

106 年獨立董事發言紀錄

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
106/01/13 第667次	報告事項第二案： 公司經營業務報告。	陳獨立董事志勇意見： 國內PM2.5空氣污染日漸惡化，本公司研究發展項目應思考社會大眾之需求，例如減碳、降低NOx排放量、液化石油氣非硫化物臭味添加劑等之研究，俾充分有效運用研發經費。
106/06/16 第672次	討論事項第七案： 彙總提報本公司工業安全衛生處等4單位擬修(增)訂內部控制制度之部分作業項目內容，提請核議。(董事會秘書室)	依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第4條規定，記錄楊獨立董事鏡堂、許獨立董事明滄(委託楊獨立董事鏡堂)意見如下： 「本案係業務單位配合業務所需，檢視後修增訂內部控制制度中部分循環之作業項目，並經檢核室確認，同意增修內容。」
106/07/14 第673次	討論事項第三案： 考量本公司現行及未來新興投資計畫之資金貸與需求，擬修正本公司「資金貸與他人作業程序」第3條第1項，將本公司資金貸與他人之總額由不超過淨值之5%調高至15%，提請核議。(財務處)	依據「本公司資金貸與他人作業程序」第15條規定，記錄許獨立董事明滄、楊獨立董事鏡堂(委託許獨立董事明滄)意見如下： 一、本案係考量本公司現行及未來各項投資案之資金需求所作必要之修訂，原則同意。 二、實際貸與個案前，應妥慎評估被貸與人之資信狀況、資金用途、貸與條件、還款財源與計畫，以確保本公司債權；此外，亦應注意對本公司之流動性風險及預期收益之影響。
	討論事項第四案： 擬請同意本公司資金貸予OPIC LNG Holding Pty Ltd. 1.575億美元，以應該公司依據股東協議書及股權比例規定，資金貸予依序思液化天然氣公司(Ichthys LNG Pty Ltd，以下簡稱依序思公司)，提請核議。	依據「本公司資金貸與他人作業程序」第6條規定，記錄許獨立董事明滄、楊獨立董事鏡堂(委託許獨立董事明滄)意見如下： 一、本案雖依據本公司「資金貸與他人作業程序」相關規定，參酌法務、財務及會計部門意見後，認為貸予依序思具必要性與合理性，且貸與餘額符合限額規定，對本公司營運風險、財務狀況均在可接受範圍，且可增加3.3%~4.6%利息收入。惟下列各點尚須釐清及注意： (一)應重視法務室所提二意見，包括： 1、總貸與金額將達美金4.2億元，卻無任何法

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
106/07/14 第673次		<p>律上抵押或擔保。</p> <p>2、本案經營人INPEX及合資股東均有良好信評，而依序思卻無任何信評資料，在INPEX及合資股東未出具連帶保證函之下，不足以保證依序思之償債能力。</p> <p>(二)在評量資金貸與對象之風險方面(說明五之(五))，應徵求取得更新的資料：</p> <p>1、本公司在103年入股前已會同國際技術顧問RISC、財會顧問Ernst & Young及法務顧問Minter Ellison辦理實地查核及風險評估，並於104年1月再次偕會計師Ernst & Young實地查核。惟二次查核時日均已久遠，實宜取得更新的查核資料，作為風險評估之依據。</p> <p>2、僅提及合資股東皆為國際知名公司，且具相當信評等級，而未提及信評之日期是否為最新，且合資股東之資信狀況與被貸與人是否違約並無絕對相關，難以遽下「相對違約風險低」之結論。</p> <p>3、澳洲聯邦銀行等銀行團辦理徵信及風險評估後，於101年12月通過貸款160億美金予依序思公司；事隔4年半，期間之資信變化如何，貸款銀行團之態度與債權管理政策如何，均付之闕如。</p> <p>二、為確保債權，無論是金融機構或一般企業之資金貸放作業均極嚴謹，除了事前有完整之徵信作業外，尚須視債務人之資信狀況，必要時徵提相當擔保品，遑論必要之法律文件，包括各類形式之債權憑證等。貸款後，亦須隨時追蹤債務人之營運狀態、資金用途，以及資信變化，更須經常參酌最新的信評等級，隨時掌握債務人之5P變化，以保障公司貸放資金之安全。</p> <p>三、本案或有其政策背景，總體風險亦或能掌握，惟仍應加強貸後管理，權責單位應隨</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
106/07/14 第673次		時掌握最新資信，在任何足以影響債權確保之因素發生時，亦應快速反應，俾降低損失。
106/08/11 第674次	報告事項第八案： 106年6月份「遠期外匯交易」及「油品衍生性商品交易」暨106年第2季「資金貸與他人」及「背書保證」內部檢核實地查核報告等共4份，報請備查。	許獨立董事明滄意見： 一、油品及外匯避險操作屬高度專業性技術，且市場動態瞬息萬變，仍請注意隨時檢討本公司「避險比例」、「未平倉部位之總量」、「損失限額之預警」及「強制平倉機制」等是否符合實際需要。 二、目前兩岸、南海暨東北亞局勢較為緊張，請密切注意情勢發展，遇突發事變時，應立即採取必要的因應措施。 三、「背書保證」實地查核報告部分，請參酌新修訂之「資金貸與他人作業」相關辦法，研議是否需要調整背書保證作業相關規範，包括背書保證對象之資格條件、總限額、個別對象之限額及各項管控程序，以確保本公司之授信安全。併請確認應揭露事項是否按規定辦理，各項內部管控報表是否按期陳報各權責主管審閱。
	報告事項第十案： 106年8月2日第40次常務董事會議事錄如附件，報請公鑒。	許獨立董事明滄意見： 查德礦區開發案雖有其發生之背景與實際需要，惟下列各點仍請注意管控： 一、請把握查德總統頒令所定「經營人須於3個月內(10月14日前)完成前端工程設計與專案管理服務之招標及統包工程之監工與試俾。」限期。 二、七家國際廠商之報價不算完整，可參酌之資訊過於缺乏，仍請多方蒐集相關資訊，俾使預算編列及招標理由說明書內容更臻精確。 三、一旦須為查德政府代墊其原應負擔之權益費用時，仍須遵照本公司「資金貸與他人作業程序」相關規定，陳報有權層級核

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
106/08/11 第674次	<p>討論事項第九案： 案由：擬以限制性招標公開評選準用最有利標決標方式辦理加油站「信用卡收單暨發行聯名信用卡」勞務採購案，契約期間7年，採購金額新臺幣74億5000萬元，提請核議。</p>	<p>定，並密切管控可能之授信風險。</p> <p>四、當查德政府無法分攤開發費用，而擬讓其部分或全部權益予我方與海南華信公司時，請注意本公司所能掌握之股權、主導權等權益，俾保障長期開發利益。</p> <p>五、請於本案實際執行期間，密切注意管控任何政治、法律及財務等風險。</p> <p>許獨立董事明滄意見： 一、預期未來信用卡收單業務之競爭將愈趨激烈，本案所訂之收單費率雖為擬訂預算所需，惟實際招標作業時，宜儘量爭取最優惠費率，以符本公司之最大利益。 二、善用支付工具產生之消費數據，針對不同顧客之消費行為模式，研擬相關行銷策略，創造更大商機。 儘速研提本案得標廠商正式上線前與現行廠商合約終止前之因應方案，避免發生銜接之空窗期。</p>
106/09/15 第675次	<p>報告事項第四案： 公司經營業務報告。</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、本事故類似民國 84 年國票楊瑞仁事件，係因缺乏嚴謹的內控、內稽查核機制，未能及時防杜未依作業程序執行所導致之弊案，金融界於該事件後全面檢討，進而大幅提昇內控及內部安全管理之品質。本公司亦應記取教訓，全面檢討並建立更完善的 SOP 及管控機制。 二、建議全面檢視本公司各重要作業是否都已建立 SOP，並導入可以檢核所有作業都依 SOP 執行的機制。 三、建議評估、導入「重複確認(Repeat confirmation)」及(或)「指差確認(或稱指差喚呼、指差呼喚)」機制，以確保各項作業程序得以落實。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
106/09/15 第675次	<p>報告事項第八案： 106年實地查核「探採研究所」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告暨許獨立董事明滄審閱意見之答覆說明；106年7月份「遠期外匯交易」及「油品衍生性商品交易」內部檢核實地查核報告等共4份，報請備查。</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、106年實地查核「探採研究所」所列諸缺失似為815事件中未落實SOP之作業疏失的縮影，實應記取教訓。 二、檢核結果應有後續改進措施或對應處置，否則所有檢核機制形同虛設。 三、建議檢核室應加強同仁對較為專業之知能，如「化工、機械及工程等」類、「財會、外匯、衍生性金融商品交易」類等，俾能落實在偏僻、專業領域的檢核作業。</p>
	<p>討論事項第一案： 液化石油氣事業部、探採事業部擬辦理睦鄰補(捐)助案2件，提請核議。</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、請注意不應為消化預算而進行補(捐)助，並避免補助政治性活動。 二、補助對象以弱勢團體為主，避免錦上添花或補助具爭議性之社團，並應避免在補助地方後仍然遭當地民眾抗爭之情事；補(捐)助案應於事後進行效益評估。</p>
	<p>臨時討論事項第三案： 擬以限制性招標議價方式洽原廠商中國信託商業銀行辦理「信用卡收單暨發行聯名信用卡」勞務採購案，提請核議。</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、請確實掌握新採購案「信用卡收單暨發行聯名信用卡」之進度；本案於洽談議價過程，應為公司爭取最大利益。 二、為避免日後再發生舊約期滿，新約不及接續之情事，除可於合約中訂定擴充條款外，相關採購作業應及早辦理以為因應。</p>
106/11/17 第676次	<p>報告事項第五案： 本公司「Oryx 油田開發計畫之前端工程設計與專案管理服務」勞務採購案(案號：FEA0615001，以下簡稱本案)，為配合礦區技術委員會(TCM)後續會議決議將鑽井與完井工程設計之工作項目移除，爰辦理預算變更，預算減少金額</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 本案8月份剛通過常務董事會議，現即提出變更計畫，稍嫌輕率，建議爾後應更充分蒐集資料、審慎研議擬定完善方案後陳報。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	新臺幣 428 萬 3400 元，調整為 2 億 7128 萬 2000 元，報請備查。(探採事業部)	
106/11/17 第676次	報告事項第六案： 本公司報廢氣井等固定資產合計 3 案，報請備查。(資產營運管理處)	許獨立董事明滄意見： 請提供(或擬訂)本公司報廢氣井等財產處理之相關規範，並應擬定後續處理計畫。
	報告事項第七案： 為支應106年度各項投資計畫資金需求，已發行國內無擔保不可轉換之普通公司債新臺幣(下同)148億元，報請公鑒。(財務處)	許獨立董事明滄意見： 一、本次發行甲、乙、丙三債種，分別 5、7、10 年，利率 0.89%、1.04%及 1.16%，條件堪稱理想。 二、長短期債務搭配，應注意流動性風險管理。 三、市場慣例，多為到期一次還本，本次乙、丙種採屆滿前 2 年各還本 1/2，有何考量？是否符合市場需求與慣例？
	討論事項第一案： 探採事業部、煉製事業部擬辦理睦鄰補(捐)助案 2 件，補助金額共計新臺幣(下同)260 萬元，提請核議。(公共關係處)	許獨立董事明滄意見： 一、請注意補(捐)助之對象、用途與宗旨，應以公益活動為宜，避免有政治性意涵之活動。 二、補(捐)助案應確實於事前、事後進行效益評估。
106/11/17	討論事項第三案： 擬訂定本公司 107 年度內部檢核工作計畫(附件 1)，提請核議。(檢核室)	許獨立董事明滄意見： 一、檢核室之人力編制是否允當，必要時宜擬訂包括質與量二面向之強化計畫。 二、有關檢核業務範圍及 107 年度「內部檢核工作計畫」之建議： (一)因應組織與業務型態變革，經營管理之觀念與工具亦與時俱進，宜經常檢討是否確實配合環境變遷而調整業務範圍及各項控制作業。 (二)宜配合各項變遷而調整計畫內容，包括「107 年度內部檢核工作計畫編訂原則」及「107 年度內部檢核工作計畫」內容。 三、宜敦促各單位全面檢視各項營運循環及控

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
第676次		<p>制作業是否有完善之「標準作業流程(SOP)」，必要時，亦可列為重點檢核項目。</p> <p>四、建構強化各單位及同仁「遵循法令及內部作業流程」之機制，宜與相關單位協同作業，強化「道德教育」、建構「落實風險管控及防弊機制」。</p> <p>五、除依既定「經常性檢核」及「專案檢核」執行檢核計畫外，針對過去常犯缺失之單位、營運循環或控制作業，應加強檢核之頻率或深度。</p> <p>六、重新檢討對缺失單位或人員之後續追蹤作業流程是否妥適，以達有效改善為宗旨，避免長期流於形式。對須負責之單位或人員，亦應具體簽核必要的懲處方案，以收確實警惕之效。</p>
	<p>討論事項第四案： 擬訂本公司總經理、各副總經理 107 年績效考評項目草案，提請核議。(企研處)</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 建議部、處(室)主管，乃至一般同仁，均可以「目標導向」為績效考核之依歸，並建議納入「關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPI)」作為考評之客觀依據。</p>
	<p>討論事項第五案： 本公司「未來經營策略(108~113年)(初稿)」(附件1)，提請核議。(企研處)</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 能源產業前景變數多端，應確實掌握最新發展趨勢，適時修訂公司短中長期發展策略，並配合研訂年度事業計畫。</p>
106/11/17	<p>討論事項第七案： 「U10801 石化事業部 NO.19 鍋爐汰舊更新投資計畫」(以下簡稱本計畫)擬列入本公司 108 年度新興固定資產投資計畫，總投資金額新台幣 21 億 9600 萬元，其可行性研究報告如附件 1，提請核議。(石化事</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、投資計畫所引用之資金成本應貼近市場行情(或合理的預估值)，俾能求算較為正確的相關數據，包括 IRR、NPV 及回收年限等。 二、宜依據稅改定案後之營利事業所得稅率重新計算計畫效益。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
第676次	<p>業部)</p> <p>討論事項第十一案： 擬依據澳大利亞阿什莫爾卡捷 21 號(AC/P-21)海域礦區聯合經營協議(Joint Operating Agreement；簡稱 JOA)及撤退代償協議相關條款，由中油公司提供 5 年期探井封廢費用(約 120 萬美元)背書保證，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>二、依據本公司「背書保證作業程序」第 9 條規定，記錄獨立董事意見如下： 許獨立董事明滄意見： (一)請確認本案「撤退代償協議(Withdrawal and Assumption Deed；WAD)」內容中各方權利義務之妥適性，並確認文件上須有由母公司(即本公司)擔保 OPIC 申請開立銀行保證之相關條款。 (二)保證期間應標註「礦權轉讓完成日」之明確日期，以確定法律權責之起始日。 (三)雖有敘明本公司 106 年 8 月底之背書保證餘額 12 億 5860 萬美元，及加計本案後之餘額為 12 億 5980 萬美元，惟仍應在提案說明欄中敘明本公司目前背書保證餘額為若干？加計本案後為若干？ (四)建議儘速比照本公司「資金貸與他人作業程序」，修訂本公司「背書保證作業程序」。</p> <p>楊獨立董事鏡堂意見： 本礦區因未達經濟規模而無法進行開發，經合作集團協商同意撤退在案，故同意本案之背書保證。</p>
	<p>討論事項第十六案： 煉製事業部、煉製研究所等單位擬辦理睦鄰補(捐)助案 2 件，補助金額共計新臺幣(下同)1161 萬元，提請核議。(公共關係處)</p>	<p>許獨立董事明滄意見： 一、請注意補(捐)助之對象、用途與宗旨，應以公益活動為宜，避免有政治性意涵之活動。 二、補(捐)助案應確實於事前、事後進行效益評估。</p>
106/11/17	<p>討論事項第十七案： 彙總提報本公司企研處等 5 單位擬修(增)訂內部控制制度之部分作業項目內</p>	<p>二、依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第 4 條規定，記錄許獨立董事明滄、楊獨立董事鏡堂意見如下： (一)同意本次修(增)訂內部控制制度之部分作</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
第676次	容，提請核議。(董事會秘書室)	業項目內容。 (二)請依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及本公司相關規定，確實辦理相關作業。
106/12/25 第 677 次	本公司 106 年「工作許可證安全衛生管理」專案檢核建議改進事項辦理情形追蹤報告暨許獨立董事明滄查閱意見之說明；106 年實地查核「液化石油氣事業部」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告；106 年 10 月份「遠期外匯交易」及「油品衍生性商品交易」內部檢核實地查核報告等共 4 份，報請備查。(檢核室)	許獨立董事明滄意見： 一、有關 106 年度工作許可證安全衛生管理專案查核： (一)查核報告列示「發現問題」、「建議改進事項」、「改善辦理情形」、「經理部門補充說明」、「批示」，然後「結案或繼續追蹤」，這樣的流程有需要，但宜避免流於形式。 (二)查核時就發現這些諸多問題，依比例原則，是否代表平時問題就已普遍存在，或長期以來就一直存在這些問題？ (三)實務上，無法僅依賴檢核室一般或專案查核來達成應有的管理目標，各主辦單位應自我要求，加強管理。 (四)受檢單位所使用格式不一致，部分單位有「經理部門補充說明」欄，部分單位則無，宜有一致格式。 二、查核報告中針對液化石油氣事業部所列之問題是偶發抑或頻繁？少數單位或眾多單位都有發生？無監造日誌、廠商未簽名、應記載數量不符，未留存承攬商自主檢查表，實做記錄與付款金額內容不符等作業缺失，是輕微的還是嚴重的？副總經理批示加強教育訓練、加強宣導等之執行情形如何？檢核室最終意見：偶發、擬結案；是否合適。 三、與交易對手之對帳事宜，實際作業時建議每年至少 2 次。
106/12/25 第 677 次	檢陳本公司「106 年國外探油工作檢討報告」，報請備	許獨立董事明滄意見： 一、尼日礦區探勘許可已於 106 年 8 月 5 日屆

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	查。(探採事業部)	<p>期，目前正與尼日政府進行談判合併開發區域事宜，其詳情進度如何？預期結果又如何？另剛果等國展延許可詳情為何？</p> <p>二、應注意未來能源型態的變遷極速，本公司探勘策略應隨時配合調整。</p>

註：資料時間自 106 年 1 月 13 日起至 106 年 12 月 25 日止。