

善用採購法之彈性機制 辦好採購

行政院公共工程委員會

中華民國103年2月



招 標 階 段

決 標 階 段

履 約 階 段

爭 議 處 理 階 段



一、招標階段 1

問題

未因「案」制宜，選擇適當招標方式辦理採購

分析

- § 採購法所定招標方式，包括公開招標、選擇性招標、限制性招標及公開取得廠商書面報價或企劃書(適用未達公告金額採購)。
- § 標案特性如符合限制性招標或選擇性招標之要件，可採用限制性招標或選擇性招標。
- § 機關內部有意見而採保守作法。

策略

可依採購法20條情形採選擇性招標；
或依第22條採限制性招標

說明

§ 政府採購法就可採限制性招標及選擇性招標之情形已有明確規定；本會並已訂定「政府採購法第22條第1項各款執行錯誤態樣」，供機關檢視個案是否符合採限制性招標條件。

§ 例如符合採購法第22條第1項第1款：「以公開招標、選擇性招標或依第九款至第十一款公告程序辦理結果，無廠商投標或無合格標，且以原定招標內容及條件未經重大改變者。」且符合其施行細則第22條、第23條之1規定者，即可依該款採限制性招標，避免多次流廢標。

§ 機關辦理經常性採購，可採選擇性招標，預先辦理資格審查，建立合格廠商名單

案例一

標案名稱：交通部運輸研究所102年度出版品印製作業
公告日期：101/11/29
預算金額：250萬元 名單之有效期間：102/1/1-102/12/31
招標/決標方式：選擇性招標(建立合格廠商名單)/最低標

說明

1. 本案招標機關於101年11月即預估其102年度屬經常發生之印刷出版品採購案，**彙整採購需求**，以公告方式預先設定廠商資格條件，辦理資格審查後，將通過審查者列入合格名單。後續於名單有效期間內，當個別印刷出版品採購需求發生時，即邀請名單內之廠商投標。
2. 本案納入合格名單廠商計26家，至102年9月底止已進行後續邀標8次，決標8次，總計1,138,642元。

解析

本案機關基於採購案之特性、採購效率之考量及專業判斷，採**選擇性招標建立合格廠商名單**，除**避免一再就同類型採購案辦理招標**、決標，減省機關重複性之人力作業外(提升採購效率)，可增加採購效益(例如促進價格競爭)，且可避免規避採購法分批辦理採購之疑慮。

一、招標階段 2

問題

採最低標卻未善用可維護品質之機制，例如未訂定必要之資格條件、未適當採行異質最低標

分析

- § 不熟悉相關法規。
- § 未針對標的特性用心準備招標條件(含契約條款)。



策略一

最低標決標之招標文件，可擇部分特定項目預先訂明固定金額或費率，避免廠商於這些項目低價搶標，犧牲品質，並可增加對勞工之保障

說明

§ 行政院102年8月30日修正之「行政院運用勞動派遣應行注意事項」第4點第2款已有相關機制：「依招標業務及規模慎選招標及決標方式，並於招標文件明定派遣勞工實際領取之薪資、勞健保費用、提撥勞工退休金及給假、加班（費）、出差等屬固定費用之權益事項，不列入投標廠商之報價範圍，僅就管理費用報價，如機關認為投標廠商標價偏低，顯不合理，有降低品質、不能誠信履約之虞或其他特殊情形，應限期通知該廠商提出說明。」

§ 此機制可擴大運用於其他採最低標決標之案件，特別是與勞工有關之清潔、保全、總機、櫃台服務人員，使得標廠商提供服務之人員受到契約固定薪資等之保障，不至於僅是基本工資。

案例二

標案名稱：103年度非涉及公權力行使勞動派遣案

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算金額：6,505,221元（固定費用6,075,449元+非固定費用429,772元）

底價金額：**400,551元**（固定費用6,075,449元不訂底價+**僅就非固定金額訂底價400,551元**）

決標金額：6,422,061元（固定費用6,075,449元+廠商報價346,612元）

說明

本案招標文件中所列派遣勞工之薪資與廠商應負擔之勞、健保費用、積欠工資墊償基金及提繳之勞工退休金等費用，採固定金額支付，不列入報價及底價範圍。廠商僅需就管理費用報價，**該部分之標價需無偏低不合理情形**。決標後，廠商報價與前述固定金額合計為契約總價。

解析

機關依行政院102年8月30日修正「行政院運用勞動派遣應行注意事項」第4點第2款規定，於招標文件將涉及勞工權益之項目載明為固定費用，不列入廠商報價範圍，可保障勞工權益。未涉及勞工權益之管理費用，開放廠商報價，但亦不容許此部分低價搶標。

策略二

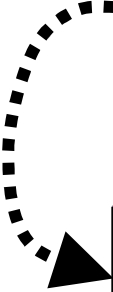
最低標決標之招標文件，依採購特性及實際需要，妥適訂定投標廠商資格條件，以選出具有足夠能力之廠商



說明

- § 機關如辦理特殊或巨額之工程採購，應依採購法第36條第2項及「投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準」第5條、第6條、第8條及第13條規定，妥適訂定投標廠商之特定資格，由具有相當經驗或實績之廠商參與投標。
- § 至於未符「巨額」或「特殊」條件之採購，為強化對投標廠商能力之鑑別度，可於訂定投標廠商基本資格時，依採購案件之特性及實際需要；依上開標準第4條第1項規定訂定資格條件，例如依其第1款要求廠商應附具具有製造、供應或承做能力之證明(如曾完成與招標標的類似之製造、供應或承做之文件、招標文件規定之樣品、現有或得標後可取得履約所需設備、技術、財力、人力或場所之說明或品質管制能力文件等)。

統計近4年來各機關辦理之橋梁及隧道工程，招標時有訂特定資格者，成果較佳。

採購類型	特殊或巨額採購件數	訂有實績資格件數	比率
橋樑工程	79	37	46.84%
隧道工程	11	11	100%



橋樑工程	工程查核甲等以上比率	進度落後案件比率
訂有實績資格	83.3% 	21.6% 
未訂實績資格	51.6%	35.7%



案例三

標案名稱：桃園國際機場跑道、滑行道版塊翻修工程

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：192,451,269元/144,330,000元/141,000,000元

說明

- 1.本案為跑道、滑行道版塊翻修工程，100年9月6日決標，得標廠商於100年10月24日擅自將施工人員及機具撤離工地，並於同年月24日發函通知機關稱：「因資金周轉問題，已無能力繼續妥善履約施工」，即音訊全無，未再進場施作。機關於100年11月3日起終止契約。
- 2.得標廠商近5年承攬8件公共工程，多屬港灣、河堤或清淤等工程，無道路及機場跑道施工之經驗。

解析

本案雖未達巨額(2億元)之條件，但如符合「特殊」之條件，例如使用特殊施工方法或技術，仍可訂定投標廠商之特定資格。即使未符「巨額」或「特殊」條件之採購，仍可於招標文件訂定與投標廠商履約能力有關之基本資格，例如廠商應附具「具有製造、供應或承做能力之證明」(如曾完成與招標標的類似之製造、供應或承做之文件等)。

策略三

最低標決標之招標文件，可加入評分機制，就廠商之經驗、能力、過去履約紀錄與獎懲情形、財務狀況等予以評分，並訂定及格分數，剔除不及格之廠商，從源頭管制不良廠商

說明

- §採購法施行細則第64條之2已明訂此機制：「辦理異質之工程、財物或勞務採購，得於招標文件訂定評分項目、各項配分、及格分數等審查基準，並成立審查委員會及工作小組，採評分方式審查，就資格及規格合於招標文件規定，且總平均評分在及格分數以上之廠商開價格標，採最低標決標。」
- §機關基於技術、品質、進度、廠商經驗、節省公帑之考量，為避免廠商低價搶標致影響品質，有採評分方式決定合格廠商之必要者，可採異質最低標決標。

案例四

標案名稱：七星園區污水處理廠一期二階工程

招標/決標方式：公開招標/異質最低標

預算/底價/決標金額：569,248,526元/557,800,000元/551,666,000元

說明

1. 本案機關採**異質採購最低標方式**辦理，於招標文件訂定評分項目、各項配分、及格分數等審查基準，並成立審查委員會及工作小組，採評分方式審查，就資格及規格合於招標文件規定，且**總平均評分在及格分數以上之廠商開價格標**，採最低標決標。
2. 本案計有5家廠商投標，於召開審查委員會後，2家廠商總平均分數未達及格分數(80分)，機關就審查委員會議總平均分數在合格分數80分以上之3家廠商開啟價格封，決標予最低標價廠商。

解析

機關於招標文件將廠商之施工技術、品質、安衛、工程管理之執行能力，及其履約能力納入評分項目，由評分機制汰除部分條件未臻理想之廠商，兼具最有利標選取條件已臻機關需求之適當廠商，以及最低標節省公帑之雙重優點。

一、招標階段 3

問題

可採統包方式辦理，卻未考慮採行

分析

- § 不具辦理經驗。
- § 認為設計與施工分開招標亦可達到採購目的。
- § 對於統包之經驗不足，害怕專業不足無法掌控。
- § 過去曾對統包訂有較嚴規定，包括不宜採統包之情形，並要求加強稽核、查核統包案，致機關少辦。



時程較趕之複雜工程，可採統包及最有利標方式招標，以利縮短作業期程

- § 採購法第24條明定機關基於效率及品質之要求，得以統包辦理招標，將設計及施工併於同一採購契約辦理招標，不必先辦設計標後，再依設計結果辦施工標，以縮短作業期程，提早開工。
- § 以統包方式招標，可搭配最有利標決標，招標文件載明統包工作之範圍及完成後所應達到之功能、效益、標準、品質等事項，由廠商提出設計、圖說、技術、工法、材料、時程等內容，擇優決標。
- § 統包最有利標方式，可避免單獨辦理設計標時可能發生設計綁標或設計錯誤之情形，並可減少不同廠商間工作介面分工摩擦爭議。統包廠商如有設計錯誤情形，須自行承擔後果。

案例五

標案名稱：桃園國際機場聯外捷運系統建設計畫機電系統
統包工程

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：26,211,874,442元/25,900,000,000元/25,490,000,000元

說明

- 1.廠商將契約所定主要部分交由其他廠商施作，涉及採購法所定違法轉包行為，被刊登政府採購公報。
- 2.廠商如違法轉包，依採購法第66條得解除契約、終止契約或沒收保證金，並得要求損害賠償。

解析

招標機關雖以統包方式辦理本案，卻以最低標方式決標，無法選擇由最佳廠商（含分包商）履約。若改採最有利標方式決標，可選擇最佳廠商團隊決標，並於評選時就不得轉包項目審視其履約能力。

案例六

標案名稱：中和地政事務所與稅捐稽徵處中和分處聯合
辦公大樓暨地下公共停車場興建工程
招標/決標方式：公開招標/統包最有利標
預算/底價/決標金額：647,504,374元/無底價/ 598,000,000元

說明

- 1.機關事前先評選委託專案管理廠商，以整合使用單位需求、辦理審查、協調工程界面問題、分層負責履約管理。
- 2.採設計加施工之統包契約爭取時效，以最有利標決標，徵選優良廠商。

解析

- 1.本案採統包方式招標，搭配最有利標決標，廠商於服務建議書提出創新工法(預鑄工法)及縮短工期(750天減至660天)。
- 2.本案經新北市政府施工查核87分(甲等)、入選新北市政府100年度公共工程優質獎、獲評工程會第11屆公共工程金質獎建築類優勝。

策略二

可委託專案管理廠商協助機關辦理規劃、研擬招標文件及審查，避免機關人力及能力不足，衍生時程延宕、審查不周等缺失

說明

- § 工程會訂頒之統包作業須知第2點：「機關以統包方式辦理採購前，應考量機關之人力與能力是否足以勝任統包案之審查及管理工作的。其不足以勝任者，應及早委託專案管理，避免衍生時程延宕、審查不周、廠商減省工料、設計不當、施工品質不佳等缺失。」
- § 可藉由專案管理廠商之協助，解決機關之人力與專業能力不足之問題，降低機關人員工作負擔。

案例七

標案名稱：國立台灣歷史博物館展示教育暨園區景觀新建工程
招標/決標方式：公開招標/最低標
預算/底價/決標金額：623,110,000元/600,000,000元/615,000,000元

說明

1. 本案主辦機關非屬工程專業機關，僅有設計監造廠商，無專案管理廠商協助。
2. 本案招標時因消防法規檢討、原物料上漲致工程經費超出原訂預算而延誤；另歷經3次流廢標後始檢討流廢標原因，以減項發包策略，重新製作預算書圖後招標。
3. 施工期間作業延誤：(1)設計單位未即時完成變更設計，致主要徑無法施作。(2)得標廠商施工人員配置不當、施工技術無法掌控，監造單位未即時要求廠商提出改善策略。(3)本案於98年3月16日終止契約。

解析

主辦機關非屬工程專業機關，如有專案管理廠商協助處理設計不當、採購策略、進度管理等問題，可加強工程案之設計審查及管理工作，解決機關專業能力不足之問題。

一、招標階段 4

問題

誤以為一年一標才符合政府採購法

分析

§ 誤認履約期限需配合年度預算編列情形，擔心次年度無預算。



長遠規劃採購需求，招標時預先載明 後續擴充期間、金額或數量

§採購法第22條第1項第7款規定：「機關辦理公告金額以上之採購，符合下列情形之一者，得採限制性招標：七、原有採購之後續擴充，且已於原招標公告及招標文件敘明擴充之期間、金額或數量者。」

§機關如未長遠規劃採購需求，未來有同樣需求而再次公告招標，結果得標者可能為另一廠牌之廠商。機關如不樂見此一情形，希望洽原得標廠牌增購數量，可於招標文件及招標公告預先載明保留於何期間內向得標廠商增購後續擴充之金額或數量，如此即可依採購法第22條第1項第7款辦理。

§機關如有必要向原供應廠商採購後續維修零組件或維修服務時，易因缺乏替代來源而遭廠商抬高價格，如能於招標文件預先載明投標廠商於後續維修零配件與維修服務之報價及長期調整價格之計算方式，列入契約供機關於必要時選擇執行，對機關較有保障。

案例八

標案名稱：101學年度學校午餐委外辦理
招標/決標方式：公開招標/最有利標
預算/底價/決標金額：18,200,000元/無底價/18,200,000元

說明

- 1.本案招標公告及招標文件敘明後續擴充之條件，降低次年營養午餐可能因契約期滿中斷服務之風險。
- 2.招標文件及招標公告載明：「由機關評定為優良廠商者，依101學年度契約價金續約1年。機關保留後續擴充1年之權利。」

解析

本案為學校營養午餐採購案，機關考量次年仍有同樣需求，於招標文件預先載明得標廠商若經機關評定為優良廠商時，機關有權決定是否依採購法第22條第1項第7款洽原廠商辦理後續擴充，**減少再次公開招標次數**，節省採購人力與時間。

一、招標階段 5

問題

未整合數機關或部門需求一起採購

分析

§機關本位主義，或僅著眼於解決自身採購需求。
§上級機關未整合所屬機關之年度需求。



策略

上級機關得統籌所轄機關之需求，由其或指定一機關辦理採購；各機關亦得主動整合鄰近機關，或具有相同需求之機關，輪流辦理集中採購或辦理共同供應契約，以節省機關人力，提升採購效率

說明

- § 政府採購法第40條規定：「機關之採購，得洽由其他具有專業能力之機關代辦(第1項)。上級機關對於未具有專業採購能力之機關，得命其洽由其他具有專業能力之機關代辦採購(第2項)。」第93條規定：「各機關得就具有共通需求特性之財物或勞務，與廠商簽訂共同供應契約。」
- § 共同供應契約因涉及2以上機關之共同需求，上級機關可就業務情形，由其或指定所轄機關，負責協調、整合及辦理招標作業等事宜，亦可針對不同採購標的項目，分別指定由不同單位負責推動。
- § 各機關亦得主動整合有相同需求之其他機關，辦理集中採購。例如整合學校之教科書、課桌椅、教具等採購案，由一代表機關(學校)出面辦理招標、訂約、履約管理及驗收，廠商交貨後分送各需求機關(學校)使用。

案例九

標案名稱：100年度「臺北市政府個人電腦、伺服器及周邊設備—共同供應契約」採購案

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：19,185,896元/17,966,890元/12,044,880元

說明

1. 招標機關於100年辦理個人電腦、伺服器及周邊設備之共同供應契約採購，係採公開招標最低標決標，因決標家數為1家，非複數決標，對廠商而言，較有競爭機制。在各項單價上，確實較臺灣銀行共同供應契約優惠，約為該契約決標價格之68%~50%。
2. 本採購案之需求數量較為明確，在履約及售後服務方面，契約約定保固期3年以上。機關需求量大時，廠商必須要有折扣之優惠，且應到需求(適用)機關現場服務裝設完成。

解析

有共通需求之機關可**辦理共同供應契約**，並依其實際需求限制得標廠商家數，以達較佳競標結果，並**免支付臺灣銀行**之作業服務費。以本案為例，其他縣市政府可比照辦理。

一、招標階段 6

問題

宜採複數決標卻未採行

分析

§ 不知有此措施。
§ 認為非複數決標亦可達到採購目的，未考量複數決標之優點。



策略

機關得視個案實際情形採用複數決標，保留採購項目或數量選擇之組合權利，增進採購效率

說明

- § 採購法第52條第1項第4款規定：「採用複數決標之方式：機關得於招標文件中公告保留採購項目或數量選擇之組合權利，但應合於最低價格或最有利標之競標精神。」
- § 機關可以就同一採購案，依品項或數量，決標給不同的廠商。例如採購標的需求數量甚大，可採用複數決標，分散履約風險。
- § 機關將不同性質之數項財物併案招標，其各項財物係可分別使用且屬不同行業廠商供應者，應依政府採購法施行細則第65條允許分項報價及分項複數決標。
- § 複數決標常用於採購品項眾多（如醫療用品）、或數量龐大宜與多家廠商訂約（如委託便利超商或金融機構收款）、或分散貨源（如台電購煤）。

案例十

標案名稱：98年度臺北市專用垃圾袋1批
招標/決標方式：公開招標/最低標
預算/底價/決標金額：110,842,400元/86,680,988元/81,841,630元

說明

台北市政府環境保護局採購專用垃圾袋，採購6種項目之塑膠袋（5公升、14公升、25公升、33公升、76公升、120公升），依採購法第52條第1項第4款及其施行細則第65條規定，採複數決標方式，計有10家廠商投標，決標予7家廠商。

解析

因本案採購之專用垃圾袋數量龐大，台北市政府環境保護局採複數決標方式，將不同大小尺寸之垃圾袋分項決標予不同廠商，以分散履約風險，穩定供貨。



一、招標階段 7

問題

未善用開口契約增進採購效率

分析

- §對開口契約認知不足。
- §等有需要時才倉促採購。



策略

於年度開始時預先以公告招標方式，與廠商訂定開口契約，減輕機關人力負荷，增加採購效率

說明

§ 依行政院主計總處訂定之「中央對各級地方政府重大天然災害救災經費處理辦法」第19條明定：各級地方政府對於搶險及搶修工作，應事先與廠商簽訂相關開口契約。

§ 開口契約之可行作法：年度開始時預先以公告招標方式，與廠商訂定開口契約，於招標文件及契約預先載明履約金額之上限，於此上限額度內以實作實算之方式，依各次需要情形交由訂約廠商施作，以免零星重複招標訂約，減輕機關人力負荷，提升效率。經統計102年各機關與工程有關之開口契約已逾500件。同一契約可決標予二家以上廠商，增加運作彈性。

§ 工程會已分別訂定「災後復建工程設計、監造技術服務開口契約範本」及「災害搶險搶修開口契約範本」供各機關參採。

案例十一

標案名稱：102年度信義段台16線8k~41k預約經常性災害搶修
招標/決標方式：公開招標/最低標
預算/底價/決標金額：9,497,940元/8,466,701元/7,520,000元

說明

為於災害發生時立即投入搶修工作，公路總局預先於101年12月6日以公告招標方式，與廠商訂定開口契約，於災害發生時可立即通知廠商，依約定之工作項目、內容、價格及時程，於最短時間內動員並完成相關搶修作業。可採複數決標。

解析

機關於年初即以公告招標方式，與廠商訂定開口契約，倘該開口契約履約範圍內道路及環境於颱風季節發生災害，機關可即時通知廠商動員進行搶修工作，無需俟辦理搶修工程招標作業後才能進行搶修，解決緊急工程之需。

二、決標階段 1

問題

低價搶標後偷工減料仍時有所聞

分析

- § 擔心不決標予低價搶標廠商，該廠商會提出異議或檢舉，事後需忙於應付。
- § 缺乏價格分析之專業，無法審認廠商標價之合理性。



策略

投標廠商如低價搶標，標價偏低顯不合理而有降低品質之虞，機關應依採購法第五十八條規定不決標予該等廠商，本會已訂定「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程序」

說明

- § 最低標之總標價低於底價之百分之八十，機關認為該總標價無顯不合理，無降低品質、不能誠信履約之虞或其他特殊情形。無需通知最低標提出說明及差額保證金，照價決標予最低標。
- § 最低標之總標價低於底價之百分之八十，但在底價百分之七十以上，機關認為顯不合理，有降低品質、不能誠信履約之虞或其他特殊情形，逕不決標予該最低標。機關如認為該說明尚非完全合理，但如最低標繳納差額保證金，即可避免降低品質，通知最低標繳交差額保證金後再行決標。
- § 最低標之總標價低於底價之百分之七十，機關認為顯不合理，有降低品質、不能誠信履約之虞或其他特殊情形。不通知最低標提出差額保證金，逕不決標予該最低標。該最低標表示願意提出差額保證金者，機關應予拒絕。

案例十二

標案名稱：消防改善工程

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：1,502,311元/1,440,000元/1,189,000元

說明

本案計有8家廠商參與投標，經競標結果，其中7家廠商報價介於1,189,000元及1,470,000元，僅最低標廠商報價960,000元(底價之66.67%)，低於底價之百分之七十。

解析

本案最低標廠商總標價偏低，顯不合理，機關依政府採購法第58條規定及「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程序」處理，通知最低標廠商提出說明，最低標廠商於期限內提出說明，機關認為顯不合理，有降低品質、不能誠信履約之虞，不決標予該最低標廠商，並以次低標廠商為最低標廠商（報價1,189,000元，底價之82.57%），且決標。

二、決標階段 2

問題

宜採最有利標案件，卻採最低標方式辦理

分析

- § 經驗不足，怕出錯，認為最低標決標最沒責任，較不會受到監審、檢調的質疑。
- § 認為最低標最節省公帑。
- § 招標評選作業較複雜，時程不易掌握，辦理時程較長，人的因素介入較多。



策略

具異質性的採購，可採最有利標方式辦理

說明

- § 機關辦理異質之工程、財物或勞務採購，可採最有利標決標。
- § 工程會訂頒「最有利標作業手冊」，已就最有利標之適用情形、作業程序、評定最有利標之方式、評選作業及錯誤行為態樣等予以說明；各機關可利用上開手冊內容，輔以工程會訂頒「機關辦理最有利標簽辦文件範例」，增加辦理最有利標信心，避免發生錯誤。
- § 採購法第22條第1項第9款及第10款已明定，機關辦理專業服務、技術服務、資訊服務或設計競賽採購，可採限制性招標，準用最有利標方式辦理，免報上級機關，第一次開標免受三家以上廠商投標之限制（一家廠商投標，亦可開標、決標）。

案例十三

標案名稱：斗六市九老爺公墓納骨塔第二期工程委託規劃設計
監造

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：1,462,500元/1,375,000元/15,000元

說明

- 1.本技術服務案，機關採公開招標最低標決標，最低標廠商投標價低於底價百分之八十，機關依採購法第58條規定請廠商說明，廠商稱其區域內尚有其他案件設計中可節省成本，機關於97年2月14日決標予最低標廠商。
- 2.工程案預定98年11月04日完工，其中涼亭工程因技服廠商遲未完成雜照申請，致施工廠商無法施作，後經變更取消涼亭工程始於100年1月19日完成驗收，機關並依採購法第101條第1項第10款將技服廠商刊登政府採購公報。

解析

機關辦理異質之勞務採購，未考量不同廠商所供應之勞務，於技術、品質、功能、效益、特性或商業條款有差異者，僅以標價為選商依據，無法於招標時瞭解投標廠商之設計創意、履約能力等；另機關未確實依採購法第58條檢討標價偏低情形。

二、決標階段 3

問題

最有利標評選機制未善用協商機制，
以獲得較佳結果

分析

- § 對協商作業不熟悉。
- § 未將協商機制納入招標文件，而無法採行。
- § 擔心不具協商溝通能力。



策略

最有利標之案件，可於招標文件標示得就評選項目之投標文件內容，洽廠商協商更改

說明

- § 採購法第56條、第57條、其施行細則第76條至第78條，已規定機關無法評定最有利標時，得採行協商措施，並敘明其辦理原則、方式及注意事項。
- § 依第一次評選結果採協商措施時，可就廠商於評選項目之缺點、錯誤或疏漏之處，洽廠商限期改善後重行評選，以獲得較佳結果。
- § 機關如採最有利標決標，本會訂頒「最有利標作業手冊」，已就機關辦理評選無法評定最有利標時，說明其採行協商措施之作業方式及應注意事項。

案例十四

標案名稱：委託辦理「客家大型歌舞劇」展演企劃執行勞務採購案
招標/決標方式：限制性招標(經公開評選)/準用最有利標
預算/底價/決標金額：16,000,000元/15,400,000元/15,400,000元

說明

1. 本案投標須知載明：「無法決標時是否得依採購法第55條或第56條規定採行協商措施：是；採行協商措施得更改之項目：技術、品質、功能、價格、數量、管理及商業條款。」
2. 本案1家廠商投標，經採購評選委員會評選結果平均分數80.4分，達80分以上，惟所提企劃書部分項目未臻完善，經評選委員一致決議，無法評定優勝廠商，爰依政府採購法第56條及本案投標須知規定採行協商措施。
3. 本案第1次評選會議於101年1月4日、協商於1月5日、重行遞送修改文件於1月16日、第2次評選會議於1月18日。

解析

投標廠商企劃書已達合格分數，若重新公告及召開評選委員會會議，將延宕採購案件執行期程，故採協商方式使企劃書內容更臻完善，確保採購效益，並增進採購效率。

三、履約階段 1

問題

未善用趕工獎金機制及縮短工期策略，
施工慢，民眾怨

分析

- § 不瞭解本會訂頒之「縮短公共工程工期之招標決標策略」及「公共工程趕工實施要點」。
- § 不具辦理經驗，害怕出錯。
- § 誤認契約未納入「公共工程趕工實施要點」相關條文就無法採用提前完工獎勵機制。



策略一

有提前完工使用需要者，可於招標文件預先訂明提前完工每日獎勵金，激勵得標廠商完工

說明

§ 工程會於98年10月訂頒「縮短公共工程工期之招標決標策略」供各機關採用，不論是最低標或最有利標決標之案件均可採用。

§ 每日獎勵金之金額可等於或低於每日逾期違約金之金額，但招標文件所載履約期限不宜寬鬆，以免獎勵金寬濫，並訂明獎勵金總額上限，以控制預算支出。



案例十五

標案名稱：四湖及林口風力發電機組新建工程

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：347,000萬元/337,344萬元/320,000萬元

說明

1. 招標文件訂明提前完工獎勵措施，廠商投標時可承諾提前完工日數，其工期調整金額為350,000元/日，就廠商投標標價及承諾提前完成日數予以減價，以減價後之標價最低之廠商，且減價前投標總標價在底價以內者得標。
2. 得標廠商於投標時，填列提前完成工作保證100日（原定工期至多943日），則該廠商之工期調整金額為35,000,000元（100日×350,000元/日），因林口用地問題，扣除非可歸責於廠商因素之展延工期，廠商如期完工；四湖部分完成後，依採購法施行細則第99條規定辦理提前使用。

解析

招標文件預先訂明提前完工每日獎勵金，可激勵得標廠商提早完工。

策略二

契約未預先訂明提前完工獎勵金，而於履約階段才發現有趕工需要者，可修約增訂趕工費用

說明

§ 契約未預先訂明提前完工獎勵金，而於履約階段才有趕工需要者，可依行政院96年6月15日函修正之「公共工程趕工實施要點」第3點發給趕工費用（趕工費用最高為決標總價3%）或依第4點以修約之方式辦理趕工，辦理契約變更支付趕工費用。



案例十六

標案名稱：新北市政府勞工局辦公室裝修工程
招標/決標方式：公開招標/最有利標
預算/底價/決標金額：2,432,571元/無底價/2,432,571元

說明

1. 契約未預先訂明提前完工獎勵金，惟履約階段發現原訂履約期限影響其他單位進駐時程，致有趕工需要，依「公共工程趕工實施要點」，以契約變更方式辦理趕工，並支付趕工費用。
2. 該標案原訂工期為10日曆天，契約變更為8日曆天，每日趕工費用約為35,000元，經廠商每日18小時以上趕工，於變更後之履約期限內完工，使招標機關提前進駐新辦公處所。

解析

契約雖未訂明提前完工獎勵金，於履約階段才發現有趕工需要者，可修約增訂趕工費用，以促進廠商提早完工。

三、履約階段 2

問題

未就採購個案情形，鼓勵廠商提升履約績效，
廠商履約績效平庸

分析

- § 不熟悉相關法令。
- § 未預先設想考量。



策略

招標文件預先訂明履約績效獎金，
或依履約績效表現決定給付契約金額高低，
以鼓勵廠商提升履約績效

說明

§ 不論是最底標或最有利標決標之案件，如果得標廠商履約績效好壞，都能獲得相同契約金額，則難鼓勵廠商提升履約績效，機關或接受廠商服務之對象，將難獲得績效較佳之服務或收益（例如委外代操作基金）。

§ 有此需要之個案，可於招標文件載明依不同履約績效對應不同契約金額之給付方式（績效佳時給付較佳報酬），或依機關委託專業服務廠商評選及計費辦法第14條、機關委託技術服務廠商評選及計費辦法第27條、機關委託資訊服務廠商評選及計費辦法第17條，於招標文件訂明實際績效提高時，獎勵性報酬之給付方式。

案例十七

標案名稱：加強投資策略性服務業委託投資管理計畫
招標/決標方式：限制性招標(經公開評選)/準用最有利標

說明

1. 委託專業管理廠商辦理投資評估、審議核決、合資協議及投資管理，第1-10年就投資金額支付2%管理費。
2. 專業管理廠商需提供被投資廠商相關諮詢服務，如有成效給予額外費用，例如被投資企業拓展海外通道，使被投資企業服務輸出海外，該服務輸出金額占企業總營收比例較前一年度增加2%以上者，當年額外支付0.5%之管理費；增加5%以上者，額外支付1%之管理費。
3. 投資回收如有利潤，得提撥淨收益一定比率作為獎勵性報酬。

解析

1. 專案管理廠商積極提供諮詢服務，以獲取更多之管理費。
2. 可加強對被投資企業之管理與審核，增加投資獲利。
3. 依「機關委託專業服務廠商評選及計費辦法」第14條規定，於招標文件載明獎勵性報酬之上限，以不逾契約價金總額之百分之十為限。

四、爭議處理階段

問題

不願意以仲裁方式解決履約爭議

分析

- §機關與廠商未能建立迅速解決爭議機制共識，雙方互信不足。
- §仲裁雖為國際間常見之快速解決爭議方式，惟前提須雙方合意方能採行，但機關常以過去經驗，不願意與廠商合意仲裁。
- §撤仲之訴很難成功，為機關不樂意採仲裁之主因之一。



策略

工程相關契約採用工程會契約範本，
納入有益仲裁機制條款

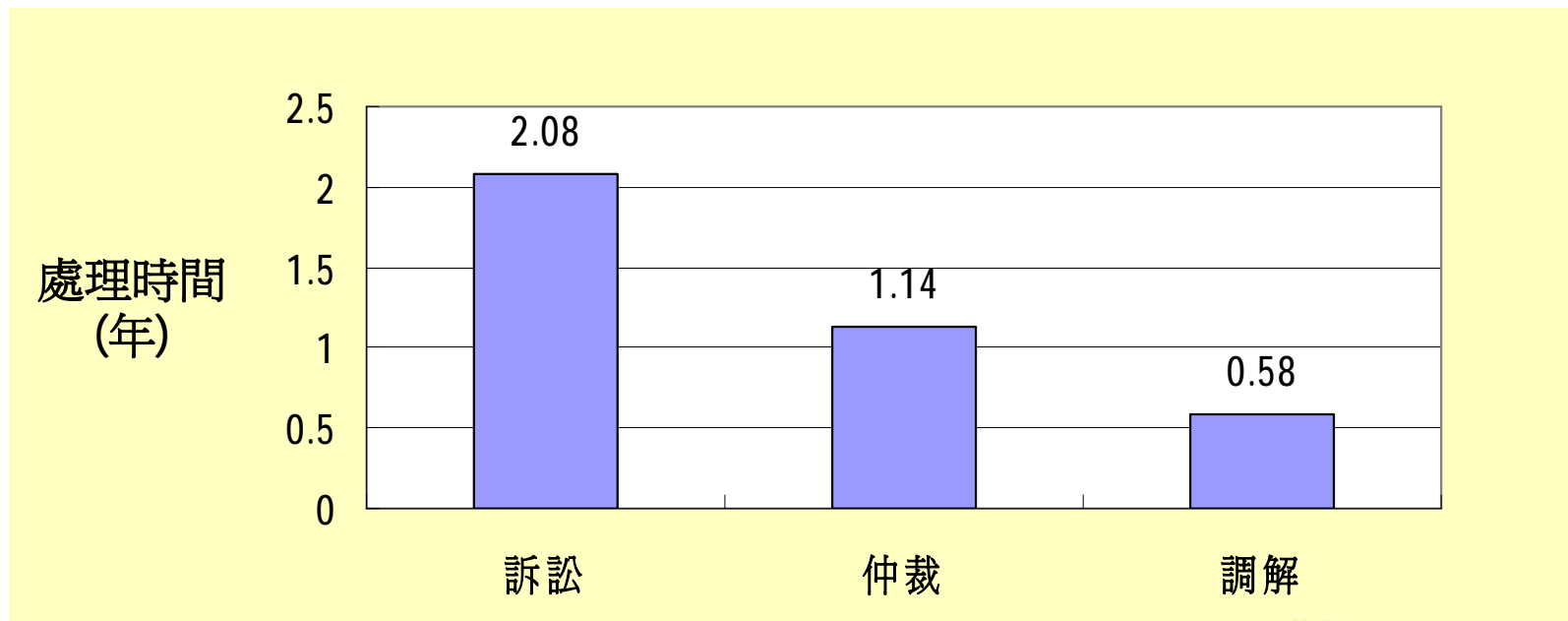
說明

- § 工程會已廣納產官學界之意見，參考交通部國工局等經驗，於101年6月間修正6種工程相關契約範本，增訂有益於仲裁機制之約定條款。機關辦理工程相關採購，請採用工程會契約範本，納入有益仲裁機制條款。
- § 在建工程如因履約爭議無法協調解決，機關欲採用仲裁方式處理爭議者，可將範本仲裁機制納為仲裁協議內容。
- § 為加速履約爭議之處理，避免因爭議延誤工程期程，影響人民使用權益及政府施政，除廠商依採購法第85條之1第2項規定申請調解、提付仲裁外，廠商如依仲裁法要求機關合意仲裁者，建請機關儘量同意，以迅速解決履約爭議。

統計各機關10年內 (91年~101年) 5,000萬元以上工程採購爭議處理情形

n各機關仲裁、訴訟件數比率約2:3，並非極少仲裁。

n每件仲裁平均費時約1.14年，訴訟約2.08年，有些訴訟歷經三審程序甚至長達5至10年仍未能解決。



案例十八

標案名稱：台北木柵捷運機電工程
招標方式：採購法施行前案件

說明

- 1.馬特拉公司於77年7月與臺北市捷運局簽約，但因土木工程部分包商施工延誤，連帶造成馬特拉的工期延長，增加成本費用，馬特拉因而要求台北市捷運局必須賠償廿多億元。
- 2.馬特拉公司向「中華民國商務仲裁協會」提付仲裁，82年10月仲裁判斷結果，捷運局須賠償馬特拉公司新台幣10億多元，並須按年利率百分之五計算利息。
- 3.臺北市捷運局提出撤銷仲裁判斷訴訟，雙方纏訟近7年，最高法院於89年11月維持馬特拉勝訴確定。捷運局復提出債務人請求權時效異議訴訟，5年後敗訴確定。

解析

台北市府捷運局不服仲裁結果，向台北地院聲請撤銷仲裁判斷，法院歷次訴訟北市府雖曾勝訴，但纏訟12年後，最高法院仍判決馬特拉勝訴確定，除須賠償當初仲裁判斷金額之10億多元外，尚須加計利息約6.49億元。

案例十九

標案名稱：環島鐵路整體系統安全提昇計畫
(二層行溪橋改建工程-土建部分)

招標/決標方式：公開招標/最低標

預算/底價/決標金額：462,184,927元/378,600,000元/358,000,000元

說明

- 1.廠商要求展延工期250日曆天、仲裁費用由機關負擔；機關不同意展延工期。
- 2.101年3月27日雙方簽訂仲裁協議書，仲裁庭於102年2月20日作出仲裁判斷。
- 3.機關應展延工期150日曆天，仲裁費用由機關負擔60%，廠商負擔40%。

解析

- 1.本案仲裁時程不滿一年，短於訴訟平均費時2.08年，機關可即早專心工程專案。
- 2.仲裁結果機關經檢討認為：3位仲裁人意見持平尚無偏袒情形、有關仲裁判斷書中針對處理結果、爭議情形及雙方攻防策略及證據完整性等因素均符事實。