

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：其他)

參加台電公司轉投資之班卡拉合資企業
2018年11月份
營運暨銷售人委員會等相關會議

服務機關：台灣電力股份有限公司

姓名職稱：李博仁 燃料處副處長

派赴國家：澳洲

出國期間：107年11月19日至107年11月25日

報告日期：108年1月18日

目 錄

壹、出國緣起與任務	4
貳、出國行程.....	5
參、工作內容.....	6
一、拜訪本公司澳洲辦事處	6
二、出席 2018 年 11 月班卡拉合資企業營運與銷售人委員會議	8
(一) 會議說明.....	8
(二) 營運人委員會討論班卡拉於 11 月 3 日發生之工安死亡事故後續處理事宜	8
(三) 班卡拉礦業公司於營運人委員會中報告班卡拉 10 月份工安、保健與礦區環保議題：	9
(四) 班卡拉礦業公司於營運人委員會中報告 10 月份經營及財務等各項重要議題.....	10
<u>1</u> 、營運實績指	10
<u>2</u> 、礦區重點工作：	11
<u>3</u> 、11 月份生產預測：	12
<u>4</u> 、人力資源議題：	12
<u>5</u> 、未來核准案：	12
<u>6</u> 、碰撞與近車警示系統.....	12
<u>7</u> 、新增 4 部租賃卡車	12
(五) MTP 介面議題子委員會報告	13
(六) 各子委員會報告.....	13
(七) 營運委員會議臨時動議：	14
(八) 班卡拉銷售公司於銷售委員會中報告 10 月份銷售及盈餘、煤炭市場、銷售人委員會核准案、銷售展望、重要議題更新及港口&鐵	

路營運績效等議題。.....	14
(九) 巡視班卡拉礦區及參觀洗煤場.....	15
三、與合資企業合資人 New Hope 洽談未來合資企業運作之架構規劃....	17
肆、結論與建議.....	19

壹、出國緣起與任務

- 一、本公司奉准參與班卡拉合資企業，擁有百分之十之參與權益，共同投資澳洲新南威爾斯省班卡拉煤礦開發生產。目前每個月合資企業均會召開營運暨銷售人委員會與班卡拉礦業公司及班卡拉銷售公司董事會會議，今(107)年 11 月份前述各項會議已訂於 11 月 23 日於班卡拉礦區舉行。
- 二、本次會議除將討論班卡拉營運、煤炭生產行銷及下一年度的營運與銷售計畫等相關事務外，由於 New Hope 與本公司正積極共同洽購另一合資人 Wesfarmers 擬釋出其所持有之 40%權益，其中本公司將取得 10%權益(以下簡稱 Project Vineyard)，現該案預定在年底前完成交易程序。由於另一合資企業合資人 Mitsui 亦有意將其所持有之 10%權益售予 New Hope，未來合資企業將僅有 New Hope 及本公司兩家合資人，班卡拉合資企業架構及未來營運方式將有重大變化，為了解 New Hope 對於未來合資企業運作之規劃，故趁此次機會與 New Hope 公司人員當面交換意見。因上述各事項對本公司權益影響重大，有必要派員出席會議。
- 三、另將赴本公司澳洲辦事處，除與派駐人員交換煤炭供需情勢外，並與澳洲辦事處同仁洽談洽談 Project Vineyard 案之最後處理程序，並與該案本公司之委任律師 ClarkeKann 律師事務所，以電話就相關議題進行討論，以確保本公司能順利將本公司後班卡拉合資企業之權益由 10%增至 20%。

貳、出國行程

日期	工作地點	工作內容
107/11/19~107/11/20	臺北→雪梨(Sydney)	往程
107/11/21	雪梨 (Sydney)	赴本公司澳洲辦事處，與派駐人員交換煤炭供需情勢意見
107/11/22	穆索布魯克 (Muswellbrook)	與班卡拉合資企業合資人 New Hope 討論未來合資企業之架構及營運方式
107/11/23	穆索布魯克 (Muswellbrook)	參加班卡拉合資企業營運暨銷售人委員會與班卡拉礦業公司及班卡拉銷售公司董事會會議
107/11/24~107/11/25	雪梨→臺北	返程

參、工作內容

一、拜訪本公司澳洲辦事處

本公司於 84 年 4 月奉行政院核准參與投資位於澳洲新南威爾斯洲之班卡拉煤礦開發計畫，取得 10% 權益，經投資人與營運經理人多年共同努力，該礦已自 88 年 4 月下旬開始產銷煤炭，同年 7 月起商業運轉，投資人陸續分回售煤收入。而為持續參與澳洲之煤礦投資及並了解澳洲之能源供需狀況及市場商情，本公司乃在澳洲雪梨設立澳洲辦事處，其主要任務為辦理澳洲煤礦投資計畫營運監督、煤源資料及煤炭商情之蒐集及澳煤合約執行之協辦事項等，目前配置有主任及資深管理師共兩人，秉承燃料處長之命，綜理辦事處一切業務。除此之外，並在當地以台電班卡拉 (Taipower Bengalla Pty. Ltd., TBPL) 名義聘有一位僱員，協助處理一般行政業務。

自澳洲辦事處成立以來，由於本公司有主任及同仁派駐在雪梨實際監督班卡拉煤礦之營運，並與合資企業其他合資人有定期的聯繫，對班卡拉煤礦的營運及煤炭銷售情況均能及時的掌握，且順利推動礦區擴充計畫，讓班卡拉煤礦達到最佳的營運績效。除此之外，澳洲辦事處對澳洲煤礦相關商情的即時蒐集及回報亦相當盡心努力，對燃料處採購燃煤時機及煤礦投資機會之掌握助益極大，值得肯定。

目前班卡拉合資企業之合資人與權益比例為 New Hope(40%)、Wesfarmers(40%)、Mitsui(10%)與本公司(10%)。New Hope 於 105 年 11 月時邀請 Mitsui 與本公司共同洽購另一合資人 Wesfarmers 擬釋出其所持有之 40% 權益，其中本公司將取得 10% 權益，取得金額以新臺幣 60 億元為上限(以下簡稱 Project Vineyard)，該案之可行性研究報告及預算已於 106 年 4 月 18 日及同年 6 月 2 日奉經濟部與行政院核准。其後，在 106 年 6 月底，Mitsui 因故退出該案，本公司仍會同 New Hope 積極與 Wesfarmers 洽商。過程中均有賴澳洲辦事處同仁積極參與該案，諸多協商會議攸關公司權益，澳洲辦事處同仁均親自出席，近期，該案已進展至最後的關鍵階段，此次職乃利用此次赴澳出席班卡拉合資企業會議之機會，順道拜訪澳洲辦事處，與澳辦處同仁洽談該案之最後處理程序，以

確保本公司能順利將本公司後班卡拉合資企業之權益由 10%增至 20%。

ClarkeKann 律師事務所為澳洲頗具聲譽之法律事務機構，對澳洲煤業、煤礦合資企業結構及我國公/民營事業體制有相當程度的瞭解，該事務所曾擔任中鋼參與澳洲 Sonoma 煤礦合資企業之法律顧問，並協助台塑參與澳洲煤礦投資之案件提供法務諮詢，且曾提供本公司參與 Cattle Creek 煤礦開發計畫、班卡拉之 Project Denmen 相關法務諮詢及 Maules Creek 投資案報價建議書之研擬，具相當實務經驗。故此次 Project Vineyard 案本公司亦委任渠協助本公司處理有關相關交易文件之審核，並協助審查有關未來合資企業相關文件的修訂事宜。

ClarkeKann 律師事務所負責人 Mr. Toigo 於電話中表示，渠十分樂意為本公司參與煤礦開發計畫案提供相關法務諮詢，渠對 Project Vineyard 案共聘 McCullough Robertson 法律事務所亦相當熟稔，轄下律師精明幹練，相信必能提供專業顧問服務；渠表示，若台電公司增加班卡拉合資企業權益，依澳洲業界慣例，建議本公司應可派駐人員於 BMC 及 BCSC 擔任員工，直接參與班卡拉營運，更能掌握礦區產銷狀況。

二、出席 2018 年 11 月班卡拉合資企業營運與銷售人委員會議

(一)會議說明

由於班卡拉合資企業為一非法人型合資企業，故班卡拉煤礦的礦權依據各合資人簽署之合資企業書(Joint Venture Deed)規定，由班卡拉礦業公司負責持有，並負責班卡拉煤礦的營運，而班卡拉煤炭銷售公司則處理生產煤炭之行銷，至於班卡拉管理公司則是擔任班卡拉煤礦經理人的角色，為班卡拉礦業公司與班卡拉煤炭銷售公司提供管理服務，在旨述各項會議中，由各合資人代表所組成之班卡拉營運與銷售人委員會，因負責監督班卡拉煤礦的營運績效與煤炭銷售狀況並對有關議題作成決定以為後續執行之基礎，故其重要性不言可喻，以下謹就本次 11 月份會議重要議題內容摘述如下：

(二)營運人委員會討論班卡拉於 11 月 3 日發生之工安死亡事故後續處理事宜

- 1、班卡拉於 2018 年 11 月 3 日(周六)下午約 18 時 30 分，一位年約 38 歲已在班卡拉工作 8 年之男性包商技工，在重型車輛洗車場 (Heavy Mobile Wash Bay)用水槍清洗卡車輪胎時，被倒下之 777 型輪胎壓到而死亡。事件發生後，班卡拉立即停止所有營運作業，警方封鎖現場，並與工安主管機關調查官員調查事件發生原因。11 月 4 日(周日)清晨，警方解除現場封鎖，但調查員仍持續進行蒐證。礦區已啟動相關應變措施，除成立緊急事故因應小組協助警方與工安調查官員調查原因外，並協助處理後事並安撫死者家屬，另由行銷經理作為與媒體聯繫之窗口。
- 2、在討論本次會議前，主席首先代表合資企業向因工安意外死亡之 Mr. Quinton Moore 表達極度遺憾，與對死者家屬與朋友表達深切哀悼之意，並承諾將找出事故發生之原因，且將盡力不讓此類事件再度發生。

- 3、接著班卡拉礦業公司委任律師 Mr. Andrew White 於本次會議中，回答各合資人所提之法務相關問題。各合資人亦於討論相關議題後，至事故現場了解狀況。
- 4、由於事故發生原因工安主管機關調查官員仍持續調查中，預估可能要半年左右的時間才會完成官方的事故調查報告；經合資人討論後，已決定請班卡拉礦業公司持續委請律師協助了解相關調查進度，並提出後續因應方案。
- 5、會中並決議應組成一個特別子委員會以處理此次工安意外事件，成員包含各合資人推派一名代表、經營團隊一名代表、與 Sparke Helmore 律師，由合資會議主席 Mr. S. Stephen 擔任子委員會主席。

(三)班卡拉礦業公司於營運人委員會中報告班卡拉 10 月份工安、保健與礦區環保議題：

- 1、本月份無須紀錄之工傷事件(LTI, MTI or RWDI)。
- 2、本月份無重大事故或潛在重大事故，有2件應提報州政府事故 (Statutory Reportable Incidents)：
 - (1) 第28號卡車於裝填第5號挖土機土方時，因車體滑動而輕撞後方之第23號卡車，造成車體微損。
 - (2) 第54號卡車經過Baselift坡道中間時打滑。
- 3、本月份接獲6件社區投訴事件，3件與空氣品質有關，2件為爆破震動有關，1件與Bengalla道路坑洞有關。
- 4、持續構建疲勞監測與臨車警示系統(Guardvant Trial)，並計劃於12月初至New Hope與Wesfarmers礦區訪查兩礦對臨車偵測系統運作情形，作為建置該系統之參考。

- 5、持續處理5月在班卡拉北方邊界之地下水滲漏之環保事故，最終水源共享計畫(WSP)報告向合資人提出後，送隔壁礦Mt. Pleasant之經營者MACH Energy公司。
- 6、回復環保署要求說明理由函(Show Cause Letter)之議題。
- 7、開礦經理Ms. H. Bell與工安經理Mr. S. Batey提議，於卡車作業員身上配帶監測人員疲勞與即時卡車相撞事故報告之裝置(Readiband)。會中決議：請Mr. Batey編撰使用Readiband之工作準則。

(四)班卡拉礦業公司於營運人委員會中報告10月份經營及財務等各項重要議題

1、營運實績指標如下：

		Key Performance Indicators - OCTOBER 2018									
		Actual	Actual	Plan	Variance	Actual	Actual	Plan	Variance	Actual	Plan
		MTD - PY	MTD	MTD	MTD	YTD - PY	YTD	YTD	YTD	Full Year - PY	Full Year
Safety - AIFR		7.50	-	2.55		3.05	2.04	2.55		3.83	2.55
Production											
Prime material moved	000 bcm	3,892	3,674	4,182	(508)	39,580	40,747	40,586	161	46,569	48,299
Total overburden moved	000 bcm	4,494	4,512	4,667	(155)	44,454	45,802	45,209	593	52,626	53,753
ROM production	000t	1,065	905	883	21	9,001	9,452	9,099	353	10,914	11,002
Total Material Moved	000t	10,952	10,832	11,151	(320)	106,801	110,216	108,559	1,656	126,691	129,258
Total saleable production	000t	911	725	762	(37)	7,460	7,505	7,546	(41)	9,009	8,982
Washery Yield (excl bypass)		80.0%	77.0%	79.8%	(2.8%)	78.6%	77.3%	79.0%	(1.6%)	79.0%	79.0%
Total Yield		81.2%	78.6%	81.3%	(2.6%)	81.6%	79.6%	81.3%	(1.7%)	82.2%	81.5%
Inventories											
Inpit	000t	97	111	25	86	97	111	25	86	17	270
ROM / RAW	000t	15	120	42	78	15	120	42	78	101	205
Saleable	000t	432	358	413	(55)	432	358	413	(55)	575	374
Marketing											
Sales	000t	782	713	747	(34)	7,304	7,722	7,484	238	8,761	8,959
Prices	US\$	88.59	92.07	67.82	24.25	74.87	95.54	67.13	28.41	76.54	67.08
Prices	A\$	114.81	130.52	90.42	40.10	97.31	127.62	89.51	38.11	99.52	89.44
Effective Exchange Rate		0.7716	0.7054	0.7500		0.7694	0.7496	0.7500		0.7691	0.7500
Domestic Price	A\$	96.79	85.59	-	85.59	88.25	89.99	-	89.99	89.23	-
Financials											
Cash costs	\$m	26.59	32.15	27.10	5.05	266.69	309.16	285.14	24.03	325.81	336.73
Revenue		70.01	92.36	67.54	24.82	310.75	979.91	669.91	310.00	865.24	801.28
Earnings	\$m	46.71	44.29	23.46	20.83	285.98	480.65	222.22	258.44	357.38	272.76
Cash unit costs per saleable tonne		29.20	44.33	35.55	8.78	35.75	41.20	37.79	3.41	36.16	37.49
Cash unit costs per TMM		2.43	2.97	2.43	0.54	2.50	2.81	2.63	0.18	2.57	2.61
FOB costs per sales tonne		51.48	67.38	59.01	8.37	57.47	64.65	59.82	4.83	57.97	58.99
Capital expenditure	\$m	1.40	4.03	7.94	(3.91)	33.52	47.43	74.01	(26.58)	33.52	86.66
Employee numbers		411	442	461	(19)	396	430	462	(32)	400	465
Cat 1 Contractors		220	214	189	25	224	230	188	42	222	185
		631	656	650	6	620	661	650	11	622	650
Employee Productivity	TMM/FTE	208,240	198,070	205,870	(7,800)	206,700	200,275	200,527	(251)	203,661	198,858
Employee Productivity	ROM/FTE	20,258	16,547	16,309	238	17,420	17,166	16,799	367	17,544	16,926

- (1) CEO 報告本月份礦區營運結果之重點。
- (2) 本月份原煤(ROM)產量 90.5 萬噸，較計畫值 88.3 萬噸高 2.2 萬噸。本月份可售煤產量 72.5 萬噸，較計畫值 76.2 萬噸低 3.7 萬噸。本月份售煤量 71.3 萬噸，較計畫值 74.7 萬噸低 3.4 萬噸。
- (3) 本月份總現金營運成本 3,214.7 萬澳元，較計畫值 2,709.7 萬澳元高 505 萬澳元，主要原因為主要設備維修時程改變致維修與零件費用較計畫值高、燃料與潤滑油之價格與使用量較計畫值高、進行生態緩衝區減災焚燒工作致行政費用較計畫值高、炸藥因覆土爆破量增加而上升、全職包商人數 (Cat 1 Contractor)較計畫值高、輪胎費用增加等。
- (4) 本月份單位售煤成本 A\$67.39/t，較計畫值 A\$59.01/t 高 A\$8.38/t，主因係礦權稅、燃料、零配件與外包等費用較計畫值高。

2、礦區重點工作：

- (1) 因 11 月初工安意外致礦區暫停營運，目前已恢復生產，事件仍持續調查中。
- (2) 持續進行租賃 4 部 Hitachi EH5000 卡車之作業。
- (3) Hitachi EH4500 卡車汰舊換新之替代方案。
- (4) 執行地方社區灰塵減量改善工作。
- (5) 儘速獲得班卡拉開發同意書第 4 次修正案(MOD 4)核准，以免造成班卡拉與 Mt. Pleasant 間之介面議題。
- (6) 持續準備 2019 年年度營運計畫(AOP)。

3、11 月份生產預測：

- (1) 班卡拉報告 11 月份產銷預測，預估銷售量 66.5 萬噸，獲利澳幣 2,948 萬元。預估 2018 全年銷售量 937 萬噸，獲利澳幣 573 百萬元。
- (2) 11 月份現金營運成本較計畫值高澳幣 131 萬元，主因係燃料、維修與零配件費用較計畫值高。

4、人力資源議題：

- (1) 持續進行招聘 18 個職務之工作，並告知目前人力市場供給緊澀。已有部份主管職務已聘任。
- (2) 2019 年 1 月將審查礦區營運績效，將作為調薪之依據。

5、未來核准案：

- (1) CEO 報告未來將提請合資人核准之資本支出案。
- (2) 補償 MACH 遷移鐵路環線與水源管線基礎設施第 2 期款澳幣 300 萬元。
- (3) Hitachi EH4500 卡車汰舊換新案。
- (4) 與會人員討論 ML1645 東側土地移轉申請案，及未來西側土地移轉申請之時機。

6、碰撞與近車警示系統

Ms. H. Bell 說明此系統已完成規畫，並將於 12 月赴 New Hope 與 Wesfarmers 礦區參訪類似系統，作為採購成案之參考。

7、新增 4 部租賃卡車

Mr. S. McGeachie 說明新增 4 部租賃 Hitachi EH5000 卡車之最新

發展，第 1 部卡車將於 2018 年聖誕節前運至礦區組裝，預定 2019 年 1 月商轉。

(五)MTP 介面議題子委員會報告

- 1、11 月份主要是 Mt. Pleasant(MTP)開發同意書與 ML1645 開礦執照增加遷移鐵路環線與水源管線基礎設施之條件。目前班卡拉與 MACH Energy 及州政府部門之關係已明顯改善。
- 2、ML 1645 東界土地開礦執照移轉文件將於近期向州政府遞件。
- 3、下一步將撤消 MTP 鐵路環線使役權。
- 4、已獲知 MTP 開發同意書第 4 次修正案已被核准。

(六)各子委員會報告

- 1、薪酬與人事子委員會：

自上次 BJV 會議後未召開會議。

- 2、查核與風險子委員會：

主席 Mr. M. Dixon 報告，會議已討論班卡拉礦區復整成本重估；已完成 2 項內部稽核，正進行薪資內部稽核；外部稽核已自 10 月 10 日展開。

- 3、保健、工安與環保子委員：

自上次 BJV 會議後未召開會議，下次會議預定 11 月 29 日召開。

- 4、技術子委員會：

主席 Mr. A. Boyd 報告，會議已討論 2019 AOP 草案之廢土堆置區空間不足與班卡拉礦區復整成本重估，且對 AOP 部份內容提出質疑。會中決議：請 CEO 將經營團隊對 AOP 細部內容告知子委員

會成員。薪酬與人事子委員會主席 S. Sagawa 報告，上次子委員會會議主要討論團體協約的協商、短期激勵獎金計畫(STIP)及 106 年薪酬及績效考核程序，該子委員會之章程並獲得營運委員會核准通過。

(七)營運委員會臨時動議：

主席 Mr. S. Stephen 要求將下列事項列入追蹤：

- 1、經營團隊須將工安死亡之保險理賠通知副本送各合資人。
- 2、經營團隊須將董事責任險與公共安全責任險保單副本送各合資人。

(八)班卡拉銷售公司於銷售委員會中報告 10 月份銷售及盈餘、煤炭市場、銷售人委員會核准案、銷售展望、重要議題更新及港口&鐵路營運績效等議題。

1、本月份重要事項：

- (1) 11 月份工安意外致礦區暫停營運，但並未造成重大損失。
- (2) 市場價格下跌，部分交易商認為，低灰煤價將低於 US\$100/t，高灰煤價將低於 US\$60/t。
- (3) 班卡拉已獲得韓電 KOSPO 標案。
- (4) 近期中國大陸限制煤炭進口措施，班卡拉正評估可能之衝擊。

2、未來 3 個月售煤概況：

- (1) 2019 年第 1 季將有 P3 與 P4 煤現貨銷售，尚有 35 萬噸 P3 與 P4 煤待售。
- (2) 與 Yancoal 洽商港口與鐵路運輸配額，將於 12 月份提請合資人核准。

(3) 持續與 Shikoku 及 YN 洽商長約。

3、市場現況(Market Overview)：

因印尼煤進入市場而帶動高灰煤價下跌，中國大陸限制煤炭進口致
低灰煤價走低。

4、後勤支援(Logistics)：

12 月份須增購鐵路運輸配額與 PWCS 出口配額，以符合出口所需。

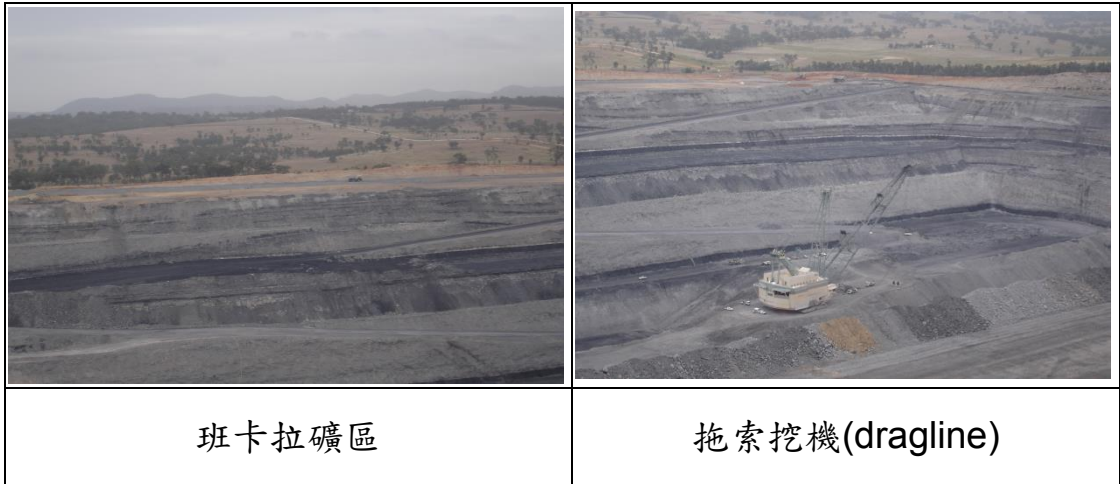
5、臨時動議：

Mr. A. Boyd 詢問有關 RCR Tomlinson 公司進行重整與自願接管
(Voluntary Administration)程序，對班卡拉是否有影響？行銷經理
Mr. C. Walker 同意瞭解內情並告知是否對班卡拉有衝擊。

(九)巡視班卡拉礦區及參觀洗煤場

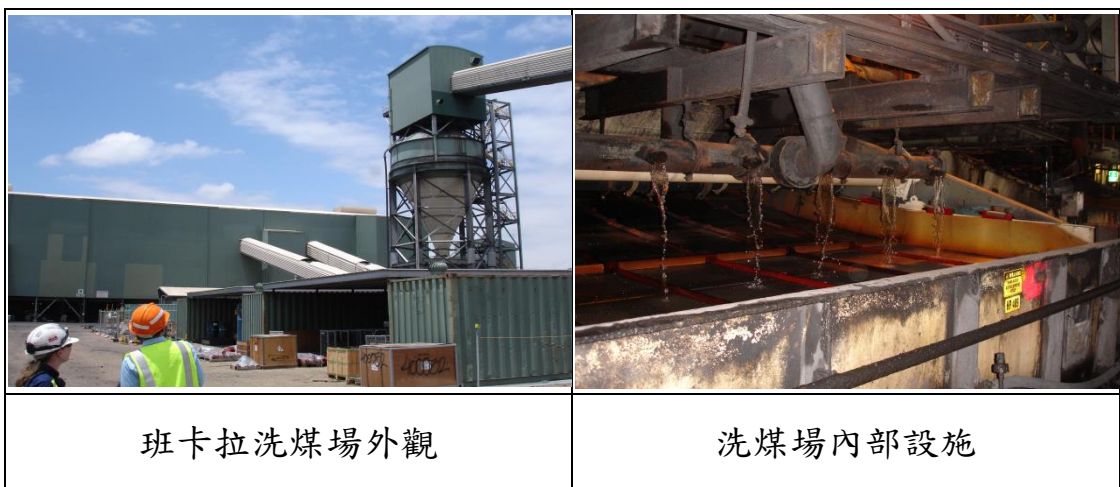
班卡拉營運及銷售人委員暨董事會議係按月輪流在 Muswellbrook 班卡
拉礦區會議室或布里斯本 New Hope/Mitsui 公司之會議室召開，本(11)
月份會議係在班卡拉礦區召開，會議前例行安排巡視礦區。

班卡拉為露天礦，每一開採帶寬 60 公尺，長 2 至 3 公里。爆破後之近
地表的煤層覆岩，以鏟裝機及 172 公噸或 254 公噸後頃卸式卡車裝運
搬離，較深者用拖索挖機(dragline)剝移，挖斗容積 59 立方米，一次可
帶 100 公噸土石。班卡拉煤礦為避免煤塵污染，煤層盡量不經爆破而
直接用鏟裝機剝離，裝車運至採礦場之原煤底卸倉。



班卡拉營運及銷售人委員暨董事會議結束後，職等在班卡拉人員陪同及解說下參觀洗煤場。洗煤場內裝設二組洗選模組，每小時處理能量 600 公噸，主要使用重液渦旋機(dense medium cyclone)洗選系統洗煤，用磁鐵礦細粒調配成需求比重之水溶液(視原煤煤質及要求產品之灰份而定)，比重大於水溶液之煤塊沈下排出，比重小者分出繼續處理。水溶液比重愈小，沈下之含石煤塊愈多，產品煤之灰份也愈低，但洗煤之產出愈低。

生煤過篩分離出 $>1.0\sim 2.0\text{mm}$ 之塊煤及 $<2.0\sim 1.0\text{mm}$ 之粉煤後，用渦旋分級機(cyclone classifier)分離出 $>0.1\text{mm}$ 之粉煤，再用螺旋分煤機(spirals)、淘汰細泥後，用渦旋機(cyclone)及離心機分離機(centrifuge)脫水回收。



三、與合資企業合資人 New Hope 洽談未來合資企業運作之架構規劃

Project Vineyard 案預定在年底前完成交易程序，屆時合資企業各合資人的權益比例將為：New Hope 70%、本公司 20%及 Mitsui 10%。由於另 Mitsui 亦有意將其所持有之 10%權益售予 New Hope，據了解雙方已簽署買賣協議意願書，故未來班卡拉合資企業將僅有 New Hope 及本公司兩家合資人，班卡拉合資企業架構及未來營運方式將有重大變化，為了解 New Hope 對於未來合資企業運作之規劃，故趁此次機會與 New Hope 公司人員當面交換意見。

因應班卡拉合資人 Wesfarmers 撤資後，New Hope 已持有 70%權益，故渠希望成為班卡拉之經營管理人，而依合資企業書(Joint Venture Deed)規定，合資企業的管理團隊將由渠負責籌組，合資人須支付管理費給經營管理人。過去，在前合資人 Rio Tinto 尚未退出合資企業前，係由 Rio Tinto 擔任經營管理人，而在 Rio Tinto 在 2016 年將其 40%權益售予 New Hope 後，New Hope 與 Wesfarmers 均爭取要擔任經營管理人，在 New Hope 與 Wesfarmers 各持有 40%權益，且任一方均不願退讓的情況下，最後合資企業被迫修改經營管理合約，不聘任經營管理人，而由合資企業管理委員會直接聘任經營團隊進入班卡拉礦業公司及班卡拉銷售公司。這種經營方式經過兩年的運作後，各合資人發現對經營管理階層的管控有力不從心的感受，亦即管理委員會對管理階層的要求有上令無法下達的情況，對班卡拉煤礦的營運並不見得有利。此次由於 New Hope 已持有過半數以的權益，按理而言，由渠擔任班卡拉合資企業的經營管理人應是理所當然的事情，故渠要求修訂經營管理合約(MSA, Management Services Agreement)，指定渠為經營管理人。

此次與 New Hope 洽談合資企業營運架構的重點，在於如何在未來合資企業僅有 New Hope 與本公司兩家合資人，而且是一大(New Hope 80%)一小(本公司 20%)的情況下，確保本公司的權益。其中最主要的議題係在於特別多數決的門檻設定。按依現有的合資企業文件，特別多數決的門檻為 60%，若不加以修改，則 New Hope 未來將可主導所有的營運方向，故本公司堅持在特別多數決部分，應加入須有兩家持有 10%權益以上的合資人同意的但書。經與 New Hope 之 COO (Chief Operating Officer)

Mr. Andrew Boyd 及相關人員洽談後，New Hope 為表達其善意，已原則同意本公司所提意見，將納入未來經營管理合約之修改內容中。

肆、結論與建議

一、澳洲辦事處係於民國 86 年 9 月由許主任富次及屈管理師浩南兩人赴澳洲雪梨籌設成立。多年來，經歷任主任及管理師的筭路藍縷，已建立健全的規章制度、完善的業務流程與會計財務監督機制，多年來營運管理順暢，同仁就近參與班卡拉合資企業營運與銷售人委員會暨相關會議，積極與其他合資人聯繫、維持良好合作關係，掌握班卡拉煤礦生產狀況及行銷計畫，使班卡拉煤礦達到更佳之營運績效。除此之外，澳洲辦事處就澳洲能源市場商情、煤源資料與煤礦投資機會之蒐集、分析評估及報告等均及時提報總處，對燃料處採購燃煤時機及煤礦投資機會之掌握助益極大，值得肯定。

近年來，為了本公司增加轉投資澳洲班卡拉煤礦合資企業權益至 20% 計畫案 (Project Vineyard) 以及與 MACH Energy 協商緊臨之 Mt. Pleasant 礦開發案，澳洲辦事處同仁奔波於班卡拉礦區及 Brisbane 間出席會議，工作負擔可說相當沉重，為抒解其工作壓力，提昇整體工作績效，總處尤其是燃料處同仁除了在工作上給予協助外，亦應適時關心他們的工作與生活狀況。

此外，鑒於未來本公司在班卡拉合資企業的權益將由 10% 增為 20%，澳洲辦事處的業務將會更為龐雜，其肩負之使命將更為重大，而澳洲辦事處目前僅有林主任聲海及黃管理師陸霆兩人，原以台電班卡拉公司名義聘僱以協助澳辦處處理日常行政業務之當地雇員又將於 2018 年 11 月底離職，屆時澳辦處人力將更為吃緊，亟有必要予以補充人力，以因應未來增加的業務。

二、此次出席 2018 年 11 月份之班卡拉合資企業營運暨銷售人委員會及相關董事會，與 New Hope、Wesfarmers Resources 及日本 Mitsui 商社等其他合資人代表共同開會，並由各營運經理就各項重要議題提出報告，各子委員會亦報告工作最新進展，與會代表充分瞭解班卡拉礦區在工安、

環保、經營、財務生產、銷售以及當前煤業產銷商情，各合資人實際參與營運決策，顯示合資人關係和諧，事業管理完善，生產團隊合作團結，再加上班卡拉煤礦生產條件優異(剝土比低且配備有 dragline 等大型開礦設備..等)，故班卡拉煤礦可以較低成本生產營運，是澳洲少數極具有競爭力並可持續供應數十年優良品質燃煤之大型煤礦之一。就本公司長遠發展而言，燃煤發電仍為未來不可或缺的能源選項，由於目前本公司僅有班卡拉煤礦一個海外煤礦投資計畫，以未來持有的 20%權益及班卡拉煤礦的年產煤量約 1,000 萬公噸計算，本公司在本計畫每年約能確保約 200 萬公噸的燃煤供應，相較於本公司目前每年約 3,000 萬公噸的需求量而言，僅佔約 6.7%。故為確保燃煤供應安全，並穩定燃煤採購成本，本公司應積極搜尋其他海外煤礦的投資機會。

- 三、班卡拉合資企業係屬非法人型(unincorporated)合資企業，亦即合資企業係由各合資人共同投資、共同經營、按各自的出資比例共擔風險、共負盈虧，未來本公司在班卡拉合資企業股權將由 10%增至 20%，且合資人僅有 New Hope (80%權益)與本公司(20%權益)兩家，且亦將由渠擔任營運管理人。為發揮本公司的優勢，並與 New Hope 制衡，本公司除應積極培訓有意願到澳洲工作的同仁，確認渠等能熟悉礦區之開採和營運、合資企業之運作、澳洲相關稅務與法令以及國際化技術或管理等技能，以利順利銜接業務外，亦應考量在澳洲當地增聘熟悉煤礦開採業務之技術顧問，協助本公司審核 New Hope 所提出的開礦相關計畫，以確保本公司的權益。另依據班卡拉合資企業書規定，本公司有權指派人員至班卡拉礦區服務，其費用由合資企業負擔，故本公司應可指派具財會背景，且了解燃煤市場運作的同仁，至礦區擔任行銷或會計相關工作，藉由同仁在礦區的實際工作，除可進一步了解煤礦開採的會計帳務處理外，亦可協助本公司建立煤礦生產相關的專業知識。