

出國報告 (出國類別：研討會)

出席 2018 年 ASQ 機場服務品質論壇暨
ACI 顧客卓越高峰會
出國報告

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：洪玉芬 副總經理

丁源宏 副處長

派赴國家：加拿大 哈利法克斯

出國期間：107.9.8-15

報告日期：107.11.29

提要表

計畫編號				
計畫名稱	出席 2018 年 ASQ 機場服務品質論壇暨 ACI 顧客卓越高峰會			
報告名稱	出席 2018 年 ASQ 機場服務品質論壇暨 ACI 顧客卓越高峰會出國報告			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	洪玉芬		副總經理	
	丁源宏	企劃暨行銷處	副處長	
出國地區	加拿大哈利法克斯			
參訪機關	2018 年 ASQ 機場服務品質論壇暨 ACI 顧客卓越高峰會			
出國類別	<input type="checkbox"/> 實習(訓練) <input type="checkbox"/> 其他 (<input checked="" type="checkbox"/> 研討會 <input type="checkbox"/> 會議 <input type="checkbox"/> 考察、觀摩、參訪)			
出國期間	107.09.08-15			
報告日期	107.11.29			
關鍵字	機場服務品質、ASQ、Customer excellence			
報告頁數	38 頁			

<p>報告內容 摘要</p>	<p>本公司此次出席國際機場協會 Airports Council International (ACI)舉辦 2018 年度 ASQ FORUM 機場服務品質論壇(Airport Service Quality)暨首屆卓越客戶高峰會議，今年(2018)9月10-13日假加拿大哈利法克斯舉行，國際機場協會邀請全球會員近 400 座機場管理代表齊聚一堂，針對如何持續精進旅客服務品質、凝聚機場跨機關單位一線服務人員向心力、以及各項機場內旅客服務的關鍵議題，進行專業意見交流與分享。</p> <p>本次論壇會議中，由 ACI ASQ 調查研究團隊向全球機場代表說明調查研究方法、以及即將推出的最新調查服務與工具。國際機場協會 ACI 所推動的 ASQ 機場服務品質調查計畫，為了更全方位協助機場當局了解機場服務推動的情形，已推出三塊旅客體驗調查計畫，除了已施行多年的 ASQ Departures 旅客出境滿意度調查外，更推出全新 ASQ Arrivals 入境旅客滿意度調查、機場駐站員工服務認同感調查以及 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查等。</p> <p>與此同時，本屆論壇更搭配舉辦首屆卓越客戶高峰會議，邀集全球各會員機場代表分享在旅客服務上遭遇的難題、關鍵課題與經驗分享，包括服務帶來的經濟效益、如何與機場利害關係人休戚與共協同合作、各機場又自行運用了哪些服務品質監控與測量工具、即為身障者著想的機場服務設計等等。</p> <p>國際機場協會更利用本屆會議機會，頒發年度 2017 全球機場服務品</p>
--------------------	---

	<p>質評比大獎，本機場亦在 4000 萬以上旅客運量分組中榮獲全球機場評比第三名的殊榮，並藉出席本次會議機會領取獎項，將這份榮耀帶回給桃園機場近 232 個駐站單位超過 3 萬名第一線服務同仁。</p>
--	--

目次

壹、 目的.....	6
貳、 大會議程.....	7
參、 參訪紀要.....	14
肆、 心得與建議.....	29
伍、 附錄.....	36

壹、目的

本公司此次出席國際機場協會 Airports Council International (ACI)舉辦年度 ASQ FORUM 機場服務品質論壇 (Airport Service Quality) 暨卓越客戶高峰會議(Customer Excellence Summit)，今年 (2018) 9 月 10-13 日假加拿大哈利法克斯舉行，國際機場協會邀請全球會員近 400 座機場管理代表齊聚一堂，針對如何持續精進旅客服務品質、凝聚機場跨機關單位一線服務人員向心力、以及各項機場內旅客服務的關鍵議題，進行專業意見交流與分享。

隨著全球機場蓬勃發展將世界你我距離縮小，機場管理當局逐漸發現機場經營產業的高度變動性與競爭性，各國機場必須學習如何迅速回應來自全球各地的旅客需求及偏好。而機場管理當局更必須學習更加創新、靈活及彈性，在有限的資源條件下，創造出旅客最大的服務價值。

本次論壇會議中，由 ACI ASQ 調查研究團隊向全球機場代表說明調查研究方法、以及即將推出的最新調查服務與工具。國際機場協會 ACI 所推動的 ASQ 機場服務品質調查計畫，為了更全方位協助機場當局了解機場服務推動的情形，已推出三塊旅客體驗調查計畫，除了已施行多年的 ASQ Departures 旅客出境滿意度調查外，更推出全新 ASQ Arrivals 入境旅客滿意度調查、機場駐站員工服務認同感調查以及 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查等。

與此同時，本屆論壇更搭配舉辦首屆卓越客戶高峰會議，邀集全球各會員機場代表分享在旅客服務上遭遇的難題、關鍵課題與經驗分享，包括

服務帶來的經濟效益、如何與機場利害關係人休戚與共協同合作、各機場又自行運用了哪些服務品質監控與測量工具、即為身障者著想的機場服務設計等等。

國際機場協會更利用本屆會議機會，頒發年度 2017 全球機場服務品質評比大獎，本機場亦在 4000 萬以上旅客運量分組中榮獲全球最佳機場第三名的殊榮，並藉出席本次會議機會領取獎項，將這份榮耀帶回給桃園機場近 232 個駐站單位超過 3 萬名第一線服務同仁。



2018.9.12ACI 卓越客戶體驗高峰會開幕



本公司洪副總經理玉芬代表桃園機場領取 2017 年 ACI ASQ 全球服務品質獎

(左-本公司企劃暨行銷處丁源宏; 中-ACI 國際機場協會主席 Angela Gittens; 右-本公司洪副總經理玉芬)

貳、大會議程

時間	議程
ASQ Training – 10 September 2018	
Morning session	<p>Welcome & general overview of ASQ Programme 機場服務品質調查計畫簡介</p> <p>Fieldwork preparation (sample plan methodology & tools) 調查工作準備 (抽樣計畫方法及工具)</p> <p>Fieldwork management (data collection rules and guidelines) 調查工作準備 (數據蒐集規則與指導原則)</p> <p>ASQ Deliverables ASQ 問卷成果繳交</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Quality Control Process 品質管控流程 ● Reports and Portal 報告與網站
Afternoon session	Workshop: Interactive Team Exercise 小組練習

	Debrief of workshop 小組練習重點回顧
ASQ Training – 11 September 2018	
Morning session	Recent ASQ developments 近期 ASQ 最新調查產品與服務介紹
	ACI Employee Survey for Customer Experience ACI 機場駐站員工服務認同感調查
Afternoon session	ASQ Arrivals ASQ 機場服務品質入境旅客滿意度調查
	Presentations from ASQ member airports ASQ 會員機場分享
	Presentation by Kantar TNS 個案分享-國際機場停車服務趨勢 The very start and the very end of the customer satisfaction journey, airport parking - a presentation by Chantry Ltd.
ACI Customer Excellence Summit Day 1 – 12 September 2018	
Morning session	Welcome to Mi'kma'ki 卓越客戶高峰會開幕式
	Welcome remarks by host & ACI World 致歡迎詞 <ul style="list-style-type: none"> Joyce Carter, President & CEO, Halifax International Airport Authority Angela Gittens, Director General, ACI World
	Opening keynote - Shashank Nigam, Founder and CEO, SimpliFlying 開幕專題演說 “What is the true business case to invest in airport customer experience?” 創造機場顧客體驗帶來的經濟價值
	Return on experience – why delivering the best is a must 一切回歸於卓越顧客體驗 The session will allow the audience to learn about specific drivers as rated by airport passengers, and the return on experience airports gain by keeping their customers happy.

	<p>Dimitri Coll, Associate Director, ASQ, ACI World</p> <hr/> <p>Collaboration for the customer 服務大聯盟－機場利害關係人的協同合作</p> <p>The session will focus on how stakeholders can work together to deliver the ultimate customer experience.</p> <p>Moderator: Kevin Burke, President & CEO, ACI North America</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Victor Aguado, Permanent Representative of Spain on the Council of ICAO • Kjeld Binger, Chief Executive Officer, Airport International Group • Nick Careen, Senior Vice President APCS (Airports, Passenger, Cargo and Security), IATA • Antoine Rostworowski, Deputy Director General, Programmes and Services – ACI World
<p>Afternoon session</p>	<p>Insights from the best - ASQ award winning airports CEO panel 機場服務品質評比獲獎機場 CEO 座談</p> <p>Hear from ACI ASQ Award winning airports on how customer experience excellence is achieved, maintained and lessons learned along this journey of success.</p> <p>Moderator: Angela Saclamacis, former Disney Parks Cast Member, Marketing and Public Relations Manager of Chocolats Favoris</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Howard Eng, President & CEO, Greater Toronto Airports Authority • Rajeev Jain, CEO, Mumbai Chhatrapati Shivaji

	<p>International Airport</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bongani Maseko, CEO, Airports Company South Africa & Chair, ACI World
	<p>Human to human 服務源自於人的溫度</p> <p>Ever wonder what symmetry of attention means to airports? If employees are engaged, the employees will keep your customers engaged. In this session, you will get more insight about the power of human touch and how it remains an important driver that needs to be considered for customer satisfaction.</p> <p>Moderator: Michael Rossell, Deputy Director General, External Affairs, ACI World</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuel Aubone, CXO, Aeropuertos Argentina 2000 • Joyce Carter, President & CEO, Halifax International Airport Authority • Marc-Andre Hotte, Managing Director of Airports Customer Experience, Air Canada • Albert Lim, Senior Vice President (Passenger Experience) of Airport Operations Management Division, Changi Airport Group (CAG)
	<p>Keep calm and carry on</p> <p>機場重大危機或重大建設期間如何維持顧客滿意？</p> <p>Join us for this session and gain insights into how some of the busiest airports in the world maintain customer satisfaction through times of disruption such as major events, construction and emergencies.</p> <p>Moderator: Joanne Paternoster, CEO, Butterfly</p>

	<p>Consulting</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eugenia Boinamo, ACSA Group Manager, Client and Passenger Services, Airports Company South Africa • Ugo de Carolis, CEO, Aeroporti di Roma S.p.A • Lysa C. Scully, General Manager, LaGuardia Airport, The Port Authority of NY & NJ
	<p>Event wrap up for day 1 本日總結</p> <p>Antoine Rostworowski, Deputy Director General, Programmes and Services, ACI World</p>
	<p>ASQ Awards ceremony and gala dinner - Halifax Convention Centre, Ballroom</p> <p>ASQ 頒獎典禮</p>
ACI Customer Excellence Summit Day 2 – 13 September 2018	
<p>Morning session</p>	<p>Keynote opening – Brian Shapiro, President, Shapiro Communications</p> <p>專題演講-形形色色的機場夥伴人生</p> <p>Open Airport: A ground's-eye view</p> <p>This presentation will provide the audience with an intimate portrait of the airport experience, how that experience is shaped, and how we can modify our communication practices to help create even better experiences for all.</p>
	<p>Seen one customer, seen one customer</p> <p>從旅客偏好與種類看見文化差異</p> <p>Participants will be able to learn more about the</p>

	<p>landscape of passenger types and preferences, and if culture makes a difference.</p> <p>Moderator: Shashank Nigam, CEO and Founder, SimpliFlying</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daniel Burkard, Senior VP External Relations & Business Development, Moscow Domodedovo Airport • Tim Croyle, Interim Executive Vice President, WestJet • Alberto Smith, Director Operations Landside, Punta Cana International Airport
	<p>Smart investment – big impact 以小搏大</p> <p>Learn about ways to maximize successful customer experience initiatives within limited budgets.</p> <p>Moderator: Daniel Robert Gooch, President, Canadian Airports Council</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paul Bradbury, Airport Director, Portland International Jetport • Gaëtan Gagné, President and CEO, Aeroport de Quebec Inc. • Vernice Walkine, President & CEO, Nassau Airport Development Company
<p>Afternoon session</p>	<p>Measuring and monitoring in more ways than one 更多的測量與監控服務品質方式</p> <p>Wondering how airports monitor customer experience and action results from the use of multiple tools? A look at how different tools can be used in parallel to broaden the understanding of customer experience and</p>

	<p>addressing customer needs will be presented in this session.</p> <p>Moderator: Antoine Rostworowski, Deputy Director General, Programmes and Services, ACI World</p> <p>Speaker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anna Maria Francinelli, Benchmarking for Services Quality, Customer Care Department, SEA Milan Airports • Charles A Gratton, Vice President, Commercial Services and Real Estate Development, Aéroports de Montréal • Christopher A. Poinette, Executive Vice President and CFO, DFW International Airport
	<p>One size does not fit all 更加細膩的無障礙服務設計</p> <p>This session will present case studies looking at how airports ensure the best experience for all passengers with reduced mobility and hidden disabilities.</p> <p>Moderator: Laurel Van Horn, Director of Programs, Open Doors Organization</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cynthia Carroll, Executive Director, Autism Nova Scotia • Candace McGraw, CEO, Cincinnati/Northern Kentucky International Airport • Michael Rossell, Deputy Director General, External Affairs, ACI World
	<p>Passenger experience technology - the seamless experience 無縫的旅客體驗科技</p> <p>What does the future hold for creating the ultimate</p>

	<p>seamless experience for passengers? This session will provide insight into how technology is shaping the customer journey and the impact on specific touchpoints.</p> <p>Moderator: Peter Gargiulo, IAP, President, 4QD Strategy Consulting LLC</p> <p>Speakers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tom Ruth, President and CEO, Edmonton Airport • Graham Wilkes, Business Change Manager, Heathrow Airport
	<p>Closing keynote by ACI World</p>

參、會議紀要

一、Recent ASQ developments 機場服務品質計畫的最近發展

1. 國際機場協會 ACI 所推動的 ASQ 機場服務品質調查計畫，為了更全方位協助機場當局了解機場服務推動的情形，已推出三塊旅客體驗調查計畫，包括 ASQ Departures 旅客出境滿意度調查、ASQ Arrivals 入境旅客滿意度調查、機場駐站員工服務認同感調查。
2. 近期更即將推出最新一項調查計畫，為 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查。
3. 截至目前為止，全球參與 ACI ASQ 機場旅客滿意度調查的機場共有 375 座、橫跨 90 國，調查語言已有 47 種。
4. ACI 希望能充分了解旅客旅程的每一段體驗感受，ACI ASQ 機場旅客

出境滿意度調查問卷共詢問旅客 55 題項，其中除了詢問旅客基本資料與旅行目的及搭乘航班等題項外，主要共有 34 題詢問旅客在機場出境流程的服務感受及整體滿意度(五分量表)，全球已有超過 370 座機場參與此調查計畫，每年超過 65 萬名旅客接受調查。（本項調查也是目前本公司參加的項目）

5. 同時，ACI 所推出的入境旅客滿意度調查則共包括 60 個題項（分國際或國內旅客題數各有不同），邀請旅客針對旅客入境流程進行滿意度填答，調查地點以入境接機大廳為主要訪查點，全球已有 12 座機場管理當局參加此調查。。以下為調查主要項目：

- (1) 從下機到入境證照查驗（等候時間、通關便利性、事前資訊告知是否明確、電子通關滿意度、檢查人員服務態度、檢查人員是否仔細、排隊動線）；
- (2) 提取行李（步行距離、資訊顯示、等候時間、手推車便利性）、海關（等候時間、排隊動線）；
- (3) 硬體設施（如環境清潔、WIFI、洗手間地點、數量、洗手間清潔等）等（五分量表）。

6. 最新推出的 ASQ Commercial survey 則是按免稅店、非免稅店、餐飲及其他付費服務等四類商業服務設施進行滿意度問卷調查，調查旅客對於商店環境、商品、價格、地點位置、服務水準及設施等滿意

度感受，同時也會詢問未購物旅客的原因。

7. 除此之外，ACI ASQ 推出的機場駐站員工服務認同感調查（ECE: Employee survey for Customer Experience），則是按三項主要主軸進行問卷設計：

- (1) **Desire:** 主要調查員工是否認同機場願景與使命，以及致力於顧客滿意的服務意願；
- (2) **Ability:** 是否願意與同事協同合作一起付諸行動服務顧客；
- (3) **Determination:** 對於建構與顧客及同事之間正面關係的決心。

8. 品質管理：ACI ASQ 所推動的全球機場服務滿意度調查計畫，每年都會定期進行品管稽查，以確保各機場實施調查工作時，依照 ACI 所頒定的調查作業規範。主要品管稽查的過程區分為三類型三階段：

- (1) **Level 1:** 針對所有機場進行問卷的抽查，檢查是否符合既定的抽樣計畫、抽樣數量、人口統計變項以及問卷的填答品質（是否有誤繕）。
- (2) **Level 2:** 選擇大量的機場進行第二階段的抽查，檢查這些機場的調查結果分數有無顯著變化（統計上的顯著波動）、繳回未填答的問卷、目視檢查問卷筆跡等。

9. **Level 3:** 隨機挑選少數機場進行第三階段品管抽查，ACI ASQ 會派專

人前往各機場進行現場稽核，觀察實地問卷訪查的訪員作業。

10. 各會員機場窗口對於 ASQ 計畫的滿意度調查結果：今年 (2018)6/11~7/2 之間，向全球各機場共 848 位機場代表發出問卷，回收 135 份。結果顯示共有 82%的整體滿意度，包括對網站平台、客戶支援、溝通聯繫、文件品質、訓練等進行滿意度調查。本次調查與前一年度結果相比，表現進步的分項包括客戶支援、溝通聯繫與文件品質、訓練等；表現欠佳的則是包括網站平台的設計與操作感受。
11. ACI 推出新 ASQ 研究報告，報告主題為文化認知差異對於機場顧客體驗的影響，這項研究報告的目標主要是希望能探討文化差異是否會影響機場旅客的整體滿意度，如果真是如此，該研究亦研討機場幾種回應不同文化背景旅客需要的模式，試圖提高旅客的機場體驗。
12. 2018-2019 進行中的主要專案：
 - (1) 2018 調查工作的訓練認證計畫。
 - (2) 2018-2019 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查。
 - (3) 2018-2019 機場旅客體驗認證計畫（為機場的旅客服務品質作業建構分級標準）。
 - (4) 2018-2019 發表最佳實務與研究報告

(5) 2019 導入手持式電子平板進行 ASQ 出境旅客調查作業

12. ACI ASQ 今年度在 ACI 組織內成立了次理事會（ASQ

SUBCOMMITTEE），組織架構說明如下：由 ACI 執行董事會

（Executive Committee）按不同功能職別通過成立了許多不同功能

理事會（Standing committee），其中之一為 WFSSC（World

Facilitation and Services Standing Committee 全球機場服務建置理事

會，暫譯），ACI 於今年度成立了 ASQ 次理事會並位於 WFSSC 轄

下，主要有三組工作團隊，分別推動顧客體驗認證計畫、平板調

查計畫及機場旅客商業調查三項工作。目前會員橫跨歐、亞、美

洲，亞太地區機場理事會已包括阿布達比機場、北京首都、香港

機場、仁川機場、吉隆坡機場、樟宜機場、雪梨機場等會員代表

組成。



二、 ASQ New Products and services 機場服務品質新產品與服務

1. 2018Q4 推出的調查員訓練認證計畫（出境旅客訪查作業）：
 - (1) ACI 推出 ASQ 調查員認證的主要原因包括調查訪員是旅客與機場資料蒐集之間的唯一接觸點；訪員必須確保調查的機場旅客行為是真實樣本（不造假）、訪員必須確保調查數據的正確度，所蒐集到的調查數據才利於做全球比較；最重要的還是確保卓越的調查品質，因此不論調查人員是兼職或全職、不論是機場本身執行問卷發放或是透過調查公司，這項認證計畫要求所有會員機場的調查訪員都必須完成認證。
 - (2) ACI ASQ 發現由於調查人員的高流動性，機場主管或外包的調查公司必須經常針對新任調查人員施予重新教育訓練，故 ACI ASQ 決定訂定統一的網路訓練環境，免費提供所有訪員訓練服務。
 - (3) 參與認證的過程都是透過網路線上進行，調查訪員必須先註冊帳號，進行網路訓練，約 60 分鐘長，通過最後的測驗後即完成認證。
 - (4) ACI 預定的推出時程將優先於 2018 年 Q4 推出英語版本的認證系統，隨後將於 2019 年 Q1 推出西班牙語、中文與法文版，自 2020 年 Q1 起這項訪員認證計畫具有強制性，每一位訪員都必須通過這項訓練認證計畫取得認證資格，但每兩年必須重新參加一次線上訓練與認證測驗，維持訪員對 ASQ 問卷調查規範的熟悉度與工作品質，參與這項網路訓練認證是免費的。

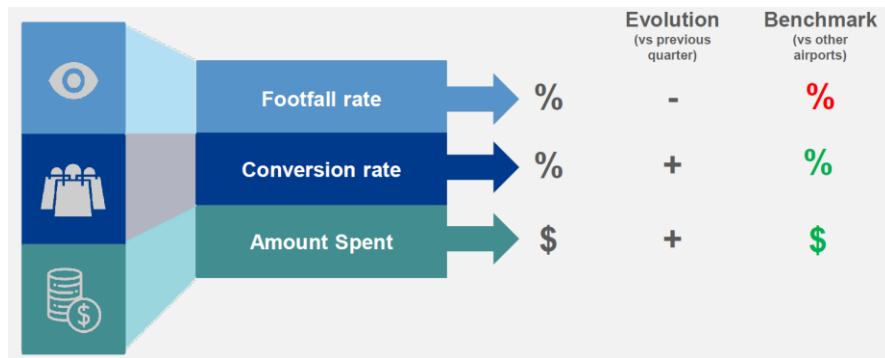
2. ASQ Commercial survey 機場旅客商業（購物行為）調查：

- (1) ASQ 機場旅客商業調查即將自 2019 年起推出，希望能協助機場掌握旅客購物行為，提高機場非航空收入、優化旅客購物體驗。
- (2) 許多人常有一些迷思，例如：
 - 搭乘低成本航空的旅客真的比較不願意在機場購物嗎？（事實不然）
 - 跟女生相比，男性旅客會比較不愛購買名牌嗎？（事實不然）
 - 旅行常客比較不愛在機場購物嗎？（事實不然）
 - 女性會花比較多時間血拚嗎？（這是真的！）
- (3) 2016 年為機場帶來最多非航空收入的主要商品類別是機場餐飲，將近有 33%的機場非航空收入源自於餐飲服務銷售。
- (4) 根據調查顯示，旅客從抵達機場大廳到報到安檢、直到登機的過程中，以通過安檢後、抵達登機門前的這段時間最為輕鬆沒有壓力，一般也視為機場最有機會可以吸引旅客消費、創造非航空收入的絕佳機會。
- (5) 承上，機場管理者應進一步深入認識你的旅客購物心理與行為，例如：
 - 了解機場旅客的購物動機？
 - 是不是願意走進購物區域？不願走進購物區的原因有哪些？

- 又如果走進購物區後，有沒有真的花錢購買？買了什麼？為什麼買？花了多少錢？
 - 如果沒有買，調查也會詢問受訪者為什麼不買的原因。
- (6) ACI ASQ 團隊 2018 年正在進行這項旅客商業行為調查計畫的設計與規劃，目前正邀請特定機場進行試辦，調查設計範圍不包括陸側非管制區的人境零售、停車、租車、貴賓室、機場旅館及機場員工，純粹以機場旅客在出境動線上的零售、餐飲及其他付費服務（如付費貴賓室、淋浴、按摩沙龍等等）作為調查範疇。
- (7) 這項調查設計了許多類型題目：
- 21 題滿意度問項：希望可以調查出旅客在購物餐飲服務的滿意度、旅客的購買動機？購物體驗是否獨特、有趣、開心？
 - 6 問項購物行為：包括有多少比例的旅客進入購物商場區域、平均消費金額？消費了哪些品項或服務？各買了多少？
 - 9 問項旅客個人資訊：包括旅客個人統計變項（性別、年齡、職業類別等）、不同族群旅客有沒有特定的消費偏好產品或服務、是否有該提供卻未提供販售的商品服務？等等...
 - 調查方式：預計在機場登機門前（候機室）內進行即時訪問，趁旅客記憶猶新的時候蒐集最真實的資訊。預計樣本數至少每季回收 350 份，樣本設計將按照 OAG 全球航班航點資料庫

為各機場進行設定。

- (8) 這項調查的結果，希望除了可觀察機場本身的旅客購物行為的變化外、也能與各國機場進行比較，例如踏進購物區域的比例、提袋率、實際消費金額等。



- (9) 整體來說，可以了解旅客在機場商業區的服務滿意度，主要有以下面向：商家多樣性程度、商品種類多元程度、商品品質、商品是否物有所值、對促銷活動的好感度、服務人員是否有禮助人、商店地點可及性等。



3. ACI 機場服務認證（ACI Airport Customer Experience Accreditation）：

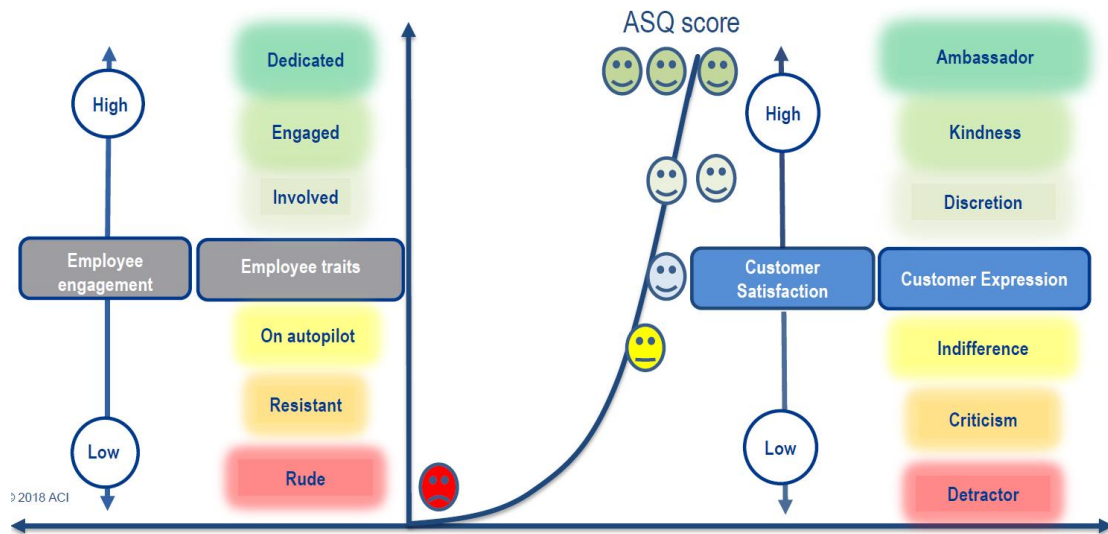
- (1) 計畫目標：建立一套全球機場通用的機場服務品質推動架構與稽核架構，引導機場推展顧客體驗管理工作；這套認證計畫可協助機場當局，作為向機場駐站單位溝通推展機場服務的平台與工具。
- (2) 目前正在計畫研究階段，預計於 2019 年完成。
- (3) 認證等級預定區分為五級（Level 1~5），最高級為 Level 5。

	Practices			Advanced Practices & outstanding outcome	
	LEVEL 1 Explore	LEVEL 2 Improve	LEVEL 3 Engage	LEVEL 4 Embed	LEVEL 5 Excel
Airport Community Collaboration				Yellow	Orange
Airport Culture			Yellow	Orange	Orange
Design / Innovation			Yellow	Yellow	Yellow
Governance		Yellow	Orange	Green	Blue
Operational Improvement		Yellow	Yellow	Orange	Green
Measurement	Yellow	Orange	Green	Blue	Blue
Customer Understanding	Yellow	Orange	Green	Blue	Purple
Strategy	Yellow	Orange	Orange	Green	Blue

- (4) 五項等級的程度依序從機場建構對旅客的認識、滿意度衡量、到是否針對問題提出改善方針、最高程度做到主動發展服務設計與創意、建構機場服務文化與駐站單位夥伴協同合作等。

三、 ACI Employee survey for customer experience ACI 機場駐站員工服務認同感調查

1. 機場員工投入的程度與旅客對機場滿意度正面相關：調查顯示員工對旅客服務工作越投入充滿熱誠，旅客獲得的感受越正面、滿意程度越高。



2. 這項調查計畫不是員工滿意度調查，而是希望評估駐站員工對機場工作的投入程度、了解機場團隊是否都上下一致認同旅客服務品質的目標、並且允許機場當局設定一個最高目標，全體同心協力一起追求提升服務品質、創造旅客絕佳體驗。
3. 調查方法：設計邀請機場員工上網填答、每年調查一次。
4. 主要問卷題項將包括三主軸：
 - (1) **Desire:** 主要調查員工是否認同機場願景與使命，以及致力於顧客滿意的服務意願；
 - (2) **Ability:** 是否願意與同事協同合作一起付諸行動服務顧客；
 - (3) **Determination:** 有沒有決心維持與顧客及同事之間的正面關係。
5. 目前 ACI 已邀請美國亞特蘭大機場等特定機場參與試辦本調查計畫。
以美國亞特蘭大機場為例，目前一年上億客運量（全球最大），全

機場共有超過 63,000 名駐站員工，主要為達美航空（佔機場 8 成運量），亞特蘭大機場公司僅有 900 名員工，大部分服務都外包，因此機場管理局十分重視駐站員工對於機場工作的服務承諾與參與程度，機場當局把員工服務認同感調查結果分享給機場駐站單位主管，並藉此機會研討同仁所關心的問題、員工對於機場工作上遇到的困難或衝突點，共同討論因應方案。

四、 ASQ Arrivals Survey 機場旅客入境服務品質調查計畫

1. 該計畫想了解的問題：
 - (1) 出境旅客的機場服務滿意度是否會比入境旅客高？
 - (2) 機場服務品質的未來趨勢？
 - (3) 有沒有特定族群旅客在入境流程上特別感覺不滿？
2. 什麼是入境流程服務滿意度調查？由於入境流程也是整體旅客機場旅程體驗很重要的一環，因此值得納入調查與追蹤評估。在這項調查中，主要會將旅客從進入航廈後的步行距離、指標、在證照查驗/行李提領/海關的等候時間、服務人員是否有禮樂於助人等等都納入評比。
3. 目前已參加這項評比的機場包括歐洲布魯塞爾機場、美國亞特蘭大機場、澳門國際機場、加拿大多倫多機場、蒙特婁機場、澳洲阿德雷德機場等等。

4. ASQ 入境服務滿意度調查計畫的策略主要達成三項目標：確保計畫的可持續性、獨特性、應用最新工具與技術。以下簡報依序按三項目標陳述說明。

(1) 確保入境服務滿意度調查計畫的「可持續性」：與目前出境流程服務滿意度調查流程相符，入境調查沿用一樣嚴謹的調查方法，即採取隨機亂數抽樣 16 歲以上的旅客接受訪查，使用與出境調查相同的問卷設計、題型共通，並將提供多語言版本問卷。

- 問卷蒐集：抽樣調查應每月平均分配、調查時段應按照機場營運時間平均分配、平均每七個工作日至少蒐集 30 份問卷、每月份至少要做兩天。
- 調查員：應遵守與出境調查方法一致的調查作業準則，每一入境航班不可做超過 10 份調查問卷。

(2) 入境服務滿意度調查計畫的「獨特性」：本項調查方式與出境流程滿意度調查不同處在於調查員係以訪談方式進行，調查地點設定為空陸側交界處，即約當於旅客於完成行李提取並通過海關查驗後、進入接機大廳之前進行訪查。

(3) 應用最新調查工具與技術：ACI 直接引進線上調查 APP，透過線上選擇特定語言版本問卷，可於線上填答完畢後直接上傳後台。後台將提供每季與年度報告，包括參與調查機場之旅客入境流程滿

意度調查結果（可比較各季做統計分析）。

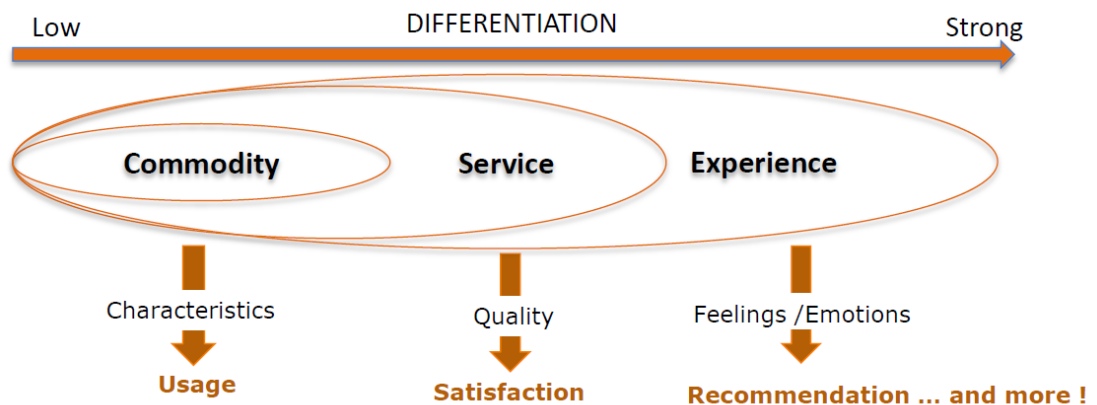
五、卓越旅客體驗高峰會重點專題分享

(一)顧客體驗的觀念與新發現

1. 顧客體驗的經濟價值觀點（Dimitri Coll, ACI ASQ）

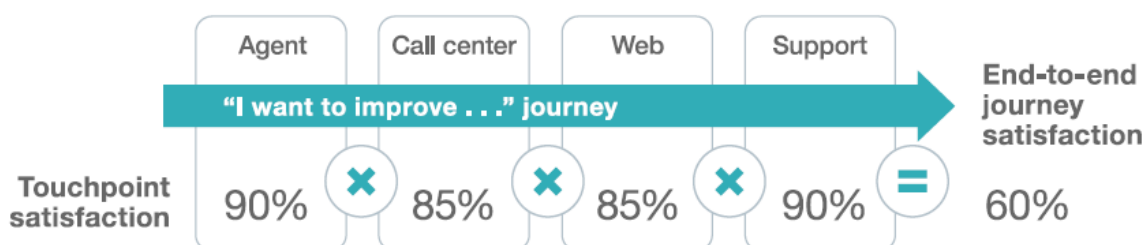
(1) 機場服務體驗觀念的演變

ACI ASQ 團隊副主席 Dimitri Coll 指出，機場的服務也有其演進史，從過去純粹提供商品效用觀點，轉而逐漸朝向提供服務滿意、創造差異化，如今更進化為創造顧客卓越體驗，機場服務設計上以感動旅客，留下美好回憶。機場管理當局亦紛紛開始思考如何打造感動人心的優質服務，更重要的是，想要傳達旅客感動人心的服務，旅客在機場經過的所有流程都必須要有一致的服務品質，也就是三大一致：” Customer journey consistency、Emotional consistency、Communication consistency”。



McKinsey 顧問團隊亦指出，服務不能只專注於幾個“觸及點” (touchpoint) 上，更重要的是機場服務流程帶給旅客的整體感受，每一環節都非常重要，萬一旅客在機場流程中任何一個環節感受到的服務欠佳或未盡滿意，整體感受到的服務印象也隨之變差，前功盡棄。

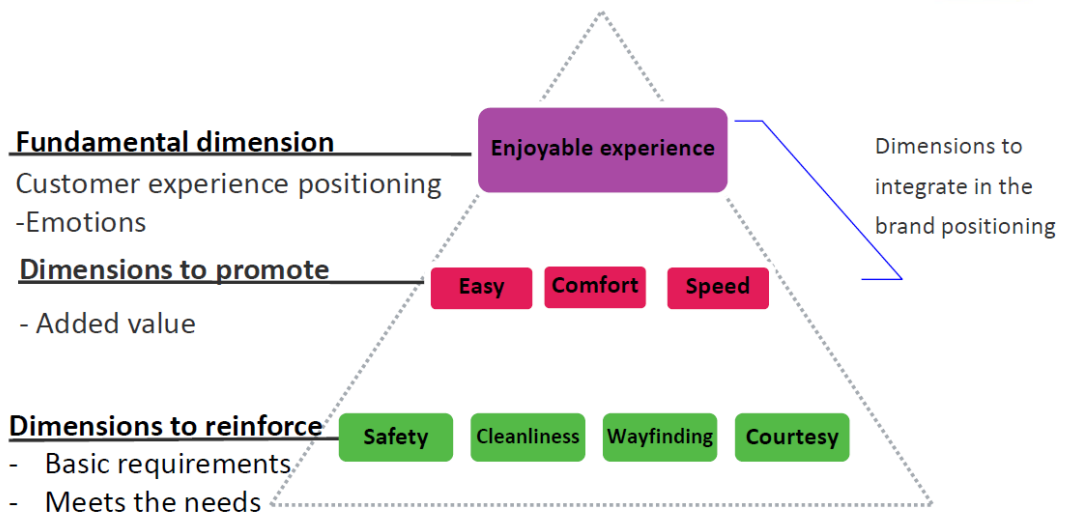
Individual touchpoints may perform well even if the overall experience is poor



McKinsey&Company | Source: McKinsey Digital Labs

(2) 機場服務品質金字塔

Dimitri Coll 甚至提出服務品質金字塔的概念，金字塔的最頂端是最終極目標—創造旅客美好體驗，主要源自於三個面向，旅客在機場要能感覺輕鬆、舒適與效率；在金字塔的最底端則是必須持續強化的基礎面向，包括安全、清潔、不容易迷路與感覺有禮貌。

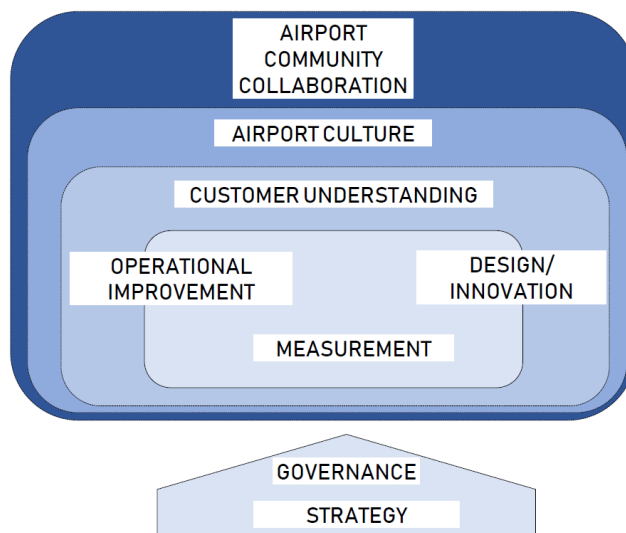


(3) 機場非航空收入主要與顧客滿意程度高度相關

根據 ACI 的統計分析，每增加 1% 的旅客人數將會增加 0.7-1% 的非航空營收的成長幅度；而機場商業零售區域的樓板面積每增加 1%，則會增加 0.2% 的非航空營收的成長量；至於全球旅客服務滿意度的平均值若成長 1%，平均會創造非航空營收成長 1.5%。顯然創造更高的顧客滿意度，對於創造機場非航空收入的程度也最高，比投資更多商業樓板空間及更多旅客人數更能拉抬營收與收益。

2. 機場服務大聯盟的協同合作（機場各駐站單位間的同心協力）

Customer Experience Management



全球 ACI 協會計畫與服務部門副主席 Antoine Rostworowski 指出，顧客體驗管理有如一套生態系統，在政策治理的框架下，必須仰賴於機場全體各駐站單位（利害關係人）同心協力與協同合作，創造出一致的機場文化正向循環，共同致力於持續了解旅客需求，並在營運上持續改善、設計與創新，打造出優質的旅客服務，並建立一套共識標準以衡量服務滿意度與績效指標，不斷正向循環持續精進。

(二)全球機場創新服務個案

1. 義大利羅馬達文西機場創設新職務－航廈服務經理

為了整合機場航廈內第一線服務，讓旅客感受到一致的服務品質，同時可即時回應旅客需求、有效率解決各種疑難雜症，義大

利羅馬達文西機場公司特別設置了全新“航廈經理”的職務角色，可即時溝通整合所有服務大聯盟的窗口，這個航廈經理職務獲得機場管理當局的授權，直接面對機場利害關係人，作為單一窗口。

達文西機場在機場航廈內各不同分區，設置有航廈經理的角色，負責督導與監管該區域的裝飾佈置、氣氛營造、清潔與旅客壅塞瓶頸點的監控。

Passengers at heart, actions implemented: RE-ESTABLISHING DIRECT RESPONSIBILITY



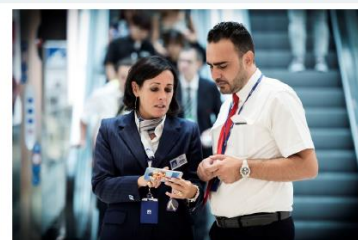
It is the time you have wasted for your rose that makes your rose so important.

(Antoine de Saint-Exupéry)

INTRODUCTION OF THE TERMINAL MANAGER

A new organisational role created in airport operations, for coordination dedicated to efficiency.

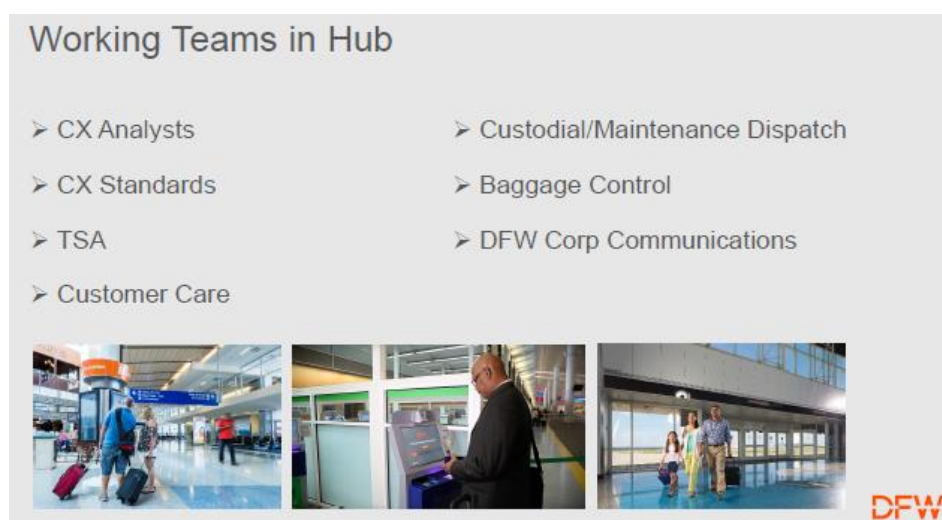
Each airport area has seen the introduction of an individual in charge of the decor, cleaning, and efficiency of their zone. They supervise and coordinate the other companies operating in the airport in order to guarantee immediate interventions and correct efficiency for all passenger services.



2. 美國達拉斯福沃斯(DFW)機場的“**The Experience Hub**”及大數據分析 工作室—航班旅客運量分時預報

達拉斯福沃斯機場的“**The Experience Hub**”於 2016 年三月正式開始運作，機場公司為了有效提升航廈旅客服務，特別整合了服務台，成立了航廈服務中心，這座服務中心不僅僅是一座旅客諮詢服務中心，更是機場大數據分析工作室、客訴處理、維護通報，更是對機場服務各機關的主要聯繫窗口。每天分析觀察分時營運數據、監督旅客滿意度狀態與問題，即時推出行動改善計畫，並

訂定旅客體驗的規格與標準，航廈內如果有立刻需要整修維護的項目也可以立刻發出工作單給維護部門，儘可能在短時間內解決問題，提供與改善旅客航廈體驗。



在這個“The Experience Hub”中的大數據分析工作室，按照機場每小時取得的營運數據資料庫（Airport Operations DB）及航務登機門的分派結果，預計將提供美國國土安全部門更精準的旅客量分時預測（類似本機場推出的明後日旅客航班預報系統），可作為安檢或查驗官排班的重要依據；同時這份數據更作為提供“The Experience Hub”的第一線同仁監督與巡邏航廈內尖峰時段清潔（洗手間、垃圾處理、環境清潔狀態）與旅客體驗感受的重要依據。

3. 英國機場停車場的新服務趨勢

本次出席首屆卓越客戶服務高峰會上，聽取英國機場停車場業

者提及，基於歐美國家各機場皆將停車服務視為僅次於免稅商業零售之外最大貢獻的非航空收入大餅，近年來除了普遍常見於各國停車場紛紛引進智慧硬體設施便利旅客尋車與停車接駁之外，也出現更多延伸服務，反映國際機場停車服務的未來趨勢與潮流，有效提高整體服務價值，使旅客感受更物有所值，例如：

- (1) 線上預訂車位：旅客預訂且提前預付款可享有專屬優惠、但機場方與停車場業者可精準預知停車需求作停車格資源分配。
 - 巧妙讓旅客感受升級，包括透過預定可保障車位、預約愛心電動車接送、預約預借嬰兒車或輪椅，讓旅客便利度與尊榮感提升，且因停車費因為已預付所以離場不用再繳費、搭配提供美食餐飲折扣券等等。
 - 英國 2018 年已有 27%的停車位都是透過線上預訂預付購買。
 - 停車場業者可以搭配現有推行的 APP，吸引旅客加入會員累積忠誠度積點兌換。
- (2) 其他一站式衍生增值創意服務：除了美食免稅店業者外，停車場業者甚至可以與機場貴賓室業者、免稅店業者、宅配業者做行銷合作，串聯整套服務，讓旅客停車不再只是停車，更是一站式服務到家。

肆、心得與建議

一、心得

1. 國際機場服務滿意度調查計畫的再進化

國際機場協會 ACI 推動的 ASQ 機場服務品質調查計畫自 2006 年第一次發布評比結果，迄今已邁入近 12 屆，抽樣調查皆以旅客出發流程中各環節的滿意程度為調查主軸，全球已有超過 330 座機場參加調查。除上述之 ASQ Departures 旅客出境滿意度調查外，更推出全新 ASQ Arrivals 入境旅客滿意度調查、機場駐站員工服務認同感調查以及 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查等。ACI 計畫藉由全方位的機場調查計畫，進一步全方面了解全球旅客服務滿意度的影響源，並建立全球旅客的輪廓與偏好。

2. 旅客服務品質與機場非航空營收高度正相關

機場非航空收入的主要影響來源：機場零售區域大小、旅客人數、顧客滿意程度，但其中又以顧客滿意度多寡最能影響非航空收入的增減，呈現統計上高度正相關的關聯。

3. 機場員工認同感與機場服務文化的凝聚

機場管理當局必須仰賴機場所有駐站單位的協同合作，所有第一線服務的公務機關及商業夥伴同仁，能建立服務共識，共同為

打造一個令旅客舒適且有效率的旅行體驗為目標，這是 ACI 對所有機場的期許，也是國際各機場開始投入的重要方向。許多機場管理當局開始建立服務培訓制度與服務楷模選拔等機制，舉辦 ROADSHOW、說明會甚至是服務大使認證等訓練課程，並鼓勵全機場駐站員工在下班時間主動加入義工行列，積極營造出機場熱忱的正向服務文化。ACI 坦承要培養出一個正面向上的機場服務文化並不簡單，尤其整合跨單位同仁的服務心態 MINDSET 與發揮熱忱，但這卻是提升機場整體服務滿意度最關鍵的基礎工作。

二、建議

- 1. 評估增加本機場入境流程的旅客滿意度調查：**評估加入本機場 Arrivals 入境旅客滿意度調查、機場駐站員工服務認同感調查以及 ASQ Commercial survey 機場旅客商業(購物零售美食)服務滿意度調查。短期內將評估朝向先試行入境流程的服務滿意度自辦調查。
- 2. 持續創造機場員工服務文化正向循環：**辦理本機場服務楷模選拔活動，並透過整體服務推動會報的機制，持續協調駐站單位，共同創造出正面服務文化，培養第一線服務員工的服務熱忱，鼓勵各單位積極獎勵績優同仁事蹟。本公司亦將持續宣導優良服務員工的事蹟表現，鼓勵正面積極服務同仁。

3. 持續推動 KPI 服務指標:除了掌握旅客出入境等候時間品質外，亦了解智慧化設施與服務流程（如自助行李托運與自助查驗通關系統）帶給旅客的實質助益，是否具體提升旅客的服務滿意度。並每月將調查結果分享給各駐站單位，並建立駐站單位獎勵機制，形塑良性競爭氣氛。

4. 借鏡學習國際機場設置第一線航廈服務經理席位：

各國際機場（如香港機場、樟宜機場、羅馬機場等）設置之航廈服務經理職務或稱為“Passenger Experience 管理”之部門，實際上係作為機場第一線旅客服務感受的品管監控者與跨駐站單位的橫向聯繫協調者，對於機場的日常營運確實有一定的幫助。

目前本機場設置營運控制中心 OCC，透過 31999 服務專線以及手機通訊軟體 LINE 群組平台，提供給旅客以及駐站單位即時諮詢或查詢的管道，亦能針對第一線現場狀況進行協調，只是 OCC 的角色定位優先為監控航廈安全與處理危機事件，並非專責監控與管理旅客體驗，因此確實值得思考設置航廈服務經理席位的可能性。