

全面看待末位淘汰制

[作者] 韩德强

[单位] 中国人民大学公共管理学院

[摘要] 末位淘汰制是绩效考核的一种制度。一方面末位淘汰制有积极的作用，如调动职工的工作积极性、精简机构等；另一方面末位淘汰制也有消极的方面，如有损人格尊严、过于残酷等。本文试图从一个较全面的角度看待末位淘汰制，并对此制度的出路谈了看法。

[关键词] 末位淘汰制，积极角度，消极角度，出路

末位淘汰制是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际工作情况，设定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。人们对末位淘汰制的看法莫衷一是。有人认为它的实施大大调动了员工的工作积极性，有力避免了人浮于事、效率低下的不良状态；有人则认为末位淘汰制不符合人本管理的思想，容易造成员工心理负担过重、同事关系紧张等恶性情况。那么，末位淘汰制的科学评价什么呢？对于这种制度的出路又如何呢？笔者围绕这些问题，力求全面看待末位淘汰制，并对末位淘汰制这种制度的出路做了一些探讨。

从积极的角度看末位淘汰制

末位淘汰制作为一种绩效管理制度在适当的条件和环境下有其积极作用：

(一) 激励员工，避免人浮于事。在任何部门的工作中，激励必不可少。缺乏激励的单位是效率低下的单位，而末位淘汰制是一种强势管理，旨在给予员工一定的压力，激发他们的积极性，通过有力的竞争使整个单位处于一种积极上进的状态，克服了人浮于事的弊端，进而提高工作的效率和部门效益。

(二) 精简机构，有效分流。企业在处于人员过剩的情况下不免会有人浮于事的情况。在这种情况下，精简机构、有效分流是解决这个问题最有效和直接的办法。通过末位淘汰制，对不同绩效级别的员工实施淘汰，这样既兼顾了公平，又实现了机构的缩减 (down size)。可见，在企业人员过多的情况下，实施末位淘汰是分流员工、缩减组织的有效手段。

(三) 推动当前我国企业向前发展。企业对员工的管理大致分为三个阶段：第一阶段，人力成本阶段。企业认为员工是成本，缺乏对员工的尊重和信任。企业为了降低成本，多出效益，一味把员工工资压低，这种阶段是最原始的。第二阶段，人力资源阶段。企业逐渐认识到员工自觉干和被动干所产生的效果是不一样的，开始重视培训，重视提高员工的能力。此阶段的企业会制定各种有关员工激励的制度，出台不同的考评办法。第三阶段，人力资本阶段。企业认识到要把人当做资产，实现资产增值。这时员工的革新能力和创造能力是最重要的。现在国内许多企业正在从第一阶段走向第二阶段，有的还没有走到。所以，目前实施末位淘汰制适应当前我国企业员工管理的现状，能够推动我国企业向前发展。

(四) 有利于干部队伍建设。在机关单位中干部队伍建设一直是一个核心问题。在机关中实施末位淘汰制，在评估指标体系中加入人民群众评价的因素，使人民有效的监督领导干部，使领导干部在任有压力。这样可以使领导干部更好的为人民服务，可以有效的把干部和职能部门置于群众监督之下，可以使清廉而有能力的干部等到应有的晋升。可见，末位淘汰制在推进我国干部队伍建设方面功不可没。总之，在企业中建立严格的员工竞争机制，实行

末位淘汰制，能给员工以压力，能在员工之间产生竞争气氛，有利于调动员工积极性，使公司更富有朝气和活力，同时有利于组织精简，从而更好地促进企业成长；在机关单位中实施末位淘汰制对促进干部队伍建设、提高职能部门的工作效能都有好处。末位淘汰制在一定条件和环境下是有其积极作用的。

从消极的角度看末位淘汰制

没有一种制度是完美的。尽管末位淘汰制在适当的条件和环境下会发挥其积极作用，但是从不同的角度来看，末位淘汰制也有它的负面效应：

（一）从法律的角度讲，末位淘汰制有违法的可能性。对于企业和员工共同签定的劳动合同是双方的法律行为，这是在双方意愿的基础上行为，一旦订立就对当事人双方产生约束力。在合同期限未届满前，任何一方单方的解除合同，都必须有法定的理由，否则就视为违法。而在末位淘汰制中，企业与员工解除合同的理由仅仅是员工的工作表现，法律依据是不足的，因此企业应该承担相应的法律责任。可见，对于企业来讲，适用末位淘汰制是有违法的可能性的。当然，在机关单位中，干部职务的任命、降低和撤消都是由单位单方可以做出的法律行为，这里并不涉及法律问题。总之，从法律的角度来讲，末位淘汰制可能造成违法。

（二）从科学的角度看，末位淘汰制欠科学。各个单位、部门的发展水平是不一致的。在同行业以同样的标准去评价员工，有的单位的末位可能是其他单位的首位或中上位，这正是“末位不末”，如果淘汰掉他们，即使招入新的员工，实际效果并不如以前，从这个角度说，末位淘汰制是欠科学的。相反，在总体水平不高的单位里，实际上“首位不首”，需要大刀阔斧的彻底更新换代，而此时末位淘汰制会起到保护这部分“首位不首”的人。从上可以看出，末位淘汰制有不科学因素存在。事实上，做工作有合格和不合格之分，如果大家干的都很合格，或干的都非常优秀，那么还一定要去淘汰一部分是不科学的。

（三）从人格角度来看，末位淘汰制有损人格尊严。这种制度的实施必然淘汰一部分人。而作为一项制度既然存在就必须严格执行，个人不可对抗一个制度。人的先天因素是不一样的，有的天生聪明一些，有的愚笨一些，有的情商高，有的情商低……，人和人是存在差别的，而这些先天的差别会反映在以后的工作成效中。再看后天因素，每个人的家庭教育、教育背景、生活经历各有特色，而这些也会或多或少的影响到工作的成效。具体到每一项工作的成效出现后，有这个人工作的敬业与否、方法科学与否的因素，但是前面提到的先天和后天因素也是不可忽视的。人和人总是有差别的，作为管理者必须正视这种差别，包容这种差别，给予员工机会。而末位淘汰制从人格的角度来讲，过于残酷，对人的尊严是一个挑战。尤其现在学校中也引入了末位淘汰制，这对于孩子的自尊心的刺激是不可忽视的，有可能会使孩子心理扭曲，影响一生。

（四）从管理学的角度来讲，末位淘汰制不符合现代人本管理的思想。现代管理崇尚“人本管理”。人本管理以尊重人性、挖掘人的内在潜能为宗旨，努力通过创造一种宽松、信任的外在环境而充分发挥人的主动性、团队精神、责任感、创新性，人本思想注重长远效应，而非短期效应。末位淘汰制是一种典型的强势管理，主张通过内部员工的竞争从而严加管理，员工外在的环境是紧张的，在这种环境下员工的心理压力很大，每日惶惶不安，同事关系也很紧张，团队精神差，这种环境下的员工有一种被动感和被指使感，而且末位淘汰制一般是注重短期效应的，并不是很在乎人的长远发展和潜力发挥。可见，末位淘汰制从管理学的角度来讲是不符合现代人本管理思想的。综上所述，末位淘汰制就象其他任何制度一样都是具有两面性的，既有积极的一面，又有消极的一面，我们在看到一项制度的优越性时也应看到它的不足之处，只有这样才能更全面的看待它和合理的应用它。

末位淘汰制的出路

以上对末位淘汰制的优劣做了较为全面的探讨,既看到了它的积极作用,又看到了它的消极作用。那么,末位淘汰制作为一种制度的出路何在呢?笔者认为,可以从两个不同的角度来探讨末位淘汰制的出路问题。一是用之但慎用,而是不用之而用其他替代。

(一)关于慎用末位淘汰制。鉴于末位淘汰制有优点也有缺点,所以用之应该慎之又慎。具体在实践的落实中应考虑具体单位是否具备适用的条件和环境,是否确定了科学的考评指标体系,是否建立了合理的补偿制度。首先,必须了解本单位所处的地位和水平。如果本单位人浮于事、人员过剩,管理没有形成健康有序的机制,那么实施末位淘汰制是适合的;而一个实施现代企业管理制度的企业,人员精练、素质较高、机构简单、具有活力和创造力,硬性的推行末位淘汰制度,被淘汰的员工有可能比同类企业优秀的员工相比还具有一定的竞争性,因此造成的职位空缺是无法迅速的从人才市场得到补充,从而造成企业的损失,这种企业就不适合适用末位淘汰制。末位淘汰的应用是有一定的环境基础的。具体到不同的岗位来讲,不同的岗位对末位淘汰制的适用也是不一样的,如销售岗位的业绩容易量化,较适合末位淘汰制,而研发岗位则不易量化,且这种创新性很强的工作需要宽松的外部环境,因而不大适合用末位淘汰制。其次,一旦决定适用末位淘汰制就必须设定一套非常科学而合理的指标体系。否则,考评的结果就不会科学,淘汰的人员就不正确,将直接影响到单位的发展。考评体系的制定需要单位有明确的目标管理制度和清晰的职位职责界定。如果目标不清楚,职责不明确,考核标准无法确定,那么也就无法进行考评,也就没有根据来评定谁是末位。在这种情况下,末位淘汰很难运作。再次,关于使用末位淘汰制后应该采取一定的补偿措施。末位淘汰制的一个缺点就是缺乏人性关怀,过于残酷,针对这种情况,应该在实施末位淘汰制的同时实施一定的补偿制度,如对于被淘汰的员工提供培训机会,换岗另用等,使这种制度的消极作用降低到最小限度。

(二)关于替代末位淘汰制。中国著名管理咨询公司总经理王璞公布了北大纵横的竞争机制是“只公布最好的”。就是由客户、上级、同事三者打分,对公司成员在工作能力,工作态度,工作成果三个方面进行评估,评出总分第一和单项第一的同事,加以公布和奖励。目的是把第一公布出来作为其他人的标杆学习目标,每名员工都相应找出了自己的不足,取长补短,共同进步,充分发挥团队精神,另一方面很大程度上保护了其他同事的自尊心。公布最好的优势在于容易形成一种积极向上,欣欣向荣的局面,大家在尊重与理解中竞争,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,最激烈的竞争是人才的竞争,因此大家才都强调以人为本,社会分工越来越细,因此团队精神才变得越来越重要,它增强了员工的归属感和忠诚度。“只公布最好的”在这一点上做的比末位淘汰制要好的多。

适合的就是最好的。应该说任何管理制度都不是放之四海而皆准的,它都有一个适用的特定范围和阶段,不分条件、时间、范围地去套用,可能适得其反。“末位淘汰制”也好,“公布最好的”也好都不是管理者的最终目标,管理者是要通过该机制充分调动干部职工的主观能动性、积极性和创造性,来实现管理的效益最大化。

参考文献

1. 余凯成等:《人力资源管理》,大连理工大学出版社,2000年版
2. 柏瑛,祁光华:《公共部门人力资源管理》,中国人民大学出版社,1999年版
3. <http://www.people.com.cn/GB/quandian/30/20020423/715140.html>

- 4 . http://www.computerworld.com.cn/htm/work/Law/Case/01_3_29_3.asp
- 5 . http://www.denglongmen.com/information/article_show.php?ArticleID=3315
- 6 . <http://www.hadjw.com/9-d-5.htm>
- 7 . <http://www.hemeihr.com/gsqc/gsqc107.htm>
- 8 . <http://djdk.myetang.com/200206/20020609.htm>
- 9 . <http://www.sjd.com.cn/notes/file2001233.htm>
- 10 . <http://www.tenglong.net/ztjz/index.php>

<http://www.pssw.net/essays.asp?id=81>