

# 组织的核心胜任特征理论 及其人力资源管理

梁建春<sup>1,2</sup>, 时 勤<sup>1</sup>

(1. 中国科学院 心理研究所, 北京 100101; 2. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400030)

**摘要:**核心胜任特征是组织核心竞争力的源泉,是组织独特的、具有竞争优势的各种资源的综合。组织的核心胜任特征理论已成为组织战略、组织行为与人力资源管理研究的一个重要的领域。国内从组织层面出发来研究组织的核心胜任特征尚未引起人们的足够重视。本文简要介绍了组织的核心胜任特征理论,对该理论对在组织人力资源管理实践活动中的意义和影响进行了讨论。

**关键词:**组织;核心胜任特征;人力资源管理

**中图分类号:** C962      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1008-5831(2005)04-0127-03

## Implications of Core Competencies Model on HR Management of Organization

L IANG Jian-chun<sup>1,2</sup>, SHI Kan<sup>1</sup>

(1. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing, 400030, China;

2. Institute of Psychology, Chinese Academy of Science, Beijing 100101, China)

**Abstract:** This paper reviews the new model: core competencies of organization and discusses core competencies' effect on HR practices, job design, staffing, training and development, and the employee rewards system. It designates the importance of core competencies model in HR management of organization

**Key words:** organization; core competencies; human resource management

人们通常从两种水平研究胜任特征(competence):一是行业性的管理胜任特征研究,二是对组织的核心胜任特征(core competency)研究。国内目前更多地从前者的角度出发进行研究,最近几年涌现出的研究成果引人注目<sup>[1]</sup>,研究的结果主要是建立行业性的管理胜任特征模型,以便为组织的人才选拔、绩效评估、员工培训以及其他人力资源管理活动提供科学的依据,然而,国内从组织层面进行组织核心胜任特征的研究尚未引起人们足够的重视。组织的胜任特征更多地称为核心胜任特征(core competencies),它是组织中独特的、具有竞争优势的各种资源的综合,包括组织的战略、知识、技术、技能、价值观、文化等成分,是组织中个人和组织胜任特征的一种整合,组织的核心胜任特征随时间和组织的发展而积累,难以被竞争对手所模仿,因此核心胜任特征是构成组织核心竞争力的重要源泉。

过去十年,学者对组织战略和人力资源管理之间的关系进行了研究,并建立了相应的理论。早期的研究涉及到把组织的高层管理特征与组织的商业特征进行匹配,此后,这方面的研究逐渐发展为一种研究领域,以致最后形成一种新的学科。有研究者认为组织的战略应当推动人力资源管理实践,Dyer和Holder(1988)则提出人力资源的实践应当推动组织的战略发展,Fischer(1989)认为人力资源管理活动为组织的战略形成过程提供了关键的信息<sup>[2]</sup>。因此,在一定程度上,人们对于组织的战略或人力资源管理何为“因”何为“果”的关系,并没有一致性的法。Lengnick-Hall和Lengnick-Hall(1988)提出两者之间是相互依赖的<sup>[3]</sup>,处于一种开放系统中的人力资源管理既影响组织的战略决策,也受组织的战略决策趋势所影响。Porter(1985)把人力资源管理活动描述为管理价值链上的一种支持性的活动<sup>[4]</sup>,他认为人力资

\* 收稿日期: 2005 - 03 - 17

基金项目: 国家自然科学基金(70372042)、国家自然科学基金(70472018)资助项目理论综述成果

作者简介: 梁建春(1967-),男,四川泸州人,中国科学院心理研究所社会经济与行为研究中心在站博士后,建设工业(集团)有限责任公司企业博士后流动站在站博士后,重庆大学贸易与行政学院副教授,硕士生导师,主要从事人力资源管理、组织创新与组织设计、健康与咨询心理研究。

源管理决定员工的技能和动机,决定着雇佣和培训的成本,因此人力资源管理对任何组织的竞争优势都会产生影响。Ulrich(1993)提出<sup>[5]</sup>,衡量人力资源管理是否有效的标准就是看这种管理能否支持组织的战略目标,由于人力资源管理能引导员工的注意、塑造员工的行为、改变组织文化,因此对组织的发展具有重要意义。我们认为,无论两者之间何为“因”何为“果”,组织从传统的战略思维转向核心胜任特征理论,势必会对组织的人力资源管理实践过程产生重要影响。

### 一、工作设计

Mintzberg(1993)把工作看成具有两种维度:深度和广度,即垂直的和水平的维度<sup>[6]</sup>。垂直维度涉及到要完成某种工作需要员工拥有多少知识,以及要求员工对自己的工作有多大的控制;水平的维度反应了工作的变量,涉及到工作中不同的活动、环境、技术和工作中的各种挑战性任务等。核心胜任特征的组织理论与组织的知识、管理技能、经验的建构和鼓励创新等有关。Hamel and Prahalad(1990)认为<sup>[7]</sup>,组织之间基于实施学习的能力的差异会引起组织之间产生绩效差异,传统的组织学习是不够的,即使建立学习型组织,也不能完全解决问题,有核心胜任特征的组织应当发展一条组织的通道,以推动学习、共享和创新。这种观点对人力资源管理活动的直接影响就是,工作设计将采取新的形式,过去几年曾广泛出现了三种实践潮流,使组织更具有效率和适应性,这三种潮流就是组织的重构、再造和再设计。

重构就是对组织单元进行重新配置,强调在完成组织任务时减少所雇佣的职员的数量,即组织管理机构的大小、形式、单位数量以及层级上发生的变化。要求职员要具有更广泛的知识基础和专业范围,以便通过更多工作单元和更大批职员的努力,来支持以前所做过的工作,以此降低成本。

再造强调组织内部过程的组合。组织对整体目的做出了合适的选择,更重要的是,应当如何集中力量实现组织目标。这一问题通过采取主动,确保最好地完成工作而得以解决,即:优化资源、改进速度和改进服务,最后结果是通过组织内部降低成本和资源再分配,使资源得到更有效的利用。

组织再设计是对组织所要实现的目标,组织实现目标的流程、服务,能最好地实现组织目标所采用的组织结构和系统的再思考。组织会因时间的流逝而发生变化,这种变化以许多方式体现出来,例如以员工人格和经济状况变化的方式得以体现。再设计提供了一种对组织的功能和目的进行再检查的机会,并设计最有效的结构和一套系统来执行组织目标。这就意味着要根据用户当前的和潜在的需要重新思考组织的形式和发展方向。

因此,在具有核心胜任特征的组织中,员工个人的任务将变得更深、更窄,要求增加技术知识和经验的水平,要弥补垂直集中所导致的知识共享的潜在损失,就应当使工作在水平上更丰富,这就需要广泛地使用项目团队,经常把员工从组织中分派去做其他工

作。在传统的组织中,职工的角色是专业化的、高度知识化的工作,其行动就像顾问对管理者的操作一样,但随着工作、学习和创新的逐渐融合,这种区别不再有意义了。由于组织把思想和行动结合起来了,传统的员工和团队角色之间的界线会消失,大多数工作需要员工的共同努力来完成。

此外,组织在工作中的另一种变化方式为,某些工作可以采取外包的形式。把组织作为供应链的一部分对供应链进行评价,把组织的某些传统工作委托给外部代理机构。外包的活动和工作应当是其他的机构能以更低的成本,更大的销售量,更强的绩效激励而更有效完成的。这些工作和活动不会增加用户认为是重要的品质,在资金紧张时,外包使组织能把投资重点集中于对获取成功至关重要的过程。

### 二、人员安置

人员安置不仅仅涉及到从组织外部雇佣个别员工,而且也涉及到员工在组织内工作的变化。由于组织需要建立和增加宽度以具有高度专业化的能力,因此,员工将会在具有核心胜任特征的组织中频繁调动,根据组织发展的目的而调动员工,可以使许多内部的机会得以实现,这就有可能使组织在员工安置上采取一种新的策略,外部雇佣的员工也许刚符合录用水平,组织内部的更具有挑战性的任务将由组织内部其他岗位调派的员工来完成。

传统的观点认为随着需求的增加,竞争强化了有限的供应,组织通过提供良好的条件或具有竞争力的薪酬制度以及作为首选雇主而寻求竞争优势,然而主张可以动员知识、创造力和技术资源以便创造未来的具有核心胜任特征的组织,将会预先采取积极的步骤,以保证能充分提供潜在的有资格的员工。他们可以通过与教育机构建立联系来提供所需的技能性培训,通过奖金、雇佣保证和其他类似的机制来与个体保持一致。随着工作设计从传统的、科学的管理模型的转换,组织在员工招聘方面也将发生变化,对硬指标的重视(教育和经验文凭)将会转移到对软指标的重视上来,组织将更加重视申请者对环境变化的适应能力,应变能力,对不确定性的忍耐力,以及创造性思维等。这些定性的因素更多地以人格或态度为基础,因此,员工招聘中对能力和人格因素的重视将变得与对技术性技能的评价一样重要。具有核心胜任特征的组织在员工招聘中,将增加人格或态度的测试,以便对个体潜在的素质进行评价。

### 三、培训和发展

考虑到使胜任特征持续增加以及从经验中挖掘学习的需要,员工的培训和发展将在核心胜任特征组织中起着更重要的作用。组织将更加注重对各种新的学习模型,例如:学习阶段模型、存在和学习的模型、发展学习的类型等培训和学习方式问题的研究<sup>[8]</sup>。这就意味着,在注重核心胜任特征发展的组织,对培训和员工发展的投资将要比传统的组织更大。此外,员工将花更多的时间来完成员工发展学习和培训,组织内部致力于培训或促进发展的员工数量会增加。

由于员工的发展活动与日复一日的工作之间存

在着密切的关系,培训在工作设计以及工作实施过程中就起着更为核心的作用,培训者将成为一线生产单位的一部分,将更多地把活动集中于操作性领域。培训和个人的发展将逐渐地直接分派到操作性的单位,而不是总是由人力资源部来完成。目前,大多数培训和员工发展资源都花费到了技能培训和新员工定向计划上面。Laird(1984)以如下的方式在培训和员工发展之间进行了区别<sup>[9]</sup>:培训就是获取使员工实现目标的技术,员工发展是指正在进行的长时间的干预,以使员工个人和小组为未来做准备。当组织强调某种特殊的核心胜任特征,以及组织对创造性和创新性做出评价时,传统的构建技能计划的重要性就会相对减弱,且可以通过外包而得到更有效的控制。因此,在核心胜任特征的组织中,培训和员工发展的投入将从传统的,构建技能的培训应用转移出来,大量致力于员工的发展性计划。

#### 四、薪酬系统

有研究者认为,未来的组织将更多地提供基于技能的薪酬以激励员工获取和更新技能。Buller, Napier 和 McEvoy (1991)<sup>[10]</sup>指出,未来的薪酬计划将与员工的贡献以及有效应用知识的能力联系在一起,考虑到组织的扁平化以及工作设计的频繁变化,具有核心胜任特征的组织将使用多评估者的方法来评价员工的业绩。在核心胜任特征的组织中,多评估者的反馈将被广泛应用于评价个别员工的贡献,以便确立薪酬系统。考虑到组织的水平特征,许多反馈将由同事和顾客进行评价而不是由上级或下属。员工个人的工资将视小组或组织绩效而定,因为组织的成绩是员工贡献的直接体现,许多具有高度知识化的创新性的组织目前已实行了这种薪酬系统。因此,在核心胜任特征的组织中,薪酬的更大部分将以活工资的形式对小组或组织的成绩起到杠杆作用。

组织大量致力于工作评价计划以便对相关的工作价值进行测量。传统的工作评价计划建立于组织等级模型的基础之上。当工作根据科学管理原则变得更精简,组织以更多的创新形式定义自己的工作,工作评价系统就会发生变化。在具有核心胜任特征的组织,传统的等级薪酬计划将由工作的宽带所取代,工作评价标准将从量化的重点,如所管辖的员工数量、预算的大小,转向定性的重点,如发展的阶段性或创新能力等方面。

高绩效组织的运转需要补充高绩效的员工。组织将更加关注何种特殊的薪酬才能更好地激励自己的员工。因此,高绩效的组织在设计薪酬系统时将更向内看,更强调对自己员工愿望的关注,将更大程度上围绕自己的员工来制定薪酬系统,也就是说,组织将根据员工的需求为中心来设计自己的薪酬系统,更

少地把自己与竞争对手的实践和一般市场相联系。因此,围绕核心胜任特征建立起来的组织不仅会重视小组的价值,同时也会对员工个人加以重视。这就意味着,具有核心胜任特征的组织将使薪酬系统具有较大的可变性,将广泛使用自助餐式的薪酬计划。

#### 五、结语

以核心胜任特征作为组织的基本单元所进行的组织和管理的观点,对当今组织所面临的许多挑战都具有潜在有效的反应。但由于建立在胜任特征作用的根本不同的假设之上,就要求建构组织的方式,建构工作的方式,学习和创新的方式以及其他人力资源管理的方式都要进行全面变化。因此,组织的核心胜任特征理论的提出,为人力资源管理的理论和实践提出了新的课题,应当引起我们的高度重视。

#### 参考文献:

- [1] 尉勤. 转型期人力资源开发的心理学研究[J]. 中国人力资源开发, 2000, (11), 12—13
- [2] Wright PM, GCM Mahan. Theoretical Perspectives for Strategic HR Management[J]. Journal of Management, 1992, 18(2): 295 - 320
- [3] Schuler R S, P J Dowling, H De Cieri. An Integrative Framework of Strategic Human Resources Management[J]. Journal of Management, 1993, 19(2): 419 - 459
- [4] Lado A A, N G Boyd, P Wright. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1992, 18(1): 77 - 91
- [5] Buller P F, N K Napier, G M McEvoy. Popular Prescriptions: Implications for Human Resources in the 1990's[J]. Human Resources Management, 1991, 30(2): 259 - 267
- [6] Mosakowski E. A Resource - Based Perspective on the Dynamic Strategy - Performance Relationship: An Empirical Investigation of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms[J]. Journal of Management, 1993, 19(4): 819 - 839
- [7] Prahalad C K, G Hamel. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 67(3): 79 - 91
- [8] Truss C, Gratton L, Hope - Haily L, McGovern P, Stiles P. Soft and hard models of human resource management: A reappraisal[J]. Journal of Management Studies, 1997, 34, 60
- [9] Lei D, Hitt M A, Bettis R. Dynamic core competences through meta - learning and strategic context. Journal of Management[J]. 1996, 22(4): 549 - 569
- [10] De Carolis D, Deeds D. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry [J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(10): 953 - 968