



企管理論在教育現場的應用觀點：如何提高「轉換成本」以降低學生轉學的轉出率

陳建銘／台北市大橋國小教師兼主任

摘要

隨著少子化時代的來臨，國民教育階段之公立學校如何維持足夠的學生員額（顧客數量），以永續學校生存的問題，已成了當前公立中、小學學校經營與管理者不得不審慎看待的重要課題。本文以Jones、Mothersbaugh和Beatty等人（2000、2002）有關企業管理理論中之「轉換成本」概念的論述為本，結合筆者於國民教育場域之實務經驗的體察，歸納出學生轉學所涉及之轉換成本的相關內涵，並參酌企業提高顧客轉換成本的企業作為，尋繹出國民中、小學降低學生轉出率的策略作為，以供當前國民教育階段之學校經營與管理者思考校務經營問題解決策略的另類參考。

關鍵詞：轉換成本、轉學、策略作為

一、前言

隨著少子化時代的來臨，各縣市政府在權衡學校最適經濟規模與教育資源有效利用的原則下，陸續對國民教育階段之公立學校作出減班併校的政策規劃，使得部分學生員額減少的大校面臨減班、小校面臨被併校或廢校的窘況。因此，國民教育階段之公立學校如何維持足夠的學生員額（顧客數量），以永續學校生存的問題，已成了當前公立中、小學學校經營與管理者不得不審慎看待的重要課題。惟公立中、小學在諸多教育公法規章的規範下，雖有既定的學生來源，但無法如私校進行擴張式招生，因而要在少子

化時代，維持足夠的學生員額（顧客數量），以永續學校的生存，勢得加強學生轉出、入員額的管控，尋思提升顧客（學生及其家長）的滿意度與向心力，以減少原有顧客（原在籍生）流失的因應對策與作為。是以，本文參考Jones、Mothersbaugh和Beatty等人於2000年及2002年探討服務性產業所涉及之「轉換成本」（switching costs）的相關論述，結合筆者於國民教育場域的實務經驗與觀察，來探討公立中、小學學生轉學所涉及的轉換成本，並提出對於學生轉學問題相應的策略作為，以供當前國民教育階段之學校經營與管理者思考校務經營問題解決策略的另類參考。

二、何謂「轉換成本」？

（一）轉換成本的定義

Jackson（1985）於其關於產業行銷關係的論著中提出「轉換成本」此一概念，並將其定義為顧客轉換供應商時所必須在心理、物質或經濟層面上付出的成本，爾後便在行銷、管理與經濟學等不同企管學門或研究領域中成為被廣泛討論與探究的議題之一，且諸多研究均認為轉換成本普遍存在於各個產業與消費領域中（Klemperer,1995；Wathne et.al,2001）。揆諸探討「轉換成本」的相關文獻中，以Jones、Mothersbaugh和Beatty等人於2000年及2002年探討服務性產業所涉及之轉換成本的相關論述，對同具服務業性質之教育事業較有可供參考之價值，故本文對「轉換成本」的概念闡釋將以Jones等人的立論觀點做為主要參考依據。



Jones等人(2000)認為「轉換成本」係指顧客在轉換供應商或服務提供者時可能需要付出的代價，如時間、金錢、精神等。「轉換成本」，又可稱為「轉換障礙」(switching barriers)，凡是能增加轉換困難度或對顧客轉換行為造成阻礙的因素都可納入轉換障礙的範圍。所以，當顧客認知其轉換利得大於轉換成本時即易生轉換行為；反之，若顧客知覺轉換成本過高時，其轉換意願亦隨之降低。換言之，轉換成本亦可定義為顧客從原先供應商(或服務提供者)轉換至另一個供應商(或服務提供者)時，所知覺到在經濟與心理兩層面所需付出的成本，故轉換成本可視為顧客在服務關係過程中所面臨的離開障礙(Jones,et.al,2002)。

承上所述，本文將「轉換成本」定義為顧客從目前的服務提供者轉換到另一個服務提供者時，其所知覺到在時間、金錢與精神上所需付出的成本。此一定義應用至國民教育階段學生轉學命題上時，則「轉換成本」可視為「當學生面臨轉學時，學生本人及其家長所知覺到在人力、物力、時間或精神等方面所承受的損失、負擔或風險」，故當學生及其家長知覺到轉學之轉換成本過高時，則其由原校轉出的意願亦隨之降低。

(二) 轉換成本的類別

Jones等人(2002)於其研究論述中將轉換成本區分為三類，包括持續成本、學習成本和沉沒成本等。茲將此三類轉換成本分述說明如下：

1. 持續成本 (continual costs)：是指顧客放棄向原服務提供者繼續購買所損失的利得。
 2. 學習成本 (learning costs)：是指顧客取得、交換和評估資訊的成本。
 3. 沉沒成本 (sunk costs)：是指顧客轉換服務提供者之前所作的心理投資。
- 承上所述，「持續成本」、「學習成

本」和「沉沒成本」同時或個別存在於顧客和服務提供者的往來互動歷程中，當顧客轉換服務提供者時即可能涉及到上述三類成本的損失或負擔。

三、學生轉學的轉換成本

學生轉學的「轉換成本」可視為當學生面臨轉學時，學生本人及其家長所知覺到在人力、物力、時間或精神等方面所承受的損失、負擔或風險。當學生及其家長知覺到轉學之轉換成本過高時，則其由原校轉出的意願亦隨之降低，而學生及其家長知覺到的轉換成本因素即形成了學生由原校轉出的離開障礙。以下茲援引Jones等人(2000)所提出之構成轉換障礙的三大因素構面，做為推論學生轉學所涉及之轉換成本的立論基礎，並結合筆者於國民教育場域的實務經驗與觀察，整理歸納出學生轉學所涉及之轉換成本的三個主要構面內涵。

(一) Jones等人的轉換障礙三面向

Jones等人(2000)於其針對服務業的產業研究中，將「轉換成本」另稱為「轉換障礙」，並認為從高度客製化的提供、個人化服務的提供與地理區位的限制等因素加以綜合考量，可將所形成的轉換障礙區分為以下三個面向的成本因素：

1. 人際關係成本 (Interpersonal relationship)：係指顧客與服務人員之間所發展出之人際關係的緊密程度。人際互動本質上是無形的，但顧客所感知到的服務品質卻是異質的，服務人員透過長期服務顧客的良性互動，所建立起之友誼與信賴關係，將提升顧客的忠誠度，形成心理層面的轉換障礙。
2. 覺知的轉換成本 (Perceived switching cost)：係指顧客覺知到轉換服務者或供應商時所需負荷的時間、金錢與



精神等成本。

3. 替代者的吸引力 (Attractiveness of alternatives)：係指顧客認知從市場上獲得具競爭力之替代廠商的可能性。

(二) 學生轉學所涉及的轉換成本

若將前述Jones等人(2000)所提出之轉換障礙三面向的論點應用至國民教育階段學生轉學所涉及之轉換成本的命題上來思考的話，本文認為應可歸納出三個主要構面，茲將此三構面的內涵分述說明如下：

1. 當事者既有的人際關係：即當事者(指面臨轉學的學生及其家長)在原校所建立的人際關係。例如學生在原校與師長、同學因長期互動所形成的師生之情、同學之誼，以及家長與學校教育人員之間、家長與家長之間所發展出來的互動關係與人際網絡等。這些既有的人際關係都將因學生轉往新的學校，而必須從頭發展與營造，尤其是學生除了需重新適應新學校的環境與制度外，還需努力與新的師長、同儕建立友善的人際關係，因而形成額外的心理負擔與調適問題。此部份即涉及了Jones等人(2002)所提出的「沉沒成本」。
2. 當事者覺知的轉換成本：即學生或家長在面臨學生從目前的學校轉至另一個學校時，其所認知到在時間、金錢與精神上可能需要付出的代價，此一面向的轉換成本強調當事者(指面臨轉學的學生及其家長)在面臨轉學時所自覺到可能需付出的相關代價，例如購買新校服或其他規定之服裝、書包、簿本等學用品的購買成本、因教科書版本差異而產生課程與教材銜接的學習問題、轉學至離家較遠之學校將提高通學時間與交通費用、辦理轉學手續需耗費相當的時間與精力、

學生在學習與生活適應上的壓力和困擾等。此部份即涉及了Jones等人(2002)所提出的「持續成本」與「沉沒成本」。

3. 校際間替代的可能性：即當事者(指面臨轉學的學生及其家長)對轉往其他具競爭力之學校是否可獲得較原校更好之教育服務的認知。例如當其他學校有較原校更佳的師資、軟硬體設備、課程與教學或辦學績效與口碑時，家長基於為其子女選擇更好之學習環境的前提下，考慮為其子女辦理轉學的可能性將提高；反之，若原校在師資、軟硬體設備、課程與教學或辦學績效與口碑等方面的條件有優於他校之表現時，則家長為其子女辦理轉學的意願將隨之降低。此部份即涉及了Jones等人(2002)所提出的「學習成本」與「沉沒成本」。

承上所述，前述學生轉學所涉及之轉換成本三大構面：「當事者既有的人際關係」、「當事者覺知的轉換成本」與「校際間替代的可能性」等，係依據Jones等人的研究論點，並結合筆者於國民教育場域的實務經驗與觀察(親自承辦相關業務的經驗、與申辦轉學之家長、學生談話所獲知之訊息)歸結所得。此三大構面所涉及的轉換成本因素，當可供學校經營與管理者檢視或省察學校經營現況的樣貌，以找出有效降低學生轉出率之著力點的參考。

四、學校降低轉出率的策略作為

Jones等人(2000)指出當顧客感受到的轉換成本越高時，其重複購買的意願會提高，而轉換意願便隨之降低。學生轉學常是由於學區重劃、家長轉換工作、舉家遷居、家庭突發變故或追逐明星學校等各種不同因素所造成，其中除了崇尚所謂的「明星學



校」(指師資、軟硬體設備、課程與教學或辦學績效與口碑等方面有部分或全部獲外界認同的學校)外,大多係出於現實生活中的制度問題或不可抗力因素。因此,學校若想降低其轉出率,應從「崇尚明星學校」此一因素上加以思度,設想如何開創出得以與家長知覺意識中之「明星學校」競爭的特色與優勢,以提高學生轉學可能面臨的轉換成本,以建立轉換障礙來降低學生的轉出率。

吳思華(2003)曾在其著作《策略九說》中提出企業提高顧客轉換成本的三種具體作為1.讓公司產品在品質上具有獨特性,使顧客無法對其他公司的產品配合與適應;2.讓產品的使用須經過長時期的學習時間;3.使產品規格不明確,不易尋得替代品。本文茲參酌前述的企業作為,並結合筆者多年實務經驗的體察,符應前述所推論之學生轉學所涉及之轉換成本的相關內涵,尋繹出國民中、小學降低學生轉出率的策略作為,臚陳說明如下,以供參考。

(一) 整備素質齊全的專業師資,創造教學品質的獨特性

學校係教育單位,教育產出主要透過「教」與「學」的交流互動所生之作用而成。因此,以公立中、小學而言,當前各校在學校組織編配、課程架構與基本設備等方面雖需受統一公法的規範,但對教師的甄選、聘用、考核等人事權卻具有相當的自主性,因而想要在學校教育產出的品質上創造出具有優於他校的獨特性,可從專業師資素質的整備上去著力,依學校師資結構的需求甄聘真正符合學校需求的專業師資,並推動學校本位的教師專業進修成長與考核機制,以提升整體教師素質,進而創造出優於他校的教學品質,形成學生轉學的「轉換障礙」,降低學生的轉出率。

(二) 建構系統連貫的特色課程,促成完整學習的需求性

當前國民中小學九年一貫課程實施以後,雖然各校的課程架構仍需配合部頒課程綱要及相關規定的規範,但仍保有部分彈性課程時間得以發展各校的特色課程,惟多數學校並未能真正善加應用,開創出完善的特色課程(陳建銘,2005)。

因此,專業的學校經營與管理者,應具備長遠的眼光,著力於學校特色課程的中長期規劃,依學校的師資、設備、學生能力、家長期望、社區環境、地理區位等情境因素進行課程條件的分析,找出適合學校發展的特色課程主題,並作系統連貫的課程方案設計,詳訂出學生入學至畢業前所需接受各階段特色課程的教學計畫,形成學生必需在該校完成所有年段的學業,才能獲得該校特色課程的完整學習。如能像上述所言,學生因特色課程而對學校產生完整學習的需求性與依賴性,將會提高學生轉學的轉換成本,而大大地降低學生的轉出率。

(三) 營造永續傳承的優良校風,樹立學校品牌的價值感

每個學校由身處其中之人、事、地、物的交感互動,延生出制度、使命、價值、哲學等文化內涵,且因校而異。不同學校的文化內涵,將直接或間接地對學校的行政運作、教學過程與學生成就造成影響,久之便產生了因襲成習的校風。

惟各校所形成的校風,係受各校獨特的文化內涵影響所生,具有其獨特且不易仿效的性質,故常為各界當作品評學校價值與口碑的重要參據之一。因此,學校當局應依據學校的教育願景與目標,兼重學校人、事、地、物等內容的涵攝,以及其間因果關聯的整合,蘊蓄豐富的校本文化內涵,進而營造



永續傳承的優良校風，樹立學校品牌的價值感除了使全校師生以校為榮外，並能得到家長與外界對學校品質認同的好口碑。如能像上述所言，學生與其家長將因學校校風之品牌價值的無可替代性，而提升對學校的認同感與向心力，形成轉學的「轉換障礙」，進而降低轉出率。

（四）促進互信相依的親師生關係，營造友善校園的歸屬感

隨著教育改革的推動，當前學校的組織結構已轉化成行政、教師與家長三足鼎立的共治結構，而行政運作方式亦逐漸朝向民主參與的合議共決模式發展。其中，家長在此一波教育改革過程當中，擴大了其對學校教育事務的參與層面與權力，既是學校經營的利害關係人外，更被視為學校教育推動的合夥人（陳建銘，2004）。因此，學校經營與管理者應正視學校與家長間正向關係的建立與維繫，俾利學校校務的推動。

學校當局無論是行政系統或教學系統均應秉持「教育愛」的服務熱忱，重視學生受教權與家長的教育參與權，透過「親師合作」共同致力於學校教育品質的提升。其間，學校應藉由各種教育活動、正式會議、聯誼活動、服務平台、溝通管道等途徑，推展和諧、信賴的師生關係、生生關係、親師關係，營造親師生對友善校園之人際互動關係的歸屬感。由此一友善校園人際互動關係中所形成的師生之情、同學之誼，以及家長與學校教育人員之間、家長與家長之間所發展出來的人際網絡，將是存在於個別學校中獨特而不易被轉移至他校的無形資財，故建立友善校園之人際互動關係亦可造成學生轉學之轉換成本的提高，而降低學生的轉出率。

五、結語

當前國民教育階段之中、小學生常因學區重劃、家長轉換工作、舉家遷居、家庭突發變故或崇尚明星學校等不同原因而轉學。惟不管何種原因轉學，學生與家長均可能在人力、物力、時間或精神等方面需付出或多或少的轉換成本。本文以Jones等人（2000、2002）有關企業管理理論中之「轉換成本」概念的論述為本，結合筆者於國民教育場域之實務經驗的體察，歸納出學生轉學所涉及之轉換成本的相關內涵，並參酌企業提高顧客轉換成本的企業作為，尋繹出國民中、小學降低學生轉出率的策略作為，雖屬於將企管理論應用至教育現場的轉化性觀點，但可供當前國民教育階段之學校經營與管理者思考校務經營問題解決策略的另類參考。其中，學生轉學所涉及之轉換成本：「當事者既有的人際關係」、「當事者覺知的轉換成本」與「校際間替代的可能性」等三大構面與其相關內涵，可供學校經營與管理者檢視或省察學校經營現況的樣貌，以找出有效降低學生轉出率之著力點的參考；而學校降低轉出率的四項策略作為「整備素質齊全的專業師資，創造教學品質的獨特性」、「建構系統連貫的特色課程，促成完整學習的需求性」、「營造永續傳承的優良校風，樹立學校品牌的價值感」、「促進互信相依的親師生關係，營造友善校園的歸屬感」，著重於校務經營的「軟體建設」，期能跨越各校「硬體設施」良劣落差之限制，藉以開創學校特色與優勢，則可供學校當局提高學生轉學之轉換障礙以降低學生轉出率的參考。



參考文獻

吳思華（2003）。策略九說：策略的思考本質。臺北：臉譜出版社。

陳建銘（2004）。教師對學校組織變革關注的現況與發展。初等教育學刊，18，157-182。

陳建銘（2005）。形構學校課程行政的三因層面來自國民教育現場的慎思觀點。國教新知，52（2），79-84。

Jones M. A., Mothersbaugh D. L. & Beatty S. E. (2000). Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.

Jones M. A., Mothersbaugh D. L. & Beatty S. E. (2002). Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441-450.

Jackson, Barbara B.(1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.

Klemperer, P.(1995). Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *Review of Economic Studies*, 62, 515-539.

Wathne K. H., Biong H. & Heide, J. B. (2001). Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54-66.