



加拿大毅伟管理学院
清华大学经管学院

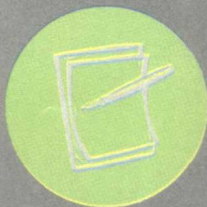
共同策划、推荐

国际通用 MBA 教材

配套案例

管理沟通案例

Management Communications Cases



(加) 史诺嘉 (Kathleen E. Slaughter) 编
西安大略大学毅伟管理学院
温 厉 等译



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

管理沟通案例

Management Communications Cases

(加) 史诺嘉(Kathleen E. Slaughter) 编

温 厉 等译

机械工业出版社

One time permission to reproduce Ivey cases granted by Ivey Management Services on September 14, 1998

本书中文版由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

管理沟通案例/(加)史诺嘉(Slaughter, K. E.)编.-北京: 机械工业出版社, 1999.1
(国际通用MBA教材配套案例)
ISBN 7-111-06628-6

I.管… II.史… III.管理行为, 沟通-案例 IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第17589号

出版人: 马九荣(北京百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石美华

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年3月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·8印张

印数: 0 001-3 000 册

定价: 17.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 言

我很荣幸有此机会用简短的语言就毅伟管理学院的历史、传统、教职人员和最新业绩向您作一介绍。毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)所属的一所专业学院。作为加拿大历史最悠久的大学之一，西安大略大学目前拥有17个院系和专业学院，西安大略大学有26 000多名学生，4 000余名教职员工，座落在加拿大最南部的安大略省伦敦市。这座城市拥有330 000人口，位于多伦多和底特律之间。西安大略大学毅伟管理学院的本校在安大略省伦敦市，同时是多伦多的密西桑戈设有分校，而且最近在香港也建立了分校。

历史地看，毅伟管理学院一直是管理学界的领导者，现将部分成就列后，标示毅伟管理学院日新月异的发展：

- 1922年创立了加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年开始出版杂志《毅伟商学季刊》。该杂志发行到25个国家，发行量多达10 000册，深受学术界和管理界读者的喜爱。
- 1948年，在加拿大首次设立行政管理人员培训计划(校方要求任课教师为所有新设立的课程准备案例教材，作为他们职责的一部分)。
- 1948年创立了加拿大第一个工商管理硕士课程。
- 1961年首创了加拿大的第一个商学博士课程。
- 1974年，被联邦政府正式指定为加拿大第一个(现在已发展到8个)国际商业研究中心(CIBS，即美国CIBERS的前身)，联邦外交部对该中心持续提供财政支援。
- 1975年，毅伟管理学院成立了自己的出版社。该部门目前拥有2 000个加拿大的案例，并成为哈佛案例的加拿大资料交换所。1998年，毅伟管理学院的案例已分销至20多个国家的100多所学院和100多家企业。毅伟管理学院是全世界管理学案例研究的第二大制作者，每年向校外读者分销案例教材超过100万册。
- 1978年开始实施第一项国际学生交换计划，目前该交换计划已增至20余项。
- 1984年毅伟管理学院在加拿大联邦政府的支持下，在伦敦市组建国家管理学研究与开发中心的过程中发挥了主导作用。
- 1992年，毅伟管理学院被选为主导性的国际商学刊物，即《国际商学研究杂志》在1993年至1997年间的编辑总部。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大聘用公司首席执行官、人力资源管理人员和求职顾问等人士组成的所有评选组得出的全方位评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大培养工商管理硕士的最佳学院，并且这一结论被逐年的评比一再肯定。1994年《亚洲企业》杂志又将毅伟管理学院列于亚洲公认的25所世界最佳商学院的行列中。
- 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，并领先于哈佛大学与西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院列为全世界最佳国际商学院之一，和欧洲管理学院(INSEAD)及伦敦商学院(LBS)并列，而且《美国新闻与世界报导》将毅伟管理学院选为全世界在行政管理人员培训计划方面最佳的15所商业学院之一。

至1998年，毅伟管理学院拥有65名全职教授，他们每年负责教授600名普通课程的和在职行政管理人员课程的工商管理硕士生、300名本科生、40名博士生，以及范围广泛的非学位课程。毅伟管理学院的宏伟目标是凭借各种杰出的教学计划和在相关领域中优秀的研究记录，跻身于全世界十所最佳商学院的行列中。

在国际上，毅伟管理学院参与主要的海外项目达30年之久，并且最近又参与到亚洲(特别是中国)以及前苏联某些共和国的有关项目之中，这些项目正在为当地的管理学教育事业作出贡献。

中国项目

1984年是毅伟管理学院和中国的清华大学连续合作项目开始的第一年。我们承诺为中国学生来毅伟管理学院学习工商管理学硕士和博士做准备，与访问学者一起工作，提供在中国的短期教学指导，并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师人材。该项目的另一目的是毅伟管理学院借此进一步了解中国和中国的商业活动方式。

在项目的第一期过程中，撰写了35篇论文、案例和教学指南；有9名毅伟管理学院教授参加了短期的访华授课；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；所有来访的中方人员都参加了撰写案例的工作组。这一项目由加拿大-中国管理学教育计划提供资金。该项目的第二期进一步扩大发展，至1994年，经过五年的努力，已成为毅伟与滑铁卢大学以及中国的清华大学、大连理工大学和东南大学的合资合作项目。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继续提供援助。其要点包括设计、开发并执行1992年8月提出的通过案例教学方法教授合资企业、技术转让以及国际贸易等课程。这一教师培训项目是通过翻译给来自中国各地的教师们进行授课，并且所有教材均已译成中文。

一个大规模的合作出版项目已经开始实施，1992年4月，五卷国际商业案例中的第一卷已在中国由清华大学出版社出版。本系列书籍是毅伟管理学院和清华大学合作的产物，它为中国的经理们和学生们提供了全面的国际性商业案例。1992年~1993年，经我们在大连理工大学和东南大学的伙伴安排，又有6本国际性教科书的中文版通过有关出版社在中国出版。

从那时起，出现了大量由毅伟管理学院发起的有关中国的案例写作，各种书或被重印、翻译或专为中国市场而撰写，我们还在清华大学开设了商学导论课程，进行了教授互访等等。所有这些都体现出毅伟管理学院决心实现对中国作出的真诚的承诺。



唐乐礼

加拿大毅伟管理学院院长

总 编 按 语

中国国家教育部在审定中国工商管理硕士课程内容时提议，每门课程的25%要采用案例教学方法。这一要求在某种程度上是为保证中国未来(和现有)的经理们既能够面对崭新与众不同的各种学习环境，又能够获取制定决策所必需的、与基础理论并重的实际经验。

本系列案例丛书的宗旨正是为中国提供最高品质的教学用部分案例，以期满足当前的迫切需求。在此提供的案例都是全面的、实际的、要求进行管理决策的现场情景案例。其中不包括对案例历史的赘述(这无助于学员们制定决策)、小型案例及“花边案例”(这些不适于用作80~90分钟的课时内容)、或图书馆资料(从图书馆的二手资料所作的总结远不如直接与经理们交谈所总结的案例更能增长见识)。

此次首批出版的系列案例丛书是为直接配合中国工商管理硕士课程的各项必修课程而编写的，我们随后将为更多的常规选修课程出版案例选集。

这些案例选集的主要资料均来源于加拿大西安大略大学的毅伟管理学院。毅伟管理学院是全世界第二大的教学案例制作者，并且是当今亚洲案例的最大制作者。毅伟管理学院为使这些书籍得以问世，放弃了正常出版所需的全部许可费用，这是其它一些学院不情愿做的。毅伟管理学院决心对中国履行其真诚的承诺。

本系列丛书得以出版全靠下列各方鼎力相助：

- 万国出版公司总裁孙立哲先生的动议；
- 清华大学经济管理学院院长赵纯钧先生与副院长陈小悦先生的鼓励与协助；
- 企业资助(在某些情况下，毅伟管理学院能得到企业的资助，以获得完成此系列丛书所需的重金投入。我们将在每本书的适当位置对该书的资助者表示感谢)；
- 毅伟管理学院中为各卷选择案例并撰写了导言的教授同仁们；
- 我们的编辑协调人玛丽·罗伯特女士。



包铭心
安大略省伦敦市

史诺嘉(Kathleen E. Slaughter)

史诺嘉教授是西安大略大学毅伟管理学院管理沟通学系教务主任。她于1983年进入西方商学院，受命开发并教授本科生和工商管理硕士生的管理沟通学课程，工商管理硕士生的课程于1983年秋季开课，本科生课程随后于1984年开课，1991年该课程扩展到在职工商管理硕士计划中。

她在毅伟管理学院的任期中，写了大量用于管理沟通学课程的案例和教材。1990年，她参与合著了教科书《商业沟通：过程与实践》。

1991年春季，史诺嘉教授作为访问学者，在中华人民共和国的清华大学经济管理学院同时教授本科生和研究生课程。1992年，她成为斯洛文尼亚Brdo的欧洲行政管理发展中心的客座教授。1994年，又在加利福尼亚San Luis Obispo的加利福尼亚工业学院和墨西哥的Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey in Monterrey讲学。她目前的案例写作与教学方向是跨文化沟通与全球沟通。

编者的话

本案例集用于管理沟通中的组织沟通课程部分。课程分为两部分：1)技能开发，注重对写作和表达能力的训练；2)组织沟通，注重理解与不同的利益群体进行沟通的复杂性和挑战性。

“Cherie化妆品有限公司”案例为读者提供有关组织内部沟通过程以及不同沟通渠道的优势与劣势的知识；“威尔森燃料公司”案例讲述了针对一起运作事件向上级主管作书面汇报；太平洋西方航空公司：“面临沟通困境”案例从员工态度调查一事入手，讲述了利用不同的沟通工具加强内部沟通。“皇家信托”和“惠灵顿保险公司：“员工沟通”案例考察了成功开展管理沟通必须的沟通程序。“斯特林药品有限公司”案例则对内部沟通的重要性进行了更深入的研究，并将沟通扩展到外部对象，如：政府部门、当地媒体和行业工会；“用户燃气公司”案例进一步将外部沟通对象扩展到商业与工业联合会、环境保护论者、社团领袖和国际媒体；“普罗维格分销公司”案例和阿尔伯莱特&威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂”和“诺伦达：环境通信”案例说明随着利益群的扩大，沟通以及对特殊利益群体的响应变得越来越复杂，“诺伦达：环境通信”案例还将沟通的复杂性扩展到国际合资领域；最后，“英韦尔莱特金融集团”、“弥垂姆与越南石油公司的合资”案例深入研究了国际合资领域沟通所特有的跨文化沟通问题。



目 录

案例 1 CHERIE 化妆品有限公司：美容分公司

国际化妆品公司Cherie生产公司与营销公司之间的联系中断了。美容分公司的总经理希瑟·基恩写信给生产公司的副总裁鲍勃·沙奥，希望得到公司的生产消息。在生产公司与营销公司之间建立更好的通信联系。三天后就要举行生产公司与营销公司的下一轮会议，然而生产公司的副总经理还没有给予答复。

☞ P1

案例 2 威尔森燃料公司

位于圣凯瑟琳市的威尔森燃料公司，是多伦多马瑟公司的一家子公司。这一天，威尔森公司的常务总经理伍德·卡特先生调查完一起液体化肥泄漏事故之后，回到了他的办公室。事故发生于1994年2月17日，星期五。在距离圣凯瑟琳市18英里的达尔豪西港仓储集散站，液体化肥发生泄漏，流失量达400 000加仑。伍德先生知道有关部门很快就会对此事进行调查，他现在必须立刻向母公司马瑟公司总裁格拉德·哈得逊先生报告此事。

☞ P7

案例 3 太平洋西方航空公司：面临沟通困境

公司董事长兼首席执行官对公司内部各个层次的沟通情况非常关注。最近所做的一项调查表明，大部分员工对于公司内部的互相沟通状况表示不满。他虽然一时还不能决定如何解决这一问题，但是他知道必须迅速采取措施缓解这种危机。

☞ P11

案例 4 皇家信托：成功的合作伙伴

负责内部沟通的合伙人不得不实施皇家信托的一项合伙计划。一项对员工的调查显示，几乎所有的员工都赞成“合伙”，但是有半数认为公司不会真正实施这一计划。

☞ P28

案例 5 惠灵顿保险公司：员工沟通

公司公共事务部副总裁正在确定下一年的内部沟通项目中必须优先考虑的事项。近期对员工所作的一项调查所得到的一些数据将有助于她开展这项工作。

☞ P41

案例 6 斯特灵药品有限公司

斯特灵药品有限公司处理政府与公司事务的副总裁乔·基弗尔必须制定一项行动计划，使斯特林药品有限公司能够与位于安大略省奥罗拉地区的所有制造工厂进行沟通，这些工厂将逐步停止生产。这将会直接影响到217名职工的工作问题。基弗尔知道加拿大市场如今被美国的公司占据着，联合会、政治家们以及新闻界将会把逐渐停业提交自由贸易协定组织，这些控告将会对斯特灵药品公司的公众形象产生负面影响，结果为了保护公司的利益及其市场份额，他知道让公众理解逐步停产的背后原因是极为重要的。

☞ P54

案例 7 用户燃气公司：液化天然气厂(A)

用户燃气公司希望能获取生产一种新型液化天然气的储存设备。伴随来自公众的不断增加的反对意见，继续进行这项公众参与的昂贵的计划，还有意义吗？

☞ P68

案例 8 阿尔伯莱特&威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂

阿尔伯莱特&威尔逊·艾莫瑞克斯是一家磷酸盐制造厂。他们得知六、七十年代城市的磷酸盐问题如今已不再存在。1989年6月，Loblaws 公司生产的无磷洗涤剂上市，有可能引起行业竞争。对磷制品，公众将持更多的反对意见。无论如何他们都要试图采取行动。他们可以找来关于磷的最新消息以及为加拿大的公民送去磷产品的替代品。

☞ P75

案例 9 普罗维格分销公司

公司的董事长兼总经理必须迅速就一则广告侵犯了黑人社区并引起公愤和抱怨一事如何向媒体交待作出决定。

☞ P81

案例 10 诺伦达：环境通信(A)

诺伦达公司与一家澳大利亚公司的合资宣告失败，他们试图在澳大利亚的塔斯曼尼亚建立一家果汁厂。环境组织的批评与反对使得诺伦达公司只好作罢。

 P89**案例 11 英韦尔莱特金融集团**

加拿大诺瓦·斯科梯尔银行的经理们正面临着管理一家最近获得的墨西哥企业的挑战。经理们在重建人员过多的墨西哥财务体制时必须克服语言障碍和文化差异。

 P101**案例 12 弥垂姆公司与越南石油公司的合资**

1993年7月，位于卡加利的弥垂姆燃气有限公司的主管财务的副总裁约翰·坎普贝和卡加利易克顿斯管道公司财务部经理克林特·马克逊正在讨论与越南石油公司合资的费用问题。该过程费时又费钱，他们开始怀疑进行合资是否可能？他们怎样做才能增加成功的可能性？他们是否应该考虑增加新的合作伙伴，甚至与其他竞争者联合。

 P110

案例1 CHERIE化妆品有限公司： 美容分公司

本案例是由史诺嘉准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经Ivey Management Services书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与Ivey Management Services联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario, London,
Canada, Ontario, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1985, Ivey Management Services. 版本：1994年5月12日

希瑟·基恩是Cherie化妆品有限公司美容分公司的总经理。三个多星期以来，她一直在等待鲍勃·沙奥对她的，早在1993年8月11日即已送出的一份备忘录的答复，鲍勃·沙奥是生产分公司副总裁。她的用意是探出生产部门的反应，以在两者间建立更良好的交流。鲍勃·沙奥总是反应敏捷，因而希瑟不能解释这三个星期的沉默。与生产分公司的下一次会议相隔只有三天了，希瑟感到，在改善双方之间的交流方面自己毫无进展。

Cherie加拿大有限公司

Cherie加拿大有限公司是纽约国际Cherie公司的全资子公司，它由拉尔夫·诺克领导，拉尔夫是执行副总裁和管理主任。与总公司一样，加拿大公司有四条不同的产品线，出售男子和女子的香味用品和化妆用品。每个分公司由一名总经理领导，并向拉尔夫·诺克汇报工作，如鲍勃·沙奥一样。（见图1-1）

九年前，希瑟·基恩离开教书的学校，加入了Cherie加拿大有限公司，从Mystigne分公司的一名年轻的、没有经验的销售代表，成长为新设立的美容分公司的总经理，她对此感到骄傲。

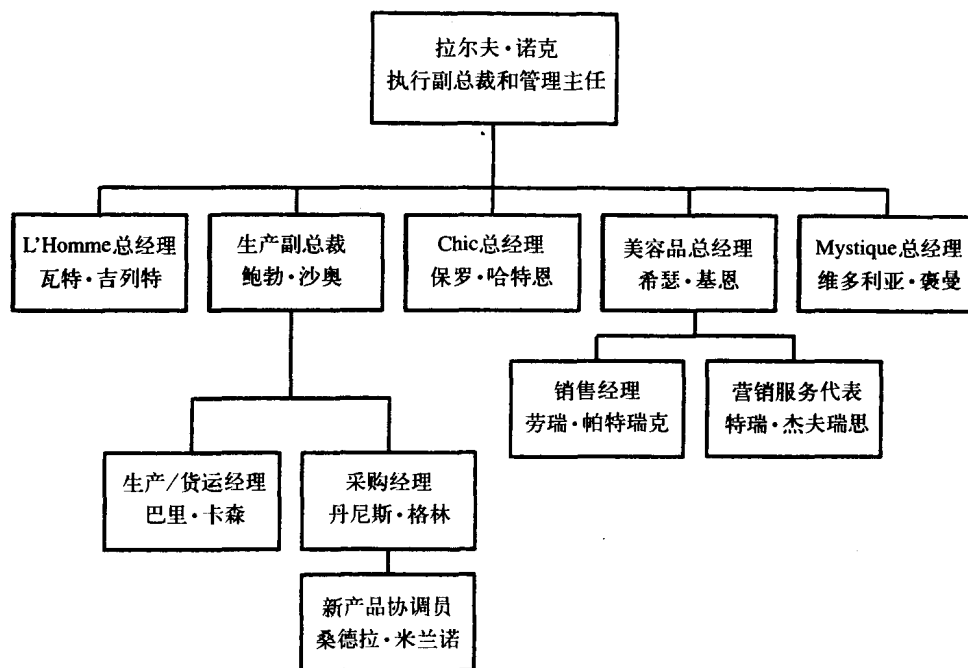


图1-1 组织结构图

美容分公司

当国际Cherie公司于1989年2月，在纽约开始安装美容品生产线时，它已因其高质量的产品而享誉世界。美容产品系列是这家有名望公司的独家专卖。1990年，销售网从美国市场扩张到英国和意大利，1991年到达奥地利和加拿大。在加拿大，1993年只有10家零售点允许出售它的美容产品，这已占该公司国际美容品业务的35%，但仅是Cherie加拿大有限公司所有产品总销售额的1.5%。

美容品是十二年来Cherie公司推出的第一个产品系列，因此，希瑟希望能保证这个新产品系列能够顺利进入市场。希瑟知道，要想成功的推动一种具有新的配方、新的外观及新的容器造型的全新产品系列进入市场，是很困难的。在1991年2月，加拿大的美容品开始生产之前，即于1990年12月，希瑟向生产部门展示了她准备的示范展览并放映了幻灯片，在她为新产品系列所做的准备中，包括了生产经理、辅助部门人员及流水线工人。所有参加者对展示会反映强烈，因而，希瑟对新产品系列的前景充满信心。

新产品的挑战

但是，从生产的第一天起，希瑟就感到生产部门并没有理解这个产品系列。尽管



希瑟已尝试向他们进行示范，并放映幻灯片，但生产人员仍未充分认识到产品的复杂性，也未能处理好面临的困难。

希瑟与生产部门的主要接触是通过采购部经理丹尼斯·格林。虽然他作为Cherie的采购代理已12年了，但希瑟仍认为他缺乏灵活性，对于90年代的新产品营销，缺乏必须的紧迫感。

Cherie公司所有产品的生产都受销售预测的驱动，但是，在变幻莫测的化妆品行业中，大多数情况下的预测仅是臆测而已。尤其是对于充满不定性的新产品，又缺乏销售历史，预测更是困难重重。

生产部门必须对广告、销售渠道等促销手段，及总营销策略的变化做出迅速反应。美容品系列的生产容量仅为200个单位，而生产其他任一系列的Cherie公司产品，其生产容量可达5000个单位，因此，美容分公司的产品最易受到货运、仓储、采购、生产和计划部门的失误的伤害。在极有限的美容品市场，任何失误都将是极其明显且代价高昂的。

一开始，货运和仓储的失误，致使商店偶尔收货短缺；生产上的失误导致众多分销商收到的货物中，盖帽松动或内装部件丢失；采购的失误则会延误供货。这些失误带来的代价高昂，不仅影响销售，还消磨了分公司内雇员的斗志。美容分公司的成员们感到，必须对来自生产部门的任何事物，进行两次甚至三次的检查才行。

在1992年1月，鲍勃·沙奥在生产分公司内雇佣了桑德拉·米兰诺负责一个新的职位：新产品协调员，她对丹尼斯·格林负责。鲍勃希望新的职位会改善营销部门和生产部门之间的交流，不仅为美容品，也为了Cherie的所有产品。

但是，在任命桑德拉后，交流过程继续恶化。试用品引发的困难最终破坏了桑德拉和希瑟间已很紧张的关系。

试用品情况

在加拿大的每一个零售点，均有为潜在美容品消费者准备的试用品，这些试用品对于高价格的美容品而言，是至关重要的，因为，它们使消费者在购买前可以先试用。但是，这些试用品被延误了几个月，而希瑟却未能查明原因。

化妆品的基本试用品已于1993年1月从意大利到达，但到了四月，它们仍未被准备好用于分销，原因是美容品的供应商还没有准备好试用品使用时所必需的筛选和分装。在接下来的一个月里，希瑟给桑德拉·米兰诺打了五个电话，并写了三份备忘录，询问延误的原因，均未得到答复。

在1993年5月25日，希瑟越过桑德拉写信给丹尼斯·格林，询问有关试用品的情况，但她未收到丹尼斯的任何回复，而且接下来，她的多次询问也被置之不理。最终，在8月1日，希瑟又越过丹尼斯直接打电话给供货商瑞恩·凯兹，询问关于试用品的状况。瑞恩·凯兹说，他未收到丹尼斯有关完成试用品的任何指示。他说，丹尼斯有时会“拖后腿”，但他又提醒希瑟，她的直接指示会激怒丹尼斯。希瑟说她会承担由此带来的任何责任。瑞恩·凯兹立即做出反应，并表示他会即刻开始筛选工作。



交流中断

在1993年8月10日的生产部门与营销部门的会议上，丹尼斯猛烈抨击了希瑟，指责她违反程序，直接打电话给瑞恩·凯兹。丹尼斯声明他“不是由营销部门领导的”，而且“凯兹是我的供货商，只有我才能和他联系”，最后，他表明“我不只为美容品工作，我还要考虑其他品牌，及其他需优先考虑的事情。”

会议一开始，丹尼斯的不满就爆发了，希瑟被他的猛烈抨击吓呆了，希瑟的情感受到了极大的伤害，她感到应该向鲍勃·沙奥，丹尼斯的老板申明她的理由。如果她不找到解决目前困难的办法，她会面临另一次失去销售机会的困境。

希瑟期望她给鲍勃·沙奥(附录1-1)的备忘录会得到即时的反馈。鲍勃很主动，希瑟很容易找到她，并从不让她感到营销是个障碍，鲍勃虽然仅在加拿大的生产部门工作了两年，但他已为Cherie公司在澳大利亚的生产部门工作了好几年，并且作为一名高层生产管理者他具有这样一种声望，即：欣赏营销部门的生机与活力。在1991年，他一担任加拿大的职位，即表明了他对营销的理解，他让营销部门参与生产部门的会议。

他改变了每月一次的生产部门的会议(OPS)，让营销部门也参加进来(MOPS)，鲍勃参与了所有的MOPS，他了解希瑟在8月10日会议上的难过的感受。

在希瑟写了那份备忘录后接下来的三个星期里，希瑟曾和鲍勃谈过好几次，但他只字未提那份备忘录，希瑟不能理解他没有反应的原因。希瑟不知道自己是应在9月8日的MOPS会议前和鲍勃·沙奥提起那份备忘录，还是在会议上再讨论这些问题和解决办法。



附录1-1 办公室内部文件

To: Bob Shaw

From: Heather King

RE: Operations and sales/marketing relations-elegante Carada

亲爱的鲍勃:

商业的成功依靠组织内部各职能部门为同一个目标和协运行, 因此, 我认为除非生产和营销部门回到正常轨道上, 并向共同的目标前进, 即为了美容分公司能获得商业利润而共同努力, 否则, 加拿大的美容分公司不会成功。

鲍勃, 在最近几个月, 我已感到我们两个部门之间的关系紧张, 问题已严重到涉及货运、仓储、采购、生产及计划的整个过程。这个品牌已受到这些问题的影响, 我们双方都可以提供一些报告加以证明。

例如:

a) 货运

- 给予霍尔特·伦夫鲁郡购买货物的赠品, 却被运到了温哥华
- 无论是销售品还是担保品均存在货运存货短缺的问题
- 挑选错误(按编号应送往英国的担保品, 送出的却是应送往法国的担保品)

b) 仓储

- 错误摆放化妆品拉链包、唇线笔及眼线笔、化妆刷、均导致销售损失
- 混淆新旧配方的产品、护肤液和护肤膏

c) 生产

- 盖帽松动
- 粘贴不牢
- 美容箱中未放入唇膏
- 礼品或销售品的缺失(如粉扑、其他组成物等)

d) 计划

- 对资金平衡表中已淘汰和中止的项目, 连续几个月未做调整

e) 采购

- 对关键的试用品、担保品等延误了三个月
- 在新设计的化妆盒中误放彩妆板
- 无法与关键人物接触

上述问题均对美容品的销售产生负作用, 更不用说我们的信誉和士气。

双方关系继续恶化, 昨天的事件——丹尼斯·格林愤愤不平于我的“破坏过程”, 因为我直



接打电话给瑞恩·凯兹——表明我们双方缺乏“共同目标”。丹尼斯关心程序胜过结果，他的部门，没有对早在5月25日即送出的备忘录做出反应，并且对以后的几次询问试用品的电话也不予理睬，我更关心的是完成责任，并用各种可能的销售方法，创造新的销售机会。

过程不是永久的，我们需要的和希望的是关于美容品这个品牌的结果。对于一个成功的开始而言，试用品是至关重要的，没有它们，我们的公司在多方面的投资，如报纸上的广告宣传、直销、训练、示范展示、厂房投资等均会以失败告终。若丹尼斯·格林准备对这些巨大投资承担责任，那么我建议他应替诺克先生承担此事。

为防这份备忘录的用意被误解，我声明，在过去几年里，在生产领域关于美容品的工作取得了一些进步，在很大程度上，这些成功是基于您个人的参与，而且我对此深表感谢。我相信，生产部门的每个人，都会分享您对我们成功的承诺，我也认为，生产部门的每个人，都会象他们关心过程一样关心结果。

鲍勃，我充分理解你们的工作负荷，但是，我不能理解，也不能接受，对近来的“试用品”问题，及其他类似问题的缺乏重视。在某些部门眼中，美容品可能不是应优先考虑的品牌，但若人们继续忽视它，继续把它视作“二等”品牌，那么我们将永远不可能获得它所具有的潜在成功。对美容品的“二等品”的态度会带来亏损，最终要由公司通过其他途径来弥补。勿庸置疑，这一分支的发展，对我们公司未来的成长和进步，是非常现实的。为促进双方更好的理解各自的日常压力和责任，我提议：邀请桑德拉·米兰诺（或您希望的其他人）到布罗尔大街的办公室来，和我们共渡一天或两天，同时，让特瑞和劳瑞也有机会，到生产公司各部门体验一下。通过这种方式，也许我们能认识到我们的目标是彼此相互关联。

我期待讨论上述或其他任何一个积极的方案，以使美容分公司能重获盈利，并且拥有一个成功的开端。

敬礼！

希瑟

HK/sd

1993年8月11日

于加拿大多伦多

附：我希望不必等到下一次MOPS会议就会收到丹尼斯先生的道歉。