



# Expense Reduction Analysts

2014.03.25 - 工商時報

D4 版 經營知識 < 守成為盈 >

【守成為盈】◎文／葉益成

## 裁員要智慧與策略



近 年市場激烈競爭、不景氣，許多公司走向裁員之路，以降低成本，並設法精兵與提高效率。但在裁員後，容易發生調度不當的情況，甚而影響整體效能，因此想要裁員時須格外謹慎，思考最佳戰術和策略，以保障裁員之後的正常運營和逆轉勝。

由於行政、總務、後勤等人員，對企業的業務直接貢獻不大，當經營績效低時，這些內部員工往往被認為是負擔，成為優先裁員的目標。內部員工重質不重量，在精不在多，若以合理人數發揮績效，可達成合理瘦身。

接續重點是對留下來的人員進行心理建設，用公司目標、理念和激勵措施，提振戰鬥求勝之心；在人員裁減後，許多作業可能因人員離去而脫節，所以在人事精簡的同時，應進行作業再造，快速制定新的

作業流程。

進行作業再造時，要摒除人為因素，客觀考慮可行性及後果。除了減掉不必要的表單、流程，工作分配須考慮複雜性與難度，公正地重新分配，不能出現勞逸不均的狀況，否則會加劇員工士氣下滑。

變更制度可以說是一項大工程，公司一定要定期進行工作盤點，把一些不合理或重複的制度找出來，加以刪除、合併、簡化，讓作業趨向合理化，方可提升工作品質和效率。

若企業能結合電子化（e化），可藉由運用資訊科技，降低原本依賴人工完成的工作，減少人力需求，提高工作效率，也可以減少紙張用量，降低運營成本。

最後在追求精簡和降低成本的同時，也須適時、適地進行激勵。一般公司在人事精簡後，人是少了，

事情卻多出來，這樣的改變讓上班族無法安心，最頭疼的恐怕是各部門主管，夾在公司與部屬之間，左右為難。此時，若有好的激勵措施，對彌補員工心理的不平衡會有幫助。

裁員為的是生存、貯藏動能和轉進，只有將有限資源放在無限可能的實踐上，深思贏的裁員策略才能逆轉勝。

（本文作者為ERAig英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）