

111 年獨立董事發言紀錄

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
111/01/21 第726次	報告事項第三案 公司經營業務報告。	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、人力資源是公司重要核心資產，人資部門應進行人力資源分析，並長期追蹤人力資源指標，如員工流動率、進退率及訓練比率等；另公司平均年齡漸趨年輕化，應多鼓勵同仁參加進修或提供研習資訊，俾以提升公司人力之職能。 二、鑒於近期 COVID-19 疫情短期難以緩和，為避免因確診，影響營運，呼籲本公司啟動人力分流或異地備援等防疫機制。
	報告事項第六案： 案由：檢陳本公司 110 年 11 月份內部檢核實地查核「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」報告，及專案查核「110 年本公司速報表通報執行重點業務查核」追蹤報告計 3 份，報請備查。	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、請遵循「經濟部所屬事業各類災害及緊急事件速報程序」，於事故發生時，務必確實於規定時限內通報切勿延誤。 二、定期檢視並滾動式檢討相關作業程序，以符合實務作業需求，並善用新進科技完成速報通報程序。 沈獨立董事志成意見： 專案查核之建議改善事項，請相關單位落實執行，並請檢核室持續追蹤。
	討論事項第二案： 煉製事業部擬辦理睦鄰補(捐)助案，補助金額新臺幣 8000 萬元，提請核議。(公共關係處)	許獨立(常務)董事明滄及沈獨立董事志成共同意見： 一、請確實查察本案之補助符合內外部法令相關規定，務以遵循法令為最高處理原則。 二、請於辦理補助時將本公司睦鄰工作要點列為附件，並請高雄市政府依該要點所規定內容辦理。 三、如將來高雄市政府實際支出之費用少於預算 2 億 5700 萬元時，應就減少部分按比例減少補助。 四、請高雄市政府於建設標的明顯處彰顯本公司補捐助本案之名義、企業標誌及相關內容。 五、請再多爭取回饋項目，並落實執行。
111/03/09 第727次	報告事項第三案 公司經營業務報告。	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、國際及兩岸局勢緊張，應加強廠區及資訊等各領域之安全管理。 二、針對煉製事業部主管貪瀆案，應強化相關內部管理及政風廉潔風氣。 三、面對劇烈變化之外在局勢，公司應對組織、制度、管理、人力資源等面向預為整體籌劃，儘早改良

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>討論事項第二案： 案由：擬修訂「銷售及收款循環—國內油品銷售」項下「BD3-011 油罐車至供油中心提油交貨作業」及「BD3-021 管線客戶交貨作業」等 2 項內部控制制度作業項目，提請核議。(油品行銷事業部)</p>	<p>公司體質、經營策略與營運績效。</p> <p>許常務(獨立)董事明滄意見： 一、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，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成共同意見如下：「本案係業務單位配合營運現況更新內部控制制度作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。 二、配合時空環境或經營管理方式改變，應及時修訂或新訂內控制度，請檢核室仍須持續追蹤，並加強查核各項作業方式，落實內控制度。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 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，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成共同意見如下：「本案係業務單位配合營運現況更新內部控制制度作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。</p>
	<p>討論事項第十八案： 案由：液化天然氣工程處擬採公開招標適用最有利標決標方式辦理「觀塘接收站外推方案之外廓防波堤新建工程」(案號：GAX1026002)，採購金額約新臺幣(下同)253 億 514 萬元，提請核議。(液化天然氣工程處)</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 一、環保團體未來對第三接收站工程仍會強力監督，施工過程務必確實履行本公司所提「不浚挖、不回填、不破壞礁體」之環評承諾，要求廠商施作過程切勿輕忽，致破壞藻礁或柴山多杯孔珊瑚，避免造成環保團體加倍抗爭。 二、110 年 1 月 13 日本公司第 714 次董事會提報修正「本公司應提報董事會工作事項明細表」，其中採購預算調整權責之依據除原訂之「增幅比例」外，增列「增幅金額」之規定，經決議：請務實檢討提升請購效能之授權緣由後再議。考量公司工程採購金額龐大，除「增幅比例」，仍應研訂「增幅金額」限制，請經理部門就追加預算核定權限檢討，再提報董事會核議。</p>
111/04/20 第 728 次	<p>報告事項第三案 公司經營業務報告。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 某單位同仁投書反映應加強落實內控制度與稽核功能，彙整其意見如下，供經理部門及檢核室參考： 一、落實內控制度與強化稽核功能之於公司治理極為重要，其重要性不亞於人事、財會等管理部門。 二、各單位內控檢核人力明顯不足，難以達成內控之目的。</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>三、本公司各一級單位宜比照總公司，成立等同檢核室功能之單位，內控督導定位為主管，以強化內控功能，並彰顯公司重視內控與稽核制度。</p> <p>四、稽核人力應適度補充。</p>
	<p>報告事項第七案： 案由：檢陳本公司 111 年 2 月份內部檢核實地查核「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」及「大林煉油廠材料課 E 區倉庫 R-234 及 I-122 觸媒失竊專案查核」報告計 3 份，報請備查。(檢核室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 鑒於近來政經局勢極度不穩及外匯市場波動劇烈，請經理部門重新檢討遠期外匯避險操作業務，包含授權額度、操作策略及操作技巧等，要以妥善運用此避險工具，達到降低風險之目的。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 111 年 3 月份外幣兌換損失新臺幣 10.7 億元，市場預測美國聯準會將升息 3 碼，請財會部門深入瞭解，並加強避險操作。</p>
	<p>討論事項第九案： 案由：「L10501 計畫台中廠至通霄站 36 吋陸上輸氣管線工程 A 段」(案號：GDA0626002-A) 擬辦理第 2 次契約變更，採購金額淨追加新臺幣(下同)2 億 8569 萬 8791 元，契約變更後總採購金額 11 億 8559 萬 8791 元，逾本案原預算金額，提請核議。(液化天然氣工程處)</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 契約變更內容，應確實檢討，若可歸責於原委託設計公司之疏失，應向其求償。</p>
	<p>討論事項第十案： 「L10501 計畫台中廠至通霄站 36 吋陸上輸氣管線工程 B 段」(案號：GDA0626002-B) 擬辦理第 1 次契約變更，採購金額淨追加新臺幣(下同) 2 億 2429 萬 8168 元，契約變更後總採購金額 10 億 9429 萬 8168 元，逾本案原預算金額，提請核議。(液化天然氣工程處)</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 契約變更內容，應確實檢討，若可歸責於原委託設計公司之疏失，應向其求償。</p>
	<p>討論事項第十一案： 案由：「L10501 計畫台中廠至通霄站 36 吋陸上輸氣管線工程 C 段」(案號：GDA0626002-C)</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 契約變更內容，應確實檢討，若可歸責於原委託設計公司之疏失，應向其求償。</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	擬辦理第 1 次契約變更，採購金額淨追加新臺幣(下同)1 億 4617 萬 2011 元，契約變更後總採購金額 6 億 8567 萬 2011 元，逾本案原預算金額，提請核議。(液化天然氣工程處)	
111/05/18 第729次	報告事項第六案： 案由：本公司截至 111 年 4 月底自編決算稅後累積虧損達新臺幣(下同)750.45 億元，已超過資本額 1301 億元之二分之一，報請公鑒。(會計處)	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、肯定經理部門用心就本公司大幅虧損研提各項開源節流因應方案。 二、改善本公司財務狀況應治本與治標雙管齊下，經理部門宜先予以釐清。方案所提調整油氣售價及增資屬治本；持續開源並擲節費用、活化資產、審視擬推動之投資案、擴大舉借……等屬治標。其中部分方案，如開源節流、活化資產、檢討擬推動之投資案等，立意雖屬良善，惟恐難解燃眉之急。擴大舉借雖可解決急迫之現金流危機，惟仍屬治標不治本，且尚不利於本公司財務報表結構、付款條件及信用評等等級之維持，導致財務結構弱化，進而衝擊公司長期營運。 三、政府為穩定國內物價，降低通膨壓力，短期內同意大幅調漲油氣價格之可能性尚低；惟仍應積極與主管機關溝通，說明資本淨值減損不利本公司營運之嚴重性，研提並建議油氣價格適當反映成本之具體可行方案，爭取主管機關認同。 四、依一般財務管理實務，資本淨值嚴重減損若此，治本之道似應循減增資的途徑，儘速完成相關作業。 五、值此公司淨值因鉅額虧損而大幅變動之際，請重新檢視原訂資金貸與及背書保證額度之妥適性。 六、近期新臺幣匯率面臨貶值壓力，本公司應在過去遠期外匯交易之基礎上，加速檢討包括授權額度、操作策略、操作技巧等面向，俾強化本項業務之績效與避險功能。 七、國營事業盈餘繳庫雖為政府重要歲入來源，惟似仍可爭取依法提撥各項公積或保留一定金額之盈餘，俾累積權益，強化資本結構。

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>一、本席前於111年4月20日本公司第728次董事會中提醒經理部門，市場預測美國聯準會將升息3碼，請財會部門深入瞭解，並加強避險操作，惟因受限於國營事業相關規定，應變幅度不足，未來經理部門應改善行政程序，方可降低匯兌損失。</p> <p>二、專案融通以償還利息較高之貸款，雖可降低利息負擔，惟仍為負債，無法改善負債比率。</p> <p>三、爭取提高本公司獲利年度提撥特別盈餘公積之比率，俾利未雨綢繆快速累積特別盈餘公積，作為後續財務調度運用。</p> <p>四、天然氣價格為配合政府政策，未能反應成本調價，造成本公司鉅額虧損，宜積極向主管機關溝通，補貼政策對象應為弱勢產業，營運獲利良好之工業用電大戶不應補貼，建議可採差別電價；另可考量與台電公司協商，調降本公司電價。</p>
	<p>討論事項第三案：</p> <p>案由：擬修訂本公司「不動產、廠房及設備循環」項下「廠房及設備之取得—固定資產投資專案計畫之管制追蹤及年度評核、效益考核 (IAR-021 至 IAR-031)」2 項內部控制制度作業項目，提請核議。(企研處)</p>	<p>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，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成共同意見如下：「本案係業務單位配合營運現況修訂內部控制制度作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。</p>
	<p>討論事項第十案：</p> <p>案由：建請同意以 OPIC 巴拉圭作為將新設 OPIC 墨西哥子公司(前奉第 723 次董事會核議通過，下稱 OPIC 墨西哥)之第二法人股東，並於 OPIC 墨西哥設立後，授權總經理簽署對 OPIC 墨西哥背書保證 7 億 5000 萬美元(下同)之母公司保證函並出具授權書，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>經主席徵詢全體出席董事決議照案通過，並依本公司「背書保證作業程序」之規定，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成無意見。</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>討論事項第十一案：</p> <p>案由：建請同意本公司讓入 INPEX Browse E&P 公司經營之澳大利亞西北海域 WA-533-P 探勘礦區 20% 權益 (下稱本案)，待澳大利亞政府核定礦權轉移後，依礦區權益比例支付已發生費用預估 238 萬美元 (下同)，其後發生之費用依礦區權益比例分攤；並同意以既有之海外石油及投資公司 (OPIC) 之子公司「OPIC Australia Pty Limited」作為參加本案之投資主體，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>「全面審視擬推動之投資案」係經理部門就本公司鉅額虧損所提之因應措施之一。因本案投資金額較高，將可能影響本公司資金調度及負債比率等財務狀況，應宜審慎評估。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>請評估投資本案對本公司財務狀況之影響。</p>
	<p>討論事項第十二案：</p> <p>案由：本公司擬參與中東地區天然氣投資計畫 (下稱本計畫)，投資金額 3 億 6438 萬 500 美元 (下同，以新臺幣兌美元匯率 29:1 計算，約新臺幣 105 億 6703 萬元)，並擬編列 112~116 年度「中東地區天然氣投資計畫」轉投資預算，提請核議。(轉投資事業處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、同意本案；惟因近期本公司財務狀況惡化，若投資本案恐將衝擊財務狀況，仍應審慎評估。</p> <p>二、本案將編列 112-116 年之轉投資預算，並擬於 111 年提前動支 112 年預算，提醒注意提前動支之法制及技術議題。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>本案所採用之新臺幣兌美元匯率已偏離目前市場行情，依目前趨勢，新臺幣可能將持續貶值，請將匯率變動一併納入考量。</p>
111/06/15 第730次	<p>報告事項第三案：</p> <p>案由：公司經營業務報告。(總經理室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、COVID-19 疫情雖已趨緩，惟確診者仍眾，請說明本公司確診人數統計狀況，及對公司業務運作之影響，並評估列入董事會例行報告之必要性。</p> <p>二、國際情勢快速變化，如近期美國聯邦準備理事會 (Fed) 及國內央行升息資訊。據財經專家預測，各國的緊縮政策可能影響後續經濟景氣及油氣價格走勢，請經理部門多方蒐集資訊，精準研判，作為產銷規劃、財務調度及避險作業之參考。</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>國內目前尚缺乏氫能管理相關法規，請徵詢能源局氫能規範訂定方向，或蒐集國外(如日本)已執行氫能國家之相關律例，作為本公司綠能轉型規劃之參考，避免所定計畫窒礙難行。</p>
	<p>報告事項第七案：</p> <p>案由：檢陳本公司 111 年 4 月份內部檢核實地查核「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」報告計 2 份，報請備查。(檢核室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、本公司除遠期外匯操作之外，尚可評估選擇其他避險工具(例如「換匯(swap)」)之可行性。</p> <p>二、建議深入檢視本項操作過去之績效，檢討相關操作策略、授權額度及操作技巧等面向，俾精進操作績效。</p>
	<p>討論事項第五案：</p> <p>案由：擬修正「台灣中油股份有限公司派兼海外石油及投資公司人員職務及業務運作要點」(下稱 OPIC 運作要點)第五點，提請核議。(國際事務處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>規章要點之修訂，應全面考量環境變遷、國內外法規變動與實務需要，並掌握修正之時機。</p>
	<p>討論事項第六案：</p> <p>案由：修正「台灣中油股份有限公司風險管理及危機處理作業原則」，提請核議。(企研處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>風險管理實務執行時，建議導入IT系統及運用AI等現代化科技工具，俾提高風險管理之效率，並建立KPI，作為考核依據。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>風險管理組織架構圖中之「執行秘書」，釐清如為單位整體運作，建議可修正為「執行單位」。</p>
	<p>討論事項第十案：</p> <p>案由：建請同意本公司以交易價金 115 萬 4023.18 美元，讓售厄瓜多 16 號礦區及 67 號礦區(下稱礦區)31% 權益予礦區經營人 Petrolia Ecuador S.A.，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>近期兩岸情勢變化，請密切關注本公司有中資合作夥伴之海外礦區經營風險，以維護本公司權益。</p>
	<p>討論事項第十二案：</p> <p>案由：擬採公開招標最低價決標方式辦理「永安廠港區及航道水深改善工程」(案號</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>台電公司規劃於基隆市外木山填海造陸興建第四座天然氣接收站，引發環保團體111年6月1日前往基隆市政府抗議，並宣布發動基隆第一個地方性「基</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	LAA1170001),採購金額新臺幣(下同)14億6211萬元,提請核議。(天然氣事業部)。	隆護海公投」。本公司第三接收站、台中接收站及永安接收站皆有工程進行,請務必謹慎從事,避免衍生事故,俾利如期如質完工。
111/07/13 第731次	報告事項第四案： 案由：公司經營業務報告。 (總經理室)	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、公司遠期外匯交易之操作制度雖已完善,惟邇來國內外金融市場變化多端,建議宜更密切掌握財經趨勢,隨時調整操作策略,跳脫窠臼,在穩健中求靈活,以增加避險效益。 二、本公司向來重視工安環保之執行成效,長期以來雖定期或不定期向董事會提出相關報告,惟仍偶有個案發生,表示尚有努力空間。期許經理部門再加把勁,持續從制度面、執行面戮力達成理想之目標。
111/08/10 第732次	報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。 (總經理室)	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、請持續強化工安管理,減少工安事故,俾提升作業安全。 二、肯定本公司同仁在轉型方面之努力,訖有相當進展;「天下武功、唯快不破」,期許加快腳步,以因應快速變化之產業環境。 三、鑒於公司財務惡化狀況,政府雖採低利貸款方式紓緩本公司財務困境,惟建議持續與主管機關溝通,爭取以治本方式,改善本公司資本結構。 四、兩岸情勢嚴峻,除配合主管機關之要求,穩定油氣供應外,建議各單位加強各廠區、油庫等重要設施之安全維護,並訂定應變計畫,平時宣導演練,以預防災害發生。 五、資訊網路攻擊技術日新月異,應持續強化資訊安全防護,責成資訊處精益求精,重新檢視公司整體資安管理機制,並全面檢視公、私領域設備及軟體,是否含有危害資通安全之產品,避免形成資安疑慮及漏洞。
	報告事項第八案： 案由：檢陳本公司 111 年 6 月份內部檢核實地查核「油品行	許獨立(常務)董事明滄意見： 兩岸情勢嚴峻,宜密切注意金融市場變化,掌握市場

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	生性商品交易」、「遠期外匯交易」及 111 年第 2 季「資金貸與他人作業」、「背書保證作業」報告計 4 份，報請備查。(檢核室)	行情，確保遠期外匯交易操作之妥善性。
	討論事項第三案： 案由：本公司擬與英商 Stonepeak Formosa 4-3 Holdings Company Limited (下稱 Stonepeak) 簽署「海盛離岸風力發電廠前期開發費用分攤協議」，提請核議。(轉投資事業處)	許獨立(常務)董事明滄意見： 臺灣係全球評估最具潛力風場位置之一，本案為本公司第一個參與離岸風電之計畫，期許積極參與其他場域風電投資，主動出擊，取得先機。 沈獨立董事志成意見： 本案合資條件之一為各股東須依持股比例，分攤前期開發費用，其分攤費用之屬性，建議可考慮請外部法律顧問提供法律意見，俾確保其合法性。
	討論事項第七案： 案由：建請同意本公司以 OPIC 尼日公司名義投資之尼日 Agadem 礦區，自 110 年 11 月 1 日起至 111 年 7 月 31 日止，逾授信期限 3 個月之應收帳款 3060 萬 7183.15 美元非屬資金貸與性質，提請核議。(探採事業部)	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、密切注意尼日國家信用評等及尼日煉油廠資信狀況，並確認債權保全之相關法律與作業事宜是否周全。 二、持續與尼日 SORAZ 溝通，請求加速償還應收帳款。 沈獨立董事志成意見： 本案請掌握欠款請求權時效不減，確保債權。
111/09/14 第733次	報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。(總經理室)	許獨立(常務)董事明滄意見： 有關公司「未來經營策略」編訂，請跳出窠臼，研議將公司配合淨零碳排目標、轉型項目規劃、資安強化作為、創新科技運用、產品重心移轉等概念納入。 沈獨立董事志成意見： 採購契約應將廠商行賄列為違約事項，同時針對廠商詐領行為亦應於採購契約中列明損害賠償之處罰條款，俾提升契約完整性。 【針對「基隆營業處石門供油中心貪瀆案檢討改善專案報告」】

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>許常務董事明滄及沈獨立董事志成共同意見：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、繼前煉製事業部執行長徐漢貪瀆事件，再度爆發醜聞，加深社會對本公司不良觀感，請經理部門深刻檢討，杜絕再犯。 二、請對同仁，尤其需與承攬商及(或)採購對象密切接洽之各級人員進行有效之法遵與廉政宣導，要求務必守法守紀，養成良好廉能風氣。 三、請檢討本公司業務性質特殊、難以輪調之工作，研擬可行之替代方案，或鼓勵員工參加此類基層業務之職能訓練，以落實職務輪調制度。 四、應全面檢討涉及各類工程發包與監造、採購、設備維修保養、驗收等作業之內控機制是否周延、有無落實；並請各級主管加強注意所屬之業務執行情形、與廠商之人際交往、個人之生活有無異常等，從加重督導力度來杜絕可能的弊端。 五、請檢核室加強查核作業，尤其針對工程發包與監造、採購、設備維修保養、驗收等業務，應加重查核之廣度與深度，並從查核過程中，協助發現不合時宜及有所疏漏之內部控制制度，儘速擬定修訂計畫。 六、請政風單位強化廉政宣導，並加強主動發現、明快處置之處理原則，以發揮嚇阻功能。 七、重申遵守內外部法令，並落實內部控制制度之重要性，公司應經常舉辦講習，各級主管亦應肩負宣傳及督導之責。 八、請查明責任歸屬，為必要之後續處置。
	<p>討論事項第九案： 案由：本公司轉投資之台灣國際造船股份有限公司(下稱台船公司)董事職務，擬推薦該公司尹董事令瑛續任，提請核議。(人力資源處)</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 本公司派任至轉投資公司之董事、監察人與公司間為法律上之委任關係，建議爾後若有董事、監察人擬予續任，應提供參與該公司董事會之書面報告，俾作為董事會高階人員提名人選審議小組會議審議之參考。</p>
111/10/19 第734次	<p>報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。(總經理室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、近期有關本公司廉安議題見諸媒體，應加強同仁道德操守及法令之遵循，樹立廉能意</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>識，俾利提升公司正面形象。</p> <p>二、油氣價格凍漲導致公司財務虧損，請持續與主管機關溝通，爭取更大的油氣價格調整空間；另應積極掌握主管機關編審預算之時程，適時提出爭取公司增資之可能性。</p> <p>三、因應國際局勢之發展，應積極擴建設備以提升油氣安全存量、改善廠區及管線安全韌性，以維國安。</p> <p>四、董事及監察人親赴現場視察業務，除可增進對公司業務之瞭解外，並可慰問同仁及鼓舞士氣，具正面意義，可視時機適當安排。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 向主管機關爭取增資，公司應備妥完整計畫(包括減資計畫及增資計畫)，俾有效改善公司財務結構。</p>
	<p>討論事項第二案： 擬修訂本公司「資金貸與他人作業程序」第4條(草案)，提請核議。(財務處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、過去為配合公司開拓新興業務，授予國內及海外「資金貸與他人」之額度較為寬鬆，建議經理部門建立內部橫向協調機制，詳實評估貸與額度是否妥適、貸與作業是否嚴謹，俾降低本公司曝險。</p> <p>二、請財務部門檢視資金貸與他人額度及餘額，以近期財務資料試算個案資金貸與上限額度，避免因公司淨值虧損持續擴大，超出貸與額度底線。</p> <p>三、未來修訂「資金貸與他人作業程序」，應要求確實精算，避免曝險過大，核算資金貸與他人額度時，公司淨值之定義應考慮納入比較會計師查簽財務報告與公司自結財務「孰者為低」之概念。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 公司淨值持續減損，有關本公司「資金貸與他人作業程序」第11條規定之應公告申報事項，若發生相關情事，請財務部門應儘速於限期內辦理公告申報。</p>
	<p>討論事項第三案： 擬修訂「銷售及收款循環」項下「BU0-011 石化品基本原料</p>	<p>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，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成共</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>銷售作業」及「生產循環」項下「DU0 生產循環」內部控制制度作業項目計 16 項，提請核議。(石化事業部)</p>	<p>同意見如下：</p> <p>(一)本案係業務單位配合業務發展及實際運作，修訂內部控制制度作業項目，並經檢核室確認，同意辦理。</p> <p>(二)未來修訂內部控制時，請各單位務實檢討各循環項下之內部控制作業；並請檢核室協助董事會檢視確認是否違反法令及公司內部規定、修訂內容是否符合實際作業、是否配合管理趨勢有創新作為，及是否訂定精準有效之控制點等。</p>
	<p>討論事項第五案： 擬採公開招標適用最有利標決標方式辦理「觀塘接收站外推方案製程設備與管線統包工程」(案號：GDX1126001)，採購金額約新臺幣(下同)72 億 4206 萬元，提請核議。(液化天然氣工程處)</p>	<p>許常務董事明滄意見： 請查察本公司以外幣支付之採購案件，是否已建立通報財務部門之作業程序，俾供有效執行外幣避險操作，藉以降低本公司之匯率風險。</p>
<p>111/11/16 第735次</p>	<p>報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。 (總經理室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、本人多次於董事會中提出，請全面檢視各重要作業項目是否皆已訂定標準作業程序(SOP)；惟據悉RDS3氣爆事故之廢氣燃燒塔管線試壓作業未訂定SOP，請經理部門儘速檢討大修計畫之完整性。</p> <p>二、全盤檢視各作業是否皆已依需求訂定SOP，並應建立追蹤考核機制及設定KPI，如期如質完成SOP之檢視及增(修)訂，俾增進各項作業之安全。</p> <p>三、應加速導入管線檢測新技術，並提升檢修量能，俾更有效的偵測問題管線，提升維運安全。</p> <p>四、近期本公司負債比率持續攀升，短期內恐難改善，惟仍期許經理部門多管齊下尋求改善方法，並與主管機關建立有效之溝通步驟，積極爭取早日完成增資，以期緩解公司財務負擔。</p> <p>五、本公司同仁及外包承攬商皆辛勤工作，惟現場作業時有便宜行事之工作習性，致偶發事故；可考量進行企業文化改革，就工作態度與正確操作習</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>慣之養成，再加強訓練與主管督導，俾提升工作安全。</p> <p>六、RDS3之事故，將致地方主管機關更關注本公司，應重視此事故對本公司之後續衝擊。</p>
	<p>討論事項第二案： 案由：彙整探採事業部、油品行銷事業部及天然氣事業部擬轉銷呆帳計4案，合計新臺幣872萬3523元，提請核議。(會計處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 請再研議小額懸記帳轉銷呆帳之核定層級。</p>
	<p>討論事項第三案： 案由：有關本公司辦理之高雄煉油廠55.49公頃都市計畫變更案，依都市計畫工業區檢討變更審議規範，需與高雄市政府簽定協議書一案，提請核議。(資產營運管理處)</p>	<p>許獨立董事明滄及沈獨立董事志成共同意見： 一、請說明公共設施用地由本公司施工並支付維護管理費之依據。 二、協議書第六條約定，本公司未依協議書履行時，高市府得將土地變更恢復原分區(工業區)，且所捐贈土地或繳納之維護管理費用均不予返還之規定，不甚合理，請儘量爭取。 三、請務必依協議期程落實執行，避免發生違約情事，以保障公司權益。</p>
	<p>討論事項第七案： 案由：擬修訂本公司「賒銷管理要點」部分條文，提請核議。(財務處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 同意配合本公司淨值下降，修訂「賒銷管理要點」，後續仍請持續滾動檢討。</p>
<p>111/12/14 第736次</p>	<p>報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。(總經理室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、針對「資金貸與他人」及「背書保證」業務，建議建置授信對象之信用評等機制，如蒐集其國際信用評等、財務及營運狀況，俾強化信用風險管理。 二、本公司資產負債表之可調整韌性已降低，宜儘速爭取增資或油氣價格調整，從根基改善公司財務結構。 三、對於階段性任務已有成效之政策，如亞鄰最低價等，建議加強溝通取消或修正，讓國家能源政策更合理周延。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		有關貪瀆案檢調單位扣押之財物，請研議請求發還被害人，以補償本公司損失。
	<p>討論事項第二案：</p> <p>案由：為支應 112 年度固定資產投資計畫、充實營運資金及償還債務需求，擬於預算內發行國內無擔保不可轉換普通公司債最高新臺幣(下同)488 億元，請同意依核定之發行條件，分次於年度內視資金使用目的及市場供需狀況，陳報總經理核准當期發行年期及額度等，並由董事長簽署公開說明書，以辦理公司債募集及上櫃申請，提請核議。(財務處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、目前公司財務狀況不佳，應對重大興建工程等固定資產投資計畫，視營運需求，區分重要性與急迫性，排列優先順序篩選辦理。</p> <p>二、未來利率走勢未臻明朗，實際發行公司債時宜密切注意市場變化，選擇最有利之時間點發行。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>請務必遵循公司債資金使用用途，依計畫發行切勿挪用。</p>
	<p>討論事項第四案：</p> <p>案由：為應本公司房地租出業務需要，並兼顧「公職人員利益衝突迴避法」(下稱利衝法)交易規定，擬修訂「本公司固定資產管理要點」(下稱本要點)，提請核議。(資產營運管理處)</p>	<p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>依「本公司固定資產管理要點」第72點規定，出借對象應以政府機關為限，請檢討是否可將福利會配合政府政策開辦之公共化幼兒園等情事納入。</p>
	<p>討論事項第五案：</p> <p>案由：擬修訂「投資循環-轉投資循環」項下「HAJ-051 進行可行性研究」及「HAJ-061 可行性研究報告送審」等 2 項內部控制制度作業項目，提請核議。(轉投資事業處)</p>	<p>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，紀錄許獨立董事明滄、沈獨立董事志成共同意見如下：「本案係業務單位配合法規修訂內部控制制度作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。</p>
	<p>討論事項第六案：</p> <p>案由：本公司「112 年國外探油</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、對於國外礦區之經營成果，宜按一般財會權責基</p>

日期 會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>工作計畫」，提請核議。 (探採事業部)</p>	<p>礎，計算實際經營損益，俾呈現各礦區真實經營績效，並定期或不定期提報董事會。</p> <p>二、目前公司財務狀況不佳，油氣探勘投資金額龐大且獲利不易，宜審慎評估既有國外礦區投資之質量，必要時亦可獲利了結或停損特定礦區之權益。</p>