

中国国有企业裁员过程及其影响因素的案例研究*

牛雄鹰¹ 时勘²

(1.对外经济贸易大学国际工商管理学院,北京 100029;2.中国科学院心理研究所,北京 100012)

摘要: 通过文献调研和个体访谈、团体焦点访谈的方法,对两家国有企业的裁员过程及其影响因素进行了案例研究,揭示了我国国有企业在裁员过程和影响因素方面的突出特点,并在此基础上提出了有针对性的建议。

关键词: 裁员; 国企裁员; 影响因素

[中图分类号] F421 [文献标识码] A [文章编号] 1002-4034 (2002) 04-0032-05

组织变革是企业发展的主题,在当前的组织变革中的结构调整(Organizational Restructuring)和组织裁员(Organizational Downsizing,简称裁员 Downsizing)都是常用的变革手段。裁员作为“一种经过认真考虑的,由削减劳动力来提高组织绩效的组织决策”,在企业变革过程中常常是不得已而为之的做法,对企业的影响既有正面的也有负面的。这种影响主要反映在对留岗员工的心理影响上,企业裁员的根本目的在于“减员增效”,而能否达到目的,关键在裁员策略的选择与实施上。

我国国有企业的裁员有自己的特殊性,它是国企深化改革特殊阶段的特殊产物。1996年下半年,中央政府出台了下岗减员政策,国有企业在全国范围内开展了大规模的裁员。在人力资源管理制度不健全的情况下,用传统的人事行政管理的方法和模式实施裁员,使人力资源管理和社区工作面对前所未有的问题。究竟在中国国企的特殊背景下选择怎样的策略进行裁员才是正确的?中国国有企业裁员过程及其影响因素的特征是什

么?本文将通过案例研究的方法尝试对以上问题予以回答。

一、对某煤炭企业的案例研究

(一)案例企业的基本情况

案例企业来自山东省枣庄矿业集团下属的“八一矿多种经营总公司”(以下简称Y公司)。这是一家国有中型企业,总资产3000多万元,职工1000多人,包括水泥厂、煤焦油厂等5家下属企业。该企业是一家成立于20世纪70年代的多种经营公司,公司的经营范围较广,除了从事一些和煤炭相关的经营以外,也从事其它方面的业务,如有生产水泥的分公司。在矿业集团的下属企业中,大多亏损,但是“八一矿多种经营总公司”是盈利的。该公司领导班子团结,工作作风干练,有创新精神。1999年6月,根据上级要求和有关指示精神,进行了总公司机关和后勤服务单位“机构改革、减员增效”工作。

(二)裁员过程的文献分析及结果

本案例研究了该公司裁员前、裁员后以及裁员期间的几乎所有文献资料,包括公司

* 本项目为国家自然科学基金委员会管理科学部重点基金项目。

[收稿日期] 2001-09-25

[作者简介] 牛雄鹰(1967-),男,山东省枣庄市人,对外经济贸易大学国际工商管理学院讲师,博士;时勘(1949-),男,湖北省枝江市人,中国科学院心理研究所研究员,博士生导师。

文件、董事长讲话稿等,同时还研究了该公司上级部门矿业集团和政府主管部门的相关文件。研究结果总结如下:

当初企业成立的主要目的,是为了解决集团工作人员家属的就业问题,后来在“精干主体,剥离辅助”的政策影响下,集团公司开始了大规模的下岗裁员。该企业成了矿业集团被裁人员分流的主要渠道。因此,长期以来公司的冗员特别多,1998年5月31日上级企业下发了《减员增效、下岗分流和再就业工作实施意见》,八一矿随即转发,并于6月2日在矿区机关召开了“减员增效”动员大会。6月3日公司即传达了矿区机关的减人提效会议精神,同时成立了“机构改革、减员增效”领导小组,并于6月4日召开了“机构改革、减员增效”预备会议。公司“机构改革、减员增效”领导小组的成员包括总公司党委书记、副总经理、工会主席、政工科长,以及部分职工代表。领导小组要做到分析摸底到位、政策宣传到位、指标落实到位、帮困解难到位。于是,领导小组的成员们分头负责,认真学习、研究有关政策,了解总公司内部情况,经汇总,形成了一份关于Y公司减员增效的草案。公司总经理等高层领导立即携带草案向上级领导汇报,上级领导在听取汇报后,认为Y公司的思路是可取的,让他们放手干。于是,“机构改革、减员增效”领导小组开始广泛征求各方面的意见,将草案细化,形成工作方案并在公司二届职代会第七次委员会及代表组长联席会议上通过。6月8日下午,公司召开“机构改革、减员增效”动员大会,向全体员工公布了“机构改革、减员增效”方案,该方案的执行工作正式启动。

经过半个多月的全面工作,6月26日上岗名单全部确定,下岗分流工作开始启动。公司机关及后勤人员总共146人,这次定员上岗71人,裁员75人。在随后的一个月中,75位被裁离岗人员的分流转岗工作也基本结束。

从该公司裁员的整个过程可以看到,裁员有如下几点:(1)裁员的动因来自上级和国

家政策。“虽然企业长期以来人满为患,效率低下,但是管理者们并没有主动地想到去裁员。原因很简单,他们要等政策,等上级的指示……”(2)管理者在裁员决策应对的过程中注意了决策参与,即走群众路线,比如Y公司专门成立了“机构改革,减员增效”领导小组。在制定裁员方案的过程中,注意依据有关政策、指令要求。

(三)案例访谈及结果分析

1.访谈情况

个人访谈的情况:企业中高层管理人员3人,留岗者2人,企业上级单位枣庄矿业集团高级管理人员1人。

座谈会2次:留岗职工座谈会1次,参加者5人;中高层裁员管理人员座谈会1次,参加者8人。

2.访谈结果分析与讨论

(1)关于管理者裁员问题的访谈结果

在裁员领导小组成员的个别访谈中,大家认为,在进行裁员决策前有一种危机感,当问及什么因素能影响这种危机感的大小时,他们的回答是:“主要是政策和上级指示,只要上级支持、点头,让我们有回旋余地,我们的顾虑就小,就敢干。”

在对总经理的个别访谈中,要求他对领导小组制定整个裁员决策的过程作一评价,尤其是对“机构改革、减员增效”方案的看法。他对领导小组裁员决策的水平是较满意的。进一步问到是什么因素导致了裁员决策的成功,他的回答是:“这首先是与领导小组成员的努力工作分不开的,但更重要的原因是,我们平时的日常管理就不错。我公司在生产管理、人事管理、市场管理等方面一向很重视。关于人员过剩的问题,大家都意识到了,也想过一些对策,只是一直没有解决问题的机会。矿业集团的文件一下达,我们就快速反应,立即部署成立领导小组,进行方案制定等有关决策。而且为了进一步保证减员增效工作的顺利进行,同时制定了‘机构改革、减员增效’工作纪律,并成立了‘机构改革、减员增效’工作纪律检查小组,由公司党委书记任组长,专

门监督工作的进行情况。所有这些都说明,我们公司‘机构改革、减员增效’的决策和执行到位是必然的。”

(2)关于留岗者心理特征的访谈结果

在与留岗者的座谈会上,问到大家目前的心理状态,他们说都不错,很想工作,热情很高。在问到为什么大家比较满意、积极性很高时,他们说对工作进行了调整,大家都有明确的工作目的和内容,不必像以前那样分工不明,无所事事了。另外,公司还进行了工资改革,实行了岗位系数工资,工资与安全指标挂钩,与利润指标挂钩,大家感到很公平,很合理。在问到减员是否会导致不团结时,大家一致认为不会,相反会增强。为什么?他们说通过这次减员,大家都明白了要想保住工作,一要靠工作,二要靠人缘,不团结怎么行呢?

由于种种原因,没有能够对离岗者进行访谈,关于他们的情况和有关转岗分流的情况,是通过对‘机构改革、减员增效’领导小组组长的个人访谈了解到的。当让他描述一下离岗者的心理状态时,他的回答是“恼火、生闷气、难为情,反正是不高兴;不过还算平静,比预想的好多了,也没有吵的,也没有闹的。”为什么呢?“因为通过方案的时候,他也表过态的,没有意见。现在结果出来了,哪儿不公平,他说不出来,所以,只能给自己憋气。”当继续问他们是如何开展了下岗分流工作的问题时,他认为,在这个问题上他们煞费了不少苦心。“下岗分流的问题有两个核心,一是利益,一是面子。解决利益问题,要么给钱,要么给工作。我们是给工作,或者分流到直属分公司,或者介绍到外单位。解决面子的问题,用表扬和安慰的办法。在公开场合上和私下里多讲他们对公司的贡献,感谢他们。但是,同时也要他们理解公司‘机构改革、减员增效’工作的重要性,他们被裁,主要是政策要求,公司名额所限。假如他们想到外单位去工作,我们就给开证明,说他们如何如何好、有能力,希望能够委以重任等等。”公司对转岗分流工作的成绩是满意的。75位离岗者中,74位到新的岗位开始了工作,只有一位仍然在

斗气,不到分流的单位上班,正在暗自跑动,准备脱离公司。

(3)关于裁员的关键问题

和公司的高层管理者的座谈,涉及了“公司为了做好裁员工作,最关键的问题是什么?”总经理的看法是,解决员工的思想转变问题的办法就是充分的沟通,走群众路线,利用广播、板报、宣传栏、大会、小会、面谈等方式,加大宣传力度,确保人人都有思想准备,人人都有表达意见的机会。因此,总经理认为公司“机构改革、减员增效”工作之所以做得好,就在于宣传工作到位。公司总会计师补充认为,竞争上岗的标准(实际上也是离岗标准)问题也是个关键问题。标准过于简单,不能区分优劣,结果会使能人下岗。他举了一个技术人员的例子,此人业务能力很强,就是不善交际,结果没能上岗。总会计师的发言点出了公司“机构改革、减员增效”工作的美中不足之处。通过文献研究,我们也发现了该公司在裁员标准(竞岗标准)的制定上与矿业集团的有些雷同,而矿业集团的方案又是借鉴了政府机关机构改革的方案。看来,企业单位为了做好减员增效工作,对留岗者有较好的激励作用,同时避免“裁能留劣”,健全绩效考核体系是非常必要的。

二、对某石油企业的案例研究

(一)案例企业的基本情况

本案例企业是胜利油田管理局下属的天宇集团(以下简称X公司)。这是一家以石油为原材料,产品服务面向石油系统的国有大型企业集团,总资产1.6亿元,共有职工2000多人,下辖富马酸厂、软麻油厂、福利厂、工程公司、检修公司、运输公司等8家分公司。1999年根据上级安排和规划,进行了裁员,共裁减职工300多人。

(二)案例访谈及结果分析

1.团体焦点访谈的情况

参与此次团体焦点访谈的人员共6人,全部是男性,平均年龄38岁,其中:董事长1人,生产部经理1人,人事部副经理1人,人

事部工资科科长1人,运输公司经理1人,富马酸厂厂长1人。以上人员全部参与了1999年的“组织结构调整,减员增效”的决策工作。

2. 团体焦点访谈的程序

访谈成功的最重要的前提是获得高层领导的支持和信任,研究者通过多方协调,得到了企业上层领导的支持,并借集团中高层管理人员集训的机会,组织了这次团体焦点访谈。在得到某企业和参与者本人许可的情况下,对访谈过程进行了录像。

第一步,主持人(研究者本人)向团体成员说明本次访谈的目的在于学术探讨,与上级评价无关,希望大家能够结合自己的亲身体会,对有关问题畅所欲言。

第二步,主持人就以下三个问题展开讨论:(1)作为国有企业管理者,在制定裁员方案、进行有关决策的过程中是否受到国家政策和上级指令的影响?企业管理者在面对本企业人员过剩严重的情况下是否会有种危机感?是否可以结合自己的亲身体会,谈谈这种压力常常受哪些因素的影响?(2)企业日常的组织管理与裁员情况下的管理之间有没有什么关系?为什么?(3)哪些裁员方式是成功的或失败的?会给职工带来哪些影响?做好企业裁员工作的关键问题是什么?

第三步,主持人对整个团体焦点访谈的录音和录像资料进行整理和归纳。

第四步,将整理完成的材料反馈给每一位参加者,并询问对这种归纳的意见,通过修改达成共识,形成团体焦点访谈结果。

3. 访谈结果及分析

团体访谈比个体访谈优越的地方,在于团体访谈的效率;团体焦点访谈比一般团体访谈(通常是座谈)优越的地方,在于团体焦点访谈依据团体动力学的规律,注重被访群体内部的充分互动与沟通,最后获取的信息具有更高的真实性。换言之,团体焦点访谈不仅仅是信息搜寻的过程,还是信息提取与加工的过程,它的结果比一般访谈的结果更有价值。依据本次焦点访谈的录像材料进行文字整理,本次访谈的主要结果如下:

(1)关于外部因素的影响问题

团体成员一致认为:外部因素对裁员管理决策的影响很大,尤其是对管理者的危机知觉和裁员策略选择的影响更大。

首先是外部控制因素对危机知觉、裁员应对和职工心理反应的影响。董事长在谈到1999年石油管理局给X企业下达裁员指标时,提出限期完成的要求,完不成“后果自负”。这种“后果自负”的解释是,如果没有完成裁员指标,那么在以后的各项企业评优、晋级活动中,某企业便被一票否决。在谈到政策、指令等控制因素对裁员决策应对的影响时,大家认为,企业1999年的裁员决定实际上是上级下达的,企业管理者本身所做的裁员决策只包括裁员方法的选择、标准的确定和对被裁人员的安置等方面。而这些具体决策的依据还是要参照有关指示和政策法规等。他们抱怨,1999年标准定得太死,比如以年龄为界,结果裁掉了年龄稍大但技术娴熟的老工人。这种做法就是典型的“一刀切”。外部控制因素对职工的心理有影响,主要是对被裁的人影响大,他们认为不公平。留岗者对上级的指令并没有恶感,因为自己得以保全。

其次是社会保障对管理者的危机知觉、裁员应对和职工心理反应的影响。社会保障制度不健全,管理者们感到压力很大,在安置下岗人员的问题上,企业承受的负担也重;社会保障不好,下岗人员不满意,留岗的人心里也不踏实。生产部经理谈到,1999年就是因为考虑到社会保障不好,担心下岗者的再就业困难,在决定裁不裁的问题上一直较犹豫。人事处副经理和工资科科长进一步补充,最后虽然裁员了,但是下岗的人并没有真正被推向社会上去,而是进了X企业的“蓄水池”(该企业的“人力资源培训中心”)。因为企业效益较好,能背得动,上级也支持某企业把这些被裁者背起来。

(2)关于内部日常管理与管理者危机知觉的关系

就这一问题,大家认为,外部控制因素使得大家对企业人员过剩问题的压力感增强

了,而企业内部平时的管理问题好不好,对这种压力感几乎没有什么影响,原因很简单:体制造成的。富马酸厂厂长谈到,某企业人员过剩这一事实大家都清楚,但是,平时没有谁认为这是一种压力。只有在国家政策下达了,上级的指示来了,要下岗裁员了,大家的压力才有了,而且上级压得越紧,大家的压力越大。

为什么企业内部的管理状况好不好对管理者的压力感(面对企业人员过剩的压力感)没有什么影响呢?运输公司经理认为是体制问题,富马酸厂厂长也表示赞同。他们认为,当前国有企业的领导者最关心的不是企业的长远发展和内部管理科学化问题。没有哪位厂长担心裁员会裁到自己。人多,并不是厂长的问题;管理不好,也是有原因的,而且企业内部的问题多着呢,但厂长也没有办法,因为很多时候厂长说了也不算。

(3)关于裁员决策方式和对职工心理的影响

针对“哪些裁员方式是成功的或失败的?会给职工带来哪些影响?做好企业裁员工作的关键问题是什么?”大家比较一致的看法是:裁员决策的关键问题是确定裁员的标准,即让谁下,不让谁下的问题。为了做好裁员工作,什么问题最关键?人事处经理作了最简洁的回答,只有两个字:标准。他认为1999年某企业裁员的一个很大的教训就是没有被大家普遍认可的、较为公平的裁员标准。当时讨论了几个方案,但是,没有一个效果是理想的。常常是标准一出台,能留下的不说话,留不住的大叫冤枉。

董事长进一步补充,认为裁员不是目的,目的是激励。激励才能增效。所以,标准在于是否有激励作用。因此,裁员标准一定要能够把好的和不好的区分开,把该留的和该走的区分开。标准不对,就会裁错人,结果不该走的走了,不该留的反而留了。

三、结论与启示

本研究通过对两家国有企业裁员的案例研究,获得了有关国企裁员过程的一些规律

性特点。这些特点是:裁员的动因来自上级和国家政策。管理者在裁员决策应对的过程中注意了决策参与,即走群众路线;企业通常专门成立“机构改革,减员增效”领导小组,从组织上给予保证。制定裁员方案的过程中,注意依据有关政策、指令要求;减员增效与组织结构调整紧密结合,结构调整在先,裁员后辅以分流;整个改革过程(从结构调整到裁员分流)在模式上有大众化趋向。

这些特点给我们的主要启示有:首先,在转型期国家有关部门应制定具有普遍指导意义的、切实可行的针对裁员和结构调整的灵活性政策;其次,企业应采用充分体现自身企业特点的、个性化的裁员和结构调整策略。

影响国有企业裁员效果的因素是多方面的,除国家政策和上级指令以外,企业管理状况、员工素质水平等都是重要的影响因素。在裁员的决策过程中,确定裁员标准是关键问题;在裁员的操作过程中,强化沟通体现公平性是问题的关键;而在分流过程中,应正确把握利益与面子问题。这提示我们在裁员的操作过程中一定要与我国的传统文化相结合,注意员工的心理承受度与方式方法的灵活性。同时,企业一定要建立符合规范的有企业自身特色的绩效考核系统。建议国有企业在实施裁员前后一定要摸清实际情况,依据企业裁员的一般规律和特殊规律进行操作,选择恰当的裁员目标,采取合适的裁员策略,进行合理的过渡管理,将裁员当成系统工程来管理,就可以真正达到“减员增效”的目的。

[参考文献]

[1]Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M. and Hedlund, J.(1993),Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 8, 263-332.

[2]牛雄鹰:《国企裁员方略:企业裁员的过程分析》,《中国人力资源开发》1999年第5期,第14-15页。

(责任编辑 武 齐)