# 裁员管理中的优化型策略(5篇)

来源：网络 作者：情深意重 更新时间：2024-09-02

*范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。裁员管理中的优化型策略篇一转职辅导专家...*

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

**裁员管理中的优化型策略篇一**

转职辅导专家刘卓权先生针对记者所提出的“怎样避免告知时的尴尬场面”提出了自己的见解。

一、最好不提员工的表现

特别那些与员工表现无关的裁员，只需强调基于经济不景(或公司并购，或结构调整)的客观原因才裁员，请员工不要怀疑自己的能力和表现，帮助他们正面面对；即使是因表现不好，也不要在这时候打击他，尽量宽容地说，不是你不行，而是这岗位不适合你而已。

二、不要承诺做不到的事

比如我帮你找一份新工作啦，争取额外赔偿啦等等，如果到时兑现不了则引起更大的矛盾。

三、不要过分安慰

比如，你还年轻，出去很容易找到工作等等，当事人听来会觉得是风凉话。

四、不要过分辩护

不要一味强调这个裁员决定的正确性，这很容易引起争论。

五、不要说自己的个人看法

比如说“其实我也觉得这个决定不妥的”、“我也不想你走的”之类的话，记住你是代表公司宣布这决定的。说这话出来既帮不了他，反而让他心存让企业收回成命的幻想，这不利于他坦然接受被裁员的现实。

六、不要谈及其它员工

比如说这次裁员谁谁其实也受影响等等，这容易流言散播，动摇军心。

七、宣布和面谈时间不要过长

控制在15-20分钟之内，把辞退的原因解释清楚，时间拖得过长、话多必失，反而容易情绪失控。

让员工心平气和地离开

对话动机

年终岁末，许多企业都暗暗酝酿着裁员的计划。年终辞退员工究竟利弊如何？如果年终或平常的裁员是不可避免，又如何在管理上让离职员工心平气和地离开、让留下的员工怎样不受消极影响？记者分别采访了几位知名中外企业的资深人力资源管理者，愿这样的对话能对正在为裁员工作为难的hr经理人有所启发。

嘉宾：饶 俊 安利(中国)人力资源部总监

徐佩欣 名盛集团董事副总裁

张广忠 奥园集团副总裁

黄永东 新太集团人力资源部常务副总经理

许 勤 广州分公司hr经理 要点一：年终“敏感期”，成熟企业避免年终裁员

记者：每到年终的时候，许多上班族便人心惶惶起来，因为许多企业都在这个时候解聘一部分员工，你们公司是否也会在一年将结束的时候让部分认为不符合企业要求的员工离开？

饶俊：年终是一个很敏感的时期，安利一般都不会在这个时候让员工走人，今年一个都没有，相反我们还会发很多奖金来鼓励他们。因为年终裁员会让员工感觉公司不想发他们应得的奖金，太没人情味，这很打击士气。

张广忠：我们一般不在年终的时候解聘员工，不想在年末的时候造成人事的振荡，不想搞得年终了人人都有一个“鬼门关”的感觉。即使有一些员工在业绩考核的时候不理想，我们还是先在内部进行重新的岗位调整。

黄永东：不光是年终，平常新太一般也极少辞退员工，我们有一套完整的绩效考核体系对每一个员工进行考核，员工按自己的业绩拿报酬，如果在较高的职位做不了，那降到较低职位拿低工资，员工觉得不合适了自动离职。我们也曾想过实行末位淘汰制，但我们有个观点，排队肯定有先有后，但如果大家都是优良的，91分的排在最后是否就有必要让他们离开？所以没实行。另一个原因是，辞退员工牵涉到赔偿，这对于企业来说成本很高。

徐佩芬：我们辞退员工不会公式化，不会到年终了就一定要裁员。主要还是根据企业的经营状况和发展需要，平常及时整合员工队伍。

许勤：今年年底前，我们公司没有裁员的计划。

要点二：裁员需慎之又慎，“非如此不可”才考虑

记者：看来，你们所在的公司的员工今年不必太担心这个年关难过。但作为一个企业，员工的流动总是正常的，包括企业作出一些辞退的决定，一般贵公司平常会在什么情况下让员工离开？

张广忠：我们一般不会轻易处理一个员工，我们坚持以人为本的用人理念，希望培养与企业共同成长的员工队伍，而培养人才是需要很大成本的。辞退通常是两种情况：一是他品行有问题，严重违反了公司的规定，另外是在绩效考核过程中连续很低分，换了岗位后还是发挥不了。在奥园长期服务的员工一般是很少离开的，走的大多是工作时间较短，不适应企业文化的人。

徐佩芬：在我们看来，既保持队伍基本稳定，但也要有进有出，这样才能建设一个高素质的团队。要作出辞退一名员工的决定是需要十分谨慎的：一种情况是连续两年年终绩效考评都不合格；一种是严重违规，这在公司员工手册上有明确规定的；还有就是某些部门进行结构性调整时，比如前一段时间it行业不景气，我们下属的it公司进行战略调整和人员整合。

饶俊：只有在有确凿的证据证明员工犯了严重的错误，经过三次书面的警告之后，我们才会解雇员工。

许勤：网络企业的业务变更是非常快速的，我们一般会根据业务的发展情况而作出人员调整决定，在业务转型后，小部分员工不适应他所在的岗位，或者欠缺团队精神，没法融入团队之中，就可能让部分员工离职。

要点三：辞退要有严格的程序，避免不公正裁员

记者：在真要对员工作出辞退的决定后，你们公司一般要经过怎样的程序？怎样才

能保证这样的辞退对员工本人是公平的？又使企业不错误地流失了人才？

徐佩芬：名盛集团属下有房地产、药业、it等几个不同产业的公司，每个公司都有人力资源部，但辞退的权限是收归集团总部的，即使是辞退一名普通员工，这都需由集团总部作决定，为的就是避免员工受到不公正的待遇，比如因私人恩怨等原因而被炒等。

饶俊：在安利，真要处分或开除任何一名员工的程序都是非常严格的。如果有工作表现不佳或违规的员工，一般要经过三次书面的警告处分后才会被开除。而任何一次警告，并不是部门主管说了就算的，必须有确凿的证据，而且必须由部门经理和人力资源部总监联合签署才生效。

黄永东：在新太，我们不希望采取辞退的方式让员工离开，即使表现不佳，也给他很多机会。辞退前分几个步骤，首先是部门负责人找员工谈话，明确指出他的不足，通过自学提高自己的水平。经过一段时间如果还是不行，那这员工会被退回人力资源部，人力资源部与他详谈，看他希望做哪方面的工作，比如不想做技术，希望去做销售，我们在集团内部给他作岗位调整，有些人经调整后找到自己的位置，做得很出色。调整后如果还不行，再退回人力资源部，公司发基本生活费，让他们到公司图书馆再自学，通过考核后再上岗。给足机会后，如果还是不行才作出辞退，真正辞退的情形其实很少，因为这过程中如果员工自己觉得不适合，就会自动离开。

张广忠：在奥园下属的项目公司中，每个月都有绩效考核，如果有员工的考评连续不合格，那我们一般由人力资源部先内部调配工作，比如从本地调到外地，不适合管理岗位的调到技术岗位，或者在层级上下降一个级别，就像足球队打不了甲a降到甲b。这过程中，部门主管、人力资源部也会找员工谈话，指出他需要提高的地方。实在不行了，才考虑辞退。

要点四：沟通非常重要，要做到好聚好散

记者：辞退总是一件让员工相当难受的事件，许多企业也因此常常有一些不愉快的情形发生，怎样才能让离职的员工心平气和地离去？

张广忠：关键在于良好的沟通，我们一般坚持“以和为贵”的原则，即使要员工走，也要清楚讲明原因，同时按劳动法规要求作出补偿。我们认为，离职的员工走了之后仍可以是朋友，让他们走得心平气和，山不转水转，以后可能还山水有相逢，走的员工也可以把企业好的精神、文化在社会上传播。如果是中层以上的管理人员或工程师，副总、老总会跟他最后面谈一次，肯定他在公司的工作，指出他不足和不适应的地方，鼓励他今后找个适合自己的岗位好好发展，我们相信其实每个人都是有潜质的，不能一棍子把人打死。

徐佩芬：我们除了按足《劳动法》规定作好补偿工作，还十分注意不伤害对方的自尊心，我们会有针对性地、细致地跟离职员工谈话，说明辞退的理由，了解他的困难，尽量给予帮助，比如写推荐信等等。有时我们还会开一些欢送会欢送离职员工，前几天我们就在白天鹅宾馆开了一次，与一位it公司的高层和其他几位话别。事实上，不少离职的员工与我们还保持很好的关系，公司里有些活动还会请他们回来参加。公司实行人性化的管理，在员工任职期间给予他们良好的薪酬福利和足够的关心，真到不得不解聘某员工时，多数员工也会理解公司的决定。

饶俊：正如上面已讲的，我们真要辞退员工时，是有充足的证据的，而且经过三次书面的警告，员工走的时候也会走得心服口服。我们有一个fi-nal interview(最后面谈)的制度，无论是自动离职还是企业解聘的，人力资源部都会与离职员工作深入交谈。我们也开诚布公地谈他在公司的好的表现和不足之处，以我们的经验为他以后的职

业生涯提出些建议意见，甚至我们还为他提供再就业的帮助，因为人力资源部掌握很多猎头的信息，曾经就有离职的员工是通过我们而找到新工作的。

要点五：裁员要有“预警系统”，尽量不搞突然袭击

记者：现在被炒鱿鱼之所以令上班族心惊胆战，往往是事前没有任何预兆，一旦宣布被解雇，就要24小时、甚至只有1小时收拾东西走人，感觉像晴天霹雳一样，是否应该让被辞退员工有一种心理准备？

饶俊：之前让员工有一种心理准备是十分必要的，这会减少一旦被辞时的激动情绪。我们平常经常给各部门经理讲，大家平常不能总是做“老好人”，下属有什么问题应该及时指出来，让他们及时改善，严重的必须出具书面警告，不要等到忍无可忍的时候才爆发，要立刻炒人鱿鱼，如果这样就容易引起很大的抵触情绪。安利之所以有三次警告才开除的程序，就是要让员工对自己表现的心里有数，即使面临解雇也不会感到突然。

徐佩芬：我们一般不搞突然袭击。如果发现有员工表现不佳，或者是公司业务调整而需要减员，事前我们都会私下找相关员工谈话，给他们一些提醒，希望他能改进或选择新的发展方向。如果是较重要岗位的高层人员，更会先私下充分沟通，即使是公司要辞退他，也可以让他自己提出辞职，让他能够体面地离开。

许勤：作出辞退决定之前，一般是有预警的，部门主管找该员工谈话，指出他表现不佳的地方(除非业务突然变更才会突然辞退，这是极个别的)。在it企业，作出辞退决定，就要快刀斩乱麻，一两天内就要该员工离开，因为技术人员都掌握了大量的数据资料，拖得太长了可能造成秘密外泄。

要点六：裁员影响“军心”稳定，裁员后做好安抚工作

记者：曾在一起工作的同事被解雇后，留在企业中的员工往往不免有“兔死狐悲”的 感觉，同时还会担心：这样被炒的结局哪天是不是也会轮到我头上？在裁员的过程中，怎样才能安抚好留任员工的情绪？使他们不受负面影响？

饶俊：如果解聘一名员工，我们会在公司内作一定范围的公告，这个公告的范围视该被辞退员工的影响范围而定。目的是让员工们明白：为什么不得不解雇他，从而减少无端的猜疑和因猜疑而造成的团队不稳定心理。同时我们还会给接任者作一个较详细的说明，打消他坐到了“火坑”上的顾虑。我认为企业人力资源管理方法要更新，对人事政策、薪酬、解雇等适度透明，不要蒙着神秘的面纱，有神秘感就极易引起误会、猜测，这对于创建一个良好的工作氛围是不利的。

徐佩芬：因为解聘员工是有足够依据的，因此我们会在事后对其它同事作一个说明，让他们打消疑虑。另外，我们在人工成本考核上，员工的收入跟绩效挂钩，人数减少了，但工资总额并没有改变，那么留下的人干完干好原来的工作后，每个人的工资收入其实是会提升的，这也使留下来的人更努力、更高效地工作。

许勤：的确，经过人事变动后对留下员工的安抚工作是十分重要的，我们公司一般会立刻与被辞退者关系密切的员工进行沟通，个别部门普通员工由部门进行整体沟通，如果是重要的人员离职，公司的领导就出面向大家作解释说明，并同时谈及公司今后的业务发展方向，公司所欣赏的员工的素质是怎样的，让大家心里有底，更好地投入到工作中。

裁员要留足“面子”

年终话裁员

需要提醒的是，任何一个管理者都不能无缘无故地裁掉自己的员工，而任何一个员

工都不希望自己被裁掉。所以，不管是什么情况下裁人都要注意，在员工临走之前，一定要设法将他们掌握的公司的有关材料、资料、设备、仪器、工具等安全地回收到单位，否则，对单位的发展将是一个极大的隐患和损失。这是由于人力资源所具有的特点，管理者一定要将人力资源的破坏性降到最低，要防止发生意外。

对话动机

“裁员”对于每个企业和在职人士来说，都是个敏感的话题，尤其是在年末这个敏感时期：大家都怕谈到、听到关于“裁员”的信息，怕带来不吉利、听到坏消息；经理人更“只字不提”或“压根儿不去想”，怕动摇军心，影响团结。

敏感并不意味着不能说。相反，如果我们能将敏感的东西摆在台面上，正视它、重视它，也许，解决的途径就多了、纠纷也少了、争执也没了。虽然我们的经理人是在“被逼”的情况下接受了我们的采访，他们也不约而同地表示不方便公开姓名，但我们还是感受到他们“说话”的热情和在该问题上寻求同员工相互理解、达成共识的努力及决心。

话题一：企业在怎样的情况下需要裁员？

调查发现，有些企业想借助裁员来重整旗鼓，但结果却是裁员后非但没有制止亏损，反而导致单位的竞争力急剧下降，使单位更加无力。美国管理协会曾对500家裁员的公司做了调查，发现一半以上的公司裁员后剩下的员工士气不振，2/3的公司效益未见提高。企业在怎样的情况下需要裁员？

某通信设备公司总经理李先生：对于21世纪的管理者来讲，裁员可以是一个比较容易见效果的行为。它能够较快地降低成本，而成本降低，就意味着利润的上升。这个道理听起来很对，然而在一些已经裁员的单位里，似乎隐患和副作用也增加了。这就说明该单位的裁员效果并不理想。因此，企业裁员决不能因为看到其他公司裁员有了效益，自己也跟着盲目裁员，是否决定裁员应该根据本单位的实际情况来定。

一般情况下，当一个单位的现职人员数量超过所需要的人员数量，并对单位产生许多不良影响。如：成本上升(人头费、办公费等)；员工互相攀比，而引起矛盾；员工工作热情不高；管理失去作用；单位的产出降低；各项补贴平均分到每个人手中，引起争议(由于工作量不均)；福利费增加，等等。最为严重的是由于员工过多而引起人员之间不服气，单位之间的工作重叠而引起的种种矛盾，使得单位人心涣散、失去凝聚力，破坏了原有的企业文化；以前在市场上的主动竞争力和单位内的互相激励作用消失等。这些单位以前为了使员工都有事情可干，没有按照因岗设人的原则，而采用了因人设岗的方法。这样就使一部分岗位职责不明确，或者工作同其他人雷同、重叠等。这样的企业，就到了非裁员不可的地步了。

某房地产公司总经理林先生：企业裁员的总目标是为了企业的进一步发展。在我看来，企业到了结构重组和降低运营成本的时候，是最应该裁员的。因为，企业结构重组是实现企业总目标的基础子目标；而保持运营成本的平衡则是一个企业正常运作的关键。这两方面因素直接关系到企业的利益和持续成长。在具体操作上，要求各级裁员执行人员尤其是人事经理要以企业结构重组目标优先，兼顾裁员成本目标和员工关系目标。

话题二：如何防范裁员带来的额外损失？

一些企业反映，企业裁员后，一些员工为了表达对公司的不满，会采取一些极端行为，如：放病毒、毁文件等。对于企业来说，如何防范员工因被裁后的种种过激行为，避免为企业带来不必要的损失？

某管理顾问公司总经理张先生：企业在裁员的过程中，除了一定要根据国家有关规

定来制定裁员方案和被裁员工的经济补偿金预算外，在企业裁员方案实施中的安全防范措施也是相当重要的环节。我们公司的具体做法是：对相关执行人员进行培训，明确操作程序；联系、安排当地公安或保安人员协助，保证安全；备用车辆及司机、医务人员待命；检查会议、面谈场所的环境安全情况，等等。

需要提醒的是，任何一个管理者都不能无缘无故地裁掉自己的员工，而任何一个员工都不希望自己被裁掉。所以，不管是什么情况下裁人都要注意，在员工临走之前，一定要设法将他们掌握的公司的有关材料、资料、设备、仪器、工具等安全地回收到单位，否则，对单位的发展将是一个极大的隐患和损失。这是由于人力资源所具有的特点，管理者一定要将人力资源的破坏性降到最低，要防止发生意外。

某通信设备公司总经理李先生：其实，在裁员前，企业就要做好企业相关人员及物品文件的安全预防工作。一些企业之所以会出现因员工的过激行为而带来额外损失，主要是麻痹大意。我们公司的做法是：在裁员实施前，向裁员执行人员通报裁员中所需注意的事项；安排相关人员做好重要文件的备份工作。

裁员后，禁止被裁员工进入某些区域(一些网站在裁员时曾用过)；对一些个人携带的与企业成员相关联的物品证件要及时收回。

话题三：裁员当中应该注意到哪些问题？

不同的企业有不同的处理裁员方法，这不仅是企业管理者管理手段的体现，更是企业文化的写照，哪么裁员中应该注意到哪些问题呢？

某大型超市总经理陈先生：裁员对谁来说都是不愿意接受的事情，所以在做此项工作时一定要巧妙，让员工本人能够接受。在我看来，一个优秀的企业管理者在裁员时应当控制火候，做到：

1、时机裁人。裁员应该选择合适的时机。管理者千万不能在还没有找到合适的接替人选时，就将这个人裁掉。如果贸然裁员，肯定会对工作产生影响；

2、体面裁人。管理者若想要裁某个员工，可以采用种种方法让员工意识到自己是单位不再需要的人了。比如，暗示他自己先提出辞职，这样一来他就会感觉到自己不是“被”裁掉的。而是自己主动提出辞职的；

3、借聘裁人。现在不是有“裁员服务公司”吗？管理者若希望将某员工裁掉，但是由于各种因素又不好明着说，管理者可以介绍裁员服务公司等中介机构来同他联系，为他介绍第二家公司，这样，被裁的员工就会觉得自己不是“无用”的人，“此处不留人，自有留人处”。

某房地产公司人力资源总监林女士：裁员是一个无情的行为，企业应尽可能照顾到人情。例如：注意保证个人隐私，只有经理和人力资源代表参加谈话，忽略这一点会让员工变得敏感；要寻求反馈信息，充分与员工交换意见，不能一意孤行；注意语气，谨慎措辞，保持一种诚恳、同情的语气，但同时也要坚定；创造友好的气氛，对员工未来职业的发展给予鼓励，甚至企业可以为员工的再就业进行推荐。另外，在裁员时也要掌握技巧：如选择正确的时间，一般在一天或一周的开始较好，最糟的时间是在周末和假期开始之前；在谈话时要表达清楚，言简意赅，拖长时间往往会给员工以讨价还价的错觉。

话题四：企业怎样对自己的裁员计划进行管理？

一些企业在裁员后，发现裁员的结果同当初企业的初衷有很大的出入，一些甚至出现裁错人或者裁得太多人，造成人才流失的恶果。企业怎样对自己的裁员计划进行管理和清晰裁员目标？

某管理顾问公司总经理张先生：裁员标准和依据的制定是要解决企业裁员时让谁走和让谁留的问题，是企业裁员时必须重视的问题，裁员标准必须符合三个要求：

1、留住企业核心员工和优秀员工，不能因裁员使企业重要人才流失；

2、裁员标准可以成为裁员执行人员进行裁员沟通时的政策依据，也就是说要公平、公开、公正，不能成为暗箱操作的工具；

3、符合标准的人数要和目标人数相符。

很多企业的裁员标准以绩效考核作为依据，这是一个很好的办法，实际上年龄、学历、工龄等可以作为裁员依据去执行，可以根据某种指标制定出复合标准。

某大型超市总经理陈先生：这个问题的出现，很大程度上是因为这些企业缺乏清晰的裁员目标，和在裁员的过程中没有对执行部门、人员的工作进行有效的评估。我们的做法是，在裁员时就裁员的相关目标给人事部门和业务部门的执行者制定计划目标，裁员完成后进行检查评估，检查重点是：裁员是否按时完成；裁员成本是否比较高；裁员后员工满意度是否下降。

对裁员执行人员进行目标管理，有利于促进裁员人员细致踏实的工作，避免草率行事。

话题五：裁员时，如何与员工有效沟通？

在裁员的过程中，很多企业因为和员工及各级主管部门沟通不够或不到位，造成被裁员工反应特别大、留下的员工人心惶惶，以致给企业留下不少后遗症。企业在裁员时，如何与员工进行有效的沟通？

某食品制造公司人力资源总监张小姐：裁员成功与失败的区别是，成功的单位早已预见到裁员必然会引起员工的反感，所以事先就做出对可能发生问题的种种设想和对策，并在裁员上采用让广大员工理解的方式。这样，裁员工作就可能成功。反之，失败

的单位由于对裁员这一人力资源变化事先没有作周密的考虑和设想，没有预见会出现什么事情和可能的后果，更没有想到应该准备些什么对策，所以当裁员开始时，很可能就会进入到僵化的状态，使局势变得难以收拾。这里面主要原因是沟通不够。一个单位要裁员了，可是还将员工蒙在鼓里，不告诉他们单位要裁员的事。一旦突然宣布裁员，那些被裁掉的员工肯定会产生极大的心理不平衡。此时最容易造成破坏性行为的发生。

某投资集团人事经理骆先生：大规模的裁员对企业和员工来讲都是不愿意做，但又不得不为的事情，对员工的个人感情和情绪有影响是不可避免的，但要尽可能将这种负面影响降到最低的水平，因此，裁员沟通计划要以员工关系目标为基本目标，我们公司在裁员时会做如下沟通：

(1)充分发挥企业党委，职代会、工会的沟通渠道作用，争取声音一致，多头沟通，形成合力。

(2)基本沟通形式可以分为动员会、个别谈话、小组沟通等。

(3)沟通的主题以关心为主，一般员工比较关注补贴标准的问题，因此要求裁员执行人员对各级裁员政策要烂熟于心。

(4)警惕歧视性、同情性沟通的出现，多突出被裁员工的共性。而不是多关心他们个人情况，以免让员工有较大的挫折感。

值得借鉴的裁员方法

年终话裁员

日本大和运输公司到今年夏天时合同工人数首次超过了正式员工。过去6年，该公司正式员工只增加了8000名，而合同工则增加了3.1万人。日本企业还大大增加了合同工的人数，目的也是降低成本，因为合同工的人工费用会低一些。

因裁员而引发的劳动纠纷主要集中表现为：a、拖欠工资；b、不给予经济补偿或者经济补偿不足；c、没给员工购买社会保险，或没有按法律规定参加社会保险，如少报工资额等。

不同的企业有不同的裁员方法，裁员也不一定非要叫员工“卷起铺盖走人”。裁员方法没有好坏之分，只有合适、不合适之分。不管是目前流行的末位淘汰制、下岗比例激励制，还是以前的定额淘汰制，只要是适合企业需要、符合企业文化氛围的方法，就是好的裁员方法。下面是记者收集到的一些知名企业的裁员方法：

自愿离职裁员

在过去5年中，日本每100家企业中就有78家进行了裁员。其中采用较多的办法就是贴出布告，让员工主动提出退休，公司在退休金上给予照顾。今年大规模裁员的东芝、松下、富士通等公司都用了这个办法。

今年10月份，美林证券公司向其全球6.59万名员工提出了一项自愿离职计划。根据这项计划，接受自愿离职计划的员工根据服务年限，将获得不同的补偿。美林证券不愿轻易裁员的原因主要是考虑吸引人才和企业形象的因素。作为纽约华尔街上最大的证券商，为维系自己在客户中的形象，不敢轻易动用裁员的硬手段，否则将直接危及客户对公司的信心。另一个重要原因是不愿伤了员工的心,经济不景气的时候，冷酷无情地把这些人扫地出门容易，但等到经济好转时，想再找回来就难了。一旦这些被裁员工跑到竞争对手那里去就更麻烦了。当然，公司选择“自愿离职”的做法也有弊端，比如那些真正有才干的人可能主动选择离职，拿着公司的补偿金另谋高就，而那些平庸之辈却可能选择留下来，让公司最后落个人财两空的无奈局面。

用自愿减薪代替裁员

裁员不如“自愿减薪”。雷曼兄弟公司坚持近期不裁员，而是选择少给员工支付年终奖金。该公司员工今年增加了17%，但工资开支减少了10%。还有摩根-斯坦利公司，也采用这种办法。这种方法，虽然员工减少了收入，但他们明白这是受整个大环境的影响，员工不仅不会有太多的抱怨，反而认为公司的做法有人情味而进一步增加凝聚力。向下派遣式裁员

把员工派到分公司或者生产第一线也是一个办法，日本电信电报株式会社(ntt)正在商讨裁员10万人的计划，其中有4.5万人将分流到新成立的子公司去工作。这个方法的好处是使一些才能出众的员工进入公司的核心地带，让那些平庸的员工得到锻炼、提升自己的机会。这不仅不会影响到公司的稳定，还很好地维持了企业文化。

用合同工代替正式工

日本大和运输公司到今年夏天时合同工人数首次超过了正式员工。过去6年，该公司正式员工只增加了8000名，而合同工则增加了3.1万人。日本企业还大大增加了合同工的人数，目的也是降低成本，因为合同工的人工费用会低一些。

培养员工竞争力

ge公司也进行过裁员，但由于它们的培训工作做得好，员工即使被淘汰，也可以在其他公司找到工作，所以裁员对ge这样的公司而言没有太多的负面影响。我国的企业有必要学习ge公司，平时就要十分重视员工的培训，使员工成为复合型人才，不至于因为裁员而走投无路。

张海峰(张先生)：企业裁员专家、上海励德管理顾问有限公司总经理。

周崇宇(周)：广东纵信律师事务所律师。

对话动机

很多企业在裁员后，留下了一大堆棘手的问题，这些问题困扰着企业的正常经营。其中，因法律问题引起的企业和员工的纠纷是最突出的，很多企业的人力资源经理为此苦恼不已。

对话·避免纠纷

企业裁员如何避免法律方面的纠纷 哪些方面容易引起纠纷？

记者：近年来，因裁员而引发的劳动纠纷主要集中在哪方面？原因何在？

周：从我们以往接触的裁员纠纷中，我们发现因裁员而引发的劳动纠纷主要集中表现为：a、拖欠工资；b、不给予经济补偿或者经济补偿不足；c、没给员工购买社会保险，或没有按法律规定参加社会保险，如少报工资额等。一些法律不允许的做法也容易被企业或员工忽视，如裁员的企业没有提前30天通知员工；经济补偿中的月平均工资未按照终止合同前12个月的总收入(包括基本工资、奖金、各种补贴、加班费等)均值计算等。

张先生：本人认为，因为裁员而引发的劳动争议主要与下列因素有密切关系：

1、劳动法及配套法规的普及程度不高；

2、一些企业的管理制度及管理程序的合法性值得怀疑；

3、雇员的素质不高、法制意识不强；

4、企业管理人员处理问题的能力不高；

5、很多企业的经营状况不佳以及没有一套合理的经济补偿办法。

怎样避免引起裁员纠纷？

记者：为什么会有这些纠纷？应怎样才能避免？

张先生：主要是因为一些企业在进行裁员的过程中，没有按照法律、法规，形成一套合法的裁员程序。目前在国内，企业裁员的程序一定要根据《中华人民共和国劳动法》的规定来制定。我国政府关于企业经济性裁员的法律、政策及法定程序主要是根据劳动法第27条规定和劳动部(1994)477 号文件对企业减员的法定程序。

一个完善的裁员程序应该是：证明情况(向企业工会说明或向员工说明)——提出裁员计划(裁员的理由、被裁减人员的名单、裁员时间、裁员步骤、经济补偿办法)——征求工会意见(提取意见、修改和完善)——向当地劳动行政部门报告(报告裁员计划以及工会的意见、听取劳动部门的意见)——公布和执行(公布裁员计划、给被裁人员办理解除劳动合同的手续、支付经济补偿金、出具裁减人员证明书)。

周：本人认为，引起这些纠纷主要是企业对劳动法的理解或贯彻不彻底。《劳动法》对于企业裁员的具体法规有：第27条、28条、29条。对于这些硬性规定，一些小型企业，尤其是家庭作坊式企业、家族式企业往往都视而不见或铤而走险，因此，造成纠纷就在所难免了。

员工怎样在被裁时维护正当权益？

记者：从员工的角度，当自己觉得企业的裁员不合理时，应如何维权？

周：被裁员工如对企业裁员不满，应根据劳动法及相关法规，看其是否按法律规定办、是否按合同办，如果有违法的，则可直接与企业主管劳动认识部门交涉，当不能达成协议，或不满企业的答复应在60天内向主管的劳动仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以在收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼。

张先生：首先，要在签订劳动合同时注意保护自己的合法权益；其次，要注意收集证据如保管好劳动合同、工资发放单、奖金补贴单、加班记录等。劳资双方依法办事是避免纠纷的根本办法。

**裁员管理中的优化型策略篇二**

企业优化性裁员主要方法

来源:胡律师网 作者:上海律师 胡燕来 所属栏目:企业裁员安置

企业优化性裁员主要方法 随着企业战略的调整、组织结构的变化 , 越来越多的企业为强化竞争力而进行有计划的优化性裁员 , 希望以此激发员工动力 , 增强企业生命力。优化性裁员所采……

企业优化性裁员主要方法

随着企业战略的调整、组织结构的变化,越来越多的企业为强化竞争力而进行有计划的优化性裁员,希望以此激发员工动力,增强企业生命力。优化性裁员所采用的绩效考核与末位淘汰并不完全符合我国法律规定,在法律上“先天不足”,实施时应做变通处理。

优化性裁员是企业为保持人力资源的质量,根据绩效考核结果解聘那些业绩不佳的、不能满足企业发展需要员工的行为。

优化性裁员具有较强的周期性,通常以一个季度或年度为周期,这是因为优化性裁员一般发生在季度绩效考核或年度绩效考核结束后,企业裁员数量根据考核不合格数量确定。考核不合格数量有两种确定方法:

1.比例分布法

将不合格人员所占比例在考核方案中予以固定,根据统计,在人员数量较多的企业里,表现优秀、合格以及不合格的人员数量基本呈正态分布,优秀员工和不合格员工均为少数,大多数是合格的普通员工。显然,按照比例分布法裁员的数量基本是固定的,数量大小取决于企业规定的比例。

2.实际结果法

企业不设定不合格比例,根据实际考核结果来确定裁员数量,不合格人数基本上无规律性。优化性裁员发生后员工j总量短时间内下降,裁员后出现岗位空缺在一个招聘周期内逐渐得到补充,恢复到裁员前的水平。下一个考核周期结束后开展新一轮的裁员,总人数呈周期性波动。

优化性裁员目的就是留下表现优秀、合格的员工,淘汰业绩落后、表现差的员工。因此,直接根据绩效考核、素质测评的结果来确定裁员数量和裁员名单即可。

在各种裁员模式中,优化性裁员会对留任员工产生最为复杂的心理髟响。这种影响主要源于安全感的缺乏。优化性裁员会让员工感到朝不保夕,没有安全感,危机感和压力剧增,很难保持一个平和的心态去面对工作。在这种氛围里留任员工更多的会采取观望、等待或寻找其他出路等消极措施,对企业的忠诚度普遍下降。

作为一种硬性变革的方式,裁员是否充满人性化直接影响企业文化建设的成败,企业和员工是共生关系,企业的发展需要员工付出心血和努力,员工在企业发展的同时自身也得到发展。企业实施优化性裁员,不仅应严格按照法律规定办理,还应与员工进行充分沟通,让员工进来光荣,出去开心,这才是高招。（文章来源：胡律师网）

**裁员管理中的优化型策略篇三**

企业工会退管工作优化性探讨

摘要：退休的人员对于一个企业或者国家来说都是一笔宝贵的财富，企业工会退管工作不是一个企业管理的重心，但是是影响这个企业管理的中兴，不是这个企业的主业也不是这个企业的大局，但是它事关大局牵动主业。所以做好企业工会退管工作以及对其优化对于营造一个企业乃至一个国家和谐的生活环境和稳定发展的环境都是非常重要的。本文主要对企业工会退管工作现状及对其的优化进行探讨。

关键字：企业；工会退管工作；优化性

离退休的人员，是一个企业的老员工，老干部，是他们辛勤的汗水换来企业的发展、壮大。他们的人生足迹深深的镌刻在企业发展壮大的这条道路上，他们对于党和国家以及企业来说都是宝贵的财富。所以做好企业工会退管工作是非常重要的，但是对于目前的管理工作来看，存在着一些问题，如管理失控，退管干部配置不足等等。

一退休人员存的现状及退管工作存在的问题

（一）高龄人问题的复杂性以及代沟带来的冲击越来越多的空巢老人 随着社会的发展，企业退管工作得参与对退休人员生理、心理需求问题的解决比如说在生活方面的经济保证，社会保证问题，在身心健康方面的医疗保障还有就是财产及其他方面的法律关怀。

代沟，对养老的冲击越来越大，人们的生活环境、状况、理念由于社会发展的巨大变化而发生了不同的变化，老年人的养老生活由于高龄退休息者和他们的孩子两代人之间的代沟形成了较大的冲击。由于代沟，孩子对退休老人的不管不顾致，使企业退管会对类似情况的老人得有妥善的处理和安排。还有一种就是孩子有自己的工作要忙，没有照顾老人的时间，可以自理的老人在正常情况下没有什么大的问题但是若果有什么突发事情，或什么突发疾病，而孩子又相隔较远，一时半会到不了，这样的情况会有很多，而在这个时候只得是企业的退管会人员到场进行料理。

（二）疾病给退休人员带来的难题以及啃老族的突出带来的生活质量方面的问题

有病看不起医生，一场大病，可以让你别说走进小康就是再次翻身都成困

难，一场大病可以使一个富裕的家庭一贫如洗，疾病对老年人的经济掠夺是非常残酷的，较高的医疗费用对退休者的生活质量是一个很大的影响。许多过去收入低，到退休了也没多少积蓄的员工，离职后为治所带疾病，常常负债累累，有病而没有钱医治，有的退休人员就会回企业希望退管会为其解决一部分高额的医疗费用。

还有就是啃老族的愈发突出给本来就收入地微的退休离职员工带来的生活质量方面的问题，有一句话叫“过去养儿防老，现在是养儿啃老”，这样的现象在我们国家是一种普遍的的现象，许多大学生在毕业之后就成了失业的一员，因为劳累的活不愿做，有技术含量的工作也有能力胜任，只能回家啃老，让本来就困难的生活更是雪上加霜。

（三）企业工会退管工作中出现的问题

首先是管理失控现象，退休离职人员的居住不固定，再加上时常改变电话使退管会与其失去联系，这样的现象普遍存在，并且这样的现象逐渐增加。有的企业与退休离职的员工有两三年没有联系上，不得不停止对其发放退休金，之后主动找到企业。还有的情况是其退休后不再国内，长期居住在其他国家,每隔几年才会回来一次，所以对其在国外的情况不是很清楚，当有传闻说其出意外或也故是，找不到确切的证据证明此消息是否属实，所以退休金只得照常发放，并且这样的情况愈加的增多。还有在企业常出现的问题是由于企业人员的更换，当退休离职的人员在有困难找到企业帮助时，一张张年轻陌生的面孔不知道找谁为其解决遇到的困难，曾经奋斗的地方现在回去都是陌生的面孔，费了大半天的劲还是解决不了自己的问题，使其感到这个企业人走茶凉，在企业大发其火，领导能躲便躲，留下一两个根本解决不了问题的的兼职退管干部来应付这样的事情，造成离职员工该企业的隔阂。

二企业工会管理工作的优化

（一）与退休职工之间加强感情的联系

退休人数快速增加，退管工会的工作量增加，并且不断会有新问题新的矛盾产生，但是许多企业中，退管会的干部却配置不到位，退休人员在增加，工作量在增加，但是退管会干部却在减少，退管会的人员忙于解决各种问题没有多余的时间。职工在离职时由以前的敲锣打鼓看欢送会演变到了现在的办完手续留地

址留联系方式走人，考虑不到也管不了新退休人员的心理感受。所以企业应该在这方面进行改进，调整该工作的管理思路，开展退职人员的座谈会，听取前辈给的意见意见建议，开展一些对离职人员的慰问活动，建立以及加强与其的感情联系。

（二）改变退管工作的失控现象

为减少退管工作失控的现象，企业可以为退休职工建立一些共享的平台，有什么好的消息通过这些平台让其都知道，相互转告，设立一些片区的网联，促进这些退休人员之间的联系，不至于在和某人失去联系之后就找不到寻找其下落的线索，提供适合其年龄的联络电话，在鼓励老年人聊老感情于此同时利用这种方式增加退管会人员对每个离职人员的了解。还有就是根据不同的情况对特殊的人员采取跟踪联系，在出现联系不上的时就采用一些方法和手段进行了解和查找例如带上慰问品用慰问的方式等。再有就是对在外地养老的退休人员，利用该企业各大部门及科室领导人员出差的机会，代表企业对其老职员进行问，慰促进联系的密切，不至于失去联系。对于在国外养老不经常回国的退休人员，需要其留下子女的联系方式，比如电话，qq号等，便于了解其情况。最后就是采取法律的手段对故意玩失踪的恶性事例进行震慑，不让这种不良现象成为一种风气。

（三）提高医疗费用的报销比例以及探索多样适宜的养老方式

在医疗费用方面，国家及政府应逐年提高医疗费用的报销比例，这样才能真正的让老年的人享受国民增长的成果，对患重病的特困户，高龄人适当的给予免费的医疗和增加补贴，让退休后工资积蓄少的，经济特别特别困难的弱势人群在有病的时候能看得起病，在医疗机构设定一些专为老年人服务的窗口，为老人的医疗服务提供方便。

养老院是老人养老的一个好去处，但是现今的情况看来，由于退休人员越来越多，毕竟养老院有限，也不是你想进去就能去的，有些没有预约是进不去的，这样一来终有人员爆满的时候，所以探索多样适宜的养老方式就显得那么重要。在退休的职员中有的是生活可以自理的，有的是还能照顾别人的，还有的是生活不能自理需要被照顾的，那么将这些人放在一起，他们之间彼此照应，又是一起上班的同事彼此都有一定的了解，在聊天时又有共同的话题，这为何不是一种好的方法呢？还有就是子女在其身边但是由于忙于工作没有时间照顾老人，那几个

邻居一起请个保姆来一起照顾几个老人，这样不但可以增进邻居之间的关系，同时几个老太太老爷一起聊聊天什么的不也可以让老人的心情愉快么,和选择去养老院养老的方式相比也不失是一种好的方法。

三小结

企业的相关部门应该对退管干部进行相应的培训，以及退管会的干部们应该经常进行横向的交流，总结自己的经验，听取别人的意见，提高自身的管理水平。在企业退管工作中需要一些高水平的养护管理水平，但是在我国的前期教育中缺乏老年人保障事业的专业，所以，这方面的培训教育全靠企业对人才的培养。总之，只有对退管工作的重视，使其的管理工作进一步的优化，才能将退休职工的生活质量提高。

参考文献

[1]肖赟梅;退休职工分享地方“民生蛋糕”[n];四川日报;2024年

[2]焦玉环;陕西省企业退休职工养老金水平研究[d];西北大学;2024年

[3]李晓敏;我国养老保险待遇差别的成因分析[d];暨南大学

[4]袁纪芸;退休者的劳动权利问题探讨[d];四川大学;2024年

[5]夏伟民;退休职工社区化管理的实践和探索[a];上海市退休职工管理研究会

**裁员管理中的优化型策略篇四**

降低企业裁员风险

\_\_\_源于细致沟通企业裁员四步走

2024年金融海啸就曾引发一轮全球范围的裁员潮，包括微软、松下、联想、谷歌、雅虎、高盛、花旗、汇丰、波音、克莱斯勒、通用、富士康等往昔的金牌雇主纷纷陷入了裁员泥沼，这当中，由于裁员引发的恶性事件更让雇主们头疼不已，那么，企业在裁员之前，有哪些问题必须先考虑到呢？

孙燕认为，裁员经常发生在企业面临转型或战略调整期，处于这一时期的企业，都需要从多元角度考量，去看企业下一步如何发展会更好。在这个过程中，裁员有可能成为成本控制或优化结构的举措之一，而企业在做裁员决策之前需要做好四步准备。

第一步，管理者（包括hr人员）要共同明确企业裁员的目的究竟是什么？ 还要考虑到企业战略性目标是否一定要通过裁员才能达到目的。其实，许多企业裁员很直接的原因就是人员成本过高，或是盈利状况不佳，给出裁员的解决办法虽然看起来最简单直接，但是否能真正解决这些问题，是需要慎重考虑和精细测算的。

第二步，企业裁员要划定被实施裁员的人群。在法律上，裁员是有严格限定的行为，并不是企业和员工协商解除劳动合同，或企业单方解除劳动合同就可以被称之为裁员。企业要特别注意遵守相关的法律法规，如，女员工在怀孕、生产、哺乳期等情况。同时，对于一些经验技能方面十分丰富，对公司忠诚度高，可以做转岗安排的员工尽量不要划入裁员的范围。

第三步，准备一个全面的裁员方案。企业裁员成本不仅只是劳动法规定的经济补偿成本，还要考虑因裁员引发其他员工的波动而产生的额外成本。在制定裁员方案时，企业应该更多从员工角度出发考虑问题。给裁员范围内的员工补偿一定要严格按照劳动法规定，切不可一味考虑成本节约，存有侥幸心理。同时，尽可能在公司系统内给予被裁员工一定就业选择的机会。此外，企业裁员的方案里还要考虑到对于留下来员工的安抚问题。经历裁员事件，揣测被离职的可能，身

边一起奋斗的同事“被离职”，对留下来的员工都会形成一定的冲击。如何保持这部分人的工作热情，如何让他们明确了解公司未来发展方向都是企业裁员之前必须考虑到的。

第四步，企业裁员要遵循正确流程。裁员之前一定把流程预案做得非常完整，包括法律方面的流程以及企业内部沟通和手续办理的流程一定要预先设想周到，在合法合规的前提下要务必做到人性化，降低被裁员工的心理负担。保持员工与管理层沟通顺畅。

从企业角度来看，企业又应该用什么样的方式来对待被裁员工？

孙燕强调，企业因经营管理不善而需要裁员，实际上是由这部分员工分担了企业经营的风险。因此，企业在进行经济型裁员时，务必多从员工角度出发，设计更合理公平的裁员方案，包括给予的经济补偿，以及如何妥善安置等。比如说，企业是否可以通过一些渠道来帮助员工获取相关工作机会，或者提供就业的方向性指导。

此外，在整个裁员过程当中，保持员工和管理层之间非常通畅的沟通至关重要。很多大型企业在做裁员之前，都会通过某种合适的方式让员工包括裁撤部门的员工了解到企业将来的发展方向，以及相应的机构设置，让员工在早期就了解到企业未来可能发生的变化，以此来争取更多员工的谅解。在企业对员工充分尊重和考虑的前提下，而且他们也认同企业下一步的发展变革时候，后续的沟通过程就会顺畅很多。另外，要注意沟通方式，尤其是在经济型裁员过程中，如果企业老板用很冰冷的方式，甚至是用某种过度保护企业的方式来对待员工的话，势必会导致员工更大的抵触情绪，也会大大削弱员工对企业所给出补偿方案以及安置方案的认可度。同时，企业还需要对现有团队进行安抚。企业如果在裁员之前就对现有团队进行很好的正面沟通，整个企业的氛围是很积极向上的。员工需理性看待企业裁员。

对于员工来讲，被裁一定是一次不愉快甚至痛苦的体验，对个人的自我价值和自我认同感是巨大的冲击，并且还可能会因为短期内无法找到合适的工作影响正常的生活，那么，作为普通员工，又该如何应对企业裁员？孙燕认为，从员工的角度来讲，第一件应该做的事情就是了解一些相关的法律问题，包括裁员的相关流程、补偿标准等，这是和员工个人利益直接挂钩的。从职业疏导角度来讲，员工在被通知裁员时一定会觉得很突然，很容易有短暂失控的感觉，或者陷入一种纠结的情绪之中，个别人甚至长期不能自拔。但是，如果长期纠结在“为什么裁掉的是我而不是别人”这种想法里，等于把自己停滞在不可逆转的过去，对事情的解决和未来的发展是没有任何帮助的。被裁员工要尽量把自己控制在一个理性范围来看待问题。在确认自己利益是在受法律保护的前提之下，尽量迅速调整自己的情绪，多思考自己下一步要做的事情。另外，孙燕也谈到，每个人在裁员中的情况不一样，别人的经历不一定适用与自己，别人的出路也不见得适合自己。冷静处理裁员矛盾。

企业裁员不可避免的会使企业和员工之间的一些矛盾即刻爆发，这些矛盾问题最终化解还是升级为事件，需要企业和员工都较为理性和冷静的处理。孙燕谈到，“这种矛盾经常是因为被裁员工完全不能接受公司安排或者陷入某种情绪里，这时，企业管理者和hr人员所扮演的角色就非常重要。正如你刚才提到的那些近期事件中，管理层在没有和被裁撤部门的高管达成共识的前提下就进行大规模裁员，导致裁员事件后续问题不可收拾。其实，在任何一个部门里，主管领导都是非常关键的人物，特别对于销售团队来讲，这一群人都是跟他浴血奋战、共同战斗的战友。如果这位高管可以很充分的理解并支持企业战略意图，他会用员工能够接受和理解的方式去传达公司战略意图，员工与企业之间产生矛盾的几率会降到非常低。即便有个别员工出现这样矛盾，这位高管也可以用一种带有个人特点的、有针对性的方式来开解员工，这是非常重要的。

另外，就 hr来说，hr在企业裁员过程中不单只是一个执行者的角色，同时也担负着员工心理方面的疏导工作，还要给员工职业规划方面做一些指导、辅导的工作。一个好的hr，一个好的hr团队会非常用心的来分析每一位被裁撤团队中的员工，他有什么样的特点，可能会面临到的一些问题，会就每一位员工会有特定的沟通方式。当这种矛盾出现的时候，hr会引导员工走出现在的困境。所以，企业和员工之间的矛盾化解办法一定是企业要与员工保持沟通的通道顺畅，让员工可以通过合适的渠道和方式发表对裁员的感受，可以讨论未来的职业发展等等问题，这非常重要。

孙燕谈到，“企业最根本的一点就是要知道把员工放在一个什么位置上，你把他当成怎样的身份来看待。”就以凤凰网来说，我们对员工的定义是，员工不

仅仅是为我们生产价值的人，而且是我们事业道路上风雨同舟的家人，是我们的兄弟姐妹凤凰网，是一个大家庭。

我们会把员工看成是至亲至近的人，共同奋斗、共同战斗的战友。

如果一个企业是把员工放在这样的位置上，时时事事从这个出发点考虑，就不可能出现暴力裁员的事件了。

**裁员管理中的优化型策略篇五**

企业裁员100天

裁员挑战

2024年，一轮轮的裁员消息接踵而至，从跨国企业涉及到内资公司。

没有哪一年让我们看到如此之多的裁员新闻，也没有哪一年让企业员工们如此深切地感受到：自己平日视如鸡肋般的饭碗，还是非常珍贵的。随着身边平日风光的白领、小资们不断落马，员工对工作的平安感和对公司的信任度也正在持续受到挑战。

面对汹涌而来的裁员风潮，以及不确定因素不断增加的挑战，公司管理层有必要掌握更专业的裁员知识和方法。

作为一家在人力资源管理领域有着资深专业经验的咨询公司，华信惠悦提出了“裁员100天〞的概念。

华信惠悦的方案以100天为一个完整的时间段，将裁员行动分为事前规划、事中执行和事后整合三个阶段。在前30天，重点关注整个行动的分析、规划与安排；中间阶段，重点在于对前期方案的执行与控制、调整；最后，就企业前期工作和裁员后效果进行评估与分析，进而指导未来的工作。

裁员是一项系统工程，管理者必须关注整个行动中的关键点，稳健执行，及时控制。

而更进一步，会发现：企业在裁员过程中所受到的阻力通常与企业文化建设的好坏成反比。

于是有了一种说法：裁员比招聘更能够表达出一个企业的文化。

中国最大的资料库下载

责任编辑：邓羊格

怎样进行裁员规划？

企业在裁员规划时，需要确定以下几个关键点：裁员目的、裁员范围及选择标准、目标、效果时间安排〔开始与结束时间〕、执行人员及可能的风险分析。

裁员目的决定裁员类型

不同的裁员目的将直接影响对被裁人员的圈定标准以及选择的方法。按裁员目的不同，裁员一般可以分为结构型裁员、经济型裁员和优化型裁员。

结构型〔战略型〕裁员，主要是由于行业、技术和公司战略开展变化所导致的，是相对大范围的裁减员工活动。这种裁员主要发生在企业业务收缩或合并时，表现形式是整个工厂或分支机构甚至业务部门、事业部的关闭。

经济型裁员，是旨在提高企业运营效率，以减员增效为目标的裁员，在表现形式上一般不会是整个工厂的关闭，而是按照部门、人员的比例，以及经过分析的员工劳动生产率进行缩减。

优化型裁员，那么主要关注员工的绩效，裁减那些业绩表现不佳的员工。相对而言，此类裁员是企业对内部的人力资源正常优胜劣汰的表现形式。这种裁员方式最直接的表现形式，出现在那些对员工绩效考核结果进行强制分布的企业。绩效考核结果强制分布是指在一个相近的员工群体中，将他们的绩效考核结果排序，强制性地找出绩效表现最差的一小局部人。不管企业是否有正式的离职制度，那些采用绩效考核结果强制分布公司的员工都面临着被迫离职的境遇。

这种裁员方式的初衷是在企业内营造一种人人争先的工作气氛，但使用不当的情况下也有很大的负面效果，例如：对员工忠诚度和平安感的影响，所以企业要根据自身的情况谨慎采用。

而本文将着力分析前两种裁员类型，即结构型裁员、经济型裁员。

战略型裁员：进行结构性分析

对于战略型裁员，公司战略的转变需要各个部门的营运策略来配合支撑。相应地，人力资源战略必然也面临调整：这种调整需要管理层对公司的战略与人力资源现状进行系统全面的审计分析，找出企业现有的人员结构、数量与新战略所需要求的差距，相应地做出满足要求的方案，缺乏的按要求补齐、充裕的进行转岗或裁员。

同时，由于企业战略的转变，战略型裁员极有可能会影响到企业人力资源管理的各个模块〔见表1〕，将这些模块进行调整配合。

表1：不同企业战略对人力资源管理各模块的要求

战略

模块

本钱领先

差异化

专业化

以本钱优势赢得竞争，有较强降价能力

以产品特殊性赢得价值，利润率相对较高

只在某一特定市场针对目标客户参与竞争

招聘

内部培养为主，外部招聘以初级职位为主

外部购置为主，中高级职位关注外部招聘获得

介于两者之间

岗位

详细具体的岗位职责说明书，强调人对岗位的适应性

宽泛的岗位设置，经常出现因人设岗的情况

薪酬

基于岗位的薪酬体系，关注内部公平

为人的能力和绩效付薪，关注外部竞争力

绩效

关注于过程、年资等因素，绩效考核是一种监管工具

关注于创造和灵活性、工作结果，绩效考核是员工职业开展工具

培训

关注于工作相关的培训

以团队和职业开展为根底的培训

经济型裁员：进行技术性分析

对于经济型裁员，更多的是人力资源部门的技术性问题，即关注于分析劳动生产力的提高将直接影响哪些部门，及相应产生的冗员数量和处理方法，较少会引至公司人力资源管理各个模块大范围的变动与多个部门的重组。

人力资源战略决定裁员标准

裁员规划过程中最核心的局部，是裁员范围的选定标准。影响范围标准的首先是公司的人力资源战略。

从根本上说，人力资源战略分为“购置〞和“培养〞两种。所谓“购置〞就是从外部人才市场招聘；而“培养〞，那么关注于在企业内部对既有人员进行投资与任用。

奉行不同的人力资源管理战略，必然导致裁员决策做出的不同，以及范围标准确定的差异。

“购置〞型企业裁员较直接

以购置为主的企业，裁员决策相对更容易做出，因为本身企业对员工的投入就不是太大，一买一卖之间，感情因素搀杂不多。因此裁员标准往往来得简单直接，根本就是哪些部门充裕，哪些相关人员直接卷包走人，或者直接以工作绩效作为选择标准，较少涉及人员转岗或培训待岗。

在实际的操作中，往往采取简单的根本补偿方案，事先高度保密而沟通相对较少，对人感情方面的顾虑不多，极端的案例包括：在2小时内完成离职通知和面谈，让员工在企业的记录中彻底消失，工作位置、邮箱、识别卡等立刻封存，取走个人物品之后再无联系等刚性措施。

“培养〞型企业裁员较变通

以培养为主的企业，做出裁员决策相对较为困难：一方面，公司对现有员工进行了大量的投入，员工的流失会导致公司资产的损失；另一方面，裁员对那些留下的员工冲击较大，裁员本身代表公司承诺的局部未履行，可能会导致这些员工对公司信任的危机而流失。

因此，这些企业会较少地选择裁员，而更多地采用一些变通的方法，如：转岗、待岗或集体降薪。就算是最后决定裁员，在标准的选择上，也会更多地关注如：进入公司的时间、在公司内部轮岗的情况等，而不是单纯与工作绩效相关的指标。

对于这样的企业，在公司的时间越久，公司的投资越大，员工离开的损失也越大。

一家以培养员工和关注企业内部人才开展著名的跨国公司在不得不进行战略性裁员时，首先选择让员工自愿报名的方式，在一定期限内主动提出离职的员工将得到较为丰厚的一揽子补偿金，其中包括：n+3至n+6不等的根本离职补偿金〔n为企业效劳年限，按级别给予不同的加值〕，累积住房公积金的一次性提取〔原本要到一定效劳年限方可提取〕，以及社会和医疗保险的延长缴纳和享受等。

在第一轮志愿结束后，才开始以绩效为考核标准，选择那些被裁员工，相应的补偿方案也不像前一批那样优厚。

最后，该企业为员工提供一定的就业辅导、培训和再就业辅助行动，以帮助离职员工尽早实现再就业，减少裁员给员工带来的心理障碍。

这种方法不仅使该公司在业界赢得了信誉，也在被裁员工心里留下了良好的印象，保护了企业的雇主品牌，成功地将裁员在企业社会形象方面的负面影响降到最低。

裁员也需要“smart〞目标

裁员标准确定以后，需要为裁员行动制定明确的目标。像我们在绩效管理时做工作目标设定一样，裁员也要制定“smart〞目标，所谓“smart〞目标，是英语中五个单词的代表，要求目标到达：具体、可衡量、可达成、相关和有时限。符合要求的“smart〞裁员目标如：在2024年年底之前，完成裁减生产部员工20%，其中包括上年绩效考核评为“差〞的全部人员，及局部“较差〞的员工，预算控制在年初的水平内。

对于比拟复杂或规模较大的裁员行动，甚至在总目标的根底上，要制定分阶段的目标，以指导和控制行动的进行。这就像打一场大战役，在战略确定的根底上，要有具体目标，几个小战役的胜利代表着大战役的成功，进而完成阶段性的战略目标。

制定百日裁员方案表

目标制定之后，就是做好行动方案这一关键步骤。

这一步是前面规划或者说小战役的具体落实，主要实施方案要有工作内容、预算、沟通方案、裁员执行的标准及方案、法律问题处理等。其中任何一项工作的失误都有可能导致整个行动的失败〔见表2〕。

表2：裁员百日方案

日期

主要内容

负责人

第1-30天

规划

1-5天

确定裁员目标

总裁、人力资源部负责人

1-5天

选定裁员标准及范围

总裁、人力资源部负责人

3-10天

进行裁员本钱测算

人力资源部

3-10天

确定周期及时间

总裁、人力资源部

11-15天

完成执行方案

总裁、人力资源部

11-20天

确定沟通方案、相关文件、法律文件、执行人员及意外事件处理预案

总裁、人力资源部

16-18天

中高层管理者裁员方案沟通

总裁、人力资源部

18-20天

执行方案的最后审视

总裁、人力资源部

15-25天

裁减人员名单确定

人力资源部、相关部门主管

21-25天

裁员方案及实施方法培训

总裁、人力资源部

21-30天

开始裁员初期的第一轮沟通

总裁、人力资源部

第31-70天

执行

31-70天

按方案实施多轮沟通

人力资源部及相关部门

按需

第一轮裁减

相关部门

按需

简要分析前一轮工作成果

人力资源部及相关部门

按需

第二轮裁减

相关部门

第71-100天

总结分析

71-80

进行员工意见调查并分析结果

人力资源部

71-80

对裁员的直接效果进行分析

人力资源部

81-100

就员工调查的结果进行相应的培训

人力资源部、相关部门

90-100

对裁员效果进行总体分析评估

总裁、人力资源部

目前我国采取的措施主要是企业与员工协商解除劳动合同的形式。这一方面需要人力资源管理人员熟悉相关法律规定，做到不违法；另一方面，在执行中要兼顾员工的感情，在合法的前提下，将裁员工作做得尽量合理。

在赔偿方案的设计上，企业要关注两个方面：企业本钱和员工承受能力。从企业本钱的角度看，当然是尽可能的节约，但这与员工的心理恰恰是一对矛盾：企业对员工补偿得越少，员工失业过程中承受的心理压力就越大。虽然优厚的补偿方案远不能弥补员工在裁员中心理上受到的伤害，但企业有责任将这种伤害尽可能地减到最小。

在具体的方案设计上，法律规定的最低要求是n+1的方案，也就是以员工为企业效劳年限为根底〔n〕，再加上一个月的提前通知补偿金，这是使企业完成当时通知当时请员工走人的最低要求。除此之外，也有企业会用n+2或更高的方案请员工离开，这主要与企业的战略和本钱相关。理论上讲，越高的本钱，带来的阻力相对越小。但这个加值也不可能无限增高。方案中的付薪根底，法律并未严格规定，一般企业是以员工的根本工资为根底来计算的。优厚的方案表达在企业可能将基数扩大到变开工资、社会保险、上奖金等，还有的企业会另外增加一些福利和津贴补偿。最后，有的企业在该方案上，可能根据员工级别或其它因素〔比方离职的时间等〕乘以不同的系数，系数的起点是1，最高一般不会超过1.5，以表达企业对员工最后的关心与帮助。

而企业在制定裁员方案时，也要对被裁员工整体的本钱进行测算，尤其要注意一些特殊员工的处理，如：在医疗期内、距法定退休年龄五年内的员工等，以求事先对总预算进行合理规划与控制。

分析裁员的可能效果

规划的最后工作，是对裁员的可能效果进行分析。这种分析不仅包括对整体目标完成后可能的结果分析，也包括每一个分步中的效果分析和一些备选方案。严格来说，总体后果应该是在规划的最初阶段就已经开始，而突发事件的处理方案在制定行动方案阶段也有所涉及。

之所以在最后提到效果分析，是为了在执行方案前，再系统地对裁员行动做一个分析，以利行动期间做到切实执行、有效监控和自如应对。

在效果分析中，尤其要关注裁员可能带来的负面风险和行为，以及为可能的风险准备应对方案。经验说明：裁员可能会引致一些员工的过激行为，如对裁员执行人员的人身威胁与伤害，到相关的主管部门、新闻机构或政府部门上访，以及静坐、游行等活动。为此，企业在进行裁员前最好对被裁员工进行深入的分析与研究，必要时引入一些心理或管理方面的专业机构介入，采用分批进行、心理辅导等相关方法和手段，减少物理上的冲突。

同时，企业也要在方案设计中严格执行相关法律法规，不能为了节省本钱而做违法的事情，使裁员做到有理、有利、有节。毕竟，即使有很大可能带来股票价格的上升，对企业内部人员来说，裁员都不是一个完全积极的事情，对人的感情更可能造成很大的伤害。

我们常说：谨言慎行。在裁员的问题上更要这样处理。

在真正完成裁员方案之前，管理者们要尽可能防止对员工说不负责的话，减少企业内关于员工裁员的流言。在行动之前，更是要将分析的功夫做足，将行动的不良影响减少到最低。

责任编辑：邓羊格

怎样落实裁员方案？

培训所有执行人员

在落实裁员过程中，首先要提到的是对执行人员的培训。培训方案是在前期规划过程中就做好的。

培训的目的是使裁员对内对外沟通的口径一致，执行方法一致。

培训的参与者包括：公司高层领导、人力资源部的人员、市场公关部人员、裁员涉及部门领导及一些相关部门的负责人。最好是所有的中高层管理者同时参与，以保证在管理层不出现信息的缺失或不对称。

“非旁观者〞的角色有利于企业以一个面孔办事，不会出现“事不关已，高高挂起〞的问题。

同时，集体的参与也有助于再一次厘清可能出现的问题，及时进一步修正，防止问题。

进行充分的裁员沟通

其次就是重中之重的沟通了。在心理学上有一种说法：当人一再地被灌输或暗示一种说法的时候，即使原来认为不合理或不公平的事情，也会逐渐地接受或认同。裁员的沟通也一样，要不厌其烦、多层面屡次数地进行沟通。这种沟通最好是双向的，即对员工沟通之后，也鼓励他们提出自己的观点和想法，以减少裁员产生的负面影响。在内部的沟通较为充分之后，再开始采取实质性的行动。在整个沟通过程中，特别要注意：发布所有的裁员信息始终保持通过公司的正规渠道与员工进行沟通，防止非正规渠道的谣言和猜想造成公司内部的不稳定。

一家国际制造企业在决定某一事业部组织架构调整后，立刻开始对员工进行不断地沟通，从企业总部的ceo开始，到总部的人力资源副总裁，再到全球事业部总经理、中国区人力资源总监、中国区事业部的总经理和人力资源总监，不断地对员工宣传组织架构调整的原因与改革方向，并且与部门直线经理跟员工的沟通相配合，尽力获取员工的充分理解。与国内某些企业事前秘密进行设计，一旦公开方案就举起大刀切下的做法，这家企业在裁员过程中，员工的接受和理解方面取得了显著的积极效果。

保护企业商业秘密

对于高科技企业及一些核心技术决定企业命运的企业，从员工入职时就应该签订商业秘密的保密协议。

如果没有，在裁员时准备相关的保密合同并确认签字就显得十分重要，无论合同的法律效力如何，至少保证裁员企业在商业秘密万一被泄露时拥有起诉和追偿权。

也有些公司在裁员时会增加竞业禁止合同，约定禁止员工为竞争对手公司各种形式的效劳，防止被裁员工到竞争对手公司工作，给企业造成损失，但相应会给予一定的赔偿金以补偿员工的损失。

商业秘密具有秘密性、价值性、实用性和新颖性几个特征，泛指那些不为公众所知的，能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息，主要包括：核心技术、专利、关键生产流程、主要客户资源等。

处理好程序性事务

在执行裁员的过程中，一定要处理好相关的程序性事务，包括：核算离职补偿金、做好离职面谈等。人力资源部需要帮助提供统一合法的补偿金支付方案，以及标准的离职面谈指导。

同时，人力资源部要帮助监控程序的公平性，防止裁员成为挟私报复的工具。

按部就班执行方案

最后，就是要尽可能地依照原方案按部就班地执行。因为前期的规划活动很充分，所以方案还是相比照拟科学完备的。在执行过程中，要严格落实，加强监控。出现问题及时解决，启动相应的预案。

责任编辑：邓羊格

怎样进行裁员后续工作？

裁员行动完成之后，在70

天左右的时间，需要对行动进行一次分析，有条件的可以参加员工观点调查，以从定量和定性指标上就裁员对企业员工的影响进行判断。

分析留任关键员工

因为被裁员工根本都已离开，而企业的生产经营活动还要继续进行，裁员对企业留任员工心理上肯定会产生一定的影响，而他们的工作势必比以前增加或改换了新的工作职责。

分析主要关注于对留任员工特别是关键员工的心理影响，是否会影响他们对企业的承诺度，以及在今后保存员工的重点工作是哪些，当然也会包括具体裁员的经济效果评估、过程中的经验教育分析等。

缓解留任员工的焦虑

得出结果后，在接下来的30天左右时间，为留任员工提供必要的培训或安排一些心理咨询，以缓解他们的焦虑心情，适应新的变化。美国管理协会〔ama〕在1997年的调查结果说明：裁员后的培训活动对组织的产出有重大影响。他们发现：与裁员后不增加培训的公司相比，增加了培训的公司在裁员约一年后，75%的公司因员工提高了生产力而获利。

帮助被裁员工再就业

裁员后续活动还包括：对被裁员工的培训、再就业和处置工作。严格意义上说，企业与被裁员工没有太多法律上的关联性，但对被裁员工再就业的协助恰恰表达了企业的社会责任感，同时也是企业雇主品牌树立的重要一环。一家负责任的企业，不会简单地把员工推给社会，而是会在企业能力范围内，在员工寻找新工作的过程中发挥积极的辅助作用。

而企业在雇用新员工时，是否优先录用被裁人员，也是裁员结束后企业必须面对的一个问题。从法律上讲，企业有优先录用被裁员工的义务，但实际执行中往往不是这样，企业需要在这方面进行一些考虑及采取相应的沟通策略。

最后，我们仍以“蓝色巨人〞ibm公司创始人沃森的一句话共勉，请慎重地做出裁员决策：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建ibm公司。〞

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找