

國立教育研究院籌備處
第 105 期國小主任儲訓班專題研究

國小總務工作顧客導向策略
發展程序之研究

指導教授：李安明 教授

組 員：涂振勝 林明龍 陳雯雯

趙蓮英 陳麗惠 林詩晴

國小總務工作顧客導向策略發展程序之研究

壹、緒論

隨著世界潮流的不斷改變，教育界產生許多新衝擊，學校面臨相當大的轉型壓力。由於教育的普及和家長知識水準的提升，復以生育人數的節節下降，依據內政部戶政司統計資料顯示，臺閩地區 92 年總生育率為 1.24 人，較 91 年減少 0.10 人。與各國生育率比較，台灣低於經濟合作發展組織國家（Organization for Economic Cooperation and Development）的平均生育率 1.6 人，非但遠低於美、英、法等已開發國家，也不及新加坡、日本和南韓等鄰近國家，在亞洲僅高於香港和澳門的 0.9 人。由此可見，少子化已然成為趨勢。學校為非營利組織，顧客導向已對非營利組織的服務造成巨大的衝擊，組織中的服務人員必須與顧客保持雙向且開放的溝通，而顧客的滿意度乃是評定組織成功與否的重要基準。相同的，家長們希望挑選適合孩子就學的環境，加上學生學習權的提倡，在在皆使得家長有充分的理由直接參與學校的事務，迫使學校的運作方式，發生實質上的改變，並逐漸將家長、學生視為顧客。從這個角度出發思考，學校的經營必須更符合社區、家長、學生的不同需求。換言之，學校教育不僅要反映教師的專業自主權，同時也必須考慮學生的學習權。而為了滿足顧客的不同需求，必須適時、適度調整學校經營的目標及方針，乃至於是行政上的觀念及措施。

一、研究動機

從服務金三角的概念，如圖 1 所示；其中「內部行銷」的主要精神在於，將員工視為顧客，將長久以來運用在外部顧客上的行銷運作，應用到內部員工身上，提供良好的服務，滿足內部顧客的需求，提高內部顧客的滿意度，進而影響內部顧客彼此間的服務意識。

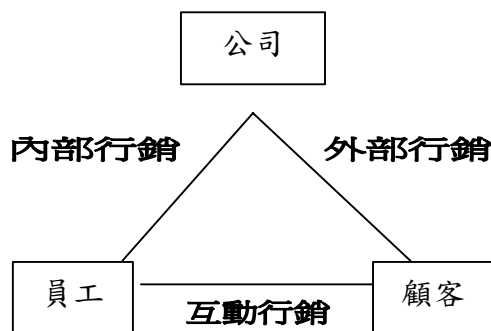


圖 1 服務金三角

資料來源：蕭富峰，1997：14

在學校組織中，身為學校行政人員（尤其是教師兼任行政工作者）角色是多面的。對未兼任行政工作的教師，要面對的主要還是以家長及學生為主。但是對行政人員來說，除了要面對學生、家長、社區等，對內還必須秉持著服務的精神作教師的強力後盾。行

政人員不僅要尊重教師的專業自主權，同時要滿足家長、學生、社區的需求，更必須完成上級的期待。而在多樣的校務之中，總務工作猶如三軍的後勤單位，是整個學校教育活動的後勤部隊司令官，對整個學校教學成效的影響不亞於一般教師，其業務推展之良窳，更關係著全校教學與行政工作之成效（任晟蓀，2000：189）。在充滿競爭的趨勢潮流下，學校組織勢必受到衝擊，而身為行政人員，應如何協助學校在如此的環境中，提升組織的競爭力，因此研究者嘗試透過文獻探討、文件分析將顧客導向的理念應用在研究者負責的行政工作上，盼能有助於提昇行政工作的效能，爭取同仁認同，影響同仁觀念，進而提升學校整體的氣氛。

顧客導向的理念在企業界已行之有年，許多研究都證明，「顧客導向」是企業獲利能力的關鍵，而且更是企業欲提高顧客滿意度並具備優勢競爭力的前提。因此，如能將顧客導向的理念應用在學校總務工作的事務上，提供良好的服務品質，讓內外部顧客皆滿意，學校自然能得到好的口碑，使得學校得以永續經營。然而，國內有關總務工作論文的相關研究，鮮少從顧客的角度，去思考總務處人員應如何提供的優質的服務使顧客滿意。故本研究希望由顧客的角度，探討如何使總務主任具備完整的顧客導向理念，這是本研究的第一個動機。此外，有了理念，更需要有實際的作法，故探討顧客導向的策略發展模式為本研究的第二個動機。

二、研究目的

從以上的研究動機，可歸納出本研究的目的為以下幾點：

- (一) 探討總務工作之顧客導向基本概念。
- (二) 探討影響總務工作推展顧客導向理念之因素。
- (三) 探討顧客導向理念應用在國小總務工作之服務策略發展程序。

三、研究問題

依據研究目的發展本研究之研究問題為下列幾點：

- (一) 總務工作之顧客導向基本概念為何？
- (二) 影響總務工作推展顧客導向理念之因素為何？
- (三) 顧客導向理念應用在國小總務工作之服務策略發展程序為何？

貳、現狀分析

一、從全面品質管理歸納顧客至上的重要

「追求品質」是任何組織最重要的工作，品質的優劣關係到組織的成敗。因為沒有品質，即沒有顧客，沒有顧客，即沒有業務，沒有業務，即沒有組織（吳清山、林天佑，1994：2）。而奉行全面品質管理的組織認為品質應由顧客來為它們定義，因為顧客是最後的仲裁者，沒有顧客則機構就不存在（何瑞薇譯，2002：29）。可見，無論任何性質的機構組織，在追求品質提升時，無不以顧客至上的觀念為首要條件。許多學者在說明

全面品質管理之內涵時，亦以顧客至上為其重要論點（吳清山、林天祐，1994；黃旭鈞，1995；鄭宏財，1998）。茲將以上幾位學者針對全面品質管理之內涵分述如下：

(一) 吳清山、林天祐（1994：12-16）認為全面品質管理者追求產品、服務、過程及方法的品質，這種要求反應於五項主要理念當中：

1. 事先預防：全面品質管理的重要性在於提出新觀念，此新觀念首先是把過去「如無缺點，不必改進」的觀念，改變為「事先防範、可保無缺點」的想法，關鍵在要求「每一次、第一次就作對」，採取「錯誤可事先設計予以消除」的態度，即以事先預防為前提，不是以事後補救來彌補。
2. 永續改進：基於「思患預防」的哲學，把「苟日新、日日新」的新觀念融入於日常運作之中。
3. 顧客至上：消費者的評價決定產品、服務品質的高低，熟識消費者，尋求滿足消費者之道，才是提昇品質的第一步。
4. 品質第一：品質改進是每一個人的責任，滿足消費者需求是全面品質管理的最終目標，而不斷改進品質則是達成此一目標的手段。
5. 全面參與：組織成員全面參與品質的改進與提昇，所指的全面參與是一種普遍小組式參與，類似於品管圈的體現。

(二) 黃旭鈞(1995：159-164)的研究指出全面品質管理的主要內涵，分述如下：

1. 建立長遠持續的目標：作為組織發展方向的指標，使整個組織的成員共同努力達成目標。
2. 滿足並超越顧客需求：強調顧客至上，唯有顧客滿意的程度不斷提高，則表示產品及服務的品質，也是不斷的提昇。
3. 上層主管的領導支持：組織實施「全面品質管理」是一種組織文化的改變，而上層主管更扮演著重要的角色，唯有上層主管對品質有堅定的承諾，發揮領導力並給予成員充分的支持，如此中間的管理者與基層員工，才能同心協力，為追求卓越的品質而努力。
4. 承諾品質為優先考量：滿足顧客的需求是「全面品質管理」的目標，而不斷改進品質則是達成此一目標的手段，亦即強調愛好品質，有強烈的追求高品質產品的榮譽心與責任感。
5. 全員共同參與及授權：管理者需充分授權給各階層的成員，允許成員參與或自作決定，以提供更高品質的產品和服務，並透過團隊或小組合作的方式，共同為改進生產過程及品質貢獻心力。
6. 持續不斷的改進系統：強調永無止境（never-ending）的改進，可透過「戴明循環圈」（The Deming cycle）來達成，亦即經由計畫（Plan）、執行（Do）、查驗（Check）、行動（Act）（P-D-C-A）的不斷循環歷程，持續不斷的改進系統，以提昇生產品質。

7. 錯誤的預防勝於檢驗：重視思患於未然，強調生產過程的控制，而非事後的控制。
8. 重視成員的發展訓練：重視成員的在職訓練，藉由教育與訓練，使組織成員熟悉「全面品質管理」的精髓與理念。
9. 資料本位的決定與管理：依據資料作決策，藉由許多的「品質工具」(quality tools) 及技術的應用，提供改進品質與服務品質的資訊，以增加作決策的客觀性。

(三) 鄭宏財 (1998: 47) 認為全面品質管理應包含四個層面：

1. 文化變革領導：包含創造組織願景、授權管理、採用新的品質哲學、塑造創新的組織文化。
2. 持續改進系統：包括擬定「策略性品質計畫」、運用「戴明循環圈」改進系統、承諾「持續改進」、使用「品質改進工具」。
3. 全員承諾參與：包括建立團隊、提供教育職業訓練、提昇人員的士氣。
4. 確保顧客滿意：包含瞭解內部顧客與外部顧客的需求、使用顧客滿意的策略。

綜合上述相關文獻便可清楚看出，顧客至上觀念之重要性，正如徐大偉先生在其*全面品質管理在學校經營與管理上的應用*一文中指出：滿足顧客需求，滿意至上，為全面品質管理的首要任務（徐大偉，1997：142）。由此更加證明，以顧客為導向的服務態度是追求服務品質提升的不二法門。

二、總務行政之現況分析

學校教育的主要目的在於藉由學校各種行政程序與規章，以達到服務學生、促進教育效果之目標；而學校行政的目的在透過支援教學系統，提供一個良好的教學環境，來進行最有效的教學活動，讓學生獲得最好的學習。因此，學校行政人員是教師進行教學活動的協助者，也是教學資源的整合者及提供者（陳傳宗，2003：1）。總務處的工作往往扮演著後勤支援的角色，其重要性並不亞於其他處室，而支援及服務的進行與行政工作的內容有著密不可分的關係。因此要將顧客導向的行為的理念應用於總務工作上，當然必須對總務工作的現況加以充分了解，本節將從總務處的工作執掌及角色定位上來探討總務工作的內涵。

總務主任的工作執掌

(一) 相關法令的規定

國民小學的總務工作，主要功能在支援及配合各處室的業務發展，以提供師生一個良好的學習環境。總務處的行政業務十分廣泛，依據行政院 94 年以前的事務管理規則規定，總務處應負責的工作如下：

文書處理、檔案管理、出納管理、財產管理、物品管理、宿舍管理、集會管理、工友管理、員工福利管理。

雖然行政院的事務管理規則已於 94 年 6 月 29 日宣告廢止，但新制定的事務管理

手冊其內容與前項的內容大同小異。

(二) 學者的看法

吳清山（2000：329）總務主任之職責綜合歸納成幾個要項：

1. 秉承校長指示，策畫學校總務工作事宜。
2. 綜理總務工作事宜。
3. 出席校務會議和行政會議，報告總務工作推展狀況。
4. 督導各組辦理總務工作計畫。
5. 督導全校營繕工程順利進行。
6. 策畫全校美化綠化工作事項。
7. 督導全校財產管理事項。
8. 督導全校各項出納事項。
9. 督導學校文書處理及檔案管理事項。
10. 其他交辦事項。

謝文全（1997：163-295）則將總務工作分成：文書處理、公文製作、檔案管理、出納管理、會計管理、財物管理、營繕工程、財物購置、校園規劃、校園美化綠化、校園噪音防制等 11 項。

鄭彩鳳（1999：82-98）認為總務工作包含：文書處理、財物管理、出納管理、營繕工程、校園規劃與公務維護等 6 項。

任晟蓀（2000：189）認為總務主任的主要行政工作如下：

1. 配合各處室，做好各項支援工作，以有效達成教學目標。
2. 依據法令擬定總務處各項章則辦法及工作計畫。
3. 選定年度計畫列管項目，擬定及陳報作業計畫，確實執行追蹤及考核。
4. 辦理學校營繕工程招標與監督營繕工程之進行。
5. 調配校舍及員工房舍，並加以管理及維護。
6. 規劃及督導學校環境及綠化美化事項。
7. 擬定推行環保工作計畫，執行校內環保宣導、垃圾分類與資源回收工作。
8. 加強校舍、教具之安全管理。
9. 規劃及督導災害之預防、搶救及善後處理工作。
10. 實施公款支付檢查工作。
11. 處理涉及國家賠償法之案件。

12. 會同訓導處，辦理民防訓練及各項演習。
13. 辦理有關本處各項獎懲、表揚、研究發展及進修訓練等事宜。
14. 辦理有關總務工作之資訊蒐集、綜合業務及研究發展工作。
15. 辦理校長交辦事項之執行、管制與追蹤工作。
16. 輔導並協助本處各組組長及相關同仁辦理或推動所經管之各項工作。
17. 其他。

吳清山所提的第一、二項已經明白指出，總務處是校長的幕僚單位，其行事應以校長指示為依歸，其它的業務範圍除了主計及出納外都屬於總務的工作。對小型學校而言，總務處並沒有組長的編制，所有計畫工作必須由總務主任一人承擔。以研究者所服務的學校而言，文書、出納、主計各有幹事、校護兼任。其他的工作皆由研究者負責，另外還要負責替代役的管理及家長會總幹事。

總務主任的角色定位

由上面的資料顯示出，總務主任的執掌業務相當複雜，合格教師、單位主管、校長幕僚、物品採購者、工程營繕承辦人、教師與校長溝通的橋樑、家長與學校的聯絡者。部份學者對總務主任的角色有所詮釋：

(一) 吳清山(2000:329)認為總務主任所扮演的角色主要有：

1. 單位主管角色

總務主任是總務處的主管，需領導總務處各組同仁推展總務工作，所以必須負起總務處工作成敗之責任。

2. 幕僚輔助角色

總務主任是校長的重要幕僚人員，要秉持校長的辦學理念，全力輔助配合，使校務順利推展，並適時提供校務資料或提出建議。

3. 計畫執行角色

總務主任為求工作能順利推動，需要擬定各項總務工作計畫，並隨時檢討計畫實施成效，以供改進參考。

4. 營繕工程專家角色

總務主任對營繕工程、財物採購及招標等相關法令、施工技術、驗收程序，都應有所了解，方能確保工程品質。

5. 美化綠化專家角色

學校環境的綠化美化間接影響學生學校效果，因此，總務主任應具備校園綠化美化的理念，始能發揮境教的學習效果。

6. 財產管理角色

學校財產種類甚多，總務主任對學校財產的登記、增置、管理、維護、減損等均要隨時加以注意，才能有效管理學校財產。

(二)熊銳智（1997）認為國民小學總務主任經常所扮演的角色有下列六種：

1. 參與決策的角色

校長在進行校務規劃或擬定處室計畫時，總務主任均有參與的機會，其意見經常受到重視或採納。

2. 輔助校長的角色

總務主任接觸事務的資訊來源較廣，且與校長有較多的接觸機會，常成為校長的諮詢對象，輔佐校長推展校務。

3. 策劃處務的角色

總務處各項章則、工作計畫、行事曆、報表的擬定、修改增刪或工作檢討，均是總務主任的重要職責。

4. 執行校務決定的角色

學校校務決定的事項，如營繕工程、增修設備、校園綠化美化、校舍管理分配、學校安全維護、經費預算編製執行等，均與總務主任角色攸關。

5. 督導輔導所屬的角色

總務主任為管理者，對總務處同仁負有工作分配、資源組合、督導協調、輔導培訓、監督考評等權責。

6. 溝通聯繫的角色

總務主任與各方面的交往互動頻繁，因此，無論是校內同仁間、或是家長與學校的溝通，都具備重要的角色。

根據專家學者的看法及研究者實際負責的業務內容，本研究將總務主任的角色表列為以下幾個層面：

表 1 總務主任的角色及其內涵

類別	內涵
單位主管	總務主任是總務處的主管，領導總務處所屬的行政同仁，執行學校總務行政工作，必須負起總務處工作成敗之責任。
幕僚輔助者	總務主任是校長的幕僚人員，要秉持校長的辦學理念，全力輔助配合各處室執行各相關業務。
計畫執行者	總務主任需要擬定各項總務行政工作計畫，以求總務行政工作順利推動，並隨時檢討改進。
營繕工程專家者	總務主任對營繕工程、財物採購等相關法令程序，都應該有所了解，方能順利完成學校各項工程建設，確保工程品質。
美化綠化專家者	總務主任應具備校園綠化美化的理念，規劃優質的校園環境，始能發揮

	境教的學習效果。
財產管理者	總務主任對學校財產的登記、增置、管理、維護、減損等均要隨時加以注意，應有效掌握全校財產的動態，才不致浪費公帑。
校園規劃專者	總務主任應了解校園規劃的理念及具備學校建築知識，才能妥善規劃設計符合教育目標的學校建築。
溝通聯繫者	總務主任與各方面的交往互動頻繁，因此，無論是校內同仁間、或是家長與學校的溝通，都具備重要的角色。
專業教學者	學校總務主任之正式名稱為「教師兼總務主任」，因此，教學才是總務主任的正職，具備專業背景，扮演教學專業角色乃是總務主任最重要的職責。
資源提供者	學校總務主任的主要工作之一便是學校設備的管理，因此必須對有限的資源做最有效率的運用。
服務提供者	學校總務主任為教內同仁最重要的後盾，猶如三軍中之後援部隊，因此提供完善的服務乃是總務主任的職責。
安全防護者	總務主任必須負責學校門禁、消防管理、災害防制，對學校的硬體設備及人員安全都扮演重要角色。

資料來源：研究者整理

無論學校規模的大小，總務處在學校的組織中均扮演著重要的角色。因此，總務主任的服務態度在現今講求行政服務教學的時代更是受人重視。然而，國內學校行政中，有關總務工作論文的相關研究，大多從探討總務主任的工作倦怠、專業素養、工作內容等相關問題出發（吳淑琪，2000；譚宇隆，1998；林銘科，2003；林克銘，2005；陳恒山，2003；陳傳宗，2003；蔡澍勳，2001；吳榮福，2002；林育妃，2004；羅世彬，2004；李秀俐，2004），卻鮮少從顧客的角度，去思考總務處人員應如何提供的優質的服務使顧客所滿意，故本研究希望由顧客的觀點出發——特別是與外部顧客相比，跟總務處更常接觸的學校內部顧客之觀點，建構出顧客所期望的服務品質的實際作法，進而供總務工作人員督促自己不斷改進、追求卓越之參考依據。

總務處服務現況實例

【寶貝國小衛生組每學期初，會申請清潔用具，而清潔用具的採購，接由衛生組全權負責包含廠商的決定，但因每次各導師所提出的需求往往超過校長、總務主任所核可的經額，常因此介於兩者之間協調良久，甚至遭導師拒掃的威脅，心生倦累。

期中若有導師要申請清潔用具，因校內規定必須以舊物換新物的方式，才能替換掃地用具，若以遺失原因來申請，常受限於決定權不在衛生組長身上，造成導師不滿惡言以對，多次與校長反應，校長裁量將損壞之用具修理完畢，再交給遺失的班級，不予補充新的掃地用具，造成衛生組的班公室推積如山的損害物需修繕（因校長規定不可隨意丟棄），心生困擾。】這是寶貝國小的實際個案，從這個案例中可看出該校清潔物品的更換必須按照校長的標準，然而校長的標準與行政夥伴及導師的標準有明顯的落差。校長對下屬似乎並沒有充分的授權，造成學校內行政人員與導師之間產生衝突。

【東洋國小體育組因任課需要向校方申請跳高軟墊，雖已向教育局申請體育組訓的經

費，但因經費不足，仍需由校方補助 1 萬元才足夠，主任請示校長是否可以由事務費中撥出 1 萬元補足差額，校長斷然拒絕，認為組訓經費多少錢就做多少事，不願意協助，令體育組長心想推動學校體育，卻充滿無力感，對於教學的熱誠減少許多。】學校經費的運用的優先順序到底應如何排定，學校的經營方向固然希望以最少的投入期望得到最大的產出，然而，順序的決定往往都以學校校長主任的標準為主。

雖然只是兩個個案，但卻也清楚點出許多學校的問題，這不禁讓人深省學校行政人員的存在價值為何？提供的服務如能滿足內部顧客之需求，整個學校才有可能提供優質的服務予外部顧客，假如學校總務主任的服務態度是被動的，甚至是惡劣的，勢必影響全校事務的進行。因此，扮演專業服務者的角色，讓第一線的教師及其他行政人員都能感受其專業的服務，提升校內同仁的行政效能，增進學校的組織氣氛，這是本研究最重要的動機。

參、深入探討

一、顧客的定義

在學校系統中，雖然學者對於學校內、外部顧客的歸類不盡相同，但將「教師、行政人員」視為學校內部顧客、「家長、政府機構及社會」視為學校外部顧客，此部分的看法大致上是一致的。惟針對「學生」究竟應歸類為學校內部或外部顧客，學者之意見較為分歧。部分學者（溫肇東，2005；劉明德，2003：33）將學生視為內部顧客；部分學者則視其為外部顧客（吳清山、黃旭鈞，1995：79；鄭彩鳳，1999；何瑞薇 譯，2002：39）。雖然學者們對於學生到底屬於內部顧客或外部顧客的意見不同，然而依據行政院（1990）品保會議報告書對於內部顧客的定義，內部顧客是指參與組織各項生產、設計以及服務的相關人員或部門，因此基於學生並非學校編制內之人員，故將學生是為外部顧客，如圖 2 所示。

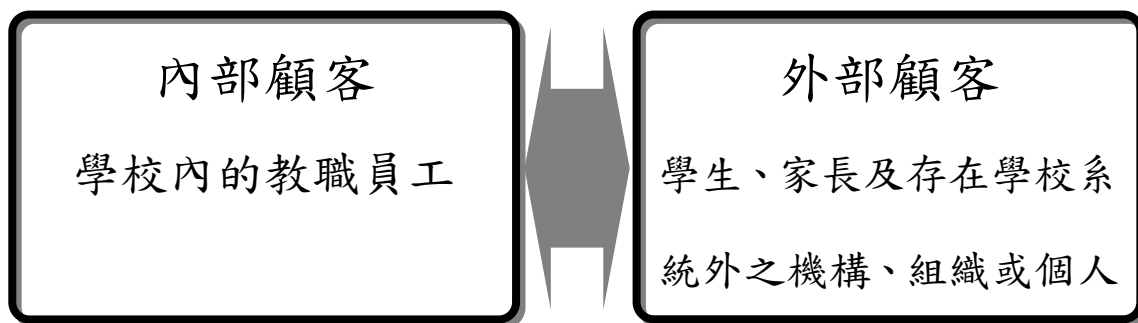


圖 2 教育的顧客
研究者整理

二、顧客導向的意涵

採用「顧客導向」的服務理念，透過直接、主動與顧客互動，蒐集顧客的相關資訊，並依據資訊改善組織的服務流程與內容，對組織的永續發展至為重要。然而顧客導向的意義到底為何。許多學者皆對顧客導向下過定義，以下就顧客導向的定義加以列表：

表 2 顧客導向之定義

學者	定義
Strong (1925)	即強調個人銷售策略應同時著重如何確保顧客的滿意以及產品銷售。
Bursk (1947)	認為高度顧客導向的銷售人員會盡量避免為了立即銷售，增加短期的獲利而犧牲顧客的利益。同時，顧客導向亦涵蓋低度強迫銷售（pressure selling）、需求滿足和問題解決等銷售方式。
Kotler (1980)	認為顧客導向銷售可視為將行銷概念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，而此行銷觀念即指以整合且涵蓋全公司的方法，將公司所有的活動均達到顧客滿意，並且與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。
Levitt (1980)	提出顧客導向是能足夠瞭解目標市場，並且創造讓顧客能知覺到的更高價值。
Dubinsky & Staples(1981)	瞭解顧客所關心的焦點和顧客需求，而成功的服務人員通常扮演接受顧客需求和問題解決的諮詢角色。
Saxe & Weitz (1982)	將行銷概念（marketing concept）實行於銷售員與顧客接觸的層次；也就是顧客與員工產生交互作用時，滿足顧客的需求。
Day & Wensley (1988)	賣方能在價值鏈中完全瞭解買方的需求。
Dunlap, Dotson & Chambers (1988)	高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿足，同時顧客導向的服務行為亦有助於發展組織與顧客間的長期合作關係。
Narver & Slater (1990)	瞭解顧客的價值鏈，包含目前與為來的演變。除了需要瞭解所有能夠影響顧客的成本、利益因素之外，還要知道價值鏈中各階層的經濟性與政治性限制。
Deshpande, Farley & Webster (1993)	顧客導向的意涵單純只著重於了解顧客之實際和潛在需求的相關資訊是不足的，要將顧客的需求轉變成為企業中的共享價值和信念。
Moorman et al. (1993)	以顧客利益擺第一的信念，可讓公司成為長期獲利的企業體。
Rohit et al. (1993)	將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。
巫喜瑞 (2001)	員工在與顧客互動的過程中執行行銷概念，其所從事的行為在於促進長期之顧客滿意。
洪順慶 (2002)	提供服務的業者與顧客之間的直接互動，也就在真實的時刻，公司承諾要做到的服務水準是否與顧客預期的相同。
李俊賢 (2002)	認為顧客導向就是企業要知道誰是我們的顧客，傾聽顧客的真正需求，應設計提供超越顧客期望的產品與服務。
黃俊英 (2000)	所謂「顧客導向」，簡單地說，就是指凡事都要站在顧客的立場去設想，要從顧客的角度去看問題，要為顧客提供貼心的服務。

資料來源：依據簡竹屏（2005：19）及研究者整理

綜合以上學者之看法，本研究將「顧客導向」定義為，推行總務工作時，應主動了解顧客的需求，從顧客的角度思考問題，並運用行銷的概念為顧客提供貼心的服務，以

提高顧客的滿意度。顧客導向的服務理念，對於學校而言，有二個重要意義：一、顧客導向服務理念主要在調整服務人員與接受服務者（顧客）互動的方式，強調對顧客負責，藉以提高組織對外在環境的敏感度及回應性，以爭取外在顧客的認同。因此，如何提高顧客的選擇權利及滿足顧客的需求為首要之務，如此才能繼續獲得資源、支持與認同。二、落實顧客導向服務可以藉由保證服務品質的措施著手，包括服務標準的訂定、設置意見箱等。但開始傾聽顧客的意見只是開端，如何提升服務對象的參與和決定能力，並增加其選擇的機會，才是顧客導向服務的真正意涵所在。

肆、解決策略

一、影響顧客導向之因素

根據相關文獻顯示，顧客導向理念的推展會受到組織結構因素及個人因素的影響，以下分述過去學者研究顧客導向之影響因素，以期做為規劃服務策略時之重要參考。

(一)組織結構因素（簡竹屏，2005：20）

許多研究指出（Ruekert, Walker & Roering, 1985; Hartline et al., 2000），組織的結構將影響銷售人員在銷售時所表現的行為，茲分述如下：

1. 組織的顧客導向策略：

當公司承諾將要發展與維持關心顧客的策略時，將影響銷售人員對待顧客的方式（Boles et al, 2001）。

2. 報償結構

Dunlap et al.（1988）則指出組織提供給銷售人員的報償結構（compensation structure）也影響其顧客導向銷售服務行為之要素。

3. 正式化的程度

高度的正式化將使服務人員在回應消費都需求時必須先查看規定，而這將會降低服務人員在服務接觸的「關鍵時刻」用其能力去滿足及回應顧客需求。因此實行顧客導向策略的服務組織必須減少僵化的規則與程序。然而，在學校組織裡，僵化的規則與程序一直是令人感到困擾的重要因素。

4. 賦權

賦權可讓提供服務的組織得以快速的回應顧客的需求及問題、提高員工工作滿足、與顧客良好的互動、使員工具有創新的想法、創造忠誠的顧客等優勢。

(二)個人因素（簡竹屏，2005：21）

1. 性別

過去研究顯示，女性工作者對工作中社會及人際關係的重視，較男性工作者來得高（Batrol, 1976; Schuler, 1975），而在銷售的工作環境中，女性銷售人員比男性

銷售人員更重視與顧客間的關係（Busch & Bush, 1978）。

2. 年資

Churchill, Ford, & Walker（1976）亦曾提出有經驗的銷售人員對他們的工作、顧客、公司政策有較佳的瞭解。另外，也有學者（Ingram & Bellenger, 1983; Walker, Churchill & Ford, 1975）提出年資會影響員工對其工作、工作技能以及角色知覺等之動機。

3. 對工作的投入

對高度工作投入的銷售人員而言，工作表現優良是他們個人自尊的重要影響因素，故他們傾向於表現出符合顧客導向銷售的行為，因為顧客導向銷售可以導致較好的銷售績效表現（Dunlap, Dotson & Chambers, 1988; Saxe & Weitz, 1982）。

4. 組織承諾

O'Hara, Boles, & Johnston（1991）曾經就組織承諾與銷售人員之顧客導向銷售作過研究，發現組織承諾是影響顧客導向銷售的個人因素。

「顧客導向」的理念在企業界相當受到重視，國內相關研究亦多以企業為論述對象，相較之下，學校方面的相關研究則仍屬有待開發的領域。著眼於學校行政的研究寥寥無幾，因此研究者盼能藉此研究增進學校對於顧客導向的瞭解與應用，促使學校教育朝向優質化與卓越化。

二、國小總務工作之顧客導向策略發展程序

這一節本研究希望從學校行銷的相關文獻，歸納出顧客導向應用於總務工作的可行策略。

學校行銷管理絕非一般的推銷而已，其必須建立在一定的知識基礎和系統的程序上，才能發揮效果。基本上，行銷管理必須遵循一定的程序，並做好行銷策略，才能產生行銷管理的價值。（吳清山，2004：25-26）茲將學校行銷管理的實施程序說明如下：

- (一) 進行教育環境分析：為使學校行銷管理所定目標和策略，能符合學校個別需要，首先必須進行所處環境的分析，一般較為簡單的方法，乃是學校所處有利和不利因素進行概略性分析，而較為企業界常用的情境分析，則是 SWOT 分析，亦即從學校內部的優勢和劣勢點進行分析，以及學校外部機會和威脅點分析，內部因素偏重於學校所能掌握的，而外部因素則屬學校較難掌握，透過內部和外部分析，可以發現學校行銷管理的問題，並加以彙整，做為下一次擬定目標和策略的依據。
- (二) 確立學校行銷目標：目標指引行銷管理的方向與作為，基本上，整個學校行銷管理的目標有三，第一是宣導學校教育理念及績效，第二是提升學校形象，第三是擴大學校教育市場。有了如此整體目標之後，學校可根據所處教育環境分析之後，確立學校的行銷目標。
- (三) 採用適切行銷策略：學校行銷管理經由環境分析和訂定目標之後，就可以擬定行銷

策略。所定的策略必須考慮行銷目標的市場，了解發展市場的潛力，當然學校最主要的市場來自於家長，各校位爭取家長市場的大餅，同樣地也會採取行銷策略，為使行銷具有吸引力和競爭力，就必須進行市場區隔，才能突顯行銷的特色。除此之外，行銷策略也必須考慮到其可行性，不能流於大而無當，較為適切的作法就是從點開始，由線到面，採逐步漸進方式。其次，行銷策略宜採多樣化，不宜採取單一方式，可透過書面、媒體或網路宣導；當然，學校行銷策略最有效的策略，就是獲得家長的肯定與認同。

- (四) 執行行銷行動方案：策略是屬於較為廣泛的想法，策略要能夠實現必須有賴於具體的方案。任何行銷行動方案係來自於行銷目標和策略發展出來。
- (五) 評估行銷策略：學校行銷管理實施一段時間後，宜從事評鑑工作，藉以了解學校行銷管理的效果和產生的缺失，其評估方法可採量化和質性兩種方式進行。評估學校行銷策略效果，必須與目標和預期效果相對應比較，藉以了解是否已經達到預期效果。
- (六) 改進行銷策略缺失：學校行銷管理的實施結果，可能會產生一些價值，也可能會發現一些缺失。一旦從評估行銷策略中發現缺失，就必須加以改進。

根據以上文獻可以發現，在本研究中行銷觀念的實施程序可歸納出以下幾項：

- (一) 進行 SWOT 分析：藉由訪談幾位資深的總務主任，加上研究者的實務經驗，列表出本校總務工作推行的優勢、劣勢、外部機會及威脅點。
- (二) 確立總務工作服務目標：運用調查表界定總務工作的服務項目及品質目標。
- (三) 採用適切的服務策略：經由環境分析和訂定目標之後便可擬定可行策略。
- (四) 執行服務策略：運用服務策略幫助教師及行政人員做出最佳的選擇，以提高顧客滿意程度。
- (五) 評估服務策略：策略實施一段時間後，運用回饋單、意見表及訪談的方式，評估策略實施的結果。
- (六) 改進服務缺失：實施結果經由評估之後，如果有缺失，則加以改進，期能減少阻力，增加助力。

茲將實施程序歸納如圖 3：

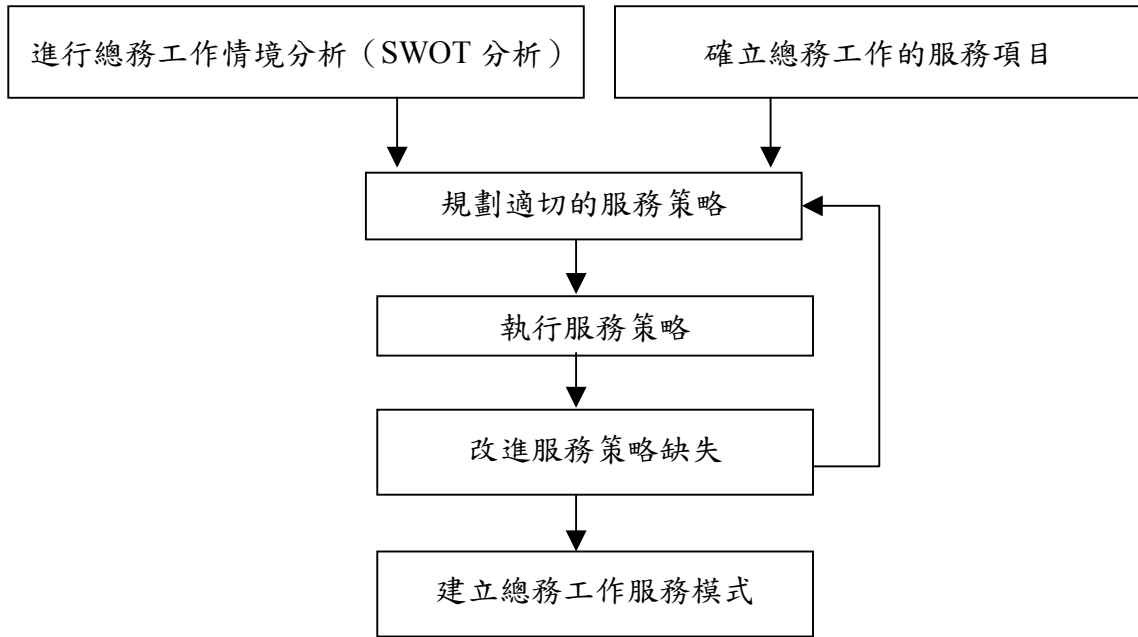


圖 3 顧客導向策略發展程序

資料來源：本研究整理

伍、結論

環顧我國近幾年來的教育環境，社會變遷之際，學校教育已不若以往單純，不管教學或學校行政都面臨極大的衝擊與挑戰。在行政上，「品質是價值和尊嚴的起點」，意即行政工作本身是一種服務，行政工作的績效高，行政服務的品質好，則行政工作者必定為人所肯定；行政人員能在行政工作上多用心思，肯多投入，講求良好的行政工作技巧，則行政工作實施的結果，將會有更能令人感到滿意的產出品質，自然其工作的「價值與尊嚴」也會提升；如果行政人員不知長進，行政工作不肯投入，不願用心，不講求工作呈現的方法與技巧，則行政工作績效不彰，行政服務品質不好，期將為人所指責，工作之尊嚴不在，工作之價值不在（吳清基，1996：375）。由此可見面臨衝擊的學校行政若能懷著顧客至上的精神提升其服務品質，不僅能使其顧客感到滿意，身為為人服務之行政工作者，亦能對其自身的價值與尊嚴更加肯定。

參考文獻

- 簡竹屏（2005）。內部行銷、顧客導向、工作滿足關係之研究-公、民營企業之比較。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台中。
- 吳清基（1996）。精緻教育的理念。台北：師大書苑。

- 陳傳宗（2003）。國民小學總務主任角色壓力與工作滿意關係之研究—以桃園縣、台北縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳恒山（2003）。國民中學總務人員工作內容認知及工作困擾之調查研究。國立高雄師範大學教育學系論文，未出版，高雄。
- 林銘科（2003）。國民小學總務主任工作特性知覺與工作壓力之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林克銘（2005）。一位國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東。
- 黃旭鈞（1995）。班級經營的新取向：全面品質管理及其在班級經營的應用。人文及社會學科教學通訊，8卷5期，156-180
- 吳清山、林天佑（1994）。全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，3：1-28。
- 吳清山、黃旭均。提昇教育品質的一股動力：談全面品質管理及其在教育上的應用。教育資料與研究，2：74-83。
- 鄭宏財（1998）。國民小學教師全面品質管理信念與教師效能關係之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 陳志嘉（2002）。國民中學施行全面品質管理之可行性研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林生傳（2003）。教育研究法：全方位的統整與分析。台北：心理。
- 郭喜謀（2005）。國民小學學校行銷策略及其影響因素之研究。國立屏東師院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 蕭富峰（1997）。內部行銷。台北市：天下文化。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，47：23-34。
- 任晟蓀（2000）。學校行政實務—處室篇。台北：五南圖書。
- 李秀俐（2004）。擁抱艷陽天：一位國小女姓總務主任之生命史。私立道明管理學院教學藝術研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 吳淑琪（2000）。雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意度之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳榮福（2002）。台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 林育妃（2004）。國民小學總務主任工作壓力與工作滿意度之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 蔡澍勳（2001）。桃園縣國民小學總務主任工作壓力、因應方式與職業倦怠之關係。國立新

竹師範學院學校行政碩士論文，未出版，新竹。

- 羅世彬（2004）。基隆市國小總務主任工作壓力之調查研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 譚宇隆（1998）。花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 溫肇東（2005，5月24日）。日本MBA教育的供需探討（中）。工商時報，31版。
- 鄭彩鳳（1999）。學校行政—理論與實務。高雄市：麗文文化。
- 何瑞薇 譯（2002）。全面品質教育。台北市：高等教育。
- 徐大偉（1997）。全面品質管理在學校經營與管理上的應用。教育資料文摘，39卷1期：139-158。
- 黃詩芳、王瑞邦（2006）。校園空間的新生命—從空餘教室的活化再利用談起。師友月刊，456，79-83。
- 劉明德（2003）。學校經營與顧客關係管理之探討。技術與職業教育雙月刊，77：31-34。
- 江岷欽、林鍾沂（1999）。公共組織理論。台北縣蘆洲市：空大。
- 吳芝儀、李奉儒譯（Michel Quinn Patton原著）（1995）。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 歐用生（1989）。質的研究。台北：師大書苑。
- 戴秀卿（2003）。醫院員工的情緒勞務負荷與顧客導向行為之關係研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳清山（2000）。學校行政第五版。台北市：心理。
- 謝文全（1997）。學校行政。台北市：五南。
- 林砮如（2004）。內部行銷、工作投入與顧客關係管理對大陸籍員工顧客導向行為影響之研究。國立大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 陳文宗（2004）。內部行銷與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之研究--以桃園縣消防局為例。國立元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 馬慈卿（2005）。目標導向、組織公民行為、顧客導向行為與工作績效關聯性之研究--以金控業財富管理業務人員為例。私立南台科技大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南縣。
- 熊銳智（1997）。國民小學總務行政。台北市：五南。
- 鄭彩鳳（1999）。校基管理（School-based Management）與學校經營。2006年9月1日，取自<http://www.nknu.edu.tw/~edu/new-eduweb/08Learning/learning%20thesis/learning%20thesis-1/item1.htm>。