

【案例 3-1】裁員宣布：守住人性，也守住未來

經驗分享 在我的顧問生涯中，無論是應對全球經濟風暴，還是主導企業重整，裁員往往是為了讓公司得以永續經營而必須採取的沉痛手段。執行裁員時，我固然會恪守前述的原則：維護信任（程序透明）、堅持公正（標準客觀），並指向成功（闡明這是存續的必要之舉）。然而，真正的挑戰在於裁員之後的實務操作。

以下是裁員三階段的實務操作清單：

一、裁員前：準備好你自己與管理團隊

- 與核心主管建立共識：確認裁員的必要性與目標。
- 訂出明確、可說明的評估標準。
- 排練一次「告知對話」：避免當場情緒失控或說錯話。
- 想清楚應對策略：你要如何回答留任員工的疑問？

二、裁員當下：尊重每一位受影響的人

- 一對一告知：絕不在公開場合「宣判」。
- 清楚說明原因：但不把責任推卸給「制度」或「老闆」。
- 適度留白：允許對方有情緒與提問，不急著結束談話。
- 提供具體協助：明確告訴對方你能提供什麼（轉職資源、推薦信、時間安排）。

三、裁員之後：轉化犧牲、凝聚使命

我會召開一次全員大會，其核心目的不是「慶祝重生」，而是承認傷痛、轉化犧牲。在會中，我會帶著留下來的同仁，一起真誠地感謝被迫離職的同事。

💡 轉化犧牲的關鍵話語

「正是因為他們的犧牲，我們今天還能站在這裡，還有機會一起為公司的未來奮鬥。接下來，我們有義務把這家公司做得更好；我們的每一份努力，都是在證明他們當時的犧牲是有意義的。」

這個儀式性的感謝，目的在於不讓離職同仁的離開變成被遺忘的損失，而是轉化成一份需要被捍衛的傳承。當裁員不再只是數字調整，而被賦予這層意義時，留下來的人會更願意負責任地工作，而不是心虛地覺得自己只是「撿到一條命」。

【實踐：話怎麼說，決定格局大小】

不是用壓制換服從，而是用安全感換影響力。具備真正「格局」的領導者，做法會完全不同。他不把互動當成「我說服你」，而是把互動設計成「讓你變得更穩、更清楚、更有選擇」。所以他會：

- 把焦點從「證明自己」轉向「成就他人」；
- 用專注的傾聽，向對方傳遞：「你的聲音值得被聽見」；
- 用真誠的欣賞，肯定對方的能力、善意與自主；
- 在必要時給予引導，但不剝奪其選擇權與思考空間。

■ 這樣的互動，不是用壓制換服從，而是用安全感換影響力。

【說法對照】同一句話，格局差一個層級

情境一：同仁提案不成熟

✗ 錯誤說法：「這個方案太天真了，你有沒有想過風險？」

☑ 有格局的說法：「我聽懂你想解決的是 X 問題，這個出發點很好。如果 Y 風險發生，你覺得我們有什麼備案？」

情境二：同仁犯錯

✗ 錯誤說法：「怎麼會犯這種低級錯誤？你到底有沒有在看？」

☑ 有格局的說法：「這次的疏漏確實造成一些影響，我們一起來檢視流程，看看哪裡可以設計得更不容易出錯。」

情境三：同仁公開質疑你的決策

✗ 錯誤說法：「這件事我已經決定了，不用再討論。」

☑ 有格局的說法：「謝謝你直接提出不同看法，我們用五分鐘把你擔心的點講清楚，看看是不是有我們沒想到的地方。」

情境四：同仁進度落後（但還在硬撐）

✗ 錯誤說法：「你到底在幹嘛？這麼簡單都做不完？」

☑ 有格局的說法：「我看到進度卡住了。我先問兩件事：卡在哪一步？是資源不夠、決策不清，還是你低估了難度？我們把阻力拆開，選一個最快能解的方法。」

情境五：同仁做法與你不同（你覺得風險高）

✘ 錯誤說法：「照我說的做就對了，你不要自作主張。」

☑ 有格局的說法：「你的做法我理解了。你背後想達到的結果是什麼？我擔心的是 A 風險。你願意把你評估的依據講一下，我們一起把風險控住，然後保留你方案的優點。」

情境六：同仁表現不穩（需要回饋但怕傷到他）

✘ 錯誤說法：「你最近表現很差，自己想辦法改善。」

☑ 有格局的說法：「我想給你一個清楚的回饋：你在 X 做得很好，但 Y 的穩定度影響到團隊交付。我們先建立共識『期待標準』，再一起找『下一步的具體做法』。你覺得最需要我提供什麼支持？」

情境七：同仁情緒失控（在會議上爆了）

✘ 錯誤說法：「你冷靜一點，不要在這裡情緒化。」

☑ 有格局的說法：「我聽得出來你現在很急，也很在意。我們先把情緒放在一旁，用一句話講清楚：你最擔心的點是什麼？我會確保你把核心講完，然後我們再討論怎麼處理。」

情境八：跨部門衝突（對方部門在推責）

✘ 錯誤說法：「你們部門每次都這樣，難怪事情做不起來。」

☑ 有格局的說法：「我先把目標拉回來：我們都想把 X 做成。現在卡住的是責任邊界與交付節點。我提議：把工作拆成三段，明確『誰交付什麼、何時交付、驗收標準』，先讓事情前進，再回頭檢討制度。」

情境九：資源不夠（你必須拒絕他的需求）

✘ 錯誤說法：「不可能，現在沒人沒錢，你自己想辦法。」

☑ 有格局的說法：「我理解你需要這個資源，因為它直接影響 X 結果。現況是資源只能支持兩件事：A 或 B。你幫我判斷：哪一件對目標更關鍵？我也承諾：若我們把 C 砍掉，我會把省下的資源優先補到你這邊。」

情境十：你要否決他的方案（但要保住他的價值感）

✘ 錯誤說法：「不行，這想法不成熟，下一個。」

☒ 有格局的說法：「你的方向我肯定：你抓到 X 的痛點。但以現在的條件，這條路成本太高 / 風險太大。我們把它改成『小一階的版本』先驗證：保留你核心假設，用兩週做一個最小可行測試。」

情境十一：同仁要求加薪升職（你暫時給不了）

☒ 錯誤說法：「公司制度就這樣，你不要想太多。」

☒ 有格局的說法：「你提出這件事我很重視。先建立共識：你期待的是薪資、職級，還是更大的舞台？我現在能給的承諾有兩個：一是清楚的標準（做到哪些結果就是哪個級距），二是清楚的時間點（哪一天檢核、誰來決策）。你願意跟我把路徑定下來嗎？」

情境十二：同仁犯的是「可避免的錯」（你需要立規矩）

☒ 錯誤說法：「你再犯一次就別做了。」

☒ 有格局的說法：「這個錯會造成重大影響，所以我必須把底線講清楚：同樣的錯不能再發生。接下來我們做兩件事：第一，立刻補救；第二，把流程加一道防呆。你負責哪一段、我支援哪一段，我們今天就定下來。」

情境十三：你要做不受歡迎的決策（砍專案 / 延期 / 調整目標）

☒ 錯誤說法：「上面決定了，照做就好。」

☒ 有格局的說法：「我知道這個決定會讓大家失望，我也願意承擔解釋責任。原因有三個：A、B、C。接下來我只問一件事：在新條件下，要守住最重要的結果，我們該怎麼排優先順序？我會把你們的風險與建議帶回去。」

情境十四：你要裁員或調整人力（高壓、最傷信任）

☒ 錯誤說法：「公司要縮編，你不要問太多。」

☒ 有格局的說法：「我會直接講清楚，因為你有權利知道：我們正在做人力調整，原因是 X（市場 / 現金流 / 策略）。我能承諾三件事：標準一致、資訊透明、過程尊重。你現在最想確認的是哪一點？我先把你最不安的地方講清楚。」

情境十五：客戶抱怨（同仁被當眾打臉）

☒ 錯誤說法：「你看吧，我早說你這樣不行。」

☒ 有格局的說法：「先把火止住：我們先承接客戶情緒與需求。我們內部檢討放在會後，現在先確認：客戶要的結果是什麼、我們承諾的時間是什麼。回到內部，我們一起把流程補強，不讓你一個人扛。」

情境十六：新人不敢問、怕被笑（需要你創造安全）

✘ 錯誤說法：「這都不知道？你怎麼進來的？」

☑ 有格局的說法：「你問得很好，這問題很多人其實也卡過。你先說說你理解到哪裡，我補上缺的那一段。你越早問，越能少走彎路；在我這裡，提問是專業的一部分。」

當一個人覺得在你面前可以做「完整的自己」，他就會開始允許你的想法進入他的世界。而當你願意為長期的信任、公正與成功負責，你的格局就會變成別人的「避風港」——你不是靠壓制讓人配合，而是靠安全感讓人願意把真話、責任與風險交給你。影響力，自然會長出來。

【案例 3-2】逆風時刻，誰能守住人心

同樣是一場 10% 的裁員決策，傳統主管與有格局的領導者，做法幾乎是兩個世界。

1. 面對真相：是躲在人資部門後面，還是自己站出來？

- **傳統主管：**習慣把裁員視為「不方便被談論的髒活」。通常請人資悄悄整理名單，由人資出面通知，主管只在旁邊點頭說句「辛苦了」。潛台詞是：「這是制度的決定，不是我。」短期看來有效率，但代價是留任者會默默記住公司如何對待人，信任資本大幅扣分；被裁者帶著受傷尊嚴離開，成為負面口碑來源。
- **格局型主管：**絕不會把裁員外包給人資，也不假裝自己是被動執行者。他會親自站到前線，為標準負責；在通知時親自與同仁對話，坦承：「這是管理團隊的集體決定，我也有責任。」這不會讓痛苦消失，但這種「敢站出來」的姿態，本身就是一種信任感的來源。

2. 對待被裁者：是讓人默默消失，還是給出完整的告別？

- **傳統主管：**默契是「動作快、聲音小」，當天就把人處理完，不安排致意或告別。被留下的人只能從座位空了、系統關閉去推測。這種將裁員變成「集體不敢細看的故事」的做法，會給留任者釋放強烈訊號：「有一天輪到我，應該也是這樣。」在組織留下長期陰影。
- **格局型主管：**會刻意做短期看來「較麻煩」的事：安排完整而體面的告別。向團隊公開說明離開原因，避免揣測填滿空白；真誠肯定具體貢獻，讓彼此好好告別。這能將

裁員從單純的成本削減，轉化為集體承認與感謝。讓留下來的人學到：「即使有一天必須分開，我也會被當成人，而不是成本。」

3. 面向留下來的人：是只說「大家加油」，還是重新立約？

- **傳統主管：**裁員後只發制式公告，並簡單喊話「大家辛苦了，接下來更努力」。這完全沒有回應員工內心真正的疑問（「下一波會是我嗎？」、「願景還算數嗎？」），讓裁員流於冷酷的數字調整，無法產生新動力。
- **格局型主管：**會主動與留下來的團隊「重新立約」。包含三個關鍵步驟：
 - **說清楚「為什麼」與「為了什麼」：**坦白說明對財務與布局的實際影響，更談「我們還想完成什麼」。
 - **承認情緒，而不是跳過情緒：**允許團隊感到不捨或焦慮，說出主管不敢說的話：「我知道這段時間大家很不好受，我自己也一樣。」
 - **重新確認彼此的承諾：**先承諾公司不會再用突襲式裁員、會提前溝通風險；再談員工願意對團隊做出什麼承諾。讓彼此不是「被動留下」，而是「主動選擇留下」。

決策維度	傳統主管的「避險」做法	格局型領導者的「承擔」做法	最終代價與結果
面對真相	躲在人資部門身後，讓制度與景氣當擋箭牌。	親自站上前線，說明「為什麼是現在、為什麼是你」。	傳統做法透支信任；格局做法讓人感受到「你不躲避」的安全感。
對待被裁者	刻意壓縮時間，無告別機制，讓員工默默消失。	安排體面告別，公開說明原因並真誠肯定其過去貢獻。	傳統做法留下「隨時被拋棄」的陰影；格局做法證明員工被「當人看」。
面向留任者	發送制式公告，簡單喊話「大家加油」，無視員工焦慮。	重新立約：說明實際影響、承認情緒，並確認雙方承諾。	傳統做法僅是冷酷數字調整；格局做法能重新定義關係與使命。

【案例 3-3】逆境中的格局：從 Tylenol 危機看見的領導風範

1982 年，美國發生 Tylenol (泰諾) 藥品遭人惡意投毒事件，導致 7 人死亡，強生公司 (Johnson & Johnson) 面臨空前危機。

時任執行長 James Burke 力排眾議，做出了一個典範級的決策：

- **信任置於首位：** 他將「保護消費者安全」置於短期利潤之上，立即下令從全國召回所有 3,100 萬瓶 Tylenol 膠囊，損失價值超過 1 億美元。
- **公正與透明：** 他不試圖淡化危機，也不把責任推給「個別不肖份子」，而是坦誠面對媒體，公開所有資訊，展現了對公眾負責的「公正」態度。
- **導向長期成功：** 雖然公司短期承受了巨額損失，但這次行動為強生贏得了無價的公眾信任。不久後，當 Tylenol 換上防篡改新包裝重返市場時，市佔率迅速回升，甚至超越了危機前的水平。

Burke 的決策證明，在危機中堅守「信任」與「公正」，短期可能輸掉財報，長期卻能贏得一個品牌的靈魂與市場的未來，最終帶來更偉大的「成功」。