

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

二、人力资源供求平衡的方法

(一) 裁员

含义	裁员是企业为强化竞争力而进行的 有计划的 大量员工裁减活动，有时又称人员精减。
	企业对于内部人员过剩作出的 典型反应 就是裁员，这种做法消除人力资源过剩的速度很快，却会导致劳动者遭受很大的痛苦，不仅包括短期的痛苦，而且会造成长期创伤。
原因	①许多企业都在努力降低成本，由于劳动力成本在公司的总成本中往往占了很大一部分，因此它很自然地就成为企业 最先下手 的地方。 ②在有些企业中，关闭过时和落后的工厂或者在原有的工厂中引进新的技术等，都会导致企业对人员需求减少。 ③许多公司由于经济方面的原因改变了经营地点，如果员工难以随之迁移，则原有的员工就会被裁减。
问题	①可能长期负面作用，导致人才流失； ②放走员工重要资产，重新招募和聘回； ③剩下的员工心存戒备； ④有损公司形象。
关键	避免不加选择地任意实施全面裁员，而是应当采用 手术式的战略裁员 ，这样不仅可以降低成本，而且可以提高公司的竞争地位。

(二) 提前退休计划

对于企业来说，虽然老员工在工作经验方面比较丰富且稳定性高，但同时也存在许多问题。	
问题	1.老员工的 成本 有时比年轻员工 要高 ，因为他们的资历较老，薪酬水平较高，同时各种社会保险费额度也较高。
	2.由于老员工通常占据着薪酬水平最高的一些 职位 ，所以他们有时会阻碍公司雇佣年轻员工或是阻碍年轻员工获得晋升，这会让年轻员工感到沮丧。
	3.有时候，企业还担心一旦老员工退休或离职，企业很可能陷入无人可用的境地。
注意	这种计划的推行结果往往千差万别，到底能否取得成功，在很大程度上还取决于预测的准确性。

(三) 雇用临时员工或劳务派遣人员

1.优点	①使企业免除很多管理任务以及财务负担。 ②一些没有能力制订甄选计划的小公司往往采用这种方法 ③许多提供临时员工或劳务派遣人员的机构在将这些临时员工派遣出来之前都会对他们进行培训，这种做法既降低了企业的培训成本，同时又使临时员工或劳务派遣人员与企业之间的相互适应变得更为容易。 ④由于临时员工或劳务派遣人员在使用他们的企业中工作经验非常少，所以他们对于组织以及工作程序等方面存在的问题往往有比较客观的看法，有时还能向使用他们的企业提供更多的解决问题的备选方案。
2.不利问题	①承诺水平低，导致客户流失或对组织的忠诚度下降； ②临时员工和正式的全日制员工之间存在一种 比较紧张 的关系； ③临时员工和正式的全日制员工之间 合作水平较低 。
3.处理不力问题	①企业需要在裁员和招用临时员工或劳务派遣人员两项行动之间 留出 一段相当长的 缓冲时间 ，在裁员事件发生之后出现的用工需求上升，应当首先让这些正式的全日制员工通过加班加

的关键点	<p>点来满足。如果这种旺盛的用工需求一直不断持续，员工们就会逐渐认识到，企业的这种用工需求的回升并不是暂时性的，因此也就不必再担心很快再次发生裁员了。</p> <p>②由于正式员工可能会对于临时员工或劳务派遣员工的到来产生一种受到威胁的心理反应，所以企业一方面可以考虑雇用那些对正式员工的威胁性程度更低一些的临时性员工，或者对两类人承担的工作内容和职责划分方面适当加以区分。另一方面则要尽可能地让全日制正式员工感到他们是受重视的。</p> <p>③企业也要注意不能形成临时员工或劳务派遣人员只不过是二等公民的印象。</p>
------	--

（四）业务外包及离岸经营

业务外包	含义	企业可能将整块工作都委托给 外部组织 去完成更感兴趣，这种做法叫做 业务外包 。
	好处	<p>①通过外包可以适当控制和精简企业自身直接雇用的人员数量。</p> <p>②可以在一定程度上把企业的人力资源部门从很多日常事务中解救出来，使他们能够把精力更多的集中在战略层面的问题上。</p>
离岸经营	含义	离岸经营是一种特殊的外包形式 ，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家。
	取得成功的步骤	<p>①选择外包服务供应商时，通常是该机构的规模越大越好，历史越长越好。</p> <p>②不要对那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营。</p> <p>③外包最好先从小工作入手，同时还要密切监督这些工作的完成情况，尤其是刚刚开始的时候。</p>

（五）调整薪酬和工作时数

劳动力短缺	一些企业在面临劳动力短缺时，可能不愿意增加雇佣新的全日制正式员工，也不愿意增加临时员工或劳务派遣人员。在这些情况下，可以让现有的员工每天工作更长的时间，必须向加班加点的员工支付相对正常工作时间更多的薪酬。
劳动力冗余	<p>①让员工接受降薪的决定，有时候是可以避免裁员的。</p> <p>②企业还可以通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员，这种做法通常被称为工作共享或职位共享。</p> <p>③还有一些企业采用非带薪休假或放假的方式来降低人工成本，同时避免解雇员工。但这种做法只能解决短期问题，不一定能解决企业的根本问题。</p>

【例-单选题】下列选项中，关于业务外包的说法，错误的是（ ）。

- A.业务外包仅适用于生产加工活动
- B.通过业务外包可以适当控制和精减企业自身直接雇用的人员数量
- C.业务外包有助于提升人力资源管理的价值
- D.业务外包可以使得人力资源管理部门能够把精力更多地集中在战略层面的问题上

答案：A

解析：除了生产加工活动的外包外，人力资源、财务、信息技术、总务后勤等一部分职能管理、专业技术以及行政后勤类工作都可以外包。

补充：离岸经营是一种特殊的外包形式。

【例-单选题】一些美国公司将原本设在本土的客户呼叫中心迁往印度，这种做法属于（ ）。

- A.离岸经营
- B.培训转岗
- C.临用工
- D.工作分享

答案：A

解析：本题考查业务外包及离岸经营。离岸经营是一种特殊的外包形式，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家。最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位，其工作范围比较窄、工作内容比较简单，如生产岗位、呼叫中心的服务岗位等，而现在已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析，技术研发等。

【例-多选题】关于非带薪休假的说法，错误的有（ ）。

- A.非带薪休假是指通过短期内减少员工的带薪工作日，降低人工成本，避免解雇员工
- B.非带薪休假是指通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员
- C.员工们之间还可以通过自觉转让工作时间来彼此提供帮助
- D.有助于企业保存现金或是保证现金流
- E.企业可以长期使用

答案：BCE

解析：工作共享或职位共享是通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员，减少员工的工作时间降低了薪酬成本，没有使员工被裁减，尽管工作量并不饱满，这相当于让大家都有工作做。

B、C 两项属于工作共享或职位共享；
非带薪休假只能解决短期问题，E 项错误。

本节小结

