

【本刊专稿】

# 组织理论的新发展:组织的核心胜任特征理论\*

梁建春<sup>1,2</sup>, 时 勘<sup>1</sup>

(1. 中国科学院 心理研究所 社会经济与行为研究中心, 北京 100101;

2. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400044)

**摘要:** 对核心胜任特征理论的研究进行了述评, 对该理论在组织发展以及人力资源管理活动中的意义进行了讨论。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。

**关键词:** 组织理论; 核心胜任特征理论; 核心竞争力

**中图分类号:** C93 - 03; F240 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671 - 0924 (2005) 12 - 0012 - 04

## Theory of Core Competencies in Organization —New Development of Organization Theory

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

(1 Research Center for Social Economy and Behavior, Research Institute of Psychology, Chinese Academy of Science, Beijing 100101, China; 2 College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing, 400044, China)

**Abstract:** This paper reviews the study on the theory of core competency of organization, and analyses its significances in organization development and human resource management. Core competencies are the sources of the core competitiveness of organizations and the integration of the unique and competitively advantageous resources of organizations. The theory has become an important field of organization strategy, behavior, and human resource management studies. Not much attention has been paid to the study of core competencies of organization through organization level.

**Key words:** theory of organization; theory of core competencies; core competitiveness

\* 收稿日期: 2005 - 10 - 10

基金项目: 国家自然科学基金 (70472018), 中国博士后基金 (2005037456)。

作者简介: 梁建春 (1967 - ), 男, 四川人, 博士, 中国科学院心理所社会与经济行为研究中心在站博士后; 重庆建设工业 (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, 主要从事组织设计与创新、人力资源开发与管理等方向的研究。

时勘 (1949 - ) 男, 湖北枝江人, 教授, 博士生导师, 中国科学院心理所社会与经济行为研究中心主任。主要从事人力资源管理等领域研究。

## 1 传统的组织理论

传统的组织理论用资源依赖的观点来看待组织的核心竞争力以及优势,这种观点认为组织需要依靠各种资源才能生存,这些资源主要包括知识、技能以及组织所具有的各种能力和有形无形的资产等;资源存在于环境之中,组织对环境具有依赖性,由于组织并未控制所需的资源,而环境所提供的这些资源是有限的,组织在获取所需的资源时可能会遭遇各种困难,尤其是在资源稀缺的情况下,组织对资源的获取是不稳定的,因此,组织的生存主要取决于应付环境中突发事件的能力以及协调交换的能力,以保证组织能持续地获取所需资源,这就决定了组织发展的前提条件是,组织之间以及组织与环境之间必须不断地改变关系,以便能获取组织发展所需的资源和减少组织中的不稳定性。因此,组织发展的2种趋势表现为:一方面,组织必须获取对资源的控制权,以便使该组织对其他组织的依赖最小化;另一方面,组织也必须获取对资源的控制权,以便使其他组织对自己的依赖最大化。

这种观点建立在对组织的几种假设的基础上。首先,它把组织看成是一种政治实体,通过获取和行使权力及其影响来实现目标;其次,环境提供了一种可操作的背景,但是环境与组织之间的关系是单一性的,环境中包含着组织所需的资源,但必须通过竞争以获取这些资源;此外,这种观点把环境看成是决定性的,如果组织未能依赖环境获取自己所需的资源,组织就不能生存;第四,环境本身并非是动态的,当组织与组织之间为拥有获取资源的权力而相互竞争时,任何关系的改变都可能会产生动荡。

上述理论对组织人力资源管理实践的直接影在于,如果某组织要求具有较高技术的人力资源,但是劳动力市场所提供的这种技能或能力性的人力资源又是有限的,那么基于上述理论的最恰当的反应就是,组织必须提供更具有吸引力的激励条件与其他组织进行竞争,组织因而不得不通过多种途径,达到这一目的。例如,提供更有吸引力的薪酬体系,改变工作结构,改良工作场所,重新制定工作制度,提倡良好的组织文化氛围等。因此组织发展的重点在于创造出一种优于竞争者

的环境,以吸引组织所需的各种人才,从而创造出竞争优势。

## 2 核心胜任特征的组织理论

在传统的组织经济学中,早期的战略管理文献以组织的产品—市场为核心,劳动、资本和土地以外的其他组织资源往往被人们所忽略。随着时间的发展,战略家们开始重新认识到组织所具有的独特胜任特征能够带来竞争优势。Williamson (1975)认为<sup>[1]</sup>,组织应当考虑到自己所拥有的独特技能和其他资源的程度,也就是说,其他组织如果不付出艰巨成本就难以利用这些资源。Porter (1980)认为<sup>[2]</sup>,组织可以利用员工的经验或学习经历抑制潜在的竞争者以免其进入某种行业。Hamel和 Prahalad (1990)等人则进一步提出了基于核心胜任特征的组织新理论<sup>[3]</sup>,他们认为,由于当今世界风云变幻,经济全球化,科学发展的水平突飞猛进,传统的集中于产品和市场的战略思维将不再能使组织顺利地实现其目标。要在复杂多变的环境中生存,组织就不能停留于以环境为核心,消极适应环境的思维模式,否则,组织的发展就要落后。同样地,在一个技术发展日新月异为标志的世界里,如果组织仍处于一种线性的思维方式,认为过去决定现在,现在决定将来,那么组织未来的发展就要受限于过去发展的影响,组织只能创造出一种受限于过去的未来。因此他们认为,成功的组织应当是具有超前学习性的、推动环境、创造未来的组织。

他们把核心胜任特征定义为组织所具有的一系列独特的,能为消费者带来利益的技能、技术、能力和资源的综合,是组织通过长期的发展积累下来的,由价值、态度和学习经验等所构成的无形资源,由于其独特性,它们难以被竞争对手所模仿,这种资源和能力能广泛扩展到新的商业领域,使组织能把毫无关联的、零散的商务整合在一起。它们代表的是发展和完善大批消费者利益的承诺,而不是服务于某一特殊的市场机会。

根据上述观点,组织战略决策的关键在于如何利用自己的外部资源以及如何从组织内部获取或发展其他资源,从而获取良好的绩效。而核心胜任特征并不一定靠组织自然积累而形成,组织

可以通过有目的的战略决策和行动而有意识地、系统地发展核心胜任特征。因此,组织要保持竞争优势,就必须注重培养自己特有的胜任特征,减少可模仿性,这就决定了组织必须对不容易在市场上进行交换的,或者获取后能产生超常利润的技能和能力进行投资。

核心胜任特征的组织理论涉及到对组织的知识、管理技能、经验的建构和鼓励创新。Hamel and Prahalad 认为<sup>[3]</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。Argyris (1991)认为<sup>[4]</sup>,根本的问题是要把学习与解决问题联系起来,组织必须学会如何更好地使用已有的知识和技能的信息,以便超越目前常规性的战略思维和假设,产生出新的战略思维,从而保证组织在今后能更成功地发展。Senge (1990)提出了组织的适应性学习(重点为问题解决和应付)和生成学习(一种创造性的过程,对事物的最基本的假设提出置疑)2种概念<sup>[5]</sup>,他们认为,组织的核心胜任特征更有赖于生成学习。Morris (1995)指出,组织从工业时代的模型发展到知识时代后,思想和行动就融合在一起了,学习将是连续进行的,重点在于建立绩效能力<sup>[6]</sup>。

Mintzberg (1993)根据组织的核心胜任特征的观点,提出了一种新的组织形式<sup>[7]</sup>,这是一种在动荡的环境中运作的具有更高创新性的组织形式,该组织并不是按标准化的方式建立,而是依赖于经验,是一种流动的、有机的、相互调节的控制机制。高层管理者的作用是做出决策,协调各种要素,以保持组织的流动形式。Sanford (1995)认为这种组织的模糊性和流动性向人们传递了一种新的理念,因为传统的组织依赖于行为主义的观点实现员工的社会化,传统组织要求员工应当如何行动,工作就是员工所要完成的各种职责的汇集,在传统等级制的泰勒般的管理理论中,这种组织可以有效运作。但是如果要求员工具有更大的创造力时,就产生了问题,受行为主义理论影响,组织所产生的是静态的、没有反应的、没有变化的行为。因此,组织指向未来的关键性挑战是如何塑造或创造出能随时间的流逝而变化的行为,而非一种被动的、有条件的反应。由于处于高度动

力性环境中的组织对周边胜任特征进行整合,以便实现能产生变化的流动性,这些组织将会更具有扁平化的结构,随着知识和创新的责任逐渐与个体员工结合,组织发展的形式将从传统的监督管理模型向着更具有支持性的、能动性的指导模型转化。

### 3 核心胜任特征理论对组织发展的意义

核心胜任特征模型与早期的组织理论相比显然基于不同的假设。在资源依赖理论中所出现的组织与环境之间的封闭性的系统模型,以及组织战略模型中的环境决定论观点,被更为开放的、高度互动的组织环境观点所取代,根据新的观点,组织与其环境之间保持着较稳定的相互沟通,两者相互作用,相互影响,组织能发展出可以创造未来的核心胜任特征。

核心胜任特征模型主张未来是未知的,时势变幻、全球化和科学技术突飞猛进造成的时势动荡,会使组织难以对未来做出精确的评定。基于这种观点,组织会采取完全不同的战略,组织会在一定程度上积极地创造外部环境,而非被动地适应环境的变化,人们因此而提出了组织的“执行理论”。Daft and Weick (1984)对执行理论进行了描述<sup>[7]</sup>:执行理论反应了组织的一种积极的介入性的战略,由于环境是不可预知的,组织建构自己的环境,尝试新的行为,对所发生的事件进行观察,以此收集信息;组织敢于突破各种惯例、规则和传统的预言而大胆进行试验和尝试,这种组织是高度积极的,因为这种组织相信惟有如此才能成功。这种组织努力开发某种产品并将其推向市场,这种组织致力于建立市场而不是等待着对需求进行评价以便知道自己该生产什么。除了从根本上改变组织与环境之间关系的相关假设外,核心胜任特征的组织模型在其他方面也完全不同,这一模型转移了组织评价和关注的焦点,对潜在的能创造产品的核心胜任特征的关注取代了与产品和市场有关的战略。简单说来,组织目前的产品和市场代表着当前胜任特征的应用,通过技术变化和创造革新所引起的胜任特征的发展将改变组织的产出。

通过对核心胜任特征的重视,组织把当前的输出看成是某种系统的副产品,主要与恢复、发

展、配置与组织周边技能、胜任特征和能力有关。组织的核心胜任特征并不仅仅是关于产品的领导地位或市场的优越性,而是关于如何获取 Hamel 和 Prahalad 所称的“共享机会”(拥有现在的胜任特征,我们能捕捉何种未来共享的机会)。实际上,任何组织在开始市场竞争或使自己的产品处于领先地位以前,就已经取得了核心胜任特征所领导的战略性胜利。

Hamel and Prahalad 提出了组织竞争的 3 个阶段<sup>[8]</sup>。首先,是对组织预见性和知识性领导的竞争,组织应当比竞争者更深刻地理解其发展的趋势,以便转换组织的界限,创造出新的竞争空间;第 2 阶段,竞争缩短了迁移的途径,竞争的内容包括积累特殊的胜任特征,尝试和验证可选方案,吸收拥有关键的、补充性资源的联合股东,以及构建交互性基础设施等;第 3 阶段,竞争转移到市场共享和价值、成本、价格、服务等因素上,而传统的组织战略思维几乎完全集中于第 3 阶段。

在这个模型中,高层管理者的作用重要表现为 3 个方面: 发展公司的战略结构,制定总体计划,建构能在未来市场中占有优势所必须具备的核心胜任特征; 根据不同的用途对人才进行配置(与资本保持一致); 发挥胜任特征的杠杆作用,并将其扩展到多种商业通道,这一过程是通过胜任特征的积累、提炼、保持、再利用和恢复,做出决策而得以完成的。通过把组织定义为一系列的胜任特征,各种商业领域之间的界限变得模糊了,有创新精神的组织因而能获取新的发展机会。也就是说,组织并非削减成本,而是从根本上塑造消费者的需求,利用自己的资源创造出更大的发展空间,组织的结构是组织未来发展成功的重要因素。

#### 4 结束语

根据组织的核心胜任特征理论,组织的工作、学习和创新就融合到了一起,这就为组织设计带来了新的课题。组织变成了“学习的制造者”、“学习中心”或“未来的创造者”。也就是说,组织不再是环境的消极的适应者,而是高效率的创造者。对组织与其环境之间的距离的创造性认识,成为

组织成功地通向未来的桥梁,组织因此而能转换各种界限并创造出新的竞争空间。因此, Hamel and Prahalad 所提出的核心胜任特征组织理论,从许多方面突破了传统的战略思维,为组织的发展和管理的提出了新的方向。

#### 参考文献:

- [1] Barney J B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? [J]. Academy of Management Review, 1986, 11 (3): 656 - 665.
- [2] Brown J A, Duguid P. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation [J]. Organization Science, 1991, 2 (1): 40 - 57.
- [3] Conner K R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? [J]. Journal of management, 1991, 17 (1): 99 - 120.
- [4] 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.
- [5] Bamberger P, Phillips B. Organizational Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influence on Human Resources Strategy in the Pharmaceutical Industry [J]. Human Resources Management, 1991, 30 (2): 153 - 182.
- [6] Drejer A, Riis J O. Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated [J]. Technovation, 1999, 19 (10): 631 - 644.
- [7] Sorensen J B, Stuart T E. Aging, obsolescence, and organizational innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 2000, 45 (1): 81 - 112.
- [8] Priem R, Butler J. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? [J]. Academy of Management Review, 2001, 26 (1): 22 - 40.

(责任编辑 张佑法)