

由內部行銷策略觀點探討提升軍事教育及 訓練教學效能之研究

作者/曾溫龍少校



作者簡介：

陸軍官校二技一期電機系（87 年班），曾任排長、副連長、連長、情報官、後勤官、訓練官、教官，曾發表作品〈2008 年8 月1 日步兵學術季刊第223 期「新一代自走迫擊砲發展之研究」、2008 年11 月1 日步兵學術季刊第224 期「美國未來戰鬥系統—火力分系統發展簡介」、2009年3 月1 日步兵學術季刊第225 期「如何提昇81 迫擊砲射向賦予精度之探討」。2009 年11 月17 日「金屬風暴武器系統」。步兵學術季刊2012 年6 月1 日步兵季刊244 期「從世界各國精準彈藥之研發探討本軍迫擊砲彈之需求」。2012 年8 月1 日步兵學術季刊245 期「提升T75式81 公厘迫擊砲射擊效果與速度之探討」〉，現任步校兵器組教官。

提 要：

- 一、軍事教育及訓練為國軍提升人力素質，為用而訓、訓用配合及強化作戰能力為基礎，以達成作戰任務為目標。
- 二、近年來軍事教育面對內、外部環境之改變，亦採顧客導向，注重行銷的觀念。相關研究皆顯示高教學效能的教師，其教學信念、教學技巧、評量方式與班級經營能力可以有效改善學生的學習成就，由此可見學校應該以內部行銷策略來

充實教師的專業能力與服務熱忱以提升教學效能。

三、內部行銷是指公司對待內部員工形如顧客一般，滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工、有效訓練和激勵內部員工與顧客接觸，以提供顧客滿意的消費經驗及服務。

四、以內部行銷策略提升軍事訓練教官（師）教學效能之具體策略：

（一）管理支持策略（二）教育訓練策略（三）溝通策略（四）激勵策略（五）營造良好環境策略。軍事訓練面對多重環境快速變遷下，良好的學校領導者應先將教官（師）當成顧客，期以民間企業擅長之內部行銷策略提升其能力、建立良好溝通、營造愉悅工作氣氛及塑造優質工作環境，進而提升教學效能。

關鍵詞：內部行銷、教學效能、工作滿意、知識分享。

壹、前言

近年來軍事教育行政面對內、外部環境之改變，也開始導向市場化及顧客導向，並注重行銷的觀念，但是目前一般人對行銷的概念還停留在傳統的「產品推銷」概念上。其實在服務業中，已發展出所謂的「內部行銷」，其意涵為先將員工視為顧客，以人力資源管理方式激發其顧客意識¹，將行銷工作先由內而外發展，最終期使員工能因工作滿足而提供顧客更佳的服務品質。相關研究均顯示高教學效能的教師，其教學信念、教學技巧、評量方式與班級經營能力可以有效改善學生的學習成就，軍事訓練近年來所處的環境亦日益複雜，政府國防政策日漸多元與多樣化，且在外部環境受民間大學擴增及從軍人口減少（少子化現象）等因素的衝擊，另在內部環境方面則面臨教官（師）及行政人員編制縮減、教育資源不足及未來發展受限之困境。因此各兵科學校應提升自我內部行銷能力進而提升學校競爭力，因為誰能創造顧客滿意，了解顧客需求，提高服務品質且一切以顧客為依歸，誰就擁有市場競爭力。相關學者鮮少以軍事訓練為主之兵科學校做為內部行銷及教學效能之研究對象，以致造成這方面研究相對稀少的事實，故因此引發本研究的動機，期能將探

討、研究及分析後結果，提供相關單位管理運用之參卓。

貳、何謂內部行銷

一、內部行銷意涵

「行銷」觀念是一種以顧客需要作為導向的經營哲學，係透過分析、規劃、執行與控制等活動，以滿足顧客需求及完成組織目標。學者Thomas 於1978 年提出服務行銷的三角架構，以公司、員工與顧客所形成的金三角來定義行銷的範疇，分別為1.公司對最終消費者的外部行銷(external marketing)；2.公司對內部員工的內部行銷 (internal marketing) ；3.員工對最終消費者的互動行銷(interactive marketing)三方面，如圖1 所示。

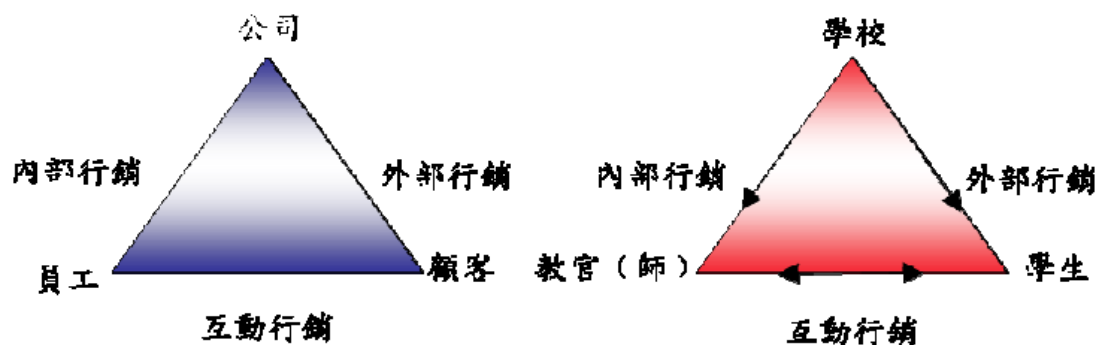
(一) 外部行銷：指公司使用傳統行銷組合之行銷4P，如產品(product)、價格(price)、通路(place)及促銷(promotion)等策略將產品與服務有效傳達給顧客。

(二) 互動行銷：指內部員工對顧客提供服務時應對之技巧，且與顧客維持良好的互動關係。

(三) 內部行銷：公司對待內部員工形如顧客一般，滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的

員工、有效訓練和激勵內部員工與顧客接觸，以提供顧客滿意的消費經驗及服務。

圖1 服務行銷的三角架構



資料來源：Thomas(1978).pp.158-165 及本研究整理

二、內部行銷策略運用原則與要領

(一) 內部行銷策略運用原則

內部行銷的策略，最常被應用於所謂的「高度接觸顧客群」的服務業，如銀行、護理業、財管服務與餐飲等相關業者，因為這類員工每天都需站在第一線面對顧客群。內部行銷的策略即是假設如果可以有效增加員工滿意度與組織承諾，進而強化工作動機轉換為提供客戶更佳的服務，增進工作效能與降低離職率，最終目的當然是希望能增強顧客對公司的好感。

(二) 內部行銷策略運用要領

以下整理相關常見國、內外學者提出內部行

銷策略運用要領：

1.管理者的支持

內部行銷程序最重要的要素是管理者的持續支持；此種支持必須每位經理人和監督者提供，而且成為其工作的一部份。

2.教育訓練策略

包括三種基本的訓練任務，分別為1.在公司內發展與顧客有關的服務策略之整體觀點。2.發展、強化服務策略及行銷行為的有利態度。3.發展及增進員工之間的溝通、銷售與服務技巧。

3.有效溝通策略

組織必須建立出良好的的溝通管道，或是建立暢通的申訴制度，保持與員工溝通順暢，瞭解其認知、意見、需求及服務心得，並將新的服務導向策略、新的工作方式，藉教育及溝通方式，使員工清楚瞭解和接受新的策略、任務和想法。

4.激勵策略

適度、適時及公正的以財務報酬等方式提供員工良好的財務報償計畫，如利潤分享及員工認股等，

或調整薪資、獎金等方式激勵員工，讓其覺得所獲待遇是合理公平，以達到激勵效果。

5.提供良好工作環境策略

營造組織內良好的工作環境，本研究所指環境非全然有形的工作環境，反而著重在建立無形的典章制度、氣氛、團隊精神等方面，期使促進員工滿意。

三、內部行銷策略發展預期效益

期能運用內部行銷策略塑造優良組織文化、提升工作滿意度、組織承諾、建構知識分享環境、以人力資源管理概念培訓軍事教育師資、鼓勵進修強化教育師資素質、建立學習型組織戮力教學研究、良好溝通管道強化凝聚力、公平獎勵制度激勵工作投入及充分授權提升員工的內在工作動機。

參、何謂教學效能

一、教學效能意涵

教學效能是指教師對自我教學能力的肯定之信念，並在教學活動中，能因學生個別差異，安排或設計有效的教學活動，透過師生互動的歷程，運用多樣化的教學策略，營造良好學習氣氛，增進學生的學習成效，以有

效達成教學目標之教學行為。

二、教學效能評估

（一）有效的教學行為基準

教師如何進行有效的教學可說是一門學問，因為學生是否有確實吸收學習內容有時是很難預測的。教師所謂具有效率特質，是指會關心學生，對學生有很高的期待，而表現出積極與熱情的典範，且溝通強調重點、善於組織、事先準備相關教材，並建立良好的課堂常規；此外，還會為學生複習，活化背景知識，與新主題連接，保持學生的注意力；發展課程時會以許多例子與實際應用呈現，以維持學生高度的參與感並給予明確的回饋。在結束課程之前，對學過的內容摘要瀏覽複習並評量瞭解學習者進步的情況。

（二）教學效能評估指標

歸納國內、外專家學者對教師應具備的有效教學行為，多聚焦於教學計劃、教學準備、師生關係、教學氣氛、教學評量等五項評估指標。

1.教學計劃

教師於授課前依據受課班隊差異，各自擬定教學計劃及課程設計，以利達成教學目標。

2.教學準備

就是「備課」，正所謂「工欲善其事，必先利其器」，教師應於授課前針對教學內容、目標、學生差異、安排預習等先做好安排工作。

3.多元教學策略

教師運用多元且創新的教學策略及技巧，激勵學生學習及引發學生學習動機，並彈性施以分組教學以適應學生個別差異，以協助學生獲得適性且適切的發展，藉以有效達成教學目標。

4.良好學習氣氛

教師必須主導並營造和諧的學習氣氛，增進師生間與學生間的良性互動並建立優質的學習氣氛，藉以增進教學效果並達成教學目標。

5.教學評量

主要是指重視平時學習狀況評量與課終總結性評量，並配合多元智慧概念，提供學生發表(展現)學習成果的機會，獎勵進步行為或進行補救教學、

調整教學方式等。

肆、兵科學校訓練特色分析：（與一般民間大學之比較）

一、教育任務：

培養優秀的幹部人才、為國所用，治學理念以「作戰實務」與「專業技術」為學校教育兩大主軸，達到「為戰而訓」、「為用而訓」之政策指導。

二、著重訓練：

軍事訓練是國防戰力的基礎，各兵科學校以「訓練」為主，每一項目均有其合理程序與要領，於訓練時應遵守既定的操作程序，落實動作要領，以確保訓練安全，教學內容較為刻板及教條式。

三、師資體系：

教官（師）皆大多來自部隊擇優選任，絕多數均非出身教育體系，亦顯少修習教育學分，僅憑個人部隊管理及學習經驗，或一股對教育熱忱而從事教育工作，且非專業教官者，任教三年則須實施輪調，而使得師資更動頻繁，無法累積知識及教學經驗傳承。

四、強調服從：

學校經營方面往往會陷入強調軍中權威及貫徹命令之領導統與文化，進而以部隊習性治校，較未能參考民間大學專業授權，將不利於發揮各校專業特性及教育功能。尤其在服從領導特質養成下，如何讓軍校學員仍保有創意及批判式思考能力，是值得慎思考的能力。

五、為用而訓：

因應未來戰爭型態趨勢及科技武器發展，結合部隊編裝訂定各類班隊教育目標、課程設計及執行方式，並於學員生受訓前，依其職類、專長及經歷先期完成預劃派職。

伍、內部行銷策略與教學效能之關係

本文整理國內、外學者，對內部行銷策略與教學效能之相關研究（如表1）敘述如后：

表 1 內部行銷策略與教學效能之相關研究

項次	作者	年代	研究結果
1	Tansuhaj 和 Randall and McCullough	1988	所提出的服務管理模型中，明確指出內部行銷包括員工招募、訓練、溝通、激勵以及留任等措施，會先對員工態度產生影響，進而影響其行為 ¹⁷ 。
2	郭振生	2003	內部行銷導向直接正向影響組織承諾、工作滿意及學校效能 ¹⁸ 。
3	沈進成、楊琬琪、郭振生	2006	內部行銷對學校效能直接引響不顯著，須透過工作滿意及組織承諾等中介變數來學校效能，且尤其是工作滿意為重要的中介變數，亦影響最大 ¹⁹ 。
4	張靜雲	2008	內部行銷的激勵、訓練、支持、溝通等 4 個構面對教學效能有正向引響效果，當教師內控程度越高、組織的支持文化程度愈高、組織的創新文化程度愈高及校長傾向民主式的視導行為時，內部行銷的 4 個構面對教學效能的正面影響愈大 ²⁰ 。
5	張維文	2008	內部行銷的管理支持、激勵成長、溝通參與、教育訓練等 4 個構面對學校效能有正向引響效果，也就是說學校內部行銷執行度愈高，學校效能愈佳；另內部行銷也會透過組織氣氛對學校效能產生中介效果，也就是說學校組織氣氛愈好，內部行銷對學校效能正向影響效果愈大 ²¹ 。

資料來源：作者自行整理

綜合分析上述研究結果得知，內部行銷策略的管理支持、激勵成長、溝通參與、教育訓練等 4 個構面對教學效能具有顯著正向引響，也就是說學校內部行銷策略執行度愈高，教學效能亦愈佳；另內部行銷也會透過組織氣氛及工作滿意度對學校效能產生中介效果，也就是說學校組織氣氛愈好，內部行銷對學校效能正向引響效果亦愈大，以及學校教官（師）工作滿意度愈高，內部行銷對學校效能正向引響效果亦愈大；

另內部行銷並對教官（師）工作投入有部分顯著正向引響，因此內部行銷策略若作為軍事訓練人力資源管理的政策，以主管支持、教育訓練、溝通、激勵及營造良好環境等方式，能有效提升教學校能。

陸、以內部行銷策略提升軍事教官（師）教學效能具體做法

內部行銷以行銷的手法來影響內部成員，將員工視為內部市場，例如將公司的願景、工作內容、規範、福利推銷給內部的員工，其策略不只能影響到員工的態度，還能進一步的提升工作的績效。

學者Greene 呼籲管理階層必須完全接納這個策略，對員工推銷產品（工作），使員工將工作發揮到最好²³，而且在軍事訓練教育中，教官責任重大，欲使其勝任愉快，則必須使其具備下列8 項條件與素養：1.高度的智慧。2.健全的身心。3.高尚的武德。4.完美的人格。5.廣博的常識。6.專精的知識。7.樂於現身教育事業。8.專業知識與技能²⁴。綜上所述，本文提出5 項以內部行銷（主管支持、教育訓練、溝通、激勵、營造良好環境）來提升軍事訓練教學效能的具體策略，敘述如后：

一、 管理支持策略

（一）內部行銷策略知識教育

內部行銷推動過程中，主管扮演極為重要的角色，且多數研究中發現，受試者皆普遍認同內部行銷的重要性，而學校各級主管更是內部行銷成功與否的重要關鍵。具備內部行銷策略理念的學校主管，方能在校務經營過程中，將理論概念融入其中加以執行，內部行銷的推動才有成功的契機。因此，建議教育主管單位應在學校各級主管上任前辦理講習，將內部行銷策略理論於講習課程之中實施知識教育，相信對學校經營運作及推動內部行銷策略各項工作，將具有助益之功。

（二）主管管理支持

主管管理支持是指學校內部管理人員領導及支援員工的方式，包括合於員工需求的各項資源之協助、學校各種規章制度、軟硬體環境的建立及情感的支持。其目的便是在建立管理制度及建立適合員工工作的環境，使員工感受到猶如顧

客般的被善待與重視，這正是內部行銷的重要內涵之一。

二、教育訓練策略

（一）塑造優良組織文化提升組織承諾

多數學者研究指出單位組織文化的經驗分享、表現績效、團隊精神因素會受到直屬長官領導行為的互動、魅力因素影響，且組織文化會影響組織成員個人所知覺的組織價值觀，與個人對組織之承諾、滿意度與績效表現，具有密切關係，但官僚型文化則與價值承諾與努力承諾呈負相關。因此建議學校主管單位要塑造優良組織文化，強化教官（師）對學校的承諾感，並且提升教學效能。

（二）建構知識分享環境，孕育知識管理能力

學者張和然及江俊龍研究結果顯示，若能有效提升教官（師）的知識管理能力、促進教學資源整合及教學技術之精進，將能有助於提升其教學效能²⁷。因此建議各軍事訓練須重視教官（師）的知識管理能力，使其在此知識經濟時代中，能

擁有創新、傳播、累積、應用及評估的能力，進而提升其教學效能。然而要提升知識管理能力，除了靠各種研習及培訓之外，更重要的是在校園中營造出一種知識分享的環境，使教官（師）可以於工作中創新知識、分享知識、累積知識並且運用知識，以解決教學上的問題，進而有效提升教學效果，分述如后：

（1）落實教官職前訓練

教官之專業與態度，往往影響到學者學習成效，若能建構及利用教官教育中心資源，妥善規劃授課內容，採由資深或專業教官設站過關制，落實新進教官職前訓練，使其完善具備教官本職學能，建立自信、自重與自尊。

（2）廣續教官持續訓練

學校教育是一種專業，教官應具備專業知能、專業精神及專業倫理，然教學實務需靠時間及經驗累積，若有效運用教官持續訓練及教官集（輪）訓時機，規劃資深或專業教官分享教學及研究經驗，及分別定期驗收教官對教學內容及技術之純

熟度，以維持教學品質，使其一展所長，貢獻於學生及學校。

(3) 強化網路數位教學平台

然而訓練方式也未必是硬梆梆的課程，若能在校內建構出友善的知識分享社群、知識地圖、網路數位教學平台及虛擬讀書會，便可透過網路分享或平日互相的討論與提問，獲得相關知識、問題解答及進行腦力激盪激發創意。

(4) 建構教育策略聯盟

秉持教育資源共享理念，與民間大專、訓練、研究機構互相簽訂教育策略聯盟，建構進修管道及知識網路互動平台，以健全軍事教育環境。

(三) 以人力資源管理概念培訓軍事教育師資

管理大師彼得聖吉 (Peter M.Senge) 曾說過未來企業競爭的最大利器是人力資源品質。軍事訓練面臨著現今與未來大環境急速變遷中，人是最不容易掌握的變數，因此如何充分掌握並轉化這些變數為組織動力，將是考驗領導者最具智慧的問題，且學校教育的成敗，師資的良窳是重要

關鍵，因此建議教育主管單位對於培訓軍事教育師資方面，需導入人力資源管理概念，審慎的「取才用才」、「養才育才」、「激勵人才」、「留用人才」，以求「用最適合的員工，做最好的工作，達到最佳的成效」。

（四）鼓勵進修強化教育師資素質

內部行銷既是一種對內部改變的運動，自然需要透過持續不斷的訓練。學者Well & Anderson 研究發現教師如果能參與進修活動，不但可提升本身教育程度，也能讓教師精通許多的教學媒體與設備，對教學品質的提升具有影響力。張育銓分別以不同階段及不同教學領域的教師為研究對象，研究結果皆發現教師參與在職進修後對教學效能皆有所提升，且兩者間呈現高度正相關。由此可知教育訓練對提升教師教學效能的重要。因此，為建立學術權威，學校主管應鼓勵教官不斷成長及吸取新知，舉辦校內或參加校外各種研習活動、鼓勵持續在職進修及報考證照，讓教師能在教育專業上，結合職能需要與時代脈動，

建立專業素養並提升其教學品質及效能。

（五）建立學習型組織注重教學研究

學校領導者應塑造運用、學習、創造及分享知識的組織文化，鼓勵團體學習及個人學習，集思廣益、腦力激盪，戮力於教學研究。建構一個學習型組織，不僅可提升學校成員人文與專業素養，亦可增進團隊學習，促進團隊成員整體合作，更能帶動學校組織的學習與進步³⁰，且領導者以專業領導取代權威服從，以系統思考取代本位意識，方能肆應未來軍事事務革命快速變遷與動態挑戰。

三、溝通策略

學者張賢坤以桃園縣公立國民小學校長與教師為研究對象，研究學校轉型領導與教師效能關係，即發現溝通順暢有利於校務推動，成員若能自由表達意見，使校務能順利推動，有利於教師教學效能的提升³¹，且學者謝文全認為溝通是個人或團體相互間交換訊息的歷程，藉以建立共識協調行動、滿足需求進而達成目標。因此在溝通上，學校主管若能善用行銷學中的「廣告策

略」，將溝通視為「對教官（師）們廣告」，利用更活潑的方式進行「推銷」學校重要措施與活動，例如將學校願景及理念，以多元化而非教條式方式呈現，及善用非正式管道，多辦理如登山、運動競賽、歌友會及自強活動來進行溝通，藉著共同經歷凝聚對事物觀點與交流，相信能催化凝聚共識，建立學校共同願景，並持續不斷宣揚學校「內部行銷」的相關概念，讓此觀念蔚為風潮，讓全體教官共同參與行銷，並體認到自己的價值及重要性。

四、激勵策略

激勵鼓舞係指學校主管為提升員工士氣與激發員工成就感，所採取的各項有形或無形的制度或作為。激勵的目的在提升員工士氣，藉由員工士氣的提升可以產生較高的生產力及工作績效，因此組織內部諸如各種內、外在、財務或非財務性報酬制度的建立，是內部行銷中提升組織績效不可或缺的策略。學者謝文全認為激勵可以激發成員的士氣，增進員工工作滿意度，又可以預防工作倦怠，這些功能均可以進一步提高成員的工作績效。且學者徐進文在校長整體服務領導對教師的教學效能

的研究中，發現以「激勵部屬」對教師教學效能的解釋力最大。因此學校主管應主動對教師展現關懷，關心其需求，對其工作與生活上問題提供各種實質面及精神上的支持與幫助，尤其在強調創意的今天，給予每位成員參與感、鼓勵與讚美，相信每個人都會願意貢獻更多，提供更多源源不絕的好點子，即使離開了工作崗位，仍可能不斷發想新的教學方式；此外，若能再落實公平的獎勵制度，鼓勵教師參與各種競賽，褒揚教師的優秀表現，相信更能增加成員向心力與成就感。

五、營造良好環境策略

（一）營造良好組織氣氛，建構友善的工作環境

學校行政運作應有一套明確的處理流程及主動服務的精神，並力求人性化與友善化，讓教學與行政單位之間能夠充分協調，例如：1.教務單位每年在課程設計及班隊流路排定時多溝通，並力求符合教育目標及教學能量；2.學務單位主動安排、服務及協助學生事務處理，減少教官(師)的煩惱；3.教務單位儘可能針對教官(師)提出的硬體需求，快速進行整修或補充，提供便利的教學環境；4.

訓練單位在差勤上須考量教官(師)人力支配度，能適度給予彈性，滿足教學能量需求；5.總務單位主動針對各教學組人力需求進行分析、調配及申請補充，並建構儲備優良師資人力資料庫，有效管理人力資源，以滿足教學能量；6.學校的主管則時時以為教官(師)爭取福利為使命，定期進行教官(師)滿意度調查，便能增近彼此間距離，增加向心力，且若學校組織氣氛和諧，讓教師產生歸屬感，便願意更努力心力及表現組織公民行為，就能營造出優質的教學環境。

(二) 提升工作滿足降低離職傾向

工作滿足是一種心理狀態整體性的單一概念，是指員工在心理與生理兩方面對工作環境因素的滿足感受，且學者Mobley認為離職傾向是員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟(離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。而在工作滿足與離職傾向之關係，多數學者研究結果皆顯示，工作滿足

愈高則離職傾向愈低。因此，建議學校主管從教官（師）工作本身、上司、金錢上的報酬、升遷機會、工作環境與工作團體等構面深切探討，期以提升教官（師）工作滿足降低離職傾向，保留優秀師資，以維持教學效能。

陸、結語

軍事教育及訓練為國軍提升人力素質，為用而訓、訓用配合及強化作戰能力為基礎，達成作戰任務為目標³⁷。近年來軍事訓練單位歷經「精實案」、「精進案」暨「精粹案」之組織變革而減併部分編組，然而縮減作業人力，業務及教學負荷並未隨之調整而精簡，且為了提升軍隊專業素質，將在2015 年將落實「全募兵制」部隊的政策，因此軍事訓練面對多重環境快速變遷下，良好的經營者應先將教師當成顧客，期以內部行銷策略提升教師能力、建立良好溝通、營造愉悅工作氣氛及塑造優質工作環境，進而提升教官（師）教學效能，讓家長及部隊因感受到教師的教育熱忱與教學效能而滿意，這就是最好的行銷，相對增益學校總體效能，且能有效因應快速變遷的競爭環境。