7 服務場所佈置

7.1 前言

7.2 服務場所佈置概論

7.2.1 服務場所佈置層次與目的

7.2.2 服務場所佈置之方案選擇

7.2.3 服務場所佈置流程

7.3 服務場所佈置考慮因素

7.4 VR/AR 與服務場所佈置

7.5 服務場所之實體佈置

7.5.1 體驗設計與佈置

7.5.2 空間設計與規劃

7.5.3 家具選用與佈置

7.5.4 燈光設計與規劃

7.5.5 顏色設計與運用

7.5.6 可持續性的設計

7.6 百貨零售業佈置

7.6.1 百貨零售業外部佈置重點

7.6.2 百貨零售業賣場形式選擇

7.6.3 百貨零售業內部佈置重點

7.6.4 百貨零售業貨品佈置重點

7.7 辦公室佈置

7.7.1 辦公室佈置重點

7.7.2 辦公室佈置趨勢

7.8 高齡族群的服務場所佈置

7.9 服務設施負荷平衡與改進

7.10 服務場所佈置之技術與方法

7.11 結論

版權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

7.1 前言

為了使生產程序順暢、降低搬運成本、減少製程存貨，並增加產出速率，製造業通常都會透過佈置的方式，配合生產流程規劃，調整廠內各機器設備的位置，達到前述目標。服務業亦是如此，尤其大型服務場所，若無完善的動線、設施與各部門位置規劃，不但會使服務效率降低，顧客亦將花更多的時間奔波於各設施與設備間。服務業和製造業在場所佈置上，最大的差異是服務業顧客直接參與服務提供過程，因此要兼顧服務的效率與顧客的感受，但有時這兩個目標是衝突的，因而導致了服務場所佈置的複雜性。表 7-1 列出這兩個產業在場所佈置上之差異關係。

◢ 表 7-1　製造業與服務業場所佈置差異比較

製造業	服務業
1. 著重在各工作站間的搬運效率與方便性。	1. 著重在各服務站間顧客動線的舒適與方便性。
2. 設計設備如何擺放。	2. 設計服務站如何設置。
3. 通常有原料、在製品與成品的存貨管理問題。	3. 通常只有輔助服務物品的存貨管理問題。
4. 由生產線的規劃引出工廠佈置的各種問題。	4. 由服務組合設計引出各種服務場所佈置問題。
5. 不需要考慮與顧客接觸的問題。	5. 需要考慮與顧客接觸方便及互動問題。
6. 加工機械設備較大且重，故一旦擺定，不易移動。	6. 較無笨重機械，故佈置較易重新擺設。

著作權所有 侵害必究

場所佈置是一個受到重視的研究課題，因為生產或服務效率與場所佈置優劣有絕對的關係。製造業著重在各工作站間的搬運效率與方便性，服務業除了考慮動線效率外，更需考慮服務人員與顧客間互動的有效性。又為因應服務需求波動的問題，業者常採用多角化經營，在同一空間內提供多種服務，再加上顧客對服務需求多元化等因素，業者須採用較彈性的空間佈置方式，致使服務場所佈置更為複雜化。

對零售百貨業而言，顧客在店裡的動線長短，直接影響到業者的業績與坪效，故常會巧妙設計較長的動線，這和講求愈短愈好的製造業動線設計，是截然不同的理念。另外就行銷角度而言，服務業的場所佈置是一種品質的「有形證據」，也代表業者提供服務水準的層次，故服務場所佈置設計時，所考量的不只是系統與作業效率問題，更包含了業者想給顧客什麼樣服務體驗的呈現。

本章首先檢討服務場所佈置的目標，說明佈置包含部門、設施與個人工作場所等三個層次，接著深入討論服務場所佈置方案與設計的考慮因素。隨著體驗經濟時代的來臨，消費者需求已超越服務的功能與效益，「體驗」的感受才是消費者需要

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

的真正價值，故本章將專節探討服務場所的體驗設計與佈置，以及從空間規劃、家具、燈光、顏色設計等方面，討論服務場所的環境佈置。此外，隨著社會對節能減碳與環境保護的關注，亦將特別討論可持續性發展的服務場所佈置。

百貨零售業與辦公室型態是兩種典型的服務場所，本章將專節討論之。首先討論百貨零售業的四種佈置設計方式，即開放格柵式、封閉格柵式、自由式與迴圈式，接著討論建築外部設計、內部設計，以及貨品的擺設佈置。在辦公室佈置問題上，則先討論辦公室空間功能性與支援性的佈置，再說明辦公室內部佈置的重點。由於辦公型態、建築設計與電腦科技的影響，改變了傳統的辦公方式與辦公室空間佈置，故也將討論未來辦公室的設計。又高齡化社會來臨，服務高齡族群場所的佈置受到關注，未來將是一個重要的探討議題，亦將簡介之。最後，本章將討論服務場所佈置之負荷平衡問題。

7.2 服務場所佈置概論

空間是決定服務容量的重要因素（請參看5.3 服務容量定義與決定因素），但空間要能夠發揮效用，做為業者提供服務的媒介，還必須經過有效的佈置。服務場所佈置並非只是單純的裝潢過程，其負責用「意象」的方式，告知顧客有關業者的經營理念與企業價值觀，也負責用刺激顧客感官的方式，製造服務或購買氣氛，故業者無不審慎設計。對於服務場所佈置，服務業者關心以下之問題：

1. 建築物外表如何佈置，才足以說明建築物內所提供服務的品質與內容？
2. 服務場所如何佈置，才能明顯傳達業者提供的服務理念與服務本質？
3. 服務場所如何佈置，才能營造出服務應有的氣氛？
4. 服務場所如何佈置，才能激起顧客需要服務的心情與感受？
5. 服務場所如何佈置，才能使業者以最有效的方式提供服務？

服務場所是業者提供無形服務的重要有形證據，也是顧客對業者提供的服務，最容易形成的印象與經驗。因此如何讓顧客感受到服務的價值，成為服務業的重要挑戰。由於服務具有無形性，服務業採取「證據管理」(evidence management) 與「證據包裝」(evidence package) 策略，進行行銷訴求；其中一個很重要的策略，是以氣氛、空間、色調與燈光等元素為媒介，透過佈置與裝潢的方式，營造環境來定位所提供的服務產品，如銀行與律師事務所等，用內部裝潢引導顧客對其服務品質定位的聯想。本節將討論服務場所佈置層次與目的、方案選擇與流程等內容。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

7.2.1 服務場所佈置層次與目的

服務場所佈置的範圍與內容為何？由字面上解釋，服務場所佈置可以大至建築物本身最佳坐落地點的選擇，也可以是建築物內各設施與單位的設置；或可以小至單位內各部門的擺放，亦可以再小到員工個人空間的安排，甚至也可以再小到貨架上貨品的組合與擺置，涵蓋範圍甚廣。根據前面的陳述，服務場所佈置的範圍有層次的分野，佈置的內容也會因層次的不同而有不同的意義。

1. **建築物佈置**：公司所在的建築物應坐落於何處？如以醫院為例，醫院大樓要選在靠近顧客群的地區，還是選在醫院群聚的地區？又建築物佈置包含了建築物周遭設施的安排，如停車場、公園、倉庫的位置，以及建築物的坐落方向等。
2. **部門佈置**：公司內各主要部門應如何配置？如以醫院為例，掛號室應置於大門出口處、外科部門應置於較低樓層、X 光室置於輻射不易外洩區域等。
3. **設施佈置**：部門內的各設施應如何擺放？如以餐廳為例，吧檯設施、沙拉吧設施、飲料設施與餐桌設施等應如何擺放。
4. **工作場所佈置**：服務人員活動範圍區內用具與物品如何擺放？如餐廳吧檯的水槽、酒杯位置、酒架等如何擺放，或百貨公司專櫃上的貨品如何擺放等。

服務場所佈置可分為前述多種層次。若以效率觀點分析，服務場所佈置具有以下目標：(1) 儘量減少顧客、人員、物品移動的距離、時間與成本；(2) 儘量減少服務場所的混雜，以避免服務延遲與品質低落；(3) 儘量提高服務場所、設施、空間與人員利用率。若以效能觀點分析，服務場所佈置則具有以下目標：(1) 呈現業者的服務理念與企業精神；(2) 製造良好氣氛，刺激顧客購買或接受服務意願。綜合前述效率與效能的佈置目標，服務場所佈置具有下列目的：

1. 讓顧客、貨物、作業等以最佳的動線進行。對大部分情況而言，最佳的動線就是最短的動線，但有時亦不盡然，如在百貨公司中，經營者為創造更高的坪效利潤，設計的顧客動線是儘量能把顧客帶到每一個銷售櫃檯。
2. 讓空間有最大的利用率，同時也考慮到擴充的可能性。若預留太多的擴充空間，意味著現在空間利用率低。若能留有部分擴充與擴建空間，或具有較大的調整彈性，必要時可於頂樓或樓層間加夾層，只要合法，都是可以考慮的方案。
3. 讓空間隨著顧客的需要做彈性安排。顧客需要不同空間大小的服務，業者可以考慮使用可調整大小的隔間式包廂，以應對不同顧客的需求，可以增加客戶的滿意度。此外，也可以運用預訂系統和智能設備，提高客戶體驗和包廂管理。
4. 讓工作人員滿意的工作環境佈置設計。唯有滿意工作環境的服務人員，才會提供滿意的服務，尤其是服務人員長時間在現場工作，所以服務場所要考慮燈光照明、溫度控制、噪音控制等因素，讓員工有個合乎安全衛生的環境。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

5. 讓顧客感受合宜與適當的佈置。所謂合宜與適當設計是指適得其所的設計，因為服務場所佈置具有市場區隔效用。如自助餐店的顧客群主要是中午吃簡餐的學生，若佈置的太豪華，反而使學生懷疑消費價格是否能負擔，卻步不前。

以行銷角度而論，服務場所佈置旨在給予顧客一個很好的「體驗品質」。令人印象不佳的服務環境與場所佈置，實在無法讓顧客對服務品質有太多的期待。服務場所設計優劣與適當性，常常大於產品或服務的行銷效果。顧客進入服務環境，要讓其很快適應氣氛、標誌與方向。美國 Holiday Inn 連鎖旅店為消除顧客到陌生環境的恐懼感，確保顧客有好的「體驗品質」，而有以下佈置原則：

1. **考慮顧客過去的經驗**：採用相似的室內設計風格，包括熟悉的標誌和色彩，這有助於顧客到達陌生地方時更快的感受到熟悉和安全感。
2. **設計的易解性**：容易看清楚的、合乎邏輯的與透空的空間設計，讓顧客看清全貌，便於協助顧客適應環境，增加住宿的舒適度與安全性。
3. **適當的輔助工具**：完整的環境地標與指示，策略性的在轉角口或場所擺設盆栽與藝術品，成為顧客便於尋找的地標參考，讓顧客享受高品質的住宿體驗。

7.2.2 服務場所佈置之方案選擇

服務業種類繁多，依賴服務場所提供服務的程度不同；不同業者有不同的服務理念與服務水準設定；業者為了影響與增加顧客的感受，會加入不同形式的設計；又場所佈置需遷就所在建築物空間的形狀與大小。由於前述各因素的影響，各業者對服務場所佈置呈現差異化的設計發展，但基本上可依動線方式、顧客與服務人員互動關係，將服務業場所佈置型態區分為下列五大類，舉例如下表。

服務線佈置	程序式佈置	固定點佈置	辦公室佈置	倉庫型佈置
• 自助餐 • 健康檢查 • 學校註冊 • 加油站	• 門診作業 • 銀行作業	• 開刀手術 • 照 X 光 • 加護病房 • 電器修理	• 律師事務所 • 會計師事務所 • 仲介公司 • 軟體開發公司	• 血庫 • 車廂 • 超級市場 • 銀行保險箱

1. **服務線佈置** (line layout)：有些服務業提供大量且標準化服務，如註冊手續等，可用類似製造業生產線的方式進行。由於服務線佈置可進行大量服務，單位成本低、生產力高；又由於提供的是標準化服務，可僱用技術層次較低之服務人員或以自動化設備代替。這種佈置缺乏服務多樣性，以及缺乏改變服務方式的彈性。
2. **程序式佈置** (process layout)：大多數服務業提供的都是多樣化服務，如醫院門診提供多種科診。為適應多樣化服務，同時兼顧效率與動線考量，會將一些功能

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

相近的活動佈置在一起，顧客依照所需要的服務，自行選擇前往。此類佈置具有提供多樣化的優點，但生產力較低且服務品質不易控制。

3. **固定點佈置** (fix position layout)：有些服務基於被服務主體（人或物）不方便移動，因此將服務人員與設備佈置在其周圍方便服務，如加護病房與手術室。此類佈置提供以顧客為導向的貼心服務，但服務量有限且成本高。
4. **辦公室佈置** (office layout)：有許多服務業要和顧客面對面或用通訊設備溝通，由於多屬於行政、規劃與思考工作，如律師、會計師與仲介業等，故該類服務場所佈置往往皆是辦公桌與通訊設備等。此類佈置方式利於提供顧客化服務，以及方便服務人員處理事務，惟服務量有限。
5. **倉庫型佈置** (warehouse layout)：有些服務業主要提供貨物堆放、產品陳列與銷售等倉儲活動，倉庫型佈置的服務業通常會有一個寬闊空間，佈置有連續與多層的物架與貨架。此類型佈置之服務業為方便顧客進出與有效使用空間，須考慮各種人因工程（光線、安全）等因素。

服務線佈置與程序式佈置是最類似生產系統的佈置方式，兩者都有顧客等候線，惟前者以標準化、後者以差異化的服務內容與方法服務顧客。又前者成本低但服務項目統一，而後者成本較高但服務項目較多，各有優缺點。業者在選擇此兩種佈置方式時，除考量適合性外，亦會考量下列因素：(1) 若服務作業引進資本設備因而降低服務成本，可考慮使用服務線佈置方式；(2) 若服務作業具有重複性與一致性，服務線佈置可能較適合；(3) 若有必要提供多樣的差異服務，程序式佈置較為適合；(4) 若有必要因應顧客多元化需求，並保持作業彈性，程序式佈置可能較適合。

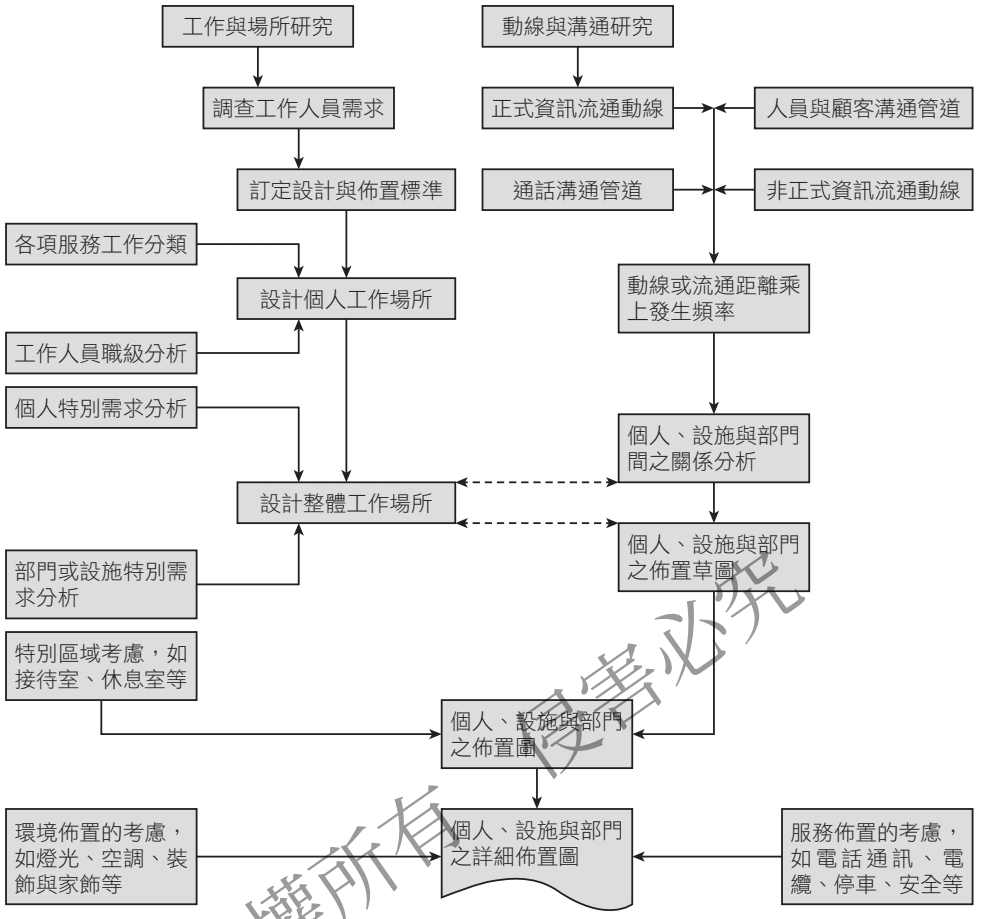
前述提到了五種不同的佈置方式，對於同一家公司而言，公司內不同部門可能適合採用不同的佈置方法，因此業者應考慮這五種佈置方式的最佳組合。以一個常見的服務業公司為例，其內部可以分為服務現場（櫃檯前）、辦公室（櫃檯後）和倉庫三個部分，其中服務現場通常適用服務線佈置、程序式佈置和固定點佈置；辦公室通常適用辦公室佈置；倉庫通常適用倉庫型佈置。

7.2.3 服務場所佈置流程

服務場所佈置影響服務效率與顧客感受甚鉅，業者無不慎重規劃。服務場所佈置旨在使顧客有舒適、愉快的體驗，並向顧客展示服務的價值，其需考量到服務特性、動線安排、資訊流通、環境佈置、周邊配置等整體因素，另外也須考慮標準的配置與個人或單位的特別需求。服務場所佈置還需要確保安全性和便利性，好的服務場所佈置可以設計出合理的工作區域和方便使用的設備，以提高工作效率。Harris (1989) 提出系統化服務場所佈置流程重點，並提出佈置程序，參見圖 7-1。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



◢ 圖 7-1　服務場所佈置流程

著作權所有 侵害必究

1. 以工作與場所研究、動線與溝通研究為起始，前者考量工作上的場所與佈置需求，而後者考慮互動上的動線與溝通需求。
2. 先考慮個人工作場所的標準佈置，再考慮特別的需求。
3. 先考慮個人工作場所的佈置，再考慮個人間的交互關係，並做整體設計。
4. 先考慮標準的場所需求與佈置，再做特別區域的考慮，如接待室、休息室等。
5. 在動線與溝通設計上，先考量正式的流通動線，再考量非正式的流通動線。
6. 個人、設施與部門佈置圖完成後，還須做環境佈置與周邊服務佈置之考量。

服務場所佈置也會對環境產生影響，因此透過適當的佈置不僅可以保護環境，還可以向顧客展示業者對環境負責任的承諾（請參看 7.5.6 可持續性的設計）。總而言之，凡是具有可持續性理念的服務提供者，應該綜合考慮商業目標、顧客需求、環境保護等多方面因素，打造有環保意識與社會責任的服務場所。

近年來隨著使用者體驗 (user experience) 愈來愈受到重視，服務場所佈置設計也應該要注重顧客的體驗感受，包括情感、信仰、喜好、認知、生理和心理反應，以

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

及行為表現等方面。服務場所佈置不僅僅是美學和功能性的問題，更需要重視使用者與系統互動時感知、認知等體驗的歷程。

7.3 服務場所佈置考慮因素

服務業要配合怎樣的場所佈置，才能滿足顧客期望與服務作業需求？這是將服務理念展開成實體環境設計時，必須深入思索的問題。適當的服務場所佈置，才能讓服務的價值充分發揮；服務場所氛圍不對，對業者經營有極大之影響。如佈置太豪華或太簡陋，與消費價值不成比例；或服務場所佈置不當，造成作業瓶頸。這些錯誤佈置，導因於未能有效評估下列影響服務場所佈置之考慮因素：

1. **服務需求量**：服務需求量愈大者，愈適合採用服務線佈置方式，並可考慮顧客自助服務或自動化服務。顧客對服務需求量由大至小，適合之佈置方式順序為：服務線佈置 > 程序式佈置 > 固定點佈置 > 辦公室佈置。
2. **服務多樣性**：服務線佈置提供標準化的服務，滿足顧客標準的需求；辦公室佈置提供較多樣服務，滿足顧客多元需求。提供服務的多樣性由大至小，適合之佈置方式依序排列為：辦公室佈置 > 固定點佈置 > 程序式佈置 > 服務線佈置。
3. **顧客化程度**：顧客化程度愈高的服務業，如會計師與律師，適用辦公室佈置；服務線佈置較適用在顧客化程度較小的服務業。顧客化程度由大至小，適合之佈置方式順序為：辦公室佈置 > 固定點佈置 > 程序式佈置 > 服務線佈置。
4. **服務人員專業程度**：專業程度高的服務人員，負責處理顧客化程度較高的業務，故須有專屬辦公室；反之，通常坐在櫃檯處理例行性業務。服務人員專業程度由大至小，適合的佈置方式順序為：固定點佈置 > 辦公室佈置 > 程序式佈置 > 服務線佈置。
5. **服務互動性**：互動性愈高的服務業，顧客愈需與服務人員做密切的溝通；互動性愈少的服務業，愈屬例行服務。互動性由高至低，適合的佈置方式順序為：辦公室佈置 > 固定點佈置 > 程序式佈置 > 服務線佈置。
6. **服務的成本**：日常例行服務或大量提供的服務，需求規模大且標準化，成本較低；同理，愈屬差異性或顧客化程度的服務，需求規模較小，成本較高。成本由大到小，適合的佈置方式順序為：辦公室佈置 > 固定點佈置 > 程序式佈置 > 服務線佈置。
7. **服務量彈性**：服務量彈性意指隨顧客量變化，服務供給量隨之改變的配合程度。大量且例行的服務，工作標準化，較易增加人手以因應顧客量的增加。辦公室佈置囿於有限空間與服務的專業性，服務供給量較不易增加。服務量的彈性由

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING