

出國報告（出國類別：實習(訓練)）

參加 IATA 人力資源管理 訓練課程報告

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：黃玉芳專員

派赴國家/地區：瑞士/日內瓦

出國期間：108 年 10 月 26 日至 11 月 3 日

報告日期：109 年 1 月 20 日

摘要表

計畫編號	C10802713		
計畫名稱	參加 IATA 人力資源管理訓練課程		
報告名稱	參加 IATA 人力資源管理訓練課程報告		
出國人員	姓名	服務單位	職稱
	黃玉芳	桃園國際機場(股)公司 人力資源處	專員
出國國家	瑞士/日內瓦		
出國類別	實習(訓練)		
出國期間	108 年 10 月 26 日至 11 月 3 日		
報告日期	109 年 1 月 20 日		
關鍵詞	國際航空運輸協會、IATA、人力資源		
報告內容 摘要	<p>為學習國際航空產業人力資源關鍵策略議題與趨勢、訓練規劃、績效評估及薪酬管理等人力資源全觀課題，參加由國際航空運輸協會(International Air Transport Association, IATA)舉辦之人力資源管理訓練課程。</p> <p>本課程參訓學員計 10 名，來自歐洲、非洲、中東及亞洲等區域，訓練課程為期 5 天，課程設計按作業層次、技能層次推展至策略、架構、人力及形成共同價值觀之系統架構，規劃 14 個人力資源管理主題授課，包括策略性人力資源、選才、接班管理及員工意見調查作業等，並提供豐富的補充講義資料，而課程進行方式包括安排演練、個案討論、HR 角色及組織文化評估等。</p> <p>另簡要報告本次轉機之荷蘭史基浦機場及瑞士日內瓦機場安檢及證照查驗不同的作法，及其服務設施與值得學習之項目。</p>		

目次

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
一、IATA 日內瓦訓練中心簡介.....	2
二、課程大綱.....	4
三、講師介紹.....	5
四、學員介紹.....	5
五、課程主題記要.....	6
參、心得與建議.....	18
一、心得與建議.....	18
二、荷蘭史基浦機場轉機與瑞士日內瓦機場出入境及服務設施紀錄	21

壹、目的

桃園國際機場股份有限公司自桃園航空站改制成立至今已逾 9 年，於人事行政作業原則規範，仍需依循行政機關體系之人事法令及上級機關規範辦理，包括甄選規定、獎金規定等，受主管機關匡架所限制，面對國際機場人力資源管理之潮流趨勢，於知識面需積極追求外，於實務運行面更是現在及未來需要逐步向主管機關說明與爭取的。

為學習國際航空產業人力資源關鍵策略議題與趨勢、訓練規劃、績效評估及薪酬管理等人力資源全觀課題，參加由國際航空運輸協會(International Air Transport Association, IATA)舉辦之 Human Resources Management 訓練課程，此課程為 IATA 「Human Capital Management」 學位認證課程之一。

期透過本次學習，檢視人資業務需優化之作業，不足之處，則應適時納入本公司人資相關作業範疇，或已有想法但未能具體規劃執行方案者，得參照學習內容，評估可行性，制訂推動方案及步驟，以持續精進人力資源管理機制及執行成效。

為期 5 天之訓練課程，主要講授 14 個人力資源管理主題，包括人力資源管策略、訓練與發展、策略性資源等，另以下主題課程，為 IATA 另訂之主題課程，非本次授課範圍，為「People Management, Human Factors, Coaching, Motivating, Leading, Managing across cultures, Communication」，而「Performance Management, Change Management, Succession Management」等主題因需較多授課時間，僅得講授主要概念，主要內容涵蓋於 IATA 其他主題課程，前述未能完整講授之課程，將作為未來規劃安排人力資源管理教育訓練之方向。

貳、過程

一、IATA 日內瓦訓練中心簡介

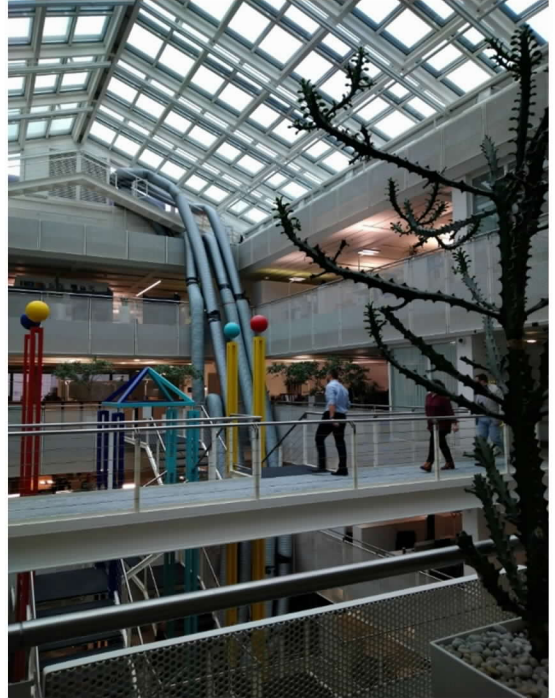
IATA 總部位於加拿大蒙特婁，於瑞士日內瓦設置行政辦公室。IATA 訓練中心全球據點達 45 個以上，區域訓練夥伴達 450 個以上，訓練方式除實體訓練外，也包含線上學習、書籍學習等模式，學員來自 190 多個國家，代表 2000 多個國家管理單位及航空相關企業單位參訓。

IATA 瑞士日內瓦(Geneva)訓練中心，位於日內瓦國際機場旁，可經由機場 1 樓商店街前往(P26 出口)，步行時間約 3 分鐘，至市區 Cornavin，搭程火車 10 分鐘內可抵達，交通便利、地理環境佳。

參訓學員須換證取得通行證進出訓練中心及訓練樓層之門禁，故抵達教室前需經過 2 次門禁管控，以維護中心人員之安全。而訓練中心室內設計寬敞明亮，設置 10 間具現代科技設備的教室，訓練中心旁即為機場跑道，可近距離觀看日內瓦機場每天運行繁忙之起降班機。除了教學硬體設備外，於教室外備置咖啡(膠囊咖啡機)及茶包，供學員使用，而上課期間的第 4 天 10 月 31 日恰為萬聖節，訓練中心於是日下午休息時間提供小點心，邀學員一同參加萬聖節茶敘活動。



▲上課教室。



▲ 教室樓層(4樓)之公共空間。



▲ 10月31日萬聖節當日下午的茶敘活動，右圖右1為訓練中心主管。

二、課程大綱

- (一) Introduction 前言
- (二) Strategic Human Resources 策略性人力資源
- (三) Organizational Styles 組織型態
- (四) Strategic Resourcing 策略性資源
- (五) On-Boarding 報到作業
- (六) Training and Development 訓練發展
- (七) Performance Management 績效管理
- (八) Remuneration Management 薪酬管理
- (九) Succession Planning 接班計畫
- (十) Separation 離職
- (十一) Organizational Values 組織價值
- (十二) HR Information Systems 人力資源資訊系統
- (十三) Employee Surveys 員工意見調查
- (十四) Productivity and Benchmarking 員工生產力及衡量標準
- (十五) Administrative Processes 管理程序
- (十六) Close 結論

三、講師介紹



▲ 講師 Jacques Fichet 先生。

課程講師為法國籍的 Jacques Fichet 老師，是一位相當專業之人力資源專家，其具有 30 多年人力資源領域的專業資歷，曾擔任訓練經理、人力資源部門經理、線上訓練計畫經理及專業顧問，曾於瑞士、美國、亞太區等全球各大企業或訓練機構擔任講師，講授人力資源知識及分享實務經驗。

四、學員介紹

參與此次課程的學員有 10 位，有來自歐洲的 Malta(馬爾他) 國際機場、Albania(阿爾巴尼亞)航空事業單位、中東 Lebanon(黎巴嫩)航空地勤單位、非洲的 Cameroon(喀麥隆)民航管理局、Gambia(甘比亞)民航管理局、Nigeria(奈及利亞)航空事業單位、Kenya(肯亞) JOMO KENYATTA 國際機場、Congo(剛果)航空、及亞洲韓國真航空(JinAir)等學員，多數為人力資源或行政管理單位主管，學員樂於與講師的互動，對於講師之提問，非常踴躍回答，也很樂於分享各自人資業務經驗及作法。

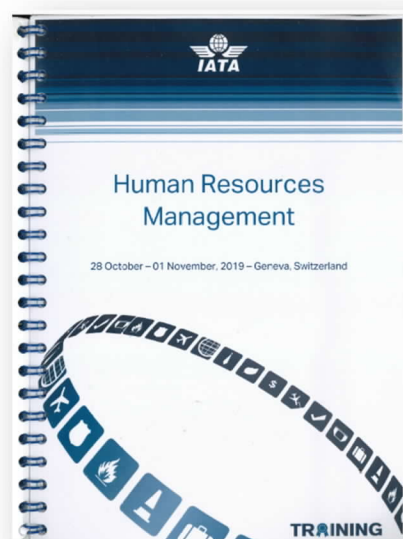


▲ 講師與學員合影（中間為講師 Jacques Fichet 先生）。

五、課程主題記要



▲學員桌牌、通行證及課程講義。



(一) Introduction 前言

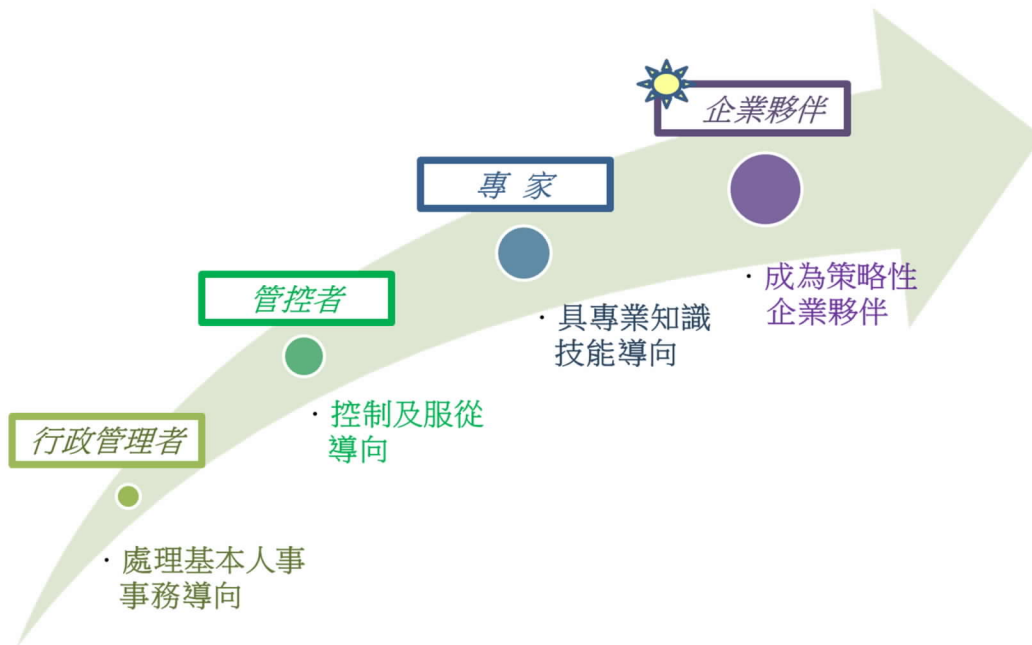
說明本課程學習內容及進行方式，並以運用麥肯錫的 Seven S Model，及按作業層次、技能層次推展至策略、架構、人力及形成共同價值觀之系統架構，規劃及展開課程，而 7S 模型可以應用於預計規劃或所思考的議題中。

(二) Strategic Human Resources 策略性人力資源

1、現代人力資源趨勢：面對時代演進，以下各作業層面亦隨時代改變：

- (1)方法態度、(2)管理型態、(3)組織架構、(4)激勵方式、(5)工作環境、
- (6)溝通型式。

2、人力資源部門角色發展演進：



3、策略性人力資源的定義：對人力資源管理而言，係指執行長期計畫程序，透過發展及執行人力資源計畫，處理及解決企業問題，且直接對重要長期目標發揮效益。

4、策略性人力資源的挑戰：

- (1)國際競爭增加、(2)組織複雜度及規模增加、(3)企業成長速度減緩、
- (4)政府機關參與增加、(5)勞動人力教育程度提高、(6)勞動人力價值觀改變、
- (7)更關心職涯發展 (8)勞動人力統計指標改變。

5、策略性人力資源功能及任務 ➡ 成為真正的企業夥伴：

- (1)將企業策略與人力策略相互連接、(2)管理戰略性人力、(3)以低成本創造高附加價值之人力資源人力。

透過內部人力資源分析、外部環境分析，進行 SWOT 分析，並檢視企業目標及策略，預估人力資源需求，整合策略性人力資源議題，發展人力資源策略，建立人力資源功能性計畫(長期性)，並落實執行人力資源計畫，使 HR 成為真正的企業夥伴。

6、彈性組織(The Flexible Firm)目標為：具功能運用彈性(如:多能工)、數據運用彈性(如:定期契約人力運用、彈性工時運用等)、財務運用彈性及架構型態彈性(如:BU 組織類型等等)。

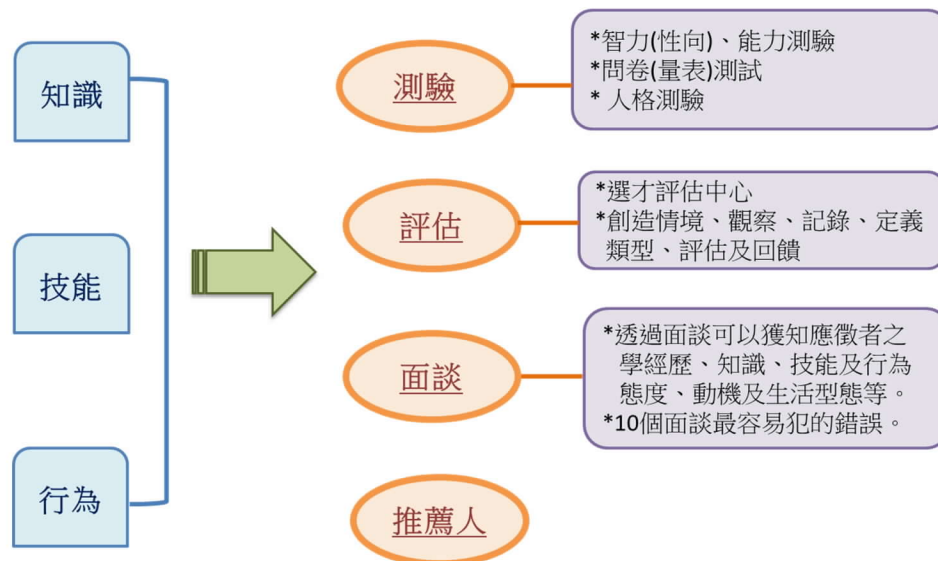
(三) HR Organizational Styles 人力資源組織型態

傳統的 HR 組織型態為集權式、發展型、任務導向型及變革型等 4 種類型，而 HR 組織隨時代演進不斷改變，歸納 5 種常見改變 HR 組織的方法：運用職權管控、通知或再教育方式、說服方式、獎勵回饋方式、參與式等方法。

(四) Strategic Resourcing 策略性資源

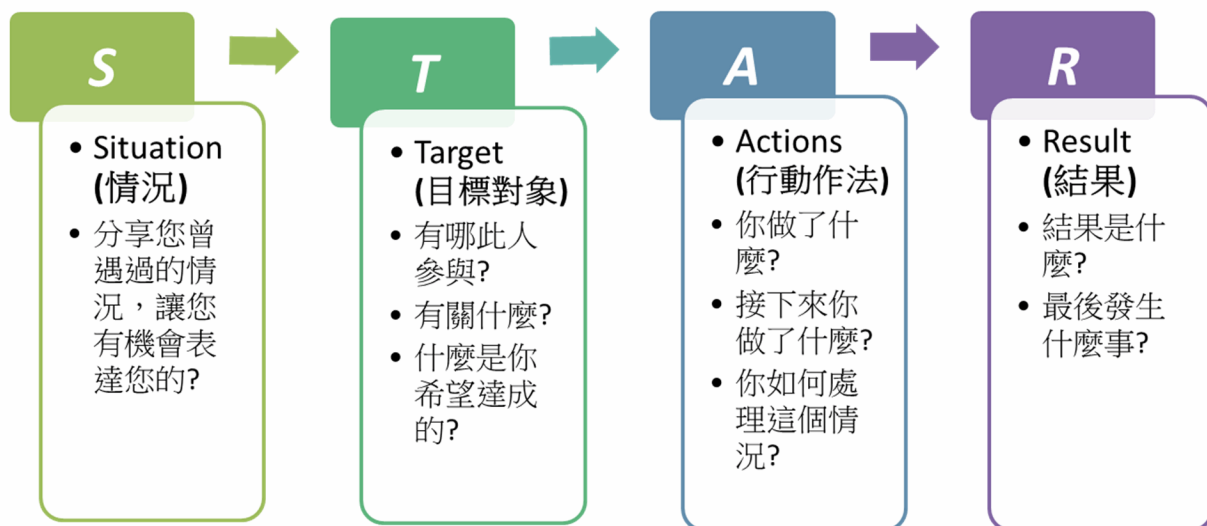
有效益之策略性資源，能夠使組織及員工多方受益，本主題學習重點為如何吸引及招募員工，以最大化達到總體策略目標，建立組織策略與政策實行之間的橋樑。

課程以招募流程展開，於第一階段需求分析前，應先建立職能評估模型，進而確認全職人力數、最低人數及職能需求，據以分析人力及職能落差。第 2 階段為徵才廣告及方法，主要以網路工具運用為講授內容，分享最佳實務作法或設計模式，第 3 階段選才，依需求擇定選才方法進行職能評估：



▲人員評選方法。

面談方法可運用 S.T.A.R.模式進行（請參考下圖），課程中也安排學員運用 S.T.A.R.面談方法相互演練。最後即是錄取合適人員，並協議薪酬福利與醫療保險等。



▲ 面談 S.T.A.R.模式。

(五) Training and Development 訓練發展

本課程一開始先以一張有趣的圖(如下圖，圖片截自課程講義)，表達企業辦理訓練與否的矛盾。



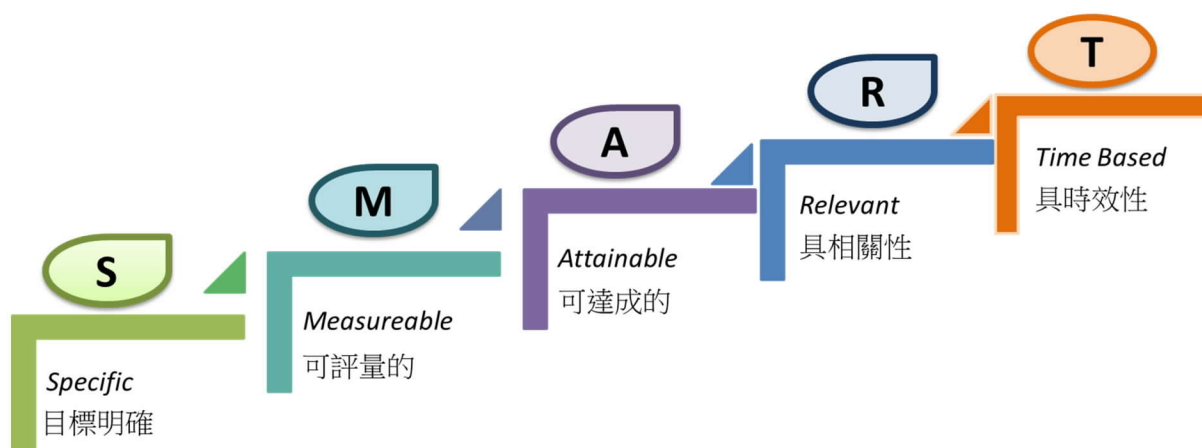
講師分享很多訓練發展之準則，最重要的是能創造一個學習、變革及發展的組織文化，讓學習很自然地成為一種日常生活的一部份。

而訓練發展作業流程，一樣從分析需求開始，定義訓練類型、發展訓練教具(設備、方法)及執行訓練計畫，透過教程發展(設計、需求)、講師評價及傳遞課程方式等面向進行訓練品質控管，課後再運用 **the Kirkpatrick's Model** 進行訓練成效評估。

(六) Performance Management 績效管理

績效管理應從明確要完成之工作項目→設定績效基準→檢視工作績效→準備績效討論→執行績效面談，按階段建立一套作業循環，才得以合理地進行績效評估機制作業。而績效管理預期可運用目標項目，講師分享 9 個面向，列舉如運用於職涯訓練規劃、部屬回饋、向上溝通、與陞遷連結、確認發展潛力等。

績效評估指標之設定，可依 S.M.A.R.T 方法訂定(如圖)，而績效評估目標需明確，確認業務需求與預期一致、員工工作動機及志向、員工自評內容、檢測工作假設是否合理等，而績效回饋時，摘列需注意面向：需考慮其他人之需求、別批判、於其行為後應立即給予反饋、直接表達所想、也要給予改變或不改變之自由等項。



▲ 績效評估指標設定之 S.M.A.R.T 模式。

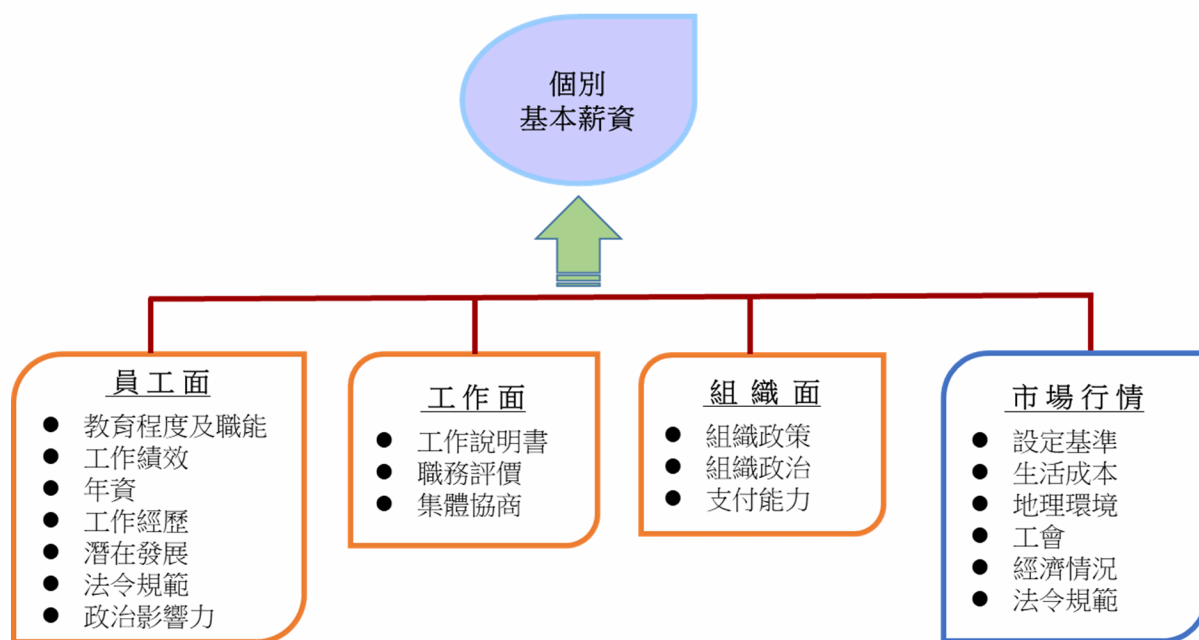
(七)Remuneration Management 薪酬管理

企業想支付的報酬、方法為何? 是按年資、職能或績效(過去的或未來的)? 綜觀薪酬訂定策略, 可由欲達吸引人才、留住人才或激勵動機的目標展開, 次為訂定原則、作業方法及預期成果。

薪酬要素可按基本薪資、年度變動薪、長期激勵獎金、福利事項及額外補助等五項區分, 其內涵因各國對於勞工法令規範不同而有所差異, 課堂是以歐美國家的給付內涵為例說明。

薪酬項目	概念說明	列舉項目
基本薪資	係員工職務或工作方案的薪額或費用, 計支方式如月薪制、計時制或計件制等類型。	基本現金收入。
年度變動項目	為達成激發個人、或團隊績效、維持策略目標及成本管控等目的, 依據個人、團隊或組織績效評量結果發給。	年度激勵獎金、即時獎勵、團隊獎金(利潤分享)。
長期激勵措施	留任人才之激勵措施。	<ul style="list-style-type: none"> 員工股票購買計畫(ESPP): 優惠價、稅額政策等。 股票選擇計畫(RSOP): 讓與價值(股價下跌時給予補助)、稅額政策等。
福利事項	為整體薪酬之一部份, 未必每個人皆享有一樣之福利事項或額外補助。	<ul style="list-style-type: none"> 退休金: 按員工貢獻度決定額度, 若視為員工福利, 可於退休時取得、每年存一定金額至信託基金或依給予保證年金或一筆退休金。 生活面選項: 年假、健身休閒、小孩教育補助 財務面選項: 貸款、財務規劃、諮詢等。 專業面選項: 個人發展、停車位、商業設備、3C 設備等。 額外福利提供: 醫療、牙醫保險、長期失能保險、意外保險、寵物保險。
額外補助		如: 汽車、停車位等

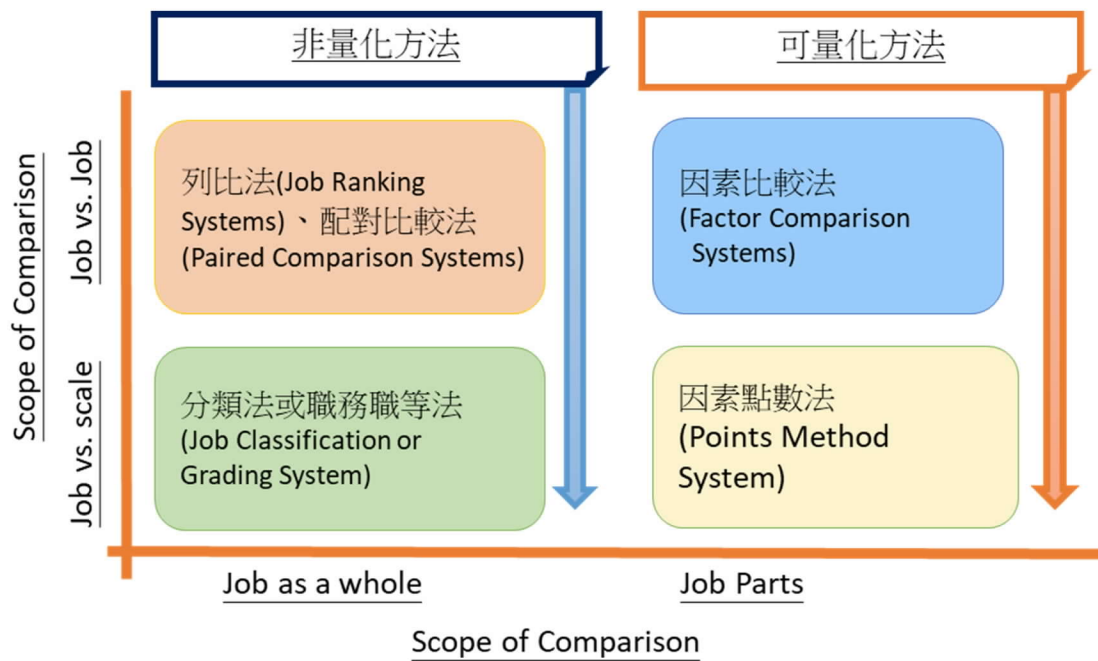
基本薪資透過內、外部因素分析，決定組織基本薪資型式為工資或薪資，而個別的基本薪資，則可藉由市情行情、組織、工作需求及員工資格條件等 4 個面向決定。



▲ 影響基本薪資訂定之面向。

於定義基本薪資章節中，工作分析及職位評價為決定基本薪資重要步驟，工作分析即為定義工作職責、制訂工作說明書及工作規範，應明確定義及文件化。而職位評價，則依職位所需技能、職責大小、決策影響力、工作複雜度及重要性等因素對職位進行綜合評價的過程，確定職位組織內的相對重要性及排序，即區分職務及建立薪資等級，以相互評比及建立報酬方案為目標。

職位評價方法可分為按工作基準或個人基準評定方法不同，個人基準即按專業知識領域區分，另工作基準之評價方法，則可按比較範圍、具量化與否之原則，分為以下幾種方法，說明如圖示，其中以因素點數法為目前業界較為採用之方式：



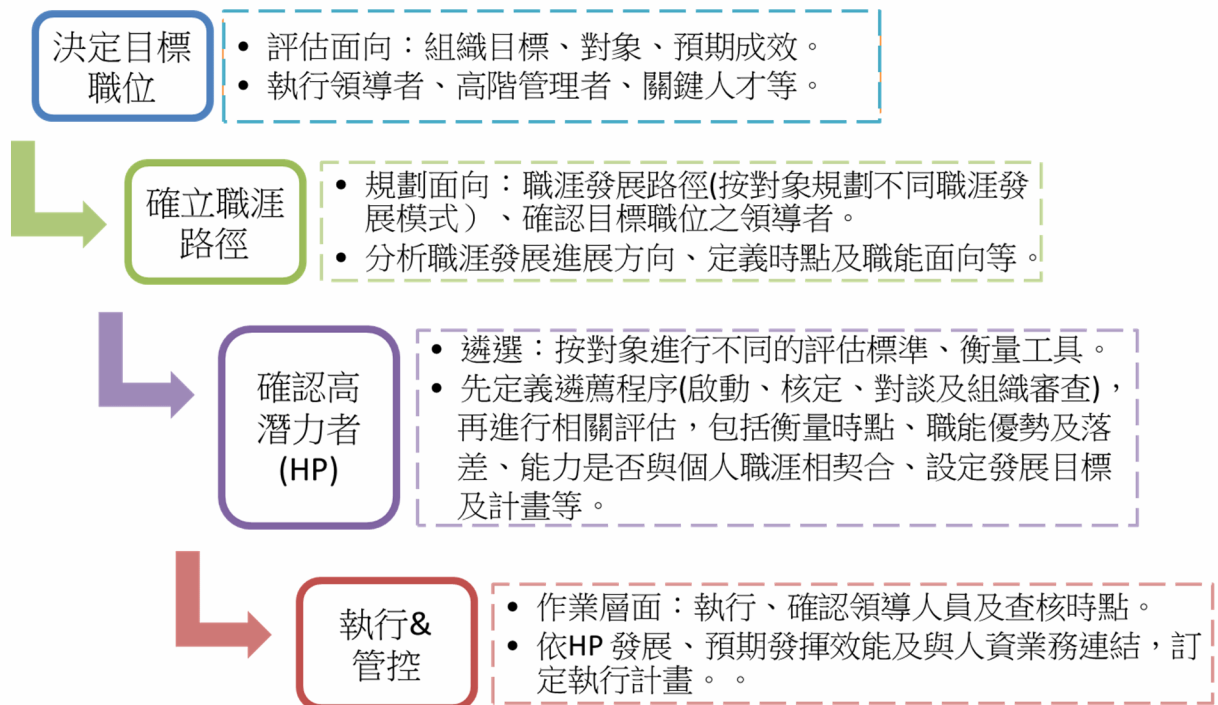
▲ 工作基準之職位評價方法。

如何擇定職位評價方法，可參照職位評價規劃作業模式：透過「成立評價小組→評價方法培訓→熟習評價模型→熟悉工作說明書→評價練習→正式評價→審核與結果彙整」等流程及職位評價原則(如對職位而非對人)辦理，決定採用之職位評價方式及方法。

決定職位評價方式後，可進一步討論各薪級增加幅度之依據，係按比率（物價水準或勞動協議）、年資、多種支付標準（績效及職能等）或職能等基準核算各薪級增幅級距。

(八) Succession Management 接班管理

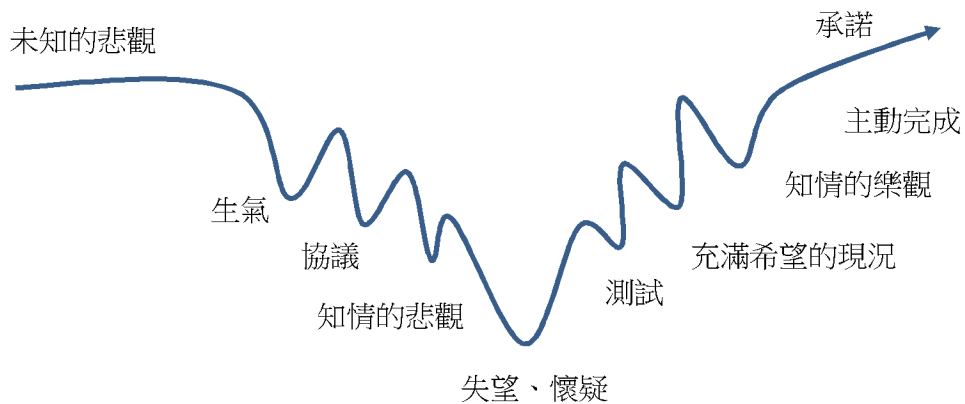
接班管理之程序，主要有 4 個階段，每個階段衡量層面及作業重點，以圖示說明：



(九)Organizational Values 組織價值

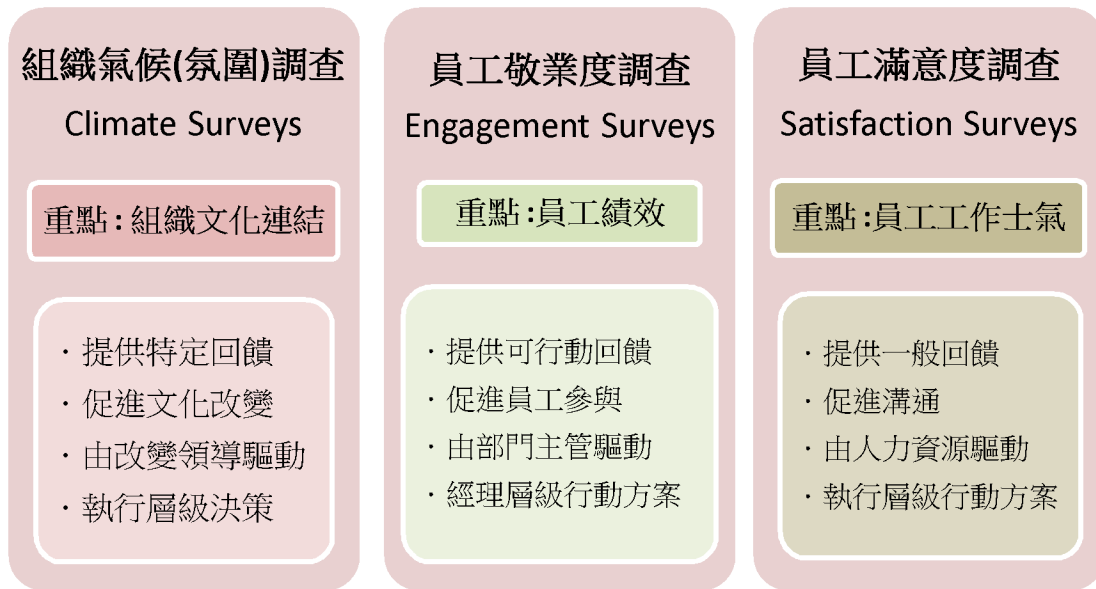
這堂課一開始，講師就先問大家的公司組織文化或價值是什麼？並講授組織核心價值及共通行為是否為 Adaptive 或 Non-Adaptive Cultures，可透過主管處理業務的態度、改變作為的思維等面向加以判斷，並分享家喻戶曉的 Intel Co., 與 Ford Motors Co., 兩大企業的組織價值。

為了改變組織文化，得運用重塑組織文化的方法，列舉如建立目前組織文化的認知、改變獎金機制、改變衡量機制等，而員工面對組織所進行的組織變革，多數表現是抗拒的心態，但仍有方法得以運用及克服員工抗拒改變的局面，如再溝通及宣達以取得員工信任、鼓勵員工多參與變革設計、共同完成、適時給予員工協助、進行協商等方法，重塑組織文化可透過變革管理模型進一步瞭解每一步驟的關連性，而其過程及員工態度的轉變，可以不規則的 U 字圖型呈現說明：



(十)Employee Surveys 員工意見調查

員工意見調查的類型，主要有 3 種型式，一般最熟悉的是 1、「員工滿意度調查」(Satisfaction Surveys)，先前委託專業管理顧問公司進行研究案時，曾辦理 2、「員工敬業度調查」(Engagement Surveys)，而最後即是較陌生之 3、「組織氣候(氛圍)調查」(Climate Surveys)，各類型的調查重點及目的，說明如下：



而員工滿意度及敬業度的不同，可由環境面、診斷方法、感受、行動方案等角度及欲尋求的結果判斷，而兩者預期成效也有所不同，以員工敬業度為例，期獲得的回饋，為員工生產力、人才留任、正向視野及客戶滿意度等層面。

透過統計，僅 35%的員工相信透過員工意見調查結果可以改變公司，所以辦理員工意見調查，很重要的階段，即必須對調查結果規劃行動方案，並進行溝通說明及執行，才是有效的員工意見調查作業(You said it, We did it!)，否則請暫停進行。

員工敬業度調查是一項附加價值高的評估工具，得使組織進一步檢視確認組織作為、改善修正及維持員工整體參與情形，如果不辦理，則組織將不會有所改變，如何變的更好，課中也分享最佳的行動方案作法。

課後分組進行員工敬業度調查的問題設計演練，並報告小組研提之問題內容，透過演練及討論，發現很容易混淆員工意見調查與敬業度調查問卷之問題表達方向，兩者所要傳遞意思及期待回應是不同的，講師透過小組報告，協助學員釐清正確的問題表達方式，使職於員工意見調查增進不少新的認知及學習。

參、心得與建議

一、心得與建議

(一)人力資源管理是人力資源工作之基礎知識，也是人資實務重要之辦理依據，主要章節，講師逐一解說各項作業之相關要點，課程中也安排演練及提供補充講義外，除了理論知識外，還包括實務作業之優勢、劣勢、處理方法及評量之關鍵指標等，理論與實務並行，於實際辦理人資業務一段時間後，能有機會參與本課程，進一步思考目前人資業務有所忽略之處、可以參用之作業方法及增補未曾學習的知識，對於現階段作業或未來業務規劃，得適時參考所學加以運用。

(二) 建議：

1、提高與組織策略之連結度：

以往對於人力資源單位之業務，普遍刻板印象為辦理人事行政事務工作為主，對於教科書上人力資源為組織重要策略一環，顯然尚有很大的努力空間，尤其是中小企業，但透過策略性人力資源對於人資角色發展演進，最後階段之角色定位為企業夥伴，應辦理業務如(1)提供策略營運支援與協助發展及完成策略 (2)協助組織文化改變、定義及執行企業價值 (3)提高員工及部門主管參與度 (4)連結支援子系統、合作夥伴及供應商關係。

機場公司目前是國營事業，諸多人事作業仍受限於上級機關之人事行政法令規範，包括員工總數(員額)、用人(甄選方式、評分配比)、預算(營業收入成長反限制用人費預算額度之矛盾)、薪資、獎金等，對於組織業務推動，有時會因行政處理時效，而使人事反應機制變慢、組織等待成本提高，即對於國營事業之人事業務或組織策略推動，審定權責延伸至主管機關等單位，未回歸於公司主體，現況是與一般企業不同也是難為之處，往往需要協商協調、行政公文往返時間等。

為能提高與組織策略之連結度，建議得參照先前曾委託專業顧問公司規劃中、長期合理總人力，展開員額請增期程及人力運用計畫，並配合公司發展目標及策略、預估營業收入趨勢、員工素質及重要的人資議題等進行分析，建立

人力資源管理目標，發展人力資源計畫，包括人力運用、訓練發展、接班計畫等，並需明確定義，以降低國營事業人事規範匡架下所致影響，建置彙整課程所列人力資源相關統計指標及關鍵績效指標，提高人力資源管理業務效益，連結組織策略，朝企業夥伴方向邁進。

2、持續落實辦理員工意見調查結果項目：

機場公司成立將近 10 年，曾辦理 3 次員工意見調查，於調查作業期間，多數員工表示公司對於調查結果不會有改進措施，而降低填寫意願，也呼應講師分享僅 35%的員工相信透過員工意見調查結果可以改變公司之統計情形，另發現問卷以書面或電子問卷方式進行，也相對影響填寫意願，3 次平均填答率為 66%，僅除第 1 次以書面問卷填答率較高(89.9%)，其後 2 次以電子問卷調查，填答率則相對降低。

幾次調查結果發現，同仁反應主管階層、人力發展及溝通相關問題佔多數，有關主管階層管理意見，已加強辦理主管管理職能訓練，對於員工關懷層面之議題，近 2 年也納入員工協助方面之訓練重點，而為了改善溝通平台欠缺之意見，辦理員工座談及人事服務人員計畫，提供員工意見表達之管道，然未能針對其他意見進行修正或加以說明原因之情況下，形成員工對公司期待改善的缺口持續存在。嗣後再辦理員工意見調查時，建議除持續依調查結果落實辦理改進措施，對員工意見之回應能適時宣達處理方式或鼓勵員工參與改善方案，與員工之間建立互信關係，營造良好的組織氛圍及文化。

3、研訂發展潛力人才管理計畫：

檢視接班管理作業四階段，為決定目標職位、確立職涯路徑、確認高潛力者與執行與管控，公司雖未建立一套系統，但持續辦理相關面向之工作，如修正職務說明書之型式，由 101 年按人員擬訂，於 107 年轉換為按職務定義內容，接續辦理事項為建立各專業領域之職能，皆為發展人才管理之前置作業，為能更明確整體作業方向，建議研擬具發展潛力人才管理計畫，及按階段定義評估面向及發展規劃內容，制訂相關配套機制、輪調培育規劃等，以達激勵員工、留才效益，提供組織長期發展正向力量。

4、推動組織文化轉型：

為改善組織現存匿名檢舉案件風氣，建議試以員工協助方案顧問所提方法，以修正管理機制予以回應，減少類似案件重複發生，影響員工士氣及組織氛圍，然因公務體制對於所有申訴案件均需處理之故，尚需與相關單位研議妥適處理機制，並尋求高階主管認同與支持，以改善組織氛圍，並朝推動轉型為學習型組織文化的目標邁進。

期推動學習型組織文化，形成支持訓練學習的組織網絡，讓學習變成是自然而然產生的事情，然組織文化之改變，非一蹴可磯，除改善組織文化、價值觀，可持續宣達公司「安全、正直、專業、創新、熱情」五大核心價值，加深員工認知，並與學習相互連結。如何提供員工於工作中主動學習的動機，現階段除透過公司目標管理訂定年度應達訓練時數、將訓練列入陞遷考評指標等以規定鼓勵員工參與訓練外，可於員工意見調查時蒐集員工對於訓練的想法與需求，及參考訓練課程後之滿意度調查意見，進一步檢視訓練體系可調整之環結，並加以整合，使工作場域成為最佳的學習網絡，而員工持續更新知識，組織則得以保持創新力及競爭力。

5、優化績效考核機制：

公司考核等第為甲等依序至丁等，而按往年比例，對於績效表現較優者，於考核等第或獎金方面，未能適時顯示其差異，爰建議考核規範得增列優等之考核等第、比例，獎金則可配合修訂優等人員之計發比例，進而優化獎金規定內涵，跳脫目前略為僵化之薪酬規範，適時發揮激勵績優員工之成效。

二、荷蘭史基浦機場轉機與瑞士日內瓦機場出入境及服務設施紀錄

由於台灣到瑞士日內瓦機場無直飛航班，必須經由其他國家轉機前往，這次選擇由荷蘭史基浦機場轉機至瑞士日內瓦機場，兩座機場對於安檢及證照查驗作業規範，與桃園機場不同，於荷蘭史基浦機場轉機，會因出發地不同，安排安檢與否，而瑞士日內瓦入境時無安檢亦無證照查驗，以這次飛行順序說明，另兩座機場的服務設施，則以實地拍攝照片說明。

➤ 出發前往瑞士：

	桃園國際機場	荷蘭史基浦國際機場	瑞士日內瓦國際機場
	出境	轉機	入境
安檢	有	有	無
證照查驗	有	有	無

下機後，直達行李提領區。

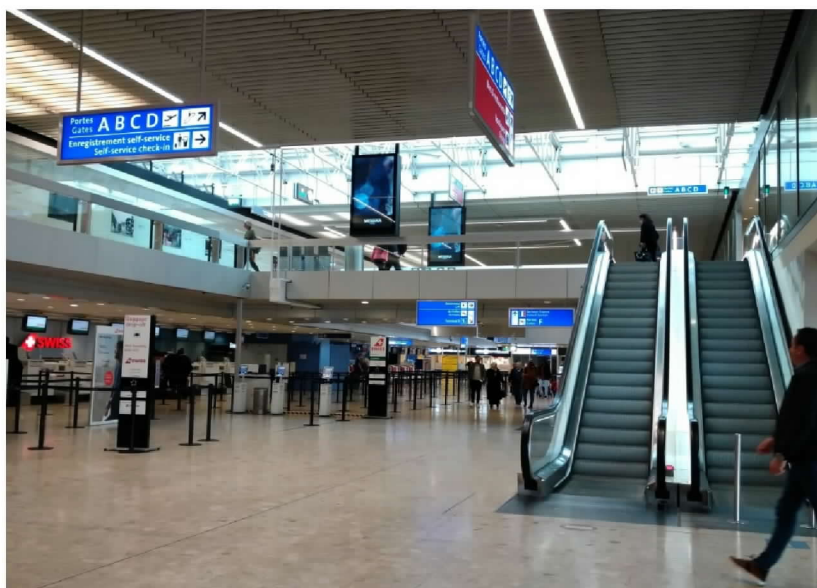
➤ 回程返國：

	桃園國際機場	荷蘭史基浦國際機場	瑞士日內瓦國際機場
	入境	轉機	出境
安檢	無	無	有
證照查驗	有	有 (申根國家:可自動通關、 非申根國家:人工查驗)	無

➤ 瑞士日內瓦機場服務設施紀錄：



◀ 日內瓦機場出境大廳外觀，航廈主體為直長形式。



◀ 出境大廳，航空公司報到櫃台編號由 1 號至 99 號，由左至右筆直排開，旅客完成報到手續後，即可搭乘手扶梯至安檢處進行通關事宜。



◀ 入境大廳外面的玻璃牆上，設計以多國語言顯示歡迎字樣，多一份親切感，是可參考學習的地方。



◀ 位於入境層外部的標誌看板，按指引方向，編排圖示及說明的位置，使旅客較易辨別欲前往目的地的方向，降低方向混淆的情況。與一般將指引方向、圖示及說明統一對齊的編排方式不同。



◀ 候機室空間，簡單無過多裝飾，然懸掛的照片是按情節連續性的，非同一張照片。



◀ 旅客滿意度調查與擦手紙裝置於同一台機器設備。

▼ 廁所空間。





◀ 廁所內有指引其他廁所的方向指標，於大多數時，可達分散使用人潮。

▼ 旅客滿意度調查與擦手紙裝置於同一台機器設備，同瑞士日內瓦機場。



◀ 管制區域高挑的天花板，以圖型的燈光設計呈現，除提供基本照明需求外，也增添空間的設計感。



荷蘭史基浦機場的黑夜 ▲ 與白天 ▼ 。





Certificate

This is to certify that

Yu-Fang Huang

has passed the course

Human Resources Management (Classroom, 5 days)

given by IATA Training

Geneva, Switzerland

28 October 2019 - 1 November 2019

Alexandre de Juniac
Director General and CEO



0000825854

www.iata.org/training/authenticate