

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書

(出國類別：業務查核)

實地查核海外石油及投資美國、休士頓公司  
出國報告書

服務機關：中油公司總公司

出國人：職 稱：稽核師

姓 名：陳成南、李啟明

出國地點：美國德州休士頓

出國期間：90年12月10日至12月16日

報告日期：91年元月18日

# 實地查核海外石油及投資美國、休士頓公司出國報告書

## 目錄

### 壹、前言

### 貳、實地查核所瞭解之情形及檢討

#### 一、探採業務—現有礦區之經營管理情形

#### 二、財物管理業務—房地產之保管及運用規劃之辦理情形

#### 三、財務管理業務—現金、票據、有價證券之管理情形

#### 四、人事管理業務—僱用當地人員之人力運用情形

#### 五、內部控制—財務收支之辦理情形

#### 六、公司指示辦理事項之追蹤

##### (一) 上級指示任務、交辦事項或注意改進事項之辦理情形

##### (二) 上次實地查核建議改進事項辦理情形之追蹤

### 參、建議事項

#### 一、對財物管理業務建議事項

#### 二、對財務管理業務建議事項

#### 三、對人事管理業務建議事項

## 壹、前言

依據本公司九十年度國外分支機構內部檢核工計畫，職等二人奉派前往美國休士頓辦理本公司「海外石油及投資美國公司(OAI)」及「海外石油及投資休士頓公司(OHI)」等二公司辦理業務檢核實地查核工作，自九十年十二月十日至九十年十二月十六日，為期七天，查核重點為查核對有關規章、制度、合約、公司政策之遵循情形及查證有關內部控制之妥當性與有效性。

## 貳、實地查核所瞭解之情形及檢討

### 一、探採業務—現有礦區之經營管理情形

(一) 本公司以 OAI 及 OHI 名義在美國進行合作探勘案，於七十八年至八十一年間陸續參加 Phillips、NRG、EDGE 等三項合作探勘案，八十五年另以 OHI 名義參加德州中北部合作案。該四項合作案因探勘績效不如預期，歷經檢討分別於八十一年及八十六年退出合作之後，所保留之 17 口生產井，由於已接近經濟效益邊緣，86 年 12 月 18 日經 OAI 董事會決議讓售後陳報總公司核定。87 年 8 月接獲總公司第 448 次董監聯席會決議通過

後，即積極進行讓售作業。

八十八年計執行完成 8 口井讓售手續，並已提報 1999 年 OAI 及 OAH 董事會完成追認准予備查。

八十九年計執行 7 口井讓售手續，並已提報八十九年 AOI 董事會完成追認准予備查。以上十五口生產井，讓售收入計 154,500 美元，經查該十五口井讓售作業之辦理尚屬合乎規定。

九十年度僅剩 2 口井，其中 Sonnier-1 井經評估已無經濟效益，OAI 不同意經營人提出修井計畫，乃依經營合約中 Non-Consent 條款未參加修井，並數度洽請經營人研擬封廢；該井依據( 88 )油礦 88060570 號函核示，仍暫時保留本公司權益至經營人封廢井後處理。另一口 Garden Banks70/71 井屬於免付費權益井，本公司只分取油氣收益，不必負擔生產費用或未來封廢義務；該井依據( 88 )油礦 88060570 號函核示，暫時保留本公司免付費權益，按月分取收益。本( 90 )年一月至十月本公司共分得天然氣 2.2 萬立方公尺( 789MCF ),油氣銷售分得款項 4,576.10 美元。

(二) 印尼山加山加礦區：

1. OHI 所屬之現有礦區，持有 16.66 % 權益，本礦區位於印尼卡里曼丹東部，礦區面積目前剩餘 3,469 平方公里，探採油氣權利至 2018 年 8 月 7 日。本公司於 79 年 5 月購併哈弗可公司時，已有 Badak、Nillam、Pamaguan、Mutiara、Semberah 及 Wailawi 等六處油氣田。本礦區目前共有生產井 407 口，每日供應能力可達天然氣 4,000 萬立方公尺，89 年平均日產量為天然氣約 3,648 萬立方公尺。自併購以來，經證實可採蘊藏量續有增加，增加之主因係積極開發 Mutiara 及 Semberah 二油田，個分別完成了 23 及 27 口開發井，除陸續發現新油層（如 Beras 油田）外，並根據所獲鑽井及生產資料重新評估可採油量，估算結果較原先估計高出很多所致。經證實可採蘊藏量表列如下：

項 目	天然氣 (億立方公尺)	凝結油 (千桶)	原油 (千桶)
併購時之蘊藏量	1,908	96,049	40,222
併購以來之生產量	1,520	89,337	104,655
併購以來之增加量	884	67,252	133,631
90/9/30 蘊藏量	1,272	73,964	69,198
併購以來之增減 %	+46	+70	+332

2 . 經查山加山加礦區 2001 年探勘開發計畫執行情形如下：

( 1 ) 地質及地球物理項目 ( 費用 0.4 百萬美元 ):

✎ 按計畫完成 Nilam/Lmpake 油氣田三維震測資料再處理，岩心分析之地化分析工作。

✎ 按計畫完成 Mutiara 油氣田三維測資料再處理，地層傾角及岩心分析工作。

( 2 ) 開發與生產：

開發井與再完井計畫之執行：截至 90 年 9 月 30 日止，開發井計畫 16 口井實際鑽 6 口井，再完井計畫 21 口井，

實際鑽 20 口井，經查鑽井及修井進度落後之主因為：(1)Kutai-3 鑽機升級時發現井架有裂縫及腐蝕現象，乃決定更新井架，進度落後四個月。(2)因 Kutai-3 發現問題，Kutai-2 也作檢查，發現情況比 Kutai-3 嚴重。經營人決定廢棄，另覓鑽機，故修井進度延後六個月左右。

- 3 . 本案出資成本 6 億美元，其中 4.5 億美元係向美國交通銀行貸款，經查本案自 79 年 5 月 22 日至 90 年 11 月 17 日共付交通銀行利息 196,232,058 美元，本金 429,500,000 元，貸款餘額僅剩 20,500,000 美元，預估 91 年貸款將全數償還，顯示本案投資績效尚佳。

## 二、財物管理業務—房地產之保管及運用規劃之辦理情形：

- (一) 1990 年 4 月，本公司轉投資事業海外石油及投資公司 ( OPIC-Panama ) 之美國公司 ( OPIC America Inc. ; OAI ) 購併哈弗可公司 ( Huffco

Inc. ), 另設立 OHI 公司, OHI 公司 100% 為 OAI 持有, 主要業務除經管印尼山加山加礦區 16.667% 權益之油氣生產活動外, 並經營原哈佛可公司所擁有之五家地產公司, 目前五家地產公司實際概況略述如下:

公司名稱	股權分配	地產位置	地產狀況
The Abercrombie Company ( TAC )	100% 由 OHI 持有股權	德州休士頓 北方 Long Leaf	381.343 英畝 ( 16,611,318 ft <sup>2</sup> ) 土地
		Midway Texas 農場	20 英畝 ( 871,200 ft <sup>2</sup> ) 土地
	持有 5% Golconda venture 股權		
	與 Wolff 地產 公司合夥各 持有 50% 股 權	休士頓西側 10/6 East 公 路	2.3 英畝土地 x50% = 1.179 英畝 ( 51,352 ft <sup>2</sup> )
Golconda Investment Inc. ( GII )	100% 由 OHI 持有		
	持有 95% Golconda venture		
12601 Inc.	100% 由 OHI 持有	路易斯安納 州	3.423 英畝 ( 149,149 ft <sup>2</sup> ) 土地及倉 庫一座

Golconda venture (GV)	5%由 TAC 持有	德州休士頓 市區	11.248 英畝 ( 489,943 ft <sup>2</sup> ) 土地
	95%由 GII 持有		
Carriage Trailer Park Inc. (CTP)	100%由 TAC 持有	德州休士頓 北方 Humble 市 Long Leaf 旁	29.383 英畝 ( 1,279,951 ft <sup>2</sup> ) 土地

(二) 2001 年土地出售及使用情形如下：

1、土地出售部份：共出售面積 358,670 (ft<sup>2</sup>)，收入金額為 13,588,801(美元)

買主	地目	面積(ft <sup>2</sup> )	售價 (美元)	成交日期	用途
Harris 郡 體委會	Blk 289	38,750	4,756,725	04/11/01	休士頓體 育館建地
Harris 郡 體委會	Blk 311	10,000	750,000	04/11/01	休士頓體 育館建地
Harris 郡 體委會	Blk 312	62,500	2,885,625	04/11/01	休士頓體 育館建地
Harris 郡 體委會	Blk 328	36,934	2,224,662	07/18/01	休士頓體 育館建地
Harris 郡 體委會	Blk 329	37,858	2,280,318	07/18/01	休士頓體 育館建地
韓人教會	10/6East	172,628	691,471	01/04/01	興建教堂
合計		358,670	13,588,801		

2、現有土地使用狀況：

承租人	土地標示	面積 (ft <sup>2</sup> )	平均月租 (美元)	周遭環境
Allright Parking	Blk 275	30,770	2,250	停車場、 會議中心
Classified Parking	Blk 276	16,250	1,500	停車場、 會議中心
Classified Parking	Blk 291	62,500	4,500	停車場、 會議中心
Classified Parking	Blk 314 -H	19,178	1,300	停車場、 會議中心
未出租	Blk 314 -I	9,992		停車場、 會議中心
Classified Parking	Blk 309	62,500	290	停車場、 會議中心
Classified Parking	Blk 332	12,500	350	停車場、 會議中心
Harris 郡體委會	Blk 310	31,250	10,485	停車場、 會議中心
Harris 郡體委會	Blk 327	62,500	21,175	停車場、 會議中心
未出租	Blk 330	3,000		停車場、 會議中心
未出租	Blk 348	7,859		停車場、 會議中心
80% After Tax 不定期出租	Blk 345	10,000		停車場、 會議中心
80% After Tax 不定期出租	Blk 344	36,170		停車場、 會議中心
80% After Tax 不定期出租	Blk 343	36,024		停車場、 會議中心
80% After Tax 不定期出租	Blk 342	57,950		停車場、 會議中心
Advantage BMW	Blk 458	31,500	3,500	停車場、

Paking				會議中心
未出租	Longleaf	16,611,318	45,350	公寓、住宅、商業中心
未出租	Carriage Trailer Park	1,279,951		公寓、住宅、商業中心
未出租	10/6East	51,352		旅館及商業中心
M I Drilling	Louisiana	149,149	3,300	工廠
未出租	Midway, TX	871,200		牧場及農場
合計		19,452,913	48,650	

(三) OHI 擁有之地產迄 2001 年 12 月止尚餘

19,452,913 ft<sup>2</sup>( 446.577 英畝 ),帳面值 13,913,714 美元, 屬於休士頓 Downtown 地產面積為 489,943 ft<sup>2</sup> ( 11.248 英畝 ), 帳面值 10,542,437 美元。休士頓市之地產經十餘年之沈寂後, 近年來由於美國景氣復甦, 帶動各行各業欣欣向榮, 休士頓不僅石油工業, 其他諸如資訊業、生物科技業、地產業亦蓬勃發展, 且於 2000 年達到最高峰, 雖 2001 年因全球性經濟衰退而受影響, 然在 OAI 及 OHI 公司同仁之共同努力

下，2001 年地產管理亦交出不錯之成績單。

休士頓為美國第四大城，未來之發展頗具潛力，且近年來因商業界成立市中心發展委員會積極規劃市中心地區，以成為市民之文化、體育、休閒中心。OHI 所擁有之 Downtown 土地位於休士頓市東南，經實地赴現場瞭解，發現鄰近除了有棒球場外，尚有 Convention Center Hotel、Basketball Arena、George R. Brown Convention Center、Proposed Arena Parking Garage 等建築，其中 Basketball Arena 及 Proposed Arena Parking Garage 為尚在進行中之工程，預期完成後將帶來更多人潮與商機，而周遭空地大部份為 OHI 之地產，且頗為集中，目前出租之土地絕大部份作為附近大樓工作及鄰近工地施工人員停車場用，停車收費額為每車每日 2~3 美元，未來若能配合該市之規劃發展，妥善利用剩餘土地資源以出租、獨資或合夥經營方式，增加土地之附加價值，當可為 OPIC OIL 擷取最大利潤。

(四) OAI/OHI 辦公室現有契約將至 2001/12/31 到期，由於現有空間因逐年來人員裁減而顯現不少多餘閒置空間，新契約 2002/01/01~2006/12/31 (五年) 已於 2001/6 月底重新簽約完成，茲將辦公室新舊約列表比較如下：

契約期間	年別	2002/01/01~2006/12/31 (新契約)	1995/07/24~2001/12/31 (舊契約)
辦公室租率 ( US\$/ ft <sup>2</sup> - Year )		面積 7,578 ft <sup>2</sup>	面積 19,309 ft <sup>2</sup>
	第 1 年	19	10.95
	第 2 年	19	10.95
	第 3 年	20	10.95
	第 4 年	20	10.95
	第 5 年	21	12.50
停車位租率 ( US\$/ per Space/ per Month )		固定車位 11 Space	固定車位 20 Space
	第 1~2 年	Free	Free
	第 3 年	65	Free
	第 4 年	75	Free
	第 5 年	85	Free

據 OAI/OHI 人員表示，辦公室新約議價租金係參考陽明海運休士頓分公司最近於該州 Sugar Land 租賃辦公處所為 21 美元/ ft<sup>2</sup> 及 Office Guide 雜誌 Winter 2000/2001 季? 資料。經查該辦公室係與原屋主議價續約五年，辦公室租金

由 12.50 美元/ft<sup>2</sup>-Year 增加至 19 美元，漲幅為 52%，且逐年增加；停車位由 20 車位調降為 11 車位，停車位由免費提供變更為僅第 1~2 年免費，第 3 年起每車格月租為 65 美元，且逐年增加。查該季雜誌？載資料應為 2001 年以前所收集資料，當時現承租大樓租金行情為 19~22 美元，而辦公室 2002 年新約於 2001 年 6 月底即簽訂完成，五年平均租金為 19.8 美元。唯 2001 年正逢全球性經濟開始大衰退，美國經濟亦難以倖免，以致美國聯準會( Fed )數次調降利率，故值此經濟蕭條商業活動趨緩，致商業大樓空屋率逐漸增加下，有關商業大樓出租行情應較趨低迷，而 OAI/OHI 未能體察市場脈動，卻執意與原屋主洽商續約條件，並於租約期限前一年餘即開始進行磋商，故磋商價格所採用之參考基準係為 2000 年景氣高峰之行情，致新約租金及其條件顯然有偏高苛刻之情形，究其缺失應係洽商時機不當，及不能掌握市場趨勢，然據張總經理說明，有關辦公室租賃於 2000 年 4

月即開始進行(租約期限前 1 年 8 個月),當初亦曾考慮另覓他處,惟可能須負?搬遷費 25 萬美元(預算編列遷移費 50 萬美元),相較之下,另租他處未必能節省支出,故與原屋主議商。另查該租賃契約長達五年,但契約內容中有關條款並無終止契約之相關規定,就保障我方權益立場言,殊屬不妥。

### 三、財務管理業務—現金、票據、有價證券之管理情形

(一) 查 OAI/OHI 週轉金為 500 美元,未設週轉金帳戶,於 12/12/2001 實地盤點結果如下:

現金	447.70 美元
已付未報銷單據 2 張小計	52.30 美元
( 11/20/2001 單據 24.68 美元	
11/29/2001 單據 27.62 美元 )	
合計	: 500.00 美元

盤點結果,帳款相符,支付與報銷作業程序亦符合規定,管理情形尚稱良好。

(二) 經查其財務管理有關短期投資、商業本票、定存單、部門現金存款及隔夜拆款利率帳戶等管

理情形良好，且每週之週報表均陳報總公司財務處及會計處備查。

#### 四、人事管理業務—僱用當地人員之人力運用情形

(一) 目前 OAI/OHI公司在美國休士頓之員工共有 11 位，本公司派駐 3 位，當地聘僱員工 8 位，人員配置及當地聘僱人員薪資（雙週薪，含自提儲金、社會安全稅、社會醫療稅、預繳稅額等）情形如下：

部門別	姓名	職稱	雙週薪(美元)
管理部	張直賢	總經理	
管理部	Mary Lou Courtney	總經理及採勘副總經理執行 ? 書	1,470 ( 換算月薪 3,150 )
探探部	林以文	採勘副總經理	
探探部	Thomas Chen	鑽探經理	3,625 ( 換算月薪 7,767.86 )
探探部	Tony Chien	油層經理	3,130 ( 換算月薪 6,707.14 )
財務部	邱子文	財務長	
財務部	Weldon Rogers	財會經理	2,455 ( 換算月薪 5,260.71 )
財務部	Stacy Sapio	財務長執行祕書	1,710 ( 換算月薪 3,664.29 )
財務部	Sharon McWhorter	財會預算及成本分析員	2,290 ( 換算月薪 4,907.14 )

財務部	Yvonne Evans	會計員	1,900 ( 換算月薪 4,071.43 )
財務部	Alice Chiang	行政助理	1,470 ( 換算月薪 3,150 )
房地產部	Thomas Chen 兼任	地產副總經理	
房地產部	Stacy Sapio 兼任	行政助理	

有關人員人力運用，據張總總理解釋，為符合當地稅制最有利條件，OAI/OHI公司在美國休士頓之員工維持目前之基本組織架構及人員配置有其必要性。而該公司自1997年以來有關當地聘僱人員薪資調整及年終獎金之發放茲列表如下：

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002
調薪幅度%		9.58	7.20	9.61	6.75	1.77 ( 暫緩 )
年終獎金 ( 個月 )	0.91	0.92	2.0	1.5	1.5	

2002年薪資調整，張總經理原已核准調薪，幅度約1.77%，經本室此次查核認為以目前人員之薪資結構與工作量相比，用人費用已明顯偏高，且美國經濟情況不佳下，甚多企業均採裁員減薪以為因應，OAI/OHI公司似不宜再予調整，經張總經理同意已指示邱財務長，2002年

調薪暫緩辦理。

(三) 經查該公司原有租油輪、材料採購及印尼山加山加礦區等經管業務，惟租油輪及材料採購兩項已移回本公司辦理，業務量已精簡甚多，以現有人力觀之，人員負?之工作量顯然不大，與該公司現有用人費用相比，在人力不精簡原則下，其薪資結構似有待檢討之處。

(四) 12/11/ 10:30 經查當日人員到勤情形，人員到勤情形良好，並抽查 11 月份簽到簿及假單，對比結果皆按 OPIC 公司規定辦理，管理情形良好。惟當地聘僱之專業人員有 Weldon Rogers、Sharon McWhorter、Thomas Chen、Tony Chien 等四位，上班不須簽到退，不列入差勤管理，其他所有人員（包含本公司派駐總經理、探勘副總及財務長等三位）皆須每天簽到退。據邱財務長表示，當地聘僱之專業人員若列入差勤管理將會衍生加班費問題，惟以該公司目前營運現況，應不致發生員工加班之慮。目前代表本公司之資方管理者須簽到退，而當地僱用專業人員卻不須簽到退之情形，形成人事管理上之怪現象。

## 五、內部控制—財務收支之辦理情形

- (一) 該財務部門有會計軟體包括總分類帳系統、應付帳款系統，在管理控制方面，由財務長負責將會計業務分別授權予各承主辦人，主辦人依據其個人密碼執行其個人權限範圍內之工作。在內部控制方面，係將平時鍵入工作與月底帳過帳工作確實分屬不同主辦人處理，以充分防弊。
- (二) OAI/OHI均訂有完整之各項收支處理程序，經查於支票付款處理程序，大部分支出都採行支票付款，支票簽核者為財務長、副總經理及總經理等三人中之任二人，每週處理一次；在電匯付款處理程序，目前仍透過 Chase Bank of Texas 所提供之 Chase Link System 作電匯付款業務，且採其付款對象需經事前核可(財務長、總經理及台北總公司 OHI 董事長核定)，並經銀行設立後始可匯入之方式。電匯付款方式經兩個不同之電腦處理，一為輸入資料，一為核准並電匯執行作業，且兩個電腦均有其各自使用

者之代碼與密碼，才可存取該系統。其實際作業均遵循規定程序辦理，內控辦理情形良好。

## 六、公司指示辦理事項之追蹤

### (一) 上級指示任務、交辦事項或注意改進事項之辦理情形

經查 OAI/OHI 對於總公司指示有關美國土地出售及出租皆於事先經總公司核可後方辦理手續且增加租金，並降低空地率，績效良好。另對於本公司向交銀借貸交涉利率降低乙項，皆以公司最大利益為依歸，雖未能完成目標，相關人員盡心盡力功不可沒。

### (二) 上次實地查核建議改進事項辦理情形之追蹤

經查 OAI/OHI 對於本公司八十八年度實地查核所提出之建議改進事項，皆已辦理完成。

## 參、建議事項

### 一、對財物管理業務建議事項

(一) 有關土地出租及讓售問題，該公司部份土地出租條件由抽取營收費用 50%，改變成抽取營收費用稅後 80%，增加土地利用價值，績效可嘉，

惟尚有不少土地未出租或不定期出租，希能儘速辦理出租公告，以招攬有興趣之公司前來承攬，而由土地出租費率之順利調整，或可瞭解該區域土地利用價值未來將有向上提升之機會，故該區土地之讓售應暫緩辦理，視未來區域發展狀況再求取最大利益。

- (二) 有關辦公室租用之辦理，該公司均採洽特定對象議價辦理，就內部控制而言有所不宜，尤以辦公室五年租約金額高達 772,344 美元，以 1：35 兌換折合台幣為 27,032,040 元，金額不謂少，仍應採公開招標方式洽租較屬妥當。

## 二、對財務管理業務建議事項

- (一) 山加山加礦區案將於 2002 年提早還清美國交通銀行長期貸款，還清後 OHI 公司將有大量盈餘，為節省所得稅負擔，在美國稅法規定內，本公司 OPIC 工作小組作業人力甚或本公司兼任 OHI 及 OAI 董事會董監事之用人費用，均可考慮由 OHI 出帳以降低 OHI 之盈餘進而節稅。
- (二) OHI 所擁有之休士頓 Downtown 土地價值，因

該市有計畫之區域性規劃發展，有隨水漲船高之趨勢，建議於 2002 年美國交通銀行長期貸款還清後，希能在建制良好之內控管理制度下，授權 OAI/OHI 公司保留其部份盈餘，積極拓展業務，諸如：取中南美洲具產油氣潛能礦區及妥善運用該地產資源及該公司目前現有人力，以出租、獨資或合夥經營等多角化經營方式，增加土地之附加價值，俾有效運用人力及增加生產力，期為本公司獲取更多利潤。

### 三、對人事管理業務建議事項

- (一) 在 OHI 現有經營業務單純及 OAI 美國礦區油氣井均已讓售殆盡下，現有人力配置似有冗員情形，若為因應美國國稅局查帳需維持該公司現有之人力結構下，就成本控制考量，似宜依目前經濟低迷之際，調整薪資結構以為因應。
- (二) 有關 OAI/OHI 公司在美國休士頓員工之差勤管理問題，當地聘僱之專業人員上班不須簽到退，不列入差勤管理，其他所有人員（包含本公司派駐總經理、探勘副總及財務長等三位）

則須每天簽到退，此不合理之現象，亦請 OPIC  
工作小組研究妥適之解決方案。