

台灣 深度

台灣職場的角落生物：「安靜離職」是上班不痛苦的解藥？

「我只做到100%、不欠你就好；你不要期望我應該做到120%，還說這是一種美德。」



插畫：Rosa Lee

特約撰稿人 劉揚銘 發自台北 | 2023-02-07

安靜離職 職場觀察

股神華倫·巴菲特 (Warren Buffett) 用每天「踏著舞步去上班」 (I tap dance to work) 描述自己的

工作熱忱，即使身為世界首富，仍期待每天早上開始工作。然而，對於加班到深夜只覺得為什麼要這麼累、下班後不知還有沒有力氣跳舞的工作者來說，也許正卡在巴菲特名言的勵志感，與領到年終獎金後要不辭職的光譜之間。

你聽過「安靜離職」（quiet quitting）這個新名詞嗎？別誤會，它不是真的離職，而是一種職場新觀念：工作者仍然履行自己的職責，只是工作上不再投入額外心力，去試圖做得更多、更好，停止推崇把工作視為人生全部的職場奮鬥文化（hustle culture），因為人的價值不等於他的生產力。



2023年2月5日，台灣板橋的商業大廈。攝：陳焯輝/端傳媒

從社群登上主流媒體，成為職場議題

安靜離職是我倦怠後、找到下個工作之前，調整自己的過渡期。

趙家麟便是台灣職場中「安靜離職」的工作者。

「安靜離職是我倦怠後、找到下個工作之前，調整自己的過渡期，」從事行銷企畫、35歲的賴家麟告訴端傳媒，2022下半年聽到這個新名詞時，剛好是她工作狀況很不好的時刻，「我本來就不是時時刻刻為工作賣命的類型，如果這份工作讓我覺得沒什麼好學的，就會想找下一份工作。」

有些工作者喜歡抱怨當前的工作，卻始終不去找新工作，賴家麟不屬於這類，她偏好採取行動，只是在現職會「主動切換成安靜離職模式」，先求完成職責範圍，別變成同事間的「雷包」阻礙工作，一旦找到新工作就果斷離職。

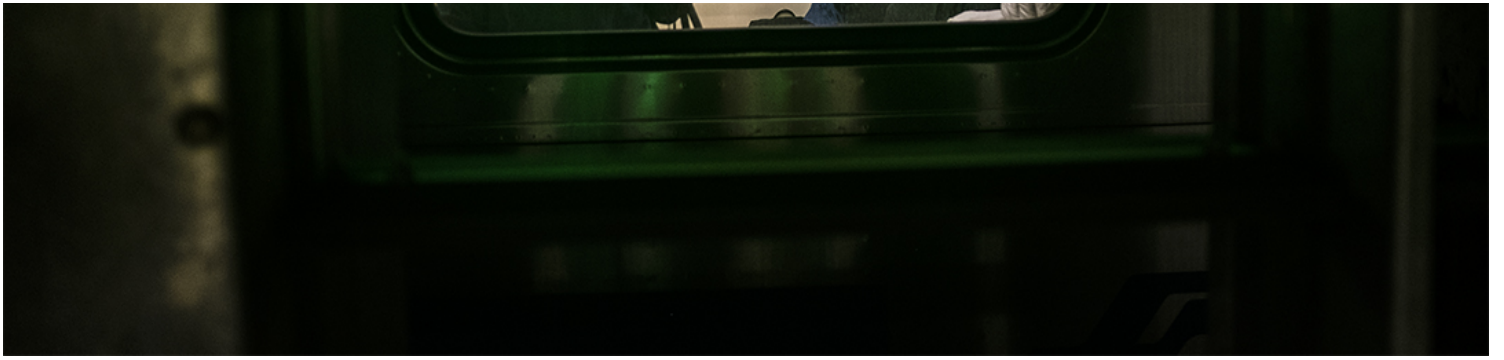
對她來說，安靜離職並非新概念，只是過去沒有一個詞能準確描述這些想法，現在則出現了一聽就懂的名詞。

實際上，安靜離職這個詞最初在社群媒體上引爆，是一名90後的TikTok使用者zaidleppelin在2022年7月貼出一部17秒短影音，說自己最近得知安靜離職這個概念，並非實際離職，而是在職場中辭掉那個必須超出預期（going above and beyond at work）的心態，更以個人生活為主。

這部影片旋即在短時間內獲得49萬次按讚與4萬多分享，「#quiet quitting」瞬間成為社群熱門關鍵字。一個月內《華爾街日報》（The Wall Street Journal）、《富比世》（Forbes）、《財星》（Fortune）、CNN Business等媒體先後推出十幾篇相關報導，讓安靜離職正式登上主流媒體版面。

隨後，安靜離職風潮跨海來台，台灣104人力銀行很快進行了網路問卷調查，結論是大約有30.8%的員工屬於安靜離職，消極應付主管，只以最低標準完成工作。企業認為安靜離職的員工是怕壓力、怕承擔；而員工則主要因為付出無法獲得相應的薪資報酬，以及對公司或主管的目標和價值觀不認同，因此選擇安靜離職。





2020年2月8日，台北捷運內的乘客戴上口罩。攝：陳焯輝/端傳媒

「安靜離職，是實際離職的前一步」

也不是每個人都想飛黃騰達，如果對工作沒有了「那種感覺」，開始覺得工作就是工作、就是為了賺錢，那安靜離職就很自然。

在台灣，許多人在聽過安靜離職之前，就已經在安靜離職了；沒聽過安靜離職的工作者，一聽見這個名詞，也幾乎都能理解這種心態，雖然能否認同不一定，至少可以理解。可見安靜離職並非新現象，而是老議題。

對前述的賴家麟來說，工作熱情一旦消失，便會將自己切換成安靜離職的模式，問她在同樣一份的工作中可以維持多久的熱情？她則回：「人生有70%是工作，所以要找有興趣的事情做，也想找到熱情不會消失的工作，所以不會一開始就安靜離職。」

趙家麟的工作熱情通常可以維持一年以上，雖然曾因工作倦怠後轉調單位繼續延長工作熱情，也持續了四、五年，然而遇上某些自己無法改變的結構性因素之後，又切換成安靜離職模式，甚至決定換到不同產業。

「也不是每個人都想飛黃騰達，如果對工作沒有了『那種感覺』，開始覺得工作就是工作、就是為了賺錢，那安靜離職就很自然。」

目前她的新工作剛上路兩個月，覺得很接近自己的核心目標，但她自承新工作的強度大，不確定會不會一年後又感到身心靈無法負荷；與其要犧牲健康、熬夜賣命，她更可能會精算這一切到底值不值得。

「安靜離職」激起了職場觀念的正反兩方說法，有人說是工作者躺平、不思進取、得過且過的心理；也有人認為能矯正過去病態的職場打拚風氣。在馬斯克（Elon Musk）「沒有人可以每周工作40小時就改變世

界」的工作狂宣言，與被職場成功學和失控的熱情磨難之間，工作有沒有一個平衡點？



2022年9月3日，台北，市民在颱風天橫過馬路。攝：陳焯輝/端傳媒

「被老闆盯上前，輕鬆愉快地安靜離職」

賺錢是賺錢、想做的事是想做的事，併用混在一起，如果這兩件事一樣，那你很幸運，但不是每個人都有這個機會。

38歲的軟體工程師王軒羽，曾有兩年時間處在安靜離職狀態，他說：「如果沒有被老闆盯上，我可以繼續輕鬆愉快的安靜離職。」

在業界擔任中階主管的最高層，並領導一整個工程團隊的王軒羽，實力有目共睹，然而卻在面臨是否繼續升遷高階主管時，他反而有所遲疑。

「同階土官仕公司有成惟，所以每個人都有利益盤昇，一上去就是腥風血雨，你安插肩定每個人的利害關係，他的策略是什麼，你該怎麼應對，每字每句都是政治算計……當然有人就是想贏、喜歡享受踩在別人頭上的快感，但我覺得自己不適合。」一方面看到職涯升遷的瓶頸；另一方面也因為高強度、高壓工作讓身心健康出現狀況，甚至影響到家人之間的相處，讓他決定把人生目標放在工作以外的地方。

能力不是問題的王軒羽，找工作不太是難事，離職後的他，手上有兩個工作選擇，一個年薪150萬（台幣），一個80萬，但他一反常態地選了年薪更少的後者，因為工作更輕鬆。

雖然如此，王軒羽也曾試著在這份他所謂「輕鬆」的工作中貢獻所長，甚至下班後自掏腰包去學敏捷開發的技能，不過幾次和上面提出建議，老闆都認為「這不是你該想的事」回絕他；不過他也樂得輕鬆，上班只做到最低限度的要求。

然而，最低限度的工作付出，總有來到盡頭的一天。

王軒羽回憶，後來老闆盯上了工作不力的員工，把他們一個個的逼走，少了前人的掩護，安靜離職的王軒羽便成刺眼的存在。有天，老闆把王軒羽喚進辦公室要求減他的薪資，「我直接跟老闆說，你就fire我吧！」至此，結束他為期兩年的安靜離職生涯。

對軟體工程師來說，時常是人挑工作，而不是工作挑人，業界也對年薪對應多少工作有一定程度的共識。王軒羽之所以乾脆離開正職，是因為他持續精進自己的專業，已經發展出敏捷顧問的副業，此外，他已婚、沒有小孩、住家自有，無財務壓力，「老實說，就算去做外送也活得下去。」就展開以顧問和教練的組合成為自雇者的下一段職涯。

被問到：在安靜離職和真的離職之間，為什麼不直接離職？他的答案也很明快：「取捨在於，你下班後想做的事情有沒有形成經濟規模；例如大家都想離職去當YouTuber，但你知道陣亡的YouTuber有多少嗎？那我幹嘛不一邊安靜離職，一邊當YouTuber？」

「賺錢是賺錢、想做的事是想做的事，併用混在一起，如果這兩件事一樣，那你很幸運，但不是每個人都有這個機會。」所以，上班能賺錢就繼續賺，下班後還有想達成的人生目標，「反正公司都在演戲，被抓到的時候再說。」





2022年12月4日，市民在西門的路邊吃東西。攝：陳焯輝/端傳媒

自主或被迫，精算付出與報酬

做好職權範圍該做的事情，其他統統婉拒，儘管我知道這樣會變黑名單，但在還沒找到出路前，先當不引人注意、安分的角落生物。

自願安靜離職的王軒羽，對自己下班後的人生有明確的規劃，在他眼中，上班只是為了賺錢，甚至不差這份薪水，因此能愉快地繼續「安靜」。

但也有人困擾於工作的無意義感，陷在僵化的職場，甚至忌諱那些想做更多的員工「強出頭」，雖無力改變職場結構，但也無法找到工作的成就，因此被動選擇安靜離職。甚至，有些人因為無法沒有這份薪水，而被迫保持沈默。

從事教職八年的江孟君，曾經是名充滿熱忱、有很高工作動機的教育工作者，「長官交代的計畫二話不說都會扛。」然而因為大環境一些複雜的因素，她說看到自己投入的時間與力氣，好像都在做白工，或是往錯的方向前進，不僅沒效果、也沒有人在意。經過一段時間的碰撞與整理，最終決定就是安靜離職，「做好職權範圍該做的事情，其他統統婉拒，儘管我知道這樣會變黑名單，但在還沒找到出路前，先當不引人注意、安分的角落生物。」

其次在個性上，有人天生更有事業心，認為工作就是要有成就感，要嘛奮鬥、要嘛辭職，上班演戲很沒意

思；也有人在事業上比較淡薄，對升遷、職位沒有太多企圖，如果又遇到「努力不會有相對報酬」的情況，選擇安靜離職也很自然。

在服飾業工作，並一路從店員升上店長的林恬嘉便告訴端傳媒，她過去努力提升單店業績，讓同事都能領到獎金，但伴隨著業績成長，往後只會被要求業績必須提升得更多。她問到：「這樣的制度是獎勵還是懲罰？還不如大家輕鬆工作就好。」

教育現場如此、服務業如此，在外貿公司任職採購專員的吳景惠也有同感。

她說：「經過十多年努力不懈工作之後，對在工作上取悅他人感到疲憊。」開始安靜離職的她，漸漸把重心放在個人生活目標；而不再追求工作成就後，鮮少患得患失的失落感。雖然不確定同事、主管是否知道自己正在安靜離職，總之秉持「照章工作」的原則，目前「安靜離職約一年半，還沒有體驗到任何壞處」。

然而，從團隊合作、組織管理的角度來說，安靜離職者的「職責分內」究竟劃在哪裏？會不會「你的職責不是你以為的職責」，你的安靜造成同事主管的痛苦呢？



台北市。攝：陳焯輝/端傳媒

「我的員工都在安靜離職……」

有一陣子辦公室漏水，他們每天上班就花一個多小時討論漏水，興高采烈，可能還一邊聊一邊做些不花大腦的事情，但開會要發表意見就都在應付。

2022年9月，民調中心蓋洛普（Gallop）職場管理實踐首席科學家吉姆·哈特（Jim Harter）發表分析表示：「美國至少有一半的員工正在安靜離職」，讓此議題成為職場管理的一種反思。由於只在職責範圍內做到最低要求的員工，在心理上已經脫離了工作，符合蓋洛普對「工作不投入」（disengaged）的定義。哈特在文中分析，美國工作者對於工作的投入程度（engagement）正在下降，疫情後的職場對年輕世代更不友善，此外，為了減少安靜離職，主管的角色至關重要。

然而，在媒體產業任職逾20年的楊元慶，則是深受員工安靜離職所苦的中階主管。

楊元慶空降到這個團隊後，發現有成員在工作以外有想經營的個人事業，雖然試圖隱藏，但「大家都看得出來他有其他目標」，工作上總是交出需要主管補救的半成品。也有成員花在討論下班聚會、上健身課、團購的時間比拿來上班還多，「有一陣子辦公室漏水，他們每天上班就花一個多小時討論漏水，興高采烈，可能還一邊聊一邊做些不花大腦的事情，但開會要發表意見就都在應付，對工作也不投入。」

對主管來說，不敢把重要任務交給安靜離職的員工，「主管有要求，他會做；主管沒要求，他就不做；而比較複雜，需要激盪和創意的，他又做不好，這就變成一種惡性循環，」楊元慶說，如果團隊裡有比較願意補洞的人，工作會被推到他們頭上，不然就是主管要自己跳下來做。

「薪資不是我給的，我又要人家加班（員工可以不加），如果最後做出一個很普通的東西，我心裡過不去，但員工又不在乎，所以我很痛苦，」楊元慶指出，員工可以不用討好主管，獨善其身、保有自主空間，但「中階主管想嘗試做出一些改變，需要空間、需要試誤，可是員工對工作的核心價值沒那麼認同，完全不期待。」主管即使自己累死，也只能交出十分平庸的成果，「難道是我標準設定太高？但如果不能達成這個（理想中的）效果，那我又為什麼要來做？」最後，楊元慶選擇自己離開職場。

雖然寬鬆來看，安靜離職者也都有做到責任範圍，但如今回顧這段經歷的楊元慶則認為，安靜離職的員工讓主管更累、要補更多的漏洞，就算其他同事做到快掛了，他們還是「很理性」、不會主動「多做」。他說，即使努力溝通理解、要求幫忙，短期或許可以，但長期就不太可能，「他們會意識到自己做到哪裏才是『剛剛好』。」

「職責的『分內』到底線劃在哪裏？」安靜離職者也許決定了自己的「分內」，但有沒有和團隊達成共識？「雖然偽裝成配合度很高，但旁人都看得出來，你正在和『自己沒有那麼認同的工作』保持著『可進可退的安全距離』，這種演，大家心知肚明。」楊元慶百感交集說道。



2023年1月31日，台北一間辦公室。攝：陳焯輝/端傳媒

本能加算計，敏銳觀察的結果

過去講求「吃苦當吃補、苦盡甘來」的職場，很容易發展成剝削，今天的職場，可能更要求「苦與甜的比例是可接受、或可預測的」。

楊元慶認為，選擇安靜離職者，多半是「本能加算計」的結果。通常都精明地觀察過、有把握自己安靜離職後，團隊不會因此瓦解，例如能推就推，把工作推給團隊裡比較工作狂的人，但也不希望自己成為團隊中沒有價值的人，因此會做到最低限度。此外，安靜離職者也很清楚，主管把他趕走的代價可能更高，所以選擇讓他繼續留在職場。

對安靜離職者而言，也許這份工作在他的情感上，不是完全認同，所以他不會去自我充實、也不會求進步，只要目前的技能夠用，就不再學新的技能。也有些人是討厭老闆，不想接受老闆某些價值觀，所以表面敷衍，剩下的就躲著，到時候再說。

也可能是預期這樣的薪水只做這樣的事，與其多做多錯，不如把精力留在下班後的生活；或許還有些人是想找新工作，但不知道要找什麼、無法或不敢找，最後就停留在這裡。

年過50歲的楊元慶認為，過去講求「吃苦當吃補、苦盡甘來」的職場，很容易發展成剝削，今天的職場，可能更要求「苦與甜的比例是可接受、或可預測的」。他說：「有時候我會被我自己累死，他們會不會是用另一種角度告訴我，你會過勞，就是你自己害的？」認為工作是自我實現，和只把工作當成一份薪水，哪一種是對是錯，很難有標準答案。

站在正面角度，安靜離職可以用來抵抗職場的道德勒索與過勞；但傷害的，可能是對於職責灰色地帶的信任感。



原本願意做更多的人，為何不再願意？

安靜離職並不是擺爛，還是有完成任務、有表現，只是不再服膺於推崇工作狂的奮鬥文化。

溯源安靜離職的原始文本，那部引發社群熱議的TikTok影片提到：不是辭掉工作，而是辭掉在工作上做得更多更好的想法（quitting the idea of going above and beyond at work）。表示選擇當一個安靜離職者，應該是本來願意在工作上做得更多、更好的人；畢竟如果一開始就沒有「想超越」的心情，要怎麼退出這個想法呢？

面對職場上安靜離職的現象，台灣商業管理雜誌《經理人月刊》總編輯齊立文認為，一般人對於工作的投入程度（engagement）是一個光譜，「而且靠engage（投入）那端的人本來就比較少，工作時人在心不在，覺得疏離、微不滿、甚至對工作很不滿的人，本來就比較多。」的確，能像巴菲特一樣每天跳著舞去上班的人有多少？覺得工作只要有一半是喜歡的就很不錯，開玩笑說薪水有一定比例是心理創傷賠償金的上班族，倒是你我身邊都能找到。

齊立文強調，安靜離職並不是擺爛，還是有完成任務、有表現（still performing your duty），只是不再服膺於推崇工作狂的奮鬥文化（hustle culture）。所以，「比較值得討論的是，原本願意（做更多更好）的人，是什麼樣的環境讓他們不再願意？從主管、工作與組織的層面，我們分別可以做什麼？」

從結構角度拆解安靜離職現象，究竟有多少程度是「工作環境」造成，或是「工作型態和內容」帶來，甚至「工作者本身」的原因？例如有多少人是因為被主管搞得很沮喪，或被組織結構折磨，才因此選擇安靜離職？公司組織如何讓成員找回動機；從個人角度，你的工作是否和個人能力、興趣相匹配？從「人和工作的關係」的各個面向展開，才能讓安靜離職議題更有實質內容，而不只是一看到離職就很興奮。

齊立文更表示，若進一步把安靜（quiet）和離職（quitting）拆開來。離職並非新鮮事，甚至AI科技已經可以分析員工的工作簡訊、email使用的詞語，預測出哪些人即將離職。而只把工作當成「朝九晚五把身體出借在這個地方換錢」的心態也不稀奇，「然而，把『安靜』與『離職』合在一起，在過去半年多激起很多訊息，一點也不安靜，反而很吵鬧，這才是有意義的。」

過去宣稱自己用公務員心態上班，可能必須偷偷摸摸，現在安靜離職卻如此大張旗鼓，「工作者可以理所當然地說，我只做到100%、不欠你就好；你不要期望我應該做到120%，還說這是一種美德。」職場不再鼓吹「全身、全心、全靈奉獻給工作」的價值觀，個人依然可以選擇，但不用逼迫其他人認同這才正確。

以前願意付出更多的工作者，是因為哪些原因，開始認為自己付出太多，必須精算付出和報酬？是報酬太少、工作量太多，或者有其他因素？對主管來說，安靜離職的意義可能是，要去看到員工願意付出、願意多做的，並且給予獎勵，不要讓員工覺得自己做白工，以至於原本願意做的，後來卻不再投入。對於工作者而言，有沒有可能是過去不懂得經營生活，不知道下班後要幹嘛，所以只能當一個工作狂？

齊立文也同意，在「個人是否完成職責」上，有很大的灰色地帶，所謂完成職責，成果也有好壞之分，「但你只能摸著自己的良心測量，在朝九晚五之間如何不愧對自己的薪資；如果是被迫付出更多工時、工作量，你可以挺直胸膛跟主管講，」這是安靜離職的世代意義。

她以日劇《[我要準時下班](#)》（わたし、定時で帰ります）為例，女主角東山結衣（吉高由里子飾演）堅持每天準時下班，絕不加班，但她能交出優質的工作成果。「我知道追求生活品質是什麼狀態、也知道優質的工作成果是什麼樣子，我願意幫助同事，但我就是不加班，說不定這是（安靜離職）更正面的結果。」齊立文說。

安靜離職告訴我們，996不是常態，睡公司地板也不是勞動模範，而是「擺脫這些想法」才是常態，反思如何界定工作與生活的界線，才是安靜離職給工作者的省思。

（為保護受訪者，賴家麟、王軒羽、江孟君、林恬嘉、吳景惠、楊元慶為化名）