

人力资源应对经济危机从采购开始人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_517905.htm

发端于美国的经济危机终于开始对中国产生触目惊心的影响，珠三角7万企业四分之一倒闭，800万农民工下岗，国内消费紧缩。说影响三年已经算乐观的。对企业来说，除人民币升值直接导致出口利润下降外，还有劳动合同法导致劳动力密集型企业劳动力成本上升40-50%。不断走高的成本像绳索一样勒的企业喘不过气来。但是有一个环节是企业的高速发展中被忽略的蓝海，这就是采购管理。在管理好采购成本之前就认输倒闭的企业是令人遗憾的。从下面企业价值链看，中国制造业唯一可以挖潜的地方就在采购环节。研发 我国相比同样以劳动密集型企业起家台湾当年的产业升级，缺乏政府引导下的大手笔投入。企业各自为战，无论在研发环境上，尤其是人才环境上，还是设备和技术手段上与国外的差距巨大。现代高科技产业上的发明，投入往往十分巨大，像IBM每年的研发投入是50多亿美元；而且风险非常高，一般在最前沿技术上的研发投入，100个立项大约只有5个能够取得可以申请专利的技术；在10个申请专利的技术中，大约只有1-2个具有商业价值。百考试题整理也就是说，在100个研发项目中，最后只有一、二个项目，对企业的投入有了回报，对整体的经济发展作了贡献。如果只看这个最后具有商业价值的技术研发项目，它有专利的保护，可以拥有全世界的市场，如果其他国家的企业要用这项新技术必须付专利费，这项技术研发投资的回报率会相当高。但如果把那99项失败也算是取得这一项成功的必

要成本，那么，在最前沿技术研发的投资回报率并不高。许多实证研究发现，拥有核心技术、领导世界技术新潮流的全世界500强企业的投资回报率实际上是很低的，甚至经常是亏本的。在上个世纪50年代，我们建了汽车产业、重机、重化产业，但是我们建立了以后就停留在那个技术水平，10年以后就变成了古董。为什么？我们付不起和发达国家同样的研发成本。所以，现在号召的产业升级并不会由于低级产业的倒闭而自动升级到高级产业。企业还是面临被危机淘汰的危险。

百考试题整理 生产在我国，生产方面的挖潜已经没有太多空间。百考试题整理 中国企业的劳动力优势已经荡然无存。在整条产业链里面，劳动成本只占不到2.5%，节省成本需要通过产业链的高效整合，中国的企业只要还想利用廉价劳动力，配合技术的升级或者品牌的界定，想走出国门的都很困难。比如说TCL和明基，TCL收购了阿尔卡特、汤姆森，明基收购了西门子移动，想利用廉价劳动力生产配合国外的品牌技术走出去，最后结果是轰然垮台。为什么？还是因为我国企业仍然在制造业的成本上面下工夫，而制造业的劳动成本只占产业链条的2.5%。劳动力低成本优势不再明显，生产管理基本到位。挖潜余地基本没有。

营销 国外销售随着人民币的升值，风光不再。国内市场，由于消费不足，市场有限。国内品牌建立的成本也随着媒体涨价和诚信度下降，越来越困难。在经济危机的情况下让企业投入更多的营销费用已经不太现实。何况在这种状况下，消费紧缩，投入的营销费用一定比以往的收获要差。譬如广告，在同样的广告投入下，目前的消费者消费意愿就会低于以往。被企业忽视的蓝海采购：20世纪的90年代，在西方，采购作为一种值得高层

管理人员注意的新兴商业领域而出现。原材料及服务的外部采购通常占到一个企业的大部分成本，但令人吃惊的是引起CEO对采购的关注竟然用了如此长的时间。毕竟，早在1982年彼得德鲁克就已指出了这一机遇：“商业中获益于独立性的最大的潜在机会，就存在于生产企业与其供应商之间。这是所剩的赢取竞争优势最大的未开发领域没有什么领域像该领域一样是如此地被人忽视。”21世纪的今天，采购在中国仍然被忽视。

百考试题整理 采购的价值地位 采购成本占企业总成本的比例大体为30%-90%，平均水平在60%以上。材料价格每降低2%，净资产回报率通常可增加15%。

采购的供应地位 良好的采购管理能缩短生产周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场的应变力。

采购的质量地位 供应商上游质量控制的好，不仅可以为下游质量控制打好基础，同时可以降低质量成本，减少企业来货的检验。经验表明如果一个企业将1/4或1/3的质量管理精力花在供应商质量管理上，那么企业自身的质量起码可以提高50%以上。

采购在企业战略上的作用 与供应上建立伙伴关系，在自己不用直接投资的前提下，充分利用供应商的能力为自己开发生产专用产品，既节约资金、降低风险，又以最快的速度形成生产能力。

采购在产品生产管理上的作用 不同生产环境对应的采购和生产

生产环境按库存生产按订单生产按订单设计生产作业方式流水线机群式或按工艺特点现场作业生产特点产品导向工艺导向项目或设计导向产品特点数量大、标准化程度高品种多、质量要求高单件小批量设计要求竞争优势低成本、及时交货高质量、按时交货专有技术及制造安装采购特点成批、标准化

采购分类 采购与管理技术性采购 如果企业还没有倒闭，还要

在经济危机中顺利过冬，请回头关注一下采购管理。这也许是企业走出困境的唯一途径。因为上游还活着，就有重生的希望。采购管理新技术中，战略采购和操作采购的概念，以及利用信息不对称解决价格和质量欺诈的方法都是行之有效的方法。采购管理的变革一定会遇到很多抵触，这是考验魄力的时候，要么生存，要么灭亡。一点点犹豫就会死的不明不白。百考试题整理"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com