

從行銷觀點談檔案應用 服務品質之提昇

Improving the Quality of Archival Services

謝寶媛

Pao-Nuan Hsieh

台灣大學圖書資訊學系副教授

Associate Professors, Department of Library and Information Science, National Taiwan University

摘要

行銷的根本角色是創造顧客價值，因此，對服務組織而言，行銷和服務品質是一種組織文化，是一種個人能力。本文從服務利潤鏈的觀點來談顧客價值之創造，進而以整合服務管理之8P模式，來彙整檔案應用服務之行銷與服務品質提昇。

Abstract

The fundamental role of marketing is to create customer value. As to service organization, marketing and service quality are a kind of culture and personal skills. Based on service-profit chain, creating value for customers and eight components of integrated service management are explored in this article, to improve the quality of archival services.

關鍵詞：檔案應用服務、檔案行銷、服務利潤鏈、新加坡國家檔案館、顧客價值

Keywords: archival services, archival marketing, service-profit chain, National Archives of Singapore, customer value

壹、前言

許多人都直覺認為行銷就是把產品賣出去，所以也就認為行銷和服務品質是服務部門的事，甚至是第一線服務人員的事，一個抱持一種信念的組織是很難永續經營的。因為對大部份的組織來說，行銷和服務品質應該是一種組織文化，是一種個人能力，尤其是服務組織。對服務組織而言，顧客滿意是因為優質的

服務，而優質的服務是內部各部門所有員工共同努的成果，甚至很多服務組織是視顧客為共同生產者，與顧客共同開發方便、快速的服務，以創造忠誠的顧客，以卓越的服務持續創新顧客價值。

貳、顧客價值之創造

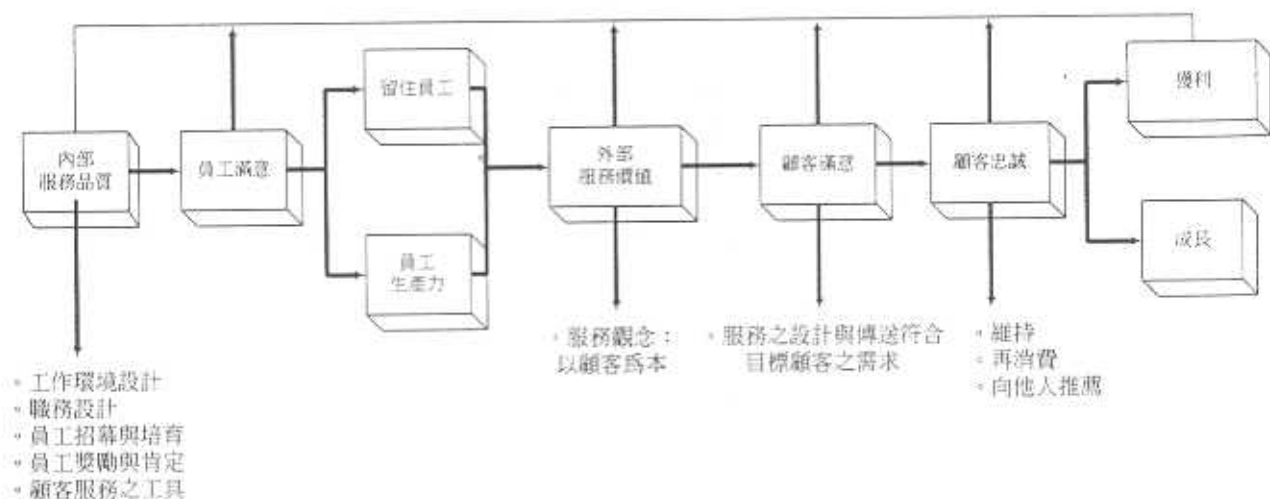
行銷最根本的角色是什麼呢？行銷大師

Kotler 說是「創造顧客價值」(註1)。企業對價值的追求是從市場研究開始，了解顧客追求的利益、分析顧客期望的產品，以及顧客獲得該項利益願意付出的成本。其中最重要的關鍵是，價值的認知是高度個人化的，是隨著顧客不同而不同的。事實上，企業界常以顧客想得到的利益，做為市場區隔的根本。

對檔案應用服務而言，顧客價值正是服務與產品區隔的關鍵。新加坡國家檔案館體認到資訊科技的迅速崛起，對各行各業產生相當大的衝擊，為因應網路知識經濟時代，培養民眾的檔案素養，與姊妹館「國家遺產保存中心(Heritage Conservation Centre, 簡稱HCC)」合力建置了a2O(Archives and Artifacts Online Singapore)入口網站(新加坡檔案與文物在線 <http://www.a2o.com.sg/>)，為民眾提供二十四小時的史料綜合查詢服務，如今新加坡民眾已經不必親自到檔案館挖掘寶藏，而只需在家上網就可以找到深具歷史意義的一二〇萬張照片和

圖片、五萬頁的政治演說稿，以及二十萬張可以追溯到十九世紀的地圖和建築藍圖。讓普羅大眾也能接近國家檔案，願意接近國家檔案，樂於接近國家檔案。如果說行銷是以方便、快速，促成產品或服務移轉給顧客的活動，那麼，新加坡國家檔案館就是將「檔案」依照顧客的價值，包裝成不同的產品與服務，以最方便、快速的通路，移轉給顧客。

一九九四年James L. Heskett和Leonard A. Schlesinger等人提出服務利潤鏈(service profit chain)的概念，界定利潤、成長、顧客忠誠、顧客滿意、顧客獲得的產品與服務的價值、員工的能力、員工滿意、員工忠誠、員工生產力之間，存在著正向、緊密的關係。其連結關係為：顧客忠誠帶來利潤和成長；顧客忠誠是顧客滿意的直接結果；顧客滿意則主要源自服務的價值；而服務價值之創造乃源自員工的滿意、員工忠誠度和員工生產力。其關係可以圖一表示如下，茲分部解析之。(註2)



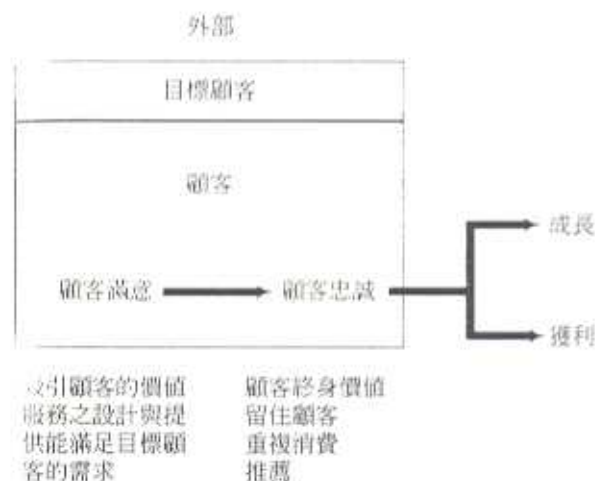
圖一 服務利潤鏈之連結關係

一、顧客滿意與顧客忠誠

首先，從外部來看服務利潤鏈。誠如管理大師彼得·杜拉克所說的，企業的利潤是來自

忠誠的顧客，而不是滿意的顧客。根據 Reichheld & Sasser的估計，顧客忠誠度只要成長5%，就可以創造營利成長率達二五%至八

五%。事實上，忠誠顧客的價值是相當大的，忠誠顧客會留下來，重複消費產品或利用服務，會扮演組織的代言人，向其親朋好友推薦服務和行銷組織與服務，為組織建立良好的品牌形象。更重要的是，忠誠顧客可以發揮顧客的終身價值。詳如圖二所示。



圖二 服務利潤鏈之外部要素

那麼什麼樣的顧客會忠誠呢？不只是滿意的顧客，而是持續滿意的顧客，才會是忠誠的顧客。美國西南航空公司的信念是：顧客如果有三次機會乘坐西南航空的飛機，那麼他們就會成為西南航空的忠誠顧客。這樣的服務理念對檔案應用服務來說是非常重要的。因為根據「案管理局所編印出版之「檔案顧客服務白皮書」中明白指出，檔案顧客服務困境之一在於社會大眾對檔案應用的認識不足，檔案未被充分運用；一般民眾對檔案應用普遍缺乏認識，致應用動機不強，由於檔案提供應用之次數偏低，導致檔案資訊不被充分運用，無法彰顯功能。」（註3）所以檔案應用服務第一步先得要創造吸引顧客利用的價值，再透過檔案應用服務系統之設計與提供來滿足目標顧客的需求。再以顧客生命週期（customer life cycle）為基礎建

立顧客關係，創造顧客的終身價值。因此各國國家檔案館都有豐富多元的中小學教學資源與輔助教材之設計。

以新加坡國家檔案館為例，為增進普羅大眾對檔案的認識，新加坡國家檔案館投資相當多努力在吸引大家對國家檔案和文化遺產的重視，將圖片、地圖、建築藍圖等數位化舉辦網上展覽，讓小學生和全國民眾都可以取用。配合國民教育，將與中小學課本有關的題材編成教學教材，目前係採取免費租用方式提供中小學教師輔助教學，未來考慮酌收工本費，以創收。同時規劃旅行式展覽，學校可以向新加坡國家檔案館租借，每次七天收費二〇〇元坡幣，當然亦開放學校帶學生到檔案館參觀，進行校外教學。國家檔案館亦與其他博物館合作，積極從事延伸計畫來達到宣傳檔案館使命和推廣收藏品。目前新加坡國家檔案館所進行的專案計畫有：靜態展覽、旅行式展覽和學生相關的專案等，茲說明如下。

（一）靜態展覽

二〇〇二年檔案館運用館藏資源成立鴉片山崗戰爭紀念館(BUKIT CHANDU)，透過生動的展覽，帶領參觀者回到一九四二年，體會馬來兵團以一、四〇〇人對立一三、〇〇〇日本入侵者，視死如歸，寧死不屈的精神。展覽廳裏展示了當年的照片、地圖以及許多具歷史意義的資料，詳細描繪抗戰事?與馬來兵團裏的生活，除了讚揚第二次世界大戰的士兵奮勇抗敵的精神，也教育人們關於戰爭的殘酷與和平的代價。

目前正規劃預定在二〇〇三年開幕之樟宜機場常駐展覽，以吸引每年出入新加坡機場之七五〇萬訪客。

（二）旅行式展覽

目前國家檔案館的旅行式展覽地點多半是

學校、社區社團、民眾活動中心、購物中心等民眾聚集地點。全民均可以收費方式接受預約展出，每次七天，收費二〇〇元坡幣。

（三）學生方案

包括實習和專題計畫兩項。針對需要實習的學生，新加坡國家檔案館提供實習方案，每年都可以提供學校進行申請。這個方案旨在介紹NAS以及NAS的功能給這些實習的學生，讓他們可以熟悉檔案館的保存、文件化、自動化及研究等相關的活動。學生可以和專家互動，增加他們未來選擇職業的參考。透過這些活動，學生可以吸收正面的工作價值觀和態度。

（四）學生專題

每年新加坡國家檔案館接受很多學校或高等教育機構的學生，申請學生專題，協助學生可以在新加坡國家檔案館中把課堂所學的知識和技能作一呈現。學生的作品只要符合國家檔案館的使命，國家檔案館都將收藏展示。如：「昨日青年展（Youth of Yesteryears Exhibition）」即為Temasek Polytechnic四年級學生在二〇〇〇年七月到十月的實習成果，運用課程所學之網路出版和多媒體設計技術，展現一九六〇年代至今的青年人的生活型態，探索的主題包括甜蜜的家、阿拉真主、健康的身體、健康的心靈、多彩多豔、搖滾一點二點三點等。

（五）導覽服務

導覽服務的重點在介紹檔案館如何運作以及如何申請與利用檔案。新加坡國家檔案館招募志工協助導覽服務。針對教師和學生則編有教育導覽套冊（educational tour packages），包括教師導覽手冊和學生學習單，亦有特別為學校帶領同學進行校外教學之導覽手冊。

（六）教學資（<http://www.heritagehub.com.sg/>）

在HSU的網站中提供教師古蹟教學的資源，適用對象為國中小學的老師及學生。內容

包括課程設計（lesson plan）、學生習題（students' worksheets）及建議活動（suggested activities）等。

（七）線上展覽（<http://aavis.nhb.gov.sg/exhibit/>）

NAS提供線上展覽之服務。透過動畫，呈現出新加坡檔案館在過去、現在甚至未來在校園或其他地點的展覽。

二、創造顧客價值

服務利潤鏈的中心是顧客價值等式，每個服務組織都希望能夠創造滿意的、忠誠的顧客。服務組織的成功取決定顧客認知從服務組織獲得的價值。雖然價值常是模糊的，但是一般還是可以下列公式來定義：

價值（Value）= 利益（Benefits）- 成本（Cost）

利益和成本是非常個人的，而且常常是超越顧客所接受到的服務和所付出的金錢。所以服務利益可以是安全、有趣、聲望等無形要素，服務成本亦包括爭吵、害怕、和未實現的承諾等無形要素。所以，如果要提供卓越的價值，就得投資相當的時間與心力，從顧客的角度，來了解顧客想要從服務組織獲得的價值，以及願意付出的成本。

現今的顧客有很強烈的價值導向，所謂「價值」包括所有的費用及取得服務應付出的代價。以保險公司為例，有的保險公司便是藉由快速處理顧客理賠來創造價值，以增進顧客的滿意度，所以Progressive Corporation成立CAT小組（救災小組），以最快速度抵達災難現場，提供交通工具、住宿等支援服務，並迅速滿足顧客的要求。最值得一提的是，該公司以「為顧客節省花費」為宗旨，也因此為其贏得廣大的顧客群。

檔案應用服務也是同樣的道理。英國國家檔案館為節省顧客往返的時間，提供預約調檔服務（Advance Ordering）和隨選掃描的服務。

讀者可以透過線上目錄查得完整的英國國家檔案館書目，預約三件檔案。讀者在親自造訪位在 Kew 的英國國家檔案館前，可以先利用電子郵件或電話預約調閱三件檔案，英國國家檔案館會在讀者到館前將檔案找出來，讀者到館即可閱檔。另針對研究型讀者提供大量調檔服務 (Bulk Order Service)，大量文件預調可以電子郵件方式預約調閱，但需保留兩個工作天的時間。第二天到館閱檔者，需在前一天 4:30 前以電話預調。

三、員工滿意與顧客價值

美國的西南航空公司對顧客的價值認知是相當高的。雖然西南航空公司沒有指定座位、提供餐點，但是其準時的服務、友善的員工以及較低的票價，都贏得顧客更高的評價。而西南航空公司的主管之所以能夠了解顧客需求，而制定這些經營策略，便是透過該公司一四、000 名員工每天與顧客接觸的經驗報告中獲得。那麼是什麼驅力創造高效的員工生產力？答案是員工的忠誠度。

傳統估計員工損失的測量值是招募、雇用、訓練員工的花費；但在今日多數的服務組織之中，則是將生產力的損失及顧客滿意度的降低視為員工的虧損。在一項研究中顯示，汽車經銷商如以一位不足一年經驗的新手替補一位已有五年銷售經驗的老將，每個月平均會虧損三六、000 元美金。而這種現象在保險業裡更顯嚴重，必須花五年的時間才能與顧客重新建立關係。所以留住員工和留住顧客同等的重要。

員工滿意度創造員工忠誠度。根據一九九一年針對保險公司員工的調查顯示，30% 對公司不滿意的員工會有離職的意圖，且其流動可能性高達滿意員工的三倍。而這項調查也指出，較低的員工流動率和顧客的高滿意度有相當密切

的關係。前述的西南航空公司，目前號稱全美十大最佳工作地點，便印證此項調查結果。

內部品質創造員工滿意度。工作環境的內部品質會影響員工的滿意度，所謂內部品質是指員工對工作、同事及公司的印象。以美國的 USAA 為例，電話推銷及服務售貨員背後都有一套精密的資訊系統支援，當他們一接到顧客的電話，便可立即從系統中得知顧客的完整資料。此外，該公司的員工也能接受到許多的訓練課程。這些工作條件都有利於其滿意度的提升。

內部品質也可以組織內成員彼此間的對待方式及相互服務的態度定義之。以 ServiceMaster 為例，該公司便努力提升服務工作者的品質及地位，強調「通俗性」工作的重要性。ServiceMaster 每年分析清潔、保養工作的處理過程，企圖減少完成工作所需花費的時間和精力。更發展出清潔醫院病房的七步驟，由第一步的問候病人到最後步驟的詢問病人需求，讓服務工作者可從中習得溝通技巧，並與顧客有良好互動，進而增進其工作的深度和重要性。

認同服務價值鏈的領導者將以服務顧客和所屬員工為發展、經營組織文化的核心。會表現出「傾聽」的意願和能力。成功的領導者會花大量的時間與顧客及員工相處，藉由實際參與服務過程來了解顧客的建議；同時也會利用時間來選擇、追蹤、認識員工。對傑出員工的一般認知是源自於組織文化。多數人將此一文化視為已知的，無法改變的。但是，如果你是組織的經營者，你將有機會決定組織文化的形成；也就是說，當你在為服務、分析、決策等做努力時，員工將會為你奮起應付挑戰。這便是服務文化，如果是一個沒有服務文化的組織，要提供顧客滿意，顧客忠誠的檔案應用服務，是會事倍功半的。

參、外部顧客

說到顧客，廣義來看，可以分為內部員工和外部顧客。前者是為內部顧客，著重的是激勵與教育訓練，讓員工可以無後顧之憂的為滿足顧客需求而努力，可以很放心的以顧客為焦點，提供優質服務。至於外部顧客則是真正接受我們的服務的顧客，強調的是以創新的服務過程和模式，讓顧客可以很容易的與我們往來。

因此，服務行銷又可以分為三種。針對組織外部顧客所作的行銷是為「外部行銷」(external marketing)，通常包括選擇目標市場，再以各種行銷策略，滿足目標顧客的需求。但是對服務組織來說，在從事一般的外部行銷之前，必須要先做好「內部行銷」(internal marketing)，換句話說，服務組織得要把服務先行銷給組織內部的員工，將員工視為一個內部的市場來經營，唯有內部員工都能接受組織所開發的服務產品，建立共識，願意「心悅誠服」提供優質的服務給外部顧客，那麼服務人員和顧客之間方能有良好的服務接觸經驗，這就是「互動行銷」(interactive marketing)。如此，服務對外的行銷承諾，方能和顧客所接受的服務經驗一致，顧客方能滿意，甚至高興。

所以，要從行銷觀點來提昇檔案應用服務品質，首先要思考我們的顧客是誰？我們的顧客是如何與我們往來的？顧客是從那裏進入我們的服務系統？顧客喜歡與服務人員還是與設備接觸？顧客如何利用我們的服務？顧客對我們的服務有多滿意？我們的目標市場區隔有什麼樣的特性？那種顧客關係是值得開發和維持的？當我們無法符合顧客的期望時，有什麼補救服務？

一、我們的顧客是誰

基於檔案開放應用的精神，各國國家檔案館均以全民為其服務對象，如英國國家檔案

館，全世界只要年滿十四歲的人都是其服務對象。然則顧客導向的服務組織，會進一步從其所有潛在顧客中篩選出核心顧客，再針對核心顧客量身訂做客製化的服務，美國國家檔案館就是很好的例子。

美國國家檔案館是以美國廣大的社會大眾與全世界的研究學者為服務對象，包括：系譜學者與歷史學家；軍方；現職或退休的公職人員或其家屬；民意代表；學術、商業或職業的歷史學研究學者；出版界、新聞記者；國會、白宮、法官或其它公眾事務官；聯邦政府單位或其服務對象；州政府人員；專業的組織會社、支持團體、基金會、歷史文獻捐贈者；學生、教師與一般大眾、遊客。

然而，美國國家檔案館為提供最佳的服務，設定其優先服務群為：系譜學者、軍方與聯邦組織，此即為其目標區隔。

因此，建議我國檔案主管機關，甚至是未來國家檔案館，亦應根據潛在顧客之用檔需求區隔目標顧客群，試擬為：

- 政府機關：各機關將永久保存之國家檔案移轉檔案管理局後，檔案管理局當因應各機關之業務需要，提供檔案調借服務，方便各機關將所需檔案借回原機關和相關機關應用。
- 研究學者：檔案管理局對研究學者之國家檔案研究需求，應以方便應用為原則，服務目的在創造檔案價值，故應有無障礙之服務界面，讓研究學者無論人在何方，檔案位於何處，均能方便應用。
- 關係人：關係人包括檔案事件的關係人，也涵蓋未來私人檔案的徵集對象。針對關係人提供的專業解說服務，強調檔案主管機關對檔案之專業與照護，讓關係人相信其相關檔案在檔案管理局或國家檔案館受到很好的照顧。
- 一般社會大眾：針對一般社會大眾應透過社會

行銷，廣播檔案知識，培養檔案素養。

- 外籍學人：針對國外的用檔人應該兼顧實體與電子檔案服務，讓其無論身在何方都可以便捷地應用我國的國家檔案。

二、顧客與國家檔案之服務接觸

定義目標顧客群後，接下來要了解顧客如何與我們往來，也就是服務接觸的方式。所謂服務接觸（service encounter）是指服務中與顧客直接互動的那一段時間。接觸有時可以單一接觸，如單一窗口服務；有時則是一連串的接觸。在數位經濟時代，服務接觸已不只是顧客與服務人員間的互動，也包括顧客與自助式服務設備之間的互動。因此，在服務管理領域，通常將服務接觸分成高、中、低三種不同層次：

- 高接觸服務（High-contact services）：是指顧客親自造訪服務設施。是傳統或不可避免接觸的服務，顧客與服務人員在服務提供過程中全程參與，例如外籍學者親自到館來應用國家檔案，並由服務人員全程協助。
- 中接觸服務（Medium-contact services）：顧客與服務人員的互動較少，顧客親自造訪服務設施，但未全程參與服務提供過程。這時顧客與服務人員的互動通常可分為三類：一是建立關係或界定服務需求，顧客只有在第一次需要親自造訪，之後的互動就少了，如政府機關到檔案管理局來借調檔案，或申辦閱覽證；二是交件或取件，如檔案文獻傳遞服務，尤其是機關檔案；三是解決問題。
- 低接觸服務（Low-contact services）：顧客與服務人員很少直接接觸，如顧客透過網站申請預約調檔服務或查詢下載檔案全文影像。

很多服務（尤其是高接觸的服務）都涉及顧客與服務人員的無數接觸，人與人面對面，或者透過電話或電子郵件。然而更多的服務接觸是發生在顧客與實體設施或設備之間；事實

上，由於資訊科技的發達，很多高接觸和中接觸的服務，都逐漸轉換為低接觸的服務，尤其是透過WWW的服務，關鍵時刻於焉發生。所謂關鍵時刻（moment of truth）就是當服務經由服務人員或機器設備傳送出來時，顧客對服務有所評價的時刻。事實上顧客對服務的看法，很多時候都取決於短暫的五秒鐘，因此，服務接觸是服務成功的關鍵。為了預防在服務接觸時有不好的狀況發生，服務組織應該盡可能地與顧客建立長期關係，為了良好的關鍵時刻，服務應從作業導向改變到顧客導向。

茲以研究學者之國家檔案應用為例，研究人員應用國家檔案事實上就是一連串的服務接觸，兼容高接觸與低接觸。首先研究人員可以在家裏或辦公室利用檔案管理局的「全國檔案目錄單一查詢窗口」，找到所需的檔案，同時透過Internet提出檔案預約調閱申請，然後在約定的時間親自到檔案管理局閱覽室閱檔。此時，查詢目錄和線上申請檔案都是低接觸的線上服務，到得檔案管理局開始與人接觸，而有了中、高接觸的機會。

但是，並不是所有人都慣於利用低接觸的自助式服務，所以應該給顧客選擇的機會，讓顧客可以：

- （一）親自造訪檔案管理局閱覽室，直接與服務人員互動，由服務人員協助查詢。
- （二）利用檔案管理局網站線上申請檔案複印與傳送服務。
- （三）利用檔案管理局網站之線上檔案全文。
- （四）利用服務專線電話與檔案局服務人員申請檔案複印與傳送服務。
- （五）當某一檔案之申請人數達到一定數量時，檔案管理局可以提供隨選掃描服務（Scanning On Demand, 簡稱SOD），將該檔案優先進入數位化排程，製成影像檔供眾

應用。

- (六) 利用檔案管理局的電話語音服務，了解檔案管理局的服務項目與申請相關服務資訊。
- (七) 利用公共圖書館或大學圖書館之檔案延伸服務，申請複印與傳送相關檔案。
- (八) 未來應隨著行動上網之普及，發展利用行動電話或PDA取得檔案相關資訊。

三、管理顧客與國家檔案的關係

可以透過下列四步驟與顧客建立長期關係：

- (一) 找對顧客。服務組織無法與一整個市場或一大群顧客建立關係，只能與個人建立關係。因此，顧客服務的第一步是找對顧客 (right customer)。
- (二) 依據價值與需求區隔顧客。服務組織要能以不同的方式對待不同的顧客 (差異化)，要能知道各區隔顧客的特性、使用行為，並且能夠找出那群顧客最有價值，以排定行銷與資源分配的優先序；知道不同顧客的不同需求，可以大量客製化方式，投合每位顧客的個別需求，留住顧客，培養忠誠顧客。
- (三) 與顧客互動。與顧客互動、對話、交流資訊，是了解顧客、留住顧客、建立關係的不二法門。為了與顧客達到最大互動，要以成本效益的方式來經營，將更多的互動導向最具成本效率的通路，如Internet。所以，當有新顧客申辦閱覽證時，應該主動提供導覽服務，讓顧客更了解檔案應用服務；當有新顧客用檔時，可在其空檔時間與其溝通，創造機會行銷檔案知識。在針對社會大眾的導覽中，傳達檔案知識，以專業熱情感染參觀民眾。
- (四) 為顧客提供客製化服務。顧客之所以願意與服務組織建立關係是基於放心、社會和特別待遇等利益因素，因此客製化服務是

維繫顧客的關鍵。傳統的製造業是在「大量少樣」和「少量多樣」之間權衡。「大量少樣」選擇少但單價低，適合大眾市場；「少量多樣」選擇多但單價高，適合利基市場。進入二十一世紀這個三經二義的時代，講求的是個人化和個性化，越來越多的人喜歡擁有選擇的權利，而服務就是提供顧客選擇，在資訊科技的推波助瀾之下，一方面提供多樣化的選擇，一方面滿足大量顧客的「大量客製化 (mass customization)」於焉產生。所謂的大量客製化是以相對較低的價格將一項服務以多樣選擇的個人化產品要素提供給大量的顧客。(註4)以顧客關係管理的觀點來說，就是要與顧客建立起獨一無二的關係，在服務組織的眼中，每個顧客的狀況都不一樣，每次互動的經驗都是特殊的、唯一的。就像傳統的鄰家雜貨店一樣，老闆永遠都知道每位上得門來的顧客喜歡什麼，對每位顧客都是那麼的熟悉，這是人工的CRM。(註5)就是百年老店日本的帝國飯店的顧客秘笈一樣，永遠知道常客的偏好。(註)大量客製化，服務組織不再把每位顧客的需求視為完全一樣，而是把顧客層劃分得更為細緻，甚至細緻到以個人為單位，透過第一線服務人員的觀察、分析和紀錄，以及資訊科技的分析，檔案管理局也可以按照每位顧客的情況來行銷，來提供服務。檔案管理局應該善用顧客關係管理的理念，利用資訊科技建立用檔人側寫檔 (user profile)，不僅以固定欄位紀錄常客 (經常用檔或重要用檔人) 的基本資訊，還要有註記欄讓服務人員加註眉批，建成顧客秘笈，例如：經常到檔案閱覽中心來閱檔的研究人員可能都有其

特殊的閱檔行為，譬如習慣坐的座位，如果第一線服務人員細心觀察，不僅可以為研究人員預約調檔，還可以貼心地為研究人員預約其慣坐的座位。只要用心觀察，絕對有機會為顧客的每次接觸都留下美好的經驗。

肆 整合服務管理8P模式

傳統製造業的產品行銷，行銷人員通常以產品（product）、價格（price）、通路（place or distribution）、宣傳或溝通（promotion or communication）為基本的策略要素，這就是通稱的行銷組合4P。然而服務具有無形、變異、不可分割和易逝等特性，使得服務行銷與產品行銷明顯不同，尤其是顧客參與生產的過程以及時間因素的重要性等，在在使得原本的4P不足以完全描述服務，因而必須加入其他的策略要素。

服務行銷學者Bernard H. Booms與Mary Jo Bitner意識到這些額外變數對服務的重要，乃將傳統行銷組合的觀念加以延伸，加上人（people）、實體證據（physical evidence）和過程（process），成為服務行銷組合的7P（註6）。

Christopher Lovelock與Lauren Wright則整合服務行銷與服務管理，提出整合服務管理之8P模式，並以倫敦泰晤士河上維持了近一五〇年的劍橋大學與牛津大學的划船比賽，比喻全世界各地正有各種各樣的團隊在進行激烈的競賽，速度不只來自選手的體力，更重要的是選手們協調一致的動作，要達到最後的勝利，八名選手必須全體動作劃一，服從舵手的指揮。成功的服務組織正是如此，必須8P充份整合，全員步調一致，始能發揮綜效。（註7）這8P是：產品要素（Product Elements）、實體通路、虛擬空間與時間（Place, Cyberspace, and

Time）、過程（Process）、生產力與品質（Productivity and Quality）、人（People）、宣傳與教育（Promotion and Education）、實體證據（Physical Evidence）、價格與其他使用者花費（Price and Other User Outlays）。本文擬以此8P為架構，闡述檔案應用服務之行銷與服務品質提昇。

一、產品要素

所謂產品要素是為顧客創造價值的服務表現的所有組成要素。（註8）服務組織必須將服務定義為有形產品（tangible products），我們經常將服務想成一連串的活動，是無形的，無法衡量的，這樣是無法為顧客創造價值的。幫助（help）和協助（assist）可能是兩個最常見的服務定義，「幫助」和「協助」兩者都意涵主動的活動（reactive activity），而不是被動的行為（proactive behavior）；所以服務應該定義為行動，是顧客導向的思維。產品是具體的，每項產品都有一套程序和一群顧客，服務產品就是我們與顧客的連結，包括內部顧客和外部顧客。

在數位經濟時代，知識是產品，秉持視服務為產品，視知識為產品，試擬國家檔案之服務產品有：

- 專業導覽與解說服務
 - 新讀者導覽
 - 檔案解說導覽
 - 關係人導覽
 - 行程規劃
- 檔案目錄查詢服務：全國檔案目錄單一查詢窗口
- 檔案調閱服務
 - 到館調閱
 - 預約調檔服務
 - 大量預約調檔
 - 政府調借服務

- 檔案閱覽服務
 - 閱覽桌上配置：鉛筆、白紙條、活頁紙、橡皮擦
- 檔案複製服務
 - 複印服務
 - 數位複製服務
 - 隨選掃描服務 (Scanning On Demand, 簡稱 SOD)
- 檔案傳遞服務
 - 郵寄
 - 傳真
- 檔案參考諮詢服務
 - 研究助理轉介服務
 - 檔案利用教育
- 展示推廣服務

二、實體通路、虛擬空間與時間

係有關於何時 (when)、何地 (where)、如何 (how) 為顧客提供服務。提供產品給顧客，視服務的特性而定，可能要同時考慮提供的時間和地點，同時還涉及實體和電子傳送管道 (distribution channels)。利用 Internet 可以在虛擬空間提供資訊導向的服務，讓顧客可以根據自己的需求，隨時隨地取得所需資訊，不受實體服務之影響。服務組織可以自己佈點來為顧客提供服務，也可以透過其他仲介機構來提供服務。而顧客期望的速度 (speed) 與便利性 (convenience) 是服務提供策略的重要決定因素。

在「檔案顧客服務白皮書」中，有關服務策略第二項中提及：設立檔案應用服務處所，促使檔案應用服務普及全國各地。在說明中闡釋未來國家檔案之閱覽中心應設有專用閱覽室或研究小間，並以設計明確的指標及符合動線規劃的陳設，營造井然有序、舒適的閱覽環境。此外，為縮短民眾應用檔案資訊之城鄉差距，應善用資訊網路技術，配合政府整體公共

資訊服務站之規劃，於各縣市政府設立目錄查詢網站，以建立各地檔案應用服務門市，初步以提供民眾透過網路查詢檔案目錄，並可以郵寄申請服務為目標，最終將逐步推動可開放之檔案全文網路傳遞服務。

茲以實體的 Marketplace 和虛擬的 Marketplace，分別闡釋國家檔案之服務通路。

(一) Marketplace：國家檔案之實體通路有

- 1、國家檔案閱覽中心。
- 2、各縣市政府之目錄查詢網站：檔案目錄查詢服務。
- 3、各縣市文化中心：檔案目錄查詢服務、檔案調閱申請與諮詢轉介服務。
- 4、公共圖書館：檔案目錄查詢服務、檔案調閱申請與諮詢轉介服務。
- 5、大學圖書館：檔案目錄查詢服務、檔案調閱申請與諮詢轉介服務。

(二) Marketplace：英特爾的總裁葛洛夫說道：「時下年輕的一代是玩電腦長大的，點選滑鼠對他們來說，是再自然也不過的事，就像他們的父母按下電視開關一樣。」檔案應用服務之網路化當然也不落人後，各國國家檔案館均設有網站，提供 7/24 服務，方便顧客不受時間空間的限制，隨時隨地的上網利用服務。然而網站雖可為顧客提供很多的方便，可是任何一個小小的疏忽，也是會引來很多的不滿。網站也會讓服務組織的弱點無所遁形，這是許多服務組織所沒有想到的。下列幾點可供參考：

- 1、網站一定都留有可供聯絡的電子郵件地址。當有顧客真的透過這個電子郵件地址與我們聯絡時，多久可以得到回應呢？是否有指定專人或單一窗口負責回覆電子郵件。有時顧客的問題是很難以

文字敘明的，網站上除了電子郵件地址之外，有電話和實體的地址嗎？是以文字型式呈現還是以圖檔呈現呢？因為當顧客想要以書面與我們連繫時，文字型式之地址方便顧客轉貼。實體地址最好註明郵遞區號，因為現在郵寄信件都需要書寫郵遞區號。

- 2、顧客拜訪我們的網站時，有沒有機會與真人進行溝通？不論是回答電子郵件或是接聽電話，沒有真人理會的網站是不可能發生作用的。再者從服務接觸的角度來看，提昇顧客的接觸層次，也是創造關鍵時刻的絕佳機會。所以設計網站的回饋管道時，應盡量建議顧客留下電話或地址等電子郵件以外的第二溝通管道，回應顧客的負面電子郵件時，宜提高服務接觸層次，以電話或傳真，甚至真人拜訪的方式，向顧客示誠，建立顧客忠誠。
- 3、如果在網站上提供服務，要清楚地向顧客說明服務流程，要讓顧客覺得我們在網站上往來很容易，甚至是很舒服。所以，不能讓流程很複雜，而且要讓流程透明化，依步驟循序漸進地展現，讓顧客一步一步接近成功，萬萬不要等到顧客完成所有步驟時，才告知失敗。
- 4、萬一網站當機，需要多久時間才能復原，是不是一定要人為的介入才能復原，是否需要廠商協助？如果是在下班的時間，甚至半夜當機，有沒有應變策略？由很多網路調查顯示，當大家都在睡覺時，卻還有一半的人在上網。
- 5、顧客的好奇心有限，耐心也有限，如果每次進入我們的網站都必須要先聽完一段音樂，或是看完一段動畫，那麼顧客

下回可能再上門來的意願就大大減少，甚至連第一次都可能過店門而不入。

- 6、資訊性網站，請體諒顧客的列印需求，能在螢幕上完美呈現的不一定能完美的列印（每行字數、顏色、圖片），如果要維持網頁的設計效果，請提供友善列印版本和郵寄分享版本。如果需要以技術阻止使用者列印網頁上的文字，就乾脆不要放在網頁上。
 - 7、透過網站蒐集顧客檔案，以利顧客關係管理。
 - 8、不是每位顧客都和我們一樣熟悉網站內容的分類排列方式，所以提供站內搜尋和網站地圖/導覽，方便顧客以最直觀的方式找到所需的資訊或服務。
 - 9、經常更新網頁內容，是讓顧客持續造訪的原動力。
 - 10、到各大搜尋引擎登錄，以利網友可以透過搜尋引擎找到我們的網站，或在適當的分類下瀏覽到我們的網站。
- （註9）

三、過程

過程是指特定的作業方式或一系列的行動，尤其是必依照預定順序發生的步驟。開發和提供產品要素給顧客需要設計有效的過程，並確實加以執行，所謂的過程（process）是服務作業系統（service operating systems）工作的方法和程序，設計不良的過程，會因為速度慢、官僚、無效率而令顧客懊惱。同樣的，設計不良的過程，也讓第一線服務人員沒有辦法把工作做好，生產力低落，增加服務失敗的可能性。

所有服務過程在推出前，都應以服務藍圖（service blueprint）分別從顧客和服務人員兩方的觀點以視覺化的方式加以描繪，確保所有服

務接點都流動順暢，再以服務劇本的方式撰寫服務腳本和服務標準，以做為服務人員待客之依據。

四、生產力與品質

生產力 (productivity) 是指服務輸入如何有效轉換成輸出以為顧客加值。品質 (quality) 是服務令顧客滿意的程度，滿意指符合顧客的需求 (needs)、欲求 (wants) 和期望 (expectations)。

生產力和品質雖然經常被分開來看待，事實上，生產力與品質就像是硬幣的兩面。任何服務組織都不可能負擔只取其一的後果。提高生產力是控制成本的根本，但是服務層級定位不當，不僅是會惹惱顧客的，同時也許也會惹惱服務人員。服務品質是由顧客決定的，是產品區隔 (product differentiation) 和建立顧客忠誠 (customer loyalty) 的根本。然而一頭栽進品質改善，而成本與利潤 (效益) 的權衡 (trade-off)，可能使服務組織陷入風險。

因此，國家檔案顧客服務應該在品質與生產力之間取得最佳的平衡。各國國家檔案館普遍採用服務品質協議 (service level agreement) 的方式，根據不同層級的服務品質，設定不同的服務標準，以平衡品質與生產力。例如：英國國家檔案館提供預約調檔服務以離散服務能量 (service capacity)。但是限定每次只能預調三份檔案，且預留一個工作天；讀者可透過英國國家檔案館的線上目錄查到完整的檔案書目資訊，然後透過電話、電子郵件預約調閱三件檔案。若是第二天要查閱的檔案，讀者必須在前一天 4:30 前以電話預約；若有些檔案典藏在其他地點，需要三天工作時間，申請時，須註明典藏地點。若親自到館，現場調檔，申請後其調閱時間為四〇分鐘，若讀者需求的檔案沒有微縮，則需在下午四點前申請調閱，而且一次只能調閱三件檔案。

五、人

「人」指的是服務提供過程所涉及的顧客和員工。很多的服務是取決於顧客與服務人員的直接互動。這些互動的性質，高度左右顧客對服務品質的認知。顧客通常依其所接觸的服務人員來評價其所接受的服務品質。成功的服務組織投資相當的精力在雇用、訓練和激勵人員，特別是與顧客直接接觸的服務人員。顧客服務的落實，就有賴平日與顧客作第一線接觸的人員，其一點一滴的累積與顧客互動的知識，細微體貼，方能造就一個組織在顧客心中的形象，專業的社會地位。

在服務管理中，常以內部顧客和外部顧客來區隔來服務過程中所涉及的人員。內部顧客係指接續我們的服務員工。外部顧客則是消費或是利用最終服務產品的顧客。以服務利潤鏈的理念來看，必須組織內部的所有員工找到工作的樂趣與價值，才有優質的服務，才有忠誠的顧客。因為唯有滿意的員工，才有滿意的顧客；換言之，員工就是組織的內部顧客。員工就是組織的人力資產，應該要以企業資本的觀點，來看待員工。

六、宣傳與教育

宣傳和教育是指所有設計來建立顧客對特定服務或服務提供者的偏好的溝通活動 (communication activities) 和誘因 (incentives)。

沒有有效的溝通計畫，行銷計畫就無法奏效。宣傳和教育要素，扮演三項重要的角色：提供所需的資訊與建議；說服目標顧客關於特定服務的效益；鼓勵顧客在特定時間採取行動利用服務。

服務行銷中，大部分的溝通是具有「教育」意義的，特別是對新顧客的行銷。服務組織必須教育顧客有關服務的效益，何時何地可以取

得服務，如何有效地參與服務過程。服務溝通必須透過個人來傳遞，如服務人員和訓練人員。者可透過各種媒體，如電視、報紙、雜誌、BBS、小冊子、和網站。然而對國家檔案而言，最佳的宣傳和教育是服務接觸過程中，檔案專業人員的專業精神與知識熱情。

七、實體證據

實體證據 (physical evidence) 是所有可以做出服務品質證據的視覺或其他有形的線索，包括建築物的外型、週邊的景觀、外部的裝潢、內部裝潢、機器設備、服務人員、各項標示、書面資料及其他視覺線索，都提供有形的證據，訴說組織的服務風格 (style) 和品質。

服務組織必須小心地管理實體證據，因為實體證據會對顧客的印象產生相當的影響。缺乏有形要素的服務組織，如保險公司，常利用廣告來建立有意義的符號 (symbols)，例國泰人壽的大樹代表五百萬保障，死神的廣告代表安全。

八、價格與其他使用者花費

在服務領域中，價格意涵顧客消費或利用服務所需花費的金錢、時間和精力，是顧客從服務產品中獲得利益所必須付出的各項花費 (outlays)。服務組織所關心的不僅限於傳統產品的銷售價格，服務管理者必須進一步致力於降低顧客在消費或利用服務時，所須負擔的成本及其他各種花費，包括額外的金錢支出、時間、精神和體力的付出、以及負面的感官經驗等。

各國國家檔案館傾向於以服務品質協議 (service level agreement) 的方式，依顧客服務需求的急迫程度，設定不同層級的服務，訂定不同的收費標準，以紐西蘭國家檔案館為例，其政府借閱服務 (government loan service) 是提供各機關將相關檔案借調回工作單位參閱，採取三個層級的服務標準。標準服務 (standard

service) 需要三個工作天的服務時間，免費；緊急服務 (urgent service) 是四十八小時取件，每件/檔收費二十五元紐幣；快速服務 (express service) 則是二十四小時取件，每件/檔收費四十元紐幣。正常的借閱時間最長為三個月，若有需要續借，必須在到期之前提出申請，以延長借閱時間。最多六個月，借出的檔案就必須回歸紐西蘭國家檔案館；若沒有按照期限如期歸還檔案，或沒有事先申請續借者，則紐西蘭國家檔案館將收取行政費用。

另紐西蘭國家檔案館每年只對紐國人民提供三十分鐘的免費檢索服務，但是影印必須收費，從收到問題到回覆的時間需花十五個工作天；之後就必須利用收費檢索服務，而且一次最多一個小時，每半小時收費\$25.65紐幣 (半小時為最小計費單位)，影印仍然必須額外收費，服務時間與免費檢索一樣，從收到問題到回覆需十五個工作天。

伍、結語

行銷的根本是創造顧客價值，因此檔案應用服務應以顧客為中心，鎖定目標顧客，解析顧客所追求之利益，分析顧客期望之檔案產品，再將國家檔案應顧客需求加以包裝，以最方便、迅速之通路，提供給顧客。本文以服務利潤鏈之觀點，建議檔案主管與服務機關應建立以行銷和服務品質為個人能力的服務文化，再論述檔案應用之顧客價值創造，終以整合服務管理之8P模式，闡釋檔案應用服務品質提昇之實務，冀期引發檔案管理各界，從服務行銷與管理的觀點，來經營檔案應用服務。

註釋：

- 註1：Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing* 36 (April 1972): 46-54.
- 註2：James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review* 72:2 (March-April 1994): 164-174.
- 註3：檔案管理局·檔案顧客服務白皮書·台北市：檔案管理局·民87年7月·
- 註4：Christopher Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2002). 77.
- 註5：黃彥達·「國士專欄：數位經營者第82講：CRM與大量客製化」·總裁學院學習電子報 (2002年5月31日)·
- 註6：Bernard H. Booms and Mary Jo Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," in *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., (Chicago: American Marketing Association, 1981), 47-51.
- 註7：Christopher Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2002). 13-15.
- 註8：Christopher Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2002). 77.
- 註9：蔣重光·「國士專欄：創業興業第57講：網站小節不可大意」·總裁學苑學習電子報 (2002年1月13日)·