

幼教機構服務行銷之研究

黃義良

中華醫事學院幼保系

摘要：台灣近年由於經濟、生活型態與育兒態度等因素變遷，快速形成少子化的社會，幼教市場競爭勢必更顯白熱化，而行銷概念的運用將是幼教機構突破現狀的一項蹊徑。

本研究即以服務行銷（內部行銷、外部行銷與互動行銷）理論為基礎，結合實務現場訪談的具體內容，構築幼教機構的服務指標雛型，委請 Delphi 專家協助構築有效的指標項目，並藉 AHP 建立體系之相對權重，此舉可令園所依內外環境和需求順序加以優先揀擇，使其更具建設性。

研究過程中，揀擇 14 位教育現場的幼教機構經營者與幼教人員進行半結構式訪談，邀聘產、官、學界各界成員 13 位組成 Delphi 專家群組協助指標選取與權重評析。希望藉由此研究，能夠建構符應幼教的實務情境，且明瞭正確的行銷指標，並期許此一研究成果能對幼教機構的辦學與經營提供助益。

【關鍵字】 幼教機構、行銷、服務行銷、指標

壹、緒論

一、研究動機

近年國人生育率陡降，台灣呈顯少子化的趨勢（內政部統計處，2005），新生兒驟減的情況將直接衝擊已經高度自由化的幼教市場。邇來，幼教機構總數仍略呈成長，不過部分私立園所因經營不善而退出市場的情形也遞增，可見幼教機構競爭之激烈。此際，教育機構倘能適度汲取企業管理理念，將能活化組織動能，俾利於永續經營（吳清山，2004），其中，行銷（marketing）的運用正是提升競爭力的有效策略之一。

行銷早先萌發於營利商業組織，Kotler（1982）擴大了行銷範疇，認為「凡是促進價值交換的管理過程都可視為行銷」，此論點不僅為非營利行銷提供了理論基礎，也為教育行銷建立援引之依據。面對多元、快速轉變的新世紀環境，教育單位也必須擷取行銷觀念，創新求變，才不致於被淘汰（O'Connor & Trussell，1987）。Gomez-Montoya（1993）在綜合相關研究後發現教育機構運用行銷得獲顯明效能，故現今已非討論教育組織是否可以或是需要行銷的議題，而是應該探討教育組織如何有效地運用行銷。

自 1985 年以降，國內教育組織行銷的相關研究已開始出現，但多以大專院校為研究對象，其實幼教機構行銷方式靈活多元並不亞於其他層級學校，然目前相關研究鮮少觸及幼教階段（范雅雲，2006；陳銘達，2000），此乃研究者關注此對象的動機。

過去幼教機構雖然已有行銷推展的部份技術和零星活動，但具系統性的行銷組合及

其活動內容猶待循序建構（黃義良，2005），若要使行銷概念能在教育組織中成功地應用，經營者與主管必須根據不同環境與文化背景進行適當調整，並在學習中調校方向；衡諸當前的相關研究，能夠符應幼教實務情境的服務行銷指標可謂欠缺，且直至今日並無相關指標得以借用或參考，因此本指標必須採發展方式建構。

基於上述，本研究擬以幼教機構為研究對象，嘗試以 Hemphill、Berry 與 McGreal(2004) 等學者所強調透過「由上而下」(top-down) 結合「由下而上」(bottom-up) 的指標發展方法論，依據文獻歸納、實務人員訪談、指標選取、專家評分與權重分析等步驟，進行指標的規劃。

亦即以服務行銷理論為基礎，結合實務現場訪談的具體內容，構築幼教機構服務行銷的指標雛型，委請 Delphi 專家協構其有效性與正確性，並藉以建立體系之相對權重，此舉可令園所依內外環境和需求順序加以優先檢擇，期許此一研究成果能對幼教機構的經營方向提供思考啟發。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究希冀達致之目的如下：

- (一) 建構幼教機構的服務行銷指標。
- (二) 明瞭幼教機構服務行銷指標的權重體系。
- (三) 根據研究結果，建構幼教機構服務行銷的可行做法，並提出具體建議，供教育行政機關、幼教機構經營者與幼教人員等參考。

貳、相關文獻探討

一、行銷理論的延伸與應用

1970 年之前，多數歐洲學者的行銷論點大都未脫離傳統事業的範疇，同期，我國的學者也僅從單純的企業角度來詮釋。行銷濫觴於經濟學，似與教育事業無干，隨著時代演進，行銷觀念也隨之擴大，而不再侷限於早先的營利商品「買與賣」行為上。

自 Kotler 和 Levy (1969) 發表一篇名為「行銷觀念擴大化」的論文，提出「行銷」是一種廣泛的社會活動，使其範圍不限定於一般商品，這已具備了非營利機構行銷的基本觀念；Kotler (1982) 後來更引申出：「凡是促進價值交換的管理過程都可視為行銷」，此際，行銷便突破傳統營利事業的拘限，而非營利事業也可以經由行銷來達成其社會使命，此一見解已廣為大眾所知悉，並獲後繼研究者認同。

由行銷導向觀之，行銷趨勢已由生產、產品、銷售導向走向社會行銷導向（黃俊英，2000；湯堯，2001；葉日武，1997；Kotler，1999），意味著企業體除應符應目標市場的需求與欲求，在營利的同時也兼顧消費者與社會的福祉。此際行銷的旨在協調經營者、消費者與社會的最大利益，並化解三者間可能發生的衝突。幼教園所兼具服務性機

構及教育組織的性質，園所行銷在追求組織利益時，更應符合教育使命，促使教學優質化，以兼顧社會責任。教育事業隸屬服務事業殆無疑義，與營利企業相較下，幼教園所的行銷型態與特性和服務業行銷最為貼近，幼教機構從服務行銷角度援引切入，將能使其更加完整且具全面性。

Gronroos 首於 1984 年指出服務業有異於一般的實體製造業，具有無形、易逝與不可分割等獨特性，因此傳統的「外部行銷」(external marketing) 並不足以應付，另外，還應兼俱「內部行銷」(internal marketing) 與「互動行銷」(interactive marketing)，唯有整合性的行銷，方能因應服務事業的需求。

在服務性組織的行銷過程中，包含：一.組織對顧客的外部行銷，屬於設定承諾，向顧客承諾組織所能期望的服務以及傳遞服務之方式；二.組織對內部人員的行銷，目的乃於提昇履行承諾的能量；三.內部人員對外部顧客進行服務產生的互動行銷，此為服務行銷的真實產生—履行上述的承諾。如此形成一個三角形，每一個邊都缺一不可，代表了整體的行銷努力，三者環環相扣 (Zeithaml & Bitner, 2000)。

不過，由於二十世紀後，科學發展日新月異，科技對於所有服務層面產生巨大影響，也改變了服務觸接的可能方式，Parasuraman (1996) 提出服務三角應該增加「科技」一項，使此三角成為金字塔，此金字塔顯示機構與主管可經由科技之助，強化內部與外部的行銷徑路，而服務提供者亦能透過新穎技術而協助服務之傳遞，此舉，將牽動顧客的個人需求滿足以及服務滿意度的提昇，Zeithaml 與 Bitner (2000) 也很注重新科技的增長對於服務觀念的需求。

根據上述服務行銷的理念，審視幼教機構的特質，以 Gronroos (1984) 的服務行銷三角理念為骨幹，納入 Parasuraman (1996) 的科技元素，調整後將更能符應當前幼教的實務情境，如圖 1 所示。幼教園所的行銷推展大致由經營者與主要管理者 (常為園所長) 為核心，針對內部人員 (教職員工生)，以及外在顧客 (家長、學生、社區人士、媒體與教育行政主管機關等)，在新穎科技的襄助下，施予有系統的行銷組合，規劃多元活動，以多種傳播徑路 (包含網路、簡訊與視訊等)，將辦學理念與教學成果有效地傳達予內、外部顧客，企望能帶動二者間良好的互動關係，提升滿意度與認同感，促進園所預期之達成。

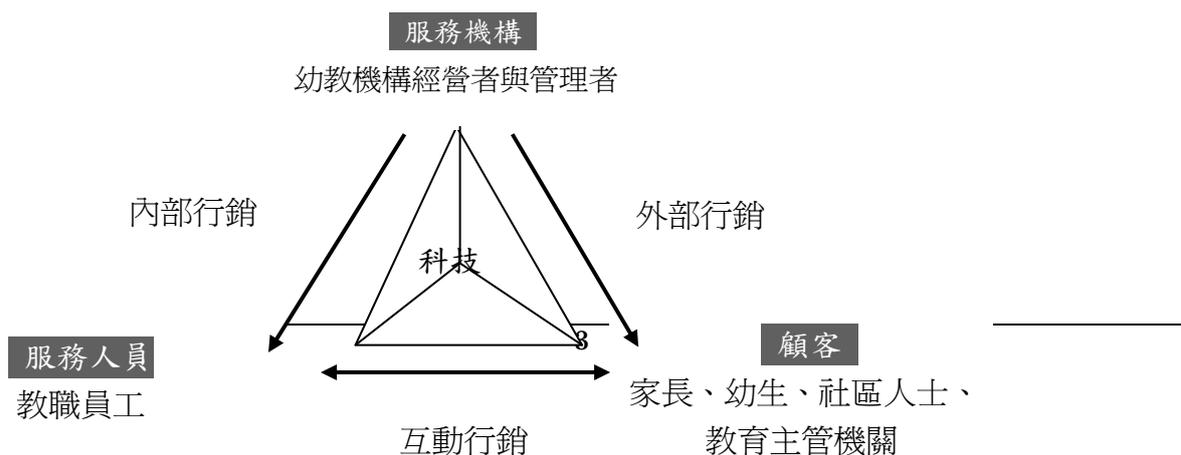


圖 1： 教機構行銷的金字塔（資料來源：修改自黃義良，2005，p.39）

二、服務行銷組合之意涵分析

行銷組合是行銷策略的核心，許多研究者常從不同組織與不同角度而衍生出多種的組合內容，隨著服務事業的擴展，服務行銷的組合也在擴張之中（Zeithaml & Bitner，2000）。依據幼教現場的特殊性，以下茲就三大向度分別加以探討，並於其後說明科技因素對於幼教機構服務行銷所產生的影響：

（一）內部行銷組合

Collins 與 Payne（1991）認為內部行銷係組織運用行銷觀念，來吸引、發展、激勵以及留住高素質的優秀成員，以有效提升整體的服務品質與組織競爭能力。洪順慶（2003）以及 Taylor 與 Cosenza（1997）等也提出相類之見解。

Gronroos 在 1994 年賦予「內部行銷」新義：「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成的內部市場在發展服務意識與顧客導向上受到激勵。」。準此而論，一般的外部行銷的 4P 也能運用於組織內部，只不過對象上由外部顧客移轉至內部人員。目的乃在透過提升內部顧客的滿意，進而達到外部顧客滿意，藉以提昇組織的整體績效（Albrecht & Zemke, 2001；蕭富峰，1997）。

教育機構的內部行銷的組合，黃義良（2004）整合國內外學者的見解，發現主要可歸納為七項目，但衡酌幼教機構的特質，部分需予以調整，方得以吻合教育現場之實務；黃義良（2005）於實際訪談中即發現幼教機構內的教職員參與並未達決策層級，常僅限於班級教學之權責，而無決定園務的權力，亦即「參與授權」在私立園所運作並不彰顯。其餘項目及其包含內容分敘如下：

1.溝通共識：內部的溝通常被視為重要項目，包含溝通過程、溝通的通路以及溝通方式等。經營者與主管藉由公私場合的「說明、溝通」，以期「凝聚共識」，建立機構的發展願景，並使內部人員能建立行銷概念，這些相關內容均可稱之。

2.福利激勵：包含實質的「報酬」、「薪資福利」與「款項補助」等福利措施，此外，還涵蓋提供職級升遷發展、精神獎勵以及口頭讚許，前者屬於直接的外在誘因，後者是內在因素的激勵，皆有提振工作滿意度的效果。

3.進修訓練：包含意義相近的「技能改善」、「職前培訓」、「在職訓練」，涵括長時間的正規學位進修，以及短時間的研習活動，例行性的讀書會規劃等均屬之。

4.環境制度：外部行銷首需塑造優質的產品，內部行銷亦是如此。內部產品包含優質的工作環境與組織制度，包含人性化的園所環境、舒適的建築、良好的硬體設備等有形產品；另一層面為組織的無形產物，如明確的宗旨目標、合理的規章制度，營造人性與關懷的氛圍，高度的團隊精神等。上述之內部產品，能促使員工提昇工作動機，產生對組織的認同與歸屬心理。

5.聘任招募：員工的招募涵蓋人員選擇、職前說明和聘任歷程等。

綜合中外學者見解，內部行銷含有有效訓練員工，激勵服務士氣，先行改變員工的態度與行爲，進而改造組織文化，建立共識，提升服務承諾等功能。O'Connor (1990) 認爲因應教育組織的獨特性，內部行銷將是外部行銷的基礎，也是提升互動行銷的關鍵力量，所以必須更加以重視與發揮，方能創造組織、員工與顧客三贏的局面。

(二) 外部行銷組合

外部行銷執行對象主要係針對外界的顧客，也就是傳統的確定目標、市場區隔、定位產品以及行銷組合的運用。在服務行銷觀念尙未萌起時，外部行銷幾乎就等同於「行銷」，而一般所言的「行銷組合」也直指外部之行銷組合。

McCarthy 在 1981 年首先建立外部行銷的組合內容，包含產品、價格、推廣和通路等四策略，通常稱爲行銷的 4P，此一理論最爲人所熟稔並廣泛採納。

後來 Booms 與 Bitner (1981) 提出服務業的行銷，應含 7P 理論，除了原先 4P 外，新增人員 (personnel)、實體設備 (physical facilities) 及程序管理 (process management) 等，以符合服務行銷的情境。Gary (1991) 卻認爲 7P 的理念過於煩贅，「過程管理」對教育活動而言屬於內部行銷一部份，而「實體設備」實已概括於通路一項，所以毋須另列。是以最適用教育行銷組合應爲 5P 的組合。

整合文獻，發現各學者提出的教育行銷組合主要包含有產品、價格、通路、人員與推廣等策略，真正能脫離此 5P 的精神之處並不多 (黃義良，2004)。Robinson 和 Long (1987) 認爲人員策略由服務行銷的向度來區分，主要可納入內部行銷範疇，少部分歸屬互動行銷，故外部行銷組合仍以 4P 的主。

黃義良 (2005) 以實際訪談方式，發現幼教機構外部行銷組合於園所現場的運作主要內容如下。

1. 產品成效策略：Brooker 與 Nobel (1985) 認爲教育產品主要反映於學生的能力、態度或情感等方面的改變，係以無形的輸出爲主。教育產出物亦即園所提供的教育活動與服務，而教師的教學活動、課程教材的設計，以及學生所學習的能力與表現，正是教育產品的重點項目。其餘包含教職員陣容、評鑑績效、食品提供與安全保育等均屬幼兒園的產品。

2. 推廣公關策略：推廣包含所有能將訊息傳送至目標受眾 (target audience) 的溝通工具。不僅只廣告，還包括人員銷售、促銷、宣傳、網路媒體、公共報導與公共關係等 (James & Phillips, 1995; 黃俊英, 2002)。依據實務訪談與觀察，推廣作法還包含直效行銷、園所刊物製發、辦理推廣活動、建立並充分地運用識別標誌系統等，目的在廣泛傳達園所辦學理念和活動，提昇曝光率，並促進既有與潛在顧客的溝通和瞭解。

3. 成本價值策略：教育的價格策略，還需考量顧客所付出之成本。因此，學費、交通、

餐飲、書籍等費用訂定，必須斟酌購入成本和競爭者定價外，還必須顧及家長在時間、心理和經濟成本上的主觀價值感受。因此，園所常以靈活的定價策略、提供入學禮品、免費試讀以及附設多項才藝或才藝課程所加收之價格較低於外界等，冀望爭取與同業比較的優勢。

4.通路規劃策略：行銷學的「配銷通路」係指行銷者與目標消費者相遇的途徑（Kotler，1999）。Gary（1991）認為教育機構的「通路策略」包括學校地點、外觀、校園內設備、週邊環境、交通、課程的設計，以及教育以外的服務（如學校與產業界合作管道），通路包含學校地點、外觀、校內設備、週邊環境、交通等服務。為了讓顧客對無形的服務產生信心，有形的場所與陳設就顯得特別重要。因此必須考慮教育產品如何使目標市場能夠便利地接近和利用，同時如何透過諸多管道，讓潛在顧客了解和認識園所。

（三）互動行銷組合

服務業以服務人員為主要的服務供應者，服務提供者與顧客接觸的過程，所產生的行銷聯結即是所謂的「互動行銷」（Gronroos，1984），Albrecht 和 Zemke（2001）認為服務金三角中，每一條連接線都是一種互動關係，其中「顧客」和「員工」的連接線，是關鍵性的互動關係，其達成的效果常較直接且深入，而互動行銷在專業領域裡尤其顯著。在幼教機構標榜專業的時代，強調教學與行政的服務品質，自不能忽視互動行銷此重要環節，然目前中外有關互動行銷的研究鮮少，而針對教育組織者更是稀有。

曹振華（2002）整理中外學者見解後，發現互動行銷內涵除了人際關係外，服務接觸（service encounter）的探討是另一重點，對消費者而言，顧客的滿意度會受個人服務接觸的管理與監控的直接影響。

Zeithmal 與 Bitner（1996）認為服務人員、服務過程與實體設備的 3Ps，成為影響顧客滿意度的關鍵性因素，但實體設備已被 Gary（1991）概括於通路一項；黃義良（2004）發現教育事業的互動行銷內容的論點不僅少且說法仍紛云不一。

參考 Zeithmal 與 Bitner（2000）以及 Haywood-Farmer（1988）等學者對服務人員所建立的構面，主要有人員的履行承諾、服務接觸、互動關係以及服務設施等。結合實務訪談，發現幼教機構可由注重塑造專業形象、提升接觸品質（師生互動以及親師互動）等方面，促進內外部人員之間的互動關係，兌現組織的品質承諾，繼而建立幼生及家長的信賴、忠誠度與關係。

審視幼教機構情境，無論是將幼生抑是家長視為主要顧客，教師位於互動行銷第一線應無置疑。幼教機構中，隨車老師和司機在上學日天天與家長接觸，而班級教師與幼生相處時間最長，和家長聯繫的次數與時間最多，觸接最為頻繁，因此，扮演著關鍵的前場(front office)角色。

(四) 科技與服務行銷

進入第三波的時代，科技發展新創迅速，科技在服務業行銷的重要性也與日俱增。由於網路的出現，顛覆了人員與顧客間的互動關係，亦即沒有涉及具體的人際互動情況下，亦可透過其他方式而產生，包含虛擬的徑路。Shostack (1985) 認為除了直接人員的接觸外，還包含至少兩類接觸方式－「遙距接觸」(remote encounter) 以及「間接人員接觸」(indirect personal encounter)，前者如外界人士搜尋上網到某校的網站進行瀏覽，而建立初步的概括觀感，部分幼教機構也提供全景 360 度的園所實境導覽，甚或直接線上註冊報名等服務；後者為言語、文字的互動，但實體無實質相遇，如使用電話與導師詳談學生的表現優缺、以家庭聯絡簿、電子留言版或電子信件與學校人員溝通等即屬之。

其他，因科技進步所產生的行銷互動，還包含校內使用多媒體設備進行教育訓練、多機構視訊開會系統、使用手機簡訊進行溝通、校園保全系統、家長接送即時呼叫系統、教學分享視訊系統等，因為這些科技的創新影響，使得幼教機構無論在安全保育、課程教學乃至親師溝通都出現新型態的管道，對於幼教機構服務行銷的影響不可謂不深遠。

三、既有相關文獻評析

整理現有的教育行銷研究，發現教育機構援引行銷概念以至為顯明，而范雅雲 (2006)、陳銘達 (2000)、黃義良 (2005) 與郭巧俐 (1993) 等人針對幼教機構的行銷研究也發現：幼教機構經營者認同行銷運用，認為行銷能具體塑造內外部顧客的正面印象與反應，以達到在幼教市場中的競爭優勢。

目前我國教育機構的行銷研究正值起步時期，未臻成熟階段，所以遑論行銷規劃與管理，因此，首先探討行銷活動的具體指引－行銷組合，乃是較為務實與可行的核心。

睽諸國內現有的教育行銷相關之研究，大多偏重於高教與國教階段，針對幼教機構者僅寥寥數篇，且既有的少數研究多探討家長選擇學校因素、教育人員的行銷認知情形以及學校提供的服務吸引，組織內部行銷與互動行銷的研究部分明顯匱乏，幼教機構隸屬服務事業殆無疑義，完整而全面的服務行銷金三角必不能偏頗，兼顧另外兩大向度的探討，值得持續開發。

幼教機構競爭激烈，行銷活動多元豐富，並不亞於其它教育機構，且組織型態不同，行銷作為也隨之有異，目前國內欠缺幼教機構行銷的系統容可供依循，亦即符應幼教機構實務情境的服務行銷架構可謂欠缺，因此，在前賢的研究基礎上，這些情況在本研究中將尋求改善與繼續深究。

叁、研究設計與實施

一、研究架構

指標 (indicator) 具有指示的作用，Nuttall (1992) 認為教育指標「應聚焦於某項教

育議題，進行主要概況之描述，期望將系統全貌或是系統內的重要成分加以呈現」。本研究之指標將顯現幼教機構服務行銷運作現況的具體事項描述，作為幼教機構推動行銷的指引，並成為測試達成程度的參考工具。指標發展過程需要參照相關的理論基礎，考量適用機構與時機的需要，然後依循一定的程序與步驟發展完成。

考量指標建構的嚴謹性，並擴大由下而上的相關實務人員的參與機會，應能夠更加提升指標的適切性與可行性，本指標的發展程序將參酌 Hemphill、Berry 與 McGreal(2004) 所強調透過「由上而下」結合「由下而上」的概念，所形成的四階段方法論，略加調整後進行指標的規劃。

此階段步驟包含 1.告知 (informing)：針對與發展主題指標相關文獻進行探討，並透過結構性訪談建構主要課題；2.模式發展與權重 (model development and weighting)：依據文獻探討發展階層模式、發展 Delphi 調查工具，以及進行 Delphi；3.依據專家意見建構指標系統 (indicator set)；4.建構權重與個案應用等。

指標初稿建構部份，係參照 Worthen 與 Sanders (1987) 所倡之三層面方式來建立指標項目，首先係擴散層面 (divergent phase)，儘可能從不同的來源蒐集資料；其次為聚斂層面 (convergent phase)，從所列清單中選取最重要、最迫切且可行的項目；此外，在過程中保持適度彈性，允許增減細項。

首由擴散面向著手，從理論、相關研究和實務人員訪談的綜合歸納中，初步建構幼教機構服務行銷的指標雛型，其次，運用 Delphi 進行聚斂面向的程序，從指標清單中揀選出重要、可行性的項目，並於一、二次的 Delphi 問卷中提供開放空間，進行意見回饋；同時委請專家評核該體系中的權重分配，釐析該體系中的各層級之相對權重。

二、研究方法

依研究目的與需要，本研究綜採文獻分析、半結構訪談法、Delphi 以及階層程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 等。

為能建構出適于幼教機構且能充分符應本土教育情境的服務行銷指標初稿，以利後續 Delphi 實施之用，本研究先針對國內外教育行銷的理念與發展、指標的型式、用途及發展程序等方面，蒐集相關文獻，經分析與擷取後，輔以進行教育現場的訪談，融合二者，彙整為初步草案。

根據上述透過由上而下結合由下而上所初步建構的服務行銷指標初稿，採 Delphi 進行修正與效度確認，將 Delphi 專家成員所提供的意見進行分析並歸納，反覆實施直該小組成員意見達成共識方止。完成後，並請專家成員進行指標向度與分層面的 AHP 相對權重程度擇選。

三、研究對象

本研究的對象包含研究者邀集參與半結構訪談的幼教機構實務行銷者以及 Delphi 的專家成員等，以下依研究進行順序將對象分別敘述如下：

(一) 訪談對象

依據園所別和地區別做大致區隔，採立意抽樣方法，由推薦者認為該幼教機構在行銷工作及形象推廣積極且有良好口碑者，經由下列條件選取：a.教育主管機關推薦、b.實務幼教工作者引薦以及 c.學者專家推介等三種推介方式。初步選取 11 所幼教機構，計經營者與園長共 11 位（考量現場的實際狀況，部分經營者身兼園長職，此處以園長為主），園所主任與教職員共 6 位，合計 17 位，訪談後，扣除行銷認知差距過大者，實際有效訪談園長 10 位，主任與教職員 4 位，合計 14 位。

(二) Delphi 專家成員

在 Delphi 專家方面，國內專攻幼教行銷領域學者不多，且考量擴大「由下而上」相關人員的參與機會，研究者擬從多元、專業和實務等角度來選取成員，包含行銷與幼教行政領域的大學教授 6 位、幼教機構經營者與主管 3 位、教保人員（兼行政人員）2 位、幼生家長代表 1 位以及教育主管機關人員 1 位，合計共 13 人，除大學教授外，其餘專家成員皆應具有幼教之相關背景且任該職 2 年以上，具有碩士以上學位與曾研修幼教行政者優先邀請。待三次 Delphi 問卷完成後，並繼續施予 AHP 分析的權重問卷。

表 1：Delphi 專家小組成員表

成員類別	姓名	服務單位與職稱
A 大學 學院 學者 教授	蕭仁傑	國立中興大學行銷學系副教授
	郭李宗	國立台東大學幼教系副教授
	文	嘉南藥理科技大學幼保系教授兼系主任
	林佳蓉	國立嘉義大學幼教系教授
	楊淑朱	稻江科技暨管理學院幼教系教授兼教務長
	王連生	國立新竹教育大學幼教系教授
B 園所 經營者與 主管	徐園香	凱仕蘭教育機構總園長
	蘇靖媛	台南市示範托兒所所長
	謝玉琴	高雄市柏克萊幼教機構執行長
C 教保 人員(含行 政)	康真娥	多家幼教機構專業顧問(前台南縣樂仁幼稚園園長)
	謝瓊雪	勁寶兒學前教育機構教保員兼副主任
D 教育 主管機關 人員	陸正威	南投縣政府教育局特幼課課長

E 幼生 邱暢偉 子女現正就讀園所(曾任職於幼教機構)
家長

四、研究工具

依據研究設計，使用工具包含教育現場的訪談說明和參考資料、訪談綱要、Delphi 問卷與 AHP 權重問卷。茲將上述工具依序說明於下：

依據理論與相關研究彙整出訪談用之半結構綱要，針對教育現場的實務人員訪談，研究者以自我介紹暨訪談邀請函，並附上服務行銷的簡要參考資料，作為受訪者知悉訪談內容與梗概架構之用。

Delphi 專家小組部份，包含三次「建構幼教機構服務行銷指標」之結構式問卷，邀請 Delphi 專家成員針對各指標與層面以 Likert 氏六點量表評判其重要程度，第一、二次提供開放性意見欄，允許成員補充、修正問卷的題目以及提出建議。最後並施與一份 AHP 九點相對權重評定問卷，依據指標向度與分層面兩層級進行權重之評定，以形成本指標架構之權重體系。

五、資料處理

本研究的資料處理包含訪談編碼處理、Delphi 調查問卷和 AHP 三部分，說明如下：

(一) 教育現場訪談部分

研究者在徵得受訪者同意之後進行錄音或速記，訪談後，將內容整理成逐字稿，然後進行資料的編碼分析工作，將資料分類、篩檢、建構和再建構成各種類別。經由辨明概念、成分分解以及成分再組合等編碼過程，梳理幼教機構服務行銷的活動內容，作為與理論文獻核對形成服務行銷內容的骨幹。

採外，為免除單一研究者主觀判斷之偏差，以及增進研究之正確性，編碼與分析過程中，將由研究者邀集協同研究人（具教育行政領域專長，且於幼保系任教多年）共同進行檢核，逐字稿中所擷取之片段語句，需由兩位共同認定者方可確定其類別所屬，方加以劃計歸類，若有一位持異議者，則重新閱讀深討，直至達成共識為止。希望藉內容效度（content validity）與三角校正（triangulation）精神，以增進研究內容之信效度。

(二) Delphi 問卷部分

首次 Delphi 調查問卷回收後，著手統計各選項的次數分配、平均數、標準差及眾數等，並分析彙整其所敘述之意見，形成第二次 Delphi 調查問卷之編製。

第二次 Delphi 調查問卷之資料分析，主要目的是在請填答者依據全體與個人在第一

次調查問卷填答情形，重新判斷各項選項之重要程度。當「 $M \geq 5.0$ 」（將六點量表換算成百分等級約為 80）且「 $SD \leq 1$ 」時（此二者為預設基準），則維持指標原貌或依據 Delphi 成員對指標之修正意見作小幅修改；當「 $M \leq 5.0$ 」且「 $SD \geq 1$ 」時，則將原指標剔除，以形成第三次問卷之編製。往後之 Delphi 調查問卷，實施方式與第二次問卷相同。當各題的「 $M \geq 5.0$ 」且「 $SD \leq 1$ 」，且無提出異議及意見時，代表成員於該細項達到一致性共識，幼教機構的服務行銷內容可算建構完成，即能進行各項彙整分析。

（三）AHP 權重部分

依據確認後的 Delphi 調查問卷內容，邀請專家成員填寫相對權重問卷，以 Expert Choice 2000 統計軟體進行分析。為求其具有邏輯判斷的正確性，採不一致判斷值 IR（inconsistency ratio）與整體階層不一致判斷值 OII（overall inconsistency index）檢驗指標，預設基準均設為.05，以正確知悉該體系下各向度與分層面之相對權重。

肆、研究結果與發現

一、服務行銷策略的初步建構

本指標因指示範疇由模糊到具體，設定三個層次，依序為向度、層面（策略）與細項。

為了構築幼教機構之服務行銷指標，研究者嘗試以結合文獻與教育現場訪談二者內容交互核證的方式進行。首先從行銷理論的探討著手，搜羅探究國內外有關教育行銷的理論、相關研究，參酌 Parasuraman(1996)、Gronroos (1994)、Kotler (1999)、Morgan (1990) 與黃俊英 (2002) 等中外學者主張的行銷理念，探究幼教機構的服務行銷三角架構適用性，而梳理出幼教機構的內部、外部與互動行銷三個向度。

繼之，分析文獻中各學者所提出的行銷組合以及服務行銷的相關實證研究，歸納其組合內容，扣除各層面互相重疊的部分，考量教育現場實際情境，保留可於實務情境中運作者，去除了幼教機構窒礙難行的部分。彙整出行銷各層面後，再由范雅雲 (2006)、陳銘達 (2000)、黃義良 (2005) 與郭巧俐 (1993) 等幼教機構行銷的相關實證研究中，逐一釐清題幹細項，依其內容分別編序納入適用之分層面中，倘若有題意不清或是難以辨識者則暫時存查而不收入，據此彙整出各層面所轄的指標細項。

另一方面，研究者從多年于教育現場的觀察體驗出發，針對主要的實務行銷者—幼教機構主管和教職員等進行半結構性訪談，將逐字稿內容經由編碼過程，歸結出幼教機構實務的行銷活動內容，將此抽離分類，依據編碼的再建構過程，而形成行銷架構之分層面。

融合理論、文獻研究以及現場發現，方能成為兼具理論與實務的應用指標。此部份，採由下往上的交結對應方式，成為甄選基準，主要以兩位研究者提出為原則，配合訪談

內容中獲得 1/3 以上（五位）受試者提及的活動方式，取其二者皆有交集之細項；部分不足之處，則以至少一位研究者提出，結合教育現場訪談中得 1/3 以上受試者提及的指標細項為補充，以成為指標之具體細項。

行銷指標細項經充實後，再檢視各層面的意涵，以及諸層面針對之對象和功能，核對上位概念是否符應行銷三向度的意涵，倘若內容明確吻合者則保留成立，此際，方完成初步行銷指標的建構。

歸結上述，採用此雙向錨對方式所初步建構幼教機構的服務行銷指標，其內容包含三個分向度，其層面之命名除依據其所轄之細項內涵，同時考量幼教機構情境吻合以及人員的接受程度；其中內部行銷下轄五個層面，分別為「溝通共識策略」、「福利激勵策略」、「進修訓練策略」、「環境制度策略」以及「聘任招募策略」。外部行銷涵蓋四個層面，為「產出成效策略」、「推廣公關策略」、「成本價值策略」和「通路規劃策略」。互動行銷包含「師生互動策略」、「親師互動策略」和「服務形象策略」三層面，合計十二項層面，初步建構之分層面總計包含有 76 細項。經文字潤飾後，成為「建構幼教機構服務行銷指標」之 Delphi 首次問卷。

二、Delphi 實施結果分析

首次的 Delphi 問卷於二 00 六年四月十四日以掛號寄出十二份，第三次問卷於同年八月二十日完成回收，三次之回收率均為百分之百。

（一）首次 Delphi 的實施結果

第一次 Delphi 行銷指標建構問卷，乃研究者綜合理論、相關文獻以及教育現場訪談後歸納所得，其中包含行銷三向度、十二個行銷層面與 76 個指標細項。全數回收後，統計整體的細項平均為 5.57，內部行銷細項平均為 5.63，外部行銷細項平均為 5.43，互動行銷之細項平均為 5.81，整體與各向度之平均數皆大於 5.0。由專家小組填答情形發現，各層面與細項平均數均大於 5，且標準差均小於 1，顯示出 Delphi 成員對本研究建構的服務行銷指標多表示認同，唯專家小組提供部分的開放性意見，顯示仍有部分的細項需要進行題幹修正或是語詞修飾。

外部向度「成本價值策略」中，B-3-4「提供比競爭者更便利的服務，如更長的留園時間、附設的才藝課程收費較低等。」、B-3-6「家長付款期限與方式，園所能給予彈性。」與「通路規劃策略」B-4-8「園所設立直營分園，或採取策略聯盟方式，進行師資、設備分享，強化競爭優勢。」此三題的標準差大於 1，且平均數未達 5.0，代表專家群組對於該題項意見較分歧以致未達成預設基準，未獲整體性認同，故予刪除。

外部向度中「成本價值策略」之 B-3-1「園所提供靈活地學雜費優待，以吸引家長。」平均數略小於 5.0，審視此題之眾數為 5，且標準差小於 1.0，代表有部分專家成員對於

該一細項的見解較分歧，有兩位專家成員提問「何謂靈活？」，亦即可能是對於問卷題項意義不明瞭所致，擬在第二次問卷中針對該項加以字彙調整，倘下次該題之反應仍未達成基準即予刪除。各細項之統計值如附錄 1 所示。

(二) 第二次的 Delphi 實施結果

修正後的第二次 Delphi 問卷，包含三向度、十二分層面與 73 個細項，由專家小組填答情形發現，統計整體的細項平均為 5.82，內部行銷細項平均為 5.87，外部行銷細項平均為 5.72，互動行銷之細項平均為 5.94，整體與各向度之平均數皆大於 5.0。

各層面與細項均符合預設基準，僅 4 位專家成員個別提出對於某一修改後的題項，在認知有略有疑義，其餘開放性意見驟減，顯示除少數的指標細項需要進行語詞修飾外，Delphi 專家成員對服務行銷指標多已具有初步共識。

(三) 第三次的 Delphi 實施結果

第三次 Delphi 問卷，包含原先之 73 個細項，僅依據專家建議略為修飾題幹內容。由專家小組填答情形發現，統計整體的細項平均為 5.90，內部行銷細項平均為 5.93，外部行銷細項平均為 5.81，互動行銷之細項平均為 5.97，整體與各向度之平均數皆大於 5.0。

經由三次 Delphi 調查問卷後，由專家小組所建構之服務行銷指標涵蓋三大向度、十二個分層面與 73 個細項。由專家小組填答情形發現，各層面與指標細項之平均數絕大部份達 5.5 以上，而標準差大部分小於 .5，兼之三次 Delphi 問卷結果中整體以及各層面的平均數有愈來愈高之趨勢，顯示出 Delphi 專家成員對服務行銷的各項層面與指標業已具備共識。經專家確認之幼教機構服務行銷指標內容及其統計得分情形見於附錄一。

三、幼教機構服務行銷指標權重體系分析

依據第三次確認後的 Delphi 問卷內容，邀請專家成員填寫行銷指標的相對權重問卷，以 Expert Choice 2000 統計軟體進行分析。經檢定其 OII 與 IR 均在 .01 和 .03 之間，顯見已具邏輯判斷的正確性。分析後發現：

1. 所建構學校行銷指標，整體之重要性已普受 Delphi 專家小組所認同，由分向度審度之，專家小組視互動向度為最重要之內涵，內部向度次之，而外部向度居末，這應與幼教園所具有非營利的服務機構特性有關，一般而言，是家長為主要顧客，所以互動行銷成為最受重視的一環，同時，也代表幼教機構對外部行銷的重視仍顯不足。

表 2： 整體向度之權重體系表

行銷向度	相對權重	權重排序
互動行銷	.433	1
內部行銷	.345	2

外部行銷	.221	3
------	------	---

IR = .00

2.在 Delphi 專家小組所建構十二個行銷分層面中，視「師生互動策略」重要程度最高，「親師互動策略」與「福利激勵品策略」等層面次之。而「成本價值策略」和「形象公關策略」的相對權重居末。其整體行銷各層面權重排序參見表 3。

專家小組所建構學校行銷指標，序位前兩層面者均為互動行銷向度所轄，而後則為內部行銷向度所分據，外部向度之分層面多排序於後段，與整體向度之權重情形大約一致。

表 3： 整體行銷各層面權重排序表

行銷層面	整體指標權重	重要性排序
師生互動策略	.172	1
親師互動策略	.152	2
福利激勵策略	.137	3
溝通共識策略	.117	4
環境制度策略	.101	5
師生產品策略	.088	6
服務形象策略	.053	7
聘任招募策略	.049	8
進修訓練策略	.047	9
通路規劃策略	.034	10
成本價值策略	.030	11
形象公關策略	.022	12

OII = .02

3.在 Delphi 專家小組所建構各向度下之分層面，內部向度中以「福利激勵策略」和「溝通共識策略」權重值最大，「進修訓練策略」所佔權重最低，在私立幼教機構待遇福利普遍不佳的情況下，提供公平且適時的福利激勵，應是直接具體的策略。

外部向度中，則以「師生產品策略」和「通路規劃策略」權重值最大，「形象公關策略」所佔權重最低，如此權重分配，再次說明了「優質的產品是行銷的基礎」，而友善的通路與新穎設施也是行銷考量的重點，不過 Delphi 專家成員對於形象公關策略賦予權重偏低，似乎與園所實務運作的印象有所落差，有待實徵研究來驗證。

互動向度中，「師生互動策略」與「親師互動策略」權重值顯著高於「服務形象策略」，顯見 Delphi 專家成員互動行銷仍須以主要顧客－學生與家長為主軸，尤其幼教機構中學

生年紀尚小，除了教學之外，尚有保育照護之責，因此互動特別頻繁與得須重視。其各行銷向度下之層面權重排序，參見表 4、5 與 6。

表 4： 內部向度層面權重體系表

內部行銷層面	相對權重	權重排序
福利激勵策略	.304	1
溝通共識策略	.260	2
環境制度策略	.223	3
聘任招募策略	.109	4
進修訓練策略	.104	5

IR = .02

表 5： 外部向度層面權重體系表

外部行銷層面	相對權重	權重排序
師生產品策略	.507	1
通路規劃策略	.198	2
成本價值策略	.171	3
形象公關策略	.125	4

IR = .03

表 6： 互動向度層面權重體系表

互動行銷層面	相對權重	權重排序
師生互動策略	.456	1
親師互動策略	.403	2
服務形象策略	.141	3

IR = .01

伍、研究結論與建議

本研究主要以教育行銷概念為內涵，透過文獻的組織整理，結合教育現場訪談，嘗試為幼教機構建構一個適切的服務行銷指標。經結果分析後，就當前教育現場情形做檢視，俾利教育行政機關、幼教機構經營者與相關人員之參考。

一、研究結論

根據研究的主要發現，發現可得致下列幾點結論：

(一) 建構幼教機構服務行銷指標的內涵

結合文獻整理以及教育現場訪談成果，初步歸納出幼教機構服務行銷指標內涵，歷經三次 Delphi 問卷的反覆調查後，由專家小組填答情形發現，各層面與指標細項均達預

設基準，而三次 Delphi 問卷結果中各層面與指標細項的平均數有愈來愈高之趨勢，整體之平均數達到 5.90，顯示專家小組成員對該指標內涵已具共識，建構確認的行銷指標包括三個向度、十二個層面及七十三題細項。

（二）Delphi 呈現之行銷指標內涵具有高度的重要性

採 Delphi 建構之學校行銷指標內涵，無論由總體到細部(向度、層面以及細項)，全數介於非常重要到重要的程度，可以說該指標經初步建構到 Delphi 小組的協助確認，其內涵具有相當之正確性與重要性。

（三）Delphi 小組視互動行銷向度的指標最具重要性

Delphi 專家小組指認的幼教機構服務行銷內涵重要順序，在行銷向度上以互動行銷的重要程度最高，互動行銷次之；以單一行銷層面而論，以「師生互動策略」和「親師互動策略」層面較高。整體觀之，互動以及內部行銷所轄的層面和細項亦多被專家小組成員視為較重要者。而外部行銷的向度與分層面其重要性順序均居後段位置。

（四）Delphi 所建構之十二個行銷層面，「福利激勵策略」是內部行銷向度中最受重視之層面，外部行銷中以「師生產品策略」層面被視為最重要者，互動行銷則以「師生互動策略」層面較為重要。

（五）Delphi 所建構的分層面，以權重而計，排名一、二位者均是互動行銷向度之層面，三至五則隸屬於內部行銷向度，而外部行銷除了「師生產品策略」外，其餘層面都排序於後段，因此，從整體層面觀之，互動與內部行銷所轄的層面多被專家小組成員視為較重要者。

二、建議

（一）本指標可供幼教機構行銷推展之參酌

本研究所建構之指標係以橫斷面的現況探索為主，能有效了解幼教機構行銷運作的現況，並用以檢視出每一行銷分層面中接近或達成理想運作的程度，故此指標內容可作為幼教機構行銷推展時具體檢核之參考項目，建議機構可依據內外情境後參酌調整使用。

（二）持續落實互動行銷，緊密親師生距離

依據 Delphi 建構之行銷指標權重，互動行銷向度為幼教機構行銷重要環節已至為昭明，家長身為關鍵影響力的顧客自不待言，而在少子化的時代中，家長也越來越關注孩童的喜好及決定，孩童的反應也須加以重視。畢竟服務行銷體系裡，每日與家長、學生接觸的還是第一線的老師，所以，有必要持續落實親師生的友善互動，拉近幼教機構與顧客之間的距離，成為最直接的行銷展現。

（三）正視對內的行銷作為，建構全員行銷觀念

從相關文獻以及 Delphi 建構之行銷指標權重，內部向度是組織推展行銷的基礎，當下已是講求全員行銷的時代，每一成員都是行銷的關鍵人物，幼教機構內部人員的行銷認知與態度會直接影響其作為；經營者與主管有必要以身作則，先熟悉服務行銷的概念與意涵，繼而促進同仁能正確知悉，提升人員的忠誠度與滿意度，方能建立穩固的行銷基礎。

（四）正視對外行銷活動，強化優質產出

研究發現 Delphi 建構的指標權重，外部向度行銷的重要性被輕忽，這與其他教育行銷的研究結果類似，可能是教育人員以及 Delphi 專家認為教育機構本於特殊使命與理念，不宜過度商業化包裝推銷所致。然基於行銷三角鼎足均衡的精神，三者實不宜有所偏廢，尤其優質的產品是行銷的首要前提，產品產出策略更是 Delphi 專家所認為最具重要性的外部行銷層面，因此，有必要持續深化優質的教學與保育服務的產出，成為長期的競爭優勢。

（五）後續的研究建議

為了加強對教育行銷的研究，研究者以服務行銷的概念導入，希望能為競爭激烈的幼教機構提供突破現況的思考方向，本指標的建構具有完整性及正確性，可以嘗試修正為調查量表，藉以大規模地針對幼教機構進行實徵調查，以明瞭實務現場的運作情況，並可得到具體回饋而修正指標細項；此外，也可以透過測量幼教機構主管與教保人員對該指標權重的看法，減少基層實務與 Delphi 專家之間見解的落差。

參考文獻

- Bitner, M. J. & Zeithaml, V. A. (1996). *Customer perceptions of service*. McGraw-Hill International editions.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structure for service firms. In Donnelly, J. H. & Gerog, W. R. (Eds.). *Marketing of services*, Chicago: American Marketing Association.
- Brooker, G., & Nobel, M. (1985). The marketing of higher education. *College and University*, 60 (3), 191-200.
- Collins, B. & Payne A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9 (3), 261-270.
- Gary, L. (1991). *Marketing education*. Buckingham: Open University Press.
- Gomez-Montoya, A. (1993). Social marketing applied to the education area (Doctoral dissertation, Universitat De Valencia (Spain), 1993). *Dissertation Abstracts International*, 56, 328.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.

- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing towards paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-22.
- Haywood- Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations and Production Management*, 8, 19-29
- Hemphill, L., Berry, J., & McGreal, S. (2004), An indicator-based approach to measuring sustainable urban regeneration performance: part 1, conceptual foundations and methodological framework. *Urban Studies*, 41(4), 725-755.
- James, C. & Phillips, P. (1996). Community, society, and the school. *Educational Administration Abstracts*, 31(1), 91-92. (ERIC Document Reproduction Service No. 96012214100013160119960101)
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (7th ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Nuttall, D. (1992). The functions and limitations of international education indicators. In OECD (Ed.), *International educational indicators: A framework for analysis* (pp. 13-21). Paris: OECD.
- O'Connor, P. J. (1990). *The status of marketing in secondary vocational education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED327677)
- O'Connor, P. J., & Trussell, S. T. (1987). The marketing of vocational education. *Vocational Education Journal*, 62 (8), 31-32.
- Parasuraman, A. (1996). Understanding and leveraging the role of customer service in external, interactive and internal marketing. 1996 Frontiers in Service conference, Nashville, TN.
- Robinson, S. & Long, G., (1987). *Marketing Further Education: Products or People*. Natfhe Journal, Mar.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58 (12), 3-5.
- Worthen, B. R., & Sanders, J.R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York, NY: Longman.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (2002)。《服務經濟大時代：強化全球競爭優勢的顧客服務管理》(袁世珮、游琇雯譯)。臺北：麥格羅希爾。(原著出版年：2001年)
- Kotler, P. (2003)。《科特勒談行銷：如何創造、贏取並主宰市場》(高登第譯)。臺北：遠流。(原著出版年：1999年)
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2002)《服務行銷》(黃鵬飛譯)。臺北市：麥格羅希爾。(原著出版年：2000年)

- 內政部統計處（2005）。《內政統計通報與內政國際指標》。2005年3月16日，取自：
<http://www.moi.gov.tw/stat/>。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。《北縣教育》，47，23-34。
- 范雅雲（2006）。《新竹地區幼稚園學校行銷策略認知與運作之研究》。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文。
- 曹振華（2002）。《保險互動行銷中適性銷售與業務績效之研究》。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文，未出版，高雄市。
- 郭巧俐（1993）。《幼教服務市場與行銷策略之實證研究——以大台南地區為例》。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 陳銘達（2000）。《幼教之行銷策略—以台北市為例》。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北縣。
- 湯堯（2001）。《學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷》。臺北：五南。
- 黃俊英（2002）。《行銷學》。臺北：華泰文化。
- 黃義良（2004）。《國民中小學學校行銷策略與行銷運作之研究》。高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 黃義良（2005）。幼教機構的行銷策略初探。《幼兒教育年刊》，17，35-55。
- 葉日武（2002）。《行銷學：理論與實務》。臺北市：前程企業管理。
- 蕭富峰（1997）。《內部行銷》。台北：天下文化。
- 洪順慶（2003）。《行銷學》。臺北：福懋。

附錄一 1~3 次 Delphi 問卷內容與實施結果統計

層面/細項/統計值	<i>Mo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
A-1「溝通共識」層面									
A-1-1.園所利用正式集會，向教職員說明重要措施與活動策劃。	6	5.5	0.9	6	5.7	0.5	6	5.8	0.3
A-1-2.主管利用私下場合與教職員溝通，了解其真正想法。	5	5.2	0.6	6	5.7	0.6	6	5.8	0.3
A-1-3.主管常與教職員溝通辦學理念，凝聚內部人員的共識。	6	5.7	0.4	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2
A-1-4.經由溝通說明，促進教職員具有服務行銷的觀念。	5	5.4	0.5	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2
A-1-5.教職員能清楚園所的辦學宗旨與目標。	6	5.8	0.3	6	5.6	0.4	6	6.0	0.0
A-2「福利激勵」層面									
A-2-1.提供較同業優渥的薪資，以吸引優秀的教職員。	6	5.5	0.6	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
A-2-2.教職員各項權利依據勞基法處理，並提撥退休基金。	6	5.7	0.4	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
A-2-3.園所提供績效或考核獎金，獎勵認真服務的教職員。	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0
A-2-4.園所提供進修、生育等補助，提高教職員留任意願。	6	5.5	0.6	6	5.7	0.4	6	5.9	0.2
A-2-5.園所提供升遷管道，如教師可晉昇組長、主任等。	6	5.5	0.5	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2
A-2-6.辦理餐敘或國內外旅遊，犒賞員工，增進情誼。	6	5.4	0.6	6	5.5	0.6	6	5.8	0.3
A-2-7.主管能鼓勵員工，積極嘗試創意作為。	6	5.5	0.6	6	5.6	0.4	6	6.0	0.0
A-2-8.主管常於正式或私下場合，表揚教職員的優良表現。	6	5.6	0.4	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0
A-3「進修訓練」層面									
A-3-1.園所辦理教學觀摩或提供資深教師諮詢等的協助，提昇教師的班級經營能力。	6	5.5	0.5	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
A-3-2.主管對於教師參與學位或學分進修，能抱持支持態度。	6	5.5	0.5	6	5.6	0.4	6	6.0	0.0

A-3-3.主管能鼓勵教職員參加短期的校外研習，以提昇教學與行政的效能。	6	5.5	0.6	6	5.6	0.4	6	5.8	0.3	
A-3-4.辦理園所本位的進修活動與教學研討，促進教師成長。	6	5.8	0.3	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0	
A-3-5.園所成立的讀書會或教學研究會。	6	5.4	0.6	6	5.8	0.3	6	6.0	0.0	
A-4「環境制度」層面										
A-4-1.園所的辦學宗旨明確，各項規定清楚，制度完善。	6	5.5	0.5	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0	
A-4-2.園所設有公開、公平的考核辦法，建立能激勵員工的環境。	6	5.7	0.4	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	
A-4-3.園所的環境令人感到舒適、安全與便利。	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2	
A-4-4.園所的師生表現優異，具有團隊精神，使人引以為榮。	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	
A-4-5.主管關心員工的家庭與身心狀況，注意其工作情緒。	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	
A-4-6.園所成員間相處融洽，氣氛和諧，具有向心力。	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0	
A-4-7.主管、行政人員與教職員間能有效協調，相互支援配合。	6	5.8	0.3	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0	
A-5「聘任招募」層面										
A-5-1.園所有明確的流程和辦法聘任教職員，藉以選用優秀人才。	6	5.5	0.5	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2	
A-5-2.園所會明確告知新進人員需要注意事項，辦學理念與教學方式。	6	5.6	0.4	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	
A-5-3.園所聘任教職員會考量專業能力與服務態度。	6	5.8	0.3	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0	
A-5-4.主管瞭解教職員的能力與專長，適才適用	6	5.5	0.5	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	
A-5-5.園所設有彈性的試用期，以晉用人才。	5	5.2	0.6	6	5.6	0.5	6	5.9	0.2	
B-1「產出成效」層面										
B-1-1.園所提供有特色的課程內容，為家長所認同。	6	5.6	0.4	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2	

B-1-2.園所的教學與行政品質，獲得外界好評。	6	5.6	0.4	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2
		7	9		2	9		2	9
B-1-3.園所的師資陣容堅強，具有良好專業能力。	6	5.7	0.4	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
		5	5		0	0		0	0
B-1-4.課程設計符合幼生能力與興趣，能吸引幼生學習。	6	5.9	0.2	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
		2	9		0	0		0	0
B-1-5.教師的班級經營成效良好，教學認真，為家長所讚許。	6	5.6	0.4	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2
		7	9		2	9		2	9
B-1-6.園所的師生比較週遭的同業為高，能吸引家長選擇就讀。	5	5.0	0.6	5	5.3	0.6	6	5.6	0.4
		0	0		3	5		7	9
B-1-7.園所幼生的學習與行為表現，受家長肯定。	6	5.6	0.4	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2
		7	9		3	9		2	9
B-1-8.園所畢業的校友表現優良，形成好口碑。	6	5.6	0.6	6	5.7	0.4	6	5.9	0.2
		7	5		5	5		2	9
B-2「推廣公關」層面									
B-2-1.園所規劃有創意的行銷活動（如畢業典禮），讓外界知曉其優異表現。	6	5.4	0.7	6	5.7	0.4	6	5.8	0.3
		2	9		5	5		3	9
B-2-2.園所運用多種傳播工具（如報紙、電視與網站），將活動訊息傳播各界知悉，提昇曝光率。	5	5.0	0.7	5	5.4	0.5	5	5.4	0.5
		8	9		2	1		2	1
B-2-3.園所利用各式刊物（如印製園所簡介、傳單、園刊等），促進溝通和瞭解。	6	5.6	0.6	6	5.9	0.2	6	5.9	0.2
		7	5		2	9		2	9
B-2-4.主管常向家長或外界人士介紹園所經營理念與活動。	6	5.6	0.4	6	5.8	0.3	6	5.9	0.2
		7	9		3	9		2	9
B-2-5.主管與地方仕紳、當地行政機關等，保持良好關係。	6	5.3	0.7	6	5.7	0.4	6	5.9	0.2
		3	8		5	5		2	9
B-2-6.園所充分地運用園徽或 logo 於建築物、簿本或服飾等。	5	5.1	0.7	6	5.3	0.7	6	5.5	0.5
		7	2		3	8		8	1
B-2-7.建立幼生資料庫，針對特定的幼生家長，寄發招生簡章，或採電話拜訪等行銷方式。	6	5.6	0.4	6	5.7	0.4	6	5.8	0.3
		7	9		5	5		3	9
B-2-8.加強既有家長對親友之推薦活動，經人員間口耳相傳方式，提昇園所口碑。	6	5.6	0.6	6	6.0	0.0	6	6.0	0.0
		7	5		0	0		0	0

B-2-9.建置充實的網站，並快速更新重大訊息或活動於園所網頁上。	6	5.5 0	0.6 7	6	5.8 3	0.3 9	6	5.9 2	0.2 9
B-2-10.園所能充分利用社區場所進行教學或展演活動。	5	5.3 3	0.6 5	6	5.4 2	0.6 7	6	5.9 2	0.2 9
B-3「成本價值」層面									
B-3-1.園所提供靈活地學雜費優待，以吸引家長。	5	4.8 3	0.7 2	5	5.0 0	0.6 0	5	5.0 8	0.5 1
B-3-2.園所採贈送禮品或制服等方式，吸引新生入學。	5	5.0 0	0.8 5	5	5.2 5	0.6 2	5	5.2 5	0.6 2
B-3-3.園所的各项收費，考量到當地家長能負擔的範圍。	6	5.4 2	0.6 7	6	5.6 7	0.4 9	6	5.7 5	0.4 5
B-3-4.提供比競爭者更便利的服務，如更長的留園時間、附設的才藝課程收費較低等。	6	4.5 8	1.2 4					刪除	
B-3-5.讓家長感受子女在本園所就讀繳交之費用，是超值划算的。	6	5.6 7	0.6 5	6	5.9 2	0.2 9	6	6.0 0	0.0 0
B-3-6.家長付款期限與方式，園所能給予彈性。	5	4.8 3	0.8 3					刪除	
B-3-7.幼生所繳交各項費用的明細與用途，能令家長清楚信賴。	6	5.4 2	0.7 9	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9
B-4「通路規劃」層面									
B-4-1.園所的位置良好，停車方便，便利家長接送。	6	5.5 8	0.6 7	6	5.7 5	0.4 5	6	5.8 3	0.3 9
B-4-2.提供交通車，妥善規劃路線與時間，提高顧客的可接近性。	5	5.1 7	0.7 2	5	5.4 2	0.5 1	5	5.5 0	0.5 2
B-4-3.園所的校舍建築美觀，空間規劃良好，園所門面能引人注視。	6	5.6 7	0.4 9	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9
B-4-4.園所的教學設備完善（如電腦、視聽設備），器材新穎美觀，能吸引家長。	6	5.5 0	0.8 0	6	5.7 5	0.4 5	6	5.8 3	0.3 9
B-4-5.園所的設施與器材符合安全規範，能盡量降低意外傷害發生，使家長信賴。	6	5.7 5	0.4 5	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
B-4-6.園所的班級教室與專業教室充足，上課環境舒適（通風、採光、整潔）。	6	5.8 3	0.3 9	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0

B-4-7.園所架設互動性網站與留言板，供各界人士瀏覽及提供建言。	5	5.3 3	0.6 5	5	5.3 3	0.4 9	6	5.5 8	0.5 1
B-4-8.園所設立直營分園，或採取策略聯盟方式，進行師資、設備分享，強化競爭優勢。	6	4.8 3	1.1 1					刪除	
B-4-9.園所製作的看板、路標與網路地圖等醒目便利，以利外界人士來校參訪。	6	5.6 7	0.4 9	6	5.8 3	0.3 9	6	5.8 3	0.3 9
C-1「師生互動」層面									
C-1-1.教職員對幼生能提供親切與溫馨的服務。	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9	6	6.0 0	0.0 0
C-1-2.教師與幼生互動良好，能吸引孩子喜愛上學，以到園所為樂。	6	5.9 2	0.2 9	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
C-1-3.教師能敏銳察覺幼生的需求，以及身心反應。	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
C-2「親師互動」層面									
C-2-1.教師常使用家庭聯絡簿、電話、通知單或電子郵件與家長溝通。	6	5.8 3	0.3 9	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9
C-2-2.教職員能與家長在教學理念或班級經營上，溝通互動良好。	6	5.8 3	0.3 9	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
C-2-3.重視家長和校外人士的意見及反應，處理外界的抱怨能即時且得宜。	6	5.7 5	0.4 5	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9
C-2-4.班級或個人的網頁活潑，具有方便的留言功能或提供個人的電子信箱，利於雙向溝通。	6	5.4 2	0.6 7	6	5.6 7	0.4 9	6	5.9 2	0.2 9
C-3「服務形象」層面									
C-3-1.教職員能親切招呼來園的家長與來賓。	6	5.8 3	0.3 9	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
C-3-2.教職員儀容及言談合宜，具有良好形象。	6	5.7 5	0.4 5	6	5.9 2	0.2 9	6	6.0 0	0.0 0
C-3-3.園所對外的服務流程明確流暢，教職員能清楚瞭解。	6	5.7 5	0.4 5	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0

C-3-4.教職員對園所的辦學理念與活動企劃充分了解，對外說法齊一。	6	5.9 2	0.2 9	6	6.0 0	0.0 0	6	6.0 0	0.0 0
C-3-5.教職員對園所設備使用熟稔，在外賓面前能及時展現行動力。	6	5.8 3	0.3 9	6	5.9 2	0.2 9	6	5.9 2	0.2 9