



館員溝通技巧 與 讀者抱怨處理研習

104年 館員溝通技巧與讀者抱怨處理研習

指導機關：教育部 主辦機關：國立公共資訊圖書館 研習日期：104年5月18日

目次

研習課程表.....	3
研習課程	
讀者行為與心理特質/蘇小鳳.....	6
讀者抱怨處理策略/詹子鈴.....	24
圖書館衝突管理實例討論及演練/洪玉珠.....	38
講師資料.....	58
附錄	
104年館員溝通技巧與讀者抱怨處理研習實施計畫.....	60
筆記欄.....	64

研習課程表

104年「館員溝通技巧與讀者抱怨處理研習」 課程表

104年5月18日 星期一					
時間	課程名稱	課程內容	規劃說明	講師	備註 (課程內容對應之 核心能力)
08:30~09:10	報到			國立公共資訊圖書館	
09:10~09:20	始業式			國立公共資訊圖書館	
09:20~10:50	讀者行為與心理特質	1. 分析讀者行為與心理特質 2. 掌握讀者行為及心理	瞭解如何掌握讀者行為與心理特質，以建立良好的溝通模式，並減低讀者抱怨。	蘇小鳳教授 (國立中興大學圖書資訊學研究所教授)	1. 瞭解和使用者互動的方法，以提供適當諮詢、調解和指導使用知識和資訊。
11:00~12:30	讀者抱怨處理策略	1. 讀者抱怨事件之處理策略 2. 增進館員與溝通技巧	建立讀者抱怨處理作業流程，了解影響溝通效能的因素，並能有效排除障礙因素。	詹子鈴老師 (職訓局企聯網訓練品質服務團顧問)	1. 具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題。
12:30~13:30	午餐暨交流				
13:30~16:30	圖書館衝突管理實例討論及演練	衝突情境之實例演練或討論	針對圖書館常見的衝突原因與實例，運用溝通技巧及衝突管理的概念進行實地討論及演練。	洪玉珠組長 (現任國立臺灣大學圖書館特藏組組長；歷任國立臺灣大學圖書館閱覽組編審兼股長)	1. 瞭解和使用者互動的方法，以提供適當諮詢、調解和指導使用知識和資訊。 2. 具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題。
16:30~16:40	結業式			國立公共資訊圖書館	
16:40~	賦歸				

研習課程



1

主題	預定時間
圖書館焦慮 & 諮詢互動思維	15 mins
特定類型使用者特質與互動模式 遊民、青少年、樂齡	45 mins
訴願 & 抱怨	30 mins

2

ALA圖書館讀者服務核心職能

4. *Public Services Competencies for Public Services Staff*

- ◇ Ability to introduce users to all library services.
- ◇ Ability to use the entire library collection to satisfy user requests.
- ◇ Knowledge of library's circulation system and public access catalog.
- ◇ Knowledge of fine and fees policies, and cash and security procedures.
- ◇ Knowledge of basic reference and information resources and referral procedures.
- ◇ Knowledge of available community resources.
- ◇ Knowledge of library copyright requirements.
- ◇ Knowledge of library classification system with the ability to do shelving and shelf reading.
- ◇ Familiarity with reader's advisory issues and resources.
- ◇ Familiarity with ILL procedures.
- ◇ Ability to deal with disruptive patrons and emergency situations.

3

圖書館焦慮 & 諮詢互動思維

4

素養有無的界定

- ▶ If 有素養是
 - ◆ Competence, confidence, acceptance
- ▶ Then 無素養是
 - ◆ Disability, anxiety, rejection

5

導致圖書館使用者焦慮的 兩大項負面因素

- ▶ 細節(雜訊)
 - ◆ 焦躁
 - ◆ 分類號、書架排列、標示、地圖…
- ▶ 時間壓力

餓老鼠症候群

6

過度驅動 Overdrive



- ▶ 定義：個體經歷高於正常或一般狀態的需求
- ▶ Bruner's 經典實驗 (1955)
 - ◆ 飲食正常的老鼠 vs. 被餓過頭的老鼠

7

圖書館使用者不肯提問的原因



- ▶ Karabenick and Knapp (1988)
 - ◆ 他人如何看待求助這個舉動？
 - ◆ 折衝於自尊與後果的承擔

8

參考諮詢服務

- ▶ 是藝術 也是 運動
 - ◆ 試水溫
 - ◆ 電扶梯  vs. 電梯 
 - ◆ The escalator theory



9

參考諮詢

- ▶ Margaret Hutchins (1944)發明此一詞彙
- ▶ 牽涉到的人事物包括：
 - ◆ 提問者
 - ◆ 圖書館員
 - ◆ 參考資源
 - ◆ 問題的特質
- ▶ 讀心術 & 交差檢驗
 - ◆ 資訊治療 (Information Therapy)

10

非典型的晤談結束

- ▶ 為什麼「提前」結束參考晤談？
 - ◆ 人際關係與溝通面
 - ◇ 外貌、言談方式、個人特質、身份
 - ◆ 內部生理與心理時鐘
 - ◆ 今天是個黃道吉日？
 - ◆ 就是喜歡你
 - ◆ 靠譜與離譜
 - ◆ 搭與不搭
 - ◆ OK，今天聊夠了喔

11

讀者的目標

- ▶ 尋找資訊
- ▶ 尋覓一段滿意的人際互動

12



特定類型使用者特質與互動模式

遊民、樂齡、青少年

13



訴願與抱怨

14

研究興趣緣起



- 國科會計畫的節外生柳枝
 - 學生誓言在下列情況下會避用圖書館服務
 - 遇到態度不佳的館員時，或
 - 參考服務的答案不優美
- 一份關於壞事到底能傳幾千里的實證數據的啟發
 - 武田哲男。(1995) 顧客〈不滿足〉度のつかみ方—本音を見抜くアンケートの実施・分析・活用
- 一個不满意的客戶
 - 一個月內會將他的遭遇與不滿傳述給14~15個人
 - 這14-15人會再將此一事件轉傳給4~5人
 - 乘乘起起來，一個失誤而致客戶不滿的事件會傳到40~45人的耳朵 (日本人士數學不好?)
 - 滿意的事蹟大概能在第一年中被傳到5~6人耳朵中。

遭遇圖書館服務失誤者亦然？



15

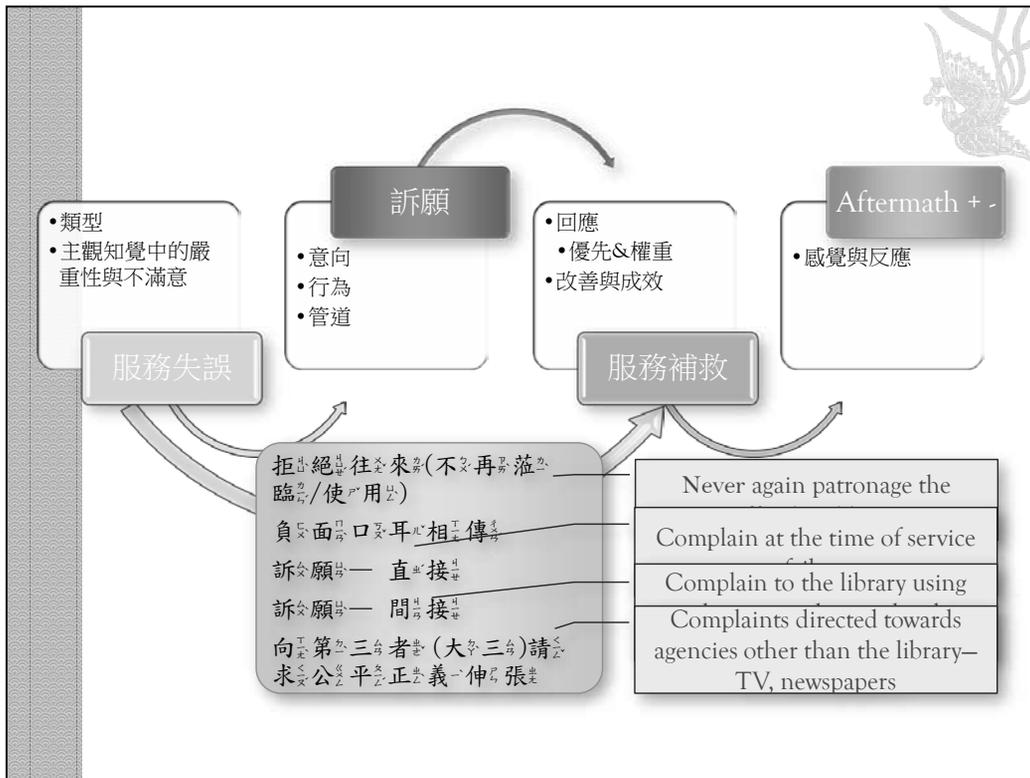
了解訴願中的主角…

(normal persons only please)

- ▷ 館員怎麼看待訴願?
- ▷ 讀者怎麼看待圖書館處理抱怨!
 - ◆ 過程
 - ◆ 結果
 - ◆ 滿意
 - ◇ 向圖書館抱怨與跟商業機構抱怨不一樣



16

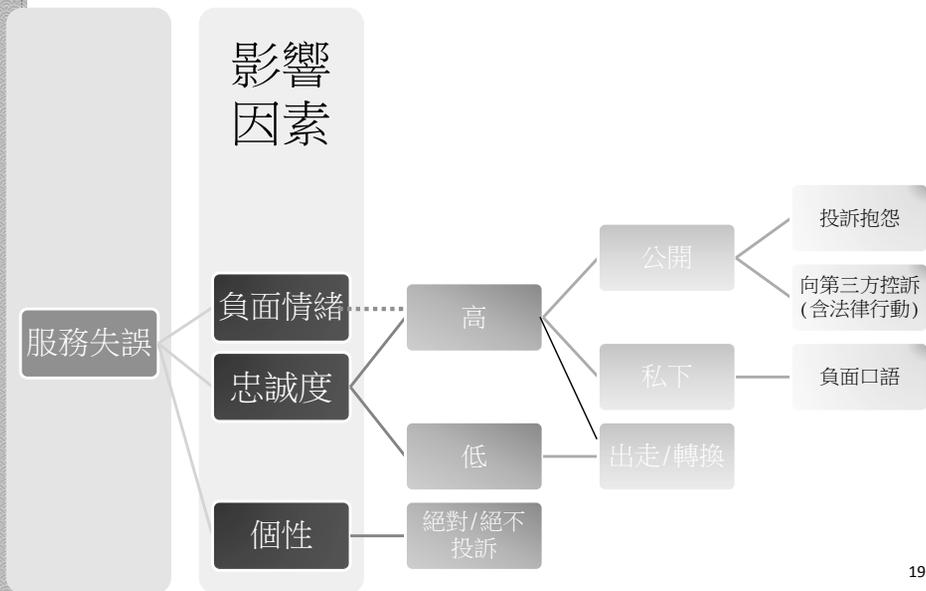


服務失誤要付出的代價

- 企業會為失誤付出下列代價：
 - 負面口碑：
 - 據估計平均而言一個不滿意的顧客會向11個人抱怨其不滿意的經驗，如此的負面口碑會使得現有顧客與潛在顧客對公司失去信心；
 - 離去顧客的成本
 - 顧客的轉換行為與出走行為是服務失誤最常見的代價；
 - 失去潛在顧客的成本代價
 - 此為難以精確衡量的巨大成本，現有顧客所傳播之負面口碑會讓企業失去潛在顧客
 - 被顧客怨恨
 - 一個對公司服務不滿意而心生怨恨的顧客，除了散佈負面評論之外，甚至會扮演恐怖份子的角色並且採取報復行為而威脅公司。
 - Timothy C. Johnston and Molly A. Hewa. "Fixing Service Failures," *Industrial Marketing Management* 26:5 (September 1997): 467-473.

圖書館呢？

經歷服務失誤後…



19

讀者抱怨處理的重要性與思維

- ▶ 服務失誤→無可避免
- ▶ 能做的：服務補救
 - ◆ 金錢、禮物的補償—讀者不稀罕（蔡宜珊，100）
 - ◆ 完善處理讀者抱怨
 - ◆ 消極面：減少讀者與潛在讀者出走
 - ◆ 積極面：
 - ◆ 增加讀者滿意度與忠誠度（不打不相識）
 - ◆ 使其正面口碑提昇潛在讀者
 - 你放心，你有任何不滿意，你跟他們說，絕對跟你弄到好，我上次啊就…

20



使用者心事一二

21

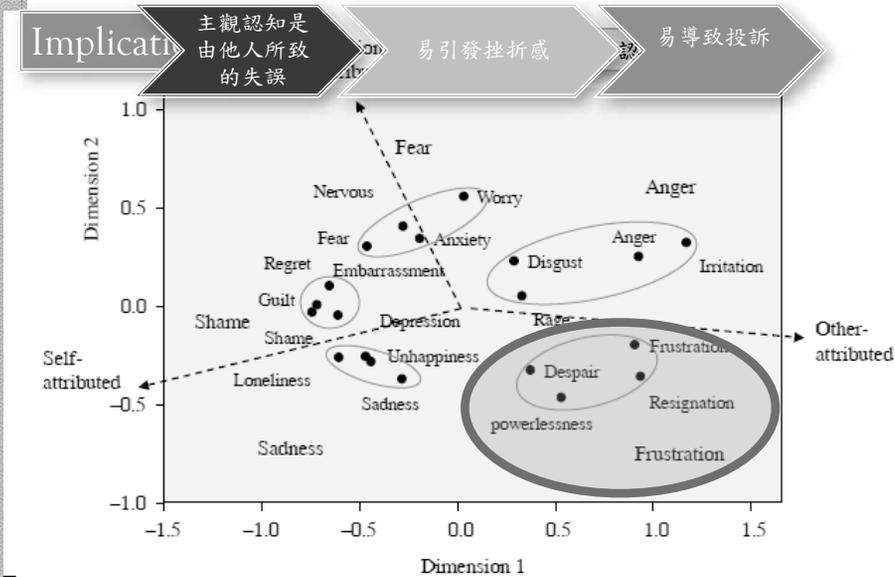
服務失誤引發的負面情緒&因導性



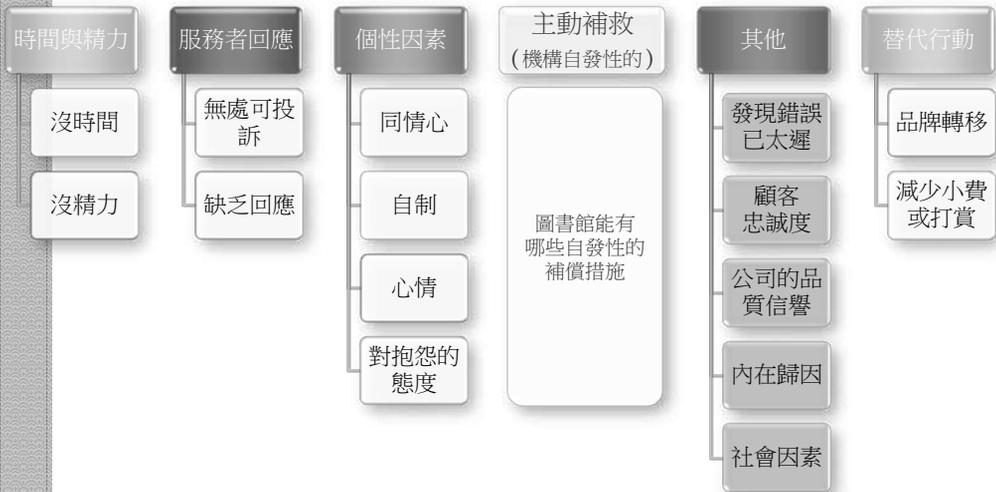
- ▶ 內隱的負面情緒類別
 - ◆ 憤怒，恐懼，悲傷，羞恥和挫折感
 - ◆ 沮喪，認命，無能為力，與絕望無助

Only 3 per cent of the respondents did not experience any negative emotions at all after the negative critical incident. 無感焉？淡定乎？

失誤歸因與引發的負面情緒



SO...何種情況人們不抱怨?





「非法」抱怨者

25

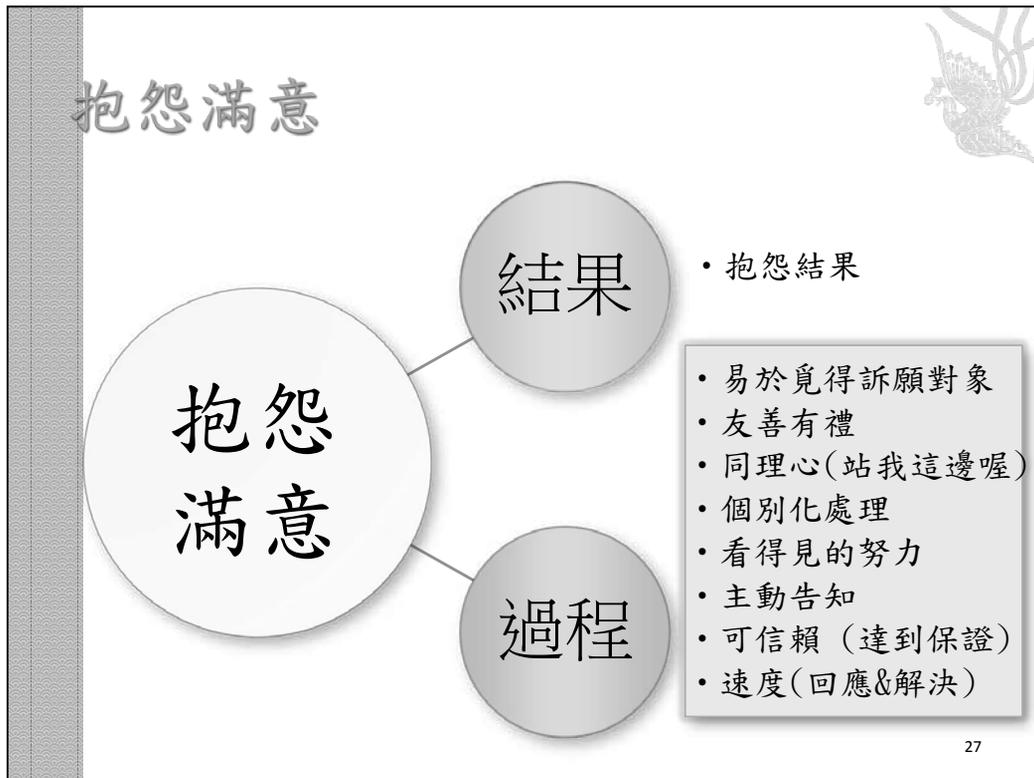
「非法」抱怨者



- ▶ 種種並未真正經歷任何服務失誤卻向機構抱怨的人
- ▶ 此類投訴者可概分為四類：
 - ◆ 一次性投訴
 - ◆ 投機取巧投訴人
 - ◆ 制約型投訴人
 - ◆ 專業投訴人
- ▶ 歸納出六種動機：
 - ◆ 貪圖便宜
 - ◆ 欺詐型退貨 
 - ◆ 過錯轉移
 - ◆ 自我價值感
 - ◆ 同情促使的自尊感
 - ◆ 破壞性的收益



26



公平理論(主觀知覺)

- ◇ 對於服務補救的滿意與否固然是主觀的，公平理論(justice theory)有助於釐清抱怨者對抱怨回應的可能評斷。
- ◇ 抱怨者是否肯再度光顧與繼續傳播負面口語，主要取決於是否感受到其抱怨被公平處置(Blodget, Granbois, & Walters, 1993)
- ◇ 在Tax與Brown(1988)被引用388次的經典文獻中，尚將抱怨者對「公平」的主觀知覺再細分為三種公平：
 - ◆ 程序公平(procedural justice)
 - ◆ 分配公平(distributive justice)與
 - ◆ 互動公平(interactional justice)。

蔡宜珊。(100年)。大學圖書館服務補救與讀者後續行為之意圖之研究。中興大學碩士論文。

一線(館員)的重要

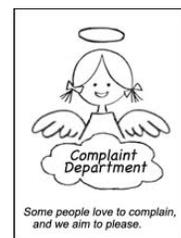
- ▶ 即便有多種管道可供訴願之用，但抱怨仍以當面直接向現場人員反映為主
- ▶ 故此，現場服務的一線人員(館員)於服務補救及建立投訴滿意度中具有關鍵作用。
- ▶ 他們須從客戶的角度了解關鍵接觸員工的行為

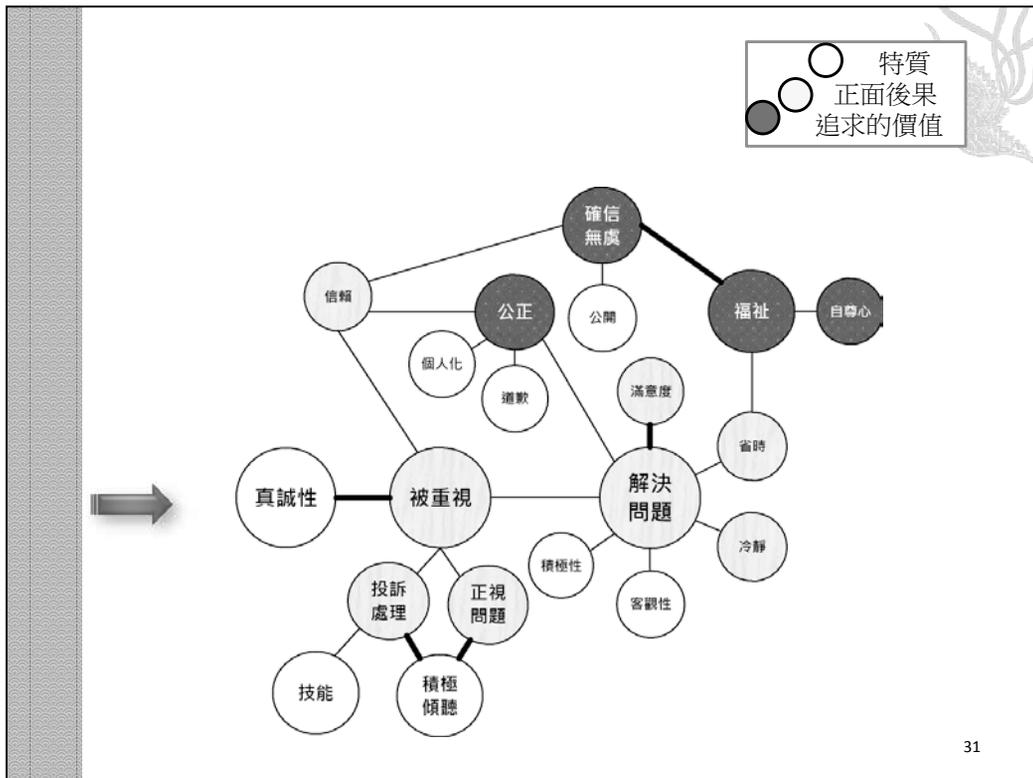
有技巧純熟，能夠和願意解決問題的一線服務人員(館員)可提高服務補救的滿意度

29

抱怨處理人員的知能

- ▶ 進行服務補救時，顧客常以服務人員的行為與態度來主觀判定補救的公正性與決定是否持續他對機構的忠誠度。
- ▶ Gruber (2010) 分析訪談內容後得出抱怨者
 - ◆ 希冀抱怨處理人員需具備的八種特質
 - ◆ 會被這些特質所引發的正面後果
 - ◆ 四種提出抱怨後所求的價值
- ▶ 看下一張圖
 - ◆ 圓圈越大越重要
 - ◆ 線越粗關係越強





真誠

- ◇ 其中以真誠最受重視
 - ◇ 真誠並非僅是面帶微笑即可，而需
 - ◇ 願以抱怨者的角度審視事件
 - ◇ 表示理解抱怨者所感受到的困擾
 - ◇ 並展現友善有禮與誠懇地提供協助的意願
- ◇ 抱怨者最終希望從耗費時間與精力的抱怨中獲得的價值為
 - ◇ 公平
 - ◇ 福祉
 - ◇ 確信
 - ◇ 自尊
- ◇ 抱怨處理人員重視適當的回應方式，尤其是適度地為顧客所遭受的情緒面的損失而先行道歉。

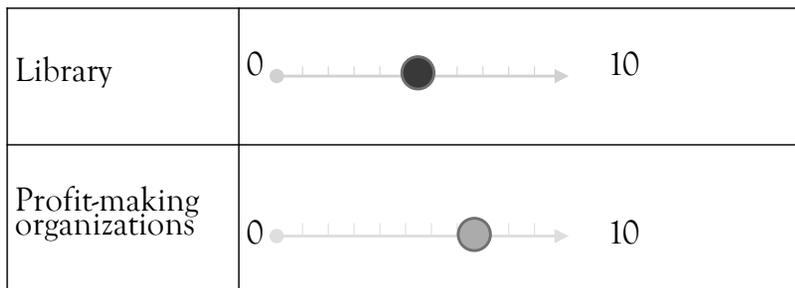


1. 覺得讀者抱怨是…(請用3個形容詞)
 1. 例如：麻煩的、找麻煩的、非專業的、令人不愉快的、…)
2. 請分享你的經驗 (好的與不好的)
 1. 好的
 2. 不好的—what would you do differently next time?

現場調查

33

勇敢地和商業服務機構比一比



Library: 5.85, Profit-making: 7.04.

$t=5.55, p<.01$ 。

34

是什麼阻擋了想抱怨的衝動

不抱怨 ≠ 滿意!

- ◇ 四大原因：
 - ◇ 太麻煩 27.5%
 - ◇ 不知道找誰反映才恰當 17.8%
 - ◇ 總會有別人去反映 15.5%
 - ◇ Is this a special situation common only to Asians?
 - ◇ 反正沒用 (刻板印象、自己經驗、同學的經驗...) 14.4%
- ◇ 8.4% 圖書館服務是免費的，不能要求太多！
 - ◇ 是該愛他們還是氣他們瞧不起人？
 - ◇ 反正這批人你是永遠touch不到的

35

服務補救成功？

圖書館察覺到服務失誤並進行補救後，使用者的感受便是終極成果

- ◇ 具體測量的方法 ← 後續行為意願
 - ◇ 正向行為意向構面包括
 - ◇ 忠誠度提昇
 - ◇ 正面口碑
 - ◇ 推薦意願
 - ◇ 參與意願
 - ◇ 再購意願與
 - ◇ 捐款意願
 - ◇ 負向行為意向
 - ◇ 負面口碑
 - ◇ 轉換行為
 - ◇ 向他人抱怨
 - ◇ 向業者抱怨
 - ◇ 向第三團體抱怨
 - ◇ 訴諸法律行動

36

國立公共資訊圖書館(國資圖)



國立公共資訊圖書館人才培訓 ---讀者抱怨處理技巧研習

講師：詹子鈴TINA

~通則不痛;痛則不通~

tinajane86@gmail.com

2015/05/18

1

講師簡介--詹子鈴老師(Tina)

■授課實績：

■學歷

東海大學企管系
省政府勞工處培訓「督導人員訓練
(TWI)」合格講師
勞委會職業訓練局授證管理訓練
MTP/TWI/OJT 合格講師
日本產業訓練協會授證「管理訓
(MTP1) 合格講師
日本海外職業訓練協會OVTA授證訓練
指導技法 合格講師

■現任

職訓局企聯網訓練品質(TTQS)服務團顧問
就業情報、SGS、TTRI...華肯企管顧問講
、富邦企業顧問、緯創資誠企管約聘講師
勞委會職訓局企訓輔導團顧問
經濟部工業局中衛發展中心 顧問

■個人專長：

內部講師培訓/簡報技巧/生涯規劃/溝通
技巧表達/課程設計規劃/訓練體系規劃
MTP管理才能訓練/TWI/OJT/QCC/QMU
品管相關系列訓練
行銷業務系列課題—業務技巧/讀者滿意
因人而異之客服/主持活動帶領技巧
人力資源課題—選、訓、育、用、留才
能力本位教學法訓練/能力分析種子訓練/
教材編撰訓練/TTQS

新歷芳、台灣山葉、缸德科技 永三企業、華新企業、泰盛
工業、研華科技、統一企業、中華映管、台興電子、零壹
科技、興普科技、美商新美、正新橡膠、建興電子、茂林
光電、松崗電腦、友訊科技、功得電子、台灣松下、光寶
科技、美上美電子、聲寶、敦吉科技、東友科技、昌勇
飼料、長營企業、盛餘鋼鐵、長營企業、資生堂、法依麗、
新美光、吉米洛、功學社、美利達、錢櫃、諾比達企業、
東林集團、巨星、都都行、彩登、普洛、彼得、富群超商、
百塑企業富邦、福華飯店、湯姆熊、中信期貨、統一期貨、
何嘉仁美語、薛長興工業、富全鋼鐵、中衛發展中心、財
團法人住宅地震保險基金、勞委會、職訓局、市政府職訓
中心、教育部、東南科技大學、中原大學、東南科技、教
育部、基隆市政府、衛道科技、喬達科技、UL安全檢定、
華敦國際、寶島銀行、丞燕、美兆、統領協會、春天酒店、
水美飯店、恆遠資訊、友集會、車麗屋、長榮桂冠、欣葉
實業、統昶行銷、中華凸版、正峰工業、三德飯店、櫻花
渡假村、水美溫泉會館、水都北投溫泉會館、太平洋溫泉
會館、台南縣總公會、台灣煙酒、大同科技、加百裕工業、
泰盛國際、順達科技、台灣華歌爾、國寶集團、青輔會、
中國化學、中化裕民、就業情報、喬信保全、泰盛國際、
安杰、聯友企業、伊甸基金會、和成欣業、桃園縣人力資
源處、城邦(媽媽寶雜誌)、國泰人壽、南山人壽、康軒
文教、美國人壽、達展科技、寶齡富錦、北海福座、英特
內軟體、證基會、嘉金機材、光林電子、華信電子、聯華
氣體雲品酒店、地震保險基金、先豐通訊、立旗興業、太
平洋百貨、台灣妮芙露、工總……等等各企業

2

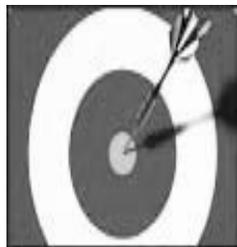
三個的邀請



- 1、有效與快樂的學習
 - 2、參與、倒空、放下
 - 3、享受及重視分享的學習
- ~邀請您留下一個學習畫面~ ~

3

找出關鍵...



4

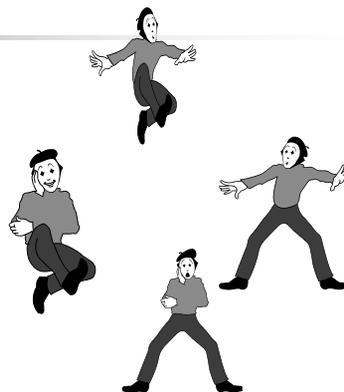
讀者為什麼會抱怨？

- 1. 因和讀者的期望值產生_____
 - 讀者抱怨圖書館規定…讀者報怨開放時間過短影響借閱、自修權益…
- 2. 讀者認為他已經受到_____
 - Ex: 讀者抱怨空間使用及其他讀者使用行為問題(如放任部分人士大聲聊天 也有人大刺刺的帶食物進來甚至是味道很重的速食 …)
- 3. 讀者遭遇困難而無法解決
 - …服務人員態度不佳，字句帶有諷刺意味(員工踐....)
- 4. 其他的一些因素
 - *心理層面 *溝通_____風格方式不同

5

每個人有_____的溝通風格方式.....

- ☒ 直來直往
- ☒ 尋求認同
- ☒ 需要親切感
- ☒ 企盼尊敬、榮耀
- ☒ 信賴專家



&溝通的愉快與否，在於溝通風格是否相合，有些人坦率直接，卻易流於無禮，有些人委婉客氣，我們又覺得有弦外之音，話中有話。_____的談話風格會造成溝通的誤解……..

6

面對抱怨的態度

- 讀者有權利要求我們把服務做好
因為他是我們的_____
- 我們的存在是為了服務讀者
- 引發讀者抱怨是提供服務者的_____
- 「_____」是對待讀者抱怨的最佳方案。
- 千萬請..勿輕忽讀者的抱怨....

7

提昇客訴處理動力—

- 改變_____、進而改變結果〔布蘭佳博士〕

A	*	B	=	C
事 件		信 念		結 果

8

讀者抱怨的禁忌

*刺激性言語

- 不可能，絕不可能有這種事發生
- 嗯…我不太清楚 …..

*刺激性動作

我們面對讀者抱怨的第一反應…???

9

例：避免不當行為/用語

不當行為	不當用語
1. 冷漠忽視讀者	先把XX表格填好再來！
2. 與讀者爭辯或衝突	請你不要不說理，要不然我……。
3. 直接拒絕讀者..撇清責任	這沒辦法哦！
4. 不當使用專業用語	對不起，因為你…，所以無法
5. 無理打斷	等一下，你先聽我說。
6. 武斷認定問題原因	一定是你記錯了，我們不可能……
7. 權威式回答	不好意思，這是圖書館規定…規定。
8. 無理的口氣	真…我這樣說你到底懂不懂啊？

10

讀者抱怨處理原則

- *先_____--及時道歉
- *不要辯解或爭論對錯或以“圖書館的規定”來搪塞
- *尋求雙贏的解決方法
- *_____窗口
- *真誠感謝（讀者抱怨是_____）
- *用_____去化解讀者不滿的怒氣
- ……減少讀者抱怨，提升服務品質……

11

實務演練



你有什麼拿手絕活？

……本館提供參考資料、線上資料庫利用指導；書面、口頭、電話及電子郵件等參考諮詢服務；並提供圖書互借、文獻影印等館際合作服務。上述服務不包括古物美術品鑑定、醫療及法律問題、翻譯、學校作業及其他不適宜回答的問題。

……以輔導全國公共圖書館，塑造良好閱讀環境，推廣全民閱讀活動，營造終身學習的書香社會 ...

12

訓練的終極目標-行為改變

A. 送走舊習慣

1. 別動不動就說出「我不知道」、「我沒有辦法」這樣的話
2. 別用「慢著，你等一下啦！」、「你不可以」這樣的字眼

B. 學習正確的好習慣

1. 新的習慣：建立與客戶溝通的技巧

---**模仿理論**：溝通模式、速度、口音

2. 新的習慣：講話時的用字

- -不說“否定, 武斷”等字眼而用“請託, 建議”的說法
-

13

讀者抱怨應對話術

一 _____ -先關心…並情緒疏導

(非常抱歉…)

二 _____ --再詢問

(可不可以請你再說明清楚…)

三 _____ -回答並告知處理方法

(我馬上幫您處理……)

四 _____ 真誠感謝並再次致歉

(真的很抱歉，這的確是我們的疏忽…)

關鍵點

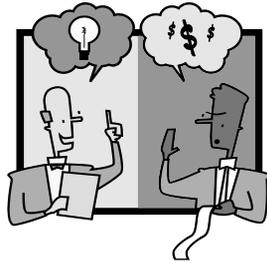
注意傾聽

不要插嘴

不要強辯

14

有效溝通—探詢練習



…讀者抱怨開放時間過短影響借閱、自修權益…

15

關鍵行為

—以同理心；聆聽回應別人的處境

*聆聽內容及感受
*回應對方感受

…讀者報怨開放時間過短影響借閱、自修權益意見…

…我明白你的感受，換著是我也會覺得很麻煩
—目前本館正研擬調整人力方案，因應需求延長開放時間，如有最新資訊會公告在本館網頁

16

說服表達八要領

- 1. 要言之有物、言之有序
- 2. 要掌握時間
- 3. 注意自己的儀態
- 4. 耐心
- 5. 借助媒體擴大功效
- 6. 善用數字
- 7. 透過聲音傳達_____
- ...



17

行動計劃

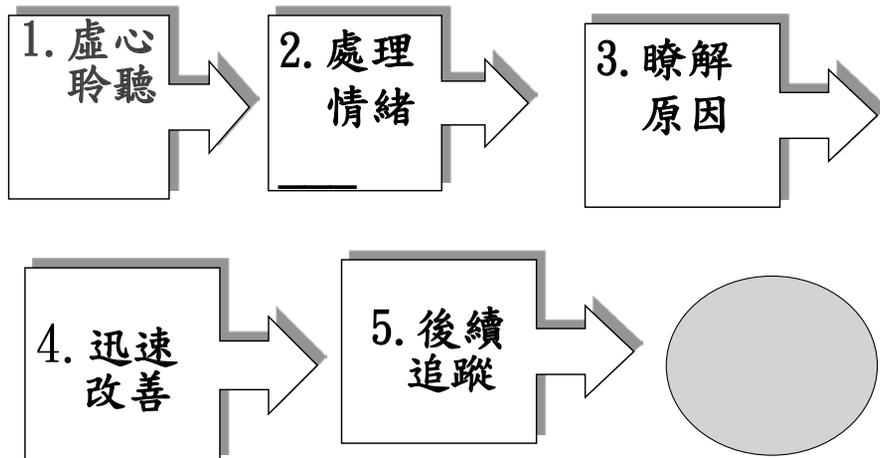
- 你學到什麼 _____
- 分享心得 _____

~~~訓練結束是\_\_\_\_\_開始~~~

18

## (參考)

### \*\*讀者抱怨基本處理步驟



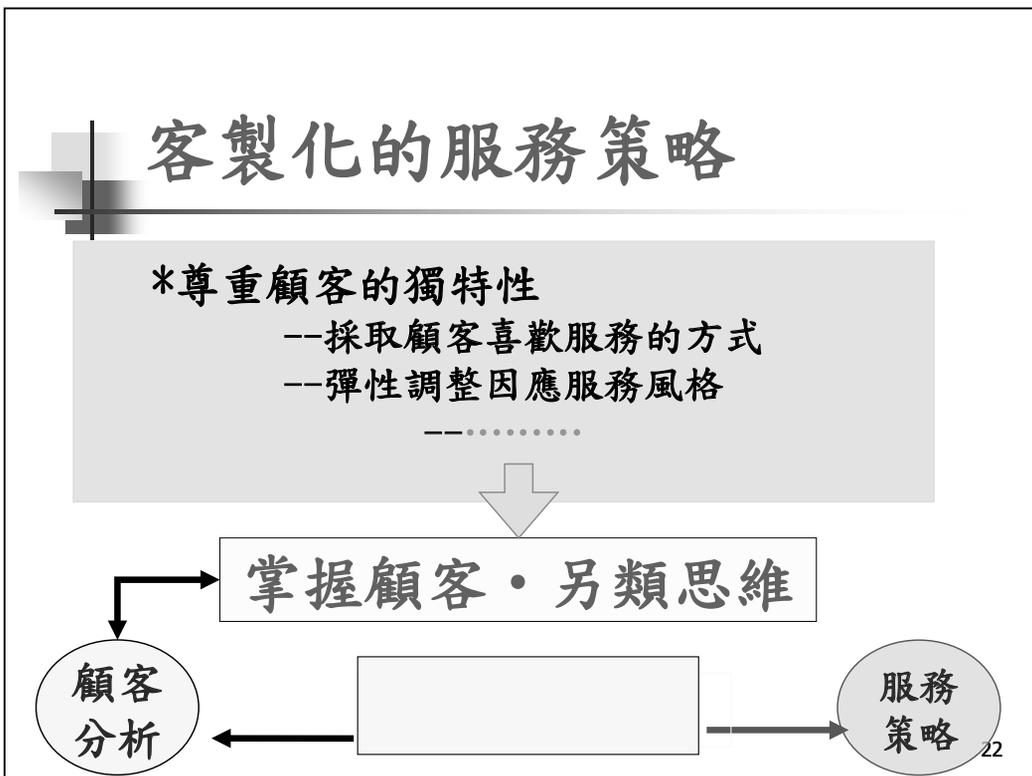
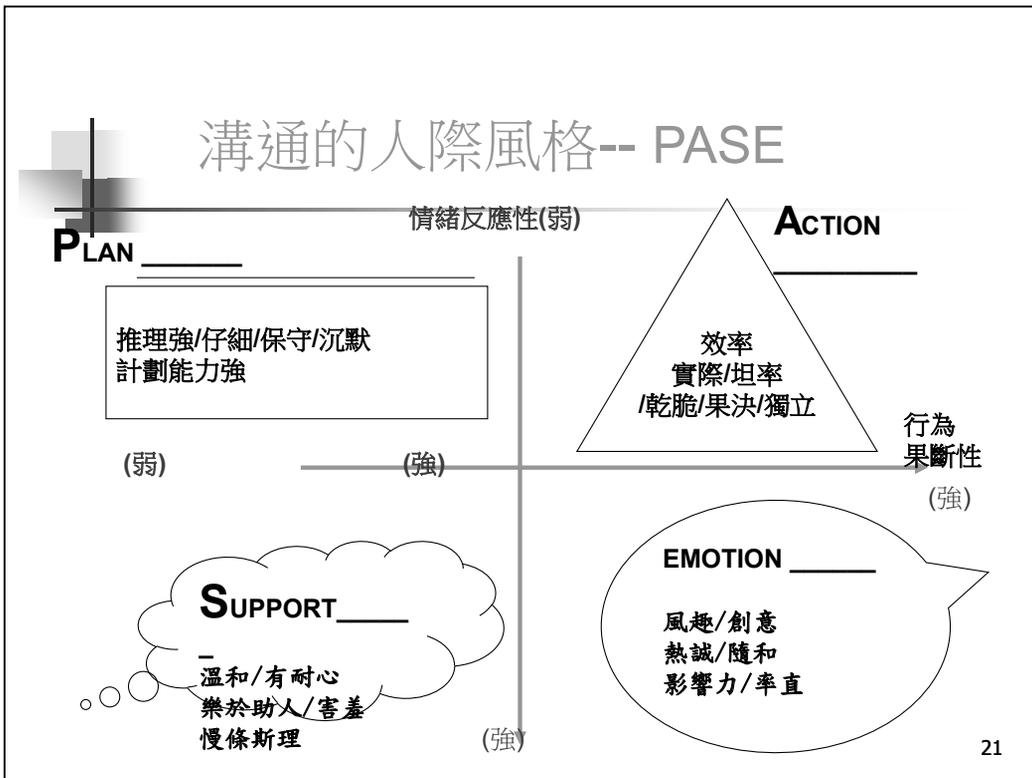
19

### 關鍵行為--解決難題

客訴情境

- 情況一：讀者抱怨服務人員態度
- 情況二：讀者抱怨使用規定及服務人員態度
- 情況三：讀者抱怨空間使用規定
- 情況四：讀者抱怨空間使用及其他讀者使用行為問題
- 情況五：讀者抱怨圖書館規定

20



## \*\*掌握道歉技巧。

- 1. 先致歉
- 2. 要掌握第一時間
- 3. 注意自己的儀態
- 4. 耐心/ 真誠
- 5. 借助補償擴大功效
- 6. 目光友善的接觸眼神
- 7. 透過聲音傳達善意
- 8. 善用應變技巧



23

## 處理反對問題的溝通模式

### □認同

- ✓找認同點→對方心情、相反想法、觀點、問題、要求、立場
- ✓認同做法→重覆對方的話、正面解釋法、如果法
- ✓有效認同語→那沒關係..、那很好..、你說得很有道理..、你這個問題問得好

### □澄清

- ✓扮演提問者（進一步挖掘資訊，以了解真正的疑慮），而不是說明者
- ✓將顧客的反對問題轉化為開放性提問問句
- ✓改述顧客的反對問題—以你自己的語言重述反對問題，以封閉性提問問句確認

### □回答

- ✓提供更多資訊（重新說明商品或服務的利益）
- ✓強調顧客喜歡的替代性利益

24

## 貼心的服務從 開始

熱忱

同理

專業

嘴甜音調  
微笑表情

以顧客觀點出發  
傾聽顧客聲音  
關懷顧客感受

豐富專業知識

愉悅情緒  
積極態度

考慮顧客利益  
問題終結者

圓融溝通

實現承諾

尊重客人的  
——性

決不輕言說——

25

## ▶ 顧客要????

- 即時解決問題且能體會我的抱怨
- 有熱忱的服務態度與溝通技巧
- 一年365天、一天24小時，全年無休
- 電話在三響內被接起且我的需求要能在一通電話內能被解決
- 答應的事會說到做到
- 了解顧客的需要能主動諮詢建議
- 具備專業的產品與流程知識
- 一致的回答與處理流程
- ---服務顧客過程…不可批判顧客

26

## 換個態度，人生…….

不同的心態帶來不同的行動，不同的行動就帶來不同的結果。換一種態度，積極發掘人生的可能性，你的人生將從此改觀。

澆????水

當我們開放地看事物，不侷限於原來的觀念時，就會擁有更大的彈性、更多的可能。擁有更遼闊的視野，不但能成就自己更激勵了他人。

27

# 熱情



前奇異執行長傑克·威爾許認為  
A級人與B級人之間，最大的差別就在**熱情**；  
根據全球兩百大企業CEO特質調查發現：  
在十個共同的重要特質中，排名第一也是**熱情**！  
這個神奇配方，如果注入個體血液，  
將轉成追求終極目標的續航力；  
如果注入企業經營，  
公司股東權益報酬率將提高200%！

28

# 圖書館衝突管理實例討論 及演練

臺灣大學圖書館  
洪玉珠  
2015.05.18

## 流程

- pt.1 前言及實例分享
- pt.2 服務經驗交流
- pt.3 紀錄總結

第一線的工作  
看似簡單，重複的，  
例行的..往往容易忽略的。

然而，  
魔鬼(天使)就在細節中



面對讀者真的很有趣嗎?

讀者永遠是對的嗎?

處理衝突時，一直道歉有用嗎?



每個讀者真的就是一本書，  
各種各樣的行為，  
各種各樣的思想，  
形成千奇百怪的生命，  
一開始你可能會覺得很驚訝，  
久了之後，  
你就會覺得這很豐富。



走進任何一個人的心，  
必須懷著謙卑的心，  
不謙虛的話就讀不懂，  
要非常小心、仔細的閱讀，  
才能夠讀懂。



- 讀者問題分類
  - 館員停看聽
  - 讀者說

.沒帶證件要進館，要借書  
.辦證資料沒帶全  
.不符辦證資格  
.過了辦證時間  
.用別人的證件.....

我就是要試試看

## 批評指教類

1. 為何要換證/押證件
2. 為何要寄放背包
3. 為何有進館年齡限制
4. 可以無限次續借嗎
5. 逾期罰款可以打折嗎
6. 借書冊數太少了
7. 借期太短了

## 圖書館內千奇百怪的讀者行為

## 行為篇 I

1. 泡茶、吃東西
2. 講手機
3. 佔位
4. 脫鞋摳腳皮
5. 鞋子太吵
6. 咳嗽打噴嚏不掩口鼻
7. 衛生紙放滿桌
8. 打電動/看A片

## 行為篇 II

9. 服裝儀容不整
10. 身上有異味
11. 在無障礙廁所洗澡
12. 在館內跟人借錢
13. 在館內找人聊天
14. 剪報紙的優惠券
15. 偷窺/跟蹤/性騷擾

### 行為篇 III

- 15.館產失竊(電腦、耳機、書刊、衛生紙....)
- 16.讀者失物要求協尋(證件、影印卡、隨身碟、鉛筆盒、傘...)
- 17.找特定工讀生聊天
- 18.無法歸類的種種行為.....

余豈好「管」哉，  
余不得已也~~

讀者說



**WE WANT YOU!**

讀者抱怨及投訴的管道

- 櫃台
- 意見箱
- 校務建言
- 長官信箱
- ptt (媒體)

### 功能篇

- 1.希望延長開館時間(24小時)
- 2.希望影印費降低
- 3.希望增加借書通知
- 4.希望增加續借
- 5.希望我要借的書早點回館
- 6.希望要借的書都找得到
- 7.希望圖書館多買書/電子資源
- 8.希望設備好用(ex圖書安全門)
- 9.希望每次都坐到自己喜歡的座位

### 環境篇

- 1.希望圖書館可以有吃東西的地方
- 2.希望圖書館很安靜
- 3.希望圖書館很乾淨
- 4.希望圖書館到處可以充電
- 5.希望圖書館WiFi訊號良好
- 6.希望圖書館可以過濾一些怪怪的讀者

## 工作人員服務態度篇

- 1.服務人員晚娘面孔
- 2.指引動作不禮貌
- 3.上架動作太粗魯
- 4.服務動作太慢，不專業
- 5.館員對我有歧視
- 6.館員在聊天
- 7.館員帶導覽/接聽電話聲音太大
- 8.你叫什麼名字，我要申訴你

## 總之

讀者希望圖書館滿足我的所有需求，  
而且好好管別人，不要管我。

## 從讀者問題到問題讀者



### 服務實例

影片\_山女壁女(6'57'')

避免形成一再漏接的球  
化危機為轉機

## 分組討論交流

各小組請討論: ( 30分鐘 )

· 曾遭遇之讀者抱怨案例及如何處理？

小組經驗分享: ( 30分鐘 )

· 請各小組推派一人分享。

凡事豫(預)則立，不豫(預)則廢

如何面對突發事件

前 中 後

## 面對突發事情 前

### 1.1個人——減少自我的衝擊

大部份的衝擊結果都不是好的。

#### 1.1.1 心理(裡)準備

經常會有意料不到的事情發生，這是正常的。

#### 1.1.2 職場環境

預想: 在甚麼樣的職場環境，會發生甚麼樣的事情。

#### 1.1.3 教育訓練

接受圖書館的訓練

#### 1.1.4 自己的身份認知

我就是圖書館一份子，對圖書館的提昇有責任出一分力量。

## 1.面對突發事情 前

### 1.1.5 將心比心，待人著想

回想、學習生活中有哪些人的應對讓你很舒服、很感恩的，他們為甚麼會讓你感恩舒服？是不是有甚麼過人之處？

#### A.態度(身語展現)

B.提供有用的資訊、協助與方便...

作為一個服務人員，你是否希望利益到讀者？

## 1.面對突發事情 前

### 1.2.團隊—互相支援，精確迅速的處理

1.2.1 多一個人協助，迅速聯絡一位同事或單位主管前來協助。

1.2.2 支援單位（如相關組室、保健中心、警衛等等），協助立即聯絡。

## 2.面對突發事情 中

2.1 保持冷靜

2.2 了解事情

傾聽，尊重，同理心

2.3 積極處理

2.4 適時記錄

人事時地物，監視設備

## 2.面對突發事情中

讀者要的是~  
理解我，及幫我解決問題。

聽清楚  
問一下  
笑一下

## 3.面對突發事情後

- 3.1 善用紀錄，累積經驗
- 3.2 要肯定自己有做到的部分
- 3.3 記得經驗，忘記痛苦
- 3.4 經驗的傳承

注意:事件誇大，失真傳播~~

臺大圖書館讀者突發事件處理方式

| 事件種類               | 標準處理程序                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 讀者需緊急送醫受傷或身體不適  | 優先撥打「保健中心」緊急求救電話：62155或該中心代表號69595。上述電話無法接通時，或於夜間、週末，請改撥0119、或駐警隊69110、或行政組62298、或使用館內對講機通報。(校總區適用)                                                                                                                                               |
| 2. 讀者行為妨害公共秩序或人身安全 | 1.請館員先予以勸導安撫。<br>2.勸導不聽或情節嚴重者，請撥打駐警隊緊急報案專線69110。(校總區適用)<br>3.另行通知行政組62298，請派員到場協助或後續。<br>4.若櫃檯只有工讀生，請先通知最近的櫃檯值班館員，再由館員聯絡保全人員或駐警。                                                                                                                  |
| 3. 物品失竊            | 1.先幫讀者詢問各櫃檯是否拾獲其遺失物。<br>2.若館內皆未拾獲其遺失物，且讀者要求調閱錄影帶，則向其說明需先向駐警隊報案方能調閱錄影帶。<br>3.若讀者欲報案，則協助讀者撥打緊急報案專線69110，由警隊向讀者說明及後續。<br>4.等待期間，請儘量安撫讀者情緒。<br>5.讀者報案後要求調閱錄影帶，請其於上班時間內持報案單至行政組調閱錄影畫面。<br>6.畫面中若發現嫌犯，由行政組進行資料保全備份，並由報案人通知駐警隊或其他具備調查權之單位，以便資料移送給相關單位處理。 |

|           |                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. 性騷擾事件  | 1.先安撫讀者情緒，並協助其聯絡本校駐警隊，緊急報案專線69110，由讀者自行向駐警說明事件情形，並自行決定是否報案。<br>2.讀者報案後，若要求調閱錄影帶，請其於上班時間內持報案單至行政組調閱錄影畫面。<br>3.處理館員需向相關主管報告事件，並告知處理進度。                                              |
| 5. 其他重大事件 | 1.立即通知駐警隊處理，緊急報案專線69110、駐警隊隊長手機09XX-XXX-XXX。<br>2.不得破壞現場。<br>3.循館內通報系統逐層通報：<br>A.上班時間：通知所屬主管，若主管不在，通知行政組（62298）或館長室（62286）。<br>B.夜間、假日，先通知收發室值班人員（62298），值班人員協助向相關主管報告事件，並告知處理進度。 |

※ 以上各類事件皆需填寫紀錄單。

※ 處理原則：同理心；最好同時有人協助通報、有人可陪同讀者安撫情緒。

※ 若第4、5類事件發生對象為本校學生，要副知學校性平會及學務處。

附件:臺大圖書館讀者突發事件處理紀錄單

欣賞你的每位讀者  
歡喜當個館員

調好心情，  
秀好表情，  
做好事情。

提供感動服務

影片\_周春明(6'08")

感謝聆聽!

# 講師資料

## 講師資料

### 蘇小鳳 老師

**現職**

國立中興大學圖書資訊學研究所教授

**學歷**

美國伊利諾大學香檳校區圖書資訊學博士

**經歷**

國立中興大學圖書資訊學研究所副教授(95年2月-104年1月)

國立中興大學圖書資訊學研究所副教授兼所長(99年8月1日-102年7月31日)

國立中興大學圖書資訊學研究所助理教授(91年2月-95年1月)

### 詹子鈴 老師

**現職**

職訓局企聯網訓練品質(TTQS)服務團顧問

**學歷**

東海大學企管系

**經歷**

就業情報、SGS、TTRI...華肯企管顧問講

富邦企業顧問

緯創資誠企管約聘講師

勞委會職訓局企訓輔導團顧問

經濟部工業局中衛發展中心 顧問

### 洪玉珠 老師

**現職**

國立臺灣大學圖書館特藏組組長

**經歷**

國立臺灣大學圖書館閱覽組編審

# 附錄

# 國立公共資訊圖書館

## 104年「館員溝通技巧與讀者抱怨處理研習」 實施計畫

- 一、依據：本館「104年公共圖書館經營管理人才培訓實施計畫」辦理。
- 二、目的：期使館員了解讀者行為與心理特質進而掌握讀者抱怨原因與種類，了解影響溝通效能的因素，使館員能掌握與讀者溝通技巧，並能有效應用於讀者抱怨之處理。
- 三、辦理機關
  - (一) 指導機關：教育部
  - (二) 主辦機關：國立公共資訊圖書館
- 四、參加研習對象及資格：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館從業人員(請各縣市文化局鼓勵館長及館員報名參加)。
- 五、研習時間：104年5月18日(星期一)
- 六、研習地點：國立公共資訊圖書館二樓第一會議室(臺中市南區五權南路100號)
- 七、報名作業
  - (一) 報名日期：即日起至5月11日止。
  - (二) 報名員額：90人，額滿截止。
  - (三) 報名方式：
    1. 請於5月11日前由各縣市文化局(處)彙整資料統一回傳報名表。
    2. 將於開課前以E-mail通知報到。
    3. 報名完成後如因故屆時不能出席，請提前於5月14日前，告知本館聯絡人取消或更換人員。
  - (四) 本案聯絡人：陳慧津小姐(電話：04-22625100 #1512；傳真：04-22629001；Email：a13101@nlpi.edu.tw)

八、經費：由本館年度經費支出。

九、其他

- (一) 全程參與研習活動者發給證書。
- (二) 統一登入公務人員終身學習入口網站，每場次認證研習時數計6小時。
- (三) 參加學員請各服務機關給予公(差)假參加(主辦單位供膳)。
- (四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。
- (五) 本次研習下午課程時間將以分組討論方式進行，請參加學員於報名時務必填寫報名表中「曾遭遇讀者抱怨案例」欄位，供課程討論用。



## 十、104年「館員溝通技巧與讀者抱怨處理研習」課程表

| 104年5月18日(星期一) |                |                                                                                    |                                          |                                              |                                                                                                                         |
|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 時間             | 課程名稱           | 課程內容                                                                               | 規劃說明                                     | 講師                                           | 備註<br>(課程內容對應之核心能力)                                                                                                     |
| 08:30~09:10    | 報到             |                                                                                    |                                          | 國立公共資訊圖書館                                    |                                                                                                                         |
| 09:10~09:20    | 始業式            |                                                                                    |                                          | 國立公共資訊圖書館                                    |                                                                                                                         |
| 09:20~10:50    | 讀者行為與心理特質      | <ol style="list-style-type: none"> <li>分析讀者行為與心理特質</li> <li>掌握讀者行為及心理</li> </ol>   | 瞭解如何掌握讀者行為與心理特質，以建立良好溝通模式，並減低讀者抱怨。       | 蘇小鳳教授<br>(國立中興大學圖書資訊學研究所教授)                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>瞭解和使用讀者互動的方法，以提供適當諮詢、調解和指導使用知識和資訊。</li> </ol>                                    |
| 11:00~12:30    | 讀者抱怨處理策略       | <ol style="list-style-type: none"> <li>讀者抱怨事件之處理事務策略</li> <li>增進館員與溝通技巧</li> </ol> | 建立讀者抱怨處理作業流程，了解影響溝通效能的因素，並能有效排除障礙因素。     | 詹子鈴老師<br>(職訓局企聯網訓練品質服務團顧問)                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題。</li> </ol>                                             |
| 12:30~13:30    | 午餐暨交流          |                                                                                    |                                          |                                              |                                                                                                                         |
| 13:30~16:30    | 圖書館衝突管理實例討論及演練 | 衝突情境之實例演練或討論                                                                       | 針對圖書館常見的衝突原因與實例，運用溝通技巧及衝突管理的概念進行實地討論及演練。 | 洪玉珠組長<br>(現任國立臺灣大學圖書館特藏組組長；歷任國立臺灣大學圖書館編審股組長) | <ol style="list-style-type: none"> <li>瞭解和使用讀者互動的方法，以提供適當諮詢、調解和指導使用知識和資訊。</li> <li>具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題。</li> </ol> |
| 16:30~16:40    | 結業式            |                                                                                    |                                          | 國立公共資訊圖書館                                    |                                                                                                                         |
| 16:40~         | 賦歸             |                                                                                    |                                          |                                              |                                                                                                                         |

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

# 104 年「館員溝通技巧與讀者抱怨處理」 研習報名表

編號：

|                |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      |      |                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|------|-----------------------------------------------------------------------|
| 姓 名            |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      | 性 別  | <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女                 |
| 身分證字號          |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      | 出生日期 | 民國 年 月 日                                                              |
| 服務單位           |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      | 職 稱  |                                                                       |
| 電子郵件           |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      | 時數認證 | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否<br>公務人員研習入口網站登錄 |
| 通訊地址           | 縣(市) 鄉(鎮區) 里 鄰 路(街) 巷<br>弄 號 樓                                                                                                                                                                                                                       |  |      |      |                                                                       |
| 連絡電話           | 公：                                                                                                                                                                                                                                                   |  | 行動電話 |      |                                                                       |
| 用 餐            | <input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食                                                                                                                                                                                              |  |      |      |                                                                       |
| 與會方式           | <input type="checkbox"/> 臺中高鐵站專車接駁(8:30 出發) <input type="checkbox"/> 自行前來                                                                                                                                                                            |  |      |      |                                                                       |
| 研習日期<br>與地點    | 日期：104 年 5 月 18 日(星期一)<br>研習地點：國立公共資訊圖書館二樓第一會議室<br>(臺中市五權南路 100 號)                                                                                                                                                                                   |  |      |      |                                                                       |
| 曾遭遇讀者<br>抱怨案例  |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |      |      |                                                                       |
| 備 註            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請將報名表以電子郵件方式寄至 a13101@nlpi.edu.tw；報名截止日期：104 年 5 月 11 日(本案承辦人陳慧津小姐，電話：04-22625100 #1512)。</li> <li>2. 研習期間主辦單位供膳，差旅費請由所屬機構支應。</li> <li>3. 學員與會交通狀況說明將於發送學員錄取通知信時一併通知。</li> </ol>                           |  |      |      |                                                                       |
| 個人資料使<br>用授權同意 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本館因辦理 104 年度公共圖書館人才培訓研習所需，蒐集之個人資料，僅供本館辦理 104 年度人才培訓研習相關業務使用。</li> <li>2. 如未取得個人之同意並簽名蓋章，本館將無法審核所提之相關資料。</li> <li>3. 您已詳閱上述內容，並同意本館於合理範圍內處理及使用您的個人資料，且同意本館留存本同意書，供日後查驗。</li> </ol> <p>立同意書人： (請親自簽名並蓋章)</p> |  |      |      |                                                                       |

## 筆記欄



# 館員溝通技巧與 讀者抱怨處理研習

