



组织行为学 案例

*Organizational
Behavior
Cases*

(加) 戴维·W·洛里 (David W. Loree) 编
西安大略大学毅伟管理学院
刘永祥 译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

国际通用MBA教材配套案例

组织行为学案例

Organizational Behavior Cases

(加) 戴维 W. 洛里(David W. Loree) 编

西安大略大学毅伟管理学院

刘永祥 译



机械工业出版社
China Machine Press

Cases Translated in full with permission of Ivey Management Services by China Machine Press / Huazhang Graphics Company of 1 Baiwanzhuang Nan Jie, Xicheng District, Beijing 100037, CHINA. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any other reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce this material, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7; phone(519)661-3208; fax(519) 661-3882; e-mail cases @ Ivey.uwo.ca.

All cases are copyrighted by Ivey Management Services. One time permission to reproduce granted by Ivey Management Services on August 31, 2000.

本书中文简体字版由Ivey Management Services 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

组织行为学案例/（加）洛里（Loree, D. W.）编；刘永祥译. -北京：机械工业出版社，2001.8

（国际通用MBA教材配套案例）

书名原文：Organizational Behavior Cases

ISBN 7-111-08946-4

I. 组… II. ①洛… ②刘… III. 组织行为学-案例 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第051466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：吴颖洁

版式设计：陈子平

北京昌平奔腾印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2001年9月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 8印张

定价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

序言

作为加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长，能有这样一个机会向中国读者简单介绍毅伟管理学院的教学传统、教职员工、所获成就及学院发展历史，我深感荣幸。理查德·毅伟管理学院是加拿大西安大略大学（UWO）下属的一所专业学院。西安大略大学是加拿大办学历史最为悠久的高等院校之一，目前拥有17个院系及专业学院，教职员工4000余名，在校学生达26 000多人。西安大略大学坐落在加拿大南端的安大略省伦敦市，伦敦市位于多伦多地区与底特律地区之间，人口为330 000人。毅伟管理学院作为西安大略大学的专业学院之一，本部设在安大略省伦敦市，同时毅伟管理学院在多伦多市的密西桑戈及中国香港地区设有分校。

历史上，毅伟管理学院一直是管理学界的佼佼者。现将毅伟管理学院历年成就简述如下，以概括毅伟管理学院日新月异的发展历程：

- 1922年，毅伟管理学院设立加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年，学院杂志《毅伟商学季刊》创刊并发行。目前，这份杂志发行面已经扩展到全球25个国家和地区，每期发行量达到10 000册之多，深受学术界和管理学界读者喜爱。
- 1948年，毅伟管理学院在加拿大首次设立了在职管理人员培训项目，并创立了加拿大第一个工商管理硕士学位授予点。
- 1961年，毅伟管理学院创立了加拿大第一个商学博士学位授予点。
- 1974年，毅伟管理学院被联邦政府正式指定为加拿大第一个国际商务研究中心（CIBS，为美国CIBERS的前身）。
- 1975年，毅伟管理学院出版社成立，目前以“毅伟出版公司”而名声赫赫。毅伟出版公司目前收集了1 800多个毅伟管理学院当代案例。毅伟出版公司同时也是哈佛商学院案例在加拿大的资料交换中心。2000年，毅伟管理学院案例已交换到60多个国家和地区中的100多所高等院校和100多家大型企业。毅伟管理学院是全球管理学案例研究的第二大制作单位，每年向校外读者出版销售独立案例约50万个。此外，毅伟出版公司还主编并出版发行了为数众多的各类案例教材。
- 1978年，毅伟管理学院开始实施第一项留学生交换项目，目前此类留学生交流计划项目已达到43项。
- 1984年，在加拿大联邦政府的支持下，毅伟管理学院在伦敦市组建全国管理学研究与开发中心的过程中发挥了其积极、主导的作用。
- 1992年，毅伟管理学院当选为权威国际商学刊物——《国际商学研究杂志》1993~1997年期间的主编单位。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大公司首席执行官、人力资源管理部门负责人及职业咨询顾问等人士组成的各个评选组的评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大第一流的工商管理学

- 院。1994年,《亚洲企业》又将毅伟管理学院评为亚洲地区公认的世界25所第一流商学院之一。
- 1997年,《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,其排名领先于哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院评为全球第一流国际商学院之一,与欧洲管理学院(INSEAD)、伦敦商学院(LBS)齐名。同年,《美国新闻》、《世界报道》等著名期刊将毅伟管理学院评选为在职管理人员培训项目方面的全球最佳商学院之一。
 - 1997年,毅伟管理学院建立了亚洲管理研究院(AMI),致力于亚洲商务管理研究的开发与传播。
 - 1998年,毅伟管理学院在中国香港地区创办了郑裕彤(音译)管理学院,专门致力于亚洲在职工商管理硕士的培训。从此,毅伟管理学院拥有了自己的第一个海外分校。
 - 2000年1月,《金融时代》杂志评出全球75所第一流商学院,毅伟管理学院名列第19名。
 - 2000年5月,《金融时代》杂志评出全球30个最佳在职培训开发项目,毅伟管理学院项目排名第20名。同时,毅伟管理学院荣获加拿大公共管理学科最佳学院称号,并成为名列全球30所海关管理学科最佳学院中的惟一的一所加拿大高等院校。

在2000年,毅伟管理学院拥有70名全职教授,他们每年负责900名全日制及在职工商管理硕士生、400名本科生、40名工商管理博士生的学位课程及内容广泛的非学位课程的教学工作和辅导工作。

30年来,毅伟管理学院在全球各地展开了许多重要的海外培训项目。近年来,毅伟管理学院特别重视亚洲(特别是中国)以及前苏联的多个共和国的相关培训项目。这些培训项目特别强调当地学校的管理培训能力方面的建设和开发。

中国项目

1984年,毅伟管理学院与北京清华大学着手开展连续合作项目。毅伟管理学院承诺为中国学生赴加攻读工商管理学硕士学位或博士学位提供相关条件和进行各种准备,与各国访问学者进行合作研究,提供各种在华短期教学指导,并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师队伍。这一项目的另一个目的是毅伟管理学院可借此机会进一步了解中国及中国的商务活动方式。

在项目第一期的实施过程中,撰写了35篇论文、案例和教学指导手册;9名毅伟管理学院的教师参加了短期访华授课活动;12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年;培养了8名工商管理学硕士毕业生;来访的中方人员都参加了撰写案例的工作小组活动。这一合作项目由加—中管理学教育基金会提供资金资助。本项目的第二期在1994年开始实施,其内容已经有了进一步的扩展。经过5年时间的努力,项目已经发展成为由毅伟管理学院、滑铁卢大学以及中方的清华大学、大连理工大学和东南大学共同进行的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面将继续提供援助。其重点包括开发、设计并执行1992年8月提出的以案例教学的方式,讲授“合资企业”、“技术转让”及“国际贸易”等课程的项目计划。这一教师培训项目是通过翻译为来自中国各地的大学教师们授课,授课所用教材均已译成中文。

1992年4月,一个大规模的合作出版项目已经开始实施。5卷本的国际商务案例选编中的第一卷已经在中国的清华大学出版社出版发行。这一系列丛书是毅伟管理学院与清华大学精诚合作的结晶,它的出版为中国经营管理人员和大学生们提供了全面完整的国际商务案例。1992~1993年间,经过我们的合作伙伴大连理工大学和东南大学的安排,又有6本国际性教科书通过有关出版社在中国出版发行。

1998~1999年间,一个颇具中国特色的大型案例出版项目开始启动。这一项目的启动得到清华大学经济管理学院常务副院长赵纯均先生、副院长陈小悦先生的鼓励与协助,北京华章图文信息有限公司和中国的机械工业出版社也愿意出版这套案例丛书。毅伟管理学院为中国工商管理硕士课程准备了整整32卷商务管理研究案例——16卷英文案例、16卷中文案例(即国际通用MBA教材配套案例。——出版者注),使之成为“中国管理教育资料文库”。这套丛书的出版将给中国成千上万的教授和学生奉献上价格低廉但内容丰富的高质量教学用书,也为中国的管理学教学人员增强教学能力、积累教学资料提供了基本的经典素材。

本案例选编是毅伟管理学院为继续满足中国高质量教学资料的需求进行不懈努力取得的成果之一。商务案例研究在此意味着是一种以实地考察为基础,需要进行科学决策的综合性实际管理情景。它不包含对案例史的记叙(这不需要学生进行任何决策),也不属于那种微型案例或课堂练习(它们一般都是事件的描述,不适合作为80~90分钟课堂讨论的独立案例),更不是那种资料性图书(那些第二手资料同本案例选编与经理们面对面交谈的内容相比,缺乏抓住问题本质的那种洞察力)。案例教学法旨在保证中国未来的(及现有的)经理们获得:(1)涉及范围极为广泛的各种新颖、不断变化的学习环境;(2)获得进行科学决策的实际体验,进而强化其中蕴涵的管理学理论知识。

毅伟管理学院是全球第二大管理学教学案例制作人,也是全球最大的亚洲—太平洋地区当代商务案例的制作人。毅伟管理学院为了保证这些书籍的出版,放弃了自己应拥有的这些书籍的普通版权费用要求。毅伟管理学院将获得一些企业的赞助,用于支付相关的出版费用。我们所做的一切都是本着一种精神——体现毅伟管理学院对中国无私承诺的精神。



包铭心

加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长
亚洲管理研究院诺特尔网络部主任

2000年8月

编者简介

戴维 W. 洛里

戴维 W. 洛里于2000年7月加入毅伟管理学院。在此之前，他是得克萨斯A&M大学管理学院的教员，是全日制MBA教育的核心教员。他还曾在达拉斯的得克萨斯大学讲授过EMBA课程和组织设计及变革管理的硕士课程。他在Bradley大学获得电工学的理学士学位，在达拉斯大学获得MBA学位，在达拉斯的得克萨斯大学获得组织、战略及国际管理的博士学位。从事教学以前，他就职于得州仪器公司，任设计及可靠性工程师，参与了很多与国防相关的项目。

洛里教授研究的方向为“动荡行业中的公司结构及其对公司生存的影响”，尤其是全球的集成电路业。其他研究方向包括：“集成电路生产商与国防部跨组织间联系的成效”、“企业拓展全球市场的国际化过程”，以及“股票分析家对国外购并行为的反应”等。

编者的话

组织行为学（Organizational Behavior, OB）重点研究组织中人的行为。“管理人”是组织行为学成为大部分商学院设立该科目的原因之一。要取得未来的成功，重要的是理解怎样成为有效的组织参与者并通过组织完成任务，不管是贯彻制度、实施变革还是维持取得的成功。组织中的每个成员，包括CEO，都需要他人的合作和承诺来完成工作，制定并执行决策，找到创造性的新途径来使组织在市场竞争中保持持续发展。因此，从与上级、同事、下属共事这个意义上来说，组织行为学是关于所有人类团体的组织中普遍存在的人的问题，也是关于你作为组织的参与者，怎样才能组织中取得成功并且利用组织的优势来为你的公司增加价值的问题。

本套案例所含内容为读者在组织行为学领域提供了下述几方面的重要论题：

- 有效谈判及人际沟通的要素
- 组织“危机”的管理
- 跨越国家、文化界限的国际拓展的挑战
- 与领导相关的管理风格
- 跨越文化界限的有效的冲突解决
- 公司责任及交流
- 重组及变革的管理

大多数组织开始认识到日益增长的竞争所产生的效力。对企业而言，很自然地想到从外部和内部两方面寻求改善其在行业中的地位的方式。我希望此套案例能为你改善对组织中的员工的管理提供一个思考的框架，促进组织目标的实现。

戴维 W. 洛里

加拿大伦敦市

2000年7月

IVEY

Gratefully acknowledges the
sponsorship of this case book by

**NORTEL
NETWORKS™**

北电网络

*A Partner in the delivery of management
education materials to students in the people's
Republic of China.*

Richard Ivey School of Business is committed to the
development of MBA students in China, and is proud to
introduce this new case books in
“Organizational Behavior”

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

目 录

序言

编者简介

编者的话

1 阿尔法传动系统（上海）有限公司1

阿尔法传动系统（上海）有限公司是一家合资公司，合资方分别为美国伊利诺伊的阿尔法传动系统有限责任公司（传动系统的大型生产商）和凯利机械系统公司（中国最大的助动车和摩托车传动系统的生产商），该公司投入数百万美元设备，以期获得一份重要的合同。阿尔法传动系统（上海）有限公司的总经理已经作出决定：在下一轮与三玉公司的谈判中，双方关系要么取得重大进展，要么断绝。三玉公司是中国生产助动车的大厂商，也是阿尔法传动系统（上海）有限公司希望发展成为自己最大客户的公司。该案例围绕影响谈判过程的阿尔法公司高层管理人员的观点、战略和假设展开，尤其侧重于他们的经验和文化对他们沟通模式的影响。

2 国际建筑设备公司——危机管理战略（A）14

国际建筑设备公司是一家在100多个国家中开展业务的大型国际联合体，它的地区人力资源经理正面临一个艰难的决策：要把他们的高层管理人员从一个政治动荡的国家中撤离出来。尤其值得一提的是：公司的外派人员及华裔经理人员及其家人正面临重大的威胁。该人力资源经理负责执行公司的政策和计划。需要考虑的一些挑战来自于撤离计划的制定和发动。由于公司结构和文化确立的分权化的决策制定过程以及来自工作现场信息的不一致，导致这些挑战升级。此外，撤离哪些员工的问题使决策者面临道德上的困境，尤其是他需要考虑用何种标准——级别、民族、任期，来为员工和（或）他们的家人提供支持，以及提供什么支持。

3 欧洲迪斯尼：后记26

该案例介绍欧洲迪斯尼在启动后所经历的财务状况和问题，以作为哈佛商学院案例“欧洲迪斯尼的最初100天”的后续案例。

4 保健设备公司：经营在韩国34

保健设备公司的执行董事对其公司的领导状况日益担心。担心的原因在于：全资子公司的总裁在公司的起步阶段发挥了重要作用，但是，自那以后，该总裁的行为越来越有问题，以至于对子公司的业务起到了破坏作用。因此，有必要为他制定一套领导发展计划，否则就解雇他。

5 英特尔在中国44

在英特尔一个十几亿美元的半导体生产分部，新任的分部领导面临组织和沟通方面的问题。该经理的一项决策导致一名员工闹情绪，引起部门内部的潜在冲突。对于这位经理而言，虽然出身在中国，但是在西方受教育并获得了西方的大量经验，因而被其员工视为外派人员并因此产生了跨文化的问题。该经理还必须考虑组织文化对员工行为的影响。

6 海泽尔顿国际咨询公司51

海泽尔顿是一家咨询工程公司，正在参与在亚洲的一个公路施工项目，该项目正面临困境。该公司以咨询公司的身份与地方政府的公路部门合作，实际施工由政府部门来执行。公司需要解决的问题包括：技术问题、预算过程、目标分歧和跨文化关系。参与项目2年来，245公里的公路项目只有17公里处于在建中。该案例为下一案例“国际项目经理的一天”的公文处理练习提供了背景资料。

7 国际项目经理的工作日60

这是一个公文处理练习。由学生来担任丹·辛普森的角色，辛普森正要代替约翰·安德森担任东南亚公路项目的经理。该项目的情况已在“海泽尔顿国际咨询公司”中进行了充分的描述。“海泽尔顿国际咨询公司”的案例可作为简介在此案例之前完成。本案例提供了公司的进度和基本信息。丹·辛普森需要根据公文处理练习的条件作出决策。

8 耐克公司：开发有效的公共关系战略65

自从媒体的第一篇文章报道说：“耐克公司在中国和印度尼西亚的分包工厂支付工人微薄的工资，强迫工人长时间工作以及工人遭受管理人员身体虐待和言语的辱骂”至今已将近十年了。这篇文章为媒体发动攻击埋下了种子，使耐克公司陷入公共关系的梦魇当中。在经历了三年的创记录的增长后，由于亚洲的金融危机和国内市场竞争的加剧，耐克公司的收入和市场份额开始下滑。尽管没有证据表明消费者对耐克公司的负面印象与公司市场份额和股票的下滑有直接的相关关系，但显然消费者的这种负面印象不利于该公司在这个竞争激烈的行业中保持领先地位。通过对耐克公司所遭受的不利公共宣传和耐克公司高层管理者所表达的观点有一个概览，让学生认识到需要制定一个有效的媒体和消费者的宣传方案及办法。

9 ABB波兰公司82

该案例使学生有机会了解组织结构对公司的限制。该种组织结构在世界的其他很多地方为公司带来了巨大的利益，但是在波兰（以及其他前经济互助委员会国家），这种组织结构却严重阻碍了公司的发展。该案例让学生思考：鉴于组织设计方面的局限，应当怎样进行变革，尤其值得考虑的是：是否可以在被改革的组织之外来管理变革过程。

案例 10 全球多种产品（智利）公司.....91

鲍勃·汤普森的心情由先前的满意变为不安。作为汤普森以团队为基础进行销售的方法，“整合解决”并未像预计的那样被接受。看来高层管理人员，即他的管理运作委员会建议在局面失控以前停止他的变革。他发现自己对自己的所作所为发生了怀疑。但毕竟业务进展得还不错。在拉丁美洲，该公司过去5年的年销售增长为15%，在1997年达到6 000万美元。在他的高层管理队伍不支持他的情况下，他还应当继续推进改革吗？

案例 11 斯巴应用系统公司.....104

公司的总经理必须决定怎样解决一个项目的超支问题。该项目工作小组在这个项目上已经花了两年多的时间。在他们给高层管理人员汇报项目预算和进度的展示会上，该工作小组指出：要满足合同的要求，需增加100万美元的支出。他们的初始预算是350万美元，其中的250万美元是由公司提供的。在展示会上，当总经理向项目小组成员询问导致项目超支的原因时，使他感到不可思议的是：该项目小组竟然说不出原因。

案例 1

阿尔法传动系统（上海） 有限公司

本案例是由Donna Everatt在Kathleen Slaughter教授和Zhang Jie教授的指导下编写的。本案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Case and Publication Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载，购买或申请材料复制许可权，请与Case and Publication Services联系。

地址：Case and Publication Services, Western Business
School, The University of Western Ontario, London,
Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

Copyright ©1999, Ivey Management Services

版本：(A)2000年5月11日

我们对该客户投入了巨大的人力、物力和财力——机器设备投入了几百万美元，设计和生产的高级工程师以及高层管理人员投入了宝贵的时间，但谈判又一次搁浅了。经过一年多的努力，仍未见成效。现在的情况是，我们在打一场持久战。

阿尔法传动系统（上海）有限责任公司总经理

朱莉·纳尔逊

1998年9月

当纳尔逊参观工厂的车间时，她说了上述的话。当时她正在现场指挥紧急拆除设备，这些设备是用于三玉(San Yu)助动车公司的。三玉助动车公司是中国生产助动车的大厂商，阿尔法传动系统（上海）有限责任公司(Alpha Gearing Systems Shanghai Co., Ltd.)曾经希望将它发展为自己最大的客户。但不幸的是，经过无数轮合同谈判后，阿尔法传动系统（上海）有限责任公司和三玉助动车公司之间的关系已经恶化，纳尔逊被迫采取极端措施。她想终止同三玉助动车公司的关系，“我在想怎样处置我们的投入，我不能让几百万的设备闲置在车间里，”她说道。

阿尔法传动系统（上海）有限公司

总部位于美国伊利诺伊的阿尔法传动系统有限责任公司（Alpha Gearing Systems, Inc., AGS），是一家为世界诸多行业的机动车提供全方位产品和服务的厂商。AGS提供的服务范围包括：各类机动传动系统、传动部件分析、传动集成及传动系统设计优化。AGS的母公司阿尔法机动系统公司（Alpha Motorized Systems, Inc., AMS）是世界上的助动车、摩托车及工业设备部件和系统多元化程度最高的供应商，在26个国家中共有员工50 000人，拥有81家生产型企业，19家合资公司，17家技术中心。

阿尔法传动系统（上海）有限责任公司（以下简称阿尔法（上海）公司）是AGS与凯利(Kai Li)机械系统公司（以下简称凯机）在1995年建立的合资企业。凯机在助动车和摩托车的生产能力和市场份额方面在中国是最大的。经过数月的精心调研之后，AGS认为凯机是其进入中国市场较合适的合作伙伴。双方一拍即合：凯机想获得对方的技术经验和资金，AGS则乐于与一家在管理理念和对质量的认识方面与自己相一致的企业合作。此外，AGS也乐于与有着宝贵的市场洞察力和市场经验的伙伴合作。

AGS在上海的合资公司曾非常成功，销售额从1995年的189万元(人民币)^①增长到1996年的387万元（人民币），到1997年，销售额达到将近600万元（人民币）。阿尔法（上海）公司被AGS认为是在亚太地区最为成功的合资企业，到1998年，该企业已成为AGS在亚洲的合资企业的样板。AGS尤以纳尔逊在上海的世界级经营质量为自豪，因为在中国，达到这样的质量水平实属不易。纳尔逊解释了AGS在世界范围内对质量所做的广泛努力：

在西方文化中，我们对摩托车和助动车车主怀有非常强的责任感，我们不愿意在这些问题上妥协。但是在中国，我们发现当地的生产商和供应商却有非常强的妥协倾向。同样，他们和我们在对

^① 在本案例编写时，1元人民币相当于0.12美元。

案例1 阿尔法传动系统（上海）有限公司

客户满意问题的关注上有所不同，他们关注得较晚（即生产以后才开始关注）。而我们在设计初期即开始关注客户满意问题。

尽管AGS是全球传动系统市场的领导者，其在北美以外的销售额基本占到了其产品销售总额的50%，但它在亚洲的销售却不尽如人意。为提高在亚洲的市场份额，AGS已经制定了一套战略规划：和当地的合作伙伴一起在当地投资生产设备，利用其本地的供应商网络，使AGS在该地区的产量提高25%。按照公司的年度报告：该计划意在“强调对我们将要经营的地区的长期承诺”。

AGS对中国市场所作出的另一项承诺是：在阿尔法（上海）公司努力培养中国员工进入高层领导岗位。当前，凯机的两位经理正在美国培训以担任阿尔法（上海）公司的副经理职务。在美国的AGS各分支机构及总部培训本地经理的措施将持续到在合资企业的组织结构图上所有的高层管理者都是凯机的员工为止（见图1-1）。但是，对于总经理的职务，仍要由具有丰富国际经验和长远眼光的AGS的经理来担任。目前的总经理是朱莉·纳尔逊。

阿尔法（上海）公司的管理班子

纳尔逊自1983年获得工商管理硕士学位后即来到AGS工作。由于在业务上精明能干，有魄力，善领导，她很快平步青云。在与她共事的人中，她以处事干练、公正、率直而著称。

在她升任阿尔法（上海）公司总经理（AGS在中国的三个高层岗位之一）之前，纳尔逊曾任AGS国际部的主任。在这个部门（包括1989~1997年在墨西哥和欧洲的任职），纳尔逊积累了丰富的国际经验。AGS的国际客户主要是欧洲的大型跨国公司，尽管有些是跨国助动车公司在亚洲建立基地的分公司。她的职责是监督工程，指导生产、经营和销售等。纳尔逊于1997年7月调到AGS在上海的机构，她的丈夫和三个女儿随之迁到上海。尽管这是她第一次在亚洲任职，但几个星期后，她和她的家人就适应了上海的生活。

虽然对我和我的家人来说这是一次难得的经历，但这的确是一次重大的调整。这里的观念有所不同。尽管客户群和以前部门所接触的客户相似——基本上是欧洲人和亚洲人，但我发现在这里开展业务和以前迥然不同。

在美国，我们总是致力于想办法用最少的人来开展业务，而在这里考虑的问题还应多一些。这种差异具有挑战性，而一旦你懂得他们需要什么，你需要什么，你就会找到两全其美的解决方案。你必须了解你们二者参与商务的角度。

纳尔逊继续说：“在中国和西方开展业务有所区别，在中国，关系也是交易成功的一个重要因素。她解释说：

就像一个三角关系，你要先建立关系的基础，然后再谈价格、条款等等。如果你建立了顺畅的关系，各方都明白大家应该彼此照应，事情就较容易办理了。

纳尔逊被责成与凯机的高层管理人员建立稳固的关系。她认为在这方面已取得成功，双方在相互信任、相互尊重的基础上建立了牢固的关系，这种关系反过来又促成双方坦诚有效的沟通。尤其

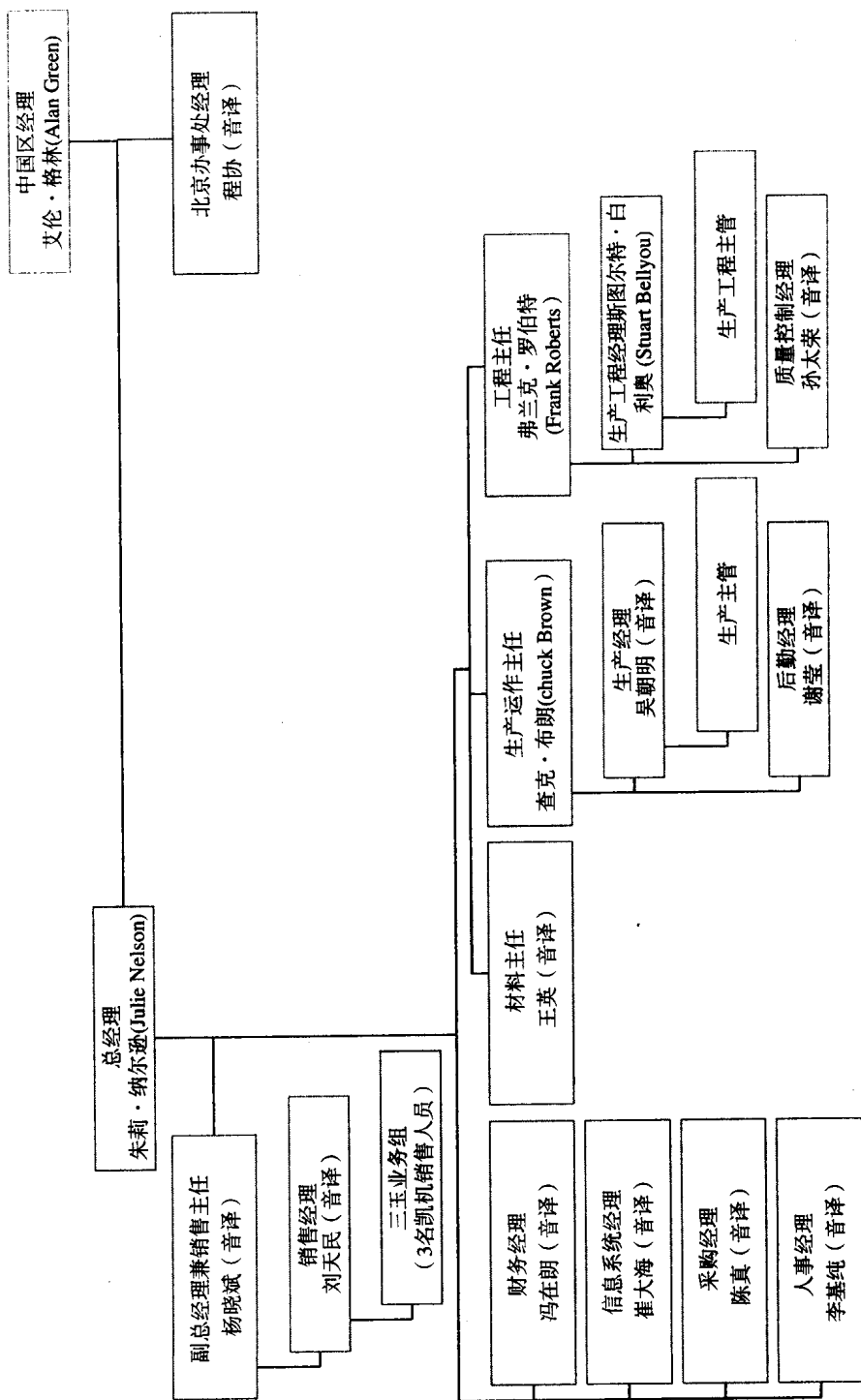


图1-1 阿尔法 (上海) 公司组织结构图

是作为凯机销售部主任和最高层经理的杨晓斌（音译），与纳尔逊建立了紧密的工作关系。

纳尔逊非常尊重杨晓斌，并对他们之间关系的进展感到高兴。她把这种有效沟通作为AGS与凯机合资成功的首要因素，并致力于保持这种高水平的沟通。纳尔逊阐明在阿尔法（上海）公司内部，她所进行的合资双方的直接接触是建立有效沟通成功的关键因素：

我们花很多时间在一起——我的合作伙伴有日常的业务，这和其他的合作伙伴仅作为挂名领导，可能隔两周就放下工作有很大的不同。我的合作伙伴在公司里负有职责，所以我们不仅要处理合作问题，还要处理业务问题。

随着合资企业的成熟，这种接触变得更加有效。在与其合作伙伴建立如此成功的合作关系的过程中，纳尔逊还特别列举了另外一个关键因素，就是在沟通过程中建立起的开放和直接的程度。按照纳尔逊所说，在合作之初，凯机的管理层还有所保留，但随着双方一起共事，纳尔逊等人齐心协力消除双方的隔阂。纳尔逊觉得她已经成功地做到了这一点，并举出她和凯机销售经理、与三玉公司谈判的负责人刘天民（音译）沟通的例子。按照纳尔逊的说法，当她初次和刘天民谈话时，他总是“绕弯子”。可是，经过几个月的接触之后，他变得很直率，比如他会说：“这不是个好主意”（并解释他的理由）。纳尔逊解释说：

尽管我们需要一遍一遍地对工作反复研究，我们还是致力于消除误解，这使得我们在现在的交流中更加直截了当。也使我现在能够理解他们所面临的问题，现在他们能够非常清楚地表达他们的思想。

我们现在能用5分钟完成过去需要15~20分钟完成的工作。同样，我们也逐渐开诚布公地表达各自的观点，刘天民非常清楚我对每件事的立场，反之亦然。

按照纳尔逊的说法，说话“兜圈子”是典型的中国式的交流方式。最初，在与凯机的经理们开会时，纳尔逊发现他们并不把话题集中在关键问题上，而是不断重复那些没有必要公开讨论的事。因此，过15分钟后，纳尔逊会说：“你们尽管告诉我为什么到这里来，我不会怪罪的”。纳尔逊觉得这些经理之所以保持沉默，是因为如果进行更为直接的交流，他们害怕可能会处于不利地位，或者他们的声誉遭损。纳尔逊解释说：

他们认为我会失望或者发火。现在那些和我打过交道的经理们知道那么做并没有什么风险，可以直接切入正题。其他的人正在试探我的态度。我觉得如果他们认为我会发火，他们就会让讨论模棱两可，让我弄不清他们到底找我谈什么。而这正是他们的方式——不愿意直截了当。

我所努力做的就是在我的周围建立一种非惩罚性的文化。我不会惩罚那些告诉我坏消息的人。但并非所有的人对这样做都感到安心。可是我觉得，总有一天，他们会了解我是什么类型的管理者以及我想营造怎样的工作环境。

这种在公司内创造一种无威胁的文化氛围的渴求，对于面临挑战、努力争取与三玉达成双方同意的购货合同的阿尔法（上海）公司的谈判小组来说尤为重要。谈判并未如纳尔逊想像的那样顺利