



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

人力资源管理案例

Human Resource Development and Management Cases

狄祖善 (Joseph J. DiStefano)

西安大略大学毅伟管理学院

(加)

编

霍思安 (Ann C. Frost)

西安大略大学毅伟管理学院

吕峰 何伟 杨永恒 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

人力资源管理案例

Human Resource Development and Management Cases

(加) 狄祖善(Joseph J. DiStefano) 编
霍思安(Ann C. Frost)
吕 峰 何 伟 杨永恒 等译



机械工业出版社
China Machine Press

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

本书英文版由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

人力资源管理案例/(加)狄祖善(DiStefano, J. J.)等编, 吕峰等译. —北京: 机械工业出版社, 1999.5

(国际通用MBA教材配套案例)

书名原文: Human Resource Development and Management Cases

ISBN 7-111-06627-8

I.人… II.狄… III.劳动力资源—资源管理—案例 IV.F241

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第17572号

出 版 人: 马九荣(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 郭 荣

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年5月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·11.25印张

印 数: 0 001—5 000册

定 价: 25.00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，同时在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，以及范围宽广的非学位课程。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。

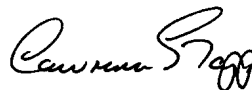
中国项目

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名门必修课程而编写的，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

狄祖善(Joseph J. DiStefano)

狄祖善在西安大略大学毅伟管理学院任组织行为学教授，并任位于香港会议展览中心的亚洲毅伟的郑裕彤工商管理学院行政总监。自从1968年加入毅伟管理学院以来，曾担任皇家银行特聘国际商学教授、在与清华大学合作的北京商学计划中担任总监、在瑞士洛桑IMEDE/IMD担任主管人力资源的副院长及兼职教授。他在伦斯勒工学院获得理科学士学位，在哈佛商学院获得工商管理硕士学位，在康奈尔大学获得社会心理学硕士和博士学位。曾获西安大略大学普列娃最佳教师奖，并在美国和加拿大的多个私营与公共机构董事会中担任董事。

狄祖善教授的研究方向为人力资源管理、组织效率和跨文化管理。他撰写了90多个案例和许多学术论文，是多部著作的合著者之一，包括《国际管理行为学：从政策到实践》(第1版已被译为中文，目前最新版为第3版)和《高效管理措施》。

狄祖善教授蜚声国际，除为多所大学和各政府部门服务以外，他的客户还包括艾克桑石油公司、索尼、万国宝通银行、柯达、通用电气、商联和世界银行等企业与机构。

霍思安(Ann C. Frost)

霍思安现任毅伟管理学院组织行为学助教，是韦特劳弗教席专聘研究员。她于1995年进入毅伟管理学院，此前曾在洛维尔的马萨诸塞大学工业竞争中心任博士后研究员，并在麻省理工学院的产业绩效中心任助理研究员。她在不列颠哥伦比亚大学获得商学学士和理学硕士学位，并在麻省理工学院斯隆商学院获得工业关系博士学位。

霍思安教授的研究方向是比较环境中工作环境的重建、比较工业关系与人力资源管理以及组织的动态变化等。

编者的话

公司发展到一定规模时，对人员的管理便无法继续以个人的临时方式进行。要有效地发挥组织的作用，公司需要有符合战略目标的结构、系统和程序。尤其需要人力资源管理系统，以确保人员数量恰如其分，训练有素，并献身于公司所制定的战略目标。

本案例集主要针对这些系统，探讨怎样进行设计和实施，以获得特定的组织目标。特别值得指出的是，这些案例重点突出公司在迅速发展的亚洲经济环境下运营的人力资源需求。这些案例分析了如何利用人力资源战略和系统来使这些公司在本行业中取得并保持竞争优势。

本案例集并非为那些将成为人力资源经理的人才专门设计的，这些案例旨在为总经理们介绍本领域的基本概念和要素。我们的目的是帮助总经理们懂得人力资源管理以及建立人力资源与企业战略关系的良好思维方式。

当完成对这些案例的分析和讨论时，您应有如下收获：

- 如何制定适应总体企业战略的人力资源战略。
 - 一流的人力资源管理人员应当完成哪些工作。
 - 人力资源管理的一些关键功能，以及这些功能如何在增强和保持竞争优势方面发挥作用。
-



Gratefully acknowledges the
sponsorship of this case book by



EXXON ENERGY LIMITED

**Partners in the delivery of management
education materials to students in the
People's Republic of China**

EXXON and ESSO Companies in China and the Richard
Ivey School of Business are committed to the development
of MBA students in China, and are proud to introduce this
new case book in '**Human Resource Development and
Management**'

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario





目 录

案例1 HCM饮料公司

马克·约翰逊先生目前担任总部设在越南的**HCM**饮料公司的总经理，他必须决定采取何种措施来解决**HCM**公司当前业务不断下滑的问题。该公司员工对于自己的工作缺乏动力、态度懒散，却把公司业务的不景气归咎于天气原因。发现问题并找出解决方法是约翰逊所面临的最大问题。

☛P1

案例2 办公室设计合作(泰国)有限公司

一家中国台湾地区与泰国合资公司下属的泰国生产部门的总经理和经营经理正在面临严重的困难。自三年前由台湾调入泰国后，他们一直与其他来自台湾和两位来自北美的同事以及几位泰国的管理者共同从事公司的管理工作。公司的绝大部分员工均为当地的泰国人。公司的绩效无法达到任一方合资的要求，这一问题对于公司的总经理来说尤为尖锐，因为他的父亲目前担任台湾合作控股公司的董事长。公司所面临的问题包括频繁的人员变动，由于一家美国公司脱离当初三方合伙的结构而带来的变化，两种文化之间的交流以及员工对于公司今后的发展存在一种普遍迷惑心理等。本案例用以帮助学生逐步确定上述问题并在复杂的国际环境中采取适宜的措施。

☛P12

案例3 Black & Decker-东半球公司与评估培养方案的创新

贝尔·兰卡斯特先生是**Black & Decker** -东半球公司的新任总裁，他目前正在尝试采用一种新的业绩评估和管理开发系统。**Black & Decker**是东半球一家实力相对较弱的公司，因此兰卡斯特先生认为有必要大力增加这一地区管理人员的数量并提高他们的素质。为协助开发过程，兰卡斯特先生正在考虑在这一地区采用一种美国人设计的评估培养方案(**ADP**)。这一方案将使用同行、分公司以及管理者的反馈以协助员工掌握管理技术和增强个人的责任心。虽然**Black & Decker**北美公司曾成功地采用过这种评估培养方案，但是兰卡斯特先生所率领的最高管理层工作组的成员仍然担心这一方案将在东半球导致失败。他们认为这一系统面临着巨大的文化障碍，如果兰卡斯特先生着手实施该系统，他将遭到灾难性的失败。

☛P22

案例4 LG集团：培训未来全球性的领导者

LG集团的董事长Bon Moo Koo先生宣布该集团将在1995年至2005年之间将收益额由380亿美元增长到3 800亿美元。预计大部分收益的增加将来自新增加的国际销售收入。在这种情况下，LG集团将必须增加1 400位新的全球领导者。金先生和他所领导的工作组必须确定这些新全球领导者所应具备的素质和能力以及如何对他们进行培训。

P36

案例5 莫斯科空中之星饭店

莫斯科空中之星饭店是前苏联民用航空总局和一家加拿大公司合资建立的饭店。本案例用以说明将一座未完工的大厦建成为一家具有西方风格的饭店所面临的困难，这一项目被誉为“位于俄罗斯经济政治旋风中心的一块绿洲”。空中之星要求的质量和服务水平并不容易达到，因此这家饭店所需的员工数量是西方同类饭店员工数量的两倍。饭店开始营业时有20位外国管理者从事管理工作。这一数字本应减至10人，但结果却增加至22人。员工和外国管理者的数量对公司的财务预算具有重大的影响。本案例对公司的招聘过程、新员工指导方案、管理者培训方案以及工资制度等均给予说明。无法调动员工的兴趣参与饭店的工作或成为合格的管理人，这使总经理和培训部主管感到非常失望，也是空中之星饭店管理层所面临的主要障碍。

P52

案例6 百事公司百临挑战——1992年的俄罗斯遭遇

1992年5月，俄罗斯正处于由计划经济向市场经济的转轨时期，百事公司已先于可口可乐公司进入俄罗斯，并对于进一步扩大其市场占有率持乐观态度。然而，百事公司需要一家俄罗斯公司来实施其战略。以往百事公司通过位于维也纳的分公司从事前苏联业务的经营，但是现在该公司需要雇用和培养俄罗斯的员工和管理者。比尔·沙迪今年31岁，目前担任百事国际公司人力资源部经理一职，他将负责建立百事公司的俄罗斯分公司。于近期抵达莫斯科后，比尔发现有许多问题亟待解决，包括业务基础设施不完整，语言、文化和种族等多方面问题，缺乏稳定性的法律法规，以及具有相关业务经验的俄罗斯人数量寥寥无几。他所面临的挑战是聘请销售经理和技术工程经理各一名，同时完善员工工资制度，以及开展百事公司的俄罗斯分公司的优先培训计划。本案例用以说明中层过渡管理者所面临的地方化问题。

P62

案例7 斯派应用系统公司——安娜面临挑战

至1993年9月，安娜·索拉里已在斯派应用系统公司任职六个月。作为人力

资源部主管，安娜已经开始着手为该部门设立一个基准，她可以据此预测2000年的部门前景并制定相应战略。这将是她职业生涯中最有趣的挑战之一。自加入公司以来，安娜已经从人力资源部领导层工作组那里了解到该部门的未来发展方向。该工作组由人力资源部的新任总经理斯坦芬·米勒率领。迅速和顺利完成变革面临着来自内部和外部的压力，因此安娜认为人力资源部的前景应在新年之前及时获得确认。

P79

案例8 玛丽亚·曼西妮——外籍员工工资(A)

玛丽亚·曼西妮工作已经将近一年，这是她的第一份全职工作，近期内她将得到米兰总部所给予的加薪奖励。玛丽亚来自北美，目前任职于中国香港一家意大利时装店。出乎她的预料，她需要大量承担超出当初合同规定的责任。此外，中国香港的生活费用以及通货膨胀率都超出了她的预计。她担心此次加薪并不能满足她的生活环境要求，因而正在考虑采取解决方法。本案例的目的是帮助学生了解影响外籍员工工资的个人、文化以及环境因素，并提高他们在处理此类决议方面的能力。

P90

案例9 艾洛娜·单——比眼睛看到的更多(A)

中国成都帝国控股有限公司的新任总经理艾洛娜·单正在考虑她的下一步工作。她开始这项工作仅仅一个月，就发现帝国公司亟待进行某些变革。她也意识到，发起这些变革将是一个相当大的挑战。因此，艾洛娜需要设计一些行动方案，以便既能够解决需要变革的问题，又能与员工维持良好的关系。

P97

案例10 泰朴水果贸易有限公司——出售家族企业？(A)

泰朴水果贸易有限公司总经理面临一个艰难的抉择：是否把这个家庭企业以及可以把企业带向进一步成功所必须的资源和经验出售给一个上市公司。复杂的家族关系，包括经营印度尼西亚子公司的叔父的逝世及父亲离开公司去处理公司的巨额损失，大卫·钱面对着一个很难理清的困境，他想知道处理该困境的最好的行动方针是什么。他最关心的是，中国大陆商业环境能否为他的香港公司提供持续的增长，以及环境中蕴涵的商业风险。除此之外，他在为了服务于家庭需要而将自己对法律方面的兴趣埋没了几年之后，又有了一个要从事法律业的个人抱负。这个案例涉及到一个家族所有企业在转化过程中需要解决的一些典型的问题。

P107

案例11 爱伦·莫尔(A)：在韩国的生活和工作

爱伦·莫尔是一名系统顾问，被派往韩国去负责一个项目。这个项目包含了

一个由三名北美顾问人员和五名韩国顾问人员组成的小组，这五名韩国顾问人员代表着一个由一个著名的韩国联合集团公司和一个久负盛名的北美信息技术公司共同建立的合资企业。这些美国人要参加最初七个月的工作，以便把他们的专业技能和知识传达给这些韩国人，后者在这一领域几乎没有什么经验。鉴于爱伦的上级安德鲁·基尔帕特里克在韩国的这个课题上具备相当的知识，在确保合同成功方面起了不可缺少的作用。安德鲁之所以选择爱伦作为北美方面项目经理的重要人选，是因为她具备出色的项目管理技能，和给他留下深刻印象的从事国际化管理的经历。

爱伦一到达韩国，就发现韩国顾问人员的技能远远达不到她所预想的水平。除此之外，爱伦也弄清楚了她和韩方管理人员杰克是合作管理者，但一涉及到该由谁来给小组下命令及项目的工作范围究竟是什么问题上，两个人之间立刻出现了紧张状态。这种紧张状态逐步升级，直到局势很明显地表明了项目进度落后于计划，而且韩国人根本不听从爱伦指挥。韩国人坚持认为问题出在爱伦身上。安德鲁强烈反对。安德鲁和爱伦必须决定工作如何进行下去。

P115

案例12 大卫·肖特

多伦多杰姆斯-威廉姆斯新型企业集团的管理合伙人大卫·肖特面临着一个棘手的问题。他要与香港籍的鲍勃·陈，一位有辞职意向的公司现任高级会计师进行会谈。在鲍勃想要发展其税收方面的专长时，却被安排作临时的审计工作。在此过程中，文化差异在一定程度上引起了重大的误解。文章还描述了此次事件中涉及的许多合作伙伴及管理人员的看法。正是由于鲍勃表现出似乎愿意接受审计工作安排的种种矛盾信号，才产生了混乱。“鲍勃·陈”作为一个与此相对应的案例，从高级会计师鲍勃的角度进行了描述。这两个案例相互配合使用。

P130

案例13 鲍勃·陈

鲍勃·陈是杰姆斯-威廉姆斯公司的会计公司的一名高级会计师，他正面临与公司在多伦多的新型企业集团的经营合伙人大卫·肖特的一场敏感性的会晤。鲍勃是香港本地人，毕业于皇后大学，当他想专门从事税收方面的工作时，已经被委派了一项临时的审计方面的任务。在这个过程中，发生了由于文化间的差异所产生的严重误解，鲍勃眼看就要辞职。对这一事件中所涉及到的其他合伙人和经理们的行为也做了描述。它的姊妹篇，“大卫·肖特”，描述了从管理合伙人的角度是如何看待这一事件的。这两个案例可以相互配合使用。

P139

案例14 五星啤酒——绩效工资

长期以来，五星啤酒公司一直是北京市场的领先者，但是最近，公司却度日

艰难。五星啤酒的市场份额下降，产品质量很差，员工士气和激励水平也始终低落。现在，一家美国投资集团和北京市政府合资成立了五星啤酒合资公司，新的东西方结合的管理工作组正试图变革五星啤酒公司的报酬机制，以求在1997年内重新树立其市场领先地位。本案例的目的是为了思考报酬(例如绩效工资)与其他组织设计因素(例如战略、结构和人力资源政策)之间的关系，从而实现全面的组织变革。

P146

案例15 迈向战略角色——一家中国台湾公司的人力资源管理和组织转型

本案例讲述了一家中等规模、多样化经营的中国台湾公司的高级人力资源经理陈艾娃第一年的工作情况。艾娃努力想使人力资源部成为最高管理层的战略伙伴。艾娃开发了许多新的人力资源系统，但是这些系统并未被全部积极采纳。另外，人力资源部的员工工作时间过长并且压力很大，所以并不十分愉快。在案例的结尾部分，艾娃在思考下一步应该怎么办。她忧心忡忡，不知道自己正在做的事情是否对公司、她的员工和她自己都是最有益的。

P157

案例1 HCM饮料公司

本案例是由J.Steward Black和Allen J. Morrison 博士编写的。该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。出于保密起见，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。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。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, The Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1998, Ivey Management Services. 版本：1998年3月17日

1997年9月19日，星期五，上午7:45，市场部办公室的灯还没有亮。此刻，HCM饮料公司31岁的总经理马克·约翰逊(Mark Johnson)先生正坐在邻近的一个小会议室里，奇怪为什么还没有人来上班。约翰逊和市场部经理迪恩(L.M. Dinh)先生计划8:00开会，首先应该例行介绍一周的最新情况。7:55，职员们开始陆续地上班了。8:00刚过一点儿，迪恩走进了他的办公室，但是他把公文包放在办公桌上、手机放在充电器上，随后又走出了办公室。当迪恩快要走出大楼时，约翰逊走出会议室喊住了他。迪恩说他很快就回来，约翰逊还没来得及反应，他已经走出去了。约翰逊看了看表，无奈地摇摇头。他转过身问一名市场部职员麦小姐：“迪恩先生去哪里？”麦小姐回答说：“去吃早餐。”

约翰逊走向会议室时不禁意识到，这体现出当地市场部人员对工作的漫不经心。约翰逊对公司业绩的持续下降深深地忧虑，但是似乎除了他老板凯文·巴特森(Kevin Patterson)之外，他是唯一一个为此担心的人。亚太地区副总裁巴特森曾经清楚地告诉约翰逊，公司已经将亚洲作为今后十年实现迅速增长的目标市场。巴特森还强调，这家首次进入越南的公司只是一个开始，在今后几年里，公司向越南的投资总额将达到数亿美元。但是，尽管约翰逊已经尽了最大努力，自他上任后，销售额和利润仍然逐月下降。两天后，约翰逊将飞赴香港向他的老板汇报



HCM公司的业绩，由于公司的业绩不佳，他的确有些害怕这次会面。

公司背景

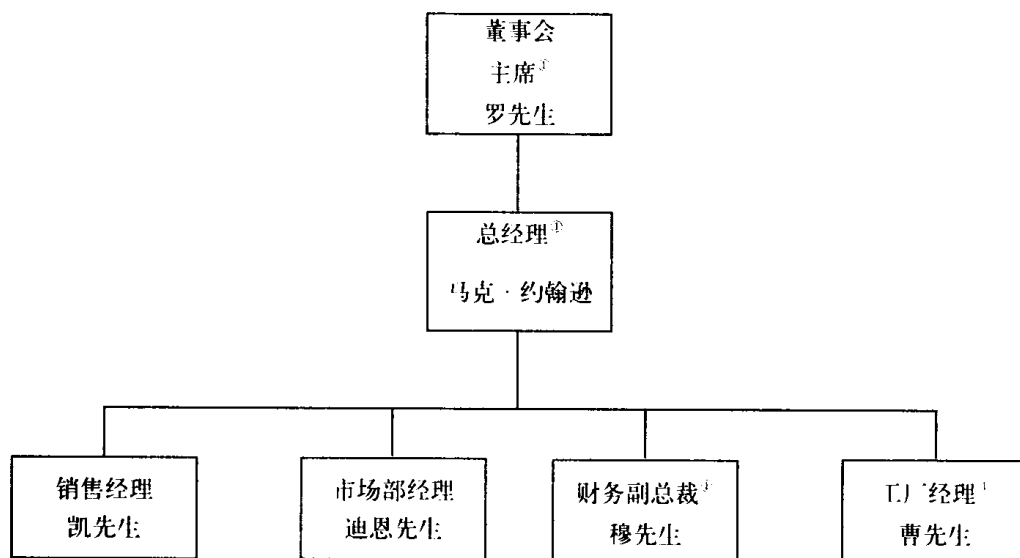
HCM饮料公司是1994年夏天成立的一家合资公司，投资双方分别是总部设在美国的大型跨国食品与饮料公司(拥有49%的股份)和当地一家国有饮料公司(拥有51%的股份)，这是美国公司首次在越南投资。这家合资公司将使美国公司得以进入一个潜在的巨大而且快速增长的市场，而当地国有公司可以得到西方的技术、资金和市场营销经验。

正是基于这种相互的利益，合资公司很快就得到了许可，在越南市场生产并销售软饮料。第一年，美国公司投资了两百多万美元用于新的装瓶设备。至1996年底，HCM饮料公司已经成为越南第二大碳酸饮料公司。越南最大的饮料公司，越南饮料公司(VBC)，是位于河内的一家国内公司，也是HCM饮料公司的主要竞争对手。

HCM饮料公司的总部设在胡志明市郊区的一个小镇，工厂也设在这里。出于分销方便的考虑，仓库、销售部和市场部都设在离此25英里远的胡志明市内。

HCM饮料公司有300名全日制的工厂工人和大约200名临时工人。工厂一天24小时三班制生产，每班八小时，有一小时的用餐休息时间。因为工厂附近没有地方吃饭，所以工厂内部的HCM公司食堂提供免费用餐。由于从市内到工厂来的公共交通条件很差，公司的班车从市内一个指定集中地点接员工来工厂上班，下班后再把他们送回去。

HCM饮料公司的高级管理层包括五名全日制经理，其中三名是董事会成员。(见图1-1，HCM饮料公司组织图。)管理层工作组每周召开一次办公会，提供各部门当前活动的进展情况以及未来的计划。因为总经理、工厂经理和财务副总裁在工厂内或工厂附近都有自己的办公室，办公会通常在工厂内的会议室举行。



注：①董事会成员

图1-1 HCM饮料公司组织图