

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 98.01.07

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

裁員只是顯示企業的節流無方

公司經營不善，主管是最大責任擔負者；
必須在考慮各種節省成本措施後，
才能採取裁員這個必要之惡。

全球金融海嘯造成經濟不景氣，許多企業歇業、倒閉。從去年8、9月開始，台灣每月倒閉家數超過7千家，這是過去從來不曾有過的艱困現象。雖然以往每月都有中小企業倒閉，但是家數鮮少超過2千家，一年也頂多關個2萬家左右，超過3萬家都算是破紀錄，但是去年預估逾5萬家。

尚且存活下來的企業為求生存，只好自救，從科技、傳產到金融業普遍祭出節省人力成本的方法。許多企業高層更是密集閉門開會，跨部門會議上「留職停薪」、「週缺不補」、「人力整併」、「彈性上班」等等方案名詞出現的頻率增加，更甚者趁機進行超額裁員，不管現在是賺是賠，先裁員10%再說，或者營收只減少10%，卻加倍裁員20%。企業在預先儲備存糧，以度過漫長的景氣寒冬的心態下，裁員幅度大於景氣衰退幅度，更使得有些企業裁員比例上看50%。

員工薪資酬勞在一般企業損益表中，常是一項大項目。很多企業自然而然的以裁員為手段來降低成本。在你交付遣散通知給員工前記得考慮兩件事。

首先，除非該員工原本是無所事事，否則其原本的事仍需有人來做，既然確實需要人來做，又為何需要遣散員工呢？倘若確實需遣散員工，企業不應只是把原本的工作量轉而由其他留下來的員工概括承受，這不但沒有解決問題，反而讓留下的人，工作量增加，如此惡性循環，好的員工終會離去。

另外，遣散是要成本的，伴隨裁員所要面臨的是遣散費與相關衍生支出，以及未來景氣好轉，重新雇用人員與新人訓練的成本等，這些都需在裁員前通盤考量。否則總成本支出可能遠遠超過先前節省下來的錢。

我也不禁要替被裁員的人問：企業到底是誰在經營呢？誰要負最大責？企業主與領導階層無疑難卸其責。但我們縱觀國內外企業，有公司慘賠，企業主、總經理照樣高報酬卻沒有高績效，更有人坐享平均員工所得的400倍，成為十足的吸金大戶，對於那些捲鋪蓋走人的被裁員工，手中股票市值不停蒸發的小股東們，真是情何以堪！企業高層們要領的安心，就應有「低年薪、零薪資」的豪情，落實績效導向及「酬勞應和公司盈餘表現掛鉤」的新標準。

另外，領導階層須能「先員工之苦而苦，後公司之樂而樂」凡事以身作則，分擔員工的痛苦。記得：領導階層的犧牲縱令是小，但意義卻是非凡，領導階層是可以做的漂亮一點的。

然而，倘若企業從未開除過一名員工，必然不可能成為一個頂尖企業，甚而可能會造成企業運作不良。我認為人員汰換是必要的，平日就要做，才能收去蕪存菁之效。我倡導開除績效差、不適任的員工，卻對於因財務出現不良徵兆、景氣不佳，成本需要降低才來消極裁員的作法表示不認同。最後，若你確已嘗試過所有裁員以外的可能成本費用降低方法後，仍未能達到成效，從員工下手，才是節流無方的必要之惡。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）

