

文章编号:1005-0523(2009)03-00132-03

# 运用工作分享制理念 实现企业绩效管理新转变

龙萍

(华东交通大学图书馆,江西 南昌 330013)

**摘要:**借鉴了国外先进的企业管理理念,即运用工作分享制理念,增加企业员工的就业机会,以此解决我国失业的问题。从企业绩效管理角度思考,首先分别对详细地介绍了工作分享制和末位淘汰制的优缺点,其次试图将工作分享制运用于绩效管理中,实现企业末位淘汰制的新转变,并为之相结合,为企业绩效管理寻求一种更为有效的新方法。

**关键词:**工作分享制;末位淘汰制;绩效管理

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

《中国经济周刊》曾报道了这样的观点:借鉴国外发达国家的先进经验,实施工作分享的用工制度解决我国失业问题。对于工作分享能否真正解决中国失业问题,目前在学术界引起很大争论。如果换一种方式思考工作分享制度,能否从企业角度探讨它的运用?基于这一出发点,本文将从企业绩效管理角度思考这一问题,试图将工作分享制与企业末位淘汰制度相结合,为企业绩效管理寻求一种新的方法。

## 1 工作分享制的含义

所谓工作分享制,是指为了减少非自愿失业,通过对一个经济系统内,如一个企业、一个地区或一个国家的工作总量和工作时间进行重新分配,以增加就业机会而采取的措施<sup>[1]</sup>。简单说,就是原来一个人做的工作,由两个或多个人分享,一方面,增加了失业者的就业机会,另一方面,也增加了在职者的闲暇时间。

目前国外工作分享制主要有以下几种类型:

(1) 工作岗位分享。即通过对现有工作岗位的劳动时间(工作日或工作周)进行不同形式的分割和重组,从而创造出更多的工作岗位来,使就业机会增加。例如,甲、乙二人分享一个岗位,每人每天分别工作4小时,或者每人每周分别工作2天半,使就业机会增加一倍。同理,也可以让三个人分享两个岗位,或者四个人分享三个岗位,等等。

(2) 时间购买计划。这是一种以年为单位进行工作时间分割的工作分享形式。在加拿大,企业员工可以自愿加入政府支持的“四一工作计划”,每工作四年,即可休假一年。在工作的四年中,员工每月只领取工资的80%,另外20%存入银行为其开设的专门帐户,这部分延付工资加上利息成为第五年的收入来源。加拿大政府为鼓励员工加入该计划,对其存入银行的20%工资实行免税政策,并通过法律保障参加该计划的员工在休假一年后能够回到原公司的原岗位上工作。

(3) 缩短法定工作时间。政府通过缩短法定工作时间,使企业为确保生产经营的连续性而雇佣更多的人员。法国从1996年就开始实行了法定每周4天工作制,将每周法定工作时间缩减到32小时,为此增加了约150万个工作岗位。

(4) 提前退休和过渡性退休。提前退休是让接近退休年龄的人自愿提前退出工作的一种方式。英国在1977年开始实施“工作让渡计划”,即自愿退休计划,让失业人员接替提前退休人员让出的工作岗位,同时对自愿提前退休人员给予适当的补偿。过渡性退休是让接近退休年龄的员工逐年减少工作时间,直至正式退休。美国大约600家大公司有类似的工作安排<sup>[2]</sup>。

(5) 延长休假时间。休假时间的延长可以使在岗员工的实际工作时间缩短,从而使企业增加员工来

收稿日期:2009-01-06

作者简介:龙萍(1979-),女,江西临川人,硕士研究生,研究方向为交通运输与管理。

弥补岗位空缺。延长休假时间的形式有:不付薪的延长休假、储蓄性休假、周期性休假、自愿休长假等。2002年起,瑞典政府开始试行自愿休长假的制度。自愿脱离工作岗位休假12个月的员工,虽然在休假期间没有工资,但可以领取85%的失业保险金。

(6) 灵活工作制。即企业对员工实行不固定的灵活工作时间,这样可以使企业增加用工的灵活性,同时扩大就业面。灵活工作制的种类主要有:计时工作制、随叫随到制、压缩工作周制、弹性工作制、机动工作制、远程工作制等。据估计,美国在家里从事远程办公的职业人士将达6000万。

工作分享制可以创造更多的工作岗位,逐渐缓解有工作阶层与无工作阶层的矛盾,缓解高收入者和低收入者之间的矛盾。工作分享制可以在一定程度上解决无业者的基本生活需求,提高他们的经济收入,树立生活信心,增进社会和谐。

## 2 末位淘汰制度的含义

所谓末位淘汰制度,就是企业为满足竞争的需要,通过科学的评价手段,对员工进行合理排序,并在一定的范围内,实行奖优罚劣,对排名在后面的员工,以一定的比例予以调岗、降职、降薪或下岗、辞退的行为<sup>[3]</sup>。其目的是通过建立起一套合情合理的辞退机制,实现人员的合理流动,提高企业的运作效率。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,更好地促进企业成长。

末位淘汰制作为企业绩效管理的一部分,它是人力资源开发管理的重要内容,在国内外许多企业,以及行政事业单位广泛运用。但人们一直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,有力地避免了人浮于事、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,通过对一些知名企业的调查了解,我们可以发现末位淘汰制在实施过程中的利弊如下:

### (1) 末位淘汰制度的优点

第一、有利于增强员工的危机意识。推行末位淘汰制,使得那些“混日子”的员工意识到再混下去不仅经济上受损失,面子上过不去,甚至会失去“饭碗”。这种危机意识能激发员工的积极性和主动性,从而成为推动企业发展的源动力。

第二、有利于建立精英团队。人们在看待末位淘汰制时,更多的是注重末位淘汰制的淘汰功能,而不太看到淘汰作为一种手段,其目的是“净化”和“精化”员工队伍,它的精髓是建立精英团队,通过末位淘汰制而留下来的是相对优秀的员工。从实践看,末位淘汰制是一个动态的流程,它不仅要淘汰,而且要引进,这种“优胜劣汰”的直接结果,便是企业精英团队的形成。这也是很多著名企业建立精英团队的成功方法。

第三、有利于树立持续学习、务实、公平的企业文化。在知识经济的社会中,知识是最有增值性和竞争力的资本,不拥有新知识,同样缺乏竞争力,同样会被淘汰。末位淘汰制的奖励或处罚所依据的是对员工实际业绩的考核,实实在在的业绩是最有分量的评价砝码<sup>[4]</sup>。这种业绩导向有利于在企业内形成求真务实的企业文化。末位淘汰制的“游戏规则”是公开、透明的,对于每个员工都是适用的,是公平的。“规则面前,人人平等”,有利于弱化“人治”,强化制度化、规范化管理。

### (2) 末位淘汰制度的缺点

第一、实行末位淘汰制,当淘汰了一部分人以后,还要从外面招聘到同等数量的员工。这很难保证新招进来的人更合适。加上招聘成本,这种“换血”大多数是得不偿失的。

第二、实行末位淘汰制,会造成员工关系的紧张,甚至不利于员工的协作。末位淘汰等于将每个员工放到了竞争者的位置,使得他们彼此之间有了利益的冲突。而人往往是自私的,希望别人不要超过自己,甚至害怕别人超过自己。所以有可能带来人际关系的紧张,嫉妒猜疑因之而生,在工作中故意不合作甚至拆台,这对于企业和单位的整体发展有着负面作用。

第三、实行末位淘汰制,还有可能令员工有不安全感,从而导致焦虑紧张;员工对企业不忠诚,说谎制

造假业绩;追求短期效益而忽视长期效益,关注局部而忽视全局等。

第四、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,这是在双方意愿基础上的行为,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。

第五、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<sup>[5]</sup>。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,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。

### 3 运用工作分享制 实现末位淘汰制度新转变

通过上文分析,我们可以发现工作分享制主要理念为:把少数人做的工作,由更多人分享,一方面增加了失业者的就业机会,另一方面也增加了在职者的闲暇时间。而末位淘汰制主要目的是通过建立起一套合情合理的辞退机制,也就是根据企业绩效考核结果,将在考核结果中排名在后面的员工,以一定的比例予以调岗、降职、降薪或下岗、辞退的行为。试想我们能否建立这样一种工作分享制度,将它运用于绩效管理过程中,实现末位淘汰制度新转变。

企业末位淘汰制度主要根据绩效考核结果,将一定比例员工淘汰。其思路为:企业员工绩效一般呈正态分布,工作绩效最好的和工作绩效最差的员工总是少数,比如考评优秀员工和考评最差的员工分别占所有员工的比例为15%,工作一般的员工比例为70%。末位淘汰制要求在某一考核期间内,如果通过绩效考评后,处于考评成绩最差的15%员工被强制淘汰。如果我们改变一下思路,我们将处于考评成绩最差的15%员工不实行淘汰,而改为“待岗”培训,让他们接受相关技能培训。待到下一个工作期间结束并进行绩效考核时,在岗的员工中考评成绩最差的15%员工待岗培训,而前一阶段待岗培训的员工自动全部上岗。该方法实际是竞争轮岗制,使每一个员工始终处于工作压力下,一旦表现不好就意味待岗受训,待岗期间由于员工只能拿基本工资,不能享受其它福利,同时员工接受培训要交纳一定培训费用,那么待岗员工收入自然降低。为了避免自己收入下降,唯一办法就是提高自己的绩效,避免自己沦落到末尾的15%,否则还将被强制“待岗”。这样竞争机制在在岗工作和待岗受训员工中自动产生。

将工作分享制运用到企业绩效管理中,使之与末位淘汰制度相结合,它的优点不仅在于能克服末位淘汰制度的缺点,而且还可得到许多意想不到的好处。具体来讲:

首先,末位淘汰的员工常常有一种被企业抛弃的沮丧或者绝望的感觉,再加上社会保障体制的不健全,长久不能再就业,很容易对企业甚至社会产生不满情绪。而在工作分享制与末位淘汰制度相结合的情况下,此次待岗员工在下一个绩效考核期结束的时候一定可以上岗,因此员工不会产生被企业抛弃的感觉,也不会因为失去生活保障而形成社会不安定的因素;其次,通过待岗培训,员工能力可以得到很大提升,为了在下次考核不被“待岗”,员工必须提高自己的工作绩效,这样整个企业就会形成全员学习、人人努力提升个人技能、个个争取提高个人绩效的良好局面,整个企业就会充满活力。最终结果不仅员工个人得益,而且企业也会因此得到长久的发展。

当然,在将工作分享制与末位淘汰制度相结合之前,我们必须了解本单位所处的地位和水平,而决定是否将工作分享制与末位淘汰制度相结合。一般来讲,我们可以把企业分为三类:第一类是企业本身就人浮于事、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,而不需要把工作分享制与之相结合;第二类是实施现代企业管理制度的企业,企业内部人员精练、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地从人才市场得到补充,从而造成企业的损失,这种企业就既不适合使用末位淘汰制,也不需要实行将工作分享制与末位淘汰制度相结合;第三类是实施现代企业管理制度的企业,但企业内部存在少量的人员工作不饱满现象,在这种情况下,我们可以将工作分享制与末位淘汰制度相结合,在企业内部形成人员能上能下,全员学习的良好风气。

#### 4 评价

将工作分享制运用到企业绩效管理中,使之与末位淘汰制度相结合,对于我国绝大多数企业具有一定可行性。他的实行很容易使企业形成一种积极向上,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<sup>[5]</sup>。我们知道,在新经济时代,最激烈的竞争是人才的竞争,大家都在强调以人为本,社会分工越来越细,因此团队精神才变得越来越重要,而将工作分享制运用到企业绩效管理中,使之与末位淘汰制度相结合的方法恰好增强了员工的归属感和忠诚度。当然,任何新的管理方法在实行过程中总会出现种种问题,工作分享制与末位淘汰制度相结合的方法也一定不会例外。但任何管理方法总是要经历从不成熟逐步走向成熟的过程,相信它也不会例外。

#### 参考文献:

- [1] 陈维政,李贵卿.西方发达国家实施工作分享制对我国的启示[J].四川大学学报(哲学社会科学版),2006,(04):98-104.
- [2] 陈维政,曹志强,菲利普·赖特.工作分享制——解决国企冗员问题的有效途径[J].管理世界,2000,(6):101-105.
- [3] 侯信桂,王岗.末位淘汰管理制度的利与弊[J].工程质量,2006,(3):58.
- [4] 叶晓霞.正视企业管理中的“末位淘汰制”[J].中国核工业,2005,(3):53-55.
- [5] 牛丛.以人为本的理念在企业绩效管理中的应用[J].商场现代化,2008,(33):40-41.

## Realizing New Changes in the Enterprise Performance Management by Utilizing Work-sharing Concept

LONG Ping

(Library, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

**Abstract:** Based on foreign advanced administrative concept, the paper applies the work-sharing concept to increase employing opportunity and solve unemployment. From the perspective of corporate performance management, this paper presents some advantages and disadvantages of the work-sharing system and the bottom-out system, and tries to combine them to find a new approach of the business management.

**Key words:** work-sharing system; bottom-out system; performance management

(责任编辑:王建华 李萍)