**采购部经理的决策困境[[1]](#footnote-0)\***

**0引言**

2011年5月，H煤矿机械有限责任公司（以下简称H公司）采购部经理小刘向公司的长期合作伙伴D公司订购了一批40吨生产刮板输送机的中板原材料。按照采购程序，这批中板原材料的样品先交由H公司质检部进行质量检验。公司正处理生产旺季，对原材料的需求十分急迫。小刘只需要等待质检部检验合格，就可以让采购部的同事将该批中板原材料买进，缓解生产压力。

**1背景介绍**

H公司位于湖北省武汉市以南70公里的著名桂花之乡湖北咸宁市，毗邻京广铁路、武广高速铁路、京珠高速、杭瑞高速、107国道，交通十分便捷。

H公司系原H煤矿机械厂，隶属于原国家煤炭工业部。后来企业改制，更名为H煤矿机械有限责任公司。H公司是中国煤机协会理事会成员、煤矿机械标准委员会成员，是全国煤炭系统轻型刮板输送机技术标准制定企业，拥有较强的研发能力和先进的生产工艺，多项技术在行业中处于领先地位。H公司主导产品为煤矿机械化采煤工作面用刮板输送机、带式输送机、矿用高强度圆环链。近年来，H公司保持每年年销售额达到1.2亿元人民币，在中小刮板机市场，H公司一直保持全国前三甲，但由于全国同类厂家很多，市场占有率并不高，只占整个市场份额的约5%~10%。

煤矿机械是专门用于煤矿开采的机械，是机械的一个大的分类，属于传统产业，竞争十分激烈。而H公司地处长江中游的湖北省，是缺煤省份，95%的煤炭依赖进口。H公司没有任何地缘优势，只能依靠市场手段与其他产煤省的煤矿机械企业争夺客户，在地理位置上远离原材料供应商和客户，物流成本较高。因此，产品质量是其唯一的优势。H公司非常注重产品质量，将质量作为其核心的竞争优势。其企业文化就是“致力于创造最好的煤机产品”。虽然公司的产品在同行业里是价格最贵的，但也是质量最优的，因此能在一个竞争激烈并且是传统制造的行业内，保持持续的发展和盈利。

**2主题内容**

**2.1 面临的问题**

小刘焦急等待的中板原材料样品检验报告终于出来了。检验结果让小刘大吃一惊。质检部发现采购部准备购进的这批中板原材料存在质量问题，原材料的厚度只有5.4mm，小于厚度检测要求的最低5.75mm，属于不达标材料。拿到质检部的检验报告，小刘迅速将原材料厚度不达标的信息通告给供货商D公司。D公司的态度让小刘很为难，D公司认为卖给H公司的中板原材料不存在质量问题，但是同意降价来处理双方的质量分歧。D公司愿意以50~100元/吨的价格出售这批原材料，而2011年这种中板原材料的市场价在4900元左右。

**2.2 H公司高层经理的建议**

对于与供货商D公司关于中板原材料的质量分歧，小刘决定向决策层征询意见。公司总经理老杨认为，原材料厚度虽有偏差，但不影响产品使用寿命和前期使用，基本认可采购商的建议，但是处理办法由采购部自行决定。

**2.3 H公司质检部的建议**

小刘转而又向公司质检部征求意见。质检部经理小张表示，如果严格按照技术要求是不得验收的，但厚度不达标是否有影响，或者有多大的影响目前无法确定，也可能会降低产品的使用寿命，但并不明显。无论如何，最终决定权在公司，质检部服从公司安排。

**2.4 H公司生产部门的要求**

正在小刘为是否购买这批中板原材料而犹豫不决时，企业主管生产的副总经理老李打来电话。在电话中，老李因生产任务急迫而催问原材料是否可以使用，要求采购部迅速解决原材料缺乏的问题。

**2.5 小刘的伦理困境**

到底该怎么办呢？小刘陷入了沉思。

一方面，公司高层基本认可供应商的建议，质检部门又决定服从公司的安排，且原材料厚度虽有偏差，但不影响产品使用寿命和前期使用，因此购进这批中板原材料应该没有问题。而且当前公司的生产任务非常急迫，如果通知供货商D公司协商解决产品质量问题，接受他们的建议，降价接受该批次中板原材料，不但为公司节省了生产成本，而且不影响公司的生产计划，也解除了生产部门的原材料短缺危机。

但是，另一方面，如果用这批购进的原材料生产出来的产品在以后的使用中出现了问题，不但客户受到影响，公司也会承担经济损失，并且还有丧失客户和影响声誉的风险，这对于只能依靠质量及市场手段与其他产煤省的煤矿机械企业争夺客户的H公司来说，打击也是不小的。虽说H公司长期以来积累了很好的行业声誉，公认为市场上产品质量最可靠的厂家之一，但一旦出事也可能在行业内会对产生一些负面影响。

此外，虽然老杨认可了供应商的建议，但是处理办法还得由采购部自行决定，这分明是推卸责任。要是以后真出了问题，说不定“板子”还是会打到采购部来。

买还是不买呢？

叮铃铃…叮铃铃…，桌上的手机响个不停，小刘从沉思中醒过来，拿起电话一看，是老李的电话。不用说，又是催问原材料的事情。

不管怎么说，是该做决定的时候了。小刘定了定神，按下了手机的听话键…

**3尾声**

2011年9月，H公司在云南曲靖的一个客户B公司，向H公司反映当地一家煤矿企业最近在B公司购买的几台设备中间的传输带上发生严重变形，中间部分向上拱起成圆弧型。B公司是当地一家较大的煤矿机械贸易商，将H公司产品采购回去后转卖给当地煤矿。

出现这种情况后，H公司高度重视，立即派遣了售后技术人员，抵达现场。煤矿企业客户指出，H公司的产品的中板厚度严重不符合行业标准，销售前产品的介绍说中板厚度应该是6mm，但实际测得只有5.3mm左右，所以这次产品严重变形损坏是由于厂家使用了不合格产品，要求换货。

但H公司的售后技术人员经过调查检测，确认产品中板厚度不符合行业标准，属于不合格产品。但是技术人员认为，造成事故的原因是该煤矿的井下工作人员，违规操作，将本来应该用于拉煤的设备，用于拉煤矸石或者石头，导致设备过载发生问题，并不是产品质量不合格造成的。不过H公司最后承认，前期未能详尽的告知对方使用规程也是导致这一问题产生的原因。因此，H公司研究决定同意为煤矿企业更换损坏的中间零部件。

由于煤矿企业客户将产品损坏，完全归结于设备质量问题。H公司和B公司都受到该煤矿企业的强烈谴责。同时，该煤矿企业还提出各种误工费、装卸费、劳务费等合计近80万，并且决定从今往后禁止采购H公司和B公司的一切产品。因此，H公司失去了每年将近有500万业务量的客户，损失惨重。

**启发思考题**

1．该案例中存在哪些利益相关者？它们之间的关系是怎样的？

2、该案例中有哪些是属于伦理问题？

3．采购部经理小刘决定屈从压力低价采购不达标材料是否符合道德义务?企业的雇员到底应该对谁负责，负什么责？他们奉命行事是否就是履行了责任？

4．总经理老杨认为材料厚度虽有偏差但不影响产品的使用寿命，因而可同意与供货商协商降价处理的办法，但最终仍需由采购部自行决定，他的这一态度是否符合道德义务？在这个事件中他应当承担什么样的责任？

5．质检部经理小张表示如果严格按照标准不得验收这批原材料，但决定权在公司，质检部服从公司安排。这种表态是否负责，他是否应该对可能的后果进行评估？

6．供应商D公司不承认质量问题，提出降价处理质量分歧。这种行为是否符合道德责任，提供符合标准的材料是符合道德伦理的唯一标准吗？如果这批原材料关系供应商企业的存亡安危，他这样做是否合理？

1. \* 1. 本案例由武汉大学经济与管理学院的李雪松撰写，本案例作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。本案例来自真实事件，数据来自事发企业提供的资料和该企业网站，因本案例涉及的纠纷尚未结束，因此案例用字母代号代替企业名称，有关人员的名称均为化名。

   2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

   3.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效，不对企业经营管理做出任何评判。 [↑](#footnote-ref-0)