

出國報告（出國類別：會議）

出席 2023 年國際機場協會亞太-中東  
區人力資源委員會議(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：阿曼

出國期間：112.11.17~112.11.22

報告日期：113.1.31

## 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 2023 年國際機場協會亞太暨中東區專業委員會議(ACI AP HR Committee )報告書		
出國人員	姓名	服務單位	職稱
	丁源宏	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	科長
出國國家	阿曼		
出國類別	其他（會議）		
出國期間	112 年 11 月 17 日至 112 年 11 月 22 日		
報告日期	113 年 1 月 31 日		
關鍵詞	國際機場協會、Airport Council International、ACI、人力資源委員會、人才創新		
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，2023 年 7 月起更於中東地區沙烏地阿拉伯利雅德成立亞太暨中東分部辦公室。ACI 每年在不同機場舉辦年會及展覽。亞太-中東區人力資源委員會於 2007 年成立，已邁入第 16 年，2023 年於阿曼首都馬斯喀特舉行委員會議及主題研討會。本次研討主題為：人才創新。</p> <p>桃園國際機場公司(以下簡稱本公司)第三航廈工程刻正如火如荼積極建設之際，並致力於打造世界級智慧機場，導入最新的資訊技術，更是本公司組織變革之關鍵時刻。透過參加此次 HR 委員會，吸收亞太地區各國國際機場 HR 伙伴對於人力資源管理之創新作法，因應全新擴大之機場營運範疇，將如何提升人才敬業度與組織承諾，鼓勵跨單位協同創新，昇華出更符合未來旅客期待的服務質感與創意，本報告將彙整各國機場人力資源創新策略，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) 第一日議程：主題工作坊

#### (三) 第二日議程：機場簡報標竿機場人資管理經驗分享 & 機場導覽

1. 香港機場管理局分享「WIT, Work Improvement Team 創益先鋒計畫」
2. 新加坡樟宜機場集團分享「Starship 星艦 app」及「智慧辦公 app」專案
3. 阿曼馬斯喀特機場航站樓導覽

### 三、心得及建議

#### (一) 心得

#### (二) 建議

## 一、目的

國際機場協會(Airports Council International；簡稱：ACI) 成立於 1991 年，是一個全球性的機場管理單位的交流組織，總部設於加拿大蒙特婁，並設有 5 個地區的分部，其中亞太及中東區總部設在香港，每年在不同機場舉辦研討會及展覽。2007 年亞太及中東區委員會下成立人力資源委員會，鼓勵協會會員間交流、分享更好的人力資源管理制度及實務做法，協助機場未來發展。

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。

ACI 亞太區人力資源委員會擴大為 ACI 亞太-中東區人力資源委員會，目前成員包括:新加坡樟宜機場、香港國際機場管理局、桃園國際機場公司（以下簡稱本公司）、阿曼機場管理公司、利雅德機場公司、德里國際機場公司、越南機場公司、澳洲太平洋機場公司、沙迦機場管理局、成田國際機場公司、泰國機場管理公司、印度機場管理局、哈馬德國際機場、關西機場集團、仁川國際機場公司、韓國機場公司、北京首都國際機場公司及阿布達比國際機場等 18 個成員。目前委員會主席為樟宜機場的 Justina Tam，2 位副主席分別為香港機場的 Florence Chuang 及本公司的丁源宏處長。

為吸收國際機場人力資源管理實務經驗，提升機場競爭力，依報奉核定國計畫，出席 ACI 人力資源委員會議。本公司第三航廈工程刻正如火如荼積極建設之際，並致力於打造世界級智慧機場，導入最新的資訊技術，更是本公司組織變革之關鍵時刻。透過參加此次 HR 委員會機會，吸收亞太地區各國際機場 HR 伙伴對於人力資源管理之創新作法，因應全新擴大之機場營運範疇，將如何提升人才敬業度與組織承諾，鼓勵跨單位協同創新，昇華出更符合未來旅客期待的服務質感與創意，本報告將彙整各國機場人力資源創新策略，作為桃園國際機場提昇人力資源發展策略重要參考借鏡。

## 二、過程

「2023 年 ACI 亞太-中東區人力資源委員會」於阿曼馬斯開特的皇冠酒店舉行，會議包含為 1.5 天工作坊主題研討會及半天參訪行程，本次邀請洛桑國際管理學院(IMD)的 Cyril BOUQUET 教授針對「機場創新」引導討論。第 2 天會議邀請香港機場及新加坡樟宜機場等機場代表分享公司的創新作法。本會議約有 30 名機場代表及人員出席，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
112.11.17 (星期五)	去程:台北—杜拜—阿曼 Crowne Plaza Muscat	搭乘 23:40 阿聯酋航空 EK367 班機前往杜拜機場轉機，當地時間 09:35 抵達阿曼馬斯開特國際機場，再前往會場所在飯店
112.11.18 (星期六)	OCEC (會場)	
112.11.19 (星期日)	馬斯喀特 Crowne Plaza Muscat OCEC (會場)	出席 2023 年 ACI 亞太-中東區人力資源委員會第 1 天分組研討會
112.11.20 (星期一)	馬斯喀特 Crowne Plaza Muscat OCEC (會場) 馬斯喀特國際機場	參加 2023 年 ACI 亞太-中東區人力資源委員會會議及第 2 天研討會 參訪阿曼馬斯喀特國際機場
112.11.21 (星期二)	回程：阿曼—杜拜—台 北	搭乘 21:00 阿聯酋航空 EK2037 班機前往杜拜機場轉機，當地時間 15:35 抵達桃園國際機場
112.11.22 (星期三)		



2023 年 ACI 亞太-中東區人力資源委員會，於阿曼馬斯開特皇冠酒店舉行

(二) 第一日議程：以工作坊(workshop)方式，進行「機場創新」的主題講座，並邀請瑞士洛桑國際管理學院(IMD)的 Cyril Bouquet 教授引導，重點摘錄如下：

1. 何謂創新?歸納 10 種創新的類型，包含結構的創新:獲利模式、創造價值、人力及物力的組合調整及以更佳的方式工作；產品的創新:增加特色及功能、互補的產品或服務；經驗的創新(聚焦在更多的顧客導向元素如擴充式服務、顧客連結、品牌及訊息傳遞以及提升顧客忠誠度)

## Ten types of innovation

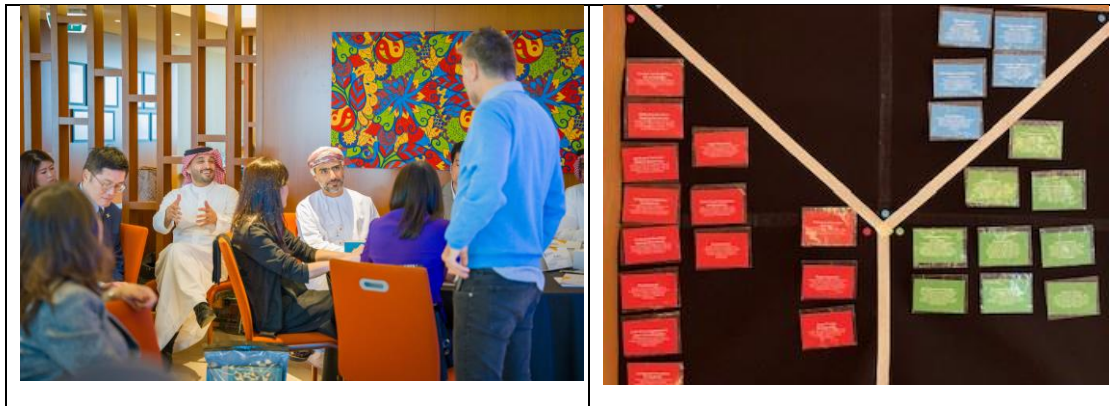


Source: Deloitte Digital, Formerly Dublin

Innovation is a shared responsibility

## 2. 思考:公司內妨礙創新的障礙物

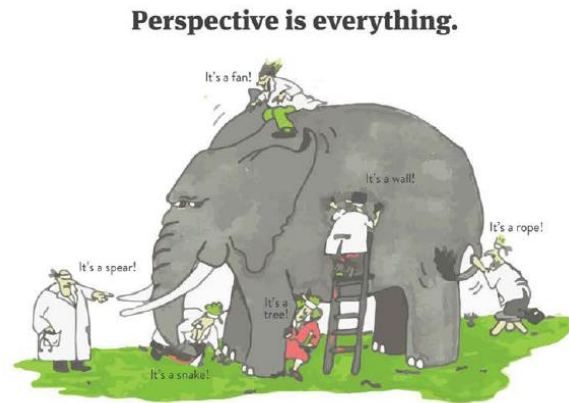
每個人挑選認為妨礙自家組織創新的因素，並依嚴重程度排列順序 1~6，藉由與教室其他成員分享阻礙，並尋求改善方法，如可改善可與其他成員交換，瞭解其他機場的阻礙創新因素，保留最關鍵 2 項阻礙因素，檢視並捨棄剩下卡片。最後將大家留在手上的卡片依顏色別貼在海報上(綠色為需要高階主管的支持、紅色為組織設計、藍色為創新的練習)



## 3. 促進創新良性方法

教授給予大家 6 塊樂高積木，憑自己想像力組合成一隻鴨子，每個人拼出鴨子的型態不盡相同。至於如何決定什麼是好的創新呢？透過委員會機制(duck committee)，討論出共識是個不錯的方式。

4. 瞎子摸象:團隊每個人因立場不同有不同觀點，而觀點決定一切。



“When two people in business always agree, one of them is un-necessary.”

William Wrigley Jr.

“When everybody is thinking alike, then somebody isn't thinking.”

George S. Patton

5. 主題討論: 分成 4 小組，各分配 1 討論主題(如下)，小組成員依指示移動到各組討論，聽完各組組長的報告後，分享自己肯定 (yellow hat)與批評(black hat)的見解。

■如何導入顧客導向的思維

定義顧客、認同感、鴨子委員會建議方向、獎勵措施(由下而上)

■如何促進合作

提供支持及資源、給予先前成功的案例作為楷模、激勵措施

■如何培育創新人才

工作輪調、引進外部專家或教練、給予適當的回饋、獎酬及認同

■如何建立創新的文化

領導者行動支持、建立免責備文化、資訊分享平台



### (三) 第二日議程:標竿機場人資管理經驗分享 & 機場導覽

#### 1. 香港機場管理局分享「WIT, Work Improvement Team 創益先鋒計畫」

##### (1) 根基於企業使命與核心價值：

香港機場管理局訂定了六項企業使命與五項核心價值，六項企業使命包括秉持超高安全與保安標準、秉持關懷環境精神效率運營、謹慎商業原則、超越顧客期待、重視員工及建構創新文化；



五項核心價值則是 5C，關懷（Caring）、承諾（Commitment）、創新（Creativity）、持續改善（Continuous Improvement）及協同合作（Collaboration）。

##### (2) WIT 創益先鋒計畫：

WIT 創益先鋒計畫即依據企業使命之一：秉持著建構企業創新文化，及創新與持續改善兩項核心價值，所設計發想出來的鼓勵機場員工透過「小小改變，大大改善」的創意提案競賽活動。

##### (3) 活動設計：

一年一度創意提案競賽，鼓勵基層同仁組隊提案（預算規模定義約為小額採購規模），獲選者將可獲得獎勵金亦可獲得基金贊助正式推動提案構想。

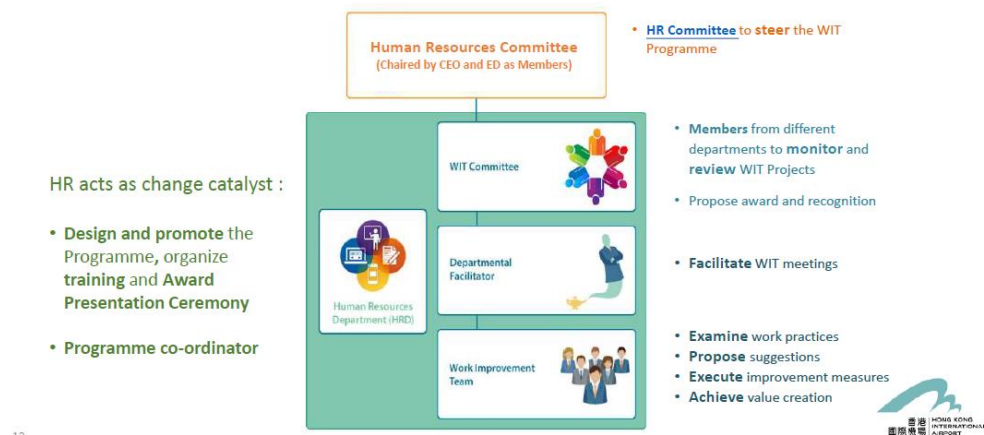
- 鼓勵同職場環境一線服務同仁組隊。

- 定期會議討論如何解決工作環境裡經常發生的營運難題，或是如何為他們的工作範疇與環境創造價值。
- 排除工作流程上造成妨礙績效的阻礙、抱怨、干擾或浪費。
- 最終要改善組織的品質與生產力

#### (4) 活動成功推動的關鍵因素：

WIT 創益先鋒計畫雖然係由香港機場管理局人力資源團隊策畫、發想、教育訓練及宣傳邀件及評選與成果發表的活動，但由機場管理局副總經理階層組成的人力資源委員會扮演了不可或缺的掌舵者角色，從活動主題發想、活動設計與最後的提案票選都直接參與，且由各部門主管主動邀請一線同仁提案，扮演催化劑角色，協助人資部門舉辦 WIT 說明會與訓練說明、經驗分享活動，均扮演了該活動不可或缺的成功關鍵角色。

### Simple Management Structure



#### (5) 活動成果

- 活動首創於 2016 年，為香港機場管理局的機場管理部門內部創意提案活動，由於活動初試啼聲普獲好評，機場管理局人力資源部門決定發展成全公司的企業創意提案競賽，更在 2017 年成為全機場大聯盟夥伴都可以響應參與的機場創意提案競賽。自 2016 年連續舉辦至今，累計有近 300 項創意提案及將近 1,600 名機場大聯盟工作同仁曾

經組隊參與，創新提案共累計節省 1,400 萬美元價值及減省 12 萬小時的資源支出。

- **奠定創新文化的組織典範與轉移**：創意點子不僅是需要鼓勵，更是奠定組織創新文化不可或缺的重要關鍵，透過機場管理局單位內的小規模試辦、成功典範的轉移應用，到最後擴及全機場大聯盟各駐站單位都願意投入響應參與，創益先鋒計畫不僅是機場管理當局點燃創新文化的開端，更透過鼓勵與教育宣導，逐步擴及全機場駐站夥伴共同參與，足堪為機場管理局作為機場營運管理火車頭、帶動機場所有合作夥伴主動創新提案超越旅客期待的典範案例。

## 2.新加坡樟宜機場集團分享「Starship 星艦 app」及「智慧辦公 app」專案

- (1) 「Starship 星艦 app」背景與目的：為了使企業人盡其才，使身懷多樣絕技的同仁能有機會自我實現、發揮個人多元才能及職涯發展，新加坡樟宜機場集團人力資源團隊 2023 年推出一項辦公室內部應用軟體，稱為

“Starship” 星艦 app，透過網路平台媒合不同專案尋覓適才適用的企業員工，而全體同仁亦歡迎得以透過主動報名參與跨處室跨單位專案，在組織內不需經過職務輪調亦能累積有價值的職務歷練機會。



- (2) 「Starship 星艦 app」計畫成效：這項應用軟體能有效促進員工投入與跨團隊合作，讓企業看見臥虎藏龍的員工有多元不同的才能與技能，能有機會重組與協同合作，創造出不同的創意解決方案以提高機場服務品質與價值。
- (3) 「智慧辦公 app」：線上預約會議室、電子名片及線上離職程序。樟宜機場集團推出電子化智慧辦公 app，不僅方便同仁可以透過手機 app 輕鬆預約會議室，更響應綠色永續推出電子名片平台方便員工可減省紙本浪

費，更由於電子名片將與人事資料同步，將有利於精確無誤的即時更新。這一套智慧辦公 app 更因與人事資料同步，能自動掌握同仁生日動態，主動推播發送電子生日賀卡（搭配 20 元新幣生日賀禮樟宜機場購物電子折抵券），讓人資關懷更智慧有感。

### 3.阿曼馬斯喀特機場航站樓導覽

(1)阿曼馬斯喀特機場簡介：阿曼馬斯喀特機場（IATA 機場代碼 MCT），前身為 Seeb 國際機場，是阿曼主要的國際機場，距離首都馬斯喀特約 32 公里，為阿曼國籍航空 Oman Air 及 Salam Air 的基地機場，主要航網包括亞洲、非洲及歐洲。2018 年全新開幕啟用的新航站樓，年服務容量達 2,000 萬國際旅客人次，機場建設最終目標將持續擴建，最高年服務容量將達 4,800 萬人次。疫情前 2019 年馬斯喀特機場旅客人次已達 1,598 萬人次，航機架次數達 117,966 架次，年貨運量為 24 萬噸。相較於桃園機場，馬斯喀特機場為

(2)新航站樓（T1）簡介：馬斯喀特機場新航站樓命名為第一航廈（T1），2018 年 3 月 18 日開幕啟用，主要服務國際航線，目前完成第一期工程，年服務容量為 2,000 萬旅次，後續尚有第二及第三期工程，分別將擴充航廈年服務容量至 2,400 萬人次及最終 4,800 萬人次。第一航廈樓板面積 58 萬平方公尺，設置 118 座報到櫃台，10 座行李提取滾帶及 82 座證照查驗櫃檯、45 座登機門，以及一座高達 97 公尺的機場新塔台。

(3)檢附機場照片

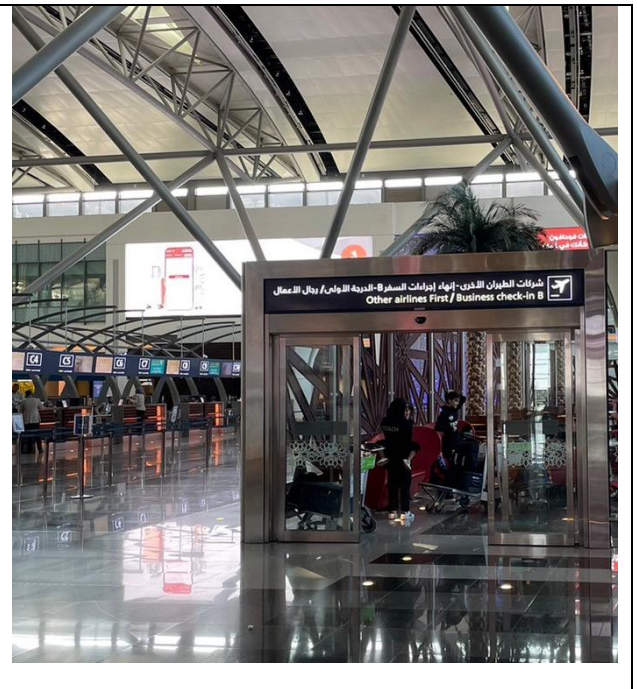


出境大廳

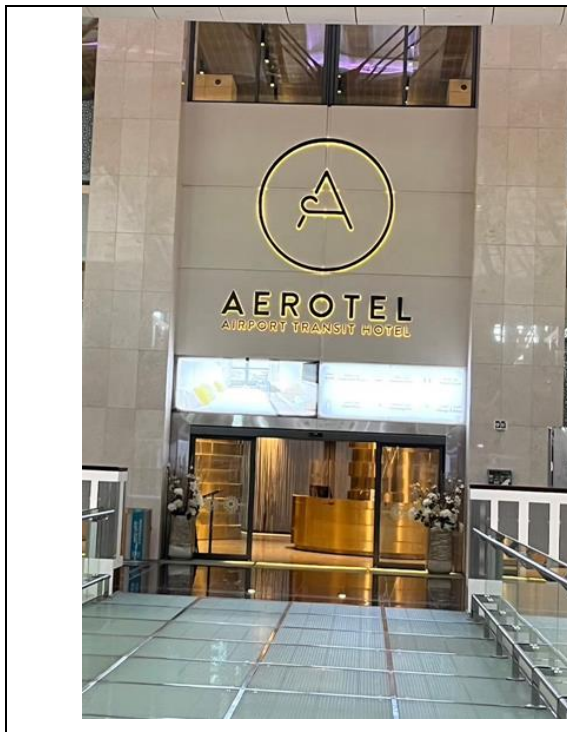
Local Time 15:06:28			
Time	Flight	Destination Gate	Status
22:05	WY817	Bangkok	Shop and Dine
22:15	OV497	Dhaka	Shop and Dine
22:35	OV437	Colombo	Shop and Dine
22:35	AI974	Delhi	Shop and Dine
23:00	WY293	Calicut	Shop and Dine
23:05	5W7206	Abu Dhabi	Shop and Dine
23:10	QR1125	Doha	Shop and Dine
23:25	EY381	Abu Dhabi	Shop and Dine
23:25	GF567	Bahrain	Shop and Dine
23:40	UK234	Mumbai	Shop and Dine
23:55	OV505	Sialkot	Shop and Dine
23:55	6E1268	Mumbai	Shop and Dine
Flights for Tuesday 21 November 2023			
00:30	AIR SIAL PF733	Lahore	Shop and Dine
00:30	AI986	Mumbai	Shop and Dine
00:35	OV511	Karachi	Shop and Dine
00:50	FZ050	Dubai	Shop and Dine
01:25	WY251	Chennai	Shop and Dine
01:30	WY685	Riyadh	Shop and Dine
01:40	WY643	Kuwait	Shop and Dine
01:55	WY601	Dubai	Shop and Dine
01:55	WY901	Salalah	Shop and Dine
02:00	WY657	Bahrain	Shop and Dine
02:00	WY667	Doha	Shop and Dine
02:10	WY225	Cochin	Shop and Dine
02:15	TK775	Istanbul	Shop and Dine
02:30	BS322	Dhaka	Shop and Dine

ion screens regularly.

FIDS 看板狀態：Shop and Dine，表示尚未顯示登機門



頭等艙/商務艙旅客專用報到區:阿曼航空專用/其他航空  
(票務地勤共用同一家公司代理)



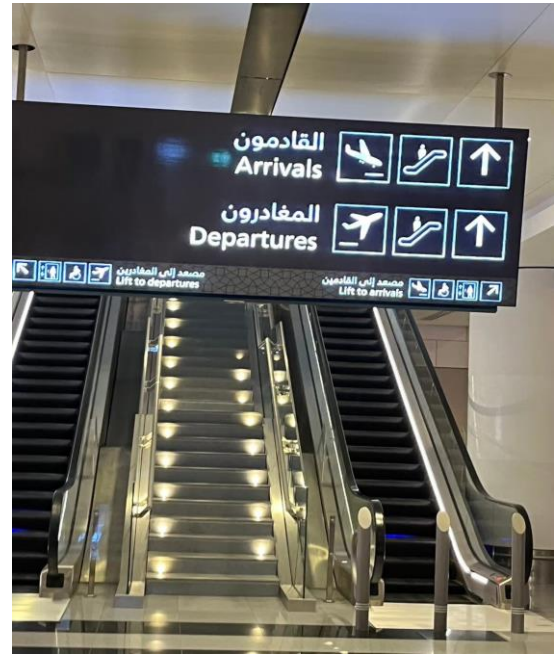
阿曼機場引進知名國際連鎖飯店進駐



獨特香味製造機



多元自動販賣機



圖案式指標



機場陳列展示物



免稅商店

### 三、心得與建議

#### (一) 心得

##### 1. 機場服務創新思維源自於人本思維：

機場創新文化仰賴於對人才的尊重與包容，設定啟發人才創新的人力資源管理策略，必須從組織核心價值、人事制度診斷開始，建構出一個以人為本、人才尊重、公開透明的組織環境，並適度導入各類獎勵措施，以建構鼓勵團隊合作的員工默契與文化，香港機場管理局人資團隊所規劃的 WIT 創益先鋒計畫，便著眼於機場必須持續創新與持續改善的核心價值，並巧妙運用於活動設計，先從組織內營運部門小規模測試，實施創意提案競賽活動，並把成功經驗擴散複製到全公司、甚至機場大聯盟，一股尊重個人與團隊合作、正向鼓勵創新的文化力量油然而生。

##### 2. 人資服務數位創新：

如同 AI 與各類數位化技術對各行業所帶來的影響或衝擊，這類新數位技術亦重組或解構著現代化人力資源管理的流程，帶來全新思維。即便如此，人力資源管理仍可妥善運用新技術創造人資服務新附加價值，包括人資服務客服機器人、智慧化作業可避免人工作業的不效率（例如導入智慧化運算協助檢視複雜之差勤、薪酬日常作業）、內部創意提案平台、內網專案尋才（事求人）自動媒合平台（專案找人才、鼓勵員工多元參與提高職務歷練）以及電子名片服務、員工人資服務循環（HR Lifecycle）流程作業電子化等等。

#### (二) 建議

##### 1. 建構「人才永續、協同創新」的人資管理核心價值

當前各國際機場管理單位莫不以永續發展為目標，而人才永續更是關鍵首要，當一個組織沒有人才之後，企業就沒有辦法永續發展，另在少子化及高齡化的趨勢下，本公司也會面臨吸引及留任優秀人才的問題，



「人才永續」讓人才在受尊重的環境下工作，進而提高認同感與績效，「協同創新」則為企業注入一股活水，這兩項是每家企業必須打造的新世代職場文化，也可作為本公司人資管理核心價值。

## 2. 導入智慧化人力資源管理：

因應 AI 浪潮興起及網路科技進步，各國際機場管理單位持續評估導入各項創新作為，本公司興建中的第三航廈亦導入智慧機場概念外，人力資源管理也可妥善運用新技術創造人資服務新附加價值，列舉如下：

- 應用 AI 技術、主動式大數據分析：諸如人力資源智慧化監測告警應用（差勤異常主動偵測，適時導入 EAP 關懷）
- 人資服務客服機器人：人事規章或員工權益解答與澄清、人資系統操作智慧導引等。
- 數位辦公服務：電子名片、行動辦公預約服務、人資服務循環數位化流程（人事資料維護、訓練與升遷、轉調或專案參與、離職程序）等。

3. 本次亦利用機會與各機場夥伴交流人力資源管理相關作法，摘要整理如下：

國際機場	管理作法	本處初步評估結果
成田國際機場公司	疫後至今能持續維持居家辦公 (WFH)，1 週 2 天	仍有監督管理機制及公平性問題，續依交通部政策及本公司業務持續規劃辦理
樟宜機場	1. 人力運用彈性做法: 搭配定期契約人員、成立跨部門專案團隊 2. 提問會不會有單位主管不同意所屬人員去參與其他部門專案團隊? 回覆表示: 適任管理者需滿足必要條件(如下附錄)並進行考核，其中有包含「幫助他人或組織完成任	1. 親子日包場、生日 E 卡、共識營活動已納入 113 年評估實施。 2. 參考樟宜機場適格管理者要件，研議訂定本公司並納入主管考核規範中

	<p>務」。</p> <p>3. 共識營(team building)活動:以部門或跨部門為單位，提供經費由部門辦理凝聚團隊共識活動</p> <p>4. 親子日曾包下環球影城平日夜間時段，帶給同仁及家屬溫馨體驗；</p> <p>5. 生日 E 卡，並發給員工 changi pay 點數，可在機場消費；</p>	
仁川國際機場公司	每年固定有 30%比例的人員工作崗位輪調，執行上有利有弊	考量本公司業務及作業程序尚未定型，暫不會設定一定比例人員輪調，依業務需要辦理
香港國際機場管理局	<p>1. 每年舉辦創新提案競賽(WIT, Work Improvement Team 創益先鋒計畫)，口號:小小成本大大改變。</p> <p>2. 因公出差任務結束立刻回國，不得延回，機票票務由專人處理</p>	<p>1. 自 113 年導入實施本公司創新提案(113 年結合資通處黑客松創新競賽辦理)</p> <p>2. 與本公司現況不同，尚待評估</p>

## 附錄

樟宜機場 Changi Airport Group (CAG) 領導者要件 (Leadership Principles)，如同其機場英文縮寫(CAG)，簡單易記。

### **C** - Conducive Environment to express views

(eg. Build trust, Actively disconfirm beliefs, Have courage to challenge)

友善包容的環境：建立自信、積極及鼓勵接受挑戰

### **A** - Align as one CAG in everything we do

(eg. Help others succeed, Get the job done, Energise self and others, Take ownership holistically)

恪守公司核心價值：幫助他人成功、完成交付工作、可鼓舞自己及他人

### **G** - Grow our Business

(eg. Shape the future of CAG, Obsess over customer, Dream big and move fast)

幫公司一起成長：塑造集團的未來、鎖住顧客(忠誠度)、追求遠大夢想及加速成長