

出國報告（出國類別：其他）

出席國際機場協會（ACI） 第 8 屆亞太地區年會報告書

服務機關：交通部民用航空局
交通部民用航空局高雄國際航空站
姓名職稱：吳富和 技正
孫翼中 副主任
派赴國家：泰國
出國期間：中華民國 102 年 4 月 22 日至 4 月 26 日
報告日期：中華民國 102 年 6 月 23 日

提要表

計畫編號				
計畫名稱	參加第 8 屆國際機場協會亞太區年會			
報告名稱	參加第 8 屆國際機場協會亞太區年會報告書			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	吳富和	交通部民用航空局	技正	薦任
	孫翼中	交通部民用航空局高雄國際航空站	副主任	簡任
出國地區	泰國普吉島			
參訪機關				
出國類別	其他(會議)			
出國期間	102 年 4 月 22 日至 102 年 4 月 26 日			
報告日期	102 年 6 月 16 日			
關鍵詞	國際機場協會 (Airports International Council、ACI) 機場協調整合決策 (Airports-Collaborative Decision Making、A-CDM)			
報告內容摘要	<p>國際機場協會(ACI)係我國少數能以正式官方名稱參與的國際組織之一。台灣目前有桃園國際機場公司及交通部民用航空局高雄國際航空站參加 ACI 成為會員。ACI 亞太區每年舉辦之年會各機場(包括我桃園機場及高雄機場)均派高階人員與會，本年民航局更派員會同出席以了解世界機場管理及未來發展趨勢。</p> <p>本屆亞太區年會在泰國普吉島舉行，會議主題圍繞四大重點：</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、機場在提升旅遊與經濟發展的角色； 二、環境永續性-超越底線的機場發展； 三、推動組織文化邁向成功機場； 四、機場運作的未來規劃。 <p>參與本次 ACI 亞太區年會，除交流機場行業中關心的重要議題（如環保議題、減碳運動等）外，亦可了解機場新科技廠商之訊息，更吸收了最新管理知識（如機場協調整合決策/A-CDM）。此外建議應多鼓勵機場同仁參與 ACI 年會及相關研討會，加強國際交流與瞭解航空發展趨勢，並應提早規劃適時投入碳足跡機場認證之計畫，以迎接世界潮流。</p>			

目 錄

壹、目的-----	2
貳、行程-----	3
參、報到、參展攤位及活動留影-----	4
肆、會議內容-----	6
伍、心得與建議-----	32

壹、目的

國際機場協會（ACI）是台灣少數以正式官方名稱參加的國際組織。截至 2013 年 4 月底為止，國際機場協會共有 597 個會員，分布於 177 個國家，其所營運的機場達 1679 個，ACI 希望以「機場之聲」的形式來相互影響其他的世界團體，包括國際民航組織(ICAO)、國際航空運輸協會(IATA)、駕駛員協會國際聯合會等。

國際機場協會與其他國際組織如空中交通管制員協會國際聯合會、航空工業協會國際協調理事會等保持密切夥伴關係，此一三方組織主要目的在託付並解決包含機場設計、發展及整合一致性等共同問題。

國際機場協會會員國意見表達方式有二種：1. 出席各相關委員會（如保安、安全、人力資源管理、環保、財務委員會等）2. 透過 ACI 世界管理委員會提案反映機場相關議題。

國際機場協會全世界設有五個分會，包括非洲、亞洲太平洋地區、歐洲、拉丁美洲及北美洲。目前全球總部設於加拿大蒙特婁。

我國目前在國際機場協會擁有兩席會籍—桃園國際機場公司及高雄國際航空站，每年固定參加的國際機場協會亞太區年會及全球年會是我國最重要的國際交流平台。本次亞太區年會民航局選派航站管理小組吳技正富和及高雄國際航空站孫副主任翼中出席。在四天的活動期間，除積極參與各項會議外，參觀相關攤位展場，聆聽最新議題（如環保議題、碳足跡認證、機場協調整合決策（Airport Collaborative Decision Making 簡稱 A-CDM）並充分利用有限的空檔時間，與其他機場代表與國際機場協會工作人員進行交流，厚植國際人脈，並攜回各項文宣資料，供機場同仁參考。

註：ACI 網址：<http://www.aci-asiapac.aero/content.php?pid=110>

貳、行程

主要行程如下：

日期	地點	主要行程概述
102.4.22	台北—香港—普吉島 (吳富和) 高雄—香港—普吉島 (孫翼中)	搭機去程
102.4.22	普吉島	報到及參加開幕酒會
102.4.23—4.24	普吉島	1. 參加各項專題演講 2. 參觀相關展場 3. 與各會員聯誼 4. 出席年會與頒獎 5. 大會晚宴
102.4.25	希爾頓	整理資料
102.4.26	普吉島—香港—台北 (吳富和) 普吉島—香港—高雄 (孫翼中)	搭機返台

參、報到、參展攤位及活動留影

本次大會參展攤位共有 31 個攤位展示，共分室內展示區域（24 家）及室外展區（7），僅以照片摘要說明如下：



報到大廳-1



報到大廳-2



報到現場



展覽現場合影



SITA 展覽攤位



助航燈光廠商



韓國仁川機場攤位



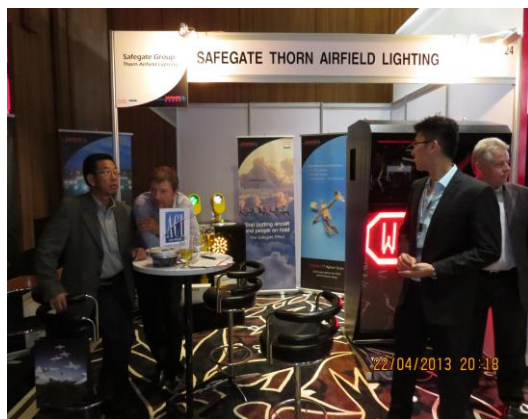
與 ACI 主席合影



與桃園機場出席代表及民航雜誌
記者合影-2



與桃園機場出席代表及民航雜誌
記者合影-2



SAFEGATE 廠商攤位



FISCAN 廠商攤位

肆、會議內容

一、4月23日(星期二)開幕式及課程：

(一)開幕典禮及專題演講：

在開幕前首先由泰國文化觀光局表演佛教祈福儀式，展現文化行銷力量，祈求此次年會及相關展覽會議一切順利，接著開幕典禮由主辦國泰國機場管理公司 Airports of Thailand Plc. (AOC) 行政總裁 Pongsak Semson 致歡迎詞，再由主辦單位 ACI 亞太區總裁 Tan Sri Bashir Ahman 致開幕詞，最後由亞洲開發銀行 (Asia Development Bank，簡稱亞銀) 副總裁 Xiao Yu ZHAO 發表專題演講，周副總裁負責亞銀南亞及西亞地區營運業務，在加入亞銀前擔任過中國輸出入銀行副總經理及中國駐亞洲銀行行政總裁，他從財務面分析目前亞洲銀行在亞太地區機場建設所扮演的重要角色，至 2012 年底亞銀已貸出約 84 億美金，對亞太地區機場建設資金籌措上提供相當重要角色，未來亞太地區仍是航空界蓬勃發展之重點區域，因此亞銀仍將針對亞太地區機場建設提供資金籌措與建議諮詢等貢獻，亦期盼與亞太各機場成為重要夥伴關係，共同為提供美好之機場服務盡一份心力。



傳統舞蹈開場



開幕典禮



專題演講



專題演講結束合影

(二) 議題一：機場在提升旅遊與經濟發展的角色 (Airports role in advancing tourism and economic development)

引言人：Greg FORDHAM, Managing Director-Airbiz

主講人如下：

- Dr. Rafael Echevarne, Director Economics, ACI World
- Pedro Roy MARTINEZ, Deputy Executive Manager, A.B.Won Pat International Airport, Guam
- Somchai SAWASDEEAPON, Senior Executive Vice President, Airport of Thailand Public Company Limited
- Hoi See SONG, Founder & CEO, Plaza Premium Lounge Management Limited

各演講者發言重點如次：

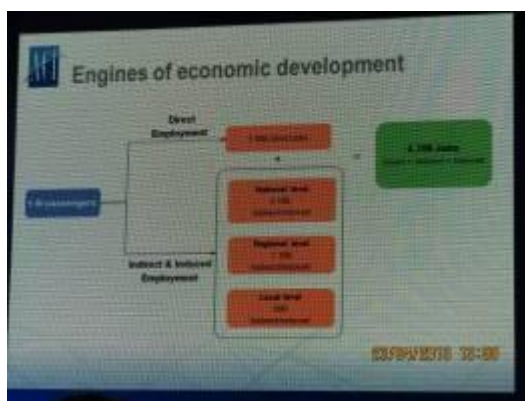


首先由 Greg FORDHAM 引言，其重點如下：

1. Airbiz 公司係一家從事機場策略規劃與運輸發展的顧問公司，他們協助澳洲墨爾本機場與維多利亞觀光局簽署雙邊新增服務 MOU 並協調重組雙邊設備。
2. 協助建立發展該機場與中國地區發展之戰略目標，建立該機場成為澳洲與中國的關口重要地位。
3. 藉由雙邊合作增加觀光行銷速度及合作教育的機會。
4. 最後指出機場在團隊領導中具有重要樞紐角色—協調成長策略與穩定的設備以緊密結合預期目標。

接著由 Dr. Rafael Echevarne 發言，他目前擔任 ACI World 經濟委員會主席，他以機場在整個國家中擔任之角度發表演講，內容如下

1. 他首先引用了Guller & Guller 在From Airport to Airport City,一書點出機場在經濟發展中的角色--機場在一個具有競爭力的國界中已經變成關鍵的設備，為了在知識經濟中佔有顯著位置，提供一個有競爭力的優良機場是其先決條件。
2. 接者他提出機場在社會及經濟所提供的利益，包含：
 - * 提供直接及間接的工作機會；
 - * 幫助全球經濟的發展；
 - * 增加國內投資機會；
 - * 提供休閒及教育的旅遊機會；
 - * 瞭解不同文化的差異性。
3. 根據ACI 2010年統計機場直接提供了560萬工作機會，其中機場管理佔5%，其他機場人員佔58%，航空公司佔26%，空側人員佔11%。如果再加上非直接、相關供應鏈及凡於機場有接觸的從業人員可能高達2,200萬的工作機會。
4. 民航相關產業人員的產值貢獻約為2.2兆美金約佔全球GDP（國內經濟成長毛額）3.5%，相關民航人員（非直接、相關供應鏈及凡於機場有接觸人員）如組成一個國家，大約排全世界第19大國家。
5. 根據ACI研究過去20年民航產業對GDP的貢獻程度每年增加6.1%，到2030年約可增加130萬個就業機會，而且民航產業已成為經濟發展的引擎，經過ACI分析統計每增加100萬人次，約可增加4700個工作機會，由此顯見機場產業在整個經濟發展及就業機會均具有相當重要的角色。
6. 另外他也將LCCs(低成本航空公司)的區域影響統計說明：法國Carcassonne機場2003年統計目前已提供30萬人次服務，五年內總經濟影響為4億1,600萬歐元；德國Cologne機場統計LCC已提供9,100萬歐元的中央及地方歲收收益，所增加地區產值達1億4,800萬歐元；英國Bristol機場2005年統計共提供2,285個直接工作機會，685個間接機會及891各相關接觸產業工作機會。



第三位演講者為 Pedro Roy MARTINEZ 先生，MARTINEZ 先生目前係關島 A.B. Won Pat International Airport 行政副總總經理職務，他以關島機場經營現況說明機場在整個關島地區中觀光就業的角度發表演講，內容摘要如下：

1. 首先介紹關島歷史，此地係美國最西邊之屬地，曾接受過西班牙、日本、美國統治，總人口數 159,538 人，觀光為最主要工業。
2. 關島機場 2012 年創造 17 億美金之收入，每周 247 航班飛往 20 的國家，日本觀光客人數排名第一名，台灣為第三名，顯見台灣市場深獲重視，華航及長榮兩公司均有航班飛航。
3. 關島機場訂立了 4 大目標，
 - * 航線持續發展：針對各企業利害關係人，建立合作伙伴關係，新增各條航線；
 - * 發揮成本效率；
 - * 增加非航空收入；
 - * 建立該機場成為該密克羅尼西亞的區域中心。
4. 關島配合投資移民方案（EB-5），希望將關島機場成為美國投資移民的服務中心，並成為投資客的天堂。

第四位演講為 Somchai SAWASDEEPON，SAWASDEEPON 先生目前擔任泰國國立機場公司行政副總裁職務，演講內容如下：

1. 機場運輸的五大角色：
 - * 機場運輸帶領了經濟及社會成長；
 - * 機場連接人民、國家與文化；
 - * 全球市場經由機場提供服務；
 - * 機場擔任了貿易及旅遊重要角色；
 - * 擔任連接已發展國家及發展中國家的橋樑。
2. 機場、經濟及觀光為一三方夥伴關係，以泰國為例，截至 2012 年底民航事業共創造了 1,390 億泰銖之收益占泰國 GDP 為 1.5%，如加上觀光及周邊效益高達 6,780 億泰銖，航空產業創造的就業機會達 393,000 人次。
3. 目前泰國機場面對未來發展的五大趨勢，分別為：

- * 配合東盟經濟共同體(AEC) 之發展；
- * 有關新機型的技術創新；
- * 廉價航空(LCCs)之持續增加；
- * 未來競爭力及政府政策；
- * 環保議題。

4. 最後簡述泰國蘇旺那蓬(Suvarnabhumi)機場及普吉島機場未來增建計畫、環保問題解決重點及與夥伴關係加強行銷等努力方向。

Region/ Country	Total Contribution to GDP 2012 (%)	Total Contribution to Employment 2012 (%)
China	8.3	8.3
India	4.4	7.7
Thailand	16.7	12.4
Hong Kong	18.5	14.2
Malaysia	15.6	13.8
Singapore	11.3	9.1
Indonesia	9.9	8
Cambodia	25.8	22.9
Kuala Lumpur	8.6	8
Workforce	9.3	9.7



最後一位演講者為 Hoi See SONGNG，SONGNG 先生目前擔任 Plaza PremiumLounge Management Limited 的總裁，以香港赤鱗角機場為例發表演講如下；

1. 根據 2013 世界旅遊觀光協會的統計指出，各國旅遊業佔 GDP 比率甚高，中國已達 9.3%，泰國 16.7%，香港 18.5%，馬來西亞 15.6%，新加坡 11.3%，全世界平均達 9.3%。顯見以觀光為重點之地區針對機場收益及服務更是重要課題。
2. 香港機場針對增加機場服務品質 (ASQ) 的創新作為如下：
 - * 從家中到機場：透過火車、巴士、市區報到、大陸廣東各港口船舶接駁、與蘇州機場合作推動聯運服務並首創香港-珠海-澳門接駁服務；
 - * 從市區到機場：需透過 CIQ 各單位協調合作、機場成立各類購物用餐地區並提供各類娛樂設施；
 - * 機場提供各類尊貴服務；如個人通關服務、商務中心、美容理髮店、機場巴士接送、會議室出租、私人淋浴室租用、VIP 個人服務、SPA 按摩服務等。

3. 改善與世界的連接（建置一個真正的全球資訊網路）：

- * 角色定位上：機場是國家整體交通基礎建設的主要部分，也是在經濟績效上扮演著重要角色—透過機場全面提升生產力；
- * 經濟績效上：透過機場可將國內產品輸出到國外市場、鼓勵出口、增加國外有競爭力之產品進入國內、投資及人力的自由進出、減少流動性存貨稅金等；
- * 策略規劃上：建立在機場與航空公司兩者間一個策略夥伴關係：規劃發展香港成為超級樞紐中心(Super-Hub)；環球航網的規劃；投資於未來發展所需之科技及設備。

4. 香港機場於 2012 年已創造 5,650 萬旅客人次新高紀錄，未來在發展相關策略以提升機場在經濟發展上的角色上，尚有幾點努力方向：

- * 極度粗造的安管措施；
- * 朝向『免簽證』努力；
- * 投資及成長上仍有一些不必要的限制；
- * 修改不公平的稅收；
- * 永續成長需要基礎建設的投資；
- * 簽訂開放天空協議。

(三) 議題二：環境永續性-超越底線的機場發展 (Environmental Sustainability-- Airport Development Beyond the Bottom Line)

引言人：Xavier OH, Senior Manager Environmental Protection ,ACI World

主講人如下：

- Rhys BOSWELL, General Manager, Planning and Environmental, Christchurch International Airport
- Leonie DOBBIE, Head of Sustainable Aviation & Airport, WSP
- Vinoop GOEL, Head of Infrastructure & Government Relations, Asia Pacific, International Air Transportation Association(IATA)
- Majidah Hashim, Malaysia Airports Holdings Berhad
- Mike KILBURN, Senior Manager, Environment, Airport Authority Hong Kong

各演講者發言重點如次：

首先由 BOSWELL 先生演講，BOSWELL 先生目前擔任紐西蘭基督城國際機場發展及環保部總經理，內容如下：

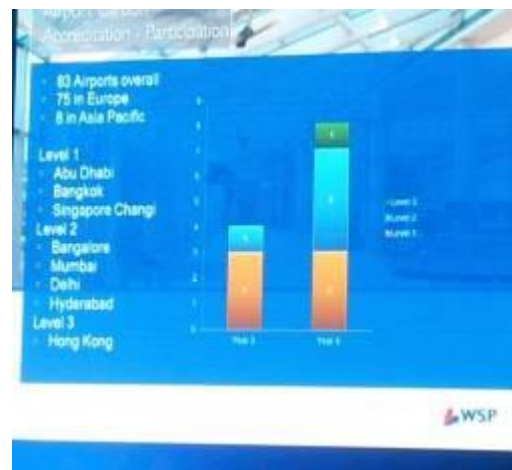
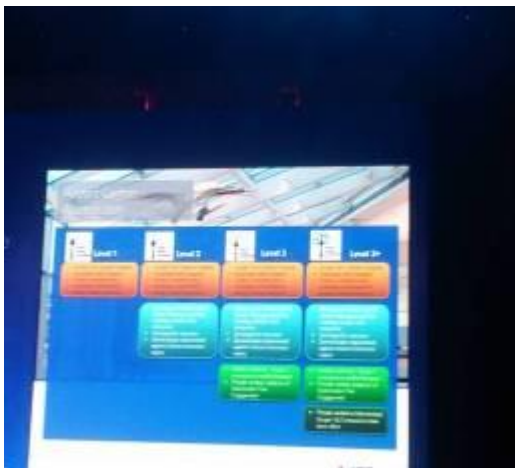
1. 他首先陳述聯合國有關『永續發展（Sustainability）』之定義，也就是「所謂發展係指既能滿足這一代需求，且又能夠不損及下一代人能繼續滿足需求」
2. 他指出永續經營須考量三大支柱：分別為經濟層面、社會層面及環保層面，包含工作機會的增加、人事管理的極限、社群安全感、經濟成長及穩定、資源利用之效率、汙染預防及環境管理等議題。
3. 而民航事業針對永續發展可從技術面（Technology）、營運面（Operation）、基礎建設面（Infrastructure）及經濟工具面（Economic instrument）四大面向努力。
4. 在經濟面上，據統計 2010 年全球與民航相關產業之就業人口高達 2,414 萬人，所產生之 GDP 高達 4,696 億美金之巨；環保面上，基督城國際機場在興建時即考量到地面排水系統之規劃；社會面上，2010 年全球搭機人數已達 27 億之多，每天有 23,844 次航班起飛，在 2011 年 2 月 22 日基督城附近發生強烈地震時，即有為數甚多之救援物資及飛機進行人道救援任務，基此，機場永續發展可能必須加上營運（Operation）這一層面上較為完整。

接著由 Leonie DOBBIE 先生主講，DOBBIE 先生係服務於 WSP 公司，該公司係成立於 1973 年，主要業務為資產管理、運輸規劃及基礎建設與環保能源規劃等業務，總部設於英國倫敦，2008 年淨收入達 3,600 萬歐元，總員工有 10,000 人左右，其演講內容如下：

1. 95%的機場均會排放 CO₂，因此民航事業對溫室氣體（GHG/Green House Gas）環保管制之行動逐漸受到重視，而引導機場朝向 GHG 減量排放之行動因素有 4P 分別為政策（Policy）、政治（Politics）、價格（Pricing）、位置（Positioning）。
2. 目前有三大管理工具分別為：碳補償之設計（Compensatory schemes）、溫室氣

體報告（GHG Reporting tools）及永續發展的規劃方案（Sustainability programmes），目前國際間將碳認證機場分為四大等級，主要認證重點在於：各類碳足跡調查（Carbon Footprint）、是否成立獨立委員會進行減碳行動、減碳成效數據、民航相關產業配合行動等，等級越高表示其機場整體減碳成效越好。

3. 目前通過碳認證之機場共有83座機場，75座在歐洲，8座在亞洲，亞洲通過第一級認證有阿布達比機場、曼谷機場及新加坡樟宜機場；通過第二級認證的有印度班加羅爾機場、印度孟買機場、印度德里機場及印度海德拉巴機場；而通過第三級認證的只有香港赤鱗角機場一座。顯見亞洲機場在碳足跡認證上尚落後歐洲甚遠、亟待急起直追。



接下來由Vinoop GOEL先生報告，GOEL先生目前服務於國際航空運輸協會（IATA）亞太區基礎建設及政府關係擔任業務首席，演講重點如下：

1. 首先簡介IATA使命為代表領導並服務相關航空產業，目前有240家會員，佔有全世界84%之市佔率，該協會目前有1,300位員工。
2. 目前民航服務共提供航線有36,000條之多，服務旅客達28億，總就業人數（含直接及非直接及相關產業）高達5,660萬人，對經濟貢獻達2.2兆美金占全球GDP約為3.5%；而亞太地區航空市場目前為全世界民航事業成長動力最強之區域，其提供就業人數（廣義民航服務業）約2,140萬人，占全球運輸能量34%，產值為4,700億美金。
3. 2011年統計民航業產生之CO₂為6億7,600萬噸，交通運輸碳排放量佔全球13~14

%，航空碳排放量佔交通之13~15%，航空碳排放量佔全球之2%，且航空碳排放區皆為平流層，污染周期較長，因此機場碳排放已成為世界推動碳減量之重要區域，目前在蒙特婁議定書中決議的碳減量目標：2010年每年節能1.5%，2020年達成碳中和（Carbon-neutral），2050年減少至2005年之50%。

4. 為達成減碳目標，民航界有四大努力指標，分別為：第一指標為研發新科技：包含生質燃料(biofuel係指燃料由植物製成，成分大部分是植物的萃取物)之研發；第二為透過管理程序讓飛行更有效率；第三在基礎建設上使用更節能更有效率的材質；第四利用市場導向方法使得減碳行動更有效率、更全球化。
5. 建議在機場管理之減碳方法：在飛機起飛及降落方面：善用新科技如新節能引擎、新式機翼之研發、避免在住宅區持續上升或下降等；在機坪規劃方面，研訂機坪電子化管理系統、設置地面電源系統、氣源車設置、油料管控、廢棄物回收、水源管理等；在機場營運管理方面，訂定禁止發動機試車時段、規劃試車機坪專區、宵禁之規劃、舊機型之淘汰（如747-100）、減少APU供電車之使用。



第四位報告者為 Majidah Hashim小姐，Hashim小姐目前服務於馬來西亞航空管理公司（Malaysia Airports Holdings Berhad 簡稱MAHA）發展部門經理，她以機場管理的角度提出民航發展的建言，內容如下：

1. 首先報告馬來西亞航空管理公司成立歷史，公司係成立於1991年經由國會立法由民航局分隔出來，馬來西亞航空管理公司已於1999年於馬國股票市場公開上市，此為亞洲首例，亦為世界第6個股票上市之機場管理公司。
2. 全球永續性報告推動計畫為例，指為了機場及相關夥伴們之未來，就必須讓機場

及相關夥伴們持續發展；目前馬來西亞航空管理公司已與多倫多機場、法蘭克福機場、丹佛機場、ASUR機場公司（Aeroportuario del Sureste/管理墨西哥西南部9個機場）、慕尼黑機場、蘇黎世機場、聯合國環境規劃署（UNEP）、及Riskmetrics group公司（世界知名從事風險管理及公司治理之上市國際公司，提供財務投資及績效分析服務）等結為夥伴關係（AOSS集團）。

3. 目前AOSS集團關注於幾項重大環保議題分別為：

- * 機場對地方社區就業機會及帶動商業發展影響；
- * 噪音之測量及監控；
- * 生物多樣性（biodiversity）之影響；
- * 水源及汙水排放之管理；
- * 空污及飛機噪音之揭露；
- * 能源之儲備。

4. 全球永續性報告推動計畫書中對機場在經營管理上其他補充意義：

- * 規劃機場發展新紀元：近幾年機場已朝向增加商業發展，且必須兼顧減緩環保影響，成長績效超越以往；
- * 民航工業發展上壓力：夥伴們要分擔、要比較、要特性、要決斷、要揭發；
- * 各夥伴關係在不同領域賺錢，亦以不同的方式面對社會、環保及規範之挑戰。

5. 未來機場有三大議題需要考量克服：

- * 針對機場的投資者、夥伴及旅客們，要有更前瞻性的思維：國際投資客及旅客，每天經由機場服務提供意見，給機場管理單位服務壓力及成長；
- * 機場需考量在經濟、社會及環保議題上報告與不報告之重大影響；
- * 從事永續經營的報告是項重要議題：在亞洲國家長期以來有關企業社會責任（CSR/CR）受到人道重視，機場必須持續推動社會責任，並努力實踐。



最後由Mike KILBURN先生報告，KILBURN先生擔任香港機場管理局環保部資深經理，他以香港機場發展為例提出演講，內容如下：

1. 有關機場許可發展的制度正持續成長中：現行二條跑道之維修計畫及第三跑道之延伸計畫已經不僅要公眾支持就能辦到，還要有各種許可配合。
2. 其許可制有三階段，第一階段要符合公司執照，此部分必須符合公司發展目標，且所使用之資源是對公司或大眾有利益的；第二階段營運要取得管制許可及社會許可，這部分包含環境影響評估、計畫之許可，其他法定許可規定及發展目標及提議人審查；第三階段營運管制上還是要經過社會許可（Social licence），要得到廣泛公眾信任並符合環保及社會標準。
3. 社會許可制管制來自3點：
 - * 為全球連結，尤其是外國已實施之嚴格標準；
 - * 對生活預期品質的更高要求；
 - * 不滿意將正面影響環保標準及審查過程。
4. 社會許可實施後可能產生2大結果：
 - * 該發展目標可能會面對挑戰、遲延甚至取消；
 - * 會造成原本正面發展的標準可能會阻礙其他所有目標。
5. 建議解決之道也有2點：
 - * 建立一條進步的管制曲線（regulatory curve）；
 - * 透過立法程序及影響力分析讓此曲線型態更完善。

（四）年會及頒獎典禮

1. 年會：報告年會工作事務、損益表及資產負載表，接者進行安全委員會、人力資源委員會及環保等委員會專案報告。
2. 頒獎典禮：
 - （1）頒發卓越研究獎：

今年頒給日本成田機場的Mouli經理、並請他發表專題演講，他以成田機場為案例說明該機場目前與世界三大航空聯盟（天合聯盟、寰宇一家、星空聯盟）相處愉快，因為機場管理當局與各公私單位協調時，以公平、公正、公開原則

對待每一位夥伴，使各夥伴間保持既競爭又合作的關係，機場與航空公司及其他單位之三角關係居於中立且重要之角色，如此整個機場才能發揮整體服務成效，創造最大之服務綜效。



ACI 亞太地區董事會



頒獎後合影

(2) 頒發碳足跡認證機場：

今年計頒發給香港赤鱗角機場、新加坡樟宜機場及印度班加羅爾機場，其中香港機場為亞洲第一個通過碳足跡認證第三級機場，其機場整合各單位減少碳排放之績效顯著，榮獲ACI評鑑認證，減碳成效足堪楷模。



頒獎儀式



頒獎後合影

(五) ACI北京全球訓練中心簽約典禮：

北京機場由董志毅董事長率隊與ACI亞太區總裁及ACI總部之人事資源委員會主席三方代表簽訂合作備忘錄，約定ACI將在北京首都機場成立訓練中心，負責ACI各項種子教官培訓及各項機場管理課程培訓等業務。



三方代表簽約儀式



與董志毅董事長合影

二、4月24日（星期三）課程及閉幕典禮

（一）議題三：推動組織文化邁向成功機場（Driving Organizational Culture for Airport Business Success）

引言人：Merly M KHOUW, Lead Investigator & Deputy Manager-External,
Integrity Vice President, The World Bank

主講人如下：

- Dennis CHANT, Managing Director, Queensland Airport Limited
- Nicole DESLOGES, VP of People and Culture, Greater Toronto Airport Authority
- Jill NEALON, Senior Vice President, HR & D, Dubai Airports

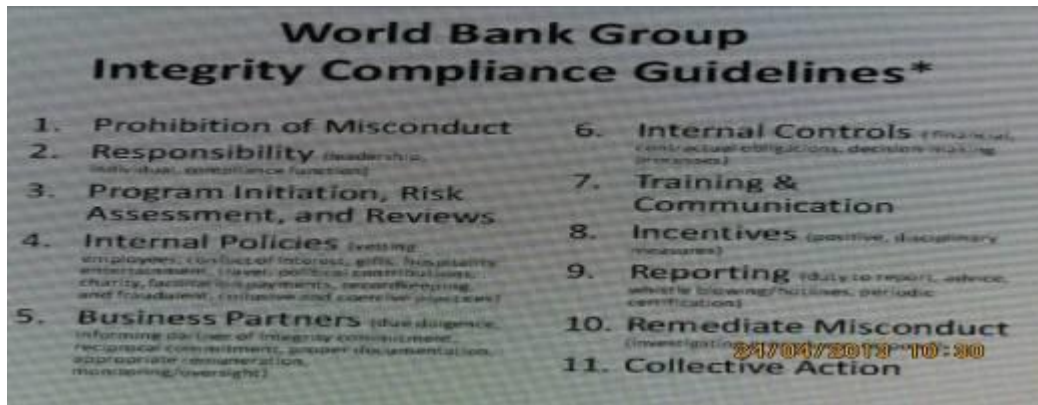
各演講者發言重點如次：

首先由世界銀行的KHOUW先生引言，KHOUW先生目前擔任世界銀行廉政副總裁辦公室副經理兼首席研究員（外部審查），發言重點簡述如下：

1. 首先介紹世界銀行的使命及伙伴：世界銀行成立使命：希望透過我們相關夥伴們之努力，盡力幫助發展中國家和人民達成他們的目標並減緩貧窮；世銀係成立於1944年，共有186個國家會員派代表參與，員工達10,000餘人；其集團成員包含國際重建銀行、國際發展組織、國際財政公司、多邊投資保證辦事處及爭議解決中心。
2. 世界銀行現任總裁韓國籍Jim Yong Kim表示：世界銀行責任為解決欺騙及腐化問

題，每天基本工作為減少貧窮及增加繁榮，希望透過良好的公司治理及健全的制度以保證努力及成效，建立永續經營之機會；讓大家明確瞭解世界銀行政策--絕不容忍腐化。

3. 為了達成前述之政策，世銀2001年成立廉政副總裁（INTEGRITY VICE-PRESIDENT）職位，直接對總裁負責；授權業務之研究涉及世銀成員及世銀之財務運作，防範世銀基金及信託基金被濫用；並透過預防措施嚇阻欺騙及腐化。主要業務項目有五點：防止欺騙、防止腐化、減少勾結、減少高壓統治及相關阻礙措施。
4. 針對防止腐化方面，世銀從2004年開始針對20個案進行研究，包含6個區域及12個國家，研究範圍包含腐化勾結及欺騙行為等。研究議題有6點：
 - * 賄賂以取得合約；
 - * 浮誇的建設或設備成本致濫用基金；
 - * 工程圍標（Bid rigging）涉及技術規範綁標；
 - * 相關下包商及相關業者與政府官員之利益衝突；
 - * 履約爭議及合約未付款之罰則；
 - * 土地抗爭。
5. 世銀針對相關個案提供國際制裁的系統，有下列4種方式：
 - * 提出正式之指責聲明或非正式聲明（經由談判決議）；
 - * 提出不適任之聲明（排斥當事國參與世銀所支持的各項活動）；
 - * 提出違約聲明；
 - * 針對違反廉政承諾事項開除會議上的決定權。
6. 最後提出世銀廉政聲明指南共計11點：
 - * 禁止不當行為
 - * 責任定義（含領導者、個人、承諾方式）
 - * 入會計畫、風險評估
 - * 內部政策
 - * 商業夥伴
 - * 內部控制
 - * 訓練與溝通
 - * 激勵
 - * 各類報告
 - * 補救不當行為
 - * 集體行動

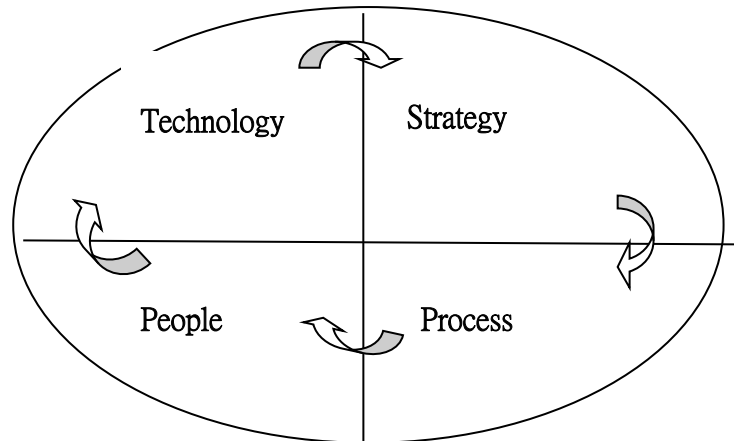


接著由 Dennis CHANT 先生以澳洲昆士蘭機場為例提出報告，CHANT 先生目前擔任昆士蘭機場公司經營部經理，內容如下：

1. 公司願景：透過所有員工的技能與承諾，公司在安全運輸方面卓越表現，持續奮鬥成為標竿，永續經營提供機場設施及服務澳洲；該公司使用的方法有 5 項，分別為創新、顧客、永續經營、地區投資及商業夥伴；該公司的文化價值共有 6 點；分別為熱情、廉政、尊重、顧客導向、專業及團體合作。
2. 機場公司治理架構：公司設置董事會，下設行政總裁，其中設有內部及外部風險及審計委員會，並介紹決策樹機制及 7 大部門。
3. 將機場人力資源管理以機型發展為例分析：初期機場第一線管理工作人員學歷大多為職校畢業，就像早期昆士蘭機場小飛機較多一樣；漸漸進步到以大學生為主，好比機型發展到中型飛機；現在已發展到需要學士後學位（如 MBA 企管碩士或 DBA 企管博士）如可以飛行大型機等，所需管理技巧及文化價值更形重要。
4. 針對員工對組織健康的調查提出報告：報告指出 2012 年該機場無論在員工溝通上、職業雇用、環保、員工尊重、業務廉政、領導、責任改變上、策略決定、團隊動態及訓練上均較 2011 年呈現正成長，該公司在公司治理及文化價值上均深受員工好評，將持續營造一個更優質的航空服務機場而持續努力。

第二位為 Nicole DESLOGES 先生報告，DESLOGES 先生擔任加拿大多倫多皮爾森機場管理局人力及文化部門副總經理職務，他以該機場為例提供意見如下：

1. 首先定義何謂文化：應該包含員工價值觀、規則、信仰、態度（那些人們看及他們如何回應）、如何去做、做些什麼、傳統歷史與民俗、印象（外觀印象及態度）、歷史遺留物、情感、語言之使用、節日慶典及外在環保等面向。
2. 認為文化由四個主要範圍構成：分別為科技（**Technology**）、策略（**Strategy**）、流程（**Process**）及人民（**People**）所構成之動態過程，如下圖所示：



3. 機場成長過程：由基礎建設經營→服務經營→體驗經營，機場整體策略如下：
 - * 遠景：盡可能的使該機場成為世界北美地區首要的入口機場；
 - * 使命：營造一個有吸引力（Attract）、服務功能導向（Serve）、令人愉悅（Delight）的機場，並希望透過創新的產品及服務持續性的傳遞服務價值。

策略責任：有 5 點

- * 所有機場員工傳遞本機場主張的服務價值；
- * 透過工作安排及產品傳遞服務價值與創新；
- * 達成卓越的經營績效；
- * 努力使機場成為空中及地面轉運中心；
- * 確保機場長期永續經營。

服務目標 5 點：

- * 組織應持續以顧客服務為導向；
- * 組織應經過公私部門溝通達成而非取巧的妥協；
- * 跨功能組織之活動責任應清楚界定；
- * 組織應有合適的目的；

* 行動方案專責人員應有合適之激勵措施。

4. 在組織廉政文化與負責任上提出 2 大重點，分別為：

* 心口如一：在廉政方面組織行為一定要公平且信任的執行，而且要有勇氣做對的事，而且在委員會上要鼓勵公開討論並行動，而不要害怕負面評論；應該建立誠實、一致性、信任、做對的事之行為；在委員會上要公平及尊重。戒除前後矛盾、不誠實、偏袒、漠不關心等之行為；

* 言行一致：首先要清楚定義何謂負責任，那就是我們承當責任以我們的行動及結果去滿足那些信任及需要我們的人；我們對所有人都是公開且透明的；安全及機場保安是我們的首要承諾。建立以身作則、給機場負責人清楚的發展目標、誠實且透明地、清楚的界定服務指南與相關權責、公平且始終一致的結果、表揚及獎勵良好績效。

最後一位演講者為Jill NEALON女士，她目前擔任Dubai Airports人力及發展部資深副總裁，其演講內容簡述如下：

1. 她以杜拜機場為例，分析該機場優勢及挑戰，

優勢：

- * 機場有持續性的規則、過程及行動 * 持續性的跨部門合作；
- * 擁有政府財政支持；
- * 運作極為穩定（政府獨資，沒有資金合夥人、資源無上限）；
- * 國家領導人之強力支持； * 有分割的法定地位。

挑戰：

- * 國家治理文化之缺點：欠缺急迫感及幹勁、有階級及官僚感、被動管理而非主動、缺乏檢討過程及缺乏挑戰性；
- * 國家預算之約束； * 競爭的願景（包含地區及國際性的）；
- * 環境變遷的快速改變。

2. 主張機場應該建立一個架構，包含下列 4 項：

- * 明確定義合夥人環境架構；
- * 建立一個合作的治理架構；

- * 發展合作的治理手冊；
 - * 建置新組織以支持流程及文化的改變（如風險、承諾及稽核）。
3. 因機場不斷成長，未來發展重點如下：
- * 指數的成長將帶領我們著重在合約議價的議題、更多合約的需求、供應鏈管理及工程招標過程的議題；
 - * 廉政誠實是我們最基本的政策透明的過程（包含流程及決策）最後影響組織的行為。
4. 傳遞廉能政策 7 項過程，分別為：
- * 政策策略：強調透明性、行為符碼、可接近的、管理指南注意事項及多語言的政策指南。
 - * 領導方面：具有可親近性、負責任的、強調溝通及言行一致；
 - * 生產管理方面：落實行為及價值同等值，緊密相連；
 - * 學習及發展方面：增強各階層的正确行為、領導統御能力、智慧化管理、聯合大公國（UAE）之國家發展政策、監督及管理系統發展、性別發展等；
 - * 聯絡溝通方面：領導統御能力、多樣化資源運用（包含協調溝通、基層市府及商業夥伴溝通）及溝通頻率等；
 - * 員工雇用方面：建立讓員工參與文化價值及行為改變之機會機制；
 - * 獎勵及表揚方面：推動連結價值觀、行為及文化。



（二）議題四：機場運作的未來規劃（Airport Operation—Planning for the Future）

引言人：Eric MIART, Former Eurocontrol Airport Operation Programme & Environment Activities Account Manager and Consulant to ACI World on A-CDM

主講人如下：

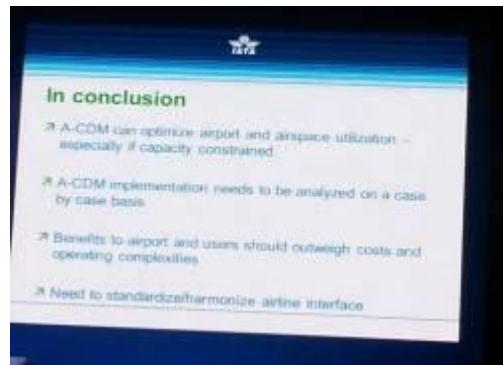
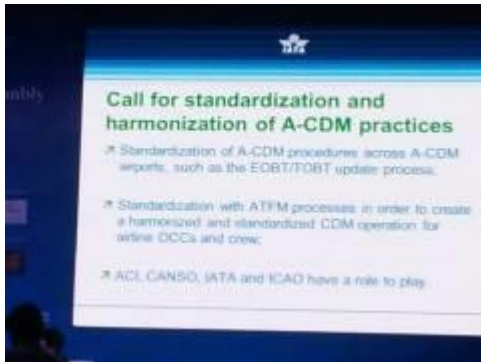
- Thorsten ASTHEIMER, Senior Project Manager Air-Traffic Solutions, Fraport AG
- Tinnagorn CHOOWONG - Vice President, Air Traffic Management, Aeronautical Radio of Thailand Ltd (AEROTHAI)
- Vinoop GOEL, Head of Infrastructure & Government Relations, Asia Pacific, International Air Transportation Association(IATA)
- Vince SCANLON, General Manager Airport Operation, Adelaide Airport and Vice Chair, ACI Asia-Pacific Security Committee

各演講者發言重點如次：

首先由 Eric MIART 先生引言，他目前服務於 ACI World 機場規劃及環境行動管理及顧問工作，其發言內容如下：

1. 首先解釋「機場協調整合決策」(A-CDM/Airport-Collaboration Decision Making)，並不只是一種新系統的呈現，而是一種文化變遷的呈現；在現今飛機坐椅已走向鈦金屬纖維的時代，每個單位考量經營重點各異；航空公司希望能節省油料支出，機場管理單位希望能更有效率，地勤單位則希望能更賺錢，塔台(ATC)則希望能服務更多飛機起降，這些單位都有需要機場協調整合決策，以達成目標。
2. 為何需要「機場協調整合決策」？如果不實施機場協調整合決策，可能機場還是異常忙碌、可能或錯失發展機會、可能還是第二流機場、甚至無法面對未來交通運輸量更龐大之挑戰；而實施機場協調整合決策則可以面對並戰勝挑戰、可繼續維持第一流機場之地位、提升機場經營有效性並帶來後續利益。
3. 目前實施機場協調整合決策的機場，可衡量之利益有以下 4 點：
 - * 機場管理單位：最大限度提高營運量及效率；
 - * 航機經營者：能執行緊密之飛行計畫；

- * 地勤代理者：能最大限度提高使用者之資源管理及維持服務水準之協議；
- * 塔台管制單位：能維持安全水準及最大限度跑道及滑行道使用能量。



第一位發言為 Thorsten ASTHEIMER 發言，ASTHEIMER 先生目前擔任法國法蘭克福機場航空管制目標管理資深經理，發言重點如下：

1. 首先報告 2012 全球空運運輸統計資料，目前全球運輸量第一名為美國亞特蘭大機場，旅運量高達 9,550 萬人/次；第二名為中國北京首都機場，旅運量 8,180 萬人/次；法國法蘭克福機場排名第 11 名，旅運量達 5,750 萬人次。此情形造成一些樞紐機場在出入境尖峰時刻常見飛機排隊等候的景象，也造成 2 項經營之挑戰：其一是航管作業尖峰時刻卻因跑道及停機坪容量限制，造成飛機延遲現象成長；其二是目前各樞紐機場之轉機旅客占總旅客數越來越高，因此航管及機場設施地勤作業之配合連接甚為重要。
2. 目前法國機場推動現況：
 - * 目前法國已推動 A-CDM 並整合入歐盟的 A-CDM 網路中；
 - * 協助完成歐盟的整體發展計畫；
 - * 增加情報分享及一般情境確認資訊；
 - * 增加使用者容量及管理的資源；
 - * 透過增加航機準點率及服務品質提高競爭力。
3. 法國機場推動的挑戰：
 - * 此計畫的架構包含了不同部門及不同目標；
 - * 航機離場計畫根本變革（預先離場次序對抗"先來先服務"的傳統程序）；
 - * 有限的資源及短時間處理密集的飛航計畫；

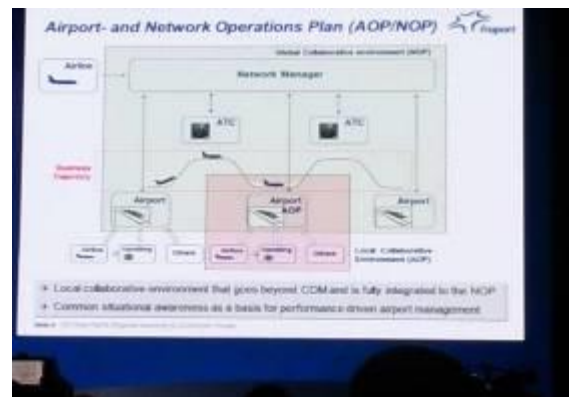
* 精確地執行 A-CDM 條件必須作業上沒有不利之後遺症。

4. 實施 A-CDM 後會在一些關鍵績效區域呈現，共有 11 個指標：

- * 離場準點率；
- * 航機停機安排穩定性；
- * 目標離場時間 (TOBT/Target Off-Block Time) 時間；
- * 目標開車時間 (TSAT/Target Starup Approval Time) 與 TOBT 時間之差異；
- * 平均目標開車時間；
- * 航機滑入滑行道時間；
- * 目標起飛時間 (Target Take-Off Time) ；
- * 管制塔台的起飛時間；
- * 時間帶控制。

法蘭克福機場在實施 A-CDM 後平均延誤時間由原 2010 年每架次平均 3 分鐘減少到 2012 年的每班 1.1 分鐘，延誤改善率達 63%，成效相當顯著。

5. 在單一機場實施 A-CDM 可使機場達到最優化的目的，透過相關單位點對點的網路聯結；在沒有實施各機場聯網前，各機場的飛航計畫資訊只需專注於計畫更新即可。一旦實施網路運作計畫 (NOP/Network Operation Plan) 將各機場 A-CDM 系統相連後將可使地區協調環境超越單一機場，並能與網路運作計畫 (NOP) 完全整合，並將使航機空側管理成效可以帶動機場整體管理。



第二位發言的是 Tinnagorn CHOOWONG 先生，他目前擔任泰國機場公司民航管制部副總經理職務，發言重點如下：

1. 首先簡介民航飛航管制人員協會 (CANSO/Civil Air Navigation Service Organization)，此協會係國際民航業的社群之一，主要有 6 項服務宗旨：

4. 在現今具備多個機場之大都會（Metropolplex）的時代——一個城市擁有2個以上國際機場之都會區越來越多（例如紐約、巴黎、北京、曼谷等），這些大都會同時肩負國內線及國際線航班，這些大都會極需要建置A-CDM，例如曼谷與新加坡間已聯合開發A-CDM的計畫。
5. 民航飛航管制人員協會（CANSO）已與ACI簽署A-CDM合作備忘錄，其主要目的：
 - * 增強資訊的分享；
 - * 極大化地區機場的使用容量；
 - * 必須在快速變遷的運作狀態下做出資訊決定；
 - * 極大化使用之資源--以增加可預測性、使用容量、績效彈性及效率；
 - * 在機場空側及機場網絡上提供一般環境之協調整合；
 - * 在航管系統上增加效率及容量；
 - * 在預測及效能管理上能使有效飛行配合需求概況。
6. 實施A-CDM預估效益：
 - * 監控A-CDM網路上之需求、容量及限制；
 - * 資訊決策能因應特殊需求，且能增加安全性、能最大化使用資源以及增加服務效率；
 - * 航空公司業者：能節省燃油支出；
 - * 機場管理者：能增加因應彈性及航班準點率，進而提升服務品質；
 - * 更多無縫服務、減少環境衝擊；
 - * 從不正常狀態快速回應正常管理行動。
7. 實施A-CDM行動目標共有4點：
 - * 行銷全球機場的A-CDM，進而相互影響飛航決策管理；
 - * 將績效指南及最佳方案分享在協調管制管理；
 - * 幫助傳送有關地區機場增加及最適化使用容量之資訊；
 - * 與機場運作管理整合。
8. 最後他介紹了A-CDM的6大實施架構：
 - * 支持連結之目標並介紹A-CDM的實施流程給機場或對應之城市；
 - * 標準化目標管理途徑、如何開始實施、計畫內容、執行過程、監督與控制及最

後實施結果；

- * 提出並連接"最佳行動方案"指南到CDM成果中；
- * 支持全球資訊架構互換標準化工作；
- * 鼓勵地區業者去協調並行銷建立機長目標團隊以發展CDM；
- * 在CDM成果中將更新規範介紹至ICAO文件中。

第三位發言為Vinoop GOEL先生，他目前擔任IATA亞太地區基礎建設及管理關係首席，提出意見如下：

1. 根據2010年統計資料顯示：亞太地區空中運輸旅客達7億7千餘萬人次，飛航架次達624萬7千餘架次，提供服務機場有1,207個，提供服務之航空公司有359家，登記飛機有5,886架，所增之利益達42億美金，航機架次增加4.9%，機場容量增加5%，貨運噸數也增加6.3%，民航直接產業在GDP貢獻上達6.1%，創造了130萬個工作機會，如加上促進之旅遊效應，則在GDP比率可高達8.3%，工作機會增加到460萬個之多，顯見民航產業在亞太地區之蓬勃發展現況。
2. 因為亞太地區機場蓬勃發展，有些議題逐漸浮現，如大型主要機場容量遭到挑戰及大而不當的可能容量；機場越來越繁忙；航空公司成本也逐年增加等議題，為了解決相關議題，有三大需求必須有效率的執行，包含增加之架次必須有效率飛航，高油料及管理成本必須有效率管控，有限而昂貴的基礎建設必須有效率的管理。
3. 為達成前項執行的目的，下列4點必須具有可預測性：
 - * 允許我們去設計有效能的航程；
 - * 允許搭載恰當的油料：每增加一公斤油料就要減少旅客或行李或貨物承載量；
 - * 可預測的直接航路可比以技術性切割的直航增加4-6%的效能；
 - * 緊急偶發事件之計畫，必須預作因應。
4. 為達成此目的，必須執行具有標準性及協調性的A-CDM：
 - * A-CDM標準化的流程：透過執行A-CDM的機場去實現，例如預估飛機滑出時間（EOBT）及目標飛機滑出時間（TOBT）的立即更新；
 - * 航管標準化流程：為增加協調性及A-CDM更具標準運作，建立航空公司的聯合

管制作業中心及組員；

* ACI、CANSO、IATA及ICAO均在CDM中扮演不同角色。

5. 他最後為實施A-CDM提出四點結論：

* A-CDM能夠極大化機場及空側利用率—特別是如果已受到容量飽和的機場；

* A-CDM實施成效需要分析但須以個案為基礎分析

* 機場及使用著的利益必須比成本及管理複雜度更重要

* 在航空公司介面上需要標準化及增加協調性

最後由Vince SCANLON先生提出報告，他目前擔任澳洲Adelaide Airport總經理兼ACI保安委員會副主席職務，演講內容如下：

1. 目前亞洲總人口約為42億人，預計到2030年中產階級可達約25億人口，在2013及2014年間亞太地區人口成長率為8.6%，因此亞太地區未來將是航空市場相當重要的區塊；澳洲Adelaide Airport在2012年成長5.22%，預計2013可持續成長6.97%，其中以服務澳洲旅客最多達48.6%，亞洲地區16.1%，紐西蘭11%，香港5.9%，美國3.3%，其他15.2%。

2. 根據預估大型城市機場2013成長率高達24.2%，因此如何因應快速成長之旅客量是一大議題，他提出透過空中管制服務（ATFM/Air Traffic Flow Management）及實施A-CDM及整合離到站管理來紓解成長之壓力，以澳洲Adelaide Airport實施A-CDM後所達成之效益，分別是減少航機擁塞現象、提升飛航計畫之準點率、增加機場容量、達成更多預測需求及增加顧客了解程度等。

3. 實施A-CDM成功四大因素：

* 成本要有效率：成本/效益比需具有效率；

* 管理要有效率：在管理上能減輕成本且有效管理；

* 環境因素：每個機場周遭環境有異，須個案實施；

* 可預測性：相關飛航計畫、到離時間統計、停機坪跑滑道資訊等均須具有可預測性。

（三）閉幕典禮：

最後由 ACI 邀請下屆主辦國韓國仁川機場代表致詞並簡報。



(四) 結束晚宴 (Gala Dinner)

此次結束晚宴選擇於 Kata Beach Resort & Spa 飯店之泳池旁舉行，Kata Beach Resort & Spa 飯店係以傳統泰式風格之建築為其特色，晚餐前先請與會代表欣賞落日餘暉美景，業者彼此聊天，本站也與負責推動 A-CDM 之顧問公司代表交換名片，亦與日本、韓國機場代表合影留念，晚餐則以自助餐方式由與會貴賓自行取用喜愛之各國料理，並安排泰式佛教祈福儀式及傳統舞蹈，讓所有來賓以輕鬆方式共進晚餐，彼此祝福，最後晚餐結束後還進行放水燈祈福儀式，與會貴賓每人手持一盞水燈慢慢放於水池，象徵流向大海，將大家的祝福流傳於每個角落，整個晚會充滿祥和安樂、輕鬆喜悅，大家亦感受到泰國佛教文化的洗禮，深刻難忘。





參、心得與建議

- 一、本次年會除一般委員會報告外，還有一項重要儀式，那就是北京首都機場與國際機場協會（ACI）簽訂成立全球訓練中心備忘錄儀式，儀式由北京首都機場董志毅董事長親自出席，本儀式也象徵中國大陸地區在軟體人才培訓之戰略目標，目前國際機場協會亞太地區訓練中心暫以新加坡為重心，北京機場正摩拳擦掌挑戰新加坡培訓中心的領導地位，未來有關民航工業之專精訓練於大陸舉辦次數將愈來愈多，北京機場爭取成為亞洲機場龍頭地位之目標，深受年會肯定，另外北京機場亦是國際機場協會董事會成員之一，顯見大陸正藉由政經地位之提升，希望在國際各類舞台上取得發言及主導權，並進而成為世界具有重要影響力之強國目標；未來，台灣派員赴中國大陸參加各項訓練課程，將逐漸成為可能之選項。
- 二、本次機場青年領袖甄選又由日本成田機場獲得，據 2012 年第 7 屆 ACI 年會出國報告中得知，2012 亦是由該機場獲得，連續 2 年該機場均獲此殊榮，顯見該機場管理階層高度重視機場管理及研究，其論文品質亦獲國際機場協會肯定。目前桃園國際機場公司與高雄國際航空站積極參與國際會議，本次共派 5 位同仁參加亞太地區年會，積極與其他機場交流。本局係由 2012 年開始派員參加，建議持續爭取預算，積極參與國際機場協會亞太地區年會，將有助於提升台灣機場的能見度，增進台灣的國際形象。
- 三、本次課程中亦安排碳足跡認證機場頒獎典禮，根據 2012 年出席國際機場理事亞太區報告書中提及該年度共有阿布達比機場、樟宜機場、印度班加羅爾機場及孟買機場四座機場獲頒認證，今年同樣有頒證儀式，只是今年是頒發升級證書，其中香港赤鱗角機場為

第三級認證、印度班加羅爾機場為第二級認證，新加坡樟宜機場為第一級認證，在本報告中已提及亞洲地區通過認證之機場僅 8 座，其中印度及阿拉伯聯合大公國之機場參與較為積極，未來碳足跡認證機場亦將繼續推廣。目前我國丙等（含）以上機場已執行多年溫室氣體盤查工作，未來倘尋求相關驗證單位完成驗證，應可達到第一級認證，尤其馬公機場更於 100 年完成對外 5 條航線之航機服務碳足跡認證。建議高雄國際航空站率先申請碳足跡認證機場，俾符合全球節能減碳之世界潮流。

四、本次專題研講中有關「機場協調整合決策（A-CDM）」之新興議題，此亦為未來機場在面對日漸繁忙之運輸需求時的新興管理系統，強調機場內地面塔台協調、航務、機坪管理、地勤公司、航空公司航務作業中心管理、各種時間之緊密配合，進而延伸到跨機場之協調整合，尤其面對轉機旅客日漸增加的現況，機場協調整合決策實施成效越好，對轉機旅客更便利，對全球運輸能量之提升更形重要，同時亦可提升跑滑道起降容量、機場可增加空側收益，陸側收益亦隨同增加，延伸到地方政府亦可多增加觀光收益等等，因此實施「機場協調整合決策」對機場管理公司、航空公司、地勤公司、地方政府、旅客等均為多贏局面，此一新管理系統之引進及配合實施，目前新加坡與曼谷機場已聯合推動。建議進一步蒐集相關資料，瞭解機場協調整合決策（A-CDM）之成效，再評估與其他鄰近機場銜接辦理之可行性，俾發揮綜效。