

裁員非上策 培育精英始能突圍

裁員、凍薪是近月的熱門話題，究竟這一刀切的方法，是否拯救企業於金融海嘯危難的靈丹妙藥？SuccessFactors大型企業及營銷副總裁Jay Larson相信，企業裁員只是迫不得已的方法，加強內部溝通，盡快讓員工與公司向同一目標進發，重點培育核心人才，才是上策。

■撰文 梁巧恩



▶裁員很容易惹來勞資糾紛，必須保持高透明度。

擁有逾2,000跨國企業客戶的績效及人才管理解決方案供應商SuccessFactors，發現在金融海嘯肆虐下，美國出現經濟衰退，愈來愈多公司希望員工擁有多方面技能，以應付日益嚴峻的競爭環境；同時採取裁員策略，以減低成本。Jay Larson表示，裁員只是其中一個方法，「應同時想辦法提升員工的能力。」

逆境突圍 4 妙法

金融海嘯下，沒有企業能獨善其身，若能在這時期實施適當的策略，可趁對手弱勢時讓自己突圍而出。SuccessFactors提出以下4個建議，讓企業在逆境中有更好表現：

1. 重新建立清晰目標，與員工緊密合作：外圍經濟突變，企業策略亦要隨之改變。惟必須讓員工清楚知道最新的目標和實踐的進度，遇有追不上進度的員工，要立刻採取補救行動。

2. 小心計算成本，別裁錯高質素員工：若要以裁員來減低成本，切忌一刀切。宜先界定高質素及低質素員工，再向表現不達標的員工採取辭退或減薪行動。

3. 重點培育高質素員工：經濟不景時，能為企業創造價值的員工比在經濟好時更搶手，有更多轉工機會，低質素的員工就更不願離開公司。因此，企業在找出高質素員工後，要付出更多資源去培訓、挽留人才，讓



▲受外圍經濟影響，香港經濟亦不樂觀，上班族將受更大壓力。

他們發揮最大能力。

4. 保持高透明度：時勢不穩，流言滿天飛，企業更要提升其經營及人力資源策略的透明度，讓員工知道公司面對的困局、機會和發展方向、自己的責任和角色，有助維持員工士氣及忠誠度，並較易接受裁員和削減資源的安排。SuccessFactor的調查顯示，44%業績表現理想的公司，接近100%員工了解管理層對公司所制定的目標；91%業績表現理想的公司，有建立界定高質素員工的系統。

裁員要公平公開

事實上，裁員是企業面對困境時經常採用的節流方法。Jay Larson提醒各企業話事人，要「裁得其法」。

首先要以表現為基準，先界定及找出誰是對公司貢獻較少或能力較低的一群，再進行裁員行動。表現相同的要得到相同待遇，



▲裁員政策運用不當，會令員工惶惶不可終日。

▶Jay Larson表示，員工表現好的公司，一般會有較好的業績及財務表現。

以表公平，當中不要涉及私人感情或同情。在整個裁員過程中，必須保持高透明度，甚至公開挑選裁員目標的基準、人數和處理方法，讓被裁的不會感到不忿，留下的也不會滿腹疑團，甚至人心惶惶。「無論如何，裁員的過程是很痛苦的。」

Jay Larson補充，要做到公平和高透明度，實非一朝一夕。「業績好的公司，一般對工種的要求有清晰的定義，對員工的表現有清楚的要求，並有機制輔助表現未達標的員工。」

建立績評制度增士氣

裁員後接下來更重要的任務，是如何保持甚至提高留下來員工的士氣，保持企業競爭力，重拾升軌。Jay Larson提出，企業無論在好景還是逆境，也需建立完整的Performance & Talent Management制度，包括建立有效的溝通渠道，讓員工了解公司的方向及目標，明白公司對其工作的要求。同

Case:

TAL Group評核系統 挑選重要人才

大型跨國製衣企業TAL Group在8個國家建有廠房，估計在美國售價50美元或以上的恤衫，60%產自該公司。TAL Group董事李國權表示：「一直以來，經理級的職員只負責管理下屬，不懂培養下屬。」管理層希望一改慣例，要求每名員工也能盡展所長，以增加企業的生產效能。但面對來自多個國家的2.5萬名員工，卻不知從何入手，選哪些人作培訓成為一大難題。

2年前引入一套中央管理系統，包括界定不同工種的工作性質及要求，為不同工種員工制定評核表。「員工從而知道自己的工作需要甚麼技能及要符合甚麼條件，方便制定個人工作目標，基層經理甚至可每個月為下屬做評核，管理層可隨時從電腦系統中抽檢員工評核資料，並知道誰的表現好，應作重點培訓。」不過，要令系統運作順暢，每名經理每年要進行2至3天培訓。

李國權坦言，員工的表現確有顯著進步，但仍未達到管理層的目標。「希望將來員工在不需協助下，也能自動自覺提升自己、培養下屬。」



▶TAL Group董事李國權希望，為公司帶來更多經濟效益。

時為每名員工定立工作目標，對其工作表現給予評分及回應。當員工對工作及事業有明確的方向，在適當時候得到應有的獎賞或輔助，自然感到開心滿意，歸屬感自然高，願意更努力工作，最終為公司帶來更佳的業績。

一份名為Performance & Talent Management Trend Survey 2007的資料顯示，63%業績高速增長的公司，每年為員工進行多於一次的表現評核，確保員工往目標前進。