

國立政治大學

商管專業學院碩士學位學程

碩士學位論文

全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與
組織績效之關係研究—主管的觀點

A Correlation Study among Market Orientation, Core
Competitive Competence and Organizational Performance of
English Immersion Preschools
— From Managers' Perspectives

指導教授：樓永堅 博士

研究生：鍾玉婷

民國一百年元月十三日

國立政治大學
商管專業學院碩士學位學程

鍾玉婷

君所撰之碩士學位論文

全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效

之關係研究—主管的觀點

A Correlation Study among Market Orientation, Core
Competitive Competence and Organizational Performance of
English Immersion Preschools – From Managers' Perspectives

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

黃增隆

邱世康

樓永堅

指導教授

樓永堅

學程主任

黃秉德

院 長

蔣 煥

中華民國一〇〇年一月十三日

中文摘要

本研究以台北縣及桃園縣立案且以美語為主要托育方式之合格私立幼稚園(托兒所)之主管為對象，採取立意及滾雪球抽樣方式，選取台北縣私立幼兒園(園所數有七十五所)和桃園縣私立幼兒園(園所數有八所)共計八十三所。

研究目的有四：一、瞭解全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的內涵及現況分析；二、探討不同「背景變項」的全美語幼兒園在「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的差異情形；三、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之間的相關分析；四、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之聯合預測力分析。

本研究採用「園所基本資料」問卷、「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」量表，採問卷調查為資料蒐集分法。研究結果發現如下：

一、全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的內涵及現況分析

(一)全美語幼兒園「市場導向」

在情報產生部分各題項的回答趨向於「大致符合」；在情報回應部分除了可透過同業的外聘教師獲知競爭者情報及定期(至少一個月兩次)對市場趨勢舉行會議研討兩個題項趨向於「有點符合」之外，其餘都趨向於「大致符合」；在情報傳播部分各題項的回答趨向於「大致符合」。

(二)全美語幼兒園「核心競爭能力」

在創新能力的部分各題項的回答趨向於「大致符合」；在人資管理能力部分除了「經常辦理師資訓練(研習)以提升教師專業素質」趨向於「大致符合」之外，其餘各題項都趨

向於「非常符合」；在策略管理能力部分各題項的回答趨向於「大致符合」；最後在行銷運籌能力的部分各題項的回答也趨向於「大致符合」。

(三)全美語幼兒園「組織績效」

在「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各部分之各題項的回答皆趨向於「大致符合」。

二、不同「背景變項」在全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之差異情形

全美語幼兒園在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)，不會因園所「基本變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)之不同而呈現差異存在。

三、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之相關分析

全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」之間具有正相關；全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之間具有正相關；及全美語幼兒園「核心競爭能力」與「組織績效」之間具有正相關。

四、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之預測力分析

「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)皆以「情報產生」為最大預測因子，其預測力在 23%~54%之間；且在「組織績效」變項中的「財務控管」的最佳預測變項是「創新能力」；「顧客滿意」的最佳預測變項是「行銷運籌能力」；「運作品質」的最佳預測變項是「策略管理能力」；「學習成長」的最佳預測變項是「策略

管理能力」；「組織績效整體」的最佳預測變項是「行銷運籌能力」。「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。

關鍵詞：全美語幼兒園；市場導向；核心競爭能力；組織績效



ABSTRACT

This study selected 83 English immersion preschools ranging from Taipei and Taoyuan Counties from the purposive and snowball sampling techniques. The research aims are: 1. Exploring the contents and current situation of the Market Orientation, core competitive competence and organizational performance in the English Immersion Preschools; 2. Exploring the significant differences of the Market Orientation, core competitive competence and organizational performance in the English Immersion Preschools across various background variables; 3. Examining the correlation relationship among the Market Orientation, Core Competitive Competence and Organizational Performance in the English immersion preschools; and 4. Examining the accutable variance in the organizational performance from the Market Orientation and core competitive competence in the English Immersion Preschools .The result findings are as followed:

1. The contents and current situation of the Market Orientation, core competitive competence and organizational performance in the English Immersion Preschools.

- (1) The Market Orientation

The items of the construct (Information Production) are approaching in the “almost agreement” ; The items of the construct (Information Correspondance) approach in the “almost agreement” except two items such as getting the competitor’ s information from the part-time teachers of counter parters; and regular meeting to the current marketing trend approaching to “somewhat agreement” .

(2) The Core Competitive Competence

The items of three constructs (Innovative Ability, Strategic Management Ability and Marketing Coping Ability) in the English Immersion Preschools approach “almost agreement” ; however, the items of the construct (Personnel Management Ability) approach higher hierarchy of scale— “agree strongly” .

(3) The organizational performance

The items of four constructs (Financial Control, Customer Satisfaction, Operating Quality and Learning Development) in the English immersion preschools approach “almost agreement” .

2. There are no significant differences existed in the Market Orientation, core competitive competence and organizational performance in the English Immersion Preschools across various background variables.
3. There is positive correlation relationship existed among the constructs of the Market Orientation, core competitive competence and organizational performance in the English Immersion Preschools.
4. “Information Product” can account for between 23% and 54% variances of the core competitive competence (Innovative Ability, Personnel Management Ability, Strategic Management Ability and Marketing Coping Ability); Innovative Ability, Strategic Management Ability and Marketing Coping Ability are the primary predictive variables to the “Organizational Performance” .

Keywords: Organizational Performance; Market Orientation; Core Competitive Competence; English Immersion Preschool

誌 謝

人生處處充滿著意外。

大學畢業、就業多年之後，重新回到校園念書，是一個意外；

轉換跑道來到 AMBA，是另一個意外；

能夠在此與許多人相知、相交、相惜，更是一個美麗的意外！



經歷了幾百個輾轉難眠的夜晚，論文終告段落，對於醞釀已久的謝詞，卻遲遲不知如何下筆，心中百感交集，如何能用三言兩語道盡；一份謝詞，竟花了近一年的時間才完成。

要感謝的人很多，首先感謝指導老師 樓永堅教授的悉心指導與鼓勵；感謝世新大學傳播管理學系邱亞康教授與黃增隆教授，於百忙之中撥冗前來擔任口試委員，給予寶貴建議；感謝本校幼兒教育研究所 倪鳴香教授、中國文化大學兒童及青少年福利學系 郭靜晃教授、振聲高中 張湘君校長、中國文化大學附設托兒所 林建廷教授、中華民國幼教聯合總會 羅秀麗秘書長及中國文化大學推廣教育部 林倩莉講師為本研究之問卷審核及提示意見；感謝接受本研究訪談的各幼兒園主管們無私分享；因為有你們的參與，使得論文內容更加完整。

感謝所上許多同學們的幫忙，在我家庭、事業與學業蠟燭三頭燒時，你們給予我即時的溫暖與協助。這段與各位相互扶持的精彩時光，為我的人生留下珍貴的一頁。特別要感謝小靜學姊和日光學長，從期初的文獻整理到最後的資料統計分析，一路相伴；低潮時陪我放聲大哭，惱怒時陪我破口大罵，開心時陪我縱情大笑；每一杯熱拿鐵、每一顆巧克力，滋味點滴在心。

還要感謝我最親愛的同事們，因為有你們的全力配合與分擔，讓我得以無後顧之憂地繼續進修。

最後，謝謝我深愛的家人們，一路體貼地陪著我；當我需要安靜的時候，你們給我空間；當我需要溫暖的時候，你們在我身邊；就像是哆啦A夢的百寶袋，總是知道我需要什麼。你們無悔的支持，是我求學生涯能夠繼續延伸的最大動力，我好愛你們。人生幸福，莫過於此。

希望將這篇論文獻給所有我愛的人和愛我的人，一同分享這份喜悅。

玉婷

中華民國 101 年 3 月



目 次

學位考試委員會審定書(簽名頁).....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	V
誌 謝.....	VI
目 次.....	IX
圖 次.....	XII
表 次.....	XIII
第一章 緒論	16
第一節 研究背景與動機.....	16
第二節 研究目的與研究問題.....	22
第三節 名詞界定.....	25
第四節 研究對象與限制.....	27
第二章 文獻探討	29
第一節 組織績效.....	29
第二節 市場導向.....	49

第三節 核心競爭能力.....	60
第四節 「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之關聯.....	70
第三章 研究方法.....	77
第一節 研究架構.....	77
第二節 研究假設.....	80
第三節 研究對象.....	79
第四節 研究工具.....	79
第五節 研究過程.....	93
第六節 資料分析.....	98
第四章 結果分析.....	101
第一節 全美語幼兒園之「背景變項」、「市場導向量表」、「核心競爭能力量表」與「組織績效量表」分佈情形之描述分析.....	101
第二節 全美語幼兒園「背景變項」、「與市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之差異分析.....	108
第三節 全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之相關分析...	119
第四節 全美語幼兒園「組織績效」之預測分析.....	130
第五章 結論與建議.....	146

第一節 研究主要發現.....	146
第二節 結論.....	150
第三節 建議.....	153
參考文獻.....	156
附錄一：研究工具.....	178
附錄二：專家效度問卷.....	186
附錄三：施測問卷.....	199
附錄四：正式分析問卷.....	211



圖 次

圖 2-2-1 Narver & Slater (1990) 的「市場導向」架構圖	53
圖 2-3-1 Leonardo-Barton 核心能力的構面.....	67
圖 2-3-2 Knott, Pearson and Taylor 核心能力的三個構面.....	68
圖 2-4-1 市場導向、競爭優勢與企業績效之關係圖	78
圖 3-1-1 研究架構圖	79
圖 4-3-1 「市場導向」與「核心競爭能力」典型相關分析徑路圖	122
圖 4-3-2 「市場導向」與「組織績效」典型相關分析徑路圖	125
圖 4-3-3 「核心競爭能力」與「組織績效」典型相關分析徑路圖	129
圖 4-5-1 「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之分析徑路圖	144

表 次

表 2-1-1 國內、外學者對「組織績效」的定義	30
表 2-2-1 國內、外學者對「市場導向」的定義	52
表 2-2-2 Narver & Slater 「市場導向」量表	54
表 2-2-3 Kohli, Jaworski and Kumar(1993)「市場導向」量表	56
表 2-3-1 國內、外學者對「核心競爭能力」的定義	59
表 3-3-1 樣本分配及回收情形表	79
表 3-4-1 「核心競爭能力」初步量表及其構念示意表	81
表 3-4-2 「核心競爭能力」鑑別度摘要表	85
表 3-4-3 「核心競爭力量表」因素、信度分析摘要表	87
表 3-4-4 「市場導向」初步量表及其構念示意表	88
表 3-4-5 「市場導向」鑑別度摘要表	89
表 3-4-6 「市場導向量表」因素、信度分析摘要表	91
表 3-4-7 「組織績效」初步量表及其構念示意表	93
表 3-4-8 「組織績效」鑑別度摘要表	90
表 3-4-9 「組織績效量表」因素、信度分析摘要表	96

表 4-1-1 全美語幼兒園的不同背景變項之次數分配與百分比統計	102
表 4-1-2 全美語幼兒園的「市場導向」量表之次數分配與百分比統計表	103
表 4-1-3 全美語幼兒園的「核心競爭能力」量表之次數分配與百分比統計表 ...	105
表 4-1-4 全美語幼兒園的「組織績效量表」之次數分配與百分比統計表	107
表 4-2-1 規模與「市場導向」能變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	110
表 4-2-2 師生比與「市場導向」能變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	111
表 4-2-3 經營型態與「市場導向」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	112
表 4-2-4 規模與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	113
表 4-2-5 師生比與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	114
表 4-2-6 經營型態與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	115
表 4-2-7 規模與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	117
表 4-2-8 師生比與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表	

(N=83).....	118
表 4-2-9 經營型態與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83).....	119
表 4-3-1 「市場導向」與「核心競爭能力」之相關分析摘要表.....	121
表 4-3-2 「市場導向」與「核心競爭能力」之典型相關分析摘要表.....	122
表 4-3-3 「市場導向」與「組織績效」之相關分析摘要表.....	124
表 4-3-4 「市場導向」與「組織績效」之典型相關分析摘要表.....	125
表 4-3-5 「核心競爭能力」與「組織績效」之相關分析摘要表.....	127
表 4-3-6 「核心競爭能力」與「組織績效」之典型相關分析摘要表.....	129
表 4-4-1 「創新能力」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	131
表 4-4-2 「人資管理能力」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	133
表 4-4-3 「策略管理能力」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	134
表 4-4-4 「行銷運籌能力」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	135
表 4-4-5 「核心競爭能力整體」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	135
表 4-4-6 「核心競爭能力」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	137
表 4-4-7 「財務控管」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	138
表 4-4-8 「顧客滿意」之逐步多元迴歸分析摘要表.....	139

表 4-4-9 「運作品質」之逐步多元迴歸分析摘要表	140
表 4-4-10 「學習成長」之逐步多元迴歸分析摘要表	141
表 4-4-11 「整體組織績效」之逐步多元迴歸分析摘要表	142
表 4-4-12 「組織績效」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表	144



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

托育服務(day care services)是兒童福利的一環，其屬於兒童與家庭的外部系統，也可以是微系統的一環，因此托育服務對兒童發展有直接或間接的影響力(馮燕，1999)；在兒童福利服務中，托育服務可被視為對父母親職角色的「補充性服務」。在社會工作百科全書中對兒童托育的定義：「兒童的托育服務係指為補充父母的照顧與教養，而於家庭外提供一段時間的組織化照顧、督導及發展機會，其組織與服務型態是多樣化的。父母保有養育子女的主要責任，家庭仍是兒童生活的重心，托育服務則是由父母授權，以完成父母不能親自照顧時的任務」(馮燕，1998)。幼兒時期是個體生理、智能、情緒和社會化等行為發展的重要關鍵與基礎階段，甚至更直接影響其往後人生後續階段的發展。由此可知，「照顧」和「保護」是托育服務的首要工作，「教育」則為托育服務的附帶功能(郭靜晃，1998)。因此，兒童托育服務的目的是在於幫助暫時欠缺親子角色家庭的一種兒童照顧服務，藉此增強及支持正向的親子角色功能，兒童托育服務應被設計為具發展功能的兒童福利服務。

我國托育服務是一個多元化的供給系統，政府亦有意透過分散化(decentralization)與參與(participation)兩項策略來增加托育服務供給量。分散化和參與意味著商業部門和民間團體(例如，非營利組織，non-profit organization, NPO)的服務供給，政府在供給(provision)責任的分散，托育服務在與社會變遷交互影響之下更相形重要。兒童托育服務係兒童福利輸送服務的主要範圍之一，目前我國托育服務之輸送，包括公立幼稚園、托兒所，以及由營利業者或非營利民間團體設立的私立幼稚園、托兒所(托育中心)、家庭托育，也是一種福利多元主義(pluralism)的供給系統。在主體管理性質上，托育機構應以提供合乎標準的高品質服務，為管理上的主要目標，而非以追求營運上的利潤為出發點。但是隨著托育服務品質的提昇，

須相對支付持續高漲的經營成本，在資源有限而欲求無窮的不平衡關係下，托育機構應如何面對此沉重的壓力，可藉助精確的評估與數據將有限的資源做最有效的配置以及如何將組織績效化約最好的功效以產生好的服務品質，勢必成為全美語幼兒園經營者的重要課題。

然而，目前幼兒教育在國內並不屬於義務教育，由於政府的經費、資源有限，所有的幼托經營者幾乎全靠自己的力量，打造屬於心中理想的幼教環境。且國內土地成本昂貴，為了走在時代尖端，園所硬體設施需時時更新升級；此外，政府的托育政策，在社區普設公立托兒所，五至六歲免學費之政策，台北市已於九十九學年度開始實施；再加上幼教師資流動率高，以及近年來人口出生數受到時代變遷、社會型態的改變而趨於少子女化；在粥多僧少的狀況下，而托育機構卻逐年增加，幼托機構面對招生不足的壓力，導致競爭激烈。因此，托育機構面臨如何應用市場行銷、建構組織核心競爭能力及應用多角化經營方式來提升其組織(經營)績效，以達成托育機構招生及永續經營之重要課題。況且，近年來社會上因應全球化及國際化，致使家長對美語教育需求若渴；父母在望子成龍、望女成鳳的社會期待下，為培育孩子第二外語專長與國際同步接軌，紛紛期待孩子能在幼兒階段即可接觸美語教育，致使全美語或雙語教育幼兒園漸漸地立足於學齡前孩童之托育市場。基此，全美語幼教事業為求生存，只得在無法合格立案和既有的基礎下，一方面增進本身托育與美語教學的核心競爭能力，迎合家長之市場行銷需求，另一方面加強組織創新與運作，以確保績效顯著，並得以將盈餘投入新設備與教學內容豐富化的更新，藉以提昇托育服務品質與家長滿意度，創造幼兒園與家長雙贏的契機，增加營運收益。

一般而言，績效指標的衡量方法有主觀性(自我報導)及客觀性(財務報表)兩種，兩者都經常被使用於行銷領域。儘管 Rodriguez, Carrillat and Jaramilo (2004)的分析顯示主觀績效衡量方法會強化市場導向與績效的關係，但由於主觀績效衡量方法有以下優點，因此多數研究採用主觀的績效衡量方法(e. g., Dawes, 1999; Harris, 2001)：(1)客觀績效衡量牽涉商業機密，經理人常不願透露，因此資訊取得困難；(2)

主觀衡量方式適合進行跨產業的比較；(3)組織可能受長期波動或投資回收影響，無法立即顯現成果；(4)實證顯示主觀績效與客觀績效衡量有強烈共相關。上述主客觀績效衡量的結果大致相同，Dawes(1999)研究市場導向與主客觀績效關係時，結果顯示主客觀績效衡量方法為正相關，即主觀與客觀績效的衡量方法應可相互替代。過去許多研究亦採取主觀衡量方式，以問卷方式衡量經理人(主管)的知覺績效；例如，劉信助(2004)研究中南部地區幼教事業時，因考量事涉業者之機密，加上無法取得實際行銷數值，其僅用每年營收扣除費用做為盈餘來作為經營績效。

衡量營業機構主觀組織績效的量表大都參考Govindarajan(1984)所發展的十二個變項之量表，其係根據Steers(1975)的建議採用多重構面而非單一構面的自評方式來衡量組織績效，並將此十二個衡量績效的變項依據其性質分成短期績效與長期績效兩個構面。根據Govindarajan and Gupta(1985)的研究顯示，此量表的施測結果由平均數及變異數資料中可以確認受測者在評估其部門績效時並未產生寬大偏誤。Abernethy and Stoelwinder(1991)亦曾採用此量表衡量醫院中各部門的組織績效，發現具有相當高的內部一致性。此外，林義屏(2001)也用此量表衡量台灣科學園區資訊電子產業的組織績效，亦發現具有相當高的內部一致性。

本研究將托育機構定義為學校或非營利事業單位性質。劉明秀(2008)認為私立幼兒園所的組織效能應充分反應私立幼兒園所的組織特性，其針對Rampersad(2003)「總體績效計分卡」的概念做為編製幼兒園所組織效能分析工具的基礎，將「私立幼兒園所組織效能」之概念性定義為：「私立幼兒園所組織效能係指私立幼兒園所的幼教事業實體在有形財務的控管，無形智慧的累積；親、師對園所的支持認同；園所內部的有效運作品質及整體園所的學習改進等各方面的綜合提升表現。」操作定義分述如下：

第一，財務控管：對私立幼兒園所學校組織而言，代表的是招生績效及法定盈餘的充沛，無形財務的組織智慧與價值創新，以及環境資源的取得與有效運用。

第二，顧客滿意：對私立幼兒園所內、外顧客而言，代表的是社會整體印象的口

碑；家長與社會對幼兒學習成就、教保服務品質的滿意程度，教保人員願意為園所貢獻心力的高度專業承諾，以及親、師、社區樂於成為園所經營發展的事業夥伴。

第三，運作品質：為了不斷滿足園所內、外部顧客的需求，私立幼兒園所的辦學與服務必須在教保整合下進行有效的教學技術創新與行政流程改善，以使園所特色在幼托市場上持續勝出。

第四，學習成長：為了自我改進，園所組織與幼兒教保師資專業社群經常從事職能發展的學習和溝通，提升能力解決問題；並藉由「賦權參與」的合作機制建立互惠共識，以實踐園所與教保工作成員的共同願景。

管理學者Drucker (1954) 提到：「企業目標的唯一有效定義就是創造顧客。…顧客決定了企業的方向，…因為企業的目的在創造顧客。因此企業有兩個基本功能，那就是行銷與創新。」(Drucker, 1954, 引自林義屏, 2001, p. 1)。在顧客需求不斷變化的競爭環境下，如何透過各部門協調合作，為目標顧客創造優越價值並增加利潤，一直是企業經理人所面臨的挑戰。早期行銷理論常強調「顧客至上」等抽象信念的重要，對實務界如何執行行銷的指導有限，此情形直到「市場導向」概念被研究定義清楚後而獲得顯著改善(Day 1994)。「市場導向」概念被視為是行銷理論對企業經營最重要的貢獻之一，許多學術及實務界對此議題的討論也不斷增加，此由「市場導向」的相關研究在期刊發表的篇數持續增加即可見一斑(e.g., Menguc & Auh, 2006; Rodriguez, Carrillat & Jaramilo, 2004)。行銷理論從早期行銷觀念的概念化提出(i.e., Drucker, 1954; Felton, 1959; Keith, 1960)，到近期「市場導向」的構念提出與衡量(i.e., Decker, 1985; Narver & Slater, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Wrenn, 1996)。這些學者認為行銷觀念是市場導向的基礎，而市場導向則是行銷觀念的執行。「市場導向」是一種透過對顧客、競爭者及內部功能協調的重視，產生較佳的顧客價值以建立競爭優勢的組織文化(Narver & Slater, 1990; 引自林義屏, 2001, p. 1)。多數的學者認為「市場導向」是現代行銷管理和策略的核心之一。

近年來由於國際分工與企業國際化之盛行，台灣之傳統產業正面臨前所未有的挑

戰，即使是托教產業亦面臨國際化及雙語優勢趨勢之下，也不得將英語教學幼兒化。欲提升產業核心競爭能力，一方面應從傳統產業提升附加價值著手，另外一方面則從輔導提升該產業的組織運作能力是現有托育機構管理所面臨的困境與契機。然而此兩方面產業能力提升的根基，在於知識的開發與整合，從知識創新、凝聚與內化成產業具競爭的管理策略的核心競爭能力(林文寶、吳萬益，2005)，故核心競爭能力的提升將有助於組織運作之績效。企業的行銷/市場導向及核心競爭能力的提升會改善經營及組織績效，這個議題已被行銷學者和實務界已有廣泛的討論(Levitt, 1960; Kolter, 1984; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Day & Nedungadi, 1994; Slater & Narver, 1994; Pelham & Wilson, 1996)。

然而在「市場導向」對組織績效影響的實証研究中卻出現了不同的結果。許多研究證實有顯著的正面影響(Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994; Pelham & Wilson, 1996; Van Egeren & O' Connor, 1998; 林義屏, 2001)，有些研究則發現只有很弱的關係(Diamantopoulos & Hart, 1993; Au & Tse, 1995; Pitt, Caruana & Berthon, 1996; Slater & Narver, 1996)，而有些研究卻發現沒有顯著的影響(Esslemont & Lewis, 1991; Greenley, 1995; Tse, 1998; Caruana, Pitt & Berthon, 1999)。因此，有些學者開始在研究中納入某些中介變數來解釋此不一致的關係，例如組織學習(Slater & Narver, 1995; 黃俊英, 1999)、創新(Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998)、組織承諾(Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1999)等。

組織的創新也是另一個被提到的重要企業功能。創新被許多學者一致的定義為對組織是一個新的理念或行為的採用(Hage & Aiken, 1970; Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; Daft & Becker, 1978; Hage, 1980; Damanpour, 1991; Zammuto & O' Connor, 1992; Oerlemans et al., 1998; Wood, 1998)，因此創新可能是一個新的產品、新的服務、新的技術或是一種新的管理方法。創新亦是組織的主要核心競爭能力，其對績效的正面影響已被許多實証研究所支持(i. e., Damanpour & Evan, 1984;

Zahra, de Belardino & Boxx, 1988; Damanpour, Szabat & Evan, 1989)，而在面臨激烈的競爭與更不確定的環境下，組織為了求生存與成長，組織的創新能力越來越重要(Gronhang & Kaufmann, 1988; 引自林義屏，2001, p. 2)。

Drucker 早在 1954 年就已提出的此兩種企業的基本功能對組織績效的正面影響，分別受到大量文獻的支持；然而在過去卻較少有研究去提到「市場導向」與「核心競爭能力」如何一起影響績效。但最近開始有某些學者在其研究中將創新(組織之核心競爭能力)作為解釋市場導向對績效影響關係之中介變數(Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998)，對此兩種構念加以整合研究。林義屏(2001)即以電子產業為例，研究市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係；其研究結果也發現：市場導向、組織創新與組織績效之間存有正向相關。楊宗儒(2007)調查 287 家企業發現：市場導向與組織績效之間存有正向相關，此外創業導向及產品創新在市場導向與組織績效之間有中介效果。

自從Weber的組織理論首次提及組織學習的觀念以來，組織學習的概念被廣泛地應用在產業經濟、產業結構、策略管理、新產業及新科技、新產品導入市場等理論之中(Dodgeson, 1993)。Stata (1989) 指出組織學習是產生管理創新的主要程序，並提出個人和組織學習的速度將成為唯一可維持的競爭優勢的觀點。Fulmer (1994) 也提出處在激烈變動的環境下，組織學習並發展成為組織具競爭力之核心能力已成為組織必要的生存條件。由於組織是一個不斷與環境產生互動的開放系統，藉由互動的過程，組織才可以持續的成長與發展。而在組織所有的功能中，行銷其實扮演著組織與環境介面上最重要的一環，因此，市場導向也就成為企業與所處環境互動過程中的一種展現方式。近二十年來快速發展的競爭環境，已經使得組織的策略及其所扮演的角色，在推動行銷的過程中面臨到嚴峻的挑戰，而這種快速變化的環境促使組織必須要更有效率、持續的創新以及更有彈性的核心能力(Achrol, 1991; 張玉琳, 2003); 根據Kohli and Jaworski(1990)的定義，具市場導向的組織應該深入了解顧客實際的需求，蒐集相關的行銷情報，將情報藉由內部行銷與跨部門傳遞來獲取共識，然後再結

合全組織的力量，針對不同目標市場的需求提供差異化的行銷組合。這些相關的情報訊息經過組織成員消化理解之後，蓄積成為組織重要的知識來源，而此種重視蒐集、處理、吸收資訊的工作，就是重視組織學習的內涵；因此培養組織學習的內涵，對於市場導向的執行過程與品質，具有相當重要的影響。但是同時我們也必須瞭解到，當企業進行市場導向作為時，其本身組織的思考方式、組織結構與設計也必須進行適度的調整與學習，具有創新與策略運籌之核心競爭能力方能有效地執行各種行銷方案；於是有些學者嘗試透過資訊處理的觀點在行銷領域中導入市場導向理論，但是對於如何以實證的研究方式來操作化組織核心競爭能力，並且利用組織學習觀點來進行行銷領域的研究，尤其運用在幼兒托教事業領域，迄今仍付之闕如。而一系列最近的相關研究亦提出組織學習發展具競爭力之核心能力，再透過改善市場導向行為的品質間接影響績效，且經由創造性的學習產生在產品、程序、和系統上的創新而直接影響組織的績效(Day, 1994; Dickson, 1996)。

第二節 研究目的與研究問題

Hopkins(1994)認為好學校是領航者，而非隨風逐流者。身為領導者，應觀察環境變遷與社會脈創造未來美好之願景。有關組織績效之相關研究，多針對一般企業以及服務業進行探討；而針對托育機構或幼兒園之績效大多在建構績效指標或以服務品質為效標變項，其相關研究並不多。其中張瓊云(2000)由建構托兒所之服務績效指標進而探討托兒所領導形式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效間的關連性；陳佩岑(2000)則以保育人員對托育服務品質的認知，探索保育人員專業素質與托育服務品質之間的關係；蘇玫夙(2005)基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究；詹雅惠(2006)以平衡計分卡概念建構地方幼教行政績效管理評鑑指標之研究；黃桂杏(2008)私立幼兒園創新策略與組織效能關係之研究；劉明秀(2008)高雄市私立幼兒園所教保人員覺知園所長轉型領導與組織效能關

係之研究；劉玲子(2010)幼兒家長知覺托育服務品質、親師互動、品牌形象和其續讀意願之關係研究；但就幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之相關探討文獻則尚付闕如。因此本研究將以這三者為主軸進行深入探究，以了解「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之相關性。

「市場導向」、「核心競爭能力」以及「組織績效」其實都可以是一種連續帶的觀念(Hedberg, 1981)，代表著一種程度上的差異；但是如果以 Sinkula (1994)所提出的市場知識層級概念為依據，則 Argyris and Schon (1978)提出的單圈組織學習與雙圈組織學習之概念，就可以依其所具備的市場知識層級而被明確區分。此外，在 Kohli and Jaworski(1990)有關市場導向之資訊處理程序觀點中亦指出，所謂的市場情報(或資訊)蒐集傳播以及針對該情報所做的回應等動作，其重點在於市場現有問題的解決，而這程序本質上就是單圈學習之精神；至於組織核心競爭能力構念中的創新性、人力資源素質管理能力與策略管理能力等特質，亦與 Senge(1990)以及 Sinkula(1994)所提出的學習型組織中所需具備的組織文化相近，因此會促使雙圈學習的發生。

組織創新「核心競爭能力」、「市場導向」與「組織績效」之間的關係，可能會因為所選取的績效指標以及所研究的產業而有替代現象存在。綜觀市場導向相關研究之組織績效指標一般以效率性指標居多，例如市場佔有率、投資報酬率等，而組織核心競爭能力與組織績效指標則因為兩者本身隱含了創新與管理的特質，反而注重在效能性或者調適力指標上；由於市場導向與核心競爭能力兩者之間的關係迄今仍相當模糊，所以如果實證研究時選取的產業特性與組織績效指標之間相關性過高，則市場導向與核心競爭能力兩者之多元共線性(multicollinearity)效果就可能會存在替換關係或放大效果(Baker & Sinkula 1999)。

綜合上述原因，本研究希望能整合各家對核心競爭能力、市場導向以及組織績效的相關說法與觀點，以組織學習和市場行銷知識層級的角度出發，嘗試將三個看似不同但卻頗具關連性的構念加以連結，進一步探討「核心競爭能力」和「市場導向」彼

此之間，以及此兩者與組織績效之間關係的理論架構和研究假設，並透過實證研究來檢定研究假說。本研究的目的即在瞭解：

1. 探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的內涵並澄清文獻上的定義。
2. 檢驗全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」三構念彼此之間的關連性。
3. 瞭解全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之預測性。
4. 瞭解全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之因果模式。
5. 提供全美語幼兒園實務組織管理之建議。

根據上述的研究動機與目的，本研究欲探討的問題如下：

1. 全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」，是否因園所之「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)的不同而呈現顯著差異存在？
2. 全美語幼兒園的「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之間是否有相關性存在？
3. 全美語幼兒園園所之「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」與「核心競爭能力」是否可預測「組織績效」？
4. 全美語幼兒園園所之「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之徑路模式為何？

第三節 名詞界定

為使本研究探討之重要變項定義更為明確、茲將有關名詞解釋如下：

一、 全美語幼兒園 (English Immersion Preschool)

本研究是以立案於台北縣之私立托兒所或幼稚園，其托育係採用英語全語言方式來進行，其幼兒照顧與教育仍不偏離幼稚教育精神之園所。

二、 市場導向 (Market Orientation)

Narver and Slater (1990)認為市場導本質上是一種組織文化，它能有效的建立起組織必要的行為，藉此為顧客創造超值的享受，為企業帶來持續性的優越績效。本研究所指的「市場導向」即為顧客創造出更多的價值，以形成顧客的滿意，來達成幼兒園的利潤目標。

本研究量表層面係引用劉信助(2005)依據 Kohli and Jaworski(1990)、Narver and Slater(1990)與范惟翔(2001)等學者理論整合，提出「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」來探討全美語幼兒園的「市場導向」，概述如下：

1. 情報產生：包含「顧客導向的情報產生、競爭者導向的情報產生」
2. 情報傳播：包含「內部情報的傳遞」
3. 情報回應：包含「顧客導向的情報回應、競爭者導向的情報回應」

三、核心競爭能力 (Core Competitive Competence)

Hamel and Prahalad (1994)提出核心競爭能力係指科技與技能的綜合體，為組織學習、累積的成果，同時適用於多種不同的產品線。Hamel and Prahalad (1994)將核心競爭能力分為下列三個層面：

1. 顧客價值：核心能力對於顧客所重視的價值必須有重要的貢獻。
2. 競爭差異化：能夠使競爭力具獨樹一幟的能力，這不必是某家企業所獨

有的專長，但在整個產業之中，該企業在某方面的能力水準應超過同業許多，才能算是核心。

3. 延展性：核心能力必須從顧客價值及具特殊競爭力中推演出成群的新產品或服務，才是長期競爭優勢的來源。

綜合上述，「核心競爭能力」係指科技與技能的綜合整合，為組織學習、累積的成果，同時適用於多種不同的產品線。為了應用於本研究的樣本特性，本研究「核心競爭能力量表」層面係引用李元敦(2001)的定義將「核心競爭能力」區分四個構面來衡量「創新能力」、「人員資源素質管理能力」、「策略管理能力」和「行銷運籌能力」彙整，提出本研究採其四個構面：

1. 創新能力：公司產品能具有獨特性，能產生差異化的效果。
2. 人員資源素質管理能力：指公司領導者具有企業家創業精神，並且能夠融合各部門使具有良好的協調合作能力。
3. 策略管理能力：是能敏銳觀察新商機或潛在威脅的能力。
4. 行銷運籌能力：是指公司具有能好的市場行銷能力，能充份掌握顧客特性需求之市場潮流。

四. 組織績效 (Organizational Performance)

係指組織在特定時空下，主動創造有利環境，並被動適應環境所進行的互動行為，經由資源分配，滿足組織成員的偏好，達成其目標的程度。本研究採用劉明秀(2008)「私立幼兒園所組織效能」經引用Berger 在1981年的「幼兒家長滿意度評量表」、鄭彩鳳(1996)「高級中等學校組織環境調查問卷」之第三部份「學校組織效能問卷」、Rampersad(2003)之「總體績效計分卡快速掃描調查量表」(Total Performance Scorecard, TPS)、吳勁甫(2003)的「國民小學校長領導行為與學校組織效能問卷」等研究工具；經平衡計分卡展開後，其相關的操作性工

具層面如下：

- (一)財務控管：對私立幼兒園所學校組織而言，代表的是招生績效及法定盈餘的充沛，無形財務的組織智慧與價值創新，以及環境資源的取得與有效運用。
- (二)顧客滿意：對私立幼兒園所內、外顧客而言，代表的是社會整體印象的口碑；家長與社會對幼兒學習成就、教保服務品質的滿意程度，教保人員願意為園所貢獻心力的高度專業承諾，以及親、師、社區樂於成為園所經營發展的事業夥伴。
- (三)運作品質：為了不斷滿足園所內、外部顧客的需求，私立幼兒園所的辦學與服務必須在教保整合下進行有效的教學技術創新與行政流程改善，以使園所特色在幼托市場上持續勝出。
- (四)學習成長：為了自我改進，園所組織與幼兒教保師資專業社群經常從事職能發展的學習和溝通，提升能力解決問題；並藉由「賦權參與」的合作機制建立互惠共識，以實踐園所與教保工作成員的共同願景。

第四節 研究對象與限制

本研究之研究方法以文獻分析與問卷調查法為主。在文獻分析法方面，主要採取收集相關論文與期刊，依據研究主題加以演繹並發展本研究概念架構；在問卷調查方面，樣本以台北縣及桃園縣的私立全美語幼兒園和托兒所(因應托教合一之後，幼教機構稱為幼兒園)為研究焦點對象。

由於全美語幼兒園是迎合社會變遷的家長需求而衍生的托育產品，此產品本身受法令限制，托育機構不同於補教機構依法不得從事英文教學，然而全美語幼兒園卻是許多家長趨之若鶩的托育機構；此外，有關此種特殊樣本的相關行銷研究目前尚付闕如；因此本研究以全美語教學之幼兒園所為研究對象。

本研究主題是探討台北縣及桃園縣的私立全美語幼兒園的「市場導向」(行銷策略)、「核心競爭能力」與「組織績效」之相關，以提供所有幼教事業經營者與家長作為管理因應策略或選擇園所之參考依據。

本研究之研究限制有以下五點：

- (一)由於法令限制，公立幼兒園不得增設才藝班及美語相關課程，因此不列入本研究的探討對象。
- (二)美語補習業者雖也經營幼教相關事業，但並非在研究的私立幼托機構的經營體系內，因此亦不列入本研究的探討對象。
- (三)私立幼托機構並非所有是以美語為主要的授課課程，故本研究僅能推論是以全美語教學為主的幼教機構。
- (四)本研究是以幼教事業為研究對象，而由於每一產業之特性及環境變化之不相同，故研究結果可能無法推論至其他產業。
- (五)經營績效的部份，因為涉及業者的機密，故無法獲得實際的數值，而托育機構又是補充家長照顧子女的機構，故在績效層面改以「組織績效」為研究之一變項，並以主管之主觀評量來作本研究之「組織績效」，以作為人力資源管理的參考依據。

第二章 文獻探討

本研究希望能整合各家對「核心競爭能力」、「市場導向」以及「組織績效」的相關說法與觀點，以組織學習和市場行銷知識層級的角度出發，嘗試將三個看似不同但卻頗具關連性的構念加以連結，進一步探討「核心競爭能力」和「市場導向」彼此之間，以及此兩者與「組織績效」之間關係。

本章共分為四節：第一節「組織績效」、第二節「市場導向」、第三節「核心競爭能力」及第四節「市場導向、核心競爭力與組織績效之關聯」。

第一節 組織績效

組織中一切活動的終極目標均在於創造利潤，提昇組織績效。所謂績效，即企業目標的達成度；對企業而言，除了為組織對資源利用之效能與效率評估外，尚能改進過去的錯誤，進而引導未來資源的分配分向；是故，組織績效代表著一個組織的營運管理的成功與否。

一、組織績效的定義

組織績效為組織理論的核心議題，組織績效的定義與內涵相當混沌，其主要在於組織績效此一概念的五個特性(呂豐足，1996)：

- (一)變異性(mutable)：在組織不同的生命階段有不同的標準。
- (二)廣泛性(comprehensive)：其本質包括許多不同的標準。
- (三)分歧性(divergent)：與不同的組織成員有不同的關係。
- (四)互換性(transitive)：分析層次不同時，組織績效的指標不同。
- (五)複雜性(complex)：概念之間不易簡化或清除。

關於組織績效的定義，隨著研究者所採途徑之而有所不同，從學者對組織績

效的定義，可看出組織績效的概念仍有其歧異性：(參見表 2-1-1)

表 2-1-1 國內、外學者對「組織績效」的定義

年代	研究者	定義
1964	Etzioni	組織達成目標的程度。
1966	Katz & Kahn	組織採取各種手段以獲得最大回饋。
1967	Pickle & Friedlander	組織滿足其各種成員需求與期望得程度。
1967	Seashore & Yuchtman	組織從外在環境獲取資源及談判的能力。
1968	Ashby	組織的好壞是相對的概念，視其所處的脈絡情境而定。
1972	Mott	動員資源達成生產，適應活動的能力。
1977	Steers	組織降低障礙，有效運作的過程。
1977	Hannan & Freeman	組織目標與結果之間一致的程度。
1982	Zammuto	組織在一時間內分配各種滿足偏好之事物，以符合其成員的期望。
1986	Venkartraman & Ramanujam	應用管理者主觀評量方法達成財務、事業和組織效能的目標。
1990	Robbins	組織達成其短期、長期目標的程度，績效需考慮策略區域、評估者的偏好、組織的生命階段。
1991	Hall	組織達成目標的程度，或組織為維持功能，開發週邊環境以取得稀少或有價值的能力。
1992	Scott	採權變的觀點，「組織績效」隨著不同對象的不同價值、偏好而有不同。
2001	林義屏	將「組織績效」分為短期和長期的績效表現，包括營運資金運用、市場的佔有率、產品開發與創新以及員工生涯發展等。
2005	林文寶與吳萬益	組織能以策略考量強調積極開發與整合組織資源與能力。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者所定義之組織績效，將其歸納如下：組織在特定時空下，主動創造有利環境，並被動適應環境所進行的互動行為，經由資源分配，滿足組織成員的偏好，達成其目標的程度。組織績效指標之選擇，反映出各組織之策略性對

象對於組織的需求；績效指標之選擇，也可以反映出評估者的旨趣。因此，針對組織績效可以給予一個定義，組織本身結構安排與組織對內外環境變遷的適當回應，較易發揮組織功能，達成組織目標。

二、組織績效的觀點與模式

(一)資源依存觀點(resource dependence perspective)：

資源依存觀點認為組織無法蒐集所有它需要的資訊、資源，即無法自我維持，而必須從其他組織來獲得資源。組織經由經營管理者主動地參與本身與環境的關係之聯繫，以確保本身的生存與發展，決策是由組織經營者在衡量外在環境與組織內部政治結構而行動的，故強調決策過程中管理的角色(Hall, 1983)。此種觀點亦是政治系統觀點所認為組織的管理目標是組織為贏取利益競賽所做的各種努力，並運用各種合適策略過程來達到組織目標，如 Selznick (1996)。

(二)結構學派觀點(structure perspective)：

結構學派觀點認為組織績效與組織結構改變有關，當組織因應內外環境的變化時而進行重組結構時，組織便形成彼此間的互動，進而達到相互學習行為。當組織能以策略考量強調積極開發與整合組織資源和能力時，此種組織稱為創新型學習型態。此外，管理者能以開放角度與胸襟，鼓舞員工有創造性思考空間，將有助於組織資源整合以產生正面的組織績效(林文寶、吳萬益，2005)。

(三)目標模式(the goal model)

目標模式的基本假設，認為組織會主動去追求一套目標。因此，組織效能乃被視為組織達成目標的程度，所以該模式較偏重於組織目標達成的評量(張賜光，2003)；目標模式的目標假定須有以下四要項：(1)目標的界定清楚、易懂；(2)目標數量少而且容易執行(3)目標提供評鑑的規準(4)目標由理性的決策團體來制定。換言之，只要目標被達成，組織就視為有效能，效能高低端視其完成目標的程度而定(Hoy & Miskel, 1987)。

(四)系統資源模式(the system resource model)

系統資源模式視組織為一開放系統，它與環境經由資訊及能源的交換而相互依存。因此，組織的效能即代表組織效能在環境中獲得有力的地位，並利用此一有利的地位獲得有價值的資源。此種組織效能的概念排除以某一特定目標作為組織效能的最高準則的觀點，而注重繼續的、永不止息的行為互換過程，以爭取環境的資源和支持(劉春榮，1993)。所以 Yuchtman 與 Seashore(1967)提出自然系統取向，認為學校與外在環境是相互依存的，此種關係的建立是來自於學校與外在環境資源和資訊交換而來的。Seashore (1983)認為此取向乃是假定學校是一開放系統，強調學校的健康和生存，因此士氣、共識、革新、適應力等成為評鑑學校效能的重要指標。

本模式對於組織的健全和存續極為重視，為了組織生存必須有足夠的資源流動、開放而流暢的溝通、高昂的士氣、共識、革新、適應能力、都成為評量學校效能的重要指標；而教職員的素質、教學課程、心理氣氛、組織氣氛、人際關係、溝通過程、決定過程、資源和設備、學區和社區的支持等，成為本模式組織的重要結構。

(五)參與者滿意模式(the participant-satisfaction model)

參與者滿意模式是以組織成員的利益與滿足來衡量組織效能。組織是人的集合體，任何組織的目標應該以人為目的，組織的活動必須能使成員獲得滿足，組織所追求的目標才有意義。組織的「人性面」成為此途徑的中心所在。本模式著重各層面人員的滿足，不僅合乎人際的關係的管理模式且順應民主、人本的世界潮流，對組織效能深具指導作用。只要各層面人員物質上或精神上獲得滿足，他們就願意為組織努力奉獻，組織效能自然提升。其乃從另個角度來界定學校效能，其認定學校效能在於能否滿足成員的心理需求，不再視學校成員為經濟人或唯利人，特別強調成員是社會人。換言之，學校效能的規準採擇，不再以目標中心，著重學校發展為務，而把重心擺在關照成員的心理層面。

(六)過程模式(the process model)

此模式著重於組織在獲得資源後，如何轉換目標與資源，經由領導、溝通、協調、建立良好的組織氣氛的過程中得到有效能的結果；過程模式假設組織內部功能順暢健康就是有效能，並把效能視為「過程」而非「結果」。因此，組織內部的活動或實踐，被視為組織效能的重要指標，而領導、溝通、協調、合作、適應、規劃、決策、組織氣氛等，也都是效能的指標。

過程模式的特徵為強調組織的動態歷程，與目標模式、系統資源模式相較，本模式較具未來的取向。但遭受的批評則指出過程模式在各個過程中的監察與有關數據的蒐集，常遇到困難，也容易產生「重方法、輕結果」的弊病；過度重視未來效能，未考慮組織結構的成熟度與穩定性是否相稱。

(七)Hoy 和 Miskel 「組織效能統整模式」

Hoy 和 Miskel (1987, 1991)進一步依據 Parsons (1966)的四個社會功能系統，發展出一套「組織效能多元指標」的系統統整模式，其相關構面有四，並各自有其對應之多樣化指標。

1. 適應(adaptation)：指成功的調適內、外在影響力之適應。
2. 目標達成(goal attainment)：指組織決定其目標、運用其資源以達成目標的程度，即組織生產力。
3. 統整(integration)：指系統內的社會團結，即組織凝聚力。
4. 潛在(latency)：指維持價值體系的完整，即對組織的奉獻。

三. 組織績效的衡量

在組織績效的衡量方面，有的學者採用客觀的觀察營運資料方式來衡量(如 Lawrence & Lorsch, 1967)，有的學者則採用主觀的以主管自評問卷的方式來衡量(如 Hayes, 1977；Merchant, 1981)。Govindarajan(1984)認為客觀的衡量方

式有不同的研究者可確認此績效衡量的好處，但客觀的績效資料很難在跨組織的研究中做適當的配對，且匿名填答也造成使用客觀資料上的困難。Sohli (1996)認為雖然有些學者認為自評的衡量方式會造成偏誤，但也有其他的學者認為自評的方式很好，因為即使會有偏誤，此種偏誤亦不會隨著受測者的不同而有系統性的差異。Brownell and Dunk(1991)亦認為沒有證據證明組織內部的管理會計報表、現金流量、營運利潤、及投資報酬率等資料會比自評的績效更客觀。此外，Churchill, Ford, Hartley and Walker(1985)在一項研究中發現績效自評並不會膨脹應變數和預測變數間的相關，且可以提供和客觀資料及上司評估方式相同的結果。衡量組織績效的方法相當多，Venkatraman and Ramanujam (1986)將其分類為：

1. 財務績效：產出基礎衡量指標，如營收、投資報酬等；
2. 事業績效：含財務與作業績效，如市場佔有率、品質等非財務指標；
3. 組織效能：係指除上述績效外，包含衝突解決及利害關係人的滿足等。

一般而言，績效指標的衡量方法有主觀性(自我報導)及客觀性(財務報表)兩種，兩者都經常被使用於行銷領域。儘管 Rodriguez, Carrillat and Jaramilo(2004)的分析顯示主觀績效衡量方法會強化市場導向與績效的關係，但由於主觀績效衡量方法有以下優點，因此多數研究採用主觀的績效衡量方法(e.g., Dawes, 1999; Harris, 2001)：(1)客觀績效衡量牽涉商業機密，經理人常不願透露，因此資訊取得困難；(2)主觀衡量方式適合進行跨產業的比較；(3)組織可能受長期波動或投資回收影響，無法立即顯現成果；(4)實證顯示主觀績效與客觀績效衡量有強烈共相關。上述主客觀績效衡量的結果大致相同，Dawes (1999)研究市場導向與主客觀績效關係時，結果顯示主客觀績效衡量方法為正相關，即主觀與客觀績效的衡量方法應可相互替代。過去許多研究亦採取主觀衡量方式，以問卷方式衡量經理人(主管)的知覺績效。例如，劉信助(2004)研究中部

地區幼教事業時，因考量事涉業者之機密，加上無法取得實際行銷數值，其僅用每年營收扣除費用做為盈餘來作為經營績效。

衡量營業機構組織績效的量表大都參考Govindarajan(1984)所發展的12個變項之量表，其係根據Steers(1975)的建議採用多重構面而非單一構面的自評方式來衡量組織績效，並將此12個衡量績效的變項依據其性質分成短期績效與長期績效兩個構面。根據Govindarajan and Gupta(1985)的研究顯示，此量表的施測結果由平均數及變異數資料中可以確認受測者在評估其部門績效時並未產生寬大偏誤。Abernethy and Stoelwinder(1991)亦曾採用此量表衡量醫院中各部門的組織績效，發現具有相當高的內部一致性。此外，林義屏(2001)也用此量表衡量台灣科學園區資訊電子產業的組織績效，亦發現具有相當高的內部一致性。

茲將此二個構面的操作性定義與衡量變項列述如下：

- (一)「短期績效」：係指組織在短期內就可看出來的績效表現，其衡量變項為：
1. 營運淨利：是組織的財務績效之一，係指營運收入扣掉營運成本之淨值。
 2. 銷售獲利率：是組織的財務績效之一，係指銷貨淨利除以銷貨收入。
 3. 營運現金流量(Operating Cash Flow, OCF)：是組織的財務績效之一，現金流量為正代表公司每年獲得的現金總數比它花出去的現金要多，使公司有能力擴充規模或配現金股利。因此現金流量保持成長正是推動公司成長的重要條件，也是公司真實價值的來源。
 4. 投資報酬率(Return on Investment, ROI)：是組織的財務績效之一，係指營運淨利除以總投資額之比例，顯示企業獲利能力之高低。
 5. 營運成本：是組織的財務績效之一，係指營業成本(operating cost)和營業費用(operating expense)之總和。其中營業成本係指企業在一段期間內因為經常性的營業活動而銷售商品或提供勞務等等所應該要

負擔的成本，其內容主要包括：銷貨成本、勞務成本等；而營業費用主要是企業在銷售過程中所發生的費用，其主要內容包括：研究發展支出、推銷費用、管理費用與總務費用。

(二)「長期績效」：係指組織在長期內才能看出來的績效表現，其衡量變項為：

1. 銷售成長率：是組織的事業績效之一，係指財務作為之績效。
2. 市場佔有率：是組織的事業績效之一，係指組織之財務與作業之共同績效；例如：托育人數在附近社區有此需求的幼兒人數比。
3. 新產品的開發：是組織的事業績效之一，係指非財務的指標。
4. 市場的拓展：是組織的事業績效之一，係指組織之財務與作業之共同績效；例如：多角化經營。
5. 研究與發展的成果：是組織的事業績效之一，係指組織之研究產品的品質。
6. 員工生涯的發展：是組織的事業績效之一，係指組織之人力發展之品質。
7. 政治與公共的關係：是組織效能績效之一，包括衝突解決及利害關係人的滿足。

當考量本研究對此量表之適用性時，幼兒托育機構實不適用Steers(1975)所建議衡量績效的變項依據其性質分成短期績效與長期績效兩個構面。

綜合以上「組織效能」概念的探討，本研究將托育機構定義為學校或非營利事業單位性質，劉明秀(2008)認為私立幼兒園所的組織效能仍應進一步就相關組織效能的理論模式加以分析，以充分反應私立幼兒園所的組織特性，分述如下：

一、學校(園所)組織效能力求生存及追求效能的模式

鄭燕祥(1996)以多重組織架構的觀點，指出學校效能常用的八個模式，分別

強調學校力求生存及追求效能在動態過程的不同效能面向：

- (一)目標模式：反映在動態過程中某段時間內，滿足一些有力人士之目標的重要性及優先序。
- (二)資源-輸入模式：所得的資源有限，限制了學校達至多元目標效能的能力。爭取較多資源可提高學校追求多元目標的潛質和機會。所以，資源-輸入模式反映效能過程中獲取資源的重要性。此模式可量度學校效能的潛質。
- (三)過程模式：校內重要人士的多元性，給學校達到多元目標的過程，帶來不同的壓力。這模式反映內部各重要人士間的互動及其過程對學校效能之重要性。
- (四)滿意模式：來自主要人士的壓力，影響學校的生存及追求目標的優先序。本模式反映有力人士對盡量發揮多元指標效能動態過程之影響。多元目標的相關成就是否達到，乃根據重要人士之滿意度量度出來。
- (五)認受模式：環境約束對學校掙扎求存的過程造成限制。學校是否有效能，視乎能否消除這些限制。認受模式強調在公眾認受方面，環境約束對學校生存的重要性。認受活動的效能是透過市場及公共關係反映出來的。
- (六)無效能模式：為學校提供一個底線，讓學校找出追求多元目標過程中「明顯」的不平衡情況。
- (七)組織學習模式：在動態過程中，認識來自環境約束及多元人士的不平衡壓力，學習適應，並應付動態產生的不同挑戰，對長期效能極為重要。
- (八)全面品質管理模式：本模式在很大程度上是上述各模式，尤其是組織學習模式、滿意模式及過程模式的整合。換句話說，本模式強調在爭取學校效能動態過程中，要有整全觀點。

不同模式與不同類別學校追求不同的效能有關。若多元模式被採用，而它們又在動態過程中協調，則所有類別的效能都會協調，且長遠來說，可能發揮至最

大。此外，這八種模式都有其優勢及限制所在。在不同的時空背景下，可能適用不同的模式來研究學校效。

二、學校(園所)組織效能螺旋的動態平衡模式

動態觀點(Dynamic Perspective)可用以理解及確保模式協調及發揮多元指標的學校組織效能(Cheng, 1990)。私立幼兒園所在追求多元目標的過程中，會經歷到來自多元並相衝突的環境約束力及重要人士的不同「壓力」。

根據壓力的強度，學校(園所)為了生存發展便會為追求的目標及效能指標，訂出不同效能模式與指標的重要性及優先次序。目標及效能指標的重要性及優先次序，隨時間及環境而改變。不過，當某些特定目標受到特別強調(例如幼兒園所年度評鑑)，而產生較多資源及人力需求，則學校(園所)自然會感受到因不能達到其他目標而衍生較高的壓力(例如園所組織轉型或教保人員個人資格轉換及薪酬福利滿足感)。所以，無可避免，學校(園所)在任何時刻所受到的壓力，都是不平衡的，因而需要集中資源並有效分配於欲達成目標的先後順序。若以私立幼兒園所的學校實際來說，根據領導生涯發展文獻(蔡培村，2003)，園所長個人領導的能力成長及專業發展，將提高園所教育往後的品質；此外，其領導行為、角色的綜合能力亦影響園所教育產出的成功，也可提升園所教保師資專業成長及專業發展，並從園所所屬社區中贏取更多生存的機會及發展的資源。根據Quinn(1988)說法，成功的私立幼兒園所會在組織生命週期(Organizational Life Cycle)，例如，在創業期(Entrepreneurial Stage)、集體期(Collectivity Stage)、正規期(Formalization Stage)及結構衍生期(Elaboration of Structure Stage)的不同階段，追求不同的目標及價值，因此會嘗試發揮不同指標上的最大效能。

在今日幼兒教育改革向下紮根時期，私立幼兒園所組織效能指標的改變，會因園所面臨「幼托整合」、「教保合一」的政策進行組織轉型，而其生命週期轉移或回應外部環境壓力而生效能指標的變動，並作出「競值途徑」效能分析的指標

選擇。

綜上所述，「私立幼兒園所組織效能」可以是園所在長遠方面，能適應內外約束力進而創新發展及達到各界人士多元目標要求的績效表現程度；這種效能理念則以動態的長遠考慮及多元指標為基礎。短期來說，園所會在某些指標表現有效能，而在其他指標方面無效能；也會在某時期有效能，而在另一段時期無效能。若園所效能理念及評估只是基於短期考慮，其園所生存及教育宗旨的意義將受到極大限制及偏差，甚至變得無意義，很難為私立幼兒園所長遠經營發展提供有用的資料。

三、TPS 總體績效綜合循環模式

Rampersad (2003)的總體績效計分(Total Performance Score, TPS)循環總體績效觀念符合全面品質的學校(園所)組織效能模式，並和整套的私立幼兒園所經營管理概念息息相關。在這整個循環裏，可將園所「組織變革」和「組織發展」的基本要素與模式互相串連起來，目的是要提升對園所「組織過程」的瞭解程度，並作為「私立幼兒園所組織效能」模式建構的工具。想要推動組織的變革和發展，必須依靠TPS循環裏三股基本力量—改進、發展和學習的循環連動並均衡維繫。TPS循環的用意就是在組織過程中要協助落實園所長個人計分卡和園所組織計分卡；以建構「學習型學校」的文化並達到「幼兒園所組織的總體效能」。

個人平衡計分卡(Personal Balanced Scorecard, PBS)強調的是園所長在個人方面的改進與成長，個人福祉與成就是其主要目標，即個人的專業提升及專業承諾。組織平衡計分卡(Organizational Balanced Scorecard, OBS)側重於組織流程的持續改良，將領導者與組織共同的抱負相結合，即組織發展績效的流程改善。TPS綜合循環模式相當有助於幼兒園所長個人平衡計分卡和組織平衡計分卡的成功落實。它是由以下三個階段所構成：

(一)制訂—制定幼兒園所長個人計分卡(PBS)及園所組織計分卡(OBS)以瞭解個人抱負及組織願景：

這個階段涉及到個人平衡計分卡和組織平衡計分卡的制訂。這種園所長個人和組織的策略形成過程一開始需要有為期兩天的非正式研討會，全園團隊都要主動參加。第一天先由各與會人士與園所長制訂其個人計分卡，第二天再制訂園所計分卡。

(二)溝通和連結—幼兒園所長PBS與園所OBS的溝通協商與轉化連結：

所有內部利害關係人與園所長會在這時候一起分享新的園所策略，而方法是針對園所組織計分卡展開溝通，並將它轉化成各單位和各團隊的計分卡，最後再將教師團隊計分卡與園所長的個別績效計畫連結。在這場既是由上而下、也是由下往上的學習過程中，園所長必須要主動出面邀集所有教保師資成員參與。

(三)改進—園所組織的流程改善及教保全員的改進(戴明式PDCA循環)：

這是指不斷改進自我和改良工作的方式。它關係到園所長及教保人員的個人改善行動和園所組織改善行動的落實，兩者的強調重點分別是園所長、教保人員個人成就和園所組織的競爭優勢。

故TPS總體績效循環是由好幾個大大小小的螺旋循環之組織變革螺旋、人力發展螺旋、組織創新螺旋所組成。它們互有關聯，而且還必須轉對方向，才能成功帶動更大的效能螺旋(如組織效能績效螺旋或園所組織經營發展螺旋)，也就是TPS；這張策略工具圖將組織效能分：(1)財務構面；(2)顧客構面；(3)內部構面；(4)知識和學習構面；每完成最後一個階段，就得馬上展開另一次循環，方能使平衡計分卡四構面隨時配合周遭環境不斷作出調整。

當然，同樣道理也適用在園所長及個別教保人員身上。若逐期檢討PBS，向過去的經驗學習教訓，個別園所長及教保人員將因此更認清自己和周遭環境，讓

園所長得以改進自我，進而產生專業成長、專業承諾並推動有效的轉型領導。

換言之，私立幼兒園所經營策略的形成、改進，人力潛能的開發，組織創新以及學習改進都是一種永無止盡的過程。TPS循環裏的持續進展，會因歲月的累積而長期不斷提升幼兒園所組織成效。唯有讓此模式裡的三股基礎力量(改進、發展和學習)達成均衡的態勢，才可能完成園所組織的變革轉型和生存發展而達到提升園所組織效能的目標(劉明秀，2008)。

張瓊云(2000)將托兒所組織績效定義為：「機構生產效率」、「機構成本效能」、「管理策略」、「保育人員專業素質」。

茲將此四個構面的操作性定義與衡量變項列述如下：

- (一)機構生產效率：包含托育服務成果的質與量及托育服務執行的效率，共計兩個構面；
 1. 兒童學習的表現：指兒童在托兒所學習及行為上的實際情形。
 2. 家長參與：指幼兒園與家長保持良性的互動關係，使家長樂於參與幼兒園各項活動措施，並提供支援與協助。
- (二)機構成本效能(組織效能)：指幼兒園所達到工作(專業服務)目標的固定產出水準下，尋求投入(成本)最小的資源配置狀況，共計兩個構面；
 1. 幼兒園環境的規劃：指幼兒園能妥善運用資金規劃托兒所中各項軟硬體及設施，使幼兒園成為一個良好學習、成長場所的實際情形。
 2. 保育人員工作品質：指托育人員專注於托育活動，改善其工作缺失，提昇托育品質得實際情形。
- (三)管理策略：係指園長的領導監督作法，符合全面品質管理原則的程度，共計六個構面；
 1. 品質是組織所重視的主要目標
 2. 消費者決定品質內涵

3. 消費者的滿意度為組織發展方向的指標
4. 服務內涵過程維持一致的水平 and 標準，避免人為因素造成變異
5. 服務的革新改變係透過團隊合作來達成
6. 激勵員工專業發展，以塑造品質提昇的組織文化

(四)保育人員專業素質：指保育人員勝任專業角色，具備服務所需各相關專業知識，分為兩個構面；

1. 保育人員在專業知識、技術與倫理三項構面上的表現能力。
2. 保育人員為提昇專業素養，全年投入托兒所內外相關專業訓練、講習、研討會等項在職訓練的總時數或平均在職訓練時數。

劉明秀(2008)「私立幼兒園所組織效能」經引用Berger在1981年的「幼兒家長滿意度評量表」、鄭彩鳳(1996)「高級中等學校組織環境調查問卷」之第三部份「學校組織效能問卷」、Rampersad (2003)之「總體績效計分卡快速掃描調查量表」、吳勁甫(2003)的「國民小學校長領導行為與學校組織效能問卷」等八份研究工具；經平衡計分卡展開後，其相關的操作性工具層面如下：

- (一)財務控管：對私立幼兒園所學校組織而言，代表的是招生績效及法定盈餘的充沛，無形財務的組織智慧與價值創新，以及環境資源的取得與有效運用。
- (二)顧客滿意：對私立幼兒園所內、外顧客而言，代表的是社會整體印象的口碑；家長與社會對幼兒學習成就、教保服務品質的滿意程度，教保人員願意為園所貢獻心力的高度專業承諾，以及親、師、社區樂於成為園所經營發展的事業夥伴。
- (三)運作品質：為了不斷滿足園所內、外部顧客的需求，私立幼兒園所的辦學與服務必須在教保整合下進行有效的教學技術創新與行政流程改善，以使園所特色在幼托市場上持續勝出。
- (四)學習成長：為了自我改進，園所組織與幼兒教保師資專業社群經常從事職能

發展的學習和溝通，提升能力解決問題；並藉由「賦權參與」的合作機制建立互惠共識，以實踐園所與教保工作成員的共同願景。

綜合上述各項學校「組織效能」的理論及模式探討後，本研究考量園所長在「幼托整合」新趨勢進行轉型領導的前提下，遂引用劉明秀(2008)針對Rampersad(2003)「總體績效計分卡」的概念做為編製幼兒園所組織效能分析工具的基礎，將「私立幼兒園所組織效能」之概念性定義為：「私立幼兒園所組織效能係指私立幼兒園所的幼教事業實體在有形財務的控管，無形智慧的累積；親、師對園所的支持認同；園所內部的有效運作品質及整體園所的學習改進等各方面的綜合提升表現。」

四、組織績效與基本變項之實徵研究

Genck (1983)認為衡量績優學校有四項標準：(1)學生學習情形-包括學業進步情形和一般的發展；(2)家長滿意程度-包括家長對學校的信心與支持；(3)教師滿意程度-包括教師對學校計畫、工作條件、生產力的滿意情況及工作士氣；(4)成本控制-指財物規劃狀況。

Scheerens (1990)將學校組織效能以CIPP(Context, Input, Process, Product)模式分析，從背景(Context)、投入(Input)、過程(Process)與產出(Product)的綜合模式，分析影響學校組織效能的因素。Scheerens認為，若學校組織效能看的是最後的產出，則無論學校的背景、投入與過程皆直接或間接地影響學校組織效能的最終產出。其中，背景因素指的是學校規模、學校所在地區、學校設備和學校類型；投入因素指的是教師素質、教育經費支援、家長及社區支持；而過程因素指的則是學校及班級層次，學校層次包括校長領導、學校政策及措施、課程內容及架構、學校氣氛等；班級層次則包括作業時間、教師對學生的期待、有效的增強、學習機會、學生課業監督與評量及有組織的教學等。

Rajek (1997)蒐集學校組織效能的特徵，歸納出學校組織效能的四個測量向度，包括學生學習滿意度、學校教職員工的工作滿意、學校經費問題(含教職員工薪資和人力的配置是否相符等)、學校資源的有效運用(含學校課程的安排、學生行為成就表現等)。

劉春榮(1992)探討「國民小學組織結構、組織承諾與學校組織效能關係研究」結果，將學校組織效能指標分為六個層面：(1)校長領導；(2)行政溝通；(3)學習環境；(4)課程與教學；(5)學生行為表現；(6)學生學習表現。

顏麗琴(2001)認為效能評量指標有六：(1)學校氣氛與文化；(2)成員的工作滿意；(3)行政溝通與協調；(4)學生學習與行為的表現；(5)師生的互動關係；(6)成員在職進修。

吳清山(2002)認為學校組織效能的指標有十：(1)校長領導能力；(2)教師教學品質；(3)教師專業成長；(4)行政工作效率；(5)學校學習氣氛；(6)行政支援教學；(7)家長社區支持；(8)教師工作士氣；(9)行政溝通協調；(10)學生學業表現。

陳瑞虹(2004)以幼兒園為例，進行經理人的社交技巧對企業經營績效之分析，其研究結果顯示經理人之社交技巧確實會影響其經營績效；同時，經理人之學經歷背景(園長年資、學歷、相關科系、幼教經驗、行政經驗)及社交技巧與經營績效之構面(教室使用率、師生比、校舍規模、幼生規模、教師流動率)，確實存在相當之影響。

陳慧菊(2005)探討知識管理與幼教機構行政績效關係之研究，以桃園縣共十二個鄉鎮市共四百八十三家公私立立案幼教機構作為研究對象，再輔以「實地訪談法」，其研究結論指出藉由推動知識管理確實可以明顯的提高幼教機構行政績效，而推動知識管理活動則與組織成員對於知識管理的認知、經營者對於知識管理的重視與支持有相當大的關係，如能藉此進而形成組織知識分享文化、建立組織特有的知識管理系統。

劉信助(2004)進行幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究，其研究結果顯示幼教事業以多角化方式經營安親班、才藝班、美語班，雖是各園所積極想拓展的目標市場，但礙於需投入新的設備成本及人事費用，雖各園所多已涉獵此區塊，但效益顯然未如預期；究其原因乃是與坊間補習班業者的內容同質性高，反失其專業的競爭力。至於市場導向對於核心能力與多角化經營的影響力，在幼教事業中「情報的搜集」、「情報的傳播」、「情報的反應」等市場機制的反應是公認的重要，也對經營績效有顯著正向影響；足見行銷理念在幼教事業中，確實是一項重大要件，但與核心能力、多角化經營此變項融合後，卻產生負向顯著影響。

李正義(2003)以台中縣石竹村幼教機構為例，進行幼教機構導入ISO9000管理績效評估之研究，其研究結果發現幼教機構組織政策變革須依高層領導者願景訂定。石竹村幼教機構高層領導者也透過「計劃變遷」的方式，以「校務發展整體化」、「行政管理績效化」的理念，進一步轉化成具體的行動項目，藉以提升教學品質及行政效率。

李鳳英(2004)之育幼機構經營績效實證研究結果則指出整體效率上，不管大、中、小型之育幼機構，其整體效率不佳皆因未達規模效率而引起；因此，管理當局應予以調整其投入與產出的比率。差額變動分析與潛在改善之目標值結果上，皆以育幼服務這項產出項目分析結果表現最佳，顯示各育幼機構院童生活情形、教保服務及社會工作服務等，攸關著受服務者身心發展之服務已大大提升。

敏感度分析上，以「建築物及設施設備」為各評鑑要項之優勢項目，顯示各育幼機構整體環境設備，機構的安全與衛生保健等已明顯改善。各育幼機構太集中於北部地區，且收容量偏向中、小型，因此，管理當局應重視資源的分配與專業人力的配置，以加惠更多受服務者。

詹雅惠(2006)以平衡計分卡概念建構地方教育行政機關推動幼教行政績效管理之評鑑構面與指標，並探究評鑑構面彼此之間的相關情形。其研究調查台北

市、高雄市政府教育局及二十個縣市政府教育局幼教行政人員對於推動幼教行政績效。並以全國(離島縣市除外)幼教行政人員八十八位有效樣本進行分析，獲得研究結論指出地方教育行政機關推動幼教行政績效管理評鑑指標可歸納為「財務管理」、「顧客服務」、「行政效能」、「人力資源管理」、「領導效能」五個構面，及「執行控管」、「資源整合」、「重視民情輿情」、「提升服務品質」、「便捷行政程序」、「落實危機管理」、「創新學習」、「知識管理」、「形塑組織願景」、「適時激勵授權」、「專業發展能力」十一個分層面，評鑑指標共計五十五個。根據調查意見數據分析結果顯示依構面重要性排序為「領導效能構面」、「行政效能構面」、「顧客服務構面」、「人力資源管理構面」及「財務管理構面」。不同教育背景之幼教行政人員對於五個構面無差異情形，顯示不同學歷之幼教行政人員對於該研究建構之幼教行政績效管理評鑑指標重要性認同度相仿；不同年齡、職務、服務年資之幼教行政人員對於部分構面之重要性看法有所差異。

張孝筠(1998)、盧美貴(1996)、郭靜晃(1999)、陳淑琴(2000)及盧美貴、蔡春美、江麗莉、蕭美華(1995)等學者有關「幼托整合」的文獻均指出：對於「幼托整合」的基本立場與提供「教保服務」給同年齡層幼兒的公共體系架構標準應該一致。其相關研究的共識包括：

- (一)無論是幼兒教育或托育服務，面對學齡前幼兒的教育及保育是不可分割的，即「教保合一」的論點獲得教育部(2003)推動幼教改革的支持與遂行。
- (二)幼稚園與托兒所整合為「幼兒園」，接收適齡之幼兒時，其各項管理評鑑或規範標準，包括園所長領導能力，軟硬體設備，教保人員資格、教育培訓及資源配置等，都應該有一致性的要求；以確保幼兒能接受高品質的「教保服務」。
- (三)從制度理論上而言，目前幼稚園與托兒所雖分別擔任教育及保育的功能，但實際操作上卻大同小異；但經合流後，園所長領導與園所組織效能應加以績

效評鑑。

(四)幼兒園園所長、教保人員的回流培育、分級及進修制度等，都應被視幼兒園為改善幼兒教保及照顧服務體制的組織效能基礎工程項目，並應積極探討園所長領導與園所績效的關係。

教育部(2000~2006)以「健全幼教環境與生態，並提升幼教品質」為幼教改革政策研究的主軸，綜其相關文獻顯示未來積極推動的重點及努力方向為：

1. 幼稚教育納入正規體制，以提升園所長及教保人員尊嚴及專業素質。
2. 規劃公私立學校及事業機關單位附設幼兒園或與私立幼兒園合作。
3. 為因應少子化小班教學，利用學校空餘教室，應向下延伸五歲幼兒之義務教育，及試辦公辦民營幼兒園。
4. 研訂幼兒園課程綱要，並融入健康、生活、倫理與群性的價值。
5. 獎勵與表揚園所組織效能或領導卓越績優之公、私立幼兒園。
6. 調查並建立各縣市未立案幼兒教保機構未具合格園所長及教保人員名冊，提供在職回流教育機會。

教育部未來欲達成「幼托整合」的績效品質重點為(洪福財，2006)：

1. 「幼托整合」公共化，達成幼兒教育、保育機會均等的公平理想。
2. 訂定適宜的幼兒教保服務公共體系並與國小教育銜接。
3. 建立幼兒園所組織效能評鑑，以評估園所的有效經營。
4. 成立幼兒教育保育研究發展中心。
5. 達成幼保師資培育，規劃園所轉型與離退機制，提高幼兒教保服務之品質。

在幼教事業體中，硬體設備(physical plants)、人事組織(personnel

organization)及課程方案(programs)是攸關托育服務品質之三大要素。設備的投資、人事組織(例如,教師品質的提升,行政系統的細膩度)與課程內容多樣性和豐富化皆要涉及資金與規模,故組織規模與組織績效應有正向關係。

然而,在教育體系中,設備與人事成本實是關係著經營績效的最大要素;固定人事成本在組織是不可或缺的,效益的顯現在能將固定的人事成本分攤後,所剩餘的價值才是獲利來源,如果超過此一負荷勢必再增加人手,則人事成本又要增加,效益反而降低。

劉信助(2004)研究中部地區幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效發現:師生比是中度及兼有多角化經營型態(如兼辦課後托育、才藝班),其經營績效最好;園所規模與經營績效未呈現差異。高士傑(1996)研究發現:不同規模的幼兒園在整體效能上,有顯著差異:小規模、中度規模都比較大規模班級之幼兒園其整體組織效能分數高。然而,黃桂杏(2008)私立幼兒園創新策略與組織效能關係之研究中發現:小型與大型規模幼兒園在發展幼兒園創新策略與組織效能部份層面較有利,其表現優於中型幼兒園。

綜合上述實徵研究發現,組織規模會造成組織績效的差異。本研究以全美語幼兒園所為研究對象,其硬體設備投資規模會影響市場導向的情報產生,進而影響其組織績效。大規模的經營型態又會影響設備折舊與人事成本;設備折舊與人事成本實是關係著經營績效的最大要素之一;然而,小規模的經營型態,雖然有較小的設備折舊與人事成本壓力,但是獲利率低又不能產生有效投資回收。加盟的經營型態有加盟總部統一的行銷策略及整體的情報產生形象,其經營績效會較卓越。故研究者假設:

1. 中度園所規模之主管所知覺「組織績效」比大、小園所規模之主管來得卓越。
2. 中度師生比之園所主管所知覺「組織績效」會比低、高師生比之主管有

來得卓越。

3. 加盟園所之主管所知覺「組織績效」會比自營及其他類園所之主管來得卓越。

第二節 市場導向

一、市場導向的定義

從1980年代迄今，行銷觀念一直受到學者的重視與討論，直至Kohli and Jaworski (1990)與Narver and Slater (1990)才分別發展出更精確的市場導向定義，並提出衡量方法以計算某一企業策略事業單位採取市場導向的程度。

過去學者(i.e., Deshpande, Farley & Webster, 1993)大都將行銷觀念的執行稱為行銷導向，甚至僅以顧客導向來代表行銷觀念(i.e., Webster, 1988)；但Kohli and Jaworski (1990)卻認為「行銷導向」一詞已不適用，而應改用「市場導向」較能表達行銷觀念，其主要理由有三：

1. 行銷觀念所包含的不僅是行銷功能而已，還應包括其他部門的功能，若只用行銷導向一詞，似乎太侷限狹隘了，而且有誤導之嫌。
2. 市場導向一詞可避免過度膨脹行銷部門的重要性，使得其他部門較願意與行銷部門協調，並且與他們共同分擔責任。
3. 市場導向意味著重點注意力集中於整個市場，包含顧客與對顧客有關影響力量，使層面擴大，而非只是顧客而已。

Shapiro (1988)認為市場導向不是僅侷限於業務部門和行銷部門的一種銷售理念，而是代表著接觸公司所有部門之過程的集合，要求每一部門均投入參與的一種整體經營理念，並強調市場導向的組織具有三項特性：

1. 所有會影響產品購買的重要資訊，均需直接傳達至公司所有部門；
2. 策略性和戰術性的決策應經由跨部門及跨公司的溝通方式來進行；
3. 部門間與公司間能進行建設性的協議，並對行動方案作一致的支持承諾。

Webster (1988)則認為企業要發展市場導向必須要有下列五項特性：

1. 高階主管必須支持顧客導向的價值觀和信念；
2. 將重視市場和顧客的態度融入策略規劃的過程；
3. 提高行銷經理的能力，以增強行銷計畫的發展；
4. 建立以市場表現為基礎的績效衡量指標；
5. 全公司對顧客一致的承諾。

Ames and Hlavacek (1989)指出市場導向的管理乃是以了解顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，進而發揮本身的能力，致力於降低成本，並整合跨部門的努力來達成企業的目標。

在1990年之前的文獻，我們可發現市場導向觀念僅止於描述與討論，幾乎無人試圖以精確衡量的方式界定，來評估市場導向的觀念及其對企業績效的影響。

而在1990年的文獻中，則開始有Kohli and Jaworski (1990)與Narver and Slater (1990)分別發展出更精確的市場導向定義，並提出衡量方法以計算某一企業或策略事業單位採取市場導向的程度(林義屏，2001)。

但不可否認的市場導向的觀念，是由過去許多行銷相關的觀念組合與演進而成的(陳淑芬，2000)。

相較於Kohli and Jaworski (1990)以行為面或活動面的觀點而言，Narver and Slater (1990)較偏向以組織分化的觀點來解釋市場導向。以下將以此分類「活動觀點」及「文化觀點」兩大主軸探討「市場導向」的觀念與定義：

(一)以活動觀點為定義的市場導向：

1. 市場情報的搜集：獲得市場上有關資訊，除了顧客的需求和偏好，並包含影響需求發展與改變的因素。
2. 市場情報在組織中的擴散：處理組織獲得的市場資訊，並能夠在部門間溝通與傳播，同時透過不同意見的交換和協調，使得員工形成共識。
3. 組織對市場情報的活動及反應：包括對產品、目標市場及消費者的需求反應，才能為企業創造績效，而回應部份包括兩項行動，一為發展因應市場的規劃，二為執行這個計劃。

Kohli、Jaworski and Kumar (1993)根據上述三個構面，發展了一份測量市場導向程度的問卷(MARKOR)，該份問卷著重在組織實際上所採行的活動而不是組織哲學。

之後的學者以 Kohli and Jaworski (1990)的觀念為基礎延伸了市場導向，其相關定義如後：

Ruekert (1992)加入了策略發展的概念，認為市場導向是事業單位獲得顧客資訊且加以使用，以發展與顧客需求相符的策略，並藉由回應顧客需求和期望來執行該策略。

Day (1994)提出了市場趨勢理論(market-driver)，主張資訊內容不僅是蒐集消費者、競爭者的資訊，還包括了市場相關資訊，企業需主動對外在環境予以掃描，並觀察市場的趨勢變化；此理論不僅將市場情報的內容擴展到產業、經濟等外在環境的資訊，更指出組織成員相互瞭解彼此對於資訊的理解，有助於做出更正確的決策。

Gima (1996)認為企業發展新產品與市場導向對消費者與公司而言，皆是以市場情報為發展基礎，將這些情報整理成有用的資訊後傳播到組織內的各部門，使整個組織對行銷方式採取回應措施。

(二)以文化觀點為定義的市場導向

Narver & Slater (1990)透過文獻回顧認為「市場導向是一種組織文化，而且該文化能夠最有效果以及最有效率地為顧客創造優越價值，進而為企業創造持續優越的必要行為。」

Narver & Slater (1990)認為市場導向應包含三個行為面的構成要素：(1)顧客導向；(2)競爭者導向；(3)跨功能間的協調。概述如下：

1. 顧客導向(customer orientation)：指組織對目標市場充分地瞭解他們心目中產品的獨特價值為何及預測目標顧客需求所會產生的改變，為顧客創造持續購買的價值。
2. 競爭者導向(competitor orientation)：瞭解企業最重要的現存競爭者與潛在競爭者，分析他們短期的優勢與劣勢以及長期可能發展出的能力與策略，以此發展出因應策略。
3. 跨功能協調(inter-functional coordination)：企業內不同部門的功能組合成的價值鏈，是企業為顧客創造價值的所在。因此企業應協調公司整體資源的使用，為目標顧客創造優越的價值。做法是創造各功能部門間一致的目標及信賴感，以及對其他部門的需求很敏感並能快速的回應。

Narver and Slater (1990)認為市場導向的顧客導向、競爭者導向及跨功能協調三項行為成分具有相同的重要性，因此可運用等邊三角形來代表，並以長期利潤來作為決策準則；其表示企業為了在競爭環境中生存下去，必須在獲利和執行的行為上具有長期焦點。企業為了最大化它的長期利潤，必須持續地為其目標顧客創造優越的價值，故需長期地強調顧客導向、競爭者導向及跨功能協調，如圖 2-2-1：

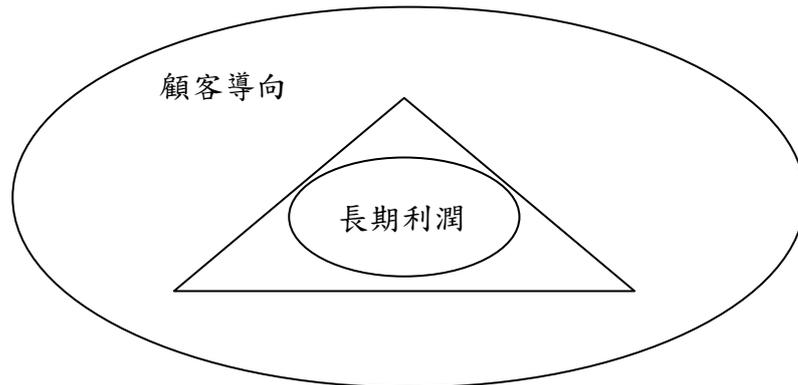


圖 2-2-1 Narver & Slater (1990) 的「市場導向」架構圖

資料來源：Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation Business Profitability." *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, 20-35.

雖然 Narver and Slater (1990)認為市場導向有三項相等重要行為要素，即顧客導向、競爭者導向及跨部門協調，但 Deshpande, et al. (1993)視顧客導向為市場導向的同義詞，而認為無須特別強調競爭者導向，因為競爭者導向有時會與顧客需求反其道而行，非企業之所願；因此，他們主張顧客導向為組織「優先考慮顧客利益之信念，且同時兼顧其他利害關係人，如股東、主管、員工之利益，以建立長期獲利的企業。」此信念也是從組織文化的觀點來探討市場導向所應具備的特性。

儘管市場導向可以從組織的許多不同層面來探討，例如策略、程序、行為、文化等，Hurley and Hult (1998)認為還是以組織文化層面最具意義；因為組織文化乃組織成員共享之價值與規範，市場導向須融入組織文化才得以發揮其應有之功能。Hunt and Morgan (1995)也指出當市場導向被組織文化所確實執行後，經過一段時間將逐漸形成該組織的文化，而形成一持續的競爭優勢。

根據 Slater and Narver (1995)的論點，他們指出市場導向是一種組織文化，其特性為：(1)以創造獲利與優越的顧客價值為最高原則，並同時考慮其他利害關係人的利益；(2)提供有關組織發展與反應市場資訊的行為規範。

本研究則以「市場導向」稱之，茲將市場導向的定義彙整如表 2-2-1 所示。

表 2-2-1 國內、外學者對「市場導向」的定義

學者	年代	市場導向定義
Shapiro	1988	「市場導向」不是僅侷限於業務部門和行銷部門的一種銷售理念，而是代表著接觸公司所有部門之過程的集合，要求每一部門均投入參與的一種整體經營理念。
Webster	1988	以顧客導向來代表行銷觀念。
Ames and Hlavacek	1989	「市場導向」乃是以了解顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，進而發揮本身的能力，致力於降低成本，並整合跨部門的努力來達成企業的目標。
Kohli and Jaworski	1990	用「市場導向」來替代「行銷導向」一詞以表達行銷觀念。
Narver & Slater	1990	「市場導向」是一種組織文化，而且該文化能夠最有效果以及最有效率地為顧客創造優越價值，進而為企業創造持續優越的必要行為。
Ruekert	1992	「市場導向」是事業單位獲得顧客資訊且加以使用，以發展與顧客需求相符的策略，並藉由回應顧客需求和期望來執行該策略。
Deshpande, et al.	1993	視顧客導向為「市場導向」的同義詞，而認為無須特別強調競爭者導向。
Day	1994	提出市場趨勢理論(market-driver)，主張資訊內容不僅是蒐集消費者、競爭者的資訊，還包括了市場相關資訊，企業需主動對外在環境予以掃描，並觀察市場的趨勢變化。
Hunt and Morgan	1995	當「市場導向」被組織文化所確實執行後，經過一段時間將逐漸形成該組織的文化，而形成一持續的競爭優勢。
Gima	1996	認為企業發展新產品與「市場導向」對消費者與公司而言，皆是以市場情報為發展基礎，將這些情報整理成有用的資訊後傳播到組織內的各部門，使整個組織對行銷方式採取回應措施。
Hurley and Hult	1998	組織文化乃組織成員共享之價值與規範，「市場導向」須融入組織文化才得以發揮其應有之功能。

資料來源：本研究整理

二、 市場導向的衡量

對於市場導向構念的衡量，目前最被許多學者廣泛採用的量表是由 Narver and Slater (1990)和 Kohli, Jaworski and Kumar (1993)等學者所發展出的兩種量表；這兩組學者對市場導向衡量的操作性定義些差異：Narver and Slater (1990)認為市場導向是一種「組織文化」，包括顧客導向、競爭者導向、功能間的協調、長期觀點及利潤導向等五個構面；Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)則根據 Kohli and Jaworski (1990)所提出三個構面，發展出一份測量市場導向程度的問卷(MARKOR)，該份問卷著重在組織實際上所採行的活動，認為市場導向是一系列的程序，包括市場資訊的取得、市場資訊在組織中的散佈及組織對市場資訊的活動與反應等三個構面。

Narver and Slater (1990)發展出之市場導向問卷包含顧客導向、競爭者導向、跨功能協調、長期焦點及利潤目標共二十一個問項，以 Likert 五點量表來衡量；其中長期焦點及利潤目標兩者的 Cronbach's α 係數信度檢定偏低，被認為解釋力不足並予以刪除，因此僅以顧客導向、競爭者導向、跨功能協調之平均值來衡量市場導向，如表 2-2-1。

表 2-2-2 Narver & Slater 「市場導向」量表

顧客導向	競爭者導向	跨功能協調
1. 顧客承諾	1. 銷售人員分享競爭情報	1. 跨部門客戶拜訪
2. 創造顧客價值	2. 快速回應競爭者行動	2. 部門間資訊分享
3. 瞭解顧客需求	3. 為競爭優勢尋求機會	3. 跨部門策略整合
4. 顧客滿意目標	4. 高階主管討論競爭者策略	4. 所有部門共同為顧客價值貢獻
5. 衡量顧客滿意度	略	5. 與其他部門分享資源
6. 售後服務		

資料來源：Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation Business Profitability." *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, 20-35.

Kohli, Jaworski and Kumar (1993)的市場導向問卷(MARKOR)，經由因素分

析等效度檢定，得到包含市場資訊收集、市場情報散佈、市場情報回應共二十個問項之問卷，以此三項平均值來衡量市場導向，並以 Likert 五點量表來衡量，如表 2-2-2。

表 2-2-3 Kohli, Jaworski and Kumar(1993)「市場導向」量表

市場情報收集	市場情報散佈	市場情報回應
1. 與顧客接觸並瞭解其需求	1. 舉行跨部門會議探討市場趨勢與發展	1. 回應競爭者的價格變化
2. 是否進行國內市場研究	2. 行銷部門與其他部門討論顧客未來的需求	2. 忽視顧客需求的改變
3. 察覺顧客對產品偏好的改變速度	3. 組織全體察覺顧客需求變化的速度	3. 定期檢討產品發展狀況，以確保符合顧客需求
4. 是否對消費者進行商品品質調查	4. 定期將顧客滿意資料散佈給各部門	4. 跨部門定期研擬計劃以回應產業環境變化
5. 察覺產業變動的速度	5. 競爭者情報散佈的速度	5. 對競爭者攻擊行動的回應
6. 定期檢討企業環境的變動可能對顧客產生的影響		6. 協調部門間的活動
		7. 顧客的報怨未受重視
		8. 行銷計畫的即時執行
		9. 願配合顧客的需求修正產品及服務

資料來源：Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski & Ajith Kumar (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, November, pp.467-477.

綜合上述文獻探討得知，處理市場的活動應該是組織所有部門均投入參與的整體經營理念。若幼兒園所能將優越的價值傳遞給不斷變動的顧客(家長)，實現滿足顧客(家長)的需求與服務，分析競爭者的經營優勢與策略，用以生產、散播

與使用有關顧客(家長)與競爭者之優越的資訊,迅速的回應危及組織本身的競爭活動,強化組織內功能部門間彼此資源運用與整合等市場導向行為的落實與表現,將是幼兒園未來生存的主要條件之一。

本研究將引用范惟翔(2001)將 Narver and Slater (1990)和 Kohli, Jaworski and Kumar (1993)等學者理論整合,提出以「情報產生」(顧客導向的情報產生、競爭者導向的情報產生)、「情報傳播」(內部情報的傳遞)及「情報回應」(顧客導向的情報回應、競爭者導向的情報回應)來探討全美語幼兒園的「市場導向」。

三、市場導向的相關研究

(一)市場導向與組織規模

Gina (1996)以二十七家澳洲的製作業與服務業作為研究樣本,結果得知市場導向對科技創新與產品較無影響,但為市場創新與跨部門團隊有重大影響。

Levitt (1969)等多位學者就認為跨部門的衝突會影響行銷觀念的執行。而 Ruckert and Walker (1987)也認為跨部門衝突會損及跨部門間的溝通。Kohli and Jaworski (1990)認為組織架構的設計影響到資訊處理的過程,越正式化、集權化和部門化的組織設計,越不利於資訊的產生和傳播,但是卻有助於反應市場活動之執行,而在實證研究中僅有集權化會妨礙市場導向的施行,至於正式化與部門化卻無顯著負面的效果(Jaworski & Kohli, 1993)。

此外,報酬與績效衡量制度除了會影響市場導向的程度外,更會進一步影響員工的態度與行為,而實證結果亦支持該論點。Kohli and Jaworski(1990)根據文獻探討建構了一個市場導向前因後果模型,並於1993年進行實證,其研究發現如下:(1)高階主管對市場導向的重視,對企業整體市場導向有正面影響;(2)高階主管風險規避態度對市場導向有負面影響;(3)部門間的衝突會減低市場導

向的程度，而部門間的聯繫則有助於市場導向；(4)在組織制度中，與市場導向有關的獎酬制度有助於市場導向的程度，而集權化則是一個障礙，至於正式化與部門化則並無顯著影響。

Narver and Slater(1990)則從文化觀點建構了一個市場導向與績效之間的觀念架構，其實證結果顯示市場導向與資產報酬率具有顯著正相關，而在1994年的實證更進一步指出市場導向對企業績效的影響屬於長期性建立。Ruekert(1992)也發現採用市場導向的人員招募、訓練與獎酬的事業單位，員工滿意度與對組織的承諾也顯著較高，同時市場導向與其財務績效也具有正相關。

Horng and Chen(1998)以台灣中小型企業為對象進行市場導向的實證研究，其結論如下：(1)中小企業之內外銷導向不同，其市場導向具有顯著差異，但是否為衛星廠商、自有品牌的有無及所有權型態特性，其市場導向程度並無顯著不同；(2)教育訓練是中小企業提昇市場導向的重要影響因素；(3)市場導向程度越高，企業的整體績效、員工的組織承諾與團隊精神也越高，而情報蒐集的成效是整體績效高低的策略關鍵，但員工的滿意度則主要來自於市場情報的反應活動。至於Liu(1995)則對英國企業進行調查，發現規模越大的廠商由於有較豐富的資源，所以市場導向的程度越高。

Pelham and Wilson(1996)以美國密西根州六十八家的中小企業實證有關市場導向對績效的影響，結果顯示市場導向會影響新產品的成功及獲利能力，進而提供小企業的競爭力及績效能力。

Kwaku在1997年以英國一百一十家企業為樣本：發現即使是中小型企業，市場導向和績效存在有相當明顯的關係；研究得知企業以市場導向的趨勢投入資源，了解消費者並給予滿足可提昇企業的績效；此項研究對於企業從事市場導向與成功的開發新產品有正向的鼓勵效果。

(二)市場導向與組織文化

Chan and Ellis在1998年以香港七十八家紡織業與服裝廠為樣本，研究發

現由於文化關係，使得顧客與競爭者的關係變化迅速，故需時時修正行銷策略以維持極佳的競爭力。

Baker et al.(1999)以各行業三百八十位供應商為樣本，結果顯示供應商對經銷商採取市場導向的認知對建構雙方的信任、合作、滿意與承諾皆有相關。

黃俊英、董玉娟、林義屏(2002)以台灣科學園區的一百四十五家資訊電子產業為樣本，發現一個組織的市場導向、組織文化要提昇組織的績效，必須透過創新的執行才能發揮效果，他們認為創新是市場導向與績效關係的完全中介變數。

劉信助(2004)研究中部地區幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效發現：幼教事業以多角化方式經營安親班、才藝班、美語班，雖是各園所積極想拓展的目標市場，但礙於投入新的設備成本及人事費用，雖各園所多已涉獵此區塊，但效益顯然未如預期；究其原因乃是與坊間補習班業者的內容同質性高，反失其專業的競爭力。

至於市場導向對於核心競爭能力與多角化經營的影響力，在幼教事業中「情報的搜集」、「情報的傳播」、「情報的反應」等市場機制的反應是公認的重要，也對經營績效有顯著正向影響；足見行銷理念在幼教事業中，確實是一項重大要件，但與核心競爭能力、多角化經營此變項融合後，卻產生負向顯著影響；此結果顯示出，在幼教事業中，過度強調市場機制的反應，可能會有太商業化的感覺反而會對經營績效產生負面影響。

綜合上述實徵研究，研究者發現：現有幼教園所為了擴大園所經營績效，大多以多角化方式經營，例如兼辦安親班、才藝班、美語班等；此外，各園所也積極想拓展其目標市場，但礙於新的設備成本及人事費用投入，也使得園所要朝向較大型規模方式經營。準此，研究者假設大園所規模之主管所知覺市場導向比中、小園所規模之主管來得高。劉信助(2004)研究結果顯示出，在幼教事業中，過度強調市場機制的反應，可能會有太商業化的感覺反而會對經營績效產生負面影響。

故研究者認為園所提高師生比將可使家長認同園所市場導向的認知。此外，組織文化，尤其加盟園所為了提昇組織的績效，必須透過創新的執行及整體行銷策略才能發揮市場導向效果。研究者假設：

1. 大園所規模之主管所知覺「市場導向」比中、小園所規模之主管來得高。
2. 高師生比之主管所知覺「市場導向」會比中、低師生比之主管來得高。
3. 加盟園所之主管所知覺「市場導向」會比自營及其他類園所之主管來得高。

第三節 核心競爭能力

1980年代，哈佛商學院教授M. Porter 提出競爭優勢(competitive advantage)的理論，指出企業欲立足於競爭的環境，必須取得「成本領先」、「差異化」或「專業化」其中的一項優勢。

但實務經驗中，「成本領先」在經濟不景氣環境時，並不能成為企業獲利的絕對保證，致使企業傾向「差異化」、「專業化」策略，強調企業整體的獨特競爭力，即積極建立「核心能力」、尋找企業最具競爭與最擅長的謀生能力，以挑戰外在環境的嚴峻考驗(趙璟瑄，2002)。

一、「核心競爭能力」的定義

「核心競爭能力」為組織建構競爭優勢的關鍵所在，許多文獻資料均認為核心競爭能力與組織績效兩者間，有相當顯著的關連性。

究竟核心競爭能力意涵為何？國內外學者有著不同觀點與看法。在相關文獻上，因地域之間的差異，常見起源於美國的competency與起源於英國的competence二字，致使核心競爭能力定義益加分歧，而目前國內學者所使用的譯

名並不一致，如：知能、職能等。本研究則以「核心競爭能力」稱之，茲將「核心競爭能力」的定義彙整如表2-3-1所示。

表 2-3-1 國、內外學者對「核心競爭能力」的定義

學者	年代	核心競爭能力定義
Drucker	1954	「核心競爭能力」是組織應該了解本身內部資源加上特有的能力，掌握所處的事業範圍，再決定企業發展的方向。而組織能力中最重要、最關鍵的因素。
Prahalad & Hamel	1990	科技與技能的綜合整，為組織學習、累積的成果，同時適用於多種不同的產品線。「核心競爭能力」是創造顧客附加價值的技術與技能，經由工作中群體學習的方式累積競爭者難以模仿的技術與技能。組織成員個別的技能與組織所使用的技術之整合，能提供顧客特定的效用與價值。亦即是一群知識(Knowledge)、技能(Skill)、與能力(Ability)的組合，也就是所謂的KSAs。
Barney	1991	通常為一組不可逆(irreversible)的資源組合，由技術、學習模式與技能三元素，經特殊程序組合而成，且大多根植於特殊的組織文化系統下。
Prahalad	1993	「核心競爭能力」=技術×組織協調過程×組織集體學習。
Spencer. AndSpence	1993	「核心競爭能力」係指一組能夠在實際工作中產生有效或卓越績效的相關個人特質。
Day	1994	能幫助企業以更具競爭力的方式來執行價值創造活動的能力。
Tampo	1994	「核心競爭能力」為一個技術或管理的子系統，集合多種技術、流程、資源和如何做的知識，以傳遞產品和服務，並且具有獨特競爭優勢，可增加組織價值。
鐘秉樹	1994	「核心競爭能力」是在做眾多資源的配置努力，偏向行為面，它是一種程式，通常是無形的、看不出來的、複雜的、跨功能部門的、內化於人員身上。同時它也是在組織每天例行性事務的運作中，藉由人員與人員、人員與無形資產之間不停的互動、不斷的配合協調中，養成共同的默契與自發性的團隊行為。

<續下頁表>

<承上頁表>

Havyes & Pisano	1996	由組織內部發展出來的企業特有力量，無法模仿、轉移、或輕易被取代。此力量的形式多半來自於組織基層結構，而非來自可輕易用金錢購得的設備或工具上。
Mirabile	1997	企業所具有的核心競爭力或優勢。
張義成	1997	「核心競爭力」是由存在特定企業流程中的技術知識，內隱的個人(或組織)知識，個人(或組織)運用技術知識的技能，個人(或組織)累積的經驗三者所組成，所創造出獨特的顧客價值。
李聲吼	1997	「核心競爭力」係指用以執行某項特定工作時，所需具備的關鍵能力，藉由「核心競爭力」的掌握，可以協助組織降低成本或提昇價值，並進而形成組織的競爭優勢。
Javidan	1998	核心競爭力整合了全組織的知識、技能，屬於較高層次的力量，為適用於全組織，流轉於各策略性事業單位間的力量。
Lucia and Lepsinger	1999	「核心競爭力」是一組可透過眾所接受的標準去評量，是影響主要工作(角色及責任)表現的相關知識、技能及態度的總和，而且可以經由訓練及發展而得到改善。
孫本初	2002	「核心競爭力」是組織內多種知識、技術及力量的整合，此關鍵能力，係由組織過去到現在所累積的知識學習效果，可為組織提昇競爭優勢。

資料來源：本研究整理

一般而言，核心競爭能力的適用範圍除組織外亦橫跨了個人核心競爭能力；在組織層面，經整理相關文獻資料，核心競爭力意涵如下：

1. 核心競爭力是一種累積學習的結果：例如Prahalad and Hamel (1990)就指出，核心競爭力是組織從過去到現在所累積的知識學習效果。
2. 核心競爭力是一種整合的綜效：例如Hamel, Heene and Tampoe都認為，核心競爭力是指組織內多種技術的整合。
3. 核心競爭力是一種關鍵能力：例如李聲吼(1997)認為，核心競爭力係指用以執行某項特定工作時，所需具備的關鍵能力，藉由核心競爭力

力的掌握，可以協助組織降低成本或提昇價值，並進而形成組織的競爭優勢。

4. 核心競爭能力是一種獨特的競爭優勢，例如Hitt, Ireland and Hoskisson 等人都認為，核心競爭能力為相對於競爭者的公司特有優勢，為組織的競爭優勢。

核心競爭能力應用在個人層面部分，學者Anntoinett and Lepsinger (1999) 認為核心競爭能力包括與生俱來的性向與個人特質，加上後來學習的技能與知識，而行為則為天生與後天各種能力的綜合產物(轉引自黃一峰，2001)。

綜合上述學者之觀點，核心競爭力即涵蓋所有組織資產、知識、經驗及技巧，深植於組織內部結構、技術、流程及人際互動關係中，能幫助企業於激烈的競爭環境中立於不敗之地的能力。

二、核心競爭力的類型：

Prahalad and Hamel(1990)在哈佛商業評論首度提出核心競爭能力的概念後，經十餘年來眾多學者紛紛提出精闢的見解與看法，並將核心競爭能力的類型一一闡述。

(一) Leonard-Barton (1992)將核心競爭能力的類型區分為：

1. 技術系統：是知識創造與控制過程的指導方針，將不可言傳的知識加以累積、編撰與結構化的呈現。
2. 管理系統：創新、控制知識的正式與非正式方法。
3. 價值合規範：是企業知識內容與結構、蒐集知識的方法，知識的控制是企業文化的呈現。

(二) Prahalad and Hamel(1994)將企業核心競爭能力的類型區分為：

1. 市場進入能力：指企業品牌開發管理、銷售通路、物流管理與售後服務管理等，使企業更貼近客戶需求的技能與技術。
2. 產品整合能力：從產品供應到最終顧客手上的流程間，所有價值活動的整合能力。
3. 功能相關能力：能提供具獨特性價值之產品或服務與獨特顧客價值的能力。

(三) Swink and Hegarty (1998)將核心競爭能力分為兩大類：

1. 成長型(growth state)的核心競爭能力：包括(1)持續改善生產效能；(2)創新能力；(3)整合新技術和新產品等能隨著時間與作業系統而改變的能力。
2. 穩定型(steady state)的核心競爭能力：包括(1)敏銳地注意製程的洞察力；(2)控制以調整生產程序；(3)迅速的製程轉換；(4)迅速調整差異的反應時效等，能在一特定時段內使製造作業系統達到精熟的能力。

(四) 許士軍(1994)將企業的競爭能力分為三個層次類型來思考：

1. 核心資源：這些資源包括技術、人力資源，通路關係與設施、品牌地位、資訊網路等，基本上他是需要仰賴長期的積蓄，並非一朝一夕能培養出來。
2. 策略管理能力：包括市場的選擇能力、進入策略、規模範疇、國際化策略聯盟與網路策略。
3. 戰略優勢：企業能夠讓顧客看得到或感受得到的感覺，包括低成本、差異化、品質、服務速度等。

(五) 李元墩、陳啟光、吳濟民(2003)針對台灣中小企業為研究對象，將核心競爭能力因素區分為：

1. 組織管理能力：指公司領導者具有企業家創業精神，並且能夠融合各部門使具有良好的協調合作能力。
2. 策略管理能力：是能敏銳觀察新商機或潛在威脅的能力。
3. 資源控管能力：能掌握關鍵性資源並且有效的運用。
4. 技術創新能力：公司產品能具有獨特性，能產生差異化的效果。
5. 行銷運籌能力：是指公司具有能好的市場行銷能力，能充份掌握顧客特性需求之市場潮流。
6. 彈性作業能力：指的是產品項目能依市場需求快速調整。

綜合上述各學者的看法不難發現，企業核心競爭能力不只是企業必備的基本能力，更要具有獨特性，能與競爭對手有所區別，甚至大幅度的領先。企業的核心競爭能力不僅要能帶領企業不斷地往上提昇，亦要隨著市場脈動持續創新，以滿足市場的需求。企業的核心競爭能力要能帶領企業不斷研發新的產品與服務，甚至是因應環境變動發展出新的核心競爭能力。

換言之，幼兒園的核心競爭能力並非一成不變，而是具有彈性調整的能力，能洞悉時勢並隨之轉換，如此才能讓幼兒園立於優勢之地位。

三、核心競爭能力之構面：

探討了核心競爭能力之定義與類型之後，接著針對各學者所提出核心能之構面加以彙整：

(一) Dawson (1991)將核心競爭能力區分四個構面：

1. 人際網路：包含「工司內部員工之關係是否融洽」、「各部門之關係是否融洽」、「該公司自外界取得新技術之能力」等指標。
2. 交流準則：包含「公司內部員工資訊及技術的交流是否頻繁」等指標。

3. 技術指標：包含「公司員工作業是否熟練」、「公司生產技術是否新穎」、「公司產品是否優良」、「公司製程管理能力是否良好」以及「公司產品線是否齊全」等指標。
4. 企業文化：包含「公司是否鼓勵創新及發明的活動」及「公司是否允許員工對各種事務提出新的看法，並樂於採行之」等指標。

(二) Hamel & Prahalad(1994)提出核心競爭能力三項特性：

1. 顧客價值(customer value)：核心競爭能力對於顧客所重視的價值必須有重要的貢獻。區別核心與非核心的標準，就是在於它貢獻的是核心還是非核心的顧客利益。主要原因在於，顧客能感受到自己能夠得到那些好處，而不是提供這些好處背後的輔助問題。
2. 競爭差異化(differentiation)：能夠使競爭力具獨樹一幟的能力，這不必是某家企業所獨有的專長，但在整個產業之中，該企業在某方面的能力水準應超過同業許多，才能算是核心。因此，再將某一組技能視為核心競爭能力之前，必須先與競爭對手比較，能與對手形成明顯差異的才是核心競爭能力。
3. 延展性：核心競爭能力如果經得起顧客價值及具特殊競爭力的考驗，但無法推演出成群的新產品或服務，站在企業的立場，也不能算是核心競爭能力的一種。真正的核心競爭能力必須從其中推演出成群的新產品或服務，才是長期競爭優勢的來源。

(三) Leonardo-Barton(1995) 將核心競爭能力區分四個構面：如圖 2-3-1；

1. 實體系統：科技能力不僅在員工腦海裡逐漸累積，也會表現出在員工所建立的實體系統；如資料庫系統、機儀器設備以及軟體程式方面。在員工調職或離職時，可以保留住個人原有的知識與技能。
2. 管理系統：管理系統包括正式與非正式創造和控制知識的方法。例如，獎勵制度、學徒制度與呈報系統。

3. 技能與知識：包含了公司專屬的技術與研發的理念。
4. 價值觀與規範：包含了組織的授權程度，對各分工部門或企業功能的重視程度、蒐集及控制知識的方法以及企業文化。

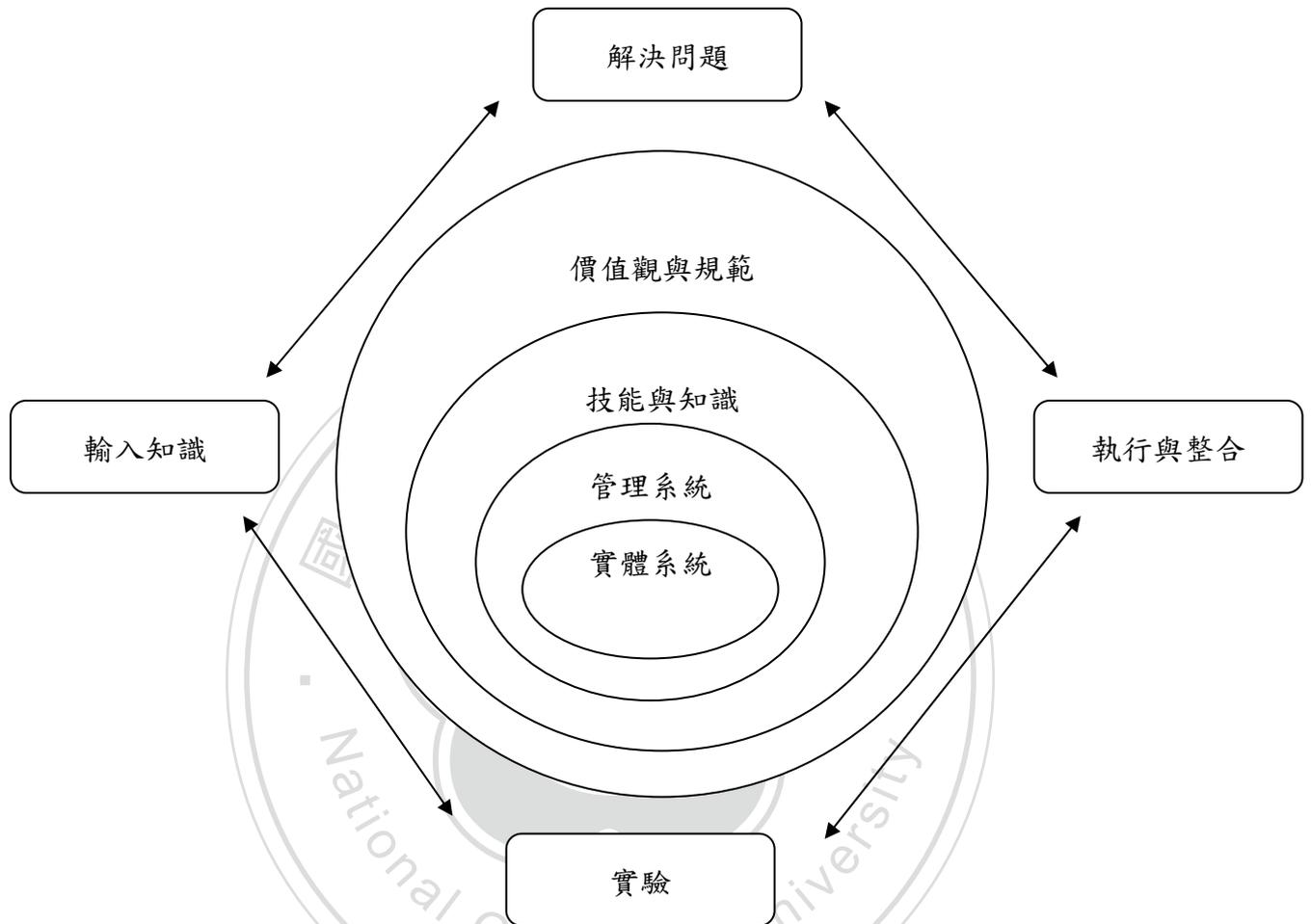


圖 2-3-1 Leonardo-Barton「核心競爭能力」的構面

資料來源：Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

(四) Tao(1997) 將核心競爭能力區分三個構面：

1. 價值孕育：即組織形成一些有價概念的能力，如組織的研發、創新、知識累積與企劃等能力。
2. 價值實現：組織將自己或他人(例如客戶或委託者)所形成之有價值概念，

予以實現或具象化的能力；例如，製造能力、商品化能力、執行能力、工具操作能力等。

3. 價值傳送：組織實現上述之有價值的概念後，還能將此價值適當地轉換傳送給客戶或其主要對象之能力；例如，行銷、溝通、後勤、訊息整理或轉換之能力等。

(五) Knott, Pearson and Taylor (1996)將核心競爭能力區分三個構面，如圖 2-3-2：

1. 個別員工：探討員工技能、外顯與內隱的知識以及工作習慣。
2. 企業內部正式系統：例如，管理制度、實體環境、技術研發體系以及工作流程等。
3. 具體的社會化系統：例如，非正式的溝通網路組織學習的速度、組織文化、價值與規範以及員工彼此的互動方式等。

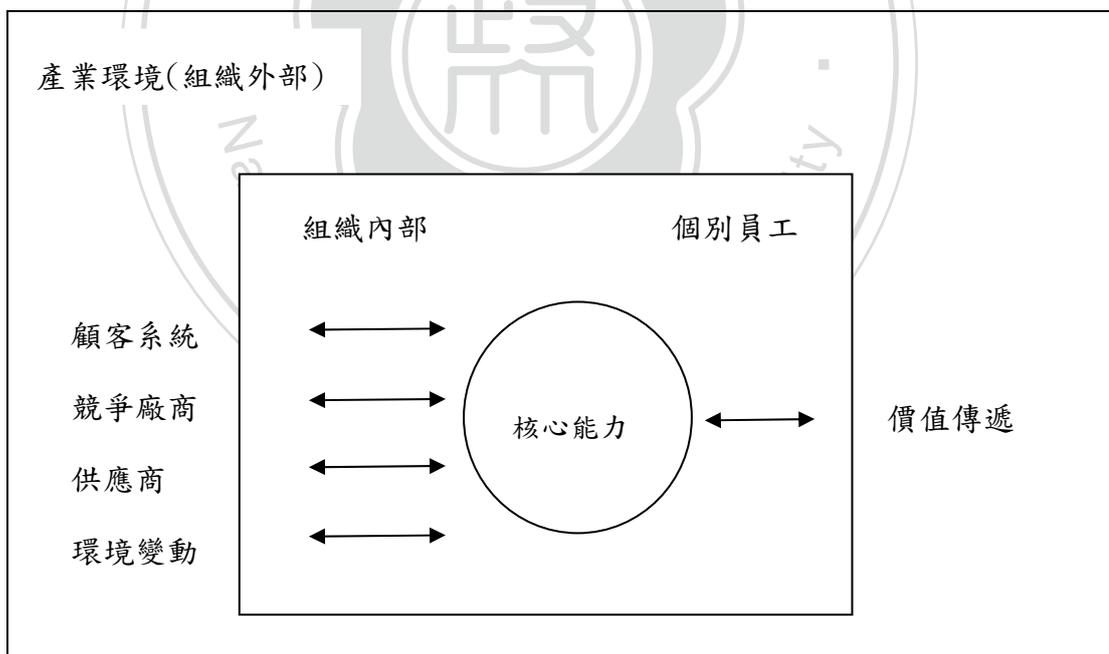


圖 2-3-2 Knott, Pearson and Taylor 「核心競爭能力」的三個構面

資料來源：Knott, P. & Pearson, A "A new approach to competence analysis" *International Journal Management*, Vol. 11, No. 3/4, 494-503.

(六) Nigel (1997)將核心競爭能力區分六個構面：

1. 技能辨識：組織必須意識到那些技術在未來的發展上會有需要。辨識組織中所需的技術，第一個步驟就是要清查組織中現存的技術；如果組織中缺少其他市場所擁有的技術，組織就必須想辦法去獲得。倘若這些技術不存在任何一個市場中，組織就得透過管道與方法來建構這個技術。
2. 組織學習：組織在建構核心競爭能力的第二項任務是創造一個使員工樂於學習並與他人分享的組織文化，當員工將自己的知識與他人分享時，組織的學習也跟著開始。
3. 知識深植：對企業來說，未來知識資產才是最重要的，知識深植技術可以避免重要的知識只為個人擁有的情形發生。組織將所創造的知識分享、擴散，並留置於組織內部，亦能確保知識不被竊取。
4. 快速部署：除了建構技術、學習與整合知識，還需考慮時間因素，及時進入市場成為企業成功的最大關鍵，最佳利益的收割者則為市場先驅，公司必須是最先握有市場上的新優勢。快速部署技術講究的是組織快速建立及重建核心才能的能力。
5. 重新建構與組合：當企業外在環境變化速度很快時，企業必須思索如何重新建構新的核心競爭能力，或者是重新組合既有的核心競爭能力，以因應外在環境的變化並維持競爭優勢。
6. 創新：企業是否有洞察潛在危機的能力，端看這組織有沒有創新。創新不只局限於產品的設計和生產，組織作業流程的創新、行銷或是財務等活動的創新，也是核心競爭能力的重要構面之一。

(七) 趙郁文(1998)將核心競爭能力區分三個構面：

1. 價值孕育能力：包括「產品開發或功能設計之技術能力」、「新產品推

出或商品化之速度」、「對顧客需求特性或市場潮流之掌握」。

2. 價值實現能力：包括「產品良率或製程及產品品質」、「快速生產不同批產品之製程彈性」、「降低成本之能力」。
3. 價值傳送能力：包括「從事國際性銷售、維修或服務之經驗」、「建立及提昇國際品牌之經驗或能力」、「佈建及管理國際性配銷通路之經驗或能力」。

綜合上述學者對核心競爭能力構面之分析可知，核心競爭能力的產生不單只是仰賴個人的力量，必須透過組織全體的合作，從醞釀、形成、保存到創新，每一個過程都需要集眾人之力，最後還要能通過市場的考驗。

因此，幼兒園在建構核心競爭能力時，首先要能清楚地辨識自身缺乏的能力，積極補足，並確實掌握市場趨勢，不斷地修正調整，以找出符合企業文化且獨具特色的核心競爭能力，以保障幼兒園的優勢地位。

研究者了解各學者對於核心競爭能力的看法後，決定運用 Hamel et al. (1994) 提出核心競爭能力必須具有顧客價值、競爭差異化及延展性等三項特性之定義，作為本研究之依據。因為核心競爭能力必須能夠創造顧客價值，才可以滿足顧客需求，被市場所接受；具有競爭差異性，則能協助機構做好市場區隔，避免因同質性競爭而造成獲利下降的情況；具備延展性之特質，除了可協助機構開發新產品與新服務之外，還能使機構擁有進入新市場的能力，因其能不斷更新產品與服務，在競爭市場上相對也能取得領先之優勢，故本研究採取此定義來衡量全美語幼兒園之「核心競爭能力」。

為了應用於本研究的樣本特性，本研究「核心競爭能力量表」層面係引用李元墩、陳啟光、吳濟民(2003)等學者其採用 Hamel et al. (1994) 所延伸之定義，將「核心競爭能力」區分四個構面來衡量「創新能力」、「人員資源素質管理能力」、「策略管理能力」和「行銷運籌能力」彙整，本研究採其四個構面：

1. 創新能力：公司產品能具有獨特性，能產生差異化的效果。

2. 人員資源素質管理能力：指公司領導者具有企業家創業精神，並且能夠融合各部門使具有良好的協調合作能力。
3. 策略管理能力：是能敏銳觀察新商機或潛在威脅的能力。
4. 行銷運籌能力：是指公司具有能好的市場行銷能力，能充份掌握顧客特性需求之市場潮流。

四、核心競爭能力的相關研究

企業在形成與執行政策時，必須以核心競爭能力為中心(Miyazaki, 1999)。核心競爭能力之建構亦為營運之策略規劃，更是提增企業之績效與競爭的優勢(Prahalad & Hamel, 1990)。

有關核心競爭能力之相關研究，大抵以企業、學校組織或非營利組織為主，而且是以核心競爭能力之指標建構為主。在幼兒園的實徵研究也只有林芳萍(2007)以台中市連鎖兒童英語補教機構為對象，其研究發現：組織之基本變項(如規模、經營型態)與核心競爭能力沒有顯著差異存在。

本研究在此領域是屬於探索性研究，基於組織建構核心競爭能力，必然需要組織人力資源及財力支持，故假設組織規模要大，其「核心競爭能力」越好；中度師生比的組織「核心競爭能力」會優於低度及高度師生比的組織；相較於加盟的經營型態，自營的經營型態其組織「核心競爭能力」會較優。

綜合上述實徵研究發現，組織核心競爭能力的發展需要組織有研發能力和創新策略，而此種能力需要人力資源與管理；故大規模的幼兒園比中、小規模的幼兒園所較有能力發展研發部門和架構人力資源部門，以發展其組織核心競爭能力。研究者假設：

1. 大規模園所之主管所知覺「核心競爭能力」比中、小規模園所之主管來得卓越。

2. 中度師生比之園所主管所知覺「核心競爭能力」會比低、高師生比之主管來得卓越。
3. 自營園所之主管所知覺「核心競爭能力」會比加盟及其他經營型態園所之主管來得卓越。

第四節 「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之關聯

一、市場導向與組織績效

Kohli and Jaworski(1990)根據文獻探討建構了一個市場導向的前因後果模型，並於1993年進行實證，其研究結果發現如下：(1)高階主管對市場導向的重視，對企業整體市場導向有正面影響；(2)高階主管風險規避態度對市場導向有負面影響；(3)部門間的衝突會減低市場導向的程度，部門間的聯繫則有助於市場導向；(4)在組織制度中與市場導向有關的獎酬制度有助於市場導向的程度，集權化則是一個障礙，至於正式化與部門化則並無顯著影響。

Narver and Slater (1990)則從文化觀點建構了一個市場導向與績效之間的觀念架構，其實證結果得知市場導向與資產報酬率具有顯著相關，在1994年的實證更進一步指出市場導向對企業績效的影響屬於長期性建立。

Ruekert (1992)也發現採用市場導向的人員招募、訓練與獎酬的事業單位，員工滿意度與組織的承諾也顯著較高，同時市場導向與其財務績效也具有正相關。

Horng and Chen (1998)則以台灣中小型企業為對象進行市場導向的實證研究，其結論如下：(1)教育訓練是中小企業提昇市場導向的重要影響因素，可以幫助提昇國際市場的行銷能力與自有品牌的建立；(2)市場導向程度越高，企業的整體績效、員工的組織承諾與團隊精神也很高，情報蒐集的成效是整體績效高

低的策略關鍵，但員工的滿意度則主要來自於市場情報的反應活動。

林義屏(2001)調查科學園區的資訊電子產業，發現市場導向透過組織創新、組織學習可以間接影響到組織績效。高家斌(2001)發現對於企業文教基金會來說，實施市場導向的確會使組織的績效表現良好。侯竹軒(2002)則對台灣國際觀光旅館調查，實證研究發現市場導向會影響組織創新，再影響組織績效。楊宗儒(2007)選取 2005 年台灣排名前 3,000 大之製造業、金融業與服務業為研究調查對象，顯示市場導向行為在市場導向文化與組織績效間，有強列的中介效果。

有關市場導向的研究，魏聖忠(2002)整理文獻歸納為以下幾種：(1)市場導向的構念內涵；(2)市場導向的衡量、尺度測試比較；(3)市場導向的前因；(4)市場導向的結果；(5)市場導向的調節因子；(6)市場導向的中介變數；(7)市場導向的執行、形式；(8)市場導向的跨國比較；(9)市場導向與學習導向、組織學習、學習型組織；(10)市場導向與創新、企業家精神、新產品發展；(11)市場導向與行銷策略、策略型態；(12)市場導向與組織能力；(13)市場導向與通路；(14)市場導向與關係行銷；(15)市場導向與服務業行銷；(16)市場導向與非營利機構行銷。

Kirca, Jayachandran and Bearden(2005)將有關市場導向的研究歸納為：(1)前因變項：高階管理者、跨部門連結與衝突、組織系統包括集權化、正式化、獎酬制度及訓練；(2)市場導向之核心構念；(3)結果變項：組織績效、顧客滿意與忠誠、創新、員工的組織承諾、團隊精神、顧客導向、角色衝突及工作滿足等；(4)調節因子：市場及環境動亂、技術動亂、競爭強度；(5)量表及樣本：成本與利潤績效、主觀與客觀量表、單一與多重問項、製造與服務業、文化背景。

有關市場導向與績效間關係是一個值得討論的議題，而研究者們從不同觀點來驗證市場導向與績效間關係；多數學者主張市場導向對組織績效具有正面效果，如Kohli and Jaworski(1990)以行為基礎觀點定義市場導向，強調組織處理市場情報與產生情報的過程，同時提出一理論模型說明市場導向與企業績效間關係；

在該理論模型中，市場導向可分為三項資訊處理流程：(1)廣泛取得顧客現有和未來需求的市場情報；(2)透過部門間散佈情報；(3)並對該情報迅速回應。同時強調市場導向係組織部門協調和員工努力的結果，將有助於提升企業績效。理論模型中，影響市場導向的前因變項包含高階主管因素(重視程度及風險趨避)、部門間動態(衝突及聯結)及組織系統(正式化、集中化、部門化及獎酬結構)；而市場導向的結果則包含顧客反應、企業績效及員工組織承諾、團隊精神等。在該理論模型說明：

1. 高階主管因素：市場導向注重市場資訊變化及迅速回應市場需求，需要各部門的協調合作，而高階主管重視將使組織成員不敢輕忽市場變化並適時回應市場需求，如果高階主管過於保守，則組織成員將無法積極面對市場需求與變化。
2. 部門間動態：回應市場不只是行銷部門的責任，需要各部門合作，部門間衝突常使組織無法達成市場導向要求。跨部門動態為組織部門間的正式與非正式互動，而跨部門正面聯結有助於市場情報的傳遞與回應，而部門衝突則阻礙市場情報傳遞，進而影響市場導向。
3. 組織系統：組織結構將影響資訊處理流程，組織正式化、集權化和部門化程度越高，越不利於資訊產生和傳播，但有助於市場回應。

Narver and Slater(1990)的研究發現市場導向與績效有正向關係；Ruekert(1992)的研究顯示事業單位如採取市場導向的人員招募、訓練與獎酬方式，則其員工滿意度與組織承諾較高，而市場導向與財務績效為正相關。

Jaworski and Kohli(1993)的研究顯示市場導向與企業整體績效為正相關，市場導向程度愈高，則員工的組織承諾及團隊精神愈高，而環境變數如市場動亂、競爭強度與技術動亂等並未發現有調節效果。

Hunt and Morgan(1995)主張市場導向文化使企業可以維持競爭績效，同時

獲得優良的長期利潤；Narver and Slater(1998)認為有相當程度的信心可以說市場導向將正向影響績效；而Matsuno, Mentzer and Özsomer(2002)也表示許多證據證實市場導向與組織績效有正向影響。

然而，Diamantopoulos and Hart (1993)和Han et al.(1998)的研究卻發現市場導向與績效間的關係不是很顯著，只有弱關聯存在。

Kohli, Jaworski and Kumar (1993)進行實證研究結果發現：(1)高階管理者的重視對市場導向有正面效果；(2)高階管理者的風險趨避程度對市場導向有負面效果；(3)部門間衝突對市場導向有正面效果，而部門間聯結對市場導向則有正面效果；(4)市場基礎的獎酬制度對市場導向有正面效果；組織的集權化對市場導向有負面效果，而正式化與部門化則無顯著效果；此研究證實先前Kohli and Jaworski (1990)所提出理論架構。Narver and Slater (1990; 1994)的實證研究顯示市場導向與資產報酬率有顯著正相關。

Langerak (2003)針對五十篇有關市場導向與績效關係的文獻進行研究，結果發現其中有二十六篇(52%)具有正向關係，十二篇(24%)並未發現有顯著效果，二篇(4%)具有負向關係，此外有十篇(20%)出現混合效果(mixed)。

儘管多數學者支持市場導向與績效間有正向關係，但其關係仍值得討論，尤其應用在幼教產業更是尚付闕如，因此本研究將對此進行討論。

二、核心競爭能力與組織績效

林義屏(2001)對科學園區電子資訊產業的實證研究發現：一個組織的市場導向會透過組織的創新(中介變項)對組織的績效有顯著的影響。

而有關創新的構念，根據Demanpour (1991)對組織創新理論的歸納發現，將創新區分為「管理創新」與「技術創新」的雙核心模式是最被學者較為認同與採

用的 (Daft, 1978; Aiken, Bacharach & French, 1980; Kimberly & Evanisko, 1981)。而且此二類創新對績效的影響關係亦被許多學者驗證過 (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, Szabat & Evan, 1989)。此二類創新亦會互相影響，並會對績效的影響產生綜效。Damanpour 和 Evan (1984) 提出，雖然管理創新不像技術創新會經常發生或不容易看見，但是管理創新與技術創新對績效的影響卻是同等重要，且二種創新型態是相輔相成的。

Damanpour, Szabat and Evan (1989) 曾觀察銀行產業，發現若其提供一新的服務(技術創新)，通常亦需要一組新的管理機制(管理創新)去評估和控制其績效，然而並不是每一種技術創新均會導致管理創新。Trist (1981) 也建議一公司內若同時且均衡的採用管理與技術創新，將有助於維持公司內技術系統與社會的結構(social structure)間的均衡。

Han, Kim and Srivastava (1998) 將創新的構念分成技術的相對於管理的創新，將此二類創新型態納入市場導向與績效間的關係，成為一中介變數，以銀行業為實證對象來驗證市場導向-創新-績效間的連鎖鍊關係，實証結果支持了此種假設，發現市場導向的行為可透過創新的改善(核心競爭能力的創新能力)而影響績效，且此種關係不會受到環境條件(市場與技術的動盪性)的影響。

核心競爭能力與經營績效是息息相關的。盧鋒海(1991)認為企業要永續經營且力於不敗之地，必須建構自己的競爭優勢，這種獨特且優越的競爭地位，表現企業形體之外就是較高的市場佔有率及較佳的獲利能力。Doutriaux 在1992年曾以大型電子與電腦軟體公司為例，探討核心競爭能力與經營績效之關係，結果發現企業核心競爭能力與經營績效呈中度相關。

Dvir and Shenhar 在1993年以七十六家電子資訊廠為研究樣本，結果發現核心競爭能力之市場行銷構面與績效呈最大顯著正相關，其次是組織文化構面、企

業獲利構面、生產設備構面及人力資源構面。

劉信助(2004)在幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究，結果顯示核心競爭能力對經營績效有正向影響，且具有15%解釋變異量。司徒達賢(1999)認為將公司的資源與競爭優勢連結，再經由資源與能力的累積培養，即可形成長期且持續性的經營優勢，對組織的經營績效有絕對性的正面影響。

綜合以上多位國內外學者的研究，組織核心競爭能力的建構與強化，絕對能夠形成持續性的經營優勢，在幼教事業體中此種獨特且優越的競爭地位顯得格外重要；因此，如何強化幼教事業體本身的核心競爭能力，是事業體產生績效的最重要因素。

市場導向是有效率且有效能地，為創造購買者的優越價值所建立之必要行為的一種組織文化，因此市場導向的建立使企業具有持續文化因此市場導向的建立使企業具有持續且優越性的績效。Slater and Narver (1990)認為廠商根據市場情報設計之產品有較佳的功能，消費者願付較高的金錢來購買，所以較佳產品的優勢能創造較佳的產品銷售績效。

市場導向是具有程序性、組織文化等多種特性，為反應外在市場環境變化及協調組織內部的一種機制。因此市場導向為組織蒐集有關環境的情報之後，將情報傳遞至組織內各部門，給決策人員分析、討論並透過部門間的協調、合作後，最後發展出具體的因應策略，進而厚植企業核心競爭能力乃企業因應市場情報的策略之一；即市場導向會影響企業產生因應策略，進而影響其組織績效。

Slater and Narver (1994)認為市場導向的文化應建立與核心競爭能力的維持才能創造企業的績效，而這些核心競爭能力包括客戶服務、品質與創新等，其關係如下圖2-4-1所示：

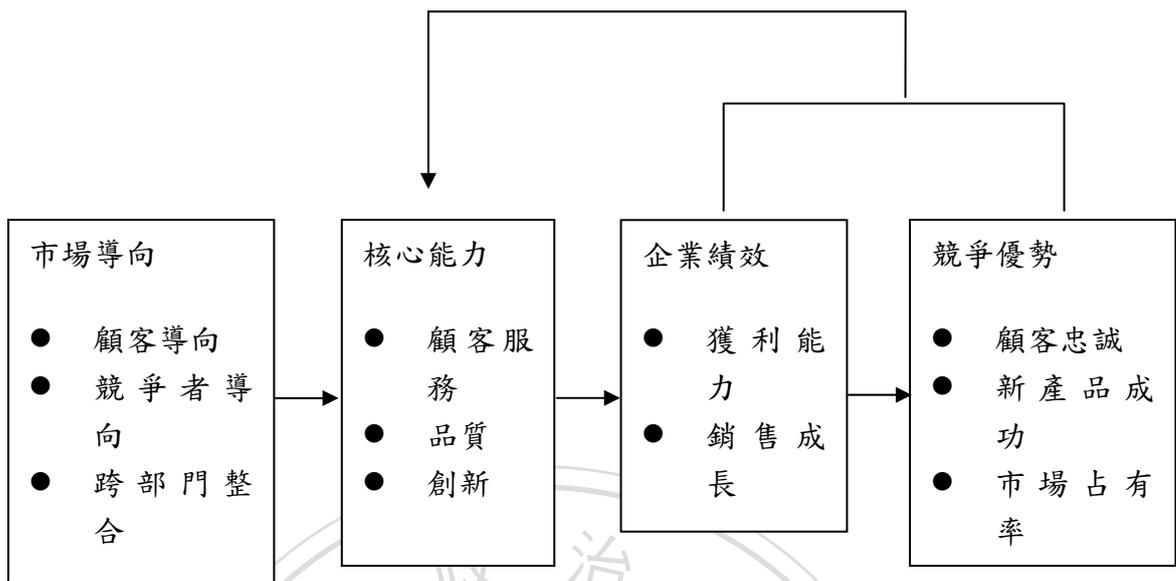


圖 2-4-1 市場導向、競爭優勢與企業績效之關係圖

資料來源：范惟翔(2001)，顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係研究，國立中正大學企業管理研究所博士論文

綜合上述實徵研究發現，研究者假設：

1. 全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」之間有正相關存在。
2. 全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之間有正相關存在。
3. 全美語幼兒園「核心競爭能力」與「組織績效」之間有正相關存在。

第三章 研究方法

本章在說明研究過程中所使用的研究方法與步驟。本研究目的在探討台北縣及桃園縣全美語幼兒園園長所知覺「市場導向」、「核心競爭能力」與其「組織績效」之相關研究，採用立意及滾雪球抽樣方式、抽取台北縣及桃園縣全美語幼兒園所主管進行問卷普查。本章依序說明研究架構、研究假設、研究對象、研究工具、研究過程、資料處理及統計方法。

第一節 研究架構

根據上述研究問題、研究動機、研究目的及相關資料文獻，建立本研究的研究架構如下：

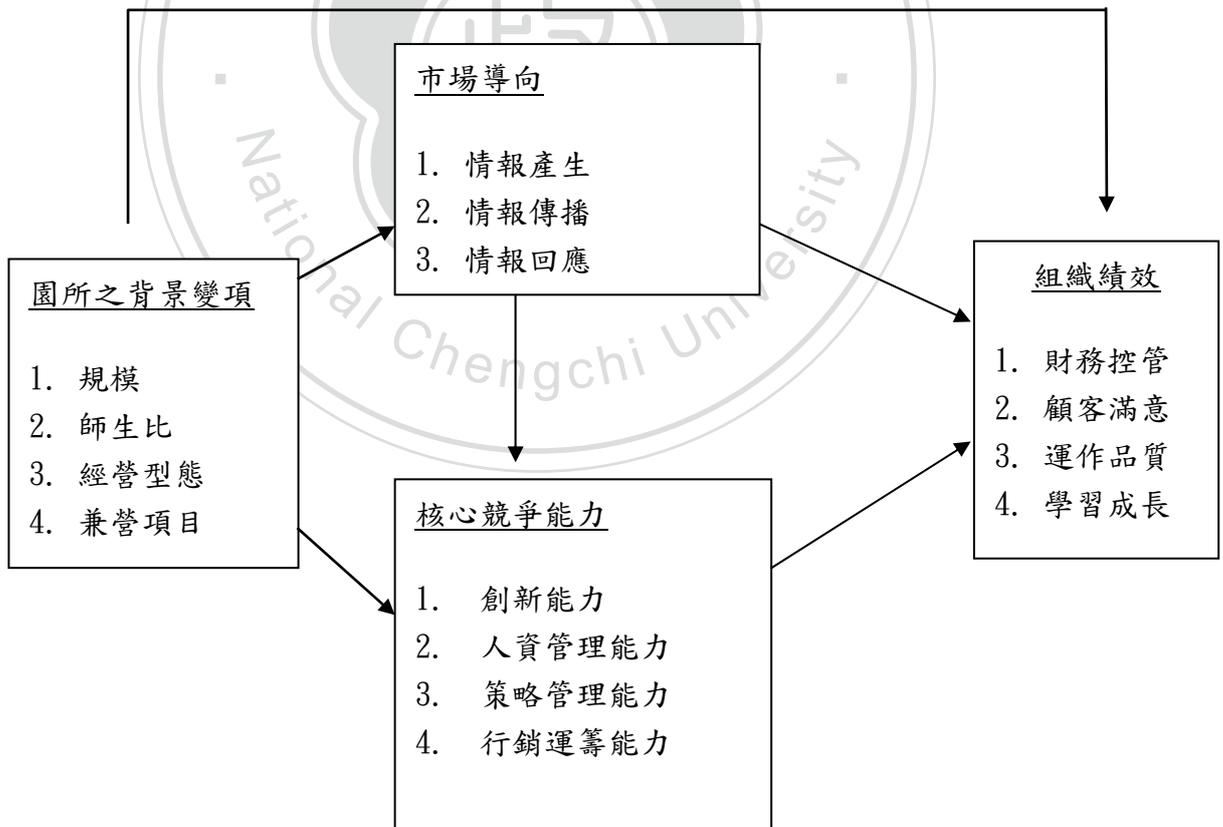


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節 研究假設

根據本研究之目的、研究問題、相關文獻與研究架構，本研究提出以下的假設並假以考驗；

假設一：在園所不同「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)之主管知覺「市場導向」、「核心競爭能力」或「組織績效」有差異存在。

- 1-1 大規模之園所主管所知覺「市場導向」比中、小園所規模之主管來得高。
- 1-2 高度師生比之園所主管所知覺「市場導向」會比中、低師生比之主管來得高。
- 1-3 加盟園所之主管所知覺「市場導向」會比自營及其他類園所之主管來得高。
- 1-4 大規模之園所主管所知覺「核心競爭能力」比中、小園所規模之主管來得卓越。
- 1-5 中度師生比之園所主管所知覺「核心競爭能力」會比低、高師生比之主管來得卓越。
- 1-6 自營園所之主管所知覺「核心競爭能力」會比加盟及其他類園所之主管來得卓越。
- 1-7 中度規模之園所主管所知覺「組織績效」比大、小園所規模之主管來得卓越。
- 1-8 中度師生比之園所主管所知覺「組織績效」會比低、高師生比之主管有來得卓越。
- 1-9 加盟園所之主管所知覺「組織績效」會比自營及其他類園所之主管來得卓越。

假設二：全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之間有正相關存在。

2-1 全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」之間有正相關存在。

2-2 全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之間有正相關存在。

2-3 全美語幼兒園「核心競爭能力」與「組織績效」之間有正相關存在。

假設三：全美語幼兒園園所「背景變項」、「市場導向」、「核心競爭能力」可預測「組織績效」。

3-1 全美語幼兒園園所「背景變項」、「市場導向」可預測「核心競爭能力」。

3-2 全美語幼兒園園所「背景變項」、「市場導向」、「核心競爭能力」可預測「組織績效」。

假設四：全美語幼兒園園所「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」具有直接效果之因果徑路。

第三節 研究對象

本研究以台北縣及桃園縣立案且以美語為主要托育方式之合格私立幼稚園(托兒所)之主管為對象。

本研究以立意抽樣技術先選取台北縣與桃園縣立案且以美語為主要托育方式之合格私立幼稚園或托兒所為受試對象；由於本研究之受訪對象有其特殊性(無法以其立案名稱或縣市主管機關手冊查知)，所以應用台北縣及桃園縣各區域幼教協會理事長清查會員名冊，再利用滾雪球抽樣方式選取台北縣與桃園縣私立全美語幼兒園園所進行主管訪查；每一私立全美語幼兒園園所計有一名主管(園所長或主任)參與本研究。

本研究對台北縣私立全美語幼兒園園所選取八十五所，桃園縣私立全美語幼兒園園所數選取十五所，合計一百所。

經回收篩檢後計有八十五所，有效問卷計八十三份，回收率為 85%，有效回答率為 97.64%。(見表 3-3-1)

表 3-3-1 樣本分配及回收情形表

行政區	回收情形		
	發出問卷數	回收園所數 (有效率)	回收比例 (有效率)
台北縣	85	75(75)	88.24% (100)
桃園縣	15	10(8)	66.67% (80)
樣本總計	100	85(83)	85.00% (97.64)

第四節 研究工具

本研究採問卷調查方法進行，研究工具包括下列四部份：一、全美語幼兒園背景資料問卷、二、全美語幼兒園市場導向量表、三、全美語幼兒園核心競爭能力量表、四、全美語幼兒園組織績效量表。

此研究工具係由研究者參考相關文獻之邏輯概念，依產業特性及研究者實務經驗，初步設計(參見附錄一)。

其後經過多次實徵修訂，其修訂過程如下：本問卷經與指導教授審閱討論後，設計成專家效度問卷(參見附錄二)。業經政治大學幼兒教育研究所倪鳴香教授、桃園縣振聲高級中學張湘君校長(前國立台北師範學院兒童英語研究所創所所長)、中國文化大學兒童及青少年福利研究所郭靜晃教授、中國文化大學推廣教育部總監暨附設托兒所業務主管林建廷教授、中華民國幼教聯合總會羅秀麗秘書長及中國文化大學推廣教育部林倩莉兼任講師等六位專家學者審核及提示意見後，經研究者綜合歸納整理成施測問卷(參見附錄三)。

最後，經過項目分析、因素分析及 Cronbach's α 信度分析後，整理成正式分析問卷(參見附錄四)。

一、全美語幼兒園背景資料問卷

1. 規模：係指受測者所屬幼兒園現有收托幼兒人數；分為 49 人(含)以下、50-100 人、101 人(含)以上。

都會型幼兒園因為覓地不易及土地、建築成本較高，在實務經營上多以收托一百名幼兒為界分點，收托一百名以上為大型機構；在精緻型幼兒園中，基於固定人事成本之考量，在實務經營上常以收托五十名幼兒為界分點(即大、中、小班各開設一班之情況)。

基於此實務觀察之現象，本研究以收托幼兒人數於四十九人以下為小規模園所，以收托幼兒人數介於五十至一百人之間為中規模園所，並以收托幼兒人數大於一百人以上為大規模園所。

2. 師生比：係指受測者所屬幼兒園教師與收托幼童人數比；分為高於或等於 1:9、介於 1:10-1:15 之間、低於或等於 1:16。

依美國全國幼教協會 (NAEYC, National Association for the Education of Young Children) 對於幼兒園師生比例之要求，(1)收托三歲至四歲幼兒之班級師生比應介於 1:5 至 1:8 之間；(2)收托四歲至五歲幼兒之班級師生比應介於 1:8 至 1:12 之間；(3)收托五歲及以上幼兒之班級師生比應介於 1:12 至 1:15 之間，最好的師生比是 2:25，但不得低於 2:30。而我國現行幼稚教育法對於幼兒園師生比例之規範為：「每班兒童不得超過三十人，每班應設教師二人。」即師生比不得低於 2:30。

基於上述國內外對於幼兒園師生比之相關規範，本研究以師生比例高於 1:9 者為高師生比園所，以師生比例介於 1:9 至 1:15 之間者為中師生比園所，師生比例低於 1:15 者則為低師生比園所。

3. 經營型態：係指幼兒園美語經營型態，分為加盟、自營、其它。
4. 兼營項目(可複選)：係指受測者所屬幼兒園除幼兒托育本業之外，兼營之營業項目。分為兒童美語、幼兒美語、成人美語、師資訓練、安親課輔、兒童才藝、英檢班、其它。

二、全美語幼兒園「核心競爭能力量表」

本研究考量行業的特性，並且根據幼教事業體「核心競爭能力」方面，引用李元墩、陳啟光、吳濟民(2003)的定義，將「核心競爭能力」的因素以四變項來衡量，分別為：(1)創新能力、(2)人資管理能力、(3)策略管理能力、及(4)行銷運籌能力，共計 15 題。

最後，再依本研究產業特性及專家意見，將量表擴增成 29 題，如表 3-4-1。

表 3-4-1 「核心競爭能力」初步量表及其構念示意表

量表名稱	因素	問卷題號
核心競爭能力	創新能力	1, 2, 3, 4, 5, 6
	人力資源管理	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	策略管理能力	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	行銷運籌能力	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

修訂自李元墩、陳啟光、吳濟民(2003)

本研究之「核心競爭能力量表」，在量表鑑別度方面，採用 SPSS for Windows 12.0 採用項目分析進行；效度方面，採用因素分析對問題進行檢驗；信度方面，係以 Cronbach's α 係數作為量表信度檢驗之方法；茲針對量表鑑別度、效度和信度檢驗過程分述如下：

(一) 量表內容

本量表主要係測量幼教事業體「核心競爭能力」方面，將「核心競爭能力」的因素以四變項來衡量，分別為：(1)創新能力(1-6 題)、(2)人資管理能力(7-13 題)、(3)策略管理能力(14-22 題)、及(4)行銷運籌能力(23-29 題)，共計 29 題。

(二) 填答與計分方式

本量表採 Likert 六點量表方式作答，由受試者依據自己的現況填答，選項分為「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「有點不符合」、「大致不符合」和「非常不符合」，計分方式依序給 6、5、4、3、2、1 分。分數愈高表示主管知覺其幼教事業體具有「核心競爭能力」程度愈大；分數愈低表示主管知覺其幼教事業體具有「核心競爭能力」程度較低。

(三) 項目分析

本研究問卷之項目分析採用 SPSS for Windows 12.0 進行，以判別題目是否具有鑑別度。以整體量表總分之最高與最低各 27%，進行平均數差異檢定；1 至 27 題目之決斷值(Critical Ration, CR)為 2.69~10.73 和辨別力均達到顯著性，故保留 1-27 題目；但 28 至 29 題決斷值為.32 和.41 均未達到顯著性，故刪除 28-29 題目。

「核心競爭能力」鑑別度摘要表請見表 3-4-2 所示：

表 3-4-2 「核心競爭能力」鑑別度摘要表

題項	決斷值 CR	辨別力 PD	保留○ / 刪除 X
1	6.218***	1.077	○
2	9.619***	1.342	○
3	8.264***	1.644	○
4	6.036***	1.449	○

5	7.702***	1.723	○
6	4.084***	.899	○
7	5.047***	1.358	○
8	5.752***	1.164	○
9	5.657***	.818	○
10	5.129***	.770	○
11	5.272***	.913	○
12	8.322***	1.337	○
13	10.736***	1.000	○
14	9.576***	1.203	○
15	7.195***	1.159	○
16	5.631***	.934	○
17	5.926***	1.072	○
18	2.692**	.776	○
19	3.287**	1.458	○
20	6.045***	.878	○
21	8.197***	1.108	○
22	5.916***	1.021	○
23	6.401***	1.021	○
24	6.908***	1.155	○
25	7.809***	1.176	○
26	7.097***	1.315	○
27	10.212***	1.337	○
28	.322	.164	X
29	.411	.230	X

N=83 p<.001*** p<.01**

(四)因素分析

進行因素分析時，先觀察 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適當性衡量量數)，取樣適切性量數達顯著水準($p < .001$)，予以進行因素分析，以驗證問卷題項是否符合研究者原先所設計之構念，瞭解因素負荷量情形，並刪除因素負荷量較低的題項。

研究者使用主成份分析抽取法(Principal Component Analysis)，並以最大變異法(Varimax)進行因素分析，選取因素負荷量大於.32及特徵值大於1.00的因素；經過直接斜交法之轉軸後，各因素特徵值分別為8.698、1.839、1.475、1.162，解釋變異量分別為43.490、9.193、7.373、5.810。

(五) Cronbach's α 信度分析

本量表經項目分析、因素分析之後，選出 20 題作為本研究「核心競爭能力量表」正式分析之題項，並針對所保留下來的題目所構成的問卷進行信度分析，以考驗其一致性(consistency)。

分量表層面信度係數分別為.866、.861、.812、.823，而總量表信度係數為.923；總量表及分量表內部一致性高，顯示問卷信度良好，各題目間具有相當的一致性(請見表 3-4-3)所示。

表 3-4-3 「核心競爭能力量表」因素、信度分析摘要表

預試量表題號	因素負荷量				正式量表題號
	行銷運籌能力	人資管理能力	創新能力	策略管理能力	
23	.563				17
24	.794				18
25	.507				19
27	.795				20
9		.603			6
<續下頁表>					
<承上頁表>					
10		.813			7
11		.871			8
12		.770			9
13		.500			10
1			.681		1
2			.757		2
3			.810		3

4			.467		4
5			.758		5
15				.490	11
16				.614	12
17				.652	13
18				.695	14
20				.395	15
21				.324	16
特徵值	8.698	1.839	1.475	1.162	
解釋變異量(%)	43.490	9.193	7.373	5.810	
分量表 α 值	.866	.861	.812	.823	
總量表 α 值					.923

三、市場導向量表：

本研究量表將採用劉信助(2005)依據 Kohli and Jaworski (1990)、Narver and Slater (1990)與范惟翔(2001)將「市場導向」區分為五個題項「顧客導向的情報產生(4題)」、「競爭導向情報的產生(4題)」、「情報的內部傳播(4題)」、「顧客導向的情報回應(4題)」、「競爭導向情報的回應(2題)」，共計 18 題。

本研究雖經劉信助(2005)研究考驗整體之 Cronbach's α 係數為.7948，各層面「情報回應」Cronbach's α 係數為.8261、「情報產生」Cronbach's α 係數為.8041、「情報蒐集」Cronbach's α 係數為.6783、「資訊傳播」Cronbach's α 係數為.7057，顯示內部一致性極高，信度頗高；但依產業特性及專家建議，將其整合為「情報產生」、「資訊傳播」及「情報回應」三個構面，並擴增量表為 23 題，如表 3-4-4 所示。

表 3-4-4 「市場導向」初步量表及其構念示意表

量表名稱	因素	問卷題號
------	----	------

市場 導向	情報產生	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
	情報傳播	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
	情報回應	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

修訂自劉信助(2005)、范惟翔(2001)

本研究之「市場導向」量表，在量表鑑別度，採用 SPSS for Windows 12.0 採用項目分析進行；效度方面，採用因素分析對問題進行檢驗；信度方面，係以 Cronbach's α 係數作為量表信度檢驗之方法，茲針對量表鑑別度、效度和信度檢驗過程分述如下：

(一) 量表內容

本量表主要係測量幼教事業體「市場導向」方面，將「市場導向」的因素以三變項來衡量，分別為：1. 情報產生(1-9 題)、2. 情報傳播(10-16 題)、3. 情報回應(17-23 題)，共計 23 題。

(二) 填答與計分方式

本量表採 Likert 六點量表方式作答，由受試者依據自己的現況填答，選項分為「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「有點不符合」、「大致不符合」和「非常不符合」，計分方式依序給 6、5、4、3、2、1 分。分數愈高表示主管對幼教事業體具有市場導向程度愈大；分數愈低表示主管對幼教事業體具有市場導向程度較低。

(三) 項目分析

本研究問卷之項目分析採用 SPSS for Windows 12.0 進行，以判別題目是否具有鑑別度。以整體量表總分之最高與最低各 27%，進行平均數差異檢定，1 至 23 題目之決斷值(Critical Ration, CR)為 2.80-11.73 和辨別力均達到顯著性，故保留 1-23 題目。「市場導向」鑑別度摘要表請見表 3-4-5 所示：

表 3-4-5 「市場導向」鑑別度摘要表

題項	決斷值 CR	辨別力 PD	保留○ / 刪除 X
1	5.359***	1.131	○
2	6.597***	1.161	○
3	6.024***	.940	○
4	4.297***	.762	○
5	3.538**	.911	○
6	3.906***	1.113	○
7	2.802**	.690	○
8	4.023***	.833	○
9	5.512***	1.571	○
10	6.371***	1.280	○
11	6.385***	1.173	○
12	4.412***	1.446	○
13	5.176***	1.381	○
14	11.730***	2.286	○
15	7.307***	1.554	○
16	5.349***	1.637	○
17	5.484***	1.393	○
18	6.657***	1.530	○
19	8.394***	1.940	○
20	4.371***	1.089	○
21	7.725***	1.673	○
22	5.786***	1.613	○
23	4.009***	1.030	○

N=83 p<.001*** p<.01**

(四)因素分析

進行因素分析時，先觀察 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適當性衡量量數)，取樣適切性量數達顯著水準(p<.001)，予以進行因素分析，驗證問卷題項是否符合研究者原先所設計之構念，瞭解因素負荷量情形，並刪除因素負荷量較低的題

項。

研究者使用主成份分析抽取法(Principal Component Analysis)，並以最大變異法(Varimax)進行因素分析，選取因素負荷量大於.32及特徵值大於1.00 的因素，經過直接斜交法之轉軸後，各因素特徵值分別為7.668、2.430、1.782，解釋變異量分別為38.341、12.151、8.909。

(五) Cronbach's α 信度分析

本量表經項目分析、因素分析之後，選出 20 題作為本研究「市場導向」量表正式分析之題項，並針對所保留下來的題目所構成的問卷進行信度分析，以考驗其一致性(consistency)。

分量表層面信度係數分別為.831、.870、.810，而總量表信度係數為.907，總量表及分量表內部一致性高，顯示問卷信度良好，各題目間具有相當的一致性(請見表 3-4-6)所示。

表 3-4-6 「市場導向」量表因素、信度分析摘要表

預試 量表題號	因 素 負 荷 量			正式 量表題號
	情報傳播	情報回應	情報產生	
10	.690			9
11	.694			10
12	.761			11
<續下頁表>				
<承上頁表>				
13	.808			12
14	.472			13
15	.557			14
17		.758		15
18		.744		16
19		.687		17

20		.738	18
21		.619	19
22		.450	20
1		.573	1
2		.407	2
3		.762	3
4		.642	4
5		.603	5
6		.307	6
7		.698	7
8		.807	8
特徵值	7.668	2.430	1.782
解釋變異量 (%)	38.341	12.151	8.909
分量表 α 值	.831	.870	.810
總量表 α 值			.907

四、組織績效量表：

劉明秀(2008)「私立幼兒園所組織效能」經引用Berger在1981年的「幼兒家長滿意度評量表」、鄭彩鳳(1996)「高級中等學校組織環境調查問卷」之第三部份「學校組織效能問卷」、Rampersad (2003)之「總體績效計分卡快速掃描調查量表」(TotalPerformance Scorecard, TPS)、吳勁甫(2003)的「國民小學校長領導行為與學校組織效能問卷」等八份研究工具；經平衡計分卡展開後，其相關的操作性工具層面如下：

- (一)財務控管：對私立幼兒園所學校組織而言，代表的是招生績效及法定盈餘的充沛，無形財務的組織智慧與價值創新，以及環境資源的取得與有效運用。
- (二)顧客滿意：對私立幼兒園所內、外顧客而言，代表的是社會整體印象的口碑；家長與社會對幼兒學習成就、教保服務品質的滿意程度，教保人員願意為園所貢獻心力的高度專業承諾，以及親、師、社區樂於成為園所經營發展的事

業夥伴。

(三)運作品質：為了不斷滿足園所內、外部顧客的需求，私立幼兒園所的辦學與服務必須在教保整合下進行有效的教學技術創新與行政流程改善，以使園所特色在幼托市場上持續勝出。

(四)學習成長：為了自我改進，園所組織與幼兒教保師資專業社群經常從事職能發展的學習和溝通，提升能力解決問題；並藉由「賦權參與」的合作機制建立互惠共識，以實踐園所與教保工作成員的共同願景。

本研究經劉明秀(2008)研究考驗整體之 Cronbach's α 係數為.970，各層面「財務控管」Cronbach's α 係數為.914、「顧客滿意」Cronbach's α 係數為.940、「運作品質」Cronbach's α 係數為.909、「學習成長」Cronbach's α 係數為.912，顯示內部一致性極高，信度頗高；本研究依產業特性及專家建議，將量表擴增成30題，如表3-4-7所示：

表 3-4-7 「組織績效」初步量表及其構念示意表

量表名稱	因素	問卷題號
組織績效	財務控管	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07
	顧客滿意	08, 09, 10, 11, 12, 13, 14
	運作品質	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	學習成長	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

修訂自劉明秀(2008)

本研究之「組織績效量表」，在量表鑑別度，採用 SPSS for Windows 12.0 採用項目分析進行；效度方面，採用因素分析對問題進行檢驗；信度方面，係以 Cronbach's α 係數作為量表信度檢驗之方法，茲針對量表鑑別度、效度和信度檢驗過程分述如下：

(一) 量表內容

本量表主要係測量幼教事業體「組織績效」方面，將「組織績效」的因素以四變項來衡量，分別為：1. 財務控管(1-7 題)、2. 顧客滿意(8-14 題)、3. 顧客滿意(15-22 題)、4. 學習成長(23-30 題)，共計 30 題。

(二) 填答與計分方式

本量表採 Likert 六點量表方式作答，由受試者依據自己的現況填答，選項分為「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「有點不符合」、「大致不符合」和「非常不符合」，計分方式依序給 6、5、4、3、2、1 分，分數愈高表示主管對幼教事業體具有組織績效程度愈大；分數愈低表示主管對幼教事業體具有組織績效程度較低。

(三) 項目分析

本研究問卷之項目分析採用 SPSS for Windows 12.0 進行，以判別題目是否具有鑑別度。以整體量表總分之最高與最低各 27%，進行平均數差異檢定，1 至 30 題目之決斷值(Critical Ration, CR)為 3.23~9.84 和辨別力均達到顯著性，故保留 1-30 題目。「組織績效」鑑別度摘要表請見表 3-4-8 所示：

表 3-4-8 「組織績效」鑑別度摘要表

題項	決斷值 CR	辨別力 PD	保留○ / 刪除 X
1	3.586**	.852	○
2	3.320**	.773	○
3	3.231**	.784	○

<續下頁表>

<承上頁表>

4	4.028***	.652	○
5	5.511***	.892	○
6	7.218***	1.738	○
7	8.967***	1.368	○
8	7.394***	1.101	○
9	7.744***	1.366	○
10	8.726***	1.227	○
11	8.306***	1.291	○
12	8.867***	1.628	○
13	7.084***	1.205	○
14	9.333***	1.388	○
15	7.179***	1.674	○
16	9.601***	1.683	○
17	8.248***	1.474	○
18	9.194***	1.522	○
19	7.093***	1.255	○
20	6.043***	1.073	○
21	9.840***	1.427	○
22	6.206***	1.443	○
23	6.917***	1.103	○
24	8.447***	1.114	○
25	7.647***	1.275	○
26	8.344***	1.637	○
27	7.731***	1.542	○
28	7.088***	1.484	○
29	4.403***	1.509	○
30	6.443***	1.524	○

N=83 p<.001*** p<.01**

(四)因素分析

進行因素分析時，先觀察 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適當性衡量量數)，取樣適切性量數達顯著水準(p<.001)，予以進行因素分析，驗證問卷題項是否符

合研究者原先所設計之構念，瞭解因素負荷量情形，並刪除因素負荷量較低的題項。

研究者使用主成份分析抽取法(Principal Component Analysis)，並以最大變異法(Varimax)進行因素分析，選取因素負荷量大於.32及特徵值大於1.00 的因素，經過直接斜交法之轉軸後，各因素特徵值分別為11.894、2.472、1.391、1.170，解釋變異量分別為47.574、9.888、5.563、4.682。

(五) Cronbach's α 信度分析

本量表經項目分析、因素分析之後，選出 25 題作為本研究「組織績效量表」正式分析之題項，並針對所保留下來的題目所構成的問卷進行信度分析，以考驗其一致性(consistency)。

分量表層面信度係數分別為.900、.898、.831、.869，而總量表信度係數為.951，總量表及分量表內部一致性高，顯示問卷信度良好，各題目間具有相當的一致性(請見表 3-4-9)所示。

表 3-4-9 「組織績效量表」因素、信度分析摘要表

預試量表 題號	因素負荷量				正式量表 題號
	運作品質	顧客滿意	財務控管	學習成長	
15	.437				13
16	.613				14
17	.610				15
18	.694				16
19	.818				17
20	.696				18
21	.742				19
22	.627				20
8		.672			6
9		.749			7

<續下頁表>

<承上頁表>

10		.644		8
11		.611		9
12		.649		10
13		.655		11
14		.641		12
1			.794	1
2			.877	2
3			.709	3
4			.324	4
5			.371	5
23			.800	21
24			.646	22
25			.585	23
26			.729	24
27			.528	25
特徵值	11.894	2.472	1.391	1.170
解釋變異量 (%)	47.574	9.888	5.563	4.682
分量表 α 值	.900	.898	.831	.869
總量表 α 值				.951

第五節 研究過程

一、準備階段

研究者自確定研究的主題之後，即開始著手構思研究架構，並蒐集相關的研究文獻，在閱讀與整理文獻過程中，思索研究方向與內容，擬定研究計畫。

二、選擇研究工具階段：

根據本研究之相關文獻、理論基礎、研究目的及研究問題，選擇具有信、效度的適用工具，主要使用的研究工具有劉明秀(2008)的「組織績效」作為受試

者所知覺服務機構組織績效；范惟翔(2001)修定的「市場導向」作為受試者所知覺「市場導向」衡量變項；李元敦(2000)修定的「核心競爭能力」作為受試者所知覺服務機構之「核心競爭能力」。

三、施測階段：

研究計畫完成之後，隨即對符合全美語條件之幼兒園進行聯絡，徵得園所主管同意之後，預約施測時間，完成人員填答問卷。總計發出問卷一百份，回收問卷八十五份，剔除無效問卷，實得有效問卷八十三份。

四、分析資料階段：

研究者將所施測問卷收回之後，將有效問卷的原始資料輸入電腦進行統計分析，以考驗本研究所提的假設。

五、完成階段：

研究者依據統計結果進行分析、討論，再根據研究結論提出建議，撰寫研究報告。

第六節 資料分析

本研究將問卷結果編碼(coding)後輸入電腦，利用社會科學統計套裝軟體(Statistical Package for the Social Science, SPSS12.0)進行各項統計分析以驗證本研究之所有假設。

一、敘述統計部份

將問卷各變項所得之數據，進行敘述性統計，以求得次數分配(frequency

distribution)、百分比(percent)等全美語幼兒園所「背景變項」之現況。

二、單因子變異數分析(One-way analysis of variance ANOVA)：

以全美語幼兒園所「背景變項」為自變項，考驗其與「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)及「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)之差異性。

當變異數分析達顯著水準時，即以薛費法(Scheffe)進行事後比較。

三、皮爾遜積差相關(Pearson's product-moment correlation)：

分析全美語幼兒園「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)的相關性。

四、典型相關(Canonical Correlation)：

分析全美語幼兒園「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)的典型因素之相關性。

五、逐步多元迴歸分析(Stepwise multiple regression)：

以全美語幼兒園「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)進行逐步迴歸分析，即檢驗受試者其「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」的預測力。

六、徑路分析(Path analysis)：

分析全美語幼兒園「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)總分、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)總分與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)總分之因果模式，即檢驗「市場導向」(自變項)、「核心競爭能力」(中介變項)與「組織績效」(依變項)是否為直接效果模式。



第四章 結果分析

第一節 全美語幼兒園之「背景變項」、「市場導向量表」、「核心競爭能力量表」與「組織績效量表」分佈情形之描述分析

在本節中，將針對參與本研究之八十三家全美語幼兒園之「基本變項問卷」、「市場導向量表」、「核心競爭能力量表」及「組織績效量表」分佈情形做描述，以瞭解樣本特性。

一、全美語幼兒園的背景變項之描述(參見表 4-1-1)

1. **規模:**受試者以 100 人以上較多，共有 37 家，佔所有受試者的 44.6%；51 人~99 人共有 34 家，佔所有受試者的 41.0%；50 人以下共有 12 家，佔所有受試者的 14.5%。
2. **師生比:**受試者以 1:10~1:15 之間較多，共有 67 家，佔所有受試者的 80.7%；其次為高於或等於 1:9，共有 11 家，佔所有受試者的 13.3%；最後是低於或等於 1:16，共有 5 家，佔所有受試者的 6.0%。
3. **經營型態:**受試者以自營為多，共有 54 家，佔所有受試者的 65.1%；其次為加盟，計有 26 家，佔所有受試者的 31.3%。
4. **兼營項目:**受試者兼營項目以安親課輔較多，共有 56 家，佔所有受試者的 67.5%；其次為兒童美語與兒童才藝，分別有 55 家，皆佔所有受試者的 66.3%；最後為幼兒美語，共 46 家，佔所有受試者的 55.4%。

表 4-1-1 幼兒園的不同「背景變項」之次數分配與百分比統計

(N=83)

變項	類別	次數	百分比(%)	
1. 規模	50 人以下	12	14.5	
	51 人~99 人	34	41.0	
	100 人以上	37	44.6	
2. 師生比	高於或等於 1:9	11	13.3	
	1:10~1:15 之間	67	80.7	
	低於或等於 1:16	5	6.0	
3. 經營型態	加盟	26	31.3	
	自營	54	65.1	
	其它	3	3.6	
4. 兼營項目	兒童美語	有	55	66.3
		無	28	33.7
	幼兒美語	有	46	55.4
		無	37	44.6
	成人美語	有	12	14.5
		無	71	85.5
	美語師資培訓	有	13	15.7
		無	70	84.3
	安親課輔	有	56	67.5
		無	27	32.5
	兒童才藝	有	55	66.3
		無	28	33.7
	英檢班	有	18	21.7
		無	65	78.3
	遊、留學業務	有	14	16.9
		無	69	83.1
	其它	有	0	0
		無	83	100.0

綜合上述，可瞭解參與此次研究之全美語幼兒園，受托幼兒人數規模以 100 人以上較多，而師生比則介於 1:10~1:15 之間，其經營型態以自營者居多，又兼營項目以安親課輔為主，其次依序為兒童美語、兒童才藝與與幼兒美語等項目。

二、全美語幼兒園的市場導向量表

全美語幼兒園的「市場導向」變項包括「情報產生」、「情報傳播」及「情報回應」，以下將針對受試者的「市場導向」做描述。

由表 4-1-2 可知，在情報產生部分以「擁有良好的家長申訴管道」及「重視家長需求變化的訊息」分佈較高。其次於情報回應部分以「為了回應家長需求，各部門皆能有效地相互協調支援」及「園所或主任經常提供市場情報給全體教職員工」分佈較高。最後在情報傳播的部分則以「當主要競爭者或家長有狀況發生時，園所各部門會迅速獲知」及「瞭解競爭者的強弱點」分佈較高。

整體而言，全美語幼兒園的「市場導向」以「擁有良好的家長申訴管道」、「為了回應家長需求，各部門皆能有效地相互協調支援」及「重視家長需求變化的訊息」為主。而「可透過同業的外聘教師獲知競爭者情報」則較低。總括來說，表示全美語幼兒園的「市場導向」，以情報產生為主，而相對的情報傳播則較少。

表 4-1-2 幼兒園「市場導向量表」之次數分配與百分比統計表

(N=83)

題項	非常不符合		大致不符合		有點不符合		有點符合		大致符合		非常符合		平均數	標準差
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
情報產生														
題項 1	0	0	0	0	2	2.4	10	12.0	38	45.8	33	39.8	5.23	.754
題項 2	0	0	0	0	1	1.2	9	10.8	35	42.2	38	45.8	5.33	.718
題項 3	0	0	0	0	8	9.6	0	0	46	55.4	29	34.9	5.25	.622
題項 4	0	0	0	0	8	9.6	0	0	44	53.0	31	37.3	5.28	.631
題項 5	0	0	2	2.4	1	1.2	12	14.5	30	36.1	38	45.8	5.22	.911
題項 6	0	0	1	1.2	8	9.6	13	15.7	30	36.1	31	37.3	4.99	1.018
題項 7	0	0	1	1.2	2	2.4	8	9.6	44	53.0	28	33.7	5.16	.788
題項 8	0	0	0	0	2	2.4	10	12.0	47	56.6	24	28.9	5.12	.705

<續下頁表>

<承上頁表>

情報

傳播

題項 9	0	0	0	0	6	7.2	21	25.3	43	51.8	13	15.7	4.76	.805
題項 10	0	0	0	0	2	2.4	21	25.3	40	48.2	20	24.1	4.94	.771
題項 11	5	6.0	2	2.4	17	20.5	20	24.1	27	32.5	12	14.5	4.18	1.317
題項 12	1	1.2	0	0	9	10.8	18	21.7	40	48.2	15	18.1	4.70	.972
題項 13	1	1.2	2	2.4	16	19.3	24	28.9	21	25.3	19	22.9	4.43	1.181
題項 14	0	0	1	1.2	5	6.0	12	14.5	37	44.6	28	33.7	5.04	.917

情報

回應

題項 15	0	0	1	1.2	8	9.6	9	10.8	39	47.0	26	31.3	4.98	.962
題項 16	0	0	1	1.2	5	6.0	18	21.7	39	47.0	20	24.1	4.87	.894
題項 17	1	1.2	1	1.2	5	6.0	17	20.5	39	47.0	20	24.1	4.83	.985
題項 18	1	1.2	0	0	1	1.2	7	8.4	37	44.6	37	44.6	5.29	.834
題項 19	0	0	1	1.2	9	10.8	13	15.7	43	51.8	17	20.5	4.80	.934
題項 20	1	1.2	3	3.6	6	7.2	20	24.1	38	45.8	15	18.1	4.64	1.054

全美語幼兒園的「核心競爭能力」變項包括「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」，以下將針對受試者的「核心競爭能力」做描述。

由表 4-1-3 可知，在策略管理能力部分以「外籍師資由專業外師仲介公司供應」、「能瞭解同業間，未來競爭的趨勢所在」及「課程具有專業特色以吸引家長及幼兒」分佈較高，其次於人資管理能力部分以「能提供家長完整的家長手冊，以利親師溝通及家長掌握孩子的學習」及「要求教保(師)人員具有專業知能」分佈較高，而在行銷運籌能力的部分以「擁有本地區良好的知名度及聲譽」及「能建立明確的營運目標」分佈較高，最後在創新能力的部分則以「對於教學常有創新的活動設計」及「具有研發創新課程之能力」分佈較高。整體而言，全美語幼兒園的「核心競爭能力」以「能提供家長完整的家長手冊，以利親師溝通及家長

掌握孩子的學習」、「要求教保(師)人員具有專業知能」、「與家長之間具有良好的溝通管道」及「常為教保(師)人員規劃在職進修」為主。而「每年編列固定經費鼓勵創新課程之設計與執行」則較低。

總括來說，表示全美語幼兒園的「核心競爭能力」，以策略管理能力為主，而相對的創新能力則較少。

表 4-1-3 幼兒園「核心競爭力量表」之次數分配與百分比統計表

(N=83)

題項	非常不符合		大致不符合		有點不符合		有點符合		大致符合		非常符合		平均數	標準差
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
創新能力														
題項 1	0	(0)	0	(0)	2	2.4	13	15.7	38	45.8	30	36.1	5.16	.773
題項 2	0	(0)	0	(0)	3	3.6	11	13.3	37	44.6	32	38.6	5.18	.799
題項 3	0	(0)	0	(0)	10	12.0	26	31.3	24	28.9	23	27.7	4.72	1.004
題項 4	0	(0)	3	3.6	1	1.2	21	25.3	24	28.9	34	41.0	5.02	1.024
題項 5	0	(0)	1	1.2	7	8.4	16	19.3	23	27.7	36	43.4	5.04	1.041
人資管理能力														
題項 6	0	(0)	0	(0)	5	6.0	0	(0)	29	34.9	49	59.0	5.53	.612
題項 7	0	(0)	0	(0)	1	1.2	0	(0)	29	34.9	53	63.9	5.61	.559
題項 8	0	(0)	0	(0)	1	1.2	5	6.0	26	31.3	51	61.4	5.53	.669
題項 9	0	(0)	0	(0)	2	2.4	11	13.3	25	30.1	45	54.2	5.36	.805
題項 10	0	(0)	0	(0)	0	(0)	3	3.6	24	28.9	56	67.5	5.64	.554
策略管理能力														
題項 11	0	(0)	0	(0)	1	1.2	10	12.0	31	37.3	41	49.4	5.35	.740

<續下頁表>

<承上頁表>

題項 12	0	(0)	0	(0)	1	1.2	9	10.8	45	54.2	28	33.7	5.20	.676
題項 13	0	(0)	0	(0)	0	(0)	13	15.7	31	37.3	39	47.0	5.31	.731
題項 14	0	(0)	1	1.2	4	4.8	9	10.8	39	47.0	30	36.1	5.12	.875
題項 15	0	(0)	0	(0)	0	(0)	5	6.0	38	45.8	40	48.2	5.42	.607
題項 16	0	(0)	0	(0)	0	(0)	9	10.8	36	43.4	38	45.8	5.35	.671

行銷

運籌

能力

題項 17	0	(0)	0	(0)	0	(0)	9	10.8	35	42.2	39	47.0	5.36	.673
題項 18	0	(0)	0	(0)	1	1.2	9	10.8	31	37.3	42	50.6	5.37	.728
題項 19	0	(0)	0	(0)	0	(0)	16	19.3	41	49.4	26	31.3	5.12	.705
題項 20	0	(0)	0	(0)	0	(0)	11	13.3	30	36.1	42	50.6	5.06	.755

全美語幼兒園的「組織績效」變項包括「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」及「學習成長」，以下將針對受試者的「組織績效」做描述。

由表 4-1-4 可知，在「學習成長」部分以「同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中」及「常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術」分佈較高。其次於「運作品質」部分以「同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力」及「同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效性」分佈較高。而在「顧客滿意」的部分以「辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定」及「教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力」分佈較高。最後在「財務控管」的部分則以「托育的環境品質令家長滿意，有益招生績效」及「教保服務專業能力強，家長認同度高且幼兒流失率低」分佈較高。

整體而言，全美語幼兒園的「組織績效」以「同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中」、「托育的環境品質令家長滿意，有益招生績效」及「辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定」為主。而「在資源運用與辦學投資上的效益不錯」則較低。總括來說，表示全美語幼兒園的「組織績效」，以學習成長為主，

而相對的財務控管則較少。

表 4-1-4 幼兒園「組織績效量表」之次數分配與百分比統計表

(N=83)

題項	非常不符合		大致不符合		有點不符合		有點符合		大致符合		非常符合		平均數	標準差
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
財務控管														
題項 1	0	0	0	0	4	4.8	13	15.7	43	51.8	23	27.7	5.02	.796
題項 2	0	0	1	1.2	3	3.6	16	19.3	51	61.4	12	14.5	4.84	.757
題項 3	0	0	1	1.2	3	3.6	12	14.5	48	57.8	19	22.9	4.98	.796
題項 4	0	0	0	0	7	8.4	0	0	54	65.1	22	26.5	5.18	.566
題項 5	0	0	0	0	0	0	8	9.6	45	54.2	30	36.1	5.27	.626
顧客滿意														
題項 6	0	0	0	0	0	0	15	18.1	43	51.8	25	30.1	5.12	.688
題項 7	0	0	1	1.2	3	3.6	19	22.9	42	50.6	18	21.7	4.88	.832
題項 8	0	0	0	0	0	0	10	12.0	41	49.4	32	38.6	5.27	.664
題項 9	0	0	0	0	1	1.2	16	19.3	43	51.8	23	27.7	5.06	.722
題項 10	1	1.2	0	0	0	0	12	14.5	35	42.2	35	42.2	5.23	.846
題項 11	0	0	0	0	3	3.6	15	18.1	48	57.8	17	20.5	4.95	.731
題項 12	0	0	0	0	1	1.2	14	16.9	43	51.8	25	30.1	5.11	.716
運作品質														
題項 13	2	2.4	1	1.2	3	3.6	16	19.3	34	41.0	27	32.5	4.93	1.080
題項 14	0	0	1	1.2	2	2.4	19	22.9	36	43.4	25	30.1	4.99	.862
題項 15	0	0	1	1.2	1	1.2	9	10.8	44	53.0	28	33.7	5.17	.762
題項 16	0	0	0	0	2	2.4	13	15.7	41	49.4	27	32.5	5.12	.755
題項 17	0	0	0	0	2	2.4	9	10.8	42	50.6	30	36.1	5.20	.728
題項 18	0	0	0	0	2	2.4	5	6.0	46	55.4	30	36.1	5.25	.678

<續下頁表>

<承上頁表>

題項 19	0	0	0	0	1	1.2	13	15.7	38	45.8	31	37.3	5.19	.740
題項 20	0	0	0	0	7	8.4	22	26.5	28	33.7	26	31.3	4.88	.955
學習														
成長														
題項 21	0	0	0	0	0	0	9	10.8	45	54.2	29	34.9	5.24	.636
題項 22	0	0	0	0	0	0	7	8.4	40	48.2	36	43.4	5.35	.633
題項 23	0	0	0	0	1	1.2	13	15.7	33	39.8	36	43.4	5.25	.763
題項 24	0	0	1	1.2	3	3.6	9	10.8	38	45.8	32	38.6	5.17	.853
題項 25	0	0	1	1.2	2	2.4	12	14.5	34	41.0	34	41.0	5.18	.857

第二節 全美語幼兒園「背景變項」、「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之差異分析

為瞭解全美語幼兒園之「背景變項」、「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之差異情形，乃進行單因子變異數分析與薛費事後檢定。

一、全美語幼兒園之「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)與「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)的差異性分析

(一)規模與「市場導向」之差異性分析，由表 4-2-1 可知：

1. 在「情報產生」情況言之，規模在「情報產生 $F(2, 80) = .155, P = .856$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「情報傳播」情形而言，規模在「情報傳播 $F(2, 80) = .587, P = .558$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「情報回應」情形來看，規模在「情報回應 $F(2, 80) = .733, P = .484$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「市場導向整體」情形來說，規模在「市場導向整體 $F(2, 80) = .565,$

P=.571」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-1 規模與「市場導向」能變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

規模	50 人以下 (x1)(N=12)		51 人~99 人 (x2)(N=34)		100 人以上 (x3)(N=37)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
市場 導向								
情報 產生	41.08	2.87	41.82	4.25	41.49	4.33	.155	.856
情報 傳播	26.75	3.62	28.24	4.62	28.30	4.62	.587	.558
情報 回應	28.08	4.72	29.35	4.90	29.86	3.87	.733	.484
市場導 向整體	95.92	8.30	99.41	11.57	99.65	11.07	.565	.571

整體而言，「規模」在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」、「市場導向整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異，表示不因「規模」之不同，而在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」、「市場導向整體」的情形上有所不同。

(二)師生比與「市場導向」之差異性分析，由表 4-2-2 可知：

1. 在「情報產生」情況言之，師生比在「情報產生 $F(2, 80)=1.396, P=.254$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「情報傳播」情形而言，師生比在「情報傳播 $F(2, 80)=1.013, P=.368$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「情報回應」情形來看，師生比在「情報回應 $F(2, 80)=.744, P=.479$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「市場導向整體」情形來說，師生比在「市場導向整體 $F(2, 80)=.529$ ，

P=.591」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-2 師生比與「市場導向」能變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

師生比	高於或等於 1:9 (x1)(N=11)		1:10~1:15 之 間(x2)(N=67)		低於或等於 1:16 (x3)(N=5)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
市場 導向								
情報 產生	43.27	2.72	41.40	4.16	40.00	5.10	1.396	.254
情報 傳播	26.73	5.29	28.39	4.32	26.40	4.72	1.013	.368
情報 回應	28.28	4.52	29.69	4.53	28.00	2.00	.744	.479
市場導 向整體	98.28	10.51	99.48	11.02	94.40	10.83	.529	.591

整體而言，「師生比」在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」、「市場導向整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異，表示不因「師生比」之不同，而在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」及「市場導向整體」的情形上有所不同。

(三)經營型態與「市場導向」之差異性分析，由表 4-2-3 可知：

1. 在「情報產生」情況言之，經營型態在「情報產生 $F(2, 80)=2.342, P=.103$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「情報傳播」情形而言，經營型態在「情報傳播 $F(2, 80)=.295, P=.745$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「情報回應」情形來看，經營型態在「情報回應 $F(2, 80)=.554, P=.577$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「市場導向整體」情形來說，經營型態在「市場導向整體

$F(2, 80) = .717, P = .491$ 的情形無達到顯著差異。

表 4-2-3 經營型態與「市場導向」變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

經營 型態	加盟 (x1)(N=26)		自營 (x2)(N=54)		其它 (x3)(N=3)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
市場 導向								
情報 產生	40.15	4.71	42.20	3.72	42.33	.57	2.342	.103
情報 傳播	27.62	5.26	28.31	4.14	27.00	3.60	.295	.745
情報 回應	29.15	4.24	29.37	4.59	32.00	2.65	.554	.577
市場導 向整體	96.92	12.16	99.89	10.44	101.33	6.43	.717	.491

整體而言，「經營型態」在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」、「市場導向整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異，表示不因「經營型態」之不同，而在「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」及「市場導向整體」的情形上有所不同。

二、全美語幼兒園之不同「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)與「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)的差異性分析

(一)規模與「核心競爭能力」之差異性分析，由表 4-2-4 可知：

1. 在「創新能力」情況言之，規模在「創新能力 $F(2, 80) = 2.219, P = .115$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「人資管理能力」情形而言，規模在「人資管理能力 $F(2, 80) = 1.782$ ，

P=.175」的情形無達到顯著差異。

3. 從「策略管理能力」情形來看，規模在「策略管理能力 $F(2, 80)=.997$ ， $P=.373$ 」的情形無達到顯著差異。

4. 另從「行銷運籌能力」情形來說，規模在「行銷運籌能力 $F(2, 80)=.190$ ， $P=.827$ 」的情形無達到顯著差異。

5. 最後從「核心競爭整體」情形來說，規模在「核心競爭整體 $F(2, 80)=1.332$ ， $P=.270$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-4 規模與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

規模	50 人以下 (x1)(N=12)		51 人~99 人 (x2)(N=34)		100 人以上 (x3)(N=37)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
核心競爭能力								
創新能力	23.17	3.69	25.38	3.43	25.51	3.47	2.219	.115
人資管理能力	26.75	2.93	27.42	2.80	28.22	2.20	1.782	.175
策略能力	31.50	3.09	31.26	3.75	32.30	2.50	.997	.373
行銷運籌能力	21.00	2.63	21.12	2.50	21.41	2.24	.190	.827
核心競爭整體	102.42	10.07	105.18	10.38	107.43	8.84	1.332	.270

整體而言，「規模」在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」、「核心競爭整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異，表示不因「規模」之不同，而在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」及「核心競爭整體」的情形上有所不同。

(二)師生比與「核心競爭能力」之差異性分析，由表 4-2-5 可知：

1. 在「創新能力」情況言之，師生比在「創新能力 $F(2, 80)=1.596$ ， $P=.209$ 」

的情形無達到顯著差異。

2. 就「人資管理能力」情形而言，師生比在「人資管理能力 $F(2, 80) = .720$ ， $P = .490$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「策略管理能力」情形來看，師生比在「策略管理能力 $F(2, 80) = .602$ ， $P = .550$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「行銷運籌能力」情形來說，師生比在「行銷運籌能力 $F(2, 80) = .417$ ， $P = .661$ 」的情形無達到顯著差異。
5. 最後從「核心競爭整體」情形來說，師生比在「核心競爭整體 $F(2, 80) = 1.007$ ， $P = .370$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-5 師生比與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83)

師生比	高於或等於 1:9 (x1)(N=11)		1:10~1:15 之間 (x2)(N=67)		低於或等於 1:16 (x3)(N=5)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
核心競爭 能力								
創新能力	26.19	4.42	25.12	3.33	22.80	3.83	1.596	.209
人資管理 能力	28.27	1.85	27.66	2.70	25.60	2.51	.720	.490
策略管理 能力	32.73	3.64	31.60	3.10	31.80	3.03	.602	.550
行銷運籌 能力	21.73	2.33	21.19	2.42	20.60	2.19	.417	.661
核心競爭 整體	108.91	10.94	105.57	9.46	101.80	10.47	1.007	.370

整體而言，「師生比」在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」、「核心競爭整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異，表示不因「師生比」高低之不同，而在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」及「核心競爭整體」的情形上有所

不同。

(三)經營型態與「核心競爭能力」之差異性分析，由表 4-2-6 可知：

1. 在「創新能力」情況言之，經營型態在「創新能力 $F(2, 80) = .353, P = .704$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「人資管理能力」情形而言，經營型態在「人資管理能力 $F(2, 80) = .404, P = .669$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「策略管理能力」情形來看，經營型態在「策略管理能力 $F(2, 80) = 1.024, P = .364$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「行銷運籌能力」情形來說，經營型態在「行銷運籌能力 $F(2, 80) = .294, P = .746$ 」的情形無達到顯著差異。
5. 最後從「核心競爭整體」情形來說，經營型態在「核心競爭整體 $F(2, 80) = .320, P = .727$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-6 經營型態與「核心競爭能力」變項之單因子變異數分析摘要表 (N=83)

經營型態	加盟 (x1)(N=26)		自營 (x2)(N=54)		其它 (x3)(N=3)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
核心競爭能力								
創新能力	25.50	3.66	24.89	3.57	26.00	1.73	.353	.704
人資管理能力	27.65	2.24	27.61	2.79	29.00	1.73	.404	.669
策略管理能力	31.08	3.45	32.02	3.02	33.00	2.65	1.024	.364
行銷運籌能力	21.00	2.93	21.30	2.15	22.00	1.00	.294	.746
核心競爭整體	105.23	11.02	105.81	9.35	110.00	1.73	.320	.727

整體而言，「經營型態」在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」、「核心競爭整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異。

表示不因「經營型態」之不同，而在「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」及「核心競爭整體」的情形上有所不同。

三、全美語幼兒園之不同「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)的差異性分析

(一)規模與「組織績效」之差異性分析，由表 4-2-7 可知：

1. 在「財務控管」情況言之，規模在「財務控管 $F(2, 80)=.844, P=.434$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「顧客滿意」情形而言，規模在「顧客滿意 $F(2, 80)=1.225, P=.290$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「運作品質」情形來看，規模在「運作品質 $F(2, 80)=1.951, P=.149$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「學習成長」情形來說，規模在「學習成長 $F(2, 80)=.786, P=.459$ 」的情形無達到顯著差異。
5. 最後從「組織績效整體」情形來說，規模在「組織績效整體 $F(2, 80)=1.689, P=.191$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-7 規模與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

規模	50 人以下 (x1)(N=12)		51 人~99 人 (x2)(N=34)		100 人以上 (x3)(N=37)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
財務控管	24.33	2.87	25.41	2.72	25.49	2.78	.844	.434
顧客滿意	33.92	4.17	35.79	4.01	36.00	4.16	1.225	.290
運作品質	38.08	5.76	41.26	5.15	41.11	4.69	1.951	.149
學習成長	25.17	3.79	26.35	3.07	26.38	2.80	.786	.459
組織績效 整體	121.50	14.37	128.82	13.06	128.97	12.28	1.689	.191

整體而言，「規模」在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」、「組織績效整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異；表示不因「規模」之不同，而在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」及「組織績效整體」的情形上有所不同。

(二)師生比與「組織績效」之差異性分析，由表 4-2-8 可知：

1. 在「財務控管」情況言之，師生比在「財務控管 $F(2, 80) = .646, P = .527$ 」的情形無達到顯著差異。
2. 就「顧客滿意」情形而言，師生比在「顧客滿意 $F(2, 80) = .130, P = .879$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「運作品質」情形來看，師生比在「運作品質 $F(2, 80) = .031, P = .970$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「學習成長」情形來說，師生比在「學習成長 $F(2, 80) = .566, P = .570$ 」

的情形無達到顯著差異。

5. 最後從「組織績效整體」情形來說，師生比在「組織績效整體 $F(2, 80)=.120, P=.882$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-8 師生比與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

師生比	高於或等於 1:9 (x1)(N=11)		1:10~1:15 之 間(x2)(N=67)		低於或等於 1:16 (x3)(N=5)		F 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
核心競爭 能力								
財務控管	25.45	3.33	25.16	2.73	26.60	1.82	.646	.527
顧客滿意	36.18	4.771	35.50	4.01	35.80	4.76	.130	.879
運作品質	41.09	4.81	40.68	5.20	40.60	5.32	.031	.970
學習成長	26.91	2.66	26.15	3.18	25.20	2.17	.566	.570
組織績效 整體	129.63	13.07	127.51	13.19	128.20	12.76	.120	.882

整體而言，師生比在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」、「組織績效整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異；表示不因「師生比」之不同，而在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」及「組織績效整體」的情形上有所不同。

(三)經營型態與「組織績效」之差異性分析，由表 4-2-9 可知：

1. 在「財務控管」情況言之，經營型態在「財務控管 $F(2, 80)=2.086, P=.131$ 」的情形無達到顯著差異。

2. 就「顧客滿意」情形而言，經營型態在「顧客滿意 $F(2, 80)=.767, P=.468$ 」的情形無達到顯著差異。
3. 從「運作品質」情形來看，經營型態在「運作品質 $F(2, 80)=1.547, P=.219$ 」的情形無達到顯著差異。
4. 另從「學習成長」情形來說，經營型態在「學習成長 $F(2, 80)=2.792, P=.067$ 」的情形呈現顯著差異。
5. 最後從「組織績效整體」情形來說，經營型態在「組織績效整體 $F(2, 80)=1.779, P=.175$ 」的情形無達到顯著差異。

表 4-2-9 經營型態與「組織績效」變項之單因子變異數分析摘要表

(N=83)

經營 型態	加盟 (x1)(N=26)		自營 (x2)(N=54)		其它 (x3)(N=3)		F 值	p 值 事後比較
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
核心競 爭能力								
財務 控管	24.38	3.38	25.70	2.37	25.67	2.08	2.086	.131
顧客 滿意	35.23	5.04	35.64	3.69	38.33	1.53	.767	.468
運作 品質	39.81	6.22	40.94	4.49	45.00	2.65	1.547	.219
學習 成長	25.69	3.74	26.22	2.63	30.00	.00	2.792	.067
組織績 效整體	125.12	16.40	128.52	11.14	139.00	.00	1.779	.175

* $p < .05$

整體而言，經營型態，在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」、「組織績效整體」的情形，經單因子變異數分析 F 考驗後發現均無達到顯著差異；表示不因「經營型態」之不同，而在「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」及「組織績效整體」的情形上有所不同。

綜合上述顯示，全美語幼兒園不因「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)之不同，而在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應及市場導向整體)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力及核心競爭整體)或「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長及組織績效整體)之情形上有所差異。

第三節 全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之相關分析

為瞭解全美語幼兒園之不同「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之間的相關性，乃進行皮爾遜積差相關分析及典型相關分析。

「市場導向」分為「情報產生」、「情報傳播」、「情報回應」三個構面，「核心競爭能力」分為「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」、「行銷運籌能力」四個構面，而「組織績效」則分成「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」四個構面。

一、全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」之相關分析

由表 4-3-1 可知，從「情報產生」的情形來看，全美語幼兒園「情報產生」與「創新能力 $r(81)=.559, P=.000$ 」、「人資管理能力 $r(81)=.484, P=.000$ 」、「策略管理能力 $r(81)=.699, P=.000$ 」、「行銷運籌能力 $r(81)=.737, P=.000$ 」、「核心競爭整體 $r(81)=.740, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

就「情報傳播」的情形來說，全美語幼兒園「情報傳播」與「創新能力 $r(81)=.448, P=.000$ 」、「人資管理能力 $r(81)=.204, P=.065$ 」、「策略管理能力 $r(81)=.374, P=.001$ 」、「行銷運籌能力 $r(81)=.446, P=.000$ 」、「核心競爭整體 $r(81)=.448, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

以「情報回應」的情形而言，全美語幼兒園「情報回應」與「創新能力 $r(81)=.430, P=.000$ 」、「人資管理能力 $r(81)=.318, P=.003$ 」、「策略管理能力 $r(81)=.348, P=.001$ 」、「行銷運籌能力 $r(81)=.540, P=.000$ 」、「核心競爭整體 $r(81)=.487, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

最後在「市場導向整體」與「創新能力 $r(81)=.568, P=.000$ 」、「人資管理能力 $r(81)=.394, P=.000$ 」、「策略管理能力 $r(81)=.557, P=.000$ 」、「行銷運籌能力 $r(81)=.679, P=.000$ 」、「核心競爭整體 $r(81)=.659, P=.000$ 」也分別呈現有顯著正相關。

分析結果表示全美語幼兒園的「市場導向」愈高，其「核心競爭能力」也有較高的傾向。

表 4-3-1「市場導向」與「核心競爭能力」之相關分析摘要表 (N=83)

變項名稱	創新能力	人資管理能力	策略管理能力	行銷運籌能力	核心競爭能力整體
情報產生	.559**	.484**	.699**	.737**	.740**
情報傳播	.448**	.204	.374**	.446**	.448**
情報回應	.430**	.318**	.348**	.540**	.487**
市場導向整體	.568**	.394**	.557**	.679**	.659**

** $p < .01$

此外，全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」在經過典型相關分析，由表 4-3-2 可知其 χ_1 與 η_1 的典型相關係數為 .351 ($p < .000$)，其特徵值為 .123。這表示「市場導向」之各變項第一個典型因素 (χ_1) 可以解釋「核心競爭能力」(η_1) 總變異量的 12.3%。

從「市場導向」三個變項中抽取出來的第一典型因素 (χ_1)，佔「市場導向」總變異量的 57.86%，「市場導向」與「核心競爭能力」的第一個典型因素 (η_1) 的重疊部分為 36.96，表示「核心競爭能力」的第一個典型因素 (η_1) 可以解釋

「市場導向」總變異量 36.96%。

從「核心競爭能力」總變異量的三個變項中抽取出來的第一個典型因素(η_1)，佔「核心競爭能力」總變異量 64.97%。「市場導向」與「核心競爭能力」第一個典型因素(χ_1)重疊成份有 41.50%；因此「市場導向」通過第一個典型因素(χ_1)可以解釋「核心競爭能力」的 41.50%。

就第一個典型相關的結構係數而言，「市場導向」中以「情報產生」與第一個典型因素(χ_1)有高的相關。其典型因素負荷量為-.857。而「核心競爭能力」中「行銷運籌能力」與第一典型因素(η_1)有高的相關，其典型因素負荷量為-.967，因此「市場導向」中的「情報產生」通過第一典型因素與「核心競爭能力」中的「行銷運籌能力」有較高的相關。

換言之，全美語幼兒園的「情報產生」程度愈低，其呈現較低的「行銷運籌能力」之「核心競爭能力」。

表 4-3-2 「市場導向」與「核心競爭能力」之典型相關分析摘要表

X 變項	典型變量 χ_1	Y 變項	典型變量 η_1
情報產生	-.857	創新能力	-.732
情報傳播	.067	人資管理能力	-.628
情報回應	-.318	策略管理能力	-.856
		行銷運籌能力	-.967
抽出變異量%	57.86	抽出變異量%	64.97
重疊係數%	36.96	重疊係數%	41.50
典型相關 ρ_1	.351		
特徵值 ρ^2	.123		
顯著性 p	.000		

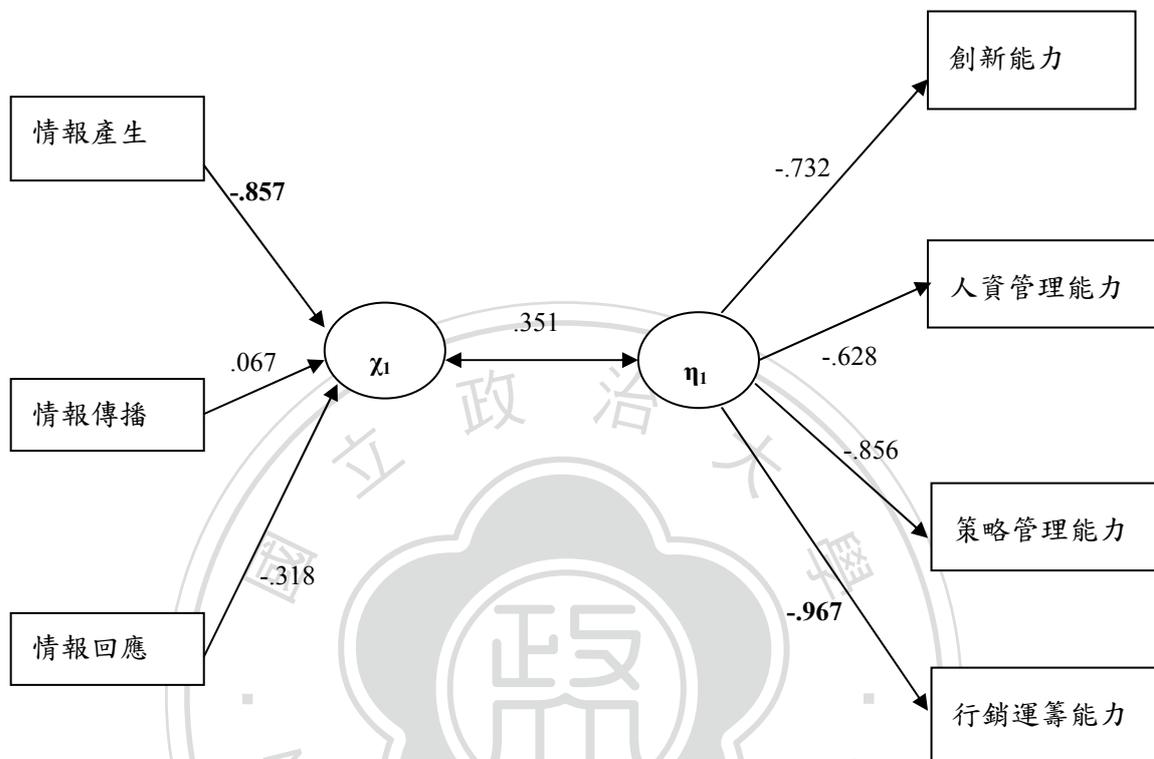
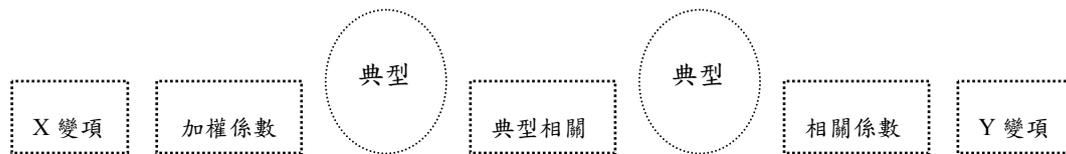


圖 4-3-1 「市場導向」與「核心競爭能力」典型相關分析徑路圖

二、全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之相關分析

由表 4-3-3 可知，從「情報產生」的情形來看，全美語幼兒園「情報產生」與「財務控管 $r(81)=.492, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.696, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.631, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.542, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.698, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

就「情報傳播」的情形來說，全美語幼兒園「情報傳播」與「財務控管 $r(81)=.436, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.467, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.488, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.407, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.527,$

P=.000) 分別呈現有顯著正相關。

以「情報回應」的情形而言，全美語幼兒園「情報回應」與「財務控管 $r(81)=.353, P=.001$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.619, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.599, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.559, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.636, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

最後在「市場導向整體」與「財務控管 $r(81)=.507, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.704, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.680, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.597, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.737, P=.000$ 」也分別呈現有顯著正相關。表示全美語幼兒園的「市場導向」愈高，其「組織績效」也有較高的傾向。

表 4-3-3「市場導向」與「組織績效」之相關分析摘要表

(N=83)

變項名稱	財務控管	顧客滿意	運作品質	學習成長	組織績效 整體
情報產生	.492**	.696**	.631**	.542**	.698**
情報傳播	.436**	.467**	.488**	.407**	.527**
情報回應	.353**	.619**	.599**	.559**	.636**
市場導向整體	.507**	.704**	.680**	.597**	.737**

** $p < .01$

此外，全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」在經過典型相關分析，由表 4-3-4 可知其 χ_1 與 η_1 的典型相關係數為 .435 ($p < .000$)，其特徵值為 .189。這表示「市場導向」之各變項第一個典型因素 (χ_1) 可以解釋「組織績效」 (η_1) 總變異量的 43.5%。

從「市場導向」三個變項中抽取出來的第一典型因素 (χ_1)，佔「市場導向」總變異量的 61.51%，「市場導向」與「組織績效」的第一個典型因素 (η_1) 的重疊部分為 38.89，表示「組織績效」的第一個典型因素 (η_1) 可以解釋「市場導向」

總變異量 36.96%。

從「組織績效」總變異量的四個變項中抽取出來的第一個典型因素(η_1)，佔「組織績效」總變異量 68.53%。「市場導向」與「組織績效」第一個典型因素(χ_1)重疊成份有 44.45；因此「市場導向」通過第一個典型因素(χ_1)可以解釋「組織績效」的 44.45%。

就第一個典型相關的結構係數而言，「市場導向」中以「情報產生」與第一個典型因素(χ_1)有高的相關。其典型因素負荷量為-.688。而「組織績效」能力中「顧客滿意」與第一典型因素(η_1)有高的相關，其典型因素負荷量為-.965，因此「市場導向」中的「情報產生」通過第一典型因素與「組織績效」中的「顧客滿意」有較高的相關。

換言之，全美語幼兒園的「情報產生」程度愈低，其呈現較低的「顧客滿意」之「組織績效」。

表 4-3-4 「市場導向」與「組織績效」之典型相關分析摘要表

X 變項	典型變量 χ_1	Y 變項	典型變量 η_1
情報產生	-.688	財務控管	-.609
情報傳播	.108	顧客滿意	-.965
情報回應	-.564	運作品質	-.893
		學習成長	-.800
抽出變異量%	61.51	抽出變異量%	68.53
重疊係數%	39.89	重疊係數%	44.45
典型相關 ρ_1	.435		
特徵值 ρ^2	.189		
顯著性 p	.000		

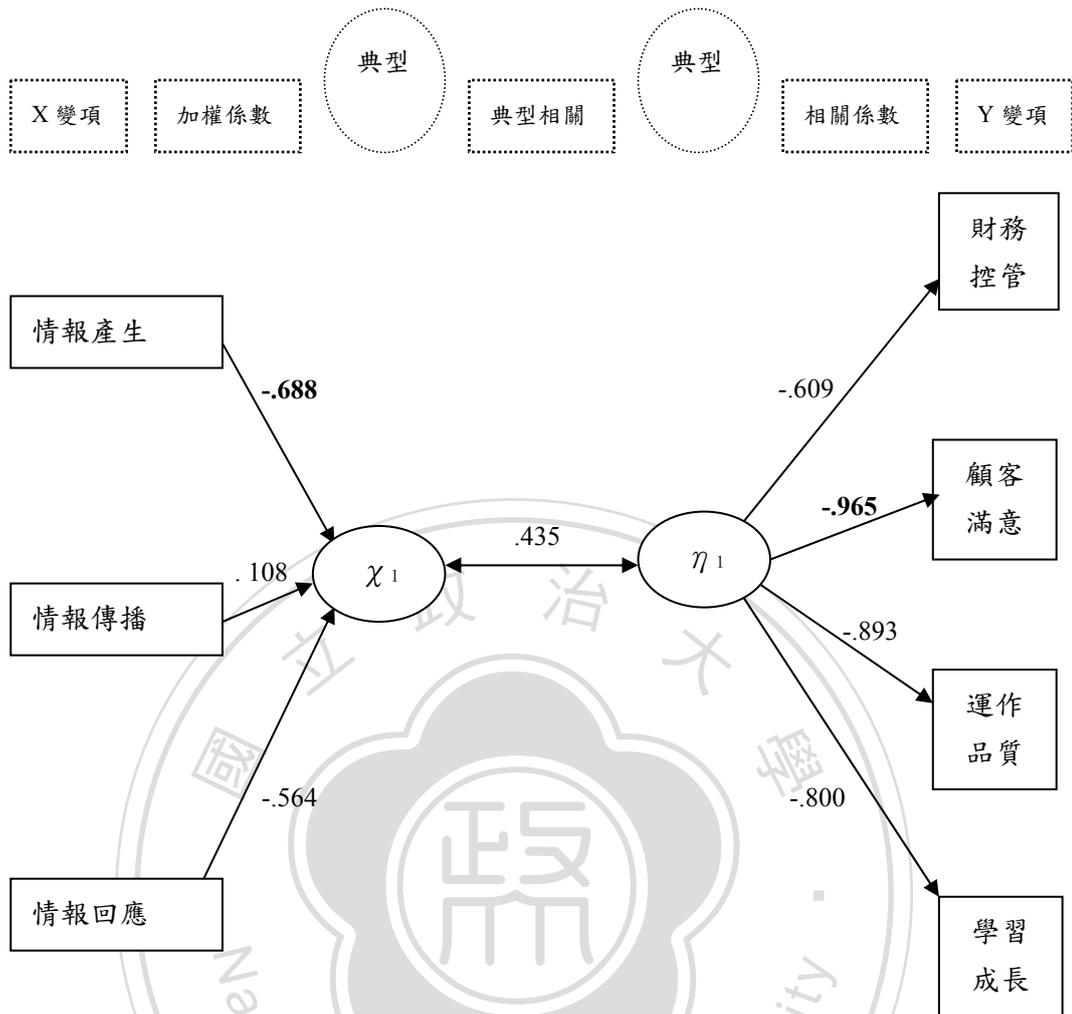


圖 4-3-2 「市場導向」與「組織績效」典型相關分析徑路圖

三、「核心競爭能力」與「組織績效」之相關分析

由表 4-3-5 可知，從「創新能力」的情形來看，全美語幼兒園「創新能力」與「財務控管 $r(81)=.566, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.633, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.668, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.600, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.723, P=.000$ 」分別呈現有顯著正相關。

就「人資管理能力」的情形來說，全美語幼兒園「人資管理能力」與「財務控管 $r(81)=.209, P=.057$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.569, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.476, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.510, P=.000$ 」、「組織績效整體

$r(81)=.530, P=.000$) 分別呈現有顯著正相關。

以「策略管理能力」的情形而言，全美語幼兒園「策略管理能力」與「財務控管 $r(81)=.480, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.631, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.669, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.620, P=.000$ 」、「組織績效整體 $r(81)=.709, P=.000$) 分別呈現有顯著正相關。

從「行銷運籌能力」的情形而言，全美語幼兒園「行銷運籌能力」與「財務控管 $r(81)=.487, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.774, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.635, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.597, P=.000$)」、「組織績效整體 $r(81)=.737, P=.000$) 分別呈現有顯著正相關。

最後在「核心競爭整體」與「財務控管 $r(81)=.537, P=.000$ 」、「顧客滿意 $r(81)=.777, P=.000$ 」、「運作品質 $r(81)=.743, P=.000$ 」、「學習成長 $r(81)=.702, P=.000$)」、「組織績效整體 $r(81)=.815, P=.000$)也分別呈現有顯著正相關。表示全美語幼兒園的「核心競爭能力」愈高，其「組織績效」也有較高的傾向。

表 4-3-5「核心競爭能力」與「組織績效」之相關分析摘要表

(N=83)

變項名稱	財務控管	顧客滿意	運作品質	學習成長	組織績效 整體
創新能力	.566**	.633**	.668**	.600**	.723**
人資管理能力	.209	.569**	.476**	.510**	.530**
策略管理能力	.480**	.631**	.669**	.620**	.709**
行銷運籌能力	.487**	.774**	.635**	.597**	.737**
核心競爭整體	.537**	.777**	.743**	.702**	.815**

** $p < .01$

(一)由第一個典型因素來看

由表 4-3-6 可知，其 χ_1 與 η_1 的典型相關係數為 .593($p < .000$)，其特徵值

為.544。這表示「核心競爭能力」之各變項第一個典型因素(χ_1)可以解釋「組織績效」(η_1)總變異量的54.4%。

從「核心競爭能力」四個變項中抽取出來的第一典型因素(χ_1)，佔「核心競爭能力」總變異量的66.68%，「核心競爭能力」與「組織績效」的第一個典型因素(η_1)的重疊部分為47.21%，表示「核心競爭能力」的第一個典型因素(η_1)可以解釋「組織績效」總變異量47.21%。

從「組織績效」總變異量的四個變項中抽取出來的第一個典型因素(η_1)，佔「組織績效」總變異量71.16%。「核心競爭能力」與「組織績效」第一個典型因素(χ_1)重疊成份有50.38；因此「核心競爭能力」通過第一個典型因素(χ_1)可以解釋「組織績效」的50.38%。

就第一個典型相關的結構係數而言，「核心競爭能力」中以「行銷運籌能力」與第一個典型因素(χ_1)有高的相關。其典型因素負荷量為-.913。而「組織績效」中「顧客滿意」與第一典型因素(η_1)有高的相關，其典型因素負荷量為-.950，因此「核心競爭能力」中的「行銷運籌能力」通過第一典型因素與「組織績效」中的「顧客滿意」有較高的相關。

換言之，全美語幼兒園的「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」程度愈低，其呈現較低的「顧客滿意」之「組織績效」。

(二)由第二個典型因素來看

由表4-3-6可知，其 χ_2 與 η_2 的典型相關係數為.304($p < .000$)，其特徵值為.092。這表示「核心競爭能力」之各變項第二個典型因素(χ_2)可以解釋「組織績效」(η_2)總變異量的9.2%。

從「核心競爭能力」四個變項中抽取出來的第二典型因素(χ_2)，佔「核心競爭能力」總變異量的9.18%，「核心競爭能力」與「組織績效」的第二個典型因素(η_2)的重疊部分為2.22%，表示「核心競爭能力」的第二個典型因素(η_2)可以解釋「組織績效」總變異量2.22%。

從「組織績效」總變異量的四個變項中抽取出來的第二個典型因素(η_2)，佔「組織績效」總變異量 9.56%。「核心競爭能力」與「組織績效」第二個典型因素(χ_2)重疊成份有 2.31%；因此「核心競爭能力」通過第二個典型因素(χ_2)可以解釋「組織績效」的 2.31%。

就第二個典型相關的結構係數而言，「核心競爭能力」中以「人資管理能力」與第二個典型因素(χ_2)有高的相關。其典型因素負荷量為.408。而「組織績效」中「財務控管」與第二典型因素(η_2)有高的相關，其典型因素負荷量為.463。因此「核心競爭能力」中的「人資管理能力」通過第二典型因素與「組織績效」中的「財務控管」有較高的相關。

換言之，全美語幼兒園的「人資管理能力」程度愈高，其呈現較高的「財務控管」之「組織績效」。

表 4-3-6 「核心競爭能力」與「組織績效」之典型相關分析摘要表

X 變項	典型變量		Y 變項	典型變量	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
創新能力	-.847	.301	財務控管	-.690	.463
人資管理能力	-.654	.408	顧客滿意	-.950	-.298
策略管理能力	-.830	.181	運作品質	-.888	.267
行銷運籌能力	-.913	-.278	學習成長	-.824	.093
抽出變異量%	66.68	9.18	抽出變異量%	71.16	9.56
重疊係數%	47.21	2.22	重疊係數%	50.38	2.31
典型相關 ρ^1	.593	.304			
特徵值 ρ^2	.544	.092			
顯著性 P	.000	.000			

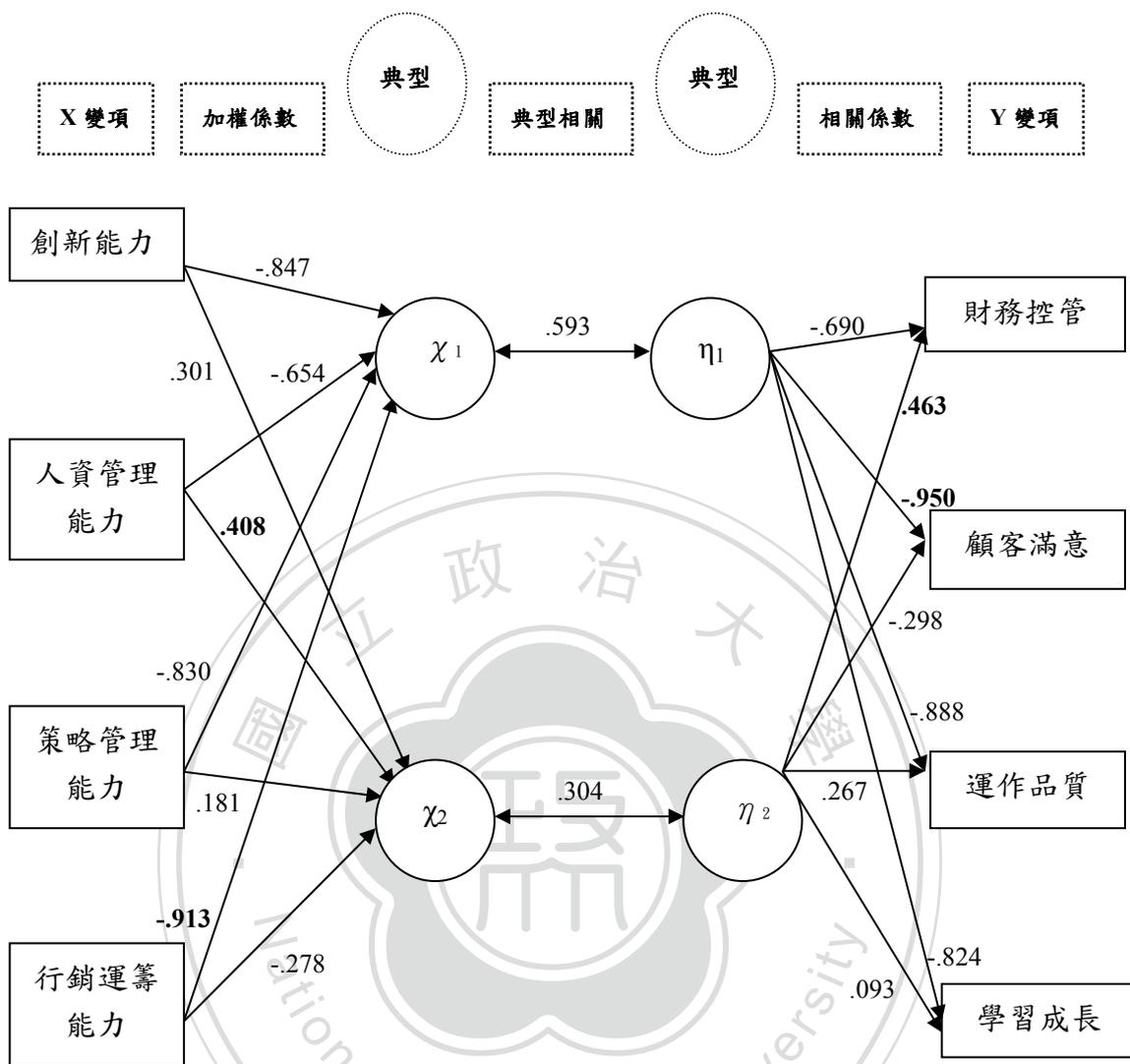


圖 4-3-3 「核心競爭能力」與「組織績效」典型相關分析徑路圖

綜合上述表示，全美語幼兒園的「市場導向」（情報產生、情報傳播、情報回應）愈高，其「核心競爭能力」（創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力及核心競爭整體）與「組織績效」（財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長及組織績效整體）也有較高的傾向；而當「核心競爭能力」（創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力及核心競爭整體）愈高，其「組織績效」（財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長及組織績效整體）也有較高的傾向。

第四節 全美語幼兒園「組織績效」之預測分析

本節旨在了解(1)全美語幼兒園「背景變項」、「市場導向」對「核心競爭能力」聯合預測力及(2)全美語幼兒園「背景變項」、「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」的聯合預測力。

因此，首先以「背景變項」之「規模、師生比、經營型態、兼營項目」及「市場導向」之「情報產生、情報傳播、情報回應」為預測變項，而以「核心競爭能力」之「創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以了解各預測變項對效標變項之聯合預測力。

進而以「背景變項」之「規模、師生比、經營型態、兼營項目」、「市場導向」之「情報產生、情報傳播、情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力」為預測變項，而以「組織績效」之「財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以了解各預測變項對效標變項之聯合預測力。

一、對「核心競爭能力」之預測分析

(一) 對核心競爭能力「創新能力」之預測分析

表 4-4-1 「創新能力」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關係數(R)	決定係數(R平方)	R平方改變量	標準化迴歸係數(β 係數)	t值	P值
情報產生	.559	.312	.312	.595	6.646***	.000
@經營型態二	.599	.358	.046	-.215	-2.401**	.019
@@規模一	.630	.397	.038	-.196	-2.246*	.028

* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

@經營型態二為虛擬變項：自營=1；非自營(加盟和其它經營型態)=0

@@規模一為虛擬變項：50人以下=1；非50人以下(51-99人及100人以上)=0

由表 4-4-1 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」之「規模、師生比、經營型態、兼營項目」變項及「市場導向」之「情報產生、情報傳播、情報回應」變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報產生」、與「背景變項」之「經營型態二」變項及「規模一」變項可預測「核心競爭能力」之「創新能力」，其聯合預測力為 39.7%。

上述三個變項共可解釋「核心競爭能力」之「創新能力」39.7%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報產生」可解釋變異量 31.2%、「背景變項」之「經營型態二」可解釋變異量 4.6%；而「背景變項」之「規模一」變項的解釋變異量為 3.8%，「市場導向」之「情報產生」為其最主要之預測變項。

其次，「市場導向」之「情報產生」其 β 係數為正值，顯示對「核心競爭能力」之「創新能力」變項的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報產生」愈高時，其在「核心競爭能力」之「創新能力」變項方面的影響愈大。

而「背景變項」之「經營型態二」其 β 係數為負值，顯示非自營型態(加盟及其它經營型態)之園所比自營型態之園所，對於全美語幼兒園「核心競爭能力」之「創新能力」變項，有較高之正向關係。

此外，「背景變項」之「規模一」其 β 係數為負值，顯示規模非 50 人以下(51-99 人及 100 人以上)之中、大型園所較規模為 50 人以下之小型園所，對「核心競爭能力」之「創新能力」變項有較高之正向關係。

(二)對核心競爭能力「人資管理能力」之預測分析

由表 4-4-2 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)及「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)之變項進入迴歸順序內，其中市場導向「情報產生」可預測「核心競爭能力」之「人資管理能力」23.4%。

其次，「市場導向」之「情報產生」其 β 係數為正值，顯示對核心競爭能力「人資管理能力」的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報產生」愈高時，其在核心競爭能力「人資管理能力」方面的影響愈大。

表 4-4-2 「人資管理能力」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
情報產生	.484	.234	.234	.484	4.972***	.000

*** $P < .001$

(三)對核心競爭能力「策略管理能力」之預測分析

由表 4-4-3 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)及「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)等變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報產生」、與「背景變項」之「規模二」可預測「核心競爭能力」之「策略管理能力」，其聯合預測力為 51.6%。

上述二個變項共可解釋「核心競爭能力」之「策略管理能力」39.7%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報產生」變項可解釋變異量 48.8%、「背景變項」之「規模二」變項可解釋變異量 2.8%，「市場導向」之「情報產生」為其最主要之預測變項。

其次，「市場導向」之「情報產生」其 β 係數為正值，顯示其對「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報產生」愈高時，其對於「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項的影響愈大。

此外，「背景變項」之「規模二」其 β 係數為負值，顯示其規模為非 51 人~99 人(50 人以下或 100 人以上)之小型或大型園所比規模為 51 人~99 人之中型園所，對「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項，有較高之正向關係。

表 4-4-3 「策略管理能力」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
情報產生	.699	.488	.488	.708	9.088***	.000
@規模二	.719	.516	.028	-.169	-2.168**	.033

P<.01 *P<.001 @非 51 人~99 人=0 @51 人~99 人=1

@規模二為虛擬變項：51 人~99 人=1；非 51 人~99 人=0

(四)對核心競爭能力「行銷運籌能力」之預測分析

由表 4-4-4 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)及「市場導向」「情報產生、情報傳播、情報回應」、變項進入迴歸順序內；其中市場導向「情報產生」、與「情報回應」可預測「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」，其聯合預測力 59.5%。

上述三個變項共可解釋核心競爭能力「創新能力」59.5%的解釋變異量。其中市場導向「情報產生」可解釋變異量 54.3%、「情報回應」可解釋變異量 5.2%；市場導向「情報產生」最主要預測變項。

其次，「市場導向」之「情報產生」與「情報回應」其 β 係數為正值，顯示其對於「核心競爭能力」之「創新能力」變項的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報產生」或「情報回應」愈高時，其對於「核心競爭能力」之「創新能力」變項方面的影響愈大。

表 4-4-4 「行銷運籌能力」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方改變量	標準化迴歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
情報產生	.737	.543	.543	.620	7.735***	.000
情報回應	.771	.595	.052	.256	3.197**	.002

P<.01 *P<.001

(五)對整體「核心競爭能力」之預測分析

由表 4-4-5 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)及「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)各變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報產生」與「情報回應」變項可預測整體「核心競爭能力」，其聯合預測力為 57.5%。

上述四個變項共可解釋整體「核心競爭能力」57.5%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報產生」可解釋變異量為 54.8%，「情報回應」可解釋變異量為 2.7%，而「市場導向」之「情報產生」的解釋變異量為 54.8%，是整體「核心競爭能力」最主要之預測變項。

其次，「市場導向」之「情報產生」與「情報回應」其 β 係數為正值，顯示對核心競爭能力整體的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報產生」與「情報回應」愈高時，其對於整體「核心競爭能力」方面的影響愈大。

表 4-4-5 「核心競爭能力整體」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方改變量	標準化迴歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
情報產生	.740	.548	.548	.654	7.977***	.000
情報回應	.758	.575	.027	.186	2.273*	.026

*P<.05 ***P<.001

(六)「核心競爭能力」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析

全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、對於「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)各層面及整體的預測結果，綜合整理請見表 4-4-6。

全美語幼兒園「背景變項」以及「市場導向」以及對「核心競爭能力」各層面的聯合解釋變異量，佔總變異量的百分比分別是「創新能力」層面 39.7%、「人資管理能力」層面 23.4%、「策略管理能力」層面 51.6%、「行銷運籌能力」層面 59.5%、以及「核心競爭能力整體」57.5%。

全美語幼兒園「背景變項」以及「市場導向」對「核心競爭能力」各分層面及整體的預測變項具有預測功能，驗證假設三「全美語幼兒園背景變項以及市場導向對核心競爭能力具有顯著的聯合預測力」獲得支持。

進一步分析，則可發現在「核心競爭能力」中的「創新能力」變項的最佳預測變項是「情報產生」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 31.2%；「人資管理能力」的最佳預測變項是「情報產生」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 23.4%；「策略管理能力」的最佳預測變項是「情報產生」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 48.8%；「行銷運籌能力」的最佳預測變項是「情報產生」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 54.3%；「核心競爭能力整體」的最佳預測變項則是「情報產生」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 54.8%。

就整體「核心競爭能力」而言，「市場導向」中的「情報產生」變項為「核心競爭能力」最主要的預測變項。

表 4-4-6 「核心競爭能力」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表

效標變項 預測變項	創新 能力	人資管理 能力	策略管理 能力	行銷運籌 能力	核心競爭 能力整體
情報產生	31.2 (.000)	23.4 (.000)	48.8 (.000)	54.3 (.000)	54.8 (.000)
情報回應				5.2 (.002)	2.7 (.026)
規模一 (50人以下)	3.8 (.028)				
規模二 (51~99人)			2.8 (.033)		
經營型態二 (自營)	4.6 (.019)				
預測變異量(%)	39.7	23.4	51.6	59.5	57.5

綜合上述，可知全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)以及「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)對「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)具有預測功能。可支持假設三「全美語幼兒園背景變項以及「市場導向」對「核心競爭能力」具有顯著的聯合預測力」。而進一步就整體來說，「核心競爭能力」變項中的最佳預測變項是「情報產生」。

二、對「組織績效」之預測分析

(一)對組織績效「財務控管」之預測分析

由表 4-4-7 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)、「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各變項進入迴歸順序內，其中「市場

導向」之「情報傳播」變項、「核心競爭能力」之「創新能力」變項與「背景變項」之「經營型態」變項可預測「組織績效」之「財務控管」變項，其聯合預測力 42.2%。

上述三個變項共可解釋「組織績效」之「財務控管」變項 42.2%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報傳播」變項可解釋變異量為 3.1%、「核心競爭能力」之「創新能力」變項可解釋變異量為 32.1%、「背景變項」之「經營型態」變項可解釋變異量為 7.0%；而「核心競爭能力」之「創新能力」變項的解釋變異量為 32.1%，為「組織績效」之「財務控管」變項最主要預測變項。

其次，「市場導向」之「情報傳播」變項其 β 係數為正值，顯示對「組織績效」之「財務控管」變項的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報傳播」愈高時，其在「組織績效」之「財務控管」方面的影響愈大。

而「背景變項」之「經營型態一」其 β 係數為負值，顯示自營及其它經營型態(非加盟)之園所比加盟型態之園所對全美語幼兒園「組織績效」之「財務控管」變項方面，有較高之正向關係。

表 4-4-7「財務控管」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸 順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
創新能力	.566	.321	.321	.495	5.140***	.000
@經營型態一	.625	.391	.070	-.246	-2.846	.000
情報傳播	.649	.422	.031	.199	2.062*	.042

* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$ @加盟=0 @自營=1

@經營型態一為虛擬變項：加盟=1；非加盟=0

(二)對組織績效「顧客滿意」之預測分析

由表 4-4-8 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)及「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報產生、情報回應」變項與「核心競爭能力」之「創新能力、行銷運籌能力」變項可預測「組織績效」之「顧客滿意」變項，其聯合預測力為 70.5%。

上述四個變項共可解釋「組織績效」之「顧客滿意」變項 70.5%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報產生」變項可解釋變異量為 1.5%、「市場導向」之「情報回應」變項可解釋變異量為 5.7%、「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」變項可解釋變異量為 60.0%、「核心競爭能力」之「創新能力」變項可解釋變異量為 3.4%；而「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」變項的解釋變異量為 60.0%，為「組織績效」之「顧客滿意」變項最主要的預測變項。

其次，「市場導向」之「情報回應」、「情報產生」變項及「核心競爭能力」之「創新能力」變項其 β 係數為正值，顯示對「組織績效」之「顧客滿意」變項的影響是正面的。即全美語幼兒園「市場導向」之「情報回應」、「情報產生」及「核心競爭能力」之「創新能力」愈高時，其對於「組織績效」之「顧客滿意」方面的影響愈大。

表 4-4-8 「顧客滿意」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
行銷運籌能力	.774	.600	.600	.393	3.932***	.000
情報回應	.810	.656	.057	.236	3.180**	.002
創新能力	.831	.690	.034	.196	2.481*	.015
情報產生	.840	.705	.015	.188	2.010*	.048

* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

(三)對組織績效「運作品質」之預測分析

由表 4-4-9 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)、「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報回應」變項與「核心競爭能力」之「創新能力、策略管理能力」變項可預測「組織績效」之「運作品質」，其聯合預測力為 66.0%。

上述三個變項共可解釋「組織績效」之「運作品質」66.0%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報回應」可解釋變異量為 15.2%、「核心競爭能力」之「創新能力」可解釋變異量為 6.0%、「核心競爭能力」之「策略管理能力」可解釋變異量為 44.8%；而「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項的解釋變異量為 44.8%，是「組織績效」之「運作品質」的最主要預測變項。

其次，「市場導向」之「情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力」其 β 係數為正值，顯示對「組織績效」之「運作品質」的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力」愈高時，其對於「組織績效」之「運作品質」方面的影響愈大。

表 4-4-9 「運作品質」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
策略管理能力	.669	.448	.448	.377	4.687***	.000
情報回應	.775	.600	.152	.334	4.549***	.000
創新能力	.812	.660	.060	.311	3.724***	.000

* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

(四)對組織績效「學習成長」之預測分析

由表 4-4-10 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)、「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各變項進入迴歸順序內，其中「市場導向」之「情報回應」變項與「核心競爭能力」之「創新能力、策略管理能力」變項可預測「組織績效」之「學習成長」變項，其聯合預測力為 54.2%。

上述三個變項共可解釋「組織績效」之「學習成長」變項 54.2% 的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報回應」變項可解釋變異量為 13.4%、「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項可解釋變異量為 38.4%、「核心競爭能力」之「創新能力」可解釋變異量為 4.1%；而「核心競爭能力」之「策略管理能力」變項的解釋變異量為 38.4%，是「組織績效」之「學習成長」最主要預測變項。

其次，「市場導向」之「情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力」其 β 係數為正值，顯示對「組織績效」之「學習成長」的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力」愈高時，其對於「組織績效」之「學習成長」方面的影響愈大。

表 4-4-10 「學習成長」之逐步多元迴歸分析摘要表 (N=83)

進入迴歸順序	複相關係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
策略管理能力	.384	.376	.384	.362	3.952***	.000
情報回應	.518	.506	.134	.332	3.855***	.000
創新能力	.558	.542	.041	.257	2.699**	.009

P<.01 *P<.001

(五)對整體「組織績效」之預測分析

由表 4-4-11 可發現，以全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型

態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)及「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各變項進入迴歸順序內，其中「核心競爭能力」之「創新能力、策略管理能力、行銷運籌能力」變項與「市場導向」之「情報回應」變項可預測整體組織績效，其聯合預測力為 75.9%。

上述四個變項共可解釋整體組織績效 75.9%的解釋變異量。其中「市場導向」之「情報回應」變項可解釋變異量為 5.1%、「核心競爭能力」之「創新能力」變項可解釋變異量為 12.8%、「核心競爭能力」之「策略管理能力」可解釋變異量為 3.7%、「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」可解釋變異量為 54.3%；而「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」解釋變異量為 54.3%，是整體組織績效最主要的預測變項。

其次，「市場導向」之「情報回應」變項及「核心競爭能力」之「創新能力、策略管理能力」變項其 β 係數為正值，顯示對整體組織績效的影響是正面的；即全美語幼兒園「市場導向」之「情報回應」及「核心競爭能力」之「創新能力」、「策略管理能力」愈高時，其對於整體組織績效方面的影響愈大。

表 4-4-11 「組織績效整體」之逐步多元迴歸分析摘要表

(N=83)

進入迴歸順序	複相關 係數(R)	決定係數 (R 平方)	R 平方 改變量	標準化迴 歸係數 (β 係數)	t 值	P 值
行銷運籌能力	.737	.543	.543	.148	4.475***	.000
創新能力	.819	.671	.128	.332	4.613***	.000
情報回應	.850	.723	.051	.308	4.553***	.000
策略管理能力	.871	.759	.037	.302	3.448***	.001

* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

(六)「組織績效」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析

全美語幼兒園「背景變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)、「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)及「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)對於「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各層面及整體的預測結果，綜合整理見表 4-4-12。

全美語幼兒園「背景變項」、「市場導向」以及「核心競爭能力」對「組織績效」各層面的聯合解釋變異量佔總變異量的百分比分別是「財務控管」層面 42.2%、「顧客滿意」層面 70.5%、「運作品質」層面 66.0%、「學習成長」層面 54.2%，以及「組織績效整體」75.9%。

全美語幼兒園「背景變項」、「市場導向」以及「核心競爭能力」對「組織績效」各分層面的預測變項對「組織績效」具有預測功能，驗證假設三「全美語幼兒園背景變項、市場導向以及核心競爭能力對組織績效具有顯著的聯合預測力」獲得支持。

進一步分析，則可發現在「組織績效」變項中的「財務控管」的最佳預測變項是「創新能力」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 32.1%；「顧客滿意」的最佳預測變項是「行銷運籌能力」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 60.0%；「運作品質」的最佳預測變項是「策略管理能力」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 44.8%；「學習成長」的最佳預測變項是「策略管理能力」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 38.4%；「組織績效整體」的最佳預測變項是「行銷運籌能力」，解釋變異量佔總變異量的百分比的 54.3%。就整體「組織績效」而言，「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。

表 4-4-12 「組織績效」各層面及整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表

效標變項 預測變項	財務控管	顧客滿意	運作品質	學習成長	組織績效 整體
創新能力	32.1 (.000)	3.4 (.015)	6.0 (.000)	4.1 (.009)	12.8 (.000)
情報回應		5.7 (.002)	15.2 (.000)	13.4 (.000)	5.1 (.000)
策略管理 能力			44.8 (.000)	38.4 (.000)	3.7 (.059)
行銷運籌 能力		60.0 (.000)			54.3 (.000)
經營型態一	7.0 (.000)				
情報傳播	3.1 (.042)				
情報產生		1.5 (.048)			
預測變異量 (%)	42.2	70.5	66.0	54.2	75.9

綜合上述，可知全美語幼兒園「背景變項」（規模、師生比、經營型態、兼營項目）、「市場導向」（情報產生、情報傳播、情報回應）以及「核心競爭能力」（創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力）對「組織績效」之「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」以及「組織績效整體」具有預測功能。可支持假設三「全美語幼兒園背景變項、市場導向以及核心競爭能力對組織績效具有顯著的聯合預測力」。

而進一步就整體來說，「組織績效」變項中的最佳預測變項是「創新能力」、「行銷運籌能力」及「策略管理能力」。

第五節 全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之因果模式分析

為瞭解全美語幼兒園之「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之因果模式是否為直接效果模式，乃進行徑路分析。

本研究發現，全美語幼兒園之「市場導向」程度可影響其「核心競爭能力」，再透過「核心競爭能力」影響其「組織績效」，可見「核心競爭能力」可成為「市場導向」與「組織績效」之間的中介變項。

「核心競爭能力」之「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」等變項皆以「情報產生」為最大預測因子，其預測力在 23%~54%之間；且在「組織績效」變項之「財務控管」的最佳預測因子是「創新能力」，「組織績效」變項之「顧客滿意」的最佳預測因子是「行銷運籌能力」，「組織績效」變項之「運作品質」的最佳預測因子是「策略管理能力」，「組織績效」變項之「學習成長」的最佳預測因子是「策略管理能力」，而「組織績效整體」的最佳預測因子則是「行銷運籌能力」。「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。

研究者進一步對此三變項進行徑路分析，發現結果為直接效果模式；可見「市場導向」(自變項)能影響「核心競爭能力」(中介變項)，再透過中介變項影響「組織績效」(依變項)(見圖 5-2-1)。

Langerak(2003)針對五十篇有關「市場導向」與績效關係的文獻進行研究，結果發現其中有二十六篇(52%)具有正向關係，十二篇(24%)並未發現有顯著效果，二篇(4%)具有負向關係，此外有十篇(20%)出現混合效果(mixed)。

儘管多數學者支持市場導向與績效間有正向關係，但應用在幼教產業則尚付闕如。本研究發現在幼教產業中，市場導向與組織績效雖有正向關係，但卻是間接預測關係，

尤其是「情報產生」對「顧客滿意」。但是，進一步以「核心競爭能力」為中介變項，「核心競爭能力」則具有調節效果；「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。

此研究結果與過去在其他的產業的相關研究結果相似；例如，Narver and Slater(1990)的研究發現市場導向與績效有正向關係；Jaworski and Kohli(1993)的研究顯示市場導向與企業整體績效為正相關，市場導向程度愈高，則員工的組織承諾及團隊精神愈高，而環境變數如市場動亂、競爭強度與技術動亂等並未發現有調節效果。

雖然，Hunt and Morgan(1995)主張市場導向文化使企業可以維持競爭績效，同時獲得優良的長期利潤；Narver and Slater(1998)認為有相當程度的信心可以說市場導向將正向影響績效；而Matsuno, Mentzer and Özsoy(2002)也表示許多證據證實市場導向與組織績效有正向影響。然而，Diamantopoulos and Hart(1993)和Han et al.(1998)的研究卻發現市場導向與績效間的關係不是很顯著，只有弱關聯存在。

本研究證實先前Kohli and Jaworski(1990)所提出理論架構及Narver and Slater(1990; 1994)的實證研究顯示市場導向與組織績效有顯著影響。尤其透過「核心競爭能力」分別對「組織績效」變項中的「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」及「組織績效整體」皆有預測效果。

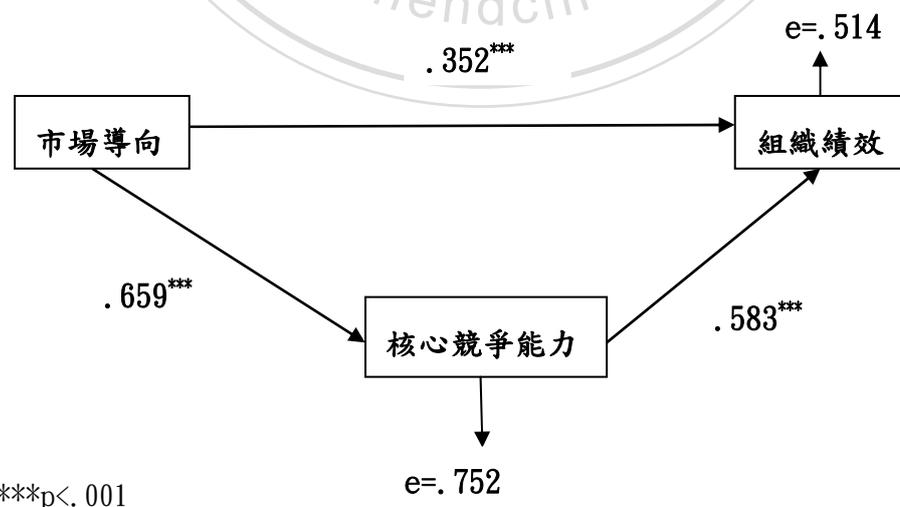


圖 4-5-1 「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」之分析徑路圖

第五章 結論與建議

本研究以台北縣與桃園縣全美語幼兒園為研究對象，旨在探討探討台北縣與桃園縣全美語幼兒園主管所知覺「市場導向」、「核心競爭能力」與其「組織績效」之相關研究；採用立意及滾雪球抽樣方式，抽取台北縣與桃園縣全美語幼兒園園所主管進行問卷普查。

本研究依據所蒐集的文獻，加以探討與分析，以瞭解「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」內涵，作為研擬本研究的基礎，進而提出「市場導向」、「核心競爭能力」與其「組織績效」之研究架構。之後進行問卷的編制、專家內容效度評析、修正、項目分析、信度、效度考驗後，作為正式的研究工具。以「全美語幼兒園背景資料問卷」、「全美語幼兒園市場導向量表」、「全美語幼兒園核心競爭能力量表」及「全美語幼兒園組織績效量表」作為本研究的主要研究工具。

取樣範圍以台北縣與桃園縣八十三家全美語幼兒園為主要受試者，本研究採用立意及滾雪球抽樣，共發出一百份，回收八十五份問卷，有效問卷八十三份，問卷回收率為 85%，剔除無效問卷後，問卷有效率 97.6%。

接續以單因子變異數分析、皮爾遜積差相關分析、典型相關分析、逐步多元迴歸分析、徑路分析等統計方法，對於所得資料加以分析整理，呈現結果。本章將陳述主要之研究發現，將研究發現綜合整理成結論，並提出具體建議。

第一節 研究主要發現

本節共分四個重點，茲以下列說明之：一、瞭解全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的內涵及現況分析；二、探討不同背景變項的全美語幼兒園在「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的差異情形；三、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之間的相關分析；四、探討全

美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之聯合預測力分析。本節依據問卷調查之資料分析結果，針對所有變項進行綜合分析與討論。

一、全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」的內涵及現況分析

(一)全美語幼兒園「市場導向」

在「情報產生」部分各題項的回答趨向於「大致符合」，並以「擁有良好的家長申訴管道」及「重視家長需求變化的訊息」分佈較高。

在「情報回應」部分除了「透過同業的外聘教師獲知競爭者情報」及「定期(至少一個月兩次)對市場趨勢舉行會議研討」兩個題項趨向於「有點符合」之外，其餘都趨向於「大致符合」，並以「為了回應家長需求，各部門皆能有效地相互協調支援」及「園所或主任經常提供市場情報給全體教職員工」分佈較高。

在「情報傳播」部分各題項的回答趨向於「大致符合」，並以「當主要競爭者或家長有狀況發生時，園所各部門會迅速獲知」及「瞭解競爭者的強弱點」分佈較高。

(二)全美語幼兒園「核心競爭能力」

在「創新能力」部分各題項的回答趨向於「大致符合」，並以「對於教學常有創新的活動設計」及「具有研發創新課程之能力」分佈較高。

在「人資管理能力」部分除了「經常辦理師資訓練(研習)以提升教師專業素質」趨向於「大致符合」之外，其餘各題項都趨向於「非常符合」，並以「能提供家長完整的家長手冊，以利親師溝通及家長掌握孩子的學習」及「要求教保(師)人員具有專業知能」分佈較高。

在「策略管理能力」部分各題項的回答趨向於「大致符合」，並以「外籍師

資由專業外師仲介公司供應」、「能瞭解同業間，未來競爭的趨勢所在」及「課程具有專業特色以吸引家長及幼兒」分佈較高。

最後在「行銷運籌能力」部分各題項的回答也趨向於「大致符合」，並以「擁有本地區良好的知名度及聲譽」及「能建立明確的營運目標」分佈較高。

此發現也支持沈建中(2004)認為組織核心競爭能力應具有：(1)組織所具有的關鍵優勢；(2)組織整體擁有的知識、技術、能力及其他特長的綜合體；(3)以核心職責為範圍的基礎；(4)各種接近市場的管道；(5)獨具而競爭者無法複製的能力；及(6)整合組織的願景、使命、策略與價值。

(三)全美語幼兒園「組織績效」

在「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)各部分之各題項的回答皆趨向於「大致符合」。

其中「學習成長」部分以「同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中」及「常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術」分佈較高。

其次於「運作品質」部分以「同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力」及「同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效性」分佈較高。

而在「顧客滿意」部分以「辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定」及「教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力」分佈較高。

最後在「財務控管」部分則以「托育的環境品質令家長滿意，有益招生績效」及「教保服務」專業能力強，「家長認同度高且幼兒流失率低」分佈較高。

二、不同背景變項在全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之差異情形

全美語幼兒園在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績

效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)，不會因園所「基本變項」(規模、師生比、經營型態、美語兼營項目)之不同而呈現差異存在。

三、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」及「組織績效」之相關分析

(一)全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」關係

研究發現：全美語幼兒園「市場導向」與「核心競爭能力」之間具有正相關。

(二)全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之關係

研究發現：全美語幼兒園「市場導向」與「組織績效」之間具有正相關。

(三)全美語幼兒園「核心競爭能力」與「組織績效」之關係

研究發現：全美語幼兒園「核心競爭能力」與「組織績效」之間具有正相關。

四、探討全美語幼兒園「市場導向」、「核心競爭能力」對「組織績效」之預測力分析

「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)皆以「市場導向」之「情報產生」變項為最大預測因子，其預測力在 23%~54% 之間，且在「組織績效」變項中之「財務控管」的最佳預測變項是「核心競爭能力」之「創新能力」；「組織績效」變項中之「顧客滿意」的最佳預測變項是「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」；「組織績效」變項中之「運作品質」的最佳預測變項是「核心競爭能力」之「策略管理能力」；「組織績效」變項中之「學習成長」的最佳預測變項是「核心競爭能力」之「策略管理能力」；「組織績效整體」的最佳預測變項是「核心競爭能力」之「行銷運籌能力」。「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。

第二節 結論

- 一、本研究所使用測驗工具之三項量表：「全美語幼兒園市場導向量表」、「全美語幼兒園核心競爭能力量表」及「全美語幼兒園組織績效量表」經專家判斷的效度有一致性的共識，經因素分析後的建構效度也能符合預先的邏輯建構，並有不錯的解釋力，且最少有達.8水準以上的內部一致性信度。
- 二、為因應少子女化之趨勢，幼兒園大都會採多角化經營方式。本研究發現全美語幼兒園除了幼教本業經營之外，大都還會兼辦安親課輔及兒童才藝。此研究發現與劉信助(2004)研究中南部地區幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效的發現相若：幼教事業以多角化方式經營安親班、才藝班、美語班等，皆是各園所積極想拓展的目標市場。
- 三、就一般市場所見，相較於其他類型(雙語、傳統)幼兒園，全美語幼兒園多投入較高之設備成本及人事費用，在幼教產業中屬於進入門檻較高之類屬。本研究亦發現全美語幼兒園之師生比多低於目前主管機關所規範之師生比之上限1:15，結果與現況相符。
- 四、全美語幼兒園在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)，不會因園所「基本變項」(規模、師生比、經營型態、兼營項目)之不同而呈現差異存在，此研究結果未能支持假設一。此研究發現與林芳萍(2007)以台中市連鎖兒童英語補教機構為對象，研究發現組織之「基本變項」(如規模、經營型態)與「核心競爭能力」

沒有顯著差異存在之結果相若。

研究者亦發現全美語幼兒園園所主管回答「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)之各題項皆傾向中高度或高度符合程度，是否此種同質性(homogeneous)意見造成園所主管雖因「基本變項」之不同，也未能在各變項間呈現顯著差異。此種同質性意見是否也因樣本屬性相似(皆重視英語教學及幼兒成就表現、投入高之硬體設備投資、在乎家長滿意度等)，而造成研究結果的未顯現在「基本變項」之差異性。

未來研究可探討此種經營型態之不同，是否會影響在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)之差異性。

五、全美語幼兒園在「市場導向」(情報產生、情報傳播、情報回應)、「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)與「組織績效」(財務控管、顧客滿意、運作品質、學習成長)之間除了情報傳播($r=.204$, $P>.05$)及人資管理能力與財務控管($r=.209$, $P>.05$)，未達顯著相關之外，其餘都達到正相關，且 P 皆達 $.01$ 的顯著水準。

此外，再進一步經過典型相關分析，全美語幼兒園的「情報產生」程度愈低，其呈現較低的「行銷運籌能力」之「核心競爭能力」；全美語幼兒園的「情報產生」程度愈低，其呈現較低的「顧客滿意」之「組織績效」；全美語幼兒園的「行銷運籌能力」程度愈低，其呈現較低的「顧客滿意」之「組織績效」及全美語幼兒園的「人資管理能力」程度愈高，其呈現較高的「財務控管」之「組

織績效」。

策略管理的精神在於：組織如何迅速適應多變的經營環境與如何建立持久的競爭優勢。因此在 21 世紀知識經濟年代中，學習型組織無疑地將是知識密集型產業在處理錯綜複雜的「環境－策略－績效」問題的最佳解釋(Chang, Liao, Tay & Wu, 2008)。資源基礎理論認為：組織為具價值性、稀少性、難以模仿性及不可替代性之策略資產與資源的整合體。為發展競爭優勢，企業必須擁有能力來創造這些資源，而資源與能力的重要性在於獲取競爭優勢與產生大的績效(Barney, 1991)。廖述賢與張文榮(2010)認為：沒有一個組織能不經歷環境變動的衝擊而能繼續地生存下去；因此，為因應急遽變化的企業環境，管理者皆會讓企業發展與維持對其市場與顧客的專注力。在發展接近市場第一步的市場導向之後，接著，企業組織發展影響組織內的所有活動—即是行銷與創新，來為企業獲得利潤。

六、全美語幼兒園之「市場導向」程度可影響其「核心競爭能力」，再透過「核心競爭能力」影響其「組織績效」，可見「核心競爭能力」可成為「市場導向」與「組織績效」之間的中介變項。

本研究發現，「核心競爭能力」之「創新能力」、「人資管理能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」等變項皆以「情報產生」為最大預測因子，其預測力在 23%~54%之間；且在「組織績效」變項之「財務控管」的最佳預測因子是「創新能力」，「組織績效」變項之「顧客滿意」的最佳預測因子是「行銷運籌能力」，「組織績效」變項之「運作品質」的最佳預測因子是「策略管理能力」，「組織績效」變項之「學習成長」的最佳預測因子是「策略管理能力」，而「組織績效整體」的最佳預測因子則是「行銷運籌能力」。「核心競爭能力」變項中的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要

的三個預測變項。

研究者進一步對此三變項進行徑路分析，發現結果為直接效果模式；即「市場導向」能影響中介變項「核心競爭能力」，再透過中介變項影響「組織績效」。

七、本研究所提出之假設，其驗證結果如下：

- (一)假設一「在園所不同背景變項(規模、師生比、經營型態、兼營項目)之主管知覺市場導向、核心競爭能力與組織績效有差異存在」未獲得研究結果支持。
- (二)假設二「全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效之間有正相關存在」獲得研究結果充分支持。
- (三)假設三「全美語幼兒園園所背景變項、市場導向、核心競爭能力可預測組織績效」獲得研究結果充分支持。
- (四)假設四「全美語幼兒園園所市場導向、核心競爭能力與組織績效具有直接效果之因果徑路」獲得研究結果充分支持。

第三節 建議

研究者根據研究結果與發現，提出下列具體可行之建議，以供案例園所管理及未來研究者之參考。

一、對園所管理建議：

- (一)本研究發現，「核心競爭能力」(創新能力、人資管理能力、策略管理能力、行銷運籌能力)皆以「市場導向」之「情報產生」為最大預測因子，其預測力在 23%~54%之間。在「市場導向」之「情報產生」部分以「擁有良好的家長申訴管道」及「重視家長需求變化的訊息」分佈較高；全美語教學園所宜

先建立與家長溝通管道機制，以滿足服務家長的需求及消除家長對子女教育的焦慮，以建立園所核心競爭能力。

- (二)全美語幼兒園應採多角化經營方式。本研究發現全美語幼兒園除了本業經營之外，大都還會兼辦安親課輔及兒童才藝。幼教事業以多角化方式經營安親班、才藝班、美語班等以滿足服務家長的需求。
- (三)全美語幼兒園「核心競爭能力」的「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」為「組織績效」最主要的三個預測變項。「市場導向」與「組織績效」有顯著影響，尤其透過「核心競爭能力」分別對「組織績效」變項中的「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」及「組織績效整體」皆有預測效果。故園所宜及早建立各自獨特的「核心競爭能力」，尤其是「創新能力」、「策略管理能力」及「行銷運籌能力」。

二、對未來研究建議：

本研究認為全美語幼兒園「組織績效」仍有許多值得深究的議題，將提供給後續研究作進一步的探討，茲分述如下：

- (一)績效的目標是在營利還是組織形象，雖然本研究「組織績效」提出「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」等四個構面來思考，而且已達到可接受的信度與建構效度，至於如何用客觀方法去建構組織的績效，尤其其內涵的具體化，未來仍有研究之努力；例如，組織成員的目標之達成或需要的滿足。
- (二)本研究原來期待探討全美語幼兒園，最後也擴大至台北縣及桃園縣和雙語模式的園所，研究結果也只能作有限的推論。因此，建議未來實證分析應有大規模進行跨不同經營型態、跨縣市之比較，以確實瞭解不同型態對組織績效之認知差異與實際作法。
- (三)本研究樣本數僅有八十三家園所，含有自營、連鎖及加盟等不同經營型態，

而且樣本數差距過大，因此無法進行跨型態之比較。此外，本研究也發現在自變項、中介變項及依變項，與基本變項之差異性，未達顯著差異。此發現是否意味其它園所雖有不同的基本變項資料，但在自變項、中介變項及依變項卻有同質性的描述？未來研究可輔以訪談或實際績效指標，來考驗子構念之間的影響。

- (四)雖然許多實證研究支持市場導向與創新能力能提升組織競爭力，從策略管理的觀點，組織績效與組織行銷運籌能力有關；而一個組織行銷運籌能力的形成有賴於組織核心競爭能力的建立與行銷資源的整合，行銷運籌能力的行使需配合行銷策略，方能迎合市場既有與潛在消費者的需求，為顧客創造價值。因此，組織行銷運籌能力實存在「市場導向」與「組織績效」之間或存在「核心競爭能力」與「組織績效」之間？未來研究可建立行銷運籌能力指標，來考驗這些構念之間的關係。

參考文獻

中文部份

司徒達賢，非營利組織的經營管理，台北，遠見書局，民國八十八年。

呂豐足，老人扶療機構的績效評估及其影響因素之探討，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，民國八十五年。

李元墩、陳啟光、吳濟民，「企業領導者管理風格、組織核心能力與經營績效關係之研究—以台灣中小企業為實證」，長榮大學學報—慶祝創校十週年特刊，第 1~20 頁，民國九十二年。

李嘉聖、洪春進，市場導向對新產品開發績效之影響研究，2000 中華民國科技管理研討會論文集，民國八十九年。

李聲吼，人力資源發展，台北，五南書局，民國八十六年。

李麗珍，臺北市政府教育局服務品質之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，民國九十二年。

李正義，幼教機構導入 ISO 9000 管理績效評估之研究—以台中縣石竹村幼教機構為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，民國九十三年。

李鳳英，育幼機構經營績效之實證研究，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文，民國九十二年。

吳清山，學校效能研究(二版)，台北，五南書局，民國九十一年。

吳勁甫，競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，民國九十二年。

沈建中，「我國公務人員核心能力建構之研究」，考詮季刊，第三十九卷，第 69~97 頁，民國九十三年。

林文寶、吳萬益，「以組織學習觀點探討知識整合及運作特性對核心能力影響之研究」，台大管理論叢，第十五卷，第二期，第 165~197 頁，民國九十四年。

林秀寬，台北市私立幼兒園教師知覺園長領導風格、教師效能感與其托育服務品質之關係，中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文，民國九十七年。

林義屏，市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究-以科學園區資訊電子業為例，國立中山大學企業管理研究所博士論文，民國九十年。

林麗惠，「能力模式之建構及其對人力資源管理系統的意涵」，空大行政學報，第十二卷，第 255 頁，民國九十一年。

林芳萍，台中市連鎖兒童英語補教機構核心能力與競和策略之關係，亞洲大學經營管理研究所碩士論文，民國九十六年。

邱永富，補習班之服務品質-以屏東縣某立案補習班為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國九十一年。

金寶玲，「服務品質與滿意度評量模式之比較研究」，致理學報，第十四卷，第 75~110 頁，民國九十年。

侯竹軒，國際觀光旅館市場導向之組織學習與知識創造、組織創新對經營績效關聯模式之實證研究，私立世新大學碩士論文，民國九十一年。

洪巧音，幼托園所家長托育服務品質需求與滿意度之研究，朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文，民國九十三年。

范惟翔，顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係研究，國立中正大學企業管理研究所博士論文，民國九十年。

孫本初，「公務人員核心能力建構之探討」，公訓報導，第一百卷，第 55~57 頁，民國九十一年。

翁崇雄，「服務品質評量模式之比較研究」，中山管理評論，第八卷，第 105~122 頁，民國八十九年。

高家斌，非營利組織市場導向與組織績效之研究 - 以企業文教基金會為例，國立台灣大學社會教育研究所碩士論文，民國九十年。

高士傑，幼兒園園長領導型式、教師準備度與組織效能關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，民國八十五年。

教育部，幼托整合政策規劃專案報告，教育部全球資訊網，民國九十二年，線上檢索日期：2010 年 9 月 1 日，網址：
http://www.edu.tw/content.aspx?site_content_sn=1268。

張玉琳，組織創業精神傾向、市場導向以及組織學習類型對組織績效之關係探討，國立政治大學企管研究所博士論文，民國九十二年。

張翠娥、李新明，「托兒所行政管理與托育服務品質之相關研究」，樹德科技大學學報，第五卷，第 91~107 頁，民國九十二年。

張賜光，桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，民國九十二年。

張瓊云，托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究--以台北市為例，中國文化大學兒童福利研究所碩士論文，民國八十九年。

張孝筠，我國幼托政策分流的分析研究，教育部專案委託研究，台北，教育部，民國八十七年。

郭靜晃，兒童托育服務輸送之檢討與省思，東海大學：邁向二十一世紀社會工作管理專題研討會，台中，東海大學，民國八十七年。

郭靜晃，「托育服務工作專業及專業倫理」，社會發展季刊，第九百六十八卷，第143~146頁，民國八十八年。

陳淑琴，幼托師資合流教育與我國主要幼教師資培育課程知識基礎分析研究，八十八學年度師院論文發表會論文集，第371~401頁，民國八十九年。

陳育君，應用 PZB 服務品質模式在國小資優班獨立研究教學品質評鑑之研究，國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，民國九十一年。

陳慧菊，知識管理與幼教機構行政績效關係之研究，元智大學管理研究所碩士論文，民國九十四年。

陳佩岑，臺北市托兒所保育人員專業素質與托育服務品質認知之研究，東海大學社會工作學系碩士論文，民國八十九年。

陳淑芬，策略型態、市場導向、創新能力與績效關係之研究，雲林科技大學企業管理

系碩士論文，民國八十九年。

陳瑞虹，經理人的社交技巧對企業經營績效之分析—以幼兒園為例，元智大學管理研究所碩士論文，民國九十二年。

許士軍，「贏得市場的企業特色競爭」，世界經理文摘，第九卷，第 38~50 頁，民國九十三年。

馮燕，托育服務—生態觀點的分析，台北，巨流書局，民國八十七年。

馮燕，「托育服務的社會福利定位—生態系統觀點的分析」，社會工作學刊，第五卷，第 1~35 頁，民國八十八年。

黃一峰，「高級文官核心能力架構之初探」，人事月刊，第三十三卷，第二期，第 43 頁，民國九十年。

黃俊英，非營利組織市場導向之研究—組織學習觀點，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，民國八十八年。

黃俊英、林義屏、董玉娟，「市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例」，管理評論，第二十三卷，第一期，第 101~134 頁，民國九十三年。

黃麗明，公營社教機構顧客滿意度之研究—以台北市立兒童育樂中心為個案，中國文化大學政治學研究所碩士論文，民國九十二年。

黃桂杏，私立幼兒園創新策略與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，民國九十七年。

楊宗儒，市場導向、創業導向、產品創新與組織績效間關係，國立東華大學博士論文，
民國九十六年。

詹雅惠，以平衡計分卡概念建構地方幼教行政績效管理評鑑指標之研究，國立彰化師
範大學教育研究所碩士論文，民國九十五年。

廖佩珊、許錦雲，「台閩地區托兒所現況分析」，輔仁管理評論，第九卷，第 197~230
頁，民國九十一年。

趙郁文，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力之提升效果」，中山管理評論，
第六卷，第四期，第 1113~1136 頁，民國八十七年。

趙璟瑄，「中高階公務人員管理發展核心能力之初探」，人事月刊，第三十五卷，第四
期，第 49~57 頁，民國九十一年。

劉信助，幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究，南
華大學管理科學研究所碩士論文，民國九十三年。

劉玲子，幼兒家長知覺托育服務品質、親師互動、品牌形象和其續讀意願之關係研究，
中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文，民國九十九年。

劉明秀，高雄市私立幼兒園所教保人員覺知園所長轉型領導與組織效能關係之研究，
高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，民國九十七年。

鄧顯華，內部行銷、組織承諾與服務品質關係之探討—以海軍某修護工廠為例，國立
中山大學企業管理學系碩士論文，民國九十二年。

鄭彩鳳，競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究，
國立高雄師範大學教育學系博士論文，民國八十五年。

鄭燕祥，學校管理的改進，香港，香港中文大學香港教育研究所，民國八十五年。

蔡培村，成人教育與生涯發展，高雄市，麗文出版社，民國九十二年。

盧鋒海，競爭優勢—企業政策，台北，國立空中大學，民國八十年。

盧美貴，幼稚園與托兒所功能及定位問題之研究，台北市政府教育局專案委託研究，
民國八十五年。

盧美貴、蔡春美、江麗莉、蕭美華，「專業與風格—幼兒教育改革的現況與前瞻」，
國教月刊，第四十二卷，第三、四期，第1~11頁，民國八十四年。

劉春榮，國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究，國立政治大學教育學系
碩士論文，民國八十一年。

廖述賢、張文榮，「市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效」，商略學報，第二卷，
第二期，第87~107頁，民國九十九年。

蕭明坤，運用 PZB 模式於醫院服務品質滿意度之實證比較研究—以兩家區域性醫院為
例，義守大學管理研究所碩士論文，民國九十三年。

簡君蓉，國民中學學校服務品質缺口模式問卷發展與應用之研究，國立暨南國際大學
教育政策與行政研究所碩士論文，民國九十一年。

魏聖忠，「當代行銷觀念新思維—市場導向理論的回顧與評價」，管理評論，第二十
三卷，第一期，第129~153頁，民國九十一年。

蘇玫夙，基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究，
中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文，民國九十四年。

英文部份：

- Abernethy, M. A. and Stoelwinder, J. U., "Budget Use, Task Uncertainty, System Goal orientation and Subunit Performance : A Test of The 'Fit' Hypothesis in Not-for-profit Hospitals," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.16, No.2, pp.105-120(1991).
- Achrol, R. S., "Evolution of The Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, October, pp.77-93(1991).
- Ames, B. C. and Hlavacek, J. D., *Market Driven Management : Prescriptions for Survival in A Turbulent World*, Dow Jones-Irwin, Homewood(1989).
- Anntoinett, D. L. and Lepsinger, R., *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass, San Francisco (1999).
- Argyris, C. and Schon, D. A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, MA.(1978).
- Au, A. K. M. and Tse, A. C. B., "The Effect of Market Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand," *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 77-87(1995).
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M., "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, pp.411-427(1999).

- Barney, J. B., " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120(1991).
- Barringer, B. R. and Allen, C. B., " The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, " *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.5, pp.421-44(1999).
- Boyatzis, R. E., *The competence manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York (1982).
- Caruana, A., Pitt, L. and Berthon, P., " Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms," *Journal of Business Research*, Vol.44, pp.5-15 (1999).
- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M. T., " Do Universities That Are More Market Orientated Perform Better," *International Journal of Public Sector Management*, Vol.11, No.1, pp.55-70(1998).
- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M. T., " Market Orientation and Performance in The Public Sector : The Role of Organizational Commitment," *Journal of Global Marketin*, Vol.12, No.3, pp.59-79(1999).
- Chang, W. J., Liao, S. H., Tay, C. and Wu, C. C., *Mapping TQM-innovation Relationship on Learning Organization: A Strategic Management Perspective*. The International Conference on industrial Engineering and Engineering Management, December, Singapore, (2008).
- Cheng, Y. C., " Monitoring School Effectiveness: Conceptual and Practical

Possibilities and Dilemmas in Developing a Framework,” Paper Presented at the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Education Forum on School-based Indicators of Effectiveness. (ERIC Document Reproduction Service No. ED407 730) (1997).

Churchill, G. A., Ford, N. M. Jr., Hartley, S. W. and Walker, O. C. Jr., “ The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis,” Journal of Marketing Research, Vol. 22, pp. 103-118(1985).

Daft, R. L. , “A Dual-Core Model of Organizational Innovation,” Academy of Management Journal, Vol. 21, pp. 193-210(1978).

Daft, R. L. and Becker, S. W., Innovation on Organization, Elsevier North-Holland, New York (1978).

Damanpour, F., “ Organizational Innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,” Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590 (1991).

Damanpour, F. and Evan, W. M., “ Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, ” Administrative Science, Vol. 29. No. 3, pp. 392-409 (1984).

Damanpour, F., Szabat, K. A. and Evan, W. M., “ The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance,” Journal of Management Studies, Vol. 26, No. 6, pp. 587-601 (1989).

Dawes, J., “ Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence in

Corporating Longitudinal Data,” *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 173-199 (2000).

Dawson, K., “ Core Competency Management in R & D Organizations. *Technology Management: The New International Language*,” pp.145-148. Retrieved Oct. 16, 2006, from Institute of Electrical and Electronics Engineers (1991).

Day, G. S., *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York (1990).

Day, G. S., “ The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52 (1994).

Day, G. S. and Nedungadi, P., “ Managerial Representation of Competitive Advantage,” *The Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 31-48 (1994).

Decker, B. L., “ A Description and Analysis in Terms of Kotler’ s Marketing Orientation of Selected University Marketing Agencies Which Sell Faculty-Developed non-Profit Materials, *Dissertation*, Michigan State University(1985).

Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, F. E. J., “ Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness,” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37 (1993).

Diamantopoulos, A. and Hart, S., “ Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski’ s Framework,” *Journal Of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 93-122 (1993).

- Dickson, P. R., "The Static and Dynamic Mechanic of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory.," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 102-106 (1996).
- Dodgeson, M., "Organizational Learning: A Review of Some Literature," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394 (1993).
- Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York (1954).
- Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Einemann, London (1985).
- Dubois, D. D., *Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*, HRD Press, Amherst, Mass (1993).
- Esslemont, D. and Lewis, T., "Some Empirical Tests of The Marketing Concept," *Marketing Bulletin*, Vol. 2, pp. 1-7 (1991).
- Felton, A. P., "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, Vol. 37, July/August, pp. 55-65 (1959).
- Fulmer, R. M., "A Model for Changing the Way Organizations Learn," *Planning Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 20-24(1994).
- Gibson, S., and Embo, M.H., "Teacher Efficacy: A Construct Validation," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 76, No. 4, pp. 569-582 (1984).
- Gima, A., "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 93-95(1996).

- Govindarajan, V., "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation : An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable," *Accounting Organizations and Society*, Vol.9, No.2, pp.125-135 (1984).
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K., "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," *Accounting Organizations and Society*, Vol.10, No.1, pp. 51-66 (1985).
- Greenley, G. E., "Forms of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No.1, pp.47-66(1995).
- Gronhang, K. and Kaufmann, G., *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective*, Norwegian University Press, Oslo, Norway, (1988).
- Guskey, T. R., and Passaro, P. D., "Teacher Efficacy: A Study of Construct Dimensions," *Teaching & Teacher Education*, Vol.12, No. 4, pp.401-411 (1994).
- Hage, J. and Aiken, M., *Social Change in Complex Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (1970).
- Hage, J., *Theories of Organizations*, Wiley, New York, (1980).
- Hall, D. T., The Effect of The Individual on An Organization' s Structure, Style and Process. In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland (eds.), *Performance measurement and theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Hillsdale, NJ (1983).

- Hamel, G., "The Concept of Core Competence," *Competence-Based competition*, pp.11-33(1994).
- Hamel, G., and Prahalad, C. K., *Competing for The Future*, Harvard Business School Press, Boston, (1994).
- Han, J. K., Namwoon K. and Srivastava, R. K., "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link ?" *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45(1998).
- Harris, L. C., "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies," *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, pp.17-43 (2001).
- Hayes, D. C., "The Contingency Theory of Management Accounting," *The Accounting Review*, Vol. 52, No. 1, pp. 22-39 (1977).
- Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn," *Handbook of organizational design*, Vol. 52, No. 1, pp. 22-39(1981).
- Horng, S. C., & Chen, A. C. H., "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan," *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 79-85 (1998).
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G., *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, (6th ed.), McGraw-Hill, New York (2001).
- Hunt, S. D., and Morgan, R. M., "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-15 (1995).

- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M., “ Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54 (1998).
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70 (1993).
- Keith, R. J., “The Marketing Revolution,” *Journal of Marketing*, January, pp. 35-38 (1960).
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J., “Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations,” *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 689-713(1981).
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O., “Marketorientation: A meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 24-41 (2005).
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication,” *Journal of marketing*, Vol. 54, pp. 1-18 (1990).
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A., “MARKOR: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, November, pp. 467-477 (1993).

- Knott, P., Pearson, A., and Taylor, R., "A New Approach to Competence Analysis," *International Journal of Technology Management*, Vol.11, No.3/4, pp.494-503 (1996).
- Kotler, P., "Dream's Vacations: The Booming Market for Designed Experiences," *Futurist*, Vol. 18, No.5, pp.7-13 (1984).
- Lamb, M. E., *Nonparental Child care: Context, Quality, Correlates, and Consequences*. In W. Damon, I. E. Sigel, & K. A. Renninger (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol 4. Child psychology in practice* (pp.73-133), Wiley, New York (1998).
- Langerak, F., "An appraisal of research on the predictive power of market Orientation," *European Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.447-464 (2003).
- Lawrence, P. and Lorsch, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, January, pp.1-17 (1967).
- Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125 (1992).
- Leonard-Barton, D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston (1995).
- Levitt, T., "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August (1960).
- Levitt, T., *The Marketing Mode*, McGraw-HillBook Company, New York(1969).
- Liu, H., "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms," *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.1, pp.57-71 (1995).

- Mariable, R. J., “ Everything You Wanted to Know About Competency Modeling,” *Training and Development*, Vol.5, No.8, (1997).
- Matsuno, K. and Mentzer, J. T., “ The Effects of Strategy Type on The Market Orientation-Performance Relationship,” *Journal of Marketing*, Vol.64, October, pp.1-16 (2000).
- Menguc, B. and Auh, S., “ Creating A Firm-Level dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, No.1, pp.63-73 (2006).
- Merchant, K. A., “ The Design of The Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance,” *The Accounting Review*, Vol.56, No.4, pp.813-829 (1981).
- Narver, J. C. and Slater, S. F., “ The Effect of A Market Orientation Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp.20-35 (1990).
- Narver, J. C. and Slater, S. F., “ Market Orientation, Customer Value and Superior Performance,” *Business Horizons*, March~April, pp.22-28(1994).
- Nigel, P., *Building Growth on Core Competencies - A practical Approach* (1997).
- Oerlemans , L., Meeus, M. and Hoekema, M., “ Do Networks Matter for Innovation?: The Usefulness of The Economic Network Approach. In *Analyzing Innovation*,” *Tijdschr. Econ. So. Geogr*, Vol. 89, No. 3, pp.298-309 (1998).
- Parsons, T., *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*, Prentice-Hall,

Englewood Cliffs, NJ (1966).

Pelham, A. & Wilson, D. T., "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No. 1, pp.27-43 (1996).

Pitt, L., Caruana, A., and Berthon, P. R., "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence," *International Marketing Review*, Vol.13, No.1, pp.5-18 (1996).

Prahalad, C. K., "The Role of Core Competences in The Corporation," *Research-Technology Management*, Vol.36, No. 6, pp. 40-47 (1999).

Prahalad, C. K. and Hamel, G., "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, May~June, pp.79-91(1990).

Quinn R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., and Mc Grath, M. R., *Becoming A Master Manager: A Competency Framework* (3rd ed.), John Wiley & Sons, New York (2003).

Rampersad, H. K., "The Links between Individual Learning, Collective Learning, And Ethics," *Training and Management Development Methods*, Vol.17, No.1, pp.201-209 (2003).

Rajek, B., *Designing and Implementing Value Focused Effectiveness Indicators* (1997).

Rodriguez, C. C., Carrillat, F. A. and Jaramillo, F., "Ameta-Analysis of The Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from

- Five Continents,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 179–200 (2004).
- Ruekert, R. W., “ Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, No.3, pp. 225–246(1992).
- Scheerens, J., “ School Effectiveness Research and The Development of Process Indicators of School Functioning,” *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 1, No. 1, pp. 73 (1990).
- Seashore S. E., A Framework for An Integrated Model of Organizational Effectiveness, in K. S. Cameron and D.A. Whetten (eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, San Diego (1983).
- Selznick, P., “ Institutionalism ‘Old’ and ‘New’ ,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 270–277 (1996).
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Purpose of The Learning Organization*, (1st ed.), Doubleday, New York, (1990).
- Shapiro, B. P., “ What The H11 Is Market Oriented ?, ” *Harvard Business Review*, November/December, pp. 119–125 (1988).
- Sinkula, J. M., “ Marketing Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp. 35–45(1994).
- Slater, S. F. and Narver, J. C., “ Does Competitive Environment Moderate The Market

Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55 (1994).

Slater, S. F. and Narver, J. C., "Market Orientation and The Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74 (1995).

Slater, S. F. and Narver, J. C., "Competitive Strategy in The Market-Focused Business," *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, No.2, pp.159-174 (1996).

Sohi, R. S., "The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions: Performance and Job Satisfaction," *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.7, pp.49-67 (1996).

Soodak, L. C. and Podell, D. M., "Teacher Efficacy: Toward The Understanding of A Multi-Faceted Construct," *Teaching & Teacher Education*, Vol.12, No.4, pp.401-411(1996).

Spencer Jr, L. M. and Spence S. M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons, New York (1993).

Stata, R., "Organizational Learning- The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, Spring, pp.63-74 (1989).

Steers, R. M., "Problems in The Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.4, pp.546-558 (1975).

- Swink, M and Hegarty, W. H., "Coremanufacturing Capabilities and Their Links to Product Differentiation," *International Journal of Operations and Production Management Online*, Vol.18, No.4, pp.374-396 (1998).
- Tao, C., "Competitive Advantages of Container Ports," *Transportation Planning Journal*, Vol.26, pp.449-472 (1997).
- Trist, E. L., *The Evolution of Socio-Techniocal Systems As A Conceptual Framework and As An Action Research Program* in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce, (eds .), *Perspectives on organization design and behavior*, John Wiley & Sons, New York (1981).
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk, H. A. and Hoy, W. K., "Teacher Efficacy : Its Meaning and Measure," *Review of Educational Research*, Vol.68, No.2, pp.202-249(1998).
- Tse, A. C. B., "Market Orientation and Performance of Large Property Companies in Hong Kong," *International Journal of Commerce and Management*, Vol.8, No.1, pp.57-69 (1998).
- Van Egeren, M. and O' Connor, S., "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms," *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No.1, pp.39-58 (1998).
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: Acomparison of Approaches," *Academyof Management Review*, Vol.11, No.4, pp. 801-814 (1986).
- Webster, F. E. Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol.31, May~June, pp.29-39 (1988).

- Wood, E., "Determinants of Innovation in SME's," See Michiel and Smith, pp. 119-145 (1998).
- Wrenn, B., "What Really Counts When Hospitals Adopt a Marketing Orientation: The Contribution of The Components of Marketing Orientation to Hospital Performance," *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 4, pp. 111-133 (1996).
- Yuchtman, E., and Seashore, S. E., "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol. 32, pp. 891-903 (1967).
- Zahra, S. A., de Belardino, S. and Boxx, W. R., "Organizational Innovation: Its Correlates and Its Implications for Financial Performance," *International Journal of Management*, June, pp. 133-142 (1988).
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J., *Innovations and Organizations*, Wiley, New York (1973).
- Zammuto R. and O' Connor E., "Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Role of Organizational Design and Culture," *Academy Management Review*, Vol. 17, pp. 701-728 (1992).

附錄一：研究工具

【全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效 之關係研究—主管的觀點】

敬愛的主管：

首先感謝您的參與，但誠摯、懇切的邀請您協助填寫這份問卷，由於您的合作，將使本研究得以順利完成。這是一份碩士論文的學術性問卷。其目的在了解；台北縣全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效之關係研究。本研究只做整體分析、不做個別探究。經由您提供的寶貴意見，除可協助本研究順利進行外，對於全美語園所的組織績效將可提供具體建議。請您安心填答。盼您在百忙當中抽空填寫，您的意見非常寶貴並具貢獻。請填完問卷後，於一週內寄回，以利資料收集，順利完成研究。僅對您百忙中的協助表示由衷的感謝！

肅此順頌平安！

國立政治大學商管專業學院

National Chengchi University Advanced MBA

鍾玉婷敬上

【全美語幼兒園園(所)背景變項】

1. 幼兒園(所)目前收托幼兒人數規模：

50 人以下 51 人~99 人 100 人以上。

2. 幼兒園(所)的師生比：

高於或等於 1:9 1:10~1:15 之間 低於或等於 1:16。

3. 幼兒園美語經營型態：

加盟 自營 其它。

4. 除了幼兒園之外，本園所教室兼營營業項目有(可複選)：

兒童美語 幼兒美語 成人美語 師資培訓 安親課輔

兒童才藝 英檢班 其它。



【全美語幼兒園核心競爭能力量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「核心競爭能力」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打√。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符 合	大 致 不 符 合	有 點 不 符 合	有 點 符 合	大 致 符 合	非 常 符 合
1. 我覺得本園所具有研發創新課程之能力。						
2. 我覺得本園所對於教學常有創新的活動設計。						
3. 本園所每年編列固定經費鼓勵創新課程之設計與執行。						
4. 我覺得本園所常保有領導品牌的課程產品。						
5. 本園所設有專業團隊負責創新課程規劃與設計。						
6. 本園所經常參與政府或民間舉辦的研習活動以因應市場動向。						
7. 我覺得本園所的教保(師)人員缺席率、離職率近三年來在園所可接受範圍內。						
8. 我覺得本園所與家長之間具有良好的溝通管道。						
9. 我覺得本園所要求教保(師)人員具有專業知能。						
10. 我覺得本園所常為教保(師)人員規劃在職進修。						
11. 我覺得本園所能提供家長所需的附加服務。						
12. 我覺得本園所擁有多元的師資來源管道與培養新進教保(師)人員的能力。						
13. 我覺得本園所能了解同業間，未來競爭的趨勢所在。						
14. 我覺得本園所能覺察新商機或潛在威脅的能力。						
15. 我覺得本園所能清楚客觀的評估園所本身的優、劣勢。						

16. 我覺得本園所能掌握家長的需求及市場潮流趨勢。						
17. 本園所之外籍師資由專業外師仲介公司供應。						
18. 我覺得本園所課程具有專業特色以吸引家長及幼兒。						
19. 我覺得本園所能透過專業學習評量吸引家長認同。						
20. 我覺得本園所能建立明確的營運目標。						
21. 我覺得本園所擁有本地區良好的知名度及聲譽。						
22. 我覺得本園所具有不斷拓展學生來源的能力。						
23. 我覺得本園所擁有有效的多元招生策略。						
24. 我覺得本園所能充分與家長互動以滿足家長需求。						
25. 本園所與家長訂定定型化契約。						



【全美語幼兒園市場導向量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「市場導向」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打√。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符 合	大 致 不 符 合	有 點 不 符 合	有 點 符 合	大 致 符 合	非 常 符 合
1. 我覺得本園所經常蒐集家長對園所教學品質的評價。						
2. 我覺得本園所擁有良好的家長抱怨管道。						
3. 我覺得本園所明瞭家長的需求。						
4. 我覺得本園所重視家長需求變化的訊息。						
5. 我覺得家長的抱怨往往是本園所最重視的課題。						
6. 本園所會定期(至少一個月 2 次)與家長會談以瞭解幼兒學習情形。						
7. 本園所能對幼兒學習做系統的評量並作為教學參考。						
8. 我覺得競爭者的動態經常在本園所掌握中。						
9. 我覺得本園所瞭解競爭者的強弱點。						
10. 本園所可以獲知競爭者的經營績效。						
11. 我覺得本園所善用各種管道蒐集競爭者的情報。						
12. 本園所會定期(至少一個月二次)對市場趨勢舉行會議研討。						
13. 當主要競爭者或家長有狀況發生時，我覺得本園所各部門都會迅速獲知。						

14. 我覺得本園所各部門經常在非正式場合交換市場情報。						
15. 本園所園所長或負責人經常提供市場情報給全體教職員工。						
16. 我覺得本園所家長需求動態是本園所增加新教學內容的主要依據。						
17. 我覺得本園所經常參考家長的需求變化來擬定行銷策略。						
18. 為了回應家長需求，我覺得本園所各部門皆能有效地相互協調支援。						
19. 我覺得本園所會參考競爭者動態來開發新的教學課程。						
20. 我覺得本園所會參考其他園所的設備來決定更新設備。						
21. 本園所會對家長舉辦教學觀摩。						



【全美語幼兒園組織績效量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「組織績效」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打✓。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符合	大致 不符合	有點 不符合	有點 符合	大致 符合	非常 符合
1. 我覺得本園所在財務的運用與控管上能力很強。						
2. 我覺得本園所在資源運用與辦學投資上的效益很高。						
3. 我覺得本園所爭取幼兒入學人數穩定成長的能力很好。						
4. 我覺得本園所「教保服務」專業能力強，幼兒流失率低。						
5. 我覺得本園所幼托照顧的環境品質令家長滿意，有益招生績效。						
6. 我覺得本園所對同仁薪資福利與工作績效的關懷度很高。						
7. 我覺得本園所在經營上相當重視無形智慧資產的累積與運用。						
8. 我覺得本園所有一致性的核心價值，符合社會的信任與期待。						
9. 我瞭解與員工共塑的願景並訂有可行的執行步驟。辦學投資上的效益很高。						
10. 我覺得本園所辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定。						
11. 我覺得本園所對幼教市場充份了解，並有適當競爭對策。「教保服務」專業能力強，幼兒流失率低。						
12. 我覺得本園所教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力。						
13. 我覺得本園所的公關行銷績效良好且廣被社區接受。						
14. 我覺得本園所親、師、生對園所有高度的支持與認同。						

15. 我覺得本園所行政團隊與董事會有良好的互動與互信關係。						
16. 我覺得本園所行政團隊專業成熟，對教保變革創新具思考力與執行力。						
17. 我覺得本園所根據家長和師生的需求，強化親師與教保承諾。						
18. 我覺得本園所重視顧客管理議題，會以深入參與的創新行動解決問題、提升品質績效。						
19. 我覺得本園所同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效佳。						
20. 我覺得本園所同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力。						
21. 我覺得本園所同仁常在團體討論中檢討缺失並創造特色。						
22. 我覺得本園所同仁會努力學習成長，以追求卓越表現。						
23. 我覺得本園所同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中。						
24. 我覺得本園所常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術。						
25. 我覺得本園所會獎勵同仁勇於接受挑戰，進行符合園所需求的職能學習與創新實驗。						
26. 我覺得本園所會規劃學習型教保團隊，解決問題提升品質。						
27. 我覺得本園所常推動不同的組織學習，凝具智慧改善園所品質。						
28. 本園所建置網絡平台，提供親師課程分享訊息與知識。						

附錄二：專家效度問卷

全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力、組織績效 — 主管觀點調查問卷初稿

【專家建構內容效度評析用】

指導教授：樓永堅博士

編製者：鍾玉婷

敬愛的教育先進，您好！

首先感謝您百忙之中撥冗審閱我的問卷資料，本問卷初稿請益之目的為建立研究工具之專家效度。

本問卷內容分為四大部分，分別為「受訪者個人基本資料」、「市場導向」、「核心競爭能力」與「組織績效」，茲附上每個變項的操作型定義說明與問卷樣本，敬請針對本問卷所建構之各層面題項是否適切及符合層面意涵，惠予指教與建議。期待能於一週後，收到您的回覆。再次感謝您的協助與斧正。

祝福您 平安順心！

國立政治大學商管專業學院

National Chengchi University Advanced MBA

鍾玉婷敬上

99年09月20日

聯絡地址：台北縣三峽鎮學勤路125號

電話：0930709593

電子郵件：ytch1023@gmail.com

【填寫說明】

- 一、本初稿請學者專家評定後，將依據評定結果另製正式調查量表。
- 二、評定時，敬請按照下述方式惠予填註：
 - (1) 請逐一評判各層面及編製題項是否適切，並在□中打「✓」。
 - (2) 如需另作修正，敬請於「修改意見」欄中填註。
 - (3) 如您認為尚需增加其他題類或意見，請於最後「其他意見」欄中，惠予提示。

壹、全美語幼兒園所背景變項量表初稿—效度評定用表

本量表旨在了解全美語幼兒園所的基本資料。

【全美語幼兒園(所)背景變項】

1、幼兒園(所)現有幼兒托育人數： 50 人以下。 51 人~99 人。 100 人以上。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

2、幼兒園(所)的師生比：高於或等於 1:9。 1:10~1:15 之間。低於或等於 1:16。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

3、幼兒園美語經營型態：(1)加盟。(2)自營。(3)其它

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

4、有關兼營項目(可複選)：(1)兒童美語。(2)幼兒美語。(3)成人美語。(4)師資訓練。

(5)安親課輔。(6)兒童才藝。(7)英檢班。(8)其它。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

貳、全美語幼兒園市場導向量表初稿—效度評定用表

1. 本量表旨在了解幼稚園主管對市場導向的情況。
2. 市場導本質上是一種組織文化，它能有效的建立起組織必要的行為，藉此為顧客創造超值的享受，為企業帶來持續性的優越績效。本研究所指的市場導向即為顧客創造出更多的價值，以形成顧客的滿意，來達成幼稚園的利潤目標。
3. 量表層面係引用范惟翔(2001)將 Narver & Slater(1990)和 Kohli, Jaworski & Kumar(1993)等學者理論整合，提出「情報產生」、「情報傳遞」、「情報回應」來探討全美語幼稚園的市場導向，概述如下：
 - 1). 情報產生：包含「顧客導向的情報產生、競爭者導向的情報產生」
 - 2). 情報傳播：包含「內部情報的傳遞」
 - 3). 情報回應：包含「顧客導向的情報回應、競爭者導向的情報回應」

【情報產生】

1. 經常蒐集家長對園所教學品質的評價。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

2. 園所擁有良好的家長抱怨管道。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

3. 園所明瞭家長的需求。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

4. 園所重視家長需求變化的訊息。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

5. 家長的抱怨往往是本園所最重視的課題。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

6. 園所會定期(至少一個月 2 次)與家長會談以瞭解幼兒學習情形。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

7. 園所能對幼兒學習做系統的評量並作為教學參考。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：

【情報傳播】

8. 競爭者的動態經常在本園所掌握中。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

9. 園所瞭解競爭者的強弱點。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

10. 園所可以獲知競爭者的經營績效。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

11. 園所善用各種管道蒐集競爭者的情報。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

12. 園所會定期(至少一個月二次)對市場趨勢舉行會議研討。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

13. 當主要競爭者或家長有狀況發生時，各部門都會迅速獲知。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

14. 園所各部門經常在非正式場合交換市場情報。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

【情報回應】

15. 園所長或負責人經常提供市場情報給全體教職員工。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

16. 家長需求動態是本園所增加新教學內容的主要依據。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

17. 園所經常參考家長的需求變化來擬定行銷策略。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

18. 為了回應家長需求，本園所各部門皆能有效地相互協調支援。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

19. 園所會參考競爭者動態來開發新的教學課程。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

20. 園所會參考其他園所的設備來決定更新設備。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

21. 園所會對家長舉辦教學觀摩。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

叁、全美語幼兒園核心競爭能力量表初稿—效度評定用表

1. 本量表旨在了解園所長核心競爭能力的知覺。
2. 核心競爭能力係指科技與技能的綜合整，為組織學習、累積的成果，同時適用於多種不同的產品線。
3. 量表層面係引用李元敦等人(2003)定義將核心競爭能力區分四個構面來衡量「創新能力」、「人員資源素質管理能力」、「策略管理能力」和「行銷運籌能力」彙整，提出本研究採其四個構面：
 - 1). 創新能力：公司產品能具有獨特性，能產生差異化的效果。
 - 2). 人員資源素質管理能力：指公司領導者具有企業家創業精神，並且能夠融合各部門使具有良好的協調合作能力。
 - 3). 策略管理能力：是能敏銳觀察新商機或潛在威脅的能力。
 - 4). 行銷運籌能力：是指公司具有能好的市場行銷能力，能充份掌握顧客特性需求之市場潮流。

【創新能力】

1. 園所具有研發創新課程之能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

2. 園所對於教學常有創新的活動設計。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

3. 園所每年編列固定經費鼓勵創新課程之設計與執行。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

4. 園所常保有領導品牌的課程產品。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

5. 園所設有專業團隊負責創新課程規劃與設計。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

【人資管理能力】

6. 園所經常參與政府或民間舉辦的研習活動以因應市場動向。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

7. 園所的教保(師)人員缺席率、離職率近三年來在園所可接受範圍內。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

8. 園所與家長之間具有良好的溝通管道。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

9. 園所要求教保(師)人員具有專業知能。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

10. 園所常為教保(師)人員規劃在職進修。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

11. 園所能提供家長所需的附加服務。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

【策略管理能力】

12. 園所擁有多元的師資來源管道與培養新進教保(師)人員的能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

13. 園所能了解同業間，未來競爭的趨勢所在。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

14. 園所能覺察新商機或潛在威脅的能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

15. 園所能清楚客觀的評估園所本身的優劣勢。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

16. 園所能掌握家長的需求及市場潮流趨勢。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

17. 園所之外籍師資由專業外師仲介公司供應。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

18. 園所課程具有專業特色以吸引家長及幼兒。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

19. 園所透過專業學習評量吸引家長認同。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：

【行銷運籌能力】

20. 園所能建立明確的營運目標。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

21. 園所擁有本地區良好的知名度及聲譽。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

22. 園所具有不斷拓展學生來源的能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

23. 園所擁有有效的多元招生策略。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

24. 園所能充分與家長互動以滿足家長需求。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

25. 園所與家長訂定定型化契約。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____



肆、全美語幼兒園「組織績效量表」初稿—效度評定用表

1. 本量表共二十八題，旨在了解園長的組織績效，量表資料來源係參考相關研究的自我效能量表歸納而來。
2. 係指組織在特定時空下，主動創造有利環境，並被動適應環境所進行的互動行為，經由資源分配，滿足組織成員的偏好，達成其目標的程度。
3. 本研究設立組織績效包含有「財務控管」、「顧客滿意」、「運作品質」、「學習成長」：
 - 1). 財務控管構念問卷共計七題，主要目的是在於瞭解主管對私立全美語幼兒園所學校組織的招生績效及法定盈餘的充沛，無形財務的組織智慧與價值創新，以及環境資源的取得與有效運用。
 - 2). 顧客滿意構念問卷共計七題，主要目的是在於瞭解主管對私立全美語幼兒園所內、外顧客之社會整體印象的口碑；家長與社會對幼兒學習成就、教保服務品質的滿意程度，教保人員願意為園所貢獻心力的高度專業承諾，以及親、師、社區樂於成為園所經營發展的事業夥伴。
 - 3). 運作品質構念問卷共計七題，主要目的是在於瞭解主管為了不斷滿足園所內、外部顧客的需求，私立全美語幼兒園所的辦學與服務必須在教保整合下進行有效的教學技術創新與行政流程改善，以使園所特色在幼托市場上持續勝出。
 - 4). 學習成長構念問卷共計七題，主要目的是在於瞭解主管為了自我改進，園所組織與幼兒教保師資專業社群經常從事職能發展的學習和溝通，提升能力解決問題；並藉由「賦權參與」的合作機制建立互惠共識，以實踐園所與教保工作成員的共同願景。

【財務控管】

1. 我覺得本園所在財務的運用與控管上能力很強。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

2. 我覺得本園所在資源運用與辦學投資上的效益很高。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

3. 我覺得本園所爭取幼兒入學人數穩定成長的能力很好。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

4. 我覺得本園所「教保服務」專業能力強，幼兒流失率低。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

5. 我覺得本園所幼托照顧的環境品質令家長滿意，有益招生績效。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

6. 我覺得本園所對同仁薪資福利與工作績效的關懷度很高。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

7. 我覺得本園所在經營上相當重視無形智慧資產的累積與運用。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

【顧客滿意】

8. 我覺得本園所有一致性的核心價值，符合社會的信任與期待。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

9. 我瞭解與員工共塑的願景並訂有可行的執行步驟。辦學投資上的效益很高。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

10. 我瞭解與員工共塑的願景並訂有可行的執行步驟。辦學投資上的效益很高。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

11. 我覺得本園所對幼教市場充份了解，並有適當競爭對策。「教保服務」專業能力強，幼兒流失率低。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

12. 我覺得本園所教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

13. 我覺得本園所的公關行銷績效良好且廣被社區接受。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

14. 我覺得本園所親、師、生對園所有高度的支持與認同。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

※其他意見： _____

【運作品質】

15. 我覺得本園所行政團隊與董事會有良好的互動與互信關係。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

16. 我覺得本園所行政團隊專業成熟，對教保變革創新具思考力與執行力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

17. 我覺得本園所根據家長和師生的需求，強化親師與教保承諾。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

18. 我覺得本園所重視顧客管理議題，會以深入參與的創新行動解決問題、提升品質績效。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

19. 我覺得本園所同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效佳。

合適 不合適 修改後合適

修改意見： _____

20. 我覺得本園所同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

21. 我覺得本園所同仁常在團體討論中檢討缺失並創造特色。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

【學習成長】

22. 我覺得本園所同仁會努力學習成長，以追求卓越表現。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

23 我覺得本園所同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

24. 我覺得本園所常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

25. 我覺得本園所會獎勵同仁勇於接受挑戰，進行符合園所需求的職能學習與創新實驗。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

26. 我覺得本園所會規劃學習型教保團隊，解決問題提升品質。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

27. 我覺得本園所常推動不同的組織學習，凝具智慧改善園所品質。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

28. 我覺得本園所會建置網絡平台，提供親師課程分享訊息與知識。

合適 不合適 修改後合適

修改意見：_____

※其他意見：_____

簽名：

日期：99年 月 日

~本問卷到此結束，感謝您的協助與斧正~

附錄三：施測問卷

【全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效 之關係研究—主管的觀點】

敬愛的主管：

首先感謝您的參與，但誠摯、懇切的邀請您協助填寫這份問卷，由於您的合作，將使本研究得以順利完成。這是一份碩士論文的學術性問卷。其目的在了解；台北縣全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效之關係研究。本研究只做整體分析、不做個別探究。經由您提供的寶貴意見，除可協助本研究順利進行外，對於全美語園所的組織績效將可提供具體建議。請您安心填答。盼您在百忙當中抽空填寫，您的意見非常寶貴並具貢獻。請填完問卷後，於一週內寄回，以利資料收集，順利完成研究。僅對您百忙中的協助表示由衷的感謝！

肅此順頌平安！

國立政治大學商管專業學院

National Chengchi University Advanced MBA

鍾玉婷敬上

【全美語幼兒園園(所)背景變項】

1. 幼兒園(所)目前收托幼兒人數規模：

50 人以下 51 人~99 人 100 人以上。

2. 幼兒園(所)的師生比：

高於或等於 1:9 1:10~1:15 之間 低於或等於 1:16。

3. 幼兒園美語經營型態：

加盟 自營 其它。

4. 除了幼兒園之外，本園所教室兼營營業項目有(可複選)：

兒童美語 幼兒美語 成人美語 美語師資培訓 安親課輔

兒童才藝 英檢班 遊、留學業務 其它。



【全美語幼兒園核心競爭能力量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「核心競爭能力」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打√。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常不符合	大致不符合	有點不符合	有點符合	大致符合	非常符合
1. 園所具有研發創新課程之能力。						
2. 園所對於教學常有創新的活動設計。						
3. 園所每年編列固定經費鼓勵創新課程之設計與執行。						
4. 園所常保有領導品牌的課程產品。						
5. 園所設有專業團隊負責創新課程規劃與設計。						
6. 園所設有專人負責規劃迎合家長需求的活動。						
7. 園所經常參與政府或民間社團舉辦的研習活動以因應市場動向。						
8. 園所的教保(師)人員缺席率、離職率近三年來在園所可接受範圍內。						
9. 園所與家長之間具有良好的溝通管道。						
10. 園所要求教保(師)人員具有專業知能。						
11. 園所常為教保(師)人員規劃在職進修。						
12. 園所經常辦理師資訓練(研習)以提升教師專業素質。						
13. 園所能提供家長完整的家長手冊，以利親師溝通及家長掌握孩子的學習。						

14. 園所擁有多元的師資來源管道與培養新進教保(師)人員的能力。						
15. 園所能了解同業間，未來競爭的趨勢所在。						
16. 園所能覺察新商機或潛在威脅的能力。						
17. 園所能清楚客觀的評估園所本身的優、劣勢。						
18. 園所能掌握家長的需求及市場潮流趨勢。						
19. 園所之外籍師資由專業外師仲介公司供應。						
20. 園所課程具有專業特色以吸引家長及幼兒。						
21. 園所能透過專業學習評量吸引家長認同。						
22. 園所能瞭解社會及政府政策趨勢。						
23. 園所能建立明確的營運目標。						
24. 園所擁有本地區良好的知名度及聲譽。						
25. 園所具有不斷拓展學生來源的能力。						
26. 園所擁有有效的多元招生策略。						
27. 園所能充分與家長互動以滿足家長需求。						
28. 園所與家長訂定定型化契約。						
29. 園所與國外機構有策略聯盟的規劃與執行。						

【全美語幼兒園市場導向量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「市場導向」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打√。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符合	大致 不符合	有點 不符合	有點 符合	大致 符合	非常 符合
1. 園所經常蒐集家長對園所教學品質的評價。						
2. 園所擁有良好的家長申訴管道。						
3. 園所明瞭家長的需求。						
4. 園所重視家長需求變化的訊息。						
5. 家長的抱怨往往是本園所最重視的課題。						
6. 園所會定期(至少一個月 2 次)與家長會談以幫助其瞭解幼兒在校學習情形。						
7. 園所能對幼兒學習做系統的評量並作為教學參考。						
8. 園所能對幼兒有效評量並作為家庭支持的基礎。						
9. 園所會向同業之詢問競爭者的經營策略。						
10. 競爭者的動態經常在本園所掌握中。						
11. 園所瞭解競爭者的強弱點。						
12. 園所可以透過同業的外聘教師獲知競爭者情報。						
13. 園所善用各種管道蒐集競爭者的情報。						
14. 園所會定期(至少一個月二次)對市場趨勢舉行會議研討。						

15. 當主要競爭者或家長有狀況發生時，園所各部門都會迅速獲知。						
16. 園所各部門經常在非正式場合交換市場情報。						
17. 園所園所長或主任經常提供市場情報給全體教職員工。						
18. 園所家長需求動態是本園所增加新教學內容的主要依據。						
19. 園所經常參考家長的需求變化來擬定行銷策略。						
20. 為了回應家長需求，園所各部門皆能有效地相互協調支援。						
21. 園所會參考競爭者動態來開發新的教學課程。						
22. 園所會參考競爭者的設備來決定更新設備。						
23. 園所會定期對家長舉辦教學觀摩。						



【全美語幼兒園組織績效量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「組織績效」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打✓。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符合	大 致不 符合	有 點 不 符合	有 點 符 合	大 致 符 合	非 常 符 合
1. 園所在財務的支配與營收上掌控不錯。						
2. 園所在資源運用與辦學投資上的效益不錯。						
3. 園所爭取幼兒入學人數穩定成長的能力很好。						
4. 園所「教保服務」專業能力強，家長認同度高且幼兒流失率低。						
5. 園所托育的環境品質令家長滿意，有益招生績效。						
6. 園所對同仁薪資福利與工作績效的關懷度很高。						
7. 園所在經營上相當重視無形智慧資產的累積與運用。						
8. 園所有一致性的核心價值，符合社會的信任與期待。						
9. 我瞭解與員工共塑的願景並訂有可行的執行步驟，在辦學投資上的效益不錯。						
10. 園所辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定。						
11. 園所對幼教市場充份了解，並有適當競爭對策。						
12. 園所教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力。						
13. 園所的公關行銷績效良好且廣被社區接受。						
14. 園所親、師、生對園所有高度的支持與認同。						
15. 園所行政團隊與董事會有良好的互動與互信關係。						

16. 園所行政團隊專業成熟，對教保變革創新具思考力與執行力。						
17. 園所常根據家長和師生的需求，強化親師與教保承諾。						
18. 園所重視顧客管理議題，會以深入參與的創新行動解決問題、提升品質績效。						
19. 園所同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效佳。						
20. 園所同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力。						
21. 園所同仁常在團體討論中檢討缺失並創造特色。						
22. 園所常參與社區活動且與社區發展良好互動關係。						
23. 園所同仁會努力學習成長，以追求卓越表現。						
24. 園所同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中。						
25. 園所常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術。						
26. 園所會獎勵同仁勇於接受挑戰，進行符合園所需求的職能學習與創新實驗。						
27. 園所會規劃學習型教保團隊，解決問題提升品質。						
28. 園所常推動不同的組織學習，凝聚智慧改善園所品質。						
29. 園所建置網絡平台，提供親師課程分享訊息與知識。						
30. 園所定期舉辦親職講座，提供家長及老師獲得新知。						

附錄四：正式分析問卷

【全美語幼兒園園(所)背景變項】

1. 幼兒園(所)目前收托幼兒人數規模：
 50 人以下 51 人~99 人 100 人以上。
2. 幼兒園(所)的師生比：
 高於或等於 1:9 1:10~1:15 之間 低於或等於 1:16。
3. 幼兒園美語經營型態：
 加盟 自營 其它。
4. 除了幼兒園之外，本園所教室兼營營業項目有(可複選)：
 兒童美語 幼兒美語 成人美語 美語師資培訓 安親課輔
 兒童才藝 英檢班 遊、留學業務 其它。

【全美語幼兒園核心競爭能力量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「核心競爭能力」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打√。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常不符合	大致不符合	有點不符合	有點符合	大致符合	非常符合
1. 園所具有研發創新課程之能力。						
2. 園所對於教學常有創新的活動設計。						
3. 園所每年編列固定經費鼓勵創新課程之設計與執行。						
4. 園所常保有領導品牌的課程產品。						
5. 園所設有專業團隊負責創新課程規劃與設計。						
6. 園所與家長之間具有良好的溝通管道。						
7. 園所要求教保(師)人員具有專業知能。						
8. 園所常為教保(師)人員規劃在職進修。						
9. 園所經常辦理師資訓練(研習)以提升教師專業素質。						
10. 園所能提供家長完整的家長手冊，以利親師溝通及家長掌握孩子的學習。						
11. 園所能了解同業間，未來競爭的趨勢所在。						
12. 園所能覺察新商機或潛在威脅的能力。						
13. 園所能清楚客觀的評估園所本身的優、劣勢。						
14. 園所能掌握家長的需求及市場潮流趨勢。						

15. 園所之外籍師資由專業外師仲介公司供應。						
16. 園所課程具有專業特色以吸引家長及幼兒。						
17. 園所能建立明確的營運目標。						
18. 園所擁有本地區良好的知名度及聲譽。						
19. 園所具有不斷拓展學生來源的能力。						
20. 園所能充分與家長互動以滿足家長需求。						

備註：創新能力 1-5 題

人資管理能力 6-10 題

策略管理能力 11-15 題

行銷運籌能力 16-20 題



【全美語幼兒園市場導向量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「市場導向」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打✓。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符合	大 致不 符合	有 點 不 符合	有 點 符 合	大 致 符 合	非 常 符 合
1. 園所經常蒐集家長對園所教學品質的評價。						
2. 園所擁有良好的家長申訴管道。						
3. 園所明瞭家長的需求。						
4. 園所重視家長需求變化的訊息。						
5. 家長的抱怨往往是本園所最重視的課題。						
6. 園所會定期(至少一個月 2 次)與家長會談以幫助其瞭解幼兒在校學習情形。						
7. 園所能對幼兒學習做系統的評量並作為教學參考。						
8. 園所能對幼兒有效評量並作為家庭支持的基礎。						
9. 競爭者的動態經常在本園所掌握中。						
10. 園所瞭解競爭者的強弱點。						
11. 園所可以透過同業的外聘教師獲知競爭者情報。						
12. 園所善用各種管道蒐集競爭者的情報。						
13. 園所會定期(至少一個月二次)對市場趨勢舉行會議研討。						
14. 當主要競爭者或家長有狀況發生時，園所各部門都會迅速獲知。						
15. 園所園所長或主任經常提供市場情報給全體教職員工。						

16. 園所家長需求動態是本園所增加新教學內容的主要依據。						
17. 園所經常參考家長的需求變化來擬定行銷策略。						
18. 為了回應家長需求，園所各部門皆能有效地相互協調支援。						
19. 園所會參考競爭者動態來開發新的教學課程。						
20. 園所會參考競爭者的設備來決定更新設備。						

備註：情報產生 1-8 題

情報傳播 9-14 題

情報回應 15-20 題



【全美語幼兒園組織績效量表】

填答說明：每一題都以直敘句的方式來描述您所知覺，貴園所對於「組織績效」方面的觀感，請詳細閱讀每題內容後，再依照您個人實際觀察及感受填寫，並在最適合的空格內打✓。

題項	1	2	3	4	5	6
	非常 不符合	大 致不 符合	有 點 不 符合	有 點 符 合	大 致 符 合	非 常 符 合
1. 園所在財務的支配與營收上掌控不錯。						
2. 園所在資源運用與辦學投資上的效益不錯。						
3. 園所爭取幼兒入學人數穩定成長的能力很好。						
4. 園所「教保服務」專業能力強，家長認同度高且幼兒流失率低。						
5. 園所托育的環境品質令家長滿意，有益招生績效。						
6. 園所有一致性的核心價值，符合社會的信任與期待。						
7. 我瞭解與員工共塑的願景並訂有可行的執行步驟，在辦學投資上的效益不錯。						
8. 園所辦學績效及服務品質能夠吸引家長受到肯定。						
9. 園所對幼教市場充份了解，並有適當競爭對策。						
10. 園所教保團隊具有良好的親師互動與人際溝通能力。						
11. 園所的公關行銷績效良好且廣被社區接受。						
12. 園所親、師、生對園所有高度的支持與認同。						
13. 園所行政團隊與董事會有良好的互動與互信關係。						
14. 園所行政團隊專業成熟，對教保變革創新具思考力與執行力。						
15. 園所常根據家長和師生的需求，強化親師與教保承諾。						

16. 園所重視顧客管理議題，會以深入參與的創新行動解決問題、提升品質績效。						
17. 園所同仁教保能力、工作效率及分工合作的成效佳。						
18. 園所同仁熟悉園務作業流程，且有反省改善能力。						
19. 園所同仁常在團體討論中檢討缺失並創造特色。						
20. 園所常參與社區活動且與社區發展良好互動關係。						
21. 園所同仁會努力學習成長，以追求卓越表現。						
22. 園所同仁會將所學習的知識應用到園所的運作中。						
23. 園所常透過教育訓練提升同仁的工作機能與技術。						
24. 園所會獎勵同仁勇於接受挑戰，進行符合園所需求的職能學習與創新實驗。						
25. 園所會規劃學習型教保團隊，解決問題提升品質。						

備註：財務控管1-5題

顧客滿意6-12題

運作品質13-20題

學習成長21-25題