

提升房地产开发企业采购管理能力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E6_8F_90_E5_8D_87_E6_88_BF_E5_c41_172620.htm

很多地产开发企业在项目开发的过程中往往对采购管理的重视还不够，或者还没有清楚的认识到了采购对项目开发的重要性。一些企业害怕控制不了成本而将项目开发过程中大大小小的材料设备尽量甲供；另一些企业项目的采购完全依靠施工进度来拉动，即由施工单位根据施工进度提出采购要求，再由采购部门根据采购要求在物色几家基本符合要求的供应商询价、比价后，选择确定一家后实施采购；还有一些企业，觉得采购无足轻重或者没有配备足够的采购管理人员，而尽量将项目开发过程中所需要的各类材料设备乙供。无论采取以上哪种做法，房地产开发企业都从中尝到了无尽的苦，要么成本无法控制、要么进度无法保障、要么与最初设计差之千里……如何才能进一步做好房地产开发企业的采购，这一疑问困惑了为数不少的房地产开发企业。针对房地产开发企业采购种类繁杂、结构复杂、涉及的关联主体多的特点，房地产开发企业在传统采购的基础上，还可以考虑从以下几个方面进一步加强自身的采购管理。制定采购规则，合理选择采购方式 房地产开发企业采购的特点，使得没有一家房地产公司可以完美的独自提供项目开发过程中的全部材料设备。为了保证项目的顺利开展，需要将一些采购外包，从而出现了甲供、甲定乙供、乙供等不同采购主体的采购行为。同时因材料设备的价值、可获得性、质量等不同，又可以分为招标采购、议标（比价）采购和直接采购等采购方式。房地产开发企业要进一步

做好采购管理，首先就需要从企业及其项目的特点出发，根据采购主体、采购方式等两个维度制定企业的采购规则。明确规定项目开发过程中各项采购的采购主体和采购方式，以保证能以最高的效率合理选择采购主体和采购方式，减少不必要的论证审批环节。在设计过程中进行材料设备选型定板在很多房地产开发企业的整个设计过程中缺乏采购部门的参与，这无疑是一个重大的错误。一方面由于缺乏采购部门参与而缺乏材料设备的市场信息，导致设计成果的工程成本可能偏高；另一方面导致施工图设计完成后，没有一个部门能够拿出一个切实可行的材料设备清单。没有详细的材料设备清单，采购部门也就无法在事前合理确定各种材料设备的采购主体和采购方式，更编制不出总体的采购计划以指导采购。从国内万科、金地等先进的房地产开发企业的经验来看，采购部门不仅应该参与到设计过程中，而且在方案设计阶段就应该参与进去。通过采购部门、成本部门以设计部门为桥梁与设计单位在设计过程中的互动，可以在建筑方案设计时确定建筑材料清单、在扩初设计时确定主要设备材料清单，并充分利用设计期间的展开材料、设备的市场调研工作，以确定主要材料设备的价格、规格型号和品牌等范围。在施工图设计完成后，便可制定出一份详细的材料设备清单，在采购规则的基础上结合项目特点以选择出适宜的采购主体和采购方式，从而指导总体采购计划的编制。建立供应商管理系统目前大多数房地产开发企业在采购实施前，往往需要根据实际情况寻找可合作的供应商，这大大增加了采购的机会成本，严重影响了采购效率；由于采购提前期不考虑不充分，导致在采购过程中缺乏对供应商资质审查和现场考察，

以至于在合作的过程中问题不断；在与供应商合作完成合，没有对供应商进行履约评价，从而无法有效维护企业自身的合法利益。建立起供应商管理体系，将使得房地产开发企业能够规避上述风险的发生。一个完整的供应商管理系统应该包括供应商信息库、供应商资质预审系统、供应商评估系统和供应商资质系统四个模块构成。采购部门利用各种渠道和方式获得的各类供应商信息建立起供应商信息库，并随时进行更新维护，以提高每次采购实施时供应商的搜索效率。针对搜索到的各类供应商，采购部门在招标采购等过程中组织公司相关业务部门以资质审查、现场考察等方式，确保供应商有能力满足公司的采购要求，并根据获得的供应商信息丰富供应商信息库的数据。通过在合作过程和合作结束后，对供应商进行履约评价，并将评价与款项支付直接挂起钩来，以最大限度的保障合作双方的利益。利用供应商信息库、供应资质预审、供应商评估等信息建立起公司的包括合格供应商名录、可试用供应商名录和不合格供应商名录在内的供应商资质系统。凡是合格供应商名录内的企业，在其业务范围内直接成为公司招标等采购的入围单位，以减少公司采购过程中的资质预审，使采购更加有效、高效。房地产开发企业通过完善上述三个方面，必将进一步加强自身的采购管理，从而进一步控制好开过程中的成本。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