

出國報告(出國類別：其他)

**ACI 機場行政領導計畫(Airport Executive Leadership
Program, AELP)課程出國受訓心得報告**

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：林東茂 高級專員

派赴國家：美國邁阿密

出國期間：民國 105 年 6 月 5 日至 6 月 10 日

公務出國報告提要

出國目的：參與 ACI 開設之機場行政領導計畫 Airport Executive Leadership Program (AELP) 課程

主辦機關：ACI Global Training; John Molson Business School, Concordia University

出國人員姓名：林東茂

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：高級專員

出國類別：參與國際訓練

出國期間：民國 105 年 6 月 5 日至 6 月 10 日

關鍵詞：ACI 現況、機場行政領導、領導風格分析、組織活力、領導技能

內容摘要：

AELP 是 ACI 為機場管理者開設的最高階訓練課程，目標學員為各國機場未來領導。課程為期 2 個月，教導學員領導的本質、組織再生的能力、以及機場未來發展。課程分三部分：3 星期網路課，學員線上閱讀分析領導文本後，線上討論機場領導的經驗；1 星期實體課，學員閱讀上課資料後飛至美國邁阿密，與多位講師討論領導風格、個人性格分析、領導創新、跨國領導等議題，最後一天向 ACI 世界區理事會與總幹事簡報學習心得。最後階段是 4 星期的寫作，繳交個人作業(個人領導風格的轉化)與分組作業(預測 2040 年機場的發展)。AELP 引導學員理解領導與管理之差異，分析自己的領導模式與潛能，並刺激其對於未來機場樣貌的思考。

目錄

一、 目的.....	3
二、 過程.....	5
三、 心得與建議.....	13

一、目的

本人 2014 年完成 ACI 與 ICAO 合開的 AMPAP 課程，並於當年韓國首爾 ACI 年會畢業典禮上領回國際機場專家證書(International Airport Professional, IAP)之後，深感須持續不斷吸收新知，才能將最新的機場發展資訊應用於工作上。當時參加畢業典禮時，就已從畢業生同學中聽聞 AELP 課程。返國後查知 AELP 是 ACI 所開設的最高階訓練，專為全球機場領袖而設，教導管理策略與領導風格分析，同時提供社交園地，讓學員日後能與各國機場高階管理人進行交流¹。我過去從未接觸領導與組織管理的知識，考量對日後工作可能有幫助，於是在 2014 年底編列 2016 出國預算，2016 年 1 月經公司提名，向 ACI 報名獲准，今年 6 月成行。

課前只知 AELP 是 ACI 最高階的訓練課程，台灣無人參與過，也無從探知此課程的內容與上課方式。只有開始上課，尤其當進入實體課時，才深刻感受內容的分量。AELP 全名機場行政領導課程(Airport Executive Leadership Program)，目的在於幫助學員釐清領導與管理的不同，同時分析自我的個性與工作性向，從而在未來的領導工作中發揮最大的影響力與效果。課程內容將於過程部分詳述。

ACI 相當重視 AELP，從辦理規格即可看出。ACI 與蒙特羅 Concordia 大學 John Molson 商學院合辦此課，實體課全場都由 ACI Global Training 主管 Kevin Caron 與課程規劃者 Concordia 商學院 William Taylor 教授坐鎮，同時請到多位大學教授與顧問講授管理、

¹ 詳 ACI 訓練官網

<http://www.aci.aero/Global-Training/Programmes/Airport-Executive-Leadership-Programme-AELP>

領導、人格分析等議題。我同學多半是美國與歐洲機場界高階主管。最後一天的分組簡報時，上午邀請到 ACI 總幹事 Angela Gittens 與去年 ACI 世界區理事會主席 Rick Piccolo 親自擔任評審，下午則請 IATA 與 ICAO 代表跟學員說明航空界與航空管理界發展現況。Kevin 私下向我們表示，Angela 每年都很期待來上 AELP 課程，因為這是全球機場界未來領導的搖籃，她很希望聽取學員的想法與回饋。這次 AELP 在 Miami 舉行，而 Miami 機場是她曾經擔任總經理的機構，許多 Miami 機場學員都跟她有很深入討論。ACI 也希望藉由每年一次舉辦 AELP，吸取這些高階學員的回饋，讓課程能年年辦得更好。這種正向發展的模式非常值得桃園機場未來辦理國際訓練課程時參考。

二、過程

AELP 整體課程長達兩個月，有 3 階段：3 星期網路課(5/14-6/3)；1 星期的實體課(6/5-10)，在 Miami 舉行；以及 4 星期的網路作業課(6/18-7/16)。

學員在第一階段的 3 星期網路課被要求閱讀哈佛商學院教授 John Kotter 分析領導的文章與影片、麥肯錫季刊有關組織活力的文章、以及韓國仁川機場轉型與發展的範例²，之後在網路平台上討論管理(management)與領導(leadership)的差別。管理本質是維持組織的運作，而領導則是在劇變發生時，接管組織，加以改造並重設運行方向。管理層次的變化屬於流程方面的調整(像車子定期保養與維護)，而領導的改變，則是組織核心的改造(換引擎，或換駕駛)。這一階段也談到，組織必須要有韌性(resilience)、執行力(execution)、凝聚共識(alignment)、創新(renewal)以及整合力(complementarity)，才能夠持續的壯大。仁川機場的發展似乎就符合這種典範：與桃園機場一樣，仁川機場是國營事業，其總經理幾乎是 3 年 1 任，值得注意的是，每一任都能將機場營運帶到新的境界。該機場除了在 ASQ 評比連續 8 年獲得世界第 1 之外，已經有能力輸出機場管理知識，到世界各地擔任機場管理顧問。仁川機場發

² 課程第一階段閱讀清單如下：

Kotter, John P. (2001). 'What Leaders Really Do'. *Best of HBR*. December 2001, 3.

John Kotter, 2011, 'Change management vs change leadership: what's the difference?' (5:04) <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#2171c6c618ec>

De Smet, A., Loch, M., & Schaninger, B. (2007). 'Anatomy of a healthy corporation', *The McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>

Lee, Ahn-Jae. (2012). 'Incheon International Airport Corporation', *SERI Quarterly*, <http://www.seriquarterly.com/>

Karp, Aaron. (2009). Incheon Dreams Big. ATW Online, <http://atwonline.com/>

Highlights of Wall Street Journal Interview with Incheon CEO C.W. Lee. (available online)

A role model for the world's airports, Incheon Airport. (2012, March 5). Retrieved from: <http://www.korea.net/NewsFocus/Policies/view?articleId=99082>

展巧妙處在於每階段的銜接似乎天衣無縫，加上韓國人強烈的民族主義，要在機場呈現國家富強先進的一面，讓該機場即使經過政權輪替，也依然能夠不斷的進步，成為機場界研究的典範。我認為仁川機場管理模式與機場建設手法經對外輸出後，會漸漸被各國機場仿效而失去其獨特性。但這個機場有先天優勢，地處人造島上，有許多空地可以輕易的進行擴張，無需經過冗長而困難的土地徵收過程。這使該機場建設相對快速。在機場競爭激烈的年代，仁川有廣大空間可供使用，這是它未來發展最大利基。

閱讀這些文本以及與同學討論，對照桃園機場當下的發展，令人感觸良多。我出國上課期間(6/5-10)，桃園機場正在處理 6 月 2 日淹水事件後續，原有董事長與總經理離職，新的管理階層進入，除了檢討淹水事件，也準備組織改造與調整管理方向。這不就是活生生的機場領導變化嗎？至今機場管理仍在檢討階段，組織改革也還在進行，尚未底定。上文提及，組織必須要有韌性、執行力、凝聚共識、創新與整合力。桃園機場是否具有自我轉化的能力？淹水事件後的檢討，都還屬於韌性的階段，經歷這陣風暴，組織應該重新凝聚共識，進行創新與整合。自從 2010 年機場管理改制為公司之後，現在已經 6 年，產生第 3 任總經理。公司管理政策與視野是否有持續性，並具開創性？公司經營管理當然不需蕭規曹隨，因為社會與人民的需求持續變化，機場領導與管理得回應各界需求與期待，甚預先設想旅客需求，進行改革，予以滿足。但是在每階段的領導改變時，機場的管理能否就現有基礎，更上一層樓？這些問題的解答，似乎都有待時間才能看出端倪。

完成 3 星期的網路課，我於 6 月 4 日飛抵 Miami，開始 6 月 5 日至 10 日的密集實體課程。上課前主辦單位已開閱讀清單³，要求學員事先閱讀，於課堂上討論。6 天的實體課課表如下頁所附。ACI 很用心請來多位專家為學員上課，包括 William Taylor 博士講解領導概論(leadership general framework)；Mohammed Aziz 博士以巴黎迪士尼為例，講解跨國領導的核心重點；杜克大學 Greg Dale 教授為學員分析每位學員的領導特質與風格；Kavin Caron 講解 ACI 現況；Andreea Dutescu-Vanacker 博士分析創新領導。實體課程極要求學員討論與發言，注意力需相當集中。除課堂討論外，實體課最大重點是第 6 天的分組簡報，評審團包括 ACI 總幹事 Angela Gittens、ACI 世界區理事會前任主席 Rick Piccolo、邁阿密機場參謀長 Joseph Napoli 與 William Taylor 博士。主辦單位在課程第 3 天就將學員分組，分配題目，每組組員課後都留下來討論簡報內容與大要。

³ Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. (2005), 'Are you sure you have a strategy?', *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62.

Newell, Lauren A, 'Mickey goes to France: A case study of the Euro Disneyland Negotiations', *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 15, 2013.

Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007), 'Manage your energy, not your time', *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. S. (2008). 'Reaching your potential', *Harvard Business Review*.

PART 2: FULL-TIME, FACE-TO-FACE CLASSROOM SESSIONS (JUNE 5 TO JUNE 10)

You are asked to familiarize yourself with the details regarding each session, and complete the pre-work in advance of each class. Detailed summary begins on page 5.

SCHEDULE

	Sat., June 4	Sun., June 5	Mon., June 6	Tues., June 7	Wed., June 8	Thurs, June 9	Fri., June 10
8:30 – 9:30		Face-to-face Session Introduction	Topic 4: HPWO: Understanding the Total Organisation	Topic 7: ACI Briefing	Topic 9: Experiencing Change	Topic 10: Industry Leadership	Role-play Activity 1: Presentation to the Executive Panel
9:30 – 12:30		Topic 1- Leadership: A General Framework Topic 2: HPWO: Developing a Global Strategic Outlook	Topic 5: HPWO: Strategic Intent and Visioning	Topic 8: Continued: Leadership: Self-Awareness and the Keys to Inspiring Change	Topic 9: Continued	Topic 11: Leadership for Innovation	
12:30 – 13:30		Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch (13:00 – 14:00)
13:30 – 16:30		Topic 3: Leadership Across Cultures	Topic 6: Leadership: Self-Awareness and the Keys to Inspiring Change	Topic 8: Continued	Topic 9: Continued	Topic 12: Introduction to Role-play Activity: Presentation to the Executive Panel	Activity 2: CEOs Round-table Discussion (14:00 – 16:30)
Evening	Preparation: Prework for Topics 1, 2 and 3 is available on the AELP website.	Preparation: Prework for Topic 6 is available on the AELP website.	Preparation: Prework for Topic 8 is available on the course website.	Preparation: Prework for Topic 9 is available on the AELP website.	Group Dinner (19:00-21:00) Preparation: Prework for Topic 12 is available on the AELP website.	Free Time	Programme Wrap-Up: Group-work Planning Session and Wrap-up (16:30-17:30)

*High Performance Work Organizations (HPWO)

INDEX OF SESSION LEADERS

Resource Team	Dr. William Taylor	Dr. Mohammed Aziz	Dr. Greg Dale	Beverley Patwell	Dr. Andreea Dutescu-Vanacker	Kevin Caron, Head, Global Training and Human Resources	ACI Board Members, CEOs, AELP Resource Team Members
---------------	--------------------	-------------------	---------------	------------------	------------------------------	--	---

AELP 實體課的收穫很大部分來自於與同學討論。我的分組同學來自西班牙 Aena 集團(擁有西班牙與英國約 30 座機場)、London 城市機場、Miami 機場、邁阿密 Fort Lauderdale-Hollywood 國際機場，大家討論機場設施或管理架構時，可以聽到很多不同的觀點。以機場管理擁有權為例，美國機場多為地方政府擁有，董事會成員很多是地方政府官員，這與歐洲的私人機場機團，或者是亞洲國家級機場多由中央層及的交通部管理模式截然不同。擁有權結構為機場帶來不同的管理重點，回應旅客需求的面向也不同。例如，Miami 機場由當地政府所有，機場設施的配置相當程度的回應居民需求。而 Miami 當地居民多飼養貓狗寵物，將寵物視為家人，機場當局竟因此在機場設置寵物盥洗室。這可能讓東亞機場管理者覺得不可思議。在東亞區域的國家級機場，空間寸土寸金，很多服務旅客設施都因空間不足或其他因素而無法進入，可能無法顧及寵物。寵物盥洗室強烈凸顯地區文化差異對機場管理的影響。所以各國多把機場定位為當地文化的展示場域，目的就在於讓旅客一進入機場，包括轉機或入境，就可以感受到當地文化。

最後一天(6/10)早上簡報結束，Angela Gittens 下午與我們討論機場的現況與未來發展。她提到目前機場很缺乏機師，也憂心歐美年輕人不太願意投入機場業、不認為在機場可以發展出自己的前途。當我 2014 年在仁川機場開會時，就從仁川機場國際訓練的職員聽聞這種憂慮。相較下東亞區機場似乎比較沒有這類問題。桃園機場改制為國營企業後，員工薪資水準高於一般民間企業，離職率低，公司面臨的挑戰，反在於如何從官僚體制轉變到以服務與創新為主的公司文化，而不是讓員工進來後，又

進入一個承襲過去的工作環境。Angela 也要大家思考機界未來可能的發展概況。她表示因為航空業過去 10 年的蓬勃發展，旅客特性多樣化，機場隨處可見家庭旅遊團、年長旅客、甚至是行動不變的旅客，這些多樣性，加上機場管制因恐怖組織而產生的嚴格化，以及機場擁有權更迭，必然衝擊並改變機場營運與管理。美國 Elon Musk 甚至成立 Space X 公司，要在 2050 年將人類運載至外星球。機場在這個發展過程中，要扮演什麼角色？

有一點可以確定。為因應旅客需求，機場設施設備必定會更人性化，更容易使用，且更有效率。同時，為降低人力成本，並避免人潮擠在通關流程的任何環節，機場設施未來會大量使用自動化設施、通訊與生物辨識科技。現在桃園機場大受好評的 e-gate 只是開端。事實上，當我在紐約機場入境時，就發現美國海關已經將 e-gate 推及非本國人民，提升通關效率。可見生物科技與通訊技術的發展已劇烈轉變機場營運方式。

同時，在全球化的過程中，機場會更成為當地文化的代表，強烈的凸顯在地特色，讓外來者一進機場就可以體會到特殊的文化氣氛。桃園機場必須在全球化的過程中找出自己的服務與文化定位，有了所屬地位(niche status)之後才能夠真的成為國家門戶。



邁阿密實體課程結束後，學員有 1 星期休息時間，再開始第 3 階段、為期 4 星期 (6/18-7/16) 的個人與集體作業階段。在這期間，每位學員必須繳交約 2,500 字的個人報告，題目是 Individual analysis: transforming knowledge into action，將過去 4 星期所學的領導理論與實務，化成個人的領導風格分析與發展。撰寫個人作業時較吃力，因為理論性質高，而我個人的領導經驗也不是如此豐富。不過這部分倒是引起我對組織管理、領導的本質、個人管理這些議題的興趣。今後會持續閱讀這方面的著作。

繳交個人作業後，學員依照實體課程時的分組，撰寫分組作業: ROLE OF AIRPORTS IN FUTURE AIR TRANSPORTATION SYSTEM。這份作業要求學員思考 2040 年機場與機場產業的樣貌。我們這組將報告分成五部分，包括導論(introduction)、機場業在全球經濟下所扮演的角色 (Role of Airport Business)、機場業的範圍 (Scope of Airport

Business)、主要挑戰(Airport's Main Challenges)、機場未來樣貌與 ACI 角色(Role of ACI on Airports-of-the-Future)、以及機場如何準備才能扮演未來角色(How Airports Can Best Prepare to Assume the Future Role)。分組作業現在看來其實是與 Angela 討論後的延伸，加上同學本身都是機場專業，寫起來比較順暢。與同學在線上討論、編輯報告時，也比較能激發新的想法。本組作業在 7 月 16 日繳交，我在 8 月 2 日收到完成課程的正式信件，8 月 18 日收畢業證書。



三：心得與建議

AELP 為機場領導行政計畫，顧名思義，目的在讓學員分別領導與管理的差異，深究並培養領導的性向與風格，同時刺激學員思考未來機場的樣貌與挑戰。心得依序分述如下。

一、領導與組織管理之差異

上課前我從未深究領導與管理之差異。閱讀文本後才知，所謂管理，是美國人泰勒 (Frederic Taylor)將工廠管理科學化之後所發展的一套組織運作流程，將工廠作業流程不斷的細分，由專人負責，目的在於提昇組織運作與生產效能。管理的改變指組織修整與小規模微調，不具顛覆性。領導則具破壞性，領導的出現通常是組織經過大破壞之後，因應變化而進行全盤重組。以車子做比喻，管理的變化是定期保養、換零件等，領導的轉變則是換引擎、換駕駛，會將車上乘客帶到完全不同的地方。領導的改變必然造成組織與管理上的大破大立。以桃園機場為例，一換董事長，就快速帶來組織與處室職掌的重新調整。哈佛商學院教授 John Kotter 在這方面有專書論述，已於過程中列出，可詳參。

機場發展是連續的過程，而閱讀仁川機場案例則讓人理解，機場領導的成功與否，檢視標準在於領導的轉變是否能將組織持續帶到新的境界。事實證明仁川是成功的，原因當然不只限於地理因素(地處人造島上，空間發展不受限)，重點反而更是領導的視野有連續性，且組織本身具執行力與自我創新能力。桃機自從轉制公司後，已經歷任第 3 位總經理，領導風格各異，但政策的延展性與

持續性將決定本機場的成功與否。

二、個人領導性向與挑戰

經由這門課也讓我比較深刻的思考個人領導風格與挑戰。基本上我認為知識與技巧，不是權勢與地位，才是領導的根本。這種以專業性為導向 (expertise-orientated) 的領導思維，促使我不斷尋找進修機會。現在看來，持續進修的必要性已經不限於領導階層了。當資訊科技及行動通訊設備大幅改變旅客旅遊經驗時，機場設施與管理就必須要隨著改變，提升服務水準。而要能夠跟上科技發展的腳步，實有賴不斷閱讀與學習先進機場的經驗。

撰寫個人作業時，讀到哈佛商學院在 2010 年出版的 *Managing Yourself* 一書，收錄哈佛商業評論有關於自我管理與領導的經典論文，更理解領導的對象除了他人之外，更重要的是自己。人的生活有多種面向，工作之餘還有自己心靈、健康、家庭、朋友、社團、教會等等。做為領導者，目的不只是在工作上率領部屬達成工作目標，更重要的是領導自己，在其他的生活面走出更圓滿與高度自我實踐的路。此為全面領導 (comprehensive leadership)。對照台灣人或東亞區域員工的工作習慣，多數人一天花將近 10 小時在公司與通勤，似乎完全忽略家庭生活與心靈成長的重要性。我沒有這種工作習慣，不過撰寫這篇個人作業，還是有對症下藥之感。

進而言之，要執行全面領導，首要條件是自我要求(self-discipline)。這是 19 世紀中期資本主義成熟以來發展出來的意識形態特質。19 世紀中期的資本主義者相信自律、自由競爭而後律人，20 世紀商業理論者將之發展演繹，自律成為可以廣泛應用到個人生活種種每個面向的領導要義。

對我而言，要將個人的領導方式施行於工作環境，最大挑戰在於溝通。辦公室裡每位同事知識程度與做事方式不一，要讓下屬精確達成自己的要求，或者是選擇正確的人執行計畫，實有賴領導者對於人事環境的理解與溝通能力。自我領導的分析也讓我再度確認忠於自我(stay true to yourself)與誠信之重要性。哈佛教授 Robert S. Kaplan 在 2007 年 1 月哈佛商業評論發表的 'What to Ask the Person in the Mirror' 一文中特別提及要忠於自我，尤其當上屬思考或資訊明顯有誤時，更須明確而婉轉提出自己的意見，而不是依附權勢而附和上級的錯誤意見。這篇文章這再次確認我的思考，領導基礎在於知識與專業技巧。沒有這方面的基礎，加上一言堂式的管理，領導者很容易因為資訊不足或私心，下錯誤判斷，將組織帶向險境。

三、2040 年機場發展的思考

除了個人領導性向的思考外，AELP 這門課給我最大樂趣就是跟學員一起撰寫集體作業，論述 2040 年機場業樣貌。我們認為未來人口結構變化會大幅改變機場營運方式，其中變數包括未來全球百分之 40 人口將住在中國與印度，超過 20 億以上的人口會是 60 歲以上，且百分之 50 以上的人會居住在城市。人口結構

的變化造成旅客需求改變。這點其實現在就可以看出：二戰後嬰兒潮(baby boomer)世代已經開始凋零，千禧年世代(millennials)活在手機充斥的時代，旅行文化成為其生活的一部分，機場設施與設備必須具備這群旅遊人口習慣的生活條件，包括免費、覆蓋範圍廣且充足的無線網路，ICT 互動設施，線上報到系統，甚至大量自動通關的設計，才能提供良好服務。而針對未來老年人口會持續旅遊，我們也認為未來機場必須是大規模的無障礙空間，讓年長者也能夠輕易的使用機場設施。在貨運站方面，因為 e-commerce 更成熟的發展，屆時會有更多小包裹的郵寄需求，促使機場發展出更快速自動化的貨運站設施，縮短郵寄時間。回到根本，未來機場必須直接回應各式各樣旅客需求，才能獲得商機，提升非航空收入。

至於機場的定位與航廈結構，我們認為 2040 年全球將更緊密結聯世界各地，使機場更成為國家或區域的文化帶表，讓旅客一進機場，就可以強烈體驗到當地文化氣氛。如果做得好的話，使用機場的經驗會像走進遊樂園一樣，吸引一般群眾使用，成為他們的休憩與娛樂之地。事實上樟宜機場已經朝這方面發展了。而為了永續經營，機場管理的環境意識會更提高，更大量使用綠能，主動偵測並且控制二氧化碳的排放量，轉化民眾對於機場的負面印象。

在機場的管理層面，為了提升效能，且因應全球恐怖攻擊對於機場管制作業的挑戰，機場管理者與利害關係人，包括航空公司、CIQS、地勤等等的合作程度

會提升，ACI 現在討論的機場集體決策系統(Airport Collaborative Decision Making, ACDM)就是重要開端。ACDM 基本上要求機場各利害關係人使用相同的電子平台共享資訊，提升運算速度與管理的靈敏度。所以要凝聚機場管理單位與執行單位的決策機制，最終還是需要 ICT 資訊的配合與推廣。除此之外，未來航空公司聯盟使用同一航廈的概念會逐漸在機場內落實，航空公司因營運成本高，將促使聯盟成員更密切合作，而同聯盟的航空公司安置在同一航廈運作，會更提升旅客報到與空服的運作效率。

除上述心得之外，建議有二：

一、將本課程納入公司訓練體系的最高端，有系統提名第二層級以上的高階主管參加課程。這符合 ACI 開設本課程的原意，也可將 AELP 當作機場高階主管培養自己領導能力的機會。

二、提升本公司主管階級的英文能力。機場界發展無國界，欲吸取新知，只有靠持續閱讀外國機場報導以及參與國際訓練課程。沒有一定英文基礎，根本無法進入門檻。ACI 之所以不在亞洲開設 AELP，就因為擔心學員因文化差異以及語言能力限制，不參與討論，造成互動不足，學習效果打折扣。在既有限制下，本公司唯有持續強化英文能力，才能派人進入國際機場界最核心的課程，並與專業人士討論，取得新知。

三、機場研發單位(Research & Development)的設置

我於 2011 年加入機場公司，是機場從公務單位轉型為公司後招募的第一批人員。

公司化目的在於給予機場更多行政彈性與管理知識的研發能力。5 年過去了，目前看不出公司有什麼研發能力。多數同事的工作是行政，寫公文。無論是工程、商業、行銷、編輯、甚至是招標本身，幾乎是只遇需求，就依照採購法進行公開招標，委託外部辦理。因招標數量龐大，所以對於機場公司而言，最重要的知識竟是政府採購法！招標固然可引進社會資源，不過也代表公司沒有能力處理，才需要委託外單位協助。長期而言這會培養思想的惰性，造成只會辦理標案行政，而不會主動發現或處理問題的人，不利機場發展。再多的標案，都無法培養機場人才的專業知識。反倒是對機場發展關鍵的機場新知，如 ACDM、ICT 等，以及與旅遊息息相關的國際局勢發展等，都缺乏專人負責吸收、消化與思考，提供決策者參考。

桃機目前的發展模式實與國際標竿機場做法相差甚遠。國外一流機場有關獲利跟專業的事情都由組織自己做，肥水不落外人田：樟宜、仁川與成田機場自己經營部分免稅商店，除了壟斷營利，也藉由直接經營免稅店，鍛鍊出商業分析的技巧。仁川成功將 LV 引進機場，成為世界唯一擁有 LV 精品店的機場，吸引大量中國旅客前往轉機消費。仁川還成立 ICAO 認證的訓練中心，公司自派講師傳授商業技巧。慕尼黑機場自己做航廈營運前準備測試 “Operational Readiness and Airport Transfer, ORAT”，因為口碑佳，成立海外事務部，派人在世界各地招攬 ORAT 生意，輸出知識與經驗。慕尼黑機場服務規模跟桃機差不多，2015 旅客量 4,100 萬，在德國還面對許多國際機場競爭，如法蘭克福機場，但也創造

出 12.5 億歐元的營收，盈餘全數由機場保留。

我理解桃園機場人力員額有限，無法做這麼多事情，但成立類似研發單位，專職做資訊收集與機場問題討論，提供心得讓同仁參考，才是累積專業能力的方式。記得公司成立之初，首任董事長期許未來桃機累積經驗，向外輸出，言猶在耳，這個願望何時可實踐？