

107 年獨立董事發言紀錄

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
107/01/31 第678次	報告事項第二案： 公司經營業務報告。	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、中油公司雖有其政策使命，工安穩定為經營之首要，惟在商言商，獲利能力仍為公司經營績效之具體指標。 二、期許未來能以過往基礎為根基，強化「公司經營業務報告」簡報及其他相關業務、財務資料，除能充分揭露經營實況外，並為決策參考之重要依據。
	報告事項第六案： 案由：本公司 106 年實地查核「綠能科技研究所」、「大林煉油廠」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告；「有關煉研所和美國 AMT 公司共同進行 BTX ED 技術之研究發展案」專案檢核建議改進事項辦理情形追蹤報告；106 年 11 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 5 份暨許獨立董事明滄查閱意見之說明(詳如附件)，報請備查。(檢核室)	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、關於研究進度落後的問題： (一)從追蹤報告「發現問題」欄得知研究計畫係一年一訂，而受託研究單位卻未必在該計畫期限內結案，致產生研究進度落後之結構性問題，此須在內部管理上加強，如「建議改進事項」欄所述「加強進度落後研究計畫案之管控」，擬訂各項有效的管控細則。 (二)從知識管理(KM)的層面言，即便委託研究進度落後，亦應建立完善機制，將該落後之研究成果歸入原研究計畫專卷(或專檔)內，並揭露該成果予相關單位或人員，俾使同仁知曉「知識地圖(Knowledge Map)」所在，達到知識管理的基本要求。 二、關於研發貢獻及效益認定的問題： 建議檢討「研發績效考評作業要點」及「研發發展業務手冊」第四章「研究發展業務之考核規定」等內部評價及管理機制是否妥當，有無不合時宜，有無窒礙難行或徒具虛文等現象，必要時，宜儘速修訂，甚或制定相關配套規範，俾能合理評估研發績效，從而有利公司之業務發展。
107/01/31 第678次	討論事項第十案： 案由：擬修訂本公司「資金貸與他人作業程序」(下稱本作業程序)，提請核議。(財務處)	依據本公司「資金貸與他人作業程序」規定，記錄許獨立董事明滄及楊獨立董事鏡堂(委託許獨立董事明滄)之意見如下： (一)本次大致將貸與總額、個別對象之限額、相關作業程序與管控方式修訂妥當，尚符合法令規定與本公司業務需要。

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>(二)實際貸與時，除應依據本作業程序辦理外，在評估階段，應詳實辦理徵信作業，徵提貸與對象最新的業務、財務資料，有信用評等資料者，亦應一併徵提，作為風險評估、是否同意貸與及貸與金額之決策參考。</p> <p>(三)主辦貸與之單位於撥貸時應注意相關程序，確實徵取及審核必要的法律文件，如有，亦應確實辦妥相關擔保品之徵提及保存。</p> <p>(四)相關單位於貸放後，應確實依照規定辦理公告申報及貸後管理。</p>
	<p>討論事項第十二案： 案由：為維護本公司查德礦區投資利益，擬透過海外石油及投資非洲公司(下稱OPIC非洲公司)體系以資金貸與方式代墊查德礦區奧瑞(Oryx)油田查德政府權益(30%)應負擔開發生產期費用之50%，資金貸與條件詳如說明六，並依該等條件於修訂聯合經營協議(下稱JOA)提報董事會前，先行分攤查德國家石油公司(下稱SHT)應負擔之開發生產期費用，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>依據本公司「資金貸與他人作業程序」規定，記錄許獨立董事明滄及楊獨立董事鏡堂(委託許獨立董事明滄)之意見如下：</p> <p>(一)過去探採期間即應依據實際往來關係觀察到SHT及其所代表的查德政府的態度與可能的結果的各項資訊，提供決策判斷，俾能及早因應，或許能有更周全的處理方案及結果；此可作為爾後合作探採的管理參考。</p> <p>(二)依據資金貸與的理論與實務經驗，本案可能會有極大的風險，外加我國的國際處境與當地政府的資信狀況，一旦情勢對我不利，整體風險不容小覷。</p> <p>(三)如為考慮後續開採權益，維護本公司的投資利益，有不得不貸與的苦衷者，則為確實掌握本公司貸與資金的安全，應儘速完成「聯合經營協議(JOA)」之修訂。修訂後之JOA條款應明確保障本公司後續開採之權益、貸與條件及SHT償還貸與資金之具體方式，此外，貸與作業應有完整的各項必要之法律文件，如果可行，尚應徵提相當之擔保(可以是政府或金融機構出具之擔保文件或其他實物擔保。)</p>
<p>107/01/31 第678次</p>	<p>臨時報告事項第一案： 案由：檢核室「油品行銷事業部石門供油中心、桃園運輸中心油罐汽車駕駛員操</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、對檢核室專案查核報告中「實地查核所瞭解情形」、「檢核室意見」及「結論」洽悉。 二、本席與楊獨立董事鏡堂已另於本(107)年1</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	<p>作勞務之採購案(DGC0620002及DGC0623002等2案)」專案查核報告及油銷部因應方案，報請公鑒。(檢核室)</p>	<p>月12日召集方副總經理振仁、檢核室王總檢核文芳、姚管理師清松、政風處蔣處長鴻榮、採購處王處長宏仁、油品行銷事業部陳組長清郎、董秘室徐主任雅蓉等人開會，並做成紀錄。會中除瞭解本案發生始末、本公司各單位處理情形、對本公司之影響，以及爾後因應對策外，並建請檢核室應將業務單位現行執行策略列入專案報告，並期望公司務求勿枉勿縱，妥為因應，採取對公司最有利之雙贏方式解決問題為目標。</p> <p>三、建議各級主管及相關人等仍應參酌以下建議，積極處理本案，俾使對本公司之衝擊減至最低：</p> <p>(一)瞭解系爭陳情人之動機，在兼顧法理情的原則下，尋求雙贏的結果。</p> <p>(二)得標人倘無法履行石門供油中心合約時，對後續相關調度等因應措施應妥為安排，以免影響本公司區域油品運輸業務。</p> <p>(三)掌握動態，妥善應對，避免演變為負面新聞，影響本公司對外形象。</p> <p>(四)本「勿枉勿縱」原則，對涉及本案之相關同仁在處理過程中有無失職部分，亦宜詳加調查。</p> <p>四、對本案處理過程中足為爾後經營管理借鏡之處，提請參酌：</p> <p>(一)事件發生時，有無立即判斷該事件之「危機等級」？</p> <p>(二)哪種「危機等級」才需要成立「專案小組」？</p> <p>(三)內部橫向聯繫是否充份？危機處理的事權是否統一？</p> <p>(四)有無分析事件當事人之動機，並相應形成對策？</p> <p>(五)有無與系爭對象建立直接溝通管道？瞭解其動機與需求？並經由溝通或談判，獲得雙贏的結果？</p>
107/02/26 第679次	<p>報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、本公司年度預算雖因油價與銷量無法準確</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	(總經理室)	<p>預測而偏離事實，惟長期仍期許力求接近實際狀況，減少差異。</p> <p>二、財務比率具有其管理功能，請儘可能於業務報告中呈現代表性之資料。</p> <p>楊獨立董事鏡堂意見：</p> <p>一、地熱開發案建議應由商業經營角度，審慎進行效益評估後，再決定後續是否投入開發，避免造成無謂損失。</p> <p>二、電動機車電池是政府政策，惟其發展關鍵之一是成本仍然過高，且不容易在短期內降低。本公司除了做研發轉型之外，建議從市場需求面分析，研擬可行的商業模式，審慎評估可能的獲利狀況，雖是配合政策，也要顧及損益平衡。</p>
	<p>臨時討論事項第二案： 案由：建請同意依說明四之方案價購高雄市林園區五福里 13-17 鄰部分土地並分別補編 108 年及 109 年度預算各新臺幣(下同)0.5 億元及 18.5 億元，共計 19 億元，提請核議。(石化事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、本案說明四、建議方案之(一)「園區設置完成後，若確為本公司承購該園區土地，...」建議修改為「園區設置完成後，若確須由本公司承購該園區土地，...」。</p> <p>二、雖係配合政府政策辦理，惟石化事業部仍應注意下列 2 點： (一)應及早提出建立「石化產業園區」之成本效益評估以及詳實的具體計畫。 (二)應有核算土地收購價格之客觀標準或依據，避免偏離市場行情，落人口實。</p> <p>三、目前土地污染檢測雖符合法令規定，惟若未來發現確有污染，且污染行為人(公司)已不復存在(如公司倒閉)，將如何處理？應事先備妥因應方案。</p>
107/03/14 第680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>許常務(獨立)董事明滄意見：</p> <p>一、建議精簡「公司經營業務報告」內容及強化財務比率趨勢之表達。</p> <p>二、面對工安事件、事故之處理態度，獎懲標準應異於過去文化，徹底於制度面進行改革。</p> <p>三、公司業務龐大繁重，副總經理職務遞補派任作業請加速進行，俾利公司營運順暢推展。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	<p>報告事項第五案： 案由：本公司導入國際財務報導準則第 16 號租賃 (IFRS16) 實施計畫，報請公鑒。(會計處)</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 一、提醒應有計畫強化相關人等對新準則之瞭解，並掌握電腦系統能準時配合上線。 二、會計處有周延的導入時程與實施計畫，擬同意據以辦理，並按季提報董事會。</p>
	<p>報告事項第十案： 案由：本公司106年實地查核「煉製研究所」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告、107年1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3份，報請備查。</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 美國聯準會升息、央行凍漲、美中貿易戰……在在影響國際形勢與金融市場，建議經理部門在「遠期外匯交易」及「油品衍生性商品交易」操作時，應更密切注意環境變動所造成的影響。</p>
<p>107/04/18 第 681 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>許常務(獨立)董事明滄意見： 一、公司財務負債比率下降，無論屬計畫性之財務操作政策，抑或單純因應經營成果順勢調度，經理部門於操作上皆須注意財務槓桿、結構及資金成本之風險。 二、聘請退休油人提供業務指導，傳承寶貴經驗，須妥為規劃，避免酬庸性之安排。</p>
<p>107/04/18 第681次</p>	<p>討論事項第十四案： 案由：海外石油及投資非洲公司(下稱 OPIC 非洲公司)擬以公開招標評分及格最低標方式，委託國際廠商進行查德礦區「Benoy 基地新建統包工程案」(案號 BAA0641024)，採購金額為美金 1500 萬元(新臺幣約 4 億 5975 萬元)，由 OPIC 非洲公司按權益比例負擔 35%約美金 525 萬元(新臺幣約 1 億 6091 萬元)，另須代墊查德政府應負擔之 15%約美金 225 萬元(新臺幣約 6896 萬元)，合計美金 750 萬元(新臺幣約 2 億 2988 萬元)，提請核議。(探</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄對查德礦區案之意見： 一、本公司與查德政府之「聯合經營協議 (JOA)」修訂事宜應積極進行，確保本公司利益。 二、應考量對查德政府代墊款之授信風險，並檢視如有需要由本公司注資當時，是否符合本公司「資金貸與他人」相關規範。 三、應進一步掌握海南華信公司之動態發展，評估可能的風險，並對未來的發展及因應對策做沙盤推演。 四、請詳列已投注、將投注資金總額，及預計發展後之收益，供董事會參考。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	採事業部)	
107/05/16 第 682 次	報告事項第三案： 案由：公司經營業務報告。 (總經理室)	許常務(獨立)董事明滄意見： 針對近來國際油價高漲，國內開始採行「緩漲機制」，加上本公司今年截至4月止之稅前淨利為151.57億元，達成行政院核定預算120.80億元之125.47%，建議宜考慮民眾觀感、中央民意代表之反應，評估油價高漲後，究應依市場機制充分反映價格，抑或採行「緩漲機制」較為妥適。如必須配合政策採用「緩漲機制」，亦宜充分反映本公司立場，對「緩漲機制」之細節提出妥適之意見。
107/05/16 第 682 次	報告事項第七案： 案由：本公司106年實地查核「煉製事業部」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告、107年3月份「遠期外匯交易」及「油品衍生性商品交易」暨107年第1季「資金貸與他人」及「背書保證」內部檢核實地查核報告等共3份(詳如附件)，報請備查。(檢核室)	許常務(獨立)董事明滄意見： 對於本案各查核報告，建議參酌下列意見辦理： 一、關於「遠期外匯交易」： (一)爾來國際經濟金融局勢丕變，我國亦於107年2月底起進入新任央行總裁楊金龍的時代，其匯率政策是否承襲彭淮南總裁的「鬆緊帶理論」，抑或將隨更複雜的國際政經情勢，發展出新臺幣「可蹲可跳」，進入比過去更具彈性的時代，仍宜密切觀察應變。 (二)最近1年新臺幣對美元匯率升值雖達1.11%，惟107年2、3月之後，受美元轉強及外資大量賣出台股之衝擊，新臺幣匯價劇烈變動，2月9日至5月9日，三個月間卻貶值1.84%，4月9日至5月9日，一個月間更重貶2.48%，5月9日以29.928元兌1美元作收，可能將重新貶回30元大關。 (三)在當前震盪多變的外匯市場中，建議財務處宜密切觀察、審慎操作。 二、關於「油品衍生性商品交易」： (一)爾來國際油價大幅上漲，布蘭特原油在睽違四年後，於107年5月初再度站上75美元新高，且預估後市漲勢難止。 (二)面對複雜多變的國際原油市場，建議貿易處宜密切觀察、審慎操作。

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
		<p>三、關於「資金貸與他人」：</p> <p>(一)檢核室查核資金貸與「依序思天然氣公司(Ichthys LNG Pty.Ltd.)」案，係本公司探採事業部「澳洲依序思(Ichthys)液化天然氣開發計畫」項下案件，截至 107 年 3 月底本公司資金貸與他人餘額為 323,650 千美元。</p> <p>(二)整體案件雖業經行政院原則同意辦理，並均依各次董事會決議辦理實際貸與作業，惟為確保本公司債權，請權責單位確認本人於 106 年 11 月 3 日針對 106 年第三季資金貸與他人作業內部檢核實地查核報告所提下列意見，是否已有具體進度。</p> <p>1、建議權責單位仍應完備貸後管理，包括加強徵提被貸與人最近之業務、財務及信用評等等資料，分析並隨時追蹤掌握其業務、財務、資金用途及信用等級變化。</p> <p>2、此外，亦應確實檢視相關法律文件(包括各類形式之債權憑證)是否齊備，以降低資金貸與他人之法律風險。</p> <p>四、關於「背書保證」：</p> <p>107 年第一季雖無新增背書保證事項與金額，惟為確保本公司債權，仍請確認本人於 106 年第三季檢核報告所提下列審閱意見，是否已有具體進度。</p> <p>(一)建議權責單位應建立完備之事後管理機制，包括加強徵提背書保證對象最近之業務、財務及信用評等等資料，分析並隨時追蹤掌握其業務、財務、資金用途及信用等級變化。</p> <p>(二)此外，亦應確實檢視相關法律文件(包括各類形式之債權憑證)是否齊備，降低背書保證業務之法律風險。</p> <p>(三)為完備規範、強化管理、降低本公司背書保證業務之風險，請權責單位對本公司現行「背書保證作業程序」為必要之檢視，包括背書保證對象之資</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
		<p>格條件、背書保證總額、個別對象之限額，以及各項管控報表暨程序等是否妥適，如有需要，應加以修訂，以確保本公司之授信安全。</p> <p>五、觀察過去檢核室所提各單位實地查核發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告，歸納所發現問題之成因如下，請各級主管參酌並加強督導，必要時仍宜持續強化教育訓練，提升同仁對業務之熟稔度，以及遵循法令規定及遵守標準作業程序之意識，俾降低各項缺失發生的機率，以提高經營管理品質，進而減少工安事故、降低成本，以達成公司盈利最大化之終極目標：</p> <p>(一)同仁不熟稔業務，或熟稔程度不足。</p> <p>(二)遵循法令及遵守標準作業程序之意識不足。</p> <p>(三)便宜行事，未落實相關規範。</p> <p>(四)主管督導不力。</p> <p>(五)發現問題，查明責任後之對應處置未能達到警惕作用。</p>
107/05/16 第 682 次	<p>討論事項第一案： 案由：煉製事業部經管勞工住宅之土地年租金(下稱租金)，擬依房屋所有權人身分調整為(一)現職員工或退休員工，自107年起按「申報地價1%乘以使用面積」收取；(二)繼承員眷及贈與配偶或直系親屬者，107年先按「申報地價1%乘以使用面積」計算租金，後續逐年增加申報地價1%，至112年達6%；(三)非經本公司規定取得者，自107年起按市場行情計算使用補償金，提請核議。(煉製事業部)</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見：</p> <p>一、本案或有其時空背景，本乎照顧員工之美意，原屬德政，本無可厚非。</p> <p>二、本案雖係依據 103 年 12 月 12 日第 643 次董事會及 107 年 3 月 20 日業務會報決議擬定租金調整方案，惟仍應遵照相關法令規定辦理，以合乎「情理法」為擬案方針。</p> <p>三、爾後，訂定或修訂類似相關管理規範時，建議應以遵守公司治理原則，考量公司立場為依歸，涉及價金訂定者，應參酌市場價格，並衡量未來變化，避免於事後出現嚴重偏離「情理法」範疇之情事。</p>
107/05/16 第 682 次	<p>臨時討論事項第一案 案由：海外石油及投資非洲公司(下稱OPIC非洲公司)擬以公開招標評分及格最</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見：</p> <p>一、海南華信公司雖於期限前入款，惟仍建議宜密切掌握其資信暨經營狀況。</p> <p>二、探採事業部已有查德礦區之專案報告，報</p>

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>低標方式，委聘國際廠商進行「查德礦區Oryx油田原油外輸長途管線及末站統包工程」（案號BDX0700001），採購金額為美金4900萬元(新臺幣約15億185萬元)，由OPIC非洲公司按權益比例負擔35%及須代墊查德政府應負擔之15%，合計美金2450萬元(新臺幣約7億5093萬元)，提請核議。(探採事業部)。</p>	<p>告內容亦大致妥善，除請定期更新，提報董事會參考外，仍請隨時掌握當地(包括查德政府、海南華信公司)狀況，遇有緊急重大訊息或事件發生時，應在第一時間陳報董事長、總經理。另對可能發生的情境，建議應進行妥適的沙盤推演，擬定更完整之應變策略。</p>
<p>107/06/13 第 683 次</p>	<p>報告事項第三案： 公司經營業務報告。(總經理室)</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 關於本公司與日本 TDK、台灣碩城科技公司簽署中油品牌電池合作備忘錄乙案，建議： 一、依照公司治理精神，宜遵守「台灣中油股份有限公司分層負責明細表」所規範的權責範疇，分工負責。 二、如本公司與日本 TDK、台灣碩城科技公司簽署中油品牌電池合作備忘錄，乃至進一步在未來合作組成經營團隊等事務僅屬經理部門之權責，則只須提報董事會備查即可；如係屬重大事項，應提報董事會核議者，則董事會應基於善良管理人之注意義務，為必要之審查。 三、本案涉及本公司下一階段重大之業務發展策略，且本公司於 107 年 5 月 21 日與日本 TDK、台灣碩城科技公司簽署中油品牌電池合作備忘錄後，經媒體披露及中央民意代表關切，已引起國內廣泛之議論。基於這二點，請經理部門審慎評估本案後續之作業程序，究僅定位為「經理部門之權責」，抑或「應提報董事會核議」方屬妥適。 四、凡事公開、透明，並依照「台灣中油股份有限公司分層負責明細表」之規範作業，同時，權責單位基於善良管理人之注意義務行事，則庶可符合公司治理之精神也。</p>
<p>107/06/13</p>	<p>報告事項第六案：</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見：</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
第 683 次	本公司導入國際財務報導準則第 16 號租賃 (IFRS16) 第 2 季執行情形及導入小組人員調整，報請備查。(會計處)	資訊系統調整時程充裕，惟仍應密切掌握。
107/06/13 第 683 次	討論事項第二案： 案由：本公司 106 年度營業報告書(附件 1)、經會計師查核簽證財務報告(附件 2，備 1 份於會場供參)及盈餘分配議案(附件 3)，提請承認。(會計處)	許常務(獨立)董事明滄意見： 一、關於轉投資業務，部分轉投資事業之投資利益低落，雖是配合政策辦理，惟是否亦應定期評估，提供主管機關對是否加強投資，或停損出場的決策參考？ 二、提案說明中只表述或配現金股利若干，採用權益認列之投資利益若干，是否亦應呈現年化報酬率的相關資訊。
107/06/13 第 683 次	討論事項第三案： 案由：彙總提報本公司環境保護處等 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，記錄許獨立董事明滄、楊獨立董事鏡堂意見如下： (一)本案係業務單位配合業務所需，並經檢核室確認，同意本次修(增)訂內部控制制度之部分作業項目內容。 (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。
107/06/13 第 683 次	討論事項第四案： 案由：本公司擬採公開招標評分及格最低標決標方式辦理「大林石化油品儲運中心第二期地質改良統包工程」，採購金額新臺幣 6 億 300 萬元(含稅)，提請核議。(興建工程處)	許常務(獨立)董事明滄意見： 一、關於分三期進行招標施工之決策考量，雖已在提案附件有所說明，惟建議爾後相關工程採購案，仍宜視個案條件，以公司最大利益為決策考量點，以「降低成本、提高效益」為辦理原則。 二、關於請廠商適度提高為其僱用員工投保意外責任險之投保金額部分，本案亦已修訂工作說明書中相關規範，惟仍請全面檢視本公司相關內規，研擬提高各工程採購案之得標廠商對其僱用人員及本公司監造人員意外責任險之投保金額之可行性。
107/06/13 第 683 次	討論事項第五案： 案由：本公司承租臺灣港務股份有限公司高雄港務分公司之高雄港 18-20 號碼頭後方苓雅寮儲運所 6 筆	許常務(獨立)董事明滄意見： 一、承辦律師及法務室提供之法律意見均表示「和解」應較「訴訟」有利，並已提供相關法律規定及具體、量化之見解，似有參考價值。

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
	土地，期間因土地污染致無法使用，擬賠償土地所有權人 92 年 7 月 1 日至 104 年 12 月 31 日之損失總計新臺幣 1 億 145 萬元，營業稅 5% 另計，提請核議。(煉製事業部)	<p>二、若「和解」確屬有利，且符合本公司利益者，則本席無反對之立場，惟簽立和解書時，應注意保障本公司之權益。</p> <p>三、對本案原應於 91 年 6 月底、92 年 6 月底完成整治之土地，迄今尚未整治完畢之原因(說明一所述)，應有所說明，必要時，亦應追究相關責任，較符合公司治理的精神。</p> <p>四、時空背景迥異，建議將本案列為爾後處理類似案件之參考，俾提升本公司經營管理效能。</p>
107/06/13 第 683 次	<p>討論事項第五案： 煉製事業部經管勞工住宅之土地年租金(下稱租金)，擬依房屋所有權人身分調整為(一)現職員工或退休員工，自 107 年起按「申報地價 1% 乘以使用面積」收取；(二)繼承員眷及贈與配偶或直系親屬者，107 年先按「申報地價 1% 乘以使用面積」計算租金，後續逐年增加申報地價 1%，至 112 年達 6%；(三)非經本公司規定取得者，自 107 年起按市場行情計算使用補償金，提請核議。(煉製事業部)</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 一、本案或有其時空背景，本乎照顧員工之美意，原屬德政，本無可厚非。 二、應明定「市場行情」之定義，俾有客觀之執行標準。 三、建議研擬更周延之管理規範，俾日後管理本案所涉物業。 四、爾後訂定或修訂類似相關管理規範時，建議應以遵守公司治理原則，考量公司立場為依歸，涉及價金訂定者，應參酌市場價格，並衡量未來變化，避免於事後出現嚴重偏離「情理法」範疇之情事。</p>
107/07/18 第 684 次	<p>報告事項第二案： 報告上次董事會(107 年 6 月 13 日第 683 次)決議事項辦理情形。(董事會秘書室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 公司於積極推動綠能加油站之轉型規劃之際，建議宜將與東電化公司(TDK)、碩城科技公司簽署合作備忘錄案確實透明公開，並研議是否尚有尋找其他合作管道之空間。</p>
107/08/13 第 685 次	<p>臨時討論事項第七案： 本公司擬辦理「高雄煉油廠五輕組等 6 座工場拆售工作」，其中有關拆除部分採購金額新臺幣 5 億元，提請核議。</p>	<p>許常務(獨立)董事明滄意見： 本案決標後，請提供拆售書面報告予董事及監察人參考。</p>
	臨時討論事項第八案：	許常務(獨立)董事明滄意見：

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	<p>本公司擬以海外石油及投資美國公司 (Overseas Petroleum and Investment Corporation) 設立於美國休士頓之美國公司 (Opicoil America Inc.) 名義，參加加利福尼亞資源公司 (California Resources Corporation) 經營之美國加州陸上礦區，原為 Lynx、Finback 及 Guardfish 等 3 礦區變更為 Lynx 及 Guardfish 等 2 礦區油氣探勘案 75% 權益，最多投入原探勘費用 2660 萬美元 (約新臺幣 8 億 1500 萬元，匯率 30.65) 調降為 2300 萬美元 (約新臺幣 7 億 495 萬元)，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>一、肯定探採事業部過去、現在及未來在國際間開發新礦區、爭取油源之辛勞與貢獻。</p> <p>二、建議探採事業部在處理類似事務時，宜採取各種可行的方法，包括簽訂 MOU、密集的聯繫等等，以爭取保留參加之優先權，確保本公司之投資機會。</p> <p>三、請補充說明本案預算由 2660 萬美元，調整為 2300 萬美元之立論基礎及計算方式。</p> <p>四、請研議調整相關作業規定，縮短重要事務之決策流程，跳脫國營事業體制之固有框架，以提高經營效率。</p>
<p>107/09/13 第686次</p>	<p>報告事項第八案： 本公司「煉製事業部高雄廠社區活動中心疑遭外界人士假借高廠名義對外招生牟利」專案查核建議改善事項辦理情形追蹤報告、107年「潤滑油事業部」發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告、107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 3 份(附件1)，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 公司內部應持續加強各級主管、各部門同仁落實內部控制制度，以提升管理品質、降低風險。</p>
<p>107/09/13 第686次</p>	<p>討論事項第五案： 本公司擬透過 OPIC 尼日公司以資金貸與方式按本公司權益比例墊付 Agadem 礦區尼日政府權益比例應負擔之開發生產費用，資金貸</p>	<p>二、依據本公司「資金貸與他人作業程序」第 7 條規定，記錄 2 位獨立董事意見如下： 楊獨立董事鏡堂：本公司已考量公司現行及未來投資計畫之資金貸與需求業務，同意本案。 許獨立董事明滄：依提案所述，本貸</p>

日期會次	案 由	獨立董事發言紀錄
	與金額最高 9186 萬美元，提請核議。	<p>與案似有業務需要，同意辦理，惟仍請注意下列事項：</p> <p>(一)妥善貸後管理，包括加強徵提被貸與人未來之國家信用評等等級資料，分析並隨時追蹤掌握其政治經濟情勢，以及國家信評等級之變化。</p> <p>(二)應確實掌握及檢視相關法律文件(如有必要，應包括各類形式之債權憑證)是否齊備，以降低資金貸與之法律風險。</p>
107/09/13 第686次	討論事項第六案：液化石油氣事業部擬增訂「生產循環-液化石油氣生產內部控制制度」，提請核議。	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、楊獨立董事鏡堂共同意見為本案係業務單位配合業務所需，經檢視後增訂內部控制制度中之部份作業項目，且經過檢核室確認，同意本案。
107/10/31 第687次	報告事項第一案：報告 107 年 9 月 13 日第 686 次董事會議事錄。	<p>許常務(獨立)董事明滄意見：</p> <p>一、員工是公司最大的資產，經營者平時即應主動關懷，有需要時亦應予以支持或支援。</p> <p>二、對勞資溝通管道是否通暢，宜澈底檢討，並重新檢視同仁如要反映意見、陳情訴求時之相關程序或規範。</p> <p>三、董事會設有勞工董事，即代表勞工，反映意見、保障或爭取權益。同仁可多利用此一管道。</p> <p>四、勞工如因個案，需要反映意見、陳情訴求時，宜依前述第二點規範進行或第三點機制反映。類似今日進入董事會議場，致影響議事進行，是否適宜，實有待探討。</p> <p>五、個人於審閱檢核室各檢核報告時，均已表達對各項缺失之檢討改善意見，亦經常於董事會大聲疾呼，對本公司過去所發生事件，本於恨鐵不成鋼之心情，一再呼籲各單位、各級主管應採取具體有效的方法，加強落實內部控制制度，以提升管理品質，降低經營風險。</p> <p>六、本人仍在此提議公司應持續改革，參酌各董事、監察人歷來所提意見或建議，擬訂具體可行及有效計畫，早日改善各項缺失。</p>

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
107/10/31 第687次	報告事項第十二案： 107年10月23日第46次 常務董事會議事錄如附 件，報請公鑒。	許常務(獨立)董事明滄意見： 一、發生本案事件，個人表達遺憾之意。 二、對賠付金額高達27億餘元之譜，已於會 中要求相關主管務必精確計算。 三、對立法委員之提議、要求或立法院委員會 之決議是否對本公司有直接約束力，本人 亦已於會中主動提出討論。 四、基於當場獲得「主管機關已於委員會中同 意，並做成決議。」之資訊，本人爰勉予 同意。 五、法律雖規定常務董事會於董事會休會期間 得執行董事會職權，其效力同於董事會， 惟為收集思廣義之效，多數議案仍宜儘量 於董事會中討論，其有急迫性者，亦宜事 前知會各董事，若有特別意見者，亦可列 為常務董事會參考。 六、其餘意見同報告事項第一案。
107/11/12 第688次	討論事項第十案：油品行銷 事業部「湖西庫區16號油 槽漏油案」，依澎湖縣政府 第5次公害糾紛調處委員 會(下稱公糾會)決議，針對 設籍湖西鄉之所有鄉民賠 償全民健康保險費每人新 臺幣(下同)1萬元，賠償金 額總計約1億5000萬元， 提請核議。(油品行銷事業 部)	許獨立董事明滄及楊獨立董事鏡堂共同意見： 若為本公司形象或彌補居民，勉予同意。惟應 注意： 一、合於相關法律之規定。 二、支付名義應不損及本公司利益。 三、俟主管機關核定後，再與公糾會商議後續 作業細節。

註：資料時間自107年1月31日起至107年12月12日止。