

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意
3R 為效果變項作檢驗

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：NSC 101-2410-H-024-033-SSS
執行期間：101 年 08 月 01 日至 102 年 12 月 31 日
執行單位：國立臺南大學幼兒教育學系（所）

計畫主持人：陳怡靖

計畫參與人員：大專生-兼任助理人員：吳怡陵

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2 年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中 華 民 國 103 年 03 月 28 日

中文摘要：本研究焦點在探討不同情境或條件下的幼兒園，應使用哪些競爭策略才能有效促進家長的滿意度，包括幼兒留園就讀意向、重複選讀幼兒園其他課程意向、以及家長推薦他人就讀意向。首先以 Porter 競爭策略理論為架構，結合企業、學校與幼兒園競爭策略的相關研究結果，歸納研擬幼兒園競爭策略的內容與項次，並經實地訪問幼兒園的結果來充實各競爭策略內涵。然後將經營者最關心的顧客滿意 3R(顧客留存率、重複購買率、引介新顧客)，對應轉換為適於代表幼兒園經營競爭能力的 3R(幼兒留園就讀意向、重複選讀幼兒園其他課程意向、以及家長推薦他人就讀意向)，再透過全國 20 縣市的抽樣調查分析結果，建構不同情境條件的幼兒園(公/私立、城/鄉、獨設、大/小型)的競爭策略群組，以提供幼兒園經營者參考。研究結果獲得以下重要結論。不同情境幼兒園競爭策略的應用應考慮以下問題：鄉村幼兒園為了留住幼兒繼續就讀、重複選讀其他課程、或是家長推薦新生入園，應首要採取品牌策略、品質策略，其次應讓園所內的課程能夠垂直整合。城市幼兒園首要重視學生表現策略，讓學生表現的能見度提高，其次仍是讓園所內的課程能夠垂直整合。大型幼兒園首要考慮的仍是品牌策略、品質策略。至於小型幼兒園，應著重於學生表現策略，讓學生表現能見度提高。公立園所在本研究中，無法明顯看見競爭策略的效果，反而有些微負面效應。私立幼兒園應當首先重視課程的垂直整合，提供可選讀的課程，然後加強宣導學生表現與品質，以建立品牌為最重要策略。獨資幼兒園的策略運用與私立幼兒園相當接近，但是可再加強提供更多元的支持性服務。

中文關鍵詞：幼兒園競爭力、競爭策略、幼教行政

英文摘要：

英文關鍵詞：

一. 緒 論

(一)研究背景

臺灣地區幼兒園受到少子化衝擊相當劇烈，許多幼兒園均在積極思考提高競爭力的策略與具體作法，以免於被市場淘汰。近年許多研究者紛紛提出幼兒園競爭策略之建議(何金針、唐璽惠，2006；詹麗玲，2007；趙月華，2006；蔡純姿，2007)，提供了幼兒園許多具有參考價值的競爭策略的思考方向。但是，由於這些競爭策略的建議大多是根據企業競爭策略的相關理論與研究回顧的結果、或是以某個幼兒園個案訪談、或是以某個地區小樣本歸納獲得的結果來提出原則性的建議，至今尚未有大樣本的實徵研究來加以檢驗，因此有關這些競爭策略的實質效果究竟如何？何種競爭策略較具效益？各種競爭策略的適用性與效果是否因幼兒園的情境條件不同而有所差異、有怎樣的差異？以及哪一種情境條件的幼兒園最適宜採用哪一種競爭策略等等問題，目前仍缺乏實徵數據來佐證回答。換言之，就現階段而言，學界對於幼兒園經營者所能提供的建議仍相當有限，亟待累積更多的研究成果，因此激發本研究動機。

從實務面來看，台灣的幼兒園因為情境條件的不同而存在很大的差異性，除了公/私立差異之外，還有城/鄉、連鎖/獨設、大/小型規模等較明顯的差異，這些差異性是否會導致不同競爭策略的選擇與效果呢？歸納過去研究成果，有關幼兒園競爭策略的建議似乎較傾向通則性的建議，建議大家在面對少子化時應該採用哪些策略原則；不過研究者質疑的是：這些策略原則都能一體適用嗎？Palmer 與 Bejmer(1995)的研究明白指出：沒有一個競爭策略模式可以被全面的接受，可以適用於每個情況每個個案，沒有一個經營方法可以適用於所有的事業與環境；Sturman 與 MaCabe(2008:94)也強調：每個公司應該要審慎評估自己獨特的因素來決定競爭策略。這顯示幼兒園可能因為情境條件的不同而適用不同的競爭策略。再者，過去這些研究最終歸納的結論大多是一項一項條列式的競爭策略，並未考慮到各種策略相互結合形成競爭策略群組的可能性。根據國外有關企業競爭策略的研究顯示，發展和維持一個獨特的混合服務(service mix)是服務業經營者維持其競爭優勢的重點(Woolf, 2008:52)，一些研究結果也顯示，使用兩種以上策略的結合，可以有效提昇企業的競爭優勢(Onyango, Monica, Edwin, & Roselyne, 2009; Woolf, 2008)。事實上，在台灣幼兒園現場中，我們幾乎很難找到只選擇單一競爭策略的經營型態，而是多種策略並行居多；因此，我們有必要去將這些競爭策略群組找出來，並且針對不同情境條件的幼兒園，例如公/私立、城/鄉、連鎖/獨設、大/小型等等，以量化的實徵資料各別建立有效的競爭策略群組，俾利於幼兒園經營者依自身條件選擇適當的競爭策略群組來實施，達到提升其經營競爭力的目的。

綜合上述，本研究首先以 Porter 競爭策略理論為架構，結合企業、學校與幼兒園競爭策略的相關研究結果，歸納研擬幼兒園競爭策略的內容與項次，並經實地訪問幼兒園的結果來充實各競爭策略內涵。然後將經營者最關心的顧客滿意 3R(顧客留存率、重複購買率、引介新顧客) (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994: 166)，對應轉換為適於代表幼兒園經營競爭能力的 3R(幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向)，再透過全國 20 縣市的抽樣調查分析結果，建構不同情境條件的幼兒園(公/私立、城/鄉、連鎖/獨設、大/小型)的競爭策略群組，以提供幼兒園經營者參考。預期本研究結果可獲得臺灣現階段不同情境幼兒園的競爭策略群組，以及哪些競爭策略群

組有利於提高幼兒的留園意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向。研究結果可建構出 8 種不同情境下（公立私立、城市鄉村、連鎖獨設、大型小型）的幼兒園競爭策略群組與幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀的關係模型；意即建構 8 種可因地制宜的幼兒園競爭策略群組及其效果變項的關係模型。同時，也計畫透過 LISREL 統計分析，探討各項競爭策略與顧客滿意 3R 的關係模型的適配度。故本研究一方面能提供具體的學術研究成果，加值於幼兒園經營成效；另一方面，研究結果也可建構幼兒園競爭策略群組的學術意涵，兼具實務面與學術面雙重價值。

(二)研究目的

本研究主旨在建構不同情境幼兒園的競爭策略群組，具體的研究目的如下：

- 1.以 Porter 競爭策略理論為架構，結合企業、學校與幼兒園競爭策略的相關研究結果，初步歸納研擬幼兒園競爭策略的內容與項次。
- 2.根據實地訪談幼兒園的結果，統整歸納出幼兒園目前所實施之競爭策略，以充實上述根據文獻探討所形成的競爭策略內涵，並完成「幼兒園競爭策略問卷」之編製。
- 3.以全國抽樣的方式抽取幼兒園園長與家長進行施測與統計分析/因素分析與驗證性因素分析、信度分析、集群分析、多元迴歸分析、結構方程模式，以了解不同競爭策略對於家長滿意 3R(幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向)的成效，並建構不同情境幼兒園的競爭策略群組及其效果變項(家長滿意 3R)的關係模型。
- 4.將研究結果作為嗣後幼兒園經營者依照自身條件選擇競爭策略，提升競爭力之參考。

(三)名詞釋義

1.情境差異化幼兒園

本研究所謂的情境差異幼兒園，是指幼兒園情境條件有很多不同，存在很大的差異性；除了公/私立差異之外，還有城市/鄉村、連鎖/獨設、大型/小型規模等差異。

2.競爭策略群組

本研究所稱競爭策略群組(Strategic Groups)，主要參考 M. E. Porter 的競爭策略群組的概念而來。競爭策略群組是指在一個產業內，有一些公司(廠商)會採取相同或相似的競爭策略，而形成策略群組(Porter, 1980: 129)。根據 Porter 假設一個產業的策略群組圖(A Map of Strategic Groups in a Hypothetical Industry)所呈現的範例(Porter, 1980: 131)，他把一個產業內的策略群組分為 ABCD 四群，A 群廠商採用的策略組合是：完整的生產線、垂直整合、低成本、低服務水準、中等品質的產品；B 群廠商採用的策略組合是：狹隘的生產線、高價格、高技術、低服務水準、高品質的產品；C 群廠商採用的策略組合是：中等程度的生產線、普通價格、高服務水準、低品質、低價格的產品。本研究具體的競爭策略群組是指，在本研究之幼兒園競爭策略問卷中，透過集群分析所獲得的策略群組。

3.顧客滿意 3R

本研究所謂的顧客滿意 3R，係參考 Heskett 等人(1994: 166)對於顧客滿意的概念而來，包含顧客留存率、重複購買率、引介新顧客。為了使得對應轉換為適於代表幼兒園經營競爭能力的 3R，本研究由顧客滿意 3R，轉換為家長滿意 3R，包含幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向。具體的家長滿意 3R 是指在家長滿意問卷中的得分而言，得分越高滿意度越高。

二. 文獻探討

為了建構具有學理基礎、而且能獲得經驗支持的幼兒園競爭策略群組，研究者首先針對 Porter 競爭策略理論進行說明，然後彙整相關的研究結果，以作為本研究發展幼兒園競爭策略之理論基礎。

(一) Michael E. Porter 競爭策略理論

策略管理(Strategic Management)經常是為了達成一個最優先的目的：讓公司維持競爭優勢的地位(Amis, Pant, & Slack, 1997: 81)，因此對於企業經營者而言非常重要；自 1980 年代之後，策略分析的原則就聚焦在外在環境和策略的連結上，而 Porter 的競爭策略理論可以說是此時期企業策略管理領域的主導典範之一(Amis et al., 1997: 81)，他所提出的競爭策略理論是國內外許多競爭力研究的理論基礎（陳翠琪，2004；張玉玲，2006；張明杰，2000；賴盈秀，2005；Amis et al., 1997; Deimel, Theuvsen, & Ebbskotie, 2010; Miller & Henthorne, 2006; Neary, 2006; Onyango et al., 2009）。以下簡要說明 Porter 競爭策略理論要旨。

1.競爭策略的概念與一般性競爭策略(Generic Competitive Strategies)：

競爭策略(Competitive Strategy)是指一個公司採取攻擊性或是防禦性的行動，以有效應付五種競爭作用力的威脅(此五力為潛在進入者的威脅、現存競爭者之間對抗的強度、替代品的威脅、供應商的議價力量、客戶的議價力量)，使得該公司在產業中可以開創一個防禦性的地位，然後為公司獲取較佳的投資報酬(Porter, 1980: 34)。對於一個公司而言，最佳的競爭策略就是根據他自己所處的特殊情境(particular circumstances)去進行獨特的建構(a unique construction)(Porter, 1980: 34)，換言之，就是依自己的情境條件去打造專屬策略，這是最理想的。不過，除了為自己量身訂作競爭策略之外，Porter(1980: 35)也提到三種競爭策略是可以被廣泛運用，以幫助公司開創長時期的防禦地位，以及超越其他競爭者，稱之為一般性競爭策略(Generic Competitive Strategies)，Porter 認為公司在面對五大競爭作用力時，可以用這三個策略來超越產業內其他公司(Porter, 1980: 35-40)。

(1)全面成本領導策略(overall cost leadership)：在品質、服務、以及其他要素都維持正常水準的情況下，公司若能壓低生產成本，使成本低於所有的競爭對手，那就是取得整體成本領先的地位，這可使得公司在業界具有競爭優勢。

(2)差異化策略 (differentiation)：公司提供的產品或服務與其他公司不同，創造出在該產業中被認為非常獨特、獨一無二的產品，這就是差異化。差異化可以顯現在不同的形式上，例如設計(design)或品牌形象(brand image)，技術(technology)，外型(features)，顧客服務(customer service)，業界關係網絡(dealer network)，或是其他方面等等。

(3)聚焦策略 (focus)¹：指公司聚焦、主攻某一個特定的顧客群、或是某一種產品、或是某一個地域市場。基本上，低成本與差異化策略的目標是以該產業全面性為考量

¹ 國內研究在這個名詞的翻譯上有許多版本，有的譯為集中化策略(張玉玲，2006；賴盈秀，2005)，有的譯為焦點集中策略(陳翠琪，2004)，有的譯為焦點化策略(李渝，2007)，研究者考量這個策略的意涵與英文原文之字義，認為譯為聚焦策略對於策略內涵較能表達清楚且易於理解，故本研究將 Focus Strategy 譯為聚焦策略。

(achieving their objectives industrywide)，是否比其他公司的生產成本低、產品是否與其他公司不同等等；而聚焦策略是針對特定目標(particular target)作很好的服務，而且所有的策略都是根據這個特定目標而發展出來的。

簡言之，全面成本領導策略是以「低成本」來爭取獲利空間，可簡稱為低成本策略，差異化策略標榜「與眾不同」來吸引顧客，這兩個策略都是就該產業的整個市場來分析考量與比較的，聚焦策略則不然，它主攻的是該產業的特定市場、特定範圍，所以在該特定市場或範圍內，它可能具有低成本優勢或差異化優勢，甚或兩者皆具(Porter, 1980: 39-40)。

由上述可知，Porter 認為低成本、差異化、聚焦策略是能被廣泛適用於許多產業的一般性競爭策略。陳翠琪(2004)運用此三個策略來分析歸類台灣幼兒園的情況，而認為公立幼兒園以及一般私立幼兒園採用的是低成本策略，雙語或全美語幼兒園採用的是差異化策略，而外商制小型幼兒園則是聚焦策略的代表。另外，該研究也提到知名的薇閣幼兒園以及康橋幼兒園，它們完全符合高消費族群的市場需求，以高價格提供精緻化、客製化的服務，吸引不少金字塔頂端的消費族群(陳翠琪，2004：91)，應是聚焦策略成功的範例。

Porter(1980)認為這些一般性競爭策略，可以發展為 13 種競爭策略構面，說明如下。

2.競爭策略的構面(Dimensions of Competitive Strategy)

低成本、差異化、以及聚焦策略只是一般性的競爭策略，事實上，一個公司要思考、要採用的競爭策略可能有很多，要分析這些不同的策略，可以透過一些架構來著手，即競爭策略構面。競爭策略構面可以提供一個公司根據各個策略構面，來探討自己以及所有競爭者的策略特性(Porter, 1980: 129)。Porter(1980:127-129)認為個別公司的競爭策略可以由下列幾個構面組成：

- (1) **特定化(specialization)**：公司聚焦在產品線的寬度、目標顧客群、以及特定地域市場的程度。
- (2) **品牌識別(brand identification)**：公司尋求品牌識別的度，亦即比起在價格上或在其他變項上與其他公司競爭，公司更加致力於建立自己的品牌形象。
- (3) **推銷與招徠(push versus pull)**：公司以品牌吸引力，或是強化銷售通路來銷售產品的努力程度。
- (4) **通路選擇(channel selection)**：通路選擇的範圍從公司自有通路(company-owned)到專業銷售商店(specialty outlets)，或是更寬廣的一般銷售商店(broad-line outlets)。
- (5) **產品品質(product quality)**：產品的品質水準，包括原物料、產品規格、外觀等等。
- (6) **技術領先(technological leadership)**：針對競爭對手的追隨或模仿，在技術上尋求領先的程度。
- (7) **垂直整合(vertical integration)**：採取向前或向後整合的程度，包括自有銷售通路、專屬經銷商店、自營服務網絡等等。
- (8) **成本地位(cost position)**：公司透過投資高效率的設備以求降低生產和銷售成本的程度。
- (9) **服務(service)**：針對產品提供輔助服務的程度。包括工程技術協助、售後服務等等。
- (10) **價格策略(price policy)**：指產品在市場上的價格地位。
- (11) **槓桿(leverage)**：公司能承受財務能力與營運能力兩者平衡的程度。
- (12) **與母公司之關係(relationship with parent company)**：公司活動因為母公司的關

係，而受到限制的程度。

(13) 與母國和地主國政府之關係(relationship to home and host government)：在國際性產業當中，公司發展與母國和地主國的關係的程度。

以上 13 個構面當中，最末三項在幼兒園中較難被認定，故本研究暫不討論它們。

Porter(1980:129)認為，不同的企業對於策略構面的著重程度會有所不同，而且除了這 13 個構面之外，企業也可以依自己的情況增加其他的構面，以使該企業的競爭策略構面更加完善。而且各個策略構面相互之間會具有關聯性，例如生產的產品是低價格的話，通常是低成本的，產品品質可能也沒辦法達到最佳的程度，並且需要高垂直整合來壓低成本；因此根據 Porter 的建議，本研究也將上述內容運用到幼兒園，並依過去研究結果增列幼兒園的競爭策略構面。並探討不同幼兒園，可能會有不同競爭策略構面的組合。所謂競爭策略構面的組合，Porter(1980: 129)稱為競爭策略群組。

3.競爭策略群組

競爭策略群組(Strategic Groups)是指在一個產業內，有一些公司(廠商)會採取相同或相似的競爭策略，而形成策略群組(Porter, 1980: 129)。根據 Porter 假設一個產業的策略群組圖(A Map of Strategic Groups in a Hypothetical Industry)所呈現的範例(Porter, 1980: 131)，他把一個產業內的策略群組分為 ABCD 四群，A 群廠商採用的策略組合是：完整的生產線、垂直整合、低成本、低服務水準、中等品質的產品；B 群廠商採用的策略組合是：狹隘的生產線、高價格、高技術、低服務水準、高品質的產品；C 群廠商採用的策略組合是：中等程度的生產線、普通價格、高服務水準、低品質、低價格的產品；D 群廠商採用的策略組合是：狹隘的生產線、高度自動化生產、低服務水準、低價格的產品。上述各群策略組合，顯然是從幾個策略構面交織形成的，這些構面包括特定化、產品品質、技術領先、垂直整合、成本地位、服務、價格策略等。Porter 認為利用策略群組的概念，可以把該產業內的公司(廠商)做歸類，而這有助於了解與分析公司(廠商)的競爭力(參見表 1)。

研究者應用上述策略群組的概念來探討幼兒園的競爭策略，希望找出不同類型幼兒園的競爭策略群組。不過，本研究在作法上與 Porter 有些不同，Porter 策略群組是根據各個策略構面，把不同的公司依照其採用的競爭策略組合來分類歸納，目的是將產業內每一個公司歸類到不同的策略群組，以便快速瞭解整個市場的情況，並據以分析自己公司的競爭力。本研究則先將幼兒園依照不同情境條件做分類，例如公/私立、城/鄉、連鎖/獨設、大/小型等等類型，然後把根據各個策略構面分析所得的競爭策略，依照幼兒園經營者回答的實際情況，再經過統計集群分析之後，歸納出每一種類型幼兒園的有效競爭策略群組，讓研究結果日後可以提供不同類型幼兒園發展競爭策略、提升競爭力之參考。

表 1 Porter 競爭策略群組的概念摘要表

Porter 競爭策略			
A 競爭策略群組	B 競爭策略群組	C 競爭策略群組	D 競爭策略群組
完整的生產線	狹隘的生產線	中等程度的生產線	狹隘的生產線
垂直整合	高技術	低價格的產品	高度自動化生產
低成本	高價格	普通價格	低價格的產品
低服務水準	低服務水準	高服務水準	低服務水準
中等品質的產品	高品質的產品	低品質	——

資料來源：Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*(pp.129-132). New York: The Free Press.

(二) 競爭策略研究

1. Porter 競爭策略研究

Porter(1980)提出三個一般性競爭策略，過去有一些實徵研究對此進行檢驗。賴盈秀(2005)研究台灣海運承攬運送業的競爭策略與經營績效之關係，結果發現採行差異化、低成本領導、聚焦策略的策略群組與經營績效皆呈現顯著正相關。張玉玲(2006)以台灣家電業廠商之行銷主管或公司負責人為研究對象，以普查方式郵寄 320 份問卷，分析有效問卷 83 份後，結果發現採取成本領導策略、差異化策略、聚焦策略分別都與經營績效有顯著正相關。張明杰(2000)研究台灣資訊產業競爭策略時指出，在市場需求快速成長，產品追求大量生產時，採行低成本策略最能佔據競爭優勢。陳翠琪(2004)分析台灣幼教機構的競爭策略時指出，因為各家幼稚園提供的基本托育服務都差不多，因此教學內容的差異化成為競爭策略的重心。上述研究顯示低成本策略、差異化策略、聚焦策略在實務檢驗上的效果。

Schuler 與 Jackson (1987)認為一個公司無論採用上述三項策略的任何一項，都必須與人力資源策略相結合。當一個公司採用低成本策略時，將無法以高薪吸引優秀人才，投資在員工能力訓練的花費也貧乏。若公司採用差異化策略與聚焦策略時，因要為特定市場提供優質服務(Greer, 1995)，則會僱用適任的員工(well-fitted)，也會重視投資培訓員工。Onyango 等人(2009)研究東非肯亞旅館服務業的結果，發現採用低成本策略的旅館服務業者，員工的工作滿意度低，組織表現較差，而採用差異化策略的業者，員工的工作滿意度高，組織表現也較佳；該研究指出：這是因為優越的組織表現需要高技術和知識的員工，而這些員工需要穩定、充足的工作報酬，低成本策略因此相對不利。

企業使用低成本策略需謹慎考量，尤其在員工薪資的給付上，特別是以員工服務為主的企業，有研究指出接待服務業(hospitality)員工薪資即使控制人力資本後仍較其他工商業低(Sturman, 2001)，以低成本策略聘僱員工可能影響企業發展。Anthony, Perrewew, 與 Kacmar(1993)的研究指出，公司必須在給付能力內，極力留住合格、品質好且能勝任工作的員工，以便具有競爭力。Sturman 與 McCabe(2008)研究美國華盛頓 DC 地區的餐館服務業，結果發現剛開業的餐館服務業最好不要採取低成本策略，而應以高於市場 5% 的薪資策略聘用員工，才能聘到優秀的員工提升營運。台灣私立幼兒園教師普遍薪資偏低(陳怡靖，2009)，與上述情況相似，雖有些幼兒園會以高薪吸引好的師資，但仍有一些園長認為幼教工作並非太難太專業的工作，故把低成本策略用在師資聘用與人事花費上，不是以低薪聘用教師，就是合格教師聘用不足，以兼任或助理教師替代或是壓低師生比等等；也有一些幼兒園為了招生競爭而採低學費政策，導致人事開銷不得不低成本。究竟低成本策略對於幼兒園的適用性如何？不同情境條件的幼兒園在策略上又有怎樣的的不同？這是本研究希望進一步探討了解的。

在差異化策略方面，許多研究支持「創造差異點」是獲得競爭優勢的關鍵策略(Woof, 2008:52)，差異點(a point of differentiation)是指任何物理的或非物理的特徵，包括價格、消費者感覺到該公司與競爭者在產品上、服務上的差異(Dickson & Ginter, 1987)。以台灣幼教現況而言，課程與教學內容的差異化已經成為主要的競爭策略之一(陳翠琪，2004)。根據網頁與相關文獻資料顯示，外語/英語學習備受家長重視(張麗君，2006)，一些幼兒園以全美語課程作為號召(陳翠琪，2004；聖馨幼稚園，2010)，也有幼兒園以

雙語教學為特色課程(陳翠琪, 2004; 聖馨幼稚園, 2010)。還有些是強調才藝、音樂的課程特色(艾奇德美語學校, 2010)。究竟這些課程差異化的策略成效如何? 對於不同情境條件的幼兒園適用性又是如何? 這是本研究希望探討的。

2. 其他競爭策略研究

綜合過去競爭策略的相關研究, 研究者發現有一些策略相當重要, 被許多研究提及與討論, 值得本研究參考, 茲將這些重要的競爭策略歸納說明如下。

(1) 市場區隔策略(Segmentation Strategy)

市場區隔策略被許多研究者認為是一項重要的競爭策略。所謂市場區隔策略就是要從市場不同的消費需求當中區辨出同質團體 (Woolf, 2008), 目的是為了要吸引特定的消費族群(Dickson & Ginter, 1987), 故成功的市場區隔策略就是提供不同的產品或服務, 使特定消費族群的慾望獲得滿足(Woolf, 2008: 52)。Carroll(1985)的研究指出, 美國都會區有規模大的綜合性報紙, 也有規模小的專業性報紙, 這即是成功採用此策略的代表。陳翠琪(2004)的研究也指出, 市場區隔策略是經營台灣幼兒園重要的競爭策略, 例如知名的薇閣幼兒園與康橋幼兒園, 主攻高消費族群的市場需求, 故以高價提供精緻化、客製化的服務, 成功吸引金字塔端消費族群。台灣南部也有一家私立幼兒園以提供全素食的餐飲來主攻茹素的幼兒, 這也是採取市場區隔策略的結果。

(2) 支持性服務策略(Supporting Services Strategy)

Woolf(2008)研究健身業的競爭策略時指出, 業者應該發展「全套服務的策略」(bundling strategies)來獲取競爭優勢, 亦即除了提供核心服務(core services)之外, 還要有額外的支持性服務(supporting services)做配套, 形成一個完整的、全套的服務, 以更加貼近與滿足顧客的需求。所謂支持性服務是次要於核心服務, 它對於核心服務的功能通常是非必要的(Gronroos, 2000)。例如一家健身中心不會因為它的按摩吧(支持性服務)關閉而停止營業, 但如果沒有健身方案的話(核心服務), 就肯定沒辦法維持很久(Woolf, 2008)。雖然支持性服務似乎並非影響營運的關鍵因素, 但它可以補充核心服務, 因而提升核心服務對顧客的價值與吸引力(Rewtrakunphaiboon & Oppewal, 2003; Storey & Easingwood, 1998), 例如按摩吧可以讓健身中心對顧客更有吸引力。故提供支持服務是一種重要的競爭策略, 它有助於公司掌握市場分配(Carman & Langeard, 1980), 對潛在的、未來的顧客產生吸引力(Woolf, 2008: 52)。全套服務策略可謂為顧客量身訂做支持性服務 (Gultinan, 1987), 一個優質的全套服務因為提供了許多符合顧客需求的支持性服務, 故能使顧客享受更好更多的服務 (Woolf, 2008: 53)。台灣北部有一家私立幼兒園, 因為覺察到雙薪家庭平常日上班沒時間準備晚餐, 因此提供家長晚餐外帶的服務, 家長接幼兒回家時一併帶晚餐回家, 此即採用支持性服務策略。由於台灣目前還很少聽聞有幼兒園為家長量身訂做全套服務, 倒是提供支持性服務的例子時有所聞, 故本研究以「支持性服務策略」作為探討重點。

(3) 品牌策略(Brand-oriented Strategy)

Urde(1994)認為品牌導向是企業維持生存與成長的關鍵策略, 尤其現今社會變動快速, 產品生命週期大多短暫, 資訊發達也助長模仿學習, 導致產品間差異性很小, 企業必須建構強勢品牌使自己與競爭者形成差異, 才能創造競爭優勢, 故此為新世紀重要的競爭策略(陳尚玿, 2006; Aaker, 1991; Urde, 1994)。許多研究都肯定打造品牌對於創造競爭優勢的重要性(郭振鶴, 2009; 曾義明、黃筱霈, 2003; 鍾智慧, 2007; Amis et al.,

1997)；Grant(1991)與 Hall(1992)的研究一致認為一個公司最重要的兩種無形的資產，就是公司或產品的形象(Image)與聲譽(Reputation)，因為這種資產無法被競爭對手模仿，所以它可以幫助公司持續獲得競爭優勢(Amis et al., 1997)，而品牌策略就是在建立公司或產品的形象與聲譽。過去台灣一些探討學校競爭力的研究，也都指出品牌策略是重要的競爭策略(陳翠琪，2004；黃哲彬，2006；蔡金田，2009)。陳翠琪(2004)分析台灣幼兒園的競爭策略時指出，建立好的品牌有助於吸引大量的顧客群，造成口碑效果，不但減少顧客流失，還可以吸引更多新顧客，例如吉得堡美語、何嘉仁美語幼兒園，都是這方面成功的代表。

(4)行銷策略(Marketing Strategy)

行銷策略是指一個公司在某一特定競爭環境中，為了能長期吸引顧客與追求好的營利目標，而訂定的一套銷售原則(Kotler, 1998)。根據 Gary(1991)提出的行銷策略 5Ps 的理念：產品策略(product)、價格策略(price)、推廣策略(promotion)、通路策略(place)、以及人員策略(people)，研究者歸企業/學校競爭力的研究，發現推廣策略最受到關注。所謂推廣策略是指設法使顧客接受某一產品、服務、理念的溝通過程，包含所有能將訊息傳送至目標市場的溝通工具，重點是對潛在顧客進行服務與利益的溝通和說服活動；通常使用的行銷方式是以廣告、人員推銷、網路行銷或以公共關係來與公眾建立良好的溝通關係，以促進顧客接受產品與服務。Eraqi(2006)收集了 100 個埃及觀光旅遊業行銷經營者的問卷資料，分析結果指出 E 化行銷策略有助於提升旅遊業的競爭優勢，透過網頁行銷旅遊景點，有助於吸引更多顧客上門。Miller 與 Henthorne(2006)以加勒比海旅遊業為研究對象，結果也指出以行銷策略來推動某地的旅遊市場，是提昇競爭優勢的有效策略。另外還有許多研究都支持廣告行銷/行銷策略對於企業與學校取得競爭優勢的效果(李渝，2007；劉曜誠，2002；鍾智慧，2007；Amis et al., 1997)，而幼兒園方面的研究也有類似的主張(范雅雲，2006；詹麗玲，2007；蔡純姿，2007)。

(5)多角化經營策略(Diversification Strategy)

多角化經營是指公司投入新產品、新市場或新產業的動作，是企業追求成長的擴張方式，代表企業同時推出新產品線及進入新市場的行為(林民頤，2010；Berry, 1975)，也是企業追求營收與獲利成長的重要手段。目前台灣的幼兒園面臨少子化的經營危機，許多研究都建議幼兒園經營者採用多角化經營策略來多元創造經濟效益(何金針、唐璽惠，2006；詹麗玲，2007；蔡純姿，2007)。據研究者瞭解，台灣南部某私立幼兒園利用園所空餘土地經營生態農場，提供生態教育與休閒旅遊，不但安排幼兒園幼生前往生態農場，進行情境教學與實物教學，也接待一些校外團體到生態農場參訪，結合旅遊與生態教育，也打響了學校的知名度，這便是採用多角化經營策略的結果。

(6)聯盟經營策略(Strategic Alliance)

策略聯盟是指兩個或兩個以上的成員組成聯盟團體，目的是為了策略性達到對彼此有利的明確目標(Murray & Mahon, 1993)。鍾智慧(2007)的研究指出，企業聯盟是提升食品業競爭力的重要策略，該研究舉例百事可樂被可口可樂擊敗後，採用策略聯盟方式而反敗為勝，成功由飲料業轉型為食品業，也成功提昇品牌競爭力。常婷婷(2005)的研究顯示，發展策略聯盟是台灣高職學校重要的競爭策略，策略聯盟有助於提升學校的競爭力。Mistilis 與 Daniele(2004)的研究指出，透過結盟策略建立伙伴關係可以聚集資源(例如勞力、財務、資訊)，結合兩個或更多的團體去實現共同的目標。該研究結果也顯示

公部門與私部門互相結盟形成的夥伴關係，是行銷國際觀光的重要競爭策略。蔡純姿(2007)的研究也建議幼兒園應該採取策略聯盟的方式，佈局全新市場以創造競爭優勢。根據研究者了解，實務上有一些幼兒園已經著手進行策略聯盟，例如台灣南部某私立幼兒園與廠商策略聯盟，在園內販售一些產品，例如圖書、玩具、生活用品等等，而且提供園內幼兒低於一般市價的優惠價格，除了讓家長感覺到幼兒園優惠自己園內學生的印象之外，廠商也創造業績，形成雙贏的局面。另外也有一家幼兒園與鄰近的麥當勞進行策略聯盟，對於表現優異的幼兒，園所提供麥當勞餐券來獎勵，而對於到該麥當勞消費的兒童與家長，麥當勞則提供該幼兒園的簡介與入園參觀券。

(三) 競爭策略理論在幼兒園之應用

研究者整理 Porter(1980:127-129)的競爭策略 13 構面，以及上述其他研究的 6 種競爭策略；這些競爭策略構面有些是看法相同的競爭策略，研究者便予以整併，共計 11 種競爭策略。然後根據這 11 種競爭策略的定義，轉換為適合於幼兒園的競爭策略意義，以作為本研究分析與探討競爭策略群組的基礎。以下簡要說明，並請參閱表 2 的內容。

1.市場區隔策略(Segmentation Strategy)：所謂市場區隔策略就是從不同的消費需求當中區辨出同質團體(Woolf, 2008)。幼兒園為了繼續發展，也需要從家長(顧客)的需求中，去區隔出自己幼兒園的目標顧客。

2.品牌策略(Brand-oriented Strategy)：Urde(1994)認為品牌是企業維持生存與成長的關鍵策略，單靠優越的產品取得競爭優勢，是很難維持很久的；建構強勢品牌，使自己與競爭者形成差異，是創造與維持企業競爭優勢的有效策略。幼兒園也必須讓家長聽聞到該「園所」，就會給予高度評價與聲譽。

3.行銷策略(Marketing Strategy)：行銷策略是指一個公司在某一個特定的競爭環境當中，為了能長期吸引顧客以及追求好的營利目標，而訂定的一套銷售原則(Kotler, 1998)。幼兒園若是訂定吸引家長送子女就讀的銷售原則，便是實施行銷策略。

4.聯盟經營策略(Strategic Alliance)：策略聯盟是指兩個或兩個以上的成員組成聯盟團體，目的是為了策略性達到對彼此有利的明確目標(Murray & Mahon, 1993)。幼兒園為了達成招生或行銷等目標，聯合其他機構的行為，即為幼兒園聯盟經營策略。

5.多角化經營策略(Diversification Strategy)：多角化經營是指公司投入新產品、新市場或新產業的動作(林民頤, 2010; Berry, 1975)，運用在幼兒園上，是指利用幼兒園閒置空間提供生態農場或兼營其他事業等。

6.支持性服務策略(Supporting Services Strategy)：支持性服務是次要於核心服務，對於核心服務提供額外服務，功能雖然非必要，但能提升核心服務對顧客的價值與吸引力(Gronroos, 2000; Rewtrakunphaiboon & Oppewal, 2003; Storey & Easingwood, 1998)。幼兒園的核心服務是幼稚教育教學，支持性服務策略可包括一切對家長提供的額外服務，例如提供晚餐外帶等。

7.產品品質(product quality)策略：產品的品質水準，包括原物料、產品規格、外觀等等(Porter, 1980)。幼兒園的教育品質通常由辦理公開的畢業典禮，學生才藝表演來呈

現。以及與家長的聯絡溝通中，呈現教育品質。

8.技術領先(technological leadership)策略：針對競爭對手的追隨或模仿，在技術上尋求領先的程度(Porter, 1980)。指幼兒園教師具有良好的教學技巧，先進的教學技術、應用教學科技的技術等等。

9.垂直整合(vertical integration)策略：採取向前或向後整合的程度，包括自有銷售通路、專屬經銷商店、自營服務網絡等等(Porter, 1980)。幼兒園自設安親班與幼兒園垂直整合，規劃從托嬰、幼幼班托育以至於幼稚班教學。

10.成本地位(cost position)策略：公司透過投資高效率的設備以求降低生產和銷售成本的程度(Porter, 1980)。幼兒園降低行政作業開支、降低人事成本開支等等。

11.價格策略(price policy)：指產品在市場上的價格地位(Porter, 1980)。幼兒園儘量將註冊費與每月學費降低，提高家長送子女入園就讀。

表 2 幼兒園的競爭策略構面

一般性策略		競爭策略構面	研究者	最終競爭策略構面	轉化為幼兒園之競爭策略/意涵
Porter(1980) 競爭策略構面	聚焦	1.特定化	Dickson & Ginter (1987); Woolf(2008)	市場區隔策略	從家長(顧客)的需求中，去區隔出自己幼兒園的目標顧客
	差異化	2.品牌識別	Amis et al (1997)	品牌策略	幼兒園的形象與聲譽
	--	3.推銷與招徠	Miller et al (2006)	行銷策略	幼兒園訂定吸引家長送子女就讀的銷售原則
	--	4.通路選擇	Mistilis & Daniele(2004)	聯盟策略	幼兒園為了達成招生或行銷等目標，聯合其他機構的行為
	差異化	5.產品品質	Porter(1980)	品質策略	學生表現/公開的典禮活動，學生才藝表演以及與家長的聯絡溝通中呈現教育品質
	差異化	6.技術領先	Porter(1980)	技術領先策略	指教師具有良好的教學技巧，或是先進的教學技術、應用教學科技的技術等等
	--	7.垂直整合	Porter(1980)	垂直整合策略	自設安親班、托嬰服務等與幼兒園垂直整合
	成本策略	8.成本地位	Porter(1980)	成本策略	降低行政作業開支，降低人事成本開支
	差異化	9.服務	Woolf (2008)	支持性服務策略	提供多種額外服務，例如提供家長晚餐外帶服務等
	差異化	10.價格策略	Porter(1980)	價格策略	幼兒園儘量將註冊費與每月學費降低
	差異化	----	何金針、唐璽惠 (2006)	多角化經營策略	利用幼兒園閒置空間，提供生態農場或兼營其他事業等

(四) 不同情境與競爭策略之關係研究

1.情境條件與競爭策略關係之研究

張明杰(2000)研究台灣資訊產業競爭策略的結果指出，產業會因為所處情境條件不同而選擇不同的競爭策略。該研究根據 Frey 五階段競爭週期理論：獨家供應期、競爭滲透期、佔有率穩定期、商品競爭期、撤退期，來分析資訊產業在不同情境時期所採取的競爭策略。在獨家供應期與競爭滲透期這兩個時期，採用的策略以「低成本優勢」為

主。佔有率穩定期採用的主要策略是「規模經濟優勢策略」與「垂直整合策略」。商品競爭期的主要策略以「垂直整合策略」為主。撤退期採用的策略則是「專業代工」與「垂直整合」兩者兼具的競爭策略。由此可見因應不同情境條件會有不同的競爭策略。

以上顯示企業需根據市場定位與情境條件來擬定競爭策略。換言之，並非所有競爭策略都是一體適用，而應視公司情況而異，甚至最好是量身訂做(tailored) (Woolf, 2008)。例如 Palmer 與 Bejmer(1995)的研究指出：沒有一個模式可以被全面接受，可以適用於每個情況每個個案，沒有一個經營方法可以適用於所有事業與環境；Sturman 與 MaCabe (2008:94)也強調：每個公司應該要審慎評估自己獨特的因素來決定競爭策略。因此，不同情境下，也會選擇不同的競爭策略。前述張明杰(2000)的研究指出產業發展有不同的階段週期，必須依照各階段週期的不同，選擇競爭策略。但是，如果要研究幼兒園各階段發展週期，以及其競爭策略選擇，恐怕需要長期追蹤研究，這對於現階段即須開展競爭策略，提供幼兒園參考，在時間上恐怕不足。因此，研究者選擇先進行幼兒園橫斷性的情境差異研究，包括城市/鄉村，連鎖/獨設、公立/私立、大型/小型等。以下說明相關的研究。

2.不同情境幼兒園與競爭策略之差異研究

台灣幼兒園很多，不同幼兒園彼此差異極大，公/私立是主要差異，城市/鄉村也差異明顯(陳怡靖，2009；魏美惠，2002)。詳細說明如下。

(1)城/鄉差異

城市區域較易於取得資訊與知識，較鄉村具有競爭力。Deimel, Theuvsen, Ebbeskotie (2010)的研究顯示，一個公司的地理位置對於該公司的競爭力具有影響，越是接近產業群聚之處，或是工商業繁榮的地區，比較容易獲得資訊與知識，會比較具有競爭力。應用在幼兒園方面，提供我們思考的是：位居都市地區的幼兒園，較鄉村幼兒園具競爭力。此外，城市/鄉村幼兒園在課程、教學、設備、收費上都有很大的差異(蔡其蓁，2000；魏美惠，2002)，使得幼兒園應有不同的競爭策略。

(2)連鎖/獨設

有一些都會地區號稱明星級的幼兒園，無論在硬體設備及環境規劃上都由專人設計，不惜耗資千萬甚至上億元來打造媲美五星級高級飯店的豪華校園(魏美惠，2002)，力求滿足孩子不同的需求。這些園所大多採取企業化經營方式，由專人負責園務，包括園所長、教保主任、行政或會計等等專職的編制，而且特別重視行銷與包裝(魏美惠，2002)，強調設備、課程、師資都是最高等級與最精緻化，標榜貴族學校的特質，以呼籲家長「不要讓孩子輸在起跑點上」、「給下一代最好的」作為主要訴求，迎合家長成龍成鳳的心理期許(徐謹，1998)，而且這些明星幼兒園有些都是連鎖的，此類園所教師可以交流，知識分享，資源採購量較大，成本也會降低。故連鎖與獨設幼兒園在競爭策略的選擇上可能會有所差異。

(3)公/私立

公立學校不論在師資、教學內容、教學方式、以及教保內涵上都能保持一定的水準，各校之間差異不大(魏美惠，2002)。可是私立的幼兒園就不同了，有些待遇差的學校，尤其是一些未立案的「地下學校」，不但教師異動性大，經常在招考老師，而且「黑牌教師」充斥的情形嚴重(陳亭方，2002；蔡其蓁，2000)。私立園所因為市場競爭的

緣故，不論在環境規劃、課程內容與教學模式都必須力爭上游，以便博得家長青睞(魏美惠，2002)。陳翠琪(2004)運用這三個一般性策略(聚焦、成本、差異策略)來分析歸類台灣幼兒園的情況，而認為公立幼兒園採用的是低成本策略。然而私立幼兒園可能會選擇不同的競爭策略。

(4)大/小型

大型機構有優勢位置，較容易與其他機構結盟，生存競爭較有利。陳端容(1989)研究指出，台灣的大型醫療機構有較佳的機會吸取各種醫療資源，相對地在醫療市場佔據優勢位置；且大型醫院挾持既有優勢位置，易與其他醫院結盟，擴充資源到結盟醫院，故在醫療市場的生存競爭較大。另外有些研究也指出較大型的組織在面臨環境競爭增強時，會有較高的生存機率(熊瑞梅，1999；Hannan & Freeman,1989)。因此，大型幼兒園可能會比小型幼兒園具有競爭力，對於競爭策略的選擇也可能不同。

以上是有關台灣幼兒園運作的實際現況，根據上述分析，我們可以了解台灣幼兒園教育品質可能因不同的城市/鄉村，連鎖/獨設、公立/私立、大型/小型等情境而有所差異，這些差異是否影響到競爭策略的選擇呢？這是本研究希望能進一步了解的。

(五)競爭策略群組與企業競爭優勢關係之研究

Woof(2008)指出，發展和維持一個獨特的混合服務(service mix)，是服務業經營者維持其競爭優勢的重點；一些研究結果也顯示，經營者使用兩種以上競爭策略的結合，可以有效提昇企業的競爭優勢(Onyango et al., 2009)；Porter(1980)競爭策略群組的概念也說明了一個公司採用的競爭策略，可以是許多策略項次的組合；張明杰(2000)的研究也顯示資訊產業在各個情境時期並非總是採用單一策略而已，有些時期是兩種以上策略結合並用的，例如佔有率穩定期的策略是「規模經濟優勢策略」與「垂直整合策略」，撤退期的策略是「專業代工」與「垂直整合」兼具的競爭策略。這些文獻顯示的意義是：競爭策略並非侷限於單一策略，而可以是多種策略組合而成的競爭策略群組。

根據研究者了解，在幼兒園實務現場中，我們幾乎很難找到只選擇單一競爭策略的經營型態，反而是多種策略並行使用的競爭策略群組經常被運用。例如：台灣南部某私立幼兒園，選擇低成本策略及多角化經營策略的群組，以吸引家長就讀；意即降低註冊費(低成本策略)，同時，也利用幼兒園旁邊閒置的空間經營生態農場，提供幼兒體驗情境教學與生態教育，而且農場對外開放提供休閒旅遊參訪(多角化經營策略)。這樣的作法使該幼兒園成功的吸引幼兒留園就讀，並建立特色口碑。

然而，回顧國內過去有關幼兒園競爭策略的研究，似乎非常缺乏競爭策略群組的應用研究，因此，我們對於競爭策略群組在幼兒園實徵性的狀況，所知相當有限；如果能透過全國性的問卷調查資料，分析與探討何種競爭策略群組較具有效果，相信對於競爭激烈的幼兒園經營環境，必能提供具有學術價值的理論模型與論述。

(六)競爭策略與顧客滿意之關係研究

研究競爭策略的目的是希望能使公司(企業)具有競爭力，能夠在競爭對手的威脅下，公司經營表現(Performance)良好，營運與獲益能持續佔據優勢。就服務業而言，公

司的經營表現與顧客量有關，根據 Heskett 等人(1994)的研究指出，顧客如果對該公司的服務感到滿意(Customer Satisfaction)，那麼他就會表現出顧客忠誠度(Customer Loyalty)，而這可以三項指標來加以測量，稱之為顧客滿意 3R：1.顧客留存率(Retention)；2.重複購買率(Repeat)；3.介紹生意(Referrals)。意即顧客願意光顧生意，繼續在店裡消費，願意重覆購買產品，而且還願意引薦親朋好友或是其他人來購買消費；顧客的這些表現，可以為公司帶來收入成長(Revenue Growth)以及獲利率提升(Profitability)的效果，也使得公司競爭力大增。因此，一個公司如果要提升它的競爭力，它必須採用一些策略來追求顧客滿意，增加顧客忠誠度。

以上可知，公司的競爭力、競爭策略與顧客滿意是息息相關的；過去一些研究結果也指出競爭策略與顧客滿意度兩者的密切關係(江謝文，2009；林淑萍，2002)，故本研究探討幼兒園的競爭策略，便以顧客滿意度作為效果變項。根據 Heskett 等人(1994)顧客滿意 3R 的概念，轉換為適合測量幼兒園顧客滿意的指標，即家長滿意 3R，包含幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向；期望以此來探究不同情境幼兒園適用的競爭策略群組。

(七) 小結/本研究理論模型

綜合前述文獻探討，本研究初步建構了競爭策略群組與家長滿意度的理論模型。競爭策略群組包括：市場區隔策略、聚焦策略、品牌策略、行銷策略、聯盟策略、品質策略、技術領先策略、垂直整合策略、成本策略、支持性服務策略、差異化策略、多角化經營策略等。家長滿意度包括幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向等。同時，本研究也將分別分析不同情境幼兒園的競爭策略群組與家長滿意度的理論模型；這些不同的情境包含城市/鄉村、連鎖/獨設、公立/私立、大型/小型等。

三. 研究設計與實施

(一) 幼兒園競爭策略問卷之理論建構

本研究以 Porter(1980)競爭策略 13 構面，以及其他研究 6 種競爭策略為基礎，統整相關的競爭策略意涵。這些競爭策略構面有些是看法相同的競爭策略，研究者便予以整併，最後得到共計 11 種競爭策略。然後根據各競爭策略的定義，轉換為適合於幼兒園的競爭策略意義，以作為本研究分析與探討競爭策略群組的基礎。至於幼兒園競爭策略問卷之發展，主要是根據 Porter 競爭策略構面，並參考其他研究 6 種競爭策略(何金針、唐璽惠，2006；詹麗玲，2007；蔡純姿，2007；Aaker, 1991; Dickson & Ginter, 1987; Gary, 1991; Gronroos, 2000; Murray & Mahon, 1993; Urde, 1994; Woolf, 2008)而編定。幼兒園若能使用這些競爭策略，則可能促進家長滿意度(幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向)。詳細如下圖 1。

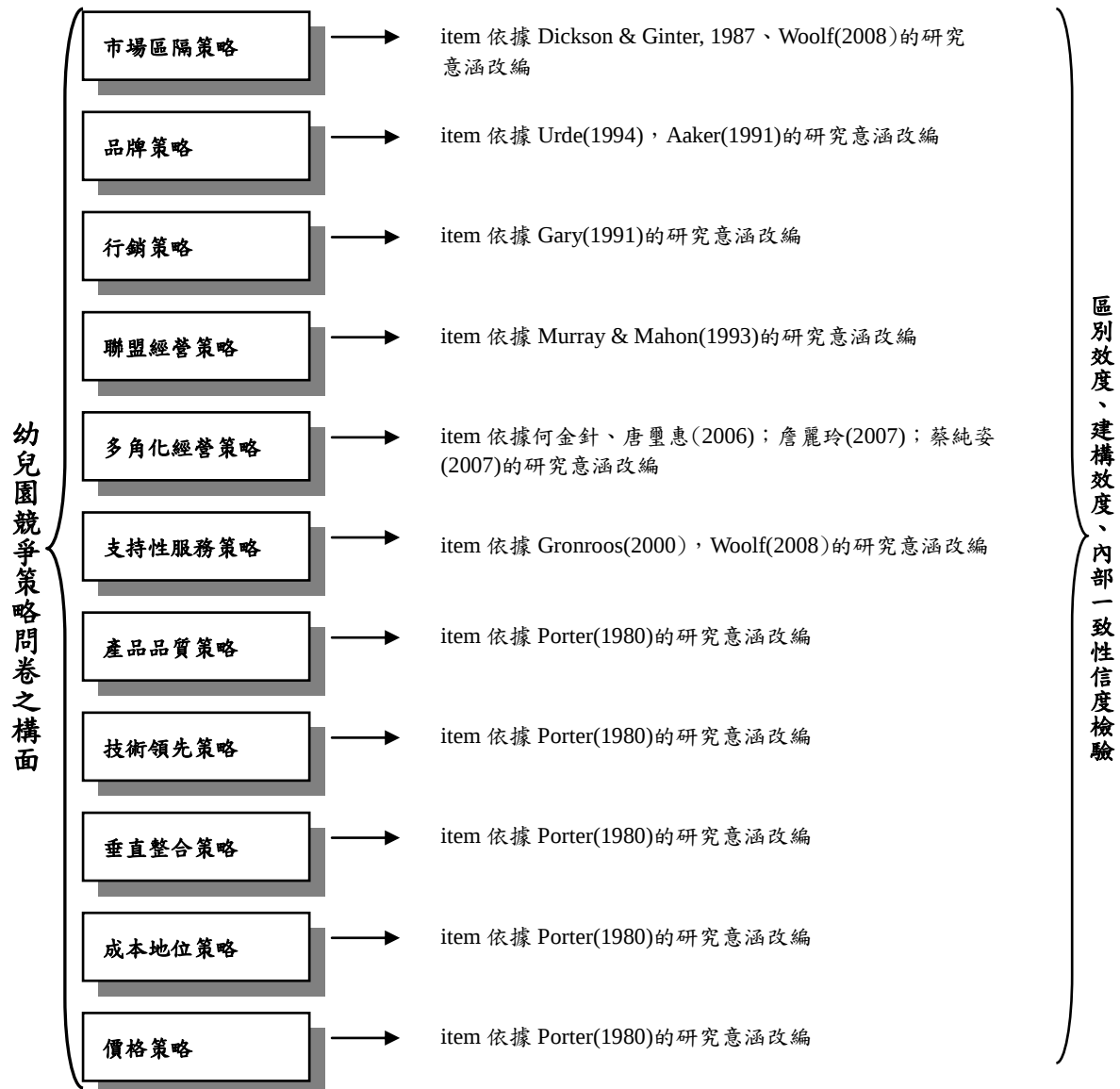


圖 1 幼兒園競爭策略問卷之發展概念

(二)競爭策略群組與家長滿意度 3R 之效果檢驗(研究架構)及競爭策略群組之分析構想

本研究的競爭策略群組係根據 Porter(1980)的競爭策略構面及其他的研究所發展。首先以 SPSS 進行因素分析，信度分析以探討競爭策略的 11 個因素構念的效度與信度；然後再以結構方程模式分析(SEM)，進行驗證性因素分析，建構競爭策略的因素結構的適配度(如圖 2)。其次，進行競爭策略的集群分析，以 SPSS 統計軟體，分析競爭策略之可能組合(如圖 3)；圖 3 是集群分析後，競爭策略可能的群組的構想。每個群組都代表著不同的競爭策略組合，也是指出各個情境下，有哪些競爭策略群組。最後，本研究為建立競爭策略群組與家長滿意度 3R 之理論模型，再以結構方程模式分析(SEM)，進行理論模式的適配度檢驗。

本研究將透過實地訪談來充實幼兒園競爭策略內涵，並委請專家 8 人建立專家效

度。正式問卷形成後，以全國性樣本施測，然後以 SPSS 迴歸分析、結構方程模式(SEM) 檢驗幼兒園競爭策略與家長滿意 3R 之理論模式適用性。本研究計畫以 LISREL 統計軟體檢驗問卷的區別效度與輻合效度²，並使用內部一致性信度分析建立問卷信度。詳細發展概念請參閱圖 1。根據文獻檢討顯示，競爭策略與家長滿意 3R 有顯著關聯性，故完成問卷編製後，以家長滿意 3R 作為效標，檢驗幼兒園競爭策略與家長滿意 3R 的關連性。檢驗模型如圖 2。

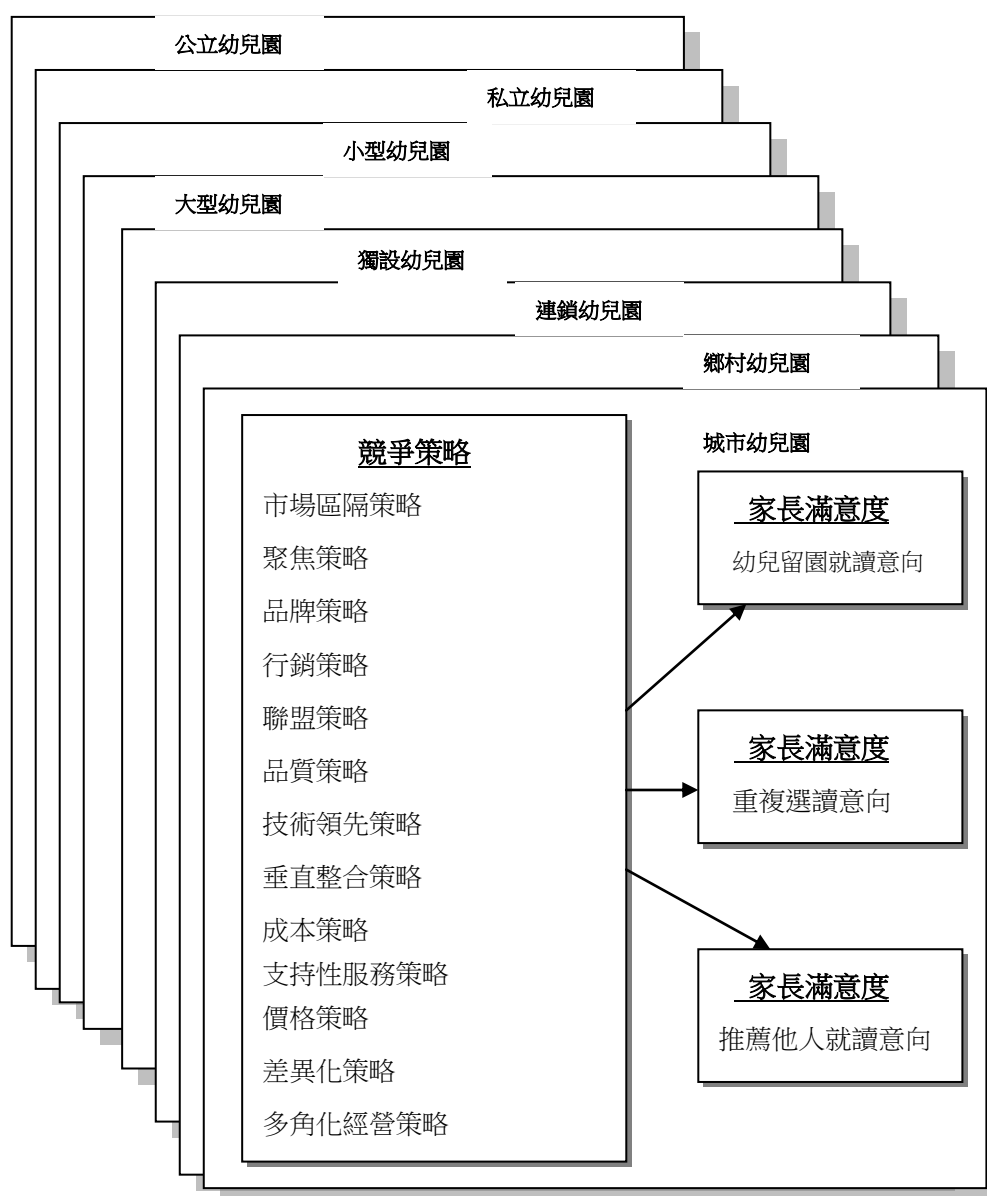


圖 2：本研究架構圖

註：先進行因素分析，然後驗證性因素分析，建立信效度，接著是集群分析，並以迴歸分析探討各競爭策略集群與家長滿意 3R 的關係。理論模型建構檢證再以 SEM 處理。

² Aryee、Budhwar 與 Chen(2002)及 Lamertz(2002)在對於區別效度分析係採取結構方程模式分析。

鄉村、連鎖/獨設、公立/私立、大型/小型均比照城市幼兒園，進行集群分析，以獲得不同情境下的競爭策略群組。



圖 3：競爭策略群組之集群分析構想圖

註：此圖乃研究者根據本研究目的，參考 Porter(1980:131)策略群組圖的概念繪製而成。

(二)研究假設

本研究基於文獻探討結果與上述檢驗模型之架構，擬定研究假設如下：

- H1：**臺灣地區公私立幼兒園競爭策略問卷，包含市場區隔策略、品牌策略、行銷策略、聯盟經營策略、多角化經營策略、支持性服務策略、產品品質策略、技術領先策略、垂直整合策略、成本地位策略、價格策略；具有信效度。
- H2：**各項幼兒園競爭策略(市場區隔策略、品牌策略、行銷策略、聯盟經營策略、多角化經營策略、支持性服務策略、產品品質策略、技術領先策略、垂直整合策略、成本地位策略、價格策略)可以有效預測家長滿意 3R (幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向)。
- H3：**幼兒園競爭策略可被分析為許多「集群」(或是群組)。城市幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3a)；鄉村幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3b)；連鎖幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3c)；獨設幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3d)；大型幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3e)；小型幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3f)；私立幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3g)；公立幼兒園可被分析為許多競爭策略群組(H3h)。
- H4：**競爭策略群組與家長滿意 3R 具正向影響關係。

同時擷取城市幼兒園的資料，分析競爭策略群組與家長滿意 3R 的關係模式(H4-1)；以及擷取鄉村幼兒園(H4-2)、連鎖幼兒園(H4-3)、獨設幼兒園(H4-4)、大型幼兒園(H4-5)、小型幼兒園(H4-6)、私立幼兒園(H4-7)、公立幼兒園(H4-8)等資料，可透過迴歸分析建構相關影響因素的關係模式。

H5：競爭策略群組與家長滿意 3R 的關係模式具有適配度。

(三)研究工具：幼兒園競爭策略問卷之發展

本研究問卷之發展，遵循下列程序。

1.幼兒園訪談/item 蒐集與資料分析

本研究在台灣北/中/南/東四區共訪談 8 位園長，來獲得幼兒園實施的競爭策略及其效果的資訊，以充實競爭策略內涵。訪談方式採用質性半結構式來進行，程序為：①草擬訪談大綱；②前導性訪談；③聯繫與正式訪談；④訪談後立即逐字稿，以澄清文字稿之確實性(張德銳、丁一顧、簡賢昌，2005)。初擬的訪談問題例如：「就您的觀察與了解，目前幼兒園大致採用哪些競爭策略來提升競爭力？」；「您認為哪一種競爭策略對於提升園所競爭力最具效果？」等等。訪談資料分析參考黃宗顯、鄭明宗(2008)的作法，將受訪者的訪談錄音資料先轉譯為文字，再把屬性相同的資料歸為一類，界定概念名稱。資料命名歸類後由研究小組檢核，獲得同意後再由研究者檢視、調整與定稿。每次訪談結束後立即謄寫逐字稿，並將個案的口語及非口語訊息詳實記錄，並在逐字稿旁預留 1/3 的空白來記錄受訪者談話的含意，以幫助日後複閱時重回訪談情境(張德銳等，2005；蘇美麗，2006：57)。

本研究以 Linclon 與 Guba 的四個信效度指標：可信賴性、可遷移性、可靠性、可確證性作為檢核與追求訪談資料信效度的基礎。可信賴性(credibility)是指研究者詳閱質性研究方法，以話家常的方式來減低受訪者的緊張心情，以尊重同理的態度做訪談，並與文件資料交互比對。可遷移性(transferability)是指詳閱受訪者的詮釋，以確定研究結果的可類推性與可比較性。可靠性(dependability)是指為了避免記憶模糊，每次訪談結束立刻記錄，並與受訪者確認結果。可確證性(confirmability)是指每次訪談後，研究者反省、檢討缺失，排除個人偏見與情緒(蘇美麗，2006：57)。本研究把握信度的作法是於正式訪談前，先抽取一位園長進行前導性訪談作為訪談訓練、資料編碼等技術的訓練，透過充分討論使資料編碼的一致性增加(張德銳等，2005)。把握效度的作法是：①訪談結果讓受訪者修正並確認。②訪談與聯繫均由同一位訪員以加強信任關係。③採用三角檢定法，交叉比對園長訪談結果、園長同儕對於受訪園長的觀點、家長對於受訪園長的觀點，以增加研究結果的可靠性與有效性(張德銳等，2005)。

2.幼兒園競爭策略問卷之編定

幼兒園競爭策略問卷是本研究主要的測量工具，問卷 item 的編定係參考與改編何金針、唐璽惠(2006)、林民頤(2010)、常婷婷(2005)、詹麗玲(2007)、蔡純姿(2007)、鍾智慧(2007)、Aaker(1991)、Amis 等人(1997)、Berry(1975)、Dickson 與 Ginter(1987)、Dickson 與 Ginter(1987)、Eraqi(2006)、Gary(1991)、Grant(1991)、Gronroos(2000)、Guiltinan(1987)、Hall(1992)、Kotler(1998)、Miller 與 Henthorne(2006)、Murray 與 Mahon(1993)、Mistilis 與 Daniele(2004)、Porter(1980)、Urde(1994)、Woolf(2008)等研究的概念性定義或是 item 的意涵而來。問卷共分兩個部份，第一部分為幼兒園基本資料，第二部分為幼兒園實施競爭策略概況，第三部分為家長滿意度問卷。茲說明如下：

(1)幼兒園基本資料

基本資料的部份包括園所所在縣市與區域，園所班級數，園所類型為公立/私立、

連鎖機構的幼兒園/獨自設立的幼兒園等。相關的變項測量如下：

- a. **城市/鄉村幼兒園**：以幼兒園所在縣市的鄉鎮區域別³做為測量，依照 1983⁴年行政院主計處編訂的「中華民國統計地區標準分類」來分類，該分類是依各地區鄉鎮市的都市化程度來分為 1 至 8 個等級，由於本研究希望探討城鄉差異，因此將都市化程度高的 1-4 級歸類為城市型幼兒園，都市化程度低 5-8 級歸類為鄉村型幼兒園，在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以鄉村型幼兒園為 0，城市型幼兒園為 1。
- b. **大型/小型幼兒園**：以幼兒園班級數作測量。根據官方資料顯示，98 學年度台灣地區幼稚園總校數 3130 所，總班級數 9537 班(教育部統計處，2011)，平均每校約 3.05 班；因此以班級數超過三班者為大型幼兒園，三班以下者(含三班)為小型幼兒園。在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以小型幼兒園為 0，大型幼兒園為 1。
- c. **公/私立幼兒園**：在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以公立為 0，私立為 1。
- d. **連鎖/獨設幼兒園**：將私立幼兒園區分為連鎖機構的幼兒園與獨自設立的幼兒園兩大類，在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以獨自設立的幼兒園為 0，連鎖機構的幼兒園為 1。

(2) 幼兒園實施競爭策略概況

根據文獻分析與訪談園長的結果來擬定幼兒園競爭策略的項次與題目，每一個策略至少設計五個題目，以五點量表來進行測量，選項分為「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。經過全國抽樣施測幼兒園園長的資料分析結果，以統計因素分析主成分分析法(principal components)抽取因素，取特徵值 λ 大於 1 的因素，總計獲得 12 項競爭策略(請參閱表 3)。在進行幼兒園競爭策略與家長滿意度的迴歸分析時，是將各策略測量題目的得分加總，分數越高代表幼兒園在使用該項策略上的得分越高。

以下說明 12 項競爭策略的測量內容：

- a. **市場區隔策略(Segmentation Strategy)**：參酌 Woolf(2008)、Dickson 與 Ginter(1987)有關市場區隔策略的概念，以及陳翠琪(2004)對幼兒園的分析來編製題目。統計因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園教育孩子的方式自有一套理論體系與本地其他幼兒園不同」、「本園有獨特的教育理念與教育目標，與本地其他幼兒園不同」、「本園實施的課程非常具有特色，與本地其他幼兒園都不同」等等。
- b. **品牌策略(Brand-oriented Strategy)**：參酌 Aaker(1991)、Amis 等人(1997)、Grant(1991)、Hall(1992)、Urde(1994)有關品牌策略的主張，以及陳翠琪(2004)對幼兒園的分析來編製題目。統計因素分析結果共有 6 個題目對此進行測量，包括：「本園有良

³ 或許有人會質疑為何要以鄉鎮區別來區分城鄉，而不用直轄市/省縣轄市。由於目前的縣市合併政策把原本都市化程度差異極大的區域合併在一起，例如高雄市與高雄縣合併，但事實上高雄市與高雄縣那瑪夏鄉的都市化程度差異相當大，為了使研究結果更加精準，因此這裡以鄉鎮區別來區分城鄉較適宜。

⁴ 行政院主計處這套分類標準是許多研究者測量地區都市化程度的工具，在學術研究界具有一定的公信力。雖然目前因為縣市合併而在縣市名稱上與過去有些不同，但是鄉鎮縣市區的名稱改變不大，仍然在主計處的這份分類名單上可以找到其分類等級，故本研究採用這套分類標準來作為區分城市/鄉村的基礎。

好的聲譽」、「本園在社區具有良好的形象」、「本園在家長所認識的幼兒園之間有很高的知名度」、「本園在本地幼教界而言，是名氣響亮的好學校」、「社區國小老師對於本園畢業生有很高的評價」、「本園教師的專業水準很高」等等。

c.行銷策略(Marketing Strategy)：根據 Kotler(1998)對行銷策略的定義以及 Gary(1991)行銷策略 5Ps 的理念，再參酌 Eraqi(2006)、Miller 與 Henthorne(2006)、詹麗玲(2007)、蔡純姿(2007)的研究結果來編製題目。統計因素分析結果共有 6 個題目對此進行測量，包括：「本園利用許多廣告文宣來向大眾介紹我們的幼兒園」、「本園製作一些介紹本園的禮品或宣傳本園績效的文具，致贈來賓與家長」、「本園利用許多機會向家長宣傳本園的績效」、「本園建立的電腦網頁資料很有吸引力，常常吸引很多人點閱瀏覽」、「本園經常參與公眾活動，增加曝光率與能見度」、「本園實施許多積極的措施，將自己打造成好品牌的幼兒園」等等。

d.策略聯盟(Strategic Alliance)：根據 Murray 與 Mahon(1993)的定義，再參酌鍾智慧(2007)、常婷婷(2005)、蔡純姿(2007)、Mistilis 與 Daniele(2004)的研究結果來編製題目。統計因素分析結果共有 5 個題目對此進行測量，包括：「本園與其他公司企業訂定聯盟關係，公司員工可享受學費優惠」、「本園與社區訂定策略聯盟，凡社區家長可以讓幼兒就近就讀，享受學費優惠」、「本園與其他教育機構訂定合作關係，例如大學或文教基金會，讓幼兒的學習內容更豐富」、「本園與其他廠商訂定策略聯盟，提供幼兒與家長更多元的服務內容」、「本園與餐飲業或服飾業廠商訂定策略聯盟，讓幼兒與家長可以享受餐飲或服飾方面的福利與優惠」等等。

e.多角化經營策略(Diversification Strategy)：根據林民頤(2010)、Berry(1975)對多角化經營策略的定義，並參酌何金針、唐璽惠(2006)、詹麗玲(2007)、蔡純姿(2007)有關幼兒園實施多角化經營策略的建議來編製題目。統計因素分析結果共有 6 個題目對此進行測量，包括：例如「本園除了幼兒園以外，還兼營其他休閒與旅遊事業」、「本園除了幼兒園以外，還兼營其他與幼兒教育非相關的事業(例如生態農場、販售有機蔬菜)」、「本園除了幼兒園以外，還兼營其他與幼兒教育相關的事業(例如童書出版社)」、「本園除了幼兒園以外，還兼營其他非營利事業(例如照護機構)」、「本園除了幼兒園以外，還兼營其他營利事業」、「本園採用多角化經營策略，經營項目非常多」等等。

f.支持性服務策略(Supporting Services Strategy)：根據 Gronroos(2000)對支持性服務的定義，再參酌 Woolf(2008)、Guiltnan(1987)對全套服務策略(bundling strategies)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園提供家長許多解決偶發問題的諮詢與服務」、「本園提供學生許多貼心的個人的特別需求的服務措施」、「本園提供許多協助家長減輕日常負擔的服務，例如代訂晚餐、代購文具或商品等」等等。

g.品質策略(product quality)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園有訂定幼兒學習表現標準，未達標準幼兒，老師必須特別輔導」、「家長參觀本園學生學習成果展後，總是稱讚本園的教育成效」、「本園教師的教學非常良好」等等。

h.技術領先策略(technological leadership)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計

因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園的課程與教學在幼教界有很好的聲譽，經常有學校團體到園參訪」、「本園採用先進的教學媒體來輔助幼兒學習」、「本園教師團隊經常在競賽中獲獎或帶領幼兒參賽獲獎」等等。

i.垂直整合策略(vertical integration)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 4 個題目對此進行測量，包括：「除了幼兒園以外，本園還設有美語補習班」、「除了幼兒園以外，本園還設有國小學科補習班(例如數學、國語文、自然科學等)」、「除了幼兒園以外，本園還設有課後安親班」、「除了幼兒園以外，本園還設有才藝補習班(例如音樂、美勞、棋藝等)」等等。

j.低成本策略(cost position)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 5 個題目對此進行測量，包括：「本園儘量擷節行政經費開支」、「本園僅增添必要設備，堪用物品儘量惜物維修，以節省開支」、「本園辦理活動，核實經費支出，節省開支」、「本園儘量人事精簡，以節省人事成本」、「本園經費支出，採取降低經營成本的策略」等等。

k.價格策略(price policy)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 6 個題目對此進行測量，包括：「本園各項收費皆低於一般幼兒園」、「本園其他學雜費用(書籍材料、學用品)，低於一般幼兒園」、「本園收取的服裝、書包、餐具餐袋等費用，低於一般幼兒園」、「本園以低收費吸引家長」、「本園以較低的月費吸引幼兒就讀」、「本園以較低的註冊費吸引幼兒就讀」、等等。

l. 學生表現策略(performance policy)：根據 Porter(1980)的觀點來編製題目，統計因素分析結果共有 2 個題目對此進行測量，包括：「本園學生每次在外參加公開活動展演時，獲得社區很好的評價」、「本園學生日常表現良好，經常獲得社區或家長的讚美與表揚」等等。

此分量表之信度 Cronbach's Alpha 值為.879，各題項建構效度介於.43 與.92 之間，信效度良好。

表3 幼兒園競爭策略因素分析的樣式矩陣摘要表

題目	多角化策略	品牌策略	價格策略	低成本策略	行銷策略	垂直整合	支持性策略	市場區隔策略	品質策略	學生表現策略	技術領先策略	策略聯盟策略	共同性
本園除了幼兒園以外，還兼營其他休閒與旅遊事業	.903	-.054	.010	-.054	-.035	.023	-.021	.009	-.012	.042	.067	.046	.859
本園除了幼兒園以外，還兼營其他與幼兒教育非相關的事業(例如生態農場、販售有機蔬菜)	.875	-.077	.067	-.031	-.063	.055	.012	.015	-.019	.057	.087	.024	.833
本園除了幼兒園以外，還兼營其他與幼兒教育相關的事業(例如童書出版社)	.870	-.086	-.040	-.061	-.062	.023	-.024	.004	-.037	.023	.098	.062	.832
本園除了幼兒園以外，還兼營其他非營利事業(例如照護機構)	.783	.122	-.012	-.004	.102	-.079	.032	-.031	.056	-.024	.033	.022	.622
本園除了幼兒園以外，還兼營其他營利事業	.771	.032	-.078	-.010	.022	-.162	-.024	.021	-.015	.017	-.010	-.011	.635
本園採用多角化經營策略，經營項目非常多	.724	.033	.116	.101	.016	-.026	.014	.008	-.097	-.049	-.054	.017	.615
本園有良好的聲譽	-.050	.869	.044	-.015	.037	.048	.038	.095	.108	-.001	-.026	.095	.814
本園在社區具有良好的形象	-.075	.836	.017	.029	.035	.077	.035	.108	.096	.005	-.006	.046	.793
本園在家長所認識的幼兒園之間有很高的知名度	.114	.784	-.059	.007	-.090	.030	-.119	.080	-.047	-.145	-.023	-.081	.752

本園在本地幼教界而言，是名氣響亮的好學校	.061	.677	-.121	.081	-.102	.005	-.051	.076	-.035	-.086	.140	-.105	.671
社區國小老師對於本園畢業生有很高的評價	-.097	.426	-.040	-.024	.153	-.094	.119	.012	-.236	-.420	.182	.025	.727
本園教師的專業水準很高	-.154	.425	.079	-.095	-.071	-.053	.265	.028	-.411	.252	.224	.009	.743
本園各項收費皆低於一般幼兒園	-.026	.032	.923	-.031	.010	.071	.046	-.051	.003	-.010	.042	-.021	.865
本園其他學雜費用(書籍材料、學用品)，低於一般幼兒園	-.018	-.022	.889	-.038	.082	.049	.082	.039	.057	.083	.026	.087	.791
本園收取的服裝、書包、餐具餐袋等費用，低於一般幼兒園	-.005	.026	.858	-.075	.123	.005	.016	.099	.034	.011	.111	.036	.682
本園以低收費吸引家長	.007	-.063	.834	.012	-.181	.026	-.011	-.107	-.012	.018	-.069	-.128	.844
本園以較低的月費吸引幼兒就讀	.031	-.013	.764	.172	-.116	-.070	-.040	-.080	-.089	-.046	-.154	-.048	.810
本園以較低的註冊費吸引幼兒就讀	.062	.027	.737	.186	-.025	-.120	-.103	-.101	-.147	-.080	-.084	-.011	.782
本園儘量擷節行政經費開支	.028	.058	.015	.859	.068	-.066	.026	.001	-.072	-.040	-.092	.071	.782
本園僅增添必要設備，堪用物品儘量惜物維修，以節省開支	-.074	.047	-.052	.837	-.024	.035	-.016	-.015	.155	.054	.129	-.073	.713
本園辦理活動，核實經費支出，節省開支	-.039	.110	.065	.818	.073	.143	.034	-.079	.086	.072	.175	.008	.756
本園儘量人事精簡，以節省人事成本	.040	-.173	-.014	.709	-.009	-.047	.055	.059	-.330	.012	-.081	.075	.675
本園經費支出，採取降低經營成本的策略	.014	-.038	.174	.652	-.170	-.089	-.101	.077	-.016	-.137	-.183	.007	.654
本園利用許多廣告文宣來向大眾介紹我們的幼兒園	.109	-.009	-.045	.058	-.732	-.038	.093	-.110	-.068	.040	-.022	.008	.636
本園製作一些介紹本園的禮品或宣傳本園績效的文具，致贈來賓與家長	.100	-.052	.097	.022	-.669	-.088	.103	-.060	.041	.013	.051	.156	.670
本園利用許多機會向家長宣傳本園的績效	.011	.152	.081	.034	-.647	.004	-.078	.118	-.108	-.094	.032	.037	.608
本園建立的電腦網頁資料很有吸引力，常常吸引很多人點閱瀏覽	-.132	-.044	-.082	-.085	-.622	.029	-.085	.174	-.098	.040	.223	.124	.597
本園經常參與公眾活動，增加曝光率與能見度	.000	.096	.074	.028	-.554	-.062	-.084	.086	.114	-.331	.054	.183	.628
本園實施許多積極的措施，將自己打造成好品牌的幼兒園	-.013	.340	-.106	.002	-.457	-.080	.027	.278	-.065	-.002	-.003	-.026	.593
除了幼兒園以外，本園還設有美語補習班	.029	-.041	-.079	.002	.051	-.908	-.055	.080	-.023	.056	-.051	.088	.859
除了幼兒園以外，本園還設有國小學科補習班(例如數學、國語文、自然科學等)	.068	-.111	.032	-.037	.059	-.877	-.053	.029	-.087	.059	.042	.092	.825
除了幼兒園以外，本園還設有課後安親班	-.089	-.073	.095	.091	-.231	-.681	.063	-.049	.172	.064	.254	-.222	.654
除了幼兒園以外，本園還設有才藝補習班(例如音樂、美勞、棋藝等)	.171	.147	-.092	-.072	.058	-.635	.073	-.042	.053	-.224	-.205	.095	.646
本園提供家長許多解決偶發問題的諮詢與服務	-.067	.039	-.003	.032	.113	.029	.772	.161	.054	.006	-.038	.089	.680
本園提供學生許多貼心的個人的特別需求的服務措施	.068	-.142	.082	-.054	-.058	-.029	.750	.094	-.106	-.151	.051	.004	.715
本園提供許多協助家長減輕日常負擔的服務，例如代訂晚餐、代購文具或商品等	.429	-.005	.058	.075	-.210	.062	.484	-.173	.041	.051	-.164	-.031	.586
本園教育孩子的方式自有一套理論體系與本地其他幼兒園不同	-.029	.005	-.014	.021	-.076	-.013	.002	.883	.000	-.050	-.083	-.047	.818
園有獨特的教育理念與教育目標，與本地其他幼兒園不同	-.048	-.024	-.110	.033	-.045	.031	.144	.821	.021	.035	-.005	-.057	.769
本園實施的課程非常具有特色，與本地其他幼兒園都不同	.139	.182	.033	-.045	.041	-.069	.049	.780	-.063	.062	-.002	-.057	.742
本園有訂定幼兒學習表現標準，未達標準幼兒，老師必須特別輔導	.172	-.144	.085	.078	-.040	.037	-.016	.047	-.750	-.108	-.008	-.004	.658
家長參觀本園學生學習成果展後，總是稱讚本園的教育成效	-.230	.138	.008	-.077	-.044	-.015	.027	.171	-.459	-.344	.179	.105	.714
本園教師的教學非常良好	-.216	.407	-.045	-.064	-.133	-.011	.296	.005	-.444	.211	.170	-.056	.790
本園學生每次在外參加公開活動展演時，獲得社區很好的評價	-.040	.121	-.041	-.035	-.110	.047	.076	-.013	-.154	-.746	.073	-.033	.747
本園學生日常表現良好，經常獲得社區或家長的讚美與表揚	-.126	.089	-.016	.073	.071	-.033	.430	.124	.072	-.536	.084	.000	.651
本園的課程與教學在幼教界有很好的聲譽，經常有學校團體到園參訪	.174	.169	-.021	-.021	-.072	-.008	.020	.122	.072	-.126	.648	.067	.647

本園採用先進的教學媒體來輔助幼兒學習	.003	.136	.028	.047	-.197	-.078	-.013	-.139	-.232	.087	.611	-.071	.622
本園教師團隊經常在競賽中獲獎或帶領幼兒參賽獲獎	.137	-.059	.021	.017	-.058	.008	.045	-.051	-.063	-.417	.550	.028	.582
本園與其他公司企業訂定聯盟關係，公司員工可享受學費優惠	-.003	.120	-.023	.001	.006	-.087	.013	-.088	-.063	.000	-.173	.878	.797
本園與社區訂定策略聯盟，凡社區家長可以讓幼兒就近就讀，享受學費優惠	.005	-.044	-.038	-.077	-.254	-.072	.103	-.175	-.073	-.033	-.031	.694	.719
本園與其他教育機構訂定合作關係，例如大學或文教基金會，讓幼兒的學習內容更豐富	.069	-.069	.025	.195	.073	.032	-.012	.069	.074	.078	.389	.675	.688
本園與其他廠商訂定策略聯盟，提供幼兒與家長更多元的服務內容	.247	-.113	.042	-.030	-.310	.017	.048	.011	.097	-.049	.051	.552	.719
本園與餐飲業或服飾業廠商訂定策略聯盟，讓幼兒與家長可以享受餐飲或服飾方面的福利與優惠	.287	-.083	.032	.065	-.397	.050	.041	-.025	.131	-.015	.015	.443	.697
特徵值 λ	8.710	8.042	5.011	2.620	2.443	2.294	1.802	1.551	1.415	1.256	1.128	1.034	
佔總變異之百分比	16.75	15.47	9.64	5.04	4.70	4.41	3.47	2.98	2.72	2.42	2.17	1.99	
累計百分比	16.75	15.47	41.85	46.89	51.59	56.00	59.47	62.45	65.17	67.57	69.76	71.74	
KMO值	.838												
信度Cronbach's Alpha 值	.879												

萃取方法：主成分分析。旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Oblimin 法。

(3)家長滿意 3R 問卷

此分量表之問卷編製係參考 Heskett 等人(1994: 166)顧客滿意 3R 的概念而來。原本的三大指標為顧客留存率、重複購買率、引介新顧客；本研究將之轉換為家長滿意 3R，指標命名為幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向。研究者根據各指標的涵義來發展問卷題目，每一項指標至少設計五個題目，以五點量表來進行測量，選項分為「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。經過全國抽樣調查資料分析結果，以統計因素分析主成分分析法(principal components)抽取因素，取特徵值 λ 大於 1 的因素，獲得 3 項因素，分別命名為留園就讀意向、重複選讀意向、推薦他人就讀意向(請參閱表 4)。在進行幼兒園兒園競爭策略與家長滿意度的迴歸分析時，是將上述三項指標的測量題目得分加總，分數越高代表滿意度越高。以下說明 3 項家長滿意度指標的測量內容：

- 留園就讀意向：根據 Heskett 等人(1994: 166)顧客滿意 3R—顧客留存率的概念來編製題目，統計因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園許多幼兒就讀搬家，家長還是讓孩子留在這間幼兒園就讀，沒有讓幼兒轉唸其他離家較近的學校」、「就算別家幼兒園提供很多誘因(例如學費折扣優待)，本園家長還是讓孩子留在這間幼兒園就讀，沒有轉校」、「就讀本園的孩子，大多從入園就讀後就一直唸到畢業進入小學，很少中途轉唸其他幼兒園」等等。
- 重複選讀意向：根據 Heskett 等人(1994: 166)顧客滿意 3R—重複購買率的概念來編製題目，統計因素分析結果共有 2 個題目對此進行測量，包括：「本園許多家長都表示，未來孩子入小學後，希望讓孩子繼續留在本園就讀安親班」、「本園許多家長都讓孩子放學後繼續留下來，參加本園開設的課後課程(例如才藝班)」等等。
- 推薦他人就讀意向：根據 Heskett 等人(1994: 166)顧客滿意 3R—引介新顧客的概念來編製題目，統計因素分析結果共有 3 個題目對此進行測量，包括：「本園有許多家

長願意在公開的場合向大家推薦就讀本園」、「本園許多家長會利用各種機會或管道，向大家推薦讓幼兒就讀這間幼兒園」、「本園許多家長會幫忙本園招生與宣傳」等等。

表 4 家長滿意 3R 因素分析樣式矩陣摘要表

題目	推薦他人 就讀意向	重複選 讀意向	留園就 讀意向	共同性
本園有許多家長願意在公開的場合向大家推薦就讀本園	.953	.010	-.039	.879
本園許多家長會利用各種機會或管道，向大家推薦讓幼兒就讀這間幼兒園	.911	.038	.018	.858
本園許多家長會幫忙本園招生與宣傳	.826	.038	.128	.804
本園許多家長都表示，未來孩子入小學後，希望讓孩子繼續留在本園就讀安親班	-.085	.872	.086	.770
本園許多家長都讓孩子放學後繼續留下來，參加本園開設的課後課程(例如才藝班)	.159	.836	-.069	.740
本園許多幼兒就算搬家，家長還是讓孩子留在這間幼兒園就讀，沒有讓幼兒轉唸其他離家較近的學校	-.159	.103	.875	.702
就算別家幼兒園提供很多誘因(例如學費折扣優待)，本園家長還是讓孩子留在這間幼兒園就讀，沒有轉校	.184	.029	.699	.645
就讀本園的孩子，大多從入園就讀後就一直唸到畢業進入小學，很少中途轉唸其他幼兒園	.192	-.144	.658	.563
特徵值λ	3.550	1.380	1.031	
佔總變異之百分比	44.374	17.253	12.886	
累計百分比	44.374	61.626	74.513	
KMO值	.782			
信度Cronbach's Alpha 值	.766			

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Oblimin 法。

此分量表之信度 Cronbach's Alpha 值為.766，各題項建構效度介於.66 與.95 之間，信效度良好。

(四)研究對象與抽樣

本研究對象母群為臺灣地區(不含金門縣、連江縣)已立案的幼兒園，由於 101 年幼托整合之後，幼稚園與托兒所將改名為幼兒園，目前官方資料尚未更新，故本研究對象母群數之統計仍以幼稚園、托兒所之總數來計算。根據 100 年 6 月底的統計資料，台灣地區公立幼稚園有 1536 所，私立幼稚園有 1722 所(教育部統計處，2010)，公立托兒所有 272 所，私立托兒所有 3491 所(內政部統計處，2010)，合計幼兒園總數為 7021 所。

本研究目標樣本數為 400 所，為了使研究樣本具代表性，故以分層隨機抽樣來進行取樣。先分為北/中/南/東四區，再分公/私立，然後依照各分層比例來進行抽樣；共計分為北部公立幼兒園、北部私立幼兒園、中部公立幼兒園、中部私立幼兒園、南部公立幼兒園、南部私立幼兒園、東部公立幼兒園、東部私立幼兒園，根據計算結果，比例依序是 9%、37%、5%、17%、9%、19%、2%、1%，故分別應抽取樣本數為 36 所、148 所、20 所、68 所、36 所、76 所、8 所、4 所。抽樣時是將所有幼兒園名稱做成紙籤，然後依照上述分類分 8 堆抽出幼兒園，樣本抽出後先與園長聯絡，取得同意後再郵寄問卷請園長填寫。總計發出問卷 400 份，回收 312 份，回收率 78%。研究者將漏答率高以及順答性的問卷剔除，共獲得有效問卷 272 份。詳細的抽樣情形請參閱表 5。

表 5 本研究抽樣情形一覽表

(單位：所)

區域	縣市別	公立幼兒園數	有效問卷數	私立幼兒園數	有效問卷數
北部地區	台北市	147	13	621	34
	基隆市	40	1	73	4
	新竹市	25	2	144	8
	新北市	231	1	998	16
	宜蘭縣	50	2	243	7
	桃園縣	67	0	346	16
	新竹縣	51	0	164	0
	區域總數	611(抽測 36 所)	19	2589(抽測 148 所)	85
	佔全體比例	9%	7%#	37%	31%#
中部地區	台中市	131	6	576	34
	苗栗縣	59	2	140	3
	彰化縣	71	0	290	7
	南投縣	97	0	91	2
	雲林縣	41	0	120	7
	區域總數	399(抽測 20 所)	8	1217(抽測 68 所)	53
	佔全體比例	5%	3%#	17%	19%#
南部地區	高雄市	202	3	546	23
	嘉義市	15	0	70	0
	台南市	171	16	405	40
	嘉義縣	86	1	88	6
	屏東縣	120	4	200	4
	澎湖縣	20	0	7	0
	區域總數	614(抽測 36 所)	24	1316(抽測 76 所)	73
	佔全體比例	9%	9%#	19%	27%#
東部地區	台東縣	101	2	31	2
	花蓮縣	83	4	60	2
	區域總數	184(抽測 8 所)	6	91(抽測 4 所)	4
	佔全體比例	2%	2%#	1%	2%#

資料來源：

- 1.教育部統計處(2011)。**99 年度幼稚園概況-學校所在地區別 (Summary of Kindergartens -By Location of Schools/99 學年度 SY2010-2011)**。2011/12/22 取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/k.xls
- 2.內政部統計處(2011)。**內政統計年報—托育機構概況(100 年 6 月底)**。2011 年 12 月 22 日取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-06.xls>
3. #前之百分比係指該區回收之問卷數佔全體回收問卷數之比例。

(五)資料分析

本研究先以 SPSS 統計軟體來進行資料分析，採用的統計方法包括探索性因素分析、集群分析、以及迴歸分析；然後再以 LISREL 驗證性因素分析、以及結構方程模式來檢核模式的適配度。以下分別說明各項統計方法之使用情形。

1.問卷信效度評估

(1)建構效度

本研究之建構效度預計以 SPSS 統計軟體先進行因素分析。並以 LISREL 驗證性因素分析(confirmatory factor analysis/CFA)來檢驗各變數的因素結構。輻合效度(convergent validity)判斷方法，依據 Jöreskog 與 Sörbom 的判準，是以所有測量變項對於個別潛在因素的因素負荷量(λ)大於.45 的條件為基準。區別效度(discriminant validity)是以未受限模式和受限模式的卡方差異值($\Delta \chi^2$)須大於 3.84 做判準(丁學勤，2009:141)。本研究

的區別效度與輻合效度亦參照上述方法進行。

(2)內部一致性信度

本研究預計以內部一致性信度分析進行量表的信度分析。並以 Cronbach Alpha 信度係數加以檢視量表的信度，信度值希望能達.80 以上。

2.集群分析(Cluster Analysis)：本研究樣本包含 8 種不同情境，城市/鄉村、連鎖/獨設、公立/私立、大型/小型幼兒園。每個情境，本研究都將針對競爭策略進行集群分析，以蒐集每個情境現場裡的競爭策略群組，包含市場區隔策略、聚焦策略、品牌策略、行銷策略、聯盟策略、品質策略、技術領先策略、垂直整合策略、成本策略、支持性服務策略、差異化策略、多角化經營策略等的不同集群組合。例如集群 1：「高市場區隔，高品牌，高行銷，低成本，高多角化經營」；集群 2：「高策略聯盟，高品牌，高行銷，低成本，高垂直整合，高品質」；集群 3：「高聚焦，高聯盟策略，高技術領先，低成本，低多角化經營」等等。

3.結構方程模式分析(Structural Equation Modeling)：另外不以競爭策略群組進行分析，而是直接就市場區隔策略、聚焦策略、品牌策略、行銷策略、聯盟策略、品質策略、技術領先策略、垂直整合策略、成本策略、支持性服務策略、差異化策略、多角化經營策略等 11 種競爭策略，與家長滿意 3R 的關係，進行結構方程模式(SEM)分析，以進一步建立理論模型的適配度指數。若是經過檢驗之後能夠具有顯著影響力，則顯示本研究之「競爭策略」具有學術與應用價值。

四. 研究結果

一、幼兒園競爭策略對家長滿意 3R 之影響分析

本研究目的旨在建構不同情境幼兒園的競爭策略群組及其效果變項(家長滿意 3R)的關係模型。依照幼兒園實際情況，將幼兒園分為鄉村、城市、連鎖、獨設、公立、私立、大型、小型等八類，每類各自進行競爭策略群組與家長滿意 3R 之分析，由於家長滿意 3R 包括幼兒留園就讀意向、重複選讀意向、以及推薦他人就讀意向，因此總計共有 24 個影響模型，茲將各模型之結果簡述如下：

(一) 鄉村幼兒園結構模式

1. 鄉村幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略與品質策略(請參閱圖 4)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示鄉村幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒的留園就讀意向，而且兩種策略相較之下，品質策略的效果優於品牌策略($0.60 > 0.20$)。表 6 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒的留園就讀意向，採用品質策略是效果最佳的選擇，其次是品牌策略。

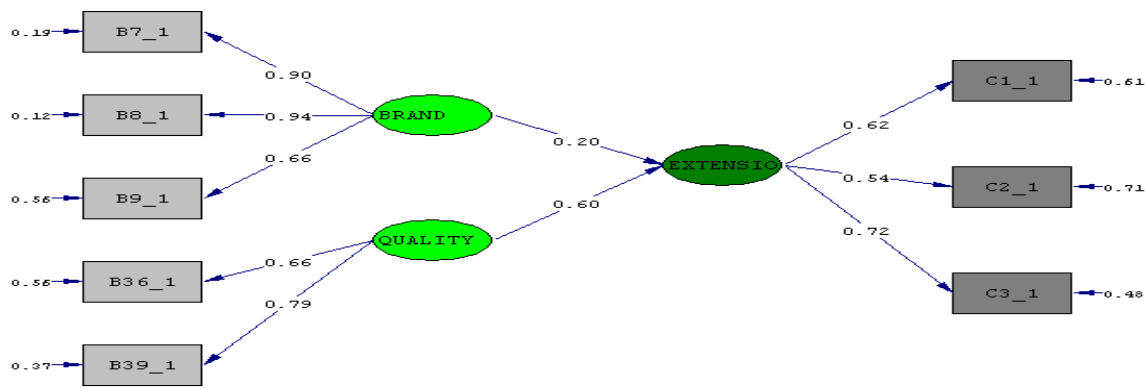


圖 4：鄉村幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=52.13$ $p=.00$ $NFI=.92$ $NNFI=.90$ $CFI=.94$ $IFI=.94$ $GFI=.92$ $RMSEA=.012$

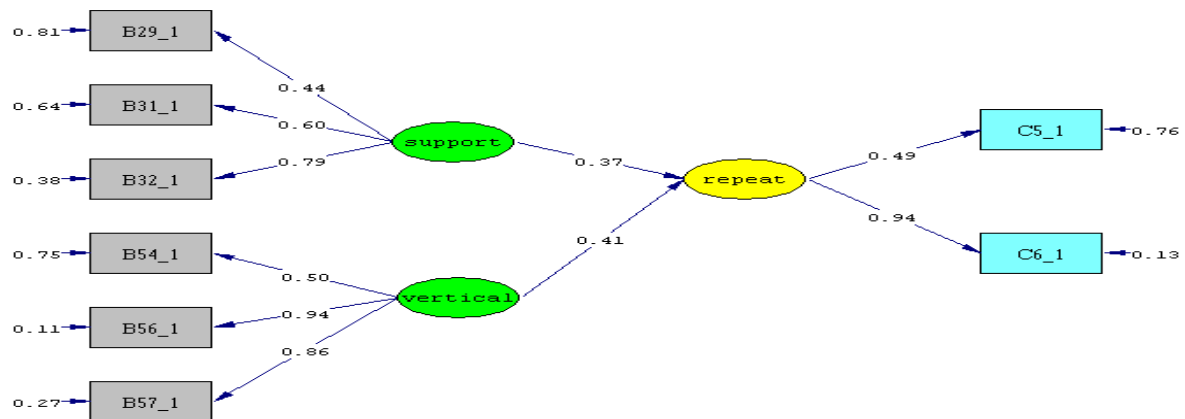
變項說明：BRAND 為品牌策略，QUALITY 為品質策略，EXTENSIO 為留園就讀意向。

表 6 鄉村幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.92	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.90	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.94	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.012	$\leq$.08(McDonald & Ho, 2002)

2. 鄉村幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響鄉村幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略與垂直整合策略 (請參閱圖 5)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示鄉村幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒的重複選讀意向，而且兩種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於支持性策略(0.40>0.37)。表 7 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒的重複選讀幼兒園其他課程意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇，其次是支持性策略。



Chi-Square=22.43, df=17, P-value=0.16886, RMSEA=0.046

圖 5：鄉村幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式圖

$\chi^2=22.43$ $p=.17$ $NFI=.94$ $NNFI=.97$ $CFI=.98$ $IFI=.98$ $GFI=.96$ $RMSEA=.046$

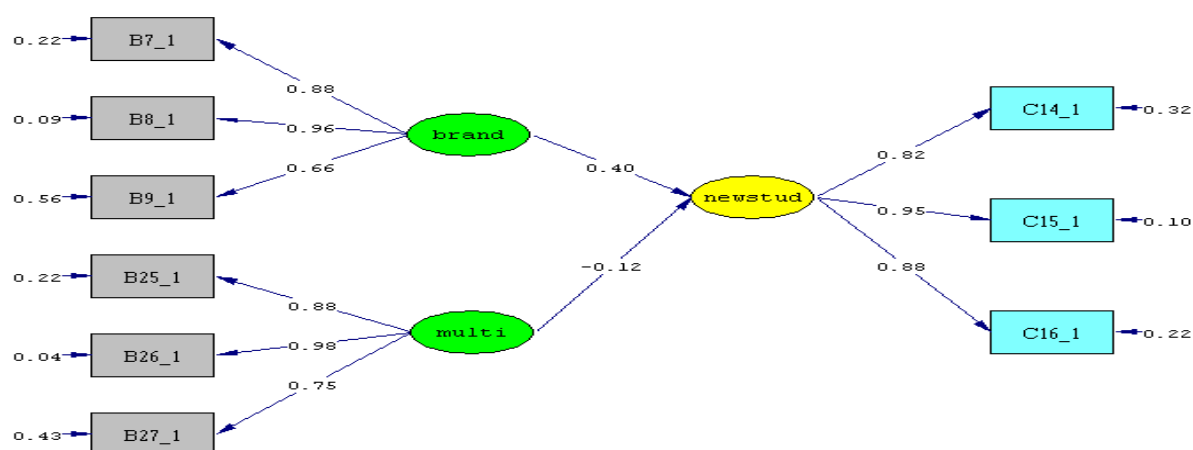
變項說明：support 為支持性策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 7 鄉村幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.98	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.94	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.98	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.046	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 鄉村幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響推薦他人就讀意向之競爭策略為品牌策略與多角化經營策略 (請參閱圖 6)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示鄉村幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向，而且兩種策略相較之下，品牌策略的效果略優於多角化策略。表 8 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用品牌策略是效果最佳的選擇，但是多角化策略有輕微的負向效果。



Chi-Square=38.80, df=24, P-value=0.02863, RMSEA=0.064

圖 6：鄉村幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=38.80$ $p=.029$ $NFI=.96$ $NNFI=.97$ $CFI=.98$ $IFI=.98$ $GFI=.95$ $RMSEA=.064$

變項說明：brand 為品牌策略，multi 為多角化經營策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 8 鄉村幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.95	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.98	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.96	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.98	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.064	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 鄉村幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究為了能概覽幼兒園對於運用競爭策略的現況，進而將各鄉村幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得5種競爭策略群組。研究結果鄉村幼兒園的競爭策群組3，主要表

現在多角化經營、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面；競爭策群組1表現中度的多角化經營、品牌建立、行銷、品質等方面；競爭策群組2顯示各種競爭策略的運用較低；競爭策群組4則顯示該園較重視價格與低成本策略的運用；競爭策群組5則顯示該園較重視品牌、品質、垂直整合與市場區隔策略的運用；表9顯示此一研究結果，競爭策群組3，較競爭策群組2與競爭策略群組4有較高的重複選讀意向；亦即多角化經營、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等策略的綜合運用，可促進家長送幼兒重複選讀幼兒園其他課程；以價格或是低成本策略並不利於家長送幼兒重複選讀幼兒園其他課程。此外，綜合運用品牌、品質、垂直整合與市場區隔策略，亦比低競爭策略運用的園所好。

表9：鄉村幼兒園運用競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組					平均數	標準差
	1	2	3	4	5		
多角化策略	10.59	7.00	21.30	7.71	8.06	9.2318	4.61944
品牌策略	25.46	25.00	22.70	24.76	25.63	25.0658	3.38221
價格策略	12.19	10.29	20.10	20.82	12.31	14.6993	5.94225
低成本策略	16.92	12.60	17.10	17.62	14.63	15.7838	4.08838
行銷策略	20.19	15.46	22.20	17.65	19.63	18.3046	4.52842
垂直整合	9.49	6.37	13.20	7.97	18.44	9.4899	4.52861
支持性策略	9.97	8.69	12.10	9.06	8.63	9.2980	2.07138
市場區隔策略	11.73	11.83	10.70	10.71	11.94	11.4200	2.11187
品質策略	11.54	11.00	11.00	11.47	11.56	11.3245	1.89226
學生表現策略	8.19	7.57	8.10	7.59	8.25	7.8411	1.38127
技術領先策略	10.46	8.37	10.90	10.12	10.63	9.7919	2.34600
策略聯盟策略	15.51	8.57	18.30	10.21	12.69	12.0728	4.46781
N	37	35	10	34	16	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	---						
重複選讀意向群組比較	1>2 3>2,4 5>2						
幼兒留園就讀意向群組比較	----						

(二) 城市幼兒園結構模式

1. 城市幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略、學生表現策略、品質策略與技術領先策略(請參閱圖7)。但是技術領先策略為負值，顯示城市幼兒園採用此技術領先策略，欲將幼兒留園，其效果不宜。品牌策略、學生表現策略、品質策略對於幼兒留園意向具有正向效果。表10是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，採用學生表現策略以吸引城市的家長是效果最佳的選擇。

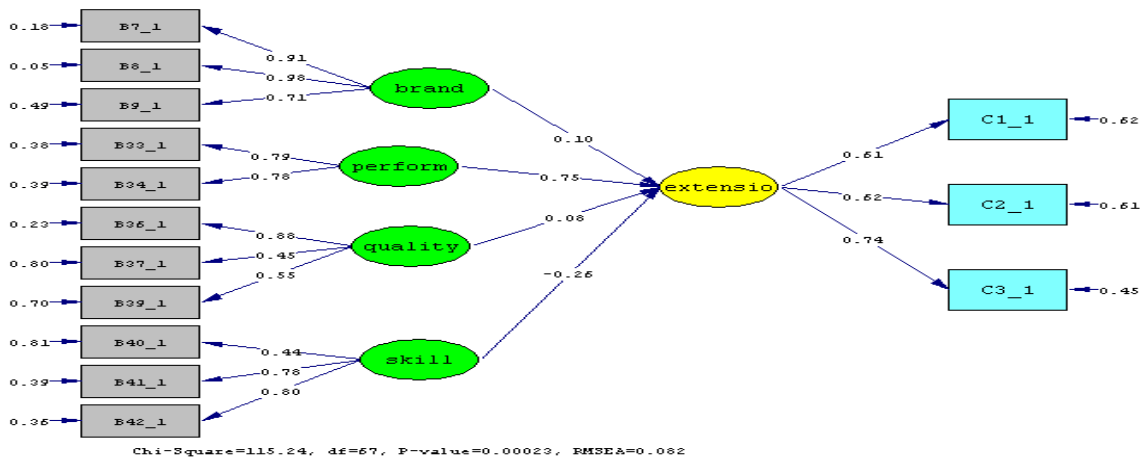


圖 7：城市幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=115.24$ $p=0.002$ NFI=.89 NNFI=.92 CFI=.94 IFI=.94 GFI=.87 RMSEA=.082

變項說明：skill 為技術領先策略，quality 為品質策略，EXTENSIO 為留園就讀意向。

表 10 城市幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.89	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.94	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.08	$\leq$.08(McDonald & Ho, 2002)

2. 城市幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒重複選讀意向之競爭策略為價格策略與垂直整合策略 (請參閱圖 8)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示城市幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒的重複選讀意向，而且兩種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於價格策略。表 11 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒的重複選讀意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇。

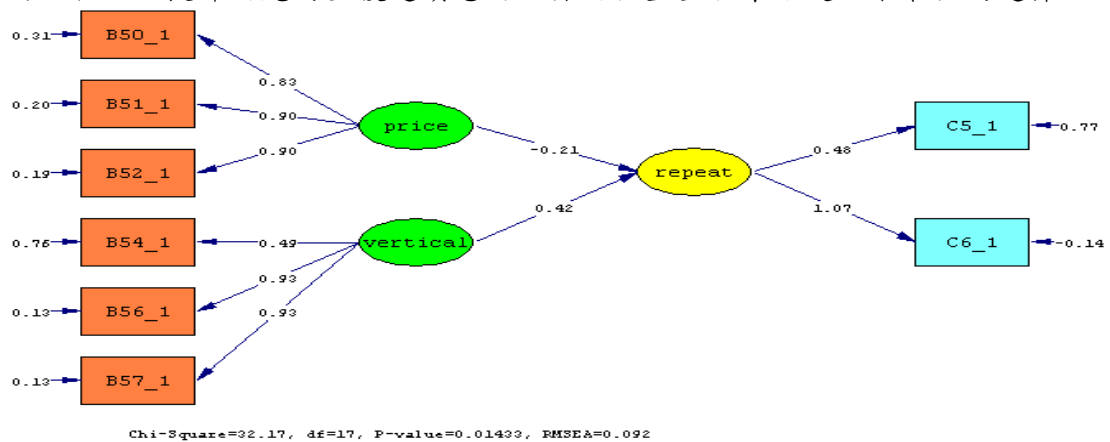


圖 8：城市幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式圖

$\chi^2=32.17$ $p=0.14$ NFI=.92 NNFI=.93 CFI=.96 IFI=.96 GFI=.93 RMSEA=.092

變項說明：price 為價格策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 11 城市幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.93	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.93	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.96	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.092	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 城市幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為品牌策略與學生表現策略 (請參閱圖 9)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示城市幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向，而且兩種策略相較之下，學生表現策略的效果略優於品牌策略。表 12 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於城市幼兒園而言，欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用學生表現策略是最佳的選擇。

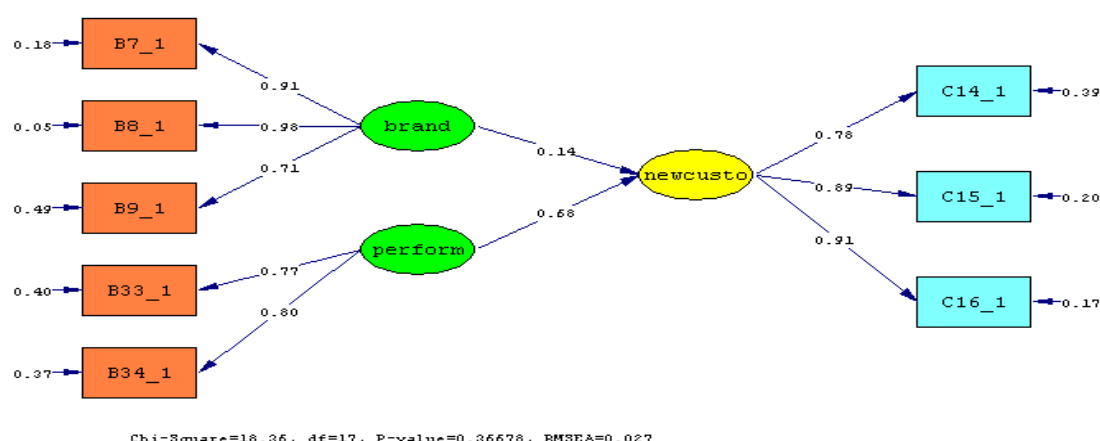


圖 9：城市幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=18.36$ $p=.37$ NFI=.98 NNFI=1.00 CFI=1.00 IFI=1.00 GFI=.96 RMSEA=.027

變項說明：brand 為品牌策略，perform 為學生表現策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 12 城市幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	1.00	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.98	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	1.00	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	1.00	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.027	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 城市幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究將各城市幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得5種競爭策略群組。研究結果顯示城市幼兒園的競爭策群組4，主要表現在品牌建立、品質控管、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面；競爭策群組1表現中度的品牌建立、高度市場區隔等方面；

競爭策群組3顯示競爭策略的運用表現在價格與低成本策略運用以及垂直整合策略運用；競爭策群組2則顯示該園較重視多角化策略的運用；競爭策群組5則顯示該園較重視中度價格與低成本策略、中度市場區隔策略與技術領先策略的運用；表13顯示此一研究結果顯示，運用競爭策群組1的幼兒園，較運用競爭策群組2與競爭策略群組3的幼兒園，其家長有較高的推薦他人就讀意向；亦即運用市場區隔策略的園所較多角化策略與價格、低成本策略，能促進家長推薦他人就讀；以競爭策群組4的園所，較運用競爭策群組2與競爭策略群組3的園所，其家長有較高的推薦他人就讀意向，意即品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略較有利於家長推薦他人就讀。此外，運用競爭策群組4的幼兒園，較運用競爭策群組5的幼兒園，其家長有較高的重複選讀幼兒園其他課程意向。亦即品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略較有利於家長重複選讀幼兒園其他課程意向。最後，運用競爭策群組1、3、4的幼兒園，較運用競爭策群組2的幼兒園，其家長讓幼兒留園就讀的意向較高，亦即重視市場區隔運用的園所，重視價格、低成本、垂直整合策略運用的園所有利於家長讓幼兒留園就讀的意向。

表13：城市幼兒園運用競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組					平均數	標準差
	1	2	3	4	5		
多角化策略	8.40	13.17	10.15	11.00	6.85	10.1415	3.78578
品牌策略	27.13	21.67	23.20	27.25	23.75	24.1923	3.51992
價格策略	10.73	15.08	23.50	12.00	17.35	16.3558	5.37870
低成本策略	14.33	14.63	18.75	14.00	15.65	15.7619	4.05141
行銷策略	18.93	17.88	19.15	24.38	17.80	19.1154	4.30016
垂直整合	9.73	11.54	11.75	10.75	6.30	10.0388	3.99736
支持性策略	8.80	9.38	10.60	10.69	8.90	9.5660	2.01432
市場區隔策略	12.80	9.83	10.80	12.56	11.45	11.2150	2.11476
品質策略	12.33	10.38	11.70	13.19	11.40	11.6604	1.73418
學生表現策略	8.47	6.75	7.65	8.81	7.40	7.7453	1.32422
技術領先策略	8.80	9.04	9.05	11.44	9.55	9.6000	2.13758
策略聯盟策略	8.73	13.63	12.70	16.94	9.35	12.1963	4.29225
N	15	24	20	16	20	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	1>2,3 4>2,3 5>2						
重複選讀意向群組比較	4>5						
幼兒留園就讀意向群組比較	1>2 3>2 4>2						

(三) 大型幼兒園結構模式

1. 大型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略與品質策略(請參閱圖10)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示大型幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒的留園就讀意向，而且兩種策略相較之下，品質策略的效果略優於品牌策略。表14是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於大型幼兒園而言，欲提升幼兒的留園就讀意向，採用品質策略是效果最佳的選擇，其次是品牌策略。

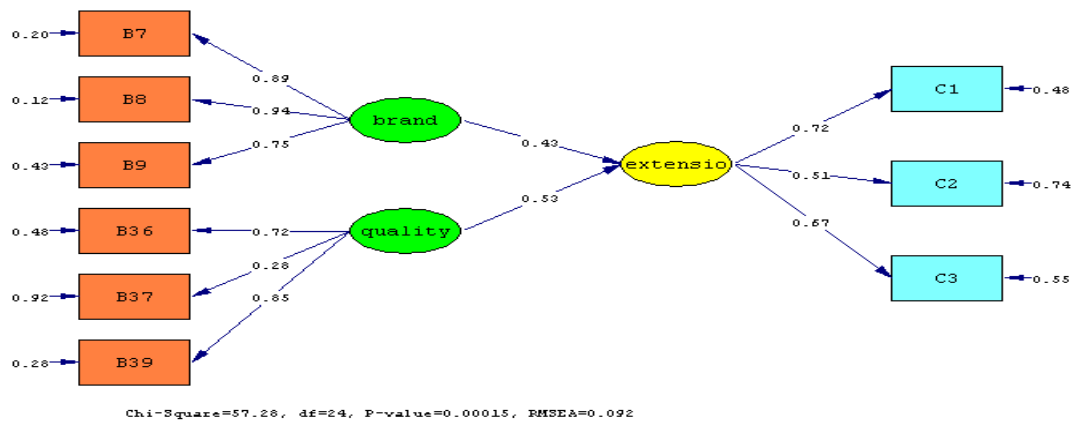


圖 10：大型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=57.18$ $p=.00016$ $NFI=.94$ $NNFI=.95$ $CFI=.97$ $IFI=.97$ $GFI=.93$ $RMSEA=.092$

變項說明：brand 為品牌策略，quality 為品質策略，extensio 為留園就讀意向。

表 14 大型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.93	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.97	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.94	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.95	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.97	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.092	$\leq .08$ (McDonald & Ho, 2002)

2. 大型幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略、行銷策略與垂直整合策略 (請參閱圖 11)，這些策略的影響係數皆為正值，但是幾種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於其他策略。表 15 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於大型幼兒園而言，欲提升幼兒的重複選讀意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇。

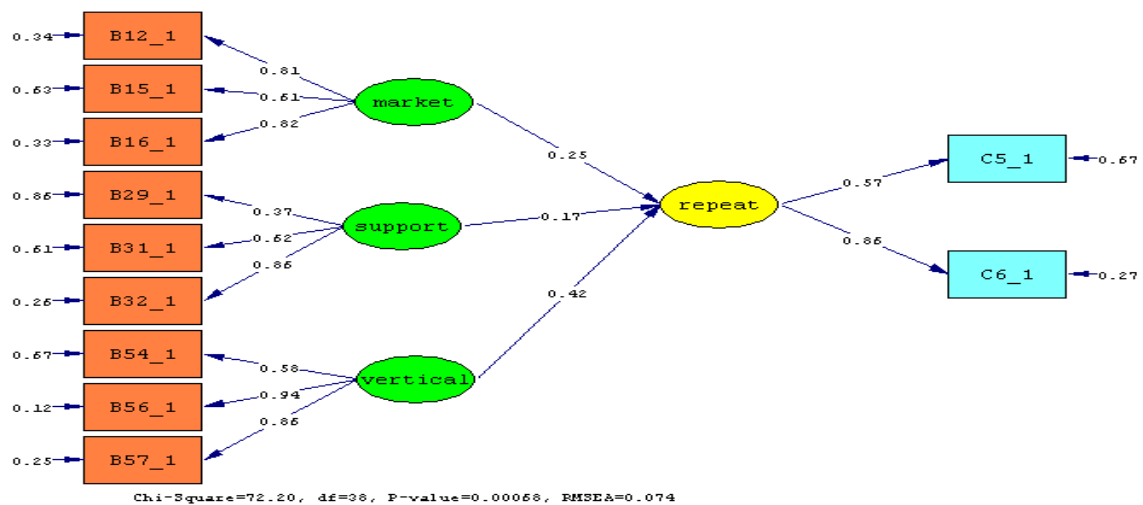


圖 11：大型幼兒園競爭策略對幼兒重複選就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=72.20$ $p=.00068$ $NFI=.90$ $NNFI=.92$ $CFI=.94$ $IFI=.94$ $GFI=.93$ $RMSEA=.074$

變項說明：market 為行銷策略，support 為支持性策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 15 大型幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.93	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.90	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.94	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.074	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 大型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為品牌策略與多角化策略 (請參閱圖 12)，但是兩種策略相較之下，品牌策略的效果較優。表 16 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於大型幼兒園而言，欲提升幼兒的家長推薦他人就讀意向，採用品牌策略是效果最佳的選擇。

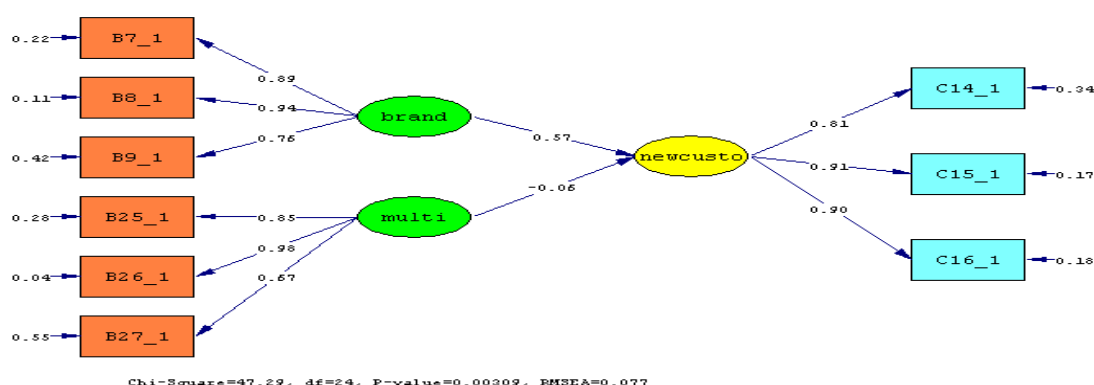


圖 12：大型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=47.29$ $p=.0031$ $NFI=.96$ $NNFI=.97$ $CFI=.98$ $IFI=.98$ $GFI=.94$ $RMSEA=.077$

變項說明：brand 為品牌策略，multi 為多角化經營策略，newstudo 為推薦他人就讀意向。

表 16 大型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.94	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.98	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.96	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.98	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.077	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 大型幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究將各大型幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得 5 種競爭策略群組。研究結果顯示大型幼兒園的競爭策略群組 1，主要表現在高度競爭策略的運用，包含多角化策略、品牌建立、價格與低成本策略、垂直整合、品質控管、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面；競爭策略群組 3 表現高度的品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等方面的綜合運用；競爭策略群組 2 顯示競爭策略的運用表現在價格與低成本策略運用；競爭策略群組 5 則顯示該園較重視市場區隔策略的運用；競爭策略群組 4 則顯示該園僅中度多角化與策略聯盟策略之運用。表 17 顯示此一研究結果顯示，運用

高度競爭策群組 1 的幼兒園為數不多，無法檢視其與他園的差異效果；運用高度競爭策群組 2, 3, 5 的幼兒園較運用競爭策群組 4 的幼兒園，其家長有較高的推薦他人就讀意向；亦即運用價格、低成本策略組合的園所，或是運用品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等綜合運用的園所，或是運用市場區隔策略的園所，均能促進家長推薦他人就讀。此外，若是希望家長有較高的重複選讀幼兒園其他課程意向，幼兒園採取品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等綜合策略運用，較價格與低成本策略之綜合運用為佳；這顯示想要重複選讀幼兒園其他課程的家長，對於價格與低成本而言，並非他們所關注的重點。最後，運用競爭策群組 3、5 的幼兒園，較運用競爭策群組 4 的幼兒園，其家長讓幼兒留園就讀的意向較高，亦即重視市場區隔運用的園所，重視品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等方面的綜合運用的園所有利於家長讓幼兒留園就讀的意向。

表17 大型幼兒園競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組					平均數	標準差
	1	2	3	4	5		
多角化策略	24.00	8.48	9.67	11.40	6.45	9.5793	4.28292
品牌策略	27.00	25.32	27.42	22.81	26.86	25.7117	3.23126
價格策略	23.67	22.84	11.83	13.24	13.38	14.8418	5.76672
低成本策略	21.33	19.12	14.04	14.64	15.90	15.5660	4.13924
行銷策略	27.67	18.56	22.92	17.57	17.28	19.5776	4.34977
垂直整合	11.00	8.76	11.75	10.17	10.59	10.4438	4.64697
支持性策略	12.33	9.76	10.15	8.69	8.45	9.3272	2.00877
市場區隔策略	12.00	10.48	12.50	10.64	12.69	11.5767	2.16851
品質策略	13.00	11.68	12.52	10.38	12.17	11.7178	1.90032
學生表現策略	9.33	7.72	8.63	7.26	8.38	8.0370	1.30878
技術領先策略	12.33	10.08	11.67	9.12	9.66	10.3313	2.23950
策略聯盟策略	21.00	11.16	14.46	14.00	7.03	12.3620	4.51994
N	3	25	48	42	29	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	2,3,5>4						
重複選讀意向群組比較	3>2						
幼兒留園就讀意向群組比較	3>4 5>4						

(四) 小型幼兒園結構模式

1. 小型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為學生表現策略(請參閱圖 13)。表 18 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於小型幼兒園而言，欲提升幼兒的留園選讀意向，採用品牌策略是效果最佳的選擇。

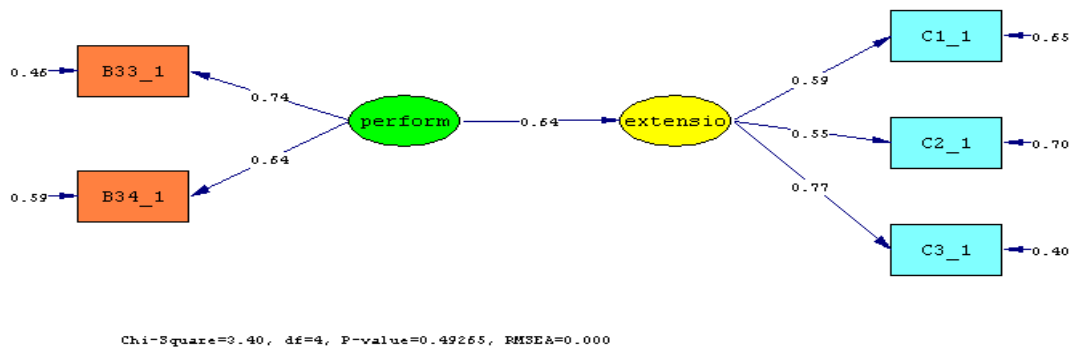


圖 13：小型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖
 $\chi^2=3.40$ $p=.49$ NFI=.98 NNFI=1.01 CFI=.95 IFI=1.00 GFI=.99 RMSEA=.000
 變項說明：perform 為學生表現策略，extensio 為留園就讀意向。

表 18 小型幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.99	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	1.00	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.98	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	1.01	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.95	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.000	$\leq$.08(McDonald & Ho, 2002)

2. 小型幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略、價格策略與垂直整合策略 (請參閱圖 14)，這些策略顯示小型幼兒園採用兩種策略將顯著有利於提高幼兒的重複選讀意向，而且兩種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於支持性策略。表 19 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於小型幼兒園而言，欲提升幼兒的重複選讀意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇，其次是支持性策略。

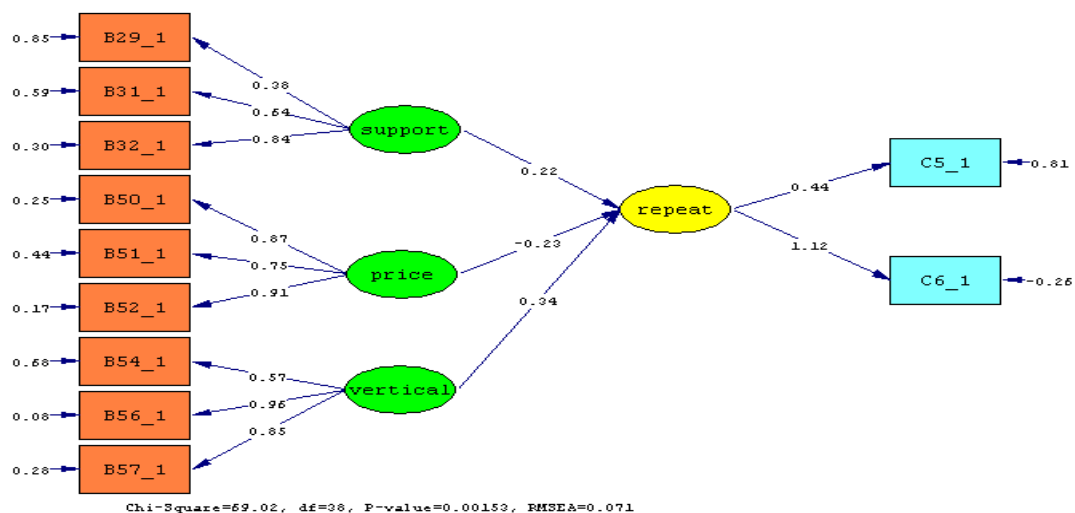


圖 14：小型幼兒園競爭策略對幼兒重複選就讀意向之影響模式圖
 $\chi^2=69.02$ $p=.0015$ NFI=.91 NNFI=.93 CFI=.95 IFI=.96 GFI=.93 RMSEA=.071
 變項說明：support 為支持性策略，price 為價格策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 19 小型幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.93	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.91	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.93	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.95	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.071	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 小型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為價格策略與學生表現策略 (請參閱圖 15)，其中小型幼兒園採用學生表現策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。表 20 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於小型幼兒園而言，欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用學生表現策略是效果最佳的選擇。

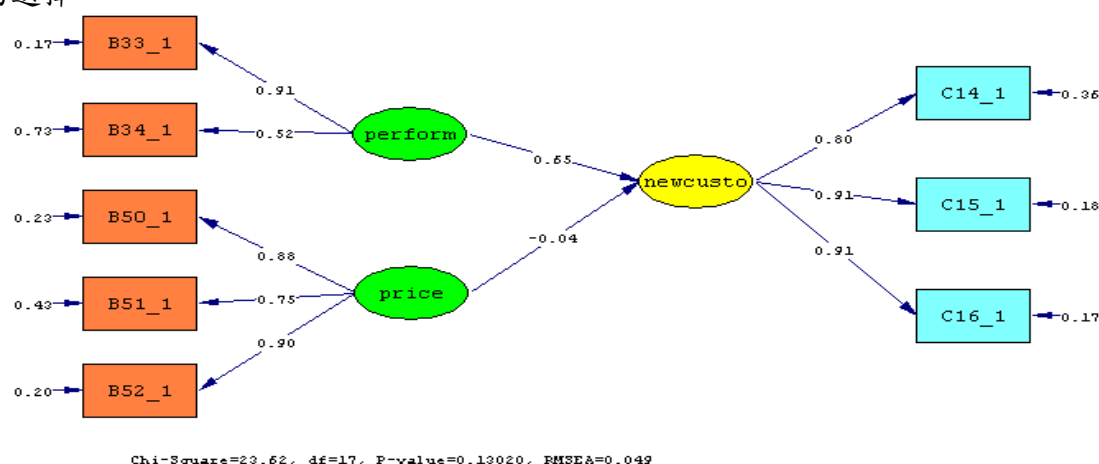


圖 15：小型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=23.62$ $p=.13$ NFI=.97 NNFI=.98 CFI=.99 IFI=.99 GFI=.97 RMSEA=.049

變項說明：perform 為學生表現策略，price 為價格策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 20 小型幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.97	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.99	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.98	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.99	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.049	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 小型幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究將各小型幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得 3 種競爭策略群組。研究結果顯示小型幼兒園的競爭策群組 1，主要表現在高度多角化策略、垂直整合、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面的策略群組之運用；競爭策群組 3 表現高度的品牌建立、高度市場區隔、學生表現策略等方面的綜合運用；競爭策群組 2 顯示競爭策略的運用表現在價格、低成本與品質策略運用。表 21 顯示此一研究結果顯示，小型幼兒園

運用品牌建立、高度市場區隔、學生表現策略等策略群組之運用，較價格、低成本與品質策略運用，能促進家長推薦他人就讀意向。但是，若是追求家長能重複選讀幼兒園其他課程，則應當採取高度多角化策略、垂直整合、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面的策略群組之運用。

表21 小型幼兒園競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組				
	1	2	3	平均數	標準差
多角化策略	14.86	8.56	7.56	9.5094	4.23870
品牌策略	22.68	22.53	23.97	23.2925	3.24248
價格策略	16.05	21.13	11.78	16.3267	5.79501
低成本策略	15.86	18.13	13.47	16.0748	4.01342
行銷策略	20.50	17.97	15.28	17.3238	4.18903
垂直整合	11.91	8.69	7.06	8.7788	3.65491
支持性策略	10.64	9.56	9.36	9.5741	2.02878
市場區隔策略	10.86	10.22	11.89	11.0561	2.04585
品質策略	11.09	11.16	11.03	11.0841	1.65473
學生表現策略	7.27	7.41	7.53	7.4815	1.34290
技術領先策略	9.41	8.78	8.28	8.7196	2.03643
策略聯盟策略	16.05	12.63	8.42	11.5463	4.18583
N	22	32	36	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	3>2				
重複選讀意向群組比較	1>2,3				
幼兒留園就讀意向群組比較	---				

(五) 公立幼兒園結構模式:公立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為多角化策略與垂直整合策略 (請參閱圖 16)，但是這兩個策略的影響係數皆為負值，顯示公立幼兒園採用此兩種策略將無法顯著促進於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。公立幼兒園競爭策略之運用並無明顯的效果。

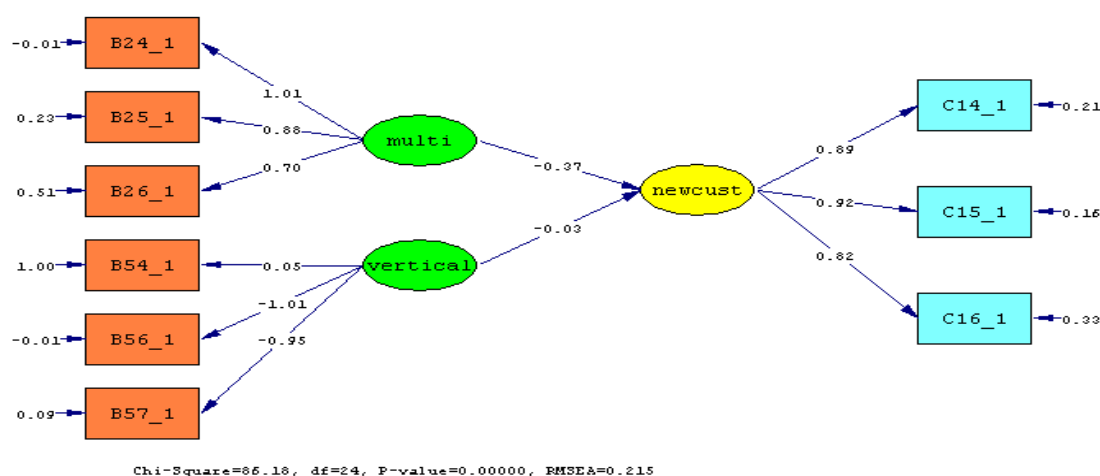


圖 16：公立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=86.18$ $p=.00$ $NFI=.47$ $NNFI=.22$ $CFI=.48$ $IFI=.50$ $GFI=.75$ $RMSEA=.22$

變項說明：multi 為多角化經營策略，vertical 為垂直整合策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 22 公立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.75	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.50	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.47	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.22	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.48	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.22	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

其次，本研究將各公立幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得 4 種競爭策略群組。研究結果顯示公立幼兒園的競爭策略群組 3，主要表現在高度多角化策略、價格與低成本策略、垂直整合、多元服務、品質策略等競爭策略群組之運用；競爭策略群組 4 表現高度的品牌建立、高度市場區隔策略的綜合運用；競爭策略群組 2 顯示競爭策略的運用表現在行銷、學生表現、技術領先、與策略聯盟等策略群組之運用。競爭策略群組 1 則較低運用競爭策略。表 23 顯示此一研究結果顯示，公立幼兒園運用高度行銷策略、學生表現、技術領先、策略聯盟等競爭策略群組較能促進家長推薦他人就讀意向。

表 23 公立幼兒園競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組				平均數	標準差
	1	2	3	4		
多角化策略	7.35	8.50	9.10	6.00	7.7018	2.71217
品牌策略	21.90	25.70	25.00	27.17	24.1607	3.57149
價格策略	18.35	12.30	24.30	12.83	17.7959	5.96860
低成本策略	15.80	17.50	17.80	11.17	15.9818	3.61320
行銷策略	15.55	21.70	20.50	17.83	17.4386	4.18764
垂直整合	6.25	7.70	8.50	6.17	7.0000	2.00000
支持性策略	8.70	8.80	10.30	8.00	8.7719	1.99121
市場區隔策略	9.45	11.60	11.60	11.67	10.6140	2.30492
品質策略	10.60	11.90	12.30	10.83	11.1754	1.42832
學生表現策略	6.50	8.20	7.50	7.50	7.2679	1.39468
技術領先策略	9.00	11.20	10.50	9.83	9.7818	1.99714
策略聯盟策略	9.05	12.20	9.80	5.33	9.2807	3.26099
N	20	10	10	6	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	2>1					
重複選讀意向群組比較	---					
幼兒留園就讀意向群組比較	---					

(六) 私立幼兒園結構模式：

1. 私立幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略、品質策略與學生表現策略 (請參閱圖 17)，這三個策略的影響係數皆為正值，但是研究顯示私立幼兒園採用兩種品牌與品質策略將較顯著有利於提高幼兒的留園就讀意向。表 24 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於私立幼兒園而言，欲提升幼兒的留園就讀意向，採用品牌策略與品質策略是效果最佳的選擇，其次是學生表現策略。

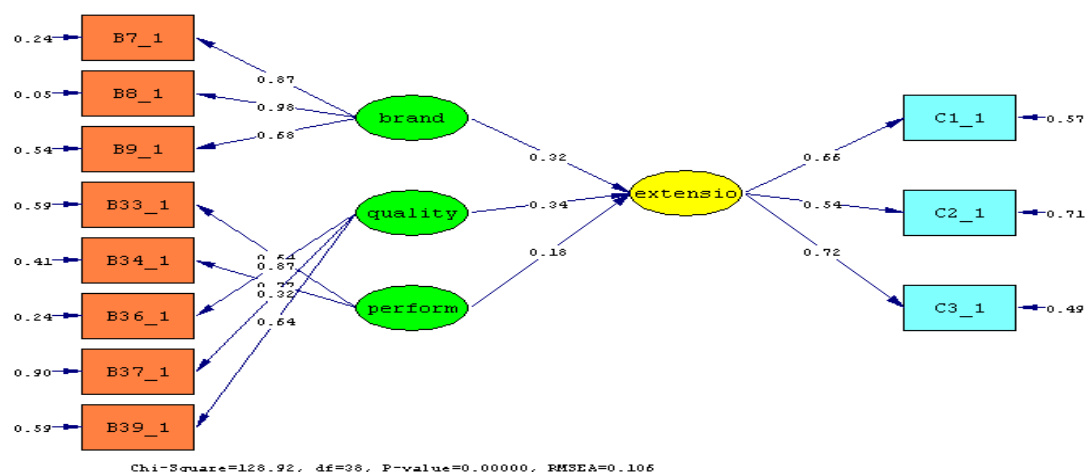


圖 17：私立幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=128.92$ $p=.00$ $NFI=.92$ $NNFI=.92$ $CFI=.94$ $IFI=.95$ $GFI=.90$ $RMSEA=.11$

變項說明：brand 為品牌策略，quality 為品質策略，perform 為學生表現策略，extensio 為留園就讀意向。

表 24 私立幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.90	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.95	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.92	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.94	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.11	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

2. 私立幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略與垂直整合策略 (請參閱圖 18)，這兩個策略的影響係數皆為正值，顯示鄉村幼兒園採用此兩種策略將顯著有利於提高幼兒的重複選讀意向，而且兩種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於支持性策略。表 25 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於鄉村幼兒園而言，欲提升幼兒的重複選讀意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇，其次是支持性策略。

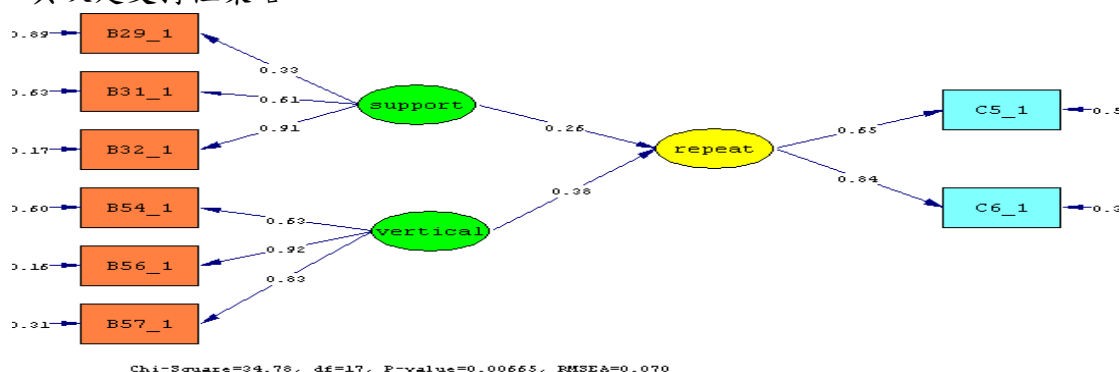


圖 18：私立幼兒園競爭策略對幼兒重複選就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=34.78$ $p=.0067$ $NFI=.93$ $NNFI=.94$ $CFI=.96$ $IFI=.96$ $GFI=.96$ $RMSEA=.07$

變項說明：support 為支持性策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 25 私立幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.93	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.93	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.94	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.96	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.07	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 私立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為品牌策略、多角化策略與學生表現策略 (請參閱圖 19)，這幾個策略顯示私立幼兒園採用品牌策略、學生表現策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。表 26 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於私立幼兒園而言，欲提升私立幼兒家長推薦他人就讀意向，採用品牌策略、學生表現策略是效果最佳的選擇。

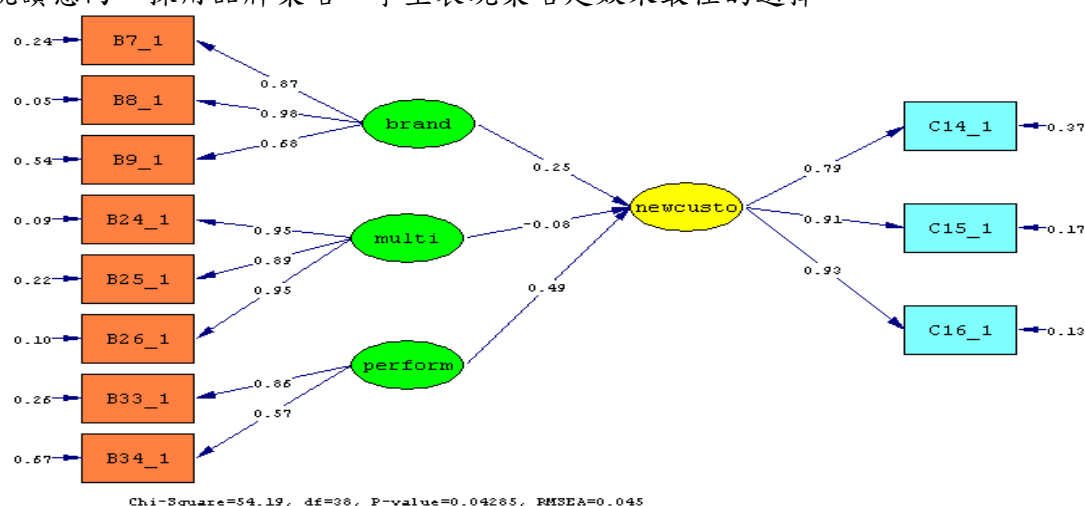


圖 19：私立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=54.19$ $p=.043$ NFI=.97 NNFI=.99 CFI=.99 IFI=.99 GFI=.96 RMSEA=.045

變項說明：brand 為品牌策略，multi 為多角化經營策略，perform 為學生表現策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 26 私立幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.99	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.99	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.99	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.045	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 私立幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究將各私立幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得 4 種競爭策略群組。研究結果顯示私立幼兒園的競爭策群組 3，主要表現在高度競爭策略的運用，包含品牌建立、行銷策略、垂直整合、品質控管、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合運用；競爭策群組 4 表現高度的價格與成本策略運用；競爭策群組 2 顯示競爭策略的運用表現在多角化策略、多元服務、策略聯盟之運用；競爭策群組 1 則顯示該園重視中度市場區隔

競爭策略的運用。表 27 顯示此一研究結果顯示，私立幼兒園運用中度市場區隔競爭策略的運用較幼兒園運用多角化策略、多元服務、策略聯盟之策略群組，能吸引家長推薦他人就讀；但是，高度品牌建立、行銷策略、垂直整合、品質控管、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合運用，較中度市場區隔競爭策略的運用能促進家長重複選讀幼兒園其他課程意向。也較能促進幼兒留園就讀。

表27 私立幼兒園競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組					
	1	2	3	4	平均數	標準差
多角化策略	8.33	19.35	10.23	9.25	10.0469	4.46027
品牌策略	24.76	22.29	26.73	23.89	24.9155	3.39567
價格策略	11.22	19.53	11.62	20.16	14.8667	5.64681
低成本策略	13.87	17.00	15.00	17.67	15.7156	4.21050
行銷策略	16.01	21.76	22.13	18.69	19.0287	4.42883
垂直整合	7.82	12.47	13.46	10.62	10.5385	4.51069
支持性策略	9.09	11.24	9.90	9.58	9.6009	1.99182
市場區隔策略	11.94	10.65	12.33	10.80	11.5728	2.04215
品質策略	11.03	10.94	12.35	11.51	11.5446	1.91915
學生表現策略	7.85	7.65	8.29	7.85	7.9579	1.30118
技術領先策略	8.61	10.41	11.08	9.31	9.6604	2.37238
策略聯盟策略	10.19	17.65	14.83	12.75	12.7710	4.37866
N	67	17	52	55	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	1>2 3>2,4					
重複選讀意向群組比較	3>1					
幼兒留園就讀意向群組比較	3>2					

(七) 獨資幼兒園結構模式：

1. 獨資幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略、品質策略、學生表現策略與價格策略 (請參閱圖 20)，這幾個策略顯示獨資幼兒園採用品牌策略、品質策略、學生表現策略將顯著有利於提高幼兒留園就讀意向。表 28 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於獨資幼兒園而言，欲提升獨資幼兒留園就讀意向，採用品牌策略、品質策略是效果最佳的選擇。

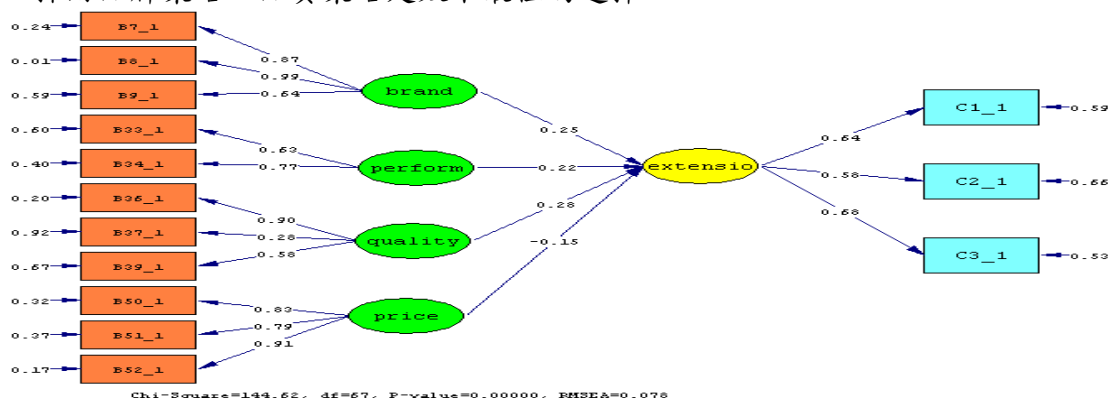


圖 20：獨資幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=144.62$ $p=0.00$ NFI=.91 NNFI=.94 CFI=.95 IFI=.95 GFI=.90 RMSEA=.078

變項說明：brand 品牌策略，perform 學生表現策略，quality 品質策略，price 價格策略，extensio 為留園就讀意向。

表 28 獨資幼兒園競爭策略對幼兒留園就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.90	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.95	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.91	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.94	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.95	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.078	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

2. 獨資幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒重複選讀其他課程意向之競爭策略為垂直整合策略、多元支持與服務策略(請參閱圖 21)，這幾個策略顯示獨資幼兒園採用垂直整合策略、多元支持與服務策略將顯著有利於提高幼兒重複選讀其他課程意向。表 29 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度良好。此結果顯示：對於獨資幼兒園而言，欲提升獨資幼兒重複選讀其他課程意向，採用垂直整合策略、多元支持與服務策略是效果最佳的選擇。

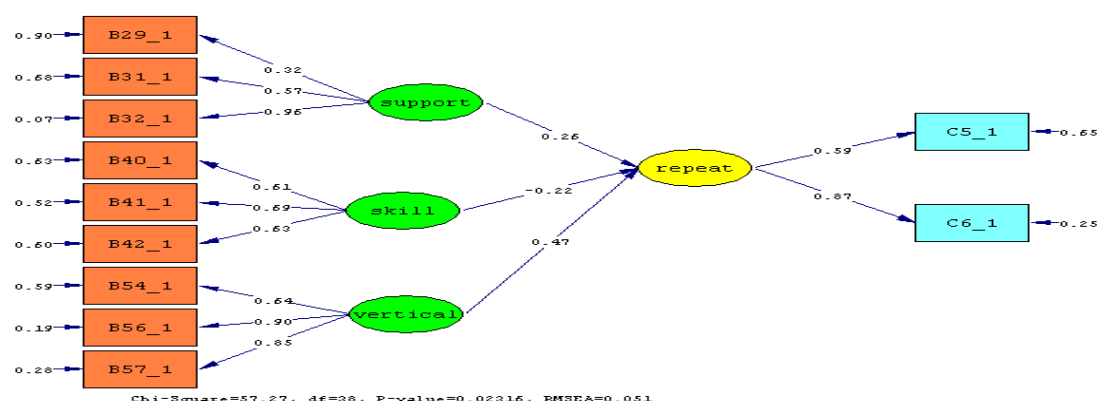


圖 21：獨資幼兒園競爭策略對幼兒重複選就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=57.27$ $p=.023$ NFI=.91 NNFI=.95 CFI=.96 IFI=.96 GFI=.95 RMSEA=.051

變項說明：support 為支持性策略，skill 為技術領先策略，vertical 為垂直整合策略，repeat 為重複選讀意向。

表 29 獨資幼兒園競爭策略對幼兒重複選讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.95	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.91	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.95	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.96	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.051	≤.08(McDonald & Ho, 2002)

3. 獨資幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式分析

根據統計結構方程模式(SEM)分析結果，影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為學生表現策略、品牌策略(請參閱圖 22)，這幾個策略顯示獨資幼兒園採用學生表現策略、品牌策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。表 30 是此模式的各項適配度指標，根據各指標的判斷值可以發現，所有指標皆達到要求，顯示模式適配度

良好。此結果顯示：對於獨資幼兒園而言，欲提升獨資幼兒家長推薦他人就讀意向，採用學生表現策略是效果最佳的選擇。

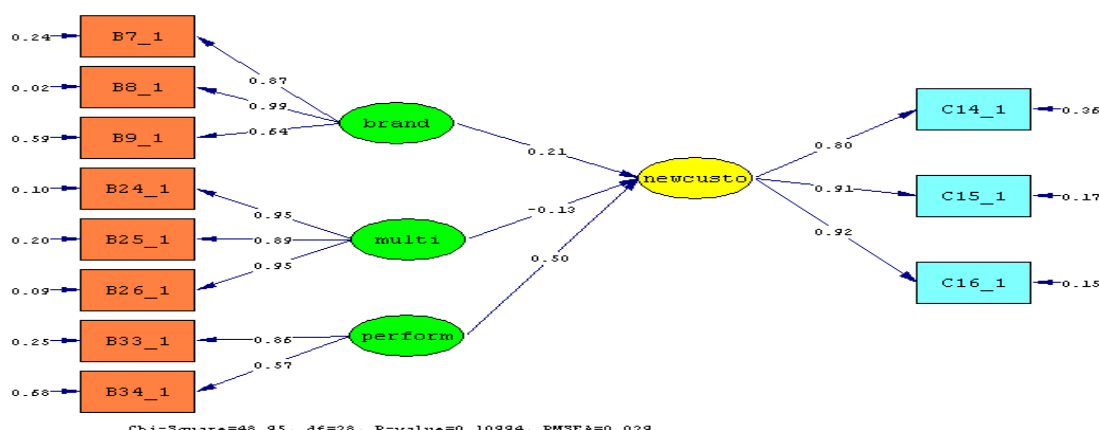


圖 22：獨資幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向之影響模式圖

$\chi^2=48.95$ $p=.11$ $NFI=.97$ $NNFI=.99$ $CFI=.99$ $IFI=.99$ $GFI=.96$ $RMSEA=.039$

變項說明：brand 為品牌策略， multi 為多角化經營策略，perform 為學生表現策略，newstud 為推薦他人就讀意向。

表 30 獨資幼兒園競爭策略對推薦他人就讀意向最終模式之適配指標值

指標名稱	檢定結果	判斷值
GFI(goodness-of-fit index)	.96	>.90(Hu & Bentler,1999)
IFI(incremental fit index)	.99	>.90(Hu & Bentler,1999)
NFI(normal fit index)	.97	>.90(Bentler & Bonett,1980)
NNFI(non- normal fit index)	.99	>.90(Bentler & Bonett,1980)
CFI(comparative fit index)	.99	>.95(Bentler,1988)
RMSEA (root mean square error of approximation)	.065	$\leq$.08(McDonald & Ho, 2002)

4. 獨資幼兒園運用競爭策略群組之差異分析

本研究將各獨資幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得 4 種競爭策略群組。研究結果顯示獨資幼兒園的競爭策群組 1，主要表現在高度競爭策略的運用，包含品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之運用；競爭策群組 2 表現高度的市場區隔策略運用；競爭策群組 4 顯示競爭策略的運用表現在多角化策略、價格策略、行銷、多元服務、策略聯盟之策略群組之運用；競爭策群組 3 則顯示該園重視價格與低成本競爭策略的運用。表 31 顯示此一研究結果顯示，獨資幼兒園運用品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之運用；以及市場區隔策略運用都較多角化策略、價格策略、行銷、多元服務、策略聯盟之策略群組之運用，能吸引家長推薦他人就讀。品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之策略群組運用，較能促進家長重複選讀幼兒園其他課程；但是，市場區隔策略卻能更有效地在幼兒留園意向中表現較佳。

表31 獨資經營幼兒園競爭策略群組之差異分析摘要表

群組	競爭策略群組					
	1	2	3	4	平均數	標準差
多角化策略	10.74	8.02	8.82	19.08	9.8125	4.40802
品牌策略	26.28	25.15	23.91	22.08	24.9948	3.34742
價格策略	12.74	10.89	20.59	20.38	14.8191	5.67943
低成本策略	14.94	13.75	18.27	17.62	15.6931	4.28145
行銷策略	21.96	16.15	18.70	22.31	19.0107	4.51519
垂直整合	13.66	7.82	9.95	12.31	10.3936	4.64394
支持性策略	9.90	9.09	9.70	11.54	9.6126	2.00700
市場區隔策略	12.14	12.14	10.59	10.15	11.5445	2.08171
品質策略	12.12	11.14	11.50	10.92	11.5131	1.89142
學生表現策略	8.22	7.83	7.80	7.85	7.9323	1.30669
技術領先策略	10.96	8.83	9.25	10.38	9.6579	2.42426
策略聯盟策略	14.96	9.52	12.16	17.92	12.3854	4.58970
N	50	65	44	13	---	---
推薦他人就讀意向群組比較	1>4 2>4					
重複選讀意向群組比較	1>2					
幼兒留園就讀意向群組比較	2>4					

五. 結論

本研究焦點在探討不同情境或條件下的幼兒園，應使用哪些競爭策略才能有效促進家長的滿意度，包括幼兒留園就讀意向、重複選讀幼兒園其他課程意向、以及家長推薦他人就讀意向。研究結果獲得以下重要結論。

1. 鄉村幼兒園欲提升幼兒的留園就讀意向，採用品質策略是效果最佳的選擇，其次是品牌策略。欲提升幼兒的重複選讀幼兒園其他課程意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇，其次是支持性策略。欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用品牌策略是效果最佳的選擇，但是多角化策略有輕微的負向效果。本研究為了能概覽幼兒園對於運用競爭策略組合(群組)的現況，進而將各鄉村幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得5種競爭策略群組。研究結果鄉村幼兒園的競爭策略群組以多角化經營、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等策略的綜合運用，可促進家長送幼兒重複選讀幼兒園其他課程；以價格或是低成本策略並不利於家長送幼兒重複選讀幼兒園其他課程。此外，綜合運用品牌、品質、垂直整合與市場區隔策略，亦比低競爭策略運用的園所好。

2. 影響城市幼兒留園就讀意向之競爭策略為採用學生表現策略以吸引城市的家長是效果最佳的選擇。欲提升幼兒的重複選讀意向，採用垂直整合策略是效果最佳的選擇。欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用學生表現策略是最佳的選擇。本研究將各城市幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得運用市場區隔策略的園所較多角化策略與價格、低成本策略，能促進家長推薦他人就讀；以品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略較有利於家長推薦他人就讀。此外，品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略群組較有利於家長重複選讀幼兒園其他課程意向。最後，重視市場區隔運用的園所，重視價格、低成本、垂直整合策略運用的園所有利於家長讓幼兒留園就讀的意向。

3. 影響大型幼兒園幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略與品質策略，品質策略的效果略優於品牌策略。影響幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略、行銷策略與垂直整合策略，垂直整合策略的效果略優於其他策略。影響幼兒家長推薦他人就讀意

向之競爭策略為品牌策略與多角化策略，但是兩種策略相較之下，品牌策略的效果較優。本研究將各大型幼兒園的競爭策略進行集群分析，發現運用價格、低成本策略組合的園所，或是運用品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等綜合運用的園所，或是運用市場區隔策略的園所，均能促進家長推薦他人就讀。此外，若是希望家長有較高的重複選讀幼兒園其他課程意向，幼兒園採取品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等綜合策略運用，較價格與低成本策略之綜合運用為佳；這顯示想要重複選讀幼兒園其他課程的家長，對於價格與低成本而言，並非他們所關注的重點。最後，重視市場區隔運用的園所，重視品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等方面的綜合運用的園所有利於家長讓幼兒留園就讀的意向。

4. 影響小型幼兒園幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略、價格策略與垂直整合策略，這些策略顯示小型幼兒園採用三種策略將顯著有利於提高幼兒的重複選讀意向，而且重要的兩種策略相較之下，垂直整合策略的效果略優於支持性策略。欲提升幼兒家長推薦他人就讀意向，採用學生表現策略是效果最佳的選擇。本研究將各小型幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得3種競爭策略群組。研究結果顯示小型幼兒園運用品牌建立、高度市場區隔、學生表現策略等策略群組之運用，較價格、低成本與品質策略運用，能促進家長推薦他人就讀意向。但是，若是追求家長能重複選讀幼兒園其他課程，則應當採取高度多角化策略、垂直整合、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等方面的策略群組之運用。

5. 影響公立幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為多角化策略與垂直整合策略，但是這兩個策略的影響係數皆為負值，顯示公立幼兒園採用此兩種策略將無法顯著促進於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。其次，本研究將各公立幼兒園的競爭策略進行集群分析，顯示公立幼兒園運用高度行銷策略、學生表現、技術領先、策略聯盟等競爭策略群組較能促進家長推薦他人就讀意向。

6. 影響私立幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略、品質策略與學生表現策略，但是研究顯示私立幼兒園採用兩種品牌與品質策略將較顯著有利於提高幼兒的留園就讀意向。影響私立幼兒重複選讀意向之競爭策略為支持性策略與垂直整合策略。採用垂直整合策略是效果最佳的選擇，其次是支持性策略。影響私立幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為品牌策略、多角化策略與學生表現策略，這幾個策略顯示私立幼兒園採用品牌策略、學生表現策略將顯著有利於提高幼兒家長推薦他人就讀意向。欲提升私立幼兒家長推薦他人就讀意向，採用品牌策略、學生表現策略是效果最佳的選擇。本研究將各私立幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得4種競爭策略群組。研究結果顯示，私立幼兒園運用中度市場區隔競爭策略的運用較幼兒園運用多角化策略、多元服務、策略聯盟之策略群組，能吸引家長推薦他人就讀；但是，高度品牌建立、行銷策略、垂直整合、品質控管、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合運用，較中度市場區隔競爭策略的運用能促進家長重複選讀幼兒園其他課程意向。也較能促進幼兒留園就讀。

7. 影響獨資幼兒留園就讀意向之競爭策略為品牌策略、品質策略、學生表現策略與價格策略，對於獨資幼兒園而言，欲提升獨資幼兒留園就讀意向，採用品牌策略、品質策略是效果最佳的選擇。影響幼兒重複選讀其他課程意向之競爭策略為垂直整合策略、多元支持與服務策略，欲提升獨資幼兒重複選讀其他課程意向，採用垂直整合策略、多元支持與服務策略是效果最佳的選擇。影響幼兒家長推薦他人就讀意向之競爭策略為學生表現策略、品牌策略，採用學生表現策略是效果最佳的選擇。本研究將各獨資幼兒園的競爭策略進行集群分析，獲得4種競爭策略群組。研究結果顯示獨資幼兒園運用品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之運用；以及市場區隔策略運用都較多角化策略、價格策略、行銷、多元服務、策略聯盟之策略

群組之運用，能吸引家長推薦他人就讀。品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之策略群組運用，較能促進家長重複選讀幼兒園其他課程；但是，高度市場區隔策略卻能更有效地在幼兒留園意向中表現較佳。

綜合而言，不同情境幼兒園競爭策略的應用應考慮以下問題：鄉村幼兒園為了留住幼兒繼續就讀、重複選讀其他課程、或是家長推薦新幼兒入園，應首要採取品牌策略、品質策略，其次應讓園所內的課程能夠垂直整合。城市幼兒園首要重視學生表現策略，讓學生表現的能見度提高，其次仍是讓園所內的課程能夠垂直整合。大型幼兒園首要考慮的仍是品牌策略、品質策略。至於小型幼兒園，應著重於學生表現策略，讓學生表現能見度提高。公立園所在本研究中，無法明顯看見競爭策略的效果，反而有些微負面效應。私立幼兒園應當首先重視課程的垂直整合，提供可選讀的課程，然後加強宣導學生表現與品質，以建立品牌為最重要策略。獨資幼兒園的策略運用與私立幼兒園相當接近，但是可再加強提供更多元的支持性服務。

本研究主要結論整理如下表 32，請參閱。

表 32 競爭策略、競爭策略群組與家長滿意度關係摘要表

情境	家長滿意度(3R)	較佳的競爭策略	較佳的競爭策略群組
鄉村幼兒園	幼兒留園就讀意向	品質策略(1) 品牌策略(2)	--
	重複選讀幼兒園其他課程意向	垂直整合策略(1) 支持性策略(2)	集合多角化經營、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等策略群組(1) 綜合運用品牌、品質、垂直整合與市場區隔策略群組(2) 價格與低成本策略群組(一)
	家長推薦他人就讀意向	品牌策略(1) 多角化策略(一)	--
城市幼兒園	幼兒留園就讀意向	學生表現策略(1)	集合價格、低成本、垂直整合策略群組(1)
	重複選讀幼兒園其他課程意向	垂直整合策略(1)	集合品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略群組(1)
	家長推薦他人就讀意向	學生表現策略(1)	集合品牌、行銷、支持性服務、技術領先等策略群組(1) 高度市場區隔策略(2)
大型幼兒園	幼兒留園就讀意向	品質策略(1) 品牌策略(2)	集合品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等群組(一)
	重複選讀幼兒園其他課程意向	垂直整合策略(1) 支持性策略、行銷策略(2)	集合品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等綜合策略群組(1)
	家長推薦他人就讀意向	品牌策略(1)	集合品牌建立、品質控管、垂直整合、高度市場區隔、策略聯盟等群組(1) 集合價格、低成本策略群組(1) 市場區隔策略(1)
小型幼兒園	幼兒留園就讀意向	---	---
	重複選讀幼兒園其他課程意向	垂直整合策略(1) 支持性策略(2)	集合高度多角化策略、垂直整合、行銷、多元服務、技術領先、策略聯盟等群組(1)
	家長推薦他人就讀意向	學生表現策略(1)	集合品牌建立、高度市場區隔、學生表現策略群組(1)
公立幼兒園	幼兒留園就讀意向	---	---
	重複選讀幼兒園其他課程意向	---	---
	家長推薦他人就讀意向	多角化策略(一) 垂直整合策略(一)	集合高度行銷策略、學生表現、技術領先、策略聯盟等競爭策略群組(1)
私立幼兒園	幼兒留園就讀意向	品質策略(1) 品牌策略(2)	集合高度品牌建立、行銷策略、垂直整合、品質控管、市場區隔、技術領先、學生表現策略等策略群組(1)
	重複選讀幼兒園其他	垂直整合策略(1)	集合高度品牌建立、行銷策略、垂直整合、品質控管、

	課程意向	支持性策略(2)	市場區隔、技術領先、學生表現策略等策略群組(1)
	家長推薦他人就讀意向	學生表現策略(1) 品牌策略(2)	集合中度市場區隔競爭策略的運用較幼兒園運用多角化策略、多元服務、策略聯盟之策略群組
讀資幼 兒園	幼兒留園就讀意向	品質策略(1) 品牌策略(2)	高度市場區隔策略
	重複選讀幼兒園其他課程意向	垂直整合策略(1) 支持性策略(2)	集合品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等綜合策略之策略群組
	家長推薦他人就讀意向	學生表現策略(1)	集合品牌建立、垂直整合、品質策略、市場區隔、技術領先、學生表現策略等策略群組

註：(1)表示較佳的競爭策略 (2)次佳的競爭策略 (—)表示負向效果

參考文獻

- 丁學勤(2009)。學校服務品質量表的發展與因素結構之研究。**教育學刊**，33，115-158。
- 內政部統計處(2011)。內政統計年報—托育機構概況(100年6月底)。2011年12月22日取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-06.xls>
- 艾奇德美語學校(2010)。從現在到未來-堅持。2010/5/5 取自 <http://www.i-kid.com.tw/about/future%20main.htm>
- 江謝文(2009)。葡萄酒莊經營競爭策略之探討-遊客滿意度觀點。明道大學產業創新與經營學系碩士班碩士論文。未出版，彰化。
- 何金針、唐璽惠(2006)。少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略。**學校行政**，43，242-252。
- 李渝(2007)。私立高中職校競爭策略之探討-以新竹地區為例。中華大學科技管理學系碩士論文。未出版，新竹。
- 林民頤(2010)。遠東集團多角化經營策略與績效探析。國立交通大學管理學院碩士在職專班科技管理組碩士論文。未出版，新竹。
- 林淑萍(2002)。航空公司網路訂位售票行銷策略與顧客滿意度之研究-以國內航線為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。未出版，嘉義。
- 范雅雲(2006)。新竹地區幼稚園學校行銷策略認知與運作之研究。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文。未出版，新竹。
- 徐謹(1998)。讓孩子受最好的教育。**師友**，372，22-24。
- 張玉玲(2006)。台灣家電產業競爭力、競爭策略與經營績效關係之研究。育達商業技術學院企業管理所碩士論文。未出版，苗栗。
- 張明杰(2000)。動態競爭策略模型之研究：資訊電子產業之實證。臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。未出版，台北。
- 張德銳、丁一顧、簡賢昌(2005)。優秀中小學校長辦學經驗之訪談研究。**初等教育學刊**，21，1-23
- 張麗君(2006)。幼兒雙語教育與語言轉移現象之探討：以台南市幼兒家長之問卷調查研究為例。**長榮大學學報**，10(1)，169-188。
- 郭振鶴(2009)。如何實踐顧客導向競爭策略？品牌、風格、主題。**藥業市場**，February，34-38。
- 陳尚堯(2006)。企業贊助運動效果之討論。**輔仁大學體育學刊**，5，287-298。
- 陳怡靖(2009)。台灣地區公私立幼稚園與托兒所教師離職異動之研究：相關變項與理論之驗證。**國民教育研究學報**，22，53-77。

- 陳亭方 (2002)。談合格幼稚園教師流失問題。《**幼教資訊**》，145，2-4。
- 陳翠琪(2004)。《**兩岸幼兒教育事業之產業結構與競爭策略之比較性研究**》。元智大學管理研究所碩士論文。未出版，桃園。
- 陳端容(1988)。《**七十年代台灣醫療產業與醫療政策**》。國立台灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 常婷婷(2005)。《**我國高職學校競爭策略之研究—以國立 X 高職為例**》。中原大學國際貿易學系碩士論文。未出版，桃園。
- 教育部統計處(2011)。《**99 年度幼稚園概況-學校所在地區別 (Summary of Kindergartens -By Location of Schools/99 學年度 SY2010-2011)**》。2011/12/22 取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/k.xls
- 曾義明、黃筱霈(2003)。品牌權益內涵之整合性的驗證—線性結構模式的比較。《**輔仁管理評論**》，10(3)，27-56。
- 黃宗顯、鄭明宗(2008)。教育部校長領導卓越獎中小學得獎校長之創新性領導作為及其啟示。《**當代教育研究**》，16(4)，109-153。
- 黃哲彬(2006)。從少子化浪潮談對我國教育的衝擊與因應策略。《**教育趨勢報導**》，23，104-112。
- 趙月華(2006)。《**幼稚園因應少子化經營策略之研究—以臺北縣市為例**》。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，台北。
- 詹麗玲(2007)。《**幼稚園面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例**》。國立嘉義大學幼兒教育研究所碩士論文。未出版，嘉義。
- 聖馨幼稚園(2010)。《**高雄市幼稚園的過去與未來**》。2010/5/5 取自 <http://www.sunskid.com.tw/view01.htm>
- 熊瑞梅(1999)。團體與組織。收錄於王振寰、瞿海源（1999）主編之「**社會學與台灣社會**」，頁 121-154。
- 蔡金田(2009)。學校品牌建構與行銷管理之探究。《**國民教育研究學報**》，23，139-160。
- 蔡其蓁(2000)。當前我國幼兒教育機會均等概念的初步分析。《**教育社會學通訊**》，21，8-15。
- 蔡純姿(2007)。《**幼兒園創新經營之個案研究**》。《**幼兒保育學刊**》，5，35-58。
- 劉曜誠(2002)。《**海運承攬運送業之行銷策略與簽訂服務契約對經營績效之探討**》。國立海洋大學航運管理學系碩士論文。未出版，基隆。
- 賴盈秀(2005)。《**台灣海運承攬運送業競爭力、競爭策略與經營績效關係之研究**》。育達商業技術學院企業管理所碩士論文。未出版，苗栗。
- 鍾智慧(2007)。臺灣食品產業競爭策略。《**品質月刊**》，43(9)，68-71。
- 魏美惠(2002)。剖析台灣幼兒教育的生態環境。《**幼兒教育年刊**》，14，113-124。
- 蘇美麗(2006)。國小校長服務領導之個案研究。《**長榮大學學報**》，10(2)，51-67。
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. San Francisco: Free Press.
- Amis, J., Pant, N., & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource – based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80-96.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resource management*. Harcourt Brace Jovanovich (New York, NY: Reed Elsevier Plc).
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 167-285.

- Berry, C. H. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton NJ: Princeton University Press,.
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1, 7-22.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262-1283.
- Deimel, M., Theuvsen, L., & Ebbeskotie, C. (2010). Regional networking as a competitive advantage ? Empirical results from German pig production. *Food Economics – Acta Agricult Scand C*, 7, 163-179.
- Dickson, P. R., & Ginter, R. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51, 1-10.
- Eraqi, M. I. (2006). IT as a means for enhancing competitive advantage. *Anatolia : An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 17(1), 25-42
- Gary, L. (1991). *Marketing education*. Buckingham: Open University Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greer, C. (1995). *Strategy and human resource: A general managerial perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd Ed.) (p.163-180). New York: Wiley.
- Guiltinan, J. P. (1987). The price of bundling services: A normative framework. *Journal of Marketing*, 51(2), 74-85.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994) . Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management – Analysis, planning, implementation, and control*, 9th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 19-37.
- Miller, M. M., & Henthorne, T. L. (2006). In search of competitive advantage in Caribbean tourism websites: Revisiting the unique selling proposition. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2/3), 49-62.
- Mistilis, N., & Daniele, R. (2004). Challenges for competitive strategy in public and private sector partnerships in electronic national tourist destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 63-73.
- Murray, E. A., & Mahon, J. F. (1993). Strategic alliances: Gateway to the new Europe? *Long Range Planning*, 26(4), 102-111.
- Neary, J. P. (2006). Measuring competitiveness. *The Economic and Social Review*, 37(2), 197-213.
- Onyango, F. E., Monica, A., Edwin, O., & Roselyne, O. (2009). The role of human resource systems and competitive in hospitality organizational performance in Kenya. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 174-194
- Palmer, A., & Bejmer, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.

- Porter, M. E. (1980). ***Competitive strategy***. New York: The Free Press.
- Rewtrakunphaiboon, W., & Oppewal, H. (2003). Holiday packaging and tourist decision making. ***Tourism Analysis*, 8**, 193-196.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. ***Academy Management Executive*, 1**, 207–219.
- Storey, C., & Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success. ***The Journal of Product Innovation and Management*, 15**, 335-351.
- Sturman, M. C. (2001). The compensation conundrum. Does the hospitality industry shortchange its employees—and itself? ***Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42** (4), 70-76.
- Sturman, M. C., & McCabe, D. (2008). Choosing whether to lead, lag, or match the market : Developing a competitive pay strategy for a new restaurant. ***Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7**(1), 85-97.
- Urde, M. (1994). Brand orientation- A strategy for survival. ***Journal of Consumer Research*, 112**, 18-32.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: Developing service bundles. ***Sport Management Review*, 11**, 51-75.

國科會補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：102 年 1 月 10 日

計畫編號	NSC 101-2410-H-273-003-SSS		
計畫名稱	情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意 3R 為效果變項作檢驗。		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	中華醫事科技大學幼兒保育系副教授
會議時間	101 年 12 月 30 日至 101 年 12 月 31 日	會議地點	新加坡
會議名稱	2012 International Conference In Humanities, Social Sciences and Global Business Management (ISSGBM 2012)		
發表題目	Construction of a Correlation Model for Principal Multi-Frame Leadership Behaviors and Related Factors in Different Contexts		

一、參加會議經過

此次研討會時間為 101 年 12 月 30 日至 101 年 12 月 31 日，研討會主要目的在討論有關教育的議題與經營管理的相關議題；參與發表的研究論文約 120 篇左右，發表的學者來自世界各國，論文主題包括各級學校的課程與教學、教師評鑑、經營管理、學校效能、領導策略、資訊教育等等。參與此次研討會，除了與世界各國學者進行研究經驗交流之外，也獲得許多研究議題的了解。

二、與會心得

參加此次研討會感覺收穫很多，主要可以分為下列幾點：

1. **有關研究方面的成長：**在參與此次研討會的論文發表與討論當中，一方面聆聽其他國家學者的研究主題、研究內容、以及研究方法，對於提升自己的研究能力頗有收穫與心得。另一方面，當我發表自己的研究論文時，與會學者提供給我許多的意見，除了詢問台灣的情況之外，也談到自己國家的情況，這些回饋提供給我一些新的想法，省思自己未來在進行研究時，應該要考慮以寬廣一點的視野、多樣化的研究方法來進行研究，以精緻化研究內容。

2. **有關教育議題的瞭解：**

此次參與研討會，聆聽其他國家學者的論文發表，以及涵蓋許多方面的研究議題，感覺視野開闊許多；例如管理策略、教師評鑑等等，各國的作法與成效有相似之處，也有相異之處；透過在特定議題上的經驗交換，讓我了解到其他國家的情況，也省思國內是否有需要參酌改進的地方。未來或許可以針對某個特定議題，進行國際比較的研究。

3. **個人成長：**

參加此次研討會，除了對於教育議題有較寬廣的了解之外，在學術研究方法上有獲得一些成長與啟發，更重要的是，個人增加了國際視野，認識了一些國外的學者，未來希望能有一些交流的機會。

三、發表論文全文或摘要

Construction of a Correlation Model for Principal Multi-Frame Leadership Behaviors and Related Factors in Different Contexts

Jaonan, Cheng^a , Yigean Chen^b

^a Department of Education, National Taitung University,
684, Chung Hua Rd., Sec.1, Taitung Taiwan ,(R.O.C)

^b Department of Early childhood caring and Education, Chung Hwa University of Medical Technology,
No.89, Wenhwa 1st St., Rende, district. Tainan City , Taiwan (R.O.C.)

^a email: jaonan@nttu.edu.tw ^b email: chen1013@seed.net.tw

*Corresponding Author: Jaonan, Cheng

Abstract

This study extended the approach to multi-frame leadership behaviors, as school principals rarely rely on only one type of leadership behavior, but rather, apply diverse leadership behaviors to promote the development of campus affairs. This study focused on junior high school and elementary school teachers in Taiwan, with stratified samplings of 3,584 junior high school and elementary school teachers. A questionnaire survey was conducted to collect practical information on leadership behaviors, and confirmatory factor analysis (CFA) was used to construct the validity of the five-frame leadership behavior model. LISREL software was used to analyze the data. The results showed that in both urban schools and rural schools, the principals' human resource leadership approach was found to have a positive influence on teacher morale and a negative influence on teaching quality. The principals' political leadership approach had a positive influence on teaching quality. The principals' symbolic leadership approach had a negative influence on teaching quality in rural schools. In both junior high and elementary schools, the principals' human resource leadership approach and structural leadership approach had a positive influence on teacher morale.

1. Introduction

Past studies of leadership behaviors in Taiwan have generally taken the analytical approach of singular leadership behavior and its effects. This study extended the approach to multi-frame leadership behaviors, as school principals rarely rely on only one type of leadership behavior, but rather, apply diverse leadership behaviors to promote the development of campus affairs. Previous studies on school leadership have mostly examined the relationships among situations, contextual differences and different leadership behaviors, and have focused on whether the various school types and schools in different regions show significant disparities in school leadership behavior. These studies have focused on whether there are significant differences between the leadership behavior at rural and urban schools, and whether there are significant differences between the leadership behavior at junior high schools and elementary schools. However, there has been insufficient exploration and research on how to select suitable leadership behaviors that fit the urban, rural, junior high school and elementary school contexts. Thus, this study explored the different contexts (including urban and rural regions, and junior high and elementary schools), the types of multi-frame leadership behaviors implemented according to these contexts, the correlation model between schools of different contexts and multi-frame leadership behaviors, and other related factors.

2. Literature Review

This research project used Bolman and Deal's multi-frame leadership theory (the four-frame model) as the foundation and constructed a theoretical model according to the different principals of multi-frame leadership behaviors under different localized contexts. This leadership behavior included the four-frame leadership theory, with a structural, human resource, political and symbolic approach. The structure-oriented central concept emphasizes that the organization establishes management rules, emphasizes the roles and tasks of the members, and has clear objectives that emphasize the connection between technology and the environment. The human resource-oriented central concept emphasizes the establishment of the needs and interpersonal relationships of the organizational members, as well as the delegation of power to the organization members. The central concept of the political approach emphasizes the leader's use of power, and that issues of organizational conflict and competition need to achieve a benefit through negotiation and compromise. The central concept of the symbolic approach refers to the construction of heroic tales in the organization, as well as the creation of organizational value, meaning, and ritual [1].

The above multi-frame leadership theory refers to a type of leadership behavior that has received much attention in recent years. This study hoped to explore the correlations among the multi-frame leadership theory, teaching quality and teacher morale, as well as to identify which leadership behaviors were more

appropriate in different contexts. The relationships among different contexts and leadership behavior were explained as follows.

2.1 Different contexts (1)/leadership in rural and urban areas

The city and the countryside present two different life contexts that may cultivate different behaviors. Harris, Ballenger and Leonard (2004:169) studied the leadership behavior of school principals in urban and rural areas, finding that principals in urban areas are more likely than those in rural areas to use standard-based leadership. This indicated that principals in urban and rural areas will choose different standard-based leadership behaviors [2].

2.2 Different contexts (3)/leadership in junior high and elementary schools

Junior high schools and elementary schools have different attributes. Midgley et al. (1990) used 160 principals, 171 teachers, and 1,492 students in the American state of Illinois as the subjects in an attempt to compare the leadership behavior used in junior high and elementary schools. It was found that junior high school teachers perceive the principals as placing more emphasis on accomplishment and affiliation goals rather than on power goals, while elementary school teachers have the opposite perception [3]. Thus, junior high school teachers perceive greater leadership behavior than do elementary school teachers. This study hoped to further explore which types of multi-frame leadership behavior would be suitable for elementary schools and which types would be suitable for junior high schools.

2.3 Leadership behavior and teaching quality and teacher morale

In terms of leadership behavior and teaching quality, Quint, Akey, Rappaport, and Willner (2007) studied the correlation between leadership behavior and teaching quality in schools, finding that the principal's leadership behavior can benefit the teaching quality of the teachers [4].

In terms of leadership behavior and teacher morale, Bhella (1982) showed interest in the correlation between the principal's leadership and teacher morale; however, that study only proposed a number of possibilities, such as the principal's leadership behavior may be correlated with teacher satisfaction, and there were no definitive results [5]. Hunter-Boykin, & Evans (1995) hoped to further explore the relationship between leadership behavior and teacher morale. They chose to use four types of leadership behavior, including democratic cooperative, autocratic aggressive, autocratic submissive and laissez-faire behavior, to examine the relationship between leadership behavior and teacher morale; however, the research results did not gain the expected results. That study found no significant correlation between the four behaviors and teacher morale [6]. Presently, it is difficult to classify the leadership behaviors of principals as being democratic, autocratic, or laissez-faire. Thus, Sheppard, Hurley, & Dibbon et al. (2010) continued the use of quantitative studies to explore the correlation between leadership behavior and teacher morale, in an attempt to construct a suitable correlation model. This study pointed out that leadership behavior is related to teacher morale, but that more studies are needed to engage in discussion in this area [7].

Based on these reasons, this study chose Bolman and Deal's multi-frame leadership theory (the four-frame model) to explore the correlation model among leadership behavior, teacher morale and teaching quality.

3. Research Method

This study focused on junior high school and elementary school teachers in Taiwan, with stratified samplings of 3,584 junior high school and elementary school teachers. A questionnaire survey was conducted to collect practical information on leadership behaviors, and confirmatory factor analysis (CFA) was used to construct the validity of the five-frame leadership behavior model. LISREL software was used to analyze the data. The data were taken from the questionnaire data on actual school contexts and reflected the multi-frame leadership behaviors currently used in schools. Statistical analysis was used to extract the urban school data and analyze the leadership behaviors of urban schools, which was analyzed and clustered into multi-frame leadership behavior. These multi-frame leadership behaviors were analyzed, and theoretical models involving the related influential factors were created. Next, rural school data were extracted to analyze the multi-frame leadership behavior of rural schools, as well as the theoretical models involving the related influential factors. Other contexts, such as junior high schools and elementary schools, also underwent this process.

4. Research Results and Discussion

This study compared different types of schools. In both urban schools and rural schools, the principals' human resource leadership approach was found to have a positive influence on teacher morale and a negative influence on teaching quality. The principals' political leadership approach had a positive influence

on teaching quality. The principals' symbolic leadership approach had a negative influence on teaching quality in rural schools. In both junior high and elementary schools, the principals' human resource leadership approach and structural leadership approach had a positive influence on teacher morale. In elementary schools, the principals' political leadership approach had a positive influence on teaching quality, but their human resource leadership approach had a negative influence. In junior high schools, the principals' symbolic leadership approach had a positive influence on teaching quality.

This study constructed a multi-frame leadership behavior theoretical model for four different contexts, taking academic value as the foundation of the study. The research results could be provided to junior high school and elementary school principals as a reference for the contextual differences among schools and could be used to facilitate the selection of suitable multi-frame leadership behaviors, in order to achieve the goals of school management.

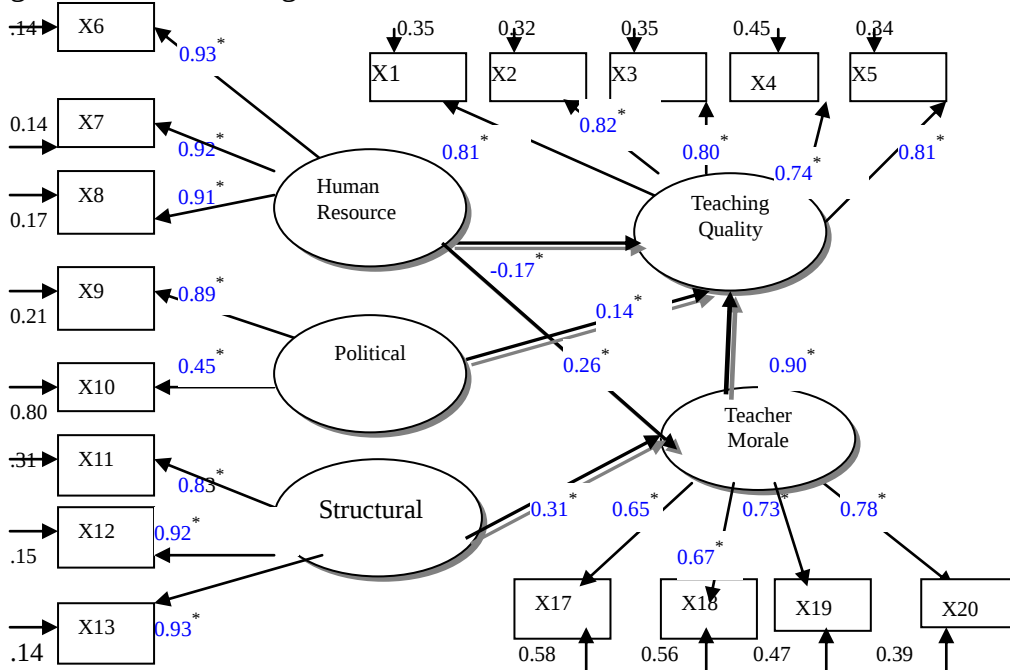


Figure1: The final model chart of urban school leadership behavior and teacher morale and teaching quality

Note: coefficient = $\lambda(t)$ * $t < 1.96$, Chi square = 1177.84 df = 155 p = .000 RMSEA = .071 CFI = .98 NFI = .98 GFI = .92

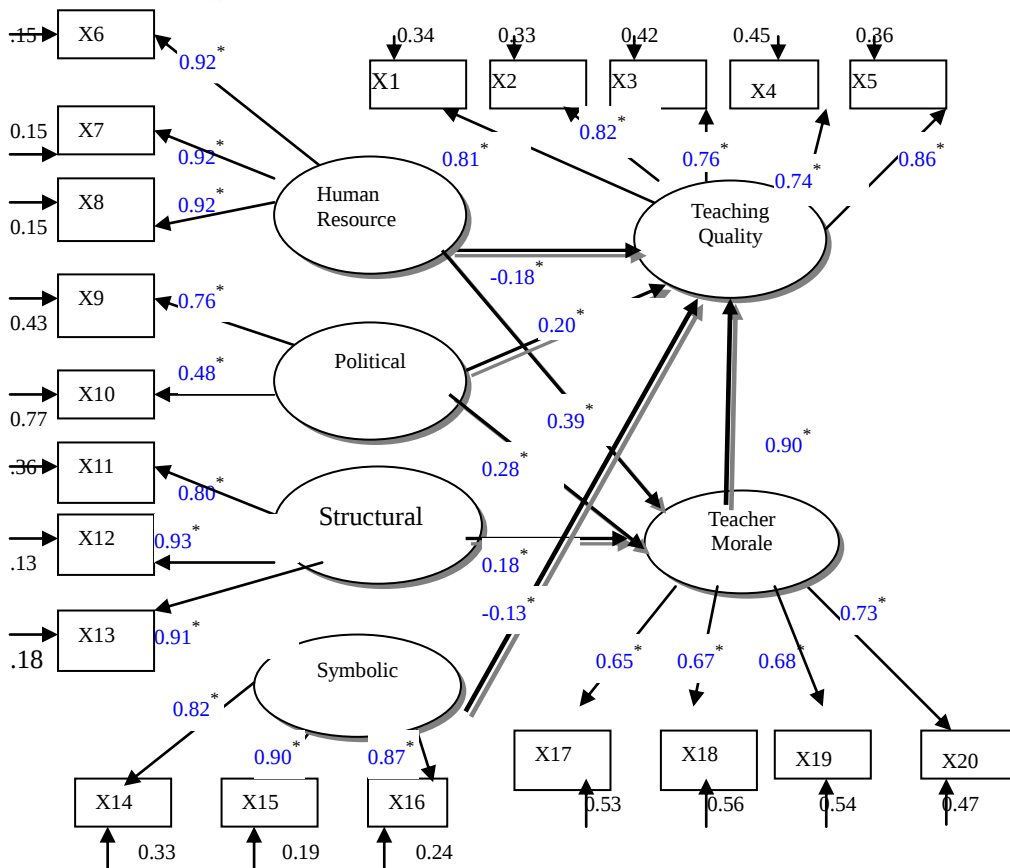


Figure2: The final model chart of rural school leadership behavior and teachers' morale and teaching quality

Note: coefficient = $\lambda(t)$ * $t < 1.96$, Chi square=1257.43 df=155 p=.000 RMSEA=.075 CFI=.98 NFI=.98 GFI=.91

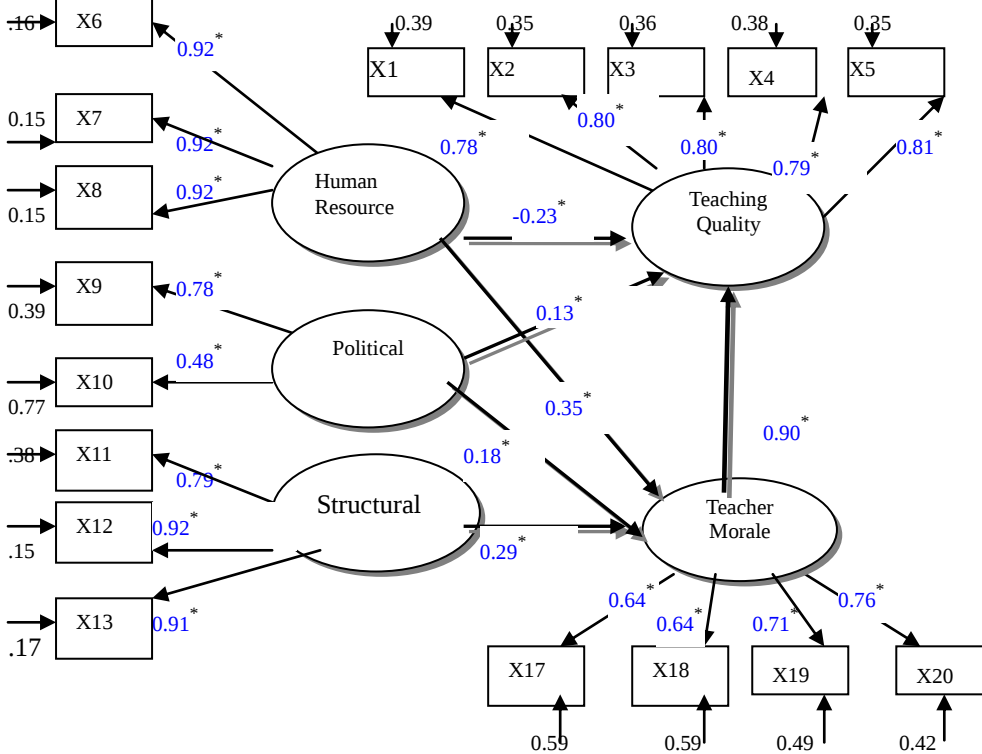


Figure3: The final model chart of elementary school leadership behavior and teachers' morale and teaching quality

Note: coefficient = $\lambda(t)$ * $t < 1.96$, Chi square=1419.54 df=158 p=.000 RMSEA=.072

CFI=.98 NFI=.98 GFI=.92

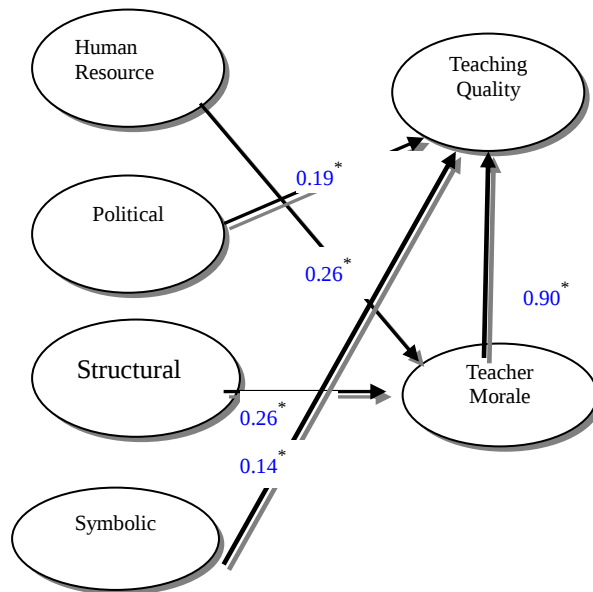


Figure4: The final model chart of junior high school leadership behavior and teachers' morale and teaching quality

Note: coefficient = $\lambda(t)$ * $t < 1.96$, Chi square=962.94 df=155 p=.000 RMSEA=.074

CFI=.98 NFI=.98 GFI=.91

References

- [1] Bolman, L. G. & Deal, T. E., *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass. 2008
- [2] Harris, S., Ballenger, J., & Leonard, J. Aspiring principal perceptions: Are mentor principals modeling standards-based leadership? *Monitoring and Tutoring*, Vol, 12(2), pp. 155-177. 2004.
- [3] Midgley, C., National Center for School Leadership, U. L., Illinois Univ., U. y., Michigan Univ., A. n., & And, O. A Preliminary Assessment of School Level Differences in Instructional Leadership, School Culture, and Student Commitment. Project Report. 1990.
- [4] Quint, J. C., Akey, T. M., Rappaport, S., Willner, C. J., & Manpower Demonstration Research Corp., N. Y. Instructional Leadership, Teaching Quality and Student Achievement Suggestive Evidence from Three Urban School Districts. *Mdrc* ERIC,

- [5] Bhella, S. K., Principal's Leadership Style: Does it Affect Teacher Morale?. *Education*, Vol, 102(4), pp. 369-76. 1982.
- [6] Hunter-Boykin, H. S., & Evans, V., The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale. *Journal Of Instructional Psychology*, Vol, 22(2), pp. 152. 1995.
- [7] Sheppard, B., Hurley, N., & Dibbon, D., Distributed Leadership, Teacher Morale, and Teacher Enthusiasm: Unravelling the Leadership Pathways to School Success. Online Submission. 2010.

四、建議

由於參加此次研討會，個人感覺收穫很多，期許未來能夠有更多的機會出國與其他學者進行學術意見交流，研究心得分享，以及研究議題的探究。建議未來國科會能多提撥一些經費支持國內學者參與國際學術研討會，提供給國內學者多一點支持，讓台灣的學術研究更興盛。

其次，個人認為透過國際學者的互訪交流，有助於交換更多訊息，並能提升彼此對於國際學術發展情況的瞭解，因此建議國科會應多鼓勵與支持這樣的學術互訪活動。

最後，鑒於目前學術研究相當缺乏國際性的比較研究，建議未來學術界可以往這方面發展，以豐碩學術研究成果。

國科會補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：102 年 3 月 20 日

計畫編號	NSC 101-2410-H-273-003-SSS		
計畫名稱	情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意 3R 為效果變項作檢驗。		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	中華醫事科技大學幼兒保育系副教授
會議時間	102 年 3 月 8 日至 102 年 3 月 9 日	會議地點	日本仙台 Sendai Shirayuri Women's College
會議名稱	Tohoku Educational Association 70 conference		
發表題目	Exploration of the relationship between the individual competitiveness of the private kindergartens' teachers and teachers' effectiveness.		

一、參加會議經過

此次研討會時間為 102 年 3 月 8 日至 102 年 3 月 9 日，舉辦的地點在仙台白百合女子大學。參與研討會的學者包括日本東北地區的教育學者、台灣的教育學者、日本文部省的官員等等。研討會發表的研究論文涵蓋許多教育領域的議題，例如教育史、教育行政、課程與教學、教育政策、經營與管理、教師教育、教師評鑑、幼兒教育等等。

除了研究論文發表以外，專題演講與討論主要聚焦在日本東北大地震之後的復原情形，學校教育與學生學習情況，學校教育的回復情形，以及師生心理重建的議題。與會人員包括文部省的官員、以及教育學者，會議中大家討論相當熱烈，除了在原先設定的幾個議題進行意見交流以外，也有一些學者發現尚未被關注的部分而提出

有意義的建議。

二、與會心得

參與此次研討會，在學術研究方面有很大的收穫。透過與與會學者們的討論，對於自己的研究如何增進或擴充，獲得了一些啟發。而且在聆聽其他學者的論文發表當中，學習到許多發表的技巧，以及了解目前日本與台灣所關注的教育議題。

透過參與研討會的專題演講與討論，我了解到日本在地震災難兩年後，復原情形大致良好，只是民眾(包括學校師生)的心理重建仍舊需要時間來平復。社會上的生活似乎已經看不出地震災難的陰影，雖然如此，日本東北地區的教育研究以及學校管理方面，仍不忘呼籲民眾與師生們務必為震災做好準備。

我個人覺得，參加此次研討會最具有學習意涵的，就是認識了許多日本東北地區的教育學者，而且和他們交換許多教育問題的看法。個人感覺收穫良多。

三、發表論文全文或摘要

Exploration of the relationship between the individual competitiveness of the private kindergartens' teachers and teachers' effectiveness

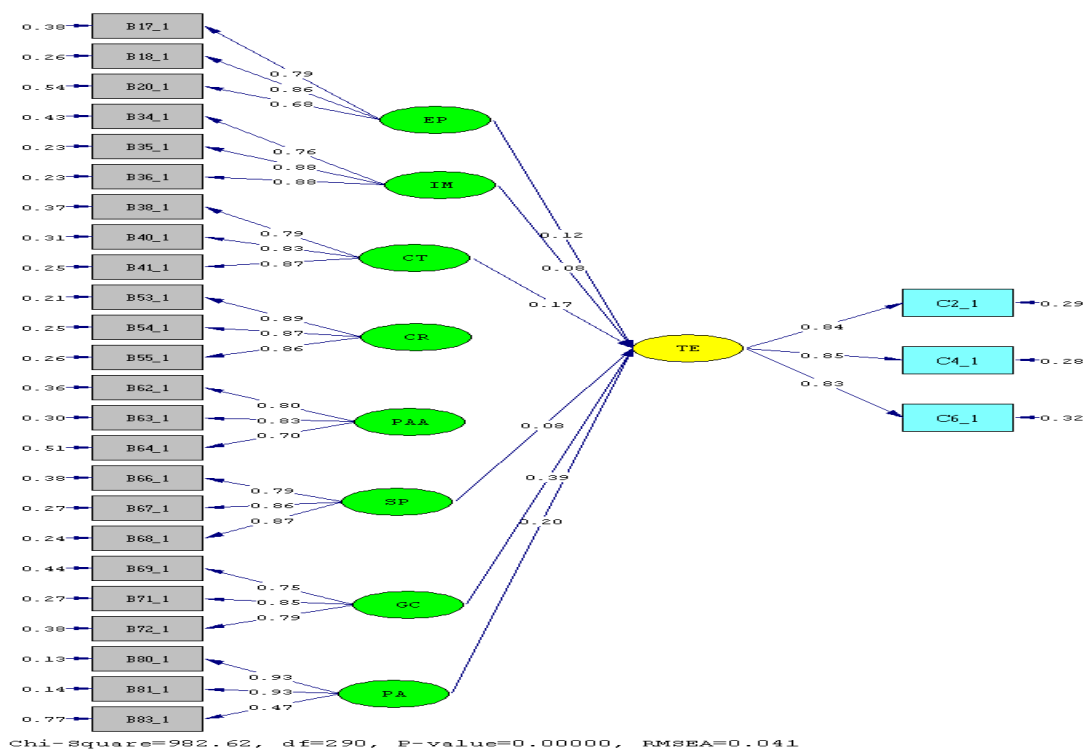
Yigean Chen,

Department of Early Childhood Caring and Education, Chung Hwai University of Medical Technology, Taiwan

Abstract

It is shocking due to the lower birthrate that the private kindergartens eliminate the class-scope or close the classes so many kindergartens' managers are worried about how to select the more competitive teachers to stay to keep up with the kindergarten's competitiveness. On the other side, the teachers hope to understand the individual competitiveness so that they can stay with the kindergartens that they enjoy working for. But the question is how to understand teachers' competitiveness. The study developed a 'scale of individual competitiveness' for teachers, based on Porter's five forces model. The results are as followed. 1. The teachers' competitiveness were the exceeding ability of position (EP), the impressive management (IM), the curriculum and teaching ability (CT), the special talent (SP), the good teachers' characteristics (GC), the professional ability (PA). 2. The good teachers' characteristics are the most important variable to improve

the teachers' effectiveness and the second is the professional ability. What are the good teachers' characteristics? They are insistence to their job, positive attitude, and active concern to their students.



Note: the exceeding ability of position (EP), the impressive management (IM), curriculum and teaching ability (CT), special talent (SP), good teachers' characteristics (GC), professional ability (PA), teachers' effectiveness(TE).

四、建議

1. 希望國科會能多提撥一些經費支持國內學者參與國際學術研討會，提供給國內學者多一點支持，讓台灣的學術研究更興盛，並有多一些機會與全球接軌。
2. 這次與日本的一些學者有些接觸，未來希望能有機會共同發展研究，進行台日的比較研究。

國科會補助專題研究計畫出席國際學術會議心得報告

日期：102 年 4 月 20 日

計畫編號	NSC 101-2410-H-273-003-SSS		
計畫名稱	情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意 3R 為效果變項作檢驗。		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	中華醫事科技大學幼兒保育系副教授
會議時間	102 年 4 月 11 日至 102 年 4 月 12 日	會議地點	香港
會議名稱	2013 International Conference on Education and Sports Education (ESE2013)		
發表題目	The exploration of the dimensions to the scale of kindergarten's competitiveness and kindergartens' efficacy.		

一、參加會議經過

此次研討會時間為 102 年 4 月 11 日至 102 年 4 月 12 日，研討會名稱為 2013 年第四屆教育和體育教育國際學術研討會，研討會地點在香港，會議由香港教育學會和新加坡管理與運動科學研究學會主辦。這是一個大型的國際學術研討會，研究論文的主題涵蓋許多領域，包括：

1. Education Application 教育應用

Education strategies 教育和策略

Education reform 教育改革

The education of computer education 計算機教育

The Computer-aided instruction 計算機輔助教學

Network education 網絡教育

Social education 社會教育

2. Classroom teaching 課堂研究

foreign language teaching .外語教學的研究

Mathematics education research 數學教學研究

Physics teaching, chemistry teaching and research 物理、化學教育研究

Management science teaching and research 管理教育學研究

3. Sport Pedagogy 體育教育學

1) Teaching reform and development of School Physical Education. 學校體育教育改革與發展

2) Teaching theory and method of School Physical Education. 學校體育教育教學理論與方法

3) Comparative Study of School Physical Education. 學校體育比較研究

4) The Physical Education thoughts all over the world. 世界各國體育教育思想

5) Health benefits of School Physical Education. 體育對健康教育的促進作用

6) Teaching reform of physical education curriculum. 體育課程教學改革

7) The effective theory, method and practice on student constitutions and health.

學生體質健康有效促進實踐與方法

8) School Sports Training and Competition. 學校運動訓練與運動競賽

9) Adolescent Health Promotion. 青少年健康促進

4. Sports Sociology and Social Sciences 體育社會科學

1) The sports management system reform. 體育管理體制改革

2) The current status and trend of sports and media. 體育新聞傳播現狀及趨勢

3) The current situation and countermeasures of sports industry. 體育產業發展現況及對策

4) Retrospect and prospect of sports history research. 體育史學研究的回顧與展望

5) Sports law. 體育法學基本理論

6) Olympic cultural inheritance and innovation. 奧林匹克文化傳承及改革創新

7) Sports tourism. 體育旅遊資源開發及發展對策

5. Science of sports training 運動訓練學

1) Athletes selection and early training 運動員選材及早期培養

2) Scientific sports training 運動訓練科學化

3) Altitude training 高原訓練

4) Sport technical analysis 運動技術分析

5) Sports training theories and methods 運動訓練理論與方法

6. Sports for all and Health Promotion 運動與健康的促進

1) National constitutions monitoring 全民健身與健康促進

2) Scientific instruction for exercise 國民體質監測與運動健身的科學指導

3) Social sports organization, operation and management 社會體育組織體制、運行機制和管理模式

4) Leisure sports and healthy life style 休閒體育與健康生活方式

5) Traditional sports 民族傳統體育活動內容和方式

7. Exercise Physiology, Biochemistry and Nutrition 運動生理學、生物化學與營養

1) Sports training monitoring and evaluation. 運動訓練監控與評價

- 2) Cardiopulmonary function and exercise ability. 心肺功能與運動能力
- 3) Exercise and nutrition. 運動與營養
- 4) Weight control and obesity. 體重控制與肥胖

8. Exercise Medicine and Rehabilitation 運動醫學與康復

- 1) Sports injury prevention, treatment and rehabilitation 運動損傷的預防、急救與康復
- 2) Anti Doping 反興奮劑
- 3) Exercise Medicine and Sport Professionalization 運動醫學與運動職業化

9. Exercise Psychology 運動心理學

- 1) Exercise and mental health 運動與心理健康
 - 2) Psychological training and therapy 心理訓練與心理療法
- ## 10. Sports Engineering 體育工程
- 1) Exercise and health engineering technology 運動與健康工程技術
 - 2) Sports measurement, statistics and evaluation 體育測量、統計與評價
 - 3) Sports mathematical modeling 體育數學建模
 - 4) Sports instrument and equipment research 體育儀器器材研究
 - 5) Sports system engineering 體育系統工程
 - 6) Sports clothing and sport leisure product development 體育服裝與休閒產品的研發
 - 7) The computer application in sports 計算機在體育運動中的應用

從上述研究論文的領域可了解此研討會規模之浩大，不但發表的論文篇數很多，發表場次也很多，參與研討會的各國學者數量也相當驚人，是一個相當大型的學術研討會。

二、與會心得

參加此次研討會，感覺有很多成長，主要有下列幾點：

- 1. 研討會的研究主題相當豐富多元，增長了個人的研究視野，也在參與研討會的過程當中，獲得一些研究議題的發想。
- 2. 與會學者涵蓋許多不同的國家，聆聽他們的發表並且參與論文討論之後，對於該國的一些學術研究概況也有一些粗淺的了解。
- 3. 一些發表論文的學者口才相當好，對於論文說明以及討論應答方面也相當睿智、

有條理、思考縝密，各方面考慮周到；有些學者則對於銳利的提問幽默以對，使得整場討論氣氛相當融洽，這些學者的表現讓我覺得相當值得學習。

4. 從不同學者的研究論文中，我也學到多元的研究方法，以及不同研究典範。
5. 有些學者的論文簡報 ppt 製作相當吸引人，不但能讓聽眾一目了然，而且也切中研究論文想要表達的理念，這種非文字說明為主的簡報呈現方式，相當值得我學習。

三、發表論文全文或摘要

The Exploration of the Dimensions to the Scale of Kindergarten's Competitiveness and Kindergartens' Efficacy

Jaonan, Cheng^a and Yigean Chen^b

^a Department of Education, National Taitung University,
684, Chung Hua Rd., Sec.1, Taitung, Taiwan (R.O.C)

^b Department of Early childhood caring and Education, Chung Hwa University of Medical Technology,
No.89, Wenhwa 1st St., Rende, district. Tainan City , Taiwan (R.O.C.)

^a email: jaonan@nttu.edu.tw ^b email: chen1013@seed.net.tw

*Corresponding Author: Jaonan, Cheng

Keywords: kindergarten competitiveness, kindergarten efficacy

Abstract: Private kindergartens have been impacted by the low birth rate, and there are fewer children enrolled each year. Some principals of good private kindergartens believe that this is an opportunity for poor kindergartens without competitiveness to disappear. However, what is kindergarten competitiveness? Or how should kindergarten competitiveness be measured? This study found that kindergarten competitiveness includes five auxiliary dimensions: perceived competitiveness, flexible service quality, evaluation performance, student performance, and low ratio of problem students. These five dimensions all have predictive power for kindergarten efficacy.

1. Introduction

In many industrialized countries, the fertility rate of women has declined, resulting in the problem of low birth rate. Private kindergartens have been impacted by the low birth rate, and there are fewer children enrolled each year. Different kindergartens face serious competition in recruitment, resulting in crises for sustainable operations. In terms of statistics in Taiwan, in 2004 academic year, there are a total of 1904 established private kindergartens in Taiwan, but the number declined to 1651 in the 2008 academic year. Over five years, 253 private kindergartens ceased to exist [1], with a decline rate of 13.3%. This shows that the operations of private kindergartens are becoming more difficult. In these difficult circumstances, some principals of good private kindergartens believe that this is an opportunity for poor kindergartens without competitiveness to disappear. However, what is kindergarten competitiveness? Or how should kindergarten competitiveness be measured? The construction of a kindergarten competitiveness scale can be based on the APP competitiveness measurement model (Asset-Process-Performance Model) as a theoretical basis.

2. Literature Review

Based on literature review, this study found that there are only a few scales that measure kindergarten competitiveness. Most studies explore the competitiveness in the food, service, medical care, manufacturing, steel, and aviation industries [2,3,4,5,6,7]. Although there are some studies that explore school competitiveness, including universities, high and vocational, junior high, and elementary schools [8,9,10], only a very few studies have researched kindergarten competitiveness. Most of these focus on the measurement indicators for kindergarten quality or how parents select early education institutions [11,12,13]. Thus, there needs to be further exploration on the competitiveness of kindergartens.

Competitiveness refers to attempts to defeat other competitors to win something[14], so the competitiveness of a company is to be more outstanding in product and service performance than other companies[15]. Thus, this study suggests that competitiveness involves products or services that meet consumer demands or produce satisfaction. If these definitions are converted for private kindergartens, then competitiveness for private kindergartens refers to the ability to provide more excellent educational quality and services for the early education market.

The construction of a kindergarten competitiveness scale can be based on the APP competitiveness measurement model (Asset-Process-Performance Model) as a theoretical basis [16]. The APP competitiveness model uses assets, processes, and performance to serve as the three major frameworks for measuring competitiveness. Some studies have developed it into a measurement scale for competitiveness[17,18,19], and modified the APP model into a four-dimensional competitiveness scale – assets, competitive priorities, processes, and performance[20]. The scale's measurement items are very definitive. Thus, this study used the APP model to develop a competitiveness scale for private kindergartens, combining with the scale dimensions of Garg and Jain (2008), which are used to form the framework for the competitiveness scale for private kindergartens[20].

3. Research Method

This study carries out the following few stages to develop a competitiveness scale for private kindergartens. In the first stage, literature review is conducted on the measurement of competitiveness, including school competitiveness items, industrial competitiveness items, and relevant kindergarten competitiveness items. The assets, processes, and performance in the APP competitiveness are used as the foundation, adding the competitiveness scale dimensions of “competitive priorities” developed by Garg and Jain (2008)[20], with a total of four competitiveness dimensions: assets, competitive priorities, processes, and performance. The APP model is used as the basis for cross-reference with the literature review to form the preliminary content and question items for the kindergarten competitiveness scale. In the second stage, the perspective of benchmark learning is applied; the case with the best performance and achievement among peers is used as the model for learning. Among the well-recognized outstanding private kindergartens, 8 are selected as benchmark schools¹. Observation, interviews, documentary data analysis are used to discover competitiveness items for private kindergartens, in order to supplement the insufficiency of items derived by previous literature analysis as the basis for developing the “competitiveness scale for private kindergartens.” In the third stage, after completion of the “competitiveness scale for private kindergartens,” a total of eight early education scholars and experts, kindergarten principals or heads, and educational testing and statistics scholars are invited to establish expert validity. In the fourth stage, the results of actual scale

¹ The benchmark schools (benchmark kindergartens) must conform to the following definitions: the Education Bureau recommended it as a benchmark kindergarten, and other kindergartens also recommended it as a benchmark kindergarten.

testing are analyzed through exploratory factor analysis and structural equation modeling (SEM) to verify the fitness of the scale theoretical model (content of kindergarten competitiveness). In the fifth stage, since past studies have shown a significant correlation between operational performance and competitiveness. Thus, this study also plans to use structural equation modeling to test the correlation between kindergarten efficacy and kindergarten competitiveness. If the “competitiveness scale for private kindergartens” developed by this study has a significant and positive correlation with “kindergarten efficacy,” it means that the “competitiveness scale for private kindergartens” has the effect of predicting kindergarten efficacy; this would also explain that the “competitiveness scale for private kindergartens” in this study has applicable academic significance.

This study used survey research, and the research population included the persons in charge of private kindergartens that are recognized by the government. According to statistical data for the 2008 academic year, there were a total of 1651 private kindergartens in Taiwan (Department of Statistics, Ministry of Education, 2009)[1]. The 1:4 ratio was used for sampling, with a target sample number of 400 people. In order to make the research sample representative, stratified random sampling was used. First, the number of private kindergartens in northern/central/southern/eastern Taiwan was calculated, then the ratio of each area was used to determine the sample to be extracted. Based on the computation results, the ratio for northern Taiwan was 44%, central Taiwan was 24%, southern Taiwan was 30%, and eastern Taiwan was 2%. Thus, the numbers of samples that should be extracted from each area were 176 in northern Taiwan, 96 in central Taiwan, 120 in southern Taiwan, and 8 in eastern Taiwan. Sampling was conducted by making all the names of private kindergartens in regions into paper lots, then the kindergartens were drawn in different regions until the sample number fulfilled the quota for the region. After contacting the kindergartens, 341 questionnaires were sent out, 239 questionnaires were retrieved, for a retrieval rate of 70.1%, and there were 205 valid questionnaires. The structural equation modeling (SEM) verified the fitness of the scale theoretical model (content of kindergarten competitiveness).

4. Research Results and Discussion

This study found that kindergarten competitiveness includes five auxiliary dimensions: perceived competitiveness, flexible service quality, evaluation performance, student performance, and low ratio of problem students (see Figure 1, Table 3). These five dimensions can correspond to the theoretical basis of this study, the APP competitiveness model by Momaya (2004)[15]: assets and performance, as well as the competitive priority added by Garg and Jain (2008) in extending the APP competitiveness[20]. The results of this study included “A” assets: perceived competitiveness; “P” competitive priorities: flexible service quality, evaluation performance; “P” performance: student performance and low ratio of problem students (see Figure 1). These five dimensions all have predictive power for kindergarten efficacy (see Figure 1). Thus, the results of this study conform to the APP model by Momaya and Garg, Jain, and this study finds that the dimensions that are part of kindergarten competitiveness.

This study suggests that managers of kindergartens can refer to the items in the summary of kindergarten competitiveness in Table 2 of this study, filling it out with the Likert five-point scale method, ranging from 5 (highly agree) to 1 (highly disagree), to self-evaluate kindergarten competitiveness. They can also refer to the means of kindergarten competitiveness (see Table 1), to see the scores in the competitiveness dimensions for the kindergarten, to verify the kindergarten’s competitiveness in terms of perceived competitiveness, flexible service quality, evaluation performance, student performance, and low ratio of problem students.

The kindergarten competitiveness scale developed by this study can also provide for a foundation of further research into kindergarten competitiveness, and can be used to continue exploring the foundations that influence factors for kindergarten competitiveness.

Table 1: Summary of the sub-dimensions of kindergarten competitiveness and kindergarten efficacy regression analysis and means

	B	SE	Beta	P	MEAN
perceived competitiveness	.507*	.135	.221	.000	16.30
flexible service quality	.453*	.153	.157	.003	12.17
evaluation performance	.676*	.130	.299	.000	15.76
student performance	.826*	.147	.315	.000	17.13
low ratio of problem students	.223*	.087	.128	.012	16.27
(constact)	7.908	3.035	--	.010	--
R ²	.52	--	--	--	--
F	42.76*	--	--	--	--

Dependent variable: kindergarten efficacy * $p < .05$

Table 2: Scale of the kindergarten competitiveness items

Number	Item
B14	Teachers of our kindergarten strongly understand the current severe competition of private kindergartens.
B15	Teachers of our kindergarten are extremely concerned about whether our kindergarten can be more prominent and competent than other kindergartens.
B16	Teachers of our kindergarten work hard to enhance or maintain the competitiveness of our kindergarten.
B17	Teachers of our kindergarten are willing to do their best for sustainable development of the kindergarten.
B24	With many facilities, the children of our kindergarten enjoy going to school.
B26	For the convenience of parents, our kindergarten provides more flexible service hours and items.
B27	The administration of our kindergarten is flexible and treats parents' demands as priority.
B32	Our kindergarten has won Excellence Awards of many evaluation items.
B33	The administration of our kindergarten is highly efficient.
B34	Teachers of the kindergarten are highly efficient at work.
B35	Many educational measures implemented in our kindergarten are effective.
B68	Children in our kindergarten excel in intellectual learning.
B69	Children in our kindergarten properly adapt to life.
B70	Children in our kindergarten have prominent interpersonal interactions.
B71	Generally speaking, in our kindergarten, the children have excellent learning performance.
B80	In our kindergarten, many children cannot adapt to school life.
B81	In our kindergarten, many children have learning problems.
B82	In our kindergarten, many children have behavioral problems.
B83	In our kindergarten, there are many mischievous children.

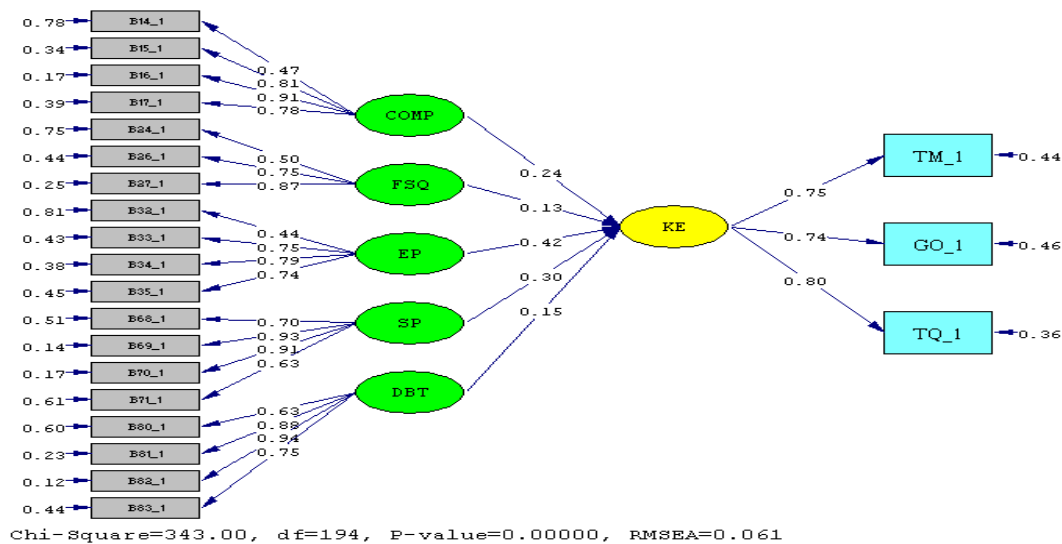


Figure 1: The private kindergarten competitiveness and kindergarten efficacy model (final model)

$\chi^2=343.00$ $p=0.00$ $NFI=.92$ $NNFI=.95$ $CFI=.96$ $IFI=.96$ $GFI=.87$ $RMSEA=.061$

note: COMP= perceived competitiveness FSQ= flexible service quality EP= evaluation performance

SP= student performance DBT= low ratio of problem students

KE= kindergarten efficacy

Table 3 Fitness indicators of the final model for private kindergarten competitiveness and operational efficacy

Name of indicator	Test results	Determination values
Chi square values	343.00	$p>.05$
GFI(goodness-of-fit index)	.87	$>.90$
IFI(incremental fit index)	.96	$>.90$
NFI(normal fit index)	.92	$>.90$
NNFI(non- normal fit index)	.95	$>.90$
CFI(comparative fit index)	.96	$>.95$
RMSEA (root mean square error of approximation)	.061	$\leq .08$

Reference

- [1] Department of Statistics of Ministry of Education.. *General situation of kindergartens in academic year of 97(2008~2009)—School locations*. 2009/12/22 retrieved from http://www.edu.tw/school/index_a1.htm, 2009
- [2] N. Bilalis, E. Alvizos, and L. Tsironis, Benchmarking the competitiveness of industrial sectors: Application in textiles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56(7), pp. 603-622, 2007
- [3]D. Esterhuizen, J. van Rooyen, and L. D’Haese, An evaluation of competitiveness of the agribusiness sector in South Africa. *Advances in Competitiveness Research*, vol. 16, pp. 31-46, 2008
- [4]A. Kumar, J. Motwani, C. Douglas, and N. Das, A quality competitiveness index for benchmarking. *Benchmarking*, vol. 6(1), pp. 12-16, 1999.
- [5]J. Morone, A success-based competitiveness policy. *Issues in Science and Technology*, winter, pp. 61-72, 1993.
- [6]G. Sharon, The competitiveness questionnaire: A measure of two components of competitiveness. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, vol. 23(3), pp.108-116, 1990.
- [7]R. K. Singh, S. K. Garg, and S. G. Deshmukh, Competitiveness analysis of a medium scale organization in India: A case. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, vol. 2(1), pp. 27-40, 2006.

- [8]C. Huang, Y. Yuan, and C. Huang, Differences between public and private institutions of Taiwan's HTVE system in determinants of competitiveness. *US-China Education Review*, vol. 5(7), pp. 1-12, 2008.
- [9]D. P. Mayer, J. E. Mullens, and M. Moore, T. Monitoring school quality: An indicators report. *Education Statistics Quarterly*, vol. 3 (1), pp. 38-44, 2001.
- [10]R. Richard, Toward a composite index of school performance. *The Elementary School Journal*, vol. 100(5), pp. 409-441, 2000.
- [11]P. Patten, and O. B. Ricks, *Child care quality: An overview for parents*. Eric Digest. ED.447969, 2000.
- [12]P. Sharpe, Determinants of pre-school quality in Singapore: An investigation of the effects on teachers of parents' involvement. *International Journal of Early Years Education*, vol. 4(1), pp. 47-63, 1996.
- [13]M. Whitebook, L. Sakai, M. Gerber, and C. Howes, Then & now: Changes in child care staffing, 1994-2000. *Technical Report*. ED.452984, 2001.
- [14]D. Esterhuizen, J. van Rooyen, and L. D'Haese, An evaluation of competitiveness of the agribusiness sector in South Africa. *Advances in Competitiveness Research*, vol. 16, pp. 31-46, 2008.
- [15]K. Momaya, Competitiveness of firms: Reviews of theory frameworks and models. *Singapore Management Review*, vol. 26(1), pp. 45-61, 2004.
- [16]K. Momaya, *International competitiveness*. New Delhi: Hindustan, 2001.
- [17]R. K. Garg, and S. Jain, Impact of change management on competitiveness: A study of small scale industry in Punjab. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 9, pp. 55-60, 2008.
- [18]K. Momaya, *International competitiveness*. New Delhi: Hindustan, 2001.
- [19]R. K. Singh, S. K. Garg, and S. G. Deshmukh, Competitiveness analysis of a medium scale organization in India: A case. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, vol. 2(1), pp. 27-40, 2006.
- [20]R. K. Garg, and S. Jain, Impact of change management on competitiveness: A study of small scale industry in Punjab. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 9, pp. 55-60, 2008.

四、建議

參加這次的研討會，個人感到相當有價值，除了向其他國家的學者學習之外，也認識了一些國外學者，拓展了個人的研究視野。不過在參與研討會的過程中，也心生一種“有為者亦若是”的心理感觸，期待有朝一日，臺灣也能辦這麼大型的學術研討會，或者我所服務的學校也能有機會辦這樣規模的國際學術研討會，這樣國內許多學者也能感受到我這次參加研討會的心理與研究成長。建議日後國科會可以多給國內大學辦理國際學術研討會的機會。

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/03/28

科技部補助計畫	計畫名稱：情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意3R為效果變項作檢驗	
	計畫主持人：陳怡靖	
	計畫編號：101-2410-H-024-033-SSS	學門領域：教育行政
無研發成果推廣資料		

101 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：陳怡靖			計畫編號：101-2410-H-024-033-SSS				
計畫名稱：情境差異幼兒園之競爭策略群組與效果研究：以顧客滿意 3R 為效果變項作檢驗							
成果項目			量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）
			實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數(含實際已達成數)	本計畫實際貢獻百分比		
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	2	2	100%		1. Chen, Y. G. (2014, March). The relationships among the competitive strategies of kindergartens, students' retention, repeat, and referrals. Paper presented at the Tohoku Educational

							(2013, August). Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan. 分かち合い授業と教師教育研究シンポジウム. Tokyo, Tokyo Denki University, Japan. (8/30-9/1)
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 (外國籍)	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)		參加國外學術研討會兩次，發表研究論文兩篇： 1.Chen,Y.G. (2014,March). The relationships among the competitive strategies of kindergartens, students' retention, repeat, and referrals. Paper presented at the Tohoku Educational Association 71 conference, Tohoku University, Sendai, Japan.(3/6-3/9) 2.Cheng, J. (2013, August). Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan. 分かち合い授業と教師教育研究シンポジウム. Tokyo, Tokyo Denki University, Japan.(8/30-9/1)					

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科教處計畫加填項目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

☐ 未達成目標（請說明，以 100 字為限）

☐ 實驗失敗

☐ 因故實驗中斷

☐ 其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：☐ 已發表 ☐ 未發表之文稿 ☒ 撰寫中 ☐ 無

專利：☐ 已獲得 ☐ 申請中 ☒ 無

技轉：☐ 已技轉 ☐ 洽談中 ☒ 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

（一）學術研究方面的價值自評：

(1)過去以 Porter 競爭力理論來分析幼兒園的研究為數不多，少數幾篇研究成果大多提出一些競爭策略的建議，並沒有深入探討哪一種競爭策略具有較佳的效果；本研究將各種策略置入同一模型中進行統計檢證，找出哪一種策略對於家長滿意 3R 較有功效，以實徵資料分析結果釐清各種競爭策略的實際效果，對於學術研究而言具有價值。

(2)以 Porter 競爭策略構面的概念發展為適合幼兒園應用的策略構面與競爭策略，過去在幼教領域方面並未有研究者嘗試過，本研究以 Porter 競爭策略構面為基礎來發展競爭策略的項次與內容，並形成「幼兒園競爭策略量表」，提供有興趣於這項議題的研究者一個研究工具，這不但是項學術創新，也具有基礎性學術研究的價值。

（二）實務面的價值自評：

(1)目前幼兒園經營者相當關心，並且很努力的想要找到適當的競爭策略來提升自己園所的競爭力，但是苦無對策；過去的研究結果大多提出一體適用的原則性建議，很少考慮到不同幼兒園的屬性與情境條件，也缺乏實際檢驗各競爭策略的效果。本研究結果可提供幼兒園經營者對於各競爭策略的適用時機與效果有較具體的了解，幫助他們檢核現行的策略，選擇適當的策略，具有實務面應用的價值。

(2)本研究經由統計分析結果所獲得的 8 種競爭策略群組，每一種策略群組各自適用於不同情境條件的幼兒園，預期這樣的結果可以提供幼兒園經營者更具體可行的參考依據，協助他們依照自己園所的條件來採行適當的競爭策略群組，解決實務面上的經營困境。

(三)預期參與工作人員可獲得之訓練自評：

本研究先後以幼保系、幼教系的大學生來擔任研究助理與研究工讀，訓練學生們具有蒐集資料、整理資料、分析資料以及解釋資料的能力，期望學生們透過參與本研究計畫，對於幼兒園的情況有較深入的了解，以便幫助其將來進入幼教職場擔任教職後，對於幼教職場的有更多的了解。

本研究執行期間，先後聘任幼保系、幼教系的同學擔任兼任助理，與臨時工讀，參與研究工作；這些同學從研究規劃、訪談資料整理、抽樣、聯繫園所、問卷發放、資料整理與資料庫建置、以及執行研究的各種行政程序等等，都能多方面參與，並獲得學習。其中有多位工讀同學因此對於研究工作具有濃厚興趣，而且所有參與研究的學生皆打算畢業後至幼兒園從事教職，有些大學四年級的學生並且利用此研究訓練完成畢業小論文之撰寫，顯示參與本研究案對於學生的研究興趣已經有所培養並且有初步的收穫。本研究預期能訓練同學的效益已經達成。