

創造博物館新感動服務—— 博物館公務行銷新思維

Enabling Accountability in Museums

賴婉婷 國立臺灣博物館教育推廣組

攝影：林士傑

Lai, Lucy Education Department, National Taiwan Museum

Photos: Lin, Shih-Chieh



真心融入情境教育可引導民眾深度參與，圖為臺博館琉璃珠說故事教育活動。



親切的臨櫃服務是博物館提升服務品質的第一線

緣起

我國公立博物館亦為公務部門，肩負公務行銷任務，尤其博物館功能中與民眾息息相關的展示與教育工作，更是對外公共關係的重點，積極目的應建立博物館正面形象，提升服務品質，消極目的為減少行政推動阻力。尤其文化部於今(101)年5月20日正式掛牌成立，民眾對於政府再造工作更將殷切期盼，希望能創造有彈性、有活力、及有應變能力的公部門服務品質與績效，故博物館公務行銷應有新思維、新作為，尤其當借鏡企業顧客導向之理念觀點，引為活用。

廣義來說，提供客戶所需求商品的企業，都可稱作服務業，因此對外開放參觀的博物館，亦可視為服務業，服務品質可塑立博物館專業形象，以獲得民眾認同。但是公務員常因為身份保障，較缺乏危機意識暨公務行銷概念，在「依法行政」的框架下，常難以跳脫官僚體制缺乏效率或死守陳疴的負面批評。

在「文化國力」成為衡量國家競爭力的重要指標時，面對全球競爭壓力及人民對政府期望的升高，公立博物館更應重新審視公務行銷理念、定位新的行銷目標，據以擬訂分項工作、選擇適合的行銷通路，以「當責不讓」的態度，創造博物館的新感動服務。

核心職能·引領服務改造

研考會於民國85年為突破各機關為民服務觀念及作法，引進「全面品質管理」理念及手法，自86年1月1日起函頒實施「全面提升服務品質方案」，就是希望各機關全體公務人員勇於創新，以民意為依歸，擴大政府服務視野，展現卓越服務品質；87年1月政府頒布「政府再造綱領」，也是希望藉由顧客導向的企業精神，達到提升國家競爭力的總目標，同時辦理「政府服務品質獎評獎」，以「優質便民服務」、「資訊流通服務」、及「創新增值服務」為三大評核構面，無不希望能引領服務改造風潮，鼓勵公部門提供創新服務。

依民間企業建議，提升服務績效的基本步驟可分類為三大要項：標準作業流程占重要性60%、其次為創新服務理念20%暨機構長官支持20%。最重要的標準作業流程建立，博物館首先應彙整或制訂為民服務工作相關作業標準及服務規範，例如訂定服務禮儀獎懲辦法等，編訂工作手冊，並定期檢討服務領域、更新內容，提供館員作為對外服務依據，同時設置全功能單一窗口，選派適當人員擔任第一線服務工作，能熟稔並即時回答或提供民眾所需，並推行走動式管理及服務，主動協助民眾導引服務，熱情且訓練有素的文化志工可補足館員編制人力之不足，協助諮詢及公益服務工作，對有需求民眾即時表達關切，給予適當協助。此外，博物館硬體設備應同步充實、更新各項服務設備及措施，包括降低櫃臺高度、標示展覽參觀動線、提供老花眼鏡、愛心傘、嬰兒車或輪椅借用、寄物櫃或廣播服務及宣導資料等，以提供舒適親切的服務環境，要了解民眾的心情永遠是希望付出最少、但是獲得最多，並且期待被接納與尊重。

民眾對於博物館服務不滿意的原因，有時是因為館方對於民眾的需求理解不夠準確，有時是因為民眾感受到的服務水準與預期或實際有所差距，或是沒有轉化成有效的程序步驟，因此可能除了對於核心服務感覺不滿意外，也可能對周邊服務不佳而感覺不悅。但由於民眾全體與個體的需求與期望順序可能不同，館方應排定對於改善措施的優先順序，對於民眾需求最甚的核心工作上竭盡全力，例如展覽與教育活動的不斷推陳出新，就是吸引民眾常上博物館的最重要利器。

在落實創新服務理念方面，最基本的就是要以民眾的角度為思考，或將民眾過去的習慣及需求整合管理，提供新感動服務。以臺博館為例，展覽館因位居首都核心樞紐，除博物館本館一般服務諮詢之外，經常遇到民眾詢問其他北區博物館各項展覽、活動、交通方式等問題，因此服務人員除彙整臺北市及新北市各項文化活動資訊摺頁之外，另主動請旅遊活動中心及捷運公司提供多國語版地圖，提供民眾更多元全方位觀光旅遊服務，遇到非本機關問題時，代轉問題或需求至其他機關，或是詢問其他機關後代為答覆，都是讓觀眾能感覺貼心的感動服務。

另外博物館也經常會有民眾洽借場地、報名活動、申請補助、或是借用館藏標本暨圖片等需求，由於分屬不同承辦人員職掌，更應特別強化機關內部橫向連繫，公開透明作業程序，主動協調整合性質重複或相關聯的服務工作，針對申辦案件或內部行政工作簡化作業流程、辦理時限、申請書表等，並增加網路線上申辦，突破舊有作法，以便捷行政程序，避免一通詢問電話轉了多次分機仍無人接聽，或是掉在語音目錄裡跳不出來，都會影響民眾觀感。

然而最重要的成功關鍵仍為管理階層的充分授權，重視第一線值班或服務人員反映之輿情民意，除了設置民眾容易取得的意見信箱或申訴電話外，館方應激勵館員處理民眾抱怨，不以民眾第一時間的滿意為滿足，持續追蹤不願意填寫意見調查表的民眾意見，同時確保民眾的抱怨聲音能傳達至管理高層。以統一星巴克咖啡公司為例，其全權授權員工可以不受公司規則限制，對顧客“Always say Yes!”即使是一杯咖啡，也要一直換到顧客滿意為止，關心顧客的個人感受而非產品業務，借鏡這類顧客為導向的企業服務精神，才能真正有效的激勵館員齊力共心提升博物館服務效能，建立提升服務品質共識。

觀摩學習·借鏡企業智慧

政府訓練部門與民間企業均經常舉辦有提升服務品質之相關演講與研討會，是借鏡企業經驗與智慧的最佳管道。筆者曾參加一場國家文官學院與中華民國訓練協會邀請紐約國際管理顧問公司總經理陳文敏主講的「穿上顧客的鞋子」專題演講，講題源自於英文“Put yourself in someone's shoes”，意即設身處地、將心比心的為顧客著想，因為非常服務經常是一種客製化服務，目的就是達成顧客的夢想。她曾於美國紐約五星級飯店擔任副總，提到美國飯店業的名言，「想要讓飯店倒閉、只要幾個臭臉的櫃臺人員即可」，她並以「湯裡有隻蒼蠅」舉例說明美國服務業如何做到感動服務，不但當場立刻更換新品，當日餐飲全部免費，而且還會另外招待顧客他日免費再度光臨，就是要營造顧客的忠誠度；但是換成其他國家，可能最多僅能做到更換新品，但是仍然照價收費，或甚至回答「蒼蠅加料不加價！」顧客心情與反應可想而知，也直指國內企業最大的問題就是不懂得如何處理顧客的抱怨。

陳總經理在演講中還特別提到一個她在國內飯店服務時的實例，一位知名企業老闆作東宴請二位重要外國客戶，另有十數位企業主作陪，餐畢時發現餐後附贈飲品不是平時喜愛的杏仁茶，詢問侍者方知當日備料不足，因此以菊花茶代替，雖然這位企業老闆沒有另提需求，陳經理立即詢問廚房備料剩餘數，準備好五份僅餘的杏仁茶，先立即送兩份至餐席給主賓外國客戶，讓作東的老闆大喜過望，熱情的向客人介紹他最喜歡的杏仁茶，餐畢離開時，陳經理跟老闆輕聲的說「另外三份杏仁茶，



由內而外的真誠服務，才能贏得顧客的真誠向心力。



臺博館志工協助視障兒童體驗博物館

已經交請司機送到您的車上。」可想而知，爾後這位老闆就成了這家飯店的忠實顧客，其他作陪的企業主亦然，就是因為這次量身訂做的感動服務經驗。陳經理特別解釋，五份剩餘的備料在飯店而言原本最後只能棄之不用，但是她的關注焦點不僅只是讓顧客當場滿意而已，而是要讓顧客成為一再回來的忠實客戶，如此創新服務才能成就真正的新服務價值，為企業帶來長久的利潤。

博物館的參觀民眾與企業顧客一樣，分為「潛在客戶」（例如因文宣吸引或路過的民眾）、「固定客戶」（例如學生與教師）、與「忠實客戶」（例如重複參觀的民眾）三大類，如何將「潛在客戶」變成「固定客戶」，將「固定客戶」變成「忠實客戶」，以及將「忠實客戶」變成能招徠其他客戶的「全職宣傳代言人」（例如博物館文化志工），端看博物館如何擬訂行銷策略，如何提供超越民眾期待的感動服務，與競爭對手提供差異化服務就能凸顯新價值。

由於博物館為非營利機構，難以營業額衡量顧客滿意度，因此多習以入館參觀人數做為績效指標，觀眾研究也多偏向量化研究。但是「感動服務」卻屬於質化領域，創新思考的方向就應該摒棄公部門以自我為中心「依法行政」的傳統思考方式，學習企業以顧客為導向的服務水準。例如政府官網首長信箱常常有「實問虛答」或是因層層請示而拖延回覆時效的問題，都應設法授權在例行工作或職權範圍內由承辦人員立即回覆，避免民眾不耐再三陳情，衍生出更加難以解決的問題。

正向循環·提振公務士氣

任職於公部門博物館的員工多屬公務體系，但並不是每個人都從事與民眾服務相關的第一線工作，行政工作



臺博館志工協助視障兒童體驗博物館



志工多國語文專長可補強博物館專業服務，圖為臺博館志工為聯合國參訪人員導覽。

也有倦勤或因為自身生涯規劃的考量，流動率高時同樣會影響博物館任務銜接與傳承。其實資深館員是博物館的活資產，也是公務行銷的內部顧客(Internal Customer)，以企業的角度來看，如果內部顧客無法以最大的效率進行工作，外部顧客(External Customer)所接受的服務便會受到不良影響，引起不滿甚至喪失忠誠度，造成顧客流失。而當外部顧客滿意與內部顧客之間發生矛盾時，必須以外部顧客滿意為主導，因為外部顧客無法有其他機會可以彌補，如此促使內部員工積極參與，從各方面提高服務品質，才有滿意的顧客與更滿意的員工，形成積極的正向循環。

博物館內部對於提升服務品質的訓練除可蒐集相關單位服務品質優質作法提供館員參閱外，也可以邀請學者、專家、民間團體等座談研討，廣納各方意見，或選派機關人員參訪研習企業改造實務經驗，以引進企業經營理念與作法，針對缺失切實檢討改進，同時藉由外部監督評鑑，惕勵員工維持服務品質。

筆者曾參加一場由《Cheers》雜誌主辦，邀請國內知名企業老爺大酒店集團執行長沈方正及統一星巴克總經理徐光宇主講的「感動服務，當責不讓！」專題演講，沈執行長建議大家「不朝題目想，改朝答案想」，他表示顧客的滿意度是企業服務的最終目的，作法就是要從複雜中釐清重點與定位，「認真看待別人重視的事情」，就能讓服務熱忱貫穿感動服務，脫穎而出，他說制式學習教育對人生沒有太大幫助，很多學生讀了飯店管理研究所畢業後，才知道服務業幾乎是整天站著，多年的專業訓練卻在幾天內就打了退堂鼓，但是人生沒有正確答案，正確的想法才能獲得正確的解決方案，他認為知識的學習不只是

書本上的，而是生命歷程的學習，只要以耐心、愛心、信心堅持到底，任何問題都將可迎刃而解。徐總經理則強調尋找「正向循環」的重要性，他強調服務業從業人員要從尋找工作的價值及樂趣中站穩根基，「挑戰承擔責任的趣味」，經由不斷練習建立信心，忠於初衷、保持熱情，就能獲得同事的支持與合作、贏得長官讚賞。

演講最後請兩位主講者送一句話給全場聽眾，徐總經理以「不論貧富貴賤，活出精彩、典範、感動的人生」勉勵所有服務業從業人員，他說「每個人都是獨特的意外」，我們為自己服務，造福自己、也造福別人；沈執行長僅以「不枉此生」四字期勉聽眾，「革命是無比浪漫的事情！」他以《三國演義》中「是非成敗轉頭空」為例，認為人生的最高境界是過得夠用力、夠誠心，努力工作、努力生活，讓自己做的事對別人產生意義，就能體現自己存在的價值。

當責文化·內化精緻服務

企業經營精神同樣也能延用於公務體系，今日「當責(Accountability)」精神已是博物館館員創造新感動服務時最需要的訓練，因為忠實的觀眾才是博物館的最珍貴資產，博物館應重視民眾興革建議及陳情頻繁案件，廣開建言管道，鼓勵觀眾提供建言，傾聽民眾心聲，瞭解民眾期望及需求，並確實依據有關規定審慎、儘速處理，贏得民眾的信賴與認同，館員也才能在這樣的公務文化中內化精緻服務，同時喚醒每個人心中當時投身公職的美好初衷，成就博物館新感動服務。

延伸閱讀推薦

陳文敏《你就是品牌—用服務打造你的品牌》、《穿上顧客的鞋子》天下文化。
沈方正《能被小用，才是大才：27個不可不知的服務關鍵》天下雜誌。
霍華·舒茲《勇往直前：我如何拯救星巴克》聯經出版公司。