

法兰克福机场地面服务的管理经验及其对中国的启示

张建民, 杨子敬

(云南大学 工商管理与旅游管理学院, 昆明 650091)

摘要: 法兰克福机场是欧洲乃至世界最重要的枢纽机场之一, 其地面服务管理模式独具特色, 地面服务业务运作方式体现出了较强的竞争实力。相对而言, 中国国内机场地面服务刚处于起步阶段, 规范化和专业化程度不高, 急需借鉴先进的地面服务管理经验。因此, 通过比较国内主要枢纽机场与法兰克福机场地面服务发展现状, 进一步剖析形成差距的原因, 以对国内机场地面服务的发展提出建设性的意见。

关键词: 法兰克福机场; 地面服务; 启示

中图分类号: C939 **文献标志码:** A **文章编号:** 1673-291X(2010)25-0197-03

一、法兰克福机场地面服务的业绩与功能

法兰克福机场位于欧洲的“心脏地带”——德国莱茵河流域, 是欧洲最重要的四大枢纽机场之一, 2004年旅客吞吐量5110万人次, 2005年达到5220万人次, 其2005年主营业务收入为21亿欧元, 其中30%来自于地面服务。

法兰克福机场业务板块共划分为候机楼管理板块、零售业务板块、地面服务板块、安全管理与安检板块、货运管理板块等五大块。其中地面服务部门是世界上最大的地面服务提供商, 拥有员工7865人, 占机场员工总人数的1/3左右^[1]。机场地面服务主要涉及旅客服务、货运服务、机场服务等业务, 主要任务是保证转机时间45分钟的落实, 并为欧洲的其他机场提供地面服务, 其中最大的隶属部门为营运中心, 该中心的业务分为三项, 其中的机坪地面服务就包括客梯、地面电源、行李传送带、货物装卸、集装箱运输车、清洁车、机上供水、加油、配餐以及以上业务的设备管理, 其他两项是值机流程(即乘客服务)和货运服务。凭借着高效、安全、正点的服务理念 and 五十多年的业务经验, 法兰克福机场地面服务范围现在已经扩展到了200多个国内及国际航线, 成为机场业务收入组成的主要部分。

二、国内主要枢纽机场与法兰克福机场的地面服务的比较

(一) 货邮吞吐量对比

随着中国社会经济的快速发展, 2006年国内主要枢纽机场货邮吞吐量和旅客吞吐量相对于2005年都有了较大的增

加, 浦东机场达到了216.83万吨, 首都机场达到了102.8万吨, 白云机场达到了65.3万吨, 深圳机场达到了55.92万吨。其中首都机场货邮吞吐量同期增长31.6%, 深圳货邮吞吐量同期增长19.87%, 上海浦东机场货邮吞吐量同期增长16.78%, 白云机场货邮吞吐量同期增长8.6%。究其原因, 这主要得益于机场所在地经济发展较快, 对外贸易稳步发展以及机场加强了基础设施建设而增强了业务处理能力。但相对于2006年法兰克福机场198万吨的货邮吞吐量而言, 只有浦东机场在货邮吞吐量上与其相当, 国内其他重要的枢纽机场较之还有一定差距。

(二) 行李差错率对比

国际航空运输协会(IATA)一直把行李差错率作为衡量一个机场地面服务水平的重要指标。中国规定机场行李差错率要低于年行李业务量的万分之一的行业服务标准, 但是国内平均水平还远远落后于法兰克福机场的规定标准。法兰克福机场正是凭借其先进的行李处理系统, 才能保证在年处理行李2660万件的水平上, 正确分拣率始终稳定在99.65%以上。

(三) 地面服务业务收入对比

地面服务业务的收入水平能够反映一个机场地面服务业务的盈利能力。从国内目前枢纽机场地面服务业务的发展来看, 地面服务业务虽然极为重要但盈利能力不强, 许多中小型机场甚至出现亏损状况。在这种行业背景下, 首都机场率先于2005年对地面服务实施了特许经营的试点, 引入了战略投资合作伙伴。经过2005年的改革和2006年的运行, 首都机场2005年地面服务实现收入11011万元, 2006年则增至13631.7万元, 较2005年增加了23.8%。但是相对于法

收稿日期: 2010-04-28

基金项目: 姚建文主持的“中国机场地面服务经营管理改善研究”项目的研究成果之一

作者简介: 张建民(1962-), 男, 河南济源人, 副教授, 博士研究生, 从事人力资源管理研究; 杨子敬(1984-), 男, 云南大理人, 硕士研究生, 从事企业管理专业人力资源管理研究。

兰克福机场 2006 年 665 290.6 万元的地面服务收入来说,首都机场的地面服务市场化水平还不高,还需要拓展更多的业务领域。

三、法兰克福机场地面服务管理经验

多年来,法兰克福机场在地面服务的经营管理上积极探索,形成了许多有益的宝贵经验,值得中国广大机场认真学习、借鉴。

(一)优质高效的地面服务流程管理

1.联程交通一体化系统

联程交通一体化系统就是指无论通过哪种运输系统(包括航空、铁路、地铁、汽车、轮船等)到达机场的旅客和货物都能顺利地转入另一种运输系统。20 世纪 80 年代,法兰克福机场就建成了火车站,开创了一体化交通运输的先例。轻轨从机场出发可通往法兰克福、汉诺威等城市,这使得其机场与全国地面快速交通紧密地联系起来。另外,机场内采用轻轨列车,每 3 分钟就运行一趟,完成一、二候机楼之间的联运,非常方便快捷^①。

目前,法兰克福机场远程火车站每天的客流量为 10 000 人左右,根据预测,到 2015 年进出法兰克福机场的高速铁路将有力地改善机场公共交通的状况,为整个区域的交通提供了保障。高速铁路从支线航班中赢得了旅客,从而实现了铁路和航空运输的双赢。

2.高质量的中转服务

大型枢纽机场之所以成为枢纽,很大程度上在于拥有较高比例的中转航班和中转旅客。法兰克福机场每年的中转旅客占全部旅客的 50%左右,如此之高的中转旅客比例,是与其优质的转机服务流程分不开的。在 ICAO 中规定的旅客中转衔接时间(MCT)为 60 分钟,而在法兰克福机场,规定最长中转时间标准为 45 分钟,最优中转时间为 35 分钟,这在世界上居于领先水平。

法兰克福机场按照这一标准,设计了非常简捷的中转流程:旅客下飞机—中转柜台—候机厅—安全检查—登机,并且均在隔离区内完成,这样就大大缩短了旅客和货物中转时间,确保在最短的时间内安全、高效地完成中转流程。

(二)地面服务的专业化运营

1.顾客服务指数(CSI)分析

顾客服务指数(CSI)是法兰克福机场地面服务部门用来衡量自身业务水平的重要指标之一,每年一次对顾客服务的满意度进行测量。

法兰克福机场地面服务的顾客满意度在逐年地提高。在开展顾客服务方面,法兰克福机场设有机场客户服务中心,负责协调、处理机场与客户之间的关系。此外,还开展延伸服务,如开设旅客服务热线电话,回答所有问题,包括航班信息、交通动态、商品介绍等,建立信息发布网络系统,包括利用电视、电脑、手机等信息传播工具。由于法兰克福机场的悉心服务,上述的一系列业务获得了顾客的信任和认同。

2.地面服务引起的航班延误率分析

地面服务的正点、高效就意味着飞机能够准时、顺利地起飞。法兰克福地面服务工作人员凭借丰富的经验、专业化的技能和现代化特种装卸设备,在国际上保持着较低的延误率。

法兰克福机场的航班延误率较低,并且由其地面服务引起的飞机延误率只占到所有延误因素中的 2.4%,从而保持着较高的航班正点率。

3.优质地面服务带来的经济效益分析

强大的地面处理能力和成本控制能力支撑着法兰克福机场地面处理业务收入的高速增长,地面处理业务收入 2005 年为 632.1 百万欧元,2006 年为 624.1 百万欧元,每年地面处理业务收入都占到机场总收入的 30%左右,地面处理业务息税前利润(EBIT)2005 年占到机场总息税前利润的 14%,2006 年占到 9.6%,成为机场发展的重要经济支柱。

(三)信息化系统的开发及利用

法兰克福机场地面服务的信息化管理程度特别高,信息管理基本覆盖了地面服务的业务范围。信息管理系统包括行李搬运分拣系统、乘客流程模拟系统、门禁系统、联机和转程乘客模拟系统。高度的信息化管理为机场的安全、高效运营提供了技术保障,使机场保持了连续多年安全运营,成为欧洲最准时机场的良好记录;同时还为机场的设计、运营、建设投资决策提供可靠的技术支持和依据^②。

值得一提的是,法兰克福机场的行李处理系统(简称 GFA)的设计十分科学、超前,于 1974 年投入使用,硬件部分运行至今基本都没有作大的改动。目前,GFA 总长度 67 公里,高峰日可以处理 10 万件进港行李、超过 10 万件的离港行李(包括始发行李和中转行李),正确分拣率始终稳定在 99.65%以上^③。

(四)员工专业化队伍建设

法兰克福机场地面服务得以成功运营,与其拥有一支高素质、积极能干、富有经验的员工队伍是密不可分的。在员工专业化队伍建设方面,根据每个工作岗位的目标和要求,结合每个员工的实际,制定每个部门人员的发展计划。同时还建立了科学、规范的员工培训制度。培训工作在法兰克福机场很受重视,一直由董事会成员分管,专门机构——培训中心负责此项工作。法兰克福机场的培训工作的最主要的、最突出的是针对性培训,一是每年均考虑今后五年需要什么样的管理人员,必须具备什么能力,培训中心据此设置课程,制订计划进行培训;二是机场与地面服务部门确定培训计划开展培训;三是培训中心帮助设计业务流程^④。

四、对中国机场地面服务行业的启示

(一)加强员工管理与培训

员工是一个企业的灵魂和核心。机场地面服务业务自身所具有的安全、正点、高效的特点决定了公司对于员工队伍专业化水平具有较高的要求。而科学合理的人力资源管理制度,则是培育高素质员工队伍的保证,这在法兰克福机场的

成功管理中得到很好的体现。

鉴于国内众多机场培训缺乏稳定性、针对性等方面的不足,国内机场应建立有效的长期的培训管理机制,大力加强培训工作。一是加强培训计划拟定的科学性,从地面服务发展需要出发,按照人力资源分类,制订年度培训计划并组织实施,重点加强管理和专业技能的培训。二是把培训工作与岗位考核、个人能力表现结合起来,开展经常性、针对性培训。三是建立专门培训管理机构,配置合格的负责人员和充裕的培训经费,负责开展培训工作。四是完善培训激励机制,制定和完善职工教育培训管理制度,更好地鼓励员工参加业余学历教育和培训。五是重视培训结果的评估和运用,加强对培训工作的跟踪管理。

(二)合理设计和优化服务流程

航空地面服务是机场的核心业务之一,地面服务质量和水平的高低,直接决定机场的竞争能力和运营水平。法兰克福机场的核心竞争力正是在于其优质、高效的流程设计和服务,特别是高质量的中转服务。国内机场要充分借鉴法兰克福机场的经验,以方便、快捷、高效为原则,合理设计和优化国内机场各个环节的服务流程,包括完善联程交通一体化体系,旅客进出港服务流程和中转旅客服务流程等,打造人性化的服务流程,培育核心竞争优势。

(三)加强枢纽机场信息化建设

信息化建设的深度和广度体现一个机场的品质,作为迈向现代化管理的国内机场,急需信息化的软硬件来武

装自己。

同时,要重视信息延伸服务。所谓信息延伸服务,就是为旅客到达候机楼前提供的信息服务。通过做好延伸服务,可方便服务顾客,同时可减轻场内服务压力。若机场设有方便的服务资讯中心,旅客可查询航班等信息,专门接电话,发送邮件、手机短信,为因特网、电视台提供信息,回答所有如航班信息、交通、购物、机场服务等问题,畅通的信息服务将可减少乘客在候机楼的逗留时间,提高乘客的满意度。

(四)注重服务水平的提升

从国内许多机场的情况来看,乘客初到机场最担心的是找不到值机柜台,手续办完后,找不到安检口、候机厅和登机口。而在法兰克福机场,不论从哪道门步入候机楼,都有醒目的信息显示屏提醒你所需要的信息。

值得一提的是,法兰克福机场地面服务部门非常重视旅客的投诉,设置专门人员处理投诉工作,无论是当面投诉、信件投诉,还是网络投诉、电话投诉都认真解决,能及时处理的就及时处理,尽最大努力让旅客满意。地面服务部门每天24小时均有人值班负责处理投诉,建立了一套行之有效的联动保险、卫生等部门的投诉处理规程,多年来,旅客的投诉率只在0.33%左右^[6]。

“他山之石,可以攻玉。”法兰克福机场地面服务的管理经验尽管不能完全符合中国国情,但是其先进的管理经验和专业化的业务操作定能对国内机场地面服务水平的提升起到重要的借鉴作用。

参考文献:

- [1] 周洪清.他山之石可以攻玉——法兰克福机场“中枢”理念对新广州白云机场的启示[J].机场,2004,(8).
- [2] 陈泽桦.法兰克福机场成功管理的考察及启示[J].机场,2004,(12).
- [3] 李丹,赵亚霖,等.专业决定高效——从法兰克福机场看航站楼的运营管理[J].机场,2005,(2).
- [4] 邓喜平.对德国法兰克福机场经营管理之道的思考[J].经济问题探索,2007,(1).
- [5] 秦灿灿,徐循初.法兰克福机场的空铁联运[J].交通与运输,2005,(12).
- [6] <http://www.airportcity-frankfurt.de/cms/default/rubrik/9/9347.htm>.
- [7] http://www.fraport.de/cms/13076.ground_services.htm.

[责任编辑 王晓燕]

(上接177页)划有关系。卷烟出口在企业里究竟应该放在一个什么样的位置,如何确定国内、国外的比重和难度系数,让国内外达到和谐发展的局面,是我们要解决的重大问题。有了这样一个方向指导,才能明确,什么是我们要努力争取的,什么是应该放弃的。生产企业要给国际市场拓展部门一个平台,让他们找到发力点。此外,要进一步发展与重点省份的战略合作伙伴关系。

(五)加强出口卷烟科研实力,提高自主创新能力

国际市场复杂多变,要想配合市场、满足市场的需求,这就需要有强有力的科研实力作支撑,能经常改进我们的

产品。因此建议生产企业配备专门的国际市场的研发拓展力量。中国的烤烟型卷烟在海外所占卷烟消费市场份额简直微乎其微,市场容量受局限,出口前途可想而知;而混合型卷烟是湖南省的弱项,无论从品牌、质量还是市场接受程度来看,很难说是国际大品牌的对手,因此要想在国际市场上立足,可以考虑跳出卷烟分为烤烟型、混合型类型的圈子,利用湖南省的烤烟型优势,迎合市场对混合型的的需求,创出新式口味卷烟,让两种类型的消费者都能接受。既而凭湖南烟草的科研实力,在国际市场上独树一帜,确立一个出口强势品牌。

参考文献:

- [1] 金贻.中国工业国际竞争力——理论、方法与实证研究[M].北京:经济管理出版社,1997:52-61.
- [2] 裴长洪,王镭.试论国际竞争力的理论概念与分析方法[J].中国工业经济,2002,(4):11-15.
- [3] 孙林,赵慧斌.中国和东盟农产品贸易波动的实证分析[J].中国农村经济,2004,(7):18-21.
- [4] 帅传敏,程国强,张金陵.中国农产品国际竞争力的估计[J].管理世界,2003,(1):22-28.

[责任编辑 安世友]