

出國報告（出國類別：開會）

出席 2022 年國際機場協會亞太區人力資源委員會（2022 ACI Asia-Pacific Regional HR Committee）
線上會議報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：人力資源處丁處長源宏

人力資源處盧科長俊宏

人力資源處陳專員俐璇

派赴國家：Teams 線上會議

會議期間：2022 年 6 月 30 日

報告日期：2022 年 9 月 20 日

內容重點摘要表

計畫編號	C11100486		
計畫名稱	出席 2022 年國際機場協會亞太區人力資源委員會(2022 ACI Asia-Pacific Regional HR Committee)夏季會議		
報告名稱	出席 2022 年屆國際機場協會亞太區 人力資源委員會(2022 ACI Asia-Pacific Regional HR Committee)夏季會議報告書		
出國人員	姓名	服務單位	職稱
	丁源宏	桃園國際機場公司人力資源處	處長
	盧俊宏	桃園國際機場公司人力資源處	科長
	陳俐璇	桃園國際機場公司人力資源處	專員
出國國家	Teams 線上會議		
出國類別	開會		
出國期間	111 年 6 月 30 日至 111 年 6 月 30 日		
報告日期	111 年 9 月 20 日		
關鍵詞	國際機場協會亞太區年會，人力資源委員會		
報告內容摘要	<p>本公司為提昇國際能見度，並致力於持續改善機場服務品質，近年來積極參與機場營運相關之國際事務，並以會員身份參加國際機場協會(Airports Council International)辦理之相關會議。2022 年國際機場協會亞太區(2022 ACI Asia-Pacific Regional)人力資源等專業委員會因新冠肺炎疫情影響，以 teams 線上會議方式召開，本公司相關處室主管自擔任各專業委員會之代表後，歷年來持續積極派員參與相關論壇與工作會議，此次亦透過參與亞太區夏季人力資源委員會之機會，與亞太區各機場代表交流最新發展策略和趨勢、瞭解各機場在後疫情時代航空旅行需求復甦的挑戰與準備，以及即將面臨的人才重新招募、營運人力準備等相關議題。</p>		

目次

壹、目的.....	1
貳、2022 年 ACI 亞太區人力資源委員會夏季會議要項	2
一、2022 年 ACI 亞太區人力資源委員會議程	2
二、ACI 亞太區人力資源委員會第二副主席選舉提名事宜	4
三、後疫情時代機場人力短缺現況調查	7
參、結論與建議	12
一、 結論.....	12
二、 建議.....	12
肆、附錄—人力資源委員會議程	14

壹、目的

國際機場協會(Airport Council International, ACI)為航空專業領域內代表機場管理單位之重要組織，其透過參與政府間或各國際組織會議，代表世界各區域會員機場之身分，提供各種商業性或技術性建議或規範措施予各機場管理單位、國際組織與其他代表，並制定與發表相關技術性規範手冊、各類航空營運與統計資訊及運量分析報告予各機場會員參考，有利於各會員機場之營運管理與發展利益，提昇各機場發展水準。

桃園國際機場為國際機場協會亞太區(ACI Asia-Pacific)之會員機場，本公司歷年持續積極派員參與國際機場協會舉辦之論壇與例行會議，藉由與各國機場高層會面與互動，保持本機場與其他機場管理單位之友好關係，並持續獲得其最新相關營運資訊和發展趨勢，供本公司各專業領域之業管單位執行其工作項目或建設規劃時，能有更具前瞻性之方向與目標，並有助於提昇本機場軟體設備之建置效率與水準。

本（111）年國際機場協會亞太區域人力資源委員會受疫情影響以線上會議方式召開。依據各專業委員會職掌規定，各委員會委員必須出席相關例行性委員會會議，委員或代表出席人員須分享其所代表機場之經營與發展現況供各會員機場參考，或參與相關技術性文件與工作內容之討論。本次參與人資委員會(Human Resources Committee)之代表名單如下：

人力資源處處長丁源宏、人資管理科科長盧俊宏、專員陳俐璇。

貳、2022 年 ACI 亞太區人力資源委員會夏季會議要項

一、2022 年 ACI 亞太區人力資源委員會議程

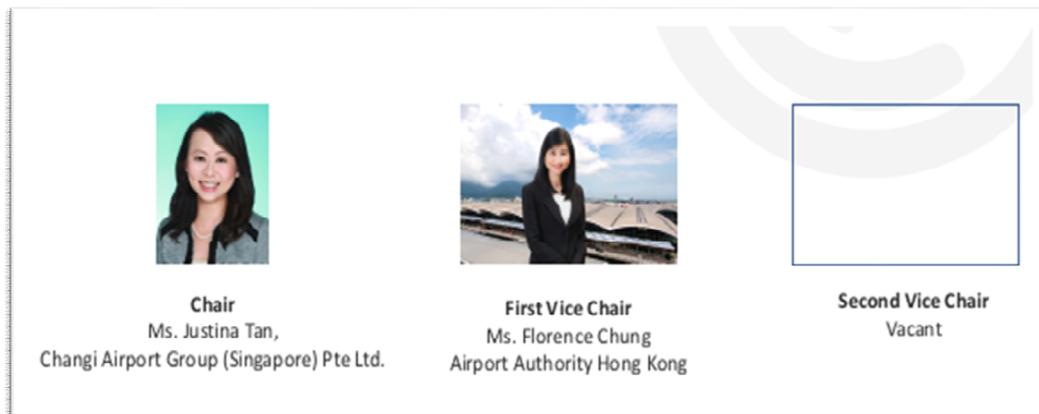


人力資源委員會為 ACI 亞太區年度重要會議，每年邀集區域之會員機場人力資源領域管理單位之主管及工作夥伴與會，經由會議或論壇方式研討機場各營運管理項目，並分享疫情下區域間發展趨勢與解決措施，以共同提升機場管理功能與營運效能。本次因 COVID-19 疫情影響，以 Microsoft Teams 線上會議方式舉辦。會議議程包括各機場在後疫情時代航空產業復甦所面臨的相關人力資源挑戰、人才短缺及人力招募策略等議題，議程內容如下表（詳下頁）：

本次會議議程涵蓋委員會第二副主席選舉說明、各機場於後疫情時代的營運挑戰及人力招募與發展等相關議題之研討，相關紀要如下：

日期	時間	議程紀要
2022/06/30 (星期四)	17:00~19:00	<p>Meeting (Committee Members, HR Colleagues and Observers)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welcome-Introductory Remarks by Committee Chair ■ Approval of minutes of July 2021 meeting (Virtual) ■ Call of Nominations and Election - 2nd Vice Chair ■ Preview of Young Executive Award 2022 Programme ■ Regional Office Updates <ol style="list-style-type: none"> 1. Transition of new Secretary of the Committee 2. Sharing of Assembly and Latest Airport Traffic Recovery and Trends 3. Staff Shortage Survey Results ■ Members' Updates - Race to Re-hire for Recovery ■ Young Executive Award ■ ACI World & Global Training Update ■ Upcoming Events and Meetings

二、ACI 亞太區人力資源委員會第二副主席選舉提名事宜



▲ 第二副主席提名相關事宜

(一)、ACI 亞太區人力資源委員會設置主席 1 人與副主席 2 人，目前由以下機場擔任：

1. 主席：樟宜機場集團 Ms. Justina TAN
2. 第一副主席：香港機場管理局 Ms. Florence CHUNG
3. 第二副主席：將於本次選舉進行票選

(二)、旨揭委員會辦公室來信邀請本公司參與本次第二副主席選舉，相關票選期程如下：

1. 2022/07/22 前完成參選意願調查，有意參選之會員機場繳交相關表件。
2. 候選人名單公布—2022 年 8 月中旬。
3. 第二副主席選舉結果公布—預計 2022 年 8 月下旬。

(三)、本次第二副主席選舉結果：

1. 本次票選計有 2 名候選人：
 - Mr. Abdullah Saleh Al Yafaei, Oman Airports Management Company. (阿曼機場管理公司)
 - Mr. Yuan-Hung Ting, Taoyuan International Airport Corporation Limited. (本公司)

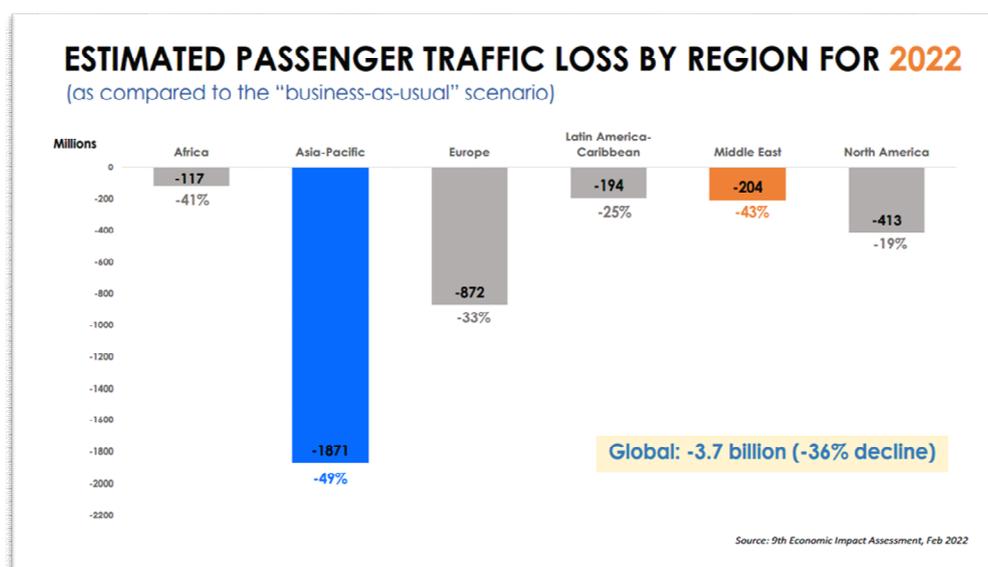
- 票選結果於本（111）年 9 月 1 日公布，由本公司人力資源處一丁處長源宏當選 ACI 亞太區人力資源委員會第二副主席一職，任期至 2024 年 4 月，為期 2 年。

三、後疫情時代的航空業挑戰與復甦趨勢

(一)、影響機場商業營運之因素：

- COVID-19 疫情及相關旅遊限制措施。
- 地緣政治因素：包含當前衝突與未來可能發生的潛在衝突，以及脆弱的多邊主義。
- 全球經濟情勢：如通貨膨脹、景氣波動等。

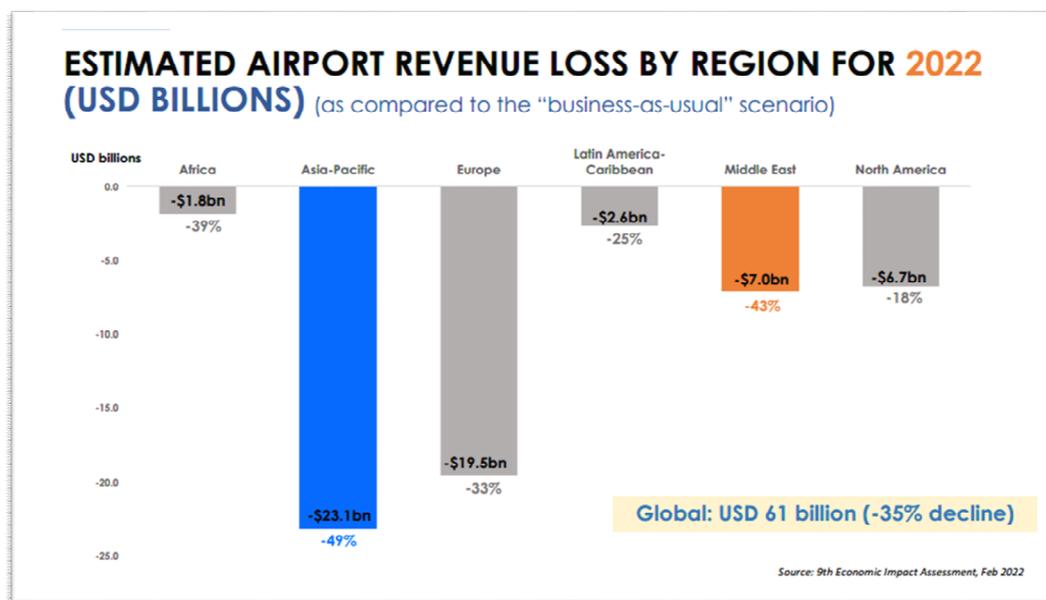
(二)、2022 航空客運量預估損失：



▲ 2022 年全球各地區預估客運量損失

相較於 COVID-19 疫情前之客運量水準，各洲預估減少 19%至 49%的客運量，其中台灣所在的亞太地區為預估損失最多客運量(49%，預估損失達 231 億美元)之區域。其他區域預估損失客運量分別為：非洲地區—41%、歐洲地區—33%、拉丁美洲—25%、中東地區—43%、北美地區—19%。相較

於歐美國家需求逐漸回升，亞太地區的國際航空旅行需求仍受各國入境管制措施影響，復甦腳步較為緩慢。



▲ 2022 年全球各地區預估客運量損失金額（單位：十億美元）

(二)、機場在復甦過程中將面臨的主要運營挑戰：

- 1、健康證明文件查核程序。
- 2、人力短缺，受人口移動限制導致之勞動力缺口。
- 3、機場採檢措施。
- 4、旅客須保持社交距離。
- 5、持續營運計畫。

三、後疫情時代機場人力短缺現況調查

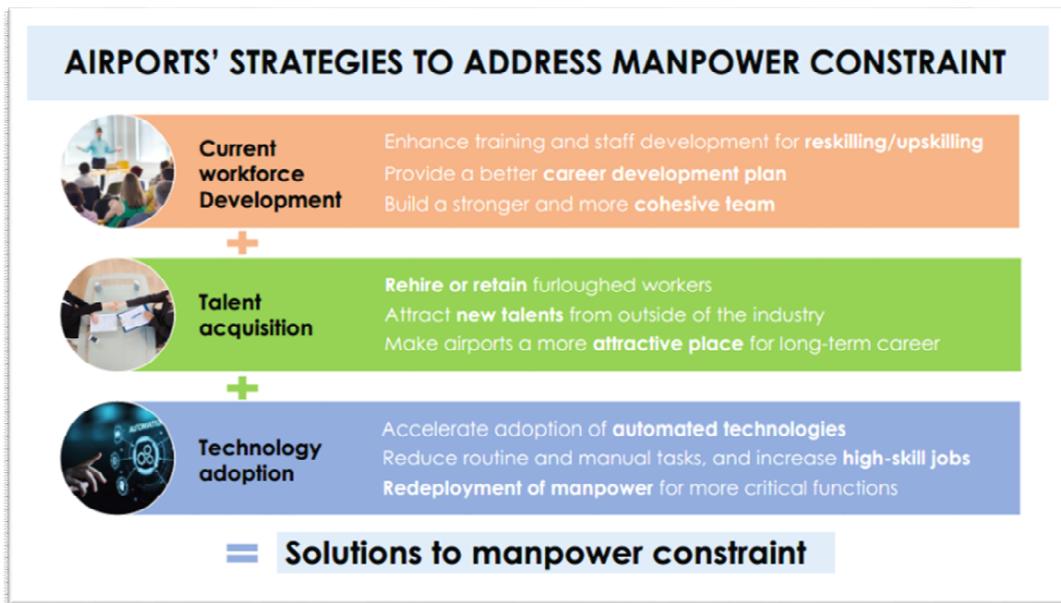
「60%(12/20)的機場表示，其機場正經歷疫情後的人員短缺挑戰，此情況可能對航空產業的安全性造成威脅。」

(一) 受人員短缺影響的主要領域及業者占比：

- 1、地勤業：47%。
- 2、航空保安：33%。
- 3、入境審查：33%。
- 4、旅客報到作業：27%。
- 5、其他（包含免稅店業者、資通訊人員、工程人員、機場營運及隔離檢疫工作人員）。

(二) 各機場為因應人力限制所實施之重要措施：

- 1.加強員工訓練與發展：強化員工訓練計畫，針對員工所需之工作職能進行技能再造(reskilling)及技能提升(upskilling)。
- 2.將機場打造為一個能吸引員工長期服務的職場及工作環境：透過激勵措施，讓機場成為更有吸引力的工作場所，包含：
 - (1) 薪資與升遷制度：建立具競爭力的職涯升遷計畫、重新檢視薪資與激勵措施。
 - (2) 企業文化與員工福利：成立委員會以實現員工福利與想法、致力於員工與機場利害關係人之福祉、建立彈性工時制度等。
 - (3) 新血招募：積極參與及宣傳就業博覽會活動、建立產學合作及建教合作專案。
- 3.針對關鍵職務進行人力重新部署。



△各機場因應人力不足情況實施之措施

四、會員機場現況分享：

桃園國際機場—Recovery from COVID-19 in Taiwan Taoyuan Airport (TPE)



△ 本公司於會議中分享桃園機場疫後復甦專題(1)

(一) 桃園機場現況與要務

1. 逐步放寬邊境管制政策：

配合中央流行疫情指揮中心政策，逐步調整相關邊境管制措施，9月1日起入境居家檢疫天數縮短為3天，後4天自主防疫可返家1人1室。

2. 人員留任措施：

透過線上教育訓練平臺及相關學習課程，加強員工訓練，為旅客回流做好準備；並確保員工完整接種疫苗，建立健康安全的職場環境，同時保護從業同仁及旅客。

3. 持續推動顧客服務與設施升級：

- 智慧旅行—建置「One ID 臉部辨識系統」：旅客可於報到櫃台、自助報到機或安檢閘門等地點註冊，資料僅限於當次使用，班機起飛後即會刪除。不僅提供快速便利的通關方式，更能減少疫情期間接觸傳染之風險。
- 硬體設施更新：疫情期間，持續優化機場之硬體設施，如跑道刨鋪工程、行李系統及改造免稅店廁所等，運作效能與質感同步升級，趁疫情期間為國門打造更優質的新形象。



△ 本公司於會議中分享桃園機場疫後復甦專題(2)

- 第三航站興建工程：除原有之設之設備改善外，桃園機場第三航站區主體航廈土建工程也已順利展開，預計於 2025 年完工，以利因應疫後國家發展及經濟觀光所需，提升國際競爭力。

（二）後疫情時代的新挑戰

1. 機場服務人員離職：疫情期間機場商業營運收益受到重大打擊，許多免稅店、航空公司各相關領域從業人員紛紛轉換跑道，如何補足人力以因應景氣復甦，成為疫後機場營運的重要課題。
2. 資通訊及工程專業人才招募不易：全球晶片需求高漲、各領域數位化發展迅速，半導體產業的人才需求也跟著水漲船高，思考如何提高對理工人才的就業吸引力，在將是航空業復甦之路所需面臨的新挑戰。
3. 疫情推升空運需求，桃園機場航空貨運量於 2021 年創下歷史新高，面對國際製造業供應變化、海運塞港等挑戰，如何機動調節客、貨機運力運能，配合調整相關空側資源及物流設施，亦是機場公司在後疫情時代持續努力的目標。

（三）復甦之路—人才新未來

為迎接疫後解封，航空產業復甦帶動周邊產業鏈發展，若能延攬更多優秀專航空產業，方能共同為後疫情時代的旅客提供更加優質的航空旅行體驗，桃園機場公司亦實施相關人力調整措施：

1. **協助各機場業者維持營運：**補貼其房屋使用費、土地使用費、權利金，全力協助機場業者度過疫情衝擊。
2. **航空業產學合作計畫：**透過與各大學簽訂合作備忘錄，及辦理暑期實習計畫，積極培育並延攬對航空產業有興趣之人才加入機場公司與相關航空產業鏈，為疫後航空旅遊業復甦做好準備。
3. **於本公司官方網站設置徵才專區：**於桃園機場公司官網提供機場園區企業夥伴徵才訊息，整合相關單位招募資訊連結，供求職者查詢。

參、結論與建議

一、 結論：

於疫情肆虐過後，各國逐漸解除邊境管制，全球航空產業終於迎來恢復榮景的曙光，旅客們摩拳擦掌準備重啟航空旅行；而面對國際航空產業局勢變化，也存在著全新的挑戰與機會，我們準備好重新起飛了嗎？

後疫情時代客運需求回升，人力短缺成為各國機場的一大困擾，招募及訓練成為重要的課題，該如何讓疫情期間所流失的人力在短期內補足與完成職務訓練，並適時啟動人才回聘策略，以維持機場正常營運及服務品質。以新加坡樟宜機場為例，透過線上就業博覽會的舉辦，釋出大量職缺資訊，並搭配航空業復甦及招募相關廣告，重建求職者與社會大眾對民航產業的信心，消除各界人才對航空產業的疑慮，積極提升招募成效，減少人力資源限制對機場營運所造成的困境。

面對國門開放後的航空人才需求，如何將機場打造為一個能吸引員工長期服務、安心工作的職場環境，將是未來需要持續努力目標。本次會議中，透過與各機場進行後疫情時代機場經營、人力資源管理所面臨的現況與挑戰等議題進行交流分享，探討最新的機場發展策略和營運趨勢，攜手踏上復甦之路。

二、 建議：

舉辦線上航空就業博覽會 (Online Job Fair)

(一) 疫情改變活動辦理方式：

COVID-19 疫情導致許多大型活動而暫緩辦理，卻也促使數位轉型加速發展。不僅遠端工作機會大幅增加，人們也逐漸適應實體會議、活動轉由線上進行。因此，若能將就業博覽會活動從傳統的實地進行，改為線上方式舉行，使求職者仍可透過參加線上就業博覽會得知招募

資訊及需求，在家中就能輕鬆參加徵才活動，並進一步獲得航空相關企業訊息，同時減低企業與求職者雙方的參展成本，提升活動參與率。

(二) 打造身歷其境的線上就業博覽會：

線上就業博覽會可涵蓋參展企業虛擬攤位、履歷健檢及主辦單位就業媒合服務等，另可藉由互動式的網頁，讓求職者擁有本人真實前往現場各企業攤位的感受；透由線上應徵、對談及投遞履歷等功能，與參展公司的人力資源部門或主管即時互動，創造求職及求才需求的新契機，提高媒合職缺之效率與效能，以因應疫後復甦的大量人才需求。相較於人力銀行上的單一網頁，在虛擬就業博覽會中，求職者可以透過直接且即時的互動，更加全面地了解航空產業及徵才企業。

肆、附錄—人力資源委員會議程

Agenda



1. Welcome
 - Introductory Remarks by Committee Chair
2. Approval of minutes of July 2021 meeting (Virtual)
3. Regional Office Updates
 - Transition of new Secretary of the Committee
 - Sharing of Assembly and Latest Airport Traffic Recovery and Trends
 - Staff Shortage Survey Results
4. Members' Updates
 - Race to Re-hire for Recovery
 - i. What is the status and priorities of your airport;
 - ii. What can the committee do to help;
 - iii. What do you hope to glean from the committee.
5. ACI World & Global Training Update
6. Call of Nominations and Election
 - 2nd Vice Chair
7. Young Executive Award
 - Preview of 2023 Potential Topic
8. Upcoming Events and Meetings
9. Next meeting
10. AOB