

公共工程委員會

2023年度全球化人才實務培訓班

場次五

參與印尼政府採購案之實戰策略

中興工程顧問股份有限公司

業務部資深協理 劉欽正

112年9月



簡報內容

1. 關於中興
2. 海外業務發展概要
3. 參與印尼政府採購案之實戰策略經驗分享
 - 以ADB貸款的印尼道路Technical Assessment Consultant (TAC) 計畫為例

關於中興-公司簡介

中興工程顧問股份有限公司

財團法人中興工程顧問社成立於1970年，早期主要從事水力發電及水利建設，爾後逐步擴張業務至高速公路、機場、鐵路、港口、捷運、工業園區、高科技廠房及核能後端工程等業務；1973年起更擴大事業版圖，開拓海外市場，對外技術輸出與訓練國外技術人員，先後於印尼、越南、菲律賓、沙烏地阿拉伯等國立下根基。

中興工程顧問股份有限公司係中興社於1993年轉投資成立之子公司，延續中興社既有之業務基礎，並予以發揚光大；近十年來，每年業務營收均超過三十一億新臺幣

，其中海外營業額佔比約3-5%。



關於中興-業務範圍



水利防災



建築及都市規劃



河海及港灣工程



系電及機械工程



土地及園區開發



交通運輸工程



電力及能源工程

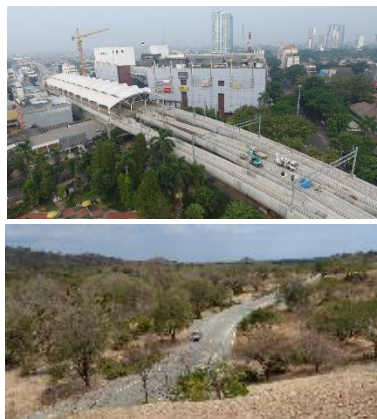


環境污染及整治

海外業務發展概要

自1970年起即開始發展海外業務

- 於1976年在印尼成立東南亞辦事處



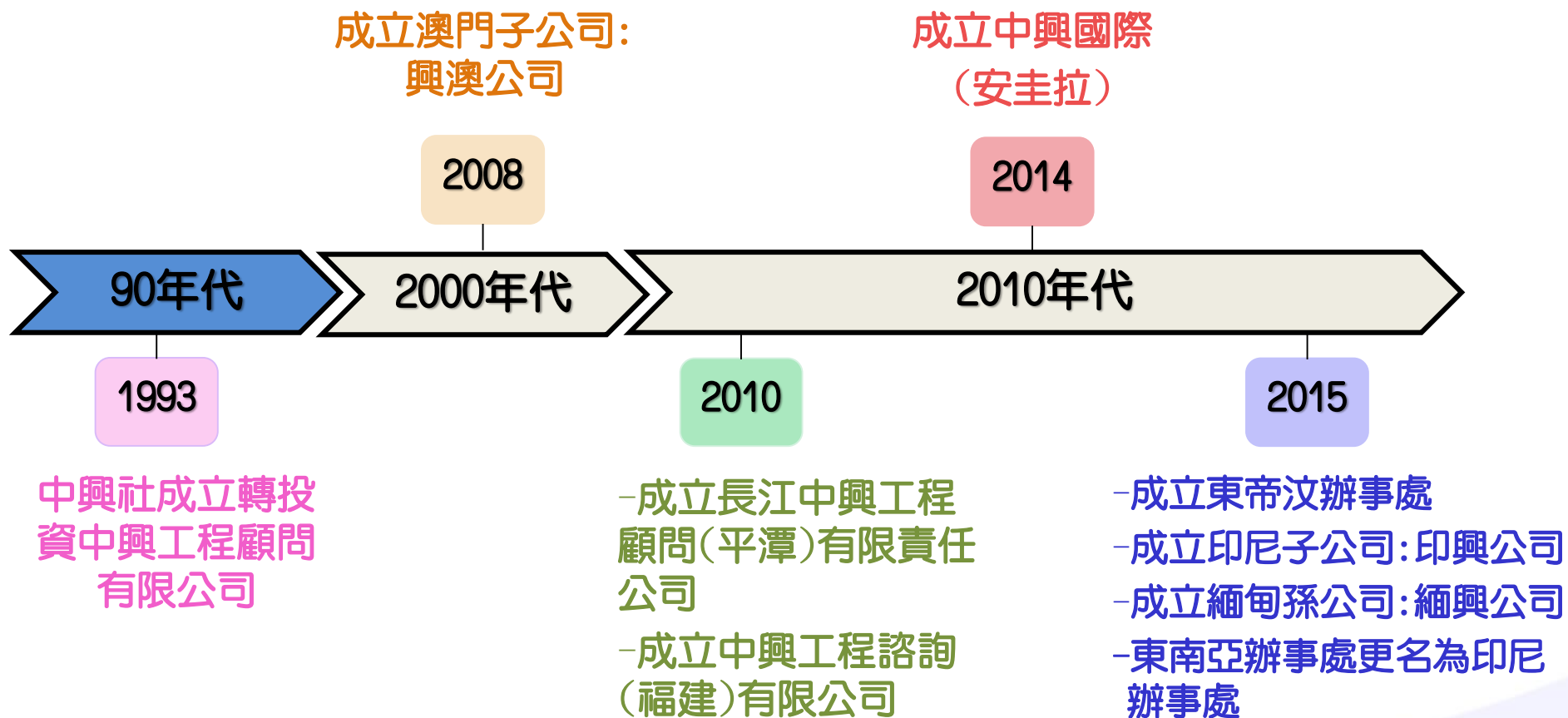
中興社時期



- **里程碑** 共執行80件海外計畫
 - ◆ 80年代後期，業務從東南亞及沙烏地阿拉伯逐漸拓展至中美洲：多明尼加
- 主要挑戰
 - ◆ 初探海外市場
 - ◆ 市場定位
 - ◆ 海外計畫後勤支援



1993年邁入中興公司時期



1993年邁入中興公司時期

結束清算中興國際
(安圭拉)

2023

2020年代

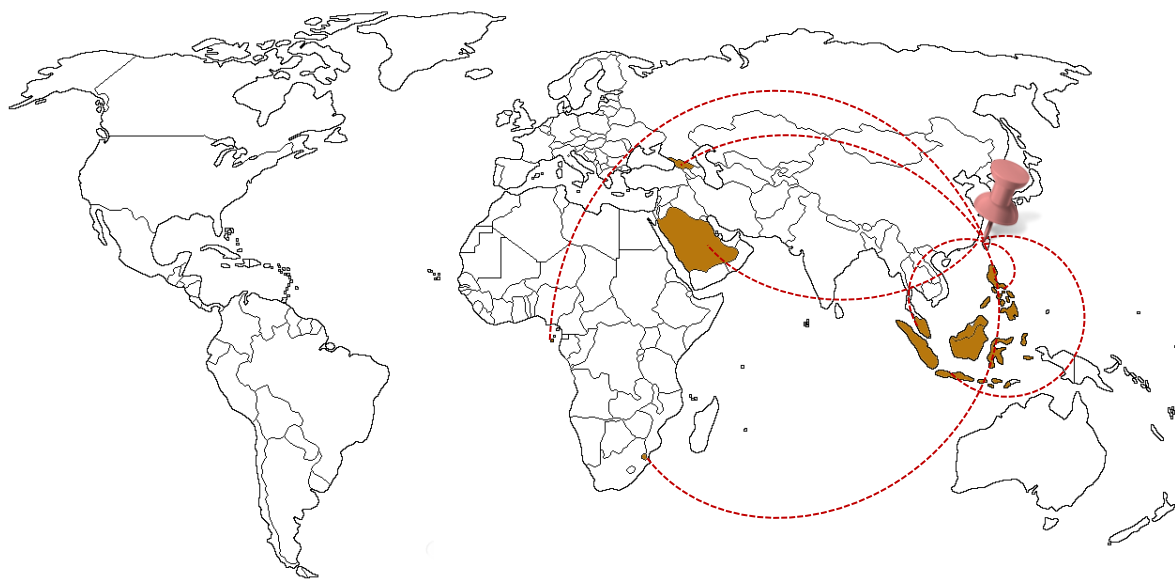
2022

- 結束緬甸孫公司: 緬興公司
- 長江中興更名為長江中興工程顧問(福建)有限責任公司
公司由平潭移至福州

第一個10年：1990～1999



- **里程碑** 共執行**53件海外計畫**
 - ◆ 配合政府政策之援外計畫拓展非洲業務
 - ◆ 中東地區業務逐步萎縮
 - ◆ 水利規劃及水力發電成為主要業務
- **主要挑戰**
 - ◆ 政府外交處境影響海外業務



第二個10年：2000～2009

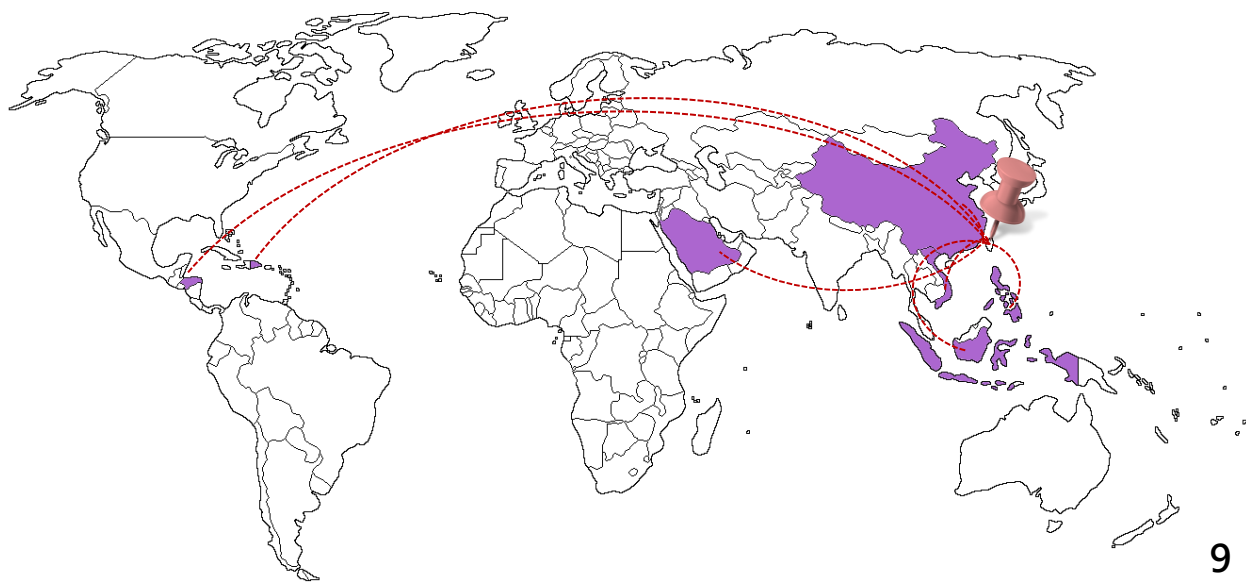


◆ 里程碑 共執行41件海外計畫

- ◆ 政府援外計畫減少，世、亞銀及台商業務成為主要海外業務來源
- ◆ 東南亞地區成為海外發展重點，其中又以印尼計畫為主
- ◆ 積極拓展與承接大陸地區業務

◆ 主要挑戰

- ◆ 大陸資質限制與外匯管制
- ◆ 政府政策限縮大陸業務發展



第三個10年：2010～2019



- **里程碑** 共執行137件海外計畫
 - ◆ 海外業務大幅增長
 - ◆ 世、亞銀及私人業務為主要業務來源
 - ◆ 業務集中在大陸及東南亞地區
 - ◆ 東南亞業務除印尼外，也逐步拉高菲律賓及越南業務比重
- 主要挑戰
 - ◆ 海外市場分散，業務開發成本高
 - ◆ 技術及人才斷層，受限語文能力，同仁出國意願低
 - ◆ 國內工程實務無法與國際接軌
 - ◆ 兩岸關係、政府工程預算影響國內外業務推展

第四個10年：2020～



- **里程碑** 共執行**24件海外計畫**
 - ◆ 因新冠疫情致業務量減少
 - ◆ 傾向以私人業務為主要業務來源
 - ◆ 業務集中在東南亞地區
 - ◆ 東南亞業務除印尼外，也逐步拉高泰國、馬來西亞、菲律賓及越南業務比重，以境外服務為主。
- **主要挑戰**
 - ◆ 符合ADB/WB要求的資深海外人才退休凋零
 - ◆ 國內傳統技術專業工程減少致人才斷層
 - ◆ 國內工程實務無法與國際接軌
 - ◆ 目標國的進步及法令/稅法變更，對外籍公司不利

海外業務發展統計

簽約總金額

約新臺幣

100.4億

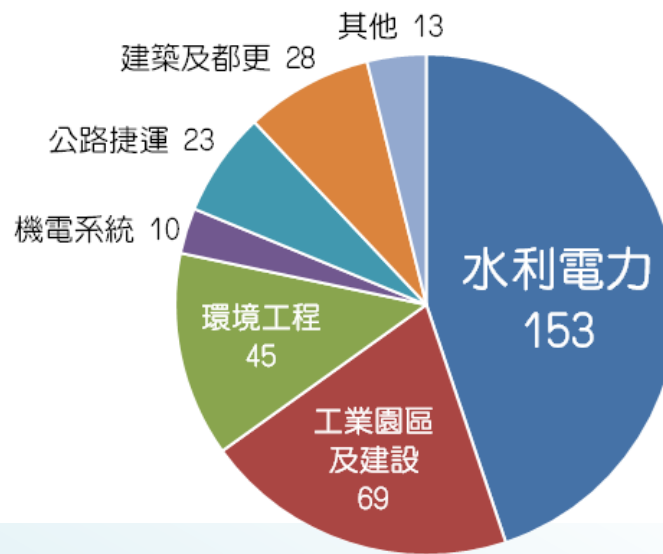
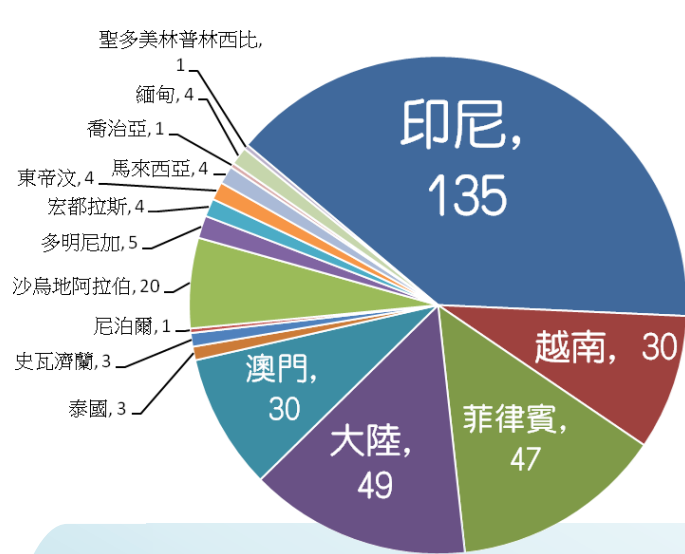
業務拓展至

16國

341

計畫件數

海外業務發展統計





參與印尼政府採購案之實戰策略 － 經驗分享

以向ADB貸款的印尼道路Technical
Assessment Consultant (TAC)
計畫為例



參與印尼政府採購案之實戰策略

1. 引言
2. 業務訊息獲得
3. 招標文件檢討
4. 投標策略會議及風險評估
5. 投標
6. 備標策略及服務建議內容重點
7. 判給及議約
8. 結論
9. Q&A

參與印尼政府採購案之實戰策略

1. 引言 - ADB貸款的一般原則

- 計畫實施的責任以及計畫下契約的授予和管理由借款人承擔。
- 有義務確保其融資收益的使用充分考慮經濟性和效率。
- 計畫實施過程中亞銀要求遵循五項基本原則：
 - (a) 除非董事會另有決定，
 - (i) 只能用於採購在向此類資源提供捐助的發達成員國或發展中成員國生產和供應的貨物、工程和服务
 - (ii) 只能用於採購成員國生產和供應的貨物、工程和服务；
 - (b) 實施計畫時經濟高效的必要性；
 - (c) 亞銀為所有合格投標人提供相同的信息和平等的機會，在提供亞銀資助的貨物和工程方面進行競爭；
 - (d) 亞銀鼓勵借款人所在國發展國內承包業和製造業；
 - (e) 採購過程透明度

參與印尼政府採購案之實戰策略

1. 引言 - 計畫緣由

印尼政府正在實施通過改善「工程服務計畫」(Engineering Service Project, ESP) 加速基礎設施交付，該計畫將通過提高公共投資計畫的交付品質，幫助實現印尼公共工程和住房部 (Ministry of Public Works and Housing, MPWH) 的領域發展計畫 (Sector Development Plan, SDP) 中2015-2019年及以後的基礎設施發展目標。ESP的預計成本為1.676億美元，由亞洲開發銀行 (ADB) 提供的貸款金額為1.482億美元，使用ADB的普通資本資源 (Ordinary Capital Resources, OCR) 進行融資。剩餘的相當於194萬美元將由印尼政府提供，用於負擔實施期間的稅款、關稅和利息。

參與印尼政府採購案之實戰策略

1. 引言 - 計畫緣由

技術評估顧問(TAC)計畫是ESP計畫的重要部分，旨在提高基礎設施計畫的技術質量和執行效率。

TAC計畫將通過多種方式實現這一目標，包括**使用改進的設計標準、引入設計-施工契約 (Design-and-Build Contract)** 以促進承包商提供新的技術解決方案，並通過在計畫準備階段進行技術知識傳遞來提升MPWH人員的能力。

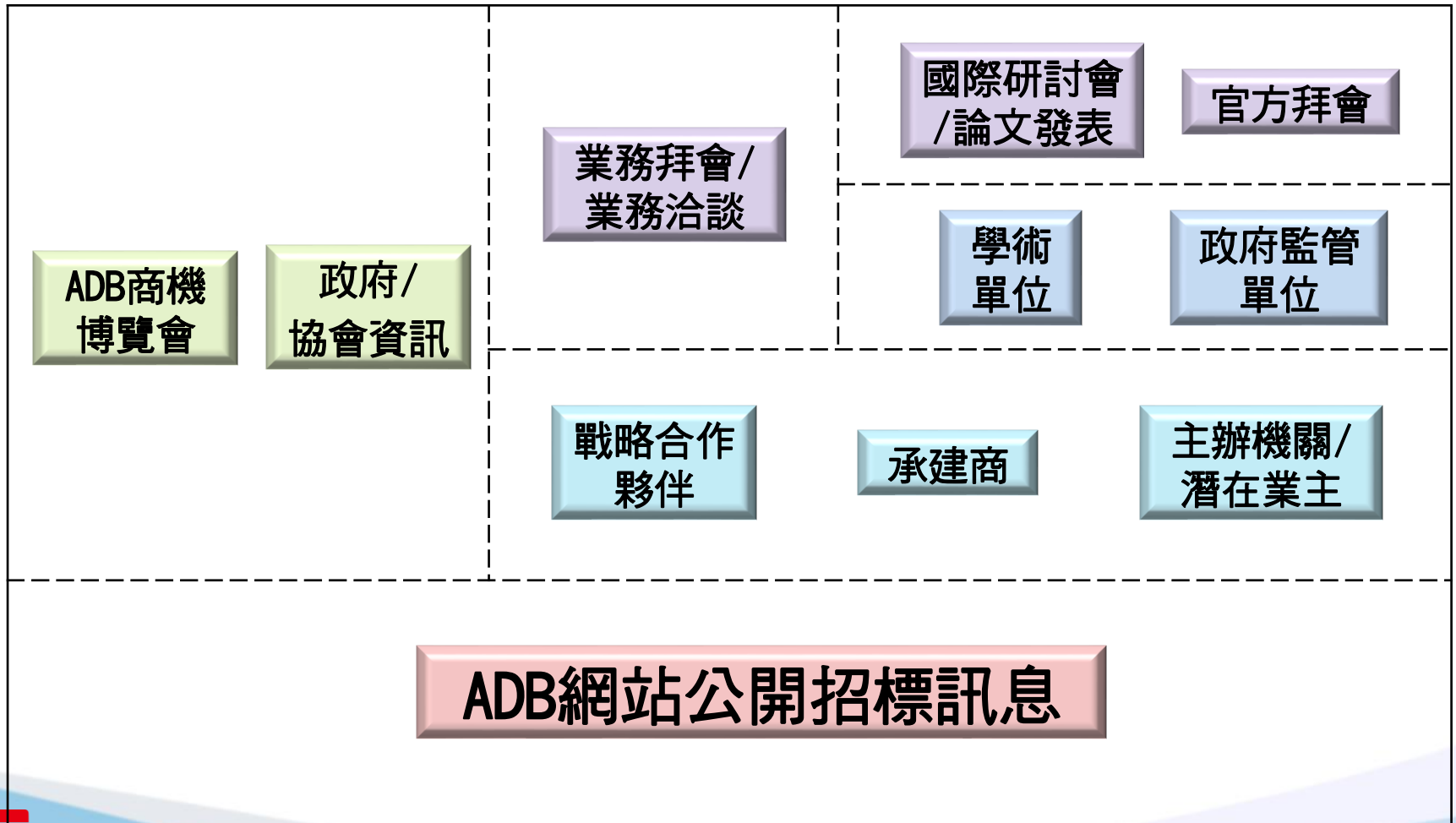
同時，TAC計畫還將引入**技術評估顧問**，以提高施工監督和土建工作人員的責任感和績效。

通過ESP計畫的實施，MPWH將提升其**公共投資管理能力**，從而有效執行計畫並實現政府的戰略發展目標。

參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得

早知道早準備



參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - ADB的採購程序 - CMS

ADB的顧問管理系統(Consultant Management System, CMS)是一個線上系統，在其中執行以下功能：

- 公告顧問服務招聘通知(CSRNs)

- 招聘顧問

- 管理契約和框架協議

- 處理顧問的績效評估



參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - ADB的採購程序 - CMS

使用 CMS，顧問可以執行以下操作：

- 在亞銀顧問數據庫中註冊
- 創建並更新他們的個人資料
- 搜索機會

啟始階段

- 準備並提交意向書
- 回應非承諾性詢問 (NCIs) 或徵求建議書 (RFP)

PQ階段

- 準備並提交服務建議書
- 回應契約報價

短名單
階段

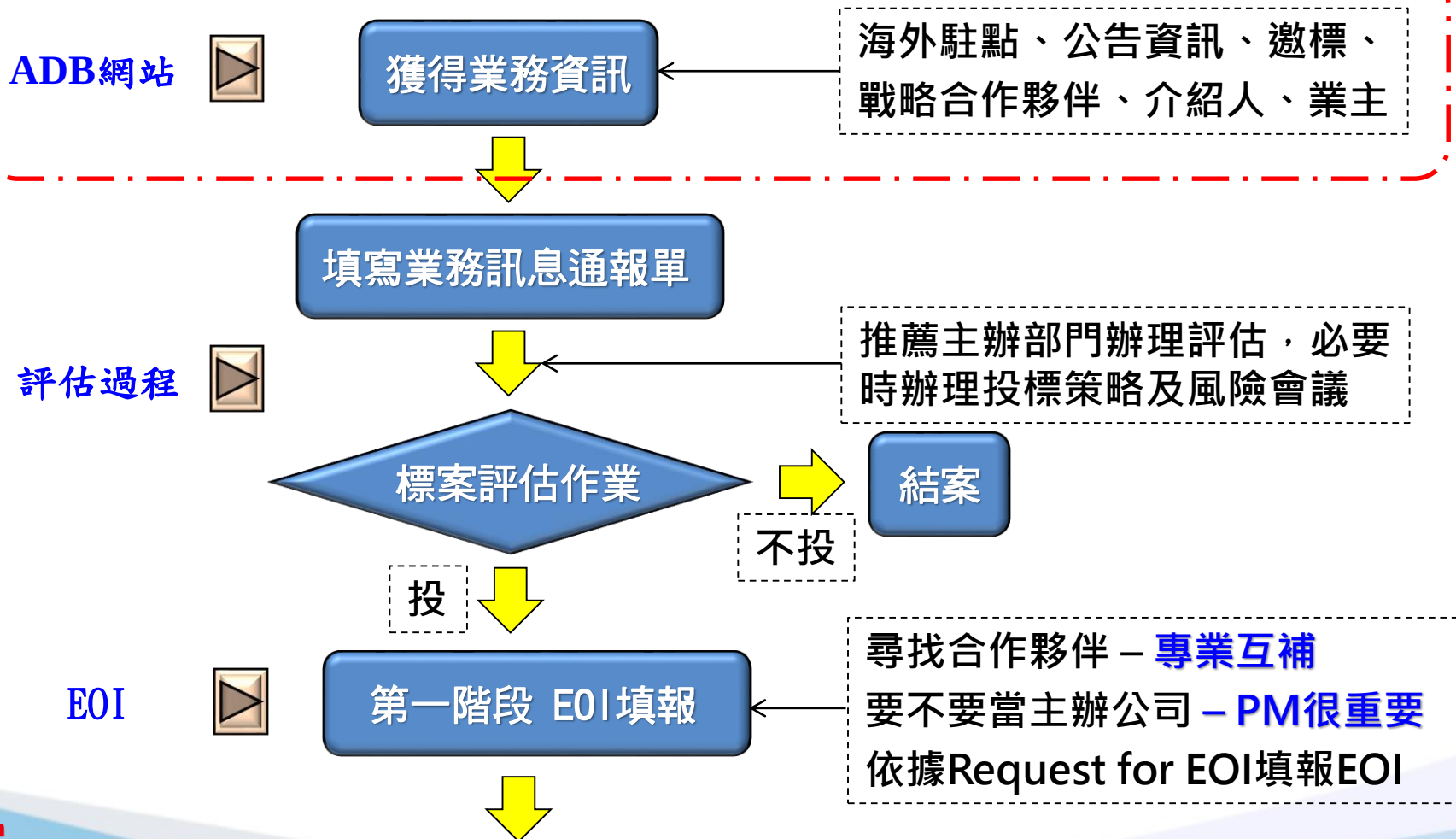
- 提交時間表和可交付成果
- 提交索賠和提前請求
- 在諮詢任務結束時提供反饋

計畫執行
階段



參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - 獲取招標公告



參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - 獲取招標公告

ADB ASIAN DEVELOPMENT BANK

News and Events ADB Institute Contact English ▾

WHO WE ARE WHAT WE DO WHERE WE WORK WORK WITH US

With employees from more than 60 countries, ADB is a place of real diversity.

Work with us to find fulfillment in

CAREERS AND SCHOLARSHIPS

What We Look For Visiting Fellow Program

Career Opportunities Internship Program

Young Professionals Program Scholarship Program

FOR INVESTORS

Investor Relations | 日本語

ADB Green and Blue Bonds

ADB Theme Bonds

PROCUREMENT AND OUTREACH

Operational Procurement

Institutional Procurement

Business Opportunities Outreach

Projects & Tenders

Projects Documents Tenders

Filter results

Country/Economy ▾

☐ Indonesia

Sectors ▾

☐ Agriculture, natural resources and rural development

☐ Public sector management

☐ Transport

☐ Water and other urban infrastructure and services

Type ▾

☐ Advance Notice

☐ Contracts Awarded

Procurement of goods, works, and consulting services

Accelerating Infrastructure Delivery

Results 1-20 of 62

RSS Sort by ▾

PACKAGE OF TECHNICAL ASSESSMENT CONSULTANT(TAC)

49141-001; Indonesia; Water and other urban infrastructure and services; Contract date: 21 Sep 2021

Notice Type: Contracts Awarded

Approval Number: Loan 3455

Executing Agency: Ministry of Public Works & Housing

Contractor Name: JV OF SINOTECH ENGINEERING CONSULTANT LTD.

Address: JL.RAYA ISKANDARSYAH 66C KEB.BARU JAKSEL TAIPEI CHINA

Total Contract Amount (US\$): 1,253,819.29

Contract Amount 1,253,819.29

Financed by ADB (US\$):

Status: Awarded

Deadline: Not available

參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - 獲取招標公告

ADB ASIAN DEVELOPMENT BANK

News and Events ADB Institute Contact English ▾

WHO WE ARE WHAT WE DO WHERE WE WORK WORK WITH US

With employees from more than 60 countries, ADB is a place of real diversity.

Work with us to find fulfillment in

CAREERS AND SCHOLARSHIPS

What We Look For Visiting Fellow Program

Career Opportunities Internship Program

Young Professionals Program Scholarship Program

FOR INVESTORS

Investor Relations | 日本語

ADB Green and Blue Bonds

ADB Theme Bonds

PROCUREMENT AND OUTREACH

Operational Procurement

Institutional Procurement

Business Opportunities Outreach

Projects & Tenders

Projects Documents Tenders

Filter results

Country/Economy ▾

☐ Indonesia

Sectors ▾

☐ Agriculture, natural resources and rural development

☐ Public sector management

☐ Transport

☐ Water and other urban infrastructure and services

Type ▾

☐ Advance Notice

☐ Contracts Awarded

Procurement of goods, works, and consulting services

Accelerating Infrastructure Delivery

Results 1-20 of 62

RSS Sort by ▾

PACKAGE OF TECHNICAL ASSESSMENT CONSULTANT(TAC)

49141-001; Indonesia; Water and other urban infrastructure and services; Contract date: 21 Sep 2021

Notice Type: Contracts Awarded

Approval Number: Loan 3455

Executing Agency: Ministry of Public Works & Housing

Contractor Name: JV OF SINOTECH ENGINEERING CONSULTANT LTD.

Address: JL.RAYA ISKANDARSYAH 66C KEB.BARU JAKSEL TAIPEI CHINA

Total Contract Amount (US\$): 1,253,819.29

Contract Amount 1,253,819.29

Financed by ADB (US\$):

Status: Awarded

Deadline: Not available

參與印尼政府採購案之實戰策略

2. 業務訊息獲得 - 招標程序

- Announcement ([REOI](#))
- Submission of EOI
- [Shortlist](#) Appointment
- Shortlist Announcement and Issuance of [RFP](#)
- Clarification Request Period
- Submission of [Technical and Financial Proposals](#)
- Evaluation of Technical Proposal
- [Technical Rank Announcement](#)
- Opening of Financial Proposals
- Evaluation of Financial Proposals
- Combination Evaluation
- Final Ranking
- Contract Negotiation
- Contract Signing and Winner Announcement

參與印尼政府採購案之實戰策略

3. 招標文件 (REOI、TOR) 檢討

- 計畫執行預定時程12個月(2020-2021)
- 評估地點涵蓋全印尼各地區
- 技術90%，價格10%
- 中興參與ADB多項計畫，符合ADB資格
- 特殊條件
 - 2組工作團隊每隊包含7位專家，其中2位隊長為國際專家
 - 每隊必須具SKA資格(技師)職位
 - Highway/Materials Engineer
 - Bridges/Structures Engineer

參與印尼政府採購案之實戰策略

4. 投標策略會議及風險評估

- 評估業務訊息時，應先評估投標風險
 - 主投之設計建造 (D&B) 或設計建造及供應安裝 (EPC) 統包案件者
 - 非主投之統包或技術服務案件，但須負連帶賠償責任者
 - 經初步評估，具風險性之服務案件
- 投標策略會議

參與印尼政府採購案之實戰策略

5. 投標 – **Prequalification, EOI Submitting**

Guidelines on The Use of Consultants by ADB and Its Borrowers

● PQ階段 – 提送EOI (長名單階段)

預先資格審查(Prequalification)可能在

大型或複雜的工程，或

在任何可能因為準備詳細投標文件的高成本而抑制競爭的情況下是必要的，

例如定制設備、工業廠房、專業服務、某些複雜的信息和技術契約以及統包、設計施工一體化或合約管理的契約。

這也**確保邀請投標僅向具有足夠能力和資源的人提供**。

預先資格審查應完全基於潛在投標人在滿意履行特定契約方面的能力和資源，並考慮以下因素並設定資格要求(依REOI內容為準)：

- (a) 在類似契約方面的經驗和過去表現，
- (b) 設計、施工或製造設施的能力，以及
- (c) 財務狀況。

參與印尼政府採購案之實戰策略

5. 投標 – Prequalification, EOI Submitting

- 有關EOI的要求，詳諮詢服務招標通知中內的具體說明
- 對於亞銀管理的諮詢服務契約(技術援助和人員諮詢任務)，亞銀的顧問管理系統(CMS)用於提交所有意向書(EOI)。必須完成CMS 註冊才能提交意向書 (EOI)。
- 如果要求您回答與作業相關的其他問題，必須遵守此要求。否則，EOI將立即被取消資格。
- 對於由借款人執行機構 (EA) 管理的亞銀貸款資助的諮詢服務契約，應按照諮詢服務招標通知中的指示提交意向書。
- 雖然以電子方式提交意向書 (EOI) 是默認選項，但一些執行機構 (EA) 可能會要求通過其他方式提交意向書 (EOI)（例如附有支持材料的紙質副本）

參與印尼政府採購案之實戰策略

5. 投標 – Prequalification, EOI Submitting

- **Technical Competence** 60%
 - Firm's specialization vis-à-vis sectoral focus of the assignment
 - Firm's experience vis-à-vis assignment's TOR
 - No. of similar projects undertaken where firm as lead partner
 - No. of similar projects undertaken where firm as sub-consultant
 - Technical rationale for association or JV (in case of association or JV)
- **Geographical Competence** 20%
 - Firm's country experience
 - Firm's experience in region
 - Permanent or Local Office in Indonesia
- **Management Competence** 20%
 - Quality of Firm's Director
 - Quality Control and Assurance
 - Proposed Management Coordination
 - Contribution of association or JV partners to management

參與印尼政府採購案之實戰策略

6. RFP及服務建議內容重點

- TECHNICAL PROPOSAL SUBMISSION FORM
- CONSULTANT'S ORGANIZATION AND EXPERIENCE
- COMMENTS AND SUGGESTIONS ON THE TERMS OF REFERENCE, COUNTERPART STAFF, AND FACILITIES TO BE PROVIDED BY THE CLIENT
- DESCRIPTION OF APPROACH, METHODOLOGY, AND WORK PLAN FOR PERFORMING THE ASSIGNMENT
- WORK SCHEDULE AND PLANNING FOR DELIVERABLES
- TEAM COMPOSITION, KEY EXPERTS INPUTS, AND ATTACHED CURRICULUM VITAE (CV)

參與印尼政府採購案之實戰策略

6. 備標策略及服務建議內容重點

- CONSULTANT'S ORGANIZATION AND EXPERIENCE
 - Consultant's Organization
 - Consultant's Experience
- COMMENTS AND SUGGESTIONS ON THE TERMS OF REFERENCE, COUNTERPART STAFF, AND FACILITIES TO BE PROVIDED BY THE CLIENT
 - On the Terms of Reference
 - Comments on Work Plan
 - Comments on Staffing
 - On Counterpart Staff and Facilities

參與印尼政府採購案之實戰策略

6. 備標策略及服務建議內容重點

- DESCRIPTION OF APPROACH, METHODOLOGY, AND WORK PLAN FOR PERFORMING THE ASSIGNMENT
 - Project Appreciation
 - General Approach
 - Methodology
 - Mobilization of Staff and Establishment of Office
 - Collection and Review of Documents
 - Preparation of Inception Report
 - Assessment Approach
 - TAC Reporting
 - Project Information Management System
 - Prevention of COVID-19
 - Work Plan

參與印尼政府採購案之實戰策略

6. 備標策略及服務建議內容重點

- WORK SCHEDULE AND PLANNING FOR DELIVERABLES
- TEAM COMPOSITION, KEY EXPERTS INPUTS, AND ATTACHED CURRICULUM VITAE (CV)

參與印尼政府採購案之實戰策略

7. 判給及議約- EVALUATION FOR FULL TECHNICAL PROPOSALS

- Qualification 100
 - Experience in similar projects 50
 - Experience in similar geographic areas 50
- Approach and Methodology 200
 - Understanding of Objectives 30
 - Quality of Methodology 40
 - Innovativeness/Comments on TOR 30
 - Work Program 40
 - Personnel Schedule 40
 - Counterpart Personnel & Facilities 10
 - Proposal Presentation 10
- Personnel (Areas of Expertise) 700
 - Key Experts (International) 200
 - Key Experts (National) 500
- Excellent: 100% Very Good: 90 - 99% Above Average: 80 - 89%
Average: 70 - 79% Below Average: 1 - 69% Non-complying: 0%

參與印尼政府採購案之實戰策略

7. 判給及議約- PERSONNEL EVALUATION

- General Qualification 10%
- Project Related Experience 70%
- Overseas/Country Experience 20%
- Excellent: 100% Very Good: 90 - 99% Above Average: 80 - 89%
Average: 70 - 79% Below Average: 1 - 69% Non-complying: 0%

參與印尼政府採購案之實戰策略

7. 判給及議約

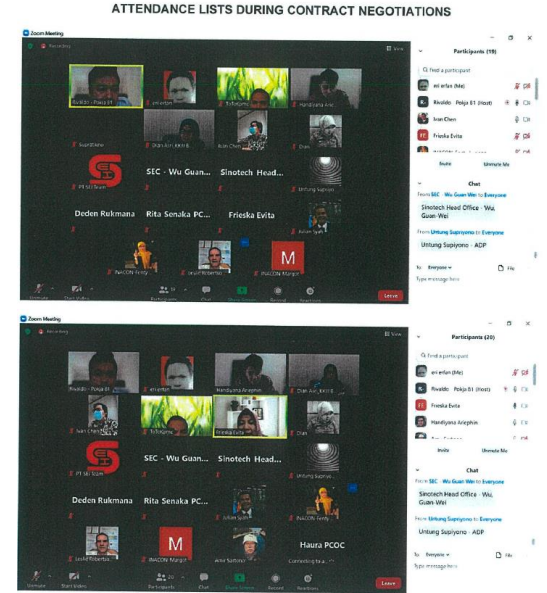
● 判給

- | | | |
|-----------------|---------------------|--------------------|
| — Team 1 | Lead: India | JV: Turkey, Local |
| — Team 2 | Lead: Taiwan | JV: Local |
| — Team 3 | Lead: Local | JV: Austria |
| — Team 4 | Lead: Local | JV: Local |
| — Team 5 | Lead: Japan | JV: Local |
| — Team 6 | Lead: France | JV: Local |

● 簡報高達三次

● 人員面試

● 線上議約



參與印尼政府採購案之實戰策略

8. 結論

- 與國內業務爭取方式相同之處
 - 資訊與資料：儘早收集齊全資料、建立業主聯絡管道(訊息來源：業主/當地合作廠商、網頁)
 - 業務評估與分析：是否適合爭取(相關業績正火紅時儘早布局)
 - 競爭對手：資訊研判、優缺點分析
 - 爭取策略：主包、聯合承攬、或擔任分包廠商
 - 協力廠商：合縱連橫、優勢互補(國際廠商/當地合作廠商)
 - 服務費用：成本精算、嚴格管控(稅務/金流、其他費用及成本)
 - 服務建議書與簡報：內容、格式、要求(與國內要求提出數個方案評比不同，著重技術方法論述)

參與印尼政府採購案之實戰策略

8. 結論

- 與國內業務爭取方式不同之處
 - 語言：主要是英文，語言隔閡造成陌生與疏離感（非母語，表達與真意之間有差距）
 - 環境與文化：溝通方式與重點不同（直接/間接、同理心、優越感）
 - 地理差異：成本、時效、後勤（時差、交通時間、行政效率等成本差異）
 - 競爭對手：世界各國一流對手（優勢/劣勢分析、業主需求）
 - 遊戲規則：規範、法律、制度、合約（越熟悉越好）
 - 其他障礙：稅務、會計、外匯（尋求專業支援）
 - 計畫目的：亞銀2030年策略規劃目標 - Asia and Pacific region to achieve prosperity, inclusion, resilience and sustainability.

參與印尼政府採購案之實戰策略

8. 結論

- 爭取海外業務之準備
 - 長期經營海外市場
 - 市場了解、人脈經營、資訊蒐集、合作廠商
 - 制度與經營管理配合
 - 商業模式、派駐制度、後勤支援、財會法務、風險管理
 - 人才選、訓、用、留
 - 語文訓練、業務行銷、目標考核、企業文化
 - 評估與決策
 - 業務執行、經營績效、成本效益、經營策略

參與印尼政府採購案之實戰策略

8. 結論

● 準備投標資料

- 公司經驗 Company Profile & Track Records
 - 專業業績、在開發中國家經驗、與當地合作經驗、類似地質氣候之工作經驗
- 步驟與方法 Proposal
 - 技術工法、期程安排、人員組織、技術移轉、注意評選標準 - LCS, FBS, QBS, QCBS...
- 專業技術人員 CV
 - 決勝關鍵 - 佔絕大部分評分比例，尤其是計畫主管之一般資格、工作經驗、國際（當地）工作經驗、語文能力
- 不要忘了計畫目的與宗旨
 - 貸款目標 - 去貧、環保節能、永續發展、防疫、反貪腐

參與印尼政府採購案之實戰策略

9. Q&A

Thank You !

Thank You !

