



下载APP



10 | 裁人：“心要慈、刀要快”，做好裁人这件事

2020-09-11 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 19:39 大小 18.00M



你好，我是许健。今天我想和你谈谈“裁人”这个沉重的话题。

“裁人”这道坎儿对于一个经理来说，是必须过的一道关。甚至可以说，**一个裁过人的经理，才算是真正“毕业”的经理。**

经理需要在哪些情况下裁人呢？公司业绩有起伏，不得不启动末位淘汰；经理招人也很难做到从不走眼，招进来的人的确不适合；经理要促进组织转型或者推进项目，但是有的人思想跟不上这个步伐，成为团队发展的阻力。



经理想把裁人的决定真正落实下去，其实很难。为什么我们觉得难呢，无非是因为这三点：下不了裁员的狠心，不能直面被裁的员工，以及觉得自己做了一件对被裁员工很不好的事情。

所以，我们要通过心理建设下定决心，做好裁人的操作准备给自己增加底气，通过恰当的沟通协调把裁员的负面影响降到最低。

裁人的心理建设

我为什么要先和你谈心理建设呢？要知道裁人不单单对于被裁员工心情影响很大，对做这个决定的经理来说，心理压力也很大。如果经理不把心理建设做好，就很难下定决心“落刀”。

那我们怎么做心理建设呢？这里有两种思路，第一种是站在组织整体效率的视角思考，第二种是从被裁员工的视角思考。

1. 裁人的共性原因：影响了组织整体效率

我们来思考一下经理为什么要裁员，换句话说，通常发生什么状况，才会让经理做裁员决定呢？我给你列几种典型情况：

员工能力不行，不能完成任务，并且也看不到提高的希望了。如果不裁掉他，他完不成的工作就需要能力更强的员工做，这样很有可能导致能力强的员工有想法。

员工情商太差，在待人处事上有严重缺陷，并且规劝无效。如果不裁掉他，团队的整体协作会受到影响，甚至导致优秀员工离职。

经理对组织有更高的目标和追求，没有额外的招聘预算，只能采取末位淘汰来做组织升级。如果经理不裁人，就无法去招更优秀的人，团队就没法完成更高的目标。也就是说，不裁人危害到组织发展了，业绩拿不出来，受影响的是整个团队。

那前面列出的这些情况有什么共性呢？没错，这些情况最终都指向了同一个终点：如果不裁人，就会影响整个组织的效率。

说到这里，我们会发现，裁人这个决定虽然很痛苦，但对于组织发展来说却是有利的。我们作为经理，有责任也必须下决心做这个决定。如果不做这个决定，经理就需要承担更加严重的后果，开始只是连累团队其他人、长远来看甚至影响组织发展。

所以，两害相权取其轻，其实我们是在做一个对团队，对团队其他成员的成长更有利的正确选择。

2. 对于被裁员工，离开也不完全是件坏事

有一个很重要的心理建设视角，常常被我们忽视。那就是对被裁员工来说，他离开了真的是一件坏事么？我们想想，那些准备裁撤的员工过得开心吗？他能轮到末位淘汰，他的经理、同事平时不会流露出对他能力的质疑吗？！答案是会的，所以多数情况下他每天上班的心情也不好。

另外，面对种种压力，这些末位的员工生活质量也不会高。如果他换一个更适合他的地方，说不定他的业绩会变好，他每天的心情也会更好，反而是成全了他。这个心理建设本质上要强调的是经理要对被裁者抱有同理心。

说到这个同理心，其实更多的是帮助经理对自己的裁人决定释怀。要知道，对于经理来说，决定裁人的过程是漫长且痛苦的，尤其是裁掉团队里比较资深的员工，我们来看一个例子：

V 刚从一名技术骨干转做经理，接手了一个新团队，但却遇到了一个棘手的问题。

情况是这样的，这两名同学级别都很高，A 同学算是勤恳，但才不配位。B 同学跟不上团队转型的步伐，承担的工作无论是难度还是工作量还不如级别更低的人，也不愿意承担更多责任。

对 V 来说，这样的团队配置他并不满意。A 同学还能管得住，但 B 同学他就驾驭不住了。团队本来就不大，最资深的两个人都不能用。这个问题不解决，影响的是团队整体的积极性。比如团队里资历较浅但更有干劲和潜力的同学，就会觉得公司待人不公，明明他们做出更多贡献，但待遇级别都比不过 A 和 B。

V 也做过努力，先是和两个同学沟通、协商具体的提高方案，前前后后花了一年时间，但是一直没能达到期望。在公司业绩疲软，很可能裁完人也没法补人的情况下，V 还是决定裁掉这两个人，我在心里给他竖了大拇指。

最后，V 还和我分享了他是怎么释怀的：与其让这两名同学在舒适区呆到最后，再出去已经很难找到工作，还不如在这两名同学还有能力的时候让他们认清现实。

我回顾上面这件事，能总结出 2 点：

如果我们觉得再不裁人已经开始影响团队整体公平了，就应该果断采取措施。哪怕付出沉重代价（比如消耗大量时间做裁员准备，拖慢交付进度，损失人手）也在所不惜。哪有轻轻松松就能提高团队效率的事情呢？

裁人前做最大努力去争取，如果还是达不到预期经理就要敢于决断。裁人纠结很久，真正做了决定也就做了。

裁人的操作准备

HR 有一句话，叫招人要慢，裁人要快。这个“快”可不是经理觉得一个人业绩不行，就马上把他裁掉，而是说我们要在保密的情况下做充分的准备工作，公开之后就尽快完成，以减少这个人离职对组织和周边员工的影响。

做了裁人决定后，我们需要做哪些工作呢，我们可以从提前铺垫、评估影响和获取上级领导支持三个维度思考。

1. 提前传递业绩不满意的信息

无论是业绩考评还是裁员，最忌讳让人意外。我这里说的意外，不是说经理没能提前跟被裁的同学说你要裁掉他，而是没有提前铺垫，就是事先没有传递过不满意的信息就去裁员。

那怎么做这个铺垫呢？经理对被裁同学现在的业绩表现是不满意的，而且就这个问题我们应该和这个同学做多次沟通。沟通的目的是让他明确经理的期待，比如这位同学工作不积极主动，代码质量也很差，我们就可以像这样给他提要求：

我希望你工作的时候会主动拿出整个项目的时间表，把所有的场景预想一遍，列出每一个场景下你的代码逻辑是什么样的，我不希望再看到你被别人追着要进度的情况。提交的代码必须有单元测试，并且做失效性分析。

你看，相比泛泛去讲却不给建设性意见，经理这样做要求更明确，因为我们的要求是落到具体场景上的。

那如果谈完以后还是不见效，我们就只能采用更加直接的沟通方式，直接点明后果。比如说，我觉得你在跟客户还有跟同事沟通的时候使用情绪化用词，甚至针对人做负面评价，

这样不合适。**我不希望看到第二次，如果再出现，我不得不让你离开公司。**

2. 裁人前的评估与安排

如果提前铺垫，多次沟通仍不见效，我们就要未雨绸缪，开始做裁人的影响评估了，我们可以从事和人两个方面来评估。

首先是事情上评估，目的是避免裁人影响到团队的工作。换句话说，就是经理要提前预想好，怎么安排被裁员工手上的工作？谁可以分担？

我们可以根据工作的难度和性质去考虑如何做安排：

被裁员工的工作没什么难度。这是最简单的情况，他的工作很容易被其他人分担，经理只需要直接让其他员工接手。

被裁员工的工作有一定难度，其他员工想接手还需要专门的培训。有些工作只有被裁员工才了解细节，但对团队的业务也很关键。这种情况经理必须提前做准备，甚至有时准备期长达一年。怎么准备呢？经理可以安排其他员工加入协作，来分担被裁员工的工作量。

被裁员工的工作找不到人来接。比如因为系统太老没有人愿意来接，这种情况经理可以另辟蹊径，考虑干掉老系统的可能性，用新系统来接管老系统的功能。

其次是人，为什么千万不要忽略人的评估呢？因为人是有感情的，经理必须考虑一个员工被裁对周边员工的影响。具体我们可以根据被裁员工的类型，考虑怎么做预案。

员工能力不行，态度很好。这里我们要区分能力不行是否已经影响交付，如果员工的能力影响交付才要考虑裁撤。这样的员工态度很好，如果裁掉这类员工，团队里的其他员工可能会觉得领导和公司没有人情味，一味看业绩。

所以经理就需要提前在团队里做铺垫，因为业绩裁员真的没有人情味吗？业绩老是垫底的员工，其实工作并不开心，换个地方很可能更合适他，生活质量也能得到提高。因为业绩裁员真的有问题么？我们要明确，团队的共同目标就是用业绩产出和产品质量说话的。一位员工，态度再好，如果能力不行，就需要其他员工分担他的工作，而且未来还会一直是团队配置上的短板。

员工能力很强，但协作很差。对于这一类员工，我们可以考虑安排难度较大、但又不需要太多跟别人交互的工作。工作中不可能一点跟别人的交互都没有的，**如果实在到了影响团队团结协作的地步，就必须解聘**。裁掉这类员工，在安抚周边员工这件事上反而相对简单一些。

这里要反复确认的是：我们认为该员工协作很差是不是事实？他是跟某些人还是跟所有人合不来？甚至他是不是只跟经理本人不合拍？做好这些确认，能够让我们**避免误伤有能力且有性格的人**。

3. 获得上级领导的支持

上级领导是裁人发生突发事件时的坚强后盾。很多情况我们都需要获得领导支持，才能解决问题。比如万一被裁的员工闹起来，那时有老板主持大局就非常重要。在裁人后的过渡阶段，如果团队内部无法消化这个人的工作，也需要领导的助力和协调。

而且上级领导对裁人这件事要拥有知情权。裁人可不是一个小的决定，即使团队内部就能消化掉被裁人的工作，我们也要跟直属领导沟通好。一般比较成熟的二线领导（经理的经理）一定会跨级了解情况，也就是说经理的上级对于要裁的人也是有了了解的。

裁员的沟通协调

裁员的沟通和协调是最后一步，说明我们已经准备和员工摊牌了。沟通协调的目的都是为了避免意外情况发生，要注意缩短和员工谈解聘到员工签解聘协议并离开公司的时间，减少裁员对周边人的影响，尽量好聚好散。

1. 做好准备，启动裁员沟通

虽然理想状态是好聚好散，但我们也必须做最坏的准备，根据实际需要可以先去除被裁员工的权限，避免对公司造成破坏的所有可能性，然后想办法把被裁员工从所在团队支开，避免被裁员工情绪激动，影响现有团队的其他成员。

还有一点要注意，就是不要和被裁员工说“跟你的业绩无关”。我就犯过这个错误，那次是公司做内部调整，我部门也受了影响，不得不裁掉业绩排后的一批员工。我去沟通时就说，这是公司战略性调整，所以你的职位被拿掉了，这次裁员跟你的业绩无关。我当时觉得这样说，被裁员工心里感觉会好一点。

但事后 HR 提醒我不可以这么说。原因有两点：第一，被裁员工可能会拿着“他没有业绩问题”来跟公司闹，要更多的赔偿，甚至直接打官司；第二，其实经理和 HR 都知道裁掉的人就是业绩靠后的，被裁员工多少也会猜到，沟通中我们不必主动提这个话题。

2. 把对话引导到赔偿协议上

一旦裁员的沟通启动，经理和 HR 都希望尽快签字落实，所以沟通时就要尽快把对话切到协议签字上。比如可以说**要不我们先看一下赔偿协议和金额吧，这时候大多数人就不会再纠结为什么被裁的人是我，而 HR 也可以在这时介入跟员工讨论赔偿细节。**

这里我还想多说两句，并不是所有被裁员工都有赔偿，比如下面这两种情况就没有：

个人业绩不达标。每家公司的政策不一样，我们公司，如果经理选择走正式的业绩改进计划，就会协同 HR 跟员工明确每一个阶段的业绩目标并存档，存档后按月 check 情况，如果不达标就没有补偿，整个过程会持续 3~6 个月。

合同到期。按照法律，这种情况经理和公司不需要给出不续约的具体理由，公司也可以不做出任何赔偿。

3. 政策范围内，能多帮就多帮一些

经理做出裁人决定，对被裁员工的影响是很大的，我们能确定他承受得了吗？不会有意外吗？如果不能保证，我强烈建议经理在裁人前，一定找公司的人事部门去了解法律细节。事实上，在我们公司就会有 HR 专门协助经理处理裁人的事情。

为了尽量避免发生意外，一种有效的方式就是经理提前了解被裁人身体、心理和家庭情况，如果发现被裁员工这三方面存在很大风险，我们可以这样做：

身体状况不佳，找合适时机沟通。曾经有位身体不好的员工，我们没有直接做沟通，而是先询问身体状况，那时这位员工正在看病，我们一直等到他复查完毕，拿到医院的评估后才和他做了沟通。

心理状况不稳定，沟通要持续跟进。有次裁员我们就遇到了被裁员工有轻度抑郁症的情况。因为经理在平时就会关注员工的心理状况，所以他知道这个事儿。因此，这名经理选择在公司外一个相对私人一些的环境和他做沟通，并且后续做了数周的跟进。后来经

理和 HR 在政策允许范围内，尽量考虑了员工现实情况去做安排，这名员工也接受了解聘协议。

被裁员工家庭负担比较重，要在力所能及的地方多做协调。员工被裁后很难负担家人重病和房贷的支出。可是开弓没有回头箭，一旦启动裁员计划，是不可以撤销的，这一点没有商量的余地。但我们确实做了在政策范围内力所能及的事儿，HR 专门帮忙被影响员工联系医保社保，主动提供公司内部其他在招聘部门的招聘信息。

这里概括一下，我们要注意一个核心点，“心要慈”，就是我们不能把人逼入绝境。这样做，被裁员工强烈反弹和做出极端行为的机率就会减少很多。

总结

裁人是个沉重的决定，为了组织运转更高效，有时经理就是要做这个艰难决定，这是经理的责任。对于要被裁掉的员工，在这个环境下他工作和生活的质量也并不高，换个环境对他自己也是一种解脱。

真正要裁员，提早做铺垫，经理对被裁同学现在的业绩表现不满意，要通过多次沟通指出员工的问题，并提出具体的改进建议。如果多次沟通仍不见效，那么经理就要做足准备，评估对事和对人的影响，争取到上级的支持。

在裁员沟通前，经理必须做最坏的准备，把可能发生的情况都先过一遍，最好找公司 HR 帮我们审核一遍。

沟通中注意不要和员工说裁掉他和业绩无关，而且要把对话引导到赔偿协议上。沟通协调的核心目的是什么？其实就是缩短员工解聘到离职的时间，降低人员变动带来的影响。

另外，了解员工身心情况、家庭负担也很必要，不能把人逼入绝境，政策范围内，我们尽量多帮一些。

最后请你记住一句话：心要慈，刀要快。意思就是我们内心很希望被裁掉的人将来能过得好，操作起来铺垫和准备工作做到位，一旦落刀就要果断，尽快解决。

思考题

1. 团队里有一个同学业绩不达标或者不能达到你的期待，还有一个月他的合同就到期了。你是否给他续约，或者说什么情况下你会给他续约，什么情况下你不给他续约呢？
2. 你很希望团队能够转型并到达新的高度，你的团队成员虽然都很努力但是不足以到达下一个阶段，这时你准备怎么做？你能列出你这么做以后团队的收益和风险吗？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果有收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

程序员的数学基础课

在实战中重新理解数学

黄申

LinkedIn 资深数据科学家



涨价倒计时 🕒

今日秒杀 **¥79**，9月11日涨价至 **¥129**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | 人才培养：御人也是育人，人才培养的5个维度

精选留言 (5)

写留言



Geek_03a866

2020-09-12

如果以上原因都不成立就裁员呢

展开 ∨



趁早

2020-09-11

合同到期。按照法律，这种情况经理和公司不需要给出不续约的具体理由，公司也可以不做出任何赔偿。 -- 你确定是这样么？

展开 ∨

作者回复: 我听到Hr 一直是这么跟我说的，但是我这篇文章发了以后已经有还几个听众跟我说不是这样，按照劳动合同法还是要赔偿N+1, 我准备下周跟公司HR 确认一下这个事情。



Xunqf

2020-09-11

我印象当中好像是劳动法有规定，合同到期公司不续约是要给补偿的吧。

我身边就发生过被裁员工心理有问题的案例，员工自身之前没有意识到，后来经过去医院检查，才确认是心理上的问题，就跟公司领导申请休假，治疗。公司一开始给人感觉也很有人情味，批了三个月的假，让安心治疗，公司领导也各种安慰，而且她还对公司的领...

展开 ∨

作者回复: 公司领导不会因为他有心理问题就撤销裁人决定的，关心他也是真的，谁也不希望看到他出事对吧？特别还在解聘之前。

其实我问这个问题的时候我也挺纠结的，大家好聚好散赔偿就赔偿了，但是我也会问我自己这个问题：如果这家公司是我开的，我过一个月就不用赔，而我给他续约就要赔N+1, 我会做何选择？现在政策规定都要赔，那我也不需要纠结这件事了。

我很容易你转型的时候由线及面的做法，其实我现在就在做这件事。我觉得作为经理还是要做艰难决定的，为了引进新的人才不得不淘汰掉一些人，难的是到后来淘汰的人已经不是很差的人了，但是你却为了增加转型成功的概率，还是狠了心。



**勇闯天涯**

2020-09-11

续约的问题，在能力不达标的前提下：

- ①工作态度差，潜力一般，不再续约
- ②学习能力强，未来有潜力，续约，做梯队培养
- ③态度积极，潜力一般，降级续约或者不再续约

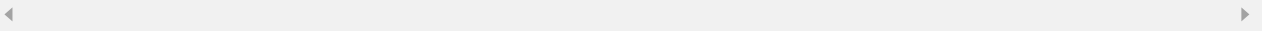
...

展开 ∨

作者回复: 指点迷津我也不敢当啊，看得出来你思考挺多的，都是很好的问题。哎，有时候是个死结，我要有的人才才能把平台做起来，但是好的人才他不愿意在我起来之前加入我呀，比如我想要机器学习最后就只能靠自己人转型自力更生，后来招到专业的人才已经是有点成绩以后了，每一个阶段走出来都很难。我的总结就是没有简单路径，看看我们国家的半导体芯片的现状就知道了。主要靠内部培养，辅以外部人才引进，如果要押宝就压在跟你一起奋斗了那么多年的兄弟身上。然后还有耐心，两到三年没有成绩很正常，不要放弃。其实如果你人理顺了，大家愿意跟你一起奋斗在我的价值观里就值了。具体技巧嘛，要设计一些small win 增加信心。

你说的持续集成工具是一个好的尝试，不过我更相信测试环境的搭建和测试用例的完备性，你想如果你搭个持续集成多少投入？如果不大，你也就不要指望大幅度提高效率。日常坚持code review, 包括review 测试用例，user case 的覆盖率，日复一日才难，然后辅以持续集成流程。

你可以给一些具体的例子吗？

**刘丹**

2020-09-11

劳动合同到期，公司如果不续约，是不需要赔偿员工的。但按劳动法，公司要按N+1给员工补偿。

