



| MBA教材精品译丛 |

(原书第2版)

组织行为学

基于战略的方法

迈克尔 A. 希特 (Michael Hitt)

得克萨斯 A & M 大学

C. 切特·米勒 (C. Chet Miller)

(美)

著

维克森林大学

安瑞妮·科勒拉 (Adrienne Colella)

杜兰大学

冯云霞 笪鸿安 译



机械工业出版社
China Machine Press

Organizational Behavior

A Strategic Approach (2nd Edition)

|MBA教材精品译丛|

(原书第2版)

组织行为学

基于战略的方法

迈克尔 A. 希特 (Michael Hitt)

得克萨斯A&M大学

(美) C. 切特·米勒 (C. Chet Miller) 著

维克森林大学

安瑞妮·科勒拉 (Adrienne Colella)

杜兰大学

冯云霞 笪鸿安 译

Organizational Behavior

A Strategic Approach (2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

在当今全球化、知识化、信息化的时代背景下，现代组织和企业的生存发展与繁荣靠什么？人！只有依靠人的智力、远见、创造力、能力和动力，组织才能获得可持续发展。享誉美国管理学界、咨询界的战略管理大师、组织行为大师迈克尔·希特教授亲自撰写的这本书，为我们提供了系统的、前沿的、实用的知识和信息。它能够帮助我国的政府组织、企业、各级管理人员学习如何更有效地发现人才、管理人才、激励人才以及留住人才。

本书适用于MBA、EMBA及企业管理人员，工商管理类专业本科生、研究生，以及从事相关领域研究的学者。

Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella. Organizational Behavior: A Strategic Approach, 2nd Edition.

ISBN 978-0470-08697-1

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All Rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有John Wiley & Sons公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-1040

图书在版编目（CIP）数据

组织行为学：基于战略的方法（原书第2版） / （美）希特（Hitt, M. A.），（美）米勒（Miller, C. C.），（美）科勒拉（Colella, A.）著；冯云霞，笪鸿安译.—北京：机械工业出版社，2012.10

（MBA教材精品译丛）

书名原文：Organizational Behavior: A Strategic Approach

ISBN 978-7-111-40000-4

I. 组… II. ①希… ②米… ③科… ④冯… ⑤笪… III. 组织行为学—研究生—教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第239192号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王金强 版式设计：刘永青

薰城市京瑞印刷有限公司印刷

2012年11月第1版第1次印刷

185 mm × 260 mm · 25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-40000-4

定价：59.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210，88361066

购书热线：（010）68326294，88379649，68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

献给我的爱人弗朗姬，感谢她的支持和关爱。

——迈克尔 A. 希特

献给我的朋友劳拉，正如一首歌唱的那样，你
从未改变。

——C. 切特·米勒

献给我的丈夫安杰洛，你让我的生活充满了惊
喜，感谢这一切。

——安瑞妮·科勒拉



译者序 | Preface

组织生存的关键在于组织效力和效率。影响组织效力和效率的主要因素既有组织外部的，也有组织内部的。在将组织内部的人、事、结构、流程等元素整合管理妥当以后，组织才有能力更好地设定、描述、控制外部环境，整合外部资源，从而帮助组织实现目标。这种内部整合能力在很大程度上源自组织行为学的系统知识。

由美国管理学专家迈克尔·希特等人撰写的《组织行为学：基于战略的方法》（原书第2版）在2012年由机械工业出版社华章公司出版了。这本书以个人的社会文化心理、群体的形成、组织中工作活动的安排、组织变革等为研究对象，综合心理学、社会心理学、组织社会学、组织理论、人力资源管理、人类学学科的知识，从个体、群体和组织三个层面系统地研究了组织化行为的形成过程。它能帮助组织更好地洞察环境，为管理者预测、协调和塑造员工的工作行为提供理论与技术指导，帮助员工更好地适应组织环境，培养组织所需要的组织性行为，提高员工满意度和效率等。除此以外，本书作者试图通过一种战略视角，帮助组织和管理者从总体上把握组织行为学三个层次的知识。

本书作者试图达到以下几个目的。

(1) 介绍组织内部有效管理人的知识，强调人在组织成功中的作用，尤其是人在组织实现战略目标、获得竞争优势过程中的作用。为了达到这一目的，作者采用了与其他组织行为学著作不同的立场，将个体层面的人放在社会、组织背景下加以描述和解释。作者用人力资本这一概念，将其所具有的稀缺性、独特性和不可模仿性的特征与组织核心能力结合起来，从而推导出关键人力资源是组织的重要资产，是企业实现目标的重要手段。

(2) 强调管理组织行为和组织绩效之间内在的关系。书中介绍了美国优秀企业如何在外部竞争日趋激烈、组织环境很不可控的情况下，坚持以人为本的理念，用创新的方法管理人、活动和流程，最终获得竞争优势。这些优秀的企业包括微软、星巴克、DHL等。

(3) 为组织中各个层级的管理者提供实际管理组织行为的指导。作者认为企业中的高层、中层以及基层经理都应该掌握组织行为学知识，如高层经理需要理解人力资本的概念以及管理人力资本的方法，中层和基层经理则必须理解有效的管理行为和组织执行战略能力的内在联系。作者尤其强调，为了做好人的工作，有效的管理者不能仅仅局限在个人行为层面，他们必须放宽眼界，了解人与人之间、团队及群体之间、组织之间的关系。结合“社会资本”的概念，作者将组织行为学提到一个更高的角度：管理组织行为的根本在于开发利用组织的人力资本和组织资本。

本书由4部分组成：战略视角，个体过程，群体、团队和社会过程，组织情境，共13章。每一章包括实践中的组织行为、战略视角、该章具体的知识介绍、对读者人力资本的测试题、战略组织行为案例以及

由团队完成的练习等部分。读者可以根据自己的实际需要，按照质疑、概念化、实际问题研究、巩固知识这一流程来学习本书的知识，讨论书中的案例，弄清楚自己人力资本储备的情况和所在组织的组织化行为状况等问题。

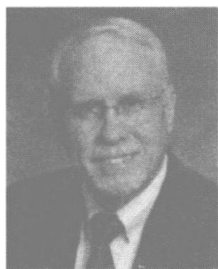
这本书由中国人民大学商学院组织和人力资源系的冯云霞主持翻译。河海大学的笪鸿安参与了本书的翻译工作。冯云霞负责全书的校译工作。

如本书存在不妥之处，敬请读者批评指正！

冯云霞

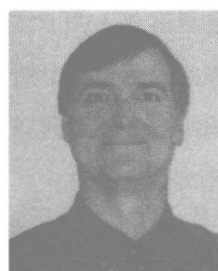
中国人民大学商学院 副教授

作者简介 | About the Authors



迈克尔 A. 希特

希特是得克萨斯A&M大学的特聘教授，同时担任Joe B. Foster商业领导力中心主席。他在科罗拉多大学获得博士学位。目前，他出版专著及学术论文超过250种。他任职于几家杂志的编审委员会，包括*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Academy of Management Executive*、*Journal of World Business*和*Journal of Applied Behavioral Sciences*。此外，他还在*Academy of Management Journal*担任顾问编辑（1988~1990年）和编辑（1991~1993年）。目前，他担任*Strategic Management Journal*主编。他曾担任美国管理学会主席，现在他是美国战略管理学会的主席。1996年，他获得竞争力研究杰出学术贡献奖，1999年，获得美国社会竞争力研究杰出知识奖。他是美国管理学会和战略管理学会的会员。他是马德里卡洛斯三世大学的荣誉博士。他是管理学会期刊名人堂成员，并因发表在*Academy of Management Executive*（1999年）、*Academy of Management Journal*（2000年）、*Journal of Management*（2006年）上的文章而获奖。他获得管理学会授予的欧文杰出教师奖和特别贡献奖。



C. 切特·米勒

从一位职业经理到完成他的研究生学习，米勒教授已在贝勒大学、康奈尔大学和维克森林大学任教。在贝勒大学，他担任管理教育中心主任。在维克森林大学，他曾担任区域协调人、副院长和项目主管。他是美国管理学会和战略管理学会的积极成员，曾在*Academy of Management Journal*担任助理编辑，曾是战略管理学会最佳论文奖评委。他获得的奖项还包括：贝勒大学杰出青年研究奖，杜克大学和维克森林大学教学奖，曾被维克森林大学任命为Farr领导力学会成员。

米勒教授曾与许多经理人和高管共事。通过管理发展项目，他对推动以下组织员工的个人发展做出了巨大的贡献，它们是ABB、美国银行、Krispy Kreme、拉法基、Red Hat、State Farm Insurance、Texas Special Olympics和联合包裹。他的研究重心已从变革管理、战略视角和高承诺、高参与视角，逐步转向对人的管理。

米勒教授出版的著作主要关注团队管理的作用、组织结构设计、管理体系和战略决策过程设计。他在*Organization Science*、*Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*、*Academy of*

Management Executive、*Journal of Organizational Behavior*和*Journal of Behavioral Decision Making*等杂志上发表了多篇文章。



安瑞妮·科勒拉

科勒拉是杜兰大学教授，同时担任杜兰大学A. B. Freeman学院Freeman委员会主席。她还曾在罗格斯大学和得克萨斯A&M大学任教。她在俄亥俄州立大学获得工业组织心理学博士学位。她同时是工业组织心理学学会和美国心理学会会员。

科勒拉教授是美国管理学会和工业组织心理学会的积极成员。她担任过多种职务，如工业组织心理学会成员、HR Division执行委员。她在（曾在）几家期刊的编委会任职，如*Personnel Psychology*、*Journal of Applied Psychology*、*Academy of Management Journal*、*Journal of Organizational Behavior*、*Human Resource Management Review*、*Human Performance*，以及工业组织心理学会研究前沿系列的*Journal of Management*、*Human Resource Management*。

科勒拉教授的研究关注工作场所中对待残疾员工的方法和工作环境的调整。她也发表过关于组织进入、社会化新人、设置目标、实用分析和数据测试等内容文章。她的学术观点曾发表在*Journal of Applied Psychology*、*Personnel Psychology*、*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Research in Personnel and Human Resource Management Review*、*Journal of Applied Social Psychology*和*Journal of Occupational Rehabilitation*等期刊上。她是工业组织心理学会研究前沿系列关于工作场所歧视丛书的编辑。她的学术成果已被多家机构或组织应用，包括新泽西州残疾人发展委员会、军事研究所、海军个性研发中心、罗格斯大学和得克萨斯A&M大学。

最好的领导者深知伟大的公司从哪里开始：就是人！

——*Fast Company* 杂志

这句话显得颇有些经验性和直觉性，但每个人都了解人是所有组织取得成功的根本，不是吗？令人遗憾的是，人们似乎并不了解这一点。很多管理者只是口头上强调人的重要性，但做的时候却是另外一套。然而，也有管理者在行动的时候似乎很重视人的关键作用。比如布莱德·安德森（Brad Anderson），百思买公司的CEO，提出其公司的优势建立在一线员工的智力、远见和创造力的基础之上。为了在竞争中拔得头筹，安德森相信自己的公司必须选拔最好的人，对其加以训练并给他们提供最好的能服务于客户的工具。^①

目的

我们写作本书有以下几个目的：首先，我们想介绍在组织中如何有效管理人的知识。我们通过轻松、易读的方式呈现了最新的组织行为学知识。每一章按照既古典又现代的研究专题进行编排。其次，我们想强调人在组织成功中的作用。我们采用了战略性的方法，强调人在组织实现战略、获得竞争优势以及取得绩效中的关键作用。这一方法能够帮助读者将这些概念和其他商业课程的知识进行整合。为了强调人的重要性，我们使用了人力资本这个概念，并认为这是组织的重要资产，是企业实现目标的重要手段。

本版新增内容

为了增加本书的内容含量，书中许多内容都发生了变化。我们对几乎所有的延展性案例、开篇案例、专栏内容都进行了更新，尽量贴合当下（当然，我们保留了一些经典案例，如第9章中关于美国内战的案例）。现实世界中变化的应用材料与本书中的管理实践非常契合。本书正文有以下几处重要改动。

- 增加有关积极的组织行为学的材料（第1章）。
- 从全球研究中提炼有关国家文化的信息（第2章）。
- 增加一节有关社会学习理论的内容（第3章）。
- 扩充有关平等和组织公平的新材料（第5章）。
- 在工作—家庭冲突和平衡部分增加一种压力模型（第5章）。

① Breen, B. 2005. The clear leader. *Fast Company*, March:65.

- 在服务型领导力和领导—成员交流部分增加新材料（第7章）。
- 增加有关冲突与个性的相关材料（第11章）。
- 增加有关谈判和倾向性信任的章节（第11章）。
- 增加有关个体（第3章）和组织学习的内容（第13章）。
- 增加有关个性和组织价值（和适应）的内容（第12章）。
- 增加有关激励期望理论（第5章）、组织沟通（第8章）、应对压力（第6章）、工作满意度和组织承诺（第4章）、虚拟团队和团队多样性（第10章）等内容。

我们增加了约400个参考文献来确保正文内容的准确及时新性。在对本书进行修订的同时，我们保留了第1版中教师和学生认为有用的基本的组织行为学内容。在本版中，我们增加了一些新的有关个体评估（构建你的人力资本）的内容和团队练习。

在保留本书第1版的基本组织结构和正文内容的同时，我们尽可能地确保本书的时新性及更新性。因此，我们保留了许多第1版使用者认可的内容和学习材料组织方式。

本书提供的价值

管理组织行为涉及获得、发展、管理和运用人的知识、技能以及能力。战略性组织行为重要的前提在于它认为人是组织获得竞争优势的基础。公司提供高品质的产品和服务、一流的客户服务、优越的成本结构以及其他优势，主要依赖于公司中人力资本的能力。如果能够有效地组织和管理人力资本，那么这将为公司带来优势以及长期的财务回报。

个体的、人际的以及组织的特征会决定组织行为并最终决定公司中人的价值。像个体的技术技能、个性特征、个人价值观、学习能力、自我管理能力和自我管理能力等都是开发组织能力的重要基础。在人际关系层面，像领导力、群体之间的沟通、群体内部以及群体之间的冲突等在组织能力建设过程中都很重要。这些能够帮助组织实现目标。在组织层面，组织的文化和政策是极其重要的因素，因为它们能够决定个人的能力能否有效地加以利用。因此，管理人力资本对组织在竞争中获胜至关重要。

本书解释了如何有效地管理组织行为。另外，我们强调有效的行为管理和组织绩效之间的关系非常密切。我们在每一章中将一些具体的行为类话题和组织的战略、绩效结合在一起，并对其进行清晰、精确的讨论，同时也提供短小精悍的案例和事例。

我们着重强调了管理组织行为的重要性以及它和组织绩效的关系。这一点至关重要，因为有许多公司在日常管理人的时候，思路、方法都不对。比如，组织在遇到绩效问题的时候，倾向于采取裁人的手段。通过减少成千名员工，公司就能提高效率吗？答案是裁人的招数很少有成功的。^①这样做能够削减人工成本，但同时也让许多有价值的人力资本和知识流失，致使公司大受影响。研究表明：公司在经济不景气的

① Krishnan, H, Hitt, M.A. & Park, D. 2007. Acquisition premiums, subsequent workplace reductions and post-acquisition performance, *Journal of Management Studies*, 44: 709-732; Nixon, R. D., Hitt, M.A., Lee, H. & Jeong, E. 2004, Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies, *Strategic Management Journal*, 25: 1121-1129.

时候招人，比在经济上升时招人的绩效要好。^①这些公司在经济好转的时候能够充分把握机会。而那些先前裁人的公司会在经济好转的时候忙于重新建立自己的队伍和能力，这样在竞争的时候效率便会降低。荣登《财富》年度“100家最受欢迎雇主”的公司一般都是其所处行业中绩效最好的（如星巴克、万豪、美国运通等）。

结论

组织行为学的知识对各个层级的管理者都很重要。高层管理者要理解人力资本管理的重要性，中层和基层管理者必须理解有效的管理行为和组织执行战略能力的内在联系。管理者并不仅仅盯着个人的行为，他们还必须管理人与人之间，团队、群体之间，组织之间的关系。有的人将这些关系称为“社会资本”。管理组织行为的根本在于开发利用组织的人力资本和组织资本。

杰克·韦尔奇，通用电气的前任CEO，曾提出他和其管理团队利用管理的概念激活了一批人，这些人在通用电气工作、冒险并实现了他们自己从来没有想象过的目标。本书向读者提供了概念，帮助管理者、读者理解如何有效地管理组织行为。这些也反过来帮助读者学习如何执行组织的战略、提高组织的生产效率、帮助组织获得竞争优势以及全面提高组织的绩效。

迈克尔 A. 希特

C. 切特·米勒

安瑞妮·科勒拉

① Greer, C.R. & Ireland, T.C. 1992. Organizational and financial correlates of a 'contrarian' human resource investment strategy. *Academy of Management Journal*, 35: 956-984.

Acknowledgements | 致 谢

我们感谢那些帮助我们修订本书的人。我们对见证本书更新和再版并给予我们积极反馈的人们表达真挚的谢意。

许多教授在使用本书的过程中给了我们大量有价值的反馈，我们根据他们的反馈出版了本书第2版，他们是Fred Blass (Florida State University)、H. Michael Boyd (Bentley College)、Marie Dasborough (University of Miami) 等。

感谢以下这些教授通读本书第1版，使本书能更加贴合教学实践，他们是：Syed Ahmed (Florida International University)、Johnny Austin (Chapman University)、Rick Bartlet (Columbus State Community College) 等。

我们也十分感谢Wiley出版公司的团队给予我们的引导和支持，包括Don Fowley、Joan Kalkut、Carissa Marker等。同时，我们还要感谢本书第1版的编辑团队，包括Jayme Heffler、Kim Mortimer和Jennifer Conklin。我们各自所属大学的同事也给了我们很多有益的启发和灵感。在过去多年间，有很多人为本书的不断完善做出贡献，在此，我们向你们表示衷心的感谢。当然，我们也要向使用本书并给予我们反馈的学生表示感谢。

迈克尔 A. 希特

C. 切特·米勒

安瑞妮·科勒拉

全食超市服务全人类

全食超市是世界最大的食品零售商，主要在美国本土运营，销售天然食品和有机食品，包括：农产品、肉类、禽类、海产品、杂货产品、烘焙及熟食，各式饮料如啤酒、白酒，干酪，花卉产品和宠物食品。全食超市的成立可追溯至1978年，当时，约翰·麦基和他的女友投资45 000美元开办了一家名为SaferWay的天然食品店。小店坐落在得克萨斯州的奥斯汀市，麦基和他的女友因为在寓所堆放食物而被赶了出来，所以他们只好栖身于小店的狭小空间。

1980年，麦基和Craig Weller、Mark Skiles建立了伙伴关系，SaferWay被Craig和Skiles的Clarksville天然食品店收购，从而改名全食超市。1980年，全食超市开办了其第一家店，面积为12 500平方英尺，拥有19名员工。当时，这已是非常大的健康食品商店了。当年，奥斯汀市发生了一场严重的洪涝，全食超市遭遇灭顶之灾，存货被水淹没，机器设备报废，总损失近400 000美元，雪上加霜的是，公司没有购买任何保险。庆幸的是，顾客和邻居帮助全食超市的员工修复和打扫店面。债权人、供应商和投资人联合在一起，在灾后28天就使全食超市重新营业，就这样，在这场毁灭性的灾难中，全食超市绝处逢生。

1984年，全食超市在奥斯汀市之外开设了第一家分店，自此之后，它开始了自己的扩张之路。休斯敦店、达拉斯店、新奥尔良店等如雨后春笋般出现在美国本土。它也收购其他天然食品商店，从而助其扩张经营领域。在2007年，全食超市在英国伦敦开设第一家海外分店（其实早在2004年，它已收购英国一家小的天然食品店——Fresh&Wild，但一直没有使用全食超市的名字，直到2007年），这标志着它已走向全球。现在，全食超市在全球有近270家店、超过54 000名员工，每年的销售额达56亿美元。全食超市终于成长为全球领先企业及全球最成功的天然食品、有机食品零售商。

管理人力资本

由于全食超市采取了一系列正确的政策，所以现在取得了相应的成功。所有人都认为全食超市最成功的一项政策是实施高效的人才管理系统。每一家全食超市店雇用40~650名不等的员工，每一名员工隶属一个自我导向团队，每一名员工都是一个团队的成员。每一个团队对某一特定产品和服务领域（如准备食品、肉类和禽类，客户服务）负责。团队成员向团队组长报告，然后团队组长报告给店长。团队成员在全食超市的运营中起到非常关键的作用。店员经过面试选择和全面的培训，从而能对产品领域相当了解，在提供友好服务的同时，也能在提供给顾客的产品的类型和质量方面提供一定的见解。这样，在零售领域，

全食超市的员工非常特别。这些店员与其店长一起工作，并在特殊领域和分店层面作出一些重要的决策。实际上，许多人到全食超市工作，都是因为在这里他们可以根据产品线由自己做出决策。当然，还有其他的吸引因素如工资。例如，公司的员工持股计划能带动所有员工的积极性。实际上，公司94%的股票是被非经理人员（包括一线团队）持有。公司派发绩效工资，同时为全职员工提供全额保险。事实上，公司所有的利益选择都是由员工表决生成的。目前的项目包括选择牙科、视力、残疾、生命保险，此外还有全职员工的医疗保险。

在聘用新员工时，全食超市坚持民主原则，例如，有资质的潜在员工可以申请全食超市13个团队中的任何一个。团队现有成员会参与面试过程，并对是否提供给潜在员工工作机会进行投票。候选人会有4周时间的实习机会，以确定自己是否真的适合这一工作。在试用期结束时，团队成员投票表决是否给他一份正式的工作，他只有获得部门2/3员工的肯定，才能获得这份工作。

如果团队表现优异，那么就会获得奖金。他们设定相关的首要目标，之后全力实现这些目标，进而争取获得奖金。表现突出的团队能获得比现有工资每小时高两美元的薪金。

全食超市的高管相信，最好的经营哲学是塑造一种共享的理念。他们在使员工参与经营并鼓励他们参与的过程中践行这一经营哲学。他们下放权力，让员工自己作出决策，并让他们参与福利决策。所有员工都能获得有关公司运营的信息。全食超市践行一种打开的书本似的政策。在这项政策中，员工可以找到公司的财务记录，包括所有员工的工资，甚至连高管团队、CEO的工资都可以查得到。因此，公司在所有员工的监督下透明运营。这种方法强调了公司的核心价值观——合作和分权。全食超市吸引着有同样价值观并希望在一个高绩效的工作场合中鼓励这些价值观的人。

公司限定高管的工资不得高于员工最低工资的19倍。尽管为了鼓励经理人的积极性，这一限定有所放宽，但是这一标准仍低于行业中高管的工资标准。最近，CEO麦基宣布他的年薪不会高于1美元，且不持有公司的股份。因此，他的年薪从100万美元降到1美元。他其余的工资被用来改善员工的生活。

这一特别的人力资本管理系统产生了重要的成果。例如，全食超市的员工流失率低于行业平均水平，行业平均水平约为90%，但是全食超市的数据显示，其员工流失率仅为27%。此外，在2007年《财富》100强公司中排名第五。它已连续10年居于100家最适宜工作的公司的名单，其排名逐步提升至2007年的这一水平。

除了扁平化的组织结构和分权化的决策制定过程，公司认为所有的员工都应公司的利益息息相关。实际上，这一点在其《互信宣言》中很清晰地表达了出来，《互信宣言》列出了公司的5个核心价值，如下表所示。

全食超市的《互信宣言》（5个核心价值）	
	1. 销售高质量的天然及有机食品
	2. 使顾客感到满意和高兴
	3. 支持员工追求卓越与幸福
	4. 用成长和利润创造财富
	5. 关心社区及环境

全食超市致力于让员工在充满活力的工作环境中共同追求卓越和幸福。在这种环境中，员工组成高绩效的团队，提高生产力。它强调个体要对自己的成败负责，同时，个体应看到个人及组织的成长。公司提倡一种自我导向的工作团队，并授予团队特别的决策制定权，授权他们解决问题和构建新的部门及产品线

来迎合顾客的需求。公司认为应该提供开放、及时的信息，同时保持高效运营。它还关注通过让员工发挥其创造性和才智来取得持续发展，进而创造一个高竞争力且成功的组织。最后，全食超市强调共享的价值观，这就是为什么其高管都没有额外的津贴。他们认为所有员工通力合作才能取得成功。

社会和社区责任

全食超市因其承担的社区和社会责任而感到自豪。例如，它非常重视农业的可持续发展，它通过承诺推行可持续发展农业和扩展有机食品市场的方式支持有机作物农民、种植者和环境。因此，全食超市花1 000万美元运作一个项目来支持区域性生产向全国扩展。它通过举办研讨会和教授农民如何将其生产的产品放到杂货店的货架上，且如何通过产品获得收益。这些研讨会和一系列相关活动已十分流行。举个例子，2007年它在科罗拉多举办的一场研讨会吸引了130位种植者，是预期参加人数的两倍。总之，全食超市同2400多位独立的种植者做生意。

全食超市也采取其他措施支持社区建设，例如，公司每年至少拿出5%的利润支持社区和非营利性组织，进而推动地方社区建设。这些措施鼓励全食超市服务的社区开展慈善事业。

全食超市也希望推动积极的环境保护实践。它强调回收和循环使用的重要性，并且尽一切可能减少浪费。此外，全食超市是第一位创办符合绿色建筑评估体系环境标准的超市的零售商。2006年，全食超市所有的电力都是风力发电，它成为美国历史上最大的风信用购买者。最后，全食超市宣布在几年之内要创建一个动物同情基金会来关爱动物。公司为用作食品和出售的动物，建立了严格的分类标准。

几乎很少有像全食超市这样的公司，建立了如此系统的社会和社区责任标准。

一些冲突

虽然全食超市已成为屈指可数的成功的公司，但是在其成长的过程中也遇到过问题。很明显，它的生产理念曾被许多天然食品公司和有竞争力的超市模仿。一般来讲，全食超市能保持竞争优势和市场领导地位，部分原因是其先行者优势和其强烈的荣誉及创建积极品牌理念的意识，尽管一些公司开发出有竞争力的有机食品，其中包括一些大型超市供应链。为了保持竞争优势和价格优势，全食超市必须持续其产品创新及开发多样化产品。

全食超市的高管强烈反对联合化，他们认为公司支付员工合理的工资，善待员工，而联合化之后就会为了联合者的利益破坏员工利益。CEO麦基倡议一场名为“热爱员工，而不是联合化”的运动。它的第一次联合化投票是在威斯康星州的麦迪逊市，赞成者与反对者的投票比为65：54。当宣布这一结果时，麦基认为这是公司历史上悲伤的一天。他说员工犯了一个错误并且会在之后尝到苦果。但是，全食超市经理层能够避免在其他超市的联合努力。

另外一个日渐明显的问题是，有人公开麦基在几年前曾向雅虎财经信息委员会发送对竞争者进行批评的信息和关于全食超市自吹自擂的文章。这些信息均以假名呈现，所以没人知道他是全食超市的CEO。他的这一行为引起了强烈的批评和道德质疑。考虑到全食超市强调商业道德伦理和公平、公开的竞争，这样

的行为无疑会破坏它在消费者心中的形象。实际上，公司对他的这一行为进行了调查。为此，美国证券交易委员会对这些属以假名的文章进行了调查，结果说明，他可能向市场透露了不该透露的信息。全食超市董事会完成了其调查，并再次重申对麦基的支持。股东不得不通过等待，来确定美国证券交易委员会的调查是否会对全食超市的股票产生影响。

公司绩效和未来

在过去几年中，全食超市表现优异，在销售和利润方面保持显著增长，其股价的表现也很突出。但是，许多人认为在过去几年里，全食超市的股票被估值过高。所以，他们并不认为全食超市能保持持续增长。毫无疑问，在美国有机食品高度竞争的环境中，保持增长绝非易事。也许，为了保持增长，全食超市会开辟其境外市场。

CEO麦基在多个场合中说，他并没有根据华尔街的反应制定决策，他说股东如果为了短期收益，大可不必投资他的股票，股东应该看到长期利益，因为他会根据股东的长期利益制定决策。也许这一决策可以带来好的绩效，只有时间能证明。明显的是，全食超市在管理其人力资本的过程中已培养了一股积极的力量，它也在消费者心中树立了荣誉的形象。当然，全食超市也存在一些问题，特别是在竞争领域，在非联合化领域，还会有人质疑CEO的伦理决策。全食超市的前途很光明，其持续的增长定能为股东带来利益。

讨论问题：

第1章

1. 讨论全食超市如何将人力资本作为竞争优势的来源。
2. 确认全食超市在管理员工方面的高参与度管理。

第2章

1. 你认为全球化将会如何影响全食超市，请列举几种可以影响其运营的方式。
2. 国家文化可以在哪些方面影响人力资本管理？在全食超市向海外扩张的过程中，它还应坚持其民主地选择员工的方法吗？它是否也应提供与国内相同的员工福利？

第3章

1. 你认为在多大程度上，全食超市的员工培训与学习相对于其他超市更加重要？
2. 关于麦基博客活动的流言会引发顾客和员工的哪些感性问题？

第4章

1. 全食超市的工作和选择员工的方法体现的本质是什么？哪些个性有助于员工顺利通过面试？
2. 与行业平均水平相比，全食超市的员工流失率很低，请分析为什么其员工对公司如此满意。

第5章

1. 全食超市的员工有可能经历程序和分配公平之类的问题吗？请解释。
2. 以下哪种激励实践是全食超市强调的：①确定有意义的奖励；②奖励绩效；③职位多样性；④提供反馈；⑤明确期望和目标；⑥以上所有。

第6章

1. 基于压力的需求—控制模型和努力—回报模型，全食超市的员工会有很大的压力吗？请解释。

2. 全食超市的员工需要一个健康项目吗？为什么？

第7章

1. 麦基是一位变革型领导吗？为什么？
2. 根据权变型领导理论，哪一种领导方法适合全食超市？

第8章

1. 全食超市的打开书本式的政策允许员工获得有关公司运营和高管的信息，这种开放程度的交流在其他公司同样适用吗？为什么？你认为这种透明性的公司文化对员工的态度和行为有哪些影响？
2. 麦基在博客上发布相关观点、信息和批评会引起哪些伦理问题？

第9章

1. 麦基运用的是哪种决策风格？这些风格符合相关的情境吗？
2. 全食超市的哪项群体决策风格存在缺陷，为应对这些缺陷，你建议采用哪些决策制定技术？

第10章

1. 全食超市的哪些政策和程序推动其不断取得成功？
2. 全食超市允许员工投票是否录用某个新员工，你认为这一政策对全食超市团队绩效有哪些影响？

第11章

1. 全食超市的《互信宣言》声明公司的两条核心价值观是通过利润、成长创造财富与关心社区、环境。在其他公司这两条价值观经常发生冲突，全食超市是如何解决这一问题的？
2. 全食超市曾拒绝联合化，但是最近威斯康星州麦迪逊市的全食超市店投票赞成联合化，哪种冲突或者权力斗争导致了这一现象？

第12章

1. 请分析民主的公司运营和雇用员工的方法有哪些影响。
2. 全食超市有关财务信息和员工、经理人绩效的文化透明度如何？《互信宣言》如何反映了全食超市的文化？

第13章

1. 分析全食超市自建立伊始对变革的管理。
2. 全食超市现在面临巨大的竞争压力，它应如何面对市场中的竞争？你认为它在未来会面临哪些挑战？

参考文献

1. 100 best companies to work for: Whole Foods Market snapshot. 2007. CNNmoney.com. <http://money.cnn.com>, June 13.
2. Declaration of interdependence. 2007. Whole Foods Market website, <http://www.wholefoodsmarket.com>, April 29.
3. P.J. Erickson & L. Gratton. 2007. What it means to work here. *Harvard Business Review*, March: 85(3): 104-112.
4. J.P. Fried. 2007. At Whole Foods, a welcome sign for immigrants seeking jobs. *New York Times*. <http://www.nytimes.com>, April 29.
5. S. Hammer & T. McNicol. 2007. Low-cow compensation. *Business* 2.0, May: 62.
6. M. Hogan. 2007. Whole Foods: A little too rich? *BusinessWeek*, <http://www.businessweek.com>, July 21.
7. P. Huetlin. 2007. Flagship Whole Foods opens in London. *BusinessWeek*, <http://www.businessweek.com>, July 5.
8. L. Hunt. 2005. Whole Foods Market, Inc. <http://www.marketbusting.com/casestudies>, March 30.
9. D. Kesmodel & J. Eig. 2007. Unraveling rahodeb: A grocer's brash style takes unhealthy turn. *Wall Street Journal Online*, <http://online.wsj.com>, July 30.
10. N.S. Koehn & K. Miller. 2007. John Mackey and Whole Foods Market. *Harvard Business School Case #9-807-111*, May 14.