

人民日报与全国十余家新媒体平台发起

“末位淘汰”联合调查



(调查取样示例图)

30万网友参与讨论  
全网热议“末位淘汰”该不该实行?  
发放 5051 份调查问卷  
500 多人阅读定制动画 1600 余条网络评论  
20多位专家为网友在线答疑

责任编辑:罗娟  
新闻热线:(010)84151054  
E-mail:grrghz@163.com

本报关于《末位淘汰,是绩效管理,还是用工管理?》一文在本报法人微博和微信公众号上引发热烈讨论,参与网友达到30万人次——

# 末位淘汰咋就成了惩罚手段?

**83.6%的被调查者不赞成单位搞末位淘汰制  
65.7%的被调查者表示“末位淘汰会导致人人自危”**

本报记者  
李丹青 杨学义 孙喜保

12月11日,本报二版刊登的《末位淘汰,是绩效管理,还是用工管理?》新闻在网络引爆“末位淘汰是‘善法’还是‘恶法’”大讨论,参与网友达到30万人次。

不少职工、人力资源业内人士及劳动法领域的律师、专家,纷纷在本报法人微博、微信公众号和“末位淘汰讨论”专用微信群里,讲述自己的故事,发表自己的观点。

有网友认为,有排名,就有末位。企业不能拿末位淘汰当借口,行辞退裁员之实。也有网友认为,“末位淘汰虽然压力大,但确实能激发员工的积极性和潜能。”

在调查采访中,《工人日报》记者发现,末位淘汰作为一种管理手段在部分国内企业曾被采用,其中有的企业还在实践中不断改进使之成为一种绩效激励机制;不过也有一些企业则将末位淘汰当成一种惩罚制度甚至裁员工具。本次讨论中,本报还在全国多个微信平台发放了5051多份调查问卷,回收结果表明:83.6%的被调查者不赞成单位搞末位淘汰制,65.7%的被调查者表示“末位淘汰会导致人人自危”,更有11.8%的被调查者表示对末位淘汰会采取提前辞职应对。

## 末位淘汰实质上是负激励

2001年,末位淘汰制随着杰克·韦尔奇自传引入我国,被许多企业管理者奉为“提高效率的法宝”,一时间在大江南北的企业中热度不减。而此时,国有企业改革还未彻底完成,许多企业还处于结构复杂,人员冗余,效率低下时期。

北京低碳清洁能源研究所(下称“低碳所”)卫昶曾在美国通用公司任职,对其企业

文化有着很深的理解,他说,即使是杰克·韦尔奇,在运用了一段时间后,也渐渐在企业弱化了“排序和淘汰”做法,皆因为“过度竞争的副作用”也不小。

不少员工在调查中反映,末位淘汰导致压力倍增,同事关系复杂,更导致人去做简单事、老好人。还有些企业甚至借此裁员。

2003年入职山西某事业单位时,刘芳君便听同事说单位为鞭策员工,专门设有“考核办”,通过一线员工的任务完成量和完成质量进行排序,“本月排最后5名,警告、扣工资;连续3个月后5名,正式员工的身份转为考核边缘,甚至被开除。”

工作头两年,刘芳君不以为然,“鞭子”抽得急,“拼了命总能完成”。但随着工作年限和阅历的增加,她越来越觉得哪儿不对劲:被淘汰的员工多是领导看不顺眼的。任务量还不断加码,可总工作量却没有提高,“感觉每过一个月都是一次重生,没个盼头儿。”不少同事明争暗斗,人际关系紧张。

刘芳君和同事们身心俱疲。

“与‘跳高式’的首位激励制相比,‘赛跑式’的末位淘汰制实际上是一种负激励性的强制管理手段。”多年在企业从事人力资源管理的汪明星告诉记者,两种绩效管理模式下,员工的工作心态和业绩截然不同。激励模式下,员工更加积极、热爱工作,企业希望员工做到1,员工能实现1.2;“而‘赛跑式’,则让员工承受较大的身心压力,规定最少0.8,员工达0.9就已经不错了。”

在汪明星看来,不少企业盲目地采取末位淘汰制,使员工在岗时心理压力大,职业安全感降低,低绩效甚至影响团队协作,离职时更是伤害人格尊严。尤其是年龄较大的员工,被不公平地淘汰后再就业能力低,甚至丧失劳动权利和生活的保障。

一位不愿具名的互联网公司的人力资源经理透露,其所在企业出现经营困难时,多借助末位淘汰制度“裁员”,“经理让谁走,谁就得走,人力资源部门做的是使辞退尽可能合法或是后续打官司。”

本报记者在此次调查中大量访谈了一线企业职工,许多职工表示,末位淘汰在企业实施着就慢慢变了样,淘汰的都是“领导看不惯”、“人缘不好的”、“做事易出风头的”、“长得不好看的”……末位淘汰慢慢成了一种“踢人”手段,标准更是“谁也不知道”。

## 末位淘汰辞退不合法

在调查中,不少职工在线向专家提出疑问:企业末位淘汰辞退职工,合法吗?职工是否只能走人了事?

记者查询到,最高法院指导案例18号的裁判要点:劳动者“末位”不等于不胜任工作,不符合单方解除劳动合同的法定条件,用人单位不能单方解除劳动合同。

“末位淘汰制与劳动合同法相悖,是无效的制度。”北京弘嘉律师事务所高级合伙人杨保全律师认为,劳动合同法规定员工不能胜任工作,经过调岗或培训仍然不胜任的,单位方可与其解除劳动关系。末位是自然排序,每个员工都可能排到末位,但末位不等同于不胜任工作。

杨保全指出,完成了任务却因排序被淘汰,对员工而言既不公平更不合法。如果员工不同意解除劳动关系,可以要求公司支付相应赔偿金,及恢复岗位。“但如果该制度蒙蔽住劳动者,员工自己提出了辞职,那就是合法的,因为离职原因变成了员工辞职,而非末位淘汰。”

“通过末位淘汰制度对员工进行管理,以期提高生产率,不是一个可以实现良性循环

的制度。”南京大学博士生导师、长江学者特聘教授刘志彪认为,不管员工表现出色与否,实行该制度最终还是会有人被淘汰出局。这种管理方法不符合按劳分配的原则,更不符合劳动法应该尊重员工劳动的原则。

刘志彪教授指出,根据按劳分配原则,只要员工完成了基本的劳动定额,就应该得到与此对应的劳动报酬,但在末位淘汰制下,即使完成了基本劳动定额,甚至超额完成任务的员工,也可能面临着被淘汰出局的必然命运。这显然不公平!

## 激励为提质增效不为淘汰

末位的本质究竟是激励还是淘汰?既然末位淘汰被许多企业奉为圭臬,那么他们是如何使用的?

一些企业人力资源负责人在参与本报调查讨论时都强调末位淘汰更多是一种企业激励机制,初衷是为了企业的“活力和效率”。

12月13日14时,北五环外的低碳所办公室内,所长卫昶和人力资源及企业传播总监唐晓雪正在商议年终如何奖励绩优员工。

低碳所自2009年成立以来,一直实行“岗位能上能下、人员能进能出,收入能增能减”的市场化人力资源管理运营机制。曾任通用电气(GE)全球研发中心水处理总监,卫昶对“能进能出”有着更深层次的理解:“它的最终目的是激励,是让合适的人在合适的组织和位置上工作!”

卫昶认为,末位淘汰的前提是有员工认同的绩效文化和科学的绩效考评机制。作为我国首批海外高层次人才创新创业基地,低碳所300名左右的员工中近一半拥有博士学位,都是再就业能力较强的员工,对“优胜劣汰”这一绩效文化有着较为理性的认识。

“考评过程要非常科学、缜密。”低碳所在制度层面探索出九宫格双维度绩效考评机制。唐晓雪介绍,“我们把考评分为横轴和纵轴,横轴是员工的行为,衡量标准涉及团队合作能力及日常行为是否端正等,有3个水平:低于标准、符合标准、超过标准;纵轴代表员工的结果,同样分为低于年初预期目标、符合预期和超过预期。”

综合考评后,员工如在九宫格里的某个维度上低于标准,来年都将进入“绩效改进计划”中。唐晓雪指出,该计划主要是为了“提点”落队的员工,对其进行培训帮助其回到正常的轨道上。

“淘汰不是目的,绩效区分才是目的,我们不会强制设置淘汰比例。优胜劣汰最终目的是通过绩效区分来激励团队进步,提升整体竞争力。”

## 建立积极的企业文化

当前,对生产品质和质量的追求高于以往,而生产提质增效则依赖于激发人的活力。“提高劳动效率,提高质量,培育品牌,企业才能获得长足发展,”刘志彪教授认为,因此如何营造一种积极健康的企业文化和激励机制,初衷是为了企业的“活力和效率”。

企业要发展,必须建立积极的企业文化,营造公平公正的、积极向上的文化氛围,才是先进企业的本质特征。刘志彪教授认为,企业一方面要加大劳动定额管理的力度,保证取得基本报酬,同时使员工超定额劳动,也能得到超额劳动,提高劳动效率。另一方面,要加大对员工的劳动技能培训和教育投入的力度,刺激员工努力钻研业务和技术。作为配合这种制度的措施,可以进行技能考核和竞赛活动,奖励先进者。

“积极的企业文化是公平的奖励,而不是处罚或淘汰。”中国劳动关系学院法学院副教授沈建峰说,没有一个职工会安心在一个随时会开除自己的企业钻研技术提高效率。只有人性化、积极的企业制度和文化才能培养长远发展所需要的职工。

## 网友“千载落风尘”:

我们公司末位淘汰还没正式公布,这个月一线员工有一百多个员工,其中四十多个都已经辞职了,随它喽。

## 网友“12月不一样的烟火”:

十多年前外企销售岗位就是这样,每月排名,连续三个月排名末位就被淘汰了,刚开始干我还没有适应就被淘汰了,在那工作的“前辈”都说压力山大。网友“12月不一样的烟火”:

我们单位一公司当年搞末位淘汰,走的几个现在都是老板了,还有一个再等几个月考核铁定要淘汰,前面同事临时辞职,他没被淘汰,过了几年成了总经理。

## 网友“生活不是买卖”:

我单位曾经实行过“末位淘汰制”,结果,弄得大家人心惶惶,同事成为敌人,团队效率急剧下降,到最后被迫取消。有竞争是好事,但是,一旦过度,就成了坏事!

## 支持者说

### 网友“北宁老头儿”:

支持!末位淘汰,对于企业来说是提高员工工作热情和激发内在潜力的有效管理手段,且其存在岗位危机意识可以有效杜绝懒散拖沓的工作作风,踢除百无聊赖的工作状态。毕竟没有竞争,就没有优胜劣汰,另外,也可以让按劳取酬得到应有的体现,防止大锅饭的平均主义,让员工自身价值得到彰显!

### 网友“辉观察”:

善与恶不完全是企业定,只要符合劳动法就好。

### 网友“魁星闪烁”:

企业年终绩效管理实行“末位淘汰制”,大势所趋,打破吃大锅饭传统老模式,不上进就要“炒鱿鱼”,企业长期发展需要精英!

### 反对者说

## 网友“林筱峰\_style”:

这样的话,以后大家都是敌人,上班都想着捅对方漏子,找对方麻烦,这样自己就不会被淘汰了。不知道提出这个方案的人想过没有,结果就是企业凝聚力降低了。

## 网友“阿七若丹”:

人,需要尊重和鼓励,而不是挤压和歧视。

## 专家说

### 沈建峰 (中国劳动关系学院法学院副教授)

“末位淘汰制”一般通过规章制度执行,用人单位有制定规章制度的权利,问题是规章制度是否合法。用人单位除非证明劳动者“不能胜任工作”,才可淘汰员工,而排在末位并不能证明“不能胜任工作”,因为无论如何努力,总有人排在末位。

杨保全 (北京岳成律师事务所劳动人事部,劳动法专家):

人事制度的有效,必须同时具备三个要素:内容合法、民主程序、公示告知,缺一不可。如果单位以末位淘汰制为由单方辞退员工,员工则有权选择要求继续履行劳动合同,或选择要求支付赔偿金。

马晶晶 (北京市道成律师事务所劳动法律师):

我建议用人单位慎用“末位淘汰制”,可结合本单位实际情况选用“首位竞争制”,这样既可以提高员工积极性、增强竞争意识,又不违法,合情合理。

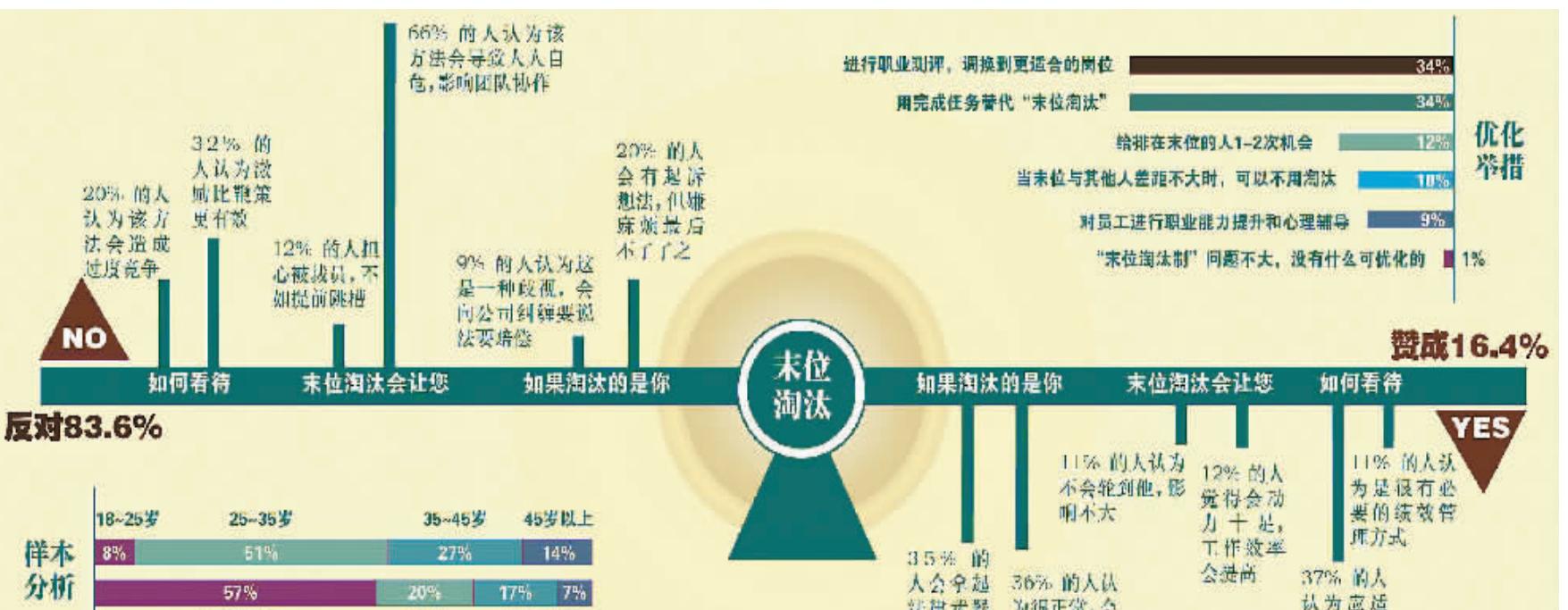
## 石述思 (著名时评人):

关键在于末位淘汰的标准是否合法。

## 网友“小昂”:

事实上,有比“末位淘汰”更好的人力资源考核、管理及淘汰方式,单纯强调“末位”,不见得能实现初衷。

(杨学义 李丹青 整理)



特别感谢钱培坚、郭强、李元程、张世光、余嘉熙、李丰、李娜、刘旭、陈华、贺少成、薛菲涛、赵深等对本次调查的大力支持。

版式设计、制图:吴凡 王伟伟

用人单位试图用《劳动合同法》第四十条第二项“劳动者不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的,用人单位可以提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后,解除与该劳动者的劳动合同”的规定对法律进行规避。

对此,全总法律工作部有关负责人也指出,首先,排名末位与不胜任工作不存在必然联系,不能画等号;其次,即使排名末位者被证明确实不胜任工作,也不能直接“末位淘汰”,因为法律还规定了解除劳动合同的前置条件,即培训或调岗。最后,即便前两个问题解决了,还必须满足程序上的要求。特别是关于不胜任,用人单位也不能任意解释。

对于一些用人单位试图通过“末位淘汰”来驱使劳动者为保饭碗而卖命干活的想法,全总法律工作部有关负责人特别强调,“即便是最先进的管理理念或考核机制,都必须首先符合我国法律规定。这也应当成为我国全面推进依法治国的新形势下,全社会的共同追求!”

全总法律部有关负责人明确表示

# 因“末位”而“淘汰”涉嫌违法 工会应依法为职工维权

本报北京12月21日电 (记者张锐)继本报12月11日二版刊发《末位淘汰,是绩效管理,还是用工管理?》一文后,引发职工热议,并在本报法人微博和微信公众号中展开持续讨论。这一问题也引起全总法律工作部的关注。全总法律工作部有关负责人今天对《工人日报》记者明确表示,用人单位单纯以劳动者在绩效考核中处于“末位”这个理由而

将其“淘汰”的做法,违反了《劳动法》《劳动合同法》的规定,应当承担违法解除劳动合同的法律责任。企业工会一旦发现这种做法,应当依法为职工维权!

据了解,目前物流、房地产、餐饮等企业中实行“末位淘汰”考核制度非常普遍,更有甚者还逐渐演变为一些企业强制按比例辞退员工的一种用工制度。

根据我国《劳动合同法》规定,只有具备第三十九条至第四十一条所列举条件中的一种,用人单位方可依照法定程序解除与劳动

者的劳动合同。然而,记者查阅相关条文发现,其中并未包含“末位淘汰”。

“我国法律对用人单位单方解除劳动合同的条件,作了非常明确的列举式规定。其重要含义就在于,法律不允许用人单位在所列条件之外,自行创设解除劳动合同的条件。”全总法律工作部有关负责人解释说。

值得警惕的是,一些实行“末位淘汰”的