

因應新冠疫情在建工程服務案 處置實務經驗分享

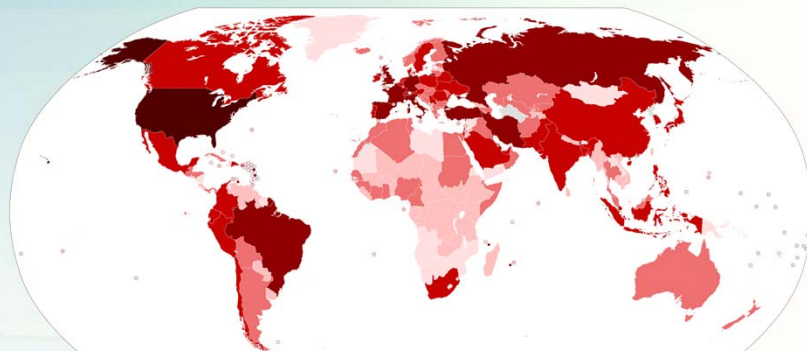
台灣世曦工程顧問股份有限公司 黃文鑑

109.7.9

簡報大綱

- 前言
- 風暴前的準備 – 從眾多海外經驗學習功課
- 疫情發展與人員超前部署 – 誰留下？誰離開？
- 疫情中工作進行 – 契約管理、計畫進行、業務推展
- 疫情善後與處置 – 復工、人員返回、行政與事務辦理
- 結語

前言



- 新冠肺炎在2019年12月底在中國武漢發現，隨後迅速擴散至全球各國，截至2020年7月6日，全球已有220多個國家和地區累計報告逾1100萬名確診病例，逾52萬名患者死亡。
- 台灣在爆發初期，即禁止中國訪客，實施台商(僑)返台隔離檢疫，管制口罩，限購酒精，有效展開防疫作戰。
- 東南亞各國雖立即限制旅行，但是防疫物資缺乏、檢驗能力不足、民眾缺乏警覺心，遂促成新冠肺炎於當地大流行。
- 台灣世曦同仁在菲律賓、馬來西亞、印尼及史瓦帝尼與總公司同步對抗疫情，希望能順利度過此次危機。

1949撤退



①

③

②

④

⑤

① 1948年11月，南京，一支国民党军队正沿着铁路向上海开拔

② 一些百姓索性做起了小生意，招待撤退的溃兵

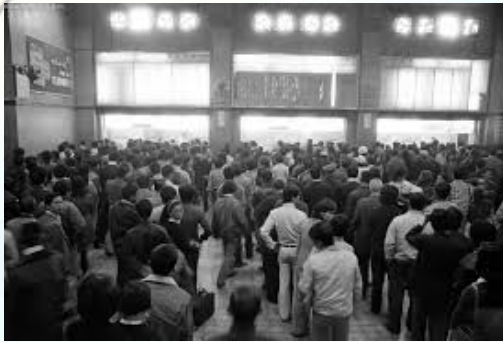
③ 1949年，国民党军队在上海港口装运美制坦克准备送往台湾

④ 1949年，撤退的国民党军士兵不但携带枪械，还带着面粉、驴子等

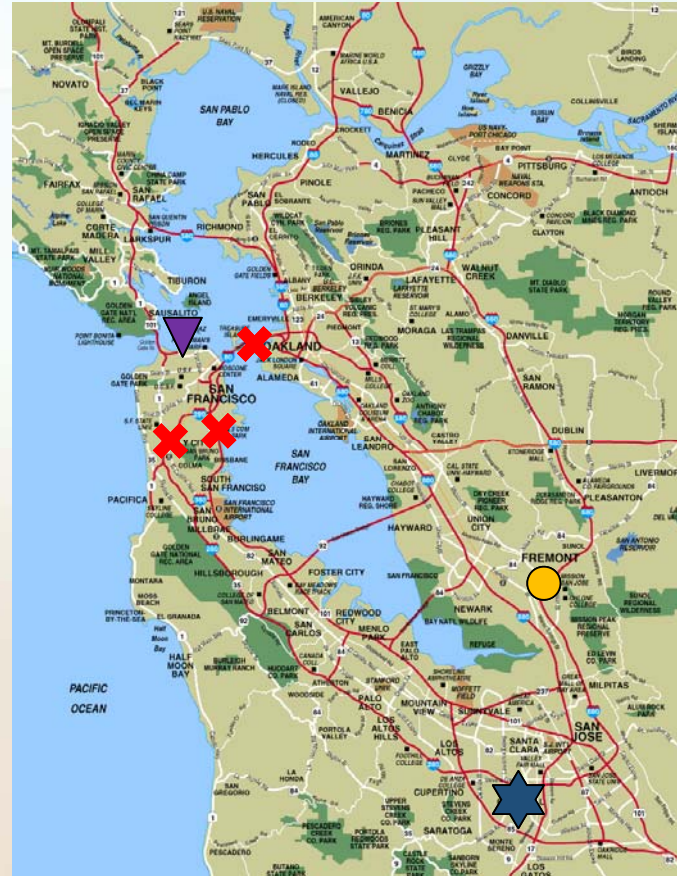
⑤ 1949年，在上海、南京等地，大街上到处都是散兵



1984-1998台北車站春節購票



1989舊金山大地震



Chronicle / Michael Macor



風暴1998



- 1998年5月13日-16日，**印尼發生排華事件**，又稱黑色5月暴動。起因為1997亞洲金融風暴，貧富差距日漸擴大，對於掌握經濟華人，被有心人士操弄，造成族群對立；另有一說在位蘇哈托為轉移金融危機壓力，所精心策畫，並有軍方參與煽動的衝突。
- 當時本公司在印尼有多項工程進行，人員散布在泗水、加里曼丹及雅加達，**暴動發生立即影響工作進行，公司立即對於同仁進行安全處置**：
 - 同仁先搬遷到五星國際飯店，泗水同仁移動到峇里島(當地國際人士多)。
 - 立即安排返台班機，包含搭乘台商包機。
 - 雅加達主管最晚離開，依靠當地司機掩護，平安到達當地機場，搭機返台。
 - 僅有一位同仁因證件鎖在銀行保險箱，受困當地逾1個月，還好未受傷害。

風暴2008 (1/4)

- 2006年泰國發生軍事政變後，前總理塔信出國避難，卻透過國內擁護者繼續掌握國內政權，2007年底人民力量沙馬獲勝組閣，但被指為塔信代理人，企圖修憲脫罪。反對派擁人民民主聯盟黃衫民眾，以柬埔寨柏威夏寺廟申遺藉口與執政黨紅衫民眾屢在街頭發生衝突。
- 衝突斷斷續續，幾乎每天都有新狀況，2008年8月26日-9月4日發生大規模衝突，沙馬表示公投決定去留，後9月9日去職，由宋才(塔信妹夫)出任，情勢仍緊張。



風暴2008 (2/4)



- 2008年11月25日，泰國反政府的人民民主聯盟（民盟）舉行的大規模抗議活動**危及機場安全**，泰國機場管理局**下令關閉首都曼谷素萬那普國際機場**。數百名身穿黃衫的民盟活躍分子成功衝破警戒線，進入曼谷國際機場候機大廳，令那裡候機乘客大為吃驚。出於安全防範，所有航班都暫停起飛，而他們目的是不讓宋才總理從秘魯APEC會議返回泰國。
- 民盟的示威者還向一群政府的支持者開槍，造成至少11人受傷。並在曼谷街頭遊蕩，尋找攻擊目標。三個月前，民盟的活躍分子攻擊並佔領了主要政府辦公樓，而現在他們似乎離**推翻政府**更近一步。

風暴2008 (3/4)



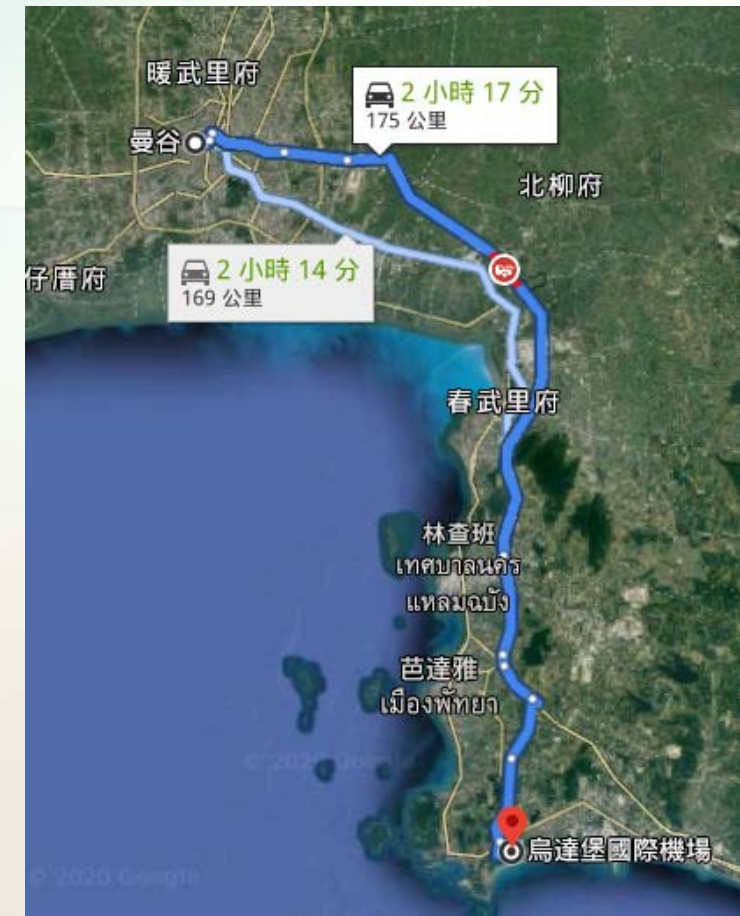
- 受到泰國反政府示威者包圍曼谷國際機場緣故，**原訂在11月25日深夜十一點十五分由台北起飛經由曼谷至阿姆斯特丹的長榮航空航班、另一華航班機也取消**。泰國反政府與支持政府兩派人馬也在廊曼機場附近爆發槍戰，所幸無人傷亡。稍早一名反政府示威者在曼谷通往廊曼機場的國道上，向政府支持者開槍，而準備到機場聲援宋才的多輛計程車，途中被民盟支持者追擊，有的還被人用刀棍襲擊。
- 當晚，本人正準備搭機前往曼谷接替同仁工作(亞銀計畫)，長榮航空宣布不飛後，即安排在桃園旅館住宿，隔天上午確定曼谷機場無限期關閉，退關返回台北辦公室。
- 曼谷機場封閉後，我方仍有3位同仁留守計畫辦公室，市區情況危急。

風暴2008 (4/4)

- Escaping from Utapao is unforgettable memory
 - U-tapao airport is an awful, terrible, yelling, stranded and helpless hell.
 - It is highly recommended not to arrive in and departure from U-tapao airport.
 - It is better to enter into and leave Thailand via Ching Mai airport. At least, it is already international airport and is in the normal operation.
 - Where is Jeffery? Is he still in Bangkok?



相關位置

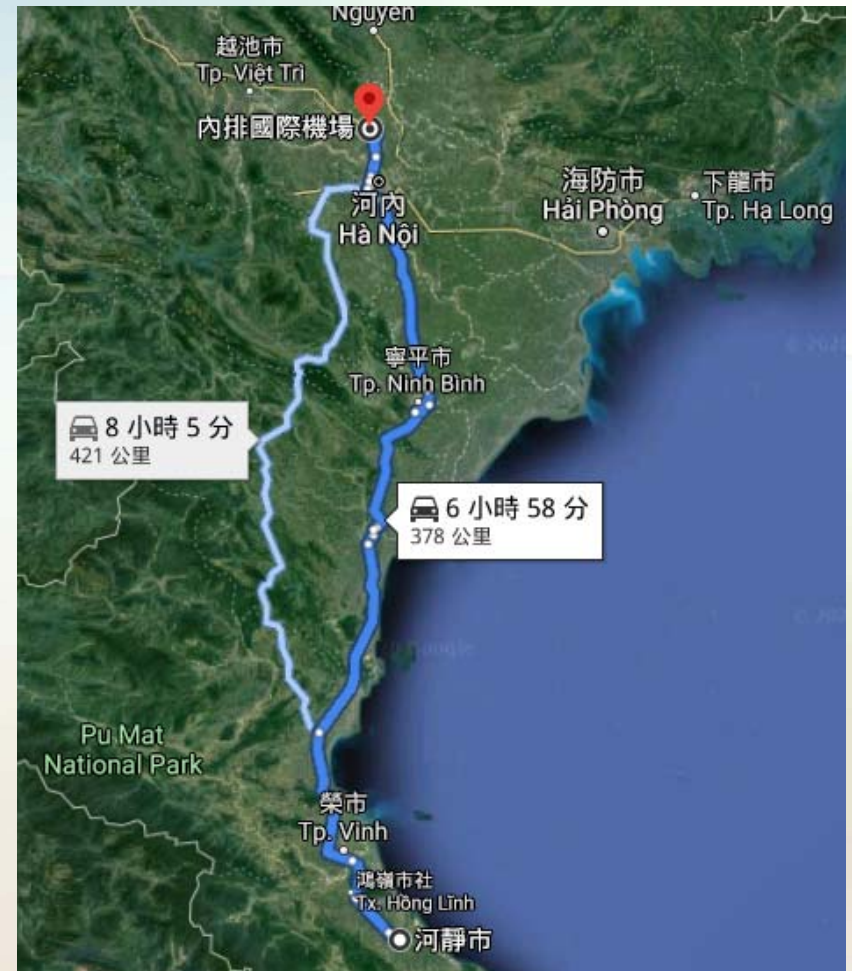


風暴2014

- 2014年5月13日，發生在越南的多起大規模民眾反華示威運動。
- 起因為中國在南海探勘石油引起雙方軍隊海上對峙，越南民眾發動對華商企業罷工、攻擊、燒廠等行為。
- 當日CECI同仁正陪同業主巡視河靜煉鋼廠，暴亂消息傳出，立即請求當地包商協助，由當地警察護送全員至河內機場，平安返回台灣。



相關位置



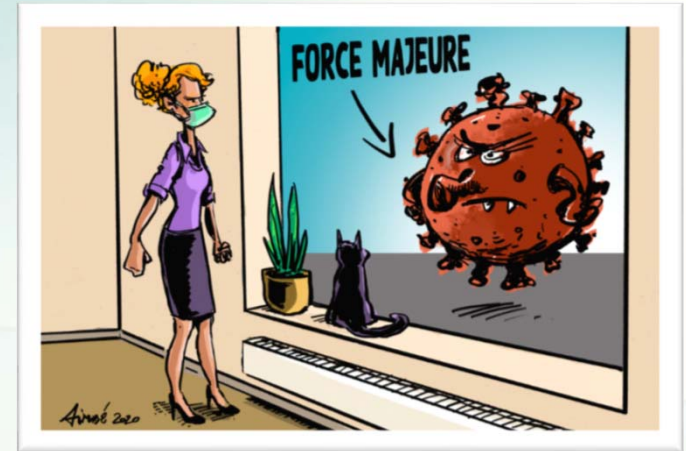
如何從眾多經驗學習功課？(1/2)



- 執行海外計畫在正常狀況，需要擔心風暴來臨？
 - 合約面：
 - 不可抗力：因不可抗力事故發生，而致發生一部分或全部物品(服務)，不能於約定時間內交付，包含動員、戰爭、騷擾、民變、軍事衝突、封鎖、徵用船隻、禁止出口、火災、洪水、地震、風暴及其他意外事故。
 - Force Majeure including mobilization, war, riots, civil commotions, hostilities, blockade, requisition of vessel, prohibition of export, fires, earthquakes, tempests, and any other contingencies
 - FIDIC
 - 不可抗力：戰爭、敵對行動(未必宣戰)、入侵、外敵行為；叛亂、恐怖主義、革命、暴動、軍事政變、篡奪政權或內戰；外部人員騷擾、喧鬧、混亂、罷工或停工；戰爭軍火、爆炸物資、電離輻射或放射污染；自然災害(地震、颶風、颱風或火山活動)

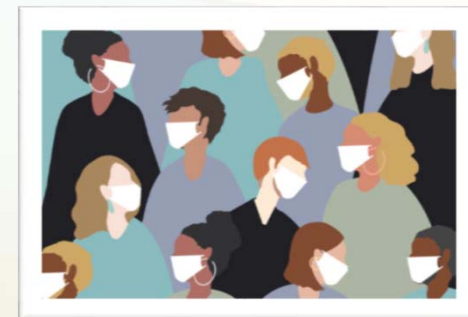
如何從眾多經驗學習功課？(2/2)

- 保險面：
 - 為工程、生產設備、材料和承包商文件投保
 - 人身傷害與財產損害保險
 - 承包商應對雇用任何人員或其他仍和承包商人員傷害、患病、疾病或死亡引起的，索賠、損害賠償費、損失和開支(包含法律費用)的責任辦理並維持保險。
- 不可抗力後果：
 - 對於延誤給予延長
 - 對於任何費用給予支付
 - 終止服務：連續受阻礙達84天，或累積達140天，發出7天通知後終止
 - 已完成部分付款、訂購材料付款、為完工支付費用、撤離費用及遣返費用
- 爭端處理



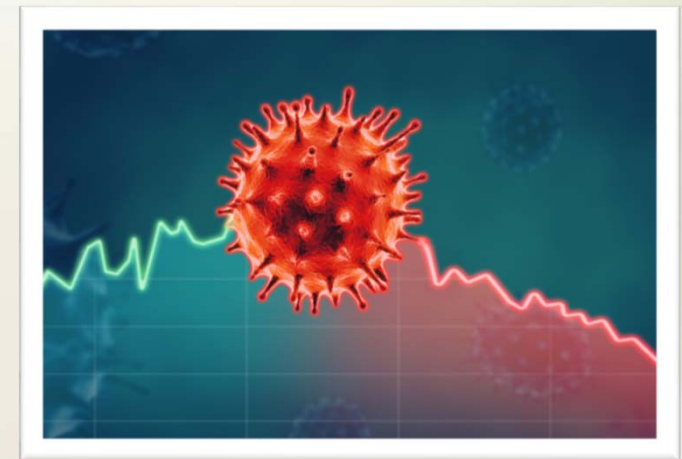
疫情發展(1/4)誰留下？誰離開？

- 2019/12/31台灣CDC展開武漢直航班機登機建議，呼籲民眾做好自我防疫。
 - CECI 清查出國同仁，無大陸旅遊(出差)者
- 2020/1/21 台灣首起確診
 - CECI 提醒同仁勿前往大陸旅行
- 1/23禁武漢人入境；中港澳檢疫；口罩禁出口；禁大陸旅遊
 - CECI 請馬來西亞、印尼、菲律賓同仁立即收購當地口罩，共計購得4500片口罩，當時大陸客已經抬高價格收購。
 - 新年假期，馬來西亞2人、菲律賓1人、史瓦帝尼1人台籍工程師。
 - 印尼2位台籍工程師仍輪值當地



疫情發展(2/4)

- 2/11菲律賓旅遊警示提升至紅色（不宜前往 儘速離境）。
 - CECI 菲國同仁仍留下繼續提供服務
- 2/16 台灣首起死亡，口罩實名制7天2片
 - CECI 請海外同仁存好口罩，並求助外館得到必要協助
- 2/17中央指揮中心一級開設，歐美疫情失控
 - CECI 請海外同仁清查機票，隨時準備撤回台灣
- 3/11 菲律賓宣布3/15馬尼拉封城30天
 - CECI 同仁3/13撤離，返回台灣，接受14天隔離檢疫
- 3/17 馬國宣布外國人只出不進
 - CECI 馬國同仁開始在家上班，並請儘快儲備糧食



疫情發展(3/4)

- 3/19 亞洲19國，提升為第三級警告(不宜前往)。
 - 印尼禁止外國人入境
- 3/21 全球疫情升為第三級
 - 印尼輪值同仁暫時結束工作返回台灣，改遠距辦公
- 3/24 禁止來台轉機
 - 印尼疫情轉壞，當地同仁開始在家上班
- 3/26 口罩2.0實施
 - CECI 採用ZOOM視訊工具
- 4/8 政府禁止用ZOOM視訊
- 4/17 史瓦帝尼疫情升溫，員工在家上班，同仁擔心因失業所引發治安問題
- 4/23 馬國通知復工，需做篩檢



疫情發展(4/4)

- 5/10 東協爆失業潮，各國GDP調降，甚至預估為負值，人民行動管制延長至6月初或是6月中。
- 5/11 馬國同仁檢驗結果陰性，可立即復工，要求同仁盡量不搭大眾運輸，出入以公務車代步
- 5/19 復工在即，馬印同仁請求寄送額溫槍，自主管理
- 5/22 印尼行動管制至6/4，請同仁注意安全
- 5/27 額溫槍終於到達同仁手上，非洲地區仍無法寄出
- 5/31 馬國宣布主要工程年底前啟動



風暴特性



- 來得快，全方面襲擊
 - 不論是政治、經濟、疫情風暴，沒有劇本，也沒有標準解決方式
- 決策者需要迅速蒐集資訊及立即下正確指令
 - 人員去哪裡？如何去？如何生存？如何保護？
- 公司需要儲備資源，隨時應用
 - 物資充足、人脈應用、反應迅速，如同搶救雷恩大兵
- 捨得放棄損失，才有轉變機會
 - 財產損失、權力損失、獲利損失、機會損失，但是人員不能損失
- 風暴過後
 - 收拾殘局、快速恢復日常，建立業主信心，讓危機成轉機

新冠肺炎在東南亞國家發展



- 政府充滿信心，但是人民配合度低
 - 當地政府早期對於**疫情輕忽**，我工程師開始戴口罩時，被要求不要來辦公室上班。
 - **醫療能量低**：印尼初期檢驗能量開始每日約300件，並且誇耀0確診，果然爆發後，很多病故民眾仍未能得到新冠肺炎檢驗。
 - **防疫資源不足**：口罩仰賴進口，商人炒作口罩，一片甚至出價10美元，一般民眾無力負擔，加上酒精、乾洗手、額溫槍大缺貨，使得疫情難以控制。
- **人口密集，染疫者趴趴走**
 - 馬來西亞爆發清真寺集體感染，新加坡外籍勞工宿舍集體感染，都看出**醫療資源分配不公平**，台灣派外人員非常容易受到傷害。

疫情中工作進行(1/4)



- 契約管理
 - 疫情開始時，公司即召集法務、業務及財會人員，商討可能面對的問題，包含停工、展延工期、遠距上班及可能面臨之罰款。
 - 如同前述，印尼政府非常後期才實施移動管制，但是未封城，故進度仍然繼續計算，據悉只有確診者才不用來上班，惟染疫風險極高。
- 人員撤回
 - 業主對於我方人員撤回非常不滿，認為小題大作，由此可以看出不同國家的防疫觀，也可能造成契約執行困難。
 - 經過溝通，加上疫情嚴峻，業主最後勉強同意返國遠距上班。
- 保存證據
 - 我方要求所有書信往來均留存副本於總公司，以爭取相關權益。

疫情中工作進行(2/4)



- 計畫進行
 - **視訊系統**：由於遠距上班，視訊會議相對重要，但是遭遇技術問題，其中業主端網路不穩定，防火牆設定不良，對於視訊軟體不會操作，或是檔案傳輸限制等，均造成我方計畫進行困擾。
 - 我方**嘗試多種通訊軟體**：SKYPE、ZOOM、TEAM、UMEETING、WHATS APP...發現能穩定使用不多，可能由於當地網路環境不佳，加上疫情網路量大增，品質更加惡化，會議最後仍然回到電話會議。
- 進度檢核
 - 由於**契約**載明...與業主共同執行計畫，**並未包含遠距上班**，雖交付成果未有延誤，但依照契約可以不支付廠商服務費用(未到班)。

疫情中工作進行(3/4)



- 額外費用
 - 人員**緊急返回台灣機票**費用：更改、重新購買及原有機票逾期。
 - 航空公司直接訂購機票，難以更改、退票或改艙等。
 - 旅行社協助機票，雖然比較貴，但是都能順利更改或退票。
 - 當地宿舍**無法退租**
 - 雖第一時間協調房東，但是房東認為，退租後可能無法尋得新房客，要求至少承租到疫情結束，後考量直接放棄1個月押金，此決定似乎正確。
 - **隔離檢疫**
 - 返台後隔離檢疫14天，期間以筆電、視訊及網路工作，相關軟硬體升級費用
 - 公司開放在家上班，並規劃防疫假，解除隔離後可適當休假

疫情中工作進行(4/4)



- 業務推廣

- 防疫期間國際旅行皆停止，雖東南亞各國實施封城或限制行動，惟當地部分商業活動仍然進行，在此期間業務推動仍不能中斷
- 新業務推動：與日本合作廠商探討疫情結束後東南亞地區工作(日本在家上班)、與印尼廠商繼續為捷運計畫備標、與越南廠商為世銀計畫備標。
- 技術分享：與國外廠商分享BIM、FM、INSAR等工程技術。
- 教育訓練：執行計畫之教育訓練。

- 實體傳遞

- 由於各國空運管制，相關文件、物品遞送困難，如無法以電子傳送，**運送之不確定性**需提早考慮。

疫情善後與處置(1/3)



- 復工與人員返回崗位
 - 雖然疫情仍然嚴峻，但是各國已陸續開放商業活動，各種限制亦逐漸放寬，**CECI人員仍依台灣CDC與外交部指令**，若當地未降低旅行限制，人員就不宜前往。
 - 復工後變數仍大，在復工3個月內暫時以旅館為住宿考量，機票選定彈性較大的票種，若有變化隨時可以返回台灣。
 - **增加醫療保險額度**，如旅平險額度及SOS緊急返台醫療選項。
 - 準備充分**防疫資源**，包含口罩、乾洗手、防護衣與防護眼鏡(搭機用)。
- 重新檢視契約
 - 爭取計畫展延、服務費增加、逾期罰款申訴、**爭議調解**

疫情善後與處置(2/3)



- 關係修復

- 疫情結束後，業主代表或計畫人員可能因工作排程或事故，離開現職，廠商返回工作崗位，可能要面對不同的人事與處事態度。

- 檢視交付成果

- 疫情間所交付成果，可能因業主需求要求更改，如捷運動線設計(納入乘客體溫檢測區域)，或是因需求驟減，而改變規模大小。

- 物價變動

- 疫情後，全球供應鏈受影響，物價可能有變化，特別原物料缺乏，可能造成施工停頓，應及早與業主討論因應之道。

- 收款延遲

- 政府赤字暴增，無法支付廠商服務費，需積極保全請款權利，計畫辦公室也需要擲節開支，設立停損點。

疫情善後與處置(3/3)



- 復工亂象

- 馬國政府逐漸開放各工地復工，惟在封城時，外國勞工已紛紛打道回府，各工地皆無法找到足夠施工人員。

- 各公司減薪而無配套

- 東南國家在封城階段紛紛祭出減薪策略，造成原有浮動人事更加惡劣，跳槽、辭職或是無故休假比比皆是，計畫無法如期進行。

- 進度不足

- 受工人到班量不足，加上施工要徑因各部配合人員不齊，進度無法推前，監造工作亦無法達到預定目標，即人員投入卻無施工進度之窘況。

- 無法領款

- 政府財政府門停休，銀行關閉，廠商無法按時請領服務費。

結語



- 本次新冠肺炎迅速擴展，造成各國人民生命及財產損失，雖台灣防疫成功，但是對於海外工程業卻是極大衝擊，其主因是**所在國防疫不足**，派駐人員需返台避難，**相關契約收入、交通與住宿、時間、材料損失**等，業主與廠商都需負擔。
- 面對天災、政治、疫情危機，廠商需超前布署，以**保護人員**為最高原則，遇任何危機前，**資源需準備足夠**，建立**良好人脈關係**，能有**多重保險(撤退)機制**，方能順利度過難關。
- 提高警覺，遇有各種狀況，需立即做最佳判斷，並即刻執行計畫，公司各部門通力合作(例如**海外業務、職業安全、行政管理、財務會計、法務**)等，務求能解決各項變化之最佳處置。

wenjing@ceci.com.tw