

正态分布曲线在企业绩效考核工作中适用性的讨论
人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/506/2021_2022__E6_AD_A3_E6_80_81_E5_88_86_E5_c37_506037.htm 正态分布曲线在企业绩效考核工作中适用性的讨论 正态分布曲线是企业评估绩效考核结果时所依据的一种方法。这一方法源自西方管理学，它的基本做法是依据事物发展“两头小、中间大”的正态分布规律，将每个员工绩效按照大小安排到这个固定的分布曲线中，以确定奖优罚劣。所谓韦尔奇的“活力曲线”。一直以来，中国企业在绩效考核中对应用正态分布曲线存有分歧。国内曾大力宣传推广许继集团“三项制度”改革实行末位淘汰制是应用这一方法的集中代表。随着时间的推移，特别是《劳动合同法》实施以后给企业依法用工带来的新变化，这种基于正态分布曲线理论的末位淘汰制其适用性遇到了什么问题？前不久，赛拉组委会在第三届中国人力资源管理大奖十佳企业广东粤电集团东莞沙角A电厂组织的观摩式赛拉培训课上，来自中国移动、重庆建设、上海宝钢、深圳航空、中信集团华南公司以及沙角A电厂等企业HR部门负责人结合他们的工作实际，对这一问题发表了各自的观点和看法。大家观点不尽相同，有些看法甚至是对立的，但都有一定的道理，这反映出中国企业在当前深化改革过程中，我们从事人力资源管理理论研究人员和实际工作者仍旧面临着各种各样的挑战。面对西方流行的HR理念和方法进行借鉴时，一定要实事求是，研究中国国情，分析本企业、本单位的实际，不能简单的照搬照抄，在实践中摸索出适合中国国情、解决实际问题好思路、好办法。组委会工作专家根据培训课

录像资料整理和摘选了部分同志的发言，刊载如下。一、马力（中国移动集团公司人力资源部综合处副经理）：正态分布曲线的理论是正确的，但引用到中国企业时必须结合中国的国情，要对其加以改造，才能收效。与这一理论相似的是一种所谓“蚂蚁理论”，是一位著名的昆虫学家对蚂蚁群体的生活习性进行长期观察后发现一种现象，即在同一群蚂蚁中总会有小部份蚂蚁（大约占20%）工作不勤快。如果把这一部份干活不卖力的工蚁消除去，在这一群蚂蚁里过不了多久，就又重新出现一批干活不卖力的蚂蚁。这就说明，在蚂蚁这个群体里总会出现一小部份蚂蚁处于干活不卖力的状态。人也是动物，在同一个组织里，如果仔细观察和分析，人们会发现总会有一小部分人处于落后状态。如果选出1万名运动员参加马拉松，从理论上讲，最后可以把他们的成绩排出一万个名次。这就是所谓人力动力正态分布曲线理论。所以，从动物界到人类，这一理论无疑是正确的。但是把它引用到中国企业的人事管理中，必须分析研究中国的国情，要认识中国的传统文化和西方文化的差异，如中国人信奉“不患寡而患不均”，“中庸之道”等等。另外，还要研究企业实际情况，要看企业的规模，所处的发展阶段，比如，如果是对中层管理人员进行考核运用动力曲线分布的话，参加测评同一群体的对象至少要在10人以上。否则，如果企业的中层干部人有5、6个人的话，即按这一理论，在正态分布曲线上至少要有10%的人是处于落后人群里，按照西方专家的观点，这个10%就要被淘汰掉。5个人的10%，就是0.5人被淘汰，也就是说你只能淘汰半个人？那怎么办？因此不能机械地生搬硬套，要结合企业的实际灵活运用。另外，HR部门在进行

测评时，对测评表格的设计，（分档和权重比例）都要结合中国国情，要精心设计，档次不能拉得太大（当然太少也不好），每档的分数差不能太大（比如设计70-75、75-80、80-85、85-90），这样以来，让打分的人有足够的选择。同时，对测评的结果要加以分析。如果发现全是70分或全是90分的就要作废。因为任何一个人都不会一无是处，也不可能事事都优秀，打出这样分数显然不正常。因此，要把这些不正常的表格剔出来作废。要根据当事人的打分结果进行分析，这样测评出对一个人的基本评价，才是比较公正的。因此，我认为，对于西方的理论和方法要进行分析，要结合本行业、本企业实际情况加以改造，设计出符合中国国情，适合本企业实际情况的比较科学的测评方法和程序。最后，对测评出来的结果处理要慎重。对于中国大多的企业来说，一个正常运转的企业，其实领导上对其下层的表现和工作成绩心里是有数的，要HR部门进行绩效考核，其作用就是为企业领导对人事的决策提供科学依据。对于那些考评出来的少数处于末尾的员工的处理，一定要慎重，要体现领导对员工的关心和爱护，要体现给出路的政策，而不能看到处于末位人的名单，大笔一挥，简单地开除了事。在一个企业做人事工作，决不是那么简单。对于处于末位的少数考核不合格的人，要具体分析，领导要找他们谈话，要多沟通，要让他们认识到企业的制度对事不对人。任何人如果考核不合格，就有下岗的危险。要让他们有危机感，一定要改变自己，努力工作，否则谁也救不了你。同时，对大部份人还要给他们改正、提高的机会，或在企业调换一个更加适合他们的岗位。其实，真正被除名的只是个别人，大

部份人在第一次考核不合格后，认识到自己的处境后会奋起直追，努力赶上。本来实行考核的目的也不是为了处理几个人，而是鞭策和激励大家努力工作。

二、魏群（重庆建设集团公司党委副书记、副总经理）：正态分布曲线理论和末位淘汰办法对国有企业不完全适用，特别是对象我们重建这样的老军工国有企业，决不能照搬硬套。对我们企业来说，开展绩效考核，主要是为了报酬分配，为了比较科学地体现多劳多得政策，鼓励先进，鞭策落后，而不是为了管理干部职务的提升或对表现差的员工进行除名处理。对国有企业里少数表现不佳的员工处理，不能简单的按照曲线正态分布的数字，把员工按优、良、差划分出一定的比例，而对处于末位的人就实行淘汰除名的办法。因为在中国国有企业里，要正式开除一个员工，不简单的是企业人事部门的业务工作，这涉及到国家的政策、集团的一贯的用人原则，以及公司领导的指示。如果处理得不好，还会给企业带来政治麻烦，引起人们思想混乱，那就不单是一个人力资源管理问题了，可能会引起上级主管部门或地方政府的关注，可能会给企业带来十分不利的影响。现在《劳动合同法》已经正式实施了，它是我国目前处理人事劳动关系最重要的法律文件，每个企业都要遵守。企业对本单位员工的处理，决不能违背劳动合同法规定，也许外国的HR理论和方法先进有用，也许可以用这种办法来分析员工的表现，用这种方法来奖励优秀员工，但决不能照办西方的办法来决定我们企业员工的升迁和去留。在中国国有企业是不可能那么简单地处理的。对那些经过考核、测评确实表现不好而处于末位的人，也不能简单地除名。他（她）的行为和表现只要不违法、没有给企业或社会造

成实质性的破坏，你就不能剥夺他的劳动权利。现在都在讲人权，人人都享有劳动的权利，人力资源部门不能因他表现落后，干活不卖力就剥夺他的劳动权利。我觉得对于表现落后的员工只能进行正面教育。对那些表现差的、不能胜任的人，只能在报酬分配上，分开档次，体现多劳多得。对此，他也没有理由反对，而要真正地对他作除名处理，必须慎重，必须及时请示领导，人力资源部门不能擅自处理，以免被动。

三、周宝良（上海宝钢分公司人力资源部综合经理）：正态分布曲线理论和实行末位淘汰的办法只能作为我国企业管理的参考工具，而不能作为先进的科学的办法广泛地加以推广和应用。任何一个人力资源管理理论的产生都离不开一个国家经济社会和文化环境。我们可以学习借鉴西方先进的理念和方法，但我们也必须看到，每个企业都有各自的企业文化，对人力资源管理都有自己传统的行之有效的做法。我们在借鉴西方经验的时候，一定要实事求是，对别人的办法只能作参考。我们宝钢在对员工进行年终考核时，对不称职的人也要行实末位淘汰，但比例没有那么多高（一般为23%），而且对那些必须要除名淘汰的人，有详细的政策规定和严格的审批程序，而不是仅通过一次测评，就由人事部门出一张布告宣布除名。我们在对管理干部和高级技术干部进行综合测评时，也参考利用正态曲线图，但除此之外，我们还创立了适合宝钢环境的人才绩效测评指标体系。我们自己的测评中心和人才开发中心，在国内外人力资源专家的指导和配合下，宝钢组织人事部门的领导和专业人员，在研究分析宝钢几十年发展成长历史的基础上，在借鉴外国同行人才开发先进理念和管理方法的基础上，研究制订出一套比较符合

钢铁企业特点、适合宝钢企业文化的人才测评指标体系。我们用这套体系对管理干部、技术人员和一线员工进行全方位业绩评估，选拔后备领导干部人选和提拔晋升、奖励先进人物，处理那些表现差不能胜任岗位的少数员工等，发挥了积极作用，受到集团领导的肯定，同时也得到了公司上下和各个业务部门的大力支持。

四、朱小平（深圳航空公司人力资源部总经理助理兼招聘和培训发展经理）：正态分布曲线和末位淘汰的办法在我们深航完全适用。企业HR部门的工作，要引进竞争机制，建立必要的制度，让员工自己淘汰自己。我认为，现代服务业的特征是人才竞争，岗位靠竞争，升职靠能力的理念已深入人心。不过，我们在实际运用中加入了我们航空服务的特色，创造出我们自己一套奖励先进、处罚后进的人力资源管理方法。中国民用航空市场竞争日益激烈的今天，各个航空公司同质化现象比较明显，大家购买来的飞机的型号都差不多，航线的分配都是政府部门审批的，天气、空餐、机场、后勤服务的硬件都不差上下，唯一不同的是公司所聘用的员工。他们是航空公司核心竞争力的主要载体，是创造和提供优质服务的生产者。而且，一个优质的航空服务品牌，一旦形成气候，形成制度，别人是难以复制的。我们要战胜对手，要强于对手，唯一可比的就是服务质量，就是员工的综合素质和创新能力。比如说，人们要乘飞机从广州到北京，每天都有很多航班，有国航、南航、深航、还有东航、上海航空，人家么为什么要选择我们深航？这就看我们的服务是不是比别人的优、比别人更有吸引力。因为航空服务水平的提高是没有止境的。时代在发展变化，消费者的要求也在不断的变化，这就在客观上要求我们必须与时

俱进，不断创新，不断提高我们的服务水平，这样才能赢得市场，在日益激烈竞争中，立于不败之地。在民航内部，员工工作岗位从空间分为天上和地下两大类，即上机服务和地面服务两大类。上机服务，技术要求高，对员工综合素质要求高，工作环境危险系数大，但报酬也高；地面服务的工作，安全系数大一些，相对来说技术要求也没有空乘人员那么高，但工作辛苦劳，劳动强度大，与天上相比报酬要低一些。我们对于“天上”的员工工作业绩，运用正态分布曲线考核，对那些处于考核末位的人员，要把他们及时地从空中调到地面，从空乘改为地勤，以此来保障空乘人员从整体上总处于一流工作状态。因为我们的航班是经过激烈的竞争才争取来的，我们不能因公司少数人工作不到位而随便停飞一个班次，那样的话，会给公司的名誉带来很大的损失。对于那些调换下来的空乘人员，虽然大部分人的处理不是淘汰除名，但调换工作岗位对他们事实上也是一种处罚。当然，对调换的下来的人员，也不是永远就没有上天的机会了，这要看具体情况而定，对一时不合格的员工，要进行培训，鼓励他们学习技术，改进工作，争取在下次考核时达到岗位技术和能力要求，对那些表现好的员工，还可以再重新“上天”。这样形成一种制度，使我们的空乘人员，包括机长、驾驶员、导航员、乘务长、乘务员（空姐），人人都知道自己的岗位必须靠竞争，而不是一劳永逸的，必须十分珍惜自己的岗位，严格按照岗位要求，一丝不苟地去做，才能保持住自己的岗位，才能获得丰厚的经济报酬。否则，一旦考核不合格，落到末位人的行列，自己的工作岗位马上就要调整，个人前途、个人的收入就会来发生很大的变化。如果落到那个地

步，自己没有办法向家人交代。因此，他们一旦上了飞机，都象上战场一样，满怀激情地工作，创造性地做好自己的工作。这也许是我们这种特殊职业所要求的。我们人力资源部门的工作，就是在公司内部建立这种工作岗位靠竞争、职位提升靠能力的用人机制。一旦形成制度，形成企业文化，大家都认可，都能自觉地去，人人都争取好的结果，形成人人都往前赶，生怕落在别人后边的局面。这就是我们自己总结出来的形成让员工自己淘汰自己的末位淘汰制度。我们实行这种末位淘汰的办法几年实践下来，已经在公司上下形成了制度，从高级经理到普通员工，从空乘人员到普通员工，从空乘人员到地面后勤服务人员，人人都清楚，人人都认同，人人都遵守这一原则。应该说实行的效果是不错的，受到了公司领导赞扬和同行的认可。

五、李维娜（广东省粤电集团沙角A电厂人力资源部部长）：中国大部分国有企业不能强制性实行末位淘汰制度。绩效考核的重点在考核的过程，而不是结果的处理。开展绩效考核的最终目的是为了鼓舞员工士气，提高整个企业的工作效率，而不是为了要淘汰少数不称职的人。根据我们的经验，绩效考核要把重点放在考核的过程中，而不是结果的处理。要力求公开、公正地进行考核，主要把考核中发现的问题及时地处理在萌芽状态，而不能等到最后，发现不合格的人，就简单地淘汰。对少数考核结果不理想的员工，要具体人具体分析，要帮助他们找出他们的问题，要了解他们的困难在哪里，及时地进行沟通，要采取必要的措施，进行培训、辅导和帮助，使他们中的大部分赶上。因为，实行强制性的办法，搞得不好，会伤害员工，会给企业带来严重的后遗症。作为一家有二十多年历

史的老国企，我们处理任何事情，都不能离开国家的有关规定，不能不遵守行业主管部门的有关政策。也就是说，作为企业的人力资源管理部门，一个基层单位不能自行其是，根据自己规定的考核标准，就随便淘汰或开除一名员工。淘汰一名员工，决不单单是人力资源部门就可以处理的。它涉及的问题很多，特别是象我们这样的老国有企业，人事关系本来就复杂，搞得不好，会惹起政治麻烦。如果事先思想工作不到位，你把他开除了，他不是从企业政策的角度去找个人的原因，总认为是某个领导或人力资源部与他过不去，甚至认为是对他的打击报复。所以决不会心甘情愿地接受这一结果。他可能会在底下搞串联，煽动一些不明真相的人，到领导办公室闹，甚至跑到政府机关的门口静坐示威。这种情况多次发生在一些处于改制过程中的国有企业，搞得领导焦头烂额，严重地影响了企业的正常生产，给企业领导思想上造成很大的压力，上级主管部门一旦追究下来，会搞得企业领导很被动。如果出现这样的事，那你说人力资源部门是干了件好事呢，还是给领导添乱？因此，在我们电厂，绩效考核工作重点在业务职能部门的管理干部，对他们主要强调岗位的要求、领导的责任、义务和影响；而对生产一线的员工的考核，强调公开、公平、公正，而对结果的处理则尽量弱化，主要以正面教育为主，鼓励员工向先进学习，向优秀者仿效，努力提高自己的技术水平和操作技能。六、最后，马力（中国移动集团公司）补充说，在贯彻以人为本强调建立和谐社会的今天，给企业人力资源管理工作带来新的挑战。今天的HR经理人，既要学习党和国家的方针政策，掌握现代企业管理理论，又要学习研究人力资源管理专业知识和管

理艺术，要不断提高自身的职业道德和综合素质。只有这样，才有资格和可能适应形势的发展，做一名合格胜任的人力资源管理者。绩效考核是人力资源管理的一件重要工作，现在出现很多理论和方法，但归根到底，要体现公平、公正和科学。考核出来的结果，不仅要让那些成绩优秀者高兴，使他们获得奖励，受到表彰，或得到晋升和提拔；同时还要让那些考核不及格的人心服口服，没有怨言。要做到这一点，就要下功夫。可以说，现在，要做好企业人力资源管理工作，的确面临很大的挑战，不象10年前，刚从计划经济向市场经济过渡，实行一项新的政策，立刻就会发生很大的变化，并产生巨大的经济效益。现在不同了，人人都在学习，都在进步，我们管理的对象也在变化，我们不能指望把外国先进的或国内别的企业的好经验直接引进来，立刻就会使自己企业的面貌焕然一新。比如要做好绩效考核工作，我认为，至少要具备有以下几个条件：一是要有一个强有力的领导班子。这一点很重要。一个企业，如果领导不强，不得力，特别是一把手不强的话，它的人力资源管理很难搞好。人力资源部门出了很多好的点子，他不认同，不支持你的工作，或者他没有这个水平进行判断你的点子对企业有利还是有风险，那你的本事再大也施展不了。二是HR部门要健全。所谓健全，不光是组织机构、办公设备等硬件，更重要的是人才队伍建设，不但要有一位责任心强、有丰富企业管理经验、政策水平高的公司的领导亲自挂帅，同时还要有一批受过专业训练的人力资源管理专家加盟。现在看得很清楚，人力资源管理是一门专业技术很强的工作，决不是光凭觉悟和党性就能胜任的。比如，我刚才提到的你在设计业绩考核指标体系时

，在设计考核程序的时候，包括表格、分值的大小及各个项目的权重比例等，都需要很多人力资源管理专业知识和技能。HR工作者不仅要了解国内的情况，还要学习和研究外国HR理论发展和企业管理的经验和做法。他们需要不断地用现代人力资源管理理论武装自己，要有一定的企业管理实践经验，才能胜任。三是HR工作者自身素质要不断提高。首先，HR工作者要有很强的职业道德观念。HR是做人的工作的，主要和人打交道。要处理好企业的人际关系，首先自己要出于公心，一切都是从企业的利益出发，一切都是按制度办事。这样的话，你在处理问题和矛盾时，才有底气，才理直气壮，才不怕人说三道四，也不用担心有人故意捣乱。如果对表现太差的人除名以后，他可能在背后会搞名堂，会闹事，有些能量大的人、还可能串联人到政府部门静坐示威，要挟领导。在我看来，对于这些人，也用不着怕。我可以非常明确地告诉他，这次考核，是公正的。如果你认为，是企业哪位领导想整你，我可以告诉你，就是有这样的一位领导，但他一个人也左右不了整个考核过程，除非你能证明企业整个领导班子都想整你。一个公司领导班子至少也有六、七个人，难道说他们每一个人都看你不顺眼？你光怀疑别人，就冒然行动，那是不行的。你如果有证据，欢迎你通过纪检部门控告，但你必须得有事实根据，否则你要承担诬告的责任。这样给他讲了以后，他不得不考虑考虑自己的做法到底对自己有什么好处。因为他不可能拿出象样的证据证明所有的领导都在故意整他一个人。这样可能迫使他好好考虑自己的问题，寻找一个现实的解决问题的办法。当然，在具体处理时，必须遵循劳动合同法等国家的法律。企业在市场上要生

存，要发展，人才竞争机制是大势所趋。要讲中国国情，僧多粥少，劳动力过剩，要想保住自己的饭碗，必须靠竞争，这就是当今中国最大的国情。企业必须优胜劣汰，否则的话，如果企业拖垮了，破产了，那你那个铁饭碗又有什么用呢？我想，这个简单的道理大家都是认同的。百考试题人力资源站收集整理"#F8F8F8" 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