

出國報告(出國類別：其他)

Airport Management Professional Accreditation Program (AMPAP)
實體選修課出國受訓心得報告

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：林東茂 專員

派赴國家：阿拉伯聯合大公國

出國期間：民國 102 年 12 月 8 日至 12 日

公務出國報告提要

出國目的：參與 AMPAP 實體選修課程 **Developing a Customer Service Culture at Airports**

主辦機關：Gulf Center for Aviation Studies, Abu Dhabi Airports Company, UAE

出國人員姓名：林東茂

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

職稱：專員

出國類別：參與國際訓練

出國期間：民國 102 年 12 月 8 日至 12 日

關鍵詞：AMPAP、機場服務、機場品牌、旅客經驗、品牌識別

內容摘要：

本次出國上課為 AMPAP 計畫的實體選修課程，課名 **Developing a Customer Service Culture at Airports**，基本上以顧客服務為主旨，闡述機場品牌、服務水準、形象，以及與收入之間的關係。具體而言，本課教導學員以客服為中心改造機場組織架構，建立機場的服務品牌與形象，進而維持與宣傳該品牌。課程內容分三大部份，第一部份說明客戶服務的重要性，第二以客戶服務為中心，導出機場的組織改造與品牌建立，第三部份說明品牌的維持與品牌識別宣傳。對桃園國際機場公司而言，本課程屬於機場管理知識的輸入，期待未來桃園國際機場除了成為東亞轉運樞紐，還有能力對外輸出機場管理專業知識，成為機場管理知識重鎮。

一 目的: AMPAP 訓練

我是桃園國際機場公司提名的「機場管理專業認證計畫」學員，本次出國上課在執行該計畫部份。「機場管理專業認證計畫」英文全名為 Airport Management Professional Accreditation Program(AMPAP)，由 ACI 與 ICAO 合辦，委託 Aviation Strategies International (ASI) 規劃並管理課程。ACI 定義 AMPAP 課程為「機場高階領導訓練計畫 (Airport top leadership program aimed at high level management)」，各國機場多將此訓練機會留給高層管理人員。

AMPAP 有 6 門課程，涵蓋機場管理需要的大部份專業知識，AMPAP 學員必須在 3 年內修畢上述 6 門課程，才能向 ASI 取得 International Airport Professional 證書，並可於名片名字後面加上 IAP 頭銜。課程結構分述如下：



1. 1 門入門實體課程 Air Transport System (ATS)

為期 5 天。ASI 在世界各大機場推出此課，學員必須飛到有開此課的機場，接受 5 天密集講課、簡報與考試。修過這門才能繼續其他 AMPAP 課程。2012 年 5 月 ASI 在本機場開 ATS，藉此機會我完成了入門課程。

2. 3 門網路必修課，分別是：

- Airports Operation, Safety and Security
- Airport Planning, Development, and Environmental Management
- Airport Commercial and Financial Management

與實體不同，網路課每門上一個月，其間學員每週日在固定時間上網聽課一

小時，之後自行閱讀資料，兩個星期後繳交個人報告，月底與同學共同完成團體報告，同時進行期末考。一堂課下來學員至少要讀 6 到 7 份 50-60 頁的講義。網路課目的不見得在讓學員成為該領域專家，而是讓上過課的人迅速掌握這些營運面向的基本概念，日後如果業務涵蓋到這些領域，能以更高的管理視野看待機場重要營運面向。

3. ACI/ICAO 每年安排的實體選修課 2 門

ACI Global Training 部門每年會在世界各機場開多門訓練課程，其中部份可以作為 AMPAP 選修。AMPAP 學員必須通過 2 門這類課程，才能完成選修這部份的要求。ACI 開的選修課程涵蓋機場管理的面向更多元，多為期一周，進行方式跟 ATS 相似，全程以英文上課、討論、簡報。我這次課程就屬於選修，開在阿拉伯聯合大公國阿布達比機場公司所屬的灣區航訓中心(Gulf Center for Aviation Studies, GCAS)。目前我已完成 5 門，計畫明年再上一門 ACI 選修課，完成 AMPAP。



二 過程: 課程內容與進行方式

我參與的課程為 *Developing a Customer Service Culture at Airports*，講師 Joanne Paternoster 曾任美國紐約與紐澤西機場管理機構的航空客服部主管，現在主持諮詢公司 Butterfly Consulting。



本課程基本上以顧客服務為主旨，闡述機場的品牌、服務水準、形象，以及與收入之間的相互關係。具體而言，本課教導學員以客服為中心改造機場組織架構，建立機場的服務品牌與形象，進而維持與宣傳該品牌。課程資料的編排分三大部份，前後連貫：第一部份說明客戶服務的重要性，第二以客戶服務為中心，導出機場的組織改造與品牌建立，第三部份說明品牌的維持與品牌識別宣傳。

第一部份首先點出，客源流失的原因除了需求轉變或價格過高，關鍵在客戶服務的優劣。

顧客滿意度 = 顧客經驗 - 顧客期待

只有當顧客的機場經驗好過心裡期待，機場才会有顧客滿意度，否則只有客訴。所以，機場管理階層應該從這裡著手自我改造，以軟硬體設施提升旅客經驗，同時用行銷或溝通的手法經營顧客對機場的期待，才能讓機場享有良好的顧客滿意度。

第二部份講組織改造與品牌建立。機場組織可歸類為兩大典型，一種是以達成組織目標為首的封閉式結構(in-focused organization)，組織由下對上層層負責，各層級以達成設定的目標為優先，不理會臨時性的客戶需求。第二種是以客戶為中

心的組織(customer-centric organization)，以客戶需求為優先，第一線面對客戶的員工充分獲得上層長官授權與支持。這類組織除了有 CEO(chief executive officer)，CFO(chief financial officer)，COO(chief operation officer)之外，通常還會設置 CXO (chief customer experience officer)，觀察客戶對機場的感受與反應，統計與分析機場旅客的意見，從而做出符合旅客期待、或超乎期待的建議與措施。

一旦走上以顧客為中心的發展方向，該機場就啟動了以客戶服務為中心的品牌建立過程。品牌是一種承諾，品牌出現代表該組織願意提供顧客持續並一致的服務水平。品牌必須要有內容，因此，機場必須利用多樣的調查工具，調查顧客需求，訂出服務內容優先順序，提供顧客想要的服務，並設立管理的標準，如 KPI，維持服務品質的一致性。課程提及的許多調查工具桃園機場公司已經採納，如 ASQ，對調查當下旅客經驗(current experience)相當有幫助；如向標竿機場學習(benchmarking)，這也是公司成立以來管理高層持續在做的，每年都出國觀摩其他先進機場設施與措施，避免在機場競爭中落入典範盲目(paradigm blindness)的迷障。值得注意的是，向標竿學習不見得只能局限在機場業。機場管理面向多元，航廈設施種類多樣，很多做法可以借鏡旅館管理、園藝設計、博物館設計等相關行業。講師也提到網路社群媒體如 Facebook 的重要性，這類媒介已經是機場管理不能迴避的一環。

不過，就服務面來談，機場必須提供超越基本面的服務(如營運與飛航安全，或者廁所充足與清潔等等)，進入高階服務(high-end services)的範疇，才能跟旅客產生情感上的聯繫。做到這點，才算取得跟世界先進機場競爭的門票。課程列舉的高階服務包括紐約機場實施的 i-Help 旅客服務計畫，這有點像桃園機場的志工服務，只不過紐約機場更有制度、更大規模的在航廈各處設置穿著紅色西裝上衣的人員，隨時提供旅客必要協助。其他高階服務還包括南非機場設置的即時客訴系統 SMS (Short Message System)。這是網路界面，機場可以從這裡發佈航班資訊，也可以讓旅客用無線網路與智慧型手機投訴，避免機場客訴被貼到臉書上；這個界面也可以收集旅客意見，讓機場管理者每月統計分析。見此連結 <http://www.acsa.co.za/home.asp?pid=4159>

講師還列舉美國作家 Daniel Pink 對標誌的評論¹，說明標誌文字的撰寫必須能夠引發人的同理心，對觀者才有吸引力與說服力，讓機場的服務措施，更強而有力的呈現在旅客面前。以下列圖書館標誌為例，目的在告訴讀者不要上不良網站，

¹詳其部落格文章 <http://www.danpink.com/2012/10/4-more-emotionally-intelligent-signs/>，或到 Youtube 聽他演講 <http://www.youtube.com/watch?v=9NZ0t6BkhUg>。

不過文字說明加了一句 surf as though your mother is watching，讓人會心一笑，這個標誌也更有魅力。



不過，服務措施的推動需要機場各方管理介面都買單。機場管理界面眾多，所以，服務標準建立之後，需要一個能夠邀請機場各方管理者出席協商的界面會議 (Airport Community Council)，讓所有夥伴接受標準，共同執行，才有可能出現成效。桃園國際機場每月執行的整體服務推動會報就屬於這點。上文提及的紐約各機場推行 i-Help 計畫與新的標誌系統，施行的過程也經過多次折衝樽俎。紐約許多航廈由航空公司建造，非機場管理單位擁有，要說服這些航空公司自我改造相當不易，往往需要利益交換。當然，除了界面會議之外，管理者也可以將機場服務的標準納入外包契約，透過履約管理，要求機場維修廠商或清潔廠商執行。

一旦機場管理所提出的高標準能夠執行，在管理上就進入品牌維持與宣傳的階段，

這是本課程第三部份的重心。機場管理最重要的是在旅客心中塑造舒適親切的感受(ambience)，要持續服務水準，需要用 KPI 等手法進行管理。只要高服務水準能維持，機場品牌自然出現，CIS 或廣告文宣反而是創造品牌的最後環節。好的服務自然在旅客心中創造良好的機場形象，無形中建立機場品牌，這時再談品牌識別與宣傳都不遲。機場聲譽絕不單靠設計公司的漂亮圖像宣傳。有內容，才談得上宣傳，沒內容，包裝的再好都是空殼。

本課程為期五天，第一天早上老師講解，下午分組，給題目，讓學員依上課內容發展論述，隔天早上進行簡報與討論。以我們這組為例，我是唯一外國學員，課程開始的前一天抵達阿布達比機場，當時是尖峰時期，安檢排了一小時才入境。因此，簡報題目就訂為阿布達比機場的品牌設定，包括品牌視野與口號，同時討論要如何解決安檢隊伍過長的問題(long queue for security check at peak hours)，以符合該機場的品牌形象。如此連續四天簡報、討論、上課，最後一天早上考試，下午綜合座談，由每個學員發表感言。





這種課程進行方式非常靈活：學員與老師都有機場管理經驗，討論時可以了解其他機場作法，看到自己的盲點；有時候桃園機場的管理措施也能為他人借鏡。以安檢隊伍過長為例，阿布達比機場似乎就還沒有 OCC 系統，也沒有明日旅客數量預報的機制，所以對問題無法快速通報與應變。

三 心得與建議: 機場管理知識之輸入與輸出

機場管理要上軌道，需要有專業知識的輸入以及輸出。前者讓自己機場的管理隨時都能夠跟上國際標準(Standards and Recommended Practices, SARPs)，最重要的當然是 ICAO 與 ACI 的規範，以及各國先進機場的服務措施。而專業知識的輸出，能夠造成知識與產業的壟斷性，提升機場的國際地位與競爭力。

如果將 AMPAP 課程定位為機場管理知識的最重要輸入來源之一，那本公司就必須嚴格從各處室選員參與訓練，追蹤成效，納入考核與陞遷機制。如此才能讓各部門都有新的知識灌輸，也讓有心在本公司工作的員工有職涯遠景與規劃。這是雙贏的局面。Abu Dhabi Airports Company 就如此做，我這次課程同學多位都是該公司經理與副總，自費參與 AMPAP。韓國仁川機場也很有系統的收集先進機場管理知識:我的韓國同學就來自該機場人資處，除了上課，另一個重要使命就是蒐集課程資料，將講義做成 PDF 檔案，上傳公司資料庫。

至於機場管理知識的輸出，我這次上課地點灣區航訓中心(GCAS)，就是阿布達比意圖輸出機場管理知識的產物。該中心已經取得 ICAO 的 TrainAir Plus 證書，表示其訓練規範與服務流程都符合 ICAO 的要求，所以能跟各國機場交流，也可以透過訓練學員，讓中心營利。韓國仁川機場也已經走上機場管理輸出這條路，而且，因為連續 8 年 ASQ 世界第一，該公司成立的國際訓練中心對中國大陸機場管理階層很有吸引力(這不應該是我們的市場嗎?)。仁川還可以藉由這個訓練中心跟其他機場交流: 我的韓國同學這次上課的任務就包含與 GCAS 談訓練交流計畫。至於我的講師 Joanne Paternoster，原本任職紐約機場顧客服務管理部，因累積許多專業經驗與知識，現在已經自己成立顧問公司，接受世界各機場委託設計客戶服務流程，也幫 ACI 開設這門課程。這些活動都是機場管理知識輸出的成果。



其實桃園國際機場的免稅商店購物設施、主題候機室、停車場車位搜尋系統、與有效率的安檢流程等服務，這幾年來累積許多 know-how，可以提供其他機場參考，甚至成為別人的教材。不過，要做到這點需要更高的國際視野，知己知彼，同時還要與國際組織如 ACI 與 ICAO 密切合作，才能夠有機會將我們的長處具體化，行銷國際。這些都需要長遠規劃。期待未來公司除了談 ASQ 排名、年旅客量突破多少之外，還能告訴世人這裡培訓了多少國際機場管理人員。

