

“组织边缘人”的现实困境与管理策略研究

林喜庆^{1,2}

(1. 中国人力资源研究院,北京 100101;2. 莆田学院 管理学院,福建 莆田 351100)

摘要:文章阐述了“组织边缘人”面临的现实困境,主要体现在工作业务上缺乏深度参与、人际关系上遭遇信任危机、员工权益上受到忽视损害和发展空间上晋升机会渺茫四个方面,指出“组织边缘人”的现实困境将对组织产生系列消极影响,认为“组织边缘人”产生的根本原因在于组织成员自身的性格特质,直接原因是组织成员与组织内部的“关系”,间接原因在于社会价值观的包容性和社会地位的差异性。在此基础上,从招聘、培训、工作安排、薪酬绩效、职业生涯管理、人际关系和企业文化七个方面提出了预防和治理“组织边缘人”的管理策略。

关键词:组织边缘人;边缘化;现实困境;管理策略

中图分类号:F406.15 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2012)04-0027-06

20世纪20年代,美国社会学家帕克(R. E. Park)首先从通婚和移民的角度提出了基于种族或文化的社会成员“边缘化(Marginalization)”现象,随后美籍德国心理学家勒温进一步提出了“边缘人(Marginal Man)”的概念^[1]。近年来,随着中国组织人力成本的提高以及人力资源管理的精细化发展,组织员工边缘化现象得到了学界和实务界的共同关注,“组织边缘人”逐渐引起学者们的研究兴趣。那么,“组织边缘人”在组织中面临着怎样的现实困境?“组织边缘人”对组织产生怎样的影响?“组织边缘人”产生的原因是什么?“组织边缘人”如何预防和治理?笔者将针对这些问题展开研究。

一、“组织边缘人”的内涵及其现实困境

根据员工在组织中的重要程度,可以简单地将其分为核心员工、普通员工和边缘化员工。所谓“边缘化”,是指一种相对于中心而言的“非中心”状态。由于学科差异和研究视角的不同,目前国内外学者关于“边缘化员工”的称呼见仁见智,各有特色。如国内学者李宁琪等提出了“组织边缘人”和“企业边缘人”概念^[2-3],国外学者则提出“隐形员工(Invisible Employee)”、“边缘员工(Marginal Worker)”、“组织外部人(Outsider in the Organization)”、“圈外人士(Outsider in the Group)”、“职场排斥(Workplace Ostracism)”等概念^[1]。笔者倾向于采纳“组织边缘人”的称呼,其基本内涵是:“组织边缘人”是一个相对性概念,是指相对

收稿日期:2012-03-10

基金项目:福建自然科学基金项目(2010J05150);福建省社科规划项目(2011B179);福建省教育厅科技项目(JA10233)

作者简介:林喜庆(1975-),男,福建莆田人,中国人力资源研究院在站博士后,莆田学院管理学院副教授,主要从事人才资源开发和人力资源管理研究。

于组织中的核心员工和普通员工而言,那些业务技能和知识水平较低,组织融入度、组织文化认同度较差,组织归属感、忠诚度、工作满意度不高,长期处于组织中边缘地位,自身作用难以得到有效发挥的员工。如果按照著名社会学家费孝通先生的“差序格局”思想,可以把组织内部的人际关系划分为“核心圈”、“中间圈”和“边缘圈”。在这个“三圈”结构体系中,领导(管理者)和核心员工处于“核心圈”,普通员工处于“中间圈”,而“组织边缘人”则处于远离“中心”的“边缘圈”,如图1所示。

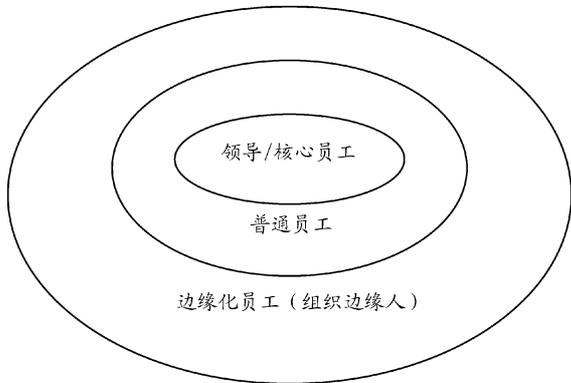


图1 组织成员构成与分类示意图

“组织边缘人”广泛出现在各种现代组织中,其存在成为组织发展的一块短板。而对于“组织边缘人”自身而言,他们也不得不面临着被边缘化的现实困境,主要体现在以下几个方面。

(一) 工作业务上缺乏深度参与

任何一个组织都有各自的核心业务,而这些核心业务几乎都由核心员工承担并完成,“组织边缘人”只能在核心业务的外围“打转转”,难以深度参与和核心介入。管理者通常对“组织边缘人”缺乏应有的信任,因而不把那些重要的、核心的业务交给“组织边缘人”去做,而只让他们做一些无关紧要的事,甚至直接把他们给“晾”起来,使“组织边缘人”成为组织发展的“落伍者”。与此同时,由于在工作业务上缺乏深度参与和核心介入,“组织边缘人”通常还伴有明显的事业挫败感,不同程度上存有消极怠工、工作应付、组织离心的倾向,成为工作业务上的“倦怠者”。

(二) 人际关系上遭遇信任危机

由于“中国人的管理领导主要是人际关系式的”^[4],“组织边缘人”由于自身的种种问题,如业务方面的不胜任或品行方面的不端正、不忠诚,而导致管理者对他们产生不信任感,而管理者的这种“不信任感”会在组织内部传染给其他普通员工,导致普通员工对“组织边缘人”也产生不信任,从而使“组织边缘人”在人际关系上遭遇到全面的“信任危机”。

因此,对组织内部的人际关系来讲,无论是将其划分为“圈内成员”和“圈外成员”,还是把它划分为“自己人”、“熟人”、“外人”,“组织边缘人”毫无疑问都处在远离领导中心最边缘的“外层”。在复杂多变的组织内部人际关系网中,“组织边缘人”与组织内主流群体存在情感疏远甚至隔阂,无法融入主流群体之中,常有沮丧、消沉、焦躁等不良情绪,成为组织人际关系中的“孤独者”。

(三) 员工权益上受到忽视损害

组织内部进行权益分配时,一般要遵循按劳取酬、平衡照顾的原则,但“组织边缘人”的权益或多或少还是会受到忽视,甚至被损害。主要表现在:第一,剥夺“知情权”。由于受到主流势力的冷遇,“组织边缘人”在组织中处于边缘化地位,因此他们在组织中接收到的各种信息尤其是非正式、可靠信息来源少、渠道窄、速度慢。有些管理者还会刻意对“组织边缘人”隐瞒信息,一定程度上剥夺了他们的“知情权”。第二,缺乏“发言权”。“组织边缘人”在组织内部制定制度、评优评奖、岗位交流、晋升晋级等一些重要的决策性活动中,较少有实质性参与,基本没有“发言权”。第三,难享“培训权”。在职培训是提高员工技能水平最常用的方式之一,也是员工的一项基本权利。在组织中,管理者往往把培训机会让给“核心员工”,“组织边缘人”很少得到好的培训机会。因此,他们往往成为员工权益上的“受害者”。

(四) 发展空间上晋升机会渺茫

员工在组织内的发展空间,主要受其自身素质、能力、业绩和组织内人际关系等诸多因素的影响。由于“组织边缘人”在工作业务上缺乏深度参与和核心介入,在人际关系上遭遇信任危机,得不到主流势力的认可,在员工权益上又经常受到忽视和损害,因此,“组织边缘人”的发展空间缩小,晋升机会渺茫就成为一个必然趋势。由于自认为前途渺茫,从而心灰意冷,对待工作马虎应付,对待同事爱理不理,对待领导冷眼相对,并且时不时发表一些与其身份不符的观点或言论,逐渐沦为组织中的“牢骚者”。

二、“组织边缘人”对组织的消极影响

“组织边缘人”的现实困境,对员工个人和组织都产生危害。对于员工而言,被边缘化意味着职业的失败,不利于其职业生涯的发展,进而影响工作与生活质量;从组织角度来讲,“组织边缘人”的产生和存在对组织本身没有任何好处,相反还会对组织产生一系列消极影响和负面作用,情况严重者还会给组织带来较大的危害性。

(一) 破坏团队分工协作, 影响组织高效运转

组织内的每一名员工都有相应的分工和职责范围, 如果每一名员工都能认真履行自己的职责, 完成自己岗位规定的业务, 同时与其他员工精诚合作, 团结一心, 整个组织就有很强的凝聚力, 就能高效运转。但是由于“组织边缘人”在业务上被边缘化, 管理者由于担心“捅篓子”而不把那些重要的、核心的业务交给“组织边缘人”去做, 甚至连那些本属于“组织边缘人”本身职责范围内的业务也转移给了其他员工, 这样就破坏了组织内部员工的分工与协作, 其结果是一方面其他员工的工作量加大, 工作负担加重, 影响到他们的工作效率; 另一方面“组织边缘人”却过于清闲, 无所事事, 有的甚至要“没事找事做”, 组织的凝聚力大大减弱, 整个组织的高效运转遭到破坏。

(二) 损害“组织公平感”, 减少“组织公民行为”

组织公平感(Organizational Justice)主要是指人们在组织中所体验到的公平感受^[5]。组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)是指超过组织正式规定而又对组织绩效提高有效的角色外行为。任何一个成功的组织必定是一个有着较多的组织公民行为的组织, 组织公民行为所带来的周边绩效常常是组织在激烈的市场竞争中取胜的关键。研究表明, 员工所体验到的组织公平感与员工表现出的组织公民行为之间具有显著的正相关, 员工组织公平感越强, 其组织公民行为越多^[6]。由于“组织边缘人”的知情权、发言权和培训权经常受到忽视或损害, 这极大地损害了他们的组织公平感, 导致他们对“组织公平”产生怀疑, 认为组织在分配资源、决定各种奖惩措施方面对自己不公平、不公正, 进而会减少其组织公民行为, 严重者甚至会产生组织报复行为和员工离职行为等。

(三) 产生“破窗效应”, 催生“边缘人群”

房子一扇窗户玻璃打坏了, 如果得不到及时维修, 隔不久, 更多的窗户也会莫名其妙地被打碎, 这就是“破窗效应”。日常工作中, “组织边缘人”的不满意情绪、消极思想、对立言行总自觉不自觉地持续表达和反映, 难免会影响组织内其他员工。德鲁克指出, 没有成绩的人会使整个组织受到损害, 会成为同时必须“负担”的一个包袱。它会败坏士气, 破坏组织的标准和组织的自尊^{[7]320}。如果对边缘者关注不够、内化不到位, “组织边缘人”很可能会通过人际链传播, 带动和催生出更多的“边缘人”, 从而形成组织内的“边缘人群”。而“边缘人群”对组织氛围和组织绩效的危害性和破坏性比单个“边缘人”更大。

如果组织不能采取恰当的干预措施, “边缘人群”有可能形成一股“离心”的暗流, 从而对组织形成系统性的风险。

(四) 制造极端事件, 损害组织形象

“木桶”理论认为, 木桶盛多少水, 取决于桶壁上最短的一块木板。“组织边缘人”就是组织的“短板”。他们的出现和存在, 降低了组织效率, 影响到组织整体功能的发挥, 严重者将损害组织形象。“组织边缘人”长期受到冷遇和边缘化, 如果他们的利益诉求长期得不到解决, 他们有可能做出一些对组织不利的极端事件, 从而对组织形象造成损害。事实上, 有些引发信任危机、公关危机的恶性事件就是由边缘群体的不作为、乱作为造成的^[8]。如富士康“跳楼门”事件即属于社会转型时期被边缘化的劳动者极端地反映自身利益诉求的方式^[9]。

三、“组织边缘人”产生的原因分析

“组织边缘人”对组织本身没有任何好处, 所以组织应当尽量避免员工边缘化。那么, “组织边缘人”产生的原因是什么, 或者说, 组织成员为什么会边缘化? 笔者认为组织成员边缘化是多种因素共同作用的结果, 并将这些因素归纳为根本原因、直接原因和间接原因。

(一) 组织成员自身的性格特质是其边缘化的根本原因

组织成员边缘化的根本原因在于组织成员自身的性格因素。从边缘化主体的角度看, 可把组织成员边缘化分为员工自我的“主动边缘化”和他人的“被动边缘化”两类。首先, 从“主动边缘化”角度看, 有些员工或身怀一技之长, 或个人能力比较突出, 表现的欲望比较强烈, 但却不到重用, 于是变得心高气傲, 对别人爱理不理。久而久之, 成为“组织边缘人”。还有一些员工对领导的领导方式、领导作风看不惯, 甚至对同事的言行也看不顺眼, 自认为比领导更有才干, 品格比别人更加高尚, 产生“世人皆醉我独醒, 世人皆浊我独清”的思想, 有意远离集体, 从而成为“组织边缘人”^[10]。其次, 从“被动边缘化”角度看, 大多数“边缘人”由于自身的学习、认知、思考、感悟能力比较弱, 环境适应能力不足, 性格、气质、秉性难以适应组织文化, 从而成为“边缘人”。比如, 有的考虑问题“一根筋”, 存有偏执倾向; 有的心高气傲, 自我定位不准, 自我评价与组织评价、群众评价、同事评价有较大差异; 有的内向孤僻、不善与人沟通交流、团结协作意识不强, 有习惯性防卫心理倾向^[11]。可见, 无论是“主动边缘化”和他人的“被动边缘化”, 导致员工成为“组织边缘人”的根本原

因在于组织成员自身的性格特质。

(二)组织成员与组织内部的“关系”是其边缘化的直接原因

组织成员与组织内部的“关系”包括组织成员与组织管理者之间的“交换关系”和组织成员与组织之间的“融合关系”。首先,组织成员与组织管理者之间的“交换关系”是造成组织成员边缘化的主要原因。领导一部属交换理论(leader-member exchange, LMX)认为,领导并非对所有部属都一视同仁,领导与不同的部属存在着相互差异的“交换关系”。领导根据部属与其交换质量的高低,将部属归为三个不同交换质量的“圈子”:交换质量高的1/3部属划属“圈内(in-group)”,交换质量低的1/3部属划属“圈外(out-group)”,交换质量中等的1/3部属划属“中间圈(mid-group)”^[12]。划属“圈内”的员工成了领导身边的核心员工,划属“中间圈”的员工成了普通员工,而划属“圈外”的员工则成了边缘化员工,即“组织边缘人”,如图2所示。不难看出,不同的员工之所以被领导划归不同的“圈层”,其直接原因就是员工与领导之间的“交换关系”不同。高质量

的交换关系是基于管理者与组织成员之间的“情感性交换”,以相互信任和敬重为主要特征;低质量的交换关系主要基于管理者与组织成员之间的正式雇佣关系,体现的是一种“雇佣性交换”,以有限的相互影响和支持为特征;中等质量的交换关系则介于情感性交换关系和雇佣性交换之间,是一种“一般性交换”。其次,组织成员与组织的“融合关系”也是导致组织成员边缘化的一个重要因素。组织成员自从进入组织的那一刻起,就已经开始与组织进行“磨合”并试图尽快融入组织之中。组织成员所展示的个人能力、性格特质、职业理想等方面与组织需求的相关性,包括对组织文化、组织规章的接受程度等,可以使组织据此评判其成员的核心等级。在两者强相关情况下,组织会认为该成员与组织的“融合关系”好,而判断其核心等级高,该成员易成为组织的核心成员;相反,在两者弱相关情况下,组织会认为该成员与组织的“融合关系”不好,而判断其核心等级低,该成员则易被边缘化成为“组织边缘人”,如图2所示。

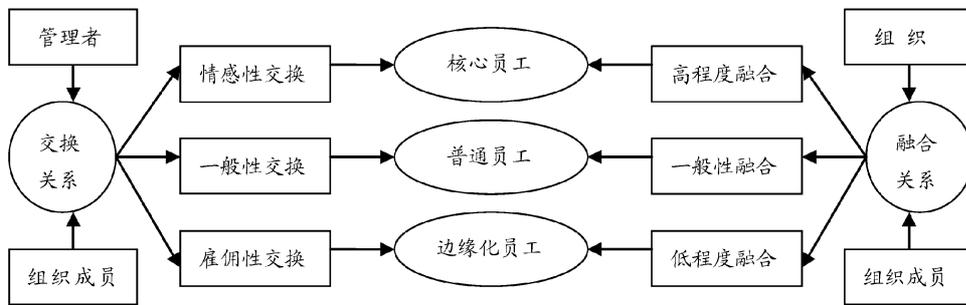


图2 组织成员边缘化的直接原因示意图

(三)社会价值观的包容性和社会地位的差异性
是组织成员边缘化的间接原因

社会层面的因素是组织成员边缘化的间接原因。首先,由于社会价值观的多元性和包容性,个体自主自由程度明显加大,给边缘思想、边缘言行、边缘后果等提供了躲藏、庇护的空间,边缘群体找到了自我原谅、自我安慰、自我认可的借口和余地^[8]。其次,由于组织成员的文化背景、社会地位、经济基础、政治地位等差异性的存在,组织会因此将组织成员分层、分圈,并将资源与机会更多地分配给靠近主流群体的成员,而那些与主流群体存在较大差异性的成员则会被组织逐渐边缘化^[13]。

四、“组织边缘人”的管理策略

“组织边缘人”面临的现实困境对员工个人和组织都产生危害,因此,有效管理“组织边缘人”,将其转化为组织内人甚至核心员工,具有十分重要的现实意义。“组织边缘人”的有效管理,应当预防和治

理相结合,双管齐下,才能收到良好的效果。由于组织成员边缘化是由员工自身、组织和社会等多种因素共同作用的结果,因此,对组织成员边缘化的防治,也应该从员工自身的角度、组织管理的角度和社会的角度全方位、多渠道采取策略。然而从组织管理的角度看,组织应首先承担起预防和治理员工边缘化的责任。因此,笔者主要从组织人力资源管理学的角度,提出防治组织成员边缘化的管理策略。

(一)在招聘过程中设置边缘化潜质员工的筛选机制

组织在招聘新员工时,如果新员工对企业归属感不强,不能认同并适应组织的价值观和文化理念,就会因和组织“融合关系”不好而被边缘化。因此,从招聘开始就为员工边缘化设置一个筛选机制,把一些具有边缘化潜质的员工先筛选过滤掉,这样就可以从入口关上预防具有边缘化潜质的员工进入组织,使组织中处于边缘化常态的员工减到最少。具

体做法是^[14]:在招聘准备阶段,根据人力资源规划,科学地制定招聘计划,并注重组织目标与文化、组织管理方式等的内在影响。在招聘实施阶段,要始终树立重视团队能力的理念,利用招聘测评技术淘汰具有边缘化倾向的组织成员。在招聘评估阶段,根据边缘化影响因素设计边缘化倾向测试问卷,对新入职人员进行评估,如发现不合格人员,要自查招聘筛选程序,并日益完善,建立起有效的招聘程序,让具有边缘化倾向的员工止步于招聘阶段。

(二)在培训设计上发挥其内化“组织边缘人”的预防和治理功能

从员工边缘化的防治看,员工培训兼有预防和治理功能。首先,在招聘阶段,不论采用何种筛选技术,对具有边缘化特质的新员工的筛选都是有限的,难免有一部分具有边缘化潜质的新员工被招进组织。一旦组织与这些具有边缘化潜质的新员工签订劳动合同后,一般不能随意将其辞退。这时,组织可以利用试用期对这些潜在的“组织边缘人”进行教育培训,改变或修正其价值观念、人格特质和处事方式,提高其业务能力和人际能力,可以在一定程度上防止这些“潜在边缘人”转化为“现实边缘人”,起到预防作用。其次,对组织中已经存在的“现实边缘人”,通过教育培训可以提高其认知水平和工作能力,改变其价值观念和行为习惯,使其获得自我防治边缘化的信心和能力,起到治理功能。如联想核心价值观培训、索尼爱立信的“自我了解”(Understanding of Yourself)、沃尔玛的交叉培训等都有较高的引入价值^[15]。

(三)在工作安排上提供挑战性更强的岗位和参与管理的机会

挑战性工作能够激起边缘者“重新出发”的信心和斗志。“管理人员的职责就是考虑透彻:一个没有成绩的人到什么地方去可能会更富有效率和更加有效”^{[7]:320}。因此,管理者在工作任务的安排上,要创造机会,将“组织边缘人”放到更适合的岗位上,以岗位的挑战性和工作的新鲜感激发其工作的积极性和主动性。通过工作任务上压担子和大胆使用,提升“组织边缘人”的业务能力、人际能力,提高其工作绩效,调整其人格特质与价值观念。“组织边缘人”在完成挑战性工作的过程中,能够产生心理上的成就感和满足感,有助于形成工作上的良性循环,使其逐步被组织内的主流群体接受和同化。同时,在工作上要给予“组织边缘人”参与管理和核心介入的机会,适当进行授权,培养其对组织的归属感和认同感。

(四)在工资薪酬和绩效考核上设计个性化的激励机制

工资薪酬和绩效考核是一把双刃剑,影响组织成员的工作行为。如果组织能够提供有竞争力的工资薪酬,建立科学动态的绩效评估体系,会提高和调动组织成员的积极性和创造性,对避免组织成员的边缘化倾向将发挥重要作用;相反,如果组织执行的是固化的薪酬体系和静态的绩效考核指标,则会导致士气低落、人心不稳和效率低下,从而使组织中部分成员由于激励不到位而产生“离心力”。因此,在工资薪酬和绩效考核上,要针对“组织边缘人”的不同特点和需要,采取不同的激励方法,构建多元化、差异化、个性化的激励机制,通过组织激励的杠杆作用,提高边缘人群的工作责任感,激发其改进工作的内在动力。

(五)在职业生涯管理上帮助“组织边缘人”进行职业生涯规划

不同的组织成员有不同的特点和优劣势,在组织任务与组织成员优势的匹配上,职业生涯管理发挥着不可替代的作用^[14]。组织在人力资源规划的基础上,要积极地、有步骤地引导“组织边缘人”进行职业生涯规划与设计,帮助其了解未来的职位空缺,找到属于自己的位置,明确其发展空间和发展路径,从而积极地努力争取。同时,“组织边缘人”通过职业生涯管理,认识自身的职业倾向,发现自身的优势与劣势,增强自身的目的性与计划性,从而重新定位职业奋斗目标,并为实现这一目标做出行之有效的安排,提升职业竞争力。这样,就可最大限度地避免自身的优势与组织目标相偏离,从而摆脱被边缘化的窘境。

(六)在人际关系上创造高信任度的组织氛围

“组织边缘人”由于缺乏领导信任,内心倍感孤独与失落,同时也就更加强烈地渴望能够得到上司的信任与器重。因此,管理者应该做到用一种平和的心态对待“组织边缘人”,创造高信任度的组织氛围,以信任之心待之,以信任之目视之,以信任之耳听之,以信任之言与之交流。管理者要相信每位员工都能对组织有所贡献,并给他们制造适当的机会来锻炼自己,让他们从上司的信任中体验到一种“被器重”的心理暗示,从而让他们克服自卑感,增强自信心,激励自己不断进取。此外,管理者还应该用辩证的、发展的眼光来看待“组织边缘人”,不能将眼光仅仅停留在过去和现在,因为“组织边缘人”虽然有这样那样的“问题”,但也必定有某一方面的优点,也许今天的一名“组织边缘人”,明天就是一名能够为组织作出巨大贡献的优秀员工。

(七)在企业文化上营造公平公正的组织环境

公平理论认为,任何员工都希望被公平对待,而且,员工组织公平感越强,其组织公民行为越多。因此,营造公平公正的组织环境,对“组织边缘人”的内化十分重要。一是倡导人人平等的价值观,并切实从岗位评价、任职资格等角度合理配置员工,让员工的能力与职业发展、岗位设置等相互协调;二是在执行企业规章制度时坚持人人平等的原则,对所有组织成员一视同仁,避免对“组织边缘人”的歧视性倾向;三是在权益分配过程中,如组织内的信息传达、评优评奖、岗位交流、晋升晋级、培训机会等方面,应该坚持公正公平原则,避免“组织边缘人”的员工权益受到忽视和损害。

参考文献:

- [1] 马跃如,李树. 企业员工边缘化的结构维度与人口学变量的差异性分析[J]. 湖北经济学院学报,2011,9(3):101-106.
- [2] 李宁琪,李树. 组织边缘人的内化[J]. 中国人力资源开发,2009(9):38-40.
- [3] 李宁琪,李树. 企业员工边缘化的影响研究[J]. 中国人力资源开发,2010(7):5-8.
- [4] 乔恩·L·皮尔斯,约翰·W·纽斯特罗姆. 领导者与领导过程[M]. 北京华译网翻译公司,译. 北京:中国人民大学出版社,2003:296.
- [5] ELOVAINIO M, KIVIMKI M, VAHTERA J, et al. Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence[J]. Journal of Vocational Behavior, 2003, 63:379-395.
- [6] 周杰. 企业员工组织公正感与组织公民行为的关系[J]. 心理科学, 2009, 32(4):997-999.
- [7] 彼得·德鲁克. 管理使命、责任、实务(使命篇)[M]. 王永贵,译. 北京:机械工业出版社,2008:320.
- [8] 倪春青,武博. 党政机关“边缘人”内化路径探析[J]. 江苏行政学院学报,2011,58(4):95-99.
- [9] 周昕. 被边缘化的群体和被边缘化的法律——对富士康“跳楼门”事件的法律思考[J]. 攀登,2010,29(5):117-121.
- [10] 黄令遥. 领导者要帮助“边缘人”走出心理阴影[J]. 领导科学,2009(11):38.
- [11] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆,译. 杨硕英,审校. 上海:上海三联书店,2009:159-182.
- [12] 许惠龙,梁钧平. 探析组织内的“圈子”现象[J]. 中国人力资源开发,2007(12):36-39.
- [13] 王道理. 组织信任环境构建中的成员边缘化问题[J]. 黑龙江社会科学,2009(6):56-58.
- [14] 吕波,齐旭高. 避免组织成员边缘化倾向的人力资源策略[J]. 经济管理,2008(19-20):61-64.
- [15] 滕玉成,焦顺禹. 员工边缘化的防治策略[J]. 中国人力资源开发,2008(8):20-24.

Research on the Realistic Dilemma and Management Strategy of“Marginal Employees”

LIN Xiqing^{1, 2}

(1. Chinese Academy of Personnel Science, Beijing 100101, P. R. China;
2. School of Management, Putian University, Putian 351100, P. R. China)

Abstract: This paper expounds the“marginal employee”’s realistic dilemma which is mainly reflected in four aspects: lack depth participation in work business, encounter trust crisis in interpersonal relationship, suffer ignorance and damage in staff rights and face slim chance in promotion space, then points out that the“marginal employee”’s realistic dilemma will have a series of negative impact on the organization. The author considers that the fundamental cause of “marginal employee” is the employee’s own personality traits, the direct reason is the“relationship”between employee and organization, and the indirect cause is the inclusiveness of social values and the differences in social status. On this basis, the author puts forward seven management strategies from hiring, training, work arrangement, pay performance, career management, interpersonal relationship and enterprise culture to prevent and management the“marginal employee”.

Key words: marginal employee; marginalization; realistic dilemma; management strategy

(责任编辑 傅旭东)