

天主教輔仁大學社會學系學士論文

指導教授：戴伯芬

傳統航空與廉價航空

服務差別化與情緒勞動之比較

Comparison of Differences in Service and Emotional

Labor between Traditional Airlines and

Low Cost Carriers

學生：林建良 撰

中華民國一百零二年十二月

天主教輔仁大學社會學系學士論文

傳統航空與廉價航空

服務差別化與情緒勞動之比較

Comparison of Differences in Service and Emotional

Labor between Traditional Airlines and

Low Cost Carriers

學生：林建良 撰

指導教授簽名：

中華民國一百零二年十二月

系所章戳：

謝辭

在過去的一整年從方向的不確定到今天完整的呈現本論文，感謝一路以來指導教授戴伯芬的引領與照顧，教授給了我很多致用的想法及建議，每每都使我在困頓中發現新的觀點以繼續前進。感謝教授在論文中不但給了我專業的指導與論文外的思維訓練，也讓我重新思考未來的人生方向。

在撰寫論文期間，感謝一路上提供意見與協助的親朋好友。首先感謝直屬學姐陳柔安鼓勵我往自己喜歡的航空業為研究方向，以及在研究初期鄰居為曾任職空姐的阿姨幫忙。由於在台灣至今還未有低成本航空公司，因此在尋找第二類訪談樣本時相當艱辛，多次與外籍航空之外籍組員交涉屢遭碰壁，因此相當感謝接受訪問的外籍空姐部落客書信幫忙。同時非常感恩父母的支持前往國外尋找樣本，也感謝僑生江世威與其家人的當地照顧。感謝一路以來協助尋找適合受訪者的每一位親朋好友，沒有你們的幫助，就沒有今天的成果。

感謝同為戴伯芬教授指導的其他同學，謝謝大家於每次開會時的批評與指教，互相切磋與鼓勵使我更加進步。最後感謝學校的一切與系上的教導，謝謝。

2013.10.31

摘要

在各國逐漸實施開放天空政策及近年來新興低成本(廉價)航空的崛起，國際航空市場蓬勃發展，空服員人力需求大增。面對市場新秀低成本航空，大眾對其抱持好奇與觀望的態度，本論文旨在研究空服員於過去的傳統航空與現今低成本航空在服務上的差別化與勞動者情緒勞動的變革，探討航空公司在經營理念與制度化管理上的轉變與未來產業趨勢。

本論文主要以質性半結構式深入訪談法，分為傳統航空組與低成本航空組，針對 17 名空服員進行訪問，試圖了解航空公司在新的經營模式下，面對空服員服務與意涵的差異化何在？並且探究過去以高度「情緒勞動」為代表的傳統航空公司到現今低成本航空的情緒勞動有何轉變？其轉變因素為何？

經本研究結果分析，航空業服務從過去精緻化的「服務導向」轉變為現今高度利潤至上的「銷售導向」。同時，空服員從過去講求嚴格一制化的情緒勞動轉變為注重個體性特色的展演，以及程度上鬆動的情緒勞動在低成本航空明顯可見。由於國際航空市場結構因素的轉變，過去空服員帶有高度的國家意象與嚴謹端莊形象，在現今新的經營模式下轉為輕鬆無拘謹的庶民氛圍。最後，本研究於比較時另有新的發現，空服員服務成效的影響因素背後與制度性的勞動控制有關，低成本航空勞動控制的減輕使勞動者壓力降低，進而影響了工作成效與提升服務熱誠，同時，傳統航空與低成本航空同樣都因其勞動者與上司關係的輕鬆與否也決定了服務的成效。

關鍵字：情緒勞動、廉價航空、全球市場競爭

Abstract

International airlines industry is now becoming more prosperous, and the demand of flight attendants is now increasing as Open Sky Policy progressively be implemented in every country, and Low Cost Carriers are emerging in recent years. People hold curiosity and suspicion over LCC. The thesis focuses on future trend in airlines industry and the difference of concept of management, difference of service, change of emotional labor, and change of systematical control between traditional airlines and low cost carriers.

The thesis is based on qualitative adopted semi-structured depth interview. Survey is divided into traditional airlines and low cost carrier with 17 objects of cabin crew. Attempting understand the differences between flight attendants and their service on the new style of operation. How does it change from traditional airlines which is highly represented emotional labor to low cost carriers nowadays, and why?

Analysis showed that service in airlines industry shifted from “service-oriented” to “sales-oriented.” Meanwhile, emotional labor for flight attendants from before was stressed strictly on consistency to now be emphasized on acting in personal characteristics. Furthermore, it is obvious to know that relaxation of emotional labor has been occurred in low cost carriers. Due to the structural change in international airlines business, the images of flight attendants have been changed from before highly national images and dignified images, to now free and easy civil atmosphere in the new style of management. Finally, the research has extra discovery that performance of flight attendants will be affected by the systematical labor control. Low cost carriers diminish labor control make the pressure to the labor be reduced, and influence their work performance and increase the service sincerity; moreover, it is also concerned whether the relationship is easy between labors and supervisors will influence the service performance both in traditional airlines and low cost carriers.

Key Word: Emotional Labor, Low Cost Carriers, Global Market Competition

目次

第壹章 緒論.....	1
第一節 研究動機與研究問題.....	1
第貳章 文獻回顧.....	3
第一節 航空業的變遷.....	3
第二節 廉價航空市場.....	4
第三節 空服員情緒勞動.....	6
第參章 研究方法與設計.....	10
第一節 研究方法.....	10
第肆章 航空產業結構性因素變遷.....	14
第一節 經營理念與核心價值的比較.....	15
第二節 服務內容與項目的差異.....	18
第伍章 航空服務勞動面——情緒勞動的比較.....	23
第一節 程度減少制度化情緒勞動.....	24
第二節 空服形象轉換——「情緒勞動」的轉變.....	26
第三節 空服員自我認同、情緒控管，壓力來源之差異.....	32
第四節 勞動控制的轉換弔詭.....	34
第陸章 結論與檢討.....	37
參考書目.....	38
附錄	
附錄一 訪談問卷(大綱).....	40

附錄二 知情同意書.....42

圖表目錄

表一	訪談樣本列表.....	12
表二	傳統航空與低成本航空經營面比較表.....	14
表三	傳統航空與低成本航空勞動面比較表.....	23
圖一	全球 LCC 發展趨勢圖.....	5
圖二	分析架構圖.....	13
圖三	廉價航空空服員機上活動圖 (a).....	28
圖四	廉價航空空服員機上活動圖 (b).....	28
圖五	廉價航空空服員機上活動圖 (c).....	28
圖六	廉價航空空服員機上活動圖 (d).....	28
圖七	廉價航空空服員機上活動圖 (e).....	29
圖八	傳統航空空服員形象照 (a).....	30
圖九	傳統航空空服員形象照 (b).....	30
圖十	傳統航空空服員形象照 (c).....	30
圖十一	廉價航空廣告文宣 (a).....	31
圖十二	廉價航空廣告文宣 (b).....	31

第壹章 續論

第一節 研究動機與研究問題

1.1 研究動機

隨著兩岸的直航與 2011 年日本「天空開放協議」，航空網絡於東亞及東北亞市場發展逐年成長，又國際油價於現今市場屢創新高，航空公司最大成本支出來自於此，且佔其營運成本之 35% 至 40% (雲南訊息報，2013)。在整體產業趨勢走向，航空產業由原本的傳統航空公司型態，以國家經營壟斷的官股公司，到民間經營的 LCC(Low Cost Carriers)，以低廉的成本達到企業最高的效益成為現今產業趨勢。在現今航空市場競爭中，更有多家傳統航空公司設立子公司或將其子公司轉型為區域之低成本航空(廉價航空)，以符合現今市場的需求。

在今日的美洲及歐洲已有多家以低成本方式經營的航空公司，其營運都相當成功，東南亞之廉價航空也隨之興盛。這些航空公司打著廉價的招牌吸引消費者，但其中卻少了過去航空所擁有的無形服務與價值，以精簡型的服務為導向。(陳一銘，2007)。在過去以國家官方為主經營的傳統航空公司，以高技術化及高度傳達國家形象及外交的國家層級，之中包含了專業的領域，從飛安的要求到精緻化的旅客服務，講究每一道服務程序與無微不至的照顧，每項任務都有著專業及標準的流程予以遵循，並且以「情緒勞動」(Emotional Labor)為指導原則，所謂的「情緒勞動」最早是由 Hochschild(1983)所提出，其指勞動者藉由被控管及壓抑的情感規則(feeling rules)，進行勞動服務以換取商業目的的現金報酬。同時藉由臉部表情、肢體語言來滿足消費者。到了現今，廉價航空屏除過去傳統航空所有的高度化服務項目，因此在地勤人員、空服人員與機上的服務不再是過去的精緻與完善，企業為了最大的利益不斷降低成本，運用科技，同時也簡化了人員複雜的工作項目。

在過去以高度「情緒勞動」為代表的傳統航空產業中，空中服務與所有第一線服務員受到公司嚴格管控與監督，反觀現今的低成本航空，主打簡化的地面與機內服務，強調票價優勢，在外界普遍對這新興的低成本航空抱持懷疑的態度之際，其是否在情緒勞動上有了某些轉變、受控制的範圍與展演出的服務是否也隨之變革。本論文將以傳統航空業之服務與新興低成本航空之服務層面作為對照，著重於空中服務員情緒勞動的面向加以探討，從實質訓練層面到無形的服務價值，進一步了解航空公司在利益至上與極大化的前提，在服務上是否以有形或無形的方式進行了改變，進而了解在這新興的低成本市場中，其情緒勞動的差異化、轉變因素及背後意涵為何。

1.2 研究問題

1. 航空公司新經營模式的革命，在破壞性的進入市場中，其面對服務的差異化與意涵何在？又空服員的服務差異為何？
2. 從傳統以「情緒勞動」為服務代表的一般(傳統)航空公司，到現今低成本航空的情緒勞動服務有何新的轉變？又其轉變因素為何？

第貳章 文獻回顧

第一節 航空業的變遷

1.1 台灣與國際航空業的變遷

臺灣的航空業發展主要有三個階段，分別為第一階段的草創期(1947-1972)、第二階段的成長期(1973-1985)，以及第三階段的開放期(1986 以後)，其中開放期為台灣民航最重要轉變的關鍵時期(民航局，2000)。

(一) 第一階段的草創期(1947-1972)

台灣於 1947 年 1 月設立民用航空局，規劃與管理航空事業，隸屬於交通部。並於 1953 年頒布「民用航空法」，做為管理民用航空業之相關管理依據(民航局，2000)。

台灣於大陸撤守來台後維持原先的三大航空(中央、中國、民航空運隊)，經營國內外航線，但於 1975 年時解散。台灣第一家民營航空公司為 1951 年創立的復興航空，飛航國內航線，1957 年遠東航空創立，再來到了 1959 年中華航空公司創立，也就是現今台灣最大的航空公司，也是國家的象徵性航空公司，主要以飛航國際線為主，並且官方持有股權，在政治上官方色彩相當濃厚，相關董事及執行高層均須經行政院通過任命始可擔任，這與大多數國家早期航空多屬國家所有相似(楊政樞，2001)。

(二) 第二階段的成長期(1973-1985)

因為此階段初期台灣地面運輸工具不足，國內航空運輸快速成長。同時期，廣體客機的問世，使整體航空市場在效能與營運上大幅成長，促使了歐美洲民航事業的大幅成長。雖然台灣國內航空事業規模小，但整體航空產業在飛機技術的提升，對於台灣發展航空產業也有所助益(民航局，2000)。

(三) 第三階段的開放期(1986 以後)

於 1986 年後，隨著經濟成長與國內高速公路與鐵道運輸效能低落，民眾對於航空運輸的需求逐漸上升。在需求提高之際，交通部為確保飛航安全，於 1987 年實施「開放天空」政策，並藉由輔導新航空公司設立，提升服務品質與機隊汰舊換新的目的。經過政策的施行與輔導，國內航空客運量大幅成長，航空業者也致力於擴增航線與航網，台灣航空產業於此階段擴展了版圖，也成為台灣民航事業轉變最關鍵與明顯的時期(民航局，2000)。

1.1.2 開放天空

由於航空運輸需求逐漸擴大，交通部於 1987 年實施「開放天空」政策，即放寬申請民用航空事業之相關規定，國籍航空公司也因此於 1997 年從過去的四家航空公司擴展到十家航空公司，競爭越顯激烈，規模經營與航線也不斷擴充(民航局，2000)。

因為開放天空政策的施行，新興航空公司逐漸成立，也打破了過往寡占市場的局面，在航空運輸業整體內部與外部的環境轉變下，影響了整體產業的發展。其中外部環境與國籍國際線航空產業發展的重要關聯包括社經環境的改變、國際環境的改變，以及財政環境的改變。在社經環境的改變中，國民 GDP 的提升改變了消費習慣與價值意識；國際環境改變中，進行產業國際化以與世界接軌、市場自由化，放寬經濟面管制，以及兩岸交流的日趨平凡；再來是財政環境的改變，藉由民營化達到產業市場的公平競爭與績效的提升，提高整體水平(民航局，2000)。

1.1.3 航空產業轉變的開始

國外民航發展最早由美國率先解除對航空的管制，之後多國相繼仿效，不論航空公司成立的家數增加，航線與航網也更為緊密與多元。在國際相繼實施開放天空協議及鬆綁管制辦法的同時，航空公司轉向民營化也成為趨勢。過去傳統因國家支持或所有的航空公司在過去年代中豎立不搖的規模及地位，在現今產業趨勢中，已有被威脅，整體大環境因不景氣，從千禧年間的 SARS 及 911 恐怖攻擊後，航空產業低迷，高成本的航空面臨倒閉及虧損危機，再來整體經濟局勢不斷下滑，也隨之助燃了這股講究成本及強調差異化的新趨勢。因競爭壓力不斷上漲，航空公司對自我品牌定位更加鮮明，也隨之發展出更為多元的廉價航空市場，以及力求更加精緻化服務的傳統航空市場，此二元的發展成了航空產業目前較鮮明的走向，當然也有還處於轉型階段的公司力求生存，不斷確立自我定位或是融合兩者優點與之競爭。

第二節 廉價航空市場

2.1 廉價航空的出現

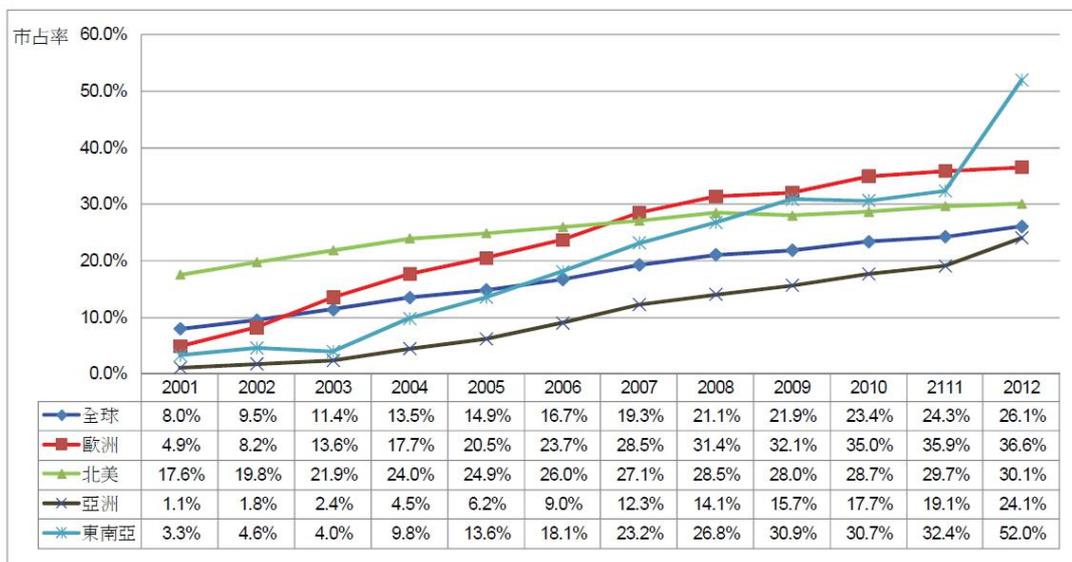
低成本航空(Low Cost Carriers, LCC)，又名廉價航空(以下均以低成本航空稱之)，最早於 1971 年創立美國西南航空的 Kelleher and King 所提出。另外 Berster and Wilken (2004)則對「低成本航空公司」定義為某航空公司在其企業營運管理及運作方面上，相較於傳統大型航空公司更具有成本面向的優勢，且經營策略以簡單與節省成本為首要策略(陳一銘，2007)。

低成本航空的始祖為美國西南航空，之後在美國、歐洲造成轟動，至今亞洲地區也開始茁壯，這與國家政策的鬆綁有相當的關係。在 2001 年 911 事件及 SARS 後全球航空產業低迷，許多大型航空公司紛紛虧損及倒閉，再加上油價不斷高漲，可說是雪上加霜，但在這經濟相當不景氣的狀況下，廉價航空公司卻是唯一沒有遭受波及的航空公司，此時反而獲得了發展的機會。於 2002 年美國航空公司預計虧損 70 億美元的情況下，卻有兩家航空，一家為美國西南航空、另一家為 jetBlue 航空，在 2002 年第一季稅前利潤卻分別達 3.9% 及 17.5%，這可讓歐洲及亞洲開始襲捲這低成本的風潮，也意味著低成本航空趨勢的崛起。(陳一銘，2007)

2.2 廉價航空市場的成長

由於全球航空運輸不斷成長，根據民航局 2013 年出版的《運輸政策白皮書》內研究報告指出，運量成長的驅力中包括了多且廣的市場自由化趨勢、低成本航空公司的持續成長，以及既有航線經營效率與載客率的提升。在低成本航空公司持續成長中，根據亞太航空研究中心(CAPA)的統計，近十年來低成本航空公司市佔率持續成長，全球市場從 2001 年的 8% 提升到 2012 年的 26.1%。在歐美地區低成本航空市場趨於成熟，但亞太地區則持續成長，並且繼北美、歐洲之後為緊接的重要戰場。亞太地區低成本航空由 2001 年的 1.1%，2005 年的 6.2%，到 2012 年以達 24.1%，八年間成長將近 288%。其中於亞太地區成長最快的為東南亞地區，現今市佔率已達 52%，超越了傳統航空公司。(民航局，2013)

資料來源：CAPA



(圖一) 全球 LCC 發展趨勢圖

在航空產業經濟面管制鬆綁，以及航權開放因素下，航空公司家數逐漸增長，市場競爭相當激烈，在多家競爭公司的環境底下，過往航空運輸服務只是將旅客運送往返兩地之間，產品差異小，以及在有價格控管上，票價競爭並不嚴重，因此藉由提升服務品質來達到吸引顧客，這包含了提升人員的訓練、服務內容的擴充、娛樂設備的多元，甚至將之設為公司的行銷方法(林為廉 2000；麥英明，2002)，但現今因油價高漲及相關管制鬆綁，價格可在彈性規定內進行票價促銷(馮正民，賈凱傑，1999)，競爭相當激烈，在一樣的固定成本下，航空公司力求生存，新的經營模式也隨之興盛，低成本航空以不同於傳統航空經營模式，打出革命性的低價優勢，對於傳統航空過去致力提升服務品質與內容的策略，呈現了反向與新的發展格局。

2.3 低成本航空特點

以下為陳一銘對低成本航空經營特點的提出，

低成本航空主要經營特點：

1. 航線結構簡單，以簡化的點對點飛行，並非網絡的概念。
2. 航班密集，(25 分鐘換班法則)。
3. 座位數多，空間較小，為達高利用率。
4. 簡化的機上服務，沒有餐點、或只提供小點及水，目的為簡少採購、製作、保存、裝卸等成本。
5. 單一機型，簡化人事培訓及維修成本。
6. 使用次級或三級機場起降，減低地面成本。

另外，航空公司是資本密集與人力密集為其特性，然而空服員在這之中佔了相當高比例的人力與成本，不過在飛安考量上，維修等技術面成本不太可能降低，因此，空服員為第一線在成本考量上將受到調整的最高風險職位(劉惠純，2008)。這反應在低成本航空的空服員聘用型態的差異，也顯現於航班上人員配置數的減少，再者，低成本航空機上座位數較多，空服員所負責的旅客數在被分配到的人數也相較於傳統航空多，因此在服務投入之強度來探究，應會有較少的服務投入。

低成本航空主要以低廉的票價為主要訴求吸引消費者，多數旅客只求快速安全地抵達目的地，不需額外的服務。在航空公司經營策略上，藉由精簡人事配置與人員年輕化來降低成本。以地面服務來說，以網路訂票與網路報到方式減少員工配置；機上組員以最低標準人數派飛，並積極促銷機內商品以增加運費外的收入(李清財，2009)。這些均是顛覆了傳統航空的經營模式，也顯示了低成本航空以降低成本，利潤極大化為主要目標。

2.4 小結

研究低成本航空之文獻如上述諸位研究者，以及其他以低成本航空為主題的研究，其多針對低成本航空在經營面向、消費者購買面向與產業發展領域上加以探討，本研究將針對低成本航空勞動者面向上與傳統航空空服勞動進行分析比較，也將以低成本航空新興的經營模式帶入本研究的比較因素中，並加以分析兩者的差異與整體產業變革的意涵。

第三節 空服員情緒勞動

3.1 定義情緒勞動

在現今的服務業中，高度規則化的情感控制成為了企業的訴求，其目的是要讓消費者藉由優質的服務感受進而消費。「情緒勞動」(Emotional Labor)最早由 Hochschild(1983)所提出，其指出勞動者藉由被控管及壓抑的情感規則(feeling

rules)，進行勞動服務以換取商業目的的現金報酬。同時藉由臉部表情、肢體語言來滿足消費者。

在「情緒勞動」中的情感規則，可以從「偽裝」的管理來探究，其中分為表面偽裝(Surface Acting)與深深地偽裝(Deep Acting)，這是經由外加上或內在使然的偽裝差異。表面偽裝的情感就如同是「放上去的」(Put On)，並非自我的一部份；深深地偽裝則為自我意識精神發生的作用，自我心中則為說服自己是真心的去展演一項行為 (Hochschild, 1983)。

至於航空公司制度化情感管理旗下空服員，藉由制度化的運作，將個人的各種偽裝抽離，取而代之的則是制度化的情感行為準則(Hochschild, 1983)。由於空服員為服務性質的勞動，進行的是一種 Leidner(1993)提出的互動性服務工作(Interactive Service Work)，藉由人與人面對面的直接互動關係，將服務性抽象的勞動過程具體化，呈現出一種產品的型態。同時 Leidner 認為服務業工作最大的特性在於透過工作的例行化(Routinization)來確保服務品質，同時藉由訓練與制度性的監控來達到勞方與資方的管理。

在情感規則的控制與制度化情感管理下，「情緒勞動」是一種工具導向的勞動過程，藉由這樣的勞動型態達到滿足客人以換取商業利益為該理論的意涵，因此情緒管理是資方制度性管理的一大環節(劉惠純, 2008)。如同航空公司的空服員，藉由制度化的訓練以達到企業的要求，並滿足乘客以換取其消費。

3.2 空服員制度化管理與形象

航空公司運用制度化的儀態與情感訓練來達到使客人備感尊榮的待遇，為了是希望乘客的再次消費與搭乘該航空的班機。依照「情緒勞動」的訓練，既使空服員心情不好，不想笑也得「要笑得出來」，這成為了「職業的反射動作」，當空服員看見乘客，表情自然要笑得出來(劉代倩, 1997)。不僅是在笑容，一切的服務內容都經過制式的手冊與訓練課程來要求空服員遵循。

制度化管理除了合宜的情緒訓練外，還包括對空服員儀態、化妝與體重的限制，這之中儀態包括了微笑方式、鞠躬彎度、頭髮造型、站立、走路、坐下之姿態的標準規範；在化妝上，也有制式的畫法與講求一致性的妝容，並且須通過嚴格的考核；體重方面，航空公司也會以類似潛規則的方式對過胖的空服員進行約談，或是定期舉行或以喚起空服員應注意自身體態方式的講座或文宣進行宣導，在這些嚴格的規範背後，其實就是航空公司在塑造自家空服員形象的依據(林品菁, 2008)。

在種種制度化的訓練後，創造出的「形象」就代表著一家企業，更代表著其欲傳達的理念與訴求，因此航空公司對於空服員的選拔與訓練，形象成為其中不可或缺的要害之一，企業希望空服員有著代表公司的形象特質，讓旅客一看到帶有某種氣質的空服員，就會立刻想到某家航空公司，因此各家航空公司也各自有著自己企業的偏好，當然，在招募空服員時，強調以面貌姣好、姿態優雅、端裝為重要考量依據為徵選空服員與日後訓練的目標(劉代倩, 1997)。

航空公司從廣告到空服員的形象均為公司最大的行銷招牌，空服員透過「偽

裝」去進行舞台的表演。在偽裝上擁有兩種形式，第一種形式為直接地誘導感情，第二種方式則為透過訓練的想像力去表演，其中唯有第二種受制度化的訓練才是真正的表演。同時，藉由制度化的情感管理，達到管理階層所謂的被允許的情緒與不被允許的情緒之控制 (Hochschild, 1983, 徐瑞珠, 1992)。在嚴格的監控底下，空服員必須呈現出既定的空服員形象，以回應公司在訓練目的上的成效。

情緒勞動對於空服員來說是服務的最高準則，企業為了使空服員達到標準化的服務狀態，將「情感規則」化為實際的服務手冊，嚴格控制其外表與人格，以達到公司期望的形象，同時再藉由空服員本身來達到宣傳及銷售的重點。然而服務品質也為旅客選擇航空公司的關鍵，航空公司以「以客為尊」、「台灣人的媳婦」等全方位的完美服務達到專業的形象，將「無形」的服務化作「有形」的產品廣告。因此，空服員成為航空公司最大的賣點，也成為抓住乘客再次搭乘與消費的利器(劉代倩, 1997)。

3.3 空服員工作內容與型態

空服員由最初以機上護理及維護飛航安全為工作要求，到現今各家航空以優質及卓越的服務著稱。在飛航中的服務相當繁瑣，除了飛航安全的維護，也包含了空中餐飲及販賣免稅品的服務。空中服務的流程其實是以例行化及標準化的作業流程，並且視各航班的飛行時間、乘客數及機型來做人員的分配與工作流程的決定。大多數的空服員會將裝備檢查、安全逃生、緊急救護等工作視為此行業的「專業」範疇；反之送餐、飲料、免稅品銷售則為「服務性工作」的部份(劉惠純, 2008)。

空服員於上機服務時需做簡報會議(Briefing)，基本上是一系列的安全考核與服務分配，但由於航機的大小不同，服務的動線也將跟著調整，同時也決定了該航班空服員服務的投入強度與時間的分配，例如在一架大型 B747 載客全滿的狀況下，為了確保每一位旅客能受到應有的服務，在服務的流程與精緻化將會略為簡化(劉惠純, 2008)。因此在服務的層面上，旅客數以及航機內艙配置均會對其勞動者工作內容與服務流程有所影響，並且因為多變性的狀況，空服員具備即時應變的能力是需要的。

空服員的工作中富含著情緒勞動的影子，面對情緒勞動的內容與強度，以空服員經歷的區別上，決定了組員面對的客群。較為資遣的組員面對的對象則為客人與空服組員，較為資深的組員面對的層面較廣，至於情緒面向也更為細緻，從商務艙、頭等艙更精緻化的情緒勞動及地面協調方面將與服務經濟艙資遣的組員有所不同(劉惠純, 2008)。這樣的強度與細緻化程度，取決於航空公司對艙等不同的定位與要求，同於也取於上述提到的客艙配置與乘客人數。

3.4 小結

綜合以上文獻提及的空服員服務內容、管理訴求及情緒勞動面向，航空公司對空服員嚴格的控管唯一目的均為以制度化的規則去控制服務品質，以確保旅客滿意以達到未來繼續搭乘與選搭該航空的班機。在服務的層面上，直接影響空服員服務內容與強度的為機艙內配置的不同與艙等定位差異所致。以上探討內容均為傳統航空公司的範疇，過去文獻中並沒有看到現今低成本航空新的勞動特質與

傳統航空情緒勞動的轉變，本研究將以過去文獻為基礎，進而深入探討現今產業的變化，並且加入低成本(廉價)航空的一手訪談資料進行相關內容的比較。

第參章 研究方法與設計

第一節 研究方法

首先以歷史脈絡分析航空發展史，並且蒐集資料、分析不同理論及文獻回顧，在文獻的奠基後，以質化立意抽樣法及滾雪球法進行抽樣。在傳統航空公司部分，首先從自己親戚中曾擔任空服員的家人、自己住家曾擔任空服員的鄰居、以及自己朋友中擔任航空公司管理階層及空服員的人為樣本；廉價航空部分，於網路上尋找到擔任空服員的外籍部落客，以及朋友介紹的台籍組員，同時再以滾雪球的方式擴大訪談樣本數。另外在低成本航空公司的樣本中也採實際觀察法，並且於觀察後進行訪問。

1.1 歷史脈絡分析

將近代航空業的重要歷程進行回顧，藉由歷史資料去探討航空產業的發展與轉變，分析其因素與現今產業狀態。

1.2 次級資料分析

蒐集有關報導、廣告、相關文宣、網路空服員論壇、空服員實際作業手冊、空服員規章、以及實際案例以分析其差異性與背後之意涵。

1.3 質化訪談

本研究調查以質性半結構式深入訪談法對訪談樣本進行深入訪談。溝通媒介透過當面訪談、電話，以及電子郵件書信進行。

本研究旨要探討航空業在近年來低成本航空的崛起與侵入，其傳統航空業高度「情緒勞動」意象的轉變為何？因此在研究設計上分為兩大類，(1)傳統航空公司(A類)：以台灣兩家國際線傳統航空公司 A01 公司與 A02 公司空服員，及日本某家國內及國際線 A03 公司空服員為樣本。訪談人數為 7(1)位；(2)低成本航空公司(B類)：以馬來西亞籍之低成本航空公司 B01 公司(短程線)、B01 公司(長程線)空服員，及另兩家新加坡籍之國際線低成本航空 B02 公司與 B03 公司空服員為樣本。訪談人數 11(1)位。兩類樣本訪談人數共計 17 位。且其中一位受訪者為跨類別樣本。(見表一)

訪談時間：2013 年 4 月至 2013 年 9 月

每次訪談長度：約兩小時

訪談過程以聊天的方式先進行制度面向的調查，從公司規章的制度性釐清後，再進入個人經驗及態度的分享。訪談地點有於公開場合，如咖啡廳及飛機上，或私人住所。在實際田野觀察上，採影身法於機上觀察空服員勞動過程的各個細項。

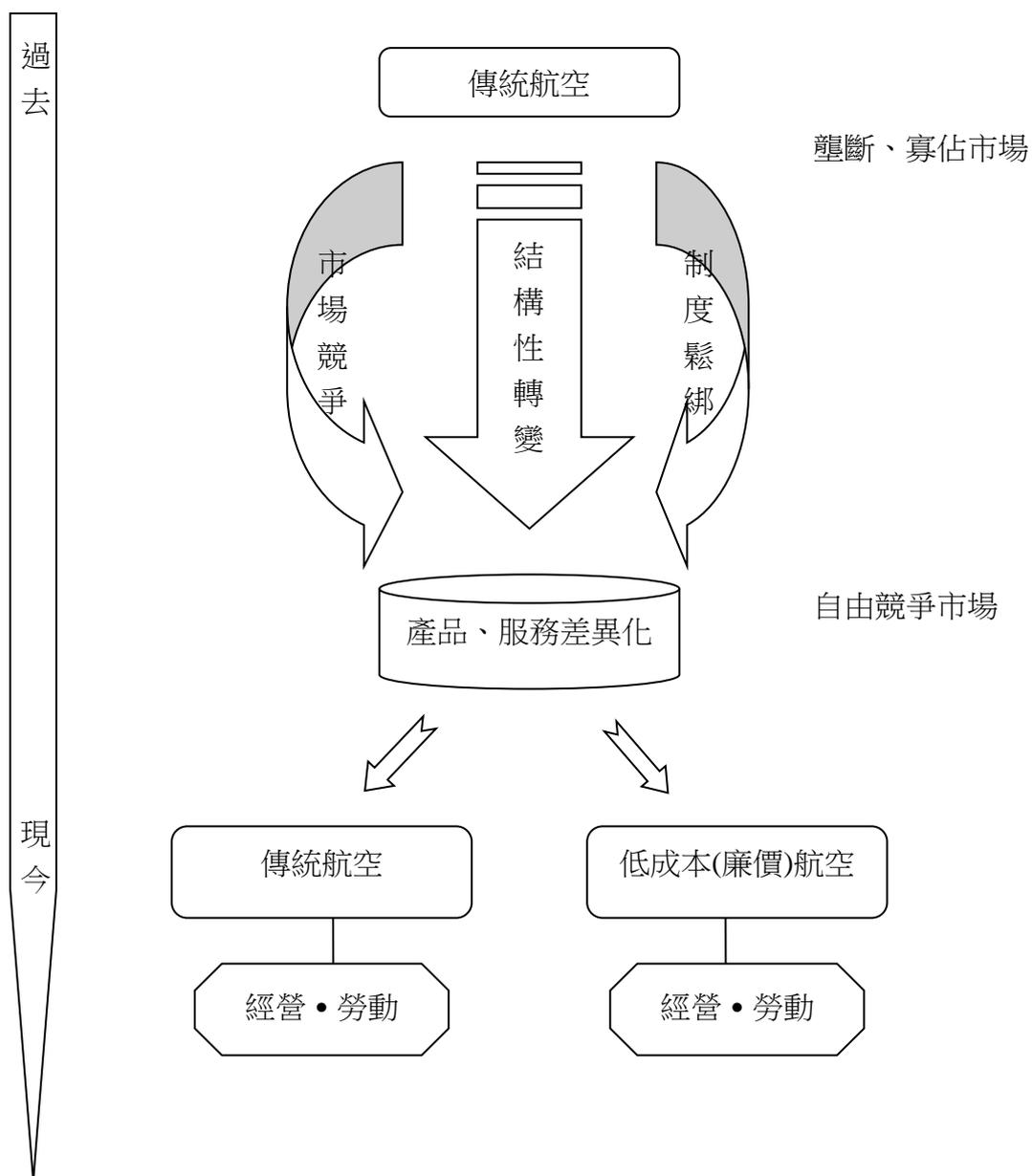
最後，藉由過去文獻對於航空業服務層面高度「情緒勞動」控管來比較現今低成本航空服務面向的轉變，並藉由實際訪談了解空服員的立場與想法，從對工

作的了解到自我個體層面，深入訪談以進行分析。

表一 訪談樣本列表

(1) A 類：傳統航空公司	(2) B 類：低成本航空公司(LCC)	
受訪者：Sarah 航空公司：A01 職稱：空服員(CA) 性別：女 年資：兩年	受訪者：Megan 航空公司：B01/B01 職稱：座艙長(SFA)/空服員(FA) 性別：女 年資：不提供	受訪者：Stephanie 航空公司：B02 職稱：空服員 性別：女 年資：一年
受訪者：Ashley 航空公司：A02 職稱：空服員 性別：女 年資：五年	受訪者：Jennifer 航空公司：B01 職稱：空服員(FA) 性別：女 年資：五年	受訪者：Katherine 航空公司：B02 職稱：空服員 性別：女 年資：一年
受訪者：Amanda 航空公司：A02 職稱：空服員 性別：女 年資：九年	受訪者：Nicole 航空公司：B01/B01 職稱：空服員(FA)/空服員(FA) 性別：女 年資：四年	受訪者：Ann 航空公司：B03 職稱：空服員 性別：女 年資：一年
受訪者：Jessica 航空公司：A02 職稱：空服員 性別：女 年資：九年	受訪者：Alex 航空公司：B01 職稱：空服員(FA) 性別：男 年資：一年	受訪者：Don 航空公司：B03 職稱：空服員 性別：女 年資：一年
受訪者：Daniel 航空公司：A02/B01 職稱：空服員/空服員(FA) 性別：男 年資：五年/一年	受訪者：Daniel 航空公司：A02/B01 職稱：空服員/空服員(FA) 性別：男 年資：五年/一年	
受訪者：Isobel 航空公司：A02 部門：空服部訓練處 性別：女 年資：不提供	受訪者：Eric 航空公司：B01 職稱：空服員(FA) 性別：男 年資：一年	
受訪者：Brittany 航空公司：A03 職稱：空服員(CA) 性別：女 年資：兩年	受訪者：Aaron 航空公司：B02 職稱：空服員 性別：男 年資：一年	

1.4 分析架構



(圖二) 分析架構圖

第肆章 航空產業結構性因素變遷

表二 傳統航空與低成本航空經營面比較表

公司型態		傳 統 航 空		廉 價 航 空	
比較項目					
經 營 面	機票票價	一般票面價或促銷票價		約傳統航空的 1/10 甚至更低，但因為訂票時間的早晚，票價有時會比傳統航空公司更貴	
	飛行航線	遍及全球各主要城市機場		點對點區域性次要機場	
	航班時間	正常時段		紅眼時段(如半夜)	
	公司家數	約 748 家 *2012 年資料		52 家(美洲：5、亞洲：34、澳洲：2、歐洲：11) *2012 年資料	
	資本來源	國營(國家持股)、民營、私人企業		民營、私人企業	
	經營理念	以客為尊、顧客至上、賓至如歸		成本導向、使用者付費 Now everyone can fly	
	機型	機型多元		固定單一化機型	
	座艙分級	套房、頭等艙、商務艙、經濟艙		商務艙(相當少數)、經濟艙(會再細分機艙內區域)	
	座位數	機 型 :	機型 :	機型 :	機型 :
		A330-300	B777-200	A330-300	B777-200
		商務艙：30 單排 2-2-2	商務艙：45 單排 2-3-2	商務艙：12 單排 2-2-2	商務艙：32 單排 2-4-2
		經濟艙：277 單排 2-4-2	經濟艙：291 單排 3-3-3	經濟艙：365 單排 3-3-3	經濟艙：370 單排 3-4-3
選位	可選位		不可選位，或付費選位		
托運行李	免費 20KG(經濟艙)		無，或付費托運(以公斤計)		
機上用品	提供毛毯、枕頭、耳機、報章雜誌、視聽娛樂等		無提供、或單項付費使用		

資料來源：研究者統整

航空產業於近年來因政策的鬆綁，以及全球航空運輸市場的需求增加，產業內競爭更加激烈，加上低成本(廉價)航空的破壞性進入市場，整體產業結構因而有所改變，表二列出在傳統航空與低成本航空經營面的比較，首先在機票票價上做了最大的市場目標族群區隔，低成本航空以破壞性的低價策略搶攻一般客層，甚至開發了新興潛在的低價航空旅遊消費市場，只要提前訂票，往往都有超低如十分之一票面價或零元的優惠，吸引廣大消費族群。

為了降低營運成本，低成本航空公司在航班時間規畫上多為紅眼時段，也就是所謂半夜啟程的航班，航線也相較傳統航空較為不彈性，對於旅客的行程規劃較為困擾。

在企業的資本來源方面，傳統航空多為早期國營企業，實屬壟斷或寡頭壟斷的市場經營，在近年來也開始有民營的航空公司，但因資本過於龐大，進入門檻高，因此市場競爭模式變動不大，但在相關制度的鬆綁後，低成本航空崛起，其資本部分來源均為民營的私人企業，面對市場的轉變與經營結構的不同，全球航空市場也有了不同的變革。

在經營理念的部分傳統航空強調的是以客為尊、顧客至上，以及賓至如歸的服務，低成本航空講究的是票價方面的取勝、成本導向，以及使用者付費的概念，也就是在過去機上擁有的一切像是毛毯、枕頭、耳機、餐飲等都需再額外付費，甚至連旅行的托運行李也需額外加價。同時，為了響應成本及空間的有效運用，低成本航空在座位數上與傳統航空同型機種相比，座位數多出高達七十個座位。

第一節 經營理念與核心價值的比較

1.1 傳統航空 —— 以客為尊、顧客至上、賓至如歸

「以客為尊」、「顧客至上」是傳統航空典型的核心理念與口號，讓乘客有賓至如歸的感受為其主要訴求。無微不至的旅客照顧，高度的精緻化服務，從旅程前的規劃到旅程結束，航空公司設計一系列完善的產品與人員服務，讓每一位旅客體驗非凡的飛行旅程。

完善的機場設施、地面服務與機上服務，航空公司重視第一線人員與旅客的每一次接觸，訓練的主要訴求強調專業、高貴、端莊與優雅，同時，任何事情都要以客人為優先為其最高指導原則。

「我們不像國外的航空公司你就可以比較做自己的感覺，可以跟客人當好朋友，但我們不行，我們就是把客人以客為尊，他要什麼就”馬上來”。就是

及時的滿足他的需求。」(Jessica 表示)

空服員與乘客的關係在傳統航空公司中是一種類「下對上」的型態，客人就如同你的長輩，你必須將乘客侍奉的高高在上，如同 Ashley 說: customer always right. 這看似是每個服務業都奉為標竿的話語，在傳統航空公司中，更是被強調出來，因此在傳統航空中，企業的定位與對空服員的期許是在這以「客」字至上為原則，親切且富端莊感的。

1.2 低成本航空 —— Fun & Friendly, Be Sexy, Airlines Attitude

低成本航空講求活潑的企業形象，在公司的訴求上主打有趣與親切。以鮮明與活潑的氛圍呈現出低成本航空的經營理念，空服員的定位是與乘客如同朋友般的關係，展現出具有活力及輕鬆愉悅的服務氣息。不過特別的是在這背後，航空公司也希望藉此來達到機上購物的銷量增加。

「我們就是想跟其他航空公司不一樣，比較親近於顧客。讓他們覺得我們對待顧客是像對朋友一樣。」(Stephanie 表示)

「我們公司的形象就是 fun and friendly，所以公司也特別栽培了一班叫 'Fun Team' 的空服員。這班空服員會負責在機上表演，和乘客玩遊戲，帶動歡樂氣氛，讓乘客可以享受快樂且不一樣的旅程」(Megan 表示)

在 B01 航空中有 Fun Team，B02 航空則有其航空的 Attitude 展現方式，展現出它們自家的精神與態度，其中舉凡各類趣味活動與慶祝，親近於乘客。至於這些互動背後除了突顯該航空的企業精神，Stephanie 表示其目的也是希望藉此達到接下來販售機上商品的促銷。

在 B01 航空中，其企業形象還有 Be Sexy 的精神，舉凡制服與公司商業廣告都可明顯看出，Eric 表示其公司是走性感路線的，女性空服員胸線可以拉很低。這樣顛覆人們既定對航空公司的形象也是低成本航空以新的經營思維與理念下的產物。

空服員在低成本航空中的定位是與乘客呈「齊平」式的關係，如同平輩般的朋友相處，展現出年輕活力的氣息，並且在一定的服務水準下，呈現出一種輕鬆、沒有距離感的服務氛圍。

1.3 從「服務導向」到「銷售導向」的轉換

在航空產業的結構因素轉變下，其訴求導向也有所轉變，航空產業在過去以國家為後盾，經營者多為官方及寡頭壟斷的市場狀況，其傳達出的產業意象鮮明，在空中交通中伴隨的是精緻完善的空中服務，同時「服務」就是航空公司重要的無形商品，它是不可或缺且絕對必要的。經過了時代的演進，至今各國對航空產業的相關法律及限制逐漸開放，因此在經營型態上由壟斷市場轉為開放競爭市場，因此在公司經營策略上反映出服務導向轉到銷售導向。

開放的市場競爭意味著成本考量格外重要，在競爭的市場下，由於企業主追求利益極大化的原則，航空票價為了達到市場競爭力，紛紛打出破盤的低價策略，但要在低價中生存，航空公司不斷降低成本，同時也致力於增加額外的機上周邊銷售以達到利潤的增加。低成本航空的機上服務最主要就是販賣商品，「兜售」就是他們空服員機上工作的主要內容，與過去傳統航空力求完善服務的理念相左，Stephanie 表示：「我們在發餐送餐中的說詞用語，多半都是會希望能再增加我們的銷售，像是他買一個主餐，我們會問，' would you like some drink for the meal?' 還要不要搭配什麼呢？要不要再加點飲料配主餐或等等。」同時，於低成本航空的班機上還可聽見座位升級的購買促銷廣播，這也是低成本航空在航空座位的易逝性(perishability)所做出的回應。不過在這樣的產業環境底下，原本的傳統航空力求生存，於近幾年來也逐漸致力於增加機上商品銷售策略以提升利潤。

「公司當然一直希望我們賣免稅品，整年都在打折啊!……公司很重視這塊，來彌補公司不賺錢。我覺得我們公司有往廉價航空邁進，就什麼都 cost down，然後硬體設備差，然後只是希望每班都客滿，然後票價都很便宜。A02 的定位就是廉價航空哈哈。」(Jessica 表示)

開始轉變的策略導向，背後因素均以企業利潤為考量，在新興的航空產業競爭下，不可否認的是低成本航空在經營策略上的方針確實為其企業帶來強大利潤，空中服務的策略導向轉變從過去傳統航空的服務導向到低成本航空的銷售導向，從現今的角度來看確實因環境因素的轉變，傳統航空也逐漸朝向銷售導向的目標邁進，為了企業的生存與利潤考量，整體航空產業策略的轉變是可預期會有這樣變革的事實。

在這樣的變革下，空服員的情緒勞動從原本被公司制度化包裝後，藉由展演出的勞動服務以滿足航空服務之任務的達成，並且使旅客在未來再度購買該航空公司的機票，其販賣的最主要就是當下的情緒與感受，如今空服員的情緒勞動面向有了轉變，公司要如何藉由第一線人員在銷售導向的前提，訓練出在一定的服

務氛圍下，能促使旅客再次於機上消費的勞動展演，成為新興市場的挑戰，因此在這樣的情況下，勞動的展演也出現了不一樣的變化。

第二節 服務內容與項目

2.1 Full-Service (全服務) 與 Non-Full-Service (非全服務)

傳統航空公司的機上服務是屬於全面服務(Full-Service)，低成本(廉價)航空則屬於非全面服務(Non-Full-Service)，其差異點在於勞動者(即空服員)是否需對每一位乘客進行機上服務。在傳統航空公司中，空服員必須對每一位機上乘客進行餐點與酒水服務，同時在機上時間內，乘客有任何需求，如毛毯、枕頭、視聽娛樂等需要，空服員均須逐項滿足乘客，達到全面服務的狀態；至於低成本航空則在服務上只針對有需求的旅客進行「銷售服務」，因此沒有需求的乘客，空服員則不需進行服務事項。

「由於我們公司是廉價航空，並不是 Full Service Airline，我們只是服務需要購買餐飲或者是紀念品需求的乘客而已，至於其他的乘客，如果他們沒有問題的話，基本上我們都不需要去服務他們。」(Megan 表示)

一改過往乘客對航空服務的映象，低成本航空藉由使用者付費的概念，對其需求商品、服務或享受逐項收費，不僅達到降低票價的效果，同時也掌控了資源的有效運用，像是航空公司鼓勵事先預定所需餐點與用品，控制飛機載重以確保油料成本的消耗，進而反映於票價上。(Daniel 表示)

「full service 是要什麼給什麼，在 B01 航空什麼都要錢，都要用買的。」(Daniel 表示)

「我們公司會希望我們多省一些東西，像是發餐巾紙就一個人一張，B01 在節省油料跟節省機上重量這塊很重視做得很好，B01 航空做非常好，能簡化就簡化，能不要上的就不要上。腳踏墊也拿掉。個人電視拿掉可以省掉重量，電視的重量，椅下機盒的重量，省掉這些重量可以省多少錢，還有維修裝修費用，版權費，省很多!!」(Daniel 表示)

低成本航空的主要訴求在於票價的低廉，在這低廉的前提下，減少的是旅客服務的項目與內容，在這樣的範疇底下，其將過去全包的航空機票與服務項目拆成各個細項單一販售，呈現出非全面服務的經營型態，達到「有需求，再服務」的情況，且任何需求均須再次的進行購買，以達到其企業的營利原則。

2.2 服務內容與訓練簡化

由於公司型態的不同，工作內容與訓練上也有所差異。在傳統航空公司，空服員機上的服務依照航線的不同有不同服務流程，這方面雖與低成本航空相同，但在服務內容上則有完全的差異。傳統航空於中長程航線餐飲服務時段，經濟艙部分先提供飲料酒水與餐前點心的服務，呈現出餐前氛圍，再來進行餐點的供應，並於供應完餐點後再次的茶水與酒水服務；至於商務艙以上之艙等，更是如同高級餐廳般，一道一道式的個人客製化用餐服務。到了飛行中段的休息時間，同樣有點心與飲料服務，照顧周全；至於低成本航空方面，用餐時段提供餐飲酒水販售，如同快餐一般，乘客購買什麼，一次上齊，同時以「快」為主，講求效率。Megan 表示「由於我們公司是廉價航空，所以什麼東西什麼服務都是以快，廉價為主。我們的航班必須在 25 分鐘內起飛，這就是我們所謂的快了……至於服務方面，我們也沒有每一位乘客都服務，所以基本上來說，所有東西都是快的。」經營策略以成本考量的低成本航空在時間控制上是相當緊湊的，其在訓練上也十分強調此一訴求，這之中不僅包含安全面向，也包含了服務的面向的時間要求。至於其高艙等部份，有提供免費餐飲服務，但 Megan 表示服務內容與訓練並不像一般航空同艙等般那樣困難。

低成本航空工作內容簡化主要來自於服務的對象非全部旅客，再者服務內容的精緻化也程度上降低許多，Danial 表示，服務在 B01 航空中相對簡單很多。因此在服務的年資意義與可服務的艙等分配下，可明顯看出與傳統航空有極大的差異。以 A01 及 A02 航空為例，空服員的年資會直接影響工作的內容與機上服務區的分配。在傳統航空公司中，空服員服務經濟艙與商務商以上的艙等服務必須經過一定年資的歷練，才能晉升上一個等級的艙等，同時在訓練上也必須重新培訓以取得資格，並且經過考核及複檢使能上線；但低成本航空空服員則全機均可服務，不同年資並不會影響工作內容及服務區的差異，高艙等也不例外。因此可從制度面看到，在低成本航空服務面向的內容與訓練是相對簡化的，它打破了傳統航空在服務面向上的訴求與艙等差異的不同。

由於低成本航空空服員服務內容主要是兜售商品，因此在服務知識上的延升訓練相對減少，傳統航空公司在服務訓練課程中有教導用餐禮儀、餐飲基本常識、酒類常識及調酒教學；反觀低成本航空因為主要服務就是販賣商品，公司不需要額外再進行相關教學，如有乘客需求酒水，空服員只需進行販售，如同 Aaron 表示，他們不用學習相關知識，因為其所賣的商品就是已經調好的調酒與飲品了，其機上服務全依照公司機上有販售的商品進行兜售，並沒有額外的受訓與服務的要求。

不同於傳統航空公司的服務要求與規格，新興低成本航空在服務方面較為簡

化，從訓練方面、制度性的差異及時間效率的講求，其所展現出的是不同經營型態與企業訴求的產物，這也確實打破了過去人們對航空服務的既有映像。

2.3 貴賓制度與顧客追蹤

傳統航空公司在無微不至的照顧下，深植許多貴賓及商務客的心，航空公司藉由飛行常客計畫獎勵經常搭乘該航空公司航班的旅客，舉凡免費機票或座艙升等，不同級別的會員等級與禮遇服務，這些針對經常搭機旅客所設計的貴賓制度不但是航空公司維護顧客關係的工具，更是綁住旅客品牌忠誠的一大誘因。

各大傳統航空公司均設飛行常客計畫，以本研究之三個傳統航空樣本來說，公司都相當重視飛行常客計畫的會員，同時對不同等級的會員所持有的權利與福利均詳細設計，航空公司藉由會員的飛行哩數及相關條件辦法以決定會員所屬等級與獎勵措施，以 A02 航空為例，飛行常客計畫成員共分為四類等級，以最高等級晶鑽卡為例，航空公司更是於機場設置專用報到室，專屬貴賓室以及一系列奢華禮遇。另外，對於這些「卡客」貴賓，於登機時座艙長或該服務區負責人也會向前致意與寒暄。

傳統航空公司在貴賓制度上相當用心，同時針對特定貴客也採行專案處理，像是 A02 航空的 MVC 顧客名單，A03 的 AFIT 顧客名單均是航空公司重要的顧客資料，任何能進到 A02 航空的 MVC 名單中的客人均是航空公司晶鑽卡客人，或是達官顯要，該份名單中有各個旅客的基本資料及過去服務紀錄，紀錄中詳細記載著貴賓任何習慣與偏好，以高度個人化的客製服務經營這批貴賓。A03 的 AFIT 也如同 A02 航空的 MVC，資料呈現出的是這群對該航空有重大金錢貢獻地貴賓一切過往紀錄。

在對旅客的細心呵護下，A03 航空於航班上實行「近期追蹤」制度，不論是否為航空公司之會員，該航空均會對其旅客進行事件的持續追蹤與關懷，這之中也包括了旅客沒有抱怨的內容也會記載在內，並且在航機的 PIL(Passenger Information List)中顯示。

「如果有人(空服員)在上一個航班打翻飲料(於客人身上)，我們會有一個像 MEMO 的東西記錄下來，然後會去查這位旅客的下一個航班，會在他的下一個航班時再去 greeting 一次，問他說上次的衣服後來還 OK 嗎等等，我就遇過一次。然後我們當下會給 cleaning coupon。這是「近期追蹤」，不管有沒有抱怨，都會記錄，也不需要是會員。……自己做出的人(空服員)會去寫(紀錄)，像踩到旅客腳也會寫。」(Brittany 表示)

傳統航空公司極為重視會員貴賓制度，也注意每一次服務的細微互動與交流，但新興的低成本航空並無實施飛行常客計畫，一方面簡化服務，另一方面達到企業低成本經營理念。在旅客近期追蹤與顧客關係的長期維護上，也因為企業經營策略不同而有所差異，低成本航空機票販售以單程為主，票價取勝，整體理念強調降低成本，因此在貴賓獎勵與禮遇計畫上直接反映於票價優惠上，以及減少不必要資源與人力開支，與傳統航空作法大不相同。

2.4 傳統航空細緻的服務內容

傳統航空在服務與訓練上由於制度性的控制較為嚴格，需要遵守與展現出的服務內容也相對低成本航空多。這些細緻的微觀層面，取決於空服員在訓練上的教導，以及以客人的心態與感受為出發點所設計出的相關流程與應對技巧。在Hochschild的情緒勞動中提到資方藉由勞動的內容達到滿足客人以換取商業利益，在空服員實際飛行的經驗中均可看到。

「(登機)要帶位，要迎向客人，你要往前進，不要站在那裡等他(旅客)過來，你要走向前去，你是「迎」賓，不是在 waiting 他!」(Jessica 表示)

走向前去的迎賓，讓旅客覺得有被歡迎的感覺，提升旅客的被尊寵感，這是A02航空從登機就開始的服務，也顯現出其公司對旅客細緻照護的態度。

「我們的 Target 就有要幫忙客人拿行李，叫' Baggage Care'，就是幫忙這些客人，或是跟客人一起抬啦! 因為是以客為尊嘛! 其實也是好的，因為可以讓登機時間更快更流暢。」(Brittany 表示)

多數航空公司在訓練組員時有說明空服員工作內容是不包含幫旅客搬行李的，這是基於安全理由，但A03航空為了以客為尊的理念與登機情況順暢，制定此目標也使客人倍感尊寵。

「TAXI 時或 AFTER TAKEOFF 會 INTERPHONE 說一些要 SHARE 的事情，每個人都要 REPORT 剛剛發生的事情，像是登機時發生的事情，有什麼狀況，有旅客跟地勤怎樣等等……公司很重 share information，就是公司很重視如果這個機艙發生什麼事，要整個艙的 CREW 都知道，讓大家可以一起 CARE 這個客人。」(Brittany 表示)

服務的範圍廣從地面到空中都成為空服員需要關注與在乎的，A03航空重視每一位旅客，每一個細節都是他們在乎的重點，對於乘客的關懷是細緻的，因為要到整體服務品質的高水準，互相的訊息知曉是相當重要的。

「如果發到最後有乘客沒拿到自己想吃的(餐點)那種 CHOICE 的話，我們會有紀錄，就是可能最後這幾排客人可能沒有辦法 CHOOSE，如果我們有 SECOND MEAL SERVICE 的話就會從他們先開始問起，問他們要什麼，再幫他們保留給他們。因為我們機尾的 zone 一定會比較晚拿到餐及飲料，所以我們也會有 TARGET 是在他們登機的時候，就是可以跟他們聊聊天阿，或是 BE NICE TO THEM，不是只是簡單的 GREETING，讓他們心情好一點，等到他們沒辦法 CHOOSE 的時候也不會那麼不開心。像因為長程會有 Aperitif，所以在 Aperitif 時你會就多給他 2 包小點心，然後飲料問他阿你還要不要再來一杯這樣子，就是讓後面的客人覺得舒舒服服的，所以在 serve meal 的時候讓他們生不了氣。」(Brittany 表示)

空服員的勞動內容包含了態度、情緒與氛圍的展演，從 Brittany 的描述可了解航空公司在為了滿足乘客需求的一切商業行為中，相當重視乘客的感受，並且運用了第一線接觸的勞動者達到一切必要的演出與醞釀，最終目的就是希望旅客在完美的體驗下享受旅程，當然這一切的勞動行為都是將這些看似無形的東西，轉化為有形、行動化的商品。

「我們收餐收垃圾不行戴手套，因為不雅觀，因為感官不佳。公司很注重在乘客面前會被看到的，就是要很優雅。」(Jessica 表示)

「Full-Service 通常不會讓人家戴手套，因為不好看阿……對阿(收餐、收垃圾)很髒阿!所以我們 B01 航空可以戴，B02 其實還滿人性化的」(Alex 表示)

傳統航空公司基本上不允許其空服員戴手套，其原因就是不雅觀，當乘客看到空服員在回收自己的垃圾與餐點時，是用戴著手套的手進行收拾，會使人有被嫌棄的感覺，由於傳統航空以顧客至上為原則，對於會使客人有感觀或是身心不快的舉動都會加以規範與禁止。

傳統航空本身定位訴求與低成本航空截然不同，在傳統航空中看到的例子與其背後訓練的目的，一再傳達出 Leidner 所謂的互動性服務工作將抽象的勞動過程加以具體化，然後藉由 Hochschild 所提出的情緒勞動達到企業最終換取商業性利益的目的。

第五章 航空服務勞動面 —— 情緒勞動的比較

表三 傳統航空與低成本航空勞動面比較表

公司型態		傳統航空		廉價航空	
比較項目					
基本資料	招募對象特質	端莊、氣質		活潑、大方	
	學歷要求	大專以上畢業		高中畢業	
	雇用形態	正職		約聘、正職	
	飛行時數	約 60~90 小時/月		約 80~100 ↑ 小時/月 以上	
	空服員薪資	薪資結構： 底薪+飛行加給+外站津貼 起薪：(國籍) 約五萬元 (外商) 約七至八萬元		薪資結構： 底薪+(加給) 薪資：(目前國籍無廉價航空) (外商) 約五萬元	
	休假	約 7~10 天/每月		依飛行時數而定	
	福利	免費機票		免費機票	
勞動內容	訓練內容	安全類：嚴格 服務類：嚴格、細緻		安全類：嚴格 服務類：較為簡化	
	服務人次	機型： A330-300	機型： B777-200	機型： A330-300	機型： B777-200
		商務艙：每位 組員約 15 位乘客/Zone 經濟艙：每位 組員約 70 位乘客/Zone	商務艙：每位 組員約 23 位乘客/Zone 經濟艙：每位 組員約 73 位乘客/Zone	商務艙：每位 組員約 6 位乘客/Zone 經濟艙：每位 組員約 91 位乘客/Zone	商務艙：每位 組員約 16 位乘客/Zone 經濟艙：每位 組員約 93 位乘客/Zone
	組員人數	11 名	11 名	9 名	9 名
	服務內容	安全維護、免費空中餐飲服務、免稅品銷售、旅客照護		安全維護、付費餐飲及免稅品銷售	

資料來源：研究者統整

傳統航空與低成本航空面對勞動者的形象要求有明顯差異，傳統航空講求的是端莊氣質，低成本航空則講求活潑大方的服務概念，因此在招募勞動者時所徵選的對象將隨著企業文化與訴求的不同有所差異。空服員的平均飛行時數在兩類的航空類別中明顯可發現低成本航空勞動者在服勤時間較多，甚至超過每月一百小時以上的飛行時數。

傳統航空與低成本航空在勞動面的訓練上，安全永遠是航空業的首要目標，

但在服務訓練上，新興的廉價航空講求的是簡化快速，空服員的服務內容與每位空服員平均服務的旅客數隨著傳統航空與低成本航空的定位而有所不同，低成本航空每位空服員平均服務旅客人數較傳統航空公司多出二十人以上的服務人數。另外，低成本航空機上服務的內容不像傳統航空繁瑣，其工作以販售商品為主，相較簡易許多。

第一節 程度減少制度化情緒勞動

1.1 機器人養成計劃

傳統航空公司對其空服員在情緒勞動的控制下，每位組員都如同機器人般，從形象、妝容、話語、行為來看，都是由同一個工廠所生產的，在這之中，空服員如何被控制，可從公司制度化的規章與教導看出。

為了達到一致的服務水準，航空公司制定出標準的話術以達到服務態度與乘客互動的一制性，像是 A01 航空服務教課書中就有一篇主要在講與客人應對時的 SOP，也就是「標準話術」。其中明列了遇到何種狀況空服員應該如何回應，不同的情況有不同的回應話語，公司會希望組員照著書本說，當然，為了避免過度制式如同機器人般，空服員會擷取其精華加上自己的話語跟乘客溝通。在 A02 航空中，也有「建議用語」的一門課，其中包含了服務時的用語及與客人應對的基本對話。

航空公司藉由情感規則控制其勞動者，同時希望其勞動者不只是表面的展演而是發自內心的展演，因此情境化訓練是航空公司必須做的，如同 A01 航空有服務宣言，Sarah 表示：「**我們有服務宣言，大概有十句吧！很長，像什麼’我用心微笑，’ ’ 我們齊聚在 B01 的大家庭有的沒的。’ ’ 珍惜彼此共識的時光。’**前半段是針對服務乘客，後面是員工內部自己珍惜彼此共事等。」藉由這樣的宣言、授課以達到使空服員更加內化這些情感規則，將表面的偽裝，轉向深層的展演。

1.2 情感規則與表達

情緒展演的不同，所傳達出的感覺與氛圍也有所不同，航空公司藉由規定空服員的態度與表情呈現以傳達航空公司對旅客的重視與在乎。那是一種刻意去營造出的感覺，資方藉由情感規則的要求，在實質面與勞動環境中散發出的感知規則，讓第一線空服員必須遵循這個表演規則，以達到公司訴求的目標。

在 A03 航空中，公司有從 First Impression 到下飛機最後一刻都保持笑容的服

務目標，以及敬禮規則，該公司要求空服員在起立與坐下時都需要敬禮，有時班機的目標更是要求組員敬禮秒數一致，呈現整齊劃一，舒服的感覺。同時，在特殊情況如乘客有問題，空服員在表情上也須有所作為。

「不管客人是有什麼事情，第一件事情就是要先道歉，表情馬上要變成那種這十分的對不起，表現的非常抱歉，然後一定要『皺眉』，表現出你非常的抱歉，因為他們不會希望你就是喔好再給你一個新的而已，像耳機壞掉，這事情其實很小，但第一件事情就是阿真的很抱歉造成您的困擾，我立刻去拿一個新的給你，你稍後一下，就是那種感覺。讓客人覺得是舒服的感覺。」
(Brittany 表示)

情緒與舉止的展演影響了乘客的實質感受，端莊的態度也散發出對旅客的尊重與重視，這些行為都是航空公司刻意去經營出的氛圍，藉由這樣的氛圍使乘客感覺到航空公司的訴求，進而滿足乘客對航空公司的期待。

1.3 JUST BE YOURSELF

傳統的情緒勞動理論告訴我們資方在賺取利潤下，藉由對勞動者情感規則的管理以達到其目的，在傳統航空公司中，受訪者均表示公司有強烈的制度化規章以控制空服員的情感表達、話語技巧、妝容打扮、形象與服務態度的講求。不過在低成本航空方面，這類的一致性束縛並沒有特別要求，公司反而提倡增加勞動者展現自我個人化的特色。

新興的低成本航空重視空服員的個體化特色，沒有嚴格的形象標準化，因為他們的形象就是「做自己」。Alex 表示：「我們的形象(公司文化)公司希望我們 be yourself, be yourself 是員工的一個標準。老闆就說 be yourself, B01 航空啥都沒規定，只要漂亮、性感。」這樣的規定顛覆了一般的想像，由此可知其企業欲傳達出的意象與訴求不同。

完全不同的形象定位是現今低成本航空的特色，航空公司藉由不同的服務氣象帶給旅客不同的感受，因為本身企業定位與旅客對公司的期待不同，進而也不需如同傳統航空般的嚴格規範，在訓練上也不需費力於此，因此在空服員的勞動控制、情感規則以及情緒勞動的各種探討面向上，增加了各種的可能。

1.4 考核類的差異

如何控制以上的情緒管理與一定的服務水準，航空公司會藉由考核制度來確保服務品質與員工工作成效。不過在傳統航空與低成本航空不同的訴求與定位

下，考核的程度也有所差異。

以本研究傳統航空公司樣本為例，三家航空公司對於其下空服員每一次的飛行均進行考核，同時考核的型態也包含了「密考」，基層空服員並不清楚自己如何被評分，同時每一趟飛行，該趟飛行的座艙長會給每位組員進行逐項行為的評分，並且嚴格的監控組員一切工作上的舉止與作業；反觀低成本航空，研究樣本中三家航空均沒有對其組員每一趟飛行任務進行考核，而是採行定期考核，約略三到六個月考核一次，不過考核的嚴格性與事後懲處效力較傳統航空為低。

在例行的考核頻率有明顯差異，連該航班現場的監督也有所不同，Daniel 表示：「(A02 航空)座艙長每一趟都會打成績，化妝、服務態度等等。我們看不到，空服管理部的會去看跟管理。座艙長現場也監督所有東西，然後去打分數。B01 不會像 A02 那麼嚴在那邊看你(空服員)幹麻。」

藉由考核與上級監督差異可看出低成本航空與傳統航空講求的重點並不相同，因此在情緒勞動上的管理也程度上減少了許多。至於減少了情緒勞動的控制，在實際服務成效與品質的好壞，對於旅客的感受與面向上，也見仁見智了。

第二節 空服形象轉換——「情緒勞動」的轉變

2.1 「後台」行為「前台化」

空服員形象的包裝從過去神秘、經過公司嚴格規範，言行均需高度受控到現今的低成本(廉價)航空，以自家空服員私密生活及後台當成最佳行銷賣點，滿足乘客及外界對空勤組員的好奇，顛覆了經過形象包裝的空服形象，轉而以生活化、親民的方式呈現於消費者。這樣將原先被公司高度保護及控制的空服員神秘面紗卸下，一飽大眾的窺探慾望，成了新興廉價市場主打的訴求，並且吸引更多背包客的商機。

「後台」行為成了行銷的利器。一轉過去航空公司以端莊、高貴的空服形象，同為航空公司最佳代言人的空服員從原本的既定形象中跳脫出來，轉變以網路社群傳播的方式，以 B02 航空為例，運用照片或文字方式，將自家空姐飛行前、飛行後的私人活動與生活點滴公開分享，舉凡組員於住處以枕頭攻擊其他組員進行 wake up call、飛行中執勤的趣聞，到飛行後組員的私人活動都發表在網路上，同時也會在網路平台上與網友互動。這樣將傳統高度受保護的空服員形象揭開面紗，確實成了新的賣點，同時也顛覆了旅客對空服員的既定印象。

2.2 空姐下凡

空服員在過去高度被包裝的形象與神秘，隨著時代的不同與產業競爭的情況下，空服員逐漸解開那層面紗，航空公司漸漸鬆綁對空服員面對大眾的限制與控管，從過去的發言限制、公開談話到現今適度的開放，甚至藉此下凡地面面對大眾及媒體，運用大眾傳播媒介達到宣傳效果。

A02 航空過去高度保護自家企業，對於空服員對外公開談話均有限制，不過近年來不但派出自家空服穿著制服上通告節目大談工作心得與趣聞，更是與旅遊行腳節目結合，打出與空姐一同旅行的噱頭，讓自家空姐卸下制服與明星出外景拍攝旅遊節目以達行銷目的，也成功製造話題。(Jessica 表示)

空服員無疑是航空公司的活招牌，空服員的所作所為均會影響公司的形象，過去公司塑造空服形象，限制其行為與對外媒體互動以保護自家公司，現今不論是低成本航空或傳統航空，均在強烈競爭與社會風氣的轉變下，不斷調整自家活招牌的定位與可用之處，其最終目的都還是以企業的利益為最高考量原則。

2.3 變革的「情緒勞動」，活潑無拘束的演出

a. 表演娛樂換取商品消費

低成本(廉價)航空的空服員於機場及機上有不定時的活潑表演及活動，顛覆了傳統航空業空服員機上端莊的形象與神秘，一改情緒勞動嚴格制度性控制，其勞動過程的內容多樣趣味，其主要是為了取悅及吸引更多旅客的目光，以達到提升輕鬆化的客艙氛圍，再者，公司更希望藉此表演促進機上商品的銷售，以提高從餐飲到免稅品及紀念品的販賣數量，提升低成本(廉價)航空公司在票價上雖然便宜，但還能增加其整體盈收。

如同 B02 航空的班機上，載歌載舞成了機上服務的一環，注入年輕活力的元素，空服員藉由跳舞來與乘客互動，或是進行遊戲及機智問答活絡機艙氣氛，減低客艙內緊張嚴肅的氛圍，其目的是希望乘客能加以消費。再者，該航空於班機上販賣餐點，空服員也會有即興演出以娛樂乘客，組員隨機性與食物或酒水互動，增加趣味性，讓購買的慾望感染客艙中的每一位旅客，提升銷售數字。

「我們可以在飛機上跳舞、唱歌等，可以帶特別的眼鏡，在長程的航班中，只要不影響飛航都是可以進行表演的。我們還有跳過江南 style。有時還可以玩遊戲，有時也有機智問答，機長可能在當地買東西送禮物給旅客，如：飛機有幾個窗戶？機長叫什麼名子？或是帶活動，如現在收集十根筷子、十

支筆之類的。我們會直接廣播問旅客，旅客舉手回答，就可以拿獎品，或是被邀請到駕駛艙看降落等。都是看座艙長或組員在簡報時的討論及提出，滿隨性的。」(Aaron 表示)

「有特別節日時，CIC 會來作特別節目，公司有授權他們，像是求婚的，有新飛機等有特別時候都有活動，生日蛋糕，結婚紀念日等，如果乘客有需求，我們就會有特別的互動。那些特別節日的活動是主動性的，CIC 及機組員就會用。一般來說跳舞最多，因為我們班表一個月前就知道，所以假如 CIC 想做什麼活動就會事先聯繫組員囉！在起飛之前給乘客一些節目或起飛之後都有可能。連機長都會出來。其實我們也是希望經由活動來達到我們商品的促銷！以促銷我們等下要賣的東西。像是我們賣冰淇淋也很好玩，選用乾冰，我們在機上賣東西時也會像在一般店家裡面表演一些有趣的橋段。」(Stephanie 表示)

b. 間接性目的

「我們在表演時就希望乘客放鬆點，然後他們放鬆就會開始買東西。」(Stephanie 表示)

「他們會覺得我們比較親近，就可以賺更多。他們就會願意買東西，我們也會拉他們一起起來跳舞。我們就是希望收入再提升」(Aaron 表示)

這樣不同於以往的空中服務，強調的是活潑、以及與乘客更貼近的互動，不過在這表演中，其最終目的還是希望換取更多的機上消費，雖不是直接性的報酬，但藉由勞動中的表演，間接促使旅客進行更多消費，以換取金錢上的利益，提升機內餐飲及商品的銷售數字。當然，在這樣的特殊服務下，航空公司也因而抓住更多乘客的心，藉由現今資訊的傳播與人際網絡的口耳相傳，進而也達到的宣傳與行銷的目的。



(圖三、四、五、六)廉價航空空服員機上活動圖(a)左~(d)右



(圖七) 廉價航空空服員機上活動圖(e)

(圖三~七)圖片/截圖來源：航空公司 Facebook 官方專頁；航空公司 YouTube 官方影片

2.4 空服員形象的轉換

a. 國家形象的傳遞

過去傳統航空公司以壟斷形式經營，航空公司以所屬國家持有，以該國家之特定形象傳遞外交意涵，在行為舉止上將有一套符合國家形象且公司一致性的要求，服裝上也有具體的講究，如同 A02 航空是我國第一大航空，從開航以來皆以旗袍式的服裝做為其形象代表，同時資方也強烈要求該航空空服員必須表現宛如中華美人之姿，以中華女性之「溫柔婉約」為其訴求(Jessica 表示)。另外 A03 航空為日本第二大航空，同樣也嚴格要求空服員行為舉止須符合日本傳統規範及禮貌準則(Brittany 表示)。

在過去企業形象高度等於國家形象的情況下，空服員所該傳達的形象格外成為焦點。

「我們就是要塑造一種東方女性，溫柔婉約，假先的感覺。因為東方女性就感覺是乖乖的，然後溫柔婉約，客人說什麼你就是『是是是』。」(Jessica 表示)

「在日本公司你臉部表情真的會非常多，像是不管客人發生什麼事，表情馬上要變成那種這十分的對不起的樣子，皺眉等，這跟國家的文化有關。」「我們公司很特別的是，我們坐下之前與坐下之後都要敬禮，要安全檢查前有要先說我要開始檢查囉!還有在廣播介紹組員時，也會 BOW。你會看到一群組員全部在敬禮。」(Brittany 表示)

國家的文化、禮儀與態度於傳統航空公司中呈現出來，它意味著早期不論是國家壟斷式經營或寡頭壟斷下的市場，航空公司企業形象所要傳達的氛圍與訴求。



(圖八、九) 傳統航空空服員形象照(a)左, (b)右



(圖十) 傳統航空空服員形象照(c)

圖片/截圖來源：航空公司官網；航空公司 Facebook 官方專頁

b. 逝去的國家形象傳遞

低成本航空空服員形象並不以國家形象為出發，同時也沒有要傳達國家形象的訴求，而是以各家航空公司自己的企業文化與欲傳達的形象為主導，乘除了過去航空公司因國家經營之壟斷企業而伴隨的國家意象於其中，轉以個體企業導向，競爭前提的訴求，因此在形象上多半是高度鮮明、特色化的傳達出該企業的訴求，同時以年輕化、活潑及著重個體差異與特色為主。

過去航空公司多半伴隨著國家外交意像，在各國航空公司數目還未蓬勃發展之際，國際間的航空運輸象徵著國與國的交流，如今開放天空，國家與國家界線的逐漸模糊，加上企業以不同的「符號」來傳達出更具營利導向的訴求形象吸引消費者，如同 B02 航空為至今開航以來不到二年，航空公司主打著以鮮黃色的公司企業顏色，空服員傳遞的是活潑青春的朝氣，女生穿著一件式貼身洋裝，男生則為 POLO 衫及休閒褲，顏色也以大膽的鮮黃與黑色為主，完全與該航空所屬母國的第一大航空，以傳統沙龍制服傳達東南亞女性美的訴求大相逕庭；B01

航空更是以「be yourself」與「be sexy」為前提，以鮮紅色的制服為主，並不將國家意象帶入空服形象中，展現新的氣象。



(圖十一、十二) 廉價航空廣告文宣(a)左, (b)右
圖片/截圖來源：航空公司官網；航空公司官方文宣

逝去的國家形象傳遞意味著國與國的界線逐漸模糊，也意味著航空市場競爭的激烈，航空公司藉由不同的形象符號去定義公司，以消費者為出發點的思維去吸引消費者，藉由具有可抓住消費者目光的亮點與形象為前提，吸引他們選擇該航空公司的班機。

c. 外表、外在形象的控管

航空公司對於自家空服員的形象管理是有一套標準的，第一線空服員代表著公司，是航空公司的活招牌，因此在外在形象的管控是相當嚴格且有制式的規章必須遵守。空服員在受訓期間均會教導妝髮儀容，同時也有一本服裝儀容手冊，上面明文規定各類細節，舉凡頭髮造型、指甲顏色、眼睫毛長度、裙子長度及香水乳液規定均有細項要求，由此可知外在形象對於航空公司是有多麼重視。

以傳統航空公司為例，A02 航空在服裝儀容手冊中對其空服員的妝容顏色有所規定，例如眼影顏色不能有深藍色、黑色，腮紅顏色必須與口紅配成一套、假睫毛佩帶不得超過一公分、戒指長度必須少於幾公分之下、男生頭髮必須抓造型，另外在身材方面也有管，不符合標準的會被公司約談；A03 航空則規定組員不可擦香水，手霜味道過香則須停用，指甲只能擦粉色，頭髮只能梳包頭或法式捲、機上工作期間必須穿高根鞋，裙襬必須遮膝、不可染頭髮、劉海不可觸眉，

短髮頭髮必須固定於耳後，以及裝飾配件的規定；A01 航空規定不可染頭髮、口紅必須紅一點、一定要擦指甲油。其各家航空均規定的相當仔細，並且在飛行任務前的簡報會進行服裝儀容檢查，有任何缺失應立即改正。

低成本航空則在外在形象上與傳統航空有絕大的不同，最明顯的例子就是頭髮，傳統航空公司所傳達出的端莊形象往往來自於空服員氣派的包頭，但低成本航空整體形象要求並不如傳統航空來的嚴格與瑣碎，如 B01 與 B02 航空的女性空服均可將飄逸的長髮放下，其傳達出的是輕鬆的氣息。對於服裝儀容等部分較無特別著墨，但對於配件以及衣服的規定還是有基本的要求，如 B01 航空，手錶必須為銀色，不可為金色，頭髮放下後不可超過腋下之規定，其餘就以整潔、漂亮即可。因此可看出情緒勞動中形象控制上是減輕許多的。

d. 符號的意義

空服員形象的傳遞藉由不同的符號來傳達出不同的意涵，像是上述的國家形象藉由空服員的制服與行為以表現出來，企業顏色的選擇與空服員制服的顏色也代表著不同的氣象，以研究樣本傳統航空類別來看，三家航空均以較柔和的顏色或深色系呈現其空服員制服，像是 A02 航空以柔和的藕色與粉色表現出中華女性的溫柔婉約與企業形象；A03 航空以黑色西裝式制服表現出正式、專業的服務氣息。以研究樣本中低成本航空類別之三家航空來看，其制服的顏色與設計大為不同，用色均為鮮明的亮色系，如 B01 以鮮紅色的低胸制服表現出熱情與火辣的感覺，B02 則以鮮黃色同樣表現出輕鬆活潑的氛圍，B03 也以淺黃色搭配長褲表現出俐落不拘束的氣息。

在頭髮方面，Megan 表示：「其實我自己本身比較喜歡航空公司設定空服員把頭髮綁上來，這樣呈現比較有專業感，但是我們公司的形象就是讓乘客們覺得空服員是親切的，是朋友，因為頭髮放下來會看起來比較友善些。」擔任低成本航空的 Megan 對於頭髮與形象的感官差異與一般大眾一樣，因為不同的裝扮，呈現出的感覺是不一樣的，這也就是符號在空服員身上經不同表現與定位下，傳達出不同的意涵。

第三節 空服員自我認同、情緒控管，壓力來源之差異

3.1 壓力的差異

如同前文提及，傳統航空在制度性的控制較低成本航空來的嚴格，資方的控制差異致使傳統航空組員的壓力較大，低成本航空的組員較沒有太大的壓力，受訪者 Daniel 於 A02 航空服務過，現任 B01 航空，在壓力上與工作前台與後台的差異可明顯感受出明顯的不同；服務於 B01 航空確實在整體壓力感受度不比在

A02 航服務時來的高壓，同時在執行任務時與執行任務後的前後台差異也較服務於 A02 航空時不明顯。

3.2 情緒勞動的人類成本

以下摘錄與整理自 Hochschild(1983) ”The Managed heart” 書中內容

三個勞動者根據的觀點：

- (一) 第一個觀點：工作者全心全意地投入她的工作，因此她冒的風險是耗盡情感。此種工作者並不把自己的工作視為是表演的一種。此種勞動者偏向提供熱忱、個人化的服務。
- (二) 第二個觀點：工作者很清楚地將自己與工作分開，而因此比較不會遭受到耗盡情感的危險。他們清楚地定義何時他們是在偽裝而何時不是；他們知道何時他們的深深或表面偽裝是「他們自己的」，而何時那是商業表演的一部份。同時也可能覺得自己表演地不好而對自己有所責怪。
- (三) 第三個觀點：工作者把自己與她的偽裝分開，也不因此而責怪自己，並且認為這個工作就是需要這種偽裝能力；此類勞動者冒著與一些一同表演中疏離的風險，並且對之抱持憤世忌俗的觀點——「我們只是幻覺製造者」

(徐瑞珠，1992:230-233)

文獻的三個觀點中，第三個觀點提到工作者將自身與自身的偽裝分離，認同這項偽裝是為了工作，屬於此類的人在這高度情緒控管中的場域，顯得消耗的人類成本較低，如同 Jessica 對自己的工作如此陳述

我們這種就是(在工作上)已經偏軌的那種，(但在機上又會轉回正道嗎?)回 galley 後又變鬼。對，就是要假裝！基本上空服員就是演戲，上班就是像金馬獎的演員一樣，就是演一場戲。就是這樣啊！對小朋友跟對老人都在演戲，全部都是一場戲，下班後你就是做自己。剛開始的前一年就還是懵懵懂懂的，就是還有一點真心，可是現在就完全是演戲

(你經濟跟商務都有服務，那你在經濟艙時會不會比較不想理客人，但到商務艙那個戲又上來了呢?) 會耶！我只要一到經濟艙就變臉，就不用笑，然後一到商務艙就開始假笑，就人格分裂。然後到 galley 就更誇張，在 galley

一定會罵討人厭的，來紓解壓力。

反觀 Ashley 與 Daniel 在 A02 航空的工作場域中，每當一趟任務結束後那心境的解脫，確實也符合了觀點二的工作者很了解自己與工作分開，但當遇到有疏失時，還是會加以責怪自己。

綜觀各受訪者，確實發現受訪空服員多數屬於第二類觀點，他們將自己與工作分離，知道自己是處於工作的情境下，並且知道其偽裝的重要性以符合乘客的期待與職業受外界的期待，因此在情感耗盡的風險上較為安全，也在某種程度上可達一定的服務性商品水準。

3.3 自我認同

在傳統航空與低成本航空服務的空服員對於自我認同上有所不同，這自我認同的差異來自於社會建構的價值以及自我認知的衝突。在研究訪談中，屬於傳統航空類的受訪者因其公司制度的壓力，會想轉航至低成本(廉價)航空，但其自我心中又會認為低成本(廉價)航空層次較低，不願前往；至於低成本(廉價)航空類的受訪者則想轉航至傳統航空公司，並且藉由在航空業的經驗進行跳槽，對傳統航空抱有憧憬。

訪談者 Aaron 跟 Stephanie 之後都希望跳槽其他外商傳統航空，其中 Aaron 已報考此次某外商傳統航空的招募活動，他也表示有許多低成本(廉價)航空組員有相同的例子。至於在觀念及價值觀上，他們都認為傳統航空在整體社會氛圍與風氣上，還是比較高檔及優等的，由此得知其世俗的觀念也深植於空服員自己的內部領域中。

另外，受訪者 Daniel 在訪談中因研究者對於 LCC 的用辭不小心以「廉價」航空稱之而頗有不滿，立即糾正並非「廉價」，而是「低成本」航空。顯然此位受訪者在名詞的定義上與其心中的價值定位，有對此類航空的分類存在刻板映像及被世俗價值的影響。這反應的是社會對低成本(廉價)航空的普遍映象以及受訪者自身自我認同的糾葛。

第四節 勞動控制的轉換弔詭

4.1 減少了勞動控制，提升了服務成效

在過去勞動者(即空服員)是被控制的，如同一台機器人般，所有的形象、態度、說話、舉止都是由航空公司形塑出來，並要求空服員依照此準則行事；但現

今 LCC 則是在一個符合服務業基本的要求與規範中，不另加入其嚴格的一制性規範，反而希望勞動者是以一個富有個體性特色的性格，強調個人化特徵，不跟隨其一致化準則。因此，在這較無高壓的工作環境中，空服員表演地更加自在，服務上也更加自然，進而提升整體服務氣勢與態度，這反而呈現出一股朝氣與活力，因此在這樣情境脈絡下，因為勞動控制的變革，進而影響其最終情緒勞動所要呈現出的目的與給予乘客的感受。

在傳統航空公司中，嚴格的勞動控制為的是服務品質的保證，資方藉由嚴格的制度化管控控制服務品質，但經研究者訪談與觀察，嚴格的勞動控制在一定的程度下是可以確保服務照公司的要求進行與品質的達成，但值得探討的是，高度的勞動品質控管下的對象為其勞動者，也就是人，並非無生命的商品，因此在高壓的環境下，勞動者情緒實屬緊繃，在研究者訪談比較與實際觀察發現，這之中有其弔詭的現象。服務跨傳統航空與低成本航空的 Daniel 明顯表示在 B01 航空工作比 A02 航空工作來的開心，原因與公司的制度有強烈的關係。同時他也表示在 A02 航空服務壓力較大，所謂的壓力來自於不只公司嚴格的規範外，也來自於自己身上的制服以及旅客的期待，旅客對於低成本航空的期待並不會像傳統航空那樣高，公司管理與監控也相較輕鬆與人性。

低成本航空由於服務的情緒勞動控制並非相當嚴謹，管理上也相較活潑且平權式，Katherine 表示在 B02 航空，空服員與主管是沒有距離的，同時班機上的氣氛往往相當歡樂沒有拘束，壓力相對較小，在服務的時候都是相當開心的，因為公司沒有一個很制度性的規範在壓著這些第一線勞動者。

從資方制度性勞動控制的差異在低成本航空中看到了這樣不同的面向，其實這樣的弔詭也同時發生於傳統與低成本航空公司因不同主管(座艙長)一同飛行時面臨，Jessica 表示：「我覺得座艙長如果是比較沒那麼嚴格的話，組員上班起來會比較開心，然後基本上就會對客人比較好。因為比較沒有壓力嘛，所以會表現的比較自然，然後對客人就會比較好。(所以那些壓力會使你們《一ㄥ住?)對《一ㄥ住，然後會很容易出錯。(那個《一ㄥ住反而會讓你們表現比較不好?)」嗯！我覺得，大部分的人都是這樣。因為我覺得那個氣氛很重要。如果今天客艙氣氛都很好，大家都相處很愉快，那我們那種開心的氣氛也會帶給客人。我們要看座艙長跟助理座艙長的臉色，還有姊姊。如果今天座艙長很不好或是哪個人特別的不好(嚴格)，這樣就大家都戰戰兢兢的，所以表現出來就會不好。」

在面對於管控對象為「人」所生產出的產品(即服務)，情感與壓力的施予變得格外敏感。情緒勞動中所販賣的就是人的情感展演，情感的展演又分為表面的展演與深層的操演，如何使第一線面對乘客的空服員以自然、發自內心的深層操演，除了資方在環境與氛圍營造的訓練外，藉由勞動控制的力道拿捏，也成為這

互動性服務中成效彰顯的重要管理因素。

第陸章 結論與檢討

- 一、 航空服務從過去的「服務導向」至現今高度利潤至上的「銷售導向」，反映出企業在外部環境的各種挑戰下，在不斷降低成本中「服務」的訴求也隨之減少，由於服務的項目減少及非全面(完整)服務的概念，大幅降低勞動者與乘客直接接觸的機會，轉而針對有需求的消費者進行互動，因此在訓練以及要求上不再像過去的嚴格與控管。當然，在利益至上的前提下，航空公司著重的目標從過去無微不至的服務導向轉為銷售導向。這樣的經營導向轉變主要是因航空產業的結構因素變革，在過去以壟斷式的國家經營型態或寡頭壟斷的市場下，競爭並非如同今日的開放競爭市場般激烈，企業為了尋求謀生與提高利潤的情況下，這樣的轉變成了脈絡下必定的產物，這也將可能成為未來市場的一種趨勢。
- 二、 空服員在社會中給人傳統的映象，在經過整體產業及經濟環境的變化下顛覆了大眾的想像，從 Hochschild 所提出的傳統「情緒勞動」中改變了此種勞動的各種可能，同時也轉變了此種勞動的各個面向與訴求。在原本資方嚴格制度化的管理下，空服員所呈現出的各種一制化型態為傳統航空公司所要求的重點與控管服務品質的標準；然而，新興低成本航空的企業目標與經營型態大為轉換，再加上企業文化的不同，在第一線空服員要求上所呈現出的是與傳統「情緒勞動」的挑戰，講求勞動者個人化特質，並且對整體第一線服務員的形象轉換，從高度國家意象，傳統嚴謹端莊轉為著重個體特色、輕鬆不拘謹的庶民氛圍。
- 三、 在不斷轉型的航空產業下，航空服務也力求出新，經研究者比較後，在低成本航空減少的勞動控制上，對於服務成效的影響因背後制度性的壓力減少、形象訴求的解放，以及勞動者彼此之間跟勞動者與上司的關係更為輕鬆，較傳統航空公司嚴格的控管更能因減少勞動者本身的工作壓力而達到整體服務成效及客艙氛圍的提升。

參考書目

1. 編輯部譯 (1988)。Braverman, Harry 原著。勞動與壟斷資本 (Labor and monopoly capital : the degradation of work in the twentieth century) 臺北縣新店市：谷風。
2. 林宗弘譯 (2005)。Michael Burawoy 原著。製造甘願—壟斷資本主義勞動過程的歷史變遷 (Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism) 臺北：群學。
3. 徐瑞珠譯(1992)。Hochschild, Arlie Russell 原著。情緒管理的探索 (The managed heart: commercialization of human feeling)。台北：桂冠。
4. 劉鈴佑發行??譯(2004)。Fred Block 原著。後工業社會：一個批判性的經濟社會學論述(Postindustrial Possibilities:A Critique of Economic Discourse) 臺北：群學。
5. 民航局(2000)。民航政策白皮書
6. 民航局(2013)。運輸政策白皮書 空運
7. 楊政樺(2001)。航空地勤服務管理。揚智出版社。
8. 吳宗祐、鄭伯堦(2006)，工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果，中華心理學刊，第 48 卷第 1 期，頁 69-87。
9. 馮正民、賈凱傑(1999)。「當前空運資源管理之課題」。經濟前瞻 1999.9.15
10. 賴金和、金宛嫻 (2011)。國人對低成本航空選擇意向之分析。運輸學刊，23:2，219-237
11. 林為廉(2000)。台灣地區航空公司服務品質與票價競爭之研究。國立臺灣大學土木工程學研究所碩士論文。
12. 林慧美(1995)。航空運輸業僱用大專人力影響因素之研究。中正大學勞工研究所碩士論文。
13. 陳一銘(2007)。消費者選擇廉價航空公司之行為與情境研究。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
14. 麥英明(2002)。「空放天空」後我國民用航空業者經營策略之研究—以長榮航空為例，國立中央大學，管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。
15. 陳秀曼 (2001)。移動與束縛--台汽客運車掌小姐的勞動過程。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文

16. 雷震台(2010)。我國航空產業發展競爭策略研究。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
17. 劉代倩(1997)。女性空服員勞動主體性之研究--以工時制度與勞動過程做檢視。國立政治大學勞工研究所碩士論文。
18. 劉惠純(2008)。誰可以成為空服員？—情緒勞動與性別化的生產政治。臺灣大學社會學研究所學位論文。
19. “機囧” 東南亞廉價航空發展受阻(2013.01.28)。雲南信息報。
20. Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk. : Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

附錄

附錄一 訪談問卷

訪談問卷

研究主題：航空業之服務差別化與情緒控管探索

研究目的：在整體航空市場的蓬勃發展及近年來低成本航空的崛起，想藉由本研究了解航空公司空服員在服務上的差別化以及情緒控管面向的探索，進而比較與研究其背後之意涵。

說明：感謝您撥空接受訪談邀請，以下是訪談問卷，訪談將採半結構式訪問，在訪談中以訪談實際情況延伸訪談內容，您的協助將對本研究有重大助益。另外，您的身分及訪談內容都將高度保密，請您放心，謝謝。

訪談時間：2013 年 月 日 時 分

研究者 林建良 同學

E-mail:air*****@hotmail.com

電話：+886910*****

指導教授：戴伯芬 教授

輔仁大學社會學系

壹、 訪談內容

一、勞動經驗(針對互動的經驗與服務的內容及項目)

1. 請詳述工作內容，從起飛前至降落之後。
2. 工作時互動的對象為何。
3. 與同事/主管的關係為何，角色的扮演為何。
4. 年資的意義何在？誰可以服務高艙等，又誰來決定。
5. 服務客層如何。
6. 艙等服務的區分為何，艙等之不同，工作流程的差異何在，服務內容的差異何在。
7. 如何看待自己的工作，自我認同為何。
8. 請詳述工作時如何與乘客互動，互動內容為何？
9. 請詳述工作時如何與乘客互動，並說明特殊事件如何應對。(正反兩面)
10. 請問工作中較困難且辛苦的部份為何。
11. 遇到較不理性的旅客或是奧客時如何應對？
12. 請說明工作上的心情(前台)與休息或下班(後台)的心情與態度。
13. 機上如何面對各種情況的壓力，如何表演？

二、公司管理辦法

14. 請詳述該公司空服員招募條件、內容與流程。

15. 請問是否有綁約制度，其制度內容為何。
16. 請詳述薪資結構為何，調薪機制為何。
17. 請詳述升遷制度為何，不同位階的工作差異與職責。
18. 請詳述考核機制與獎懲辦法。
19. 請詳述公司福利。
20. 請問該公司是否有工會。

貳、 基本資料蒐集

21. 請詳述訓練內容，包含服務流程、話語技巧、艙等差異、緊急事故、形象塑造。
22. 請問此工作是否有制式的工作手冊、SOP 流程、服務守則、操作手冊等。
23. 請問服務的態度如何被規範。
→ 服務的態度如何被規範，有具體的例子或內容嗎?(如表情、笑容、說話的用詞、用語、肢體語言等)
24. 公司對空服的定義。(何種方式宣傳、形象定位)
25. 擔任空服員受管控與限制的內容。
26. 請詳述安全規章、守則。
27. 請詳述排班與班表的制度與內容，且工時與休息時數如何計算。

訪談問卷到此結束，感謝您的協助！

知 情 同 意 書

研究案名稱：航空業之服務差別化與情緒控管探索

研究者：林建良/ E-mail: air***@hotmail.com / 電話：+886910*******

指導教授：戴伯芬

- 一、 **研究目的**：在整體航空市場的蓬勃發展及近年來低成本航空的崛起，想藉由本研究了解航空公司空服員在服務上的差別化以及情緒控管面向的探索，進而比較與研究其背後之意涵。
- 二、 **研究步驟**：以簡單、輕鬆的方式進行訪談。訪談分為勞動經驗分享、公司管理辦法與資料蒐集。訪談依訪談問卷及實際問答情況機動調整與延伸，並且於訪談開始後進行錄音。
- 三、 **研究所需時間/日期**：2013/___/___。研究訪談將進行 1.5 至 2 個小時。
- 四、 **研究預期效益及可能造成之傷害**：訪談結束將致贈精美禮品。訪問中將涉及您(受訪者)工作中的勞動經驗，以及所服務之公司的制度與規章分享。
- 五、 **保護隱私聲明**：受訪者在研究訪談中所提及的一切涉及個人工作、隱私及公司規章事項將用於研究結果分析並公開進行發表，同時受訪者基本資料及身分將以亂碼呈現於本研究中，並且將所有資訊高度保密。所有研究訪談內容僅提供研究者與其指導教授使用及接觸。
- 六、 **自願參與**：您(受訪者)可全權決定是否參與本研究。如果在同意後反悔，也可於任何時間停止並退出本研究的訪談參與，將不會有任何責任與懲罰。
- 七、 **研究者保有自行更動內容且不需告知受訪者之權力**：包括研究案名稱、研究目的、研究步驟、研究預期效益及可能造成之傷害。

研究者簽名

受訪者簽名

2 0 1 3 年 月 日