

企业裁员的“一二三四”

裁员对于员工和企业来说都是机遇。裁员的任务不是赶走某人而是帮助他们更接近其真正想要实现的生活目标。

■ 李小安

裁员,对于每个人来说都是痛苦的,失去工作的员工会痛苦,人事部门执行的人也会为难,与其他工作相比,裁员是比制定战略、组织项目、绩效评估甚至训导员工都要困难。没有哪一门商业课程会告诉企业如何从管理角度解雇一名员工,而只告诉你如何从技术角度去做——如何组织这一程序、如何规避法律风险、怎样给予补偿和遣散费等。对于那些经验不多或根本没有经验的年轻经理人来说,缩编或解聘的过程尤为艰难。他们通常感到痛苦、内疚、自责,有些时候甚至对于这项工作感到愤怒。年纪大、经验多的经理也会如此。

在裁员不可避免的情况下,企业该如何处理呢? 要注意哪些方面呢?

一个预防

裁员很容易成为给人一个企业走下坡路的印象。因此,裁员首先要预防,预防自身的品牌被看低,预防企业社会影响的负效应。

据相关资料,在2007—2012年间的5年,诺基亚股价累计下跌了90%,市值在4年时间里从1510亿美元降至不足100亿美元。在业绩一路下滑之际,曾经的手机巨人开始了“自救”,除了调整战略结构和产品布局、联手微软押宝新手机等策略外,另一个主要举措就是裁员。根据记录,2008年,诺基亚裁减约2300人;2009年3月,诺基亚再次裁员1700人;2011年9月,诺基亚又宣布裁员3500人;2011年12月,诺基亚西门子合资公司宣布在2013年前全球裁员1.7万人。

尽管诺基亚和外界,对于其持续4年的大规模裁员,认为是应对市场衰落和进行战略结构调整的策略,但曾经的手机第一品牌需要依靠不断裁员来节省支出的窘境,还是引来了不少对诺基亚品牌前途的担忧。

和诺基亚“同病相怜”的是黑莓,这个曾经的智能手机领导品牌同样是因为市场表现不佳而进行裁员。日系电子品牌的整体低迷,使得陷入亏损沼泽的松下、索尼也在力求通过裁员来实现品牌的再次腾飞。只是裁员到底能否达到目的,目前还只能拭目以待,毕竟曾经的巨人柯达,在倒下之前也曾裁员,可还是未能完成最终的自我救赎。

一般来说,企业的裁员可分为主动裁员和被动裁员两种情形。主动裁员大多发生在企业的主动战略求变,如削去非主营业务,IBM、西门子都曾这样做过;惠普与康柏这两家以强强联合为目的公司合并,面临着大量人员和机构的重叠,裁员也就成为其必然的选择。被动裁员则大多发生在企业经营不善或者品牌发展遇阻之时,这种裁员多半会引起品牌被看衰的负面作用。如有分析人士认为诺基亚裁员继续或将加快其死亡。

企业裁员一定要警惕和避免口碑负效应。口碑营销并非仅限于企业和消费者之间,在企业与员工之间同样会存在口碑营销。企业与员工的裁员风波一旦被放大传播,就会让企业的品牌形象在公众心目中大打折扣,从而在一定程度上影响其产品销售和品牌发展。

两个基本原则

第一基本原则是:对待被裁员工的态度应当以他们并没有犯错为前提,除非确实存在明确的裁员理由(例如,不称职、粗暴、不实或欺骗等)。因为要让被裁员工觉得公平,假如员工表现不佳,很可能是因管理层没有将他们放在正确的岗位上,导致其聪明才智未能最有效地被利用;即使他们的表现不令人满意却仍保留在原来的岗位上,那是管理层的过错,因为管理层没有告知员工,并将他



们转移到另一个更能发挥其才能的岗位上;如能让员工了解,这至少是共同过失或管理层的错误或不当行为,那么员工会因为与管理层的对话机会而感到企业是公平的。

第二个基本原则是:解职的目标是找到双赢的解决办法。举例来说,经理应该了解员工在其生活中想要达到的成就,调整裁员程序的结构以便帮助员工进一步靠近其目标。这么做的时候,经理人也帮助公司实现了自己的目标。此外,每一位经理人还应该在裁员过程中遵循如下原则:让每一次裁员都成为员工和公司的双赢;让离职的员工看到对于他们来说这是追求新目标的机会,用别的方法不一定能实现;不要试图证明裁员是因为员工的错误,而要适当地承认企业的不足;对话的进行应能保证裁员之后还能继续沟通;了解员工个人的生活目标和愿望,看看如何帮助他们在离职后实现这些目标。

裁员对于员工和企业来说都是机遇。裁员的任务不是赶走某人而是帮助他们更接近其真正想要实现的生活目标和成就。

三个流程

裁员之前:危机评估,做好前期准备。首先,要对即将被裁的员工进行心理危机评估,并做相应前期干预。裁员之前,企业可以聘请专业机构,采用专业的心理量表,在企业内部实施覆盖全体员工的心理调查,然后,在数据中提取裁减名单上的员工群体的数据进行分析,评估他们的心理状况,筛选出高抑郁倾向、易激惹、高反生产力的员工群体,有针对性地进行一定的干预。除此以外,自我成长、职业发展等主题的心理咨询也可以为那些即将被裁掉的员工将来再就业做前期的准备。

接下来要认真做好裁员执行人员的培训工。除了裁员信息、赔付方案、相关规定等方面谈话技巧的培训之外,情绪安抚技巧也是执行人员接受培训的重点。对于那些遭遇裁员打击的员工,他们面临的首要的问题不是找工作,也不是赔付方案不合理,而是如何消除心理上的障碍。心理素质不好的员工,可能会出现争吵、愤怒、人身威胁等情况。因此,在培训时,需要聘请裁员管理专家,对裁员执行人员重点进行咨询式沟通技巧和情绪安抚的训练。

裁员之中:有效面谈,做好应急方案。具

体来讲,面谈时要解释公司为什么会做出这样的决定;在解释的时候,要注意将关注点放在职位上而非员工本人,以免陷入人身攻击的困境。跟对方仔细讲一遍赔偿金额,以及这个数字是怎么算出来的等等,切忌在现场做出任何附加的承诺,或是答应被裁员工自己会将他的想法和领导汇报后再答复,以免给他们留下不可实现的期望。另外,在面谈过程中,除了情绪安抚技巧,倾听是最好的被裁员工情绪安抚方法。

其次,在裁员执行日,需要设置专门的心理疏导室,为被裁员工提供心理疏导。心理疏导室设全程陪伴的裁员心理咨询专家。他们主要对两类员工提供服务:一类是在前期准备阶段中评估出来的需特别关注的员工,另一类是裁员谈话中自己提出要求需要进行心理疏导的员工。裁员心理专家在现场提供的心理疏导服务通常以情绪处理和安抚为主,同时可能会引导员工梳理接下来的职业发展情况。另外,未避免出现一些意料之外的事,还需要启动裁员危机应急干预系统,针对可能出现的危机情况进行帮助。

裁员后期:持续关怀,做好善后工作。裁员之后,极有可能出现一些后遗症,企业要在裁员3个月之内有一个服务期。有些员工在被裁之后很长一段时间,都不能接受自己已经失业的现实,他们可能会变得非常自卑、可能会暂时迷失自我、降低对自己工作能力的认同……裁员后,对被裁员工的帮助主要来源于如下两个方面:一方面是由公司人力资源部了解一下他们近期的情况,如果还未找到工作,人力资源部可以把平时收集的一些就业方面的信息提供他们,假如有需要还可以帮他们写推荐信。另一方面是由公司继续聘请专业公司为他们提供心理疏导和危机干预服务。那些难以解开心结、面对现实的被裁员工,裁员危机干预系统可以起到一定的预防和干预作用。比如通过远程形式的电话心理疏导、面对面的心理疏导、以家庭为单位的家庭辅导等等,心理疏导重点可以放在帮助被裁员工发泄内心的苦闷,帮助他们面对现实,为他们及家人缓解压力、调整心态,并提供职业指导方面的帮助方面。

四条法律建议

第一条:法定的裁员前提条件。依据《劳

动合同法》第41条,有下列情形之一,需要裁减人员20以上或者裁减不足20人但占企业职工总数10%以上的,用人单位提前30日向工会或者全体职工说明情况,听取工会或者职工的意见后,裁减人员方案经向劳动行政部门报告,可以裁减人员:1.依照企业破产法规定进行重整的;2.生产经营发生严重困难的;3.企业转产、重大技术革新或者经营方式调整,经变更劳动合同后,仍需裁减人员的;4.其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化,致使劳动合同无法履行的。

需要提醒的是,企业裁员不但需要符合特定的情形,同时还要遵守法定的程序,包括向工会或全体职工说明情况、听取工会意见等,并将裁员方案向所在地的人力资源和社会保障局进行报备。

第二条:裁员时需要优先留用的人员。1.如企业仅仅是进行部分裁员,裁员时,应考虑留用人员的范围;2.与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的;3.与本单位订立无固定期限劳动合同的;家庭无其他就业人员,有需要抚养的老人或者未成年人的。

除此以外,企业如按照上述四类情形裁减人员的,如在此后六个月内重新招用人员的,应当通知被裁减的人员,并在同等条件下优先招用被裁减人员。

第三条:裁员时不得解除的人员。依据《劳动合同法》第42条,该条规定了如下禁止性裁员范围:1.从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查,或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的;2.在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的;3.患病或者非因工负伤,在规定的医疗期内的;4.女职工在孕期、产期、哺乳期的;5.在本单位连续工作满十五年,且距法定退休年龄不足五年的。

同时,如果企业已成立工会的,还需要注意《工会法》第18条,基层工会专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其劳动合同期限自动延长,延长期限相当于其任职期间;非专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其尚未履行的劳动合同期限短于任期的,劳动合同期限自动延长至任期期满。而在上述人员任职期间,除因个人严重过失或者达到法定退休年龄外,不应提前与其解除劳动合同。

第四条:给企业的建议。企业在实施裁员的过程中,除了关注上面提到的法律规定、法定程序等以外,还应当关注一些操作层面的细节,例如:1.确定裁员范围:明确裁撤的范围是全体还是部分员工,是所有部门还是非核心业务部门? 2.确定裁员的指导原则:除了合法合规以外,也要适当考虑市场的行情,做到合情且合理。3.成立专门的裁员小组:组长的选任要谨慎,级别要相应高一些,做出的裁员方案不能被来回随意修改;另外,也要考虑裁员小组成员的资格以及沟通能力,企业对组员要进行前期的相关培训,准备一些可能被经常咨询到的问题的标准答案或统一答复口径。4.统计被裁员工的自然情况:建议做一些员工的“大数据”分析,越细致越好,重点考虑有无三期、医疗期、工伤、家庭有无特殊情况等。5.聘请专业法律顾问草拟方案:一方面研究与裁员相关的法律法规,包括劳动合同法、人社部文件、当地政策等。其次要论证拟裁员的原因和背景,避免日后可能的劳动仲裁或诉讼。再有就是要提前起草所有的法律文件,包括协商解除劳动关系协议书、单方解除通知、其他离职文件等。6.提前与有关政府部门(人社局与工会)沟通,进一步分析裁员的可行性,得到一些指导意见。7.考察同行业情况及市场情况:确保裁员补偿方案与同行或市场持平或有所提高。8.必要的信息披露:包括准备新闻稿通稿等,利于维护企业良好的社会形象。

(作者单位:兰州职业技术学院)

SaaS 模式薪酬云服务引领“薪”趋势

百度董事长李彦宏在一次公开场合表示,在中国没有特别大的企业级软件的公司。原因一是过去中国劳动力成本很低,使用企业级软件的效应并没有起来,其二是很多企业老板并不用电脑,不会用PC提升效率。

但就目前来说,这种现状悄然发生着改变:已有不少专业人力资源公司开始从人力资源、薪酬、社保等领域切入,要为企业提供“云端人力资源服务”。薪酬作为企业重点HR事务性工作,薪酬SaaS服务(Software-as-a-Service 软件即服务的简称)这块大蛋糕自然也吸引了越来越多的公司或团队前来分得一杯羹。

回归到现实,中小企业的人事配置一般为2人左右,但招聘、入职、考勤等基础性人事工作就足以让他们疲于应对,而小微企业的HR还可能由财务兼职,另外也缺乏资金来筹建专业的eHR系统,于是,如何高效且低成本的完成人力资源的事务性工作,把精力聚焦在公司业务增长的核心上,成为了摆在HR面前的一道难题。

在“互联网+人力资源”领域,“老大哥”北森,后起之秀如金柚网、我薪等,都立足于解决企业HR的日常管理工作,当然彼此的着重点略有不同。北森关注员工的绩效考核和评定,金柚网则把重点放在做好企业HR社保管理工作,而我薪基于泛亚人力资源有限公司10多年的线下薪酬服务经验+互联网技术,致力于小微企业提供免费的纯互联网薪酬服务及为中型企业提供基于云+SaaS模式的薪酬云服务。

互联网薪酬服务与薪酬云服务两个概念并不难理解,具体来说,互联网薪酬服务,是“我薪”提供给小微企业的免费版本,意在解决小微企业的员工花名册管理、合同管理、员工在线考勤、薪酬核算以及薪数据分析和人事工作,同时为员工提供在线打卡和信息查询,加强小微企业的人事在线协同,降低管理成本,提升管理效率。薪酬云服务,则为付费版本,将通过云平台及线下服务团队解决中型企业的员工管理、考勤管理、薪酬管理、薪酬支付及个税申报缴纳等人力资源事务性管理工作,让企业HR更聚焦核心业务。

众所周知,人力资源管理需要承担大量的信息数据和报表处理事务,有的HR还兼做薪酬、工资条、薪酬绩效、考勤计算等工作。在互联网+这个时代背景下,小微企业要如何玩转“互联网+人力资源”?答案是:一个在线人力资源平台就能轻松搞定,通俗的理解就是员工花名册管理、合同管理、员工在线考勤、薪酬核算以及薪数据分析和基础人事工作,都可以在一个互联网薪酬平台上轻松搞定。

尽管大型企业有一套非常完善的人力资源管理体系,可工资支付、完税证明、个人申报纳税等问题始终是哪一家企业都需正视的难题。我薪提供的基于云+SaaS模式的薪酬云服务,就是要应对企业管理者和HR部门在薪酬管理方面的管理挑战,即提供平台及专业薪酬服务团队解决工资支付闭环、完税证明、个人申报纳税、薪酬支付等问题。当然,对于薪酬云服务,企业需支付一定的费用。

(财经网)



鹤煤三矿结对子提技能

河南能源化工集团鹤煤三矿积极引导青工参与“导师带徒”活动,让青年职工与专业“技术大拿”形成对子,逐渐形成比、学、赶、超的活动氛围。图为10月14日,该矿机修车间两名青工在学习开关维修技术。

姜世军 摄影报道

对年终奖信心不足 白领纷纷“骑驴找马”

十月份中旬,“金九银十”的求职、招聘小高峰持续火热。互联网、互联网金融、IT等热门行业,更是经历了一场“迎来送往”的高潮。对于求职者来说,“金九银十”面临的机遇更多,岗位供应也较充足。人力资源业内人士提醒,年中跳槽者大多要放弃前任公司年终奖,求职者在旺季求职要谨慎。

HR 招聘效率快 2~3 倍

过完国庆节长假,不少白领忙着给自己找“新东家”。每年9、10月份,职场人员流动性较强,用人单位提供的岗位也较为充足,是跳槽的有利时机。不少白领看中这点,按捺不住“骑驴找马”的冲动。

80后的牛女士在北京一家公司从事会计工作,今年9月6日顺利跳入一家新公司。她告诉中新网生活频道记者,8月中旬做出换工作的决定,经历了半月投递简历与面试

的“车轮大战”后,9月初便敲定了新公司。

对于辞职的原因,她表示:“会计行业经验对薪酬的影响很大,我在之前的公司干了两年多,工资没涨多少,年终福利跟同行比也没竞争性,也没太多学习空间。考虑‘金九银十’是跳槽高峰,机会更多一些,就投简历了。”

一位环保行业内的HR表示,根据公司的招聘计划,“九月和十月要狠招一批”。他介绍:“这两个月求职的人相对多,肯定要抓住机会,我们的招聘效率和进度,比平时提高2~3倍。以前筛出来的人选,必须来公司面试,9月以来视频面试就行,当场决定是否录用。”

一家大型招聘网站发布的《2015年秋季白领跳槽指数调研报告》显示,今年秋季,白领跳槽的意愿和行动都明显增强,其中宁波、沈阳、佛山、南昌等地白领中,只有约一成表示肯定不会或暂时不想跳槽。影响白领跳槽

的因素,主要有职业发展、薪酬、福利待遇和职位晋升等。

如何降低年终奖损失

对于很多职场人士来说,换工作无非是获得更好的“前途”或者“钱途”。9、10月跳槽,则很有可能遭遇年终奖全被扣的无奈。

中智公司人力资本调研与数据服务中心产品总监庞丽敏说,很多公司把年终奖作为福利,只有员工在“年底”这个时间点上还为公司救命,才能足额拿到奖金。同时,年终奖也体现员工全年业绩,最后一个季度离开了,也只能无缘年终奖了。

北京一家公司人力资源部招聘主管表示,年中跳槽确实会影响全年的年终奖收入,通常情况下,如果员工在年中离职,就意味着要放弃全年的年终奖。

一位80后河南网友表示,他所在的行业近几年不景气,公司虽然有年终奖,但是最多也不超过四位数。今年上半年公司业绩有改观,但年终奖多或少,还得打个问号。“与其守着年终奖,还不如趁早离开。”

《2015年秋季白领跳槽指数调研报告》数据表明,2015年已过去大半,谈及对于年终奖,超过五成白领表示非常没信心或没信心,仅15.7%的白领表示对年终奖非常有信心或有信心。

对于求职者来说,如何最大程度降低年终奖损失?一位HR表示,通常情况下,年中辞职年终奖“全军覆没”是惯例,但是如果企业与员工在合同中有约定,则要要合同执行。庞丽敏表示,求职者去新的公司,一般会通过谈判获得更高的薪酬,以弥补这部分损失。如果新公司的发展前景、上升空间更好,完全放弃年终奖也并非不理智。

(刘旭辉)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销