

出國報告 (出國類別：實習(訓練))

參訓 A C I G l o b a l T r a i n i n g  
Developing a Customer Service Culture at  
Airports : Measuring and Benchmarking the  
Results

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：孫宏彬 處長

蔡依玲 副理

陳慶隆 課長

陳彥任 課長

派赴國家：馬來西亞

出國期間：105 年 10 月 17 日至 105 年 10 月 21 日

報告日期：106 年 1 月 12 日

## 提要表

報告名稱	ACI Global Training “ Developing a Customer Service Culture at Airports : Measuring and Benchmarking the Results” 參訓報告		
出國人員	姓名	服務單位	職稱
	孫宏彬	維護處	處長
	蔡依玲	秘書處	副理
	陳慶隆	業務處	課長
	陳彥任	營運安全處	課長
出國地區	馬來西亞		
參訪機關	ACI Global Training		
出國類別	<input checked="" type="checkbox"/> 實習(訓練) <input type="checkbox"/> 其他 ( <input type="checkbox"/> 研討會 <input type="checkbox"/> 會議 <input type="checkbox"/> 考察、觀摩、參訪 )		
出國期間	105年10月17日至105年10月21日		
報告日期	106年1月12日		
關鍵字	顧客服務、機場、AMPAP		
報告頁數	32頁 (不含附錄資料)		

報 告 內 容 摘 要	<p>本課程教導如何整合機場願景、任務、計畫、機場品牌及顧客服務，將機場執行單位或營運單位全體結盟，以達到卓越目標。機場顧客服務文化包含加強良好顧客經驗、增加顧客滿意度、增加機場的正面形象、機場利害關係人加入及配合、增加機場淨收入等。課程說明調查方法以原則，以及如何運用卓越的顧客經驗管理達到良好的回饋與收益。</p> <p>學習目標：</p> <p>參與者必須描述加強顧客機場服務及建立顧客忠誠度的工具。</p> <p>運用顧客服務技巧吸引新客戶、增加客運量、加強機場商譽、激勵機場員工。</p>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# 目次

壹、目的 .....	5
貳、過程 .....	6
一、課程規劃 .....	6
二、課程摘要 .....	7
(一) 顧客服務 .....	7
(二) 機場品牌 .....	10
(三) 顧客經驗 .....	11
(四) 以顧客為中心.....	12
(五) 實作應用 .....	17
參、心得與建議 .....	25

## 壹、目的

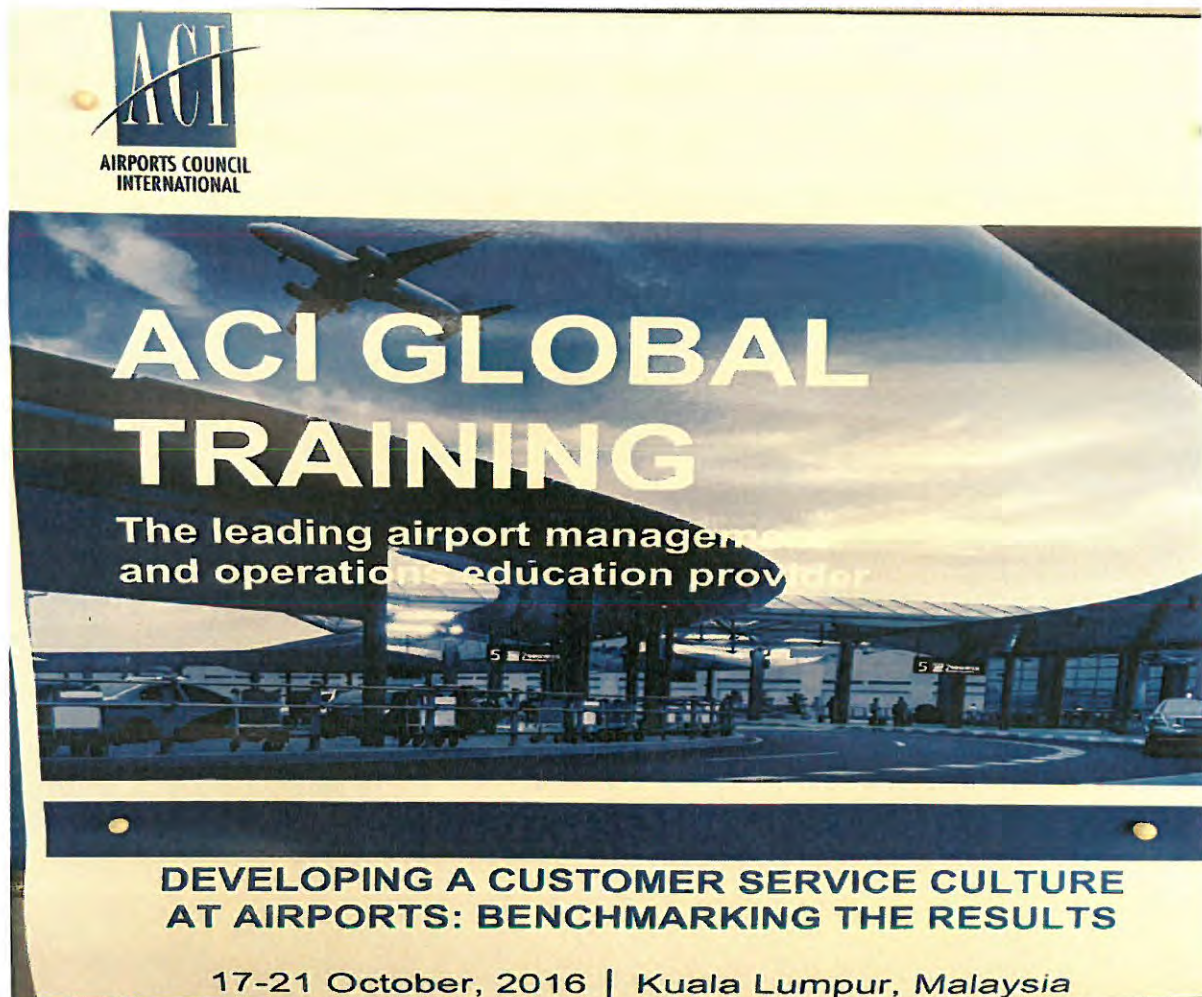
為加強桃園國際機場顧客服務品質、提升國際形象、加強良好顧客經驗、增加顧客滿意度，參加 ACI 機構所辦理的專業課程，此課程亦為 AMPAP ( Airport Management Professional Accreditation Programme ) 選修課程之一。

AMPAP 為 ACI 及 ICAO 共同開辦之專業機場管理課程，修滿六門機場相關課程及測驗，可取得 IAP ( ACI-ICAO International Airport Professional ) 證書。課程包括營運、安全、財務、商業管理、機場發展等，藉此促進機場遵守統一標準及達到最佳實務作業，並可跨文化學習，機場相互交流彼此學習。

## 貳、過程

### 一、課程規劃

DAY 1	<ul style="list-style-type: none"><li>● 機場環境概述、卓越顧客服務、以顧客為中心之組織</li><li>● 妥適服務模式、顧客離開原因、傑出機場服務特性、機場社群結盟</li><li>● 品牌建立與機場服務關係、最佳機場案例</li></ul>
DAY 2	<ul style="list-style-type: none"><li>● 持續促進顧客服務、設定服務標準</li><li>● 市場研究及其研究工具</li><li>● 瞭解顧客需求與期待、顧客滿意度關鍵因素</li><li>● 辨識新的顧客服務增加新收入、顧客特別需求及文化差異</li></ul>
DAY 3	<ul style="list-style-type: none"><li>● 標竿機場案例、學習標竿機場工具、選擇正確項目</li><li>● 行動分析、瞭解成本與營收、建立品牌服務計畫</li><li>● 持續促進顧客服務、績效管理</li><li>● 顧客回饋系統、檢視關鍵績效</li></ul>
DAY 4	<ul style="list-style-type: none"><li>● 設計計分卡、激勵措施、外在資源對顧客服務影響</li><li>● 發展行動計畫、每階段加入合作夥伴</li><li>● 員工訓練及激勵、溝通溝通再溝通</li><li>● 持續促進顧客服務</li></ul>
DAY 5	<ul style="list-style-type: none"><li>● 持續促進顧客服務、促進機場形象、機場獨特品牌意象</li><li>● 持續機場品牌行銷、行銷與顧客溝通、顧客經驗管理</li><li>● 顧客關係管理、善用網頁資源、社群媒體</li><li>● 總結顧客服務</li></ul>



## 二、 課程摘要

### (一) 顧客服務

1. 顧客服務與機場所制定的營運策略有關，係機場持續創造獨特且卓越的顧客經驗。顧客服務直接與機場品牌、所提供之服務、印象相關，對機場的收入更有重要功效。
2. 機場領導力、機場願景及機場承諾是顧客服務的重要關鍵，機場顧客體驗是顧客在機場內所有的經驗，所以機場各單位共同合作是基本要件。
3. 顧客對機場的定義：機場係提供航空器起降的地點，提供航空器、旅客及貨物所有的設施與需要。顧客對機場的體驗是持續性的，從路緣開始一直到空側，期待安全、有效率、專業、親切、無縫接軌的服務。

4. 誰是顧客？顧客係人或組織收到另一個人或組織所提供的服務或商品。以顧客為中心的機場採用熱情且對待貴賓的方式來對旅客、會面者及接機者。將顧客放在中心，促進流程、機場設計、服務、氛圍等，可以使顧客體驗到更好的價值及獲得較高的顧客滿意度。
5. 顧客可分為外部顧客及內部顧客：
  - (1) 外部顧客：係指在組織外的顧客，包含個人或其他企業公司從組織外購買產品或服務，為最終使用服務或產品的人，亦為終端使用者。機場外部顧客包括：
    - a. 旅客：抵達機場或離開機場的人。
    - b. 接送機者或歡迎者：係指為了要接到達旅客或送搭機旅客、以及迎接其他機場訪客而到機場的人。
    - c. 員工：在機場工作的人，在機場提供服務或銷售商品。
    - d. 其他企業：在機場營運的業者，顧客關係為「B to B」(Business-to-Business)。
  - (2) 內部顧客：員工或企業接受來自同一個組織人員或企業的服務。
6. 機場顧客經驗泛指顧客在一個機場中所有的體驗，會對機場的規格、期待及看法作出機場評價。
7. 以顧客為中心係將顧客作為顧客經驗的中心點，藉以促進流程、航廈設計、服務、便利設施及溝通。由旅客的觀點來設計建造，對旅客提升價值及獲得較高的滿意度。成功的企業將顧客服務歸功於以顧客為中心的服務哲學。
8. 機場服務鏈係指在機場內所有執行業務的組織或企業，彼此是相互關聯或合作的關係，以直接的或間接的方式服務同樣的機場旅客。在機場內有許多的單位提供服務，但無論是在機場服務鏈的何處出問題，機場營運者通常應負責任。機場營運者通常在複雜且眾多問題中工作。機場服務鏈包括維持安全、保安、空側有效率營運，卓越的機場營運及服務，這些可透過



夥伴合作、機場服務標準、員工激勵及暢通的溝通管道達成。



圖：機場服務鏈

9. 機場營運者的兩難：應負全部的責任，但是在機場服務過程中非完全負責。
10. 機場顧客經驗管理：藉由機場管理者所規劃、設計的機場策略與運用流程等，持續提升機場全部服務鏈上的顧客經驗。顧客對機場的看法與全體的服務鏈密切相關，所以對於全部機場內的機場顧客經驗管理是重要的。
11. 卓越機場顧客服務：當機場能夠提供的服務超過顧客需要、期待，並持續符合顧客需求時，即為卓越機場顧客服務。卓越機場顧客服務需要藉由分享共同的願景來激發員工。
12. “WOW” 公式：顧客滿意度=顧客體驗-顧客期待
  - 如果顧客體滿意度小於 0，顧客感覺失望。
  - 如果顧客體滿意度等於 0，顧客感覺一般。
  - 如果顧客體滿意度大於 0，顧客感覺 “WOW”。



圖：WOW公式

13. 顧客對機場的期待、需要、以及想要項目：安全與保安／醫療／清潔(特別是廁所)／可信賴的／物超所值／現代化設備／歡樂氛圍／持續創新／好的指標／有效率的營運／排隊短／友善態度／卓越維修服務／無線網路／足夠資訊。

## (二) 機場品牌

1. 品牌定義：品牌代表了一間公司、產品或服務的看法與印象。品牌係一種本質或承諾，會持續傳達或被顧客體驗。品牌存在顧客心中，當顧客面對特定的服務、產品、地點時，對品牌的想法就會被喚醒。品牌係顧客或大眾接收到品牌所提供實際面或情感面的呈現。
2. 機場品牌：係顧客在機場接受到的全部體驗加總，包含個別的或多個商業夥伴提供獨自的企業或個別品牌。顧客服務是定義機場品牌元素之一，但機場 LOGO／標語／廣告為品牌的呈現方式，係品牌識別(Brand Identity)，非機場品牌。
3. 目前的機場品牌：所有機場都有品牌，世界最佳機場致力於良好的定義及管理品牌，並努力維持。品牌是公司承諾。一個公司品牌反映他的願景、任務及價值。強大的品牌能帶來更好的價值。

(1) 特別品牌：由顧客所知的經驗形成，通常與地點連結，與城市形象有

關。

4. 策略品牌：由機場管理者及其合作的營運單位共同定義及設定，代表對顧客的承諾。
5. 氛圍(ambience)：觀看以及感覺一個地方(購物商場、餐廳、旅遊中心等)所引起的獨特氣氛或情緒，讓人想光臨及停留在這個地方。

### (三) 顧客經驗

1. 顧客經驗係以 1 策略，3 步驟，相互作用的方式，持續促進旅客在機場所有地方都有良好經驗。首要項目進行機場全面檢視，機場營運者、商業合作夥伴以及機場利害關係人都需要參與，成功關鍵要素是相互合作，並可成立顧客服務績效委員會督導業務。
2. 角色扮演：
  - (1) 機場營運者：掌控機場認證以及機場空側全部的活動控制。機場營運者係最佳提供願景以及領導的角色，結合機場各單位並設定機場品牌。
  - (2) 機場員工：
    - a. 顧客第一線接觸，顧客與機場所有的互動。
    - b. 真實時刻(moment of truth)：當顧客第一時間接觸失敗時，這些希望罕見的事件被稱為真實時刻。
    - c. 服務修復：當顧客服務失敗時，機場的反應。
    - d. 機場員工是機場品牌的門面，是顧客重要的接觸點，真實時刻及服務修復。
  - (3) 商業夥伴或利害關係人：航空公司、民用航空政府單位、顧客、海關、農業、機場保安與機場政策、特許商店、地勤服務公司、地面運輸公司、基本營運單位。

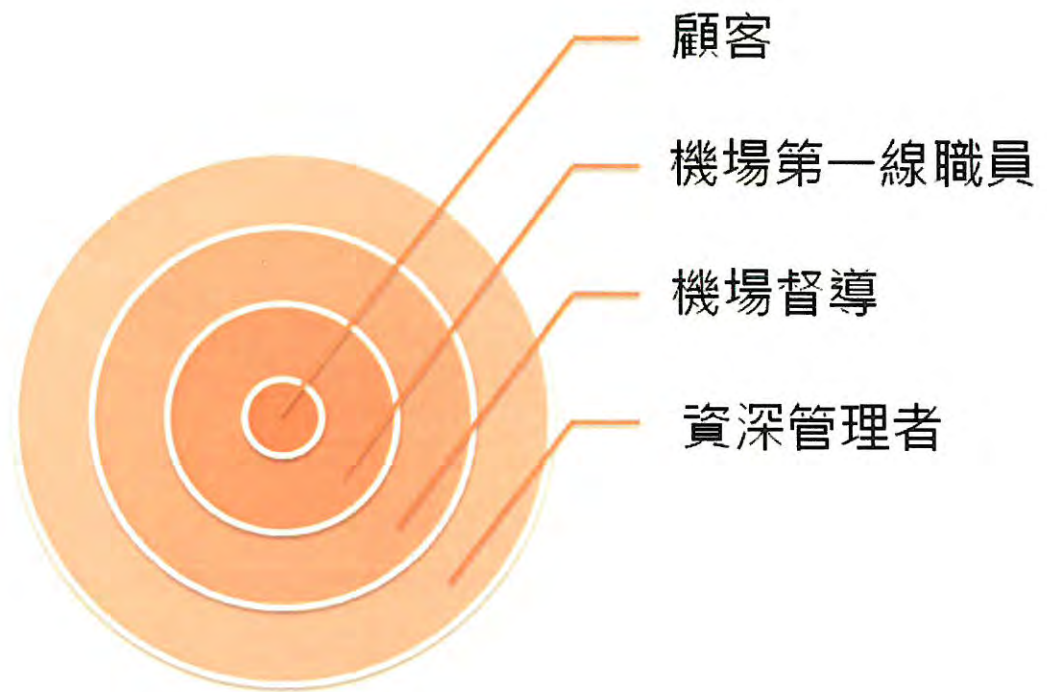
- (4) 機場團體：機場營運者、商業夥伴、利害關係人、管理單位(CIQS)、政府單位、所有在機場工作的員工。都視為一個整體並且重要的成員。
3. 品牌建立：機場營運者向合作者、商業夥伴及利害關係人分享顧客服務願景、策略以及機場品牌。這些策略提供給同樣位於機場的不同公司，吸引顧客到來變成有競爭力的機場。建立品牌可促進機場的服務，卓越的機場服務經驗會經由整體的機場服務鏈，全體機場單位需要接受與合作，分享共同的願景、理解並支持機場服務哲學與品牌策略。
4. 團體的結盟：顧客服務從顧客感受” Ordinary” 移動到” WOW” ，並且保持顧客感受” WOW” 。
  - (1) 創造與眾不同的卓越顧客體驗是持續的非隨機的。
  - (2) 領導力、願景、承諾以及顧客服務態度是必須的。
  - (3) 機場品牌及標準將能夠幫助持續 WOW 經驗。
5. 機場顧客服務績效委員會：
  - (1) 許多機場都設有機場顧客服務績效委員會，藉以定義、發展、溝通、創造、促進機場服務、設定標準、促進員工參與以及提升機場績效與形象。
  - (2) 代表機場全部團體的重要性。盡可能包含所有與機場相關的部門。
  - (3) 發展合作及可靠的環境。
  - (4) 設備促進計畫。
  - (5) 交換最佳實務。

#### (四) 以顧客為中心

##### 1. 顧客為中心組織

- (1) 顧客：想要的東西改變、需求、期待、看法及滿意度。

- (2) 機場第一線職員：取悅顧客。
- (3) 機場督導：作為標準、促進卓越。
- (4) 資深管理者：領導力、願景、定義品牌、持續以顧客為中心之文化。



圖：以顧客為中心組織

2. 一策略及 3 步驟：

策略—以顧客為中心，步驟 1.機場品牌設定及標準 2.管理結果 3. 提升機場形象



圖：機場以顧客為中心提供服務

(1) 步驟一：機場品牌設定及標準

理解顧客是誰、需要什麼（市場調查）、決定處理的優先順序、設定規格、成本與效益的標準、建立品牌服務計畫、其他人參與

- a. 市場調查可以決定顧客需要、想要以及期待事項，理解顧客優先順序達成顧客滿意度。
  - i. 市場調查工具：訪問（ACIASQ／ Skytrax／JD power）／意見卡／抱怨資訊／網頁回饋／員工反映／標竿機場／社群媒體等。
  - ii. 調查種類可分為業主／第三者訪談(標竿機場／最近經驗／印象)／專門小組／網頁／電話。社群媒體會影響顧客服務及市場調查，無法選擇媒體但可以應用媒體的宣傳。
- b. 顧客服務白金準則(Customer Service Platinum Rule)：在顧客提出需要的事物前就達到顧客要求。

- c. 機場服務標準：定義機場與顧客之間的互動，旅客要接受到怎樣的服務。機場服務標準會影響到機場品牌。
- d. 品牌服務方案：結合機場品牌，以及與其他競爭機場的區別，創造顧客白金價值以及增加顧客滿意度、忠誠度，使顧客更了解品牌。



圖：達到顧客滿意流程圖

## (2) 步驟二：管理結果

- a. 運用可信的顧客回饋系統、決定衡量基準點、設定務實的目標、設計計分卡、發展行動計畫、激勵與非激勵方式、商業夥伴投入及參與。
- b. 追蹤關鍵績效（什麼需要衡量且管理、不能衡量每一項、事件結果是重要的必須衡量、以市場調查協助管理並識別關鍵對顧客的重要衡量因素）、追蹤淨收入以瞭解方案運作之有效性。衡量績效的工具包括購買行為、檢查、巡視。
- c. 標竿係將機場與營運流程或最佳實務機場的對照(最佳的相同產業／相關產業／等級中最佳者／最佳實務／最佳流程)，標竿是一種強大的績效管理工具，可幫助識別新服務、促進流程、帶來新觀念、增加效

果及效率。

(3) 步驟三 - 提升機場形象

- a. 品牌使機場獨特、持續維護品牌、顧客體驗管理、行銷、顧客溝通、溝通計畫、顧客關係管理、媒體運用、結合其他人參與。
- b. 品牌服務是一種顧客服務，結合品牌的承諾，需持續維護品牌、結合機場品牌並持續信息溝通。視覺品牌：顏色／圖符／擺設／印象／運用網路及媒體。
- c. 顧客關係管理是管理公司目前或未來的顧客。機場顧客服務方案包括顧客服務願景及品牌描述、顧客服務策略及目標、促進參與者及合作的方法、理解顧客、藉由市場調查決定顧客滿意度的關鍵驅動因素、採取服務及設計的規格、建立顧客服務方案來滿足顧客的優先順序、替代方案之成本效益分析、績效管理方案、教育／吸引及激勵機場員工、實施方案、溝通計畫、顧客關係管理方案。

3. Maslow's 需求理論

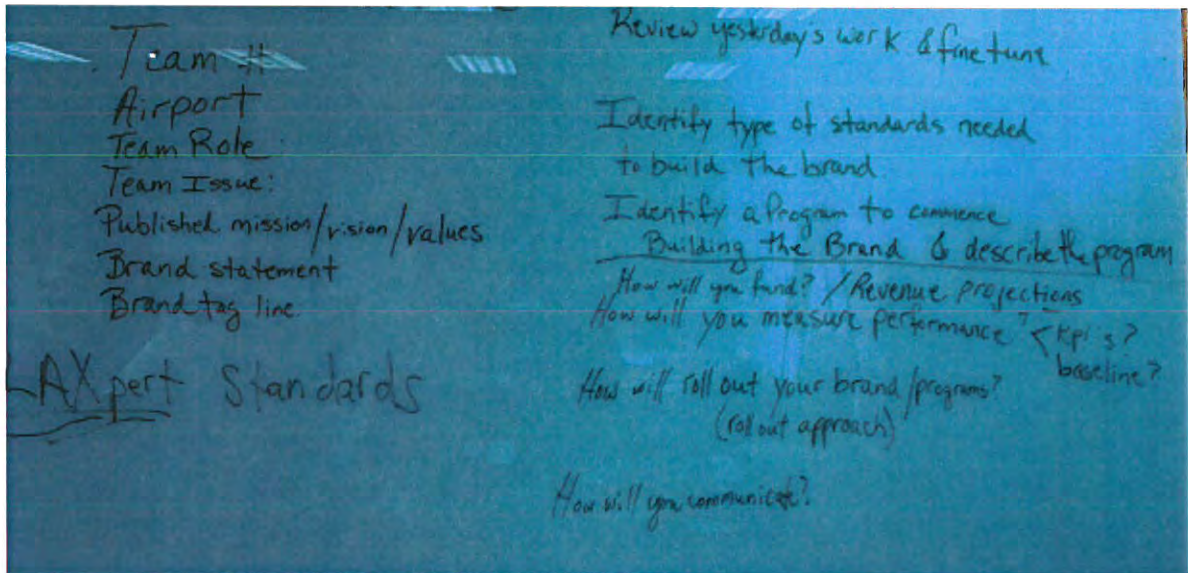
做基礎且對的事情為首要任務。





## (五) 實作應用

課程將學員分組討論，每組討論一個機場，設定願景、目標、價值，品牌描述、品牌標語、識別需要的標準以及如何達到所設定的目標。藉由團體討論方式實際應用。提供其他機場相關資料案例，供學員學習。



圖：上課白板

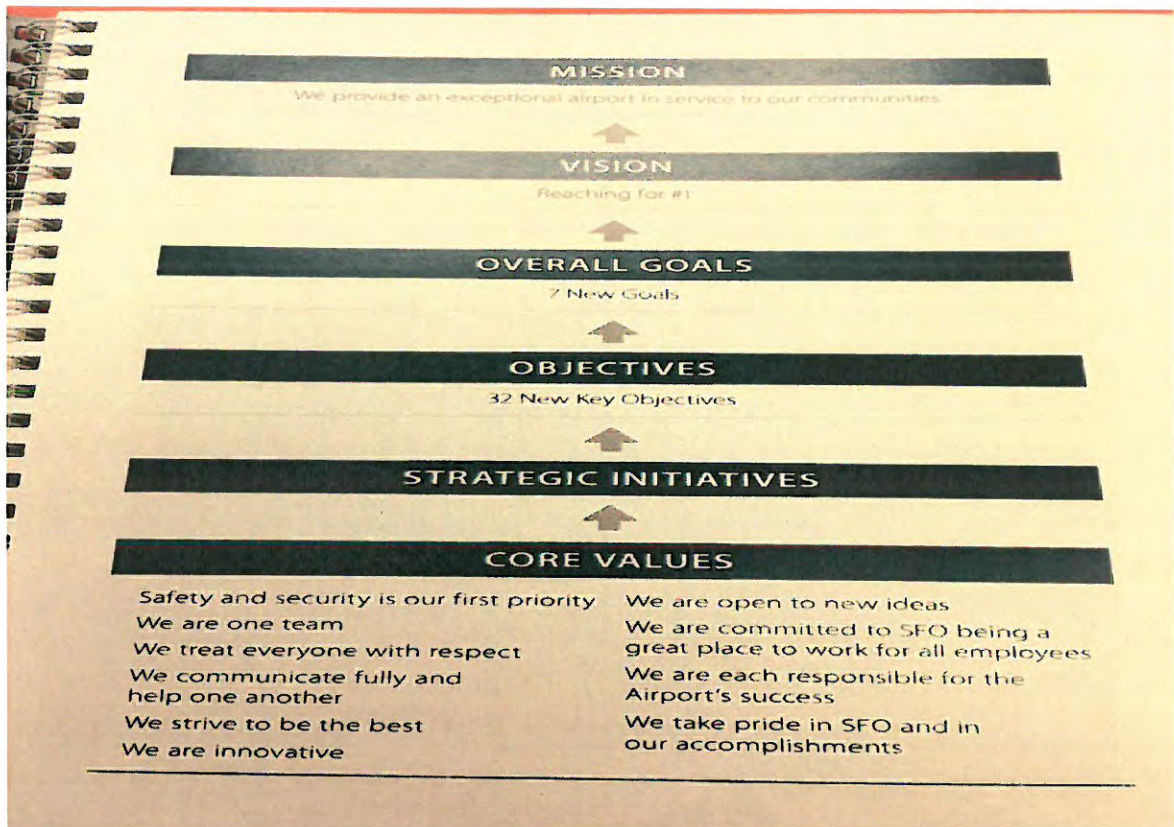


圖：舊金山機場願景、任務及核心價值

以舊金山機場為例，該機場將願景及核心價值印製於一張小卡片便於機場內每一位工作同仁攜帶時刻謹記。另在機場策略、目標、分工部分，亦印製成冊讓所有利害關係人瞭解，共同努力。



圖：舊金山機場 5 年策略規劃



圖：舊金山機場任務、願景、總目標、項目、策略、核心價值

## Goals and Objectives

Our new Strategic Plan includes seven high-level goals which will guide us in the next five years. The seven goals are supported by 32 key objectives. These are supported by more than 160 initiatives created by individual divisions working together. In a seamless fashion, the initiatives, objectives, and goals help SFO achieve its mission "To provide an exceptional Airport in service to our communities."

圖：舊金山機場總目標及項目

GOALS AND OBJECTIVES			
<p><b>GOAL #1: REVOLUTIONARILY RESPONSIVE AIRPORT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensure Terminal 1 is rated as the best terminal in the world by Skytrax and Airport Service Quality (ASQ) surveys.</li> <li>2. Create seamless door-to-door airport experience for passengers who want less layover, checked bags, and passengers who want a speedy and efficient process and achieve overall airport score of 4.4 on ASQ survey.</li> <li>3. Bring the innovative flair of San Francisco and Silicon Valley with revolutionary technology solutions.</li> </ol>	<p><b>GOAL #2: ACHIEVE NET ZERO ENERGY IN SFO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achieve Net Zero Energy in SFO.</li> <li>2. Achieve Zero Waste.</li> <li>3. Achieve carbon neutrality and reduce greenhouse gas emissions by 50% (from 1990 baseline).</li> <li>4. Implement a Healthy Buildings strategy for new and existing infrastructure.</li> <li>5. At least one water conservation to achieve 15% reduction per passenger per year.</li> </ol>	<p><b>GOAL #3: BE THE INDUSTRY LEADER IN SAFETY AND SECURITY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achieve an exceptional safety culture and 4.5 space regulatory inspections through a Risk Safety Management System (SMS).</li> <li>2. By 2025, be the safest and most secure Airport in the US with the lowest number of breaches and incidents.</li> <li>3. Implement international standards for cyber security.</li> <li>4. Be excellent in the operation and maintenance of our airfield.</li> <li>5. Enhance partnerships with local/federal regulators and law enforcement agencies (FAA, TSA, CBP, etc).</li> </ol>	<p><b>GOAL #4: MAINTAIN A HIGHLY SKILLED AND DIVERSE AIR SERVICE MARKET</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Goal of maintaining and connecting SFO through 2031.</li> <li>2. Increase international carrier service by 25% and ensure maintenance of 24 low-cost carriers (LCC).</li> <li>3. Ensure a competitive environment by preserving sufficient operational capacity for new and current airlines.</li> <li>4. Educate stakeholders on value of SFO airline services.</li> <li>5. Create the most welcoming and efficient Freight Inspection Services (FIS) area by ASQ survey.</li> <li>6. Provide for an innovative and friendly environment for airlines.</li> </ol>
<p><b>RANI Committees:</b> Disruptors Universal Access</p>	<p><b>RANI Committees:</b> Sustainability Water Conservation</p>	<p><b>RANI Committees:</b> Safety &amp; Security Best Practices</p>	<p><b>RANI Committees:</b> CBP Processing</p>
<p><b>GOAL #5: BE THE EMPLOYEE OF CHOICE AND ACHIEVE 95% overall employee satisfaction in bi-annual Skytrax Climate survey</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Have the highest per passenger spend rate for combined food &amp; beverage, retail and duty free in the US.</li> <li>2. Achieve a 4.0 overall score of 40% small business participation.</li> <li>3. Introduce new technology to improve and standardize business performance.</li> <li>4. Operate and maintain superior technological infrastructure to support airport stakeholder business needs.</li> <li>5. Maximize non-airline revenues.</li> </ol>	<p><b>GOAL #6: DELIVER EXCEPTIONAL BUSINESS PERFORMANCE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Have the highest per passenger spend rate for combined food &amp; beverage, retail and duty free in the US.</li> <li>2. Achieve a 4.0 overall score of 40% small business participation.</li> <li>3. Introduce new technology to improve and standardize business performance.</li> <li>4. Operate and maintain superior technological infrastructure to support airport stakeholder business needs.</li> <li>5. Maximize non-airline revenues.</li> </ol>	<p><b>GOAL #7: CARE FOR AND PROTECT OUR AIRPORT AND COMMUNITIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maintain Airport's infrastructure to the highest standard in order to ensure continuous operations.</li> <li>2. Ensure that on-site airport employees meet the safety, security, and employee benefit standards of SFO.</li> <li>3. Increase safe &amp; healthy working conditions for Airport-based employees.</li> <li>4. Support and promote giving back to the communities we serve.</li> </ol>	
<p><b>RANI Committees:</b> Great Place to Work Team SFO Wellness</p>	<p><b>RANI Committees:</b> Performance Management</p>	<p><b>RANI Committees:</b> MSP Airport Business Continuity</p>	

Baseline year: 2013  
Final amount TBD upon approval of Capital Improvement Plan

圖：舊金山機場總目標及項目(明細表)

The SFO Way	
<p>SFO has been highly successful in achieving its mission of providing an exceptional airport in service to our communities through collaboration and fairness, creating a level playing field for all tenants, encouraging excellence in all areas and maintaining Airport control of its assets.</p> <p>SFO adheres to three guiding principles in doing business with its hundreds of tenants and stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuring high standards of Safety and Security</li> <li>• Maintaining full control of all Airport assets and infrastructure</li> <li>• Fostering a high level of market competition</li> </ul> <p>Several Airport Commission policies help frame the management and operation of SFO while following the guiding principles. The policies include:</p>	<p><b>3. Policy on Control of Data and Digital Assets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• This policy acknowledges the value of SFO data and digital assets and mandates that SFO retains ownership and control its data and digital assets and that its data and digital assets be used exclusively for the benefit and protection of SFO. SFO data includes all internal emails, calendars, contacts and information concerning any aspect of SFO programs, facilities or operations. SFO digital assets include all outward facing media including but not limited to SFO's Wi-Fi splash pages, social media outlets, and information display units (IDUs).</li> </ul> <p><b>4. Policy on Control of International Air Service Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• This policy recognizes SFO as the lead agency in all promotional, evaluation, development programs undertaken in partnership with the San Francisco Chamber of Commerce, SF-Traffic Bay Area Council and other organizations. This policy also provides for the use of SFO's digital media in providing incentives to air carriers.</li> </ul> <p><b>5. Policy on Maintaining a Competitive Air Service Environment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• This policy underscores SFO's commitment to provide a level playing field for all air carriers in order to foster competitive air service choices and competitive air fares for the traveling public.</li> </ul> <p><b>6. Policy on Controlling, Developing and Financing of Airport Assets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SFO is committed to the control, development and financing of Airport assets and infrastructure to meet the changing needs of the aviation industry in the future. This policy outlines SFO's need, as a land-constrained entity, to manage its assets without resorting to public-private partnerships. The policy also ensures SFO reaps the greatest financial benefit of development on behalf of the City and County of San Francisco.</li> </ul> <p><b>7. Policy on Partnering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborative, structured partnering in all development programs is key to SFO's successful delivery of its projects. This policy outlines the elevated role of integrating partnering into all of the airport's business processes to influence the exceptional outcome of all Airport development projects.</li> </ul>
<p><b>1. Wi-Fi Policy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SFO is committed to providing exceptional Wi-Fi services to guests, airlines and concessionaires. This policy documents the approach for setting the standards and controlling SFO's Wi-Fi system.</li> </ul> <p><b>2. Shared Use Policy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• This policy describes SFO's method of managing systems, infrastructure and services shared by multiple airline tenants, concessionaires and other Airport partners. This policy gives SFO the greatest flexibility in managing its operations.</li> </ul>	

圖：舊金山機場設備準則

## SFO'S REACHING FOR #1 TASK FORCE COMMITTEES:

- **Airport Business Continuity** – Utilize the Airport's Business Continuity Plan to further refine organizational structure and training programs that will support post-event recovery efforts.
- **Customs and Border Protection Processing** – Create a superior customer experience in the customs and immigration hall using facility upgrades, technology enhancements and collaboration with CBP officers.
- **Disrupters** – Identify and monitor new trends that could increase efficiency and the guest experiences at SFO; and conversely, evaluate those trends for risks to current business models.
- **Universal Access** – Research and recommend ideas that will make SFO the most accessible airport in the world for guests with unique traveling needs, disabilities and those whose first language is not English.
- **Safety and Security Best Practices** – Implement one new safety and one new security best practice that is industry-leading.
- **Performance Management** – Facilitate continuous organizational improvement and collaboration through the use of Airport data.
- **Sustainability** – Increase community awareness of airport-wide principles of sustainability. The following are subcommittees:
  - **Transit** – Establish SFO as a leader in airport transit and sustainability.
  - **Solid waste** – Achieve Zero waste by 2020.
  - **Social-economic responsibility** – Establish SFO's framework and priorities for social-economic programs.
  - **Net Zero Energy** – Achieve Net Zero Energy throughout the SFO campus.
- **Water Conservation** – Use education, new procedures and technologies to achieve a 15 percent water reduction per passengers by December 2016.
- **Great Place to Work** – Create new programs that celebrate and strengthen SFO as a great place to work.
- **Wellness** – Promote existing wellness programs and expand curriculum with additional stress-relieving activities.
- **Team SFO** – Create innovative programs and events that build camaraderie and teamwork.
- **MVP** – Motivate and maximize employee volunteer participation, such as Human Trafficking Awareness fundraising and training programs.

圖：舊金山機場工作小組

## Collaboration with other City & County of San Francisco Departments

SFO has identified various initiatives that demonstrate how the Airport will work interdependently with other City Departments to achieve citywide goals in an innovative and efficient manner.

### **Department of Environment**

Partner in support of the Airport's strategic goal to Achieve Zero and our adoption of the airport-specific EONS (Economic Viability, Operational Efficiency, Natural Resource Conservation, Social Responsibility).

### **Department of Public Works**

Continue to share best practices in project delivery through our Partnering Program and Small Business/LBE Participation Program.

### **Department of Technology and Committee on Information Technology (COIT)**

Collaborate to establish citywide Information Technology & Telecommunications (ITT) policies and standards to ensure technology sustainability and compliance, as well as manage risk.

### **Department of Human Resources**

Continue to partner in support of improving HR processes and growing of talent to ensure operational excellence.

### **Office of the Controller and Office of Contract Administration**

Collaborate to support the Airport's growing capital program by adding resources in the Purchaser's office, as well as streamlining financial and contracting processes through new technology systems.

### **Planning Department**

Partner in support of our capital improvement program to obtain environmental determination in accordance with CCSF Chapter 31 Code and California Environmental Quality Act (CEQA) implementing procedures.

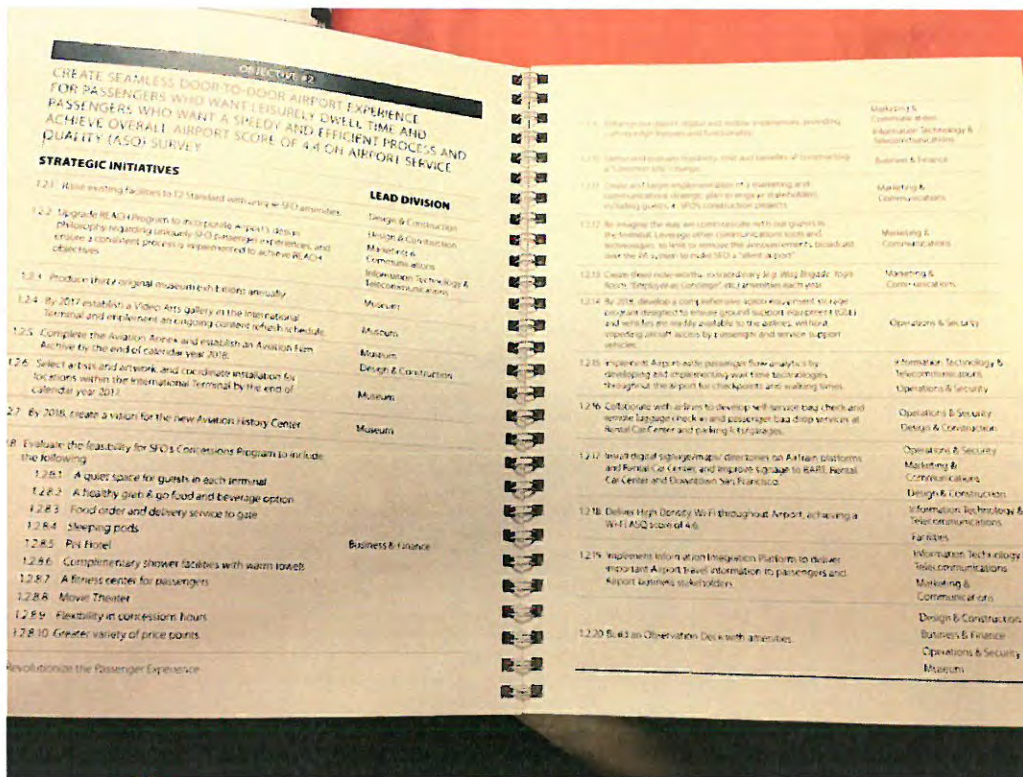
### **Public Utilities Commission**

Collaborate to drive further water conservation efforts.

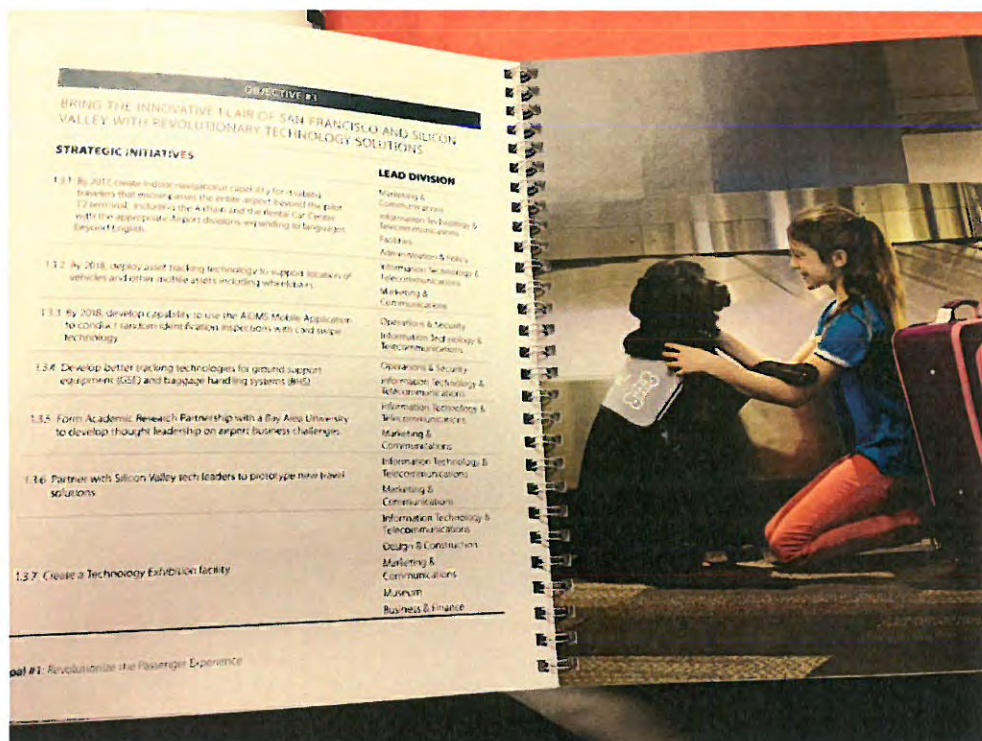
### **San Francisco Fire Department, San Francisco Police Department and Department of Emergency Management**

Partner in support of the Airport's Core Value: Safety and Security is our first priority, and the Airport Business Continuity Plan.

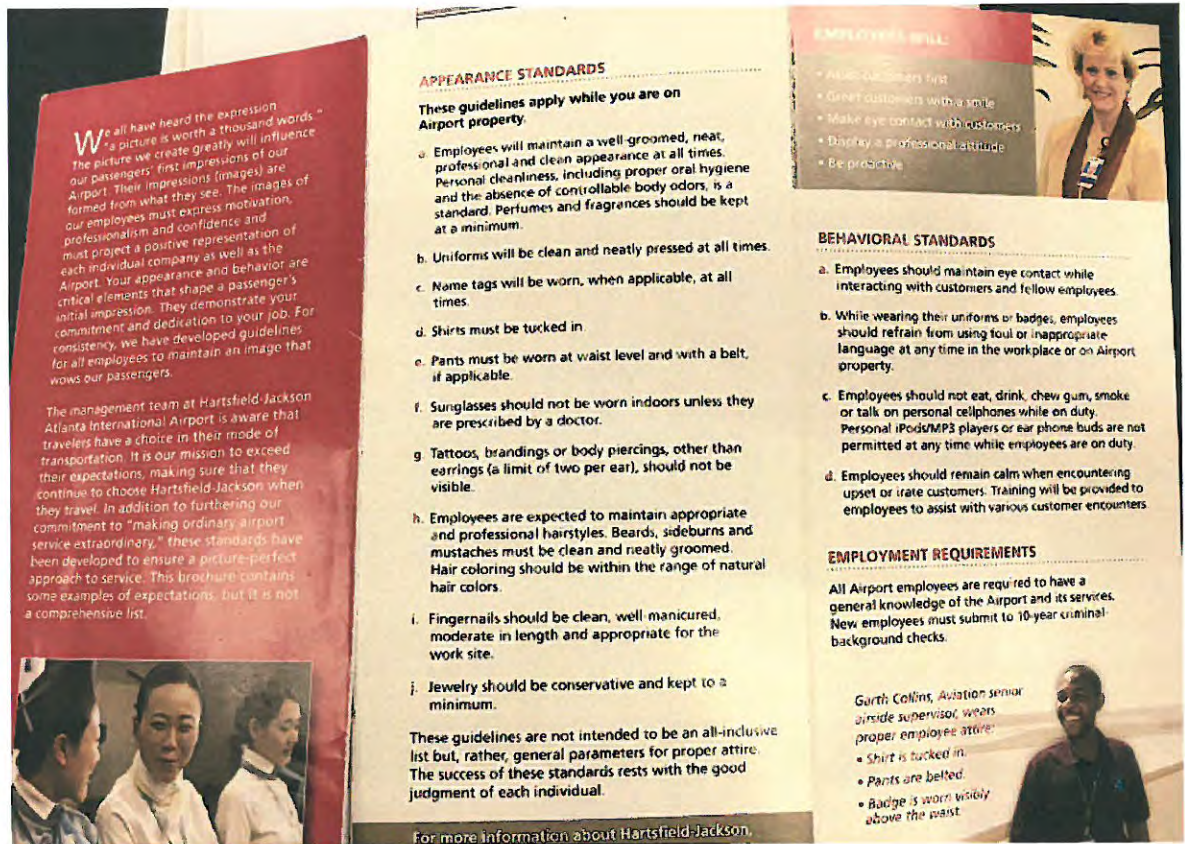
圖：舊金山機場合作團隊



圖：舊金山機場目標、策略及分工單位



圖：舊金山機場目標、策略及分工單位



圖：亞特蘭大機場服務標準宣導頁



## 參、心得與建議

- (一) 機場管理應建立顧客服務標準及制定策略，以建立機場品牌。顧客於機場活動之經驗良好，滿意度提高，機場收入也會隨之增加。為達到更好的顧客滿意度，管理機場服務鏈的所有服務時，應要提升各項服務表現。卓越顧客服務是共同合作創造的，除機場管理當局外，機場工作的每一個單位及每一位工作人員應投入參與，以提供顧客最佳服務。
- (二) 顧客的旅行經驗是連續的，最佳機場經驗為安全的、無縫的、準時的、有效率的、快樂的。機場各單位營運在每一方面均會影響顧客，機場員工須與顧客面對面進行第一線服務，機場管理者在提升服務流程的管理，應以顧客為中心，擬具相關營運活動。顧客服務應該專注在促進商業夥伴、利害關係人及機場員工一起參與、互動，擬具整體且有計畫的方法，來提升機場形象以及良好的影響。
- (三) 桃園機場現行願景、目標及核心價值部分，未來可與機場內相關營運單位、利害關係人及員工再次共同檢視並且全面宣導，讓國民、居民及員工都朝同一方向努力邁進，創造卓越的機場顧客服務經驗。
  1. 願景：國家施政重點，再現桃園機場風華  
全力打造航空城，描繪出桃園國際機場未來發展藍圖，包括新建第三航廈主廊廳、停機坪、旅客運輸系統、多功能多用途大樓等，更將擴充用地，發展第三跑道、新客貨運站區、新維修區、自由貿易港區。桃園國際機場將以推動航空事業發展、促進非航空事業成長等兩項策略為主軸，透過與標竿機場的交流與合作，持續觀摩與學習，提升機場營運及服務效能，打造桃園國際機場的優勢競爭力，成為起迄與轉運均衡發展之東亞樞紐機場，提供優質便捷之客貨流通環境，協助產業起飛，促進國家整體發展。
  2. 目標：全力以赴，向標竿機場邁進成為東亞樞紐機場之一，兼顧起迄

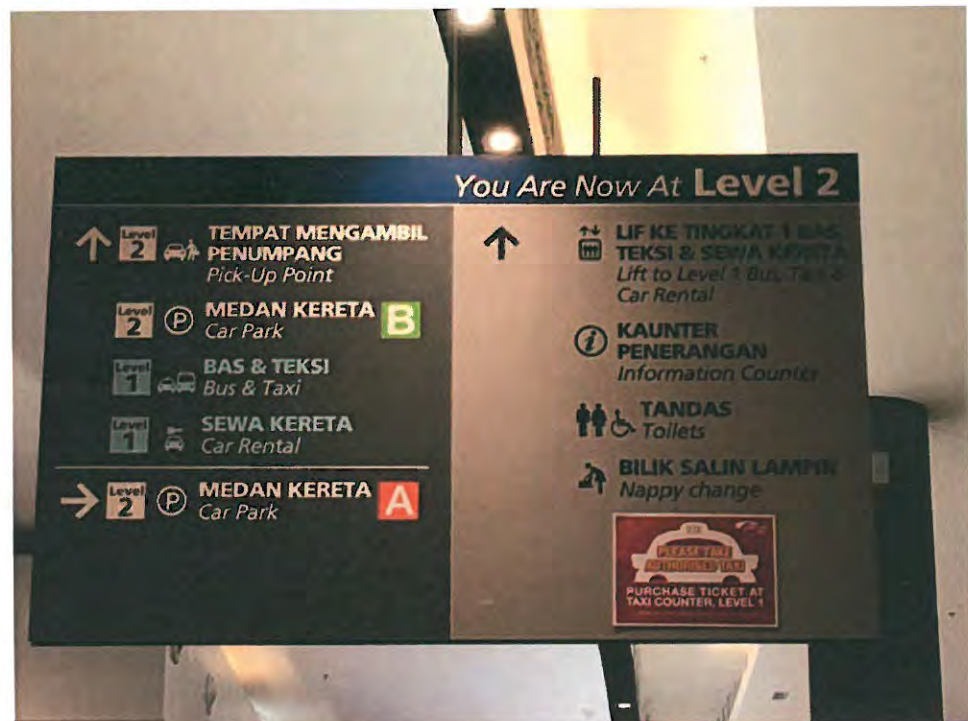
(O/D)及轉運 (Transit/Transfer)旅客發展，維持國際機場協會(ACI, Airports Council International)「機場服務品質」(ASQ, Airport Service Quality) 分組評比前三名，成為台灣連接國際的門戶、飛向世界的窗口。

3. 核心價值：將標竿立在看不見的價值之上

桃園機場公司秉持「安全、正直、專業、創新、熱情」五大核心價值，作為穩固經營的基石，全力向前衝刺。

(四) 馬來西亞機場設施與設備

1. 計程車搭車宣導：馬來西亞機場有非計程車之車輛攬客行為，機場告示牌提醒乘客應赴合法計程車等候處搭乘。



2. 第一航廈與第二航廈的識別

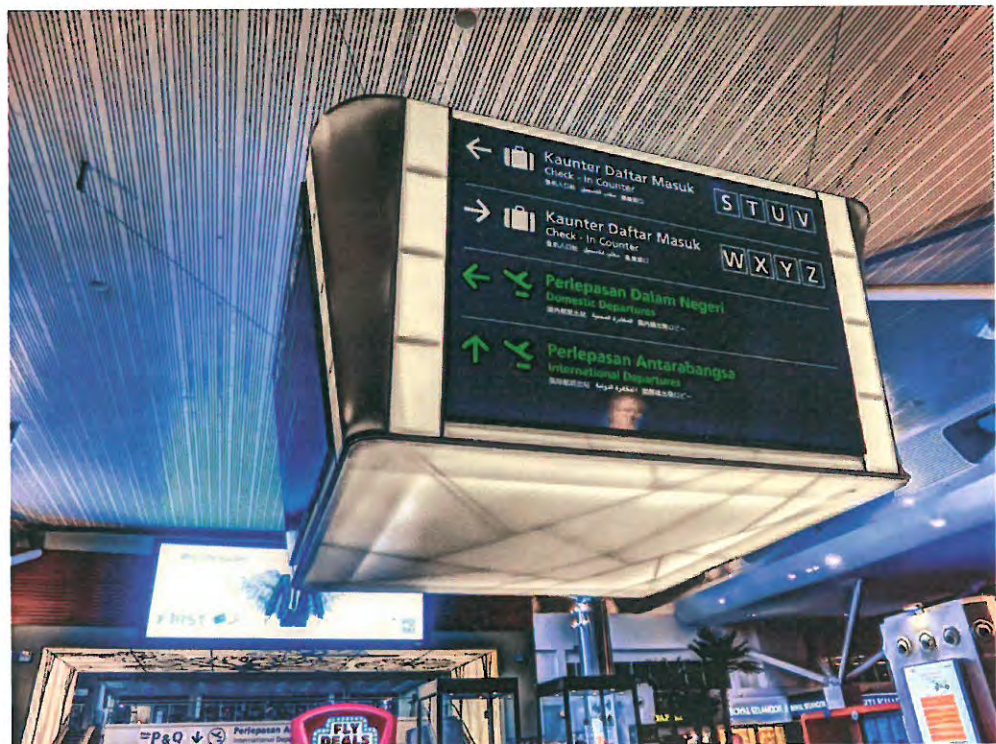


圖：第一航廈(全大寫)

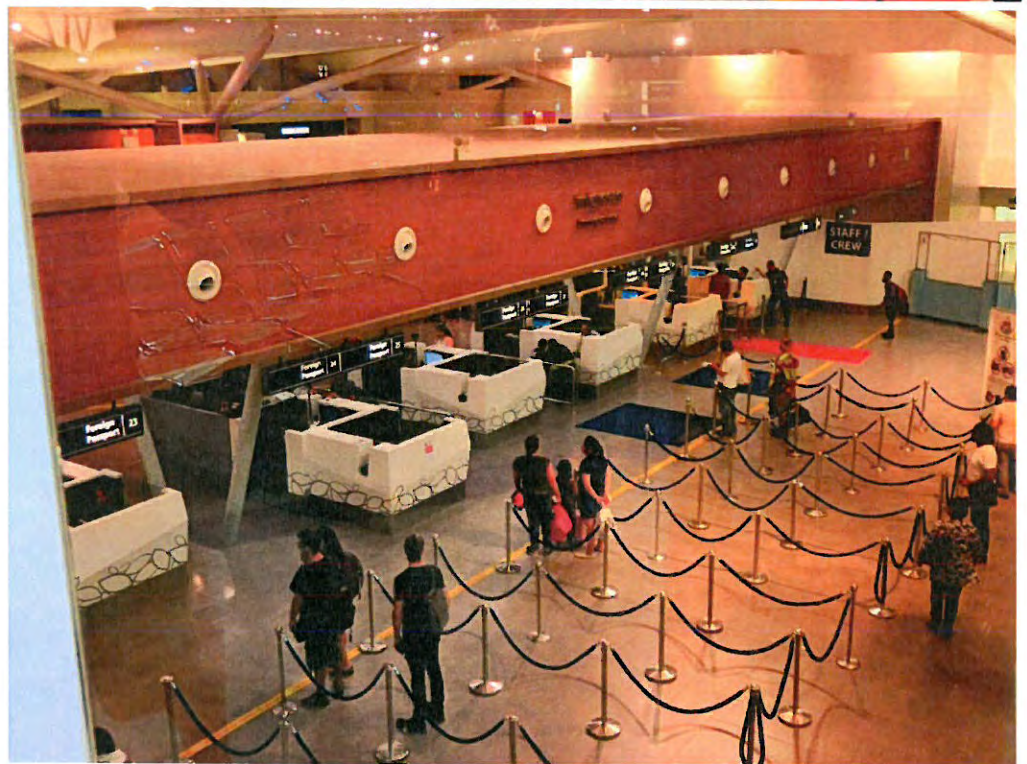


圖：第二航廈(全小寫)

### 3. 大型廣告看板、標誌及藝術裝置

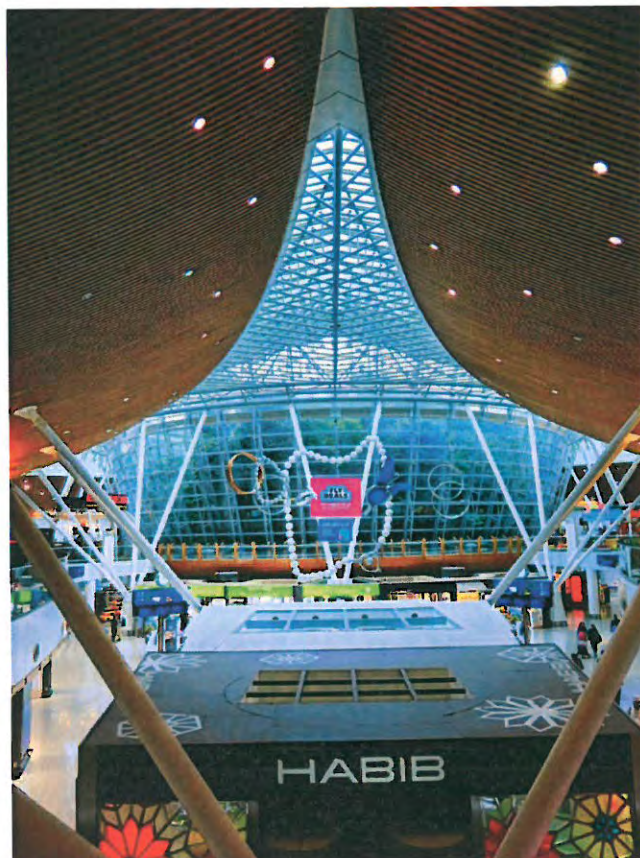


#### 4. 多樣化的報到櫃檯





5. 高挑候機廊廳





6. 自助報到櫃檯

