

學校經營的行銷策略

吳宗立

屏東師範學院社教系副教授兼實習輔導處處長

投稿日期：93.05.02

接受日期：93.10.14

摘要

多元、開放、民主的社會，學校競爭力成為教育市場的叢林法則，而市場機能取向，就必須掌握競爭的優勢。因此，學校行銷成為學校經營不可或缺的策略。本文首先論述學校行銷的特質，並探討學校行銷的內涵，包括內部行銷、外部行銷及互動行銷，最後提出學校經營中的行銷管理策略，以做為學校經營之參考。

關鍵詞：學校經營、行銷管理、內部行銷、外部行銷、互動行銷

壹、前言

隨著教育改革的推動，進求卓越教育，創造績效優質的教育品質，成為各級學校努力的目標。尤其是多元、開放、民主的社會，學校競爭力也成為教育市場的叢林法則，而市場機能取向，就必須掌握競爭的優勢。因此，學校形象管理與行銷，成為學校經營不可或缺的策略。

在我國學校制度中，國立大學實施校務基金制，必須對外籌募基金，高中職以上學校，由於面臨招生的壓力，家長教育選擇權的意識提昇，遂藉著高中職博覽會或大學博覽會，將學校經營的理念，辦學績效與特色傳達給社會大眾，以爭取學生家長的青睞。至於屬於義務教育階段的國民中小學，私立學校為求生存，無不卯足了勁，全力衝刺，塑造學校形象，並廣為宣傳，以爭取家長認同；而公立中小學係

屬學區制，有固定的學生來源，面對激烈競爭的私立學校，相對比較而言，就顯得較被動、保守了許多。

「行銷」最早被運用於商業機構的產品或業務推展上，「非營利事業行銷」的概念則遲至 1969 年代逐漸受注意。基本上，學校是屬於非營利事業，基於學校教育的進步與發展，尤其是面對教育自由化的市場機能，進行教育行銷將有助於爭取更多資源投入教育事業。本文擬探討中小學的行銷相關策略，以提供學校經營之參考。

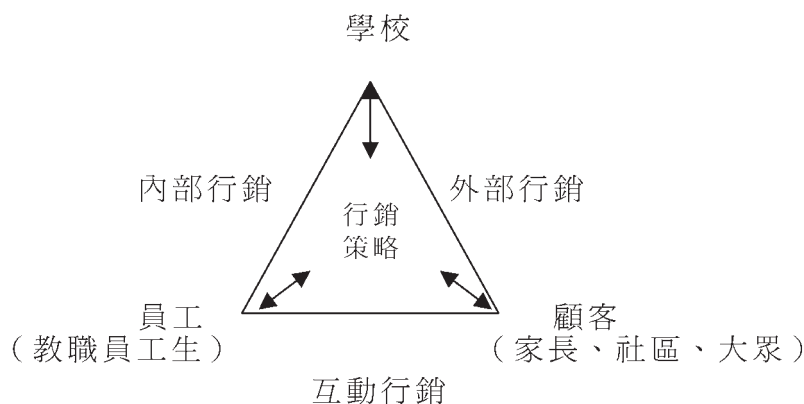
貳、學校行銷的特質：服務行銷

學校教育係屬於非營利機構，在於傳道、授業、解惑，以培養健全的國民。學校的經營包括理念的傳遞與說服，必須透過組織內部成員不斷的溝通獲得的共識與承諾，並與外部社區家長有良好的協調與了解，才能發揮應有的效能。基本上，學校教育是服務人群、成就他人的工作，而服務的內涵可歸納為十項（Parasurman, Zeithaml & Berry, 1985, 1991；林顯輝，2002）：（1）有形性的服務（tangibility）：係指服務的實體證據，如學校的硬體設備，提供服務的設備、及服務人員的外觀等；（2）可靠性的服務（reliability）：指信賴度與績效的一致性，如正確的保留紀錄，能於約定時間內履行服務等；（3）反應性的服務（responsiveness）：教職員工提供服務的意願和敏捷度，如高效能的服務、立即回答同仁、學生、家長、民眾的問題等；（4）禮貌性的服務（courtesy）：指教職員工的禮儀、友善、互相尊重等，如學校尊重師生同仁的意見，營造開放溫馨和諧的氣氛；（5）勝任性的服務（competence）：教職員工專業知識和技能及組織研究和改善的能力，如學校擁有優良的師資結構，服務良好的行政人員；（6）信用性的服務（credibility）：學校及員工所受外界信賴、信任的情形。如學校之信譽、教職員工的人格特質等；（7）安全性的服務（security）：讓師生同仁能先免於危險、不確定和疑慮，如校園安全設施良好；（8）接近性的服務（access）：係指易聯繫及服務教職員工生，如容易電話聯繫，便利的服務作業等；（9）溝通性的服務（communication）：能樂意傾聽教職員工生的意見，如學校行政人員樂意傾聽教師、學生、家長的心聲；（10）瞭解性的服務（understanding / knowing）：全體教職員工努力去瞭解學生及傾聽真正所需，如學校能敏銳察覺教職員工生的需要，並提供個別需要之服務。

從服務的內涵分析，學校教育上的行銷是一種服務行銷，而在服務的過程中，服務是無形性的，服務人員很難具體的向消費者說明其服務的內容，服務的價格也很難訂定，使得服務的品質很難表現在推廣的媒體上。學校透過行政組織的運作，教師服務學生、家長與社區大眾，兼任行政人員則服務教師、學生、家長與社區大眾，服務的提供常因人、事、時、地不同而具有異質性。而教育情境中生產與消費往往同時存在而具不可分割性。況且服務不同於一般產品也無法儲存，具有易逝性。因此，基於服務的內涵與特性分析，學校行銷主要在於服務行銷，服務品質則成為服務行銷的重要指標。

參、學校行銷的內涵

學校行銷來自於企業行銷的概念。Kotler（1991）認為行銷是一種社會的、管理的過程，個人或團體經由創造、提供、交換彼此的產品與價值，而獲得他們所需要和欲求的。而學校行銷環繞著社會福利、學校本身與消費者而運作，學校在致力於學生學習成就與教學效能之外，也應了解教育消費者的需求（湯堯，2000）。因此，學校行銷是將行銷的概念和理論應用在學校經營上，透過學校內、外在環境分析，據以形成行銷方案，經由行銷策略的社會互動歷程，爭取教育消費的社會大眾對學校教育活動的了解與認同。由於學校行銷產品具有無形性、生產和消費不可分離性、不穩定性、易消逝性，所以服務和一般實體的商品有所不同（Kotler & Andersen, 1995；Kotler & Fox, 1994）。綜合言之，學校行銷主要包括內部行銷、外部行銷和互動行銷，如圖一所示，透過行銷策略的運作，學校、員工（教職員工生）、顧客（家長、社區、大眾）成為學校行銷的金三角。



圖一：學校行銷策略金三角

一、內部行銷（internal marketing）

非營利機構行銷與傳統行銷最大的不同在於非營利機構注重內部行銷，而這個領域往往最容易忽視（林水順，莊英慎，2000）。學校組織成員的滿意度是學校效能的重要關鍵，以內部行銷策略凝聚成員的共識是學校行政運作的重要方式。因此，內部行銷是一種有效激勵所有組織成員的管理哲學（Piercy & Morgan, 1991）。

Taylor & Cosenza（1997）將內部行銷定義為應用在外部顧客的行銷哲學與原理，提供服務在內部組織成員身上，以雇用及留住最好的員工，並使成員能將其工作做好。內部行銷是運用行銷的理念，以組織成員為對象，運用溝通與激勵，將組織任務傳達給所有成員，期能凝聚共識，激勵士氣，增強成員對組織的承諾，進而全力投入，創造組織的績效。因此，內部行銷的主要內涵為（劉秀曦，2002）：

1. 視組織成員為內部顧客

內部行銷的基本精神在於重視成員、尊重成員，並要要求組織將員工視同「內部顧客」加以善待，將外部行銷作法運用到組織成員身上。

2. 以行銷的觀點來管理組織人力資源

人力資源管理的運用，包含了行銷概念的運用，透過「行銷之人力資源部門」的建立，以行銷觀念來處理人力資源管理所面對的相關課題。

3. 強調組織領導者的重要性

組織領導者是資源的主要分配者、制度與政策的主要制訂者以及組織文化的主要帶動者，在內部行銷相關概念的順利推動與落實上扮演著舉足輕重的角色。

4. 建立跨功能的團隊意識

工作團隊會透過協調的效果產生積極的作用，跨功能團隊，來自於各部門，形成一個需要講求協調合作的工作團隊。使組織成員都能具備團隊意識，不分彼此攜手努力，使組織整體的運作順利進行。

5. 創造員工滿意進而提昇顧客滿意

員工滿意是內部行銷運作努力想要達成的目標之一，透過內部行銷的努力，能強化成員的滿足感和認同感，再經由滿意的員工提供優質的服務品質來提昇顧客的滿意。

在學校經營中，內部行銷主要對象為學校的教職員工生，學校可透過一些正式活動的辦理、會議研討、刊物發行或是非正式的聯誼活動，以多元溝通的策略，分享學校經營願景與理念，宣達推廣以喚起知覺，激勵共識，進而促使全體教職員工生的認同與承諾，共同為學校行銷而努力。

二、外部行銷（external marketing）

McCarthy 提出傳統的外部行銷 4ps 行銷組合（marketing mix），包括產品（product）、價格（price）、通路（place）和推廣（promotion）。Booms & Bitner（1981）認為行銷組合是一種指引，而非理論觀念，進一步提出 7ps 行銷組合來滿足服務行銷人員的需要，行銷組合（marketing mix）包括著影響組織產品需要所能做的七項事務（湯堯，2000）：（1）產品（product）：提供目標市場貨品與服務的組合（完整的服務與整體性的產品保證）；（2）價格（price）：為消費者獲得產品所必須付出的成本，未必價格愈低就是最佳行銷；（3）通路（place）：為便利產品送達目標顧客中所採取的各種活動（支持所屬，並提供售後服務）；（4）促銷（promotion）：為宣傳其產品優點及說服顧客購買所採取的各種活動；（5）人員（personnel）：指行銷過程所參與的相關人員訓練與願景分享；（6）硬體設備（physical facilities）：為強調教育活動的實施需有軟硬體設備；（7）流程管理（process management）：是確保產品有效供應的過程，良好的流程管理甚至可以提高產品的附加價值。

在學校經營中，外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾，如何考量 4Cs：顧客的需求（consumer wants and needs）、成本（cost to satisfy）、便利性（convenience to buy）、溝通（communication），成為行銷思考的重要方向（湯堯，2000）。學校可掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動、拜訪地方仕紳，行銷學校的優勢、特點與發展特色。

三、互動行銷 (interactive marketing)

在服務行銷中，服務的品質和服務的傳送者有密切的關係。在教育專業領域中，顧客不但重視服務的技術品質 (technical quality)，更會藉著服務的功能品質 (functional quality) 來評斷服務品質 (湯堯，2000)。在教師或行政人員與學生、家長、社區人士的互動過程中，教育人員必須運用互動行銷的技巧，有效的傳達其專業知能，並使之能感受到服務的品質，獲得信賴，贏得口碑。

口碑是非營利機構中最重要的傳播管道。口碑溝通就是人際之間的溝通，當產品的購買具有很高的社會風險、心理風險及財務風險時，或當產品之間的選擇非常曖昧不明時，口碑溝通就顯得非常重要 (Blackwell & Miniard, 1991)。而學校辦學績效透過家長口耳相傳，經由產品新聞，建議及個人經驗的型態，可適時發揮「告知」和「影響」的功能。

在學校經營中，學校對於內部教職員工生和外部學生家長或社區大眾的互動行銷，應秉持主動積極的態度，真誠同理心的了解，以專業的知能從事專業的服務，而學校行銷人員具有受人歡迎的特質則成為行銷的一大助力。

肆、學校經營的行銷管理

行銷是透過行銷策略，將學校文化、風格、辦學理念及成效所建立的形象，傳達給家長、社會大眾，以獲得了解與支持。許詩旺 (2002) 研究國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作，學校行銷首要功能以增進學生、家長及社會對教育品質的滿意度及增進各界人士對學校的了解與支持為主軸，行銷活動以舉辦親師座談會，運用家庭聯絡簿與家長溝通意見最多，而行政人員工作太繁瑣，缺乏行銷機制及人員，時間與設備不足則是學校行銷所面臨的困境。因此，綜合學校內部、外部、互動行銷的內涵分析，學校經營的行銷管理策略如下：

一、塑造優質的校園文化

學校組織文化是學校組織經過其內在運作系統的維持和外環境變化的互動之下，所長期累積發展的產物，如典章制度、法令規章、行為習慣、信念、價值等，組織成員共同分享這些產物意義後，自然而然的表現出來，形成組織獨特的現象。在學校中學校教師、學生、行政人員均可透過傳統、儀式之規章及制度，建立積極的學生文化，增進教師專業行為，並建立親和、服務的行政文化。學校文化會影響學校成員的表現，也會影響學校效能，而學校文化也是學校形象管理的第一要務，優質的學校文化更有助於行銷。

二、積極發展學校特色

在教育市場自由化之後，學生與家長將擁有更大的空間與更多的選擇權來選擇學校。具有特色的學校，具有磁吸的效果，容易吸引學生家長及社區民眾的關注，也易成為行銷的口碑，口耳相傳。學校如未具備吸引學生、家長或社區的特質或特色，則會喪失其競爭力。因此，學校宜針對本身的條件，分析評估，並發揮創意思

維，以創新的思考突破學校發展與經營的限制，發揮資源的最大效益，使之成學校的獨特風格，所形成的特色成為學校的另一代名詞，以吸引社區大眾及學生、家長的青睞。

三、建立優良的服務品牌

學校教育主要在於服務，透過學校組織運作，服務學生、服務家長、服務教師、服務社區。因此，學校對學生的服務機制，必須能令消費者滿意。學校校長所領導的服務團隊，對內部顧客（教職員工生），必須重視與肯定其在組織中的定位與價值，並將學校的產品（辦學理念、師生表現、組織文化、課程活動、特色等）行銷給內部顧客，並主動關懷，了解其需求，促使教職員們願意以熱誠的態度面對學生、家長，透過員工滿意度間接提高顧客的滿意度。由內部行銷驅動外部行銷與互動行銷，使顧客（學生、家長、社會大眾）均能感受學校服務的熱誠和品質，優質的形象品牌就是行銷的最佳保證。

四、創造師生卓越的績效

行銷有賴於產品的品質，並有效的傳達給顧客。而學生學習能力與表現，教師的專業能力表現及學校設備的充實均是社會大眾關注的焦點。學生、教師各項對外競賽，均展示了學校經營的成果與績效，最受到內部及外部人員的關注，學校經營績效的指標在於 3E（Economy; Effectiveness; Efficiency），強調教育資源的運用應符合經濟效益，以最高的行政效率，達到教學過程中最大的效能，並創造學生最大的學習績效。只要教師、學生或學校有卓越的績效，必然會建立學校的「口碑」與「招牌」，而學校的口碑與招牌則必然成為學校行銷的利器。

五、積極參與社區的活動

學校與社區關係為「合則兩利，分則雙輸」的局面，推動校務不能等閒視之（Kindred, Bagin & Gallagher, 1984）。況且，學校促進社區的改造，社區促進學校的發展（吳宗立，2000），主動積極的參與社區活動，是學校形象行銷的重要策略。學校是社區的重要成員，經常受邀參與社區的活動，無論是健康、休閒或是藝文生活性質，學校應即時掌握時機，參與社區互動，建立人際網路。學校辦理的各項活動，也應廣邀社區民眾走進校園，對於社區的建言，家長的意見，民代的請託，也需善意因應，並發展符合社區需求的公關策略，有效促銷學校的特色與績效。

六、建置公開的行銷網路

學校公共關係的重要目標與功能，在於管理、傳播與行銷，而溝通、協調、回饋即是學校公共關係最具體的管理功能。學校公共關係在發揮傳播宣導的功能，而學校公共關係應積極行銷，將學校教育歷程與成效，推介給社會大眾（吳宗立，2003）。而學校內部行銷則需塑造優勢形象，將學校特質透過多元的管道，有效的傳達給每一位成員，如會議、研討、e-mail、刊物等，建立行銷的團隊共識；在外部行

銷上，則需整合資源，建置資訊網站、資料庫、媒體等，以多樣化的行銷策略，廣伸觸角；在互動行銷上則需在互動的過程中使「顧客」感受到滿意，並傳達優質的學校形象。

伍、結論

Kotler 和 Fox (1994) 認為教育機構實施行銷管理，其功能在於能成功的完成教育使命，改善公眾及市場的滿意度，促進行銷活動的效率，吸引行銷資源。由於學校行銷的特質在於教育服務行銷，而創造學校風格與形象，並讓所屬成員及社會大眾瞭解，最好的方法就是透過行銷管理來建立學校與社會大眾良好的關係（鄭勵君，1998）。因此，學校行銷有賴於內部行銷、外部行銷和互動行銷，並以學校形象管理為基礎，透過塑造優質的校園文化，積極發展學校特色，建立優良的服務品牌，創造師生卓越的績效，積極參與社區活動，建置公關行銷網路，以建立優勢的學校形象，將大大提昇學校發展，開創永續經營的契機。

參考文獻

- 吳宗立（2000）。**學校行政決策**。高雄市：麗文。
- 吳宗立（2003）。**學校行政研究**（二版）。高雄市：復文。
- 林水順、莊英愼（2000）。技職學院行銷作為與特性認知分析。以國立勤益技術學院為例。**中華管理學報**，1(1)，33-54。
- 林顯輝（2002）。屏師之風山高水長－精緻優質的校園文化。屏東：屏東師院。
- 許詩旺（2002）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究。國立屏東師院國民教育研究所碩士論文。
- 湯堯（2000）。**學校經營管理策略：大學經費分配募款與行銷**。台北市：五南。
- 鄭勵君（1998）。學校形象之行銷管理策略淺析。**高市文教**，63，55-59。
- 劉秀曦（2002）。內部行銷在學校教育革新上之應用。**中等教育**，53(3)，4-104。
- Engel, J. F, Blackwell R. D., & Miniard, P. W. (1990). *Consumer behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Kindred, L. W., Bagin, D., & Gallagher, D.R. (1984). *The school and community relations* (3rd ed). New Jersey: Prentice- Hall.
- Kolter, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (7th ed). New York: Prentice- Hall.
- Kolter, P., & Andreasen, A. R. (1995). *Strategic marketing for non-profit organization* (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1994). *Strategic marketing for educational institution*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parasurman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasurman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of

- the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (winter), 420-450.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1991). Internal marketing: The missing half of marketing program. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58(12), 3-5.