

航空公司服務失誤與服務補救之類型 分析：應用服務藍圖與關鍵事件技術¹

ANALYZING THE TYPOLOGY OF SERVICE FAILURES AND SERVICE RECOVERIES FOR AIRLINES: USING SERVICE BLUEPRINTING AND CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

胡凱傑 Kai-Chieh Hu²

杜家妤 Chia-Yu Tu³

(102 年 12 月 25 日收稿，103 年 3 月 28 日第 1 次修改，103 年 5 月 15 日定稿)

摘 要

旅客在選擇搭乘航空公司之考量因素，除了時間、價錢、方便性以及習慣外，完美的服務品質更是旅客重視的要素之一。航空業服務流程與顧客有著直接密切的關係，在服務流程中會有不同原因引起服務失誤，進而導致旅客不滿意。當服務失誤產生時，如何做好服務補救更是留住顧客的重要關鍵。本研究蒐集旅客搭乘航空公司國際線班機時曾經歷之不滿意經驗，並以關鍵事件技術法及服務藍圖，將蒐集之案件分析歸類，以探討服務失誤與服務補救之類型。本研究針對 125 個案例，找出 266 項服務失誤與 60 項服務補救。其中，服務失誤歸納出 3 大類 13 細項，並以服務系統失誤占最大多數；服務補救則歸納為 5 大類、13 小類，並以親和性占最多數。此外，政策失誤部分在報到櫃檯的服務流程中較常發生，而服務態度不佳及未反應部分，多發生於報到櫃檯及機上服務。最後，本研究依據分

-
1. 本文係科技部專題計畫 (NSC-1012410H031005) 之部分研究成果，作者在此感謝科技部之經費補助，並感謝兩位評審委員於審查期間所提供之寶貴建議。
 2. 東吳大學企業管理學系副教授 (聯絡地址：100 臺北市貴陽街 1 段 56 號 東吳大學企業管理學系；聯絡電話：02-23111531 轉 3693；E-mail：hkchieh@scu.edu.tw)。
 3. 東吳大學企業管理學系碩士。

析結果，提出航空公司在服務失誤上之服務補救契機建議，以及後續研究建議。

關鍵詞：服務失誤；服務補救；關鍵事件技術法；服務藍圖；航空公司

ABSTRACT

Considerations for passengers to choose an airline are varied, such as flight time, ticket price, convenience, personal preference and quality of company. Among all, service quality would be one of the most important concerns. Customer satisfaction is closely linked to all kind of service processes. Any single mistake occurred in service processes might cause dissatisfaction. When the service failure happens, service recovery plays a key role in retaining the customers. The study collected observations of passenger experiences that encountered dissatisfaction during international flights. The Critical incident technique (CIT) and service blueprinting were used to explore the categories of service failure and service recovery. After analyzing the 125 cases, this study figured out 266 service failures and 60 service recoveries. There have three categories and thirteen sub-categories of service failures. The main failure type is the fail of service system. There also have five categories and thirteen sub-categories of service recoveries. The main recovery type is agreeableness. Moreover, the policy failure usually occurred at the check-in process. The bad manners and not response immediately usually occurred at the check-in process and inflight service. Finally, this study also provides some managerial implications for the airlines in service recovery for each service failure as well as the suggestions for future research.

Key Words: Service failure, Service recovery, Critical incident technique, Service blueprint, Airlines

一、緒 論

旅客選擇搭乘航空公司時，除了會考慮時間、價錢、方便性、以及過去經驗外，完美的服務品質更是相當重要的因素之一。在服務的遞送過程中，旅客必須親自參與整個作業流程，每個環節所涉及的服務內涵皆與顧客有著直接且密切的關係，而流程的順暢性與完整性對於旅客感受的服務品質評價與滿意度亦有一定程度的影響^[1]。然而，從訂位、開票、櫃檯報到、行李服務，甚至機上服務等過程中，仍免不了會發生各式各樣的服務失誤，並導致旅客產生不滿意的感受^[2]。也由於航空服務的流程相當複雜且冗長，公司在提供旅客服務的過程中，發生失誤的機率也相對較高。換句話說，航空公司很難避免完全沒有服務失誤的發生。而當服務失誤產生時，如利用服務補救以挽留顧客的中程度更是過去學術界與實務界都非常重視的課題之一^[3]。

「服務失誤 (service failure)」是指服務提供者無法全然滿足顧客期望的情形^[4]。Michel^[5]認為服務失誤是服務過程中忘記或無法達到顧客期望的狀況，而這些失誤會發生在服務傳遞中消費者與服務提供者的互動過程中，互動對象包括服務人員、服務場所實體環境與設施，以及其他無形的因素等^[6]。一旦發生失誤，通常會讓顧客產生不愉悅、不滿意的感覺，因此服務提供者必須要採取某些補救的措施，這些措施統稱為「服務補救 (service recovery)」。服務補救是指服務提供者對於服務的缺陷或失誤所採取的行動及反應^[7]，也是公司企圖改正一項服務失誤的行為^[8]，包含解決問題的行為、改變顧客不滿意的態度，和留住顧客^[9,10]。Johnston 與 Hewa^[11]從顧客抱怨的案件裡找出失誤的內容並確認是否有立即的補救，其發現許多顧客對服務不滿意卻因沒有抱怨故服務提供者便無法提出補救。過去有關服務失誤與補救類型之研究，多以關鍵事件技術 (critical incident technique, CIT) 為主要方法。關鍵事件技術是由 Flanagan^[12]所提出，藉由蒐集服務過程中的關鍵事件 (即個人印象深刻或非常特別的事件)，並將所蒐集之事件歸納分類，以探求其發生的原因及過程的一種質化研究方法。

過去有關服務失誤與服務補救的研究見諸於許多服務產業，如銀行業、餐飲業、零售業等^[13-16]。而在航空業方面，則多偏向服務失誤與服務補救對顧客滿意度或顧客選擇行為所造成之影響^[2,17]。Bamford 與 Xystouri^[18]曾經以航空公司服務過失及補救案例分析如何改善航空公司所提供之服務。Lorenzoni 與 Lewis^[19]則指出不同國籍文化，所提供的服務補救也有所不同。整體而言，過去較少研究以關鍵事件技術方法針對航空公司的服務失誤案例及服務補救方式進行類型的探討。了解服務失誤及補救的類型可作為服務改善的理論基礎，除有助於分析失誤或補救對顧客滿意度或其他行為意向的影響，亦可幫助航空公司確認服務缺失之關鍵點，據以提供服務改善措施與適當的補救策略，故是值得探討的課題，此為本研究主要研究動機之一。

另一方面，欲分析服務品質並完整說明服務的價值或關鍵要素，必須先將服務作業流程具體呈現。由於服務具有無形性，因此想要闡述一項服務流程時經常會碰到以下 4 個問題：過於簡單的敘述、不完整、過於主觀，以及文字難以表達文意等問題。為了克服上述問題，Shostack^[20]提出了服務藍圖 (service blueprinting) 的概念，透過具象化的圖表，將服務流程的所有細項加以展開和連結，不僅能讓管理者便於掌握整體服務作業狀況，也提供了客觀的角度評估各項環節的服務品質。服務藍圖有助於識別服務提供過程中的失敗點和薄弱環節，進而改進服務品質^[21]。亦即服務藍圖完成後，管理者可以透過整個藍圖來檢視哪一個步驟或流程有可能出錯，以辨識出失敗點，並改善該部分的服務流程^[22]。過去有關服務失誤與補救分類的研究，多半以功能別或失誤來源作為分類基礎，少有研究結合服務藍圖與關鍵事件技術。以流程觀點探討航空服務失誤的分類與補救的合理性，將有助於航空公司從流程管理層面進行改善，此為本研究動機之二。

綜合過去相關的研究，多在探討服務失誤與補救對顧客滿意度或忠誠度之影響，較少以服務失誤實際案例及所提供之服務補救進行類型探討，也較少研究從服務流程觀點檢視各項服務失誤產生點，亦缺乏探討實務上各種失誤所搭配的補救為何。若能從實務案例深

入分析，將有助於提供較為實際與合理的基礎知識。據此，本研究之主要目的在以關鍵事件技術與服務藍圖，探討顧客搭乘國際線航班服務失誤及服務補救之類型分析。透過質化方法蒐集旅客經驗資料，將其搭機過程中發生的服務失誤及事後補救之內容彙整，應用關鍵事件技術的分析程序進行歸納分類，並進行交叉分析。分析的結果除可以作為後續研究的基礎外，更能提供相關產業進行顧客補救處理，或採取相關防治措施的參考，進而提昇航空公司對旅客的服務品質。

二、文獻探討

2.1 服務失誤

一般而言，服務的產生及消費是同時發生，亦即服務遞送時消費者與服務提供者是不可分離的^[23]。由於消費者直接參與服務流程中，故在遞送過程往往很難避免服務失誤的發生^[24]。當顧客需求的服務未達滿足或服務發生不可預知的延遲，抑或是核心服務低於消費者心中可接受的程度時，就會產生服務失誤^[13]。Maxham^[25] 定義服務失誤為顧客在接受公司服務過程中，所發生任何服務相關的事故或問題；Kau 與 Loh^[26] 認為服務失誤即是服務發生時任何會導致顧客不滿的情況；Patterson 等人^[27] 則顧客感覺服務提供者在提供服務時所表現出來的錯誤就是服務失誤。彙整而言，在服務遞送過程中所發生的任何疏失，並讓顧客產生不愉悅、不滿意的感覺時，即可稱為服務失誤。

服務失誤可視為影響顧客行為意向的重要因素之一^[28,29]。當顧客經歷越多的服務失誤，越有可能將不滿意的經驗告訴他人^[30]。Zeithaml 等人^[31] 首先將服務失誤依顧客失誤的來源分成兩類，分別為顧客對結果的感受，以及服務遞送行為低於顧客的期望或容忍範圍。Johnston 與 Hewa^[11] 則以歸因理論將服務失誤分為組織失誤及顧客失誤兩種。Bitner 等人^[13] 主張應從顧客觀點看服務失誤，並提出服務失誤分成 3 種：(1) 服務傳送系統失誤所造成的顧客不滿意；(2) 未能回應顧客要求所造成的不滿意；以及 (3) 員工個人行為所造成的不滿意。Armistead 等人^[32] 亦將服務失誤分成 3 個類型：服務提供者的失誤、顧客失誤、相關組織的失誤。Smith 等人^[33] 及 Mohr 與 Bitner^[34] 皆將服務失誤類型分為結果 (outcome) 與過程 (process) 兩類，結果代表顧客並未完全得到其應得到的服務，過程代表顧客對於服務過程有不舒服的感覺。

Bitner 等人^[35] 主張亦應從公司的觀點來看服務失誤，並從第一線員工立場蒐集關鍵事件，客觀了解現場真實失誤的狀況，歸納出 4 大類型 13 細項的服務失誤，較其之前的 3 大類失誤新增一類為「問題顧客行為」。Kelley 與 Davis^[8]則延續 Bitner 等人^[35] 的分類方式，由員工觀點將失誤分為 4 大類 16 小類，但其認為應從時間、嚴重性、頻率 3 構面探討服務失誤的內容。Keaveney^[36] 則將服務失誤分為兩類：核心服務缺失 (core service failure) 與服務接觸失誤 (service encounter failures)。

在服務接觸階段產生服務失誤，其錯誤程度可從非常輕微到非常嚴重，但卻都有可能

會使顧客產生負面反應，甚至因不滿意而有抱怨行為發生^[1]。Johnson 與 Hewa^[11] 研究發現，服務失誤發生時將會產生多種成本支出，包括：離去顧客成本、失去潛在顧客之成本、散佈負面口碑之成本、被顧客怨恨。所以當服務失誤產生後，企業將付出相當大的代價。當服務失誤愈來愈多，會影響顧客的回流率、產生負面的口碑，並降低再購買意願^[14,37]。綜合來看，服務失誤所產生的結果包括不滿意^[14]、顧客的背叛^[9,35]、顧客信賴度下降^[38,39]、負面的口頭傳播^[40,41]、收入減少，成本上升^[32]、減少員工士氣和效果^[35]，此顯示服務失誤對於公司會產生相當大的負面影響。

2.2 服務補救

為了彌補服務失誤所造成的不良後果，一般公司均會提供適當地補救措施，稱為服務補救 (service recovery)^[7,8]。服務補救是一個對錯誤進行處理的過程，目的在有效處理顧客負面的感受^[26]。只要能進行有效的服務補救活動，服務失誤並非一定會導致永遠負面的結果^[42]，但失誤後必須用更有效充足的補救程序來減少顧客的不滿意^[43]。研究顯示，有抱怨行為的顧客經過服務補救之後，會比沒有抱怨的顧客產生較高的滿意與再購意願^[44]。

Kelley 等人^[14] 研究指出，服務補救有助於公司建立長期持久的顧客關係。Goodman^[45] 指出服務補救可改善服務失誤的問題，企業若是對於服務補救不加以重視，必定會造成更大的損失。Firnsthahl^[46] 認為服務補救雖然成本昂貴，但可以將它視為是必要的費用，因若服務提供者未能適時提供令人滿意的解決時，顧客將會對該企業增強負面態度^[47]，甚至就此離開並轉換到其他競爭者^[8,14]。Hart 等人^[48] 指出，服務補救是對所造成的服務失誤進行彌補的行為。成功的服務補救會帶來重要的利益，包括：提高顧客對服務品質和公司的好感覺、較多正面口頭傳播、提高顧客滿意度、建立顧客關係和品牌忠誠等^[5,13,48-50]。因此，強化服務補救對組織確認服務失誤，以及發展有效的補救策略是非常重要的^[18]。

儘管如此，大部分的公司耗費 95% 的時間在不斷重複解釋顧客的疑問，卻只花 5% 的時間去真正解決顧客的問題^[45]。這顯示了這些公司並沒有正確的服務補救概念。雖然實行服務補救會因為解決顧客問題而使短期成本增加，但卻可重新改善企業服務系統重建顧客信心，將有助於公司長期營運成本下降^[46]。相反地，若不即時採行服務補救，企業可能會造成後續無法彌補的重大損失。這些異常的服務失誤及補救，可說是客戶滿意度和忠誠度的決定關鍵^[49]。因此，服務補救是公司為了保證會處理顧客抱怨的一種手段^[7]。當服務失誤發生時，透過有效的補救承諾，會使顧客對公司的忠誠度與信賴感提高，同時也增加了顧客未來再消費的意願^[2]。補償策略的重要性不只在彌補服務失誤的不滿，甚至可以轉不利為有利，強化再惠顧意願與正面的口碑宣傳^[50]。不同失誤其嚴重性可能有別，不能一體視之，也會因為每個人的認知都有差異，因此，採用的補償策略也應加以調整^[49]。

服務補救的分類則有不同的方式，最經常使用的服務補救回復措施有道歉、援助、與補償^[15]。Smith 等人^[33] 認為公司服務補救措施除了補償、回應速度與道歉 3 種外，應加上回覆主動性。Miller 等人^[9] 則將補救策略區分為心理面和實質面，心理面的補救方式包

括道歉和關懷，而實質面的補救是指提供真實的、實際的補償。Wirtz 與 Mattila^[10] 發現實質補償所產生的顧客滿意度會比心理補償來得高，胡凱傑等人^[51] 亦參考此一方式針對臺鐵探討服務補救對旅客行為意向之影響。鄭紹成^[52] 將服務補救策略分為沒有補救、問題解決型、優待型、綜合型，而後又在調查消費者對於企業服務補救之滿意構面的研究中，以關鍵事件技術整理歸納出 5 大構面 13 細項，這 5 大構面包括：可靠性、有形補償性、反應性、親和性與關懷性^[53]。

2.3 關鍵事件技術

Flanagan^[12] 所發展的關鍵事件技術是一種質化的研究方法，主要是以研究者的深入觀察與內容解析，探求關鍵事件發生的原因及過程。關鍵事件技術屬於定性研究法，是以設計過的調查步驟蒐集人類行為的觀察資料，並加以分類，以便呈現出實際的問題^[12]。此法最初被應用於不同的員工評量與工作分析架構中，由監督者記錄員工的重要行為，並檢視其是否為工作上所被期待的行為，再將紀錄的行為進行歸類整理^[54]。

關鍵事件技術的應用是多面性的，可適當的運用在任何有關分類的研究中^[55]。由於此一方法能深入研究服務接觸過程的不同面向與情節發展，Binter 等人^[13] 首先將之應用於服務相關領域的研究，以探討在服務接觸中顧客滿意／不滿意的服務事件。Gremmler 與 Bitner^[56] 針對各種不同服務業，進行大規模的關鍵事件技術分類研究。Callan^[57] 指出，關鍵事件技術應用的範圍很廣，如：管理、人力資源管理、教育或旅遊方面，此研究方法亦已廣泛地運用在服務行銷^[13,35]。此外，尚有許多學者應用關鍵事件技術探討服務接觸滿意／不滿意的服務事件，如：Kelley 等人^[14] 以零售業為主，分類零售失誤及服務補救方式；Bitner 等人^[35] 從員工的觀點，調查服務接觸的關鍵事件；Hoffman 等人^[15] 對餐飲業分析服務失誤及補救，顯示此一方法已成為探討服務失誤與補救的重要方法之一。由於本研究內容性質與過去有關服務失誤或服務補救之研究主題一致，而關鍵事件技術法被許多學者使用及肯定其效用，故本研究採用關鍵事件技術來進行研究及分析。

2.4 服務藍圖

服務藍圖係由 Shostack^[20] 所提出，其將服務的遞送過程利用視覺化的圖形呈現出服務的整體架構，類似於服務系統的流程圖，是一種透過整體的觀點來檢視服務的方式，可做為服務設計與服務品質管理之工具。Shostack^[20] 指出，服務藍圖的應用主要是讓企業內在的作業都能夠顯露出來，因此藍圖的設計必須考量界定流程 (identifying processes)、分析失敗點 (isolating fail points)、建立時間標準 (establishing time frame)、分析績效 (analyzing profitability)。

在服務藍圖中，每項服務流程都必須訂定績效標準。例如某個步驟的可接受完成時間幾分鐘，必須達到什麼程度才算完成，加入這些績效值之後，就可以用來控管整體的服務流程^[58]。Lovelock 與 Wirtz^[59] 指出，服務藍圖可用於重新設計或改善服務。服務藍圖也

有助於識別服務提供過程中的失敗點和薄弱環節，進而改進服務品質^[21]。完成服務藍圖後，管理者可以透過整個藍圖來檢視哪一個步驟或流程有可能出錯，以辨識出失敗點，並改善該部分的服務流程^[22]。

過去部分學者將服務藍圖應用於不同領域，如：醫院管理、快遞服務、飯店或旅館之客房服務等^[60]，亦有部分學者在原有的服務藍圖中加入其他項目或功能^[61]。其他學者則將服務藍圖與其他工具結合，例如：Frauendorf 等人^[62]提出服務場景與服務藍圖結合，以辨識重要的流程點並減少部分交易成本；Lings^[63]則提出「內部行銷機制」來結合內部行銷與服務藍圖；Michel^[5]在顧客滿意度問卷中加入服務藍圖，使填答者更加了解問卷內容，以蒐集顧客對於服務失敗與服務補救的意見與觀感。而欲建立完整的服務藍圖，必須要對服務流程做全面的考量。Shostack^[20]建議可以依循以下 6 個步驟來完成服務藍圖的繪製：界定服務藍圖的流程與範圍、界定出顧客區分以及目標客戶群、從顧客觀點出發、服務藍圖包含前場與後場的員工行動、找出顧客與接觸人員之間所需要的支援部門、加入顧客接受服務過程中感受到的有形服務證據。

三、研究方法

3.1 關鍵事件技術法之應用

本研究主要在探討航空公司在服務接觸流程中，服務失誤引起顧客抱怨，航空公司若沒有補救，使得顧客對航空公司失去信心，後續將影響顧客口碑宣傳意願。若航空公司針對所產生的失誤進行服務補救，讓顧客感到滿足，甚至超越原來的期望，則能提高顧客再次搭乘意願。本研究主要是以顧客搭乘航空公司國際線班機之不滿意經驗，進行質性的分析，而非以量化分析，對於服務接觸互動過程中，顧客滿意/不滿意的形成能夠提供更多的資訊，被認為是最適合使用於服務接觸顧客滿意/不滿意的研究方式^[64]。由於本研究內容性質與過去有關服務失誤或服務補救之研究主題一致，而關鍵事件技術法被許多學者使用及肯定其功效，故本研究擬使用關鍵事件技術法，蒐集國內航空業服務失誤與服務補救事件，進行分類。

為有效的彙整及分析資料，並以利於未來實務得運用，在資料分類得過程必須依照一定的程序，以確保分類的精確^[13]。本研究之分析步驟係參考 Flanagan^[12]之建議並設計如下：

1. 前置處理：首先將所有回收案件進行初步之篩選，去除一些與服務失誤及服務補救不相關案件，將案件編號。
2. 第 1 階段：A、B 兩位研究人員就各分類項目進行確認，再個別針對案件進行分類。
3. 第 2 階段：將兩位研究人員分類結果進行信度檢測，檢測結果須達 0.8 以上。
4. 第 3 階段：若分類結果之外在信度小於 0.8，兩位助理研究人員需再分別針對蒐集的關

鍵事件進行第 2 次分類，及第 2 階段之外在判定信度，直到信度大於 0.8 為止。

5. 第 4 階段：由研究者與 A、B 共 3 位人員針對分類內容進行確認，以檢視內容效度。

由於關鍵事件技術建議應於實際分類前擬定初步分類架構，故本研究亦針對航空公司服務失誤初步進行歸納。主要大類係參考 Kelley 與 Davis^[8]、Keaveney^[36] 與鄭紹成^[52] 之分類架構，並參考航空公司服務流程項目，區分出 3 大類 13 細項，包括：(1) 服務系統：政策失誤、資訊錯誤、班機延遲、班機取消、機上設備失誤、餐點失誤、免稅品失誤、及行李遺失與損壞等；(2) 對顧客特殊需求反應：行李超重、機位與座位需求失誤等；(3) 員工個人行為：服務態度不佳、未反應、未掌握正確資訊、系統不熟悉等。服務補救則參考 Bamford 與 Xystouri^[18] 與鄭紹成^[53] 之分類方式，將航空公司可行的補救類型歸納為 5 大構面 13 細項，包括：(1) 可靠性：更換及退款；(2) 有形補償性：包括免費、贈品、優待券及折扣；(3) 反應性：包括快速意願與快速行動；(4) 親和性：包括耐心傾聽、親切性與誠意性；(5) 關懷性：包括主管致歉及登門處理。若無法歸屬於以上分類者，將歸類於其他部分，而一個案件不會只有一個失誤或是一個補救，故當案件較複雜時，會有一個或一個以上的服務失誤分類或服務補救分類。

3.2 定性訪談問卷設計

Kerlinger 與 Lee^[65] 認為，就訪談內涵而言，訪談是一種藝術，也是一種面對面的人際互動，訪談計畫是須經規劃及撰寫的，一位訪談者訪談一位受測者有關研究中設計的問題，並從訪談中獲得答案。廣泛來說，研究訪談可分為兩種形式：結構化 (structured) 與非結構化 (un-structured)，亦或是標準化與未標準化之訪談^[65]。在標準化訪談方式中，問題順序以及字句設計都是固定的，訪談者詢問問題時的自由比重很低；而非標準化、非結構化之訪談則相對地較開放。Green 與 Tull^[66] 認為非結構化訪談能得到結構化訪談所無法得到的資訊，藉由非結構化訪談之非正式方法，研究者可獲得受訪者動機的相關資訊，此類非結構化訪談通常稱為深度訪談 (depth interview)，在從事探索性研究中是一種特別有用的方式。而為了能讓受訪者暢所欲言，往往在研究者提出問題後，訪談容易脫離主題，所以，研究者必須在訪談前擬定好訪談內容，並且掌握內容的方向，才能有效取得研究內容所需要之資料，研究者事前的訪談內容設計與準備相當重要。本研究之訪談問卷內容設計如下：

前言：請回想您在搭乘航空公司國際線班機時，從事前訂位、機場辦理登機手續、托運行李、通關、搭乘飛機、下飛機後提領行李等過程中，令您對航空公司感到『不滿意』的經驗事件，然後請參考以下問題並詳細描述有關此事件之發生經過。

第 1 題：請問當時狀況是怎麼發生的？是否能簡單敘述當時的情境。例如：何時何地發生的？過程如何？您或是其他人員當時做了或說了甚麼？

第 2 題：這個不滿意的經驗，您是否有當場向服務人員反應？服務人員的回應如何？

第 3 題：您是否有向航空公司提出申訴或抱怨？航空公司的反應如何？對您做了甚麼彌補或補救的措施？您感到滿意嗎？

本研究以開放式方式進行問卷訪談，邀請受訪者以敘述故事的心情，說出搭乘航空公司國際線航班時印象深刻的不滿意經驗。而為使訪談能更有效進行，亦設計訪談問卷，並於約定訪談前提供受訪者，並請受訪者以直覺式事先填入問卷內容。而後再以電話或面訪方式進行內容確認與問題釐清。

3.3 資料蒐集

本研究以開放式問卷發放及訪談方式蒐集案例，訪談及問卷發放對象以搭乘過航空公司國際線班機旅客為主要對象，並且在服務流程中曾經有不滿意經驗。研究對象主要係透過某航空公司人員詢問旅客接受訪談之意願，若其願意接受訪談且過去曾發生過服務失誤的事情才進行後續訪談作業。儘管此一方式並無法確認是否具有母體代表性，但關鍵事件技術主要著重於了解特殊或關鍵事件發生的經過與內容，並非推論母體的整體輪廓，因此得到失誤事件的真實情況才是本次資料蒐集的主要核心價值。

訪談時先與受訪者溝通，讓受訪者以敘述故事的方式將不滿意的事件敘述。Flanagan^[12]指出關鍵事件技術對於決定調查對象的樣本個數並沒有明確的標準，若研究對象或活動是屬於較不複雜、有明確定義的，則蒐集 50 至 100 個樣本即已就足夠。經實際訪談及開放式問卷蒐集資料結果，本研究實際蒐集個案數為 125 件，包含服務失誤及服務補救。惟其中 90 案例因受訪者未向航空公司申訴，故無服務補救部分。

在信度方面，本研究採取外在判定信度，即由不同人員針對相同資料進行分類，再將兩份判定結果進行信度檢測。一般而言，關鍵事件技術的研究判定信度超過 0.8 即為信度良好^[35,67,68]。實際請兩位研究人員進行第 1 次分類後，服務失誤分類結果部分，兩位研究助理一致性為 79%，服務補救分類結果，一致性為 71%。經檢視發現不一致的原因，主要是兩位人員對於少數案例內容並未完整了解。經將案例內容的發生過程明確描述後，再由兩位人員分別進行分類檢視。最後分類一致性皆提高，服務失誤分類提高至 93%，服務補救分類則提高至 96%，皆大於 0.8，為信度良好。

四、研究結果

4.1 航空旅客服務藍圖

本研究首先針對航空旅客的活動流程，以服務場景、接觸人員、可見行動及不可見行動、支援流程，及資訊科技互動為藍圖要素，依據旅客接受服務時所接觸到的服務流程順序，繪製完整之航空旅客服務藍圖，共分 8 大階段，詳如圖 1~4 所示。



圖 1 航空公司旅客服務藍圖 (一)



圖 2 航空公司旅客服務藍圖 (二)

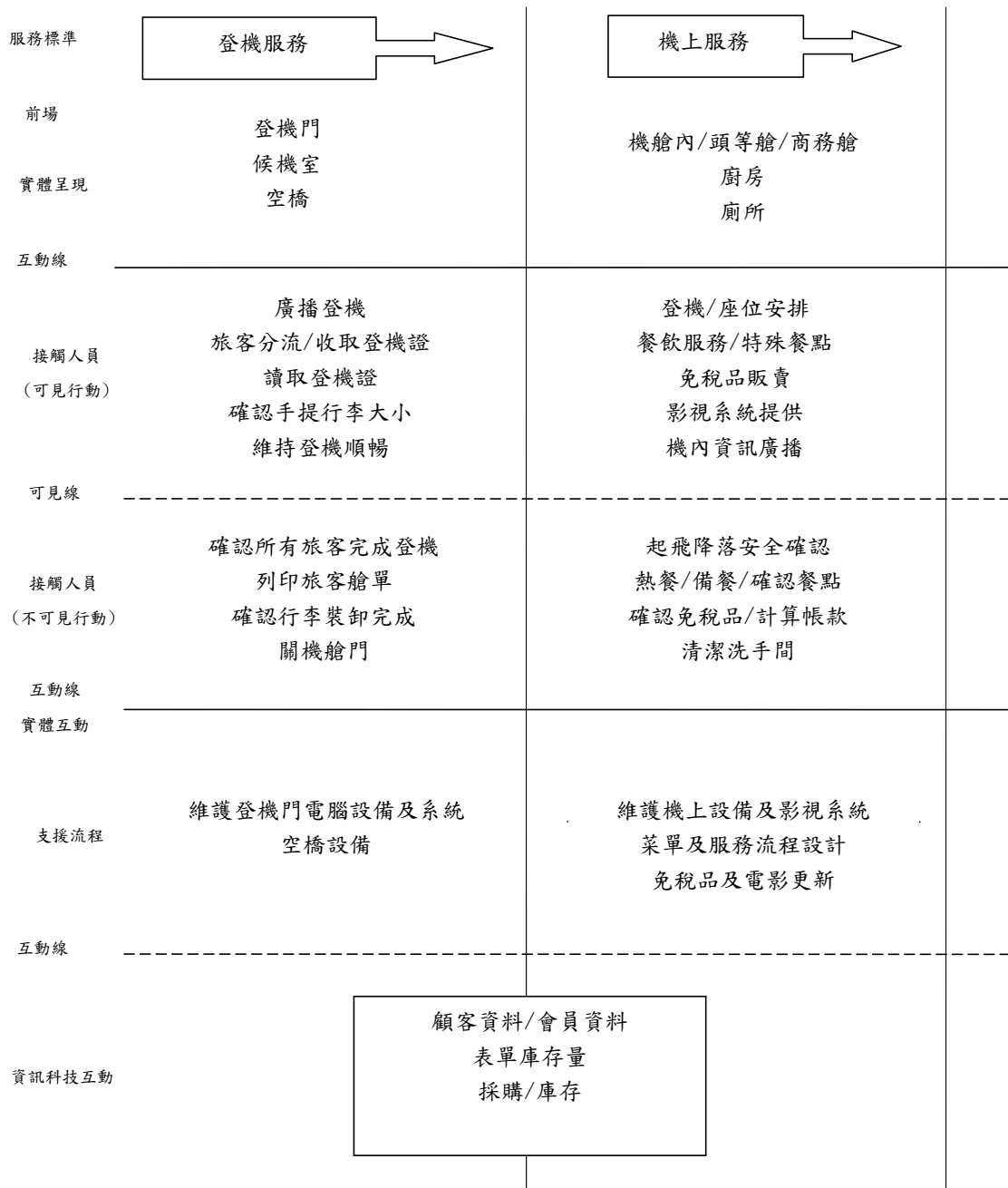


圖 3 航空公司旅客服務藍圖 (三)



圖 4 航空公司旅客服務藍圖 (四)

縱軸是藍圖的關鍵要素，橫軸則是整個活動的時間順序。在縱軸方面，由上至下分別為：實體呈現 → 可見的行動 → 不可見的行動 → 實體互動 → 支援流程 → 資訊科技互動。其中，旅客活動實體呈現主要係說明旅客在此階段之活動流程與可能的行為；而在第一線

服務人員可見的行動屬於前場行為，而不可見的行動，實體互動到支援流程及資訊科技互動，則屬於後場行為。橫軸之 8 大服務階段由左至右分別是：訂位服務 → 開票服務 → 報到服務 → 貴賓室服務 → 登機服務 → 機上服務 → 入境及提領行李服務 → 轉機服務。此部分主要係依據旅客從一開始規劃行程，與航空公司接觸，期間需訂定機位，開立機票，一直到出發當天，前往機場後抵達報到櫃檯辦理報到手續，之後通關到登機門，上飛機後空服員提供餐點飲料等機上整個服務的過程，及抵達目的地後，通關後到入境提領行李處等候托運行李。少數旅客會有轉機行程，轉機過程也是服務流程之一。

4.2 服務失誤分類

4.2.1 分類結果

本研究於 101 年 4 月針對搭乘國際線班機有不滿意經驗之旅客進行訪談調查，共回收 125 件服務失誤之案例。並經由關鍵事件技術之程序，將失誤案例內容進行整理，共計整理出 266 項次的服務失誤，各類細項失誤發生次數頻率結果如表 1 所示。其中，第 1 類服務系統部分供 149 次，占總次數 56.0%。第 2 類對顧客特殊需求反應部分為 23 次，占總次數 8.6%。第 3 類員工個人行為部分為 92 次，占總次數 34.6%。

表 1 服務失誤分類結果

服務失誤類別		次數	百分比
服務系統	政策失誤	78	29.3%
	資訊錯誤	8	3.0%
	班機延遲	17	6.4%
	班機取消	4	1.5%
	機上設備失誤	9	3.4%
	餐點失誤	13	4.9%
	免稅品失誤	3	1.1%
	行李遺失、損壞與等候	17	6.4%
	小計	149	56.0%
對顧客特殊需求反應	行李超重	2	0.8%
	機位與座位需求失誤	21	7.9%
	小計	23	8.6%
員工個人行為	服務態度不佳、未反應	72	27.1%
	未掌握正確資訊	19	7.1%
	系統不熟	1	0.4%
	小計	92	34.6%
其他		2	0.8%
合計		266	100.0%

就類別細項而言，服務系統內，政策類失誤占最大多數，共有 78 次，占總次數 29.3%。這類失誤主要係旅客會無法接受航空公司的政策規定，如：教育訓練、票價、超額訂位、哩程酬賓計劃、航務作業守則及國際航空法規定票務作業規定，這些規定會讓旅客覺得航空公司不夠彈性，因而產生不滿意感受。而在對顧客特殊需求反應部分，機位與座位需求則占了大多數，共有 21 次，占總次數 7.9%。此因旅客搭機時常有機位與座位需求，機位需求指的是班機客滿的狀況下訂不到機位而造成旅客的不滿，而座位需求則是旅客個人對座位偏好（如走道或靠窗）無法滿足。員工個人行為部分則以服務態度不佳及未反應最多，共有 72 次，占總次數 27.1%。這包括了員工在提供服務時產生的不當態度或行為，也包含在旅客抱怨處理過程時，旅客對服務人員不滿而產生爭吵，故旅客會認為服務人員態度不適當。以下則就各項服務失誤類別進行案例說明。

1. 服務系統

- (1) 政策失誤指的是規定及營運作業規則等限制了旅客，例如：「班機超售」、「安全門座位無法事先選位，然發現有其他客人事先選走」、「班機臨時更改機型，導致無法搭乘原來訂好的商務艙機位」、「班機客滿訂不到機位，到現場候補，雖是商務艙卻無法得到較好的服務」、「對班機點數升等制度，頗感不耐，季節時限，讓人捉摸不定，而且貴賓室招待，僅限升等人用，幾乎我們都放棄」、「在美國抽到了頭獎，得到了來回臺灣機票一張，沒有想到好不容易回去了，但要返回美國時卻連後補位置都沒有」、「高齡 86 歲的陳先生訂妥商務艙座位由香港抵臺，在高雄返港登機後，座艙長以公司 SOP 作業『使用客艙輪椅旅客需安排扶手可移動之座位』為由，請年事已高、行動不便的陳先生與夫人選擇改搭下一個飛港航班，或由商務艙『移駕』到經濟艙。陳夫人極不明白為何受到這樣對待，尤其前一段航程已搭乘商務艙？她百思不解的是為何若降等至經濟艙就可以？」。
- (2) 資訊錯誤指的是航空公司因未確認正確資訊而提供旅客錯誤訊息，例如：「班機時間更改，未即時通知旅客」、「航空公司未即時更正櫃檯、登機門及行李轉盤等資訊」、「登機證上登機時間錯誤」、「颱風天起飛時間一再更改，讓旅客一等再等」、「托運嬰兒車，說可以在下機時於機艙門口提領，但最後卻還是再轉盤出現，造成不便」。
- (3) 班機延遲指的是班機因各種因素導致延遲起飛，例如：「因班機延誤導致無法轉上後段轉機，偏偏後段的班機每周只有 1 班」、「出差去跟客人開會，班機延誤導致排好的會議延後，對客人相當不好意思」、「出遊旅館已訂妥，班機延誤到第 2 天，導致浪費 1 天旅館費用」、「班機延誤導致我轉不上下一班飛機，這段回憶，我在事後寫得非常的痛苦，因為這種壓力，我實在是『不』怎麼願意去回想」。
- (4) 班機取消指的是航空公司取消班機引起的失誤，例如：「颱風天班機取消，航空公司並未安排其他之後班機，要旅客自行訂位，說是因為天候因素航空公司不需要負責」、「全滿的班機，旅客都已經開票付款了，竟然說取消就取消」、「香港線班機說取消就取消，大大影響企業客戶的行程」、「班機取消未獲通知，連電話客服人員都未具備最基本的服務精神，竟會以旅客聽不懂的專業用詞及冷淡的口吻回答，根本沒有設

身處地為旅客多想一想」。

- (5) 機上設備指的是機上設備損壞或不如旅客預期所引起的失誤，例如：「廁所太髒亂」、「座位頭上的天花板漏水」、「飛行途中冷氣太冷，根本無法入睡」、「說商務艙座位可以平躺，可是根本沒辦法」、「說商務艙座位可以平躺，可是根本沒辦法」、「已經搭乘商務艙，但坐在靠窗的座位要出來卻非常困難，這樣的設計很不好」。
- (6) 餐點失誤指的是飛機上提供旅客之餐點，例如：「飛機餐愈來愈難吃」、「空服員說整班飛機都沒有餐點，只有點心」、「訂了特別餐，上飛機說不夠」、「商務艙餐點是可以自己選擇的，但輪到我點餐說只剩下一種餐點」、「麵包很硬不好吃」、「候補上飛機，但在櫃檯說已經沒有餐點了，要簽免則同意書」。
- (7) 免稅品失誤指的是飛機上販售給旅客的免稅品，引起的失誤例如：「飛機上買了免稅品，結果回來後發現信用卡帳單竟然多收取 1 次帳款」、「一上飛機就跟空服員說想要買的免稅品，等到真的推出來賣，卻又說賣完了」。
- (8) 行李遺失、損壞及等候指的是旅客抵達目的地，通關後領取行李發現行李遺失、損壞或是等候行李時間過長，例如：「好好的一台嬰兒車，不過從臺北到曼谷，骨架整個歪掉，把手也斷了」、「抵達目的地，行李未到，地勤人員要我們填好單子後就離開了，問他們何時行李會到都不知道」、「回到臺北準備領取行李時，等了 20 幾分鐘轉盤一直轉一直轉都是空的，而且本來叫我們在 1 號行李台領取，過了幾分鐘瞬間變成 2 號行李台，這過程當中沒有任何解釋」、「在行李轉盤上發現 1 個手寫小牌子，表示自己行李沒到，向服務人員反應後，服務人員說並不清楚行李去那兒了，也不知道何時能回到臺北，就要我登記了資料回家等」。

2. 對顧客特殊需求反應

- (1) 行李超重失誤指的是旅客攜帶過多過重之託運行李，例如：「拖運行李時，2 個行李其中 1 個重量超過 50lbs，另 1 個小於 50lbs，但合併重量並未超過標準，地勤人員硬要我現場分裝達到標準，否則威脅我不准登機。服務人員的態度極差，說按規定不可以有行李超過 50lbs」、「搭乘班機自美國內陸經洛杉磯轉機回臺，內陸段航空公司工作人員不了解國際段行李規定是可攜帶 2 件行李，強收乙件額外費用 USD75，旅客抱怨無效不得不當場付款」。
- (2) 機位與座位需求失誤指的是旅客訂位時因班機客滿有機位需求，或搭機時有座位喜好需求卻無法滿足，進而產生不愉快、不滿意所導致的失誤，例如：「進到飛機艙後我的座位卻和其他客人同一位子，航空公司超賣機位，問我是否願意坐其他座位，當下感受很不好受」、「一家老小五口透過旅行社買了全額訂好座位的機票，到了機場竟被航空公司櫃檯人員告知機位被取消」、「1 個月以前已訂位，為何將兩人座位分開？」、「旅行社幫我選好了走道的座位，結果到機場辦完手續後拿到的登機證卻是 4 個人的中間座位，質問航空公司人員，只淡淡的表示因為更改機型之故，一句『對不起、敬請多多包涵』就不再有任何的回應」、「一行 3 位大人、1 位 2 歲小朋友，

劃位時服務人員一時疏忽沒有把小孩的坐位安排跟大人一起」、「透過網路選定 3D/2K 座位，然於當日到櫃檯辦理手續時，被告知因機型更改 2 人座位需改為 4D/4K，登機前，又將 2 人座位更改為 5A/5B，原因並未說明」。

3. 員工個人行為

- (1) 服務態度不佳、未反應指的是服務人員服務態度不佳，以及對於旅客提出的需由未能即時反應所導致的失誤，例如：「上飛機後發現座位已有人坐，跟空服員反應，她態度不佳，要我隨便找 1 個位子座」、「空服人員心情不好的樣子，在機艙服務時一直板著臉，讓旅客看了都難受」、「朋友欲請空姐幫忙，但是沒有及時叫住空姐，情急之下輕拍空姐的肩，結果空姐轉過來嚴厲指責我朋友，請我朋友之後按鈴即可。空姐的態度過於嚴厲，令人不滿」。
- (2) 未掌握正確資訊指的是員工本身對於資訊未正確掌握而導致提供旅客錯誤訊息而引起失誤，例如：「明明就是起飛前 40 分鐘關櫃檯，抵達時約起飛前 50 分鐘就不讓我們辦手續了」、「於機場劃位時，被告知『轉機時間只有 1 小時』，無法保證託運行李可以銜接後段接機，地勤同仁要求簽切結書，行李接不上須自行負責，然確實規定香港轉機時間只需達一小時即符合規定」、「班機延遲，沒有在第一時間通知，到原班機該起飛時間才做延誤廣播」、「14 歲國中生單獨旅行，卻被要求簽切結書，然 15 歲以下是不能被要求簽任何免則同意書的」、「班機起飛時間提前，也沒通知旅客」。
- (3) 系統不熟失誤指的是服務人員對於操作的電腦系統不熟悉所引起，例如：「排隊排好久，前面客人辦了很久，櫃檯小姐好像對電腦很不熟」、「飛機上買免稅商品，空服人員拿著機器結帳刷卡刷很久，不知道發生了甚麼事」。

4.2.2 流程觀點之失誤分類探討

為了能夠更了解各項服務失誤在服務流程中發生的情況、發生在服務流程中的哪一個階段，茲將蒐集的案件逐一確認其發生的原因，並分別將每一案件歸納至前述服務藍圖的流程中，再將服務失誤與服務流程進行交叉分析，結果如表 2 所示。由前節結果可知，服務失誤分類中以政策失誤和服務態度不佳及未反應為最常發生的類型，故以下則就此兩項失誤分別進行流程觀點的探討。

從服務流程觀之，政策失誤最常發生在報到的服務流程中，共 23 次 (8.6%)，因這類失誤通常在旅客到服務櫃檯辦理登機手續時就會發生，也可說是服務流程的初始階段就會面臨到的一項常見失誤。由於公司經營的政策規定與作業限制，無法滿足旅客需求，亦或是讓旅客覺得規定影響了旅客的權益等，造成旅客對於航空公司的不滿意，而產生服務失誤。讓失誤發生在一項服務的開始階段是不太明智的作法，因為當旅客在一趟航空旅次的開始階段就已經不滿意，後續的服務流程階段就可能持續不愉快的心情一段時間，甚至到服務結束之後。而後續空服人員在提供各項服務時，除必須維持暨有服務作業的順暢外，還會面臨「如何挽救不滿意旅客」的一項困難任務。因此，發生在此一階段的失誤是

航空公司必須正視且儘快完善處理的。

而服務態度不佳及未反應的部分，則是在報到及機上服務的流程中占大多數。其中，報到櫃檯有 22 次 (8.3%)，機上服務有 17 次 (6.4%)。由於報到櫃檯與機上服務之人員與旅客接觸時間相對較長，在互動過程中只要服務人員處理稍有不慎，即會讓旅客產生服務人員態度不佳的感受，故較常有旅客對服務人員不滿意的事件，也因此這兩個流程的人員服務訓練相對顯得更為重要。在服務櫃檯部分，為了不讓旅客有更多的抱怨，除了應該多派人力免除旅客過於久候的狀況外，更應該授權與第一線服務人員，讓服務失誤產生時能夠及時化解，不讓旅客對航空公司有更多的負面印象。航空公司應強化第一線服務人員的訓練，讓服務人員更了解其所提供服務的重要性及應有的態度，以提供顧客更精緻化的服務。

表 2 服務失誤與流程交叉分析結果

失誤分類 \ 流 程			訂位	開票	報到	貴賓室	登機	機上服務	入境及提領行李	轉機	合計
服務系統	政策失誤	次數 %	11 4.1	9 3.4	23 8.6	5 1.9	6 2.3	10 3.8	4 1.5	10 3.8	78 29.3
	資訊錯誤	次數 %	3 1.1	0 0.0	3 1.1	0 0.0	1 0.4	0 0.0	1 0.4	0 0.0	8 3.0
	班機延遲	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 6.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	17 6.4
	班機取消	次數 %	2 0.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	1 0.4	4 1.5
	機上設備失誤	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	8 3.0	0 0.0	0 0.0	9 3.4
	餐點失誤	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 1.1	0 0.0	9 3.4	1 0.4	0 0.0	13 4.9
	免稅品失誤	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.8	1 0.4	0 0.0	3 1.1
	行李遺失與損壞及等候	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	17 6.4	0 0.0	17 6.4
對顧客特殊需求反應	行李超重	次數 %	0 0.0	0 0.0	2 0.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.8
	機位與座位需求失誤	次數 %	1 0.4	0 0.0	12 4.5	0 0.0	2 0.8	5 1.9	1 0.4	0 0.0	21 7.9
員工個人行為	服務態度不佳、未反應	次數 %	3 1.1	2 0.8	22 8.3	0 0.0	13 4.9	17 6.4	10 3.8	5 1.9	72 27.1
	未掌握正確資訊	次數 %	2 0.8	0 0.0	9 3.4	1 0.4	4 1.5	0 0.0	2 0.8	1 0.4	19 7.1
	系統不熟	次數 %	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4
其 他		次數 %	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	2 0.8
合 計		次數 %	22 8.3	11 4.1	73 27.4	10 3.8	43 16.2	51 19.2	38 14.3	18 6.8	266 100.0

除此之外，行李遺失與損壞及等候失誤則全歸屬於入境及提領行李階段，共有 17 次 (6.4%)。旅客常因抵達目的地後，在等候行李花費許多時間。雖然行李運送包含多項原因，如硬體設施、或行李吊牌脫落導致行李無法轉運。但不論發生服務失誤的原因是否為航空公司可以控制，當旅客事後回想搭機經驗時，這類失誤會讓旅客有相當深刻的印象。航空公司必須體認到，行李遺失對公司可能只是要執行某項處理手續或程序，但對旅客而言，則是為了在機場找尋行李而得耗費大量體力、精力、情緒低落、無助與不確定感等多種負面結果的匯聚，當然旅客會有相當深刻的『記憶』。航空公司若不希望旅客留下的是這種負面記憶，那麼對於行李處理應有更積極的作為，就算無法完全避免發生遺失與損壞，也應該以同理心儘快協助旅客解決問題。

4.3 服務補救分類

4.3.1 分類結果

本研究根據所收集到的案件進行服務補救分類，因案件收集是以旅客搭乘國際線班機時印象中對航空公司不滿意的經歷，並非每位旅客皆有針對不滿意的失誤提出申訴，故案件中不是每一件都有航空公司服務補救的結果，125 件服務失誤案件中，有 35 個案件有服務補救、合計有 60 次服務補救的項次。表 3 為服務補救分類結果。

由分類結果得知，親和性部分為補救最高次數者，共 20 次 (33%)，其他類則差異不大，約在 8~9 次。因蒐集案例中旅客多未向航空公司提出申訴，故航空公司所提供服務補救次數相對少許多。過去研究顯示，一般僅有 5~10%的不滿意顧客會提出抱怨^[69]。以本研究蒐集資料來看，若假設有補救的案例是因為旅客有提出抱怨，則發生失誤而有抱怨的比例為 22.6% (60/266)，以件數來說則是 28% (35/125)。當然並非所有失誤顧客都會提出抱怨，例如不嚴重的事件、無關緊要的失誤等^[8]。儘管本次研究的抱怨比例已較其他研究來的高，但若有太多服務失誤沒有被提出來，公司可能會無從得知顧客其實是很不滿意的。此外，若能在顧客不滿意之後提供適當地補救，反而能挽回顧客的忠誠^[14]。因此，航空公司應透過建立一套服務補救系統，讓旅客很容易提供相關的回饋，並視為是改進服務品質的一項重要機制。以下則就各項服務補救類別進行案例說明。

1. 可靠性

- (1) 更換補救指的是航空公司協助旅客更換如座位、班機等。例如：「因班機延誤導致後段班轉機班機無法轉上，協助安排旅客訂妥或轉搭下一班轉機班機」、「旅客原來訂妥的座位，因失誤造成旅客無法坐到原來座位，當場協助旅客更換至旅客滿意的其他座位」。
- (2) 退款補救指的是航空公司對於失誤退款予旅客。例如：「原來訂好商務艙，因為航空公司訂位客滿，被降等至經濟艙，必需退還旅客商務艙及經濟艙間之差價」、「因客服中心給了旅客錯誤資訊，旅客因需更改機票，客服中心因無法得知正確的票價，也未確實告知旅客機場才能提供正確金額，導致旅客深覺受騙，在機場所付更改機票的

費用，在旅客跟航空公司強烈抱怨下，全數退還旅客」。

表 3 服務補救分類結果

服務失誤類別		次數	百分比
可靠性	更換	4	6.6%
	退款	5	8.3%
	小計	9	15.0%
有形補償性	免費	1	1.6%
	贈品	4	6.6%
	優待券	4	6.6%
	折扣	0	0.0%
	小計	9	15.0%
反應性	快速意願	4	7.0%
	快速行動	10	17.0%
	小計	14	24.0%
親和性	耐心傾聽	3	5.0%
	親切性	2	3.3%
	誠意性	15	25.0%
	小計	20	33.3%
關懷性	主管致歉	5	8.3%
	登門處理	3	5.0%
	小計	8	13.3%
其他	其他	0	0.0%
合計		60	100%

2. 有形補償性

- (1) 免費補救指的是航空公司提供免費如住宿。例如：「班機延誤或取消，航空公司提供旅客免費旅館，讓旅客休息或住宿」，「旅客行李未到，航空公司提供費用讓旅客購買所需之日常用品」。
- (2) 贈品補救指的是航空公司以贈品提供旅客，例如：「班機延遲抵達，抵達時航空公司人員在機門旁，致贈巧克力以表歉意」，「機上有人生病，機上有旅客是醫生，協助生病旅客，航空公司座艙長為感謝旅客，致贈香檳予協助之旅客」。
- (3) 優待券補救指的是航空公司提供旅客優待券，例如：「行李未隨旅客一起抵達目的地，向航空公司抱怨，航空公司提供 USD\$25 的機上免稅品優待券補償」、「行李破損，旅客抱怨，航空公司提供了 100 美元機上消費的折價卷」。
- (4) 折扣補救指的是在可能的情況下提供旅客在下次付費購買機票或其他狀況時給予折扣，例如：「提供旅客下次購買機票時，給予折扣以彌補造成之服務失誤」、「為彌

補服務失誤，旅客下次搭機時，托運行李若有超重，將在超重費用上面提供折扣」。

3. 反應性

- (1) 快速意願補救指的是提供補救時，旅客覺得航空公司是有意願立刻處理的，例如：「行李轉盤等候過久，行李一直未出現，在跟服務人員抱怨後，立刻派人了解情況」、「旅客抱怨貴賓室有跳蚤，貴賓室除固定例行之消毒外，馬上派人額外加強消毒」。
- (2) 快速行動補救指的是航空公司提供補救時，能迅速處理並解決問題，例如：「行李沒有跟著旅客同時抵達，報案後立即查出行李抵達時間，因急需要此件行李，航空公司半夜以賓士車將行李送貨到府」、「大人跟小孩座位竟然沒有排在一起，上飛機跟空服人員抱怨後，立刻安排新座位」。

4. 親和性

- (1) 耐心傾聽補救指的是對於旅客的抱怨，耐心傾聽，例如：「飛機上組員臉色很難看，服務態度不好，跟座艙長反應，座艙長很有耐心聽完我的抱怨，事後航空公司也有回函表示感謝建議」、「貴賓室工作人員以自己使用的杯子提供旅客的飲料，非常不專業，在告知主管後，主管感謝建議，並指正貴賓室工作人員」。
- (2) 親切性補救指的是在解決旅客抱怨時讓旅客感受到親切溫和的態度，例如：「在我們誤解手提行李重量限制，導致托運行李超重時，航空公司服務人員很親切地想辦法幫忙設法解決」、「同行有老人家，在非常冗長的隊伍裡排了一陣子後，航空公司人員發現立刻派人前來引導到專屬櫃檯劃位辦手續」。
- (3) 誠意性補救指的是航空公司讓旅客感受有誠意解決造成之失誤，例如：「航空公司派業務代表並攜帶禮物前來致歉，看在航空公司一番誠意下不予追究」、「航空公司派出部門主管等兩位親自到我公司來致歉送禮，表示要求同仁改善並將此當作教材，讓同仁引以為戒，必須隨時保持笑容、多為客戶著想、提供完善服務，我才釋懷並承諾繼續搭乘」。

5. 關懷性

- (1) 主管致歉補救指的是主管親自出面道歉，例如：「機上購買免稅品，會員卡有折扣，但忘記帶會員卡，後來座艙長出面解決並且致歉」、「更改機票的價錢服務人員並未說明清楚，到了機場才發現高出許多，礙於要上飛機於是先付，回國後提出抱怨，由抱怨部門經理親自來電致歉」。
- (2) 登門處理補救指的是航空公司派人親自登門處理及道歉，例如：「航空公司主管親自攜帶退還的機票票款當面退還給我」、「航空公司業務代表與經理親自到公司來跟我解釋，當時為何在未告知我的狀況下，把我從商務艙改到經濟艙」。

4.3.2 服務失誤與補救之關聯探討

接著將服務失誤與補救進行交叉分析，以探討哪些服務補救是常被用來處理哪些服務失誤的手段。特殊的是，原來服務失誤件數為 266 件，但由於部分失誤並非只有一項補救，故此部分的分析件數增加了 13 件，共計為 279 件。分析結果如表 4 所示。

表 4 服務失誤與服務補救交叉分析結果

失誤分類			補救類型		可靠性		有形補償性			反應性		親和性			關懷性		合計
					沒有補救	更換	退款	免費	贈品	優待券	快速意願	快速行動	耐心傾聽	親切性	誠意性	主管致歉	
服務系統	政策失誤	次數 %	57 20.4	2 0.7	3 1.1	0 0.0	4 0.0	1 0.4	2 0.7	3 1.1	0 0.0	1 0.4	8 2.9	2 0.7	0 0.0	83 29.7	
	資訊錯誤	次數 %	8 2.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 2.9	
	班機延遲	次數 %	12 4.3	0 0.0	1 0.4	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	2 0.7	0 0.0	0 0.0	17 6.1	
	班機取消	次數 %	3 1.1	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 1.4	
	機上設備失誤	次數 %	7 2.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	9 3.2	
	餐點失誤	次數 %	10 3.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.7	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	13 4.7	
	免稅品失誤	次數 %	1 0.4	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	4 1.4	
	行李遺失與損壞	次數 %	10 3.6	2 0.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.7	1 0.4	2 0.7	0 0.0	0 0.0	2 0.7	0 0.0	1 0.4	20 7.2	
對顧客特殊需求反應	行李超重	次數 %	1 0.4	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.7	
	機位與座位需求失誤	次數 %	12 4.3	1 0.4	0 0.0	0 0.0	1 0.4	1 0.4	0 0.0	2 0.7	0 0.0	1 0.4	1 0.4	2 0.7	0 0.0	21 7.5	
員工個人行為	服務態度不佳及未反應	次數 %	55 19.7	2 0.7	1 0.4	0 0.0	1 0.4	2 0.7	0 0.0	1 0.4	1 0.4	0 0.0	7 2.5	4 1.4	1 0.4	75 26.9	
	未掌握正確資訊	次數 %	11 3.9	0 0.0	2 0.7	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 1.1	2 0.7	1 0.4	20 7.2	
	系統不熟	次數 %	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.4	0 0.0	0 0.0	1 0.4	
		其他	次數 %	2 0.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 0.7
合計		次數 %	189 67.7	7 2.5	9 3.2	1 0.4	7 2.5	7 2.5	4 1.4	10 3.6	3 1.1	2 0.7	26 9.3	11 3.9	3 1.1	279 100.0	

就政策失誤部分來看，不難發現沒有補救占了大部分，主要原因係雖然旅客對於造成的失誤有很大的不滿意，但卻礙於相關規定無法變動，也不可能因為旅客申訴而改變航空公司的規定。而就航空公司來說，政策規定是每家航空公司都有的一種作業規範，甚至部分規定是全世界航空公司共同協議遵守的事項。若碰到無法彈性處理的規定限制，航空公司也只能在當下口頭上致歉，以適切地態度提出合理解釋，讓旅客感受不至於太差。因此，儘管政策失誤占失誤的大宗，卻很少有補救措施。當旅客抱怨這類失誤時，航空公司偶爾會以贈品或誠意性來替旅客解決問題。顯示當政策使得旅客對於航空公司不滿意或抱怨時，航空公司還是可視情況努力做到其他類型的服務補救。

而服務態度不佳及未反應部分，與前述情況相同，沒有補救占大多數。因對於服務人員態度不佳及未反應部分，雖然旅客在心裡對於航空公司不滿意，但因已抵達目的地且有後續行程，故並不一定會向航空公司提出抱怨，也因此就沒有補救的機會。有少部分的旅

客會在當場或事後提出申訴，航空公司也會針對這些旅客進行服務補救，多半以主管致歉與誠意性較多。由於服務人員的服務態度不佳，會造成旅客在心裡對航空公司有不佳印象，故航空公司在此失誤上更應該用充足的補救來彌補所造成的失誤。由案例可看出，航空公司通常會在旅客抱怨後，由主管出面向旅客致歉以表達航空公司的誠意。若發生在櫃檯時，服務人員會請櫃檯督導出面協助安撫旅客；若發生在機上時，空服員會請座艙長代表致歉。若抱怨的旅客為航空公司常客或貴賓級顧客時，出面致歉或是登門致歉的主管層級更會提高許多。

除了贈品、誠意性與主管致歉外，快速行動與退款也是服務補救次數較多的部分，且通常用在政策失誤上較多。對於航空公司來說，若發生多收行李超重費、商務艙超賣等實質性失誤，則必須將多餘款項退還給旅客，甚至要比原來應退給旅客的金額再多一些，方能彌補旅客內心的不滿。

五、航空公司服務補救契機探討

如何應用補救措施消弭旅客的不滿意，一直是航空公司所重視的課題。本研究除已於前章針對服務失誤與補救分類結果說明，並且將服務失誤與服務流程做交叉分析。本章則針對前述分析結果，依據服務失誤類型提出補救契機之建議與探討。

5.1 服務系統失誤之補救

本次研究結果發現，政策在服務失誤類別中所占的次數為全類中最高者。對於旅客來說，在接受服務的過程中，常因為航空公司的規定而造成其不便利或缺乏彈性，故產生不滿意感。雖然航空公司與旅客都了解這是無法改變的規定，但若站在旅客的角度來看，如何能夠讓旅客在遵守規定的前提下，消除其對航空公司的不滿，是管理者必須正視的課題。此外，航空公司應增加服務訓練，讓第一線服務人員了解各項政策規定的意義，並且在旅客對於政策限制有所不滿時，能夠耐心解釋讓旅客了解。另外，航空公司也應該要給與第一線服務人員足夠的權力^[70]，讓旅客在因為政策規定限制而有所不滿時，第一線人員能夠有彈性給予旅客其他便利或更多的服務，而不僅是道歉或表現愧疚^[71]。而當政策失誤發生卻無法在第一時間彌補時，航空公司除了要視狀況給予旅客合理解釋外，亦可提供額外的禮物，或由主管出面道歉，都能讓旅客有受到重視的感覺。

在資訊錯誤方面，航空公司除了應儘速提供旅客正確資訊外，若有班機延遲或異動等情形，應有誠意地安排旅客發生失誤之後續處理。若旅客因資訊錯誤未搭上飛機，需主動協助其安排後續班機或食宿問題，甚至應考慮價差吸收以彌補這類失誤^[72]。

在班機延遲方面，此一失誤常造成旅客的行程變動。班機延遲有諸多可能原因，包含不可抗拒的天候因素、機械因素、來機晚到、地面作業、甚至人為因素。若航空公司能夠預先得知可能延遲之風險因子（如機械因素，班機調度、班表安排），則應盡量控制流程運

作，並降低任何會讓班機延誤的可能因素。然當班機延誤時，航空公司應誠實地即時向旅客解釋，使其了解班機延遲的原因及延遲的時間等，以利旅客重新安排行程。航空公司除了可以在抵達目的地時致贈小禮物外，安排旅客的後續交通也是重要的補救之一。甚至有些轉機旅客，因為班機延遲而轉不上後續轉機班機，航空公司都應該要協助安排後段轉機事宜，才不會導致更多的抱怨與不滿產生。

班機取消指的是航空公司起飛前或起飛後不論任何因素取消班機。近來某些航段因班機調度或因旅客人數過少而有班機取消的情況發生，航空公司應於事前一一通知旅客，確認每位旅客都已經被明確告知。更甚者，還應協助旅客取得所需的其它航班機位。另一種情形是旅客抵達機場後才取消班機，若原因是不可抗拒（如：颱風）或其他責任不屬於航空公司的因素，則提供旅客協助可視為額外的加值服務，能讓旅客對航空公司留下較好的印象；若是因為航空公司自身因素取消班機，則旅客會將責任歸咎於公司管理不當，故航空公司除儘速安排旅客搭乘其他航班外，後續尚應向旅客為班機的取消致歉，適當地實質補償也是可行的補救措施。

機上設備失誤是飛機上的設備或設施無法正常運作、不清潔等引起的失誤。對旅客來說，在機上乘坐是服務接觸時間最長的階段，整體機內環境舒適與否及是否能滿足顧客的期望是相當重要的^[73]。航空公司在平時應按照標準作業程序確認機內服務設施的完好性，也應仔細確實做到每個清潔步驟。

餐點指的是飛機上提供旅客餐點時所引起的失誤。一般而言，機上除了提供正常餐點外，旅客也可以在飛機起飛前 24 小時提出特殊餐點的需求，如：素食、兒童餐等。近年來，有些航空公司為了節省成本，縮減了餐點內容，但卻影響到旅客對航空公司印象好壞。儘管並非一定要提供別出心裁的豪華餐點，確實將每一班應有的飛機餐備齊卻是基本的要求。此外，當旅客在飛機上提出超出正常餐點以外的需求時，服務人員更應該要視狀況提供以滿足旅客^[74]。若當旅客事後針對飛機上餐點提出申訴時，航空公司除了給予適當的道歉外，亦可以邀請旅客參觀空廚流程及設備，讓旅客更了解整個空廚作業內容，也更可將企業文化深耕旅客印象。

免稅品是指飛機上販售免稅品予旅客時所產生之失誤。由於沒有稅金，商品較市售價格便宜，故旅客上飛機後常會在機上購買免稅品。但因為免稅品多以推車方式販售，坐在後排旅客偶有買不到的情形，因而對此服務產生不滿。目前的改善方案是，讓旅客在出發前能夠在網路上預先訂購，上飛機即可提貨，免去航空公司備貨困擾，且預先訂購的旅客還可享受航空公司的優惠，甚至還提供宅配服務^[75]。藉由服務流程的延伸，除能有效紓解旅客買不到預期商品的不滿，亦能讓旅客有更多的購買意願，增加航空公司收益。

行李遺失與損壞及等候指的是旅客抵達目的地後，等候托運行李過久，發生行李損壞及遺失等所造成的失誤。通常航空公司針對行李托運會因不同機型而有不同作業標準，故會有不同的行李等候時間。但若行李等候過久常會造成旅客不耐久候而抱怨，有時候還會有行李損壞或是內容物遺失的狀況。航空公司應與航勤公司一同配合檢視現行標準作業程序，並訂出行李作業績效標準以定時查核，甚至應提出有效降低行李損壞或遺失率的解決

方案。部分行李晚到的情況會是因為硬體設施出狀況或是海關查驗，也應於第一時間派人向旅客說明，並告知預計等候的時間。若為特殊狀況需耗費較長時間，且旅客又無法現場等候，協助運送行李到旅客所在地可當作服務補救措施之一。而行李損壞的部分，應要求第一線服務人員在旅客報到時先確認旅客的行李是否完好，若原已有損壞，則應委婉地請旅客簽立免責同意書，避免事後爭執。若為運送過程發生損壞，航空公司除應協助旅客將損壞之行李修復或賠償外，亦應向旅客道歉並提出更多補償措施，以彌補旅客為處理行李損壞過程中所耗費的時間、精神、體力等無形成本。而針對行李遺失的部分，航空公司第一線服務人員應該詳細確認行李託運的目的地及旅客姓名，並確認行李吊牌完好。若在班機抵達目的地前，航空公司人員即已知道行李未到，應於抵達時立即通知旅客，並留下旅客資料以協助旅客尋找行李，不應該讓旅客在行李提領區等到最後才通知，此舉會增加旅客對航空公司的不滿。儘管現行行李遺失處理作業實務中，航空公司皆有提供旅客日常用品購買的費用，並有一定的作業流程及賠償規定，但對於賠償金額的計算應基於分配公平原則方能符合旅客對補救的期望。非補償性措施如：反應性、關懷性、誠意性等，也是在處理這些失誤時重要的補救要素。

5.2 對顧客特殊需求反應失誤之補救

在行李超重方面，目前航空公司對於行李托運的規定，亞洲航線以計重制計算，而美洲線則以計件制計算，故對於洲際航線的旅客常會有超過規定的行李需要托運，但其卻又不願意支付超過的行李超重費，於處理過程中便容易發生不滿與抱怨，甚至會與第一線服務人員起衝突。儘管航空公司無法違反這些規定，但應考量以其它不同的方式處理，以盡量避免旅客感到窘況與尷尬，如：旅客可將無法拖運的行李寄存，等回國後再領取；或委請宅配公司在機場設立服務據點，以便旅客將無法拖運之行李宅配回家；若旅客無法宅配回臺灣的住處，或者航空公司也可請貨運部門提供跨國貨運服務，讓旅客可以將無法拖運行李以貨運方式寄送到目的地國家。此外，在爭執不下的時候，主管應適時出面協助處理，並盡力避免旅客的負面口碑傳遞^[76]。

機位與座位需求失誤指的是此需求分為兩部分，機位指的是旅客訂位時無法取得所需機位；座位需求則是部分旅客可以事先預選座位，或是抵達機場報到後無法取得想要的座位，如走道或靠窗戶位子。機位部分，近來航空公司某些航線因需求過大，常造成班機客滿、旅客一位難求的情況，甚至候補多時也無法取得機位，造成旅客抱怨。一般而言，航空公司會依照艙等或會員卡級別而有先後順序，但為避免旅客的抱怨，服務人員可於旅客購票訂位時建議改訂定其它班次。而在座位需求部分，目前航空公司大多開放旅客在網路上選劃個人偏好的座位，但部分旅客並不知道。航空公司除應盡早提醒旅客在出發前利用網路上網選位。但對於已確認劃位完成的旅客，則應確保其座位的持有，對於因更改機型造成的座位變更，也應於了解旅客有特殊座位需求原因為何（如案例中的家長與小孩應同坐），再協助其重新劃訂適當地座位，而非僅是重新隨機指派座位就算完成任務。若座位更動為不得已且易無法滿足原有需求，則應適時提出其他補救措施，如誠心的道歉加上小禮

物，以彌補此一變動造成旅客的不便。

5.3 員工個人行為失誤之補救

服務態度不佳、未反應部分，是第二多數的服務失誤，最主要的原因是，當旅客抱怨時，不論航空公司是否有錯、真正原因為何、旅客對規定不熟悉等，失誤的本身已經讓旅客感到不愉快，而在與航空公司服務人員交涉過程中，旅客已經帶著負面情緒在與服務人員互動。依據歸因理論，此時旅客經常會將錯誤歸在服務人員身上，並抱怨服務人員態度不佳。而第一線人員面對抱怨的旅客時，往往也會產生負面的情緒，進而影響到旅客的滿意度^[6]。因此，強化第一線服務人員面對失誤處理的訓練益發重要。第一線服務人員是航空公司給旅客的第一印象，也是最重要的接觸流程，讓第一線服務人員擁有專業知識與技能處理服務失誤與補救是管理者應重視的課題，如何以同理心、迅速反應、親和並關懷不滿的旅客應為補救訓練的重要課題。此外，第一線服務人員的工作滿意度也是其能否提供好服務的因素之一。尤其像航空服務也算勞力密集工作，若無法提供第一線服務人員足夠的休息與良好的工作環境，將無法提供旅客良好的服務。

在未掌握正確資訊部分，案例中多數情形是人員引起，即由於服務人員未留心提供旅客錯誤訊息，導致旅客抱怨。因此，航空公司在教育訓練時，除了應該要給與服務人員正確的專業知識外，平時有新規定或新資訊皆應隨時通告服務人員更新，以免造成認知錯誤或資訊不足而提供旅客錯誤訊息。此外，若因資訊錯誤造成旅客的損失時，航空公司必須對於旅客提出的申訴予以確實的解釋以及合理的賠償。

系統不熟部分是指員工因為個人對於公司提供之資訊系統操作不熟悉而導致的失誤。旅客會因為員工對於資訊系統的不熟悉，導致其在報到或其他流程中等候過久，而產生不耐煩及抱怨。此顯示航空公司對於人員的技能訓練應該要更為周延確實，確認每位上線的服務人員都已有足夠的專業知識與資訊系統操作技能，否則只會讓旅客有不專業的印象產生^[77]。第一線的主管也應該隨時注意服務人員狀況，當服務人員遇到問題時適時給予協助，以免現場狀況僵持並造成旅客後續抱怨。

六、結論與建議

6.1 結論

本研究以關鍵事件技術與服務藍圖為方法，針對旅客搭乘航空公司國際線班機所經歷不滿意的案例，進行服務失誤與服務補救的分類與分析。本研究主要學理貢獻為，以往航空業服務失誤大多以探討服務失誤與顧客滿意度之關聯性為主，但對於失誤的本質與補救類型之研究卻付之闕如。本研究以服務失誤與補救進行分類，除將服務失誤依服務流程進行分類，亦針對服務失誤與補救關聯進行分類分析。此一結果將可提供學者在探討航空公

司服務失誤與補救時之分類基礎，亦能有助於學術界對於航空公司失誤與補救實務案例的了解與掌握。此外，以往航空公司係依公司組織部門別，將服務失誤案件進行分類，本研究則以關鍵事件技術法將服務失誤與補救分類，並將服務失誤透過服務流程以及服務失誤與服務補救關聯做探討，可提供航空公司不同的建議與改進措施。

本研究結果發現服務失誤可分為 3 大類 13 細項，3 大類包含服務系統、對顧客特殊需求反應及員工個人行為部分。而 13 細項則有政策、資訊錯誤、班機延遲、班機取消、機上設備、餐點、免稅品、行李遺失與損壞與等候、行李超重、機位與座位需求、服務態度不佳及未反應、未掌握正確資訊以及系統不熟。3 大類中以服務系統占最大多數。由結果可得知在服務失誤部分，在本研究蒐集的個案中，旅客對於航空公司不愉快經驗中，以政策及服務人員服務態度不佳與未反應所引起的失誤最多。

另外，關於服務補救部分，本研究將蒐集來的案件以 5 大類、13 小類進行分類。由分類結果得知，服務補救部分在蒐集來的案例中，以親和性占最多數，包括了誠意性與快速行動為主要補救要素。服務補救部分相對於服務失誤次數甚有差距，除了旅客對於航空公司不滿意的經驗中，有大部分旅客並未對航空公司提出抱怨，因為旅客有選擇權，下次再換一家航空公司搭乘即可。但對航空公司來說，這些旅客的轉搭是一大損失。而從服務藍圖的觀點來看，政策失誤部分在報到櫃檯的服務流程中較常發生。而服務態度不佳及未反應部分，在多發生於報到櫃檯及機上服務。

而在管理意涵部分，首先，航空公司應該就旅客不滿意的規定及規章，審慎評估是否有可以轉圜的狀況，或有其他替代方式能夠滿足旅客。其次，建議航空公司應加強人員服務訓練。發生失誤的第一時間員工是否能解決提供服務補救，是非常重要的，故員工的任用及訓練計畫都必須要考慮其所扮演的角色，以及員工所賦予的權力是否足夠解決所遇到的服務失誤事件。再者，航空公司可建立完整的服務補救標準流程，適時解決顧客問題，再者，航空公司須提供旅客良好的溝通管道，傳達員工服務補救的重要性，並定期針對服務失誤進行分類與檢視。最後，航空公司應不斷創新並整合資料，改善整體服務並且與顧客維繫良好的互動。服務不斷在更新也不斷在創新，以服務為主的企業應該要不斷提供服務人員服務相關課程，讓服務人員接收新的服務知識，感同身受，才能讓服務人員有更好的服務專業進而提供旅客良好的服務。

6.2 研究限制與後續研究建議

本研究仍有幾項研究限制。首先，因本研究蒐集案例的方式是以開放式問卷，讓受訪者表示其搭乘國際線班機過程中不滿意的經驗，因並未要求受訪者必須是跟航空公司申訴過之案件，故大部分旅客雖有不滿意經驗，卻不一定有向航空公司申訴，這樣的案例，除非航空公司在造成失誤的當下以提供服務補救，否則對旅客來說，航空公司在未得知失誤的狀況下並無法提供適當的服務補救，此為本研究之研究限制之一。建議後續研究可針對已跟航空公司申訴，並且航空公司已針對服務失誤部分進行服務補救者做相關探討。進而

了解航空公司更多實際服務補救的案例及措施。

其次，本研究案件蒐集的對象，以臺灣旅客為主，建議未來也可針對外國籍旅客，做為訪談或問卷調查對象，擴大調查範圍，也可了解外國籍旅客對於服務失誤及服務補救與本國籍旅客不同之處。再者，不同特性及不同社會經驗地位的顧客，對於服務失誤及服務補救的觀點也將有所不同。後續建議蒐集服務失誤案例時，可針對不同特性及不同社會經驗地位的顧客做分類進行服務失誤與服務補救的研究。

此外，本研究係以質化方式做分類及後續關聯探討。然過去研究曾指出，不同對象對補救期望會受到諸多因素影響，包括：失誤事件本身嚴重程度、發生頻率、企業形象、顧客涉入程度等^[78]，當然也包括顧客社經背景等，故顧客對服務補救標準的看法應會有所差異。建議後續研究可將服務失誤及補救進行量化分析，藉以了解航空公司服務失誤及服務補救對於顧客滿意度及忠誠度之影響，並探討哪些因素會如何影響旅客對補救期望的標準或看法。

最後，服務失誤的發生，可視為企業在服務品質方面沒有達到顧客期望，會使顧客滿意度降低，進一步影響旅客搭乘意願^[79]。故失誤可被視為一種品質風險。建議後續研究可從品質風險管理 (quality risk management, QRM)^[80] 的觀點，探討航空公司服務品質風險之衡量與評估，進而達到改善服務的效益。

參考文獻

1. Goodwin, C. and Ross, I., "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and International Fairness Perception", *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, 1992, pp. 149-163.
2. Bejou, D. and Palmer, A., "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers", *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, No. 1, 1998, pp. 7-22.
3. Sousa, R. and Voss, C. A., "The Effects of Service Failures and Recovery on Customer Loyalty in E-services: An Empirical Investigation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 8, 2009, pp. 834-864.
4. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L., *Delivering Quality Service-balancing Customer Perceptions and Expectations*, MacMillan, New York, 1990.
5. Michel, S., "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 20-33.
6. Lin, J. S. C. and Lin, C. Y., "What Makes Service Employees and Customers Smile: Antecedents and Consequences of the Employees' Affective Delivery in the Service Encounter", *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 2, 2011, pp. 183-201.
7. Grönroos, C., "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, Vol. 9, No. 3, 1988, pp. 10-13.
8. Kelley, S. W. and Davis, M. A., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery",

- Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, 1994, pp. 52-61.
9. Miller, J. L., Craighead, C. W., and Karwan, K. R., "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, 2000, pp. 387-400.
 10. Wirtz, J. and Mattila, A. S., "Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology after a Service Failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 2, 2004, pp. 150-166.
 11. Johnston, T. C. and Hewa, M. A., "Fixing Service Failures", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 5, 1997, pp. 467-473.
 12. Flanagan, J. C., "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, 1954, pp. 327-358.
 13. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71-84.
 14. Kelley, S. W., Hoffman, K. D., and Davis, M. A., "A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 4, 1993, pp. 429-452.
 15. Hoffman, K. D., Kelley, S. W., and Rotalsky, H. M., "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts", *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 49-61.
 16. Yoo, J. J. E., Shin, S. Y., and Yang, I. S., "Key Attributes of Internal Service Recovery Strategies as Perceived by Frontline Food Service Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, No. 3, 2006, pp. 496-509.
 17. Suzuki, Y., "The Impact of Airline Service Failures on Travelers' Carrier Choice: A case Study of Central Iowa", *Transportation Journal*, Vol. 43, No. 2, 2004, pp. 26-36.
 18. Bamford, D. and Xystouri, T., "A Case Study of Service Failure and Recovery within an International Airline", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 3, 2005, pp. 306-322.
 19. Lorenzoni, N. and Lewis, B. R., "Service Recovery in the Airline Industry: A Cross-cultural Comparison of the Attitudes and Behaviours of British and Italian Front-Line Personnel", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 1, 2004, pp. 11-25.
 20. Shostack, G. L., "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No.1, 1984, pp. 133-139.
 21. George, W. R. and Gibson, B. E., "Blueprinting: A Tool for Managing Quality in Service", in Brown, S. W. (eds), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books, New York, 1991, pp.73-91.
 22. Leppard, J. and Molyneux, L., *Auditing Your Customer Service: The Foundation for Success*, Routledge, New York, 1994.
 23. Lewis, B. R. and McCann, P., "Service Failure and Recovery: Evidence from the Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 1, 2004, pp. 6-17.
 24. Hess Jr., R. L., Ganesan, S., and Klein, N. M., "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, 2003, pp. 127-145.
 25. Maxham III, J. G., "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-

- mouth and Purchase Intentions”, *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1, 2001, pp. 11-24.
26. Kau, A. K. and Loh, E. W. Y., “The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison between Complainants and Non-complainants”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 2, 2006, pp. 101-111.
27. Patterson, P. G., Cowley, E., and Prasongsukarn, K., “Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, No. 3, 2006, pp. 263-277.
28. McCollough, M. A., Berry, L. L., and Yadav, M. S., “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, 2000, pp. 121-137.
29. Roos, I., “Switching Processes in Customer Relationships”, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 1, 1999, pp. 68-85.
30. Hess Jr., R. L., Ganesan, S., and Klein, N. M., “Interactional Service Failures in a Pseudorelationship: The Role of Organizational Attributions”, *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, 2007, pp. 79-95.
31. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A., “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1, 1993, pp. 1-12.
32. Armistead, C. G., Clark, G., and Stanley, P., *Managing Service Recovery*, Cranfield School of Management, Cranfield, 1993.
33. Smith, A. K., Bolton, R. N., and Wagner, J., “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, 1999, pp. 356-372.
34. Mohr, L. A. and Bitner, M. J., “The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions”, *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 3, 1995, pp. 239-252.
35. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A., “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 1994, pp. 95-106.
36. Keaveney, S. M., “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1995, pp. 71-82.
37. Fornell, C. and Wernerfelt, B., “Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 4, 1987, pp. 337-346.
38. Boshoff, C., “An Experiment Study of Service Recovery Options”, *International Journal of service Industry Management*, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 110-130.
39. Boshoff, C. and Leong, J., “Empowerment, Attribution and Apologizing as Dimensions of Service Recovery: An Experimental Study”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, 1998, pp. 24-47.
40. Bailey, D., “Recovery from Customer Service Shortfalls”, *Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 6, 1994, pp. 25-28.
41. Mattila, A. S., “The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-industry Setting”, *Journal of*

- Services Marketing*, Vol. 15, No. 7, 2001, pp. 583-596.
42. Craighead, C. W., Karwan, K. R., and Miller, J. L., "The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies", *Production and Operations Management*, Vol. 13, No. 4, 2004, pp. 307-321.
 43. Wirtz, J., Mattila, A. S., and Tan, R. L. P., "The Moderating Role of Target-arousal on the Impact of Affect on Satisfaction—An Examination in the Context of Service Experiences", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, 2000, pp. 347-365.
 44. Gilly, M. C., "Postcomplaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 21, No. 2, 1987, pp. 293-313.
 45. Goodman, J., "The Nature of Customer Satisfaction", *Quality Progress*, Vol. 22, No. 2, 1989, pp. 37-40.
 46. Firnstahl, T. W., "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 4, 1989, pp. 28-32.
 47. Webster, C., "Service Consumption Criticality in Failure Recovery", *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 2, 1998, pp. 153-159.
 48. Hart, C. W., Heskett, J. L., and Sasser Jr., W. E., "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, 1990, pp. 148-156.
 49. Magnini, V. P. and Ford, J. B., "Service Failure Recovery in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 5, 2004, pp. 279-286.
 50. Spreng, R. A., Harrell, G. D., and Mackoy, R. D., "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1995, pp. 15-23.
 51. 胡凱傑、任維廉、李欣宜，「延遲原因資訊與服務補救對歸因可控制性與顧客反應之影響：以臺鐵為例」，**運輸學刊**，第 22 卷，第 1 期，民國 99 年，頁 21-50。
 52. 鄭紹成，「服務失誤、服務補救、與購買意圖之研究」，**東吳經濟商學學報**，第 25 期，民國 88 年，頁 61-92。
 53. 鄭紹成，「服務補救滿意構面之探索性研究」，**管理評論**，第 21 卷，第 3 期，民國 91 年，頁 49-68。
 54. 郭德賓，「餐飲業顧客滿意、服務失誤與服務補救類型分析：臺灣地區餐廳之研究」，**觀光研究學報**，第 10 卷，第 2 期，民國 93 年，頁 69-94。
 55. Chell, E. and Pittaway, L., "A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Café Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, No. 1, 1998, pp. 23-32.
 56. Gremler, D. and Bitner, M. J., "Classifying Service Encounter Satisfaction across Industries", in Allen, C. T. (eds), *Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association, Chicago, 1992, pp. 111-118.
 57. Callan, R. J., "The Critical Incident Technique in Hospitality Research: An Illustration from the UK Lodge Sector", *Tourism Management*, Vol. 19, No. 1, 1998, pp. 93-98.
 58. Kingman-Brundage, J., "The ABCs of Service System Blueprinting", in Bitner, M., and Crosby, L. (eds), *Designing a Winning Service Strategy*, Seventh Annual Services Marketing Conference

- Proceedings, American Marketing Association, Chicago, pp. 30-33.
59. Lovelock, C. H. and Wirtz, J., *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
60. Bitner, M. J., "Managing the Evidence of Service", in Scheuing, E. E., and Christopher, W. F. (eds), *The Service Quarterly Handbook*, AMACOM, New York, 1994, pp. 357-370.
61. Fließ, S. and Kleinaltenkamp, M., "Blueprinting the Service Company: Managing Service Process Efficiently", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, 2004, pp. 392-404.
62. Frauendorf, J., Gnoth, J., and Mccole, P., "A Transaction Cost Theory Based Perspective on Customer Service Scripts", ANZMC 2005 Conference: Service Marketing, 2005, pp. 60-67.
63. Lings, I. N., "Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, 1999, pp. 452-463.
64. Nyquist, J. D., Bitner, M. J., and Booms, B. H., "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incidents Approach", In Czepiel J. A., Solomon, M. R., and Surprenant, C. F. (eds.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1985, pp. 195-212.
65. Kerlinger, F. N. and Lee, H. B., *Foundation of Behavioral Research*, Cengage Learning, Singapore, 1999.
66. Green, P. E. and Tull, D. S., *Research for Marketing Decisions*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
67. Latham, G. P. and Saari, L. M., "Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 4, 1984, pp. 569-573.
68. Ronan, W. W. and Latham, G. P., "The Reliability and Validity of the Critical Incident Technique: A Closer Look", *Studies in Personnel Psychology*, Vol. 6, No. 1, 1974, pp. 53-64.
69. Tax, S. S. and Brown, S. W., "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 1, 1998, pp. 75-88.
70. Bowen, D. E. and Lawler III, E. E., "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 4, 1995, pp. 73-84.
71. Hemp, P., "My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, 2002, pp. 4-11.
72. Rod, S., "Dissatisfied Customers Requires Service Recovery Plans", *Marketing News*, Vol. 37, No. 22, 2003, pp. 44-46.
73. Wirtz, J., Mattila, A. S., and Tan, R. L. P., "The Moderating Role of Target-Arousal on the Impact of Affect on Satisfaction—An Examination in the Context of Service Experiences", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, 2000, pp. 347-365.
74. Lewis, B. R., "Customer Care in Services", in Glynn, W. J., and Branes, J. G. (eds.), *Understanding Services Management: Integrating Marketing Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1995, pp. 57-88.
75. Homburg, C. and Fürst, A., "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty:

- An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, 2005, pp. 95-114.
76. Zemke, R. and Bell, C. R., *Knock Your Socks Off Service Recovery*, AMACOM, New York, 2000.
77. Tansik, D. A. , “Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel”, in Bowen, D. E., Chase, R. B., and Cummings, T. G., (eds.), *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*, The Jossey-Bass Management Series, San Francisco, 1990, pp. 152-176.
78. 胡凱傑、陳暉婷，「整合失誤事件、企業與顧客之三角觀點探討臺鐵旅客服務補救期望之影響因素」，中華民國運輸學會 99 年學術論文國際研討會，中華民國運輸學會，民國 99 年，頁 1249-1275。
79. Pérez, M. S., Abad, J. C. G., Carrillo, G. M. M, and Fernández, R. S., “Effects of Service Quality Dimensions on Behavioural Purchase Intentions: A Study in Public-Sector Transport”, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 2, 2007, pp. 134-151.
80. Claycamp, H. G., “Perspective on Quality Risk Management of Pharmaceutical Quality”, *Drug Information Journal*, Vol. 41, No. 3, 2007, pp. 353-367.