

高职高专
物流管理专业
工学结合模式
教材

采购与仓储实务 实训手册

曾益坤 主 编
周宁武 副主编

清华大学出版社



高职高专
物流管理专业
工学结合模式
教材

采购与仓储实务 实训手册

曾益坤 主 编
周宁武 副主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是针对企业采购管理与仓储管理岗位任职要求而开发的配套实训指导手册,精选了采购实务部分的“采购入门训练”、“供应市场分析”、“采购方式选择及招标书制作”、“采购成本管理”、“供应商管理”和仓储实务部分“仓储基本操作训练”、“仓储业务管理”、“库存管理”、“仓储管理软件操作及评价”、“仓储管理绩效评估”共十个实训项目。本书每个实训项目都按照项目化教学法要求编写,力求通过相应项目的实际训练,使学生熟悉采购与仓储流程,树立现代采购与仓储管理理念,掌握采购议价策略与谈判技巧,获得供应商信息调研、采购比价、采购执行、仓储方案执行、库存管理等各环节的岗位技能。

本书主要适用于高职高专院校物流管理专业及相关专业学生的学习,同时,也可以作为中等职业学校物流专业学生和企业物流经营管理人员及从业人员的职业技能培训教辅用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

采购与仓储实务实训手册/曾益坤主编. —北京:清华大学出版社,2012.8

(高职高专物流管理专业工学结合模式教材)

ISBN 978-7-302-28400-0

I. ①采… II. ①曾… III. ①采购管理—高等职业教育—教材 ②仓库管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 055817 号

责任编辑:刘士平

封面设计:常雪影

责任校对:袁 芳

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14

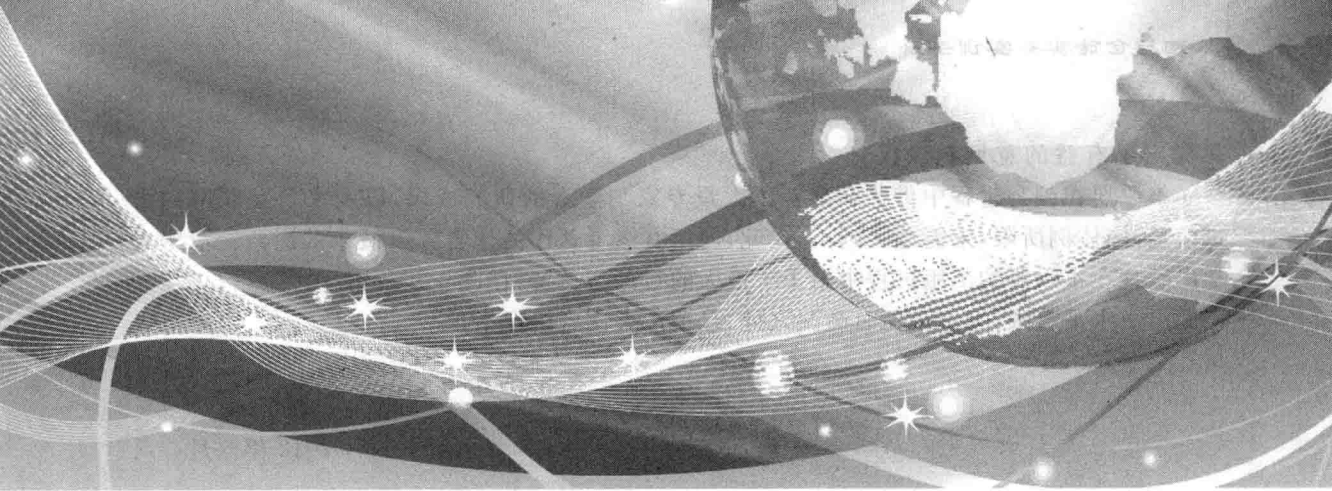
字 数:244 千字

版 次:2012 年 8 月第 1 版

印 次:2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:28.00 元



前言

采购与仓储实务为高职物流管理专业课程的学习奠定了牢固的基础,通过采购、仓储业务能力的培养,帮助学生提高物流岗位的通用能力;同时,作为物流岗位重要的节点技能课程,该课程的学习和实践更有助于培养学生独立解决实际问题的岗位技能。

由于采购与仓储实务是一门实践性很强的课程,因此本手册共设计了十个综合实训项目,以辅助课程的学习。完成这些项目既需要动脑思考,又需要动手操作,有时还需要手脑并用。正是这样的训练才能有效提高学生的专业技能。同时,也希望同学们在执行项目过程中既要独立思考、独立完成任务,也要注意与同学之间互相讨论、合作、学习。

通过本手册的学习和训练,学生能够熟悉工商企业采购与仓储业务流程,树立现代采购与仓储管理理念,掌握采购议价策略与谈判技巧,获得供应商信息调研、采购比价、采购执行、仓储方案执行、库存管理等各工作环节的岗位技能,从而在初次就业时,就能够从事采购助理、采购员、采购经理助理、出库管理员、入库管理员、保管员、理货员、分拣员、仓库经理助理等岗位的工作;毕业后再经过三年左右的职业发展,可定位于采购经理、仓库经理等职位。

本手册由曾益坤教授任主编,周宁武任副主编。编写分工如下:综合实训一、综合实训二由曾益坤(湖州职业技术学院)编写;综合实训四由应志军(湖州职业技术学院)编写;综合实训三、综合实训五至综合实训八、综合实训十由周宁武(湖州职业技术学院)编写;综合实训九由倪志和(湖州锐格物流科技有限公司)编写。湖州长运公司的孔月峰、湖州老大房超市有限公司的谢艳、湖州浙北大厦购物中心有限公司的方红春、湖州德马物流系统工程有限公司的史红参与了本手册的资料收集工作,并为本手册的编

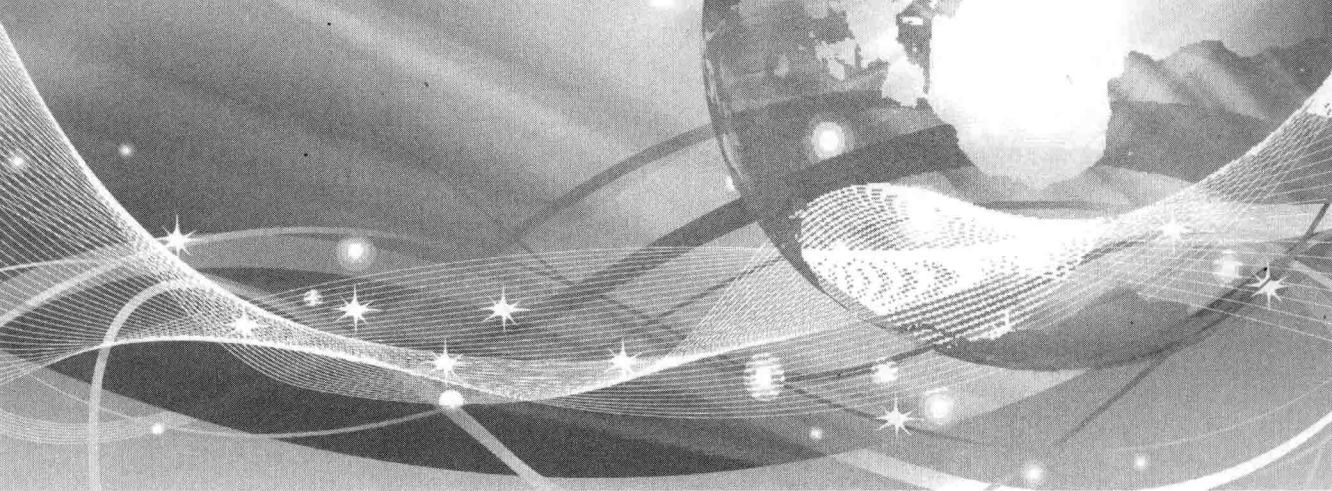
写提出了有益的意见和建议。

本手册在编写过程中借鉴和参考了大量专家与学者的研究成果,以及来自互联网的大量信息,因体例所限,未能逐一列出,在此,向所有参考著作的作者致以诚挚的谢意。清华大学出版社在本手册的出版过程中给予了极大的帮助与支持,在此一并致谢。

由于水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2012年5月



目 录

综合实训一	采购入门训练	001
综合实训二	供应市场分析	021
综合实训三	采购方式选择及招标书制作	041
综合实训四	采购成本管理	059
综合实训五	供应商管理	081
综合实训六	仓储基本操作训练	105
综合实训七	仓储业务管理	133
综合实训八	库存管理	147
综合实训九	仓储管理软件操作及评价	169
综合实训十	仓储管理绩效评估	191
附录一	课程学习说明	213
附录二	课程考核说明	214
参考文献		217

综合实训一 采购入门训练

实训目标

- 明确采购人员的基本职责；
- 能够站在企业的立场上分析和解决采购中遇到的问题；
- 审视自己与一个合格采购人员的差距，明确努力方向。

实训方式

通过网络等搜集相关资料，以案例分析为主，同时结合调研及现场教学等形式，使每位同学能积极参与其中，经过讨论，得出结论。

实训准备

- 知识准备：商务礼仪、市场调研及搜索引擎等基本知识，工商企业采购工作相关知识等；
- 环境准备：配计算机的商贸综合(调研)实训室或普通教室(桌椅可拼接，可上网，有无线网络更佳，学生可自带笔记本电脑)。



拓展知识

1. 采购人员应具备的基本素质

在现代企业中,采购部门的作用越来越大,采购人员素质的高低直接影响企业的经济效益,因此优秀的采购人员应该德才兼备,以德为先。

(1) 品德方面

① 公正与诚实。采购人员必须以公平、公开、公正的方式来评价供应商,不可心存偏见,厚此薄彼。应该以实事求是的态度与供应商来往,不可有欺瞒行为,造成不道德的采购。

② 临财不苟。采购人员所处理的“订购单”与“现金”并无太大差异,因此难免被“唯利是图”的供应商所包围。无论是威迫(通过人际关系)或利诱(回扣或红包),采购人员必须维持“平常心”、“不动心”,否则以牺牲公司权益,图利他人或自己,终将误人误己。“重利忘义”之徒,实难胜任采购职责。

③ 敬业精神。采购人员必须具有高度责任心,负责调度企业所需物料,绝不能使企业出现“停工断料”事件。

④ 虚心与耐心。采购人员虽然较占上风,但对供应商的态度,必须公平互惠,不耻下问,虚心求教,不可趾高气扬,傲慢无礼。与供应商谈判或议价的过程,可能相当艰辛与复杂,采购人员更需有忍耐、等待的修养,才能“欲擒故纵”,气定神闲地进行工作。居于劣势时,也能忍让求全,不瘟不火,克尽事功。

(2) 才能方面

① 价值分析能力。采购人员必须具有成本意识,精打细算,锱铢必争,不可“大而化之”。采购人员必须具有“成本效益”观念,所谓“一分价钱一分货”,不可花冤枉钱,不可采购品质不好或不堪使用的物品。随时将投入“成本”与产出(使用状况——时效、损耗率、维修次数等)加以比较;此外,对报价单的内容,应有分析的技巧,不可以“总价”比较,必须在相同的基础上,逐项(包括原料、人工、制造费、税金、利润、交货时间、付款条件等)加以剖析评断。这就要求采购人员必须对所在行业的市场动态有一个把握,包括对供应商产品、技术、市场的全面了解。

② 预测能力。在动态经济环境下,物品的采购价格与供应数量经常调整变动。采购人员应能依据各种产销资料,判断货源是否充裕;通过与供应商的接触,从其“惜售”的态度,能揣摩物品可能的供应问题;从物品原料价格的涨跌,能推断采购成本将受影响的幅度有多大。总之,采购人员必扩充视闻,具备“察言观色”的能力,对物品将来的供应趋势能预谋对策。

③ 表达能力。采购人员无论是用语言或文字与供应商沟通,必须能正确、清晰地表达所想采购的各种条件,例如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等,避免语意含混,滋生误解。特别是忙碌的采购工作,使采购人员必须具备“长话短说,言简意赅”的表达能力,以免浪费时间。“晓之以理,动之以情”来争取优惠的采购条件,更是采购人员必须锻炼的表达技巧。

④ 专业知识。采购人员对其经办的产品,若能了解原料来源、组合过程、基本功能、品质、用途、成本等,将有助于与供应商的沟通,并避免由于信息不对称导致的吃亏上当。有了专业知识,才能主动开发新来源或替代品,这都有助于降低采购成本。

⑤ 应变能力。尽管可以根据一些理论和现象进行市场的预测,但是,市场还是会时时发生变化,并且这种变化未必是我们能够预测到的,这个时候就需要采购人员具备一定的应变能力。

2. 采购伦理

因为采购人员手握大量资金,且其又同时扮演对外谈判的角色,跟厂商进行接洽。因此,他们的立场与道德对于公司和厂商而言都非常重要。他们必须非常杰出,而且行为上也大公无私。因此,公司应将采购人员在采购业务上必须遵守的基本道德,以具体规定的方式明示出来。这就是采购伦理。另一伦理问题是采购人员对于赠礼、接待等问题的处理。大体而言,大多数公司的做法是严格禁止赠礼与接待,某些公司则在有限度的范围内予以同意,而少数的公司则采取放任的态度。

这里我们摘取美国采购管理协会发表的“有关采购习惯的原理与基准”的一些要点,供大家参考:

(1) 采购人员在任何交易中首先考虑公司利益,而且要信赖公司的经营方针,循此完成业务。

(2) 采购人员必须善于接纳相关人员的意见,此类意见在不至于伤害采购部门权威与责任的限度内,应予以重视和评估。

(3) 采购人员切勿持有偏见,务必使支出的金额都能发挥出最大的效用。

(4) 采购人员必须经常致力于有系统地获得与采购物料有关的知识,同时也谋求采购部门采购事务合理化并使采购手续更有效率。

(5) 采购人员在整个采购活动中务必廉洁诚实。必须避免任何形式、形态下可能受贿的情形。

(6) 对于正当的来访厂商,采购人员必须在许可的范围内,迅速且郑重的接待来访者。

(7) 采购人员要尊重自己的职责,同时在不损害采购业务顺利进行的范围内,使别人也尊重自己的职责。

(8) 在情况许可下,采购人员必须为相关部门的工作提供意见和建议,且从旁协助。

(9) 对于以采购业务的发展及强化采购立场为目的的各种团体与个人,采购人员必须给予全面的协助。

3. 食堂采购难题

经营食堂应该是最简单的小生意,假设你是食堂的经理,怎样才能有效防范食堂采购中的贪污问题?这可是一道考验管理者的综合题,因为任何商品的标准都不如粮油、青菜、油盐酱醋、鸡鸭鱼肉复杂;任何商品质量都不如每天需要变换口味的饭菜难以衡量;任何产品的价格都不如员工顿顿吃的东西敏感。不信你试试看,你能管好一个食堂吗?

有人可能说,如果我是食堂的经理,食堂采购就是我管理的重点。必要的时候,可以采取如下一些措施。

(1) “我、我妻子或者我的亲信亲自去买。”

这样一来你不就成个体户了吗?你的食堂(公司)还能做大吗?如果再有第二个、第三个食堂你怎么管?再说了,别以为亲信就不会骗你,人是这个世界上最高级,也是最易变的动物。在缺乏监督和约束的环境中,你妻子都会藏私房钱。一个深圳制衣厂老板自嘲地跟我说:“自从我丈母娘管了食堂后,我小姨子和小舅子家里就从来不买菜了。”仅靠亲情管企

业是不行的。

(2) “那我就派两个人去买,一个买,一个监督。”

可是管过企业的人都知道,在现金交易、无发票,并且质量和价钱每天变化的菜市场中,采购者抵御诱惑的能力是很差的,靠人盯人是不可靠的,因为两个人可以很快达成攻守同盟。我见过有的公司甚至还用三个人去买菜,两个人负责买,一个人复秤。结果怎么样?除了整天吵架之外,仍然不能解决问题。更关键的是:千万别忘了,你经营的可不是什么暴利生意,一个人能干的活,三个人干,你的饭菜成本怎么能下来?

(3) “那我就采取轮班制,每次去买的两个人都不同。”

一看你就是不懂食堂生意。千万别小看油盐酱醋、青菜土豆、鸡鸭鱼肉这些人人都知道的东西,它们的采购可是很专业的活儿,不信你问你妻子和妈妈。一个不懂菜市行情的人往往会让小贩骗秤和欺价。如果你为了防止贪污,买的东西质次价高,你的食堂生意还有竞争力吗?

(4) “那就采购的人固定,监督的人轮换。”

可是一个不懂行的人怎么可以有效监督一个天天采购的人?他可以非常容易地同供应商表演完美的双簧,让监督的人成为聋子的耳朵。不仅如此,犯罪心理学证明:监督越严厉,人的犯罪心理越强,监狱就是最好的证明。采购者每天被不同的人盯着,这对采购者实际上是双重人格侮辱,因为他的假设是:你不仅会贪污;你还会拉别人下水一起贪污。如果你被这样假设了,不贪污都对不起自己了!还谈什么发挥主观能动性,同小贩斗智斗勇买便宜的青菜茄子、猪肉粉条?

(5) “那我就公开招标选总供应商。”

这又是外行话。的确,一些大餐馆或饭店对饮料烟酒和粮油等商品采购用总供应商独家采购制度。这是因为这些商品是标准产品,而青菜土豆、鸡鸭鱼肉是非标准产品,质量和价钱每天都可能变,你怎么制订标书?谁能预测,8月猪肉上涨10%,9月山东黄瓜大丰收每斤只卖1角?因此,即使你有总供应商,还是要有人知道行情,因为这些青菜副食是食堂成本的大头。

看到此,我估计很多人开始纳闷:这么简单个食堂生意,管理竟然如此复杂?这就对了,因为你是外行。如果一个真正管过食堂,而且成功管理过食堂的人,这个问题对她(他)就是小菜一碟了。这就是管理永远是具体的道理——外行不能管内行。

一次偶然的机会,我碰到一位真正管理过食堂的经理(以下简称该经理),该经理的一席话让我茅塞顿开。该经理的一些措施或许可以有所借鉴。

【开源节流】

我问该经理:“你的食堂采购由谁负责?”

该经理说:“看买什么。每天需要买的青菜副食由大师傅负责,不需要天天买的粮油酱味招标,清洁用品等杂项由食堂经理买,炉灶器具锅碗瓢盆等固定资产(该经理的定义)由我亲自负责。”

我又问:“大师傅去买菜有人监督吗?”

“没有,我们只监督买回来的东西是不是短斤少两,因为很多东西是大师傅去市场订,供应商给送;送来的东西由厨房小工复秤记录。”该经理说。

“不怕大师傅吃回扣吗？”我问。

该经理说：“不怕。这个食堂是物业公司的，每人每天只是7元钱的伙食定额，扣掉主食和其他费用，每人每天副食只有4元钱。大师傅要用4元钱，买回能做四菜一汤的材料已很不容易了，哪里还有吃回扣的缝儿？”

我很奇怪，问：“为什么？”

该经理说：“我做生意先讲开源，后讲节流。因为一个生意得先有营业额，后才能有利润。我的重点是如何让吃饭的人满意，他们满意了，他们公司才能给我续约。他们满意了，我同公司谈伙食承包费、水电费和客人招待费才容易。”

【顺应人性和自然规律】

我继续问：“很多食堂采购都让经理费脑筋，往往用很多方法去控制。他们的担心也是有道理的，每个人的菜金再低，几百人加到一起，一年下来细水长流也是一笔不小的数。你为什么对你的大师傅那么信任，他是你的亲戚吗？”

该经理笑了：“我在深圳经营四个食堂，我哪里来那么多能做饭的亲戚？其实菜市场采购吃回扣的事，都是那些公司自己办食堂的人做的事，为什么？管食堂的人不懂行，再加上管食堂的人往往是什么行政部经理，他们还有很多别的事要管，不可能在食堂上下那么多工夫。这些大公司以为靠什么复杂的程序、制度和人盯人监督就能解决回扣问题，那是瞎掰。同样是菜心，有的是今天刚从地里摘的，有的是前天摘的，淋上水都是新鲜的，你怎么监督？一副猪下水上午卖30元钱，到晚间5点以后就10元钱了。如果采购的人想给你省钱，他会跟摊主说，有剩下来的下水给我送来；如果他照章办事或心情不顺，你就要花30元。再说了，逢年过节供应商送他一条烟，下来的新鲜水果送他一篮，这些事你能管得住吗？更关键的是你需要管吗？所以管不来的事，就不能硬管；要换着方式管才行。我能管的是每人4元钱的菜金，你给我做出让吃饭人满意的四菜一汤；如果在这个前提下，你还能吃到回扣，那就是你的本事；如果你真有这个本事，你小子就不需要当大师傅了，你可以当食堂经理了。为什么，因为你能管好大师傅。”

大多数数人只知道“治大国如烹小鲜”，而不知道这只是半句话，其实老子的意思是：管理者如果能顺应人性和自然规律，治大国就如炒一碟小菜那样容易了。这个经理显然是知道老子整句话的人。

【让所有人都有点小权】

我又问：“粮油酱味不是也会影响饭菜质量嘛，为什么不归大师傅一起采购？”

这位经理狡黠地看了我一眼，说：“这就是我的特殊管理方法。别的公司采购都统一，我就要分散。我认为一个人过手的金额越少，贪污的可能性也越小，不信你看那些大贪污犯都是权力大的人。为什么？过手金额太大，掉一点小渣对人诱惑就很大。我不知道为什么有些公司非要把所有东西都集中起来采购。不仅如此，其实很多东西，买的人不如用的人懂行。”

“所以我把采购权分开。把需要采购的东西，首先按性质分。是标准产品不管金额大小，能招标的就不独立采购，比如：粮油招投标，盐、味精、酱油、醋这些东西虽然金额小，也招投标。这叫什么？尽可能不诱人犯罪。现在买十瓶啤酒都可以讲价，所以要尽可能把漏洞堵上。不能招标采购的，比如副食青菜，不论金额多大，要直接交给最懂行的大师傅。为什

么?除了上面说的原因,我现在经营四个食堂,最高的伙食标准是每人每天20元,最低是7元,它们用的原材料都不一样,放到一起采购只能顾此失彼。扫把、抹布、员工制服这些杂品,由每个食堂经理购买。这样人人负责一部分,不仅能买到最合适的东西,每人买的品种少、金额小,稍稍吃点差价,就容易暴露出来,比如,别的食堂拖把5元钱,你买的拖把10元钱,你能不心虚吗?”

“人这种东西,别人怎么管都不如自己管自己。我这样做还有一个原因,谁都知道买东西是个好活儿,被人家敬烟敬酒还请吃饭,还有可能拿回扣。可是好事就要尽可能大家都有份,不能我整天烟熏火燎,你整天在外面风光,否则就会引起嫉妒和流言飞语。如果把权力分散开来,大家都可以沾光还可以互相监督。当然我也不是为了分散而分散,该集中的我还是要集中,比如,我把粮油酱味的招标权下放到一个食堂经理那里,由他替其他三间食堂采购。当然招标是轮流坐庄,下一年由另外一个食堂的经理负责。”

“别人的经理都说:员工都想少干活儿多拿钱。我看不是,我觉得员工是想少干不好的活儿,比如洗菜、擦地这些脏活和累活。如果让洗菜的小工监督过秤,不给他们钱都高兴干。为什么?不仅能到厨房外面凉快凉快,喘口气抽口烟,掌握秤杆子还能受到别人尊敬呀。他不仅需要复秤,还要记录;短秤了,还要找大师傅对证。是人,哪个不想有点权力?所以我的原则就是让所有人都有点小权。”

“人有权无责、有权无法都容易乱来。洗菜小工抽别人几根烟是小事,上万斤米面的采购就容易出大事。所以我虽然把米面的招标权力交给食堂经理,但是招标必须按我制定的方法招。我们的招标结果事先任何人,包括评标者都不可能知道。因为我们做的是吃的生意,入嘴的东西不能只斗价钱低,否则斗来斗去,什么毒米就混进来了。因此我的招标方法永远是:第一,至少有四家无关联的供应商投标;第二,必须有一家新的供应商;第三,中标者是最接近四家平均价钱的投标者。任何人违反这个规则,就等于犯了法,你必须要交代清楚。”

该经理越说越兴奋,我也越来越觉得他很神。我问该经理:“你以前做什么的?你这些招都是自己想出来的?”

他说:“我今年45岁了,年轻时当过兵,后来到政府机关开车,再后来到深圳打工,打来打去也打不出头,就自己做生意,没有大本钱,就在工厂区开了间小饭馆,结果就开成了食堂。我都是在过程中悟出来的,控制吃回扣,靠人管人不管用,要从源头控制,要把大权化成小权控制,要用规则、法律控制,要让人自己控制自己。”



实训任务

1. 案例分析

(1) 张三的困惑

张三是一名采购员,五年前进入某公司,规模不大,但是研发、生产(部分发外加工)、销售、安装、服务一条龙,涉及设备包括电脑、音响、光纤传输及转换、监控、配电等等,年营业额也有好几千万元,采购部除了一个主管(兼任副总经理)和一名采购文员,只有张三一个人。

由于公司产品带有工程,所以几乎每个项目都不可能是一模一样的,产品型号非常繁杂,所需要电子器件(包括研发用料)、设备等材料不是一个笼统的概念可以描述清楚的,采

购的工作量相对来说会比较大,经常要晚上加班,事情才做得完,而且没有加班费。虽然在公司同等级的职位中,采购员的工资是比较低的,但是张三依然以认真地态度做好每一件事,五年来一直是清清白白,因为张三是从农村出来的,从小受的教育告诉他做一个诚恳、踏实、正直的人,因为他知道有一份工作、有一份收入毕竟是要有所付出的。

虽然张三一直任劳任怨地努力工作,但也希望公司能感受到自己的付出,让上司觉得自己的付出对公司很重要,适当给自己加一点工资,因为来公司五年了,公司的营业额一直在增加,自己的工资却从来没有较大变动,而且,一起毕业的同学的工资都是自己的两倍了。

前不久,张三以公司最近订单多、自己太忙为由,想通过向上级提出增加人手的方式让公司给自己涨工资,老总竟然说采购不是公司的主要环节来推却,说采购部不是重要部门,不需要太多人,还说公司可以没有采购,照样也能做生意赚钱等。

张三郁闷了,难道小公司的采购真的可有可无?难道采购的工资一定要用回扣来填补?自己的采购出路到底在哪里?如果你是张三,面对这种情况,你该如何处理?

(2) 李四的问题

某公司品管部最近需求两台新设备,李四收到“设备需求单”后第一时间在媒体发布了求购信息,很快收集了数家供应商报价,各供应商也及时提供了相关报告。通过几番比价议价后,李四初步选定了三家供应商,接下来就是去供应商那里进行现场评估。

这天,李四和品管部王经理带上“设备评估表”一大早就出发了,首先评估的A供应商是一家民营企业,规模不算大,价格还不错,现场评估设备性能也都达标,彼此交谈都感觉比较愉快,李四个人感觉可以优先考虑。评估结束时,A供应商主动邀请共进午餐,但李四拒绝了。

从A供应商那里出来后,临近中午,李四和王经理吃完快餐就直奔B供应商。这是一家台资企业,实力不错,设备的材质都很好,通过现场评估性能全部达标。虽然价格贵了点,但是感觉物有所值,售后服务也信得过,可以算是理想的供应商。

从B供应商那里出来后,已经快四点了,虽然有点累,但工作得继续。很快就来到了C供应商,这是王经理介绍的,是某某公司的代理商,价格比A供应商高不少,比B供应商便宜一点点,销售经理是一位年轻漂亮的李小姐。因为工厂不在当地,所以只能参观样机,李小姐只是在现场演示了一下就说:“一起去吃饭吧。”李四马上回答说:“不用了,我们回去吃,而且很晚了,下次吧!”李小姐说:“没关系,吃饭用不了多久,一会我叫车送你们回去!”这时王经理也说:“没关系的,我跟李小姐很熟的,认识几年了,算是老朋友了,我以前的公司就用他们的产品!”

后来李四和王经理在李小姐的带领下一起去湘菜馆吃了一顿丰盛的晚餐,然后还去包厢卡拉OK到十二点,回公司当然也是李小姐叫车送的,而且还说成交后会给李四和王经理一定的辛苦费,回去的车上,王经理还一直替李小姐说好话。

为了公司利益,李四应该拒绝和C供应商李小姐合作,但是吃人嘴软,而且她和品管部王经理关系也不错。如果选择与其他供应商合作,品管部一定会为难李四,如果选择和李小姐合作,李四一定会愧疚于公司。

面对这样的问题,从未拿过回扣的李四到底该向谁采购?李四茫然,请大家帮李四出出主意。

姓名: _____

班级: _____

学号: _____

(1) 张三的困惑

首先,我会考虑……理由是……

其次,我会考虑……理由是……

最后,我会……理由是……

剪裁线

姓名：_____ 班级：_____ 学号：_____

(2) 李四的问题

请说明你向哪个供应商采购,并陈述理由。如果是向 A 供应商或 B 供应商采购,还需说明如何处理与王经理的关系。

剪裁线