买断工龄的利与弊：公司是否应执行？员工是否应接受？

2006年04月26日



通用汽车上月宣布向其11.3万名小时工提供买断工龄与提前退休计划。此举引发人民对员工与雇主之间不断发展变化之关系的新一轮关注。

买断工龄实质上意味着管理层希望员工在激励措施公布后自动离职，从而削减公司成本和提高经营效率，出台该措施的原因通常是公司陷入经营困境或者面临巨大的竞争压力。买断工龄显而易见是裁员之外的又一选择。前者是让员工自主做出去留决定，而后者是由管理层来裁决。

然而裁员会让管理层陷入长期纠缠不休的法律问题，尤其是牵涉到工会合同的时候，而且公司必须向下岗员工支付失业赔偿金。另外，裁员或许还会在精神上对在岗员工造成不利影响。

买断工龄现象在各行各业屡见不鲜，它被认为是企业减员的“人性化”渠道。2003年，Verizon向其15.2万名员工提出买断工龄计划。福特（Ford）的目标是在2102年前削减3万个工作岗位。联邦政府机构也向政府雇员提出更多的买断工龄计划，过去两年中共有超过2.2万名联邦政府员工离职。保险公司Allstate本月宣布6800名员工中有1000名已接受其自愿买断工龄计划。《纽约时报》（*New York Times*）、《波士顿环球报》（*Boston Globe*）和《费城问询者报》（*Philadelphia Inquirer*）曾获普利策奖的记者最近也接受了各自报社的买断工龄计划。

宾州费城MMWR（Montgomery, McCracken, Walker & Rhoads）律师事务所就业法律师丹尼尔·奥米拉（Daniel P. O’Meara）说，虽然经常有人向企业人力资源部与法律顾问办公室咨询关于买断工龄如何构成及条款事宜，但通常做出最终决定的是公司最高管理层。“当我在为一间医院拟定买断工龄方案时，我们把所有的利与弊都呈交给医院的CEO，然后由他来做出决定。”小规模企业亦是如此。以一间只有250名员工的工厂为例，总经理或许会参与并宣布买断工龄计划，但多数情况下他是根据总部的指令行事。

首席退休金精算师伊桑·克拉（Ethan Kra）认为，应当按照如下过程制定买断工龄方案：“首先计算买断个人工龄的成本，包括现金、增补的医疗保险或养老金等福利、离职赔偿金等。”然后再“反过来考虑：保留这名员工的成本几何？这名员工离职后，是用更便宜的人力来替代他或她？还是干脆去除这个职位？ 用更便宜的人力替代这名员工可以节省多少成本？让其离职节省的成本与让其留职获得的收益相比孰多孰少？假如他或她离职并不影响公司收入，那么节省的每分成本都相当于利润。”

雇主在宣布买断工龄计划的时候可能会紧张不安，担心是否有足够的员工参与？参与的员工是否是“应该离开”的人选？最有价值的员工最终也可能选择离职，因为他们相信自己可以轻松找到其他的工作。但无论如何，雇主都不希望那些打算辞职或者退休的员工参与计划。克拉说，“那是在浪费金钱。买断工龄计划必须足够丰厚以吸引应该参与的员工，否则就是贪小便宜吃大亏。”

克拉的同事、美世咨询资深顾问斯蒂夫·格罗斯（Steve Gross）说，雇主通常为节省各种成本而制定买断工龄方案，但设想的买断工龄方案带来的回报永远无法如计划般精准。策划一次买断工龄方案（让员工自由选择是否参与）是一项不精准的等式。“没人喜欢这样。但雇主只能以尽力而为的态度来面对，他们的口袋里[并没有宝鉴]帮助他们预测结果会怎样。”

除可能出现偏差外，买断工龄的过程中还必须遵循某些法律规定。公司必须给予员工至少45天的时间来决定是否接受买断工龄。管理人员必须按照目标员工的年龄向其提供买断工龄计划的明细安排。通常情况下，竞业限制条款不包括在大范围实施的买断工龄方案中。

奥米拉的客户常常问他获得多少离职赔偿金才算公平，但这个问题并没有标准答案。大公司的做法一般是根据工龄发放数周、甚至是数月的离职赔偿金。通用汽车根据工龄长短以及合乎退休规定的程度向接受买断退休或离职的小时工给付3.5万至14万美元。但除此以外也有其他的买断模式。奥米拉说，“即对员工的技能进行评估，计算此人要花多长时间才能找到一份相当的工作，然后据此制定出买断方案。”他还说虽然法律规定雇主必须建议员工向律师咨询，但在一切都已是明明白白的情况下，或许根本没有必要去见律师。”

新方向、新团队

所有与买断工龄相关的技术性事项都没有涉及到与这类减员相关的核心问题：即拥有丰富经验知识的员工可能会选择买断工龄离开公司，而这部分员工的离职又可能对在职员工的士气产生极大的影响。

沃顿人力资源中心（Wharton's Center for Human Resources）主任彼得·坎佩里（Peter Cappelli）认为，买断工龄反映出管理层未来的发展目标以及公司糟糕的财务业绩。“买断工龄的整个过程更像是艺术而不是科学，由管理层根据公司未来的发展方向制定。当[管理人员]改变战略时，他们希望改变公司的发展方向。他们的思维是：‘既然正在通过重要的方法来改变公司的业务能力……那我们就不需要以前的老员工了。’”由于这些管理人员“并不看重经验知识的积累，于是就对那些工龄很长的老员工滋生出偏见，认为他们会妨碍公司的发展。”

坎佩里还指出，以前的管理人员并没有这种思维模式（公司要改换门庭就得更换员工队伍）。“二十年前的思维是我们[有义务保留员工]，现在的思维是‘我们需要新鲜血液。’”现代经营企业的快节奏是这种态度产生的原因。企业可以相对较快较彻底地改变战略，利用更先进的技术和建立新的员工队伍向新的方向发展。

但这些员工现在已经意识到自己就象是可以替换的零件。当管理人员说，“我们不在乎谁走，只要有足够的人走就行”，话中传达的信息会伤害员工的感情。《热情高涨的员工：企业如何通过满足员工要求来获得利润》（*The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*，沃顿商学院出版）的合著者戴维·希洛塔（David Sirota）说，“就算现在的员工不像过去那样担心饭碗的安全，但这种话多半都是在胡说八道。”

他还说，“工作保障或许在经济繁荣时期不那么重要，但自从高科技行业发生内爆以来，工作保障就成为员工最关心的问题。现在能否得到[稳定]的工资其实是非常重要的。”但与此同时，“许多大公司不再向员工提供终身职业保障，转而实行一种交易味道更加浓厚的管理方式。‘星期五我付了工资给你。现在我们扯平了，我什么都不欠你。’”

眼见昔日同事接受买断而离开公司可能让留职的员工沮丧泄气，但管理人员可以通过制定精心打造的买断后计划，并在计划中告知员工工作量可能发生改变来避免出现士气低落的情况。“最佳做法是公司在准备减员的时候保证让最基层的员工也贯彻实施决策内容。譬如，组织实行自我管理的员工队伍并将责任下放给这些员工。假如员工认为公司关注自己，他们就会承担起这些新责任，因为他们觉得公司不是在剥削自己。”

希洛塔是工业心理学家兼纽约希洛塔采购咨询公司（Sirota Consulting of Purchase）创建人。他认为买断工龄后下放责任是在告诉留职的员工公司重视他们的价值。“这个世界上不存在乌托邦，但基本的文化[应该是]对买断工龄的员工慷慨解囊”，并把留下的员工当作公司的“资产”看待。

这种买断时的慷慨解囊还包括帮助员工另寻工作。希洛塔指出，公司应该尽其所能联系供应商帮助离职员工就业。“也就是说公司应该把员工看作是合作伙伴，这种体贴的举动会对留职的员工产生积极影响。”

焦虑与矛盾

是否接受买断会令某些员工坐立不安。他们必须掂量另找工作的难易程度以及家里的财政状况是否允许自己退休。 中年员工或许把买断工龄看作是改变职业生涯或者走上创业之路的机遇；其它员工可能担心接受买断后陷入永无止境的失业状况。有名公证员在一家中型企业为接受买断工龄的员工在协议书上签字提供见证。据她说，去年秋天有50名员工在买断工龄计划有效期最后一天的最后时刻排队等候公证签字。该项计划是在数月前公布的。她认为这种在最后一分钟做出决定的现象表明，这些人不仅为自己的决定焦虑不安，而且一直都处在矛盾的心理状态中。

买断工龄给员工造成了巨大的心理压力。从买断方案公布的第一天起他们就不断得到“机不可失”的警告，因为假如没有足够的员工接受买断，公司就将开始裁员。当管理人员指出离职员工必须达到一定数量时，员工不知道自己是否会因为害怕而做出令人后悔的决定，同时也在不知道公司裁员的消息是否属实。换言之，不确定自己是否正面临着真实的威胁?

克拉说，“是的，这些威胁都是真实存在的。有时当公司开始裁员之际，员工会说，‘我现在接受你们四周前宣布的买断工龄计划，但为时已晚。’”

坎佩里补充道：“如果你的主管暗示你说，‘我觉得你还是接受买断工龄吧’，那你就要赶快接受。”

© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.