

出國報告（出國類別：會議）

出席 2019 年國際機場協會亞太區專
業委員會會議(HR Committee Meeting)
報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

派赴國家：印度

出國期間：108.11.11~108.11.15

報告日期：109.2.4

提要表

計畫名稱	出席 ACI 亞太區專業委員會(人力資源)		
報告名稱	出席 2019 年國際機場協會亞太區專業委員會會議(HR Committee Commitee)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	印度		
出國類別	其他（會議）		
出國期間	108 年 11 月 11 日至 108 年 11 月 15 日		
報告日期	109 年 2 月 4 日		
關鍵詞	國際機場協會、ACI、HR、committee		
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，已邁入第 12 年，2019 年於印度新德里舉行委員會會議及主題研討會。本次研討主題包括：未來機場、HR 結合科技、新世代員工。</p> <p>本公司在第二航廈擴建工程完成後，第三航廈蓄勢待發之際，致力於打造世界級智慧機場，導入最新的資訊技術。透過參加此次 HR 委員會機會，吸收亞太地區各國際機場對於未來機場 HR 之角色定位與培養員工運用新科技作法，作為桃園國際機場提昇人力資源發展策略重要參考借鏡。</p>		

目錄

一、目的

二、過程

(一) 會議行程

(二) ACI 亞太區 HR 會議現況及展望

(三) 會議主題 A：未來機場關鍵趨勢及改變驅動因子

1. 印度民航局分享「HR 為未來機場做好準備」
2. 香港機場分享「未來機場之概念」
3. 甲骨文(Oracle)分享「未來機場所需的人才」

(四) 會議主題 B：HR 人員運用科技去達成未來機場的營運需要案例分享

1. 案例一：新加坡樟宜機場-「成功改善員工工作環境」
2. 案例二：印度航空學院-「機場營運之科技運用」

(五) 參訪行程

三、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。

目前 ACI 亞太區 HR 委員會會員包括，新加坡樟宜機場、香港國際機場、巴林機場、沙烏地阿拉伯民航總局、阿布達比國際機場、關西國際機場、沙迦機場管理局、阿曼機場管理公司、韓國機場公社、成田國際機場、北京首都國際機場、桃園國際機場、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、印度機場管理局及哈馬德國際機場等，共 18 個成員。



↑2019 年 11 月 12 日至 14 日 ACI 亞太區 HR 委員會會議及研討，於印度新德里

「2019 年 ACI 亞太區人力資源委員會」於印度新德里機場園區的 Aloft 飯店舉行，會議進行方式為前 2 天會議及第 3 天參訪行程，並邀請 IILM institute of higher education 的 Sanyukta Jolly 教授針對各主題引導討論。會議議程包括專題簡報、分組討論、團體討論及印度民航學院參訪，討論主題分別就未來機場、未來員工特性、HR 未來的角度定位等多項 HR 議題進行分享討論。本會議共 33 名機場代表及人員出席，詳如附件出席人員名單。

二、過程

本次會議及路程共計 5 天行程(108 年 11 月 11 日至 11 月 15 日)，會議行程摘要說明如下：

(一) 會議行程

日期	地點	主要行程概述
108.11.11 (星期一)	去程:台北—曼谷—印度 新德里	搭乘 13:55 泰國航空 TG633 班機前往目的地，當地時間 23:00 抵達印度新德里機場
108.11.12 (星期二)	印度新德里 Aloft New Delhi Aerocity (會場)	辦理報到並參加 2019 年 ACI 亞太區人力資源委員會第一天會議及分組討論
108.11.13 (星期三)	印度新德里 Aloft New Delhi Aerocity (會場)	參加 2019 年 ACI 亞太區人力資源委員會第二天會議及分組討論
108.11.14 (星期四)	印度航空學院	參訪印度航空學院
108.11.15 (星期五)	回程：印度新德里—曼 谷—台北	搭乘 00:20 泰國航空 TG316 班機返台，11:55 抵達桃園國際機場

(二) ACI 亞太區 HR 委員會會議現狀及展望

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：

◆ 確認前次會議紀錄

◆ 本次會議主題：「HR 做足準備面對未來機場」

➤ 未來機場的樣貌及未來商業形式的需求？

討論：面對快速變遷的機場業務發展，目前及未來 HR 在選、訓、育、留各領域的執行重點？

➤ 未來機場主要改變的趨勢？

討論：科技的角色？什麼樣的員工特質符合未來需求？未來員工的關鍵技能(能力及知識等)？未來新的商業趨勢及 HR 的組織架構？未來 HR 人員的專業技能為何？

- HR 如何運用科技以滿足未來機場的商業需求？

討論：未來工作力、工作環境及設施對 HR 管理的影響？如何更加熟悉技術運用？

- HR 如何運用科技以達成未來機場的業務需求

討論：HR 的功能是否會被科技所取代？

- 未來機場所需的不同世代工作力

討論：不同世代員工之差異為何？HR 如何針對不同世代員工的差異需求提供合宜的工作環境？如何因應員工間的文化差異以符合工作發展需求？什麼福利是現今員工所嚮往的？如何吸引未來機場的年輕員工？

◆ ACI 亞太區 HR 委員會未來預定會議：

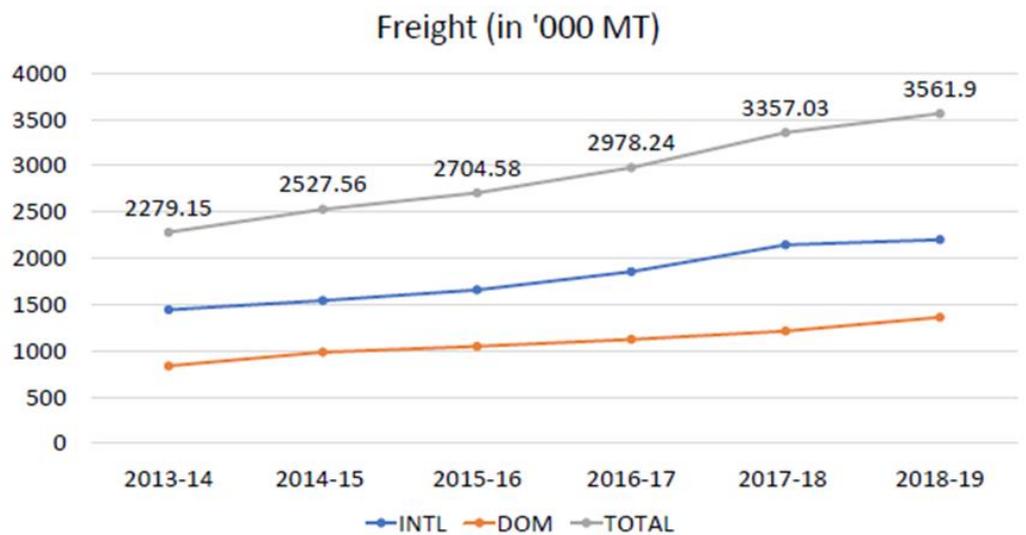
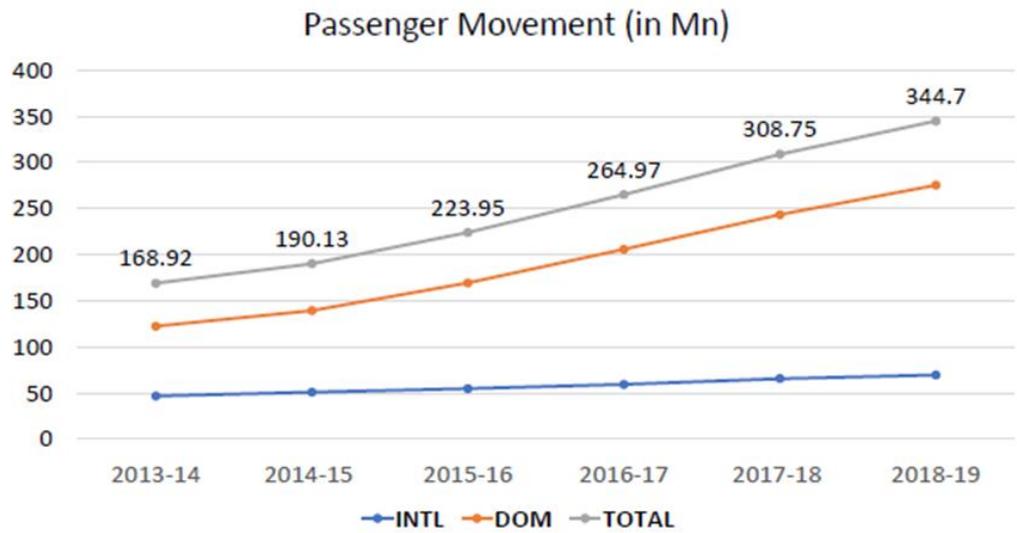
- 109 年 ACI 亞太區 HR 委員會：上半年結合世界年度大會於日本關西奈良召開；下半年於巴林舉辦。
- 110 年 ACI 亞太區 HR 委員會：上半年結合世界年度大會於阿曼召開；下半年於柬埔寨舉辦。

(三) 會議主題 A：未來機場關鍵趨勢及改變驅動因子

1. 印度民航局分享「HR 為未來機場做好準備」

印度是世界第三大的民用航空市場，2018 年至 2019 年客運量達到 3 億 4,400 萬人次(國內線 2 億 7,500 萬人次；國際線 6,900 萬人次)，預估 2040 年旅客量將增加到 11 億 1,000 萬人次。目前國內共有 495 個機場，其中民航局擁有 151 個機場，合資機場包括德里、孟買、HIAL、BIAL、Nagpur 及 Chandigarh。目前正在進行的機場服務效能提升作業，包括：

- (1)提升科技技術
- (2)安全、安檢作業
- (3)最佳的旅客設施
- (4)維持財務穩定
- (5)敏捷工作力
- (6)環境保護



面對上述未來機場推動事項，機場的人力資源單位(HR)之因應策略說明如下：

(1)人力增補：為配合機場各項業務的推展，訂定未來 4 年各單位的人力進用計畫。

(2)技能提升：

■ 共有 2 個航空訓練中心可進行機場及航空人員的訓練，包括印度航空訓練中心(INDIAN AVIATION ACADEMY,IAA)及民航訓練大學(CIVIL AVIATION TRAINING COLLEGE,CATC)，前者以機場營運、國際航空法規、空運及 ICAO 課程為主，後者針對空運管理訓練及實務操作等訓練。另外也國內航空訓練及管理研究所(NIATAM)、RAJIV 甘地國內飛行訓練研究所(RGNFTI)及飛行訓練中心。提供領導力發展計畫及 AMPAP(GLOBAL ACI-ICAO AIRPORT MANAGEMENT PROFESSIONAL ACCREDITATION PROGRAMME)等課程計畫。

■ E-Learning：近 2500 名員工透過 IATA 完成「機場營運介紹」的線上課程，同時結合減免課程費用的方式推廣 E-learning。線上及實體課程內容經過 IATA 及 ICAO 認證。另外民航訓練大學(CATC)甚至提供在家學習的課程。

(3)數位化：

■ 透過員工自主服務(EMPLOYEE SELF SERVICE,ESS) 網站簡化 HR 程序，包括自主式的選擇津貼組成、離職申請、查閱薪資單、費用申請、醫療福利等。

■ 線上績效管理系統：形成關鍵績效行動 (Key Performance Action,KPA) 資料庫，搭配評估標準來量化 KPA 以促進客觀評估。員工可對於績效評估不滿意之處線上提出回應。至少保留 9 年績效考核成績上傳至 ESS 網站上。

(4) 變革管理

- 組織重組：參考同一級別機場的人力運用情形，確認各重要部門的人力規模，如工程、業務、財務、HR、營運安全等。
- 能力建立：主管接受麥肯錫課程訓練、內部開發技術訓練模式、透過外部專家強化商業、IT&SAP 功能等培訓。
- 績效管理：透過 SMART 原則(Specific 明確、Measurable 可衡量、Achievable 可達成、Relevant 相關和 Time-bound 有時限) 的目標設定及標準化評估來進行績效管理。為高層主管設定 KPIs 及目標，並導入企業績效評價(BUSINESS PERFORMANCE REVIEWS,BPR)概念。
- 標杆學習工具：透過外部專業管理顧問公司進行人力資本或 HR 流程診斷，如人力資本成熟度模型(People Capability Maturity Model, PCMM)、HR 評鑑等。
- 準備未來所需的技能：實施產學合作計畫，針對應屆畢業生、取得專業證照或文憑者提供獎助金，將工作、訓練及技能結合，培育未來所需的人才。
- 預測未來最好的方式就是“創造”它 (The best way to predict the future is to create it)

2.香港機場分享「未來機場之概念」

(1)改變的主要趨勢

- 未來社會及經濟轉變：包括世界人口數成長(2015 年 73 億人成長至 2050 年 97 億、經濟力轉換、快速的都市化(90%成長在亞洲及非洲)、大城市的出現、新中產階級人口增加。
- 劇烈氣候變遷：包括氣溫持續升高、乾旱、北極冰山融化、海平面上升、超強颶風、嚴重水災發生等。
- 新消費者行為：千禧及 Z 世代特質(個人主意、獨特性、重實際、

作、零售、物流等。

3. 甲骨文(ORACLE)分享「未來機場所需的人才」

航空公司激烈競爭旅客也意謂著機場間的高度競爭，藉由獨特的旅客體驗形成差異化。ORACLE 人力資本管理(HCM) 採用 AI 為首的方法建立，提供端到端的業務流程，有助於成果最大化，利用招聘、核心人力資源、人才管理、工資核算、時間追蹤跟工作與生活解決方案等功能，在一個共用平台上提供最完整的 HCM 雲端解決方案。

(1) 影響未來工作的大趨勢

對求職者而言，能夠瞭解他們的專長技能及興趣是可能去公司工作的 4 倍；能夠快速做決策是去公司工作的 3 倍。

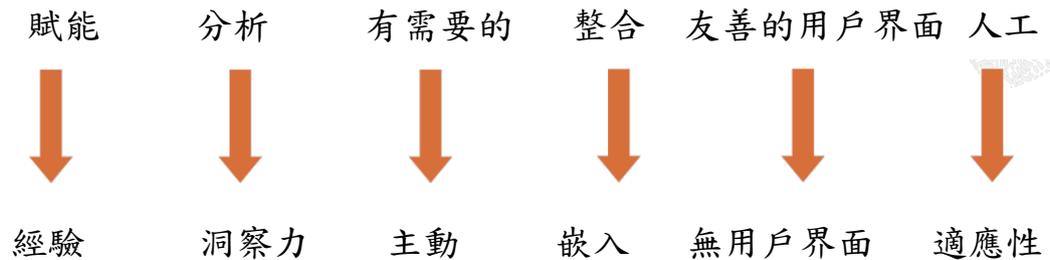
- 技術突破：自動化、機器人技術及 AI 快速演進，明顯地改變工作本質及職缺的數量。
- 人口變化：除少數地區外，世界人口正在老化，為企業、社會機構及經濟帶來壓力。
- 快速城市化：未來，城市將成為創造就業機會的重要推動力。
- 全球經濟力轉換：因大規模自動化造成中產階級的侵蝕、貧富差距及工作喪失，將增加已發展國家社會動盪的風險。

(2) 改變中的員工

- 85%脫離工作
- 47%將工作地點靈活度視為最大的挑戰
- 45%認為職業僵化
- 87%需求工作生活平衡
- 93%找到有同情心的僱主
- 90%需求透明
- 75%想要自己聽到
- 66%想要留下來，但最後還是離開

(3) 典範轉移(paradigm shifts)

為未來的員工改變 HR 技術的 DNA，公司需要去簡化及安全技術來保持競爭力。76%的員工(及 81%HR 主管)發現在工作上很難跟上科技變化的腳步。甲骨文創辦人 Larry Ellison 認為「組織必需能夠使用瀏覽器就能夠業務運行」。



- 立即行動：這不是攸關很遠以後的事，改變已經發生且加速中。
- 大躍進：不要受限於你的起跑點。你可能需要更大的改變而非一小步的進度。
- 擁有自動化的論點：自動化及人工智慧(AI)將影響企業每個層級人員。這問題太重要了非僅是 IT(或 HR)部門的事。
- 重視人，非工作：公司不應該保留那些被科技取代的工作，但仍要對員工負責安排合適職務。培養敏捷性、適應性及再培養技能。

(四) 會議主題 B：HR 人員運用科技去達成未來機場的營運需要案例分享

1. 案例一：新加坡樟宜機場-「成功改善員工工作環境」

➤ 從以下思考點出發，著手改善員工辦公環境

(1) 樟宜機場對員工工作環境的改善兼顧了員工需求與管理思維

- 員工對辦公室的需求如下:專注工作的環境、提升工作效率、舒適度、個人隱私、資源取得容易等
- 管理者的思考點如下: 提高會議室使用率、空間有效運用、增設多元討論空間等

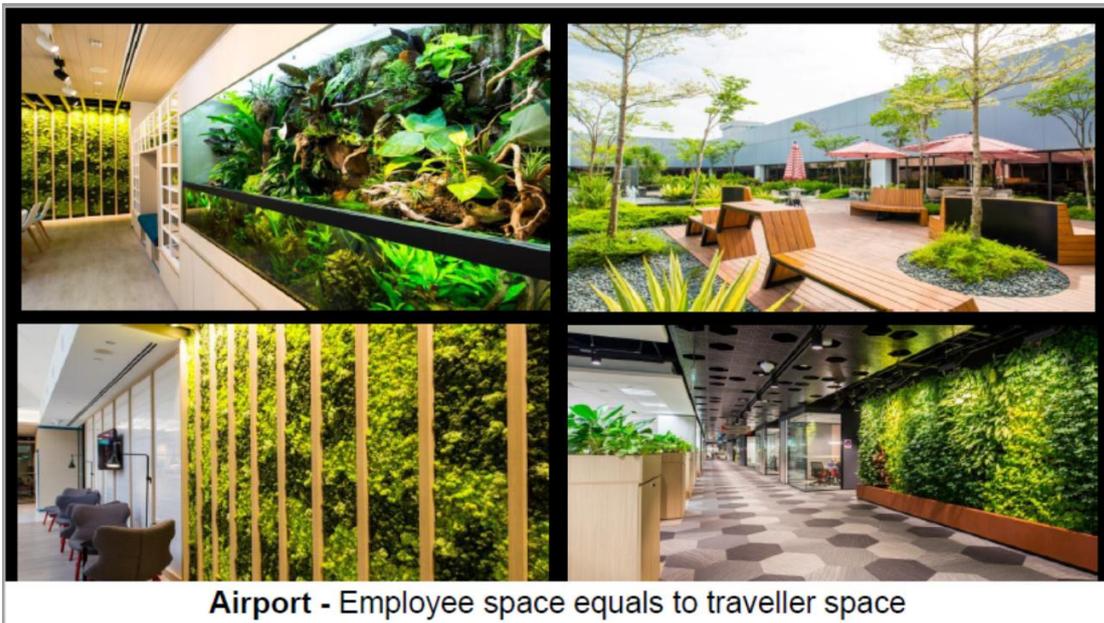
(2) 樟宜機場希望員工上班如同在家般舒適/在家也能工作

為了使員工在公司工作如同在家般舒適，部分辦公空間的裝飾由員工運用創意加上 DIY 製作，使辦公室如同家裡充滿溫馨感。

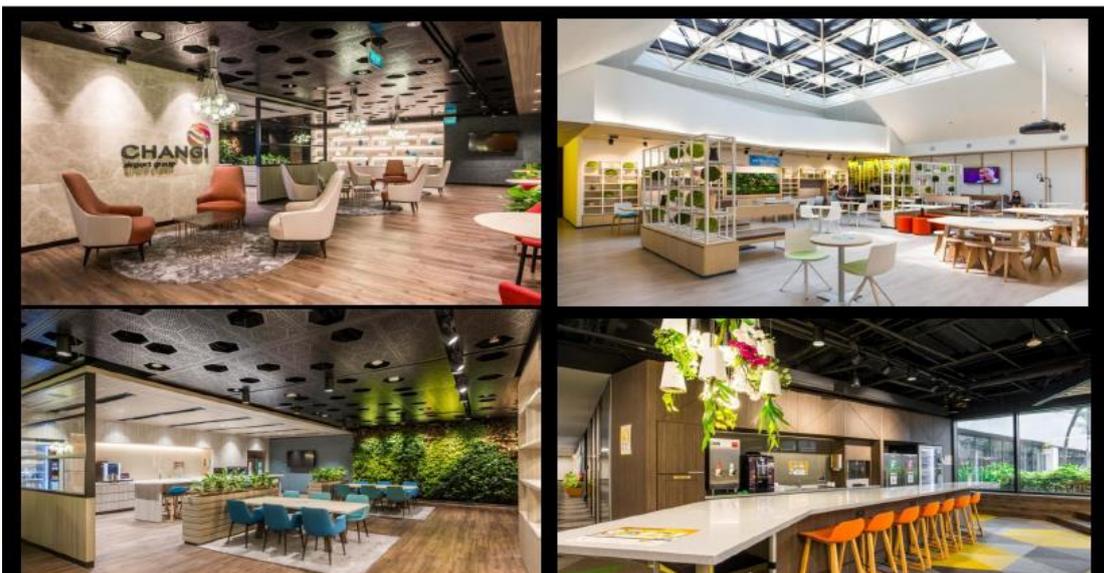
此外，樟宜機場建立行動辦公室的觀念，員工透過手機及網路，可打破時間及空間的限制，隨時隨地可辦公。

➤ 過程中可歸納成 7 個 A 原則

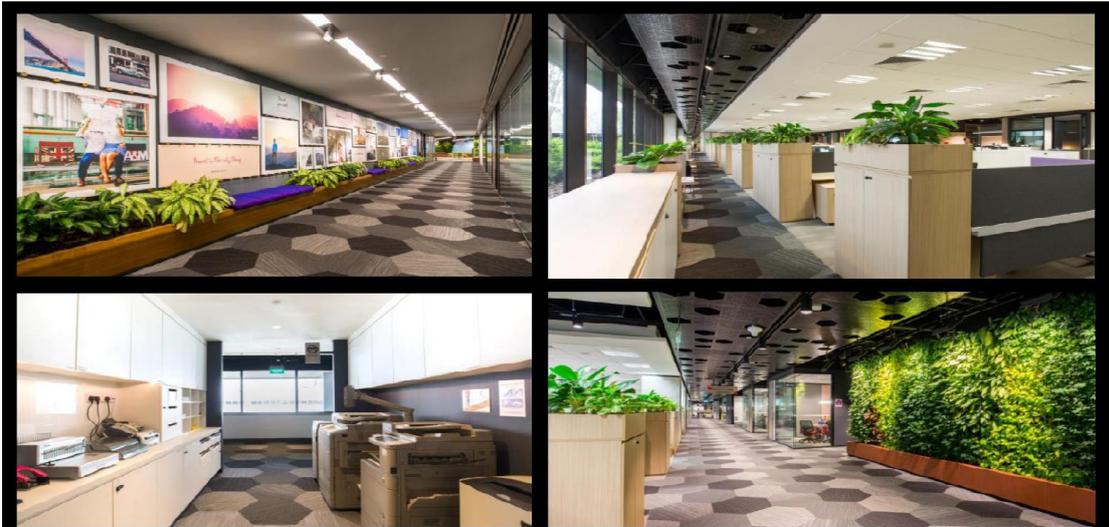
(1) Airport - 尊重員工如同尊重旅客



(2) Arrival - 開放式公共討論/休憩空間



(3) Avenues & Alleys - 寬敞乾淨的走道空間



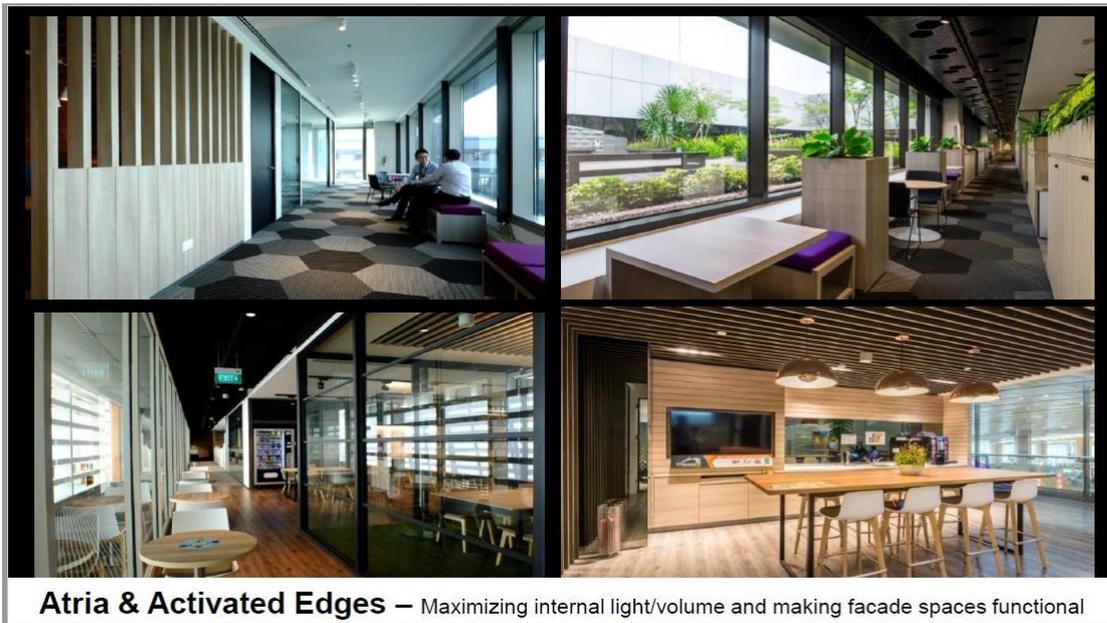
Avenues & Alleys - Clarity and ease of circulation

(4) Attractions - 配置多元團隊工作空間

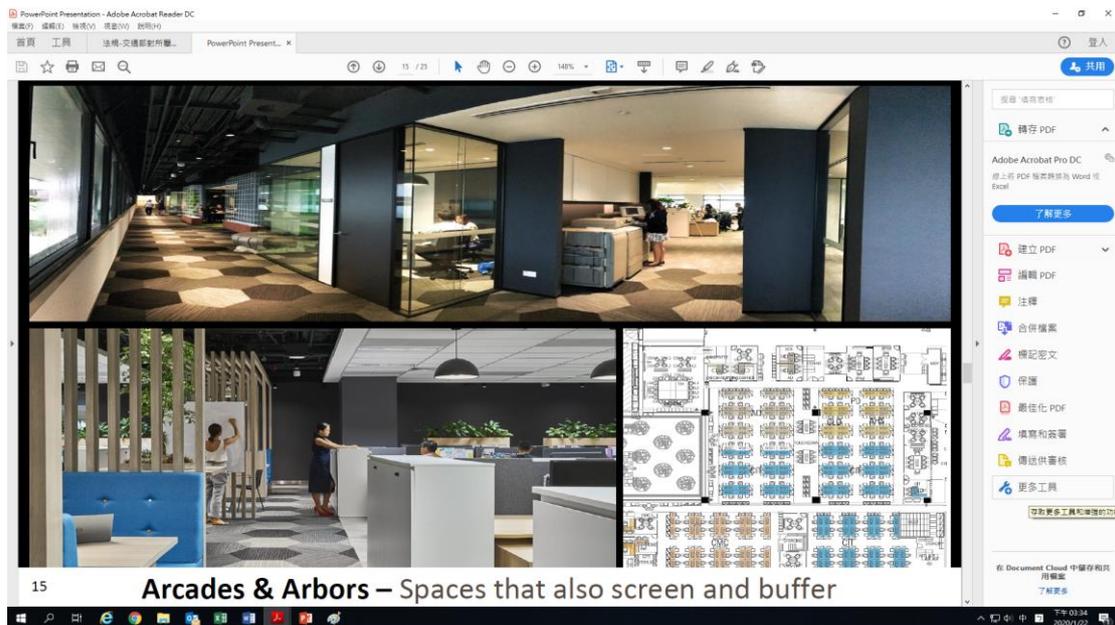


Attractions – Group work spaces as destinations

(5)Atria & Activated Edges – 運用自然採光及多功能牆面布置



(6)Arcades & Arbors – 巧妙運用螢幕及緩衝區空間



2.案例二：印度航空學院-「機場營運之科技運用」

➤ Digi Yatra 運用實例分享

✧ 說明:印度航空學院介紹一套資料庫系統，由出入旅客自行至 Digi Yatra 系統建立帳號，再結合相關資訊加以廣泛運用。

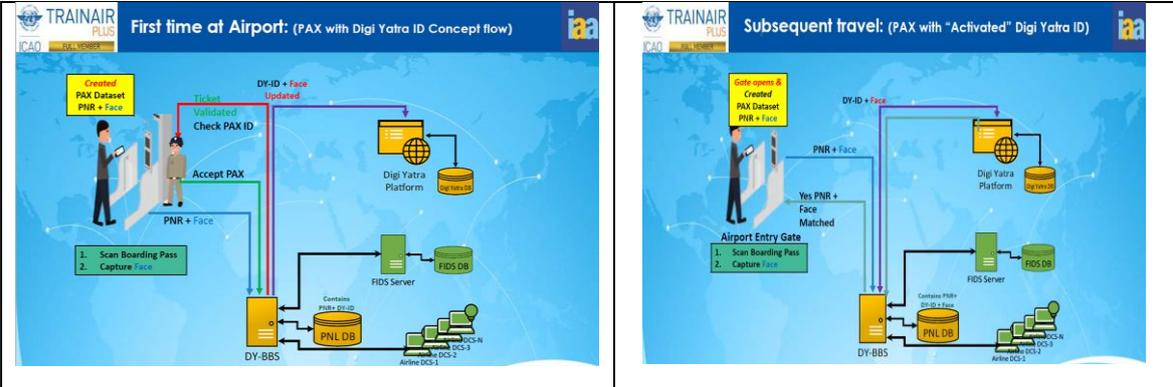
✧ 帳號範例如下:

First Name	John
Last Name	Doe
Email ID	John.Doe@Yahoo.com
Mobile Number	1234567890
ID	XXXX XXXX 9012
Digi Yatra ID	JohnDoe012345@DY

✧ 對旅客、機場管理者的效益

對象	實 益
旅客	<ol style="list-style-type: none"> 1.提供旅客無縫接軌的服務，結合機票/登機資訊及人臉辨識功能，旅客無須再出示機票或護照。 2.減少旅客通關排隊等待時間 3.整合旅行及身分認證文件，實現無紙化作業。
機場管理者	<ol style="list-style-type: none"> 1.可直接取得第一手旅客資訊 2.無需擴增空間增加輸運量 3.結合大數據分析，做為商業或管理決策參考 4.利於整合機場服務提供者 5.機場尖峰時刻或緊急狀況可即時處理
航空公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.可掌握每一航班的旅客機場報到資訊 2.可掌握旅客機場移動位置，不管是機場大廳、報到櫃台、行李寄掛、登機口 3.節省人力成本
航空保安	<ol style="list-style-type: none"> 1.透過現場人臉生物辨識提高準確率 2.掌握旅客位置落實航空保安 3.無需增加安檢人力而提高運輸量

	<p>4.未來可建立旅客資料庫</p> <p>5.促進作業效率</p>
--	-------------------------------------



系統運作流程示意圖

(五)參訪行程

本次會議在印度新德里航空城園區內飯店舉辦外，主辦單位並特別安排參訪印度民航學院；另，本次行程雖未安排參訪新德里國際機場，因出發前已上網蒐集該機場相關資訊，一併臚列於報告中，供日後參考運用。

※印度航空學院

印度航空學院（IAA）成立於 1986 年，願景為成為各種航空相關教育、培訓和研究活動的全球卓越中心，與國際標準接軌，並發展長期性航空領域相關認證之課程及學位。

印度航空學院（IAA）持續努力教授航空專業人員知識和技能，作為國際民航組織"培訓計畫"（TPP）的正式成員，IAA 與國際航空運輸協會、ACI、AAAE 和許多知名管理機構合作，促進全球航空領域的培訓活動，IAA 已在許多國家和國際舞台上創造了一個利基市場。同時，印度航空市場之成長相較其他國家更為快速，並即將成為世界第三大航空市場，所以需要大量訓練有素的航空人員來滿足航空業的需求。而 IAA 已擁有專業、適格的國際民航組織合格課程開發人員和講師團隊，具備迎接補足相關行業訓練需求挑戰之能力。在開發了五個標準化培訓包（STPS）之後，IAA 課程開發股還側重於升級所有培訓

包，並參照全球最佳做法對其進行基準測試，以滿足所有航空產業新出現的培訓需求。通過從事開創性的航空教育和培訓，印度民航學院在全球激烈競爭市場中穩定成長，並尋求各方的支援和建議，帶動航空及相關部門的持續增長，將是其未來努力的目標。

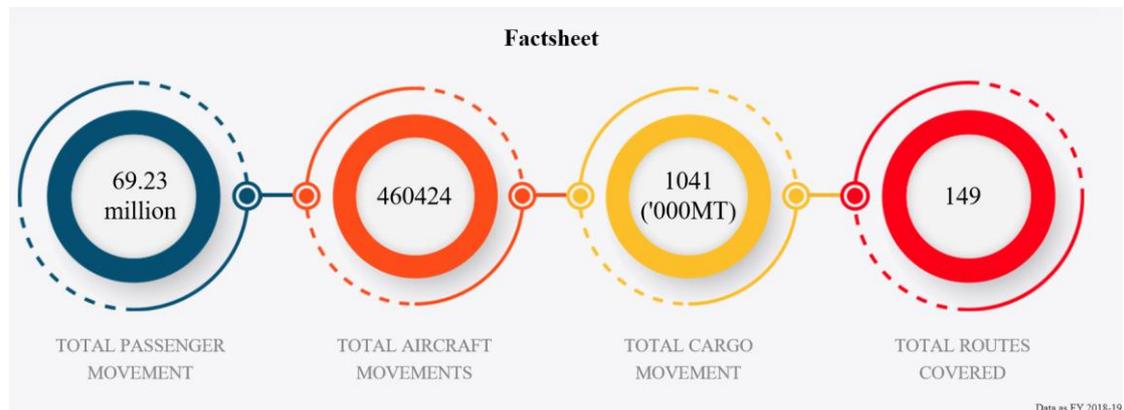


印度航空學院參訪拍攝

※印度新德里國際機場

印度新德里國際機場(Indira Gandhi International Airport，簡稱 IGIA)，以印度前總理英迪拉·甘地的名字命名，坐落於首都新德里市區西南方 16 公里處，是印度最繁忙的機場，也是印度 151 個主要機場中惟一擁有 3 條跑道的機場。隨著 2010 年第 3 航廈的建成，印度新德里國際機場已經成為印度甚至整個南亞地

區最大並且最為重要的機場。依據官網公布的統計資料，該機場的年客運吞吐量 69,230,000 人次，客機 460,424 架次和 1041,000 噸的貨物吞吐量。



印度新德里國際機場官網畫面



印度新德里國際機場入境大廳

機場交通方面，機場有高速公路連接，旅客並可搭乘機場快線通往新德里市區。印度新德里國際機場除 1 個貨運航廈外，共有 2 個在用的客運航廈，分別為 1 號和 3 號航廈。前者全部經營國內航班，後者國內外航班兼營。此外，機場還設有 1 個專門供穆斯林在朝覲時期使用的航廈。除了現有的航廈外，機場還計劃建設第 5 和第 6 航廈，建成後有望將每年客運吞吐量增加至 1 億人次。

三、心得與建議

(一)心得

1. 未來機場角色的轉型

(1)多型式：連結中心

國際機場協會(ACI)理事長 Angela Gittens 表示：「我們預測在未來的 17 年裡，航空旅客量將翻倍。大量的旅客不僅僅會出現在航空旅行發達的地區，其它地區也會有。現在的新興經濟體，就是未來的發達經濟體。」為了滿足這一需求，更新的、規模更大的機場，描繪出未來機場的樣貌。例如，2019 年落成的北京大興國際機場，長期規劃完工後旅運量可突破 1 億人次。

(2)多功能：機場城市

機場已逐漸演變成當地以至全球旅客及商業活動互連互通的交匯點，是推動經濟成長與整體發展的關鍵。這種圍繞機場或從機場向外延伸拓展的網絡，具有多項與城市相近的功能，形成一個更龐大的實體—「機場城市」。包括核心的客貨運服務、物流、工業區、零售、住宿、會議/酒店等業務。

(3)新的創新應用：測試平台

航空業的發展離不開新技術的應用，總是走在創新前沿，是一種技術密集型行業。未來機場，高科技的身影將無處不在。世界各

地的機場正在發生變化，智慧機場會是最大的贏家。為旅客提供更好的服務，執行更高效和自動化的流程，是智慧機場勝出的理由。

(4) 多樣化的機場工作：工作吸引力

當未來機場跳脫提供旅貨運服務功能的航空產業後，加入工業/商業城市概念並運用大量創新科技，所需求的工作將會更加多樣化且吸引高端技術人才，成為人才匯集所在地。



2. 未來消費者行為、員工特性及工作技能的轉變

(1) 消費者行為的變化

依據聯合國統計資料，全世界 65 歲以上人口佔總人口比例從 2015 年的 9%，到 2050 年將達 16%，而該比例超過 7% 即為高齡化社會，超過 14% 為高齡社會，超過 20% 就是超高齡社會。臺灣目前已屬高齡社會，預計到 2026 年將邁入超高齡社會，人口結構的老化是全世界

的共同趨勢，老年人口增加有可能促進旅遊人數增加，但機場軟硬體設施也必需因應調整，如廣設防滑地磚、電走道、機場智能導航服務等。

(2)員工特性及工作技能的轉變

隨者千禧世代(指 1980 年代和 1990 年代出生的人，又稱 Y 世代)及 Z 世代(1990 年代中葉至 2000 年代出生)的年輕人相繼進入職場，並於 2025 將成為產業主要工作生產力，其特質為樂觀，富有創造力，惟其缺乏人際關係互動，抗壓性低，是共通的缺點。不同世代間的磨合方式成為當前各組織間及人力資源管理重要的課題。

世界經濟論壇指出，到了 2022 年，預計 43%工作技能要求將會改變；重塑工作技能成為職場工作者的當務之急。該報告指出:AI、大數據、雲端科技、高速上網的新技術，將會取代當前七千五百萬個職位，新興職業將會占全球大企業員工總數 27%。有人被淘汰就有人被需要，其中關鍵，在於你是否擁有科技無法取代，所謂人的特質，包括:EQ、創造力、批判性思維、獨創性等，將會在 2022 年，成為 10 個最重要的工作技能。

此外，情緒智商(EQ)已成為企業招聘人才最重要的考慮因素，隨者 AI 逐漸取代部分工作，剩下的工作，將是智能機器無法取代的事情，這些需要人腦複雜思考的工作，需要透過培養情商感知自己與周遭一切，才能完成團隊工作。

3. 面對機場業務快速發展 HR 功能的轉變

Google 工程總監雷蒙德·庫茲威爾 (Ray Kurzweil) 預測，如果 AI 持續發展，到 2045 年，它將超越人類智慧，許多人的飯碗恐怕也將被淘汰。未來人才和職能的關係將重組，某些工作的確將改由自動化完成，但同時新型態的工作需求會增加。

科技扮演角色	工作如何改變
1.提升工作效率	1.緊急應變計畫
2.降低人為錯誤	2.快速完成任務
3.降低成本	3.空中運輸更為活躍
4.強化安全、信任及關係	4.旅客增加運用科技的需求

(1)HR 角色的轉變

數位轉型下的 HR 將會是「服務」員工，而不是「管理」員工。企業也將愈來愈重視跨文化團隊協作的的能力。透過數位轉型所使用的科技工具，是要讓員工能夠在一個友善、正向、公平、快樂的職場中，充分發揮專長和潛能。例如，重新安排辦公室空間，以及提供協作所需的軟體，創造一個適合激盪新思惟的環境。從員工的需求為出發點，HR 角色需要進行以下的轉變：

- 工作流程重新設計。讓作業時間更快、反應時間更快。
- 改變工作方法。正確率更準、預測更準。
- 行動化(學習/工作場域)。運用人工智慧與資料分析，靈活培訓。
- 掌握未來員工特性。培養員工關鍵技能，包括情緒管理、IT 技能、接受改善、資料收集能力、多元學習、創新、分析能力、跨領域合作等。
- 國際化人才/人才國際化。聚焦團隊，非個人，追求團隊績效、專案目標、決策權下放。

(2)未來 HR 需要的技能

未來機場商業模式不斷轉變，新的任務將不斷出現，HR 職能也必須更新技能，例如，需要更多資訊科技支援方面的專業，還需要有關團隊與現場督導的更深入知識，管理焦點由個人轉向團隊等。HR 需要的技能列示如下：

- 熟悉業務轉變。HR 單位應該善用數據分析作為決策依據，貫穿在人才佈局、招募、學習、績效評估等各個環節，幫助檢視組織

現有制度及做法的缺失，並進行評估效益作為相關決策的依據，成為策略商業夥伴的角色。

-持續調整，彈性應變。未來 3 年、5 年、10 年工作會是什麼樣貌？

有多少工作被新科技取代，又催生多少新工作？說明未來 HR 在招聘、評估、學習、激勵等各方面都與過去有顯著的不同。HR 不僅要聚焦「把事情做對」(Do the right thing)，更要「把對的事情做對、做好」(Do the right things right)。

-顧客(員工服務)導向。千禧世代 (Millennials，是指 1981 年~2000 年出生的民眾) 為現今全球政治、經濟、社會的中堅力量。對這群族而言，工作意義比「薪資」更重要。因此，協助塑造更多元、更寬容的組織文化以及設計更彈性靈活的組織架構，幫助組織制度與文化能夠更貼近人心，讓人才因信任文化在其中發揮所長，讓企業與員工雙方的關係從銀貨兩訖的雇傭關係，轉變為心靈契合的夥伴關係。

-**變革管理**。HR 需要轉型為產品經理，依照專案管理的做法與步驟，盤點組織資源，建立新的職務需求書，改變工作流程，將資源投注在影響績效與組織戰略，作為帶動組織變革中的力量，成為推動變革力量的角色。

(二)建議

1. 評估由本公司舉辦 ACI HR Committee

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。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。

本次 ACI HR 委員會議由國際機場協會(ACI) 亞太區與印度機場管理局共同主辦，從團體大合照的拍照即時發給、播放各委員國家的介紹影片及晚宴節目安排與員工動員，處處可見地主國主辦單位用心，令人印象深刻；本次主辦單位也介紹印度歷史人物:印度國父-甘地、印度傳統飲食、文化、宗教及瑜珈，讓全體與會人員更加了解這個古老且神祕的國度。



印度機場管理局動員所屬員工與賓客同歡

考量主辦會議與參與會議兩者之視野及收穫仍有相當程度上的差異，一般說來，地主國家協助舉辦 ACI 國際會議可有國家、公司經營層面、人力資源部門及員工關係等 4 層次效益，所以日本近年還積極爭取舉辦 ACI 相關會議(經查日本於 2015、2018 及 2020 皆舉辦 ACI HR 委員會議)。

層面	效益
國家整體層面	結合觀光文化資源宣傳，吸引外國旅客來台旅遊
公司經營層面	增加本公司與 ACI 及各國際機場代表交流互動機會
公司人力資源	舉辦國際會議以提升 HR 人員國際視野

部門	
公司員工關係	藉舉辦大型活動凝聚員工向心力

舉辦 ACI 國際會議效益說明

此外，經瞭解本次會議舉辦雙方分工方式大致如下：

- (1) 國際機場協會：主要為議程/講師/主持人安排，包含各會員之聯繫及委員會之會議紀錄等行政事務。
- (2) 印度機場管理局：當地會議/晚宴場地&節目安排及第 3 天參訪行程建議。

未來本公司可先從舉辦 ACI 委員會議做起，借鏡日本舉辦幾次熟悉會議舉辦細節後，再擴大舉辦 ACI 亞太區年會，除可增加公司與 ACI 亞太區辦公室交流互動機會，瞭解其運作模式外，更可藉舉辦國際會議以提升員工國際視野，是國際機場與國際接軌最好的方式之一。

2. 評估成立桃園國際機場專業訓練機構

本次參訪印度航空學院後，對於航空產業之注重訓練，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更有所感。亞太區國際機場如新加坡樟宜機場、韓國仁川機場、香港赤臘角機場、泰國蘇凡納布機場及印度新德里機場皆已成立航空訓練機構。為利長期培育國家航空產業專業人才，可審慎評估成立桃園國際機場專業訓練機構，並規劃可從軟體及硬體 2 方面進行研議相關作法，彙整說明如下：

面向	相關作法
軟體	(1) 整合現有航空訓練資源：與民航人員訓練所之訓練進行整合與資源共享。 (2) 發展專業內外講師庫：培育公司內部講師及合作外部專業產、官、學界之專業講師。 (3) 成為 ACI 合作開課夥伴：仿效韓國仁川、泰國曼谷、香港、新加坡、馬來西亞吉隆坡等，成為 ACI 的培訓場地。 (4) 建置公司實務案例教材庫：針對航廈管理、空側管

	理、航廈氛圍管理等，將核心 Know-how 轉為個案教材資源。
硬體	(1)爭取政策支持：參考其他成功設有訓練中心之國營事業先例，極力向交通部爭取支持及建設經費，俾利長期培育航空產業人才。 (2)建置或租賃場地：於未來第三航廈&多功能大樓中 或租賃航站周遭土地或原貨運處之土地，建置訓練教室。

惟，不可諱言成立專屬訓練機構需面臨諸多挑戰，列舉如下：

- (1) 臺灣未如印度有廣大且高速成長的航空產業人才需求市場，面對鄰近國家民航學院激烈競爭，依賴本國內需市場是否足夠維持正常營運？
- (2) 航空產業的高度專業化及國際化，使航空訓練機構未來需朝向國際級訓練中心發展，除培育國內講師外，亦需招攬國際師資及學員，並累積教學經驗及教材，急需效法他國如新加坡、韓國加快國際化腳步，並師法其他國際訓練機構，一步一腳印慢慢建立。

上開挑戰並非不可克服，需透過跨部門合作，提前建立相關配套措施，並從長期成本及效益審慎評估成立桃園國際機場專業訓練機構，期待未來有煥然一新、脫胎換骨的國家門面。