

出國報告(出國類別：其他)

## 出席 ACI North-American Regional Assembly & Exhibition 2009 年度會議報告書

服務機關：民用航空局桃園國際航空站

姓名職稱：副主任 溫永松

派赴國家：美國

出國期間：民國 98 年 10 月 11 日至 10 月 15 日

報告日期：民國 98 年 12 月 25 日

公務出國報告提要

系統識別號碼：C09804214

出國報告名稱：出席 ACI North-American Regional Assembly& Exhibition 2009 年度會議  
報告書

頁數：23 含附件：否

出國計畫主辦機關：交通部民用航空局

聯絡人：陳碧雲

電話：02-23496197

出國人員姓名：溫永松

服務機關：交通部民用航空局桃園國際航空站

職稱：副主任

電話：03-3982003

出國類別：其他

出國期間：民國 98 年 10 月 11 日至 10 月 15 日

出國地區：美國

報告日期：民國 98 年 12 月 25 日

分類號／目：H2／航空

關鍵詞：國際航空站協會、ACI-NA、年會

內容摘要：

國際航空站協會 2009 年北美區年會在美國德州奧斯汀召開，會議主題為「轉移理念為行動以迎向未來」，同時舉辦航空業產品與服務展示會，使機場經營管理者、航空產業和政府航空主管部門在會中互相交流學習航空專業知識。會議中另安排機場策略規劃、機場品牌行銷管理、環境保護、航空貨運與機場服務品質調查等專題討論。

建議：1.國際機場應重視訂定策略規劃以落實執行 2.加強環境保護節約能源 3.維護機場形象建立品牌知名度 4.均衡發展航空貨運業務 5.繼續維護機場安全工作 6.因應市場發展提供廉價航空經營場地 7.企業化經營管理機場 8.採用先進科技提升服務品質 9.永續提供優質服務。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

# 目 錄

壹、出國行程 .....	2
貳、出席會議背景與目的 .....	2
參、會議地點簡介 .....	3
肆、會議議程與主題 .....	4
伍、會議重點摘要 .....	6
一、下一代：從機場開始和結束—航空站必須儘速投入規劃工作 .....	6
二、名譽管理：在挑戰的時代維護你的機場品牌 .....	7
三、動盪的時代需要了解策略規劃—機場經營策略執行 .....	10
四、氣候改變—機場因應措施 .....	12
五、機場航空貨運 .....	14
六、西南航空環保工作簡介 .....	16
七、機場服務品質調查(ASQ) .....	18
陸、心得與建議 .....	21

## 壹、出國行程

日期		起 訖 地 點	主要行程
月	日		
10	11	台灣桃園國際機場—美國洛杉磯國際機場—美國德州奧斯汀國際機場	搭機前往
10	12~14	奧斯汀市 Austin Convention Center	報到參與研討會
10	15	美國德州奧斯汀機場—美國洛杉磯國際機場—台灣桃園國際機場	搭機返台

## 貳、出席會議背景與目的

- 一、國際航空站協會(Airports Council International 簡稱 ACI)創立於 1991 年，屬於全球航空站組織，總部設於瑞士日內瓦。目的是增進全球會員機場民航運輸與相關政府機構、航空公司、飛機製造商、地勤公司及場站設施廠商等之合作關係，且經由密切之合作，促使民用航空運輸業提供安全、效率及經濟之客貨運輸。
- 二、ACI 設有經濟、環境、設施、服務、安全與技術等五個專業性委員會，並設置歐洲、非洲、拉丁美洲、亞洲太平洋及北美等分會，每個分會及全球總會均會召開年會，聚集會員聯誼交流及作業務研討會，就有關機場之經營管理問題充份交換工作經驗，以收知識管理之效。
- 三、ACI 目前在全球 174 個國家中有 1,600 個航空站加入會員，由於近年來亞太

四、桃園及高雄航空站前於民國 89 年奉准加入 ACI 會員，隸屬亞太區分會，鑑於該組織為機場經營人之組織，會員都為機場管理單位，積極參與會務活動，較能確實達到和全球機場經營管理主管人員間實質交流意義。況且民航事業為高科技並需經常與國際交流之國際性事業，舉凡空運資訊的傳遞交換、新知技能的切磋及經驗累積傳承等皆賴國際合作以擴展視野，提昇民航服務水準。

## 參、會議地點簡介

本次會議係「國際航空站協會北美地區分會」第 18 屆年會(ACI-NA 18 T H ANNUAL CONFERENCE AND EXHIBITION)，會議主題為「COMMITTING TO THE FUTURE:TRANSFORMING IDEAL INTO ACTIONS」。期許大家把理念轉移成行動，以因應未來之挑戰。

會議於 10 月 11 日起至 10 月 14 日在美國德州奧斯汀市會議中心舉行，來自北美地區之美國與加拿大等地 150 個機場代表及 117 家參展廠商設置 224 個攤位展示航空相關產業之設備與服務產品。

國際航空站協會北美地區分會是國際航空站協會中會員最多的分會，其會

員中約 95%是美加地區航空站，其餘為相關航空產業。由於德州為美國農、牧與石油工業生產地區，黑人種族多，故會議主辦單位於開幕儀式中安排黑人歌唱團體獻唱聖歌祈福，甚具美國南方特色，亦為會議揭開序幕。

## 肆、會議議程與主題

本次會議開幕儀式中並邀請貴賓致詞，略述如下：

### 一、國際航空站協會北美地區分會主席 John D.Clark

非常歡迎各會員代表參加本次研討會議與展覽會，可以藉此策劃未來航空產業之發展方向。本次會議主題為「轉移理念為行動以迎接未來」，好讓我們共同檢視當前航空產業成功策略，供作未來參考。會議主辦單位分別邀請相關學者與業界專家，可以從政治及經濟方面分析預測，提出意見作為航空產業未來發展參考，同時我們也有機會集中探討北美地區航空業之新發展方向。在航空設備產品與服務方面，因科技不斷創新，研發出許多新產品和服務作為，可擴大機場多元化商業和連結能力。

本次航空站協會北美地區年會是航空業傑出之研討展示會，便利廣泛分享產業發展策略與優良設備，充分合作迎接未來挑戰。各航空公司、政府單位和航空站代表們共同開會交換意見，構思如何提昇服務品質，以達成本次會議宗旨。

### 二、奧斯汀國際機場總經理 Jim Smith

謹代表奧斯汀市和奧斯汀國際機場(Austin-Bergstrom International Airport)歡迎大家到全球音樂之都奧斯汀，更高興的做為本次會議的主辦單位，更希望相關議程安排能為大家帶來建設性動力。奧斯汀可以提供全球知

名地方文化節目、藝術及具有德州墨西哥風味餐飲以充實本次遠到之旅。會議期間也安排城市之旅，介紹豐富的城市特色，證明出席此次會議之選擇是正確的，再次謝謝及歡迎大家。

### 三、航空站協會北美地區分會會長 Greg Principato

首先歡迎大家蒞臨參加本研討會，同時也謝謝會議主辦單位奧斯汀市空運部和國際機場用心安排邀請大家出席。每年航空站協會北美地區分會的同仁們都非常努力工作，精心安排有助於航空產業進步發展之議題。本年度會議主題之轉移理念為行動以迎接挑戰，是考量現有經濟環境、各航空站經營策略以及下一代航空運輸發展著想。部分討論議題會涉及航空站未來經營方向、品牌行銷、永續經營、氣候改變、策略規劃、航空貨運等。

除參加研討會議之外也歡迎大家到展示會場參觀相關航空產業廠商展現之最新產品和航空技術、商業服務等。另在資訊交流與資料提供上，也歡迎大家利用 Twitter、Facebook 網路溝通意見和分享照片、心得等，相信此次會議是很有意義的。

### 四、CNN 國家安全分析師 Peter Bergen

根據分析資料顯示，美國再遭受如 9-11 規模之攻擊事件其機率趨於零。在美國回教穆斯林社區已完全拒絕凱達(AI Qaeda)組織之思想，同時反對或抵制凱達組織者日漸成長。雖然恐怖分子發動之攻擊事件在中東及南亞仍時有所聞，但已缺乏大量支持。不管如何，全球航空運輸仍受恐怖攻擊破壞之影響，航空運輸產業之商業航空仍受凱達組織之陰影困擾，那很難消除，同時也傷害美國經濟，如航空公司、旅館業和石油公司等。不過情況因經濟景氣復甦，已漸漸好轉，相信在美國自殺轟炸機之恐怖攻擊已完全從國家安全畫

像中離開。

## 伍、會議重點摘要

本次年會除北美地區分會其組織內部相關各安全、商業、環境、法律、經濟與科技委員會議進行工作報告會議外，只安排有不同主題之專題討論，由於同一時間分不同場地會議室舉行，鑑於只一人參加會議，囿於時間有限，僅選擇部分議題摘要報告。

### 一、下一代：從機場開始和結束—航空站必須儘速投入規劃工作

- (一)由於環境快速變動，為期因應，美國政府聯邦航空總署已針對航空運輸系統提出影響深遠又基本的重新發展計畫，其計畫工作重點在今年已由歐巴馬政府和國會就相關資金、研究和執行層面等高層協議通過。今年大部分的討論會集中在目前如何進行及儘速了解利益何在。因此，所有航空站應及早因應準備，要有足夠的知識了解計畫流程，尤其是地區性的機場應有至關重要的成功執行計畫。
- (二)為降低對機場附近居民的噪音影響，達拉斯(Dallas)機場已改善飛行區域計畫，儘量把進場與離場班機集中，新的航路可以減少班機飛越居民上空，然而本方案仍未獲滿意，因居民仍抱怨噪音干擾生活，因此，必須再研提第二改善方案。
- (三)機場管理知識很昂貴，在每個機場裏各式各樣的地面裝備必須具備，也環繞在整個機場造成管理不易，提高地安作業風險。機場作業沒有有效整合會導致地面延誤，如航空公司機坪作業和機場塔台沒有充分協調，影響機場作業效率，在機場往往沒有辦法確切知道每架班機何時可自空橋準時推離，現場實際作業時間往往和航空公司公布之班機時刻表有誤差。

(四)爲了機場管理工作，每位從業人員都必須接受完整訓練，在 Memphis 機場有完善的飛行計畫，有效整合機坪塔台，爲聯邦快遞(FedEx)夜間離境班機提供更有效率的跑道使用，這樣可以使聯邦快遞公司之班機，可以提早 30 分鐘到達目的地。

(五)根據美國運輸部統計資料顯示，美國各地機場每年在機坪延誤 3 小時以上的班機總計超過 1100 架次，航空公司不提供食物和飲水加上機艙廁所設施不足，往往引起旅客抱怨嚴重影響乘客權益。政府將立法訂定「乘客權利法案」以強制要求航空公司履行公平對待乘客的義務。如客機在機坪延誤 2 小時以內者，航空公司必須提供乘客食物和飲水；超過 3 小時以上者，客機必須返回空橋登機門讓乘客下機，違反規定者將處罰鍰，但如基於安全考量，部分情況可以免罰。班機在機坪造成延誤之因素雖然很多，據分析大部分是人爲因素造成慣性誤點，尤其是國內線班機最多，因此，有必要加強機坪、航空公司與塔台之管理協調工作，訂定良好的策略規劃作業加以落實管制考核，以期改善。

## 二、名譽管理：在挑戰的時代維護你的機場品牌

### (一)機場經營環境分析

1. 主要轉運中心和區域網路緊密連結
2. 全球科技視訊會議盛行導致航空旅行需求減少
3. 航空公司透過網路可辦理旅客報到減少在機場等候時間
4. 經濟不景氣航班縮減造成商務旅行不便
5. 機場設施不足容易引起旅客生氣與失望
6. 機場區隔化與空運市場差異化
7. 行銷使用之媒體多元化發展

## (二)品牌效益之聯想

1. 優良品牌之效益能明顯持久
2. 品牌經常可行銷全球
3. 品牌可吸引|愛好者(粉絲：fans)，往往可吸引|顧客展現忠誠度和容忍度。

## (三)於艱困期間建立品牌

1. 期望和顧客共享知名度
2. 努力相關建立品牌事宜以達成功
3. 不論時機好壞都要把事情做好
4. 先建立品牌定位加上表現品牌態度最後形成品牌特性，如此就可以把產品相關性導入顧客喜好。
5. 如哈雷機車品牌：  
定位—提供顧客完美與獨特的騎機車經驗。  
態度—騎哈雷機車是驕傲、自信和勇猛形象。

## (四)品牌之真實秘訣

1. 品牌不是溝通策略
2. 品牌是商業策略
3. 品牌可用於機場行銷
4. 以品牌觀念為機場行銷以拓展業務

## (五)建立機場品牌

1. 以努力不懈的精神把機場品牌定位工作做好

2. 以完善的設施創造良好的旅客關係
3. 運用社交網路獲取旅客承諾
4. 傾聽了解旅客需求
5. 實現對旅客之承諾

#### **(六)強勢機場品牌之重要影響**

1. 有堅實的品牌權益（資產）
2. 所有品牌都有生命週期，如導入、成長、成熟與衰退期等。
3. 在市場上反映於廣告、推展和業務績效結果。
4. 有眾多品牌愛好者
5. 在產品和服務上具有吸引力與商業績效
6. 品牌可維持高售價創造營業收入

#### **(七)機場品牌命名**

1. 以名人命名、城市命名或管理組織命名。
2. 利用如大賣場之行銷策略創造吸引力，拉顧客上門總比推顧客上門較好。

#### **(八)機場品牌之重要性**

1. 科技快速發展，加速機場更新。
2. 代表國家競爭力，競爭激烈。
3. 機場設計技術成熟，部分機場之外形和功能同質性高。
4. 機場品牌是營收成長和價值提升之重要部分。

### (九)機場廣告行銷與推展活動需要打破傳統模式

1. 創意行銷出奇不遇，讓旅客驚喜。
2. 打破保守徹底改變(包括軟硬體設施和新穎、誠實及積極之服務)。
3. 製造新聞透過媒體正面報導，爭取各界好感。
4. 加強網路行銷如 Twitter、blog 及 Facebook 等。
5. 傾聽旅客聲音並妥善處理旅客抱怨，及時改善。
6. 正確選擇傳遞技術。
7. 建立良好組織強勢品牌行銷。
8. 整合資源俾收規模經濟。
9. 多元化品牌活動，爭取外界對品牌之認同。

## 三、動盪的時代需要了解策略規劃—機場經營策略執行

### (一)策略執行的好處

1. 減少不必要的努力
2. 集中心力
3. 增加生產力
4. 增加彈性能力
5. 增加顧客反應力

### (二)實施策略之挑戰

1. 干擾服務和計畫順序，如：工作部門、作業能量、安排期程等。
2. 增加顧客反應期待。
3. 改變工作力。
4. 干擾同樣資源之使用(時間、人力及金錢)。

5. 經濟驅動力。

### **(三)策略執行情序**

1. 策略規劃
2. 組織安排
3. 計畫和服務作業之優先順序
4. 人力安排

### **(四)策略執行階段**

1. 安排(包括計畫優先順序、定義核心服務組合、平衡計畫和服務工作等)
2. 工作登錄：把計畫、服務工作、行政管理與重整作業等先定義在每一個策略中所佔的最適比例。
3. 做好事業地圖，如組織使命目標、策略目標、資源運用和目標衡量。

### **(五)妥善訂定排程**

(包括決定發展計畫、訂定成功計畫、企業文化轉移、指導建立關係和引進專家等之規劃)。

### **(六)CAAA 規劃實例**

1. 更多的投入工作進行控管—對計畫、程序和績效，做好溝通與文件訂定工作。
2. 跨部門目標和議題解決—創造辦公室策略和組織效益。
3. 以低技術層級跨越組織—平衡服務工作與計畫。
4. 複製作業力—增加組織之技術理解。
5. 減少重複創造新工作方法—集中力在正確時間做正確的事情。

6. 創造標準的作業流程。

## 四、氣候改變—機場因應措施

### (一) 航空廢氣與國際氣候政策

1. 由於經濟發展環境歐盟或美加地區之航空廢氣(CO<sub>2</sub>, NOX, SOOT)預測快速成長。
2. 1997 年簽訂京都議定書後，國際民航組織(ICAO)仍笨拙的處理因應。
3. 瑞士蘇梨士(Zurch)機場重視環保然而美國洛杉磯機場(LAX)不當一回事。
4. 從中學習幾件事
  - ◆ 沒有機場是孤島。
  - ◆ 沒有航空公司是可獨立的。
  - ◆ 任一個人排放廢氣會為我們帶來問題。
  - ◆ 任一個人排放廢氣就是我的廢氣。

### (二) 國際航空環保政策

1. 加強空中交通管制系統。
2. 徵收油桶（燃油）稅(歐洲環保團體創導之計畫)。
3. 提高引擎效率標準。
4. 減少政府補助金。
5. 減少密度計畫。
6. 減少貿易量。

### (三) 航空污染環境層面

1. 航空噪音、空氣品質、廢水、能源使用與氣候改變。
2. 趨勢顯示環境受飛機噪音與航空廢氣將日漸成長變成關鍵問題。
3. 未來由於受經濟下轉、油料成本與財務混亂等因素影響將會改變。

#### (四) 政治發展前景

1. ICAO 召開會議協商解決環境污染問題。
2. 2009 年 12 月於丹麥哥本哈根召開會議討論國際環保排碳問題。
3. 歐盟進行國際航空立法管控措施。
4. 美國國會考慮從氣候和能源問題立法改善之。

#### (五) 為何機場要關心氣候議題

1. 每一個部門都需要表達能源與氣候問題。
2. 未來需要表達排廢氣問題。
3. 國際費用快速增加將會增加成本，改變交通及減少資源創新。
4. 地區性立法將會增加航空能源成本及減少資源。
5. 基本風險：高成本 = 降低航空公司成長 + 轉移其他交通 + 減少科技投資 = 減少航空成長

#### (六) 未來願景—做好環境保護期使航空業永續發展成長

主要採取之行動方案：

- 繼續做好地區降低環境污染工作：

1. 改善機場硬體建設與採行有效率之作業方式，如新節能航廈、新跑道和滑行道改善使用。
2. 機坪地動作業衡量，如準備起飛區域、噪音牆設施改善。

- 3.班機起降作業流程控管。
- 4.支援計畫衡量，如噪音監測、居民抱怨反應、飛行員訓練、噪音防制改善委員會等。
- 5.機場訂定降低環境污染法規計畫，如獎勵使用低污染裝備、設置廢油回收及其他可改善機場空氣品質之措施等。
  - (1) 引進較佳之環保科技
    - 改善衡量技術。
    - 分析航空環境影響因素。
  - (2) 發揮資源研究之槓桿作用，提高能源使用效益。
    - 建立世界級之研究組織，如哈佛史丹福與紐約大學等名校研究中心，可緊密聯結國家與國際需求。
  - (3) 加速作業改變，如改善航管系統以減低航空環境飛機路徑污染。
  - (4) 採用成熟之新飛機製造技術，節省能源與降低廢氣、噪音。
  - (5) 研發新的替代燃油。
  - (6) 訂定良好的政策。

## 五、機場航空貨運

雖然近年來受困於經濟環境不景氣，航空貨運量呈現衰退，但未來經濟復甦，航空貨運仍具發展潛力。航空貨運帶動貨物安全快速流動，在全球市場仍有非常大的競爭力，其主要因素靠相關航空貨運承攬業、物流業和航空公司通力合作。

### (一)盧森堡航空公司簡介(Cargolux)

1. 盧森堡航空公司是全航空貨運業(All-Cargo Carrier)。
2. 高服務品質領導於業界提供全球定期班機與包機服務。

3. 專精作業於航空貨運業界。
4. 品質領導品牌提供客製服務，對顧客承諾空間充裕及服務水準一流。
5. 擁有現代化作業與能力效率機隊。
6. 全球化服務。
7. 以創新科技提供服務。
8. 公司採行持續成長策略。

#### (二)盧森堡航空公司運輸服務地點(2009年4月)

1. 提供全球 60 個班機飛航地點及 120 個陸運卡車點。
2. 飛航 55 個國家。
3. 全球設置超過 85 個服務處。
4. 全球共有 1530 位員工，來自全球 30 個國家之多國籍員工。

(三)全球經濟與產業是掉入深淵或經濟停滯不前進，因全球航空貨運量 2009 年 1-6 月比 2008 年同期衰退 24%。

(四)航空貨運是全球貿易流之關鍵因素，近年受高油價影響航空運輸市場嚴重衰退，航空公司發生鉅額虧損，惟依據資料顯示，上個月(2009 年 9 月)航空運輸市場已稍有起色，呈現正成長趨勢。依據 IATA 統計表示 2009 年航空運輸業累計虧損達美金 110 億美金。

(五)亞洲地區之航空貨運市場於 2008-2028 年將持續帶領航空業成長，尤其中國地區(國內線)正成長平均 9.3%，中國進口、出口(國際線)平均成長 7.5% 為最高。

(六)世界經濟預測於 2010 年會全面復甦。

(七)現我們該做什麼？

1. 檢視所有飛航之目的地與航線。
2. 檢視所有班機績效。

3. 分析成本因素。
4. 檢視提供之服務產品。
5. 檢視業績表現。
6. 繼續投資。
7. 努力創新服務。
8. 注重環保工作。
9. 保持身心健康努力工作。

## 六、西南航空環保工作簡介

### (一)航空業為降低對環境影響採取之行動

- 1.航空公司自 1990 年以來已改善燃油效率達 55%。
- 2.新型波音(Boeing)飛機提高燃油效率超過 20%，另下一代生產之 GE 引擎提高超過 15%之燃油效率。
- 3.航空運輸協會航空公司誓言達成以下目標：
  - (1) 每年繼續改善航空燃油效率。
  - (2) 自 2020 年開始全面實施降低排碳措施。
  - (3) 以 2005 年為比較基礎，2050 年達到減少排碳(CO<sub>2</sub>)50%。
  - (4) 參加開發航空器和地勤裝備乾淨自然之天然氣、植物和海藻油。
  - (5) 和美國聯邦航空總署合作，透過衛星科技改善航空交通管制系統。

### (二)西南航空公司之綠色環保團隊

- 1.於總部及各站推動資源回收工作。
- 2.發展內外環境保護延伸計畫。
- 3.透過員工通信網路提供每週環保建議。

- 4.努力為我們的地球、社區、人民等善盡環境保護工作，公司已訂定使命和目標宣言。
- 5.在 2008 年全公司員工捐現金和機票總額達美金 660 萬元及志工服務 8000 小時。

### (三)為降低排放廢棄採取之行動

1. 採用業界最新之機隊，如 Boeing 737-700S 型飛機。
2. 提升噴射引擎改善燃油效率。
3. 改裝混合機翼加裝於所有 737-700S 和一半之 737-300 機隊，以改進燃油效率。
4. 清洗飛機引擎以改進燃油效率，清洗後的廢水回收過濾以減少影響環境。
5. 地勤裝備車輛採電動車以節省能源及環保。
6. 空橋透過 SWA 系統使用電氣化裝備。
7. 採用先進衛星導航技術。

### (四)必備之航空管理績效以降低排碳

1. 省油措施包括縮短航班路徑減少飛行里程。
2. 降低班機誤點率。
3. 更有效的使用空域。

### (五)環境利益

1. 降低噪音。
2. 減少排放廢氣。

## (六)能源效率與更新能源設計理念

1. 朝向消除直接日照，降低溫度。
2. 使用節能照明燈具。
3. 電熱器和冰箱選用省電型裝置。
4. 利用太陽能源設備。

## 七、機場服務品質調查(ASQ)

奧斯汀國際機場(Austin-Bergstrom International Airport)利用參加 ACI 機場服務品質調查(ASQ)推動 4 個商業規劃，其規劃流程包括 4 個分析步驟：

### 1. 了解機場績效

- (1) 平均值：了解每一調查提供服務項目在航站內前後各期間之比較情形。
- (2) 缺口值：分析每一服務項目之實際績效，並和其他機場比較優劣情形。

### 2. 了解顧客(旅客)

- 人口統計資料：了解不同顧客群及不同之行爲特性。

### 3. 短期行動計畫

- 相關分析：確認主要要求事項，如立即性行動方案和短期投資決策。

### 4. 中期策略

- 滿意度：提出卓越服務之中期策略，集中在機場核心能力發展推動，提升整體服務品質。

### 5. 了解機場服務品質調查計畫內容

國際航空站協會(ACI)為評量與改善機場服務品質，提供旅客進出機場有美好的服務體驗，因此設立此項服務品質調查工作。本工作內容包括下列 4 個計畫。

- (1) 機場服務品質調查：旅客滿意度指標，全球有 50 個國家，150 個機場參

- (2) 機場服務品質認證：機場認證以建立服務品質管理議程。
- (3) 機場服務品質績效：評估旅客等候時間，從各 CIQS 通關流程和行李提領、櫃檯報到時間評估是否等候時間過久。
- (4) 機場服務品質管理：提供機場服務管理諮詢，包括 ASQ 執行協助、服務品質評核及客製研究服務。

#### 6. 機場服務項目最佳優先順序處理排序

- (1) 依據國際航空站協會 2008 年機場服務品質調查(ASQ)全球前 10 名機場如下：

ICN, SIN, HKG, GMP, HYD, NGO, YHZ, TLV, TPE, NRT。

其中桃園航空站(TPE) 名第 9 名。

- (2) 機場服務品質調查之項目包括：

機場整潔、氣氛感覺、整體滿意度、報到櫃檯服務人員禮貌、洗手間整潔、洗手間使用方便性、報到櫃檯作業效率、安全感覺、航空公司服務禮貌、班機資訊顯示螢幕、行李手推車、證照查驗等候時間、標誌導引、候機室舒適度、報到等候時間、行李安檢等候時間整體之安全檢查作業、安全檢查人員禮貌、證照查驗人員禮貌、對外聯絡設施、入境證照查驗、聯外交通、海關檢查、貴賓室、銀行設施、購物商店、行李提領時間、步行距離、停車場使用狀況、餐飲設施、網路服務(有線與無線)等，機場管理單位應落實服務管理，提供完善服務，給旅客帶來友善美好之機場經驗。

- (3) 由於機場所提供之服務設施(項目)繁多，其中又涉及各機場駐站單位協調指揮，為便於管理與資源有效運用，澳斯汀機場把各種項目依主要關切、低優先、承諾狀況及主要賣點等 4 個象限畫成坐標圖，完成重要性

7. 澳斯汀國際機場 2009 年有關 ASQ 之目標管理

- (1) 建立最好的服務團隊，為加強訓練，每一員工全年訓練時間至少 40 小時。
- (2) 改善商業設施。
- (3) 向旅客傳遞卓越的澳斯汀風格服務品質。
- (4) 獲得良好財務結果。

## 陸、心得與建議

- 一、很榮幸也非常感謝能奉派參加本(2009)年國際航空站協會(ACI)北美區分會之年會，本次會議由美國德州奧斯汀市(Austin)和奧斯汀國際機場主辦，會議地點選在奧斯汀市國際會議中心。出席會議者包括國際航空站協會總會代表、美國聯邦航空總署(FAA)、美國運輸安全部(TSA)、國際運輸協會(IATA)、美國與加拿大各機場代表，另外還有航空公司及航空製造業者等，會議出席人數眾多。開會議題包括機場策略規劃、機場名譽品牌管理、環境保護、航空貨運與機場服務品質調查等，此外主辦單位亦安排機場相關場站設備和服務產品之展示，充分顯示多元化會議功能。能參加此項會議，對拓展國際視野以學習新知，同時結交國外機場友人增加國際機場交流合作方面助益良多。
- 二、由於國際經濟環境快速變動，又國際航空業競爭日益激烈，各國際機場之間亦因國家與區域之關係，競爭態勢強烈，因此，各國際機場為求生存與發展都非常重視迎向未來競爭挑戰之策略規劃。進行機場策略規劃首先應做內外部環境分析，訂定使命目標，然後妥善資源分配並建立管考機制，以落實策略規劃執行完成目標。
- 三、環境保護是全球國家重視之議題，尤其飛機消耗石油能源非常大，其排放之廢氣(二氧化碳)、噪音等嚴重污染環境，甚受機場附近居民抱怨。此外，近年來油價高漲，衝擊航空公司營運，紛紛發生巨額虧損。為期改善，機場管理單位都重視綠化建築及重視週邊環境污染防制工作，把握敦親睦鄰機會爭取居民支持。另在航空公司方面為節省經營成本並降低對環境污染之衝擊，多採用新式引擎飛機以節省油耗及降低廢氣排放和噪音，有些機場甚至訂定優惠費率，鼓勵航空公司推動相關環境保護措施，做好地球公民，此種做法足資借鏡。

- 四、在挑戰的時代應加強建立機場品牌並維護機場形象，以吸引航空公司與旅客增加使用機場，留下美好體驗，提升機場服務品質之滿意度，藉此，也可增加機場收入。要做好機場品牌管理，必須加強機場軟硬體設施，讓旅客增加使用設施之良好關係經驗。此外，行銷推廣工作也很重要，機場管理單位可善用多種媒體以接近顧客，如近年來電腦網路盛行，採用網路媒體之 Facebook、blog 與 Twitter 等可增加宣傳功效。旅客很喜歡驚喜事物，如加強創意行銷，在機場推陳出新服務，往往可出奇不遇讓旅客驚喜連連，倍增整體服務品質滿意度。
- 五、航空貨運是機場整體服務重要部分，不管是客機或全貨機，憑藉快速有效到達全球之物流作業，助益國際貿易發展，因此，航空貨運是全球推動貿易流之關鍵因素。近年來受中國與印度經濟興盛時機，全球政經發展導入亞洲地區，因此亞太地區空運發展將持續高幅度成長，值此發展契機，我們應致力機場管理，繼續投資興建場站設施並創新服務，爭取航空公司設站營運，以繁榮國家經濟。
- 六、過去幾年受國際恐怖主義影響，尤其凱達組織揚言在各地發動恐怖攻擊，其中又以美國為其主要攻擊目標。根據此次會議安全管理專家報告，凱達組織已不再受回教穆斯林社區支持，甚至已劃清界線拒絕凱達組織之恐怖攻擊思想。未來發動像 9-11 如此大規模之攻擊事件機會較少，加上石油價格高漲情況減緩，全球經濟景氣好轉，航空業應可漸漸成長。不過飛航安全不容打折，我們仍應持續加強機場相關安全管理工作，提供安全、效率與服務之機場環境。
- 七、近年因航空運輸業競爭激烈兼經營困難，航空公司為市場區隔爭取重視票價考量旅客，部分轉移成低成本航空公司推出廉價機票，以吸引年輕或背包旅客。亞太地區各重要城市飛行距離約 3-4 小時之區域型班機，很適合發展廉價航空運輸，惟廉價航空公司經營成本考量，嚴控成本支出，包括機場使用場站設施都儘量壓低成本。為期順應市場需求，國外機場亦配合興建設立廉價航廈，內部設施採簡約陽春設計，班機時段也使用離峯時間，以因應其需求，此種因應市場之彈性經

營方式，可供借鏡。

八、全球化之企業經營已漸漸打破國界進入無疆界時代，機場是國際交通與企業交流之重要門戶，同時也是國家門戶代表國家競爭力；因此，全球各國家都非常重視國際機場建設，如歐洲之荷蘭史基浦國際機場。亞洲地區之中國北京機場、韓國仁川國際機場、新加坡樟宜國際機場和香港國際機場等國外著名標竿機場，其所屬國家都不惜投入巨資結合機場規劃、都市計畫和商業策略等，建設航空城期以帶動機場鄰近城市之經濟發展。在機場軟、硬體方面都能持續寬列預算，以國家整體之高度立場，努力打造世界一流機場；另在經營管理上，並以企業化經營方式因應國際市場環境變化，及時彈性調整競爭策略，其經營典範值得學習。

九、國外先進機場善於利用科技提升服務品質，如採用先進 X 光檢查儀器快速檢查行李確保安全；引進生物特徵護照自動驗證系統，以縮短旅客通關查驗護照時間；採用遠距網路報到與公用自動報到系統，以縮短旅客報到時間和航廈空間需求。這些都是藉助先進科技提升機場服務品質的優良例子。

十、虛心接受批評，不斷檢討改善，永續提供優質服務。服務工作永無止境，成功之道就是傾聽顧客意見，爲了提升服務品質就要接受旅客意見並積極回應和檢討改善。韓國仁川國際機場除了有最完善的場站設施外，就是採行飯店式的服務管理，其精緻的優質服務創造旅客愉快的仁川體驗，因此，連續數年榮獲國際航空站協會承辦機場服務品質調查全球第一名，這是全體機場員工努力用心服務的成果，非常值得我們學習。