

最近无意间扫了几眼一个电视剧，前期推动情节的环节是协商员工，做团队优化和融合，话说这家公司优化的阵仗很大，形容得很严重，并且计划通过优化一箭多个雕，当时第一感觉如果参考这个模式实际操作优化，那么一定是一地鸡毛的，事实好像真的也就是鸡飞狗跳的。

电视剧终究是在扯，因为工作的行业特殊，在疫情来了之后经历过很多轮优化、待岗，目前没有出现过的电视剧的情节，大多数的人，在权衡各种利弊之后，选在安静离开。

还是那句话，人力资源方面的任何动作都跟随战略的，用传统的概念也是通过选育用留促成战略的达成。

1、盘点

盘团队、盘干部、盘人才

个人：技术级、绩效、价值观、工作履历等综合素质

团队：干部的继任管理、氛围、成本控制、绩效管理、干部履历

这个动作其实就是确认那些人可以留用，那些需要被干掉，就这样简单，真正关键有两个特点①盘点的客观性②与执行战略的匹配，这两点没问题，就等于把名单确认下来的，至于执行中遇到什么问题，可微调，不会对留存的组织有太大的影响

2、成本方案

优化方案，遵守劳动法，该给多少给多少，不要让hr用个人能力和专业去对抗法律法规，（如果不能无偿解决就上升到hr能力不行的公司都是变态）成本在合理合法的基础上进行测算，如果公司有钱最好的做出特例的空间，有格局一点公司的口碑比那点赔偿金值钱。

3、谁来充当刽子手

统筹的人一定是hr团队，

一般优化都是内部挑人出来处理，外来和尚基本念不好，所以电视剧里面的来一个人，就直接开干的，有点扯了

综合业务单元最好的人选是带团队的政委、HRBP，熟悉情况，懂得用人，有内部

信息可以利用。

做小业务单元团队内部个别优化，首选是直属干部，然后hr收尾，干部和hr分配出好坏人的角色，个人建议干部强势点，hr兜底的，这样不至于僵到没办法收场，还可以通过以后工作区别分配断了被协商人的侥幸心理。

对于直接处理优化的hr，需要注意，不是特殊情况，不要和被协商人站在对立面，你充当的是一个专业解决问题的角色，不要上升到敌对的关系，但凡上升到敌对关系，被协商人就心理暗示般的进入一个误区，是你搞他，要不他不会走，最后hr就被妖魔化了，这也是很多公司hr都被称之为锦衣卫，名声差的很。

谈协商选择能抗住压力的人，无论是铁面包公还是知心姐姐，都要求有很强大的心理素质。

4、节奏

如需要一窝端，第一步先把干部搞定可适当给略高的政策，第二步强势搞定非刺头的其他人，节奏要快，能上午搞定就坚决不要拖到中午，政策要一致，不能有特例，第三步搞刺头，这部分是最消耗hr的，需要心理战，还有赌的成分

经过一次通过心理战打赢的优化，A城市需要优化掉整个团队，剩下最后的3个人拉开的是与公司共存亡的架势，不接受N+1方案，当时带着赌的心态，沟通转岗和更换工作城市，也就是公司调整到公司总部B城市工作，并承诺给解决租房和补贴的问题，房子已经看好，马上就支付定金了，架构已经开始申请调整了，3个人此时同意了协商方案，整个过程赌的就是员工不想更换城市。

战略结构性优化调整，不存在什么绩效啊，价值观啊，直接就是政策方案，然后签字。

如果是单个优化，或者常规优化

① 第一回合，干部谈，谈什么，绩效，专业，表现，从工作成绩出发

没谈拢的，hr介入，谈什么，团队，个人发展规划，把员工以后面临的困境给他，并且给出解决方案，二选一，要么转岗，要么协商（前提有转岗的范畴）

② 第一轮不能结束战斗的，后面就不要让直属干部介入，hr单线去控制，干部配合工作，不停地沟通，这个过程就是不断试探对方心理防线的过程

③ 终回合，直接给到对方底线，不用试探了，明确团队没有你的位置了，明确团队不想要你，明确经历过几轮之后已经回不到过去了，不如面对。

辅助：hr自己的人脉圈子，① 是否可以给被协商人外部机会；② 是否有猎头资源从外部撬动；③ 是否有强大的内心的，突破人性。

5、战后重建

团队重建：

① 需要明确告知留下的团队，这一轮优化已经结束了，大家是安全的，此时迫切需要给团队安全感

② 激励，刺激团队的冲劲，简单的来说就是刺激团队忙起来，忘记优化的动荡，重塑战斗力

③ 能力，提供培训学习，目前团队需要紧密连接到现有战略中

hr自己重建：

需要自我催眠，忘记自己是刽子手这件事，或者告诉自己hr手上不沾点血，都不足以成为合格hr，

优化协商过程中，不怕遇到撒泼打滚的，这时候换人都是斗志昂扬的，怕遇到声泪俱下的，hr也是人，情感上自己的那关需要过，砸人家饭碗的事情，做的多了，自己都会觉得罪恶，建议情感敏感的hr不要复盘，越复盘自己越难受。

这时候自己内心秩序的重建，很关键。