

# 幼兒園管理創新與行銷之個案研究

## The Case Studying for Innovative Management and Marketing of Kindergarten

蔡純姿

慈惠醫護管理專科學校 幼兒保育科 助理教授兼研發處主任

### 摘要

近年來，台灣地區少子化效應，導致幼教市場萎縮，幼兒園的寒風吹了6、7年，再加上幼托整合二年來，公托幼兒園大量開出名額，私立幼兒園招生可以急凍來形容，對學前教育的衝擊宛如海嘯，雪上加霜。本文選擇南部地區一所教學評鑑績優、經營績效與獲利佳之私立幼兒園為研究對象，以訪談、文件審視、參與觀察紀錄，藉由探究個案幼兒園管理創新與行銷成功之案例，因應變局，建立市場差異化，期以引領幼教同業在充滿不確定的產業環境中，突破困局，創造優勢競爭力。本研究要旨說明如下：

(一) 以「文獻分析」探討幼兒園管理創新與行銷之理念與實務

依據國內外文獻探討幼兒園管理創新與行銷之立論基礎與相關研究。

(二) 以「個案研究」析究幼兒園管理創新與行銷之策略規劃

經由「訪談」與「參與觀察」法，歸納出1. 建立創新共同願景；2. 營造利於管理創新與行銷的環境；3. 建立核心創業團隊，導入創新經營；4. 帶動課程、教學與活動創新；5. 多角化經營，善用管理創新與行銷策略等項，藉以營造有利於創新經營與行銷之幼兒園新創文化，強化幼兒園競爭優勢，藉以活化幼兒園管理創新與行銷之經營契機。

**關鍵字：**幼兒園、管理創新、行銷

**Keywords:** Kindergarten、Innovative Management、Marketing

### 壹、緒論

近年來，台灣社會環境變遷快速，少子化現象導致幼教市場萎縮，2~6歲各年齡層的幼兒銳減速度快，已有幼兒園面臨招生不足、減班，甚至關門的挑戰與衝擊（蔡純姿，2007）。幼兒園的寒風吹了6~7年，再加上這二年公托幼兒園的名額大量開出，私立幼兒園招生真可以急凍來形容（中國時報電子報，2014）。可以預見的，公立幼兒園進來搶市，大環境對私幼真的很不利，種種對學前教育的衝擊宛如海嘯般，讓多數業者只能挫勒等。不過，再怎麼艱困的經營環境總有業者能突破困局，找出解決方法，如何創造區域性競爭的優勢？是所有私立幼兒園的當務之急。

「幼兒園管理創新與行銷」是一個極為複雜的概念，涉及認知與行動且涵蓋歷程與結果的多元觀點，經究者探析相關文獻較多著墨於學校管理創新與行銷相關研究，例如：林文慧(2006)、張明輝(2006)、顏秀如(2006)、余珮瑛(2007)、蕭英勵(2013)與朱彩玲(2014)等，極少針對私立幼兒園管理創新與行銷之相關研究。因此，本研究擬採用個案研究法，選擇南部地區一家經教學評鑑績優、成功推行創新經營與行銷之幼兒園為研究對象，以訪談、文件審視、參與觀察紀錄，探析私立幼兒園管理創新與行銷策略應用，藉以在逆境中突圍成功，鞏固幼兒園之生存利基，提供幼兒園經營管理之參酌。本文共分為四部份，首先闡釋幼兒園管理創新與行銷之意涵與相關研究；其二說明研究方法與對象；其三為個案幼兒園管理創新與行銷作為分析；最後歸納個案幼兒園管理創新與行銷策略規劃，藉以在競爭日趨激烈的產業環境中確保生存利基，調整步伐以對抗未來的充滿不確定的挑戰，因應變局；本研究目的說明如下：

(一) 以「文獻分析」探討幼兒園管理創新與行銷之理念與實務

依據國內外文獻探討幼兒園管理創新與行銷之立論基礎與相關研究。

(二)以「個案研究」析究幼兒園管理創新與行銷策略規劃與成效。

經由「訪談」與「參與觀察」法，探析幼兒園管理創新與行銷策略規劃與成效，包括：建立創新願景、營造利於管理創新與行銷的環境、建立核心創業團隊、帶動課程、教學與活動創新、多角化經營等項，藉以營造有利於創新經營與行銷之幼兒園新創文化，藉以活化幼兒園管理創新與行銷之契機。

## 貳、文獻探討

### 一、幼兒園管理創新之意涵與相關研究探討

#### (一) 幼兒園管理創新之意涵與策略規劃

吳清山和林天佑(2003)將管理創新(innovative management)界定為：「一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略」；據此，創新是落實創意的一種過程、行動和結果，創新的目的在提昇個人或組織績效。

不同的專家學者從不同角度提出的創新內涵也不同，哈佛商業學院教授 Amabile (1997) 提出組織創造力與創新成分理論，主張組織創新表現為個體與工作環境互動的產物，創新經營必須塑造組織成員利於激發創意的環境。Kuczmariski 於2000年提出創新人腦腦葉論，認為創新是需要一套通盤法則，如同人腦七個重要腦葉一樣，成功創新者的頭腦，七項功能一起運作，單憑任何一種是無法成就創新的成果，因為，成功創新需要的是一套通盤的策略。創新信念七個重要的「腦葉」，必須各就各位，包括創新藍圖、創新策略、以顧客為本、熱忱的團隊、誘因獎勵、規範及價值觀及創新衡量指標之整合運用；才能建立創新的組織氣氛。

#### (二) 幼兒園管理創新之策略規劃

近年來，台灣地區遭逢少子化與幼托合一趨勢之衝擊，研究者蒐集幼兒園創新經營相關研究進行關聯性分析，楊少明(2004)提出以顧客服務品質為導向的行銷機制和策略性等創新經營；吳曙吟(2004)歸納幼兒園創新內涵，包括專業師資、優質設備、創新課程與幼兒活動展能、發展行銷策略、強化園所特色、符應幼兒園托育功能、減低抱怨衝突家長，提升家長滿意度；吳清山(2006)提出創意學校總體營造，以發展創造力與創意經營為重點，提出營造創意空間、形塑優質文化、善用創意智慧與發展主題特色等；蔡純姿(2007)針對幼兒園管理創新理念與策略，包括：理念創新、校園環境營造創新、資源整合運用創新、課程教學創新及學生活動及展能創新。

綜合上述學者吳清山、林天祐(2003)、吳清山(2006)、蔡純姿(2007)、Amabile(1997)、Kuczmariski(2000)之觀點，本研究綜合歸納其定義如下，「幼兒園管理創新」係指幼兒園為了因應變局與永續經營，以新思維、新技術與新服務，經由內外環境營造，提高園所競爭力，進行一系列的創新作為的動態歷程。幼兒園創新經營的內涵，包括經營理念、資源應用、教保課程與活動展能等，主要目的在於提升幼兒園經營優勢競爭力。進一步闡釋「幼兒園創新經營策略規劃」如下：

少子化效應衝擊下，導致幼教市場萎縮，再加上幼托整合二年來，公托幼兒園大量開出名額，私立幼兒園招生可以急凍來形容，生源銳減導致激烈競爭，本研究試以提升優勢競爭力探討幼兒園管理創新策略規劃如下：Scherer 在1990年，提出S-C-P(structure-conduct-performance)理論模式中，採用全面觀點探討市場結構，包括產業的市場結構、經營管理與其經營績效三者之間的相互關係。影響市場競爭元素包括：產品差異性、成本結構、垂直整合、企業多角化等；此種市場結構下所產生的競爭方式，影響其在創新發展、行銷通路、資源分配的效率與成長等。Michael Porter(1990)在《The Competitive Advantage of Nations》一書中，提出鑽石理論。此項理論是針對產業競爭力的分析模式，其競爭力模式中，針對生產稟賦優勢條件、幼托產業需求、幼兒園創新的策略、結構以及競爭者、幼兒園相關支援性產業、機會與政府政策等，影響產業發展與競爭力。Hill & Jones (1995) 提出之創造競爭優勢的創新經營要素與程序，將其運用於幼兒園創新經營，包括：整合資源、提升創新能力、尋找定位、提升服務、加強行銷、降低成本、提高產值等提升競爭力。謝琬倫(2004)針對幼兒園經營策略，提出幼兒園應適時導入創新經營因應策略，包括：「改變經營方式」、「資源重新整合」、「閒置資源再利用」、「提升教師專業」、「重視服務品質」、「建立公共關係」與「建立創新特色」。吳思華(2005)

提出幼兒園的策略聯盟(Strategic Alliance)與連鎖加盟經營與模式，策略聯盟意指兩家或兩家以上之幼兒園，因環境或本身之需要，在一定的條件下，經由正式契約所形成的合作關係，以藉此結合彼此資源，增加競爭優勢，其型態依活動性質分加盟與連鎖經營策略，可以確保幼兒園具有創新獨特的企業形象、作業方法與系統，具有可成功運作的Know-How、可預期的未來獲利性等經營策略。吳清山（2006）提出創意學校總體營造的實踐策略，包括1.從事學校背景分析，掌握創新發展需求；2.建構創意願景，引導組織再造；3.領導者勇以創新；4.組織創意行政團隊；5.辦理創意研習活動；6.廣徵成員創意點子；7.鼓勵師生創意教學；8.營造學校創意氣氛；9.有效運用社會資源，協助創意整體營造等。郭添財(2013)、蕭英勵（2013）與朱彩玲（2014）先後提出激勵創新願景、打造品牌，活化教學，包括規劃幼兒園未來發展，營造創意園所環境、精緻教保活動、強化師資專業、研究發展及幼兒展能活動，創造競爭優勢。

本研究從幼兒園管理創新的觀點，歸納相關專家學者之論點，包括：謝琬倫（2004）、吳思華（2005）、吳清山（2006）、郭添財(2013)、蕭英勵（2013）與朱彩玲（2014）、Hill & Jones（1995）、Porter(1990)等歸納幼兒園提升園所優勢競爭力的策略規劃，說明如下：

- 1.形塑創新願景：少子化、幼托整合政策、再加上幼托整合二年來，公托幼兒園大量開出名額，私立幼兒園招生可以急凍來形容，生源銳減導致激烈競爭，幼兒園經營必須改變傳統模式，建立創新願景，發展特色，才是招生的秘訣。
- 2.整合與運用資源：爭取社區與家長資源與經費，靈活運用社區閒置資源，以較少的生產成本帶動創新。
- 3.營造創意環境：以開放人文觀點，營造有生命力的校園，創造與大自然親近的環境生態文化，孕育人與自然的和諧共生，營造安全性、教育性且具生命力之校舍庭園規劃。
- 4.組織創意經營團隊：深化團隊學習氣氛，建立夥伴學習群，觀摩見習，強化教師專業素養。
- 5.帶動課程、教學與活動創新：因應幼托合一，創新教學、教材及課程設計，激發幼童多元展能活動。
- 6.採取多角化策略結盟經營：以結合教育社群建立夥伴學習及策略結盟方式，拓展分校或策略結盟，推出創新的教保環境及托育服務，建立網路、視訊，促使園務經營多元發展。
- 7.活絡服務與行銷機能：因應生源大幅減少產生的招生困難，應檢視自身條件及內外環境變化，落實顧客服務品質為導向的行銷機制，加強行銷策略運用。
- 8.創造優勢競爭力的管理機制：幼兒園應以高度適應及回應能力，以創新思維，經由資源創新、環境營造創新、領導創新、教保活動創新、幼兒展能創新與行銷機能創新策略規劃，創造出相對於競爭者獨特且優越的地位。

## 二、幼兒園行銷管理之意涵與相關研究探討

### （一）幼兒園行銷管理之意涵

根據1985年美國行銷學會(AMA,American Marketing Association)對於「行銷」界定為：「行銷是一種將理念、產品和服務以生產、定價、推廣、配銷的規劃與執程序，目的在滿足個人與組織的目標。」Scherer於1990年提出影響行銷策略規劃元素，包括：市場分析、產品差異性、成本結構、創新發展、行銷通路等，麥克卡第(McCarty)提出的4Ps，行銷策略包括產品(product)、價格(price)、供銷管道(place)及促銷(promotion)，行銷技巧則包括市場分析、市場調查、市場預測、環境、產品、價格、配銷等行銷組合。行銷大師柯特勒(Kotler,1994)強調行銷人員應注意新產品研發，改善產品與服務；吳思華（2005）提出幼兒園的策略聯盟(strategic alliance)與連鎖加盟經營與模式，藉此結合彼此資源，增加競爭優勢。方採勤(2006)指出，透過品牌行銷的創意或手法加以差異化，可以獲取更大的經營利基。蕭英勵（2013）證實創意整合行銷提升學校整體提升知名度與競爭力。綜合美國行銷學會（1985）、吳思華（2005）、方採勤(2006)、蕭英勵（2013）、Scherer（1990）、Kotler（1994）等學者論點，本研究提出幼兒園行銷管理意涵如下：幼兒園為了提升知名度與競爭力所進行的價值塑造歷程；包括：目標市場分析、顧客需求、組織品牌策劃、推廣與行銷、行銷服務成效衡量等重要面向，其目的在於提升園所競爭力與永續經營。

## (二) 幼兒園行銷管理之策略規劃

幼兒園加強行銷策略運用，落實顧客服務品質，一般而言，行銷概念必須兼具顧客需求與組織目標的達成。本文探究有關行銷相關文獻，諸如：方採勤(2006)、余珮瑛(2007)、曾光華(2008)、蕭英勵(2013)、Bedbury(2002)等，提出幼兒園行銷策略規劃如下：

1. 建立創新行銷策略規劃願景：幼兒園必須改變傳統經營模式，建立創新願景。
2. 組織行銷規劃團隊：整合與運用社會資源，組織創新行銷團隊，研擬行銷與推廣策略。
3. 採取多樣化策略結盟行銷：為促使園務多元發展，應建立夥伴、策略結盟策略聯盟與連鎖加盟經營，經由活用資源，環境營造、行政創新、幼兒展能，創造出相對於競爭者獨特且優越的內涵，創造出相對於競爭者獨特且優越的行銷成果。
4. 進行行銷組合與績效管理：進行產品、價格、通路、推廣及人員等行銷組合策略之研擬。
5. 開發差異化的創新行銷策略：運用整合行銷與傳播，靈活差異化策略，透過招生廣告、媒體及藝人、卡通人偶之造勢活動等行銷創新手法，吸引家長及小朋友認同。

## 叁、研究方法

本研究採用文獻分析與個案研究法，進行幼兒園管理創新與行銷之研究，研究方法說明如下：

### 一、文獻分析法

研究者綜合國內外文獻，探討台灣地區幼兒園管理創新與行銷之立論基礎，歸納幼兒園管理創新與行銷之策略應用。本研究以事後回溯法，進行個案研究，以橫斷面的回溯調查，經由訪談與參與觀察等方法，探討幼兒園管理創新與行銷之，先歸納相關文獻且依據研究目的，設計「幼兒園管理創新與行銷之研究」訪談題綱，邀請個案幼兒園園長、執行長與教師團隊等為訪談對象，透過訪談，蒐集幼兒園管理創新與行銷的詮釋。訪談過程以開放態度，針對幼兒園管理創新與行銷之相關問題。在徵得受訪者同意下，使用錄音方式記錄所陳述的內容且將錄音內容轉譯成文字稿，輔以現場筆記，進行查核校正，形成訪談實錄。

#### 1. 研究問題：台灣地區私立幼兒園管理創新與行銷為何？

- (1) 探討私立幼兒園管理創新與行銷之動機與目的。
- (2) 探討私立幼兒園管理創新與行銷之策略應用與成效。

#### 2. 研究對象

本研究選擇「太陽花幼兒園」(以下簡稱A園)為研究對象，導因台灣地區少子化效應，導致幼教市場萎縮，對私立幼兒園衝擊雪上加霜。本文選擇南部都會區一所教學評鑑績優、經營績效與獲利佳之私立幼兒園為研究對象，以訪談、文件審視、參與觀察紀錄，探究個案幼兒園管理創新與行銷內涵如下：

「A園」創辦迄今整整十五年了，是一所擁有專業合格師資，合法立案的幼教機構，能夠快速回應政策與環境與變遷，帶來幼兒園的經營利基與競爭力。創辦人及園長投入幼教工作多年，值得一提的是，這二年在幼托整合政策下，逆勢找到新商機，並於103年通過基礎評鑑。

目前全園幼兒人數約280人，不依年齡分組，3到6歲採混齡班10班，新設立2歲幼幼班2班，幼托合一後，增闢幼幼班，新建專屬音樂、舞蹈活動室中，鏡子、地毯、音響設備一應俱全，規劃多元化的學習區，包含語文區、科學區、益智區、積木區、裝扮區、藝術創作區；均符合幼兒園設施設備標準、建築及消防等相關法令規定之整體擴充計畫，每間教室都有「套房式」的獨立衛浴，戶外遊戲場趣味性，矮生灌木、柳樹、合歡等，綠意盎然，實現幼兒投入藍天綠地懷抱的夢想體驗。

「A園」教保活動多年來以採用蒙特梭利模式為主，包括：日常生活教育、感官教育、數學教育、語文教育、文化教育等，落實「課程統整化」、「教材生活化」、「教學活動化」，擁有一套獨特的訓練計劃，園內每位教師均有蒙特梭利證書，再者，善用多媒體教學，為每位孩子寫成長故事，親子網路相簿、親子部落格、家庭親子日誌、成立親師交流園地、班級網頁與家長粉絲團，與家長在論壇上交流，一所關心家長親職教育的幼教機構。

### 3. 訪談時程與受訪人員背景

研究者依據研究問題，於 103 年 3 月間，邀訪個案幼兒園執行長 (Af)、園長 (Ap) 與教師代表 (At1、Bt2) 等 4 名，經由訪談以瞭解個案幼兒園管理創新與行銷內涵、策略應用與成效等，歸納個案幼兒園創新與行銷與成效。

#### (二) 參與觀察法

本研究在訪談法之外，輔以現場的參與觀察法，透過現場觀察札記、會議記錄、省思札記等，蒐集對於訪談過程中無法全盤洞悉的細微過程，作為訪談參考與交叉檢證之用，將使資料蒐集與解釋更趨完整與準確。

### 三、資料分析

研究者在蒐集資料完成後，即進行資料處理與分析。資料來源包括：文件檔案、訪談紀錄、觀察資料及省思札記等，研究者依資料的來源加以整理與分類，並予以適當的編碼管理，資料代碼是由資料取得途徑、幼兒園代號、資料提供者以及資料取得日期依序所組成。例：訪/A/p/2014/03/08，即表示西元 2014 年 3 月 8 日與 A 園園長的訪談紀錄。資料編碼如表 1 說明。

#### (一) 文件檔案

研究者所蒐集的資料主要以幼兒園公開發行或內部流通文件為主，包括幼兒園 DM、行事曆及會議紀錄。研究者於取得文件後，即依蒐集的時間順序，加以編碼和標註資料來源，並將其歸檔，以利後續分析存取。

#### (二) 訪談紀錄

研究者依據「幼兒園管理創新與行銷之研究」訪談題綱進行訪談時，除了運用錄音筆紀錄訪談過程外，亦隨時將訪談情境、內容以及受訪者態度予以摘要紀錄，並儘快將錄音資料轉譯成逐字稿，並從資料中尋找意義，進行檢視資料、標示主題、分析類目、進行資料編碼以及歸納組型等分析步驟，並根據資料分析結果，提出結論與建議。

#### (三) 觀察資料

觀察資料紀錄研究者進入現場所觀察到的人、事、物，其中觀察紀錄乃採事後紀錄方式，即研究者在現場僅紀錄重要關鍵點，輔以觀察心得錄音，並在當天完成觀察資料紀錄。

#### (四) 省思札記

研究者每次進入個案幼兒園，會記錄所見所聞，並記載觀察、訪談後的發現與感想。此外，札記內容也包括研究歷程中的發現及研究者自我的反省。

表 1 資料編碼說明

資料來源 / 說明	代 碼	範 例
資料取得日期	以西元年月日表示	2014/03/08，表示西元 2014 年 3 月 08 日。
資料取得對象	• 個案幼兒園：A • 執行長：c • 園長：p • 教師：t	訪/A/p/2014/03/08，即表示資料為西元 2014 年 3 月 08 日與 A 園創辦人的訪談稿
資料取得途徑	文件檔案：(文)	文/A01 表示自 A 園園獲得之第一份文件資料。
	訪談紀錄：(訪)	訪/A/p/2014/03/08，表示西元 2014 年 03 月 08 日與 A 園園長的訪談稿。
	觀察資料：(觀)	觀/A01/2014/3/08，表示西元 2014 年 3 月 08 日於 A 園的第一份觀察紀錄。
	省思札記：(札)	札/B01/2014/03/13，表示西元 2014 年 03 月 13 日針對 A 園的省思札記。

資料來源：作者自行整理

## 肆、研究結果與討論

### 一、幼兒園管理創新與行銷之動機與目的為何？

本研究探析個案幼兒園管理創新與行銷之目的與動機，A 園執行長 (Ac) 指出：創辦迄今整整十五年了，進行管理創新與行銷之目的其實很單純，就是為了能在業界生存，能夠快速回應政策與環境與變遷，帶來幼兒園的經營利基與競爭力。A 園園長 (Ap) 對於能在幼托整合政策下，逆勢找到新商機，覺得欣慰；從 A 園的園務會議紀錄 (文/A01)、活動規劃 (文/A02) 與檔案資料顯示，園長均具備勇於接受挑戰；B 園園長 (Bp) 期許自己永遠的領航者，在少子化經營艱困，逆境創業；兩園創辦人均具備引領創新創業之特質與創業精神展露無遺，這樣的發現與 Dollinger(2003)指出：創新創業關鍵角色來自於創業家的創業精神相呼應，受訪者管理創新與行銷之理念與動機歸納如下：1. 逆境中看到商機與鞏固戰果；2. 具備具備勇於接受挑戰與創新特質；3. 預期增加優勢競爭力。

#### 1. 逆境中看到商機與鞏固戰果

「少子化的衝擊，生源減少了，一路走來確實是一項不輕的工作負荷，雖然辛苦，看到學生數逆勢成長，有了一切都值得的感覺。」(訪/A/c/2014/03/16)

「A 園團隊成員能快速回應政策改變與市場需求、從幼托合一，有了法源依據，找到開辦幼幼班的機會、統整資源，蠻有這方面的敏覺能力。」(觀/A01/2014/03/08)

「我們雖然是有歷史的幼兒園，生源在少子化競爭影響下，還是要創新突破，一定需要拿出園所特色與經營口碑才行，讓家長認同並且願意送孩子來。」(訪/A/p/2014/03/08)

#### 2. 具備具備勇於接受挑戰與創新特質

園長對於幼兒園創新就如同火車頭一樣，具有方向性與決定性。A 園面對少子化與幼托合一之變遷，投入心力於幼幼班的規劃，承擔責任，勇於接受挑戰，期許自己是引領團隊創新的領航者。

「我從事幼教工作將近 20 年了，深刻體會嬰幼兒教育是一切教育的基礎，我希望在園長的角色上，勇於接受挑戰，好好把這裡新創幼兒園創新文化建立起來。」(訪/A/p/2014/03/08)

「我們標榜是一所擁有專業合格師資，合法立案的幼兒園，環境及教學均符合設施設備標準、建築及消防等相關法令規定。」(訪/A/p/2014/03/08)

「我們的經驗是一定需要拿出園所特色與創新經營口碑才行，讓家長認同並且願意送孩子來。」(訪/A/t2/2014/03/08)

「A 園執行長及園長以其實際創新與行銷經驗指出，需要高度心力與智力投入的過程，需要與執行力，更要有無止境的突破與進步。」(札/A01/2014/03/13)

#### 3. 預期增加優勢競爭力及獲利

創新管理一連串勇於冒險、追逐夢想的創新行為，其目的在創造經濟價值，引領建立創新文化。從 A 園的園務發展計畫 (文/A03)，園長與團隊一起建立願景；致力於創造優勢競爭力及獲利目標。

「A 園幼托合一後，新設立幼幼班 2 班，新建專屬多元化的學習區，包含語文區、科學區、益智區、積木區、裝扮區、藝術創作區；均符合幼兒園設施設備標準、建築及消防等相關法令規定之整體擴充計畫，這二年在幼托整合政策下，逆勢找到新商機，並於 103 年通過基礎評鑑，確實增加優勢競爭力。」(觀/A02/2014/03/08)

「帶領創新創業之園務，我相當注重目標及期望的達成。在經營目標與課程研發上應系統規畫、有效執行、落實檢討。」(訪/A/c/2014/03/08)

「期許自己能夠營造一座讓孩子快樂成長、展現自我的舞台，能讓孩子們展現創意的教室，孩子們展現新奇和有趣之生活。」(訪/A/t1/2014/03/08)

「新生兒人口一年比一年減少，當園長還是對生存與招生常常感到憂慮。面臨少子化效應，更需要敏察幼托市場需求，才能找到生存利基。」(訪/A/p/2014/03/08)

「雖然現在孩子生的少，園所一間間關閉，但也因為這樣，家長也越來越重視幼兒學前教育，因此，也

會更加慎選園所，而在眾多的園所當中要如何展現自己園所的特色，在經營管理方面也需要注意，其實最重要的找到創新創業適當的位置最重要，還是回歸到以孩子身心發展為先，就能增加競爭力的動力。」(札/A02/2014/03/13)

## 二、幼兒園管理創新與行銷之策略規劃為何？

分析 A 園管理創新與行銷之策略規劃與成效。透過訪談並參酌相關文件、會議紀錄、現場觀察及訪談札記等，歸納為：1. 建立創新共同願景；2. 營造利於管理創新與行銷的環境；3. 建立核心創業團隊，導入創新經營；4. 帶動課程、教學與活動創新；5. 多角化經營，善用管理創新與行銷策略等五項，說明如下：

### 1. 建立創新共同願景

A 園以管理創新與行銷之策略規劃與成效之核心價值，執行長、園長能依據組織特色與需求，引導建立一套創新共同的願景、目標及期望，引導同仁瞭解幼兒園的願景、並利用各種機會和師生溝通願景。

「帶領 A 園創新發展，我相當注重共同願景，有規畫目標並有效執行落實。」(訪/A/p/2014/03/08)

「A 園教保活動多年來以採用蒙特梭利模式為主，包括：日常生活教育、感官教育、數學教育、語文教育、文化教育等，擁有一套獨特的訓練計劃，園內每位教師均有蒙特梭利證書，」(觀/A03/2014/03/08)

「從常常帶領老師四處參訪其他經營成功園所，發現大部分幼兒園所都有值得參考或借鏡的優點，擷取他園經驗之精華，讓團隊更有默契。」(訪/A/c/2014/03/08)

「A 園能善用多媒體教學，為每位孩子寫成長故事，關心親子關係的建立，包括：親子網路相簿、親子部落格、家庭親子日誌、成立親師交流園地，感覺很溫馨。」(札/A03/2014/03/08)

### 2. 營造利於創新創業的環境

A、B 兩幼兒園均能以幼兒的需求、教育性、安全性為出發，營造利於師生創新教學的環境與設備，適於引發幼兒創造思考，增進彼此分享與溝通。

「A 園主體建築為城堡外形，擁有 300 多坪活動空間，有多功能幼兒教室、體能遊戲場、創意走廊、父母交誼站等，還有戶外遊戲場、沙坑、溜冰廣場，足以提供幼兒主動探索。」(觀/A03/2014/03/08)

「安全是幼兒園軟硬體設施的前提，室內環境和室外環境包括場地、園舍設備、材料、空間結構、環境布置等一定要從幼兒的需求出發，應使幼兒直接參與其中並有所體驗。」(札/A04/2014/03/08)

「提供安全的學習環境，要考慮到每一處細節，避免一切不安全的因素。」(訪/A/c/2014/03/08)

### 3. 建立核心創業團隊，導入創新管理

以 A 園為例，禮聘專業園長，核心創業團隊均擁有蒙特梭利證書與專業合格師資，善用團隊學習文化，能善用讀書會、教學觀摩會，引導信念、人員、結構、環境與文化的創新，營造園所溫馨和諧的氣氛。

「現場觀察 A 園團隊氣氛與班級師生互動，園長營造與幼教師與教保員專業對話，激勵彼此合作成長，帶動教師專業文化，提高學生學習的效果，已看到成效。」(觀/A04/2014/03/08)

「每學期安排教育訓練，教職員工福利活動，對外宣廣活動，包括親職教育、親子活動、舉辦各種社區活動、教學觀摩、成果展覽、園遊會、遊藝會……」(訪/A/p/2014/03/08)

「A 園擁有豐富經驗專業優秀師資群，教學團隊合格有愛心且擁有蒙特梭利證書、合格幼教師及教保人員資格。」(觀/A05/2014/03/08)

「幼兒園管理創新與行銷之策略規劃沒有一件事是容易的。包括：夢想、好的點子與創新模式、管理能力、熱情等。幼教產業前景、是否掌握核心競爭力、是否擁有別人不易模仿且能夠持久的特色、是否有執行力、應變力及管理能力强核心團隊。」(札/A05/2014/03/08)

### 4. 帶動課程、教學與活動創新

透過訪談並檢視課程作息表(文/A04)，A 園投入蒙特梭利教學，教師團隊善於協助教師將蒙氏課程教育理念落實於教學之中，強調正確、秩序與紀律，以孩子為主，尊重人格發展、發展重要的認知技巧，每個人與生俱來就有無限的潛能，真是幼教界的標竿。

「在所有創新方案中，園長總是有許多創意點子且親自投入，讓我們感覺到地隨時隨地就在身邊，這樣的魅力讓人願意跟隨。」(訪/A/t1/2014/03/15)

「A園投入蒙特梭利教學和時下流行教學，強調正確、秩序、與紀律，為了要達成秩序與紀律，兒童需要成人的協助，讓孩子多元的接觸與探索，作法頗為務實。」(觀/A05/2014/03/15)

「A園關心家長親職教育，建立網站，成立親師交流園地、班級網頁與家長粉絲團，與家長交流順暢，達到幼兒在學習階段家長與學校良好的雙向互動。」(觀/A06/2014/03/15)

「A園投入蒙特梭利教學和時下流行教學，差別在於她強調正確、秩序、與紀律，以孩子為主，尊重人格發展、在個別或小團體內追求自我選擇、強調正確、秩序、與紀律，以孩子為主，尊重人格發展、發展重要的認知技巧，如文化歷史地理、孩子向同伴互相學習或自我控制錯誤、操作學習深化主題特色，每個人與生俱來就有無限的潛能，真是幼教界的標竿啊！」(札/A06/2014/03/15)

##### 5. 多角化經營，善用創新管理與行銷策略

隨著少子化日益嚴重，幼教市場快速走向買方市場，私立幼兒園創新與行銷讓家長及社會大眾認同，進而提高知名度與顧客滿意度，從象徵圖騰、Logo、標語、創造最大附加價值，進行產品、價格、通路、推廣及人員之行銷組合，藉以提升績效，許多研究證實C I S識別系統運用在品牌形象的塑造，對激勵企業全體員工有正向助益。經逐一對照園園霧中長程計畫書(文/A03)，園長能善用創新管理與行銷策略，發展運用CIS塑造形象與各單位社群合作與結盟的經營模式，其中引進專家學者、以自己的經驗分享，加強與社區的夥伴關係，建立家長正向多元參與，足以促進家庭學校合作，鼓舞社區走進園所。

「加強與社區的夥伴關係，建立家長正向多元參與，足以促進家庭學校合作，鼓舞社區走進園所，加強與媒體互動，在園所經營是十分重要的。」(訪/A/c/2014/03/15)

「我們嘗試與專家學者、其他口碑不錯的幼兒園間互相合作，結合社區資源與人力、物力、財力的支援，以展現經營成效。」(訪/A/t1/2014/03/15)

「樹立幼兒園形象特色，增強幼兒園效能目標，有好的成績單，這是我認為最好的行銷。」(訪/A/p/2014/03/15)

「行銷管理對於形象的建立，社會大眾對幼兒園的認同肯定，這方面家長給我們許多肯定。」(訪/A/c/2014/03/15)

「我們利用校服、書包、帽子、招牌、宣傳旗幟、娃娃車、電子看板等、Logo圖騰、提昇形象，加強行銷，對提高知名度有一些幫助。」(訪/A/p/2014/03/15)

「我們的網頁及數位資源學習館功能不錯，可以藉以推廣知名度，經由園長即時通、老師部落格、家長部落格與教師加油站，加強親師生的溝通與互動。」(訪/A/t2/2014/03/15)

「需要注意的是，幼兒園推展行銷固然重要，但應先建立正確的行銷手法，行銷的目的在於提升園所服務品質與學生的教保品質，而非單單只是招生花招與宣傳推銷，長遠而言，教育行銷能提升幼兒園的競爭力，根本之道，應在於用心辦學，發展幼兒園特色，建立優質口碑，才最好的招生法寶。」(札A07/2014/03/23)

幼兒園管理創新與行銷之策略規劃一定能提高園所競爭力嗎？實透過A園訪談並參酌相關文件、會議紀錄、現場觀察及訪談札記等，歸納其在管理創新與行銷之策略規劃之目的與動機如下：1. 逆境中看到商機與鞏固戰果；2. 具備具備勇於接受挑戰與創新特質；3. 預期增加優勢競爭力。再者，分析A園管理創新與行銷之策略規劃創與成效，歸納為：1. 建立創新共同願景；2. 營造利於管理創新與行銷的環境；3. 建立核心創業團隊，導入創新經營；4. 帶動課程、教學與活動創新；5. 多角化經營，善用管理創新與行銷策略等五項，藉以營造有利於創新經營與行銷之幼兒園新創文化，強化幼兒園競爭優勢，這樣的結果與本文獻分析與謝琬倫(2004)、吳思華(2005)、方採勤(2006)、吳清山(2006)、余珮瑛(2007)、曾光華(2008)、郭添財(2013)、蕭英勵(2013)與朱彩玲(2014)、Hill & Jones(1995)、Bedbury(2002)、Porter(1990)相互呼應證實。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究經由「文獻分析」與「個案研究」法，並進入幼兒園現場，統合4位實際參與幼兒園管理創新與行銷之策略規劃之受訪者之文件檔案：(文)、訪談紀錄：(訪)、觀察資料：(觀)、省思札記：(札)，並與文獻交叉對照分析所得，私立幼兒園管理創新與行銷之目的與動機、幼兒園管理創新與行銷之策略規劃與成效，歸納結論如下：

#### (一) 幼兒園管理創新與行銷之策略規劃之目的與動機

幼兒園管理創新與行銷之策略規劃及經營實務，需要投入高度心力、執行力與面對不符預期的焦慮與心理調適，在幼托合一及少子化產業前景下；針對幼兒園管理創新與行銷之目的與動機，本研究提出結論如下：

1. 逆境中看到商機與鞏固戰果：管理創新與行銷是提升優勢競爭力的契機。
2. 具備具備勇於接受挑戰與創新特質：善用創新過程中夢想、好點子、人脈及營運行銷及管理能力。
3. 預期增加優勢競爭力：創造優勢競爭力，並引領建立創新文化。

#### (二) 幼兒園管理創新與行銷之策略規劃與成效

針對幼兒園管理創新與行銷之策略規劃與成效，本研究提出結論如下：

1. 建立創新共同願景：依據目標與特色，引導建立一套共同的願景及期望，增進其對向心力與創新價值。
2. 營造利於管理創新與行銷的環境：以幼兒的需求、教育性、安全性為出發，營造利於師生創新教學的環境與設備，提供幼兒主動探索與安全衛生的學習樂園。
3. 建立核心創業團隊，導入創新經營：禮聘專業人才，善用團隊學習，引導信念、人員、產品與服務的創新，帶動專業文化，提高幼兒學習的效果，強壯持久的獨特競爭優勢。
4. 帶動課程、教學與活動創新：創新創業應能兼重教學領導者的角色，協助教師與幼兒進行有效的教學與學習，帶動、教學與活動創新。
5. 多角化經營，善用管理創新與行銷策略：發展與各單位社群合作與策略聯盟所形成的夥伴關係，加強行銷服務：幼兒園創新是提升優勢競爭力的契機、過程、行動和結果，藉由 CIS 系統塑造幼兒園品牌形象，對確立企業經營的理念、方針與策略，展現精神文化，激勵企業全體員工，有正向助益；並能靈活運用象徵圖騰、Logo、標語，進行產品、價格、通路、推廣及人員之行銷組合，讓家長及社會大眾認同，進而提高家長滿意度。

### 二、建議

在幼托整合政策變遷、少子化日益嚴重，幼教市場快速走向買方市場，私立幼兒園運用管理創新與行銷之策略規劃到在市場存活乃至獲利，乃是因應變局，建立市場差異化，不確定的產業環境中，突破困局，創造優勢競爭的關鍵，本研究提出建議如下：

(一) 逆境中鞏固戰果：處於社會急遽變遷，生源減少、招生營運困難的年代，幼兒園經營以新的思維，具有敏覺、冒險及創新精神，並熟諳產業前景與社會文化脈絡，洞悉市場化效應，掌握變革與轉型之利基，在管理創新與行銷成效中脫穎而出。

#### (二) 充實並精熟管理創新與行銷的專業素養

少子化時代的私立幼兒園的經營壓力只有與日俱增，需要擁有好的產品構想，資金、市場、專業管理，應充實並精熟管理創新與行銷的專業素養，帶動理念創新、課程與教學創新與活動創新、策略服務及邁向成功的重要依據。

(三) 善用管理創新與行銷策略：從形塑創新創業願景、整合與運用核心資源、營造利於創新創業的環境、建立核心創業團隊、帶動課程、教學與活動等產品與服務創新與多角化經營，掌握成功契機。

(四) 活絡服務與行銷機能：檢視自身條件及內外環境變化，應用差異化策略，加強價格、品質或創新等行銷策略運用與顧客服務品質，促使創新文化的發展。

## 參考文獻

### 中文期刊

- 方採勤(2006)，中部地區幼稚園促銷策略之研究，亞洲大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 中國時報電子報 (2014)，發展學校特色，才是最好的招收法寶，103.05.16 取自 <http://www.chinatimes.com/>
- 朱彩玲 (2014)。少子化現象下學校創新經營策略之研究，南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士論文，未出版。
- 余珮瑛(2007)，國民小學行銷策略、學校形象與家長忠誠度關係之研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，未出版。
- 吳思華(2005)，創新經營之創意、創新、創價三部曲研討會，台北：商業周刊與政大創新與創造力研究中心。
- 吳清山、林天佑(2003)，創新經營。教育資料與研究，53，頁 134-135。
- 吳清山 (2006)，創意學校總體營造的理念與實踐，教師天地，142，頁 9-15。
- 吳曙吟 (2004)，家長選擇幼兒園決策取向與其對幼兒園服務品質滿意度研究，國立花蓮師範學院幼兒教育系碩士論文，未出版。
- 郭添財(2013)，少子女化危機 V.S 教育創新策略，師友月刊，第 552 期，頁 9-14。
- 曾光華(2008)，行銷管理-理論解析與實務應用，台北：前程文化。
- 楊少明 (2004)，幼兒園定位及經營策略分析研究，輔仁大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 謝琬倫 (2004)，私立幼稚園應用 SWOT 分析於組織經營之研究，臺北師範學院幼兒教育學系碩士論文，未出版。
- 顏秀如 (2006)，國民中小學創新經營與競爭優勢之研究，國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 蕭英勵 (2013)，學校創意整合行銷，師友月刊，551，頁78-82。

### 英文期刊

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), p.53.
- American Marketing Association (1985). *Marketing Definition: Glossary of Marketing Term* (Chicago, IL: American Marketing Association), 14.
- Anonymous. (2003). Early childhood mathematics: Promoting good beginnings. *Scholastic Early Childhood Today*, 17(4), 15-16.
- Bedbury, S. (2002). *A new brand world: Eight principles for achieving brand leadership in the 21st century*. NY: Viking.
- Hill & Jones (1995). *Strategic Management Theory :An Integrated Approach*, 3/e, Boston, Houghton Mifflin, pp.102-124.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). *Strategic marketing for educational institution* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kuczarski, D. Thomas. (2000). *Innovation and change in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, N.Y. : The Free Press, p.127.
- Scherer, F. M. (1990). *Industrial Market Structure and Economic performance*, 2<sup>nd</sup> ed., Boston : Houghton Mifflin Company.