

房地产规范化管理丛书

金义合◎主编

REAL
ESTATE

房地产 采购管理



随书附赠

中国建筑工业出版社

房地产规范化管理丛书

房地产采购管理

金义合 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产采购管理 / 金义合主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008

(房地产规范化管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 112 - 09990 - 0

I. 房… II. 金… III. 房地产业 - 房屋建筑设备 - 采购 - 企业管理 IV. F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 045676 号

本书侧重于房地产开发企业整个采购管理流程业务架构的搭建, 共分十一个章节, 从房地产采购基本知识入手, 分章节讲述了房地产企业采购计划的确定, 房地产供应商体系的建立, 采购策略、询价和谈判策略的拟定, 采购成本控制、招标采购管理和采购合同管理的策略。最后一章详细剖析了万科的采购管理模式, 并配有珍贵的万科采购管理体系范本。

本书能够系统梳理房地产行业采购知识体系, 帮助更多的房地产企业建立有效的采购规章制度和内部管理机制。

* * *

责任编辑: 封毅

责任设计: 赵明霞

责任校对: 陈晶晶 王爽

房地产规范化管理丛书

房地产采购管理

金义合 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京市铁成印刷厂印刷

*

开本: 850 × 1168 毫米 1/16 印张: 21½ 字数: 610 千字

2008 年 6 月第一版 2008 年 6 月第一次印刷

印数: 1—3500 册 定价: 55.00 元 (含光盘)

ISBN 978 - 7 - 112 - 09990 - 0

(16793)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会成员

主 编：金义合

参编人员：（排名不分先后）

罗 琨 王成树 张小波 欧阳帆 熊明详

石瑞红 杨 瑞 鲁 璐 夏 雨 熊思堡

刘 洋 廖志宇 王 飞 朱 彬

前言

“房地产规范化管理丛书”是针对房地产行业各个环节规范化管理和执行而策划的系列图书。房地产环节众多，工作庞杂，每个环节环环相扣，如何加强规范化管理，已经成为开发商业务急速扩张面临的突出问题。但是房地产行业的高利润背景和急速的发展速度，与大多数公司的业务结构和管理水平落后形成鲜明的矛盾，房地产行业如何从一个项目做到多个项目同时操盘？如何从一个区域到跨区域运作？如何从一个地方小企业发展成为一个全国性的大开发公司？必须形成自己的管理核心力。这个力量怎么来？必须依靠相应的管理和业务规范来引导。本套丛书抓住目前房地产业的这个核心需求点，精心调研，组织行业资深策划人员，针对行业实操经验匮乏的现状，进行了认真编写。

本册是《房地产采购管理》，采购管理是房地产开发企业费用支出和成本控制的重要环节。万科曾经联合行业几十家房地产企业组建“中城联盟”，希望通过电子化和网络化解行业供需信息不对称和规模采购带来的额外盈利；中国女首富杨惠妍在碧桂园担任的正式职务是采购部经理。可以看出，采购管理不仅仅是很多中小企业牢牢把控的重要环节，也是很多知名企业苦苦思索和努力提升的重要职能。采购之所以重要，它涉及重要的成本支出，它关系到开发商支出的每一分钱，也关系到他们未来能收回的每一分利润。

经过统计，在房地产开发成本中，建安成本所占比例最大，它包括建筑单体、室外总体、园林环境和精装修，这一块的成本变数最大，也是整个采购成本控制的核心环节。一般来说，建筑单体的成本大致为多层 800 ~ 1000 元/平方米，小高层 1200 ~ 1300 元/平方米，高层 1300 ~ 1800 元/平方米；室外总体一般来说比例是固定的；在园林绿化方面是根据市场定位来确定的，不同的定位，其投入也是不同的，一般为 50 ~ 200 元/平方米，精装修成本为每平方米 400 元到几千元不等，其豪华和精致程度要与市场定位和区域情况来决定。如此庞大的成本支出，房地产开发企业如何建立一套行之有效的管理体系，既保证整个采购业务单位能对公司的整个开发业务提供不间断的物料流和物资流，以便使整个开发过程正常运转，又能合理控制采购成本，增加企业赢利，并发现或开发有竞争力的供应商，支持企业的战略需要，显得非常重要。

显然，规范化的采购体系保证企业长期有序的运转，引导采购部门合理化、高效化实施采购，指导、提升采购单位及采购人员的业务技能，是开发企业在日益竞争的市场局面中，必须加强和努力改进的方向。

我们衷心希望，本书的出版能让更多的房地产企业认识到采购的重要性，并能对规范企业的采购管理起到一定的借鉴作用，帮助企业修炼好内功，提升核心竞争力。

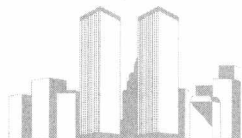
由于时间仓促和编者水平有限，本书可能还存在一些瑕疵和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 房地产采购的基本知识	1
一、房地产采购的概念	1
二、房地产采购管理的 5R 原则	1
三、房地产采购管理的三重目标	3
四、房地产采购的功能特征	3
五、房地产采购的范围和分类	5
六、房地产采购的特点及趋势	11
第二章 房地产采购计划的确定	15
一、采购计划的层次	15
二、材料、设备计划的编制	17
三、采购计划的确定流程	17
四、房地产采购计划规范化表格汇总	19
第三章 房地产采购的供应商管理	37
一、供应商管理的内容	37
二、供应商信息库的建立	38
三、对供应商进行预审, 保证合格的供应商队伍	39
四、建立科学的供应商评估标准	43
五、高效地对供应商绩效进行管理	52
六、供应商联盟管理	62
七、优化供应商结构的策略	70
八、供应商管理规范化表格汇总	73
第四章 房地产采购策略	105
一、制定房地产采购策略的四项准备	105
二、房地产产品组合采购策略	106
三、房地产供应商组合采购策略	111
四、供应商市场组合采购策略	116
五、房地产组合采购策略最常用的四把利剑	119
六、房地产采购策划规范化表格汇总	120
第五章 房地产采购的询价和谈判管理	126
一、房地产采购过程中的询价	126

二、房地产采购谈判管理	133
三、房地产采购询价与谈判规范化表格汇总	137
第六章 房地产采购合同管理	146
一、房地产采购合同的基础知识	146
二、材料、设备采购合同的管理	147
三、工程咨询服务的采购管理	149
四、实操过程中合同的运用策略	150
五、房地产采购合同管理规范化表格汇总	157
第七章 房地产招标采购管理	166
一、房地产招标采购的含义	166
二、房地产招标采购的“三类、四式”	166
三、房地产招标采购必备的四要素	167
四、房地产公开招标采购的程序	168
五、房地产招标采购的五个核心内容	172
六、房地产招标采购的四个误区	173
七、保证成功招标的五项策略	174
八、房地产招标采购规范化表格汇总	176
第八章 房地产采购成本控制策略	219
一、房地产采购的成本和价格原理	219
二、房地产采购成本降低的原理	223
三、房地产采购成本控制的十项主张	226
四、房地产采购成本控制策略规范化表格汇总	234
第九章 房地产采购部门组织管理	247
一、房地产采购部门的职责	247
二、各部门的采购职能说明	248
三、房地产采购人员的工作职责	249
四、采购业务人员的管理规定	251
五、房地产采购人员的绩效管理	252
六、房地产采购人员与组织管理规范化表格汇总	253
第十章 房地产采购作业管理全流程	257
一、房地产采购作业实用 22 个流程	258
二、某房地产公司的采购决策、作业全流程	280
三、房地产采购作业管理规范化表格汇总	282
第十一章 万科的采购管理模式	307
一、万科采购的发展历程	307

二、万科企业的采购职能战略	309
三、万科材料设备采购管理范本	311
四、万科采购物品验货指导范本	318
五、万科采购供应商管理模式	320
六、万科采购招标管理范本	321
七、万科服务、工程采购管理模式	329
八、万科采购财务管理模式	331
九、万科采购其他管理范本	333



第一章

房地产采购的基本知识

一、房地产采购的概念

房地产采购是指为了推进房地产的开发和施工而进行的建筑材料和设备的选择与进货。

1. 狭义的房地产采购概念

开发商根据需求提出采购计划、审核计划，选好供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。

2. 广义的房地产采购概念

实际上，在具体的工作中，像万科、金地、中海等知名房地产开发商甚至赋予了采购更广义的权限，如监理、建筑设计、景观规划、广告代理等招投标合作伙伴的确立，实际上这是一种融合服务和技术性的无形采购，也是目前行业逐步盛行的广义采购的概念。

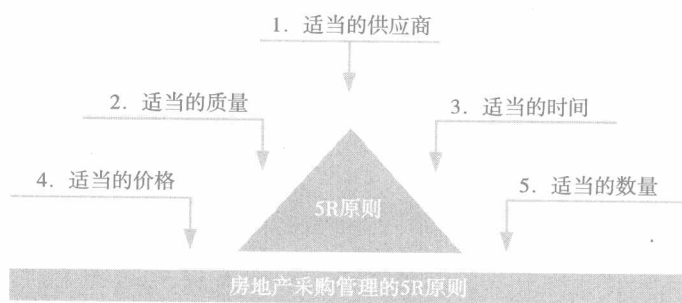
但是，在整个房地产市场，除了几个核心城市的房地产企业逐步将采购上升到企业的战略层面外，更多的二、三线城市的开发商仅仅把房地产采购的职能确定在一个操作层面，大多数的采购部门合并于工程部或者职能分散于其他几个部门，导致整个房地产的采购处于一个非常低的水平。

二、房地产采购管理的 5R 原则

5R 原则是广泛应用于采购领域的原则，应用于房地产领域，成为了检验房地产企业采购水平和战略适用价值的重要指标，见下图。

1. 适当的供应商

供应商一定要适当，不能太多，太多的供应商给大多数房地产开发公司的采购带来了管理困难，但是也不能太少，适当的供应商及供应商政策可以保持采购工作的稳定性和连续性。



2. 适当的质量

一般来说采购的质量主要从符合规格、适合用途两个纬度来衡量。采购部门采购的产品或服务既不低于规格也不高于规格时就获得了合适的质量。高规格的采购可以降低失败的可能性，并且减少可能伴随失败的各种责备。但是，开发商需要为此支付不必要成本。同样，如果你采购超出用途的材料和设备，也会浪费公司的资源和金钱，这都不符合房地产采购的原则。

3. 适当的时间

一定的商品有一定的采购季节。适时采购不仅容易购进需采购的材料和物料，而且价格也较为便宜，过早购入会延长储存时间，导致资金积压，增加隐形成本。因此，要根据施工和开发进程，各部门之间紧密配合，选择合理的采购时间。

4. 适当的价格

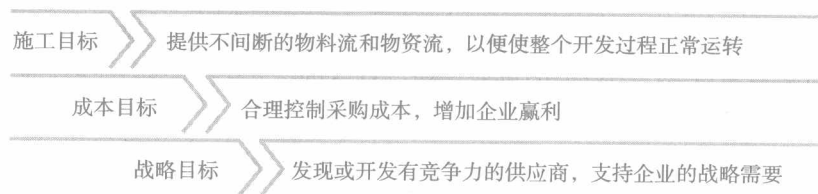
要注意到价格和成本是不同的，采购员通常关注价格，而实际上应重点关注整体成本。

$$\text{整体成本} = \text{采购价格} + \text{获取成本} + \text{运营成本} + \text{处置成本}$$

现在很多房地产企业只关注于采购价格，而不关注获取成本、运营成本、处置成本等隐形成本。位于珠三角的房地产企业购买当地的水泥、地面砖可能需要支付略高的采购价格，但是它减少了昂贵的去外地采购的运费和不可控时间成本；外墙涂料每隔三到五年就要再涂一次，这无形中增加了其间接运营成本；而对于电梯的维修和智能化系统的维护则需要支付巨额的运营成本，因此在采购过程中一定予以考虑。

5. 适当的数量

在房地产开发过程中，决定采购的材料和设备数量，会影响到开发过程中的使用和库存，关系到经营效益。如果采购过多，会造成保管费用增多，资金长期被占用，也会影响资金的周转和利用率。但如果材料和设备采购太少，会影响工程的进度和使用效率，造成重复多次采购，增加采购成本。为了避免缺货和积压两种经营失控的现象，有必要确定最恰当的采购数量。



三、房地产采购管理的三重目标

1. 施工目标：提供不间断的物料流和物资流，以便使整个开发过程正常运转

房地产开发企业的开发速度很快，为了提高投资资金的周转速度和快速回收，通常设计部门、施工部门、工程部门、采购部门在前期应紧密配合，采购部门需要根据整个施工规划，保障整个开发过程的物料和设备供应。

2. 成本目标：合理控制采购成本，增加企业赢利

房地产采购要保证以最合适的价格获得工程需要的采购物料和设备，减少存货、不适用的货物、重复采购，将采购成本控制到更低，为企业增加更多的盈利。

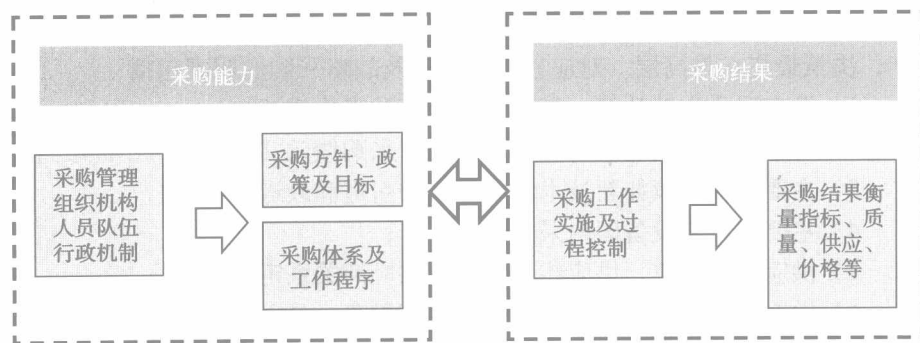
3. 战略目标：发现或开发有竞争力的供应商，支持企业的战略需要

房地产采购还有个重要目标，也是大多数地产大鳄力求追逐的目标：那就是发现或开发有竞争力的供应商，建立长期的供应链合作伙伴关系，为整个采购职能符合公司的战略发展服务，支撑企业的分期开发、长期开发、异地扩张、不同业态开发服务。

四、房地产采购的功能特征

（一）房地产采购的工作范围

房地产采购的工作范围到底应该包括哪些，大多数房地产采购主管可能对整个采购业务缺乏一个系统的梳理。房地产的采购业务范围具体说来，包括两个部分，如下图：一个是衡量采购能力的，包括采购的管理如组织的搭建和人员队伍的建设，有了管理机制之后，就能制定相应的采购政策、方针、目标，建立标准的采购程序。有了采购管理的规章制度和政策后，我们就可以去实施和执行整个采购过程，并衡量采购的质量、绩效来对整个企业作出贡献。



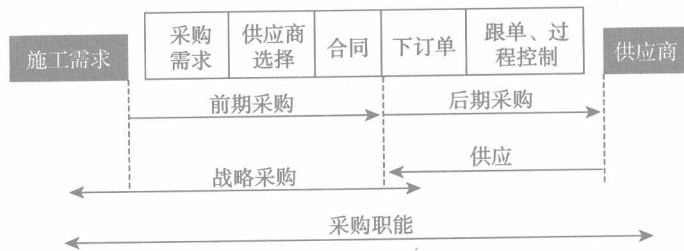
房地产采购工作范围

（二）房地产采购的职能划分

1. 房地产采购的职能活动（见下图）

在整个房地产采购业务环节中，采购需求、供应商选择、合同的签定、下订单、跟

单和过程控制是五项主要的职能活动。采购需求主要是确定企业开发需要的材料、设备、服务的规格（按照要求的质量和数量）；供应商选择主要包括预先筛选合适的供应商，通过招标确定供应商，制定协议并实施与供应商的谈判；合同的签定主要包括通过相应的合同约定以保证采购目标的达成；下订单将房地产企业的购买需求传达给供应商；跟单和过程控制主要包括订单发出后的催货、接收，订单的监督和支出控制，后续工作和评估（产品和供应商档案的更新，供应商评级和分类）。



2. 房地产采购的职能划分

根据房地产采购的方针目标、采购工作范围及采购层次，可将采购、采购任务、责权归纳为战略、战术及运作三个层次，不同层次的责权意味着相关人员或部门在公司或企业中拥有不同程度的地位，也是采购部门内部组织机构设置的依据。

职责层次	管理层次				
	最高管理层	工程等部门	采购部门经理	采购员	采购助理/物料员
战略层	▲	▲	▲		
战术层		▲	▲	▲	
运作层				▲	▲

(1) 战略层次的采购职能

战略层次是指那些影响到企业长远发展及市场定位的有关采购决策，一般跨度3到5年，决策最终在最高层。对应着采购经理及战略采购的职责包括：

- 1) 发布采购方针政策、管理运作程序及工作描述；
- 2) 对采购运作及表现进行审核以衡量采购绩效并促使采购不断改进；
- 3) 主要投资决策如新技术和新设备的引进和改进等；
- 4) 主要材料或设备国内采购还是进口；
- 5) 供应市场定位、供应体系定位及供应商关系定位；
- 6) 供应商合作决策，如是否向供应商投资、是否与供应商共同开发等；
- 7) 集团公司内部供应商的内部价位决策等。

(2) 战术层次的采购职能

战术层次是在战略采购的指导下，采购中涉及材料设备规格、工艺、质量及具体供应商选择等相关的决策，它对公司中期运作和发展产生影响（影响跨度1到3年），要求内部相关的职能部门如工程、开发、技术、企划、品质及采购之间密切合作，包括：

- 1) 供应商审核、选择及认可；
- 2) 订立合作协议、采购合同或年度改进目标协议等；
- 3) 制定供应商改进计划或采购改进项目；

- 4) 制定实施供应商考评、考核、奖励措施;
- 5) 实施供应体系优化等。

(3) 操作层次的采购职能

操作层次, 又称执行层, 对应着采购过程中的后期采购, 主要是执行开单下单、跟进交货、付款及相关的事宜。具体包括:

- 1) 按采购供应合同与施工计划、物料需求计划的需要开具订单、签单落单;
- 2) 跟进供应商的交货及周转包装材料的使用;
- 3) 衔接验收过程, 按有关规定及决策处理安排不合格材料的退货等;
- 4) 跟进供应商表现, 向供应商知会有关考评结果促其改进等。

3. 房地产企业采购机构设置对采购职能的影响

业内, 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。例如, 华润置业通过独立的招标采购中心, 负责采购的业务职能; 万科隶属于工程管理部, 设计部、财务部等其他部门协助采购工作; 天鸿宝业通过工程技术部门来替代采购部门的相关职能。不同的公司对采购的认识不一样, 在组织结构的设立上也不一样。

房地产企业采购机构设置会对采购功能产生重大影响 (如下表), 根据管理学的不相容职务分离的原则, 房地产采购涉及价值高, 绝大多数的工作是通过招标完成, 因此为了保持彼此独立而又健康透明的采购招标机制, 必须将采购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。

房地产企业采购机构设置对采购功能的影响表

采购功能		采购的上级主管			
		最高管理层	工程部门	经管部	财务或审计部门
采购的价值	高	▲			▲
	低		▲	▲	
技术水平	高		▲	▲	
	低	▲			▲
施工匹配水平	高		▲	▲	
	低	▲			▲
战略影响	高	▲			▲
	低		▲	▲	

五、房地产采购的范围和分类

房地产采购包罗万象, 种类繁多。随着大多数房地产企业扮演着城市开发商的角色, 采购的范围已经不再局限于钢筋和水泥, 而是扩张到各种与企业运营及发展相关的材料、设备、服务。

今天, 一个房地产企业随便开出几亿的采购订单, 大型的房地产企业甚至一招标就几十亿已经再也不是什么新闻, 地产大鳄们在推动城市进程的过程中, 正张开大口, 表现出了对各种配套资源惊人的需求和吞噬能力。

（一）房地产采购的范围

1. 有形的物品

有形的物品主要指房地产的建安物品，一般指直接用于房地产企业的材料和设备。对于大多数房地产企业来说，用于采购房地产的建安成本大概占到总成本的65%~75%。这其中水泥、钢结构、玻璃、涂料、智能化设备、电梯等往往成为建安成本的主要组成部分。有形的物品包括：

（1）建筑材料（直接材料、间接材料）

涂料、玻璃、陶瓷、水泥、混凝土、建筑幕墙、钢材及钢结构、管材管件、屋面、墙体、防水材料等。

（2）建筑设备及备品备件

建筑电器、卫生洁具、灯具、橱柜、消防器材、环保器材、防盗智能、空调制冷、弱电工程、门窗、线材。

（3）作业和管理材料、设备

看房车、工程部工具、设计部图纸工具等。

（4）正常办公材料、设备

电脑、办公桌椅、文具、常用易消耗品、促销活动和开盘各种零星采购品。

房地产经常采购物品一览表

类别	具体物品
基础建材 吊顶用材 壁纸壁布类	板材类、木饰品、石膏类、吊顶类、锯材、装饰板材、壁纸壁布、石材、大理石、人造石
地板 地材 地毯类	地毯、地垫、实木地板、实木复合、软木地板、强化复合地板、竹木地板、清洁用品
家具 办公家具 庭院休闲家具类	门厅家具、卧室家具、儿童家具、餐厅家具、客厅家具、浴室家具、园艺、花卉
五金 楼梯 散热器 水暖类	建筑五金、拉手、合页、锁具、水暖五金、楼梯、散热器、地漏
门窗 塑钢 居室门 车库门类	塑钢门、居室门、防盗门、车库门、门窗型材、门窗配件、密封制品
油漆涂料 胶粘剂 专用漆类	墙顶面涂料、木器、金属油漆、地面油漆、专用功能涂料、辅料、装修工具
玻璃制品 艺术玻璃类	钢化玻璃、艺术玻璃、中空玻璃、防弹玻璃、防火玻璃、镀膜玻璃
卫浴产品 卫浴家具 坐厕 浴缸类	卫浴家具、淋浴房、卫浴小电器、卫浴镜类、卫浴五金件、坐厕配件、浴缸及配件
陶瓷 墙地砖 陶瓷锦砖类	玻化砖、抛光砖、釉面砖、仿石砖、陶瓷锦砖、花砖、腰线、外墙砖
厨房用品 橱柜 烟机类	橱柜、橱柜配件、灶具、油烟机、燃气具、烘烤设备、净水设备、家居用品、垃圾处理器
灯饰照明 家用电器类	光源、射灯、台灯、地灯、吊灯、壁灯、特种灯、灯具、吸顶灯配件、影音设备、电冰箱、冰柜
家居装饰品 木制/金属工艺品类	钟表、相册相框、玉石雕刻木刻、玻璃工艺、陶瓷工艺、木制工艺
电工电料 开关插座 面板类	开关插座、电线电缆、配线器、线路保护器、安全防护
管材管件 PPR PVC 类	铜管件、PE 管件、弯管件、PVC 管件、PPR 管件、玛钢管件、紧固件

2. 无形的服务

服务的采购是大多数房地产开发商都将面临的问题，不论它的机构设置多大，功能多全，都不能避免。

由于房地产开发项目的独特性、唯一性和暂态性，它在服务的需求上也是唯一的，没有一个标准的可行性研究报告、项目策划方案、规划方案设计图适用于任何一个房地产开发项目。正是由于这种服务的唯一性需求，导致了房地产开发项目服务需求的复杂性。因此，开发项目的服务采购能真正发挥其效果，其关键就是开发商本身对需要什么样的服务有一个清楚而明确的定义。它的评价标准是以技术建议书为主，相对而言报价在选择砝码上要轻一些。服务采购主要包括以下几个部分：

(1) 技术

取得正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识如设计软件、ERP 软件等。

(2) 服务

资讯服务：指卖方在交易前提供产品的资讯。包括产品说明、操作示范制作过程或材料规范、参观设施等。

售后服务：指卖方提供机器、设备之安装或修护，操作或使用方法的教育训练，运送及退换货品等。

专业服务：指聘专家、管理顾问、律师等专业人员所提供的特殊服务，如销售业务人员培训。

(3) 工程和项目发包

建筑的营造与修缮，选择合作的监理公司、建筑设计公司、施工企业、景观设计公司、园林设计公司、广告服务公司、策划代理公司、销售代理公司、物业管理公司、交通运输工程、油气工程、电气工程、电信工程、修缮、装饰工程、其他各类工程等各种专项业务服务。

(二) 房地产采购的分类

1. 以采购方式分类

(1) 自行采购

自行采购指开发商自己采购，施工企业只负责施工和安装。自行采购既能起到成本控制作用，又避免双方结算时产生分歧。如大型机电设备（电梯、空调等）、外立面装饰材料（外墙漆、饰面砖等）等一些对项目品质影响较直接，同时价格较高又易发挥规模采购优势的材料要自行集中采购。园林景观工程所用的部分材料，也可通过竞标自行采购。

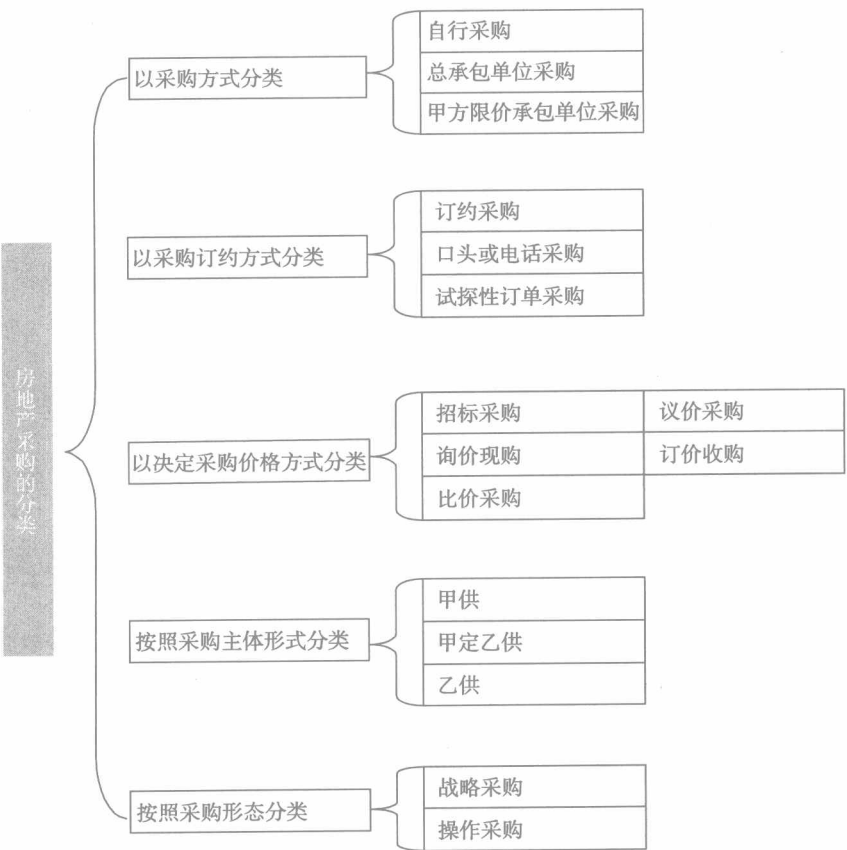
(2) 总承包单位采购

开发商将材料和设备的采购委托给总承包操作。总承包单位既负责采购又负责施工和设备的安装。它一般有个前提，那就是开发商对一些建筑常用的地材、通用材在限定品质、性能的前提下，可让承包单位采购，这样可发挥承包商比开发商更熟悉市场的优势，从而调动其积极性。

(3) 甲方限价承包单位采购

建设单位限制价格委托承包方采购。对于一些没有一次性包死的工程，主要材料价格可通过发、承包方共同议定一个价格确认程序来确认价格，结算时按限定价格结算，限价时应明确价格时限及范围。

上述采购的三种方式都应在样板、样品认证制度、进场验收确认制度监控下才能投入使用。



2. 以采购订约方式分类

(1) 订约采购

买卖双方根据订约方式而进行采购的行为。房地产企业的采购金额大、数量多，绝大多数的采购都是通过订约采购完成。

(2) 口头或电话采购

买卖双方不经过订约方式而是以口头或电话洽谈方式而进行采购的行为。口头或电话采购主要用于一些不重要的常用的物料。

(3) 试探性订单采购

买卖双方在进行采购事项时因某种缘故不敢大量下订单，先以试探方式下少量订单，等试探性订单采购进行顺利时，而后才下大量订单。试探性采购主要用于房地产企业施工上的新技术、新材料、新工艺的使用。

3. 以决定采购价格方式分类

(1) 招标采购

将物料、工程、服务采购的条件（诸如名称、规格、数量、交货日期、付款条件、罚则、投标押金、投标厂商资格、开标日期……）详细列明，登报公告。投标厂商依照公告之所有条件，在规定时间内，交纳投标押金，参加投标。招标采购的开标按规定必须至少三家以上厂商从事报价投标方能开标。开标后原则上以报价最低的厂商得标，但得标之报价低过底价时，采购人员有权宣布废标，采用议价等其他方式处理。

招标采购是目前房地产企业的主要采购形式，招标采购不仅大大提高了采购的透明

度,减少了采购过程中的灰色成本和行贿受贿行为,也有利于企业提高采购的效率,推动企业部门之间的整合程度。对一些大企业来说,跨地区之间分公司的联合招标、集团采购大大整合了内部的采购需求,减少了不必要的资源浪费,能为企业增加更多的“盈利”。

(2) 询价现购

采购人员选取信用可靠的厂商将采购条件讲明,并询问价格或寄以询价单并促请对方报价,比较后则现价采购。

(3) 比价采购

采购人员请数家厂商提供价格后,从中加以比价进行采购的方式。绝大多数的小房地产企业采用比价采购模式进行,但是比价采购并不适合大宗和重要的采购物品,主要用于临时性或价值比较低的物料。

(4) 议价采购

采购人员与厂商双方经讨价还价而议定价格后方进行采购。

(5) 订价收购

房地产企业购买的物料数量巨大,一两家厂商可能无法全部提供或市面上该项物料匮乏时,则可订定价格以现款收购。

4. 按照采购主体形式分类

(1) 甲供

甲供指由基本建设单位提供原材料或设备,施工单位仅提供建筑劳务的工程。甲供的选择模式主要考虑两个指标:一个是基本建设单位或者开发商是否具有采购操作和控制的能力,另一个就是总承包方无法在采购的质量和成本上符合甲方的要求。如果总承包方在采购的质量和成本上能满足甲方的需求,甲方可以给总承包方一些经费用来支付相应的运费和劳务费用。如果总承包单位无力满足开发商要求,开发商可考虑自己来采购。

一般来说,即使是甲供的物品也尽量只是一些货物价值大、容易采购的物品。如果擅自采购产品复杂、技术要求高、难于采购的物品,很有可能增加采购的工作难度,甚至可能影响整个工程的进度。

甲供主要适用于利润较大,且结算方便的设备等,如电气部分、机械设备、电梯、配电柜、变压器、水暖部分、卫生间三大件及水房设备等成套设备基本上都是甲供,由厂家安装。

(2) 甲定乙供

主要指甲方指定产品、厂家品牌等,由乙方负责采购安装或者说是甲方定产品价格范围,乙方在保证产品质量情况下去采购相应的物品。甲方在采用这种方式时一般是对供应市场非常了解,对行业的品牌及价位进行过充分的调研,熟知行业的成本和利润情况。但是甲定乙供必须给乙方留足够多的利润空间,这样才能将乙方的积极性调动起来。相对利润较大,但结算比较麻烦的,涉及到的数量计算容易偏差的,通常用甲定乙供,如管材、线材、防腐材料以及体积大、价格低的材料等。

(3) 乙供

乙供主要指开发商将采购物品的权利委托总承包方,总承包既负责采购也负责设备或材料的安装或施工。大多数的乙供主要是频繁使用、价格非常透明的材料或者设备。开发商全权委托乙方采购,可以减少大量的工作量,并只需要为此支付少量的“劳务”成本。