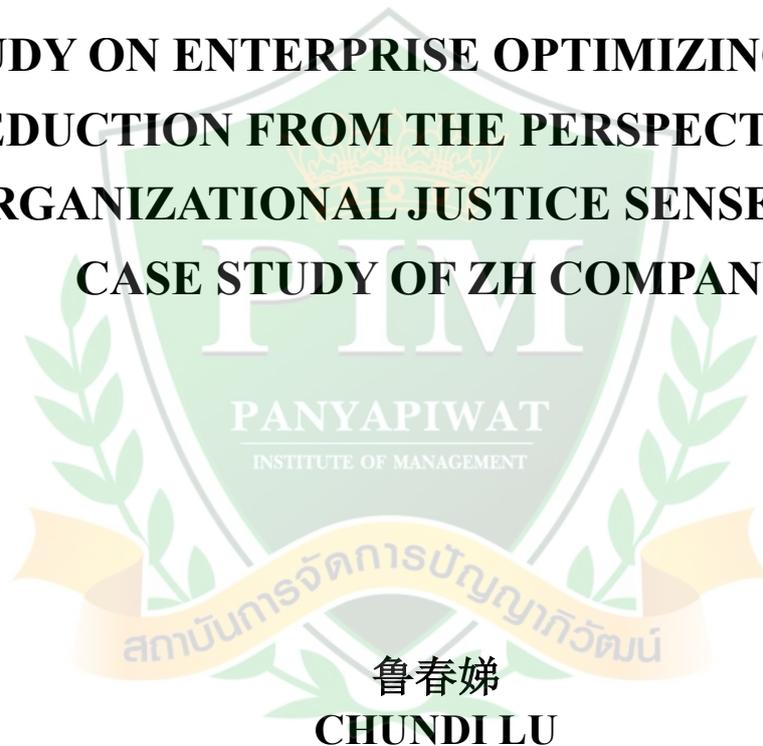




基于组织公平感视角的公司优化裁 员研究—以 ZH 公司为例

**STUDY ON ENTERPRISE OPTIMIZING STAFF
REDUCTION FROM THE PERSPECTIVE OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE SENSE: THE
CASE STUDY OF ZH COMPANY**



鲁春娣

CHUNDI LU

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月



基于组织公平感视角的公司优化裁 员研究—以 ZH 公司为例

**STUDY ON ENTERPRISE OPTIMIZING STAFF
REDUCTION FROM THE PERSPECTIVE OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE SENSE: THE
CASE STUDY OF ZH COMPANY**

PANYAPIWAT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

鲁春娣

CHUNDILU

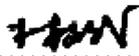
本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月
版权归正大管理学院所有

基于组织公平感视角的公司优化裁员研究——以 ZH 公司为例 鲁春娣 二〇二一年



本独立研究报告题目：基于组织公平感视角的公司优化裁员研究—以 ZH 公司为例，作者：鲁春娣，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Prof. Dr. Bin Lin)

导师/答辩委员.....
(Asst. Prof. Dr. Ao Chen)

答辩委员.....
(Dr. Renyuan Nong)

中国研究生院院长签名：

.....
(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二一年 月 日

摘要

独立研究报告题目： 基于组织公平感视角的公司优化裁员研究—以 ZH 公司为例
作者： 鲁春娣
导师： 陈鼻教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二一年

ZH 公司由于业务拓展的需要，进行了一次大规模的优化裁员，在这个过程中被裁员工不满情绪爆发，出现了去政府抗议，游行等行为。给企业造成形象受损，管理成本增加等问题。本文通过组织公平感的三个结构来帮助 ZH 公司分析和解决劳工纠纷的问题，减少企业在裁员过程中付出的各项成本，将裁员过程中对企业名誉的负面影响降到最低。也尝试设计更加合理合法的裁员程序，减少裁员产生的阻力，减少社会矛盾，避免社会资源的浪费。

本文通过访谈的形式，在 ZH 公司选取十名访谈对象，分别为管理层 3 人，留任员工 3 人和被裁员工 4 人。访谈内容通过三段编码分析后发现在裁员过程中员工对于分配是否公平的感受对员工情绪有很大影响，程序是否公平的感受对员工情绪有很大影响，信息传达过程的公平感受对员工情绪有很大影响。综上所述，本文构建了影响员工公平感受的三个重要影响因素的模型图，组织公平感的三个维度即分配公平，程序公平，互动公平对于员工公平感的构建起到不容小觑的作用。

本文在理论上丰富了组织公平感的相关研究，拓展了组织公平感理论的适用情境。本文在对企业的裁员管理方面也起到一定的参考价值。本文就如何在裁员过程中让员工感受到公平公正而提出了具体建议，严格遵循法律合法裁员；完善绩效考核制度；建立裁员流程和管理制度；完备员工获取新的渠道；设立裁员答疑小组；设置反馈机制；裁员后岗位管理。

关键词： 优化裁员 组织公平感 人力资源管理

ABSTRACT

Title: Study on Enterprise Optimizing Staff Reduction from the Perspective of Organizational Justice Sense: The Case Study of ZH Company

Author: Chundi Lu

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ao Chen

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2021

Due to the needs of business development, the company carried out a large-scale optimization and layoffs. In the process, dissatisfaction with the laid-off employees broke out, and there were protests and demonstrations in the government. Cause damage to the company's image, increase management costs and other issues. This article uses the three structures of organizational justice to help ZH companies analyze and resolve labor disputes, reduce costs in the process of layoffs, and minimize the negative impact on corporate reputation during the process of layoffs. Also try to design more reasonable and legal layoff procedures to reduce the resistance caused by layoffs, reduce social conflicts, and avoid waste of social resources

This article uses the form of interviews to select ten interviewees in ZH Company, including 3 management, 3 remaining employees and 4 retrenched employees. The content of the interview was analyzed through three-segment coding, and it was found that in the process of layoffs, employees' feelings about the fairness of distribution have a great influence on employees' emotions, the feeling of fairness of procedures has a great influence on employees' emotions, and the fair feelings in the process of information transmission have a great impact on employees' emotions. have a great impact. In summary, this article constructs a model diagram of three important factors that affect employees' sense of fairness. The three dimensions of organizational fairness, namely distribution fairness, procedural fairness, and interaction fairness, play an important role in the construction of employees' fairness.

This article theoretically enriches the relevant research on organizational justice

and expands the application context of organizational justice theory. This article also plays a certain reference value in the management of layoffs in enterprises. This article puts forward specific suggestions on how to make employees feel fair and just in the process of layoffs, strictly abide by the law and legally layoffs; improve the performance appraisal system; establish layoff procedures and management systems; complete new channels for employees to obtain; set up layoffs Q&A groups; set up Feedback mechanism; post management after layoffs.

Keywords: Optimization downsizing Organizational justice
Human resource management



目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与研究意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 创新点.....	3
1.4 研究内容及研究方法.....	3
1.4.1 研究内容.....	3
1.4.2 研究方法.....	4
1.5 研究思路与论文框架.....	4
1.5.1 研究思路.....	4
1.5.2 论文框架.....	4
第二章 理论综述.....	7
2.1 组织公平感理论综述.....	7
2.1.1 组织公平感定义.....	7
2.1.2 组织公平感结构.....	7
2.2 裁员.....	9
2.2.1 裁员的定义.....	9

目录（续）

2.2.2 分类	9
2.2.3 裁员相关理论	10
2.3 人力资源管理	11
2.3.1 人力资源管理意义	11
2.3.2 人力资源战略与裁员管理	11
2.4 裁员相关法律	12
2.5 小结	13
第三章 研究方法	14
3.1 研究设计	14
3.2 半结构访谈法	15
3.2.1 访谈的设计	15
3.2.2 访谈问题的设计	16
3.3 研究对象	17
3.4 文献法	18
3.5 三段编码	18
3.5.1 开放式编码	18
3.5.2 主轴式编码	19
3.5.3 选择式编码	19
第四章 分析 ZH 公司裁员问题原因	21
4.1 ZH 公司概况	21
4.1.1 公司介绍	21
4.1.2 ZH 公司裁员的必要性	21
4.1.3 ZH 公司组织架构	22

目录（续）

4.2 公司裁员情况.....	23
4.3 裁员过程中出现的问题.....	25
4.4 三段编码对 ZH 公司优化裁员的问题进行分析.....	26
4.4.1 开放式编码.....	26
4.4.2 主轴式编码.....	35
4.4.3 选择编码.....	39
第五章 研究讨论.....	42
5.1 讨论组织公平感在裁员过程中对员工情绪的作用机制.....	42
5.2 意见与建议.....	43
第六章 结语.....	45
6.1 总结.....	45
6.2 研究局限与展望.....	45
参考文献.....	47
附录 A.....	50
附录 B.....	51
附录 C.....	55
附录 D.....	59
致谢.....	62
声明.....	63
个人简历.....	64

表格目录

表 3.1 管理层半结构访谈	16
表 3.2 被裁员工半结构访谈	17
表 3.3 留任员工半结构访谈	17
表 3.4 被访谈人员信息表	18
表 4.1 裁员前后对比表	24
表 4.2 管理层访谈内容开放性编码	26
表 4.3 被裁员工访谈开放性编码	30
表 4.4 留任员工访谈开放性编码	33
表 4.5 主轴式编码结果	39



图片目录

图 1.1 2012-2019 年中国大陆地区城市运营路线变化图	2
图 1.2 论文框架图	6
图 3.1 基于扎根理论的研究设计图	15
图 3.2 访谈设计流程图	16
图 3.3 三级编码示意图	20
图 4.1 ZH 公司组织构架图	23
图 4.2 分配公平感的产生	36
图 4.3 影响员工公平感受的三个重要影响因素	41
图 5.1 被裁员工行为模式图	43



第一章 引言

1.1 研究背景

改革开放以来，我国经济一直处于高速增长状态，市场经济下竞争尤为激烈。大中小企业为了适应于瞬息万变的世界，采用各种管理手段保证组织一直处于最优状态，跟上时代的发展。优化裁员，是保证人力资源质量提高自身竞争力的重要有效手段，也是企业增加效率降低成本优先选择的决策。但是目前优化裁员过程中矛盾不断，实施困难，甚至还会造成经济损失，企业形象受损等问题。如何合理合法的进行优化裁员，把负面损失降到最低，成为行业和社会迫切关注的问题。

从现有的我国法律制度中来看，优化性的裁员操作可以认定为是一种“表面看起来很好，但实际操作时会比较难”的过程。多英璘（2017）则认为如果对我国已有的优化性的裁员制度以实务的角度去考察，其可以发现以下几种缺陷：

第一个就是这种裁员的制度存在着对劳动者产生了过度偏向保护的情况，在劳动关系上缺少平衡化的模式；第二个是在某一法律事实上：“员工无法胜任某工作”这类事件欠缺一个比较标准的认定方案；第三个是这种裁员制度还无法满足所有企业的需求，比如大部分的微小型企业就难以实行这种制度。

目前我国城市规模不断扩大，城市人口急剧增长，随之而来的就是交通压力。机动车的普及不仅仅带来交通拥堵和路线瘫痪，也带来了严重的环境污染。然而，具备承载数量大，速度更快，安全系数更高，更加环保的成为决策者大力发展的对象。在国家政策的扶持下自 2000 年后，中国大陆的城市系统开始快速成长。截至 2019 年底，中国内地累计有 40 个城市开通城轨线路 211 条，运营线路总长度 6730.27 公里。中国城市协会在《中国城市年度统计分析报告》发布的数据显示，中国城市运营公里数年年攀升，如图 1.1。



图 1.1 2012-2019 年中国大陆地区城市运营路线变化图

虽然至今中国铁路取得了一定的成就，但是中国幅员辽阔，人口众多，目前的铁路网络不足以满足国民的需求。面对中国广阔的市场，轨道设备生产公司迎来了蓬勃发展，技术的革新和机械化大大降低的生产成本，行业内竞争也日趋白热化。ZH 设备公司专业从事的振动减少及降低噪声等功能研究，并进行研发大型建筑的减震系统等系列产品，是一家高新技术集团公司并集设计制造、销售维护于一体。该公司成立于 1992 年，至今已服务地铁城市 20 个，参与地铁建设 60 条，走自主研发，打破国外垄断的路线。

ZH 公司所处的减振降噪及建筑减振隔振产业，市场潜力巨大，迎来前所未有的机遇。面对这次机遇，公司决定开拓新的业务，扩大产能提高生产效率，采取优化裁员的措施，降低人工成本，提高效率，精简组织架构，追求更高效高速发展。

1.2 研究目的与研究意义

1.2.1 研究目的

本文通过研读组织公平感和优化裁员的定义，管理的过程，以及人力资源管理相关的文献资料。归纳优化裁员的相关方法，研究理论并针对裁员时出现的法律问题，现实问题提出建议。通过组织公平感的三个结构来帮助 ZH 公司分析和解决劳工纠纷的问题，减少企业在裁员过程中付出的各项成本，包括经济成本，时间成本和管理成本；将裁员过程中对企业名誉的负面影响降到最低；降低裁员

事件对于雇佣双方的伤害；也尝试设计更加合理合法的裁员程序，减少裁员产生的阻力，促使员工更加理解公司的难处，也使得公司能够更加照顾员工的情绪，帮助企业更为科学的裁员，让双方更加满意，减少社会矛盾，避免社会资源的浪费。

1.2.2 研究意义

一、在市场经济下，私企已经成为我国经济发展不可或缺的一部分，优化性裁员作为企业实施优胜劣汰的一种手段，用以保证员工质量，提高效能的重要手段。所以优化裁员是多数企业会采用的措施，但是目前关于优化裁员纠纷不断，属于劳务纠纷的高发地带，处理不当不仅或带来高额赔偿造成经济损失，也会对企业社会形象带来不同程度的损害。本文着力于通过科学有效的管理方法，制定出合理合法的优化方案和裁员标准，为各企业以及轨道设备相关企业提供参考和借鉴，以丰富优化裁员，人力资源等相关概念的研究。

二、本文结合 ZH 公司实际情况，在给不能胜任工作的员工进行调岗调薪，最终解除或终止劳工合同的过程中，出现的问题做出总结归纳以及解决善后，为后续裁员的需要提供合理合法的方案，可以避免企业在今后的道路上走弯路。让公司内部框架和构造更加合理，减少内部资源消耗，集中精力用于技术的发展，业务的扩展，从而提高自身核心竞争力。

1.3 创新点

通过对数据库的检索，阅读后发现组织公平感来研究优化裁员的案例并不多见，大部分以企业经济型裁员的案例进行研究。本文通过组织公平感的分配公平，程序公平和互动公平三个维度来解决有关于裁员过程中员工出现的“不公平感”，企业的人力资源如何通过三个维度的模式营造裁员公平感，给与员工心理安全，缓和裁员过程的矛盾。既可以为丰富组织公平感的应用提供新思路，也可以为管理者实施优化裁员管理提供新思路。

1.4 研究内容及研究方法

1.4.1 研究内容

本研究以 ZH 公司裁员的相关者为研究对象，通过访谈法和三段编码的方法分析构建组织公平感对优化裁员过程中员工情绪的影响，根据研究数据分析的结

果，以组织公平感的全方位构建来降低裁员的负面影响，给出组织优化裁员流程的相关意见和建议。

1.4.2 研究方法

一：文献研究法，此研究方法通过大量信息查阅和总结了解前人研究结果和经验，结合本案例行业属性阅读中国协会网站以及杂志搜集信息，检索国内外关于裁员的分类，优化裁员定义，以及相关法律，人力资源管理和裁员管理相关理论作为参考，结合 ZH 公司自身状况以理论知识作为指导，分析和解决问题。

二：访谈法，访谈法是质性研究的重要手段之一，访谈员和被访者双向交流沟通，具有灵活，准确，深入的特点。访谈员通过设计有针对性，有方向的问题与受访者面对面的交流，被访者的语言，态度，肢体都应该纳入访谈员的信息结构中消化，从而获取第一手资料。研究中通过对 10 名参与裁员的管理层（3 人）被裁者（4 人）以及留任者（3 人）分别进行针对性访谈。充分从不同层面和角度了解这次裁员的感受，影响和大家感受到的问题及矛盾。分析真实情况，找出问题根源，解决缺陷和不足，为以后的裁员提供可靠的参考。

1.5 研究思路与论文框架

1.5.1 研究思路

本文通过对企业目标行为假说，企业再造理论，组织寿命说，组织规模收缩理论以及人力资源相关理论进行理解和梳理，笔者总结了裁员的流程和方法。以访谈法和文献法来探寻 ZH 公司在裁员过程中出现的问题和一系列影响，总结分析问题出现的原因，针对这些问题利用组织公平感理论提出可行的解决方案。思路为确立公司目标发现问题，剖析问题存在的原因，提出方案解决问题，总结和归纳。

1.5.2 论文框架

本文以 ZH 公司发现问题，分析问题，解决问题以及总结为核心路线展开研究（框架图 1.2）。共设有 6 个章节，具体如下：

第一部分：引言。首先展开的研究背景，研究目的和研究意义，以及研究方法，研究思路和论文的整体框架。其中研究背景，研究目的和意义提及目前中国行业崛起之势，中国制造业快速发展的进程中，公司内部管理优化裁员的难点，也是社会所关注的热点问题，本文希望丰富优化裁员管理的文献，也为企业优化

裁员管理提供借鉴意义。

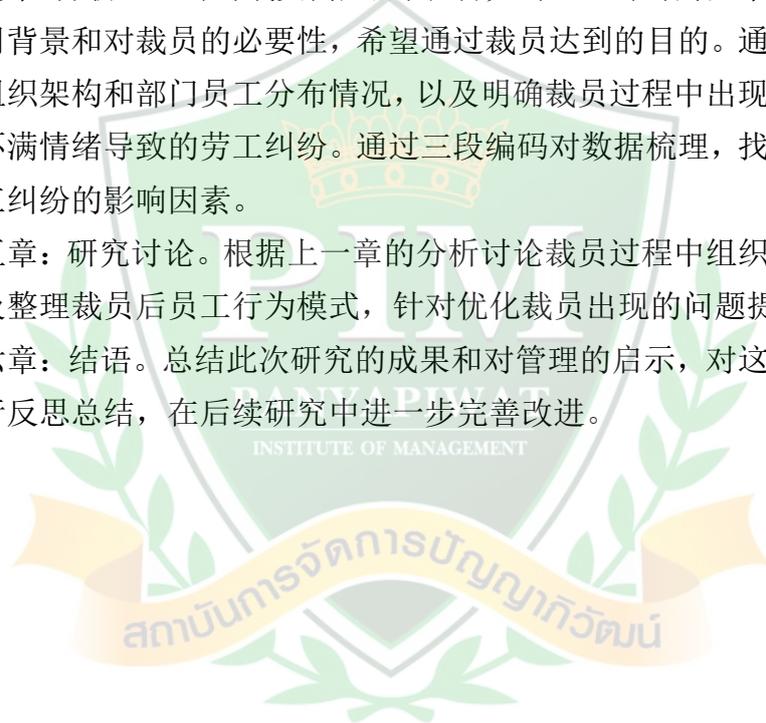
第二部分：理论综述。包括组织公平的发展，相关理论，裁员的定义，分类；裁员的基础理论组织寿命说，组织规模收缩理论，企业行为目标假说；阐述人力资源战略规划，裁员相关立法现状，为可能引发的纠纷问题提供理论支撑。

第三章：研究方法。本研究以定性为研究方法，基于扎根理论进行设计，通过访谈法和文献法进行数据收集，以 ZH 公司十名员工作为研究对象，分为三个维度抽样访谈，针对裁员出现的问题设计不同的访谈问题，使用三段编码的方法进行数据分析。

第四章：分析 ZH 公司裁员问题原因。首先对 ZH 公司的基本情况做出介绍，了解公司背景和对裁员的必要性，希望通过裁员达到的目的。通过一手数据知晓公司的组织架构和部门员工分布情况，以及明确裁员过程中出现的最突出的问题：因员工不满情绪导致的劳工纠纷。通过三段编码对数据梳理，找到对裁员过程中出现劳工纠纷的影响因素。

第五章：研究讨论。根据上一章的分析讨论裁员过程中组织公平感的作用机制，以及整理裁员后员工行为模式，针对优化裁员出现的问题提出建议。

第六章：结语。总结此次研究的成果和对管理的启示，对这次研究的不足和缺陷进行反思总结，在后续研究中进一步完善改进。



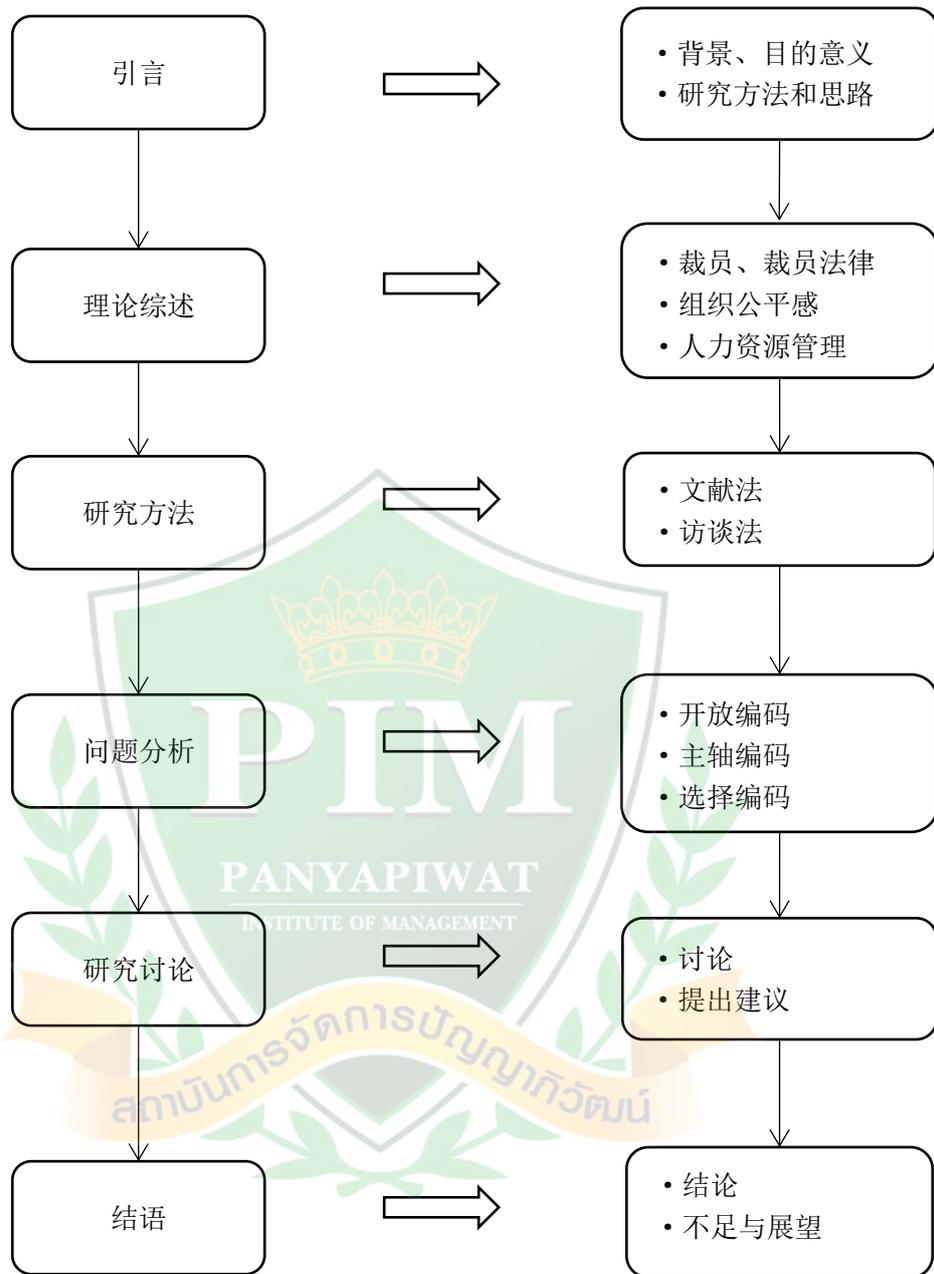


图 1.2 论文框架图

第二章 理论综述

2.1 组织公平感理论综述

2.1.1 组织公平感定义

组织公平感，从字面上理解的意思就是一种公平感受，是企业公司内部员工对自身的利益相关的公司内部制度、公司相关政策举措的公平感。与之相关得还有一个概念是社会公平感，相应得划分为不同得职业，阶层，行业等特诊划分。而组织中对于公平一词，也通常从两个层面去理解：第一层面为组织公平的客观状态。在此层面中，员工可以对组织内部的制度政策措施等，实施相应的举措来进行进一步的发展和改善，进一步实现组织公平，提高公平感，这是一个不断调整的过程，因为绝对的组织公平是一个很难企及得概念。而第二个层面则是从感受上出发，分析成员对于组织公平的感受。这两个层面有内在的关联,但也存在差别。如果员工不认可和接受“公平制度”，那么这种制度对于员工的影响力就会直线下降。因此，从组织行为的角度来看，组织的公正感显得尤为重要，因此从这个层面来说，公平问题也就是员工公平感受的问题。

2.1.2 组织公平感结构

目前学术界在针对组织公平感的研究侧重在组织公平感的结构和组织公平感的效果这两个方面，关于组织公平感的结构，其定义为公平感的构成要素及这些要素之间的相互关系;而关于组织公平感的效果问题,则是阐述了组织内部员工与公平感之间的相互关系。

基于公平感的维度的问题讨论一直是当下学界争论不止的话题，现如今还未有一个明确的认知。本文在以 ZH 公司为例研究组织公平感在裁员过程中对员工情绪的影响，采用的是组织公平感的三维度结构，即组织公平可以通分三大维度：分配上的公平、程序上的公平以及互动的公平。

分配公平

分配公平的另一个称呼是结果公平，因为分配的问题是指对结果或者收益的分配。从哲学的角度来看，柏拉图和苏格拉底最早开始对公平进行研究，但如果要对组织行为的公平进行研究，则要追溯于亚当斯（Adams,1965），其开启了对组织分配公平研究的先河。亚当斯对公平性的评估主要是采用了社会交换理论知识。其认为，薪酬分配的公平性是最能体现公平感的方式。这一理论也被叫做

“分配正义”，因为其更加注重于分配的方式结果。

亚当斯对公平感有这样的理解，其认为,当员工将自身获得的利益影响和自己真实投入的精力或者贡献作一比值，再和其他员工的这样的比值进行比较。当出现比值相差较大时，这说明公平感很低，否则就具有公平感。同样的，进行比较的不仅仅限于组织内部员工，也可以和组织外的企业员工等人员进行类似的比较。虽然它的理论在分析上看起来比较客观，但是当实际进行操作处理时，比较过程仍然是主观成分居多，这本身就丧失了一定的公平感。实际生活中寻找更具有精确性的比较对象也非常困难。

困难之一是对结果或收益的度量，由于这种结果或者收益是没有具体定义，有些是物质上的，有些则是从精神层上的。如果是物质层面，收益是可以进行计量估价的，而针对精神层面上的收获，则很难进行评判，从而导致比较非常困难；

困难之二是对投入或贡献的度量，和上面的分析基本一致，比如在可度量层面上，时间与金钱等可以进行量化的比较,而有一些很那进行比较的则比如非量化的工作经验、生活阅历投入的精力等等；

困难之三是参照对象问题。如果参照对象选取时同类型的岗位的，比如开发岗位与开发岗位，测试与测试岗位等，则可以较好的比较性。但是如果对于不同岗位甚至相差很大，比如理科与文科对应的岗位，或者管理层人员和开发层人员进行薪酬的比较等等，那么可比性就很小了。在实际进行比较处理的过程中，如果对不同岗位进行比较那么就要考虑到企业或者组织的市场背景。

程序公平

19 世纪 70 年代，两位学者瑟保特(Thibaut)和沃尔克(Walker)针对程序中存在的公平问题进行了研究，并将这类问题定义为了程序公平问题，其主要是对诉讼的过程和结果进行控制。该理论从过程上认为，在进行法律评审过程中，如果人们参与了诉讼，具有诉讼的权利，那么这些人就会有这种程序的公平感，即使这种过程可能并不会影响到判决结果的走向。

而在 19 世纪 80 年代，又有学者对程序公平进行了细化，如莱文瑟尔(Leventhal)等人，则是将该理论观点发挥到了组织的情景中。其主要制定了 6 条标准，来保证这种公平性。

这六条标准是:(1)一致性：在程序过程中出现的分配问题，应该在不同的时间对每个人都要保持一致;(2)避免偏见：顾名思义，在进行结果分配时，不能特殊照顾某些人的利益，应该摒弃这种偏见;(3)准确性：保证信息的准确性，使得决策有可靠的依据;(4)可修正,决策具有可修正的机会；(5)代表性，即在分配程序中，应该对每个人员的利益都能进行反映与代表;(6)道德与伦理,分配程序应符合一般

的伦理道德。

莱文瑟尔等所提出的程序公平标准,涉及到分配制度的制定、分配制度的执行和分配制度的完善,指定方面主要是代表性规则伦理道德规则,执行则体现在一致性规则、避免偏见规则与准确性规则,完善上则是可修正规则的体现。这从一定程度上来讲也是一种比较全面系统地评价,并且所制定的这些规则也是能够更好地体现组织公平感的主要内容,当这些规则被落实后,组织员工可以有较好的公平感受。

互动公平

无论分配结果是否公平,员工都首先获得了该信息,并会对该信息做出回应,信息提供者需要对员工的回应做出回应。19世纪80年代,毕斯 Bies 和牟格 Moag 在执行分配结果反馈时开始关注人际交往方式对公平感的影响。他们称之为“互动公平”。他们发现,互动的公平性也会影响结果的公平性。后来,格林伯格 (Greenberg) 提出将互动正义分为两种类型:一种是“人际上的公平”,主要是指权威或上级在执行程序或决定结果时是否礼貌地对待下属并加以考虑。指对方的尊严,是否尊重对方等。;另一种是“信息上的公平”,主要是指是否向当事人传递应有的信息,即向当事人提供某种解释,比如为什么程序采用某种形式,或者为什么结果要以特定的方式分配。

2.2 裁员

2.2.1 裁员的定义

20世纪50年代,以 Coleman 和 Katz 为代表的美国学者开始关注人员配置变革对组织变革的影响,并展开了与裁员相关的研究(牛雄鹰,2002)在20世纪70年代末,美国企业普遍陷入经济发展缓慢的恶性循环之中,大多数企业纷纷通过大范围裁员降低企业成本以维持企业效益。Budros (1999)首次提出关于裁员最原始、最具影响力的定义:为了提高组织效率和效能而有意识地减少组织的长期从业人员。

2.2.2 分类

关于裁员的分类,目前学术界有不同的分类方法,并未统一。国内学者张宇坤和廖建桥(2006)按照裁员的的目的和动机可分为经济性裁员、结构性裁员和优化性裁员,相比系统简化裁员,结构性裁员强调迫于组织业务转变,或产品和服务变更而导致组织内部结构的重构而引起的大范围的裁员。曹大友和赵曙(2004)

明按照裁员活动的目标不同，裁员活动可分为成本节约性裁员和变革性裁员，这与郑晓蕾（2004）认为的被动性裁员和战略性裁员有相通之处。相比成本节约性裁员，变革性裁员更具有明显的系统性、主动性和战略性特点。

本文选取经济性裁员，结构性裁员，优化裁员的分类方式

1.经济性裁员

指企业在经营状况恶化、盈利能力下降的现实情况下，为缓解经济压力、降低人力成本而被迫采取的裁员行为。

2.结构性裁员

指企业业绩未产生实质性的缩减，企业出于适应业务方向的变化或技术革新的考虑，或是因为企业改制而引发裁员。

3.优化性裁员

指企业出于提高生产经营效率，保持人力资源质量的考虑而对不合格员工进行解聘的裁员方式。优化性裁员的前提是认定员工存在过错或存在不能满足企业经营发展的需要。其重要方式是绩效考核。优化性裁员具有周期性，通常是以一年度或几个年度为周期，按照年度考核情况进行裁员。

根据 ZH 公司裁员提高效率，降低成本，保证人力资源质量的目的将此次裁员定性为优化裁员。

2.2.3 裁员相关理论

（1）组织寿命说

美国学者 KATZ 提出一个组织就像一个人的生命周期一样，会经过生长，成熟，衰退的阶段，组织的员工最佳就职的时间是 1.5-5 年，这个最佳时间一旦超过就会出现沟通不良，反应迟缓的现象，解决这一问题的方案则为改善员工的流动性，组织寿命学说从组织生命周期和组织活力的角度系统阐述了人员流动的必要性，为企业进行优化性裁员提供理论依据（唐镛，2003）。

（2）企业行为目标假说

微观经济学认为企业唯一的目标就是追求利润最大化，企业行为目标假设以“经济人”假设为前提推导出企业最优的人员数量，是保证企业控制人工成本，增加效益的有力途径。但在企业经营管理过程中，还要面临法律法规、道德、社会形象、实施困难等等其他的衡量标准。追求利润最大化，降低人工成本使得这一理论成为 ZH 公司裁员的指导理论

（3）组织规模收缩理论

组织规模收缩理论以组织演进和企业战略变革为理论基础，兴起于上世纪 90

年代。美国学者 Cascio (1993) 等将裁员界定为“当企业面对内外环境变化，发展战略需要调整的情况下，企业有目的地削减人力资源的活动”。也就是说组织规模收缩理论没有限定组织的裁员该出现在何时，而是在企业认为在任何需要升级简化组织构造时，都可以进行优化裁员，随时保持最优结构为组织发展战略。

2.3 人力资源管理

2.3.1 人力资源管理意义

任何组织的运转都是以人的活动展开的，组织的规章制度等管理手段说到底就是对人的管理。优质的人力资源也是不可再生资源，可以帮助企业获得竞争优势的关键资源，每一项具体的工作都需要人去执行。可见人力资源管理对于组织的意义重大。人力资源管理战略不单单是人才的选拔，调配也包括的人员退出机制，可以说人力资源管理是一个有机的整体。在企业战略管理中，人力资源管理战略是非常核心的组成部分，所以在开发企业战略时，企业管理层必须对人的因素进行考虑。而且人力资源管理战略需要极其重视企业结构与企业文化的发展与变革，组织绩效与相关人员技能的开发，以及管理模式的变革（孟庆婷，2021）。

2.3.2 人力资源战略与裁员管理

在中国经济转型的关键时期，企业内部外部环境的压力使得企业面临利润空间逐渐缩小的困境。为了扭转局势，提高企业效益，在进行组织架构设计与重组的进程中，多数企业最先想到的策略是裁员（L o t z , D o n a l d , 2006）。这种被动的、紧急的企业决策只是一种权宜之计，而非科学的管理活动，它往往会对被裁人员和留任人员，甚至企业的美誉度产生负面的影响（鲁虹，孙绍荣，2006）。反之，企业以战略管理的角度建立长期的人才退出机制，实现人与岗位的匹配、能力与绩效、绩效与薪酬的匹配，同时以绩效为考核标准，对不达标者采取调岗、降职、离职培训、开除等措施。这种方式不仅可以避免企业临时裁员所带来的损失和消极影响，也可以为企业增添新的活力，激发企业员工的创新能力，为企业的长久发展保驾护航（王香玲，蒋永宁，2004）。

尽管人才退出机制在企业人力资源管理过程中十分重要，但很少有企业将人才退出机制纳入到企业人力资源战略管理的高度上来建设。在建立人才退出机制时，企业应当明确退出机制在整个人力资源管理管理系统中的地位，以全局化的视野从企业的选留用育的人力资源发展模式（刘宇，彭剑锋，2015），探析其与人力资源管理其它机制之间的关系。主要包括以下几点（王香玲等，2004）：人力资

源规划、招聘和配置是企业人力资源形成的起始环节，在正确的时间为合适的岗位寻找相匹配的人才，能够为企业人员流失和退出降低成本？科学的人才退出机制要求企业绩效考核具有合理性、公平性和激励性；通过开展具培训活动提高员工工作能力，拓展员工内在潜力，并以人才战略的视角设定继任计划；企业文化建设为退出机制铺平道路，统一员工和企业的价值观。

2.4 裁员相关法律

优化裁员一般适用于《劳动合同法》第四十条的规定，不属于《劳动合同法》第四十一条所列四种情况之一，这意味着当一次裁员的数量达到用户单元达到 20 个以上或占员工总数的 10% 以上，不能被视为裁员。优化裁员有两种形式

1. 即时裁员。裁员是指只有在发生法律情况后，通过执行法律通知程序，雇主方面可以单方面终止劳动合同的裁员形式。《劳动合同法》第三十九条规定了用人单位可以直接解雇职工的六种情况。在这六种情况下，员工有明显的过失。该条款赋予雇主权利，以保持人力资源环境整洁有序。当对雇主的人力资源质量造成明显损害时，可以有效地消除过失的雇员。

2. 期时裁员。这种裁员是指除法律通知程序外，用人单位只能在执行岗位调整，薪资调整和内部培训等程序后，单方面终止劳动合同的裁员形式。在《劳动合同法》第四十条的第一和第二款中，有两种情况，即雇主在执行某些法律程序后可以解雇雇员。第一种情况是，当雇员因非营业而受伤或患病时，在规定的医疗期后，他将无法从事原始工作或调整其职位。这种情况的识别相对清晰，在实践中争议较小。第二种情况是，由于能力不足，员工在岗位调动后仍然没有能力。在实践中，雇主通常采取最后的淘汰和竞争性雇佣方式来实现对雇员的评估。这种情况涉及对员工的评估，主观和客观因素交织在一起，劳动和管理容易发生纠纷和矛盾。

优化裁员涉及保护工人的合法权益。因此，雇主必须遵守法律并在法律框架内进行裁员。多英璘（2017）提出的裁员合法性主要体现在以下几个方面：

1. 裁员依据的合法性。无论采用何种裁员动机，采用何种裁员形式，最终的法律面貌都是终止与工人的劳动合同。因此，裁员应遵守《劳动法》，《劳动合同法》及有关行政法规和规章。同时，他们还应遵守民事法律行为的一般原则。

2. 监督管理的合法性。工人权利的保护取决于强有力的法律救济措施，还取决于对政府机构的事前和程序中的监督。换句话说，优化的裁员应事先报告给政府，然后由司法机关监督和缓解。

3.违法行为的惩罚性。在优化裁员的过程中，由于用人单位的不当行为，很容易损害工人的权益。用人单位有违法行为，应当承担相应的法律责任，这不仅是法治精神的体现，而且是强制性法律作用的基本要求。

2.5 小结

通过文献的阅读和整理，目前学术界在组织公平感的应用研究上主要针对于在职员工行为、业绩、满意度等员工的激励方面，以及组织公平感对组织环境的影响。而裁员方面的研究多数从人力资源的角度出发，也有从组织变革的角度展开，主要集中在分析比较国内外经济型裁员的理论和实践上，企业裁员管理研究的关注点在于裁员模型，裁员策略以及裁员幸存者的管理上。也就是说在裁员的过程中很多研究者为了使裁员更加高效，将负面影响降到最低，已经从管理者的角度和裁员幸存者的角度出发，总结了很多在裁员管理的经验。然而目前国内裁员的一大痛点在于，裁员后被裁人员的不满情绪会导致这部分员工的极端行为，例如游行示威，网络发声，甚至暴力行为，这不仅仅会影响到企业形象，并已然成为一种社会问题。鉴于此，笔者认为在裁员行为中，管理者，留任员工和被裁员者三方关系是互相联系、互相影响的，被裁员工也应该受到重视，他们的情绪指导他们下一步的行为，和平还是纠纷？被裁员工则是主导因素。所以此文章做出尝试，探究组织公平感在裁员时发挥的作用，管理者如何从源头出发，在裁员时从程序公平，分配公平和互动公平三个方面构建公平感，提升员工公平感受，降低被裁员工的不满情绪，减少因裁员给企业带来的负面影响。

第三章 研究方法

3.1 研究设计

本文选用扎根理论的研究方法（图 3.1），探寻裁员劳工纠纷的原因。扎根理论（Grounded Theory）由格拉泽（Glaser）和施特劳斯（Strauss）于 20 世纪 60 年代提出，其遵循自下而上的研究图景，重视资料的收集、整理和规范操作，使命是让质性研究从描述走向解释与理论建构（贾哲敏，2015）。扎根理论的数据来源多样，任何可能为研究问题提供帮助的资料—访谈、录像带、报纸、信件、观察、书籍和政府文件等都可以作为扎根的数据来源。扎根理论对因素识别类、解读过程类、情况不易掌握类、新生事物探索类这四类公共管理研究中的问题具有较好的适用性（贾哲敏，2015）。需要说明的是，扎根理论存在 3 个流派：以格拉泽（Glaser & Strauss，1967）等为代表的经典扎根理论学派、以施特劳斯（Strauss&Corbin，1990）等为代表的程序化扎根理论学派和以卡麦兹（Charmaz，2009）为代表的建构扎根理论理论学派，各个学派的操作步骤差异较大。考虑到研究者在数据处理中的能动性，难以做到完全的“无预设”，因此我们选取 Strauss 等人提出的程序性扎根理论开放式编码（Open Coding）、轴心式编码（Axial Coding）、选择性编码（Selective Coding）作为实施程序（Strauss & Corbin，1990）。

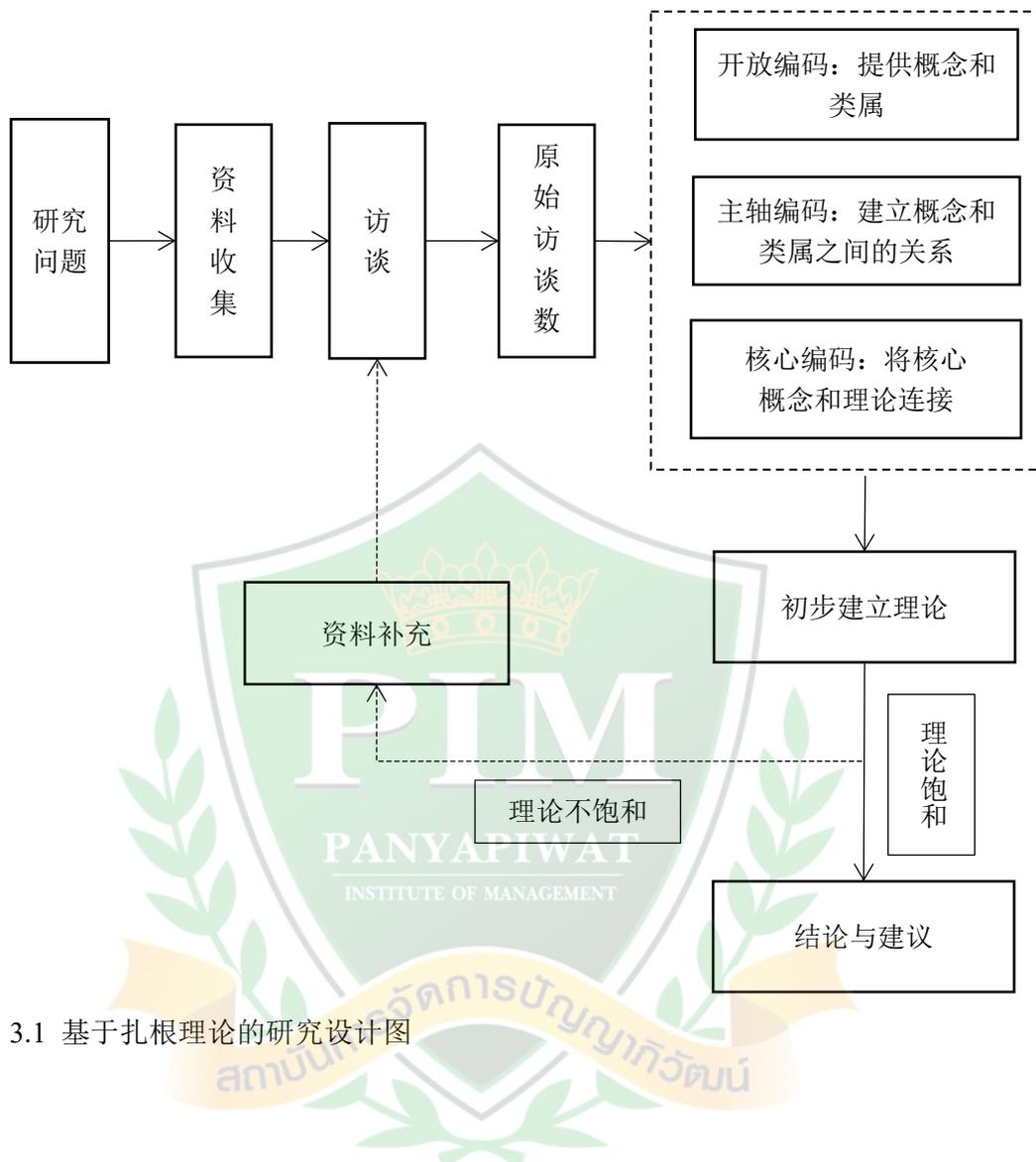


图 3.1 基于扎根理论的研究设计图

3.2 半结构访谈法

3.2.1 访谈的设计

本文以访谈法作为收集研究资料的方法之一。首先确立了访谈的目的，为解决裁员过程中出现的劳务纠纷问题；然后选择访谈对象，访谈对象分为三个维度，管理层（3人）被裁者（4人）以及留任者（3人），这样的样本分布在这次裁员的主要相关群体中，避免只有某一群体的视角，规避盲点，可以使得访谈结果更加客观，多数据来源也更加可靠，增加结论的可信度；接下来就是制定了深度访谈的形式；最后一个步骤是编制访谈问题，分别针对三个维度的访谈者设计不同的问题，访谈设计流程如图 3.2。

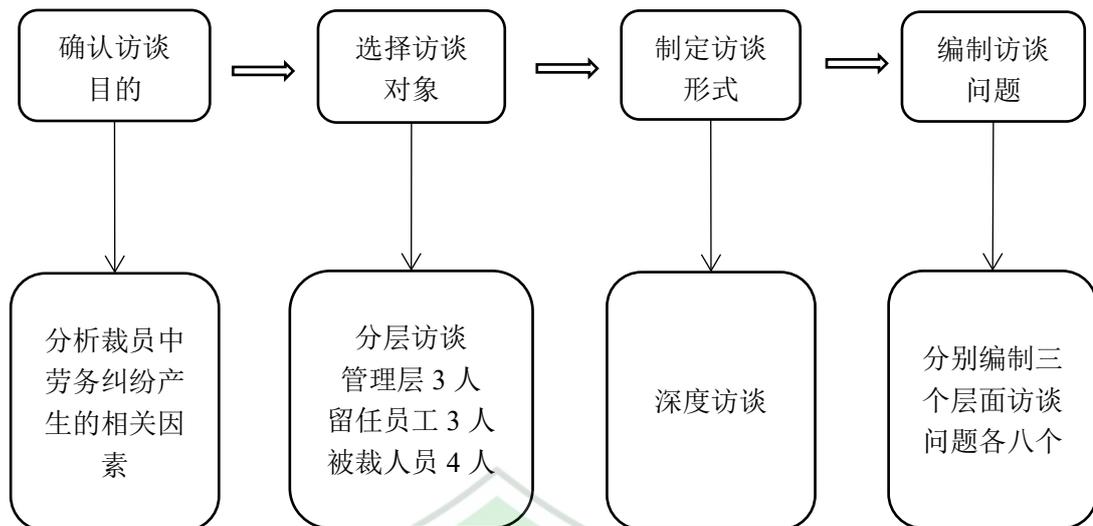


图 3.2 访谈设计流程图

3.2.2 访谈问题的设计

访谈问题的设计，分别针对三个层面访谈对象各设计八个问题，由于身份角色的偏差，所以在同一个事件上会采取不同的询问方式，这样做就为了避免利益冲突而导致回答避重就轻。在访谈开始，接触到访谈者的第一时间现就此次访谈的目的进行解释，告知此次访谈的信息，录音等仅为了学术研究，并且承诺对访谈信息保密处理。在访谈被裁员工和留任员工时，因其身份特殊性，访谈者先自我介绍，表示对其所处境遇的理解，并讲述了近年来关于裁员的近况和相关研究，让被访谈人员可以理性思考。为了忠于此次访谈的目的，访谈者会在得到的信息不够具体时进行追问，补充，在话题偏离时进行提醒和拉回，以保证访谈内容的准确性和效率。

表 3.1 管理层半结构访谈

1: 请问你的姓名是什么？在公司处在什么岗位呢？
2: 你对于此次裁员的标准了解多少？可以具体说说吗？
3: 你对次裁员的过程了解多少？具体谈谈
4: 你对公司现在的绩效评估方法还有什么地方需要改进？
5: 这次裁员的信息是怎么通知给大家的？都通过什么方式？
6: 对于员工提出的质疑您是如何解答的？通过什么方式？
7: 怎么看待这次裁员过程中出现的纠纷？你认为为什么会出现这些情况？
8: 关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好？

表 3.2 被裁员工半结构访谈

1: 请问你的姓名是什么? 在公司处在什么岗位呢?
2: 你是怎么知道这件事的呢?
3: 得知这个消息后, 你有什么感受?
4: 这件事你有没有和领导聊过? 都通过什么渠道呢
5: 你觉得你和公司的沟通顺利吗? 为什么
6: 平时公司会怎么核算你们的绩效? 这个标准大家都清楚吗?
7: 这次有没有向公司提过你们的需求? 公司如何回应的
8: 关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好?

表 3.3 留任员工半结构访谈

1: 请问你的姓名是什么? 在公司处在什么岗位呢?
2: 是如何得知这次裁员信息的?
3: 你对于裁员标准了解多少?
4: 平时公司会怎么核算你们的绩效? 这个标准大家都清楚吗?
5: 你知道多少关于公司绩效测评的流程?
6: 你身边被裁员的同事, 你了解被裁的原因嘛?
7: 这次公司的裁员行为, 你最直观的感受是什么?
8: 关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好?

3.3 研究对象

访谈对象, 在定性研究中三角校正是一种与信度和效度有关的校正技术, 其中数据三角校正是指从对来源搜集数据, 如果使用不同的数据来源导致相同的结果, 那么研究结果就是更加可信的。因此本文共选取十人进行访谈, 为了更加客观全面的了解这次裁员纠纷背后的影响因素, 特选取三个层面的访谈对象, 分别为管理层三人: 集团总经理, 副总经理, 生产部部长; 留任员工三人, 包括这次裁员范围最大的两个部门员工: 生产部员工和销售部员工; 被裁人员 4 人, 样本都选在生产部门; 笔者认为这样访谈的框架设计, 可以涵盖三个维度的视角, 避免因身份原因产生的偏见和盲点。

表 3.4 被访谈人员信息表

编号	性别	年纪	职位	学历	访谈方式
G1	男	37	集团总经理	硕士	深度访谈
G2	男	42	生产部部长	本科	深度访谈
G3	男	35	副总经理	本科	深度访谈
L1	女	31	硫化车间员工	大专	深度访谈
L2	男	32	减振销售部销售员	大专	深度访谈
L3	男	36	精工车间员工	职高	深度访谈
B1	男	54	下料车间员工	初中	深度访谈
B2	女	44	生产部文员	职高	深度访谈
B3	女	57	焊接车间员工	初中	深度访谈
B4	男	49	焊接车间员工	高中	深度访谈

3.4 文献法

文献法是最为基础和实用的研究方法，本文通过搜集整理与组织公平感与人力资源相关理论，相关研究文献，包括期刊，会议论文，书籍等文献资料；行业协会网址，杂志等文献资料；裁员的相关法律以及实际案例的相关文献资料；对前人的宝贵的经验进行归纳思考和总结，对裁员问题的解决提出新的思考方向。

3.5 三段式编码

3.5.1 开放式编码

开放编码是三段编码中的第一步，通过对原始文本逐字逐句分析，对数据命名分析也就是“贴标签”进而概念化的过程。开放编码的目的是从资料中发现概念类属，对类属加以命名确定类属的属性和维度，然后对研究的现象加以命名及类属化（王念祖,2018）。这个过程更像是一个漏斗，由较为广阔的范围对概念进行归纳，比较，将范围缩小和集中，知道译码饱和。

在开放编码的阶段，本文对概念的命名一般采用三种方式：(1) 由研究者自行创建：研究者在对访谈数据进行观察思考，由具体的内容或相关含义，授予其相应的名称；(2) 沿用已存在学术文献中的名字：采用这种方式选区的名称一般都

已经具有非常丰富的含义, 尽量选取与自己想表达的意思接近; (3) 见实编码 :如果原始资料中某一词语或短语对一个范围的内容具有概括性, 则直接选用作为名称

3.5.2 主轴式编码

主轴式编码是三段编码的第二个步骤, 要将开放式编码得出的大量广泛的初始资料进行对比, 归纳, 以求发现各部分之间的关联, 将分散的数据根据其内在联系组织起来, 从而建立主范畴和子范畴之间的各种联系。在这个阶段, 原始资料已经没有初始概念那么有用途, 研究者的关注点进行了转移, 研究者带着初步的编码以新的视角去看待资料, 分析问题, 这个过程中可能会有新的观点出现, 也有可能添加新的编码, 进而将各种概念串联起来。

3.5.3 选择式编码

选择式编码是最后一个步骤, 在这一步需要将已整理出来的概念类属中选择一个核心的概念, 通过大量的对比思考把与之关联的次要类属概念进行分类分析, 并对主要核心类属概念与次要类书概念之间的关系进行阐述说明的过程。

在这一步中, 研究者已经识别出了研究课题中最重要的、可以统领其他一些相关主题的核心主题, 并围绕这个核心来组织研究的总体分析, 将所有的研究结果统一在这个核心主题的范围之内 (风笑天, 2013)。

总体来说三段编码的过程就是对广泛大量的初始资料进行贴标签的处理, 通过对比, 总结一步步缩小范围归纳为主范畴的过程。如图 3.3

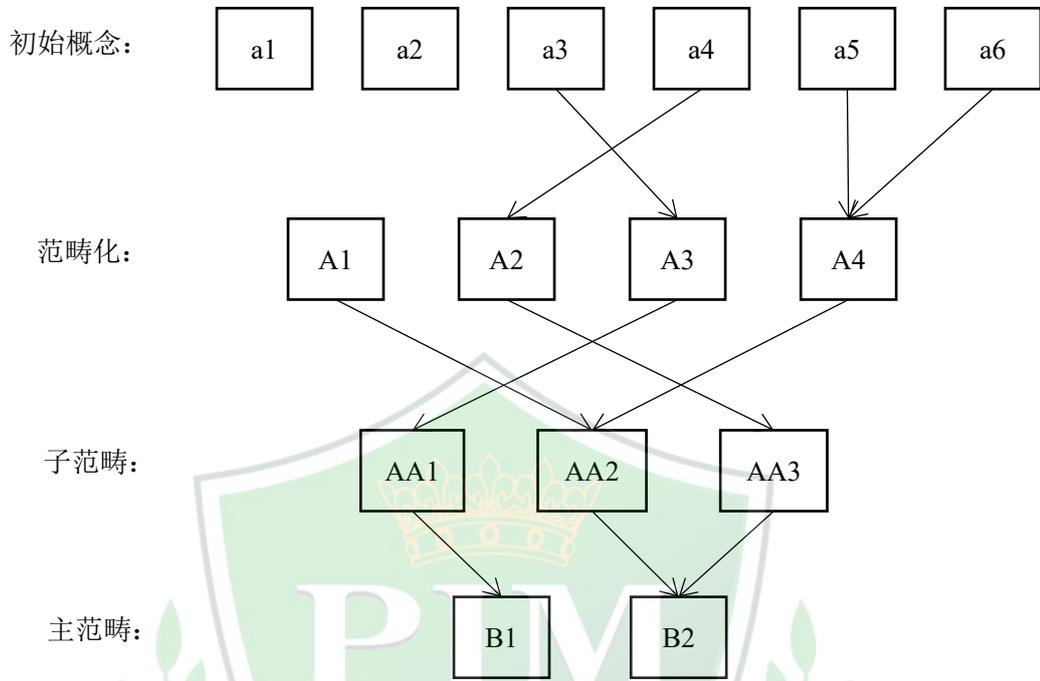
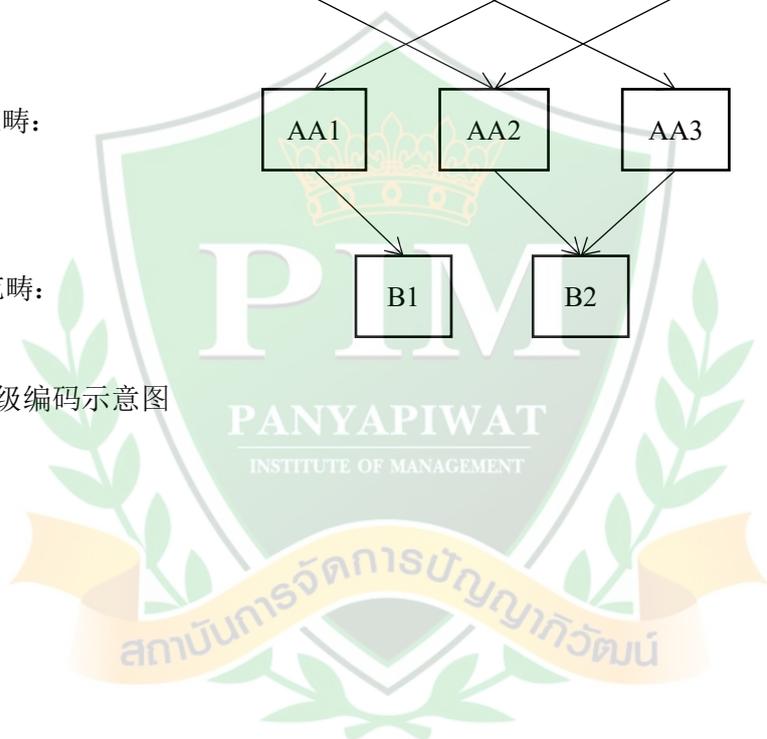


图 3.3 三级编码示意图



第四章 分析 ZH 公司裁员问题原因

4.1 ZH 公司概况

4.1.1 公司介绍

ZH 设备公司成立于 1992 年，是一家高科技集团公司，专门从事铁路轨道振动和降噪以及大型建筑振动和隔离产品的研发，设计，制造，销售和维护。该制造基地主要生产“钢弹簧浮板式轨道床”和其他三种高科技产品，这些产品被广泛用于中国 20 多个城市的建设中。其中，“ZHGD-500 型真空卸料成套设备”荣获江苏省首批重大装备称号。

该生产基地设有省级院士工作站和工程技术研究中心，先后承担了国家火炬计划，江苏省科技支撑计划等多项国家，省，部级科技项目的研发工作。省，江苏省“创业创新计划”，江苏省科技成果转化专项资金项目。集团自主研发的具有完全自主知识产权的钢制弹簧浮板轨道床专利产品已在北京、西安、无锡、等 30 多个城市的 100 多条线路中得到广泛使用。

国外的阻尼产品和技术，例如德国的钢弹簧浮动平板轨道系统，一直垄断着中国市场，而且价格比较昂贵。因此，ZH 公司确立了自主研发和打破国外垄断的发展战略。

目前，ZH 公司根据不同的阻尼要求，独立开发了三种阻尼等级不同的产品系列：底轨橡胶垫和聚酯垫是主要的阻尼产品，阻尼效率为 5-10db (DB)；聚氨酯减震垫是一种中间减震产品，具有 10-15dB 的减震效果；钢弹簧浮板是高档特种减振产品，减振效率可达 15-25dB。

ZH 公司与美国帕森公司，法国里尔大学，中国铁道科学研究院，北京交通大学，石家庄铁道大学，南京电子学院等 14 家建立了密切的工业大学研究关系。除与高校院所合作外，构建自己的高水平技术团队则是 ZH 公司立足研发的根本。目前的研究成果主要有：预制板的防裂设计、防翘曲设计和天窗时间内可维修施工设计、减振轨道的系统设计、平稳过渡段设计、浮置板清污系统、各种数学力学模型、减振效果评价研究、减振机理研究、钢轨噪声模态研究等。

4.1.2 ZH 公司裁员的必要性

ZH 公司的领导人表示，希望站在走向未来新的起点上，面对市场的激烈的竞争，整个行业实现现代化，机械化，技术化，降噪产品利润不断降低的局面，

公司仍希望继续引领中国减振隔振产业发展的宏图夙愿，奉行为业主创造价值、为社会创造财富，打造中国减振产业旗舰企业的发展理念，做受行业尊敬的企业。在这个愿景下，企业董事会分析了裁员的必要性，有以下三个方面：

1，行业飞速发展潜力巨大，市场竞争激烈，公司订单量充足，但是近年来在所有设备全开的情况下，常常发生不能及时出货的情况。严重影响到业主的权益，也对公司产生及其不利的影响。针对这一情况公司考虑到目前企业里员工质量参差不齐，员工结构老化，没有活力，部分员工效率低下，必须保证组织内部人员高质量才能跟的上时代发展。

2，企业永远是追求利润最大化的，目前行业工业化程度高，技术革新快成本也随之逐渐降低，为了争取更多的订单，行业内竞标时开启了价格战，在利润被消薄的情况下，成本压力加大，如何控制生产成本？裁员是行之有效的方案之一

3，随着科技的发展，ZH公司与时俱进在生产基地新引进机械手代替传统人工，这不仅操作更加安全也使得产品不合格率大幅度降低，提高了生产效率。在此情况下企业仅需要保留会操作设备的少量员工即可，机械代替人工。这必然会导致一批人的失业。

4.1.3 ZH 公司组织架构

公司设有董事会，负责公司主要生产经营活动，以及重大决策事项。董事会秘书和审计部直接受董事会领导，董事长为法定代表，也为董事会发言人，总经理负责企业各项生产活动，企业设有销售事业部，生产中心，技术中心，综合管理部和财务中心。其中销售事业部下设轨道减振销售部，核电减振销售部，建筑减振销售部，计划合同部，工程管理部，信息管理部；销售部在南京，上海，深圳，广州，福州，成都，武汉，贵阳，郑州，沈阳，西安，北京设有办事处。生产中心下分设采购供应部，生产计划部，技术质量部，其中生产计划部有分设精工车间，焊接车间，装配车间和下料车间。技术中心下设广州大学联合研究中心，技术一部，技术二部，技术三部。综合管理部下设行政部，人力资源部，法务部和知识产权及档案管理部。财务中心下分设会计核算部，财务管理部和资金计划部。公司组织架构图 4.1



图 4.1 ZH 公司组织构架图

4.2 公司裁员情况

做为一家设备生产企业，为了实现组织精简，保证人员质量进行人员优化。这次裁员主要有董事会发起，同人力资源和各部门共同经由会议决定实施发起。原定计划裁员 110 人，实际裁员 71 人，其余员工实施岗位调动，薪资调整。裁员主要采取企业单方面解除劳动合同，并给予员工一定的经济补偿，裁员历时三个月有余。经过此次裁员，组织人员结构发生明显改变，如表 4.1 所示

表 4.1 裁员前后对比表

裁员前后对比						
		裁员前		裁员后		差异
维度	类别	频数 1	频数 1(%)	频数 2	频数 2(%)	频率 2-频率 1
年龄	30 岁以下 (不含)	64	12.19%	62	13.66%	1.47%
	30 岁-39 岁	136	25.90%	125	27.53%	1.63%
	40 岁-49 岁	151	28.76%	135	29.74%	0.98%
	50 岁-59 岁	147	28.00%	119	26.21%	-1.79%
	60 岁以上	31	5.90%	17	3.74%	-2.16%
学历	硕士及以上	33	6.29%	32	7.05%	0.76%
	本科	71	13.52%	69	15.20%	1.68%
	大专	84	16.00%	79	17.40%	1.40%
	高中专	136	25.90%	121	26.65%	0.75%
	高中专以下	205	39.05%	157	34.58%	-4.47%
部门	领导	17	3.21%	17	3.71%	0.50%
	证券部	2	0.38%	1	0.22%	-0.16%
	财务中心	23	4.35%	23	5.02%	0.67%
	党委办公室	1	0.19%	1	0.22%	0.03%
	行政部	39	7.37%	36	7.86%	0.49%
	人力资源部	3	0.57%	3	0.66%	0.09%
	海外事业部	6	1.13%	5	1.09%	-0.04%
	销售事业部-销售	27	5.10%	22	4.80%	-0.30%
	合同计划部	4	0.76%	4	0.87%	0.11%
	工程管理部	35	6.62%	33	7.21%	0.59%
	技术中心	37	6.99%	34	7.42%	0.43%
	采购供应部	8	1.51%	6	1.31%	-0.20%
	技术质量部	9	1.70%	9	1.97%	0.27%
	计划部	1	0.19%	1	0.22%	0.03%
	生产部	313	59.17%	259	56.55%	-2.62%
顾问	4	0.76%	4	0.87%	0.11%	
总数		529	100%	458	100%	0%

如表所示，从年龄，学历和部分三个维度来看，精简后的员工数量都发生了明显的变化。以部门的维度来看，这次裁员主要发生在生产部，人数由 313 名员工下降为 259 名员工，人数减少 54 名，其次是销售事业人员的减少，由原来的 27 名员工下降为 22 名，人数减少 5 名；生产部门的大规模裁员是由于机械化代替了部门的员工。从年龄的维度来看，人数明显下降的是 50 岁以上的员工，企业更愿意留下年轻有活力的新生代；从学历的角度来看，大专生，大学生及以上学历的员工变化不大，高中专以下学历职员减少最为明显，由原来的 205 名减少到 157 名，下降了 48 名。ZH 公司是一家生产设备的企业，生产车间工作难度不高所以员工普遍学历不高，但是通过这次裁员，我们可以明显看出企业偏好受到良好教育的员工，现代化进程对于员工的素质要求也越来越高。

4.3 裁员过程中出现的问题

ZH 公司为了实现组织目标首次大规模裁员，然而效果并不及预期，裁员的人员不能快速灵活适应现有结构。原定计划裁员 110 人，然而实际裁员 71 人。历时三个多月，在宣布裁员名单后员工不满情绪爆发，推行十分困难，有的员工找到部门领导或者跨级找到上层领导，表达不满情绪，在工厂车间煽动情绪，导致出现小规模抗议，后期发展到去工厂所在地政府抗议。公司管理层临时召开紧急会议，商讨对应策略。

首先明确这次裁员最为突出的矛盾即：职工不满引发的劳动纠纷，这一矛盾爆发点给公司带来的不良影响有如下几点：

1. 情绪是会传染的，员工不满情绪在生产车间蔓延开来，员工担心，愤怒等不良情绪造成人心浮动，短期内造成生产活动不能正常展开，严重影响生产效率。
2. 社会形象对一家企业是至关重要的，关系着企业的未来。员工集结去政府抗议，公司作为当地知名企业，企业形象严重受损，对企业声誉造成不良影响，这些都无法用金钱衡量。
3. 为了安抚情绪，公司需要支付高额的裁员补偿金，对企业造成短期资金压力大，不利于公司资金运转。
4. 在裁员期间，问题层出不穷，管理层充当“消防员”的角色，四处灭火。各层领导耗费大量时间和精力进行管理和补救，管理成本增加。

4.4 三段编码对 ZH 公司优化裁员的问题进行分析

4.4.1 开放式编码

开放编码根据三个层面的访谈对象分组编码，管理层访谈内容开放编码提取出 57 个初始概念，通过不断对比将 57 个初始概念归纳为十一个范畴（如表 4.2 所示），分别为裁员标准 A1，裁员流程 A2，绩效评估结果出现争议 A3，裁员信息通知方式 A4，对裁员标准的质疑 A5，裁员赔偿 A6，裁员有效沟通 A7，裁员过程的缺失 A8，员工的负面感受 A9，传达有效信息 A10，沟通方式 A11；被裁员工访谈开放编码提取出 43 个初始概念，通过不断对比将初始概念归纳为八个范畴（如表 4.3 所示），分别为员工初次接收信息渠道 A1，对裁员标准的质疑 A2，裁员流程的缺失 A3，绩效评估结果出现争议 A4，沟通方式 A5，裁员的无效沟通 A6，裁员赔偿 A7，员工的负面感受 A8；留任员工访谈根据内容提取出 36 个初始概念，通过不断对比将初始概念归纳为八个范畴（如表 4.4 所示），分别为获取信息渠道 A1，裁员标准 A2，绩效测评 A3，裁员流程的缺失 A4，双向沟通 A5，裁员补偿 A6，信息公开化 A7，员工的负面感受 A8；

表 4.2 管理层访谈内容开放性编码

原始本文	初始概念	范畴化
<p>主要是争对一些年龄比较大 a1，文化水平不符合标准的 a2，这部分员工工作效率低下 a3，我们就开始按之前的绩效考核的表，这里面有数据的，很容易看出来工作能力的，有些员工年纪确实大了跟不上，很多新的东西不好接受 a4。</p> <p>老年化的员工对于电脑机器的操作跟不上 a5，从而培养年轻员工，辞退老年化的员工，降低了人员开支，来维持公司的发展。整体来说就是针对年纪大的，不懂技术的 a6。</p> <p>我就是拿出业绩来说话，销售就是看你的订单，工人就是看你产能高不高 a7</p>	<p>a1 年纪大的，</p> <p>a2 学历低的</p> <p>a3 绩效差的</p> <p>a4 无法接受新事物的</p> <p>a5 不会操作设备的</p> <p>a6 不懂技术的</p> <p>a7 以能力决定</p>	<p>裁员标准 A1</p>

续表 4.2 管理层访谈内容开放性编码

<p>领导开会把这个决策公布之后，各部门领导和主要负责人就开始拟定人员名单，和考核的标准。名单上交给我们之后统一开会讨论确定，计划裁员人数，标准出来以后，就是各部门领导和员工沟通了，这里面难度比较大的应该在生产部门，人数比较多。a8, a9, a10, a11, a12</p> <p>上面董事长他们开会说要裁员，我们各个部门就提供绩效考核结果，作为人事部门裁员的依据。a13</p>	<p>a8 开会通知领导 a9 部门领导拟定名单 a10 领导制定裁员标准 a11 统一确认缴员人数 a12 部门领导通知员工 a13 部门提供绩效考核结果</p>	<p>裁员流程 A2</p>
<p>绩效考核办法的部门细节还需要更加的细化，有一些指标的制定应该更人性化一点，哎我们部门是最难的，好多人不愿意走就拿绩效扯皮，说自己干得多，有时候加班都没有加班费，别人干的还没有他干得好，这种就说不清楚也很难去讲道理了，只能先稳着。a14, a15</p> <p>从管理上来讲，我们意识到目前目前得绩效标准有一些地方不够灵活，我们现在生产得种类多，应该根据不同种类不同部门得情况来制定不同得绩效标准，这样对员工来讲公平一点，两个东西操作难度不一样大，那标准一定也不一样得，这个方面我们要赶紧去推进；同时我们部门也多，难免有疏漏的地方，有些部门的绩效对部门领导的要求比较高，会比较主观去评判，这样员工可能会不理解，这也是一个难点。a16,a17,a18</p>	<p>a14 绩效标准笼统 a15 绩效评估结果出现争议 a16 绩效标准不够灵活 a17 绩效评估方法不科学 a18 部门领导主观影响大</p>	<p>绩效评估结果出现争议 A3</p>
<p>主要是以文件和口头通知</p> <p>裁员的信息是由人事部门直接通知各部门，我们部门再和个人去说的 a19,a20</p>	<p>a19 口头通知 a20 文件通知</p>	<p>员工获取信息的渠道 A4</p>
<p>还有的确实家庭困难的，我们看着也可怜，真的不忍心，一把年纪了身体不好的还出来干活，希望公司对这种员工还是体谅一下，人性化一点 a21</p> <p>还有的就是觉得谁谁谁和领导关系好他就没事，自己没有关系就被裁了，直接找领导的也有不少。a22 在我这里标准都是一样的，有些人想聊聊感情打感情牌，这个行不通，公司也不是我一个人的 a23</p> <p>还有一部分就是觉得不平衡，觉得自己干的挺好的，为什么辞退我不辞别人，这些都是有的。a24</p> <p>觉得自己任劳任怨怎么就给裁了呢，为啥裁我呢？ a25</p>	<p>a21 裁员标准不够人性化 a22 员工质疑领导徇私 a23 员工认为裁员结果可以徇私 a24 心理不平衡，认为自己干的好 a25 任劳任怨为什么裁我？</p>	<p>对裁员标准的质疑 A5</p>

续表 4.2 管理层访谈内容开放性编码

<p>质疑肯定有，有的员工干了很多年，内心还是很抗拒，要做一些思想工作，一切是为了跟上现代化的趋势，尽量给予一些补偿。a26</p> <p>我们特别理解，针对有些工龄高的我们对给补偿一些，还有的家庭条件不好都是农村的，要失业了就等于失去一个主要经济来源，肯定要闹的。什么理由都有可能存在。我们只能说对得起自己良心，公平一点，特别困难的多补偿一点。a27</p> <p>特别困难的我们也可以做出调整，多给些福利性的 a28</p>	<p>a26 老员工适量多补偿</p> <p>a27 家庭困难适量多补偿</p> <p>a28 赔偿人性化</p>	<p>裁员赔偿人性化 A6</p>
<p>第一点是被裁员工更多的关心应该是赔偿问题，公司也会按照合同，给出相应的赔偿 a29</p>	<p>a29 赔偿按合同</p>	<p>赔偿标准化 A7</p>
<p>还有一个点主要就是与员工的沟通方式还需要提高，特别是一些情况特殊的员工在和他讲的更加需要一些方式方法 a30</p> <p>第三点就是关于情绪的安抚工作我们一定要引起重视，心平气和的去谈话，要让员工感受到尊重，a31 表明我们是知道员工难处的，平等的像朋友像家人一样的去聊这个事情 a32</p> <p>情绪特别激动的听不进去的，就缓一缓，基本上就是解释，说我们的难处，我们都是有一套标准的。a33 不理解的多沟通呗。a34</p> <p>大家有什么地方不满意，什么地方不清楚，有什么要求，多倾听员工的声音。a35</p> <p>领导们多听多沟通多做，我们反思以后具体措施针对到个人，我们能更理解他们，他们也能多理解公司的难处，这样互相理解把影响降到最低。a36</p> <p>我们争取更耐心一点，慢慢解释，能听进去就能理解，大家都不容易的。a37</p>	<p>a30 沟通注意方式方法</p> <p>a31 让员工感受到尊重</p> <p>a32 让员工感受到被理解</p> <p>a33 解释态度缓和</p> <p>a34 不理解的多沟通</p> <p>a35 多倾听</p> <p>a36 针对个人情况解释</p> <p>a37 耐心解释</p>	<p>裁员有效沟通 A8</p>
<p>心理上肯定不行。以及公司在处理裁员时的沟通方式问题，大领导不好找，小领导说了不管用。a38</p> <p>这也是很现实的问题，大领导这么忙也不可能天天在基地回答你们问题的，我们部门领导去反馈，可能就慢一点。a39</p> <p>在的市场竞争多激烈就不用多说了，很多的公司都在收编，进行员工调整，也不是我们一家这样做。一些员工被裁之后可能短时间内也无法找到新工作，特别是基层的操作工人，没了收入会影响生活。a40</p>	<p>a38 找不到负责人</p> <p>a39 反馈机制不健全)</p> <p>a40 裁员给员工的反应时间太短</p> <p>a41 给员工时间调整</p> <p>a42 员工没有足够的信息来源</p> <p>a43 找不到合适途径解决问题</p>	<p>裁员过程的缺失 A9</p>

续表 4.2 管理层访谈内容开放性编码

<p>第二点呢裁员其实也可以给员工一个调整的时间，例如做到月底再交接工作，也给员工另寻工作一个缓和的时间。a41</p> <p>这次裁员好多员工其实搞不清楚状况，这个有个问题就是，他要是不清楚这个原因他就不理解公司，有的人搞不明白，为什么裁员，为什么裁他。a42</p> <p>又找不到一个合适路径去表达，领导顾不过来一个激动闹出点事情。a43</p> <p>应该更加效率化些，拖拉了不少日子，占用了我们很多人力物力，但是效果还是有的，就是没有预期那么顺利。裁员过程中还是要人性化一点，这次影响还是比较大的，很多领导工作做的不到位，咱们要重视起来员工的情绪。a44，a45</p>	<p>a44 裁员过程要人性化</p> <p>a45 流程应该更有效率</p>	
<p>很多员工都是老员工了，干了好多年突然不让干了情绪上肯定接受不了。a46</p> <p>出现纠纷是正常的，出现的这些情况的原因是部分员工在面临裁员时情绪激动，不能接受这个事。a47</p> <p>员工觉得自己不被重视，不被尊重。a48，a49</p> <p>裁员对员工心里必定会造成很大的冲击，都觉得这个事情对自己不公平，想讨个心理平衡。a50</p>	<p>a46 员工情绪抵触</p> <p>a47 员工情绪激动</p> <p>a48 员工感觉不受重视</p> <p>a49 员工感受不被尊重</p> <p>a50 员工觉得不公平</p>	<p>员工的负面感受 A10</p>
<p>质疑的声音很多，对于员工提出的质疑我主要是用绩效考核中的指标与该员工平时的表现进行对比进行解答。a51</p> <p>我们上面还有总经理，董事长，董事会，公司的决策就是为了更加长远的发展，我会给大家解释一下目前行业的发展，公司内部成本的压力，还是要追求利润和发展。a52</p> <p>当然了，在合理的范围内我们会针对员工的个人情况，尽量满足大家的要求 a53</p> <p>领导们这个时候就是要顶上，解释我们的流程，解释我们的标准！一切的操作都要规范化，没有偏私，统一视同仁。a54</p> <p>重点解决问题。a55</p>	<p>a51 通过绩效指标解释质疑</p> <p>a52 通过公司处境解释</p> <p>a53 表示满足员工的需求</p> <p>a54 通过统一的标准和流程解释</p> <p>a55 表明为员工解决问题态度</p>	<p>传达有效信息 A11</p>
<p>也有的就是好几个人一起找领导，我们就面对面解释，面对面谈嘛。a55</p> <p>找到我这里的员工不多，也有几个，有到办公室的，也有打电话发信息的。a56，a57</p>	<p>a55 当面沟通</p> <p>a56 电话沟通</p> <p>a57 发信息沟通</p>	<p>沟通方式 A12</p>

表 4.3 被裁员工访谈开放性编码

原始文本	初始概念	范畴化
<p>领导找我去办公室说的</p> <p>领导开会后，被领导谈话明里暗里的劝退，完成手上的收尾工作，并近期要解除劳动合同。口头通知</p> <p>我是最先听别人聊起这个事情，后来我们部长直接找我说了</p> <p>前几天就听说有这个事，后面找我领导单独谈话。a1a2</p>	<p>a1 正式渠道领导面谈</p> <p>a2 非正式渠道传闻</p>	<p>员工获取信息渠道 A1</p>
<p>我进厂几年工作以一直很认真，领导安排的生产任务都能按时完成，与同事相处也都很好，没想过公司裁员裁到我头上了 a3, a4</p> <p>想了很久，我觉得我是一个比较内向慢热型的性格，不爱说话，导致领导可能有些误解觉得不够积极性格不够开朗 a5</p> <p>我就是想要个说法，每天辛辛苦苦的给你们打工，现在说辞就辞了 a6</p> <p>你看看领导家亲戚还是那些跟领导关系好的，哪一个辞了啊，辞的还不都是我们这些普普通通的 a7</p> <p>什么事情都摆到明面上，清清楚楚的，你要裁我也行，你先说清楚为什么裁我 a8</p>	<p>a3 认真工作却被裁员</p> <p>a4 人际关系良好却被裁员</p> <p>a5 认为决策受领导主观影响</p> <p>a6 幸苦工作却被辞</p> <p>a7 认为裁员存在徇私</p> <p>a8 裁员标准不清晰</p>	<p>对裁员标准的质疑 A2</p>
<p>想找领导求求情，好好说说毕竟我在公司干了五六年了，也算是老员工了，不能说辞退我就辞退啊，这么多年没有功劳也有苦劳的 a9</p> <p>我去办公楼找了两次，一次没见我，一次见到了就说公司要发展什么的，没有办法。</p> <p>不顺利，后面领导躲着不见，办公室找不到人，有理也没有地方说 a10。</p> <p>不算多顺利吧，我只能找到部门领导。他又说都是上面领导决定的，他说话不算，那再往上面怎么找呢，人家也不理你哇，大领导都忙的很，也不是都在生产基地，只能一直去找直属领导，找了也说不出什么 a11。</p> <p>不顺利，大领导不好找。你去办公室也不一定找得到人，我们部门领导有点糊弄人，说话都是虚的，现在出了这些事情也没人管，不知道该找谁 a12</p> <p>你这个裁员的人是怎么定的，那些个关系户你们裁不裁，你们区别对待就不行，一碗水要端平 a13</p>	<p>a9 裁员过程急促</p> <p>a10 找不到领导</p> <p>a11 反馈机制不健全</p> <p>a12 找不到合适的途径沟通</p> <p>a13 裁员程序不清晰</p> <p>a14 裁员流程需要改进</p> <p>a15 信息不够公开</p> <p>a16 给员工更多的反应时间</p>	<p>裁员流程的缺失 A3</p>

续表 4.3 被裁员工访谈开放性编码

<p>厂里这么狠心说辞退人就辞退人，现在工作不好找尤其我们年纪大了的，我当然更想不被辞退，我们哪些地方做的不好可以跟我们说说，我们能改的就改了，我就是苦力活，我这年纪了本来就想做几年退休了。 a14</p> <p>裁员这种事情要提前跟我们讲，没必要藏在掖着，给我们员工更多的时间可以寻找新的工作，那就不至于一下慌了不知道怎么办 a15, a16</p>		
<p>做事我闷不吭声，强迫症的我必须要把当天的事情完成即使加班再晚，但是领导都是不知情的情况我也不会去说 a17。</p> <p>我也问过他这份裁员名单怎么来的，毕竟我很郁闷，仔细想想工作至今没有造成失误一直兢兢业业。一直在想被辞退的理由。工作不易，一直勤勤恳恳，我自己认为自己做的蛮好的，不比别人差 a18</p> <p>我就是觉的在对员工日常考核之后，对于员工的个人工作能力也应该有个公正的评价，只有这样才能够使考核的范围更加全面和公正。对于员工绩效的考核，要保证绝对的公平，必须要全面综合的考虑 a19，不能太主观，这样和领导关系好的就占便宜，像我这种不会说话内向的就很吃亏 a20</p>	<p>a17 绩效无法有效衡量</p> <p>a18 绩效评价主观</p> <p>a19 双方对绩效评估出现偏差</p> <p>a20 绩效考核标准不够全面</p> <p>a21 绩效考核标准不够客观</p>	<p>绩效评估结果出现争议 A4</p>
<p>领导约谈，就面对面聊，谈工作至今怎么样，中心思想就是我被辞退。其理由是我的表现达不到他的期待。 a22</p> <p>肯定找过啊，也忍不了这口气啊当时就直接问我们部长凭什么开除我，我比较激动闹得比较大。后面我跟同事要到谭总的电话，我给他打电话的。a23</p>	<p>a22 当面沟通</p> <p>a23 电话沟通</p>	<p>沟通方式 A5</p>
<p>领导就说是公司发展大方向决定的，大道理我不懂，反正以前厂里效益不好我们都干下来了，现在公司大了要裁人，反正就挺突然的 a24</p> <p>领导就说有一套标准什么的，我也不晓得都什么标准，我不太服气，想去找我们西厂的老总，他是知道我这个人的，我这个人很老实干活也不给厂里惹事 a25</p> <p>我们小员工不被重视，好不容易找到了也是打马虎眼，和稀泥，听的人着急，他们沟通的态度就不行 a26</p> <p>还算顺利。我是比较好说话的，一开始领导说可以给我调换岗位工作，主要要去别的地方工作，这不现实我没有同意，我家就在这里不可能跑那么远尝 a27</p>	<p>a24 表示大道理听不懂</p> <p>a25 部门领导无法说服员工</p> <p>a26 领导沟通态度敷衍</p> <p>a27 双方尝试解决问题</p> <p>a28 解释苍白</p> <p>a29 不受尊重</p>	<p>裁员的无效沟通 A6</p>

续表 4.3 被裁员工访谈开放性编码

<p>公司说法就是老一套呗，什么现在不赚钱，公司要发展，这次裁员公平的这种场面话 a28</p> <p>领导不要躲着不见人摆什么架子呢，有什么说什么，我们也不是不讲理的 a29</p> <p>我们提的要求也不是胡说，把我们辞了也不是说什么都不管了，我们也是要生活的，这些要求公司还是要给个态度给我们 a30</p>	<p>a30 没有发言人</p>	
<p>有提过我的需求，之前合同里说的只补偿 1 个月工资，这种不平等条约不行，肯定不签。工龄长的按时间补，我要求补我 3 个月工资，不能欺负老实人吧，我提的要求合情合理，也要维护自己的利益啊。领导后面同意了我就没什么好说的，我也有时间再找下一份工作 a31</p> <p>你们大领导舒舒服服吹空调，买小轿车买房子，我们天天就是出苦力挣几个钱 a32</p> <p>我就想公司不用我，我家弟弟来干行不行，他才四十多岁也上过学。领导一开始没说什么，后面就说让过来看看 a33</p> <p>我是想和领导商量一下，我的保险什么的可不可以先挂在公司，等我找到下一份工作再转走，我们家小孩说这些不能断了，现在这个情况已经这样了，领导还是要考虑一下我们，理解一下难处，平时老见面帮个忙，不要把事情做的太绝。我把这事跟部门领导讲了，他说等他上报等他消息。a34</p>	<p>a31 要求公平的经济补偿</p> <p>a32 经济补偿</p> <p>a33 其他非经济补偿</p> <p>a34 保险延期补偿</p>	<p>裁员赔偿 标准化 A7</p>
<p>之前问问能不能让我继续干，实在不行我们老员工是不是多补偿点钱，不管好不好毕竟跟公司干了那么久，现在说叫走就走了，也有感情在里面。a35</p> <p>现在都这样了，都被裁了也没什么好说的，也不是非要赖着，家庭条件不好，少打分工生活怎么办，我们这些家庭特别困难的，要多照顾一点 a36</p>	<p>a35 老员工要求经济补偿合理</p> <p>a36 困难户多赔偿</p>	<p>裁员赔偿 人性化 A8</p>
<p>我就说你现在无缘无故裁我，不然这对我太不公平了，我又不是那种天天不做事的人，其他人干的还没有我多呢。a37</p> <p>刚听到的时候肯定很生气啊想不通，我又没有做什么错事，好好的凭什么就把我开除了，莫名其妙的要有个理由。a38</p> <p>听到这个消息我很失落，很突然。有些理解不了 a39。</p>	<p>a37 感觉不公平</p> <p>a38 感觉生气</p> <p>a39 感觉失落</p> <p>a40 感觉无奈</p> <p>a41 无法接受</p> <p>a42 着急</p> <p>a43 吃亏</p>	<p>员工的负面感受 A9</p>

续表 4.3 被裁员工访谈开放性编码

<p>这个社会现在就是这样啊，就是不公平啊，我也没有办法很无奈吧 a40</p> <p>不能接受，我们部长找我谈话后知道这个事是无法接受的 a41</p> <p>忽然一下子，我着急啊，我儿子还没结婚，老伴身体也不好，我要是没工作了家里怎么办 a42</p> <p>我对领导给的任务一直都是尽心尽力的完成，也不会搞什么小动作，不是那种会讨好人显的自己有功劳，这样比较吃亏，结果事情都我做了，功劳是别人的 a43</p>		
--	--	--

表 4.4 留任员工访谈开放性编码

原始文本	初始概念	范畴化
<p>身边被裁同事的告知， a1</p> <p>正式发通知前几天就有人在传，那时候名单大家不知道还在猜。后来部门领导开会就说了 a2</p>	<p>a1 非正式渠道</p> <p>a2 正式渠道</p>	<p>员工获取信息渠道</p> <p>A1</p>
<p>主要是平时工作中的表现吧，还有就是公司需要快速发展，半自动化机器人也取代了不少人工，具体不清楚 a3, a4</p> <p>这个标准应该就是干的不太好，业绩达不到要求。 a5</p> <p>这次走的人还不少，标准可能不太一样，我想主要是看工作能力吧，谁会用新设备，生产任务能不能按时完成，还有平时考勤。 a6, a7</p> <p>基本了解，是因为公司需要发展，一是因为学历不够，二是因为年纪偏大，还有一个就是公司处于快速发展阶段，引进不少半自动机器人，所以自然而然也取代了不少人工 a8, a9, a10</p> <p>了解，整个市场这几年竞争特别大，销售人员略有饱和，有些同事任务达不成，说到底还是能力差一点，这次不光销售团队重组，整个集团公司也有一次大动作 a11, a12, a13</p> <p>感觉这次辞退的人好多年纪大了，没念过书的，要么就是平时不太积极得人 a14</p>	<p>a3 工作表现</p> <p>a4 没有技术</p> <p>a5 绩效差</p> <p>a6 工作能力</p> <p>a7 工作态度</p> <p>a8 学历不够</p> <p>a9 年纪偏大</p> <p>a10 机器替代人工</p> <p>a11 人员饱和</p> <p>a12 业务能力差</p> <p>a13 公司需要</p> <p>a14 工作不积极</p>	<p>裁员标准</p> <p>A2</p>
<p>按照产成品和半成品的件数核算绩效，大家都是清楚的，因为涉及每个人的当月收入嘛，涉及到薪资的，那肯定是比较上心的，一般在签订劳动合同的时候，标准就已经很清楚的告知了 a15, a16</p>	<p>a15 计件核算</p> <p>a16 与薪资挂钩</p> <p>a17 根据业绩回款</p>	<p>绩效评估</p> <p>A3</p>

续表 4.4 留任员工访谈开放性编码

<p>我们销售部根据每个人所在片区的招标业绩及回款进度综合考虑，一般在年底会有一些的业务奖励。具体要问什么标准看情况，不一定。a17, a18</p> <p>每个人月末时候填写绩效考核表，自己打分，然后部门领导打分，人事部按照这两个分值核算最终绩效得分以及绩效金额。标准大家都知道，入职的时候人事部就告诉我们了。a19, a20</p>	<p>a18 综合考虑</p> <p>a19 自己打分</p> <p>a20 领导评分</p>	
<p>一个是感觉挺突然的，几个同事平时关系不错 a20</p> <p>先给自己提了个醒，这个世界想淘汰你的时候不会和你打招呼，优胜劣汰挺残酷的，平时我们一起吃吃喝喝的，想不到哪一天这种事情就落到谁头上 a21</p> <p>在裁员之前，要提早进行工作替补的人员安排，这次就有点忙，好几天大家对自己工作范围都有点不清楚了 a22</p>	<p>a20 裁员流程急促</p> <p>a21 没有预兆</p> <p>a22 裁员岗位管理不当</p>	<p>裁员流程的缺失 A4</p>
<p>有什么事也不跟领导说，闷头做自己的不会与领导沟通 a22</p> <p>裁员前可以和被裁人员进行充分的沟通，不能让人来不及反应时间仓促 a23</p> <p>都是出来打工的，大家都不容易。裁员就裁员说话态度软一点尽量照顾下，大家心理好受点，不能让大有人走茶凉的感觉，好多人一时间接受不了，公司领导也是要好好劝劝的，不做同事，每个人也是好朋友，要欢送下，有句话叫着未来可期嘛！ a24, a25</p>	<p>a22 不能良好沟通</p> <p>a23 沟通不充分</p> <p>a24 沟通态度</p> <p>a25 沟通方法</p>	<p>双向沟通 A5</p>
<p>还有就是薪资补偿问题，一些福利的东西都要商讨好，不能让人觉得太薄情，而且闹起来就不太好了 a26</p> <p>是和被裁人员提前进行沟通，在薪资补偿问题上达成共识 a27</p>	<p>a26 福利补偿</p> <p>a27 经济补偿</p>	<p>裁员赔偿人性化 A6</p>
<p>事到如今也没有办法，只要同事们能拿到自己该拿的也没什么好说的 a28</p> <p>现在想找到一份合适的工作挺不容易的，没办法公司在裁员时候该做的也做了，也是按照劳动法辞退员工的标准走赔偿金的，所以没必要心怀芥蒂，赶紧找下一份工作才是真事。 a29</p>	<p>a28 裁员赔偿公平</p> <p>a29 裁员赔偿合法</p>	<p>裁员赔偿标准化 A7</p>
<p>还有就是裁员这个标准和流程最好全部公布出来有个文件 a30，大家都可以看看对比对比，让人心服口服嘛就没那多事了 a31。</p>	<p>a30 裁员信息正式发布</p> <p>a31 裁员信息公开化</p>	<p>信息公开化 A8</p>

续表 4.4 留任员工访谈开放性编码

<p>公司经营变化，有时候裁员是免不了的，我们只能平常心对待了，但是想到事情要是发生在自己身上肯定感觉也会觉得委屈和生气，不会那么平静的 a32, a33, a34</p> <p>其实还是有点想不明白的，因为我们关系平常比较好，想到以后不能再共事了，还有有些失落的 a35</p> <p>现在说走就走了挺可惜 a36</p>	<p>a32 感受到委屈</p> <p>a33 感受到生气</p> <p>a34 感受到不平静</p> <p>a35 感受到失落</p> <p>a36 感受到可惜</p>	<p>员工的负面感受 A9</p>
--	---	-------------------

此时笔者发现，三组访谈内容开放性编码后的范畴有一定的重复性，故将开放性编码得来的 30 个范畴进行整理，最终得出 16 个范畴，分别为裁员标准 A1，对裁员标准的质疑 A2，裁员流程 A3，裁员流程的缺失 A4，绩效评估 A5，绩效评估结果出现争议 A6，员工获取信息渠道 A7，信息公开化 A8，裁员赔偿标准化 A9，裁员赔偿人性化 A10,员工负面感受 A11，沟通方式 A12，裁员有效沟通 A13，裁员无效沟通 A14，双向沟通 A15，传达有效信息 A16。

4.4.2 主轴式编码

本阶段主轴式编码，通过将开放编码 136 个初始概念和 16 个主范畴做出分析和对比，归纳出四个主范畴，分别为员工公平感受 B1，分配公平 B2，程序公平 B3，互动公平 B4，见表 4.5。

(1) 员工公平感受 B1，初始范畴员工负面感受 A11 是由员工的感受是由不良情绪组成例如：被裁员工访谈内容

B1: 刚听到的时候肯定很生气啊想不通，我又没有做什么错事，好好的凭啥就把我开除了，莫名其妙的要有个理由。

B2: 我就说你现在无缘无故裁我，不然这对我太不公平了，我又不是那种天天不做事的人，其他人干的还没有我多呢。

我对领导给的任务一直都是尽心尽力的完成，也不会搞什么小动作，不是那种会讨好人显的自己有功劳，这样比较吃亏，结果事情都我做了，功劳是别人的。

根据受访者的回答，我们可以看到面对接收到被裁员信息时，被裁员工首先感知到的是“生气”，“不公”，“莫名其妙”，“吃亏”等等不良情绪，这些情绪也是被留任员工和管理层所理解和知晓的，被裁者在不清楚被裁原因，认为自己工作并无过错，甚至自己工作表现还优于他人的情况下，很难接受这一结果，这些负面情绪的成因各不相同，但皆是因为心理上的不平衡感，笔者将其编码为心理不平衡 AA1，这些心理不平衡而产生的情绪归类于员工公平感受 B1。

(2) 分配公平 B2,按照亚当斯提出的分配公平是指,人们将自己的结果或收益与自己的投入或贡献(如学历、智慧和经验)的比率与参照对象的这一比率进行比较,若两个比率相等则产生公平感;反之,则会产生不公平感。在这里是由初始范畴的员工绩效评估 A5 和裁员标准 A1 构成的员工投入或贡献衡量 AA2,其中绩效评估 A5 是组织如何进行绩效评估的流程与标准,根据访谈内容我们将原始文本提取出例如 a15 计件核算、a16 与薪资挂钩、a17 根据业绩回款等概念,基本囊括了该公司是如何进行绩效评估的细则,流程。是测量员工工作能力和创造价值的重要衡量指标。

裁员标准 A1 是指组织进行裁员人员如何选定的,通过对原始访谈内容的梳理得到了例如 a3 工作表现, a4 没有技术, a5 绩效差, a6 工作能力, a7 工作态度, a8 学历不够等概念。这些都是此次裁员的相关标准,用以衡量员工在平时工作时对组织的投入成本或做出贡献的衡量,不仅限于工作量,还包括了工作态度,脑力水平等多重标准。

裁员赔偿标准化 A9 和裁员赔偿人性化 A10 则属于员工分配结果 AA3,其中裁员赔偿标准化 A9 是指赔偿遵寻法律规定,公平的进行经济型或非经济型赔偿,关于赔偿是裁员环节中非常敏感,最容易引发纠纷的一环。赔偿标准定要做到有理有据,根据访谈内容得到了例如, a28 裁员赔偿公平、a29 裁员赔偿合法、a33 其他非经济补偿等概念,是三个维度访谈对象都非常在意的地方,应制定一份标准明确,分配合理的赔偿条款,这对于员工营造公平感有很大影响;

裁员赔偿人性化 A10 是指裁员赔偿在一定的标准之下,面对患有残疾,家庭负担特别沉重等特殊情况时,予以特给照顾,例如 B3 是一位工龄比较长的老员工,只有初中毕业,家中经济条件差且负担较重。该类员工对于裁员赔偿的诉求为希望老员工要求经济补偿合理、困难户多赔偿,多为经济上的直接补偿。虽说裁员有一套标准,出于人性化的角度考虑,公司还是适当调整了赔偿金额。这类举措对员工会造成正面的影响,利于消除被裁员工对公司的敌对情绪。

在本研究案例中分配公平即员工分配结果 AA3/员工投入或贡献衡量 AA2 的比率,员工会对这两个指标进行评估,在和同事们进行比较,对比结果如果相似或者相等,则产生公平感、如果这一比率不相等则产生不公平的感受。如图 4.2

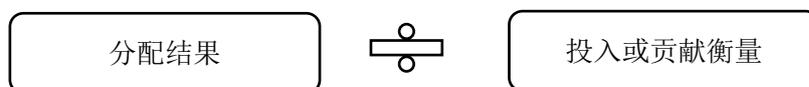


图 4.2 分配公平感的产生

(3) 程序公平 B3, 是由程序一致性 AA4, 标准避免偏见 AA5, 评估准确性 AA6 组成的。其中初始范畴的裁员流程 A3 是指管理层在实施裁员行为时的各阶段指令, 例如: 管理层访谈内容

G3: 领导开会把这个决策公布之后, 各部门领导和主要负责人就开始拟定人员名单, 和考核的标准。名单上交给之后统一开会讨论确定, 计划裁员人数, 标准出来以后, 就是各部门领导和员工沟通了, 这里面难度比较大的应该在生产部门, 人数比较多

管理人员表示, 裁员由部门领导拟定名单、领导制定裁员标准、统一确认裁员人数、部门领导通知员工、部门提供绩效考核结果等一系列流程完成的, 可以看出管理层对于流程的了解度高;

而裁员流程的缺失 A4 是指在裁员实施过程中出现的流程缺陷, 被裁员工维度的访谈则确切的看到了例如 a10 找不到领导、a11 反馈机制不健全等等的流程的缺失, 这些缺失使得被裁员工处于无处申诉, 无心理预期等负面焦急的状态中。一套规范的程序是保证裁员行动顺利进行的前提, 不论是裁员流程的制定还是裁员流程缺失需要改进的地方都需要遵从面对不同的人 and 不同的时间段保持一致性的原则, 所以裁员流程 A3 和裁员流程的缺失 A4 归于程序一致性 AA4。

初始范畴对裁员标准的质疑 A2 是指员工们对于裁员标准的公平性存在怀疑, 制定标准的人是否存在偏见, 例如管理层 G1 表示此次裁员有员工质疑领导徇私、还有许多员工心理不平衡, 认为自己干的好等情况, 对于裁员标准的质疑, 管理层和被裁员工持有不同的意见, 但对于裁员标准来说, 从三者角度来看都应该避免偏见, 保持公平性。所以将对裁员标准的质疑 A2 归于子范畴标准避免偏见 AA5。

初始范畴的绩效评估结果出现争议 A6 是指员工对于组织给出的绩效评估结果不认可, 双方在绩效结果上达不成统一意见, 例如: 被裁员工 B3 是一名文员, 她对于绩效评估的结果并不认同, 她认为她的加班行为领导并不知情这就导致了绩效无法有效衡量、并且认为绩效评价主观、绩效考核标准不够全面等, 雇佣双方对绩效评估出现偏差的情况是存在的。绩效结果是一项裁员重要的指标, 也是裁员流程的“上游”, 所以应当更加严格更加准确, 确保双方不存在分歧, 所以将其归于子范畴评估准确性 AA6。

(4) 互动公平 B4, 是由人际公平 AA7 和信息公平 AA8 组成。人际公平 AA7 主要指在执行程序或作出决定时, 权威或上级对待下属是否有礼貌、是否考虑到对方的尊严、是否尊重对方等, 沟通方式 A12 是指领导和员工通过什么方式进行沟通, 访谈中管理人员表示与员工的沟通方式有当面沟通, 信息沟通和电话沟通, 不管是哪一种途径, 管理人员应保证与员工的对话途径多样, 简单。

裁员有效沟通 A13 是指在双方交流时达到了沟通的效果，重要信息能够够传达到位，例如：管理人员 G2,G3 表示在与员工沟通的过程中如何能使得沟通的效率提升，信息转化率高要注意方式方法、让员工感受到尊重、让员工感受到被理解、注意态度的和缓等要点，这些技巧是确保双方有效沟通的保障。

裁员无效沟通 A14 是指出于态度原因导致双方交流达不到预期，沟通效率低下，被裁员工在于领导进行交流的时对于领导给出的信息并不理解，不满于当前的解释。出于领导和员工处在不同的位置，对于交流时的出发点也不一样，领导在对问题做出解释时，太过宏观和书本化，并不能让员工完全接受，可能反而激化矛盾，这便是一场无效的对话，做了无用功。

双向沟通 A15 是指领导和员工之间需要信息的交互，情感的链接，例如初始概念的 a22 不能良好沟通 a23 沟通不充分等，公司有部分的员工并不善于和领导或同事交流，双方的沟通频次太低。这种现象的弊端显而易见，员工实际付出的劳动与显示出来的结果并不相符，领导传达的指令员工是否完全理解并执行方向正确，也具有不确定性。使得员工的工作能力不能进行准确的衡量，双方对绩效的成果持有不同的看法，极易发生冲突。

裁员有效沟通 A13，裁员无效沟通 A14，双向沟通 A15 这些初始范畴都是属于人际交互的范围，而互相尊重，双方平等对话则是沟通的大前提，所以将其归纳于人际公平 AA7。

信息公平 AA8 主要指是否给当事人传达了应有的信息,即要给当事人提供一些解释。初始范畴传达有效信息 A16 是指在裁员过程中领导要给员工提供准确的，客观的，员工需要的信息，例如：管理层访谈内容

G2:质疑的声音很多，对于员工提出的质疑我主要是用绩效考核中的指标与该员工平时的表现进行对比进行解答。

G3:我们上面还有总经理，董事长，董事会，公司的决策就是为了更加长远的发展，我会给大家解释一下目前行业的发展，公司内部成本的压力，还是要追求利润和发展。

G2, G3 的访谈内容可以提取出 a51 通过绩效指标解释质疑、a52 通过公司处境解释的概念，管理人员在面对员工的疑问时，答疑需要有理有据，避免假大空的对话，给员工传达必要的、有效的信息。建立感情交互，让对方更理解公司的处境，以及这种决策的必要性，消除对立情绪，更好的进行接下来的工作。

员工获取信息渠道 A7 是指员工可以通过什么方式来获取信息，员工获取信息的渠道有两种 1，非正式渠道、2，正式渠道。不同渠道的获取信息，在第一时间影响着员工对于裁员的公平感受。通过领导，会议得知第一手信息的员工会更

认可此次裁员的规范性。

信息公开化 A8 是指信息的发布要遵循公开透明的原则，关于裁员信息发布的途径应该正式化、规范化，通过访谈得知公司在此次信息的传达方面略有不足，导致部分员工获取信息碎片化，不完整，自己串联起来的信息不足以支撑自己的判断。所以所有裁员信息公开透明，易于查阅，这也是为奠定组织公平感的基石。

根据传达有效信息 A16，员工获取信息渠道 A7，信息公开化 A8 的内在含义，这些初始范畴都属于信息公平 AA8。

表 4.5 主轴式编码结果

主范畴	子范畴	初始范畴
员工公平感受 B1	心理不平衡 AA1	员工负面感受 A11
分配公平 B2	员工投入或贡献衡量 AA2	绩效评估 A5
		裁员标准 A1
	员工分配结果 AA3	裁员赔偿标准化 A9
程序公平 B3	程序一致性 AA4	裁员赔偿人性化 A10
		裁员流程的缺失 A4
	标准避免偏见 AA5	裁员流程 A3
	评估准确性 AA6	对裁员标准的质疑 A2
互动公平 B4	人际公平 AA7	绩效评估结果出现争议 A6
		沟通方式 A12
		裁员有效沟通 A13
		裁员无效沟通 A14
	信息公平 AA8	双向沟通 A15
		传达有效信息 A16
		员工获取信息渠道 A7
		信息公开化 A8

4.4.3 选择编码

(1) 程序公平对于员工公平感受的影响。裁员过程包括了从裁员名单的制定，裁员消息公布路径、裁员中各部门的配合、绩效的测量部分。这一流程中的

任何一部分都应该对员工保持一致性，做到“制度面前人人平等”，即使程序公平不能做到让人人都非常满意，也能做到消除员工的不满情绪。如果在裁员过程出现偏差，比如企业在决定裁员并且制定了裁员名单后，消息不敢公开发布，一旦消息走漏，员工之间得以讹传讹，展开想象，一传十十传百，便会引发群体反应，亦或是突然公布裁员消息，员工没有足够的时间反应，也会激发起员工得不满，抗争心理。在员工有相关疑问不解不满时，一般会积极联络领导寻求解答，希望得到帮助解决问题，但在访谈中可以得知，很多员工有过找不到领导，诉苦无门的情况时有发生，这就意味着裁员流程中的反馈机制并不完善，这对不公平感又起到了催化作用。员工对程序公平感知度低时，负面情绪随之而产生，访谈者表示最常见的情绪如气愤，不满，在情绪激动的情况下，员工负面情绪将达到最大值，会对组织的决策和领导人将产生怀疑，引发报复心理。

(2) 分配公平对于员工公平感受的影响。分配公平是指员工投入和分配结果的对比。合理分配是公平的核心，裁员标准中的绩效，年纪、学历等因素，与裁员结果，裁员赔偿等做出对比的结果。裁员结果包括裁员名单和补偿，这两着是最容易激发矛盾，最为敏感的痛点。员工会就对比结果与其他员工的结果做出对比，如果自己处于劣势，则会有“吃亏”的感受，如若这种劣势员工也认为时由不公平产生的，不满情绪更加强烈。通过此次访谈，被裁员工中最具争议的点在于绩效的测评结果，裁员结果。雇佣双方的认知不能形成统一，组织据此制定的结果就不能让员工信服，被裁员工认为自己的付出和贡献不仅于此不应该得到被裁员的结果，或者说被裁时的经济补偿低于自己应该得到的水平。被裁员工觉得分配不公，相应的愤怒等情绪产生，认为自己付出得多，而企业给与的太少或者是一视同仁，那么自然希望为自己争取得应得利益，会选择与领导沟通得不到解决的时候，采取一些极端措施，那既不利于企业形象也不利于社会和谐发展。

另一个方面会影响公平感的因素在于赔偿人性化，以人为本就是在思想上行动上为员工着想，组织是否考虑到员工的难处，站在员工的角度上把裁员对于他们的伤害降到最低，让员工感受到尊重，感受到“情义”，针对不同的情况调整不同的赔偿策略，不必拘泥与何种形式的赔偿，在访谈中可以看到有员工提出的延期保险等要求，这类型的裁员赔偿对于员工而言有着非凡的意义，也非常务实，一旦组织满足了这些要求，对于被裁员工的满意度将大幅度的提高，非常利于公平感的建立。

(3) 互动公平对于员工公平感受的影响。互动公平包括信息公平和人际公平。信息公平在裁员过程中是一项比较基本的要求，是双方在信息利益上处于地位平等，机会平等的状态，实质上是信息权力的平等。在组织中，任何员工都有

知情权，公平且自由的获取有效信息。通过访谈得知在企业发布裁员消息时，通过官方获取裁员消息的员工公平感强，非官方渠道得知时安全感低下。信息发布的完整度、全面度高时，员工信息公平感强，员工在信息不对称的情绪况下会有强烈的不安全感。如果在领导和员工沟通时，能否诚实的解释，如果大量“官话”内容空洞，不能给员工有效的说明，员工接收到的信息就是无效的，员工会感受到被敷衍的感觉，阶级感加深，信息地位的不平等会引发强烈的不满和抵触情绪。

人际公平，公平感说到底是一种感觉，人际公平感就更强调人的主观感受。在访谈中被裁员工表示，想与领导沟通并不容易，经常找不到，部分领导还存在态度敷衍、讲大道理，如果双方站在对立面而不是站在员工的立场，那很难去进行沟通，也不能让员工信服，这些情况必然导致员工心生不满。在裁员中员工和领导的双方沟通过程中，领导是否能做到尊重员工的对话立场，表示出足够的同理心，并且展示对其诉求相当程度的重视，耐心的解答质疑从而进行一场地位平等的对话，那么即使在结果无法改变的前提下，也可以起到情绪的缓冲，让被裁员工心理达到平衡的状态。

互动公平，分配公平，程序公平是影响员工公平感受的三个重要影响因素。

图 4.8

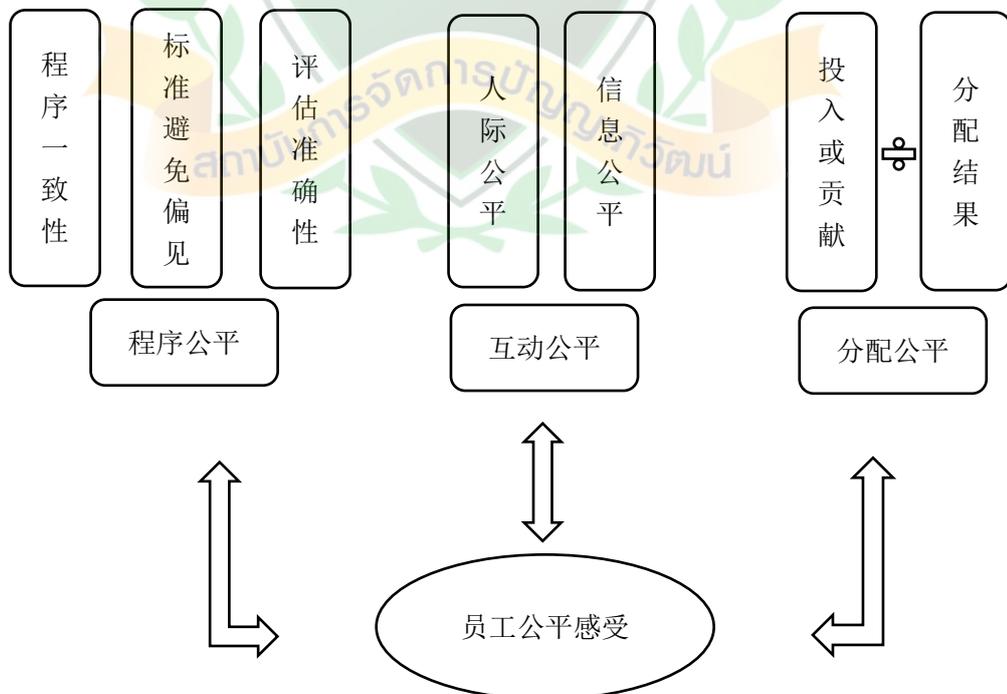


图 4.3 影响员工公平感受的三个重要影响因素

第五章 研究讨论

5.1 讨论组织公平感在裁员过程中对员工情绪的作用机制

文章旨在于探究如何将组织在裁员时降低甚至消除例如员工抗议、示威等负面影响，那么在裁员过程中组织公平感对员工情绪的影响，我们在上文中已经得出结论（如图 4.8）程序一致性，标准避免偏见、评估准确性；人际公平、信息公平；以及投入贡献和分配结果的比率，是影响裁员员工感受的主要因素。如果员工公平感受度高，那么行为模式将更趋近于和平友好的解决方式，如果员工公平感受度低，那么报复感、负面情绪将引导行为模式将偏向暴力冲突的方向。

通过访谈内容整理出被裁员工行为模式（如图 5.1）在员工在得知裁员消息的第一时间，它是如何得知这个消息的，就已经受到信息公平的影响，如果是通过官方途径，他会感受到公平，如果是通过非官方途径，则会感到不公平。这是在裁员过程中影响员工行为的第一步，信息公平感受已经被触发。

随后，员工会先进行裁员相关信息的搜集，包括裁员名单、裁员流程和标准等，随后会进行心理评估，得知消息的渠道以及相关信息的完整度、清晰度都会影响到员工的公平感受，这里程序公平、信息公平在这个阶段会影响员工感受；其次，裁员结果、绩效结果、裁员补偿等信息会让员工出发分配公平感，程序公平的感知；另外，领导通知员工的态度，双方沟通的情景和对话之间有效信息的传达程度，将会影响互动公平和信息公平的感知。如果员工感受到公平，就会配合组织的裁员行为和平解决，理想情况下在这里的结果必然是完美的，但是如果员工感受到不公平，则会转向与领导沟通，希望得到合理解释和寻求解决问题的渠道，在这个过程中如果员工沟通顺利，可以有多种路径去和相关负责人取得联系，并且在这个过程中领导表现出尊重、重视的态度去解答，以及可以站在对方角度给出对方理解的信息，有耐心的解答疑问，问题可以得到解决，员工将配合组织裁员行为和平解决，或者在问题无法解决的情况下，员工负面情绪也会大大降低。若在这个过程中出现如：找不到负责人、沟通态度恶劣、无法获得有效信息、赔偿无法统一等问题，则员工不满情绪爆发，纠纷显现。在这个阶段，反馈机制是否完善相应的程序公平、双方沟通的有效程度相应的信息公平、沟通态度的互动公平、赔偿协商的分配公平都起到很大影响。如图 5.1 我们可以看出，在员工得知裁员消息那一刻起，程序公平，分配公平，互动公平将贯穿整个过程直到结果的显现，也对矛盾或和平的两种结果起到很大程度的导向作用。所以在裁员过程中，组织在裁员计划的制定开始，包括裁员标准，裁员名单、裁员赔偿、裁员流

程、裁员沟通，应该遵循公平公正，以人为本的原则来帮助员工构建组织公平感受，以求最大程度的化解员工不满情绪，将员工行为导向和平解决的方向，从而降低裁员的各项成本以及对企业形象的负面影响，消除社会不安定因素。

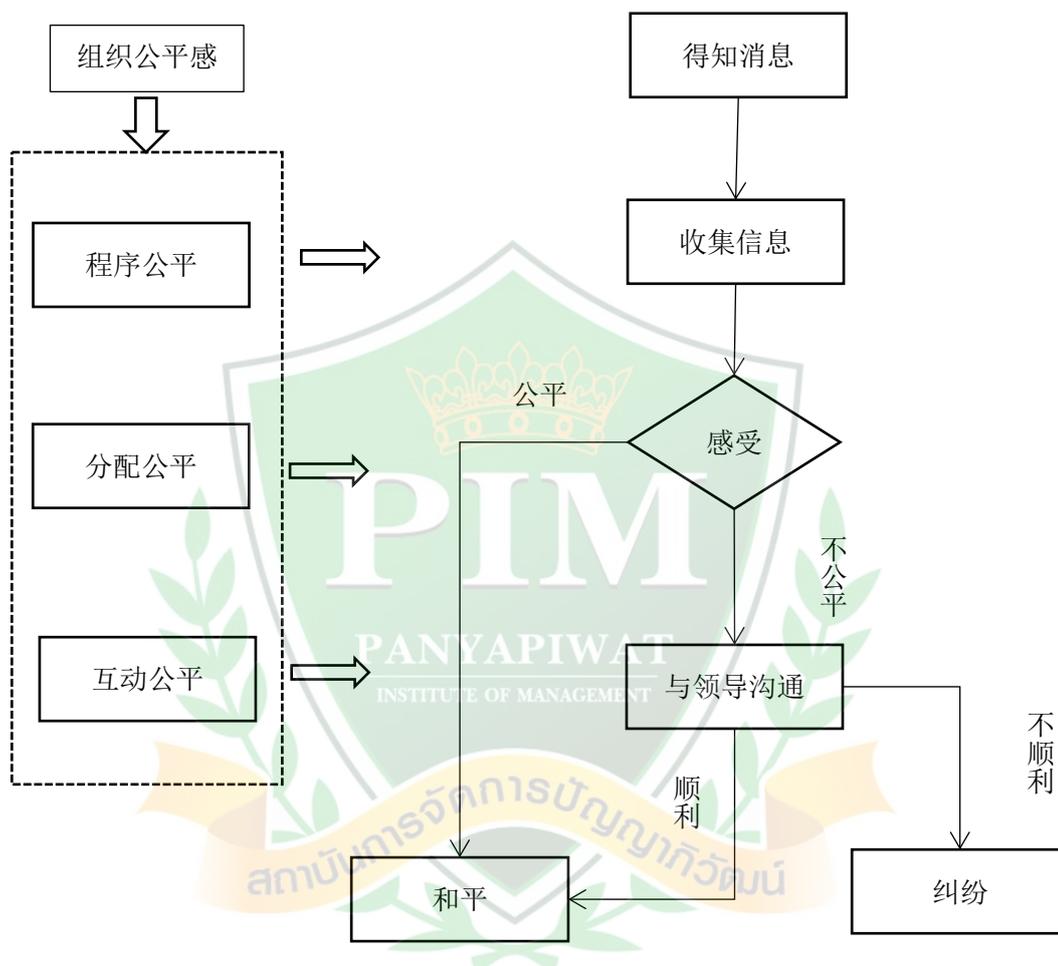


图 5.1 被裁员工行为模式图

5.2 意见与建议

(1) 严格遵循法律合法裁员

在裁员程序上，《劳动合同法》第 41 条从用人单位的视角，规定了裁员的三个主要程序，分别为：（1）通知公示程序，需用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况；（2）民主评议程序，在裁员方案制定时，需听取工会或者职工的意见；（3）政府报备程序，用人单位的裁员方案需要向劳动行政部门进行报告。

（2）完善绩效考核制度

对于绩效评估标准出现争议，从而影响到员工对于裁员标准的质疑，访谈中多次出现。组织应当针对不同部门，不同工种、不同难度的产品制定不同的绩效考核标准，制定绩效考核标准应当遵循简单易懂，清晰明了的原则，让雇佣双方形成统一意识，从自我评价到领导评价。这不仅仅有利于裁员管理，也有利于企业对员工绩效激励的有效性，可以保证企业活力和生产的效率。

（3）建立裁员流程和管理制度

完整的流程和严谨的制度是保证裁员顺利高效进行的大前提，也是保证裁员公正公平的框架，企业应该出具相应的文件，公司各级严格按照流程和制度办事，做到有法可依，有度可循。员工出现任何流程和制度上的异议，都可以出示明文以作解答。同时保持信息的公开透明，要让员工感知到所有人员都被公平对待，与领导关系的好坏不会影响到裁员标准。

（4）完备员工获取信息渠道

从员工第一时间得知裁员时，是否通过官方渠道就已经影响到员工的公平感，公司应该多设置消息发布的渠道例如：开员工会议通知，建立微信群统一通知，发布文件。确保在裁员实施过程中推进的每一个阶段，都有清晰完整的文件信息传达到每一位员工。

（5）设立裁员答疑小组

公司可以设置临时裁员答疑小组，小组可由员工和领导一起组成，向员工解释裁员的必要性以及裁员的战略意义公司所处的困境并且有针对性的解答员工各类疑问。对于特殊情况，小组成员协商人性化处理赔偿问题，可以解决员工找不到负责人的尴尬情况，小组成员互相监督，沟通时遵循平等，尊重，理解的态度为原则，不敷衍，不推脱有原则的帮助员工解决相应问题。

（6）设置反馈机制

开设总经理信箱，当在裁员过程中如果遇到不公平不公正的对待时可以跨级向总经理反馈，此举即可以对各级领导起到制约威慑的作用，又可以帮助员工构建公平感。

（7）裁员后岗位管理

原有的组织部门和岗位分工被打乱，员工具体从事的工作内容需要被重新划分。为了避免正常生产活动受到影响在此期间应该迅速重新整合人力资源及岗位工作内容的分工。修正或者补充留下的各部门各岗位的业务流程、对保留的岗位工作内容进行重新划分；调整现有的岗位职责范围，根据不同岗位的留任员工的个人技能来进行工作内容调整。

第六章 结语

6.1 总结

目前，优化裁员已经是企业在保证自身人力资源质量的常见的方法。在此过程中因员工不满情绪引发的劳务纠纷案例非常普遍，对企业形象，企业正常生产运营工作都产生了诸多不良影响，因此优化裁员的管理对企业也有着重大意义。本文通过以 ZH 公司为例研究裁员后员工行为模式流程，探究了分配公平，程序公平和互动公平在这个行为模式流程中对员工感受发挥的作用。

本文主要结论如下：

分配公平在优化裁员中对员工不满情绪起到重要调节作用。企业应当优化绩效考核标准，避免过于笼统不好测量的绩效标准，明确裁员标准，在符合法律法规的前提下针对裁员补偿问题就员工达成共识，人性化合理化补偿，以构建员工分配公平的感受。

程序公平在优化裁员中对员工不满情绪起到重要调节作用。企业应该制定严格的裁员流程和管理制度，在按章办事记得同时也要保证流程的公开性，透明化，杜绝员工认为裁员过程存在“猫腻”的情况发生；设立反馈机制，使员工在遭遇不平等不公正的待遇时，可以跨级反应情况进行举报，遏制裁员不公平的现象发生。

互动公平在优化裁员中对员工不满情绪起到重要调节作用。互动公平包括人际公平和信息公平，领导与员工的对话，应该遵循平等、尊重、富有同情心的原则，避免居高临下，态度敷衍时人际公平的主要内容；信息公平则要求企业行为的每一个环节都要有官方说明和专人解释，对员工传达有效信息，裁员信息公开透明。以上为员工构建互动公平。

6.2 研究局限与展望

本文在研究的局限性主要在于两个方面。

其一：在研究方法上，虽然扎根理论强调研究者要将自己的见解“悬挂”，但是在三段编码的过程中不免受到笔者主观影响，个人情况的差异例如家庭背景，教育背景，所处职位的不同，性格差异等，可能会造成对材料处理编码的偏差，以及在访谈过程中的技巧，亲和度的不同对访谈结果也会造成不同的差异。

其二：样本量的局限性，本文研究仅是以 ZH 公司裁员案例中的相关人员进行

行访谈，样本量不足并且样本量仅存在于行业，不同的行业具有不同的特性，受到企业文化，地域等限制，不同的企业也有不同的规模。所以得出结论或许不存在普适性。

在未来组织公平感对裁员管理的研究，可以跨行业，跨类型按照不同的企业性质来展开研究，也可以采用多种研究方法扩大样本量，来考证组织公平感对与裁员后员工情绪的影响程度。



参考文献

- 曹大友,赵曙明.(2004).变革型裁员的管理行为分析. *中国人力资源开发*,26(7):17-20.
- 陈向明.(1999).扎根理论的思路和方法. *教育研究与实验*, (04):58-63.
- 邓小梅.(2017). *基于变革理论视角的企业经济性裁员研究——以 A 公司裁员事件为例*.电子科技大学硕士学位论文.
- 多英璘.(2017). *试论我国《劳动合同法》中优化性裁员法律制度的完善——以不能胜任工作为研究视角*.兰州大学硕士学位论文.
- 风笑天.(2013). *社会学研究方法*.北京:中国人民大学出版社,291-292
- 侯仕秀.(2019).组织公平感研究对人力资源管理的启示. *现代经济信息*, (06):49.
- 贾哲敏.(2015).扎根理论在公共管理研究中的应用:方法与实践. *中国行政管理*, (03):90-95
- 李冬艳.(2013). *幸存者裁员过程组织公平认知对组织公民的影响_组织承诺的中介作用研究*.南京财经大学硕士学位论文.
- 李浩.(2003).提升员工公平感. *企业管理*, (6):92-94
- 李晔,龙立荣,刘亚.(2003)组织公正感研究进展. *心理科学进展*.11(1):78-84.
- 李晔,龙立荣.(2003).组织公平感研究对人力资源管理的启示. *外国经济与管理*, (2).
- 刘松丽.(2018). *LT 公司经济性裁员研究-基于组织变革理论视角*.电子科技大学硕士学位论文.
- 刘亚,龙立荣,李晔.(2003).组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, (3):126-132.
- 刘宇,彭剑锋.(2015).跨国企业全球人力资源管理模式研究——以汇丰为例. *中国人力资源开发*, (2):68-74
- 鲁虹,孙绍荣.(2006).裁员后的留职员工团队重建研究. *区域经济评论*, (11):42-43.
- 孟庆婷.(2021)人力资源管理战略的重要性探究. *行政事业资产与财务*, (06).
- 牛雄鹰.(2002). *国有企业裁员问题研究*.北京:对外经济贸易大学出版社.
- 任萍.(2016). *裁员公平感对幸存者组织承诺的影响机制研究*.吉林大学博士学位论文.

- 孙伟,黄培伦.(2004)公平理论研究评述,《科技管理研究》,(4).
- 唐鑑.(2003).《裁员管理研究》.北京工商大学学报:社会科学出版社,(2):53-55
- 汪新艳.(2009).中国员工组织公平感结构和现状的实证解析.《管理评论》,21(09)
- 王念祖.(2018).扎根理论三阶段编码对主题词提取的应用研究.《图书馆杂志》,(5):74-81.
- 王香玲,蒋永宁.(2004).企业应该从战略管理层次建设人才退出机制.《中国人力资源开发》,(12):23-25.
- 杨芳茂.(2019).《A 公司裁员管理问题研究》.北京交通大学硕士学位论文.
- 杨雪.(2016).《JS 公司 BD 项目裁员管理方案研究》.大连理工大学硕士学位论文.
- 张国良.(2015).个性化人力资源管理下员工组织公平感探析.《南阳理工学院学报》,7(05):44- 48.
- 张华.(2018).《A 船舶公司裁员管理研究》.华东理工大学硕士学位论文.
- 张丽丽.(2020).试论人力资源管理战略的重要性.《科技经济导刊》,28(17).
- 张燕,解蕴慧,王沪.(2015).组织公平感与员工工作行为:心理安全感的中介作用.《北京大学学报(自然科学版)》,(01).
- 张宇坤,廖建桥.(2006).国外企业裁员理论与实证研究评析.《外国经济与管理》,28(10):58-64.
- 赵海燕.(2020).组织公平感研究对人力资源管理的分析.《商场现代化》,(19).
- 郑晓蕾.(2004)裁员的经济学分析.《财经论坛》,6:18-21.
- Adams, S. J. (1965). *Inequity in social exchange*, In Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*, In Lewicki R J, and Sheppard B H. (Eds), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Journal of the Institute of Management Sciences*,10:69-83.
- Cascio, W. F. (1993). "Downsizing: What do we Know? What Have we Learned?". *Executive*, 7(1): 95-104.

- Charmaz, K. (2009). *建构扎根理论: 质性研究实践指南*. 重庆: 重庆大学出版社, 268.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke. M. (2001). Three Roads to Organizational Justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20):1-113
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*: Aldine De Gruyter.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399–432.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. *Administrative Science Quarterly*, (4): 398.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*. NY: Springer-Verlag:27- 55.
- Lotz, T., & Donald, F. (2006). Stress and communication Across Job Levels After an Acquisition. *South African Journal of Business Management*, 37(1):1-7.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*: Sage Publications, 129
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

附录 A

访谈保密承诺书

尊敬的_____（被访者姓名）

您好，由于本人在研究在组织公平感视角下的优化裁员管理，故此次邀请您参加本次访谈，此次访谈的目的在于探究组织公平感对于裁员员工感受的影响，在您决定是否接受访谈之前可以仔细阅读以下内容。请您阅读以下内容，如有疑问可以提出，并直到您完全理解：

一、如果您决定参与本次访谈，您在参与本次访谈中的个人资料将会被严格保密。

二、本人承诺本次访谈仅用于学术研究而非商业目的。

三、访谈材料开展学术研究过程中客观、真实的反应被访者叙述的情况，不歪曲事实。

四、可以自愿选择参加或中途退出访谈是否参加访谈完全取决于您的个人意愿。

我已阅读了上述有关本次访谈的介绍，并且有机会就本次访谈与访谈人员讨论并提出问题。我提出的所有问题都得到了满意的答复。我知道本次访谈可能产生的风险和收益。我知晓参加访谈是自愿的，我确认已有充足时间对此进行考虑，而且明白：1、我可以随时向访谈人员咨询更多的信息。2、我可以随时退出此次访谈，而不会受到歧视或报复。3、我将获得一份经过签名并注明日期的知情同意书副本。最后，我决定同意参加本次访谈。

承诺人：

年 月 日

附录 B

管理层访谈内容（概要）

1: 请问你的姓名是什么？在公司处在什么岗位呢？

（G1, 总经理）

（G2, 我生产部部长干了好几年了）

（G3, 目前是公司副总）

2: 你对于此次裁员的标准了解多少？可以具体说说吗？

（G1 主要是争对一些年龄比较大，文化水平不符合标准的，这部分员工工作效率低下，很多设备操作不好残次品率就增加了，部门领导给出来名单，都是由他们的一套标准和考量的，不是瞎来。）

（G2 我们部门主要是根据个人绩效业绩实行的末尾淘汰，上面领导给我们任务，我们就开始按之前的绩效考核的表，这里面有数据的，很容易看出来工作能力的，有些员工年纪确实大了跟不上，很多新的东西不好接受。）

（G3 这两年竞争特别激烈，整体大环境都不好，作为一个制造业企业，近几年由于国家对环保的整治，导致近年来各种原材料的价格在不断上涨，整体市场的销售成绩也在下滑，内部只能通过改进生产工艺，从而降低成本。人员方面，人工成本的调整，裁员也是不可避免的，由于生产工艺的调整，由原来的人工操作逐渐调整自动化操作，老年化的员工对于电脑机器的操作跟不上机器的进步，从而培养年轻员工，辞退老年化的员工，降低了人员开支，来维持公司的发展。整体来说就是针对年纪大的，不懂技术的，效率低的员工。）

3: 你对次裁员的过程了解多少？具体谈谈

（G1 本次裁员是分批考量，领导开会把这个决策公布之后，各部门领导和主要负责人就开始拟定人员名单，和考核的标准。名单上交给我们之后统一开会讨论确定，计划裁员人数，标准出来以后，就是各部门领导和员工沟通了，这里面难度比较大的应该在生产部门，人数比较多。）

（G2 上面董事长他们开会说要裁员，我们各个部门就提供绩效考核结果，作为人事部门裁员的依据。差不多就是这样，太具体也就不清楚了。）

（G3 由于工艺的改进，人工生产改为自动化生产，大多的操作更多是在电脑上进行，年纪偏大和一些文凭较低的员工跟不上工作的节奏，我们会让各部门先拟定一份名单，把员工得年纪，文化水平，和平时绩效列出来，开会的时候也针对这些员工平时得表现做个评估，在会议上敲定了人数和名单，人力资源的人

手配合各部门领导去下达通知，制定合同。)

4: 你对公司现在的绩效评估方法还有什么地方需要改进?

(G1 公司还在往现代化标准化前进，一些销售还没有特别完善具体的赏罚制度，管理上也有诸多漏洞，这些都知道，只是一下子拿不出太多有效果的方案，生产部门绩效倒是没有什么大问题，就是还不够细化，有点笼统会出现争议，我们已经在改进了。)

(G2 绩效考核办法的部门细节还需要更加的细化，有一些指标的制定应该更人性化一点，哎我们部门是最难的，好多人不愿意走就拿绩效扯皮，说自己干得多，有时候加班都没有加班费，别人干的还没有他干得好，这种就说不清楚也很难去讲道理了，只能先稳着。还有的确实家庭困难的，我们看着也可怜，真的不忍心，一把年纪了身体不好的还出来干活，希望公司对这种员工还是体谅一下，人性化一点。)

(G3 从管理上来讲，我们意识到目前目前得绩效标准有一些地方不够灵活，我们现在生产得种类多，应该根据不同种类不同部门得情况来制定不同得绩效标准，这样对员工来讲公平一点，两个东西操作难度不一样大，那标准一定也不一样得，这个方面我们要赶紧去推进；同时我们部门也多，难免有疏漏的地方，有些部门的绩效对部门领导的要求比较高，会比较主观去评判，这样员工可能会不理解，这也是一个难点。)

5: 这次裁员的信息是怎么通知给大家的？都通过什么方式？

(G1 主要是以文件和口头通知)

(G2 裁员的信息是由人事部门直接通知各部门，我们部门再和个人去说的。)

(G3 裁员的通知主要是交给 HR 部门和部门领导去通知，由他们去和员工进行沟通谈判。)

6: 对于员工提出的质疑您是如何解答的？通过什么方式？

(G1 质疑肯定有，有的员工干了很多年，内心还是很抗拒，要做一些思想工作，一切是为了跟上现代化的趋势，尽量给予一些补偿。还有的就是觉得谁谁谁和领导关系好他就没事，自己没有关系就被裁了，直接找领导的也有不少。也有的就是好几个人一起找领导，我们就面对面解释，面对面谈嘛。情绪特别激动的听不进去的，就缓一缓，基本上就是解释，说我们的难处，我们都是有一套标准的，不存在说裁员还要徇私，都是为了在社会上发展，都难。)

(G2 质疑的声音很多，对于员工提出的质疑我主要是用绩效考核中的指标与该员工平时的表现进行对比进行解答 通过当面沟通的方式。)

(G3 找到我这里的员工不多，也有几个，有到办公室的，也有打电话发信

息的。我就是拿出业绩来说话，销售就是看你的订单，工人就是看你产能高不高。在我这里标准都是一样的，有些人想聊聊感情打感情牌，这个行不通，公司也不是我一个人的，我们上面还有总经理，董事长，董事会，公司的决策就是为了更加长远的发展，我会给大家解释一下目前行业的发展，公司内部成本的压力，还是要追求利润和发展。当然了，在合理的范围内我们会针对员工的个人情况，尽量满足大家的要求。)

7: 怎么看待这次裁员过程中出现的纠纷？你认为为什么会这些情况？

(G1 出现纠纷很正常，每个人有每个人的想法，我们之前也是想到了的，这是公司人员精简化素质化所必然发生的。至于为什么会这些情况，我们也开会讨论过，我们肯定有做的不到位的地方，很多员工都是老员工了，干了好多年突然不让干了情绪上肯定接受不了，我们特别理解，针对有些工龄高的我们对给补偿一些，还有的家庭条件不好都是农村的，要失业了就等于失去一个主要经济来源，肯定要闹的。还有一部分就是觉得不平衡，觉得自己干的挺好的，为什么辞退我不辞别人，这些都是有的，什么理由都有可能存在。我们只能说对得起自己良心，公平一点，特别困难的多补偿一点，不理解的多沟通呗。那这个没办法的事情，开公司也要挣钱，也要活下去啊。)

(G2 出现纠纷是正常的，出现的这些情况的原因是部分员工在面临裁员时情绪激动，不能接受这个事，觉得自己任劳任怨怎么就给裁了呢，为啥裁我呢？心理上肯定不行。以及公司在处理裁员时的沟通方式问题，大领导不好找，小领导说了不管用，员工觉得自己不被重视，不被尊重，这也是很现实的问题，大领导这么忙也不可能天天在基地回答你们问题的，我们部门领导去反馈，可能就慢一点。)

(G3 现在的市场竞争多激烈就不用多说了，很多的公司都在收编，进行员工调整，也不是我们一家这样做。一些员工被裁之后可能短时间内也无法找到新工作，特别是基层的操作工人，没了收入会影响生活；裁员对员工心里必定会造成很大的冲击，都觉得这个事情对自己不公平，想讨个心理平衡，又找不到一个合适路径去表达，领导顾不过来一个激动闹出点事情。)

8: 关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好？

(G1 应该更加效率化些，拖拉了不少日子，占用了我们很多人力物力，但是效果还是有的，就是没有预期那么顺利。裁员过程中还是要人性化一点，这次影响还是比较大的，很多领导工作做的不到位，咱们要重视起来员工的情绪，领导们这个时候就是要顶上，解释我们的流程，解释我们的标准！一切的操作都要规范化，没有偏私，统统一视同仁，大家有什么地方不满意，什么地方不清楚，

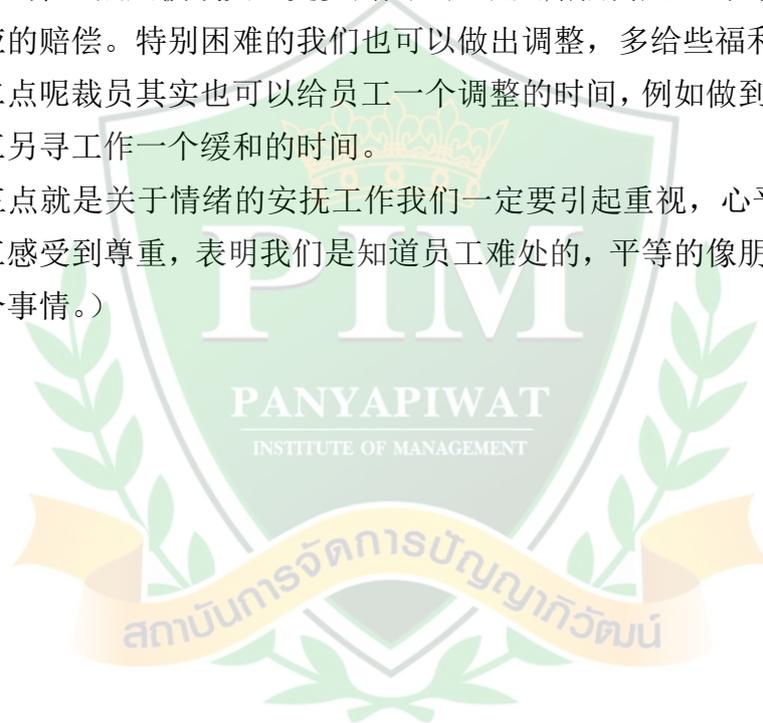
有什么要求，多倾听员工的声音，重点解决问题。领导们多听多沟通多做，我们反思以后具体措施针对到个人，我们能更理解他们，他们也能多理解公司的难处，这样互相理解把影响降到最低。)

(G2 这次裁员好多员工其实搞不清楚状况，这个有个问题就是，他要是不清楚这个原因他就不理解公司，他就觉得这个事情莫名其妙，那肯定要闹的。还有一个点主要就是与员工的沟通方式还需要提高，特别是一些情况特殊的员工在和他讲的更加需要一些方式方法，有的人搞不明白，为什么裁员，为什么裁他，我们争取更耐心一点，慢慢解释，能听进去就能理解，大家都不容易的。)

(G3 第一点是被裁员工更多的关心应该是赔偿问题，公司也会按照合同，给出相应的赔偿。特别困难的我们也可以做出调整，多给些福利性的。

第二点呢裁员其实也可以给员工一个调整的时间，例如做到月底再交接工作，也给员工另寻工作一个缓和的时间。

第三点就是关于情绪的安抚工作我们一定要引起重视，心平气和的去谈话，要让员工感受到尊重，表明我们是知道员工难处的，平等的像朋友像家人一样的去聊这个事情。)



附录 C

被裁员工访谈内容（概要）

1, 请问你的姓名是什么? 在公司处在什么岗位呢?

(B1, 下料车间的)

(B2, 生产部门弄一下材料的, 就是文员)

(B3, 焊接车间焊接工)

(B4, 生产部焊接组员工)

2, 你是怎么知道这件事的呢?

(B1 领导找我去办公室说的)

(B2 领导开会后, 被领导谈话明里暗里的劝退, 完成手上的收尾工作, 并近期要解除劳动合同。口头通知)

(B3 我是最先听别人聊起这个事情, 后来我们部长直接找我说了)

(B4 前几天就听说有这个事, 后面找我领导单独谈话。)

3, 得知这个消息后, 你有什么感受?

(B1 刚听到的时候肯定很生气啊想不通, 我又没有做什么错事, 好好的凭什么就把我开除了, 莫名其妙的要有个理由。)

(B2 听到这个消息我很失落, 很突然。有些理解不了。想了很久, 我觉得我是一个比较内向慢热型的性格, 不爱说话, 导致领导可能有些误解觉得不够积极性格不够开朗。做事我闷不吭声, 强迫症的我必须要把当天的事情完成即使加班再晚, 但是领导都是不知情的情况我也不会去说。我对领导给的任务一直都是尽心尽力的完成, 也不会搞什么小动作, 不是那种会讨好人显的自己有功劳, 这样比较吃亏, 结果事情都我做了, 功劳是别人的, 这个社会现在就是这样啊, 就是不公平啊, 我也没有办法很无奈吧)

(B3 忽然一下子, 我着急啊, 我儿子还没结婚, 老伴身体也不好, 我要是没工作了家里怎么办。想找领导求求情, 好好说说毕竟我在公司干了五六年了, 也算是老员工了, 不能说辞退我就辞退啊, 这么多年没有功劳也有苦劳的。)

(B4 不能接受, 我们部长找我谈话后知道这个事是无法接受的, 我进场几年工作以一直很认真, 领导安排的生产任务都能按时完成, 与同事相处也都很好, 没想过公司裁员裁到我头上了。)

4, 这件事你有没有和领导聊过? 都通过什么渠道呢

(B1 肯定找过啊, 也忍不了这口气啊, 当时就直接问我们部长凭什么开除

我，我比较激动闹得比较大。后面我跟同事要到谭总的电话，我给他打电话的。)

(B2 领导约谈，就面对面聊，谈工作至今怎么样，中心思想就是我被辞退。其理由是我的表现达不到他的期待。我也问过他这份裁员名单怎么来的，毕竟我很郁闷，仔细想想工作至今没有造成失误一直兢兢业业。一直在想被辞退的理由。工作不易，一直勤勤恳恳，我自己认为自己做的蛮好的，不比别人差。)

(B3 肯定要找领导问问情况的，就是直接去办公室找的我们部门领导，领导就说是公司发展大方向决定的，大道理我不懂，反正以前厂里效益不好我们都干下来了，现在公司大了要裁人，反正就挺突然的。)

(B4 跟我说这个事当时我就和部长问了为什么，领导就说有一套标准什么的，我也不晓得都什么标准，我不太服气，想去找我们西厂的老总，他是知道我这个人的，我这个人很老实干活也不给厂里惹事。我去办公楼找了两次，一次没见我，一次见到了就说公司要发展什么的，没有办法。)

5，你觉得你和公司的沟通顺利吗？为什么

(B1 不顺利，后面领导躲着不见，办公室找不到人，有理也没有地方说。好不容易找到了也是打马虎眼，和稀泥，听的人着急，他们沟通的态度就不行。)

(B2 还算顺利。我是比较好说话的，一开始领导说可以给我调换岗位工作，主要要去别的地方工作，这不现实我没有同意，我家就在这里不可能跑那么远。)

(B3 不算多顺利吧，我只能找到部门领导。他又说都是上面领导决定的，他说话不算，那再往上面怎么找呢，人家也不理你哇，大领导都忙的很，也不是都在生产基地，只能一直去找直属领导，找了也说不出什么。)

(B4 不顺利，大领导不好找。你去办公室也不一定找得到人，我们部门领导有点糊弄人，说话都是虚的，现在出了这些事情也没人管，不知道该找谁。)

6，还行平时公司会怎么核算你们的绩效？这个标准大家都清楚吗？

(B1 每天干多少活，下几车料这都很清楚啊，有组长记的表上，自己可以看。挣的就是辛苦钱，血汗钱。)

(B2 我们就是把自己该做的做好，我们有自测表，然后就是领导打分，你自己觉得做的不错，那领导不一定这样想的。我们做文员的这个标准不好说，可能看是看领导多一点。)

(B3 我们工资都是计件的，标准大家到都是清楚的，但是有的件稍微难做一点，有的件简单一点，都希望多做多得嘛。)

(B4 每天计件的，自己做多少自己心里肯定有数，其他人做多少我就知道了。还有看平时表现吧，看你出件数量还有就是合格率，这些我们都知道)

7，这次有没有向公司提过你们的需求？公司如何回应的

(B1 我就是想要个说法，每天辛辛苦苦的给你们打工，现在说辞就辞了，你们大领导舒舒服服吹空调，买小轿车买房子，我们天天就是出苦力挣几个钱，你看看领导家亲戚还是那些跟领导关系好的，哪一个辞了啊，辞的还不都是我们这些普普通通的。公司说法就是老一套呗，什么现在不赚钱，公司要发展，这次裁员公平的这种场面话。)

(B2 有提过我的需求，之前合同里说的只补偿 1 个月工资，这种不平等条约不行，肯定不签。工龄长的按时间补，我要求补我 3 个月工资，我就说你现在无缘无故裁我，不然这对我太不公平了，我又不是那种天天不做事的人，其他人干的还没有我多呢。不能欺负老实人吧，我提的要求合情合理，也要维护自己的利益啊。领导后面同意了我就没什么好说的，我也有时间再找下一份工作。)

(B3 之前问问能不能让我继续干，实在不行我们老员工是不是多补偿点钱，不管好不好毕竟跟公司干了那么久，现在说叫走就走了，也有感情在里面。领导说这个不好办，我就想公司不用我，我家弟弟来干行不行，他才四十多岁也上过学。领导一开始没说什么，后面就说让过来看看。)

(B4 我是想和领导商量一下，我的保险什么的可不可以先挂在公司，等我找到下一份工作再转走，我们家小孩说这些不能断了，现在这个情况已经这样了，领导还是要考虑一下我们，理解一下难处，平时老见面帮个忙，不要把事情做的太绝。我把这事跟部门领导讲了，他说等他上报等他消息。)

8、关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好？

(B1 什么事情都摆到明面上，清清楚楚的，你要裁我也行，你先说清楚为什么裁我，你这个裁员的人是怎么定的，那些个关系户你们裁不裁，你们区别对待就不行，一碗水要端平。)

(B2 我就是觉的在对员工日常考核之后，对于员工的个人工作能力也应该有个公正的评价，只有这样才能够使考核的范围更加全面和公正。对于员工绩效的考核，要保证绝对的公平，必须要全面综合的考虑，不能太主观，这样和领导关系好的就占便宜，像我这种不会说话内向的就很吃亏。)

(B3 现在都这样了，都被裁了也没什么好说的，也不是非要赖着，家庭条件不好，少打分工生活怎么办，我们这些家庭特别困难的，要多照顾一点。厂里这么狠心说辞退人就辞退人，现在工作不好找尤其我们年纪大了的，我当然更想不被辞退，我们哪些地方地方做的不好可以跟我们说说，我们能改的就改了，我就是苦力活，我这年纪了本来就想做几年退休了。)

(B4 裁员这种事情要提前跟我们讲，没必要藏在掖着，给我们员工更多的时间可以寻找新的工作，那就不至于一下慌了不知道怎么办。领导不要躲着不见

人，有什么说什么，我们也不是不讲理的。我们提的要求也不是胡说，把我们辞了也不是说什么都不管了，我们也是要生活的，这些要求公司还是要给个态度给我们。)



附录 D

被裁员工访谈内容（概要）

1, 请问你的姓名是什么？在公司处在什么岗位呢？

（L1, 硫化车间操作工）

（L2, 轨道减振销售部销售员）

（L3, 生产中心精工部员工。）

2, 你是如何得知这次裁员信息的？

（L1 身边被裁同事的告知，其实还是有点想不明白的，因为我们关系平常比较好，想到以后不能再共事了，还有有些失落的）

（L2 身边被裁同事的告知）

（L3 正式发通知前几天就有人在传，那时候名单大家不知道还在猜。后来部门领导开会就说了。）

3, 你对于裁员标准了解多少？

（L1 主要是平时工作中的表现吧，还有就是公司需要快速发展，半自动化机器人也取代了不少人工，具体不清楚）

（L2 这个标准应该就是就干的不太好，业绩达不到要求。）

（L3 这次走的人还不少，标准可能不太一样，我想主要是看工作能力吧，谁会用新设备，生产任务能不能按时完成，还有平时考勤。）

4, 平时公司会怎么核算你们的绩效？这个标准大家都清楚吗？

（L1 按照产成品和半成品的件数核算绩效，大家都是清楚的，因为涉及每个人的当月收入嘛，涉及到薪资的，那肯定是比较上心的，一般在签订劳动合同的时候，标准就已经很清楚的告知了）

（L2 我们销售部根据每个人所在片区的招标业绩及回款进度综合考虑，一般在年底会有一些的业务奖励。具体要问什么标准看情况，不一定。）

（L3 每个人月末时候填写绩效考核表，自己打分，然后部门领导打分，人事部按照这两个分值核算最终绩效得分以及绩效金额。标准大家都知道，入职的时候人事部就告诉我们了。）

5, 你知道多少关于公司绩效测评的流程？

（L1 我们部门是每天下班前由车间主任进行统计，看成品完成率，半成品完成率，然后分别核算，当然这个过程肯定是会有所偏差的啦，毕竟我们公司产品比较多，工序也不一样，但是每次发完薪资，有疑问的人员都可以向车间主任

或者财务部进行询问)

(L2 销售相对简单点,中了多少标,回了多少款,根据个人平时工作表现,其他部门我不太了解)

(L3 一般都是自评再到领导测评的,每个人的绩效考核内容也是人事部根据部门重要工作内容归纳总结的,满直观的体现你一个月工作情况是好是坏。)

6,你身边被裁员的同事,你了解被裁的原因嘛?

(L1 基本了解,是因为公司需要发展,一是因为学历不够,二是因为年纪偏大,还有一个就是公司处于快速发展阶段,引进不少半自动机器人,所以自然而然也取代了不少人工。)

(L2 了解,整个市场这几年竞争特别大,销售人员略有饱和,有些同事任务达不成,说到底还是能力差一点,这次不光销售团队重组,整个集团公司也有一次大动作)

(L3 了解的,厂里新进了那么多机械,一是不需要那么多人,二是好多年纪大点的或者文化水平太低的不会用。)

7,这次公司的裁员行为,你最直观的感受是什么?

(L1 一个是感觉挺突然的,几个同事平时关系不错,现在说走就走了挺可惜,还有觉得还是要提升一下自己,现在学历和能力太重要了,决定了你干什么岗位拿多少工资,总之就是多学习,不然社会就把你淘汰了。感觉这次辞退的人好多年纪大了,没念过书的,要么就是平时不太积极得人,有什么事也不跟领导说,闷头做自己的,还是要好好工作吧,其实我们也都打听公司怎么给他们走的人补偿金,有些老员工公司给的补偿还可以,还是要好好安慰一下这些人,不能让员工寒心。)

(L2 先给自己提了个醒,这个世界想淘汰你的时候不会和你打招呼,优胜劣汰挺残酷的,平时我们一起吃吃喝喝的,想不到哪一天这种事情就落到谁头上,事到如今也没有办法,只要同事们能拿到自己该拿的也没什么好说的。哎,自己想做一名合格的销售,必须要有很强的沟通能力,适应能力和市场应变能力,吃老本肯定不行,想要生存下去还要不断进步。)

(L3 公司经营变化,有时候裁员是免不了的,我们只能平常心对待了,但是想到事情要是发生在自己身上肯定感觉也会觉得委屈和生气,不会那么平静的,现在想找到一份合适的工作挺不容易的,没办法公司在裁员时候该做的也做了,也是按照劳动法辞退员工的标准走赔偿金的,所以没必要心怀芥蒂,赶紧找下一份工作才是真事。)

8, 关于这次裁员你认为公司在哪些方面可以做的更好?

(L1 裁员前可以和被裁人员进行充分的沟通, 不能让人来不及反应, 还有就是薪资补偿问题, 一些福利的东西都要商讨好, 不能让人觉得太薄情, 而且闹起来就不太好了。在裁员之前, 要提早进行工作替补的人员安排, 这次就有点忙, 好几天大家对自己工作范围都有点不清楚了。)

(L2 一是裁员前一定要有替补的人员顶上来, 不然整体工作停滞后果很麻烦;二是和被裁人员提前进行沟通, 在薪资补偿问题上达成共识。还有就是裁员这个标准和流程最好全部公布出来有个文件, 大家都可以看看对比对比, 让人心服口服嘛就没那多事了。)

(L3 都是出来打工的, 大家都不容易。裁员就裁员说话态度软一点尽量照顾下, 大家心理好受点, 不能让大有人走茶凉的感觉, 好多人一时间接受不了, 公司领导也是要好好劝劝的, 不做同事, 每个人也是好朋友, 要欢送下, 有句话叫着未来可期嘛!)



致谢

人生漫漫，岁月匆匆，转眼间已经到了与正大说再见的日子。在历时两年的学习生涯中我收获满满，也让我更加坚定了努力提升自己的心。

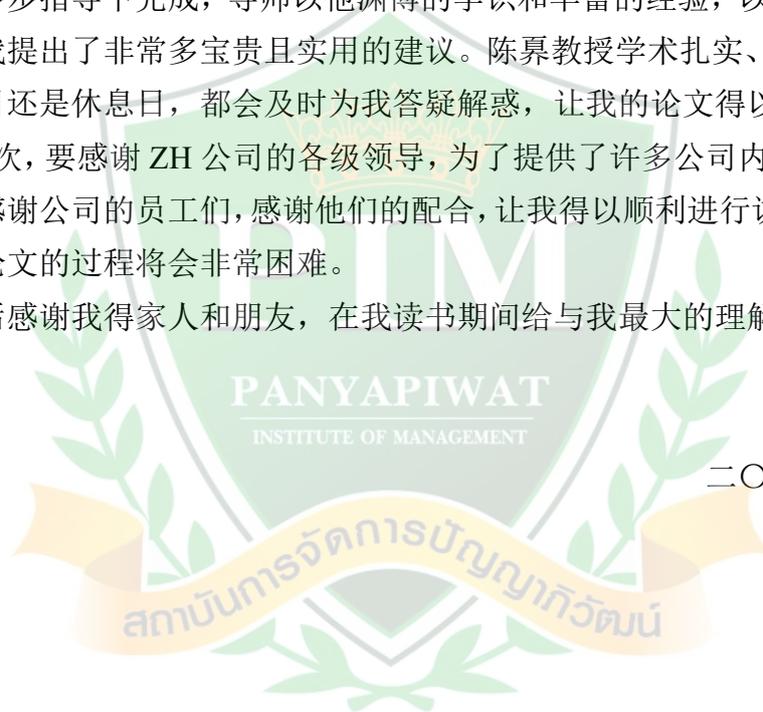
首先，再此感谢正大管理学院和洪风校长，给我们提供了完美的教学环境以及精良的教育团队，指引万千学子奋发向上，正大光明的校训也将成为我得人生格言，正直、大气、光荣、明理。与此同时，我也深感幸运，让我在读书期间遇到了陈冕教授，从论文的选题，资料的收集，访谈的设计，数据的分析都在导师的一步步指导下完成，导师以他渊博的学识和丰富的经验，以及对知识熟练的掌握给我提出了非常多宝贵且实用的建议。陈冕教授学术扎实、爱护学生，不论是工作日还是休息日，都会及时为我答疑解惑，让我的论文得以顺利完成。

其次，要感谢 ZH 公司的各级领导，为了提供了许多公司内部数据和材料。也非常感谢公司的员工们，感谢他们的配合，让我得以顺利进行访谈。没有他们，我的做论文的过程将会非常困难。

最后感谢我得家人和朋友，在我读书期间给与我最大的理解和帮助。

鲁春娣

二〇二一年六月十日



声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：基于组织公平感视角的公司优化裁员研究—以 ZH 公司为例

作者签名：_____ 鲁春娣 _____ 日期：2021 年 8 月 16 日



个人简历

姓名：鲁春娣

学历：

2021 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2018 年 学士学位 采购与供应管理专业
北京交通大学

职业：财务

工作地点：北京道尔道振动控制技术有限公司
北京海淀区

E-mail: chundilu@foxmail.com

专业能力/特长：财务

