

出國報告（出國類別：考察）

「培訓管理課程」  
出國報告書

服務機關：交通部民用航空局民航人員訓練所

姓名職稱：王美婷 專任教官

派赴國家：新加坡

出國期間：106年10月29日至106年11月4日

報告日期：106年12月11日

## 摘要

交通部民用航空局民航人員訓練所致力於民航專業人員培育，使其技能與知識能與時俱進，以因應逐年增加之航行量與順應變動之大環境。本所派員赴新加坡參與國際航空運輸協會(IATA)「培訓管理課程」，課程第一天開宗明義即傳達訓練係人力資源管理中最具影響力之工具，並陸續探討成功訓練部門於組織中扮演之角色與基本條件、訓練計畫過程與訓練經理人等議題。課程中進行大量分組討論與個人經驗分享，另於最後一天實施分組案例研討口頭報告，統整與運用所學。經由 5 日培訓管理課程，系統性習得培訓管理方式，提升本所執行成效。

# 目次

壹、 目的.....	1
貳、 過程.....	2
參、 訓練概要.....	2
肆、 訓練內容.....	3
一、 成功組織中訓練部門的角色.....	3
二、 訓練計畫過程.....	4
三、 財務考量.....	8
四、 學習型組織.....	9
五、 訓練經理人.....	10
六、 訓練品質管理.....	12
伍、 心得及建議.....	13
陸、 附錄.....	15
一、 IATA 專業培訓文憑.....	15
二、 分組報告.....	17

## 壹、目的

國際民航組織(ICAO)全球性與區域性航空器駕駛員、維修員與飛航管制員人力預測報告指出，以客運收益公里(RPK)計算，2010 至 2030 年間亞太區域航行量年平成長率為 6.3%；至 2030 年，亞太區域飛航管制員人數應達 44,282 人，比例由 2010 年占全球 21%提高至 32%，以具備處理未來航行量之能力。現今亞太區域管制員培訓能力，尚無法使合格管制員人數符合預期標準，導致管制員人數可能發生短缺情形。導入先進航管自動化系統、空域結構調整等策略，增加管制員處理之航行量與提升管制效率，可望彌補管制員培訓容量之限制。然而，有效提升培訓容量仍為組織應持續探討之課題。

訓練，依國家文官學院網站闡述，係促使員工個人做長期持續的改變，以提升員工執行能力的學習經驗；發展，則是以未來為取向的訓練，強調個人的成長，兩者合之為「培訓」。為提升培訓容量，應有對應之指導方針；唯有投入培訓資源與成本，俾發揮組織策略執行成效。

本所致力於民航專業人員之培育，不論新進或現職人員，皆期望其技能及知識與時俱進，以因應逐年增加之航行量與持續變動之大環境。考量本所現有培訓人力與資源，期經由學習系統培訓管理方式，提昇組織學習能力與訓練執行成效。國際航空運輸協會(IATA)提供教官進階訓練(Train the Trainer-Advanced)、訓練需求評估(Training Needs Assessment)、教學方法(Instructional Techniques)、訓練教學設計(Instructional Design)與培訓管理(Management of Training)等 5 門課程，於 3 年內完成其中任 4 門課程，即可取得該協會之專業培訓文憑(Professional Training Diploma，如附錄一)，本次參與培訓管理課程為其中一門。

## 貳、過程

- 一、106年10月29日，搭乘長榮航空 BR215 班機自臺灣桃園國際機場啟程至新加坡樟宜國際機場。
- 二、106年10月30日至106年11月3日，參加「培訓管理課程」。
- 三、106年11月4日搭乘長榮航空 BR226 班機自新加坡樟宜國際機場返國。

## 參、訓練概要

本次訓練歷時5天，共14名學員。訓練相關紀要如下：

- 一、訓練名稱：培訓管理課程(Management of Training)
- 二、訓練日期：106年10月30日至106年11月3日
- 三、主辦單位：國際航空運輸協會(IATA)
- 四、訓練地點：新加坡訓練中心(IATA Training Center- Singapore)
- 五、課程表：

時間	主題	課程內容
第1天(10月29日)	策略思考	訓練環境介紹 受訓學員網絡(學員介紹) 課程總覽與個人學習目標 訓練角色 案例研討
第2天(10月30日)	計畫技能	計畫目標 平衡計分卡 財務考量
第3天(11月1日)	創造學習環境	學習型組織 訓練經理人能力
第4天(11月2日)	整合技能	訓練品質管理 案例研討(含分組簡報準備)
第5天(11月3日)	應用技能	分組簡報 小組回饋 個人行動計畫

## 肆、訓練內容

當今我們正在處於「VUCA (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity)」世界，身在一個開放性系統或市場中，經理人與領導者面對外在環境持續改變，無時無刻面臨各式動態變化與挑戰。論及人力競爭、培育與留駐等人力資本議題，則有賴策略性思考與前瞻性之領導統御，以提供相關解決方針。

航空產業無法置身於不斷變動的世界之外。航空業為相當競爭之產業，必須符合各式法規規範、資本與勞力密集、高固定成本為其特性。面對快速變動、永續成長、高度季節性需求等挑戰，處於此動態產業極需優質的領導者、員工與尋求快速決策過程，以因應競爭環境之變化。組織內若具凝聚力之團隊與倡導強勢積極的文化，才有機會保有更新的知識與留駐人才之能力。

### 一、成功組織中訓練部門的角色

訓練部門於組織內絕非倚賴單打獨鬥之作業模式生存，其任何行為影響組織所立定之目標。除招募員工與人員配置外，訓練係人力資源管理中最具影響力之工具之一，其捍衛組織之資源-擁有能力的「人」。組織人力，特指其員工之能力，實為能否成為有效率組織之關鍵因素。

#### (一) 關鍵特質

訓練部門之關鍵特質能夠協助了解其位於組織中之角色與職責，可確實傳達前述訊息予訓練部門內與組織其它部門成員，以確立組織中訓練部門之可靠性。訓練部門提供服務(即訓練)之關鍵特質有以下四種：

1. 內部性：聚焦於符合組織內之需求。
2. 外部性：聚焦於符合外在客戶之需求。
3. 通用性：強調組織內共通之需求。
4. 特定性：強調特定之需求。

由以上四種關鍵特質，訓練部門可設定角色定位為內部通用性、內部特定性、外部通用性或外部特定性，後續將影響所提供之訓練課程種類、參與對象與授課者資格。

## (二) 成功訓練部門具備之基本條件

清楚定義訓練部門以下四項基本條件，將有助於訓練部門與組織之成功。

### 1. 角色

訓練部門受到管理階層與利害關係人之支持認可。

### 2. 環境

明瞭訓練部門於組織內之階層與其它部門之關係。

### 3. 一致性

訓練部門與組織優先考慮的事項一致。

### 4. 專家

訓練部門需要可以整合教學設計、教學內容、教育技術學、心理學與管理等知識能力之訓練專家。

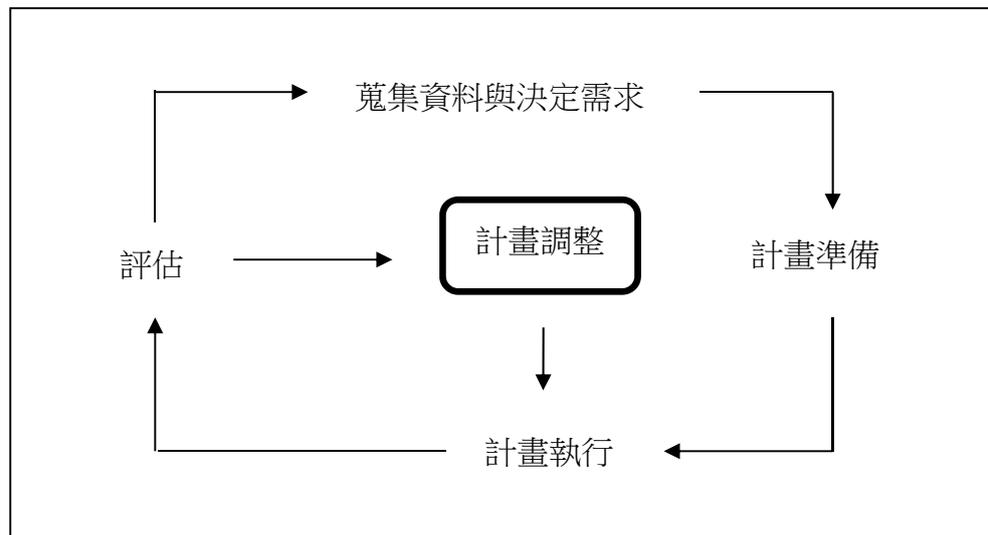
## (三) 訓練部門之使命

透過簡短的使命宣言(Mission Statement)傳達訓練部門所做什么事、做法為何、為何人而做，明確指出各種行動聚焦為何，係宣告訓練部門存在之目的或理由，換言之乃敘述其「身份」，以確立行動方針。

## 二、訓練計畫過程

訓練計畫必須與組織之策略、目的、任務與目標一致，依據計畫內容建構訓練課綱、科目與授課內容。訓練計畫係整合所有訓練需求以達成部門 1 至 3 年之目標，其內容應著重於目的與目標、內部與外部顧客需求、資源需求、作業狀態、成長與發展等。起草擬定訓練計畫籌備階段，訓練經理人必須蒐集並分析內部及外部影響訓練部門作業的資料，

如組織策略性計畫與組織新作業流程等。計畫執行與評估後，亦須視分析結果適當調整計畫，使不斷精進。下圖說明訓練計畫循環流程：



### (一) 訓練目標

制定有效的訓練計畫係確保清晰的訓練策略指導原則與資源管理最佳化，以符合所訂立的訓練目標。目標之設定可採用管理大師彼得·杜拉克先生所提出的 SMART(Specific, Measurable, Achievable, Related to a goal, Time line)原則，其係目標管理之方法，以達工作績效。目標不應與目的或行動計畫等文字混淆，三者分述如下：

1. 目的(Goal)  
意圖或意向，與願景(Vision)方向一致。
2. 目標(Objective)  
可量測與觀測之指標(Target)。
3. 行動計畫(Plan of Action)  
為達成目標所需之行動或策略方法。

## (二) 平衡計分卡(Balanced Scorecard Perspective)

1992年由哈佛大學羅柏·柯普朗 (Robert S. Kaplan)與大衛·諾頓(David P. Norton)首度提出，為一策略管理工具，協助組織或經理人同時從多方面檢視績效表現。訓練部門之目標必須與組織之目的相連結，透過平衡計分卡將願景或目的轉化為明確的關鍵績效指標，以確保成功執行組織所訂定之策略。透過審視顧客、內部流程、財務與人力資源四個觀點，分別發展組織目標(Objectives)、訂定關鍵績效指標(KPIs)、目標(Target)與策略行為(Strategy)。四個觀點如下：

### 1. 顧客

考量顧客之所需。

### 2. 內部流程

何種流程具優越性以滿足顧客需求。

### 3. 財務

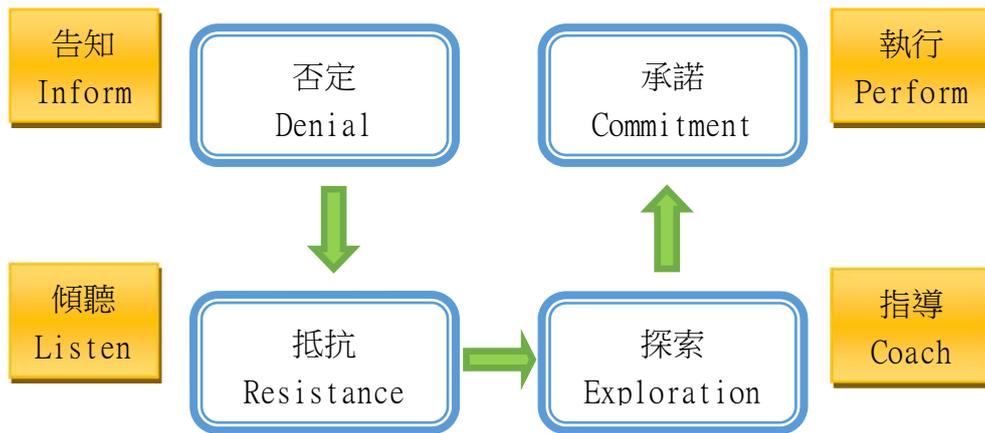
考量長期永續性與利害關係人因素。

### 4. 人力資源(創新與學習)

考量溝通、動機、發展與績效面。

## (三) 計畫變革

個人面對改變或變革會經過四階段反應，其依序為：否定、抵抗、探索與承諾，因此領導者或經理人應具有相對應的四項技能：告知、傾聽、指導與執行，以期成功管理變革。計畫變革管理模式如下圖：



#### (四) 訓練系統方法(Systems Approach to Training, SAT)

採用系統方法訓練員工已被證實可有效地提升工作績效，以整合性方式思考並解決問題，達成組織既定目標。該方法以下述六步驟實踐之：

##### 1. 分析(Analysis)

探究缺乏工作績效之原因及程度，如何經訓練解決工作績效低落之過程。

##### 2. 設計(Design)

建構訓練以使受訓者達標準績效表現之過程。

##### 3. 發展(Development)

準備或產製訓練時所呈現之教材、活動與工具。

##### 4. 執行(Delivery)

完成教學。

##### 5. 評估(Evaluation)

確認受訓者之學習表現與訓練成效。

##### 6. 驗證(Validation)

確認受訓者於實際工作時能運用所學內容。

### 三、財務考量

依據組織政策確認訓練部門作業模式為何，以決定訓練部門預算編列方式，三種作業模式如下：

(一)成本中心(Cost Center)

僅考量成本，無任何利潤。

(二)成本復元(Cost Recovery)

產生利潤並達收支平衡。

(三)收益中心(Profit Center)

不僅達成收支平衡，另可創造額外收入。

當訓練部門欲由成本中心轉變至半獨立之收益中心時，財務管理扮演相當重要之角色，尤其訓練部門經理人必須成為一位精通財務的管理者，能設法為組織創造收入並有效率地管理訓練成本。因此，辦理訓練前必須考量上位者諸多之疑慮：

(一)訓練活動與組織目標之關連？

(二)訓練將耗費多少成本？

(三)如何籌措訓練資金？

(四)訓練期程多長？須動用多少組織資源？

(五)誰負責此訓練專案？對於組織資源之衝擊為何？

(六)辦理訓練之效益為何？

(七)若未辦理訓練是否將導致任何不願看見的後果？

訓練部門經理人了解其部門收入與支出費用項目，有助預算編列工作順利進行。收入來源包括學費、課程銷售、專案(如提供訓練諮詢)、設備與場地外借與教材銷售等；訓練經常性費用(Overhead Costs)與訓練部門所銷售之服務、產品無關(與訓練活動無直接關連)，即無訓練活動亦必須支出之費用，包括薪資、設備、辦公文具用品、維護費與公用設施水電費等。

與訓練活動相關之直接成本如下：

- (一) 講師鐘點費
- (二) 學員薪資
- (三) 顧問費
- (四) 教材費
- (五) 輔助器材費
- (六) 交通費
- (七) 住宿費
- (八) 設備器材費
- (九) 課程相關用品 (Course supplies)
- (十) 通訊費用

訓練部門於預算編列時應考量下列項目，俾制定有效用之預算：

- (一) 別做任何假設，確認所有資料與數據
- (二) 與組織之財務部門緊密合作
- (三) 熟稔組織對於訓練之期待
- (四) 預算項目不確定是否納入時，建議納入該項目
- (五) 識別何時採取預估方法編列預算
- (六) 完整記錄實際收入與支出費用
- (七) 別猶豫！當需要尋求忠告時

#### 四、學習型組織

彼德·聖吉(Peter M. Senge)於「第五項修練」一書中指出，偉大的團隊並不是從一開始就成功，而是透過學習如何創造驚人成果所致。建立學習型組織，建立共同願景、改善心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考等五項技術不可或缺，雖然各自分開發展，但緊密相關。「建立共同願景」係培養成員對團隊的長期承諾；「改善心智模式」係專注於以開放的方式，體認我們認知方面的缺失；「團隊學習」是發展團隊

力量，使團體力量超乎個人力量加總的技術；「自我超越」則是不斷反照個人對周遭影響的一面鏡子；「系統思考」係以一種新的方式使我們重新認識自己與所處的世界，從將問題看作是由外面某些人或事所引起的，轉變為看到自己的行動如何造成問題。透過學習，我們重新創造自我、能夠做至從未能做到的事情、重新認知這個世界及我們跟它的關係，以及擴展創造未來的能量。

成立團隊以完成組織需求任務已逐漸成為組織之特徵。有研究指出，80%員工數超過 100 人之組織，其 50%員工屬於組織中某一團隊，共同完成組織內任務。團隊之定義係一群有互補技能的人，具共同之目的、績效目標與方法並彼此擔負責任。惟有團隊成員相互依賴，完成共同工作目標才稱之為團隊合作，過程中需要成員的協同合作、協調與開放式溝通。高效率的團隊會展現下列特色：

- (一)達成所訂明確目標的承諾
- (二)專注績效
- (三)互動與互相依賴
- (四)集體努力之成果
- (五)系統觀點(本身為系統之部份且與其它子系統相互運作)
- (六)了解並避免「團體迷思(Groupthink)」

## 五、訓練經理人

訓練經理人對訓練之成果與訓練部門績效負全責，可以透過以下問題檢視訓練經理人之工作能力：

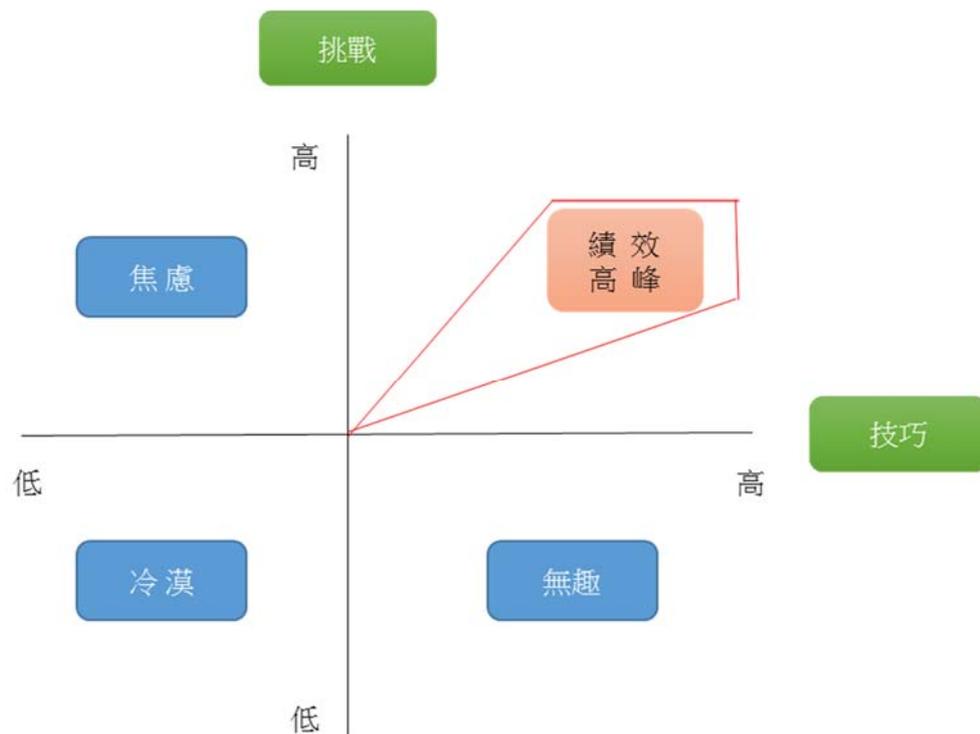
- (一)身為訓練經理人，我持續展現哪些能力？
- (二)何時與何地使我的能力有機會被看見(能見度)？
- (三)以何種方式與何地傳達並溝通訓練部門所提供之服務？
- (四)個人發展與相關需求為何？

成功的訓練經理人本身言行舉止為他人表率，認同員工之發展將促

使組織同步成長，且為他人終生學習與個人成就立下承諾。訓練經理人亦應明瞭訓練與完成受訓學員之績效表現彼此相關，訓練係強化職務上所需知識與技能，以符合工作所需，另加諸個人行為模式，展現個人工作能力。個人有清晰思考力、行事具動機且自我成長意願高，與個人擁有之能力，共同組成高績效表現。為呈現高績效表現，前述五項條件缺一不可，以簡易公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{行為} + \text{知識} + \text{技能} &= \text{能力} \\ (\text{Behavior} + \text{Knowledge} + \text{Skills}) &= \text{Ability} \\ \text{能力} + \text{清晰} + \text{意願} &= \text{績效} \\ (\text{Ability} + \text{Clarity} + \text{Willingness}) &= \text{Performance} \end{aligned}$$

考量任務挑戰難易度與個人技能高低因素，當給予個人高挑戰性的任務時，若擁有該任務相對應之工作技能，個人將展現高績效表現，達至績效高峰（下圖右上方象限內）。依個人技能高低與賦予之任務挑戰難易度不同，亦可能導致個人呈現焦慮、冷漠或無趣之狀態，皆非組織所樂見之情況。



## 六、訓練品質管理

世界上為數眾多的企業與組織深切體認，展現並承諾品質表示提供較佳之顧客服務，有助增加利潤。品質必須化為行動，而非僅口頭呈現。欲符合日益增高的顧客標準與期待，須運用相關工具與工作流程以利實現品質。「訓練」品質亦應符合以上陳述。

### (一) 訓練品質三大指標

訓練品質之優劣通常僅取決於受訓者的課後評估書面回饋，但訓練經理人已逐漸意識到，訓練品質應與組織內其它部門所呈現之品質標準應一致。經由檢視顧客面、員工面與管理面等訓練品質三大指標及其呈現之對應行為(如下表)，分析並評估組織訓練品質良窳，俾提升後續訓練成效。

品質指標		
顧客面	員工面	管理面
員工工作表現較佳 正向的經驗 高退貨率 推薦 提出更多需求 尋求忠告 特殊需求 獎勵	認同感 團隊合作 克服逆境 承諾持續進步 低曠職率與低流動率 驕傲(為組織達成任務) 可靠度	支持 鼓勵主動進取 避免過度干預 資源可得性 分紅 訓練納入策略計畫

### (二) 訓練投資報酬率(ROI, Return on Investment)

利害關係人或高階主管關心訓練花費之成本是否可回收取得報酬，訓練後有形或無形的產出效益可以下列項目表示：產出增加、成本降低、毛利增加、品質增進、生產力提升、創新與變革等，藉此評估訓練成效是否符合期望。

## 伍、心得及建議

培訓為人才養成之基石，誠如本次培訓管理課程所學，欲成為成功的訓練部門，須有一群傑出訓練能力之專家。我國民航專業人員養成不易，無論新進人員之職前訓練或在職人員之專業訓練、專精複訓或陞遷訓練，大部份仰賴內部課堂講授教官與實務訓練教官之專業知能傳授知識與技術。學員受訓後經考核人員評定其專業能力是否足以勝任該等職務作業，能依相關法令規範從事民航工作，擔負飛航安全重責大任。由此，培訓課堂講授教官與實務訓練教官之重要性不言而喻。為強化專業訓練人才之培訓，使前述人員於從事民航培訓工作時有效貢獻個人專業素養與經驗傳承，期經由下列建議事項，發揮培訓最大效用、健全教官培訓機制，提升民航人員訓練品質：

### 一、 持續執行國外相關培訓計畫

本所致力民航專業人員培訓，為提升所內專業訓練能力，每年皆選派人員赴國際知名訓練機構吸收新知，培養專業訓練人才不遺餘力。本次參與國外訓練獲益良多，除體驗國際航空運輸協會今年中搬遷後之新穎設備外，授課內容扎實，另該協會舉辦行政人員與所有班級學員之見面會(Greet and Meet)推廣其課程，藉此機會使學員認識更多不同國家航空從業人員，以上皆值得本所借鏡參考。

後續依執行培訓工作內容與需求，仍應定期選派人員執行國外相關培訓計畫，系統性、組織性地學習訓練新知與國際發展現況，培養民航教官全方位訓練能力，同時提升我國民航能見度。

### 二、 以系統性教學方法規劃教官訓練

為提高民航教官技能，目前飛航管制、飛航情報、航空氣象、航空通信與航空電子等訓練手冊業制定教官訓練相關規範，以提升培訓成效。以飛航管制教官訓練為例，分實務在職訓練教官及課堂講授教官二類訓練，課程內容包含教學方式、教學原理及講授技巧等。考量教官訓

練之廣度與完整性，可參考國內外訓練機構培訓課程內容，調整現行教官訓練教學重點；另可導入實施系統性教學方法，以提高教官培訓工作績效，培育優質民航後進人員。

該系統性教學方法分為：分析、設計、發展、執行、評估與驗證等六步驟，透過「分析」現況以利經由訓練提升教官教學績效、「設計」訓練課程使教官們符合教學標準、「發展」課程相關教材、「執行」教官訓練、「評估」參與教官之學習表現與「驗證」教官於訓練他人時是否能應用所學。本次培訓課程僅概略性介紹此教學方法，欲深入探討，必須參與另一門培訓課程-「教學設計(Instructional Design)」，以利本所實踐此方法，達成教官訓練實質目的。

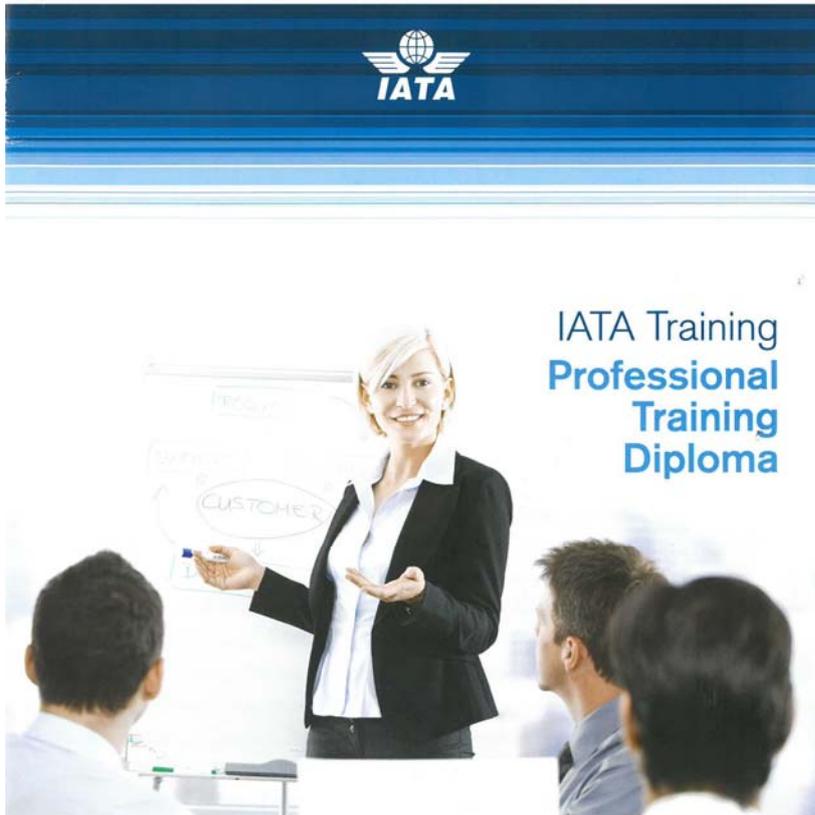
### 三、評估內部培訓 (In-company Training) 可行性

國際航空運輸協會於見面會推廣其相關培訓課程時曾談及「內部培訓 (In-company Training)」，其係由該協會選派講師至各公司或機構地點授課，而非由學員前往新加坡參與課程。考量民航教官多屬第一線從業人力，為維持第一線作業順利運行，可評估短期培訓課程採取內部培訓之可行性，聘請國外專業講師來臺授課，培育民航「專業培訓」種子教官。另應及早規劃授課時間，與各單位充份溝通協調，以利第一線主管安排人力，維持飛航服務品質。

回顧 5 日課程，每日皆能感受到第一日課程所傳達：訓練係人力資源管理中最具影響力之工具！由上課過程中其它同學所提問的問題察覺，在這變動的世界裡，不同產業或公司都面臨相同的課題，如人才訓練後流失(人力競爭)、如何說服一線主管派員參與訓練等。訓練部門須謹記，與其它部門溝通協調與合作，才能達成組織之遠景與目的。最後，本訓練課程講師提及，辦理訓練好比車子往前開，別忘記定時從後照鏡中檢視環境、確認盲點，作適時調整(訓練計畫等)，以順應動態變化。如此，組織才得以永續經營。

# 陸、附錄

## 一、IATA 專業培訓文憑



### IATA Professional Training Diploma

Become a more effective instructor by acquiring the skills to prepare for, manage, conduct, facilitate and evaluate a training event. You'll learn how to identify and describe the different phases of the instructional design process and how to develop strategic plans for training programs' development, maintenance and renewal. This course will also give you the skills to analyze the key elements of human performance system in training and substantiate your requirements for training resources.

**Complete four out of the five courses within three years** to increase your skills and further develop your career in training. Graduates are eligible to receive the Certified Training Professional designation. Stand out from the crowd and be recognized for your achievements!

#### In-Company Delivery

All our courses can be customized to your organization's specific needs and delivered on your premises. Single and multiple course packages are available.



### Train the Trainer – Advanced

Classroom and In-Company Course (3 days/ 24 hours)



Advance your instructor skills to manage, conduct and evaluate training. This course takes you through the rules of good instructional techniques and provides the opportunity to practice your skills in a safe environment. You'll learn how to effectively design, prepare for, start, conduct and wrap-up a training event and be equipped to evaluate the effectiveness of a training event as well as your skills as a facilitator.

#### Course content

• Designing a course	• Instructional Approaches	• Classroom Management
• Lesson Planning	• Role of the Instructor	• Presentation Skills
• Adult Learning	• Instructor Attributes	• Questioning Techniques

## Instructional Design

Classroom and In-Company Course (5 days/ 40 hours)

This course provides you with a new level of understanding for what is involved in designing top quality training materials. Learn how to identify and describe the different phases of the instructional design process and become familiar with the characteristics that influence the design and delivery of a training course. Discover how to convert training needs into performance objectives. Create a design blueprint that clearly specifies what will happen during the training program. And know how to select the best training activities to increase the value and effectiveness of training.

### Course content

- Adult Teaching & Learning
- ADDIE - Analysis Phase
- ADDIE - Development Phase
- Planning Your Instructional Design Project
- ADDIE - Design Phase
- ADDIE - Implementation & Evaluation Phases

## Instructional Techniques

Classroom and In-Company Course (5 days/ 40 hours)

Find out what it takes to be a good instructor and learn how to effectively prepare for, manage, conduct and facilitate a training event. This course provides you with an opportunity to apply the basic principles of learning and active training and demonstrate appropriate instructional techniques, when training adults. You will also learn how to evaluate the effectiveness of a training event as well as your skills as a facilitator.

### Course content

- Basic Concepts
- Step 1: Prepare
- Step 3: Conduct
- The Adult Learner
- Step 2: Start
- Step 4: Wrap Up
- The Four Step Model for Delivery of Training

## Management of Training

Classroom and In-Company Course (5 days/ 40 hours)

Put training at the heart of your organization's growth and improvement and determine what must be addressed to become more effective. This course will teach you how to influence management decisions on training and development as well as how to develop strategic plans for programs, maintenance and renewal. You'll learn how to exercise better financial management and ways to improve your management of training resources.

### Course content

- The Role of Training in Organizational Success
- Finance Considerations
- The Training Manager
- Planning Process
- Learning in Organizations
- Quality in Training

## Training Needs Assessment

Classroom and In-Company Course (3 days/ 24 hours)

Learn about human performance and apply the basic principles of an effective needs assessment process to a performance improvement need in your organization. This course provides the skills required to evaluate change processes and shows you how to develop a Training Needs Assessment Plan. You'll also understand how to choose the right network partners to consult and work with and be able to diagnose and evaluate success and failure factors.

### Course content

- Factors Affecting Changes in Performance
- Collecting and Analyzing Data
- Develop Training Needs Assessment (TNA) Blueprint
- The Training Needs Assessment Process
- Factors in Success and Failure
- Needs Assessment across Cultures

For more details about the courses and for registration, please visit  
[www.iata.org/diploma-protraining](http://www.iata.org/diploma-protraining)



## 二、分組報告

# BAGGAGE HANDLING ISSUES

## MISSION

- To deliver the highest standard safety towards better efficiency and service excellence.

## VISION

- To become the most efficient baggage system in the region.

## BAGGAGE HANDLING SYSTEM

Functions: to process and move passenger' s baggage

- From the **check in** area to the **departure area**
- Moves bag **from one gate to another during transfers**
- From the **arrival gate to the baggage-claim area**

Goal:

- **Faster**
- **Safe**

## ISSUES OF BAGGAGE HANDLING

OMAN MANAGEMENT OF AVIATION LTD

Over the past few months following problems has been raised from the passenger:

- Delay of delivering the baggage
- Lost and mishandle the passenger baggage
- Conditions of the baggage
- Stolen and/or missing items from passenger baggage
- Inefficient tracking of passenger baggage

## RESOLVE THE PROBLEMS

### IDENTIFICATION OF THE ROOT CAUSES

- Lack of training given to the staff
- Unfamiliar to utilize the technology
- Miscommunication between department.
- Improper handling
- Unsure how the baggage handling process works
- Improper procedures being laid out
- Unable to identify the proper personnel to handle the situations

## RESOLVE THE PROBLEMS

### EXAMINE

- 60 staff working under baggage handling unit
- Identify types of training given to them:
  - Security
  - HSE
  - Baggage handling system
  - Procedures
  - Regulatory
- Cost of training: internal or external

## CHALLENGE FOR THE TRAINING

- Different age group
- Behaviour of the staff
- Shiftwork pattern changes
- Duration of the training
- Use of the technology

## BAGGAGE HANDLING 5-DAY COURSE

This course will provide:

- Airport types or Airlines requirement
- Process within passenger terminal operations
- Operating characteristics of Baggage Handling System (BHS)
- Lost and mishandled luggage
- Infrastructure planning and process
- Managing baggage handling teams
- Improving existing systems and processes
- Contingency towards uninterrupted services
- Future development in BHS

FINANCIAL ON TRAINING  
BAGGAGE HANDLING 5-DAY COURSE

**Option 1**

Venue: IATA, Singapore

Course price: USD 3,000

Others: USD 1,500 (Accommodation) per person

USD 120 (Meals) per day

USD 150 (Transport)

FINANCIAL ON TRAINING  
BAGGAGE HANDLING 5-DAY COURSE

**Option 2**

Venue: Oman

Others:

Course price: USD 100 per

• Rental USD1,000

Instructors:

• Refreshments USD 700

• Flight ticket: Business Class USD Note: Will require 4 classes to do 3,000

• Transport: USD200

• Accommodation: USD1,000

## IMPLEMENTATION

Upon successfully train the staff:

- Use of technology is important - save time
- Provide them with e-learning
- Bond agreement with the trainees
- The importance of the training helps to know the process, procedures and regulation requirements.
- Re-current training for 2 years (interval)
- Poster or banners to help them to remember their task.
- Identify the right person for the job functions
- Align with the mission, vision and goals of the company
- Feedback from the training - survey form

## TRAINING UNIT

### TRAINING MANAGER

- Discuss the matter that may arise in the future with the department
- Staff development - potential ones
- Inquiries of training request or TNA
- Ensuring training to be updated
- Helps to support other department in certain activities

## VALIDATION OF THE TRAINING

- Commitment between department and training together
- Competency check among the staff
- Audit and Self-audit
- Benchmark - standard among other companies
- Less complaint from passenger

ANY QUESTIONS?