

案例探讨：“末位淘汰”法应如何操作？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/234/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_234011.htm 近年来，对于从事人力资源管理的人来说，“末位淘汰”并不陌生。对“末位淘汰”法，人们的看法不一。有人认为实行“末位淘汰”法，能给员工以压力，在企业内形成竞争气氛，有利于提高员工的绩效。有人则认为“末位淘汰”法容易造成员工心理负担过重、同事关系紧张、对企业不信任等恶性状况。那么，究竟该如何正确看待“末位淘汰”法？企业事先应如何评估采用“末位淘汰”法要面临的风险？“末位淘汰”法操作时要注意哪些问题才能达到企业的预期效果？本期，我们请北京华清美信人力资源技术服务有限责任公司资深顾问马丽，结合上期候诊室的案例，就上述问题与大家共同探讨。专家诊断“末位淘汰”法不是企业管理的关键环节“末位淘汰”法在很多企业得到了很好的应用，如GE、联想等著名大企业，为什么到了张经理这里应用时感到难以决策呢？对于能不能引入“末位淘汰”法，可以给张经理提两点建议，帮助其作出理性决策：一是张经理可以与人力资源总监探讨其过去操作“末位淘汰”法的成功经验，并与本企业进行标杆式的比较分析，评估企业如果引入“末位淘汰”法所面临的风险。二是明确本企业进行绩效管理的目的是什么？绩效结果与人力资源管理体系的关系是什么？围绕上述两点，从操作层面讲，结合本案例的情况，我对张经理公司的人力资源管理的建议是：“末位淘汰”法只是整个绩效管理中的一个环节，公司规模200多人，规模不大，属于应用软件行业，员工总体

技能经验和知识要求都比较高，培养成本高，替换成本也高，员工队伍从整体上讲工作比较努力，绩效管理的重点不应该聚焦于淘汰出局解除劳动合同关系这一做法，更重要的是使员工个人绩效如何改进，以达到公司整体绩效改进。因此，对于“末位淘汰”法可以将其定义为广义的淘汰，围绕绩效考核评价结果，确定末位范围内的员工，对他们进行进一步的绩效情况区分，然后采用多种“淘汰”方法，对他们进行管理，包括：调换岗位、降职降级使用、降薪、原岗位增设考察期、直接进入下岗培训等方法，与解除劳动合同的方法结合使用，形成一体化的末位绩效淘汰管理办法。通过上述案例，我认为是不是引入“末位淘汰”法不是企业管理中的关键环节，关键的环节是绩效管理中对于员工绩效管理时，区分员工绩效到何种程度，这种区分是利于团结协作，还是利于个人成就，对于绩效结果的使用，要以公司员工绩效管理目的为前提来设计。专家处方“末位淘汰”法是企业进行绩效考核中对绩效评价结果的一种处理方法，企业根据设定的绩效考核指标体系，运用特定的考核方法对员工进行绩效评价，将员工考核成绩进行排序，确定排在最后面的一定比例的员工为绩效最差目标，不能为企业继续任用的淘汰目标，并对其进行解除聘用关系的处理。企业采用“末位淘汰”法，只有正确认识、操作得当才能达到理想效果，理念应用与解决方案的有效对接是成功的保证。处方1：正确认识“末位淘汰”法的作用“末位淘汰”法具有积极作用和消极作用两面性。“末位淘汰”法的积极作用在于：能够使企业从上至下聚焦于企业对各部门、部门内的员工所设定的工作目标，保证目标的实现。对于企业倡导的员工行为和工

作态度方面，也有很好的聚焦作用，对企业文化的建立有很好的强化作用。同时也创造了一种内部竞争环境，以绩效为导向，保证了全员效率，杜绝大锅饭、混日子的低效率情况。上述积极作用带给企业的收益是显著的，但“末位淘汰”法也存在很强的负面影响作用，如：员工有不安全感，从而导致焦虑、员工关系紧张、对企业不忠诚；追求短期效益而忽视了长期效益、关注局部而忽视全局等等。因此，一个企业在决定采用“末位淘汰”法之前，应充分考虑其对企业正、负两方面的作用 and 影响。

处方2：“末位淘汰”法要进行风险评估 企业在决定是否采用“末位淘汰”法时，可以学习借鉴其他知名企业操作的成功经验，与本企业进行全面的标杆式的比较分析，评估企业如果引入“末位淘汰”法可能面临的风险。进行标杆对比的内容包括公司所在行业、公司规模和发展阶段、公司发展战略、公司管理控制模式、公司组织机构基础、公司文化、公司人力资源战略差异等因素。

处方3：几种绩效排序方法的选择应用 评估“末位淘汰”法制度的科学性和严谨性，关键的一点需要看决定员工绩效成绩由高到低的排序方法是什么，这种方法的优缺点是什么，如何规避缺点。一般的方法包括：等级法、交替等级法、强制分布法、成对比较法等。等级法是把一个确定的范围的员工（如一名主管的所有下属）从最好的员工到最差的员工进行排序。等级交替法是考评者在被考核人名单中选取综合绩效最好的员工，将名字在另外一张纸上写下来，然后把这个被考评者的名字划去；接下来在剩余的人名单中，选取一个绩效成绩最差的员工，添到新名单的最后，并把名字划掉。如此“一优一差”交替选择下去，直到全部的人员被选择完，

形成排序。上述两种方法的好处在于不会让考评者把每个人都评价为绩效很好，有效防止全部居高趋势。劣势是这种排序没能把员工之间差异的具体程度表现出来。例如第一和第二之间的差距到底是多大，没有标准。成对比较法是将每一个被考核对象按照评价要素与其它被考核者一一配对，分别进行比较。每一次比较时，表现好的员工记“+”，另一个员工就记“-”号，所有员工比较完成之后，计算每一个人的“+”数量，谁的“+”号数量多，谁的名次就排在前面。这种方法适合于评价因素比较少、人员规模不大的绩效评价。很多员工参加评价或使用很多不同角度的评价时，这种方法很难操作。一般常用方法是强制分布法，这种方法有一个先天的缺陷是员工整体绩效水平都很高或很低时，接受评价的员工的绩效的分布状况与既定的分布情况不符合，即排位在最后的并不一定是绩效不合格者。本案例中也存在这种情况。员工总体表现很努力，很难将他们中的一部分划入最差绩效那一档。由于绩效评价方法的不同，会导致不同的绩效分布状况。因而在日常使用中，为了规避缺点，一般是选取一种排序法和强制分布法结合使用，排序法决定了绩效优劣的排队顺序，强制分布法决定了绩效等级的差异程度。处方4：“末位淘汰”法的使用要与企业环境相一致“末位淘汰”法的使用要与企业环境相一致。企业环境因素包括企业规模、企业文化、人才供给等。规模大的企业实行“末位淘汰”法的需求会大于小企业，一是小企业人少，员工绩效情况经常是一目了然的，同时，人数少的时候，既定的淘汰比例太小，从绩效考核操作成本角度讲，失去操作意义。绩效文化是企业文化的有效组成部分，在一个讲求团队合作和共同进步的企

业氛围下，实行差异化的评价是很难的。另外，企业人力资源管理面临的一个现实问题是，人才供给因素时时左右着企业的人才配置政策，当企业缺乏足够的能够胜任企业要求的候选人时，企业内的不能胜任的被淘汰人员是公司已经付出培养成本的，从工作经验、技能等角度讲他们都有一定的积累，将他们淘汰出局不能改变企业的人才状况，也谈不到改善整体绩效情况。企业在决定是否采用“末位淘汰”法时，应综合考虑上述因素。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com