

出國報告（出國類別：實習（訓練））

參訓 ACI AMPAP 訓練課程
Developing a Customer Service
Culture at Airports: Measuring and
Benchmarking the Results
出國報告

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：劉志明 資深管理師

張維庭 專員

派赴國家：韓國

出國期間：106年4月2日~4月8日

報告日期：106年4月28日

提要表

計畫編號	C10600530			
計畫名稱	ACI-ICAO Airport Management Professional Accreditation Programme (AMPAP) -航空運輸系統、機場商業經濟及財務課程			
報告名稱	參訓 ACI AMPAP 訓練課程 Developing a Customer Service Culture at Airports : Measuring and Benchmarking the Results 出國報告			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	劉志明	桃園國際機場股份有限公司	資深管理師	
	張維庭	桃園國際機場股份有限公司	專員	
出國地區	韓國			
參訪機關	ACI Global Training			
出國類別	實習(訓練)			
出國期間	106年4月2日至4月8日			
報告日期	106年4月28日			
關鍵字	ACI、AMPAP、機場、顧客服務、文化			
報告頁數	29頁			
報告內容摘要	<p>有鑒於機場管理之挑戰性及複雜性日趨提升，國際機場協會(ACI)及國際民航組織(ICAO)合作，推動全球 ACI-ICAO 機場管理專業認證課程(AMPAP)，本次派員參訓即為其中之實體選修課程「發展機場顧客服務文化(Developing a Customer Service Culture at Airports: Measuring and Benchmarking the Results)」課程。</p> <p>本次參訓課程安排於韓國仁川國際機場(ICN)所屬仁川機場航空學院(IAAA)舉行。課程自 106 年 4 月 3 日(一)起至 4 月 7 日(五)止，共 5 日，每日課程時間為上午 9 時至下午 5 時。課程安排包含有「基本顧客服務觀念」、「建立品牌與標準」、「服務績效管理」、「品牌維持」、「機場顧客服務計畫」、「分組討論及簡報」及「期末測驗」等重點。</p>			

目錄

壹、 目的	03
貳、 過程	07
一、 課程名稱	07
二、 課程目標	07
三、 課程大綱	08
四、 課程講師	08
五、 課程地點	10
六、 課程安排	11
七、 課程內容概要	13
八、 仁川國際機場導覽	22
參、 心得與建議	25

壹、目的

有鑒於機場管理之挑戰性及複雜性日趨提升，國際機場協會(Airport Council International, ACI)及國際民航組織(International Civil Aviation Organization, ICAO)合作，於 2007 年 3 月起推動全球 ACI-ICAO 機場管理專業認證課程(Global ACI-ICAO Airport Management Professional Accreditation Programme, AMPAP)，其目的在跨文化且高度互動之環境下，培養機場管理人才、提升機場管理專業標準並有效率地分享最佳機場管理方法。該課程設定 4 項目標：

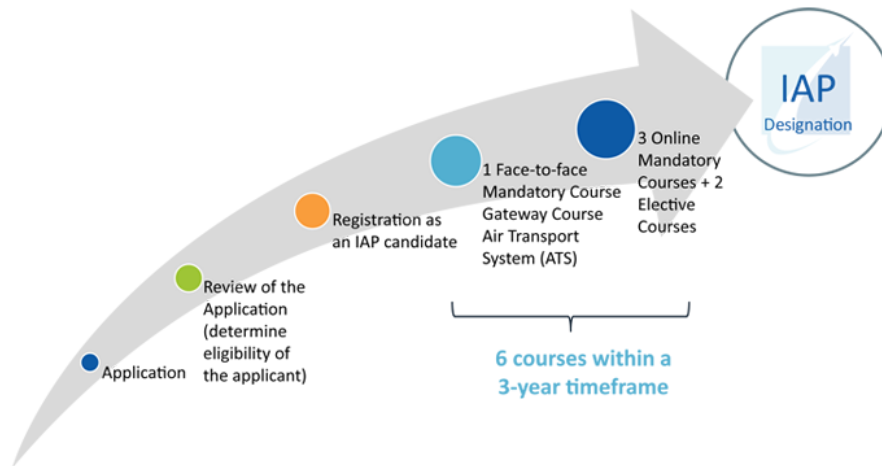
- 1、提高機場管理人員專業知識及能力，以提升機場核心任務之績效。
- 2、鼓勵依循齊一的標準，增進對世界各機場最佳作法的認識。
- 3、表彰機場管理方面之卓越表現。
- 4、增進全球機場管理人員之溝通，優化世界各地機場間之知識分享。

由目前參與 AMPAP 課程之機場專業人員已遍佈全球 100 個以上國家，可知本課程受世界各機場經營者重視之程度。

桃園國際機場股份有限公司為達成「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「機場服務品質」(Airport Service Quality, ASQ)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」之目標及「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」之願景，近年來陸續派員參加 AMPAP 課程訓練，期能培養機場管理人才，提升機場經營知能。

AMPAP 課程規劃架構為 3 年內完成 6 門課程，參訓者必須先完成 1 門入門實體必修課程(Gateway Course)，並於後續 3 年時間內完成 3 門網路必

修課程(Online Mandatory Course)，及 2 門實體選修課程(Elective Course)，於時限內完成上述課程者，將授予國際機場專業人員(International Airport Professional, IAP)認證。



AMPAP 課程規劃

圖片來源：<https://www.iap.aero>

各課程概述如下：

1、入門實體必修課程

Airport Transport System (ATS)，為 5 天實體面授課程，由 3 位講師教授課程內容，學員須分組完成期中及期末團體報告並上台簡報，並須通過期末測驗，始完成課程。學員修習並合格通過本課程後，方可進行後續課程。

本課程目的在於以機場專業角度系統化建立對全球航空運輸廣泛的理解，課程介紹全球航空運輸的官方機構、制度，相關產業的結構，以及現今航空產業中，不同利益關係者所面臨的挑戰與爭議。

2、網路必修課程

網路必修課程共 3 門，均為 4 週之網路修習課程，每門課程分別由 2~3 位講師教授課程內容，課程期間學員須每週上課前完成該週線上教材研讀，每週須上網連線參與即時線上課程 1 小時，並於第 2 週完成 1 份個人報告、第 4 週完成 1 份團體報告，並通過期末測驗後始完成課程。3 門課程分別為：

(1) Airport Operations, Safety and Security

目的在於藉由介紹最新之安全且有效率的機場營運觀念與實務做法，以提升參訓機場經理人的專業知識，並藉由傳授相關執行策略，使參訓機場經理人可以在工作上提供符合 ICAO、ACI 等國際組織所訂世界標準的服務品質。

(2) Airport Commercial and Financial Management

目的在於藉由介紹最新機場商業管理、財務管理及行銷策略等相關之觀念與實務做法，以提升參訓機場經理人的專業知識，並藉由傳授相關執行策略，使參訓機場經理人可以在工作上提供符合 ICAO、ACI 等國際組織所訂世界標準的服務品質。

(3) Airport Planning, Development and Environmental Management

目的在於藉由介紹機場策略經營計畫(Strategic Business Plan, SBP)、主計畫(Master Plan, MP, 即「園區實施計劃」)之架構，以及運量預測、財務規劃等相關技術，以至於 ICAO 及 ACI 相關規範及建議，形成機場規劃、發展與環境管理相關之觀念與實務做法，以提升參訓機場經理人的專業知識，並藉由傳授相關執行策略，使參訓機場經理人可以在工作上提供符合 ICAO、ACI 等國際組織所訂世界標準的服務品質。



AMPAP 課程架構

圖片來源：<https://www.iap.aero>

3、實體選修課程

為國際機場協會全球訓練部門(ACI Global Training)所舉辦之課程，包含 ACI/ICAO 機場認證、ACI/ICAO 收費制度、航空公司管理、機場傳播與公共關係、機場環境管理、機場人力資源管理、機場營收創造、機場安全管理應用及發展機場顧客服務文化等，參訓學員自其中任選 2 門課程修習。本次派員參訓即為其中之「發展機場顧客服務文化(Developing a Customer Service Culture at Airports: Measuring and Benchmarking the Results)」課程。



The leading airport management and operations education provider

DEVELOPING A CUSTOMER SERVICE CULTURE AT AIRPORTS

Incheon, South Korea | 03-07 April, 2017



www.aci.aero

發展機場顧客服務文化課程

圖片來源：課程教材

貳、過程

一、課程名稱：

發展機場顧客服務文化：評估與衡量成果

Developing a Customer Service Culture at Airports: Measuring and Benchmarking the Results

二、課程目標

本次參訓課程之課程目標係借由修習本課程，冀能增進參訓學員下列認知與能力：

1、描述增進機場顧客服務及建立顧客忠誠度的工具。

Describe tools that enhance customer service airportwide and build customer loyalty.

2、運用顧客服務技巧吸引新客戶、增加旅客數量、提升機場名聲，並激勵機場工作人員。

Use customer service techniques to attract new clients, increase passenger traffic, enhance the reputation of the airport, and motivate airport staff.

3、運用顧客中心工具，做出關鍵之商業及營運決策。

Apply customer-centric tools to make key business and operational decisions.

4、分析客戶滿意度研究，定義與管理機場品牌，並施行全方位顧客服務改善計畫。

Analyse customer satisfaction research to define and manage the airport's brand and implement a comprehensive customer service improvement programme.

三、課程大綱

- 1、管理服務品質、機場品牌及服務標準的最佳作法。

Best practice approach to managing service quality, airport-wide brand and service standards.

- 2、提升內部及外部顧客服務意識。

Raising internal and external customer service awareness.

- 3、定義顧客滿意度及選擇適當基準目標。

Defining customer satisfaction and selecting the right benchmarks

- 4、設定顧客滿意度目標及使用獎勵及表揚計劃。

Setting customer satisfaction goals using reward and recognition programmes.

- 5、調查的設計、方法、分析與結果呈現。

Survey design and methodology and analysing and presenting results.

- 6、吸引、鼓勵及激勵機場員工及機場伙伴的方法。

Approaches to engaging, energizing, and motivating airport employees and airport partners

- 7、發展績效管理計畫及溝通計畫。

Developing performance management programmes and communications plan

四、課程講師

本次參訓課程之講師為 Joanne Paternoster 女士，Paternoster 女士曾任職於紐約及紐澤西港務局，擔任顧客服務與標準部門主管(Director for Customer Services and Standards in the Aviation Department of the Port Authority of New York and New Jersey)，負責領導發展及推行該局之機場顧客服務改善計畫 (Port Authority's Airport Customer Service

Improvement Program)等多個計畫。該局負責營運紐約及紐澤西地區 5 座機場，其中包含甘迺迪國際機場(John F. Kennedy International Airport)及拉瓜地亞機場(LaGuardia Airport)，因此 Paternoster 女士具有豐富發展國際機場顧客服務文化之經驗。Paternoster 女士目前除擔任 ACI Global Training 講師外，亦為自行創立管理顧問公司 Butterfly Consulting 之總裁(CEO)，負責世界各地機場顧問工作，並且為多個機場與顧客服務相關組織之成員。

Paternoster 女士教學認真且待人和氣，無論上課或課後時間，甚至超出課程範圍的問題，均不厭其煩地詳細回答學員疑問。且亦擅長溝通與教學，對於課程及教材安排妥當、進度適宜，使學員易於了解並逐步深入，因此縱使學員來自世界各地且具有不同專業背景，均能充分理解課程內容並通過課程訓練。



ACI Global Training Instructor Biography



Joanne PATERNOSTER

Courses: *Developing a Customer Service Culture at Airports*
Implementing Branded Customer Programmes at Airports
Managing Airport Service Quality at Airports
Terminal and Landside Operations

課程講師 Joanne Paternoster 女士

圖片來源：課程教材

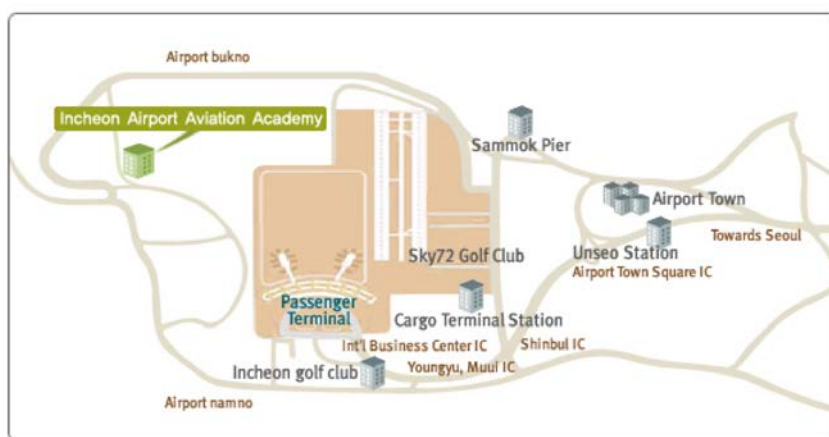
五、課程地點

本次參訓課程安排於韓國仁川國際機場(Incheon International Airport, ICN)所屬仁川機場航空學院(Incheon Airport Aviation Academy, IAAA)舉行。該學院位於機場園區內，距離仁川國際機場約 15 分鐘車程，並有提供免費接駁巴士，往來於航廈與學院間。

Location

Incheon Airport Aviation Academy (IAAA)

557 Yongyu-ro, Jung-gu, Incheon, Republic of Korea 400-420



IAAA 位置圖

圖片來源：<http://www.aci.aero>

該學院周邊為保留區，相當開闊且安靜，學院內相當乾淨明亮，除相當數量教室及會議室外，附設有宿舍、餐廳、便利商店、各種球場及烤肉露營區等，環境相當優良。



IAAA 室內



IAAA 室外



IAAA 教室



IAAA 休閒設施

六、課程安排

本次參訓課程自 106 年 4 月 3 日(一)起至 4 月 7 日(五)止,共 5 日,每日課程時間為上午 9 時至下午 5 時。期間主要由講師利用教材及投影片講授教學內容,並隨時與學員互動討論,學員有問題時亦可隨時提出共同討論,或提出相關經驗與講師及其他學員分享。

為利課程進行，講師將全部學員分為 2 組，分組進行團體報告。每日下午課程最後 1~2 小時則用以進行分組討論，各組將討論結果做成簡報，於翌日一早進行報告並接受講師及其他學員提問討論，再利用提問討論結果及翌日課程內容，進行次一日之分組討論，週而復始，至週四早上完成最後總報告止。本課程依據教材內容分為以下數個部分，於前 4 日課程時間由講師依序講授：

- 1、Course Overview
- 2、Session 1：Basic Customer Service Concepts
- 3、Session 2：Experience Matters
- 4、Session 3：Experience Matters Phase 1
- 5、Session 4：Experience Matters Phase 2
- 6、Session 5：Experience Matters Phase 3
- 7、Session 6：Airport Customer Service Plan
- 8、Session 7：Course Recap

最後 1 日上午進行綜合討論、期末測驗及心得分享，下午則安排參觀仁川國際機場。



參訓同仁與講師討論課程內容

七、課程內容概要

本次參訓課程依前述課程安排，包含有「基本顧客服務觀念」、「建立品牌與標準」、「服務績效管理」、「品牌維持」、「機場顧客服務計畫」、「分組討論及簡報」及「期末測驗」等學習重點，摘要說明如次：

1、「基本顧客服務觀念」

課程開門見山即提出「創造一致性獨特優質顧客體驗，並非靠機會偶然，而是策略性商業決策」，因此可知要發展機場顧客服務文化必須機場經營者及全部利害關係人齊心並持續推動。講師並提出「品牌」、「服務水準」、「形象」及「收入」之間具有直接關聯性，發展機場顧客服務文化經許多案例證實對於機場收入有正向幫助，而發展機場顧客服務文化之關鍵則在於「領導能力」、「遠見」及「承諾」等要素。

卓越的機場顧客服務不僅只是嶄新的機場設施、漂亮的航廈建築、乾淨且有效率的環境、專業的服務人員、清楚易懂的指標系統、高品質且多樣化的飲食與商店或是提供物美價廉的商品或服務等等，卓越的顧客服務應該是顧客於機場的整體經驗，這個整體經驗的質量，超越以上所述各項的總和。而機場所提供給顧客的服務，若能夠符合顧客心中的期待，充其量只能算是提供足夠水準的服務，惟有超越顧客的期待，才能算是卓越的服務。

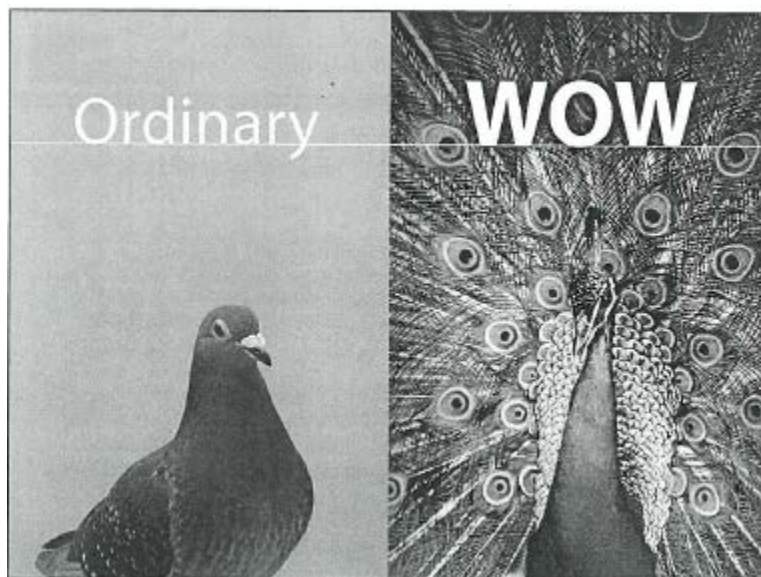
「顧客」一詞的定義已由傳統的「購買服務或商品的人」演變為今時的「任何從其他個人或組織收到服務或商品的個人或組織」。目前在部分推行「顧客中心」的標竿機場，則已經使用「客人(Guest)」來取代「顧客(Customer)」，以更為貼近「顧客中心」的理念。「顧客中心(Customer-Centric)」則定義為所有流程、程序、航廈設計、服務提供、溝通等皆以顧客的角度出發，藉以提供更高價值的服務給顧客，換言之，即是以顧客想要的方式提供顧客想要的服務。

「機場服務提供鏈結(Airport Service Delivery Chain)」則是另一個重要的觀念，用以形容在機場環境下，各個獨立或相關的組織或公司直接或間接地提供機場顧客服務的情形。其中又以機場經營人最具有可歸責性，並且必須處理最複雜的問題，針對此一情形，講師亦於教材中提出「這不是我們的錯，但是我們的問題」，此為機場經營人面對顧客所應具有的基本態度。

最後則提出「哇」方程式(The “WOW” Formula)，「哇」方程式定義為：

顧客滿意度 = 顧客的體驗 - 顧客的期待

顧客滿意度 < 0，則顧客將會感到失望；顧客滿意度 = 0，則顧客只會感到理所當然；惟有顧客滿意度 > 0，顧客才會感到驚喜(WOW)。



圖片來源：課程教材

2、「建立品牌與標準」

品牌是顧客對一家公司、一個產品或一項服務的印象或感受，是對一致性提供或體驗的本質與承諾。品牌存在於顧客心中，例如想到或看到黃金拱門商標，就會讓人聯想到麥當勞，聯想到乾淨、快速的食物。又例如看到麥當勞的商標，會讓人聯想到可口可樂，

而看到漢堡王的商標，則會讓人聯想到百事可樂。而看到蘋果公司的商標，一顆被咬了一口的蘋果，就會讓人想到高品質、高設計感、易使用的先進電子產品。

機場品牌(Airport Brand)則是定義為顧客於機場內所有感受與體驗的總和，它是由各自擁有不同品牌的各單位組織所提供的感受與體驗所組合。而機場商標(Logo)決非機場品牌，但機場商標應該要能夠表現機場品牌。

由於機場經營人是機場認證書持有者，並且控制機場整體運作，因此機場經營人應當主導整個機場社區，提供領導與遠見來設定機場品牌，機場經營人與商業夥伴及利害關係人相互合作並分享顧客服務的遠見、策略與機場品牌是相當重要的，課程教材中即建議組成「機場顧客服務效能理事會(Airport Customer Service Performance Council)」來達成此任務。簡單來說，就顧客服務而言，機場各單位在顧客眼中是一體的，機場經營人應該統整各單位，循求共同的價值與利益，並據以形成共同的努力目標，進而產生機場品牌來代表這個共同目標。

有了機場品牌這個共同目標後，接著必須要了解顧客，包含顧客的需要、想要及期望。了解顧客可藉由市場研究及社交媒體，市場研究範圍包括各項調查、問卷、意見卡、電話訪問等等，當然也包含 ACI/ASQ、Skytrax 及 JD Power 等途徑，而近年來社交媒體如 Facebook、Twitter、YouTube 等，其即時與大量傳播的特性，則是衝擊著顧客服務與市場研究。講師特別提出問題不在於機場是否要使用社交媒體，而是在於機場把社交媒體運用的多好，她甚至建議機場的社交媒體團隊應該每天 24 小時維持運作，這同時是建立機場品牌最佳的方式之一。

有了共同價值目標並且了解顧客需求後，便進入建立服務標準

階段，「機場服務標準」定義了顧客所收受到的服務，它也是一種溝通工具，確保所有商業夥伴、利害關係人及所有機場從業員工了解機場品牌，並確保一致性且高效能的服務表現。在這個架構下，機場社區就像是一個交響樂團，機場經營人是指揮者，所有商業夥伴、利害關係人及所有機場員工則負責各自的樂器，而「機場服務標準」則是樂譜，缺少了樂譜則無法協調演奏出美妙的交響樂。

3、「服務績效管理」

服務績效管理目的係確認機場所提供的顧客服務水平符合所訂定之「機場服務標準」，首先提出的是「管理重要項目」的觀念，無法定義的項目便無法評估，而無法評估的項目便無法管理，且現實上無法有足夠時間及經費評估所有項目，故實務上評估必須針對關鍵重要項目，而市場研究則可以協助機場定義對顧客而言關鍵要緊之重要項目。執行方法上則是利用可靠的回饋系統涵蓋所有顧客群，決定基線並設定可行的目標，設計評分表及發展行動計畫。此部分課程中主要以 ACI/ASQ 作為市場研究案例，說明相關概念。

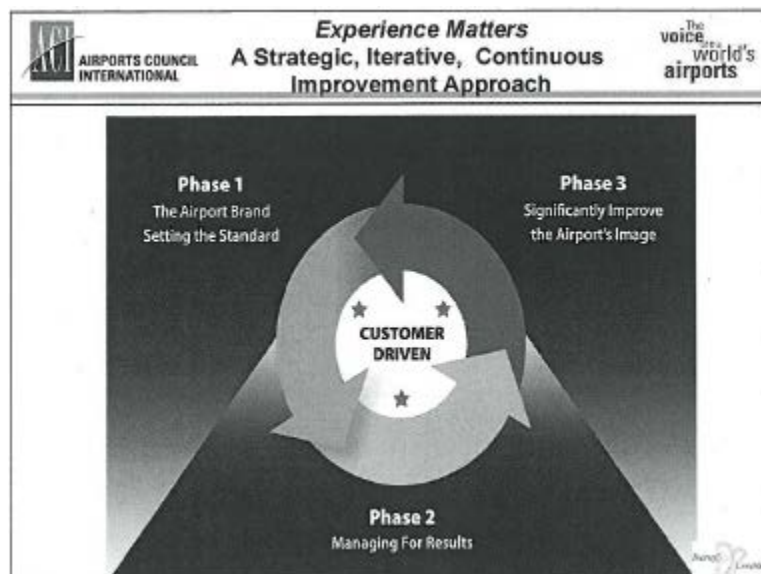
對於顧客服務的績效管理，還有一個重要面向為激勵、獎勵及表揚機場員工或組織，其執行方式可以是發放獎金、公開表揚、合約展延或是新合約的優惠等。良好的獎勵規劃可以使員工及各機場單位了解「機場服務標準」及其目標，其執行面則包含教育、參與及激發機場員工或單位，使機場員工或單位了解每個個體都有其對顧客之影響力，皆應具有同樣的「機場服務標準」及目標，且應當相互合作、共享顧客意見回饋及服務效能評估結果，清楚定義彼此權責關係，共同分享成功的結果，並持續不斷地改善。

4、「品牌維持」

品牌維持意指「維持所提供的顧客服務與品牌承諾一致」，即維持機場所提供的顧客服務水準，持續地與「機場服務標準」一致。

具體的作法則包含應具有領導力、遠見、承諾、顧客服務態度、顧客中心標準等，並將「機場服務標準」應用於各項契約、政策、標準程序等，維持一致的激勵與獎勵標準，邀請並與商業夥伴及利害關係人合作，重視社群媒體的雙向溝通能力，並隨時保持與顧客、員工、機場社群及公共關係的各種暢通的溝通管道。

課程中並提到「顧客關係管理」(Customer Relationship Management, CRM)，為管理一家公司對現有及未來客戶間互動的系統。藉由「顧客關係管理」可以對於顧客的期望與需求有較佳的了解，可以確保顧客回流及持續地滿意，並可進一步了解顧客趨勢及變化，簡而言之，「顧客關係管理」可以讓你了解「你的顧客是誰？你是否建立與顧客的關係確保它們再次光顧並持續地感到滿意」。



圖片來源：課程教材

5、「機場顧客服務計畫」

課程最後一個重點則是「機場顧客服務計畫」(Airport Customer Service Plan)，機場服務計畫綜整前述「基本顧客服務觀念」、「建立品牌與標準」、「服務績效管理」及「品牌維持」等建立機場顧客服務文化的各項重要流程與作法。「機場顧客服務計畫」可以說是機場各單位從業人員應人手一本的「聖經」，其主要內容包含：

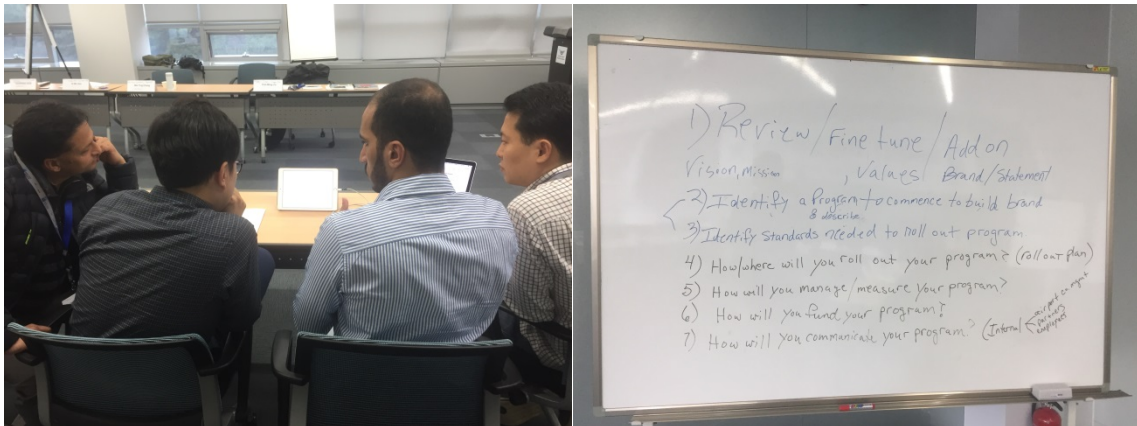
- 顧客服務遠見與品牌陳述
- 顧客服務策略目標
- 增進邀請與合作的方法
 - 與機場投資者
 - 與機場社群(包含商業夥伴及利害關係人)
 - 機場員工
- 了解顧客
 - 顧客統計
 - 顧客需求與期望
 - 顧客意見回饋(透過客訴、社群媒體、評論或機場員工)
- 透過市場研究了解影響顧客滿意度的主要影響因子
 - 顧客滿意度調查
 - 機場員工調查
 - 商業夥伴及利害關係人調查
 - 焦點團體
 - 標竿機場
- 調整服務及設定標準
 - 服務政策與公約
 - 服務提供的指導方針(包含機場員工相關知識、態度及表現，機場氛圍、整潔度、環境、指標系統及硬體建設等)
- 推行顧客服務方案，用以解決影響顧客滿意度與顧客優先性的因子。
- 不同顧客服務標準及方案的成本效益分析
- 績效管理計畫
 - 績效管理工具(調查、檢查、假顧客及客訴追蹤等)
 - 關鍵績效指標及變化追蹤

- 基線評估
- 實際的目標
- 評分表
- 行動計畫
- 激勵及獎勵方案
- 教育、參與及激發機場員工
 - 顧客服務訓練方案
 - 回饋及表揚方案
 - 機場員工導向方案
 - 必要的裝備、制服及系統
- 實施計畫
 - 任務
 - 時間表及里程碑
 - 可歸責性
 - 資金水位及來源
 - 試行計畫或分段計畫
- 溝通計畫
 - 溝通管道(社群媒體等)
 - 對內部機場投資者
 - 對商業夥伴及利害關係人
 - 對機場員工
 - 對機場社區
 - 對政府機關
 - 對媒體
 - 對公眾
- 顧客關係管理方案

6、「分組討論及簡報」

本課程學員分為 2 組進行團體討論活動，每日利用下午課程最後 1~2 小時進行分組討論，各組將討論結果做成簡報，於翌日一早進行報告並接受講師及其他學員提問討論，再利用提問討論結果及翌日課程內容，進行次一日之分組討論，週而復始，至週四早上完成最後總報告止。

每日討論內容係各組自訂標的，並依據當日課程內容進行討論與發展，本次課程第 1 組標的為「仁川機場 AOC」，目標為將「機場營運中心(AOC)」升級為「整合營運中心(IOC)」，而第 2 組則為「阿曼 Muscat 機場」，目標為「在 2020 年前成為 ACI/ASQ 排名前 20 名的機場」。



分組討論情形

各組首先運用個別機場既有核心價值與目標願景，建立並定義出機場品牌，漸次依循課程進度發展出機場顧客服務計畫與標準，最後則完成計畫推動之規劃、績效管理評量、資金來源及溝通計畫等，藉由團體討論循序漸進地運用與印證課程所學，並於週四早上將整體成果彙整報告。藉由團體報告活動，學員更能了解課程中所學到的概念，並將每日課程所學片段，串接成完整的一套顧客服務文化發展過程。



參訓同仁進行簡報情形

7、「期末測驗」

最後 1 日上午進行綜合討論、期末測驗及心得分享，期末測驗採筆試方式進行，測驗期間可翻閱課程教材，每位學員須完成測驗卷及課程問卷，完成後由講師現場閱卷評分，並綜整課程整體成績後，頒發證書予合格完訓之學員。



參訓同仁領取合格完訓證書



講師及全體學員合影



參訓學員課餘時間交流合影

八、仁川國際機場導覽

本次參訓課程最後 1 日下午安排參觀仁川國際機場，由該機場服務諮詢業務外包公司金經理負責導覽解說，參觀出境層非管制區域。首先參觀出境層服務台，出境層共有 5 處服務台，皆有明顯「？」符號標示。擔任服務台人員須受訓 3 個月，且必須相當熟稔機場環境，並具備第二專長語言。



負責導覽解說的金經理

出境層服務台之一



行動不便人士服務台

出境層平面圖製成便條紙

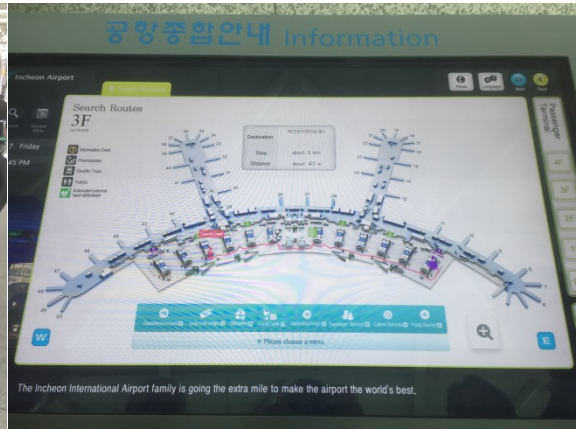
服務台配有航班查詢電腦，可迅速查詢各航班時間及報到櫃台等資訊。服務台旁並設有行動不便人士服務台，高度較低適合輪椅使用，並

備有點字導覽手冊供視障者使用。此外，仁川機場將平面圖製成便條紙，方便答覆旅客時可將相關位置及動線標示後，直接撕下來交給旅客參考。

除了有一般及行動不便人士服務台外，仁川機場設有自動服務台，旅客可藉由大型觸碰式畫面查詢各項設施位置，並可輸入欲搭乘航班資料，系統即可平面圖上顯示目前位置及報到櫃台位置，並標示出兩位置間之動線。



自動服務台



自動服務台

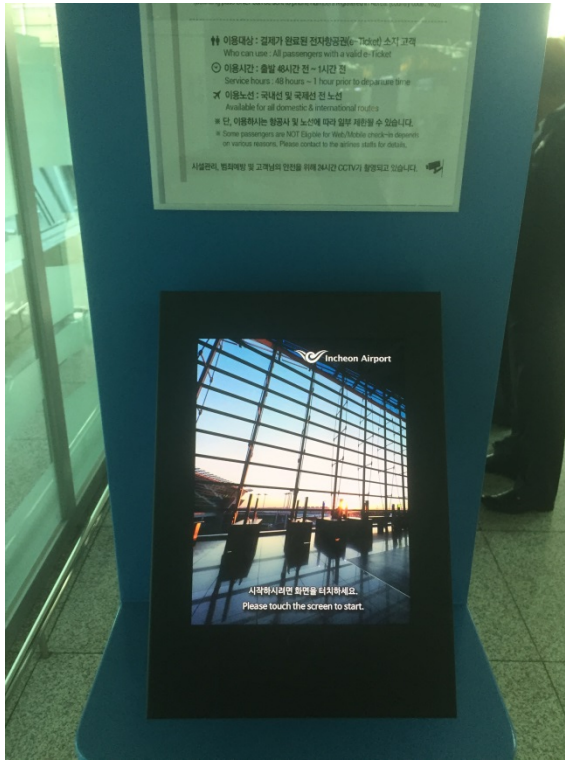
此外，仁川機場於自動化報到設施方面則提供了行動報到(Mobile Check-in)及自助報到 2 種系統，行動報到可運用行動裝置(例如智慧型手機)透過網路報到，並下載電子登機證，現場並提供數台平板電腦可供旅客使用。而行動報到及自助報到之行李托運，則提供自助行李託運機台供旅客使用。



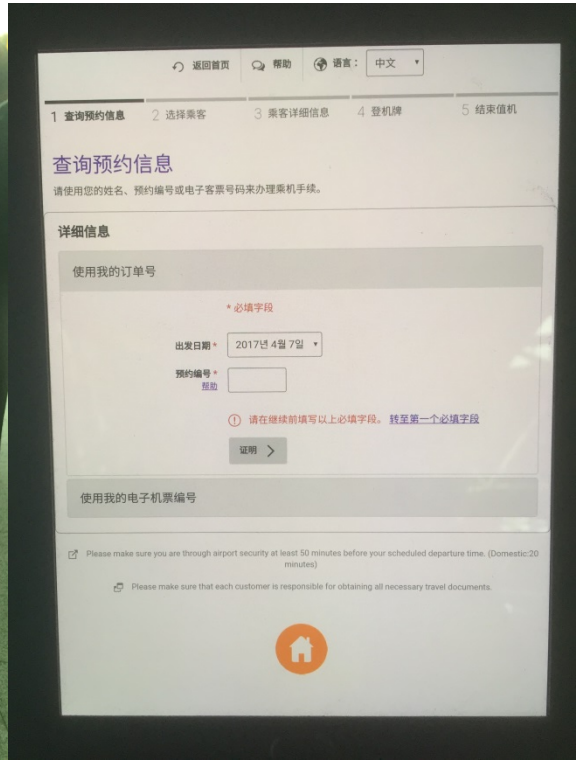
自助報到



自助行李託運機台



行動報到



行動報到

在仁川機場另有一項特色，為韓國傳統文化的展現。在航廈中除了有韓國傳統文物展出及運用傳統元素作為室內設計表現之外，在航廈中央主舞臺定時有企業贊助之傳統文化表演，另外不定時有模擬古代王室出巡之古裝遊行等活動，充分表現韓國傳統文化，給外國遊客留下相當好的印象。



自動服務台



自動服務台

參、心得與建議

1、此次受訓地點在仁川機場附屬的航空訓練所(Aviation Academy)，地點稍嫌偏遠，但空間寬敞，採光良好，惟服務精緻度尚待提升，如餐廳入口資訊並無英文標示，對於主餐選擇也僅提供單一肉品，且主要以豬肉為主，對於穆斯林國家的參訓人員並非友善的安排。建議公司可以在第三航站規劃中建置航空訓練空間，主要理由如下：

- 整合航空相關訓練資源，提升機場從業人員專業、加強互動交流、建立經驗分享與合作推動服務品質之共識。
- 加強國際連結，帶動國際訓練需求，提昇國門形象並帶動多功能大樓之消費(如飯店、餐飲等)與國內旅遊商機等。
- 加強國門之定位與功能，引導國外學員認識台灣、體會台灣的軟實力與機場員工的親切與友善，相信這是最直接的國民外交，也是讓台灣與世界接軌的有效途徑。



仁川國際機場連續 10 年獲得 ACI/ASQ 機場服務品質第 1 名

2、此次韓國仁川機場派出參訓的學員雖然英語表達能力欠佳，但彼此間之團隊默契讓我感受大韓民族的團結，同時由於韓國政府傾國家力量支持大型集團公司運作，也確實讓類似三星等公司於世界上嶄露頭角，仁川機場也始終在許多國際評比中名列前茅。未來商業模式愈趨全球化，台灣中小企業的彈性優勢恐怕在全球萬物聯網的整合商業模式中面臨很大

的挑戰，因此整合產業國家隊共同打國際盃應是不可避免，如桃園機場的整體客運服務品質、航空貨運環境等也需整合國家運輸與物流相關單位的資源與合作才能有效提升國際競爭力。

- 3、此次參訓重點在於顧客服務相關訓練，對於國際評比相關數據建議可以公佈給所有機場工作人員週知，對於得分較低部分，大家可以共同努力檢討改善，好的部分也可繼續努力維持，我們需要建立一個機場家庭，才能共存共榮。舉仁川機場為例，在此次上課過程中，仁川機場公司學員如此分享:曾經仁川機場為了慶祝共同努力的成果，由機場公司統一發放所有機場工作人員一套瓷器餐具，共三萬五千份，該餐具頗受機場員工與家人的喜愛，這種軟性的鼓勵相信是建立機場共識與協力提升顧客服務的優良範例，值得我們學習。
- 4、由於國人長期受機場媒體作頻繁負面報導影響，至使桃園機場整體形象始終無法提振，這顯然對所有機場工作人員的共同努力打了很大折扣，也很難讓所有同仁有強烈的向心力與榮譽感，從本次課程中學習到:桃園機場應該可以建立”顧客委員會(Customer Council)”，定期邀約對機場真正關心、真誠提供建設意見的機場之友們定期聚會，一方面彼此交流、就近聆聽消費者意見，同時可提高國人對機場的認同，如此主動出擊的結果不僅可以使這群機場之友們為機場發聲，也同時藉由社交網路平台宣揚機場的用心與積極作為，相信一步一腳印的努力與用心終將扭轉桃園機場的國門形象，也讓國人給予我們更多支持與鼓勵。
- 5、課程中學習到機場品牌的經營與對顧客的承諾，台灣優勢在於我們國民普遍的親切與友善，這可從 2017 年 SKYTRAX 中桃園機場榮獲機場員工服務品質第一名中所看出，此外台灣的美食、水果與文青的創造力更是國際知名，良好的治安也成為目前世界旅遊重要的考量，仁川機場導覽同仁告知他的家人已經來過台灣三次，主要因為治安良好的基礎上，特別享受台灣的美食，因此只要我們從新思考我們機場的品牌定位與相

應對旅客的承諾，並協同建立所有利害關係人的服務品質標準，才能具
焦資源創造顧客來台的最佳體驗。當顧客的體驗超過他們的預期，他們
才能享受桃園機場帶給他們的驚喜。

6、機場帶給國內外顧客始終是多面向的整體集合感受，雖然很多環節(如航
空公司、海關、航警、餐飲服務、運輸與地勤服務等)並非機場公司的管
轄範圍，然而當任何顧客於機場所產生的抱怨皆是機場公司當下必須概
括承受的，此課堂中強調，有些問題雖然不是機場管理者的錯，但卻是
他們的問題(It's not their fault, but it's their problem.)，因此機場公司的同
仁不得不面對所有顧客的抱怨，也不得不概括承受，因為站在顧客的角
度，確實他們無法理解責任的歸屬，如果當下無人出面處理，相關抱怨
肯定持續擴大，我們不得不慎，這也是本次課程中主要強調的觀念：如
何建立一個以顧客為中心(customer-centric)的機場服務文化。

7、本次課程內容中有以新加坡樟宜機場廁所評分系統作為課程案例，經共
同參訓之韓國仁川機場及阿曼 Muscat 機場學員說明，新加坡樟宜機場廁
所評分系統直接連線至機場營運中心(AOC)，只要有顧客點選不滿意，
AOC 即會立即派清潔人員處理，若 1 小時內再有顧客點選不滿意，則值
班主管會立即到現場處理，倘若值班主管處理後 1 小時內再有顧客點選
不滿意，則總經理將親自到場處理，這種處理程序反映了新加坡樟宜機
場確實重視顧客對於廁所清潔的滿意度，現今桃園機場雖然裝設有廁所
評分系統，然而缺乏相對應的處理流程與機制，殊為可惜。

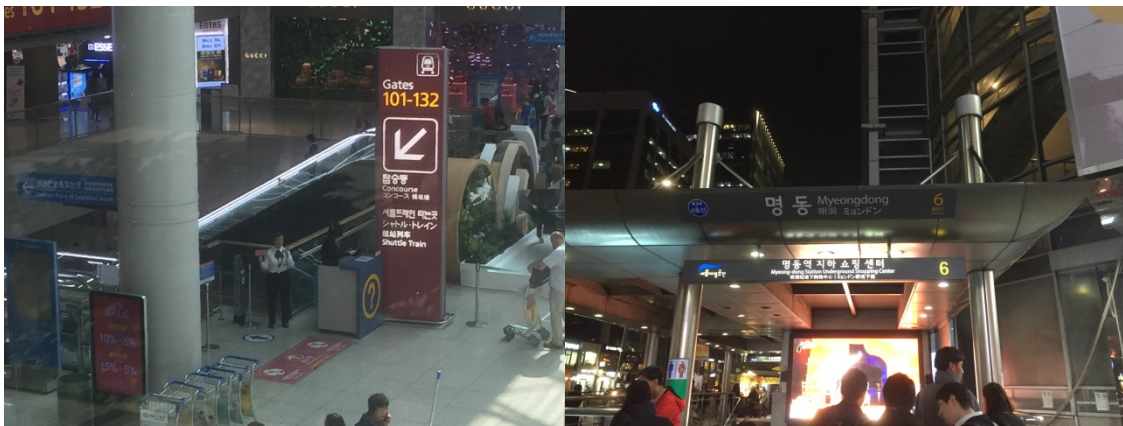
8、本次進出仁川機場均經由衛星廊廳，對仁川機場衛星廊廳之旅客運輸系
統(APM)有以下 2 點觀察，可作為未來桃園機場廁所衛星廊廳 APM 之借
鏡：

(1) APM 有運量不足情形：抵達仁川機場當日所搭成航班為 A330，下機
順序約為中段，然而到達 APM 月台後確須等待第 3 班車才能搭上，
且月台空間不足亦造成排隊動線混亂，若同時有多班航機抵達，恐怕

更是雪上加霜。

(2) APM 有規劃不當情形：仁川機場 APM 出入境旅客採用同一列車，故到站後須由航警進行清倉動作，避免入出境旅客混雜，此舉影響到 APM 之使用效率，也容易發生出境旅客誤搭 APM 至衛星廊廳後無法折返情事，依據仁川機場導覽人員表示，若發生旅客誤搭 APM 情形，須由機場公司派員護送回主航廈，而在仁川機場每天可發生 60~70 件旅客誤搭 APM 事件。

9、此次參訓期間每日均會進入仁川機場，觀察發現仁川機場所有指標都同時顯示韓文、英文、日文及簡體中文，顯現仁川機場對於主要客群的重視，參訓同仁利用最後一日課後時間搭程火車前往首爾市區，亦發現火車及地鐵等相關指標及購票機均為 4 國語言並列，甚至在首爾的地鐵中亦可聽到 4 國語言廣播。反觀我國無論機場、各大都會區、高鐵、捷運等幾乎都只有中、英文標示，無論對於爭取日韓遊客或是新南向政策之東南亞旅客都不甚友善，值得深思。



4 國語言並列指標(仁川機場)

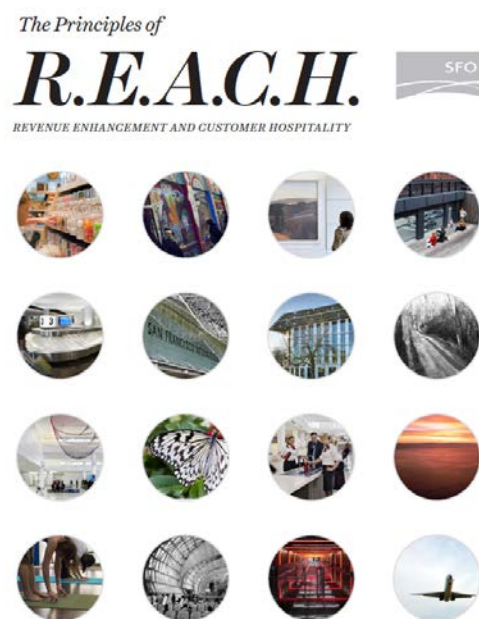
4 國語言並列指標(首爾地鐵)

10、依據仁川機場參訓同學所述，仁川機場對於所有在機場提供服務公民營單位的稱呼已經由 Airport Community 進化為 Airport Family，他們強調的是機場各單位是一體的，共存共榮團結一致。反觀國內，各單位鮮能協調一致，甚至動輒訴諸媒體爆料，久之互信盡失，實有待檢討改進。

- 11、本次課程中最讓人印象深刻的，是在講述機場經營人的角色時所提到的「不是我們的錯，但是是我們的問題！」(It's not our fault, but it is our problem!)，機場經營人幾乎代表整個機場，必須概括承受所有顧客對機場的不滿，很多時候同仁會抱怨錯誤不是我們造成的，但是這並無助於解決問題，惟有認知機場經營人所肩負的責任與角色，才能已解決問題的角度出發，進而增進機場整體服務滿意度。
- 12、本次參訓課程所習得之發展機場顧客服務文化相關內容中，建立機場顧客服務標準及相關計畫為相當重要之環節，然而此環節並非空談理論，事實上全世界各大機場不乏已建立相關標準與計畫之案例，例如新加坡樟宜機場、舊金山機場等標竿機場。桃園機場近年來在 ASI/ASQ 及 Skytrax 等評鑑中均有相當成果，不過目前尚未有整合全機場各單位的一致性顧客服務標準及計畫，各標竿機場均陸續採行情形下，冀望能持續精進服務品質的桃園機場應該可以參酌採用，並建議在經費可行情形下，應持續選派人員參與相關訓練，以期能持續與國際接軌，維持桃園機場國際競爭力。



紐約紐澤西港務局所屬 5 座機場顧客服務標準



舊金山機場顧客服務計畫