

略论房地产行业的招标、采购管理 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_65666.htm 房地产业是目前公认的暴利行业。但是竞争的加剧和产品同质化的趋势以及政策上的原因已经使得行业整体利润水平有逐渐下降的趋势。因而使得不少企业关注起招标采购的重要性，不仅仅是希望在这个环节防范舞弊，还要能有效的控制成本。但无论从招标采购的手段、方法、效果上，房地产业与一般制造业比较起来还有很大的差距。本文对房地产行业的招标采购特点、一些应注意的问题、招标采购方法进行分析，以期起到抛砖引玉之效，不当之处欢迎批评指正。

一、 房地产行业的采购特点：制造业、流通业、服务业的招标采购都有不同的特点，但房地产行业的招标采购比较特殊，从某方面讲，它兼具了制造业、流通业、服务业的特点。且由于牵扯面更广，困难更大。

1、采购种类繁杂，结构复杂 从供应链管理的角度看，房地产行业相对简单，需求相对确定、没有库存压力。但是其采购种类繁杂程度也是一般制造业无法相比的。尤其对目前许多“造镇公司”而言，除了传统意义上的建材招标外，还有学校、医院、酒店、会所、能源、物业、通信等配套设施的招标；加之现在全装修房也越来越多，种类也就愈加繁杂了。百货类流通业的采购种类也很多。但它没有规划、勘察、设计、监理、施工等多种形式。在房地产行业中，还有甲定乙供、甲供、甲方限价乙供等多种形式混杂，往往在不同的主体之间有很大的利益冲突。由于采购种类繁杂，采购人员的时间、精力、能力的局限性使得采购人员难于像制

造业采购人员一样专精。 2、地域性强，各自为政 目前，全国有3万多家房地产公司，大多数规模都很小，且集中在一两个城市开发，全国性的房地产公司数量很少。即就是某些跨地区经营的企业，因为种种原因，统一采购也很难实现。而那些可以进行全国性采购的产品，如门窗、保温板等，生产企业规模都不太大。这对房地产行业实行全国性的统一采购也带来了困难。例如水泥、砌块等，受运输距离的限制，地域性很强。中国建材行业目前还处于区域性的自由竞争阶段，整个行业人员素质、企业规模等都不尽如人意。房地产行业的地域性限制了建材行业的兼并重组，建材行业的区域性又对房地产行业的全国性采购形成反向制约。 3、项目特色 很多中小房地产企业都是项目公司。虽然长期在某一个城市作项目，但是没有长期观念，打一枪换一个地方。由于项目特色导致的短期行为严重。没有长期的战略规划。建材供应商很难与地产商间建立长期的合作伙伴关系。由于信息化水平较低，组织的有效知识积累因为项目特色无法保持。凡此种种原因造成了信息的不对称和交易成本过高。极大地阻碍了地产和建材两个行业的发展。一般制造业都制定有成本降低计划，对于常用材料每年都要有一定的成本下降，同时不断开发新的供应商，让供应商在设计阶段就参与，共同努力来降低成本，这些有效的措施，在项目型的公司里往往不能实现。对招标采购产生了较大的影响。 4、关联主体多 在一般的工业企业里，关联方很少。设计、采购、应用方，供应方，一般只需要这几个环节就足够了。而房地产行业的特殊性还体现在：关联主体很多。总包、分包、代理、甲方、监理、设计等很多关联主体。仅举门窗招标为例，读者可以领

略其中的复杂性：为了有效的降低成本，保证产品品质，采购人员要指定门窗的主要部件（玻璃、型材等），同时，安装需要总包的配合，所以一般需要采取甲定乙供的形式。因为门窗加工厂规模都较小，如果开发面积较大，需要的门窗加工厂、总包方就比较多。由于不同形式的招标采购和不同主体间复杂的关联关系，在确定价格、技术标准、交货期等上存在很多问题。采购周期漫长、中间扯皮事情较多。

5、信息化程度低 与制造业、流通业比较起来，房地产业的招标采购方式落后几十年以上。很少有房地产业建立招标采购信息系统。也没有使用EDI等标准的信息平台。大多数企业还在采用传真、电话的传统方式进行询价。更不用提网上竞价了。在很大程度上，房地产业的信息化程度受制于信息化水平落后的建材行业。

6、管理初级，采购尚未成为战略高度 由于房地产行业的项目特色，又加之行业利润率高，管理水平普遍不高。招标采购在很大程度上仅仅是防范舞弊，招标采购部门的负责人大都不是企业的高级管理人员，招标采购人员的整体素质有待提高。通过招标采购降低成本、建立供应商伙伴关系的理念还未得到有效重视，采购还不具有战略作用。招标采购往往只是简单的比比价格就完事了。其效度很差。比如，国内大多数企业窗户价格采用简单的平方米单价方法，而不同尺寸的窗户价格差距非常之大，这样成本控制往往成为一本糊涂账；再比如国内企业在涂料招标时往往采用平方米单价法。很多供应商便在施工中将水泥比例大幅度提高，造成质量上的隐患。

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