

对外经济贸易大学国际工商管理学院教授、博士文库

# 国有企业裁员问题研究

○ 牛雄鹰 著

对外经济贸易大学出版社

国际工商管理学院教授、博士文库

# 国有企业裁员问题研究

牛雄鹰 著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

国有企业裁员问题研究/牛雄鹰著. —北京:对外经济贸易大学出版社, 2002. 5

ISBN 7-81078-145-6

I. 国... II. 牛... III. 国有企业—企业管理: 人事管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020351 号

© 2002 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 国有企业裁员问题研究

牛雄鹰 著

责任编辑: 张洁

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

---

北京市飞达印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 880×1230 1/32 8.625 印张 152 千字

2002 年 4 月北京第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-81078-145-6/G·037

印数: 0001—3000 册 定价: 13.00 元(精装 18.00)



## 作者介绍

○ **牛雄鹰** 对外经济贸易大学国际工商管理学院MBA、EMBA核心讲师，中法高级企业管理干部培训中心副主任兼中法国际MBA专业培训部主任。2000年7月获中国科学院组织行为学专业（工业与组织管理心理学）理学博士学位，研究方向为现代人力资源管理。1999年以来，为胜利油田天宇集团、北京市商业银行、中国通用集团等20余家单位提供过咨询或培训。1998年以来，参与了国家自然科学基金委重点项目、主任应急项目、中国科学院院级项目等五项科研课题。1996年以来，在*International Journal of Psychology*、《社会心理科学》、《领导科学》、《南开管理评论》、《中国人力资源开发》等期刊上发表文章近30篇。目前主要负责一项与美国学者联合开发的有关中国经理人诚信测试工具的国际合作项目。

## 总 序

中国市场经济的发展,要求我们培养更多的通晓国际惯例、能够在国际环境中驾驭资源、与环境融合以实现企业目标的高层次管理人才。令我们感到骄傲和自豪的是,我们对外经济贸易大学国际工商管理学院以培养卓越企业家为己任,经过将近二十年的努力奋斗,在工商管理教育的教学和科研等方面走出了一条成功之路,为中国的工商管理教育做出了应有的贡献。

对外经济贸易大学的工商管理教育,强调国际化、市场导向和系统化。

在国际化方面,首先,我们自 20 世纪 80 年代以来一直坚持选派大量教师赴国外进修,攻读学位或考取国际专业资格,为引进英文原版教材和英语授课奠定了坚实的基础;其次,我们在国内较早全面引进了英文原版教材,在教学中坚持采用英文授课,使学生具有较强的英文专业竞争优势;再次,在课程体系方面,我们开设了大量的体现国际化内容的课程,如《国际企业管理》、《国际营销》、《国际财务管理》、《国际会计》、《国际金融》、《国际商法》和《国际贸易》等,为学生从事其未

**国际工商管理学院教授、博士文库**

来的国际化生涯铺平道路;最后,我们充分利用我校国际交流渠道广泛的得天独厚的优势,聘请大量外国专家参与我校工商管理教育的教学与科研活动。

在市场导向方面,我们一直遵循为中国的社会主义市场经济培养管理精英的方针,密切关注和研究市场经济的发展对人才提出的各种要求,并在教学中采取针对性的应对措施。首先,我们针对工商管理教育实践性强,对学生分析问题、解决问题能力要求较高的特点,在课堂中广泛采用案例教学;其次,我们创造各种条件,广泛聘请企业界人士为我校学生开设讲座,缩小学生与社会的距离;再次,我们创造条件,使学生能够到体现现代管理水平的著名企业中实习,为学生的就业奠定良好基础。

在系统化方面,我们认为,企业的成功,不是哪一个职能本身的成功,而是企业内部系统化运作,适应环境的成功。因此,我们强调对学生的系统化思维能力的培养。首先,我们在教学中不再片面强调某门课程或某个职能的单独重要性,而是强调其在企业管理系统中应当发挥的作用,某个职能的重要性只能体现在与其他职能的互相合作、实现企业的过程之中;其次,我们强调工商管理各个学科的相互融合,强化财务管理的战略观、人力资源管理的成本观、营销管理的效益观等思想;再次,我们针对企业决策实践中的动态特点,着重培养学生的动态决策能力,引导学生广泛参

加体现企业管理动态决策特点的国际企业管理挑战赛(GMC)。

令人高兴的是,我们的上述努力,已经收到了较好的效果:1988年,美国纽约州立大学董事会在对我校企业管理研究生专业的课程体系、教学质量以及学生质量进行严格评估的基础上,承认我校的企业管专业研究生相当于美国的工商管理硕士,并颁发了证书;在2000年中国26所MBA试点院校的合格评估中,我校的MBA教育除了在整体上得到好评外,我们的“特色”项目的得分在全国名列前茅;在主要由各个国内MBA试点院校和企业参加的一年一度的体现参赛代表队工商管理教育水平的国际赛事——国际企业管理挑战赛(GMC)的历年比赛中,我校工商学院研究生代表队从有清华大学、北京大学、南开大学、复旦大学等名校参加的众多代表队中脱颖而出,连续夺得1997、1998、1999、2000年中国赛区总冠军,并代表中国参加了各年的国际总决赛,获得了世界季军(1997年度)、世界亚军(1998年度)和两届世界冠军(1999年度和2000年度)。我们在代表中国向世界展示中国的工商管理教育水平的同时,在GMC赛事上也创造了一个国家连续两次获得世界冠军和一个单位连续四次代表一个国家出战的纪录。

现在奉献给读者的《对外经济贸易大学国际工商管理学院教授、博士文库》,集中了我校国际工商管理

学院的最新研究成果。在这些成果中,既有对国际企业跨文化管理问题的思考,也有对企业人力资源管理理论与实践问题的探索;既有对公司治理结构问题的思索,也有对企业财务状况质量分析理论以及国际会计问题的研究。在这些专著中,很多观点反映了作者在自己研究领域的真知灼见。

从整体来看,《国际工商管理学院教授、博士文库》是一套起点高、内容新、造诣深的学术丛书。相信她的出版会对中国的工商管理教育起到积极的推动作用。

对外经济贸易大学校长



2001 年 10 月 29 日

## 国有企业裁员问题研究

### 摘 要

本研究通过对于实施裁员的管理者的决策特征及其影响因素的系统探讨,在组织层面上建构国有企业管理者裁员决策特征模型,来考察内外环境因素对于管理者危机知觉的影响,同时考察上述因素对于管理者裁员决策行为的影响,并探索作为鉴别裁员效果的员工反应的心理因素。本研究基于国内外企业裁员管理决策研究的已有成果,特别是基于 B. Shaw 的裁员决策模型,提出了我国国有企业管理者裁员决策模型的假设,在对 28 名国有企业管理者和 20 名留岗职工访谈的基础上,完善了国有企业管理者裁员决策特征模型的基本因素。此后,通过对 322 家国有企业参与过裁员管理决策的 322 名管理者的问卷调查,初步验证了国有企业管理者裁员决策模型;通过对裁员后企业 259 名在岗职工的问卷调查结果,对 2 家裁员企业的案例分析和 6 名管理者的团体焦点访谈,从多层面、多角度验证了本研究提出的国有企业管理者裁员决策模型。本研究的结果如下:

第一,我国国有企业管理者的危机知觉主要受外

部因素中的外部控制(上级指令、政策规定等)的影响,企业日常管理的内部因素(注重生产、团体维系和竞争策略)对管理者的危机知觉没有直接的影响。

第二,作为管理者的裁员决策水平因素的方案制定、决策参与和裁员沟通不仅受到管理者威胁知觉和时间压力的影响;更受到外部控制、日常管理者的竞争策略的影响。

第三,留岗职工的心理反应的主要因素是工作激励、团体精神、工作满意度和待遇满意度,它直接受到管理者裁员沟通策略的影响,同时作为外部环境因素的外部控制、社会保障和企业管理者们的竞争策略、团体维系也是影响员工的重要因素。

第四,通过对于留岗职工的直接调查和企业管理者们的团体访谈,进一步验证了本研究有关国有企业管理者裁员决策特征模型,调查结果与实证研究结果的对照分析表明,我国国有企业裁员更多地受上级行政管理因素控制,不利于适应市场机制的裁员决策,同时,若要改善管理者裁员决策水平,管理者们的自身因素,特别是外部竞争策略和团体维系等胜任特征亟待提高。

**关键词:** 裁员决策特征 国有企业管理者 危机知觉 应对方式

## **A Study on Characteristics of Downsizing Decision-making of China's SOE Managers and Psychological Influence of Survivors**

### **Abstract**

In China, organizational change and downsizing are the primary topics studied in the field of I/O psychology and Human Resource Management. Due to the great need in reality, both theorists and practitioners raised the same questions: Does downsizing increase the organizational performance? What is the relationship between organizational downsizing strategies and survivors' psychological reactions? Which factors influence managers' downsizing decision-making most? How can managers manage the process successfully? The purpose of this study is trying to answer these questions, and then to establish the downsizing decision-making model of China's SOE (State owned enterprise) managers. The hypothetical model of SOE managers' downsizing decision-making was put forward, based on a tremendous amount of literature on downsizing decision-making, especially on the downsizing decision-making model

**国际工商管理学院教授、博士文库**

built by B. Shaw, and also based on the results of the interviews conducted to the SOE managers who have the downsizing decision-making experiences.

In order to test and verify the model, 322 SOE managers were investigated by a questionnaire study. And the statistic results supported the hypothetical downsizing decision-making model. Further, 259 survivors (those who are still working in the SOEs) from 7 downsized SOEs and 1 non-downsizing SOE, were also investigated by a questionnaire study. The statistic results also supported the hypothetical downsizing decision-making model.

A subsequent case study was performed upon one downsized SOE; and a deliberate focus group interview study within 6 SOE managers from another downsized SOE was also conducted. Both findings from the two studies supported the hypothetical model again. Thus, China's SOE managers' downsizing decision-making model was established.

This China's SOE managers' downsizing decision-making model suggests the following:

Firstly, the characteristics of managers' downsizing decision-making were the center of the model. Those characteristics displayed during the process of the down-

sizing decision planning, the participation of downsizing decision-making and the communication concerning downsizing events, were influenced by managers' sense of crisis, controlling factors out of the organization and the managing experience within it. Especially, the latter two factors were more important.

Secondly, in downsizing decision-making problems, the perceived crisis of China's SOE managers was mainly influenced by the outer factors, esp. the controlling factors from the government or the high authorities, but not by the inner factors including manufacturing management, HRM skills and organizational competition strategies.

Thirdly, survivors' psychological reactions (including job satisfaction, job motivation, team working cooperation, commitment, etc) were mainly influenced by the characteristics of the managers' downsizing decision-making, at the same time, also by the outer factors (including controlling and social security factors) and the inner factors (including competition strategy and HRM skills).

Finally, according to the model and the results from this study, the conclusions were reached in the followings:

The stronger the controlling effort upon the SOE managers, the worse the effect displayed during the downsizing process. And in order to improve the effect and quality of downsizing decision-making, SOE managers need a lot of training to ameliorate their competencies such as competition strategies and HRM skills.

Keywords: Characteristics of downsizing decision-making, SOE Managers, Psychological reactions, Sense of crisis.

## 导 言<sup>\*</sup>

随着信息时代的到来,企业组织成长和发展的内涵发生了很大的变化,在此情况下,企业固有的官僚体制显得越来越不能适应这种变化,企业组织不再以大而全为发展目标,都在纷纷进行组织变革,通过建构组织规模的最佳形态(Rightsizing),以增强自身的竞争力。为了达到这一目的,组织变革中出现了过去很少采用的组织裁员(Orgnizational Downsizing)(以下简称裁员)。组织结构调整是组织为了适应这种客观环境的变化,采取的自我完善和自我更新的活动过程。具体包括确定发展战略目标、重新设计组织结构和进行员工组合,以达到最充分地利用人、财、物,增强组织的活力,提高组织绩效的目的。成功的组织变革不仅仅局限于价格、市场和组织结构的修补,而是要在发展战略、方向、人事制度和组织决策大政方针方面进行全面的结构调整,由于国际竞争日益加剧,裁员已成为企业在组织结构调整中普遍采用的管理决策。

“裁员是一种经过认真考虑的,由削减劳动力来提

---

<sup>\*</sup> 本项目为国家自然科学基金委管理科学部主任应急项目,项目申请资助号:79841005。

高组织绩效的组织决策”(Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993 年)。目前,裁员是否必然提高企业的竞争力尚存争议,但是,裁员已被视为企业发展的一种重要的战略。不少研究结果表明,企业一旦裁员便有重复的倾向,即出现再次裁员和第三次、第四次的裁员(Nelson, 1997 年),所以,企业裁员已经变得越来越普遍。应当看到,裁员带来的问题是复杂的和全方位的:从企业组织的角度来看,裁员使得企业规模缩小、组织边界模糊,使企业的人力资源管理在动态竞争的复杂环境中面临严峻的挑战(Martin & Freeman, 1998 年);从个人的角度来看,裁员改变了人对工作的传统观念,给被裁者(Layoffs)和留岗者(Survivors)及其家属的心理上造成了很大冲击(Dooley, Fielding, & Levi, 1996 年);从社会的角度来看,裁员导致了沉重的就业压力和经济增长的压力(Levi, 1998),由失业率过高而导致的社会动荡更是不容忽视的社会稳定和社会安全问题。总而言之,面对复杂巨变的 21 世纪,“适者生存,变者生存”,企业组织变革不可避免,裁员成为组织行为学 and 人力资源管理研究的热点课题之一。那么,裁员是否是最佳的变革手段和战略?有效裁员的前提是什么?企业管理者应当怎样进行合理的裁员决策?所有这些都已成为不可回避,亟待深入探讨的热点问题。本研究试图通过对于实施裁员的管理者的决策特征及其影响因素的系统探讨,在组织层面

上建构国有企业管理者裁员决策特征模型,来考察内外环境因素对于管理者危机知觉的影响,同时考察上述因素对于管理者裁员决策行为的影响,并探索作为鉴别裁员效果的员工反应的心理因素,以便为我国国有企业结构调整中的人力资源管理提供心理学的理论和方法依据。