

知识经济兴起，职场风暴已经到来。
企业如何合理顺利精简员工，提高竞争力：
员工如何保住饭碗，实现职场自强和自救：
奥秘尽在本书中。
一本老板不得不看，员工不可不读的书。

职场

ZHICHANGBINGFA

丁志达
Ding ZhiDa

兵法



南方日报出版社

职场兵法

丁志达



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职场兵法/丁志达 著. —广州: 南方日报出版社, 2002
ISBN 7-80652-135-6

I. 职… II. 丁… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021068 号



● 本书经由台湾扬智文化事业
股份有限公司授权独家出版 ●

职场兵法

丁志达 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 肇庆市端州报社印刷厂

开 本: 850mm × 1168mm 大 32 开 印张 10

字 数: 200 千字

印 数: 6000 册

版 次: 2002 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

读者热线: (020) 87373998 - 8502 作者热线: (020) 87373998 - 8503

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



〈代序〉

职场无情，人生有义

1982年1月30日，农历正月初六清晨，台湾北部的基隆港，正下着蒙蒙细雨。今天是开工吉日，港区大武仑工业区内的厂家，此起彼落的鞭炮声响个不停，祈求上天保佑今年赚大钱。

黄道吉日 铁门深锁

坐落在该区一隅的安达电子公司300位员工，从9点钟起，却陆续地从各主管手中拿到一个信封袋与一纸介绍信。这两年来，让工业区内员工羡慕福利办得最好的这家外商公司，就在这个黄道吉日，锁上了铁门，结束营业。

1982年，台湾的劳动基准法尚未实施，正式立法通过的工厂法条文，并未规定企业裁员时要支付资遣费，守法雇主只能参照以前公布的《厂矿工人受雇解雇办法》计算支付资遣费，又因当年台湾资遣法规订得不周密，员工街头抗争，警察会逮人。当年政府对被裁员员工的保障可说是微乎其微，不守法雇主规避支付资遣费的比比皆是，也少有舆论报道。



平静离厂 餐厅聚餐

安达电子公司 300 位员工在领到资遣费以及福利金摊分款后，11 点钟左右，雨仍淅沥沥地下着，大家撑着伞陆续走出工业区侧门，聚集到大武仑派出所前。很快，笔者在办公室接到派出所主管以及基隆市政府社会科的官员打来的电话，告知目前“群众”在派出所前聚集的状况，问要不要他们出面协助。

在电话中除了感谢他们的通风报信外，也告诉官员，这些“群众”已领到资遣费，中午他们要到基隆的餐厅聚餐，因派出所旁边是公共汽车站，他们正在等车，不是去派出所伸冤、抗议的。

有缘相聚 有情有义

裁员后，员工不埋怨，主管与部属在这“天人交战”的关键时刻，还有心情“把酒畅饮”，说明了企业主在处理关厂、歇业过程中，企业有情，员工就有义。主导此次裁员圆满落幕的策划者正是笔者本人，当年正担任该厂人事主管。

笔者离开了安达电子公司后，凭着总经理的一张工作推荐信，马上找到住家附近的台湾国际标准电子公司就业，时年 36 岁。在该公司工作将近 18 年，工作期间也历经企业的几次转型变革，先后参与多次裁员策划工作。俗话说，无柄双刃刀法玩久了也会伤身的，一点也没有错。



鸟尽弓藏 兔死狗烹

1998年3月26日，淡淡的三月天，厂区花圃内种植的杜鹃花已渐凋零，笔者时年53岁，担任薪酬暨行政部经理，再过1年多就可适用“年满55岁，工作15年以上”的条件，申请自愿退休。但是适逢公司再转型，这一次转型中，我的长官已将笔者摒除在策划“裁员计划”的工作群外，交付的任务是要将5位年龄在五六十岁的警卫同仁资遣。先前几次的裁员计划，笔者为主要裁员行动策划担纲人，虽每次裁员配套措施有所差异，但总会贴着“雇主”、“员工”的利益交集点来设计资遣办法，提出谏言，并被采纳。

裁员战将 被裁卒子

此次裁员，在当日早上8点半后，用了不到20分钟，就很顺利地将资遣费发给5位警卫员。拿着签收条交给长官后，“多年照顾笔者”的长官，噙着眼泪，从抽屉拿出一份笔者很面善的纸张要笔者签字——笔者被裁员了！印证了“鸟尽弓藏”的名言，先前期待的55岁退休“欢笑”的职涯规划，在这“临门一脚”下，美梦终成空，带着长官替笔者流的泪（痛苦的抉择），以谦卑（努力不够）、感恩（18年的提携）的心情，无怨无悔地接受长官的安排。在踏出厂门前，听到笔者被资遣赶来送别的好朋友中，有一位60多岁的外包清洁欧巴桑说了一句：“哪有这种道理，这种人也会被裁，公司真是有眼无珠。”事隔不久，该公司员工筹组成立了工会，引发了劳资争端。



祸福相连 取福弃祸

笔者3月底离职，4月初在清明节回家扫墓后，就应聘到新竹科学园区的智捷科技公司担任总经理特别助理。工作两年，适逢满55岁，在职场上也已工作了30年，依劳保规定可领到45个月基数的老年补偿，就这样毅然决定转换跑道。休息是为了走更远的路，辞职后，改为担任“无任所”的企管顾问工作，同时也再自我充电与学习，择日再出征。

企业无罪 员工无错

企业裁员无罪，被裁员工也没错。这话怎么说，看看自己家里的衣橱，在夏天，我们会穿冬装上班吗？在冬天，会穿夏装出去吗？年有四季——春夏秋冬，人有生老病死，这是自然现象，但是企业的生命周期可长可短，只要在经营过程中，不断力求突破，虽前有险路，后有追兵，但临危时“弃甲”逃生，以求“东山再起”，本是常情，企业裁员有何责备可言！被丢弃的“麾甲”，也许成为追兵的“战胜品”而被予以重用，个人职涯转折，由“危”转“机”，有何可叹！

抛弃悲情迈向光明

“彼亦人子也，望善待之”。这句话是宋朝范仲淹的父亲嘱咐他善待仆人的千古名言，但愿在企业“脱胎换骨”之际，“主子”们也能铭记于心，“积善人家有余庆”；不幸被“钦点”的被裁掉员工，也要记得过河搭桥，逢山修道。“天无绝人之



路”，每一条路都无限宽广，在自己的职涯路上，抬头挺胸，昂首阔步，走出“不值得再留念的厂区”。业可失，志不可丧，雨过天晴，失业后的阳光，一样灿烂、温馨无比。

感谢提携 心想事成

笔者在职场上一路走来，颠簸多于顺境，离家工作多于居家生活。内人林专女士除担任教职工作外，母兼父职，如果没有她精神上的支持与鼓励，以及在职场转折点上不胜枚举的诸多贵人提携，以自己的能力是无法在职场上熬过这 30 多年的。如今承蒙出版社慨允将笔者在裁员与被裁员所经历的真实人生，汇集成书；而在撰写期间，出版社编辑热心帮助，就每篇文章牵涉的法律问题及写作的方向提供宝贵的见解。今值付梓之际，谨以虔诚之心，向上述所有的恩人、亲属致以最高的敬意与谢意。

当然，最该感谢的是所有的读者，因为您是最重要的顾客，这本书是为您而写的，希望书中的一鳞半爪经验片段，能够提供给您在商场上、职场上“趋吉避凶”的护身符。祝福企业主生意兴隆通四海，上班族快乐、顺利地领到退休金，失业的好朋友否极泰来，找到好头路。

作者简介

丁志达

■ 经历

智捷科技公司总经理特别助理

台湾国际标准电子公司薪酬暨行政部经理

安达电子/敬业电子/环宇电子公司人事部经理

■ 现职

台湾企业管理发展中心顾问兼讲师

精策管理顾问公司顾问

亚硕传习学院专任讲师

■ 著作

《劳动人事管理实务手册》

《劳动合同与集体合同》

《职场兵法》

■ 座右铭

义务可进可退则进

权利可进可退则退

选题策划：关 健
责任编辑：刘江涛
装帧设计：陈方远工作室
责任技编：三 木



目 录

职场无情，人生有义〈代序〉 1

第一篇 企业雇主决策 1

- 1 为企业兴衰把脉 2
- 2 组织员额精简原则 11
- 3 企业员额合理化的做法 19
- 4 老板“薪”事一箩筐 26
- 5 企业裁员前的省思 32
- 6 裁员犯规，老板该当何罪？ 47

第二篇 人事主管谋略 59

- 1 裁员，里外不是人的人事主管 60
- 2 企业购并，人事主管何去何从？ 66
- 3 为劳资双方寻找平衡点 75

第三篇 单位主管执法 81

- 1 挥不掉的裁员阴影 82
- 2 留得下的关怀温情 87
- 3 合法拒付资遣费有绝招？ 91

第四篇 裁员作业实务 101

- 1 裁员内幕现身说法 102
- 2 优惠资遣给付模范企业 108
- 3 裁员要如何进行才不会违法？ 114
- 4 平均工资如何算才合法？ 119
- 5 裁员新闻稿撰写技巧 125



- 6 企业裁员教战守策 132
- 7 裁员信封袋藏玄机 141
- 8 裁员给付说明白讲清楚 149
- 9 资遣费课税须知 157

第五篇 上班族群自强 161

- 1 企业为什么要裁员? 162
- 2 裁员向谁开刀? 172
- 3 抵抗失业先练金钟罩 179
- 4 领到退休金该多好!? 186

第六篇 劳资关系共识 199

- 1 企业变天,员工变脸 200
- 2 劳动法规知多少? 206
- 3 裁员发生劳资争议如何处理? 238
- 4 裁员大势下在职者的心声谁听得到? 247
- 5 劳资关系沉思录 255

第七篇 失业族群自救 261

- 1 总经理失业写真集 262
- 2 老板赖皮,拖欠工资向谁拿? 269
- 3 失业职工,政府帮助你 274
- 4 中年失业,不怕! 281
- 5 失业后的阳光,一样灿烂 287
- 6 失业员工的自处之道 293

附 图 301

- 申领失业保险金作业流程图 302
- 劳动争议调解程序流程图 303
- 劳动争议仲裁程序流程图 304

第一篇

企业雇主决策





1 为企业兴衰把脉

市场经济的核心是竞争，既然是竞争，自然就有胜有负，无论是个人还是企业都是如此。正所谓“月有阴晴圆缺，人有旦夕祸福”，这是竞争的风险，为了避免这种“灭顶之灾”，每个人还是要多为自己的企业把把脉，以便做到未雨绸缪，规避风险。

几年前的农历尾牙宴上，台湾的中国石油公司的工会召开理监事会。会后中油公司总经理潘文炎代表资方在台北市豪景大饭店宴请与会人员，席开三桌。当美味佳馐一道道上桌时，突然一位工会干部在桌边站起来，走到潘总经理面前“发难”。一开始大家以为有人觉得菜色不好，顿时鸦雀无声，等着看好戏。但刹那间，这位仁兄突然跪下说道：“总经理，请你给我们一碗饭吃，我们只要一碗饭。”让在座的劳资双方的心情，在几秒钟内逆转 180 度，这段单刀直入的演出刺得潘总经理当场红了眼眶。

其实，每个企业的老板是最不愿意企业走到被迫裁员或倒闭的境地的，换句话说，不是企业领导不给员工饭吃，而是市场不给不适应自己的企业的员工饭吃。

QQ 一碗饭 粒粒皆辛苦

员工要一碗饭吃，绝对不是总经理一厢情愿要不要给大家一碗饭“解决温饱”的问题，而是企业大家庭内的所有成员，



在企业经营环境瞬息万变中，自我警惕，自我督促，跟上市场发展的脚步，由此企业获方能得利润，员工方能获得自己的薪水。

也就是说，“饭”是大家努力、合作耕耘的成果，各依其贡献度分享其所得。员工不能沦为企业的“米虫”，而是要当企业经营上“播种”、“耕耘”、“浇水施肥”、“收割”、“晒干”、“出售”过程中的参与者，帮助企业赢得市场竞争的胜利，这样才有自己的一碗饭吃。说穿了，成就都是靠汗水挣来的，不是要来的、求来的，只有律己才能求人。

因此，企业要生存，必须了解市场，生产适销对路的产品；员工要生存，一方面要为企业发展尽力，另一方面要为企业把脉，看看自己委身的这条船结不结实。

有时月光 有时星光

市场瞬息万变，适应市场说起来容易，但是做起来很难；为企业把脉也一样，若不了解情况，别说把脉，连脉门在哪里都摸不着。

根据英国的安永（Ernst & Young）会计师事务所一群资深的经营管理顾问出版的《经营者手册》，企业盛衰检视有几贴药方。这些药方可以让同在一条船上各施职能的劳资双方——船长（雇主）、船员（员工），体会到风险防范的要义。在风平浪静的企业经营与就业环境中，劳资双方如果能“居安思危”，则危险就不会来；纵使危险降临，则平日危机意识防范形成的劳资共识与员工事前个人妥善预备的“救职圈”，就可及时化险为夷。台湾谚语“有时月光，有时星光”是企业经营上经常会遇到的现象，有防范就不怕。这里提出来，供劳资双



方参考与警惕。

一、企业光明前景的征兆

- 具有竞争意识。
- 致力于研究发展。
- 不断推出新产品。
- 确实进行消费者调查与市场试销。
- 迅速处理客户抱怨。
- 品质合乎客户要求。
- 注意客户服务工作。
- 适当的定价策略。
- 员工士气高昂。
- 管理阶层作风开朗。
- 组织富有弹性。
- 授权良好，分层负责。
- 在成功的关键因素上集中力量。
- 资金运用得当。

二、企业走向困境的征兆

- 市场占有率日益降低。
- 利润低，销售量少。
- 产品老旧。
- 顾客普遍感到不满意。
- 产品品质有问题。
- 交货时常延误。
- 过分依赖少数客户或供应商。
- 资金周转不灵。



- 生产方式过时。
- 劳资关系不佳。
- 员工流动率高。
- 管理阶层的想法与商场实况脱节。
- 将多兵少，头重脚轻。
- 管理僵化，缺乏弹性。
- 上下沟通不良。
- 管理阶层闭门造车。

关厂歇业厂家 归类五大特征

市场是无情的，如果一个企业长限于困境不能自拔，市场自然会判它的死刑。企业、员工“本是同林鸟”，一旦“大难临头”自然要“各自飞”了。因此，还是事先了解企业倒闭的知识，做好预警的好。

据台湾的劳工委员会统计，台湾劳政单位每年要处理四五千件劳资争议案件，其中最让官方使不上力的是因为企业主无预警式的“关厂”、“歇业”而引发的员工资遣费被雇主跳票的争议案件，例如“福昌纺织”、“东菱电子”、“东洋针织”等案，迄今仍悬而未决。劳工委员会曾根据研究资料指出，台湾地区关厂、歇业的厂具有五大特征，包括：

- 劳动力密集产业。
- 产品以外销为主的部门。
- 生产原料仰赖外国的产业。
- 污染性工业。
- 都市发展邻近地区的企业。

内地的企业也基本上处于这种状况，但是细节上略有不同。