



貨品及服務的採購是公司運作中不可或缺的一環，亦經常涉及龐大金額。根據廉政公署過往經驗顯示，採購是最容易出現貪污舞弊和人為操控的業務範疇之一。若公司的採購過程發生貪污，不但會招致財務損失，更會嚴重影響其商業聲譽。為協助私營機構的採購及管理人員在進行採購時減低有關風險，廉政公署編製了一套採購人員防貪培訓教材，以供參考。

這小冊子簡述教材的要點，方便使用者掌握採購的主要貪污漏洞和相應的防貪措施。

五大風險與防範措施

下表扼要說明採購職能中特別要注意的五大貪污風險和相關的監控措施。

主要風險	建議的監控措施
缺乏清晰政策 ⇨ 員工收受業務伙伴的非法回佣	☒ 闡明公司對員工的誠信要求，包括收受利益及款待的政策、處理利益衝突的規定等
利益衝突 ⇨ 員工利用程序漏洞以謀取私利的誘因	☒ 制訂申報和處理利益衝突的機制 ☒ 指示員工避免與投標者、供應商和承辦商過份交際應酬，及接受他們頻密或奢華的款待
欠缺指引 ⇨ 不一致的做法令員工有機會操控過程	☒ 訂立清晰採購政策和程序，包括採購申請、不同價值物品／服務的採購方法和審批人員、特殊情況（如因緊急採購而需豁免報價）的處理方式等 ☒ 若員工不遵從指引，需提供理據及獲得指定人員批准，並記錄在案
沒有適當分工 ⇨ 員工容易掩飾不當行為	☒ 在可行情況下，指派不同的職員物色供應商、評審報價／標書、發出訂單、認收貨品／服務及核證付款 ☒ 委派不涉及採購過程的員工或聘用獨立核數師，定期就採購活動進行審計

管理人員監管不善 ⇨
難以查察違規行為

- ☑ 要求督導人員給予下屬正確指導及適當監督其工作，以提升問責
- ☑ 透過定期管理報告及 / 或特殊情況報告查察違規行為
- ☑ 對採購活動進行抽查

採購過程的貪污漏洞和防貪建議

除了上述常見的舞弊風險和建議的監控措施，公司亦應留意採購的每項主要程序中，可能出現的貪污漏洞，並採取相應的預防措施堵塞漏洞。

貨品及服務採購的主要程序



常見貪污漏洞	防貪建議
擬備報價 / 招標文件程序方面：	
規格含糊不清及欠缺誠信規定	☒ 因應所需的貨品功能或服務水平，制訂清晰的規格 ☒ 如價格並非評審的唯一考慮因素，應註明甄選準則 ☒ 加入防貪條款 ☒ 訂明遞交報價 / 標書的方法，以及截止日期和時間
指定品牌	☒ 避免指定物品的品牌 / 型號，或列出過於規範的規格
物色供應商 / 承辦商程序方面：	
不當管理供應商名單	☒ 就經常採購的貨品 / 服務，編訂認可供應商名單 ☒ 制訂將供應商加入名單及除名的準則和程序，並知會各供應商
邀請報價時偏袒供應商	☒ 按公平原則（如以輪流方式）邀請名單上的供應商報價
收取報價 / 標書程序方面：	
洩露報價 / 標書資料	☒ 禁止職員在限期前開啟報價單 / 標書 ☒ 採取保安措施防止有人篡改報價 / 標書資料
評審報價 / 標書程序方面：	
偏頗的評審	☒ 在邀請報價 / 招標前，預先釐訂甄選準則、各項準則的相對比重及評分制度 ☒ 如採用雙封套制度，應在評審技術建議書後，才開啟價格建議書
單一人士影響評審結果	☒ 如屬高價採購項目，或物品 / 服務規格大部分帶有主觀性質，應成立評審委員會（成員可包括用家、採購部門和專業技術人員）評核標書

認收貨品 / 服務程序方面：	
缺乏監察與制衡	☒ 指派多於一名職員（或沒有參與採購過程的員工）認收貨品 / 服務
供應商送貨不足或提供不合規格的物品 / 服務	☒ 根據購貨單 / 服務合約上的資料，檢驗證貨品 / 服務的數量和質素是否符合要求；有需要時可利用清單協助核對 ☒ 記錄缺失或不符合標準等情況，並與有關供應商 / 承辦商跟進
監察供應商 / 承辦商表現程序方面：	
欠缺監督供應商 / 承辦商的制度	☒ 設立評核供應商 / 承辦商表現的機制（如記錄欠佳表現、利用標準表格定期評核其表現）
酌情處理表現欠佳的供應商 / 承辦商	☒ 制訂程序，處理表現未如理想的供應商 / 承辦商（如發出警告、在一段時間內暫不邀請競投）

如欲獲取更多關於採購的防貪建議和良好工作常規，可於廉政公署網站下載「採購」防貪錦囊：<http://www.icac.org.hk/tc/home/index.html>

問 採購人員防貪培訓教材包括本小冊子和培訓短片光碟，適合自學或公司作內部培訓之用，有興趣人士可向廉政公署防止貪污處轄下的私營機構顧問組索取（☎ 2526 6363 或 ✉ asg@cpd.icac.org.hk）。該組亦會因應私營機構的要求，就採購或其他業務運作範疇，提供免費、保密並切合公司需要的防貪顧問服務 / 建議，詳情請與該組聯絡。

夥伴機構



英國特許採購及供應學會 — 香港分會

香港物資採購與供銷學會