

略论房地产行业的招标、采购管理 (2) 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_65665.htm

鉴于房地产行业的以上特点，在招标采购中，应该注意以下几点：1) 组织建设一定的组织地位：有的公司设置有采购总监的职位，而在大多数公司，采购仅仅是中层职位。招标采购部门隶属于哪级领导管理，并没有统一的标准。但采购的阶层必须高到“下情足以上达”。独立的招标采购委员会，杜绝个人决策。根据不相容职位分离的原则，招标采购必须作为一个独立的部门存在，不能与工程、财务、审计等部门合并或作为其下属部门。为了保证招标采购的独立性，从而保证公正、公平、效率，成立招标采购领导小组（委员会）对招标采购金额大的标的进行集体决策，是很有必要的。该小组成员由公司各方面负责人员组成，对重大的招标采购活动进行集体决策。这样，可以在很大程度上避免上下勾结或是以下瞒上（上级偏听则暗）的情况出现。完善的专家队伍：建立完善的专家队伍是保证决策公平、公正、准确的重要组织措施。专家队伍应该由公司审计部门负责建立。并接受招标采购委员会（小组）的领导。对招标采购部门形成制约、监督、指导的作用。从而防止利用设置各种技术壁垒、以技术为借口进行“黑箱操作”。2) 流程控制，监控 流程控制应抓住关键点。在招标采购中的几个关键点是：招标方案、初选供应商、询标名单、最终报价。很多企业往往仅仅关注签订合同，而对于初步入围厂商的选定没有充分关注。尤其是对于不采用公开招标方式的邀请招标，企业项目的风格、档次是在招

标前就能基本确定下来的。一般来说，邀请招标时所邀请的厂家均应是实力接近的，这样便于比较。有些招标人却主动挑选投标人。高、中、低档次齐全，谁能中标，一目了然。就是你采用再严格的厂商考察、专家评判，也是枉然。所以，综合招标代理、采购人员、工程技术人员等多方意见，使候选厂商具有相当的代表性是很关键的。

内部监督：建立内部匿名讨论区：现在网络的普及化使得员工沟通渠道更加快捷、便利。建立内部匿名网上讨论区，以不公开的方式广开言路，也是一种有效的监督方式。

外部监督：接受所有投标人的复议：避免“黑箱操作”的关键是过程的透明化。由于信息的不对称，“黑箱操作”者往往是利用技术、进度、产品档次等方面颠倒黑白、指鹿为马。招标过程中关键点作出重要决策的原因应该及时向投标者公示，最终结果应该保留一段时间的复议期。这将能在很大程度上避免“黑箱操作者”指鹿为马的情况发生。复议可以由审计部门负责。出现重大争议从专家库抽取专家进行裁决，结果报招标采购领导小组。这样，更可以防止数个部门串通一气的情况发生。

电子采购：采取电子采购方式有利于流程的透明化和监控。采购部门内部组织原则必须采取按类负责和按流程负责相结合的原则。请参见下图：对一般项目，可以让不同级别采购人员负责，但是对于复杂程度高、货值量大的项目，采取按流程负责是较好的选择。

初选单位选择（市场调查；选择招标代理；入围单位代表性、资格审查；初步技术价格分析）>询价>谈判（邀请专家、现场考察等）>确定合同（招标采购委员会负责），四个关键性步骤应分阶段负责。这样，虽然增加了中间环节，看似效率降低，实际上由于内部分工合作，

互相牵制，会将舞弊的可能性大大降低。否则，这么重要的项目由一、两个人包办，难免产生问题。

3) 策略采购

由于地产业所需产品种类繁多，必须事先对不同类型产品制定不同的采购策略。20/80准则是一条普遍适用的规律，也是策略采购的重要原则。在房地产行业也是这样。少数的招标项目能够节约80%的成本。在其余80%的标的上花费太多的精力带来的节约额却是很小的。这看似简单的问题实践中却往往解决不好。原因有二：其一是在管理中，感情因素的作用是巨大的。管理者往往对于自己熟悉的行业倾注太多的精力，而较少考虑其实际效果。这一点，尤其值得警惕。其二是对于产品复杂度低的产品而言，不同产品之间可比性强，往往存在行业市场价。如果一定要在此类产品上寻求最低价，而忽略了那些货值量大、复杂程度高的中央空调系统等，则往往得不偿失。因为，采购人员的精力有限，不可能做到面面俱到。对于那些货值量高、产品复杂性高的标的上，能带来的节约额度是最大的。这一块，是招标采购降低成本的核心。当然，在进行招标采购时，20/80准则并不仅仅是成本准则，我们还可以从产品复杂程度、对工程影响程度等维度进行分类，综合考虑。策略采购还要注意供应商数量的选择。一般来说，对于大规模采购而言，选择一家供应商往往是不明智的，这会在合同履行时给供应商较大的发言权。对于某些自成系统的产品，也要采取一定的分包形式保证甲方的话语权，降低过程中的风险。

4、全生命周期成本考核

全生命周期成本考核是一个往往容易忽视的问题。事实上产品维护成本往往难以准确估计，这也给全生命周期成本考核带来一定的难度。

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