

人力资源

Human Resources

获取持久竞争优势 ——以组织核心胜任特征为基础的动态模型

◇ 肖凌¹, 梁建春^{1,2}, 时勘²

(1.重庆大学, 重庆 400030; 2.中国科学院心理研究所社会经济与行为研究中心, 北京 100101)

[摘要] 组织核心胜任特征能产生战略异质性资源, 是组织获取持续性竞争优势的基础。本文试图在已有研究的基础上, 使用组织核心胜任特征为基础的动态模型来探讨组织如何获取持久竞争优势。

[关键词] 组织核心胜任特征; 核心能力; 竞争优势; 组织学习

[中图分类号] F270 [文献标识码] A

[文章编号] 1673-0461(2007)06-0077-04

基金项目: 本研究受国家自然科学基金(70472018)、中国博士后基金(2005037456)资助。

一、引言

早期的企业竞争优势观点认为企业竞争优势是外生的。主要表现在S-C-P(结构-行为-绩效)的梅森——贝恩范式和以此为基础的波特竞争战略理论, 将企业竞争优势归结为企业所处的市场结构与市场机会等因素。Michael E.Porter(1980)在《竞争战略》中提出了“竞争优势”并指出了获取竞争优势的两种基本战略类型: 通过产品的差异化带给顾客超额价值; 实施相对较低成本的经营。这两种战略成功实施后, 组织能保持较低的产品价格、更大的市场份额、更多的盈利能力、更高的消费者满意度和忠诚度, 这些都是组织竞争优势的表现形式^[1]。

随着研究的深入, 许多学者发现, 在全球经济一体化日趋明显的当代, 企业的竞争环境日趋复杂和动荡, 竞争手段也日趋多元化, 企业的竞争优势并非仅仅来自于外部市场力量, 而更多地来自于企业自身。资源基础学派认为, 企业是由一系列资源组成的集合, 由于资源的不同用途, 使得企业竞争优势依赖于企业所拥有的资源。

竞争优势是永无止境的, 对竞争优势的持续

追求更是每个组织的梦想。企业为了在激烈的市场竞争中生存与发展, 必须获取并保持强大的持久的竞争优势。战略管理学的各个学派已经从各个角度或层次研究了持续竞争优势的构建问题, 并取得了许多重要的研究成果。本文试图在已有研究的基础上, 使用组织核心胜任特征为基础的动态模型来探讨组织如何获取持久竞争优势。

二、个人层面的胜任特征与组织人力资源的竞争优势

现代企业的发展对管理人才的要求越来越高, 企业如何制定一套适合自身行业特色的人力资源战略, 将决定了企业能否吸引、留住人才; 能否在竞争激烈的市场中保持企业的竞争优势。胜任特征模型的出现, 为组织的人力资源竞争优势做出了基础性贡献。

胜任特征(competency)的研究最早可追溯到“管理科学之父”W. Taylor对科学管理的研究, 当时称之为“管理胜任特征运动”。1973年, McClelland发表了“测量胜任特征而不是智力”一文, 掀起了研究胜任特征的热潮^[2]。Spencer等人(1993)经过近二十年对胜任特征的研究和应用, 将胜任特征区分为五个种类或层次, 由低至高依次为: 动机、特质、自我概念、知识和技能^[3]。胜任特征模型是由特定职位要求的优异表现组合来的、包含多种胜任特征的结构, 它描述了有效地完成特定组织的工作所需要的知识、技能和特征的独特结合。

通过构建不同水平的胜任特征模型, 能够为管理者和普通员工提供组织战略实施至关重要的能力结构框架, 能够为组织从事工作设计、员工招聘和培训、改善员工绩效水平和完善企业薪酬

[作者简介] 肖凌(1981-), 女, 重庆人, 重庆大学贸易与行政学院硕士研究生, 研究方向: 管理心理与人力资源开发; 梁建春(1967-), 男, 四川泸州人, 中国科学院心理所社会经济与行为研究中心在站博士后, 副教授, 硕士生导师, 主要研究方向: 人力资源开发与管理、组织创新与组织设计; 时勘(1949-), 男, 湖北枝江人, 中国科学院心理研究所研究员, 博士生导师, 研究方向: 人力资源管理。

制度等一系列人力资源管理, 提供具有创造性的人力资源管理平台^[4]。

三、组织层面的胜任特征与组织竞争优势

Selznick (1957) 第一次使用术语“独特能力”(distinctive competence) 来描述一个组织区别于其竞争对手的能力^[5]; Learned et al (1969) 在此基础上, 指出企业成功和未来发展的关键在于它发现和创造自己独特的能力。之后, Hofer 和 Schendel (1978) 也使用“独特能力”来描述企业实现自身目标的资源和技术的配置形式^[6]。

九十年代初, 人们倾向于用组织资源来理解组织能力这一概念。Reed 和 DeFillippi (1990) 给组织能力下的定义是: 组织中占有优势的特有技能和资源, 以及能够有效使用这些资源和技能的最佳方式^[7]; Lado 和 Wilson (1994) 的定义是: 组织能力是能够使组织形成、选择和实施增加价值战略的特有资源和能力^[8]。因此, 早期对与组织能力的思想都集中关注一个企业特有的技能和能力 (Stalk et al., 1992)^[9]。

实际上, 组织层面的核心能力本质上是组织追求核心商业市场的基础, 代表了一个公司的优势和能力。Prahalad and Hamel (1990) 对组织层面的核心能力的描述为: 组织中包括各种不同生产技术和科技的协调和整合的持续的学习, 并指出这种能力可以帮助企业提高终端产品消费者的价值, 获得极大的商业市场, 并使竞争对手难以模仿^[10]。Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) 从战略管理的视角将核心能力定义为: 资源和能力的组合^[11]。

组织层面核心胜任特征是使组织成为有优势整体的知识、技术、能力和特质等的集合体^[12], 其中, 知识是员工学习或获取的, 与所从事的工作绩效直接相关的信息; 技术是使用工具、装备和机器执行任务的潜力 (这种潜力通常来源于经验或反复的应用); 能力是指不必牵涉使用工具、装备、和机器, 完成一项工作而进行的心理和生理活动的潜力; 特质是员工具有潜在行为表现的个性特性, 动机和兴趣等。

因此, 组织层面胜任特征并非仅仅是员工知识、技术、能力和特质等的简单总和, 组织胜任特征的协同效应来源于组织知识、技术、能力和特质的全部组合, 为组织提供了获得一系列市场和某种终端产品价值的潜力, 而这种能力是竞争对手难以模仿的 (Hamel & Prahalad, 1994^[13]; Prahalad, 1993; Prahalad & Hamel, 1990), 核心能力是组织层面胜任特征的核心, 但不是全部, 目前, 更多的研究者把组织的胜任特征称为组织的核心胜任特征 (core competencies), 认为它是组

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, 因此它是构成组织核心竞争力的重要源泉, 也是持久竞争优势的基础。

四、组织层面胜任特征的分类与竞争优势

成功的组织应该具备必要型 (Necessary) 胜任特征和差异型 (Differentiating) 胜任特征。有学者认为, 必要型胜任特征是组织中所有参与价值创造的资源和技能的组合, 而差异型胜任特征则可为组织或组织中的群体创造出某种具有竞争优势的条件, 这就是 Itami (1987) 指出的组织竞争优势的武器^[14], 也是 Stalk et al. (1992) 和 Lawler et al. (2001) 认为组织建立持久竞争优势的基础。而 Sago (2003) 从资源的价值性和稀缺性两个维度出发, 提出了独特型 (Distinctive)、共享型 (Shared) 和非相关型 (Non-relevant) 三种胜任特征, 并指出独特型胜任特征才是组织保持持久竞争优势的源泉, 如图 1:

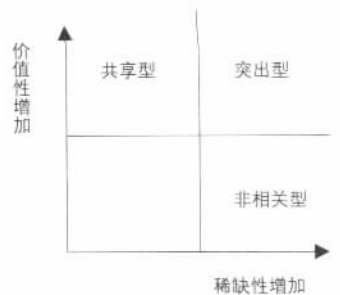


图 1、Sago(2003)组织层面胜任特征的三种分类

最为全面的分类是 Brumagim 和 Lado 提出的作为可持续竞争优势来源的三种组织胜任特征, 基于投入的胜任特征 (Input-based competencies), 基于变革的胜任特征 (Transformation-based competencies) 和基于产出的胜任特征 (Output-based competencies):

基于投入的胜任特征包括组织的各种物质资源、资产性资源和人力资源等, 通过组织的变革和对资源的有效利用, 能够为消费者带来有价值的产品和服务。在这种意义上, 这些胜任特征代表组织特有的资产 (Tece, 1987^[15]; Williamson, 1985^[16] 和 内隐的知识和技能 (Polanyi, 1967^[17]; Reed 和 DeFillippi, 1990), 它们能够为组织带来长久持续的经济效益。

基于变革的胜任特征是善于将投入转化为产出的组织能力 (Lado et al., 1992)^[18], 这些能力源于组织反复的改良和变革的过程, 使组织拥有

某种独特的市场定位 (Barney, 1992^[19]; Lado, Wilson, 1994^[20]; Peteraf, 1993^[21]), 这种基于变革的胜任特征也是组织可持续竞争优势的源泉。

基于产出的胜任特征包括所有知识性的和內隐性的战略资产, 如公司的声誉、形象, 产品质量、服务质量, 消费者的忠诚度等 (Lado and Wilson, 1994)。基于产出的胜任特征建立在公司的无形资产的和独特资源经过长时期积累的基础之上, 这些资源往往难以通过市场交换而获取, 因此它们可使组织产生持续的经济收益 (Barney, 1991^[22]; Dierickx and Cool, 1989^[23]; Weigelt and Camerer, 1988^[24])。三种胜任特征的基本含义如表 1:

表 1. Brumagim 和 Lado 三种组织胜任特征的基本含义

基于投入的胜任特征	物质资源, 组织的资产性资源和人力资源
基于变革的胜任特征	协调能力、市场定位、流程和管理
基于产出的胜任特征	基于知识的和內隐性的战略资产

五、组织核心胜任特征的动态模型

胜任特征贯穿于人力资源管理和战略管理过程之中, 从人力资源管理角度来看, 胜任特征是员工有效完成工作任务的个人特点, 从战略管理的角度来看, 组织的胜任特征更为抽象, 它是组织独特资源和能力的组合, 胜任特征在组织中的最高形式实质上就是 Prahalad 和 Hamel (1990) 提出的“核心胜任特征”。就两种视角的关系而言, 人力资源的竞争优势可以转化为组织的竞争优势, 并且对组织的管理有重要的影响, 因此, 个人核心胜任特征是组织核心胜任特征的基础, 两者之间的关系如表 2 所示:

表 2. 个人与组织两种层面胜任特征的特点

组织核心胜任特征	个人核心胜任特征
组织拥有并表现出的关键优势	个人拥有并表现出的关键优势
以组织为整体的知识、技术、能力和特质的集合或总和	组织中个人的知识、技术、能力和特质的整合
获取核心商业市场的基础 竞争者很难模仿	组织中的个人无论何种职位都应该拥有相应的胜任特征
应该与组织的愿景、使命、战略和价值观一致	应该与组织的愿景、使命、战略和价值观一致

作为组织竞争优势的前提条件, 组织层面核心胜任特征能够使组织更加有效率地运行。组织层面核心胜任特征通过持续学习和组织流程联合起来创造核心产品, 核心产品是一种或多种胜任特征的实在表现物 (Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad & Hamel, 1990)。Murray (2003) 指出组织学习对个人的胜任特征和组织的核心胜任特征都有积极的作用, 从整体的角度提高了组织的竞

争优势, 并且是持续竞争优势的来源^[25]。Ryan (1999) 提出: 使用两个层次的核心胜任特征来提高组织和个人绩效的关键是要确保两个层次相互适应并与组织的使命, 愿景, 战略和价值观协调一致^[26]。当组织层面胜任特征融入到一个组织的战略框架之中, 它的作用就能够发挥到极致 (Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad, 1993; Prahalad & Hamel, 1990)。

根据上述分析, 可以提出以组织核心胜任特征为动态模型, 见图 2。

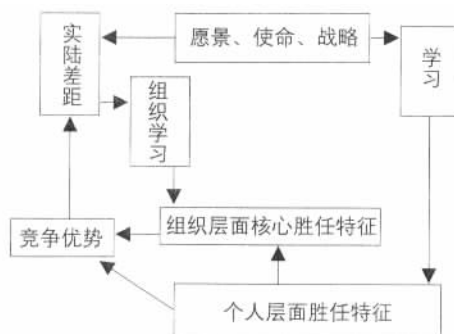


图 2. 基于组织核心胜任特征的动态模型

六、组织层面核心胜任特征模型的构建和评估程序

组织核心胜任特征的培育和更新保证了企业在动态的环境中获得持久的竞争优势。一般来说, 组织层面核心胜任特征模型识别的过程包括:

1. 运用可操作性的组织层面胜任特征来定义一个组织;
2. 建立标准确立和信息收集的程序;
3. 从员工和其他与组织有密切关联的人那里收集信息;
4. 评估所获信息的准确性、重要性和代表性;
5. 确定组织层面胜任特征。

更具体地讲, 组织层面胜任特征已经有很多种方法来识别了。McNerney (1995) 发现^[26]:

识别组织层面胜任特征始于对公司业务战略清晰的了解, 其次包括确定什么是公司已经拥有的和保证公司未来实施其业务战略所必须的胜任特征。他以 Monsanto 化学集团识别和管理组织层面胜任特征的案例来说明其操作框架。这个过程是:

1. 有操作性的定义核心胜任特征;
2. 运用内部集中小组的头脑风暴法来识别什么是组织擅长做的;
3. 通过对消费者调查、与政府官员对话、与竞争对手的代表交流以获取一个公司外部视角下的组织优势和劣势;
4. 从高层管理者那里寻求核心胜任特征的反馈;
5. 对收集的信息进行全面分析 (包括信息来源的可靠性、信息传递过程的真实性等);
6. 举行集中小组会议以确定如何获得组织所需的其他核心胜任特征;
7. 通过高层管理者的

行为监督, 确保组织核心胜任特征的建立和实施。

这七个步骤仅仅是一个总体看法, 但却指出了 Monsanto 公司方法的精华。

七、组织核心胜任特征动态模型的意义

个人的知识、技术、能力和特质等决定了个人层面的胜任特征, 员工的士气、忠诚度、对组织的满意度等又会影响个人层面胜任特征对组织的贡献, 因此, 组织的愿景使命和战略决定着组织的核心胜任特征, 而个人层面胜任特征是组织核心胜任特征的基础, 对组织的战略目标的实现和组织获取持久的竞争优势起着重要的推动作用。

人力资源的胜任特征、物质资源和组织的资产性资源构成组织基于投入的胜任特征; 组织管理、组织能力、市场定位和生产流程等构成基于变革的胜任特征; 基于知识的和内隐的战略资产构成以产出为基础的胜任特征, 三种组织核心胜任特征是持久竞争优势的来源, 但是这是从静态过程来看待竞争优势的。持久的竞争优势必须是一个动态的过程, 而在这个过程中, 组织的愿景与组织追求的持久竞争优势的现实之间的差距是通过组织学习来改进的, 组织学习是提高和改进个人层面和组织层面胜任特征的动态过程, 这个过程同时通过组织的文化对推动组织的发展具有战略性的影响。

[参考文献]

- [1] Brad Sago, Building organizational competencies for competitive advantage [J]. Business Credit, 2003, 105 (2) : 16- 17.
- [2] McClelland, Testing for competence rather than for intelligence [J]. American Psychologist, 1973 (28) .
- [3] Spencer, L. and Spencer, S. Competency at Work: Models for superior performance 1993, [M]. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- [4] Patricia McLagan, competency models [J]. Training and Development Journal, 1980 (34) :12- 23.
- [5] Selznick, P, Leadership in Administration 1957, [M]. Harper and Row, New York.
- [6] Hofer, C.W., Schendel, D. Strategy Formulation: Analytic Concepts. West 1978, [M]. St. Paul, MN.
- [7] Reed, R., DeFillippi, R., Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage [J]. Academy of Management Review, 1990 (15) :88- 102.
- [8] Lado, A.A., Wilson, M.C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency- based perspective [J]. Academy of Management Review, 1994, 19 (4) : 699- 727.
- [9] Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy [J]. Harvard Business Review, 1992, 70 (2) : 57- 69.
- [10] Prahalad, C.K., and G. Hamel. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review 1990 (May- June) : 79- 91.
- [11] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. Strategic management: Competitiveness and globalization (6th ed.) 2005, [M]. Versailles, KY 7 South- Western.
- [12] Levine, E.L., Everything you always wanted to know about job analysis 1983 [M]. Tampa, FL: Mariner.
- [13] Hamel, Gary, and C.K. Prahalad. Competing for the Future 1994 [M]. Boston: Harvard Business School Press.
- [14] Itami, Hiroyuki. Mobilizing Invisible Assets 1987, [M]. Cambridge: Harvard University Press.
- [15] Teece, D.J., The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal 1987, [M], Ballinger, Cambridge, MA.
- [16] Williamson, O.E.. The Economic Institutions of Capitalism 1985 [M]. Free Press, New York.
- [17] Polanyi, M., The Tacit Dimension 1967, [M]. Anchor, Garden City, NY.
- [18] Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P., A competency- based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration [J]. Journal of Management, 1992, (18) :77- 91.
- [19] Barney, J.B., Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource- based analysis. In: Shrivastava, P., Huff, A., Dutton, J. (Eds.) [J]. Advances in Strategic Management, 1992, (8) : 39- 61
- [20] Lado, A.A., Wilson, M.C., Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency- based perspective [J]. Academy of Management Review, 1994, 19 (4) : 699- 727.
- [21] Peteraf, M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource- based view [J]. Strategic Management Journal, 1993 (14) : 179- 191.
- [22] Barney, J.B., Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of Management 1991, 17 (1) : 99- 120.
- [23] Dierickx, I., Cool, K., Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage [J]. Management Science, 1989, 35 (12) : 1504- 1513.
- [24] Weigelt, K., Camerer, C., Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications [J]. Strategic Management Journal 1988, (9) : 443- 454.
- [25] Peter Murray and Kevin Donegan, Empirical linkages between firm competencies and organisational learning [J]. The Learning Organization, 2003 (10) .
- [26] Ryan K. Lahti, Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies [J]. Journal of Business and Psychology 14, (1) (Fall 1999) : 59- 75.

Building Dynamic Model Based on Organizational Core Competency for Competitive Advantage

Xiao Ling¹, Liang Jianchun^{1,2}, Shi Kan²

(1. Chongqing University, School of Trade and Public Administration, Chongqing, 400030, China; 2. Center for Social & Economic Behavior Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101, China)

Abstract: Organizational core competency is the major source of strategic heterogeneous resources, and the basis for organization to generate sustaining competitive edge. Based on existing research, this article intends to apply dynamic model based on organizational competency to explain how to generate and keep sustaining competitive advantages.

Key words: organizational core competency; core competency; competitive advantages; organizational learning

(责任编辑: 张丹郁)