

# 從服務設計觀點探討「博物館服務」： 以「國立台灣文學館」為例

黃佳慧\* 林芳穗\*\*

\* 國立雲林科技大學設計學研究所  
midoriha24@gmail

\*\* 國立雲林科技大學視覺傳達設計系  
linfo@yuntech.edu.tw

## 摘要

隨著經濟的發展，現代博物館面臨各種休閒活動及娛樂場所的競爭。為了永續經營，屬於非營利組織的博物館也需思考如何提供優質服務，讓參觀者滿意。然而，博物館如何透過服務設計發展積極的「服務」，並發展新形態的「博物館服務」，以提升觀眾滿意度。本研究以正在發展服務設計的「國立台灣文學館」為案例，以服務設計相關理論為基礎，透過深度訪談與參與觀察法了解該館進行服務設計的過程及內涵，以建構「博物館服務藍圖」。當博物館的服務透過服務設計策略整合時，藉由博物館各項服務設計步驟的探討與理念，得以在實務中進行檢討與改進，使研究案例之服務流程朝向系統化、組織化的博物館服務策略；即透過完善的服務流程，達到整體博物館功能的提升。透過本研究瞭解並建構博物館的服務設計，並期待研究成果成為後續研究的基礎，作為未來增進博物館服務設計政策之依據與參考。

關鍵詞：服務設計、博物館服務、國立台灣文學館

論文引用：黃佳慧、林芳穗（2014）。從服務設計觀點探討「博物館服務」：以「國立台灣文學館」為例。

*設計學報*，19（2），67-90。

## 一、前言

隨著全球化與無國境時代的來臨，博物館除了研究、典藏、展示、教育與推廣的功能外，也肩負著文化交流的功能。因此博物館為了凸顯其獨有的形象，不僅是提供展示內容給觀眾也透過服務提升觀眾滿意度，藉此獲得認同與瞭解。加上現代博物館面臨與各種休閒活動及娛樂場所的競爭，為了永續經營，屬於非營利組織的博物館也需思考如何提供優質服務，讓參觀者滿意。除了內部軟硬體完善的規劃與供應之外，為了達到資源分享，博物館也常以特展、巡迴展等形式，將博物館的相關內容及服務推展出去。有關「服務」的定義，Levitt（1981）將產品分為有形及無形兩種型態，服務即為無形商品，Gronroos（1990）認為服務是「一種本質上或多或少具有無形（intangible）性質的活動，通常會發生在顧客、服務人員及

實體環境的互動系統之中」，Lovelock 和 Wirtz (2004) 和 Kotler (2002) 都認為服務在本質上還是無形的。Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1988) 認為「服務」具有四項特性：1. 無形性、2. 不可分割性、3. 異質性、4. 非持久性的特性。不像產品般看得見、摸得著，不同顧客感受可能也有所差異，且在接觸感受後便立即消失。從上述學者的論述發現，「服務」多被認為是無形商品。

有關博物館服務設計的組織步驟，其關聯性需由公共服務設計 (public service design) 談起。而公共服務設計則根基於公共服務 (public service)。公共服務的定義與本質，根據 Rosenbloom (1983) 的論點，政府存在的目標主要在達成公共目的，而公共事務本身廣泛範疇內的型態與活動可總稱為公共服務。為瞭解公部門對公共服務的執行，本研究透過檢視國內採購標案文件資料得知，目前國內公共設計採購案的辦理時，在採購工程、設施、器材或耗材時會依政策規範或結合「通用設計」、「綠色設計」等設計思考加入標案文件，以考量環保、通用與公益。吳瓊 (2012) 指出公共服務設計的發展是目前熱門的一個服務設計研究領域，在使用公共資源和服務時，如何發揮資源優勢，產生最合理的社會效益，並讓人們獲得良好的使用體驗和感受。他認為公共服務設計對於社會的重要性，在於其水準不僅反映了這個國家或地區的設計水準，也反映了當地設計倫理的標準。只有從人與人，人與產品，人與環境的交互中挖掘本質需求，在一個更大的產品生態圈中解決人們生活中的問題，才能充分發揮公共服務的作用，取得最佳的社會效益。

故公共服務設計將公共利益置於頂端，較少受市場和商業利益的影響，是實施設計倫理的絕佳平台。故公共服務設計乃是透過服務設計的觀念，讓使用者在運用政府公共資源或服務時，有更優良的經驗及使用效益。設計思考提供了公共部門達到創新的機會，Bichard (2009) 認為設計可以替公共服務加值的重點如下：1. 公共服務設計可以幫助政府部門，從使用者角度重新思考價值傳遞的方法。2. 服務設計概念可以協助政府於重大投資前的測試與模擬工作。3. 服務設計可以協助公部門創新，並且針對未來的需求給予解決方式，但也必須有能伴隨著變化，而有戰略領導能力和服務轉型的組織。

本研究之動機在於了解博物館的服務設計是如何呈現於世人面前，其目的為透過個案的探討，發展作為日後博物館服務設計模式的參考與原型。期待透過「服務設計」的運用，創造新形態的服務形式，達到提升博物館服務品質的最終目的。本研究以「國立台灣文學館（以下簡稱「台文館」）」為研究案例，除以資料收集進行歸納與分析外，並透過參與觀察與訪談，得出以「服務設計」理論為中心的國家級博物館「服務設計」流程圖，亦從中探討其接觸點及設計項目。最後綜合研究結論，作為日後「博物館服務」相關理論的基礎。

## 二、文獻探討

### 2-1 服務設計

依全球服務為核心與滿足消費者期望之體驗的時代來臨，伴隨著經濟結構的轉變，服務業產值成為經濟動能重要來源之一。唯有提供消費者內心所渴望的經驗，才能真正在競爭激烈的藍海市場中獲得顧客青睞。因此，以「體驗經濟」為主的消費趨勢，更加促使了服務設計 (service design) 的發展。根據工研院產業學院的創新學習報指出，歐美各國相繼成立服務設計顧問公司與學術單位，如美國的 IDEO 與英國的 Live/Work 都是目前市場上知名的企業服務設計公司 (徐文杰, 2012)；相關資料顯示，英國是這波潮流中推行服務設計最為積極的國家，2007 年發表的「the good design plan」三年發展計畫希望推動

英國成為更具競爭力與創造力的國家。其他如瑞典或澳洲政府，也分別於 2003 至 2006 年期間施行「design ladder」的服務設計推廣計畫，對政府的稅收及促進產業升級皆有正向的影響效果。

目前學術界對於「服務設計」尚未有統一的定義。Moritz (2005) 認為，服務設計是創造有用、可用和被需要，對於機構來說更加效率，有效的服務。王建民 (2008) 指出服務設計是為了提供使用者服務流程及系統而存在的特殊需求。李冬、明新國、孔凡斌、王星漢、王鵬鵬 (2008) 則認為服務設計是運用創造性的、客戶中心的、客戶參與的方式，以及為滿足客戶需求為目標來決定服務提供的方式和內容的流程，而這個流程包含了從創意發想到服務施行整個設計過程中的探索性及評價性等各項活動。Fances (2008) 則認為服務設計、員工及客戶管理系統，是服務型組織的重要組成元素，其中，服務設計的良窳便決定了服務的成功或失敗。Mager (2009) 提到服務設計的目標，從客戶角度來說，服務設計是致力於使服務界面更有用、可用和被需要。從服務供應方角度來說，服務設計是為了使他們提供的服務更加有效率，效果和與眾不同。UK Design Council (2010) 提出服務設計就是要讓提供的服務更具效益，擁有高度的可行性與效率，也更符合顧客期待。Stickdorn 與 Schneider (2013) 進一步彙整學術界對服務設計的定義，其宗旨在於透過整合有形、無形的媒介，創立完整、縝密的服務經驗；從實務面來看，服務設計是以提供使用者完整服務為目標規劃出的系統與流程設計。

服務設計除了定義甚廣，也受到各領域的啟發與協助，在方法上與工具上受到其他領域的啟發與貢獻，例如體驗服務行銷與管理方面的研究與工具，對服務設計的營運與策略規劃上，更是有啟發的作用。行銷管理學的理论也與服務設計有極大的關係性，譬如「服務傳遞系統 (service delivery system)」、「營運策略 (operating strategy)」、「服務概念 (service concept)」、「目標市場 (target market segment)」等概念的應用 (Kotler, 2002)。為此，英國 British Standards Institution(1994) 推出服務設計管理的相關標準，最新版本為 2013 年推出的「BS 7000-3 2008」。由上述可知服務設計是全新、整體性強，且多學科交融的綜合領域 (Moritz, 2005)。它是一個新的思考方式，但並非一個獨立學術領域，是一個正在逐步形成的一種取向，這種跨領域的學問，必須結合許多設計技巧、管理與程序工序在內 (the Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID), 2008 ; Stickdorn & Schneider, 2013)。

服務設計的面貌，根據林佳霖 (2013) 所提服務設計之要點可得知：1. 運用創造性、顧客為中心、顧客參與方式，以滿足顧客需求為目標來決定服務提供的方式與內容流程。2. 讓顧客體驗所設定之核心價值，服務提供須橫跨多種職能、組織以及作有效的整合。3. 必須創造一致性、統一的顧客體驗，考慮所有接觸點的完整性。4. 接觸點設計可透過人、產品、自助式、系統與群體來提供服務。5. 繪製服務藍圖可作為深入檢視及分析的工具，透過顧客互動線、顧客可視線、內部支援線、來檢視顧客行為與服務人員行為。6. 除具體有形服務外，更應著重體驗的創新，以及服務程序與系統規劃，可透過服務流程的觀察與體驗，進而分析現有接觸點，以此規劃潛在接觸點與創見接觸點。

有關服務的轉型，Pine II 與 Gilmore (1998) 曾提出，體驗經濟時代是受到技術快速發展與企業競爭激烈的影響，驅使經濟價值本身產生變化，從初級產品 (commodities)、商品 (goods)、服務 (services) 到發展至今的體驗 (experience)。體驗為第四種經濟產物，它是現今重要的新趨勢，具有一種獨有的感受力，儲存著生活記憶與經驗，使顧客融入其中，學習多元的體驗活動進而感動，產生難忘的「體驗」經驗，即是體驗經濟最大的價值。對照前述大多數學者認為「服務」為無形商品，以「服務設計」而言，若加入「體驗」則應可兼具有形與無形兩者，例如 Stickdorn 和 Schneider (2013) 曾定義服務設計的宗旨為「透過整合有形、無形的媒介，創立完整、縝密的服務經驗」，而所謂的「媒介」即服務設計中的「產品」。歸納上述觀點，「服務設計」已隨經濟價值與產業變遷，從有形性質的「產品」、「商品」，發展成為兼具有形、無形性質的「服務」、「體驗」，並將上述四種經濟產物整合為服務設計的範圍。

然而，綜觀當前的服務業，如要發展新服務（以及改進目前的服務），其困難在於不易將觀念發展、服務發展、及市場測試等階段進行敘述及描繪，將服務項目與顧客期望相配合的關鍵之一，在於是否有能力客觀敘述重要的服務程序特徵，並將它們描繪出來，使員工、顧客及管理者等人同樣能夠知道服務是什麼，能夠看到他們在服務傳遞中所扮演角色，和瞭解服務程序中所包含的所有步驟與流程（Zeithaml, Bitner & Gremler, 2008）。因此，Zeithaml, Bitner 與 Gremler（2008）所提的服務藍圖，可同時描繪各個顧客接觸點，也包含數種服務過程，其所包含的要素項目為服務過程、接觸點及證據，如下圖 1：

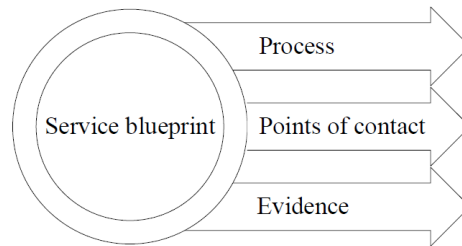


圖 1. 服務藍圖要素項目（資料來源: Zeithaml, Bitner & Gremler, 2008）

Rheinfrank 和 Evenson（2004）指出，服務設計必須創造一致、統一的客戶體驗，並考慮所有接觸點（touch point）的完整性。要達到客戶的滿意度，就必須要能讓消費者在消費過程中，所獲得的體驗值高於原先所預期（黃聖峰，2009）。服務設計最重要的目標，就是要讓客戶可以真實地體驗到企業所設定的核心價值，而這有賴於服務提供時，橫跨多重職能的整體串連及有效的整合與校準（alignment），企業策略意圖（strategic intent）與實際服務體驗（汪建均，2012）。相關之理論，還包括「接觸管理」（contact management，又稱接觸點管理），指的是企業決定在什麼時間（when）、什麼地點（where）、如何接觸（how，包括採取什麼接觸點、何種方式）客戶或潛在客戶，並達成預期溝通目標，以及圍繞客戶接觸過程與接觸結果處理，所展開的管理工作（賈昌榮，2006）。

Rakich、Longest 和 Parr（1992）曾提出，流程指組織投注資源，並將之轉換為產品或服務的過程，而流程設計的目標在於透過管理的手段以及成本的控制，找出得以滿足客戶需求的模式，使組織更符合工作效率及成本效益。鄧成連（2010）認為服務設計是一個系統化的設計，涉及服務系統、服務程式、服務帶與服務瞬間，而服務接觸點則是在服務瞬間的關鍵時刻，因此接觸點是整體服務系統的核心，若能掌握接觸點也就能掌控服務系統。有關接觸點的建構，鄧成連（2010）指出，追求卓越服務的企業都應該提供一致性的服務品質。消費者在每一次消費的過程中，都會與供給者產生接觸點，供給者應盡可能把握機會透過接觸點給予消費者獨特的體驗，以使服務在消費者內心的形象更為鮮明。其重要性在於所有消費過程中從接觸點發生的感受與感動，故透過接觸點的消費體驗可讓顧客獲得良好印象，以建立消費忠誠度。而此需要透過服務流程的觀察與體驗，來分析「現有接觸點」、規劃「潛在接觸點」與創建新的「創見接觸點」，為服務設計尋求設計方向與範疇，而且透過已知的現有接觸點，可發掘具發展潛力之潛在接觸點與創見接觸點。

## 2-2 服務藍圖

基於服務設計流程的思考，Shostack（1987）提出服務藍圖（service blueprinting）的概念，作為檢視服務產出過程的方法，此後服務藍圖即成為服務流程分析的重要工具之一。一張描繪服務系統的圖案或地圖，其意義、功能及內涵猶如工廠的作業流程圖，先描繪簡單的服務產出過程，陳澤義、張宏生（2006）認為透過檢視服務流程，針對每一接觸點預想可能會發生狀況的地方，事先加以改善或防範，提高服務品質，亦可就圖中的接觸點發展出服務方案。故服務藍圖有幾項特點，首先，它被認為是一個

深入分析服務流程的良好工具。除標示流程之外，可將顧客端、前端與後台端等不同活動區塊、不同服務情境、不同的顧客行為與前后台服務人員的服務動作用各種互動線檢視。依 Zeithaml、Bitner 和 Gremler (2008)、汪建均 (2012) 所述，服務藍圖以三條線加以區隔，與人員對應的部分，分別為：1. 服務人員與顧客的「互動線」(line of interaction)：區隔顧客與服務人員之間。2. 服務的「可視線」(line of visibility)：介於服務人員服務提供與後勤人員服務準備之間，服務接觸所涵蓋者，乃是可見線以上的區域。3. 後勤人員「內部互動線」(line of internal interaction)：介於後勤人員中用戶服務與技術服務之間，其架構如圖 2 所示。故服務藍圖包括服務傳送的「程序」、員工與顧客的「角色」、服務之有形與可見「成分」幾部份。

其次，服務藍圖也是從顧客觀點出發，描繪服務傳遞過程、顧客接觸點、顧客與員工角色、服務證據(證人)及服務上可見的要素的工具，簡言之是將服務以視覺的方式呈現。此外也能協助企業在導入服務設計時釐清營運模式的設計架構，並取得服務提供者與服務接受者在營運負擔與實際體驗中滿意度的總和(汪建均，2012)。透過藍圖繪製來檢視服務現場的情境，以區隔出物證及顧客行動、前台接觸及人員行動、後台接觸及人員行動，與支援輔助的程序(Zeithaml, Bitner & Gremler, 2008)。

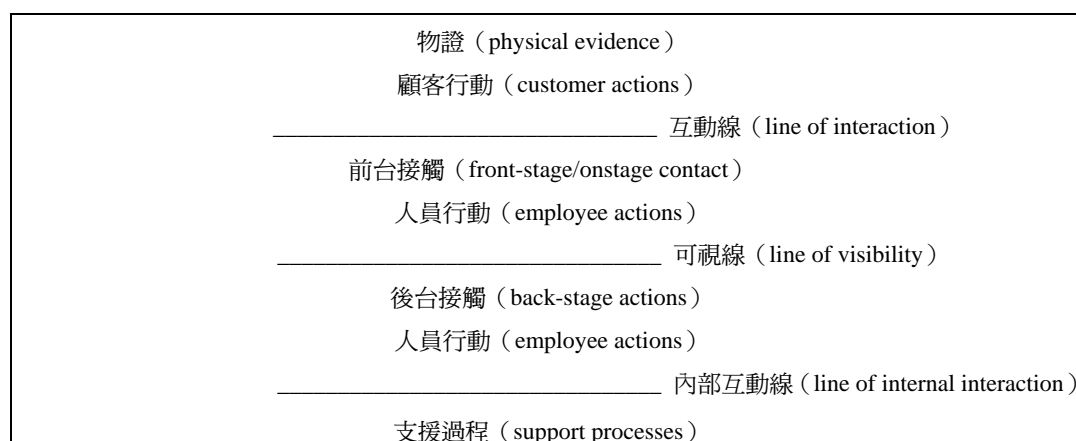


圖 2. 服務藍圖的架構 (資料來源：Shostack, 1987。本研究重繪)

服務藍圖將活動分解為前台(或前場, front-stage/onstage)與後台(back-stage)，之間的關聯透過服務藍圖的分解，可以清楚直觀地觀察、評估整個顧客體驗過程的每一環節、接觸點。每一個接觸點皆可透過架構圖逐一獨立調整，此有助於產品、服務執行人員與各流程間錯綜複雜關係的釐清，可做為服務設計的基礎藍圖，也是服務品質改善的工具。鄧成連(2010)認為，除了「服務中」的接觸點，一套完整的服務流程也應考量包括「服務前」、「服務後」所有的可能接觸點，才算是完整的服務流程。

歸納服務藍圖的貢獻，其一在於可以有系統的指出可能犯錯點，進而加以防範與改進；其二則是以一條虛線分隔前、後台辦公室的作業，將與顧客接觸的部份給予區分開來。服務藍圖的繪製，主要依據服務項目的認定：以核心服務與附屬服務，按照時間先後順序排列，展開顧客和員工的互動情形，藍圖內之前台為服務的流程，後台為服務的提供(包括服務準備與後續活動)，並確認所有人員均包括在內。由於博物館事業屬於社會教育領域與公眾服務性質，如果其服務內涵與流程與具高度整合的服務業相似，諸如管理顧問與諮詢服務業、資訊科技服務業、系統整合服務業，那麼本文所探討的博物館服務亦屬於服務藍圖方法可運用的行業。

## 2-3 服務創新

對照於當代對服務的要求日新月異，「服務創新」的思考也帶入博物館的服務設計之中，主要呈現在「無形」性質的服務產品之中。鄧成連（2010）主張服務設計除具體有形的服務物件之外，更應著重體驗的創新，以及服務程序與系統的規劃，Spath 和 Ganz（2011）也認為新服務的創新面很少顯現在服務產品的功能上，潛藏在基本概念、跟顧客的互動，及服務的生產及配銷方式，這些「無形」服務之中。故依 Hertog & Bilderbeek（1999）觀點，服務創新需要透過「新服務概念」、「新顧客介面」、「服務提供的新系統」等因素的結合產生創新效應（圖 3），也就是「新技術資源」的產生。此外，基於不同領域服務業各有不同的創新流程，但其共同關鍵是需要更加強人員、技術和組織等構面的考量。

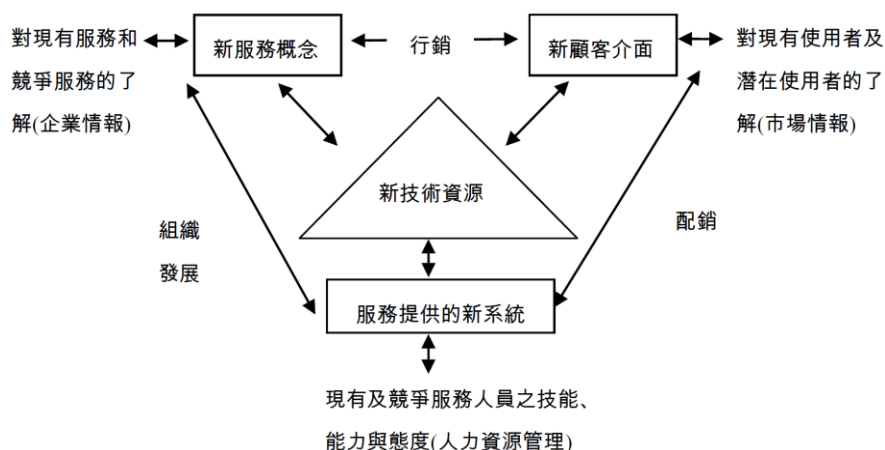


圖 3. 服務創新流程模型（資料來源：Hertog & Bilderbeek, 1999。本研究重繪）

有關博物館的服務創新建立，需要以博物館本身的五大基本功能構面：研究、典藏、展示、教育、推廣去檢視。有關於博物館的主要服務型式，依據 Talboys（2004）的理論分為資訊服務、間接服務與直接服務。這些服務雖然被分類，實際上它們常常互相結合，彼此間也有互相依存的關係。資訊服務，包括服務項目、收費方式、預約程序等基本資訊的形式存在。間接服務是利用媒介物來提供的服務，通常指館方提供的平面素材及「延伸服務」，包括教育投注、視聽陳列、平面文宣等。直接服務是最耗時，也是所提供的服務中最令人滿意的一種，它與觀眾直接互動，從中立即獲得回饋，包括靜態呈現、移動式解說、動態性服務、教師訓練等。不過，這些服務的創新則需要透過行銷來推波助瀾。以博物館行銷策略而言，可由「制度建立」、「人力資源」、「觀眾開發」等面向著手（黃光男，1997），包括政策到執行層面都是行銷的關鍵。故博物館可提供娛樂、教育與審美的功能，還可以創新服務創造難忘的體驗過程，滿足消費者超越物質以外的心理需求，具有行銷、傳遞在地精神與文化魅力的功能。

## 2-4 組織變革步驟

Kotter（1996）談到組織成功變革必須包含：建立危機意識、成立領導團隊、確立願景與策略、有效溝通、授權行動、創立短期成效、鞏固戰果並再接再厲、與打造新文化等八個步驟。博物館服務與服務設計理念如何共構與運用，其共同之處在於，理念上同樣是為顧客提供更好的服務所設計的流程，設計概念亦同樣是一種講求整體經驗的設計，也是透過價值網絡中相關利益關係人的「共創」所得的結果，與其它設計類別一樣需要相當的投入，卻可以產生不一樣的結果，其中的關鍵點就是組織領導者的作為。

此外，可透過「組織文化面」及「組織變革面」，帶出組織未來執行服務設計所面對的流程與細節。「組織文化面」指的是領導者的意志乃是形成一家組織文化的重要元素。組織的思維沒有整體提升，就

無法看見服務設計所帶來的成長效益。「組織變革面」則是指服務設計將引領組織改變。

## 2-5 小結

博物館應如何提供更完好的展覽/活動服務體系以持續精進品質？它是一項需要不斷審視及創新的重要工作，需要服務觀念與規模的不斷增加及擴大，與現今科技成長與平台的多樣化，方得以因應之。另有關學者對於服務設計的定義有眾多看法，但不難發現皆是以滿足客戶需求為最終訴求。歸納上述可知，服務設計為一項系統性的工作，而服務接觸點則為此系統性工作的核心，服務藍圖則可協助深入觀察及服務流程分析的工具。進行的同時須思考服務前及服務後的接觸點的可能性，才能使得服務流程更加完整。為了探討博物館服務設計，本研究假設博物館的服務流程可套用服務藍圖的概念。

## 三、研究設計

本研究的研究途徑採用質性研究的方式，以「個案研究法」為研究方法，探討該個案的博物館服務提供與服務藍圖。本研究的執程序依據個案研究的結構確立：1. 確立研究主題（建構理論）2. 觀察、記錄事實（蒐集資料）3. 提出問題（分析資料）4. 提出分析結果 5. 建立博物館服務策略。

有關研究對象，為依照研究目的選取能為研究問題提供最多資訊量者（Patton, 1990），基於該個案的服務已趨向多元化，且已發展完整觀眾服務概念，也有服務設計思考流程之意識，故選用為研究對象。基於博物館服務的相同點，研究結果應可應用到相關場域。「調查」的部分，將針對問題作觀察記錄、深度訪問。有關於「實施」的部分，以參與觀察方式實施；角色的部分是以「參與者」的角度觀察。

研究架構的部分，本研究為了從服務設計觀點探討「博物館服務」，首先第一階段假設博物館的服務流程可套用服務藍圖的概念；第二階段則透過個案開始探討「何謂博物館的服務設計」，包括了解其「產品」並同時瞭解創新服務之「目的」；第三階段同樣為了解博物館的服務設計，將透過「組織成功變革的八個步驟」來了解個案的「服務設計的組織步驟」，也就是服務設計的內部運作情況之分析；第四階段，針對個案的服務設計分析；第五階段為研究並呈現個案的「服務藍圖」。最後一階段為依據上述研究提出結論。本研究之研究方法基於「個案研究法」的特性，以了解何謂博物館之服務藍圖。

### 3-1 研究方法

本研究之研究方法主要由 1. 深度訪談、2. 參與觀察、3. 文獻探討所組成，首先透過文獻探討之結果，確認研究主題，以及需要深入探討及觀察的重點，進一步整合最完整的資料，以提高研究本身的效度，故本研究是以質性研究法進行。質性研究重視當事者真實的感受及想法，研究者需要同時且整體的去瞭解當事人對該事、該物、該人、該環境所賦予的意義，並探討其人與人、人與事之間的互動、互相影響的關係（簡春安、鄒平儀，2004）。深度訪談法是透過面對面的互動過程，由訪談之過程與內容分析訪談對象的動機、信念、作法以及看法，特點具直接性、適應性、效率性以及完整性（葉至誠、葉立誠，2000），且可依據現場情況隨機應變提出各面向問題，回答率高，且由於具高度開放性質，為避免與研究目的偏離，需先擬定訪談大綱，以確定訪談方向及問項。有關參與觀察法，Jorgensen（1989/王昭正、朱瑞淵譯，1999）提出原則為：可從發生的事件、發生的原因和參與事件的人、事、時間、地點、事件的歷程，由參與者角度進行觀察及描述，Patton（1990）指出其目的在於描述，以被觀察者的取向來看被觀察者的意義，而後另將以顧客角度識別服務，描繪內外部服務過程及接觸點，以作為後續研究結論。

### 3-1.1 深度訪談 (in-depth interview)

本研究之訪談設計參考台文館官網首頁及其下「組織執掌」及館方相關文宣資料。該館轄下設有業務單位及行政幕僚單位，以下各有三個組室，如圖 4 所示。對象以館員為主，選取於資歷 3 年以上，具豐富經驗並且已同意研究者進行訪談，共訪問 9 位受訪者，職稱與單位屬性彙整如表 1 (編號 A~I)。

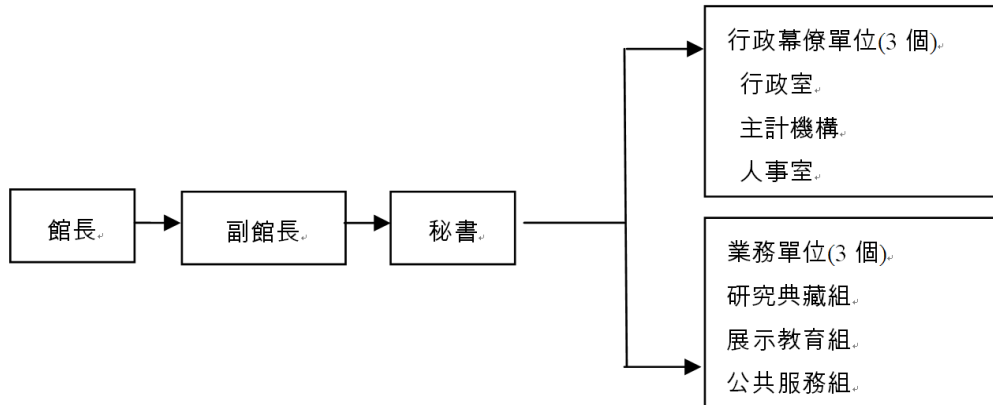


圖 4. 國立台灣文學館組織架構 (資料來源：國立台灣文學館網站。本研究重繪)

表 1. 受訪者的職稱與單位屬性

受訪者	職稱	單位屬性
A	館長	主管
B	展示教育組策展人	業務單位
C	展示教育組活動規劃	業務單位
D	研究典藏組圖書館員	業務單位
E	研究典藏組數位典藏及網站管理人員	業務單位
F	公共服務組組長	業務單位主管
G	公共服務組志工管理人員	業務單位
H	公共服務組服務台管理人員	業務單位
I	行政室資訊人員	行政單位

資料來源：本研究製表

問卷主要分二個部分，首先為受訪者基本資料，包括姓名、性別、訪談時間、訪談地點、工作性質、服務年資、相關資歷、學術專長等。第二部分為訪問題項包括：館方特色、形象、風格、空間體驗感受、組織、服務之策劃及執行、對於服務設計流程的瞭解、透過推廣走向館方在服務設計方面的期許、如何提供更令人滿意的服務等。本研究透過此調查以掌握博物館整體流程、所接觸之相關服務及設計項目。訪談時間於 2013 年 8 月至 2013 年 11 月間。訪談地點主要於台文館。執行方法的部分，依據業務劃分訪問 2 位主管及 7 位館員，包括決策者與業務執行者，每位受訪者運用半結構式訪談法。訪談文字初稿建立後，研究者運用三角校正法，將初步的分析結果與其他研究者討論，以獲得校正與啟發，並協助校正研究者的分析與解釋。此階段邀請兩位具博物館專業的專家一同進行。文本資料的歸納分析部分，由研究者依據內容進行，並一同檢視受訪人員訪談內容與該博物館案例有關的文本。



### 3-1.2 參與觀察法 (participate observation)

考量時間、區域及研究資源等限制，研究者選擇服務台與展覽/活動業務單位窗口作為觀察對象，以瞭解其活動之服務流程與形式，觀察期間進行記錄及分析，觀察之對象資料如表 2 所示。進行實地觀察時，需先作觀察對象的確認，並備妥相機、紙筆工具，以拍照、錄影記錄。

表 2. 觀察之對象介紹

內容	簡介	
觀察對象	服務台人員	展覽/活動業務單位窗口
時間	2013年10月5日	2013年10月26日
地點	服務台	展覽/活動辦理地點

資料來源：本研究製表

## 3-2 研究議題

本研究之方法論結合服務設計與博物館學理論，透過個案研究法蒐集內容，以「觀眾行為」、「各種互動線」、「服務人員行為」、「設計項目」、「成功變革的 8 個步驟」為變項，探究博物館服務發展現況，進而建構服務藍圖，並發掘具潛力之潛在接觸點與創見接觸點。本研究主要探討博物館服務設計 5 個議題：1. 什麼是博物館之服務藍圖，2. 「國立台灣文學館」的產品分析，3. 「國立台灣文學館」服務設計的組織步驟，4. 「國立台灣文學館」的服務設計分析，5. 「國立台灣文學館」的服務藍圖建立。

本研究透過 5 個變項推導出 5 大議題所要探討之內容，分敘如下：1. 博物館的服務是否符合服務設計的流程，此也牽涉到後續服務藍圖是否成立。2. 變項中設計項目與服務人員行為，則關係到本研究個案後端設定的產品呈現。3. 「成功變革的 8 個步驟」則探討本研究個案的服務設計的組織步驟，也牽涉到產品本身的設定。4. 透過各變項進行服務設計分析，進一步建立本研究個案的服務藍圖。

## 四、研究結果分析與討論

本研究結果分析為透過上述研究方法，詳盡記錄相關人、事、物相關流程及行為，並確實瞭解及掌握展覽/活動空間舉辦活動之間的關係和現況所得。有關本個案的產品分析，其分類說明來源是參考受訪者 A 之政策分類原則，經過綜合文獻與訪談結果後加以分類之。

### 4-1 博物館之服務藍圖

為了解個案的博物館服務型式，經調查瞭解其所形成包含實體表徵與支援過程，亦包含前后台、服務人員與觀眾等要素，對照服務設計與博物館服務的理念與流程，兩者亦十分相近，依此本研究參考服務藍圖的繪製步驟如下：1. 定義服務核心項目及附屬項目。2. 依時間先後順序排列，列出服務內容。3. 將服務項目分類出前台與後台者。4. 確認所有元素都在藍圖之中，依序畫出。5. 對照圖 4 該個案的組織架構與業務屬性，繪製博物館之服務藍圖架構如下頁圖 5 所示。分析該館的服務藍圖架構，與圖 2 的服務藍圖架構相似，也就是有著相似的服務精神與流程。進一步以博物館實際的流程運作情況來看，如何導出博物館服務藍圖的部分，互動線應可被對應成「服務台」，可視線被對應成「業務單位」，內部互動線則被對應成「行政幕僚單位、業務單位」。

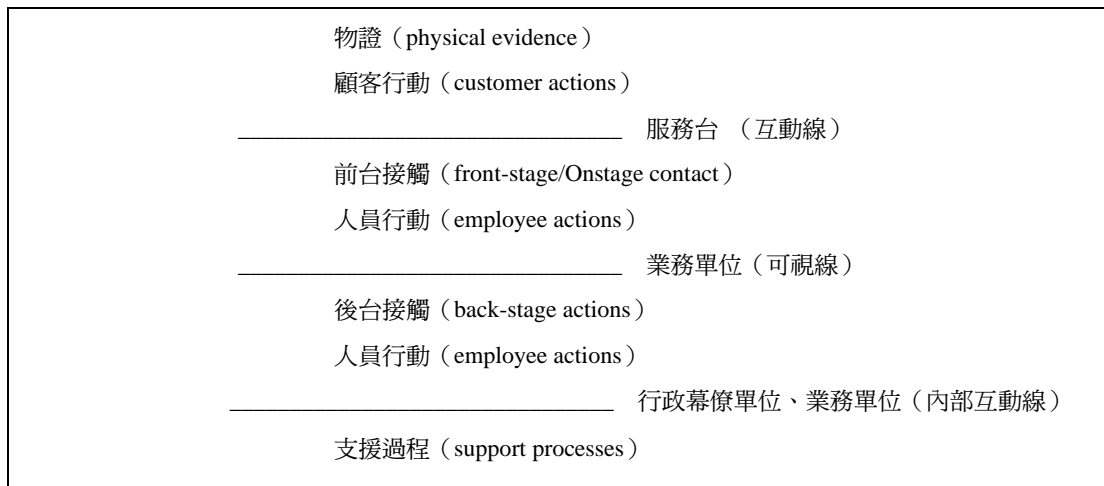


圖 5. 研究個案之博物館服務藍圖架構 (資料來源：本研究繪圖)

#### 4-2 「國立台灣文學館」的服務設計產品

前文提到「服務」是一種無形商品，而「服務設計」則可兼具有形與無形兩者。就「博物館服務設計」而言，如同「服務設計」，除了無形服務也需要有形商品與產品的支援，而博物館舉凡環境、服務、設備到心理層面等都是「博物館服務設計」的範圍。故本研究定義「博物館服務」為「發生於博物館空間與顧客之間的互動系統，以無形的服務與體驗為基礎，過程涉及有形商品與產品，主要為滿足顧客需求的展覽/活動或互動流程」。根據文獻及調查結果，得知「國立台灣文學館」成立於 2003 年 10 月 17 日，是台灣第一座現代化專業文學博物館。不僅著重「物」的保存與研究，更強調對「人」的服務。文宣中提到：「成立以來致力台灣文學的研究、蒐集、出版、典藏、維護等基礎工程，更以多元化展示及教育活動吸引民眾親近文學，希望透過細緻、專業的服務，深化台灣文學扎根培育與傳承，期望以熱誠用心，做到最好的服務。」依此，本研究將該館的「服務設計」產品整理後列出如下：

1. 出版品：為「有形」的服務設計產品，屬商品，主要功能為透過出版品呈現台灣文學的各項面向。出版品形式的特色為：有特定通路，可流通傳佈且較易收藏。受訪者 A 認為，運用出版品的成果讓外界認識台灣文學的媒介，也可成為活動/展覽的輔助。

2. 展覽：為「有形」的服務設計產品，屬產品，也是「無形」服務設計產品中的服務與體驗。主要功能為展現台灣文學的面向以推廣台灣文學。其特色為在展期內易引起話題，有各種設備可加強服務的輔助，缺點是存在期短。多位受訪者認為展覽對博物館而言是重要展現面向之一，希望內容與形式均達到雙美，在整個規劃、佈展方面展現內部能量外，也希望多與群眾密切互動，推出巡迴展增加服務範圍。

3. 活動：為「無形」的服務設計產品，屬服務與體驗，主要功能為透過活動來推廣。其特色為機動性強、易引起話題、打造品牌，缺點亦是存在期短，較無法持續且長期的服務。受訪者 A 表示：「活動代表館的特色，演講、活動，以在該場域最好的講者作最佳的呈現，並將內容出版。透過服務規劃成為開放性論述空間，讓觀眾參與成為傳播館方、文學最好的管道。」顯示管理階層在活動辦理的思維。

4. 服務：為「無形」的服務設計產品，屬服務，主要功能為透過服務來協助推廣。其特色為機動性強、存在期長，缺點是不易引起話題。受訪者 F 舉例公共服務組業務範圍，服務台是提供即時性資訊如館內介紹或相關服務引導，志工、導覽解說員則提供展場內的導覽及相關服務。靜態方面，電話及信箱能提供諮詢，讓觀眾對業務有概括性的瞭解。近年博物館運用網路方式提供虛擬服務有增加趨勢，該館也運用虛擬的產品如網站、線上展覽、資料庫、廣告、電子報、臉書 (facebook)、新聞等，使用數位

化工具與媒體平台成為館方與觀眾之間的溝通橋樑。對外關係則提供校外教學及社區里長參觀座談等。

5. 體驗：為「無形」的服務設計產品，屬體驗，主要功能也是透過體驗來協助推廣台灣文學。其特色為機動性強、易引起話題，缺點是存在期不定，不易量化。博物館參觀經驗為觀眾由到館開始至參觀後所產生的經驗，面對以觀眾為中心的趨勢，為提供觀眾從入館內到觀後的良好印象，博物館舉凡環境、服務、設備到心理層面等，皆須考量到參觀者的行為與需求，滿足他們對於知識與體驗的渴求與慾望。

#### 4-3 「國立台灣文學館」服務設計的組織步驟

##### 1. 服務設計的辦理流程

由於研究個案屬於公務部門，故對於服務設計改善是基於行政面與政策面的考量，有鑑於此，為探究其流程的內容，依 Kotter (1996) 所提出的組織成功變革的 8 個步驟，以及 4D 服務設計方法 (楊振甫、黃則佳，2011) 探討進行服務設計前後所須完成的事項。為進一步了解，本研究以該案例的「台灣文學行動博物館」巡迴展示的文獻探討為例，對照訪談結果分析彙整如下：

###### (1) 建立危機意識：

有關讓組織感受到危機並瞭解到需要改變的急迫性部分，可以先幫助相關利益關係人「看見」服務的缺口，接著再安排人員進該項情境之中，包括角色扮演及同理心工具，實際遭遇顧客所面臨的諸多問題 (楊振甫、黃則佳，2011)。由館內工作人員的訪談中得知，台文館因為對館內展示空間、知名度上的不足，以及對觀眾的推廣方法上，產生了危機意識，經討論後館方提出「向外推展」的方案，如「台灣文學行動博物館」是以「空間加法」的思維擴展新的展示空間 (黃佳慧，2010)。該館透過一個無既定空間與多樣化概念的展示場域，對應空間不足的危機所產生的對策。

###### (2) 成立領導團隊：

由於館內展示空間上的不足，在此危機意識下，台文館領導團隊成員的成立，主要是以由館長及各級主管為首的「決策面」與業務單位承辦的「執行面」為主。非領導團隊的部分則依業務性質及需求，邀請行政單位、其它業務單位人員及外部專家參與討論事務。以「台灣文學行動博物館」案例而言，在領導團隊上不僅需要有「決策面」的組織領導者支持，在跨領域專業分工與服務的提供上，除內部單位的參與，更需要適時地納入「外部專家」，讓服務設計共創過程由新的觀點切入，以產生適當的創新衝擊，讓未來設計專案的走向可在組織變革與專業整合上齊頭並進 (楊振甫、黃則佳，2011)。受訪者 A 表示：「博物館本身成為符號，一個象徵，館員在其中如何一同在內在外在上相互結合。」他認為館員的表現與博物館的呈現是息息相關的，如何讓博物館人員與業務相互結合與轉化，在內部基於專業領導下進行分工與整合呈現的同時，需要跨組室與外部專家意見的刺激，達到由外部激化內部的整體表現。

###### (3) 確立願景與策略：

確立組織邁向變革的「願景與策略」，將能清楚引領服務設計團隊後續的執行動力與信心 (楊振甫、黃則佳，2011)。策略通常與任務同時思考，而願景則需搭配以欲達成之目標為指南。受訪者 A 表示，台文館的主要任務與策略是由館方本身的特色去思考，「台灣文學館的特色必須從屬性、功能面談。有關館方的屬性，則認為是由『台灣文學的專業博物館』出發，從『台灣文學的內涵』所形塑。」受訪者 F 表示：「我期許本館是呈現一感性的、高雅的、可親近的、

理性的、日常的、可探索的面貌。過去這個帶威權的公眾設施，本身具有矛盾，如何解構過去的氛圍有其困難，故以動態、活動的行銷去解構。」從上述管理階層的訪談中，可得知有關宣傳意象上的意見大多為管理階層與業務窗口所主導。該館服務走向的目標與願景，目標則不外乎以與觀眾更為親近，把提供更好的博物館服務作為願景。此外，所有受訪者皆談到館方的特色可作為館方服務願景的資源，即以該館本身的服務功能，能創造給觀眾什麼樣的價值。

策略方面，受訪者 A 提到「由於台灣目前以北部為重心，故本身必須積極的『走出去』，但也非『離家出走』，是由『固本』出發，由堅實自己開始。」受訪者提出館方這樣的弱勢，也提出鞏固內外存的觀點，以及該館如何以積極「向外推展」為其營運策略。其方案主要如下：1.「活動性」：由記者會、開幕活動等的舉辦，增加曝光度。2.「平面性」：透過文宣、新聞、雜誌、報紙等平面媒體來增加能見度。3.「移地展」：運用巡迴展、台灣文學行動博物館等彌補展示空間上的不足。由上述訪談得知，為達到願景與目標方面的，該館提出了對應方案，並在現行業務執行中不斷應用。

#### (4) 有效溝通：

「有效溝通」不僅是服務設計過程中追求的重點，在進行服務設計前、後過程都是不間斷的。上述願景與策略為透過內部討論與外部意見徵詢所產生，之後由內部承辦人員設計其服務流程與任務，之後再知會內外部的人員，必要時以會議方式進行雙方的溝通。以展覽的辦理為例，受訪者 A 認為：「以國立台灣文學館的展覽而言，如何安排已有流暢過程，主題基本上水到渠成，擁有很多可發展的主題。有些是內部長期規劃、或與外部因緣際會下而促成。」故顯示展覽的推動，有時不僅是內部討論的結果，有時也因外部人員的因素加入而促成，如外界申請「移地展」前往該地展出等情況，因此服務過程的流暢化、內容形式的具體化，實際上是基於服務設計前置作業、中間操作、與後端維護過程中不間斷溝通、磨合的結果。

#### (5) 授權行動：

有關服務設計工具運用，在「評估 (evaluation)」面，包括了能讓相關利益關係人瞭解、信任的各項質量性指標 (楊振甫、黃則佳，2011)。為達到願景，依據資料顯示，台文館對第一線的承辦人在工作上的授權方式，主要先透過公務行政流程的方式來符合行政倫理。舉例如展覽活動的「設計項目」部分，在能夠通過決策者審核與行政規範的許可範圍前提下發揮創意。

又如於展覽的辦理，業務單位會在展覽的不同發展階段進行各項評量，可以發掘潛在或現有的問題。博物館評量包括前置評量、形成評量、總結評量，是從教育研究而來應用在博物館研究之中 (吳鴻慶，2003)。有關對活動的服務評量部分，則由活動承辦的業務單位窗口及服務台人員分別就對觀眾滿意度進行問卷的發放，以進一步評估或研究報告的撰寫。評量或研究報告內記錄服務與活動前、中、後有觀的人事物，包含：環境的分析、計畫實施的成效，場地規劃與設計、廣告呈現、行銷策略、活動宣傳、宣傳與效益評量、活動當日成果、總體效果評量、活動效果評量、損益分析、人力運用情形說明表、後續規劃等。

根據上述，受訪者 F 認為其目的在根據外部的評量的結果，來進行內部的自我檢討，思考如何再突破與改進。內部檢討的機制與作法為透過會議討論外部的評量的結果，此外，也透過內部的審查與績效考評來改善服務流程，包括透過內部的管理來審查「設計項目」，運用績效考評來促進「服務人員行為」更為優質。以透過客觀分析與考評來發掘現有或潛在的問題，思考可行之解決方案，以期未來服務更加進步。

#### (6) 創立短期成效：

「創造短期成效」讓個案本身確認投注的效益，也可以吸引更多人一起加入行列。但其中的挑戰在於一個服務價值網絡的建立，需要長時間的磨合與配搭，才能在跨領域合作上展現真正的效益（楊振甫、黃則佳，2011）。以長期性服務而言，受訪者 H 舉該館的明信片寄送活動為例，他提到觀眾常以口頭或意見信箱方式表示肯定。該館自開館以來已實施明信片活動多年，長期的經營產生了效益，吸引更多人一起加入。另外，館內活動辦理的影音成果則以網站呈現，也展現館方的成效。顯見這些授權行動創造了短期，甚至可延伸為長期的成效，短期成效如顯著甚至也可成為長期性的策略。

此外，有關於建立成效，透過文獻與訪談得知，必須有服務設計的價值網絡，而受訪的管理者皆提出綜觀而全面的角度，講述產品服務的滲透力與影響力，運用服務設計的流程傳達給觀眾。受訪者 A 認為：「用整套的思考、作業規範，由點（也就是個人），到線，到面，到整體的過程，無論呈現方面是哪一部份，都用最高標準自我要求、構成。故所謂的服務無所不在。」提升各網絡的聯結與交會是必要的工作，包括觀眾關係的經營，民間、學界團體的經營，以及地方社區的接觸，讓更多觀眾，包括提供與接受服務對象的加入，使服務設計的網絡更加健全，突顯服務設計的精神。

#### (7) 鞏固戰果並再接再厲：

此步驟說明服務設計在「永續性（sustainability）」的重要性，正確方法是需要不間斷的學習，從組織領導者到第一線員工都能熟悉服務設計方法，以因應市場的動態性變化，機動性的調整服務設計的實行內容（楊振甫、黃則佳，2011）。受訪者 A 認為：「只要能表現的部分，不管是個人，不管是整體，都希望它是最好的呈現方式。」因此，在各方面包括產品甚至到館員各端都是服務設計的範圍，其推行除了透過博物館的「教育推廣」功能，以「公共服務」作為支援體系，將「研究典藏」的成果延伸，轉化為產品、商品，並鞏固、提升這些成果，以創造新的博物館文化，將服務設計的「永續性（sustainability）」發揮極致。

#### (8) 打造新文化：

此步驟是指改變一個組織的文化（楊振甫、黃則佳，2011）。有關於組織的服務文化，根據受訪者 A 表示：「有關各項服務的推廣走向，基本上希望內容與形式兼具，內容上能充實地反應主題，呈現方式上能夠活潑、多媒體、現代化，研究上能全面展開，將館外的研究能力凝聚在一起。」以「台灣文學行動博物館」而言，其目標為透過科技，使各地觀眾免於因地理位置關係的不便，就近親近觀賞台灣文學展示，來促進台灣文學的推廣，行銷台灣文學之美，進而認識台灣文學之文化價值。緣此，其所創造的新文化在於，它能夠將博物館的展示內容及服務「外送」出去，打破區域的藩籬，化被動為主動，與觀眾做直接的交流，發展新形態的「博物館服務美學」。

## 2. 服務後續工作

### (1) 建立關係

據了解該館透過些方式與觀眾保持聯繫，在主動提供服務的前提下，進行對外關係的經營，譬如：館校交流、社區互動、異業結盟、藝文的跨界結合。透過不同的平台及方式與各種觀眾溝通接觸、提供最新消息，以建立觀眾對博物館的忠誠度。故對館方而言，服務後最重要就是關係的建立與持續。

## (2) 內部檢討

而有關服務設計工具運用後的評估，內部以問卷調查作為服務後檢討的評估標準。受訪者 B 提出：「未來希望能透過觀眾調查，瞭解觀眾對於展覽體驗的想法，以增進未來進行設計之依據。」在每年度的行政院「服務品質獎」申報時，可成為各項申報項目評估的工具，透過檢視館內各項業務以知服務設計的品質是否達到水準，作為日後調整的依據。例如「台灣文學行動博物館」在展場設有問卷，以進行每年度服務品質的評估。關於如何重視觀眾意見進而調整服務及產品，包括公共服務組及展示教育組幾位受訪者提出，在政策、資源條件許可下會竭力提供滿意的服務。因此，若流程有助於評估效益，以擴大資源有效運用，裨益推廣與發展，都是該館人員所樂見。

## 4-4 「國立台灣文學館」的服務設計分析

依上述服務設計的組織步驟，可得知服務設計的辦理流程，歸納出進行服務設計前必須完成的事項，透過觀眾行為、各種互動線、服務人員行為、設計項目、「成功變革的 8 個步驟」等變項進行分析如下：

### 1. 前、後台場域

前、後台之場域，主要是探討觀眾行為、各種互動線等變項，其劃分主要以不可見的服務「可視線」來劃分，以靠近顧客者為「前台（front-stage）」，反之則為「後台（back-stage）」。依據文獻探討中提到，Zeithaml、Bitner 和 Gremler（2008）所提出的服務藍圖建構，服務藍圖的四個主要行動區域被三條水平線分隔，分別是 1. 服務人員與顧客的「互動線」（line of interaction）：區隔顧客與服務人員之間。2. 服務的「可視線」（line of visibility）：介於服務人員服務提供與後勤人員服務準備之間。服務接觸所涵蓋者，乃是可見線以上的區域。3. 後勤人員「內部互動線」（line of internal interaction）：介於後勤人員中用戶服務與技術服務之間。透過繪製服務藍圖來檢視服務現場的情境，服務藍圖可清楚直觀的觀察評估整個顧客體驗過程的每一環節或是每一接觸點。

以本研究個案而言，以「可視線」為界，「前台」場域包括入館服務台、警衛台、展覽/推廣活動業務單位窗口等等可直接提供民眾服務的公共區域。「後台」為行政與業務單位工作人員及其相關人員辦公、準備的辦公區域，後台場域包括辦公室及其通道、庫房、警衛室、準備室等等。前、後台場域的劃分是服務設計流程的基礎，它以「可視線」劃分，包含服務人員行為及觀眾行為，並架構整體服務流程。

### 2. 工作人員與工作執行

有關工作人員的工作執行的探討，包含服務人員行為變項，仍以「可視線」為分界來探討人員與執行的工作項目。前台人員為服務台人員、警衛、展覽/推廣活動承辦與服務人員、清潔人員等，工作項目包括文宣資料提供、詢問、寄物、協助、相關安全維護、事務協助、業務詢問、清潔維持等，其所呈現主要以服務層面為主。後台工作人員主要為行政與業務單位的館方工作人員，工作項目包括與博物館功能有關的研究、典藏、展示、教育、推廣等有關的行政、規劃與業務辦理等，其所呈現包括展覽、教育推廣活動、研究成果、服務、出版、網站、線上展覽、資料庫、廣告、電子報、臉書、新聞等。工作人員與工作執行，即服務人員行為，它是構成整體服務流程內容的要項之一。

### 3. 設計項目

設計項目的觀察，分別以服務前、服務中及服務後的設施作觀察，並且以時間點的畫分，進行其設施功能的描述，以作為該個案後續設計藍圖建立的基礎資料。將觀察後的設計項目詳列如下頁表 3。表 3 顯示為不同設置時間點的設計項目，分為服務前、服務中及服務後階段，其功能特性如下頁表 4。這些

設計項目在各階段幫助了館方的展覽/活動，它是構成整體服務流程內容的要項之二，也協助相關產品、商品、服務及體驗的呈現。

表3. 設計項目

設施	時間	內容描述	設施	時間	內容描述
	服務前	網站/電子報/活動表：活動前發布相關文案設計及平面设计，以預告展覽/活動。		服務中	指示牌：通常設置於入口處前方，以輸出告示方式，引導參與活動的觀眾依指示前往或排隊入場。
	服務前	活動資訊牆：設於入館後牆面上，以輸出告示方式告知人事時地物、注意事項等訊息。		服務中	地貼、布旗：指示、引導觀眾前往展場或活動場地之功能。
	服務前	文宣：常設性質的服務台及展覽/活動業務單位窗口，皆設有專人服務，放置相關之宣傳品供觀眾取用，閱覽資訊。		服務中	展覽/活動視覺設計：給予觀眾展覽/活動的視覺意象。
				服務後	書面/線上（意見表、問卷）：瞭解觀眾對展覽/活動的滿意度。

資料來源：本研究製表

表 4. 設計項目功能特性表

設置時間點	設計項目功能特性
服務前	<ul style="list-style-type: none"> <li>預告展覽/活動，性質為書面/線上資訊，如網站/電子報。</li> <li>告知人事時地物和注意事項等，性質為告示，如活動資訊牆。</li> <li>觀眾閱覽資訊者，性質為文書，如文宣。</li> </ul>
服務中	<ul style="list-style-type: none"> <li>引導參與活動的觀眾依指示前往或排隊入場，性質為告示，如指示牌。</li> <li>指示、引導觀眾前往展場或活動場地，性質為告示，如地貼、布旗。</li> <li>給予觀眾展覽/活動的視覺意象，性質為告示，如展覽/活動視覺設計。</li> </ul>
服務後	<ul style="list-style-type: none"> <li>瞭解觀眾對展覽/活動的滿意度，性質為書面/線上文書，如意見表、問卷。</li> </ul>

資料來源：本研究製表

#### 4. 服務設計分析

本研究進一步彙整資料中有關該館的服務設計基礎資料，依據 Kotler (2002) 的行銷管理學理論，「服務傳遞系統 (service delivery system)」、「營運策略 (operating strategy)」及「服務概念 (service concept)」、「目標市場 (target market segment)」等面向彙整如下頁表 5 所示。

根據表 5 中對於台文館之「服務傳遞系統」等項目的分析結果，以及本研究針對觀眾行為等變項的探討結果，可得知該館對於其服務設計有其自覺與理念，除了建立服務傳遞系統的服務方式，以確立目

標市場，並將服務透過營運策略作為手段，導向後續服務設計的實施與服務藍圖的建立。經個案的分析結果可得知，博物館服務為維持性的活動，個案的服務藍圖主要從展出及活動訊息發布後至展覽/活動結束的當下，其涉及服務接觸點和創造觀眾體驗的關聯性呈現如圖 6。該館服務系統概念圖呈現整個服務設計的架構，依發展「服務概念」，制定「營運策略」與「目標市場」，而後發展出「博物館服務體系」，最後再透過「服務設計系統」，以傳遞「博物館服務的永續」為最終目標。

表 5. 研究個案服務設計之基礎資料

服務傳遞系統	營運策略	服務概念	目標市場
面對面服務	向外推展：	透過提供周全的服務，甚至透過各種方式去服務，可及不同地區、類型的觀眾。	主要為學生、觀光客
網路服務	1. 「活動性」：由記者會、開幕活動等舉辦。		
電話服務	2. 「平面性」：由文宣、新聞、雜誌、報紙等平面媒體。		
	3. 「移地展」：運用巡迴展、台灣文學行動博物館等展出。		

資料來源：本研究製表

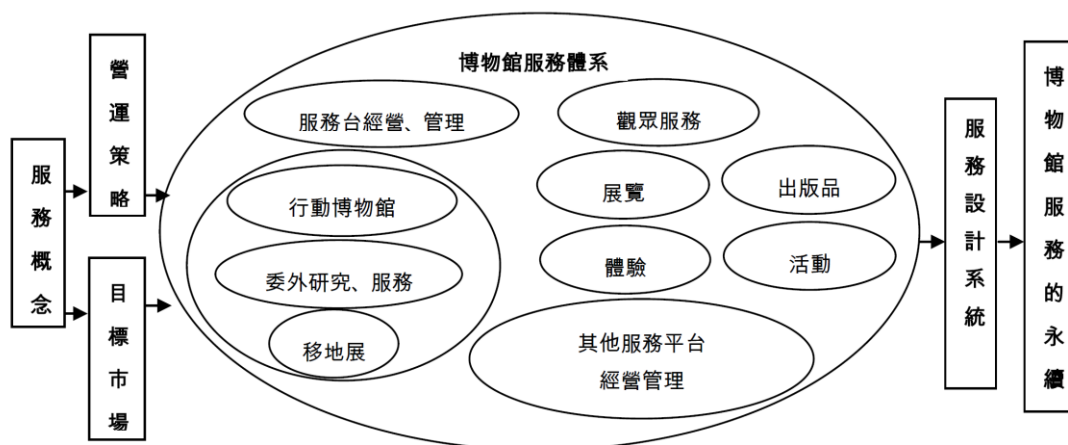


圖 6. 國立台灣文學館服務系統概念圖（資料來源：本研究繪圖）

#### 4-5 服務藍圖建立

本研究之服務藍圖建立，以表 5、圖 6、圖 7 作為個案的「服務設計之基礎資料」，並依據圖 5 之博物館服務藍圖架構，運用服務藍圖標示方式的順序與原則，繪製下頁圖 8 呈現縱向流程的國立台灣文學館之服務藍圖。本研究為進一步瞭解研究個案的服務特性，將參考服務設計理論中「服務藍圖」的標示方式，並根據 4-2 至 4-4 的分析內容，列出縱向的標示方式，如圖 7 所示。橫向則以服務的時間劃分，表現服務前、服務中、服務後等各階段服務流程的內容，整體服務藍圖包含並標示各時間點內人與人、人與組織或事物之間的動作、關係或流程，以及現存的设计項目，如圖 8 所示。

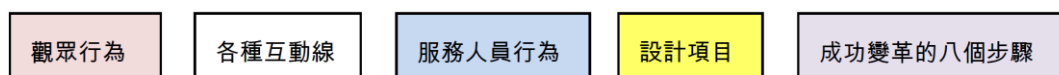


圖 7. 服務藍圖標示方式類型（資料來源：本研究繪圖）



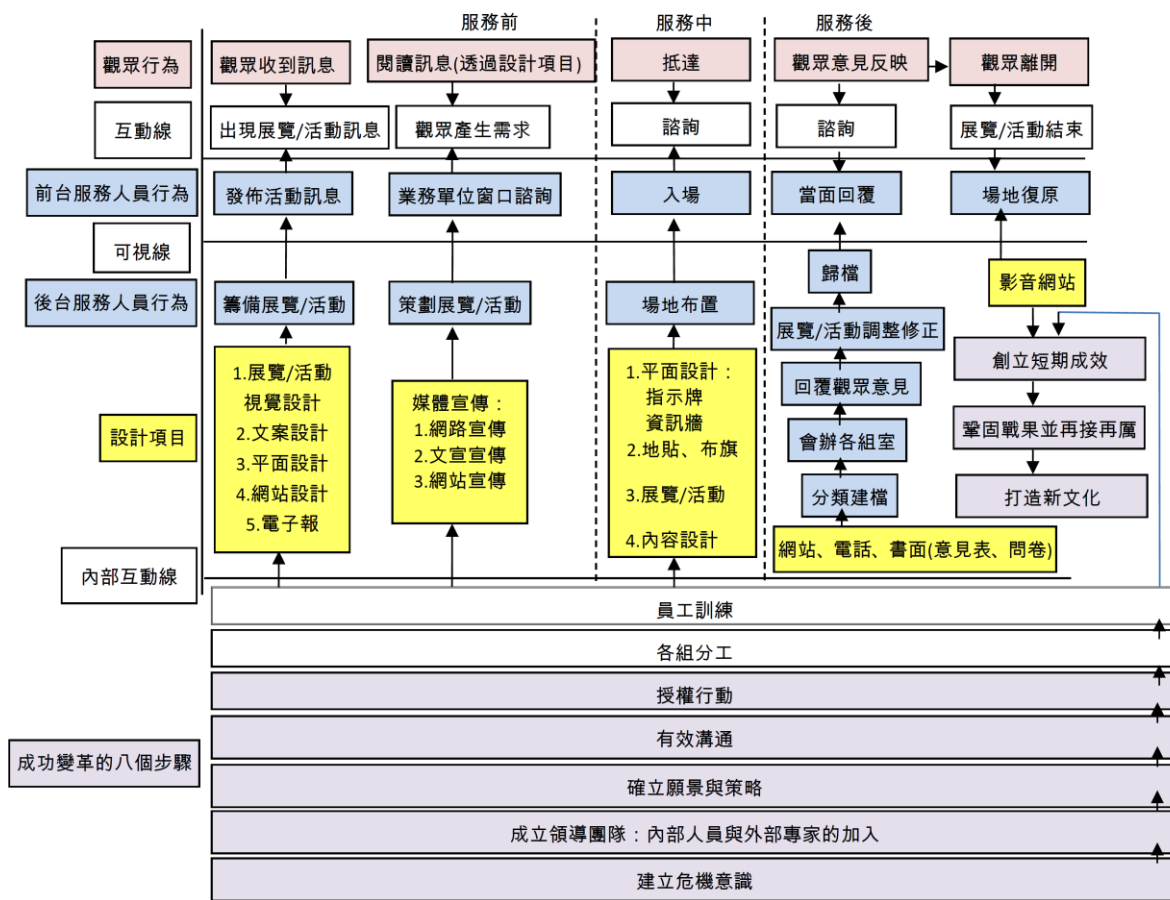


圖 8. 國立台灣文學館服務藍圖 (資料來源：本研究繪圖)

根據國立台灣文學館服務系統概念圖 (圖 6)，服務藍圖 (圖 8)，可知博物館的服務藍圖特徵如下：

### 1. 設計流程的依據

根據圖 6 得知以「博物館服務的永續」為核心，以「營運策略」、「服務概念」、「目標市場」為手段，落實到「博物館服務」。圖 8 得知以「可視線」為界：後台場域以「設計項目」，支援前台「觀眾行為」與「服務人員行為」，以觀眾意見表為例，需透過「前台」傳遞「後台」來進行對觀眾的回覆。

### 2. 接觸點分析與設計項目

本研究所蒐集到的內外部資料經過耙梳與分析後，將其中服務流程的樣貌與變化運用「服務藍圖」的標示方式繪製服務藍圖後，製作現有接觸點與設計項目分析如下頁表 6，此為以「圖示」分析顯示服務前、後、中各階段的互動情況、以「內容說明」清晰化各階段的服務流程，並導出「現有接觸點」為何及對應的「設計項目」，並依此發掘個案潛在接觸點與創建接觸點。

(1) 現有接觸點：書面、電話／口頭 (現場)、網站 (電子郵件)

(2) 設計項目：展覽/活動視覺設計、文案、平面、網站設計、電子 DM、媒體宣傳、書面文件

### 3. 潛在接觸點與創見接觸點

潛在接觸點與創見接觸點為可發掘之接觸點，可能較現有接觸點有更大發展空間。透過分析「現有接觸點」，來規劃「潛在接觸點」與創建新的「創見接觸點」，為服務設計尋求設計方向與範疇。

- (1) 潛在接觸點：服務前／媒體宣傳、服務中／設計規劃
- (2) 創見接觸點：服務前／官方網站、服務後／影音網站

表 6. 現有接觸點與設計項目分析表

圖示	內容說明	現有接觸點	設計項目	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">觀眾收到訊息</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">出現展覽/活動訊息</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">發佈活動訊息</div>	<b>服務前</b>	服務人員發佈展覽/活動訊息，以接觸點提高曝光率，使觀眾收到訊息。	1.展覽/活動視覺設計 2.文案設計 3.平面設計 4.網站設計 5.電子報	
	顧客行為			觀眾收到訊息
	互動線			出現展覽/活動訊息
	服務人員行為	發佈活動訊息		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">閱讀訊息(透過設計項目)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">觀眾產生需求</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">業務單位窗口諮詢</div>	<b>服務前</b>	觀眾透過展覽/活動視覺設計、文案設計、平面設計、網站設計、電子DM等，產生參與意願	媒體宣傳： 1.網路宣傳 2.文宣宣傳 3.網站宣傳	
	顧客行為			閱讀訊息(透過設計項目)
	互動線			觀眾產生需求
	服務人員行為	業務單位窗口諮詢		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">抵達</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">諮詢</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">入場</div>	<b>服務中</b>	展覽/活動場地服務人員服務顧客的行為。	1.平面設計：指示牌資訊牆 2.地貼、布旗 3.展覽/活動 4.內容設計	
	顧客行為			抵達
	互動線			諮詢
	服務人員行為	入場		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">觀眾意見反映</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">諮詢</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">當面回覆</div>	<b>服務後</b>	為「回覆觀眾意見」時	網站、電話、書面(問卷、意見表)	
	顧客行為			觀眾意見反映
	互動線			諮詢
	服務人員行為	當面回覆		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">觀眾離開</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">展覽/活動結束</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">場地復原</div>	<b>服務後</b>	透過網站、電話、書面(問卷、意見表)	影音網站	
	顧客行為			觀眾離開
	互動線			展覽/活動結束
	服務人員行為	場地復原		

資料來源：本研究製表

透過現有接觸點的觀眾與服務人員之交流，觀眾透過收到閱讀訊息、閱覽訊息、抵達(展場/活動場地)、意見反映等等的接觸點，搭配設計項目的引導、服務設計中的理論及理念，以及各種服務流程能夠被順利推行。故博物館服務藍圖之建構之所以能夠成立，而這樣的服務藍圖也能夠被複製到其他博物館管理經營所屬的服務設計之中。

根據本研究結果可得知，博物館服務的流程與一般的服務業相似，但其差異點在於服務的呈現，而關鍵在於博物館後台的支援，以其內涵層面的豐富性為後盾，使其在服務前台與觀眾接觸時，可呈現與其他服務產業的差異性，在於以博物館服務的文化特色與非營利服務的特性有別於其他的服務業。服務設計是一項跨領域、跨組織的設計，內含的領域可能來自產品設計、平面設計、互動設計或管理層級等，難以倚靠單一設計專業去完成，也非能單靠一種設計項目，必須多方運用各種媒介，包括各種數位化工具與媒體平台。服務設計者首先須深入了解所有參與的組織，除服務提供者之外，也了解整體服務系統的關係人、組織為何，並以使用者角度觀察其接觸點，並就實際設計項目進行分析。以此探究如何提供更好的服務，並結合相關的組織，以使用者為中心共同創造整體且一致的服務。

## 五、結論

由於社會大眾博物館服務的要求逐漸提升，以主動性的需求來看，歷來由 ICOM(1984)提出的「新博物館學 (new museology)」、André Malraux (1967) 提出的「無牆的博物館 (the museum without walls)」，及「服務設計」等近代理念，孕育出博物館服務，它以各種服務方式提供周全的服務，甚至透過不同設計項目的媒介，可遍及各種地區與類型的觀眾。這些措施除了是極力改善博物館與觀眾之間，向來為被動等待參觀的互動關係，也得到縮短城鄉差距，減少人際疏離，教育資源分享的優點，而空間不足的問題也藉由「向外推展」營運策略的實施獲得解決。當博物館的服務透過設計策略整合時，各項服務設計步驟的探討與理念，得以在博物館實務中檢討與改進，使研究個案的服務能積極往「博物館服務」邁進。

### 5-1 研究發現

本研究根據蒐集資料之分析結果，以觀眾行為、各種互動線、服務人員行為、設計項目、「成功變革的 8 個步驟」為變項，探究博物館服務發展現況，運用服務設計方法及理論建構服務藍圖，由現有接觸點中發掘具發展潛力之潛在接觸點與創見接觸點。並根據上述探討本個案的博物館服務設計 5 個議題：1. 什麼是博物館之服務藍圖 2. 「國立台灣文學館」的產品分析 3. 「國立台灣文學館」服務設計的組織步驟 4. 「國立台灣文學館」的服務設計分析 5. 「國立台灣文學館」的服務藍圖建立。

本研究依據 5 個議題來探討博物館服務設計，運用各變項推導出五大議題所探討的內容，結論如下：首先，研究個案的博物館服務流程符合服務設計的流程，而後續服務藍圖也能夠成立。第二、變項中設計項目與服務人員行為，依據研究分析顯示關係到本研究個案後端設定的產品呈現。第三、「成功變革的 8 個步驟」探討服務設計的組織步驟：組織基於危機意識而成立領導團隊，成員討論、訂定的願景與策略，是如何與組織內、外溝通及授權活動的執行，這些授權創造了那些短期的成效。之後如何鞏固這些成果，並進一步提升、創造新的文化。結果顯示步驟間有很強的關聯性，並牽涉產品本身的設定。最後，本研究透過各變項進行服務設計分析，得出分析結果，並進一步建立個案的服務藍圖。根據以上結論，本研究提出有效的博物館型服務設計策略如下：

#### 1. 扣緊館方特色與資源的政策

服務設計理念的引入，也能促進博物館組織文化的變革，後勤人員「內部互動線」(line of internal interaction) 內，為提供互動線與可視線之前的觀眾服務，各組室之間的後勤人員以用戶服務與技術服務進行支援。對共同目標的合作與促成過程中，需要藉由磨合、協力與匯集。唯有「以觀眾為本位」的服務設計思考，方能達到「博物館服務」的核心價值。個案如同其他文化部轄下各機關，是在政策面的考量下產生服務的改善策略與措施，故除了內部跨組室提供的整體服務提升之外，以外部資源加強服務設計的結果，透過實際的服務流程執行，方得以將博物館資源以更順暢的方式達到資源共享、交流合作。

#### 2. 接觸點的擴展與設計項目的應用

為了讓觀眾能在各地即能取得博物館的服務，以服務設計為路徑，注重產品服務系統之間的整體解決方案，在研發過程非但要具有設計創意，還要有能實踐的藍圖、骨架與策略，以日新月異的新技術作為支援，服務得以進一步提升。此外，透過潛在接觸點與創見接觸點等接觸點之發掘，尋找超越現有接觸點的更大發展空間，接觸點的設置已包括虛擬與其他地域空間，以個案提供「主動連結」的博物館服務，導向打破服務的空間限制，不一定要到博物館本館才能得到服務，為博物館的服務設計尋求新的設計方

向與範疇。另外，透過博物館涵蓋軟硬體種類的设计項目規劃，都能讓觀眾透過设计項目得到各項服務。因此，在強調博物館的雙向溝通角度上，除了提供展示內容與藏品的資訊，還需多方提供相關資訊，增加展覽本身的「可利用性」、「深度」與「廣度」，旨在加強溝通。

### 3. 多面向應用數位科技

服務设计講究「創新服務」，在科技環境快速變化的引導下，因 3C 商品的普遍性與眾多連結平台，讓博物館不可忽視軟體瞬息萬變的趨勢。唯有在提供服務的過程中不斷進化，實踐更系統化、貼心的功能，使博物館的服務與時俱進。目前台灣常見使用的網路和行動通訊媒體分為即時通訊與社群網站二種，前者可方便且即時的將活動訊息傳達出去，後者主要可讓活動增加曝光度，可將館方展覽/活動相關之資訊、宣傳、影片、照片等上傳，讓觀眾或粉絲能在此彼此交流與得到需要的服務。

## 5-2 建議與後續研究

透過本研究得知，研究個案已有嫻熟且完整的服務流程，也具有足夠的軟硬體來推動博物館服務，唯面對無論是國內或國外競爭的博物館環境，需要有更積極應對的態度，可在潛在接觸點做更加細緻的考量。再者，如何運用有限經費與設備限制，讓既有服務设计達到最大效果。從博物館服務藍圖的發展看來，博物館已從更從原本對「文物」的重視轉變成為對「人」的重視，也就是透過服務達到博物館整體功能的提升。在顧客參與過程中提供服務，在互動中達到令觀眾感動的目標，此為「博物館服務」的實踐。在博物館服務设计到達成熟運作的目標之前，仍有相當多發展的路程要一同去完成。未來期待更多博物館透過「博物館服務设计」，讓博物館、服務人員和觀眾三方一同推向博物館服務理念實踐的嶄新未來。

## 誌謝

本文承蒙國立台灣文學館受訪主管及館員的協助，方得以完成，在此致謝。誠摯感謝兩位論文匿名審查者提供的寶貴意見，讓我在撰寫本文期間—這段學術研究旅程之中—得以不斷學習與成長。

## 參考文獻

1. Bichard, M. (2009). *Design for growth summit: A summary*. Retrieved April 15, 2013, from [http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/2011DesignSummit\\_Summary.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/2011DesignSummit_Summary.pdf)
2. British Standards Institution. (1994). BS 7000-3 2008. *BS 7000 Series – Design Management Systems*. Retrieved October 15, 2013, from <http://shop.bsigroup.com/Browse-by-Sector/Design/BS-7000-Series--Design-Management-Systems/>
3. Chase, R. B., & Bowen, D. E. (1991). Service quality and the service delivery system: A diagnostic framework. In S.W. Brown (Ed.), *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives* (pp. 157-178). New York, NY: Lexington Books.
4. Fances X. F. (2008). The four things a service business must get right. *Harvard Business Review*, 86(4),

- 70-80.
5. Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
  6. Hertog, P. D., & Bilderbeek, R. (1999). *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*. Thematic essay within the framework of the Research Programme SIID of the Ministry of Economic Affairs, Director for General Technological Policy. Retrieved August 12, 2013, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf>
  7. ICOM. (1984). Declaration of Quebec: Basic Principle for a New Museology. *The first International Workshop on 'Ecomuseums and the New Museology'*, Quebec: ICOM. [in French, semantic translation]
  8. Jorgensen, D. L. (1999). *參與觀察法 (Participant observation)* (王昭正、朱瑞淵譯)。台北：弘智。(原作 1989 年出版)  
Jorgensen, D. L. (1999). *Participant observation* (Wang, Jhao-Jheng & Jhu, Rwei Yuan, trans.). Taipei: Hurng-Chih. (Original work published 1989) [in Chinese, semantic translation]
  9. Kotler, P. (2002)。 *行銷管理學 (Marketing management)* (駱少康 編譯)。台北：東華。(原作 1991 年出版) Kotler, P. (2002). *Marketing management* (Luo, Shao-Kang, trans.). Taipei: Tunghua. (Original work published 1991) [in Chinese, semantic translation]
  10. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  11. Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing :People, technology, strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
  12. Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangible. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality*, 22(2), 37-44.
  13. Malraux, A. (1967). *Museum without walls*. London: Secker & Warburg.
  14. Moritz, S. (2005). *Service design - Practical access to an evolving field*. London: KISD.
  15. Mager, B. (2009). Service design as an emerging field. In S. Miettinen & M. Koivisto (Eds.), *Designing Services with Innovative Methods* (p.6). Helsinki: Helsinki University of Art and Design.
  16. Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
  17. Pine II., B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
  18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
  19. Rheinfrank, J. & Evenson, S. (2004). *Design for service*. Retrieved January 08, 2013, from [www.slideshare.net/whatidiscover/design-for-service](http://www.slideshare.net/whatidiscover/design-for-service)
  20. Rakich, J. S., Longest, B. B. & Parr, K. (1992). *Managing health services organizations*. Baltimore, MD: Health Professions Press.
  21. Rosenbloom, D. H. (1983). Public administration theory and the separation of powers. *Public Administration Review*, 43(3), 219-227.
  22. Shostack, C. L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, 51, 34-43.
  23. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2013)。 *這就是服務設計思考! (This is service design thinking: Basics, tools, cases)* (池熙璿譯)。新北市：中國生產力。(原作 2011 年出版)  
Stickdorn, M., & Schneider, J. (2013). *This is service design thinking: Basics, tools, cases* (Chih, Si-Syuan,

- trans.). New Taipei City: China Productivity Center. (Original work published 2011) [in Chinese, semantic translation]
24. Spath, D., & Ganz, W. (2011). *服務創新時代關鍵報告* (The future of services: Trends and perspective) (陳琇玲譯)。台北：商周。(原作 2008 年出版)
- Spath, D., & Ganz, W. (2011). *The future of services: Trends and perspective* (Chen, Siou-Ling, trans. ). Taipei : Businessweekly. (Original work published 2008) [in Chinese, semantic translation]
25. Talboys, G. K. (2004). *博物館教育人員手冊* (Museum educator's handbook) (林潔盈譯)。台北：五觀。(原作 2000 年出版)
- Talboys, G. K. (2004). *Museum educator's handbook* (Lin, Jie-Ying, trans.). Taipei: Five Senses. (Original work published 2000) [in Chinese, semantic translation]
26. The Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID). (2008). *What is service design?* Retrieved August 10, 2013, from <http://ciid.dk/>
27. UK Design Council. (2010). *What is service design?* Retrieved August 10, 2013, from [http://www. design council.org.uk/](http://www.designcouncil.org.uk/)
28. Zeithaml , V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008) 。 *服務行銷* (第四版) (Services marketing: Integrating customer focus across the firm) (黃鵬飛譯)。台北：華泰。(原作 2004 年出版)。
- Zeithaml , V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4ed). (Huang Peng Fei, trans. ). Taipei: Hwa Tai. (Original work published 2004) [in Chinese, semantic translation]
29. 王建民 (2008) 。 *生產運作管理*。北京：清華大學。
- Wang, J. M. (2008) . *Sheng Chan Yun Zuo Guan Li*. BeiJing: Cing Hua Da Siao. [ in Chinese, phonetic translation]
30. 李冬、明新國、孔凡斌、王星漢、王鵬鵬 (2008) 。服務設計研究初探。 *機械設計與研究* , 6 , 6-10 。
- Li, D., Ming, S. G., Kong, F. B., Wang, S. H., & Wang, P. P. (2008) . *Fu Wu She Ji Yan Jiou Chu Tan. Ji Sie She Ji Yu Yan Jiou*, 6, 6-10. [ in Chinese, phonetic translation]
31. 汪建均 (2012) 。服務設計，激盪中小企業軟實力。 *台北產經* , 10 。上網日期：2013 年 10 月 22 日。網址：[http://www.taipeiecon.org.tw/Periodical\\_execl/No10-06.pdf](http://www.taipeiecon.org.tw/Periodical_execl/No10-06.pdf)
- Wang, J. J. (2012). *Fu Wu She Ji, Ji Dang Zhong Siao Ci Ye Ruan Shih Li. Tai Bei Chan Jing*, 10. Retrieved October 22, 2013, from [http://www.taipeiecon.org.tw/Periodical\\_execl/No10-06.pdf](http://www.taipeiecon.org.tw/Periodical_execl/No10-06.pdf) [in Chinese, semantic translation]
32. 林佳霖 (2013) 。 *音樂展演活動之服務設計探討與創作* (未出版之碩士論文) 。國立師範大學設計學系，台北。
- Lin, J. L. (2013). *The analysis of service design and creation to music performance activities* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
33. 吳瓊 (2012) 。信息時代的設計倫理。 *裝飾—藝術設計月刊*。上網日期：2013 年 10 月 23 日。網址：<http://www.izhsh.com.cn/doc/244/2059.html>
- Wu, C.(2012) . *Shen Si Shih Dai De She Ji Lun Li. Jhuang Shih: Yi Shu She Ji Yue Kan*. Retrieved October 23, 2013, from <http://www.izhsh.com.cn/doc/244/2059.html> [ in Chinese, phonetic translation]
34. 吳鴻慶 (2003) 。 *超博物館*。台北：揚智。
- Wu, H. C. (2003). *Hyper-Museum*. Taipei: Yang-Chih. [in Chinese, semantic translation]

35. 徐文杰 (2012)。設計服務到服務設計-英國用設計帶動社會與產業的創新。經濟部人才快訊電子報。台北：工研院。上網日期：2013 年 11 月 20 日。網址：  
[http://itriexpress.blogspot.tw/2012/03/blog-post\\_3910.html](http://itriexpress.blogspot.tw/2012/03/blog-post_3910.html)。  
Xu, W. J. (2012). *She Ji Fu Wu Dao Fu Wu She Ji Guo Yong She Ji Dai Dong She Hwei Yu Chan Ye De Chuang Sin. Jing Ji Bu Ren Cai Kuai Syun Dian Zih Bao*. Taipei: ITRI. Retrieved November 20, 2013, from [http://itriexpress.blogspot.tw/2012/03/blog-post\\_3910.html](http://itriexpress.blogspot.tw/2012/03/blog-post_3910.html) [ in Chinese, phonetic translation]
36. 陳澤義、張宏生 (2006)。服務業行銷。台北：華泰文化。  
Chen, Z. Y., & Chang, H. S. (2006). *Service marketing*. Taipei: Hwa Tai. [in Chinese, semantic translation]
37. 黃光男 (1997)。博物館行銷策略。台北：藝術家。  
Huang, K. N. (1997). *Museum marketing strategies*. Taipei: Artist. [in Chinese, semantic translation]
38. 黃聖峰 (2009)。關鍵時刻的顧客體驗。上網日期：2013 年 12 月 21 日。網址：  
<http://www.bethelink.com/epaper/2009.01/sale.htm>。  
Huang, S. F. (2009). *Guan Jian Shih Ke De Gu Ke Ti Yan*. Retrieved December 21, 2013, from <http://www.bethelink.com/epaper/2009.01/sale.htm> [ in Chinese, phonetic translation]
39. 楊振甫、黃則佳 (2011)。打開服務設計的秘密。台北：財團法人台灣創意設計中心。  
Yang, Z. F., & Huang, Z. J. (2011). *Service design tools and methods*. Taipei: Taiwan Design Center. [in Chinese, semantic translation]
40. 黃佳慧 (2010)。臨時展示的探討－從巡迴展示到台灣文學行動博物館。館藏·複製·行動—國立台灣文學館館員論文集刊。台文館叢刊, 6, 79-138。  
Huang, C. H. (2010). *Lin Shih Jhan Shih De Tan Tao: Cong Syun Hwei Jhan Shih Dao Tai Wan Wun Siao Hang Dong Bo Wu Guan. Guan Cang, Fu Jih, Sing Dong: Guo Li Tai Wan Wun Siao Guan Guan Yuan Lun Wun Ji Kan. Tai Wun Guan Cong Kan*, 6, 79-138. [ in Chinese, phonetic translation]
41. 賈昌榮 (2006)。如何實施有效的客戶接觸管理。客戶世界。上網日期：2013 年 11 月 25 日。網址：  
<http://www.ccmw.net/article/9097>  
Jia, C. R. (2006). *Ru He Shih Shih You Siao De Ke Hu Jie Chu Guan Li. Ke Hu Shih Jie*. Retrieved December 25, 2013, from <http://www.ccmw.net/article/9097> [ in Chinese, phonetic translation]
42. 葉至誠、葉立誠 (2000)。研究方法與論文寫作。台北：商鼎。  
Ye, J. C., & Ye, L. C. (2000). *Yan Jiou Fang Fa Yu Lun Wun Sie Zuo*. Taipei: Shinning Culture. [ in Chinese, phonetic translation]
43. 鄧成連 (2010)。觸動服務接觸點。裝飾—藝術設計月刊, 206。上網日期：2013 年 11 月 24 日。網址：  
<http://www.izhsh.com.cn/doc/127/597.html>。  
Teng, C. (2010). *Chu Dong Fu Wu Jie Chu Dian. Jhuang Shih: Yi Shu She Ji Yue Kan*, 206. Retrieved December 24, 2013, from <http://www.izhsh.com.cn/doc/127/597.html> [ in Chinese, phonetic translation]
44. 簡春安、鄒平儀 (2004)。社會工作研究法。台北：巨流。  
Jian, C. A., & Zou, P. Y. (2004). *She Hwei Gong Zuo Yan Jiou Fa*. Taipei: Jyu Liou. [ in Chinese, phonetic translation]

# Enhancing Museum Service from the Perspective of Service Design: National Museum of Taiwan Literature's Case

Chia-Hui Huang\*      Fang Suey Lin\*\*

\* Graduate School of Design Doctoral Program, National Yunlin University of Science and Technology  
midoriha24@gmail.com

\*\* Visual Communication Design Department, National Yunlin University of Science and Technology  
linfo@yuntech.edu.tw

## Abstract

With the economic development, today's museums are facing the competitions with all sorts of entertainment activities and venues. In order to sustain, the museums are figuring out how to provide better services and satisfy the visitors. But how would museums positively develop their services to enhance participants' satisfaction? This research utilizes the developing service design of National Museum of Taiwan Literature (NMTL) as the case study, along with the theoretical background of service design. Through in-depth interview and participant observation, the research seeks to understand the process and content of the museum's service design in hopes to establish a "museum service blueprint." As the museum services can be integrated through service design, as they use all explorations and ideas of service design steps, the museums are able to rectify and improve themselves through practice. This will make the service of the museum head toward a systematic and organizable museum service strategy. That is to say, through the well-planned service process, the function of museums is enhanced through services. Through the examination and construction of the service design, the research wishes to provide the results as the basis for future work or as the reference of museum service design policy.

**Keywords:** Service Design, Museum Service, NMTL.