

服務管理--teacher

第16單元：服務藍圖

陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

038-633-042

PP.50

顧客經驗與服務藍圖

- ◆ 服務是一個過程
- ◆ 服務是一個系統
- ◆ 服務流程分析
- ◆ 服務藍圖

1. 服務是一個過程 (Levitt, 1983)

- ◆ 資訊的處理：顧客不需要直接參與，也不須以有形方式完成服務。預訂機位。
- ◆ 人的處理：顧客到服務設施場所且成爲服務過程的一部分。搭乘飛機。
- ◆ 心靈鼓舞的處理：顧客的心靈必須在場。在飛機上看電影。
- ◆ 物的處理：顧客不需要出現，但被服務的物品必須在場。運送行李。

2. 服務是一個系統

◆ 服務作業系統。

◆ 服務傳送系統。

◆ 服務行銷系統。

◆ Eiglier, P. and E. Langeard (1977)

◆ 顧客服務作業系統

◆ 服務的前場與後場。(Lovelock, 1996)

(1).服務作業系統 –1 (Lovelock, 1996)

服務流程(前場): 服務的提供。服務生送上餐點給顧客吃。
(Lovelock, 1996)

服務供應(後場): 服務準備與後續活動。
廚師將食物放太多鹽巴。
爐子火候沒控制好。
青椒買少了故用紅椒代替。

顧客可見部分: 實體支援與接觸人員。

(1).服務作業系統 -2

高接觸的服務作業系統:

銀行、戲劇與音樂會。

服務作業系統中，可見部分較大。

低接觸的服務作業系統:

自動櫃員機、電視廣播劇。

服務作業系統中，可見部分較小。

(2).服務傳送系統 -1

- ◆指在何處、何時、以及如何，將服務傳送給顧客。
- ◆包括兩部分：
 - ◆a.服務系統中可見的部分，如實體設備與服務人員。
 - ◆B.與其他顧客的接觸部分。
- ◆兩項影響接觸程度高低的設計參數：作業效率、與顧客便利性。

(2).服務傳送系統 -2

- ◆ 高接觸與低接觸的服務傳送系統：
- ◆ 與銀行服務人員交易。
- ◆ 使用電話與作業員交易。
- ◆ 使用自動櫃員機。
- ◆ 使用電話語音服務。
- ◆ 使用電腦，利用數據機、與特殊軟體來交易。
- ◆ 使用網路銀行直接交易。

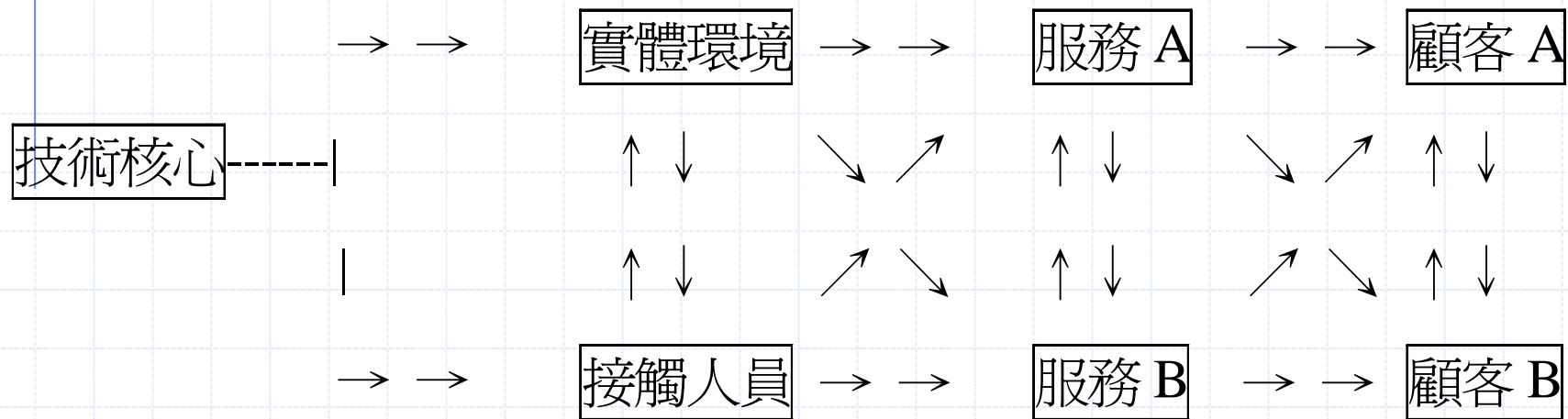
服務系統 (Lovelock, 1991, B59)

服務作業系統

服務傳送系統

(顧客看不到；後場)

(顧客看得到；前場)



服務傳送系統的細分

服務傳送系統可分為：**(Gronroos, 1984)**

前場(front office)：顧客視線所及的設備、設施、和人員。其中的服務接觸點為前場中，顧客與服務人員直接互動的部分。

後場(back office)：企業內部的管理系統、設備、幕僚人員。

(3).服務行銷系統

- ◆ 其他如廣告與銷售部門的溝通努力。
- ◆ 專人的電話與信件服務。
- ◆ 顧客與其他服務人員或設施的隨機接觸。
- ◆ 以往的顧客口碑。

3. 服務流程分析 (Lovelock, 1994)

- ◆ 服務階段與服務流程界定
- ◆ 服務流程圖
- ◆ 服務地圖
- ◆ 服務藍圖 (Shostack, 1984; Lovelock, 1994)
- ◆ 服務藍圖巨視圖
- ◆ 服務循環圖 (淺井慶三郎, 1999)

不同服務型態的服務流程 (Locklock, 1994, b42)

到了汽車旅館

停好車子	入館登記	花一個晚上住在房間裡	結帳
------	------	------------	----

修理錄影帶

開車到商店	技術人員檢查錄影帶	診斷找出問題所在	離開商店	三天後回來	領取錄影帶然後播放
		技術人員修理錄影帶			在家中播放影帶

氣象報告

	打開電視機選擇頻道	觀看氣象報告節目	擬定郊遊計畫或其他活動
收集氣象資訊	氣象學家輸入資料在模型中，並創造一個結果	電視台氣象播報人員準備氣象預報	

投保醫療保險

學習有關的選項	選擇合適的投保計劃並填寫表格	付保費	保單涵蓋一個特定的日期	保費證明單寄達
大學與保險公司同意的保險條款		消費者資訊鍵入資料庫裏面		

服務藍圖之意義與功能

- ◆ 服務藍圖是一張以正確描繪服務系統的圖片或地圖，一如工廠的作業流程圖。服務藍圖包括服務傳送的程序、員工與顧客之角色、服務之有形與可見成分等部分。**(Shostack, 1985)**
- ◆ 服務藍圖可使參與服務提供的人員，能客觀的了解之。**(Zeithaml & Bitner, 1996)**

服務藍圖之內涵

- ◆ 服務藍圖透過互動線、可見線、內部互動線，來檢視服務現場情境，以區隔出顧客行動、前場接應人員的行動、後場接應人員的行動、支援輔助程序。
(Kingman-Brundage, 1989)

服務接觸所涵蓋者，乃是可見線以上的區域。

服務藍圖的繪製 (1)

- ◆ 主要服務項目認定：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。
- ◆ 服務流程(前場)：服務提供。
- ◆ 服務供應(後場)：服務準備與後續活動。
- ◆ 確認所有人員均包括在內。
- ◆ 服務流程圖。

服務藍圖的繪製 (2)

加上由外而內的四條線

1. 服務人員與顧客互動線: 區隔消費者與服務人員之間。(line of interaction)

2. 服務可見線: 服務人員服務提供與後勤人員服務準備之間。(line of visibility)

3. 後勤人員內部互動線: 後勤人員中用戶服務與技術服務之間。(internal)

4. 服務完成線: 後勤人員中技術服務與管理之間 (一名內部線)。

服務藍圖的繪製 (3)

◆ 加上若干註記

1. 失誤點--- F 注意
顧客抱怨，與提升
服務品質的要點。

2. 顧客等候點---
W 重視等候線管
理。

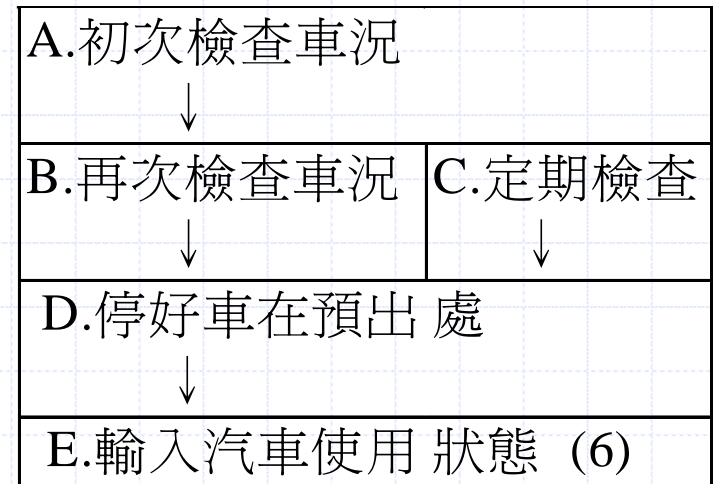
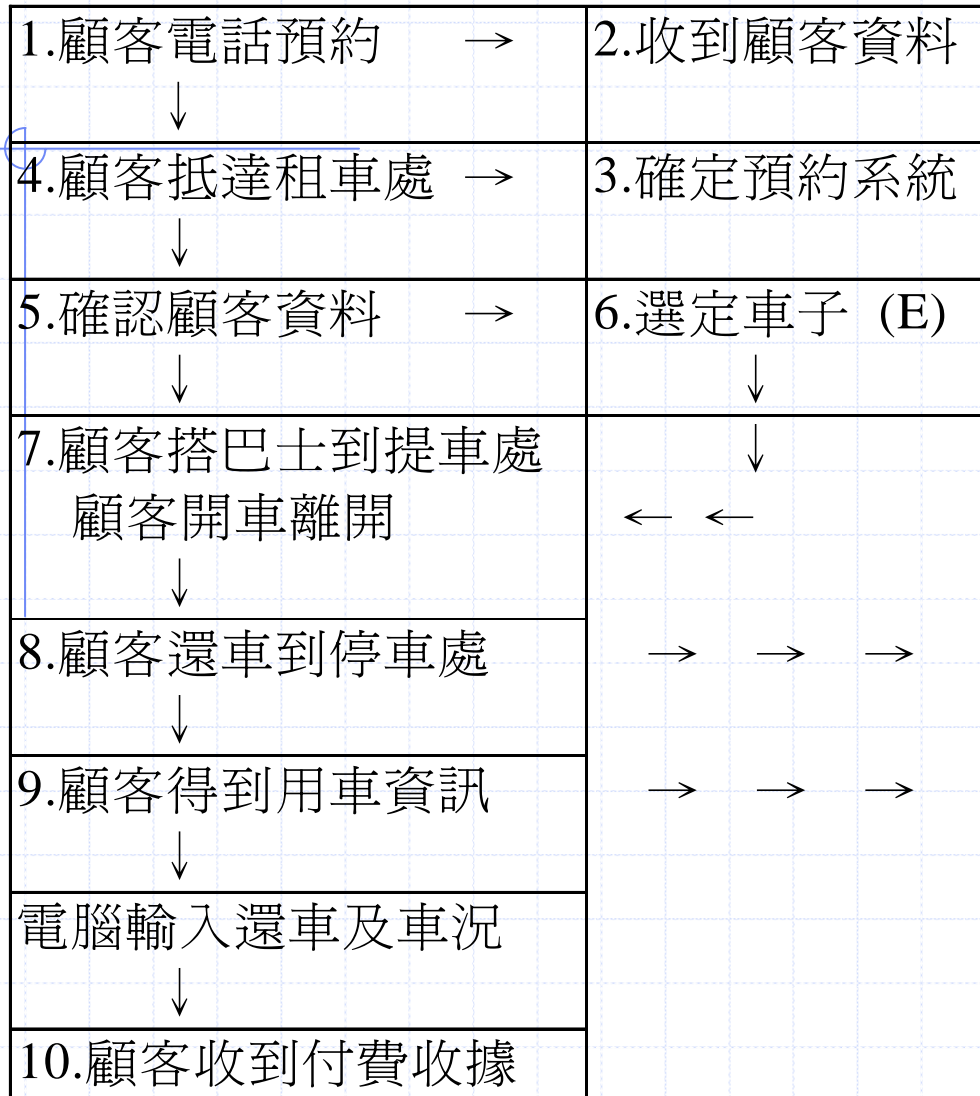
3. 員工決策點--- D (或菱形方塊) 加快服
務流程，與排除無附加價值步驟的管理重
點。(Stostack, 1992; Kingman-Brundage,
1989)

服務藍圖的繪製 (4)

區別失誤點中的：
致命的(**fatal**)、
緊要
(**important**)、次
要(**minor**)失誤
點。並將失誤點與
服務缺口圖相結
合。

區別等候點中的：
關鍵(**critical**)、
重要
(**important**)、次
要(**minor**)等候
點。並將等候圖與
魚骨圖相結合。

顧客租車的流程 (Sasser, Olsen, Wyckoff, 1978)



飯店服務流程圖 (Locklock, 1994, B70)

前臺 ← ← ←	後臺 ← ← (資料庫維護)		
1.訂房	輸入資料		
2.抵達、代客泊車	停車	維修停車場	
3.接待處、Check in	資料庫存取		
4.提行李、引導入房			
5.使用客房設備	打掃房間	儲存打掃用具	採購打掃用具
6.吧檯、雞尾酒服務	調酒	儲存吧檯用具	採購酒類及用品
7.餐廳、餐飲服務	準備餐點	儲存食品及用具	採購食品
8.觀賞付費電視	維修影帶系統		
9.就寢			
10.客房服務、送早點	準備餐點	儲存食品及用具	採購食品
11.打電話	維修電話系統		
12.Check out、付帳	開啓資料庫		
13.提車出發	侍者取車	維修停車場	

洗牙與簡單的牙醫治療的流程 (Fitzsimons, 1997, b65)

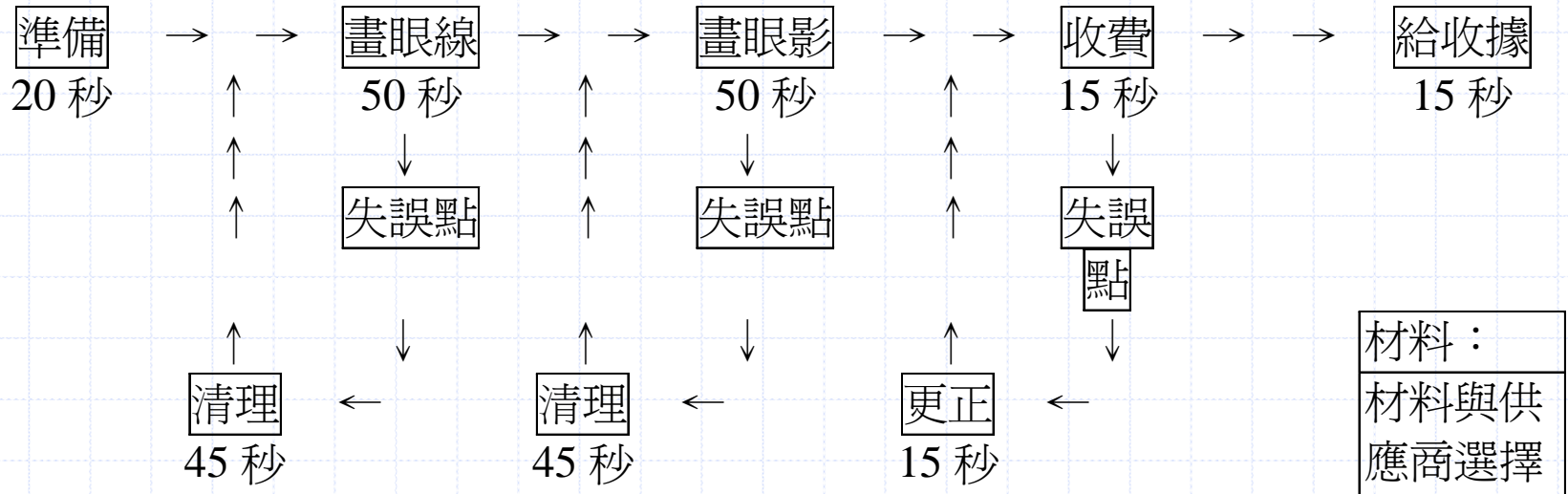
病人	接待人員	醫師與護士
1. 打電話約診	2. 確定約診的時間	
3. 到達牙醫診所	4. 歡迎病人，確定目的 5. 引導到等候室休息 6. 通知醫師病人來到	7. 檢視病人的病歷
8. 坐在等候室		9. 歡迎人並引導到治療室
10. 進入房間		10. 坐在診療椅上面 11. 確定用藥和牙齒的病史 12. 請問過去療程進展狀況 13. 放置保護罩在病人衣服 14. 上降低診療椅 15. 穿上保護口罩和手套 16. 檢查病人的牙齒 17. 開始治療病人的牙齒

10. 進入房間		18. 調整診療椅到合適高度 19. 清洗病人牙齒 20. 請病人漱口
21. 病人漱口		22. 脫去面具和手套 23. 書寫醫療記錄 24. 將病歷表交還護士 25. 幫病人取下防護罩 26. 給病人免費牙刷 27. 指導病人正確刷牙方式
28. 病人由診療椅中起來		29. 向病人道謝並說再見
30. 離開治療室	31. 歡送病人 32. 確認診療過程 33. 交付藥劑	
34. 付款	35. 給予收據 36. 約定下次診療時間	
37. 拿出約診卡	38. 在約診卡上註記	
40. 離開牙醫診所	39. 向病人道謝並說再見	

不同食物運送方式的服務流程圖 (Fitzsimons, 1997, b249)

速食餐廳	看見指示牌，開車進入停車場，停好車並進入餐廳，看菜單點餐並付款，領取食物，尋找餐桌並用餐，清潔餐桌然後離開。
免下車餐廳	看見記號開車進入停車處，在訂餐點停車，看菜單，透過電話訂餐，開車到領餐窗口，領餐然後付款，開車離開然後在車上用餐。
送餐到府	電話訂餐，討論菜單，點餐並告知地址，送餐人員按門鈴，付款領餐，在家中用餐。
外繪	電話預訂，規畫菜色、預付定金，外繪人員連同食物素材抵達，食物與服務預備妥當，用餐，外繪人員清潔，付清其餘款項。

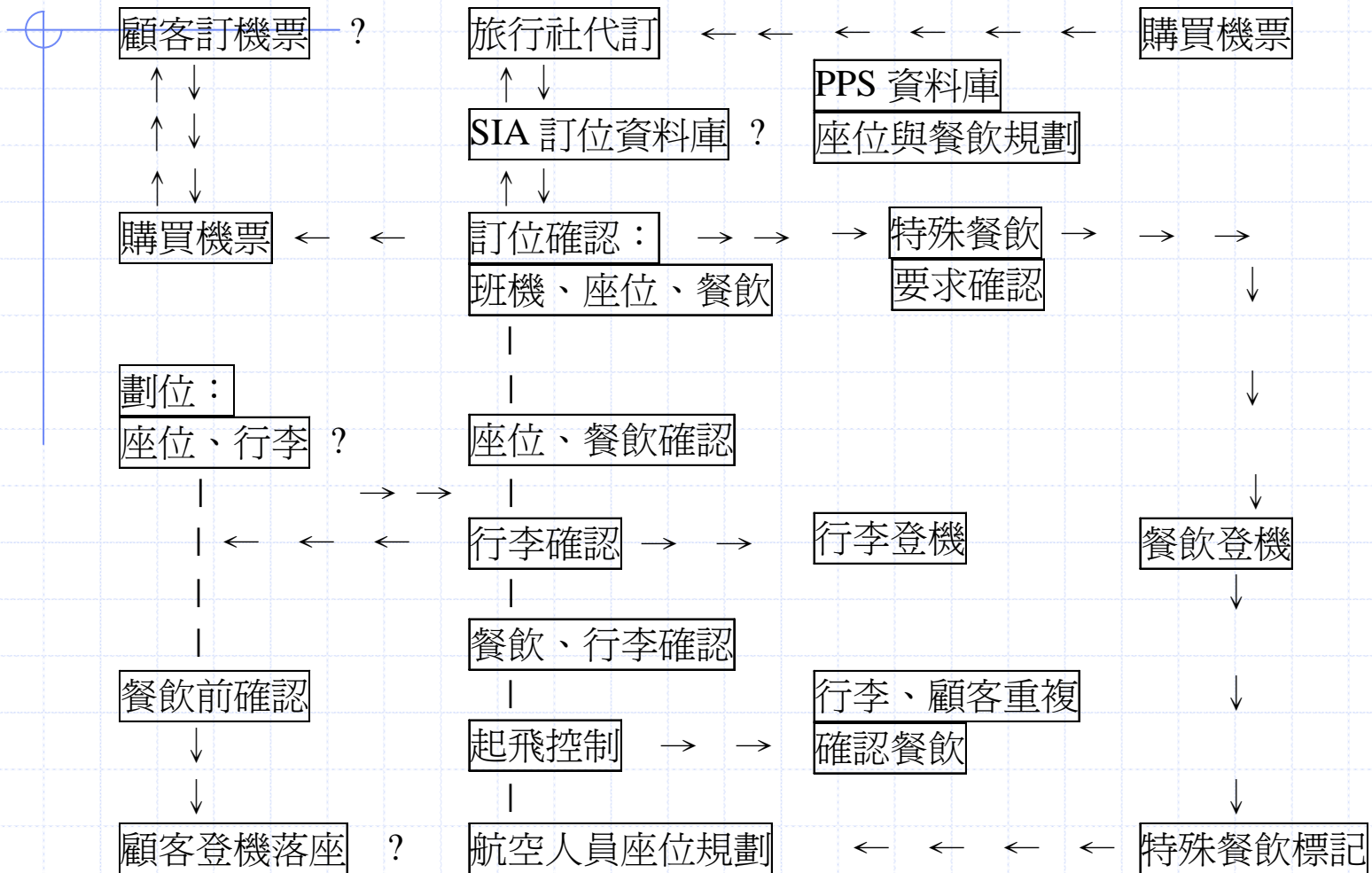
服務藍圖 (Shostack, 1984)



註：標準完成時間為 2 分 30 秒，可接受完成時間為 4 分 15 秒。

服務藍圖的繪製：能見度線

新加坡航空服務藍圖 (Vandermerwe, Lovelock, 1991)



詳細的顧客活動：新加坡航空 (Vandermerwe, Lovelock, 1991)

訂位(自訂、旅行社、其他) 航空公司、飯店、租車等	登機	下機
付款	找座位	進關
文件與收據	置放隨身行李、就座	取回行李
確認(時間與路線改變)	繫上安全帶	海關檢查
前往航空站	安全與注意事項說明	離開航空站
劃位：座位、行李、護照	基本飛航提供	下次搭乘機位 再確認
護照檢查與安全確認	提供飛航資訊	
待機	飛航休閒與購物	
通關	降落前聯絡與準備	
登機前購物與等候	飛機降落、下機準備	

註：基本飛航提供影音系統、座椅、睡眠設施、枕頭毛毯、盥洗室

圖書館的服務藍圖巨視圖 (謝寶煖, 1997, PhD)

服務	低涉入			中涉入			高涉入			
讀者	自修	推廣服務	看報	借閱圖書	影印資料	參考館藏利用	電話諮詢	參考諮詢	館際合作	資料庫檢索
讀者服務		辦理推廣活動		閱覽流通服務	期刊閱覽服務	參考諮詢服務	參考諮詢服務	參考諮詢服務	館際複印服務	資料庫檢索
可見線	普通閱覽室管理		閱報室管理	書庫管理	期刊室管理					
技術服務			報紙管理	館藏管理	館藏管理	館藏管理	館藏管理	館藏管理		系統維護
管理	設備管理	設備管理	設備管理	設備管理	設備管理				文件傳遞管理	設備管理
			經費管理	經費管理	經費管理	經費管理	經費管理	經費管理		經費管理

註：讀者與讀者服務之間，是為館員與顧客的互動線。

讀者服務又細分成兩個小部分，是為(1)館員的服務提供活動、與(2)館員的準備與後續作業活動，兩者之間則以顧客「可見線」區隔之。

讀者服務與技術服務之間，是為館員與館員的內部互動線。

技術服務與管理之間，是為完成線。

高級餐廳的服務藍圖 (Fitzsimons, 1997, b226-229)

	動作 1	W	W	W	W	W	
前場	服務項目	訂位	停車服務	衣帽間	雞尾酒	就座	
	服務標準	回覆時間 答詢內容	等候時間 歡迎辭令	等候時間 答詢內容	服務時間 準確送達 服務內容	準時就座 桌位安排	
	物理證據	聲音和語調	友善程度 遮陽引道 人員儀表	衣帽間 員工 其他衣物	雞尾酒吧台 傢俱 桌椅擺飾 服務人員 其他顧客	用餐服務 人員儀態 桌椅擺飾 其他顧客	
	互動線						
	服務人員	F 接受預定 確認時間日期	歡迎客戶 交代車鑰匙	歡迎客戶 拿外套 給外套收據	歡迎客戶 接受訂單 送上飲料	F 引導落座 協助就坐 點餐服務	
	可見線						
後場	服務人員	檢查可行性 填入訂單中	將車停妥	掛外套加可 見標示	向吧台拿取 飲料	訂位確認 取回菜單	
	內部互動線						
	支援服務	維護預訂系統	設備維護	設備維護	雞尾酒準備 維持供應 飲料儲存 飲料購買	菜單備份 維持桌面 之設置	
	內部線						
	資訊互動	資料庫	容量保留 客戶記錄	點餐計價 存貨購料			

	動作 2	W	W	W	W	W
前場	服務項目	點餐	送酒服務	上菜服務	用餐	
	服務標準	時間 迎賓 接受點餐	時間 送上好酒	時間 正確服務	確認送餐 接受新訂	
	物理證據	---	酒的品質	食物準備	F 食物品味	
	互動線					
	服務人員	F 歡迎 接受點餐	F 送上酒品 打開倒酒	F 送餐到桌	滿意確認	
	可見線 ↓					
後場	服務人員	送定單給廚房 →	取回酒器	向廚房領取 食物		
	內部互動線					
	支援服務	維持訂單 計價註記	酒窖維護 酒之儲存 購送酒品	F 食物準備 廚具維護 食物儲存 購送食物		
	內部線					
	資訊互動	資料庫	容量保留 客戶記錄	點餐計價 存貨購料		

動作 3		W	W	W	W	W
前場	服務項目	帳單提示	付款	使用洗手間	衣帽間	上車離去
	服務標準	時間 提示內容 帳單格式 帳單正確性	時間 付款條件 接受內容	乾淨 充分供料 檢查次數 等候時間	時間 取回衣物	時間 取回車子 道別
	物理證據	帳單		容量設計 乾淨度	衣帽間 服務人員	遮陽引道 服務人員
	互動線					
服務人員	F 遞上帳單	F 交回信用卡給客戶		F 取出外套 檢查 歸還外套	F 還車 小費 道聲晚安	
可見線						
後場	服務人員	搜集帳單	將信用卡交予出納		歸還外套	領回車子
內部互動線						
支援服務	F 帳單準備 計價系統維護	確認信用卡 有效性 安全系統之 維護	F 檢查次數 乾淨之維護 充分供料 購買補充	確保外套之 安全 設備維護	停車場安全 停車場維護	
內部線						
資訊互動	資料庫	容量保留 客戶記錄	點餐計價 存貨購料			

壽險店頭行銷服務藍圖——前場

動作	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
服務項目	客戶入店	就座	商品介紹	確認需求	商品建議	問題處理	填要保書	付款	出單說明	送客
服務標準	接待時間 接待內容	就座時間 座位安排	誠信原則 介紹內容	確認時間 專業分析	需求導向 商品內容	同理心 處理內容	遵行「從實告知」之原則 親自填寫	付款條件 付款方式	說明時間 說明內容	送客時間 送客內容
物理證據	聲音語調 肢體態度	桌椅擺飾 茶水招待	簡介資料 科技化解 說工具	分析相關 資料提供 參考	滿足需求 客製客化	相關法證， 佐料，一 規資進步	客戶親自 填寫	多種付 款條件可 選擇	出單作 業說明書	聲音語調 肢體態度
互動線			F	F			F			
服務人員	招呼引導	服務就座 介紹解說 員	說明講解 營造互動 氣氛	協同客戶 分析發覺 需求最求	說明商建 品及原因	客觀分析 耐心答覆	提醒事項 ，並協助 完成	現金點交 、信用交 收、回卡 收據	依單出業 ，保送明 知遞送間	恭送引導
可見線										

By: 李雲全

壽險店頭行銷服務藍圖——後場

動作	W	W	W	W	W	W	W	W	W
服務人員		到茶水 間倒茶	備妥簡 介資料 及科技 輔助設 備，且 須熟悉 商品。	備妥需 求分析 之資， 料熟專 業知	勤練商 品組分 與析比 較	收集法 規資料 與案例	影印要 保書、 填寫保 戶卡、 歸入客 戶檔	將現金 、信用 卡交予 、出納 、領取 收據	追蹤核 保補業 作儘速 完成。
內部互動線									
支援服務	供應指 示牌及 店頭之 裝飾佈 置	供應茶 水及飲 料桌椅	開發新 商、商 品簡介 商訓練 品安訓	供應同 業或相 關分析 訊、訓 排	供應商 品比較 分析、 資安訓 練	供應相 關資訓 安練	製報受 填日，報 理表，據 將書一併 收公	信用有 效性全 系護維	確保「 單作明 說書」 應無缺
內部線									
資訊互動			新商主 力商 品	理財資 訊經濟 現況	彙編商 品組合 比較手 冊	彙編問 題處理 手冊	客戶記 錄		補全作 業單通 知

實證研究結果 – 服務藍圖 – 低涉入-連鎖咖啡館

服務	低涉入		
顧 客 服 務 <u>互動線</u>	電話訂購 FI	寒暄問候	開店準備 FI
顧 客 服 務 <u>可見線</u>	訂購確認 F	準備餐具 F	外場調味料、飲水機、吧檯備品準備 F
技 術 服 務 <u>內部互動線</u>	系統、設備管理	結帳檯訂單通知 FI 、吧檯確認 FI	食材料理 F
管理完成線	經費管理	人事管理	採購食材
	設備管理	問候技巧	現場維護、清潔

By: 蔡臆如

實證研究結果 - 服務藍圖 - 中涉入-連鎖咖啡館

服務	中涉入					
顧客服務 <u>互動線</u>	訂購 F	訂購編號註明於發票 FC	等候 F	叫號將產品送出 FC	提供備品 F	洗手間/音樂 F
顧客服務 <u>可見線</u>	訂單鍵入電腦內 FI	餐具註明訂購內容 FI	師傅製作	依編號取貨	水/紙/吸管.供應 F	清潔/聆聽
技術服務 <u>內部互動線</u>	師傅覆誦	Drink calling 通知師傅製作 FC	咖啡製作學習 F	考量美觀與清潔 F	補貨 F	用品採購
管理 <u>完成線</u>	收銀機技巧	備品管理	依訂購順序製作 F	注意客人之需求 FI	倉庫管理 F	清潔管 理 維護

By: 蔡臆如

實證研究結果 - 服務藍圖 - 高涉入-連鎖咖啡館

服務	高涉入					
顧 客 服 務 <u>互動線</u>	客席區 FI	確認訂購 內容 F	結 帳 FI	付 款 F	依編號取 貨 FC	呼籲客人 小心
顧 客 服 務 <u>可見線</u>	自行找座 位 F	再次確認 訂單	收 款 F	收 款 金 額 確 認 F	確認產品 內容	燙手 F
技術服務內 部 <u>互動線</u>	外場清潔 F	產品製作 F	準備找零金		製作產品 FI	隔熱套 FI
管理 完成線	外場管理 辦法	熟記產品 學習課程	繳 帳 F	找零	熟記產品 名稱	備品準備 F

By: 蔡臆如

服務循環：高級餐廳 (Lovelock, 1992, D180)

	13.結帳刷卡 ，謝謝您歡 迎再度光臨	14.揮手揮到 離開視線為 止 ↑	打電話 預約餐 廳 ↓	當天到餐廳 時，有人說 歡迎光臨	
12.打掃化妝 室，清潔工 作要徹底	→ →→ ↑ ↑	→ →	→	→ → →	坐在景觀優美座 位上，有人請慢 用
11.熱心問候 餐後咖啡， 請問你要續 杯嗎	↑ ↑ ↑ ↑				↓ ↓ ↓ ↓ ↓ 店員親切說明菜 單內容，並告知 今天料理的特色
10.親切的問 候，請問口 味合適嗎	↑ ↑				↓ ↓ 開胃酒、開胃菜 與餐前酒
	← ← ←	← ← ← ←	←← ←	← ← ←	
	9.牛排的熱度 一如顧客所 吩咐的	8.鮮美海鮮湯 與優質沙拉 醬	7.發亮的 餐刀與 叉子	6.紅酒、與法 國料理價錢 公道	

服務藍圖的管理涵義

- ◆ 服務流程屬性分析
- ◆ 管理關鍵的服務接觸
- ◆ 無誤系統圖 (Chase & Stemart, 1994)
- ◆ 可能失誤點與無誤設計
- ◆ 服務品質改善策略
- ◆ 服務作業的模組化設計

服務流程屬性分析 -1

1. 中介程度：服務流程中，待處理單元所流經企業服務活動的個數。區分低中介(一個)到高中介(多個)。

2. 協調程度：在同一個服務流程當中，因服務需要，兩個作業單位間，必須交換資訊與相互調整的程度(頻率與密集度)。分低協調度(獨立運作)到高協調度(密集溝通)。(Teng, Grover, Kirk, 1994 ; Hammer, 1990)

服務流程屬性分析 -2

3. 負荷程度：服務流程中，各活動執行者的負荷數量，即流入與流出量的比例。分低度負荷(瓶頸作業)到高度負荷(閒置資源)。

4. 重覆程度：因錯誤、不一致而須重覆、修改與補正的程度。愈低績效愈好。

5. 遲滯程度：服務流程中，待處理單元在流程中，等候運輸與傳輸時間的久暫。愈低績效愈好。(Teng, Grover, Kirk, 1994)

管理員工與顧客間的服務接觸

- ◆ 關鍵時刻 (moment of truth) 。
- ◆ 避免不當的接觸 。
- ◆ 顧客與員工同為共同生產者 。
- ◆ 給予顧客實際服務的引導 。
- ◆ 重要關鍵事件技術 (critical incident technique; Bitner, Booms, Mohr, 1994) 。
- ◆ 行銷是每一個人的事情 。

管理關鍵的服務接觸

顧客與接洽員工互動困難原因再分類

(Bitner, Booms, Tetreault, 1990, B74)

1.員工對於服務傳遞系統挫敗的反應	2.員工對於顧客要求以及要求的反應	3.員工的自發行爲
無法提供顧客要的服務	顧客有特殊需求 (醫藥)	關心顧客
不合理的怠慢服務	顧客有特殊的偏好	非服務標準之內的行爲
無法提供其他核心服務	認定顧客有錯	倫理道德行爲
	可能會阻擾他人	在逆境下的模範行爲

可能失誤點與無誤圖 (Chase and Stemart, 1994, C131)

區分	可能失誤點	無誤設計建議
診療前	病人遲到	未超過十分鐘，可以直接看診。如超過十分鐘，必須等候下一個看診時段。
	病人忘記他們的預約	在預約的前一天，打電話提醒他與醫生有約。
	病人等太久	設計舒室的等候室使病人能不無聊。
	病歷遺失	將病歷檔案電腦化，並有備份電腦檔案。
診療中	病歷歸檔錯誤	用顏色系統來分類，或病歷檔案電腦化。
	醫生看診時，病人打電話找醫生	由護士先接且問清楚，若會花長的時間則需先預約，若時間很短則醫生可以直接接電話。
診療後	藥方上的字跡不清楚	要求醫生填寫藥方時字跡需工整。

圖書館失誤點分析與無誤點設計 (謝寶煖, 1997, PhD)

失誤點	失誤者	失誤原因	服務品質改善策略		
			人員介面	技術介面	資訊介面
借閱圖書	讀者	圖書的架位不正確	工讀生的在職訓練	設書車放無法歸位書籍	清晰醒目的平面圖
	讀者	圖書架位標示不清楚		親和之線上導覽系統	清晰易懂圖書架位標示
	讀者	線上目錄之位址資訊不正確		書目資料館藏資訊複查	清晰易懂平面圖與架位標示
	流通館員	館員無法尋獲所需圖書資料	訓練館員熟悉館藏	裝置圖書安全系統	線上目錄顯示遺失之圖書
	讀者	讀者不推薦購買館藏圖書		線上目錄自動顯示薦購資訊提醒之	透過書面、電子佈告欄請讀者推薦
	讀者	填寫資料不全			薦購單設計

失誤點	失誤者	失誤原因	服務品質改善策略		
			人員介面	技術介面	資訊介面
影印資料	讀者	找不到影印機		影印機設置於適當地點	
	讀者	影印機無法正常運作	訓練館員簡易操作維修技巧	租用性能好的影印機	製作簡易的故障排除說明文件
	讀者	讀者無法找到所需期刊	工讀生在职訓練	書車放置無法歸位期刊	清晰醒目之架位平面圖
	讀者	期刊標示不夠清楚		親和之線上導覽系統	清晰易懂期刊架位標示
參考館藏利用	館員	複本過多浪費資源			擬定複本採購準則

失誤點	失誤者	失誤原因	服務品質改善策略		
			人員介面	技術介面	資訊介面
電話諮詢	參考館員	參考館員未確實了解讀者之問題	加強館員電話諮詢技巧		建立電話諮詢服務流程
參考諮詢	讀者	讀者不去求助館員	館員主動向讀者致意	參考諮詢台迎賓氣氛的營造	醒目的參考諮詢項目標示
	讀者	讀者無法明確陳述問題	加強館員溝通技巧		書面化諮詢問題範例的呈現
	參考館員	館員無法辨別參考問題類型	加強館員的表達與專業能力		建立參考諮詢服務流程
	參考館員	館員無法確定讀者是否滿意	加強館員的表達與專業能力	建立問題與解答資源對應表	設計書面的讀者意見表

失誤點	失誤者	失誤原因	服務品質改善策略		
			人員介面	技術介面	資訊介面
館際合作	參考館員	館員未轉介讀者到相關單位	館員在職訓練 館員熟悉館外資源	建立轉介資源檔案	建立館際合作服務流程
	讀者	本館沒有讀者所需期刊		線上目錄自動顯示讀者可利用館際複印服務	提供書面的館際複印服務說明
資料庫檢索	讀者	讀者不會利用線上目錄	館員主動協助讀者	簡便的操作程序	提高線上輔助說明的易讀性
	讀者	讀者不知資料庫檢索項目		線上目錄自動顯示讀者可利用資料庫檢索項目	提供書面的資料庫檢索項目說明

