

## 調 查 報 告

壹、案由：據報載：桃園機場第一航廈及跑道自民國 68 年啟用後，未有顯著進步或改善，於全球機場服務品質排名逐年下滑；又第一航廈近期終於展開改建工程，惟漏水、混凝土碎塊掉落大廳等施工不良問題及變更設計爭議層出不窮，復因邊施工邊營運，造成旅客動線混亂，影響旅客權益與國際觀瞻甚鉅，相關權責單位及人員有無違失，認有深入瞭解之必要乙案。

貳、調查意見：

本案緣於桃園國際機場第一航廈及跑道自民國（下同）68 年啟用後，未有顯著進步或改善，於全球機場服務品質排名逐年下滑；又第一航廈近期終於展開改建工程，惟漏水、混凝土碎塊掉落大廳等施工不良問題及變更設計爭議層出不窮，復因邊施工邊營運，造成旅客動線混亂，影響旅客權益與國際觀瞻甚鉅。

案經本院函詢及調閱交通部、民用航空局（下稱民航局）等機關及桃園國際機場股份有限公司（下稱桃園機場公司）資料，復於 100 年 4 月 18 日約詢交通部次長葉○○、民航局局長尹○○、桃園機場公司副總經理魏○○等相關主管人員，本案業已調查竣事，茲將調查意見綜整如次：

- 一、交通部督導民航局規劃桃園國際機場主計畫，82 年及 89 年 2 次主計畫修訂僅獲行政院原則同意與部分核定，復以 98 年委託完成第 3 次修訂，期間冗長不決，且未能定案陳報核定，致桃園國際機場欠缺長遠發展藍圖，機場競爭力不若亞太地區同區位機場，顯有怠失。

(一)按民航局 94 年「航空運輸專論」載述略以，主計畫為單一機場之命運主宰，包括短、中、長期發展的藍圖，關係著該機場未來的發展及規模，除包括機場內飛機活動及旅客、貨物、甚而車輛活動空間的規劃外，尚需考量政策面的協調規劃、經濟分析、財務分析以及環境影響分析，可謂是最重要的一環；係作為既有機場擴建、整建或新建機場之依據…。詢據民航局，機場主計畫之規劃目的，在於參考各機場功能定位及發展策略，規劃個別機場短期及中長期之發展藍圖，俾作為機場內各項設施工程規劃之辦理依據，原則每 5 年檢討 1 次。由上開該局對於機場主計畫之定位與功能，顯見主計畫係為機場發展與建設之依據，亦為機場短、中、長期之建設藍圖。

(二)惟查交通部督導民航局規劃桃園國際機場主計畫，自 60 年初完成主計畫制訂後，嗣委由該部運輸研究所（下稱運研所）於 82 年委託規劃完成機場主計畫第 1 次修訂，其中有關北跑道(05/23)向北移設 300 公尺部分，於 86 年受地方民意強烈抗爭，推動遭遇極大阻力，立法院交通委員會於審查 87 年度預算時決議「禁止預算使用於辦理北跑道北移」。由於跑道無法遷移，相關客貨運設施擴建無法執行，爰行政院附帶核示補充修正之項目亦未能再予辦理，僅稱視需要辦理原主計畫檢討修訂；嗣民航局於 87 年委託規劃機場主計畫第 2 次修訂，辦理期間奉示先陳報規劃構想，並經行政院於 88 年 5 月核示原則同意數項內容，包含：該局於 91 年擬利用桃園軍用基地跑道推動「第三跑道整建計畫」，但仍遭地方民意反對，並提議於機場北側規劃第三跑道。為回應民意建議，該局再度辦理「桃園國際機場第三跑道

整建計畫方案評估」，然於 92 年 10 月完成之評估結果，仍以第三跑道向南發展為建議方案，與民意建議不同，故第三跑道建設方案仍無法獲得共識，需再適時檢討修正主計畫；民航局再於 93 年 10 月委託機場主計畫第 3 次修訂，因規劃過程涉及多項議題需要釐清，歷經修訂 3 版，經交通部於 95 年 5 月召會確定主計畫修訂之規劃構想，該局於 97 年完成規劃初步成果。因 97 年 5 月後政策出現重大變化，包括開放兩岸直航及發展桃園航空城等，致主計畫規劃初步成果與當時政策目標有明顯出入，已非局部調整規劃成果能符合政策遠景。是以，該局於 98 年 3 月 26 日將已完成之主計畫修訂報告送交通部備查，並未陳報行政院，然其檢討期間已長達 10 年，且亦未定案核備。詢據民航局，機場主計畫並未見於法令作強制性規定，一般係以規劃當年作為基年，考量社經、交通環境等因素及相關重大政策後，推估約 20 年後之航空運輸需求，提出整體機場設施配置藍圖，並擬定分期發展構想，針對迫切需要改善或建設之設施，則提出較具體之建議列為短期計畫(約 5 年)，另有關中長期計畫部分則配合發展方向提出建議，在機場主計畫未完成修訂前，前版主計畫因已涵蓋未來 20 年之規劃藍圖，爰仍適用並具指導功能。由上開桃園國際機場主計畫之歷次核定過程可知，其主計畫規劃與民意背道而馳，修訂過程阻撓不斷，亦未妥適修訂檢討，作為該機場發展建設之藍圖，其中第 3 次修訂期間長達 10 年，且無法定案報行政院核定，置桃園國際機場之發展於原地停滯不前。

(三)又查行政院經濟建設委員會(下稱經建會)於 95 年 9 月 1 日「國家重要交通門戶—中正國際機場第一航

廈改善工程專案計畫」修正計畫書審提意見，就交通部所報第一航廈改善工程內容…尚包含航廈的擴（增）建與服務容量的調整。本案事涉中正（桃園）國際機場主計畫修訂。…在機場主計畫修訂內容未定、未來國家門戶究是第一、第二或未來的第三航廈尚未定案、及第一航廈應維持現有容量或擴建設施定位不明狀況下，即先行陳報本案工程計畫，實無法逕予核定。至於涉及第一航廈擴（增）建部分，請交通部儘速完成該機場主計畫修訂報核，俾依機場主計畫第一航廈之功能定位，再行檢討辦理；交通部於93年10月29日召開研商中正國際機場道面整建相關事宜會議紀錄暨結論，…應請就已核定計畫、核定中計畫及未來擬辦理計畫，整體考量未來民航事業作業基金是否能負擔，妥適規劃；交通部94年5月28日召開研商「中正國際機場道面整建策略及評估計畫」第2次會議紀錄暨結論略以，有關中正機場主計畫修訂與本計畫之整合，請民航局妥為辦理，計畫書中應將中正機場主計畫之規劃方向納入說明；交通部於94年7月11日召開研商「中正國際機場道面整建工程計畫」暨「中正國際機場主計畫修訂規劃構想」會議結論，中正機場主計畫之修訂作業，應以專業立場提出建議，並應建立機制，每5年定期檢討。由上開經建會及交通部針對桃園國際機場第一航廈及跑道整建案之各項會議審查結論，皆明確指出上開工程之規劃與興建應以機場主計畫為依歸，亦說明主計畫是機場建設與發展的藍圖。

- (四)復查我國鄰近機場自89年迄97年運量成長情形，其中，上海浦東機場、韓國仁川機場及香港機場之客運量及貨運量年平均成長率分別為21.2%及20.1

%，4.6%及9.1%，4.8%及6.1%；我國桃園國際機場之客運量及貨運量年平均成長率則僅為1.8%及2.8%，相較之下，近10年來我國國際機場於客、貨運量之成長明顯較鄰近國家機場遲緩。又據國際機場協會(Airports Council International, ACI)舉辦之機場服務品質調查(Airport Service Quality, ASQ)問卷調查評比情形，桃園國際機場排名於97年度為第10名、98年為第27名、99年為第26名。另據近3年Skytrax機場評比，163個機場評鑑結果，桃園國際機場於97年排名為第65名、98年排名第41名，99年排名第46名。再觀100年ACI評比結果，全球前5名機場分別為韓國仁川機場、新加坡樟宜機場、香港赤臘角機場、北京首都機場與上海浦東機場。詢據民航局，桃園國際機場於68年正式啟用時，為亞洲國家先進機場之一，但隨著航空業務不斷更新進階，環保概念潮流當道，第一及第二航廈之外觀及配備，與鄰近興起之韓國、香港、新加坡等國際機場所呈現之嶄新、現代、綠能的機場形象相比，猶如國人所言「老舊、過時」之指正，且綜觀該機場近10年之重大建設，可發現除油庫改建工程及第二航廈候機廊廳擴建工程外，不見有重大工程建設用於改善該機場之服務品質及提升機場競爭力。

(五)綜上，機場主計畫係作為該機場功能、定位及發展之策略，用以規劃機場短期及中、長期之發展及建設藍圖，俾作為機場內各項設施工程規劃之辦理依據。惟交通部督導民航局規劃桃園國際機場主計畫修訂，82年進行第1次主計畫修訂及89年第2次主計畫修訂僅獲行政院原則同意與部分核定，因其主計畫修訂與民意背道而馳，修訂過程阻撓不斷，亦

未適時修訂檢討，復以 98 年委託完成第 3 次修訂，期間長達 10 年，且亦無法定案報行政院核定，置桃園國際機場之發展建設於原地停滯不前，且近 10 年期間不見該機場有重大建設，用於改善該機場之服務品質及提升機場競爭力，致該機場不若亞太地區同區位機場，顯有疏失。

二、交通部督導民航局辦理桃園國際機場第一航廈整建工程，事前欠缺妥適規劃，致與業者發生履約爭議，徒生採購糾紛；又整建過程中因工程管理不當，服務品質下滑，屢遭旅客埋怨，皆有損國家門面形象，核有疏失。

(一)查行政院為提昇國際機場、重要火車站及港口等接待國際觀光旅客之各項軟硬體設施品質，選擇具指標性之交通轉運點，優先辦理改善作業，爰於 92 年 9 月 29 日由行政院林前政務委員○○主持「研商國發計畫『觀光客倍增計畫』之重點示範計畫主辦機關及 93 年度經費來源等相關事宜會議」決議略以：...桃園國際機場...，請觀光局彙整，循行政程序報院，納列為「觀光客倍增計畫」之新興子計畫。交通部觀光局遂依上開會議決議，辦理「國家重要交通門戶—桃園國際機場第一航廈改善工程專案計畫」國際競圖以徵求國內外優秀設計團隊，嗣由日本團紀彥建築設計事務所取得規劃、設計、監造權，觀光局並於 93 年 3 月 12 日將競圖結果函轉民航局續辦，同年 8 月該建築設計事務所與民航局完成簽約程序。本計畫於 93 年 9 月經觀光局彙整「重要交通門戶計畫」之各子計畫，主要工作項目為第一航廈外觀改造及巴士車道立體化及週邊交通動線改善等項目，嗣於 94 年 9 月 19 日召集本計畫相關單位就相關議題研商後，請民航局將與本計畫有密切關

聯之第一航廈配合工程納入本計畫，經該局研議將原擬由桃園國際航空站辦理之「第一航廈櫃臺工程」、「第一航廈一、三樓內部裝修及動線調整工程」等工程納入本計畫內，計畫經費調整為新台幣（下同）14億元（嗣後調整為19.9餘億元），相關工作項目涵括：1. 第一航廈外觀改造 2. 第一航廈一、三樓出入境大廳空間改善 3. 耐震補強及消防設備改善 4. 巴士車道立體化及週邊交通動線改善。

(二)按「桃園國際機場第一航廈改善工程專案計畫」（下稱本計畫）競圖案原始設計構想，係利用第一航廈建物東西兩側，以鋼構增建帷幕方式，進而達成擴建目的，惟囿於第二航廈旅客服務空間無法容納桃園國際機場全部旅運量，故難以封閉第一航廈進行全面整建，因此第一航廈整建期間，勢必維持該航廈之營運，故本計畫案內相關工程均須兼顧營運，採邊施工邊營運之施工方法（即屬半半施工），以兼顧航廈營運並同時達到航廈擴建之計畫目標。復以第一航廈乃是1970年代之作品，該航廈長跨距之結構體在當時是主流，以桃園國際機場第一航廈係於63年9月19日動工興建，並於68年2月18日完工啟用，因當時文書資料之保存尚未資訊數位化，故原設計圖說均採書面保存方式，惟詢據民航局，因第一航廈之竣工圖及施工圖年代久遠，保存方式及地點幾經更迭，致使相關圖說經歷30年後有部分遺漏而未能完整保留，已不復找尋，僅能以當時承商所採用之慣用方式推測工法，復本工程因屬涉及懸吊式鋼索屋頂結構之專業技術課題，施工廠商於施工前置調查階段，需進行切樑工程作業，惟依原構想於執行過程，現場規劃試切除工作時，發現與原設計前提不同之情況，因後續影響航廈營運及

部分現場技術安全問題無法排除疑慮，雖建築師原始設計將預力梁版切除之構想，應由建築師及其簽證結構技師負起完全責任，惟經該局多次溝通建築師是否提出其他可行替代方案因應情事變化，然建築師卻逕訴諸媒體表示民航局片面修改設計，造成媒體大幅報導第一航廈整建工程不尊重原創之爭議不斷，然民航局雖囿於安全考量，乃變更承包商所建議之切除預力梁之規劃。由上開桃園國際機場第一航廈變更設計過程，顯見因事前規劃有欠妥適，未能提供承商完整的竣工及設計資料，肇致日後履約爭議，並易引發其他投標廠商之異議，徒增採購爭端。

- (三)復據交通部 96 年函報行政院本計畫時曾稱：本案所採設計及工法屬技術層面問題，經民航局充分考量、審慎評估後，本案應無屋頂滲漏水、維修管理經費高昂、結構安全風險等問題。是以，由經建會同意本案在後續施工監督、營運控管上，責由交通部本於權責加強督導。惟查第一航廈改善工程進行期間，因民航局未能與監造單位及施工廠商等單位研擬拆除既有設施之流程，致施工期間不慎衍生多次滲漏情形，如 99 年 7 月 27 日不慎將 3 樓樓板鑿穿，產生水泥塊墜落及落塵、同年 9 月 8 日 H 型鋼貫通樓板開口至 1 樓天花板而肇致漏水、同年 10 月 10 日因敲除銜接巴士候車室通廊工程致大量雨水逕流至地下室行李處理廠、同年 10 月 21 日因未予及時施作止水工項致出境大廳第 8 及 9 號報到櫃臺有漏水現象等施工疏失。由上開第一航廈整建施工過程可知，交通部提報本案時已預見施工過程將會有營運中建物進行整建施工之困境，惟交通部仍未能妥善督導民航局進行第一航廈整建工程管理，整建期間



人為疏失不斷，雖無肇致相關人員損傷，惟已影響航廈整建及機場服務品質，並遭旅客抱怨不斷，嚴重影響國家門面。

(四)本院為瞭解第一航廈整建工程情形，曾邀集專家學者座談，據渠等表示，半半施工法在很多國家的航站，若無多餘空間可供使用時，亦為參採之方案，但施工安全及影響之問題難免會致民眾抱怨，惟為顧及旅客服務品質，機場管理單位會優先採取先行新建航廈，再封閉舊航廈以全面整修，例如新加坡、北京首都機場及美國許多主要機場皆是如此。然綜觀桃園國際機主計畫之制訂及歷次修訂之草案，甚至已獲核定推行之機場園區計畫中，皆有明訂桃園國際機場第三航廈之建設計畫，且審視該機場預定用地之規劃，皆定有第三航廈用地場址，顯見該機場第三航廈係屬定案、無爭議、用地確定之建設，然桃園國際機場第三期航廈卻未能適時規劃興建，肇致整建第一航廈參採半半施工方式，而衍生諸多工程管理問題。

(五)綜上，交通部督導民航局辦理桃園國際機場第一航廈變更設計過程，於事前規劃有欠妥適，未能提供承商完整的竣工及設計資料，又是否徵詢原設計廠商？肇致日後履約爭議，並易引發其他投標廠商之異議；復以工程整建過程中未能與監造單位及施工廠商等研擬拆除既有設施之流程，整建期間人為疏失不斷，致頻傳水泥塊墜落、落塵、漏水等工程管理疏失，影響服務品質，屢遭旅客埋怨，均有損國家門面形象，核有疏失。

三、交通部督導民航局檢討桃園國際機場道面整建工程，對道面採用加鋪型態決策，由加鋪之 35 億元增為重建之 107 億元，有無必要，各方評論甚多，又延宕多時

遲未定案，致機場跑道服務績效遭人詬病，核有怠失。

- (一)查桃園國際機場 05/23 跑道係於 68 年啟用，06/24 跑道則於 72 年啟用，雖每年均編列預算進行跑道、滑行道道面之經常性維修工作，然因交通量持續成長，航機大型化和重型化趨勢，道面的使用壽命快速減損，道面因不堪長期負荷而有持續損壞之現象。民航局爰於 91 年 9 月 10 日委託中華顧問工程司辦理「中正國際機場道面整建策略及評估計畫」，該計畫顧問公司建議道面整建方式為將部分破損較嚴重之版塊挖除重作，全面以柔性加鋪方式辦理。以一般機場之道面若僅是功能性的維修，僅能維護跑道正常使用，然對交通量持續成長，航機大型化和重型化的解決方式，則是需要結構性的加鋪，尤其一般道面設計年限約為 20 年，期間雖有定期辦理維修，惟桃園國際機場之跑道道面皆已超過 20 年的年限，該局方進行機場道面整建策略及評估計畫，其道面服務績效已偏低落。
- (二)惟交通部於 93 年 10 月 29 日、94 年 5 月 28 日、94 年 7 月 11 日及 95 年 6 月 9 日等歷次召開「中正國際機場道面整建工程計畫」會議結論，除財務規劃及財源籌措必需檢討與檢視外，剛性道面抑或柔性道面之整修週期及整體維護成本尚需詳細完整計算與規劃。嗣因考量桃園國際機場道面整建相關工作內容，交通部指示民航局研擬推動計畫書並另案委託專業顧問辦理規劃。該推動計畫書經陳報並奉行政院核定由該部本於權責自行核處，本案名稱由「中正國際機場道面整建策略及評估計畫」修正為「臺灣桃園國際機場道面整建及助導航設施提昇工程計畫」。是以，桃園國際機場跑道道面整建工程自

91年委託研究至95年間召開之相關會議中，皆仍僅就加鋪類型之經濟效益評估討論，而未能就採用何種施作方式及鋪面型式決議，延宕多時仍未能定案。

(三)復查民航局於96年12月31日委託總顧問(荷蘭NACO公司與亞新工程顧問公司聯合承攬)辦理「臺灣桃園國際機場道面整建及助導航設施提升工程計畫」，經總顧問分析結果，建議道面區域約60%採用碎化工法施作，其餘約40%採全深度置換方式施作新道面。該工程規劃報告遲至99年4月14日經行政院函示原則同意，惟提示本案係採全面施作或僅針對部分破損道面施作，以及採用鋪面型式(剛性或柔性)及工法等技術問題之妥適性，需再加以評估。又民航局為使學者專家瞭解本計畫規劃設計之內容，於99年9月9日邀集中央大學、臺灣大學、淡江大學、成功大學及臺灣科技大學相關工程學系教授等專家學者舉行座談，據渠等表示，該規劃案相關議題分析及論述，應更完整、詳盡，以釐清各項疑慮；除考量技術可行性外，對於工程實務可行性應詳加評估，並請總顧問於進行基本設計作業中，再作進一步確認。嗣經總顧問於基本設計第一階段再評估後，提出概念設計成果，有關道面整建之型式及工法部分，建議下列幾點：(1)採全面性挖除重建(以澈底解決道面持續損壞問題)；(2)採柔性道面(基於成本、維護考量)；(3)不採碎化工法(以免除各界對碎化工法風險之顧慮)。由上開機場道面整建計劃最新採用方式，已由95年之前的全面加鋪方案，轉變為全面性挖除重建，工程經費也由原來的35億餘元，調漲至107億餘元。

(四)綜上，交通部督導民航局檢討桃園國際機場道面整

建工程，於道面使用已超過 20 年設計年限，方進行機場道面整建策略及評估計畫作業，對道面施作方式及鋪面型式決策，由全面加鋪之 35 億元增為全面性挖除重建之 107 億元，有無必要，各方評論甚多，又自該局於 91 年委外辦理其道面整建策略及評估計畫迄今，對於道面採用類型決策，延宕多時遲未定案，致機場跑道服務品質遭人詬病，核有怠失。

四、桃園國際機場道面整建工程，現行定案鋪面工法及性質多遭質疑，交通部宜本於專業，審慎檢討。

(一)本院為瞭解桃園國際機場道面整建情形，邀請相關專家學者進行諮詢，據渠等表示，柔性鋪面雖有容易施工與維修之優點，但其耐用性與績效期間卻較剛性鋪面為短；對於未來航機之載重更大，柔性鋪面之長期服務績效是否能符合需求？現行定案機場道面整建計畫中柔性鋪面每 4 年需採必要之養護措施（全面加鋪），其對於機場未來營運是否會產生不利之影響，則不無可議之處；目前從國內外經驗來看，碎化技術在機場剛性鋪面之應用並不純熟，且其未來服務績效尚未可知，實不應以桃園國際機場（我國最重要之門戶）道面整建計畫來冒險嘗試此新技術；機場鋪面型態在新建時可依其區域特性與設計條件不同而異，但是在既有鋪面之整建方案時，國際間常以修補或柔性鋪面(AC)加鋪於現有之柔性或剛性(PCC)機場鋪面，主要考量在盡量減少對機場營運之影響，減少工程數量，並節省工期；國際間是否有將營運中之國際機場鋪面型態由一種型態完全轉換為另一種型態之案例可供參考，例如將 PC 跑道與滑行道鋪面完全轉換為 AC 鋪面之案例？因本案不僅對機場營運影響長遠，工程數量增加，且工期極長，極不利於現有營運中的機場；將原有

鋪面完全打除，再將 PCC 再生為混凝土或水泥處理底層，之後再鋪 AC 鋪面，擬破壞原有剛性鋪面之結構能力，再回填結構能力較差之再生水泥，應是不符經濟效益之投資，且國內並無相關材料規範；機場園區綱要計畫之跑道配置並未符合具競爭力機場的規劃，故宜先全面加鋪整修，待具有競爭力之機場主計畫完成跑道配置後，針對道面整建策略再行評估云云。

- (二)由上開學者於本院諮詢時表示之意見，顯見桃園國際機場道面整建工程，現行定案柔性鋪面工法及性質，其經濟性與實用性較剛性鋪面為差，並有技術尚未純熟等多項缺失，遭專家學者多所質疑，交通部宜本於專業，審慎檢討。

五、因應桃園國際機場之國營公司化，對核定之組織編制人力，應予妥適進用；又對 50 餘項委辦業務，涉及機場管理核心業務部分，應予重新檢討，以達機場管理公司化之目標。

- (一)依據「國際機場園區發展條例」第 4 條規定，交通部設國營機場園區股份有限公司，負責國際機場園區之開發、營運及管理。桃園航空站爰於 99 年 11 月 1 日起改制為國營公司，即為桃園國際機場股份有限公司，各項旅客服務相關業務均由該公司自行辦理，並由交通部督導之。詢據交通部，成立機場公司期以透過國營公司之組織型態，使航空站從行政機關轉型為事業機構，並導入企業化精神，提昇機場經營效率及國際競爭力。
- (二)查桃園國際機場公司組織章則及組織架構圖，除設營運副總經理、行政副總經理、財務副總經理及工程副總經理兼總工程師等 4 位副總經理外，並下設 4 位協理，然至本院約詢當時（100 年 4 月 18 日），

公司已成立幾近半年，然 4 位協理仍懸缺未予以進、聘用。又其營運副總經理經報奉行政院同意，由原民航局桃園航空站主任轉調擔任；財務副總經理職務業於 100 年 3 月方經公開甄選並簽報行政院核定，未來將依程序進用，又工程副總經理職務，雖有民間優秀人才參加甄選，惟因國營事業薪資與民間企業待遇仍有差距，故尚未獲有意願擔任職務之人員。又由機場改制之過渡期間，人員退離及配補情形，以機場公司經核定之預算員額有 441 人，原航空站人員依其意願分別辦理優退、協助安置轉調，迄 99 年 12 月底，計有 14 人辦理優退資遣、3 人過調他機關；其中 99 年 1~10 月交通部民航局原桃園航空站維護組離退職人員共計 8 人(機械系統 2 人、水電系統 2 人、土木系統 2 人、環綜系統 2 人)，至 99 年 10 月底止維護組共計 46 人。由上開機場公司成立後人員進用及原有航空站員工離退情形，桃園航空站自第二航廈成立以來，即因人力不足，而有大量業務委外辦理之情事，而今機場公司成立後，對於已經核定組織人力編制，卻未能適時予以進用，又其原有維護人員陸續離退職，雖有部分人員進用，惟已造成業務承辦之青黃不接，都可能造成服務品質下滑之情事。

(三)據諮詢學者專家意見表示略以，桃園機場服務品質不佳，係因缺乏行銷及服務等基本元素，應予加速並落實桃園國際機場 5 大構面改善計畫及桃園機場診斷小組對桃園機場改善之建議，澈底改善機場問題；又機場缺乏對於顧客端考量之行銷人員、具機場溝通協調專業人士等人才，都應予積極改善。然機場於改制國營公司化後，業由機場公司負責桃園國際機場之開發、營運及管理，然轉型期間卻頻頻

發生中控中心勞資糾紛、空橋塌落、漏水、故障、航廈停電及行李轉盤故障等勞務外包監督缺失問題。機場勞務委外辦理，係因自 89 年第二航廈啟用後，因預算有限造成人力精簡，故以勞務外包方式交由廠商執行部分機場業務作業，以 99 年總計有 53 件委任契約，每年勞務委任費用約為 23 億 7 千餘萬元，主要包括景觀美化、清潔維護、航廈場站各類機械、水電等設備系統維護操作保養，及航廈中央管理系統、資訊系統操作維護等業務，且在當時政府採購法制度下，採購方式大多採由「最低標」方式辦理。然其中本院曾調查過之中控中心中央管理系統案，係將第二航廈之中央監控、火警自動警報、閉路電視、飛航資訊顯示、緊急廣播、無線電通訊系統等設備之操作工作以勞務外包方式委託民間廠商辦理，該類勞務委託雖受中控中心業務督導之監督與管理，然其另有多項重大業務，如緊急或特殊事件如航機事故、設備重大故障、火災、颱風、水災、地震、群眾事件、暴行等之監控、通報、協調，必要時並成立緊急應變小組，與各單位間臨時事項之協調處理，協助急重病、傷患緊急處理，雖稱由編制內之人員執行與負責，然以當時第二航廈中控中心人力配置情形，對中控中心之業務執掌應屬機場管理之核心業務，以人力不足為由，將其委外操作，是否屬當？應予審慎考量。

(四) 綜上，桃園國際機場公司成立之目的係為導入企業化精神，然對於已經核定組織人力編制，卻未能適時予以進用，又其原有維護人員陸續離退，都造成業務承辦之青黃不接；另對 50 餘項委辦業務，未能翔實檢討機場管理之核心業務。以該機場中控中心之業務執掌應屬管理之核心業務，卻以人力不足為

由，委外辦理，皆難提昇機場經營效率及競爭力，以達機場管理公司化之目標。



參、處理辦法：

- 一、調查意見一、二、三及五，提案糾正交通部。
- 二、調查意見四，函請交通部確實檢討改進見復。
- 三、檢附派查函及相關附件，送請交通及採購委員會處理。