

幼稚園服務行銷之個案研究

黃義良

中華醫事學院幼保系助理教授

摘 要

本研究旨在從服務行銷的角度，分析個案幼稚園運用的行銷組合、發展的具體活動以及行銷遭遇之困境。

本研究採個案研究法，以台南縣的一所幼稚園為對象，進行晤談與資料文件的歸納。研究主要發現：

- 一、服務行銷的觀念經調整後可適用於幼教機構。
- 二、個案機構雖然行銷推展未臻完善縝密，但初具服務行銷三向度的雛型，並加入一些科技設備與資訊運用的元素，藉以促進行銷的效果。
- 三、個案幼稚園的服務行銷，嘗試以內部行銷為基礎，促發良好的親師生互動行銷，進而強化以家長為主的外部行銷。

關鍵字：行銷、服務行銷、幼稚園



壹、緒論

一、研究動機

在世紀之交，自由化與全球化的大纛高舉，先進國家的教育市場化已成趨勢。在教育競爭不顯著的時代，教育屬於寡占事業，當教育管道普及之後，則將漸次轉換成買方市場；學校成爲知識與技能（商品）的提供者（provider），教師擔任類似販售者（sales）的角色，此際，教育的消費者—學生與家長將能依據其意願和偏好在眾多教育機構中選擇個人最喜好者，教育市場勢必逐漸走向以「消費者」爲主要導向的競爭機制（李敦義，2000）。

如何提升教育品質和組織競爭力，一直是世紀末教育改革的重要課題，隨著時代及環境的快速變遷，教育已從傳統封閉走向開放多元，不少先見之士企圖導入企業管理的概念以強化管理績效，其中行銷（marketing）觀念，便是逐漸爲教育界所注目的新興思維（O'Connor & Trussell，1987）。

行銷本源自於營利性企業的經營場域，後來引申至凡是促進「價值交換」的管理過程都可視爲行銷（Kotler，1982），此一轉變，促進了非營利組織行銷的觀念興起；繼之，Gronroos（1984）等學者力倡服務行銷（service marketing）的概念，確立服務事業的行銷需包含外部、內部與互動行銷三大範疇，方稱完整，這樣的觀念演進，突破了傳統的「生產者→消費者」單一徑路的行銷導向，豐富了行銷主客體間的互動關係，延伸至具服務性質的教育機構也得以援引運用。

匯集開放的市場機制、少子化的社會環境以及以顧客爲導向等大勢所趨，在新生人數急遽下降的情況下，不難明白，幼教機構將首當其衝，私立幼稚園所結束營業的情況遽增（鄭佳佳，2005），邇來，幼教市場競爭將更顯白熱化，教育機構擷取與運用服務行銷概念，開創競爭優勢，將是未來可行的發展方向。

歸結中外諸多的研究（黃義良，2004；Gomez-Montoya，1993；Kotler & Fox，1994），已確認行銷概念得以具體運用於教育機構，且能獲致顯明的效能，除助益於學校品牌的建立、招生宣傳與形象推廣等，並能提升內外顧客的滿意度和認同度；行銷促發經營良善者



精益求精；面臨發展瓶頸者，亦能藉以爭取現有和潛在顧客能了解、認同與支持，提升組織運作效能。

不過企業的商品推廣規劃有別於教育本質，故教育機構不能全盤與直接套用商業界的行銷技術（Kotler & Fox，1994），幼教機構隸屬服務事業殆無疑義，相較下，適合以服務行銷為基礎，發展一套適合本土性的行銷策略。

當前高教機構行銷運用與探討為數較多也較成熟，但是在幼教園所中如何實際運作，目前實證研究欠缺，亟待深入瞭解（黃義良，2005）；過去幼教機構雖然已有行銷推展的部份技術和零星活動，但具系統性的行銷運作猶待探查。此乃本研究之重要動機。

在幼教行銷文獻及相關研究不足的情況下，本研究擬選取個案幼稚園為對象，深入探查幼教行銷之概況，嘗試以服務行銷理論為基礎，針對個案園所的服務行銷活動為題進行個案探究，探索那些適宜的行銷組合與作為，得以提升內部人員的工作滿意，促進服務品質，爭取外部顧客的支持及認同。也希望藉此探索性研究（pilot study）經驗之回饋，成繼續探索之基石，以期建構具在地意義的教育行銷模式，對未來園所的經營提供更寬廣面向。

二、研究目的

- （一）了解個案幼稚園發展服務行銷所採用的具體策略，及其舉辦的活動內容。
- （二）了解個案幼稚園發展服務行銷時所遭遇的困境。
- （三）歸納研究結果，提供幼稚園所可行的服務行銷活動，以提昇內部人員的認同與外部顧客的支持，達成園所永續經營之參考。

三、研究限制

- （一）本研究對象為台南縣一所幼稚園，屬個案研究，且因各縣市園所的環境與既有資源等背景可能存在頗大差異，因此，本研究所分析個案的行銷作為必須因時、地而制宜。
- （二）園所的行銷活動涉及經費支用、招生手法等商業機密，抑是私下人際關係運作等，因此受訪者可能產生防衛心理而選擇性隱匿，致無法全盤真實反應，因而行銷活動的歸納可能會受到限制。



貳、文獻探討

一、行銷理論 VS 教育

行銷一詞最早來自經濟學，早期歐洲學者的行銷定義多未能脫離傳統事業的範圍，初期係指狹隘的產品與金錢交換過程，後來，在生產者與消費者二者間，加入調查、分析、產品發展、溝通、通路與滿足需求等諸多過程，成爲一系列的挖掘、擴大及滿足人類對商品或勞務需求的活動（許長田，1999）

1969年，美國學者 Kotler 與 Levy 首將行銷範圍突破一般之具體商品，Kotler (1982) 更引申出凡是促進「價值交換」的管理過程，以滿足個人或群體的需要與慾望，均得視爲行銷，基於此論，非營利事業也可以經由行銷觀念達成其社會使命。

美國行銷協會(American Marketing Association) 1985年將行銷重定義爲：「行銷是將理念、產品和服務以定價、促銷及分配方式，促成交換滿足個人及組織目標規劃和執行觀念的過程。」（引自 Bennett, 1995, p.115）。至此，行銷意涵已經隨著時間發展而擴大，不再侷限於早先商品「買與賣」行爲上，而跨至無形或非營利事業體的範疇。

在 Kotler 等行銷巨擘賦予行銷更寬廣意涵的同時，Gronroos (1984) 等學者力倡服務行銷 (service marketing) 的概念，認爲服務業有別於傳統製造業，服務業的行銷活動僅採外部行銷(external marketing) 並不足以完全應付，爲因應其獨特性質，尚須包含內部行銷 (internal marketing) 與互動行銷(interactive marketing)兩範疇，才足以達成服務行銷的標的。

與此相對地，行銷對象也不再僅狹隘地設定於傳統外部顧客（家長和學生等）身上，更應包含機構內部的員工。Albrecht 與 Zemke 即提出，組織不僅要對外部顧客進行行銷，還需對內部人員施予行銷運作，藉由提升內部人員對外部顧客的服務品質，而產生良好的人際互動效果，經此良性循環，以達到全面行銷的效果（袁世珮、游琇雯譯，2002）。

行銷概念乍看似與教育事業無甚交集，其實，幼教園所兼具服務性機構及教育組織等性質，故發展行銷以追求園所利益之同時，更應朝向提供更高的教與學品質，以兼顧社會使命。和營利企業相較下，幼教機構屬於服務性組織，其特性與服務行銷最爲貼近，由服務行銷角度探討其運用，將能使之更完整與全面（黃義良，2005）。以下分別就各行銷向



度的內容予以說明。

二、教育行銷組合之內容

早在 1976 年，Sasser 和 Arbiet 就已提出「要滿足組織外部消費者，必須滿足組織內部成員」的概念。亦即內部行銷乃指組織對內部人員的行銷運作，企盼能提昇組織的整體績效與效能（蕭富峰，1997）。O'Connor（1990）提出為因應教育組織的獨特性，有必要更加以重視與實施內部行銷。

黃義良（2005）在歸納中外學者所提議的因素，予以整合，並以實際訪談方式研究發現主要約略可歸納為幾個主要層面：福利獎勵、關懷激勵、進修訓練、內部文化吸引、聘任招募、參與授權與溝通共識。

1. 福利獎勵：包含實質的薪資報酬和福利等，其中包含建立具體的福利制度以及建立升遷發展管道，這些福利措施屬於直接且外在的誘因。
2. 關懷激勵：人性管理，關懷、聆聽與尊重員工的心聲，亦即隸屬於精神層面上的激勵。
3. 進修訓練：包含職前培訓、在職訓練與各式的進修成長活動均屬之。
4. 內部產品：組織優質的制度、規章、環境與心理氣候，這些有形產品或無形產物，能促使員工對組織產生認同感與榮譽感，以提昇員工的向心力與工作動機。
5. 聘任招募：員工的招募被視為內部行銷的重點，涵蓋人員的選擇、職前說明和聘任歷程等。
6. 參與授權：主管鼓勵員工參與決策，重視員工意見，授與權力並給予相符職責，工作具有自主性，以增加員工的參與感，增強行銷的內部動能。
7. 溝通共識：包含溝通過程、管道以及溝通方式等。藉由「說明、溝通」，目的在於溝通理念，減少認知偏差以凝聚共識，進而建立共同願景。

「外部行銷」也就是傳統的行銷策略—發掘市場、確定目標與產品以及行銷組合的運用，其執行對象係針對外界的顧客或競爭者（黃俊英，2002）。行銷組合是行銷策略的核心。McCarthy（1981）最早所提出的組合包含產品（product）、價格（price）、推廣（promotion）和通路（place）等內容，通常稱為行銷的 4P，此見解最為人所知悉與引用。

後來許多研究者常從不同組織需要或個人見解而衍生出多種的組合內容，如 5P、6P 與 7P 等。不過，基於服務行銷的三向度，歸納文獻後，發現各研究者提出的教育行銷之組合，扣除與內部及互動行銷重疊之範疇，外部的行銷組合仍以 4P 為主軸最為簡明（黃



義良，2004)。

1. 產品策略：依據學者的見解，教育的「核心產品」主要是教育服務，教育產出反映於學生的能力、態度或情感等方面之改變；「有形產品」包含師資、設備、課程、班級經營與行政服務內容等；「延伸產品」則是學校形象、口碑等（湯堯，2001；Brooker & Nobel，1985）。
2. 價格策略：價格策略主要在衡酌消費者交換產品或服務所需付出之成本及代價，園所的收費主要有學雜費、餐費、書籍費、交通費與才藝課程費用等。價格策略的運作，包括上述收費的定價、折扣、折讓與付款期限等，還有獎學金與招生佣金等。此外，消費者所感受到的價值、服務品質與價格的匹配與服務差異化也涵蓋其內。
3. 通路策略：Kotler 指出在行銷學上的「通路」係指公司要將產品送達目標客戶，所採取的各種活動，目的在給予消費者最大的便利性與提升產品的可接觸性（高登第譯，2003）。Gary（1991）提出就教育機構的通路，包括機構的地點、外觀、校園內設備、週邊環境、交通、以及教育以外的服務（如學校與產業界合作管道），這些因素將會影響參與者及旁觀者對機構的印象。
4. 推廣策略：推廣包含所有能將訊息傳送至目標受眾（target audience）的溝通工具。除了常見之廣告外，還包括人員銷售、促銷、媒體宣傳、廣告信件、網路媒體、公共報導與公共關係等（黃俊英，2002）。

「互動行銷」係指服務提供者與顧客接觸的過程，由服務提供者與顧客的互動關係與過程所達成的效果。服務業的服務亦即其產品，服務有生產與消費同步發生的特性，致使機構人員與顧客的互動及人際關係的重要性相對提昇。

幼教機構的現場，無論園長、主管乃至司機、跟車老師與廚工等或多或少都會與外界顧客產生互動，亦即所有的成員皆具有非專職行銷人員（part-time marketers,PTM）的角色，而互動行銷的第一主角屬於教師應無可置疑（Becker & Epstein,1982）。

Binter（1990）與 Haywood-Farmer（1988）等學者提出互動行銷的重要構面包含實體設備、服務過程與服務人員的行為及專業性等。不過，若從服務行銷的角度分析，扣除部分與內部及外部行銷重疊處，應以服務流程、人際觸接表現為主，黃義良（2005a）採訪談方式，發現幼教園所內部人員的互動行銷內涵主要為形象塑造、親師互動與師生互動等層面。



Gronroos 當時提出行銷的三角觀念，可謂完整充實；然進入二十一世紀的第三波時代，科學的發展即以等比級數計地日新月異，科技對於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）即認為服務三角應該增加「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。

根據上述服務行銷的理念，審視幼教機構的特質，以 Gronroos (1984)的服務行銷金三角理念為骨幹，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，促進園所預期鵠的之達成。

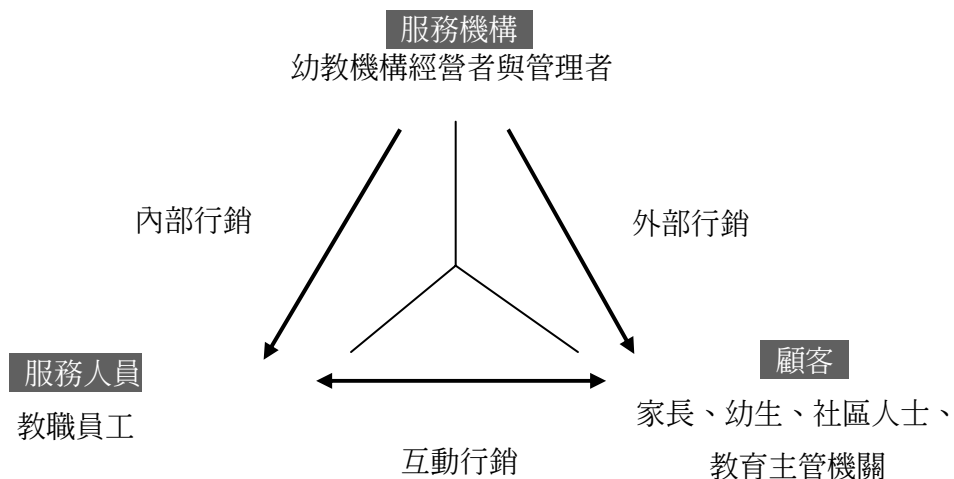


圖 1 幼教機構行銷的金字塔（資料來源：修改自黃義良，2005，p.39）



二、相關研究彙整與啓示

目前教育組織運用行銷的相關研究探討多集中於大學院校，以其它學校層級為探討對象的研究比例尚屬偏低，專以幼兒園的行銷為探討主題者，更是少有，研究者以下列資料庫為 Data base：包含 1.以「preschool」、「infant school」、「kindergarten」和「marketing」等關鍵字搜尋綜合學科電子資料庫個別期刊連結 EBSCO Host，1985-2003 資料；2.以相同關鍵字搜尋 ProQuest—Education Journals 資料庫；3.以相同關鍵字搜尋 DAO 博碩士論文光碟資料庫，1990-2000 資料；4.國家圖書館博碩士論文與期刊論文索引系統。藉以搜尋教育行銷相關的研究資料，得以下 9 篇，雖未能完全齊備，但可窺其大致發展樣貌，以下略依年代而摘要其發現：

Hammon (1995) 探討教育行銷策略及其功能影響。指出由於經濟及人口流動的改變，影響到 Hawaii 州政府對幼稚教育的政策，為提昇登記就讀及社區支持，政府委託 28 位專家學者規擬一套學校會計所能容許的行銷計劃。此計劃核心目標鎖定於讓學校的使命、願景及價值更具體明確化。此計劃仿效企業經營的行銷技術，實施結果發現對學校組織的全面品質提昇頗有裨助。

Thorne (1988) 探討行銷的基本原則，提出托育中心的行銷發展策略，包含六個 P：亦即產品、價格、銷售點、人員、推廣和通路等分策略。

Wassom (2001) 針對托兒所等幼兒園主管提出社會行銷的計畫，期許經由以下活動可以促進園所與社區的訊息溝通。包含：1.友善拜訪，2.引領雙贏 (mutual-benefit) 的活動，3.交流活動，4.聯合主辦活動 (co-sponsor events)，5.發言人機制，6.發書面稿以及 7.與其他專業人員建立網絡。

郭巧俐 (1993) 以台南市和永康市二十餘所幼稚園所為對象，針對經營者實訪問卷調查與深入訪談，發現幼教服務市場可大致將幼兒家長區隔為隨遇而安型、教保信賴型、特色教學型以及親職活動型等四種。幼教市場供需兩方的服務品質差異集中在特色教學、才藝班、資訊傳播方式及立案與否等方面。

陳銘達 (2000) 以台北市幼稚園為對象，採用問卷調查和人員訪談探討幼教業者的行銷以及提昇幼教業者競爭優勢的方式。研究發現部份幼教業者不重視行銷策略運作，無法快速推展園務；而市場區隔策略、目標市場選擇策略、產品定位策略和行銷組合也未能切實運作，倘能落實，將有助於園所之成長與發展。



黃義良（2005）探索幼教機構運用行銷之理論基礎，採用半結構訪談方式深入訪談十位不同背景的園所經營者與主管，以分析行銷策略中有關目標市場選擇與定位等內容，並探究幼教園所在外部行銷、內部行銷與互動行銷的具體作法。

羅昌鑑（2005）調查台北縣 197 家私立幼教經營者的行銷策略認知與運作，得知幼教經營者的行銷策略組合運作上，反應良好且具多樣性。對幼稚園行銷的認知情形，認為較重要的行銷組合為形象策略及人員策略二項。多數樣本認為未來幼教市場將面臨激烈競爭，且認同採「企業經營」方式來管理幼稚園。

范雅雲（2006）以問卷調查及訪談方式，探討新竹地區幼稚園教職人員對學校行銷策略等議題，其行銷認知，趨向於「重要」，其中又以「通路策略」重要性認知最高。不同職務、學歷等變項之教職人員對學校行銷策略認知情形具有顯著差異。

鍾美楨（2006）探討托育機構家長對服務行銷認知與忠誠度的現況，以台中市私立托兒所 504 位幼兒家長為對象進行調查，發現：1.家長最重視的是保育人員的專業知識及對幼兒親切、良好的互動。2.促銷活動以親職教育活動、親子活動最具影響。3.家長的服務行銷認知直接影響了家長對機構的忠誠度。

文獻小結：從相關研究的整理發現，教育行銷研究之中，以幼教機構為對象的探討實屬麟毛鳳爪，且既有的少數研究，研究方法以調查法為大宗，缺少多元的研究發展，針對幼教機構實務面的深入探討闕如，值得後繼研究給予關注。

基於前賢的基礎上，本研究依據上述服務行銷的三向度及其所轄的組合層面分析，融入科技資訊的元素，內部行銷整合為可歸納為鼓勵進修成長、溝通共識、薪資福利、關懷激勵、創造優質內部文化以及聘任招募等層面；外部行銷則以產品、價格、推廣和通路的 4P 為主；互動部分則分為提升服務形象、師生互動以及親師互動等層面。針對教育組織的特性予以調整後，尋覓研究的對象進行探討，探究個案園所服務行銷的實際運作之情形及其遭遇困境。



參、研究設計與方法

一、研究對象的選取

文獻指出私立教育機構的行銷手法普遍較為靈活，主管與人員對行銷認知較為熟稔，私立幼稚園面對的生存壓力較公立園所為大，行銷運作具有更大的空間，此乃本研究聚焦於此的主因。研究的對象係採立意取樣方式，經由教育主管機關推薦、媒體報導與實務教育工作者引薦等三種方式交集選取。以推薦者認為該園所在行銷工作及形象推廣積極且有良好口碑者，為優先選擇之對象。

研究者先行寄出自我介紹暨訪談邀請函，以及教育行銷的簡要參考資料，作為受訪園長知悉所欲訪談的內容與園所行銷意涵之用，並讓其先行衡量後，最後在十位受訪對象中，再以電話聯繫是否提供觀察與深入分析之意願，最後獲取積極幼稚園（化名）的園長與經營者的配合。

二、研究場景

積極幼稚園是一所位於台南縣鄉鎮地區的園所，創校於民國八十五年，迄今滿十載。目前總共六個班，有 154 位幼生，屬於中型幼稚園，平均每班 26 人，六年前附設安親班，目前有三班，61 位國小學童。校園為兩層樓建築，教室 14 間，室內面積 700 坪，戶外約 1000 坪，園所綠化與美化工作成效斐然，幼生活動空間尚稱充裕。

園內現有教職員工共 14 位，包含 1 位廚工與 2 位司機，教師多為大學與專科畢業，其中有數位現正進修大學學位中，平均年齡 34 歲左右，教師間的情感尚稱和諧，服務熱誠不錯，且園所強制教師須參與各種進修研習。

陳園長年為 47 歲，女性，負責教學推動與行政業務，待人平實親切，目前於某大學二技幼保系進修。出資者為張董事長（化名，以下為行文與閱讀方便簡稱張董）年 55 歲，實際掌管任聘、升遷等核心權力，對於外界應酬與喜慶婚喪積極參與，與當地媒體記者也頗交好。

該園幼生人數從十年前的三百多人高峰，逐年遞減，加上大型聯盟與補教機構附設的幼稚園相繼於鄉內籌設，成為該園持續發展的最大隱憂。



三、研究方法

本研究主要在歸納與分析幼稚園服務行銷的策略與活動內容，由於幼教行銷領域探索鮮少，故採取個案研究（case study）設計以深入剖析研究對象，兼之每個園所行銷策略有其普遍性也有其個殊性，若要探討教育現場的實務運作，適合以個案方式進行，本研究採晤談方式，並輔以文件的分析與歸納，少部分來自研究者的現場觀察。

研究者首先閱讀相關文獻，依據相關文獻及教育現場狀況編擬初步的訪談大綱（見表 1），訪談對象以園所經營者、園長等主管為主，為增進研究之正確性，免除研究者立意選擇的判斷偏差，研究設計增入教職員、幼生及家長的多方觀點，來建構該園行銷發展的樣貌，希望依據不同來源的質性資料，以三角校正（triangulation）精神，釐清資料之正確性。

研究進行歷時六個月，訪談部份主要包含三次的半結構式訪談，時間分別為九十四年一月下旬、三月中旬以及六月下旬，其間還包含多次非結構性的隨機談話內容，訪談對象、時間與地點等資料如表 2 所示。

表 1 訪談大綱內容

代號/訪談內容
A. 請您談談園方目前針對內部的教職員工，如何進行行銷活動？範圍包含利用溝通凝聚共識，採福利制度、關心獎勵等方式激勵同仁，提供進修與訓練等層面，可以增進內部人員凝聚力與認同感的具體做法。
B. 請您談談園方目前針對顧客－現有和預期的家長與學生，如何進行行銷活動？包括塑造課程特色、提供價格誘因，運用多元的推廣工具，以及活絡園所通路等做法，將園所辦學績效與形象推廣至外界的相關策略。
C. 請您談談園所的內部人員與外部顧客因互動而產生行銷活動？例如接待時的服務態度與反應，師生互動以及親師互動的做法等。
D. 在服務行銷中，因應時代轉變，是否加入資訊和科技的運用？請您談談。
E. 您認為學校目前面臨哪些競爭與壓力，如何突破？
F. 您認為目前園所採用行銷會有哪些困境？
G. 您認為園方目前進行哪些行銷活動？個人的角色如何著手？
H. 你喜歡這學校嗎？為什麼？
I. 是否還有其他補充事項？請您予以說明。

（因訪談對象不同，用語之主受詞也略有差異）



表 2 訪談基礎資料

日期	對象	訪問時間	訪問地點	訪談內容
940125	張董事長	與陳園長、楊主任三人同時會談，共 115 分鐘	園長辦公室	E.A.B.D
	陳園長			
	楊主任			
940316	陳園長	40 分鐘	園長辦公室	B.C.I
	郭老師	10 分鐘	大辦公室	A.C.H.I
	袁老師	12 分鐘	教室	A.C.H.I
	林老師	10 分鐘	教室	A.C.H.I
	吳媽媽	8 分鐘	廚房	G.H.I
	林媽媽	5 分鐘	戶外中庭	C.H.I
940620	陳園長	與楊主任二人同時會談，共 40 分鐘	園長辦公室	A.B.F.G.I
	楊主任			
	黃老師	14 分鐘	教室	A.C.F.I
	林老師	12 分鐘	教室	C.F.G.I
	張姓幼生	3 分鐘	教室	H

四、資料蒐集與分析

爲求資料的周延性，研究者依據 Miles 和 Huberman(1994)的觀點，認爲資料分析的蒐集與分析應包含蒐集資料 (data collection)、轉化資料 (data reduction)、呈現資料 (data displays) 與形成結論 (conclusion)。

資料的蒐集範圍方面，涵蓋幼稚園沿革、地理位置與歷年新生入學數，以及行銷的規劃、歷程與成果。所收集的資料則徵得經營者與園長同意，包含園所資本資料、活動設計與園所辦理活動資料等。

本研究各項描述性資料的內容，乃是經過不斷進行類目的劃分、概念的檢視與界定、資料分解，以及成分再建構的編碼歷程。訪談內容，在徵得受訪者同意之後錄音形成文字稿，閱讀歷程中找有意義的段落，並在段落中尋找關鍵字句，再將關鍵字形成初級概念，嘗試發現概念間的關係，給予概念化主題，再將這些次級概念對照研究目的，群組爲數項核心概念群。訪談資料處理以姓氏及職稱呈現，但不出現其名字，如 (940316/郭老師) 表示：出自 94 年 3 月 16 日訪談郭老師的內容。



諸多相關研究揭櫫：主管與行政人員扮演教育行銷的關鍵角色，牽涉行銷向度遠較一般教師深廣。因此，研究中，訪談園方主管的時間居多，但為確認資料間的一致性，避免一廂情願的論點，其說詞須輔以教職員等說法之驗證，迨其相符時方能列入歸納的項目（此部分在內部行銷的相互核對尤多），希望藉此發掘資料之真實意義。

肆、個案幼稚園的服務行銷活動與困境解析

研究嘗試以服務行銷的三向度與分層面，歸納積極幼稚園的行銷活動安排，然各活動歸類並非絕對地劃分，如舉辦畢業典禮就是一個包含多元行銷類型的活動，研究者僅就其最直接關聯者提出歸納於下：

一、以成功的內部行銷為基礎

（一）鼓勵教職員工進修與成長

幼教園所提供的產品屬於服務性質，因此，教職員是否具備專業素養將是家長選評園所的關鍵，而用心與成功的教學就是最好的行銷基礎。為提昇教職員的專業，配合當前幼兒教育趨勢，上學期園所購買「嬰幼兒早期療育課程綱要」與「學前融合教育實務工作手冊」等十餘本專書放置於辦公室，提供教學的參考，同時提供可外借的服務（931106 園務記錄），當教學認真的老師生日時，老闆也會送書籍給老師（940125/張董）。

鼓勵教職員進修，參加各項講習活動，教育主管單位規定的講習基本上都必參加，如廚工與司機每年都必須參加教育局舉辦的衛生講習以及娃娃車駕駛講習。

園方會指派教師參加教育局所舉辦的幼教專業知能研習，包含語言治療研習、感官、舞蹈治療研習、外籍配偶宣導活動與幼兒體適教育等多項研習活動。

其他，還包含出版社到園所辦理的課程研習，以及老師自發參與民間團體與教學單位所辦理的短期研習，如兒童讀經入門、兒童繪本 DIY、幼兒律動和蒙式教學等研習。園所內部還提供每週一次的英語教學培訓研習。

「提到進修或是訓練，美語老師會協助老師來做一個提升啦！原則是經過老師的時間都 OK！就是我們自己挑一個週一到週五的晚上，那請外籍老師來跟我們做美語的教



學研習。」(940316/郭老師)

「剛剛好是園所裡面的外籍老師還不錯，大家有這個提議，是這種狀況，等於是我們園所來付錢而不是讓老師來出錢這種狀況。對，這也是給老師一種福利啦！」(940125/陳園長)

為提升教學能力，每學期各班級都辦理教學觀摩活動，彼此互相觀摩，甚至可到分校觀摩(910302 園務記錄)。老師們辦理讀書會，園長也會常出席，藉以增進專業的素養及對學校的歸屬。

除了口頭的督促外，園所也以具體措施鼓勵教師進修，當教職員於休假日自費參加的研習，倘能契合園所的發展需求，提升的專業能力者，則寫簡短報告後就給予全額的研習費用補助(910216 園務記錄)。

(二) 溝通與凝聚內部共識

內部的溝通，能針對教職員工溝通園所之辦學理念，減少認知偏差，凝聚內部人員的共識，進而建立共同願景。具體作為如下：

1. 園所每週六進行正式的集會，宣達園所的各项訊息，並與行政人員和教師等進行溝通，另有其他事項需要傳達時，則用週四的中午時間進行。
2. 園長和主任的親和力良好，表達能力佳(研究者三次訪談後的觀察)，善於溝通。主管會將園所的理念，以及近期活動措施，以書面或公開信方式告知教職員工。
3. 開會決議之事項，會列表請老師簽名，以示正確傳達與尊重。
4. 主管鼓勵老師針對學校的優缺點進行討論，並鼓勵教職員工勇於表達對於辦學規劃的意見，並提供意見的回饋。
5. 老闆與主管常利用非正式的私下場合，與教職員溝通互動，了解其真正想法(940125/陳園長)。
6. 老闆和主管常利用機會說明園所面臨的威脅與機會，凝聚內部人員對於未來挑戰的共識，並培養教職員的行銷意識(910302、920412 園務記錄)。
7. 提供多項的溝通方式，兼採面談與電話，甚至電子郵件等途徑，鼓勵教職員反映意見。

主管對此表示：

「如果有特殊的情況，我會輪流安排老師，中午的時間來辦公室私底下和我談，溝通不同的看法，看看有沒有更好的解決方式。」(940316/陳園長)



由此點，研究者切入資訊科技對園所提供服務的影響，張董認為：

「你提到時代進步，沒有錯…我們園所也會引入新的設備與產品，每班級都有電腦和網路，大辦公室有影印機，這樣才方便…教學方面，也有單槍投影機以及 Notebook，和其他分園一起輪流用，資源共享嘛！」(940125/張董)

「我補充一下，我們網路有請專人設計和維護，將學校的活動掛上去，也可以在上面留言甚至讓家長報名…另外，校內有安全監控器，也有網路視訊系統，家長有密碼可在家或公司上網路觀看到子女的學習情形，這些應該都是我們採用的新科技，還有電腦資訊的服務…」(940125/楊主任)

(三) 提供薪資與具體福利

實質的薪資和福利，這些措施屬於直接的誘因，可以吸引與留住好的教職員，固定薪資方面，具大學學歷的合格保育員基本薪水約一萬八，但加入全勤獎金和績效獎金，則逾二萬三千元，具有幼教師證照者約加一千元，個人薪資依照年資和工作表現而調整。其他的福利措施，該園所作法有以下：

1. 成立績效獎金（每個月），並發給年終獎金（農曆年底），依照表現而有不同，以鼓勵認真教學的教師。
2. 每次辦完大型活動，便會請老師聚餐、唱歌。老闆偶而會給老師們加薪鼓勵（500~1000元）。
3. 參加教育局主辦的教具製作比賽、說故事比賽，得名都給予少量之獎金。
4. 基本的福利，包含納入勞健保，各項權利能依據勞基法處理，並提供保險與提撥退休基金（930801 教師聘書）。
5. 提供三節獎金，教職員生日時提供生日禮金（各約 1000 元）。
6. 提供特別假等假期，休假能靈活調整。
7. 園所的圖書與影片可以外借。
8. 提供多樣的補助，如進修補助、生育補助等。
9. 子女就讀本園所，可享註冊費 5 折優待。
10. 每學期老師要招收 3 位學生，每招收一位當月加薪 1000 元，沒有招收成功者也不予扣薪，但若本班幼生流失則扣 500 元。
11. 提供旅遊津貼，國內約 2000~4000 元，國外則視年資而定。在許多幼教師壓力調適、



滿意度的研究中，發現提供教職員休閒活動是可行的途徑。該園所每學期規劃一次員工的自強活動，地點是老師決定，利用週六下午或是假日進行國內旅遊。而每年大約有一次國外旅遊，更是大家所期待的，園所會依照服務年資長短，而給予不同額度的補助，滿三年以上者即可享免費參加。有位老師即高興地說：

「每年放暑假時，能夠到國外旅遊，慰勞自己一年來的辛勞，除了能增進彼此感情，更能讓心情好好輕鬆一下。」(940620/陳老師)

(四) 給予關懷與激勵

屬於精神層面上的激勵措施，能夠關心員工，激勵工作士氣。園所的具體作法有：

1. 開會時間，老闆會口頭獎勵認真負責的老師。主管常於正式或私下場合，表揚教職員工。
2. 園所提供升遷管道，助教昇任主教；教師可昇任組長，主任主要由資深組長昇任等；此外，因結婚或搬遷等因素，可以申請調至分園。
3. 園所內建立公開、公平的考核制度，包含自我評量、主任評分與年度總評等，讓績效變得客觀化，也讓同仁有依循的歸準。
4. 每次研習結束所寫的心得報告，園長都會過目，針對你的心得做回饋及會寫一些鼓勵的話語。
5. 老闆會外聘講師來幫我們上一些有關心靈成長的課程，促進對學校的認同感。
6. 主管能常關心員工的家庭與身心健康狀況，注意其工作情緒。
7. 對於教職員的無心錯誤，能夠給予包容。有時面對親師的衝突，在合理的範疇內，支持和聲援教師教學專業，而非一味地偏袒家長。
8. 成立園所內之婚喪喜慶互助辦法。原則上，園內教職員都參加。
9. 園所能尊重員工的想法，針對內部員工進行意見調查，了解喜好與感受，如旅遊方式、聚餐地點和戶外教學地點等。主任提到：

「除了一些不定期的唱歌、聚餐，這部份以外的話，有時候就是老師們會在園所烤肉，吃火鍋，上班當然有所謂職務的區隔，下班了就不是，有什麼心事、狀況，大家像姐妹一樣，主管也較有彈性，蠻好的就是，有時候我們聊天聊到一、二點，大家話匣子打開來了，感覺互相支持，不管他私事也好、工作也好，大家互相幫忙，這部份我真得滿慶幸的，我們園所很有向心力。」(940125/楊主任)



私下的聯誼活動，可能比正式場合的互動，更具有效果，經由深入的分享與交誼，能提升內部人員的向心力。

（五）創造優質的內部產品

園所的優良內部產品，能促發內部人員的認同感，增添對園所的歸屬感，提昇員工的向心力與工作動機。此項包含：

1. 園所建立明確組織的宗旨與教育目標，就是以「幼兒為本位，啟發幼兒之潛在能力。」
2. 園所的規章制度井井有條，形成具文或慣例，讓員工知所遵從，如基礎福利依據勞保局規定，休假制度和互助辦法能公平具體。
3. 主管積極並適時地表揚園所各方面的優異表現，塑造正向的服務楷模，形成積極的園所風氣。
4. 園所的環境美觀且整潔，設備新穎，收納清楚。良好的教學場所，能使教學與學習都成為樂事，除可發揮潛移默化的境教功能外，家長接送與外賓參觀時，更是最直接的形象行銷。老師認為：

「我覺得學校是有用心在辦學，我們這裡可以學到很多東西。讓人走進來就覺得舒服，而不是破舊隨便…」(940620/黃老師)

5. 園所有識別的標誌，廣泛運用於簿本、建築物與服飾上。老師出去戶外教學及參加比賽時，一起穿著，顯得成員有團隊精神。
6. 園所營造良好溫馨的氣氛，同事間彼此情感深厚。廚工就認為：

「在這裡工作還算不錯，同事間的感情很重要，小團體當然一定有，但是不要太嚴重就好，大家作伙很和氣，老師和主任他們也不把我當外人，小朋友我也很了解他們…別的園所開的價格差一、兩千，但是我感覺這裡較好…」(940316/吳媽媽)

7. 園所內的貴重設備，如投影機等能提供校內預借使用；而文具紙張供應充足，教師無需自行購買。

（六）聘任招募

1. 園所有儲備老師的制度，出缺由助理老師中優先選任。
2. 另有缺額時，考量教師的心理特質與性格因素，主要請同仁協助引介，很少登報應聘。
3. 人員到園所報到後，由主管深入面談，並做簡單性向測驗。安排隔日進行試教，如園長及資深老師兩位聆聽，事後並提供回饋。



4. 園所會明確告知注意事項，辦學理念與教學方式，若有疑難或難以配合之處，必須儘快反映。
5. 老師聘請以本科系為優先，希望以二專或大學畢業較佳，曾經有國立大學幼教系的畢業生來園洽詢，不過因其心性未定，服務心態堪慮而予婉拒。
6. 設有彈性的試用期。園長解釋：

「試用期一般是三個月。原則我們有所謂簽約三個月，可是我會告訴他，當中如果你表現很好的話，試用期會縮短，那縮短的話，相對的薪水也是會有提升。」(940125/陳園長)

(七) 參與與授權

老闆和主管多表示重視員工意見，授與教職員工應有的權力。園長表示：

「我們相信員工的自動自發，像廚工阿姨煮菜時，我很少去管她，老師在工作時有自主性，一般而言，信任老師教學，只要家長沒有不好的反映，我也不會去干涉在教室的事情…」(940125/陳園長)

經由適度的授權，可以增加員工的參與感。主管常鼓勵員工發表意見，鼓勵參與決策，不過教職員卻有不同的意見，老師認為：

「我們雖然會發表自己的看法，但是也不敢過度違背主管的意見，畢竟這是私人單位…」(940316/袁老師)；一旁的林老師也說：「而且所謂的參與決策，是上面做了決策後，我們在討論要怎麼做，就像是母親節活動，我們是討論如何辦這個活動？策劃哪些節目？誰來負責？但是不能表決說這個母親節活動就不用辦了！」(940316/林老師)

由上述觀之，園所內雖然可以發表個人看法，但教職員參與層級似乎較低，未達「參與決策」的層級，可見此層面在個案園所中並不顯明。

以上內部行銷組合的內容，主要來自 940125 訪談三位主管，但為避免聽取園方片面說詞，可能予以美化而失真，所以，經過教職員訪談後，有交集者方留用，無佐證者則暫不予登錄。



二、積極多元的外部行銷組合

該園所運用外部行銷組合整理如下：

(一) 產品策略

1. 課程內容：教育產品的重點項目，應該是園所發展屬於自身特色的課程，以及學生學習後的能力與表現。該園所主推主題教學，強調的教學內容，包含雙語教學、音樂課程、美術、律動，還有陶藝等。其中美語、音樂和律動的師資乃是外聘（940125/楊主任）。
2. 教學活動：教學活動有系統且透明化，每個月初提供家長當月主題教學進度表與架構表，部分活動如教學參觀等，歡迎家長共同參與，讓家長更清楚園所的教學活動及其內容。
3. 師資陣容：爲了提升班級的教學品質，園所內的老師每位都具有合格保育員資格，大部分具有大學學歷，沒有大學學位者目前也正在進修中，平均年資超過5年以上，兼具學經歷。行政主管認真負責，行政人員有效率，職員方面，廚師具有丙級中餐證照，司機具有合格職業駕駛證。整體而言，教職員水準高，師資堅強。張董提出：
「家長很關心師生比例，小班和幼幼班配有兩位老師，中大班只有一位，每班幾乎都超過25個幼生，但是爲了壓低人事費用，這也是沒辦法的事，其他園所也多是這樣子！」
(940125/張董)
4. 評鑑成績：該園所經合格立案，且近年之各項評鑑成績狀況不錯，四年來曾經獲得教育局的評鑑兩次優等，其中一次爲教學評鑑優等；91年園長獲教育部頒「全國幼教普查計劃」協助辦理獎狀；91年度榮獲台南縣私立幼稚園輔導訪視兩項績優獎（於大辦公室陳列獎狀）。
5. 學生表現：在校生的學習與行爲表現，要求老師對於學生的品性特別加強，若有脫序行爲一定即時輔正。同時鼓勵積極參與校外競賽，包含縣政府教育局主辦的「陸上行舟」和「健康操」等，年年均組隊參加。追蹤畢業校友的表現，就讀國小後，如學業成績達一定標準則持續表揚，以彰顯本園所教學的績效。
6. 餐點提供：園所內的正餐與點心，力求營養均衡和衛生，配合家長生活作息，九點提供早餐，餐點一律由園所內廚師調理，以保障新鮮衛生（940125/楊主任）。
7. 與芝麻街美語簽約加盟，實施美語教學，並設立美語教學部，成立美語安親班，並提



供師資培訓。利用該加盟機構的知名度，強化競爭優勢。

8. 許多資料以及表格都已經建檔電腦化，希望提升服務的效率，讓家長以及來賓留下好印象，期許園所經由建立優質的產品形象，讓家長與學生以就讀該園所為榮。張董提及：

「我開會時強調多次，我們園所要採企業化管理，提供的服務要快速，需要的東西要馬上找得到！」(940125/張董)

此外，幼生乃兼具內部與外部的行銷對象，活潑多元化的活動有助於引發學生的學習興趣，而教學活動乃屬於教育產品的重要一環。園長提出：

「讓幼生喜歡來上學，快樂地放學，自然能吸引其他的幼生與家長。」(940316/陳園長)

為吸引幼生就讀，該園所依據行事曆與課程規劃，在學期中安排以下幼生喜愛的學習活動：

1. 租借台南縣南區活動中心，辦理音樂饗宴活動，讓每位小朋友成為小小演奏家，提供幼生發表的場所與機會。
2. 每個月辦理一次戶外教學（分別參觀仁德體育公園、左鎮化石館、南元農場、奇美博物館、高鐵台南車站特定區、台南市體育公園），提升學生學習興趣。
3. 提供當週壽星一份卡片與小蛋糕，每個月辦理慶生會，由全體師生一起參加，共同獻上祝福，讓幼生感受關注。
4. 老師上課的教學力求活潑化，主題教學設計能生活化，儘量以遊戲或創作方式進行，寓教於樂。如大班的常見水果單元，配合戶外教學，參觀關廟的鳳梨田，請當地家長介紹鳳梨品種，以及試吃等活動。
5. 兒童節活動，由園所內老師表演戲劇讓幼兒欣賞。
6. 設置擔任禮貌小天使制度，由優秀的幼生穿著學校提供之衣服，站在園所門口向大家問早。
7. 七月份舉辦畢業生宿營活動，讓即將畢業的幼生於園所露營一夜。

以上活動都深獲學童回味與喜愛，而樂於上學，中班的一位幼生說：

「每天我都好想上學，因為有許多快樂的活動呢！」(940620/張姓幼生)

而老師在課堂上用舉手方式詢問學生是否喜歡上學，常能獲得正向的答覆(940316/



袁老師、940620/黃老師、940620/林老師)。

(二) 價格策略

價錢常是顧客優先考慮的重點項目之一。雖說家長爲了子女常不吝惜付出，但如何在支付價格與感受到的價值取得最佳平衡，將有助於吸引家長。與公立園所相較下，私立園所雖然收費較高昂，但因課輔和才藝等課程較多，寒暑假假期很短，故整體成本與時間成本也具有若干優勢。園長認爲在這部份應該也是來自張董的堅持：

「園所一學期註冊費 12000 元，月費 6000 元，另有一個美語實驗班月收 8000 元，我們在這方面還是有所區分，有些人他們認爲我們定這個價位會比較高一點。」(940125/陳園長)

「我們最主要的目標是希望給孩子什麼樣的東西？家長會說爲什麼你們價位會比較高？談到這個問題，我會把我們呈現給孩子什麼樣的東西，去告訴他，包括硬、軟體部份，包括師資部份都是我們的考量，因爲可以請比較便宜的老師，可是我不願意，可以買較便宜的書，我們也不願意。我讓你看得得到、感受得到我給你的這個價位，是不是物超所值？…」(940125/張董)

除了上述價格訂定過程外，該園所主要採用下列做法，以吸引家長。

1. 提早報名，可享學費優待 1000 元。
2. 兄弟姊妹同時就讀本校，可享學雜費優待 9 折，並提供交通費用優待。
3. 提供入學禮品，贈送新生書包和一套餐具。
4. 可以免費試讀一週。
5. 如低收入戶或單親等特殊狀況，可以直接降低學費，目前有幾個是家扶中心轉介寄養家庭的幼生，一學期只收 2000 元的教學材料費，其它免費。
6. 與附近兩家大型公司結盟特約，提供該公司員工註冊費 8 折優待。
7. 附設才藝班或特殊才藝課程所加收之價格，低於外界補習班。
8. 考量家長需求，提供更長的在校時間，五點到六點之時段免費，六點到七點則採累計時制。
9. 安親班與課後輔導，本校畢業生可予折扣。
10. 就讀該園所之畢業生，一直到國小畢業，學業成績達標準者，每次頒發 500 元獎學金。



(三) 通路策略

通路策略包含幼教機構的交通、硬體與校園規劃，研究發現該園所以下列方式處理：

1. 提供兩輛新穎且符合標準的交通車，妥善規劃路線與時間，提高園所對幼生的可接近性。
2. 園所位於住宅區內，鄰近國小，園內空地多，綠地大，園內辦理大型活動沒有問題（研究者觀察）。
3. 校舍建築美觀，園所門面設計成城堡樣式，入口中庭規劃有假山流水，吸引目光。園內空間規劃良好，有百坪以上的草皮綠地，專聘園藝人員定期為園內的各種植物作修整，美化綠化的工作成效佳（研究者觀察）。
4. 現代化的教學設備，開放性的活潑空間，每間班級教室皆有學習區的設置，通風良好，備有原木地板，吊扇與冷氣充足，新設專業教室包含律動教室與電腦教室，並擁有筆記型電腦與單槍投影設備。
5. 校園為封閉性，設有遠控安全門，從行政辦公室可以監控門口內外狀況；提供安全的氣密窗，場所的寧靜性佳；整套的安全遊樂器材，注重安全性與健康性考量（研究者觀察）。
6. 提供網路視訊系統，家長可由自己的電腦經由網路觀看到子女的學習情形，但顧慮教師反應心理壓力過於沉重，所以僅開放部分時段（940316/陳園長）。
7. 在時間與地點上採貼心的安排，每學期辦理教學觀摩會與一些發表會，七月辦理畢業典禮，方便家長接觸園所，吸引他們走入校園。
8. 園所製作的招牌與路標在鄉內主要路口可以醒目地發現，而網站上也設置便利的電子地圖，利於外界人士來校參訪（研究者觀察）。
9. 在不同鄉鎮設立直營分部，目前共有 2 個分園，師資與設備可以流通與提供人員轉調。

(四) 推廣策略

幼教園所的推廣策略，包含推廣運作與招生活動。根據訪談與觀察，茲將該園所的具體作法整理如下：

1. 印製精美園所簡介 DM，定期發行園刊，不定期的夾報，利用這些刊物，介紹園所的辦學理念與活動，促進大眾瞭解。
2. 當園所舉辦重大活動時，主動與媒體聯繫、撰寫新聞稿，爭取媒體的正確報導，園所



活動主要由園長或是承辦的組長來統一發言，以正確傳達該活動主要精神和特色，如萬聖節的拜訪活動以及新年到社區舞龍、舞獅等，均藉由當地電視台與報紙的公共報導，以增加曝光率。

3. 直效行銷的運用：建立幼生的資料庫，針對特定家長，在特定時間（如每學期前一個月）寄發招生簡章、傳單或小冊子，以達到最佳的招生效果。經營者直言不諱地說：

「不用瞞你，大家都知道，目前有人在賣光碟，哪年出生的幼生的資料都有，我也有買，寄給鄉內新生的家長，這樣比亂發夾報、傳單更有效，別的園所也都有買…」(940125/張董)

4. 社區互動：園長對此區塊十分重視：

「幼生的活動，像是比賽、參觀、觀摩與教學這部份，我們會帶著小朋友去社區，像萬聖節的時候，小朋友打扮後到社區去熱鬧，過年的時候，他們跟隔壁鄰居去舞龍、舞獅慶祝；還有每年參加上帝廟的表演系列活動。社區的資源其實很棒，包括我們去參觀公所，參觀圖書館，參觀菜市場，那我們去參觀也有我們的目的，也讓他們也認識我們這個學校…」(940620/陳園長)

園所積極的參與社區的活動，包含參與慶祝活動以及社區性比賽等，也充份的應用這些社區的資源，與社區單位建立良性互動的關係。

5. 重視家長的意見及反應，部份大型活動舉辦後，會發問卷給家長填寫，謝謝家長的參與，同時回收家長意見，作為下次舉辦活動的考量。
6. 積極參加對外的比賽，無論是幼生或老師的部分，參加各項幼教團體、社區、縣市政府所辦理的比賽，如老師參加教具製作比賽、說故事比賽與幼兒食譜甄選等，幼生參加陸上行舟趣味龍舟賽、在大賣場辦活動，親子彩繪環保袋、幼兒才藝表演以及參加親子走秀等活動，利用公共報導，以增加園所的曝光率。
7. 充分地運用識別標誌系統，將園所的 logo 印製在袋子及餐袋上，同時也準備了氣球與墊板等廣告品；在文化中心辦理活動時，提供索取的風車 DIY，深受小朋友喜愛而供不應求。對外比賽的服裝，由園所統一定製，以求整齊劃一，且強化園所的識別(940620/楊主任)。
8. 針對既有的家長進行雙向互動，希望能吸引目前幼生的弟妹或是親戚鄰居來就讀，這部份還提供人員的佣金。而主管與老師積極與主動的出擊，在下班後的時間，挨家向



有可能就讀的幼生家長們說明辦學理念，以及就讀該園的優點，藉此招徠學生。

9. 充分利用社區公佈欄張貼招生海報，同時在園所附近豎立旗幟與大型看板等，該園所還曾在附近夜市人潮處發過傳單與氣球（940620/楊主任）。
10. 網路行銷：園所委請專業人員架設活潑生動的多媒體網站，除了以固定版面介紹園所辦學理念、環境、教學與發展特色外，同時快速更新最新資訊、活動訊息與活動照片連結上去，讓大眾與家長可以透過網路得知園所訊息。網站上提供每位老師專屬的電子信箱，成為溝通的便利管道，同時設有線上報名服務，方便家長快速報名；而提供免費撥接，乃希望藉由誘因，吸引外界大眾加入（研究者上網觀察）。

三、促發良好的互動行銷

（一）建立專業的形象

1. 強化教師教學的能力以及班級經營的技巧，讓每位教師勝任教學，建立專業形象。
2. 園所統一印製有包含園所 Logo 的個人名片，鼓勵多發送給家長。
3. 週一與週四兩天，教職員工穿著相同服裝，上班時間配戴姓名牌，以顯團隊一致的精神（911026 園務會議）。
4. 園所要求教職員穿著與儀容整齊，可上淡妝，但勿奇裝異服；司機須穿著襯衫，而廚房阿姨則須穿戴廚師工作服、帽等。
5. 要求教職員面對家長態度開朗大方，面帶笑容，親切和藹的向家長、幼生打招呼，能展現個人的親和力。遇到外賓能主動問候，並能親切接待。一位幼生的母親認為：
「這個學校的老師，給人感覺很有精神，接送時間遇見都是帶著笑容，人很親切，像我們××的老師就是這樣…」（940316/張媽媽）
6. 接聽電話能展現禮貌與熱忱，處理外界的抱怨能及時且得宜。

（二）師生互動方面

1. 老師在上課時要儘量保持笑容，常常給予具體的讚美，放學前切勿處罰或怒責幼生。該園所要求老師每日至少要擁抱一次幼生，讓學童帶著愉快的心情回家。
2. 老師對待幼生溫和有耐心，避免體罰。
3. 回家前，老師必須先將孩子服裝儀容整理好，以提升家長的信賴。
4. 老師提供獎勵制度，如集點換禮物，期末抽抽樂等。優秀同學可與老師共進早餐。部



份老師的作法還包含期末可到老師家遊玩、放假時和老師出遊等。

(三) 親師互動方面

1. 教師平日常使用家庭聯絡簿、電話、通知單等方式與家長溝通。聯絡簿按日聯繫，且多採文字敘述，而非冰冷的選項勾選。
2. 採定期的電話拜訪，並可利用園所電話撥打，每個月至少一次，必須做成紀錄；特殊狀況，則須親自家訪，倘若幼生生病而休息兩天以上，第三天就必須到府訪視，以示關心（911026 園務會議）。
3. 出版園所刊物，將活動編製成園所花絮，同時做到盡量於相片中每一幼生至少出現一次，以吸引多數家長閱讀動機。
4. 重視家長的意見，即時轉達家長的的抱怨，以求迅速解決問題。園長表達：

「開會的時候，我們一直強調，家長有意見或是有其他反映，一定要馬上告訴學校，不能都不講，不知道就沒辦法處理，處理不好，家長就會到處放話…所以家長談的事情一定要快速的反應…」(940316/園長)

5. 做好班級成員間的聯繫，促進家長間的交流，讓彼此熟悉，鼓勵老師可利用假日進行班級活動，共同出遊，拉近彼此的距離與感情。根據 Porter(1980)的研究，創造新顧客比挽留舊顧客要多付出五倍的資源，現今園所欲求新教育夥伴不易，於是留住現有家長就成了首要工作。
6. 利用教學觀摩會、說明會與發表會等場合主動與家長溝通理念，加強家長的參與，增進家長對園所的了解。希望以人與人之間的口耳相傳方式，加強既有家長對親友之推薦活動，直接提昇園所口碑。

四、園所發展行銷的困境分析

(一) 主管的行銷觀念不足

經營者和園長對於服務行銷的認知不足，即使園長曾經修過研究者所上的幼教機構經營管理課程，但是她也坦承：

「對內部行銷和互動行銷的領域不清楚…其實，我也很擔心這些作法，到底是不是老師所謂的行銷，我只是把園所做的提出來而已…」(940620/陳園長)。

經營者雖然樂於提供園所進行研究，不過他的行銷觀念仍停留於：

「懂得推銷很重要，把園所推銷出去，把學生招收進來！學校的生存就看有沒有學



生，沒有學生做再多也是沒路用啦…」(940125/張董)

可見經營者與主管對於服務行銷缺乏正確見解，常把「招生活動」等同於行銷，且較關注對外的行銷與招生活動，忽視了內部行銷與互動行銷部分。

(二) 缺乏行銷背景，內部人員行銷觀念薄弱

幼稚園的內部成員，包含各階主管與教職員工，然而在實際推動時，卻發現教職員對於行銷觀念的認知薄弱，除了與經營者一樣，將「招生活動」等同於行銷外，還常反問自己的職務怎會與行銷有所牽連：

「我們個人如何去行銷園所？把學生吸引進來就好了，我認為行銷應該是專業人員做的事…」(940316/郭老師)

「行銷我不懂啦！我只負責把菜煮好就好了！其他不關我的事…」(940316/吳媽媽)

「其實大部份的同事都不具備行銷的背景，也沒有受過相關訓練，每一學期要老師負責找一個以上的學生都已經很頭大了，更何況要替整個園所行銷呢？」(940610/楊主任)

由此可見，多數的同仁缺乏全員行銷的觀念，甚至還有部分同事停留在我只負責我的份內工作，把行銷當作是主管或是專業人員的事情，這不僅是該園所的狀況，在其他教育機構亦屬普遍。

(三) 推展行銷有經費成本的限制

園所若要完整的執行服務行銷，要耗費很多時間及金錢，當下幼教市場競爭激烈，每個園所莫不想要壓低成本，因此額外的經費支出就相當受限，例如執行對外的廣告，或是提升內部人員的薪資福利，勢必需要提高支出，這對於力求節流的幼教園所實有難處(940125/張董、陳園長)。

(四) 家長的觀念有待加強

經濟不景氣，使得部分家長更加重視價格因素，經常質疑為何別人較為便宜，還未深入比較各式設備與教學品質，即要求收費是否可打折；此外，家長程度參差不齊，教學方式的認知落差頗大，有的要求提早注音習寫，也有些要求讀寫算，也有主張快樂學習，毋需派寫回家功課等要求，而需時常溝通，部分家長不合理的意見更令人疲於應付(940316/陳園長、940620/黃老師)。



(五) 面臨同業的不當競爭

目前園所的競爭激烈，附近園所經營者雖曾經共同會商，口頭約定不削價競爭，不過仍然有些同業以壓低價格為主要手段，再加上折扣措施玲瑯滿目，使得業者感嘆生意難為(940125/張董)。

(六) 階層認知有落差

經營者主管和教職員工之間，認知存有差距，雖然經營者自詡園所提供薪資較高，制度齊全，個人寬容溫和，園長認為設備借用方便，不過老師們提出迥異的說法：

「其實我覺得工作量和薪資不成正比，設備也不夠齊全，教學時，老師常得自行製作教具…」(940412/袁老師)

「…每月都做考核，針對考核內容都沒有給予鼓勵、升遷、加薪…，且上層其實很專制，喜愛用命令式的口吻，不太能接受老師的意見，較以家長為導向，新生適應太久，一個禮拜以上，就說老師不夠有愛心，導致幼兒適應慢..」(940412/林老師)

個案園所這兩年才有四個老師去職，流動率業同業中不算高，主要因為結婚等因素離職，但是，也有兩位是二技畢業後選擇換跑道，這使得園方感覺到長期栽培沒有獲得回報，內部行銷作為也好像未獲具體效果(940620/陳園長)。

在教育的現場中，實際狀況是教職員常常屬於被壓抑的一群，而顯得敢怒不敢言，在於福利制度與薪資方面，不同階層間在看法上明顯有落差存在。

綜合上述的研究結果，可以彙整以下主要發現：

- (一) 該園所已經具備運用服務行銷理念的雛型，能依據教育現場的需求而運用行銷組合，希望提升內部人員的服務意願，吸引幼生與家長的認同，進而達成園所預期的經營目標，這與其他層級的教育行銷研究可資符應。
- (二) 個案園所的服務行銷具體作為，研究者經由現場觀察與多次訪談後歸納得知，主要以內部行銷為基礎，期望促發內外部人員良好的互動行銷，並輔以積極多元的外部行銷組合活動。
- (三) 雖然行銷推展未臻完善縝密，但初具服務行銷三向度的雛型，同時，也有導入一些科技設備與資訊的元素，藉以促進行銷的效果。
- (四) 個案園所發展行銷的困境，發現主要有內部人員的行銷觀念不足及偏差，行銷相關成本經費的侷限，同業的不當競爭壓力，經營者主管和教職員工之間認知存有差



距，以及家長的偏差觀念等。

伍、建議一代結語

依據個案園所的探討，瞭解其服務行銷的組合、具體活動以及遭遇之困境，希望在相關研究不足的情況下，可以獲取合乎現場實務的資訊。根據研究發現，提據以下若干建議：

- (一) 縣市教育主管機構，應優先針對經營者與主管辦理教育行銷相關研習，使其具有正確的行銷觀念，引領各園所建立特色，提升服務品質，進行良性競爭，避免形成搶拉學生的促銷割喉戰。
- (二) 園所經營者與主管，本身應重建服務行銷的認知，並經溝通宣導，鼓勵教職員參加進修與研習，凝聚內部人員注重服務品質與顧客滿意，建立全員行銷的觀念，建立優質的團隊，塑立良好的口碑以吸引顧客，而非流於片面的招生技巧。
- (三) 服務行銷三角應該求取均衡，不宜偏失。目前園所多以吸收幼生為目的，要求教職員的互動行銷，注重針對家長的外部行銷與招生績效，導致容易忽略內部行銷的情況，值得經營者與主管反思，並可依據園所能力與背景，增加資訊和科技設備的因子，提升服務品質。
- (四) 幼教園所屬於服務事業，服務人員的品質是行銷的基礎，經營者勢必要考量收益與教職員付出的相對性，落實內部行銷作為，縮短階層間的認知落差，方能提升服務意願，減低人員流動率。
- (五) 改變顧客認知是行銷溝通的終極目的，面對家長的偏差思維，園所更應藉由正式或私下的溝通機會，進行理念的宣導以及新思考的促發，破除家長針對價格方面或教學方式的迷思，如此有助益於互動行銷的良性回饋，此外，亦將能贏取家長的認同與長期支持。



參考文獻

- 李敦義 (2000)。市場化理論分析及對台灣中小學教育改革的啓示。**教育研究資訊**, 8 (6), 62-88。
- 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。新竹市：國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文(未出版)。
- 許長田(1999)。行銷學：競爭.策略.個案。台北市：揚智文化。
- 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。台南市：國立成功大學企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 陳銘達 (2000)。幼教之行銷策略—以台北市為例。台北縣：國立台北大學企業管理學系碩士論文(未出版)。
- 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指標與行銷運作之研究。高雄市：高雄師範大學教育學系博士論文(未出版)。
- 黃義良 (2005)。幼教機構的行銷策略初探。**幼兒教育年刊**, 17, 35-55。
- 黃義良 (2005a)。從互動行銷角度看幼教人員的個人行銷。**幼教資訊**, 178, 2-7。
- 鄭佳佳 (2005年8月5日)。托兒所家數逐年萎縮。**中華日報**, 第3版。
- 蕭富峰 (1997)。內部行銷。台北：天下文化。
- 鍾美楨 (2006)。台中市托育機構家長的服務行銷認知與對機構忠誠度之相關性研究。台北市：中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文(未出版)。
- 羅昌鑑 (2005)。台北縣私立幼教經營者行銷策略認知與運用之調查研究。台北縣：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文(未出版)。-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)



- Becker, H. J. & Epstein, J. L. (1982). Teacher's Reported Practices of Parent Involvement : Problems and Possibility . *The Elementary School Journal*, 83, 83-113.
- Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of marketing terms*. Lincolnwood, IL : NTC Business Books.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Brooker, G., & Nobel, M. (1985). The marketing of higher education. *College and University*, 60(3), 191-200.
- 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.
- Hammon, V. (1995). *Developing a marketing strategy for an early childhood education program in Hawaii*. FL: Nova University, College of education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED394710)
- Haywood- Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations and Production Management*, 8, 19-29
- 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.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). *Strategic marketing for educational institution* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (7th ed.). Homewood, Illinois:



Richard D. Irwin, Inc.

- Miles, M. B. and A. M. Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd), Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- 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.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Sasser, W. E. & Arbiet, S. F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19, 61-65.
- Thorne, G. F. (1988). How to develop a marketing strategy for your center. *Child care information exchange*. 51, 11-14. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ370916)
- Wassom, J. (2001). Community marketing made easy-tips for communicating your message. *Child care information exchange*. 139, 18-20. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ635714)



A case study on the kindergarten service-marketing

Hawng I Liang

Abstract

The purpose of this study was to analyze the kindergarten's marketing-mix strategy, the specific activity development and the encountered marketing difficulties from the view of service-marketing.

This is a case study, taking kindergarten in Tainan county as object to proceed observation, interview, and documentation.

The results as following were drawn:

1. The marketing service three-dimensions can be applicable to preschools with some adjustments.
2. The kindergarten service marketing should take substantial internal marketing as the foundation to bring out the excellent parent-teacher interactive marketing and to intensify the external marketing by parents' advertisement.
3. The marketing predicaments encountered by kindergarten were:
 - A.the lack of internal marketing concept
 - B.the limitation of operation cost
 - C.too heavy working load of preschool teachers
 - D.the abnormal competition from other kindergartens.

Keywords: marketing, service-marketing, kindergarten

