

36-合同都签了，老板却不放你走，怎么办？

你好，我是白海飞。写这个专栏的过程中，有用户传来喜讯，说找到了新工作，真心为你高兴，一定是你的能力获得了对方的认可，而我也真心希望这个专栏给你提供了切实的帮助。

但是，有些朋友可能会遇到这样一种情况，就是新Offer谈妥了，甚至合同都签了，可是原来的老板却不放你走，这时候你该怎么办呢？先说个真人真事。

我有个大学同学，之前在国内某大厂做项目经理。因为长期出差，薪资又不高，就萌生了跳槽的念头。他边工作边准备，去年3月份拿到了三家互联网大厂的Offer。等他提离职时，老板很吃惊，百般挽留，但他去意已决，双方谈得很不愉快。这之后多次沟通，老板一直不同意他离职，而且即不给他涨薪，也不给他调岗。

后来新公司催得急，这哥们急了，直接给HR写书面离职申请，他认为既然劳动合同法规定了，三十天后公司就必须给他办离职。但是，老板和HR通气，冻结了他的所有报销，然后又以他岗位的特殊性，难以短期找到候补为由，一直拖了快一年，才放他走。中间跨了春节，不但绩效被差评，没拿到年终奖，之前谈好的Offer也黄了，他不得不重新找工作，还是裸辞。

上面这个问题，你可能纳闷，为啥不走劳动仲裁程序呢？劳动合同法关于离职是有规定的：

劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。

劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

虽然法律上这么说，但如果老板不想让你走，他有很多办法跟你绕，跟你拖，使你拿不到《离职证明》，或者影响你入职新公司。而且不少人或者怕公司打击报复，或者怕费力费时，而不愿意动用法律手段。

那么，除了法律途径，我们还能怎么办呢？

离职的负面影响，是老板不放人的真正原因

其实，离职并不是你一个人的事儿，它不只对你个人产生影响，而且对公司或项目工作，对团队都可能产生较大的影响，而这才是“老板不放你走”的真正原因。那么，我们先来看看离职的影响。

首先是对工作的影响。你走了，活儿交给谁？招人要花时间，新人做到你的水平要花时间，如果招人不顺利，这中间耽误了业务或者项目进度，怎么办？如果用老员工接手，团队能把压力扛下来么？这都是老板的顾虑。

其次是对团队的影响。如果你是关键角色，在团队的梯队中，缺了你这一阶，会对团队竞争力和项目完成度带来什么伤害？别的成员会如何解读，士气会有什么影响？会不会影响其他人的稳定性？这也是老板的顾虑。

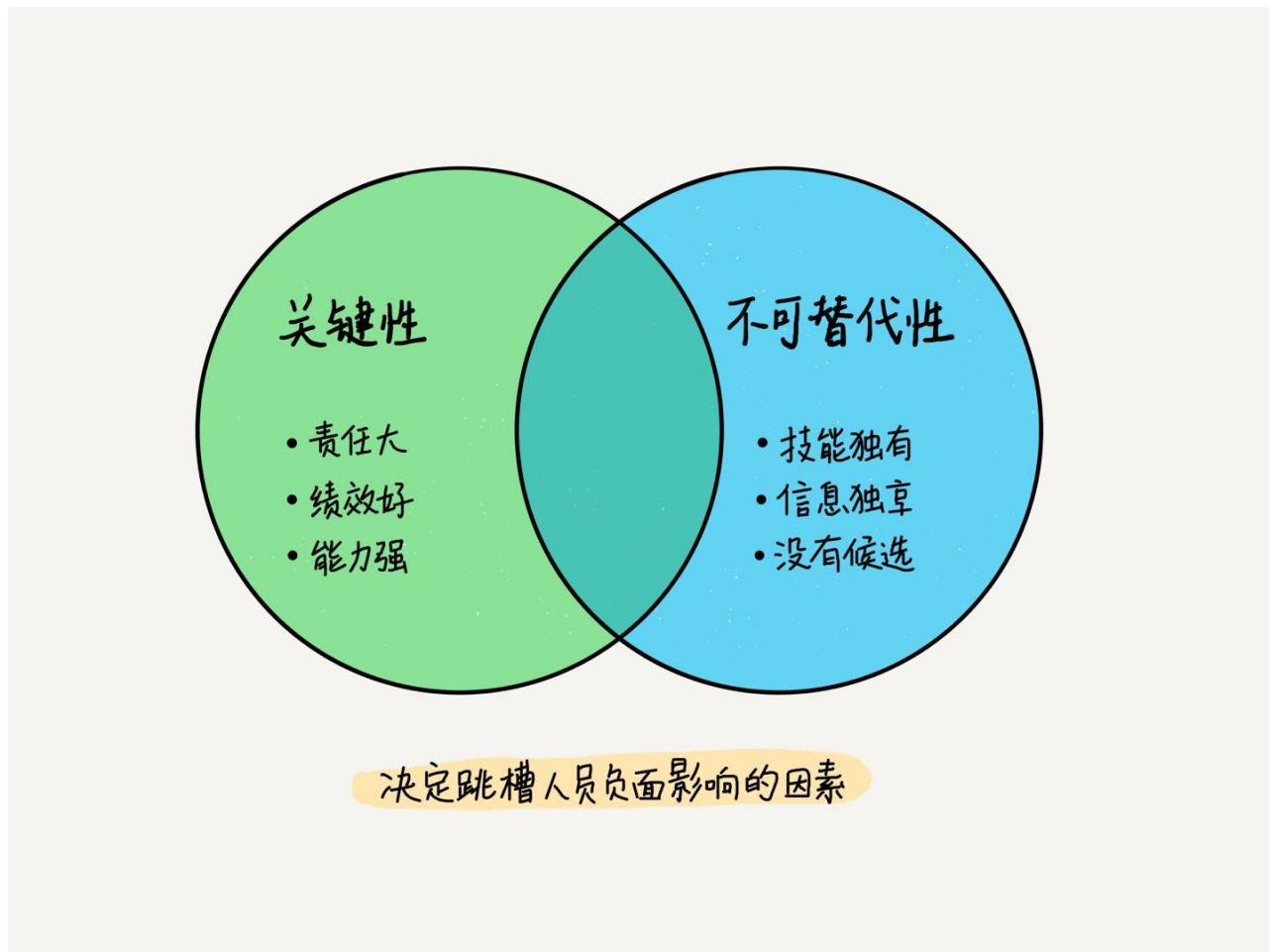
再次，对你个人的影响。基于你与老板的信任和承诺，以及处理离职事件有无不当，有的老板可能会把你的离开视为一种背叛，对你的诚信或者人品等产生不好的看法，这会影响你的职场人脉和口碑，难免在新环境中不受影响。

以上这些，影响到工作、团队（包括老板），甚至你自己。我们且不论离职是什么原因，以上老板的顾虑是

客观存在的。如若不能妥善处理，就很难得到老东家的支持，这对你辞职，甚至入职新公司，都可能产生影响。

但我们都希望能够好聚好散，为此我们需要做到，尽量减少离职产生的负面影响，这其中包含对老板的，对团队的，对项目的，也包括对自己的负面影响。

跳槽负面影响的大小，取决于两方面因素：你的关键性和不可替代性。



- **关键性**，是指你在工作中起的作用大小。如果你能力强，绩效好，承担的责任大，那你在工作中有举足轻重的作用。
- **不可替代性**，是指不管你的工作重要性如何，如果你不在，是不是有别人立刻可以做起来。如果除了你，团队里没有人具有这个职位的技能，或者他们没有完成该工作的知识和信息（可能这些信息只存在于你的脑子里，没有文档化），或者由于什么原因，团队里挤不出人手来承担你的工作，使你有很强的不可替代性。

假如你既对项目很关键，又不可替代，你的离开势必对项目团队造成很大的影响，甚至是打击。相反，如果你不那么关键，或者可以被替代，那你的离开就不会给团队带来什么震动。所以，**当你减轻了这两方面的依赖因素，再加上恰当的沟通，你的离开就会顺利得多，不至于给公司造成麻烦，又保持了职业口碑和人际关系。**

理解了这些，我们就容易搞清楚接下来要怎么做了。不过，我在这里还要提醒一点，要尽量减小离职的负面影响，并且期望能够顺利离职，你需要早做准备，而不是看到老板大惊失色才补救。下面，我们就具体说说如何做。

离职的不同阶段，如何思考与抉择

1. 初见不满时

冰冻三尺非一日之寒，跳槽的念头也是日积月累的结果。所以，我们应该从全局的视角来看待这个问题，比如当你一开始对工作有不满时，就要认真思考一下：

- **我究竟是对什么不满意？**在前文中我们提到，工作满意度离不开钱、事、人几个方面。
- **这个不满与我的职业发展有什么关系？**这是在验证这个问题有没有必要立刻解决。
- **如果这个问题有必要解决，那么“我”能做些什么？**如果是能力不足，导致领导批评、同事嫌弃，跳槽能解决问题？如果是工作辛苦，自己吃不消，是不是可以优化团队分工、改进工作方法？如果是薪水低、升职慢，是不是我没有把贡献和能力全面地展示出来？如果是职业发展障碍，是不是我要找老板清楚沟通拿到支持？……这是在积极正面地从自身找解决问题的方法。
- **除了我之外，还有谁能帮忙呢？**老板？同事？还是某个同学、朋友、专家？老板角度全、资源多，可能很简单的一个动作就能解决我的困扰；同事的理解和配合，可能使问题迎刃而解；同学、朋友可以授人以鱼；专家可以授人以渔……

离职是一个很简单的操作，但从根本上去发现和解决问题很难。当问题发生时，我们会本能地选择**简单**的做法，而忽略**有效**的做法。因为简单的容易做，有效的更难。这个时候，你或许应该好好想一想，你真的只有离职一个选择吗？解决根本原因，甚至改变自己，过程会很痛苦，但可能比改变别人和环境更积极、更有效。承认问题，积极沟通，学会求助，用积极地心态去发现问题，解决问题，我们的工作状态会变得越来越好。

2. 不得不跳时

有时即使我们谋求了自己的改变，事情也不一定随人愿，总会有解决不好、解决不了的情况发生。如果个人**底线**不能被满足（比如尊重、道德，或者可接受的薪水等），可能就在一念之间，我们就做出跳槽的决定，然后别人再怎么劝，都不可能改变了。

另一方面，从个人职业发展的角度看，当个人发展严重落后或者偏离了职业规划时，需要做出调整，这是**大局**。我们可以根据市场动向和现实条件，有承接性地调整自己的能力发展方向，通过调岗、跳槽，甚至转行，朝着更有利于成长自我、发挥价值的方向发展。

因为要换工作环境，成本和代价比自我修复要高得多，如何尽可能地降低风险和成本，是需要慎重考虑的。我们跳槽，不是因为跟某个同事拌了几句嘴，也不是因为工作中碰到某个困难，更不是看到别人跳槽心里发痒；我们跳槽，是被以上的底线和大局所迫。

即使你已经决定跳槽，我建议你不要裸辞。裸辞的状态下找工作，人往往会沉不住气，急于找到下家，尤其是目前就业形势不好的时期，你更应该注意。另外，裸辞会给履历带来一段空白期，审简历的人可能会质疑你离职的理由：会不会是能力不足被原公司辞退的，还是不适应团队而走的，或者是职场稳定性差，没想清楚自己要做啥？这些都是招人时要先行排除的不确定性风险。

所以，我建议要一边做面试求职的准备，一边做离职的准备，而不要裸辞。

3. 离职准备：降低关键性和不可替代性

前面的文章，说得都是面试求职的准备，而离职的准备，就是降低自己的关键性和不可替代性，如果你的确是团队的核心骨干的话。

如果团队的关键角色不可替代，就意味着这个人成了SPF（Single Point of Failure，单一失败点），如果一员骨干被某个角色僵固住了，对团队和个人而言，都不是好事，既不利于团队灵活地调配人手优化资源，也不利于该骨干接手新机会、获得新发展。团队管理者和该员工都应该对此负责。

为了避免这种情况对离职造成影响，你应该及早提醒团队管理者给自己指定接班人（backup），注意把工作流程和相关信息文档化，并且分享出去，这样别人依照文档说明，就可以一步一步把工作做完做好。同时，观察身边的同事，发现有适合做你工作的，推荐给管理者做你的接班人。

以上和管理者的沟通，依赖于你和他的互信程度。

- 一般情况下，团队管理者和核心骨干的信任度应该很高，管理者清楚核心骨干的诉求，核心骨干也明白管理者的挑战和目标，如果双方既能为团队考虑，又能为对方考虑的话，会很容易达成好聚好散的结果。我们团队有位资深的架构师，为了做职业转型，他提前一年多就和我商量想法，花费了大量的时间培养候选人和准备交接工作，确保项目万无一失。整个Team都非常感谢他，也给了他充足的时间做转型准备。
- 如果双方信任度不够高，互相有很重的提防心，你就要掂量和管理者沟通的内容和可能发生的结果了。但是无论怎样，你需要想方设法减少所担的职责，潜移默化地让别人有能力做你的工作，故意“架空”自己。这是在尽量保护自己的情况下，保证将来交接顺利，将对项目的影响降到最小。
- 如果双方完全没有信任度，我猜你也不会被放到至关重要的位置，而且也不会不可替代吧。

只要把你离职带来的团队和项目影响降到可控范围，老板最大的后顾之忧就解除了。你做的所有这些事情都为达成一个目标，那就是让将来的离职沟通，对老板不至于成为surprise。

4. 离职沟通

无论你选择在一开始找工作时就和老板沟通，还是签了新Offer之后再沟通，告诉老板“我想离开”或者“我要离开”都是件不容易的事。

因为这意味着你要跟他分手，你需要从老板的角度去思考沟通的内容和目标：

- 根据客观存在的发展瓶颈，诚恳地表达你的发展诉求，这已经是长期以来老板都无法解决的问题，也的确是你的离职理由。这样的沟通不会破坏你们之间的信任，也不会让老板难堪。
- 降低对其他团队成员的心理影响。你需要配合老板的安排，在合适的时候，向团队宣布你离开的消息。
- 降低项目工作影响。前面已经通过“架空”自己，降低了关键性和不可替代性，现在你需要进一步把接下来的交接方案想清楚，包括交接给谁，交接细项和步骤，如何保证交接质量等，把你的方案和老板的意见结合起来，确定最终方案。
- 交接方案定好后，和老板商定离职日期，这要尽量尊重老板的期望，同时也表达你的处境。
- 为团队尽职到最后。根据目前项目的挑战和目标，以及老板的希望，尽量为团队排忧解难，敬业爱业，尽职到离职的那一天。

综上，和老板做离职沟通时，依然要保持互相尊重、诚信负责的态度，既保持原则，又为全局着想。IT圈不大，山水有相逢，你我还是朋友。

总结

回到文章开头的问题，合同都签了，老东家却不放你走，这时候再补救，的确已经有些晚了。

我们应该意识到离职对团队、对老板、对项目，以及对自己的影响。当不满刚刚萌芽的时候，就积极寻找原因和方法去解决，而不是拒绝和回避，以至于问题发展到非离职不可。不得不离职的时候，应该由于底线或者职业规划这个大局出了问题。这时候，为了降低由于离职带来的各种不利影响，要主动降低自己在项目中的关键性和不可替代性，站在老板的角度去思考交接计划，用诚信负责的态度和老板沟通，只有解决了老板的顾虑，才能更顺利地达成一致，好聚好散。

我们上面仅仅讨论了为了离职顺利员工应该做些什么。其实，离职跳槽，很多时候是员工的无奈之举。工作环境有问题，员工被逼跳槽，项目受到影响，难道团队及其管理者就没有责任么？

团队就像一条船，你我是船员，既要搭船又要划船，向规划的目标前进。当团队这条船前进的速度快过某些船员划桨（成长）的速度，这些人就有被淘汰的风险；当船的性能限制了你划桨的速度时，你就可能换乘更强的船；当你的发展路线跟团队的前进路线不一致了，你也可能需要换乘。没有人会一辈子只坐一条船。

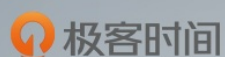
团队的前进速度和每个成员的贡献有关。管理者需要选好路、造好船，保证给成员创造发展路径和制造价值的空间；团队成员为船提供动力，划得越快，自己就能越快接近目标，前提是选对船。所以，下船的人不要给船上留下一堆烂摊子；管理者也应提前做好应对机制，靠造好船、掌好舵，吸引更多的船员来加速大船前进。意识到这些，你是不是能把跳槽应对得更沉着、平淡一些呢？

思考时间

如果你有换工作经历，可否分享一下：

- 你跳槽的真正原因和职业规划有没有关系呢？
- 和老板的离职沟通碰到过什么问题？
- 项目交接过程做得如何呢？

欢迎在留言区与我们分享你的故事和心得。如果你觉得从这篇文章中获得了一些收获，欢迎分享给你的朋友。



面试现场

面试只是起点，能力才是终局

白海飞

IBM 软件商务系统经理



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

- Monday 2019-04-22 12:22:55

已经工作6、7年了。订阅了本专栏才意识到，以前的几次跳槽只考虑了薪水，没有考虑过自己的职业发展。下次跳槽前一定得想清楚自己接下来的路要怎么走，而且得尽快，希望还没到不可挽回的地步。感谢泚老师！[1赞]

- enjoylearning 2019-04-22 11:06:31

还真没遇到过文中例子中这种奇葩老板，可能是自己的关键性和不可替代性没有那么高，只是离职的时候老板再三挽留让考虑考虑，谈了两次话最终我还是离了，但后面两次基本上是裸辞。不太喜欢边工作边面试的体验，一是互相影响，二是没有不透风的墙，现在公司的老板通过一些手段会发现你跳槽的苗头的，他会觉得你不地道，虽然大家都这么做。[1赞]