

壹、前言

一、查核目的：

職等二人奉派前往越南台海公司辦理內部檢核實地查核工作，為期七天（八十九年十二月六日至十二月十二日）。本次實地查核目的在查證台海公司經營業務之管理情形及有關內部控制的妥當性及有效性。查核項目包括財務管理業務、行銷管理業務、輸儲管理業務及內部控制的妥當性及有效性。

二、台海公司背景說明：

（一）台海公司（DAIHAI PETROL CORPORATION）係因應政府南向政策及中油公司原預定參加之越南煉油廠投資計畫，並配合本公司多角化及未來油品之整體規劃，計劃於越南成立一油品銷售橋頭堡基地，該公司在 1994 年 12 月 17 日取得越南投資事業部核發投資執照，並在 1996 年開始營運，公司法定地址設在越南海防市吳權路 70 號，由中國石油公司（CPC）、越南官方代表海防船務及進出口公司（CODITAB）、台灣石化合成公司（TASCO）、慶豐環宇公司（CFG）四方共同投資，資本持分各佔 35%、30%、17.5%、17.5%，總投資金額 11,028,000 美元，主要設備為設置一千噸船舶停靠碼頭一座、五座 LPG 臥式儲

槽及河內、海防各一座灌裝站。主要營業項目係以壓力船購買液化石油氣（LPG）進行分裝銷售業務，並得於達成營業目的之範圍內，從事相關產品之經營。

（二）台海公司組織現況：

依據合資合約之規定，台海公司之經營團隊第一、二任董事長由中油指派，自第三任起由 CODITAB 開始各股東輪派，總經理由中油指派，第一副總經理由越南人擔任（依據越南外人投資法規定總經理及第一副總經理之間定有一位為越南人），財務長由慶豐指派，生產經理由中油指派，業務經理由台石化指派，目前正式員工 76 人，臨時工 23 人，合計 99 人。各台方股東指派之人員除台海付給當地公司水準的薪水外（約美金六百元），均由各母公司負擔差額部分。

貳、實地查核所瞭解之情形

一、財務管理業務：

目前台海公司財務長係由慶豐集團黃振益先生擔任，財務部門共有員工五人，主要業務為資金控管、稅務管理及財務管理（含預算、收支管理及資本支出評估）。經查財務部門除酌留少量現金在公司金庫以方便日常現金支出所需外，大部分現

金均存入銀行，另為便於零星支出，該公司在行政部門設置二千萬越南盾（折合美金約一千四百元）之週轉金，抽查該週轉金銀帳相符，管理情形良好。另查該公司各項財務收支之分層負責核定事項，均在該公司之「授權事項劃分表」予以規範，並規定每筆現金超出一百萬越盾及電匯款項必須由總經理、副總經理及財務長三人中雙簽，且每筆十萬美元以上之支出，由董事會核定等，內部控制情形尚屬正常。

二、行銷管理業務：

（一）台海公司在海防及河內各有一座 LPG 灌裝站，行銷供應範圍為北越地區工業用戶及經銷商共約五百餘家。銷售量自 1996 年之 774 公噸、1997 年 4,765 公噸、1998 年 6,835 公噸、1999 年 8,270 公噸及 2000 年約 9,800 公噸，呈穩定成長，但盈虧方面除 1998 年有十萬餘美元之淨利外，其餘均為虧損，截至 2000 年底累計虧損約一百五十餘萬美元，主要原因如下：

1. 台海公司為越南政府核准之北越第一家外商 LPG 銷售公司，但其後快速開放，因此競爭者由原預估三家但目前卻有十家，競爭十分激烈，而越南石油氣公司（PVGC）又積極參與 LPG 零售市場，造成不公平競爭，因此台海公

司之市場佔有率逐年下降到目前約 14%。

- 2.越南石油氣公司 (PVGC) LPG 產量無法提高，對 LPG 之供應採不公平供應策略，100% 供應給國營公司，合資公司僅能獲得 40% 至 50% 之供應量，不足之數量如於越境購買仍須支付較越南石油氣公司售價為高之成本，但仍較自行進口為便宜。
- 3.LPG 銷售係勞力密集之事業，利潤本已不高，而越南政府又強力限制價格上限，售價無法因應進貨價格調漲。
- 4.越南經濟政策保守，經濟成長較慢，人民購買力仍低。
- 5.碼頭淤積，每年須浚深二次，增加浚深費用。

(二) 台海公司已訂定「LPG 輸出及卸收作業程序」，規範輸出及卸收時行銷部門、財務部門、生產部門(含操作人員及倉儲管理人員)及行政部門(含安全人員及守衛)之職責，並按規定執行，查核時未發現異常情形，內部控制情形良好。

三、輸儲管理業務：

台海公司主要之輸儲設備計有在海防設置一座一千噸船舶停靠碼頭、在海防設置 200 噸臥式儲槽五座及河內設置兩座由 10 噸貨櫃型 ISO-TANK 改建之儲槽以及在海防及河內各有一

座灌裝站。越南消防公安警察每年均到台海公司作一次消防系統之檢查，檢查範圍包括 LPG 洩漏偵測系統、測熱系統、滅火系統（含消防泵浦及滅火器）、避雷系統及照明系統。經查該公司海防市公司本部對其儲運設備及作業，訂有各項自動檢查之 CHECK LIST 並確實執行自動檢查工作，惟河內營業所雖仍有辦理儲運設備及作業之自動檢查，惟並未訂定自動檢查作業所需之 CHECK LIST，應請參照海防市公司本部予以訂定，以確保自動檢查作業之確實執行。另查海防市公司本部之儲槽區雖四邊均裝設洩漏偵測器，並在控制室及守衛室裝置警報器，惟 LPG 係高危險性之產品，如發生災害時監視系統會失效，且人又不敢靠近，而該等儲槽卻未裝設自動灑水設備，已建請將來儲槽需要修護時增設自動灑水設備，以備萬一發生災害時降低災害，另河內營業所之儲槽亦應比照辦理。

四、內部控制的妥當性及有效性：

- (一) 台海公司目前之董事長、總經理及生產經理由中油公司派任，副總經理由越南官方代表擔任，財務長由慶豐集團派任，業務經理由台石化指派，經營團隊已有內控機制。
- (二) 該公司各項重要業務之執行均已規定於「授權事項劃分

表」。

(三)該公司已訂定「LPG 輸出及卸收作業程序」、「灌裝作業程序」、「槽車裝卸作業程序」及「鋼瓶修理作業程序」，以規範各級作業人員之職責。

以上情形該公司內部控制應屬妥當及有效。

參、結論

- 一、台海公司經營業務之管理，除河內營業所應請參照海防市公司本部訂定自動檢查作業所需之 CHECK LIST，以確保自動檢查作業之確實執行，以及海防市公司本部與河內營業所之儲槽，應在將來修護時增設自動灑水設備，以備萬一發生災害時之需外，查核時未發現其他異常情形，經營業務之管理尚屬正常。
- 二、LPG 之銷售係勞力密集之事業，利潤不高，而台海公司之經營環境已與原先規劃有所出入，致截至 2000 年底該公司已累計虧損一百五十餘萬美元，該公司已研擬再生計劃，從開源與節流方面期降低虧損。在中油公司越南煉油廠等投資案未參與，原計劃上下游整合之綜效已失之情形下，本公司將來是否繼續參與經營，建議宜考量是否利用該公司已建立之人脈和商譽，作為中油公司在越南之油品市場橋頭堡基地。

