

略论房地产行业的招标、采购管理 (3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_E7\\_95\\_A5\\_E8\\_AE\\_BA\\_E6\\_88\\_BF\\_E5\\_c41\\_65664.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_E7_95_A5_E8_AE_BA_E6_88_BF_E5_c41_65664.htm)

6、合理的绩效考核指标如今，对市场营销的重视远远胜于招标采购。这是因为市场营销是检验公司经济活动结果的试金石。没有成功的市场营销，企业的一切都难以继续。但是，市场营销不但是产品定位等的结果，在这个竞争日益激烈的时代，它更是成功的成本控制的结果。虽然建安成本在房地产成本中并不占有绝对比例，但是成功的成本控制节约的每一分钱都是利润。因此，对采购人员进行准确的绩效考核，激发招标采购部门的工作热情，就显得尤为重要。那如何来分辨采购人员的工作业绩呢？管理学中有一句名言：“You get what you measured”。绩效考核标准主要有以下几种：历史绩效、预算绩效、行业绩效、目标绩效。采购绩效指标的选择要同企业的总体管理水平相适应。起步阶段最关注的应是价格和质量，即性价比。很多房地产企业存续时间都不长，房地产公司自身积累的历史数据少，而且，不同楼盘间由于风格的差异也会存在价格上的差异（历史绩效不可行）。招标代理公司的历史数据、同业数据都很重要，但由于竞争、楼盘个性等原因，这些都难以得到（行业绩效不可行）。对很多房地产公司而言，预算的准确程度往往较差，尤其是在采用了大量新技术、新材料的情况下，预算编制往往出入很大。许多企业在建设期间通过各种方式对预算进行一定程度的修正，这就是目标绩效。目标绩效由于准确度高（技术上的完善、修改等）、及时性强（比如考虑到原材料涨价等因素），实质上是考

核采购绩效的最有效手段。衡量采购绩效还要加强过程考核，过程考核一方面要公平、公正、公开，保证采购全过程的规范性；另一方面要注重采购方法的选取（这一点在第三部分会有讨论）。方法不当，事倍功半的结果是避免不了的。对于管理相对完善的企业，要采用综合性的衡量指标（价格、质量、采购费用、服务水平等），而不能采用单一指标。

7、建立战略伙伴关系前边谈过，房地产行业涉及的招标采购种类有数百种之多，而由于房地产行业的项目特性，供应商变动范围大，建立供应商伙伴关系就比较困难。但建立供应商合作伙伴关系的价值非常之高。由于建材加工企业实力往往较小，有时可能需要与材料商而不是直接供应商建立伙伴关系更加有效。比如：门窗加工企业往往较小，且地域性强，这样与型材和玻璃厂建立伙伴关系可能更有效。对用量大，货值大的产品，降低交易成本，增进相互信任，在充分沟通上有效的提高性价比，可以达成双赢的良好结果。比如，对于技术性强的产品如幕墙、物业管理中的小区智能化建设，供应商在设计阶段的密切配合就可以有效的降低成本，加快建设进度。有时候，与知名品牌建立供应商合作伙伴关系在市场宣传与推广方面也有一定好处。在不断开发新的合格的供应商的同时，一定要注意培养、扶持潜在的供应商伙伴。要建立供应商伙伴关系，就必须进行详细的供应商评价与奖惩机制。通过多种方式来增强凝聚力。

### 三、招标采购方法

谈招标采购在保证公平、公正的同时，更应该在降低成本上下功夫。前文谈到，房地产行业与一般制造业或流通业比较，有很多独特的特点。招标种类繁多，不确定性强。在不同情况下，对不同种类的产品，一定要选择合适的招标方法，

方能起到事半功倍的效果。兹举几例说明：1、成本分解 成本分解是采购人员的基本功，其作用如下：成本控制和降低程度往往决定于采购人员的成本分解程度。如果一味地进行简单比价，永远不能知道供应商的成本底线。所有的谈判技巧加起来也没有洞悉产品分项成本有效。如果不了解产品成本，那么价格谈判就比较盲目。对供应商的成本了解得越多，就越可能有效控制成本。同时，对不同潜在供应商的详细的成本比较分析，还可能分析出供应商之分项功能的优劣，防止供应商偷梁换柱，在降低价格的同时，降低产品品质。而供应商的偷梁换柱，在建材业是非常普遍的。比如防水材料APP、外墙涂料等从外观很难分辨出产品的好坏。成本分解还可以知晓不同厂家在同一产品上的不同特点，避免单纯以价格定厂家的不良倾向，由于采购方的主动性，可以掌握大量厂商的分项成本，选择合适的供应商伙伴，并共同努力来降低成本，提高性价比。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](http://www.100test.com)