



所谓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。对于这样的考核方式，律师提示，末位淘汰制不能成为解除劳动合同的事由。此外，不少员工呼吁，用更有人情味的激励管理机制代替残酷的淘汰制。

劳动合同法下 员工末位淘汰制该何去何从？

员工呼吁：用激励管理机制代替淘汰制

□本报记者 盛丽 王路曼

淘汰让员工压力大

记者在调查中发现，末位淘汰制绩效管理的做法并不少见。员工王萍曾经在一家传媒公司工作，不到两年的工作经历，让她印象深刻的是公司残酷的淘汰机制。“公司每个月都会考核，还会排名。有点像中学时候的月考。三次排名最后的员工，基本上会被淘汰。”

为能留在岗位上，王萍每天都疲于奔命。“一天到晚，都是在想着考核、排名，业余生活基本上都被占满。”此外，让王萍感到疲惫的还有日益恶劣的同事关系。“基本上同一部门的同事之间的关系变得很差，不要说友情，更像是竞争对手。”

这次职场经历中，虽然王萍没有遭遇淘汰的厄运，但是如此“恶劣”的工作环境，让她很不满意。“这样简单粗暴的淘汰考核排名制，让工作变味，让员工变成机器人。”最终，她还是离开这个公司。

企业设坎也属无奈

虽然不少员工对于末位淘汰制都很反感，但是有些用人单位还是乐此不疲地构建这样的考核体系。调查中，不少用人单位也表示，这样的举措也很无奈。

“我们实施‘末位淘汰制’是为了最大限度地激发员工的潜能，促进企业整体业务水平的提高。”李思思是一家网络营销公司人事部主任，她所在的公司员工考核上一直推行的是淘汰制。

“有些企业并没有能力、过多精力来开办培训课程一点一点地培养员工。提升员工业务素质当然是一件好事，但这需要企业实力作为基础，不是所有企业都有能力承担起职工成长课堂的

责任。而这时，激励员工不断提升业绩的便捷方式就是排名。”提到企业现行的末位淘汰制，李思思评价道，设置这样的管理机制也很无奈。

“企业不是学校，没有时间和精力让每个职工从头学起，虽然听起来对职工有些残忍，但这是让他们快速成长的有效途径。”实施淘汰制以来，李思思所在公司的整体业务水平确实实现大幅度提高，职工偷懒的情况不再多见了。

末位淘汰于法无据

员工口中所说的残酷的末位淘汰制，是不是可以成为淘汰员工、解除劳动合同的事由？对于这个问题记者采访到北京盈科律师事务所律师赵鹏。他表示，末位淘汰制，于法无据，不能成为解除劳动合同的事由。

什么情况用人单位可自主决定解除劳动合同？对于这个问题，赵鹏结合《劳动合同法》第39条规定介绍。“根据规定劳动者有这些情形之一的，用人单位可以解除劳动合同。”赵鹏说，“这些情形包括在试用期间被证明不符合录用条件的；严重违反用人单位的规章制度的；严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；因本法第26条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；被依法追究刑事责任的。”

此外，赵鹏还提到根据《劳动合同法》第40条规定：有下列情形之一的，用人单位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，可以解除劳动合同：劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也

不能从事由用人单位另行安排的工作的；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；劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

“其实，职工业绩‘末尾’，企业可以考虑为其调岗。关于调岗的规定在《劳动合同法》第35条有规定。”提到末位淘汰制这个话题，赵鹏介绍，根据《劳动合同法》允许调岗的规定包括，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

虽然所在的公司实行淘汰制，但是李思思也注意到末位淘汰不能成为解除劳动合同的说法。对此，她表示公司虽然实行淘汰制，但是处在末位的员工并不会解除劳动合同，而是采用转岗的方式来解决。“公司规定业务水平不合格的员工岗位转换为‘助理职务’。而这意味着待遇会有所下降，所以大部分职工就会选择离职。”李思思说。

李思思表示：“我们也希望给可能遭遇淘汰的职工更多的就业机会。我们会考虑在末位淘汰制的基础上补充条例，通过转岗或岗位培训，给职工多一点机会。公司把业务达标作为职工考场，但没有培训、没有培养，对于成长速度慢或适应能力较弱的职工来说，就只有被淘汰的份了。”

此外，赵鹏还补充，对职工业绩“末尾”，单位可以依照有效的规章管理制度或者和劳动者协商确立培训方案或调岗方案，完成劳动合同的变更。“这么做可以说是人力资源的优化配置的体现，对单位、对员工都体现

着公平。”

赵鹏表示，若用人单位单纯以末位淘汰的理由来解除劳动合同，则属于违法解除劳动合同，劳动者可以向有关部门申诉或者提起劳动仲裁。“在这种情况下，单位要承担违法解除劳动合同的惩罚性赔偿责任。”

淘汰前给职工更多机会

同样面临职工可能被淘汰的局面，不少单位却没有采用简单、粗暴的末位淘汰制，而是转变思路，采用更为有效的管理机制。这其中就包括北京京城机电控股有限责任公司（以下简称“京城机电控股公司”）工会推出的《在职职工新技能储备计划》。这个计划，让员工管理更加人性化。

据了解，面对新的社会和市场形势，京城机电控股公司下属很多企业都正在面临转型升级的趋势，很多岗位职工面临转型淘汰的风险。

“为解决企业改革过程中职工的实际需要，公司工会从维护职工职业发展入手，推出了《在职职工新技能储备计划》。”京城机电控股公司工会负责人介绍，他们通过在北京市工贸技师学院定制“智能楼宇管理师”等专业工种上岗资质培训，助力相关企业职工拓展新技能、提升新能力。

“学习了新技能，在岗位选择方面，我们就有了新优势。”职工们对于企业实施《在职职工新技能储备计划》的做法，纷纷竖起大拇指，目前，京城机电控股公司已有数十名职工通过岗位资格培训掌握了新技能，走上了新岗位。

值得一提的是，京城机电控股公司系统内职工参加培训的相关费用均由各级工会组织分别承担，职工不花一分钱。

记者手记：

粗暴淘汰 不如激励提升

根据业绩对员工大排队，考核垫底意味着被淘汰。听到这样的末位淘汰制管理机制，首先出现在头脑中词汇是“简单”加“粗暴”。如果说分分分是学生的命根，那么业绩的高低则决定着职场人的饭碗。

当然有人会说，职场不同于学校，在这里人们更多是要创造价值，而不是锻炼、深造的场所。对此观点，记者并不否认。但是如果以此为借口，设置“残酷”的末位淘汰制确实有些牵强。

“粗暴”的淘汰制，也许会让企业的利益提高，但这绝对是短暂的。探究这种管理机制的背后，或许带给员工的负面影响远远大于短暂的既得利益。

对于初入职场的新人，强大的淘汰制可能会导致他们对于职场理解的偏差，甚至不择手段地争取业绩。而对于工作多年的职场老人，强大的疲惫感将会与日俱增。

在调查中，不少单位提到的转岗多给员工一个机会的方法，也体现着用人单位管理的人情味和长远的规划。有这样一句话“好孩子是夸出来的”。其实，这句话同样适用于职场。

“夸”其实就是一种激励。与其用简单、粗暴的淘汰制来打消员工对于职场的热情，还不如换个方式，采用奖励的手段来激发员工的动力。

