

# 新加坡國家品質獎標竿組織參訪 暨學習紀要

Visit and Study of Benchmark Organizations of Singapore  
Quality Award

袁美敏

Mei-Ming Yuan

臺北市立圖書館副館長

Deputy Director, Taipei Public Library

余淑惠

Shu-Hui Yu

臺北市立圖書館西湖分館主任

Xihu Branch Manager, Taipei Public Library

陳麗君

Li-Chun Chen

臺北市立圖書館推廣課課長

Section Director, Extension Services Section

Taipei Public Library

## 【摘要】

本文為本館同仁赴新加坡國家品質獎標竿組織學習的摘要報告，參訪對象包含新加坡國家圖書館、濱海藝術圖書館、烏節社區圖書館外，另包含新加坡警察部隊、新加坡麗嘉卡爾飯店、新加坡積體電路製造公司、新加坡航空公司等新加坡國家品質獎歷屆得獎單位。圖書館參訪過程中，除了瞭解新加坡圖書館的各項設備設施及創新服務外，並藉由實地參訪及與該館人員意見交流，可以更清楚瞭解新加坡國家圖書館追求卓越服務的經營過程、策略與成果，及如何善用及整合資訊科技以

提升服務與滿足讀者之需求。

國家品質獎標竿組織學習，亦藉由觀摩其品質管理措施及 Know-how 實務精髓，學習其品質管理及組織經營理念外，並帶回得以導入圖書館品質管理更為精進及組織經營績效更能提升的有效作為。囿於篇幅，本文從組織經營管理及全面品質管理觀點，簡要介紹新加坡國家圖書館、新加坡麗思卡爾頓飯店及新加坡航空公司之品質管理及組織經營的理念。

## 【 Abstract 】

This is a report of Taipei Public Library librarians' research on Benchmark Organizations of Singapore Quality Award, including Singapore Library Board, Library@Esplanade, Library@Orchard and furthermore, Singapore Police Force, THE RITZ-CARLTON® Millennia Singapore, Systems on Silicon Manufacturing Co. Pte. Ltd. and Singapore Airlines which crowned Singapore Quality Award in events through the years. In addition to make a comprehensive understanding in all types of equipments, facilities and innovative services provided by Singapore National Library, we achieve further comprehension on the process of its management, strategies and achievements via on-the-spot visit and communication, opinions exchange with the librarians, and the methods the library adopt to handle and integrate information technology to promote its service quality and satisfy readers' needs.

Not only we observe the quality administrative methods and know-how practical essences to learn the concepts of quality administration and organizational management of these benchmark organizations but also bring back effective concepts which can be applied to advance library quality administration and profit organizational administration.

Limited by the pages, this report briefly introduces the ideations of quality administration and organizational administration of Singapore Library Board, THE RITZ-CARLTON® Millennia Singapore and Singapore Airlines from aspects of organizational

administration and total quality management.

關鍵詞：全面品質管理、標竿學習

Keywords: Total Quality Management, Benchmark

## 壹、前言

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）為加強與國際公共圖書館之交流，促進圖書館事業發展，自民國90年起，即透過圖書交換、人員出國參訪、辦理國際研討會、參與國際會議……等方式，讓館員藉由親身的體驗與學習，拓展國際視野、汲取經驗。繼民國93年曾淑賢館長率領12位同仁赴新加坡瞭解圖書館事業的發展，並建立雙方合作交流之後，96年12月北市圖獲臺北市政府第六屆市政品質獎，再度推薦5位同仁赴新加坡，從組織經營管理及全面品質管理觀點，學習標竿組織在企業經營、領導管理、創新求變及員工人力發展等精進作為。

從新加坡圖書館參訪及國家品質獎標竿組織學習行程中，除了參訪新加坡國家圖書館、濱海藝術圖書館、烏節社區圖書館外，標竿組織學習對象包括新加坡警察部隊、新加坡麗思卡爾頓飯店、新加坡積體電路製造公司、新加坡航空公司等。值得一提的是，新加坡國家圖書館亦為新加坡國家品質獎的得主，此次的參訪，團員們除了親身體驗新加坡國家圖書館的各項基礎建設及服務外，更就新建築的設備設施規劃及創新服務的推展深入瞭解，透過實地參訪及與該館人員意見交流，更清楚瞭解新加坡國家圖書館追求卓越服務的經營過程、策略與成果，及其如何善用並能整合資訊科技以提升服務與滿足讀者之需求。其他參訪的四個標竿組織，也都是在新加坡屢獲國家品質獎及國際大獎的政府機關或私人企業團體，藉由觀摩其品質管理措施及 Know-how 實務精髓，除了學習其品質管理及組織經營理念外，並帶回得以導入圖書館品質管理更為精進及組織經營績效更能提升的有效作為。

囿於篇幅，本文從組織經營管理及全面品質管理觀點，簡要介紹新加坡圖書館、新加坡麗思卡爾頓飯店及新加坡航空公司之品質管理及組織經營的理念，期能

與同道從不同的角度分享參訪及學習的成果。

## 貳、新加坡國家圖書館

12月6日下午參訪榮獲2004年新加坡國家品質獎的新加坡國家圖書館，由國家圖書館管理局知識與品質管理部經理Mr. William Loh進行簡報，簡報內容包括新加坡國家品質獎與新加坡國家圖書館管理局組織願景，簡報後由李光前參考圖書館館員帶領參觀中央借閱圖書館（Central Lending Library）及李光前參考圖書館（Lee Kong Chian Reference Library）。經由簡報充分瞭解新加坡國家圖書館追求卓越服務的經營過程、策略、成果，以及善用並整合資訊科技提升服務與滿足讀者需求。在品質管理上該館除訂定明確的目標與願景外，為追求卓越領導與管理，訂定10年的策略目標作為品質管理的指導方針：藉由圖書館的核心服務（圖書借閱與活動的推廣），將圖書館定位為一個民衆閱讀與休閒的場所；透過核心價值（對顧客服務與卓越的承諾、重視社區、團隊工作與分享、熱愛學習與負責），建立注重員工與讀者雙向溝通及激發員工創新的品質文化。

### 一、簡介

新加坡最早的圖書館由新加坡奠基者史丹佛萊弗士爵士（Sir. Stamford Raffles）於西元1823年創建，名為哈姆列士圖書館（Hummllet memorial library），當時為一所學校圖書館，主要收藏散落各處的國家馬來文文獻。1874年該館被政府接管，更名為萊佛士圖書館。1876年該館又搬回萊佛士學校，1886年根據〈圖書註冊法令〉使該館成為接受呈繳本的圖書館，1887年轉移到現在位於史丹佛路的國家博物館，1938年該館附加了檔案保存功能。1953年新加坡橡膠大王李光前捐助了37萬5,000元為建館基金，並為圖書館大樓奠基。隨著1957年頒布了重要的國家圖書館法案（National Library Act, NLA）明確定位萊佛士圖書館是一座兼具公共圖書館功能的國家圖書館，同時取消收費制，讓館藏資料可以提供公眾使用。1960年圖書館遷回史丹佛路，並正式定名為「新加坡國家圖書館」。1968年國家圖書館法修正案詳細規定國家圖書館的功能，強調其在全國圖書館的地位。

1995年是新加坡圖書館事業發展史上關鍵的一年，1992年成立的圖書館2000評

估委員會（Library 2000 Review Committee）經過2年多的研究規劃，在1994年提出一份Library 2000報告（Library 2000 Report, 簡稱L2000報告），為新加坡圖書館現代化發展勾勒出具體的藍圖，其目標在：

1. 建立全面適應社會需求的公共圖書館系統；
2. 強化網路連接，建立無國界圖書館；
3. 開發以合作為主的國家館藏政策，全面收集國家資訊資源；
4. 通過市場導向，保證服務品質；
5. 強化與商業及社區積極的互動關係；
6. 支持全球性知識創新。

為保證以上目標的實現，採行以下策略：

1. 在人力資源方面：提高員工資訊檢索、附加價值服務、資料庫建設、資訊科技開發、專門學科知識、公共關係、索引技術、資訊資源瞭解、研究方法、分析/寫作以及資訊科技系統知識和讀者服務諸方面的能力。
2. 技術方面：引進光碟、資料庫搜索引擎、以電子為媒介的遠距離資訊檢索等服務模式。
3. 組織領導：成立新的圖書館管理機構。

爰此，新加坡國家圖書館管理局（National Library Board, 簡稱NLB）在1995年9月1日正式成立，其主要任務為負責執行與推動Library 2000報告所提出的各項具體方案。新加坡國家圖書館在不斷追求卓越目標的過程中，獲得多項肯定，包括：

1998-2002 People Developer Award

ISO 9001 for Public Libraries, Property Mgt & Software Application Systems

Singapore Innovation Award

Singapore Quality Class Award

National IT Award

2003 Singapore Enterprise Challenge Champion Award

Public Service Award for Organisational Excellence

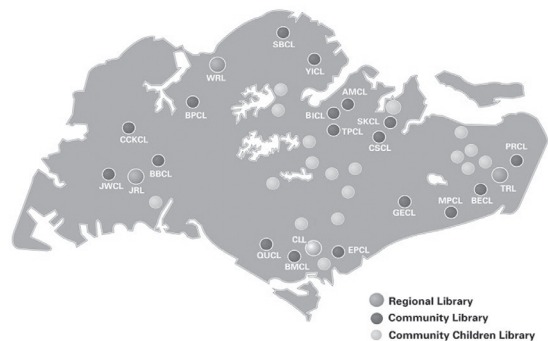
MITA Work Improvement Teams (WITs) Convention GOLD Award

2004 Singapore Quality Award (SQA)

- Distinguished Public Service Award
- Singapore HEALTH Award (Platinum)
- Singapore Family Friendly Award
- 2005 Singapore HR Awards
  - Asia Pacific Public Relations Awards(Gold)
- 2006 HRM Award for Best Change Management Practices
  - Work like Excellence Award
  - MICA Innovation Fiesta GOLD Award
- 2007 ISO 9001 for Reference Library

## 二、現況

於今回顧，可以以Library 2000 視為新加坡圖書館事業發展從傳統走入現代的分水嶺。以服務據點為例，不僅由9所分館擴展為32所分館，且區分為3個層級，包括3所區域分館（Regional Libraries, RLs）、20所社區圖書館（Community Libraries, CLs）以及社區兒童圖書館（Community Children’s Libraries, CCLs），另轄管附設於政府部門及學校的圖書館共36所；



在館藏方面，截至2006年底共計929萬6,362件為1995年（227萬7,983件）的4倍；在申辦借閱證讀者數方面，2006年底計有1,94萬444人，為2005年（106萬7,713人）的1.9倍；2006年全年到館使用人次為3,768萬5,764人次，為1995年（982萬2,000人次）的3.8倍；2006年全年圖書外借冊數2,884萬3,619冊，為1995年（560萬7,048冊）的5.4倍。

新加坡國家圖書館隸屬於國家資訊與藝術部，但由國家圖書館管理局管理監督。國家圖書館管理局並非公務機關而為一財團法人董事會組織，掌有人事與預算實權。

### (一) 李光前參考圖書館

2005年11月新加坡國家圖書館新館落成啓用，爲一地上16層，地下3層的綠建築圖書館，總面積5萬8,783平方公尺。新加坡國家圖書館耗資2億多新幣（以下同），其中有6,000萬元係李光前基金會的捐獻，爲表達對基金會慷慨解囊的謝意，新館中的參考圖書館因此以基金會創始人李光前博士爲名。



#### 1. 圖書館建築特色

圖書館建築爲符合綠建築指標，建築設計特別強調生物與氣候特性的運用與創新，其特色計有：

- (1) 建築避開日曬的東西向，在建築西面運用自動偵測陽光的遮陽百葉。
- (2) 兩棟建築之間採開放廣場設計，增加自然通風與採光。
- (3) 運用廣泛的景觀設計、空中露臺與屋頂花園，降低周遭環境溫度。
- (4) 運用雨水感應器，自動澆灌空中花園植栽，利用省水水龍頭與雨水蓄水槽，以達到節水的功能。



新館大樓由圖書館大樓及活動大樓兩棟組成，兩棟樓之間以走廊銜接貫穿，整合了李光前參考圖書館（Lee Kong Chian Reference Library）及中央借閱圖書館（Central Lending Library），另2至3樓爲由國家戲劇理事會管理的戲劇中心劇院。

#### 2. 館藏與服務項目

館藏最豐富的李光前參考圖書館，配置在第7至第13樓，約50萬份的參考資料，其中收藏包括亞洲兒童讀物與教材、人文科學、文學、歷史、科學、財經、語言、美術等主題之學術研究資料，以及收藏家所捐獻的藏書。

服務項目包括圖書資料借閱、讀者諮詢、特定計畫性服務（例如主題演講、生活講座、新知講座、圖書館利用教育、閱讀競賽）、館外延伸服

務（例如到校/到班服務、街道定點展示）等，平均每一個圖書館大約服務20萬人。

### 3. 組織願景與經營理念

新加坡政府每10年會要求所屬單位訂定施政計畫，新加坡國家圖書館在「國家圖書館管理局」成立時規劃了「Library 2000」後，於2005年又提出了「Library 2010」報告，揭櫫該館在21世紀第1個10年的組織願景：

- (1) 成爲獲取亞洲相關資料的門戶；
- (2) 創造充滿生機的社會化學習網絡；
- (3) 建設自立自足的學習型社會；
- (4) 爲專業人士、企業家、公司及政府機構提供資訊與知識服務；
- (5) 讓圖書館成爲知識經濟的有力後盾

在經營理念方面則明確的指出圖書館未來發展方向：成爲亞洲文獻館藏服務首選；成爲社會學習場所；建立自主型學習社區；爲圖書館、資訊與知識專家提供完善的學習環境；提升讀者資訊與知識能力，增進國家經濟競爭力等。

### 4. 特色與創新

#### (1) 充分運用自動化技術

新加坡國家圖書館本於Do more with less（以最少的人力做最多的工作）原則，充分應用自動化作業於借還書作業，包括運用RFID於館藏管理及流通服務。就讀者而言，透過自助借還書機辦理借還書，縮短流程與等候時間，據統計，實施後讀者借書時間由1994年的60分鐘縮短到2004年的不超過5分鐘，且其自助還書機可受理逾期還書罰款之線上轉帳；就圖書館而言，運用自助借還書機及以自動化倉儲設備處理讀者還書之分類與輸送工作，經統計26位工作人員一年可以服務300萬位讀者，有效精簡人力，減少館員事務性工作負擔，進而專注圖書資訊核心業務，發揮知識社會資訊領航的專業角色。

#### (2) 以BLOG行銷館藏與服務

在參訪Library@esplanade時，工作人員告知將推出部落格。我

們因此在結束參訪回臺後，進入新加坡國家圖書館網頁搜尋，不僅如期看到表演藝術圖書館的部落格，同時發現包括甫於12月1日閉館的Orchard圖書館在內（Moving On：library@orchard in transit），新加坡國家圖書館共計設立7個部落格，其他分別為ASK! Blog（參考諮詢）、digi.talk（數位館藏推介）、Highbrowse Online（暢銷書推介）、Programmes@100 Victoria（推廣活動）以及Y.O!（青少年）。

### （3）走向讀者

新加坡國家圖書館系統包括3座區域圖書館、20座社區圖書館，多數位在捷運站附近，其中有10座社區圖書館更設立於購物中心或會議中心內。設於購物中心的圖書館不僅方便民衆於購物時順道借閱圖書，更可以吸引非讀者走進圖書館；10座社區兒童圖書館則設立於住宅區，以便於家長就近帶領孩子前往閱讀。據統計，社區圖書館全年圖書外借冊數超過100萬件，每年新增辦證數約為2,000人。

### （4）鼓勵創新

新加坡國家圖書館非常重視創新作為，組織中約有2%的人力負責創新推動工作，透過專案小組討論激發員工創新能力，讓員工有充分發揮創新與積極態度的空間，以授權和支持方式運作，鼓勵員工創新。因此，新加坡國家圖書館設立亞洲第一個購物中心圖書館、採用彩色書標及最先運用無線射頻辨識技術（RFID）與自動借還書機於圖書館館藏管理與流通服務，皆來自員工的創新提案。

### （5）紮根兒童閱讀

新加坡國家圖書館針對0-3歲的新生兒及幼兒父母親推出「Born to Read, Read to Bond」活動，凡父母親為0-3歲階段孩子申辦借書證，且借閱4本書者，即可免費獲贈閱讀禮袋，藉以促使父母親重視早期閱讀及建立孩子閱讀習慣與興趣。同時圖書館也為家長、教師及褓姆舉辦「培養閱讀人」工作坊（Raise-a-Reader Workshops），



除設立兒童資源中心（Children's Resource Center, CRC）提供各類型兒童閱讀素材外，Family Interest Groups (FIGs)、Reader Profiling，藉以培養親子或兒童自我學習與閱讀的能力。

#### （6）創意行銷

新加坡國家圖書館為倡導閱讀，運用圖書館大使、與當地電視臺合辦書評活動、與捷運局合作舉辦「故事列車」在捷運車廂說故事等活動。閱讀推廣活動的創意行銷，對學童閱讀風氣的提升有莫大的助益。

### （二）濱海藝術圖書館（Library@Esplanade）

團員們利用行程第2天自由活動的時段前往新加坡濱海藝術圖書館（Library@Esplanade）參訪。濱海藝術圖書館位於濱海藝術中心3樓，是新加坡以藝文為主題的專門圖書館；而濱海藝術中心則是新加坡首屈一指的藝術表演場地，以形似「榴槤」的獨特



圓頂造型著稱。這樣的組合，不論從藝術工作者與愛好者的使用者角度，或是從藝術中心與圖書館的設置效益而言，都可說是相得益彰的最佳組合。

#### 1. 簡介

濱海藝術圖書館是一座社區圖書館，成立於2002年9月16日，建築面積2,300平方公尺，館藏分為4個主題—音樂、舞蹈、電影及戲劇。

館藏內容除新加坡本地出版品外，亦廣泛蒐藏包括華文、英文在內的中外文圖書資料，約有5萬5,000件表演藝術的藏書、樂譜、影片、劇本、



唱片、手稿等。影音館藏資料，包含古典和流行音樂CD和影片、錄影帶、舞蹈記錄，以及由新加坡國家圖書館管理局發行的DVD和VHS影帶、專業學報、百科全書和目錄等；另外，樂譜及劇本蒐藏豐富，足當一座名符其實的表演藝術專門圖書館。

值得一提的是，圖書館在每座書架相對視覺高度（大約是第3層）的位置設有液晶螢幕，由館員選片播放，用以行銷館藏。讀者如想借閱可以向服務臺申請，館員在資料借出後，再另選其他資料播映，是相當不錯的作法。

濱海藝術圖書館除各類收藏外，也周到且貼心地為各類藝術愛好者設立表演舞臺、舞蹈教室、琴房以及影片欣賞室。其中表演舞臺可供作小型表演與舉辦講座的場地，到訪民衆在參與表演藝術活動的同時，可以臨窗眺望新加坡河的旖旎風光，而一旁委外經營的咖啡吧飄散出的濃郁咖啡香，更可以為活動增輝，共築一場美好的藝術饗宴。



設置於音樂區的練習室，室內備有鋼琴和電子琴，只要事先預約登記，就可使用。如果看到喜歡的CD或DVD，館內提供了讀者一個舒適的視聽環境，視聽座位設有六組CD Player及耳機，方便隨時閱聽。另還設有兩間獨立放映室，配備了完善的家庭電影院系統，可讓會員申請使用，觀看舞蹈、戲劇、戲曲、電影等DVD視聽資料。舞蹈區中有一個兼具休閒閱讀、視聽與舞蹈練習多功能使用的舞蹈教室。



## 2. 讀者服務

濱海藝術圖書館開放時間為每週一至週五上午11:00至下午8:00、週六從上午11:00到下午9:00。借閱服務與其他新加坡社區圖書館一樣，圖書館讀者需繳交20.6元會費申請為基本會員，可從表演藝術圖書館借閱4冊圖書/雜誌；如需借閱館內的DVD、CD、VHS影帶及有聲書的讀者可另繳費申請成為特別會員，並可在任何時間於圖書館外的自助還書箱歸還所借的圖

書資料。在預約服務方面，會員需自付預約金，圖書館即提供預約的圖書資料送至讀者家中，或以電話通知領取圖書及雜誌的服務。

### (三) 烏節社區圖書館 (Library@Orchard)

#### 1. 簡介

繁華的烏節路是新加坡最著名的購物天堂，烏節社區圖書館於1999年10月設立在繁華的烏節路義安城內，主要吸引的對象是年齡介於18至35歲，不常閱讀的年輕人，這也是新加坡第一個為特定對象設立的圖書館。內部裝潢是以玻璃和



鋼鐵為主要基調，有一種現代感，而為了迎合青少年的閱讀興趣，館藏約有三分之一為小說，其他如漫畫、旅遊等也都是為讀者使用需求而精心規劃；館內另提供了流行音樂、舞蹈、爵士樂、世界音樂、電影配樂和古典音樂六種不同的音樂館藏供讀者在館內聆聽欣賞。

#### 2. 參訪過程

由於參訪行程安排緊湊，我們利用第1天的夜間自行造訪烏節社區圖書館，想體驗其與北市圖位於內湖家樂福賣場中的智慧圖書館有何不同，俾便在正式參訪國家圖書館時交換意見、分享經驗，沒想到抵達時看到入口張貼12月1日起閉館的公告。現場還書人潮不斷，許多經過或到訪的民眾也都感到悵然，有人因此在圖書館所設的留言版中留言。



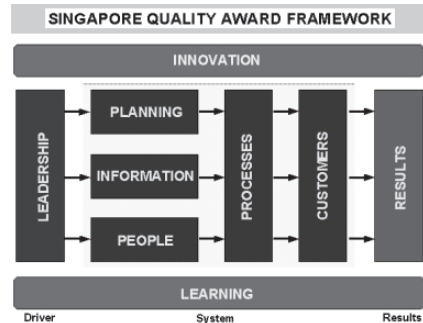
後經國家圖書館館員解釋，由於圖書館租約在2008年2月到期，國家圖書館管理局必須在交還場地之前拆除室內設置，因此圖書館管理局提早關閉圖書館，以便復原工作的進行。

然而烏節圖書館關閉後，取而代之的不只是一家圖書館，而是2家同樣位在烏節路一帶，總規模比現有烏節圖書館還要大的新圖書館，預定在

2009年開放。國家圖書館管理局爲了因應烏節社區圖書館的關閉而設立了一個Blog，讓公眾抒發對烏節圖書館的情感，同時也藉此廣採社會大眾的意見，作爲新圖書館籌設的參考。

## 參、新加坡國家品質獎標竿組織學習

新加坡國家品質獎（Singapore Quality Award）於1994年設立，是新加坡追求卓越品質成就的最高國家典範。該獎項主要涵蓋了七個構面，包括領導（Leadership）、規劃（Planning）、資訊（Information）、人員（People）、流程（Processes）顧客、（Customers）、成果（Results），不論哪一種產業均可用作企業或組織自我評價的一個參考依據。



本次隨同臺北市政府第6屆市政品質獎標竿學習團隊一同前往參觀訪問新加坡國家品質獎歷屆得獎單位除了新加坡國家圖書館外，另包括新加坡國家警察部隊、新加坡麗思卡爾頓飯店、新加坡積體電路製造公司、新加坡航空公司等，囿於篇幅，以下僅就新加坡麗思卡爾頓飯店及新加坡航空公司品質管理經營情形予以介紹。

### 一、新加坡麗思卡爾頓飯店

(THE RITZ-CARLTON ®Millennia Singapore)

#### (一) 簡介

新加坡麗思卡爾頓飯店是新加坡國家品質獎2001年得主。飯店由新加坡人出資建造，經營則委由麗思卡爾頓（THE RITZ-CARLTON）管理公司運作。麗思卡爾頓旗下連鎖飯店遍及世界各地，屢獲



卓越服務獎和權威消費者領導團體的主要大獎，經營績效十分傑出。本次參訪之新加坡麗思卡爾頓飯店，佔地7英畝，樓層達32層，可綜覽新加坡城市輪廓，房間平均面積達550-650平方公尺，飯店設計是由曾榮獲普利策建築獎的建築師凱文·羅奇所設計，而飯店內當代藝術藏品收藏豐富，其中不乏知名藝術家的作品。該飯店自1996年開始營業，其成功的經營如今已成為亞洲地區飯店業的標竿。

## (二) 經營理念

新加坡麗思卡爾頓飯店承襲麗思卡爾頓管理公司之經營模組，從確立願景－「成為世界範圍內豪華體驗的首要提供者、世界首要的商業酒店」，到訂立使命－「服務、產品和利潤的領導力」，並有如下的經營理念：

1. 創造麗思卡爾頓成功的祕訣：為客人創造特殊的體驗、提高麗思卡爾頓的配景圖法，並加強社區服務。
2. 重視員工互動：履行員工承諾、推行員工創新、吸引、保留及提拔出色的員工。
3. 重視客人互動：提升身心舒暢的感覺，使我們與客人的關係個人化，提高客人滿意度。
4. 強調產品及卓越的服務：灌輸朝氣的服務理念、開發並推行創意產品。
5. 強調財務表現：增加收入及盈利，提高業主的滿意度，最大限地增加管理費。



## (三) 成功的基礎

麗思卡爾頓管理公司將基礎信念堅持與實踐落實在其黃金標準（Gold Standards）中：

1. 信條：（1）我們的最高使命是令麗思卡爾頓成為一個讓賓客獲得



真誠關懷和舒適款待的地方；（2）我們承諾為客人提供最完善的個人服務及酒店設施，讓客人始終享受溫馨、舒適而又優美的環境；（3）在麗思卡爾頓的體驗除可讓賓客身心舒暢、甚至可以滿足客人內心的需求與願望。

2. 座右銘：「我們以紳士淑女的態度為紳士淑女們忠誠服務」。
3. 優質服務的三步驟：（1）熱情和真誠的問候，稱呼客人的名字；（2）預期和滿足客人的需求；（3）在客人離開時，向客人熱情的說再見，並稱呼客人的名字。
4. 服務信念：我為加入麗思卡爾頓而自豪。其實踐方式有（1）我與他人建立良好的關係並為麗思卡爾頓創造終生客人；（2）我能及時對客人表達和未表達的願望和需求作出反應；（3）我得到授權來為我們的客人提供獨特、難忘、和個人化的體驗；（4）我了解在實現關鍵成功因素，參與社區活動和創造麗思卡爾頓成功秘訣的過程中我所承擔的職責；（5）我不斷尋找機會去改革和改進我們提供給客人的麗思卡爾頓體驗；（6）我為客人所遇到的問題負責並立刻解決；（7）我致力於創造團隊合作和互相支持的工作環境，以滿足客人和同事的需求；（8）我有不斷學習與成長的機會；（9）我參與制定與我相關的工作計畫；（10）我為自己的專業形象、語言和行為而自豪；（11）我致力於保護客人、同事和公司的機密信息、財產的隱私和安全；（12）我有責任堅持清潔標準並創造安全無事故的環境。
5. 員工承諾：（1）在麗思卡爾頓，我們以紳士淑女是對客人服務承諾中最重要資源；（2）透過實施信任、誠實、尊重、正直和承諾的原則，我們培養並充分發揮員工的天份，以達到個人和企業互利；（3）麗思卡爾頓致力於創造一個尊重差異化、提高生活質量、實現個人抱負、鞏固麗思卡爾頓成功秘訣的工作環境。



6. 超越第五顆星（成為六星級飯店的方法）：秘訣（Mystique）+情感（Emotional Engagement）+功能（Functional）

（四）人力資源

麗思卡爾頓飯店提倡「員工是公司最重要的資產」，因此對於人力甄選、訓練、及表揚等均建立嚴謹且完整的系統。

1. 甄選：麗思卡爾頓飯店認為必須一開始就「選對的人」，讓具天分的人員來擔任，然後投入該職務的核心訓練，才能使員工成長，因此選擇一個具有服務靈敏度而能自然地做好飯店服務工作的人員，是人力資源部門最重要的工作。
2. 訓練：包括讓新進員工對飯店基本原則有所體認之相關訓練，依循著「黃金標準」之相關培訓計畫；並以每日通訊方式，設定特定時間，發給員工一份「對品質承諾」文件，將強化「黃金標準」應行注意事項，讓員工時時都能體認公司願景與使命、了解整個組織目前經營方向與建立團隊意識。
3. 表揚：為凝聚員工向心力、認同感，推行優級卡、五星級員工獎、名人錄、開訓訓練師、好點子獎、員工引言人、晚班人員早餐會（Night Team Breakfast）等激勵活動，鼓勵員工將特別的服務經驗分享給同仁，並對員工之優良工作表現給予讚賞與感謝。

（五）品質管理

麗思卡爾頓飯店所言之「品質」係指不斷開發符合顧客需求的特色產



品，再加上力求無缺點的服務的結合，飯店發展一饒富意涵的內部改善的手法，透過一個『Mr. BIV』的玩偶來定義缺失範圍：M（Mistake）錯誤、R（Rework）重做、B（Breakdown）故障、損壞、I（Inefficiencies）沒效率、V（Variation）偏差，『當Mr. BIV發生時，我們應該面對並防止再度發生』，錯

誤發生時應將焦點從抱怨轉為改正。

（六）實地觀摩

在實地參訪中，我們看到麗思卡爾頓對於作業流程管理之落實，在飯店

的布置物品準備區域、中央廚房等後勤單位，皆可看到其將各種服務流程品質標準化成品質文件，張貼於工作場所，以確保各項服務皆能達到所要求之品質。麗思卡爾頓認為，在追求品質的過程中，首要步驟就是要用對人，來投入各項服務工作，其次才是透過意見卡、蓋洛普調查、大型面談等得到顧客意見回應處理。在顧客經營方面，麗思卡爾頓努力於顧客與品牌之間的關係、理性與感性並具、超越期待的滿意度、深化忠誠度、對品牌充滿熱情的經營，配合科學統計方法之運用，如賓客意見表與市調分析等來瞭解客人之需求，以不斷研發及提升服務品質。

#### (七) 得獎肯定

麗思卡爾頓除了是新加坡國家品質獎2001年得主外，也得到新加坡旅遊局評為”最佳飯店 (Best Accommodation Experience)”、亞洲商業周刊 (Business Asia) 評為”亞洲最佳飯店 (Best Hotel in Asia)”、亞洲財訊 (Finance Asia) 評為”亞洲最佳飯店 (Best Hotel in Asia)”等肯定，在品質與人力資源的管理上，是相當值得進行標竿學習的私人企業。

## 二、新加坡航空公司 (Singapore Airlines)

### (一) 簡介

新加坡航空成立於1947年，當時的名稱是馬來亞航空，早期只有一架飛機，運行新加坡至吉隆坡和檳城等航線，業務發展相當蓬勃。1963年馬來西亞聯邦成立後，公司更名為「馬來西亞航空」，1966年，隨著新加坡退出馬來西亞聯邦，公司再度更名為馬來西亞-新加坡航空 (MSA)。MSA在1972年因「新加坡」與「馬來西亞」兩國政府合作破裂而停止運作，被拆成新加坡航空和馬來西亞航空兩家公司。新加坡航空公司自獨立自主，成為新加坡共和國管轄的航空公司後，不斷擴展航空版圖，整個事業集團分為民航、地勤、工程及貨運4大部分，員工總數約1萬4,000人，航線及航點遍及亞、非、歐、大洋、北美5大洲。

在高度競爭的市場，新加坡航空一直以來被稱最安全的航空公司，主要原因是公司有最年輕且性能佳的飛機群、優質的員工及頂級旅遊通路，因

而在航空業保持領先地位，新航也是全球眾航空公司唯一設有專為解決航機餐點設計及質量問題的顧問團航空公司，為乘客設計具國際級的航空餐點，因此屢次在國際評比中榮獲「世界最佳航空公司」及「企業最信任的航空公司」等大獎。

## （二）策略方針

新航優質的品質管理至2007年已屆60周年，事業經營蒸蒸日上，並訂立公司的使命、核心價值，並據以展開業務方針。

1. 使命：提供頂級的飛航服務品質，並盡一切努力為股東及員工謀取最大利益。
2. 核心價值：追求卓越、安全、顧客第一；關注員工、誠信、團隊合作。

## （三）人力資源

新航非常注重人力的培訓及管理，無論是航線的改變、新飛機的加入，新航有一整套完整的職前或在職訓練系統，開發並提升員工的專業技術，使新航得以提供先進的技術與高品質的服務。在人力資源管理上包括有實務培訓課程、完整的訓練、培養員工的國際視野等計畫。

## （四）產品和服務管理

新航的顧客服務哲學建立在「顧客永遠是國王（Customers is Always King）」的基礎，要求所有的服務人員能隨時分辨服務的好壞並立刻做處理及修補，他們認為服務修補不意味回應顧客所有的要求，而是要能真正回應顧客的需要，將顧客的每一件抱怨當成贏回顧客的機會。

新航產品及服務部門的使命在於透過新航服務網絡傳達並提供高品質的顧客服務，對其產品與服務保持一貫領先地位。為確保其產品與服務的品質，新航設有專責的單位，包括顧客事務、地勤設施及餐飲合約管理、地勤服務、空中服務及產品創新。該部門所設立的績效指標有：

1. 航班準點績效— 在4~15分鐘間起飛是容忍範圍。
2. 行李處理績效— 行李失蹤、弄丟、損壞件數每1,000個旅客之錯誤案件應少3件。
3. 航班誤點率--當有誤點情形發生時，應向顧客表達公司能針對他們內心關切

的，提供協助、關心及應變措施，例如提供餐點、住宿飯店的安排、設立誤點專屬櫃臺、協助轉機、機位重新訂位等。同時也鼓勵員工做現場及時的修補處理，例如致贈禮物。

4. 公司服務績效自行評估及全球各航空公司服務績效評比--公司服務績效自行評估分為機艙人員自我評估問卷、顧客評估問卷及網路問卷3種。評估面向分為地勤及空中服務2類。在全球各航空公司服務績效評比方法則分為國際航空運輸協會（IATA）評估問卷、公司自我評估問卷及歐亞航線評估問卷等。
5. 顧客讚賞/抱怨—顧客反映意見的管道有E-mail、寫信、傳真、打電話、填寫意見表格、直接向服務人員反映、填寫問卷、直接向空服員反映、寫遊記、焦點團體座談等。對於顧客給予的讚賞或抱怨都善加處理，讓顧客感受到其反映的意見已被深入調查，又能檢測服務人員提供服務的每一個環節都確實能讓旅客有舒適和尊榮感；同時廣設各種反映管道，也較能瞭解實情，更重要的是，顧客高度期望是創新點子最重要的來源。為了評量服務品質，新航每月會對顧客提出的讚賞或抱怨數量予以追蹤，同時會將每地區的服務績效提報服務品管委員會議檢討並列管。



#### （五）空服員管理

新航隨時觀察環境的變化與顧客的需求，積極建構「高飛—服務優於同業（SOAR-Service Over & Above the Rest）」的願景，以達成服務絕對領先地位的目標。新航對空服員所建立服務價值觀：以身為新航一員而感驕傲、彼此尊重和欣賞、願意多付出、對於安全和防護措施永不妥協、持續改善自己的工作品質、旅客的笑容是努力的最佳報酬。新航對空服員的管理策略包含精選空服員、密集的培訓計畫、有效的空服員管理、空服員的身心照護、

績效監控等，以確保空服員對顧客提供優質服務。新航「顧客第一、服務至上」的企業文化，可由空服員的誓約：「我們永遠以服務熱誠，發揮讓顧客獲得愉悅感的特長，尊重所有的工作伙伴，彼此照應，確實像團隊般工作，維護企業的形象」，看出共同品質語言。

#### (六) 員工訓練

新航重視員工訓練，包括航空業基本知能、領導和管理技能、諮商技巧和善解人意知能、訓練技能、酒和心情知識服務、美食知識的服務、外語播報、電腦技能、創造力和創新、安全和保安等。

#### (七) 參訪過程

參訪由資深空服員導引，首先介紹空服員的級別，在訓練中心適巧有新進空服員的實地訓練，實際觀察其對賓客用餐之位置、用語、手勢等之實務指導；接著是空服員的化粧訓練，對於化粧品的品牌、適合色系等新航皆有最嚴格的要求。

## 肆、參訪心得與建議

### 一、心得

- (一) 每一標竿組織，在明確的願景、任務與策略的建構下均能持續不斷提升組織競爭力，強烈的企圖心值得學習。例如：警察部隊二度獲得國家品質獎；國家圖書館不因取得國家品質獎而滿足，又繼續取得ISO 9001國際認證。
- (二) 每一組織都認同人力資源是組織重要資產；而組織內的所有成員也都以身為組織的一分子為榮。
- (三) 服務的核心與價值，在標竿組織中均已明確界定，組織成員的認同也是形成組織文化重要的關鍵。
- (四) 麗思卡爾頓的經營管理值得學習，例如：
  1. 飯店的品質經營者是顧問公司，而非飯店員工；但全員均能為追求更高的品質而全力以赴。
  2. 每年均能檢討年度品質工作的重點，訂定成功推展品質關鍵要素，要求員工落實。

3. 閱讀各類品質宣導文件，幾乎成爲員工每日服務前必要的工作。
  4. 提前預期每位客人的需求並積極滿足，積極態度值得效法。
  5. 麗思卡爾頓飯店雖是私人企業，也充分理解他的社會責任，爲當地的民衆籌辦各項募款、志工服務以及環境保護等活動，『我們以融入社區和服務大家爲榮』的精神，相當值得學習。身爲公部門的一分子，更應時時思考在業務外，如何能爲市民多作些什麼。
  6. 『員工是我們向顧客提供服務的最重要資源』，公部門應提升人力資源管理，適才適用，非僅侷限於差勤、人員資料登錄與例行考績的辦理。
- (五) 新加坡國家品質獎的評審缺少“研發與創新”構面，然而，在各家成果中均能顯見“研發與創新”是各組織在獲獎之後仍能持續成長的動力。
- (六) 此行中，讓我們印象深刻的標竿組織之服務態度，值得學習：
1. 我們以紳士淑女的態度爲紳士淑女服務。
  2. 我們如果沒有以愉悅的心情提供服務，顧客就不會獲得愉悅的服務經驗。

## 二、建議

- (一) 圖書館爲形塑服務形象，推展服務禮儀，可成立「服務禮貌與形象專業工作坊」，建立館員服務規範及形象，並辦理相關的訓練。
- (二) 學習麗思卡爾頓飯店的經營管理，以內部顧客爲訴求，發行內部刊物，藉以傳遞知識、品質訴求等等，應有助品質文化的形塑。
- (三) 一個具有激勵的座右銘，對於凝聚圖書館共識與建立自我價值應是有助益的。因此，可效法並公開向館員徵求組織「座右銘」，形成共識。
- (四) 館員教育訓練可採臨櫃、實境訓練效法新加坡航空公司於訓練中心以實境方式讓每一位空服員了解工作環境與體驗服務過程，藉由同事間的工作經驗交流，可以迅速及正確的完成教育訓練目的。圖書館於進行員工訓練時亦能營造實境訓練環境讓員工親自體驗服務與應對的過程並能及時糾正錯誤，讓服務程序更精確。
- (五) 以部落格形式行銷館藏與服務，鼓勵讀者參與新加坡國家圖書館以部落格形式，提供參考諮詢、好書分享、電子館藏行銷、青少年服務、表演藝術……等圖書資訊服務，讓以往單一的資訊提供與單調的網頁頁面，變得更具親和

力，同時可以邀請讀者參與書寫或回饋意見。

- (六) 招募退休員工加入志願服務行列退休員工是重要的人力資源，應善加運用。以新加坡警察部隊由退休警察擔任導覽解說工作為例，由於導覽者親身參與警察部隊發展的歷史，因此使解說內容更為生動且具說服力。

## 參考資料

1. National Library Board, National library Board Singapore Annual Report 06/07(Singapore: National Library Board, 2007).
2. 《Singapore Police Force, SPF》參訪簡報。
3. 《NLB's Perspectives on Organizational Excellence》參訪簡報。
4. 《Ritz-Carlton Confidential and Proprietary Informational》參訪簡報。
5. 《SSMC》參訪簡報。
6. 《Singapore Airlines》參訪簡報。