

出國報告（出國類別：會議）

參加國際機場協會
2017 亞太區人力資源(HR)委員會會
議報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：盧專員俊宏等 3 人

派赴國家：韓國

出國期間：106.8.29~106.9.2

報告日期：106.11.27

提要表

計畫編號			
計畫名稱	參加國際機場協會 2017 亞太區人力資源(HR)委員會會議		
報告名稱	參加國際機場協會 2017 亞太區人力資源(HR)委員會會議報告書		
出國人員	姓名	服務單位	職稱
	許孝德	桃園機場公司人力資源處	處長
	盧俊宏	桃園機場公司人力資源處	專員
	吳美貞	桃園機場公司人力資源處	業務員
出國國家	韓國		
出國類別	其他（會議）		
出國期間	106 年 8 月 29 日至 106 年 9 月 2 日		
報告日期	106 年 11 月 27 日		
關鍵詞	國際機場協會、ACI、HR committee、員工敬業度、人才管理		
報告內容摘要	<p>國際機場協會(ACI)是一個全球性的機場組織，總部設於加拿大蒙特婁，並設有 5 個地區的分部，亞太區總部設在香港，每年在不同機場舉辦年會及展覽。亞太區 HR 委員會於 2007 年成立，今年邁入第 10 年，今年於韓國仁川舉行委員會會議及主題研討會。本次研討主題包括：員工敬業度(employee engagement)及人才管理(talent management)。</p> <p>本公司於去(105)年委託資誠企業管理顧問公司執行「組織效能提昇規劃案」，其中模組三「職能架構與職涯藍圖發展」針對本公司提升人員能力、吸引與留用優秀人才之基礎工程作為規劃重點，另進行「員工敬業度調查」以掌握本公司人力資源運作效能，並透過參加此次 HR 委員會機會，吸收亞太地區各國國際機場於增進員工敬業度及人才管理運作模式，以及設立航空學院以機場人力資源素質相關思考，作為桃園國際機場公司精進人力資源發展之重要參考借鏡。</p>		

目錄

一、目的

二、過程

(一)會議行程

(二)ACI 亞太區 HR 委員會現況及展望

(三)會議主題一：員工敬業度(employee engagement)

(四)會議主題二：人才管理(talent management)

(五)仁川機場航空學院／新加坡航空學院／香港航空學院介紹

三、參訪行程

(一)仁川國際機場

(二)金浦國際機場航空安全訓練中心

四、心得及建議

(一)心得

(二)建議

一、目的

全球 ACI 的 HR 委員會共 5 個，ACI 亞太區人力資源(HR)委員會於 2007 年成立，期望與 ACI 亞太區會員機場藉由相互交流，建立與促進 HR 最佳實務技巧。主要任務為分享最佳的模式，以支援未來機場成長與發展。



2017 年 8 月 30 至 9 月 1 日 ACI 亞太區 HR 委員會會議及研討，於韓國仁川

目前 ACI 亞太區 HR 委員會會員包括，杜拜國際機場、阿布扎比國際機場、關西國際機場、馬尼拉國際機場、韓國機場公社、成田國際機場、北京首都國際機場、巴林機場、馬來西亞機場控股、泰國機場管理公司、柬埔寨機場、德里國際機場、仁川國際機場及全球 ACI-ICAO 機場管理等，共 14 個成員。



本次會議於韓國仁川舉行，今年度會議形式改變成 2 天討論會議及 1 天的機場參訪，並邀請 JCP 顧問公司 David Maxwell 引導 2 天的討論主題。會議議程包含團體討論，分別就 HR 委員會目標願景、員工敬業度、人才管理等多項 HR 議題進行分享討論。

二、過程

於 106 年 8 月 29 日至 9 月 2 日共五天，赴韓國仁川參加 2017 年亞太區人力資源委員會，行程與會議摘要如下：

(一) 會議行程

日期	地點	主要行程概述
106.8.29(星期二)	去程：台北-韓國仁川	搭乘 15:15 長榮航空 BR160 班機前往目的地，當地時間 18:45 抵達韓國仁川
106.8.30(星期三)	韓國仁川 Grand Hyatt Incheon Hotel (會場)	辦理報到並參加 2017 年 ACI 亞太區人力資源委員會第一天會議
106.8.31(星期四)	仁川機場航空訓練所 (會場)	參加 2017 年 ACI 亞太區人力資源委員會第二天會議
106.9.01(星期五)	仁川機場及金浦國際機場航空安全訓練中心	參訪仁川機場、金浦國際機場航空訓練中心及 ICAO 認可之航空安全訓練中心
106.9.02(星期六)	回程：韓國仁川-台北	搭乘 12:00 長榮航空 BR169 班機返台，13:35 抵達桃園國際機場

(二) ACI 亞太區 HR 委員會現況及展望

本次安排之主要活動，包括人力資源委員會議及主題分享與討論，有關 HR 委員會會員討論議題內容摘錄如下：

- ◆ 承認上次會議紀錄
- ◆ 何種主題、學習或活動可切合 HR 委員會之目標？衍生出 107 年 4 月日本成

田舉辦會議之主題，主題內容包括：

- 未來工作趨勢－如何有效地內部溝通反映在員工敬業度上？應該設立何種機制能夠讓員工敬業度持續？
 - 變動管理－當溝通改變或組織有新措施時，HR 如何察覺並且管理員工？
 - 外包－未來契約人員如何影響 HR 在建構組織文化上之策略？當員工部分工作採外包時 HR 如何掌握不安全性？
 - 危機管理－HR 如何與內部單位及緊急應變部門合作以確保員工做好回應？HR 如何參與危機中及危機後管理？
 - HR 資料分析－未來的分析及工作技術；HR 如何面對工作分析下的挑戰？
 - 面對巨大 vs 整合機場的挑戰－可採取那些措施來增加這些機場之間的互動？
- ◆ 108 年 HR 卓越計畫
 - ◆ 與營運安全委員會在機場營運人員能力之最新合作發展
 - ◆ HR 相關活動：
 - 107 年 ACI 歐洲召開領導論壇
 - 108 年 ACI 世界年度大會於香港召開領導論壇

(三) 會議主題一：員工敬業度 (employee engagement)

發表人：Theresa FLEIDL，慕尼黑機場訓練政策及人力資源行銷副總

簡報重點：

- ◆ 慕尼黑機場簡介(105 年)
 - 航班起降數：394,000 架次
 - 機場員工人數：35,000 人
 - 面積：1575 公頃
 - 旅客人數：4,2300 萬人

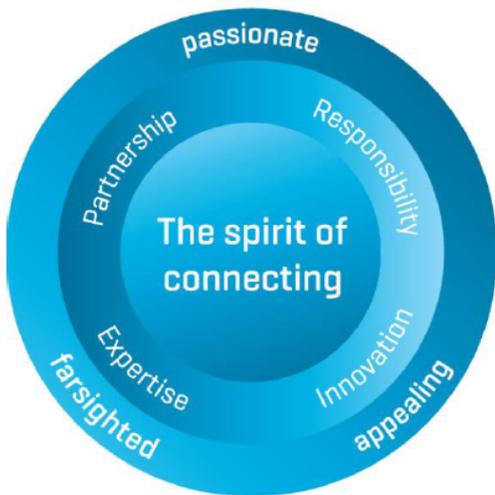
- 在機場的企業數：550 家
- 貨運量：356,000 噸
- 獲獎紀錄：歐洲五星級機場、SKYTRAX 歐洲最佳機場(9 次)、最佳員工(運輸和物流類)
- 財務收入：
 - ✧ 航空收入 53%；非航空收入 47%
 - ✧ 集團總收入：13.6 億歐元
 - ✧ 稅後收益[EAT]：1.5 億歐元
- ◆ 員工敬業度意指：員工對工作、組織及其價值持有正面態度的程度，且願意為組織的成功貢獻努力。員工敬業度更甚滿意度(satisfaction)及承諾(commitment)，是一種內在的態度。
- ◆ 慕尼黑機場對於員工敬業度作法
 - 步驟 1：發展具有現代企業文化的現代品牌－慕尼黑機場的品牌承諾－「能力」、「伙伴關係」、「創新」及「責任感」是公司及每位員工所傳遞出來的信念。



- 步驟 2：發展員工價值主張且與機場員工及外部目標團體溝通
 慕尼黑機場員工價值主張[EVP]－成為有吸引力的僱主

- ✧ 激動人心—多元及跨領域的工作環境；自我負責及自主性；優質；國際典範機場；發展前景。
- ✧ 機場魅力—世界門戶；事件和奇遇；機場城市；高標準的技術及工作流程。
- ✧ 機場家庭—常見的機場經驗；團結；透明度；真誠和不複雜；多樣性。
- ✧ 可靠的連結—節能健康的公司；對員工的責任；未來導向和平穩

Munich Airports' brand and core values



Munich Airport's EVP as an attractive employer



➤ 步驟 3：定義敬業度的驅動因子

- ✧ 卓越的領導者
- ✧ 情感及企業文化的認知吸引力

「激動人心」方面

- ✧ 組織工作：對應「多元及跨領域的工作環境」

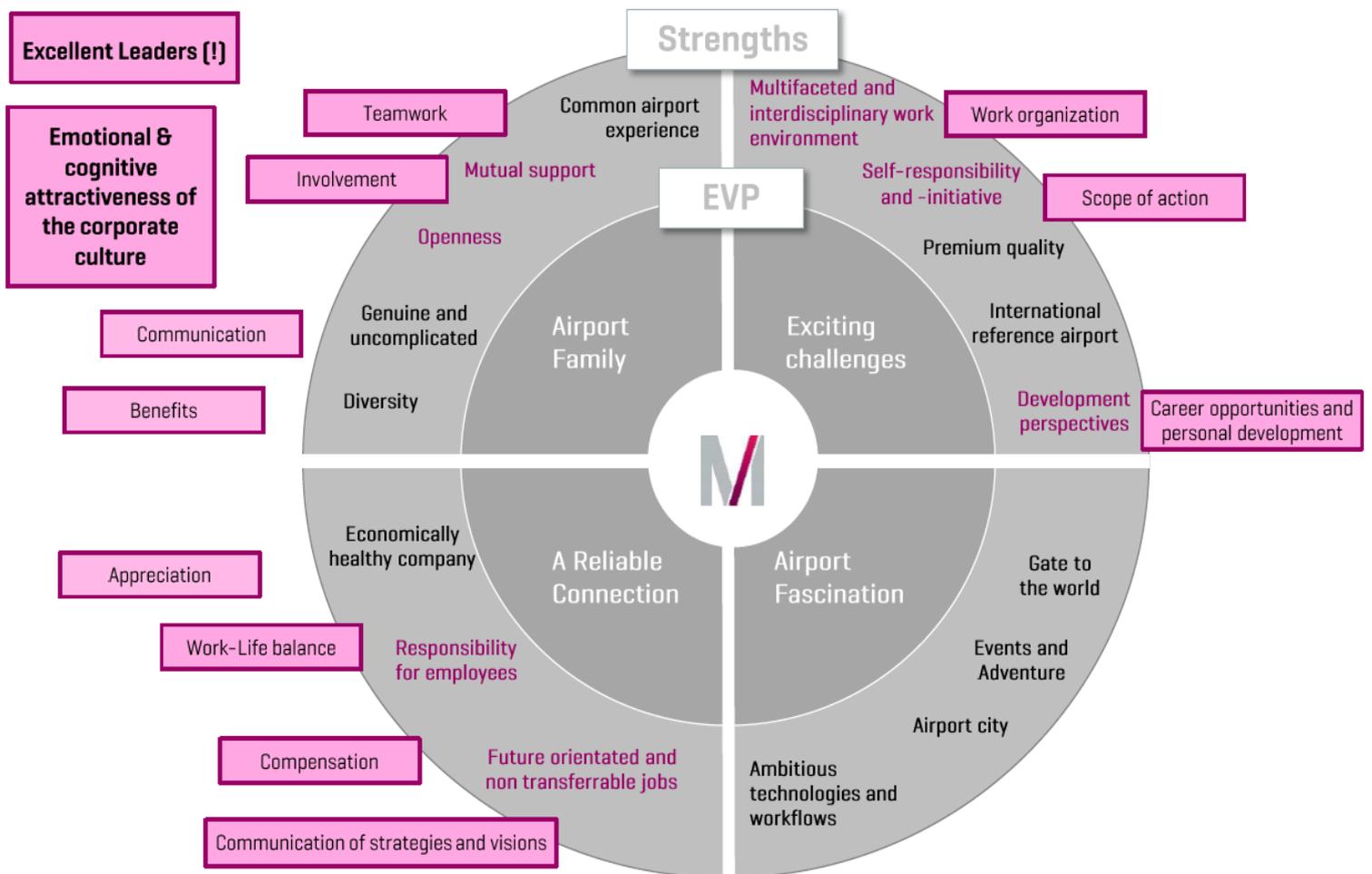
- ✧ 執行範圍：對應「自我負責及自主性」
- ✧ 職業發展機會和個人發展：對應「發展前景」

「機場家庭」方面

- ✧ 團隊合作：對應「團結；相互支持」
- ✧ 參與：對應「透明度」
- ✧ 溝通
- ✧ 利益

「可靠的連結」方面

- ✧ 感謝
- ✧ 工作-生活平衡：對應「對員工的責任」
- ✧ 補償：對應「未來導向和平穩」
- ✧ 溝通策略和願景



- 最重要的成功因素：保持你的承諾 keep your promise as an employer

慕尼黑機場的員工價值主張使企業具吸引力，進而提升員工向心力，不但讓公司成功，也讓員工獲得工作與生活的平衡。



- 溝通也是一個關鍵成功因素

- ✧ 正式溝通：單向；未密集的互動；向所有員工提供相關資訊；通路：書面或線上。
- ✧ 非正式溝通：雙向；訊息加上雙邊溝通→互動；卓越領導者定期與員工溝通；詢問員工他們的想法和意見→成為改變的一部分；通路：社交媒體、書面或線上；工具：定期員工意見調查。
- ✧ 國外有公司評價網站，如 kununu 及 glassdoor，可供求職者、員工及離職員工匿名評論公司及其管理。

kununu

glassdoor

(四)會議主題二：人才管理(talent management)

發表人：Theresa FLEIDL，慕尼黑機場訓練政策及人力資源行銷副總

簡報及小組討論重點摘要：

➤ 慕尼黑機場公司人才管理作法分享

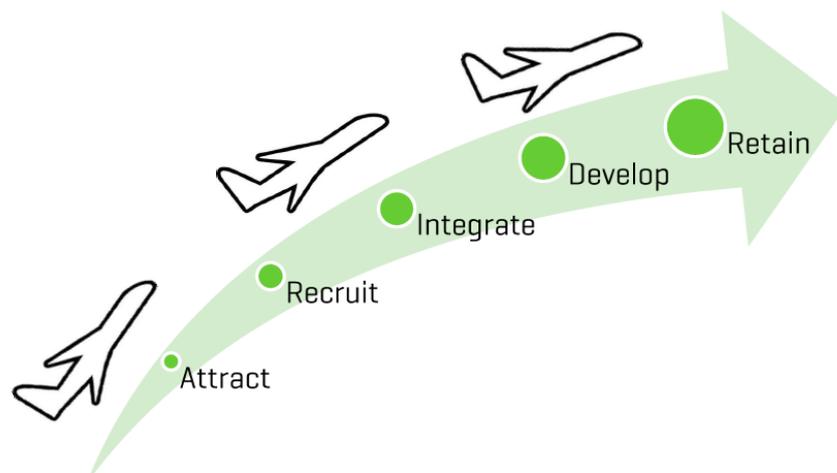
慕尼黑機場當前挑戰:慕尼黑機場含其週邊區域勞動力市場緊迫，加上有西門子、BMW、微軟等品牌大廠激烈競爭，優質勞動力更形短缺，員工年齡結構偏向高齡化，員工平均年齡為 45 歲，2021 年每年將有 100 位退休人員，到 2025 年每年 150 位，隨即將面臨人員招募之高峰期。

依慕尼黑機場公司對人才的定義:每個人都是人才>>人才是需要被管理的，而人才管理可依序分為吸引、招募、融入、發展及留才等五個階段。茲分述如下:

What does Talent Management mean today?

»Attract, recruit, integrate, develop and retain right fit talents«

Every staff member is a talent [in a broader sense] and has to be managed.



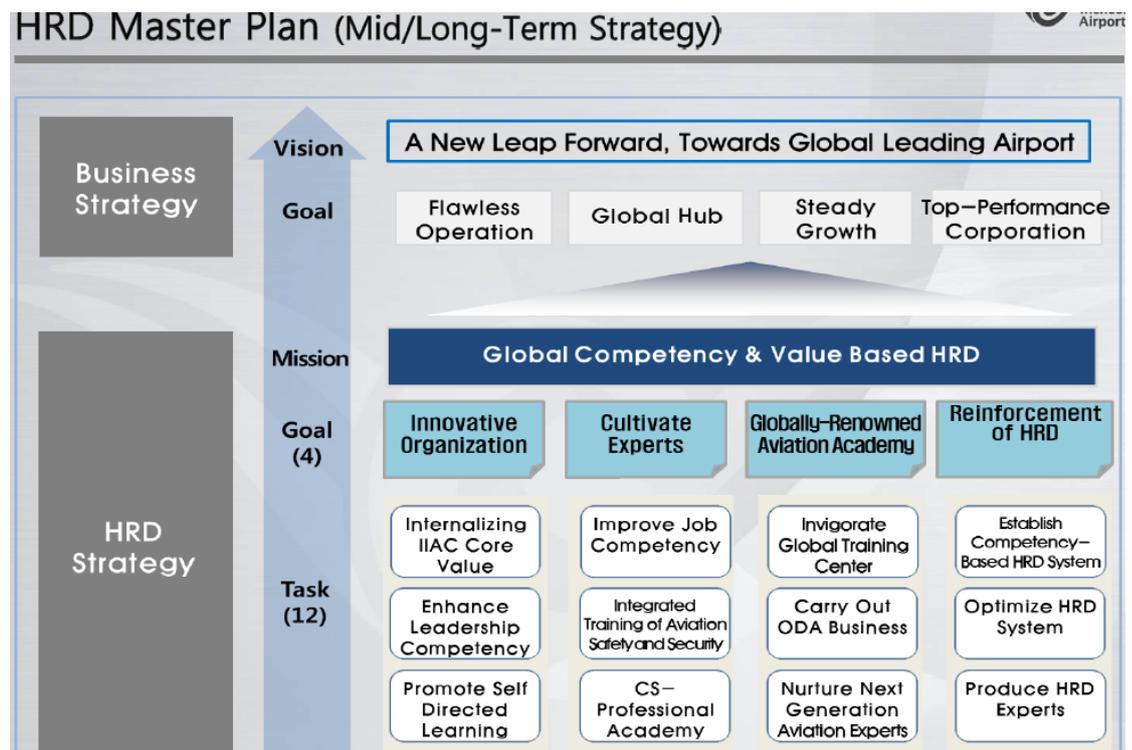
人才管理流程圖

- ✧ 吸引及招募:慕尼黑機場週邊區域有西門子、BMW 汽車、微軟等大廠林立，對於人才(尤其高素質人才)需求競爭更為激烈，因此慕尼黑機場公司必須設法吸引人才，透過與大學或技職學校之建教合作，或結合公司得獎訊息或活動辦理招募宣傳等。
- ✧ 融入:員工報到的重要目標是讓員工融入公司這個大家庭，讓員工有家的感覺，期間從報到日至試用期滿為止，具體作法包含於員工生日給予生日卡片或花、及每月 2 天的迎新活動。

- ✧ 發展:慕尼黑機場的人員發展策略是隨需求驅動的，也是量身訂作 (tailor-made)的，以其中一項舉例，fellowship:公司對於輪調持開放態度的，各單位主管也努力使自己的單位成為其他人願意轉調過來的單位。
- ✧ 留才:使員工繼續留在組織更長的時間，具體作法包含年度績效檢視、個別目標設定、提供個人化的職涯路徑藍圖、接班人培養、提供彈性的工作安排。

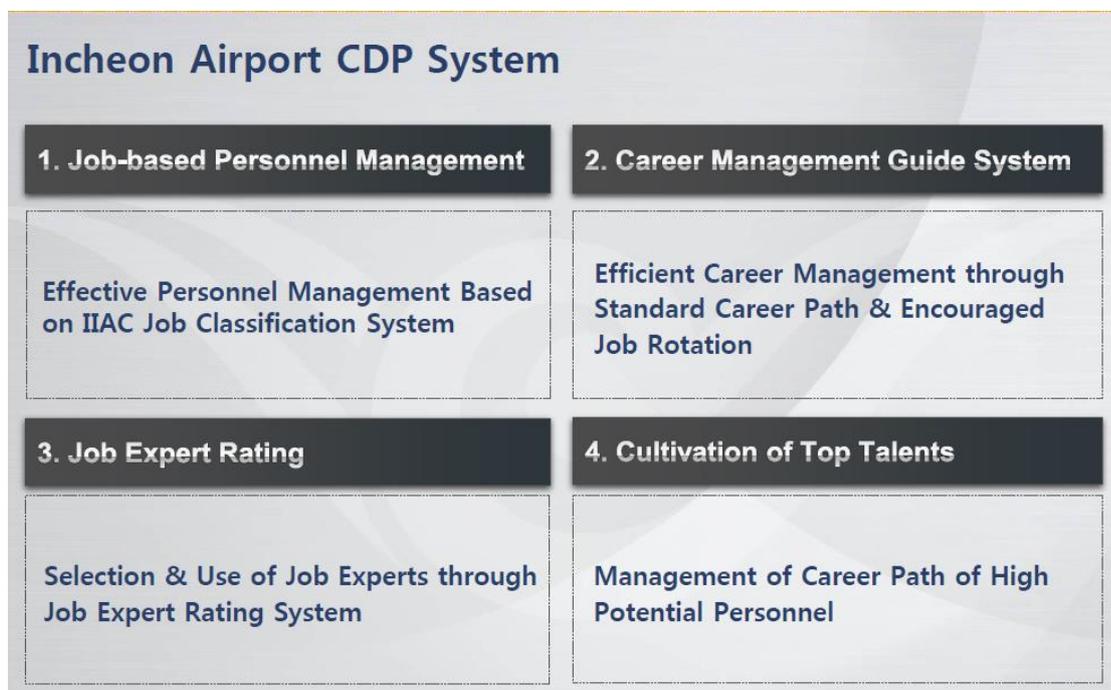
➤ 仁川國際機場公司人才管理作法分享

- ✧ 仁川機場公司人才管理發展策略:係依據組織經營願景、目標而訂，由上而下循序展開，清楚明瞭。



(以下圖片為簡報者所提供會議簡報內容)

✧ 仁川機場公司人才職涯發展路徑(CDP):包含以工作為基礎的人才管理(先盤點工作再進行有系統之職務分類)、職涯管理引導系統、依工作經驗年資將工作分級(如初學者、熟手、專家、大師)及培育高潛力人才。

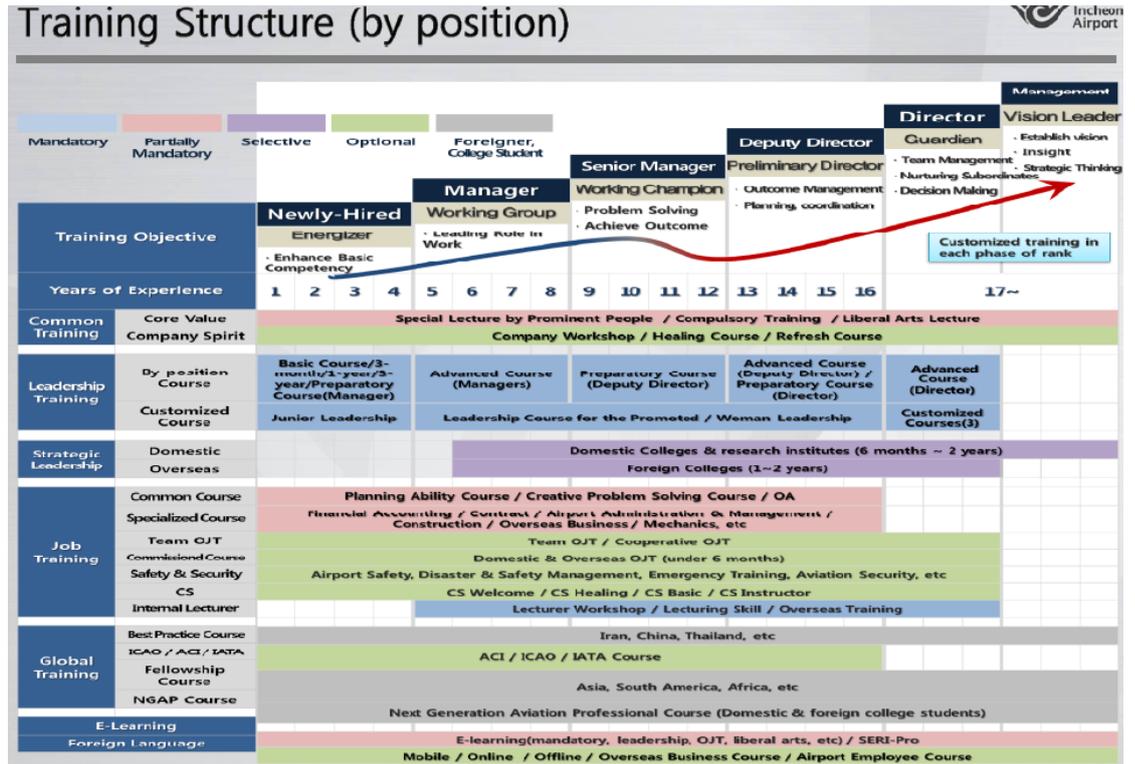


✧ 仁川機場公司以職能為基礎的訓練體系:分成共通職能、領導職能及工作職等等項，並依適用對象區別各種職能。

IIAC Competency Model (list)

Common Competency	All Employees	✓ Responsibility ✓ Challenge & Achievement ✓ Consideration & Cooperation
Leadership Competency	(Executive) Director	✓ Decision-Making ✓ Present Vision ✓ Adjustment ✓ Motivation ✓ Guide Subordinate ✓ Fair Treatment ✓ Clear Order
	Deputy Director	✓ Teamwork ✓ Lead Change ✓ Strategic Thinking ✓ Take the Lead & Set an Example
	(Senior) Manager	✓ Self-Control ✓ Job Network & Communication ✓ Pursue Team Objective ✓ Problem-Solving
	New Employee	✓ Self-Improvement ✓ Open Mind & Creative Thinking ✓ Understanding Organization ✓ Interpersonal Relations
Job Competency	All Employees	✓ Around 10 different competencies for each & all jobs ✓ 667 competencies in total (based on IIAC job classification)

◇仁川機場公司員工訓練課程架構係依各階層人員職位、年資而訂



會議現場(於仁川機場航空學院 IIAC 訓練教室)

(五)仁川機場航空學院 / 新加坡航空學院 / 香港國際航空學院介紹

此次會議第 2 天主辦單位委由仁川機場航空學院(IAAA)接待，除詳細

介紹仁川機場航空學院外，新加坡航空學院(SAA)、香港國際航空學院

(HKIAA)亦有代表向會之機場管理單位人力資源夥伴介紹及推廣自家課程，競爭意味濃厚。

航空產業向來注重訓練，故各國機場管理單位紛紛評估成立訓練機構，建立專屬的訓練能量。仁川國際機場公司於 2003 年成立仁川機場航空學院 (IAAA)，並且有國家資源挹注，各種規模的訓練教室、學員宿舍及健身等硬體設施一應俱全。新加坡民航學院(SAA)自 1958 年成立，歷史最為悠久，與新加坡民航局(CAAS)、新加坡空軍互動密切，並通過 ISO9001 及 ICAO 認證之國際知名航空訓練機構。目前所知亞洲國家如新加坡、韓國、大陸北京、香港機場均有成立航空學院，本次私底下再洽詢目前未成立航空訓練機構之日本、泰國機場公司人資主管，惟其對於機場成立航空訓練機構意願仍持保留態度，主要是需面對新加坡、韓國航空學院等激烈競爭，成立前對於市場需求、接受度需審慎評估，再者經營訓練機構如經營品牌需要時間，初期投注人力物力可能無法立即回收，如無法獲得國家資源大力支持恐難以成功。機場公司成立航空訓練中心除可節省學員訓練成本，並可向外招攬航空公司、國內其它航空站、甚至鄰近國家機場學員參訓，成為營收來源之一，有助於訓練資源整合及機場國際化；惟面臨新加坡、韓國機場民航學院競爭，初期所投入硬體設備成本高，回收期長，並需取得國家政策支持，含土地、資金及員額人力等，韓國仁川機場航空學院即為國家資源整合策略之成功案例。

三、參訪行程

本次會議在韓國仁川機場園區內舉辦，大會並安排參訪仁川國際機場及金浦國際機場航空安全訓練中心&ICAO 認可的航空安全訓練中心，分別介紹如下：

(一)仁川國際機場

在 1988 年漢城奧運後，韓國的國際航運量有著驚人快速地成長，前漢城（今首爾）金浦機場已經出現許多徵兆其已無法繼續應付增長的航運量，故為減輕金浦機場的壓力，於 1992 年 11 月展開了新機場的建設工程，希望未來能成為區域的航運中心，共花了 8 年時間建造並加上 6 個月的試營運時間，直到 2001 年 3 月才正式啟用。仁川國際機場建築於人工填海地上，在航廈建造了時候運用了當時韓國最高的科技技術希望能創造一個讓航空公司及機場員工工作更有效率、旅客更感「溫暖、舒適」的大樓，特別希望讓在長途飛行後的旅客能舒緩身心。

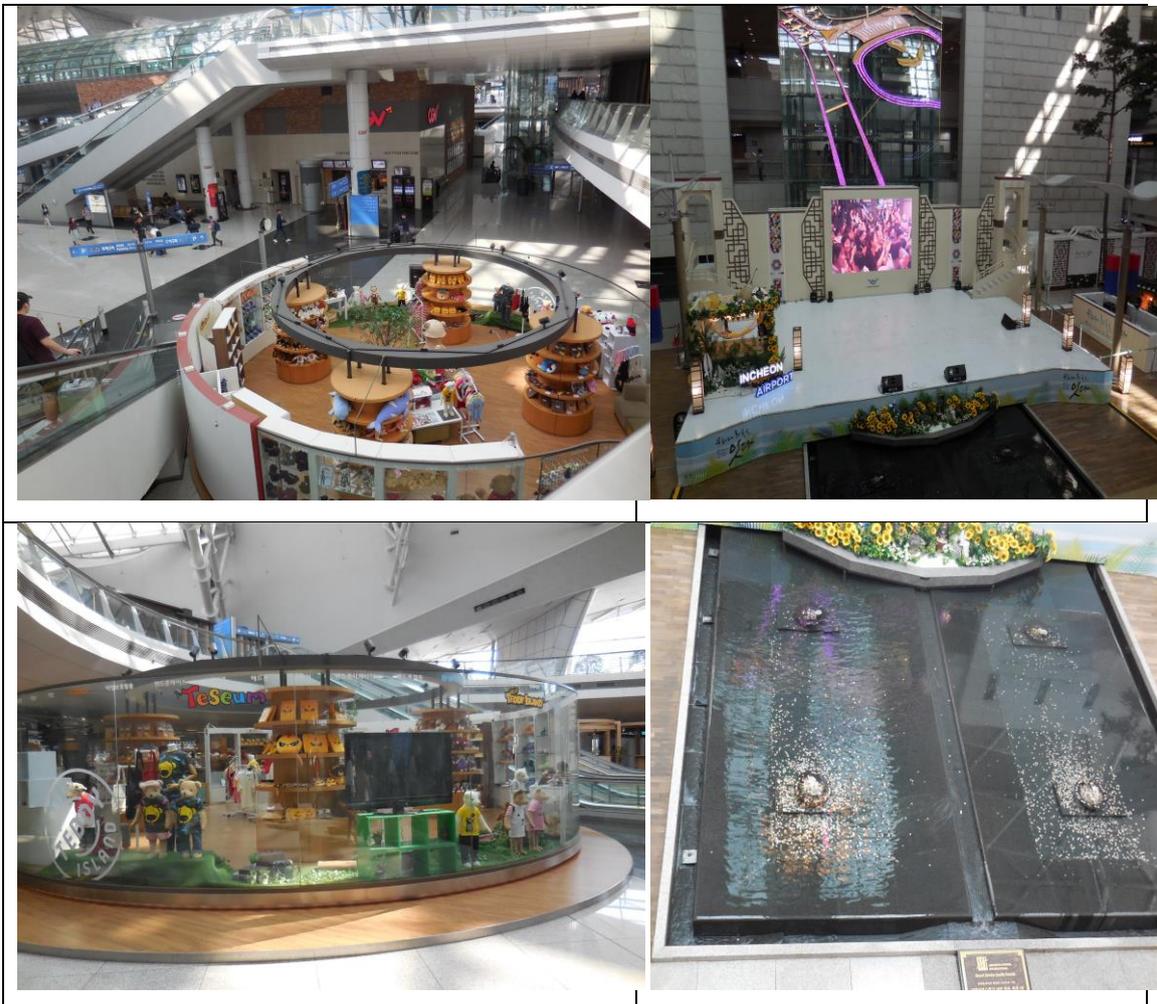
主航廈共有 44 個登機門（全都可供空中巴士 A380 使用）、50 個海關檢查臺、2 個生物檢疫櫃檯、6 個固定及 4 個活動的旅客健康檢疫櫃檯，此外還有 120 個抵境證照查驗臺、8 個抵達安檢通道、28 出發安檢通道、252 個報到櫃檯及 120 個出境證照查驗臺。仁川國際機場有三條瀝青跑道運作中，分別為 15R/33L、15L/33R 及 16/34。15R/33L 及 15L/33R 每條跑道長 3,750 公尺，闊 60 公尺，而 16/34 跑道長 4,000 公尺。

以下為導覽介紹之重要設施，以照片搭配文字方式呈現。

- (1)機場內指標皆以中英日韓四種語言顯示，已涵蓋大多數出入該機場旅客使用語言，為顧客導向之作法



(2) 機場大廳設計宛如遊樂園，中央有舞台(台前為許願池)，不定期舉辦歌唱或表演活動，惟引起旅客贊成與反對兩面聲音。

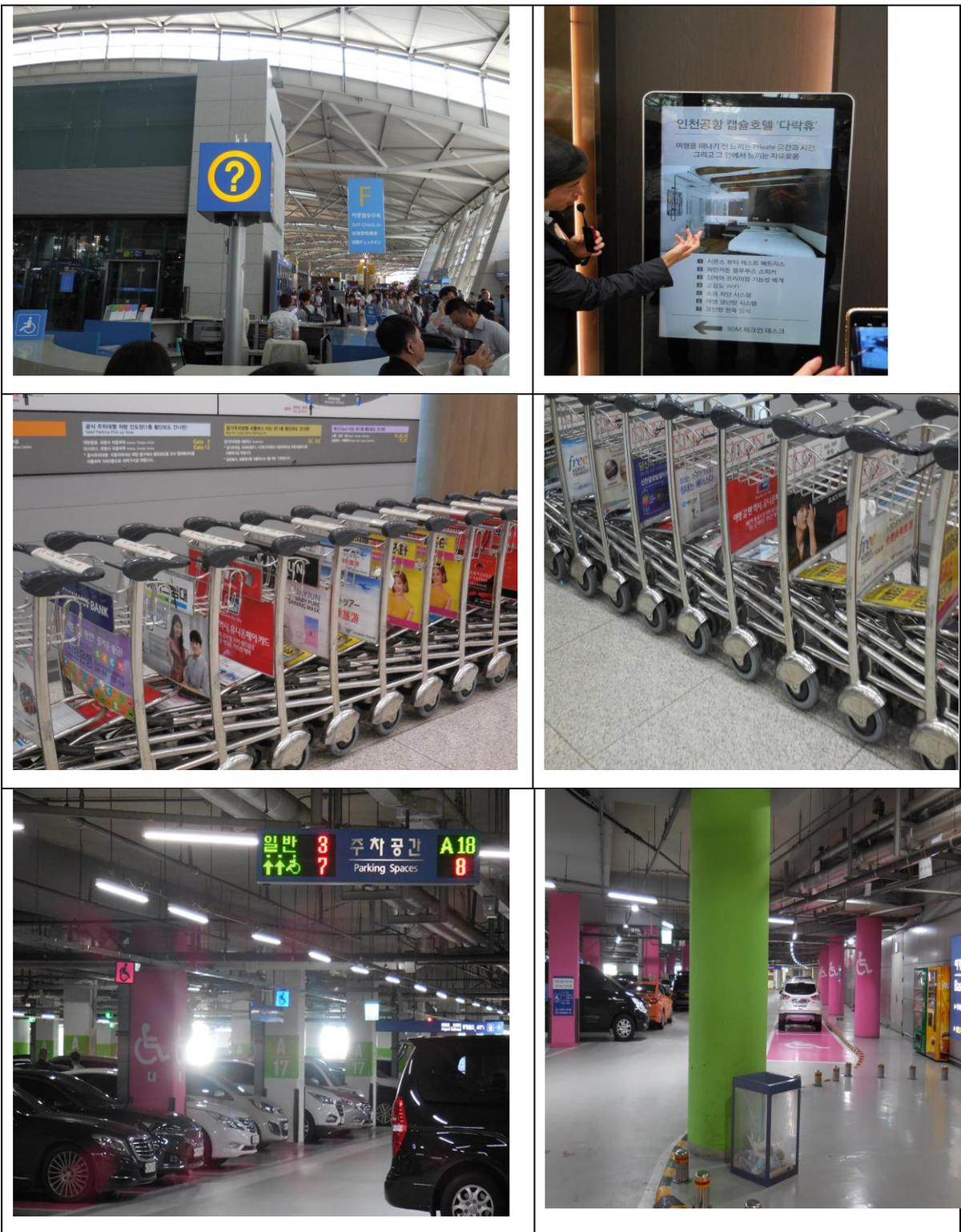


(3) 機場未來人力轉型趨勢-部分業務由機器人(設備)輔助:如同桃園國際機場，仁川機場也有自助報到設備，並開始試用機器人(該機器人 LG 集團所研發製

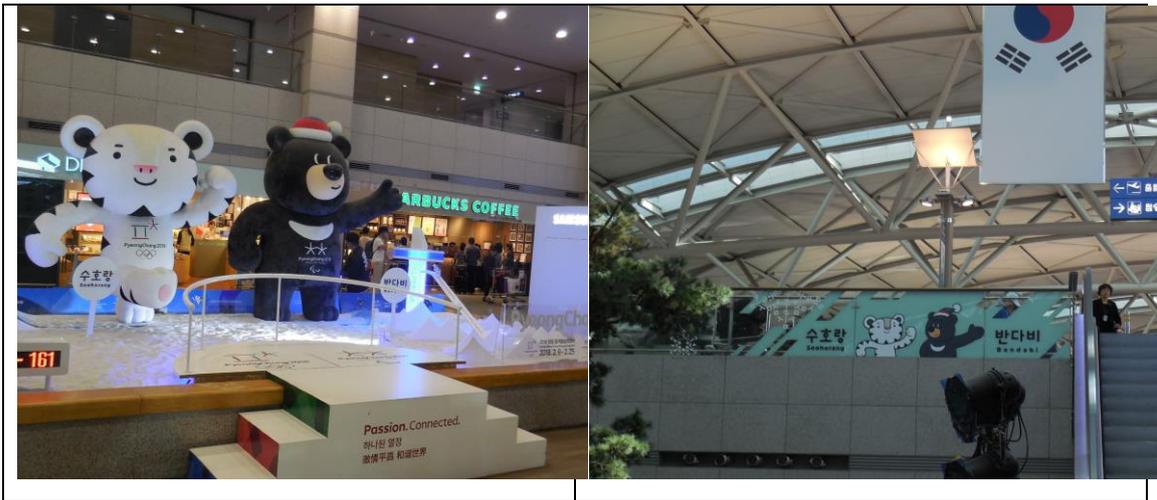
造)協助簡易的旅客問答回覆，並支援多國語言，或許機場的未來真如本次會議所討論，部分業務交由機器人來執行。



- (4)機場旅客洽詢櫃台及機場內提供旅客休憩過夜旅館，仁川機場航空公司報告櫃檯以英文字母(A、B、C)識別，但卻無 I 櫃台(NO I counter)，人員解釋為避免旅客混淆，係公司政策性考量所致。
- (5)寬敞明亮停車場，其繽紛的色彩格外引人注目(身心障礙者停車格以粉紅色標示)並有剩餘停車位數顯示版及販賣機等便民設備



(6) 韓國取得 2018 年冬季奧林匹克運動會主辦權，仁川機場隨處可見宣傳標語及奧運吉祥物。(2018 冬奧於明年 2 月韓國平昌舉行，這是平昌在連續三次申奧後獲得了本次舉辦權，此次奧運會也將是韓國第一次舉辦的冬季奧運會，以及 1988 年首爾舉辦夏季奧運會之後第二次舉辦奧運會)



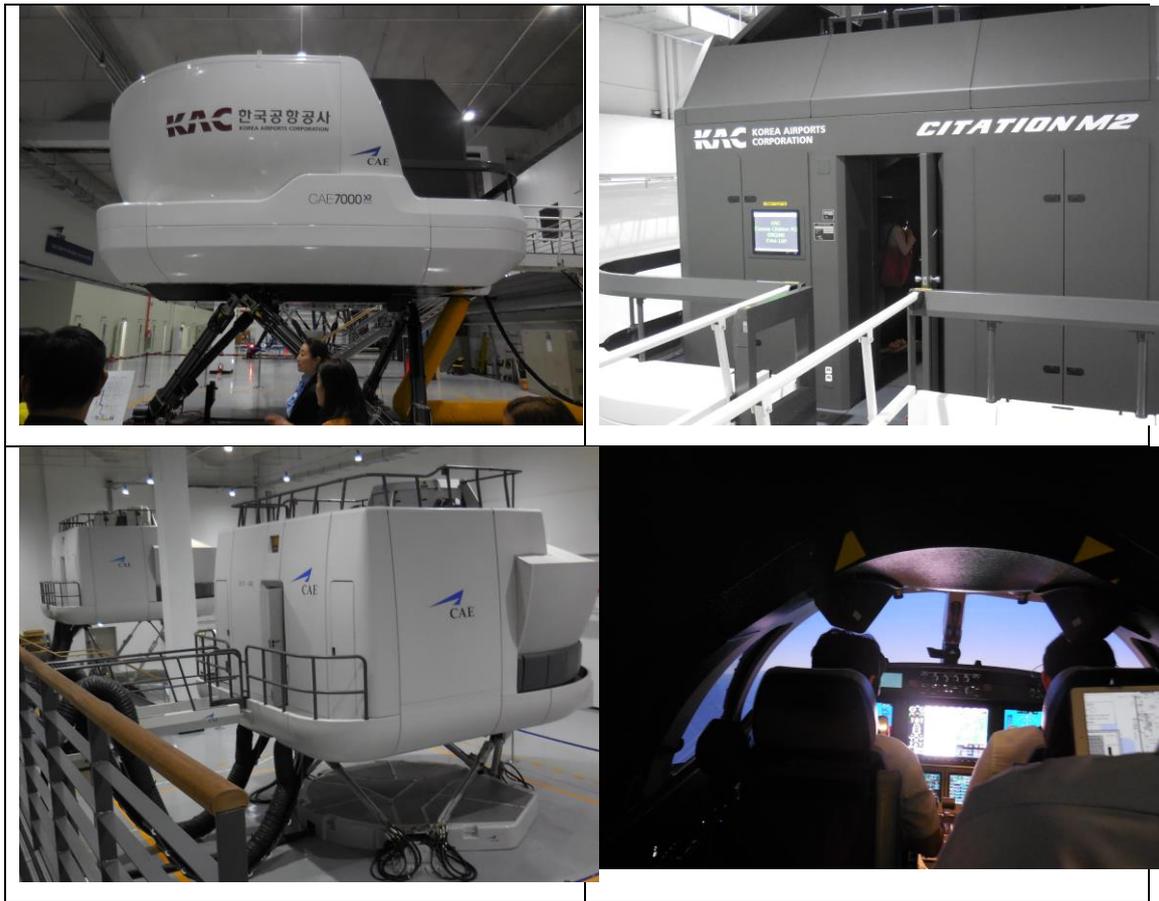
(7)員工休憩區，提供給機場工作夥伴(不限機場公司員工)休憩空間，裡面有咖啡交誼廳(咖啡需另付費)、健身房、小睡的躺椅及訓練教室等設備



(二)金浦國際機場航空安全訓練中心

位於金浦國際機場航空安全訓練中心，隸屬於韓國機場公司(KAC, Korea Airport Corporation)，自 2003 年開始提供 ICAO 認證安全專業課程，至 2013 年已授予證書給超過 15000 位畢業學員。

訓練中心有各項航空產業專業訓練設備，包含模擬機艙駕駛座系統操作設備(右下圖)



四、心得與建議

(一)心得

經由參與本次國際機場協會(ACI)舉辦的亞洲區 HR 委員會會議，討論「員工敬業度」及「人才管理」兩項主題，另參訪了仁川國際機場、金浦國際機場航空安全訓練中心及 ICAO 認可的航空安全訓練中心，歸納主要心得收獲如下：

1. 慕尼黑機場營造超強的員工向心力：

只有高度參與機場的員工才能讓公司成功，慕尼黑機場的員工對於他們身為整個慕尼黑機場家庭的重要一份子為榮。慕尼黑機場對員工提供多項福利，包括健身課程、便宜的員工餐點、團隊精神課程、員工子女幼兒園、購物折扣、機場路跑等。在慕尼黑機場 25 週年的慶祝活動上，安排為期一週的員工慶典活動，有的甚至是 24H 的活動，目的是分享公司的榮耀，並充分傳遞「airport Family」的精神。最令人感動的是，慕尼黑機場拍

攝了一部推廣機場的影片，裡頭邀集機場內的服務人員參與拍攝，沒有一位是演員，全部都是員工親自演出，大陣仗跨企業合作拍攝，共同推廣機場，看出慕尼黑機場對員工及打造品牌的熱情。

參考慕尼黑機場的作法，本公司除辦理年終尾牙外，有計畫性規劃慶典活動，如公司 10 週年慶等，為員工辦理專屬的慶典活動，傳遞「感謝」並分享公司的榮耀，將有助於強化員工向心力。



2. 本公司敬業度調查

本公司委託資誠管理顧問公司執行組織效能提升規劃案，並辦理員工敬業度調查，結果顯示於「工作安全感」、「額外付出」、「認同擁戴」及「滿意度」四個面向雖較去(106)年得分數提高，但得分仍偏低。參考慕尼黑機場員工敬業度作法，針對前述四大構面之趨動因子初步分析如下：

- (1) 工作安全感：工作-生活平衡、工作發展機會和個人發展
- (2) 額外付出：績效管理、晉升制度
- (3) 認同擁戴：溝通(正式/非正式)、情感、企業文化、核心價值觀
- (4) 滿意度：工作價值、工作成就感

總結本公司員工敬業度提升的作法建議從根本做起，例如，建立妥善的人事管理制度、晉升遷調、職涯發展及績效管理等，並強化正式及非正式溝通，將公司的企業文化與核心價值觀與員工充分溝通，讓員工從工作中獲得肯定與工作成就感，增加滿意度，進而提升員工對公司的向心力。



(二)建議

1.人才管理

本次會議仁川國際機場公司及慕尼黑機場公司分享人才管理之做法，與本公司現行做法相比較，就選才、用才、訓才及留才等四大策略上，本公司可再努力或學習之處彙整如下表：

	仁川國際機場公司	慕尼黑機場公司	桃園機場公司再努力
選才	新進人員訓練	1.透過技職學校、大學建教合作等發掘潛力人才 2.積極性人力資源(如人才庫)	HR人員主動參與公司重大活動，俾利招募訊息推廣
用才	1.依據組織經營願景、目標而訂人才發展策略 2.以工作為基礎之人才職涯發展路徑(CDP)	讓員工有家的感覺，凝聚員工向心力	1.建立以工作、職能為基礎的職涯發展路徑及輪調機制 2.接班人計畫 3.提升員工敬業度
訓才	1.以職能為基礎的訓練體系 2.依各階層人員職位、年資訂定訓練架構	1.人員發展策略是依需求而訂 2.團隊發展/建立、領導統御、AMPAP、fellowship、Coaching.....	1.配合職能，訂定各階層訓練體系 2.培養跨領域管理人員(通才) 3.建立訓練績效評量機制
留才	將訓練、升遷及獎酬結合，留住好人才	1.年度績效、個別目標檢視 2.提供個人化的職涯路徑藍圖 3.接班人培養 4.提供彈性的工作安排	1.差異性激勵制度 (80/20法則) 2.定期評估員工滿意度並致力提升

2. 員工敬業度

員工敬業度最重要的成功因素就是公司要保持承諾，持續性的傳遞公司核心價值與各項支持員工的作法。現階段可分別就人資系統面、凝聚向心力及溝通等部分著手。



3. 參訪行程

鑒於國際機場紛紛成立專屬航空訓練機構，目前亞太區航空學院除新加坡航空學院、香港航空學院、仁川機場航空學院、金浦國際機場航空訓練中心外，北京首都機場也有自己的民航學院，提供完善的訓練資源足為殷鑑。本公司於未來如擬成立機場民航學院，其優劣分析如下：

優勢/機會	劣勢/威脅
<ol style="list-style-type: none">1. 有助於機場國際化2. 節省本公司學員訓練成本3. 可向外招攬國內外學員，成為獲利來源之一4. 具韓國華語優勢，可招攬中國大陸市場5. 整合訓練資源，發揮綜效	<ol style="list-style-type: none">1. 需面臨鄰近國家民航學院激烈競爭2. 初期經營需投入大量人力物力，員額及資金須審慎評估3. 國家政策是否支持4. 國內市場需求有限5. 訓練學院需一定規模，土地取得不易

相較於派赴國外受訓機構選擇多樣化外，建議未來可整合課程需求，與前述航空學院或 ACI 訓練單位客製化本公司訓練內容，將整套訓練移至台灣辦理，可降低國外差旅費用及提升航空產業訓練水平。



4.其他建議

(1)宜加強參與各國際機場間人力資源交流活動

此次 ACI 亞太地區 HR 委員會議，針對多項議題交流及研討，是個提供人力資源從業人員，開拓國際視野突破發展的有力契機。現行各國際機場間之交流互動本就頻繁，而與各國際機場人力資源部門，維持密切互動，透過組織會議，相互觀摩學習，尤其是類此 ACI 國際性機場協會人力資源平台，能就各國際機場間 HR 策略性管理發展理念及執行實務個案，完整忠實呈現，對提昇桃園國際機場短中長期人力資源發展觀念與規劃作法，有相當助益。故建議常態性逐年編列預算派員參加 ACI 人力資源研討會並為 HR 委員會之會員，其效益是可從中獲得許多人力發展資源。透過這些寶貴的資料，有助於提升人力資源單位成為公司策略夥伴，及作為本公司因應環境發展營運之人力資源規劃參考。同時計畫性廣泛結識國際航空產業從事 HR 人員，行銷開拓桃園國際機場公司知名度。

(2)機場與國家行銷資源一致

此次出差韓國仁川機場內放置相當多的白虎及黑熊吉祥物，原來今年冬季奧運由韓國主辦，故機場配合行銷推廣。相較於台灣舉辦世界大學運動會，就感受不出共同推廣的氛圍，建議公司可主動與觀光局或相關單位連繫，讓機場與國家的國際行銷方向一致。



(3)密集式小組討論，加深與會成員的互動：

本次與會的機場成員包括香港機場、泰國機場、北京機場、巴林機場、東甫寨機場、新加坡機場、仁川機場、關西機場、成田機場、慕尼黑機場及ACI 亞太區，總計 36 名。在 2 天的會議中透過分組圓桌討論，腦力激盪，研討各項主題，包括未來機場的樣貌、ACI 亞太區 HR 委員會為何存在？達成的目的為何？方格圖認知、風險及信任矩陣、員工敬業度及人才管理等，除了對機場 HR 的未來及研討主題激盪出更多的想法外，更強調團隊的溝通與討論，從中也了解到各個機場間的差異與想法等，有助於日後更深入的交流與關係的建立。