

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X9915044

UDC_____

学 位 论 文

企 业 核 心 竞 争 力 初 探

陈 雅 云

指导教师: 林志杨教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工 商 管 理

论文提交日期: 2001 年 月 日

论文答辩日期: 2001 年 月 日

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月 日

答辩委员会主席: _ _ _ _ _

评 阅 人: _ _ _ _ _

2001 年 9 月

论文摘要

核心竞争力也称核心专长，是能够使企业在较长时期内产生独特竞争优势的能力，是竞争对手难以模仿、学习和超越的竞争力，具有较长的生命周期，较高的价值性、独特性和稳定性，是企业获得稳定利润的根本所在。纵观世界成功企业，无不具有其独特的核心竞争力，如英特尔公司的 CPU 技术创新能力；NIKE 公司的营销、研究与开发设计能力；DELL 公司的“直销”和“按单生产”模式；海尔公司品牌推广、售后服务和独特的企业管理之道等等。随着中国加入 WTO 的临近，全球经济一体化对中国企业的冲击不可小视。中国企业为确保可持续生存和发展，必须要有比其竞争对手更强的长期性优化配置资源的能力，大力培育企业核心竞争力是其在市场立足之本。

对处于计划与市场转轨时期的中国企业，核心竞争力是企业面临的新课题，也是目前迫切需要解决的问题。本文首先从我国企业竞争力现状、国有企业改革的关键时期、全球经济一体化下的大背景、中国入关的临近以及新形势下的竞争特点，说明中国企业只有积极参与核心竞争力的竞争，才能在国际竞争中取得胜利。其次，对企业核心竞争力性质、作用和培育方法进行论述。三是阐述了创新是企业可持续发展的源泉，是核心竞争力培育的最强有力的保障。而企业要成为真正创新的主体，必须享有法律确认的产权和独立经营自主权，制度创新是创新成功的基本保障。四是阐述了企业为了提升自身的核心竞争力，必须在企业制度创新的同时，建立技术创新机制。只有保持较强的研究与开发能力，不断技术创新，不断将高科技引入企业管理与生产经营中，才能保证企业立于不败之地。五是从战

略角度出发，表明企业应在其最具优势的方面形成、保持、创新核心竞争力。只有把核心竞争力与经营战略的选择联系起来，企业才能获得长久的竞争优势，盲目多元化将导致经营失败。同时，阐述了建立一套适应市场的规范化管理体系，提升企业管理新理念对核心竞争力的重要性。六是从知识经济时代，人才已成为经济社会发展的决定因素的角度出发，阐述成功的人力资源管理，不仅对组织建立竞争优势，而且对其维护、发展竞争优势具有十分重要的意义。企业要发展新的核心竞争力，必须不断建立在发掘人力资源优势上。企业其他方面的创新较易被竞争对手模仿，而人力资源管理方面的创新较难模仿。企业只有快速构筑自身的人力资源竞争力，才是其维持生存、并促进持续发展的保证。人力资源竞争力是企业发展的根本动力。

核心竞争力在我国是个新课题，加之本人水平所限，不足之处在所难免，恳请老师、同学斧正。

关键词：核心竞争力(Core Competence)、创新 (Innovation)、人力资源(Human Resource)

目 录

前 言.....	1
第一章 导 论.....	2
一、我国企业竞争力现状.....	2
二、企业核心竞争力研究的必要性.....	2
(一)、国有企业改革的关键.....	2
(二)、全球经济一体化的要求.....	2
(三)、中国入关的临近.....	3
(四)、新形势下的竞争特点.....	3
第二章 企业核心竞争力理论.....	5
一、核心竞争力概念.....	5
二、企业核心竞争力的性质.....	7
三、企业核心竞争力的作用.....	7
四、企业核心竞争力的培育.....	8
第三章 提高企业核心竞争力与制度创新.....	13
一、机制创新.....	13
二、制度创新.....	14
(一)、现代企业制度的特征.....	15
(二)、产权制度创新.....	15
(三)、实现产权的有效运作——法人治理结构.....	16
(四)、企业组织创新.....	16
(五)、企业管理模式和经营模式创新.....	17
(六)、建立经营者的激励与约束机制.....	17
(七)、政府的作用.....	18

三、存在问题和对策	18
第四章 提高企业核心竞争力与技术创新	20
一、技术创新对企业发展的重要性	20
二、我国企业技术创新存在的问题	21
三、企业技术创新对策	21
第五章 提高企业核心竞争力与管理创新	26
一、企业核心竞争力战略	26
(一)、企业战略	26
(二)、企业核心竞争力战略	28
二、提升企业管理新理念	31
三、建立一套适应市场的规范化管理体系	33
(一)、建立全球化现代管理意识	33
(二)、建立适应市场、灵活高效的企业营销机制	33
(三)、建立企业品牌战略管理系统	35
(四)、建立计划、财务预算管理、运营监控管理系统	36
(五)、引入全面质量管理体系	36
(六)、加强企业投资、风险管理	37
(七)、管理信息化	37
第六章 构筑企业人力资源竞争力	40
一、人力资源与企业核心竞争力	41
二、人力资源竞争力的表现形式	41
三、人力资源竞争力是企业发展的根本动力	42
四、加强人力资源开发与管理工作	42
(一)、制定科学合理的人力资源规划	43
(二)、做好职位分析和招聘工作	43

（三）、建立和完善绩效考核系统.....	44
（四）、建立竞争择优的企业用人机制.....	45
（五）、建立效率优先、兼顾公平的企业分配机制.....	46
（六）、加强培训工作，构建学习型组织.....	47
（七）、建立有效的激励机制.....	50
（八）、职业生涯规划.....	51
（九）、企业文化建设.....	51
注 释.....	54
主要参考文献.....	56
后 记.....	62

前 言

随着全球经济一体化的到来，科学技术的突飞猛进，计算机的普遍使用和网络技术的高速发展，企业获取外部信息的速度更加快捷，时间和距离正被大大缩短。传统的企业的生产方式、营销方式、组织方式及管理理念正受到全面的冲击和挑战。随着入关的临近，企业间的竞争愈加激烈。企业不仅面对国内企业的竞争，还遭到来自国外发达国家众多公司的挑战。为确保企业可持续性生存和发展，中国的企业经营者必须不断地解放思想更新观念，树立创新意识，不断提升企业的核心竞争力。只有具备了比其他竞争对手更强的长期性优化配置资源能力，为顾客带来长期性的关键性利益，并为企业带来超值利润，才能使企业在日益激烈的市场竞争中得以壮大发展。

第一章 导 论

一、我国企业竞争力现状

设在瑞士日内瓦的世界经济论坛，通过对全球 58 个国家的约 4000 个政府和工商界人士就“企业营运与制定商业策略的复杂程度”和“商业环境素质”展开调查，日前公布《2000 年世界竞争力报告》排名。从第一名至第十名的国家或地区分别是：美国、新加坡、卢森堡、荷兰、爱尔兰、芬兰、加拿大、中国香港、英国和瑞士。亚洲整体表现不太理想。中国台湾排在第 11 位、日本排第 21 位、马来西亚第 25 位、韩国第 29 位、泰国第 31 位、菲律宾第 37 位、中国大陆第 41 位、印尼第 44 位。

从排名可以看出，中国企业的竞争力还十分低下。为了在日益复杂的世界经济竞争中占得一席之地，综合提高中国企业竞争力已成了当务之急。

二、企业核心竞争力研究的必要性

(一)、国有企业改革的关键

面对激烈的市场竞争局势，国企的效益日渐下滑。国企不但受到来自国外公司的挑战，还受到外资企业、三资企业、乡镇企业和私人企业的强大压力。国企要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须树立全新理念，引入新机制，建立和完善现代企业制度，大力吸收现代科学的观念来规范、组织和运行企业。

(二)、全球经济一体化的要求

新世纪是一个以知识和信息为基础的、竞争与合作并存的全球化市场经济。知识无国界，竞争无国界。在知识经济时代，更多地世界经济一体

化（商品、资本、生产、技术、劳务和金融国际化）、资产投入无形化、知识商品化、经济决策知识化、经济发展持续化、资源共享化和市场多极化的影响，使中国企业与世界大公司同台共舞。跨国公司通过其子公司渗透到各国的各个物质生产和服务业领域，进行跨越国界和地区界限的生产要素和资源的优化组合，成为推动经济一体化进程的强大动力。经济全球化使得各企业的国际化发展趋势不断增强，企业外部环境的变化速度更加快速，竞争程度愈加激烈，互联网、电子通信和电子商务的发展极大地拓宽了企业可交易领域，企业可以根据自己的情况，在全球范围内组织生产经营活动，现代技术为企业的国际化发展提供了有利条件。企业要想在世界大舞台上立足，必须注意员工的综合素质和能力，特别是高层管理人员的国际化能力。

（三）、中国入关的临近

加入世贸组织将对我国经济产生巨大影响。世贸组织为各国提供了一个规范的国际经济运行和市场竞争的统一的制度体系，同时也大大加快我国经济融入世界经济的步伐。传统的体制、观念和行为方式将受到巨大的冲击。面对外国公司强大的挑战，企业在复杂多变的市场中要求得生存和发展，必须树立全新竞争观念，必须适应新形势下经济发展的需要。企业间的竞争就是人才的竞争，制度竞争、理念的竞争。中国企业当务之急是如何提高核心竞争力。

（四）、新形势下的竞争特点

1. 在从短缺经济转向过剩经济，从国内经济转向国际经济以至全球化经济的新形势下，市场的竞争已由产品、质量、价格，发展为理念、管理、资源、技术、创新、人才、资讯、品牌、营销方式、售后服务、反应速度、产业选择等全方位的竞争。

2. 竞争已由传统的以物质资源为主的竞争转向了物质资源、人力资源和无形资产以及能力并重的竞争；竞争范围已由过去的国内竞争、在国内市场与外国企业竞争，转向在国际市场与外国企业直接竞争。

3. 竞争方式由以往采取的以职能性战略和特定行业竞争战略为主的竞争方式，转向多行业整合竞争战略和企业总体战略为主的竞争方式。

4. 企业为了获得持久发展，已由对抗竞争开始向协作竞争发展。

5. 信息技术使得企业的生产经营活动发生了巨大变化，小企业借助信息技术也可以同大企业同台竞争，企业的规模不再是决定市场竞争成功的重要因素，竞争的法码已越来越偏向于拥有更多更新知识的企业。

6. 科学技术的进步，使得大部分产品的生命周期明显缩短；流通方式更加现代化；对企业的领导结构及人员素质提出了更高的要求。信息技术的发展使现代企业从大批量生产方式向小批量的按需生产方式跃迁。

7. 创新活动成为参与竞争的主要方式。谁能够积极创新，谁就能抢占市场制高点。

8. 在知识经济中，人们更注重知识、人才、技术、管理能力、品牌等更高层次上的竞争。企业只有积极参与核心竞争力的竞争，才能获得参与竞争的资格和长久的竞争优势，才能国际竞争中取得胜利。

第二章 企业核心竞争力理论

一、核心竞争力概念

核心竞争力(Core Competence),也有人译为核心能力,核心专长,最早是由普拉哈拉德(C.K.Prahalad)和哈默尔(G.Hamel)在1990年的《哈佛商业评论》一篇划时代文章《企业核心能力》(The Core Competence of the Corporation)的发表而问世的,他们认为核心竞争力是指谁能比竞争对手以更低的成本,更快的速度去发展企业自身具有的强大竞争力的核心能力。核心竞争力是企业多方面技能和企业运行机制的有机融合,是不同技术系统、管理系统及技能的有机结合,是企业在特定经营环境中的竞争能力和竞争优势的合力。潘汉尔德把企业核心竞争力描述为:“组织中的积累性学识、特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。”

凯文·科因等认为,核心竞争力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的组合,它具有使一项或多项关键业务达到业界一流水平的能力,主要包括预见能力和前线执行能力(指最终产品或服务的质量与前线员工的工作有关)。

阿迈·辛德(Amy Snyder)和威姆艾·伯伦(William H.Ebeling)认为,真正的核心竞争力是有形的价值增值活动,这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行。正是这些独特的持续性的活动构成了公司真正的核心竞争力。核心竞争力对最终产品或服务的价值有重要贡献;它代表的是一种独一无二的并且能提供持久竞争优势的能力;有支持多种最终产品或服务的潜能。⁽¹⁾

大部分学者普遍认为，企业核心竞争力可以概括为五方面：员工的知识和技能；公司的技术开发和创新能力；公司的管理和生产经营能力；公司创造品牌和运用品牌的能力；公司独特的文化和价值观。是其对手在较长时间内难以超越的竞争力，具有较长的生命周期和较高的稳定性，能使企业保持长期稳定的竞争优势，获得稳定的超额利润。

根据麦肯锡咨询公司的观点，所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。它具有价值优越性、异质性、难模仿性、难替代性。核心能力是使企业能持续开发新产品和拓宽市场的特性。核心竞争力是企业核心技术，核心专长，是企业市场竞争中取得超额利润的主要原因。

核心竞争力的形成要经历企业内部资源、知识、技术等积累、整合过程。并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势，只有成为独一无二的，不被当前和潜在的竞争对手所拥有和模仿、难以替代，同时能增加企业外部环境中的机会或减少威胁的时候，它们才成为核心竞争力，并形成企业持续的竞争优势，为企业获得超额利润提供保证。⁽²⁾

王秉安教授认为，一般竞争力多指营销竞争力、研究开发竞争力、人员竞争力、品牌竞争力等。它们是企业活动的某一方面、某个领域的竞争力，是一种浅层次的竞争力。核心竞争力处于企业核心地位，是影响企业全面的竞争力，其在较长时期内相对稳定，是一般竞争力的统领。它具有价值性（富有战略价值，能为顾客带来长期性的关键性利益）、独特性、延展性。企业的核心产品、核心技术和核心能力都能构成企业的核心竞争力。以核心产品形式和核心技术或技能形式为主要特征的核心竞争力为硬核心竞争力。企业在长期运作中形成的具有核心竞争力特征的经营管理方面的能力是软核心竞争力。软核心竞争力更加无形化，更难识别与模仿，更具长久性。

著名学者管益忻教授认为，核心竞争力是以企业核心价值观为主导的，旨在为顾客提供更大（更多、更好）的“消费者剩余”的一整个企业核心能力的体系。优越的核心竞争力（机制）有五个突出的“基本点”：它是本企业专有的；优异的；扎根于组织之中的；适应市场机会的；竞争优势是可持续的。

二、企业核心竞争力的性质

综上，核心竞争力是能够使企业在较长时期内产生独特竞争优势的能力，是竞争对手难以模仿、学习和超越的竞争力，它具有较长的生命周期，较高的价值性、独特性和稳定性，是企业获得稳定利润的根本所在。核心竞争力的形成依赖于企业所拥有的各种竞争力，企业核心竞争力构建的过程就是以企业的一般竞争力为基础，并对其进行整合，使其上升为更“高级”的竞争力的过程。当然，不是所有的资源、知识和能力都能最终提升为核心竞争力，只有那些有竞争优势或在关键领域发挥作用的资源、知识和能力才有可能构成核心竞争力。

三、企业核心竞争力的作用

为确保企业可持续性生存和发展，必须要有比其竞争对手更强的长期性优化配置资源能力，即要有很强的核心竞争力。它的作用是：

1. 核心竞争力的出发点是为用户提供高附加值的产品。
2. 核心竞争力以为用户提供源源不断的创新产品和服务为宗旨，确保企业在市场中的长久生命力。世界上成功的企业都以核心竞争力为中心拓展一系列产品线和服务体系，最后在相应的市场中获得稳定的竞争优势。英特尔公司依靠其微处理器核心技术，不断开发新产品，带动了全球个人计算机市场的发展和变革，并牢牢掌握市场主动权，雄居芯片市场霸主地位。

3. 核心竞争力的独特性和不易模仿性，使得企业在市场竞争中占领先地位。英特尔、麦当劳等的核心竞争力已内化于企业的整个组织体系，是企业长期的系统学习经验的积累，而且有不断创新的机制作保障，使其产品在市场上的领先性不易被替代。因此，核心竞争力是竞争优势持续化的源泉。

只有核心竞争力才能产生出可持续性的竞争优势，但这种转换又要取决于相应的转换机制和环境条件（组织结构、管理机制、企业文化和资源状况等）是否促进这种转换。

四、企业核心竞争力的培育

企业要想在激烈的竞争中得到可持续生存和发展，最为关键的是加快有效培育企业自身的核心竞争力。

1、企业领导人必须有培育和提高核心竞争力的意识。

当企业领导人认识到企业核心竞争力的重要意义时，才能对自身企业的核心竞争力有一个准确定位，并创造条件，来培育和提升核心竞争力。核心竞争力的建立必须在战略层面上进行统筹规划和组织实施。

2、模仿学习

麻省理工学院研究日本计划的主要学者詹姆 P 沃马克（James P Womack）认为，美国最近竞争力提高的原因主要在于“美国企业是很高明的模仿者。他们花费十年时间来检验其竞争对手在产品开发、生产运作、供应系统管理和组织控制方面的优势，然后推出了‘相同功能的替代产品’，这种产品是改进了对手的先进技术之后生产出来的。”主要方法有：利用新方法组建和管理产品开发小组，更快更好地设计和生产产品；在提高质量和柔性（flexibility，指的是企业为顾客提供多种类型产品的能力。）的同时，通过大幅度消减在制品、场地、工具成本和人力来提高制造设备的

利用率，更多地采用日本准时化生产（JIT）；采用消费者—供应商合作的新方法和建立有实权的且独立的监督委员会，提高管理效果。⁽³⁾

3、外购

外购（Outsourcing），指对外购买以前由自己制造的东西，外购对象可能是一项活动的某些要素，而其他部分自己完成。由此引伸出另一种新型经营模式—虚拟经营。如惠普公司同公路运输公司在华盛顿的凡康涅合作做国内原材料的仓储生意。公路运输公司的 140 名员工每周 7 天，每天 24 小时在仓库营业，负责协调仓库中零部件的进出并保管存货。惠普公司的 250 名员工则负责公司的其他活动。这种分工使惠普公司节省了 10% 的仓库运营成本。⁽⁴⁾

外购的意义在于，满足企业轻薄化、弹性化的经营要求，即虚拟经营。它指的是突破组织有形界限，保留企业中最关键的功能（企业价值链中适合自己做的一个或几个环节，即自身核心竞争力所在），其他功能采用外购。通过运用自身最强的优势和有限的资源最大限度地提高企业的核心竞争力。耐克公司保留自己的设计、销售部分，没有自己的生产厂，产品却畅销全球。它擅长于运用外部的优势，创造出高弹性的运作方式，赢得了竞争优势，达到快速成长的目的。

4、内部重组

内部重组也即对组织内部进行管理创新。通过内部资源的优化配置，以获得企业长久的竞争优势。

（1）、规模经济

规模经济是一种随资本（资源）投入的增多而增大效益的经济；范围经济则是一种随其某一（几）种功能投入（使用）的增多（应用的扩大）而增大效益的经济。D.福克斯和 C.鲍曼认为，规模和范围经济都会降低经营活动的单位成本，加大实现竞争优势的可能性。海尔集团就是通过更为

集约地使用其品牌，获得更高的经济效益。因爱立信手机外包而闻名的 Flextronics 公司靠的就是全球批量采购的优势，生产成本可以达到最低。

(2). 善用资源，以少胜多，把资源集中于关键领域。优化资源配置，通过有效积累、整合，将资源集中在关键的战略目标上。

迈克尔·波特把企业内外价值增加的活动分为基本活动和辅助活动，基本活动涉及企业生产、营销、来料储运、成品储运、售后服务，辅助活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、组织制度等，基本活动和辅助活动构成了企业的价值链。企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。

运用价值链的理论，要求企业密切关注组织的资源状态，特别是关注和培养在价值链的关键环节上的核心能力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。

(3). 合理使用关键人才以创造核心竞争力。核心竞争力的创新者和拥有者是企业的核心人才。

(4). 有效整合现有的核心竞争力，从而形成新的核心竞争力。

5、外部重组

由于通过内部发展建立核心竞争力较慢，一种较为快速获得竞争力要素的方法是通过吸引“外来”资源，如吸引掌握关键技术的人才、与拥有核心专长的公司建立战略联盟，或通过并购方式。

(1). 与拥有互补优势的企业形成战略联盟。战略联盟：多指两个或两个以上的企业为了达到某种共同的战略目标，而建立和发展的一种联盟。通过有效获取本企业原先不具备的互补性资产，实现资源的优化配置，形成更强大的协同优势；迅速降低交易成本，提高规模经济效益；同时还可

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库