

館員禮儀及讀者溝通技巧

林慶弧講師 修平技術學院通識教育中心

前言

我自己一直在圖書館界服務，我不斷的在想，我們圖書館界如果能夠活潑一些些，主動一些些，全台灣的老百姓一定會對我們刮目相看，認為我們不一樣了。其實各位也都可以感覺到我們正在改變中，但希望這種改變是自己想要的而不是被逼的，如果我們是真的願意一步一步的來改變自我，讓我們服務品質越做越好的話，我相信人家會很尊重我們。

“心” 優質服務－讀者滿意對圖書館經營的重要

專業的定義是什麼？就是在工作崗位上有沒有心。難道，一定要台大圖書館系畢業，台大圖書館研究所畢業、台大圖書館博士班畢業才叫做專業人員嗎？當然不是這個樣子，我覺得這是一個觀念的問題，我相信各位一定懂得比任何人都多，沒有人會懂得圖書館的管理、方法技巧等等，會贏過你們。但是重點在於要將這顆心把它展現出來，人家就會覺得很棒。

從畢業後就開始服務讀者，最近開始被人家服務，因此就很好奇，當我進到國立中興大學的圖書館內，我會一個一個問館員說，請問你是圖館系畢業的嗎？我會一個一個這樣問是因為他們的服務真的很棒，我問他們任何很刁鑽的問題，他們竟然都可以很誠懇的回答。各位，所以我最近被人家服務的感覺，就覺得用心非常重要，但是，圖書館界太謙虛了，該怎麼辦？各位一定要從自己本身來，不是要等別人來逼你改變。

讀者滿意的重要性

- **顧客爭取成本比 (1 : 5)**
- **顧客抱怨擴散比 (8 : 2 2)**
- **顧客抱怨槓桿比 (半信半疑 V S 深信不疑)**
- **個案 V S 通案 (1 : 2 8)**

各位，我請問你們，如果有一天你覺得你要去創業了，客人尚未光臨時，你是否已經在花費你的成本了？我們每天開門等第一位客人上門，所花費的固定成本或者是變動成本，我們先不管，你認為你開一家店，你的老客人比較重要？還是新客人比較重要？

答案是老客人。為什麼？因為他會常常上門。對，他會一直反覆的來，也會找好朋友新客人一起再來。所以那些常常來的老客人熟面

孔很重要，那到底有多重要，如果你要讓一位從來不進圖書館的讀者進來，你要花五倍的成本你才有辦法把他們吸引進來。那五倍的成本包括什麼？你們用過什麼方法呢？辦活動、高空氣球、宣傳車、夾報。各位，我們為什麼要希望那些從來沒來過的人進來圖書館？甚至在日治時期開始就有巡迴的文庫，不外乎就是希望有更多人來利用圖書館資源，所以顧客的成本比就是老客人只要花一份的心力他會一而再、再而三的上門來，但是新客人你要花五倍的心力或者是成本，他才有可能願意進來看看。

接下來，各位也都有親身經歷過，如果各位女同事們今天去洗頭髮，那家美容院的髮型設計，令你非常滿意價格，而且價格也很合理，請問你會不會向朋友們推薦這家店？會，會說，但不是特別的多。但是如果這家美容院服務品質不好，收費也特別貴，老闆娘態度也不是很友善，你個人覺得很不滿意，請問你是否會跟別人說？會，跟幾個人說？到處說。告訴朋友千萬別去這家美容院！

各位，這是大家同樣的行為與心理反應，當你接受到好的服務的時候，你覺得很滿意的時候，老實說，你會去講給很多人聽嗎？不會。平均值是 8 個人，但如果你感覺不滿意的時候，基本上我們會去跟比較多的人說，平均值是 2 2 個人。但是，更可怕的還在後面，請問一下這八個人聽到你讚美的這家服務非常好、且價格便宜美容院的，請問聽到的這八位人的直覺反應是什麼？告訴你，叫做半信半疑，是真

的嗎？他下次有機會再去看看，但是那被告知不好的 2 2 個人她們會有什麼直覺反應？她們真的就叫深信不疑。

如果萬一是我們的圖書館，被某一位讀者到處去說我們壞話，然後聽到的人也不求證的心態之下，他就認為我們的圖書館不好，不要去，如果你去，你就會如何如何。所以，有時候這就是一些誤會，我個人覺得我們在服務的過程中這麼盡心盡力，結果被誤會了那真的是很不值得的事情。

接著，如果有讀者，用各種方法來跟你表達一些的意見和看法。包括：比較傳統的寫信投書，或者是打電話反應，再不然就是寫電子郵件、或更傳統的就是本人親自走回來反應。各位，像這種願意用各種方法回來反應或建議或提出抱怨的讀者，應該被視為通案處理。

這位讀者所代表的是，他背後有 2 8 位讀者有相同的看法或意見，只是，那 2 8 個人所採取的方式跟他不一樣，所以各位都知道了，好的企業為什麼會這麼注重客訴，好的企業把客訴的客人當成再生父母，當成貴人。為什麼？因為他們公司在生產銷售的過程中，發生什麼問題自己完全不知道，但是有人願意這麼雞婆的回來的跟你說，你們的產品有瑕疵時，只要不是很情緒性或者無理取鬧的，我們都要把他們當成貴賓來款待他，要謝謝他願意找到我們在經營過程中自己疏忽的盲點。如果你打電話過去，有專業的服務人員替你解決問題就是好公司，如果電話響了十分鐘都沒有人來接，這家企業就快要倒了。

我們雖然是非營利事業單位，但是我們把它的理論借用在這裡，我們也可以想想看，服務的過程當中有沒有需要再來改進的地方。

舉例來說，每一個企業都會有客服信箱請，有一家蛋糕烘焙業者的留言板，有位顧客留言寫道，客人反應說有一次借用他們的廁所時，看到做蛋糕的師傅在抽菸，讓人無法相信這個是事實。

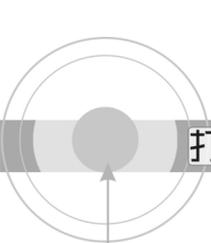
各位你看到沒有，2007年3月31日的留言，今天是2008年9月24日，整整過了一年多，該公司都有沒有回覆、置之不理！如果是這樣，這家企業為何要設置這個顧客信箱呢？如果有設立信箱，若沒有專人回覆顧客的意見，那設置這個信箱一點意義都沒有。

如果客服信箱都不回覆，這個是他們內部公司管理出問題，是他們家的事，但是他們的服務品質就做不好。此外，打電話進來的我們會比較重視他，但是寫電子郵件，因為沒有聲音，沒有他的急迫性，就會比較容易被忽略。

企業賣什麼？品牌背後的意義

品牌是經營出來的，他們在賣什麼？各位，同時請你也思考一下圖書館在賣什麼？當然我們沒有再賣東西，我們在經營什麼理念？

各位，在全世界都會區的上班族不分男女，不只是台灣，他們這些上班族，每天上班時都帶了一杯星巴克咖啡進公司，是代表什麼意義？



打造公共圖書館新紀元

如果每次去誠品，即使只是買一本小書，我也會跟他拿個墨綠色的紙袋提在手上，表示我很有氣質。各位，是不是很多人會把逛誠品掛在嘴巴上、會不會把它的墨綠色袋子拿在手上？他在賣什麼？那個東西很玄，一個墨綠色的袋子代表什麼？代表了氣質？那我去買了一個更貴的LV包包，不是更有氣質？但卻是不同的層次的文化品味。這個品牌要經營到如此的地位不簡單，各位您的圖書館做到了嗎？

請問這個品牌的車子在賣什麼？在賣安全。而不同廠牌的車子而導致不同族群在消費。汽車消費有明顯的族群化，這家公司的車子，一直在強調車子的安全性。

接著請問它在賣什麼？有一個廣告，內容是有一個小朋友在盪鞦韆，盪高時他會笑，盪下去的時候就不笑，畫面一直反覆再進行，剛開始看我也看不懂，到最後，小孩子盪上去的時候，畫面帶到他所看見的窗外，有一個這樣的標誌。我個人的親身經歷，我的小孩從來不讓他吃這種速食食物，但有一次當我們開著車經過這個符號的時候，小孩卻一直在叫，真的很奇怪。

請問我們經營的圖書館，可以做到這個樣子嗎？如此吸引人嗎？老少咸宜、童叟無欺、近悅遠來、車水馬龍！各位，我們想想，圖書館的經營有沒有什麼辦法做到這個樣子？如果我們真的做到這一步了，那你就厲害了，你可以去改行了。但我們卻不會。各位，我們拿最常見的四個企業LOGO，讓各位思考一下它的品牌背後所代表的意義。

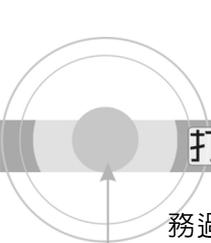
貼心的服務

台中市的象徵性地標 HOTEL ONE，外觀像帆船的建築物，頂樓的飯店是誰的？是台北亞都大飯店直營的台中店，而他們一直都標榜著一件事情，就是貼心的服務，而他們要怎麼樣做到呢？就是要為每一個人量身訂做，獨特別緻的服務，您所需要的他們盡力完成。

老實說，如果以我們的圖書館經費，我們做不到如此豪華的硬體設備，畢竟圖書館不像他們是營利事業，他的服務做的更好，錢就賺的越多。但是各位，他們的精神我們要不要學呢？要的。雖然我可以找出很多理由：例如我們是非營利事業，但是非營利事業又怎樣呢？難道我們不是要服務別人嗎？如果我們是被逼著進行服務，一定會做的心不甘情不願的，如果我們做的很好，人家就會想來體驗這家圖書館的服務內容。

例如某餐廳他們希望客人吃快一點，所以上菜時的態度和行徑，卻像是在餵豬一樣，客人花錢來享受的客人，如果是這樣被服務被對待，你會開心嗎？

但根據觀察，圖書館同人很習慣用專業的方法去服務別人，當我們用自己的一套想法去服務別人的時候，總是會讓人覺得我們高高在上，圖書館同仁不會認為自己是有錯的，因為他都照專業的方式在服務讀者，讀者則認為自己有被輕忽的感覺。站在消費者的立場，看服



打造公共圖書館新紀元

務過程跟品質，讀者進來圖書館，受了很多我們的氣之後，他可能永遠不再來，甚至一天到晚在背後罵我們，我們卻不知道。

各位，你認識所服務的讀者嗎？你叫得出來讀者們的姓名嗎？有一些可能認識，有一些可能不認識。有些可能是你的朋友，有些可能是第一次進來，但是你服務的標準有沒有一樣呢？

當我們服務的過程中我可能對 A 讀者稍微好一點，那 B 讀者會不會看在眼裡呢？心中產生大小眼的差別待遇，所以我們要小心不要有差別待遇，服務品質要達到一致性。

我舉一個例子，某一天我去一家有名的咖啡館，覺得咖啡好喝，就交替給我太太品嚐看看，結果我太太準備要喝的時候發現，我的咖啡杯上有一個口紅印，接著我就搖搖手，請服務人員過來，就像他反應杯子上的口紅印問題，而那個服務人員卻沒好氣的回答說，「阿不然你要怎麼樣？」如果他不要這麼回應，或許不會這麼生氣，於是我就說，請你們經理出來。服務人員說，經理不在。各位，可以不用這麼直接，那我就說，總有現在可以負責的人吧，結果那個負責的人出來，態度也是跟服務人員一樣，那種的服務態度根本是惡劣到極點，通常這就一個企業文化的實際情況，上層經營者的態度會影響基層員工的行為模式。

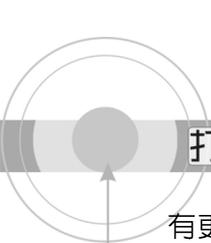
使用者付費的觀念 養成珍惜資源的態度

我們圖書館要不要提供很多的服務項目？我們今天有個口號叫做什麼？使用者付費。在開設各種研習班的時候，請一定要教導民衆養成珍惜資源的態度，如果不教導這個觀念，會覺得報名之後有沒有上課都無所謂，這樣是不行的，使用者付費是對的，因為這樣才會珍惜資源。例如現在有筆記型電腦的人太多了，記得剛買第一台筆電時，因為電腦剛好沒電，想要借用某圖書館的電使用，可是館方人員卻說不行，也有些圖書館是可以，但也有些是不行的，因為要讓使用者知道他們是付出多少，所以才會珍惜，圖書館還是有教育的功能在，我們負有教育民衆的責任。

時代不同 需求不同

在**物資缺乏的時代**，你喝什麼？喝水、喝茶。如果你可以喝到秋水茶、冬瓜茶那就算你的家境還不錯了。但時代漸漸進步，許多的中小型企业慢慢興盛起來，所以有了黑松汽水（可口可樂），到今天什麼飲料都有。

同理，在**物資缺乏的時代**，剛開始什麼都沒有的時候，只要有圖書館的一座房屋就很心滿意足了，會不會要求吹冷氣呢？舒服的桌椅呢？全部不用，只要有圖書館就夠了。但是，到了**追求數量的時代**要



打造公共圖書館新紀元

有更多的圖書，更多的期刊，但是到了**追求品質的時代**，圖書館裡面的書，就會開始講究版本，出版社，不要什麼都來，但今天我們已經到了講究**品味的時代**，為什麼每一個鄉鎮圖書館都可以建立自己的特色，建築物可以建得有特色而吸引到人群的目光，因為要追求不同，而今天的這個時代，我們已經進入到了**追求充實與滿足講求服務的時代**，你有沒有辦法讓進到貴館的讀者，重視高附加價值的感受？如果你有辦法讓進去你的圖書館的讀者，在心靈上有心滿意足的感受，就代表你成功了。

如果他心滿意足之後又帶了更多人進來，來分享他的喜悅，你更棒。所以，我們進入到了春秋戰國的競爭時代，以前我一直覺得，誠品到底是我們的推手呢？還是競爭的對手？有些香港與新加坡素質較高的觀光團，會把誠品當做觀光景點參觀，我覺得誠品真的帶動了台灣的一些變化，尤其有影響到圖書館的改變，大家有沒有感覺到，鄉鎮圖書館已經做到誠品化了？別說其他的，就說我們國立台中圖書館，也有誠品化的外表，把全部的水泥牆全部拆掉，變成玻璃帷幕，內部與外部是透視的，書架也不是過去那種制式的，改變之後更加吸引人，誠品可以做得到，為什麼我們圖書館不行，我們圖書館當然可以的，所以誠品是我們改革的推手，也是競爭者。所以我要跟各位說，競爭者越多，對我們圖書館界愈好。

讀者進入圖書館的目的在哪裡？當一個讀者的需求得不到滿足的時候，老實說，他就不會想要到我們所服務的地方來，他需要什麼？我們有沒有辦法提供給他，當我們沒有辦法提供、無法滿足讀者時，他當然不會進到我們的圖書館來。

圖書館的功能在哪裡？平常你們有沒有了解讀者分布的型態？通常我們講到公共圖書館，我們都可以很熟悉週一至週五的客群，以及假日來的客群，和聯考前來的客群是完全不同的，不同的客群，他們的目的有沒有達到呢？圖書館的經營者必須要去了解的，如果沒有深入了解，表示我們做的還不夠好。

請問有沒有到戶政事務所去辦過戶籍謄本的經驗？為什麼大部分的人，每次去都不只列印一份而已？請問一份戶籍謄本的總費用是多少錢，是否還要加上其他的時間成本、停車成本、甚至是拖吊車子的成本呢？

因此我們不能說讀者借書不用錢，讀者唯一要被罰的錢只有逾期，但是千萬不要這樣想，讀者要來圖書館的總成本是非常大的，如果萬一讀者沒有找到他需要的資料，是不是他必須再等，或者在去別的地方找，這也是算成本，所以我們千萬不要認為，讀者使用圖書館是完全不用任何的成本，所以我們要設身處地的幫讀者的忙。

貴館的便利性與選擇性是不是越來越多？因為我們要競爭，所以提供更多便利性與選擇性，讓讀者能夠找得到，一次滿足他的需求！

這個是我們要努力的，如果沒有一定會有些抱怨。更重要的是讀者的心聲我們聽到了嗎？你會偶而去和讀者說說話嗎？建議你們，可以試著做做看，我想讀者會一輩子感激你。

服務業的特性

無形性、不一致性、不可分割性、不可儲存性

如果從來不進入圖書館享受服務的人，知道我們圖書館服務項目嗎？從來沒有進過的圖書館的人真的無法從建築物的外表，了解到圖書館的美妙服務，真的很困難。日本料理店最大的特色跟一般的料理店差異在哪裡？從外觀上來看，我們知道日本料理店外觀都會有一個透明的玻璃櫥窗，上面放著食物的模型，因為他們知道如果不走進來吃，消費者不知道他們的東西多美味，但要知道多美味，要用吃的才感覺得到，但是他們先用目光先把你吸引過來，所以服務業是無形性的，是你沒有進來接受服務以前，完全沒有辦法體會的，所以我們才要想辦法讓那些不進來的人了解感受到什麼服務，我們為什麼要做這麼多的宣傳！

何謂「服務業的不一致性」？人都有情緒起伏的時候，更何況，圖書館的同仁非常多，不只有你一個人而已，還有其他的館員同仁，

每個人的服務品質會不會這麼的剛好？不會。所以為什麼要有館內的訓練？因為至少把我們的品質拉到一致性，至少不要相差太多。

一所圖書館的服務，老實說有屬於幕後的與幕前的部分，幕後的那一些人可能就忙著採購、分類、編目等等，第一線的同仁，就是流通服務、參考諮詢等等。我們自己當然知道各個業務部門的責任歸屬，但是讀者懂嗎？讀者不懂，所以當讀者找不到書的時候，就說你們圖書館服務品質太差了。因為我們無法跟讀者解釋圖書館的分工的細節（讀者也不會理性的去分辨），所以這叫做「不可分割性」。

最後，什麼叫做服務業的「不可儲存性」呢？大家都有出國的經驗，當你體驗到這次航空公司的服務很好，回憶很甜美的時候，可是你卻沒有辦法拿一個罐子將美好服務的感覺存封在罐子裡，等下次要搭飛機時再把它釋放出來，享受同樣美好的服務品質！服務品質每次皆會有所差異，今天的與下次的就是不一樣，所以不可能把今天良好的服務品質儲存起來，留著明後天再來使用，這個是我們圖書館界沒有辦法解決的事情，所以我們要兢兢業業的目的就是在這邊。

良好服務品質的指標

要做到什麼好的服務呢？我們只要做到幾個指標。首先，我們要讓我們的圖書館外觀先吸引人，為什麼台中市文化局外牆要加裝霓虹燈呢？會了吸引行人的目光。此外，就是廁所，我們公共圖書館的廁所，一定要想辦法做的像五星級飯店的廁所一般的乾淨水準，當我們做得越好，別人才會越尊重我們。

接著是服務態度，那些讀者的眼睛是雪亮的，如果我們的服務品質都是一致性，讀者就會覺得我們是很棒的。接下來是產品的好壞，我們的核心價值做到了沒有，也就是圖書館的功能在哪裡？圖書館到底要提供什麼服務？吳明德教授說，圖書館不是擁有資源而是提供資源，你不可能擁有所有的圖書，既然無法擁有全天下的圖書，所以我們只好想辦法去提供資源。

再來，服務的環境是什麼？就表示是我們的外在，首先，服務很重要的就是你的服務管理，服務管理包括內在與外在，圖書館界一直給人冷漠的印象，給人也不易親近的感覺，如果我們臉上再多一點笑容，或許他們會覺得我們很隨和。

顧客對不滿意服務的原因分析

核心服務失敗

過程不便利或不受尊重

服務態度不佳

硬體環境不良

收費不合理

運用不時手法

競爭因素

為什麼讀者會覺得我們做不好呢？我知道圖書館的經費永遠都不夠，但是我們能不能想其他的方法來解決呢？如果可以願意多做一些事情，一定可以解決很多很多事情。如果剛好那一天，讀者進來櫃台，看到服務人員態度不好，這就給他的第一印象，要他改變是一件非常困難的事情。圖書館有沒有競爭的對象？以目前的情勢來說，我們所面對的競爭者太多了。我們可以善加利用網路提供更好的服務。

請各位思考圖書館當初設立的宗旨是什麼？目前實際上做到了嗎？有沒需要改進和加強的地方呢？如果尚未達到目標，讀者一定會不開心，有時要去聽聽看，顧客需要的是什麼？我們要把進來的每一位讀者，都當作是第一次進來的讀者，用心對待，這樣才會讓人感覺到我們是一個很好的團隊。再來，健全服務流程管理，舉個例子，

現在辦閱覽證還需不需要照片？不用。能不能在家裡申請？還不行。我們的健全服務流程管理，要隨著時代改變來變革了，不能以前的制式版本和流程，一直流傳下來不能更動它，沒這回事的。

如果有讀者來跟我們建議任何事情，我們一定要謝謝他。為什麼讀者滿意這麼重要呢？因為他對我們的服務滿意，而對我們規定辦法也比較願意配合，也可以跟我們維持長久的良好關係，進而變成我們圖書館的活 D M，因為他會到處去跟別人說，而我們也可以藉由他來擔任圖書館志工。

危機即轉機－顧客的抱怨處理與管理

傳統的書店和誠品書店，之間的差異性到底在哪裡？去傳統書店時，你是怎麼找書的？問老闆。是不是依照出版社來擺放？為什麼傳統的書店依照出版社來擺書？站在本位立場來做這件事情，因為進退書方便，依本位觀念來思考是不為顧客去想的。那誠品呢？它分類好嗎？不好。但已經在改變了。改變是從外觀最容易做得到的，當別人認為我們好，我們也會當對的覺得自己很好。

同一件事情，站在不同立場就會變得不一樣，你跟讀者是不是對立的？我們是不是受限於圖書館界的傳統觀念與思考模式，好像不這樣做就有問題，可是各位，難道我們不能變嗎？我們可以思考一下，

全天下的圖書館，是不是我們最棒？當然是。但是我們要怎麼樣做到的？各位，我們雖然大都是文化局、都是鄉鎮圖書館，但是你一定有你自己的特色在吧！書不可能最多，那要怎麼辦？所以我們要挖空心思，去創造出我們的特色。

今天中央政府給錢要看你提出的企劃案，已經不是每個圖書館都有的齊頭式平等，因此要捫心自問你的競爭力在哪裡？未來就是這個樣子，因為你不可能雨露均霑的領到同樣一筆錢，一定是請你提出計畫，中央審查你要怎麼運用，再決定是否撥款補助。

在圖書館服務過程中，一定會碰到很多莫名奇妙的東西，你不覺得是問題的問題都會跑來，這是一定會的，但這就要看你如何去解決他。例如：麥當勞要在美食天堂義大利開第一家分店的時候，卻發生了差點面臨到倒閉的事情，義大利人覺得這個能吃嗎？所以義大利有一位大學的教授，覺得美國人來我們這邊開這種店，是非常不尊重他們國家的傳統行為，所以組織學界和產業界等，大家一起來抵制麥當勞。星巴克在法國開第一家分店的時候，也面臨到相同問題，這種是企業界比較容易面臨到的，而我們圖書館界比較少會碰到，而碰到抱怨的時候，請大家一定要記得，當有讀者告訴你我們哪裡做的不好的時候絕對不是個案，而是通案，我們遇到抱怨的時候一定要仔細聆聽先安撫他的情緒，再解決抱怨內容的實質問題。

處理讀者抱怨時，態度要好一點，面帶微笑不要在第一現場處理，而是要帶他去找專人處理，而補償多一點，額外送他一點小小的禮物，或者層次高一點，找高層的人員來替他說明等。但如果處理得不好，事情就會像滾雪球一樣越來越嚴重，而讀者最不喜歡的聽到的話是什麼話？請記住這些話千萬不要說，第一是「這是我們圖書館的規定」，再來就是「不然你要怎麼樣」，最後為「請你以後要按照規定」等等。

而讀者最喜歡聽到的話，則是，您是第一次來嗎？我來為你介紹？或者是千恩萬謝。如果你給他一點小福利，讀者真的是願意來配合我們的活動。誤會常常造成的遺憾，是無法彌補的傷痛，誤會一開始，只想到是對方的千錯萬錯，所以誤會才會越來越深，而弄到不可收拾的地步，圖書館有很多套的作業辦法與專業準則，但是讀者不見得都懂，所以就容易產生了誤會，但我希望我們不要讓這種的誤會產生，因此不要跟讀者說圖書館的專門術語，因為那是完全沒有意義的。

圖書館的存在是因為要滿足讀者的需求，但是現在讀者的需求也是常常在改變，所以我們要隨著時代來改變。