

由「顧客導向」 看公立博物館的觀眾服務

溫璧綾

前言

隨著國民所得的提高，對於博物館服務品質的要求也逐漸的多樣化，公立博物館不能再以傳統象牙塔經營方式，來面對社會大眾。

越來越多的群眾將博物館視為一個休憩場所，因此，觀眾要求博物館的服務品質也越來越無窮。服務是無形且無法儲存的，更難用價值來衡量，服務的好壞完全由觀眾的感受決定。當博物館提供的服務高於觀眾所期望的時候，美好的參觀經驗將使觀眾對博物館的服務品質產生良好評價。如果博物館所提供的服務無法達成觀眾的期望，觀眾將因為不良的經驗，而產生負面印象，並可能不再參觀博物館。

為了讓博物館能提供良好的服務品質，掌握觀眾的心理及其需求，並提供足以滿足其所需的服務，「顧客導向，以客為尊」的經營方式，已成為一種趨勢。

顧客導向的經營哲學

一、顧客導向的定義

在早期賣方市場的時代是以產品產出（product-out）為導向，產品製造完成後，再行銷到市場上，並不在乎市場的需求。然而隨著市場競爭劇烈，消費者意識

抬頭，為了提高顧客的滿意度，讓企業更具競爭力，「顧客導向」（Customer Orientation）的理念便應運而生，將顧客需求帶入製造過程中，讓產品更能被顧客支持與接受。「顧客導向」係以顧客的利益為優先，讓員工能破除本位立場解決問題，進而設身處地，為顧客著想。

顧客導向是一種企業文化，而每個員工都代表著組織的形象。因此，組織需將「顧客導向」內化為全體員工的信念，再經由第一線服務人員將此信念落實於提供優質服務，並創造出更具顧客價值的服務內容，讓「顧客導向」不是口號。

顧客滿意的經營應著重於顧客的需求，而要達到顧客滿意就是創造顧客價值，而優質服務便是創造顧客價值的唯一利器。提供優質服務的七個致勝方法（林陽助 2003）如下：

1. S：自我尊重 (self-esteem)，服務的心態是「服務是一種榮譽」。
2. E：超越期待 (Exceed Expectation)，提供比顧客預期更好的服務。
3. R：補救 (Recovery)，為你的顧客負起責任。
4. V：願景 (Vision)，以客為尊，顧客至上。

5. I：提升品質 (Improvement)，顧客買的是享受，不是產品。
6. C：關懷 (Care)，站在顧客的立場去服務去傾聽。
7. E：授權 (Empowerment)，讓員工善用判斷去做對的事情

二、內部行銷

許多的企業組織常以外部顧客的意見為主，卻往往忽略自己內部員工的意見。Tansuhaj et al.(1988)在其所提出「服務行銷管理模型 (service marketing management model)」的概念中，主張服務業應將員工視為內部顧客，重視員工之需求，利用行銷的概念與技術，有效施行招募、訓練、激勵、溝通與留才等人力資源活動。將員工視為內部顧客，將其工作視為內部產品，目的就是讓員工對自己的工作產生較高的滿足感，激發出他們為外部顧客提供優質服務的積極性，進而發展成吸引顧客或市場導向的企業。員工自己希望受到的服務待遇，顧客也就差不多希望能受到相同的服務待遇，所以員工的滿意並非影響顧客滿意的唯一因素，但卻是不可忽視的影響因素。有滿意的員工，才會有滿意的顧客。

對外員工的形象及行為代表著組織，而服務人員的服務表現，則直接影響顧客的滿意程度和對組織的印象。對組織而言，受過良好訓練並具備服務導向的員工是最重要的資源。唯有員工素質良好，才能提供高品質的服務。唯有將服務變成一種組織文化深植每位員工的心中，讓所有的員工全面參與服務，才能達到超越顧客期望的服務品質目標。優秀員工是組織重要的資產，擁有素質良好的人力資產，組

織才能擁有良好競爭優勢。

三、顧客關係管理

顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM) 源自於「以顧客滿意為中心」的管理模式，其目標是與顧客間建立一種「學習關係」，提昇與顧客間的互動關係，學習如何能以顧客為核心提供更佳的產品與服務品質，訂定有效的經營管理與營運目標。並有效利用資訊科技，做好顧客關係管理的工作，並精確衡量其成效。

要做好顧客關係管理的三個必要元素為：「人員」、「流程」、「技術」。首先，必須先透過直接與顧客接觸及互動的第一線服務人員，這些服務人員的工作態度與專業知識，往往會影響到與顧客建立關係的優劣。接下來必須透過人力資源的管理，建立以顧客為導向的企業文化。經由全體員工的工作態度及對工作價值的認同，再配合作業流程的改善，利用科技及資訊資源，為顧客提供優質服務，以爭取更多顧客的支持。最後，藉由資料的蒐集、彙整、分析與資訊科技的處理，以有效掌握顧客特性，找出對組織有較高貢獻度的顧客群及其需求，再透過顧客導向文化的基礎，強化顧客關係管理的效益。

四、如何落實顧客導向

要如何建立「顧客導向」的服務理念呢？首先要瞭解顧客及其消費的心理，建立良好的顧客關係，並注意與顧客關係的管理及維護。對於顧客投訴的抱怨也要儘速處理，要隨時聽取第一線服務人員的意見，更要掌握社會的脈動與趨勢。

Cocheu (1998) 提出組織要落實顧客導向有四個步驟：



- (1)確認顧客：先確認目標市場的客戶是誰，凡是與組織所提供的產品服務有直接相關的人員皆是目標顧客。
- (2)確認顧客的需求：確認目標客戶後，關心顧客是否滿意所提供的產品或服務。
- (3)設定員工的績效目標：主管必須為員工設定以顧客導向為主的目標，並制訂績效評估的標準。
- (4)建立回饋系統：透過回饋系統的設置，使員工瞭解其所提供的服務是否滿足顧客需求。

顧客導向在博物館上之運用

一、服務型政府

「企業型政府」乃是將企業的創新與變革精神注入政府當中，即所謂之企業型政府的再造，以追求政府部門所希望達成效率、效果、公平與卓越的四大目標，並回應、滿足民眾的需求，但未改變政府部門原有的公共本質。顧客導向服務型政府須落實「回應民眾顧客的理性需求」的理念，讓政府部門活潑及彈性化。政府以服務、負責、回應、競爭的精神，致力推動經濟成長提昇社會福利，重新塑造民眾對公務部門的形象與信心。服務型政府希冀擷取企業部門管理技術與策略之精髓，於政府再造等行政革新運動中，注入企業家精神，尤其強調諸如顧客滿意、講究服務、提昇品質、追求效率等企業部門慣用的口號，並以之做為政府標竿與學習對象」（孫本初 1995）。

奧斯本與蓋伯勒 (Osborne and Gaebler) 曾提出以「顧客為導向」(customer orientation) 的服務型政府之正

面意義與影響：

1. 提供服務者直接面對顧客，並儘可能滿足其需求。
2. 顧客主動選擇服務提供者，全然排除政治考量，以免利益團體的不當干預，防止民意機關袒護劣質的服務提供者。
3. 主動積極激發更多的創新，以增強服務競爭力。
4. 賦予顧客選擇機會，打破原本服務壟斷的局面。
5. 供需配合減少浪費，不再像過往由民意機關制定法律，決定選區居民的需求，以減少即使無需求也要分配的情形。
6. 強化顧客之責任感，授權顧客自行選擇。
7. 防止歧視或隔離等不公平現象產生，創造較大的公平機會。

公立博物館是公務機關，公務機關給人的印象往往是官僚，許多的政策常常未顧及大眾的需求，都只是為了組織內部方便而做下的決定。而顧客導向的理念乃是擷取自企業管理的理念，讓公務單位能實際做到服務民眾，並落實回應民眾顧客的理性需求的精神。

二、公立博物館的服務

行銷大師 Kotler (1991) 對「服務」所下的定義是：「服務是指一個組織或群體提供另一組織或群體所需的任何活動或利益，其本質是無形的，且無法產生任何的所有權。服務的生產可能與某項實體產品有關，但也可能無關。」服務之所以不同於其他實體產品，乃是其具有四個主要的特徵：無形性、不可分割性、變異性、不可儲存性。

博物館的參觀群眾是「觀眾」，而博

物館的產品則是服務，它包括了博物館各項軟硬體設施，例如：建築物本體、參觀環境、設備、網站、展示設計、導覽解說、諮詢服務、館區內外的指示標誌、休息座椅的設置、推廣教育活動、活動訊息的發佈等。與博物館參觀群眾接觸最頻繁且互動最多的，即是第一線服務人員。參觀過程是一種經驗，而經驗好壞則影響著是否再次入館參觀的意願。第一線服務人員是博物館與參觀群眾的橋樑，除了提供參觀群眾優質的服務外，也要讓其獲得知、情、意三識的和諧愉悅參觀體驗。

博物館的服務過程需要參觀群眾的參與，博物館的服務品質則與第一線服務人員有著密不可分的關係。第一線服務人員在提供服務與觀眾的互動中，除了需要本身所具備的專業知識與能力外，在提供服務時表現的行為與態度，也會影響顧客對服務品質的感受，甚而影響博物館的形象。

要滿足參觀群眾的需求，就必須先了解觀眾對博物館期待什麼？參觀群眾的需求可透過觀眾問卷調查來決定。觀眾問卷可先對博物館參觀群眾的需求進行調查，再依據其所提出的需求來提供服務。而目標觀眾群則是針對某一目標群體的觀眾做調查，如學生團體或旅行業者等，以得知其特定需求，設計能滿足其需求的服務項目。也可透過觀眾行為研究調查，將觀眾的基本資料與參觀行為建立資料庫，將所得到的觀眾參觀習慣及行為加以分析，如此也有助於瞭解觀眾的需求，並進而修正所提供的服務內容與項目。

三、如何提升服務品質

1. 傾聽觀眾的聲音：傾聽觀眾的聲音是瞭

解參觀群眾需求的最直接方法，博物館可利用各種便民管道，在服務台、展廳或網站上設置意見信箱或申訴信箱，讓觀眾得以抒發參觀經驗，也讓博物館聽見觀眾的心聲。

2. 塑造服務文化：唯有當博物館的員工能為參觀群眾服務，並意識到同事們的存在與相互的重要性時，才具備顧客意識與服務導向的理念，這時候讓觀眾滿意的優質服務便會自然生成。當服務導向與滿足顧客成為博物館最重要的規範時，博物館的服務文化就已形成。

3. 培養優秀的服務人員：在提供服務的過程中，服務人員扮演著極重要的角色。要達成觀眾的滿意度，最重要的是服務人員服務觀眾的態度及能力。稱職優秀的博物館服務人員，除具備應有的專業服務能力外，也需具備服務觀眾的「心」與「熱忱」。服務能力指的是服務人員在提供服務時，所需具備各方面的專業知識、技巧與觀念。其中包含技術性與知識性的能力，兩者缺一不可。博物館也需在適當範圍內充分授予服務人員更多權力，使其得以更迅速、更有彈性的因應顧客需求，解決顧客問題。服務人員不用凡事都得向上請示，可隨機應變。給予服務人員適當的權力就是信任其能力，將自主的裁量權下放給服務人員，能在第一時間裡，迅速彈性的因應各種現場狀況與顧客任何要求，其目的之一也是希望充分發揮服務人員的潛能。而一位優秀的服務人員，必須藉由不斷的教育訓練與豐富工作經驗的累積培育而成。因此，博物館應制定完善相關的訓練制度與核考制度，以訓練出



更多合乎標準的服務人員，而促使博物館的服務更受參觀群眾的讚賞。

4. 觀眾的抱怨處理：沒有任何一項服務能完全滿足所有參觀群眾的需求，因此觀眾的抱怨及投訴是在所難免的。觀眾的抱怨不一定是對博物館不利的一種行為，如果博物館能藉由重視觀眾不同的意見，觀眾的抱怨便會成為博物館貼近觀眾並有效改善服務品質的最佳管道。處理觀眾抱怨時，最忌諱與觀眾發生辯論或口角，如此只會增加觀眾對博物館的不滿情緒，進而激發出更多對博物館的不認同。所以，第一線服務人員在處理觀眾抱怨時，應要秉持儘速處理與負責的態度，對觀眾的不滿與不便先表達歉意與責任，然後充分顯示查明的意願與良好負責的服務態度，讓觀眾對博物館的處理持有信任與信賴。
5. 全員服務：透過內部行銷，塑造全員服務的內部共識，讓所有博物館員工都能以「服務群眾」為己任。讓所有員工都能了解：從高階主管到第一線的服務人員，人人都是服務參觀群眾的服務人員。只要是在博物館工作的同仁，都必

須具備提供良好服務給「參觀群眾」的服務意識與能力。也讓博物館體貼觀眾服務的心，呈現在博物館的各個角落。

結語

雖然有不少的博物館推出「微笑服務」或「標準化服務」，但其成效十分有限。人性的需求是複雜而多變的，我們不能設一個恆等式，直接帶入制式的服務，並讓所有人的需求都得到滿足。唯有將心比心，把自己想要的需求服務提供給觀眾，並抱持著己所不欲勿施於人的理念，將服務群眾視為一種神聖使命，這樣也就能心平氣和面對一些不合理抱怨。「官僚式」的處理觀眾投訴的方式，只恐會引起更多對博物館的負面影響。

參觀人數的多寡，並不能代表博物館的營運成效能使觀眾獲得滿足與感動的知覺享受，才是一座經營成功的博物館。博物館所有的員工，絕不能只存著將自己本分工作做好即可的想法，必須不斷的自我要求，藉由各種教育訓練來提升自己的專業涵養，如此才能提供更優質的服務，也更能符合觀眾的期待。

參考文獻

王美玉

- 1998 服務品質、服務價值與顧客滿意關係之研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

江岷欽

- 1999 政府再造與顧客導向的服務理念，國立中央圖書館台灣分館館刊6(1):7。

江建良

- 2000 服務業服務品質管理模式之建構－顧客滿意觀點，商學學報8:5-7。

江淑芳

- 2002 以品質缺口模式探討國立科學工藝博物館服務品質之研究，博物館學季刊 16(1)：111-135。

林陽助

- 2003 服務行銷，台北縣三峽鎮：精湛行銷企劃工作室。

周泰華、黃俊英、郭德賓

- 1999 服務品質與顧客滿意評量模式之比較研究，輔仁管理評論6(1):37-68。

郭德賓、周泰華、黃俊英

- 2000 服務業顧客滿意評量模式之研究，中山管理評論 8(1):153-200。

黃同圳

- 2002 人力資源管理策略，天下文化。

孫本初

- 2001 公共管理，智勝文化。孫本初，「顧客導向」對當前行政管理之意涵，人事月刊120：頁41-51。

劉毓玲譯（David Osborne and Ted Gaebler原著）

- 1994 新政府運動。台北天下文化。

蕭育芬

- 2002 企業之內部行銷作為、績效評估方式、授權、公司顧客導向策略與員工顧客導向關係之研究--以不動產經紀業為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

蕭富峰

- 1997 內部行銷。台北天下文化。

Cocheu, T.

- 1998 “Assessment: Refocus Performance Objectives toward Greater Customer Service” *Personnel Journal*, Vol. 67 (April), pp. 116-20.

Kotler, P.

- 1991 *Marketing Management* (7th edition). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

◎本文作者為史前館公共服務組研究助理