

實踐人本管理

莊偉茵

▶ 莊偉茵態度親切友善，一向奉行「以身作則」的管理之道。

86聯合·政政



有沒有想過，乘坐國泰航機的時候，為你服務的，竟是機艙服務部的總經理？而且還是穿著初級空姐制服，在經濟艙工作？

國泰航空共有五千八百多名機艙服務員，機艙服務部管理人員亦達一百三十多人，莊偉茵就是該部門總經理，肩負重任，領導這支陣容龐大的隊伍。

國泰航空的機艙服務員，由不同國籍人士組成，承受的工作壓力非輕；如何維持員工士氣，保持優良服務及勞資和諧，是部門主管職責所在。況且，乘客對航空公司的印象，很大程度來自機艙服務，重要性不言而喻。

這間本地航空公司的服務理念，是「發自內心的服務」，希望機艙服務員能從心出發，從乘客的角度，設身處地感受所需，服務盡可能貼身周到。

以身作則

如何令員工發自內心？答案是以身作則。每隔三個月，莊偉茵都會穿上制服，跟同事們一起飛行，而且更是以初級機艙服務員身分，親身體驗他們的工作。

機艙服務員的招聘、培訓、表現考勤等，都是莊偉茵的工作範圍。不過在此之前，她卻未當過機艙服務員，而是出身於公共關係。

1998年，她加入國泰任企業傳訊部門經理，1999年就憑處理國泰機師工潮表現優異，獲Asia PR Awards頒發「最佳危機管理獎」。她的溝通技巧，令管理層刮目相看。



2000年，她調任機艙服務部總經理。「在企業傳訊部，我有機會瞭解各個部門的運作，所以對機艙服務並不陌生，加上唸大學時副修人事管理，對新工作有不少幫助。」

真誠溝通

不知是否唸政治與行政學的關係，莊偉茵的管理哲學，很強調「以德服人」。她以為「上行下效、以身作則」最重要。她親身當機艙服務員，其信念是高層不是「管」下屬，而是盡可能支援前線人員。公司既要機艙服務員真誠服務客人，管理層推己及人，也應真誠為員工。「無論是對內或對外，客運業都是以人為本的工作，不能不顧員工感受。」從事服務行業，就應知道彼此感受，真心為旅客服務。

由於機艙服務員的工作不「腳踏實地」（在空中工作），管理層卻遠在陸上的辦公室決策，要掌握員工的感受，溝通非常重要。而最重要還是雙向的溝通：「上情下達」及「下情上達」，建立溝通的渠道，可讓員工表達意見，承諾意見不會石沉大海，要定期回覆，並保持資訊傳達的一致性。

她舉例，機艙服務員工作緊迫，設計工作流程，如果只憑空想像，不切實際，既會加重員工負擔，又影響服務質素，所以有時要親自上陣，嘗試是否奏效。



▲國泰購入新客機，莊偉茵（右）與同事拍照留念。



▲國泰復飛北京航線，莊偉茵（後排右四）參與首航飛行。

靈活變通

航空業競爭劇烈，為保持利潤，往往從節省成本著手。「例如以往我們每一個飛機餐都有牙籤供應，但原來很多乘客棄而不用，後來想出餐後遞上咖啡或茶時，一併讓乘客索取，以節省成本。」這樣既保持服務亦減省開支，也不加重工作負擔。

莊偉茵還舉另一例，說明節省成本不一定與服務質素相悖。國泰從台北往馬尼拉的航線，航程只有一小時十分鐘，莊偉茵曾一家四口乘搭，她發覺派餐後，剛餵完小朋友，自己還未用餐，機艙服務員便要收拾餐具準備降落。「短程航班上提供整套膳餐，似乎不切實際，我們決定以輕膳代替。」結果反應良好。

莊偉茵加入國泰航空以前，一直從事旅遊業的公關工作。她歷任數家酒店公關，又於旅遊協會（現稱旅遊發展局）負責推廣旅遊，可說是一直與旅遊業結緣。原來她自小樂於助人，除了熱衷義務工作，更充當輔導員，開解身邊同學朋友的心結。

人之相知，貴相知心。想不到同樣的道理，放諸管理上亦然。



▲莊偉茵（前排左二）與同事於飛往杜拜的航班上值勤，並到當地航空公司作交流訪問。

PROFILE

莊偉茵小檔案



- 82-86 中大聯合政治與行政學系
- 86-87 畢業後任職政府行政主任兩個月，後到信德商場任職公關
- 87-88 任職奧美公關
- 88-94 先後任職沙田麗豪酒店、富豪九龍酒店及華美達麗新酒店的公關部門主管
- 94-95 香港旅遊協會會員及行業訓練部門經理
- 95-98 香港旅遊協會公共關係部門高級經理
- 98-00 國泰航空企業傳訊部經理
- 00-04年6月 國泰航空機艙服務部總經理、國泰航空飲食有限公司董事
- 04年7月起 訪問後，莊偉茵獲國泰航空任命為航空服務董事，負責管理地勤、機艙服務、顧客服務、保安及海外機場辦事處等部門