

企业管理者是否在 无意间解雇了顶级绩效员工？

作者：Susan Murphy，
dss+ 全球学习与发展解决方案负责人



dss+

Protect. Transform. Sustain.

您可能听说过“安静离职”，但您听说过“安静解雇”吗？或许您对这一术语并不熟悉，但它应当引起您的重视，因为它会损害员工的士气和敬业度。最糟糕的是，您可能都没有意识到这一点。

“安静离职”是指员工在平衡生活和改变职场规则之间难以找到平衡，因此不愿在现有工作中付出额外努力的现象。相比之下，“安静解雇”更难以令人察觉，它可能不知不觉中对高绩效员工产生影响。

WorkForce Software 人力资源高级副总裁 [Leslie Tarnacki](#) 在接受《福布斯》采访时指出，“安静解雇”是指公司管理者采取措施使员工无法从工作中获得乐趣或回报，从而迫使员工主动离职的现象。因此，“安静解雇”并非正式解雇员工，而是指管理者试图使员工因无法获得工作乐趣而自愿离职的行为。您可以将其视为一种迫使员工自动离职的策略。

[领英的一项近期调查表明](#)，48% 的员工都曾在企业中目睹过“安静解雇”的现象。但我们要明确的一点是，并非所有的“安静解雇”都是有意为之。许多企业逐渐意识到，员工很容易对管理者产生误解。未经培训或经验不足的管理者的无意行为可能给高绩效员工留下这样的消极印象：管理者不关心员工工作，也不愿帮助他们实现职业发展，尽管这并非管理者的本意。



管理者对高绩效员工产生的常见误解包括：

- “他们不需要反馈，我不需要他们进行改进。”
- “高绩效员工可以随时适应工作任务优先级的变化。”
- “他们很聪明，可以自己解决困难的任务，不需要指导。”

此外，如果这些高绩效员工能够高效完成任务，管理者可能会认为没必要亲自考察员工，更不用说定期进行面对面交流了。

管理者可能向最有价值的员工传递出错误的讯号，从而导致优秀员工流失。领导者的以下行为可能在无意中传递出“安静解雇”的讯号：

- 未能及时提供建设性反馈
- 给员工分配难以实现的工作任务
- 在没有事先通知或征求团队意见的情况下改变任务的优先级
- 缺席重要谈话
- 总是给员工分配低于其能力水平的工作任务
- 没有投入时间培养员工

如何避免犯下这些代价高昂的错误呢？管理者可以主动采取以下四项措施，以留住绩效最高的员工。

1

反馈是一份礼物，管理者应经常提供大量反馈

每年仅在例行年度评估中与员工沟通一次是远远不够的。员工期待企业进行文化转型，期待领导者能够提供定期反馈、认可他们付出的努力，并提供持续的发展机会。Jamie Harris 在其著作《提供反馈》中指出，“领导者不应试图对高绩效员工置之不理。员工绩效越高，领导者就应越频繁地提供反馈，不要等到年度评估时才进行反馈。领导者及其公司的发展依赖于顶级绩效员工，因此投入时间和精力支持和培养他们是明智之举。”许多管理者认为反馈是解决绩效问题的手段，这与现实情况相去甚远。实际上，提供反馈可以提升员工的敬业度。[Officevibe 数据表明](#)，“在很少或没有收到反馈的情况下，四成员工的敬业度会降低。此外，28%的员工表示反馈不够频繁，他们不知道如何进行改进。”

领导者必须懂得如何以创造性的、个性化的方式提供反馈，并熟练且客观地指出员工的优点和改进机会，从而帮助员工实现切实成长。[Officevibe 员工调查显示](#)，“82%的员工喜欢收到正面或负面反馈；43%的高敬业度员工每周至少收到一次反馈，18%的低敬业度员工每周也至少收到一次反馈。”



2

提供明确方向，提升员工敬业度

研究表明，挖走大部分高敬业度员工需要加薪 20%，而挖走大部分不敬业的员工几乎不需要加薪。在劳动力市场吃紧、成本飙升的背景下，留住员工并提升其敬业度比以往任何时候都更加重要。

顶级绩效员工可能已经反复摸索出应对艰巨任务的方法，而能力较差的员工却无力应对。因此管理者在分配任务时容易走捷径，将棘手的项目分配给无需太多指导的明星员工。但这样做就错失了提升员工敬业度的机会。

持续设定明确的期望并定期跟进对于提升员工敬业度和保留率非常重要。管理者应建立例行反馈机制，助其以身作则地激励员工队伍、建立强大的企业文化，并通过制定与企业优先级任务相关的明确目标，探索与员工建立联系的方法。此外，管理者还要随时为员工提供指导和支持。



3

活出使命感：让工作变得有意义

在后疫情时代，大多数员工认为找到工作的意义至关重要，尤其是刚进入劳动力市场的年轻人。

哈佛商学院商业管理教授 George Serafeim 表示，“许多学生告诉我，他们无法想象仅为了工作而工作。他们想要在工作中获得满足感和使命感，而且他们坚信，任何不把社会贡献列为优先事项的企业都将无法留住明星员工，也无法招聘到任何高质量人才，从而将遭到淘汰。¹”

员工应理解并相信企业宗旨，了解工作职责及其在团队中的职责和在企业中的定位。Lewis Garrad 和 Tomas Chamorro-Premuzic 在《哈佛商业评论》上指出，“多项研究表明，感受到工作意义的员工可能健康状况更好、幸福感更高、团队协作能力更强且敬业度更高；此外，他们还能更快地从挫折中恢复过来，把错误视为学习机会而非失败。”

领导者在帮助员工理解公司宗旨和使命、自身的工作意义，以及如何利用员工的独特天赋实现成功并做出贡献方面扮演着重要的角色。通过帮助员工在工作中获得满足感、在合作中实现成长并从本身的成功经验中学习，领导者能够使高绩效员工保持敬业度和高效率。



4

关注员工、提供支持

遭到领导层忽视是“安静解雇”最常见的迹象之一。许多管理者仍然认为，如果员工正在推进工作而且表现出色，就不需要给予关注。这种观点大错特错！

MAP Consulting 公司指出，“领导者和管理者通常投入 80% 时间密切关注面临各种挑战和具有需求的员工，但仅投入 20% 时间来培养和支持顶级绩效员工。”

咨询顾问 Sheley Smith 向《福布斯》表示，“对于管理者而言，这是最低效的时间利用方式。投入时间和资源培养最佳员工才能获得最高回报。”

印第安纳大学研究人员估计，高绩效员工的工作效率比普通员工高出 400%，因此我们有充分的理由支持和培养他们。



1 《目的与利润：企业如何推动世界发展》，哈珀柯林斯领导力公司，George Serafeim 2022



15Five 首席执行官兼联合创始人 David Hassell 在接受 HR Morning 采访时指出，“管理者尤其需要培训，他们应利用工具为团队营造一种高参与度、高自主性的工作环境。在此环境下，他们意识到自己与其他员工正在携手推进共同的目标。管理者与员工的关系对于员工的工作体验和潜在成功率，甚至整个企业的最终成功都是至关重要的。

管理者培训还可以帮助他们通过以身作则地主动与团队成员进行更多个人和专业层面的互动，为员工制定明确的方向，逐级分配职责并努力推动系统高效运行等方式，认识到他们对绩效的影响力。

管理者应采用“关爱员工、防止离职”的态度，确保采取一切必要措施，使高绩效员工保持干劲和高效率，并赋予他们自主权。由于后疫情时代劳动力市场吃紧，管理者必须创建、维护和培养一种高参与度的工作环境，以留住高价值、高绩效员工，这比以往任何时候都更为重要。

企业能否承担拖延管理者培养的代价？

替换一名员工需要多少成本？这一成本受多种因素影响，下面是一个为大多数人认可的估值。

入门级员工	年薪的 30%-50%
中级员工	年薪的 150% 左右
专业级 / 高级员工	高达年薪的 400%

研究表明，70% 员工敬业度差异都是由管理者引起的。对大多数企业而言，这会造成巨大的绩效差距。

企业必须主动确保管理者能够胜任管理工作并具备成功所需的条件。如果领导者因硬技能将顶级绩效员工提拔为管理者，那么还应制定计划培养他们的情商、诚信度、同理心和沟通能力等软技能。

这些技能至关重要，可以确保无意的“安静解雇”不会导致高绩效员工从企业离职。

随着招聘、培养和留住熟练劳动力变得越来越困难，有效的员工管理变得极为重要。现在投入资金进行管理人员技能培养，可以防止以后出现大量人员流失和经济损失。确保管理者不仅具备指导能力，还具备参与和激励能力将有助于保护企业不受“安静离职”和“安静解雇”的影响，同时为员工提供有意义的工作体验，促使高绩效员工得以充分发展。

关于 dss⁺

dss⁺ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss⁺ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss⁺ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss⁺
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss⁺ 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

