

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



末位淘汰与层层激励

何云景

[作者简介] 毕业于陕西机械学院企业管理专业。现在太原重型机械学院经济管理系任教，管理学副教授。发表论文20多篇。长期从事企业管理学教学、研究与实践。

[摘要] 审视了末位淘汰和首位激励存在的问题，提出慎用末位淘汰和推荐层层激励模式。

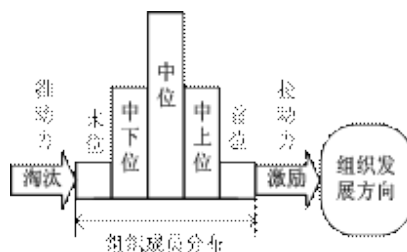
[关键词] 末位淘汰；首位激励；层层激励；整体发展

末位淘汰制是为提高组织的竞争力，通过科学的评价手段，对员工进行合理排序，对排名在后的员工，按一定的比例或数量进行调岗、降职、降薪、下岗或辞退，其目的是推动组织的整体进步。

与末位淘汰制有关的做法有多种，如“首位激励制”、“首位激励和末位警示制”、“末位淘汰和首位晋升制”、“甲A甲B末位淘汰制”（借助足球职业赛取名）、“首位激励和末位淘汰制”等。

奖罚严明、按劳分配、绩效管理都需要对员工进行考核、评价。对考核结果的不同处理方式形成不同的管理模式。侧重末位淘汰的，则为末位淘汰制；侧重首位奖励的，则称首位激励制；既注重末位，又注重首位的是首位激励和末位淘汰制。

末位淘汰制的基础理论是X理论，是通过末位的强行淘汰来增强员工的危机感和紧迫感，以达到推动组织的整体进步的目的。在八十年代中期就有人提出“评后进”，末位淘汰是评后进理论的应用和升华。首位激励或首位晋升制的基础理论是Y理论，是以首位为重点进行激励，以拉动组织的整体进步，这与“评、奖先进”的基本思路是相同的。“首位激励和末位淘汰制”的基本思路与“抓两头，带中间”的传统做法基本一致，是以推动力作用于末位，以拉动力作用于首位的双动力模式。图示如下。



一. 实施末位淘汰制的基本思路

末位淘汰制有的用于人力资源管理，有的用于品种或项目管理。用于品种或项目管理的，在经营管理学和市场营销学中称为品种优化，这不在本文探讨的范围内。

实施末位淘汰制的目的不仅仅是淘汰末位，而是施加动力推动组织的整体进步和优化。实施末位淘汰制的基本思路有二，一是通过实施末位淘汰制精简人员和机构；二是变更和调整人员，增强员工的危机感、使命感和紧迫感，提高员工的工作质量和工作效率（本文探讨的主要是第二种）。

二. 实施末位淘汰制的条件

- 1.实施末位淘汰的组织要有一定量的员工；
- 2.员工的工作易定量测评；
- 3.员工的工作具有可比性。教授与助教不可比，一般员工与领导不可比，高级技工与一般熟练工不可比；
- 4.要有备用人员，要选择热门岗位，有竞争或竞争较激烈的岗位；
- 5.要有公正评价的保证措施；
- 6.要有良性竞争的保障机制，
- 7.要有良好的绩效管理基础。

三. 员工考核的项目

现在实施的有以下几种：

- 1.单一项目：业绩。
- 2.两项目：业绩和素质。
- 3.三项目：业绩、态度和能力。
- 4.四项目：德、能、勤、绩。
- 5.六项目：政治素质、精神状态、工作业绩、工作作风、组织纪律、团结协作。

作者建议采用三项目：品行、能力和业绩。品行是第一位的，品行差，其他则不用考核，一项否决。第二位是能力还是业绩，要根据具体工作确定。对于简单劳动而言，业绩是第二位；对于复杂劳动来讲，能力应为第二位。

四. 员工分层（或称分等、分类、分级）

员工分层有三分法，如优秀、合格、试用；如明星、活力、落后；如A、B、C类。还有五分法和七分法。常见的是五分法，如A、B、C、D、E；如优秀、良好、合格、基本合格和不合格。

较优的是五分法。在五分法中，对每一层的命名也有多种。本文的命名是：首位、中上位、中位、中下位、末位。每层的参考比例如下：

序号	分层	参考比例
1	首位	2~5%
2	中上位	15%~20%
3	中位	50%~66%
4	中下位	15%~20%
5	末位	2~5%

五. 淘汰比率或人数

淘汰分为标准淘汰和末位淘汰。标准淘汰是按照标准值淘汰，末位淘汰是按照相对值淘汰。首先要实施标准淘汰，末位淘汰是在标准淘汰基础上的激活人力资源的一种模式。

末位淘汰又分为比率淘汰和数量淘汰。比率淘汰是确定淘汰的百分比，如企业联想集团每次淘汰比例为5%，宁夏电信淘汰的比例为单位人数的2%~2.5%。人数较多的组织（50人以上）可采取比率淘汰，淘汰的比率以不超过5%为宜。

数量淘汰是确定每次淘汰的人数，如沈阳中捷摇臂钻床厂对中层干部的末位3-4名淘汰，对销售员每年至少淘汰2名。人员较少的组织适宜采用数量淘汰。

六. 考评、淘汰周期

考评、淘汰周期有季、半年、一年、两年等。周期的长短要根据工作性质来确定，一个周期要能反映出员工的品行、能力和业绩。

七. 考评办法

“管理之难在管人，管人之难在考评”。考评的是否准确，是实施末位淘汰制成败的关键。

考评包括日常考评、月考评和周期考评。

为使考评结果准确、公正，需经多方考评。应该将自我考评、相互考评、领导考评和顾客考评相结合，其中顾客考评尤为重要。顾客是指服务的对象，如教师服务的是学生，部门领导服务的是本部门或整个组织，工人服务的是上下道工序。

中国著名管理咨询公司北大纵横是由客户、上级、同事三者打分。

集中多方考评结果，在对多方考评确认的基础上由考评组确定最终考评结果。考评结果不仅仅要确定末位，对参加考评的每一位成员都要排序和定位，都要公布。

八. 考评结果的处理

1.末位淘汰。

淘汰分为岗位淘汰、部门淘汰和组织淘汰。岗位淘汰是离开原工作岗位从事其他适宜的岗位工作或待岗培训，如淘汰的部门领导还在本部门其他岗位工作；部门淘汰是离开原工作部门，调整到其他适宜的部门工作；组织淘汰是彻底离开原工作单位，既辞退。

淘汰还可分为内部淘汰和外部淘汰。内部淘汰是给淘汰留有重新回到原工作岗位的机会，如岗位淘汰和部门淘汰；外部淘汰则不给淘汰者留有重新回到原工作岗位的机会，如组织淘汰。

2.首位激励。公布考评结果就是对首位的激励。北大纵横咨询公司的竞争机制是“只公布最好的”。激励有多种办法，如奖金激励、加薪激励、晋升激励等。

首位激励和末位淘汰能做到“鼓励先进、鞭策后进”，能做到“能者上、庸者下、平者让”，能做到“使你有了危机感、使命感、紧迫感”。但是，很难做到“将为企业塑造一支敢打硬仗、善打硬仗的职工队伍”。

激励是要调动大多数员工的积极性，“鼓励先进、鞭策后进”针对的仅仅是少部分，不是大多数。末位淘汰对中下位的人员有一定的压力，对中位的人员压力较小；首位激励对中上位的人员有较大的吸引力，对中位的人员作用较小。调动大多数员工的积极性是人力资源管理的关键和主题，所以管理模式的设计不仅要针对首位和末尾，还要有针对50%以上的中位人员的措施，如有的企业采取首位一等奖，中上位二等奖，中位三等奖，中下位没有奖（有的企业对中下位的给予黄牌警告）的激励办法。

无论首位激励还是末位淘汰，都无法激活全体员工的积极性。也就是说，“抓两头”很难带动中间的。要激活全体员工的积极性，应该采取“层层激励”模式——对每一层都采取适宜的激励措施。

九. 实施末位淘汰制应注意的问题

1.防止任人惟亲。在组织评比、评议、领导综合评审等每一个环节都必须做到认真负责，杜绝投感情票。

2.防止公报私仇。末位淘汰对每个干部、职工的切身利益息息相关，单位领导、职工应该正确对待，防止职工间，或职工与领导间因工作纠纷等因素从中报复，利用末位淘汰机会公报私仇。

3.防止形式主义。如没有评出末位，如淘汰的是将要退休的人员，将即将调走的人员充淘汰的人数等。

4.要有利于提高员工的忠诚度。如果员工每天感觉危机四伏，四面楚歌，就不会有归属感，就不会有忠诚度，这样组织就谈不上持续长远发展。

5.要有利于多干事，多得分。干事多的人往往得罪人多，因此遭人非议的可能性也相对大。我们应当保护因坚持原则而得罪了一些人的人。

6.要有利于团结协作。现代社会分工越来越细，需要协作的程度越来越高。

末位淘汰针对的是个体，不是团体，这样很容易影响团体内的相互协作。

人力资源管理的目标是要形成一种积极向上，欣欣向荣的工作局面，大家在尊重、理解和友好协作中竞争，共同提高，最终形成一个优秀的团队。因为最终的竞争是与竞争对手的打拼，而不是内部的你死我活。

在新经济时代，最聪明、最激烈的竞争是人才的竞争。社会分工越来越细，团队精神变得越来越重要。优秀人才和团队精神是任何一个组织竞争取胜的两大法宝，所以任何管理模式都要有利于这两大法宝。正因为如此，所以要慎用末位淘汰制，可以广泛使用并且效果较好的是层层激励制。

参考文献

(1) 坚持创新，提升企业整体素质. 辽宁企业网. 管理创新

(2) 汪洋. 金地员工业绩考评体系. 万德企业管理顾问网. 万德论文

(3) 末位淘汰制与标准线淘汰制. 中国管理智慧网. 2003. 1. 29

(4) 何凡兴. 审视末位淘汰. 企业管理杂志. 2002. 8期

(5) 何云景. 明确表彰目的，改进评比方法. 机械工业企业管理杂志. 1987. 4期

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张弛
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)