

學校經營的策略分析

黃金柱 / 國立教育研究院籌備處前研究員兼研究組組長

壹、前言

處在競爭不斷的時代，組織常因外在環境因素導致發展的不確定性。如何從權變觀點，隨時掌握內、外在環境的變動脈絡，適時調整或研擬更為適宜的策略，誠為各層級學校經營者應有的思維。尤其是，現代化有效能的學校經管，實與傳統、保守和科層屬性的早期學校，有極大的運作差異。為更能滿足學生、家長、教師、社會人士等政策利害關係人對教育服務提供之期望，學校之運作過程勢須援引企業經營所常用的理念與策略。在此一經營風潮下，教育管理(educational management)一詞乃應運而生，並漸為學校人士所廣用。

教育管理意指與教育組織運作有關連的研究領域與實務(Bush, 1995)。管理乃是一連續的過程，旨在激發人員努力、協調或統合各項活動與可運用的資源，俾更有效率、有效能達成組織設置的目的。教育管理不只和教育機關的內部運作有關

連，且亦和外在環境有關。教育管理所探討者，主要有：學校的自主與自我管理、領導與策略管理、人力資源管理、學習與教學的管理、財務與資源的管理、外在關係的管理和教育品質的管理等。其中，領導與策略管理對學校大方向之掌握和競爭優勢之提升，具關鍵性之影響。

學校或教育品質之良窳，恆以績效作為評估之依據；而組織績效的提升，是組織再造成功與否的關鍵。為提升績效，須慎擬有效策略，並執行之。有鑑於國家財政的艱困，可用之於教育的預算乃相形見绌。復因學校經營競爭之日趨激烈（尤指大學校院），一所學校經營策略之研擬，愈趨重要。基於此，如何善用企業經營所採的策略形成、策略分析等理念，於學校教育環境內，誠屬刻不容緩的課題。

策略分析(strategic analysis)（註一）旨在瞭解有那些重要的內、外在因素，足以影響到學校中、長期之發展。且，這些重要因素也會影響到學校為達成策略目的與履行策略計畫時所抉擇的策略。從學校策略分析之觀點言，這種分析往往包含二



種有先後關係的過程，一為策略資料的獲取；另一為透過資料的解釋與整合，形成學校整體的策略觀點。本文旨在就策略資料的搜集，和策略觀點形成二大面向作扼要的論述。

貳、策略資料的取得

為進行策略分析，首須取得與策略有

關的資料。雖然，每一間學校情境不同，因所需策略互異，故策略分析與所需資料有所軒輊，不過，仍可參採表1「策略資料搜集的四種方法」搜集相關資料。

一、學校環境的分析

學校經營所面臨的外在環境，之所以充滿不確定性和紛擾情形，率多肇因於不同程度的社會與政治壓力；其中，最為顯

表1 學校策略資料搜集的分類

分析的領域	所需的資料	可用的方法
1. 環境	• 國際的趨勢 • 全國的趨勢 • 地方或地區的趨勢	• PESTLE分析（即，政治、經濟、社會文化、技術、法律（令）和教育的分析）
2. 學校顧客或政策利害關係人	• 現有的和可能的顧客之價值、慾望與需求	• 市場區隔 • 嗜好調查 • 人口統計特徵與調查資料
3. 學校產品與服務	• 優缺點，成長與萎縮之領域 • 對學校之知覺	• 優、缺點和威脅與機會分析（SWOT） • 學校評審與內部發展指引（GRIDS） • 內部評鑑 • 外在檢查 • 態度調查
4. 競爭對象	• 學校提供的產品與服務 • 產品與服務的優、缺點 • 對這些提供的知覺	• 優、缺點和威脅與機會分析（SWOT） • 顧客調查資料 • 競爭對象分析 • 檢查報告

資料來源：Davies, B. & Ellison, L. (1999). Strategic Direction and Development of the School. London: Roulledge. Edited Version.

著者如後(Preedy, Glatter & Wise, 2003)：

- 消費者主義的抬頭和顧客導向的興起，以及消費者期望與力量的增加。
- 知識革命與資訊時代，對所有組織所帶來的影響。
- 公立部門和公立學校，逐漸重視民營企業經營所採用的原理與實務。
- 因為全球經濟動盪的結果，導致全球化和競爭的增加。
- 公私營企業與組織，漸側重短期利益和以利潤為導向。

有鑑於學校經營漸面對外在環境極大的影響，故經營者除須正視校內教與學有利環境之塑造外，更須關注這種外在因素帶給學校教育的阻礙。基於此，作為學校領導者所應扮演的策略角色，最為重要的莫過於瞭解學校與環境之間的分界面，並對學校範圍內的事物作有效的管理。尤其是，身為校長或各主管，就學校未來發展作思考時，更須清楚瞭解整體的趨勢。為進行國際比較，有必要去搜集國內（含中央與地方）教育界和外在環境中可能發生的事情之資料。這種外在環境的分析，亦可稱之為環境的統查(environmental scanning)。

茲為策略分析方便起見，外在的環境

可再細分為：國際的（全球的）、全國的（綜觀的）和地方或地區的（微觀的）。茲分述如後：

（一）國際（全球）環境之分析

就一個組織（含學校）言，為期能在競爭環境中力求生存，並逐漸茁壯永續經營，其關鍵在於組織設計的彈性(fexibility)（註二）俾作更佳的適應；且能對變革迅作反應。全球趨勢的瞭解，對學校經營具有重要的啟示。這些趨勢中較為顯著者如下：

- 學習技術的可能改變。
- 透過溝通系統（如，視訊、遠距教學等），全球各地不同學校的學習者與教師，可拉近彼此距離。
- 師生可更為快速，且在付費較少的情形下，得到廣泛的資訊。
- 學生須有在畢業離校後能為全世界服務的準備，因為學生畢業離校後的工作，大多為服務性，以國際市場為根據。

以大學教育之經營言，學校在瞭解這種全球性環境之後，可設計較能提供師生多元、廣泛經驗的課程。

（二）全國環境

為瞭解有哪些全國性的趨勢，會對學校未來的發展與學校過程有所影響，可採



用PESTLE這種架構。PESTLE乃是political（政治的）、economic（經濟的）、socio-cultural（社會文化的）、technological（技術的）、legal（法律或法令的）和educational（教育的）等五個因素第一個英文字母之縮寫。其意義分述如後：

- 1.政治的——一個國家政治的發展，對學校確會帶來影響。這些政治發展中，較為顯著的如：各級學校的入學政策（註三）、公立大學的經營型態（註四）和學校經營型態等。
- 2.經濟的——就經濟發展此一因素言，對學校經營較有關連者有：全國性的就業趨勢（包含比率、工作類別與屬性、薪資和工作條件）和經濟成長。
- 3.社會文化的——社會文化趨勢對學校經營的影響，主要如：家長與社會對升學主義的看法，家長與社會對課程（尤指九年一貫課程）改革的意見、性別角色的改變、多元文化社會、終身學習的重視，以及社區融入學習等。
- 4.技術的——技術發展趨勢對學校經營有重要影響的，如：知識經濟的推動，家庭、社區和教育環境中科技

的應用，資訊傳輸、儲存能力，以及數位化資訊等。

- 5.法律或法令的——法律或法令的趨勢對學校較具影響的，如：大學法的研修（註五）、九年一貫課程綱要的公佈和研修。
- 6.教育的——教育的趨勢對學校經營的影響較為直接。如：K-12義務教育的推動、大學的整併、高中發展社區化和終身學習社會的建立等。

（三）地方的環境

影響學校經營的地方環境因素中，主要有：

- 地方政府發展願景、政策和教育計畫（尤其是國中小學方面的計畫）。
- 地方政府所在之工業、商業、農業或社區等之再生（造）計畫。
- 就業或失業程度。
- 人口統計特徵的改變，如：出生率的下降，雙薪家庭的增加、離婚率的增加等。
- 住宅政策。
- 交通建設。
- 社區民眾對地方政府服務提供的期望。
- 教育服務提供的競爭性。
- 終身學習的提倡。

- 各層級學生教育選擇機會均等或增加。

(四)環境分析範例

學校校長、主管和教職員，須覺知外在環境和其對學校的可能影響情形，如此，方能研擬相對應的計畫，俾學校經營更富彈性和反應性(responsiveness)。為進行這種環境分析，可由下列成員組成不同任務的團體：地方政府主管、民意代

表、校長、意見領袖、教師、家長和學生代表等。透過開會、座談等方式，凝聚共識。下列範例為這種環境分析的可能結果。

二、學校顧客或政策利害關係人分析

教育消費者的分析，為學校行銷和策略研擬的重要步驟（註六）。誰是學校目

全國性PESTLE分析之結果

- 1.政治的
 - 更加重視國際的合作
 - 消費者選擇水準的顯著提升
- 2.經濟的
 - 強調教育資源投資的高附加價值效益
 - 依據投資價值比較不同學校經營的差異，促使學校均能以相同資源，得到較佳的績效。
 - 以行政法人觀點，規範現有公立大學經營型態，促進經營績效。
 - 以績效獎勵制度，區分核心與非核心員工；並依學校本位精神，研擬薪給制度，創造有經營績效特色的學校。
- 3.社會文化的
 - 明確區分正規學校教育和社區型學習學校間之差異。
 - 側重學習的重要性。
- 4.技術的因素
 - 因為新的教學與學習技術影響層面加大，須對教學與學習屬性作徹底的改變。
- 5.法律或法令的
 - 取消教師的長期聘用制度，以短期聘用替代，以激勵教師向上動機。
- 6.教育的
 - 強調高成就（各層級學校）。
 - 學校領導與管理功能的重新界定（各層級學校）。
 - 強調以校為本的課程與發展模式（國中小學）。
 - 重視高附加價值和產出的評量（尤指大學）。

附記：本分析結果，並非是某所學校之實況，僅屬供分析結果描述之參考。



前和未來可能的顧客或政策利害關係人(stakeholders)，這些資料為學校重要的策略資訊。此外，這些顧客或政策利害關係人對學校的慾望與嗜好，皆同屬重要的資訊，為搜集這些資訊可採用市場區隔和嗜好調查等工具。

(一)市場區隔

透過市場區隔(market segmentation)(註七)這種方法，旨在將具異質屬性的顧客或政策關係人，區分成為較具同質的區隔市場(團體)，俾具以確認特定顧客群的獨特慾望、需求和影響因素。依據市場區隔所得到的資訊，接著，可研擬適合不同目標市場(註八)適宜的產品與服務，並設計有效的溝通方法，加以促銷。例如，透過具公信力的教育雜誌，公開報導某校在某項教育計畫的特色，可吸引潛在顧客之注意力。

在進行市場區隔時，也可將學校顧客或政策利害關係人分成下列二種：一為學校的內部顧客或政策利害關係人(internal customers or stakeholders)，另一為學校的外在顧客或政策利害關係人(external customers or stakeholders)。在進行內部政策利害關係人分析時，可將之分為不同群組，俾學校未來的發展方向，更符合不同群組的需求，如此，不同群組對這些發

展方向與計畫的滿足感會越大。例如，針對教授所需求的休閒服務，和職員所需求的加以分別規劃，可同時提供不同區隔市場的產品與服務，其產品與服務提供所得到的滿足感，自然優於教授與職員混合規劃者。學校內部政策利害關係人主要有：學生、教師、職員、義工媽媽等。就這些人員，復可以年齡、經驗、影響力、興趣等，將之分成群組(groupings)。

學校的外在政策利害關係人指的是，對學校發展有影響或會受學校發展所影響的校外人士或團體。例如，以前的學生(校友)及其家長、未來的學生及其家長、未來的教師、學校所在地的社區、學校所在工商團體、地方教師會和師資培育與在職教育機構等。這些團體與個人之意見或需求，均值得加以搜集。

(二)嗜好調查

對競爭較為激烈的學校層級(尤指大學)言，為了學校的生存，須充分考量學生與其家長的教育價值觀、教育嗜好與慾望。瞭解學生與其家長的嗜好後，學校得以研擬適宜的活動，並針對那些最能得到活動益處的家長行銷。從教育行銷觀點言，若未能充分考量可能消費者的需求與嗜好，完全以服務提供者角度思考產品設計，通常會是事倍功半的。

誠如Kotler和Fox所曾指出的，行銷在教育組織的主要功能為，完成教育組織的任務，提升教育市場的滿意度，增進教育行銷活動的效率，以及吸引教育行銷資源（轉引自彭曉瑩，2000：36）。由此觀之，教育行銷策略能協助教育組織，檢視自身條件與外在環境的變化趨勢，以改善教育品質，有效提升學校形象，並爭取外在資源（轉引自張明輝，2002：8）。基於此，身為教育領導者的學校校長，實不宜過度強調廣泛的消費者（包含師生）需求，而應集中注意力在學生（孩童）的教育需求上。學校在進行策略分析時，雖須搜集不同消費者團體嗜好或慾望方面的資料，不過，若全盤考量這些嗜好或慾望並不十分妥適，且亦不可行。此外，若校長能掌握到顧客的嗜好，就能針對目前所提供的不適宜計畫或服務，作適當的調整；或者能更有效能地向大眾溝通現有的服務內容。

就學生家長慾望的瞭解言，除目前的慾望須加以探討外，未來可能有的慾望或嗜好，亦得一併考量。為洞察這些慾望，可以晤談、焦點團體和問卷等方式進行。再者，全國性或地方性相關連的統計與專案研究報告，亦不乏第二手可善加使用的資料。綜觀學者之研究發現，家長選擇子

女就讀學校的優先考量條件，不外乎：學生對學校的偏好、離住家近、通勤方便、學校學術標準、學生在校的快樂感、愉快的學習氣氛和良好的學校紀律等(West, 1995; Glatter, Woods & Bagley, 1995)。

三、學校產品和服務的分析

不像可交易的具體商品，學校的產品和服務，通常是較不具體和不一致性的，不只不同消費者會有不一樣的知覺，且滿足感亦會有甚大的差別。基於此，學校產品與服務的分析乃愈形重要。

對學校經營者言，會較側重專業方面的內容，如課程與評鑑；不過，非屬校內的人士，往往會從學校的溝通效能、學生的行為表現和學生擁有的基本技巧與社交技巧等，判斷一所學校是否有效能，進而影響其子女選讀的意願。在規劃產品與服務分析時，學校應儘可能列出所有可能包含在內的重要活動。因為每一所學校情境各異，所重視的活動亦有差別。下列為一些範例：

- 正式的課程
- 所採用的學習與教學策略
- 評鑑與測驗的過程
- 課外活動
- 學生的紀律



- 可用的資源程度
- 教師的技巧與能力
- 從消費者觀點對學生經驗的知覺
- 學習環境
- 學校風氣
- 學生的能力與成就水準

為進行學校產品與服務的分析，可採用下列技術之一：

(一)SWOT分析

採用SWOT分析旨在瞭解學校本身存在的優點(strengths, S)和缺點(weaknesses, W)，以及學校所面對的可能機會(opportunities, O)與威脅(threats, T)。這種分析技術，通常是從許多政策利害關係人的知覺中，搜集資訊之迅速且容易的方法。因為SWOT分析已漸成為一種普遍的組織經營資訊搜集工具，本處不擬作深入的論述，請讀者自行參閱相關資料。

(二)學校評審與內部發展指引

這種過程，可提供詳細的和結構性的以校為本之評審過程。採用學校評審與內部發展指引(Guidelines for Review and Internal Development in Schools, GRIDS)，因學校教師均會共同參與，故可得到教師同儕的認同與融入。

(三)態度調查

態度調查旨在瞭解現有與未來可能的

顧客，對一般教育和學校教育的知覺情形。

(四)內部的追蹤與評鑑

這種過程為學校內部例行的管理循環機制，可提供規劃過程期間持續不斷的資訊來源。

(五)外部的檢查

外部的檢查指的是，由學校外的專家或學者，以公正的第三者針對學校的重要活動效益作評估。評估結果，可作為產品與服務規劃過程之重要參考。

在進行學校產品與服務分析時，須特別謹慎的是須能找出顧客真正所想要的是什麼，而非從其對學校產品與服務的知覺結果去作推論或假定。此外，這種知覺結果有時是因學校不良溝通所造成，而非是學校真正現況的反映。因為不同的顧客或顧客群，即使對相同的產品與服務屬性，也會有不同的知覺，故學校須作進一步的探查，且採用更多的顧客樣本。

四、競爭對象的分析

俗云：「知己知彼，百戰百勝」，為決定學校經營的適當策略方向，有關目前和可能競爭對象資訊的搜集，甚為重要。尤其是，產品生命週期已達飽和階段時，為求能繼續生存，更須創造競爭優勢。國

內私立大學之經營，即是一例。

足以影響學校經營競爭的因素中，最重要的莫過於家長的知覺、教與學科技的發展、學校經費（如，贊助或募款）的籌編等。誠然，新成立的學校所提供的產品與服務，雖因高科技與新設備投資，看似較具優勢，不過，較傳統悠久歷史的學校，即使建築物老舊，但因畢業校友在社會上服務的良好口碑，並在教學科技上作更新（如，與國外大學合作，透過人造衛星作遠距教學或視訊學術會議），同樣可吸引家長、社區和企業人士等之青睞而贊助。

Davies和Ellison(1997,p.59)參考

Porter(1980)和Bowman與Asch(1987)之概念，發展出學校競爭對象分析的架構，如圖1所示。從圖1可知，對某一所學校言，現有的和可能的教育新提供者會帶來威脅，且不同的政策利害關係人，也會發揮影響力。故，學校為能有更前瞻的規劃思維，須就這些可能的威脅與影響力關係作分析。

(一)現有的提供者

之所以須瞭解和分析目前提供同類教育服務與產品之學校，主要是因為這些學校之經營方式與計畫重點，會影響到同類學校的競爭方式，故這些分析資料確有助於學校經營策略的研擬。

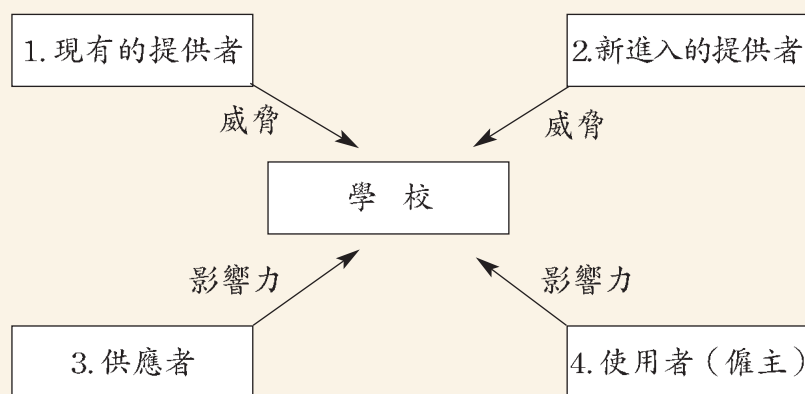


圖1 學校經營的競爭力量

資料來源：Davies, B & Ellison, L. (1997). Strategic marketing for schools. London: Pitman.

(二)新的提供者

因為學校外在環境的迅速變遷，不少學生或家長均期望學校能發展成為一學習型組織。基於此，現有或較為傳統的學校已不符這種需求，故可能會有新的學校加入或現有的學校改變其經營重點，提供新的服務。例如，服務對象年齡的擴大，即為一例，以吸引更多的在職學生。

因為知識與資訊科技的發展日新月異，將來欲進入學校的學生，對產品或服務的需求，與目前者有所差異；以及未來學生對現有學校服務提供之知覺，均值得學校經營者之參考。總之，學校宜善用本身的優點，發揮創意，將被視為威脅的現有服務提供，整合成為可帶來機會的新服務。針對原有服務作修正，也算是學校經營新服務提供的範疇。

(三)未來的就業市場或僱主

從成本效益或投資報酬觀點言，學校經營績效之衡量，也常考慮到所培養的學生能否為僱主所用。基於此，學校在規劃課程時須能以未來市場所需者為依據。正因為未來僱主對學校教育產品具影響力，故須分析僱主需求，作為研擬發展策略的根據，當更能符合就業市場的期望，不致學非所用。

(四)供應者

學校經營的主體雖為教師群，不過，

像圖書、休閒、餐飲等這些與教學服務有關的服務，對教育的品質也會有影響。故，學校在進行策略分析時，亦須就此部份加以一併考量。有了這些情境分析的資料，有助於學校作更適宜的規劃或研擬策略目的，確保最大的成本效益。

參、策略觀點的形成

學校以前述四種方法搜集所須的資料後，須進一步加以整理、組織，作為學校發展方向選擇的依據。為整合所搜集到的策略資訊，可採用下列五種工具或模式。

一、波士頓顧問團矩陣

波士頓顧問團(the Boston Consulting Group, BCG)矩陣這種工具，常作為大型企業(公司)內事業部門分析策略定位與策略發展之用。不過，這種過程也適合於學校經營策略定位與策略可能性資訊之整合。圖2為BCG矩陣之圖示，茲分述如后：

(一)BCG矩陣產品之界定

1. 「星星類」產品—此類產品為，在一具成長性的市場裡，擁有高的市場佔有。屬這種產品者，組織往往會給予大量的投資。而為保持市場的領先性，這種投資是值得的。



圖2 波士頓顧問團(BCG)矩陣

2. 「問題孩童類」產品—此類產品往往定位在一具成長性的市場上，不過，若從與其他產品之競爭角度言，這類產品是否會勝過競爭對象，的確值得懷疑。基於此，若大量投資資源，但這種投資的成功又未可知時，則產品最後的歸屬有二種可能：其一，歸屬星星類，即產品成功；另一可能歸類為狗類，即產品不成功。屬問題孩童類的產品，為介於星星與狗類間的產品。許多新的產品，一開始是屬於這類的。
3. 「現金牛類」產品—此類產品指的是，在一成熟、低成長性的市場裡，擁有高市場佔有的產品。因為市場佔有高，單位成本遠比競爭對象者為低，故經營情況算較穩定，仍可作少量投資。屬此類的產品，因收入仍比開銷多，故可提供多餘的現金，以維持矩陣方格內其它產品的開銷。
4. 「狗類」產品—此類產品指的是，在一穩定或漸衰退的市場中，市場佔有低的產品。屬這類的產品，因市場規模小不符經濟，故單位成本

高，終將耗盡所有的人力與財務資源。

(二)BCG矩陣產品在學校經營應用的範例－中學採用BCG矩陣的例子

本處所舉例子為英國中小學校之情況，雖未必全適用於國內學校，不過，「他山之石，仍可攻錯」，希望對國內中小學未來經營策略之研擬，有所助益。

此一所學校學生選修心理學者持續顯著增加，這種產品(即，心理學此一科目)可歸類為星星類產品，屬一逐漸成長的市場，並逐漸佔有選修科目。此一情形顯示，因為學校仍會繼續提供心理學科目的選修機會，故，仍會有許多學生選讀。

學校中屬「問題孩童類」產品為，學校逐漸重視學生使用不同形式資訊科技時的獨立學習。因為有愈來愈多有品質軟體的提供，故此類產品屬逐漸成長的產品。不過，因學校在這方面資源的短缺，故為

了此方面的發展須有較大的投資。此外，因為家長和教師不希望這種方法取代傳統的教學，故，這種以資訊科技為主的獨立學習，佔整個學習與教學的時間甚低。就此類產品發展的未來可能趨勢有二，一為學習機會範圍與品質的顯著擴大，另一方面可能成為傳統學習課程昂貴的場地設施。

學校中屬「現金牛」類產品為英語與數學的GCSE教學。該校逐漸以國三之語文與數學能力結果，判斷學生成就。因為學校在這二項科目(語文、數學)上具品質，故可確保家長會持續選擇該校，而學校預算中來自學生部門者，是一大項。

該校中屬狗類產品的為學校飲食服務。因為該校位於市中心中部地帶，午餐時學生有多種不同食物選擇。目前所提供的食物服務，被認為昂貴，且所提供的食物選擇未能符合學生的期望(圖3)。

星星類產品 (A級心理學)	問題孩童類產品 (以知識科技為依據的獨立學習)
現金牛類產品 (10~11歲學生GCSE英語與數學教學)	狗類產品 (學校飲食)

圖3 中學採用BCG矩陣之範例

(三) 通用電器事業篩選模式

學校為了進行總體策略觀點的評估，亦可採用通用電器事業篩選模式(The General Electric Screen)或事業吸引矩陣(Industry Attractiveness Matrix)這種工具。這種模式又稱之為「事業策略性規劃方格圖」，屬一種廣泛的，多層面的行銷機會分析模式。進行這種分析時，組織須用到下列兩個基本層面：「市場吸引力」和「相對的事業優點」。

1. 市場吸引力

市場吸引力，主要考量的因素有：市場大小或規模、邊際利潤、競爭性、成長率和顧客的影響力。有關這些因素的解釋效標，詳如表2所示。

2. 相對的事業優點

相對的事業優點，主要考量的因素有：相對的市場佔有、管理技巧、聲望、產品或服務品質和學校所在或地點。有關這些因素的解釋效標，詳如表3所示。

此外，學校為進行策略分析，也可請學術或行政主管、教授或教師、學生、家長、民間企業領袖或學校所在地之意見領袖，以十分量表方式表達其在學校「市場吸引力」和「相對的事業優點」二項因

素或效標上的看法。表4、表5為此評量結果的範例。

對一所學校的經營言，表4和表5評量結果中，尤須注意分數較低，或不同團體評量者有顯著不同知覺的項目。就以管理技巧言，教授與高階管理團隊之評量結果，和家長與企業領袖之評量結果，就有明顯的差別。此一結果顯示，學校尤須特別注意管理技巧方面的問題，並提出改進的有效策略。

總之，GE事業篩選模式這種工具，不只可提供學校經營者把不同資料彙整在一起，更重要的是，以這種工具作評量，可立即從政策利害關係人有顯著不同知覺的高、低項目內容，找出學校須特別注重的因素，作為研擬改進策略之依據。

(四) 綜觀的SWOT

一所大學或其它中小學（尤指私人經營的）為瞭解自身的優、缺點，和外在的經營機會與威脅，可採用SWOT分析（註九）。優缺點與內部因素較有關連；機會與威脅則和外在的環境有關連。在使用這種技術搜集政策利害關係人知覺資料時，學校高階團隊仍須考量這些資料的正確性，方有助於策略分析的可應用性。此外，雖然這種方法容易進行，但因未對所取得資料作加權或加計總分，故在作主要



表2 學校「市場吸引力」項目內容和解釋的效標

市場吸引力	解釋的效標
・市場大小或規模	・在未來的五年當中，學生的可能就學人數
・邊際利潤	・大學生在綜合能力和管理行銷能力上的表現
・競爭性	・其它主要的大學
・成長率	・高附加價值（如，知識技術的研發等）
・顧客或提供者的影響力	・家長和學校所在地方人士對學校的支持與態度

表3 學校「相對的事業優點」項目內容和解釋的效標

相對的事業優點	解釋的效標
・相對的市場佔有	・高水準社經地位，家庭就讀學生比例的增加
・管理技巧	・資深教授和學術單位主管的領導與管理技巧
・聲望	・學校在社會與媒體上的聲望
・產品或服務品質	・教與學的品質 ・應用研究的品質
・學校所在或地點	・學校情境的吸引力

表4 學校在GE事業篩選模式「市場吸引力」因素上的分析

評量者 因素項目	高階管理團隊 (如，學術或行政主管)	教授或教師	學生家長	企業領袖
市場規模（大小）	8	8	6	6
結果（邊際利潤）	7	7	4	5
競爭性	6	5	8	5
成長率	7	8	6	5
顧客或提供者的影響力	8	7	6	7

附記：表內阿拉伯數字為以十分量表方式評量的結果，這種評量為虛構的範例，非真實的評量。

表5 學校在GE事業篩選模式「相對事業優點」因素上的分析

因素項目 \ 評量者	高階管理團隊 (如,學術或行政主管)	教授或教師	學生家長	企業領袖
相對的市場佔有	5	7	6	5
管理技巧	7	7	4	4
聲望	4	7	6	4
產品或服務品質	7	6	7	6
學校所在	4	3	8	5

附記：表內阿拉伯數字為以十分量表方式評量的結果，這種評量為虛構的範例，非真實的評量。

與次要問題的解釋時，尤須均衡的考量。以一所學校經營言，會影響經營的可能內部因素與外在因素如后：

湯堯(2001)曾從大學之經營觀點，採SWOT分析技術論述高等教育經營之策略。經過分析製成SWOT分析矩陣表，如表6所示。此為以SWOT技術分析製成矩

陣表的例子，可供各大學之參考。

(五)川崎矩陣(Kawasaki matrix)

1.簡述

川崎(Kawasaki)曾從企業世界，析論其對蘋果電腦的經營經驗。其中，有一種其創造可用於搜集策略分析資料的是可行的(feasible)/想

內部因素

- 課程
- 教學與學習
- 評鑑與結果
- 課外活動
- 學校制度與紀律
- 財務來源
- 教職員晉用和教職員之技巧與能力
- 校園文化或校風

外在因素

- 政治、法律或法令和經濟的等因素
- 中央或地方的教育變革
- 人口統計特徵（如，出生率的減少）或社會文化趨勢（如，重視生活品質與健康）
- 就業或可能職場的趨勢
- 技術
- 顧客或消費者
- 其它的競爭對象



望的(desirable)構面分析，詳如圖4所示。從圖4可知，矩陣的一邊（縱向）屬學校提供產品或服務的能力，即可行的；另一邊（橫向）

則為顧客知覺的價值，即想望的。

2. 範例

本範例旨在說明Kawasaki矩陣在Lincon學校服務提供上的應用。在

表6 高等教育SWOT分析矩陣表

外部環境 外部資源		內部優勢(S)	內部弱勢(W)
		- 各類型的學校研究重點不同； - 公立學校各種資源較完備；	- 各校發展特色不顯著； - 與社會互動不佳； - 財源短絀； - 私校的生師比過高；
外部機會(O)	- 日益重視教育改革； - 提昇學校自主性； - 各大學校務基金委員會成立；	SO1：配合目前研究能力，積極發展各校特色； SO2：爭取資源合理分配；	WO1：配合教改目標，發展各校特色； WO2：各校加強參與社區活動； WO3：爭取資源合理分配；
外部機會(T)	- 量的擴充與社會人力供需失衡； - 教育資源調整的壓力； - 高等教育素質有待提昇； - 大學自主性運作模糊； - 政府政策僵化缺乏彈性；	ST1：配合研究能力，培養社會發展所需人才； ST2：提高資源使用效率； ST3：爭取大學自主性運作； ST4：積極提供政府政策之改革；	WT1：配合社會發展需求，加強各校發展特色； WT2：各校依社區發展現況，加強參與社區活動； WT3：積極籌措財源；

資料來源：湯堯（民2001）。論述高等教育經營之策略：以SWOT為例。教育學刊，17，頁157。

這所學校裡，家長對品質高且有充足資訊科技場地設施提供之期望甚高，不過，學校僅能作適中的提供。另外，家長也希望學校提供週末上午的運動比賽，但，學校較難

說服教師在此一時段到校提供服務。再者，學校可提供高標準的課後音樂服務，且家長對此一服務甚為讚賞。圖5為前述三種情境以Kawasaki矩陣所作的圖解。採用

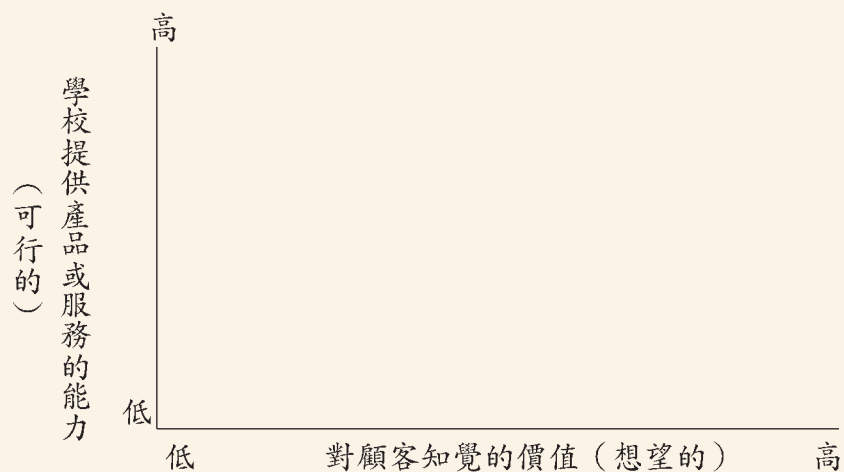


圖4 Kawasaki矩陣

資料來源：Davies, B. & Ellison, L (1997a). School Leadership for the 21st Century: A Competency and Knowledge Approach. London: Routledge.

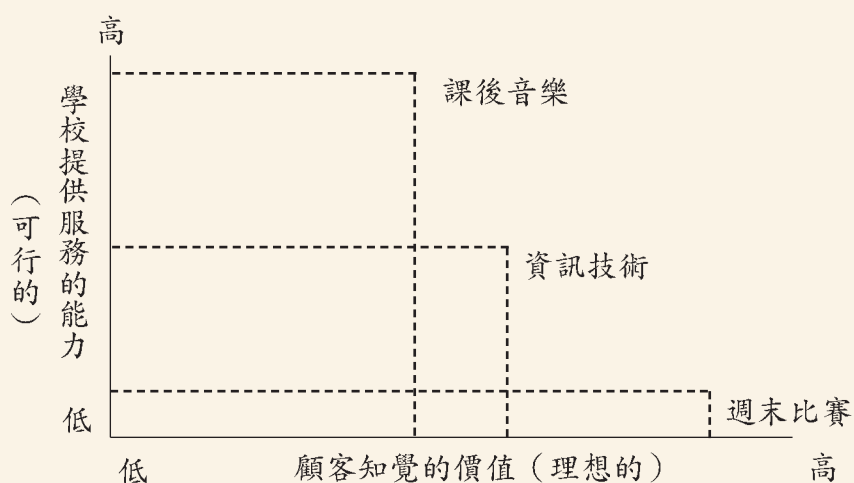


圖5 家長的期望和服務提供配對圖解

這種技術，不只有助於將產品服務提供者與接納者之策略觀點相連結，且亦可就可行性和選擇的適合性作界定。

(六)李特生命週期檔案矩陣

1.簡述

這種技術為李特(Arthur D. Little)組織所研擬，主要用於商界與工業界。對學校經營言，若高階管理團隊對規劃過程有較深層瞭解，採用這種技術作策略分析，尤具價值。使用此一工具須考量二個層面，一為成熟階段(stages of maturity)，放置於矩陣的橫座標；另一為競爭態勢(competitive position)，放置於矩陣的縱座標，如圖6所示。成熟階段分下列四個階段：萌芽期、成長期、成熟期和老化或衰退期。

競爭的態勢有：支配者、競爭性強者、有利者、可繼續者和競爭性弱者五種。

(1)競爭態勢

可用於決定競爭態勢的效標及其界定如后：

- 支配的一組織往往具準獨佔地位者。
- 競爭性強的一組織可在不太考量競爭對象的情形下，依循其自己的策略。
- 有利的一組織乃是領先者之一。
- 可繼續的一組織可透過專門化或特點，維持其態勢。
- 競爭性弱的一組織因規模太小，最後無法獨自存在。

(2)成熟階段

		成熟階段			
競爭的態勢 ↑ ↓		萌芽期	成長期	成熟期	衰退期
	支配者				
	競爭性強者				
	有利者				
	可繼續者				
	競爭性弱者				

圖6 李特生命週期檔案矩陣

可用於決定成熟階段的效標如后：

- 市場成長率、不同競爭對象間市場佔有的擴展
- 成長的潛能
- 顧客忠誠度
- 產品線的廣度
- 進入市場的障礙
- 競爭對象數
- 技術

2. 應用範例

本範例以GNVQ休閒與觀光課程之提供為例加以說明。Redroof學院開辦企業與財務方面的GNVQ課程已有三年，去年並開始休閒與觀光課程。不過，因另有一所本地的大學也開設休閒與觀光課程有二年之多，並擁有極重要的聲望。

就Redroof學院言，在應用「李特(Little)生命週期檔案矩陣」此一方法時，其可能的步驟如下：

- (1) 確定應考量的層面，就本例言，即為GNVQ休閒與觀光。
- (2) 使用在策略分析期間從不同來源搜集到的資訊，進行本課程競爭態勢的決定。

因為學院在此科目領域方面的經驗不

多，故從學生選課與教授能力角度言，此一課程可置於「可繼續的」競爭態勢上。

(3) 決定此一課程在領域內市場的成熟階段

這是一較新的課程服務提供，擁有較大的成長可能，故應是屬萌芽期(embryonic)的課程。

(4) 把課程標示在矩陣上

就本例將提供的課程言，其在矩陣上的位置如圖7所示。此外，在圖左「競爭態勢」處劃上可移動的箭頭，以顯示該課程提供競爭性的移動方向。學校經營者就可參考矩陣上的態勢標示，提供可能的策略。

(5) 探討所將建議的策略

對處不同成熟階段，且競爭態勢不同的學校教育產品或服務言，為提升其競爭性和成長階段，的確須採行其它策略。就本範例中大學「休閒與觀光」課程之提供言，其在矩陣中是屬「萌芽階段」和「可繼續存在」的課程，為增加其成長性，即由萌芽發展成為「成長期」學校，除須考量提供其它課程外，也可專注於某些課程，以增加競爭性。總之，從產品所處生命週期階段和不同競爭態勢角度觀之，為配合情境不同的需求，李特生命週期檔案矩陣這種技術，是可提供學校經營者慎思經營策略的方法。



↑ 競爭的態勢 ↓	成熟階段				
		萌芽期	成長期	成熟期	衰退期
	支配者				
	競爭性強者				
	有利者		①		
	可繼續者	②			
	競爭性弱者				

圖7 生命週期檔案矩陣範例定位

附註

註一：策略分析為策略管理的概念之一，有了這種分析方能提供經營者策略抉擇的依據，並進而戮力執行已擇定的策略。因為市場易受組織內、外在環境因素的影響，為確保所採策略，適合於組織現有和未來的市場，故須進行策略分析。策略分析的重要層面之一在於搜集足夠的情報與資料，俾對未來的趨勢、軼事情節等作合理的判斷。國內學者彭曉瑩(2000)曾從行銷角度探討師範校院教育行銷現況、困境及發展策略，足見策略分析與研擬相關議題之論述，漸為教育學者所重視。

註二：組織的設計除須顧及穩定性(stability)，力求發展穩定與業務順利推動外，為順應內、外在環境變遷之需求，亦須在人員晉用和組織部門化上，預留發展的彈性，俾避免因組織結構的僵化，而妨礙新計畫或服務的開發與提供。

註三：如大學多元入學方案，就深深影響大學和高中教育政策的擬訂。

註四：國立大學校務基金制度，是否轉型為行政法人大學營運模式，刻正由行政院決策中。

註五：大學法之研修重點有二：一為改為行政法人，俾用人與經費使用更有彈性；另一為校長產生的方式和校長職權地位的提升，俾發揮首長權責相符的管理指揮原

則，較不受校園教授派系之左右，創造新的大學經營環境，並進一步提升績效與服務品質。

註六：以大學言，雖非是營利性組織，不過，如何透過行銷與市場區隔方式瞭解未來學生志願選填行為，對大學未來經營策略之研擬，確有助益。為此，陳瑞萍（民89）曾進行相類似的研究，足見以市場區隔技術搜集資訊，作為招生決策與學術發展規劃之依據，漸受教育界之重視。

註七：市場區隔化方法乃是一有效的行銷策略，普為營利性組織所採用。非營利性組織（如，學校環境、博物館等社教組織）往往也為了提供更佳的區隔市場服務，也漸能認同這種概念而採用之。市場區隔通常以下列五項基礎，作為依據：1.人口統計特徵變項，2.地理特徵變項，3.心理特徵變項，4.產品使用頻度變項，和5.產

品使用效益變項等。

註八：組織為達成其設置的目的，須慎選不同的方法（即策略的抉擇），以確保組織能以最有效能的方法，對市場作有效的經營。Kotler和Fox（1995）在探討行銷策略的形成時曾指出目標市場策略、競爭定位策略和行銷組合策略，為主要的三種要素。其中，目標市場策略與市場區隔就有很大的關連。例如，經由市場區隔之後，某一大學專注於新興的創意文化產業人才之培育。為集中發展此一目標市場，學校須採取不同的策略：如學院或系所結構的調整、外籍師資的延聘與教授在職教育，和策略聯盟的規劃等。

註九：SWOT為Strengths（優點）、Weaknesses（弱點）、Opportunities（機會）和Threats（威脅）等四個英文名詞第一個字母之縮寫。

參考書目

陳瑞萍(1997)。非營利性組織：大學招生行銷與市場區隔調查。台北，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。

彭曉瑩(2000)。師範校院教育行銷現況、困境及發展策略之研究。國立台南師範學院國



民教育研究所碩士論文（未出版）。

張明輝(2002)。教學創新九年一貫課程學校行政手冊（國小篇）。

湯堯(2001)。論述高等教育經營之策略：以SWOT為例。教育學刊，17，頁157。

Bowman, C. & Asch, D. (1987). *Strategic Management*. Basingstoke: Mcmillan.

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*. 2nd ed. London, Paul Chapman Publishing.

West, A. (1992). Factors affecting choice of school for middle class parents:

Implications for marketing. *Educational Management and Administration*, 20, (4), 223-30.

Glatte, R., Woods, P. & Bagley, C. (1995). *Diversity, Differentiation and Hierarchy: School Choice and Parental Preferences*. ESRC/CEPAM Invitation Seminar, Milton Keynes, 7-8 June.

Kawasaki, G. (1995). *How to Drive the Competition Crazy*. New York: Hypertion.

Kotler, P. & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2nd edition. New York: Prentice-Hall.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Preedy, M., Glatte, R. & Wise, C. (2003). *Strategic Leadership and Educational Improvement*. London: Paul Chapman Publishing.