



解雇面谈有温度

既要体谅理解被解雇员工的不幸，也要有积极肯定的态度对员工表示感谢。

文/郑栋之 黄颖祚 洪芳

关键词：解雇面谈 隐私保护 主动隔离 硬性伤害 沟通赔款 心理安抚

员工解雇面谈是企业经营管理中的常态化工作，虽然解雇的指令由企业高层发出，但具体负责落实的是企业管理者。对于管理者来说，掌握基本的工作思路和规范的解雇策略，是高效、干净、顺利地实施员工解雇面谈工作的必然要求。

员工解雇面谈的基本思路

1. 由谁主导解雇面谈

由谁来主导员工解雇面谈，事关解雇面谈工作的成败。解雇面谈作为一件出力不讨好的事，选择谁作为执行主体，需要具体问题具体分析，而不是一刀切地由人力资源部包干负责。相比于企业的其他人员，员工更为信赖、熟悉自己的直接领导者，因而解雇面谈的主体由其直接领导者开展，更为合适妥当。一方面是直接领导者与员工有较为深度的合作认同关系，并且直接领导者对员工的能力、业绩掌握的信息更全面、更客观；另

一方面是直接领导者向员工面谈时，也容易获得员工心理的认同，易于避免员工产生抵触情绪和人际冲突。

当然，直接领导者在开展解雇面谈时，最好有第三方人士立足现场，代表企业履行解雇面谈见证者的职责。对此，企业人力资源部门领导者担当第三方人士，协助直接领导者的解雇面谈工作，是非常可取的。因为这既是人力资源部门本职工作范畴使然，也有助于充当调节和缓冲的角色。同时，人力资源部门作为企业的代表，见证解雇面谈全过程，能够有效避免解雇面谈信息沟通的失真和失误。

2. 何时落实解雇面谈

解雇面谈的时机选择，虽然改变不了解雇行为的结果，但对解雇面谈工作的质量高低将产生直接作用。大部分企业管理者倾向于选择在星期五的下班之前进行，认为只要完成了解雇面谈行为，就可以轻松愉快地享受周末。然而，这个时机并非最佳选择。

员工在星期五接受了解雇面谈后，不但会产生负面情绪，甚至会向社会及亲朋好友传递发泄，进而产生一些失态之举，对企业及个人造成不良影响。同时，员工也将有更充裕的时机和精力，思考企业解雇行为的合法性与合理性，并为此准备辩驳和起诉的证据。

基于此，最佳的解雇面谈时机安排在星期二或星期三下班前进行，理由有二。一是从企业角度来讲，一旦员工对解雇面谈表达不满甚至是愤怒，那么企业将有更多的机会和时机做出说明解释，并补充解雇面谈所需的资料信息，从而避免双方对话时机的错位和内容的争议。二是从员工角度来说，能够有较好的时间重新寻求工作岗位，把负面情绪和时间成本降到最低，从而避免解雇的匆促和紧张所产生的心理刺激，也能体现企业对员工的人文关怀。

3. 何地开展解雇面谈

员工解雇面谈地点的选择，对



管理者要简明扼要地表达企业的立场观点，同时还需要照顾员工的尊严脸面，以及维护企业团队的人际氛围。

企业日常经营管理及人际气氛有着一定影响。大多数企业管理者倾向于在自己办公室进行解雇面谈，认为这能体现自我权威性和流程规范性。殊不知，办公室作为管理者相对私密的工作空间，一旦被解雇员工情绪失控，甚至做出非理性的言行举止，将置管理者于被动窘迫地位。同时，被解雇员工在管理者办公室发生失态失礼之举，管理者不但自身难以解释，还将对企业其他员工的正常工作带来不利影响。由此可见，管理者的办公室并非进行员工解雇面谈的合适地点。

对于员工解雇面谈这种充满挑战性和敏感性的工作，选择一个中立、开放式的谈话地点，更具有意想不到的效果。对此，企业内部的公用会议室或空置办公室，就是合适的谈话场地。在这种场地进行解雇面谈，具有两方面优势。一方面是对被解雇员工有基本的隐私保护和空间缓冲。任何员工接受解雇谈话，都是一件尴尬甚至不光鲜的事，并且也不希望他人知晓解雇谈话的过程。同时，甚至有些员工可能会有心理情绪的不适感，那么管理者完成谈话之后，员工还有空间和时间进行情绪的调试和缓冲。另一方面是管理者主动隔离被解雇面谈

信息的传播，从企业层面保护员工的个人隐私和心理感受，也避免影响到企业团队的工作氛围与人际关系。

4. 如何传达解雇面谈通知

企业一旦确定了对员工解雇的决定，采取何种方式通知员工，进行解雇面谈，需差异化对待。一般而言，告知员工的解雇面谈信息，可以采取面对面、一对一的方式，这不仅保障了解雇行为的效率与流程，也能够避免信息传递的失真。更为关键的是，这体现了企业管理程序的正式性，也是对解雇面谈行为的重视和对员工的基本尊重。

当然，从不同企业的制度规范、企业文化和员工空间分布的角度考虑，通过电子信息技术传递解雇面谈决议，如电子邮件也是可行的。这种方式的最大优势在于避免不利消息的硬性伤害，同时也能给被解雇员工有充足的心理准备。另外，以电子邮件方式传达解雇面谈信息，也可以让被解雇员工感受到企业管理的制度化，从而在心理准备上做好接受解雇既定事实的意愿。

另外，以群体通知形式传达解雇面谈的决定，也并非下策。当企业面临结构性调整或部门业务的裁并时，

以群体通知方式比一对一的方式更有效。一方面能够让员工知晓解雇裁员不是针对特定员工，从而降低对员工的情感伤害和心理冲击；另一方面也有助于向员工说明解雇裁员的缘由和目的，争取获得员工的谅解和支持。在此，对于群体性的解雇裁员，企业还需要做好座谈和交流工作，化解员工的矛盾，抚慰员工的情绪，避免群体性事件发生。

员工解雇面谈的具体路径

1. 通知员工

充分准备。管理者在和被解雇员工进行面谈之前，需要准备好面谈提纲及可能会涉及的内容。首先要做的是对该员工的性格特征、工作岗位、业绩表现、收入情况、人际关系乃至身心健康等信息，有充分的了解和掌握，为后续面谈工作把握主动权提供支撑。其次，管理者对该员工被解雇的原因、企业发展、业务趋势乃至经营绩效等资料，有全盘的分析 and 知晓，防止员工在面谈过程中反客为主。最后，管理者对解雇员工涉及的规章制度、法律条文等容易产生劳动争议的地方，做深入的研究判断，避免员工在解雇过程中与企业产生劳资纠纷。

迅速启动。当企业下达解雇的决定时，就应当立即快速地与员工进行面谈，避免信息的泄露而陷入被动尴尬境地。当然，管理者向员工下达解雇面谈通知的时间尽量避开周末或节假日前后，以免造成员工情感的紧张和解雇面谈的慌乱。

2. 描述事实

切入正题。在和员工接触并进行面谈时，无需言轻意重地谈论其他主

题,而是以描述性的语言,直接告知企业解雇的决定。管理者在面谈过程中,态度要温和,语气要坚决,语言要明了,不可模棱两可、含糊其辞,而是要强调企业解雇的结果是无法改变的。这既可以保证企业解雇面谈工作的正式性和规范性,也能避免员工对岗位留有希望和机会,防止最后的解雇行为当断不断,反受其乱。

立场中肯。管理者虽然代表企业与员工进行解雇面谈,但管理者也需要明白自身“社会人”角色定位,即:今天是解雇他人,那么明天自己也有可能被解雇。对此,管理者需要有换位思考的度量,以中肯的态度和平等的身份,表明企业的立场观点,而不是幸灾乐祸或冷嘲热讽,否则将会导致员工怒火中烧,进而引火烧身。管理者既要体谅理解被解雇员工的不幸,还要用积极肯定的态度对员工表示感谢。

3. 听讲同步

善于倾听。在和被解雇员工进行面谈时,难免会有员工产生过激的行为,甚至是非理智的反应,此时管理者应该主动倾听和引导,而非喋喋不休地辩论和声嘶力竭地争吵。具体来说,管理者以开放、温润的态度与其交谈,辅助以开放式的题目进行互动,从而弱化其心理抵触感和抗拒感。对于员工的非合理诉求和非礼貌性语言,管理者要积极倾听,但无须直接表示立场和给予回复,而是以礼仪微笑或者短暂沉默来回应,使员工逐渐恢复冷静和理性,慢慢接受解雇的事实。

把握节奏。管理者在面谈过程中,控制好谈话节奏和程序,是实现好聚好散的必然要求。具体来说,管理者

要简明扼要地表达企业的立场观点,同时还需要照顾员工的尊严脸面,以及维护企业团队的人际氛围,这就需要管理者善于控制谈话内容、掌握谈话时间,避免谈话的冗长低效。凡是属于解雇面谈的内容,管理者一定要向员工说清楚、讲透彻,而不属于解雇面谈的内容,管理者也需要向员工说明解释。需要注意的是,管理者不要和员工在某一个具体问题上纠缠过多、耗时过久,否则解雇面谈就成了体能上的较量。

4. 沟通赔款

经济补偿。当管理者在和员工做解雇面谈时,解雇的原因与是否有经济补偿及额度多少,有着直接联系。因此,这就需要管理者清晰地告知员工解雇的原因是什么,以及基于这种原因解雇能够获得经济补偿的金额。同时,结合国家劳动法规、企业制度的条款要求,对于经济补偿金额的具体算法、构成部分及支付方式,给予详细的解释和说明。在增进双方互利与和平协商的前提下,务必要使员工主动在企业经济补偿的文书上签字。需要注意的是,管理者在面谈过程中,在企业已有的赔偿范围及额度上,切忌随意承诺增加内容项目,否则容易导致解雇面谈的复杂化。

心理安抚。解雇面谈结束之后,员工的心理情感可能会受到创伤和挫败。对此,管理者适时的给予心理抚慰,是非常必要的。对员工的心理抚慰可以从两方面着手,一方面是对个别员工的失控心理情绪或言行给予心理咨询与安抚,消除员工对企业和管理者的不信任感,并增强员工的内心调试能力。另一方面是从解雇的原因

出发,转移员工被解雇的关注点,弱化解雇原因中的“歧视感”,避免让员工感觉自己被解雇是由于个人素质、能力等原因造成的。

5. 离职办理

离职流程。从企业的角度来讲,管理者应当遵循从快、从严的原则,给员工一份详细的离职流程表,流程表要具体列出与不同部门交接联系方式及责任人。然后,告知其如何快速有效地办理工作交接及需要提供的个人资料信息,此时需要避免离职流程的繁冗与拖沓。

手续办理。离职手续的办理是解雇面谈中的最终环节。从态度层面出发,管理者需要以入职手续办理时的热情和温暖,对待员工离职手续办理过程,防止让其感受到企业的冷血和无情。从具体手续办理内容层面出发,对于员工使用的办公设备、车辆等企业资产,要及时验收核查。在工作交接的时候,交接双方一定要签字存档,最好有第三方见证者签名,避免后续产生纠纷异议。此外,对于员工掌握企业的涉密资料、数据要及时回收存档,并依据必要性签订保密协议。如有必要,在所有离职手续办完后,企业可以对员工做一次离职面试。■

本文系澳门科技大学研究基金支持项目(编号FRG-17-026-FHTM)的阶段性成果

主要参考文献

- [1] 武芳旭.解雇面谈,选好时间选对人[J].人力资源,2014,(01).
- [2] 吕斌.用人单位能否以“末位淘汰”解雇员工?[J].劳动保障世界,2016,(04).

作者单位

郑栋之 重庆电子工程职业学院
黄颖祚 洪芳 澳门科技大学