

# 服務是動詞

## 國家森林遊樂區用行動提昇服務品質

撰文 | 賴玉屏（林務局造林生產組科員／通訊作者）

鄭伊娟（林務局森林育樂組科長）

林務局於全臺各地轄管18處國家森林遊樂區，蘊含豐富生態資源，地景景觀因海拔分布與四季更迭呈現多樣風貌，兼具自然體驗與人文采風的環境特色，周邊的山村部落更具獨特的在地文化與特產，提供國人前往從事旅遊、休憩、運動、觀察、教育與研究等多樣性戶外活動的選擇。

### 導入外部稽核機制

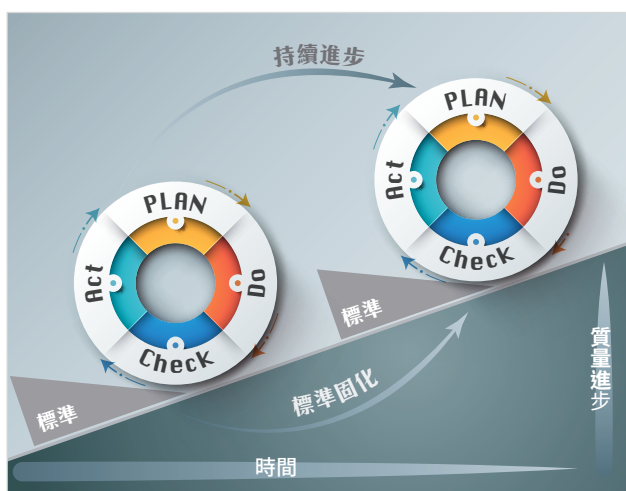
因應政府發展觀光遊憩產業，積極開發國際遊客來臺旅遊，並面對顧客服務導向時代來臨，為精進國家森林遊樂區優質便民服務，塑造專業、親切、高效率的形象，林務局自2019年起導入神秘客稽核機制，透過稽核過程瞭解各服務接觸點的服務表現，反映服務品質及服務禮儀之缺失或盲點，進而擬訂具體改善計畫與作為，協助現場服務人員調整服務信念，讓遊客直接感受國家森林遊樂區服務品質之提昇。

2020年初爆發嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19），重創全球觀光旅遊產業，

臺灣疫情控制相較國際穩定，國人因無法出國紛紛轉向國內旅遊，尤其以戶外旅遊最為熱門。當大量遊客進入國家森林遊樂區享受森林芬多精的同時，遊樂區內也正積極進行著一波波服務品質稽核與訓練，就是為了帶給遊客更體貼的服務與優質的環境。

### 從「客隨主便」 到熟悉「遊客視野」

從事服務業的人員都必須具備樂於與人接觸的人格特質，民間企業追求合理的員工與顧客比例以維持滿意度，並透過成本控制達到最佳的營業利潤。然而，國家森林遊樂區設立宗旨在於景觀保護、森林生態保育與提供遊客從事生態旅遊、休閒、育樂活動、環境教育及自然體驗等服務，收取的門票僅作為園區內清潔綠美化維護用途。現場服務人員長期在公部門服務，缺乏服務業的專業知能，且受限於法令規章及人力資源，致服務的深度與廣度皆不足。為解決國家森林遊樂區服務停滯不前之現況，林務局2019年透過神秘客稽核機制、現場一致化服務標準SOP



管理循環

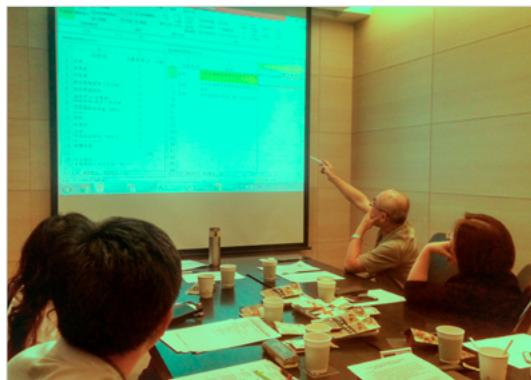
演練、同業觀摩、異業學習及服務禮儀教育訓練等作為，讓現場服務人員熟悉以遊客的角度來審視園區軟硬體設施及服務。同時以 Plan—Do—Check—Action（PDCA）管理循環做為軸心拉動整體服務品質水準，滾動式檢討服務方式並發掘問題，為園區遊客服務找到最佳解決方案。

## 透過「神秘客稽核」 反映服務現況

神秘客稽核為民間企業普遍使用的外部稽

核方式，透過神秘客稽核，以客觀的立場審視國家森林遊樂區管理者或服務人員的表現與狀況，瞭解服務人員是否將有形或無形的服務展現出來。有形的服務包含遊客直接接觸的服務人員能主動微笑打招呼、能依照遊客需求提供有效資訊、快速提供服務等等。無形的服務包含住宿空間乾淨舒適、公共廁所清潔乾爽、展示空間設備運作良好、園區指標資訊正確、賣店及餐廳服務到位等，都是神秘客稽核的重點項目。從現場稽核所得到的量化資訊中，找出不同層次的服務標竿與服務缺口，藉此水平校準各國家森林遊樂區內的服務品質標準。

在展開神秘客稽核作業前，林務局召開專家學者會議，邀請多位專家學者依據國家森林遊樂區的經營型態及所提供的服務項目，區分為「有提供住宿、有餐飲服務」、「未提供住宿、有餐飲服務」及「未提供住宿、無餐飲服務」等三大類別，同時參考業界的服務標準，評估現場服務的難易度，及納入綠色友善服務如節能措施、友善農作、使用在地食材、限塑政策等內涵，分別制訂稽核



◀▶ 召開專家學者會議





服務稽核時常見缺失包括了（自左上至右下）：售票口資訊混亂、公廁地板潮濕墊紙板不美觀、清潔工具未妥善收納、隨意堆置雜物、指標損壞未修繕、園區牌誌髒污、服務櫃檯堆置私人用品、工地管理不善、步道損壞未修繕

表單的構面及項目，包括官方網站資訊、環境設施、人員服務、餐飲服務、住宿服務及軌道設施等面向。再由取得國際神秘客稽核協會（Mystery Shopping Professionals Association, MSPA）所認證的神秘客到現場執行稽核工作。經過半年的稽核，許多優質服務作為被記錄下來，同時也記錄了包括官方網站資訊不正確、售票口資訊混亂、公廁潮濕有異味、清潔工具未妥善收納、隨意堆置雜物、視廳空間有霉味、園區牌誌髒污或破損、服務櫃檯凌亂、工地管理不善、隨意張貼公告、部分服務人員態度不友善、部分園區無餐飲服務及各園區服務不一致等多項缺失。

## 「自我檢討」與「現場輔導」 雙管齊下

神秘客稽核在國家森林遊樂區的永續經營中擔任了一個推動巨輪的角色，遊客對於服務品質的要求隨著時代發展而與時俱進。因此，針對神秘客所稽核到的各項缺失或盲點，林務局以嚴謹的態度面對，除召開會議逐一檢討並訂定改善措施外，同時組成專家學者輔導團隊前往國家森林遊樂區進行現場輔導工作。藉由面對面的溝通，瞭解現場實際需求，提出具體改善措施並列管追蹤改善進度，對於改善進度緩慢之園區，再進行第二次專家學者現場輔導。



國家森林遊樂區提供一致性的服務也是改善的重點項目之一，在經過專家輔導團隊現場輔導後，發現各園區需統一作業的服務有不一致之情形。因此，針對遊客中心服務、餐飲管理、住宿管理、視廳空間管理及寵物寄放作業等一致性工作，制定操作型之服務優化作業標準書及相關表單，將現場服務流程的關鍵控制點進行細化與量化，透過動作分解並以表格方式清楚呈現作業步驟，讓現場服務人員更容易理解後執行相關工作。

神秘客稽核分數只是改善過程中的紀錄，稽核的目標在於持續改善國家森林遊樂區的各項服務。面對稽核結果，林務局各管理處業務承辦與現場管理人員都必須擔負起現場服務規劃師與內部稽核員的角色，落實日常管理，確實檢討改進，精進服務品質。

### 提昇管理階層職能 建立日常管理機制

改善的速度是緩慢的，需要現場管理人員具備相關知識後，才能透過不斷的嘗試找到最適合國家森林遊樂區的改善方式。因此，為使各管理處業務承辦與現場管理人員更緊密的合作，增進其服務意識與專業職能，林務局辦理管理幹部職能提昇訓練。透過服務SOP說明與演練、現場管

理經驗分享、遊樂區內常見錯誤態樣說明及邀請業界管理階層現身說法，傳授房務清潔整理與客人應對等相關經驗，藉由異業學習方式，反思國家森林遊樂區所提供的相關服務是否滿足遊客需求。

為讓各管理處業務承辦與現場管理人員具備主動發掘現場問題的能力，林務局制定「國家森林遊樂區服務品質檢查紀錄表」，以大雪山、奧萬大與知本國家森林遊樂區為試作標的，要求現場管理人員每個月依照紀錄表內容逐一審視現場服務現況並予以紀



專家學者輔導團隊前往遊樂區進行輔導工作

錄，累積對於現場服務標準的知識，透過每個月的日常管理作業，內化為自主管理的能力。

異地學習也是提昇管理職能常使用的方法之一，為提昇各管理處業務承辦及現場管理人員具備遊客視野並突破現有作業框架，林務局擇太平山國家森林遊樂區辦理觀摩研習，透過實地觀摩學習、經營管理經驗分享、服務SOP作業要求說明與實務演練學習，提昇現場管理人員作業標準，深化服務績效。

### 調整服務人員信念從心改變

很多遊客看似簡單的服務，對位於山區的國家森林遊樂區來說都不簡單，為了不讓遠道而來的遊客敗興而歸，現場服務人員必須身兼數職，具備各項專才，要會修電燈、通馬桶、修步道、替販賣機補貨、幫汽車加

油等等。又因園區管理複雜度高，從委外廠商、臨時人員、承攬人力到國家森林志工，每個面對遊客的角色都要有相同的服務意識，是一項艱鉅的工作。因此，團隊合作與服務文化的建立更顯重要。現場服務人員在第一線直接面對遊客，工作中如何用正向積極的服務心態提供服務，以同理心了解並滿足遊客多變需求，透過工作相關作業執行標準，提高現場服務效率，帶給遊客美好的旅遊體驗，林務局配合現場人員工作時間辦理多場次服務品質提昇訓練。透過專業講師解說、學員互動討論與心得分享，使現場服務人員瞭解接待遊客應有且正確的服務態度，對自我與遊客產生認同，從心改變，進而提昇國家森林遊樂區服務品質。

### 遊客是理性可以溝通的

國家森林遊樂區設置目的與經營型態不同於民間企業，所提供的服務必須是環境與

① | ② | ③ | ④



① 場域觀摩及解說 ② 管理幹部職能提升訓練情形 ③ / ④ 服務人員親切地為遊客服務及解說



人員能夠負擔的，許多因應環境友善的服務作為，包括住宿山莊不提供一次性備品、浴巾、礦泉水、塑膠吸管、自行回收餐具，抑或是山區餐廳委外經營不易，以自動販賣機替代餐飲服務等，對習慣於五星級休閒飯店度假的遊客來說是一種挑戰，這並非服務不周，而是林務局對遊客環境教育的一部分，相信大部分的遊客都能理解及贊同。但國家森林遊樂區不會因此降低服務水準，仍提供簡約、乾淨、樸素的住宿空間，發揮園區服務人員的熱情，凸顯具森林環境及人文歷史之專業度，以溫馨的服務強化優勢。

間、花費金額等等。林務局國家森林遊樂區也將與時俱進，運用新科技優化遊客體驗，貼近遊客需求，提供適切服務，以符合時代潮流。或許您已經發現，林務局轄管國家森林遊樂區的服務，已從簡單但不簡陋，靈活不僵化，到遊客只要提出合理要求，現場服務人員都能從容應對。林務局從上到下，以正面的力量，努力尋求改變，重新建立國家森林遊樂區新形象。🌲

## 結語

民間企業為了獲得客戶和市場的視角發展出許多先進的服務，例如迪士尼在其主題公園使用Magic Bands，從此遊客不再需要攜帶錢包、房間鑰匙或門票，迪士尼還因此了解遊客在公園裡的位置、參觀景點、排隊時

