

## 出國報告(出國類別：其他)

# 出席 2015 年國際航空站理事會(ACI) 亞太區人力資源管理會議

服務機關：交通部民用航空局高雄國際航空站

姓名職稱：朱組長文忠

派赴國家：日本

出國期間：中華民國 104 年 10 月 6 日至 10 月 10 日

報告日期：中華民國 104 年 11 月 24 日

## 提 要 表

系統識別號：	C10404263					
計畫名稱：	出席 Airport Council International Asia-Pacific2015 年度會議					
報告名稱：	出席 2015 年國際航空站理事會(ACI)亞太區人力資源管理會議					
計畫主辦機關：	交通部民用航空局					
出國人員：	姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱
	朱文忠	高雄國際航空站	業務組	組長	薦任 (派)	chung@mail.kia.gov.tw
前往地區：	日本					
參訪機關：	無					
出國類別：	其他					
出國期間：	民國 104 年 10 月 6 日至民國 104 年 10 月 10 日。					
報告日期：	104 年 11 月 24 日。					
關鍵詞：	國際航空站理事會 (Airport Council International , ACI)、人力資源管理(Human Resource Management)、企業社會責任(Corporate Social Responsibility)、員工生產力(Employee Productivity) 、XYZ 世代 (Generation X~Z)新世代管理(Managing New Generation)、永續發展 (Sustainable development)。					
報告書頁數：	23 頁。					
報告內容摘要：	<p>本次研討會由 ACI 太平洋區舉辦，主題為「透過人力資源管理達到機場永續經營」目標，本次會議共來自亞洲、澳洲、中東、美洲等 30 餘個國家、70 餘個機場代表參與。在此主題下探討企業的社會責任、勞動生產力與員工能力建立、新世代人力資源管理與挑戰等三大重點，邀請業界及機場管理代表等 10 餘人，就其機場面對之人力資源管理課題，以座談會方式分享寶貴經驗及相互交流。而影響公司未來人力資源管理之五大發展趨勢為人口結構改變、經濟力的轉變、都市化影響、氣候變遷、科技的突飛猛進等，企業需隨時關注內外環境的變化，採取適當人力資源管理策略，以符合組織發展目標。另須重視企業的社會責任、員工培訓與獎勵，並適時招募新世代員工，以確保機場能夠永續發展。</p>					
電子全文檔：	有					
出國報告審核表：	有					
限閱與否：	否					
專責人員姓名：	王政建					
專責人員電話：	02-23496192					

## 目 次

壹、目的	第 02 頁
貳、過程	第 03 頁
一、行程	第 03 頁
二、成田國際機場簡介	第 04 頁
三、透過人力資源管理達到機場永續經營	第 08 頁
四、企業之社會責任	第 11 頁
五、建立勞動生產力與員工能力	第 14 頁
六、面對新世代之人力資源管理挑戰	第 17 頁
參、心得及建議	第 21 頁

## 壹、目的：

國際航空站理事會(Airport Council International, ACI)創立於 1991 年 1 月，截至 2014 年 1 月止計有 591 個會員，177 個國家管理 1,861 座機場。2013 年 ACI 會員共執行 7,960 萬架次，服務 50 億 9500 萬人次旅客入出境，處理 9,360 萬噸貨物。ACI 為一結合世界各機場之國際性非營利組織，主要目的在於促進各機場之利益，以及提升有關機場營運與專業管理領域方面之能力。ACI 擁有國際民航組織(ICAO)觀察員以及聯合國經濟社會理事會(UN/ECOSOC)諮詢員身份，並與其他國際性組織維持良好互動，包括國際航空運輸協會(IATA)、國際聯盟航空駕駛員協會(IFALPA)等。其總部設在瑞士日內瓦及加拿大蒙特婁之國際民航組織辦公室，會員分為五個地區，包括非洲、歐洲、拉丁美洲／加勒比海、中東、北美及太平洋區，並由五個地區之辦公室提供相關協助與舉辦相關會議。

本次研討會主題為「透過人力資源管理達到機場永續經營」目標，係由 ACI 太平洋區舉辦，地點在日本新宿凱悅飯店，本次會議共來自亞洲、澳洲、中東、美洲等 30 餘個國家、70 餘個機場代表參與。在此主題下探討企業之社會責任、勞動生產力與員工能力建立、新世代人力資源管理政策與挑戰等三大重點，此為各機場共同面對的人力資源管理課題，亦為機場永續發展的原動力。參加本會議可與世界民航同業相互交流，分享彼此管理經驗與成果，及瞭解人力資源管理之發展趨勢，以作為機場未來擬訂經營策略之參考。



與會人員合影



主題座談情形

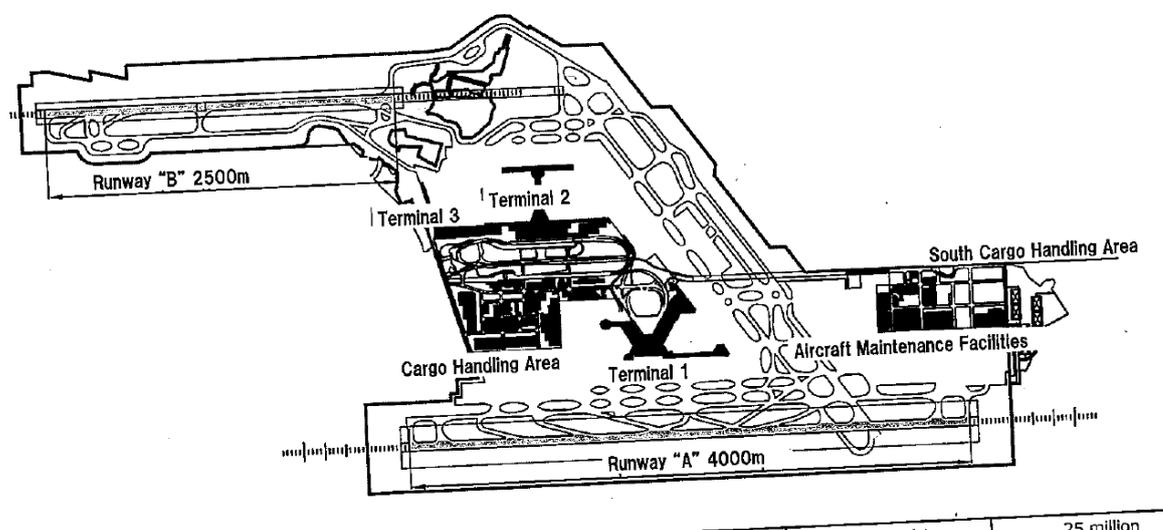
## 貳、過程

### 一、行程：

<u>10/6(星期二)</u>	啟程(搭乘 BR108 由高雄至成田機場)。
<u>10/7(星期三)</u>	
08:00~09:00	報到。
09:00~09:30	開幕致詞。
09:30~10:00	團體合照。
10:00~12:00	人力資源管理與機場永續經營介紹。
12:00~13:30	午餐。
13:30~15:00	分組討論。
15:00~15:30	休息。
15:30~17:00	分組報告。
19:00~21:00	迎賓晚會及交流。
<u>10/8(星期四)</u>	
09:00~10:30	企業社會責任座談。
10:30~11:00	休息。
11:00~12:30	勞動生產力與員工能力建立座談。
12:30~13:45	午餐。
13:45~15:00	新世代人力資源管理政策與挑戰座談
15:00~15:30	休息。
19:00~21:30	晚宴。
<u>10/9 (星期五)</u>	
09:00~16:30	結束會議與市區導覽。
<u>10/10(星期六)</u>	回程(搭乘 BR107 由成田至高雄機場)。

## 二、成田國際機場簡介：

(一) 簡介：機場位於日本千葉縣成田市，擁有 3 座航廈、2 條跑道(4,000\*60 及 2,500\*60 公尺)、164 個停機位，為日本最大的國際機場，也是東京主要的聯外國際機場。2014 年旅客量約 3,500 萬人次，居日本第二位，貨運約 210 萬公噸，吞吐量居日本第一、全球第八，目前有 89 家航空公司經營 103 個城市及日本境內 17 個城市。依據 2015 年上半年統計，每周到離航班約 3,950 架次，其中臺灣香港旅客約佔 11%、大陸旅客約佔 12%、韓國旅客佔 7%、北美旅客佔 16%、歐洲旅客佔 6%、大洋洲旅客佔 5%、中東地區旅客佔 2%、國內線旅客約 25%、其他亞洲地區約佔 16%。成田機場與東京市中心相距約 60 公里，搭乘 JR 電車約 1 小時抵達東京。來往東京的國際航班主要在此起降，羽田機場則轉以負責國內航線為主。2015 年 4 月 8 日，成田機場啟用第三航廈，專供低成本航空使用，第二航廈與第三航廈間以免費接駁巴士及人行步道相連接。第一航廈及第二航廈地下室均設有 JR 及電車停靠站通往市區。



### (二) 第 1 航廈：

分南北翼，航廈中間為餐飲商店街，面積 455,400m<sup>2</sup>，年設計旅客容量 2,500 萬，報到櫃台 340 個，登機空橋 40 個，其中 4 座為 A380 專用停機坪，另部分為接駁車機坪，國籍航空公司長榮以停靠此航廈南翼為主，第 1 航廈主要特色如下照片所示：



一航廈站前車道寬闊且分流設計



設置餐飲商店街



餐飲店設實物展示櫥窗、售價公開



商店街販售商品玲瓏滿目



設有特產品專賣店



大廳裝置藝術現代化



設有 SIM 卡自動販賣機



航廈接駁車以黃色塗漆標記

### (三) 第 2 航廈:

面積 362,700m<sup>2</sup>，年設計旅客容量 1,700 萬，報到櫃台 244 個，登機空橋 31 個，其中 63~66 號登機門兼作國內線用、66 號門為空中巴士 A380 適用，國籍航空公司華航以停靠此航廈為主，由第 1 航廈搭接駁車至第 2 航廈約須 6 分鐘，第 2 航廈主要特色如下照片所示：



出境報到大廳寬敞



櫃台島中間之地面劃設旅客通行動線



櫃台輸送帶設置安全閘門



櫃台設計保留服務員進出通道



4F 夾層設置商店街



服務台位置明顯且指標清楚

#### (四) 第3航廈:

專供低成本航空公司使用，面積 66,000m<sup>2</sup>，年設計旅客容量 750 萬，報到櫃台 67 個，登機門 31 個，其設計結構較為簡單，包括 3 層樓高之主建物及 2 層樓高之衛星設施，未來第 3 航廈每周預訂達 680 班次，連結 19 個國內外城市。雖為低成本航廈，但其基本服務功能如打包、電信、餐飲街、商店、書店、沙發椅等均俱全，第 3 航廈目前提供日本捷星航空、濟州航空、香草航空、春秋航空等 4 家低成本航空營運，其主要特色說明如下：



航廈設計簡單



以 PU 跑道概念設計地面引導動線



設置藥妝店、禮品店、書店等



設有美食街及共用座椅區



設置沙發座椅區



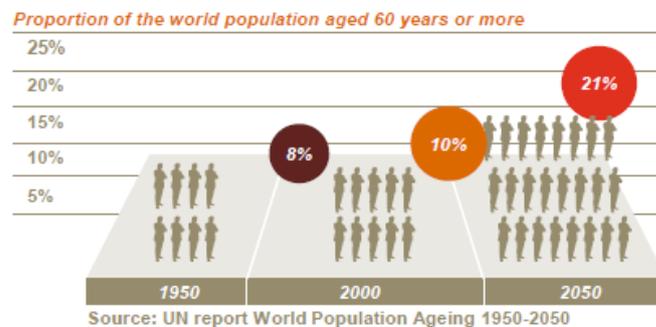
地面劃設登機動線

### 三、透過人力資源管理達到機場永續經營：

本項主題聘請日本Pricewaterhouse Coopers(簡稱PWC)顧問公司的Ryosuke SASAKI先生演講，其畢業於美國紐約哥倫比亞大學國際公共事務碩士，曾在美國、新加坡等國家擔任顧問，對於人力資源管理學經歷甚為豐富，其表示影響公司未來人力資源管理之五大發展趨勢為人口結構改變、經濟力的轉變、都市化影響、氣候變遷、科技的突飛猛進等，茲就上述五項說明如下：

#### (一) 人口結構改變：

都會地區人口快速成長、鄉下地區人口相對減少，人口老化及少子化情況加速，預計2050年全球超過60歲的人口比例會超過21%，使得年輕勞動力驟減，這意味著政府須面臨更大的財政與經濟壓力，例如須增加稅收以維持社會福利工作，人口老化使得企業經營模式產生質變，包括人才之招募、生活津貼、養老金及退休金等政策面臨調整，健康照護系統亦須重新評估改造，故無論政府或企業將面臨社會面及管理面的壓力。



#### (二) 經濟力的轉變：

新興市場的崛起為重要發展趨勢，各國著重國際貿易往來及相互投資，金磚四國(BRIC)經濟及商業活動之成長，由勞動密集產業逐步轉型為消費型導向之產業，在2009年世界7大貿易國(美國、日本、德國、英國、法國、加拿大、義大利)的GDP為29兆美元，預計到了2050年G7國家總的國民生產毛額為69.3兆美元，但新興國家E7(含中國、印度、巴西、俄羅斯、印尼、墨西哥、土耳其)之GDP將超越G7國家之總和，資本主義及計畫型經濟仍將持續發展，連帶會影響勞動市場之供給與需求。

## Megatrend 2: Shifts in economic power

GDP of G7 and E7 countries at US\$ PPP

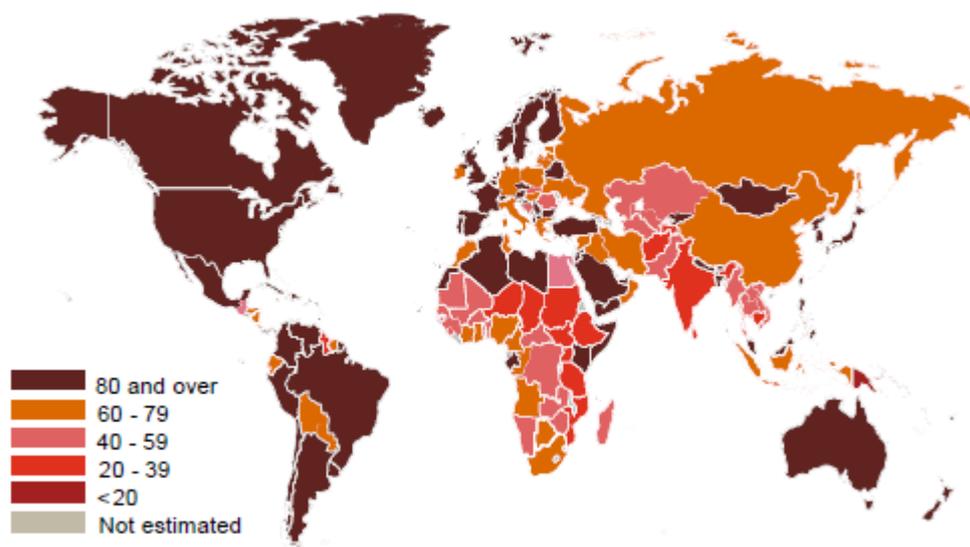


### (三) 都市化影響：

目前全球約有50%人口集中在都市，2015年已有22個超級城市人口超過1000萬人，其中17個在已開發國家或開發中國家，依據UN預測，到了2030年將有49億人口居住在都市，舊的城市將面臨基礎建設發展之瓶頸，新的城市則快速發展，投入更多的建設及住房供給。大城市的發展與國際間競爭勢必更為強烈，此外人口集中在城市，亦增加資訊流通及社群媒體交流之機會。但是年輕人往都會移動，易造成城鄉發展落差持續擴大，鄉村老年人口比例增加，資源及勞動力配置產生不均衡，此為須面對之課題。

## Megatrend 3: Accelerating urbanization

Percentage of population in urban areas, 2030



Source: UN Department of Economic and Social Affairs.

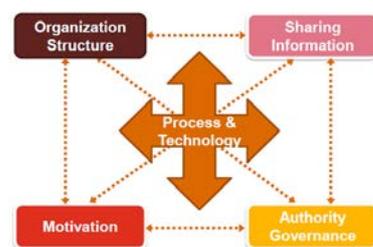
#### (四) 氣候變遷:

溫室氣體過度排放造成極端氣候，已對全球造成重大影響，例如暴風雨、洪水、龍捲風、乾旱等造成供應設備損壞、電信網路中斷、農作物損失及工廠停業等，發生規模愈來愈大且影響時間拉長。企業必須正視能源的短缺、氣候改變、資源稀少等問題，而政府必須採取管制手段例如增加碳稅或實施獎勵措施等，鼓勵企業使用高效能設備及綠能產品，以減少CO<sub>2</sub>排放。

#### (五) 科技的突飛猛進:

網路、行動裝置、與資料分析技術持續改變世界，科技可促進企業生產力及帶來新的投資機會，且亦改變實體商業模式與消費型態，企業須面對科技發展，透過線上平台招募人才，尋求擁有廣泛技能員工，企業亦須強化資訊部門，以因應此一發展趨勢及持續創新產品或服務。而員工須不斷的訓練成長與自我學習，以符合組織文化、目標及發展策略之要求。

為因應上述發展趨勢，企業可透過優化管理、組織結構、激勵士氣、技術提升、資訊分享等方式提高競爭力及產能。在優化管理方面，領導者或管理代表可視業務性質採取集中式或分散式領導，並充分授權及適才適所，以提升營運效能；在組織結構方面，須清楚定義各部門工作內容，及配置適當人力，並有效整合各部門功能與所扮演角色；在激勵士氣方面，給予員工適當分紅獎勵，鼓勵從事創新研發工作，以創造良好工作績效；在技術提升方面，加強員工教育訓練及引進先進設備，以取得市場領先地位；在資訊分享方面，塑造學習型組織文化，適時分享各部門資訊，強化組織功能與發揮最大綜效。



#### 四、企業之社會責任：

本項主題邀請昇恆昌股份有限公司江總經理建廷、馬來西亞機場集團公司人力處經理Ruzliana Fazila KAMARUDIN、柬埔寨機場秘書Francois-Regis LEMIERE就其個別企業之社會責任進行分享如下：

##### (一) 昇恆昌公司江總經理建廷：

昇恆昌公司成立於1995年9月27日，以「經營國際化、服務在地化」的理念，把台灣免稅產業推向國際化為職志。目前在臺灣桃園、高雄、臺北松山國際機場、臺中機場取得免稅商店經營權，另有臺北市區免稅商店-民權店/內湖店、金門水頭商港等營運據點，員工人數約5,000人。為推動公益活動，善盡社會責任，於1996年成立「財團法人昇恆昌基金會」，持續推動觀光、關懷弱勢族群、文創發展、促進國際交流等為職志，更動員公司員工組成義工團隊，將愛與關懷散播到社會每一角落。

昇恆昌股份有限公司於2015年5月提出「企業社會責任（CSR）整體績效報告」，受到國際第三方公正單位（Bureau Veritas集團）以 GRI G3.1 及AA1000等嚴謹檢驗標準認可，獲得台灣首家通過本標準之百貨零售業者，更是全球第一家通過的免稅商店。公司之CSR加值活動主要有五個面向，包括環境保護行動、與社區結合、文化的展現、及志工活動等，例如參與2004年南海海嘯救濟活動、2009年莫拉克颱風商品義賣活動、2011年投入日本311震災物資協助、機場文化體驗、員工淨灘環保及關懷弱勢團體等活動。

從事企業社會責任（CSR）活動之益處為員工重視企業，企業長期雇用員工，彼此保持良好僱傭關係，可提升服務品質與顧客忠誠度，增進同仁間之合作夥伴關係，形塑積極的、正面的公司組織文化。而透過積極正面的形象，可提高品牌知名度，進而擴展顧客群及建立社會的信任度。該公司於本次論壇，亦播放2段影片，一段介紹臺灣著名觀光景點、美食及文化，另一段介紹熱情友善之風土民情，透過DVD影片行銷臺灣，讓世界看見臺灣，讓與會者留下深刻的印象。

## (二) 馬來西亞機場集團公司人力處經理Ruzliana Fazila KAMARUDIN:

馬來西亞各個機場在2014年共服務了8,380萬名旅客，其中吉隆坡機場服務4,890萬名旅客，其他區域型6個國際機場服務1,990萬名旅客，國內線16個機場服務1,480萬名旅客，18個短距起降型機場服務20萬名旅客。吉隆坡國際機場為馬來西亞規模最大的機場，機場係由政府持有60%控股的馬來西亞機場集團公司所經營，集團旗下擁有包括吉隆坡機場在內的41個機場。吉隆坡國際機場由日本著名建築師黑川紀章規劃，以「森林中的機場，機場中的森林」綠色環保概念設計，四周充滿綠蔭，營造出熱帶雨林的意象，機場曾獲全球最佳機場客服評價、五星級機場評價等獎項，機場二航廈安裝太陽能光電系統，2015年亦榮獲ACI等級二之機場減碳認證標章。

馬來西亞機場營運指標有三項:第一項主要目標為提高股東收益，並滿足其他利益相關者(如旅客及員工)之需求；第二項目標為主動從事社會公益活動，建立股東及其他利益相關者之價值；第三項為積極有效的付出及達成與服務標準一致的措施。在上述目標下，馬來西亞機場在企業社會責任(CSR)之具體作為有創造更多志工服務機會與鼓勵員工參與社會公益活動，加強志工訓練，強化同理心及服務溝通技巧，以提高服務品質。

教育為社會與經濟發展的根本，馬來西亞機場與社區及相關利益者建立緊密聯繫，例如為當地居民創造就業機會，改善社區環境及從事公益活動，並透過教育獎學金計畫(ESP)，提供獎學金給最需要的學生，培養優秀的青年人才及成為未來的領導者，積極為國家和人民作出貢獻，這是馬來西亞機場在企業的社會責任層面積極的作為。

員工是機場最寶貴的資產，機場制定了完善的人才招聘與保留計畫，並適時給予激勵和獎勵，以提高其工作績效。在馬來西亞機場聘請高級管理人員大多來自當地，雖擁有不同種族、宗教、文化和社會價值觀念背景，但機場提供相同的就業與晉升機會，且公司支付新進員工平均工資高於一般行業水準約25%，期望吸引優秀人才至機場服務。

### (三) 柬埔寨機場公司秘書Mr.Francois-Regis LEMIERE:

柬埔寨主要以觀光旅遊帶動經濟發展，境內有首都金邊、暹粒吳哥與港口度假勝地西哈努克三個國際機場，以及 14 個國內機場。著名的景點吳哥窟為聯合國教科文組織列入世界遺產與考古園區。柬埔寨機場的股東為法國的 VINCI 集團（70%）和 Muhibbah 的 Masteron 柬埔寨公司佔 30%，機場員工超過 1,200 人，2015 年機場客運量達 300 萬人次以上。

金邊國際機場不大，只有一座航廈服務國際線及國內線旅客，以營造精緻、小而美的機場為目標，機場使命為感動世界，提供旅客最佳的機場體驗。機場目標為讓旅客獲得最佳機場服務，並主動連結社區，提供公共服務，以確保機場永續發展。機場施行 EPICS 價值理念，Excellence 表示卓越，力求不斷提高目標，超過之前的成績，並達世界一流的標準；Professionalism 表示專業化服務，提供穩定服務設施；Integrity 為秉持正確的價值觀與原則，實現機場承諾和對旅客之尊重；Customer Focus 為客戶服務的熱情，不斷精進服務設施，讓旅客能夠記住機場美好體驗；Solidarity and Team Spirit 為團隊精神，互相信任和尊重對方，相互支持與保持工作熱情。

機場在企業社會責任（CSR）方面執行多項措施，包含主動參加環境保護工作，推動機場碳足跡認證；投入社區公益活動，開放社區學校及團體參訪機場；強化員工及志工教育訓練，使其獲得穩定發展並與旅客建立良好互動關係，其執行架構如下圖所示。



## 五、建立勞動生產力與員工能力：

本項主題由成田國際機場行政總監Hiroshi OTSUKA、澳洲阿德萊德adelaide機場有限公司行政經理Sue DOYLE、巴林國際機場公司副總Hind MAHMOOD就其個別企業之經驗分享如下：

### (一) 成田國際機場行政總監 Hiroshi OTSUKA：

成田國際空港株式會社(NAA)，擁有機場、鐵路、商業等 14 家子公司，機場公司員工 700 名，NAA 集團員工總數 2,200 人，100%由日本政府控股。集團年收入約 500 億臺幣，淨收益約 95 億臺幣。

一般員工注重薪資、分紅制度、工作內容、工作環境、工時長短、休假制度等，而 NAA 集團於招募員工時，著重於對公司之奉獻度、團隊合作精神、員工自我發展、評價系統及企業文化等層面。集團之管理哲學為成為世界高水準之機場，不斷擴充機場設施，以滿足旅客需求。在人力資源管理層面則灌輸員工正面管理哲學，提高團隊合作力量，建立良好職場環境，以提升員工生產力。

身為公司管理階層，須不斷的告知員工管理哲學、目標，體認公司目前所處之競爭環境，及與世界水準的差距情形，並適時告知員工所應扮演角色及達成目標方向與應採取之對策。公司經常舉辦研究講習會議，管理階層透過此活動宣導管理哲學，並與員工充分討論，強化雙方溝通能力及分享工作經驗。

公司亦建立目標管理系統，由各部門提出年度工作目標及工作計畫，並搭配獎勵制度，提升工作績效。訓練方面則分為專業訓練及領導力訓練二種，在專業訓練方面如派員參加 ACI - ICAO 舉辦之「機場管理專業認證 AMPAP」課程，鼓勵員工參加國內 EMBA 相關課程等；在領導力訓練方面須接受 10 個月之管理幹部訓練及商業管理實習，以強化管理與決策分析能力。



## (二) 阿德萊德機場有限公司(Adelaide Airport Limited)行政經理 Sue DOYLE:

阿德萊德機場為澳洲南澳大利的主要民航機場，也是澳洲第五繁忙的機場，同時經營國際及國內線航班，機場位於海濱，距阿德萊德市中心 6 公里。聯邦政府自 1998 年起將機場長期租給阿德萊德機場有限公司管理，目前機場有 17 家航空公司營運(國際 7 家、國內 4 家、區域型 6 家)，每年客運量超過 800 萬人次，為澳洲老虎航空的主要樞紐及澳洲航空的次要樞紐。

該公司透過策略管理模式，訂定公司使命、目標、策略計畫、各部門計畫、財務計畫、及 KPI 指標，且認為員工生產力相當於高的執行率與表現，而員工的行為表現，與組織文化亦息息相關，公司希望營造正直的、可靠的、謙虛的、殷勤的、團結的文化，以提升營運績效。旅客服務方面其目標為 95%旅客等候時間少於 3 分鐘，尖峰時段每條安檢線每小時可處理 450 名旅客。

為了達成營運目標與提升員工生產力，機場所採取的作法包括支持公司使命與價值、注重員工教育訓練與發展、提供卓越顧客服務、不斷的創新及改善設施、適當的授權、培養相互尊重文化及檢討 KPI 指標達成情形等。比較特別的是公司訂定員工敬業度須達 65%以上，並透過改變管理系統、業務流程簡化、健全組織架構、辦理顧客服務訓練、管理技能訓練、品質管理訓練等逐步達成目標如下圖所示。2012 年員工敬業度為 51%，經過改善後 2013 年員工敬業度為 63.1%，2014 年已達 71.6%，已超過原先設定的目標值。

### AAL Employee Engagement Roadmap

AAL's path to becoming an Employer of Choice



### (三) 巴林國際機場公司(Bahrain Airport Company)副總 Hind MAHMOOD:

巴林距離本次開會地點東京約 8,270 公里，搭機單程約需 8 小時，巴林國際機場為阿拉伯海灣地區第一座國際機場，也是巴林王國唯一的民用機場，距離首都麥納麥約 7 公里，為巴林與海灣航空之主要基地，目前每年客運量約 900 萬人次。巴林國際機場公司成立於 2008 年，主要負責機場營運及商業服務。因現行機場空間不足，將辦理航廈擴建，報到櫃檯由 59 個增加為 106 個，E-gates 由 2 線增加為 4 線，空橋 7 座增加為 24 座，免稅商店面積由 3,000 平方公尺增加為 13,041 平方公尺，證照查驗櫃檯由 10 個增加為 36 個。

公司之使命為營造「高效率、友善的、光榮的機場形象」，公司每年均會透過問卷調查瞭解旅客滿意度情形，期望旅客報到時間、通關效率及服務人員之禮貌程度等滿意度平均需達 4.2 以上之標準。機場依據主計畫及每五年發展站計畫辦理改擴建工程，且訂有策略目標、商業服務模式、行銷計畫、財務計畫、資產管理計畫等，讓員工有明確執行方向，並依據各部門及員工之工作表現，給予適當獎勵，以提升營運績效。

在員工能力培養上著重於專業技術養成、商業服務技巧、溝通協調能力與領導力培養等四個面向。公司編製許多數位學習課程，並主動發布訊息通知員工參加，且鼓勵員工參加 ACI 線上課程，及參加美國專案管理學會(Project Management Professional, PMI) 專案管理師訓練課程，以取得 PMP 人員證書，提升員工規劃執行能力。此外公司也非常重視員工福利與獎勵，已建立完善休假制度、提供免費健康檢查、交通住宿津貼、加班津貼、員工子女教育補助、自強活動、退休金及工作獎金等，讓員工在公司能安心、愉快的勝任工作，進而提高工作績效。

  
Online Learning Centre

 video arts  
World of Learning

 lynda.com

 FSHC

  
Project Management Institute

## 六、面對新世代之人力資源管理挑戰：

本項主題由澳洲布里斯本機場公司人力部經理Gwilym DAVIS、慕尼黑機場副總經理Thresa FLEIDL、新關西國際機場株式會社行政主任Tadashi SHIMURA、美國波特蘭機場人力資源處主任Bobbi STEDMAN就其個別機場面對新世代之人力資源管理經驗分享如下：

### (一)澳洲布里斯本機場公司(Brisbane Airport)人力部經理 Gwilym DAVIS：

目前職場中存在 4 個年代員工，分別為戰後嬰兒潮(1950~1964)、X 世代(1965~1980)、Y 世代(1981~2000)及 Z 世代(西元 2001 年以後至今)。四個年代之特性說明如下：

- (1)戰後嬰兒潮(1950~1964)：屬於大家庭型態，生活條件差，工作辛苦且強調紀律，具自我奉獻之精神，階級制度明顯，較長時間的僱傭關係，此一階段員工工具豐富工作經驗，惟企業面臨此一時期員工大量退休潮，及業務銜接問題。
- (2)X 世代(1965~1980)：強調企業化管理精神，自我價值的實現，創造高生產力及良好的工作環境，尋求工作與生活之平衡，並試圖改善生活環境。
- (3)Y 世代(1981~2000)：教育普及化，強調團隊精神與同事間之關係，公司建立獎勵制度及員工發展機會，員工則希望獲得自我實現與自我富足為目標。
- (4)Z 世代(西元 2001 年以後至今)：為 X 及 Y 世代之子女，擁有較優渥生活環境，教育程度高，處於科技蓬勃發展的世代，十分仰賴科技產品，注重創新及科技之運用，人際溝通方式產生新的改變。

本公司目前有員工 291 人，65%為男性員工，平均年齡 44 歲，30 歲以下員工佔 12%，平均工作年資僅 7 年，10 年以上年資僅佔 24%，公司之人員流動率高及僱用新世代年輕人比率偏低，為目前面臨的主要問題。未來 10 年機場將投入 13.5 億美金興建新的跑道，4,500 萬美金改善國際線轉機空間與設備，另投資 1 億美金升級國內線航廈設施，增加停機坪及滑行道等，陸側未來亦會增加 2 家飯店及國際會議中心，故未來人力需求將大幅增加，公司規劃提升員工薪資與福利，以吸引更多年輕人投入機場工作。

## (二) 德國慕尼黑國際機場(Munich Airport)副總經理 Thresa FLEIDL:

慕尼黑機場為歐洲最大的航空樞紐之一，2014 年旅客量 3,970 萬，航機 37 萬 7,000 架次，計有 101 家航空公司飛航全球 68 個國家、242 個航點，為漢莎航空與星空聯盟的重要樞紐機場，轉機旅客約占總運量 40%。公司資本額為 4 億 7,500 萬歐元，公司本身員工 4,500 人，機場全體員工 8,000 人，曾經為 Skytrax 評比為 5 星級之機場，亦為歐洲服務最佳機場。

就勞動力方面而言，歐洲近年來面臨高齡化社會，人口老化加速，缺乏年輕人及具有證照資格員工，另社會結構改變，缺乏獎勵誘因等，均會影響國家競爭力。而機場本身會帶動周邊區域的發展，例如當地勞動市場幾乎完全雇用，失業率僅在 2% 以下，目前機場員工平均年齡為 44 歲，服務年資平均 15 年，機場未來規劃興建衛星航廈，至 2017 年估計需再增加 1,000 名員工，可創造更多就業機會，帶來區域之經濟發展。此外，機場及航空公司、免稅商店、SIEMENS、BMW 等知名公司聯合舉辦徵才活動，鼓勵年輕人投入職場。

為吸引有抱負及優秀之年輕人加入機場公司，近期重新打造新的品牌形象及識別標誌，我們的 Slogan 為「Living ideas-connecting lives」，價值理念為「專業、責任、創新、合作、遠見、熱情」，承諾達成可信賴的、迷人的機場意象。此外，我們也製作工作影片廣告及透過媒體或社群(如 Facebook、Twitter、YouTube、Linkedin 等)行銷機場，吸引新世代年輕人關注，強化與其互動，同時也帶給年輕人更多的工作機會。



### (三)新關西國際機場株式會社行政主任 Tadashi SHIMURA:

本會社為日本第一家經營機場之民營公司，資本額為 750 億臺幣，目前負責關西及大阪 2 座國際機場之營運管理。關西機場位於大阪灣東南部的外海 5 公里處，為填海造陸之人工島及 24 小時營運機場，距離市中心約 1 小時車程，擁有 2 座航廈，其中第 2 航廈專供低成本航空使用，亦為日本樂桃航空之基地。2014 年客運量為 1,920 萬人次，貨運量 72 萬公噸，航機 70,700 架次。

依據日本國際事務部統計，1950 年代日本人口總數約 8,400 萬人，超過 65 歲老年人口約僅 1/10，隨後持續增加至 2015 年已達 1 億 2,600 人，但老年人口約佔 1/4，因目前生育率甚低，預估至 2050 年人口總數會下降至 9,000 萬人，且老年人口持續增加約佔 1/3，所以人口減少及高齡化社會的來臨為未來需面對的問題，這也意味者 1 個年輕工作者，需同時撫養 1 個小孩及長者，年輕勞動力已出現不足之情形，因此會造成生產力下降、國家競爭力及 GDP 之衰退，政府必須提出有效因應方案。

公司目標為建立整合、有效率的機場，持續改善機場作業環境，以滿足客貨運需求，及促進當地經濟發展。公司現有員工 457 人，25 歲以下佔 7%、26~35 歲佔 26%、36~45 歲佔 36%、46~55 歲佔 20%、56~65 歲佔 11%，Y 世代比例為 33%，Z 世代比例僅為 5%，近年來至大阪旅遊人潮快速增加，2014 年較上一年成長 7%，未來配合產業發展，公司會招募更多年輕人年到機場工作，使公司組織更為靈活彈性，並結合科技化管理，達成公司之目標。

為吸引年輕人加入，公司採取 2R1T(Recruiting、Retaining、Training) 策略，在招募時除運用公司網站宣傳外，邀請學生至機場觀摩參訪，與大專院校合作提供實習機會，以及編印招募人才小冊子，參與就業博覽會等多元方式選才。在留住人才方面，公司提供完善獎勵制度，並適時頒發獎狀及獎金予表現優異之員工，另建立公平透明的升遷制度與薪資上的保障，推行微笑運動，建立友善親切的職場環境。在訓練方面，派員參加 ACI 管理課程、亞洲商業學校課程、參訪其他機場、並與姊妹機場交換人力，以增廣見聞。

#### (四)美國波特蘭機場(Port of Portland)人力資源處主任 Bobbi STEDMAN:

波特蘭位於美國西北方，屬軍民合用機場，2014 年旅客量為 1,556 萬 8,678 人次(含國內及國際線)，貨運量為 22 萬 2,822 公噸，航機架次為 21 萬 4,279，為美國境內旅客量排名第 29 大之機場。為因應旅客快速成長，2017 年機場將進行航廈北端擴建工程，增加面積 4,087 平方公尺，增加空橋及免稅商店數量，同時增建旅客步行廊道，方便旅客在停機坪上登機。

本機場使命是成為「卓越的、創新的、環保的」機場，提供客貨運輸最佳便利性，帶來社會經濟之繁榮發展。除建立完善基礎建設外，機場非常注重環境保護工作，包括使用太陽能發電系統供電、鼓勵使用電動車、建置輕軌作為機場聯外交通運具、以及收集雨水與餐廳用油回收再利用等措施。機場在停車場設置 48 處由 Telefonix 公司製造的電動車充電器，免費提供停放車輛進行充電，同時為機場工作人員和旅客安裝充電器，鼓勵電動車之發展，機場連續 3 年獲得美國旅遊讀者雜誌調查為境內最佳服務之機場。

目前公司人力 306 人，其中 10 年內將屆齡退休者佔 18%，而 40% 之人力為有資格辦理退休者，所以員工之平均年齡偏高，有人力斷層之問題。公司未來希望員工勿提早退休，並招募年輕人加入機場行列，以發揮組織最大效能。為因應新世代來臨，公司訂有完善招募計畫，除在網站公布就業機會及所需條件外，亦提供完整職前、在職專業訓練，並訂定各項業務之工作手冊，讓新進人員很快的熟悉工作內容。公司亦十分重視員工生活與工作間能夠取得平衡，提供優渥獎勵措施及設置健身中心等，讓員工適時紓解工作壓力。此外鼓勵年輕人提出有利於提升機場服務品質之創新方案，及適時發表工作成果，塑造學習型組織文化。



## 參、心得與建議：

- 一、 本次 ACI 亞太區年度會議在日本新宿凱悅飯店舉辦，新宿為東京第二大的轉運站，搭乘 JR 從成田機場約 1 小時 20 分鐘可抵達，該站亦有多條地鐵線路匯集，故人潮十分眾多，車站站體龐大，新宿的建築物很新潮，百貨公司林立，可充分感受到該區獨特的都會魅力。會議場地空間寬敞，視聽設備齊全，除主辦單位用心外，成田機場也派出許多同仁在會場招呼及提供會員必要協助，尤其在歡迎晚宴時，成田機場員工均穿和服盛裝打扮，與各國會員互相交流與體驗道地的日本文化。
- 二、 在企業社會責任（CSR）單元，主辦單位邀請昇恆昌股份有限公司江總經理建廷作專題介紹，內容生動活潑，特別有感觸。江總播放 2 段影片，一段介紹臺灣著名觀光景點、美食，另一段介紹臺灣熱情友善之風土民情，透過 DVD 影片播放十分動人，藉此機會讓各國會員看見臺灣，同時也分享其獲得國際第三方公正單位（Bureau Veritas 集團）之 GRI G3.1 及 AA1000 檢驗認可，及參與環境保護、國內外賑災活動、社區結合、志工活動等寶貴經驗，成功行銷臺灣。
- 三、 機場在企業社會責任（CSR）方面可採取執行措施主要有 4 大類型：第一為參加環境保護工作，推動機場節能減碳，減少溫室氣體的排放或取得認證等；第二為投入社區公益活動，開放社區學校及團體參訪機場，提供獎助學金或舉辦各類型活動，加強與社區間之互動；第三為強化員工發展與教育訓練，增進同仁間之合作夥伴關係，使其獲得穩定發展；第四為投入志工服務，提升服務品質與顧客忠誠度，及建立良好顧客關係，形塑積極的、正面的公司組織文化。
- 四、 在建立勞動生產力與員工能力單元，成田機場建立目標管理系統，由各部門提出年度工作目標及計畫，並搭配獎勵制度，提升工作績效，另派員參加 ACI/ICAO 舉辦之「機場管理專業認證 AMPAP」課程，鼓勵員工參加國內 EMBA 相關課程，舉辦 10 個月之管理幹部領導力訓練及商業管理實習等，可強化員工管理與決策分析能力。澳洲阿德來德機場為了達成營運目標及提升員工生產力，訂定公

司使命與價值、明確工作目標、適當的授權、培養相互尊重文化與建立 KPI 指標及定期檢討等，並透過改變管理系統、業務流程簡化、辦理顧客服務訓練、管理技能訓練、品質改善訓練等逐步達成目標。巴林國際機場著重在專業技術養成、商業服務技巧、溝通協調能力與領導力培養等四個層面，公司編製許多數位學習課程，鼓勵員工參加 ACI 線上課程及參加美國專案管理學會(Project Management Professional, PMI) 專案管理師訓練課程，以取得 PMP 人員證書，提升員工規劃執行能力。此外機場也非常重視員工福利與獎勵，建立完善休假制度、提供免費健康檢查、交通住宿津貼、加班津貼、員工子女教育補助、自強活動、退休金及工作獎金等，讓員工安心、愉快的勝任工作，進而提高工作績效，以上可供本國機場經營管理之參考。

五、目前職場中存在 4 個年代員工，分別為戰後嬰兒潮(1950~1964)、X 世代(1965~1980)、Y 世代(1981~2000)及 Z 世代(西元 2001 年以後至今)，四個年代有不同生長背景及特性。Z 世代為高科技發展世代，企業面臨高度競爭環境，對於新世代之員工招募與管理亦為相當重要之課題。澳洲布里斯本機場面臨人員流動率高及僱用新世代年輕人比率偏低之問題，其未來 10 年機場將投入 13.5 億美金興建新的跑道，4,500 萬美金改善國際線轉機空間與設備，另投資 1 億美金升級國內線航廈設施，增加停機坪及滑行道等，陸側會增加 2 家飯店及國際會議中心，未來人力需求將大幅增加，公司規劃提升員工薪資與福利，以吸引更多年輕人投入機場工作。德國慕尼黑機場目前機場員工平均年齡為 44 歲，服務年資平均 15 年，機場未來規劃興建衛星航廈，估計需再增加 1,000 名員工，創造更多就業機會。為吸引有抱負及優秀之年輕人加入機場公司，機場及航空公司、免稅商店、SIEMENS、BMW 等知名公司聯合舉辦徵才活動，近期也重新打造新的品牌形象及識別標誌，製作工作影片廣告及透過媒體或社群(如 Facebook、Twitter、YouTube、Linkedin 等)行銷機場，強化與新世代年輕人互動，同時也帶給年輕人更多的工作機會。

六、日本關西機場為吸引年輕人加入，公司採取 2R1T(Recruiting、Retaining、

Training)策略，在招募時除運用公司網站宣傳外，與大專院校合作提供實習機會，以及參與就業博覽會，編印招募人才文宣等多元方式選才。在留住人才方面，公司提供完善獎勵制度，並適時頒發獎狀及獎金予績優員工，推行微笑運動，建立友善人性化的職場環境。在訓練方面，派員參加 ACI 管理課程、亞洲商業學校課程、參訪其他機場，並與姊妹機場交換人力，相互交流以增廣見聞，均為值得學習之處。

七、成田機場共有 3 座航廈，第 1 航廈分南北兩棟樓，中間設置餐飲購物街，第 2 航廈則在出境大廳上方夾層設置餐飲購物街，商店及餐廳種類玲瓏滿目且集中，有助於提升機場非航空性之收入。目前低成本航空在日本市佔率約 8%，預計 2020 年會達到 17%，為因應低成本航空快速發展，建置第 3 航廈專供低成本航空使用，其硬體設計雖然較為簡陋，天花板可見各式管路且無特別裝潢，但設有便利商店、書店、藥妝店、電信櫃台、平價美食街、沙發區等，服務面甚為齊全。該航廈目前有 4 家低成本航空公司進駐使用，以 PU 跑道概念設置風雨走廊連結第二航廈，且地面清楚標示步行距離，及提供免費接駁巴士，便利旅客通行，第 3 航廈已之設計可供未來國內興建簡易航廈之參考。