



Expense Reduction Analysts

2010.10.26-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成



裁員前 先自問2個問題

不景氣時期，許多企業會展開人事縮編及組織塑身等動作，透過「精簡人事」減少公司成本。此時，不但內部重整及裁併部門的檢討與討論不斷，有些企業會提出優退方案鼓勵員工離職，有的直接進行裁員，也有不少企業會暫時讓員工休無薪假。這樣動作頻頻的企業裁員，有時連高層主管、執行長也不能免，紛紛傳出異動，換人做看看。

為免紛爭，企業事先保密到家，許多人都是「剷」著等。但畢竟紙包不住火，裁員行動開始後，一波波裁員名單，有人直到看

到名單，才知道被裁了，更慘的是只有1至3天打包時間，就得走人。如此錯誤的裁員作法往往搞得人心惶惶，得不償失：

◎急又短的通知—很多企業擔心夜長夢多和罪惡感加重，往往選擇又急、少又短的事先通知。主管主觀認定，員工會因為知道即將被裁員變得不具生產力，不遵守工作倫理和道德敗壞，甚至憂心員工會癱瘓公司運作。

然而沒有任何證據顯示，事先通知會增加員工對公司破壞的可能性。相反地，缺乏事先通知會增加存留下來員工對公司的不信

任。

信任是架構在相互尊重上，當員工發現公司醞釀裁員，卻不作溝通或徵詢意見，員工將視為對他們氣節和誠信的不尊重，對公司的信任因而毀於一旦，更不能諒解企業對其人生規劃與財務收支所造成的傷害。

管理階層如此作為開啟，後來將是一連串需花費數年時間去彌補和修復員工的不信任、無奈與企業內傷。

◎事後當無事發生—很多管理人員認為裁員後，愈少提及裁員相關事情愈好。僥倖地認為，人

們會忘卻有裁員這檔事而生活如昔。但事與願違，留下來的人不可避免地會談論已發生的種種，並評論管理人員所作所為。

企業愈是壓制這類討論並假裝無事發生，更多顛覆、反彈的討論行徑恐是有增無減，增添管理困擾。

相反地，假若員工和管理階層是雙向地討論發生的事情，則復元會快速見效。事實上，這是一個讓存留員工與公司更加凝聚而共生共榮的時機。當管理階層拒絕正視已發生的事件，不只讓人感到無情、冷血，也滋長員工的無奈和無助感，甚且認為有更多事情被隱藏。

當企業無法充份有效率地運作，並認為裁員是必行途徑時，在裁員進行前，首先應捫心自問：問題是在於人員過多或利潤過小？

假若答案是利潤過小，顯示

企業不應以裁員做手段，光是使用裁員降低成本是愚笨之事，捨棄員工或促使公司有用的才流失的作法，只會讓經營困境加劇。當企業缺乏業績收入，裁員作為既殲滅企業智慧資本（Intellectual capital），又降低剩餘資源和人才的效率性、緩慢組織學習和減化未來成長潛能，實非解決之道。

假若答案是員工太多，那麼企業應進行審慎、通透的改變策略。從檢視營運計劃下手，合理地評判是否有太多員工：什麼產品和服務是可提供給客戶的？什麼產品和服務是可獲利的？怎樣的人才才是組織所需的？這些問題有助於規劃裁員後的未來，協助企業從不可避免的負面裁員效應，逆轉為在價值和效率上的正面成長。（本文作者為ERA英國殺業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）