

出國報告（出國類別：實習）

# 參加航空保安危機管理研討會 出國報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：事務員/林沛婕

派赴國家：新加坡

出國期間：民國 104 年 8 月 30 日至 9 月 5 日

報告日期：民國 104 年 10 月 27 日

## 摘要

本次參加民航學院辦理的航空保安危機管理研討會，以國際航空保安公約相關之法規與原則，包含第 17 號附約及第 8973 號文件為基礎，深入了解航空保安之概念與作法，詳細說明國際上在面對航空保安危機與威脅之管理及緊急應變處理方式，另外，也針對人為因素影響航空保安的議題，提出人力資源管理的建議，確實從內而外建立一完整的航空保安系統。

本次課程結合理論與管理實務、最新之國際威脅等資訊，各國參加之學員進行經驗與知識交流，並分組組成危機管理團隊進行情境模擬討論，激發出更豐富完整之航空保安管理概念。

# 目次

摘要.....	2
壹、目的.....	4
貳、行程規劃.....	4
參、課程安排.....	5
肆、課程內容介紹.....	9
伍、心得及建議.....	20
陸、附件資料.....	21

## 壹、目的

在民航產業中，安全永遠是最首要，也是國際上各國致力的目標。航空保安是為了維護民用航空不被非法干擾行為影響而採取的方法，以國際民航組織 ICAO 第 17 號附約及第 8973 號文件為各國建立航空保安相關規定的基礎，制定相關規定以符合國際規範，確保航空安全。自美國 911 事件後，國際民航組織加強了航空保安的措施，也修訂第 17 號附約，各締約國必須要遵循，依此制定國家民用航空保安計畫，我國因具有國際航線與世界接軌，也必需遵守相關航空保安的規範。

新加坡民航學院 Singapore Aviation Academy (SAA) 是 ICAO 認證的委託訓練中心。本次參加的航空保安危機管理研討會以航空保安相關文件為基礎概念，認識其中的涵義，藉由經驗豐富的講師的案例實務講解，學習航空保安之危機管理及緊急應變處理程序概念、組織中人為因素的訓練與發展於保安的影響以及航空保安面對的威脅與挑戰，並與各國學員交流，學習機場危機安全管理最新的概念。

## 貳、行程規劃

日期	內容
104 年 8 月 30 日	提前抵達新加坡
104 年 8 月 31 日	研討會第一天
104 年 9 月 01 日	研討會第二天
104 年 9 月 02 日	研討會第三天
104 年 9 月 03 日	研討會第四天
104 年 9 月 04 日	研討會第五天
104 年 9 月 05 日	課程結束後返台

## 參、課程安排

### 一、課程大綱

- (一) ICAO Annex17 及 Doc 8973
- (二) 安全危機管理之國家政策規劃
- (三) 航空業面臨之威脅與風險
- (四) 旅客安全議題
- (五) 影響安全之人員因素
- (六) 危機管理
- (七) 危機溝通
- (八) 應用於安全之科技與設施
- (九) 航空保安之人員編制
- (十) 航空保安之人員訓練
- (十一) 航空業之挑戰與趨勢
- (十二) 緊急應變計畫

本次課程總計五天，日期為 8/31 至 9/4，課表安排如下：

	8月31日	9月1日	9月2日	9月3日	9月4日
0830-0900	報到/開場				
0900-1030	航空保安危機管理概述	危機管理計畫	危機管理設施	民航之威脅與風險	案例練習
1030-1100	休息	休息	休息	休息	休息
1100-1230	航空保安危機管理概述	航空保安危機管理-航空公司應對	危機溝通	面對劫機之應對	案例練習
1230-1330	午餐	午餐	午餐	午餐	午餐
1330-1500	風險評估概念	航空保安危機管理-航空公司應對	航空保安人員因素	面對劫機之應對	課程結語/頒發證書
1500-1530	休息	休息	休息	休息	
1530-1700	風險評估概念	危機管理程序-監督機關應對	航空保安人員因素	小組討論及練習	

## 二、講師介紹

本次研討會的講師為 Chris Bala，是一位經驗相當豐富的顧問及講師，國際上參加過他的課程訓練的成員超過了 1000 位。Chris Bala 講師是由 IATA 認證的講師，特別是在航空保安的領域中，在針對航空保安威脅之解決的議題上有很大的貢獻，同時也是 ICAO 認證查核員。從 2002 年起任職於新加坡 CJ 保安顧問團隊的總經理，該公司主要服務內容為提供保安顧問及訓練。

Chris Bala 曾經於新加坡軍方任職 17 年及於 SATS 輔助警察部門服務 12 年，主要專業領域在航空保安管理等，是相當具有豐富實務與教學經驗的講師。

### **CHRIS BALA**

A very experienced consultant and facilitator, Chris Bala has trained more than 10000 participants worldwide. Chris has been on the International Air Transportation Authority (IATA)'s list of corporate security facilitators for the past ten years. Specialising in aviation security management including cargo security, Chris has facilitated training sessions across the globe in cities such as Geneva, Montreal, Johannesburg, Dubai, Beijing, Prague, Warsaw, Singapore, Manila Hong Kong and Kuala Lumpur.



Chris' strong personal value of making a lasting contribution to the fortification of the aviation industry against security threats, has seen him travel to remote areas such as the Democratic Republic of Congo and Cape Verde to conduct security training. Keeping abreast of current events and aviation threats, allows Chris to inject updated realism in the aviation threat and risk management techniques and processes.

Chris served as Deputy Superintendent of Police with SATS Security Services, a subsidiary of Singapore Airlines for 12 years previously. He gained extensive experience in the intricacies of aviation security management including cargo security from an airline, airport, governmental and ground handling perspectives. Prior to SATS, Chris served 17 years in the military. This unique public and private sector experience base, enables Chris to relate well with the pressures of government related and uniformed personnel such as the military, police force and civil defence as well as the commercial aspects of the aviation industry.

Chris has also contributed as an adjunct lecturer for the Diploma in Security Management at Edith Cowan University, Perth, Western Australia as well as the on-line security leadership module for the St Louis University, USA.

Chris has a Bachelor's Degree in Business from The Royal Melbourne Institute of Technology University (RMIT) and a Masters in Occupational Psychology from the University of Leicester, United Kingdom. Chris' is also certified as an ICAO National Auditor.

Chris is a director of CJ Security Consulting Group, which he started in 2002. CJ Security was awarded the project for formulating the blue print for the Regulated Agent Regime cargo project for Singapore Changi Airport in 2002. CJ Security continues to provide security services for the cargo industry in Singapore through the formulation of security procedures for freight agents as well as compliance audits to meet the Regulated Agent Regime requirements.

### 三、參訓學員

本期參訓學員名單如下：

***Crisis Management In Aviation Security Workshop***  
***31 Aug 2015 to 04 Sep 2015***

<i>S/n</i>	<i>Country</i>	<i>Name</i>	<i>Organization</i>
1	China	<b>Ms Jinxin Shi</b> Teacher	Civil Aviation University of China
2	China	<b>Tian Wen</b> Teacher	Civil Aviation University of China
3	Maldives	<b>Atheef Suhail</b> Air Transport Officer	Maldives Civil Aviation Authority
4	Nepal	<b>Gopal Chandra Thapa</b> Deputy Director, Flight Safety Training Faculty	Civil Aviation Authority of Nepal
5	Nepal	<b>Upendra Prasad Bachhar</b> Deputy Director, Terminal Management	Civil Aviation Authority of Nepal
6	Namibia	<b>Alexander Gairiseb</b> Aviation Security Inspector: Regulations	Directorate of Civil Aviation
7	Oman	<b>Abdullah Suhail Musallam Naqeeb Al Yafai</b> Airfield Fire Service Fire Sub Officer	Oman Airports Management Company
8	Oman	<b>Ahmed Mohammed Awadh Al Hadhri</b> Airfield Fire Service Fire Sub Officer	Oman Airports Management Company
9	Oman	<b>Khalid Ahmed Salim Al Kathiri</b> Airfield Fire Service Fire Officer	Oman Airports Management Company
10	Oman	<b>Omar Salim Ali Al Marhoon</b> Airfield Fire Service Fire Officer	Oman Airports Management Company
11	Samoa	<b>Mrs Yvonne Talaitupu Mariner-Viliamu</b> Principal Officer Aviation Security	Ministry of Works, Transport & Infrastructure
12	Singapore	<b>Chan Hanjun</b> Manager	Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd
13	Singapore	<b>Christopher Goh Soon Guan</b> Manager Aviation Security	Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd

<i>S/n</i>	<i>Country</i>	<i>Name</i>	<i>Organization</i>
14	Singapore	<b>D'Alexandry D'Orengiani Maxime Michel</b> Senior Associate	Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd
15	Singapore	<b>Ms Shaliza Binte Md Shet</b> Senior Associate	Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd
16	Singapore	<b>Santha Kumar S/O Anathan</b> Senior Associate	Changi Airport Group (Singapore) Pte Ltd
17	Singapore	<b>Ms Elizabeth d/o Reginald</b> Executive (Air Navigation Services Safety & Security)	Civil Aviation Authority of Singapore
18	Singapore	<b>Ng Soon Kang Thomas</b> Manager (Air Navigation Services Safety & Security)	Civil Aviation Authority of Singapore
19	Taiwan	<b>Ms Lin, Pei-Chieh</b> Clerk	Taoyuan International Airport
20	Thailand	<b>Santichai</b> Technicians	Department of Civil Aviation
21	Thailand	<b>Barrie Nicholas Buck</b> Director	Siam Guardian Services
22	Vietnam	<b>Ms Tran Quynh Phuong</b> Aviation Security Inspector	Middle Airports Authority
23	Vietnam	<b>Nguyen Bao Long</b> Aviation Security Oversight Officer	Southern Airports Authority
24	Vietnam	<b>Nguyen Duc Tam</b> Aviation Security Oversight Officer	Southern Airports Authority





本期參訓學員合影

## 肆、課程內容介紹

課程中先了解目前的趨勢以及航空保安風險的概念，再依據國際規定提供針對風險、危機管理的處理概念，以及藉由過去各國的經驗發展出更詳細的建議作法，提供各國未來規劃的參考，以下分為幾個部分詳述：

### 一、目前的威脅

在現今國際化的複雜環境下，航空運輸面對的威脅與風險相對其他產業較高，主要的原因可由航空運輸發展的趨勢與特性歸納為以下：

#### (一)航空運輸趨勢

- 可利用航空運輸連結至更多的國家
- 旅客搭乘航空運輸量增加(客運量增加)
- 成立更多的航空公司(尤其廉價航空蓬勃發展)
- 建設更多的機場
- 更大的機型(A380)加入營運

- 貨運量增加

## (二)航空運輸特性

- 高度的商業價值與高聲望
- 客運量高
- 較可能引發政府的關注
- 對恐怖攻擊者的風險較低(可遠端控制)

為了因應眾多的威脅與風險，ICAO 將非法干擾行為(Acts of Unlawful Interference, AUI)進行分類，主要針對較常發生之事件，例如：劫機、破壞設施、企圖攻擊、暴力行為、犯罪行為、人員受傷或死亡。

雖然現今的事件與使用的方法日新月異，但仍可藉由以往發生的案件經驗來提高警覺預防類似的事件發生，Chris 講師在第一堂課中引用了幾個劫機、炸彈攻擊、預謀犯案的航空保安案例來提醒我們可以從中學習經驗，隨時保持警覺，對於不尋常的行為辨識是一個重點，要適時的觀察機場周邊的人事物，任何人都可能有犯案的動機，不能只依靠外表、職業去判斷，有可能造成威脅的人包含有沒有出現的旅客、員工、恐怖份子、罪犯、其他政府等，而且犯案的動機複雜多種，所以必須更加謹慎，除了嚴謹的安檢之外，所有相關人員皆必須保持警覺。

依據以往的事件分析，航空保安的威脅通常來自於團體，較少數為個人，而威脅的動機可能包含以下：公開其訴求要求釋放罪犯或恐怖份子、改變政府的政策、打亂正常的生活造成社會恐慌等。另外，威脅的來源有時是機上的乘客，原因有很多種，最常發生的干擾行為為飲酒後產生不理性行為，各國也開始思考如何避免此情形的發生；另外，不守法的內部員工也是威脅之一，他們能較輕易的進入管制區域，常見的行為包含偷竊、破壞、毒品交易等，也是目前航空業管理人需要注意的對象。

## 二、風險評估的概念

首先定義風險與風險評估：風險(Risk)為發生事件對於組織造成衝擊的機會，以造成的傷害與機率量測；風險評估(Risk Assessment)為一個藉由與風險預測標準及目標風險等級進行評估、比較而判斷風險管理優先順序之過程。當面對風險時第一個步驟即為風險評估。

而 ICAO 針對安全風險評估也有規定各國的國家民航保安計畫(National Civil Aviation Security Programme, NCASP)都必須符合 ICAO 3.1.3 標準，此標準也是相關文件的指導準則，可以依各國所需作調整，但如果調整的幅度與準則差別較大，必須要多加說明與佐證。

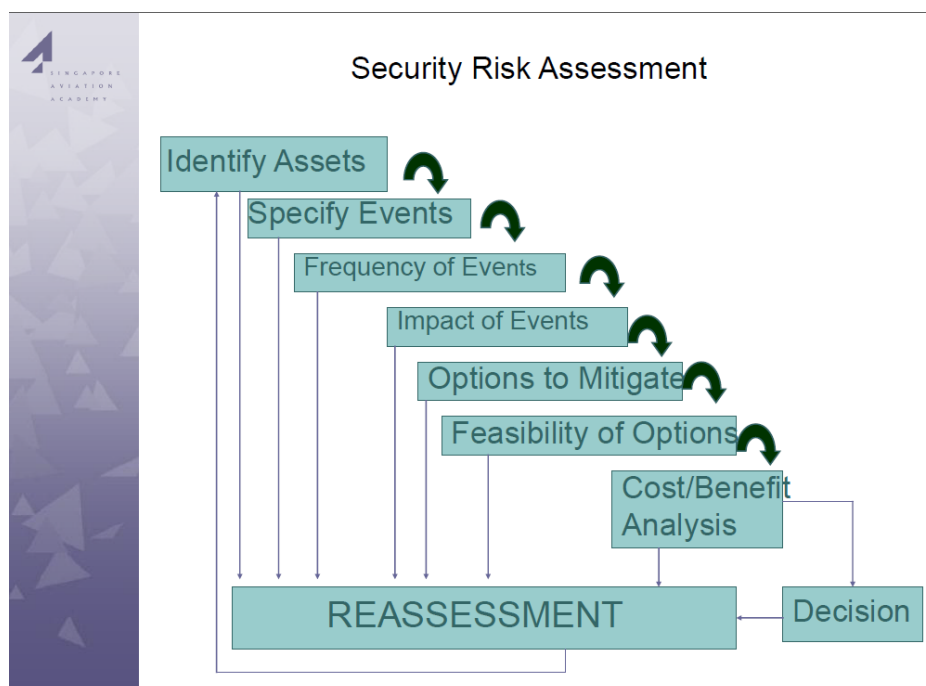
具有保安責任之組織在面對衝突時的首要任務為進行風險評估，但存在資源減少、需要適應又新又複雜的保安環境以及必須注重效率(efficiency)與有效性(effectiveness)等考量。

而保安風險管理的程序是一個具體化保安策略的工具，實際應用在風險評估以及制訂保安文件上，使組織能在節省成本下建構足夠的保障。進行風險評估的時機通常為以下幾種情形：

1. 當組織想要更新現有的保安程序或手冊時，需再次評估安全風險。
2. 在新的建設計畫之規劃與設計階段時，必須確保針對已知風險有相關措施。
3. 藉由在鄰近區域或相似設施發生的事件，評估類似事件發生於組織內的風險高低，並提前準備應對措施。

而風險評估可使用安全風險矩陣(Security Risk Matrix)為工具，其公式為： $RISK=THREAT(威脅)+VULNERABILITY(弱點)$ ，以質化的方式評估。

下圖是保安風險評估的概念，目的在於降低威脅所造成的衝擊，藉由辨別不同的事件，進行分析評估後，採取適當的決策，不斷的循環進行，以達到目標。



### 三、危機管理之概述

危險管理的概念在於管理人必須確保在面對事件時組織的成員必須知道應該採取的作為，在第 17 號附約 5.1.4 中規定各國必須建立應變計畫，以確保航空保安資源足夠因應非法干擾行為，且必須至少一年進行一次演練，使相關人員熟悉應變作為的過程以及所需扮演的腳色，各單位也藉此熟悉合作的模式。

危機管理的目標是盡力使事件的傷亡或財損降至最低，而能在危機發生後有效率處理，恢復至正常情形，避免事件擴散至不可控制程度，是評估一個組織的危機管理能力的概念。

危機情形下會帶來威脅，故組織必須針對不同的情況預先做好準備，其概念如下圖，組織或公司必須要有準備、預防、應對、復原之計畫去面對伴隨而來的緊急狀況。



而組織必須了解危機管理具有特性如下：

1. 危機是意外、不可預測的，有難以掌控局勢的可能性
2. 發生危機的當下通常資訊不足

3. 組織面對事件的應對方式會影響整個事件擴散的速度
4. 公司或組織的利益會受到威脅
5. 外界的單位(如媒體等)會針對事件處理做嚴厲的審查
6. 因緊急的狀況造成恐慌，可能會使組織的正常決策程序被影響

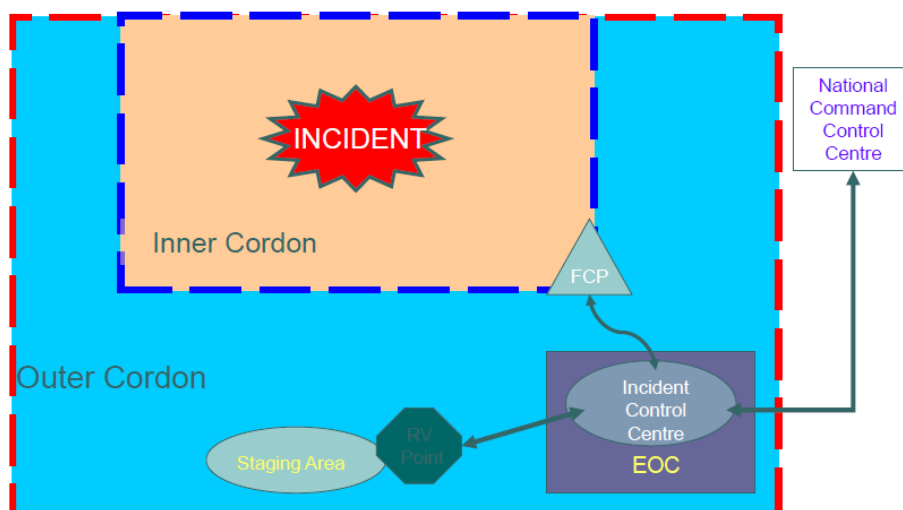
危機管理之原則包含：控制、隔離、準備、策略且應避免恐慌，以下幾點說明：

- 控制：掌握現場所有的情形、控制環境。
- 隔離：將事件發生點與周邊保有適當隔離距離，若有需要建立談判的空間。
- 準備：準備前進指揮所的適當區域(Forward Control Point, FCP)、建立聯絡系統、緊急營運中心(Emergency Operations Centre, EOC)及移動的控制中心各項所需資源，並且避免讓媒體接近隔離的區域。
- 策略：組織應辨識危機處理的步驟順序，衡量為危機管理團隊提供指引以及各項資訊的提供，並且要與不同機關部門協調，掌控時間。

而首要目標是乘客與機組員之安全，在事件的處理中，有一個核心的概念，針對事件必須只有一位發言人對外的溝通單純化避免資訊混亂，也要有一位最主要的決策者，避免不同的意見影響處理程序。

下圖為當事件發生時，現場之危機處理步驟及區域規劃之建議概念，將現場隔離劃分為事件區域及警戒區域，以EOC為控制中心，負責資訊流通及資源調派，支援的能量會先安置在 STAGING AREA，進出區域由 FCP 進行管制，將現場交由專業的相關單位控管，能夠確切的完成危機處理。

- Contain the crisis from escalating
- Isolate the incident site
- Prepare necessary measures to handle crisis
- Use the most appropriate strategy for the type of crisis



在航空保安事件發生時，政府監管的機關與相關航空公司都有其需要負責規劃以及應對的重點，以下分別介紹其概念：

(一) 監管機關之應對作為

機場相關單位必須要有機場緊急應變計畫(Airport Emergency Plan, AEP)，涵蓋各種不同保安事件、危機的應變處理程序。必要時建立危機管理中心的團隊，此團隊的功能包含執行面與現場處理面，執行者必須要規劃政策的決策與推動，現場指揮部分必須能在事件發生現場做技術性的決策，且皆須有適合的指揮官做帶領。在發生危機事件緊急情形下，需要不同的機關單位互相協助合作處理，包含政府相關單位、航警、軍隊、機場管理單位、消防隊、醫療機構等，同時也需要航空公司、地勤公司、航太公司、倉儲公司等單位的支援。

在事件發生下，有效的指揮與控制相當重要，如果管理失當可能會造成情勢惡化失去控制以及延長緊急狀態的時間。

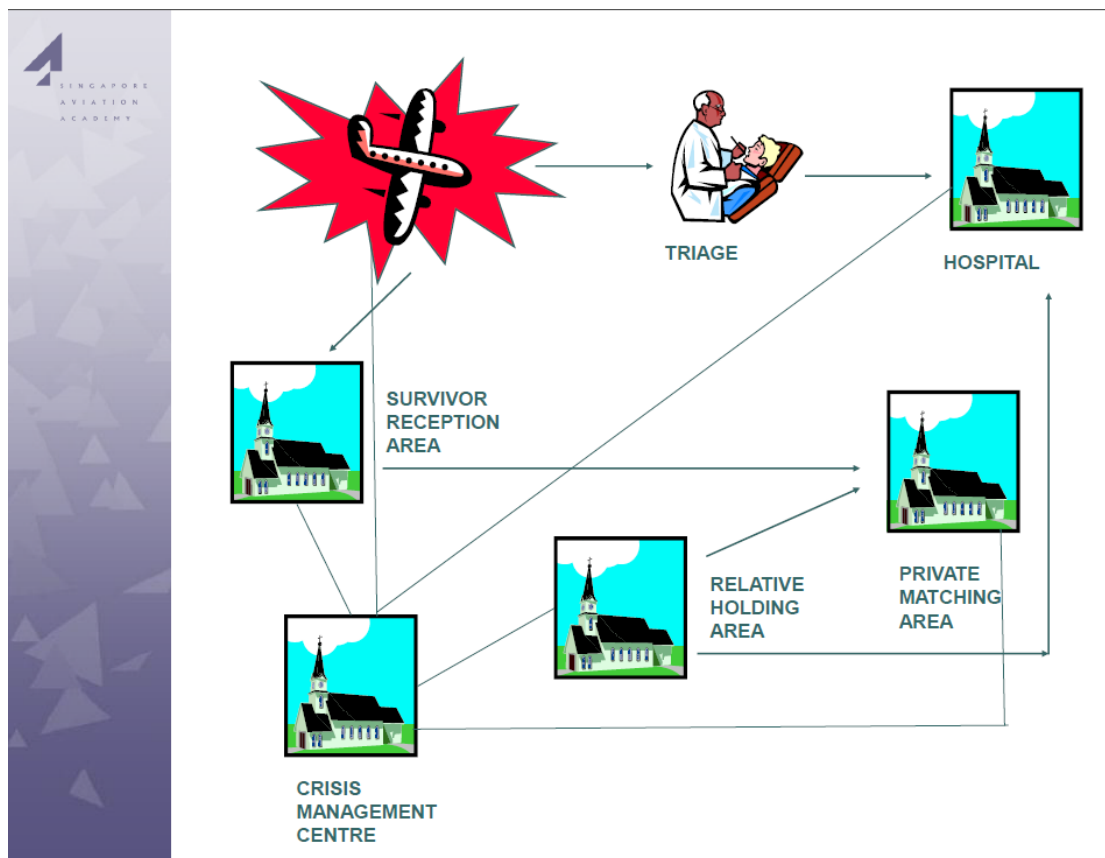
(二) 航空業之應對作為

在航空事件(空難)發生的情形下，航空公司扮演重要的角色，處理的過程會



影響整個事件，其範圍包含航機、旅客及機組員相關事務、媒體、醫療機構、保險與法律、機上的貨物及旅客物品等。在事件發生時，通常政府相關單位會成立應變管理中心(Emergency Management Centre, EMC)，而航空公司也需成立危機管理中心(Crisis Management Centre, CMC)，先確認事件情形，並取得機上完整名單，包含傷亡及生還狀況。危機管理中心的成立需具高層權力，負責建立整個有效的管理系統與程序，同時與相關單位良好的協調，主要的功能在於溝通協調、分析事件、應變控制、以及媒體應對，航空公司必須將所有的資訊回傳給危機管理中心，如事件發生在外站，通常可成立於當地機場的緊急營運中心。

當事件發生時，需要建立與相關單位互相連結合作，如下圖所示，包含有危機管理中心、親屬安置區域、生還者安置區、身分確認區、檢傷區、醫療單位等，互相合作溝通協調，使事件能有效的處理完成。



## 四、危機管理計畫

依據第 17 號附約 5.1.4 規定，每個締約國皆須建立危機管理計畫(Crisis Management Plan, CMP)，確保航空保安資源足夠，且必須定期演練，使機場相關單位的員工熟悉緊急應變的處理作為。此計畫必須保持迅速的應對機能，且由指揮官決策，確認危機事件處理的先後程序，再提供指導方針給危機管理團隊，評估資訊公開的程度、與其他機關單位協調。

建立 CMP 的程序如下：確認相關需協調的機關單位、建立規劃團隊、事前準備程序、製作計畫、整合計畫、演練與評估。CMP 對於各機關相當重要，其目的在於自我防衛、拯救性命、抵制犯罪者，其功能可以建立指揮鏈及溝通的網路，於計畫中可制定必要的規定。而危機管理團隊(Crisis Management Team, CMT)的領導者建議由一位具有影響力或形象的長官擔任，以強化團隊的影響力。

建議每個機構應量身訂做危機管理計畫，遵守指導原則，了解單位所需的人力、物力各項資源及來源，並且建立溝通網路，在緊急時刻能依此計畫的程序完善的協調處理。

## 五、危機溝通

溝通是在任何危機狀況下皆需面對的過程，也是在危機處理時成敗與否很重要的關鍵，且事件的資訊經由相關各單位，所以也必須保持溝通網路的順暢及簡短切中要點，只提供所需要的主要資訊。溝通傳遞的資訊需經過確認，應有具體明確、可確認的、可實現的、切題及即時性等特性。

良好的危機溝通可拯救性命、減少傷亡、保護財產及環境，盡快回復原本的狀態。當無法達到好的溝通，可能會造成傷害或負面影響如：人員議題、機場設施損壞、政府的信任度、財務狀況、政策議題。溝通的過程有以下建議的要點：分辨資訊的優先次序、建立可靠的溝通手段、確認所需的資訊、減少資訊發布後的衝擊、決定要提供給媒體多少資訊以及所有的資訊皆須經過確認。

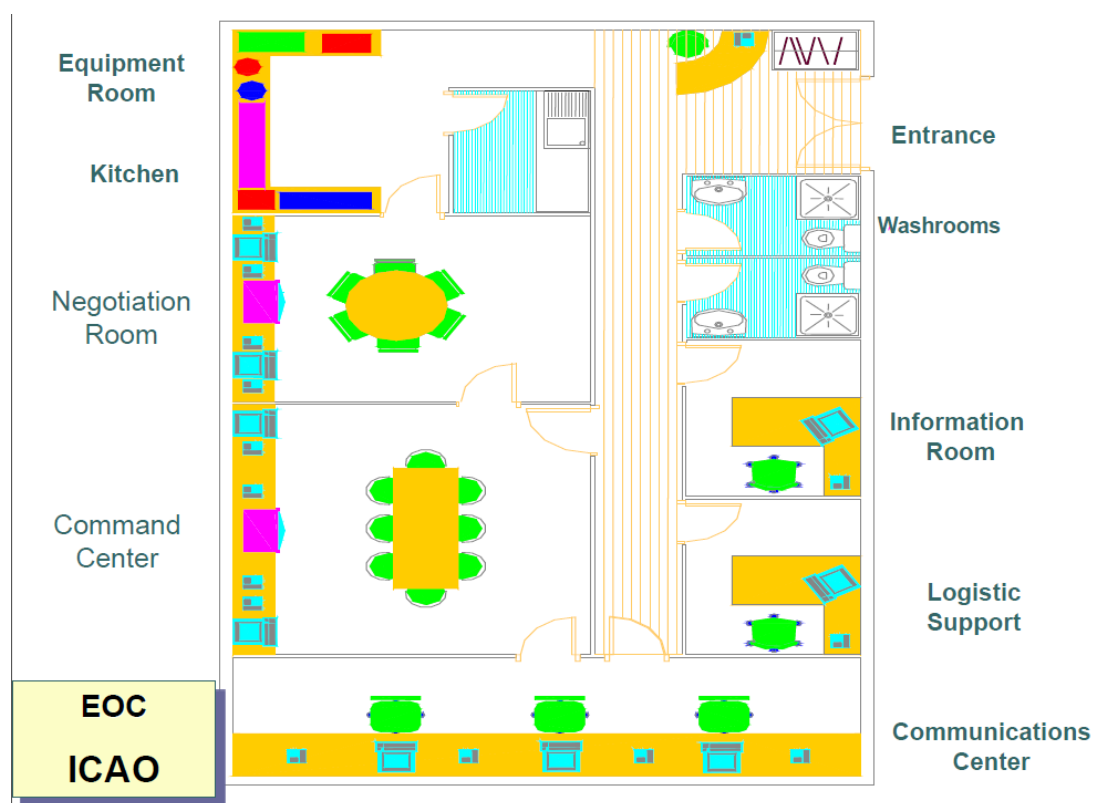
溝通時以危機管理中心為中心，控管相關的單位成員，包含民航主管機關、警察機關代表、民防機關、國防部的掌管主管、相關航空業者。

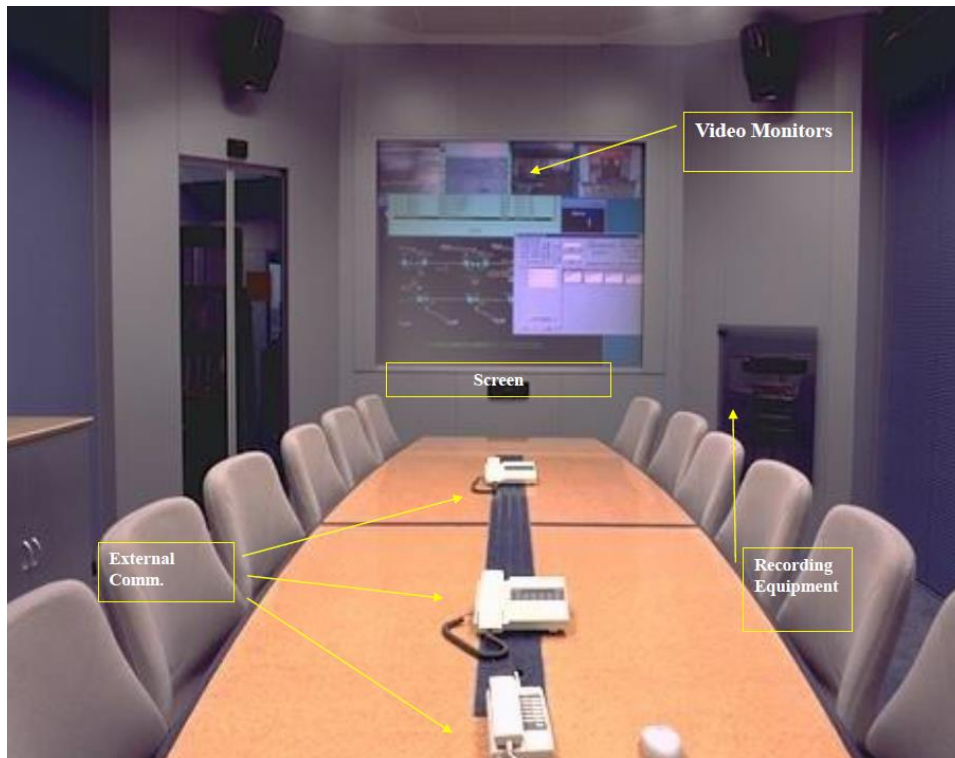


## 六、危機管理設施/場所

適用於危機管理的設施及場所應具有機動性，能與不同的機關協調，在建立場所時要將地點、規劃設計、溝通設施、常用設施等納入考量。在選擇地點時有幾個重點：在控制區域中、有良好的視線、支援車輛容易到達、離營運中心較遠及明顯的區域。

在規劃設計時須注意：有足夠的空間、良好的管制區域、管制樓層有獨立的門禁控管、辨識性高的指揮區域、談判的空間、簡報室、營運溝通室、設備器材室、物資支援區、廚房衛浴等日常設施、休閒區域供釋放壓力。常見的基本場所設施配置如下圖，可容納所有所需物品、設備，在日常時可例行性辦公，緊急狀況時能即時調整成為緊急控制中心 EOC。





EOC 的會議室中有螢幕可掌握事件資訊，並配置溝通的工具，供危機管理團隊討論使用。

## 七、人為因素

人為因素在於如何管理員工依據程序處理事情，讓整個組織的系統正常運作，各單位的人力資源是相當重要的資產，是安全管理上相當關鍵的要素，沒有任何機器能取代訓練有素且態度積極的保安團隊。

人力資源的原則在於雇用足夠的員工配置在合適的工作崗位，且訓練員工的應對能力，達到團隊組織的願景。為達到此目的，須隨時注重員工的狀態、提供適當所需的設備、建立良好有效率的工作環境、也要有完善的管理制度。人力資源發展的循環：招聘、評估、發展、回饋四階段不斷的加強組織內成員的能力與強度，培養最適合的內部員工。

針對航空保安領域，員工的訓練相當的重要，需要有系統的員工發展制度，包含執行績效評估、適時的激勵員工、升遷制度的建立、建立有架構的訓練制度與程序。訓練的規劃有幾項要點：依據不同的類別將員工分組、需有基礎的保安意識訓練、相關知識的訓練、針對保安人員有 ICAO 相關準則的訓練。人力資源單位的規劃程序應針對每個演練訓練有 SWOT 分析、建立長期與短期的計畫，且

須於 1 或 5 年更新一次、評估人力編制的預算、評估現有人力的狀況。

人力資源應是一個獨立的單位，招聘最適合各單位需求的人力，當員工能力達到基本所需後，要著力於訓練與員工發展，定時辨識員工適才適用，並適當的給予激勵，建立完整的員工發展制度。

## 八、劫機之應對

關於劫機之處理，講師於課程中以新加坡航空 SQ-117 的劫機事件為案例，了解良好的危機管理團隊與應變程序，可將事件之傷害降至最低，並順利解決事件。藉由歷史資料分析，一趟航程中發生劫機機率最高的時機在於起飛之後，罪犯擁有較多的時間與外界宣示他的意圖，以及造成恐慌達到其目的。

劫機的事件由四階段組成：警報、危機、談判、結果，在不同的階段下劫機犯與受害的乘客有不同的行為與情緒上的反應，在警報階段，劫機犯具高度攻擊性，旅客不敢相信是事實，害怕的情緒下也可能造成精神上的創傷；危機階段，劫機犯的行為相當不可預測，會開始宣布他們的訴求，有些受害者仍不敢面對這個事實，可能會因此產生幽閉恐懼症；談判階段，劫機犯開始談判，且將機上旅客分群集合，受害者可能會開始同情劫機犯，並且不信任相關單位，也有些受害者產生極度負面的情緒；最後一階段，劫機犯感到疲累，受害者也會變得精疲力盡，情緒與感覺會變得很複雜。

在劫機事件發生下，機組員的應變相當重要，安全仍然為首要目的，機組員要高度警覺並且保持溝通、協調、整合的能力，尤其駕駛艙需保持安全，駕駛可從 CCTV 得知客艙的狀況以回報，不管發生什麼事，航機必須在機長的操控之下，並且要藉由溝通工具告知緊急狀況讓最近的機場，保持冷靜，盡可能將所有機上資訊提供給最近的機場營運中心，並盡可能降落在最近的機場，不要擅自與劫機犯溝通。

## 伍、心得及建議

- 一、本次參加新加坡民航學院 Singapore Aviation Academy (SAA) 為期 5 天的航空保安危機管理研討會，是相當難得的機會，於課程中了解國際民航公約 APPENDIX 17 及 DOC8973 有關航空保安相關的規定，以及透過講師的講解深入淺出的認識這些法規。在課堂中講師與來自不同國家的同學互相提問、討論與回饋，也有更深入的了解。
- 二、在學院上課期間，與不同國家的同學互相討論各國在不同的語言、文化背景下，對於機場保安的管理之不同做法，在本班的學員當中，我是資歷最淺的機場員工，能夠與許多資深的各國航空保安前輩切磋，學習到相當多的規劃經驗，且依據航空保安文件建立各國的規範，也使得各國機場有共同的標準與努力方向。
- 三、在課程中，講師相當重視團隊的合作溝通，在為期一週的課程中，我們被分為五個小組，於課程的第三天下午特別留下一段時間，各小組可針對課程的內容提出問題或是互相分享各國機場的經驗或是遇到的問題如何解決。藉由討論過程以及向講師提出本組的一些疑問後，更加了解航空保安、危機管理的涵義，以及法規在應用上狀況。同時，各個小組也於課堂中互相分享經驗與概念。
- 四、課程中也有案例的模擬實作，各小組為危機管理團隊，針對給予的機場攻擊情境，進行小組的討論與角色扮演，更能融入課程中習得的危機管理概念，也對於機場航空保安事件中，各個角色如機場管理人、人力資源經理、媒體公關部門、法律顧問、航空警察等相關單位所需處理的狀況與時機更加具體化，以認識危機管理團隊之重要的功能。
- 五、本次來到新加坡參加課程，較為可惜的是沒有參觀樟宜機場的行程，但藉由來自樟宜機場以及新加坡民航局學員的分享，樟宜機場集團是一個有良好的組織系統的團隊，各單位建立良好的互動與溝通，也與新加坡民航局保持密切的關係，這樣的管理方式有助於機場的經營與發展，值得我們機場學習。

## 陸、附件資料



結訓證書





新加坡民航學院照片