

## 109 年獨立董事發言紀錄

日期會次	案由	獨立董事發言紀錄
109/01/15 第702次	報告事項第六案 本公司 108 年 11 月「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」內部檢核實地查核報告及探採事業部「鑽探工程處錦水 84 號井探井工程工安事故」專案查核之追蹤報告等共 3 份，報請備查。	許獨立(常務)董事明滄意見： 一、美中貿易戰後續效應、中東事件及兩岸政治情勢皆可能影響油品及金融市場，衍生不可預期之事件，針對「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」操作，建議經理部門密切注意國際情勢變化，機動調整操作策略，以為必要之因應。 二、各單位應隨法令變動、管理制度及作業實務之演進，詳實檢視內部控制制度，為必要之增刪或修正，並嚴格落實執行。 沈獨立董事志成意見： 一、對於未遵循內控制度或違反職安法者應依公司規定懲處，不宜寬待。 二、公司內部的訓練課程應納入服務熱忱及認真負責等工作態度之強化，期以提升同仁對相關業務的關注，防範意外發生
	討論事項第四案： 案由：本公司 110 年度營業預算(如修正後附件 1，係依審議意見補充原油價格編列原則說明及因 108 年度完成自編決算，相關表格更新為 108 年全年度金額)，提請核議。	許獨立(常務)董事明滄意見： 近年本公司獲利頗佳，惟決算數與預算數差異甚大，建議可編列具挑戰性的預算目標，期以激勵公司績效更上一層樓。
109/02/12 第703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、建議積極評估「新型冠狀病毒肺炎」所可能引發之國際油價變動及疫情擴大後對本公司業務、財務及國內物價與經濟之衝擊，並擬定具體之應變計劃。 二、近日非洲奈及利亞(Nigeria)傳出不明疾病，請提醒鄰近區域之國外礦區駐外同仁多加留意。

<p>報告事項第八案： 本公司 108 年 12 月份「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」及第 4 季「背書保證作業」、「資金貸與他人作業」內部檢核實地查核報告與松山、桃園及小港機場航油中心「108 年航油中心加油業務專案查核」追蹤報告等共 7 份(詳如附件),報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 「新型冠狀病毒肺炎」疫情蔓延預期將影響油品及金融市場，乃至全球經濟發展，衍生不可預期之嚴重結果，針對「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」操作，建議經理部門密切注意疫情變化，機動調整操作策略，以為必要之因應。</p>
<p>討論事項第三案： 擬修訂「組成要素-資訊與溝通」項下「民意代表溝通」等 6 項內部控制制度作業項目，提請核議。</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(常務)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業務所需，修訂組成要素-資訊與溝通內部控制制度相關作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。</p>
<p>臨時討論事項第四案： 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。</p>	<p>依據本公司「資金貸與他人作業程序」規定，紀錄許獨立(常務)董事明滄及沈獨立董事志成之意見如下： 本公司「背書保證」及「資金貸與他人」業務，內部雖訂有相關作業辦法，實際操作亦都符合內部規範，惟實務上不易對背書保證或資金貸與對象為充分之徵信及徵提合宜之擔保品，然礙於原始契約條件，本公司又不得片面拒絕，此在信用風險管理上或有不足之處。 建議爾後在洽談海外礦區之投資個案時，對「背書保證」及「資金貸與他人」條款上，宜有更審慎之策略。</p>

	<p>臨時討論事項第五案： 擬請同意以無息借款方式辦理澳大利亞依序思液化天然氣開發案以 OPIC Ichthys Pty Ltd.名義提供 8670 萬 666 美元資金貸與予依序思液化天然氣公司(Ichthys LNG Pty Ltd.)，提請核議。</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 請明確說明下列二項意見，並確保本案無息借款之做法符合本公司「資金貸與他人作業程序」等相關法令規定。</p> <p>一、依序思公司之股東決議據以約束中油公司業務執行之相關文件。</p> <p>二、若中油公司不同意無息借款造成之影響與不利因素為何？</p> <p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、依法務室綜合各主管機關(金融監督管理委員會證券期貨局、經濟部法規委員會及法務部)及徵詢外部律師意見之說明，本案似無圖利他人之嫌，惟仍期望有更縝密之評估資料，以利決策判斷。</p> <p>二、考量本案未執行恐涉違約進而衍生財務及信譽之損失，本人不反對以 OPIC Ichthys Pty Ltd.名義無息借款予依序思液化天然氣公司(Ichthys LNG Pty Ltd.)，惟仍須符合下列條件：</p> <p>(一)依序思公司須提供具體文件以佐證此無息借款要求之正當性。(含其他股東之確認及付款證明)</p> <p>(二)無息借款後，責成經理部門持續對依序思公司進行必要之徵信，以期掌握風險管控。</p> <p>(三)檢討本案之投資價值，俾利董事會未來判斷本案獲利了結或停損時機點之決策參考。</p>
--	--	---

<p>109/03/18 第704次</p>	<p>報告事項第八案： 本公司 109 年 1 月份「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」內部檢核實地查核報告與本公司「新竹供油中心長途管線管理專案查核」、「108 年度內部檢核實地查核轉投資事業越南台海石油公司」及「風險管理重點業務專案查核」之繼續追蹤報告等共 5 份(詳如附件)，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、國際石油戰加上新冠肺炎疫情嚴峻，請各主辦單位加強辦理下列各項業務： (一)更密切注意國際原油及金融市場變化，要以異於承平時之思維辦理「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」業務，亦應對現有部位詳加評估，必要時，應對不利之部位為可行之避險交易。 (二)全面評估對海外礦區之資金貸與及背書保證之各項風險，並擬定必要之具體保全對策。 二、審閱「新竹供油中心長途管線管理專案查核」追蹤報告後，針對前成功路管線漏油意見，建議應持續加強長途管線之管理作業，包括檢討，必要時並修訂現行管理辦法、落實檢測作業、應用更先進檢測儀器...等。 三、建議越南台海公司石油公司加強改善內部管理，確實依照規定辦理各業務。 四、針對「風險管理」專案查核報告之追蹤報告，發現受檢單位仍有諸多缺失，建議各單位主管應持續督導所屬，加強遵循內部控制制度，減少各項作業缺失，俾降低管理風險。</p>
	<p>報告事項第九案： 案由：本公司「第三座液化天然氣接收站站區氣化設施統包工程」(案號：GDX0726001，下稱本案)，原奉核定採購金額為新臺幣(下同)154 億 3179 萬元，因無廠商投標，經檢討調整為 183 億 9977 萬元，增幅約 19.23%，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 據瞭解因應新冠肺炎疫情衝擊全球經濟，政府指示加速推動公共建設、擴大內需為主軸，以協助維持台灣整體經濟的穩定，建議本公司視情況配合辦理。</p>

	<p>討論事項第四案： 案由：為支應 109 年度各項投資計畫資金需求，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) 180 億元，請同意依核定之發行條件，於年度內視資金市場供需陳報總經理核准後辦理並申請公司債上櫃，提請核議。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 因應新冠肺炎疫情造成的金融衝擊，發行公司債究採固定或機動利率，建議宜保持彈性。</p>
	<p>臨時動議第一案 請加強對本公司同仁的健康醫療照護。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄提臨時動議： 員工為本公司最大資產，請加強對本公司同仁的健康醫療照護。現有主管機關(或法令)規定照護力度不足處，建議在公司體制內補強。</p>
109/04/15 第 705 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、本公司應擬訂老舊管線檢測專案計畫，確實掌握管線圖資之正確性，分年逐步施行，以符相關規定。 二、COVID-19(武漢肺炎)疫情及國際油價大跌致公司虧損嚴重，預估全年虧損情形為何？營業成本是否有再降低之可能性？ 三、本公司為能源供應者，應積極配合政府擬訂庫存油、天然氣之存量計畫，以符國家安全機制。</p>
	<p>討論事項第四案： 案由：本公司檢核室總檢核職務擬推薦煉製事業部內控督導潘朝烈擔任，並晉支分類十四等薪，提請核議。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、公司人力斷層問題嚴重，經驗傳承及專業技術能力之培養，仰賴完善之短、中、長期人力資源培訓計畫，經理部門應積極從長規劃，以縮短業務銜接時程。 二、請研議檢核室設立副主管之可行性。</p>
109/05/22 第 706 次	<p>報告事項第一案： 案由：報告 109 年 4 月 15 日第 705 次董事會議事錄。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 第 705 次董事會總經理之公司經營業務報告案中，本人意見：「本公司應擬訂老舊管線檢測專案計畫，確實掌握管線圖資之正確性，分年逐步施行，以符相關規定。」 本次資訊系統遭受入侵，這些圖資檔案是否佚失？能否復原？或必須重建？其他重要檔案是否也有相同的問題</p>

<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)董事明滄及沈獨立董事志成對本公司資訊系統被惡意程式入侵之共同意見：</p> <p>一、資安風險管理的挑戰已今非昔比，駭客入侵的目的與手段迥異於往昔，建議本公司應檢視下列資安風險管理項目：</p> <p>(一)高階主管對資安管理的觀念與知能是否與時俱進？</p> <p>(二)資安風險管理的層級是否夠高？應否提升至公司治理的層級？</p> <p>(三)資訊單位之組織、主管與同仁之知能是否足以面對新時代的挑戰？行政能力即使足夠，但資安管理能力不夠的話，未來仍將疲於奔命。</p> <p>(四)應檢討相關資源分配的問題。資訊單位的日常事務太多，而資安能分到的資源太少，久而久之就導致防護力失能的現象。</p> <p>(五)全盤檢討同仁使用電腦的規範，並定期舉辦相關教育訓練，加強同仁資安意識。</p> <p>(六)重新檢視外包（Outsourcing）作業的利弊得失。應思考在利用外包的優點之餘，也兼顧隨時提高自己能量的課題。</p> <p>二、應對主管機關、董事及監察人充分揭露本次系統被惡意程式入侵所造成之損害及（或）損失，包括有形的財務損害（損失）及無形的商譽、內部管理與作業等損害（損失）。</p> <p>三、應立即補強本次事件之漏洞，包括硬體設備、系統架構、作業系統、重新檢視資安風險管理機制。其中資安風險管理機制一項，除強化基本的備援、備份及防火牆機制外，應導入最新的管理觀念與做法。必要時，應借助外部專業團隊為本公司診斷及提供諮詢意見。</p> <p>四、對於防堵入侵，除檢視防火牆機制外，應加強日常的監控，並成立「緊急應變小組」，平時施予必要的演練，事件發生時即可從容應對。</p> <p>五、應正視「後疫情時代」的資安風險將加劇的可能現象，加速提升本公司的資安風險管理為刻不容緩之緊急要務。</p> <p>六、針對本次事件應提出檢討改進方案，若有人為疏失，亦一併提出責任歸屬及處置方案。</p> <p>七、應儘速對本次事件向董事會提出詳實之書面報告。</p>
----------------------------------	--

	<p>報告事項第六案：</p> <p>案由：本公司 109 年 3 月份「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」、第 1 季「背書保證作業」、「資金貸與他人作業」內部檢核實地查核報告，及探採事業部工程服務處「109 年度上半年內部檢核實地查核發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告」等共 5 份。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、檢核室所提本年 3 月份「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」、第一季「背書保證作業」及「資金貸與他人作業」等檢核報告，雖未發現有異常或逾越授權規定情形，惟仍應依照第 705 次董事會決議，在公司經營業務報告中提出報告。</p> <p>二、對於非洲尼日礦區及查德礦區探勘期間所代墊政府款，財務處、會計處及探採事業部認知上的差異，協調討論已逾經年未有結論，實宜早日釐清，做成帳務處理原則。</p> <p>三、經過近半年之國際油價動盪及 COVID-19(武漢肺炎)疫情衝擊，對海外礦區之資金貸與及背書保證業務，宜全盤檢討，配合國際局勢、油價變化，以及資金貸與及背書保證對象之資信狀況等客觀條件，為必要之策略調整。</p> <p>沈獨立董事志成意見：</p> <p>本公司代墊國外礦區(尼日及查德)之款項，本公司財務處、會計處及探採事業部間之認知上存在差異，因涉及合約條款之解釋，建議本公司法務室應參與會議，提供客觀之法律意見。</p>
<p>109/06/17 第 707 次</p>	<p>報告事項第一案：</p> <p>案由：報告 109 年 5 月 22 日第 706 次董事會議事錄。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見：</p> <p>一、資安事件專案報告應詳實說明原有資安管理狀態、入侵破口、發生始末與補救過程，並充分揭露所造成損害程度及後續內部管理改進方案。</p> <p>二、專案報告如能輔以外部公正資安檢驗單位所出具之檢驗結果及技術意見將更周延。</p>

<p>報告事項第二案： 案由：公司經營業務報告。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、現行「資金貸與」及「背書保證」業務之總額度與個別額度均較寬裕，經理部門於辦理實際貸與或背書保證業務時，應詳實評估資金貸與或背書保證對象之資信狀況，分析其對本公司營運、財務狀況及股東權益之影響，俾利掌握風險。 二、油品及金融市場瞬息萬變，在「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」操作上，建議各級人員應更加精進，除提升避險操作之專業能力外，亦應注意防範可能之內外部作業風險，包括人為之道德風險。 沈獨立董事志成意見： 新進人員考試代考舞弊一案，請研議防範對策，杜絕舞弊事件再發生。</p>
<p>討論事項第七案： 案由：擬修訂非營運循環作業「財務報表編制流程之管理」項下「會計處理控制作業」中「XAM-121 一般費用報支作業」等 4 項內部控制制度作業項目。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄及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(常務)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業務所需，修訂非營運循環作業「財務報表編制流程之管理」項下「會計處理控制作業」中「XAM-121 一般費用報支作業」等內部控制制度相關作業項目，並經檢核室確認，同意辦理。</p>
<p>討論事項第八案： 案由：擬修訂「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編審、管制追蹤及年度評核、效益考核(IAR-011 至 IAR-031)」3 項內部控制制度作業項目。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄及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(常務)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業務所需，修訂「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編審、管制追蹤及年度評核、效益考核(IAR-011 至 IAR-031)」等內部控制制度相關作業項目，並經檢核室確認，同意辦理。</p>



	<p>討論事項第九案： 案由：建請同意「變更高雄市主要計畫特種工業區(原中油公司高雄煉油廠)為住宅區、商業區、保存區、特定產業專用區、乙種工業區、公園、廣場(兼停車場)、加油站及道路用地案」及「擬定高雄市都市計畫細部計畫(原中油公司高雄煉油廠土地)案」等案提送高雄市政府(下稱高市府)審議,辦理都市計畫變更,並授權經理部門依據高雄煉油廠文化資產審議結果,調整保存區土地範圍、面積及配合後續審議爭取公司權益相關事宜。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 本案案情較為複雜,且涉及層面廣泛,除依審議小組會議審議意見外,請主辦單位(必要時成立專案小組)積極辦理,期能早日完成。</p>
<p>109/07/15 第 708 次</p>	<p>專案報告： 中油公司 109 年 5 月 4 日資安事件專案報告。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、依風險管理及技術團隊的建議,規劃資安防護技術超前部署的導入時程(如 APP、USB 等),精進資安防護能量。 二、專案報告所列策略面、管理面及技術面各項改善措施,表示資安防護尚待加強,請依規劃時程落實辦理改善。 三、資安事件應變處置應導入聯兵營概念,統合各單位編制,強化應變處置能力,發揮整合復原效果。 四、請再補充說明本事件對公司造成之可量化及不可量化損失。 沈獨立董事志成意見： 請重新檢視委外廠商服務契約,確認廠商提供之服務是否符合契約規定。</p>

<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、肯定財務處積極依據第 706 次董事會決議所提之「資金貸與評估報告彙總表」，惟其分析內容應回歸經理部門整體投資策略考量之參考，諸如額度控制、投資策略等構面。 二、歷來經理部門提報董事會之事業計畫投資案，概皆以 IRR、NPV 及回收年限等做為評估指標，雖屬允當，惟若能納入更廣泛的投資管理概念，包含公司發展策略、競爭環境、曝險值、營業槓桿等，將更為周全。除細算個案之投資報酬相關資訊外，更能掌握全盤風險，有利公司之營運管理。 三、除在擬定新計畫時採用上述更廣泛的評估指標外，對於既有之投資計畫或單一項目，亦應經常為必要之動態檢視，提供經營決策之重要參考。</p>
<p>報告事項第四案： 案由：本公司 109 年度簽訂原油供應期約計 6 案，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 鑒於國際油價波動激烈，除加強相關避險操作外，是否打破成規，在簽訂原油供應期約方面，研擬採取更有彈性之可行策略。</p>
<p>報告事項第六案： 案由：本公司已完成之 109 年 5 月內部檢核實地查核 2 份及專案查核追蹤報告 2 份，計含「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」內部檢核實地查核報告、「深澳港供輸服務中心 LPG 輪轉作業排燒事故專案查核」及「桃廠五股長途管線試壓爆管漏油事件專案查核」追蹤報告等共 4 份。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 金融機構為勾稽交易之正確性及(或)降低人為舞弊之風險，多會主動或被動發送交易確認函與交易對手之稽核單位，本公司檢核室則可反向查詢，以確認相關交易之確實性。</p>
<p>討論事項第二案： 案由：擬修訂「生產循環-油料煉製循環」項下「DM0-021 生產工場大修計畫」等 4 項內部控制制度作業項目。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄及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(常務)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業務所需，修訂「DM0-021 生產工場大修計畫」、「DM0-051 儲存材料、領料原油收儲及放煉」、「DM0-081 製成品品質管制-品質管制」及「DM0-091 產品成分標示-成品油收儲」等內部控制制度相關作業項目，並經檢核室確認，同意辦理。</p>

	<p>討論事項第四案： 案由：「大林石化油品儲運中心一區 6 座 5 萬公秉油槽 (T-1101~T-1106) 統包工程」(案號：KDC0845001)，採評分及格最低標方式辦理，因 4 次開標皆無廠商投標，採購金額擬由新臺幣(下同)16 億元調漲為 25 億 3900 萬元，增幅約 58.74%。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 本案緣於外在環境變遷，因而一再調整預算金額，雖屬不可控制因素，惟下列二點似可作為未來之參考： 一、辦理興建、採購案件時，可再多掌握外在因素，覈實擬定預算金額，以避免類似情況再度發生。 二、遇有分拆包需要者，宜考慮可能之不可控制因素，以及發包順序之邏輯性。</p>
	<p>討論事項第九案： 案由：建請同意本公司依查德礦區聯合經營協議規定，將資金貸與查德國家石油公司礦區權益應負擔開發生產期費用 50%之授權額度，由原核定之 5800 萬美元，在符合本公司會計制度下，增核因還款順序及收入現金認列而增加之開發生產最高資金貸與需求 3354 萬美元，及探勘期應歸代墊款約 3488 萬美元，致資金貸與授權額度提高至 1 億 2642 萬美元。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、本案應係為處理代墊查德政府探勘期間款項之帳務問題，依財會原則，轉以「資金貸與」列帳似無不妥，因而孳生需增加「資金貸與」額度。 二、在討論「資金貸與額度增加」的議題的背後，更應重視的是查德礦區的後續策略，包括重新評估損益、加強各種風險（政治、法律、作業等）的評估與防範、考慮獲利了結或停損出場等問題。</p>
<p>109/08/12 第 709 次</p>	<p>報告事項第二案： 報告上次董事會(109 年 7 月 15 日第 708 次)決議事項辦理情形。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 公司對各次董事會上次決議事項均詳列辦理情形，並加以追蹤，顯示公司內部作業甚為嚴謹。 董事、監察人所提意見，部分或非現行體制內所能實現，部分則屬觀念或理念的領域，亦有諸多外界企業已普遍採用，值得本公司借鏡參考之實證經驗。 各種意見若有益於公司之經營管理，則建議須有計劃地內化為公司之政策、制度或做法，部分則需加強教育訓練，成為公司上下之觀念或認知。 職事之故，建議對董事會決議事項之辦理情形，宜投入更積極、更有效之關注。</p>

<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： 一、針對爾來外界對本公司投資印尼及拆售五輕案有不實傳言，建議各級同仁對各項業務之執行應遵守相關法令及內部作業程序，並盡善良管理人之注意責任，避免觸法及損害公司名譽。 二、油價短期不易回升，應請重新評估各項有關之投資及興建案，調整各項經營管理相關數據，乃至其因應策略。 三、對於國外礦區之取得，建議密切參酌未來能源發展趨勢，包括國際油價走勢、替代能源、電動車產業之發展等因素，加以檢討。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 公司嗣後進行國外礦區取得業務，針對該礦區所有權人之資歷、誠信、信用等財務狀況應予掌握，並蒐集各方資訊，據以做為決策之參考。</p>
<p>報告事項第四案： 本公司 109 年第 2 季經會計師核閱後之財務報告(詳附件 1，另附)，報請公鑒。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 建議本公司建立客戶管理機制，除加強瞭解客戶之資訊狀態外，應建立客戶銷售及(或)應收帳款額度，定期或不定期動態調整，以落實財務風險管理。</p>
<p>報告事項第九案： 有關「台中廠第二現場控制室等建築物新建工程」案(案號：GAA0326001)承攬商晟順營造有限公司(下稱晟順公司)未履約而遭本公司終止契約，嗣經台中地方法院判決確定應給付本公司損害賠償金額新臺幣(下同)1776 萬 5074 元，另加計訴訟費及利息欠款有保全疑慮，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 建議爾後對各採購或興建案之投標廠商要求一定標準之資信條件，並動態查核，避免類似情形再次發生。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 一、本公司需負擔晟順公司特別代理人律師酬金之原因？ 二、未來晟順公司若解散清算，本公司應去函要求列入債權人清冊，俾保障本公司權益。</p>

<p>報告事項第十一案： 本公司已完成之 109 年 6 月內部檢核實地查核 4 份及專案查核 追蹤報告 1 份(摘要如附件 1)，計含 109 年 6 月「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」、109 年第 2 季「資金貸與他人作業」、「背書保證作業」內部檢核實地查核報告及「109 年加油站多角化業務管理專案查核」之追蹤報告等共 5 份(附件 2)，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 關於加油站多角化業務管理，除依照規定辦理相關查核外，建議對本公司加油站多角化業務進行專案評估，評估面包括：經營管理方式、營業額及損益增減變化、對本公司之附加價值、未來應對策略等。</p>
<p>報告事項第十二案： 檢核室業務報告(書面及簡報資料如附件)，報請公鑒。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 建議新任總檢核加強評估檢核人力資源是否妥適，及相關人力調度事宜，同時在完善例行檢核業務之執行外，建議對總體檢核業務為必要之興革。</p>
<p>討論事項第二案： 擬修訂「銷售及收款循環—國內油品銷售」項下「BD5-031 航空加油操作作業」內部控制制度作業項目，提請核議。</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，紀錄許常務(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業務所需，修訂銷售及收款循環—國內油品銷售項下 BD5-031 航空加油操作作業，並經檢核室確認，同意辦理。未來各單位仍應主動積極、定期檢討所屬之內部控制制度，必要時進行更新以求完善。」</p>
<p>討論事項第三案： 本公司「L10101 計畫台中廠至烏溪隔離站 26 吋陸上輸氣管線工程」(案號：GAZ0326001)擬辦理第 4 次契約變更，合計 4 次契約價金變更之「加帳金額」及「減帳絕對值」之累計金額新臺幣(下同)3 億 4665 萬 9905 元，達原契約金額 5 億 5899 萬 2629 元之 62.02%，提請核議。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 除不可抗力之天災地變及主管機關之要求外，建議各主辦單位在擬定計畫、編訂預算時，宜注意整體計畫之周延性及完整性，儘量避免事後變更需求、遺漏項目、計量錯誤等人為疏失。</p>

	<p>臨時討論事項第一案： 「大林石化油品儲運中心一區 17 座油槽統包工程」(案號：KDC0745002，下稱原請購案) 採購金額新臺幣(下同) 67 億 7933 萬元，因市場嚴重缺工缺料無廠商投標，擬改以「大林石化油品儲運中心清管計量站及一區公用系統統包工程」(下稱本案) 進行原請購案所必要之公用系統，擬採評分及格最低標決標方式辦理，採購金額 78 億 7695 萬元；另原請購案油槽部分暫緩辦理，提請核議。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、「高雄港洲際貨櫃二期大林石化油品儲運中心投資計畫」發包策略受市場因素影響已切割零散，董事及監察人恐難就單一採購案之有限資訊表達意見，建議經理部門儘速向上級主管機關研討相關技術、成本效益、油價、經貿趨勢改變等問題，避免陷入惡性循環，偏離決策方向。 二、本案決策模式應自源頭切入，全面檢討執行「高雄港洲際貨櫃二期大林石化油品儲運中心投資計畫」之利弊得失，進而評估面對因招商困難而大幅追加預算等情事，對本公司是否有利。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 研議基樁打至岩盤之可行性，以降低沉陷之可能性。</p>
<p>109/09/16 第 710 次</p>	<p>討論事項第八案： 本公司已完成之 109 年 7 月內部檢核實地查核報告 2 份(摘要如附件 1)，計含 109 年 7 月份「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」(報告如附件 2)，報請備查。</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 本年 9 月 2 日個人應檢核室邀約講授「從查核違失態樣探討如何落實內部控制制度」課程，其中檢核室從查核個案所彙整之常見違失態樣甚具參考價值，建議將此相關資料提供各單位參考。</p>
<p>109/10/14 第 711 次</p>	<p>報告事項第五案： 本公司 109 年 8 月份內部檢核實地查核報告「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」2 份，另專案檢核追蹤報告「本公司澎湖馬公直銷中心馬公汽車站、漁船站業務執行」及「三接工作船斷纜引致環保抗爭」3 份(摘要如附件 1，報告如附件 2)，報請備查。(檢核室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 澎湖馬公直銷中心「馬公汽車站」及「漁船站」專案查核追蹤報告內容顯示受檢單位嚴重未落實內部控制制度，未遵照相關標準作業程序及法令規定辦理，部分作業則未訂定相關作業程序，實不可取。本公司一再強調工安及遵守內部控制制度之重要性，建議賡續加強對各單位要求，對查核報告所列缺失亦應持續追蹤，直至改善為止。</p> <p>沈獨立董事志成意見 檢核報告有其管理上之意義，不應流於形式，建議研議檢核報告與人事升遷制度結合之可行性。</p>

	<p>討論事項第九案： 「M11101 煉製事業部大林煉油廠汽油減苯及高質化投資計畫」，擬列入本公司 111 年度新興固定資產投資計畫，總投資金額新臺幣 76 億 1347 萬 8000 元，可行性研究報告如附件 1，提請核議。 (煉製事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、考量產業發展趨勢，並符合環保法規之前提下，更廣泛思考可行之替代方案。 二、公司自有資金成本率較為保守，建議參考量市場行情依經濟條件變動調整。</p>
<p>109/11/18 第712次</p>	<p>報告事項第三案： 公司經營業務報告。(總經理室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、查德第一船原油即將返國，對外界不正確或不當之傳聞宜適當回應及澄清。 二、區域全面經濟夥伴協定(Reginal Comprehensive Economic Partnership, RCEP)預計於近期簽署生效，建議宜詳加評估其對本公司業務之衝擊，並採取必要有效之因應對策。</p>
	<p>報告事項第八案： 本公司 109 年 9 月份內部檢核實地查核報告「油品衍生性商品交易」、「遠期外匯交易」及第 3 季「背書保證作業」、「資金貸與他人作業」4 份，另專案查核追蹤報告「台中供油中心從 6 月 20 日幾號開始管線大量漏油一直不願通報」1 份及 109 年度天然氣事業部北區營業處「實地查核發現較為特殊或重大缺失事項追蹤報告」1 份(摘要如附件 1，報告如附件 2)，報請備查。(檢核室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 針對「台中供油中心從 6 月 20 幾號開始管線大量漏油一直不願通報」陳情案之專案檢核如屬實，建議： 一、查明責任歸屬，為必要之處置。 二、全盤檢討相關內部規定是否合乎時宜，及是否與主管機關之法令規定有所扞格，如有需要，應進一步為必要之修訂。 三、賡續加強同仁遵守既有作業程序及(或)內部控制制度。 四、全盤檢視本公司所有油氣管線，早日擬定對老舊及(或)高風險管線之汰換計畫。</p>

<p>討論事項第九案： 「M11101 煉製事業部大林煉油廠汽油減苯及高質化投資計畫」(下稱本計畫)，擬列入本公司 111 年度新興固定資產投資計畫，總投資金額新臺幣(下同)76 億 1347 萬 8000 元，可行性研究報告如附件 1(另附)，提請核議。(煉製事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 一、考量產業發展趨勢，並符合環保法規之前提下，更廣泛思考可行之替代方案。 二、公司自有資金成本率較為保守，建議參考量市場行情依經濟條件變動調整。</p>
<p>討論事項第四案： 擬訂本公司 110 年總經理及各副總經理績效考評項目草案，提請核議。(企研處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 因應環境、產業技術日新月異，績效考評方式應愈趨精進，建議長期逐步導入量化 KPI 指標之科學化績效考評方式。</p>
<p>討論事項第七案： 建請同意將尼日 Agadem 礦區資金貸與尼日政府之授權額度，由原奉本公司第 686 次董事會核定之 9186 萬美元，提高至 1 億 4072 萬美元，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>依本公司「資金貸與他人作業程序」第 7 條規定，本案應充分考量獨立董事之意見，並將其同意或反對之明確意見及反對理由列入董事會紀錄。故紀錄許獨立(常務)董事明滄及沈獨立董事志成共同意見如下： 一、本案因業務需要須增加額度至美金 1 億 4072 萬元，雖未超過對個別貸與對象之限額(本公司淨值之 10%)，惟「資金貸與」涉及諸多風險，包括信用風險、法律風險、作業風險…等等，其中信用風險之掌控為本案之重，建議宜經常對貸與對象之國家信用評等等級、區域政治風險，乃至於相關法律、作業等風險加強注意。 二、本案累積代墊款需於 123 年方能還清，期間不可謂不長，實務上建議經理部門應密切掌握期間各類風險，以確保本公司債權。</p>



	<p>討論事項第十案： 擬修訂「其他非營運循環作業控制」項下「XAG-021 文書管理」及「XAG-031 中油大樓消防管理」內部控制制度作業項目，提請核議。(行政處)</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(常務)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業務所需，修訂其他非營運循環作業控制-項下文書管理及中油大樓消防管理內部控制制度相關作業項目，並經檢核室確認，同意辦理」。</p>
	<p>討論事項第十一案： 彙整總公司、油品行銷事業部、油品行銷事業部台中營業處、天然氣事業部及石化事業部之轉銷呆帳共 5 案，分別為新臺幣(下同) 4928 元、440 萬 2805 元、49 萬 3850 元、2 萬 583 元、33 萬 6597 元(附件 1 彙報表)，分別說明如下，提請核議。(會計處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 受法令規定限制，諸多逾期小額應收帳款之轉銷呆帳須提報董事會核定，惟考量金額大小及事權輕重，建議經理部門繼續積極與主管機關溝通，修改相關規定，以臻管理之合理化。</p> <p>沈獨立董事志成意見： 為避免再發生承攬商因故違約致積欠本公司權利金等款項無法收回之情事，請研議未來契約簽訂時，將負責人訂定為連帶保證人之可行性。</p>
	<p>討論事項第十五案： 為應業務需要調整組織，擬於本公司總工程師室下增設儀控及轉機中心，並配合修訂本公司組織規程第 3 條條文，提請核議。(人力資源處)</p>	<p>沈獨立董事志成意見： 「儀控及轉機中心」職掌宜增列訓練基層員工。</p>
109/12/16 第713次	<p>報告事項第三案： 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、受國際油價大幅波動及新冠肺炎疫情影響，致本公司年度之獲利不佳，惟全體同仁盡心盡力維持油氣供應穩定之努力，予以肯定。 二、建議盤點 109 年度含工安事故在內的重大違失事件，檢討發生之原因、處置情形及改善措施等，做為新年度經營管理之參考。</p>

<p>報告事項第五案： 本公司 109 年 10 月份內部檢核實地查核報告「油品衍生性商品交易」及「遠期外匯交易」2 份，(摘要如附件 1，報告如附件 2)，報請備查。(檢核室)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 邇來新臺幣兌美金匯價變化激烈，主辦單位宜加強注意市場變化，俾降低本公司外匯曝險。</p>
<p>報告事項第七案： 本公司「109 年國外探油工作檢討報告」(如附件 1)，報請備查。(探採事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 建議宜將過去在「新礦區取得」、「探勘」及「開發生產」各階段之實務經驗，導入至本公司「知識管理(KM)」領域，作為經驗傳承、新案決策及進行中各案經營管理之參考。</p>
<p>報告事項第八案： 「大林儲運中心 13 座球型槽新建統包工程」(案號：KDC0739001)採購案，因前 2 次開標無廠商投標而流標，遂調整採購金額由新臺幣(下同)26 億 4000 萬元至 31 億 5933 萬 1298 元，增加金額 5 億 1933 萬 1298 元，調幅 19.67%，業經重新辦理公開招標後決標，報請備查。(興建工程處)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 調整金額之原因主要為物價上漲、缺工缺料，以致廠商參與投標之意願低落。惟部分調整內容為變更設計，如基樁數量由 1248 支增加至 1560 支、VOC BLOWER 基礎/K.O.DRUM 基礎/廢油水 DRUM 基礎/2 組冰水系統及丁二烯冷卻系統……等未列於基本設計，另轉動設備調幅 3% 中，有本屬工程範圍內必要但未編列之項目；電氣項目增加金額中，亦有本屬工程範圍必要但基本設計未說明者。 綜上，爰請經理部門加強注意相關規劃設計作業，俾維持經營管理之品質。</p>
<p>討論事項第六案： 本公司「110 年國外探油工作計畫」(如附件)，提請核議。(探採事業部)</p>	<p>許獨立(常務)董事明滄意見： 除請經理部門參酌報告事項第七案建議，將過去在「新礦區取得」、「探勘」及「開發生產」各階段之實務經驗，導入至本公司「知識管理(KM)」領域，作為經驗傳承、新案決策及進行中各案經營管理之參考外，尚請在未來國外探採業務上，注意決策過程之透明性、重要文件之齊備性、各項風險之管控，尤其在財務、法律等領域方面最為重要。</p>