

试析企业成长不同阶段的企业家胜任力结构及其自我跃迁机理^{*}

宋培林

(厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005)

内容提要:在创业、守业和展业不同阶段,企业面临着不同的难题。企业家只有具备相应的胜任力结构,才能解决这些难题,推进企业成长。为了满足企业成长对企业家胜任力结构的需要,企业家胜任力结构应当随企业成长而跃迁。企业家胜任力结构的自我跃迁,是指企业家通过学习,自我完成能力和行为转换升级的过程。企业家胜任力结构的自我跃迁受个体、组织和环境因素的影响。企业家学习的目的就是为了实现企业家胜任力结构的自我跃迁,企业家学习的内容由其目标胜任力结构决定,企业家学习途径和学习方式因学习内容不同而有所差异。

关键词:企业成长阶段;企业家胜任力结构;自我跃迁;企业家学习

中图分类号:F243.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-5766(2011)03-0183-08

一、引言

自20世纪70年代初,McClelland(1973)提出胜任力概念以来,胜任力几乎一直是理论界研究的一个热点。企业家作为推进企业成长的核心人物,是企业发展的引擎(熊彼特,1912),其胜任力及其结构也自然成为学者们研究的一个重点。目前关于企业家胜任力的研究主要集中于企业家胜任力内涵,企业家通用胜任力模型的构建、检验与应用等方面。但是,当企业从一个阶段向下一阶段成长时,企业家的胜任力结构是通用不变的吗?如果有变化,那么为了满足企业成长不同阶段的需要,企业家胜任力结构会发生怎样的变化?企业家胜任力结构的变化是如何实现的?等等,这些问题都值得进一步探索。之前有学者将企业家能力束分为创业能力束、守业能力束与展业能力束,并认为为了推动企业发展,企业家的能力束应当与企业生命周期发展阶段相匹配(贾生华,2004)。我们认为,只有企业家胜任力结构(包括企业家能力,但不仅

仅是企业家能力)与企业成长不同阶段相适应,才能推进企业成长。也就是说,企业家胜任力结构不是通用的,在企业成长不同阶段,存在着不同的企业家胜任力结构(宋培林,2010)。那么,企业家胜任力结构是怎样实现与企业成长同步的呢?在我们看来,企业要实现持续成长,企业家需要实现其胜任力结构的跃迁,而企业家胜任力结构的跃迁方式主要有自我跃迁、叠加跃迁和替代跃迁三种。本文在之前研究(企业成长不同阶段的企业家胜任力结构辨析)的基础之上,进一步试析企业家胜任力结构的自我跃迁机理。

二、企业成长的创业、守业与展业阶段及其企业家胜任力结构

1、企业成长的创业、守业与展业阶段

英国经济学家马歇尔(Marshall)早在1890就提出了企业成长存在阶段性特征的观点,并用树木的生长来比拟企业的成长。后来,学者们选择企业规模、组织结构复杂程度、管理风格、销售收入或其他

收稿日期:2010-12-26

* 基金项目:教育部人文社科规划基金项目“我国民营企业企业家胜任力结构及其跃迁机理研究”(09YJA630083);福建省社科规划项目“基于胜任力跃迁视角的民营企业成长机理研究”(2008B2081)。

作者简介:(1962-),男,贵州正安人。教授,博士,研究方向:战略人力资源管理、企业家胜任力与企业成长。E-mail: pbsong@xmu.edu.cn

相关依据作为标准, 对企业成长的阶段性周期特征进行了各自独到的阐释, 其中比较典型的观点有三阶段论、四阶段说和七阶段模型 (Flanholz 1986) 等。我国学者陈佳贵 (1995) 基于前人的研究, 提出了一个六阶段的企业周期蜕变模型, 这个模型将企业成长划分为孕育期、求生存期、高速成长期、成熟期、衰退期和蜕变期等六个阶段, 并以正常发育型企业为研究对象, 详细探讨了企业成长各个阶段的主要特征。

结合我们的研究主题, 借鉴现有相关理论, 我们倾向于以企业规模作为基本标准, 结合企业的生命特征、主要难题和关键活动等, 将企业成长过程划分为创业、守业和展业三个阶段 (如图 1 所示)。

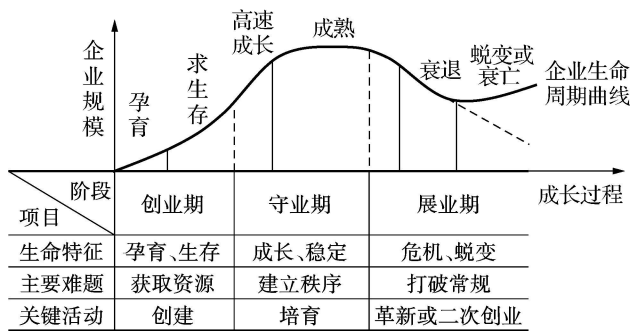


图 1 企业成长过程与创业、守业和展业三个阶段

我们认为, 创业阶段就是孕育和新建一个企业, 并使企业在生存下来之后以一定速率继续成长的阶段, 包含了企业周期蜕变模型中的孕育期和求生存期。在创业期, 企业在解决了生存问题以后, 推出了合适的产品, 拓展了一定的市场。但这时候企业各方面条件都很不完备, 或者说很不成熟, 没有稳固的持续发展能力。所以, 怎样获取资源是这一阶段企业面临的主要难题。守业阶段是指企业制度化、规范化, 并走向成熟, 自动适应环境的阶段, 即企业周期蜕变模型中的高速成长期和成熟前期。守业不是静态地固守积存的企业资产, 而是要在进一步获取企业资源的动态过程中, 通过规范化的管理使企业资源实现优化配置、企业能力得以充分发挥, 因此, 这一阶段企业面临的主要难题是如何建立有效的经营管理秩序。展业阶段, 则是指企业通过兼并、重组或二次创业, 整合资源, 寻找新的市场机会和增长点, 突破瓶颈或起死回生, 继续或再度成长的阶段。它是指企业通过拆分、调整、重

组或兼并、创新和变革, 应对生命老化或衰退, 通过重建品牌、重塑市场或创新客户增强企业影响力或促使企业获得新生的过程, 即企业周期蜕变模型中的成熟后期至蜕变或衰亡期, 这一阶段企业遭遇的主要难题是如何打破常规, 使企业摆脱僵化而持续增长或使企业扭转颓势而蜕变重生。

2. 企业成长不同阶段的难题、企业家焦点活动与企业家胜任力结构

根据之前我们的研究 (宋培林, 2010), 企业成长不同阶段面临不同的难题, 为了解决这些难题, 企业家要履行不同的焦点活动, 而企业家要履行不同的焦点活动, 则需要具备不同的胜任力结构 (如表 1 所示, 引用时有所改动)。

结合已有研究, 进一步, 经过重新思考、梳理、分解、合并和补充完善, 我们将企业家胜任力结构从横向细分为个性、能力和行为三个维度, 如表 2 所示。

首先, 我们认为, 无论企业处于什么阶段, 对企业家个性特质的基本要求都是趋于一致的, 不会因企业成长阶段不同而存在很大差异, 而在行为特征和能力特征方面, 有专用和通用之别。企业家个性特质的基本要求是由企业家这个特殊角色所决定的, 作为企业的领导者, 他必须主动、率先垂范; 作为企业的导航人, 他必须自信、做事坚持并渴望成功; 作为企业的决策者, 他需要凭直觉进行洞察和判断; 作为企业的探索者, 他需要冒险。而企业家作为企业领导者、导航人、决策者和探索者的这些角色, 是企业成长所有阶段都不可或缺的。

其次, 在企业成长的各个阶段, 企业家首先需要具备学习与创新能力, 这不仅是因为企业家要随着企业成长通过学习活动等实现企业家胜任力结构的自我跃迁, 还因为企业家在组织学习和员工个体学习过程中扮演着导向者的角色。另外, 企业家的本质是创新 (熊彼特, 1912), 企业家的创新性活动贯穿于企业的整个成长过程, 在创业阶段企业家要开发新产品、开拓新市场, 在守业阶段企业家要规范和完善管理制度、营建企业文化, 在展业阶段企业家要进行市场创造、拓展新的经营领域、创新组织结构和革新企业文化等, 这些活动都要求企业家应具备创新能力。同样, 为了促进企业持续增长, 在企业成长的所有阶段都离不开企业家正确地搜寻和处理信息, 而且企业家在任何时候都需要组

表 1 企业成长不同阶段的难题、企业家的焦点活动与企业家胜任力结构

企业成长阶段	企业所面临的难题	企业家焦点活动	企业家胜任力结构	
			专用	通用
创业	怎样识别并捕捉机会	寻找创业机会的活动; 识别创业机会的活动; 捕捉创业机会的活动	愿景、承诺、个人表率、权威导向、发现和抓住机会的能力、资源获取能力	主动、冒险、自信、直觉、自我驱动、成就欲、持久性、效率导向、学习、创新、信息搜寻与决策、了解环境与自己的关系、对商业关系的重视、组织与决策、沟通能力、人际洞察能力
	怎样寻找并获得资源	寻找合作伙伴的活动; 获取财政支持的活动		
	怎样使消费者认知并接受产品	宣传推介产品的活动; 开拓市场的活动		
守业	怎样选择企业的主营业务并做大做强品牌	对产品重新定位的活动; 选择主营业务的活动; 做大做强品牌的活动; 权衡多元化经营的活动; 企业其他核心竞争力的培育活动	授权、战略导向、系统计划、关注质量、客户服务意识、资源配置的能力、团队建设能力、文化营建能力	
	怎样规范企业运作流程与管理制度	优化组织结构的活动; 再造业务流程的活动; 规范和完善管理制度的活动; 明确资源配置方向的活动; 提高执行力的活动		
	怎样营建企业文化	从企业发展史中提炼企业价值观的活动; 弘扬企业精神的活动; 塑造企业英雄的活动; 规范企业文化的活动		
展业	怎样突破产品老化瓶颈, 进行战略转移	产品或服务创新的活动; 突破发展方向和战略转移的活动; 拓展新的经营领域的活动; 收缩经营领域的活动	保持警觉、影响他人、关注成本、资源整合的能力	
	怎样整合资源	寻求政府政策支持的活动; 利用企业网络获取财务资源的活动; 获取和留住关键人才的活动		
	怎样消除机构臃肿和革新官僚文化	创新组织结构的活动; 创新企业文化的活动; 调整利益关系的活动		

表 2 企业家的通用胜任力结构与专用胜任力结构

阶段	专 用		通 用		
	能力	行为	个性	能力	行为
创业	资源获取能力、分析与判断能力、机会捕捉能力	勾画愿景、未来承诺、权威导向、个人表率	主动、自信、持久性、成就欲、直觉、冒险	学习与创新能力、信息搜寻与处理能力、组织与决策能力	协调关系、关注效率、识人用人
守业	资源配置能力、团队建设能力、文化营建能力	战略规划、指导与授权、品牌提升、服务客户			
展业	资源整合能力、市场创造能力、资本运作能力	保持警觉、危机处理、影响他人、关注成本			

组织和统筹资源, 恰当地进行各类决策。另外, 在企业经营过程中, 企业家的日常管理行为实际上大量是在协调企业内外部各种关系, 或通过选用人才委托他人来高效率地处理这些关系。

再次, 在专用胜任力方面, 针对企业家在企业成长不同阶段所履行的焦点活动, 企业家应具有相

对应的胜任力结构。比如在创业阶段, 企业家为了寻找、识别和抓住创业机会, 就需要具备分析与判断能力、机会捕捉能力; 为了寻求合作伙伴、获取财政支持, 就需要具备资源获取能力。为了吸引合作伙伴长期合作, 就需要企业家勾画愿景、承诺未来; 在整个创业过程中, 企业家必须坚持用权威引导企

业成长方向,并在各项活动中率先垂范。在守业阶段,企业家的焦点活动是围绕品牌建设、人才培养、规范管理和文化营建而展开的,所以,守业型企业家胜任力结构的能力维度包括资源配置能力、团队建设能力和文化营建能力。同时,守业型企业家应当通过战略规划行为引导员工,利用指导与授权行为培养和激励员工,使用品牌提升和服务客户行为塑造企业形象,巩固市场地位。展业阶段企业家的焦点活动与创业阶段企业家的焦点活动具有某种相似性,比如寻找创业机会与实现企业战略转移具有相似性,两个阶段都存在资源不足而需要从事获取资源的活动等,不同的是创业阶段企业家活动的主要目标是“如何做到从无到有”,展业阶段企业家活动的主要目标则是“从可能没有到继续拥有”或“从平庸生存到独特发展”。为了拓展、收缩或转移经营,为了保留和整合资源,为了创新管理和调整利益关系,企业家需要具备资源整合能力、市场创造能力和资本运作能力。为了预见风险、消除危机,实现企业转型或蜕变,企业家需要保持警觉,以降低成本或其他恰当的方式通过影响他人进行危机处理。

三、企业家胜任力结构的自我跃迁及其影响因素

为了满足企业成长对企业家胜任力结构的需要,企业家胜任力结构应当随企业成长而发生转换,即企业家胜任力结构从一种结构转换为另一种结构,我们称之为“企业家胜任力结构跃迁”。

1. 企业家胜任力结构自我跃迁的内涵

当企业家现有的胜任力结构和企业成长所处阶段所需要的胜任力结构存在差异或结构不符,即企业家胜任力结构存在缺口时,企业家会感受到自己胜任力结构适应不了企业成长要求的压力,于是主动优先选择自我跃迁方式进行胜任力结构的跃迁,即企业家利用企业内外部各种资源主动学习,自我转换和升级企业家胜任力结构(能力和行为)的过程。

2. 企业家胜任力结构自我跃迁的影响因素

(1)个体因素:企业家的进取意识和学习能力。企业家的进取意识指的是企业家不断追求进步并超越自我的一种意愿和精神。企业家进取意识是企业家保持激情、持续学习和永不放弃的原动力。

其实,企业家胜任力结构的自我跃迁就是企业家通过持续学习,不断追求进步,转化自身胜任力,以满足企业成长需要的过程。在这个持续不断的学习过程中,企业家哪怕是“在某一个时刻”缺乏进取意识,都有可能由于其学习激情衰减而影响到其学习成果,从而影响到其胜任力结构的自我跃迁。所以,企业家是否具有足够的进取意识是其胜任力结构自我跃迁至关重要的影响因素。企业家学习能力就是企业家将知识资源内化为自身经营管理企业的能力和行为的效率和效果。企业家学习能力直接影响到企业家学习的速度和质量,进而影响到企业家胜任力结构自我跃迁的效果。一个人的学习能力既受其理解能力、接受能力和记忆能力等这些具有先天禀赋性因素的制约,又受到后天教育训练、技巧提升等因素的影响。显然,一个既具有先天禀赋,又受过后天良好训练的企业家,其最有可能根据企业成长的需要,通过学习跃迁自身的胜任力结构。

(2)组织因素:企业家培训体系。企业家培训体系,就是企业根据自身成长状况,对企业家培训时间、培训内容和培训方法等所进行的有计划、有组织、有目的地给企业家创造条件、争取机会或者提供资源支持,来帮助企业家更好更快地学习,实现胜任力结构的自我跃迁。目前,在我国比较常见的企业家培训体系有如下三种形式:第一种是企业内部对企业家实施的培训。这一层次的培训内容更多地关注的是组织内部的运营和管理知识以及组织文化等方面的信息,通过对这些信息的收集、整理和传递,可以强化企业家对企业的深层次了解,提高管理决策的科学性;第二种是企业与高等院校、科研单位之间的教育合作与联系(如企业家参与EMBA、EDP和学位课程等项目学习或企业与高校进行相关教育项目的合作)。通过企业与这类专业性学术机构的教育合作与交流,可以促使企业家快速接触、了解和掌握最新和最前沿的科研成果或思想观点,弥补其原有知识和能力的不足,从而实现胜任力结构的自我跃迁;最后一种培训形式则是指企业与高校、科研单位和管理顾问公司之间的应用型项目开发合作联系(如某项管理流程和制度设计,或某项技术难题攻关,或某种产品合作开发等)。企业应当加强与高校、科研单位和管理顾问公司之间的应用型项

目开发合作。这类合作不但可以利用高校、科研单位和管理顾问公司的优势,辅助企业完成特定任务,而且可以促进企业家带领他的团队在完成这些特定任务的过程中进行学习,并帮助企业实现其胜任力结构的自我跃迁。

(3)环境因素:教育环境与其他环境。教育环境对企业家实现胜任力结构的自我跃迁具有十分显著的影响。社会对教育是否重视,教育相关的基础设施如何,教育体系和师资配备怎样,这些都关系到企业家学习与培训所面临的支持性环境的质量,进而影响到企业家胜任力结构自我跃迁的效果。如果有一个良好的教育支持环境,企业家不但可以通过教育资源作用于自己,直接获取知识,还可以充分利用国家和社会提供的各种人才资源(比如职业经理人)作用于自己,间接获取知识,最终实现胜任力结构自我跃迁的目的。另外,一个国家或地区的社会、经济和文化环境也会对企业家胜任力结构的自我跃迁产生重要影响。如一个国家或地区的社会价值观、经济发育程度和核心文化精神等都会影响、制约和导向企业家的学习活动,进而影响企业家胜任力结构的自我跃迁。

四、企业家胜任力结构的自我跃迁与企业家学习

1、企业家胜任力结构自我跃迁的主要途径或方式是企业家学习

企业家能力是培养出来的,是可以付出努力通过学习而得到的(德鲁克,2000)。企业家学习使得企业家在不断变动的环境中辨识、把握和实施企业发展机遇的能力大大增强(Hill 1992)。事实上,企业家通过不同方式的学习提升了企业家自身的能力(崔瑜、焦豪,2009)。同样,企业家也可以通过各种机会(如与同行交流、和客户打交道、跟同事或幕僚沟通等)向他人学习并修正或优化自己的行为。可见,企业家胜任力结构自我跃迁的最主要途径或方式是企业家学习。

企业家学习就是企业家基于经验、社会网络和教育系统将知识资源内化为自身经营管理企业的能力和行为的过 程。需要说明的是,和其他社会个体一样,企业家学习所获取的是知识,但我们更关注的是企业家所获得知识得以内化并应用的表现形式,即企业家经营管理企业的能力和行为。

企业家作为特定的个体类型,在复杂的社会、经济和文化环境中扮演着独特的经营管理者角色,其学习是个体学习的特殊形式,企业家学习兼具个人学习和组织学习的特征。这是说,一方面,在经营管理企业的过程中,企业家同时在功能性领域(管理领域)和专业性领域(技术领域)适时进行学习(袁安府等,2001);另一方面,作为企业的最高领导人,企业家的学习行为不仅直接影响和导向着企业组织的学习行为,还在很大程度上展示着企业组织的学习特征。

2、基于企业家学习的企业家胜任力结构跃迁机理

(1)企业家学习目的和学习内容。前已述及,在企业从创业阶段向守业阶段,然后向展业阶段成长的过程中,企业所面临的外部经营环境和内部组织条件在不断发生变化,企业要解决的主要难题也不一样,要解决这些不同的难题需要企业家履行不同的焦点活动,而企业家要顺利履行这些焦点活动就需要具备相应的胜任力结构。因此,企业家学习的直接目的就是为了填补企业家所拥有胜任力结构与企业成长相应阶段对企业家胜任力结构要求之间的“缺口”。对照企业成长不同阶段对企业家胜任力结构的要求,企业家学习有两个直接目的:一是为了维持企业家的通用胜任力结构;二是为了跃迁企业家的专用胜任力结构(如图2所示)。在企业成长的整个过程中,为了维持通用胜任力结构,企业家学习的内容主要包括:①心理学基本知识;②优秀企业家成功案例;③信息搜寻、处理技术与方法;④管理基础理论、管理前沿理论及其管理实践;⑤沟通与协调技巧;⑥时间管理;⑦领导力与执行力;⑧识人、用人方法与技巧。当企业从创业阶段向守业阶段成长时,为了实现胜任力结构的第一次跃迁,企业家学习的内容主要包括:①计划管理方法;②预算管理方法;③企业战略管理与规划;④企业文化及其建设;⑤品牌建设与管理;⑥企业管理制度与流程建设;⑦客户服务与保留;⑧团队建设与管理。当企业从守业阶段向展业阶段成长时,为了实现胜任力结构的第二次跃迁,企业家学习的内容主要包括:①企业战略转移与战略联盟;②创造市场或创造客户;③企业拆分、重组与多元化;④企业兼并、收购与破产的理论与实践;⑤企业风险管理;⑥金融工具及其使用;⑦企业危机管理。

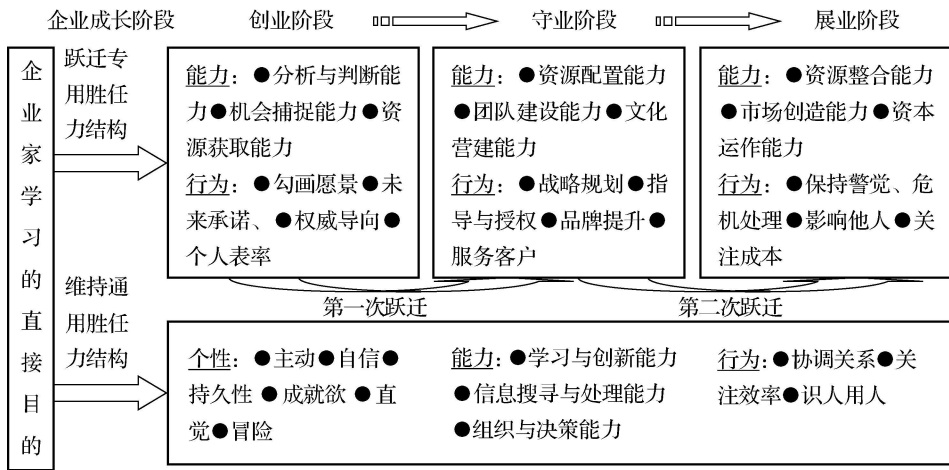


图 2 企业家学习的直接目的——维持和跃迁企业家胜任力结构

(2)企业家学习途径。概括起来,企业家学习的知识源主要有以下三类:内含于企业经营中的经验积累、嵌入在社会网络中的知识资源和源于教育系统的知识资源(张学华、陈志辉, 2005)。相应地,企业家学习的主要途径也有三条:基于经验的学习、基于社会网络的学习和基于教育系统的学习(李新春, 2000)。根据中国企业家调查系统(2006)的相关结果,中国企业家获得管理知识的途径按人数比例依次为:亲身实践(69.9%)、总结反思(47.1%)、与人交流(30.2%)、参加培训(25.5%)。这说明,在中国,基于经验的企业家学习途径在企业家学习过程中占有十分重要的地位(这可以部分解释我国不少民营企业虽然没有良好的教育背景,但其所经营的企业却成效显著这种现象)。此外,对企业家而言,基于社会网络的学习也十分重要。根据社会资本理论,社会关系网络可以分为环境型网络、市场型网络和专家型网络。环境型网络是指由政府及非营利机构等构成的关系网络,市场型网络即由供应商和客户等价值链上的相关人员和机构组成的关系网络,而专家型网络则是指由专家学者、培训咨询机构组成的关系网络。相关实证研究表明,环境型网络对于企业家的运营管理、战略管理和机会能力影响显著,反映出政府支持对企业发展具有重要的作用,环境型网络对企业家管理的规范化和能力改善具有积极的影响。市场型网络显著影响企业家的创新、机会和战略能力,说明市场型网络最大的作用是提供市场机会,促进创新,并且有助于企业家明确企业战略和发展方向。专家型网络显

著影响企业家的创新、运营和战略能力,而对其机会能力影响不显著,说明专家型网络带来的知识和信息有助于企业的创新和改善内部管理,并且能够指导企业长远发展(张建琦、赵文, 2007)。与其他两种学习途径相比,教育系统中的知识资源更能满足企业家的特殊要求,使企业家的知识存量得以增加,知识结构得以优化。教育系统是企业家获取标准化知识的有效途径,能够使企业家快速地掌握最新和前沿知识,建立起最先进的经营理念。另外,共享教育资源的这些企业家们往往拥有较多的共同语言,从而容易形成密切的商业或非商业关系,这可以从另一个层面推动企业家基于社会网络的学习(Hill 1992)。

(3)企业家学习方式。有学者认为,结合能力的不同层次,以及这些能力获取和发展的方法,可以将复杂且相互联系的学习过程分为几个具有典型意义的独立学习过程,即三类学习方式:“转移—吸收”类、“探索—反思”类和“互动—进化”类(梁欣如、王勇, 2005)。“转移—吸收”类学习主要是指在个体外部存在着个体所需的知识源,个人所需的这类知识和能力通过知识源的扩散和转移实现。这类学习的突出特点是个人在这一能力发展过程中,不涉及到知识的创造和建构,而仅仅是从知识源处吸收知识,知识的吸收只是学习的第一步,在将吸收的知识进行内化、整合到已有的能力中,实现个人认知过程或行为改变后才真正完成能力增长过程。它主要用于获取显性知识和程序性工作技能。“探索—反思”类学习是指个人就工作中遇

到的问题进行自我探索、分析思考,不断试错直至最后问题解决或对已有的知识和工作经历进行反思、抽象概括的整个学习过程。它的特点在于能力的获取过程是一个知识的建构过程,主要适用于通过“干中学”获取隐性知识。而在“互动—进化”类学习过程中,参与学习的各主体相互启发、相互学习、共同学习,在对他人的学习行为及时提供反馈的同时,也积极寻求他人对自己的反馈,最终实现共同进步和提高。这类学习实际上是一种团队学习、组织学习,如行动学习就属于这类学习。并且,这类学习中,个人成为学习的中心,学习效果能够在群体中迅速扩散,并在扩散中进一步发展。它比较适用于发展各种深层次的技能类与素质类胜任力。在企业从创业阶段向守业阶段成长,即企业家胜任力结构的第一次自我跃迁过程中,企业家特别需要提升的是规范化管理的知识和能力,且主要通

过教育培训来获得。因此,其最主要的学习方式是“转移—吸收”类学习,企业家通过吸收教育系统中的知识并将其内化到自己已有的能力基中实现胜任力结构的自我跃迁。此外,企业家在利用社会关系网络进行学习时还会进行“互动—进化”学习,处于群体网络中的企业家个人,在同他人的交互作用中,获得新的知识和能力。而在胜任力结构的第二次自我跃迁过程中,企业家的学习方式涵盖了以上三种方式,既有对自己已有经验和经历的“探索—反思”,以实现能力基的扩充和重构;也有通过“互动—进化”学习,提高自己的关系能力,以及在主流强势文化的影响下,对自己的价值取向进行的调整,还有可能通过“转移—吸收”学习获得显性知识和程序性工作技能。基于企业家学习的企业家胜任力结构自我跃迁机理如表 3 所示。

表 3 基于企业家学习的企业家胜任力结构自我跃迁机理

学习目的	主要学习内容	主要学习途径	主要学习方式
企业家维持通用胜任力结构	<ul style="list-style-type: none"> 心理学基本知识 优秀企业家成功案例 信息搜寻、处理技术与方法 管理基础理论、管理前沿理论及其管理实践 沟通与协调技巧 时间管理 领导力与执行力 识人、用人方法和技巧 	在企业成长过程中相机选择适宜的途径进行学习	在企业成长过程中综合使用各种学习方式进行学习
企业家胜任力结构的第一次自我跃迁	<ul style="list-style-type: none"> 计划管理方法 预算管理方法 战略规划与战略管理 企业文化及其建设 品牌建设与管理 企业管理制度与流程建设 客户服务与保留 团队建设与管理 	教育培训系统	“转移—吸收”
		社会关系网络(环境性网络、市场型网络)	“互动—进化”
企业家胜任力结构的第二次自我跃迁	<ul style="list-style-type: none"> 企业战略转移与战略联盟 创造市场或创造客户 企业拆分、重组与多元化 企业兼并、收购与破产的理论与实践 企业风险管理 金融工具及其使用 企业危机管理 	经验	“探索—反思”
		经验	“探索—反思”
		社会关系网络(环境性网络、市场型网络)	“互动—进化”
		教育培训系统	“转移—吸收”

需要说明的是:企业家为了维持通用胜任力结构,在整个企业成长过程中,应持续不断地相机选择学习途径和综合使用各种学习方式进行学习;企业家专用胜任力结构的两次自我跃迁,决不是在企业成长过程的某一时点上企业家专用胜任力结构的突然转化,企业家胜任力结构自我跃迁是一个过程,这个过程就是企业家不断学习的过程;企业家胜任力结构的自我跃迁,作为一个过程,不是在企业从一个阶段转变到另一个阶段之时立即完成,而是在企业成长的下一个阶段到来之前的某一个时候就开始,直至下一个阶段到来之后的某一个时候

才结束。事实上,对企业成长和企业家胜任力结构进行分类只是为了便于简化研究,现实中的情况远比这样的分类复杂得多。

五、结语

企业成长的不同阶段要求企业家具备不同的胜任力结构,为了满足企业成长不同阶段的需要,企业家胜任力结构需要进行转换或提升,即本文所指的“跃迁”。一般而言,当企业家发现自身胜任力结构与企业成长的要求不相匹配时,就会主动通过学习实现其胜任力结构的自我跃迁,即通过适宜的

学习途径和学习方式, 获取所需要的学习内容, 实现胜任力结构的升级和转换, 以满足企业成长的要求。但是, 企业家胜任力结构的跃迁, 在一些情况下, 仅靠企业家学习进行自我跃迁是远远不够的, 因为企业家学习受个体、组织和环境多种因素的影

响, 比如企业家学习能力有可能受其自身先天禀赋因素的影响而有限, 企业家培训体系有可能因为企业成长缓慢而残缺, 等等。这样, 企业家胜任力结构的跃迁就要依赖其他方式。

参考文献:

[1] Cope, J. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005, (7): 373- 397.

[2] Flamholtz, E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm [M]. San Francisco, 1986.

[3] Hill L. A. . Becoming a Manager [M]. Boston Harvard Business School Press, 1992.

[4] Kazanjian R. K. . Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures [J]. The Academy of Management Journal, 1988, 31, (2): 257- 279.

[5] Ken, G. S., R. M. Terence E. S. Charles. The Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle [J]. The Academy of Management Journal, 1985, 28(4): 799- 820.

[6] Kin, D. H. . The Link Between Individual and Organizational Learning [J]. Sloan Management Review, 1993, 35(1): 37- 61.

[7] McClelland D. C. . Testing for Competence Rather than for Intelligence [J]. American Psychologist, 1973, (28): 1- 14.

[8] Miller D., P. H. Friesen. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle [J]. Management Science, 1984, 30 (10): 1161- 1183.

[9] 陈佳贵 . 关于企业生命周期与企业蜕变的探讨 [J]. 北京: 中国工业经济, 1995, (11).

[10] 崔瑜, 焦豪 . 企业家学习对动态能力的影响机制研究——基于企业家能力理论的视角 [J]. 北京: 科学学研究, 2009, (2).

[11] [美] 德鲁克 . 创新与企业家精神 [M]. 海口: 海南出版社, 2000.

[12] 贾生华 . 企业家能力与企业成长模式的匹配 [J]. 天津: 南开学报 (哲学社会科学版), 2004, (1).

[13] 李新春 . 企业家过程与国有企业的准企业家模型 [J]. 北京: 经济研究, 2000, (6).

[14] 梁欣如, 王勇 . 基于工作相关学习的类型与能力提高机理研究 [J]. 上海: 研究与发展管理, 2005, (3).

[15] [英] 马歇尔 . 经济学原理 [M]. 北京: 商务印书馆, 1981.

[16] 宋培林 . 基于企业成长不同阶段的企业家胜任力结构辨析 [J]. 北京: 管理学家, 2010, (2).

[17] [美] 熊彼特 . 经济发展理论 [M]. 北京: 商务印书馆, 1997.

[18] [英] 伊迪丝·彭罗斯 . 企业成长理论 [M]. 上海人民出版社, 2007.

[19] 袁安府, 潘惠, 汪涛 . 企业家能力提高的途径——企业家学习研究 [J]. 北京: 自然辩证法通讯, 2001, (1).

[20] 张建, 赵文 . 学习途径与企业家能力关系实证研究——以广东省中小民营企业为例 [J]. 北京: 经济理论与经济管理, 2007, (10).

[21] 张学华, 陈志辉 . 中小企业家的学习模式研究——基于学校、教育系统的企业家学习模式 [J]. 南昌: 企业经济, 2005, (1).

[22] 张学华, 陈志辉 . 基于“关键事件——解决”的企业家学习模式 [J]. 南昌: 企业经济, 2005, (2).

[23] 中国企业家调查系统 . 经济快速增长中的民营企业: 现状、问题及期望——2005·千户民营企业问卷调查报告 [A]. 企业家学习、组织学习与企业创新 [C]. 北京: 机械工业出版社, 2006.

Analysis on Entrepreneurial Competence Structure at Different Stages of Enterprise Growth and Mechanism of Its self-transition

SONG Peilin

(School of Management, Xiamen University, Xiamen, Fujian, 361005, China)

Abstract Enterprises face different challenges at different stages of its start-up, maintenance and extension. Only with the corresponding competence structure can entrepreneurs deal with these challenges and promote enterprise growth. In order to meet the needs of enterprise growth on the entrepreneurial competence structure, entrepreneurial competence structure should be transformed with enterprise growth. The self-transition of entrepreneurial competence structure is the process of entrepreneur to transform his ability and behavior by learning. The self-transition of entrepreneurial competence structure be affected by the individual, organizational and environmental factors. Entrepreneurial Learning aim is to achieve the self-transition of entrepreneurial competence structure. The contents of entrepreneurial learning be decided by entrepreneurial target competence structure. Ways and means of entrepreneurial learning are differences because of learning content.

Key Words stage of enterprise growth; entrepreneurial competency structure; the self-transition; entrepreneurial learning

(责任编辑: 鲁言)