

界別 / 行業： 通用

主題：招標

風險識別				風險評估			控制及緩減			
主題	工作程序/ 項目 ¹	誠信風險 ¹	固有 風險水平 ^{2&3} (A)	現行措施	緩減因素 ⁴ (B) (如現行措施 符合緩減因素 的類型)	剩餘 風險水平 ³ (C = A-B)	新增控制 措施 ¹	負責人	緩減因素 ⁴ (D)	經修訂後 風險水平 ³ (E = C-D)
招標	申請採購 安排	公司職員在擬備招標文件、處理和評核標書等過程中，予以優待其擁有財務利益的供應商或參與投標的公司	3							
	甄選招標 辦法	通過直接委聘方式來優待串通的承辦商	3							
	制訂招標 文件	將物料品牌列入工程規格裡予以優待串通的供應商	2							
	選擇承辦 商以發出 投標邀請	只邀請串通的承辦商提交標書	2							
	處理招標 資料	向特定投標的公司提供限閱招標資料	2							
	接收標書	向串通參與投標的公司披露招標程序有關的機密資料（例如投標價格）	3							
	開啓標書	接受逾期遞交的標書或行使不當酌情權將標書截止日期推遲	3							

此計劃書範本包括工作程序/項目、誠信風險、其固風險水平及建議控制措施是根據廉署過往個案的分析編製而成，內容並非詳盡無遺，亦不可取代任何法律、監管或合約規定。

招標	保管標書	蓄意破壞已收取的標書，例如更改投標價格	2							
	投標簡報	只邀請串通的投標公司進行投標簡報，並容許他們修改和改善標書的內容	2							
	評核標書	在標書評核過程中優待串通的承辦商	3							
	進行議價	操控議價程序以偏袒串通的投標公司	3							
	合約判授	合約判授過程缺乏監察與制衡	2							
	整體招標程序	不符合招標程序和要求	2							
		投標公司互相勾結以抬高合約價格	2							
		投標公司在投標過程中作出非法及／或舞弊行為，例如行賄標書評核小組成員以獲得較高評核分數	3							

此總表包括工作程序/項目、誠信風險、其固風險水平及建議控制措施是根據廉署過往個案的分析編製而成，內容並非詳盡無遺，亦不可取代任何法律、監管或合約規定。

招標的誠信風險和控制措施的總表

主題	工作程序／項目	誠信風險	固有風險水平	控制措施	措施類型
招標	申請採購安排	公司職員在擬備招標文件、處理和評核標書等過程中，予以優待其擁有財務利益的供應商或參與投標的公司	3	- 要求參與招標工作的員工如有任何利益衝突或潛在利益衝突，盡快以書面方式向授權處理利益衝突情況的職員/部門申報 - 要求指定處理利益衝突個案的職員/部門就決定有關員工申報之利益衝突的緩解措施，例如要求有關人員迴避參與有關招標工作，準確記錄所採取的行動	預防
				對利益衝突機制的管理進行審核以確保程序合規	偵測
	甄選招標辦法	通過直接委聘方式來優待串通的承辦商	3	- 採用具競爭性的招標流程，例如公開或選擇性招標以遴選承辦商 - 必須有充分理由並獲指定授權職員/部門批准，方可使用直接委聘/單一招標方式	預防
				定期就有關直接聘用/單一招標的採購撰寫管理報告，以便查察任何不合規情況	偵測
	制訂招標文件	將物料品牌列入工程規格裡予以優待串通的供應商	2	- 除非有充分理由，否則應在編制建築材料規格時，盡可能使用功能或性能規格，並避免列明物料品牌或使用局限性的規格。如須要列明物料品牌或採用局限性的物料規格，應成立由高級管理人員組成的專責小組，對涉及龐大金額或數量的建築物料採購中列明物料品牌的建議進行審查，並在其物料品牌後寫上「或相等」等字眼 - 招標文件須經指定審批人員批准後方可發出	預防
	選擇承辦商以發出投標邀請	只邀請串通的承辦商提交標書	2	- 決定篩選合資格承辦商以發出投標邀請的方法，例如對大規模和複雜的採購進行承辦商資格預審，而小規模採購則按承辦商名單選擇承辦商 - 列明每次招標須最少取得標書的數目以確保投標程序具競爭性；如標書數目不足，便須提供理由 - 對於大規模和複雜的採購，應公開邀請承辦商表明投標意向以進行資格預審。預先制訂預審準則（例如過往表現），然後邀請有意投標的承辦商提交所需資料作預審評核。按照訂明準則向合資格的承辦商發出招標邀請 - 小規模採購則需制定一份綜合不同來源的承辦商名單（例如職員的建議、顧問的意見，以及發展局、建造業議會和屋宇署的認可承辦商名冊），並只在有理由的情況下邀請名單上/獲篩選的承辦商投標 - 任何員工如須新增/刪除投標者必須提供理由 - 該承辦商名單須獲指定審批人員批核	預防
	處理招標資料	向特定投標的公司提供限閱招標資料	2	- 向所有投標者提供相同資料，例如標書截止日期、標書補充 - 確保所有投標者均獲發對招標項目相關查詢的回覆	預防
	接收標書	向串通參與投標的公司披露招標程序有關的機密資料(例如投標價格)	3	- 為招標程序有關的資料妥善地分類，並須按照「需求方知」的原則來處理機密資料 - 規定參與招標工作及接觸到敏感資料的員工和外界人士(如適用)簽署承諾書，對所有標書資料以及任何與招標程序有關的敏感資料嚴格保密、未獲授權情況下不得披露該資料或使用任	預防

此總表包括工作程序/項目、誠信風險、其固風險水平及建議控制措施是根據廉署過往個案的分析編製而成，內容並非詳盡無遺，亦不可取代任何法律、監管或合約規定。

主題	工作程序／項目	誠信風險	固有風險水平	控制措施	措施類型
				何標書資料謀取私利 - 如採用紙本標書，規定參與投標的公司須將標書投進雙重上鎖的投標箱中，標箱鎖匙須由不同公司成員保管 - 如採用電子版標書，規定參與投標的公司須將標書發送到指定的電子郵件帳戶或電子投標系統，亦須採取控制措施以確保標書不受干擾，例如將開啟密碼分為兩部分，各由一名與招標工作無關的高級管理人員設定	
				提醒相關員工應避免在未獲授權情況下披露敏感／機密資料或使用任何標書資料謀取私利	教育
	開啓標書	接受逾期遞交的標書或行使不當酌情權將標書截止日期推遲	3	- 所有已接收的標書只可由開標小組在截標日期後開啓，投標結果須以書面記錄並由所有小組成員簽名作實 - 如以「雙封套制度」招標，須將未開啓的標價交予一名沒有參與招標工作的獨立人員保管，直至技術評核完結為止 - 拒收逾期遞交的標書並退還有關投標公司 - 除非有獲指定審批人員批准的充分理由，否則不得更改截標日期	預防
				定期比對各標書的遞交日期及其投標項目的截標日期以確保合法合規	偵測
	保管標書	蓄意破壞已收取的標書，例如更改投標價格	2	規定遞交的標書必須一式兩份，其中一份對照複本亦要妥善保管以供日後審計之用	預防
	投標簡報	只邀請串通的投標公司進行投標簡報，並容許他們修改和改善標書的內容	2	- 在招標文件中訂明投標者在有需要時可邀請投標者簡介標書內容，確保所有合資格投標者享有平等機會作投標簡報 - 提醒所有投標者不得在簡介標書內容時修改技術建議書的內容或透露其標價 - 禁止在簡介標書內容時透露其他標書的優點等有關資料	預防
	評核標書	在標書評核過程中優待串通的承辦商	3	- 成立評標小組評標，小組應最少由主席和多名成員組成，並根據預先釐定評標準則評核標書 - 如採用雙封套制度評核標書， - 規定評標小組成員須按照預先釐定的評核標準對標書進行獨立評審，並將評分記錄下來。召開評標小組會議審議所有成員的評分。如某個評核項目的評分出現較大分歧（例如相差兩個或以上評級），有關成員須就其評分再作考慮。如評分經考慮後有所更改，應提供理由。所有在評標小組會議上討論的重要事項，均須妥善記錄 - 篩選技術評核超過預定合格分數的投標公司，進行標價方案的評審 - 標價方案必須在技術評核完成後方可由開標小組開啓。評核結果須作摘要記錄，並由開標小組成員簽名確認 - 預先設定標價與技術評分的比重，以計算每名投標公司的總評分 - 如採取單一招標模式，須評核標價金額是否合理及投標公司是否符合招標要求，並妥善記錄評核結果，以便進行監督檢查	預防

此總表包括工作程序/項目、誠信風險、其固風險水平及建議控制措施是根據廉署過往個案的分析編製而成，內容並非詳盡無遺，亦不可取代任何法律、監管或合約規定。

主題	工作程序／項目	誠信風險	固有風險水平	控制措施	措施類型
				妥善記錄標書評核結果並保存一段時間以備日後進行審核	偵測
	進行議價	操控議價程序以偏袒串通的投標公司	3	- 預先制定評標後的議價準則 - 訂定評標後批准議價的指定審批人員 - 設定議價的底線價格及條件 - 預先訂定挑選投標者進行洽談的準則 - 委任由最少兩名適當職級的人員組成議價小組進行洽談 - 提供議價指引；例如不得透露敏感的投標資訊（例如其他投標者的標書資料，底線價格或最低技術要求）予投標者、制訂待議事項清單並分發給所有參與議價程序的投標者 - 規定投標者於洽談後須以書面提交最佳及最終的出價，將最佳及最終的出價投進雙重上鎖的投標箱中，以及採取近似開啓標書時的控制措施。 - 經評核和推薦的最佳標價交由指定審批人員批核	預防
				記錄洽談的要點和結果以供日後審計之用	偵測
	合約判授	合約判授過程缺乏監察與制衡	2	- 推薦總分最高或標價最低的合資格標書或單一標書，由指定審批人員批核合約判授，如有關標書不獲選取，須提供理由 - 盡快通知所有中標或落選的投標者有關投標結果	預防
	整體招標程序	不符合招標程序和要求	2	定期對招標程序進行審計，以偵察異常情況（例如在截標日期後更改評核準則）	偵測
		投標公司互相勾結以抬高合約價格	2	在招標文件中加入反圍標條款，並要求投標者在遞交標書時須提交承諾遵守反圍標條款的聲明	預防
		投標公司在投標過程中作出非法及／或舞弊行為，例如行賄標書評核小組成員以獲得較高評核分數	3	在招標項目的合約文件中加入誠信條款，內容涵蓋提供利益、處理利益衝突和機密資料	預防
				定期為管理層及員工安排誠信管理培訓以提升防貪意識	教育

此總表包括工作程序/項目、誠信風險、其固風險水平及建議控制措施是根據廉署過往個案的分析編製而成，內容並非詳盡無遺，亦不可取代任何法律、監管或合約規定。