

# 國營事業○○公司「104年監察院採購糾正案」 再防貪報告

## 壹、前言

○○公司及所屬 10 機構辦理「○○機設備遷移」等 64 案採購作業，決標總金額達新臺幣 2 億 6,135 萬餘元，然於各採購作業階段涉有重大異常情事或錯誤行為態樣，相關單位卻默許放任，視若無睹，未依法查明究責，且部分屬顯易察覺之情事，未即時妥適處理，影響採購公平，違失情節重大，監察院爰於 104 年依法提案糾正。

## 貳、案情概要

○○公司及所屬分支機構於 96 年至 103 年辦理新臺幣(下同)10 萬元以上之採購案件，經審計部派員抽查 73 案採購作業情形，經查辦理過程涉有異常或違法情事，且部分屬顯易察覺之情事，相關人員卻未即時依法妥處，影響招標公平性，該部遂報請監察院核辦。監察院監察調查處即行文要求○○公司政風處針對上開採購案件異常情事進行查察，○○公司政風處爰於 104 年辦理異常採購案件專案稽核，發現其中 64 案之採購作業分別有不同投標廠商之投標文件筆跡雷同、電話或傳真號碼或統一編號相同、實際履約者與得標者非同一廠商等不同投標廠商間重大異常關聯情形，以及標案尚未決標或上網公告機關已洽特定廠商出貨完成、訂定限制競爭或與標案內容無關聯之投標廠商資格、廠商出貨月報表載有佣金款項、得標廠商繳交押標金金額及履約保證金差額未符規定仍予審查合格等辦理採購過程涉重大異常情事或錯誤行為態樣，○○公司政風處遂將上開情事陳報監察院監察調查處，該院並據以提出糾正案文。

## 參、發生原因分析

## 一、缺失態樣

- (一) 不同投標廠商間之投標文件內容有重大異常關聯
- (二) 標案尚未決標或上網公告機關已洽特定廠商出貨完成、訂定限制競爭之投標廠商資格或訂定與標案內容無關之投標廠商資格
- (三) 投標廠商繳交押標金金額未符招標文件規定仍予審查合格
- (四) 接受公司支票支付履約保證金差額
- (五) 招標文件於公告前應予保密、不得於開標前洩露底價
- (六) 實際履約者與得標者非同一廠商
- (七) 招標公告標的分類與標案內容無關
- (八) 其他影響採購公正之違反法令行為。

## 二、原因分析

### (一) 採購作業人力長期失衡

○○公司每年辦理新臺幣10萬元以上之採購案約2,000件，其中以各廠辦理原物料採購為大宗，而工廠係以生產為優先，故辦理採購業務之人力長期不足，而面對龐大之採購需求，較為資深之員工多不願辦理採購業務，造成採購人員多由新進員工擔任，主管亦未能確實審核相關採購文件。

### (二) 採購人員專業知能不足

採購人員職前訓練不足，加以採購業務除要面對需求單位以及廠商外，尚有內外部稽核單位，故採購人員以順利完成採購標辦，不影響生產需求為首要目標，對於招標文件之內容或採購專業知識之學習僅能由總公司安排相關課程或依據稽核結果予以改進，實無其他時間可供進修，造成同仁不熟悉相關採購法令規章，且未能確實依照招標文件或內部規章制度及政府採購法辦理相

關作業。

(二) 對於涉有圍標或重大異常關聯情事欠缺警覺性

承上所述，對於廠商涉有圍標或重大異常關聯情事因採購人員專業能力不足致不知有類似情事，或因採購人員認採購案件屬定期辦理之原物料採購，且廠商長期參與投標，應不會有違常情事致喪失警覺性未予審查。

肆、檢討與策進作為

一、疑涉圍標廠商函送司法偵辦

○○公司政風處於 104 年辦理異常採購專案稽核，稽核結果 6 群組特定廠商(共 25 家廠商)涉有如「不同投標廠商投標文件筆跡相同」、「廠商未得標之原因為不為價格之競爭」、「廠商間存有親屬關係或同一人代表不同廠商投標」、「不同投標廠商於甚於接近之時間送達」、「未得標廠商負責人為得標廠商之員工」、「不同投標廠商地址、電話相同」等異常情狀，有違反政府採購法之嫌，○○公司政風處遂將清查結果簽首長核准後，分別函送各案轄屬地方法院檢察署偵辦在案。

二、移請業管單位辦理追繳押標金及停權

○○公司政風處稽核發現廠商投標文件若涉重大異常關聯情事共 63 件，即主動移請主管單位，本權責考量依據政府採購法辦理涉案廠商停權及追繳押標金等事宜。

三、追究行政責任：

針對稽核發現之 18 項行政缺失，簽請首長核可後移請相關單位詳實檢討追究責任，案關人員經○○公司 104 年第 10 次職員考核會議決議追究行政責任並將議處方案陳報監察院。

四、修訂規管措施，強化內部控制機制

(一) 新訂「CP-107 採購管理作業」程序及採購作業流程圖：

為能有效統整採購作業流程，經參照行政院公共工程委員會訂頒之「內部控制作業共通性範例」，104年於○○公司內部控制制度「CP-100 採購及付款循環」下新增訂「CP-107 採購管理作業」程序及採購作業流程圖，區分「需求或使用單位」、「採購單位」、「履約管理及驗收單位」及「監辦單位」，明確規定各該單位於各階段作業程序應遵循之作業規範及注意事項。

(二) 修訂內部控制「CP-102 採購作業」及「CP-104 履約管理與驗收作業」：

經整體檢視後分別於104年修訂○○公司內部控制制度「CP-100 採購及付款循環」下「CP-102 採購作業」及「CP-104 履約管理與驗收作業」程序條款，將相關應遵循之程序明確修訂於作業程序中。另○○公司內部控制制度每半年需由各單位自行檢查，全年度自行檢查作業結果並需送○○公司董事會稽核處覆核，使同仁定期檢視作業正確性，有效降低採購缺失發生。

(三) 增訂○○公司「開標及審標作業程序注意要點」及增修訂「廠商違反政府採購法處置作業要點」：

為有效提升○○公司及所屬機構及時查察有關廠商間之重大異常關聯，降低開標、審標等採購錯誤態樣等缺失發生，依據行政院公共工程委員會訂頒之「內部控制作業共通性範例」中之「開標、審標作業程序」，104年訂定○○公司「開標及審標作業程序注意要點」，逐一表列開標、審標程序時應注意之事項供各承辦人員遵循；另針對廠商違法行為態樣則參考行政院公共工程委員會訂頒之「發現廠商違反政府採購法之處置」作業程序範例，於104年新增訂○○公司「廠商違反政府採購法處置作業要點」，復於105年修正。

(四) 製作「採購案件開標審標作業檢核表」及「監辦作業各階段應注意事項檢核表」

為避免開標、審標作業疏失，依據○○公司「開標及審標作業程序注意要點」，製作「採購案件開標審標作業檢核表」及「監辦作業各階段應注意事項檢核表」供同仁於辦理採購案件時，依開標前、中及審標作業自我檢核各階段採購作業及監辦應注意事項，有效協助同仁查察各案件程序正確性及異常情事，並發揮監辦人員監督功能，減少相關缺失發生。

(五) 修訂○○公司「經營績效考核項目」，將採購查核缺失列為考核項目

為提升各機構對採購業務正確性之重視，減少採購缺失，○○公司業於 104 年度經營績效考核項目及評分基準(KPI 總表)增列 P6-1「減少採購案件疏失並提升採購效率及品質」項目，本項目針對各機構受採購業務查核是否出現或重複出現經○○部採購稽核小組列管之採購缺失進行評核，將影響各機構之年終績效成績，有效使各單位重視採購業務執行成效以改善採購缺失。

(六) 修訂○○公司「採購案件公開閱覽制度實施要點」：

105 年廉政會報第 1 次廉政會議，依據○○公司政風處主辦之「105 年度往來廠商採購座談會」決議，提案「修正○○公司採購案件公開閱覽制度實施要點」，並經會議決議通過實施。

五、加強採購業務查核，發揮內部監督功能：

(一) 採購案件專案稽核：

1、104 年由○○公司政風處辦理異常採購案件專案稽核，共計清查 90 件採購案，其中 79 件投標廠商設有合意造成形式上 3 家以上合格廠商投標之情狀，卻不為實際競

標，疑涉政府採購法第 87 條第 3 項及第 4 項罪嫌，經彙整上述案件之投標廠商共計 25 家，並進一步分為 6 群組特定投標廠商組合，移送管轄地檢署偵辦。○○公司政風處並提出追究行政責任、追繳押標金、修訂規管措施等建議。

- 2、105 年○○公司政風處持續辦理異常採購案專案稽核，藉以清查該公司所屬分支機構於 104 年度所辦理之公告金額以上採購案件共計 1,889 案，是否仍有類似採購弊失存在，並查察所屬分支機構於糾正案後辦理採購案件之改善情形，進而發掘其中有無公司員工涉及貪瀆不法、行政違失或其他不法情事。總計抽查 610 案，所屬 26 個分支機構共投入 102 人次辦理稽核，稽核發現諸多項缺失。

(二) 採購案件臨時查核：

- 1、104 年由○○公司政風處主政並結合法務單位及相關督導單位進行，分別於查核 2 分支機構之 13 件採購案，發現缺失情形即召開檢討會議進行溝通討論，復經列舉重點缺失 13 項移請相關單位檢討改正。
- 2、105 年持續由○○公司政風處主政，分別於 105 年查核 2 分支機構之 16 件採購案，發現缺失情形即召開檢討會議進行溝通討論，並將缺失移請相關單位檢討改正。

六、加強稽、查核發現缺失之改正追蹤：

(一) 成立「跨部處採購作業缺失改善專案小組」

○○公司針對糾正案所列缺失提出相關改善作為，並由業務單位於董事會提出專案報告，會中決議「建議成立採購作業缺失改善專案小組部分，請經理部門評估」，業管單位爰請相關單位提供意見參考後，於 105 年訂定○○公司「跨部處採購作業缺失改善專案小組計畫」並函

發○○公司暨所屬機構執行。

- (二) 針對○○公司稽、查核發現之缺失，除請受稽單位積極改正外，並責成督導單位列管追蹤，另於○○公司員工入口網設置採購缺失態樣專區，於該區定期彙整採購錯誤行為態樣並提供共通性稽核案例供同仁參閱進行自我檢核，俾提醒同仁避免類似錯誤重複發生，以落實稽核缺失改善效能。

## 七、強化教育訓練，增進同仁專業職能

- (一) 增加教育訓練次數：

104年第1次廉政會報提案建議法務處增加○○公司暨所屬機構採購人員採購訓練次數，並決議自105年起每年教育訓練課程由1次增加為2次，以有效提升採購人員專業素養。

- (二) 採購分區座談會：

○○公司於104年由政風處主政，針對同仁分北、中、南三區舉行採購座談會，共152人參加，並由政風處處長及法務處處長共同主持，員工反應熱烈，計提出54件討論議案，主持人均逐案回應及說明，並就加強採購教育訓練及資訊公布、採購疑義協助單位、應行注意事項等事宜進行討論及決議。

- (三) 採購法令教育研習：

○○公司於104年邀請○○部採購稽核小組稽核委員針對該公司所犯之採購錯誤態樣及開標、審標應注意事項進行講解說明，另由政風處處長針對辦理採購時之廠商異常重大關聯等情事、審標時圍標態樣及處理方式以案例進行解說加強訓練。

另於104年分別辦理「招標文件製作及評選案件應注意事項」、「錯誤採購態樣、開、決標程序處理」及「工程

採購履約管理實務及爭議」等課程，針對上開主題加強所屬機構採購人員法治及正確採購法令觀念。

(四) 法紀素養修復式學習：

○○公司政風處於 104 年針對 3 分支機構之採購疏失人員及主管人員等 57 人辦理法紀素養修復學習。

八、採購人力配置定期檢討，鼓勵優秀採購人員

- (一) 為鼓勵採購人員安心久任，戮力於採購業務，爰於 104 年廉政會報提案修正○○公司採購人員之輪調方式並做成決議，由原最長 4 年延長為 6 年。
- (二) 每年定期函請各單位針對員額編制是否合宜提出建議檢討事項，由各機構依照業務量提出需求檢討，適時視各單位人力運用與業務增減情況調整員額。
- (三) 為提升○○公司採購業務品質，於 104 年函請各單位於選派人員辦理採購業務時，除考量人員專業性及法治素養外，亦應注意人員之品德操守，另 105 年函請各機構(單位)如需指派新進或新到職人員辦理採購業務者，應於取得採購專業人員證照後辦理，如於取得證照前實有辦理相關業務需要者，應由已取得專業證照人員共同辦理為宜，以避免新進或新到職人員因不熟悉法令或交接未確實致生疏失。
- (四) 為鼓勵優秀採購人員，○○公司自 103 年度起積極薦舉表現優良採購人員參加○○部績優採購人員選拔，103 年度及 104 年度各有 1 位經評審獲選為○○部績優採購人員，105 年度則薦舉 3 位優秀同仁參加徵選，而針對未獲選同仁將給予○○公司提貨券作為獎勵，除表揚同仁績優表現外，並鼓勵同仁於採購業務上敬業服務。

九、辦理「往來廠商採購座談會」：

鑑於糾正案之違失態樣涉有廠商圍標或重大異常關聯情事，



○○公司政風處爰於 105 年邀請監察院、法務部廉政署、行政院公共工程委員會及與○○公司有業務往來之廠商 28 家共 39 位代表，以及○○公司辦理採購業務之相關單位主管舉辦採購座談會。座談會總計提案建議 7 則，與會廠商整體滿意度評分為 9.2 分(非常滿意為 10 分)。會中並有 7 家新聞媒體到場採訪，對○○公司積極捍衛採購廉潔之決心與正面形象之塑造甚有助益。

#### 伍、結語

○○公司暨所屬機構每年辦理新臺幣 10 萬元以上之採購案件約 2,000 件，採購金額約 200 億元，各採購人員為使生產或營運順利進行，均盡心盡力辦理採購業務，惟因採購有別於公司其他業務，涉及之法令甚多，無法於承辦時全部瞭解，僅能於「做中學」，導致內、外部稽核缺失不斷。惟事後稽核，耗時費力，且易造成採購人員之工作及心理負擔，如能加強採購承辦、監(會)辦人員之教育訓練，採購單位主管又能對各件採購嚴加審核，勢必減少缺失發生。經過本次監察院提出糾正案後，○○公司暨所屬機構採購、監(會)辦人員及主管等相關人員辦理採購業務時均能引以為鑑，避免重蹈覆轍，以建構良好之採購秩序。