

## 二、人力资源供求平衡的方法★★

| 减少未来出现人员过剩的方法 |    |          |
|---------------|----|----------|
| 方法            | 速度 | 员工受伤害的程度 |
| 1. 裁员（典型反应）   | 快  | 高        |
| 2. 降薪         | 快  | 高        |
| 3. 降级         | 快  | 高        |
| 4. 职位调动       | 快  | 中等       |
| 5. 工作分享       | 快  | 中等       |
| 6. 冻结雇用       | 慢  | 低        |
| 7. 自然减员       | 慢  | 低        |
| 8. 鼓励提前退休     | 慢  | 低        |
| 9. 进行重新培训     | 慢  | 低        |

| 避免未来出现人员短缺的方法 |    |       |
|---------------|----|-------|
| 方法            | 速度 | 可撤回程度 |
| 1. 加班加点       | 快  | 高     |
| 2. 雇用临时工      | 快  | 高     |
| 3. 业务外包       | 快  | 高     |
| 4. 再培训后换岗     | 慢  | 高     |
| 5. 降低流动率      | 慢  | 中等    |
| 6. 从外部招聘新员工   | 慢  | 低     |
| 7. 技术创新       | 慢  | 低     |

高培低新 中流砥柱

【例·单选题】关于企业减少劳动力过剩的方法，说法正确的是（ ）。

- A. 鼓励提前退休的方法员工受伤害程度高
- B. 冻结雇用的方法见效速度快
- C. 自然减员的方法员工受伤害程度低
- D. 职位分享的方法见效速度慢

答案：C

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。减少未来出现人员过剩的方法如下表所示：

| 方法                          | 速度 | 员工受伤害的程度 |
|-----------------------------|----|----------|
| 裁员、降薪、降级                    | 快  | 高        |
| 职位调动、工作分享                   | 快  | 中等       |
| 冻结雇用、自然减员、<br>鼓励提前退休、进行重新培训 | 慢  | 低        |

【例·单选题】在人力资源避免未来出现人员短缺的方法中，属于见效速度慢、可撤回程度高的是（ ）。

- A. 业务外包
- B. 雇用临时工
- C. 再培训后换岗
- D. 从外部招聘新员工

答案：C

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。选项A、B属于见效速度快、可撤回程度高的方法；选项D属于见效速度慢、可撤回程度低的方法。

（一）裁员【记忆要点】原因：降本、关引、改地

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 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，有时候又称人员精简 |
|----|---------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 影响 | 一些企业对于内部人员过剩做出的 <b>典型反应</b> 就是 <b>裁员</b> ，这种做法虽然消除人力资源过剩的 <b>速度很快</b> ，却会导致劳动者遭受很大的痛苦，不仅包括 <b>短期的痛苦</b> ，而且会造成 <b>长期心理创伤</b>                                                                                                      |
| 原因 | <p>（1）许多企业都在努力<b>降低成本</b>，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<b>最先着手</b>的地方；</p> <p>（2）在有些企业中，<b>关闭</b>过时和落后的工厂，或者在原有的工厂中<b>引进</b>新的技术等，都会导致企业对人员需求减少；</p> <p>（3）许多公司由于经济方面的原因<b>改变</b>了经营<b>地点</b>，如果员工难以随之迁移，则原有的员工就会被裁减</p> |

（续表）

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 问题 | <p>（1）尽管在裁员初期节约成本，但管理不当的裁员却有可能<b>长期</b>的<b>负面</b>作用，不仅导致人才流失，而且在很多情况下还破坏了激发员工创造性和灵活性所必需的一些社会网络；</p> <p>（2）许多企业在裁员活动中裁掉的一些员工实际上属于企业根本无法替代的重要资产，很多情况下还<b>重新招募</b>和<b>聘回</b>；</p> <p>（3）剩下的员工会对企业<b>心存戒备</b>，工作积极性可能会大幅下降；</p> <p>（4）裁员的负面公众印象会<b>有损企业</b><b>形象</b>，日后更难招募到员工</p> |
| 做法 | <p>（1）要想避免企业声誉受到破坏，企业应当为裁员的必要性提供<b>合理</b>的解释，并且保证裁员过程是<b>公平</b>的，对待被裁减员工也要更加<b>人性化</b>。</p> <p>（2）成功裁员的<b>关键</b>在于避免不加选择地实施全面裁员，而是应当采用<b>“手术式”的战略裁员</b>，这样不仅可以降低成本，而且可以提高公司的竞争力</p>                                                                                            |

【例·单选题】下列关于裁员的说法，错误的是（ ）。

- A. 裁员对企业来说弊大于利
- B. 裁员对组织的长期价值有可能产生负面影响
- C. 裁员可能会影响企业社会形象
- D. 裁员有助于降低企业劳动力成本

答案：A

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。选项A错误，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，有时又称人员精简。虽然裁员往往被视为企业在经济衰退时期采取扭转局势的一种方法，但不少企业在裁员时仍然是盈利的。

（二）提前退休计划

|    |                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 对象 | 老员工                                                                                                                                                      |
| 原因 | 老员工在工作经验方面比较丰富且稳定性较高，但也存在许多问题：<br>（1）老员工的成本普遍比新员工的高，因为他们的资历较高，薪酬水平较高，同时各种社会保险缴费额度也较高。<br>（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用新员工或是阻碍新员工获得晋升，这会让新员工感到沮丧 |
| 效果 | 尽管此类提前退休计划起到使低绩效的老员工提前退休的作用，但这种计划到底能否取得成功，在很大程度上还取决于预测的准确性                                                                                               |