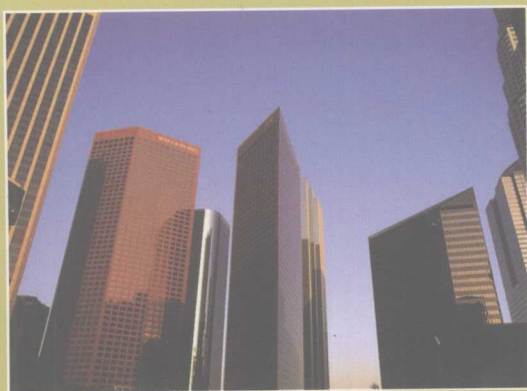


QIYE CAIYUAN GUANLI

企业裁员管理

曹大友 著





企业裁员管理

曹大友 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业裁员管理/曹大友著. —北京: 中国财政经济出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1551 - 8

I. 企… II. 曹… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 研究
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 058329 号

责任编辑: 杨 波 责任校对: 李 丽

封面设计: 孙俪铭 版式设计: 兰 波

E-mail: cfeph @ cfeph. cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.25 印张 222 000 字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1551 - 8 / F · 1344

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744



序 言



现代社会条件下的企业组织是一个动态的开放系统，面临着复杂的经营环境，企业必须通过不断地调整自身资源及其组合方式来适应环境变化，由此才能得以生存和发展。以人力资源为例，企业对其自身资源的调整主要有两种方式：其一，在不与外界环境发生资源交换的前提下，通过改变资源的属性（如通过培训开发提高人力资源的质量）来实现调整；其二，与外界环境发生资源交换（如人力资源的吐故纳新）来实现调整。显然，这两种方式无论是在调整的速度和力度上，还是在调整的效力上，都是有差异的。自 20 世纪 70 年代后期以来，受科技进步和经济全球化的影响，企业经营环境的变化速度越来越快，变化幅度越来越大，变化本身也没有规律可循。在这样的环境下，企业仅仅通过第一种方式来实现对环境变化的适应性调整已经显得力不从心，

特别是2008年由美国次贷金融危机引起的全球性的经济危机，越来越多的企业不得不采取第二种方式对外部经营环境的变化进行适应性调整，掀起了一波又一波的裁员浪潮。

裁员是一个企业与员工都不愿触及的话题，因为裁员给企业与员工都会带来很大的伤害；裁员又是一个企业与员工都必须正视的问题，因为裁员是企业为了适应外部经营环境和内部结构的变化不得不采取的一项措施。然而裁员的有效性却令人担忧。Watson Wyatt对1000家企业的调查发现，只有1/3的企业通过裁员实现了预期的利润增长的目标；少于半数的企业通过裁员达到了预期的紧缩费用的目的；只有相当少的企业报告，通过裁员的方式增加了股东的投资收益。Wayne Cascio也发现，同本行业其他企业相比，通过实施裁员来进行人员缩减的企业并没有显示出明显的更高收益。既然如此，裁员手段为何会被企业频繁使用，怎样才能减轻裁员行为给企业与员工所带来的伤害，如何提升裁员行为的有效性等，对诸如此类问题的回答，需要我们进行更加深入的思考和研究。

由曹大友博士撰写、中国财政经济出版社出版的《企业裁员管理》一书，从“最终检验管理的是企业绩效”这一基本认识出发，把企业裁员视作组织内部的一种人力资源调配活动，从而确立了企业裁员管理研究的实质就是“探寻企业裁员政策与实践影响企业绩效的过程与方式”这样一个基本观点。在这一指导思想下，作者以战略人力资源管理思想为理论支撑，把裁员活动作为企业人力资源管理系统中的一个子系统，通过分析企业裁员管理活动的一般性构成和影响企业裁员管理行为的主要因素，构建出一个有效管理企业裁员活动的基本分析框架，并形成一些对企业裁员管理有着重要指导意义的观点，如企业应当根据自身的战略选择、制度特征、能力构成以及人力资源管理体系的特点决定是否实施裁员行为；企业裁员活动，或者直接影响组织绩效水平，



或者通过组织能力构成及人员行为特征的变化而间接影响到组织绩效；企业要有效裁员，就必须保证其管理行为同时具有内部一致性和外部一致性的特征。

以其裁员分析框架为工具，作者还对企业中最常见的两种类型的裁员行为——成本节约型裁员和变革型裁员——进行了系统的分析，并提出对两类裁员行为进行有效管理的基本原则与方法。如实施成本节约型裁员的企业，在设计和选择裁员模式过程中，除了考虑成本或者效益因素外，还必须顾及到裁员的其他目标，并尽力使裁员模式与组织战略和组织能力特征保持一致；在裁员后适宜于采取能够迅速减少裁员负面效应的组织整合措施，以保证裁员行为的有效性快速发挥出来。再如，实施变革型裁员的企业，一般不宜追求即期效应，在制订和选择组织整合策略时应该从长远着眼，除了注重与留任员工之间的沟通和重新划分组织职责外，还应当强调组织的效率和组织文化建设。

对于企业裁员过程中的管理策略、效果评价、法律限制等难点问题，作者在该书中也分别进行了专题讨论。特别值得一提的是，针对由美国次贷危机所引发的金融危机逐步影响到我国实体经济，使越来越多的企业陷入困境，特别是沿海地区的一些外向型企业不得不限产停产，甚至破产倒闭，造成了大量的工作岗位消失这样一个时代背景，该书还设专章探讨了金融危机环境下的我国企业人力资源配置及调整的策略，并认为，在当前金融危机背景下，企业人力资源管理的首要目标将转向人力成本控制，工作重心将转向富余人员的处置，工作难点将集中在变革措施的选择与施行上，从而为企业经营管理人员在裁员管理和人力资源安排问题上如何应对金融危机的影响，提供了有益的理论依据和决策参考。

《企业裁员管理》一书，就企业组织作为一个动态的开放系统在运行过程中，如何根据外部经营环境和内部结构的变化，通

过裁员管理对人力资源配置适时进行调整，提出了一些新的见解，较好地弥补了该研究领域中的某些缺憾。作为他的博士生导师，我对他取得的该项研究成果甚感欣慰。诚然，学术之路永无止境，我在此也期待着曹大友博士，百尺竿头更进一步，在企业裁员管理这一研究领域取得更加丰硕的研究成果。

南京大学商学院院长、教授

赵曙明 博士

2009年4月18日



目 录

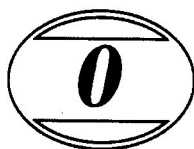


0 导言：企业裁员管理——一个世界性难题	(1)
0.1 问题的提出	(1)
0.2 研究视角、方法思路及主要观点	(5)
0.3 研究意义	(9)
0.4 主要理论创新	(12)
1 企业裁员问题研究的现状与趋势	(14)
1.1 企业裁员问题研究概述	(15)
1.2 人事管理流派的研究	(16)
1.3 组织衰退流派的研究	(23)
1.4 战略变革流派的研究	(25)

2 企业裁员行为概述	(35)
2.1 企业裁员行为的本质内涵	(36)
2.2 企业裁员行为的产生	(42)
2.3 企业裁员活动的目标体系	(46)
2.4 企业裁员活动的主要类别及特征	(51)
3 企业裁员管理的综合框架	(57)
3.1 人力资源管理与组织绩效	(58)
3.2 企业裁员管理活动的构成	(66)
3.3 影响企业裁员管理的主要因素	(80)
3.4 有效管理企业裁员的综合框架	(87)
4 成本节约型裁员的管理行为分析	(89)
4.1 成本节约型裁员的模式设计与选择	(90)
4.2 成本节约型裁员的过渡管理行为	(94)
4.3 成本节约型裁员的组织整合过程	(101)
4.4 案例研究：上海贝尔阿尔卡特公司（ASB）的 “自愿离职计划”	(105)
5 变革型裁员的管理行为分析	(115)
5.1 变革型裁员的模式设计与选择	(116)
5.2 变革型裁员的过渡管理行为	(120)
5.3 变革型裁员的组织整合过程	(125)
5.4 个案研究：合肥美菱股份有限公司的裁员管理 ——兼论中国国有企业的减员增效	(129)
6 企业裁员的管理策略分析	(142)
6.1 企业裁员的经济补偿策略	(143)



6.2	企业裁员的沟通策略	(156)
6.3	企业裁员的心理干预策略	(172)
7	企业裁员绩效的评价	(185)
7.1	企业裁员绩效的表现形式及特征	(186)
7.2	企业裁员的财务绩效分析	(190)
7.3	企业裁员的非财务绩效分析	(196)
8	企业裁员的法律限制分析	(204)
8.1	法律限制企业裁员的理论分析	(205)
8.2	我国企业裁员的法律限制	(210)
8.3	国外企业裁员的法律限制	(216)
9	金融危机背景下的企业人力资源管理策略	(222)
9.1	人力资源管理的首要目标将转向人力成本控制	(223)
9.2	人力资源管理的工作重心将转向富余人员的处 置	(225)
9.3	人力资源管理的工作难点将集中在变革措施的 选择与施行	(227)
	结束语	(230)
	主要参考文献	(233)
	后 记	(249)



导言：企业裁员管理——一个世界性难题

0.1 问题的提出

众所周知，企业组织是一个动态的开放系统。在系统的运行过程中，由于外部经营环境和内部结构的变化，企业必将对其资源配置进行相应的调整和变革。裁减和分流其富余人员的行为就是企业人力资源配置调整和变革行动的一种重要方式。

虽然企业裁员行为在现代企业形成之初就已经出现，但是在卖方市场环境和劳动力供不应求的条件下，经营者通常只在遭遇到经济危机或经济萧条时才会选择实施裁员行动。这种裁员活动本质上是企业

对外部经营环境变化所作出的一种反应，其主要目的是削减企业产量，减少产品积压，恢复产品和服务的供需平衡。由于经济危机或经济萧条呈现出周期性演变的特征，所以，裁员活动在总体上也表现出波浪式的发展轨迹。到 20 世纪 70 年代，受技术更新和市场竞争的影响，企业裁员行为逐步发展成为西方发达国家企业增强竞争力的一种手段。例如，一些美国企业为了对付日本和亚洲新兴工业国家企业的竞争，就先后进行过大规模的裁员活动，试图以此来节约成本，提高组织效率和生产效率，增强产品和服务在市场上的价格竞争力。尽管如此，裁员活动仍然不具有普遍性和经常性的特征。一些大企业，如 IBM 公司等就很少使用裁员这种竞争手段。从 80 年代中、后期开始，由于企业经营者对竞争环境和竞争本质的重新认识，越来越多的企业开始采取组织规模收缩（Downsizing）战略，对其人力资源和其他资源进行重新配置，纷纷进行大规模的裁员活动。据有关调查结果显示，在从 80 年代末期到 90 年代末期的十来年中，美国企业共裁减员工 460 万名^①。在 1/3 的家庭中，至少有 1 名家庭成员成为削减对象，有约 40% 的人发现自己的亲戚、朋友或邻居遭遇被削减的厄运^②。美国的报刊杂志等新闻媒体几乎天天都有关于企业减员的消息和报道。在 2001 年—2004 年间，私营企业中消失的工作岗位有约 330 万个；正在寻找工作岗位的美国人 有 890 余万；因规模收缩而导致的失业福利创历史新高^③。这些裁员活动本质上成为企业战略转型和组织变革的重要组成部分，其基本目标就不仅仅局限于成本节约或效率提高，更重要的是增强组织的核心竞争能力。与此相应，裁员活动也脱离了经济周期变化的轨迹，成为一种经常性、普遍性的人力资源配置活动和方式。可以相信，在 21 世纪，伴随着全球经济一体化趋势的发展、

① Jennifer Lubbs, “Has Downsizing Missed its Mark”, *Workforce*, 1999, No. 4, p. 31.

② The New York Times, *the Downsizing to American*, Random House, Inc, 1996, p. 5.

③ Unemployment Help, *Unemployment Help*, <http://www.twuatd.org/default.asp?id=11&mnu=11>, 2004.



科学技术生命周期缩短以及顾客需求的快速变化与个性化演变，企业组织将朝着柔性化、敏捷化、知识化方向转变，员工的裁减和分流行为也将随之变得更加广泛和频繁。

受制度转变、结构调整以及竞争态势的变化，原来的社会主义国家企业也从 90 年代开始掀起了大规模的裁员浪潮。在中国，仅 1997 年，国有企业（西藏未做统计）分流及下岗职工总数为 1274.2 万人，占同期全国职工总数的 17.2%。其中，进入分流的职工为 639.8 万，下岗职工为 634.3 万^①。根据有关部门测算，中国国有企业富余人员占职工总数的 30% 以上^②。如果再加上产业结构调整中所出现的员工裁减与分流行为，那么中国国有企业的裁员浪潮将持续相当长的时间。根据《中国经营报》报道，在 2000 年一年多的时间内，中国工商银行减员人数达到 7 万多；到 2004 年中国建设银行的人数已经从 24 万减少到 17 万^③。

在原来的苏东欧社会主义国家中，在体制性变革发生后，“政府马上便面临着削减或消除对企业普遍补贴的任务，使得企业不得不在日益严厉的预算限制下经营。虽然因国家不同而所采取的措施力度大小不同，但是国有企业不顾内在的可行性而继续经营的做法很快遭到了挑战。其结果工作减少，工人被迫失业”^④。“例如，在波兰，1990 年在经营业务的企业到 1994 年削减就业 50% 左右”^⑤。转型经济国家的裁员历程虽然还为时甚短，但其发展的规模和势头十分迅猛。综合

① 刘智勇等：《出路何在——中国再就业及就业问题》，广西师范大学出版社，1998 年，第 6 页。

② 刘智勇等：《出路何在——中国再就业及就业问题》，广西师范大学出版社，1998 年，第 15 页。

③ 姜业庆：“国内银行裁员风暴来临，40 岁以上人员受影响较大”，《中国经济时报》，2004 年 9 月 3 日。

④ 西蒙·康曼德：《企业重组与失业转型》，中华工商联合出版社，2000 年，第 2 页。

⑤ 西蒙·康曼德：《企业重组与失业转型》，中华工商联合出版社，2000 年，第 17 页。

发达国家和发展中国家的裁员状况可以发现，裁员行动真正变成世界范围的、经常性的一种组织与人力资源变革方式。

尽管裁员这种人力资源调整方式正在得到广泛使用，但是，裁员行动的有效性却相当低。美国瓦特公司（Wyatt Company）在1991年所提出的调查结果就明显暴露了企业裁员过程中的这一关键问题（见表0-1）：

表0-1 美国企业裁员的预期效果与实际效果的比较

预期效果	实现预期效果的程度
费用削减	46%
利润增加	32%
改善现金流状况	24%
提高生产率	22%
提高投资回报率	21%
增强竞争优势	19%
减少官僚作风	17%
改善决策状况	14%
提高顾客满意度	14%
增加销售额	13%
提高市场份额	12%
提高产品质量	9%
增强技术领先程度	9%
提高创新水平	7%
避免接管	6%

资料来源：《华尔街日报》1991年6月6日。

表0-1中所显示的现象不能不让人深思：为什么企业裁员活动的有效性如此之低？个中关键在什么地方？美国著名的组织与人力资源管理专家、密歇根大学教授凯麦隆先生（Kim S. Cameron）对美国企业裁员活动的描述或许可以提供一个基本的思路。他发现：“大多数公司，或者根据拥有类似经历的同事提供的资料，或者根据经历过



多次裁员的公司的经验，或者根据直觉判断而不是根据一套已经被证明有效和合理的方针与原则来推进规模收缩过程”^①。著名的《经济学家》杂志于1996年底发表的文章进一步表明了问题的根源所在。该文在综述西方国家的裁员行为和组织规模收缩现象的基础上指出：“盲目性的组织规模收缩行动与经过深思熟虑后实施的组织规模收缩行动之间存在着巨大差异。”“近年来，一些在良好规划的基础上实施的组织规模收缩行动已让企业恢复了生机。例如，美国电报电话公司已经能够很好地维持其市场占有地位；宝洁公司已经在东亚地区超过了其竞争对手 KAO 公司，在欧洲超过了联合利华公司；戈得曼·萨奇思公司已经成为最成功的投资银行”^②。由此可见，导致裁员行动有效性低的主要原因并不在于裁员活动本身，而在于企业如何实施和管理裁员活动和过程。正是基于这种认识，笔者才选择了企业裁员管理作为本书的主题，试图通过较为系统的理论分析，提出企业管理裁员活动的一般原则，并建立一个具有实践指导意义的裁员管理框架。

0.2 研究视角、方法思路及主要观点

研究视角的选择主要取决于研究问题的本质。裁员管理问题，既可以是一个人力资源配置问题，也可以是一个组织变革问题，还可以是一个战略管理问题。说其是一个人力资源配置问题，是因为裁员活动是组织调配人力资源的一种手段和方式；说其是一个组织变革问题，是因为裁员活动通常与组织转型紧密相关，并常常表现为组织变

^① Kim S. Camera, “Guest Editor’s Notes: Investigating Organizational Downsizing – Fundamental Issues”, *Human resource Management*, Summer 1994, Vol. 33, No. 2, p. 183.

^② “Making Companies Efficient: the year downsizing grew up”, *Economist*, Dec 1996, No. 21.

革活动的一个组成部分；说其是一个战略管理问题，是因为裁员活动通常是实现企业某种竞争战略或发展战略的一种手段。这种情况表明，裁员管理问题既可以从人力资源管理角度进行探讨，也可以从组织变革角度进行研究，还可以从战略管理的角度进行分析。如果从人力资源管理角度进行探讨，就必须探讨不同人力资源配置目标下的裁员管理过程及内容；如果从组织变革角度进行研究，就必须将裁员活动纳入到组织变革的框架中，分析说明不同变革阶段中的裁员管理行为及特征；如果从战略管理角度进行分析，就必须将裁员管理活动纳入到战略管理的框架中，分析说明不同战略定位下企业裁员管理活动的过程和特征。事实上，上述三种研究视角并不相互矛盾。首先，无论从哪种视角进行研究，都必须回答裁员管理是什么、如何管理、如何有效管理等基本问题。其次，无论选择哪个研究视角，都必须同时把其他两个方面当作主要的影响因素。例如，当选择战略管理研究视角时，仍然要考虑到组织变革和人力资源配置问题。在笔者看来，裁员管理问题的本质应该是一种人力资源配置活动，所以，本书将从人力资源管理的视角来研究裁员管理问题。但是，裁员管理又不同于其他类型的人力资源配置方式，它具有战略性和系统性等特征，所以，在研究该问题时，又不能忽视企业战略定位和组织特征对裁员管理的影响，否则，就难以全面准确地回答有效管理裁员活动的问题。从20世纪80年代以来逐步发展起来的战略人力资源管理理论，将人力资源管理活动与组织环境、竞争战略以及经营绩效等问题联系起来，阐释了企业人力资源管理对企业绩效的作用及过程。利用这一理论作为本书研究裁员管理活动的理论基础，可以将不同研究视角中所考虑的因素综合在一起，形成一个关于裁员管理活动的新的分析框架。由此可见，研究企业裁员管理问题的恰当视角应该是战略人力资源管理。

无论选择哪种研究视角，恰当地选择研究方法总是研究成功的必要保证。前人的研究实践总结出的两种基本研究方法都适用于企业裁员管理研究：一种是实证分析法，即通过抽样调查和统计分析，来说



明有效管理裁员过程的主要原则；另一种是规范研究方法，即从一种理论或思想出发，根据裁员管理活动的特征进行演绎推理，形成有效管理裁员过程的基本分析框架，然后再根据这个框架，选择正确的裁员管理行为。在现有的研究成果中，大多采用了第一种研究方法，并形成了一些具有实践指导意义的结论。其中，最具代表性的应该是美国密歇根大学教授凯麦隆先生的研究成果。他选择了美国汽车行业的30家企业作为研究调查对象，经过为期4年的跟踪研究后总结出了30条“最好的实践办法”^①。毫无疑问，这些原则都具有坚实的依据，但是，不一定具有普遍适用性。在笔者看来，不同企业有不同经营环境和战略目标，也有不同的组织特征。在一个或几个企业适用的管理方法或原则不一定能够在其他企业的裁员管理中产生相同的效果。况且，从前面关于裁员问题的简要分析中可以发现，对实施裁员的企业而言，最大的困难并不在于经验或原则，而在于缺少一种思考和选择裁员行为的理论框架。所以，本书在回答有效裁员管理这一问题时，将采取规范研究方法。

按照战略人力资源管理的研究视角，结合规范研究的要求，在对企业裁员行为进行重新界定后，笔者利用战略人力资源管理思想作为理论支撑，分析了企业裁员管理活动的一般性构成，探讨了影响企业裁员管理行为的主要因素，创建了有效管理裁员活动的基本分析框架。在此基础上，笔者进一步利用该框架，对两种基本的裁员类型——成本节约型裁员和变革型裁员的管理行为进行了系统的分析，阐释了对不同类型的裁员活动进行有效管理的基本原则和方法。其后，笔者结合企业裁员实践，对其中的管理策略、裁员效果评价、裁员过程中的法律限制以及金融危机背景下的企业人员配置调整等重点、难点问题进行了专题研究，以期为企业经营者正确管理裁员活动提供了必要的理论指导。

^① Kim S. Cameron, “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, 1994, pp. 207 - 211.