

# 政府採購全生命週期風險管理重點及具體作法

## 壹、生命週期：計畫及規劃設計階段

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
一	掌握需求 擬定計畫	<p><b>依需求訂計畫</b></p> <p>機關於計畫階段，應先掌握本身需求，瞭解建設計畫的設定目標與定位，設定妥適之建造標準，並於預算編列、審標評選、設計、施工、監造、驗收各階段，依設定建造標準落實執行。</p>	<p>1. 計畫目標及需求不明確。</p> <p>2. 計畫需求調查不確實。</p>
二	合理編列 預算	<p><b>1. 督促技術服務廠商善盡設計責任</b></p> <p>機關應檢核技術服務廠商所提方案與經費是否超出計畫，設計內容是否符合原設定之建造標準，與其合理性及施工可行性，並督促善盡設計責任。</p> <p><b>2. 設計內容與施工預算結合</b></p> <p>設計內容及標準應符合機關需求、建造標準及服務建議書承諾，其設計材料、設備、工法、工期、現場施工條件環境等並應合理可行，且要與施工預算結合，不宜超預算或過度設計，以致無法發包再修正計畫追加預算。</p> <p><b>3. 善用公開閱覽徵求價格資料</b></p> <p>編列預算應考量成本、市場行情、政府機關決標資料，並依契約、圖說、規範合理編列預算，避免預算有過高或過低不合理情形；如需向廠商訪價或請其提供參考資料者，為避免違反保密規定，依採購法第 34 條第 1 項但書規定(公開徵求廠商提供參考資料)辦理。</p>	<p>1. 機關未確實檢核技術服務廠商所提方案與經費是否超出核定之計畫，是否符合原設定之建造標準，及其設計內容之合理性、施工可行性。</p> <p>2. 規劃設計廠商疏漏未考量工程預算、工程內容、現地施工條件、可工作時間、工率及天候狀況等因素，致設計內容超出計畫或與施工預算脫節；機關未詳實審查設計成果。</p>
三	不違法分 批辦理採 購	<p><b>適當分標或合併招標</b></p> <p>屬不同標的、不同施工或供應地區、不同需求條件或不同行業廠商之專業項目者，得分別辦理採購，但不得意圖規避政府採購法(下稱採購法)之適用，分批辦理採購。</p>	<p>意圖規避採購法分批採購。</p>
四	妥適訂定 功能規 格，設計 內容合理 可行	<p><b>1. 依需求妥適訂定規格</b></p> <p>機關辦理公告金額以上之採購，其技術規範應以達成機關需求所必須者訂定，並依採購法第 6 條第 1 項、第 26 條規定及「政府採購法第二十六條執行注意事項」辦理。</p> <p><b>2. 選擇合適施工方案</b></p> <p>機關應依工程特性，辦理替選方案評估工程材料、構造物型式及工法、特殊構造物方案評估比較、價值工程</p>	<p>訂定超出需求或與需求無關之規格，其餘詳見政府採購錯誤行為態樣「規格不當限制競爭」及「建築工程規劃設計可能綁標行為態樣」(公開於本會網站)。</p>

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
		<p>後，選擇合適之施工方案；並可於招標文件預先載明 2 個以上可行方案供廠商選擇，或允許廠商於投標階段提出其他可行方案，或以統包方式辦理。</p> <p><b>3. 善用公開閱覽徵求規格資料</b></p> <p>對於廠商質疑有訂定特殊規格或工法等情形，應詳加檢討查證，且予以溝通說明；並可依採購法第 34 條第 1 項但書規定，藉由招標文件公開閱覽或適時舉辦說明會，以徵求民眾或廠商意見。</p>	

## 貳、生命週期：招標決標階段

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
一	因案制宜 善用採購策略	<p><b>1. 靈活運用採購策略</b></p> <p>依個案標的特性，因案制宜選擇合宜招標及決標方式。</p> <p><b>2. 務實檢討流標原因研提對策</b></p> <p>辦理工程採購如發生流廢標時，參考行政院公共工程委員會(下稱工程會)108 年 1 月 17 日工程企字第 1070050155 號函附「工程採購流廢標通案及個案原因及其相關因應對策彙整表」檢討原因及採行因應對策。</p>	未針對工程流廢標的關鍵要素研提對策，包括：機關未就實際需求合理編列預算、設計內容未與核定預算連結、設計成果不符合機關需求、工程招標前未再進行市場調查、採購策略未盡妥適、契約條件增加廠商風險等。
二	契約條件 合理明確	<p><b>契約條件公平合理明確可行</b></p> <p>依工程會契約範本訂定契約，契約工作項目暨其進度及計量計價方式務求明確；物價調整機制允許依個別項目指數、中分類指數及總指數予以調整；工期展延條件、違約處罰之計算基準亦明確合理，以避免履約爭議。</p>	未依採購法第 63 條規定採用工程會所定之契約範本；契約條件不對等。
三	妥適訂定 投標廠商 資格	<p><b>廠商資格限以履行契約所必須</b></p> <p>機關應視採購個案之特性及實際需要，依採購法第 36 條、第 37 條及投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準之規定，訂定投標廠商資格並載明於招標文件，不得不得限制競爭，並以確認廠商具備履行契約所必須之能力者為限。</p>	訂定之廠商資格為左列認定標準所無或違反或較該標準更嚴格之規定，其餘詳見「政府採購錯誤行為態樣—資格不當限制競爭」。
四	依招標文 件規定審 標	<p><b>核實審標</b></p> <p>開標後，依招標文件規定逐項審查投標文件；發現招標文件內容有錯誤時，必要時依採購法第 48 條規定不予決標，不得於開標當場宣布補充規定或修正規格。</p>	未依招標文件之規定逐項審查，其餘詳見「政府採購錯誤行為態樣—審標程序」。

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
五	公正辦理評選	<p><b>1. 遴選適當之評選委員</b> 慎選公正客觀、操守良好且符合採購標的專業之評選委員，公正辦理評選，並在原計畫目標與定位、需求標準及預算範圍內，評選出務實且可順利執行的最佳標的。</p> <p><b>2. 公開評選委員名單</b> 依採購評選委員會組織準則第 6 條規定，於成立採購評選委員會時即公開委員名單。</p> <p><b>3. 避免發生錯誤行為</b> 機關應留意有無「最有利標錯誤行為態樣」及「評分及格最低標錯誤行為態樣」之情形，例如：機關人員對評選委員明示或暗示特定屬意之廠商，或明顯異常之評分。</p>	機關遴選之評選委員未具採購標的相關之專業，其餘詳見「最有利標錯誤行為態樣」及「評分及格最低標錯誤行為態樣」。
六	避免低價搶標，影響品質	<p><b>1. 落實審查標價偏低情形</b> 最低標廠商之總標價偏低時，落實「依政府採購法第五十八條處理總標價低於底價百分之八十案件之執行情序」，以避免發生降低品質、不能誠信履約之情形。</p> <p><b>2. 審查程序應迅速合理</b> 機關限期通知廠商提出說明，其所訂期限及認定廠商說明是否合理之程序，應迅速合理，避免最低標與其他廠商串通瓜分利益。</p>	未依採購法第 58 條及「依政府採購法第五十八條處理總標價低於底價百分之八十案件之執行情序」，審查報價偏低廠商報價之合理性。
七	留意廠商借牌、圍標行為	<p><b>1. 適時察覺廠商出席開標人員及投標文件有無異常關聯</b> 對於圍標之跡象提高警覺，審標時並注意有無工程會函釋之影響採購公正情形，例如不同投標廠商間之投標文件有顯係同一人或同一廠商所為之情形。</p> <p><b>2. 發現違法情事予以告發</b> 開標時發生明顯借牌、圍標跡證之案件，或於開標前即已知悉可能發生借牌、圍標之案件，可請檢警調單位於現場監控蒐證，以避免發生影響採購公平競爭情事。</p>	代表不同廠商出席會議之人員為同一廠商之人員；投標文件筆跡及內容雷同，其餘詳見「政府採購錯誤行為態樣—可能有圍標情形之嫌或宜注意之現象」。
八	注意利益迴避	<p><b>1. 採購人員落實利益迴避</b> 遵行採購法第 15 條及公職人員利益衝突迴避法有關利益迴避之規定。</p> <p><b>2. 評選委員落實利益迴避</b> 評選委員有採購評選委員會審議規則第 14 條情形之一者，應即辭職或予以解聘。</p>	採購人員及評選委員有應迴避未迴避情形未即時察覺並為適當處置。

## 參、生命週期：履約驗收階段

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
一	落實履約管理及查驗	<p><b>1. 督促監造善盡責任</b> 監造單位詳實記載監造報表並按期陳報，不得委由施工廠商代填；對於監造報表嚴加審核，避免監造報表填寫不實或未填寫之情事；發現有監造人員有不適任情形，依契約約定通知技術服務廠商撤換。</p> <p><b>2. 落實檢驗停留點之檢驗</b> 依契約約定辦理工程及材料有關試(檢)驗，檢驗停留點之檢驗及簽認，並對檢驗過程之舞弊行為提高警覺，例如：嚴格要求會辦工程之抽查驗人員謹慎監督現場鑽心取樣情形，取樣後立即在試體上簽名，防止試驗試體遭廠商調包。</p> <p><b>3. 廠商未按圖施工或試(檢)驗不合格，應督導廠商改正後再施工</b> 現場監督重要工項及隱蔽部分之施作，應設定為檢驗停留點，由監造單位現場查驗或督導，並拍照或錄影存證；就未按圖施工或試(檢)驗不合格者，應如實記載，並督導廠商改正後始准予繼續施工。</p>	<p>1. 未落實第二級品管之監造責任，例如監造報表填寫不實或未填寫。</p> <p>2. 監造人員不適任。</p> <p>3. 未監督現場鑽心取樣或依廠商建議之區域鑽心取樣。</p> <p>4. 未如實記載廠商未按圖施工或試(檢)驗不合格之情形。</p> <p>5. 未落實檢驗停留點之檢驗，廠商未予改正仍准予繼續施工。</p>
二	變更契約應有必要性	<p><b>1. 變更設計應先評估其必要性</b> 變更設計應探究原因及必要性，依據契約約定及「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」辦理。</p> <p><b>2. 加強審核履約實際情形</b> 工程廠商低價得標，易製造理由追加工程契約價金，或利用新增項目重新議價時變相加價，機關應予加強審核施作數量及檢驗；實作數量差異過大或變更設計比例過高，涉有設計錯誤、預算浮濫情事者，應檢討設計責任。</p> <p><b>3. 依程序簽辦契約變更</b> 變更設計原因發生時，邀集監造、原設計、相關單位及廠商辦理會勘認定，製作紀錄及拍照存證，敘明變更設計理由、經費、辦法、責任歸屬等簽報核定。</p>	<p>1. 任意允許廠商辦理契約變更。</p> <p>2. 契約變更程序未完備。</p> <p>3. 追加契約以外之工作項目未符合採購法第 22 條第 1 項第 6 款規定，詳見「政府採購法第 22 條第 1 項各款執行錯誤態樣—第 6 款」。</p>
三	核實付款且不延宕付款	<p><b>依契約核實給付契約價金</b> 工程各期施作，監造人員應核實估驗始付各期款，若有不實情事應追查議處；完成估驗或驗收手續後，應確依採購契約或採購法第 73 條之 1 規定期限辦理審核及付款，延宕者依情節輕重追究相關行政責任。</p>	未依規定期限驗收或付款。
四	確實依約驗收	<p><b>1. 落實竣工確定程序</b> 廠商通知竣工時，機關應會同監造單位及廠商，依據</p>	<p>1. 未確實辦理履約管理。</p> <p>2. 查驗或驗收作業不實。</p>

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
		<p>契約、圖說或貨樣，確實核對竣工之項目及數量，以確定是否竣工，並作成紀錄以供查考。</p> <p><b>2. 依契約辦理查驗或驗收</b>            在時間、環境及能力範圍內，抽查驗核相關數據、品質或性能，就該工程露出面儘量抽測其尺寸、位置、高程，且不得由廠商自行選取檢驗抽樣點；查驗各項工程初驗報告表、品質檢驗報告表等資料，對於隱蔽部分或施工抽驗時發現有缺失需改善之項目，尤應列為驗收重點。</p> <p><b>3. 驗收不符契約應通知廠商限期改善，並依契約處置</b>            驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，應通知廠商限期改善；未於限期內改善完成者，應依契約所訂罰則，課予責任及處罰；驗收結果如發現有偷工減料情節重大者，應追究監造人員責任。</p>	<p>3. 未依契約約定辦理驗收不符契約之處置。</p> <p>4. 廠商偷工減料情節重大卻未追究監造人員應盡之責任。</p>

#### 肆、生命週期：營運維護階段

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
一	落實營運相關規定，並依契約進行保養維護	<p><b>1. 落實法規所定維護管理</b>            公共工程維護管理機關應依據其所適用之法規確實辦理維護管理。</p> <p><b>2. 要求廠商依契約確實執行</b>            契約訂有保養維護工作約定者，機關應依契約要求廠商確實執行，勿因已驗收使用而輕忽。</p>	保養維護工作未確實執行。
二	落實保固責任	<p><b>1. 依契約要求廠商履行保固責任</b>            保固期內發現之瑕疵，如屬廠商應負保固責任事項，機關應要求廠商限期改正。逾期不為改正者，依約動支保固保證金處理或追償。</p> <p><b>2. 注意保固保證金之發還條件</b>            保固期滿，機關應確認無履約瑕疵問題及待解決事項，始得退還保固保證金。</p>	<p>1. 未於保固期內即時察覺廠商之保固責任。</p> <p>2. 全部不發還保固保證金之情形過當。</p>

#### 伍、生命週期：其他

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
一	不得洩漏應保守秘密	<p><b>1. 注意採購法令所定應保密之資訊並落實執行</b>            遵守採購法第 34 條保密規定。招標文件於公告前應予</p>	1. 洩漏應保守秘密之採購資訊，例如公告前之招

序號	風險管理重點	具體作法	常見之錯誤態樣
	密之採購資訊	<p>保密；領投標廠商名稱及家數於開標前應予保密；底價未於招標文件中公告者，應以密件呈核、專人保管，至決標後方得解密，或因案制宜於招標文件中公告底價；廠商投標文件，應予保密，決標後亦同。</p> <p><b>2. 依採購法第 34 條第 1 項但書程序辦理訪價或請廠商提供參考資料</b></p> <p>為避免違反保密規定，機關於招標文件公告前辦理訪價或請廠商提供參考資料（例如規格等），應依採購法第 34 條第 1 項但書程序辦理。</p> <p><b>3. 評選委員名單未公開前應予保密</b></p> <p>對於評選委員名單及其簽辦，未予公開前，仍應依規定執行保密措施。</p>	<p>標文件。</p> <p>2. 開標前洩漏領投標廠商名稱及家數。</p> <p>3. 決標前洩漏底價。</p> <p>4. 洩漏尚未公開之評選委員名單。</p>
二	留意受委託廠商違反法令之限制或審查	<p><b>確實審查受委託廠商有無違法綁標行為並為適當處置</b></p> <p>受機關委託提供採購規劃、設計或專案管理或代辦採購之廠商及其人員，對技術、工法、材料、設備或規格，或對廠商或分包廠商之資格，為違反法令之限制或審查，應提高警覺，如有犯採購法第 88 條之罪者，應送檢調單位查處。</p>	<p>遇有犯採購法第 88 條之罪者，未通知檢調單位。</p>
三	採取防範措施	<p><b>1. 善用採購審查機制</b></p> <p>各機關得視個案或通案需要成立採購工作及審查小組協助審查採購需求、招決標方式、履約爭議等事項，並得邀請主(會)計及政風人員列席參與。</p> <p><b>2. 重大工程評估成立廉政平臺</b></p> <p>重大工程招標時，依機關首長需求可透過政風機構成立「廉政平臺」跨域整合機制，防範不當外力介入工程採購。</p>	<p>機關內部意見未能整合，影響採購效率。</p>