

裁员裁到大动脉 —— 现代企业应以史为鉴审慎裁

吴兴生¹ 廖青^{2*}

(1. 河源市嘉勉财财税咨询有限公司, 广东 河源 517000; 2. 广州白云穗和民商事调解中心, 广东 广州 510000)

摘要: 本文以西晋时期齐王司马攸被排挤出朝廷的历史事件为切入点, 分析了关键人物在组织稳定中的重要作用。司马攸德高望重、能力突出, 本可稳住西晋朝廷各方势力, 防止“八王之乱”的爆发, 但其被晋武帝司马炎强行“裁员”后, 朝廷失去稳定器, 最终导致长达十六年的内乱。本文通过深入剖析这一历史案例, 结合现代企业管理理论, 探讨了企业裁员决策中可能存在的风险, 提出了企业应当以史为鉴, 审慎评估裁员决策, 避免“裁到大动脉”的管理建议。

关键词: 司马攸; 八王之乱; 企业裁员; 组织稳定; 人力资源管理

一、引言

近年来, 随着经济环境的变化和市场竞争的加剧, 企业裁员已成为常见的组织调整手段。然而, 不当的裁员决策可能导致企业失去关键人才、破坏组织稳定, 甚至引发系统性风险。历史是一面镜子, 早在 1700 多年前的西晋时期, 就曾发生过一起因“裁员”关键人物而导致王朝动荡的历史案例——齐王司马攸被排挤出朝廷事件, 这一事件直接导致了后续的“八王之乱”, 使西晋王朝陷入长达十六年的内战, 最终加速了西晋的灭亡。本文旨在通过深入分析这一历史事件, 为现代企业的人力资源管理, 特别是裁员决策, 提供历史借鉴和管理启示。

二、司马攸事件的历史回顾

司马攸(248-283 年), 字大猷, 河内温县(今河南温县)人, 西晋宗室大臣。他是晋文帝司马昭的次子、晋武帝司马炎的同母弟。司马攸自幼聪慧过人, 深受祖父司马懿的喜爱, 《晋书》记载他“少而岐嶷, 及长清和平允, 亲贤好施, 爱经籍, 能属文, 善尺牍, 为世所楷”, 这些品质使他在朝廷中享有很高的声望。

司马攸的政治地位特殊且重要: 他不仅是司马昭的儿子, 还因伯父司马师无子而被过继为嗣, 继承了司马师的舞阳侯爵位。这一特殊身份使他成为连接司马师一系和司马昭一系的关键人物, 在宗室中具有独特的地位和影响力。在晋武帝司马炎即位初期, 司马攸被任命为卫将军, 总管内外军事, 为西晋初期的稳定做出了重要贡献, 《资治通鉴》记载: “时朝廷草创, 而攸总统军事, 抚宁内外, 莫不景附焉。”

然而, 随着太子司马衷(后来的晋惠帝)的成长, 其智力上的缺陷日益明显, 引发了朝廷的担忧。司马衷“有淳古之风, 而末世多伪, 恐不了陛下家事”(《资治通鉴》), 即他过于单纯质朴, 难以应对复杂的朝政。这种情况下, 德才兼备的司马攸自然成为众人心目中理想的皇位继承人选, 这引起了晋武帝的猜忌和不安。

为了消除司马攸对太子地位的潜在威胁, 晋武帝采取了一系列措施削弱其影响力: 将司马攸列入十二位配享太庙的功臣名单, 从法理上确认其臣子身份; 通过政治联姻削弱司马攸与权臣贾充的关系; 设置“宗师”职位分走司马攸在宗室中的影响力; 甚至在司马攸为弘训太后服丧期间, 明确规定其只能按“诸侯之例”而非“子礼”服丧, 进一步削弱其法

理地位。

太康三年（282 年），晋武帝终于下令命齐王司马攸离开京城，前往封国。尽管朝廷众臣纷纷上书反对，但晋武帝坚持己见。司马攸被迫带病离京，途中病情加重，呕血而亡，年仅 36 岁。司马攸之死，标志着西晋朝廷失去了一个能够平衡各方势力的关键人物，为后来的“八王之乱”埋下了伏笔。

三、司马攸的稳定器作用分析

司马攸在西晋政治结构中扮演着至关重要的“稳定器”角色，这一角色主要体现在三个方面：宗室关系的平衡者、政治势力的协调者以及皇权过渡的保障者。

（一）宗室关系的平衡者

作为宗室关系的平衡者，司马攸具有独特的身份优势：他既是司马昭的儿子，又是司马师的嗣子。这种双重身份使他能够连接司马氏家族的不同支系，缓解因权力分配可能引发的宗室内部矛盾。在宗室中，司马攸“清和平允，亲贤好施”，享有很高的威望，能够有效调和各方利益，维护宗室团结。当他被排挤出朝廷后，宗室内部失去了这样一个核心平衡人物，各派系之间的矛盾开始表面化，最终演变为公开的武装冲突。

（二）政治势力的协调者

作为政治势力的协调者，司马攸在朝廷中有广泛的号召力和影响力。史料记载，当晋武帝病重时，“朝野皆属意于攸”，朝廷内外都希望由司马攸继位，这表明他获得了不同政治派别的普遍认可。司马攸的存在本身就能够抑制各方势力的过度膨胀和野心勃勃的行为。在他去世后，外戚杨骏得以独揽大权、排除异己，贾后（贾南风）得以干预朝政、挑动宗室内斗，各路诸侯王也纷纷觊觎中央权力，最终导致全国性内乱。

（三）皇权过渡的保障者

作为皇权过渡的保障者，司马攸是解决太子司马衷能力不足问题的最佳方案。司马衷智力有限，难以独立处理复杂国事，如有司马攸在朝辅政，既可保持政局的稳定，又可确保司马衷顺利继位。然而，晋武帝担心司马攸会威胁太子的地位，选择了将其排除出权力核心。这一决策的直接后果是：晋武帝去世后，弱智的司马衷无法有效行使皇权，政权落入外戚和皇后手中，引发了一系列权力斗争。

司马攸的稳定器作用可以用“大衍之数五十，其用四十有九”的比喻来理解。在《易经》的体系中，五十代表完满，但实际运用的只有四十九，留出的“一”象征着变化的空间。在西晋朝廷这个“大衍之数”中，司马攸就是那个额外的“一”，他的存在使各方势力能够“各安其位”，保持系统的平衡与稳定；当他这个“一”被移除后，系统失去了平衡点，各方势力开始争夺那空缺的位置，导致整个系统的动荡和重组。

四、现代企业裁员的风险分析

将历史视角转向现代企业管理，我们可以发现，企业裁员决策中也存在着类似的风险：特别是在裁员过程中，如果未能准确识别和保留组织中的“稳定器”员工，可能会导致严重的组织动荡和绩效下滑。

现代企业裁员通常基于短期财务压力、业务重组或效率提升的考虑，但往往缺乏对组织社会结构和非正式网络的深入分析，这可能导致以下几种风险：

（一）关键知识资产的流失

在许多组织中，关键技术和业务知识往往集中在少数核心员工手中。这些员工可能没有

显赫的职位或头衔，但他们在特定领域拥有不可替代的专业知识和经验。一旦这些员工被裁，企业可能面临知识断层和能力真空，影响核心业务的持续运营——正如西晋朝廷失去司马攸后，缺乏能够统筹全局、平衡各方势力的核心人物一样。

（二）组织社会资本的破坏

组织中的非正式网络和社会关系是协调工作、解决冲突、促进创新的重要机制。某些员工可能在组织中扮演着“桥梁”或“枢纽”的角色，连接不同的部门或团队，促进信息流动和协作。如果裁员破坏了这些关键连接点，可能导致组织内部沟通不畅、协作困难，甚至形成孤岛效应。司马攸在朝廷中就扮演着这样的“桥梁”角色，连接着不同政治派别和宗室势力，他的离去使朝廷失去了这一重要的社会资本。

（三）员工士气和组织信任的损害

裁员不仅影响被裁员工，也会对留任员工的心理和行为产生深远影响。研究表明，裁员后留任员工往往会出现所谓的“幸存者综合征”，表现为工作安全感降低、对组织信任度下降、工作满意度减少以及离职倾向增加。当员工看到有能力、有贡献的同事被裁时，他们可能会质疑组织的公平性和管理能力，进而影响工作投入和组织承诺。在西晋司马攸事件中，众多大臣对晋武帝的决定表示反对和抗议，正反映了组织成员对不当“裁员”决策的抵制和不满。

（四）组织记忆和文化的断层

资深员工往往承载着组织的记忆和文化，了解组织的发展历程、价值观和行为规范，他们的存在有助于维持组织的连续性和稳定性。当这些员工集体离开时，组织可能失去对其身份和核心价值的共识，导致文化漂移和身份危机。司马攸作为西晋开国过程的亲历者和司马氏家族的重要成员，承载着王朝的政治传统和家族记忆，他的离去削弱了西晋政权的连续性和稳定性。

五、现代企业审慎裁员的策略建议

基于司马攸事件的历史教训和现代组织管理理论，本文提出以下审慎裁员的策略建议，帮助企业避免“裁到大动脉”的风险：

（一）建立全面的员工价值评估体系

企业不应仅基于职位、薪资或短期绩效做出裁员决策，而应建立多维度的员工价值评估体系。这一体系应当包括：员工的专业技能和知识储备、在组织网络中的位置和影响力、对组织文化的承载和传播、以及对外部关系的维护和发展等。通过这样的全面评估，企业可以更准确地识别那些虽然可能不占据高位，但对组织稳定和持续运作至关重要的“稳定器”员工。

（二）进行组织网络分析，识别关键节点

现代组织理论强调，员工在组织中的实际影响力往往不完全取决于其正式职位，而更多地取决于其在组织社会网络中的位置。企业可以通过组织网络分析（ONA）方法，识别那些在信息流动、知识分享和关系协调中扮演关键角色的员工——这些员工可能处于网络的核心位置，连接不同的团队或部门，或者具有较高的中心度和影响力。保护这些网络关键节点，对于维持组织的社会资本和协作效率至关重要。

（三）采取差异化的人力资源保留策略

基于全面的员工价值评估和组织网络分析，企业应当制定差异化的人力资源保留策略。

对于具有战略价值的关键员工，即使面临财务压力，也应优先考虑保留；对于可替代性较强的岗位，则可以考虑通过自然减员、冻结招聘或自愿离职计划等方式进行调整。这种差异化的策略可以确保企业在降低成本的同时，不损害组织的核心能力和稳定性。

（四）加强裁员决策的透明度和公平性

裁员决策的过程应当尽可能透明和公平，避免给人“排除异己”或“任人唯亲”的印象。企业应当明确裁员的标准和程序，确保决策依据客观、可验证的业务需求，而非个人偏好或办公室政治。透明的决策过程有助于减轻留任员工的焦虑和不公平感，维护组织信任和员工士气。

（五）重视知识管理和继任计划

为避免关键员工离职导致的知识断层和能力真空，企业应当建立系统的知识管理机制和继任计划。这包括：系统记录和整理关键员工的专业知识和经验、安排知识传递和技能培训、培养潜在接班人，确保关键岗位有足够的后备力量。通过这些措施，即使必须裁减某些岗位，也能最大限度地减少对组织能力的冲击。

（六）考虑替代裁员的其他调整方案

在决定裁员前，企业应当充分评估各种替代方案的可能性，如降薪、减少工作时间、无薪休假、内部岗位调整、再培训等。这些方案虽然也可能带来一定的痛苦和调整，但往往能够保留组织的人力资本和社会资本，为未来的复苏保留核心能力。晋武帝在处置司马攸问题时，也曾考虑过其他方案（如封司马攸为太子太保等），但最终未能坚持这些相对温和的解决方案。

六、结论

西晋司马攸事件是一堂深刻的历史管理课，它告诉我们：在复杂的组织系统中，某些关键个体可能发挥着超出其正式角色的稳定器作用。这些个体往往具有独特的身份地位、广泛的关系网络、深厚的专业知识和较高的组织威望，他们的存在能够平衡各方利益、抑制过度竞争、维护系统稳定；当组织为了短期目标或出于权力考虑而将这些关键个体排除时，可能会导致系统失衡、引发连锁反应，最终造成更大的损失。

将这一历史启示应用于现代企业管理，我们可以得出以下结论：首先，企业裁员决策不应仅仅基于财务指标和短期业绩，而应全面考虑组织的社会结构和动态平衡；其次，识别和保护组织中的“稳定器”员工，对于维持组织韧性和持续发展至关重要；最后，建立科学、透明、公平的人力资源评估和调整机制，可以帮助企业避免因不当裁员而“裁到大动脉”。如同西晋朝廷失去司马攸后陷入“八王之乱”一样，现代企业如果忽视了组织中的关键稳定因素，可能会面临人才流失、士气低落、能力下降乃至系统性风险。在当今不确定的商业环境中，企业更需要以史为鉴，审慎评估每一项人力资源决策，确保在追求效率和灵活性的同时，不损害组织的稳定性和持续性。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现长期健康发展。

参考文献：

- [1] 司马光. 资治通鉴[M]. 北京：中华书局，1956.
- [2] 房玄龄，等. 晋书[M]. 北京：中华书局，1974.
- [3] GASCIO W F. Downsizing and redundancy[M]//WRIGHT P M, BOSWELL W R. The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press, 2007.

- [4] PFEFFER J. The human equation: building profits by putting people first[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [5] CROSS R L, PARKER A. The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations[M]. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.
- [6] CAMERON K S. Strategies for successful organizational downsizing[J]. Human Resource Management, 1994, 33(2): 189-211.

Laying Off the "Vital Arteries": Modern Enterprises Should Learn from History and Be Cautious in Layoffs

WU Xingsheng¹, LIAO Qing^{2*}

(¹ Heyuan Jiamian Finance and Tax Consulting Co., Ltd., Heyuan, Guangdong 517000, China; ² Guangzhou Baiyun Suihe Civil and Commercial Mediation Center, Guangzhou, Guangdong 510000, China)

Abstract: Taking the historical event of Sima You, Prince of Qi in the Western Jin Dynasty, being excluded from the imperial court as the starting point, this paper analyzes the important role of key figures in maintaining organizational stability. Sima You was highly respected and outstanding in ability; he could have stabilized various forces in the Western Jin imperial court and prevented the outbreak of the "War of the Eight Princes". However, after he was forcibly "laid off" (excluded from the court) by Sima Yan, Emperor Wu of Jin, the court lost its stabilizer, eventually leading to 16 years of internal chaos. By in-depth analysis of this historical case and combining it with modern enterprise management theories, this paper discusses the potential risks in enterprise layoff decisions. It puts forward management suggestions that enterprises should learn from history, carefully evaluate layoff decisions, and avoid "laying off the vital arteries".

Keyword: Sima You; War of the Eight Princes; Enterprise Layoffs; Organizational Stability; Human Resource Management