

From the Perspective of Risk Prevention and Control: Exploring Career Development Strategies for the “Silent Majority” Employees

Jindong Zhang

Shaanxi Baocheng Aviation Instrument Co., Ltd., Baoji, Shaanxi, 721006, China

Abstract

Traditional human resource management has predominantly focused on the top 10% and bottom 10% of employees, while the largest, most complex, and most numerous middle group—the “silent majority”—has received insufficient professional attention. In reality, corporate human resource management should not only address technical operations like recruitment, training, performance evaluation, and compensation, but also prioritize risk control. According to general requirements for internal control systems, key risk management areas in HR include talent planning, recruitment and exit processes, compensation and benefits administration, employee information management, and all staff engaged in production operations, business management, and R&D activities. Through effective utilization of management tools such as qualification certifications and performance scoring systems, enterprises can assess and enhance employee capabilities from a risk prevention perspective. This approach helps explore talent development patterns, enables proactive engagement of employees, reduces turnover risks, and maximizes the economic “marginal effect”—all of which significantly contribute to the long-term sustainable development of organizations.

Keywords

human resource development, risk prevention and control, employee management

从风险防控角度简析“沉默的大多数”员工职业生涯提升之道

张金栋

陕西宝成航空仪表有限责任公司，中国·陕西 宝鸡 721006

摘要

传统的人力资源管理将注意力过多的关注于序列两端的员工，即优秀的10%和落后的10%，对中间部分占比例最大、数量最多、情况最复杂有待细分的80%即“沉默的大多数”员工真正从专业角度研究却很少。其实企业在进行人力资源管理活动时，不仅仅只关注招聘、培训、考核与薪酬等各个具体模块的技术操作，还应注重其中的风险管理问题。而根据企业内控体系的一般要求，人力资源相关领域的主要风险控制要求包括人力资源规划制定、人力资源引进与退出、员工薪酬与福利管理、员工信息档案管理等，包括企业生产组织和经营、科研活动而任用的全体员工。在人力资源的规划方面通过有效利用任职资格认证和绩效积分这样的管理工具，从风险防控角度评估和提升员工工作能力，来探索各类人才的成长规律，使这部分员工发挥积极作用，减少离职风险，增加经济学上的所谓“边际效应”，则非常有利于企业的长远、健康发展。

关键词

人力资源开发；风险防控；员工管理

1 引言

传统的人力资源管理关注于序列两端的员工，即优秀的10%和落后的10%，而对中间80%部分有待细分的“沉默的大多数”从专业角度研究却很少，本文关注这一现象，主张在人力资源的规划方面通过有效利用任职资格认证和绩效积分这样的管理工具，对员工进行细分，来探索技术、

技能、管理等各类人才的成长规律，并从风险防控角度评估，最大限度提升员工工作能力，来探索各类人才的成长规律，形成企业良好的人力资源管理生态池，对于人力资源管理者具有一定参考意义和实用价值。

2 辨识“沉默的大多数”员工的基本特质

以往的人力资源管理中，管理者根据既有经验，往往认为这中间这群人“刀枪不入”、“油盐不进”，任何激励和处罚手段都无济于事，甚至评估他们有“法不责众”的潜在对抗心理。其实只要思路正确、方法得当，并假以时日，

【作者简介】张金栋（1975-），男，中国陕西宝鸡人，本科，高级经济师，从事工商管理 and 人力资源管理研究。

是完全能调动起这群人的积极性的。

“沉默的大多数”员工的特质是什么呢？他们一般都具有一定工作年限，积累了一定的专业经验和动手能力，在本公司有一定的资历资格，他们完全能够适应工作岗位要求。

2.1 行为特征

这类员工在工作中往往表现得较为沉默，不善于也不乐意主动表达自己的观点和想法，在团队讨论或公司会议中，他们通常习惯性的保持低调，不轻易发言。他们倾向于避免与同事或上级发生争执和冲突，宁愿保持沉默也不愿卷入纷争，在遇到意见不合时，他们更倾向于妥协或保持中立态度。在执行方面，他们对于上级的指示和安排，通常能够认真执行，但也仅限于此，很少提出自己的独到见解或合理化建议。在工作中，他们更倾向于按照既定的流程和规范进行操作，缺乏主动性和创新性。

2.2 心理特征

这类员工往往对自己的能力和价值缺乏信心支撑，担心自己的观点和想法不被大家认可或接受。在团队中，他们可能感到自己不够优秀或重要，因此不愿意发表意见。他们害怕自己的观点被批评或否定，因此选择保持沉默以避免可能的负面反馈。在面对工作挑战或困难时，他们可能更倾向于选择逃避或寻求他人的帮助而不是靠提升自己的能力解决问题。在团队中，他们可能缺乏与同事之间的深入交流和互动，甚至害怕暴露自己真实的想法，长久这样导致自己在团队中处于透明化、边缘化地位。

2.3 工作表现

这一类员工在工作中能够认真完成任务，但很少主动寻求新的机会或挑战。他们可能缺乏自我驱动力，导致工作表现平平无奇。他们很少主动向上级或同事反映自己的工作进展和遇到的问题。在面对困难和挑战时，他们可能更倾向于自己默默承受，而不是寻求帮助或支持。这类员工可能导致团队氛围变得沉闷和压抑，缺乏活力创新性。

2.4 原因分析

他们中有的的是因年龄已经达到退休临界点；有的是已经达到“职业天花板”；有的是为人个性淡泊，无欲则刚；有的是家境殷实，工作只是避免寂寞的手段；有的是贵在自知，了解自己的能力和极限，心有余而力不足；还有的只是将工作作为谋生手段，在其他领域还有自己的兴趣所在……原因可谓各不相同，但基本特点是一致的：就是有责任心而没有积极性，拒绝主动变革而安于现状。

3 评估“沉默的大多数”员工的职业瓶颈

对于这样的员工群体，一般的人力资源管理工具其作用相当有限。试想这样一组画面：用加薪升职去激励一个腰缠万贯的老板夫人？为达到“职业天花板”的员工做技能提升培训？给了解自己能力极限的员工做思想工作让他升职？用批评或者严格的绩效考核来影响个性淡泊的员工？人力资

源主管纠结于如何让这些传统管理方式起作用，反复实践却屡战屡败，久而久之会造成这个群体员工与直接人力资源管理者潜在的对抗情绪，甚至导致他们故意无法完成本职工作。

经过长期对深圳华为、青岛海尔等知名企业任职资格认证和积分管理的成功案例剖析、借鉴和资深人力资源管理专家的共同会诊，解决这一问题的关键在于管理者要调整自己的预期，建立合理的期望值，通过岗位专业评估对这部分员工进行分类管理，并且接受这样的事实：

不是每名员工都需要成为明星员工，只要他在完成本职工作的基础上都有所提高，都能够形成促进企业发展向上的合力，从而减少或者弱化部分人力资源开发风险。

任职资格认证和绩效积分管理的核心一定涉及到对员工工作能力的精准评估、认证和给予提升空间、旨在确保这部分员工具备胜任岗位所需的知识、技能、经验和素质，从而推动企业的持续发展和战略目标的实现。

4 从风险防控角度简析“沉默的大多数”员工职业生涯提升和解决之道

人力资源管理是一项专业而特殊的工作，是和人打交道的工作。人力资源管理者要根据企业发展的不同阶段适时调整适合自己企业的人力资源管理定位和要求，最好的管理策略是将传统的绩效管理转化为科学的、长期的职业引导，即通过任职资格认证和积分来规范、提升员工对新的“职业生涯”的认识和期待，通过任职资格认证和绩效积分来建立新的人力资源系统，梳理和优化人力资源管理的功能和机制，让人力资源这潭水“活”起来，将“沉默的大多数”纳入职业化的人才梯队，从而实现人力资本的持续增值。

薪酬绩效方面，必须形成完善的人力资源管理流程，为实现企业经营战略提供保障。关键在于通过任职资格认证和绩效积分来完善人力资源的激励机制，用积分来体现效率优先，兼顾公平、公证、公开的原则。

新旧对照，不难发现，过往所谓的“考核”、“培训”等通用工具的运用只能说是“无过”，而管理者要想做到“有功”则需要花费大量时间“因人而异”的观察员工、了解员工。通过持续稳定的职业资格认证和绩效积分体系来规范、考量员工职业行为，进而潜移默化的影响这部分员工心理和行为。具体应对策略如下：

4.1 探寻兴趣和明确目标

在推行任职资格认证和绩效积分的过程中，人力资源管理者可以通过背靠背谈话、设计岗位调查表等手段深入沟通，了解员工“无欲无求”的真正原因是什么，进而掌握员工的兴趣所在，据此分配工作或者为工作增添新的内容，与兴趣一致的工作就是最完美的工作。掌握员工兴趣以后，给其下达能够达到的、挑战较小的目标，可以使他们保持对工作的兴趣。明星员工喜欢在压力下工作，喜欢挑战高难度，

而对“无欲无求”的员工就不能“照方抓药”。

4.2 营造开放包容的团队氛围

鼓励员工表达自己的观点和想法，尊重他们的意见和建议，在团队内部建立一个支持性和包容性较好的工作软环境，甚至允许员工试错，让员工在纠正错误中感受到被重视和接纳。再一个就是通过具体的、专门的培训和发展机会提升员工的自信心和技能水平，让他们更加自信地参与团队讨论和工作。鼓励员工尝试新的角色和挑战，培养他们的创新能力和主动性。

4.3 持续激励和独立决策

多元化的任职资格认证和绩效积分目的就是给予技术、技能、管理等不同职种的员工同样的上升空间，这就要求人力资源及绩效管理要事要对这一群体使用通报表扬、授予荣誉称号、物质奖励等手段进行持续激励。即使他们完成了一项杰出的工作，也不要做一次性大的奖励，要拆分成阶段性的小奖励，不断鼓励他们前进而“诱导前行”。一次性激励对明星员工也许有效，但是对这群收效甚微，原因是他们并无特别旺盛的成就自我动机。

管理者还必须给予无欲无求的员工独立决策的空间，这部分员工能够在“无欲无求”的状态下把工作完成，证明他们并不需要大多监督与指导，他们的经验和能力足以使他们完成工作。人力资源管理者需要放缓自己的控制欲，只从大的方向上对他们进行引导，避免过度管理。按照自己的方式完成工作，可以激发起这一群人更大的热情。

4.4 丰富工作和体现价值

这里并不鼓励简单的或者频繁的调动员工工作岗位，尽管岗位轮换是一种丰富工作内容的有效方式。我们的目的是在同一职种下，培养这部分员工处理相关联岗位业务的能力，挖掘出岗位轮换的潜在价值。在此基础上，定期与员工进行沟通和交流，了解他们的真实想法和需求，并及时提供积极的反馈和认可，让员工感受到自己对企业的价值和贡献，为员工的工作赋予意义，是管理者领导力的重要体现。

管理者一定要宣传员工的工作，使员工认为自身的工作不仅仅是完成任务而已，同时还在为公司创造价值。“无欲无求”的员工并不是真的进入禅宗境界，这一群体也需要有价值体现，他们是公司发展的重要组成部分，管理者需要用拓宽任职资格成长通道的方法来对待他们、施加影响引导他们能够最大限度的在职业生涯上释放能量。

4.5 设立特别激励

针对普通员工或团队在特殊时期的特殊贡献，可设立特别激励给予一次性激励。这样做的目的在于明确传递企业

在某一阶段的目标诉求，用“重金悬赏”的方式快速推进任务完成，快速提升员工团队的成长速度，但是也要充分考虑到这样做的负面影响就是这个过程可能会超越常规的制度流程，形成新的人力资源管理问题，因此也不建议经常使用。

综上所述，从人力资源风险防控角度出发，利用任职资格认证和绩效积分来具体分类评估、综合提升人力资源开发效率，来管理好前文所述“沉默的大多数”员工，是对企业大部分员工职业生涯规划制度化、规范化、人性化的一项长期工作，先做正确的事，再正确的做事，假以时日一定会促进这个“基本面”的正向改变，借助此类工具促进企业人力资源管理转型升级，目的是储备一定量的专业人才，助推企业的可持续发展，为后续更大范围的业务扩张、更深程度的参与市场竞争打好基础。

在这方面，国内知名企业深圳华为公司在这方面已经提供了鲜活有效的成功经验，并且最终在使用结果上获益匪浅，值得普通企业认真借鉴。一般企业人才成长缓慢且伴随着骨干员工流失严重，专业人才没有明确且专业的职业发展通道，因此就更应该重视基于任职资格认证和绩效积分的人力资源开发。对于人力资源管理中的“人”和“人的能力”核心关系问题，正如华为公司总裁任正非曾经所说“华为有几百个数学家、几百个物理学家、几百个化学家……推行任职资格的目的，就在于让做事的人不断提高水平，让提高水平的人做更多的事并给与上升空间，人才不是核心能力，对人的能力进行管理才是核心能力。优秀企业能够建立一种人才发展和能力管理的机制，使优秀者能够创造价值，平凡者也能创造非凡。”

人力资源管理是现代企业管理的重要组成部分，在企业的覆盖范围包括企业中从事生产组织和经营、科研等活动而任用的全部员工，在人力资源管理的实践中通过有效利用任职资格认证和绩效积分这样的管理工具，从风险防控角度评估和提升员工工作能力，来积极探索各类人才的成长规律，从而使这部分“沉默的大多数”员工发挥积极作用，减少离职风险，为企业增加经济学上的所谓“边际效应”，则非常有利于企业的长远、健康发展。

参考文献

- [1] 祁艳娜.国有企业行政管理人员绩效管理问题及对策分析.管理观察.2014年22期
- [2] 王爽.浅谈国有企业绩效管理的现状及其改进建议.中国乡镇企业会计.2014年第9期
- [3] 廉军.人力资源管理信息化的必要性及优化对策中国科技投资.2017年第17期