

國立屏東大學
企業管理學系
學生專題論文

亞翼航空問題診斷
與解決方案



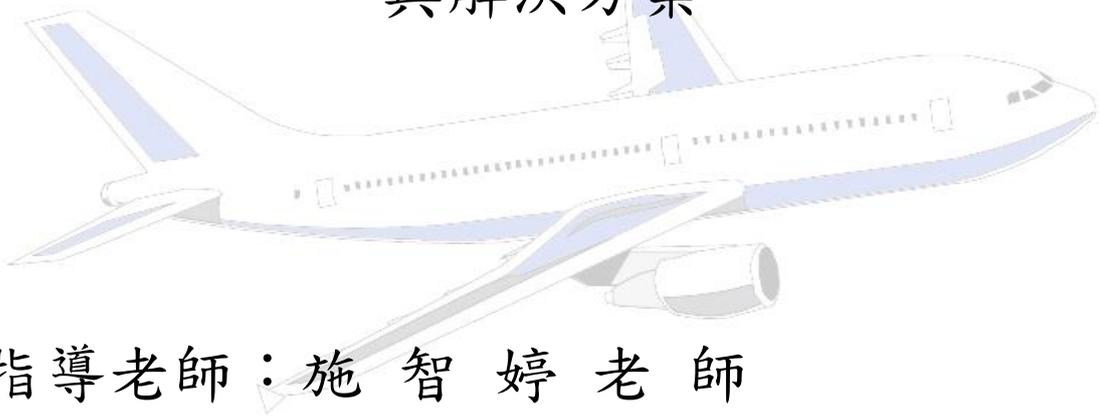
指導老師：施智婷老師

學生：黃雅旋 陳蔚嬋 曾映涵
林逸廷 陳致信

中華民國 104 年 1 月

國立屏東大學
企業管理學系
學生專題論文

亞翼航空問題診斷
與解決方案



指導老師：施智婷老師
口試老師：廖耀生老師
曾志宏老師

中華民國 104 年 1 月 13 日

崎雪顧問公司

顧問團隊	
	姓名 黃雅旋
	現職 企業經營顧問
	專長領域 <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營管理：策略規劃、目標管理、流程再造、危機管理。 2. 組織發展：變革領導管理、公司未來趨勢及績效提升。 3. 企業管理問題分析與解決、提升企業核心競爭力。
	姓名 陳蔚嬋
	現職 服務管理顧問
	專長領域 <ol style="list-style-type: none"> 1. 服務禮儀：應對技巧、電話禮儀與抱怨處理、溝通表達。 2. 顧客關係管理：創新服務、服務流程與技巧。
	姓名 曾映涵
	現職 品牌管理顧問
	專長領域 <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌策略與管理：品牌定位、建構與規劃、品牌形象識別。 2. 品牌通路：品牌研究開發、投資與報酬。 3. 品牌系統擬定、溝通、更新與活化。

	姓名	林逸廷
	現職	行銷管理顧問
	專長領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務溝通：說服技巧、商務談判與策略。 2. 活動促銷規劃管理、展場設計、公關運籌與銷售計畫。 3. 網路行銷策略、客戶類型分析、銷售模式運用。
	姓名	陳致信
	現職	人資管理顧問
	專長領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資源管理：人資規劃、工作分析與說明書、招募面談與離職留任管理、績效評核與面談、工作關係與衝突管理。 2. 薪酬管理：薪資與獎金制度設計及管理、勞動法令。 3. 員工教育訓練：教育訓練規劃、知識管理、員工生涯發展。

得獎紀錄	
類別	獎項名稱
2014 卓越人力資源獎	卓越人才管理獎
2014 企業社會責任獎-整體績效組	首獎
2013 第十一屆傑出企業金炬獎	優良顧客滿意度
2011 第十四屆傑出企業金鋒獎	年度十大企業
2009 Brandon Hall	銀牌獎
2009 國家人力創新獎	專業團體獎

專案大綱

壹、個案	4
貳、專案背景	11
參、公司問題	13
肆、公司診斷	21
伍、不改變的結果	28
陸、解決方案	33
柒、實行計畫時程	61
捌、專案可行性分析	63
玖、預期效益	64
拾、支援部門	67
拾壹、預期經費	69
拾貳、專案保固計畫	76

壹、個案

一大清早，大家的手中都還拿著熱騰騰的早餐，辦公室裡坐滿了各個部門的同事，卻都不發一語，放在桌上的報紙斗大的標題寫著「10 大致癌風險最高行業，航空業高居第一」，另一邊則放著最近幾個月的營收，情況看起來非常不樂觀。人資部經理端著咖啡皺著眉盯著報紙的封面，身邊瀰漫著一股低氣壓。

八點整一到，新任董事長緩緩推開會議室的門，眼光掃過與會的各階主管，開口就提到：「半年後就是我們亞翼航空一年一度的空服員招考，近年來報考人數逐漸下滑，在與其他航空公司相較之下，人數也都屬於落後的情況，業界平均單次報考人數皆在 1,500 人以上，我們卻總是不足 500 人，如今公司財務狀況不理想、營收下滑，再加上媒體對於我們公司負面新聞的反覆報導，造成本公司聲譽逐漸下降，希望相關主管能夠更用心看待此次招考，以挽回公司名譽。」

半年前，新任少東接下董事長一職後，極度重視重整並改革舊有的缺點，特別是針對組織龐大造成制度僵化的部分，更是希望能有一批新血進入公司，為公司帶來煥然一新的感覺，因此，全公司上下都十分重視這次的招考。

各家航空公司大舉徵才，亞翼航空年年招考但在徵才前爆發墜機、飛安危機、致癌風險等問題後，招募人才的過程日趨困難。最近幾個對公司形象重創的新聞，或是公司內部的動盪不安，都讓公司上上下下呈現緊繃狀態。

航空業薪高福利好，光鮮亮麗人人稱羨，能翱翔在遼闊天空中，環遊世界。機師和空服員的工作羨煞他人，但隨著旅遊業興盛，航空人力需求逐年成長，全球在近期都鬧起了機師荒，尤其是亞洲最嚴重，兩岸航班 4 年來每周直航班機從 188 班增加到 780 班，多了將近 4 倍，再加上台韓、台日航線不斷增加班機，讓不少國際航空和大陸航空，紛紛砸下重金來台挖角。不用說國內競爭的日益加劇，來自國際航線市場上的競爭，也越來越明顯。國際航空喊出機師月薪將近 60 萬台幣，空服員、飛機修護員月薪 10 萬，共有 2000 個職缺，也是歷年來最多的一次，而我們給予機師的薪資平均不到 30 萬台幣，空服員的薪資最多也在 6 萬上下，外

國航空的優渥條件讓台灣航空機師已經外流 100 多人。待遇相較於台灣，大陸航空和國際航空紛紛開出 2 倍以上優渥薪水想吸引人才，搶人不手軟，要人不心動也難。

一位曾在亞翼航空任職的資深機長最後決定出走，跳槽到對岸的 X 航空，他透露在大陸根本沒有淡旺季之分，清晨五六點機場已是人滿為患，旅遊業帶來的航空景氣，居高不下。台灣因近年籌建高鐵，北高航線縮編，裁員、減薪的流言頻傳，對岸剛好碰上民營資本進入民航領域，各家公司無不使出渾身解數展開拉人大作戰，求才若渴的需求讓他終究難抵誘惑，決定舉家前往異地就職。單就亞翼航空與其他兩間國際知名航空公司從 2014 年一月到九月的營收來看，亞翼航空平均每月收入約為 11 億元，平均每月淨利約為 4.5 億，而其他兩間競爭者的平均每月營收分別是 125 億元與 110 億元，相差了 10 倍之多，競爭力高下立判。

X 航空鎖定亞翼航空拉攏人才，就是看好亞翼航空培育新人的能力，大陸的航空公司挖角門檻低很多，通常只要祭出加薪一倍，就可以拉走我們公司辛苦培育的員工。一位機師家屬表示：「有的年輕機師即使要賠償 500 萬台幣，也不後悔的走人！」。面對一波又一波的挖角攻勢，亞翼航空也曾經祭出「不離職獎金」新制，只要機師同意多工作 2 年，2 年到期就有 200 萬獎金、5 年就有 500 萬。但這個策略是否奏效，仍有待觀察。因此，可能的隱憂是即使能重金留人，在人力不足下，一旦發生工作時數到上限或超限的緊繃狀態，無人敢說是否又會發生什麼令人不樂見的事件？並且再這樣下去，公司員工已經趨向年齡斷層，一半是 10 年內必須退休的資深員工，另一半則是剛培育完成仍無法獨當一面的新人，而飛機及機器設備也已經高齡老舊，造成飛安問題層出不窮，何況，國內迅速竄起的廉價航空紛紛採低價策略，強勢進入航空業市場，更動搖了亞翼航空的客群、降低營收。

勞動部於今年年中發布統計報告顯示，航空業的致癌風險位居第一。研究顯示我國 800 多萬勞工中，推估至少有 225 萬人、約 2 成 7 暴露於罹癌風險的環境中，比歐盟的 2 成 3、澳洲的 2 成還高。十大罹癌風險最高的行業以航空運輸業

人數最多，近 37 萬人。宇宙輻射可能會造成血癌、骨癌、以及淋巴瘤，罹癌機率甚至高於重工業，機組人員在同業、同事間「時有耳聞」罹癌消息，空服員人人自危，擔心工作是否會危害到身體健康，流言像瘟疫一樣逐漸擴散在公司各個角落。

如今，許多年輕人對航空業抱持著既期待又怕受傷害的憧憬，對於是否能夠承受工作壓力及面臨生理、心理層面調適，令訓練部門感到擔憂，在面臨離職率增加、顧客減少、品質降低、工作壓力大、人際關係不良，經常發生職業災害等等，這樣一來不僅面臨招考徵才不易，原本存在的內憂外患問題也實則令人頭痛。

亞翼在航空業已立足了一甲子之久，雖然是台灣第一間民營航空業者，卻始終沒能稱霸，在營收方面甚至不如其他間後來崛起的年輕公司，在社會大眾的觀感中，本公司一直是服務、品質、規模都處於中等的舊型公司，一片慘淡中，亞翼航空應該走向何方？已經到了不得不改革的時機，該如何讓社會大眾以及對航空業仍懷抱夢想的員工們重拾對公司的信心，處處考驗著各高階主管對於此事件的處理方式以及領導能力。

會議結束後，人資部主管被單獨留了下來，新董事長略帶嚴肅的告訴她：「此次的招考將關係到公司能不能夠起死回生，這也是我上任後第一項重大的改革，我希望不僅能夠讓公司有一批優秀的新人，更藉此改變社會大眾對我們公司老舊、危險的刻板印象。」人資部主管完全能感受到新董事長的那份認真，畢竟，每當遇到公司改朝換代時，總會有些動盪不安，更何況新任董事長十分年輕，某些年長主管在背後免不了有一些閒言閒語，如果能夠將招考擴大舉辦，不僅能為公司造勢、提高知名度，也能在各階主管中立威。

走出會議室，人資部主管依舊眉頭深鎖，一直以來都與他不和睦的行銷部主管在旁邊冷言冷語道：「上個月我們公司才發生墜機事件，半年後的招考恐怕是非常危險啊，如果想不出什麼好點子的話，我是不介意幫忙啦。」人資部主管心中滿是不甘，誓言要讓這次招募結果令人刮目相看。

但是綜觀公司十幾年來的飛安紀錄，實在是越來越糟，不是飛機起飛後客艙冒出濃煙，就是降落後機身突然失火，更嚴重的是還使飛機墜毀，造成許多家庭的破滅，天人永隔，而且這些發生事故意外的時間間隔竟然都不超過一年，造成的影響不僅僅是社會大眾的不安，公司形象打擊，最直接的就是營收，比起上個月整整下降了16%。看看每年全球航空公司的飛安評比，亞翼航空總是無法擠近全球前五十名，國內別家比亞翼航空晚創立的公司，不論是在飛安紀錄、內部員工安全教育、服務態度、導入新科技作業系統到落實航機維修、地勤作業及飛行操作，幾乎維持好幾年都是零失事、零缺點的佳績，屢獲肯定，還維持在全球前五十名並且一直給外界有良好的印象，而亞翼航空卻始終在原地踏步，幾十年來從未因應環境而更改過任何制度，偶爾有改革聲浪出現時，總是會被資深員工們打退票，破壞習慣、堅持傳統等等理由層出不窮，再這樣下去，只怕最終逃不過被社會淘汰的命運。再看看薪資部分，其他間公司開出的薪資較高、福利較好，優秀的人才要怎麼樣才能招募進來呢？

即使在亞翼航空受訓時，時時教導空服員們要服務周到，但是客訴事件仍層出不窮，有些是因為微笑不夠而讓顧客感受不佳，有些則是因為餐點經常性在忙中出錯，空服員遞錯餐點或是誤解顧客的意思而造成顧客的觀感不佳都是常有的事，才會讓亞翼航空的形象愈來愈下降，不僅影響到員工間的士氣，更是直接反應在營收上。

雖然現在還是有許多女生們抱有翱翔天空的空姐夢，但亞翼航空的報考人數卻與實際不成正比，許多空服員會在網路上分享自己的生活經驗。像是旅客有時候會順手牽羊，如果是機上的用品，抱枕、衛生用品，空姐們就當作是因為乘客很喜歡亞翼航空的商品而留作紀念，但有時候乘客會偷拿免稅商品，碰到這樣的事情，空服也不可能再回頭向旅客追究，只能摸摸鼻子自認倒霉，賠償所有的損失；感情與身體狀況也是其中一個問題，空服員因為工作關係需要在全世界奔波，留在台灣的時間又少，扣除調整時差的休息時間，真正要有時間精力好好經營一

段感情比一般人更加困難。更別說是那些調派到國外航空的空姐們，維持感情更不容易了。

也因為長時間需要在全世界飛來飛去，時差關係、日夜顛倒導致身體的免疫力下降，常會招來許多疾病纏身。就算退役了，這些疾病也不會跟著離職而消失，而是長時間伴隨自己，沒有人不在乎自己的身體狀況，就算是為了賺錢，也不願賠上自己的健康作為代價。最令空服員氣憤抱怨的就是性騷擾，幾乎人人都遇過想偷揩油的乘客，包含言語調戲、捏手心、要電話、觸胸及摸屁股。雖然公司及同事間都會彼此教導怎麼避免性騷擾，但這樣令人氣憤的事情還是時有所聞，讓許多新鮮人望而卻步。

有鑑於文中提到的種種事件，讓本來懷有空服員夢的人剩多少？報考人數又剩多少呢？這些缺失是亞翼航空需要針對問題一一提出方案去解決，雖然有些原因並不能因為制度調整而改善，但依舊能教導空服員如何去預防，也可以讓亞翼航空報考人數不降反升。

「為了不再讓這樣的內部問題與失事件數繼續延續與增加下去，我一定要想個好辦法讓公司的飛安紀錄、服務品質甚至是維修設備等等在這一次新的大改革與招募大批優秀人才中煥然一新、脫胎換骨，除了讓員工能做的開心與安心，更能讓公司知名度提升，使老顧客回流、新顧客引進，讓大家看到我們的努力！並讓其他看不起人只會出一張嘴的同事啞口無言、證明自己的能力，更讓新董事長有面子。」人資部主管在心裡這樣盤算著。

回到辦公室後，人資部主管沉思了一會兒後立即召開緊急小組會議，希望大家能集思廣益，找出公司的問題，並做出有效的改進與變化。把大家集合好後，人資主管嚴肅的說到：「公司相當重視這次的招考，但現階段我們應先立即做出比以往更嚴謹的績效考核來評估飛航作業標準，全面檢視現行作業規範，推動各項目的改善。包括組織飛安部門層級、擴大與強化機組員專業訓練等，以落實縝密之內部飛安文化，有了安全的飛航環境，員工才會投入更多的服務熱忱與熱情在

工作上。並要改善大眾對公司的觀感，透過媒體做好公司的形象，務必讓乘客以及應徵者都放心。」

對於內部制度的改革人資主管可以說是勢在必行的，但如何讓新任董事長認同她的想法卻不會落下越權干涉的口舌，也讓她十分憂心。而龐大的組織文化雖然有著不小的缺失，但畢竟是大家遵守幾十年的規則，在許多年長的員工面前，要如何重整公司卻不會引起太大的反彈，是需要反覆仔細思考的問題。人資主管心中勾勒著煥然一新的亞翼航空，心中的期待與憂心參半，想要快速走到最終點，但腳下的路卻需要審慎的鋪陳，就怕一個不小心會毀了所有心血。

第一步的計畫剛在人資部主管的心中出現雛型，還不確定這樣的方案與執行效率是否能達到心中預期的效果，只能持續繃緊神經，將計畫的大綱、細部持續完整，並參考民航局、飛安調查委員會等各方航空專業建議，以及定期的檢視飛安報告，再與董事長及招募小組一同討論，希望能找到一個最完美的改善計畫。

但目前更重要的是該舉辦怎麼樣的招募人才活動，才能夠吸引來自四面八方的優秀飛航人員進到公司，並且精準的選出符合公司要求的人才，一個好的招募計畫不僅要能夠招募到夠多的人，更要能在這些人當中挑出最好的人才，是該強調亞翼航空的競爭優勢與定位嗎？還是良好的福利與訓練？又或是重新塑造出公司的優良形象呢？而各家航空公司招募的時間都不相同，應該在哪個時間點才能招募到所需要的人才呢？想到這裡，人資部主管又不禁思考，是否該為此再集合專案成員們，共同想出一個特別又新鮮的招募方案呢？

貳、專案背景

航空業牽涉到一個國家的工商業發展、政治情況、國際貿易、觀光業活動，是近幾年受到矚目的行業，而代表該國家的航空公司更是一個國家給旅客的第一印象。身為臺灣的老字號航空公司以及第一家民營國際航空公司，亞翼航空在臺灣的航空業市場中擁有六十年的歷史，見證著臺灣航空業的興衰。

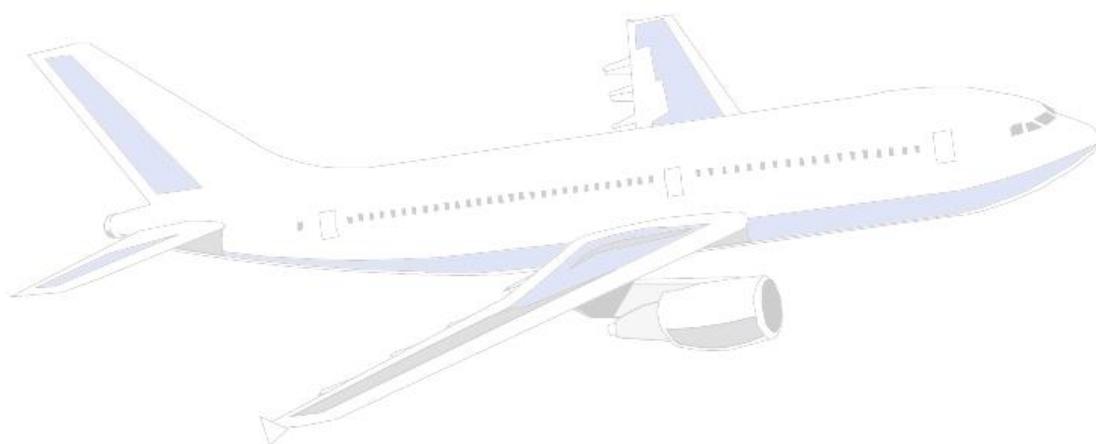
在過去，航空業是畢業的年輕學子們幻想中的美好去向。但近年來，隨著各樣的墜機事件接二連三的發生，媒體報導使社會大眾人心惶惶；航空業更是罹癌率排行榜榜首。研究顯示我國 800 多萬勞工中，推估至少有 225 萬人、約 2 成 7 暴露於罹癌風險的環境中，比歐盟的 2 成 3、澳洲的 2 成還高。媒體報導中的航空業總是與危險畫上等號。在大眾的心中，飛機到底是不是安全的？身為空服員的辛酸血淚眾所皆知，除了調整時差外必須擁有好的適應能力，最令人氣憤的是執勤時乘客的性騷擾，舉凡言語調戲、捏手心、要電話、觸胸及摸屁股，無不人人自危。抑或是不道德的旅客偷拿免稅商品，順手牽羊的行為，空服員無奈又如何。不論感情上或是身體狀況，日夜顛倒導致身體的免疫力下降、疾病纏身的情況下，做空服員到底是不是好的選擇呢？航空業的形象似乎不再像以前想像中那麼的美好。

如今加上大陸航空業的快速發展，目前全球在役客貨機數量為 18500 架，至 2033 年將增長至 37500 架，需新增飛機近 19000 架。此外，約 12400 架低燃油效率的客貨飛機將要退役，由新飛機替代。未來 10 年內，大陸國內航空市場將成為全球最大的航空市場。不只是大陸市場，其實光是亞洲地區，各家航空爭相加開航班，為的就是要把的人才搶過來。

台灣市場總是不被看好，薪水起薪比不過人家，待遇沒有比人家好，怎麼留人。人往高處走，水往低處流，沒有人願意在薪水不高又危險的地方工作。再看看台灣的市場，亞翼航空是一家老字號的航空業，卻時常比不上許多新加入的航空業，競爭者越來越強，公司停滯不前，如今面臨外部的種種壓力，究竟如何去

解決呢？

此外，多家海外航空公司祭出加薪至少一倍的條件，大規模挖角台灣航空業人才，開出近 60 萬台幣高薪聘請機師，而空服員、飛機修護員月薪 10 萬台幣等，釋出 2000 個職缺吸引人才，而台灣給予機師的薪資平均不到 15 萬台幣，空服員的薪資最多也在 6 萬上下，外國航空的優渥條件讓台灣航空機師已經外流 100 多人，造成台灣嚴重的機師荒。



參、公司問題

經由崎雪顧問團對於亞翼航空內部的訪談結果，以下將從五個不同角度去探討公司問題。

一、高階主管關注的問題

高階主管在面臨問題時，不僅是看單一部門的狀況，而是同時要關注所有部門以及公司整體的發展，一家老字號的航空公司不僅落後於大陸的航空，如今連國內一些新興的航空公司都比不上，那麼這間公司一定有著某些問題是有待處理的。

(一) 公司形象

身為一位高階主管必須要能夠及時發現問題並解決，而亞翼航空目前所面臨的危機已經讓高階主管不得不去重視了。接二連三的飛安意外發生，不是飛機起飛後客艙冒出濃煙，就是降落後機身突然失火，更嚴重的是還使飛機墜毀，種種事故經由媒體的報導、外界的輿論壓力後，都使得公司的形象大減，不再受消費者信任。

(二) 機師數量

幾個資深機師的跳槽更是讓新任少東感到憤慨及憂心，也加深了內部員工對公司的不信任，亞翼航空的機師數量本來就不多，再加上其他航空公司的挖角，部分機師的工作時數已經達到緊繃的狀況，甚至有些已經超過了規定時數，這樣的情形很有可能造成機師的工作品質出現問題，飛安狀況也值得擔憂。

(三) 營收狀況

自從上個月亞翼航空爆發了墜機事件後，從營收方面來看，本月營收整整下滑了16%，如果這個狀況無法得到改善，公司遲早會面臨到巨大的財務風險，不只是因為飛安問題影響營收，近年來廉航的崛起，也讓亞翼航空的顧客流失，造成高階主管們憂心忡忡。

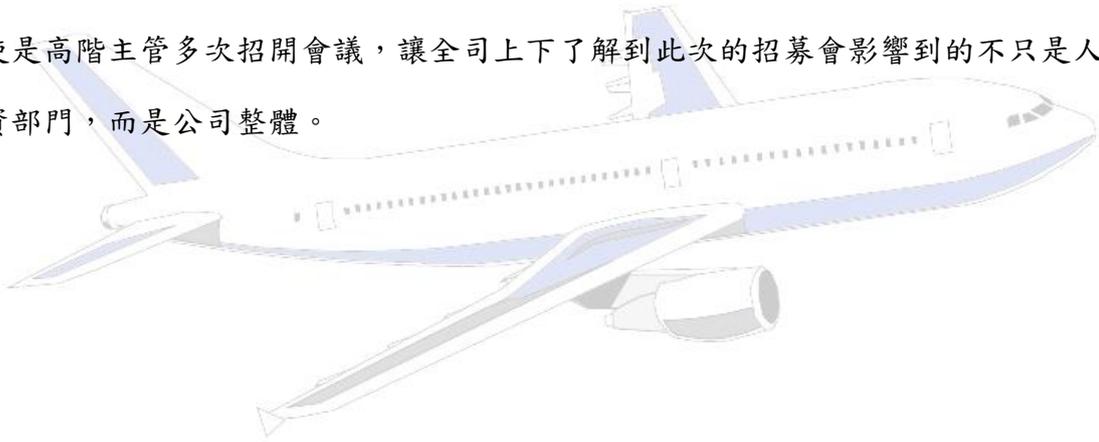
(四) 內部氣氛

外部競爭者的問題已經令主管眉頭深鎖，更別說是各個部門的主管之間並沒有團結一心，在這樣的情況下，主管之間的分歧愈演愈烈，無一不是想看到對方出紕漏。高階主管如果不能在這個時候讓公司內部團結起來並重視這次招募，將員工們的信心找回來，公司前景就岌岌可危了。

(五) 永續經營

高階主管所做的決定常常會影響到整間公司的成敗，而現在必須要做出改革讓公司起死回生，但是要如何重整制度、分配工作、調配人力、發布命令，都牽動著亞翼航空的未來，要如何挽救公司受損的形象，就要看高階主管們如何行動了。

如果在這個時候不能再有一個好的招募活動，公司將會陷入更大的困境，即使是高階主管多次招開會議，讓全司上下了解到此次的招募會影響到的不只是人資部門，而是公司整體。



二、人資部關注的問題

人力資源部門是最直接接觸員工的人，既要與高階主管取得管理的共識，又要在激烈的環境下兼顧公司及員工，這時，有好的人力資源分配就顯得特別重要。

(一) 薪資福利

亞翼航空在薪資方面相較於他家航空公司低廉，無論是機師或是空服員，都不會願意留在工作環境相同薪水卻較低的公司。雖然曾經提出「不離職獎金」的新制，但成效不彰，面對對岸及全球市場一波又一波的挖角攻勢，顯然要全面思考薪酬制度。最令人隱憂的是即使能重金留人，在人力不足的情況下，發生工作時數達上限或超限的緊繃狀態，無人能保證員工們的心理狀態是否能夠負荷。

(二) 自我實現

「人」在滿足自我需求後會要求自我實現，工作上的成果回饋是否能給予員工成就感，也許是來自工作本身、同事、主管及社會大眾的觀感。若在亞翼航空服務能夠獲得高成就感，那將會降低流動率，進而增加員工的向心力。

(三) 工作環境

但是，目前最大的問題就在於航空業是個高壓環境的工作場所，製造好的環境勢必對於每位員工都是非常重要的，有完善的教育訓練、績效考核，以及嚴謹的飛航作業標準，跟嚴肅又不失輕鬆的飛安文化，都是目前亞翼航空所需要具備的。

三、員工關注的問題

(一)工作時數

關於員工們對於公司的看法很大部分著重於超時工作，近年來，招募時的應聘人數一年比一年低，造成嚴重的人員不足，在職的員工只能一人當兩人用，以彌補人員的缺失，即使因為飛行加給而讓薪水有所提升，但這樣依舊是以身體狀況作為代價換來的。

許多員工都興起過離職的念頭，但是又覺得這份工作得來不易而猶豫不決，口耳相傳時難免造成其他同事也產生了動搖，雖然有些人是堅持下來，但有更多的同事因為無法支撐而選擇放棄，加上近年來公司不斷出狀況，導致應徵者都望而卻步，所有員工都希望公司能好好重視並解決這個問題。

(二)流言蜚語

員工間的動盪不安免不了是因為有許多傳言，謠傳公司因為經營不善和員工短缺的問題，可能會縮減航班，甚至裁掉一些績效不好的員工或是減薪，更嚴重的是公司即將倒閉，搞得大家人心惶惶，深怕裁員事件會波及到自己，甚至有許多員工已經主動提出辭呈，提早跳槽到另一家航空公司，為未來做準備，這讓本就缺乏員工的亞翼航空十分困擾，也讓員工對於自己所屬的公司感到不信任，各式各樣的疑問在心裡浮現，卻始終無法找到答案。

員工們私下議論紛紛，公司目前最大的問題就是人員缺乏，導致員工間與公司內部謠言滿天飛，再不改善的話，公司遲早會陷入被併購或是宣告倒閉的困境。

四、消費者關注的問題

(一) 飛航安全

飛安問題一直都是消費者與航空公司最關心的層面，然而亞翼航空在這方面一直未能提出有效的改善計畫及完善的服務流程，才導致一年內發生多起事故，例如：飛機起飛後客艙冒出濃煙、降落後機身突然失火，更嚴重的還有使飛機墜毀等狀況，再加上媒體反覆大篇幅的報導，導致社會大眾及消費者都感到惶恐不安。

而在機器設備的維修、更新作業標準的部分，也總是等到意外發生後或是機器故障時才去想辦法補救，但也無法立即找出問題的所在，導致失事率總是高居不下。在面對問題時的處理態度、效率更是令人不敢恭維，也因為如此，讓旅客對於亞翼航空的評價、觀感逐漸下滑，尤其是最重要的安全問題，人命關天，更是讓許多人感到恐慌。

(二) 競爭者威脅

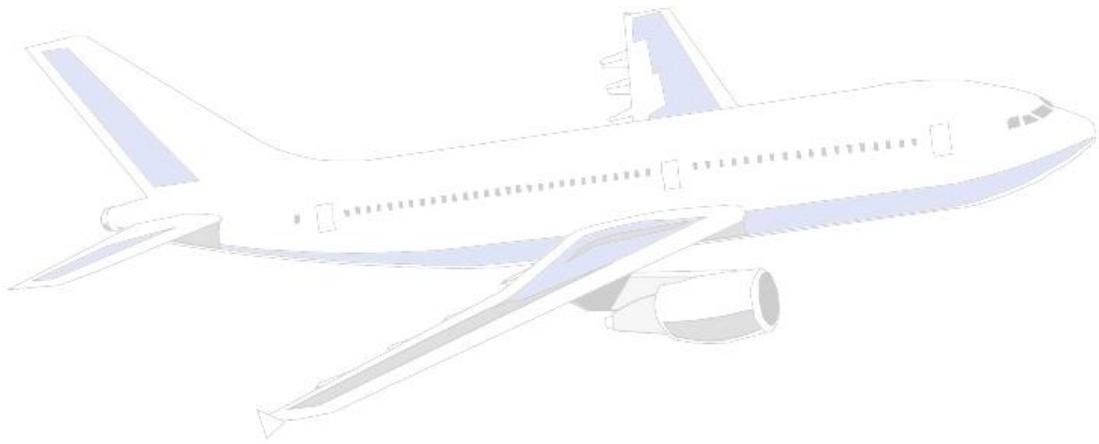
近年來，國內許多新興航空業迅速竄起，如：廉價航空採低價策略，強勢進入航空業市場，更瓜分了亞翼航空的部分客群。

大部分消費者在搭乘飛機前都會做足功課，找尋每年度飛航安全的排行榜來做參考最為普遍，而國內其他家比亞翼航空晚創立的公司，在近幾年來幾乎維持了數年都是零失事、零缺點的佳績，屢獲肯定，還維持在全球前五十名，但亞翼航空卻始終名落孫山。這些因素都讓原本的顧客漸漸地失去了對亞翼航空的支持，而選擇其他間經濟實惠或安全、零失誤，服務品質良好且形象優良的航空公司。

(三) 服務品質

即使在受訓期間，時時教導空服員們要服務周到，但是客訴事件仍層出不窮，有些是因為微笑不夠而讓顧客感受不佳，有些則是因為餐點經常性在忙中出錯，空服員遞錯餐點或是誤解顧客的意思而造成顧客的觀感不佳都是常有的事，才會讓亞翼航空的形象愈來愈下降，不僅影響到員工間的士氣，更是直接反應在營收

上。



五、應徵者關注的問題

從亞翼航空的應徵者或是潛在應徵者的角度來看，最在乎的就是公司的品質了，這與社會大眾所在乎的安全性或是服務品質又不盡相同了，而是以新人的想法來說，能否在這間公司裡成長、獲得成就感，以及未來的發展性，才是應徵者所在乎的事情。

(一)未來發展性

每位求職者都希望自己能夠進入一間前景好、待遇好、氣氛又融洽的公司，進去之後能夠向前輩們學習指教，也能獲得很好的職場訓練，在一段時間的努力工作之後能夠得到相對應的升遷，此外，在與別人交流的時候也能驕傲地說出公司的名稱，並獲得對方的贊同，這些無一不是應徵者在投履歷的時候所看重的要素。

(二)工作安全

優質的員工在挑選應徵公司之前，大多會對於公司做些基本的了解，但這對亞翼航空卻有著相當大的劣勢，由於最近媒體對於墜機的新聞反覆報導，對於應徵者本身就已是極大的阻力，更不用提到愛子、愛女心切的家長們，絕對是不希望子女在失事率高的公司工作的，更何況在航空業中，亞翼航空也談不上是龍頭老大，對自己稍微有信心的新鮮人們，都是希望自己能成為最有名氣、最有規模的大公司中的一份子，而不是在像亞翼航空這樣中型規模的公司，會努力充實自我的優質人才，往往都會期望進入到第一流的公司上班，這就造成亞翼航空即使應聘人數多於錄取人數，卻依然很難招募到理想中員工的原因了。

(三)薪資福利

從薪資上來說，亞翼航空在國內幾間航空公司相較之下，起薪確實是比較低的，由於 2014 年的每月平均營收只有 11 億元，相較其他兩間規模較大的航空公司來說，僅是十分之一而已，能夠給予員工的福利及薪資自然是大打折扣，因此，也有不少的應徵者及他們的家長會不願意選擇亞翼航空，抑或是受訓結束後，優

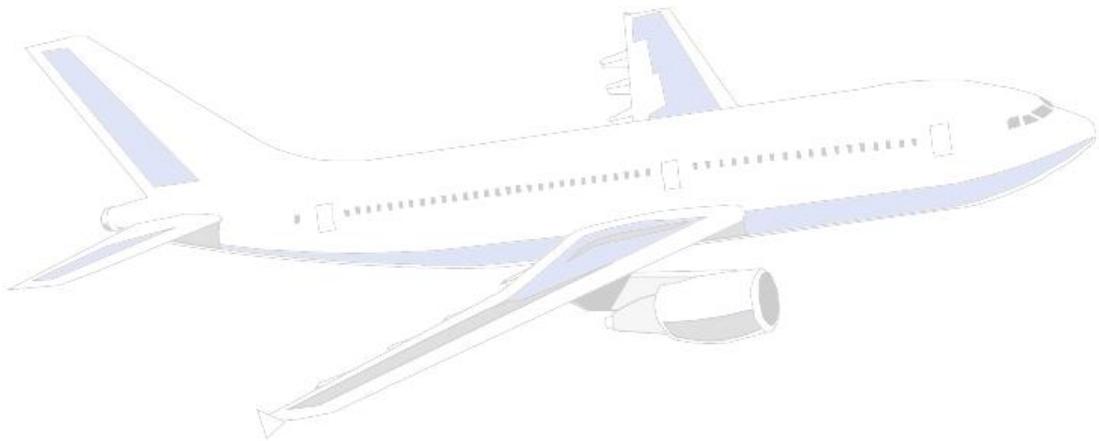
秀的員工很快就會被其他間航空公司挖角。

(四)競爭者挖角

嚴重的挖角問題已經造成亞翼航空形成員工 M 型化的問題，幾乎接近一半是會在十年內申請退休的員工，而剩下的大多是新進不滿三年的員工，這也會讓應徵者擔心自己是否能獲得完整的員工培育訓練，而對於亞翼航空產生動搖。

以上種種從應徵者或是潛在應徵者的角度來看，這些問題正是亞翼航空目前需要改革的部分，為了能夠招募一群優秀的心血來替公司改頭換面，就必須要先改善這些問題，才能重拾應徵者對亞翼航空的信心。

即使亞翼航空有著許多問題存在，但是只要公司全體一心，搭配完整的改善方案，所有問題一定能夠迎刃而解的。



肆、公司診斷

亞翼航空目前面臨的問題已經到了不得不改革的時刻。經由我們崎雪顧問團分析後，認為此公司有以下問題：

第一節、立即性問題：

一、空服員應聘人數不足

如何挑選優秀合適的人才為公司效力，可以說是一家公司提升競爭優勢以及維持生存發展的決定性因素，而甄選人才首要的工作就是吸引足夠數量的應徵者讓公司挑選。

亞翼公司人資部的招募計畫，近幾年來成果是越來越不理想，招募的計畫不夠吸引應徵者，招募來的人才總是參差不齊，人才總是被其他競爭者所吸收，公司競爭力持續下滑，追根究柢就是欠缺一個完善的、吸引人的招募計畫。

第二節、階段性問題：

一、公司內部橫向衝突

組織衝突在實務上不可以避免，然而要解決衝突並不是一味的降低衝突，而是希望維持適當的衝突，當衝突過高時，要懂得降低；而衝突過低時，則要適度的刺激。

在解決亞翼航空的衝突之前，首先要了解衝突的來源，經過了解之後發現，亞翼航空內組織人員有目標不一致、資源稀少、主管之前的相依性過低，沒有適當的溝通。人資部主管想要爭取好的福利來吸引人才，財務部門想要把錢省下來，讓報表好看，但公司的錢是有限的，內部如果沒有適當的溝通，造成更多的衝突。最後造成公司內部不團結，部門與部門間只關心自己的利益，不理會他人的目標及利益，導致公司無法達成目標，營收下降。

二、服務品質堪慮

在現今航空業激烈競爭情況下，各航空公司的服務都是以消費者為導向，優

良的服務品質便是最重要的環節之一。相對地消費者也對於其服務品質存在著許多疑慮。要維持服務品質水準的穩定度是一件不容易的事。所以該如何加強員工的訓練，使員工的服務品質保持在一定的水準，甚至超越群雄，更是目前亞翼航空需要關注的方向。

三、機票價格偏高

就航空業而言，消費者為使用航空服務所付出之價格，亦與其消費的航空服務產品屬性內容息息相關，包含頭等艙、商務艙或經濟艙，甚至使用機上餐點或娛樂服務等。

然而亞翼航空服務的水準與價格之間的關聯似乎不成正比，導致消費者覺得付出的價格與預期得到的價值大相逕庭。尤其是現在廉航的崛起，低價策略迅速抓住消費者的心，更使得大部份消費者對於價格這部分特別敏感。而亞翼航空在服務上沒有特別突出，甚至還有所欠缺，在價格上又打不贏競爭者，顧客流失的情況越演越烈。

四、企業形象欠佳：

由於本公司在服務品質與價格上較同業並沒有特別優質的表現，無法有效吸引消費者的光臨，再加上飛航問題層出不窮，尤其面臨問題的處理態度與效率更是令人難以接受。

企業形象是企業精神文化的其中一種外在表現形式，是消費者與其他企業在接觸過程中所感受到的整體印象。亞翼航空如今的形象已讓很多消費者不願再次接受其提供的產品或服務。

現今通訊媒體發達，應徵者在選擇或追求自己的工作跑道時，也會利用網路資源、報章雜誌等搜尋該公司相關資料，希望能在應徵前先了解公司的相關評價。亞翼航空在一連串事故發生後，媒體不斷大篇幅報導其失事內容，責任歸咎等後續處理問題，引發社會大眾議論紛紛，也因為這樣讓亞翼航空的形象多蒙上了一層灰，更讓許多應徵者望而生畏，該如何立即停止一切擾亂紛爭，也是現在本公司必須解決的問題之一。

五、薪資福利不周

面臨全球航空公司互相激烈競爭及嚴重缺少機師與空服員的情況之下，許多外國航空公司砸下重金紛紛來台搶招服務人員，亞翼航空裡的優秀人才也不例外。

薪酬制度企業是用來吸引並留住優秀人才的工具，也是嘉勉員工優良表現以激勵員工努力工作的獎賞。但就以本公司與其他航空公司相較之下，起薪確實低於其他公司，又加上現今社會生活物價居高不下，大部分的應徵者都希望能夠擁有優渥的薪酬與額外津貼、加給來生存，因此就算亞翼航空有再好的培育人才制度，但給予員工的福利、獎金還是有限，許多應徵者還是另尋薪酬制度與福利更豐厚的公司。

六、員工士氣低落

企業經營的凶險變幻莫測，雖然有時表面看起來平靜，卻隱藏著會讓企業沉默的冰山。而士氣低落所造成的隱藏性成本，往往容易被忽視，這些成本總是在被忽視一段時間之後，才會漸漸地顯現出來，亞翼航空公司近況不佳，身為員工，莫名的就是提不起勁，以往對於工作的熱情消失殆盡。

看不到未來，對於年度目標也不是很在意，這樣的情況在亞翼航空裡處處可見，對於未來的不確定感是士氣低落的主要原因，老牌機師的跳槽，各大媒體的報導都讓員工士氣日益蕭條。

七、員工工作環境不佳

(一)工作超時

創造一個有安全的工作環境，使員工能以高度能力與意願為公司效勞，是人力資源裡的一個重要功能，而亞翼航空明顯沒有做到，員工的超時工作、作息的不正常明顯影響了員工的健康，不但降低工作效率，還會讓員工對公司產生不滿。

(二)空服員被性騷擾

空服員在服務時遭受到性騷擾，處在這樣的工作環境下，員工不但無法專心工作，內外壓力持續下，員工遲早會垮掉。面對這些問題公司並沒有積極的去制止，對問題的漠視也讓員工心灰意冷。

(三)職業疾病

航空業是目前罹癌率最高的行業，骨癌與血癌尤其多，而作息不正常加上工作時間不穩定，也讓空服員與機師們容易罹患各種疾病，其中包刮肝功能異常、皮膚過敏、不孕、乾眼症與肌腱炎等等，對亞翼航空而言，員工發生意外或疾病就代表所要花的成本提高，最直接的就是醫療費用或賠償撫恤費的支出，而間接

的則可能影響員工士氣，喪失人才等。

八、公司文化老派

(一)制度僵化

一家經營了 60 年的老公司，卻依然使用 60 年前的制度與規章，缺乏變革，無法適應新的環境，從新興航空業的營收都比亞翼航空還要來的高就能看出來，亞翼航空由於組織龐大，造成組織僵化。

每當有部門提出新想法時，一定要依照相關的辦法與規範來進行，而且還必須要層層上簽，經過核准才可以進行，幾乎完全沒有通融與變通，常常扼殺了組織發展的機會。一個沒有變革能力的組織，面臨環境變化時，就不能以新的作法適應環境，終將走向衰亡。

(二)價值觀無法深入人心

價值觀是企業文化的根基，是公司追求成功的精神真諦，它為全體員工提供努力的方向以及日常工作行為的準則。員工希望工作場所是一個有溫暖的地方，也期許自己的想法能與公司一致性。

亞翼航空在招募人才後缺乏明確的帶人制度，價值觀因無法快速養成，導致內部組織團隊不團結，以致於團隊中的成員各自為利。從人資主管無法得到其他部門的支持，還受到行銷部門的冷嘲熱諷得知，航空業屬於高壓工作環境，若一連串的負面消息加上價值觀偏差，缺乏好的文化及道德觀讓人與人之間越來越疏遠，更不用說是要為了公司賣命。

(三)文化守舊

組織文化在組織內具有穩定、獨特性、信仰、價值觀等正面功能，有共同的價值觀及思維，對組織績效好壞與成敗，扮演了極重要的角色，也是其他企業無法輕易開發而得的能力，如同空氣般無形，也可以是影響員工能否樂在工作的重

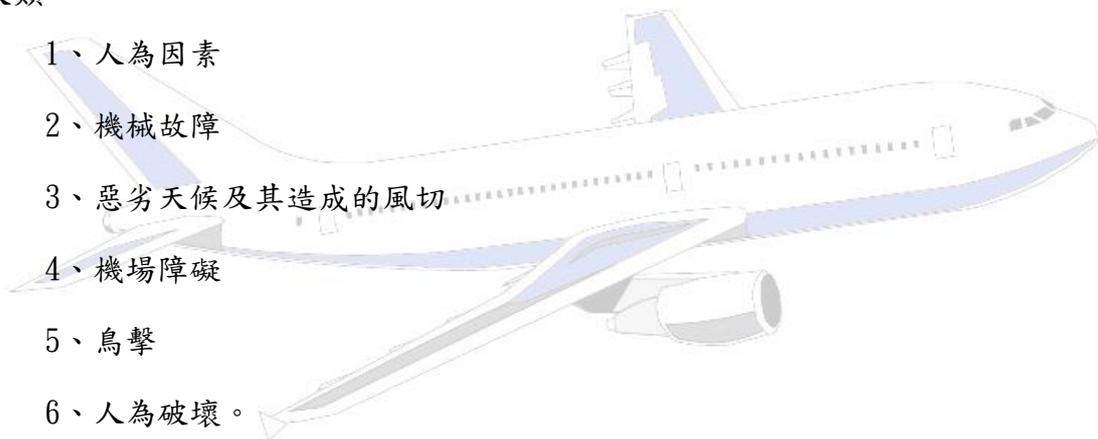
要因素。

現代企業文化應具有開放性。身為一個大公司，不斷與外界環境進行交流，文化價值觀也應該隨外界因素的變動而變動。亞翼航空有多年歷史，卻固守成規不與時俱進，讓新進的優秀員工只能莫名的跟著舊文化走。

九、飛機安全堪憂

(一) 飛安事故頻傳

因一年內發生多起事故，導致消費者不敢搭乘。飛安事故的發生並非僅由單一原因所造成，而是由一連串的失誤串連而成，預防之道在於落實縝密之內部飛安文化，以避免失誤有機會造成事故。而飛安事故發生的原因，大致可歸納成六大類：



據行政院飛航安全委員會統計，其中人為因素約佔所有事故的 73%。本公司在近年來的飛安紀錄日趨嚴重，但也不能全然怪罪飛行員，是飛行員的訓練不足，驗證不落實，以及內部管理及決策出了問題，無法有效強化飛航管理及督導，也難辭其咎，該如何才能避免空難悲劇一再發生才是目前最需要關心的問題。

(二) 缺乏完備的維修制度

「飛安」向來是民眾選擇搭乘航空公司一大考量，從新聞媒體大幅報導墜機事件及後續專家分析中發現，人為疏失占飛機失事最大主因外，缺乏飛機維修制度亦是一大問題。

因年久失修，草率的作業標準帶來重大飛安事故率，種種情形說明亞翼航空

缺乏完備的維修制度。

企業以經營績效為目的，營運成本考量下，如何以低成本、高品質的人員配置，盡可能快速復原機身安全，以達到供需平衡為目的。飛機是有形資源，飛機修護制度即是無形資源，良好維修後勤人員的品質管制程序可以長期維持競爭優勢。

(三)缺乏機組人員專業訓練

機師與空服員在飛航過程中都屬第一線，人都有私心，在危急時要拋開自身利益發揮專業訓練保護乘客安危是需要被訓練的。因擔負著飛航安全問題，機組人員應該擁有固定的專業訓練，避免因人為的錯誤付出慘痛代價。若真的有突發狀況，首要就是必須保持冷靜並尋求協助以及保護乘客安危，但亞翼航空在這最重要的『安全層面』上更是漏洞百出。



伍、不改變的結果

一、招募人才缺乏，空服員人數驟減

由於亞翼航空飛機失事率高、福利不優渥等問題導致應徵者沒有意願前來參加面試，在與其他航空公司相較之下，業界平均單次報考人數皆在 1,500 人以上，亞翼航空卻總是不足 500 人，使得空服人員陷入短少及素質有落差的困境，原有員工不足而工作時數超標將導致工作效率不佳，顧客觀感差，使得企業形象被破壞殆盡。

另一方面，舊有員工年齡層較高，龐大的組織文化難以創新，若是一直無法徵得一批新人來為公司帶來新氣象，則亞翼航空將會難以改革、落後於其他航空公司，損失了顧客後營收短少，進而被時代淘汰。

二、飛安事故頻傳，營收下降、賠償金居高不下

目前國人出國的比率年年攀升，搭乘的交通工具以飛機居多，所以每家航空公司都必須重視飛航安全。亞翼航空的飛安事故頻繁，導致旅客每次挑選航空公司時，完全不把亞翼航空列入考量名單，顧客數量銳減，從 2014 年一月到八月的營收來看，亞翼航空平均每月收入約為 11 億元，而國內兩間競爭對手則分別是 125 億元與 110 億元，相差了 10 倍之多，競爭力高下立判。

此外，事故後的賠償金也是對公司的一大傷害，平均每次賠償金都在 20 億台幣以上，嚴重事故時更是會高達百億，若再不對飛安事故之種種問題進行改善，營收降低、鉅額賠償，都逼迫亞翼航空走向倒閉之路。

三、服務品質欠佳，客源流失

服務品質一直是服務業所重視的，不管是在平地或是在高空。在未改善前，大眾聽到亞翼航空，第一個想法不是飛安問題多就是空服員服務態度不好，由於每一位空服員的服務時數都超標，勞累全寫在臉上，而每班航空竟然平均會接到 2 次的客訴電話，再不改善服務品質的問題，大眾對亞翼航空的印象就會越來越差，每當出國時，自然而然就會跳過亞翼航空這個選項。

四、機票價格偏高，客源流失

航空業規模不斷擴大，市場競爭日趨激烈，現今又因物價上漲，使得消費者對於航空公司的價格機制更錙銖必較。尤其對於付出後所獲得的產品、服務價值回饋更加敏感，而近年來廉價航空崛起，推出的低價策略總能迅速吸引消費者，瓜分亞翼航空現有的顧客。

若亞翼公司的機票價格再不發展出其他優惠方案或舉辦活動加入促銷手法，預計再兩三個月後將會流失更多消費者。

最重要的其實是要優化各方面提供給消費者的所需資源，包含機上服務、餐點衛生品質、娛樂設施，追上其他的航空公司，否則競爭力就會越來越落後，當失去大量消費者後，除營收一定會嚴重下滑及虧損無法估計以外，公司所有員工的生計更是令人擔憂。

五、企業形象欠佳，營收大幅下降

當企業的飛安問題與服務品質都已出現非常大的漏洞時，包含機齡老舊，失事率過高、負面新聞一再被報導，加上服務品質又沒特別的優異，導致消費者各方面的需求時常無法及時處理，引發各界質疑與批評，形象更是大幅銳減。

如再不提出健全的改善策略計畫，提升整體管理水準並嚴格執行飛安評估標準以降低失事率，全面提升機組人員、服務人員的品質及危機應變能力，改頭換面，試圖挽回消費者信心。亞翼航空將會被列為航空業的黑名單，引發消費者拒絕消費搭乘，媒體也必定會大肆抨擊，到時不僅是企業顏面掃地，連帶著組織內部的主管、員工甚至是股東們都會被受波及，而公司也會因嚴重的財務虧損岌岌可危，面臨倒閉的危機，更別說未來要準備擴大招募優秀新人才。

六、薪資福利不佳，競爭力喪失

員工工作主要原因之一是薪酬，因此，較高的薪酬可以留住有離職意願的員工，也可以吸引外部應徵者。而過低的薪酬則會使原本有意願的員工離職，而讓競爭對手搶走亞翼航空的人才，在招募時也力不從心。員工所付出的如果與得到的不成正比，心中埋怨，最終受損的不僅僅是員工，公司在各方面都會有所影響，更是會因為員工效率不佳而直接反映在營收上。

七、組織衝突頻繁，公司績效下降

組織衝突如果不解決，部門一開始的影響可能不會太明顯，可是漸漸的一方會覺得別人已經損及自己的利益或目標，並開始思考如何預防及面對。再來，雙方會感覺到對方的威脅並有情緒性的反應，這個時候雙方將傾向從自己的角度思考問題，所以常用「我們」及「他們」的對立觀點看衝突問題。最後甚至開始會有明顯的衝突，嘗試與對方對抗，進行報復、言語、行為的衝突，對於整體的績效或個體及部門績效將會產生負面的影響。

八、工作環境欠佳，降低工作效率、提高成本

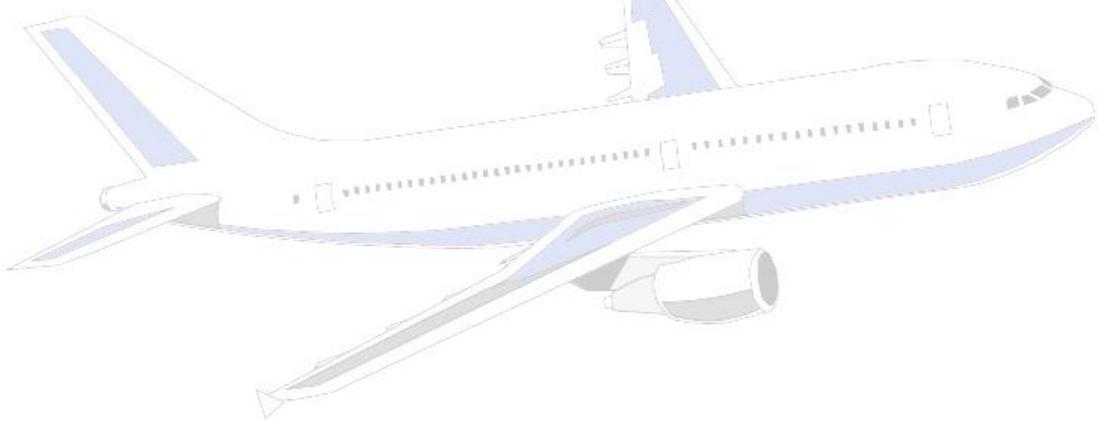
一個好的工作環境，讓工作更有效率更有生產力。員工是公司最重要的資產，公司在追求高營收利潤的同時，也該顧及到員工的感受和身體健康。要讓效率與成果維持在一定的高水準，就必須讓工作時間和休息時間成正比。

因壓力太大、工時超過而失去健康，公司不但要承擔醫藥費，還得接受因無法忍受的員工向勞工局檢舉而受罰，造成負面評價得不償失，亞翼航空在近十年期間每年平均處理將近百件的職業災害事件，有些是心理出問題，有些是身體出狀況，若是持續這樣的情形，公司將會付出更大的成本來彌補工作環境惡劣的部分。

九、公司文化僵化，適應不良，走向淘汰

亞翼航空歷史悠久，因組織龐大造成組織僵化、缺乏彈性，運作效率低。組織當中講求「組織倫理」，這是一項牢不可破、卻又往往流於過度僵化的原則，過分拘泥於狹隘的組織倫理，不僅讓組織的運作僵化，有時候「遵守組織倫理」甚至可能成為誤事的原因，而發生問題之後，又被拿來當作推諉卸責的藉口。固守成規不與時俱進，讓新進的優秀員工只能莫名的跟著舊文化走。

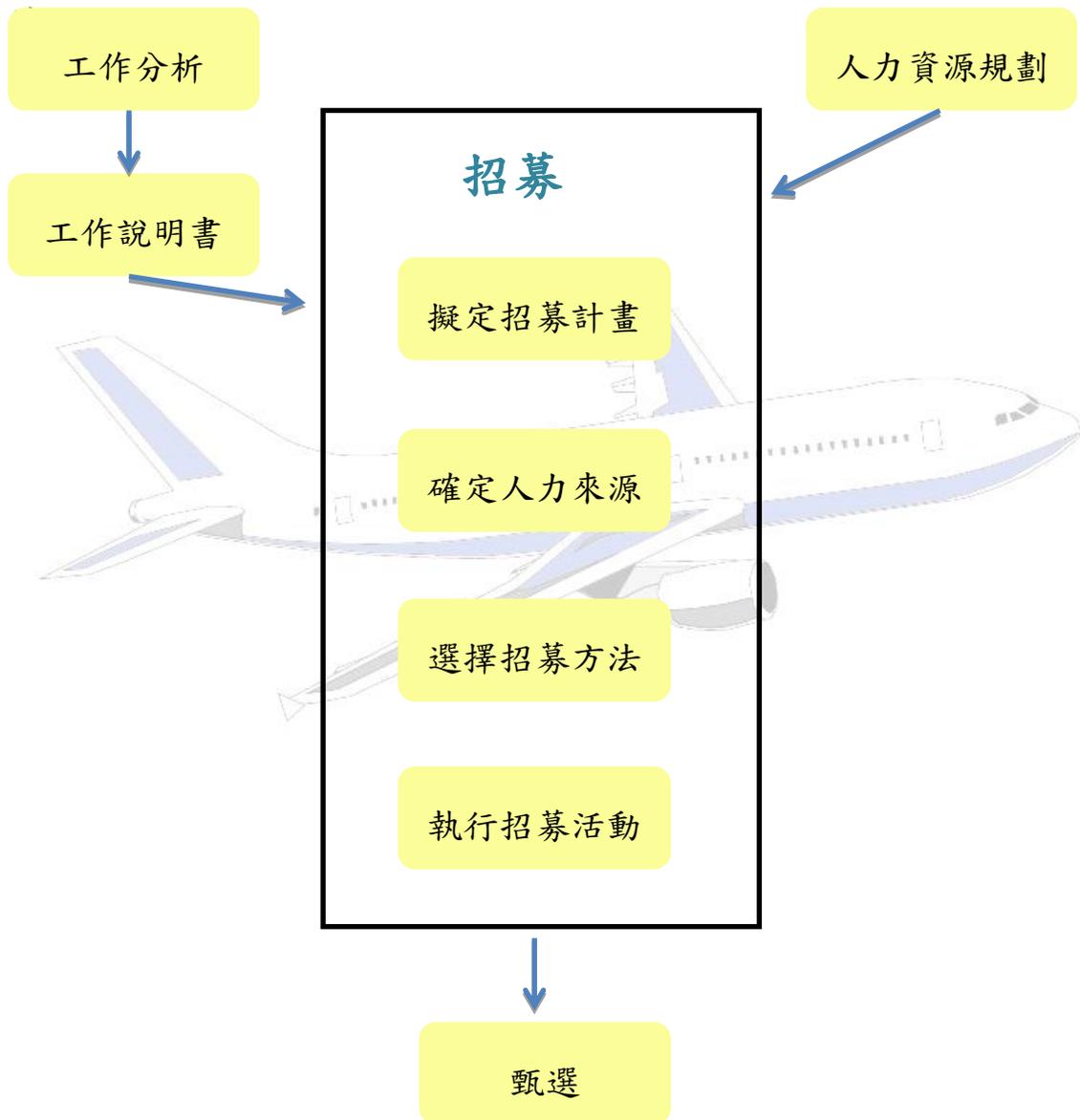
眾多員工下沒有明確的帶人制度，價值觀無法快速養成，造成溝通上的誤會，導致內部組織不團結，團隊成員各自為利。少數仗著職位而不遵守明訂規則，加上沒有變革能力的組織，亞翼航空在面臨環境變化時，已有十年時間固守舊制度不願以新的作法適應環境，若是無法汰舊換新，終將走向衰亡之路。



陸、 解決方案

亞翼航空在執行招募活動前，會先進行職缺的工作分析，擬定出工作說明書再搭配上適當的人力資源規劃。

招募的部分分為擬定招募計畫、確定人力來源、選擇招募方法，以及執行招募活動，等到招募結束後，就會進入到甄選階段。



標語、標誌的影響力

許多公司都有著屬於自己代表性的標語，讓消費者一聽就能聯想到那間公司，例如：全家就是你家、麥當勞都是為你、Always open 7-eleven 等等，擁有一句令人印象深刻的標語是件重要的事情，能讓消費者了解公司的宗旨。而我們建議標語可採用「feel at home，亞翼航空」，力求顧客至上，能讓消費者接受服務時有賓至如歸之感。而標語則可廣泛使用在微電影場景、公司形象廣告、招募宣傳影片及海報、禮品，讓消費者隨時都能感受到亞翼航空的存在。

亞翼航空也能利用關鍵字讓大家對亞翼航空印象深刻，雖然這個方法需要多花一些時間及管道才能讓大眾記住，不過此方法也是推廣公司的良方，讓消費者隨時都能感受到亞翼航空的存在。

而亞翼航空的 LOGO 則是使用亮眼的紅色，搭配上正在飛行的燕子，希望帶來展翅高飛之美意。



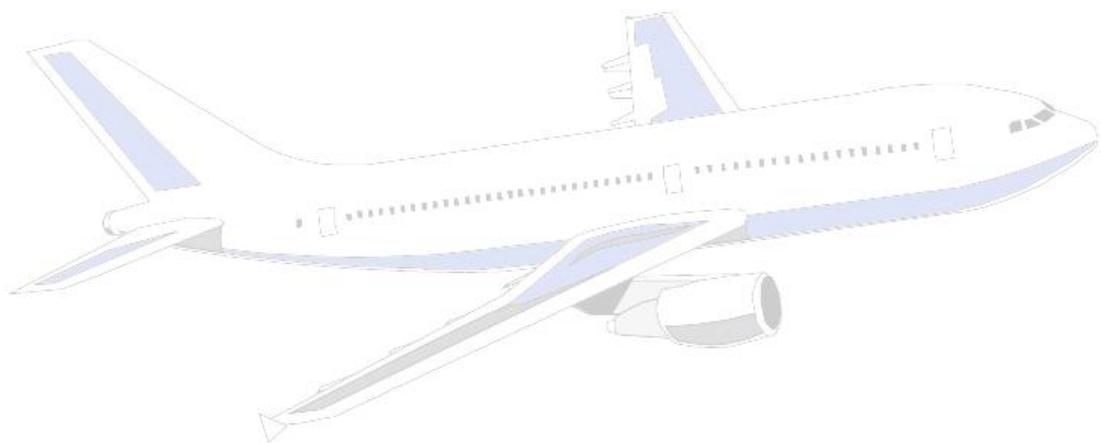
第一節、招募管道：

在招募新成員的部分，建議可舉辦以下幾點活動能夠吸引更多對空服員抱持夢想及熱忱的新鮮人前來應徵。

活動時程表

標題	對象	時間	地點	條件/目的
社群網站的宣傳	社群網站使用者	次年1月1日至次月28日止	(一)Face book (二)Twitter (三)Instagram	(一)分享即可抽獎的活動來刺激人氣，推廣亞翼航空的招募活動。
校園招募	應屆大學畢業生	12月15日至18日	台灣前幾名大學校園徵才博覽會	(一)對應屆大學畢業生開說明會。 (二)畢業生應該準備的證照、條件、並加強宣導公司形象 (三)收集有興趣同學的資料，隨時做追蹤訪談。
微電影的推廣	社會大眾	次年2月1日至2月28日	(一)桃園中正機場第二航廈電視牆 (二)Youtube (三)亞翼航空官方網站	(一)讓消費者對於空服員有不一樣的認識。 (二)讓應徵者願意成為優秀的空服員而前來報名甄選。
拍攝招募廣告	社會大眾	12月1日起	電視	(一)提升亞翼航空知名度及正面形象。

				(二)提高對亞翼航空的認識，增加招募可能性。
空服體驗營	符合甄選資格的社會大眾	次年1月1日至1月31日	亞翼航空桃園總公司	(一)角色扮演從中深入了解空服員的養成與專業素養，一探空服員親切笑容背後的紮實訓練。
一日空服員	乘客	12月1日至次年3月31日	亞翼航空航班	(一)對外廣為宣傳。 (二)吸引大量目光、引發話題。 (三)讓粉絲深感成為空服員後可以更接近自己心愛的偶像，而來報考。



解決方案(短期)

一、 社群網站的宣傳

標題	對象	時間	地點	條件/目的
社群網站的宣傳	社群網站使用者	1月1日到2月28日止	Facebook Twitter Instagram	分享即可抽獎的活動來刺激人氣，推廣亞翼航空的招募活動

現代人愈來愈依賴網路，靠著廣大的使用者分享資訊，便能很快達到資訊散播的效果。在幾個使用人數最高的社群網站中，都可以使用分享即可抽獎的活動來刺激人氣，推廣亞翼航空的招募活動。既能夠引起大家討論的話題、吸引新鮮人前來應聘，也能夠趁勢推廣近期主打的套裝行程。此方法能減少許多宣傳時所需的花費及人力資源。

活動日期：1月1日到2月28日止

活動內容：

(一)Facebook

分享亞翼航空 Facebook 粉絲專頁的招募海報獲得 30 個讚以上，並標記三位朋友、設置公開。

(二)Instagram

於 Instagram 上分享亞翼航空的招募海報，標記亞翼航空及三位朋友，並收集到 30 個愛心。

(三)推特

在推特上轉貼亞翼航空的招募海報，並收集到 15 個星星數。

凡是分享亞翼航空招募海報並符合其一社群的活動條件，就可以享有招募日當天摸彩的資格。

活動獎項：頭獎（峇里島來回機票兩張）、二獎（任選兩張機票半價）、參獎（任選兩張機票七折）、其餘獎項（電風扇、毛毯、家用品等共 47 項獎項），共 50 份獎品。

指定分享網站：臉書、Instagram 以及推特

二、大專院校招募

標題	對象	時間	地點	條件/目的
校園招募	應屆大學畢業生	12月15日至18日	台灣前幾名大學校園徵才博覽會	(一)對應屆大學畢業生開說明會。 (二)畢業生應該準備的證照、條件、並加強宣導公司形象 (三)收集有興趣同學的資料，隨時做追蹤訪談。

學生們對於空服員有許多的願景，年輕人的這份熱情可以讓亞翼航空的形象更好。因此可以對應屆大學畢業生開說明會，目前僅針對台灣前幾名大學來做招募，其中包括台大、清大、交大、成大、台科大、政大、北科大、淡江、逢甲、中山等學校。

目前計畫派遣人員：由人資部與行銷部各出三名人員分成三組進行，分別在北、中、南地區，在時間內至前十大學校進行招募說明。

而至大專院校招募不僅僅可以減少在報紙或是瀏覽器入口的刊登費用，又能吸引到許多對航空業有夢想的年輕人。

計畫時間：12月15日至18日分別至10所學校宣傳。

宣傳內容：告知畢業生應該準備的證照、條件、並加強宣導公司形象。最後收集有興趣同學的資料，隨時追蹤訪談。

三、微電影的推廣

標題	對象	時間	地點	條件/目的
微電影的推廣	社會大眾	次年2月1日至2月28日	(一)桃園中正機場第二航廈電視牆 (二)Youtube (三)亞翼航空官方網站	(一)讓消費者對於空服員有不一樣的認識。 (二)讓應徵者願意成為優秀的空服員而前來報名甄選。

有許多企業為了推廣自家的產品會請有名的演員或是歌手拍攝微電影，讓大眾對他們的產品產生印象。而拍攝微電影也能讓亞翼航空提高社會新鮮人的加入的意願及動機。

首先就要塑造空服員的優良形象，可以拍攝一系列的微電影，以一個愛情故事貫穿每一集微電影的情節，藉由一次遠程航行中男女主角的相遇、交惡、改觀、相戀，結合空服員的特色，主題分別為：

(一)親切—強調空服員會帶著自然又親切的笑容服務顧客。

(二)認真—強調空服員認真用心對待每一位顧客，以客為尊，希望能帶給顧客賓至如歸的感覺。

(三)機靈—強調空服員的危機處理能力優良，能應付各種狀況且不失儀態。

(四)貼心—強調空服員會貼心記得顧客的生日、蜜月、特殊的紀念日並給予小蛋糕或禮物慶祝。

男女主角採用素人演員，更貼近生活，每部微電影片長約為五分鐘，從二月開始的每個星期一早上十點推出一部，共四部。在桃園中正機場第二航廈的電視牆、亞翼公司官方網站以及 Youtube 播放，讓消費者對於空服員有不一樣的認識，

更讓應徵者願意成為優秀的空服員而前來報名甄選。

而使用素人演員能在預算方面比其他家公司減少 50%的預算下完成拍攝。

四、 拍攝招募廣告

標題	對象	時間	地點	條件/目的
拍攝招募廣告	社會大眾	12月1日起	電視	(一)提升亞翼航空知名度及正面形象。 (二)提高對亞翼航空的認識，增加招募可能性。

無論在哪一個國家，偶像明星對於社會大眾總是有著強烈的吸引力，為了提升亞翼航空知名度及正面形象，特地邀請擁有正面形象的藝人代言能為企業帶來許多加分的作用，不僅是讓藝人的粉絲來消費，也能讓大眾對亞翼航空有正面的印象，即使藝人的費用較昂貴，但是利弊權衡之下仍是值得做的。

此廣告將於十二月在官方網站及電視播出，也藉此讓粉絲們憧憬成為跟自己偶像一樣的空姐或空少，進而增加擔任空服員的意願，而原本就有意願從事航空服務業的新鮮人，也會因此提高對亞翼航空的認識，增加應徵的可能性。

五、空服體驗營

標題	對象	時間	地點	條件/目的
空服體驗營	符合甄選資格的社會大眾	次年1月1日至1月31日	亞翼航空桃園總公司	角色扮演從中深入了解空服員的養成與專業素養，一探空服員親切笑容背後的紮實訓練。

一月份舉辦三梯次「空服體驗營」，開放有意應徵空服員者有機會先體驗空服員的工作。想體驗的學員請依相關規定報名，空服體驗營2天1夜費用為10,000元，每梯次招收24人，完全比照真實空服受訓人數，以小班教學方式，授課內容有美姿美儀、形象塑造、面試技巧等課程，瞭解空服員的極致服務流程和臨場應變能力，透過角色扮演從中深入了解空服員的養成與專業素養，一探空服員親切笑容背後的紮實訓練。

女性學員請化淡妝，穿著襯衫、膝上窄裙、包鞋，或正式套裝；男性學員請穿著襯衫、打領帶。學員請攜帶個人最喜歡之服裝或一套西裝及相關搭配之配件，於第二日造型大變身成果發表課程中穿著。

六、一日空服員

標題	對象	時間	地點	條件/目的
一日空服員	乘客	12月1日至次年3月31日	亞翼航空航班	(一)對外廣為宣傳。 (二)吸引大量目光、引發話題。 (三)讓粉絲深感成為空服員後可以更接近自己心愛的偶像，而來報考。

一日空服員所追求的目的是讓粉絲覺得只要當上空服員就有更大的機會與自己所喜歡的藝人更加接近，而產生報考空服員的意願，進而增加亞翼航空的空服員報考率。

十二月至隔年三月期間舉辦「一日空服員」體驗活動，邀請不同藝人於每個月隨機挑選一班班機為消費者服務，藉此吸引大量粉絲為目睹藝人風采而前來搭乘、追星，同時也對外廣為宣傳招募空服員，透過藝人與消費者或粉絲近距離的接觸，必定能吸引大量目光、引發話題，因為藝人的魅力使應徵人數增加，也讓亞翼航空的形象變得優良。

第二節、空服員甄選內容：

有著明確的招募條件以及好的招募流程能讓應聘者感覺到這間公司的專業，也能感受到對於新人的重視。

篩選	社會大眾	即日起至次年3月31日	自行上亞翼航空官方網站填寫電子履歷。	<ul style="list-style-type: none"> (一)具中華民國國籍者。 (二)限中華民國教育部認可之國內外大專院校以上畢業者，不限科系；持國外畢業證書者，須經由駐外機構認證。 (三)矯正視力後達0.8，並合乎本公司規定之體格標準。 (四)具備以下任一項英檢成績：全民英語能力分級檢定測驗達中級(含)以上程度或TOEIC達500分以上或IELTS 4.0以上，或TOEFL ITP達450分以上。
初審面試	經公司篩選後的面試者	次年4月中旬	亞翼航空桃園總公司	<ul style="list-style-type: none"> (一)資格審查、儀態評選、服務適職性、英文及台語發音等進行初步篩選。 (二)心算測驗、適職測驗二項。
舉辦活動甄選	初審通過面試者	次年4月底	桃園中正機場第二航廈	<ul style="list-style-type: none"> (一)增加國際知名度。 (二)吸引人氣。 (三)引發話題。 (四)趁此機會挖掘有實力的空服員人選。
複審面試	通過初審的面試者。	次年5月中旬	亞翼航空桃園總公司	<ul style="list-style-type: none"> (一)多對多中文面試。 (二)多對多英文面試。
報到	新進空服員	次年6月中旬公告	亞翼航空桃園總公司	<ul style="list-style-type: none"> (一)須持有中華民國身分證。 (二)通知書。 (三)相關資料。

一、甄選條件

(一)具中華民國國籍者。

(二)限中華民國教育部認可之國內外大專院校以上畢業者，不限科系；持國外畢業證書者，須經由駐外機構認證。

(三)雙眼矯正視力後達 0.8，並合乎本公司規定之體格標準。

(四)具備以下任一項英檢成績：

全民英語能力分級檢定測驗達中級(含)以上程度或 TOEIC 達 500 分以上或 IELTS 4.0 以上，或 TOEFL ITP 達 450 分以上。

二、報名期間

12 月 1 日 00:00 至次年 3 月 3 日 23:59 止。

三、報名方式

於指定日期內至亞翼航空官方網站填寫電子履歷。

四、考試項目及招募流程

亞翼航空於收到應徵資料後將進行審核，合格者將另行以電子郵件方式通知考試時間及地點，從應徵到成為本公司空服員須經過以下程序，各項結果需經綜整評量後，依員額需求擇優寄發報到參訓通知。

(一)初審面試及筆試

1、初審面試時間為：4 月中旬。

2、初審面試地點為：桃園中正機場第二航廈。

3、資格審查、儀態評選、服務適職性、英文及台語發音等進行初步篩選二項及心算測驗、適職測驗二項。

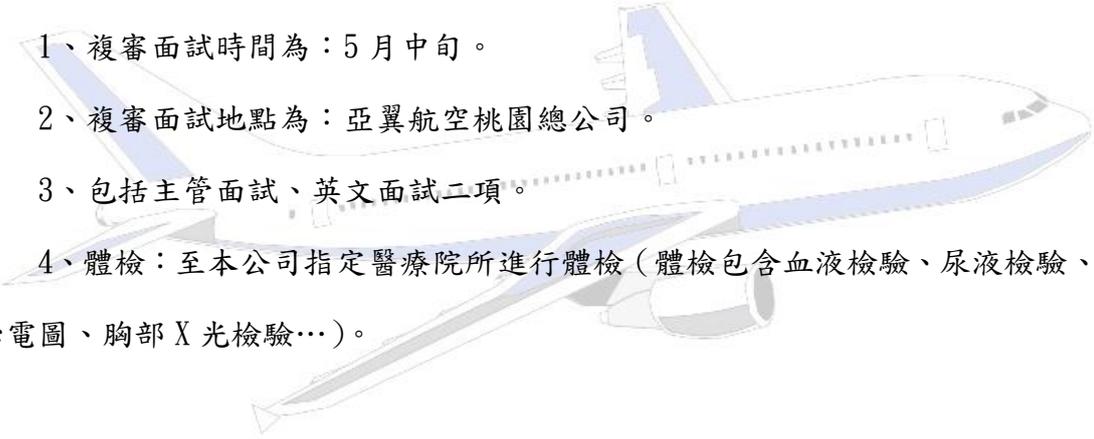
而亞翼航空缺乏知名度與人氣，建議可在桃園中正機場第二航廈內規劃一個舞台空間，並在資格審查後隔天早上舉辦「亞翼之星」，即為素人選秀大賽。藉由

活潑及動態的方式評選，也藉此加強宣傳亞翼航空。

評分項目包含台風、口條、儀態、自選服裝造型、空服員制服造型、自選才藝表演，以及人氣票選，邀請公司內部資深的空服員以自身的經驗來評分，經過嚴峻的選拔後，得到最高分的空姐及空少能得到獎金新台幣五萬元。

舉辦此開放式甄選活動除了能夠增加國際知名度、吸引人氣、引發話題。最主要的目的是能趁此機會挖掘有實力的空服員人選，凡是分數達 90 分以上的參賽者，將直接取得複試資格，讓評分的前輩們挑選自己想帶的新人，既可讓新人得到完善的培訓，也能夠培養亞翼航空新生力軍。

(二)複審面試

- 1、複審面試時間為：5 月中旬。
 - 2、複審面試地點為：亞翼航空桃園總公司。
 - 3、包括主管面試、英文面試二項。
 - 4、體檢：至本公司指定醫療院所進行體檢（體檢包含血液檢驗、尿液檢驗、心電圖、胸部 X 光檢驗…）。
- 

(三)報到

招募結果查詢及報到通知 6 月中旬於本公司官方網站公告。

解決方案(中、長期)

第一節、公司形象改善：

一、減少飛安事故

(一)設備定期維修

包括每次飛行前的檢查、落地時機組人員過境檢查，以及每天飛行任務結束後的檢查。而定期維修計畫包含所謂的A級、B級檢、C級、期中及D級檢修，其中A級檢修需於每300飛時屆滿前進行一次；B級檢修需每3個半月至4個月進行一次；C級檢修需每一年進行一次，期中檢修則是需於每10,000飛行時數屆滿前進行一次，D級檢修需於每25,000飛行時數屆滿前進行一次。至於維修更新範圍包含機翼、發動機、飛航記錄器、氣壓系統、監控等相關配備。

另外不定期維護則包含民航局所發之適航通告，飛機製造廠所發之維護通告或性能加強通告等，其中適航通告屬強制性，航空公司需於期限內完成；維護通告或性能加強通告則可由航空公司視其需要選擇性進行。

(二)飛機使用年限

飛機的使用年限取決於三個條件：

- 1、總飛行時數約5~8萬哩左右
- 2、起降次數約5~7萬次，最高次數到7.5萬次
- 3、飛機服務年數，20~30年左右

大部分更換飛機的條件重於在第2點，因為飛機起飛後隨著高度爬升，機艙內需要進行增壓來確保機艙內的氣壓夠高，而飛機每次起降，在增壓與減壓的過程中，機艙所承受的壓力是最大的。

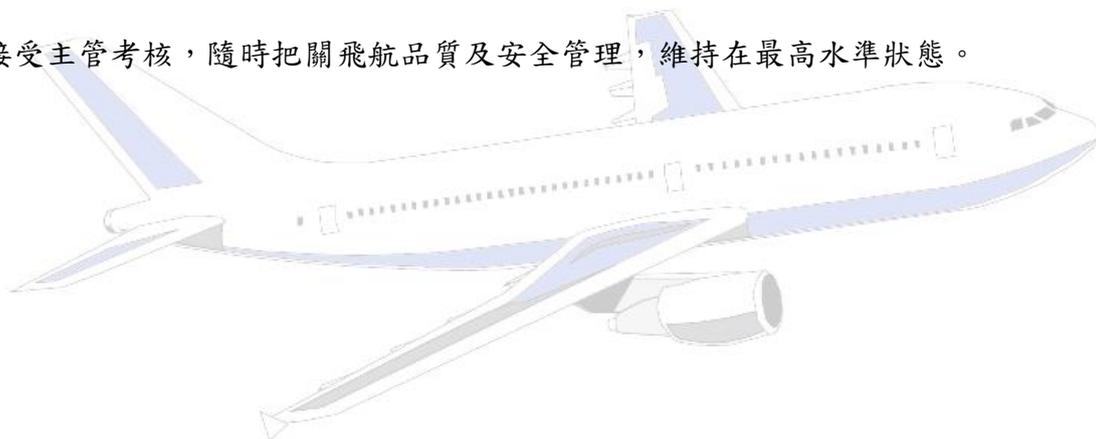
當亞翼航空的人潮回穩，利潤提高後，除了以前二點條件為基準更換飛機，也需要重視飛機使用機齡，其他公司20~30年才更換新飛機，而亞翼航空可以減少飛機使用年限，降低至10~15年就更換。而更換新飛機可以減少許多費用，例

如：維修費用，飛機耗油量，也會讓消費者不用再因為擔心搭乘的飛機是否年久未修繕而拒絕搭乘亞翼航空。

(三)機組人員訓練

在飛行中，機組人員是相當重要的角色，經常因為一個錯誤的決定，而導致意外發生，輕則飛機受損；重則讓許多家庭支離破碎，公司也要賠償巨額的賠償費用。

所有的機組人員必須重新接受更為縝密之員工安全教育訓練，而飛行員需透過加強飛行訓練以及提升駕駛員飛行能力，精實駕駛員之訓練及考驗，降低人為因素所造成的事故傷害，模擬與強化危機發生時緊急狀態下之應變能力，定期接受主管考核，隨時把關飛航品質及安全管理，維持在最高水準狀態。



二、加強服務品質

(一)空服員服務課程

在每位空服員正式上線前，都必須經過一連串的服務訓練，可以讓空服員好好面對每一位乘客，讓乘客感到賓至如歸，能再次搭乘。

訓練課程包含航空安全緊急法，醫護方面的緊急急救、維安、機上餐點服務、維持客艙的清潔等訓練，細心打理消費者的各種需求。

對空服員的訓練分為兩部分：

1、地面學科的訓練課程，包括個人服裝儀態、髮型、化妝技巧與乘客的應對進退及語言技巧、中英文廣播訓練，常用英文會話、公司簡介、航務、機務、票務介紹及空服員任務派遣、服務精神與宗旨、飛機簡介及空廚、播音等設備操作使用、服務流程模擬、練習等課程；另特別注重飛機上緊急逃生訓練課程包括飛機上逃生門及緊急裝備介紹操作，救生衣示範練習、急救訓練、游泳訓練等。

2、通過學科測驗後，再安排上機跟飛實習，實際參與機上服務過程，能熟悉服務內容及流程與加強隨機應變及應對的能力。公司為加強對旅客服務，空服員訓練長達一年，甚至送到國外訓練。公司每年至少會再安排一次複訓。

(二)強化優點

消費者最直接的感受就是服務品質的好壞，一家企業規模無論再大，仍然很容易因為一個服務人員的態度不好或是一個小地方沒注意，導致企業的形象在消費者心中立即破壞。

公司必須定期舉辦空服員會議、座談，提出在服務中所遇到的問題，大家共同檢討並提出解決方案，以免下次其他空服員遇到相同問題時卻不知如何處理，或是藉由建立空服員專屬的社群平台分享自己的經驗，且互相激勵與扶持，也可以一起設計出一些驚喜服務，例如節日驚喜，給小禮物、在餐點部分也可以依節

日設計，例如：中秋節提供月餅，讓乘客感受到空服員的熱情活力。在這樣的氛圍裡彼此信賴、合作和鼓勵，空服員的服務品質會更加提升且全心投入。

(三)服務升級

當大家出國選擇交通工具時已把亞翼航空當作首選時，客人慢慢增加，可以在機場設置一至兩間專屬休息室，讓需要等待的乘客可以先到休息室好好放鬆，填飽肚子在好好享受機上設施。這項措施不但能讓大眾更喜愛亞翼航空，也讓吸引其他航空公司的乘客轉搭亞翼航空的航班，因為其他航空公司的休息室就只有 V. I. P 乘客可以進入享受，但只要亞翼航空商務艙以上等級或是需要長途旅行的乘客皆可進入放鬆等待航班。這項服務不但打破航空公司 V. I. P 室的規定，也能讓大眾感到亞翼航空是提供比其他家公司更貼心服務的航空公司。

(四)服務競賽

舉辦空服員小組服務競賽，讓所有乘客當裁判，當航班降落到達目的時，離開飛機時乘客可以將票投入投票箱內，每個月底公布投票結果，得到票最多的那一小組可獲得公司額外提供的獎勵獎金，鼓勵小組的用心，另外鼓勵乘客投票，在每個月底從投票回函裡抽出幾會幸運者，可獲得來回機票。而比賽需以同一艙等進行，而乘客跨艙投票，則此票無效。這個小小的競賽不但能激發空服提供好的服務給乘客，也能讓乘客參與。

三、促銷優惠方案

在現階段為了重拾消費者信心，除了前項提到的服務品質加強策略外，也可推出機票票價促銷，國內消費者出國旅遊次數年年上升，因此可以藉由這樣的契機提出許多促銷方案，增加客源，並讓消費者知道亞翼公司正在改善與進步。

雖然此方案無法從消費者身上賺取多餘的利潤，但是卻能讓他們與亞翼航空建立信任感。讓這些消費者在親友推薦或是在網路推薦，讓更多的乘客願意選擇亞翼航空，必定能在一定的時間內看見成效。

(一)各航線優惠

設計線上訂位系統，並設置專屬機票促銷專區，每個航線天數之票價優惠。

- 1、大陸港澳航線（14天/21天）：上海\$6,400起，杭州\$8,400起。
- 2、東北亞航線（21天/30天）：琉球\$6,200起，東京成田：\$8,300起。
- 3、東南亞航線（21天/30天）：馬尼拉、吉隆坡\$9,000起。
- 4、歐美航線（30天/60天）：洛杉磯\$22,000起、倫敦\$28,500起。
- 5、紐澳航線（30天/60天）：布里斯本\$22,000起。

以上航線再依各不同熱門觀光地點之機場訂定實際價格。

(二)發展異業聯盟

與不同產業合作，增加曝光率，利用許多優惠促銷方案打開知名度，吸引消費者前來搭乘。

1、各大知名購物中心：

聯合推出購物滿五千（含）以上即有機會抽中上海、杭州等地或香港雙人來回機票。

2、各大銀行：

凡持信用卡購買機票即享有9折優惠、買兩張則享8.5折優惠，買越多賺越

多（不限定航線）。並享有貴賓室 8 折使用優惠，機上免稅商品 9 折優惠（不含菸品）。

3、各大旅行社：

將優惠訊息傳達給各大旅行社，並與其發展出套票方案，並配合季節性推出等方案吸引消費者前來搭乘。

4、家庭旅遊、員工旅遊、甜蜜雙人行：

由旅行社安排行程，加上機場接送專車（小客車、休旅車、巴士），讓消費者能輕鬆享受便利服務。

5、主題旅遊：

A、生態：澳洲大堡礁 7 日遊，\$98,200 起。

B、非洲動物大遷徙 10 日遊，\$67,000 起。

C、古文明：幸福不丹 8 日遊，\$87,000 起。

D、藝術音樂：奧地利音樂設計 10 日遊，\$100,000 起。

6、季節性旅遊：

日本賞櫻之旅，\$17,000 起。



四、提升企業形象

消費者在選擇航空公司搭乘前，企業形象就是消費者考量乘坐因素的關鍵之一，尤其亞翼公司最近才剛經歷過一連串飛安事故影響，加上媒體大篇幅報導，每個人都身心俱疲，也都想盡辦法極力挽回公司顏面。除了強化飛航安全措施，應適時回饋給消費者及社會。

(一)節慶同樂活動

1、母親節：舉辦母親節園遊會，邀請公益團體表演及義賣，讓消費者同樂，除了感謝媽媽外，還能一起做公益分享愛；在機場內的空間設置祈願樹及DIY康乃馨活動攤位邀請大家一同寫下對母親的感謝與祝福。

2、情人節：情人節當天推出機票兩人同行一人半價之優惠，還可獲得精美手作玫瑰花及戀愛御守祝福，一同享受甜蜜浪漫氣息。

舉辦各節慶活動時，可另設置亞翼航空專屬攤位，將自身的優勢與特色讓更多消費者或合作廠商看見，更可讓有意進入亞翼航空的應徵者現場諮詢，及早了解。

(二)良好客服機制

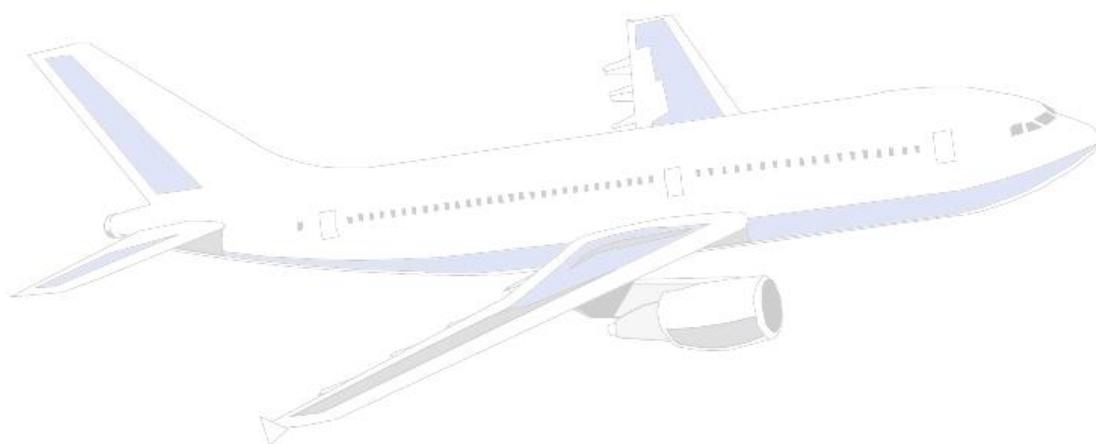
在訂票系統網頁設置24小時線上客服中心，若消費者在訂票時遇到問題可直接與線上客服員聯繫、諮詢，迅速解決消費者問題或是提供更多相關搭機資訊；以親切、熱忱及高效率的服務態度完成消費者的需求。雖然在人力方面需額外增設多人，但是能夠獲得消費者的信任，一切都是值得的。

(三)社會服務回饋

成立亞翼航空基金會，幫助生活貧困而無法上學或是偏遠地區的孩子們，提供百分之八十的學費，並提供小巴士接送上下學，增加便利性，讓這些想上學而無法上學的孩子們能開開心心上學去，不用再擔心自己會為家裡帶來的負擔。另

外再提供每個月三千元的生活扶助津貼，可用來買新衣服、文具及生活日用品。以及提供學校獎學金，獎勵中低收入戶且成績、品行優異的學生，也可在假日期間帶領著這群孩子前往淨灘或參與志工服務，讓他們也能在服務中學習，學習中服務。

此外，可以在旅遊旺季的六月至九月中挑選一個月成為亞翼航空公益月，凡是在公益月中購買機票或免稅商品，將其價錢的 5%撥至亞翼航空基金會，並贈予所有消費者一份精美小禮品感謝他們也一同為社會付出關懷。亞翼航空也將積極參與及贊助各大公益活動或與弱勢團體、基金會合作，共同回饋社會。



五、增加空服員薪資福利

薪酬福利制度對員工的工作投入與組織經營有非常大的關聯，加上現今航空業蓬勃發展，競爭激烈，許多公司甚至不惜砸下重金挖角優秀之飛航人員。

本公司目前在招募上已有所困難，勢必要在薪資福利上加入更優渥條件，才能留住優秀人才，更吸引外部應徵者。

除了基本的薪資、年終獎金、津貼外，可以再加碼給予獎勵，使員工更有動力，增加績效。

第一節、福利方面：

(一)連續六個月全勤的員工，就可享有名車、豪華飯店住宿抽獎的機會。

(二)透過消費者問卷調查每個月優秀員工之評比，前三名者頒發榮譽獎牌與獎勵金；連續三個月都第一名者，獎金加碼或列入升遷之名單等激勵員工。

(三)提高年假的額度，鼓勵員工休假出遊，休假期間將會提供購買機票享有1折優惠，不限人數。

藉由以上使員工藉此激勵自我並和同事互相學習，有良好的競爭。而當員工得知自家公司的薪酬福利制度優於其他航空公司時，對於工作的態度與投入程度就會提升。

第二節、薪資部分：

(一)年薪隨年資增長，機師部分每年調高一萬二(同業調一萬)，而在空服員的部分第一年是一樣的底薪，等一年後正式納編配合考績調整。之後隨著年資增長，2~3年調整一萬。

(二)空服員升遷制度更新：

1、經濟艙(約需 2-3 年)→商務艙(約需 2-3 年) →頭等艙(約需 2-3 年)

2、副事務長(考核) →座艙長(考核) →空服長→空服教官 空服處經理

規畫底薪隨著年資不同而不同，讓員工對公司產生感情，只要待的時間長，薪資也會提升，不是只有考試升級才能調薪，能讓員工不會因其他航空公司福利好就跳槽過去，讓公司損失培育費用以及優秀的員工，讓亞翼航空員工可以出國度假享受慢活生活，不用擔心隨時被叫回公司待命。

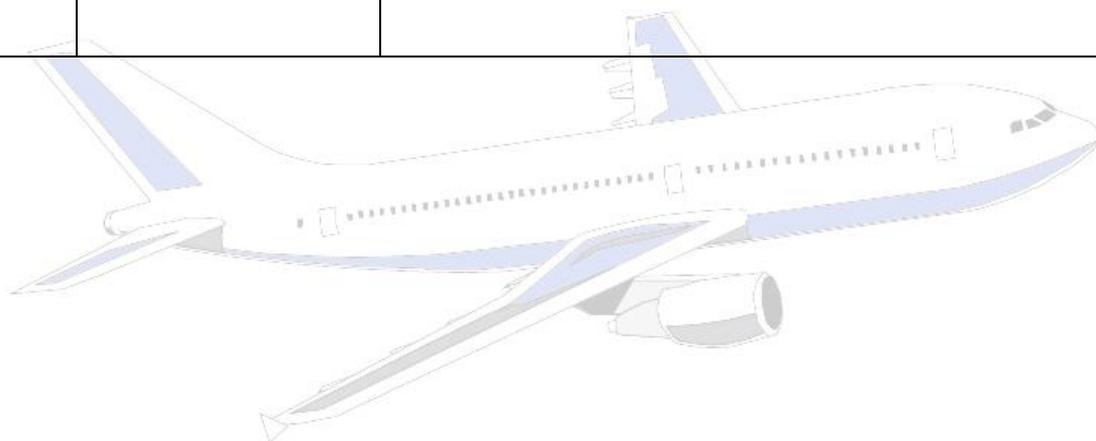
讓員工真心覺得亞翼航空是一間值得付出時間工作的公司，讓人員出走率降至最低，這樣也可以節省許多培育新人員的培育費用，降低公司成本。

六、解決組織衝突

每個部門的運作都有他考量因素所在，例如：行銷部想把亞翼航空行銷全球，但礙於經費之下可能就會與財務部門發生衝突。只要是企業多少都會遇到這樣的問題，可能會因為年齡與認知差異衝突不斷或各單位理念不合而衝突，或是在變革時產生抗拒發生衝突。此時，良好的溝通就顯得非常重要。

前期	正式職權	由衝突雙方的上司對於衝突做決策，以便有效的降低衝突水準；這樣由高階管理者的觀點解決衝突的方式，能立即降低表面上的衝突。
	強調高層次目標	高層次的目標有助於使相互衝突的部門有相同的努力方向，引導不同部門以合作的模式運作。例如：高階主管在協調部門間的衝突或開例行會議的時候，強調公司整體的目標及利益，改變部門主管的思考方向，進而降低衝突。
	會議制度	定期舉辦會議，讓員工齊聚一堂，提出自己的看法與意見，學著站在不同角度思考，用同理心給彼此正面溝通，增加認同與支持，同時立定當月或三個月內共同組織目標績效，凝聚向心力，避免資訊不對稱導致部門或同事間互相猜忌，只為自身利益著想。

後 期	擴充資源	<p>首先，公司可以擴充資金，增加供給自然可以降低因資金不夠產生的衝突。其次，公司應重新檢討各部門與調整各部門的需求，讓資源用在最需要的地方。並設置資源分配機制，讓公司資金資源的分配都是公正的。</p>
	申訴制度	<p>申訴制度會由申訴小組來受理，透過這樣由第三方受理的程序充份了解雙方的觀點並公正處理。當個人或部門感受不公平的措施，這樣的方式可以提供管道，避免讓衝突擴大或事後產生更大的衝突。</p>



七、改善工作環境

服務業應以愉悅的心境來面對工作，創造良好的工作環境以保證員工的安全與健康，公司必須重視員工的感受和把關身體健康。工作之餘能夠身心平衡，公司內設立了各項福利設施舉凡員工休息室，包含便利商店、餐廳、咖啡吧及各項駐廠服務。

(一)設置舒適的員工休息室

這個空間能完全的釋放壓力，使員工可放鬆心靈、獲得充分的休息，擺放按摩椅、柔軟的沙發及播放療癒系音樂，音樂能夠讓人有良好的情緒，藉由音樂洗滌工作上的不愉快，讓煩悶和倦怠感一掃而空，休息後又有滿滿的活力可以繼續工作。

(二)設置心理諮詢師

現今生活忙碌，壓力不是只來自於工作上，員工必須承受家庭社會上的種種壓力，公司聘請的專業心理諮詢師，讓員工有窗口能夠協尋，個人名義受到保護，享有專業的協助。

(三)與特約醫院簽約及醫護服務

為關心同仁健康，公司與特約醫院簽約，提供同仁免費健康諮詢。其服務內容為員工健康評估、健康衛教諮詢、醫療轉介建議、員工職業病，有醫院專業醫師服務、固定的問診服務時間，提供員工免費的衛教諮詢。

(四)舉辦全集團大型活動

舉辦年度餐會、大型運動競賽、藝文活動，邀請同仁與眷屬一同參與，除了凝聚全公司上下情感外，員工眷屬也能認同公司理念。

(五)每月舉辦員工運動日及餐會

藉由運動與聚會的方式訂定大家工作外的相聚時間，增進感情也維持健康的身心。

八、改變公司文化

公司文化是成敗一大關鍵，亞翼航空之所以無法與其他知名航空公司競爭，主因是沒有變通與創新的組織制度、組織龐大缺乏彈性、公司上下價值觀不一致、部門各自為政，且無明確的帶人制度，以至於組織不團結。改變公司文化的方法或許比較抽象一點，也不是短時間內就能明顯見到成效，在重新設立宗旨以及明文規定組織倫理與傳承制度時，希望能讓員工們有一個汰舊換新的感受，能夠重新拾起對亞翼航空的信心。

在實行時，特別注意到不能躁進，必須一步一步慢慢前進，要留有空間讓員工們適應，也不會引起過大的反彈，在變更制度時也要輔以些許的獎勵，才能讓員工們更願意支持新宗旨及制度。

(一)重設宗旨

向心力等於競爭力，重新設立公司文化之宗旨，秉持「創新、服務、關懷」標語精神，象徵脫胎換骨，鼓勵各部門成員每天都要關心身邊的好夥伴，一句寒暄即能打開心門，打破彼此隔閡、產生對話，組織之間就會熱絡起來。有溫暖的職場氛圍，員工與組織部門間進而增加團體力量的效果，凝聚彼此以增加公司創新的思維模式，冷漠的舊制度文化逐漸消失，削弱藩籬，互相成為工作上並肩作戰的朋友。

(二)明文規定組織倫理與傳承制度

組織運作當中，凡事都應該以求取「事情處理的最大效益」為依歸，不該僵化於所謂的職權或面子問題。公司制度應該擁有好的傳承機制，除了基本組織規章外，實際精神上的保留及傳承應該由上而下執行。

1、新進成員受訓

新進空服員受訓分兩階段，第一階段是區域線的機型，受訓兩個月，正式服務 40 天後接著上第二階段的越洋線課程，時程兩星期，受訓完成即可飛越洋線。組長必須教導及關照成員，以自身經驗來協助新成員快速上軌道，為公司效力。

2、聘請專業空服教師授課

資深空服教師提供經驗與知識的傳承，安排各式基本訓練，以小組培訓模式在短時間凝聚向心力，在受訓中培養好情感，互相扶持成為好夥伴。

3、每週召開主管會議

每週一固定主管會議，報告上週公司內外發生的重大事件，宣布當週應注意事項，國內、外重大事件採取適當因應對策。

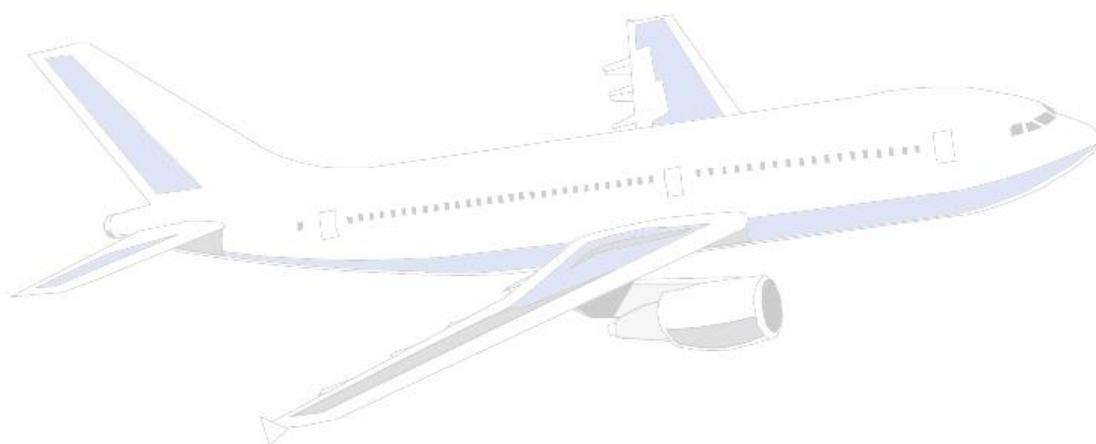
4、接受「適當的」越級報告

層級中的每個成員都非完美，對事情的判斷、掌握有時難免會不夠精準，但越高層級的主管，經驗、閱歷相對較為豐富，因此，當部屬的意見不被主管採納，而主管說明的理由又無法說服部屬時，部屬可以進行「適當的」越級報告，除了獲得較好的結論外，也可以減少好的意見被埋沒的機率。

捌、專案可行性分析

本專案由崎雪顧問團以及亞翼航空各部門共同合作，可以讓聲勢逐漸下滑、內部動盪不安的亞翼航空煥然一新，藉由此次招募計畫改善公司內部員工的氣氛、改善公司的形象以及提高營收。

從 2014 年年底開始，亞翼航空進行一系列的宣傳計畫，搭配上招募活動，將幾個大型活動時間錯開，讓社會大眾在不同時期都能看到轉變，專案至 2015 年年中，可望將亞翼航空的完善計畫步入正軌，亞翼航空在 2014 年 1 月到 9 月每月平均淨利約為 4.5 億元，將部分金額提出作為宣傳及改善經費是十分必要且值得的。



玖、預期效益

一、創新的空服員招募提升形象，吸引更多廣泛的應徵者

利用現今的網路發達，廣泛利用官方網站、電視廣告、Youtube、藝人代言以及拍攝微電影的方式，結合空服員的特色，讓消費者對空服員有不同的認識。不僅能達到一定的知名度，經由大家彼此的分享更能達到好的宣傳效果，吸引應徵者。尤其本次招募空服員舉辦「亞翼之星」，以創意又活潑的動態方式進行評選，不僅提升了亞翼航空的國際知名度、吸引人氣、更能引發話題，大幅增加應徵者。

二、舉辦空服活動讓參與人員留下美好深刻的印象

在積極舉辦「空服體驗營」及「一日空服員」後，能讓有意應徵空服員者有機會先體驗空服員的工作。瞭解空服員的服務流程和臨場應變能力，從中深入了解空服員的養成與專業素養，一探空服員親切笑容背後的紮實訓練。也藉由藝人的吸引力，宣傳招募空服員，透過藝人與消費者或粉絲近距離的接觸，不僅能使大家印象深刻，留下美好回憶，更能使應徵人數增加，也讓亞翼航空的形象變得優良。

三、推出各式優惠方案，增加大量客源，提高營收

國內消費者出國旅遊次數年年上升，藉由這樣的契機提出許多促銷方案，增加客源，也讓消費者知道亞翼公司正在與時俱進。包含各國航線優惠、異業聯盟、家庭旅遊、主題旅遊等。利用不同的促銷方案，吸引不同層面的消費者，增加公司營收。

四、嚴謹制度與服務，回饋社會、提升企業形象，打敗競爭者

強制規範飛機的設備維修以及使用年限的評估和機組人員的訓練後，必能大幅減少失事率，挽回消費者信心。而空服員服務的部分也因多方增加訓練課程，更加強了服務品質。並增加空服員服務競賽，以良性競爭的方式，彼此更加提升激勵，提升服務效率及品質。

日後更推出的節慶同樂活動、社會服務回饋增加了和消費者的接觸與互動，隨時了解消費者需求，並適時回饋給社會大眾、弱勢族群等。更能得到消費者的信賴，提升形象，打敗競爭者。

五、薪資福利增加，留住好人才、吸引大量優秀空服員

除了基本的薪資、年終獎金、津貼外，可以再加碼給予獎勵，使員工更有動力，增加績效。例如連續六個月全勤的員工，就可享有名車、豪華飯店住宿抽獎的機會、透過消費者問卷調查每個月優秀員工之評比，頒發榮譽獎牌與獎勵金等。當員工得知自家公司的薪酬福利制度優於其他航空公司時，對於工作的態度與投入程度就會提升。

讓員工真心覺得亞翼航空是一間值得付出時間工作的公司，讓人員出走率降至最低，吸引大量優秀空服員來應徵。

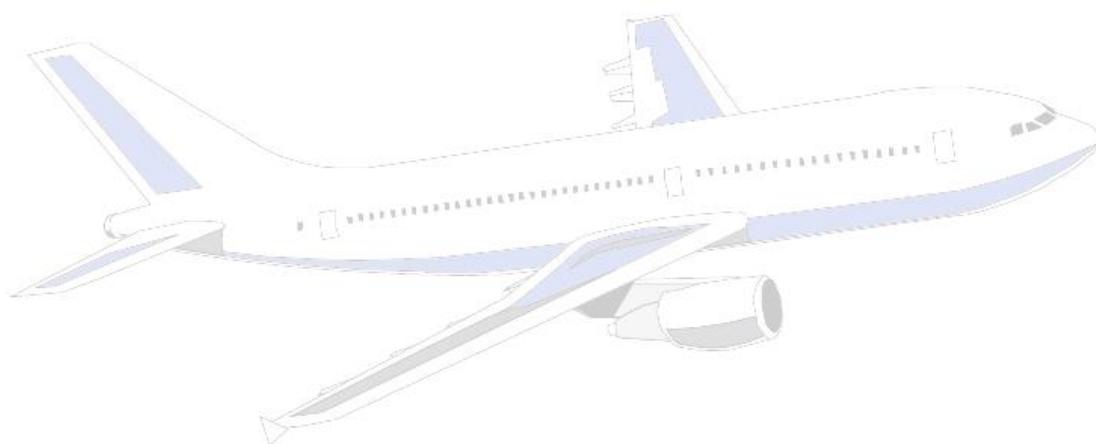
六、舒適的工作環境，提升工作效率

公司內設立了各項福利設施，員工休息室、便利商店、餐廳、咖啡吧及各項駐廠服務等，讓員工能完全釋放壓力，放鬆心靈、獲得充分的休息。在休息室內擺放按摩椅、柔軟的沙發及播放療癒系音樂，藉由音樂洗滌工作上的不愉快，也與特約醫院簽約，提供同仁免費健康諮詢。讓煩悶和倦怠感一掃而空，休息後又有滿滿的活力可以繼續工作，提高工作效率。

七、轉變公司文化，為組織注入創新活力，增加凝聚力

因應環境變化組織應增強變革能力，以新的作法適應環境，並建立良好培育制度，才能獲得新進員工青睞，進而提升整體職場氣氛。

重新設立公司文化之宗旨後，象徵亞翼航空的脫胎換骨，鼓勵各部門成員每天都要關心身邊的好夥伴，一句寒暄即能打開心門，打破彼此隔閡、產生對話，組織之間就會熱絡起來。有溫暖的職場氛圍，員工與組織部門間進而增加團體力量的效果，凝聚彼此以增加公司創新的思維模式，冷漠的舊制度文化逐漸消失，削弱藩籬，互相成為工作上並肩作戰的朋友。



拾、支援部門

一、亞翼航空支援部門

以下列出與本專案有相關聯之部門與業務內容。

部門	所營業務
企劃室	負責亞翼航空經營方針之擬定、營運效益之評估分析、航線航站之規劃等。
稽核室	負責檢查與評估內部控制，促進營運績效。
人事室	負責公司國內外人事管理、人員招募、管理階層及一般性訓練課程規劃與執行。
醫務室	負責公司空地勤員工定期健康檢查、醫療諮詢及一般醫療就診。
財務部	負責公司帳務、稅務處理、客貨運成本之彙整與計算、資金調度控管、客貨運營收之審核與入帳及聯航間索帳及機票之控管等。
航行安全室	負責飛安工作推廣、員工安全教育訓練、公司安全工作、飛機上及機場場站之保全工作及緊急事件處置之工作執行及督導事宜。
資訊管理部	負責營運資訊系統管理業務。
客運本部	負責全球客運營收管理、價格策略制定、機位銷售相關業務管理、業務推廣相關業務。
客服本部	負責旅客訂位票務客服作業處理、服務品質查核及顧客意見處理。
航行本部	負責飛航員之調派管理與訓練、飛航簽派作業、航空燃油採購與相關資料分析及飛機操作手冊之制定。
客艙服務本部	負責空服員之調派、管理、作業標準制定、訓練，及機上免稅品、服務用品採購、倉儲及餐勤管理等。
機務本部	負責各項航機維修計劃之擬定與控管及地面裝備與飛機零組件之採購和控管等。

二、亞翼航空專案職權

專案內容	參與部門
------	------

拍攝招募廣告	企劃室、人事室
校園招募	企劃室、人事室
一日空服員	企劃室、客艙服務本部
空服體驗營	企劃室、人事室
社群網站的宣傳	企劃室、資訊管理部
微電影的推廣	企劃室、資訊管理部
減少飛安事故	稽核室、航行安全室、航行本部、機務本部
加強服務品質	企劃室、稽核室、客服本部、客艙服務本部
促銷優惠方案	企劃室、財務部、客運本部
提升企業形象	醫務室、財務部、航行安全室、資訊管理部、客服本部、客艙服務本部
增加空服員薪資福利	稽核室、人事室、財務部
解決組織衝突	企劃室、客服本部
改善工作環境	稽核室、醫務室、航行安全室、機務本部
改變公司文化	企劃室、資訊管理部、客服本部

拾壹、預期經費

第一節、招募企劃預期目標

- (一)目標應徵者數量：6000 人以上 (競爭者的 1.5 倍)
- (二)應徵人數超過 90%的競爭者

第二節、招募各項計畫經費(短期)

一、拍攝招募廣告

(一)廣告播出：TVBS 熱門時段一檔、普通時段兩檔，一天成本為五萬，預計為期 4 個月的播放(隔天播)300 萬

(二)拍攝廣告：以航空為主題的廣告預計花費 50 萬

二、校園招募

事前籌備說明會 3 天+校園現場說明會 7 天=10 工作天

人力成本\$1500/天，共需要人資與行銷部各 3 人

三、校園招募

事前籌備說明會 3 天+校園現場說明會 7 天=10 工作天

人力成本\$1500/天，共需要人資與行銷部各 3 人

四、微電影

每部 8 分鐘微電影成本約為 10 萬元，四部總和 40 萬

五、社群網站宣傳活動

(一)規劃加上執行約 20 天，1500/天

(二)機票以及其餘 47 項獎品預估 8 萬

六、空服體驗營

(一)每梯空服營學員 24 人分 4 個小組、需要 4 個領隊配一個大領隊，共需要五個人力，體驗營籌備+舉辦為一個月，預估人力成本為 20 萬

(二)每位學員食宿成本 2 天 1 夜估算\$1500，三梯次約需 10 萬

七、一日空服員

藝人出場費參考五月天為 35 萬元/次，共需要 4 組，約為 140 萬。規劃活動、攝影及維持秩序等人力大約需要 20 人，約 12 萬。

八、初試甄選、活動與複試甄選

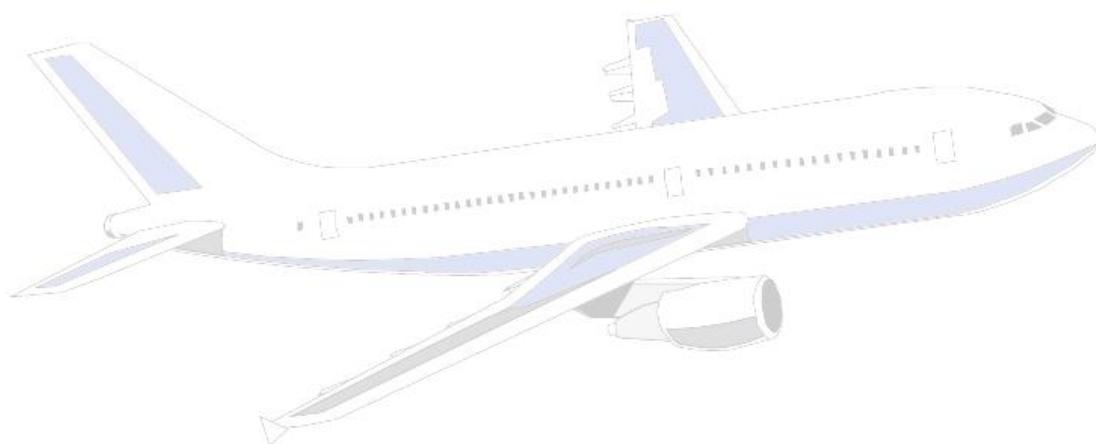
(一)初識預估選 1000 人來面試、第一天筆試、後五天面試，筆試分 10 個考場，每個考場需要 2 個人力監考及引導，面試分五天，一天兩百個，面試官共需要 4 個人，引導 2 個，總共人力成本約需要 7 萬

(二)亞翼之星參考大型活動成本為 30 萬、人力需要 20 個成本約為 3 萬、獎金為五萬、複試面試需面試官 4 名及引導 2 名成本約為 1 萬

費用/萬元台幣

	小計	總額
拍攝招募廣告		1,050
五月天代言費	700	
廣告播出成本	300	
拍攝廣告預計成本	50	
校園招募		9
人資部人力成本	4.5	
行銷部人力成本	4.5	
拍攝微電影成本		40
社群網站宣傳活動		11
人力成本	3	

摸彩獎品成本	8	
空服體驗營		30
人力成本 4	20	
參加人員食宿成本	10	
一日空服員		152
藝人出場費	140	
活動人力成本	12	
初試、活動與複試甄選		46
初試甄選人力成本	7	
亞翼之星活動成本	30	
亞翼之星人力成本	3	
獎金	5	
複試人力成本	1	
總額		1,398



第三節、招募各項計畫經費(中、長期)

一、飛安事故降低

- (一)定期維修分為 A 級、B 級、C 級和 D 級，每年預算共 300 萬
- (二)人員訓練需要訓練員三位，每月考核，大約耗費 1 萬成本

二、服務品質改善

- (一)空服員課程每年需要請資深員工指導需花 4 萬人力成本
- (二)每年選 30 位員工有國外進修機會，約需 60 萬成本
- (三)增設休息室成本約為 10 萬、裝潢成本 15 萬，共 25 萬
- (四)每年過節贈送乘客小禮物每月預算為 1 萬，共 12 萬
- (五)每月服務競賽獎金為 1.5 萬，共有三人獲得，一年需 18 萬
- (六)社會服務回饋，預估將幫助貧困小孩 30 名 一年需 180 萬

三、薪資福利增加

- (一)福利每年預估給 50 萬提供各項獎品摸彩及機票優惠
- (二)獎勵優質員工前 100 名加薪\$3000

四、組織衝突解決

- (一)制度變動人力受影響所需多花得成本，一年約 10 萬
- (二)預計一年後可以再投入資源 500 萬，讓部門之間資源充裕

五、工作環境改善

- (一)員工休息室兩間 20 萬裝潢 10 萬共 30 萬
- (二)聘請心理諮詢師月薪 6 萬 一年共 72 萬
- (三)與醫院簽特約，讓員工有優惠，預計一年簽約成本為 10 萬

(四)舉辦員工旅遊、尾牙等，每年預算 200 萬

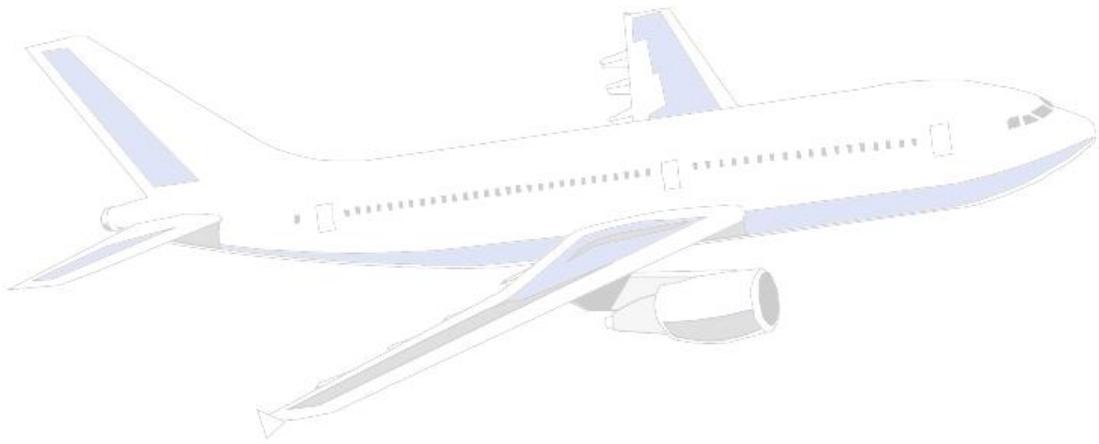
六、公司文化轉變

(一)制度變動人力受影響額外增加的成本，一年約 20 萬

(二)聘請空服講師每月開課三天，每堂花費 2 萬，一年共 6 萬

費用/萬元台幣

	小計	總額
飛安事故降低		301
定期維修人力成本	300	
人員訓練成本	1	
服務品質改善		359
空服員課程成本	4	
國外進修成本	60	
增設乘客休息室成本	25	
舉辦節慶活動成本	60	
節日禮物成本	12	
服務競賽獎金成本	18	
社會服務回饋	180	
薪資福利增加		410
福利提高成本	50	
薪資提高成本	360	
織衝突解決		110
制度變動成本(小)	10	
擴充資源成本	100	
工作環境改善		312
增設員工休息室成本	30	
心理諮詢師成本	72	
與醫院簽特約	10	
員工活動成本	200	
公司文化轉變		26
制度變動成本(大)	20	
空服講師聘請	6	
總額		1,518

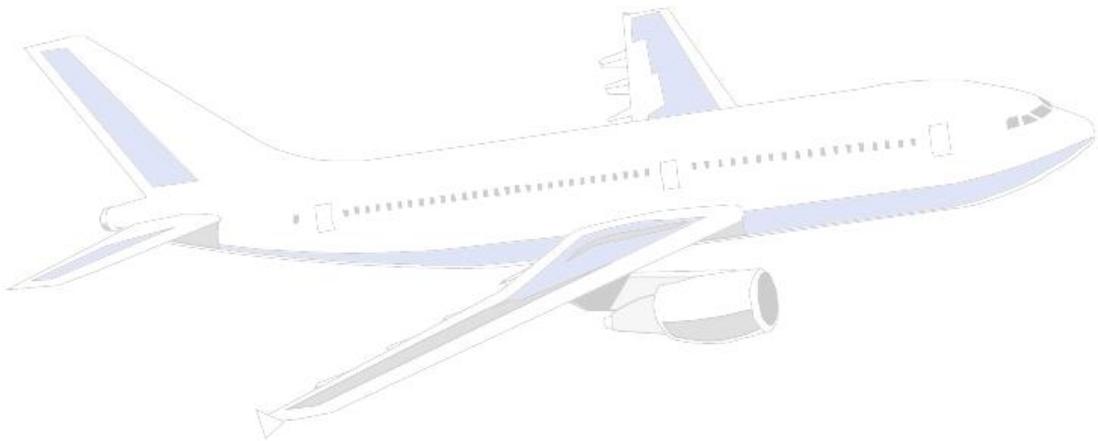


第四節、招募計畫總成本

由第二節及第三節得知，短期招募計畫花費 1,398 萬元，中、長期招募計畫花費 1,518 萬元，總額一共是 2,916 萬元。

費用/萬元台幣

	小計	總額
短期招募計畫	1,398	
中、長期招募計畫	1,518	
總額		2,916



拾貳、專案保固計畫

一、保固的部份於本專案完成後六個月內，亞翼航空可針對各專案項目等相關問題，以電話、書面或電子郵件向崎雪顧問公司指定之窗口提出諮詢。

二、諮詢型態：請提問人就相關營收報表、驗證數據、資料品質問題點等相關資訊，以作為崎雪顧問公司分析判斷依據。

三、上開保固諮詢服務，以平時上班日之上午 9 時至下午 6 時，每個月諮詢時數以八小時為原則，合計四十八小時。

