

机场服务管理



北京首都国际机场股份有限公司 编著

服务『链』上的 管理



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

服务“链”上的管理

北京首都国际机场股份有限公司 编著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务“链”上的管理 / 北京首都国际机场股份有限公司编著. —北京:
中国财富出版社, 2015. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5847 - 7

I. ①服… II. ①北… III. ①民用机场—商业管理 IV. ①F560.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 198094 号

策划编辑 张茜

责任编辑 颜学静

责任印制 何崇杭

责任校对 杨小静

责任发行 斯琴

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5847 - 7/F · 2452

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 张 17.25

印 次 2015 年 11 月第 1 次印刷

字 数 237 千字

定 价 48.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序

披阅三载，几经斧凿，《服务“链”上的管理》一书和读者见面了，这是一本机场服务工作人员自己写的书。一线的人写一线的事给一线的人读，它汇聚了广大机场人的心血。因此，本书最大的特点在于它给予读者“接地气”的感觉。所谓“接地气”就是要具有很强的实操性，脱离实践的理论是苍白的，唯生命之树常青。

遵循这一思想，全书分为两大篇：理论篇与实践篇。其中理论篇与以往传统的服务管理书籍的最大区别在于：不刻意传递大、空、泛的管理理论，而着力于总结与提炼鲜活的服务管理实践，并与机场实际相结合，使之更具明显的行业特性。实践篇，以机场服务流程为经线，以服务层次为章节之纬线，从基本服务标准与规范谈起，既有对服务管理的解构，又有对未来服务模式的探讨与畅想，层层递进，对处于不同岗位的机场服务、管理人员和不同发展阶段的机场管理都具有一定的借鉴意义。

在内容取舍上，本书“中外兼顾”，以梳理首都机场服务管理经验为“基点”，以国际先进机场模式为“标杆”，力图构建一个机场服务理论与实践的体系。回顾近十年服务质量提升的历程，我们客观冷静，既肯定首都机场股份公司积累了许多宝贵的管理实践，这其中不乏许多成功的案例，同时，我们也坦陈有不足和教训。在管理模式上，我们既要借鉴国外先进机场的模式，也应探索本土化的管理模式，尤其是在服务模式中有机融进中国元素。早在2009年，首都机场就提出“倡行中国服务，打造国际枢纽”的战略目标。该

目标提出后，首都机场建立了以客户需求为导向的服务管理体系，与驻场所有单位联手，共同促进机场服务质量的提高。自 2011 年起，首都机场旅客满意度在国际机场协会（ACI）评比排名中连续 3 年稳居世界第三名，其中，有连续 3 个季度排名全球第二名。

同时，我们也注意到，尽管首都机场在服务质量改进上迈开了大步，但是距离先进机场的服务管理水平仍有很大差距，比如在 2007 年，首都机场旅客满意度在全球机场中仅排在第 62 名。尤其在国际枢纽建设方面，由于时代在发展，我们还面临着巨大的挑战。我们与同样具有亚太航空枢纽竞争实力的韩国仁川机场、日本成田机场相比，无论是在中转旅客的数量方面，还是航班波的构建方面，都稍逊一筹。目前，首都机场旅客中转份额为 10% 左右，所以倡行中国服务和打造国际枢纽不是空泛的口号，两者密切相关、相互促进。做好服务最终还是为了促进发展。没有发展，就没有首都机场今后的地位和作用，也很难适应国家“十二五”规划中提出的将首都机场定位于国际性航空枢纽的要求，无法满足国家的战略布局和安排。从这个角度来说，首都机场的工作任重而道远。

总之，我们要继续坚持好的做法，同时也要适应新的形势和要求，不断创新。做枢纽的目的不仅是增加航班量和旅客吞吐量，关键还是要给旅客提供便利，“这才是打造枢纽的意义”。

以上这些心得都被梳理、汇聚成《服务“链”上的管理》一书。可以说《服务“链”上的管理》一书的写作，对读者是一份经验的分享，对我们自己，更是一种鞭策，我们一直在为成为世界一流机场而努力，过去、现在、未来！追求卓越的脚步从未停歇！

目 录

CONTENTS

理论篇

第一章 机场服务，功成于战略	3
第一节 机场服务的战略地位	4
第二节 机场服务战略设计指南	17
第二章 服务管理体系让战略落地	23
第一节 机场服务从艺术走向科学	24
第二节 机场服务管理体系全析	26
第三章 服务链条，环环相扣	41
第一节 一个平台，多维联动	42
第二节 高品质 = 职责 × 超越组织边界	53

实践篇

第四章 信息化促机场服务提速	59
第一节 超值秘籍——前移的机场服务	60
第二节 航空出行，尽在掌握	66

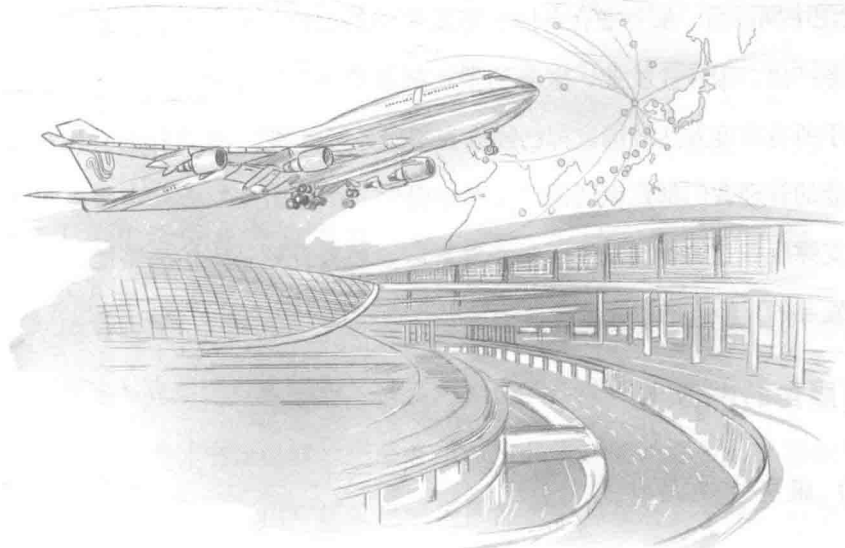
第三节 大数据时代的机场服务	76
第五章 服务到“家”的机场地面交通	81
第一节 快捷不仅在蓝天	82
第二节 旅客不叹“行路难”	85
第三节 空地联运——机会与挑战同在	92
第六章 不断演进的值机服务	97
第一节 值机服务标准指南	98
第二节 如何让值机更高效、更愉悦	103
第三节 积极迎接值机革命	118
第七章 安检服务，标准与创新并存	123
第一节 建章立制是关键	124
第二节 安全感与愉悦体验刚柔并济	127
第三节 安全，永无止境	133
第八章 建设联检服务绿色通道	141
第一节 联检服务标准指南	142
第二节 让旅客更便捷，让管理更人性	144
第九章 服务设施，处处如您所愿	157
第一节 机场设施通用服务规范	158
第二节 如何解决众口难调	165
第三节 至臻至善的服务设施	170
第十章 机场环境，令人心驰神往	173
第一节 机场环境通用规范与标准	174

第二节	好环境带来好心情	176
第三节	如何打造星级机场	188
第十一章	机场商业，服务是效益的源泉	191
第一节	机场基本商业服务功能及标准	192
第二节	物有所值到物超所值	195
第三节	如何打造机场中的商场（Shopping Mall）	204
第十二章	行李服务的精细化管理	209
第一节	行李服务基本准则	210
第二节	如何让行李更加“好运”	212
第三节	未来的行李运输服务	222
第十三章	机坪保障，专业高效的服务	227
第一节	机坪保障服务标准及规范	228
第二节	高效运作，井井有条	230
第三节	机坪效率的提升之道	238
第十四章	航班延误服务，尽责尽力尽心	243
第一节	“世界难题”的参考答案	244
第二节	换位思考，贴心服务旅客	253
第三节	飞行正常不是梦	259
参考文献		262
特别鸣谢		264
共同鸣谢		265

理 论 篇

第一章

机场服务，功成于战略





从服务经济时代到体验经济时代，服务成为企业不可或缺的竞争力。机场作为服务性企业，将服务注入整体发展战略具有重要意义，“对标世界一流，提升服务质量，创设知名品牌”是每个机场服务管理者所追求的目标。

第一节 机场服务的战略地位

机器的出现，使农业经济转变为工业经济；信息技术的更新，使工业经济转变成为服务经济，而今随着互联网时代的到来，服务经济逐渐演进到体验经济。20 世纪中期以后，服务业在各国经济发展中的地位不断上升，并系统性地表现在服务产出、服务业就业、服务消费、服务贸易、服务业投资等方面。当今世界几乎所有高度发达的国家都已经成为“服务经济体”。在这样的时代背景下，服务业的管理者们都意识到像以往那样倡导“微笑服务”等基本服务礼仪已不足以支撑服务业的迅猛发展，服务发展需要被提升到一定的战略地位，用系统的、发展的、经济的眼光来看待现代服务业成为一种必需。

一、服务的内涵

（一）服务定义与特点

在传统的教科书里，对服务是这样定义的：服务是满足别人期望和需求

的行动、过程和结果。服务具有无形性、直接不可分离性、差异性与不可贮存性的特点。

第一，服务是无形的，客户在接受服务之前，是无法看见、摸到、听到、嗅到或尝到的，即是无法感知的，只有经过一段时间后才能“获益”。同时，服务产品也是无法申请专利的，因此容易被“模仿”或“被过时”。

第二，服务具有直接不可分离性——生产与消费同步。当一个服务人员犯错时，他面对的客户可能表现出包容或怒斥等不同反应，而这种反应，往往又影响到该服务人员下一环节服务传递的质量，易形成情绪传染。这一服务传递过程具有不可逆性。

第三，服务具有差异性，同一种服务在传递的过程中，常常由于人员、时间、地点、方式不同而存在较大差别。同样，客户的感受也是会有差别的。这也正是服务工作的难处所在，同样的服务标准与规范，不同人员执行起来会带给旅客不同的感受，人员质量是服务高效传递的重要保证。

第四，服务的不可贮存性，即服务是不能退换货的，不良服务不可能重来。因此，要求每一个服务管理者要尽力把控好每件事或每一个细节，将其做到最好。

（二）服务成为竞争力

随着服务在提升企业竞争力方面的作用日益突出，越来越多的企业将服务看作参与竞争的重要手段，甚至对于一些传统的制造业而言，他们已将服务纳入产品设计中，也就是把服务当做产品设计的一部分，如智能手机生产商、汽车生产商等，用户体验已成为产品的设计核心。于是，一个关于服务竞争力的话题就这样诞生了：抛弃服务，凭什么竞争？

1. 服务是促成交易的关键因素

有这样一道算术题：一位顾客在某商场购买了一件假冒产品，从此不再光顾这家商场。假设：这位顾客平均每年在这家商场消费 5000 元，50 年就是 25 万元。如果以 15% 的利润计算，失去这位顾客这家商场便损失了 3.75 万元，如果失去 100 位这样的顾客，商场则要损失 375 万元。这数百万元的损失，仅仅是因为一次服务失误所致！

再看看今天火热的网上购物，大家都习惯性地去看一下卖家的信用等级，其他买家购买后给的评价等。也有人调侃道：“如果有一天医院预约系统里也能清晰地看到患者对医师的好评与差评，那该多好啊。”这正是反映了服务的传播功能，一些企业往往因为一两次的服务失误，失了人心，又被自媒体传播扩散，以致直接影响服务交易的促成。

2. 服务是降低成本的有效办法

哈佛大学艾尔·沙瑟、贝恩咨询公司的菲德列·莱希海德在调查了来自各种服务业的资料后发现，当一家公司降低其顾客流失率时，获利就会呈直线攀升。研究表明，公司的顾客流失率降低 5%，获利就可能提升 25%~85%；忠实客户能创造更多、更长久的利润，而节省了吸引新顾客的成本；让老顾客满意也能带来更多的新顾客，顾客生顾客。在互联网时代，做好每一次服务，即是最强大的口碑营销，因为其成本低、传播快。

3. 服务质量是服务业品牌的核心

优质的服务可以提升品牌形象和在消费者心中的地位，并为企业带来一

种容忍度。这种容忍度可以让客户原谅企业一些细小的失误或不足，他们会认为这只是个别现象，但对于一个缺乏品牌形象基础的企业来说，这种失误只会让顾客认为这是一种“本来就很劣质的产品”。这即是服务中的“晕轮效应”——“一好百好，一坏百坏”。服务好了，其他很多方面都可以由于晕轮效应而被减弱。体验经济时代下的服务更是如此。此时的品牌是什么？品牌即是客户对于企业的感情，有感情了，自然就愿意去追随。

（三）服务上升为一种战略

正是由于服务在企业发展中的重要性日益突出，越来越多的企业，尤其是服务性企业意识到，缺乏服务竞争力，企业的发展必将受到影响。于是，服务战略也渐渐地成为企业战略中最核心的部分。

所谓服务战略是指企业在一定发展阶段，以服务为核心，以顾客满意为宗旨，使服务资源与变化的环境相匹配，实现企业长远发展的动态体系。服务战略是一个系统工程，它需要管理者和员工不仅从思想观念上做出转变，还要求企业要有条不紊地安排各项工作。通常服务战略包括六方面内容：树立服务理念、确定顾客服务需求、服务设计与实施、服务人员的管理、服务质量的管理及实现顾客满意与忠诚。也有学者^①将服务系统分为服务前台与后台两大部分（如图1-1所示）。

图1-1勾勒出一个完整的服务体系所包含的内容。从图中可以看出，虽然服务传送只是服务管理的内容之一，但它又具有“前端”重要地位，之所以重要是因为整个系统的运作情况和服务水平都要通过这个“最前端”的传送系统来体现。但是，如果服务管理者不能在战略层面和管理层面将顾客需

^① 刘建军. 服务金牌管理 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2005.

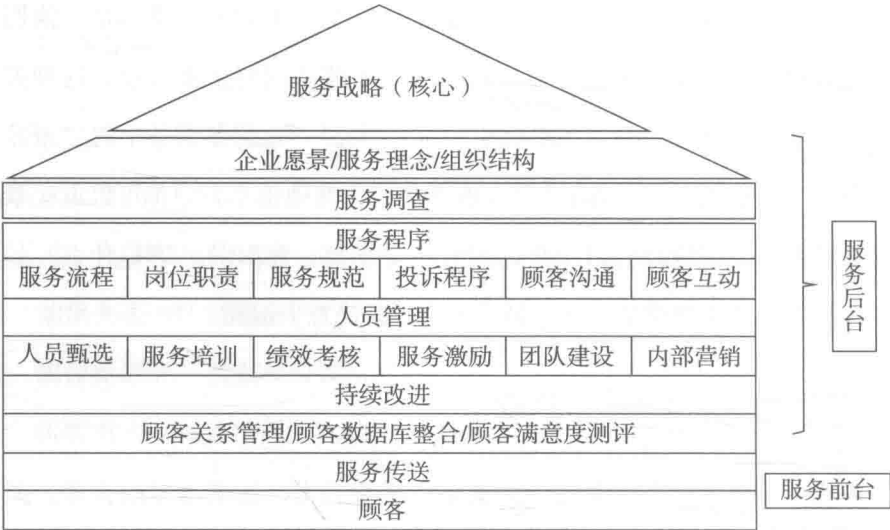


图 1-1 服务前台与服务后台

求、服务定位、服务理念、服务流程规范及服务操作标准设计出来，如果服务管理者不能从人员挑选、员工培训、考核与激励等各个方面培养和激励员工，如果服务管理者不能把战略和管理层面的各个服务环节理顺，有效地整合企业资源，为前台服务传送提供强大的支持，那么提高企业的服务质量很难。

因此，今天所谈的服务，不只是过去的微笑服务、礼貌用语、文明礼仪，而应该站在战略高度来看服务，战略性服务的概念应当被普及。

二、服务竞争战略

服务性企业发展，既要有与企业发展相适应的服务发展战略，又要有指导服务工作开展、提升服务竞争力的竞争战略。

迈克尔·波特（Michael Porter）论证了三种一般竞争战略的存在，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这三种竞争战略在服务性企业中也

是同样存在的。

1. 成本领先战略——赢在成本

成本领先战略（Cost Leadership Strategy）又称为低成本战略，是指企业在内部加强成本控制，使企业的总成本低于竞争对手的成本，甚至在较长时间内保持成本控制处于行业的领先水平，使自己在激烈的竞争中保持优势，获取高于平均水平利润的战略。它要求企业具有有效规模的设备、严格的成本和费用控制、不断创新的技术。

服务性企业如何去获取低成本的优势呢？方法很多，角度也不同。本书将从降低人工成本和优化服务价值链两个角度讨论。由于人工成本在服务性行业中的成本项目中所占比重很大，可以高达总成本的75%，因此，服务性企业的管理者更要设法降低人工成本（Nick A. Shepherd, 1999）。

1) 降低人工成本

- 提倡自助服务

所谓自助服务（Self-service）是指由获得服务资格的顾客在一定的服务设施条件下，按照一定的服务规则自己独立进行操作、一边生产一边消费的一种服务形式，这种形式的服务跟客户接受由相应工作人员提供的服务具有相同的效果。自助服务不仅可以适应现代人快节奏的生活习惯，而且可以降低服务生产成本。例如，超市和自助餐厅是在顾客服务传递中减少人的因素，让顾客自己判断，自己选购；银行、通信、政府、交通、医疗、工商、税务等行业借助于设备设施实现顾客自助服务，如自助值机系统、自助行李托运系统、ATM（自动取款机）、自动售货机以及其他自助服务终端设备等。