



CONSTRUCTION
INDUSTRY COUNCIL
建造業議會



甄選顧問公司參考資料

TENDER BOX
投標箱

免責聲明

儘管議會已盡合理努力以確保本刊物所載列資料均屬準確，惟議會仍鼓勵讀者須在可能的情況下，向其專業顧問尋求適當獨立意見，並且讀者不應將本刊物視作採取任何相關行動之專業意見的替代，亦不應依賴本刊物作所述用途。

查詢

如對本刊物有任何查詢，可與議會秘書處聯絡：

建造業議會總辦事處
香港灣仔告士打道 138 號
聯合鹿島大廈 15 樓

電話: (852) 2100 9000
傳真: (852) 2100 9090
電郵: enquiry@hkcic.org
網址: www.hkcic.org

© 2014 建造業議會

目錄

目的	6
詞彙縮寫表	7
定義	8
執行摘要	10
第一章 – 引言及背景	12
1.1 《建業圖新》 – 建造業檢討委員會報告 (唐英年報告書)	12
1.2 職權範圍	12
1.3 檢討現時的採購方式	13
第二章 – 採購顧問公司的參考資料	15
2.1 誰應使用參考資料?	15
2.2 如何使用參考資料	15
2.3 採用參考資料的好處	15
2.4 甄選合適顧問公司的重要性	16
2.5 各採購階段的概況	17
2.6 一般建議	17
第三章 – 採購策略	18
3.1 採購策略的目標	18
3.2 優良採購策略的特色	18
3.3 制定採購策略	20
第四章 – 甄選投標者及招標	28
4.1 採購方法	28
4.2 籌備工作	30
4.3 招標文件	30

4.4	提交標書的要求	35
4.5	標書查詢	36
4.6	潛在的改善空間	36
第五章	– 標書評審及批出合約	37
5.1	一般原則	37
5.2	標書評審小組	38
5.3	標書評審方法	38
5.4	批出合約及其他工作	43
5.5	潛在的改善空間	44
第六章	– 評核表現	47
6.1	一般情況	47
6.2	評核表現的方法	47
6.3	記錄表現作日後甄選之用	49
附錄 A	50
附錄 B	53
附錄 C	56
意見反饋表	57

前言

建造業議會(議會)致力在香港建造業的各個範疇不斷改進。為達致此目標，議會設立委員會、專責小組及建立其他渠道，檢討特定的工作範疇，旨在制訂提示、參考資料、指引及操守守則，協助業界從業員精益求精。議會欣悉一些改善措施及作業方式可即時推行，同時了解一些調節措施需時較長。基於此原因，四種不同類別的刊物已被採納，以達致以下目的：

提示

以迅速製作的簡短單張形式，引導相關持份者即時注意遵循若干良好作業守則或實施若干預防措施之需要。

參考資料

以普遍獲得業界認同為良好作業標準或模式的「參考資料」。議會建議業內持份者適當地採納有關「參考資料」。

指引

議會期望所有業內人士採納有關「指引」列出的建議，並無時無刻遵守有關所列標準或程序。期望業內人士能就任何偏離有關建議的行為，作出合理解釋。

操守守則

在建造業議會條例(第 587 章)下，議會負責制定操守守則和執行有關守則。議會發出的「操守守則」，載列所有相關業內人士應遵循的原則。議會可採取必要行動，以確保有關「守則」之執行。

議會歡迎嘗試遵循本刊物的人士，向議會提出寶貴意見。閣下只需花一點時間填寫隨刊物附上的意見反饋表，以便議會進一步改善，讓所有相關人士受惠。隨著各方同心協力，相信建造業會將進一步發展，在今後的日子裏繼續蓬勃成長。

目的

本參考資料旨在協助委託人及其他相關持份者為建造工程項目甄選設計及其他相關的顧問公司。就此，本文件會描述甄選顧問公司的目的、原則、程序及方法，以有效達到項目的目標，並為有意參與採購過程的公司提供公平、具透明度及快捷的平台。

詞彙縮寫表

AACSB	建築及有關顧問公司遴選委員會
CIC	建造業議會 (香港)
CIRC	建造業檢討委員會 (香港)
Com-PNS	建造業議會採購及工程分判專責委員會
EOI	意向書
KPI	主要績效指標
RFP	投標建議書
TAT	標書評審小組

定義

在本文件中，除非文意另有所指，否則下列詞彙定義如下：

詞彙	定義
委託人	僱用顧問公司及承建商為所需工程設計及建造之一方。
顧問公司	由委託人僱用為所需工程設計之一方。
承建商	由委託人僱用為所需工程建造之一方。承建商在建造合約下或需負責設計工作。
既定名單	根據委託人的資料庫記錄（包括過去表現、經驗、組織結構、項目性質及規模，以及其他相關因素）而篩選的投標者名單。
總顧問公司	本參考資料第 3.3.10 段所指的單一總顧問公司。
洽商	委託人與一名或多名投標者，就其原先投標書所列或從頭開始商議服務範圍及所需費用之過程。
公開招標	所有有意投標的顧問公司均可投標的招標程序。
甄選名單	委託人根據預定準則評審準投標者的能力而選出的投標者名單。
選擇性招標	委託人只邀請合資格顧問公司投標的招標程序。篩選方法一般包括「甄選名單」及「既定名單」。

詞彙

定義

單一招標	只邀請一名投標者投標的招標程序。
分判顧問公司	由顧問公司僱用的一方，負責執行委託人要求的一項或多項設計工作。
標書評審小組 (TAT)	本參考資料第 5.2 段所指的標書評審小組。
唐英年報告書	建造業檢討委員會於2001年出版的《建業圖新報告書》。
專責小組	建造業議會採購及工程分判專責委員會屬下的甄選顧問公司及承建商專責小組。
兩階段式招標	招標程序包括兩個階段: 第一階段：準投標者須提交意向書，並提供資料展示其技術、財務及其他能力以提供指定的服務。經過合適的評審及核准程序後，訂定候選投標者名單。 第二階段：邀請候選投標者以「投標建議書」形式呈交整份標書。

執行摘要

建造業檢討委員會於 2001 年撰寫的《建業圖新》報告書（一般稱為唐英年報告書）就採購聘用建造服務作出了多項改善建議。建造業議會屬下採購及工程分判專責委員會就甄選顧問公司及承建商而成立了一個專責小組，以檢討現時做法及擬備此參考資料，為挑選顧問公司提供可行方向及準則。

專責小組及其下工作小組由建造業各持份者組成，包括委託人、顧問公司、承建商、專業團體之代表，各成員為擬備此參考資料提供專業知識，以概述採購顧問公司的目標、原則、過程及方法。此參考資料除代表專責小組的一般共識外，亦表達了成員偶爾不同的意見。

這些參考資料涵蓋了採購策略的發展、投標及招標的事宜、標書評審及合約批出，以及表現評估的題目。建議持份者採納這些標準及方法，並視之為良好的做法。

整個採購過程從早期制定顧問公司採購策略展開（第三章），而具代表性的程序包括具備存檔清晰的既定指引；公平、客觀及透明的甄選程序以提供有效率及公平競爭的平台；以及適當強調技術方面的優勢等等。委託人可以視乎採購策略，選擇單一總顧問公司或多間獨立專家顧問公司、本地或國際顧問公司、單一招標或兩階段招標。

第四章集中討論關於投標及招標的事宜，包括採購方法、準備工作、招標文件、遞交投標文件的要求等等，亦詳盡介紹了不同的採購方法及其利弊。此章同時強調委託人與顧問公司之間有效溝通的好處，包括有意投標的顧問公司在投標之前的早期參與。另外，此章也闡述了招標文件的要求，從而讓投標者提供足夠的資訊以證明對所需建造服務的理解及其能力。

第五章則提及標書評審過程之重要性 - 在公開、透明、客觀、公平及保密的原則下，挑選最具優勢而又能合符委託人需求的標書。此章亦探討了如審批權限、文檔處理、權力制衡、潛在利益衝突、評審方法、預先訂立的目標和可測量的項目特定評審標準等有關議題，以及一些潛在的改善空間。

第六章為評估顧問表現時要考慮的常見因素提供參考，文中另建議個別委託人可自行決定是否採用一個詳盡的評分制度。

第一章 – 引言及背景

1.1 《建業圖新》 – 建造業檢討委員會報告 (唐英年報告書)

建造業檢討委員會於2001年出版《建業圖新報告書》(一般稱為「唐英年報告書」)，就如何改善現時的採購程序提出多項建議，使建造項目如期完成，亦不會超出預算，並達到指定的質素標準。報告書其中一項建議為能達致物有所值的建造服務採購安排：

“所謂物有所值，並不一定等同採納最低標價，而是要同時顧及質素方面的各種考慮，以及較長遠的得益。委託人在採購工程服務時所採用的安排，應使建造供應鏈的各方均能盡量發揮所長，為工程項目增值。為鼓勵顧問和承建商不斷提升其工作表現和提供更物有所值的服務，委託人在評審標書時應在價格和質素兩方面作出平衡的考慮。質素方面的考慮包括技術能力、過往工作表現、造工、工地安全紀錄和環保表現等。由於過往工作表現將會是其中一個主要考慮準則，因此，必須設立一套客觀和具透明度的制度，在進行工程項目期間，評核顧問及承建商的表現。我們進一步建議，向不中標者解釋落選原因，及與顧問和承建商在工程竣工後進行檢討，就其工作表現提出意見。”

唐英年報告書第五章進一步強調在評審標書時尋求質素與標價的平衡，以及設立客觀及具透明度的制度評核在執行項目期間的表現，對達致物有所值的建造服務採購安排皆不可或缺。此外，報告亦詳列具體措施改善本地建造服務的質素和表現，包括甄選顧問及承建商的良好方式，並鼓勵有關人士在本地廣泛採用。

1.2 職權範圍

考慮到甄選顧問公司及承建商是複雜的工作，而建造業界亦十分關注甄選的方向及方法，採購及工程分判專責委員會¹便設立一個專責小組，以統籌及草擬一套甄選顧問公司及承建商的參考資料。由於顧問公司和承建商的工作性質不同，專

¹專責小組原先由採購委員會成立。由2014年2月1日起生效，採購委員會與工程分判委員會合併，並更名為採購及工程分判專責委員會。

責小組隨後分成兩個工作小組：甄選顧問公司工作小組和甄選承建商工作小組。專責小組相信，有需要分開考慮甄選顧問公司及承建商，而兩者在採購過程中亦各有適用的良好作業方式。

專責小組及工作小組由委託人、顧問公司、承建商、學術團體及建造業相關持份者組成，為擬備參考資料方面提供專業意見。

就擬備參考資料方面，專責小組訂定的主要職權範圍如下：

“檢討現時公營及私營界別中甄選顧問公司及承建商的方式，詳述可行的方向及準則，並就建議之方向為建造業提供參考資料。”

1.3 檢討現時的採購方式

1.3.1 委託人及顧問公司

香港的建造項目涉及各類委託人及顧問公司，而最大的單一委託人是香港政府。其他委託人涵蓋範圍廣泛，包括提供主要交通基建的大型機構、地產發展商，以至非業界的小業主。

專責小組注意到承建商亦是顧問公司的主要委託人，尤其在設計及建築合約方面。當承建商的身份為「委託人」，專責小組相信承建商亦可受惠於參考資料所載的一些作業方式。

香港的顧問公司各具不同規模及範疇。有些專責一項或數項相關範疇；有些則涵蓋多項範疇的服務。儘管委託人是一項採購工作的主要驅動因素，專責小組認為顧問公司亦可從多項良好作業方式選擇最合適公司的方式，以及進一步對建造項目及香港建造業有利的方式。

1.3.2 改善空間

根據職權範圍，專責小組進行了廣泛諮詢，邀請來自委託人、顧問公司、承建商、學術團體及業界相關持份者的代表，表達他們對甄選顧問公司的意見。諮詢過程中，可見委託人普遍同意在香港採用的各種方法中選用一套共同採納的基本採購首要原則。諮詢當中提出的共通主題可視為「良好」甚或「最佳」作業方式。

不同持份者亦認為採購過程中有些事項需作改善。有些方面不難改善，例如在採購初期有較好的溝通策略。其他方面則較難實行，就算同一組別的持份者也難於達成共識。這些事項的摘要及討論請見第 4.6 及 5.5 節。

第二章 – 採購顧問公司的參考資料

2.1 誰應使用參考資料？

本參考資料適用於所有委託人及顧問公司，但並非「切合所有情況」，因為委託人、顧問公司及項目本身均有其獨有的特色。不過，本參考資料可提供普遍認為能反映香港業界現時採用的「良好」或「最佳」作業方式。

2.2 如何使用參考資料

業界認為「良好」或「最佳」作業方式未必適用於每個情況，或需因應具體項目情況作修訂。如何使用本參考資料，視乎以下主要考慮要點及因素：

- *項目種類* 雖然很多建議都可適用於所有顧問範疇（土木、建築、屋宇設備等），但有些建議更適合大型基建項目。
- *項目規模* 按項目的價值及複雜性，有些建議未必可完全適用於小型或簡單的項目。
- *委託人的經驗及能力* 雖然跟隨良好作業方式對委託人有利，但委託人如果缺乏資源或專業知識，採取本參考資料建議的一些較為複雜的採購方式，或會帶來反效果。

2.3 採用參考資料的好處

採用本參考資料提供的良好作業方式，可為委託人及顧問公司帶來以下好處：

- 較好的項目成果：與現行業界良好作業方式連貫一致能促使有質素的服務供應商踴躍參與。

- 增進財務收益: 在公平競爭的環境下以高質素競爭，可為顧問公司帶來更高的盈利，並為委託人提供更物有所值的服務。
- 減低成本: 良好作業方式使文件處理及服務過程更有效率，故能減低成本。
- 協同合作: 良好行業方式推廣協作模式，使項目得以順利及更有效率地進行。
- 放心: 委託人可放心遵從行之有效的採購方式。
- 更具透明度: 越來越多持份者於採購過程尋求更高的透明度，這亦是良好作業方式的基礎。

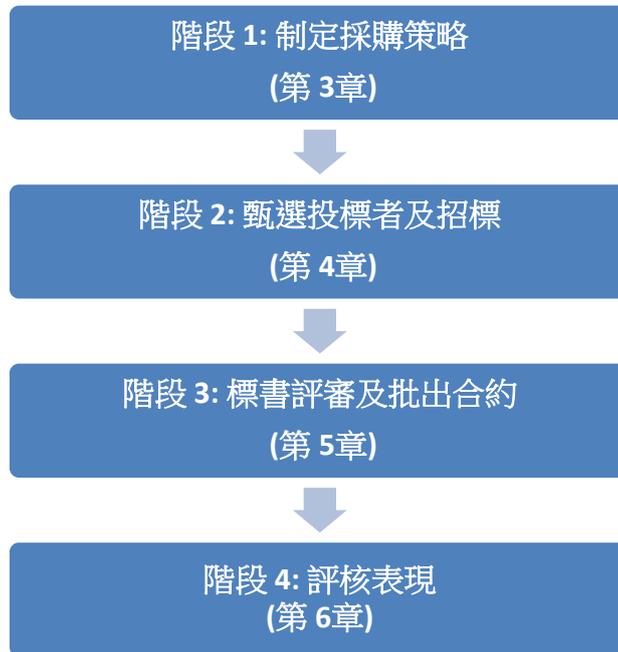
2.4 甄選合適顧問公司的重要性

雖然總項目成本中顧問服務費用所佔的比例相對較小，但顧問公司對項目的影響可以很大。以恰當價格甄選合適的顧問公司，委託人可推行更詳細考慮的設計，全面針對項目目標及限制，在建設期間推出創新解決方案，減少失誤，如期提交設計圖及更有質素的設計，以達到持份者的要求並支援持續改善的措施。各方面的改善能使設計更穩健並具成本效益，亦減少變動，減低承建商索償的風險，令工地運作更暢順，以及為整體建造預算作可能的節省。

除了顧問公司的相關經驗，亦需特別留意負責項目設計的團隊。當中，團隊能提供恰當服務的能力，並由合適人選帶領，對整個項目成果尤其重要。

2.5 各採購階段的概況

下列圖表顯示採購過程的四個主要階段：



2.6 一般建議

除了每章所載的具體建議，專責小組亦向所有委託人及顧問公司提供兩項一般建議：

- *確保委託人與顧問公司有效溝通：* 項目過程中需要委託人及顧問公司雙方適時並以開放的態度提供意見及採取行動。良好溝通是協同合作模式的基本要素，如處理得當，能建立良好溝通及協同合作的「良性循環」，對雙方及項目本身都有利。如項目具相當規模及複雜性，委託人可考慮設立聯合項目辦公室，讓委託人的代表及顧問公司一起工作，於設計過程中更有效地溝通。
- *於項目早期邀請顧問公司參與：* 根據記錄，顧問公司於項目發展早期提出的意見對項目的幫助最大。當作出決定，訂定施工時間表及批出合約後，便較難改變，而轉變亦會增加推行項目的費用。

第三章 – 採購策略

3.1 採購策略的目標

基本上，採購顧問公司的策略應有助達到項目的目標，特別包括滿足指定的使用者及功能要求、按時間表完成工作、達到物有所值、按既定預算完成工作，以及達致長遠目標如可持續發展。由於顧問的工作對項目成果有顯著及關鍵的影響，要達到上述目標，甄選顧問的採購策略應以技術能力作為重要的甄選準則。以技術能力為重心，採購策略應有助識別及甄選合適又合資格的顧問團隊，團隊應有能力編制設計方案，以助發展一個完善、實用、有效率、安全及具成本效益的設計。

採購策略應提供合約協議（有關實施項目所需的適當顧問服務種類及數量方面），管理設計界面，以便將各個設計範疇協調及融合為一個綜合設計。

為提高質素，採購策略應識別相關機會使用最合適的施工交付，無論是由委託人主導或「設計及建造」主導。策略亦應盡量利用顧問公司及承建商的專業知識或專有系統，以達到建造效率、高性能標準或其他技術優勢。

採購策略應促使相關有意人士廣泛參與，以及締造公開、公平、客觀及具透明度的招標程序。

3.2 優良採購策略的特色

採購策略受各種因素影響，包括項目的性質、規模及複雜性，以及顧問服務範圍和委託人的要求。專責小組諮詢的大部分機構都有既定的原則或程序，可視為制定優良採購策略的重要因素。

穩健的採購策略特色一般包括以下各項：

3.2.1 在真正採購項目程序開始前預早清楚記錄及制定策略

預早制定採購策略對整個項目很重要，有助訂定顧問公司參與項目的程度、範圍及時間。制定有關策略時，建議在諮詢初期邀請供應鏈方參與，因建造業各方的經驗及意見對交付項目有深遠影響，或需納入考慮。然而，項目的目標、所需顧問服務的範圍、相關委託人/顧問公司可承受的風險、市場情況、可用的合適資深顧問公司及合約費用等會影響上述的考慮因素。服務範圍應妥善界定，包括顧問服務的交付項目及獎勵範圍或違反合約或失責的後果，以取得合理的顧問費。這可以成為機構內所有採購需要所採用的項目指定程序或標準業務程序。此策略應記錄委託人對採購的一般目標及準則，並應解釋機構的採購準則的整體宗旨、目標及原則，以及加入個別執行措施的描述。

3.2.2 公開、公平、客觀及具透明度的程序以提供有效率及公平競爭的環境

採購策略因應機構的類別各有不同。例如：公營機構的採購程序經多年優化修訂，已十分清晰。這界別對工程的需求甚大，表示有關採購策略經多年測試及調整，從中已收集意見並作出改善。一般而言，公營機構著重效率及妥善管理，強調以公開、公平、客觀及具透明度的程序，並在適當保障公眾利益下達致物有所值的安排。諮詢期間，專責小組發現各類型的委託人都有一些稍為共通的採購原則。當中首要的原則是以公開、公平及具透明度的程序為所有投標者提供一個公平競爭的環境。一般都著重有效率的採購程序，重視物有所值、成本控制、工程推展時間、創意及質素。

3.2.3 與商業目標一致

商業委託人的目標也與公營機構相似，但或會較著重適合他們獨有業務環境的方面。例如：商業委託人的採購策略或會偏向與指定一名顧問或顧問團直接建立長期的合作關係。這種策略可包含適合商業企業的做法，如直接洽商合約。在某些限定情況，公營機構委託人亦可允許直接洽商合約。

3.2.4 重視技術方面的優勢

雖然在項目成本中顧問費用所佔的比例相對較小，但顧問的能力對達致項目物有所值、高質素及如時完成方面十分重要。除了簡單的項目，甄選顧問時應首要著重其技術方面的優勢。

3.2.5 促進長遠的業務關係

鼓勵長遠的合作關係，因在一個項目所累積的知識有助進行下一個項目。

3.3 制定採購策略

無論是標準的業務程序，還是為指定項目而設的個別策略，委託人在制定全面的採購策略時可考慮下列各方面：

3.3.1 採用公開、公平、客觀及具透明度的程序

- (i) 委託人可考慮以選擇性招標或公開招標的方式甄選顧問公司。
- (ii) 委託人可考慮是否從既定名單選擇顧問公司。例如：香港政府的「建築及有關顧問公司遴選委員會」有關建築公司及屋宇工程顧問公司的名單。經有關顧問公司同意，委託人可向政府索取該顧問公司的表現記錄。
- (iii) 顧問服務的範圍應與委託人訂定的採購或建造服務合約策略一致，但在需要待顧問公司建議採購或建造合約策略的情況下，則可彈性處理。
- (iv) 使用標準合約格式可簡化招標過程，並能清楚明白委託人及顧問公司的角色及責任。
- (v) 為改善採購制度的透明度，委託人應在招標規格列明主要事項及要求，包括清楚界定工作範圍、交付的項目、用家對整個項目在功能、運作、質素及保養上的要求、進行項目的時間、支付條款，以及委託人對創新及環保標準的期望。
- (vi) 委託人須清楚表達要求，使顧問可因應要求建議有關方向及方法，以作平等比較。標書亦應清楚列明甄選標書評分表的明細分項，包括任何強制要求。

3.3.2 在公平及健全的競爭環境下鼓勵廣泛參與

- (i) 委託人可考慮預早向顧問公司舉辦簡介會介紹招標程序，提供有關即將招標項目的資料。
- (ii) 委託人可公開向準投標者分享整個項目的採購策略及未來的工作機會，並應扼要描述對顧問公司的期望，以及在項目過程中任何可由委託人提供的支援。
- (iii) 對於未曾僱用過的顧問公司，委託人可給予機會讓有關公司先參與較小型的項目，以累積相關項目經驗。這亦有助為未來的項目建立更大的合資格顧問公司網絡。日後其他項目招標，或會參考這項表現記錄。不過，在篩選/評審時不宜過於看重過往經驗，以鼓勵廣泛參與。

3.3.3 建立有效率並受適當監控的程序

- (i) 為縮短擬備及評審標書所需的時間，委託人可考慮減少要求投標者遞交的資料數量，避免遞交冗長及不必要的建議書。
- (ii) 在預審投標資格時，委託人可考慮規定所接受的標書頁數（包括附錄）。不過，委託人需清楚考慮此項，因為限制頁數或對技術建議書的內容及完整性和隨後的評審造成不良影響。
- (iii) 委託人可考慮只在預審投標資格階段索取非項目特定的資料，而在招標階段不再要求提交（除非有改變/更新）。
- (iv) 委託人可考慮就設計及屋宇合約方面補償投標者的部分投標費用，因為投標者須投放大量資源作設計工作，亦須聘用顧問擔任設計師，以準備投標。有關補償可視乎投遞之技術建議書能否達到最低質素標準。

3.3.4 推動創新

- (i) 委託人應清楚界定可量度的交付項目，提供獎勵予創新建議，並為標書設立最低接受準則。
- (ii) 委託人應鼓勵創新解決方案，使更多顧問公司能參與投標及競爭。對於能展示增值效能、具成本效益、創新及可持續環保發展特質的建議，加以獎勵。

3.3.5 確定委託人機構的管理原則

- (i) 委託人的管理原則對如何交付顧問服務有極大的影響。委託人應清楚表明欲以「親身參與」還是「不干預」的方式管理項目，亦應解釋委託人對設計開發及諮詢持份者方面等監控因素。招標文件須清楚描述審批程序及提交項目的時間表。
- (ii) 應確定委託人會否經其內部專家通知及監控設計開發的事宜，還是會依賴獲委任顧問的專業知識。

3.3.6 有效控制成本、施工時間及質素

建造業項目面臨不少風險，需及早控制及管理。如未能有效管理這些風險，可導致項目延期完工、未能達到功能上的目標或令項目費用超出委託人的預算。

為減低延期及超支的風險，採購策略需平衡項目的風險及目標。項目成本、施工時間及質素相互關連但又常會互相衝突。一般來說，建造業項目中需優先處理的項目常會重疊，如圖 1 所示。能在時間、成本及質素方面取得相等的重要性及影響力是十分罕見。



圖 1

3.3.7 著重達致物有所值

基於顧問公司可為交付的項目顯著增值，甄選顧問公司常重視其技術能力。根據項目的複雜性，應分別對技術建議書及價格建議書分配合適的比重，以綜合評審技術及價格投標書。至於設計方面的顧問服務，按項目的複雜程度，並考慮到工作的規模及性質、設計範疇所涉的多樣性、對專家意見的需求、與現有設施及運作的接合、預計承建商的設計水平等，技術建議書通常獲分配50%至80%的比重。

3.3.8 保留每個項目的知識庫供日後使用

完成設計項目後與相關持份者作事後檢討，可助委託人及項目團隊了解及評估能否完全滿足項目目標。

有系統的竣工檢討有助計劃未來的項目。這樣，累積的知識及經驗可加至顧問服務簡介及/或建造項目文件，以改善整體項目表現及避免重蹈覆轍。檢討結果須存於一個資料庫以便檢索及供日後使用。

3.3.9 單一或多個項目及委託

如委託人正以連接或同時推展的形式展開多個項目計劃，應決定顧問服務會以連接的單一項目委託或包含部分或全個計劃的委託。

在這情況下，委託人的表現風險可經連接的單一項目委託降低。然而，通過多個項目以建立長遠合作關係可提升顧問公司對有關方面知識的累積，亦可以經濟效益的方式分配資源，從而減少費用。

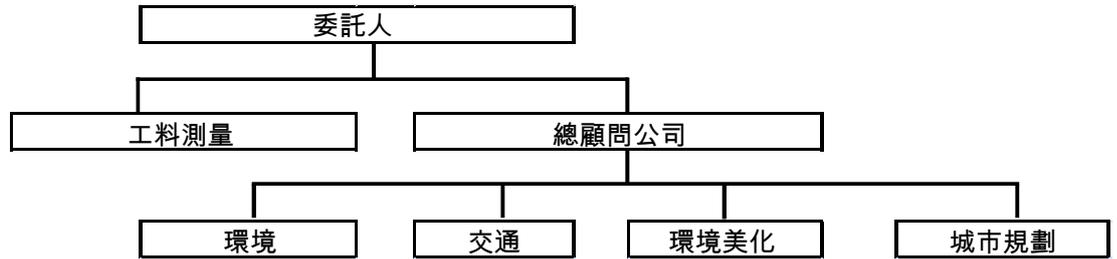
3.3.10 單一總顧問公司與多間獨立的專門顧問公司

委託人傾向聘用單一總顧問公司負責管理橫跨不同範疇的伙伴或分判顧問公司的團隊，還是聘用及親身管理多間獨立專門顧問公司，將是採購策略必要的一環，並對採用何種採購方式有深遠的影響。不過，對於哪種聘用安排較好，業界仍未有共識。

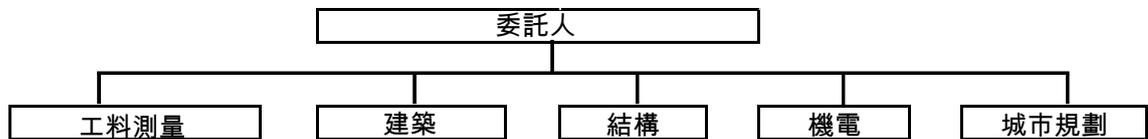
有些持份者提倡直接聘用來自不同範疇的獨立專門顧問公司，以促進委託人及顧問公司直接有效溝通，並清楚區分不同專業範疇的分工及職責。另外，其他持份者提倡選用適當的顧問服務方案，於複雜及跨範疇的項目聘用單一總顧問公司，而在簡單或單一範疇的顧問服務聘用獨立專門顧問公司。

對於需要跨界別服務的發展項目，可以聘用單一總顧問公司帶領專門範疇的分判顧問公司，或個別聘用專門顧問公司，以委託顧問服務。

總顧問公司的例子：



獨立專門顧問公司的例子：



以上例子並非盡列，可能會有其他變化組合。

總顧問公司方式的優點包括：

- (a) 委託人有單一的聯絡人，亦只有一方單獨負責服務。這方式尤其有助需要很多專家的龐大或複雜的項目。
- (b) 總顧問公司可選擇曾經與其成功合作的專門分判顧問公司，以凝聚團隊及減少內部紛爭。總顧問公司為團隊的中心，協調及傳遞相關資訊予分判顧問公司，並確保分判顧問公司按項目時間表如其交付。

總顧問公司方式的缺點包括：

- (a) 總顧問公司選擇的分判顧問公司，未必是投標公司當中最好的一間。就此，委託人可要求審批分判顧問公司的權利，作為「治標」的方法。不

過，如果僱用其他分判顧問公司對總顧問公司構成財務影響，總顧問公司或會提出索償。

- (b) 有時，某範疇的專門分判顧問公司的提議或會與同屬相關範疇的總顧問公司所提出的建議不一致。分判顧問公司的意見有可能被撇除。這反而可視為優點，因為採用此方式的一個好處是由總顧問公司管理分判顧問公司。

獨立專門顧問方式可讓委託人更直接控制每個設計範疇，但只限於有設計管理能力並能在技術方面勝任的委託人。此方式的主要缺點是，委託人必須管理多個委託項目，並聽取來自多方的建議，而這些建議未必相互一致。如一個工序的轉變未能依時傳遞至另一個工序，則會白費功夫。工序接合的問題常見，委託人必須了解如何妥善管理有關問題。如委託人採用總顧問公司的方式，應能讓總顧問公司為其管理及統籌的工作報價，此項報價可在投標過程中納入已識別的個別價格部分。此外，合約亦應清楚表明，總顧問公司須為分判顧問公司的設計錯誤負責。

總顧問公司方式也可略為改變，讓委託人僱用一間總顧問公司並同時僱用其屬意的獨立專門顧問公司。在此協議下，委託人將要求總顧問公司（並支付額外費用）整合及協調由委託人直接聘用的獨立專門顧問公司的工作。

如委託人選擇總顧問公司的方式，標書及顧問服務協議應採納及加入以下各項:-

- (a) 總顧問公司的主要管理工作為協調及整合設計，此乃一般經驗豐富的設計顧問公司的能力。在這情況下，應予以投標者就此責任報價的機會。
- (b) 把總顧問公司及分判顧問公司的責任分開的建議，會削弱總顧問公司對項目的整體設計責任，有違聘用總顧問公司的首要目標。總顧問公司在聘任分判顧問公司時，需與分判顧問公司在分判服務協議的條款及條件中解決有關責任問題。如上所述，應予以投標者就此責任報價的機會。

- (c) 分判顧問服務協議的條款及條件須由總顧問公司擬訂，作為聘任分判顧問公司之用。雖然這並非由委託人決定，但如上所述，應予以投標者就此責任報價的機會。

3.3.11 本地與國際顧問公司

委託人可考慮是否就執行服務的地方設置限制，尤其關於香港未有的專門設計知識。委託人應清楚表示是否需要顧問公司團隊成員在提供服務期間，於指定時間留在香港，或允許這些服務在其他地方執行。

3.3.12 顧問服務規模

委託人可為顧問公司的規模及項目經驗制定要求，作為考慮顧問公司的能力。大型項目可傾向選擇規模較大的顧問公司，但大規模未必一定是最好。這方法或會限制競爭。

為了讓本地中小型顧問公司有發展空間，可為顧問公司作合適分類及評級，使顧問服務工作能平等均分，並簡化預審投標資格的工作。不過，基於很多顧問公司都橫跨不同範疇並涵蓋多個界別，須小心管理其分類及評級的工作。

3.3.13 投標者的數量及類別

列入甄選名單或既定名單的顧問公司已通過一般預審投標資格，故可減少提交投標建議書的內容部分，節省雙方的時間和工作。

業務規模較大的委託人或維持數個甄選名單或既定名單，根據顧問公司的規模或預計能力作評級。

公開招標可帶來廣泛參與的好處，讓投標者組合其最佳團隊，亦可吸引相當數量的投標，但無論是在投標者擬備標書或是委託人管理及評審標書方面，都為整個行業帶來大量工作。

3.3.14 單一及兩階段式招標

兩階段式招標通常包括意向書階段及投標建議書階段，而單一招標只包括投標建議書階段。

意向書一般較簡短，通常由有意投標的顧問公司提交基本資料，讓委託人列選可繼續投標建議書階段的公司。

投標建議書一般較為詳盡，需相當時間及工作去準備。

兩階段式程序需時較長，但可於項目早期開始，有利於為投標建議書階段列選最合適的顧問公司。因此，這程序可為所有人士節省整體時間和減少工作，並在招標過程把注意力集中在委託人認為合資格的投標者身上。

3.3.15 使用協議框架

委託人可考慮與顧問公司訂立協議框架或長期合約，包括伙伴合作、年度價格調整及定期表現檢討，使顧問服務可持續數年。其他司法管轄地區已開始步向「框架」協議安排，但此種協議只適合持續進行的工程項目，而在批出合約時或未能釐定準確的服務範圍。對已知服務範圍的項目，則一般較為適合使用特定的顧問服務合約。

3.3.16 主要績效指標及表現評分

編制標書名單或評審標書時，委託人可參考顧問公司的主要績效指標或表現評分。有關資料由委託人機構或其他機構持有。

如有參考任何可用的主要績效指標或表現評分資料以評審準顧問公司，委託人應解釋有關機制，確保適用於此項顧問服務。招標文件中亦應述明或會參考表現評分。

第四章 – 甄選投標者及招標

4.1 採購方法

下列採購方法並非只能單獨使用，有些種類可混合配搭，例如以公開招標或兩階段式招標競投設計服務，但按既定名單作選擇性招標等等。

種類	描述	優點	缺點
公開招標	這是通用招標邀請。一般包括下列部分或所有程序: (i) 廣告; (ii) 篩選準顧問的資格, (iii) 列選; (iv) 投標前會議, (v) 確認收悉及 (vi) 開標, (vii) 標書評審, (viii) 標書澄清及 (ix) 批出合約。	<ul style="list-style-type: none"> 最能廣泛取得投標者的投標 如包括相宜的價格建議書，此方法很可能取得可能之最低價格 提供具透明度及可比較的評審，並較少出現評分不一致 	<ul style="list-style-type: none"> 浪費行業資源 費時 有些合資格的投標者未必受吸引，或不理會招標 令一些不合資格的投標者能投標 收到之最低價格或不切實際，對項目構成風險
按公開預審投標資格的選擇性招標，即兩階段式招標	委託人進行公開預審投標資格篩選投標者，按項目指定及客觀評審檢視投標者履行合約的能力。過往表現或會視為技術評審的一部分。	<ul style="list-style-type: none"> 只限合資格並對某項目有興趣的投標者，較既定名單程序更集中 當需要十分專門的顧問服務，此方法更能向委託人保證質素、時間和成本各方面 在有意投標者中允許合理的競爭 	<ul style="list-style-type: none"> 此程序需要委託人投放更多資源及物力 或會遺漏一些合資格的投標者 列入名單的準則或未清晰
按既定名單的選擇性招標	委託人通過其行業經驗及/或評核表現程序，就現時考慮的項目下合適及/或具相關項目經驗的投標者，建立及持一個 (或多個) 名單。	<ul style="list-style-type: none"> 過程具或應具透明度 可包括評核表現機制，從而為表現與新工作建立反饋環 只限合資格及有意投標的投標者 允許合理程度的競爭 	<ul style="list-style-type: none"> 或會遺漏一些合資格的投標者 普遍適用於大規模並有連續的工作項目的委託人 顧問公司不能組織專為項目而設的設計團隊

種類	描述	優點	缺點
	委託人亦可參考/採用其他由政府或其他機關維持的既定名單。	<ul style="list-style-type: none"> • 更易管理評審程序 • 有更好的風險管理，但委託人或需投放資源建立及維持名單 	
單一招標	這方法較少用，但可於以下情況採用： <ul style="list-style-type: none"> • 僅有一間顧問公司合資格或是當中最合適執行項目；或 • 委託人特別偏好某一顧問公司 	<ul style="list-style-type: none"> • 一般較省時 • 排除委託人選得「不合適」顧問的預期風險 • 避免浪費行業資源 	<ul style="list-style-type: none"> • 過程或會被批評為偏袒某一方或受到更差的批評 • 對大型公司或政府而言，此方法存有潛在的公關問題，尤其當顧問公司未能履行服務 • 未有遵從國際良好方式招標標準 • 缺乏競投價格的程序 • 需恰當的管治
洽商	委託人與一名或多名投標者，就其原先投標書所列或從頭開始洽商服務範圍及所需費用之過程。	<ul style="list-style-type: none"> • 委託人可在服務範圍及費用取得平衡，以配合預算 • 顧問公司可與委託人共同在服務範圍及費用取得平衡 • 如有特別緊急情況或需十分專門的服務，這方法較能給予委託人在質素、時間及成本方面最佳的保證 	<ul style="list-style-type: none"> • 這方法降低招標程序的透明度，很多機構或會違反招標規則 • 此方法容許在招標程序存有較高的主觀性，如未經恰當審核，可引致串謀投標 • 預計這方法的顧問費用會較高
設計比賽	根據設計概念建議書進行的設計比賽	<ul style="list-style-type: none"> • 這方法適用於高質素的设计 	<ul style="list-style-type: none"> • 在後期展開仔細工程時，或會出現施工時間及成本方面的風險 • 這種比賽有消耗行業資源的風險

4.2 籌備工作

4.2.1 簡介會

委託人可考慮就某類項目向所有投標者舉辦簡介會，以助提升投標書的質素。委託人於簡介會中加以解釋項目或提供資訊，並在合理情況下於問答環節中作資料交流，可協助投標者對即將或現正進行招標的項目有更多的了解。為確保一個公平競爭的環境，應在簡介會中向所有投標者清楚解釋主要事項或預期之最終成品。簡介會的議程應只限於一般資料，如項目目標、背景資料、主要用家/功能要求、招標時間表、標書評審準則等。簡介會只為提供參考，並非正式發放招標條件的渠道。如在招標前舉行簡介會，在需作任何澄清時，可加到其後的招標文件中。如在招標期間舉行簡介會，應清楚在會上表示，投標者應只需根據委託人發出的招標文件準備標書，而招標文件的任何澄清，會以標書補編列出或跟從標書查詢程序以書面澄清。會後不會發出會議記錄，以免需要澄清招標文件與會議記錄之間的任何差異。

4.3 招標文件

4.3.1 一般文件

顧問服務招標一般需要下列文件：

- (a) 單一階段招標：
 - (i) 投標邀請信
 - (ii) 顧問服務協議 (包含協議條款及一般合約條件)
 - (iii) 設計簡介/服務範圍
 - (iv) 價格建議書
 - (v) 投標者指引 (描述招標程序、投標者需為標書評審提交的資料、標書評審準則及其他有關之詳情)
 - (vi) 「投標參考資料」包括過往研究、報告書及有關文件，以及有關的電子複本，應可提供予所有投標者以：
 - 確保為所有投標者提供公平競爭的環境
 - 協助投標者準備及提交一份全面及詳盡的標書

- 讓投標者能提交創新並能為服務增值的意念

上述 (i) 至 (vi) 的文件通常統稱為「投標建議書」。

- (b) 兩階段式招標：
 - (i) 意向書
 - (ii) 投標建議書

4.3.2 意向書

- (a) 如採用兩階段式甄選程序，則會包括第一階段的意向書及第二階段的投標建議書。
- (b) 可以公開或限制形式邀請提交意向書。由於有關邀請會在業內廣泛傳閱，應以簡短及簡單方式擬寫以達致最佳的效率，同時不應在投標建議書再次要求已在意向書收集的資料。
- (c) 意向書須包括項目簡介擬稿，並列出以下資料：
 - 項目的地點、性質及規模
 - 項目範圍及所需服務的程度及範圍
 - 需處理的主要事項及要求
 - 付款時間表
 - 項目時間表
 - 項目的預算費用 (如知悉) 以及任何可提供的明細分項
 - 建議之採購安排 (如知悉)
 - 預審投標資格所須資格及項目經驗詳情
- (d) 有意者需提交下列資料作評審：
 - 工作記錄及相關項目經驗

- 現時的工作量及預計在進行項目期間的工作量
- 財務狀況 (適用於大型項目) – 按適用情況包括銀行的證明文件及經審計的帳目
- 香港 (或項目所在地) 辦公室及職員編制的一般資料，重點列出相關經驗
- 建議之項目團隊 (於此階段可選擇是否提交)
- 對服務範圍的意見 (如有)

(e) 為投標顧問服務而組成任何聯營關係或財團的每位成員，須提供上述資料。

4.3.3 投標建議書

投標建議書應以電子及打印本複本形式發送，並要求回覆確認，確保所有候選投標者都收到有關文件。如第 4.3.1 節所述，建議書一般包含以下文件：

(a) 投標邀請信

通常以信函形式擬寫，包括以下資料：

- 提述之前收到的意向書或早前確定投標者就此合約的預審投標資格；
- 已發出的招標文件清單；
- 收集標書文件的詳情；
- 讓投標者查詢的聯絡資料；
- 提交標書的時間及地點；
- 要求招標期間擔任投標者代表的聯絡方法；及
- 要求回覆確認收到有關信函及招標文件。

(b) 顧問協議

- (i) 顧問協議應為標準文件，能由一個項目延續至另一個項目。但如招標程序是根據或參考標準合約條款或格式進行，應定期按照市場情況作檢討，以跟隨良好作業的方式。

(ii) 顧問協議的主要條款及條件應包括:

- 定義
- 顧問公司有責任以所有合理的技術及謹慎執行服務，遵守所有法定要求，盡力履行服務，並應適切及盡快地完成任務，以及彌償委託人因顧問公司履行服務時所致的損失、損毀及賠償責任等。
- 有關聘用分判顧問公司的條文
- 擔保及保證金的條文 (如需要)
- 有關知識產權的條文
- 考慮到顧問公司的現金流動要求的中期付款方法及程序
- 處理因委託人所致的延誤的條文及賠償機制
- 讓委託人發出修訂的條文 (合約範圍以外的服務) 及相關的估價規則
- 專業彌償保險的要求
- 審定的條文
- 解決爭議及提供有系統和快捷的解決爭議方法的條文
- 伙伴關係的條文 (如適用)
- 按需要訂立的任何其他條文

(iii) 至於固定期合約或協議框架，亦應包括年度價格檢討及表現檢討的機制。

(iv) 為提升合約中顧問公司職員、代理人及分判顧問公司的誠信，應在顧問協議包含道德操守承諾條款，禁止有關人士在進行與合約有關的業務時提供、索取或接受任何利益。附錄 A 載列道德操守條款的例子。

(c) 設計簡介 / 服務範圍

設計簡介或服務範圍的文件應最少包括以下要求，以及訂定委託人的設計要求、顧問公司的法律責任及按適用情況的其他相關條文:

- 項目目標
- 項目背景
- 描述合約中顧問公司需設計的工作

- 項目設計要求，包括顧問公司之間的責任分配、識別設計界面及顧問公司協調設計工作的責任
- 顧問公司需遵從的設計程序及需提交的交付項目
- 交付項目的完成日期及時間表
- 質素保證要求
- 安全保證要求
- 風險管理要求 – 根據風險管理策略，把風險分配給最能控制風險的人士
- 工地/建築測量要求以建立竣工的數據作設計之用
- 工地監督建議書
- 會面要求
- 委託人提供予設計團隊的辦公室 (適用於大型及複雜的項目)

(d) 價格建議書

價格建議書應包括「投標表格」及「定價文件/價格組合表」。投標表格通常是標準文件，代表投標者提出以代價 (價格) 履行服務。定價文件應包括一節序言條款描述將採用之顧問服務合約種類、項目定義及所有相關定價事宜、總費用的明細分項、中期付款時間表、價格浮動的條文 (如有)、選擇項目等。

(e) 投標者指引

這文件不構成合約部分，但包括下列招標要求及資料:

- 招標文件的內容
- 提出標書查詢作澄清的程序
- 提交標書的程序
- 提交標書所需的資料 (見第 4.4 節)
- 標書評審準則
- 其他規管招標程序的一般條款

為避免投標者之間的同業聯盟協議並防止投標過程中出現舞弊，招標文件應包括誠信條款及反串謀條款。附錄 B 載列誠信及反串謀條款的例子。

4.4 提交標書的要求

一般來說，顧問公司須提交下列標書文件以進行在商業、技術、財務及法律方面的完整評審：

4.4.1 價格建議書

這是投標者的正式報價以履行服務，並應包括：

- (i) 投標者欲提交的信函
- (ii) 填妥的投標表格
- (iii) 填妥的定價文件，包括所有涵蓋的序言條款作為文件的部分（見第 4.3.3(e) 節）。

4.4.2 技術建議書

此建議書應包括最少下列各項以展示投標者履行服務的能力（如合適）：

- (i) 公司經驗及資源
- (ii) 建議之項目團隊及預計之職員資源以履行服務
- (iii) 回應項目簡介，包括明白項目目標、識別主要事項、建議之方式及方法、明白項目的限制等
- (iv) 可有助降低項目費用、節省時間及/或降低風險的創新意念
- (v) 質素保證建議書
- (vi) 安全保證建議書
- (vii) 執行服務的初步時間表

4.4.3 財務資料

這可包括經審計的帳目，以及可用作支持執行服務的任何額外資金來源及信貸服務的資料。

4.4.4 公司資料

這可包括核實投標者法定身份及其所有權結構的文件。

4.5 標書查詢

建議委託人要求投標者以書面提出所有問題或索取資料要求，以作記錄。在適當的情況下，委託人的回應可以標書澄清或補編形式發放給所有投標者，並應在截止投標前預留足夠時間予投標者考慮有關改變及修訂。如舉行標書澄清會議，應保留會議記錄。

如標書澄清或補編於招標後期發出，或需要延長投標期限。這亦確保所有投標者獲取相同的資訊，並獲得合理所需的時間修改標書。

4.6 潛在的改善空間

4.6.1 顧問公司的分類及評級

為令本地中小型顧問公司有發展空間，建議把顧問公司分類及評級，使顧問服務項目能平等分配，並簡化預審投標資格程序。不過，顧問公司的分類及評級並不容易，因為很多工程顧問公司都是橫跨多個範疇並涵蓋不同界別。委託人應讓投標者在橫跨多個範疇的顧問服務中自行組隊，以提供最佳的服務。在這情況，單一範疇的顧問服務或不適合使用顧問公司的分類及評級。

4.6.2 簡化建議書文件的要求

應簡化擬備建議書及評審的工作，以免浪費顧問公司大量的勞力、費用及資源。

4.6.3 缺乏服務範圍的定義

委託人未能恰當界定服務範圍可令投標者訂定不切實際的價格。因此，恰當界定顧問服務的交付項目及獎勵範圍或違反或失責的後果，對獲取合理的顧問服務費用尤其重要。

第五章 – 標書評審及批出合約

5.1 一般原則

標書評審旨在根據招標文件指明的評審準則，釐定最具優勢的標書，以最能切合業務需要及要求。為達到目的，評審程序應跟從以下原則：

5.1.1 公開及具透明度的程序

過程應公開、清晰及向所有投標者提供相同的資料。

5.1.2 正式、客觀及公平

在切實可行的範圍下應經正式程序及根據客觀證據進行。通過確保向所有投標者在同一時間提供相同的文件、資料及通訊，以公平對待標書。所有獲邀的投標者應給予相同的機會，在投標過程中出席會議及作實地考察。

5.1.3 根據能力甄選

甄選顧問公司應妥為考慮技術能力，此乃在交付項目時能達致質素、物有所值及成本效益的關鍵因素。

5.1.4 與業務需要及要求相關

評審標書的準則應與項目、業務需要及要求相關。

5.1.5 保密

所有標書應保密處理，並不應向參與評審程序以外之任何人士披露資料。

5.1.6 審計程序

過程中，應保持充份的審計程序，並以文件記錄，確保評審程序正當有理，評審小組亦能展示最終裁決背後的理據。

5.2 標書評審小組

成立多功能的標書評審小組監管及進行標書評審程序是一個很好的做法。小組的大小可因應項目的規模及複雜程度決定。評審小組應於項目開展時成立，令小組成員共同了解項目內容及其要求。如小組具相關技術及職能專長執行評審工作會更有利。所有評審小組成員應在評審開始前申報利益衝突。發出投標邀請前，所有評審小組成員應同意評審準則及方法。

評審小組應包括小組負責人、相關範疇的代表及最終使用者。一名獨立人士，如財務專家，有利於無偏頗的評審。小組負責人的角色是在評審過程中保持客觀，在需要時向其他成員提供指引。標書評審前，小組可把標書分予成員作評審。因應標書的複雜性，或需專家評審一些章節。所有章節須由對該範疇具備最恰當知識及了解的人士負責評審。

評審小組應提供不偏頗及獨立的評審。因此，評審小組必不可存在任何利益衝突。如有任何利益衝突出現，成員應即時向評審小組申報。

如已知悉，應在投標建議書列明標書評審小組的成員。

標書評審小組成員應獲評審準則簡介。

對於橫跨多個範疇的項目，評審小組成員的專業背景或經驗應與所選的核心範疇有關。

5.3 標書評審方法

5.3.1 一般原則

視乎顧問服務合約所需服務的複雜程度，為指定的顧問服務招標選擇適當的標書評審方法。至於設計顧問服務，複雜程度視乎項目性質及規模、涉及的设计範疇數量、所需的專家人數、與現有設施及運作的接合、優良設計管理及協調工作之需要等。基於技術能力對顧問服務的重要性，評審顧問服務標書時考慮標書的技術及商業兩方面是很重要的。因此，技術及價格綜合評審方法被視為

最適合的顧問服務標書。一般來說，技術評審的比重可佔 50% (相對簡單的顧問服務) 至 80% (最複雜的服務)。

5.3.2 標書評審方法

種類	描述	優點	缺點
最低價格建議書	通常適用於甄選名單或公開招標或只需少量專業或技術元素的項目	<ul style="list-style-type: none"> 從投標者取得最低市場價格 	<ul style="list-style-type: none"> 沒有考慮技術能力或經驗或職員編制 價格下降亦令業內顧問公司質素下降
技術及價格綜合評審 (雙信封模式)	<p>以加權平衡技術能力及價格的方式評審標書</p> <p>一般以雙信封模式分兩個階段進行，一個信封為技術建議書，另一個信封為商業/價格建議書。會先開啟技術建議書 (第一個信封) 並把標書評審分級，然後再開啟商業/價格建議書 (第二個信封)。這確保標書評審小組成員在評審技術建議書時，不會受價格影響。應建議投標者把技術及商業建議書分開放入清楚標記的信封中，以便在一個標書包裝內作出識別。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 有考慮技術能力、經驗、職員編制及價格 在雙信封模式，技術部分可與費用分開評審，更為客觀 	<ul style="list-style-type: none"> 客觀程度需求高，所以通常要準備可用的預定評分標準 釐訂評分標準需十分謹慎，令技術部分及價格得以合理平衡，符合項目的複雜程度 – 否則會由一項或數項準則決定結果 成立評分小組需十分小心，小組應具適當經驗為標書評分 準備標書及進行評審皆費時
同上 (三信封模式)	<p>三信封模式是房屋署採用的綜合採購模式，為所選的大型項目招募承建商及其顧問團隊。</p> <p>除了第一個信封 (技術建議書)，第二個信封用以邀請投標者建議任何具體的創新意念 (第 2a 信封) 及列出相應的好處及費用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 同上，但加入了創新的重點 	<ul style="list-style-type: none"> 同上

種類	描述	優點	缺點
	<p>(第 2b 信封)。第三個信封則為商業建議書。</p> <p>第一信封及第 2a 信封同時開啟，並將每份建議書按有利程度分類 (高、中及低)。選擇了創新意後才開啟相關建議的第 2b 信封。然後把建議書按預定準則優次排列。完成評審第 1、2a 及 2b 信封後，才開啟第 3 個信封 (商業建議書) 作評審。</p>		

5.3.3 釐定評審準則及比重

- (a) 標書評審準則應盡量客觀及可量度，亦應因應項目要求釐定。獲邀的投標者在技術能力、質素、時間及成本表現方面都具有優點及缺點。要公平地評審，可採用加權準則制度或評分記錄卡概括其能力，釐定其相對評級位置，並選擇最好的投標者。
- (b) 對需要注入高度技術、創新及方法的招標項目，價格比重一般較低。
- (c) 建議在發出招標文件前預定技術及商業方面的比重，以及評審準則。
- (d) 評審準則通常因應項目的業務需要及估計相關的風險而釐定。因此，投標者只需在標書提供相關資料。這會構成標書評審的評分基礎。
- (e) 建議記錄投標程序，包括最後審批及加權評審準則，作審計程序。附錄 C 展示如何將評審比重應用在需要設計、工地監督及項目管理能力的顧問服務。

5.3.4 標書評審

標書評審期間，會根據先前同意或核准的評分卡比重來評審所有標書。評分應根據標書的資料，並可寫下附註解釋評分背後的原因供日後參考。

5.3.5 披露標書評審準則

- (a) 提供評審準則包括任何合格分數及標書中強制的條件，會是一個良好的做法，因為投標者可知悉項目最重要的方面，從而為所有投標者提供公開、公平及具透明度的競爭環境。
- (b) 當招標文件及評審準則已發出給投標者，不應再改變預定及發出之評審準則。如需改變，須通知所有投標者。但當標書已開啟，無論在甚麼情況下也不得更改評審準則。
- (c) 標書評審小組須就標書評審比重及評審準則方面，決定向投標者所披露的詳細程度。

5.3.6 技術及價格綜合評審 (評分標準)

- (a) 評審準則應具透明度，讓投標者清晰可見。
- (b) 比重應符合項目的複雜程度。指定要求的評分，如可持續性或創新可作分開評分。
- (c) 評分標準應集中檢視顧問公司如何改善項目的成本、時間及質素，而非降低價格。

5.3.7 價格評審標準

- (a) 如欲以最低價格為中標標準，須清楚表達。
- (b) 正常範圍以外的高或低價，應小心處理。
- (c) 如需建立價格表，應清楚列明格式。
- (d) 如在價格表包括工時費用，應與變動價格相同或不超出指定範圍內。

5.3.8 合格分數

- (a) 如有些要求為項目所必須的，可在一項指定範圍及/整體評分採用合格分數。例如，顧問公司或需要一些資格以履行符合法定要求的服務。在這情況下，顧問公司須取得合格分數以上的評分，以免投標者在很多方面取得高分數但在最重要的方面表現不佳，以使最終選擇了不合適投標者的風險。

- (b) 應在發出投標文件或提交標書前決定是否採用合格分數。

5.3.9 技術評審

標書評審成員應先個別根據技術評審準則初步評審標書，才會面討論其評審結果，隨後再作價格評審。

5.3.10 其他標書

為在招標程序中保持公平競爭的環境，對符合要求及其他的標書所持的評審準則及方法應相同，並應在收回標書前（最好是發出招標書前）預定有關準則及方法。

5.3.11 標書面談

有些情況，標書評審小組或需進行標書面談，作為技術評審部分，以評審投標者的技術能力，如評估建議之人員或對技術建議書重要範圍的簡報或示範。如面談是預期的安排，須通知投標者。應小心處理這些面談、簡報及示範，確保所有投標者獲公平對待。各面談應採用共同的議程項目，為所有投標者訂立時間限制，並應保留所有簡報材料的打印複本。

5.3.12 標書限制及資格

投標者可在其標書包含條件、例外情況、條文、限制或明示或暗示的資格。為使能公平比較所有標書，應迅速回應任何衍生事項，並通過標書澄清妥為處理。這些情況最終可使某一標書喪失資格。如需拒絕標書，應清楚記錄並告知投標者有關行動的原因。

5.3.13 洽商

- (a) 在一些情況下，未批出合約前，委託人可與投標者在評審標書期間進行洽商。例如，如果收不到可以接受的標書，或在截止投標後修改項目規格或其他招標要求，又或需進行重新招標的時間並不可行，洽商可以是一個選擇。

- (b) 如開始洽商，應妥為界定洽商的策略、目的及目標，並在展開正式洽商前取得相關委託人的授權。洽商過程須以文件記錄作保存。洽商過後，良好做法是正式回覆最終報價，以確定雙方協議。
- (c) 為促進洽商，所有投標邀請應包括標準條款，表明委託人有權與任何或所有投標者洽商有關標書的條款及價格。甄選投標者作洽商應根據客觀及公平準則，如最佳標書報價。

5.3.14 最具優勢的投標

這是批出合約的一般準則，即確定投標者有能力履行合約條款，其標書亦遵從招標文件的必要要求，並按招標文件指明的評審準則取得最高的技術及價格綜合分數。

5.4 批出合約及其他工作

5.4.1 標書評審報告及建議

完成評審後，或會擬備最終報告總結過程。報告可包括下列各項：

- 項目的背景
- 評審過程，包括所需時間
- 招標結果及成果摘要
- 建議

5.4.2 保存標書評審記錄

標書評審的所有決定應全部以文件記錄，過程中的所有文件亦應記錄在招標記錄，供審計程序之用。保存由標書評審小組簽署的最後綜合評審分數及各投標者的分數細分亦是良好的做法。

如落選投標者要求取得指定範圍的意見，標書評審小組應能從記錄擷取資料，提供有建設性的回應以改善日後的投標。

5.4.3 為落選投標者舉辦檢討會

舉辦檢討會目的是確定落選投標者的努力，解釋標書評審程序，並就其標書的優點及弱點作出回應，作為一個學習機會。這並不是上訴、洽商或爭辯的場合，但可讓投標者明白其優點及可改善的地方。中標者亦可要求檢討會，作為學習機會，了解其評級、某些方面的優點及弱點。除非已預先取得其他涉及的顧問公司同意，否則不得透露其他投標的相關資料。

視乎委託人的做法及項目的性質及複雜程度，檢討會可以信函、傳真、電郵或面對面會談進行。如進行面對面會談，採購部須派代表出席。

5.5 潛在的改善空間

5.5.1 在技術建議書的評分標準考慮企業經驗

委託人通常考慮準顧問公司的企業經驗，作為評估其承接項目的能力的重要因素。累積的經驗可大大有助項目成功，很多顧問公司都在這方面投放時間並努力研究及發展方法。因此，企業經驗通常是預審投標資格及標書技術評審的重要考慮因素。不過，令人關注的地方是，大型顧問公司可透過較多的工作證明得到較高的技術評分，而控制了評審機制。在招標過程中，應小心考慮給予企業經驗的相對比重，以免不必要偏頗少數的顧問公司。企業經驗應維持為標書技術評審的因素，但對所有已通過預審投標資格評審程序的投標者，可採用較低的比重。

5.5.2 在標書評審中集中注意指定顧問團隊的經驗

不合理的低投標價格會對整個業界構成風險，因這或會令顧問公司削減服務以符合低價或因補償價格差額而導致合約爭議。

為減少新顧問公司因與大型公司激烈競爭而投報不合理低價的可能性，標書評審亦應集中在項目建議的指定職員的經驗，而非企業經驗。再者，建議讓新顧問公司先在較小型項目汲取經驗。

評審應強調顧問公司對項目目標的知識、指定顧問團隊的經驗、對項目採取的方式、任何創新構思及建議書的成本效益等。

有些持份者建議只在預審投標資格階段評核顧問公司的表現。不過，其他持份者認為這做法會大大低估表現評核的重要性。

5.5.3 重整雙信封模式

(a) 評分方式

有時，比較技術建議書所佔的比重與價格建議書的比重並不是如期所想，因為狹窄的技術評分級別會使真實比重偏向低價格標書而非技術建議書的質素。視乎每個項目的要求，建議擴闊技術評分級別，使技術評分按兩信封模式的原意佔優，即首重技術能力。

對於小型或一般土木工程類別的顧問服務，或不需太多創新方式，可透過在技術評審中訂定一組合格分數。當通過這組合格分數，投標者只可以價格方式競爭。當顧問公司符合合格分數要求，就算取得的分數高於另一間顧問公司並不代表有更好的服務。在價格競爭中，如最低投標價格遠低於平均，如 25%，應檢討標書是否合理及符合要求。

(b) 處理低/高價格標書的方式

為價格下限 (或上限) 建立標準並不容易，所以沒有簡單方法可處理不合理的低 (或高) 價格。建議考慮以下各項以處理不合理高/低價格標書：

- 可為指定項目建立技術評分及價格水平標準，以評審標書。顯著偏離標準的價格或技術建議書，可在評分制度取得負面評分或遭

否決。可在恰當的情況下為所有技術評審訂立合格分數及強制要求。

- 通過估計工作所需的工時及費用，可在收回標書前設立標準價格。交回的標書如低於標準並超出標準以下指定百分比，或不能在價格評審中獲取額外分數。換句話說，低於標準的任何價格已取得100%的潛在價格分數，再低價的標書亦無助取得更多分數。
- 可推出「平均價格」制度以阻止不合理高/低價格的標書。平均價格可以在移除最高及最低價格後，把其餘標書的價格平均除開而計算出來。任何標書如偏離多於平均價格指定的百分比，則不會再獲進一步考慮。另外，所有低於平均價格的標書可給予相同的價格分數，代表個別投標者遞交價格更低的標書亦無助在價格評分取得更多分數。

(c) 技術工時與價格建議書不一致

有些業界持份者關注，顧問公司提交的工時在所報的價格中未能達到商業成效。因此，建議將標書中工時費用與額外工作費用連繫，只為減低所述之工時與建議價格不一致的機會。此外，標書表明的預計工時可在備有足夠資源執行服務方面，作為技術評審的一部分。

(d) 淘汰合資格但價格異常低的標書

如投標者遞交不切實際、遠低於承接服務所需成本的報價，標書縱然技術上可獲接受，也須在考慮接納前再作檢視。這可包括澄清投標者欲交付服務及為項目分配資源的方法、公司現時的財務狀況、工作量及表現、有沒有母公司的財務支援、提供所需保證的能力、與委託人過往項目的工作記錄等，以證明投標者是否有能力履行合約。證明文件如澄清通訊、最後中標建議的原因及理據均應保留作記錄。

第六章 – 評核表現

註：此章節只為評核顧問公司表現的常見考慮因素，提供指引。建議之評分制度詳情則由個別委託人決定是否實行。

6.1 一般情況

需提交以下文件作評核表現：

- (a) 顧問服務協議的服務範圍/設計簡介文件；
- (b) 清晰的評分標準/成功準則；
- (c) 項目進行期間向顧問公司發出的所有設計變更的正式記錄；及
- (d) 表現評核的正式記錄。

6.2 評核表現的方法

一般根據由項目展開至完工各個項目階段的表現，並視乎顧問服務協議下的顧問服務範圍，評核顧問公司的表現。以下列出最常見的評核表現標準，以供參考：

主要階段	主要評核範圍
一般情況	項目團隊的組織結構 項目團隊的職員編制 (檢視真正的團隊職員/負責人及其參與項目的程度) 項目團隊的管理能力 項目的職員/負責人 遵照職員建議書編制員工 符合合約要求
構思、可行性及	設計質素、理解項目簡介及創新構思

主要階段	主要評核範圍
規劃	回應設計問題並提出解決方案 符合委託人的要求
設計開發	由開始階段至建築階段前期推行設計構思 管理委託人及項目團隊提出的變動 能提出具成本效益的設計 創新意念
施工圖則及文件	把設計構思實施至建築文件的時間管理 成本控制 與其他設計範疇協調設計 如期及在預算內製作施工圖則及規格 施工圖則及規格的質素
標書	向委託人推薦有潛質的投標者 標書文件的擬備工作 適時回應投標者的設計查詢 按需要適時發出標書補編 標書評審包括其他投標方案
建築	工地協調及監督 考察工地及工廠 回應承建商的設計查詢 發出附加或修訂圖則以解決設計問題 審批承建商的製件詳圖及施工說明書 審批物料 檢查承建商的施工時間表 評估承建商的索償
委任及交接	參與法定檢測及取得法定批核和佔用許可證 檢查竣工文件

主要階段	主要評核範圍
	檢查運作及保養手冊 發出竣工圖 注意建築中欠妥之處 評估承建商的索償 收集用家的意見 參與編制決算帳戶

上述結果應反饋至顧問服務甄選程序，以改善日後的程序。

6.3 記錄表現作日後甄選之用

顧問公司過往表現記錄應視為其日後投標的一項技術評審因素。

附錄 A

Sample Ethical Commitment Clauses in Consultancy Agreement

Information not to be Divulged

(A) The Consultant shall not use or divulge, except for the purpose of the Contract, any information provided by the Employer in the Contract or in any subsequent correspondence or documentation. Any disclosure to any person or agent or sub-consultant for the purpose of the Contract shall be in strict confidence and shall be on a “need to know” basis and extend only so far as may be necessary for the purpose of this Contract. The Consultant shall take all necessary measures (including by way of a code of conduct or contractual provisions where appropriate) to ensure that information is not divulged for purposes other than that of this Contract by such person, agent or sub-consultant. The Consultant shall indemnify and keep indemnified the Employer against all loss, liabilities, damages, costs, legal costs, professional and other expenses of any nature whatsoever the Employer may suffer, sustain or incur, whether direct or consequential, arising out of or in connection with any breach of the aforesaid non-disclosure provision by the Consultant or his employees, agents or sub-consultants.

Prevention of Bribery

(B) The Consultant shall prohibit his employees, agents, and sub-consultants who are involved in this Contract from offering, soliciting or accepting any advantage as defined in the Prevention of Bribery Ordinance, Cap 201 when conducting business in connection with this Contract.

Declaration of Interest

(C) The Consultant shall require his employees, agents and sub-consultants who are involved in this Contract to declare in writing to the Consultant any conflict or potential conflict between their personal/financial interests and their duties in connection with this Contract. In the event that such conflict or potential conflict is disclosed in a declaration, the Consultant shall forthwith take such reasonable measures as are necessary to mitigate as far as possible or remove the conflict or potential conflict so disclosed.

(D) The Consultant shall prohibit his employees who are involved in this Contract from engaging in any work or employment other than in the performance of this Contract, with or without remuneration, which could create or potentially give rise to a conflict between their personal/financial interests and their duties in connection with this Contract. The Consultant shall also require their sub-consultants and agents to impose similar restriction on their employees by way of a contractual provision.

(E) The Consultant shall take all necessary measures (including by way of contractual provisions where appropriate) to ensure that his employees, agents and sub-consultants who are aware of the prohibitions in this clause.

Consultant's Declaration

(F) The Consultant shall also submit a signed declaration in a form (*Annex*) prescribed or approved by the Employer to confirm compliance with the provisions on ethical commitment as stated in the aforesaid sub-clauses (A), (B), (C), (D) and (E). If the Consultant fails to submit the declaration as required, the Employer shall be entitled to withhold payment until such declaration is submitted and the Consultant shall not be entitled to interest. To demonstrate compliance with the aforesaid sub-clauses (A), (B), (C), (D) and (E) on confidentiality, prevention of bribery, and declaration of interest, the Consultant and their sub-contractors employed for the performance of duties under this Contract are required to deposit with the Employer a code of conduct issued to their staff.

只提供英文版

附件

Declaration Form
by Consultants on Their Compliance with the Ethical
Commitments Requirements

To: [Name of the Employer]

Agreement No.:

Title:

In accordance with the Ethical Commitment clauses of the Contract, we confirm that we have complied with the following provisions and have ensured that our directors, employees, sub-consultants, agents are aware of the following provisions:

(a) Prohibiting our directors, employees, agents and sub-consultants who are involved in this Contract from offering, soliciting or accepting any advantage as defined in section 2 of the Prevention of Bribery Ordinance, Cap 201 when conducting business in connection with this Contract;

(b) Requiring our directors, employees, agents and sub-contractors who are involved in this Contract to declare in writing to us any conflict or potential conflict between their personal/financial interests and their duties in connection with this Contract. In the event that a conflict or potential conflict is disclosed, we will take such reasonable measures as are necessary to mitigate as far as possible or remove the conflict or potential conflict so disclosed;

(c) Prohibiting our directors and employees who are involved in this Contract from engaging in any work or employment other than in the performance of this Contract, with or without remuneration, which could create or potentially give rise to a conflict between their personal/financial interests and their duties in connection with this Contract and requiring our sub-consultants to do the same;

(d) Taking all measures as necessary to protect any confidential/privileged information or data entrusted to us by or on behalf of the Employer from being divulged to a third party other than those allowed in this Contract.

(Name of the Consultant)

(Name of the Signatory)

(Position of the Signatory)

(Date)

附錄 B

Sample Probity and Anti-collusion Clauses in Tender Documents

Probity Clause

(1) The tenderer shall not, and shall procure that his employees, agents and sub-consultants shall not, offer, solicit or accept an advantage as defined in the Prevention of Bribery Ordinance, Cap 201 in connection with the tendering and execution of this contract.

(2) Failure to so procure or any act of offering, soliciting or accepting advantage referred to in (1) above committed by the tenderer or by an employee, agent or sub-consultant of the tenderer shall, without affecting the tenderer's liability for such failure and act, result in his tender being invalidated.

Anti-collusion Clause

(3) The tenderer shall not communicate to any person other than the *[name of employer] (hereafter referred to as the Employer)* the amount of any tender, adjust the amount of any tender by arrangement with any other person, make any arrangement with any other person about whether or not he or that other person should or should not tender or otherwise collude with any other person in any manner whatsoever in the tendering process until the tenderer is notified by the Employer of the outcome of the tender exercise. Any breach of or non-compliance with this sub-clause by the tenderer shall, without affecting the tenderer's liability for such breach or non-compliance, invalidate his tender.

(4) Sub-clause (3) of this Clause shall have no application to the tenderer's communications in strict confidence with his own insurers or brokers to obtain an insurance quotation for computation of tender price and communications in strict confidence with his sub-consultants to solicit their assistance in preparation of tender submission.

(5) The tenderer shall submit to the Employer a duly signed letter in the form set out in *Annex*. The letter shall be signed by a person authorised to sign the contracts on the tenderer's behalf.

Declaration Form
by Consultants on Their Compliance with the
Anti-Collusion Requirements

To: [Name of the Employer]

Dear Sir / Madam,
Contract No. []

[I/We]¹, [(Name of the tenderer)² of (Address of the tenderer)² refer to [my/our]¹ tender for the above Contract. [I/We]¹ confirm that as at the time of submission of this letter and other than the Excepted Communications referred to in the last paragraph of this letter [I/we]¹ had not communicated to any person other than the [Name of the Employer] (hereafter referred to as the Employer) the amount of any tender, adjusted the amount of any tender by arrangement with any other person, made any arrangement with any other person about whether or not [I/we]¹ or that other person should tender or otherwise colluded with any other person in any manner whatsoever and undertake that at any time thereafter in the tendering process for the above Contract until the tenderer is notified by the Employer of the outcome of the tender exercise and other than the Excepted Communications referred to in the last paragraph of this letter [I/we]¹ will not communicate to any person other than the Employer the amount of any tender, adjust the amount of any tender by arrangement with any other person, make any arrangement with any other person about whether or not [I/we]¹ or that other person should tender or otherwise collude with any other person in any manner whatsoever.

¹ Delete as appropriate.

² Where the tenderer comprises two or more persons or companies acting in partnership, joint venture or otherwise, this part in square brackets should be expanded to include the respective names and addresses of such persons or as the case may be companies.

只提供英文版

In this letter, the expression “Excepted Communications” means [my/our]¹ communications in strict confidence with [my/our]¹ own insurers or brokers to obtain an insurance quotation for computation of tender price and communications in strict confidence with [my/our]¹ sub-consultants to solicit their assistance in preparation of tender submission.

(Signed for and on behalf of the tenderer)³

³ Where the tenderer comprises two or more persons or companies acting in partnership, joint venture or otherwise, all such persons or as the case may be companies must sign. The signatory for each of such persons or companies shall be a person authorized to sign the contract on behalf of that person or as the case may be company.

Evaluation Criteria for Consultancy Service

$$\text{Overall Score} = 30 \times \left(\frac{\text{the lowest tender price}}{\text{the tender price}} \right) + 70 \times \left(\frac{\text{the technical score}}{\text{the highest technical score}} \right)$$

Weighting for price may be lower if the technical inputs are more required

Technical Evaluation Criteria	Weighting
Relevant Job Experience	
Understanding and Compliance with Requirements	
Design Capability and Resources	
Project Management Capability and Resources	
Site Supervision Capability and Proposal	
Innovation and Environmental Capability	
Collaborative Capability	
Total :	100%

意見反饋表

甄選顧問公司參考資料

感謝您閱讀本刊物。為了協助議會改善日後的版本，請提出您寶貴的意見，我們將不勝感激。

(請在適當方格內加上"✓"。)

1. 整體而言，我覺得本刊物：	非常同意	同意	中立	不同意	非常不同意
內容豐富	<input type="checkbox"/>				
內容廣泛	<input type="checkbox"/>				
很有用	<input type="checkbox"/>				
富實用性	<input type="checkbox"/>				
2. 本刊物能讓您更了解關於顧問公司之甄選嗎？	能		不能		沒意見
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3. 您有否將本刊物作為工作上的參考？	經常		有時		從不
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4. 您有否將本刊物中所提供之建議應用於工作上？	大部分		部分		沒有
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5. 整體而言，您對本刊物的評價如何？	非常好	很好	滿意	一般	差
	<input type="checkbox"/>				
6. 其他意見及建議，請註明（如有需要請加頁）。					
<p>個人資料（可選擇填寫或不填寫）：*</p> <p>姓名： <u>先生/太太/女士/博士/教授/工程師/測量師</u> ^</p> <p>公司名稱： _____</p> <p>電話： _____</p> <p>地址： _____</p> <p>電郵： _____</p>					

* 閣下所提供之個人資料僅作是次調查之用，議會應予保密，並只由建造業議會處理。

^ 圈出合適的選項。

請將意見反饋表交予：

建造業議會秘書處 - 議會事務

電郵： enquiry@hkcic.org

地址： 香港灣仔告士打道138號聯合鹿島大廈15樓

傳真： (852) 2100 9090