

为企业成功进行重组

社会责任方式

Restructuring for corporate success
A socially sensitive approach

International Labour Organization 2005

为企业成功进行重组

社会责任方式

Nikolai Rogovsky

Patrick Ozoux

Daniel Esser

Tory Marpe

Andrea Broughton

国际劳工局 • 日内瓦

版权所有：国际劳工局 2005；初次印刷 2005

国际劳工局的出版物享有《世界版权公约》（Universal Copyright Convention）第二项议定书（Protocol 2）中规定的版权。但是，如若注明出处，短篇摘录无需授权。如需获得翻印或翻译权，则应向国际劳工局出版社（权利及许可部）提交申请（地址：Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland）。电子邮箱：pubdroit@ilo.org。国际劳工局欢迎提出申请。

英国版权许可机构（地址：the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London W1T 4LP [传真：(+44) (0)20 7631 5500; 电子邮箱：cla@cla.co.uk]）、美国版权结算中心（地址：the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [传真：(+1) (978) 750 4470; 电子邮箱：info@copyright.com]）或其他国家联合再版权利组织登记的图书馆、机构及其他用户可根据许可进行影印。

N. Rogovsky, P. Ozoux, D. Esser, T. Marpe, A. Broughton 《企业重组：社会责任方式》，日内瓦，国际劳工局，2005

ISBN 92-2-115430-0

企业重组，裁员，社会计划，社会对话，企业责任，管理策略，发达国家，发展中国家 03.04.5

国际劳工局出版信息目录

国际劳工局出版社与联合国保持立场一致，其出版物所选定的内容以及展示的材料并不代表国际劳工局关于任何国家、地区、领土及其当局的合法地位或关于边界划定的任何观点。

署名的文章、研究或其他稿件中所表达观点的由其作者负责，国际劳工局并不认可其中表达的观点。

其中提及的公司、商品及程序的名称并不代表已得到国际劳工局的认可，未提及的某一企业、商品或程序也不代表得到国际劳工局的否认。

可通过许多国家的大型书店、国际劳工局当地办公室或直接通过国际劳工局出版社购买国际劳工局出版物，地址：ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland。可通过以上地址或电子邮箱 pubvente@ilo.org 免费获得国际劳工局新出版物的目录或清单。

欢迎访问我们的网站：www.ilo.org/publns

由 Magheross Graphics, France & Ireland 排版，网址：www.magheross.com
印刷

目录

摘要.....	1
引言.....	5
欧洲经验.....	10
1 社会责任企业重组(SSER)背后的理念与原则.....	15
裁员作为一项管理工作.....	18
术语澄清.....	18
削减劳动力的原因.....	18
削减劳动力的影响.....	19
隐性成本与恶性循环.....	19
怎么做.....	22
管理选择.....	22
裁员过程中的良好实践.....	25
国际劳工标准(ILS).....	26
第 158 号《终止雇佣公约》，1982.....	26
重组过程的商业框架.....	31
个体战略发展的决定性因素.....	33
裁员过程的四个阶段.....	35
第 1 阶段 研究与行动计划.....	37
第 2 阶段 准备.....	40
第 3 阶段 行动.....	43
第 4 阶段 评价与对未来人力资源管理的影响.....	45
结论.....	46
2 社会成本及个人成本最小化：有效方法.....	49
咨询服务业.....	50
技能评估.....	51
员工培训/受雇就业能力.....	51
内部求职.....	52
外部求职.....	52

中小型企业创建（SMEs）53

人员流动性.....54

提前/部分退休.....55

选择性工作安排.....56

遣散费57

3 社会责任企业重组案例分析 59

案例 1 德意志银行，德国59

案例 2 德国安捷伦科技67

案例 3.法国家乐福.....75

案例 4. 德国大众.....77

案例 5.俄罗斯 ZEIM 集团.....79

案例 6 英国米其林.....81

案例 7. 毛里求斯绣花针织品.....82

案例 8. 匈牙利 DUNAFERR 公司.....85

案例 9.瑞典 SVENSKA POSTEN 公司88

案例 10.英国沃克斯豪尔汽车有限公司90

案例 11. 巴巴多斯有线与无线公司.....94

案例 12. 南非啤酒集团.....97

案例 13. 美国李维·斯特劳斯.....98

4 社会对话在减缓企业重组消极影响中的作用..... 99

国际指导100

欧盟立法框架.....101

 集体裁员指令101

 企业转让的指令.....102

 欧洲劳资联合委员会指令.....103

 国家信息与协商规则指令.....104

国家法律框架.....105

欧盟层面的社会对话.....107

欧盟内具有社会敏感性的企业改组原则.....109

应对企业改组时考虑到社会敏感性的例子.....110

 英国的经验.....110

 德国的企业改组：汽车行业通过减少工作时间挽救工作岗位.....114

 通过伙伴关系应对企业改组118

欧盟案例中值得学习的经验.....121

 将法律框架作为安全网.....121

 超越法律要求.....122

 提前退休的两面性.....122

 依赖大型企业地区的问题.....123

 社会对话能否影响产出？124

结论.....127

企业层面的策略、政策和实践.....127

促进企业改组进程的政策支持.....128

参考文献

索引

表格

1	裁员策略与企业规模	34
2	重组的四个阶段	36
3	新旧预期	49

图形

1	免职的螺旋式下跌.....	21
2	削减劳动力的一般商业框架.....	32
3	就业马赛克	62
4	魔法锥	63
5	Dunaferr 裁员体系	87

方框

1	裁员——挤爆气球？	23
2	成熟的劳资关系有助于寻找解决方案.....	25
3	德意志银行的价值观和企业目标.....	61
4	安捷伦科技的价值观和企业目标.....	69
5	家乐福承诺	76

摘要

一个企业如何本着社会合作经济效益最大化与工人、社区及整个社会成本最小化的原则进行重组？

日益激烈的竞争、不断发展的全球化以及紧缩的财政政策使得公私部门均努力追求更高的效率及更大的成本效益。许多情况下，公司若不变革其策略与结构，就不能得到理想的结果。在这种背景下，企业重组便不仅仅是一种选择；而是企业生存与成长的必需品。然而，重组以一种不危害企业人力资本的价值的方式进行才符合所有股东的利益。

本书探讨了社会责任企业重组的问题。通过列举大量不同国家的例子，本书描述了优质的管理实践、社会合作、沟通与健康的行业关系在企业改革中如何发挥积极作用。

主要发现如下：

- 人们通常认为缩小企业规模对企业业绩及所谓的“幸存者”有积极影响。然而，实际情况并非总是如此。
- 要想通过缩小企业规模得到理想的经济社会结果，若重组不可避免，管理部门就要提前做好行动计划，这一般从企业人力资源开始。创建功能灵活的体系可能是该方式的重要组成部分。
- 若重组基于雇主与员工或政府之间的共同协议，重组就能顺利进行。

- 应考虑多种缩小企业规模的方式，要优先考虑对员工而言最不痛苦的方式。
- 重组是一个过程，未经充分考虑就不要开始。重组步骤应包括：
 - 开始前考查不同的选择；
 - 通过协商沟通让公司与雇员提前为重组做好准备，只有在协商沟通后才能进行重组，且在实际重组过程中也要注重沟通协商；
 - 重组过后对其效果进行评估。
- 若必须重组，就应采取对社会负责的方式，使用已在全球证明取得成功的工具。本书详细讨论了不同工具，其中包括：
 - 咨询服务业
 - 技能评估
 - 员工培训
 - 内部求职
 - 外部求职
 - 创建中小型企业
 - 移动工作能力援助
 - 提前退休
 - 弹性工作安排（兼职、分包、灵活休假）
 - 遣散费
- 评价重组的成本与收益同样重要。换言之，企业不应只关注以对社会负责的方式进行重组的花费，也应估量做负责的重组企业能获得多少收益。
- 劳资关系是重组取得经济社会成功的极其重要的因素。

同时,企业不应独自进行重组;政府也常会受到企业的重组的影响,尤其是在整个行业或地区都受到影响的情况下。企业与其他决策者应怎么做才能解决重组带来的挑战?以下政策措施可以支持社会责任企业重组:

- 定义法律与宏观经济环境。通过与雇主组织、工人组织进行磋商,政府在决定法律监管环境中起了非常重要的作用,企业管理部门在这样的环境中可以决定是否应该及如何进行重组。
- 建立劳动力市场机制。本书介绍了一些企业可采用的工具,以便将重组对人的负面影响降到最低。然而,若政府无积极的劳动力市场政策,负面的就业影响就无法避免。政府应建立或进一步改善职业培训、失业人员登记与建议服务等系统。
- [沟通](#)重组过程中不存在过度沟通的问题。员工需知晓他们的权利、选择与决定。他们应该知道如何得到另一份工作、如何获取新的技能,或如何创业。这样的沟通和教育应是政府积极的劳动力市场政策中最重要的组成部分之一。政府也应对那些受重组影响的企业进行指导,主要关注企业应采取什么措施才能将重组的社会成本降到最低。

管理人员、雇主、员工及政府代表会对本书感兴趣。本书也可用于本科、研究生和高管教育项目的教育工作。

引言

在当今商界，企业不得不面临以下迫使他们不断重组的趋势：

- 全球化
- 技术转变
- 企业所有权的改变(合并与收购的全球化趋势,管理层收购、私有化项目,等等)。
- 信息社会取代工业社会
- 人口结构的变化
- 对外直接投资的增长

然而，公民社会对企业新角色的需求与期望的转变可能才是最重要的。

总的来说，企业在当今社会扮演着比以往任何时候都重要的角色。人们对政党、宗教团体、政府及其他机构的信任不断减弱，企业已成为更重要的主导力量，这也进一步提高了公众对企业承担责任的期望。然而，商界历来免于承担许多社会义务，而是关注如何取得经济成就；目前商界正向其新角色转变。

国际劳工组织（ILO）努力帮助企业定义并细化其新角色。

1999年在第87届国际劳工大会上，国际劳工组织总干事 Juan Somavia 说道：

关注企业将是国际劳工组织增加就业的重要因素，其中一个重要方面就是企业重组。

在许多国家，结构调整和竞争优势的改变似乎不断推动着大型企业进行重组，这通常意味着裁员。数百万的员工因此受影响，尤其是在北美和欧洲，以及许多中等收入国家。然而，当前研究表明不断裁员通常对企业的业绩及收益产生不利影响。高级管理人员认为，裁员不仅减弱士气、破坏信任，也会降低生产率。所有这些都表明实施重组策略符合雇主与员工的利益，也有利于合作前景。通过给予重组的员工与社会方面足够的重视，重组策略可以保存企业的人力资源。

如今许多企业都推销自己是对社会负责的企业。公司普遍宣称：“对我们而言，员工不是成本，而是资产。”然而，经济下滑、风险增加时，最能考验一家公司是否真正对社会负责(即是否不仅考虑股东和税务机关，而且考虑其雇员、当地社区及其他利益相关方的利益)。这就促使我们关注社会责任企业重组问题。

什么是重组？重组是一家公司运作方式的深刻变革，涉及策略、结构等等。尽管重组远不仅指削减劳动力¹，但“重组”一词也被用于裁员。通常情况下，重组的目的不单是为了提高公司的业绩，而是为了生存。

这并不是说企业不应进行重组。许多情况下，重组是企业唯一的选择。然而，大量工人、政府和雇主都认为重组最好以对社会负责的方式进行。换句话说，公司应在追求经济效益最大化的同时也试着追求重组社会成本的最小化。

该观点是基于国际劳工组织的国际劳工标准(ILS)，通常被称为《国际劳工组织公约和建议书》。这里尤其要提及1982年的第158号《终止雇佣公约》与第166号《终止雇佣建议书》。二者均被1982年国际劳工大会采用，且至今仍有很高的现实意义。

¹ 文献中使用了许多不同的术语来描述重组过程：缩小规模、削减劳动力、精简公司规模、恢复平衡、改组、裁员、终止就业等。通常这些术语可交替使用。本书重点关注企业重组能否和/或是否确实能够影响劳动力。

这些文件强调，国际劳工组织承认企业可能会出于经济原因终止雇佣，且做出这种决策的应是企业管理层。与此同时，国际劳工组织强调人力资源长期计划的必要性以及培养和维持多功能劳动力的重要性，并且强调员工持续的培训与发展。国际劳工组织也强调以下因素的重要性²：

- 重组前、重组时、重组后雇主与员工之间的磋商；
- 为受影响员工创造最优条件，以便他们继续其职业生涯；
- 重组时不得实行基于年龄、性别、是否是工会成员等特征的歧视政策及相关措施。

还有其他管理重组的国际法，如欧盟委员会的相关法律。³ 许多国家的法律也对重组进行管理并呼吁采取对社会负责的方式进行重组。（Alpha Conseil 等人，2003，494 页）

然而，实际操作中的重组并不总是通过对社会负责的方式进行的。相反，出现了以下趋势：

- 经济状况恶化时，裁员往往是公司采取的首要行动。
- 合并与收购过程中公司也往往进行裁员。
- 裁员过程中通常很少进行社会对话，公司也很少考虑受影响雇员的利益。

社会责任企业重组的好例子也确实存在，且国际劳工组织管理与企业公民（MCC）项目的工作就是促进并提倡这种做法。本书供稿者也提供了一些例子。然而，在谈论具体细节之前，考虑以下因素可能也会有所帮助：

- 失去工作绝不仅仅等同于失去收入。它可能也会使人失去自我尊重、他人的尊重、正常的生活，甚至失去生存的理由。

² 请参阅第 1 章获取更多关于重组的国家劳工标准相关信息。这里我们应该提到，任何认可《国际劳工组织公约》的国际劳工组织成员国均受法律约束，应将《公约》中的主要条款纳入其国家法律之中。可在国际劳工组织网站 www.ilo.org 上查阅认可第 158 号《公约》的国家名单。

³ 请参阅第 4 章获取欧洲采取的更多措施的相关信息。

- 人们通常认为缩小企业规模对企业业绩及所谓的“幸存者”有积极影响。然而，实际情况并非总是如此。科罗拉多大学的 Wayne Cascio 教授因其在社会责任企业重组领域的研究而著名，他表示：
 - **裁员并不会长期改善产品或服务质量。**在1996年关于公司裁员、减少与增加就业岗位的调查中，美国管理协会（AMA）的报告显示，长期来看，裁员后仅有 35% 的企业的产品与服务质量有所提升（美国管理协会，1996）。
 - **对于大多数公司而言,裁员对员工士气、工作量以及“幸存者”的承诺有不利影响。**在美国，留在裁员后的公司中的 70% 的高级管理人员表示，公司的士气与信任均有所下降。（美国管理协会，在引文中）最近美国一项全国调查在“幸存者”中发现以下裁员后果：54% 的“幸存者”感到过度劳累，55% 的“幸存者”感觉工作量太大，59% 的“幸存者”没有时间反思，56% 的“幸存者”没有时间完成工作任务（《商业周刊》，2001）。一家大型澳大利亚银行进行裁员后，49% 的“幸存者”感到对银行的投入感有所下降，64% 的“幸存者”感到工作满意度下降，83% 的“幸存者”表示工作压力增加（Gittings, 2001）。
 - **裁员并不一定导致盈利。**标准普尔 500 指数 1982-2000 年的数据明显显示，就算是两年后，按资产收益率计算的利润也不一定与裁员相关（卡肖，杨，2003）。调查数据为该结论提供了支持。例如，美国人力资源管理协会进行的“2001 年裁员与工作保障调查”表明，只有 32% 的受访者表示，裁员使他们获得了更高的利润(Cascio, 2002, 29 页)。
 - **裁员并不一定会提高生产力。**美国管理协会在 20 世纪 90 年代调查了 700 家裁员的公司。34% 的公司生产力有所提高，但 30% 的公司生产力下降（Cravotta 与 Kleiner, 2001,90-93 页）。

国际劳工组织的社会责任企业重组项目包含大量员工培训、推销、调查及政策相关活动。⁴

⁴ 国际劳工组织在社会责任企业重组领域的活动是与该组织其他旨在创造更多更好的就业岗位的项目一起进行的，如帮助包括因企业重组而被辞退的企业家在内的全球项目，帮助他们创业、提高并扩展他们的业务。

所有这些活动都涉及与国际劳工组织的合作伙伴——政府、雇主组织、工人组织及个体企业的合作。行动导向型研究和互动研讨会一直是国际劳工组织活动的极其重要的组成部分。我们帮助人们互相学习，也不断从他们的经验中学习。我们常常问自己和合作伙伴的一个主要问题是，从经济社会角度来看，企业如何能以最有效的方式进行重组。我们在 20 多个国家的经验表明，以下步骤是可取的：

- 若重组不可避免，管理部门要提前做好行动计划，这一般从企业的人力资源开始。
- 若重组基于雇主与员工或政府之间的共同协议，重组就能顺利进行。⁵
- 应考虑多种缩小企业规模的方式，要优先考虑“最不痛苦”的方式。
- 若必须重组，就应采取对社会负责的方式，使用已在全球证明取得成功的工具。第 2 章与第 3 章详细讨论了不同工具，其中包括：
 - 咨询服务业
 - 技能评估
 - 员工培训
 - 内部求职
 - 外部求职
 - 创建中小型企业
 - 移动工作能力援助
 - 提前退休
 - 弹性工作安排（兼职、分包、灵活休假）
 - 遣散费

⁵ 请参阅第 4 章获取更多关于社会对话与重组的相关信息。

- 重组是一个过程，未经充分考虑就不要开始。重组步骤应包括：
 - 在开始前要考查不同的选择；
 - 通过协商沟通让公司与雇员提前为重组做好准备，只有在协商沟通后才能进行重组，且在实际重组过程中也要注重沟通对话；
 - 重组过后对其效果进行评估。
- 评价重组的成本与收益同样重要。换言之，企业不应只关注以对社会负责的方式进行重组的花费，也应估量做负责的重组企业能获得多少收益。⁶

欧洲经验

虽然这些经验是普遍的，但对国际劳工组织通过与欧盟委员会合作得出的经验进行详细地总结也是有意义的，毫无疑问欧洲是世界社会责任企业重组领域最先进的地区。⁷总的来说，欧洲至少有 4 项通用经验值得学习，这是基于许多欧洲企业的介绍得出的：

- **成本已知，收益未知。**企业都知道社会责任企业重组会增加成本，且多数情况下这种金融成本是可计量的，⁸但没人真正知道该如何衡量其经济社会收益。
- 社会对话成为现实。在大多数西欧国家，这是符合现有法律的。

⁶ 我们的分析表明，评估收益比成本困难多了。就算是在最负责任的企业，情况也是如此。

⁷ 2003 年 4 月，由国际劳工组织主办、欧盟委员会协办的社会责任企业重组高层会议在希腊举行。此次会议第一次聚集了来自 28 个欧盟成员国的 200 多名商业、政府、雇主及工会代表，来分享他们在社会责任企业重组方面的经验。大会举行几天后，10 个国家便签署了加入欧盟的《入盟条约》。大会介绍了 20 多个企业、区域及行业层面的社会责任企业重组案例研究。第 2 章详细讨论了其中一些案例。

⁸ 同时，企业通常难以衡量重组的社会人力成本。

- **社会责任企业重组工具现在或多或少代表了重组标准。**好消息是面临重组的公司意识到了他们的选择。坏消息是一些公司盲目模仿其他公司，而不考虑这些工具是否适合自己的公司、是否对公司有效。
- **企业重组与长期策略之间仍缺乏联系。**许多公司仍在思考短期策略。对他们而言，重组是对经济/行业/市场变化做出的快速反应。

有关企业重组与长期策略之间的联系的经验可能是最重要的。若想重组取得成功，就应将重组与公司、国家或地区的长期发展战略相联系。在企业层面，这意味着重组不应被视作消防演习。沃顿商学院人力资源中心主任 **Peter Cappelli** 说道：

频繁重组就像医生让患者使用抗生素。短期内药物可能有效，但长期来看却是有害的。频繁重组导致的震荡会增加成本，也致使人们对于重组的原因和意义产生持续的质疑？（沃顿知识在线，2003）

沃顿商学院的另一位教授 **John Paul MacDuffie** 也持相同观点：

公司采取正确的策略是关键所在。仓促制定基于错误假设的策略意味着未考虑清楚后果便采取措施。如何采取正确的方式取决于你的视角。从资源能力策略视角来看，企业要清晰客观地认识其能力大小及发展空间，这与凭空或基于外部竞争分析所制定的策略不同，因其对于企业可塑性的观点是幼稚的（出处同上）。

将重组与企业长期策略相联系正成为社会责任企业重组背景下的重要问题。可以举出诸多重组过程中人力成本遭忽视的例子。例如，经理没有花时间解释为什么进行重组，重组的目标是什么，以及重组将如何影响包括幸存员工在内的相关人员的工作。

很大一部分由重组引发的创伤源于过去十年雇主与员工关系的变化。

美国国际商业机器公司（IBM）的 Peter Cappelli 在 20 世纪 80 年代说道：

.....过去常常重组。但公司也提供就业保障，即雇员可能被要求改变工作地点或在公司的其他部门任职，但仍保留其工作岗位与薪水。因此员工往往不会反抗重组带来的变化。然而现在公司重组的方式却对员工造成了威胁。员工可能不仅会被安排到其他工作岗位，还可能失业或被降职。会产生各种各样的负面影响。这反映了公司做生意方式的改变，也反映了公司不是特别倾向于保护员工（出处同上）。

长期策略的思维需要谨慎的人力资源规划。但更重要的是，长期策略与管理哲学相关，需要将员工看资产而非成本。Wayne Cascio 博士得出了以下结论：

在调查不同公司采取的重组方式时，我发现无论是大型企业或是小型企业，公有企业或是私有企业，他们在如何看待员工方面的观点各不相同。事实上，他们似乎合乎情理地自动分成了两组。其中一组，也是目前两组中较大的一组，将雇员看作应被削减的成本。另外较小的一组将雇员看作应开发的资产。因此两类企业在重组的方式上存在巨大差异。

- 雇员被看作应被削减的成本。这些是裁员的企业。他们不断地问自己，“维持公司运转所需的最小雇员数量是多少？业务所需的无法缩减的核心雇员数量是多少？”
- 雇员被看作应开发的资产。这些是负责重组的企业。他们不断地问自己，“我们该如何改变做生意的方式才能更有效地利用目前的雇员？”

裁员企业视员工为商品，就像芯片、灯泡一样，如果有必要的话，可互换、可替代、可自由支配。相比之下，负责重组企业视员工为创新与复兴的源泉（Cascio, 2002, 第 5 页）。

视员工为资产的企业更可能因社会责任重组而出名。这些企业并不会直接裁员，而是谨慎考虑其他不涉及削减劳动力成本的选择。这种方法的一个极端便是不裁员政策。

一些企业，如美国西南航空公司便采取了这种政策（(Rogovsky 与 Sims，2002,68-70页）。虽然不裁员政策显然能最小化企业重组的社会成本，但从经济角度来看，这并不总是可能的。然而，若裁员与缩小企业规模似乎不可避免，企业可以使用许多工具帮助结合企业的两个重要功能：经济产出最大化与社会成本最小化。第2章定义了这些工具，第3章引用了诸多事例证明了这些工具。⁹此前第1章整体讨论了社会责任企业重组的理念与原则。

社会责任企业重组工作中的一个主要经验就是，企业重组的成功很大程度上取决于劳资关系的质量，从而为重组提供良好的环境。安德里亚·布劳顿在第4章介绍了社会对话与重组的问题，尤其是在欧洲背景下。

结论部分总结了本书提出的主要观点，并考查了对决策者——政府、雇主组织与工人组织的影响。

我们希望本书能引起全世界的决策者及工商关系学者、学生的兴趣。

⁹ 我们想强调的是，这些例子来自世界各地，而不仅仅是西欧与北美。

社会责任企业重组(SSER)背后的理念 与原则

1

正如瑞士作家 Max Frisch 所说，“我们需要的是员工，但我们雇佣的是人。”

¹ 这一表述清楚地表明了管理阶层所受的影响。实际上，既然大多数管理任务与企业人力资本有关，以对社会负责的方式裁员可能是管理者面临的最大的挑战。失业对职业前景、受影响雇员的个人和家庭计划有很大的冲击力；也对自我尊重、生活结构和感知就业能力有巨大的负面影响。

此外，不仅是被解雇的员工，“幸存者”也同样受到了影响。社区苦于失业率增加，收入、购买力下降，士气低落；企业也可能受到批评，声誉受损。

因此，尽管缩小企业规模的决定应基于良好的定性、定量分析，但实际裁员过程却不能仅看数字。明智的做法是把人放在行动中心。与员工、社区及其他利益相关方的热切对话会带来共享策略、精心准备、良好沟通和对各方尊重，这可能是一项成功计划的重要因素。²此外，可采用一些工具使社会成本降到最低。第2章讨论了内部求职、外部求职、促进创建中小型企业、提高移动工作能力、提前退休项目及其他选择。

本章的主要目的是让读者了解制定员工留用与免职策略过程中的四个主要因素，这与代表世界各地政府、雇主、员工的国际劳工大会所采用的国际劳工标准（ILS）在社会上是相容的。

1. 深思（先思后行）

这将促使经济伙伴与决策伙伴思考当前缩小规模的机会，并提议其他解决问题的方式。要回答的问题包括：这是最好的办法吗？还有其他实现目标的方式吗？真正的社会影响将是什么？

2. 制定决策

本章表明，在充分认识事实的基础上所作出的决定，需要考虑所有的经济因素。这些经济因素是通过全面调查确定的，包括实际成本与隐形成本概述（本书提供了范例），以及对企业之外的社会环境的影响，重组过程的

¹ 尽管 Frisch 评论的是 20 世纪 70 年代的劳工移民挑战，但他的名言仍适用于更广泛的劳资关系与管理的背景之中。

² 当然，有证据表明，这样的对话并不总会发生。

持续时间及其成本，以及社会影响成本的概述。

3. 进行重组

我们提供了重组方式和程序的切实可行的建议，以实现社会负面影响最小化，并充分尊重国际劳工标准。可通过以下方式得以实现：不同利益相关方之间的社会对话，结构特别的个人及个性化后续选择，及考虑企业运作环境。

4. 和谐统一

最后，本章将概括促进企业经济表现、实现对员工、社区、环境的社会影响最小化及参照国际劳工标准的和谐统一的方式。

真正的问题是如何进行裁员，而不是是否应该裁员。通过收购、自然减员等方式裁员、帮助员工获得新的就业机会、以及提供新职介绍服务的企业，最终比简单地大刀阔斧进行裁员的企业的定位高得多。他们更可能保持幸存员工的忠诚。这一忠诚是所有企业最宝贵，却也是最脆弱的资产之一。所以从长远来看，企业以人道的方式裁员是更好的选择（Reich，1996）。

在全球化且竞争日益激烈的经济环境中，全世界的企业都不得不更快地

对新科技、新竞争对手及动荡的市场做出回应。企业必须不断调整重组，以求生存和发展，然而他们保持多产、高质量工作岗位的能力取决于他们应对竞争挑战、利用新机遇的能力。

然而，与此同时，重组也涉及企业混乱和人力成本。它不仅影响企业的所有者、员工，也影响其他的利益相关方。挑战在于追求企业重组社会成本最小化的同时维持企业的竞争力、独立性。若企业需要彻底重组，如有些国家从计划经济向市场经济过渡，有些国家经济下滑，甚至在有些不断发生不景气企业好转、合并、收购的发达经济体国家，就更需要采取使社会成本最小化的方式（国际劳工组织，2002；Boillot，2002；Simon，2002）。

有助于发展长期竞争力并使企业、行业以及国家各级社会成本最小化的重组其实就是政府、雇员与员工谁的重要性能得到国际劳工组织所有成员的认可的问题。国际劳工组织总干事 Juan Somavia 在《体面的劳动》中说道：

通过给予重组的员工与社会方面足够重视，制定可以保存企业人力资源的重组策略，既符合雇主也符合员工的利益，因此也有利于合作前景。国际劳工组织在开发、促进重组方式上有相对优势，即有助于建立有关重组和维持雇员的投入、参与的共识的方式。本组织必须为提供信息、提出建议做准备，展示如何在损害经济目标的情况下保留工作岗位，以及如何创造新的就业岗位。（国际劳工组织，1999，第1页）

在广义的重组中，削减劳动力无疑是最极端的行为之一。但当经济框架迫使企业做出反应时，裁员可能是唯一可行的方案。裁员、混乱、精简、与免职也面临同样的挑战（Starcher，1999）。

然而，任何行动开始时都必须检查现有思维。利益相关方的期望是什么？重组如何融入企业的整体计划之中？有可能专注员工问题吗？员工需要什么支持？在这些问题的背景下，本章旨在为感兴趣且有意愿为重组这一极困难的事做贡献的管理人员提供建议。

裁员作为一项管理工作

术语澄清

削减劳动力可理解为一项裁员策略，这一策略通过削减一定比例或大量员工直接影响企业员工的数量。裁员传统上是因为需求大幅下跌，但如今裁员也可能是为了提高企业运行效率。削减劳动力是实现这一目标的唯一选择，但也常伴随着整体重组措施。根据自然减员，劳动力每年会减少 0.5-5%。员工因为退休或主动辞职离开企业，而其他原因，如死亡也会使企业员工数量减少。因此任何裁员计划都应该考虑到这一点。

Peter Cappelli 认为，裁员可被理解为“企业对日渐加剧的竞争、不断变化的市场.....以及就业立法的空白所作出的部分回应。公司通过日渐依赖分包、暂时性工作以及为管理人员和工作小组制定更有自主权的个性化的决策来应对这些变化。”可以看到公司内部朝向市场机制的整体转变。

“这些（由于裁员而发生的）改变，往往造成管理雇员的正式制度体系的欠缺，使其十分依赖市场与个人合同”（Cappelli, 1995,564 页）。尽管这一言论写于十年前，但如今仍十分有效。

虽然裁员会引发对重组的需求，它也可能成为重组的结果（例如，中断活动和任务、合并后企业合理化、消除等级及结构调整等）。面对危机时，企业应意识到削减成本很可能并不是解决危机的灵丹妙药，因为削减成本与提高效益之间的时间间隔可能比危机本身持续的时间还长，并且削减成本的风险很高，由于迟于对市场做出反应，企业并不会变得那么有竞争力。

削减劳动力的原因

削减劳动力的具体原因有很多。加剧的竞争压力可以迫使企业争取在市场上的地位，甚至在极端情况下争取生存的机会。即时改善现金流对于确保流动性而言可能是必要的。股东的期望也可能使管理层产生压力，因而管

理层可能更倾向于采用短期内能获得收益并增长市值的策略。产能过剩或管理不善可能致使企业陷入不得不裁员的境地。最后但同样重要的是，私有化与其他宏观层面引起的变化可能需要进行大规模裁员（Cappelli，1995）。

削减劳动力的影响

除了上述对于被解雇员工的影响，幸存员工也受到了类似的负面影响。美国管理协会报道称，根据 20 世纪 90 年代中期的一项研究，一年前参与该研究的公司进行了部分裁员，之后 69% 的公司报告称员工士气下降，42% 的公司表示辞职与自愿离职情况增多，36% 的公司报告称人事变动率提高，13% 的公司称伤残索赔事件增加。（美国管理协会，1997）。

此外，免职改变了工作环境与工作中的社会关系。免职引起了个人和团队之间的竞争，也促进了劳动力市场的结构性转型。这造成了工作任务、时间、薪酬存在巨大差异，且可能导致工作质量下降以及工作和社区内部的社会凝聚力缺失。在没有为失业工人提供安全网的国家，大规模裁员甚至可能导致社会动荡。此外，免职改变了人们对于员工之间的关系、员工与雇主的关系、就业保障与稳定、工作与家庭的关系、工作与社区的关系以及教育与工作的关系的期待。即使失业不会导致物质困难，但它确实改变了人们对于工作、事业的想法（Koeber，2002，219-220 页）。

隐性成本与恶性循环

通常，削减劳动力是为了提高生产力，降低成本。然而，调查显示在一多半的研究案例中，预期收益并未实现。（例如，参阅美国管理协会资料，1995）管理层常忽视的隐形成本之源是幸存员工低落的士气，这是由不断增加的压力及其对工作表现、工作态度的影响造成的。³员工的活力缺失以及信心受挫对整体盈利能力会有惊人的影响。生产力下降，质量下降，人事变动率上升，缺勤、病假率上升，关键人才缺乏，

³ 另请参阅 Grunberg 等人，1999；Elmuil 与 Kahanawala，1993；布洛克尼，1992。

创造力下降，创业精神、冒险精神下降，对外形象欠佳，法律、行政成本增加等是一些需提及的因素。

生产力下降。报告称，在美国人力资源管理协会调查的 1468 家裁员企业中，超过半数企业裁员后员工生产力保持不变或下降。另外一项调查显示，在近期裁员的企业中，74% 的高级管理人员表示员工士气低落，担心未来企业还会裁员，且不信任管理人员。（Starcher，1999，35 页）

质量下降。若仅裁员而不进行重组工作或安排适当培训，质量就会下降。由于幸存员工既要尝试学习被解雇员工的工作，同时还要兼顾自己的本职工作，所以他们变得愈加心力交瘁、过度劳累。有一个案例，一位负责订购钢铁的汽车公司员工接受了提前退休计划。他离职后，公司便订购了错误类型的钢铁。导致公司在停工、返工和维修方面损失了 200 万美元。此外，采购员工离职后企业的相关经验与技能也随之流失，因为企业没有培训代替他们的员工。

关键人才缺乏，人事变动率上升，缺勤、病假率上升。这全是士气低落、奉献减少与信任、忠诚缺失的直接结果。据一项研究估计，每位员工人事变动的成本是其年薪福利成本的 1.5-2.5 倍。企业经常发现有一些核心员工与顶级人才在裁员期间离开，导致企业失去宝贵的人力资本、关键技能与企业经验。例如，《经济学人》（1996 年 4 月 27 日）报道了一家保险公司，在理赔部裁员后，公司理赔成本急剧上升（利润下降）。调查发现，被解雇的老员工却创造了非正式但有效的理赔案件筛选方法，但这一点在裁员过程中遭到了忽视（Starcher，1999，6 页）。

创造力下降，创业精神、冒险精神下降。1995 年麦吉尔大学与沃顿商学院进行的一项研究发现，裁员会干扰公司的非正式关系网，创新者正是运用这一网络赢取新产品所需的支持与资源。

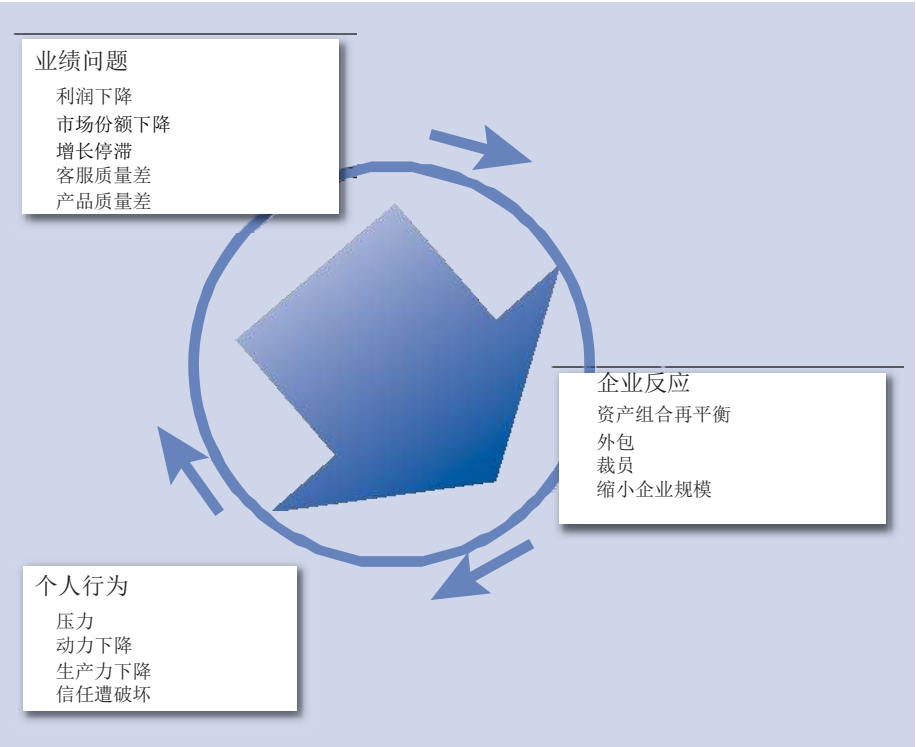
对外形象欠佳。许多企业很少在乎裁员对潜在消费者与潜在雇员的影响。经验表明，要花很长时间和很多金钱才能重塑企业的公众声誉和品牌形象。计划不周的裁员行为可能打击企业的少数群体，减少企业长时间建

立的多样性。媒体也可能夸大企业免职的新闻报道，这可能严重影响企业形象。

法律、行政成本增加。被解雇的员工可能试图起诉前雇主，甚至可能故意搞破坏以宣泄不满。

此外，裁员也可能导致被称为“免职的螺旋式下跌”的恶性循环（参见图 1）。当削减成本比促进企业增长、复兴更容易时，这种情况就会发生。由利润下降、市场份额下降、增长停滞、客服质量差、产品质量差等引起的业绩问题会导致企业实施资产组合再平衡、外包、裁员、缩小企业规模等措施。最糟的情况就是最高管理层不断通过裁员来弥补业绩差距。结果，公司规模持续缩小，业绩进一步下滑（Starcher, 1999, 6 页；Pfeffer, 1998）

图 1 免职的螺旋式下跌



怎么做⁴

一些真实的裁员方式实际上相当令人震惊。以下是两个最糟糕的案例：

一家媒体公司

受近期经济衰退的影响，一家总部位于柏林的媒体公司的首席执行官向员工提供了以下选择：员工“要求”取消劳工合同，以换取自定义的裁员补贴。然后这位首席执行官决定接受谁的条件并放他走，以及将谁留下。（《经理人杂志》，2001，251-252 页）

一家网络公司

一家德国网络公司的员工收到通知，所有员工到会议室开会。会议室里，白板纸上列着被解雇员工的名单，32 名员工中共有 12 名遭解雇。回到办公桌前，员工们发现文件夹被锁定，电子邮件帐户被销户，手机也断开了连接（出处同上）。

管理选择

除裁员之外经常会有别的选择；裁员应被视为最后的选择。这种想法并不是受慈善之心驱使，而是考虑到巨大的（时间、资源、社会）成本，以及由削减劳动力引起的摩擦。正如雅诗兰黛化妆品的首席执行官 **Fred Langhammer** 所说：“我还没见过哪家公司能在员工担心未来或工作的情况下产生好想法。”（《经理人杂志》，2002，75 页）

S. Watson 认为（Starcher, 1999），有 4 种裁员策略：

- 武断、全面地按比例减少人员，以此来快速裁员（高隐形成本、高社会危害）；
- 关闭工厂或站点，可与最高管理层一起实行更负责的措施，如站点复原等；
- “持续缩小规模”但不裁员的系统策略，注重精干管理哲学与管理文化；长期来看，这样做的回报比周期性大规模裁员的缩小规模行为要高得多；

⁴ 另请参阅唐思，1995。

第1栏 裁员——挤爆气球？

当经济萎缩，市场压力越来越大时，管理人员常发现自己进退两难。加剧的竞争需要削减成本，但你怎么能从真空中挤出空气？经过数十年的提效、精简与重组，企业高管能削减的空间已所剩无几。由于效率现已成为多数业绩评估的标识，公司的裤腰带已经勒的很紧了。当然，没人会怀疑效率对于企业的重要性，但如果企业已经十分高效并进一步削减了成本，是否会直接打击企业的骨干并损害其未来成功的前景呢？

面对危机时，管理人员应该牢记，仅通过削减劳动力来降低成本可能并不是灵丹妙药，因为提高效益的时间间隔可能比危机本身持续的时间还长。然而，若劳动力成本消耗了企业的大部分收益，企业就会有裁员的倾向。但正如波士顿咨询集团的重组专家 **Uwe Reinert** 解释道，“在许多情况下，包括社会计划在内的削减劳动力措施要想获取收益的话，至少需要一年的时间。”

尽管面临经济压力，其他首席执行官也关注企业社会责任，如索尼的创始人兼董事长 **Akio Morito**。他说道：“如果我们面临经济衰退，企业应该牺牲其利润，而不应该裁员。这是管理阶层的风险，也是他们的责任。员工并没有错——他们为什么要受苦？最后但同样重要的是，现在虽然减少了支出，但长期来看成本反而更高。被解雇的员工可能会成为恶意外使；冷漠的重组行为可能破坏关系纽带，且恢复企业的功能与声誉的代价不菲。避免以上情况符合管理阶层的利益——但都有什么选择呢？

谈及降低劳动力成本，没有所谓的“去留”范式。管理阶层可使用的工具箱提供了多种解决方案。但为什么避免裁员企业会收益呢？答案很简单。毫无疑问，员工会关注工作保障问题。因此员工很可能会为了实现企业的目标而更加投入。反过来，员工更加投入也需要更多的责任与参与，因此企业业绩会得以提升，企业的创新与发明也会更上一层楼。

产品、战略、市场的创新与发明可能短期内不会缓解危机，但作为可能的选择，这毫无疑问比挤爆气球更具有创新性。提升质量、改变供应链和销售渠道、增加分包和暂时性工作等是其他选择。最终，企业会发现其竞争力提高，且市场地位加强。因此，裁员并不是唯一的方法。

信息很明确。尤其是在经济危机期间，谨慎的管理决定可以为业务猛增奠定基础。除了考虑社会成本，削减劳动力不利于企业在未来发展到新的高度——因此这也是最应谨慎考虑的因素。真空中无法飞翔。

- 注重以提效、精简工作作为裁员基础的策略（劳动节约型技术投资、业务流程再调整、后勤系统重组或外包）。

为了避免此类措施并增强企业竞争力，可以采取一定的短期措施。

- 主动降低薪酬，条件是企业受益好时获取回报。这至少比没有工资强。这项措施包括短期内重新协商一个低水平的薪资，若企业未来的经济状况允许，则可能获得奖金。这里需要仔细考虑国家法律，因为在有些国家，如法国，通常情况下未修改劳工合同则不允许降低薪酬。
- 固定时期或灵活期兼职工作。对于不重要或将要撤销的工作岗位，固定时期内（或与经济指标相关的灵活期内）可安排兼职工作，员工可部分保留其工作（及相关收入），企业也可以降低其劳动力成本；
- 考虑到国家立法，协商后可取消后期附加福利；
- 将金钱收益转化为非金钱收益（《经理人杂志》，2001，256-259 页）

经济衰退期的另一选择又与经济理论相关。通常情况下，经济衰退会增加部分商品的价格弹性。因此，经济下滑时企业也可以选择降低一定的价格——而不是只把降价当做一种防御措施。经济下滑时降价增加的销量可能远超过繁荣时期（出处同上）。

管理选择的另一个重要问题便是灵活性。有时企业在经济衰退时期解雇员工，在经济繁荣时期再雇佣他们（或其他人）回来工作（数字弹性）。这种情况下，劳动力被看作是可改变的数字因素。考虑其他因素的弹性可能会有用。

在当今世界，企业应时刻准备着迎接挑战。当今的行业领袖并不采用

第 2 栏 成熟的劳资关系有助于寻找解决方案

在采取（包括重组在内的）行业措施时，考虑系统中重要参与者的想法及立场是很重要的。管理阶层并不总是正确的，工会也不是。若二者在涉及双方共同利益的问题与顾虑上能共同合作——例如重组问题，因为大多数的重组都不可避免地涉及到企业的权利与责任以及员工的权益，他们可能会做出比较正确的决策。

在东南亚一主要港口的案例中，为了应对日益增长的需求，港口管理层决定通过完全集装箱化的策略以使全港设备现代化。这一管理决定最终意味着取消 80% 的码头装卸岗位。工会意识到拒绝重组将意味着船舶会因为港口设施不足而拒绝停靠。作为码头工人的代表机构，工会将此次重组看作一个生死存亡的问题。工会与管理层的集体谈判合同不包含这一问题，因为谈判时并未预料到会进行重组。当工会注意到重组这一问题时，工会成员决定让一家著名的咨询公司帮他们制定并设计目前这一严重问题的解决方案。由于港口案例中具有成熟劳资关系，最后达成了一个双方同意的可行的解决方案。

传统的重组反应方式，即在经济状况不佳时进行企业重组，而是调整企业的管理系统，从而时刻准备应对经济衰退或其它外部挑战。换句话说，他们创建了一个职能弹性模型，与数量弹性相对。职能弹性模型以长期策略为基础，是一个积极主动的模型。这指的是员工技能、知识的不断提升，通过旨在培养员工多方面技能的在职培训（轮岗、丰富岗位职能、岗位拓展、引入半自动工作团队、质量圈等等）或更传统的职业培训完成。职能弹性从而允许人们对改变做出反应，在多重任务间快速切换（多方面技能）。职能弹性也包括内部劳动力市场，创新促进和灵活提升。管理人员与员工都应推动职能弹性，因为双方均能从推行这一概念中获益。因为这能既能帮助管理人员增强员工的适应性，又能帮助员工提高技能和受雇就业能力。

裁员过程中的良好实践

以对社会负责的方式对不可避免的裁员行为进行管理确实能为企业带来收益。除了在各级实现社会成本最小化，数据有力地证明了员工满意度与企

业声誉对生产力和企业业绩有积极影响（Chauvin 与 Guthrie, 1994; Koys, 2001; Khatri, 2000; O’ Reilly 与 Pfeffer, 2000）。现在，为了确定并进行良好的劳动管理实践，管理人员如何能判断他们的实践符合股东的期望？

国际劳工标准(ILS)⁵

国际劳工标准可被用作重要的指导来源。国际劳工组织（ILO）成员国的政府、员工代表及雇主代表广泛采用这一标准，他们代表了良好社会劳工实践的国际共识。认可国际劳工标准、调整国家立法（这是政府的责任）并不是使该标准生效的唯一方式：许多其他雇主、员工间的机构组织也在劳工关系中遵循这一标准。许多国家已把国际劳工标准纳入国家立法之中，这也是管理者首先要参考国家法律与惯例的原因。

然而，对一些特殊的国际劳工标准的了解可进一步促进管理层对广为接受的国际劳工标准的理解。事实上，非政府组织（NGOs）和其他利益相关方经常将国际劳工标准用作评估企业业绩的标准。这使得国际劳工标准成了全球商界人士的有用工具。凭借着明确的规定，国际劳工标准可被企业自愿选择用作好的劳工实践标准，有利于在工作条件与企业业绩方面取得重要成就。

这里参考 1982 年的第 158 号《终止雇佣公约》，下一部分也会讨论，1951 年的第 100 号《同酬公约》，1958 年的第 111 号《(就业和职业)歧视公约》及其相关建议书，1952 年的第 90 号《建议书》与 1958 年的第 111 号《建议书》。

第 158 号《终止雇佣公约》，1982⁶

从历史上看，终止雇佣的特点是雇主与员工权利对称。任何一方都能通过简单的通知终止雇佣关系，不需要原因，没有任何限制或程序上的要求。

⁵ 来源：Esser, 2002; Rogovsky 与 Sims, 2002.

⁶ 这部分主要由 Emily Sims 撰写，国际劳工组织，日内瓦。

尽管平等对待双方乍一看似乎公平，但终止雇佣对双方的影响却不相同。员工因终止雇佣而受的苦通常比雇主多。此外，雇主通常有更多谈判优势，可以通过协商条款来保护他们的利益，如雇主可以在最后一刻通知雇员。雇员则处于劣势，无法像雇主一样通过协商保护自己。《公约》致力于纠正影响与谈判能力之间的不平衡。国际劳工标准本身并不具有法律约束力；而是国际认可的规范，由国际劳工组织成员遵守。若员工单独行动，则不像与通过自主选择代表一致行动那样强有力。就像雇主面对问题采取的行动和慎重考虑的立场受国际认可的规范的指导。

根据《公约》，随意终止雇佣不再被接受；但雇主必须有能力应对改变。因此，雇主可以解雇员工，但必须有正当理由。⁷终止雇佣的正当理由仅限于以下几种情况：

- 员工不再能按要求完成工作或其行为方式与工作场所格格不入；或
- （经济、技术及其他）条件发生改变，因此必须撤除员工岗位。

在与员工能力或行为有关的解雇案例中，员工有权反驳其不能胜任工作或行为方式不当而应被解雇的指控。但要在解雇之前进行，这一点很重要，这样才能使毫无根据的指控对雇佣关系的破坏和个人承受的负面影响降到最低。但也可能有例外，比如雇主在解雇员工之前并没有给员工解释的机会。例如，若受到侵犯或盗窃的指控，员工可能被逮捕，这种情况下雇主听从公开审判结果而不听员工单独解释也是合情合理的。

《公约》禁止以某些原因终止个人或集体合约。其中包括：

- 在工作时间之外，或在雇主同意的情况下在工作时间之内，参与工会活动。
- 谋求、正在或已经担任工人代表；

⁷ 必须澄清，只有国际劳工组织成员认可《国际劳工组织公约》时，《公约》才会被纳入国家立法。

- 雇主遭投诉，被起诉涉嫌违反法律法规或求助于行政主管部门；
- 种族、肤色、性别、婚姻状况、家庭责任、怀孕、宗教、政治观点、国家血统或社会起源；
- 产假期间缺勤。

因生病或受伤暂时缺勤也绝不是终止雇佣的正当理由。政府可以决定何为暂时缺勤，最好与工人组织和雇主组织进行协商。在有意外保险和疾病保险计划的国家，暂时缺勤的定义通常与投保人获得疾病补助的时间长度相关（通常为 26 周）。这是因为最好不要让生病或受伤的员工在恢复期担心失业，否则这种担心会驱使他们在完全恢复之前就回去工作。雇主无限期地保留某一职位的成本也可能设有适当限制。

《公约》也为企业重组或倒闭提供了建设性方法。在认可《公约》并将其纳入立法的国家，雇主必须真正地在解除雇佣关系之前与员工进行协商。尽管雇主可能已经确定面对现状要采取的措施，但雇主也必须认真考虑员工提出的任何替代措施。若员工的建议无一可行，雇主和员工应试图一起制定出其他措施。然而，应采取什么措施的最终决定权仍在雇主手中。

雇主应为员工提供所需的一切信息来帮助他们理解当下促使企业裁员的经济或其他状况，且能够在考虑到企业面临的问题的同时保护员工的利益。雇主应尽可能的提前提供这些信息，以便工人代表有时间制定其他策略，或提出将重组对员工的负面影响降到最低的方法。

在合并或收购中，新的管理层也有同样的义务，要尽可能最大程度地与工人代表合作。尽管这是企业所有重要义务中的一项法律义务，这也是一项重要的商业策略。经验证据清楚地证明了在合并或收购中与现有员工合作对于保证股东利益有所增加而不是有所亏损的重要性。

政府最好能提前与工人组织及雇员组织协商，在必须进行的协商流程开始之前确定预期受影响员工的最低人数或最小比例。只有当协商陷入僵局，员工和管理层都决定使用政府调解或仲裁时，才应诉诸于政府干预。就算只解雇一名员工，《公约》也必定允许进行协商，但我们也要考虑到协商不仅阻碍了雇主迅速对状况做出反应，它对企业而言花费也很高，并且可能加剧本已严重的财务状况。因此，每当有员工要被解雇就要求雇主经历可能相当漫长的协商过程，最终对谁都不利。然而，当受影响的员工较少时，雇主可能希望建立不太正式的协商机制，需要的时间会更少，但仍能保护员工的利益。

《公约》建立了一个机制，来确保主管部门能得到可能重组的通知，以便他们采取以下一个或多个措施。

- 协调员工和雇主之间的讨论。
- 采取可能的预防措施（如向原本运营良好但受到严重外部冲击的企业注入临时资金）。
- 为失业大幅增加的可能做好准备并采取适当的缓解措施（如暂时增加基础设施投资以增加就业，建立培训或再培训计划，或建立循环贷款基金以支持微型企业）。

尽管雇主在解雇前听证权上应尽量公正，但现实情况可能充满感情因素。因此，自然公正原则要求，若争议无法以人人满意的方式在内部得以解决，员工有权向任何独立机构提出异议。然而，当企业延迟填补某一职位空缺时，上诉程序的代价可能很大。因此，员工的权利受时间限制（时效法），若条件允许这一时间限制应由政府与员工组织及雇主组织商议来决定。

在集体解雇的情况下，应允许员工在有初步证据证明没有必要裁员时对该决定进行抗议（如裁员后很快又雇用了大量新员工），或就解雇方式提出异议。

在集体解雇的情况下，尤其是在极糟的情况下，中立方应为有权推翻裁员决定的机构。然而，事后审查企业决策以及要求企业披露财务、技术及其他敏感信息存在内在风险。

因此，政府可以对裁决机构审查公司决定的权力和信息披露的条件进行限定。

虽然首选的补救措施是复职，但在某些情况下，复职对雇主和工人的利益都没有什么好处。因此，也可以采取其他补救措施，例如支付补偿金。采取的补救措施应努力弥补工人的损失，包括适当弥补声誉损害；但除非出现公然的虐待行为，否则这些措施不应该是惩罚性的。

应提前告知工人，使他们有充分时间准备求职。就业状态比失业状态对找工作更有利，预先通知也可能有助于缩短失业时间。在通知期间，应给工人时间进行求职。如果不能给工人通知时间，雇主应该支付赔偿金（通常等于工人在通知期间应收到的工资）。然而，在工人有严重不当行为的情况下，要求雇主给予工人通知时间或按通知时间支付赔偿金是不公平的，因为这实际上是因为工人的严重过失而惩罚雇主。应对严重不当行为进行严格界定，以确保其仅适用于支付赔偿金会使雇主受到不公平待遇的情况。

失去其收入来源的工人应有权获得遣散费或社会保障福利。支付的遣散费金额应依据工人在公司工作了多长时间而定。在公司工作时间长的工人通常年龄较大，并且具有更多与该公司相关的技能。这可能会使他们在劳动力市场上的竞争力下降，意味着失业期延长，因此他们可能更需要这笔钱。遣散费的金额还应考虑到工人失业以前的工资，以确保收入的连续性。

特别是由于社会保障福利金额可能相当低，因此除了工人可能享有的任何社会保障福利外，企业还可以支付遣散费。遣散费是为了代替收入，因此，如果工人有权从社会保障中获得收入，那么额外的遣散费则可以酌情调整。

“公约”不要求（但肯定允许）公司在工人没有资格获得社会保障福

利的情况下支付工人遣散费（例如，工人没有工作足够长的时间，没有为公司做贡献，或者没有积极求职）。也就是说，如果工人在正常情况下具备资格，但实际上并不具备，则雇主不应该对工人承担经济责任。当然，如果是由于雇主的原因导致工人不具备资格（例如工人没有为公司做贡献或雇主窃取工人劳动成果），则应该要求雇主支付遣散费。

在一个国家的可行范围内，失业保险对雇主和工人来说是非常可取的。对雇主来说，失业保险可以减少遣散费用；对工人来说，它提供了较长时间的保障收入（尽管数额较低），而且对于面临较长失业时间的人来说，失业保险往往比遣散费更为慷慨。应当指出，由于不能及时通知而支付的遣散费用是一项单独的赔偿金津贴。而这项费用不应从未支付给工人的遣散费中扣除。

“公约”允许但不要求将签署定期合同工人、见习工人、临时工人和其他类型的非永久性合同工人排除在外。但是，必须指出，政府必须采取措施，以确保这些例外不会构成一个巨大的漏洞，破坏对雇主任意解雇工人的保障。

由于某些类型工人的工作性质和他们的受补偿水平（例如高级管理层），他们可能不需要一般性保护。某些类型的工人可能需要保护，但企业或行业性质使得保护难以实现（例如，在微型企业中，工人与雇主一起生活）。但是，在排除这些类型工人之前，政府必须与相关的社会伙伴协商，而且在保护那些被排除工人方面，也必须尝试逐步克服其中的困难。

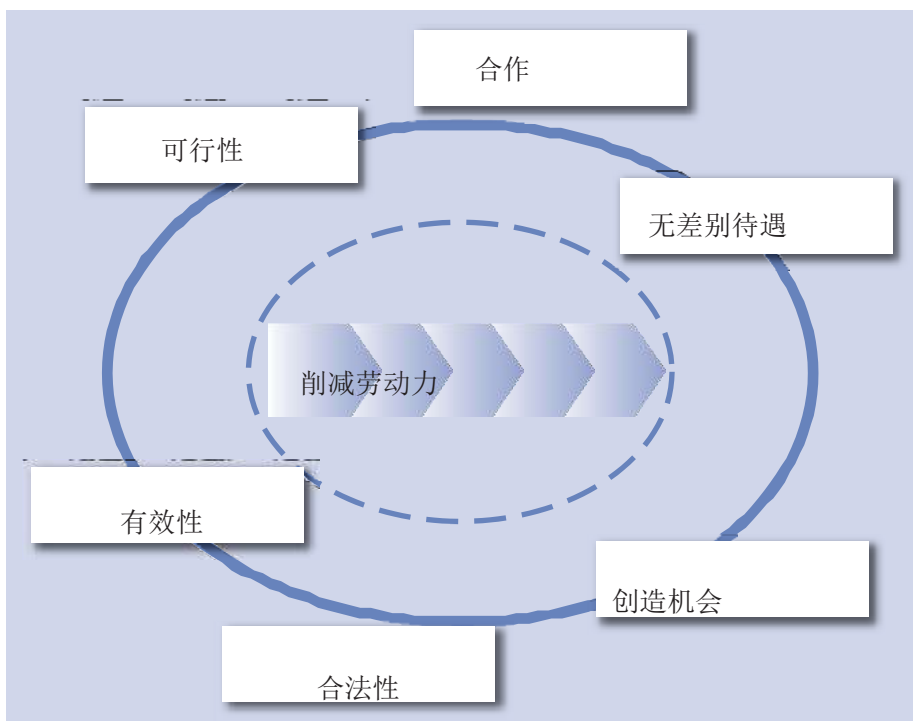
我们还应补充，集体协议需考虑申诉程序，并且要尽可能频繁地促进和鼓励调解或仲裁（以自愿或其他方式）。

尽管存在上述规定，目前，将其纳入裁员进程是由管理层和企业利益相关者决定的。

重组过程的商业框架

公司及其内部流程不是独立存在的。它们与供应商、客户、股东及其他金融利益相关者、劳动力市场及社区，包括政府和其他（法律）机构等外部因素之间存在许多联系。此外，企业环境所树立和尊重的价值观和期望将

图 2 削减劳动力的一般商业框架



不可避免地影响企业的经营方式。图2显示了削减劳动力的一般商业框架。

有效性

每项企业重组活动必须以提高效率和整体业务前景为目标。因此，确保裁员策略的有效性是至关重要的。

可行性

不能实现的目标是不合理的，会不可避免地导致挫折和失败。考虑到企业的有限资源和选择，确保所有目标的可实现性和总体战略的可行性是至关重要的。

合作

与内部和外部伙伴（工人、工会、雇主代表、政府）合作是确保重组

和最大程度降低削减劳动力的社会成本的另一个关键方法。合作有助于了解所涉及和影响到的人的不同关切。

无差别待遇

由种族、肤色、性别、宗教、年龄、政治倾向、民族或社会出身的不同引起的任何区别对待、排斥或优待都是带有歧视性的，而且会破坏或损害人员雇用和员工职业生涯中的机会或待遇平等（在本报告中，则是裁员过程中的平等）。因此，裁员不应该以这些为标准，而应通过纯粹的业务分析来决定。其他歧视性行为可能存在于国家内部（例如：歧视艾滋病毒携带者/艾滋病患者）。这种情况下同样可以向国际劳工组织请求指导。

创造机会

在裁员的同时，也应该为那些不得不承担社会成本的人创造机会。下岗职工可能希望创办自己的公司，幸存者会对承担额外责任产生一定的兴趣，社区也许愿意帮助发展求职胶囊或类似的就业中心。创造工作机会不一定会带来额外费用；相反，它是一种思维方式，目的是在所给定的所有必要性和限制性下，最大限度地提高被裁员这一困难状况波及到的每个人的利益。

合法性

削减劳动力是劳动立法中一个非常复杂的问题，公司应确保从安全的法律基础出发。此外，各国的法律规定差别很大，这会对跨国企业产生很大影响。例如，在削减劳动力方面，美国和一些亚洲国家比大多数西欧国家更加灵活。即使在同一地区内，不同的国家法律也会允许、要求不同的行为，国内立法也可以发生变化。

个体战略发展的决定性因素

在实际进行削减劳动力之前，管理者应该注意一些其他因素，这些因素对选取合适战略至关重要。公司规模、行业运作、所在地以及公司和商业环境的价值体系都值得进一步关注。

表 1 裁员策略与企业规模

	中小型跨国企业 (MNEs) 企业	大型企业 (SME)	企业
可用资源	最小	有限	有限所需的灵活
性	最大	中等	中等管
理和法律复杂性	高	最大	高裁员
所需的正式程度	低	中	高所需
的内部交流	高	高	高所需
的外部交流	有限	最大	高对企
业整体影响	最大	中等偏上	中等偏上

来源：国际劳工组织

规模

表 1 概述了公司规模对制定适当的裁员策略的影响。

在资源极为有限的中小企业中，高度正规化的裁员程序无疑会降低其灵活性。然而，灵活性不仅是中小企业在不断变化的市场中谋求长期生存中所要考虑的问题。它对于管理特定情况（例如裁员）也至关重要。中小企业既不能仅仅从其他国家的其他业务部门或子公司获取资源（交叉融资），也不能像行业领导者那样对价格产生任何直接影响。因此，他们经常发现自己陷入这种困境：一面需要迅速做出改变，一面需要在裁员中投入大量资源（时间、金钱和精力）。

在大型企业，特别是跨国企业（MNEs）中，有限的资源当然也是裁员过程中的一个关键点。不过，由于企业规模相对较大，管理层至少可以在公司内部搜寻一些替代资源。由于不同地区立法和不同子公司管理风格不同，以及对与内部和外部利益相关者进行深入沟通的需求增加，这项任务的复杂性可能成为最关键的问题。

行业

每个行业的知识率⁸ 可以作为确定一个连续统一体的两个极限的重要指标。在一端，主要由非技术工人构成的企业将不必

⁸ 这是技术工人占劳动力总数（技术与非技术工人）的百分比。

将注意力集中在诸如裁员过程中的关键人才或核心知识流失等问题上⁹。在另一端，如果主要由技术或高技能工人构成的公司不想大幅度降低或失去竞争优势，那就应该采取非常谨慎的裁员措施。

地点

公司、子公司或进行裁员的企业所在地在法律框架中发挥了重要作用。此外，重新招聘下岗工人并帮助社会最大限度地减少成本和摩擦的能力在很大程度上取决于特定的社会制度以及相应的国家或社区情况。

价值体系

价值体系存在于企业的内部和外部。企业文化是“企业社会制度”的一个决定性因素。¹⁰即使是小型家族企业也可以具有企业文化，例如精益求精、鼓励残疾家庭成员加入企业和重视客户服务等。特别是在面谈和沟通方面，企业所处的环境的文化对裁员的管理有重要影响。（Hofstede, 1984）。某些文化比其他文化更重视明确的等级制度以及个体、群体和实体之间和更广泛的权力分配。

裁员过程的四个阶段

管理过程必须以*研究阶段*开始，这一阶段以选择目标的组织裁员的形式结束。接下来是*准备阶段*，这一阶段以选用适当的裁员方式结束。之后是*行动阶段*，最后是*评估阶段*。以下内容和表2将详细描述了这一过程。

⁹ 外部知识记录在手册、书籍和视频等载体中，与外部知识相反，内部知识存储在员工的头脑和经验中。

¹⁰ 另见Luhmann, 1984; Trompenaars, 1997。

表 2 重组的四个阶段

阶段	过程
1. 研究和计划	<div>明确的长期战略（时间超过 5 年）或至少清晰的与社会伙伴合作的愿景</div> <div>时间表<div>短期</div><div>中期</div><div>长期</div></div> <div>法律建议</div> <div>与社会合作伙伴就以下几方面的选择和成本问题进行磋商<div>经济</div><div>环境</div><div>社会</div><div>隐性</div></div> <div>方案<div>停工</div><div>重设总部</div><div>外包</div><div>承包</div><div>交易关闭</div></div> <div>相关备选方案的预算，包括投资回报率实现协议：</div> <div>根据预算和时间表选择新的组织形式</div>
2. 准备	<div>指定裁员委员会<div>建议和所有权</div></div> <div>裁员方式的选择<div>在每个阶段进行协商</div><div>技能评估</div><div>受雇就业能力培训</div><div>职业规划</div><div>再就业辅导</div><div>中小企业创业</div><div>人员流动性</div><div>提前/部分退休</div><div>弹性工作安排</div><div>遣散费</div></div>

/续。

阶段	过程
设定所有利益相关者都同意的日程表	
3. 行动步骤	创新裁员方式
	培训内部裁员团队
	公告
	面谈
	心理影响（反应和建议）
	倾听
	任命（运用裁员方式）
	后续跟踪
准备最终评估	
4. 评估	最终评估
	财务状况
	组织
	战略
	社会影响
	是否符合时间表
	未来人力资源的管理、提前预测和主动行动
	人员流动性
	受雇就业能力
	培训
	为进行组织性学习的内部案例研究
	薪水/工资调查

第1 阶段研究与行动计划

研究阶段必须首先确立一个明确的长期战略，然后为整个行动建立一个时间框架，还要以法律建议和利益相关者的意见作为参考，将几种方案分析清楚。其次，必须对这些方案做出预算，以便从最为可行的方案出发做出决策。之后，必须对所选择的方案进行更精确的预算，不要忘记或低估隐性成本。

明确的长期战略

第一步是确定目标，以及如何最好地实现目标。明确的长期战略可以作为未来每一项管理决策的参考依据。它需要反思和对话，且要与社会合作伙伴合作。此外，策略应始终：

- 以从上到下的、全面的方式告知企业的每一位员工；
- 使每个人都可以理解（用简单的词汇表达，并加以解释来防止误解）；
- 经过公司所有成员的同意且所有成员都可以共享。

关于长期战略的沟通必须细心准备、认真组织，以便动员整个公司为实现所选择的战略而努力。如果不能制定出长期战略，至少应确定一个清晰的愿景。

时间表

时间表对做计划、准备和预算至关重要。根据具体情况，它可以是：

- 短期的（例如，在未来四周内削减 10% 的劳动力成本）
- 中期的（例如，在未来一年内削减 10% 的劳动力成本），或者是
- 长期的（例如，以未来三年内裁员 25% 为目标，计划今年裁员 5%，之后两年裁员 10%）

时间表必须真正落实，必须分发给参与准备阶段的每个成员。同时，它必须是可行、且能激励团队的。

法律框架

如果没有法律意见，每一次裁员都可能引发严重错误。因此，参考、研究或寻求以下国家法律方面的意见是必不可少的：

- 申诉程序
- 咨询（社会对话）
- 社会计划

- 延迟
- 裁员费用

与社会合作伙伴协商

建议在裁员早期就开始与社会合作伙伴进行协商。只有这样，才能听到、理解、进而解决不同的观点、问题和重要关切。频繁的对话和共识能够帮助实现更好、更快的解决方案！因此，协商应包括对选择（效率的提高、财务影响/对未来收益的影响、对市场地位和业务前景的影响）和（经济、环境、社会、隐性）成本的讨论。在早期阶段，这些协商内容应保密，社会合作伙伴要遵守保密条款。

方案

可能需要预算的方案包括：

- 工厂或工地关闭
- 重设总部
- 承包（创建一个外部独立公司，包括工人在这里做曾经在公司内部完成的工作，例如话务中心或复印业务）
- 外包（由现有分包商做以前由公司完成的工作，并取消除公司内部的相关职位）
- 出售公司
- 兼并
- 不同方案的组合
- 彻底关闭公司

相关选项的预算

预算中应包括预期成本、投资回报率（ROI）和预测精度。如果技术允许的话，可以给出基于定量分析的排名。

达成共识

关于如何计划、准备、管理和考量裁员过程的共识应：

- 解决所有内部利益相关者关心的问题
- 得到理解和一致同意
- 分享给所有涉及到的合作伙伴
- 包含具体但可实现的目标
- 尽可能完整
- 尽可能便于考量、控制

选择

在这个阶段，相关选项已被列出、仔细考虑、比较（SWOT 分析¹¹ 是一个好的决策工具）、且有数据支持。它们是依靠团队合作和通过对话得出的协议的成果，其中社会影响和估算的隐性成本也被考虑在内。在此基础上，应当就具体方式作出决定。

第2 阶段 准备

准备阶段包括：

- 选择并任命一个负责过程管理的专家委员会，这个委员会包括一个团队领袖、一些相关专家（沟通、组织、成本会计师）、利益相关者代表（工人、人力资源、管理层）和其他相关部门代表（生产部门、营销和销售部门、财务部门、供应链、研发部门）；
- 适当选择一些必要的方式来协助被裁减的工人。其次，裁员的方式必须由专门的员工涉及，他们将在根据确切需求创建的“单元”中工作。

¹¹ SWOT = 将优势、弱点、机会和风险这四点作为比较和决策的基础，并进行分析的方法。

计划组织

接下来，应对决定进行汇编整理。为新的组织形式创建的图表必须尽可能的详尽：

- 包括预期成果和目标的组织形式（=什么）
- 成本和预期投资金额（=多少）
- 包括一份详细的时间表在内的达到这一目标所需的时间（=何时）

在进一步讨论之前，（在这一阶段和过程中的每个主要阶段）检查该流程是否符合长期战略是很重要的。如果不符合，则应仔细检查该流程和长期战略之间的差异——切记对经济状况和可行性进行重新考量。

注意不要高估预期优势，记住裁员是要与人打交道的。应制定现实、可实现的目标，以更好地落实，避免可能出现的挫折。在一系列复杂的目标中，如果初始目标就很难实现，最终目标就永远也不能实现。

裁员委员会

裁员开始时，最好任命（或选举）一个执行裁员的委员会：

- 负责保持项目顺利实施
- 帮助避免裁员过程偏离正轨
- 做出必要的决策，以确保项目所有步骤按部就班地进行
- 是一个被员工信任、且员工愿意与之商讨的团队
- 集中项目需求
- 协调沟通
- 定期向管理层报告
- 检查是否已取得预期利润
- 提出最终结论

理想情况下，团队应该由以下部分组成：

- 一个团队领导人，向管理层作汇报，具有沟通和领导才能

- 专家（沟通和对外关系、组织、财务控制等方面）
- 利益相关方代表（工人代表、人力资源部门等）
- 各部门代表，至少包括裁员涉及到的部门（例如生产部门、营销和销售部门、财务部门和供应链）

理想情况下，成员已经开展了项目的可行性研究，并且有能力和权力在各自的领域中做出决策。这样有助于防止各级员工间发生冲突和误解。

方式方法

这些方式方法旨在帮助那些下岗员工找到体面的工作、最大限度降低社会成本、激励留下的员工、防止出现消极的环境并提高效率。为帮助设计和实施这些方式方法，应提供技术和心理支持，甚至是后勤支持。

某些方式方法需要一个由人构成的永久性结构（来自内部人力资源部门、转包、或与内、外部资源共存）。应在财务计划中提供用于设计和实施这些方式方法的经费，并将其作为运营利润率计算的一部分。应避免仅仅出于营销或公关原因而设计这些方式方法。

第2章中概述的工具具有：

- 咨询服务
- 技能评估
- 员工培训/受雇就业能力
- 内部求职
- 外部求职
- 中小企业创业
- 人员流动性
- 提前/部分退休
- 弹性工作安排
- 遣散费

下面还会结合若干案例研究对这些方式进行更详细的介绍，展示每种方式方法在现实情况中是如何应用的。

第3 阶段行动

在行动阶段，必须告知受裁员波及的工人。包括裁员后将要留下和离职的人。因此，应当向他们介绍为帮助他们而设计的那些方式方法。如果可能，要对每个人都给予关注。如果行动阶段成功结束，那么目标的组织形式应该可以开始使用。

基于所选择的工具，为了能够做出合理的行动准备，必须建立一个分享给所有利益相关者且在公司内部沟通过的时间表。

公告

“单元”创建完成后，裁员团队应商讨三个关键因素：

- 裁员真正开始的时间
- 直接或间接受到影响的人数
- 提供给员工的各种方式方法

这有助于防止员工负面的理解或没有必要的压力产生。假设从先前的沟通中已经知道决定裁员的原因了，那么内部沟通就可以集中在裁员的方式方法而非原因上了。此外，应尽早确认公司的高质量员工，以避免关键人才的流失。

面谈¹²

理想情况下，每位受裁员影响的员工都需要进行面谈。员工直到面谈前都倾向于认为他们自己不会受到裁员影响。受影响员工的压力在被要求参加面谈的那一天会达到最大值。然而，这是整个过程中不可避免的阶段

。

¹² 另见Fielden and Davidson, 1999。

一些建议如下：

- 理想情况下，员工的上一级应该主持进行面谈，因为他是最了解员工的人。
- 应仅安排两名面试官，以免对雇员造成不必要的压力。
- 如果员工要求由一名陪同人员参与，则应安排四位面试官（防止权利失衡）。
- 不要在桌子上放置任何有潜在危险东西。因为这种场面很可能突然变得不稳定。
- 为应对员工晕倒，在手头准备好医疗援助的电话号码，以确保救援可以快速到达。
- 让一个有援助能力的人待在附近以随时提供帮助。
- 务使受到影响的员工了解情况的重要性。
- 为了防止出现任何错误的谈判期望，需明确该决定是不可撤销的。讲事实。
- 任何情况下都要保持冷静。
- 时刻提醒自己被解雇会给他们造成创伤。在这样严峻的形势面前，受影响的人常常听不进去别人说的话。通常会出现三种典型反应：
 - 茫然不知所措，好像失去了知觉，表情冷漠、目光呆滞；
 - 暴力反应，伴随着大喊、否认或试图寻找回旋的余地；
 - 大哭、晕倒、甚至崩溃。
- 将用来提供帮助的方式方法列出来并加以解释，确定哪些工具适用于哪种特定情况。提供一个所有合适的方式方法列表，列表包括这些工具的准确说明及负责人陈联系方式（负责人姓名和各小组电话号码）。
- 与各小组进行预约。尽管在这个阶段，有些人会拒绝企业提供的任何帮助，但还是要坚持这次会议的重要性。
- 尽量保持乐观并全力支持员工。

以下关于沟通技巧的建议可能会有所帮助：

- 倾听受影响员工的话是至关重要的。他们需要将自己的感受表达出来，也需要有人来做听众。
- 不要着急，慢慢调整心态，变得开放、包容，但不要将会议时间拖得太长。最多持续 45 到 60 分钟。
- 要表示出想要帮助他们的意愿，并且告诉这些人公司已经为帮助他们设计了一些方式方法。

后续服务

对那些受影响人的随访可能会持续几个月；此外，如果可以的话，应对他们进行单独随访。还必须通过不断更新解决的裁员案例数量占案例总数的比例来鼓励工作单位的领导人。¹³

第4阶段 评价与对未来人力资源管理的影响

最后的评估阶段旨在对流程（包括时间表）进行全面评估，并为新的人力资源管理战略奠定基础。在整个过程中，良好的沟通是成功的关键。沟通应分为内部（公司内部沟通）和外部/财务沟通（与外部利益相关者沟通）。

在这个过程结束时，由裁员委员会对已完成的工作、已取得的成果以及每个步骤所耗费资源比例进行评估。这些数据必须报告给管理层，且要求对财务、组织、战略、社会和时间指标进行仔细评估。分析结果也应告知所有参与其中的利益相关者。

以下问题可对此提供指导：

财务：

- 削减的成本是否达到预期？
- 公司的财务状况是否好转？
- 是否符合预算？如果不是，为什么？

¹³ 这些比率通常在早期增长较快，使该过程看起来很简单。但是，由于许多简单状况可以很快得到解决，增长速度很可能会随着时间的推移而减缓。

组织：

- 新的组织形式是否与初始目标相匹配？
- 运营效率是否得到提高？

战略：

- 商业环境是否按预期发生变化？
- 新组织是否顺应新的商业环境？如果不是，应采取哪些措施？

社会影响：

- 人员安置是否达到目标比率？
- 在设计 and 应用方式方法方面，是否有值得未来借鉴的地方？
- 某些状况并未得到解决的原因是什么？

时间表：

- 过程的发展是否与时间表相符合？
- 哪些瓶颈必须得到解决？

如果公司要充分利用重组经验，回答这些问题则至关重要。在这种情况下，为了组织学习，还应鼓励深入研究内部案例。此外，对薪金和工资的调查可能有助于确保薪资水平与市场一致，这反过来也会为受未来重组工作影响员工的安置提供帮助。

基于一个可靠的过程评估，人力资源管理将更具前瞻性和主动性。

结论

现在的公司宣布裁员，不再单单是为了提高股票价值。“社会敏感（责任）企业重组（SSER）”这个词语现在已经成为管理文献和实践的一部分，但是建立并实施一个管理良好的重组计划仍然非常困难。近年来，大多数裁员工作未能产生预期效果，主要是因为长期成本往往高于短期节约。

裁员工作只有在得到良好计划与实施，并与一般性重组活动相结合的情况下，才能持续提高生产力和利润。只有预期利润超过裁员的全球成本时，裁员才能在经济上可行。¹⁴ 然而，在有限资源、法律要求、时间压力以及必需的生存能力和可行性的挑战性框架内，削减劳动力的管理对象是人 - 可能比任何其他管理决策或功能都更是如此。因此，将人放在过程中所有阶段的第一位，必须被视为取得成功的最关键因素。许多能够提高效率并最大限度降低社会成本的工具已经掌握在管理者手中。尽管实施这些工具需要付出巨大的努力，但是这些方式方法能够以对社会敏感的方式在应对竞争压力方面做出重要贡献。

裁员应该在所有其他替代办法被考虑并否定之后执行，且应按照下列原则执行：

- 与利益相关者进行对话。
- 达成一致。
- 对过程做精心准备。
- 为过程的成功完成提供必要手段（人力和财务）。
- 加强内、外部交流。
- 尊重所涉及的人员，公平对待他们，并帮助他们寻找其他工作。
- 避免歧视。

然而，避免裁员的最好办法是采取一个能够预测危机的长期政策，并开发人力资源管理，以提高工人的就业能力。

在长远看来，通过按照这些建议行事，企业与其环境将获得双赢。这将有利于营造更好的社会氛围，有利于经济增长和和谐的劳动关系，有利于企业及其环境的发展。

¹⁴ 另请参阅 Hermelin, 1996。

社会成本及个人成本最小化：有效方法

2

将近二十年前，员工们都希望进入大公司工作，由公司长期对他们的生活提供保障。技术转变以及面向全球的经济转变已经改变了这一局面。就业不再有保障，做得多不等于做得好；同时，员工对发展机会、个人提高、工作生活平衡等方面的要求也越来越高。

表 3 给出了目前工作场所正在经历的一些对员工的预期的变化。

为了顺应这种理念上的转变，终身的工作保障已经成为过去。企业面临着更大的压力，它们要快速有效地适应不断变化的环境，以确保底线能够达到股东的满意。因此，裁员不再仅仅是一个面临迫切需求时降低成本的手段，而是一种使公司保持精益和盈利的方法。

虽然这种类型的策略是有争议的，但是，一旦决定裁员是重组的一个

表 3 新旧预期

旧预期	新预期
大预算和大量员工	新的挑战 and 振奋人心的业务
传统的企业等级制度	单层、流畅、灵活的组织
三十年合同，薪水优渥，优越的退休政策	五年合同，根据员工创造的价值决定薪水
根据企业阶梯平稳上升	从一个岩面跳到另一个岩面

来源：Michaels et al.，2001。

必要部分，公司仍有几个可行的方法将对员工（被解雇者和幸存者）及其周围社区的社会影响降至最低。

除了帮助员工，公司还可以从提高其作为社会敏感企业的声誉受益。这可以对品牌资产以及使公司未来对高品质人才更具吸引力产生长远影响。

如第 1 章所述，某些裁员方法应该对那些适用的员工产生永久的影响，应该在准备阶段讨论确保顺利应用这些裁员方法所需的财务上的投入。

本章概述的工具如下：

- 咨询服务业
- 技能评估
- 员工培训/受雇就业能力
- 内部求职
- 外部求职
- 中小企业的创业
- 人员流动性
- 提前/部分退休
- 弹性工作安排
- 遣散费

咨询服务业

被解雇会造成创伤。人们对工作关系破裂的反应与私人关系破裂的反应类似。二者的共同特点是否认现状、对未来的恐惧、愤怒和抑郁。虽然管理层的决定必须具有约束力且不可撤销，但管理团队的成员应该做好倾听受裁员影响的工人的准备，允许他们表达内心的关切，或只是简单地让他们说说话。此外，管理层需要记住，不仅是那些被裁减的员工，那些留下来的员工在这段时间也会有情绪上的困扰，或许他们的朋友被解雇了，或许他们对自己工作的未来产生担忧。与这两个员工群体进行沟通对于重组工作的成功至关重要，还可以通过咨询来帮助员工度过难关。

咨询应该是一个工具，旨在帮助那些被裁减的员工将注意力集中到自己的优势上，恢复自信和积极的态度。对于留下的员工，咨询中应关注他们对公司和自身未来的想法，以及任何其他可能出现的问题。加强那些将继续在公司工作的员工的安全感和舒适感是很重要的。这项咨询工作甚至可以延伸至被裁减工人的家属。

技能评估

无论是在公司内部还是外部，工作的变化往往需要技能的转变。公司可以通过在变化发生前提供技能评估来帮助其员工了解自身优势和需要改进的地方。这不仅将为员工提供一个找到二者之间的协同作用的清醒的认识，而且通过强调劳动力市场期望和员工技能之间的差距，帮助他们了解要想做另一种工作，他们需要做出怎样的行动。

在一个大公司工作终生，并沿着企业内的阶梯稳步上升的日子已经过去。在不断扩大的欧盟以及世界其他地区，人们越来越意识到，安稳的工作依靠的更多的是技能而不是在公司工作的时间。公司不再提供同一地点、相同工作的终身雇用。日益重要的是对工作所需技能和拥有自己何种技能的理解程度，因为一个员工的综合技能正渐渐成为不被淘汰的关键因素。根据评估结果，员工和公司可以做出决定，看哪些培训或教育经历是有意义的。

员工培训/受雇就业能力

目前的就业市场很不稳定，员工已经意识到，技能越多的人对公司的价值越大。因此，许多人正在寻找可能会鼓励员工参加培训和发展自身技能的雇主。一些工人，特别是年轻人，可能希望完善自身教育、改变或扩展原有专业。在许多国家，针对与财政援助计划相关的对高技能年轻雇员的教育计划就是对这一需求的回应。总体上向员工解释现有的、适当的有关计划是非常重要的。企业还可以考虑实施进一步的激励政策 - 例如，在可用的公共财政援助的基础上再添加一定金额。

一些公司持续推进员工进步和培训，提高他们的受雇就业能力，以便裁员后，员工在接触新工作时不会觉得痛苦或困难。这种终身学习使员工具有更高的灵活性和独立性，还能在面对新挑战和新机遇时提高员工自立能力和自信心。这对公司也是有好处的，因为公司可以拥有一个能够根据公司需求而改变的多技能的员工群体，它能不断提供合格的内部备用人才，以满足当前市场的任何需求。

然而，培训不应仅限于工作技能培训，还应包括求职技能培训。包括如何创建简历、如何有效面试、如何回答问题、面试时如何着装、如何展现自己的优势，以及如何应对紧张情境。公司和员工都能从中获益：员工能够更快地找到新工作，公司不仅能够从其为员工提供帮助的正面形象中受益，而且还能更及时地为下岗员工找到更多解决方案。

内部求职

内部工作（在公司本身内部、公司另一个工厂或另一项服务中、或子公司中）是重新安排员工的首选。人力资源部可以提供关于有需求的岗位和岗位要求指导。根据公司规模，可能已经有一些方法能够促进这项工作，例如公司内部网站中的空缺职位信息或公告板上的未来一段时间的招聘信息。然后，根据移动工作能力、员工技能和个人意愿，将其与合适的应聘者进行配比。

即便会涉及到再培训，人力资源部也应鼓励部门内部招聘。即使需要再培训，由于不必进行外部招聘、不必雇佣新人、不必冒新人不适应公司的风险、也不必做行政文书工作，其经济效益可能比发展新员工所需的金钱和时间成本更低。

外部求职

如果员工必须离开企业，他们应该通过咨询、技能评估和培训在心理和技术上做好准备，并能够根据他们的技能，在当地或在其他地区选择工作。在为员工做好这些准备时，首先需要考虑这些要点：

- 提供新工作辅导、技能评估和培训。
- 每天对工作广告（报纸、杂志、期刊、互联网、内部网等）进行编辑和分类；并以简单的形式进行概述。
- 联系其他公司，了解他们的职位空缺情况。这是大型企业在不同领域之间进行交易的惯常做法。不要仅仅局限在大公司。通常情况下，拥有数百个联系人是必要的。
- 联系专业组织以确定行业需求。
- 与就业组织（公共和私人）长期保持联系。
- 联系招聘机构，并向他们提供求职人员。

这一领域的突出者是外包咨询公司，专门帮助下岗人员找工作。它们对每个客户进行单独处理，并利用它们的网络来筛选合适的就业机会，因此通常比单个提供求职帮助的部门效率更高。尽管通常情况下价格比较昂贵，但是结果非常乐观，并且可以通过照顾某一类别（通常是高级别）的雇员来降低工作单位的总成本。

鼓励员工积极主动寻找工作的另一种方法是颁发“速度奖金”。这是在遣散费的基础上，对四个月内找到工作的雇员的额外金钱奖励，不管他们有没有提供求职帮助的部门的帮助。

另一种趋势是对接受帮助的员工提供更高的遣散费。这可以防止雇员拿到遣散费后故意拖到最后一刻才开始寻找新工作，而且他们得不到任何帮助或建议，最后陷入财政困难。在某些公司，拒绝接受帮助的员工只能得到法定数目的遣散费，而接受帮助的员工可以得到更多。

最后，有些公司可以继续保留员工以前的工作合同，直至其新工作试用期结束。这有助于提升员工的安全感，使他们能够以较小的风险尝试新工作。

中小型企业创建（SMEs）

在任何下岗工人群体中，都有一些具有创业意愿的人，他们在得到机会和支持时，会想要尝试创立自己的公司。从复印服务到自行车修理服务，

创立任何公司都有可能。也许创业这个想法对他们来说并不是新的，但现在的情况需要员工更加独立。这样的例子有很多，而且在一定程度上取决于当地的经济环境。然而，这样的项目要想取得成果还面临着许多困难，主要是活动筹资，其次还有项目管理、遵守法规（从了解法规开始）等等。鉴于这些因素，建立一个专责推进中小企业创业的小组非常有用，这些企业可以：

- 帮助员工抓住机会并准备可行的项目计划——例如，从想法转向业务概述、时间线、以及财务框架等；
- 协助发展实现成功所必需的技能和文化；
- 就银行贷款或融资等问题提供资金和咨询；
- 提供法律和行政支持和建议（如何创建企业、最佳运营方式、需要避免什么、会计准则及法规等）；
- 通过外包某些非核心活动为员工提供新的想法或机会。

在创建中小企业的背景下，外包成为一个有趣的选择。传统上，一些在企业内部进行的活动可以外包给公司的前雇员。比如旅行服务、交通和行政支持。在这种情况下，这些活动或者被外包给现有公司，或者外包给前员工创建的一个新公司（新公司与企业可能有或没有临时资本共享，可能还会减少分包商协议，以鼓励新公司寻找其他客户）。

与创建中小企业相类似，管理层收购（MBO）和外部管理团队收购（MBI）是另外两种可以考虑的选择。在管理层收购中，员工收购即将关闭的工厂或子公司。在 MBI 中，员工收购公司外部的另一个工厂或子公司（在相同领域或不同领域），而前雇主可以提供资金和技术支持。

人员流动性

劳动力的流动无疑增加了社区社会成本最小化的机会，因为被解雇的工人

愿意并能够为了寻找工作而搬到其他地区居住。因此，移动工作能力有以下两种内涵：

- 接受工作中的变化（工作流动）；和
- 接受工作地点、甚至居住地（地理流动）的变化。

工作流动性的问题主要通过技能评估和培训来解决。地理流动性更为复杂，因为它往往需要整个家庭的迁移，由此，情感上和财务上的影响更为凸显。

可以通过提供可观的搬迁福利来鼓励地理流动，包括：

- 用公司财政资源补贴迁移费用；
- 带薪放假搬迁；
- 提供寻找房屋方面的援助，甚至住房津贴；
- 加薪，因为不同地区的生活成本可能不同；
- 提供关于新地区的定向课程，包括有关当地学校、设施等家庭感兴趣的信息。如果搬迁到语言不同的地区，可以为整个家庭提供语言培训的经济津贴；
- 为登记注册、服务设施、理解当地法规等提供行政支持。

提前/部分退休

根据地方立法，早期/部分退休制度可能也是一种解决办法。它还可以调节公司的年龄金字塔。然而，失去最熟练、最有经验的员工可能在技能和经验方面对公司的人力资源构成严重威胁，因此，在采取重大行动之前还应对其仔细研究。

提前退休有好几种形式（取决于公司规定和地方法规），但通常包括延长全额福利直至本应退休的年龄，以及根据员工在公司工作的年数发放的奖金，奖金的数额是工资的一定比例乘以年数。可以提前退休的年龄以

及激励奖金数额通常取决于公司；然而，公司有理由认为这一方案是可行的，能够确保提前退休带来的经济利益对想要从中获益的人来说是有吸引力的。

兼职退休（或部分退休）也可作为一种解决方案，员工工作更少（例如减少 50%），而挣得更多（例如原来工资的净 70%）。这个策略可以帮助避免产生任何潜在的负面心理影响，同时还可以帮助组织进行知识的转移。

选择性工作安排

“选择性工作安排”这个通用术语，包括任何偏离该领域传统规范的日程安排。例如，它包括兼职、灵活休假和分包。弹性工作安排最显著的优点之一就是，通常情况下，公司能够在保留员工的同时，还可以更好地管理工作流程的变化

- 从而实现更高的效率。

兼职工作

尽管必须指出的是，对雇主来说，由于行政成本、办公空间等因素，两个兼职工人的成本可能会多于一个全职工人，但是兼职工人可以高效地从事许多工作。然而，如果目标是降低生产能力，兼职工作有可能成为裁员的替代方案。而且，还可以采用过渡时期的金融解决方案。此外，在那些农业占很大比重的国家，工人可能很容易找到兼职工作，因而促进了互为补充的农业活动的开展。在某些情况下，父母可以选择这种工作方式，以便每周都有一天可以和孩子相处。

分包员工

在一定时间内将工人安置到其他公司（分包）是临时产能过剩的另一种解决方案。工人仍然属于原有企业 - 由企业支付薪水，且维持原有就业条件 - 但他们为另一家公司工作，原企业应根据先前商定的水平给这家公司开具发票。劳动力成本（即工人的实际成本）和开票金额的差额就是此方案的成本。合同结束时，工人则返回原企业，除非他们从工作的公司收到工作邀约，且原雇主同意他们离开。然而，由于法律限制，这种方案很难实施，而且工人通常也不愿意参加。

分包的优点有很多：

- 对员工来说：体验新的工作环境，且没有任何风险；
- 对正在招聘员工的公司来说：获得一个可迅速投入运营的员工队伍，他们带来有用的知识和新的思维方式，还可以临时解决公司的用人需求；
- 对借出员工的企业来说：在留住人才的同时减少劳动力成本；不产生社会影响。

灵活休假

另一个临时解决方案是由员工和公司商定的有限的休假方案。此类解决方案的基础包括：

- 休假期间获得部分工资；
- 继续保留办公室电话号码、汽车、电子邮件等，作为附带福利；
- 休假结束返回公司时可以在公司找到类似工作。

遣散费

可以理解的是，裁员带来的财务上的影响是员工的一个主要关注点。失去工作往往意味着失去抚养自己和家庭的能力：这几乎必然会带来极大的压力和焦虑。虽然遣散条款因国家而异，但公司可以通过提供超出法律规定的金额来减少员工压力。一些公司选择延长为员工提供部分工资的时间，或者奖励那些在公司工作时间很长的人。其他公司甚至允许员工保留某些附带福利，或在遣散后一段时间内仍可使用公司设施。¹

¹ 最近一项关于裁员对美国医院工作质量的影响的研究（Chadwick et al., 2004）表明，在裁员过程中考虑员工福利对于裁员成功和裁员后公司财务表现的提高都有积极意义。

本章将描述一些真实商业案例，企业在重组过程中采用了第1章和第2章中提到的做法，分别取得了不同程度的成效和完成度。德意志银行（Deutsche Bank）实施的综合性计划基本上用到了每一种重组方法，而像 Floreal 这些公司使用的重组方法则更具体、更具针对性，其他公司都能够从中吸取经验，还可以将这些案例用作给自身建立交钥匙重组计划的基础。

尽管以下案例大多集中在欧洲市场，但企业的重组已经达到了全球性的规模，由于企业重组不再只是针对特定国家，而是更具普遍性，因此有望覆盖全球。随着组织结构全球化的不断深入，新的市场因素可能会进一步巩固重组；商业世界的需求不断变化，也将要求这些方法成为大多数公司商业模式中的企业重组中调整预期规划的基础。

案例 1 德意志银行，德国¹

使用的关键裁员方法					
咨询	✓	技能评估	✓	员工培训/受雇就业能	✓
内部求职	✓	外部求职	✓	创建中小企业	✓
人员流动	✓	提前/部分退休	✓	选择性工作安排	✓
		遣散费	✓		

¹ 来源：Fischer，2003。

德意志银行的章程于 1870 年 1 月 22 日通过。该公司的目标是“受理各种银行业务，特别是能够促进德国、其他欧洲国家和海外市场之间的贸易关系”。国际业务从一开始便稳步发展，1871 年至 1873 年间，德意志银行先后在横川、上海和伦敦开设分行。

成立的第一年，德意志银行便允许现金存款，这一举措帮助其在德国建立起稳固的存款业务。它也对电气工程和钢铁工业的发展起到了重要作用。

很早以前，德意志银行就与大型地方银行建立了联盟。1920 年，它与最大的竞争对手 Disconto-Gesellschaft 合并，成为德国最大的银行。但在 1945 年，德意志银行却几近破产。二战后的时期是其历史上最艰难的时期。占领军要么将银行国有化，要么只允许它们以极小的规模在地区继续运作。德意志银行被分解为十个银行，后在 1957 年重新合并，并以原来的名字命名。

1959 年，德意志银行进入零售银行业。在接下来的 40 年里，它先后收购了摩根格伦费尔（Morgan Grenfell）和美国信孚银行（Bankers Trust），开始了国际化进程。

今天，德意志银行成为国际领先的金融服务提供商之一。它为 75 个国家的 1200 多万客户提供服务，服务包括八项核心业务：

- 全球市场
- 全球股市
- 全球企业融资
- 全球交易银行业务
- 私人和商业客户
- 私人财富管理
- 资产管理
- 企业投资

德意志银行的价值观和企业目标如第 3 栏所示。

21 世纪的德意志银行

2001 年 6 月，德意志银行的收入排名第三，仅次于花旗银行（CitiGroup）和摩根大通（JPMChase）。到 2002 年，经济衰退造成了德意志银行

第3栏 德意志银行的价值观和企业目标

德意志银行的目标是成为其核心业务的三大供应商之一，并取得适当的资本回报率。

德意志银行渴望成为全球领先的综合金融解决方案供应商为有需要的客户提供服务，以及能够给股东和员工创造巨大价值的卓越的德国银行。

几个关键的价值观是公司结构必不可少的部分：

创新。我们不断挑战传统智慧，开发新的解决方案，以满足客户要求。

业绩。我们坚持以结果为导向。

信任。我们可靠、诚实、公正。

关注客户。我们以客户为中心，并以此作为我们工作的动力。

团队合作。我们从多样的业务和员工中受益，通过共同努力来取得成功。

客户的满意是我们业务成功的基础。这就是我们如何满足股东要求、持续提高他们股份价值的方式。我们需要积极主动的员工来实现这两个目标。实现这些目标使我们能够在开展业务的所有国家中对社会作出应有的贡献。

我们致力于为客户服务。客户是我们所有行动的重点。我们用过硬的能力、开放的心态和礼貌的态度来帮助客户的业务取得成功。他们的满意度是衡量我们表现如何的标尺。

我们的动力就是利用动力和创造力来取得创新性成果。我们的管理团队通过领导力和给员工分配有挑战性的任务、让员工承担责任和对绩效的认可来提升员工的积极性。我们想要创造条件，使员工能够继续发展个人和专业能力、获取知识、并使其个人价值观与我们的企业价值观相一致。公平且以绩效为导向的薪酬制度可以激励个人的奉献精神。

我们制定决策的原则是保护股东的投资获得长期、持续增长的回报的权力。这项回报是我们的业务决策和活动最重要的衡量标准。

在我们的企业目标框架内，我们分担了整个经济和社会的责任。我们希望对社区承担起自己的责任，而不仅仅以纯粹的金钱方式为经济和社会做贡献。无论何时何地，我们都愿意为国家之间的相互理解作出贡献。

来源：Fischer，2003.

资产减少，对经济衰退的后果产生了极大的负面影响。德意志银行宣布重组，到 2003 年削减 14500 个职位 - 其中 4500 个在德国。

人力资源对重组的回应

人力资源部早在 1997 年就预测到有可能发生重组。人力资源部已经在德国实施了一系列杰出的解决方案，这些方案不仅是为了应对当前情况，还可以减轻裁员带来的影响。整个计划被称为就业马赛克（见图3）。它代表了与工厂委员会合作开发的一系列令人惊叹的裁员方法。其目标是：

- 提高受雇就业能力
- 使内部就业市场更加灵活

图 3 就业马赛克



注意：不同方式采用颜色编码。蓝色代表内部选项；灰色产品代表外部选项。

来源：德意志银行。

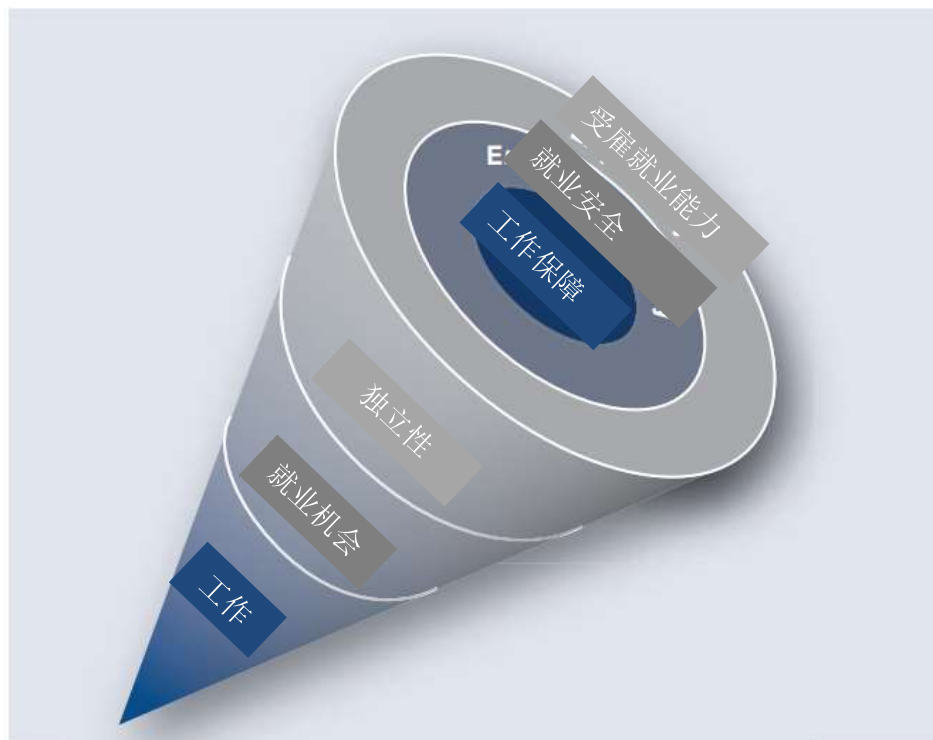
- 提供个人专业观点（尤其是为被裁减的员工）

受雇就业能力

德意志银行认为，雇员有责任一直保持可以找到工作的状态。同时，它也非常支持员工努力将能力保持在一定高度。此外，德意志银行还意识到它有社会义务创造一个能够提供有趣发展机会的工作环境。这些机会增加了被解雇者在公司内部或外部找到新职位的可能性。在人生充满活力的时候保持就业状态意味着脱离旧习惯，投入到终身学习中去，学习做出改变所需要的灵活性和开放性。

魔法锥（图 4）将稳定的工作与特定职业或工作的保障联系起来。无论过去工作稳定性多么普遍，如今在私人公司这种情况已不复存在。

图 4 魔法锥



来源：德意志银行。

魔法锥的第二层表示就业稳定性，也就是创造并帮助员工在他们公司内部找到就业机会。但这只有在就业机会增加或至少稳定的时候才可能实现。

外面一圈表示受雇就业能力，即员工的独立性。这种独立性并非没有限制。德意志银行承认它在两个层面上负有责任：

- 一线经理不仅要对他们的员工进行指导和发展，还要对他们的强项和弱点加以解释。
- 人力资源开发关于员工发展问题的过程、产品、方式方法和咨询服务。

内部选择

内部工作。内部工作为德意志银行在全球范围内组织内部就业市场。除了管理职位之外，所有职位都被公布在一个任何员工都可访问的栏目中。订阅这一栏目则可以自动收到关于新工作的列表信息。

求职申请和查询则通过电子邮件匿名提交。如果经理对申请感兴趣，申请人的身份则会显示出来。

内部工作的几个积极方面包括：

- 自己对自己的职业发展承担起更多责任
- 提高内部就业市场的可见度
- 更好地利用内部人力资源
- 优化内部招聘流程。

Bankforce。Bankforce 是一种创建于 1997 年内部临时机构，员工志愿者在德国内的整个集团中执行项目、支持工作或替代职责。要想在 Bankforce 中工作，员工需要至少达到银行柜员的最低资格水平、可随意变换工作地点、评估记录良好、且获得直属上司的许可。

Bankforce 是否接受志愿者取决于其对特定资质的基本需求。求职者通常是年轻人，他们或者想要发现新视野、追寻挑战、希望通过轮岗来提高自己的资质，或者由于工作改变或失去工作而打算给自己进行重新定位。

任务通常持续两个星期至六个月，但员工也可以获得一系列任务授权，并继续保持 Bankforce 的成员身份一段时间。Bankforce 的工作人员如果被派往家庭所在地之外的地方工作，则可享受免费住房和定期探亲假。

此项目的组织工作由人力资源部的两个人管理，他们确认空缺职位、面试求职者并负责开具客户账单。

少量工作。少量工作为有经验的工人建立了一个市场，例如：

- 正在休产假的母亲
- 已经在德意志银行完成学徒训练的学生
- 前雇员
- 被转移雇员的配偶
- 有时间从事短期工作的人，这里的工作通常指特殊项目，而非常规工作。这些工作通常可以在家里完成。

能力发展。为企业中每个职位分别发展了一些竞争优势。每隔一年，员工都能够通过在线工具（CDO）进行能力评估，并与直接经理一起制定他们的发展计划。

生活危机咨询。当家庭、工作或健康中出现异常压力（包括毒瘾和财务问题）时，德意志银行可以就心理社会话题和如何处理冲突提供信息。内、外部员工均可触及公司的整个顾问网络。

老年兼职。对接近退休年龄的兼职人员加大补偿力度。

远程办公。尽可能让员工在家中完成工作。

个人弹性时间。在任何领域、职能、层次中可能的兼职工作形式。以年为单位对灵活时间进行组织，员工也有可能重返全职工作状态。

集体兼职。集体减少工作时间，以便在团结的基础上为所有小组成员提供工作保障。

学员转移。已完成学徒训练的学员可以申请在不同工作组或不同地区工作。

继续接受教育的机会。符合市场需求但资质不足，特别是信息技术相关领域的职业，需接受进一步培训。

员工安置。内、外部顾问可在专业调整方面提供帮助。

外部选择

工作指导。工作指导是为那些因重组或裁员而失去工作的员工设计的。为期三天的研讨会在 2002 年吸引了 300 名参与者，2003 年，参加人数又增加了 700 人之多。

第一天包括对个人情况、个人/专业技能和目标的自我评估；以及个人与内部人力资源顾问的会面。研讨会的第二天在三个星期之后，对就业市场和求职策略进行研究。第三天，求职申请完成，参与者进行面试，人力资源部提出对个人的建议。

参与者对这种工作指导表示万分感谢。经验表明，它确实非常有效：90% 的参与者在合同终止后能够找到工作。

Bankpower。Bankpower GmbH Personnel Services 是德意志银行和德国人力公司（Manpower Deutschland）的合资企业，专为金融服务提供商设计，是一家具有独立法律地位的临时工作机构。

根据社会计划，决定加入 Bankpower 的员工从德意志银行获得遣散费将减少三分之二。他们与 Bankpower 的无限期合同中不包含试用期，并且在 24 个月之内不会因公司运营原因被解雇。德意志银行会按照他们之前的工资总额支付 12 至 30 个月。根据个人技能，他们会被分派给金融领域内公司的临时任务。

经验表明，在不到一年的时间里，绝大多数志愿者找到了一个永久职位。

柏林模型。柏林模式包括对可能会失去工作的员工进行再培训。培训可以在公司内部或外部与商会一起协调组织。员工通过培训可以获得信息技术、保险、对外贸易等领域内专业所认可的文凭或资格证书。此类项目可持续两年，在此期间德意志银行将培训薪酬增加到个人之前的净收入。

支持创业。想要创建一项独立业务的员工可以从银行的创业专家那里获得专业帮助。德意志银行开发了创业工工具包，可以在有利条件下为员工提供融资。

建议组成一个外部顾问和专家网络，志愿者可以分摊费用、时间共享的方式参加研讨会。

尽可能让德意志银行在员工创业阶段成为其客户。
遣散费可能是税收优化后的。

管理支持。德意志银行管理支持已创建为德意志银行的子公司，成为55岁后离开公司的专家和高管的一种就业选择。咨询公司的员工成为向德意志银行和外部世界提供服务的合作伙伴。

这为从职业生涯顺利过渡到全面退休提供了保障。合作伙伴可以获得基本工资及其项目相关费用。在内部，他们被要求完成代表性任务、项目管理、领导工作队、并对初级管理人员进行指导。在外部，他们是中小企业或初创企业在以下几个领域的咨询顾问：

- 资产流动性
- 收入
- 资产负债表分析
- 人力资源管理
- 咨询委员会
- 支持旨在使东欧或其他新兴国家的银行业务和财务管理系统现代化的国际项目。

案例 2 德国安捷伦科技²

使用的关键方法				
咨询服务业	技能评估	员工培训/受雇就业能力		
内部求职	外部求职	中小企业的创建		
移动工作能力	提前/部分退休	✓	弹性工作安排	✓
	遣散费	✓		

² 来源：Danthony, 2003.

安捷伦科技是谁？

1999 年，当惠普（HP）决定将其电子、电信和生命科学活动分立出来时，安捷伦科技成为一家独立的公司。

公司围绕三个业务组：

测试和测量。该组提供用于电子设备/系统和通信网络/服务的设计、开发、制造、安装、部署和操作的产品和解决方案。解决方案包括测试和测量仪器；自动化测试系统和设备；通信网络监控；以及带有辅助服务的管理优化工具和软件设计工具。

半导体产品。该组包括用于高性能通信系统的半导体元件、模块和组件，以及用于个人系统网络的产品。

生命科学与化学分析。该组包括仪器、软件、耗材和服务。它们用于对产物的物理和生物特性进行识别、量化和分析。

在 1999 年成为独立公司后，安捷伦科技拥有员工 4 万人，为 110 多个国家的客户提供服务，收入达到 83 亿美元。一半以上的收入是在美国以外的地区创造的。

技术创新

William（Bill）Hewlett 和 David（Dave）Packard 在从加利福尼亚州斯坦福大学的电气工程专业毕业后，于 1938 年创建了 Hewlett-Packard 公司，后在 1999 年改为安捷伦科技公司。

他们将首个产品，一个音频振荡器，卖给了迪斯尼，用于制作电影《幻想曲》。二十世纪四五十年代，该公司围绕电子测试和测量产品稳步发展。二十世纪六十年代，它又进入医疗仪器和化学分析的新领域。它还引入了第一台可编程的科学桌面计算器，作为测试和测量仪器的控制器。继这一创新之后，在二十世纪八十年代初，一系列商用计算机问世。到 2002 年，惠普在全球拥有 17,000 项专利，其中大多数以其员工的名义申请。如第 4 栏所示，安捷伦科技公司继续坚持与其母公司相同的价值观。

第 4 栏 安捷伦科技的价值观和企业目标

创新与贡献

- 创造并探索技术，用于发掘新的利益领域、开拓新市场并发展新业务。
- 从各地寻找好的想法，分享奖励，采纳这些想法并将它们应用到各处的解决方案里。

信任，尊重和团队合作

- 如果为想把工作做好的员工们提供合适的工具和足够的支持，相信他们就一定能做好。
- 创造一个包容性的工作环境，促进对个人及其想法和贡献的尊重。
- 意识到我们的多元化和全球化团队的全部力量，努力无国界，以满足各方期望。

坚持原则

- 遵守商业道德的最高标准，承认一切不可接受的东西。

企业目标

被称为“惠普之道”的人力资源理念在 1957 年正式形成，当时惠普的管理部门制定了公司的企业目标。这些新理念从根本上不同于当时流行的自上而下的管理风格，它们是目标管理的第一步，此后一直流行于公司内部。

利润。为了获得足够的利润来为我们的公司发展提供资金，并为我们提供实现其他企业目标所需的资源。

客户。为客户提供最优质、最有价值的产品和服务，从而赢得和保持他们的尊重。

利益领域。参与那些建立在我们的技术、能力和客户利益之上的利益领域，为持续增长提供机会，并使我们能够做出必要的和有利可图的贡献。

增长。让我们的增长仅受限于我们的利润以及我们开发和生产满足客户真正的需求的创新产品的能力。

我们的员工。帮助我们的员工共享公司的成功，成功因他们而成为可能；为他们提供基于绩效的就业保障；与他们共创一个无伤痛的、愉快的和包容性的工作环境。这种工作环境重视他们的多样性，承认个人的贡献，并帮助他们从工作中获得满足感和成就感。

/续。

第 4 栏 安捷伦科技的价值观和企业目标 /续

管理。通过给予个体实现明确目标时足够的行动自由来培养主动性和创造性。

公民身份。我们是国家及公司所在社区的经济、智力和社会资产，我们要以此履行自己的社会责任。

使命/愿景

安捷伦科技的使命或愿景是拯救生命，帮助人们沟通，并通过技术改变人们生活和工作的方式。“我们为让梦想成真的人制造工具。”该使命驱动安捷伦科技的某些行为。

焦点

- 优化和简化；决定什么才是真正重要的，对其他的说“不”。
- 设定几个具有高影响力的以客户为中心的目标，并使企业目标与其一致。
- 热情地专注于对客户需求的预期和满足。
- 将我们的投资重点放在正确的机会上，以实现最大的增长。

速度

- 利用紧迫感的变化。
- 行动迅速并根据条件进行调整；敏捷。
- 行动果断，杜绝官僚主义以及随之产生的能源浪费。

问责

- 做出简单的承诺，然后履行承诺。
- 通过雄心勃勃但实际的绩效目标进行管理；奖励完成目标和超越目标的人。
- 直接明确地处理绩效不佳问题。

这些关键原则激发商业策略和目标设定。绩效取决于成就水平和目标达成的方式。

来源：Danthony, 2003。

人力资源创新

惠普是第一家实施利润分享计划的公司。它始于 20 世纪 40 年代，当时公司设立了圣诞节奖金，后来变成了生产奖金，最终成为利润分享计划。

同时惠普做了另一个重要的管理决定。该公司采用了一种现收现付的融资增长方式，而不接受可能导致“雇佣和解雇”操作的大型合同，这是为了就业稳定性。

以下是 Bill Hewlett 给所有员工的信件，这是不言自明的：

今年年初，我们的生产能力很明显超过了我们的订单率。我们希望这个状况是暂时的，因此我们推迟采取任何行动，并允许大幅增加库存，减少积压。到了七月，很明显，订单率依然没有增长的前景，显然很有必要将生产更多地与当前的订单率保持一致。一般来说，这个差距约占生产量的 10%。可选择的行动方案是要么裁员 10%，要么制定一些方法，以便所有员工可以更公平地共享工作量的减少。后一种行动方案似乎更符合我们公司的传统，它以一种更体谅人的方式来解决一个看上去相对短期的问题。正是出于这些原因，我们才制定了每隔一个星期五休班（无薪酬）的计划。

在这里我要向所有愿意分享这项工作量减少计划的人表示感谢，你们使十分之一的同事可以继续工作，而不是在高失业率阶段进入就业市场...（Bill Hewlett，内部沟通）。

1967 年，惠普是第一家实行弹性工作时间的美国公司。该计划允许员工在三小时内的任何时间到达，只要他们的工作时长达到标准的小时数。该计划在德国伯布林根的制造工厂发起，并迅速传播到整个公司。

用 Dave Packard 的话来说：

在我看来，弹性工作时间是尊重和信任员工的本质。这就意味着我们既赞赏我们的员工忙碌的个人生活，又相信他们与他们的主管和工作组设计了一个方便个人，又对他人公平的日程表（Dave Packard，内部沟通）。

工作时间模型和时间帐户

1995 年，德国进行了进一步的创新，显而易见金属行业的工作时间要降低到每周 40 小时，低于标准工作时长。人们产生了一种明确的认识，即高度重视时间，必须超越弹性工作时间。新的法律义务可以从一种约束转变为一种受到高度赞赏的利益。如果惠普希望继续成为首选雇主，就需要突破就业条件

惠普创立了一个由人力资源专家，工人委员会成员和部门经理组成的设计团队。

在工作时间减少的情况下，公司仍然工作 40 小时。员工每周多工作两个小时，然后可以将这些时间移入“时间帐户”或收到等价的现金。时间帐户可以被用来：

- 缩短工作周
- 延长假期
- 补偿兼职情况下的收入损失
- 金融教育
- 允许休假或请假
- 便于提前退休

对于加班工作，员工可以选择接收现金或将工作时间移入他们的时间帐户。不管他们选择哪个，加班津贴仍以现金支付。由于疾病、事故、配偶死亡或其他类似问题而处于财政困难的员工可以选择将一些累积时间换为现金支付。

当公司宣布在“桥日”或圣诞节假期期间短期关闭时，可以使用时间帐户。已用尽其所有时间帐户的员工可进行“时间预支”。

离职雇员在离开公司时，以现金方式收取其未使用的时 间 帐 户 余 额。在退休或非自愿终止雇佣的情况下，员工仍然留在工资名单上，直到时间帐户用尽。

在十年内没有使用任何时间账户时间的员工被视为已累计相当于六个月的薪金。

最近增加了一项新计划，允许人们在继续全职工作的同时将其工资减

少 20%。工资的减少允许他们将其时间账户中的累计每周增加 8 小时。这个计划受到希望加快提前退休或接受高等教育的员工的高度赞赏。

养老金计划和风险保险

1984 年设立的养老金补充计划包括基本养老金计划和完全由公司补贴的风险保险。这是对国家社会保障的补充。这些缴款占基本工资线到社会保障上限的 1.5%，以及超过上限部分的 4.5%。

此外，员工可以投入他们全部或部分的假期、圣诞奖金（1.2 月份的薪水）和他们的利润分享计划。这些额外缴款由公司交付三分之一，不需缴纳社会缴款或所得税。

缴款可以用来提高退休金（残疾抚恤金和遗属津贴）；这完全由员工来选择。

退休金可在 62 岁时全额支付，但员工可选择在 50 岁退休，而在 62 岁之前，退休金每年减少 6%。缴款率为 60 岁时 88%，55 岁时 58%，50 岁时 28%。

整个欧洲的弹性福利

虽然弹性福利首先实行于德国，但大多数欧洲国家在时间账户、附加养老金计划或弹性福利方面大体上都采取了类似的方法。

弹性需求

1999 年，当惠普决定分拆出安捷伦科技公司时，其收入达到 83 亿美元，员工人数约为 4 万。2000 年收入增加了 30%，达到 108 亿美元。在 2000 年和 2001 年期间，业务预测极其困难。但是，安捷伦科技价值观和企业目标启发并指导了人员管理实践（见第四栏）。随着业务下滑，2001 年收入下降了 22%，2002 年下降了 27%，为 60 亿美元，员工人数为 3.7 万。为了大幅减少固定费用，采取了以下步骤：

- 剔除了所有不必要的费用，特别是与客户访问无直接关系的出行。
- 加班受到控制，临时合同未续签。

- 基于公司整体业绩的浮动薪酬对所有员工来说为零。
- 外部招聘受到严格控制，仅限于对组织至关重要的岗位以及公司内部所不具备的工作技能。
- 取消加薪。
- 约 90% 的欧洲雇员自愿接受了 10% 的减薪。这持续了整整一年。

鼓励员工在夏季度假，年底假期期间单位停工。外包一些非核心活动。重新考虑许多业务和中央职能的组织。

不幸的是，由于缺乏业务复苏，安捷伦被迫将员工人数减少了 8,000 人。这其中既有自愿离职的，包括提前退休，也有非自愿辞退的。另有 2500 人在 2002 年被辞退。

稳定性需求

裁员是任何组织的一个最困难的挑战；特别是具有就业保障价值观且没有裁员史的公司。

随着减薪计划的实施，员工们希望他们在薪酬上的牺牲能够保住工作机会。不幸的是，这种商业状况下没有别的选择；工作不得不削减。

当在节日期间宣布取消活动时，时间账户可用于储存年假假期分配。同样，在减薪期间，时间账户可能会耗尽。方案的设计防止了对费用等级的一切影响。

被解雇的员工可以通过时间帐户中的信用额来延长解雇通知期，从而在保留在工资名单上的同时有更多时间去找工作。此外，对于累积了大量时间信用并为养老金补充计划作出贡献的老员工来说，提前退休会更容易。许多人在 55 岁时即可退休，并且不会在退休金上有重大损失。

案例 3.法国家乐福³

运用的重要工具					
咨询	✓	技能评估	✓	员工培训/受雇就业能力	✓✓
内部求职	✓	外部求职	✓	创建中小型企业	
移动工作能力	✓	提前/部分退休		管理与组织计划	
		遣散费			

家乐福，专营大型超市和超级市场，于 1959 年由 Fournier 和 Defforey 家族创建，1960 年在法国上萨瓦省安纳西开设了第一家店。在 1963 年，家乐福推出了一个超级市场的概念，一个 2,500 平方米的商店，12 个付款台和 400 个停车位。

家乐福在法国拥有超过 14 万名员工，在全球拥有接近 40 万名员工。该公司还涉足金融服务、保险、度假套餐、售票等行业。虽然家乐福的大多数业务都来自法国，但它在欧洲、亚洲和美洲也拥有强大的实力。该公司的综合销售额（含增值税）超过 860 亿欧元，市值超过 310 亿欧元。

在第 5 栏提到了该公司的原则，在现代被称为家乐福承诺。

1999 年，家乐福宣布将与普美德斯合并，成为欧洲最大的分销商，也是全球第二大分销商。家乐福关注的战略平台为，一个品牌一个形式，一个品牌一个报价，购置功能合并以及常见的后台操作的协同增效。

在这次重组期间，家乐福的目标是不损失一分钱，一个客户或一个员工。其中一个关键因素是成立一个有员工代表参与的专责小组。家乐福与该工作组密切合作，商定了一种方法以促进受影响员工的职能和地域流动，并商定了沟通平台和沟通方式。制定了协商的领域和所有这一切生效的时间表。

重组方案包括成立一个负责评估具体和临时状况的联络小组；帮助员

³ 来源:Delenne, 2003 年。

第 5 栏 家乐福承诺

尊重环境

家乐福通过专注于减少包装重量、可回收性以及消除其产品中可能含有的对环境有害的成分，不断开发出更环保的产品。此外，该公司试图在当地购买，以缩短供应链的长度，最大限度地减少对环境的影响。

该公司致力于通过实施废物管理计划来减少其商店活动的影响。并于 1994 年颁布了降低水和能源消耗的政策。

保证食品安全

家乐福保证食品安全达到最高水平，确保产品的可追溯性和产品细菌学质量，并提供转基因生物（GMO）替代品。

积极扮演有道德的社会角色

家乐福为团队提供满意的工作条件，鼓励内部晋升。公司致力于与中小企业供应商建立持久和公平的合作关系，并保证为供应商的员工提供合适的工作条件。

促进世界各地的团结

家乐福把自身定位为社区的一个具有社会责任的合作伙伴，通过实施各种公司计划并与慈善机构合作，鼓励教育、医疗保健、反对排外、人权和紧急救灾。

来源：Delenne，2003 年。

工流动的计划，包括优先考虑内部候选人；所有受影响的个人计划；工作交换计划（*职业介绍所*）；在八个月的时间内在机构中找到一份工作；具有地理流动性的小型企业；技能中心（*能力空间*）；以及涉及到培训、复习 IT 课程和保证员工在其他公司的试用期通过之前不会终止员工当前的工作合同的离职手续。

该技术中心的主要目标是管理地理和职能流动以便能留住那些受到重组措施影响的集团内部的优秀员工；让员工衡量自己的能力、清楚自己的抱负、了解和评估他们的个人潜力、明确自己的职业道路；在内部机会方面给员工最好的能见度。

用来达到这些目标的工具包括个人面试和行动计划，获得工作交流会（职业介绍所），研讨会就如何在内部求职成功（面试，技能定义，职业生涯的亮点等等）进行讨论，以及职业生涯规划的建议。公司通过内部通讯来交流这些信息。

职业介绍所最初是由普美德斯于 1994 年创立，但是在 2000 年通过公司内部网与家乐福集团合并。该介绍所实时发布国家和地区级的工作，并且每周发送一份所有职位的纸质版文件。招聘需求列出了职位、级别、职业群体和地理位置。如果一个员工应聘上其中的一份工作，公司会保证他们的工作合同不会因为职业的原因而终止，即使该员工在适应期工作表现不佳，公司依然保留他所有的社会福利。通过这一重组计划，家乐福在 2001 年和 2002 年一共公布了 800 多个职位。受影响的员工中有 40% 留在了集团内，而大约 60% 的员工在公司外部找到了工作。该计划虽然并不完美，但被认为是成功的，员工们赞成这些措施的实施，未与工会进行抗衡。

案例 4. 德国大众⁴

运用的重要工具			
咨询	✓✓	技能评估	员工培训/受雇就业能力 ✓✓
内部求职	✓	外部求职	创建中小型企业 ✓✓
移动工作能力	提前/部分退休	✓	弹性工作时间 ✓
	遣散费		

1993 年大众（VW）面临一个两难选择：要么解雇其员工的 30%，也就是解雇 10.3 万名员工中的 3 万名员工，要么就失去竞争力，损失市场份额。通过员工、管理层和工会之间的共同努力与合作，大众采取了缩小规模的方法，同时为保障就业，在与员工达成协议的基础上，通过每周工作四天，将工作时间减少 20%。事实上，有 1 万名员工接受了提前退休计划，而其余的 2 万名员工则留在了公司。大众建立了一种薪酬制度，允许员工

4 来源：斯达格尔,1999.

在放弃奖金的前提下享有与以前相同的月薪。这个制度在 1994 年初开始实施。通过对体系进行完善，确保了公司和工人的共同利益。作为大众缩小规模计划的一部分，工作流程实施的愿景、使命和战略都有一定的改变。在德国的制造业场所发现了六种持续发展就业的方式：

- 通过整合或建立新的生产力进行内包
- 通过扩大产品范围进入利基市场
- 提高对需求量高的组件和部件的销售，并将收益进行再投资来扩展现有的技术引导
- 利用每一个机会来扩大业务量，把大众发展成为一家“会呼吸的公司”
- 提高公司内部专业知识和服务的竞争力，并开发新的战略业务
- 建立大众工作委员会

以下内容总结了大众案例中所体现的主要范式转变。

1. 建立伙伴关系：为了员工和公司的利益而采取行动的共同决心（与工会和员工的集体谈判）。
2. 通过绩效来保障工作：员工需要好好表现，工作才有保障。
3. 就业能力培训：允许员工休息（一次最多六个月），接受全薪培训，提高技能，改善健康，提升管理水平；还可以得到辅导。
4. 鼓励所有员工在“他们所做的一切”中培养创业精神。
5. 将劳动力视为竞争优势：从四个维度定义了大众的新型类型学：多技能，灵活，创造性和以人为本。
6. 介绍团队合作：员工和主持人在 1993 年至 1998 年期间举办了 1.4 万次研讨会。自该计划实施以来，工作组已制定了大约 8.6 万项措施，用来提高绩效以及产品和工作环境的质量，约 6.4 万项措施已经实施。

- 7. 增加女性员工：自 20 世纪 80 年代以来，大众的政策是在技术劳动力（现在已超过 15%）、国际培训计划（现在为 30%）和高级管理职位（从目前的 3%继续增长）几方面增加女性的参与度。
- 8. 提供弹性工作时间，包括休假和其他各种就业形势。
- 9. 鼓励其参与国际培训，服从全球组织的内部调任。
- 10. 建立一个中心来帮助现有和退休的员工参与社会项目。
- 11. 在公司内部宣传新的价值观和新的人际关系，并改变承诺的模式（包括自豪、信任、参与范围和联合决策）。
- 12. 为公司中的每个员工制定新的公司宣言。

大众所采用的策略清楚地呈现出了一种对社会负责的方法来缩小规模，以避免裁员，最终产生了最佳的效果。该公司已经成功地在最大限度上减少了对社会的影响，同时提高了其在全球市场的竞争力——这是值得学习的经验。

案例 5.俄罗斯 ZEIM 集团⁵

运用的重要工具				
咨询	技能评估	员工培训/受雇就业能力		✓
内部求职	外部求职	✓✓ 创建中小企业		✓
移动工作能力	提前/部分退休	管理与组织计划		
	遣散费	✓		

ZEIM 集团是俄罗斯仪器制造业的为数不多的一家幸存集团。随着经济转型和苏联解体，加上该地区整体经济的放缓，由于当时公司的产品专业化有

⁵ 来源：路欣，2001。

限，导致其损失了传统客户和市场。为了生存，公司必须从根本上进行重组，致力于实现两个战略目标：产品线的多样化和生产力的提高。为此，在 20 世纪 90 年代初，该公司是俄罗斯联邦第一批开始瓦解旧的垂直一体化生产结构的公司之一。该公司通过明智的分拆和业务发展，现在已经转变成一个灵活的半横向业务系统，包括 37 个半独立和完全独立的成功的业务单位。

ZEIM 公司的重组具有一个显著的特点，它是以对社会负责的方式进行的。重组过程的一些特点如下：

1. 在重组过程早期，主要关注的问题是将对员工及其家庭的负面影响降到最低。多元化战略和通过分拆公司建立自主的/独立的企业反映了这一点。
2. 员工同样参与重组过程并发表意见，管理层与企业工会密切合作。
3. 与传统的苏联企业一样，公司向其员工及其家人和社区提供社会服务。在重组过程中，该公司在对待减少这些社会服务（例如卫生和医疗，教育，住房，供暖）的问题上非常谨慎。
4. 此次重组是逐步完成的，从完全垂直一体化的生产结构到独立的业务单位，使得分拆出的单位有足够的时间来培养竞争力，并决定如何进行分拆。
（例如，经过协商和审议，焊接单位的员工决定自行买下该单位，然后将其分拆为独立公司。这个单位现在已成为俄罗斯联邦最成功的焊接设备制造商之一。）即使已经分拆出去，母公司也与其保持密切合作，为“衍生”公司提供业务支持。
5. 该公司投入了大量资金，用于培训管理人员和员工，并教他们新技能。基于每个生产中心必须是一个业务单位的理念，管理层和员工们接受了企业管理、创业和业务发展方面的培训。
6. 对于那些将要被公司辞退、被迫离开的员工，ZEIM 集团在国际劳工组织

的理论支持下，建立了所谓的“人事服务中心”该中心的主要任务是协助个体或群体的失业工人利用母公司提供的设施和贷款找到新的就业机会或开始发展私人业务。

主要的显著成效是该公司尽全力地设法避免大规模裁员。因此，员工总数保持不变，而且近期开始增长。由于ZEIM公司战略中的成功要素，其中包括在国际劳工组织的支持下由公司管理层制作和执行的视频电影、基准程序包、出版物和研讨会，该公司对社会负责的重组经验已经被前苏联以及其他国家的许多企业所熟知。

案例 6 英国米其林⁶

运用的重要工具				
咨询	✓✓ 技能评估	✓✓ 培训/就业	✓	✓
内部求职	外部求职	✓✓ 创建中小企业	✓	✓
移动工作能力	提前/部分退休	✓ 管理与组织计划		
	遣散费	✓		

在 2000 年期间，由于原始零配件（即销售到汽车和卡车制造商用于制造新车的配件）销量、替换轮胎市场（即销售到经销商网络）销量和出口量呈现下降趋势，轮胎市场变得严重萧条。轮胎市场的这种下降趋势预计将持续下去，这种趋势不仅在英国呈现，在全世界的市场上都是如此。因此，从 2002 年开始，米其林的全球业务面临的真正问题是产量过剩。

为了使工业生产能力适应市场需求，2001 年初米其林决定关闭两家工厂（伯恩利和斯托克 - 特伦特）。这两家工厂的关闭将涉及到 1716 名员工。为了帮助这些员工，英国（UK）米其林创建了一个“就业中心”，其主要功能是协助受影响的员工寻找工作，掌握新的职业技能，并在各种选择上提供建议，如调任、提前退休、自我创业以及个人财务管理。

⁶ 来源：Ozoux，2003 年。

就业中心与所有受到影响的员工进行个别谈话。在有效求职方面对员工进行个人培训，例如撰写适当的简历（CV），填写求职申请文件，回复招聘广告，以及锻炼求职技巧（电话，面试等）。就业中心与国家就业机构保持着长期的联系。国家就业机构派两名代表在工厂现场，每周工作五天，直接连接到他们的信息库。就业中心也联系了其他公司，以尽可能获得更多的工作岗位。

除了这种援助，英国米其林提供的解雇保费是国家基本标准的五倍，并帮助中小企业创业，为其提供专门的贷款，该贷款的利率较低且不限承保范围。2003 年 4 月的调查结果十分乐观。在 1716 名受影响的员工中：

- 找到工作 (66%)
- 退休 (12%)
- 服从内部调任 (11%)
- 选择自主创业 (6%)
- 接受全日制教育或培训 (2%)
- 获得国家援助 (0.4%)
- 还在失业状态中 (2%)

案例 7. 毛里求斯绣花针织品 ⁷

运用的重要工具			
咨询	技能评估	✓ 员工培训/受雇就业能力	✓✓
内部求职	外部求职	创建中小型企业	✓✓
移动工作能力	提前/部分退休	管理与组织计划	
	遣散费		

1971 年，绣花针织品有限公司开始在毛里求斯开展业务，它是 CIEL 集团旗下一家专营针织品的公司。CIEL 集团是一个垂直一体化的集团，拥有专门的织造、染色、纺纱、针织、服装生产和零售业务部门。每年，该集团

7. 来源：国际劳工组织的研究。

生产能力体现在 3500 万台设备，在毛里求斯和马达加斯加的 30 个生产工厂，雇佣 2 万名工人，其中 1.5 万名在毛里求斯，5000 名在马达加斯加。合并营业总额约为 1.5 亿美元，集团在巴黎、伦敦、纽约和中国香港均设有常驻营销办事处。

绣花针织品公司是非洲撒哈拉沙漠以南地区首屈一指的针织品制造商，是仅次于贝纳通的世界第二大羊毛针织品供应商。公司通过丰富多样的针距变化，制作出不同风格的男士、女士和儿童服装，并在生产可机洗和可干燥的服装方面享誉全球。

公司的内部设计团队为客户设计季度系列服装，并提供订制设计服务，直接与客户的设计师进行合作。该公司的主要客户包括乐都特、玛莎百货、Célio 和 Next，它还向阿根廷、澳大利亚、加拿大、智利和日本出口商品。绣花针织品公司在毛里求斯经营着 12 个生产单位，马达加斯加 1 个，营业额为 6100 万美元。

1997 年，亚洲金融危机对公司产生了巨大影响。2000 年 4 月，针织品行业持续受到几大因素的影响，特别是绣花针织品公司。其中包括美国和欧洲毛衫的价格下降（三年内下降 10%）；毛里求斯卢比对欧元的升值在五个月内增加了 20%，服装部门的劳动力成本增加了 27%，1997 年 6 月到 2000 年 4 月之间生产费用增加了 31%。所有这些累积的因素导致公司利润下降。1997 年 6 月，公司利润为 4300 万卢比（合 140 万欧元），到 2000 年 7 月，公司利润亏损 1.75 亿卢比（合 580 万欧元）。

在这种情况下，公司不得不彻底地重新调整公司结构，大幅度提高生产效率。这一结构重整意味着：

- 审查各部门的结构和制度
- 仔细观察所有不能盈利的工作
- 将某些任务进行外包
- 找到表现不佳的员工

当所有其他的重组方案都用尽时，绣花针织品公司被迫将员工从 6150 人减少到 5500 人。该公司制定了一项裁员计划，大约 11% 的劳动力牵涉在内。

在计划的准备阶段，所有部门的主管和管理人员都被告知了这一情况，他们提出用加权评分法来评估员工。这一标准根据工作的性质进行加权；

在绩效、任职年期、惩戒记录和工作态度的基础上对所有员工进行评估。每个员工由至少三名经理组成的小组进行评分，以尽可能减少偏差。每个员工的最终评分及裁员名单由部门负责人或管理人员计算和确认。

2000年4月，工会代表得知需要进行裁员工作。在同一个月，劳工和劳资关系部正式得到书面通知。联系了工业和职业培训委员会（IVTB）和毛里求斯雇主联合会（MEF）来制定培训新技能和重新定向的方案。工会在5月30日和6月1日的会议上正式获悉了受裁员影响的员工的确切人数和姓名。为管理人员和助理制定了简报，指导他们如何着手进行，如何发言，如何反应，以及如何解释遣散费和培训方案的细节。

为了不失去具有良好潜力的员工，公司发掘出公司内部的其他部门用于遣调员工。此外，还向那些有资格的人提供提前退休选择。

6月2日，20个不同单位中的376名员工被解雇。

公司与工业和职业培训委员会共同资助了培训计划，费用为2.2万欧元，所有员工都受邀参加深造进修。人力资源部还创建了一个用于指导的热线服务，以便能够回答任何问题。有130多人表示有兴趣提升他们在酒店业务和管理、创业、IT和维护这些领域的技能。到目前为止，已有90多人学完了课程，有趣的是，一些员工要求将他们的机会转给他们的孩子，公司同意了这一要求。

该公司在重组过程中的口号是：“沟通，沟通，再沟通。”沟通活动包括以下内容：

- 6月2日一早，所有员工都收到了一封信，信中说明了当时的情况和当天将要发生的事。
- 解雇的员工被以口头和书面的形式告知为什么解雇的是他们。
- 所有经理和经理助理都被多次介绍了情况。
- 该公司聘请了一位沟通专家来应对媒体。
- 随后被解雇的员工有机会与人力资源代表见面。
- 裁员后，热线服务用来回答各种问题。
- 裁员后公司组织了一次会议，此次会议召集了所有留任员工。管理层对所有这些员工进行了安抚。

这个重组过程得到了积极的反馈，特别是在诸如员工的孩子能够参加培训计划（这是非常值得赞赏的）、热线发挥的作用、组织的承诺和富有同情心的精神、管理层之间萌发的强大的团队精神、良好的规划和组织带来的流程的顺利进行，以及没有发生暴力等问题上。

与此同时，仍有需要改进的地方。例如，裁员发生后，人们意识到这个过程是以一种受到影响的员工意想不到的方式进行的，这样就增加了所有涉及到的员工的压力。

该公司不得不在 2004 年进行进一步的重组，并从自身经历中吸取经验。它认为所吸取的经验对于经历类似情况的其他公司可能会比较有用：

- 记住：裁员是一个非常痛苦的经历！尽全力去避免裁员。
- 不断审查企业组织。
- 专注于精益生产。
- 合理规划人力资源。
- 鼓励免除赔偿的自愿退休。
- 定期解雇效率低下的员工。
- 重视对所有领域的持续改进。

案例 8. 匈牙利 Dunaferr 公司⁸

运用的重要工具			
咨询	技能评估	✓ 员工培训/受雇就业能力	✓✓
内部求职	✓ 外部求职	创建中小型企业	✓✓
移动工作能力	提前/部分退休	管理与组织计划	
	遣散费		

⁸ 来源:Keszzi, 2003 年。

Dunai Vasmu 大厦始建于 1950 年，它是匈牙利公司集团的法律前身，1983 年公司名称更改为 Dunaferr。如今，Dunaferr 公司的合并销售收入超过 1520 亿匈牙利福林，其总部位于多瑙新城，是匈牙利钢铁行业的主要推动者。冶金、钢铁加工和钢铁贸易是公司的主要业务；但是，附加的分支业务（能源供应、维修、物流、机械工程、结构元件生产、工业承包等等）对这些业务进行了补充。2001 年，其主要产品在國內的销售量为 649 千吨，出口量为 884 千吨。

因此，Dunaferr 拥有庞大的出口市场，并在其主要产品的国内分销中发挥着重要作用。在欧盟成员国中，特别是在德国和意大利，实现了 70% 以上的出口营业额。该公司是欧洲钢铁工业联盟（EUROFER）的关联成员之一，并与国际钢铁学会（IISI）有着广泛的业务联系。

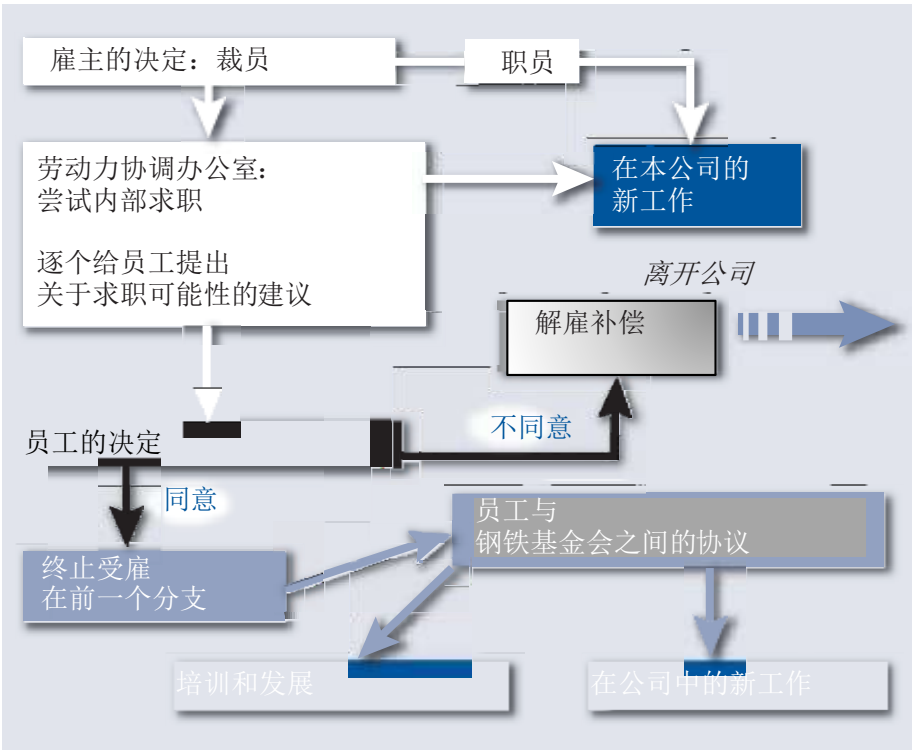
Dunaferr 当前所面临的问题在于，由于匈牙利加入了欧盟，匈牙利的经济和钢铁工业除了要融入到欧洲商业实践之外，还需要适应这一变化。在过去的几年里，Dunaferr 已经成为欧洲钢铁业的积极参与者。但是在 2001 年，市场进程的不利变化、市场价格的大幅下降、全球市场出现的钢铁行业的生产过剩、欧洲钢铁工业联盟的倾销程序和炼焦厂的技术条件不足都导致了公司的结算亏损。

该公司的经济活动、生产力和就业政策及其在公共生活中作为该地区主要雇主之一的角色对多瑙新城及其周边地区具有很大的影响。公司的主要战略目标之一是以劳动力为资本，有效地管理人力资源。公司员工的整体健康、精神和身体状况对公司至关重要。终身就业是其就业政策的一个重要方面，可以在重组工作中发挥重要作用。

1994 年，Dunaferr“为日后的就业”创建了 Dunaferr 钢铁基金会，其主要目的是支持因经济或工业结构原因而被解雇的员工。Dunaferr 有必要减少员工人数的主要原因包括：国家干预主义的大幅减弱，之前的“社会主义”公司的转型，技术的进步和钢铁工业的快速波动。

该计划的主要目标是缩短被解雇员工找到下一份工作的时间。该计划

图 5 Dunaferri 裁员体系



通过以下措施来实现这一目标：分析员工的技能；向员工提供关于可能的就业机会的建议；教育和培训计划，以帮助提高员工的就业能力；以及关于开始尝试创业的建议。这项服务将尝试在内部求职，并等待员工的决定，然后向员工提供公司的培训服务，或提供解雇补偿。图 5 呈现了这套体系中比较精细的要点。

该计划的成效在很大程度上是乐观的，66%的员工找到了新工作，4%开创了中小型企业，6%的员工收到了另一份工作的邀请。

案例 9.瑞典 Svenska Posten 公司⁹

运用的重要工具			
咨询	✓✓ 技能评估	✓✓ 培训/就业	✓✓
内部求职	外部求职	✓✓ 创建中小企业	✓✓
流动性	提前/部分退休	管理与组织计划	
	遣散费	✓	

Svenska Posten 已经为瑞典人民递送了超过 367 年的信件和包裹，每天为 400 多万家庭和 50 多万家企业提供服务。

Svenska Posten 拥有 4 万多名员工和 25 亿欧元的销售额，因此成为瑞典最大的公司之一。Svenska Posten95%的准时送达的服务记录使其成为全球顶级的邮政公司。该公司十分受公众喜爱，从“就像 Posten 的信件一样安全”这一说法就可以明显地看出。

Svenska Posten 公司归瑞典所有，它有一个很明确的愿景：“成为北欧和波罗的海地区收、寄或本地区派送信件和商品的首选”（www.posten.se）。

自从 1993 年邮政垄断被打破以来，Svenska Posten 已经受到了一些行业趋势的影响，包括竞争加剧、技术提高。这些因素迫使公司评估获取成功的关键要素，比如公司运营的成本效益。信息技术和客户行为的转变使得公司意识到，为了在行业中保持领先地位，特别是自瑞典加入欧盟以来，公司需要做出一些改变。虽然包裹和货物运输等业务仍在继续，但是公司意识到，对于许多通信来说，标准信件服务正在逐渐被电子通讯取代。

鉴于这些不断变化的情况，国家授予 Svenska Posten 公司以下使命：

- 保证在瑞典各地提供信件、包裹和出纳服务；并且
- 增加所有者的股权价值。

⁹ 来源: von Scheelvin, 2008 年。

Svenska Posten 计划通过专注于其核心业务，成为一家现代化的通信物流公司。公司将通过整合为客户提供的纸质通信和电子服务的便利性来提高其服务的价值。公司也将成为人们及时、可靠并有效地进行沟通的手段。

想要实现这一想法，其中一个方法是在非传统场所如便利店、加油站和超市开展邮政服务，增加服务点的数量，延长营业时间，从而使客户可以更容易地获取服务。同时举办一次营销活动，通过广告牌、收集箱、邮车和其他视觉图像来提升公司形象。

这次改进的目的是转变老牌子形象。**Posten** 不再被认为是一家提供邮政服务的公司，而被认为是一家提供范围广泛的通信服务的公司，既包括人工的，也包括电子的。对国际联盟的探索将有助于提高 **Posten** 作为一家国际公司的知名度。

通过这些变化，尤其是决定放弃邮局的金融业务后，**Svenska Posten** 发现其员工人数明显高于确保公司有效运转所需的人数。2000 年公司作出了减少员工人数这一艰难决定，并通过与工会的协商建立了一个援助下岗员工的方案。工会一直在推动着这样的方案，因此他们把这个方案当作“他们的任务”，所以对此方案全力支持。

Svenska Posten 的未来计划：一个新的发展机遇

未来计划的主要目标是提供一个安置失业员工的方案，以保护 **Posten** 公司之前勇于承担社会责任的声誉，同时允许公司以快速的适应能力专注于其核心业务。

该计划的目标是十分积极，包括在 18 个月的时间内，100% 的参与者将找到一份新工作。在 10 个月时间内，70% 的参与者将有一份新工作，并且所有参与者都认为 **Svenska Posten** 作为一家提供职业支持的雇主十分尽责。

未来计划成为了 **Posten** 公司提供给下岗员工的一个工具，这一工具可以作为一个本地支持者，方便员工们求职，并且可以确保他们找到不同的工作。该计划保证为下岗员工保留最高 18 个月的工资和福利，同时保证他们在找工作期间完全不用工作。

公司提供了额外的财务激励，鼓励员工积极求职，奖励在四个月内在公司外部求职成功的员工 5 万瑞典克朗的奖金。

在一系列协商中，面临被解雇危机的员工们可得知他们的选择。公司也向被解雇的员工提供未来计划的合同。

当员工参与未来计划时，会得到一些帮助其求职的工具。每个员工都有一个个人行动计划，并在必要时收到一项对个人能力、建议、个人辅导和技能培训的调查。对于那些对创业感兴趣的员工，未来计划会邀请一个顾问帮助评估他们的商业计划，从而为他们提供支持。

迄今为止，已经有 2600 多人参加该计划，其中 1750 人找到了新的工作或开始自主创业。90% 的人在 18 个月的预计时间内找到了解决方案，98% 的人表示他们对未来计划的支持十分满意。

关于未来计划的成功因素，关键要学习以下几点：

- 从一开始就意识到参与者需要积极参与；
- 辅导人员全身心投入；
- 专注于量身定制的计划，而不是一刀切的解决方案；
- 计划的自愿性质；
- 真诚对待并尊重所有参与者。

案例 10.英国沃克斯豪尔汽车有限公司¹⁰

运用的重要工具				
咨询	✓	技能评估	✓	员工培训/受雇就业能力 ✓✓
内部求职 ✓	✓	外部求职		创建中小型企业
移动工作能力	✓	提前/部分退休		管理与组织计划
		遣散费		

10.英国标准协会管理系统。

沃克斯豪尔汽车有限公司成立于1857年，由苏格兰工程师 Alexander Wilson 根据自己和合伙人的名字命名，该公司最早以制造泵和蒸汽动力船的发动机等机械而闻名。1894年 Alexander Wilson 离开公司后不久，公司更名为沃克斯豪尔铁厂公司，并将其注意力转向于开发一种名为 Jabberwock 的汽油发动机，用于驱动小型内河汽艇，如今被认为是这家公司 1903 年制造的第一辆汽车的前驱和灵感。

随着生产的增长，公司需要更多的空间，这样就与伦敦的租赁问题联系到了一起，因而公司搬到了英国卢顿。1907 年，沃克斯豪尔汽车有限公司成立，其目的是将精力集中在进一步制造汽车上。在随后的几年里，沃克斯豪尔取得了巨大的成功，最终创立了他们的产品系列，包括赛车和家用轿车。1925年，通用汽车（GM）收购了沃克斯豪尔，进一步巩固了公司的未来。

在 20 世纪 60 年代和 70 年代，沃克斯豪尔依然是一个行业领导者，引入几个新的车型，例如在 1966 年被《星期日泰晤士报》评为“年度英国汽车”的 Viscount。尽管取得了越来越大的成功，但竞争日益激烈，经济环境也呈衰落趋势。通用汽车开始实施了一项投资计划，这项计划需要消耗将近十年的时间来实现，并且涉及到一个耗资 1 亿英镑的生产设施改进计划，专门针对卢顿和埃尔斯米尔港的工厂。在接下来的十年里，通用汽车对卢顿的工厂进行了进一步投资，耗资 1.36 亿英镑以促进工厂现代化，包括安装多个机器人生产系统。

1996 年，沃克斯豪尔和通用与雷诺和 IBC 汽车建立了合作伙伴关系。IBC 汽车是位于卢顿工厂附近的一家通用汽车子公司。通过这次合作，制造出了一款新式中型客货车，创造了 900 多个新的就业岗位。

变化是汽车行业的一个主要因素，推出的很多车型最终总是被撤出。2000 年，为了应对通用汽车在欧洲范围的重组，公司决定到 2002 年停止卢顿工厂的汽车生产，并将部分生产转移到埃尔斯米尔港工厂。

沃克斯豪尔的员工显然非常重要，当一个工厂的未来突然处于未定状态时更是如此。因此，要密切关注工厂的大约 3000 个工作岗位以及可能对当地社区造成的影响。

所以，公司建立了一个多机构合作伙伴关系，也就是卢顿沃克斯豪尔合作伙伴关系，以减轻这些影响，并支持目前依然在工厂工作的那些员工。这个项目涉及到各方，有地方政府、地区政府和中央政府、学习机构、工

会以及其他。主要参与者是英格兰东部发展局（EEDA），就业服务局和沃克斯豪尔。虽然沃克斯豪尔与大多数（如果不是全部）组织都保持着联系，但这些组织之中有很多之前并没有合作过。

立即着手减少负面影响，提高正面影响：

积极性。在停产期间，工厂的员工仍然集中精力并积极地生产威达，以满足欧洲客户在数量和质量水平上的需求，这一点至关重要。利用现有的平衡记分卡技术进行测量，并传达给员工，特别是通过每周更新的简讯来传达。

技能审计。在早期阶段进行了全面的技能审计，由就业服务部门协调，在该工厂内设立了一个办公室。召开了有关压力控制和决策的会议。除了其他方面，这帮助公司确定了那些想要调任到通用汽车其他英国公司员工。

技能认证。在工会的建议下，英格兰东部发展局和卢顿大学共同调整了现有技能认证计划。850 多个员工进行了注册评估。

培训。为了使员工能够获得更多可靠并高质量的工作，在一些地方学院和大学为员工开设了一系列的课程，培训并教授他们新技能。500 多名员工参加了新技能培训。这获得了来自于包括欧盟在内的一系列组织的近 150 万英镑的资助。星期五专门用于员工培训，不进行生产工作。

招聘会。在 1 月举行了一个招聘会，专门针对那些一直留在工厂直到生产结束的员工，招聘会当天大约 26 个雇主在场。1000 多名沃克斯豪尔的员工参加了此次招聘会，随后还举办了一些小型的专门招聘会。

内部沟通。该工厂的内部沟通在一定程度上促进了沃克斯豪尔的完善。工厂主任最初每天发布一次工厂信息公报，之后每周发布一次。

环境管理。1996 年，卢顿工厂通过了 ISO 14001 和 EMAS 的认证，并在工厂停工的过程中以及停工之后维持这些标准。在处置资产之前进行了环境影响研究。

内部求职。邻近的通用汽车工厂的发展使得 1000 名沃克斯豪尔员工被调任到 IBC 汽车公司。还有一些员工被调任到沃克斯豪尔的埃尔斯米尔港工厂。

卢顿工厂与沃克斯豪尔的合作伙伴关系非常成功，很快大量组织也开

展了类似的合作伙伴关系。它汇集了大量的个人技能、深度沟通和整体透明度，但在个人问题方面十分注重保密性。

由于卢顿的计划急剧变化，并且对许多员工进行了重新分配，这可能会对生产产生非常不利的影响。IBC 汽车公司现在不得不计划推出新款 Vivaro 客货车，同时撤出越野车 Frontera。有 1000 名员工从沃克斯豪尔调任到 IBC 汽车公司。如果没有调任过来的经验丰富的汽车制造工人，IBC 在新款客货车的制造初期将面临更大的挑战。事实上，Vivaro 的成功推出在 2002 年被授予“国际年度最佳客货车”的称号。

减少威达生产线的影响本可能会更大，但现实情况却恰恰相反，直到生产结束，员工出勤率和生产质量都保持在极高的水平。

对于这次重组的成功，可以确定四个主要因素：

明确的目标。这显然具有很高的现实意义，需要高度重视，也是当务之急，这些目标关注于最大限度地减少众多集团的生产重组所产生的影响这一预期目标。

关注利益相关者的需求。这个过程非常容易，各组织直接在沃克斯豪尔站点内工作。对于实现乐观的结果这一需要也有高度的接受能力。英格兰东部发展局是许多互动的主角。

组织性利害相关者的关系。沃克斯豪尔曾与许多组织合作，虽然这些组织之间并没有互相合作。互动和沟通必须是自由和透明的。还涉及到大量的技能和专业知识。

对话问题。对于该行业而言，这并不是一个新问题，但它往往具有保密的性质。虽然直接牵涉到了大量的组织，但其他重要的利益相关者（如客户）并不是合作伙伴中的一员。

案例 11. 巴巴多斯有线与无线公司¹¹

运用的重要工具				
咨询	✓	技能评估	员工培训/受雇就业能力	✓✓
内部求职		外部求职	创建中小型企业	✓✓
移动工作能力		提前/部分退休	管理与组织计划	
		遣散费		

巴巴多斯对外电信公司（BET）和巴巴多斯电话公司（BARTEL）合并为一个单一品牌（Cable and Wireless）是应对竞争加剧以及监管和运营环境所发生的预期变化的战略的一部分，涉及对不同实体的管理团队的整合。

这一挑战的其中一部分是需要降低成本，以确保公司在外部通信服务能够有效地补贴当地服务收费的利率这一环境中的可持续发展。由于美国和其他国家已开始坚决主张海外服务要保持相同的计费基率，该公司就不能向当地客户收取此类服务的保费率。反过来，由于海外电话的服务费已被取消，国内服务就不再受海外服务的资助。因此，该公司必须以这样一种方式来管理其成本，公司在以成本为导向的定价结构的基础上运作，而不是使国内服务对普通客户而言高不可攀。

实现这一目标的战略的基本要素之一是减少劳动力成本，这是主要的成本因素。此外，公司还推行了全面的质量管理方案和结构重整方案。

挑战

该公司面临着一些战略挑战，这些挑战将明显地影响公司业务，包括以下内容：

- 合并，结果导致企业文化和业务一体化；

¹¹ 来源：国际劳工组织促进劳动管理合作计划（PROMALCO）。

- 政府声明有意终止巴巴多斯电话公司的垄断，从而加剧了公司在国内电话市场面临的竞争；
- 更加综合地考虑在新市场的竞争，如移动通讯和国际长途服务；
- 监管环境的变化，包括设立了一个新的监督机构，并提出了反垄断和自由贸易提议。

战略性人力资源管理

在这方面，公司面临的主要挑战是对裁员方案的管理。这一策略的基石是自愿离职计划。该计划与变革管理方法相结合，具有很多特点。

由管理层、理事会和工会的代表组成的督导小组，在各部门工作人员和工会代表组成的工作小组的支持下，成为了该方案管理方法的核心。此外，还举行了若干全体工作人员会议，解释了选择这项战略的理由以及为何选中了这些人作为裁员或自愿离职的候选人。

公司在某些运营范畴里制定并采用了外包策略，这些策略以前是由一些此次自愿离职的员工来执行的。公司在运输、电线和电缆工作、快递服务和设施维修服务等领域开展了外包业务。

自愿离职的员工参加了一系列的培训课程和研讨会，以便为他们的离职与开展和管理自己的业务做准备，以接受该公司的外包。在这些培训过程中，有一些是由行业心理学家教授的，这些课程包括财务管理和规划、基金管理以及开展和运营业务。

公司向被解雇的员工们提供重要设施，例如办公场所和设备、电脑技术支持，以及非常重要的劳务合同，以便推动他们的自我创业。

剩下的员工接受了多个流程的培训，以便能帮忙应对这一调整，并能适应由自动化作业大力支持的结构重整后的公司的工作。

公司文化

该公司还召开了一些变革管理会议，以促进对新文化的创造。一些文化问题是由于巴巴多斯电话公司的片面的公共服务取向模式而导致的，相对于工龄更大、更保守也更富有的巴巴多斯对外电信公司的员工来说，该公司的大部分员工（1130人）一直是有线和无线公司的一份子。

关注客户。公司创建了一个新的客户服务中心，包括业务、客户服务和帮助台，为客户提供只需给办公室打一个电话就能获得的客户服务解决方案。

社会资本。除了变革管理活动，公司还鼓励和支持公司内部的社交活动，比如运动俱乐部和家庭日郊游。

结果

因此，该战略最终减少了就业、重组了运营流程、推动了公司对新文化的适应，公司希望利用该文化成功地成为一家以市场为驱动、客户为中心、服务为导向的公司。

尽管这个策略仍然处在实施的早期阶段，但是该公司确实已经从该策略中得到了非常令人满意的结果。甚至在现阶段也能确定大量积极的指标：

自2001年4月以来，约250名员工，也就是约23%的员工接受了自愿离职计划。

几家集团已经开始与公司签订劳务合同。

整个计划的实施过程中未发生任何罢工行为，也未受到任何干扰或破坏。公众也没有强烈抗议此次大规模的裁员行为。

案例 12. 南非啤酒集团¹²

运用的重要工具			
咨询	✓	技能评估	员工培训/受雇就业能力 ✓
内部求职		外部求职	创建中小型企业 ✓
移动工作能力		提前/部分退休	管理与组织计划
		遣散费	

南非啤酒集团（SAB）是一家通过啤酒、饮料、住宿和博彩进行营利的企业集团。该公司的股票被纳入了金融时报 100 指数。南非啤酒集团在 21 个国家设有子公司，并向 45 个国家出口产品。它是世界五大啤酒集团之一。

供不应求的市场和日益增加的竞争压力迫使南非啤酒集团进行裁员。在为被解雇的员工寻找就业选择时，南非啤酒集团在食品及工人联盟协会（FAWU）中找到了一个合伙人。南非啤酒集团与食品及工人联盟协会一起出席了国际劳工组织于 1996 年举办的研讨会，并在此后制定了“诺亚计划”。

诺亚计划的理念是为南非啤酒集团的下岗员工建立小型新企业。从本质上来说，诺亚计划在南非的城市或城镇建立了一些帮助中心，为南非啤酒集团解雇的员工们提供行政、业务和心理上的支持。员工们自愿参与。到目前为止，已经有超过 160 家新的公司在这些中心的帮助下成立。另外，南非啤酒集团近期建立了一个企业孵化器，它将培育 20 家企业。还建立了其他企业孵化器，这些孵化器与政府和劳工组织协同成立了 100 多家新公司。

12 来源: O'Reilly and Pfeffer, 2000 年.

案例 13. 美国李维·斯特劳斯¹³

运用的重要工具			
咨询	✓	技能评估	员工培训/受雇就业能力 ✓✓
内部求职		外部求职	创建中小型企业
移动工作能力	✓	提前/部分退休	管理与组织计划
		遣散费	✓

在 20 世纪 20 年代末，美国服装制造商李维·斯特劳斯形成了一个传统，即尽可能不裁掉任何员工。例如，在需求疲弱的时代，员工们甚至被派往工厂附近铺设新地板。李维·斯特劳斯前任首席执行官说，公司的价值观和企业文化是公司“团结一致的粘合剂”。

然而，尽管李维·斯特劳斯公司在 1996 年非常成功，它也不得不在 1997 年关闭 11 家工厂并解雇 6400 名员工。公司是如何应对的呢？

- 公司提供了 2 亿美元的遣散费。
- 它与工会代表建立了更加密切的合作关系，以发展更多业务。
- 下岗工人每一年的工龄可以获得多达三个星期的遣散费，从公告之日起可领取八个月的工资，可享受职业咨询服务、医疗福利，以及高达 6000 美元的教育、工作培训和搬家费用。

这种积极的互助经验为引入更具参与性的管理风格铺平了道路，并帮助管理层以一种对社会负责的方式引导公司走过危机。

¹³ 来源：O'Reilly and Pfeffer, 2000 年。

在过去的十年中，以对社会负责的方式管理重组是欧盟（EU）的决策者和社会行为者的关注重点。最近，由于在过去几年欧盟进行了大量的重组工作，这个问题已经成为了一个备受争议的话题。由于世界发展日益全球化，驱使各企业不断保持其竞争力，因而导致了合并、收购、工厂倒闭、削减劳动力以及将生产从欧盟成员国转移到生产和劳动力成本较低的国家等一系列事件的发生。

欧洲变化监测中心（EMCC，2004）的最新数据显示，2004 年第一季度（1月1日至3月31日），欧盟有 156 家公司进行了重组，导致 81129 人失业。对重组事例所记录的实际数目仅略高于上季度所记录的 151 起。然而，面临失业的人数，相对于 2003 年第四季度的 67058 有大幅增加。法国和英国似乎在失业威胁方面首当其冲：由于重组，这两个国家公布的裁员总量为：法国每一万名员工中裁员 10.14 人，英国每一万名员工中裁员 9.39 人。从行业来分析，在运输和电信行业以及制造行业中计划裁员的人数最高、重组次数最多。

虽然欧盟并没有质疑企业有权以确保其保持竞争力的方式管理其业务，但它的争论都集中在如何确保重组对企业的关键利益相关者和周围环境产生尽可能小的负面影响，主要是员工、分包商和供应商、股东、经营地区和环境。

国际指导

具体来说，从对企业劳动力的影响这方面来看，重组往往是失业和缺乏就业保障的同义词。缓解这种缺乏保障状态的一个方法是将企业员工纳入重组计划。理想情况下，如果员工（通常指的是员工代表们）从一开始并且最好在作出最终决定之前就参与到企业所制定的重组计划中，通常来说至少会在一定程度上减轻对就业水平和员工本身所产生的负面影响。这种方法在一系列国际文书中都得以体现，包括经济合作与发展组织的《跨国公司指导方针》，最新更新于 2000 年 6 月（经合组织，2000）。这些指导方针是针对跨国公司提出的建议，为责任型企业行为提供自愿原则和标准。指导方针在“就业和劳资关系”部分指出，企业应该：

考虑到其业务的变化将对其员工的生计产生重大影响，特别是在企业倒闭，进行集体裁员或解雇的情况下，将这种变更合理地通知公司员工代表，同时酌情通知有关政府当局，并与员工代表和适当的政府部门合作，以尽最大可能减轻可能产生的不利影响。如果管理层能够根据每次重组的具体情况在作出最后决定之前发出此类通知，则是恰当的。还可以采用其他手段来提供有意义的合作，以减轻这些决策所产生的影响。

国际劳工组织（ILO）自身已经在这一领域积极活动了相当长的一段时间。最近，在 2002 年 2 月，它创立了一个全球化所涉社会问题世界委员会。该委员会研究了将社会、经济 and 环境的全球化目标结合起来的方式，并于 2004 年 2 月发表了一份包含一系列建议的报告。它认为，如果想要社会对话富有成效的话，那么雇主和雇员在国家层面的强大代表性是至关重要的。关于全球化对就业的影响，报告指出，在制定经济和社会政策时必须承诺进行社会对话，并“走商业-劳动合作以实现增效的‘高端路线’，避开削减成本和缩减规模的‘低端路线’”（全球化所涉社会问题世界委员会，2004 年，第 65 页）。

欧盟立法框架

在欧盟层面制定了大量的立法，旨在确保企业能就可能影响到员工的重组计划通知并咨询员工。该立法通常采取欧盟指令的形式，该指令在欧盟层面进行起草，并由欧盟通过，随后转变为所有欧盟成员国的国家立法。现有指令的主体跨度为三十年，主要处理员工对于诸如集体裁员计划、业务转让计划或部分业务转让计划，或者其它任何有可能对劳动力产生影响的事件具有知情权和咨询权的问题。

集体裁员指令

集体裁员的管理要遵守 1998 年 7 月 20 日颁布的第 98/59 / EC 号会议指令，该指令与成员国关于集体裁员颁布的法令（本指令于 1975 年 2 月 17 日更新为第 75/129 / EEC 号会议指令）十分相似。该指令将集体裁员定义如下：

- (i) 以下的任何一种情况，在 30 天的时间内：
 - 在正常情况下应该雇用 20-100 名员工的机构中，至少 10 名员工被解雇，
 - 在正常情况下应该雇用 100-300 名员工的机构中，至少 10% 的员工被解雇，
 - 在正常情况下应该雇用至少 300 名员工的机构中，至少 30 名员工被解雇，
- (ii) 或者，在 90 天的时间内，无论在正常情况下机构中应该雇用的员工人数是多少，至少 20 名员工被解雇。

该指令规定，如果雇主正在考虑集体裁员，则应及时与员工代表进行协商，以达成协议（著者的强调）。协商内容应包括确立避免集体裁员或减少受影响员工人数的方法和手段，以及通过采取附带的社会措施减轻后果，特别是采取措施帮助对被解雇员工的重新部署或重新培训。

该指令还允许成员国在其移交立法中纳入一条允许员工代表根据国家立法以及/或着惯例请求专家服务的条款。

为了使员工代表能够提出建设性的建议，该指令规定，雇主应在协商期间及时向员工代表提供所有相关信息，并在任何情况下以书面形式通知他们：

- 计划裁员的原因；
- 被解雇的员工的人数和类别；
- 正常雇用的员工的人数和类别；
- 预计的裁员计划将要实施的时间；
- 国家立法以及/或者惯例赋予雇主的决定权，即选定裁员员工所要遵循的标准；
- 计算国家法规和实践以外的裁员赔偿的方法。

集体裁员指令要求雇用者以书面形式通知政府主管部门任何计划中的集体裁员行动，同时要求在通知后需要等待 30 天才能进行裁员。

企业转让的指令

于 2001 年 3 月 12 日发布的 2001 年欧洲理事会第 23 号指令（2001/23/EC）类似于理事会成员国在企业、公司全部或部分转让活动中捍卫员工权利的方案。这项指令是 1977 年欧洲经济共同体 187 号指令（77/187/EEC）的升级版，旨在保护有关转让活动中的员工权利。指令规定，雇佣合同规定的或自转让之日起存在的雇佣关系所规定的让与人的权利与义务，应转让给受让人。指令同时规定，转让日之后，转让日之前雇佣合同规定的或自转让之日起成立的雇佣关系所规定的义务应由让与人与受让人共同且分别承担。

指令第三章就信息与协商问题做出了阐释。第三章指出，让与人与受让人都需要向其各自受转让影响的员工代表传达以下几点：

- 转让日期或计划转让日期；
- 转让原因；

- 转让对员工法律方面、经济方面和社会方面的影响；
- 与员工有关的任何预期行动。

如果没有员工代表，则需要向员工本人传达以上信息。

让与人必须在转让完成之前寻找合适的时间将此类信息传达给员工代表。受让人也必须在合适的时间将此类信息传达给员工代表，且任何情况下，都必须在员工的工作和雇佣条件直接受到转让影响之前传达。

指令同时规定，让与人与受让人若预期到与员工相关的行动，应秉着达成一致的目標，与员工代表就该行动在合适的时间进行协商。让与人与受让人传达的信息与协商应至少涵盖与员工相关的行动。指令同时也明确规定，让与人与受让人必须提供充足的信息，协商必须在在公司出现预期变化之前寻找合适的时间进行。

欧洲劳资联合委员会指令

于1994年9月22日发布的欧盟理事会1994年第45号指令，旨在建立欧洲劳资联合委员会（EWC），即建立一套关于欧洲共同体范围内的企业或企业群的流程，该流程的目的是向员工传达信息或与员工协商。该指令的适用对象是拥有1000名以上员工、且在两个成员国中各拥有至少150名员工的公司。这项指令赋予了各欧洲劳资联合委员会在那些极大地影响了工人利益的跨国问题上获得信息和参与协商的权利。关于指令所覆盖的范围，指令附件中的附属要求给出了更详细的指导。如果欧洲劳资联合委员会没有达成任何协议，则套用这些附属要求。欧洲劳资联合委员会的会议中讨论的议题如下：“组织结构，经济和金融情况，商业和生产与销售的可能发展，雇用员工、投资和组织的重大变化的情况与可能趋势，新方法或生产工艺的引入，生产的转移，企业合并，企业、机构或其重要组成部分的削减与关停，集体裁员”。

指令同时规定，当出现对员工利益影响极大的特殊情况，尤其是当出现公司搬迁、机构或企业关停或集体裁员的情况时，欧洲劳资联合委员会的特别委员会有权知晓上述情况，若没有特别委员会，则由欧洲劳资联合委员会代替行使权力。该特别委员会同时有权提出要求会见欧洲共同体范围内的企业或企业群中的中心管理层，或者其他任何更合适的管理层，以便在那些极大地影响了员工利益的行动上获得信息并参与协商。

该指令目前还在审查过程中。就该指令可能的修改（欧盟委员会，2004 年版），欧盟委员会于 2004 年 4 月 20 日发布了与其欧盟级别的社会伙伴达成了初步协商。在该协商中，欧盟委员会征求了其伙伴的意见，即如何确保欧洲劳资联合委员会在企业层面推动具有建设性和成效的不同国家社会间的对话方面的潜力在未来几年能够得到充分体现。这种潜力对企业和其员工都是有益的。欧盟委员会同时就欧洲共同体行动的可能导向，修改该指令是否有必要，及相关社会伙伴如何预见其在此过程中扮演的角色，征求了其伙伴的意见。

国家信息与协商规则指令

欧洲议会和欧洲理事会于 2002 年 3 月 11 日发布的 2002 年第 14 号指令建立了在欧洲共同体内部向员工传达信息和进行协商的通用框架，其目的是：为在欧洲共同体内部的企业或组织之内，员工获取信息和参与协商的权利设定最低要求。该指令规定，传达信息和进行协商的实际安排应根据各成员国国家法律和劳资关系的实践情况来制定和实施。然而，在制定和实施传达信息和进行协商的实际安排时，雇用者和员工代表应秉着合作的精神开展工作。指令对拥有至少 50 名员工的企业或拥有至少 20 名员工的机构作出了如下要求：

- (a) 传达该企业或组织的活动和经济状况的最近的和可能的发展；
- (b) 就企业或组织内雇用员工的形势、结构和可能发展，及任何预期行动，尤其是对雇用员工形成威胁的行动，传达信息并进行协商；
- (c) 就有可能导致工作组织和合同关系产生重大变化的决定，包括欧洲共同体条款中有关企业转让和集体裁员的决定，传达信息并进行协商。

指令同时规定，传达信息的时间、方式和内容应能够使得员工代表进行充分研究，必要时方便员工代表准备协商。

进行协商时，应：

- (a) 确保适宜的协商时机、方法和内容；
- (b) 根据讨论主题确定相关的管理层和代表级别；
- (c) 以雇用者提供的信息为基础，以员工代表有权阐述的意见为基础；
- (d) 使得员工代表能够与其雇用者见面，并得到该雇用者对代表可能阐述的任何意见的答复和作此答复的原因；
- (e) 怀着这样的目标：就该雇用者能力范围内有可能导致工作组织和合同关系产生重大变化的决定达成协议。

指令同时允许成员国将这样的任务托付给适当级别的管理人员和员工，包括在企业 and 组织层面，即通过协商后的一致决定，明确向员工传达信息和进行协商的实际安排。

此指令必须在 2005 年 3 月 23 日前由欧盟各成员国根据本国情况采用。一些成员国一方面在向员工传达信息和进行协商方面没有通用、永久和法定的制度，另一方面在工作场所也没有通用、永久和法定的员工代表制度，尽管如此，这些成员国也可以根据公司规模阶段性地实施指令。

国家法律框架

如上所述，欧盟级别的坚实的法律基础一方面监管着企业在改组时及时向全体员工提供信息并进行协商，另一方面确保雇用者履行责任，真诚地与员工代表进行谈判。然而值得强调的是，该欧盟法律框架代表着在这些方面企业遵从该框架的最低限度。

很多国家的法律提出了比上述指令中的最低限度更高的要求，给予了

员工代表和公会在企业改组时更大的权力。例如在法国，2001 年，英国零售商马莎百货的改组计划包括关闭其欧洲大部分门店，其中包括法国门店。在一系列此类公司高调关闭的事件之后，企业改组这一普遍问题成为多年来的话题。由于马莎百货关闭法国门店之前没有完全遵守法国相关法律向员工代表团体传达信息并进行协商，因此不得不被迫中止其改组计划并重启门店关闭进程（《连接社会》，2011 年）。

2002 年，法国新的法律开始生效，裁员成为企业的最后手段（社会现代化法（*loi de modernisation sociale*），2002 年 1 月 17 日），裁员赔偿得到了提高，员工在裁员过程中的参与程度也得到了增强。然而，这项法律饱受争议，雇用者称其拖延了裁员过程，令人无法接受。于是，法国政府自 2003 年 1 月 4 日起暂停这些条款 18 个月，条件是，社会伙伴在这 18 个月内进行协商并就裁员流程达成协议。这些谈判在此报告撰写时仍在进行。

在某些斯堪的纳维亚国家，如瑞典和芬兰，雇用者必须与员工代表就裁员问题展开谈判。然而，尽管裁员流程可能要在裁员谈判结束后才能开始，但是并没有法律规定雇用者和员工代表必须达成一致意见。

在瑞典，雇佣保护法（*lagen om anställningsskydd*，LAS）为服务时间更长的员工提供了更好的裁员保护，要求雇用者在用工保护方面优先对待那些服务时间长的员工。然而，在实践中，雇用者和员工往往会就此进行协商，即如果雇用者同意减少总的裁员人数，也可以让其保留一些工作时间不长的关键员工（美国国家税务局，2004c）。

法国同样在通过法律责任帮助员工找到新工作方面树立了一个好榜样。根据法国法律（劳动法条款 L321-4），如果雇用者雇佣着 50 个以上员工，且计划在 30 天内裁员 10 人以上，或者出于经济原因，雇用者计划对至少 10 个员工的合约做出重大修改，则根据法律规定，雇用者必须起草保留一些工作的计划。此计划必须包含雇用者避免或限制计划裁员的所有方法，并帮助那些将会被解雇的员工。这意味着，在雇用者可以继续把裁员作为企业改组的一部分之前，必须建立一项明确的措施，具体说明如何降低企业改组对员工就业的影响。

尽管存在现行的法律框架，仍然有某些组织公然违反相关条款的最低限度。近年来最值得注意的案例是 1997 年 2 月，法国车辆制造商雷诺决定关闭位于比利时菲尔福尔德的工厂，但由于事先并没有向其员工代表传达信息并进行协商，导致大批工人失业。随后，该事件成为了有名的“雷诺事件”（美国国家税务局，1997），并直接导致比利时相关法律的大规模修改，修改内容围绕企业改组时，全体员工获得信息和参与协商的权利（1998 年 2 月 13 日出台法律）。

该事件在欧盟也产生了极大反响，导致欧盟委员会与欧盟社会伙伴（它们是跨领域的社会伙伴，代表私营部分雇用者的欧洲工会联盟（ETUC）和欧洲产业与雇用者联盟（UNICE），代表私营部分中小企业的欧洲工艺与中小企业联盟（UEAPME），代表公共部分企业的欧洲公共参与及普遍经济利益企业中心（CEEP））商议在欧洲共同体内立法，制定各国企业向员工传达信息和进行协商的法规（见下文）。这最终使得上文提到的欧盟理事会 2002 年第 14 号指令，即向员工传达信息和进行协商的法规得到采纳。

欧盟层面的社会对话

近年来，欧盟的跨领域社会伙伴始终积极寻找解决方案，试图缓解企业改组的消极影响，并确保员工在合适的时间——即他们尚有机会影响其结果的时间——参与改组计划的协商。这些方案的重点在于，要避免这样一种局面：员工代表面对既成事实，对最终的决定几乎不存在任何影响。

上文提到，1997 年雷诺事件发生仅仅数月之后，欧盟委员会发起的欧盟社会伙伴间的商议引起了一波热烈讨论。欧洲工会联盟（ETUC）和欧洲公共参与及普遍经济利益企业中心（CEEP）有意就此问题展开谈判，以求在欧盟内部达成一致，但是欧洲产业与雇用者联盟（UNICE）对此没有明确表态（美国国家税务局，1998）。欧洲共同体建立条例（TEC）规定，如果经过欧洲共同体内部商议，欧盟级别的社会伙伴能够就某一问题达成协议，则在签署各方的共同要求下，由欧洲共同体提议、欧洲理事会决定通过后，该共识将具有法律效力（TEC，条款 139）。

该流程曾适用于欧盟级别社会伙伴就亲子假、兼职工作和固定期限劳动达成的协议，这三者各自通过一条指令具有法律效力（欧洲理事会于 1996 年 6 月 3 日发布 1996 年第 34 号指令，允许欧洲产业与雇用者联盟（UNICE）、欧洲公共参与及普遍经济利益企业中心（CEEP）和欧洲工会联盟（ETUC）就亲子假达成框架协议；欧洲理事会于 1997 年 12 月 15 日发布 1997 年第 81 号指令，允许这三方也就兼职工作达成框架协议；欧洲理事会于 1999 年 6 月 28 日达成 1999 年第 70 号指令，允许这三方就固定期限劳动达成框架协议）。

然而，在处理向员工传达信息和进行协商的问题上，欧洲产业与雇用者联盟（UNICE）1998 年最终决定，不愿就此问题展开谈判。故此，同年 11 月，欧盟委员会发布了一条提议性指令，该指令于 2002 年 3 月被采纳为 2002 年欧洲理事会第 14 号指令。

欧盟委员会于 2002 年 1 月向欧盟级别的跨领域社会伙伴发起了另一项协商（欧盟委员会，2002 年）。这项协商意在促进有关更广泛议题的对话，即建立“智能社会企业改组”的原则。2002 年 10 月到 2003 年 7 月间，欧盟级别的社会伙伴组织了三场联合研讨会，会上围绕 10 个案例讨论了企业改组相关经验。

2003 年 6 月，根据讨论成果，各方联合发表了名为《应对变化及其社会影响应对参照方向》的会议文件（欧洲产业与雇用者联盟、欧洲工艺与中小企业联盟等，2003 年）。这份文件并不具有法律效力，但其根据研讨会上欧盟级别的社会伙伴就 10 个案例分析、总结的经验设立了一些准则，这些准则可以确保成功地应对变化。文件重点关注了以下问题：向工人和/或工人代表就企业“在合适的时间”做出的改变进行解释并给出理由；就应对改变的意图举行公开讨论；让工人可以传达出自己的想法；在向员工传达信息和进行协商方面履行所有法定的和合约规定的责任；保持并继续发展工人的技能水平和资质以促进内部和外部的人员流动性；促进员工、工会和当地政府有关部门之间的合作，以期缓解所在的地区或国家环境为组织带来的不利影响；将中小企业的具体处境纳入思考范围；探索解雇员工之外的所有可能方案，如重新分配岗位、培训、恢复原职、支持创业、工作形式多样化、某些福利的暂时性中止或发放、个性化的员工帮助和自然离职，尤其是通过退休或者“最后手段”，即提前退休离职。

同时文件也强调，对所有利益相关者来说，要成功应对企业改组，时间是一个很重要的因素：“难点就在于，在高质量地传达信息、进行协商的同时，不得有不当的延误，不得增添过多的不确定性”。同时文件也强调，要树立“积极面对改变的态度，及管理层和员工和/或其代表对彼此的信心”。

鉴于该文件的初衷只是作为指导性文件，并未构建实践准则，其实际影响可能存在一定的限制性。然而，有必要记住，此问题具有一定的政治敏感性，雇用者与工会代表的任何欧盟级别的文件都需要各方签署通过。

欧盟内具有社会敏感性的企业改组原则

如上所述，欧盟法律框架规定了雇用者的一些基本责任：在完成改组计划前向员工传达信息并进行协商，让员工表达自己的意见，并在理想情况下，对企业改组的最终结果产生一些影响。此外，欧盟级别的跨领域社会伙伴也在努力更为严密地阐明，用何种方式确保在处理企业改组时考虑到社会敏感性。在这份欧盟级别的社会伙伴于 2003 年达成的协议中，上文提到的一些要素均超过了欧盟指令所提出的最低要求，重点关注如何在管理层和员工和/或其代表之间建立互信和良好关系。

关于具有社会敏感性的企业改组应该包含的内容，已经有许多讨论。总的来说，其所需的基本要素包括下面所列出的不全面的要点。

- 有可能对雇用员工产生影响的企业改组计划，要向员工传达信息并进行协商。应当在合适的时间，在做出最终决定前向员工传达信息并进行协商，以期让员工代表阐述员工的意见，并得到所在组织的答复。
- 就如何防止或缓和因企业改组带给员工的负面影响，应与员工代表开展有意义的谈判。
- 对此原则作出承诺：强制裁员应是企业改组的最后手段。
- 避免强制裁员，通过一系列手段，如减少工作时间、灵活的工作模式、冻结工资以及减少工资和保险费来进行调整。

- 当裁员已不可避免时，要通过各种办法来缓和裁员带来的负面影响，如裁减分布在不同国家的不同工厂的工人，而不是关闭整个工厂，同时寻找自愿离职的员工和提前退休的员工。
- 采取一系列“缓和社会负面影响”的措施来帮助那些失业人群。包括员工调岗，无论是公司内还是公司外的员工；培训员工和其他增加员工受雇机会的方法；根据个人需要对失业员工提供再就业辅导服务；保证优先再次雇佣裁减员工；对当地经济进行投资，以期鼓励新的雇用者迁入，并增加失去的工作岗位。

应对企业改组时考虑到社会敏感性的例子

在西欧，管理层与员工代表通力合作，确保企业改组对员工产生尽可能小的负面影响的例子比比皆是。下面提到的例子发生在不同国家、不同类型的公司中，既展示了在限制企业改组的负面影响方面取得的成就，也展示了为确保取得令人满意的结果而需要达到的要求。

英国的经验

在英国已经有过许多大规模企业改组的案例，如今企业改组的现象仍然存在。《产业关系服务》2004年2月发布的最新研究（美国国家税务局，2004a）就如何应对企业改组提供了一些见解。这项研究调查了94家公司，这些公司加起来雇佣了约16万5千名员工，研究了在应对企业改组的过程中人力资源的作用，和企业改组对员工产生的负面影响。

调查发现，超过1/7的公司在过去一年中经历过企业改组，超过1/5的公司在过去三年中有过这样的经历。大多数情况下，企业改组是多个原因的共同作用，其中最突出的是想要减少雇佣的员工，和想要把更多的关注放在客户身上。其他的重要原因包括收购和合并其他公司、打入新市场的需要、简化管理的需要、提高效率和减少成本。

企业改组的目标通常包括减少成本、提高效率和增强有效性。同时也强调重新调整管理结构和工作表现。

受调查的 94 家公司中，43 家有一半以上的员工受到了企业改组的影响，17 家公司所有的员工都受到了影响。51 家公司表示，企业改组最常见的结果是员工在公司内部的调动。其中：48 家公司认为是员工调岗；45 家公司认为是强制裁员；40 家公司认为是自愿离职；28 家公司认为是引入新的薪资或评价系统；27 家公司认为是提前退休；24 家公司认为是工作方式的重大转变；另外 24 家公司认为是重新培训员工。

调查中，56% 的公司承认工会在企业改组中的作用，只有在稍过一半的公司中，员工多少影响了企业改组的进程。然而这意味着，原则上来说，存在一些公司虽承认工会在企业改组中的作用，但其工会却无法影响企业改组的进程。

调查中，六成公司鼓励员工对新的工作制度献言献策。在这些公司中，三分之二直接与员工个体进行了协商，一半与员工群体进行了协商，三成与工会进行了协商。

调查中，87 家公司回答了问题：在多大程度上达成了其最初的协商目标？其中，七成公司表示成功达到了目标。

瓷砖制造业的企业改组

该案例研究（美国国家税务局，2004b）的研究主体是一家制造公司。在过去的 15 年间，该公司连续数次进行企业改组，结果是其雇佣的员工数量大幅减少，同时其工作制度也产生了深远变化。

H&R 约翰逊制砖是英国最大的瓷砖生产商，其生产的壁砖畅销世界。上个世纪八十年代，瓷砖市场发生了许多变化，该公司意识到需要改良其产品、设备、技术和工作流程。同时，该公司还需要解决一个问题，其生产工序分散在七个不同的地点，该公司称其为“行将瓦解的、维多利亚时代（即 1837 年-1901 年）的生产选址和工作流程”。

该公司承认三个工人联盟：陶瓷工人联盟 CATU（车间工人）、“法庭之友”和行业普通工人联盟（TGWU）。

1990 年，该公司开展第一轮重大企业改组，1998 年，该公司开展第二轮企业改组（1990 和 1998 年间，该公司也开展过小型的企业改组活动）。2001 年 11 月，该公司将其生产集中到了一个新的生产地点，这样的变化太

过剧烈，以至于一些新的工作方式不得不暂停使用。2003 年夏天，该公司对其间接人员进行了重大的企业改组，包括整个公司范围内的裁员。此次企业改组影响到了公司的所有员工和所有职能。

此次企业改组前，该公司的工作方式属于计件工作，车间的工人可以在一周的前三个完整工作日和周四、周五的几个小时之内完成这一周的工作目标。到了周六工人会加班。1990 年，该公司的制造和技术总监注意到，这样的工作方式导致“工人管理着工厂，而不是管理层管理着工厂”。1990 年的企业改组的目的在于让经理来管理生产，这样公司才能对外界压力做出反应。

管理层很乐于与工人联盟肩并肩工作，而不是与之站在对立面，面对企业的变化，管理层与工人的伙伴关系对公司来说是十分有利的，因为在该公司几次企业改组的过程中，员工都十分配合。企业改组在以下几方面取得了成就：

- **工作时间。**一周的工作时间由 39 个小时缩短到了 37 个小时，但产出维持在了相同水平，因此生产力得到了提高。该公司于 2000 年就年工作小时数达成了一致，引入了工作评价系统和团队合作，改进了工序的划分，受过培训的员工得以负责简单的维护工作。
- **工资。**该公司于 1990 年开始了为期两年的协议，引入了单桌谈判制度。1992 年，该公司又引入了一种简化的工资结构，将原先车间工人的几百种工资率减少为十种。到 2003 年，这十种工资率进一步减少到六种，不过该公司计划设置一个新的技师工资率。
- **减少员工数量。**总体来说，该公司员工数量由 1990 年的 2300 人减少到了 2004 年的 469 人，尽管在这段过程中，几乎不存在强制裁减的员工。大多数裁员是自愿离职，尽管大多数自愿离开的员工年龄已超过 50 岁，并且已经为该公司服务了 20 年以上。对于这些人来说，该公司提供的自愿离职措施是十分吸引人的。许多员工也接受了提前退休的建议。然而，员工调岗是一个更具争议性的议题。有些员工想要离职，但公司由于重视他们的某些技能，也为了节省裁员开支，却想把这些员工留下。关于该问题的讨论愈发激烈，但最终双方达成了和解。该公司为员工开展了大规模的培训，因为员工需要学习如何操作新设备，并适应新的工作方式。

该公司相信，和员工开展良好的沟通是一项首要任务，也是制定企业改组计划的重要环节。高级管理人员会直接向员工汇报重大的企业改组计划，并邀请他们献计献策。该公司所有的新计划都会在不同的轮班时间、用员工大会的形式向员工传达。陶瓷窑炉必须持续运转，如果有必要，经理会替工人工作，让其参加会议。

正式协商由该公司的联合审查委员会完成，该委员会由 8 位工人联盟代表和 3 位高级经理组成。联合审查委员会每月会见一次，几项长期工资调整和企业改组协议都是由其达成的。

石油产业的企业改组

这项案例分析（美国国家税务局，2002）显示出，当企业在一处工厂进行重大企业改组时，如何照顾其社会敏感性，以及企业如何推行一些项目，照顾那些企业改组后留下的员工——他们在这个过程中也感到了很大的压力。

英国石油和石油化工集团英国石油公司 2001 年宣布在其格兰奇茅斯工厂进行重大企业改组。该公司想通过将该工厂的员工从 2400 人减少到 1700 人来遏制财务亏损。

人力资源部门安排经理与他们的团队在两周内开会。同时，人力资源部门还写信给所有员工，解释公司的变化，并开通了一个网站，公开企业改组的相关信息。

该公司通过打分和遴选机制（以能力为基础的矩阵）选出裁减的员工。此机制筛选出了该工厂要求工人具备的技能、知识和经验。裁员过程中使用的机制是与工厂员工理事会协商得出的，该理事会由管理层、员工联盟和非联盟代表组成。

首先，该公司询问员工是否愿意自愿离职。自愿离职表明他们不具有该公司认为对公司至关重要的技能。此外，50 岁以上的员工可以选择提前退休。

该公司专门选址设立了资源中心，开设了失业员工再就业辅导公司，帮助被裁减的员工找工作，培养员工的面试技能，指导员工撰写个人简历和申请表。英国石油公司还邀请当地的公司到工厂举办招聘会。

此外，英国石油公司还试图建立被裁减员工和留下的员工之间的联系，向后者传达积极的信号。于是，该公司向留下的员工转达了被裁减员工中找到工作的人数（一年后，约 80% 找到了工作）。

英国石油公司意识到，对于那些没有被裁减的员工来说，形势也是十分严峻的。于是，该公司组织了关于企业改组的培训课程。

这些课程帮助生产线经理为与员工的一对一沟通做好了准备，同时也帮助管理团队为企业改组后的过渡阶段做好了准备。这些课程涵盖的问题包括理解和处理工厂因为面对不确定的未来而产生的紧张感，和理解工人低落的心力和动力。这些课程也致力于增强员工的专注力，提升员工的动力。

工厂的职业健康部门也为生产线经理开展了训练课，向他们展示员工面对公司的变化可能做出的反应，如何识别员工内部的紧张情绪，以及如何减轻这种情绪。也有针对个人开展的课程。

最终，员工希望加速裁员进程以减少不确定性，所以该公司把裁员从2002年12月提前到了2002年6月。

裁员十分成功，增强了工厂利用率，削减了成本，达到了主要目标。据了解，如今工厂的长期发展得到了改善，工厂事故的数量也有所回落。

德国的企业改组：汽车行业通过减少工作时间挽救工作岗位

德国也在发生各种重大的企业改组，经常会导致大规模的岗位流失，加剧国内的失业问题。最新研究显示，几乎半数的德国公司计划在接下来的三年将部分或全部生产流程移向国外，以期节省人工成本（《商报》，2004年，第10页）。然而，有些人表示，这未必是一种消极的发展方向，经济学家认为，德国公司的这种做法能够使之在全球市场竞争，如果不这样做，这些公司可能会破产，而这可能会威胁到国内更多的工作岗位。

法律规定了员工在企业改组过程中，拥有获知信息和参与协商的权利，对于可能影响雇佣员工的改组计划，企业级别的工作理事会也具有这样的权利。尽管工人理事会可以延缓裁员过程，但无权最终否决管理层做出的企业改组计划。

大众：创新一周四天的工作协议

诸如金属制造业工会 IG Metall 这样的产业工会的优势，和管理层与企业级别工人理事会之间的合作传统的存在，使得一系列具有创新性的协议得以涌现，这些协议的设计初衷都是为了保护工作岗位。这些协议中最有名的是1993年汽车制造商大众汽车的工作协议，该协议规定了一周四天，28.8小时的工作时间（美国国家税务局，1993）。

相应的，员工的工资也有所削减，尽管为了补偿员工的损失，一次性奖金和三分之二额外的假期工资会分 12 个月发放给员工。这就意味着保住了约 3 万个工作岗位。

德国欧宝公司：削减每周工作时间

2003 年 11 月初，德国欧宝公司的工人理事会和管理层达成协议，决定将该公司在吕塞尔斯海姆的工厂的生产工人每周的工作时间由 35 个小时削减至 30 个小时（德国工会 *IG Metall*，2003 年）。

这次工作时间削减的资金是由雇用者和工人双方共同提供的：雇用者提供 2.6 小时/周的工资，工人提供 2.4 小时/周的工资。

实际执行过程中，这相当于工人每月平均减少了 86 欧元的工资。该公司为使这样的损失对工人来说尽量不会太夸张，用假期工资来补充月工资的发放，使其维持在正常水平。

工厂其他 1 万 5 千多名工人允许该公司将其每月三小时的工作时间（约每天十分钟）计入生产工人的工作时间内。中年经理每年贡献出两天的假期和假期工资，高级管理层 2004 年的奖金则被取消。

这项协议保全了约 1200 个受到经济状况威胁的工作岗位，同时覆盖了工厂的全部 21000 名员工。协议自 2003 年 11 月 10 日起生效，止于 2004 年 12 月 31 日。

意大利企业改组的经验：通过协商减少裁员

工会能够极为成功地减少企业原本计划的裁员数量，并确保事实上进行的裁员不给员工带来创伤。2003 年，英国跨国企业马可尼公司在其意大利工厂进行的裁员行动就是这样一个例子。该公司在意大利位于热那亚、罗马、拉蒂纳、米兰、比萨和伊夫雷亚的研究实验室一共雇佣了 2310 名员工，在马尔恰尼塞（卡塞塔省）也有生产工厂。该公司 2002 年已经进行过一次企业改组，裁减了 800 名员工。此外，管理层还宣布 2002 年底再进行一次裁员，计划裁减 1100 个岗位。

管理层宣布裁员后，工会和该公司展开争论，最终，在 2003 年 3 月，管理层和工会达成一致，将裁员数量由 1100 人降至 430 人。该公司也同意不让裁员给员工留下创伤。

为达成这一目标，双方同意动用工资保障特别资金（意语 *cassa integrazione guadagni*，即 CIG）。该资金是一项政府福利，用于企业因遭遇巨大困难而裁员时发放给暂时遭到停职的员工。于是，双方达成一致：员工轮流停职，在 12 个月的期限内领取 CIG 福利。该公司将为领取 CIG 福利的人开展职业培训课程，以帮助他们在 12 个月的期限结束后回归工作岗位。

此外，双方一致同意，要缩短工作时间，鼓励自愿离职。要给自愿离职员工发放激励工资：40 岁以上的发放 15 个月，41-55 岁的发放 18 个月，56 岁以上的发放 12 个月。

同时，双方一致同意，将 110 名员工纳入“流动”项目，即为被裁减员工提供福利的政府计划，帮助他们找到其他工作。这部分员工为公司做出了足够的贡献，可以领取养老金。

双方一致同意，为被裁减员工提供再就业辅导服务，但需适当减少这部分员工的解雇金。

法国的企业改组

在法国，企业改组的社会敏感性尤其是一个讨论的焦点。正如上文提到的，法国失业率相对较高，又经历了企业改组的一系列持续冲击，对此，国家级别的社会伙伴目前正在讨论如何避免、限制或减轻裁员的负面影响。在很多企业改组的例子中，员工代表都参与了企业管理层的协商，并就如何处理企业改组的某个具体案例达成了协议。

欧洲宇航防务集团：就如何处理企业改组建立框架性协议

以如何处理工作岗位减少为主题的框架性协议于 2003 年 5 月 9 日在欧洲宇航防务集团（EADS）通过，签署方分别是法国工人民主联盟（CFDT）、法国职员工会-管理人员联合会和执行人员总工会（CFE-CGC）、天主教会联盟（CFTC）和法国工人力量总工会（FO）（《连接社会》，2003 年）。该协议的目标是“建立企业集体的和个体的方案来处理产业变化并限制其对社会的不利影响”，一旦法国企业正式认可该协议，并获得各自工会的支持加入该集团，则该协议适用于集团内所有企业。

在这份协议之前，2003年5月2日，另一份协议在该集团范围内建立了框架，用于处理挽救工作岗位计划中的裁员问题。法国欧洲宇航防务集团内任何公司裁员时都可以参照该协议。

欧洲宇航防务集团的协议建立了一系列企业改组时需要遵守的原则。这些原则是：预期并应对集团内的人才雇用和员工技能；开展培训，使员工发展、更新其技能；起草雇佣政策，一方面把公司的近期和中期利益置于核心地位，另一方面关注到分包工作对产业和社会的影响方面的研究；与社会伙伴“强有力地、具有建设性地”合作；在制定与企业改组相配套的社会方案时，尽可能提前规划；保持欧洲宇航防务集团不同组成部分的独立性，不论是在产业方面还是社会方面；以及支持公司所在地经济活动和创造工作岗位的意愿。

该协议再一次强调了管理层和员工代表间的合作，特别是有意促进尽可能顺畅地传达信息、进行协商。这种合作包括两个独立的阶段。

第一个阶段是事前合作，适用于当公司开始面对有可能影响人员雇用的困难时。事前合作让员工代表得以深入了解公司经历的困难，提出保护人员雇用的方案。员工代表可以在三周之内借助外部专家做出选择。若外部专家介入，管理层需在15-25个工作日内对员工代表提出的其他解决方案作出回应；若没有外部专家介入，则需在5-10个工作日内作出回应。

第二个阶段是向员工传达信息并展开协商，适用于当事前合作未能成功避免裁员时。此阶段要遵循法国劳动法，并根据事前合作阶段做轻微调整。无论外部专家是否介入，此阶段应包括两次会议。其中第二次会议应在第一次会议后不超过八个工作日举行（若裁员人数超过100人，则不超过十个工作日）。

该协议的一个重点在于让被裁减员工在欧洲宇航防务集团内部找到新工作。所以，在开展事前合作的同时，也要开展对员工的再培训和再分类，并且在向员工传达信息并进行协商的阶段继续这些工作。该协议规定，雇用者/雇员可以在企业设立监督委员会，确保企业可以顺利地对员工进行再培训和再配置。

瓦锡兰集团：扩展法定权利

最近，芬兰动力制造集团瓦锡兰决定关闭在法国的部分发动机制造工厂。2004年3月，该公司管理层与工人理事会就企业改组计划和附带的（法律要求的）保护工作岗位计划达成了协议（《连接社会》，2004年）。这项企业改组计划要裁减305个工作岗位，其中257个要从一处工厂裁减——该公司在米卢兹的工厂。然而，通过一系列裁员以外的措施，总的裁员人数降到了约60人。43名员工提前退休，41名员工调到了新的岗位，157名员工有望转移到集团其他公司工作。

欧洲宇航防务集团这项协议最具有创新性的部分在于离职再培训。法律规定，被裁减员工有权享有为期九个月的离职再培训（*congé de reclassement*），在这段时间内雇佣合同依旧存在，但员工可以把时间投入到寻找新工作中去。这段时间内员工的工资是离职前总工资的65%，低收入员工的工资是离职前总工资的75%。社会不会对这段时间内雇用者向离职员工发放的薪水收取任何费用。

瓦锡兰的管理层和工会联合向政府的劳动部门申请将该公司离职再培训的时间由九个月延长到18个月。劳动部门批准了延长请求，但规定在后面九个月的时间内，社会会对雇用者向离职员工发放的薪水收取费用。

通过伙伴关系应对企业改组

以上例子涉及到了公司管理层和员工代表合作应对危机，或即将到来的企业改组。然而，在一些例子中，尤其是在英国，公司管理层和工会达成了“伙伴协议”。在这些协议中，双方致力于合作解决一系列问题，联手应对企业改组这类棘手情况。

从管理层的角度来说，这可以帮助员工配合公司，可以（在双方对立的情况下）稳定劳资关系，有时还可以为双方开创一个新的起点，告别过去的冲突和对立关系。

从工会的角度来看，伙伴关系意味着工会更多地参与公司的变化过程，并且比起以前每年与公司只就工资问题引起纠纷，工会可以更广泛地影响一系列公司问题。工会也可以改善与公司的关系并从中获益。

然而，无论是对于公司管理层还是工会来说，这并不意味着伙伴关系不存在问题。一些管理人员认为伙伴关系剥夺了管理层的管理权。伙伴关系中，决策过程所需的时间也比管理层单方面做出决策的时间要长。对于工会来说，员工或许会担心工会“叛变”他们，即过多参与实现管理层的目标，而不是工会本身的目标。工会经常怀疑管理层想通过其他工作程序削弱工会影响力。另外，从工会的角度来看，即使在决策过程中，他们反对某些公司决定，也有因此而从内部腐化的风险。最后，一些工会领导指出，伙伴关系有可能只是“三分钟热度”——最初的合作热情迸发过后，参与其中的工会代表可能会与管理层的目标关系过密。

总的来说，伙伴关系也经常依赖于某些个人，并在这些个人离任后难以为继。同时，在企业大规模改组时，伙伴关系需要参与到谈判和应对岗位流失的过程中，因而受到严重挑战。

博格华纳公司的伙伴关系

尽管被质疑，伙伴关系仍可能获得巨大成功。下面的案例研究，是关于一家美国跨国企业在英国工厂内的伙伴关系（美国国家税务局，2000年）。

美国博格华纳汽车有限公司在英国南威尔士马格姆地区设有一家工厂，为如路虎揽胜这样的车辆提供四轮驱动变速器和配件。这家公司内的伙伴关系可追溯到上个世纪八十年代中期，当时该工厂面临着关闭的风险，雇佣关系也困难重重。当时工会十分强大，与管理层之间呈现出敌对关系。1983年，虽然工厂避免了被关闭的命运，但人们意识到，必须对工厂的运营方式做出改变，所以该公司主动与工会接触（工厂百分之98的工人都加入了工会），提出了达成伙伴关系协议的设想，以建立应对未来挑战的联合机制。

该工厂受到公司正式承认合并为一个单独工会——工程联盟 AEEU（现为工会“法庭之友”的一部分）——这就使得伙伴关系变得更加直接。

起初，工会代表们对此抱有怀疑态度，但还是坐下来认真与管理层共同奠定了伙伴关系的基础，即诸如合作、诚实这样的价值观。经理们表示，经过这样的过程，他们的工作风格变得更加开放，也更加愿意聆听他人的想法。该公司会举行小组会议和大型会议。这是一个漫长的过程，但到了上个世纪九十年代初期，该公司已经完成了建立不同职能团队的基础工作。这些团队由六到十个不同级别、不同部门的员工组成。他们研究、汇报一系列的问题，包括工资和奖金、学徒工作和团队合作等。他们过去曾研究过许多议题，如 1993 年的一大波裁员案例。博格华纳的伙伴关系关注四个不同的方面：

- **沟通与协商。**员工参与度是公司的重中之重。经理们在一系列问题上会寻求其员工的意见，如生产流程的改进、人力资源政策与实践和人才招聘与筛选的决策。员工代表经常作为面试团队的一部分参与面试。沟通方面，任何员工都能够仔细审查该公司所有财务和交易信息。工会代表与管理层在这些方面紧密合作，有关公司表现如何的信息会定期向员工传达。
- **团队合作。**团队合作必不可少，因为它不仅可以减少监督程序，而且还能提高团队绩效。组建员工团队事实上意味着消除中间管理层。团队负责改善制造过程中某个明确的环节。
- **员工发展。**所有员工每年都有至少一次发展回顾，以建立培训计划，达到个人和公司目标。培训课程应该与工作相关。同时，该公司也建立了一套岗位轮换制度，磨练了员工的技能，同时增强了组织的弹性。该公司也鼓励员工成为多面手。
- **工资与奖金。**公司提出了新的工资和评级制度，并于 1996 年建立了不同职能的员工组成的团队。当前的奖金政策包括管理层和员工代表协商的面向全体员工的加薪、自筹资金奖励计划和出勤奖金。

伙伴关系实施后，该公司营业额由 1993 年的 2000 万欧元增长到了 1998 年的 3500 万欧元，人员变更率低于 0.5%，员工出勤率超过 98%，工

厂事故减少了 60%。工会代表说工厂变成了“一个更明亮、更干净、更快乐的工作场所。这些变化为博格华纳带来了许多好处，比如员工出勤率提高了，生产力也提高了，但对大多数人来说，只是工作起来更开心了。”

这项案例研究中一个有趣的方面在于，该公司的美国总部并不承认工会，据报道，总部当时对其英国工厂与工程联盟 AEEU 的协议并不完全赞同，但只要伙伴合作能够为公司带来成效，总部还是决定继续执行。

欧盟案例中值得学习的经验

西欧的社会伙伴试图在企业改组时照顾其社会敏感性，其中有很多值得学习的经验。正如上文提到的，很多例子展示了如何在各个层面——国际上、国内、各领域和企业中——开展社会对话，以期改变对企业改组计划对社会的影响。这个开展社会对话的过程一方面以一系列保证员工权利的欧盟法律框架为基础，另一方面以各国法律为基础，其中有些国家的法律比欧盟法律框架更为严格。

将法律框架作为安全网

总的来说，基本的规章制度框架极大地帮助了欧盟社会伙伴。欧盟和各国的相关法律规定，对于那些将会影响人员雇用的企业改组，员工代表有权获得信息并进行协商。这些法律提供了坚实的权利基础，让员工代表能够和企业就改组进行富有意义的协商。这些法律主体的适用范围目前拓展到了十个新加入的欧盟成员国，他们必须在 2004 年 5 月 1 日加入欧盟前将欧盟法律整体与其国家法律结合起来。

在像法国这样的国家，由于企业有法律责任为被裁减的员工提供一系列措施，帮助他们另外找到工作，所以企业会以一种严肃的态度应对裁员，缓和裁员给员工带来的任何负面影响。这意味着，在法国，如何缓和企业改组给企业员工带来的负面影响是整个改组过程的一个内在组成部分。然而，该法律框架并非永远不会出错，在某些情况中，员工代表在企业改组过程中没有发挥任何有意义的作用。只有相关的体系已经存在于企业内部，同时管理层和员工代表双方都有参与的意愿，在法律框架的支持下，实实在在的、有意义的社会对话才能真正进行。

尤其是对于员工代表来说，如果能得到工会强有力的组织与支持，并为企业的员工代表提供经验与专业知识，那么员工代表将会得到极大的帮助。

超越法律要求

正如本章指出的，不乏超越了法律框架要求的协议与条款。这对于企业与员工来说都是有益处的。对于员工来说，其中的益处是显而易见的——参与企业改组进程中的对话意味着个人更有可能保住工作，或者在企业中找到另外一份工作。如果员工即将失去工作，只要上文所述的许多协议中各种各样的措施能够为他们提供支持，他们找到另一份工作的机会也会更大。

对于企业来说，这些益处虽然不会像对于员工一样立即显现，但也确实存在。与员工代表开展有意义的对话有可能会建立起信任关系，当企业需要员工支持其未来的计划和提案时，这种关系会为企业打下良好的基础。裁员过程中，其中一个可能会使得情况变得一触即发的环节是选择裁减哪些员工。从上文提到的 H&R 约翰逊制砖的案例研究中可以看出，当企业有意留住某些员工时有可能会引起纠纷。正如瑞典的大多数情况一样，企业与员工代表建立良好关系可以帮助解决这样的冲突，协商解决问题。最后，建立一个对社会负责的雇用者的形象可以帮助企业在更广的群体中避免树立不良公众形象，包括影响恶劣的消费者抵制和工会游行。

如果企业认真对待在照顾社会敏感性的同时进行企业改组的问题，那么让员工参与进来是重中之重。这就意味着，员工代表有机会提出自己的看法，并与管理层展开讨论，管理层也有机会回应员工代表关心的问题，理想情况下，最终可以找到双方都能够接受的解决方案。这样一来，员工代表就可以积极参与到企业改组进程中，而不只是不得已应对雇用者作出的决策导致的后果。

提前退休的两面性

近年来，西欧的讨论中一个日益凸显的问题就是提前退休。当企业进行的改组会大规模地裁减工作岗位时，其中一个缓和其影响的方法就是让超过

一定年龄的员工提前退休，有时这个年龄会低至 50 岁。员工代表经常会同意这样的决定，认为提前退休可以达到经理想要他们离开企业的目标，但不对他们造成损害，同时提前退休后员工也可以领取退休前一定比例的工资。事实上，上面提到的许多案例中企业给被裁减员工提供的选择也包括了提前退休。

然而，提前退休也会有负面影响，这些影响现在才开始显现。首先，企业裁减掉大多数的老员工可能会对自身有负面影响，因为这样会流失掉企业的经验与专业性。其次，尽管对于员工来说，提前退休起初听起来是个好办法，但这已经开始使得西欧出现了一代已经不再积极活跃于劳动力市场的员工。当结合人口统计趋势来看，这一点影响尤为严重。西欧人口整体的年龄越来越大，而出生率却在降低。欧盟国家福利系统是随收随付制，这样的趋势开始给福利系统带来财务上的压力，因为工作人数越来越少而没有工作或退休的人数越来越多。

欧盟意识到了这个困难，所以欧盟就业战略和里斯本战略的其中一个关键目标就是到 2010 年，把年龄较大的员工（55-64 岁）在劳动力市场中的参与率提高到 50%。根据欧洲委员会对欧盟就业战略进程最新的一份评估报告显示（欧盟委员会，2002 年），这个目标很有可能无法实现：目前，欧盟国家年龄较大的员工在劳动力市场中的平均参与率是 40.1%。所以欧盟委员会不建议政府鼓励员工提前退休。于是很多国家目前正在努力改革提前退休的现有激励政策。

依赖大型企业地区的问题

西欧以外的很多国家面对着在某一地区关闭大型设施的特殊问题。所谓的“单一城镇”指的是某地的大部分居民都依赖于某一个雇用者，也就是说，如果该雇用者决定开始大规模企业改组，对该地区的整体将会有破坏性的影响。曾经的德意志民主共和国就存在这样的例子，但该问题在许多中欧和东欧国家更为严重。

根据一些西欧企业的经验，该问题的影响可以通过有力地激励其他公司到这些地区投资得到缓解。地方、地区和国家的政府机关提供一些激励政策，如降低税率、降低劳动力缴税等帮助实现此目标。在法国，某地某个设施关闭后，各级公共当局都会积极鼓励企业在当地投资。

社会对话能否影响产出？

国家或领域层面的社会对话，或更具体地说，地方管理层和员工代表间的对话，是否能够影响企业改组的决策，这是一个很难回答的问题。显然，当员工代表参与了企业改组的进程，而且整个流程也十分顺畅时，社会对话是可以对社会产出产生一些影响的。这种影响通常包括双方在一些方面的协议：减少最终裁员的人数、让员工自愿离职、为员工提供足够的解雇金、并帮助员工升级或学习技能，为寻找其他工作做好准备。当国家存在强有力的支持体系时，双方可以得到最好的结果。正如上文所述，2003 年马可尼公司进行企业改组时，工会通过减少工作时间、让员工自愿离职、政府保证员工工资的资金和“人员流动”政策，将裁员人数减少了原计划的近三分之一。政府的这些支持政策有些为员工提供固定的一段时间的福利，有些为员工在不同工作间的转换提供了过渡，如果没有这些政策，工会能否把裁减人数减少这么多就是未知数了。

在很多国家，通过协商削减工作时长来保留工作岗位也是一个颇受欢迎的选项，尤其在德国。然而，如果工资的减少没有在其他方面得到某种补偿，那么对于员工的经济状况来说，这种方法是十分痛苦的。德国使用这种方法相对容易，因为德国有一系列额外的福利补贴，例如非常常见的第十三个月工资（注：属于奖励性工资），圣诞节奖金和额外的假期工资，这些补贴都可以分成 12 个月发放来补偿员工工资的减少。如果这些补贴之前并不存在，那么减少工作时间的办法实行起来就会更加困难。

法国最著名的企业改组案例是食品跨国公司达能的改组。该公司于 2001 年宣布改组其饼干部分的业务，在工会中引起了骚动。达能与其员工代表就总裁员人数协商之后，最终的裁员计划缩小了规模，净流失岗位也

因此大规模减少。面对匈牙利政府施加的巨大压力，达能收回了其原本要关闭位于杰尔的整个工厂的决定（美国国家税务局，2001年，第24页）。然而，值得注意的是，达能热衷于维护其对社会负责的雇用者的形象，这种不断进步的面目并非业内常态。

在一些国家，如瑞典，通过让公司保留一些为公司服务时间相对较短的员工来换取减少原定裁员数量的协商很少成功。然而，社会对话或企业雇用者与员工代表之间的协商很难也极少能够撤销为雇用者节约成本的裁员决定。西欧在这方面的很多案例是出于相关各方在法律或协议框架下建立了长期的伙伴关系或交往。理论上，其他国家是可以参照这样的实践的。然而，不论是在企业内部的各方之间建立信任关系，还是建立企业和其他组织，如国家级别的社会合作伙伴、政府机关和其他相关组织，如国家级别的三方机构，都是需要时间和经验的。要建立信任关系，需要责任与一定程度的意愿。然而，过去的经验表明这是可以实现的——曾经有这样的事例，公司工会与管理层原本呈对立关系，却转变为了更加乐于合作的关系，博格华纳公司就是一个典型的例子。此例中的伙伴关系在应对企业改组时是极为珍贵的。然而，只有管理层和工会克服在建立伙伴关系进程中所持的怀疑态度，进程才能够推进。

尽管建立管理层和员工代表或工会之间良好的合作关系可能是一个漫长的过程，其回报必然是丰厚的，鉴于在全球化背景下，未来无疑会有更多大规模的企业改组，就像中欧、东欧和发展中国家经济正在经历的一样。正如我们所看到的，企业和员工通力合作，确保企业改组的最佳结果会给有关各方带来巨大的好处。

结论

如今，大多数国家的企业都面临着巨大的外部压力，导致市场出现持续的动荡与变革，竞争也愈发激烈。一些原因使我们完全有理由相信这些动荡将会发生，例如市场、商业活动和资金流动的全球化、科技的急速变化、从以工业到以知识和信息为基础的经济转型、对环境可持续性的威胁和预期与价值系统的变化。因此，企业必须要为新的挑战做好准备，在应对过程中将经济利益最大化，将社会成本最小化。同时，政府也和企业一样在面对这些挑战，因为尤其是当整个区域或整个地区都受到企业改组的影响时，他们也同样会受到影响。企业与其他决策者应如何应对重组带来的挑战呢？

企业层面的策略、政策和实践

- **缩小企业规模之前，考虑其他的改组选择。**企业越来越多地运行在一种互相高度依赖的生态系统中，在这种情况下，管理层必须要平衡各股东的利益。企业改组时尤其如此。通常，当管理层没有真正查找问题的根源，或是没有研究导致需要改组的潜在原因便决定实施短期削减成本的措施时，员工是企业改组的第一受害者。经验表明，只有当考虑过其他选项，再决定缩小规模或削减人工成本时，成功的企业改组才会发生。这些选项包括策略、拥有权、财务状况、组织、生产、外包和非人工成本的削减。

- 如果缩小规模是唯一的选择，也要照顾到社会敏感性。不幸的是，有时缩小企业规模是不可避免的。但即使在这种情况下，国际上积累了许多对社会负责任做法的经验。这些措施常常会在不裁员或不短期裁员的同时达到目标。如果裁员无法避免，也有很多措施可以促进被裁减员工再就业，并安抚留下的员工。
- 创造具有职能弹性的系统。当前的企业必须准备随时迎接挑战。如今的行业领袖并不是在情况不利时再开始企业改组，而是调整企业的管理系统，以随时准备好迎接经济下滑或任何其他的外部挑战。职能弹性以长期策略为基础，是一个主动出击的模型。职能弹性意味着持续改进员工的技能和知识。这些改进是通过在职培训完成的，培训的目的是培养员工多方面的技能（通过轮岗、丰富岗位职能、岗位拓展、引入半自动工作团队、品质管理圈等等）。这些改进也可以通过更为传统的职业培训来完成，并且应该与人力资源管理系统其他方面的改变联系起来。这些改变应该影响到绩效管理、赔偿与福利、招聘与解聘流程的策略与实践，应当推动内部劳动力市场策略的发展，给员工追求多重职业发展道路和提高专业水平的机会，还应当鼓励具有创新性的成本节约提议。

促进企业改组进程的政策支持

- 法律和宏观经济功能。政府在与雇用者组织和工人组织的协商中发挥了重要作用，制定了法律和监管环境，正是在这个环境中，管理者才可以决定是否改组以及如何改组。例如，俄罗斯政府进行经济改组的例子中，值得学习的一点是，政府必须修改法律条文，促进企业间和地区间工人的自由流动。另一个例子是，丹麦和荷兰出台了政策，通过法律和财政条款支持中小企业。

- **建立劳动力市场机制。**本书介绍了企业可以用来尽量减少企业改组对人们的负面影响的一些工具。然而，若政府没能制定积极的劳动力市场政策，负面的就业影响就无法避免。政府应该建立并进一步改善职业培训和面向失业人员的注册与建议服务系统。
- **沟通。**沟通重组过程中不存在过度沟通的问题。员工应当了解他们的权利、他们拥有的选项和他们的选择。员工应该了解如何找到另一份工作、学习另一项技能或建立一家公司。这方面的沟通与教育应该成为政府积极的劳动力市场政策中最重要的组成部分之一。政府也应该向受改组影响的企业提供指导，重点传达他们在这个过程中做些什么来使社会成本最小化。

具有社会敏感性的企业改组愈发成为企业长期战略的一部分和政府、雇用者以及工人代表的一个关注焦点。

我们希望，如果企业和政策制定者选择采纳本书中国际劳工组织的建议，可以在企业和其所处环境间建立一种双赢关系。这种关系的重点在于长期的成功，以及营造一种更好的社会氛围，促进经济增长和和谐的社会关系，这对各方都是有利的。