

科技部補助專題研究計畫成果報告

期末報告

朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與
效果之關係模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV
理論為基礎

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 102-2410-H-024-031-SSS
執行期間：102 年 08 月 01 日至 103 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：黃鈴琄

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 104 年 03 月 20 日

中文摘要：臺灣幼教機構競爭非常激烈，各園莫不思考如何提高幼兒園競爭力，以掌握競爭優勢。雖然有部分研究者專注於幼兒園競爭力或競爭優勢的研究，但是數量有限，有待更多研究者投入此研究領域。

回顧過去文獻，幼兒園競爭力或競爭優勢研究，較少將幼兒園家長(顧客)對於哪些是幼兒園競爭力的觀點納入研究，也忽略居住區域與幼兒園競爭優勢可能存在的關係。本研究因此以台灣地區鄉鎮都市化區域分級：高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域的幼兒園家長為對象；以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎編製問卷；分別探討七個區域內的幼兒園家長對於幼兒園應表現的競爭優勢的意見，以及探討全國性幼兒園家長對於幼兒園應表現的競爭優勢的意見。如此，本研究可獲得全國一致性的競爭優勢內涵，以及區域性的競爭優勢內涵。此外，競爭優勢各有不同重要程度，本研究借用 Herzberg 的概念及過去文獻的定義，區分為關鍵競爭優勢、基礎競爭優勢、以及特色競爭優勢，透過訪談與全國問卷抽樣調查分析加以檢證。

本研究以顧客滿意 3R(包括顧客留存率、重複購買率、引介新顧客)，作為幼兒園在競爭激烈環境生態下是否能存續下來的效能指標，並轉化為適於代表幼兒園顧客滿意的 3R，包含家長期望幼兒持續留園就讀之意願(留園意向)、幼兒選讀該園其他課程之意願(再讀意向)、家長推薦新生就讀之意願(推薦意向)。研究結果顯示：

一、就台灣整體幼兒園的情況而言，關鍵因素影響留園意向，其中以教師專業水準為最重要競爭優勢內涵。基礎因素與特色因素影響再讀意向，多角經營與結盟與才藝教學分別是最重要內涵。關鍵因素與基礎因素影響推薦意向，教學品質優良、彈性服務分別是最具影響力的競爭優勢內涵。

二、就七個區域的幼兒留園意向而言，關鍵因素在七個區域皆具影響效果，基礎因素與特色因素則否。都市化程度最低的偏遠鄉鎮區域，以及最高的高度都市化區域，都是教師的專業水準最重要。農業市鎮區域特重新教材開發，新興市鎮區域則重服務品質，中度都市化區域則注重好口碑。

三、就七個區域的幼兒再讀意向而言，除了高度都市化區域以外，其他六個區域都受到特色因素的影響，而且幾乎都以才藝教學的影響最重要。基礎因素也有重要影響，偏遠鄉鎮區域、高齡化市鎮區域、一般鄉鎮市區域這三個都市化程度較低的地區，都以多角經營與結盟的影響最重要，故提供附加價值作為誘因在這些區域能夠奏效。至於都市化程度稍高的地區，例如新興市鎮區域、中度都市化區域，則以國語閱

讀寫作的影響最重要，顯見這些區域家長對於孩子未來的學習表現的重視。

四、就七個區域的幼兒家長推薦意向而言，關鍵因素在七個區域都有影響效果，唯各區特重的競爭優勢內涵有所不同，偏遠鄉鎮地區注重學費經濟優勢，農業市鎮區域重新教材開發，一般鄉鎮市區域重軟硬體設施優質，新興市鎮區域注重好口碑，中度都市化區域注重教學品質，高度都市化區域則注重財務課程健全。另外，基礎因素與特色因素也在某些區域具有影響力，例如一般市鎮區域以提供彈性服務最具影響力，而高度都市化區域則以才藝教學最重要。

本研究結果可提供不同區域幼兒園根據自己的經營需求，發展適切的競爭優勢內涵。

中文關鍵詞： 幼兒園，競爭優勢，RBV 理論，CBV 理論，DCV 理論

英文摘要：

英文關鍵詞：

朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎

壹、緒論

一、研究背景與目的

臺灣幼兒人數減少非常嚴重，已經進入少子化國家(成之約，2008)。因此之故，幼教機構為了招生問題，競爭非常激烈。幼兒園為了持續存在與經營，莫不思考如何提高幼兒園競爭力，以掌握競爭優勢。但是，有關於幼兒園競爭優勢的研究，目前仍然相當有限。幼兒園經營者多半取法企業管理研究成果或論述，從當中選擇與運用其成果，轉化為幼兒園可以參採的，可以提升競爭優勢的做法(何金針、唐璽惠，2006；陳怡靖，2012)。至今為止，雖然也有部分研究者專注於幼兒園競爭力或競爭優勢的研究(陳怡靖，2012；蔡純姿，2007)，但是數量仍然有限，有待更多研究者投入此研究領域。

回顧過去文獻，有關幼兒園競爭力或競爭優勢研究，有幾個方向值得再深入探究，以祈朝向更合理的解釋模式。其一，過去關於教育組織或幼兒園競爭力、競爭優勢的研究對象多著眼於學校校長(園長)或教師(莊世潔，2005；蔡純姿，2007)，較缺乏顧客(家長)的觀點；然而根據 Porter(1985)的差異化(differentiation)競爭策略的觀點，必須根據顧客特性，設計有差異性的特色商品，才具有競爭力。Woolf(2008：52)也認為一個成功的差異化策略是植基於能滿足消費者期望的不同的產品或服務。因此，本研究認為應將幼兒園家長(顧客)對於哪些是幼兒園競爭力的觀點納入研究中。

其次，需要考慮家長的居住區域與幼兒園競爭優勢可能存在某種程度的關係。回顧過去有關於幼兒園競爭力的研究，有研究以全國性資料進行分析，區分北/中/南/東等區域(陳怡靖，2012)，也有研究針對一個城市，區分東區/西區(鄭美惠、謝美慧，2009)，鮮少注意到家長居住地區的人口結構與教育程度問題。劉介宇等(2006)根據台灣地區人口密度、專科以上教育程度等項目進行都市化分級，經過許多分類標準的檢定後，將台灣地區鄉鎮都市化區分為高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域。各個區域內的人口密度與居民教育程度水準並不一樣；他們對於幼兒園的期待或是期待幼兒園應表現的競爭力(競爭優勢)，或許也會有差異。例如鄭美惠、謝美慧(2009)針對 350 位家長選擇幼兒園的意見進行調查發現，不同居住區域、教育程度的家長選擇幼兒園的條件有顯著差異。又例如某次到高雄六龜鄉(區)/屬於農業鄉鎮區域/訪視某所幼兒園，園長表示該區域家長一直要求提早教導幼兒國字與數學，否則考慮轉學，這個行為在高度都市化區域的家長應是不會發生的行為；他雖然認為不宜，不過家長需要幼兒園填補家長無法進行的家庭教育行為，園長也只能適度回應家長需求。因此，不同都市化區域幼兒園的競爭優勢或許受到家長想法的影響，而有些許的差異。因此，本研究改變過去建構適用於全國性的，以機構屬性(公私立，大小型等)的競爭力或競爭優勢研究模式，轉而朝向建構適用於不同都市化區域幼兒園的競爭優勢模式，分別建構高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域的競爭優勢模式，以期能朝向建構更合理的解釋模式，使得各個幼兒園可根據其所在都市化區域，了解其競爭力或競爭優勢，進而為提升競爭優勢找到正確方向。不過，本研究也保留探討全國性幼兒園競爭優勢模式的作法，以期能發現區域性的競爭優勢模式，以及全國性的競爭優勢模式。

再次，根據過去許多競爭力或競爭優勢的研究顯示，某些競爭優勢或競爭力指標對於提升組織競爭力有較高的貢獻，是關鍵的競爭優勢(鍾智慧，2007)；某些指標貢獻較小(黃元臻，2006)；例如以資訊產業為例，「品質保障制度」表現出較具競爭力的效果，「以利潤為中心」則對於競爭力的提升不如預期(黃元臻，2006)。由此可見，各項競爭力指標或競爭優勢，可能呈現不同的重要程度。就教育組織的競爭力研究而言，也有研究顯示某些競爭優勢指標，是核心的優勢，可以促進組織競爭力，某些指標是基礎優勢，只能「保持」競爭優勢(林來利，2012)。研究者發現上述論點與 Herzberg 的雙因素理論具有一定程度的相似性；例如 Herzberg 所謂的

雙因素包含激勵因素(motivation)與保健因素(hygiene)，保健因素可以防止工作不滿意，但是無法導致工作滿意；激勵因素則可以促進工作滿意 (Tan & Waheed, 2011)。根據前面黃元臻(2006)、林來利(2012)、鍾智慧(2007)的研究發現，以及 Herzberg 的雙因素理論，研究者初步預期幼兒園競爭優勢之中(根據鍾智慧(2007)、林來利(2012)的競爭優勢命名)，可能也存在著關鍵競爭優勢與基礎競爭優勢；例如某些競爭優勢的重要程度較高，某些程度較低(蔡純姿、邱庄利，2009)；某些競爭優勢的重要程度排序較高，某些則較低(邱桂珍、莊佩榮、李珮瑛，2009)；某些競爭優勢的指標係數較高，某些則較低(陳怡靖，2012)。指標重要程度較高的可稱為「關鍵競爭優勢」(鍾智慧，2007)，指標重要程度略低，可稱為「基礎競爭優勢」(林來利，2012)。關鍵競爭優勢較能提升幼兒園招生效能(鍾智慧，2007)，基礎競爭優勢可作為支持競爭優勢的基礎，但對於提升幼兒園招生效能的效果可能較低(林來利，2012)。不過，這項假設仍需要透過進一步檢驗。本研究將先進行 7 位家長訪談與 7 位幼兒園長訪談，以檢視透過文獻整理所得的幼兒園競爭優勢的題項是否得宜，然後編成正式問卷進行施測，並根據問卷結果加以檢驗。

就競爭優勢的內涵而言，本研究參考相關文獻選擇以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎，以發展幼兒園競爭優勢之內涵。「RBV」資源基礎理論(resource-based view)指出組織的資源、資產與能力是競爭優勢的基礎，防止其外洩以蓄積競爭優勢。「CBV」能耐基礎理論(competence-based view)指出組織應適當地整合資源、資產與能力，以重新配置適合於環境變化後的競爭力。「DCV」動態能力理論(dynamic capability view)指出這是一種更新與創新能力優勢(Teece, Pisano, Shuen, 1997)。林來利(2012)也曾參考此三個理論發展小學競爭優勢指標。本研究也以此三個理論以及蔡純姿、邱庄利(2009)、邱桂珍等(2009)、陳怡靖(2012)等研究為基礎進行幼兒園競爭優勢內涵之發展。並結合前面家長與園長的訪談內容，加以修正。

此外，企業經營最重視顧客是否滿意，本研究以顧客滿意 3R(包括顧客留存率、重複購買率、引介新顧客) (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994: 166)，作為幼兒園在競爭激烈環境生態下幼兒園是否能存續下來的效能指標，並轉化為適於代表幼兒園顧客滿意的 3R，包含家長期望幼兒留園意向、手足再讀意向、推薦他人就讀意向。因此，結合前述的不同都市化區域幼兒園的競爭優勢模式與家長(顧客)滿意 3R，本研究期望建構七種不同都市化區域幼兒園的競爭優勢與效果模式。

綜合而言，本研究旨在建構不同都市化區域幼兒園的競爭優勢及其效果評估，具體的研究目的如下：

1. 以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎，結合企業/學校與幼兒園之競爭優勢相關研究結果，研擬幼兒園競爭優勢的內涵與題項；再根據實地訪談幼兒園家長/園長之結果，統整歸納出幼兒園目前之競爭優勢(家長認同的競爭優勢)，以充實上述根據文獻探討所形成的競爭優勢內涵，並完成「幼兒園競爭優勢問卷」之編製。
2. 以台灣地區鄉鎮都市化區分的七個區域(高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域)依照各區幼兒園數所佔比率來進行分層隨機抽樣，抽取幼兒園家長實施「幼兒園競爭優勢問卷」，蒐集家長對於幼兒園競爭優勢的意見資料，然後建置完成一個全國抽樣調查的資料庫；接著為了分別探討七個都市化區域幼兒園競爭優勢及效果的模式，各區域樣本數須達一定數量，因此對於幼兒園數比例偏低的幾個區域加重抽樣，使各區域樣本數足以進行統計分析，然後分別建置七個區域的競爭優勢資料庫。
3. 以幼兒園競爭優勢的全國資料庫進行分析，透過 SPSS 因素分析、結構方程模式分析(SEM)，檢驗以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎的競爭優勢各內涵之適切性。
4. 以全國資料庫進行分析，探究幼兒園關鍵競爭優勢與基礎競爭優勢對於家長滿意 3R(幼兒留園意向、再讀意向、推薦他人就讀意向)的效果。預計本研究將可建構出台灣全國性的幼兒園競爭優勢與家長滿意 3R 的關係模式。
5. 分別以七個區域的資料庫進行分析，探究各區域幼兒園關鍵競爭優勢與基礎競爭優勢對於家長滿意 3R 的效果。預計本研究將可分別建構出七種都市化等級區域幼兒園的競爭優勢與家長

滿意 3R 的關係模式。

6.研究結果作為嗣後幼兒園經營者依照自身園所的都市化分級位置，了解其應具備的競爭優勢，並為提升競爭優勢找到正確的方向。

二.重要名詞釋義

(一)競爭優勢

競爭優勢主要係指企業能勝過其他競爭者，表現比其他競爭者優異，而能在市場中佔據優勢的位置(吳錦鋁，2006；張保隆、陳瑋玲，2007；Collis & Montgomery, 1995；Hunt & Morgan, 1995；Porter, 1985)；而組織的資源、技術、能力是形成競爭優勢的來源(吳錦鋁，2006；Collis & Montgomery, 1995；Day & Wensley, 1988；Kaplan & Norton, 2001；Martinette & Obenchain- Leeson, 2009；Mooney, 2007；Scott, Bradford, & James, 2006)。因此，本研究將競爭優勢定義為：競爭優勢是一種能力(capability)與資源(resource)，有價值地幫助公司超越、勝過競爭者，而在經營市場中佔據優勢的位置。由於本研究探討的焦點為幼兒園之競爭優勢，因此研究者將幼兒園競爭優勢界定為：幼兒園擁有一種資源與能力，使其可以勝過競爭對象，在經營競爭中佔據優勢的位置。又根據過去文獻顯示競爭優勢依據其的重要程度可以區分為：關鍵競爭優勢與基礎競爭優勢；關鍵競爭優勢是重要性較高的優勢(鍾智慧，2007)；基礎競爭優勢重要性略低，但是可作為支持競爭優勢的基礎(林來利，2012)。具體的操作型定義是指研究樣本在「幼兒園競爭優勢量表」上的得分而言，分數越高，代表越具有競爭優勢。

(二)顧客滿意 3R 與家長滿意 3R

本研究的顧客滿意 3R，係參考 Heskett 等(1994:166)對於顧客滿意的三項測量指標而來，包含顧客留存率(Retention)、重複購買率(Repeat)、引介新顧客(Referrals)。為了使得三項測量可以對應轉換為適於代表幼兒園競爭優勢的 3R，本研究將顧客滿意 3R 轉換為家長滿意 3R，三項指標改命名為幼兒留園意向、再讀意向、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，得分越高代表幼兒留園意向、再讀意向、推薦他人就讀意向越高，家長的滿意度越高。

貳.文獻探討

回顧過去文獻，有關幼兒園競爭力或競爭優勢研究，有幾個方向值得再深入探究，以祈朝向更合理的解釋模式。1.應多參考幼兒園家長(顧客)對於哪些是幼兒園競爭優勢的觀點納入研究中。2.需要考慮家長的居住區域與幼兒園競爭優勢可能存在某種程度的關係；高度都市化區域家長對於競爭優勢的認知與偏遠鄉鎮區域的家長可能不同，應分別建構不同的競爭優勢模式。3.某些競爭優勢的重要程度較高，某些程度較低；應更具體地探討不同競爭優勢的效果。以為幼兒園尋找到適合自己的競爭優勢以及為加強競爭優勢找到正確的方向。以下文獻探討針對競爭優勢意涵與相關理論、幼兒園競爭優勢與競爭力之相關研究回顧、幼兒園競爭優勢後續議題、不同區域家長(顧客)與幼兒園競爭優勢研究、幼兒園兩因素競爭優勢、競爭優勢與顧客滿意度研究(家長滿意度)等作探討。

一.競爭優勢意涵與相關理論

(一)競爭優勢之意涵

競爭優勢(competitive advantage)是近年來企業經營管理研究的重要議題(吳錦鋁，2006；Bezic, Cerovic, & Galovic, 2011；Cao & Dupuis, 2010；Jancikova & Brychta, 2009；Shim & Lee, 2012)，許多研究者都對這個名詞加以定義與分析說明，研究者將有關競爭優勢之定義彙整如下表 2-1.11，而將競爭優勢之來源分析說明彙整為下表 2-1.2。

表 2-1.1 學者對於競爭優勢之定義一覽表

研究學者	競爭優勢(competitive advantage)之定義
Mooney(2007)	競爭優勢為財產(properties)、資產、個人生產的資產，而可以給公司一個優勢的位置。它是一種態度，公司應用其技術、資源在個別的生產或市場上。

Porter(1985)	競爭優勢是公司勝過其他競爭者的組織因素。
Collis & Montgomery(1995)	競爭優勢是一種擁有能使公司實現較佳價值的資源。
Hunt & Morgan(1995)	競爭優勢是一些資源。大多數的潛在資源可以被分類為金融財務的(例如現金量、進入金融財務市場)，物質的(例如機械工廠、設備)，合法的(例如商標、執照)，人力的(例如個別員工的技術和知識)，組織的(例如能力、控制、政策、文化)，資訊的(例如得自消費者的知識以及關於競爭者的情報消息)，其次，可以轉換為優異的財務表現。
張保隆、陳瑋玲 (2007)	競爭優勢是指一套能使企業持續比其他競爭者優異的能力與因素。
吳錦鋁 (2006)	企業競爭優勢是企業爭奪不可分割的利益或目標、發展勝過競爭者的部分，企業資源投入，應用資源能力、集合應用資源能力，以因應情境因素的動態能力。

表 2-1.2 學者對於競爭優勢之來源一覽表

研究學者	競爭優勢之來源
Kaplan & Norton(2001)	競爭優勢是來自知識、能力、以及關係的有效使用。
Kiernan(1993)	學習取向是競爭優勢的來源。
Stata(1989)	學習可以提供公司了解組織的強處與弱處，提供經營者有能力發揮自己公司的競爭優勢。在知識高漲的產業，學習可能是唯一的競爭優勢。
Teece 等(1997)	競爭優勢有賴於企業的管理 (managerial)，組織的過程 (processes)，特殊資產地位 (asset position) 和看得見的途徑 (path)。
Martinette & Obenchain -Leeson (2009)	一個公司使用它獨特的資源去創造作品，使該作品對於顧客有較優的價值。這個獨特的資源就是競爭優勢的來源。
Porter(1985)	促進一個公司的競爭優勢的重要資產是：命令過程的成分的活動，與顧客會面會議，產品裝配收集，以及員工訓練。
Mooney(2007)	競爭優勢由二種能力組成：獨特能力(核心能力公司的其他能力)；較優的公司資源或資產。
Hennessey(1989)	Porter 的競爭優勢來自二種：成本 (costs)、差異化 (differentiation)
Scott 等(2006)	在未來 10 年，才能本位(talent-based)競爭優勢，以致於對手將很難匹配。
Jancikova & Brychta (2009)	在現今競爭環境當中，全面品質管理(TQM)持續改善的核心原則，以及顧客滿意度是公司維持競爭力的主要重點。
Day & Wensley (1988)	競爭優勢(competitive advantage)的來源有二，一是優越的技術，一是優越的資源。
Cao & Dupuis (2010).	一個組織有效使用其核心能力(core competences)以及資源(resources)，將導致競爭優勢以及優越的表現(superior performance)。

根據 Porter(1985)的定義，競爭優勢是指公司勝過其他競爭者的組織因素。Collis 與 Montgomery(1995)認為競爭優勢是一種擁有能使公司實現較佳價值的資源。Barney(1991)並強調一個公司若能持續擁有競爭優勢，應很難被其他對手取代或限制。張保隆、陳瑋玲(2007)認為競爭優勢是指一套能使企業持續比其他競爭者優異的能力與因素。因此，企業若想在該市場穩定發展而能屹立不搖，擁有競爭優勢是非常重要的。根據眾多學者的定義，我們可以發現競爭優勢的主要概念是指企業能勝過其他競爭者，表現比其他競爭者優異，而能在市場中佔據優勢的位置(吳錦鋁，2006；Hunt & Morgan, 1995; Porter, 1985)。歸納前述，競爭優勢是一種優異的能力，或是有價值的資源(或資產)，而且能在競爭環境中不斷發展屹立不搖。

因此，競爭優勢可分為資源與能力兩類。資源取向的競爭優勢，例如 Martinette 與 Obenchain-Leeson (2009)認為競爭優勢的來源是組織獨特的資產。一個公司使用它獨特的資產去創造作品，使該作品對於顧客有較優的價值，這個獨特的資源就是競爭優勢的來源。Day 與 Wensley (1988)認為競爭優勢的來源有二：優越的技術，優越的資源。能力取向的競爭優勢，例如 Mooney(2007)認為競爭優勢由二種能力組成：一是獨特的能力（公司的核心能力或異於其他公司的能力），二是較優的資源或資產。Porter(1985)認為促進一個企業競爭優勢的重要資產是：有組織有計畫的活動，與顧客會面會議，產品裝配收集，以及員工訓練。許多研究都強調組織學習對於競爭優勢的重要性(Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Dickson, 1996; Kiernan, 1993; Martinette & Obenchain- Leeson, 2009)，認為學習取向是競爭優勢的來源；學習可以提供企業了解組織的強處與弱處，提供經營者有好的能力去發揮自己公司的競爭優勢。Stata(1989)甚至認為，在知識高漲的產業裡，學習可能是唯一的競爭優勢；Scott 等(2006)則預測在未來 10 年，企業將走向才能本位(talent-based)的競爭優勢，這將導致競爭對手很難與之匹配或抗衡。

根據上述各學者對於競爭優勢之定義，以及對於競爭優勢來源之分析，我們可以了解一個企業的競爭優勢可以是一種資源(吳錦鋁，2006；Collis & Montgomery, 1995; Kaplan & Norton,

2001; Martinette & Obenchain-Leeson, 2009; Mooney, 2007)、也可以是一種能力(吳錦鋈, 2006; Mooney, 2007; Scott et al., 2006), 而這種資源與能力可以讓企業勝過競爭對手, 在市場中佔據優勢的位置。據此, 本研究將競爭優勢定義為: 競爭優勢是一種能力(capability)與資源(resource), 有價值地幫助公司超越、勝過競爭者, 而在經營市場中佔據優勢的位置。由於本研究探討的焦點為幼兒園之競爭優勢, 因此研究者將幼兒園競爭優勢界定為: 幼兒園擁有一種資源與能力, 使其可以勝過競爭對手, 在經營競爭中佔據優勢的位置。

(二)競爭優勢理論/ RBV、CBV、DCV 理論

競爭優勢主要可分為資源與能力兩類; Teece 等(1997)再提出動態能力(dynamic capabilities)的概念; 因此, 有關探討企業競爭優勢的研究, 資源基礎理論、能耐基礎理論、動態能力理論是經常被用來作為探究競爭優勢的理論基礎(吳錦鋈, 2006; 林來利, 2012; Cao & Dupuis, 2010; Li & Ogunmokun, 2001; Teece et al., 1997)。以下研究者簡要介紹這些理論。

1. 資源基礎理論(resource-based view, 簡稱 RBV) :

資源基礎理論主張企業的競爭優勢是來自於企業所掌控的資源。Barney (1991)定義資源基礎理論之資源, 包括財務資源/實體資源(設備、地理位置、取得原料管道), 人力資源(教育訓練、經驗、關係、洞察力), 組織資源(控制協調系統、企業文化、聲譽, 組織內外關係)等。Hunt 與 Morgan (1995)則將資源細分為金融財務的(例如現金量、股票與證券等金融財務), 物質的(例如機械、廠房、設備), 合法的(例如商標、執照), 人力的(例如個別員工的技術和知識), 組織的(例如能力、控制、政策、文化), 資訊的(例如得自消費者的知識以及關於競爭者的情報消息), 關係的(例如與供應商的關係以及與顧客的關係)等等。由上述分類可知, 資源涵蓋的面向包括資產(assets)(有形的資產/無形的資產)、能力(capabilities)(個人的能力/組織的能力)。由於資源基礎理論強調企業要擁有競爭力, 必須了解自己本身的資源所在(resource position), 然後建立獲得此資源之障礙(resource position barriers), 使競爭對手難以直接或間接獲得此資源, 因而使自己的企業獲利而具有競爭優勢(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)。因此企業所掌控的資源若能有獨特性, 即所謂策略性資源(strategic resource), 那麼將會與其他競爭對手形成差異而擁有競爭優勢。

Barney(1991)建構的模型很清楚地說明了策略性資源與競爭優勢的關係(詳見下圖 1)。根據這個模型, 一個企業若要擁有競爭優勢, 必須要找到自己獨特的資源, 這個資源是別的企業所沒有的(異質性), 而且是沒辦法流動到別的企業的(不流動性)。此外, 如果此類資源是具有價值的、稀少的、很難模仿的、很難被替代的, 那麼企業就可以因為擁有此類資源而具有競爭優勢。

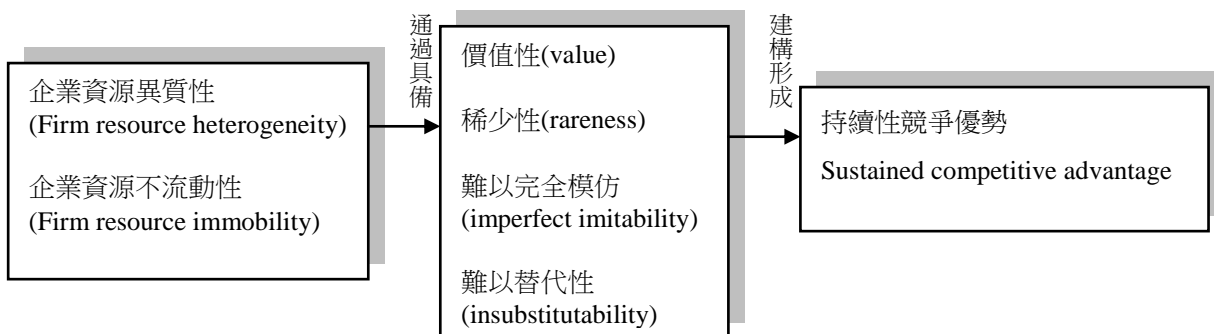


圖 1 策略性資源與競爭優勢關係圖

資料來源: Barney, J. B. (1991:112).

簡言之, 以資源為基礎的競爭優勢理論主要焦點在於企業獨特資源的開發, 以創造與競爭對手間的差異性而獲得競爭優勢。過去許多競爭優勢的研究都以資源基礎理論作為探究基礎(吳錦鋈, 2006; 林來利, 2012; Barney, 1991; Coff, 1999; Collis, 1991; Grant, 1991; Hunt, 1997; Lynch & Baines, 2004; Tena, Llusar, & Puig, 2001)。

2. 能耐基礎理論(competence-based view, 簡稱 CBV)

Prahalad 與 Hamel (1990) 提出競爭優勢的能耐基礎理論觀點, 該研究定義能耐(competence)

是組織整體學習的累積效果(collective learning)，特別是學習協調生產技術以及整合多元科技。與資源基礎理論(RBV)不同的是，能耐基礎理論(CBV)強調的是整體，它可以是整合許多知識技能的結果(Marino, 1996)，是組織經驗、知識和運作系統的整合(Markides & Williamson, 1994)。換言之，能耐基礎理論比較強調的是組織有效統合運作資源的能耐；一個具有能耐的企業，能夠把此企業的策略性資源(獨特資產或是能力)成功地轉移成為組織的重要生產力，並在市場上發揮，促進該企業之績效並形成其競爭優勢(Das & Narasimhan, 2000; Markides & Williamson, 1994; Miyazaki, 1999)。

有關企業能耐(competence)對於競爭優勢的影響，在企業競爭優勢的研究領域中相當受關注，至今也累積了許多研究結果(吳錦鋁，2006；Das & Narasimhan, 2000; Kellie, 1998; Miyazaki, 1999)。

3. 動態能力理論(dynamic capability view, 簡稱 DCV)

有別於競爭優勢的資源基礎理論強調組織必須要擁有獨特的策略性資源，能耐基礎理論強調組織必須要擁有有效整合運作策略性資源的能耐，Teece 等(1997)提出的動態能力(dynamic capabilities)架構主要在分析企業處於快速科技改變的環境當中，如何創造與攫取資產的方法。該研究認為過去的競爭優勢概念似乎是靜止不動的，由公司的獨特資產所形塑的競爭地位(如公司檔案、知識資產、執行資產)，一旦決定了，其演化途徑就是持續被採用或傳承。但是因為市場需求的穩定性、容易複製性、以及可模仿性，導致原有的競爭優勢將逐漸被腐蝕；企業與其想盡辦法努力保持自己與競爭者之間的不平衡，提高競爭對手的成本，設法防堵進入者，還不如設法努力創新。

根據 Teece 等(1997：515)的定義，「動態」意指更新的能力而能適於改變的環境；由於現代社會技術改變的速度很快，因此掌握時間點(timing)是非常關鍵的，組織必須要隨時勢變化而作創新的因應。「能力」則是指適當的採用、整合、重新裝配組織內外部之技術、資源、以及功能性能力，以搭配環境的改變。因此所謂的動態能力(dynamic capabilities)是指企業有能力去整合(integrate)、建立(build)、重新分配(reconfigure)內部、外部的能力(competences)，以面對快速改變的環境(Teece et al., 1997：516)。動態能力反映一個組織的能力，此能力可以成就一個新的競爭優勢的形式。Luo(2000)進一步延伸 Teece 等(1997)的觀點，認為動態能力是指能力獲取(capability possession)；能力配置(capability deployment)；能力更新(capability upgrading)。Martinette 與 Obenchain-Leeson(2009)也認同組織學習對於競爭優勢的重要性，認為學習取向是競爭優勢的來源，提供經營者有好的能力去發揮自己公司的競爭優勢。

由上述說明可知，動態能力競爭優勢理論強調的是組織創新能力，過去許多競爭優勢方面的研究針對這個理論觀點也都進行了許多探討(吳錦鋁，2006；林來利，2012；Cao & Dupuis, 2010; Huang, Wu, Dyerson, & Chen, 2012)。

4. 整合 RBV/CBV/DCV 的競爭優勢理論與內涵

根據上述文獻可知，資源基礎理論認為企業的競爭優勢在於該企業具有獨特的資源，能耐基礎理論認為競爭優勢在於企業有能耐可以整合運作其資源，而動態能力理論則認為競爭優勢在於企業具有更新創作的的能力。過去有關競爭優勢的研究大多聚焦在上述單一理論觀點的驗證與探討，近來有些學者嘗試整合多個理論意旨來探討產業競爭優勢的問題，以獲得比較整體性的了解(吳錦鋁，2006；林來利，2012)。因此，本研究在探討幼兒園競爭優勢時，也採用這樣的作法，以上述三個理論觀點作為基礎，並將三個理論意涵整合在研究模型中一起進行探討，以獲得較整體性的了解。

研究者將過去文獻所提之競爭優勢意涵，根據三個理論意旨加以彙整如表 2-1.3。從表 2-1.3 的內容即可清晰地看出競爭優勢三個理論：資源基礎理論(RBV)、能耐基礎理論(CBV)、動態能力理論(DCV)以及各理論應用後所表示的競爭優勢內容。研究者將根據這些競爭優勢的內容，與幼教機構的競爭優勢研究成果相互參照，彙整出本研究的幼兒園競爭優勢內涵。

表 2-1.3 競爭優勢理論及其意涵彙整表

理論名稱	文獻基礎來源	內涵	內容
------	--------	----	----

RBV	Barney (1991)	實體資源	地理位置
		實體資源	設備
		人力資源	教育訓練
		人力資源	經驗
		組織資源	企業文化、聲譽
		組織資源	控制協調系統
		組織資源	組織內外關係
	Hunt & Morgan (1995)	金融財務資源	金融財務
		物質資源	廠房、設備
		人力資源	員工的技術和知識
		組織資源	組織文化
		資訊資源	競爭者的情報消息
		資訊資源	顧客情報
CBV	Prahalad & Hamel (1990)	特別資產	協調生產技術
		特別能力	獨特的資產與能力
	Markides & Williamson(1994)	整合能力	組織經驗、知識和運作系統的整合
DCV	Teece et al (1997)	更新能力	能適於改變的環境的能力
	Luo(2000)	能力獲取	獲取能力的能力
		能力配置	重新組合既有能力的的能力
		能力更新	組織學習更新組織能力

二.幼兒園競爭優勢(競爭力)之相關研究回顧

近年來，「如何提升競爭力」成為產業界關注的議題，學術界也有許多的研究與討論，無論是以競爭力作為探討主題(Esterhuizen, van Rooyen, & D'Haese, 2008; Singh, Garg, Deshmukh, 2006)，或是以競爭優勢作為研究焦點(Bezic, Cerovic, & Galovic, 2011; Cao & Dupuis, 2010; Jancikova & Brychta, 2009; Shim & Lee, 2012)，其重點乃在找出該產業可以勝過對手，比對手表現突出之道。從這些研究的研究目的來看，競爭力與競爭優勢其實是概念接近的兩個名詞，由於本研究欲探討幼兒園的競爭優勢，在回顧與取法過去的相關研究當中，會將這些研究都涵蓋進來，因此有必要對於這兩個名詞加以釐清；以下先說明競爭力與競爭優勢的意義，然後再回顧有關幼兒園競爭力與競爭優勢的相關研究。

(一)競爭優勢與競爭力之意義

競爭力(competitiveness)與競爭優勢(competitive advantage)是兩個非常相似的概念，兩者的重點皆在競爭(competition)。所謂競爭是指設法藉由勝過其他競爭者而獲得或是贏得某些東西(Esterhuizen et al., 2008: 33)；因此，競爭力可泛指競爭者互相爭勝的能力(吳清山，2002)，換言之，個體或是社會團體若擁有「競爭致勝」的能力，便是具競爭力(包昌火、謝新洲，2002)。而競爭優勢是指一套能使企業持續比其他競爭者優異的能力與因素(張保隆、陳瑋玲，2007)，具有競爭優勢的企業能勝過其他競爭者，表現比其他競爭者優異，而能在市場中佔據優勢的位置(吳錦錫，2006；Collis & Montgomery, 1995; Hunt & Morgan, 1995; Porter, 1985)。

從上述兩個概念的分析可知，競爭力指的是與競爭對手爭勝的能力，而競爭優勢指的是勝過對手、比其他競爭者優異的能力與因素。兩者相比，概念接近，都是研究如何勝過競爭對手，只是競爭優勢比競爭力更加強調贏過對手的優勢之處，相形之下更具體、明確。由於本研究欲探討不同都市化區域幼兒園的競爭優勢，希望了解處於不同區域的幼兒園，要具有怎樣的能力與因素才能在該區域幼兒園競爭中勝出，因此將研究焦點鎖定在競爭優勢。

(二)幼兒園競爭力與競爭優勢研究

雖然這些年在幼教實務界，幼兒園長最關心的議題之一就是如何在激烈的市場競爭中持續經營，如何提昇幼兒園競爭力？但是截至目前為止，有關幼兒園競爭力與競爭優勢的研究仍然有待開發，國內方面研究者只發現陳素滿(2004)研究幼教產業的競爭優勢，蔡純姿與邱庄利(2009)建構幼托產業競爭力衡量指標，以及陳怡靖(2012)建構私立幼兒園競爭力量表，僅此三篇論文是以探討幼兒園競爭力為主題，因此能提供給實務界做為經營參考的內容也非常有限，亟待累

積更多的研究成果。茲就上述三篇論文進行文獻回顧，以作為本研究計畫與學術累積之基礎。

1. 幼教產業競爭優勢分析之研究

陳素滿(2004)的研究主要是以 Porter 的鑽石理論作為研究的模型，來探討幼教產業面對競爭市場，如何提昇競爭力。該研究先以專家、學者的專業知識與經驗來建構產業競爭策略的構面與評估準則，再依層級分析法(Analytic Hierarchy Process)進行分析並獲得實證結果。依照鑽石理論四項環境因素及機會、政府兩項因素來分析，該研究獲得有關學者專家對於幼教產業競爭策略的重要意見。根據該研究結果，我們對於幼兒園競爭優勢的研究可獲得一些啟發：1. 教師專業知識是競爭優勢的重要因素；2. 重視顧客服務，才會顯現競爭優勢。

2. 幼托產業競爭力衡量指標之研究

蔡純姿與邱庄利(2009)的研究是以平衡計分卡的原理建構幼托產業競爭力的衡量構面與指標，然後再經過三個階段的德懷術，完成競爭力衡量指標。蔡純姿與邱庄利的研究突顯了一個重點：幼教專家認為幼托產業的各項競爭力指標，並非每一個指標的重要性都一樣，而是有不同的重要程度。如果從資源基礎理論(RBV)、能耐基礎理論(CBV)、動態能力理論(DCV)的內涵，來對照蔡純姿與邱庄利的研究結果，研究者有幾點發現。1. 從資源基礎理論方面來看，他們所研究的幼托產業競爭力指標，與資源基礎理論相符者包含增加員工的專業(人力資源)、具足以自豪的口碑與特色(組織資源)、財務健全(財務資源)、能獲得員工認同(組織資源)。2. 從能耐基礎理論來看，幼托產業競爭力指標中與理論相符者包含爭取與善用社會資源(整合能力)、多角化與異業結盟程度(整合能力)、能重視顧客托育需求(特別能力)、能提升服務品質滿意度(特別資產)、建置 e 化行政系統(特別資產)、能重視教學的專業品質(特別資產)。3. 動態能力理論來看，幼托產業競爭力指標中與理論相符者包含增加新教材的開發(能力更新)。

研究者會將蔡純姿與邱庄利(2009)這些研究發現納入本研究競爭優勢內涵中；唯該研究發展的架構並非測量量表，幼兒園無法據此施測而得知自己的競爭優勢得分與位置。

3. 私立幼兒園競爭力量表建構之研究

陳怡靖(2012)的研究以學理為基礎，結合實徵資料而建置了「私立幼兒園競爭力量表」，是國內一份可以具體測量幼兒園競爭力的測量工具。該研究以 Momaya(2001)APP 競爭力模式(Asset-Process- Performance Model)的資產、過程、表現為內涵做基礎，加入 Garg 與 Jain(2008)所發展的「競爭重點」(competitive priorities)的競爭力量表向度，共計四個競爭力向度：資產、競爭重點、過程、表現，來編制私立幼兒園競爭力量表，並以全國幼兒園抽樣施測的方式，來建立一個適於測量台灣私立幼兒園競爭力的工具；幼兒園可以在施測後瞭解自己的競爭力高低。

陳怡靖(2012)的研究根據文獻整理與交互對照之後，界定幼兒園競爭力內涵為：資產、競爭重點、過程、表現。「資產」是指：自有園舍、園所環境、家長關係、競爭力知覺、教師素質、產學合作。「競爭力重點」是指：服務品質提升、減低耗損、評鑑表現、彈性服務時間、因應變革計畫。「過程」是指：行銷策略、資訊管理、家長需求評估、家長滿意度、創新課程、教師進修。「表現」是指：學生就讀率/輟學率、學生學習表現、收支平衡、員工異動率、創設新園、獲利程度、問題學生比率。根據上述內涵，該研究發展建置完成「私立幼兒園競爭力量表」，全量表共 83 題，採用 Likert 五點量表計分來將競爭力強弱加以數據化，施測後可獲得各向度的分數以及四個向度的總分，適於用來作為幼兒園競爭力強弱之測量。根據全國抽樣施測的資料分析結果，有五項分構面獲得實徵資料支持，成為最適於測量幼兒園競爭力的測量構面，這五項分別是：競爭力知覺、彈性服務品質、評鑑表現、學生學習表現、低問題學生率等五項分構面。但是，陳怡靖(2012)的這個研究對象是以台灣(不含金門、馬祖)北/中/南/東區域進行抽樣與分析，無法注意到家長居住地區的人口結構與教育程度問題；而家長居住區域與家長教育程度的差異性對於幼兒園的要求並不相同(鄭美惠、謝美慧，2009)。因此，本研究將修正陳怡靖的抽樣與分析方式，以高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域進行抽樣，並分別建構與分析不同區域幼兒園的競爭優勢模式。

陳怡靖(2012)的研究結果，如果從資源基礎理論(RBV)、能耐基礎理論(CBV)、動態能力理

論(DCV)的內涵來對照，可獲得以下發現：評鑑表現、學生學習表現、競爭力知覺符合資源基礎理論；彈性服務較符合動態能力理論；這些研究發現都會被納入本研究競爭優勢內涵中。

4. 私立幼兒園家長競爭優勢的認知

過去有關於幼兒園家長對於競爭優勢的認知，研究者並未發現直接的研究，但是，以家長的觀點來看幼兒園競爭優勢的間接研究，有以下幾篇。蔡明田、廖曜生、郭巧俐(2000)研究大台南地區家長對幼教服務機構的選擇行為，結果發現各區域家長選擇幼稚園雖然不同，但大多以收費高低、課程內容、口碑、才藝教學為主要考量。邱桂珍等(2009)的研究也以台南市幼稚園家長為研究對象，研究結果指出，家長選擇幼稚園會考量的因素，以及為孩子選讀目前幼稚園之因素，前五名皆一致，依序是：1.師資；2.地點；3.收費；4.口碑；5.設備。該研究也發現，家庭收入是家長選擇幼稚園的消費差異主要因素，收入高者選擇以師資為主要考量，收入低者則以地點為主要考量。由以上2篇研究可以發現，幼兒園家長重視幼兒園的內容主要是：師資水準優良、設置地點應當便利、收費平價、口碑良好、設備新穎、最好要提供才藝教學。

簡貞玲(2007)以臺北市天母地區幼教機構為個案研究，透過專家學者之訪談、電訪、問卷調查、教室觀摩、及文獻歸納等方式蒐集資料，並運用系統化與量化分析方法，以SWOT及AHP方法來探究家長對幼教機構需求之評估，研究結果發現，臺北市天母地區家長在機構選擇方面，以「教學內容」為優先考量；其中在教學方案評估方面，以「全美語幼兒補習班」為最優先考量，反映出：天母地區家長對於幼兒接受美語教學的需要是普遍的，但對於中文的學習亦是相當重視。這個研究突顯家長對於全美語非常重視，對於中文的閱讀與寫作也投注某種程度的關心。針對以上研究結果也會納入本研究之幼兒園競爭優勢中。

(三) 幼兒園競爭優勢研究之後續議題：朝向更合理的解釋模式

雖然陳怡靖(2012)的研究已經發展出測量幼兒園競爭力的工具，能夠提供幼兒園檢視自己的競爭力，不過在實際運作上卻仍有改進之處。因為幼兒園所面臨的招生競爭，其競爭對手並非全國性的，而是區域性的，甚至是在一個生活領域相近的範圍內。以全國性的測量標準來檢視幼兒園競爭力，恐怕很難符合實際的情況。如同Esterhuizen等(2008:33)對於競爭力的說明，他們認為競爭是指設法藉由「勝過其他競爭者」而獲得或是贏得某些東西；因此，競爭力是一個相對的、比較的概念，它會受到競爭對手的影響。準此，幼兒園的競爭對手應該是該區域內的其他幼兒園，而非全國的幼兒園。以陳怡靖(2012)發展的「幼兒園競爭力量表」所測得的競爭力，是該幼兒園在全國幼兒園的競爭位置；由於台灣幼兒園的城鄉差異很大，台北市文山區的幼兒園與屏東縣瑪家鄉的幼兒園絕對有很大的差異。因此我們可以了解，即使在全國競爭位置屬於中等地位的幼兒園，如果它所遭遇的對手是都會精華區的幼兒園，恐怕還是難逃被淘汰的命運，可是位居偏僻地區的幼兒園，即使全國競爭位置在後段，也不一定有被市場淘汰的危險。這是因為地理位置導致的市場需求不同所致，因此，要了解實務上是否有被市場淘汰的危機，應該要以當地市場作為範圍來測量競爭力較為合理。故本研究希望找出不同區域幼兒園的競爭優勢，讓幼兒園競爭優勢之測量更符合實務需求，讓解釋幼兒園競爭優勢之模型更具合理性。本研究的區域性包含高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域，並分別建構與分析這七個不同都市化區域幼兒園的競爭優勢模式；亦即建構朝向更合理的幼兒園競爭優勢的解釋模式。

四.不同區域家長(顧客)與幼兒園競爭優勢

(一)台灣地區都市化區域分級

本研究根據台灣都市化區域的分級，建構不同都市化區域幼兒園的競爭優勢模式。過去內政部在82年曾經公佈都市化區域分級的標準分類，當時臺灣計分為8個等級；不過82年的分類標準，至今已20年，內政部目前已經公告廢止。

本研究於是參考劉介宇等(2006)的研究，該研究係根據台灣地區人口密度、專科以上教育程度等項目進行都市化分級，並使用集群分析進行研究。經過許多分類標準的檢定後，結果將台灣地區359個鄉鎮市區分成七個都市化程度之集群，包括高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個

區域。各個區域內的人口密度與居民教育程度水準並不一樣；因為教育程度的差異，他們對於幼兒園的期待或是期待幼兒園應表現的競爭力(競爭優勢)，或許也會有差異，如此之分類符合本研究之目的。

高度都市化區域包含新北市板橋區、新北永和區、桃園市龜山區、台中市中區、台中市西區、台南市東區、台北市松山區、台北市信義區、台北市大安區、高雄市鹽埕區、高雄市三民區、高雄市新興區、高雄市前金區、高雄市苓雅區等 27 個鄉鎮市。中度都市化區域包含新北市新店區、宜蘭縣宜蘭市、宜蘭縣羅東鎮、新竹縣竹北市、苗栗縣苗栗市、台中市沙鹿區、彰化縣彰化市、台南市新營區、台南縣永康區、高雄鳳山區、屏東縣屏東市、花蓮縣花蓮市等 57 個鄉鎮市。高齡化市鎮區域包含苗栗縣南庄鄉、苗栗縣三灣鄉、苗栗縣獅潭鄉、彰化縣芳苑鄉、彰化縣竹塘鄉、雲林縣元長鄉、等 35 個鄉鎮市。農業市鎮區域包含南投縣仁愛鄉、雲林縣古坑鄉、雲林縣崙背鄉、嘉義縣新港鄉、嘉義縣竹崎鄉、嘉義縣梅山鄉等 61 個鄉鎮市。偏遠鄉鎮區域包含屏東縣南州鄉、屏東縣琉球鄉、屏東縣三地鄉、屏東縣瑪家鄉、屏東縣泰武鄉、屏東縣來義鄉、屏東縣春日鄉、台東縣綠島鄉、台東縣海端鄉、花蓮縣秀林鄉、花蓮縣萬榮鄉、花蓮縣卓溪鄉等 49 個鄉鎮市。其餘詳細內容請參閱表 5、以及劉介宇等(2006)的研究。

(二)區域與幼兒園競爭優勢研究

根據過去研究顯示，企業所在的區域與其競爭力有關，公司所在的地點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(Deimel, Theuvsen, & Ebbeskotie, 2010)，這顯示不同區域或都市化程度不同，對於競爭優勢會造成影響。根據陳素滿(2004)的研究指出，台灣的幼兒園大多屬於社區型的經營模式，因此我們可以理解，欲探討幼兒園的競爭優勢，應該考慮區域範圍，了解該區域的幼兒園競爭優勢，才是比較合理、符合實務現況的。如同鍾智慧(2007)的研究指出，食品業競爭的關鍵因素，就是所競爭的是否能掌握「當地」市場消費的需求；這意謂競爭應考慮區域性不同的消費需求。從過去的相關研究結果，我們可以發現各區域幼兒園的市場需求是具有差異性的，因為家長握有學校選擇權，家長想要讓孩子唸怎樣的幼兒園，會幫孩子選擇哪一類的幼兒園，就代表那一類幼兒園具有市場需求。因此，家長如何選擇幼兒園應該可以作為市場需求的反映。國內過去這方面的研究結果不少，茲簡要介紹如下。

邱慧芳(2004)的研究對象為台北市與高雄市的幼兒園家長，該研究以 E-K-B 與 Kotler 的消費決策模式為基礎，探討不同市場區隔變數的幼兒園家長，包括地理區域變數(北/高兩市)；研究結果發現無論整體或北、高兩市幼兒園家長，在問題確認、資訊蒐集、選擇評估與滿意度等層面消費決策行為中，各變項間大部分有顯著相關存在，台北市家長以「定價與促銷」對滿意度的預測力為較高；高雄市家長則以「品質與經營」對滿意度的預測力較高。顯示不同區域家長關注的焦點有些差異。

鄭美惠、謝美慧(2009)針對 350 位就讀公立幼稚園的幼兒家長實施問卷調查與訪問，結果發現幼兒家長在選擇就讀公立幼稚園時，「師資」、「收費」、「課程模式」為主要的選擇影響因素。而且因為區域的不同，幼兒家長對於「環境衛生」與「幼兒學習」的重視程度也有所不同，在「交通」與「收費」方面，也因區域差異而有不同的考量。

上述研究探討的是家長如何選擇幼兒園，從招生維持學生人數的經營角度來看，會讓家長選讀的幼兒園比較具有招生的吸引力，比較能夠維持經營而具有競爭優勢。因此，我們可以將家長選擇幼兒園的考量重點，作為幼兒園建立其競爭優勢的參考。這些選擇重點有些部份是因區域不同而異。

根據上述文獻分析可知，不同區域幼兒園家長選擇的重點會有所不同，因此推論，不同區域幼兒園的競爭優勢可能也會有所差異，本研究計畫針對這個部份進一步探究。

5.幼兒教育機構競爭優勢/依因素重要程度區分：兩因素競爭優勢

從過去有關於幼教機構競爭優勢或競爭力的研究結果發現，某些競爭優勢(或競爭力)的重要程度較高，某些程度較低(蔡純姿、邱庄利，2009)；某些競爭優勢的重要程度排序較高，某些則較低(邱桂珍等，2009)；某些競爭優勢或競爭力對於效標變項的影響係數較高，某些則較

低(陳怡靖, 2012)。研究者根據以上結果發現, 幼兒園競爭優勢的研究結果, 可能具有兩因素的傾向; 研究者受到 Herzberg 的兩因素理論的啟發, 從兩因素的方向界分幼兒園競爭優勢。Herzberg 所謂的雙因素包含激勵因素(motivation)與保健因素(hygiene), 保健因素可以防止工作不滿意, 但是無法導致工作滿意, 激勵因素則可以促進工作滿意 (Tan & Waheed, 2011)。本研究所謂的兩因素, 係綜合許多競爭優勢研究結果而來, 許多研究指出競爭優勢指標有程度上的差異, 某些指標重要程度較高屬於「關鍵競爭優勢」(根據鍾智慧(2007)的研究命名), 某些指標重要程度略低, 屬於「基礎競爭優勢」(根據林來利(2012)的研究命名)。關鍵競爭優勢是指在競爭優勢項目中較具關鍵重要性的優勢(鍾智慧, 2007); 基礎競爭優勢是指可支持競爭優勢繼續維持的基礎優勢(林來利, 2012)。

研究者於是根據競爭優勢/競爭力研究結果所呈現的重要程度以及符合理論(包含 RBV、CBV、DCV 理論)的程度(Barney, 1991; Luo, 2000; Prahalad & Hamel, 1990), 加以彙整歸類為關鍵競爭優勢、基礎競爭優勢(如 2-5.1)。

表 2-5.1 幼兒教育機構競爭優勢與競爭力之因素重要性分類表

文獻來源	競爭優勢與競爭力 內涵	競爭優勢與競爭力 內涵合併	符應的 理論基礎	符應內涵	研究結果的 重要程度	歸類別(排序過半 者為關鍵競爭優勢)
邱桂珍等(2009) Barney(1991)	地點位置	1.地點位置優越	RBV 理論	實體資源	重要百分比順位序 2	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	增加員工的專業	2 教師專業水準	RBV 理論	人力資源	非常重要	關鍵競爭優勢
邱桂珍等(2009)	師資水準		RBV 理論	人力資源	重要百分比順位序 1	關鍵競爭優勢
高筱婷(2009)	教師專業		RBV 理論	人力資源	重要	關鍵競爭優勢
蔡明田等 (2000)	才藝教學	3.才藝教學	RBV 理論	人力資源	非常重要	關鍵競爭優勢
簡貞玲(2007)	全美語教學	4.全美語教學	RBV 理論	人力資源	非常重要	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009) Barney(1991)	具足以自豪的口碑與特色	5 口碑特色優越	RBV 理論	組織資源	非常重要	關鍵競爭優勢
陳怡靖 (2012)	學生學習表現	6 學生學習表現	RBV 理論	組織資源	(β eta=.32)	關鍵競爭優勢
陳怡靖 (2012)	評鑑表現	7 評鑑表現	RBV 理論	組織資源	(β eta=.30)	關鍵競爭優勢
高筱婷(2009)	軟體設施滿足	8 軟體設施優質	RBV 理論	物質資源	關鍵重點	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	爭取與善用社會資源	9 善用社會資源	CBV 理論	整合能力	非常重要	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	能重視顧客托育需求	10 服務品質優良	CBV 理論	特別能力	非常重要	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009) Pralhad 與 Hamel (1990)	能提升服務品質滿意度	11 教學品質優良	CBV 理論	特別資產	非常重要	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	能重視教學的專業品質		CBV 理論	特別能力	非常重要	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	建置 e 化行政系統	12e 化行政系統	CBV 理論	特別資產	非常重要	關鍵競爭優勢
邱桂珍等(2009) 蔡明田等 (2000)	學費經濟	13 學費平價優勢	CBV 理論	特別資產	重要百分比順位序 3	關鍵競爭優勢
高筱婷(2009)	利潤最大		CBV 理論	特別資產	關鍵重點	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009) Pralhad 與 Hamel (1990)	增加新教材的開發	14 新教材開發	DCV 理論	能力更新	非常重要	關鍵競爭優勢
Luo(2000)	能力更新	15.教師專業成長	DCV 理論	能力更新	--	關鍵競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009) Barney(1991)	財務健全	1 財務健全	RBV 理論	金融財務資源	重要	基礎競爭優勢
高筱婷(2009)	財務管理		RBV 理論	金融財務資源	重要	基礎競爭優勢
邱桂珍等(2009)	教材內容	2 課程教材優質	RBV 理論	實體資源	重要百分比順位序 6	基礎競爭優勢
高筱婷(2009)	課程學習		RBV 理論	實體資源	※ 非重點	基礎競爭優勢
陳怡靖 (2012)	競爭力知覺	3 園所競爭知覺	RBV 理論	資訊資源	(β eta=.22)	基礎競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009)	能獲得認同	4 家長對園所認同	RBV 理論	組織資源	重要	基礎競爭優勢
邱桂珍等(2009) Barney(1991)	環境設備	5 環境衛生設備	RBV 理論	實體資源	重要百分比順位序 5	基礎競爭優勢
高筱婷(2009)	衛生設備		RBV 理論	實體資源	重要	基礎競爭優勢
簡貞玲(2007)	國語閱讀寫作	6.國語閱讀寫作	RBV 理論	人力資源	重要	基礎競爭優勢
蔡純姿, 邱庄利(2009) Pralhad 與 Hamel (1990)	多角化與異業結盟程度	7 多角經營與結盟	CBV 理論	整合能力	重要	基礎競爭優勢
陳怡靖 (2012)	彈性服務	8 彈性服務	DCV 理論	能力更新	(β eta=.16)	基礎競爭優勢
Luo(2000) Martinette & Obenchain-Leeson (2009)	能力獲取	9.教師專業新知研習	DCV 理論	能力獲取	--	基礎競爭優勢

註：上述欄位「歸類別」係根據各研究結果重要程度予以排序歸類, 排序在各研究結果半數以上者為較具優勢項目, 歸類為關鍵競爭優勢, 其餘為基礎競爭優勢。

如表 2-5.1 所示, 關鍵競爭優勢包括 1.地點位置優越; 2 教師專業水準; 3.才藝教學; 4.全美語教學; 5 口碑特色優越; 6 學生學習表現; 7 評鑑表現; 8 軟體設施優質; 9 善用社會資源; 10 服務品質優良; 11 教學品質優良; 12e 化行政系統; 13 學費平價優勢; 14 新教材開發; 15. 教師專業成長。基礎競爭優勢包括: 1.地點位置優越; 2 教師專業水準; 3.才藝教學; 4.全美語教學; 5 口碑特色優越; 6 學生學習表現; 7 評鑑表現; 8 軟體設施優質; 9 善用社會資源; 10 服務品質優良; 11 教學品質優良; 12e 化行政系統; 13 學費平價優勢; 14 新教材開發; 15. 教

師專業成長(Martinette & Obenchain-Leeson, 2009)。為了探討關鍵競爭優勢、基礎競爭優勢的實際狀況，本研究除了以文獻探討獲得以上初步結果，同時，實際進行研究時，也會先訪談幼兒園園長與家長，針對各園的關鍵競爭優勢、基礎競爭優勢之內容進行修正，以建構符合實際幼兒園場域的競爭優勢內容。然後再進行問卷資料蒐集，並以因素分析，驗證性因素分析(SEM)，檢驗關鍵競爭優勢、基礎競爭優勢兩因素的構念效度與信度。

六.競爭優勢與顧客滿意度研究：幼兒園競爭優勢與家長滿意度

受到少子化的影響，台灣許多私立幼兒園面臨招生不足，學生學費收入或經營利潤無法平衡經營成本，導致幼兒園減班甚至關閉的經營危機。在如此環境之下，吸引學生就讀成為目前幼兒園主要的競爭重點。就正常情況而言，除非幼兒園標榜小班制只收少量學生，否則，能招收到大量學生的幼兒園，代表顧客量豐沛，具有競爭優勢；反之，招生困難或招不到學生，學生人數很少的幼兒園，就會因顧客量太低導致經營困難，容易因缺乏競爭力而被淘汰。就這個角度而言，顧客量是非常重要的概念，幼兒園欲保住競爭優勢，一方面必須要留住舊生，讓舊生持續留在園內就讀，另一方面則是要招收新生，以擴充學生人數、開拓顧客群。也因為這樣，顧客滿意度(在幼兒園即指家長滿意度)就顯得格外重要。因此，Jancikova 與 Brychta (2009)認為在現今競爭環境當中，顧客滿意度是公司維持競爭優勢的主要重點。

Heskett 等(1994)有關顧客滿意度的測量，與本研究所關注的顧客量有關，可作為本研究之立論基礎。該研究指出，如果公司的服務讓顧客感到滿意(Customer Satisfaction)，那麼顧客就會表現出顧客忠誠度(Customer Loyalty)，而願意再次到該公司消費，持續到該公司消費，甚至幫忙宣傳、推薦別人來消費。Heskett 等(1994: 166)認為下列三項指標可以作為顧客滿意度之測量：1.顧客留存率(Retention)：指顧客願意留在店裡消費。2.重複購買率(Repeat)：指顧客願意重覆購買產品。3.介紹生意(Referrals)：指顧客願意引薦親朋好友或是其他人來購買消費。此三項指標又簡稱為顧客滿意 3R，該研究認為顧客的滿意程度會反映在這些表現上，顧客滿意度越高，越會留在店裡消費，越可能重覆購買產品，並且介紹別人來消費購買；而顧客的這些行為，可以為公司增加顧客消費量，使公司收入獲得成長，並且提升公司獲利，進一步使得該公司具有競爭優勢。因此，若公司能夠讓顧客滿意，那麼顧客就不容易被其他競爭對手搶走，而使公司比其他競爭對手具有競爭優勢。

過去一些研究結果也指出競爭優勢與顧客滿意度兩者有密切關係(江謝文，2009；林淑萍，2002)，故本研究探討幼兒園的競爭優勢，便以顧客滿意度作為效果變項。根據 Heskett 等(1994)顧客滿意 3R 的三項指標，研究者將之轉換為適合測量幼兒園顧客滿意度的指標；由於幼兒園的顧客指的是幼兒家長，因此將三項指標改命名為家長滿意 3R：幼兒留園意向、再讀意向、推薦他人就讀意向；期望以此來探究不同區域幼兒園的競爭優勢。

七.其他影響因素考慮：控制變項之考慮

一般而言，在組織產業競爭環境中較大或較老的組織，面臨環境競爭增強的情境時，會有比較高的生存機率(熊瑞梅，1999；Hannan & Freeman, 1989)，這顯示規模較大的組織，會有競爭優勢；成立歷史較久的組織，其競爭優勢也會比較強。在組織規模方面，陳端容(1988)指出台灣的大型醫療機構因為有較佳的機會吸取各種醫療資源而擁有競爭優勢，又因其競爭優勢而較容易與其他醫院結盟，故在醫療市場的競爭優勢較大。張苙雲(1998)也指出一個組織的規模越大，社會資源和權力將會越往這個組織集中，這將會使這個組織的競爭力較其他規模小的組織強。因此，本研究在探究幼兒園的競爭優勢時，將以幼兒園的規模(班級數)、成立年數作為控制變項，以免干擾研究結果，影響研究解釋的正確性。

參.研究設計與實施

一.幼兒園競爭優勢問卷之理論建構

本研究以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎，以發展幼兒園競爭優勢問卷之內容。「RBV」資源基礎理論參考 Barney (1991)所定義的資源基礎理論，包括財務資源/實體資源(設備、地理位置、取得原料管道)，人力資源(教育訓練、經驗、關係、洞察力)，組織資源(控制協調系統、

企業文化、聲譽，組織內外關係)等。以及 Hunt 與 Morgan (1995)將資源細分為金融財務資源，物質資源，人力資源(例如個別員工的技術和知識)，組織資源(例如能力、控制、政策、文化)，資訊資源等。「CBV」能耐基礎理論參考 Prahalad 與 Hamel (1990) 所提出競爭優勢的能耐基礎理論觀點，該研究定義能耐是組織整體學習的累積效果，特別是學習協調生產技術以及整合多元科技。以及 Markides 與 Williamson(1994)強調能耐基礎理論(CBV)是組織經驗、知識和運作系統的整合。「DCV」動態能力理論參考 Teece 等(1997:515)的定義，意指更新的能力而能適於改變的環境；適當的採用、整合、重新裝配組織內外部之技術、資源、以及功能的能力，以搭配環境的改變。本研究並根據蔡純姿、邱庄利(2009)；邱桂珍等(2009)；陳怡靖(2012)的幼兒園競爭優勢(競爭力)指標相關研究結果，加以彙整。因為文獻彙整中發現，某些競爭優勢的重要程度較高，某些程度較低(蔡純姿、邱庄利，2009)；某些競爭優勢的重要程度排序較高，某些則較低(邱桂珍等，2009)；因此，比照 Herzberg 雙因素理論的概念，將指標重要程度較高的稱為「關鍵競爭優勢」(命名引自鍾智慧，2007)，指標重要程度略低，稱為「基礎競爭優勢」(命名引自林來利，2012)，並進一步發展私立幼兒園競爭優勢問卷(如圖 2)。為了問卷的效度，並計畫進一步實地訪談幼兒園園長與家長。並將訪談幼兒園園長與家長對於競爭優勢的經驗，與文獻彙整的問卷交互對照，以發展私立幼兒園競爭優勢問卷，作為檢驗幼兒園競爭優勢的工具。

本研究關於幼兒園競爭優勢問卷之發展，可以由下圖 2 來說明。關鍵競爭優勢包括 1.地點位置優越；2 教師專業水準；3.才藝教學；4.全美語教學；5 口碑特色優越；6 學生學習表現；7 評鑑表現；8 軟體設施優質；9 善用社會資源；10 服務品質優良；11 教學品質優良；12e 化行政系統；13 學費平價優勢；14 新教材開發；15.教師專業成長。基礎競爭優勢包括：1 財務健全；2 課程教材優質；3 園所競爭知覺；4 家長對園所認同；5 環境衛生設備；6.國語閱讀寫作；7 多角經營與結盟；8 彈性服務；9.教師專業新知研習。

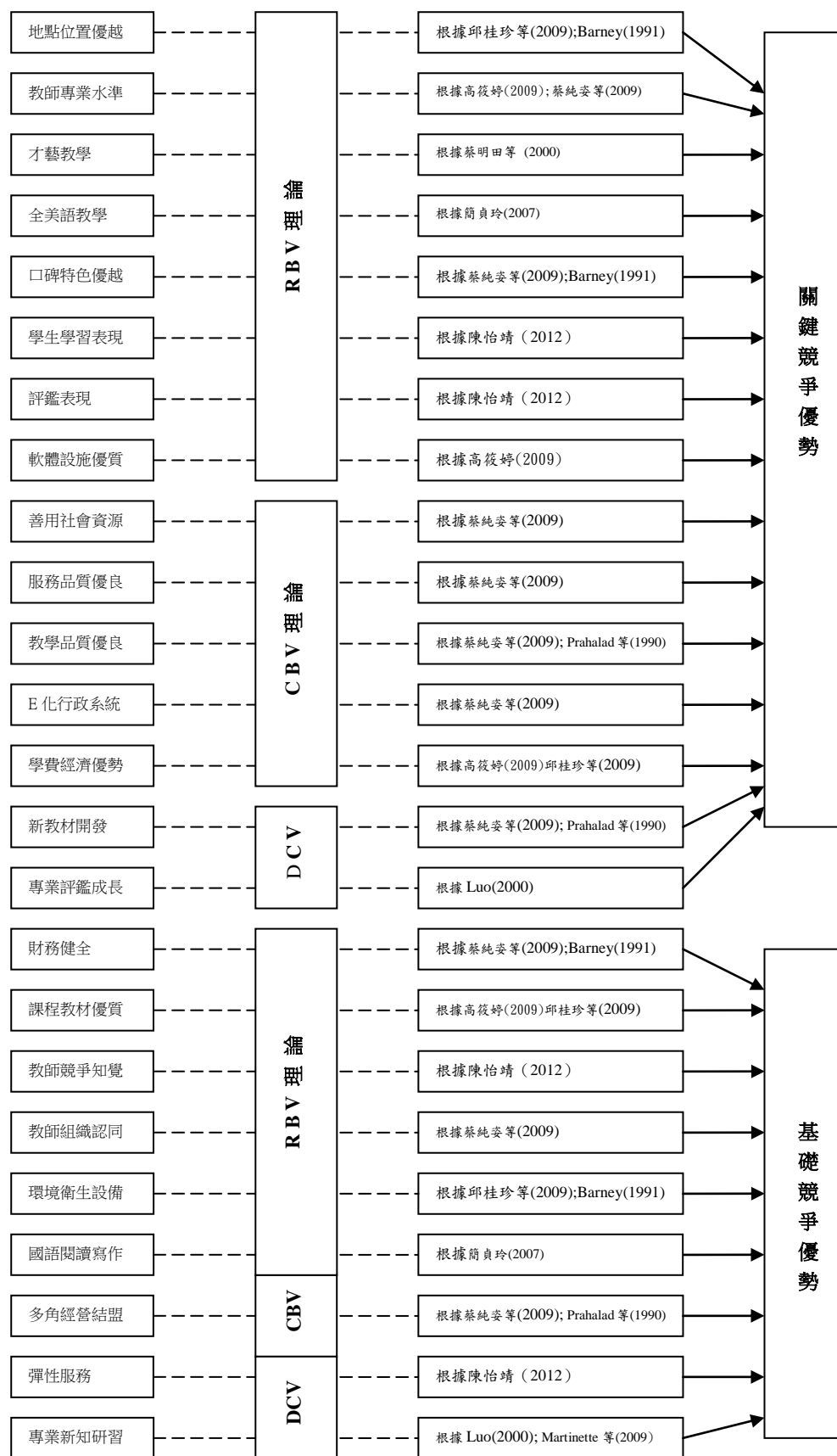


圖 2 幼兒園競爭優勢問卷之發展概念

二.幼兒園競爭優勢與家長滿意度 3R 之效果檢驗(研究架構)與分析構想

本研究透過實地訪談幼兒園園長 7 位與家長 7 位，對於該園的競爭優勢的意見，以修正前面的問卷。初步問卷編製完成後，並委請幼稚教育學者、幼兒園園長或負責人、教育測驗與統計學者共 10 人，建立專家效度。然後進行預試，預試樣本以立意取樣幼兒園家長 150 人；預試完成後，以信效度分析修正題目，即完成正式問卷。

在正式問卷形成後，以全國性七個都市化區域的樣本施測。然後以因素分析、多元迴歸分析檢驗此本研究之幼兒園競爭優勢與家長滿意度(3R)理論模式之適用性。詳細的研究架構如下圖 3。

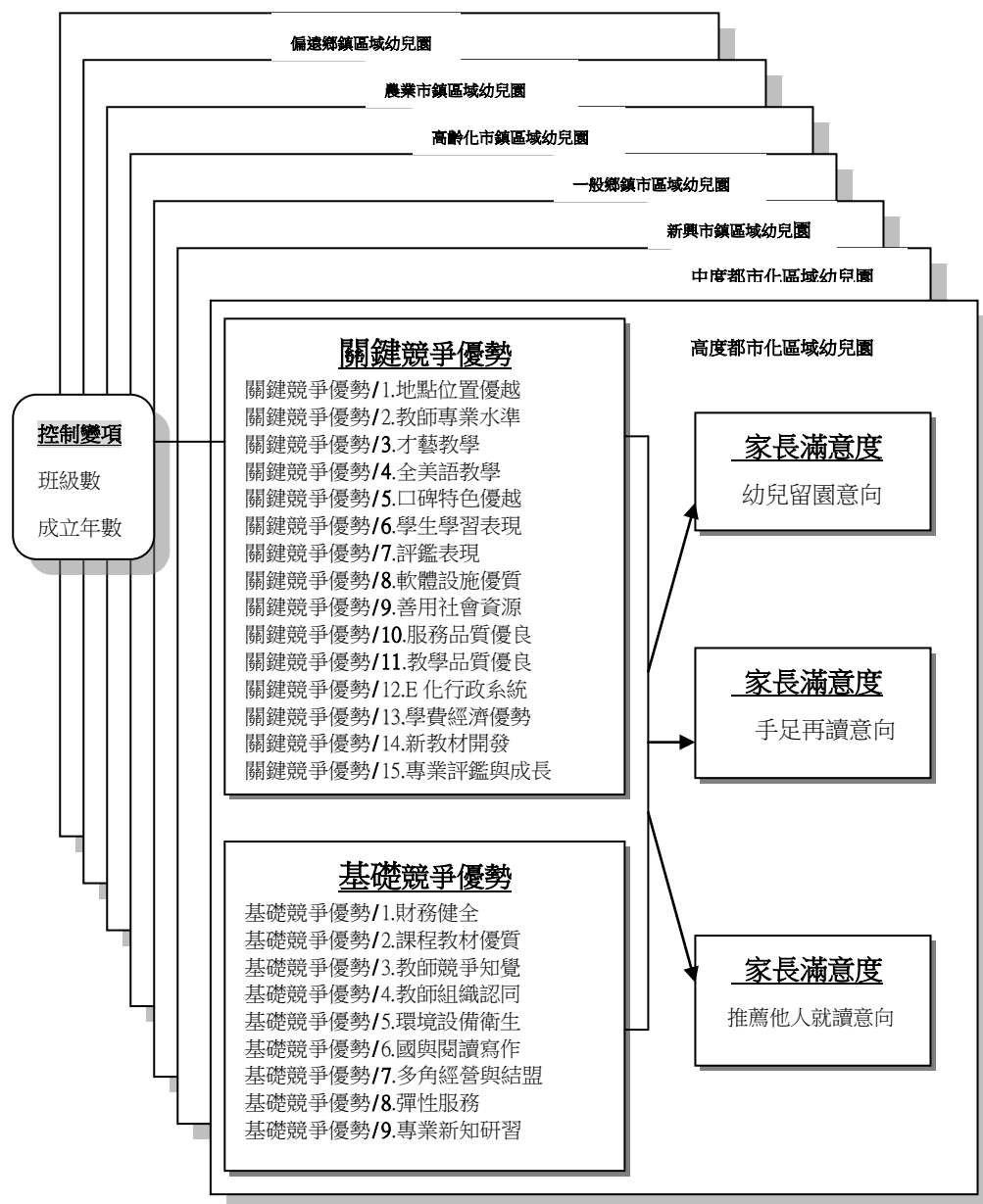


圖 3 幼兒園競爭優勢與家長滿意 3R 關係模型圖(研究架構圖)

註：先進行因素分析建立信效度，接著是以迴歸分析探討各競爭優勢與家長滿意 3R 的關係。

三.研究假設

本研究基於文獻探討結果與上述檢驗模式之架構，擬定研究假設如下：

H1: 本研究私立幼兒園競爭優勢各分項內涵(關鍵競爭優勢包括 1.地點位置優越；2 教師專業水準；3.才藝教學；4.全美語教學；5 口碑特色優越；6 學生學習表現；7 評鑑表現；8 軟體設施優質；9 善用社會資源；10 服務品質優良；11 教學品質優良；12e 化行政系統；13 學費

平價優勢；14 新教材開發；15. 教師專業成長。基礎競爭優勢包括：1 財務健全；2 課程教材優質；3 園所競爭知覺；4 家長對園所認同；5 環境衛生設備；6. 國語閱讀寫作；7 多角經營與結盟；8 彈性服務；9. 教師專業新知研習)具有效度。

假設 1(H1)為探索性研究假設，故將先以探索性因素分析，再進行驗證性因素分析來加以檢驗。而由於過去研究顯示：家長滿意度與幼兒園競爭優勢有顯著影響關係(江謝文，2009；林淑萍，2002; Heskett et al., 1994; Jancikova & Brychta, 2009)。因此，本研究提出假設 2 如下。

H2:本研究私立幼兒園競爭優勢各分項內涵(關鍵競爭優勢包括 1.地點位置優越；2 教師專業水準；3.才藝教學；4.全美語教學；5 口碑特色優越；6 學生學習表現；7 評鑑表現；8 軟體設施優質；9 善用社會資源；10 服務品質優良；11 教學品質優良；12e 化行政系統；13 學費平價優勢；14 新教材開發；15. 教師專業成長。基礎競爭優勢包括：1 財務健全；2 課程教材優質；3 園所競爭知覺；4 家長對園所認同；5 環境衛生設備；6. 國語閱讀寫作；7 多角經營與結盟；8 彈性服務；9. 教師專業新知研習。對於幼兒家長滿意度(幼兒留園意向、手足再讀意向、推薦他人就讀意向)有顯著影響力。

再者，因為過去邱慧芳(2004)以及鄭美惠、謝美慧(2009) 的研究顯示競爭優勢具有區域上的差異性，家長對於幼兒園競爭優勢的看法也有不同。因此，提出假設 3 如下。

H3:幼兒園競爭優勢影響家長滿意度。

四.幼兒園競爭優勢訪談之進程序

本研究問卷之訪談，遵循下列程序。

本研究預計在台灣高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域共 7 個區域，各訪談 7 位園長與家長，來獲得幼兒園的競爭優勢及其效果的資訊，以充實競爭優勢內涵。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，目前您的幼兒園有哪些競爭優勢？」；「您認為哪一種競爭優勢對於吸引學生或家長最具效果？」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，交叉比對園長的觀點、家長的觀點、研究小組的觀點，以增加研究結果的可靠性與有效性(張德銳等，2005)。

五.幼兒園競爭優勢問卷之編定

幼兒園競爭優勢問卷是本研究主要的測量工具，預計對 400 所幼兒園，家長 2480 人進行施測。問卷 item 的編定係參考與改編邱桂珍等(2009)、蔡純姿、邱庄利(2009)、高筱婷(2009)、蔡明田等 (2000)、簡貞玲(2007)、陳怡靖(2012)、Barney(1991)、Prahalad 與 Hamel (1990)、

Luo(2000)、Martinette 與 Obenchain-Leeson(2009)等研究的概念性定義或是 item 的意涵而來。問卷共分兩部份，第一部分為幼兒園基本資料，第二部分為幼兒園競爭優勢概況。茲說明如下：

(一)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、設立年數。相關變項測量如下：

1. **都市化區域幼兒園**：以幼兒園所在縣市的鄉鎮都市化區域別做為測量，參考劉介宇等(2006)的研究，該研究係根據台灣地區人口密度、專科以上教育程度等項目進行都市化分級，並使用集群分析進行研究。結果將台灣地區 359 個鄉鎮市區分成七個都市化程度之集群，包括高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域。由於本研究希望探討七個都市化區域的競爭優勢的關係模式，因此分別建構七個都市化區域的資料庫，進行統計迴歸分析與結構方程模式分析。
2. **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，100 學年度台灣地區私立幼兒園總校數 1614 所，總班級數 6223 班(教育部統計處，2012)，平均每校約 3.85 班；因此以班級數 4 班以上者(含 4 班)為大型幼兒園，不足 4 班者為小型幼兒園。此變項為控制變項，在進行統計迴歸分析時，作成虛擬變項，以小型幼兒園為 0，大型幼兒園為 1。
3. **設立年數**：以幼兒園設立的年數作測量。此變項亦為本研究之控制變項。

(二)幼兒園競爭優勢概況

根據文獻分析與訪談園長、家長的結果來擬定幼兒園競爭優勢的題目項次。目前研究者根據文獻分析的結果，先擬定關鍵競爭優勢 15 項，基礎競爭優勢 9 項，待正式執行研究訪談園長與家長後，再評估是否增加競爭優勢的項次。以下就各競爭優勢的題目編製進行說明。

A. 關鍵競爭優勢

1. **地點位置優越**：參酌邱桂珍等(2009)、Barney(1991)有關地點位置優越的概念來編製題目。例如：「我的幼兒就讀的園所，設置地點非常方便」、「我的幼兒所就讀的園所，設置地點較其他園所易吸引家長」、「我的幼兒就讀的園所，設置地點具有優勢」等等。
2. **教師專業水準**：參酌蔡純姿、邱庄利(2009)有關教師專業水準的概念來編製題目。例如：「我的幼兒所就讀的園所教師有很好的專業水準」、「我的幼兒的教師，教學知能良好」、「我的幼兒的教師有專業能力照顧好我的小孩」等等。
3. **才藝教學**：參考蔡明田等(2000)的概念來編製題目。例如：「我的幼兒所就讀的園所有教導才藝，我認為這會是幼兒園的優勢」、「我的幼兒所就讀的園所有才藝教學會吸引家長送子女就讀」、「我認為幼兒園教導才藝會增加幼兒園競爭力」等等。
4. **全美語教學**：參考簡貞玲(2007)的概念來編製題目。例如：「幼兒園應該以全美語教學，才能吸引學生」、「幼兒園以全美語教學是必要的」、「家長都會優先選擇全美語的幼兒園就讀」等等。
5. **口碑特色優越**：參考蔡純姿、邱庄利(2009)、Barney(1991)的概念來編製題目。例如：「我的幼兒所就讀的園所有自豪的口碑」、「我的幼兒所就讀的園所有足以自豪的特色」、「我的幼兒所就讀的園所是很多家長推薦的園所」。
6. **學生學習表現**：參考陳怡靖(2012)的概念來編製題目。例如：「學生學習表現是我判斷園所的重要指標」、「我認為幼兒在園所的學習表現最能展現幼兒園的好壞」、「學生學習表現優良的園所具有競爭優勢」。
7. **評鑑表現**：參考陳怡靖(2012)的概念來編製題目。例如：「幼兒園評鑑表現是我判斷園所好壞的重要指標」、「我認為幼兒園評鑑表現較能吸引家長就讀」、「幼兒園評鑑表現優良的園所具有競爭優勢」。
8. **軟體設施優質**：參考高筱婷(2009)的概念來編製題目。例如：「軟體設施優質具有競爭優勢」、「軟體設施優質是我判斷園所好壞的重要指標」、「家長都會優先選擇軟體設施優質的幼兒園就讀」。
9. **善用社會資源**：參考蔡純姿、邱庄利(2009)的概念來編製題目。例如：「善用社會資源可以使得幼兒園提升競爭優勢」、「善用社會資源的幼兒園可以提供更好的品質」、「我認為幼兒園善

用社會資源會增加幼兒園競爭優勢」。

- 10.服務品質優良：參考蔡純姿、邱庄利(2009)的概念來編製題目。例如：「服務品質優良與否是決定幼兒園競爭優勢的指標」、「具有競爭優勢的幼兒園都是服務優質的」、「我的幼兒所就讀的園所服務品質優良」。
- 11.教學品質優良：參考蔡純姿、邱庄利(2009)；Prahalad 與 Hamel (1990)的概念來編製題目。例如：「我的幼兒所就讀的園所教學品質優良」、「教學品質優良是家長選擇幼兒園非常重要的指標」、「教學品質優良的園所比較具有競爭優勢」。
- 12.e 化行政系統：參考蔡純姿、邱庄利(2009)的概念來編製題目。例如：「幼兒園有 e 化行政系統可以促進園所競爭優勢」、「幼兒園有 e 化行政系統是優質園所的指標」、「e 化行政系統可以促進家長對園所的觀感」。
- 13.學費平價優勢：參考邱桂珍等(2009)；蔡明田等 (2000)；高筱婷(2009)的概念來編製題目。例如：「幼兒園學費應該平價才會有競爭優勢」、「學費平易近人才會有優勢吸引家長就讀」、「學費平民化是家長選擇幼兒園非常重要的指標」。
- 14.新教材開發：參考蔡純姿、邱庄利(2009)；Prahalad 與 Hamel(1990)的概念來編製題目。例如：「我認為能開發新教材是專業的幼兒園」、「我希望選擇開發新教材的幼兒園就讀」、「能開發新教材是園所競爭優勢指標」。
- 15.教師專業成長：參考 Luo(2000)的概念來編製題目。例如：「有競爭力的園所教師必須不斷專業成長」、「幼兒園應提供教師專業成長的機會」、「幼兒園應提供教師專業成長的制度」。

B.基礎競爭優勢

- 1.財務健全：參考蔡純姿、邱庄利(2009)、高筱婷(2009)、Barney(1991)的概念來編製題目。例如：「有競爭力的園所，最基本必須財務健全」、「為了幼兒園永續發展，家長會優先選擇財務健全的園所」、「財務健全是評估幼兒園最基本的競爭力指標」。
- 2.課程教材優質：參考邱桂珍等(2009)；高筱婷(2009)的概念來編製題目。例如：「幼兒園提供一個優質的有名的課程與教材才能具有競爭優勢」、「家長希望就讀的是有特色課程名稱的幼兒園」、「幼兒園應提供優質的課程與教材才能永續發展」。
- 3.園所競爭知覺：參考陳怡靖(2012)的概念來編製題目。例如：「幼兒園應有競爭的認知才會進步」、「有競爭知覺的幼兒園才會永續發展」、「競爭知覺會使得幼兒園重視家長」。
- 4.家長對園所認同：參考蔡純姿、邱庄利(2009)的概念來編製題目。例如：「可以從家長對園所的認同程度，來判斷園所的競爭力」、「家長對園所認同程度可作為判斷園所好壞的重要指標」、「我很認同我的幼兒所就讀的園所」。
- 5.環境衛生設備：參考 Barney(1991)、邱桂珍等(2009)、高筱婷(2009)的概念來編製題目。例如：「環境衛生設備新穎舒適的園所較具有競爭優勢」、「衛生設備是幼兒園最重要的」、「幼兒園環境優質是吸引家長送子女就讀的基礎要件」。
- 6.國語閱讀寫作：參考簡貞玲(2007)的概念來編製題目。例如：「幼兒園教導國語閱讀是家長選擇就讀的要件」、「教導國語閱讀寫作的園所較具有競爭優勢」、「我認為幼兒園必須要教國語閱讀寫作」。
- 7.多角經營與結盟：參考蔡純姿、邱庄利(2009)；Prahalad 與 Hamel(1990)的概念來編製題目。例如：「幼兒園多角化經營可以提昇競爭優勢」、「幼兒園和其他企業策略結盟，可以比其他園所有優勢」、「幼兒園同時提供安親班，托嬰的業務，可以提升競爭優勢」。
- 8.彈性服務：參考陳怡靖 (2012) 的概念來編製題目。例如：「幼兒園隨時檢討家長需求，提供服務，可強化競爭優勢」、「幼兒園如果能配合家長的工作時間，彈性接送幼兒時間，應該會更具有競爭優勢」、「對於家長不便之處，可立即彈性調整的園所，具有競爭優勢」。
- 9.教師專業新知研習：參考 Luo(2000)、Martinette 與 Obenchain-Leeson(2009)的概念來編製題目。例如：「經常提供教師專業新知研習是較具有競爭力的幼兒園」、「經常舉辦新知研習的幼兒園會給家長較優的印象」、「經常舉辦教師專業新知研習可成為競爭優勢指標」。

以上各題皆以五點量表進行測量，選項為「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、

「非常不符合」，分別給予 5 分至 1 分。預計每項指標有五個題目來測量，經過因素分析後確定各指標之測量題目，然後將各題得分加總，分數越高代表競爭優勢越高。

六.其他研究工具/家長滿意 3R 問卷

家長滿意 3R 問卷是本研究效果變項的測量工具；問卷調查對象是幼兒園家長；問卷編製係參考 Heskett 等(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意向、再讀意向、推薦他人就讀意向。根據各指標的涵義來發展問卷題目，在幼兒留園意向方面，題目例如：「我會讓孩子一直在這間幼兒園就讀，直到畢業」，再讀意向方面，題目例如：「如果這間幼兒園有安親班，等我的孩子進入小學就讀，我還會讓他繼續在這裡讀安親班」，推薦他人就讀意向方面，題目例如：「如果親朋好友有孩子要讀幼兒園，我會向他推薦這間幼兒園」等等。

以上各題皆以五點量表進行測量，選項為「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」，分別給予 5 分至 1 分。預計每項指標有五個題目來測量，經過因素分析後確定各指標之測量題目，然後將各題得分加總，分數越高代表家長滿意度越高。

七.問卷之再定義(專家效度)/問卷預試/完成正式問卷

根據上述文獻所擬定的問卷題目(item)以及實地訪談結果，先建構幼兒園競爭優勢問卷之初稿，旋即進行專家效度檢核。本研究預計委請幼教學者 3 位、幼兒園園長 3 位、幼兒家長 4 位，總共 10 人組成專家諮詢小組，針對初稿的問卷內容進行評鑑與修改，以建立專家效度。問卷修訂時，同時也是對於題目(item)的內容再次確認其內容效度。之後再進行問卷預試。

預試樣本預計以立意抽樣方式抽取高雄市、台南市私立幼兒園計 30 所，每所施測家長 5 人，合計有 150 位預試樣本。然後根據預試分析結果修訂成為正式問卷。透過這樣的程序，本研究的幼兒園競爭優勢問卷也就算正式完成。接著是正式施測、全國性七個都市化區域幼兒園樣本與抽樣、問卷信效度之檢驗以及問卷影響力的檢驗。詳細說明如下。

八.研究對象與抽樣：台灣區鄉鎮都市化分級與抽樣

本研究希望蒐集幼兒家長的意見，研究對象為目前子女就讀私立幼兒園的家長。根據教育部統計處(2012)所公佈的 101 學年度私立幼兒園名冊，臺灣地區(不包括金門縣與連江縣)已立案的私立幼兒園總數有 3824 所。由於本研究希望探究不同都市化程度幼兒園的競爭優勢，因此必須將幼兒園地址依照劉介宇等(2006)的研究作分類，將台灣地區 359 個鄉鎮市區分成七個都市化程度區域，包括高度都市化區域、中度都市化區域、新興市鎮區域、一般鄉鎮市區域、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等七個區域來進行抽樣。根據計算結果，上述七個區域的私立幼兒園數比例依序是 22%、34%、22%、16%、1%、2%、3%，本研究目標樣本數為 300 所幼兒園，故各區應抽取的幼兒園數分別為 66 所、102 所、66 所、48 所、3 所、6 所、9 所，每所幼兒園抽取 5 個家長填寫問卷。但是基於本研究會進行各區域資料分析之需要，某些區域樣本數太少將難以分析，因此，在園所數比率較少的區域(高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域)，加重取樣。唯當進行全國性之資料分析時，仍會以原來全國性比率抽樣的人數樣本進行分析，以符合抽樣原理。

抽樣時是將所有幼兒園校名做成紙籤，然後依照上述分類分七堆抽出依照全國性比率的幼兒園樣本，然後再進行加重抽樣的部分。樣本抽出後先與園長聯絡，取得同意後再郵寄問卷請家長填寫。總計抽出幼兒園 300 所，郵寄家長問卷 1500 份。經催收與補寄問卷，最後成功回收 246 所幼兒園，總計回收問卷 1021 份，回收率為 68%；剔除填答品質不佳的無效問卷後，獲得有效問卷 985 份。詳細情形請參閱表 3-8.1。

表 3-8.1 本研究抽樣情形一覽表

都市化 集群	鄉鎮市個數	幼兒 園數	各區 比例	抽取幼 兒園數	有效家長卷
-----------	-------	----------	----------	------------	-------

1.高度都市化區域	台北市松山區,台北市信義區,台北市大安區,台北市中山區,台北市大同區,台北市萬華區,高雄市鹽埕區,高雄市新興區,高雄市前金區,高雄市苓雅區,台北縣板橋市,台北縣三重市,台北縣中和市,台北縣永和市,台北縣新莊市,桃園縣龜山鄉,高雄縣鳥松鄉,台中市西區,台中市北區,台南市東區等 27 個鄉鎮市	828	22%	66	132
2.中度都市化區域	台北縣新店市,台北縣淡水鎮,台北縣汐止鎮,宜蘭縣宜蘭市,桃園縣桃園市,桃園縣中壢市,新竹縣竹北市,新竹縣竹東鎮,苗栗縣苗栗市,台中縣沙鹿鎮,彰化縣彰化市,台南縣新營市,高雄縣鳳山市,高雄縣岡山鎮,屏東縣屏東市,花蓮縣花蓮市,基隆市中正區,基隆市仁愛區,基隆市信義區,新竹市東區,新竹市北區等 43 個鄉鎮市	1296	34%	102	278
3.新興市鎮區域	台南市安南區,台南市安平區,高雄市楠梓區,高雄市小港區,台北縣樹林鎮,台北縣鶯歌鎮,台北縣土城市,台北縣五股鄉,台北縣泰山鄉,台北縣林口鄉,台北縣八里鄉,桃園縣楊梅鎮,桃園縣蘆竹鄉,桃園縣大園鄉,桃園縣八德市,桃園縣平鎮市,新竹縣湖口鄉,新竹縣新豐鄉,苗栗縣竹南鎮,台中縣清水鎮,台中縣梧棲鎮,嘉義縣民雄鄉,台南縣仁德鄉,台南縣歸仁鄉,高雄縣林園鄉,高雄縣大寮鄉等 57 個鄉鎮市	857	22%	66	177
4.一般鄉鎮市區	台北縣三峽鎮,台北縣瑞芳鎮,台北縣三芝鄉,宜蘭縣頭城鎮,宜蘭縣礁溪鄉,新竹縣關西鎮,新竹縣芎林鄉,苗栗縣苑裡鎮,苗栗縣通霄鎮,台中縣大甲鎮,彰化縣芬園鄉,彰化縣員林鎮,南投縣草屯鎮,雲林縣斗南鎮,嘉義縣朴子市,台南縣柳營鄉,台南縣麻豆鎮,高雄縣燕巢鄉,屏東縣潮州鎮,花蓮縣壽豐鄉,澎湖縣馬公市等 87 個鄉鎮市	607	16%	48	155
5.高齡化市鎮區域	台北縣平溪鄉,新竹縣峨眉鄉,苗栗縣南庄鄉,彰化縣芳苑鄉,雲林縣四湖鄉,嘉義縣六腳鄉,台南縣白河鎮,高雄縣田寮鄉,屏東縣車城鄉,屏東縣滿州鄉,台東縣池上鄉,台東縣長濱鄉,花蓮縣鳳林鎮,澎湖縣白沙鄉,澎湖縣西嶼鄉等 35 個鄉鎮市	27	1%	3	62*
6.農業市鎮區域	宜蘭縣三星鄉,苗栗縣卓蘭鎮,台中縣和平鄉,彰化縣二水鄉,南投縣國姓鄉,雲林縣西螺鎮,嘉義縣番路鄉,台南縣下營鄉,台南縣玉井鄉,高雄縣甲仙鄉,屏東縣里港鄉,屏東縣高樹鄉,台東縣成功鎮,台東縣關山鎮,台東縣卑南鄉等 61 個鄉鎮市	93	2%	6	80*
7.偏遠鄉鎮區域	宜蘭縣南澳鄉,桃園縣復興鄉,新竹縣五峰鄉,台中縣東勢鎮,彰化縣田尾鄉,彰化縣埤頭鄉,雲林縣莿桐鄉,嘉義縣中埔鄉,高雄縣內門鄉,高雄縣茂林鄉,高雄縣桃源鄉,高雄縣三民鄉,屏東縣琉球鄉,屏東縣三地鄉,屏東縣瑪家鄉,屏東縣來義鄉,台東縣綠島鄉,台東縣海端鄉,花蓮縣秀林鄉,花蓮縣萬榮鄉,花蓮縣卓溪鄉等 49 個鄉鎮市	116	3%	9	101*
總 計		3824	100%	300	985

資料來源：1.劉介宇等(2006)、教育部統計處(2012)。2.*表加重取樣區域。

九.問卷施測與信效度評估

(一)正式施測

本研究正式問卷資料收集方式如下：首先依照 7 個都市化區域分級，根據區域分級的教師數，按比率抽樣，經過分層叢集隨機抽樣後，聯絡各抽樣的園長，以尋求園長協助將問卷一一轉發給各園 5 位家長。俟聯絡並取得園長同意後，即以郵寄問卷方式寄出。問卷寄出約 10 天，研究者並輔以電話聯絡抽樣幼兒園的園長，以便了解施測當中是否有問題需要說明與解決。經過聯繫，排除問題後繼續施測直到完成施測，並寄回問卷。

(二)信效度評估

本研究之建構效度以 SPSS 統計軟體進行因素分析，信度則採內部一致性信度分析。

十.資料分析

以家長滿意 3R 為效標變項，以競爭優勢各分層面為預測變項，進行 OLS 迴歸分析，以獲得競爭優勢與家長滿意 3R 的影響力關係，這個分析可獲得全國性幼兒園競爭優勢與家長滿意 3R 的影響力關係。此外，分別擷取 7 種都市化區域幼兒園的資料進行分析。以分別找出在高度都市化區域中，哪些競爭優勢較能預測家長滿意 3R；以及找出在中度都市化區域中，哪些競爭優勢較能預測家長滿意 3R；其餘新興市鎮區域、一般鄉鎮市區、高齡化市鎮區域、農業市鎮區域、偏遠鄉鎮區域等區域，亦比照上述方式進行，這個分析可獲得全國性與區域性幼兒園競爭優勢與家長滿意 3R 的影響力關係。

肆.研究結果

一、問卷編制結果

(一)幼兒園競爭優勢問卷

本研究以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎，所發展的幼兒園競爭優勢問卷，總計有 92 題，以統計因素分析將這些題目進行概念聚斂，以主成分因素分析法萃取因素，取特徵值大於 1 的因素，結果共獲得 23 個概念內涵(如表 4-1-1 至表 4-1-5 所示)，包括：1.財務與課程；2.多角化經營與結盟；3.國語閱讀寫作；4.彈性服務；5.教師專業新知研習；6.環境設備衛生；7.家長對園

所認同家長支持；8.教師競爭知覺；9.教師專業水準；10.才藝教學；11.地點位置優越設置地點；12.口碑特色優越；13.全美語教學；14.評鑑表現；15.學生學習表現；16.軟硬體設施優質；17.服務品質優良；18.善用社會資源；19.教學品質優良；20. e 化行政系統；21.學費平價優勢；22.新教材開發；23.教師專業成長等。

表 4-1-1.1 幼兒園競爭優勢因素分析摘要表(一)

	1 財務與 課程	2 多角化 經營與 結盟	3 國語閱 讀寫作	4 彈性服 務	5 專業新 知研習	6 環境設 備衛生	7 家長支 持	8 教師競 爭知覺	共同 性
2.我會注意孩子就讀的幼兒園不可以有財務問題	.760	.049	-.015	.112	-.153	-.068	.052	-.216	.754
3.幼兒園沒有財務方面的問題，我才會讓孩子念那所幼兒園	.760	.058	-.004	.098	-.179	-.091	.139	-.176	.765
4.財務沒有問題的幼兒園，才不會影響孩子的教育品質	.700	-.018	.002	.061	-.141	.034	.166	-.137	.729
1.我小孩就讀的幼兒園，財務相當健全	.658	-.010	-.055	.171	-.065	.096	-.012	-.097	.629
5.我小孩就讀的幼兒園，課程教材很不錯	.647	-.038	.085	.028	.198	.196	.064	.227	.698
6.我會注意孩子的學校使用什麼課程教材	.645	.003	.091	-.047	.262	.195	.043	.151	.726
7.幼兒園的課程教材夠好，我才會讓孩子念那所幼兒園	.624	.060	.126	-.109	.335	.096	-.011	.010	.717
8.幼兒園的教材品質，會影響孩子的教育品質	.505	.047	.129	-.093	.223	.216	-.056	-.083	.605
27.幼兒園沒有另外經營其他的事業，或是與其他企業簽訂合作關係，表示這所幼兒園的社會資源不夠豐富	-.051	.896	.018	-.025	.052	.002	-.015	.005	.814
28.幼兒園另外經營其他的事業，或是與其他企業簽訂合作關係，會影響孩子在學習上的廣泛程度	-.026	.841	-.032	.042	.056	.017	.054	.023	.722
25.我小孩就讀的幼兒園，還有經營其他的事業，並且與其他企業簽訂合作關係	.022	.837	.050	-.023	-.020	.005	.025	.046	.718
26.我會注意孩子的學校是否還有經營其他的事業，或是與其他企業簽訂合作關係	.070	.788	.031	.108	-.096	.055	-.100	-.066	.701
22.我會注意孩子的學校是否有教孩子國語閱讀寫作	-.020	-.039	.904	.106	-.055	-.002	.014	.004	.811
24.幼兒園沒有教孩子國語閱讀寫作，會影響孩子的基本能力	-.046	.056	.859	-.017	-.012	-.088	.037	-.091	.802
23.幼兒園沒有教孩子國語閱讀寫作，我就不會讓孩子念那所幼兒園	.021	.139	.787	-.082	.058	-.118	.083	-.047	.794
21.我小孩就讀的幼兒園，有教孩子國語閱讀寫作	.028	-.039	.785	.045	-.048	.128	-.049	.030	.633
29.我小孩就讀的幼兒園，有提供家長非常彈性的服務	.032	.066	.061	.869	.015	.066	.020	.084	.852
30.我會注意孩子的學校是否提供家長非常彈性多樣化的服務	.018	.089	.076	.839	.084	.002	.029	.009	.840
36.教師不參加專業新知研習，會影響孩子的教育品質	-.004	.139	-.012	.045	.635	-.062	.185	-.199	.722
34.我會注意孩子的老師是否有參加專業新知研習	.030	.006	.030	.227	.633	-.031	.025	-.252	.739
35.教師不參加專業新知研習，我就不會讓孩子念那所幼兒園	-.004	.253	.046	-.010	.611	-.111	.153	-.212	.766
33.我小孩就讀的幼兒園，常要求教師要參加專業新知研習	.052	-.129	-.005	.370	.533	.104	.036	-.121	.655
18.我會注意孩子的學校是否有很好的環境衛生設備	-.008	.026	-.023	.006	-.038	.897	.045	-.051	.840
19.環境衛生設備不好的幼兒園，我就不會讓孩子念那所幼兒園	-.025	.053	-.027	-.008	-.059	.892	.060	-.041	.810
20.幼兒園的環境衛生設備不好，會影響孩子的教育品質	.065	.043	-.005	-.004	-.022	.819	.050	-.054	.793
17.我小孩就讀的幼兒園，環境衛生設備很好	-.010	-.036	.053	.076	.000	.777	.002	-.045	.679
15.家長們不認同不支持的幼兒園，我就不會讓孩子念那所幼兒園	.003	.005	.025	.003	.006	.003	.948	.038	.894
16.幼兒園缺乏家長的認同與支持，會影響我是否選擇就讀的決定	-.015	-.014	.033	-.021	-.017	.071	.905	-.023	.878
14.我會注意孩子的學校是否獲得家長們的認同與支持	.207	-.056	-.004	.138	.103	.196	.468	-.025	.638
11.幼兒園的老師缺乏競爭力，我就不會讓孩子念那所幼兒園	.030	.039	.114	-.061	.088	.051	.028	-.795	.827
10.我會注意孩子的老師是否具有競爭力	.093	-.018	.013	.078	.049	.074	.001	-.793	.804

12.老師缺乏競爭力，會影響孩子的教育品質	-.049	.032	.068	-.066	.082	.102	.101	-.769	.780
9.我小孩就讀的幼兒園，老師很怕自己沒有競爭力而被淘汰	.121	.042	.026	-.010	.068	.084	.006	-.723	.729
特徵值	12.529	3.938	2.107	1.500	1.413	1.320	1.054	1.001	
累積%	37.968	11.933	6.384	4.545	4.282	4.001	3.195	3.034	
變異數的%	37.968	49.901	56.285	60.830	65.112	69.114	72.309	75.343	

表 4-1-1.2 幼兒園競爭優勢因素分析摘要表(二)(1-15 題)

	1 教師專業水準	2 才藝教學	3 設置地點	共同性
8.因為教師的專業水準高，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.853	-.020	.048	.781
9.教師專業水準好壞，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.843	-.041	-.088	.677
7.我小孩就讀的幼兒園，教師的專業水準比其他幼兒園更讓我滿意	.836	.050	.110	.760
10.教師專業水準高的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.791	-.098	-.099	.627
6.我小孩就讀的幼兒園，教師具有優秀的專業水準	.776	.083	.164	.692
14.幼兒園的才藝教學，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.109	-.916	.029	.791
13.因為才藝教學辦得很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.004	-.900	.032	.834
12.我小孩就讀的幼兒園，才藝教學比其他幼兒園更讓我滿意	.112	-.824	.003	.765
15.才藝教學辦得好的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	-.051	-.817	-.008	.634
11.我小孩就讀的幼兒園，才藝教學辦得非常好	.151	-.747	.020	.680
3.因為設置地點不錯，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.046	-.079	.869	.772
2.我小孩就讀的幼兒園，設置地點比其他幼兒園更讓我滿意	.029	.042	.852	.725
4.幼兒園的設置地點是否方便我接送，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.013	-.004	.801	.634
1.我小孩就讀的幼兒園，設置地點交通非常方便	.000	.018	.741	.540
5.設置地點佳的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.070	-.059	.662	.518
特徵值	6.430	2.264	1.736	
累積%	42.868	15.092	11.576	
變異數的%	42.868	57.960	69.536	
KMO 值	.873			

表 4-1-1.3 幼兒園競爭優勢因素分析摘要表(三)(16-35 題)

	1 口碑特色	2 全美語教學	3 評鑑表現	4 學生學習表現	共同性
23.因為口碑很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.910	.057	.031	.004	.815
22.我小孩就讀的幼兒園，口碑比其他幼兒園更讓我滿意	.896	-.008	.034	-.031	.813
21.我小孩就讀的幼兒園，擁有很好的口碑	.893	-.007	.010	.024	.763
24.幼兒園的口碑如何，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.820	.032	-.018	-.036	.732
25.擁有好口碑的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.773	-.053	-.072	-.011	.651
18.因為有全美語教學，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.024	.959	.008	-.015	.916
17.我小孩就讀的幼兒園，因為是全美語教學，所以比其他幼兒園更讓我滿意	-.027	.954	.014	-.046	.913

19. 幼兒園是否採用全美語教學，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.022	.927	-.007	-.018	.865
16. 我小孩就讀的幼兒園，是全美語教學的幼兒園	-.019	.926	.053	-.053	.846
20. 全美語教學的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.103	.731	-.085	.099	.574
34. 幼兒園是不是被政府評鑑績優，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.024	.069	-.887	.110	.737
35. 政府評鑑績優的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.026	-.017	-.868	.129	.680
33. 因為評鑑成績很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.025	.074	-.743	-.237	.779
31. 我小孩就讀的幼兒園，是政府評鑑成績優良的幼兒園	.062	-.063	-.680	-.224	.676
32. 我小孩就讀的幼兒園，評鑑成績比其他幼兒園更讓我滿意	.091	.006	-.675	-.234	.734
27. 我小孩就讀的幼兒園，學生的學習表現比其他幼兒園更讓我滿意	.027	-.013	.033	-.878	.774
28. 因為學生的學習表現很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.034	.036	.008	-.876	.812
29. 學生的學習表現如何，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.048	.061	-.033	-.863	.740
26. 我小孩就讀的幼兒園，學生的學習表現非常好	.165	-.026	.017	-.740	.712
30. 學生學習表現好的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.046	-.019	-.136	-.718	.663
特徵值	8.298	3.908	1.801	1.190	
累積%	41.490	19.539	9.004	5.949	
變異數的%	41.490	61.028	70.032	75.982	
KMO 值	.901				

表 4-1-1.4 幼兒園競爭優勢因素分析摘要表(四)(36-50 題)

	1 軟硬體 設施	2 服務品 質	3 社會資 源	共同性
38. 因為軟硬體設施很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.929	.081	-.058	.852
39. 幼兒園的軟硬體設施如何，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.890	.050	-.044	.792
37. 我小孩就讀的幼兒園，軟硬體設施比其他幼兒園更讓我滿意	.886	-.025	-.002	.811
36. 我小孩就讀的幼兒園，軟硬體設施很好	.835	-.081	.020	.753
40. 軟硬體設施很好的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.763	-.062	.049	.592
47. 我小孩就讀的幼兒園，服務品質比其他幼兒園更讓我滿意	-.020	-.925	.019	.818
48. 因為服務品質很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.005	-.907	-.029	.857
46. 我小孩就讀的幼兒園，無論對家長的服務，或對學生的服務，服務品質都非常好	-.023	-.860	-.033	.750
49. 幼兒園的服務品質，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.034	-.852	-.030	.788
50. 服務品質優良的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.047	-.846	.027	.732
43. 因為有豐富的社會資源，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.024	.023	-.938	.881
42. 我小孩就讀的幼兒園，善用社會資源的情況讓我很滿意	-.067	-.065	-.902	.814
44. 幼兒園的社會資源是否豐富，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.053	.039	-.890	.811
45. 社會資源豐富的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.051	.039	-.831	.704
41. 我小孩就讀的幼兒園，有豐富的社會資源(例如安排參觀機構、有許多家長或社區	-.036	-.074	-.826	.721
特徵值	8.199	1.856	1.621	
累積%	54.663	12.373	10.806	
變異數的%	54.663	67.036	77.842	

KMO 值	.903			
-------	------	--	--	--

表 4-1-1.5 幼兒園競爭優勢因素分析摘要表(五)(51-68，71-75 題)

	1 教學品 質	2 電腦行 政	3 學費平 價	4 新教材 開發	5 教師專 業成長	共同性
53. 因為教學品質很好，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.903	.016	-.008	-.079	.013	.862
52. 我小孩就讀的幼兒園，教學品質比其他幼兒園更讓我滿意	.888	-.026	-.012	-.062	-.031	.846
51. 我小孩就讀的幼兒園，教學品質非常好。	.876	-.048	.018	-.075	-.010	.816
54. 幼兒園的教學品質，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.859	.056	-.009	.001	-.051	.824
55. 教學品質優良的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.805	.056	.038	.063	-.042	.712
59. 幼兒園是否以電腦來處理行政事務，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.113	.877	-.009	-.147	-.014	.828
58. 因為行政事務都採用電腦化來處理，效率高又方便，所以我讓孩子唸這間幼兒園	.001	.873	.019	-.035	-.069	.852
60. 幼兒園以電腦來處理行政事務，很容易吸引家長送孩子就讀	-.118	.829	.018	-.125	-.044	.760
57. 我小孩就讀的幼兒園，使用電腦處理事情的速度與效果，讓我很滿意	.183	.770	.046	.055	-.035	.740
56. 我小孩就讀的幼兒園，都採用電腦化來處理行政事務	.223	.737	.057	.124	-.028	.683
63. 因為學費相當平民化，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.027	-.009	.929	-.036	.023	.852
62. 我小孩就讀的幼兒園，學費收費比其他幼兒園更讓我滿意	.002	-.094	.889	-.018	-.085	.813
61. 我小孩就讀的幼兒園，學費收費是一般家長都可以負擔的	-.003	-.120	.827	.008	-.131	.710
64. 幼兒園的收費是否平民化，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	.003	.166	.799	-.029	.097	.720
65. 學費平民化的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.041	.125	.720	.008	.053	.584
66. 我小孩就讀的幼兒園，教師使用的教材都是自己開發的創新教材	.038	.038	.055	-.909	.035	.896
67. 我小孩就讀的幼兒園，老師開發的創新教材讓我很滿意	.102	-.051	.033	-.891	-.027	.883
68. 因為教材是老師自己開發的，與別的幼兒園不同，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.003	.092	-.020	-.861	-.075	.855
73. 因為教師都很努力提升專業能力，所以我讓孩子唸這間幼兒園	-.014	.048	-.013	-.034	-.913	.871
74. 教師是否努力提升專業能力，是我為孩子選擇幼兒園時，非常重視的條件	-.046	.111	-.025	.002	-.889	.806
75. 教師在專業上不斷成長的幼兒園，很容易吸引家長送孩子就讀	.004	.005	.017	.068	-.876	.742
72. 我小孩就讀的幼兒園，教師認真提升專業能力的情形，讓我很滿意	.073	-.035	.037	-.056	-.844	.841
71. 我小孩就讀的幼兒園，教師非常努力提昇專業能力	.085	-.058	.038	-.063	-.808	.784
特徵值	10.440	2.787	2.179	1.519	1.356	
累積%	45.393	12.118	9.474	6.602	5.897	
變異數的%	45.393	57.511	66.985	73.588	79.485	
KMO 值	.912					

上述因素分析乃在確認競爭優勢的概念內涵，總計獲得23個概念內涵；接下來再將23個概念內涵繼續抽取因素，結果共獲得三個因素，分別命名為關鍵優勢、基礎優勢、以及特色優勢(詳見表4-1-6)。關鍵優勢包括教學品質、服務品質、學習表現、教師專業水準、口碑特色優越、

專業成長、地點位置優越、軟硬體設施優質、評鑑表現、環境設備衛生、學費經濟優勢、善用社會資源、新教材開發、l財務與課程健全、e化行政系統。基礎優勢包括專業新知研習、教師競爭知覺、多角經營與結盟、國語閱讀寫作、家長認同、彈性服務。特色優勢包括全美語教學、才藝教學。

表4-1-1.6 競爭優勢因素分析摘要表

	1 關鍵優勢	2 基礎優勢	3 特色優勢	共同性
quality教學品質	.858	.020	-.159	.742
service服務品質	.837	.037	-.135	.719
learn學習表現	.809	.007	-.002	.659
pro教師專業水準	.808	-.120	.027	.584
mouth口碑特色優越	.764	.005	-.148	.581
growth專業成長	.694	.226	-.136	.657
place地點位置優越	.671	-.139	.167	.431
soft軟硬體設施優質	.576	.211	.155	.545
access評鑑表現	.552	.214	.184	.532
clean環境設備衛生	.547	.321	-.284	.564
fee學費經濟優勢	.546	-.024	.189	.346
resource善用社會資源	.535	.271	.140	.543
curri新教材開發	.532	.060	.334	.478
captial財務與課程健全	.524	.470	-.138	.691
computer e化行政系統	.434	.232	.392	.565
know專業新知研習	.061	.776	-.031	.639
fight教師競爭知覺	.097	.766	-.012	.660
connect多角經營與結盟	-.247	.622	.504	.665
reading國語閱讀寫作	-.074	.610	.314	.510
support家長認同	.332	.597	-.264	.627
flex彈性服務	.318	.415	.000	.392
english全美語教學	.050	.126	.724	.595
art才藝教學	.463	-.043	.617	.637
特徵值	9.811	2.178	1.373	
累積%	42.655	9.471	5.970	
變異數的%	42.655	52.126	58.096	
KMO 值	.948			

(二)家長滿意度問卷

本研究參考 Heskett 等(1994: 166)顧客滿意 3R 所編製的家長滿意 3R 問卷，經過因素分析結果，獲得三個因素，命名為幼兒留園意向、再讀意向、推薦他人就讀意向(詳見表 4-2-1)。

表4-1-2.1 家長滿意度因素分析摘要表

	推薦意向	再讀意向	留園意向	共同性
14.我願意幫忙這間幼兒園招生與宣傳。	.894	-.058	-.039	.797
13.我已經推薦一些學生來這間幼兒園就讀。	.884	.096	.163	.733
15.只要一有機會，我都會向大家推薦這間幼兒園。	.807	-.093	-.198	.780
12.我經常幫這間幼兒園推薦學生。	.739	.086	-.121	.705
6.我會讓孩子參加這間幼兒園所開設的每一個課後課程(放學後開的課程)。	.005	.906	.014	.814
5.我的孩子放學後繼續留下來，參加這間幼兒園開設的課後課程(例如才藝班)。	-.109	.850	-.115	.745
7.未來孩子入小學之後，我還會讓孩子繼續唸這間幼兒園的安親班。	.137	.733	.031	.608
3.就算別家幼兒園提供很多好處(例如學費折扣優待)，我還是會讓孩子留在這間幼兒園就讀，不會轉學唸別的幼兒園。	-.005	-.036	-.921	.820
1.我會讓孩子在這間幼兒園一直唸到畢業進入小學，不會中途轉學唸別的幼兒園。	.010	-.043	-.859	.719
4.除了這間幼兒園，我不考慮讓孩子轉學唸其他的幼兒園。	.021	.067	-.853	.794
2.就算有搬家或接送不方便的問題，我還是會讓孩子留在這間幼兒園就讀，不會轉學。	.080	.159	-.639	.576
特徵值	5.233	1.505	1.352	
變異數的%	47.574	13.683	12.288	
累積%	47.574	61.257	73.545	

二、全體樣本分析

(一)關鍵優勢、基礎優勢、特色優勢對家長滿意度之影響

表4-2-1.1是三個競爭優勢因素對家長滿意度的迴歸分析摘要表。就留園意向而言，具有顯著影響力的只有關鍵因素($Beta=.568$, $p<.05$)。對於再讀意向而言，關鍵因素、基礎因素、以及特色因素三者都有顯著的影響力，根據Beta值大小可知，基礎因素的影響力最強($Beta=.279$)，其次是特色因素($Beta=.244$)，然後才是關鍵因素($Beta=.138$)。對於推薦意向而言，關鍵因素與基礎因素都有顯著的影響力，其中又以關鍵因素影響力最強($Beta=.525$)。

表 4-2-1.1 三個競爭優勢因素對家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.049	.568*	.010	.138*	.042	.525*
basic基礎因素	.000	.001	.062	.279*	.027	.114*
spec特色因素	-.016	-.043	.080	.244*	-.019	-.054
(常數)	2.146		.546		1.617	
樣本數	784		775		781	
R 平方	.305		.294		.334	
F值	114.177*		107.231*		129.949*	

*表示 $p<.05$

換言之，如果幼兒園希望園內幼兒能夠一直在此園就讀而不轉學，那麼掌握關鍵因素的表現是非常重要的，關鍵因素表現好對於留住園內的幼兒有很強的正向影響效果。如果幼兒園希望園內幼兒能多修一些園內的課程，或是畢業後繼續念此園之安親班，甚至將來弟弟妹妹也都

來此園就讀，那麼最重要便是掌握與強化基礎因素的表現，接著也要設法加強特色因素與關鍵因素的表現。如果幼兒園希望家長能幫忙介紹新生，那麼掌握關鍵因素的表現是第一要務，關鍵因素表現佳對於家長推薦新生的意願會有很強的正面效果；至於基礎因素的表現也要注意，因為它對於強化家長推薦新生的意願也有顯著的正面效果。

以上是從三個因素對於家長滿意度各層面的影響來做分析，以瞭解各因素發揮影響力的概況；接下來將鎖定各因素發揮影響力的部分做進一步的細項分析，以瞭解哪些項目對於幼兒留園意向、再讀意向、以及推薦意向具有效果，以提供幼兒經營者更具體的參考建議。

(二)影響留園意向之競爭優勢內涵

根據表4-2-1.1的結果，關鍵因素對於幼兒留園意向具有顯著的正向效果，而關鍵因素共計15個項目，這些項目的個別影響力如何？哪一個或哪一些項目的影響力最重要？表4-2-1.2是15個關鍵因素內涵(項目)對幼兒留園意向的迴歸分析結果。

表4-2-1.2 競爭優勢內涵對留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.156	.156*
place 地點位置優越	-.119	-.131*
mouth 口碑特色優越	.129	.140*
access 評鑑表現	-.059	-.068
learn 學習表現	.023	.024
soft 軟硬體設施優質	.091	.102*
service 服務品質優良	.143	.146*
resource 善用社會資源	.020	.024
quality 教學品質優良	.069	.071
computer e化行政系統	-.048	-.060
fee 學費經濟優勢	.076	.090*
curri 新教材開發	.101	.079*
growth 專業成長	-.020	-.021
clean 環境設備衛生	.146	.118*
capital 財務與課程健全	.041	.064
(常數)	1.693	
樣本數	845	
R 平方	.355	
F值	30.390*	

*表示 $p < .05$

由表4-2-1.2可知，對於幼兒留園意向的影響力達到顯著水準($p < .05$)的項目共計八項：教

師專業水準、地點位置優越、口碑特色優越、軟硬體設施優質、服務品質優良、學費經濟優勢、新教材開發、環境設備衛生。從Beta 值大小與正負符號可知，影響力最強的前三個項目依序是：教師專業水準、服務品質優良、口碑特色優越；而除了地點位置優越為負向影響以外，其餘七個項目都是正向影響，顯示當迴歸方程式同時控制15個關鍵因素的項目，也就是說家長同時考慮這15個項目之後，教師專業水準越高、服務品質越優良、口碑越好、軟硬體設施越好、學費越平民化、越致力於新教材開發、越講究環境設備衛生的幼兒園，家長讓幼兒留園就讀的意願越高；而幼兒園設置的地理位置越優越、交通越便利，則反而會降低家長讓幼兒留園就讀的意願。

因此，若幼兒園希望園內幼兒能夠一直在此園就讀而不轉學，最優先要掌握的便是教師的專業水準，教師專業水準越高，家長讓幼兒留園就讀的意願會越高；接著是注意要求服務品質的提升，以及建立好口碑，因為這兩個項目能夠發揮的功效也不小。其他要注意的還包括軟硬體設施、學費平民化、研發新教材、以及環境設備衛生。至於設置地點越便利交通與接送的幼兒園則需注意，地點優勢在其他重要條件的抗衡與排擠之下，反而是劣勢，越是強調交通便利接送的幼兒園，園生的留園就讀意向越低。

(三)影響再讀意向之競爭優勢內涵

根據表4-2-1.1的結果，關鍵因素、基礎因素、特色因素對於幼兒再讀意向皆具有顯著的正向效果，接下來我們將進一步分析影響幼兒再讀意向之競爭優勢內涵，表4-2-1.3是15個關鍵因素內涵(項目)、6個基礎因素內涵(項目)、以及2個特色因素內涵(項目)對幼兒再讀意向的迴歸分析結果。

表 4-2-1.3 競爭優勢內涵對再讀意向之迴歸分析表

		模型一 關鍵因素~再讀意向		模型二 基礎因素~再讀意向		模型三 特色因素~再讀意向		模型四 關鍵+基礎+特色~再讀	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
關鍵	pro 教師專業水準	.026	.030					.026	.030
	place 地點位置優越	-.007	-.009					-.027	-.035
	mouth 口碑特色優越	.016	.020					.024	.030
	access 評鑑表現	-.019	-.025					-.062	-.082
	learn 學習表現	.103	.124*					.057	.068
	soft 軟硬體設施優質	.063	.082					.047	.060
	service 服務品質優良	-.024	-.028					.016	.019
	resource善用社會資源	.086	.119*					.054	.075
	quality 教學品質優良	-.025	-.030					.027	.032
	computer e化行政系統	.035	.050					-.045	-.065
	fee 學費經濟優勢	.054	.073					.051	.070
	curri 新教材開發	.252	.228*					.168	.153*

	growth 專業成長	-.167	-.195*					-.117	-.137*
	clean 環境設備衛生	.012	.011					-.004	-.004
	capital財務與課程健全	.080	.142*					.051	.092
基礎	fight 教師競爭知覺			-.017	-.021			-.086	-.103*
	support家長認同與支持			.033	.027			-.030	-.024
	know 專業新知研習			.129	.146*			.136	.156*
	flex 彈性服務			.167	.093*			-.025	-.014
	reading 國語閱讀寫作			.156	.190*			.122	.149*
	connec多角經營與結盟			.176	.232*			.128	.171*
特色	English 全美語教學					.087	.174*	.034	.068
	art 才藝教學					.223	.335*	.113	.170*
	(常數)	2.571		2.966		5.557		.364	
	樣本數	830		891		913		775	
	R 平方	.217		.252		.199		.361	
	F值	15.067*		49.592*		112.929*		18.424*	

*表示 $p < .05$

由表4-2-1.3的統計數據可知，影響幼兒再讀意向的關鍵因素內涵有：學習表現、善用社會資源、新教材開發、專業成長、財務與課程健全等五項，根據標準化迴歸係數 β 值正負符號與大小可知，影響力最強的關鍵因素內涵是新教材開發($\beta = .228$)，幼兒園積極推動新教材開發，有助於提高家長讓幼兒再讀其次是專業成長($\beta = -.195$)，第三是財務與課程健全($\beta = .142$)，接下來依序是學習表現($\beta = .124$)與善用社會資源($\beta = .119$)。故幼兒園若欲提高家長讓幼兒多選讀該園的其他課程，首要注意的是需致力於新教材開發，並且在財務與課程健全上獲得家長的信任，強化學生學習表現，以及妥善運用社會資源。不過在教師專業成長方面需注意，因為它對於再讀意向有負面影響效果，這可能是因為教師在追求專業成長方面經常是透過參加研習課程、在職進修學位課程、或是與學界合作實驗教學等等，讓家長感覺老師非常忙碌，可能稀釋了認真教學的時間與精力所致。

影響幼兒再讀意向的基礎因素內涵，依照影響力強弱排列依序有：多角經營與結盟($\beta = .232$)、國語閱讀寫作($\beta = .190$)、專業新知研習($\beta = .146$)、彈性服務($\beta = .093$)。故幼兒園若欲提高家長讓幼兒多選讀該園的其他課程，可從多角經營與結盟著手，強化幼兒的國語閱讀寫作課程也有效果，此外，加強教師的專業新知研習、以及提供家長彈性服務，也都有效果。

影響幼兒再讀意向的特色因素內涵，依照影響力強弱排列依序有：才藝教學($\beta = .335$)、全美語教學($\beta = .147$)，故幼兒園強化才藝教學與全美語教學，能有助於家長讓幼兒多選讀其他課程。

(四)影響推薦就讀意向之競爭優勢內涵

根據表4-2-1.1的結果，關鍵因素與基礎因素對於家長推薦意向具有顯著的正向效果，接下

來我們將進一步分析影響家長推薦意向之競爭優勢內涵，表4-2-1.4是15個關鍵因素內涵(項目)與6個基礎因素內涵(項目)對推薦意向的迴歸分析結果。

表4-2-1.4 競爭優勢內涵對推薦意向之迴歸分析表

		關鍵~推薦		基礎~推薦		關鍵+基礎~推薦	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
關鍵	pro 教師專業水準	.071	.075			.092	.097*
	place 地點位置優越	-.032	-.038			-.022	-.026
	mouth 口碑特色優越	.151	.175*			.131	.149*
	access 評鑑表現	-.062	-.076			-.069	-.084*
	learn 學習表現	-.022	-.025			-.027	-.029
	soft 軟硬體設施優質	.119	.142*			.110	.130*
	service 服務品質優良	.017	.019			.015	.016
	resource 善用社會資源	.056	.072			.032	.040
	quality 教學品質優良	.173	.190*			.194	.212*
	computer e化行政系統	-.033	-.045			-.056	-.074
	fee 學費經濟優勢	.051	.064			.049	.062
	curri 新教材開發	.140	.117*			.130	.108*
	growth 專業成長	.005	.005			-.006	-.007
	clean 環境設備衛生	.042	.036			.047	.040
	capital 財務與課程健全	.040	.066			.016	.025
基礎	fight 教師競爭知覺			.010	.011	-.068	-.074
	support 家長認同與支持			.236	.172*	-.002	-.001
	know 專業新知研習			.195	.200*	.167	.175*
	flex 彈性服務			.454	.230*	.102	.052
	reading 國語閱讀寫作			-.012	-.014	-.014	-.016
	connec 多角經營與結盟			.007	.008	.069	.085*
	(常數)	2.081		6.344		.996	
	樣本數	840		899		797	
	R 平方	.365		.232		.398	
	F值	31.569*		44.900*		24.438*	

*表示 $p < .05$

由表4-2-1.4的統計數據可知，影響家長推薦意向的關鍵因素內涵，依照影響力強弱排列依序有：教學品質優良($\beta = .190$)、口碑特色優越($\beta = .175$)、軟硬體設施優質($\beta = .142$)、新教材開發($\beta = .117$)。影響家長推薦意向的基礎因素內涵，依照影響力強弱排列依序有：彈性服務($\beta = .230$)、專業新知研習($\beta = .200$)、家長認同與支持($\beta = .172$)。故幼兒園若欲提高家長推薦新生就讀的意願，在關鍵因素方面應注意教學品質優良，在家長與鄰里間建立好口碑，強化園

區內的軟硬體設施，並且致力於開發新教材。至於在基礎因素方面則須注重提供家長彈性服務，提升全園教師的專業新知研習，盡量爭取家長對學校的認同與支持。

三、分區樣本分析

(一) 偏遠鄉鎮區域

1. 三項競爭優勢因素對偏遠鄉鎮區域幼兒家長滿意度之影響

根據表 4-3-1.1 的結果，就偏遠鄉鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta=.672$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，基礎因素很重要($\beta=.271$)，特色因素也有效果($\beta=.242$)。如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta=.684$)努力。

表 4-3-1.1 三個競爭優勢因素對偏遠鄉鎮區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.055	.672*	.017	.225	.048	.684*
basic基礎因素	-.031	-.121	.065	.271*	-.024	-.109
spec特色因素	.029	.088	.074	.242*	-.009	-.032
(常數)	.815		-1.856		3.484	
樣本數	79		79		80	
R 平方	.422		.401		.358	
F值	18.232*		16.725*		14.122*	

*表示 $p<.05$

2. 影響偏遠鄉鎮區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-1.2 的結果，偏遠鄉鎮區域的幼兒園若想提升幼兒留園的意向，讓幼兒不會隨意轉學而一直讀到畢業，就要努力提升教師的專業水準($\beta=.289$)，以留住學生。

表4-3-1.2 競爭優勢內涵對偏遠鄉鎮區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.322	.289*
place 地點位置優越	-.008	-.008
mouth 口碑特色優越	.234	.232
access 評鑑表現	-.102	-.144
learn 學習表現	-.013	-.011
soft 軟硬體設施優質	.079	.085
service 服務品質優良	-.062	-.061
resource 善用社會資源	.039	.045
quality 教學品質優良	.320	.295
computer e化行政系統	-.187	-.221

fee 學費經濟優勢	.157	.167
curri 新教材開發	.118	.092
growth 專業成長	.074	.071
clean 環境設備衛生	.039	.034
capital 財務與課程健全	-.004	-.006
(常數)	-3.841	
樣本數	82	
R 平方	.536	
F值	5.087*	

*表示 $p<.05$

3. 影響偏遠鄉鎮區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-1.3 的結果，偏遠鄉鎮區域的幼兒園若想提升幼兒再讀意向，讓幼兒多選讀園內的其他課程，在基礎因素方面須注意強化多角經營與結盟($\beta=.287$)的經營模式，在特色因素方面則須強調才藝教學($\beta=.480$)，如此才能吸引偏遠鄉鎮區域的幼兒多選讀園內課程。

表 4-3-1.3 優勢內涵對偏遠鄉鎮區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

		基礎因素~再讀意向		特色因素~再讀意向		基礎+特色~再讀意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
基礎	fight 教師競爭知覺	.175	.200			.132	.150
	support家長認同與支持	.192	.145			.293	.222
	know 專業新知研習	-.009	-.009			-.047	-.048
	flex 彈性服務	-.178	-.097			-.354	-.192
	reading 國語閱讀寫作	.162	.197			.107	.131
	connec多角經營與結盟	.245	.287*			.167	.194
特色	English 全美語教學			.033	.069	-.023	-.048
	art 才藝教學			.288	.480*	.255	.423*
	(常數)	2.044		5.251		1.285	
	樣本數	93		93		90	
	R 平方	.344		.279		.450	
	F值	7.506*		17.383*		8.290*	

*表示 $p<.05$

4. 影響偏遠鄉鎮區域幼兒推薦意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-1.4 的結果，偏遠鄉鎮區域的幼兒園若想提升家長幫忙推薦新生的意願，最要是學費經濟優勢($\beta=.455$)的影響力，學費平價對於家長推薦意願有顯著有利的助益。善用社會資源($\beta=.418$)也有不錯的效果，致力於開發教材($\beta=.252$)，也是提升家長推薦意願的有利因素。不過強調學生的學習表現($\beta=-.420$)、以及幼兒園的評鑑表現($\beta=-.330$)對於偏遠鄉鎮區域的幼兒家長並不適用，因為這樣的做法對於家長的推薦意向具有負面的效果。

表4-3-1.4 競爭優勢內涵對偏遠鄉鎮區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

關鍵因素	推薦意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.221	.233
place 地點位置優越	.041	.049
mouth 口碑特色優越	-.108	-.126
access 評鑑表現	-.198	-.330*
learn 學習表現	-.411	-.420*
soft 軟硬體設施優質	.056	.071
service 服務品質優良	.093	.108
resource 善用社會資源	.310	.418*
quality 教學品質優良	.295	.319
computer e化行政系統	-.070	-.097
fee 學費經濟優勢	.362	.455*
curri 新教材開發	.273	.252*
growth 專業成長	-.024	-.027
clean 環境設備衛生	-.059	-.060
capital 財務與課程健全	-.024	-.045
(常數)	3.135	
樣本數	83	
R 平方	.637	
F值	7.828*	

*表示 $p<.05$

(二)農業市鎮區域

1.三項競爭優勢因素對農業市鎮區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-2.1的結果，就農業市鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta=.547$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，則須從特色因素著手($\beta=.505$)；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta=.585$)努力。

表 4-3-2.1 三個競爭優勢因素對農業市鎮區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.039	.547*	.000	-.005	.041	.585*
basic基礎因素	-.027	-.135	.058	.271	.021	.105
spec特色因素	.036	.135	.142	.505*	.029	.108
(常數)	5.882		2.103		1.480	

樣本數	64		63		63	
R 平方	.278		.483		.509	
F值	7.698*		18.370*		20.356*	

*表示 $p < .05$

2. 影響農業市鎮區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-2.2 的結果，農業市鎮區域的幼兒園若想提升幼兒留園的意向，讓幼兒不會隨意轉學而一直讀到畢業，就要致力於新教材開發($\beta = .405$)，以留住學生。

表4-3-2.2 競爭優勢內涵對農業市鎮區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.112	.119
place 地點位置優越	.056	.072
mouth 口碑特色優越	.189	.234
access 評鑑表現	.051	.063
learn 學習表現	-.012	-.017
soft 軟硬體設施優質	.057	.081
service 服務品質優良	.026	.031
resource 善用社會資源	-.161	-.232
quality 教學品質優良	-.114	-.143
computer e化行政系統	-.085	-.136
fee 學費經濟優勢	.144	.188
curri 新教材開發	.436	.405*
growth 專業成長	-.275	-.329
clean 環境設備衛生	.152	.140
capital 財務與課程健全	.186	.346
(常數)	3.389	
樣本數	69	
R 平方	.384	
F值	2.204*	

*表示 $p < .05$

3. 影響農業市鎮區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-2.3 的結果，農業市鎮區域的幼兒園若想提升幼兒再讀意向，讓幼兒多選讀園內的其他課程，首先最重要的是強化才藝教學($\beta = .413$)，其次是全美語教學($\beta = .261$)，如此才能吸引農業市鎮區域的幼兒多選讀園內課程。

表 4-3-2.3 競爭優勢內涵對農業市鎮區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

特色因素	B	Beta
English 全美語教學	.123	.261*
art 才藝教學	.253	.413*
(常數)	4.664	
樣本數	74	
R 平方	.381	
F值	21.865*	

*表示 $p<.05$

4. 影響農業市鎮區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-2.4 的結果，農業市鎮區域的幼兒園若想提升家長幫忙推薦新生的意願，最重要是致力於新教材開發($\beta=.323$)。

表4-3-2.4 競爭優勢內涵對農業市鎮區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

關鍵因素	推薦意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	-.044	-.047
place 地點位置優越	.119	.154
mouth 口碑特色優越	.005	.007
access 評鑑表現	-.069	-.085
learn 學習表現	.164	.224
soft 軟硬體設施優質	.142	.201
service 服務品質優良	.135	.163
resource 善用社會資源	-.100	-.144
quality 教學品質優良	.041	.051
computer e化行政系統	-.014	-.023
fee 學費經濟優勢	.013	.017
curri 新教材開發	.348	.323*
growth 專業成長	-.120	-.145
clean 環境設備衛生	.251	.228
capital 財務與課程健全	.037	.068
(常數)	1.184	
樣本數	68	
R 平方	.591	
F值	5.009*	

*表示 $p<.05$

(三) 高齡化市鎮區域

1. 三項競爭優勢因素對高齡化市鎮區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-3.1的結果，就高齡化市鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta = .065$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，則須從基礎因素($\beta = .488$)與特色因素($\beta = .350$)著手；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta = .613$)努力。

表 4-3-3.1 三個競爭優勢因素對高齡化市鎮區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.065	.729*	-.009	-.107	.053	.613
basic基礎因素	-.020	-.084	.106	.488*	.048	.207
spec特色因素	.024	.062	.122	.350*	-.031	-.084
(常數)	-3.038		.324		-3.412	
樣本數	55		53		55	
R 平方	.504		.493		.520	
F值	17.271*		15.852*		18.441*	

*表示 $p < .05$

2. 影響高齡化市鎮區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-3.1 的結果，高齡化市鎮區域的幼兒園若想提升幼兒留園的意向，讓幼兒不會隨意轉學而一直讀到畢業，須從關鍵因素著手($\beta = .065$)，至於關鍵因素中的哪一項內涵會有重要的影響效果？根據表 4-3-3.2 的結果可知，15 項內涵的影響力皆未達顯著水準($p > .05$)，或許是因為樣本數太少，不容易達到顯著水準的緣故。

表4-3-3.2 競爭優勢內涵對高齡化市鎮區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	-.140	-.110
place 地點位置優越	.189	.176
mouth 口碑特色優越	.244	.218
access 評鑑表現	.183	.182
learn 學習表現	.054	.045
soft 軟硬體設施優質	.142	.150
service 服務品質優良	-.199	-.177
resource 善用社會資源	-.094	-.111
quality 教學品質優良	.150	.127
computer e化行政系統	.265	.296
fee 學費經濟優勢	.242	.247
curri 新教材開發	-.294	-.219

growth 專業成長	-.035	-.034
clean 環境設備衛生	.118	.077
capital 財務與課程健全	.008	.012
(常數)	-2.494	
樣本數	56	
R 平方	.585	
F值	3.752*	

*表示 $p < .05$

3. 影響高齡化市鎮區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-3.1 的結果，就高齡化市鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，須從基礎因素與特色因素著手；不過基礎因素與特色因素的哪些內涵對於幼兒再讀意向具有顯著影響呢？根據表 4-3-3.3 的統計分析結果可知，基礎因素的多角經營與結盟($\beta = .376$)，以及特色因素的全美語教學($\beta = .488$)對於提升幼兒再讀意向具有顯著正向效果，故高齡化市鎮區域的幼兒園必須致力於多角經營與結盟的經營方式，以及強化全美語教學，以便吸引幼兒選讀更多課程。

表 4-3-3.3 競爭優勢內涵對高齡化市鎮區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

		基礎因素~再讀意向		特色因素~再讀意向		基礎+特色~再讀意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
基礎	fight 教師競爭知覺	.134	.137			.075	.077
	support 家長認同與支持	-.236	-.159			-.261	-.179
	know 專業新知研習	.261	.251			.315	.307
	flex 彈性服務	.107	.054			-.022	-.011
	reading 國語閱讀寫作	.124	.129			-.002	-.003
	connec 多角經營與結盟	.268	.376*			.204	.287*
特色	English 全美語教學			.255	.488*	.128	.246
	art 才藝教學			.110	.150	.092	.125
	(常數)	.685		4.363		1.342	
	樣本數	59		59		58	
	R 平方	.501		.369		.560	
	F值	8.719*		16.362*		7.788*	

*表示 $p < .05$

4. 影響高齡化市鎮區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-3.1 的結果，高齡化市鎮區域的幼兒園如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，須從關鍵因素努力。至於關鍵因素中的哪一項內涵會有重要的影響效果？根據表 4-3-3.4 的結果可知，15 項內涵的影響力皆未達顯著水準($p > .05$)，或許是因為樣本數太少，不容易達到顯著水準的緣故。

表4-3-3.4 競爭優勢內涵對高齡化市鎮區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

關鍵因素	推薦意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	-.108	-.088
place 地點位置優越	-.132	-.128
mouth 口碑特色優越	.135	.125
access 評鑑表現	.185	.192
learn 學習表現	-.218	-.191
soft 軟硬體設施優質	.143	.156
service 服務品質優良	.039	.036
resource 善用社會資源	.018	.022
quality 教學品質優良	.364	.321
computer e化行政系統	.324	.375
fee 學費經濟優勢	.274	.290
curri 新教材開發	-.257	-.199
growth 專業成長	-.251	-.253
clean 環境設備衛生	-.345	-.233
capital 財務與課程健全	.242	.354
(常數)	1.233	
樣本數	56	
R 平方	.640	
F值	4.742*	

*表示 $p<.05$

(四) 一般鄉鎮市區域

1.三項競爭優勢因素對一般鄉鎮市區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-4.1的結果，就一般鄉鎮市區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta=.035$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，則須從基礎因素($\beta=.246$)與特色因素($\beta=.240$)著手；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta=.373$)與基礎因素($\beta=.249$)多努力。

表 4-3-4.1 三個競爭優勢因素對一般鄉鎮市區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.035	.444*	.003	.047	.030	.373*
basic基礎因素	.039	.151	.056	.246*	.065	.249*
spec特色因素	-.050	-.125	.084	.240*	-.005	-.014
(常數)	4.484		3.142		2.180	

樣本數	122		120		121	
R 平方	.257		.186		.307	
F值	13.573*		8.814*		17.269*	

*表示 $p < .05$

2. 影響一般鄉鎮市區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-4.1 的結果，一般鄉鎮市區域的幼兒園若想提升幼兒留園的意向，讓幼兒不會隨意轉學而一直讀到畢業，須從關鍵因素著手，至於關鍵因素中的哪一項內涵會有重要的影響效果？根據表 4-3-4.2 的結果可知，15 項內涵的影響力皆未達顯著水準($p > .05$)，顯示關鍵因素雖影響幼兒留園意向，但並沒有哪一項內涵的影響力特別重要。

表4-3-4.2 競爭優勢內涵對一般鄉鎮市區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.171	.182
place 地點位置優越	-.169	-.201
mouth 口碑特色優越	.188	.214
access 評鑑表現	-.105	-.122
learn 學習表現	.078	.089
soft 軟硬體設施優質	.071	.077
service 服務品質優良	.081	.083
resource 善用社會資源	.086	.099
quality 教學品質優良	.049	.053
computer e化行政系統	-.073	-.098
fee 學費經濟優勢	-.035	-.047
curri 新教材開發	.117	.095
growth 專業成長	.004	.004
clean 環境設備衛生	-.050	-.041
capital 財務與課程健全	.105	.173
(常數)	5.007	
樣本數	129	
R 平方	.348	
F值	4.025*	

*表示 $p < .05$

3. 影響一般鄉鎮市區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-4.1 的結果，就一般鄉鎮市區域的幼兒園而言，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，須從基礎因素與特色因素著手；不過基礎因素與特色因素的哪些內涵對於幼兒再讀意向具有顯著影響呢？根據表 4-3-4.3 的統計分析結果可知，基礎因素的多角經營與

結盟($\beta=.371$)，以及特色因素的才藝教學($\beta=.332$)對於提升幼兒再讀意向具有顯著正向效果，故一般鄉鎮市區域的幼兒園必須致力於多角經營與結盟的經營方式，以及強化才藝教學，以便吸引幼兒選讀更多課程。

表 4-3-4.3 競爭優勢內涵對一般鄉鎮市區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

		基礎因素~再讀意向		特色因素~再讀意向		基礎+特色~再讀意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
基礎	fight 教師競爭知覺	-.013	-.016			-.042	-.053
	support 家長認同與支持	.046	.039			.013	.011
	know 專業新知研習	.112	.126			.145	.162
	flex 彈性服務	.091	.052			.056	.032
	reading 國語閱讀寫作	-.014	-.017			-.042	-.048
	connec 多角經營與結盟	.278	.371*			.221	.294*
特色	English 全美語教學			.061	.126	.025	.053
	art 才藝教學			.241	.332*	.185	.256*
	(常數)	4.939		5.899		3.152	
	樣本數	139		142		135	
	R 平方	.186		12.821*		.244	
	F值	5.019*		.156		5.086*	

*表示 $p<.05$

4. 影響一般鄉鎮市區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-4.4 的結果，一般鄉鎮市區域的幼兒園若想提升家長推薦新生的意願，在關鍵因素方面最重要是需注意軟硬體設施優質($\beta=.290$)，其次是提升教師的專業水準($\beta=.251$)，至於地點位置優越($\beta=-.236$)與 e 化行政系統($\beta=-.216$)則有不利的影響。在基礎因素方面則首要注意提供家長彈性服務($\beta=.296$)，其次是強化教師的專業新知研習($\beta=.237$)。

表4-3-4.4 競爭優勢內涵對一般鄉鎮市區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

		關鍵因素~推薦意向		基礎因素~推薦意向		關鍵+基礎~推薦意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
關鍵	pro 教師專業水準	.238	.251*			.232	.245*
	place 地點位置優越	-.199	-.236*			-.195	-.230
	mouth 口碑特色優越	.197	.222			.189	.213
	access 評鑑表現	-.030	-.036			-.008	-.010
	learn 學習表現	-.019	-.021			-.061	-.070
	soft 軟硬體設施優質	.268	.290*			.278	.300*
	service 服務品質優良	-.072	-.073			-.125	-.128
	resource 善用社會資源	.025	.029			-.066	-.075
	quality 教學品質優良	.188	.200			.231	.247
	computer e化行政系統	-.162	-.216*			-.146	-.195*

	fee 學費經濟優勢	.065	.088			.087	.118
	curri 新教材開發	.137	.110			.145	.116
	growth 專業成長	-.109	-.121			-.071	-.078
	clean 環境設備衛生	-.058	-.047			.192	.154
	capital 財務與課程健全	.113	.185			.060	.098
基礎	fight 教師競爭知覺			.096	.103	-.063	-.067
	support 家長認同與支持			.190	.135	-.320	-.224*
	know 專業新知研習			.249	.237*	.162	.156
	flex 彈性服務			.616	.296*	.344	.164
	reading 國語閱讀寫作			-.108	-.113	-.051	-.052
	connec 多角經營與結盟			.112	.127	.154	.173
	(常數)	3.369		3.675		.202	
	樣本數	128		141		124	
	R 平方	.471		.304		.565	
	F值	6.645*		9.763*		6.317*	

*表示 $p<.05$

(五) 新興市鎮區域

1. 三項競爭優勢因素對新興市鎮區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-5.1的結果，就新興市鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta=.580$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，則須從基礎因素($\beta=.267$)與特色因素($\beta=.187$)著手；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta=.461$)努力。

表 4-3-5.1 三個競爭優勢因素對新興市鎮區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.050	.580*	.012	.154	.041	.461*
basic基礎因素	.010	.043	.056	.267*	.018	.071
spec特色因素	-.033	-.088	.062	.187*	.006	.014
(常數)	1.733		1.107		1.602	
樣本數	134		133		132	
R 平方	.326		.239		.261	
F值	20.992*		13.517*		15.091*	

*表示 $p<.05$

2. 影響新興市鎮區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-5.2 的結果，新興市鎮區域的幼兒園若想提升幼兒留園的意向，讓幼兒不會隨意轉學而一直讀到畢業，最重要是必須提供優良的服務品質($\beta=.298$)，其次是強化環境設備衛

生($\beta = .273$)；提升教師的專業水準($\beta = .202$)也很重要，至於地點位置優越($\beta = -.186$)與評鑑表現($\beta = -.209$)因為具有不利的影響，因此幼兒園需注意這兩項內涵。

表4-3-5.2 競爭優勢內涵對新興市鎮區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.190	.202*
place 地點位置優越	-.165	-.186*
mouth 口碑特色優越	.025	.030
access 評鑑表現	-.183	-.209*
learn 學習表現	.175	.187
soft 軟硬體設施優質	.063	.078
service 服務品質優良	.299	.298*
resource 善用社會資源	.099	.132
quality 教學品質優良	-.036	-.036
computer e化行政系統	-.041	-.051
fee 學費經濟優勢	.007	.009
curri 新教材開發	.037	.031
growth 專業成長	-.020	-.020
clean 環境設備衛生	.309	.273*
capital 財務與課程健全	-.028	-.044
(常數)	2.897	
樣本數	150	
R 平方	.458	
F值	7.555*	

*表示 $p < .05$

3. 影響新興市鎮區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-5.1 的結果，就新興市鎮區域的幼兒園而言，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，須從基礎因素與特色因素著手；不過基礎因素與特色因素的哪些內涵對於幼兒再讀意向具有顯著影響呢？根據表 4-3-5.3 的統計分析結果可知，基礎因素的國語閱讀寫作($\beta = .247$)、多角經營與結盟($\beta = .230$)、彈性服務($\beta = .194$)，以及特色因素的才藝教學($\beta = .251$)、全美語教學($\beta = .175$)對於提升幼兒再讀意向具有顯著正向效果，故新興市鎮區域的幼兒園必須致力於上述內涵，以便吸引幼兒選讀更多課程。

表 4-3-5.3 競爭優勢內涵對新興市鎮區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

		基礎因素~再讀意向		特色因素~再讀意向		基礎+特色~再讀意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
基礎	fight 教師競爭知覺	-.134	-.167			-.062	-.078

	support家長認同與支持	.027	.024			-.092	-.080
	know 專業新知研習	.148	.183			.077	.093
	flex 彈性服務	.323	.194*			.325	.197*
	reading 國語閱讀寫作	.195	.247*			.163	.207*
	connec多角經營與結盟	.176	.230*			.167	.220*
特色	English 全美語教學			.087	.175*	.023	.047
	art 才藝教學			.172	.251*	.133	.191*
	(常數)	2.717		6.343		2.039	
	樣本數	156		161		147	
	R 平方	.295		.136		.315	
	F值	10.387*		12.439*		7.927*	

*表示 $p<.05$

4. 影響新興市鎮區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-5.4 的結果，新興市鎮區域的幼兒園若想提升家長推薦新生的意願，首先要建立口碑特色($\beta=.321$)，善用社會資源($\beta=.287$)也很重要，不過，學生的學習表現($\beta=-.306$)因為具有負面影響，因此宜審慎。

表4-3-5.4 競爭優勢內涵對新興市鎮區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

關鍵因素	推薦意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.071	.075
place 地點位置優越	-.025	-.028
mouth 口碑特色優越	.272	.321*
access 評鑑表現	-.087	-.098
learn 學習表現	-.290	-.306*
soft 軟硬體設施優質	-.023	-.028
service 服務品質優良	-.054	-.053
resource 善用社會資源	.219	.287*
quality 教學品質優良	.098	.098
computer e化行政系統	.094	.117
fee 學費經濟優勢	.014	.017
curri 新教材開發	.199	.165
growth 專業成長	.165	.165
clean 環境設備衛生	.154	.134
capital 財務與課程健全	-.020	-.032
(常數)	2.533	
樣本數	148	
R 平方	.391	

F值	5.659*
----	--------

*表示 $p<.05$

(六) 中度都市化區域

1. 三項競爭優勢因素對中度都市化區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-6.1的結果，就中度都市化區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta=.576$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，則須從關鍵因素($\beta=.165$)、基礎因素($\beta=.301$)與特色因素($\beta=.217$)著手；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須從關鍵因素($\beta=.529$)努力。

表 4-3-6.1 三個競爭優勢因素對中度都市化區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.051	.576*	.012	.165*	.042	.529*
basic基礎因素	-.013	-.049	.067	.301*	.025	.100
spec特色因素	-.020	-.051	.073	.217*	-.035	-.094
(常數)	2.483		-.239		2.365	
樣本數	224		221		224	
R 平方	.285		.313		.316	
F值	29.266*		32.907*		33.898*	

*表示 $p<.05$

2. 影響中度都市化區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表4-3-6.2的統計數據可知，就中度都市化區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，最重要是建立幼兒園好口碑($\beta=.173$)。

表4-3-6.2 競爭優勢內涵對中度都市化區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.124	.125
place 地點位置優越	-.097	-.102
mouth 口碑特色優越	.159	.173*
access 評鑑表現	-.042	-.048
learn 學習表現	-.068	-.073
soft 軟硬體設施優質	.142	.158
service 服務品質優良	.138	.144
resource 善用社會資源	-.006	-.007

quality 教學品質優良	.083	.087
computer e化行政系統	-.032	-.039
fee 學費經濟優勢	.110	.124
curri 新教材開發	.136	.106
growth 專業成長	.023	.023
clean 環境設備衛生	.065	.050
capital 財務與課程健全	.003	.004
(常數)	2.469	
樣本數	245	
R 平方	.330	
F值	7.507*	

*表示 $p<.05$

3. 影響中度都市化區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表4-3-6.3的統計數據可知，就中度都市化區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的再讀意向，在關鍵因素方面，以學費經濟優勢的影響最重要($\beta=.191$)，學費越平價越容易吸引幼兒再選讀其他課程。至於教師專業成長則須注意($\beta=-.188$)，因為它對於幼兒的再讀意向具有負面影響。另外，在基礎因素上，影響最重要的內涵是國語閱讀寫作($\beta=.261$)，其次是專業新知研習($\beta=.195$)，第三是多角經營與結盟($\beta=.156$)。特色因素對於中度都市化區域幼兒的再讀意向也有顯著影響，才藝教學的影響最重要($\beta=.271$)，其次是全美語教學($\beta=.246$)。

表 4-3-6.3 競爭優勢內涵對中度都市化區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

		關鍵因素~再讀意向		基礎因素~再讀意向		特色因素~再讀意向		關鍵+基礎+特色~再讀意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
關鍵	pro 教師專業水準	-.068	-.080					-.088	-.106
	place 地點位置優越	.003	.004					-.021	-.027
	mouth 口碑特色優越	.006	.008					.035	.046
	access 評鑑表現	.047	.063					.007	.009
	learn 學習表現	.069	.086					.006	.007
	soft 軟硬體設施優質	.120	.156					.120	.158
	service 服務品質優良	.096	.118					.079	.098
	resource善用社會資源	.039	.053					.042	.058
	quality 教學品質優良	.011	.013					.048	.060
	computer e化行政系統	-.038	-.053					-.147	-.214*
	fee 學費經濟優勢	.145	.191*					.143	.191*
	curri 新教材開發	.145	.133					.081	.076
	growth 專業成長	-.159	-.188*					-.122	-.144

	clean 環境設備衛生	-.165	-.150					-.125	-.116
	capital財務與課程健全	.104	.187					.106	.190*
基礎	fight 教師競爭知覺			-.030	-.037			-.111	-.136
	support家長認同與支持			.105	.088			.130	.108
	know 專業新知研習			.166	.195*			.135	.165*
	flex 彈性服務			.055	.030			-.216	-.119
	reading 國語閱讀寫作			.219	.261*			.192	.228*
	connec多角經營與結盟			.119	.156*			.096	.130
特色	English 全美語教學					.125	.246*	.058	.113
	art 才藝教學					.183	.271*	.084	.129
	(常數)	3.162		2.498		5.715		.121	
	樣本數	241		254		264		221	
	R 平方	.241		.267		.189		.437	
	F值	4.767*		14.987*		30.377*		6.635*	

*表示 $p<.05$

4. 影響中度都市化區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

根據表4-3-6.4的統計數據可知，就中度都市化區域的幼兒園而言，欲提升家長推薦新生的意願，最重要是需追求教學品質優良($\beta=.233$)，其次則是要建立好口碑($\beta=.198$)。

表4-3-6.4 競爭優勢內涵對中度都市化區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

關鍵因素	推薦意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.081	.091
place 地點位置優越	-.033	-.039
mouth 口碑特色優越	.164	.198*
access 評鑑表現	-.083	-.107
learn 學習表現	-.045	-.053
soft 軟硬體設施優質	.103	.127
service 服務品質優良	.058	.068
resource 善用社會資源	-.014	-.018
quality 教學品質優良	.199	.233*
computer e化行政系統	.029	.039
fee 學費經濟優勢	.045	.056
curri 新教材開發	.072	.062
growth 專業成長	.067	.075

clean 環境設備衛生	.038	.032
capital 財務與課程健全	-.005	-.009
(常數)	2.841	
樣本數	245	
R 平方	.361	
F值	8.625*	

*表示 $p < .05$

(七) 高度都市化區域

1. 三項競爭優勢因素對高度都市化區域幼兒家長滿意度之影響

根據表4-3-7.1的結果，就高度都市化區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，須從關鍵因素著手($\beta = .606$)，欲提升幼兒再讀意向，讓幼兒願意選讀更多課程，也是從關鍵因素著手($\beta = .352$)；如果想要提升家長幫忙推薦新生的意願，則須注意關鍵因素($\beta = .595$)與特色因素($\beta = -.159$)。

表 4-3-7.1 三個競爭優勢因素對高度都市化區域幼兒家長滿意度之迴歸分析表

	留園意向		再讀意向		推薦意向	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
key關鍵因素	.060	.606*	.025	.352*	.050	.595*
basic基礎因素	-.013	-.045	.038	.180	.026	.103
spec特色因素	-.035	-.075	.049	.143	-.064	-.159*
(常數)	.418		-.930		.875	
樣本數	106		106		106	
R 平方	.319		.288		.403	
F值	15.914*		13.779*		22.990*	

*表示 $p < .05$

2. 影響高度都市化區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵

根據表4-3-7.2的統計數據，就高度都市化區域的幼兒園而言，欲提升幼兒的留園意向，最重要是提升教師的專業水準($\beta = .313$)，其次是強調環境設備衛生($\beta = .235$)，第三則是學費經濟優勢的效果($\beta = .185$)，以平價學費來吸引幼兒留園就讀而不轉學。

表4-3-7.2 競爭優勢內涵對高度都市化區域幼兒留園意向之迴歸分析表

關鍵因素	留園意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.323	.313*
place 地點位置優越	-.104	-.116
mouth 口碑特色優越	.019	.018

access 評鑑表現	-.024	-.023
learn 學習表現	-.073	-.065
soft 軟硬體設施優質	-.091	-.090
service 服務品質優良	.100	.097
resource 善用社會資源	-.177	-.204
quality 教學品質優良	.128	.130
computer e化行政系統	-.023	-.026
fee 學費經濟優勢	.169	.185*
curri 新教材開發	.097	.063
growth 專業成長	.085	.079
clean 環境設備衛生	.311	.235*
capital 財務與課程健全	.161	.214
(常數)	-2.800	
樣本數	114	
R 平方	.507	
F值	6.713*	

*表示 $p<.05$

3. 影響高度都市化區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵

根據表 4-3-7.1 的結果，高度都市化區域的幼兒園若想提升幼兒再讀意向，須從關鍵因素著手，至於關鍵因素中的哪一項內涵會有重要的影響效果？根據表 4-3-7.3 的結果可知，15 項內涵的影響力皆未達顯著水準($p>.05$)，顯示關鍵因素雖影響幼兒再讀意向，但並沒有哪一項內涵的影響力特別重要。

表 4-3-7.3 競爭優勢內涵對高度都市化區域幼兒再讀意向之迴歸分析表

關鍵因素	再讀意向	
	B	Beta
pro 教師專業水準	.123	.161
place 地點位置優越	.001	.001
mouth 口碑特色優越	.032	.041
access 評鑑表現	-.182	-.238
learn 學習表現	.160	.191
soft 軟硬體設施優質	-.043	-.057
service 服務品質優良	-.053	-.068
resource 善用社會資源	-.006	-.009
quality 教學品質優良	.093	.125
computer e化行政系統	.095	.141
fee 學費經濟優勢	.039	.057
curri 新教材開發	.180	.157

growth 專業成長	.021	.026
clean 環境設備衛生	.171	.174
capital 財務與課程健全	.003	.005
(常數)	-.015	
樣本數	110	
R 平方	.303	
F值	2.725*	

*表示 $p<.05$

4. 影響高度都市化區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵

表4-3-7.4 競爭優勢內涵對高度都市化區域幼兒家長推薦意向之迴歸分析表

		關鍵因素~推薦意向		特色因素~推薦意向		關鍵+特色~推薦意向	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta
關鍵	pro 教師專業水準	.086	.097			.103	.116
	place 地點位置優越	.038	.049			.065	.080
	mouth 口碑特色優越	.053	.058			.055	.060
	access 評鑑表現	-.071	-.081			-.074	-.082
	learn 學習表現	.161	.166			.213	.217
	soft 軟硬體設施優質	-.001	-.001			.022	.024
	service 服務品質優良	-.033	-.037			-.071	-.076
	resource 善用社會資源	.018	.024			.041	.053
	quality 教學品質優良	.139	.161			.140	.161
	computer e化行政系統	-.009	-.012			.005	.006
	fee 學費經濟優勢	.010	.013			.031	.039
	curri 新教材開發	-.011	-.008			-.033	-.025
	growth 專業成長	-.043	-.046			-.047	-.050
特色	clean 環境設備衛生	.057	.050			.020	.018
	capital 財務與課程健全	.239	.369*			.220	.339*
	English 全美語教學			-.143	-.235*	-.052	-.085
	art 才藝教學			.234	.320*	-.048	-.067
	(常數)	-.179		13.075		.222	
	樣本數	112		120		107	
	R 平方	.439		.112		.464	
	F值	5.004*		7.396*		4.526*	

*表示 $p<.05$

四、小結

根據上述分析，研究者彙整七個區域的結果如表 4-4-1.1 至表 4-4-1.3。在幼兒留園意向方面，七個區域都是關鍵因素的影響效果，基礎因素與特色因素則影響不顯著。在偏遠鄉鎮區域的幼兒園以教師的專業水準最重要，而高度都市化區域也是教師的專業水準最重要，教師的專業水準越高，幼兒留園就讀的意願就越高。農業市鎮區域則以新教材開發最重要，或許農業區域家長擔心農業地區無法跟上市區的時代潮流與教育水準，故幼兒園若能開發新教材，比較能夠吸引家長讓幼兒留園就讀。新興市鎮區域的幼兒園以提供優質服務品質最能吸引幼兒留園就讀，中度都市化區域則以口碑的影響力最重要，這可能是因為新興市鎮還在都市化發展的過程當中，年輕父母要兼顧工作與照顧小孩，經常分身乏術，如果幼兒園能提供很好的服務品質，則比較能夠讓家長安心讓小孩留園就讀。而中度都市化區域的幼兒園不像高度都市化區域那樣生活緊湊、忙碌、以及依賴網路與資訊，它可能還保有一些人際交流的空間，因此獲得好口碑的幼兒園就比較能吸引家長讓幼兒留園就讀。

表 4-4-1.1 不同區域幼兒留園意向之競爭優勢內涵一覽表

區域	關鍵因素	基礎因素	特色因素
偏遠鄉鎮區域	教師專業水準	--	--
農業市鎮區域	新教材開發	--	--
高齡化市鎮區域	(各內涵影響未達顯著)	--	--
一般鄉鎮市區域	(各內涵影響未達顯著)	--	--
新興市鎮區域	1. 服務品質(.298) 2. 環境設備衛生(.273) 3. 評鑑表現(-.209) 4. 教師專業水準(.202) 5. 設置地點(-.186)	--	--
中度都市化區域	口碑(.173)	--	--
高度都市化區域	1. 教師專業水準(.313) 2. 環境設備衛生(.235) 3. 學費(.185)	--	--

說明：括號內數字為標準化迴歸係數 β 值。

在幼兒再讀意向方面，除了高度都市化區域以外，其他六個區域都受到特色因素的影響，而且幾乎都才藝教學的影響最重要（高齡化市鎮區域是全美語教學影響最重要）。顯見幼兒園若希望幼兒能多選讀一些園內的課程，強調才藝教學是最重要的經營方向。

基礎因素對於幼兒再讀意向也有重要影響，偏遠鄉鎮區域、高齡化市鎮區域、一般鄉鎮市區域這三個區域的幼兒園都以多角經營與結盟的影響最重要，顯見在都市化程度不高的地區，若是希望讓園內幼兒能多選讀一些課程，則提供附加價值做為誘因是可行之道。至於都市化程度稍高的地區，例如新興市鎮區域、中度都市化區域，則以國語閱讀寫作的影響最重要，這可能是因為家長注重孩子未來的學習表現，所以幼兒園若是注重國語閱讀寫作課程，則家長也會有較高的意願讓孩子修讀園內其他的課程。

至於關鍵因素的影響效果，雖然在中度都市化與高度都市化區域的影響都顯著，但高度都市化區域的競爭優勢內涵不顯著，而中度都市化區域的幼兒園則以學費經濟優勢的效果最明顯，換言之，收費越平價的幼兒園，最能吸引中度都市化區域的家長讓幼兒多選讀一些課程。

表 4-4-1.2 不同區域幼兒再讀意向之競爭優勢內涵一覽表

區域	關鍵因素	基礎因素	特色因素
偏遠鄉鎮區域	--	多角經營與結盟	才藝教學
農業市鎮區域	--	--	1. 才藝教學(.413) 2. 全美語教學(.261)
高齡化市鎮區域	--	多角經營與結盟	全美語教學

一般鄉鎮市區域	--	多角經營與結盟	才藝教學
新興市鎮區域	--	1.國語閱讀寫作(.247) 2.多角經營與結盟(.230) 3.彈性服務(.194)	1.才藝教學(.251) 2.全美語教學(.175)
中度都市化區域	1. 學費優勢(.191) 2. 專業成長(-.188)	1. 國語閱讀寫作(.261) 2. 專業新知研習(.195) 3. 多角經營與結盟(.156)	1.才藝教學(.271) 2.全美語教學(.246)
高度都市化區域	(各內涵影響未達顯著)	--	--

說明：括號內數字為標準化迴歸係數 β 值。

在幼兒家長推薦意向方面，關鍵因素對於七個區域都有顯著影響，在偏遠鄉鎮地區，以學費經濟優勢最能激發家長推薦新生的意願，農業市鎮區域則以新教材開發較具效果，一般鄉鎮市區域以軟硬體設施優質較能鼓動家長幫忙推薦新生，新興市鎮區域的幼兒園則以好口碑最能促進家長推薦的意願，中度都市化區域以教學品質優異最能吸引家長幫忙推薦新生，高度都市化區域則是幼兒園的財務課程健全比較重要。

另外，基礎因素與特色因素也在某一些區域具有影響力，例如一般市鎮區域的幼兒園以提供彈性服務最能激發家長幫忙推薦新生，而高度都市化區域的幼兒園則以才藝教學最能激發家長幫忙推薦學生的意願。

表 4-4-1.3 不同區域幼兒家長推薦意向之競爭優勢內涵一覽表

區域	關鍵因素	基礎因素	特色因素
偏遠鄉鎮區域	1. 學費優勢(.455) 2. 學習表現(-.420) 3. 善用社會資源(.418) 4. 評鑑表現(-.330) 5. 新教材開發(.252)	--	--
農業市鎮區域	新教材開發	--	--
高齡化市鎮區域	(各內涵影響未達顯著)	--	--
一般鄉鎮市區域	1. 軟硬體設施(.290) 2. 教師專業水準(.251) 3. 設置地點(-.236) 4. e 化行政(-.216)	2. 彈性服務(.296) 3. 專業新知研習(.237)	--
新興市鎮區域	1. 口碑(.321) 2. 學習表現(-.306) 3. 善用社會資源(.287)	--	--
中度都市化區域	1. 教學品質(.233) 2. 口碑(.198)	--	--
高度都市化區域	財務課程健全(.369)	--	1.才藝教學(.320) 2.全美語教學(-.235)

說明：括號內數字為標準化迴歸係數 β 值。

伍.研究結論與建議

根據本研究結果，歸納研究結論如下：

- 一、本研究以RBV、CBV、DCV理論為基礎，結合企業/學校與幼兒園之競爭優勢相關研究結果，研擬幼兒園競爭優勢的內涵與題項，編製「幼兒園競爭優勢問卷」；根據全國抽樣調查資料分析的結果，獲得競爭優勢包括三大因素共23項內涵，三大因素分別為關鍵優勢、

基礎優勢、以及特色優勢。其中關鍵優勢包括15項內涵，分別為：教學品質、服務品質、學習表現、教師專業水準、口碑特色優越、專業成長、地點位置優越、軟硬體設施優質、評鑑表現、環境設備衛生、學費經濟優勢、善用社會資源、新教材開發、財務與課程健全、以及e化行政系統。基礎優勢包括6項內涵，分別為：專業新知研習、教師競爭知覺、多角經營與結盟、國語閱讀寫作、家長認同、彈性服務。特色優勢包括2項內涵，分別為：全美語教學、才藝教學。

二、本研究預計建構台灣全國性的幼兒園競爭優勢與家長滿意3R的關係模式。研究結果發現：

1. 關鍵因素影響留園意向。影響力最強的前三項內涵依序是：教師專業水準、服務品質優良、口碑特色優越。
2. 對於再讀意向而言，基礎因素的影響力最強，其次是特色因素，然後才是關鍵因素。基礎因素影響力最強的前三項內涵依序是：多角經營與結盟、國語閱讀寫作、專業新知研習。特色因素影響力最強的內涵是才藝教學，其次是全美語教學。關鍵因素影響力最強的前三項內涵依序是：新教材開發、教師專業成長、財務與課程健全。
3. 對於推薦意向而言，關鍵因素影響力最強，其次是基礎因素。關鍵因素影響力最強的前三項內涵依序是：教學品質優良、口碑特色優越、軟硬體設施優質。基礎因素影響力最強的前三項內涵依序是：彈性服務、專業新知研習、家長認同與支持。

三、本研究預計分別建構出七種都市化等級區域幼兒園的競爭優勢與家長滿意3R的關係模式，研究結果發現：

1. 偏遠鄉鎮區域

- (1) 關鍵因素影響幼兒留園意向，教師專業水準為最重要競爭優勢內涵。
- (2) 基礎因素與特色因素影響幼兒再讀意向，多角經營與結盟(基礎因素)、才藝教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。
- (3) 關鍵因素影響幼兒家長的推薦意向，學費經濟優勢為最重要競爭優勢內涵。

2. 農業市鎮區域

- (1) 關鍵因素影響幼兒留園意向，新教材開發為最重要競爭優勢內涵。
- (2) 特色因素影響幼兒再讀意向，才藝教學為重要競爭優勢內涵。
- (3) 關鍵因素影響幼兒家長的推薦意向，新教材開發為最重要競爭優勢內涵。

3. 高齡化市鎮區域

- (1) 關鍵因素影響幼兒留園意向，唯未發現顯著影響的競爭優勢內涵。
- (2) 基礎因素與特色因素影響幼兒再讀意向，多角經營與結盟(基礎因素)、全美語教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。
- (3) 關鍵因素影響幼兒家長的推薦意向，唯未發現顯著影響的競爭優勢內涵。

4. 一般鄉鎮市區

- (1) 關鍵因素影響幼兒留園意向，唯未發現顯著影響的競爭優勢內涵。
- (2) 基礎因素與特色因素影響幼兒再讀意向，多角經營與結盟(基礎因素)、才藝教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。
- (3) 關鍵因素與基礎因素影響幼兒家長的推薦意向，軟硬體設施(關鍵因素)、彈性服務(基礎因素)為重要競爭優勢內涵。

5. 新興市鎮區域

- (1) 關鍵因素影響幼兒留園意向，服務品質為最重要競爭優勢內涵。
- (2) 基礎因素與特色因素影響幼兒再讀意向，國語閱讀寫作(基礎因素)、才藝教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。
- (3) 關鍵因素影響幼兒家長的推薦意向，口碑特色優勢為重要競爭優勢內涵。

6. 中度都市化區域

- (1)關鍵因素影響幼兒留園意向，口碑特色優勢為最重要競爭優勢內涵。
- (2)關鍵因素、基礎因素與特色因素影響幼兒再讀意向，學費經濟優勢(關鍵因素)、國語閱讀寫作(基礎因素)、才藝教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。
- (3)關鍵因素影響幼兒家長的推薦意向，教學品質為重要競爭優勢內涵。

7. 高度都市化區域

- (1)關鍵因素影響幼兒留園意向，教師專業水準為最重要競爭優勢內涵。
- (2)關鍵因素影響幼兒再讀意向，唯未發現顯著影響的競爭優勢內涵。
- (3)關鍵因素、特色因素影響幼兒家長的推薦意向，財務課程健全(關鍵因素)、才藝教學(特色因素)為重要競爭優勢內涵。

四、本研究所建構之整體競爭優勢內涵與分區競爭優勢內涵，可提供幼兒園經營管理之參考。

各幼兒園可依據經營需求，例如欲提升幼兒留園就讀率，或是促進幼兒多選讀其他課程，或是鼓勵家長幫忙推薦新生等，依據自己園所所在區域，依據不同需求，而發展不同的競爭優勢內涵。

陸.預期效益達成情形

探究幼兒園的競爭優勢，是台灣私立幼兒園經營與管理的重要議題。本研究根據文獻回顧，發掘過去研究缺憾與值得再深入探究之處，擬定本研究計畫之具體作法，以祈朝向更合理的解釋模式。本研究結果預期將具有學術面、實務面、以及培育研究人才等三方面的效益，茲說明預期效益達成情形如下。

(一)學術研究面的效益達成情形：

- 1.過去研究大多以單一理論作為研發競爭力、競爭優勢之測量量表，本研究結合 RBV、CBV、DCV 三個理論，以及實務面訪談結果，來建構幼兒園競爭優勢量表，使解釋模型更具完整性，達成學術研究面的重要貢獻。
- 2.過去研究很少以顧客(家長)的觀點來研究學校或幼兒園的競爭力/競爭優勢，本研究聚焦於家長的觀點，而且以全國抽樣調查的方式收集到家長的意見資料，對於開拓此議題學術研究新視野的預期貢獻達成。
- 3.過去研究探討幼兒園競爭優勢，並未考慮各項競爭優勢可能具有不同程度的重要性；研究者綜合過去研究結果，再參採相關理論，透過全國性樣本之統計檢驗而研擬幼兒園競爭優勢應可分為基礎競爭優勢、關鍵競爭優勢、以及特色競爭優勢；對於後續學術研究之參考價值、以及提供繼續深化研究之方向已然達成。
- 4.本研究預計建構出一個適於了解全國幼兒園競爭優勢之解釋模型，並且也建構出七個不同都市化程度區域之幼兒園競爭優勢之解釋模型，這除了可應用來幫助了解全體現象以外，也可應用來了解不同都市化區域幼兒園應具備的競爭優勢，此部分預期效益已經達成。

(二)幼教實務面的效益達成情形：

- 1.本研究整合三個理論與實務訪談結果所建構之幼兒園競爭優勢量表，有助於幼兒園瞭解競爭優勢之內涵與指標，從而找到提昇競爭優勢之努力方向，此部分預期效益達成。
- 2.本研究根據理論建構與統計分析結果所確立之基礎競爭優勢與關鍵競爭優勢，可以作為幼兒園提昇競爭優勢時，相關策略擬定之參考，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。
- 3.本研究所建構之七個不同都市化區域之競爭優勢模型，可以提供各個幼兒園根據其所在都市化區域，了解其競爭力或競爭優勢，進而為提升競爭優勢找到正確方向，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。

4.本研究以顧客(家長)的角度來探究幼兒園競爭優勢，並以家長滿意 3R 作為效標變項，研究結果有助於幼兒園了解家長的想法與需求，了解家長讓幼兒繼續就讀、讓其他子女就讀、以及介紹他人就讀的意向，提供幼兒園作為促進招生與繼續經營相關策略研擬之參考，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。

(三)人才培訓面的效益達成情形：

本研究以幼教系的大學生來擔任研究助理及研究工讀，並計畫訓練研究助理與工讀同學具有蒐集資料、整理資料、分析資料以及解釋資料的能力。除了培養這些助理與工讀同學具有處理資料的能力，了解學術研究的過程以外，也讓研究助理與工讀同學透過這個研究而更了解幼教經營的實務問題，關心幼教發展與行政管理相關議題，並增加對未來就業職場的了解。由於參與本計畫之同學，皆表現對於未來幼教職場的濃濃就業興趣，不但在幼教專業課程表現良好，且主動修習學程，有些同學並規畫畢業後進修研究所，故此計畫培育年輕人才的預期效益達成。

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。
- 包昌火、謝新洲（2002）。**競爭情報與企業競爭力**。北京：華夏。
- 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。
- 成之約(2008)。**中高齡人力運用之影響因素分析：企業需求與政策法制面的探討**。國科會補助專題研究計畫成果報告(計畫編號：NSC 96-2414-H-004-024)。
- 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。**學校行政雙月刊**，39，242-252。
- 吳清山（2002）。知識經濟與教育發展。**初等教育學刊**，12，1-18。
- 吳錦鋁(2006)。建構企業持續性競爭優勢—以台灣資訊科技公司為例。**東吳經濟商學學報**，53，95-134。
- 林來利(2012)。**國民小學校長提升學校競爭優勢策略之研究**。台北教育大學經營管理學系博士論文。未出版，台北。
- 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。
- 邱桂珍、莊佩縈、李珮瑛(2009)。幼稚園消費者行為分析—以台南市為例。**興國學報**，10，109-128。
- 邱慧芳(2004)。**北高兩市幼兒園家長消費決策行為之研究**。屏東科技大學幼兒保育研究所碩士論文。未出版，屏東。
- 高筱婷(2009)。**分析階層程序法在建構臺北縣私立幼稚園競爭力指標之研究**。臺北教育大學教育事業創新經營碩士學位班在職進修專班碩士論文。未出版，台北。
- 莊世潔(2005)。**私立托兒所經營關鍵成功因素之個案研究**。台中師院幼教系碩士論文。未出版，台中。
- 張莛雲(1998)。**組織社會學**。台北：三民。
- 張保隆、陳瑋玲(2007)。**企業策略與競爭分析**。台北：培生教育。
- 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。
- 教育部統計處(2012)。**101 學年度私立幼兒園名錄**。2012 年 12 月 18 日取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/k1_new.xls
- 陳怡靖(2012)。**台灣私立幼稚園競爭力量表之建構與檢驗:以 APP 競爭力模式為基礎**。國科會補助專題研究計畫成果報告(計畫編號：NSC 99-2410-H-273-002-SSS)。
- 陳素滿(2004)。**以鑽石理論建構幼教產業競爭策略之研究**。亞洲大學經營管理學系碩士論文。未出版，台中。

- 陳端容(1988)。七十年代台灣醫療產業與醫療政策。台灣大學社會學研究所碩士論文。未出版，台北。
- 黃元臻(2006)。應用動態能力架構探討企業競爭力及發展途徑—以華碩電腦與P公司為例。中央大學高階主管企管碩士班碩士論文。未出版，桃園。
- 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。
- 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。
- 劉介宇、洪永泰、莊義利、陳怡如、翁文舜、劉季鑫、梁廣義(2006)。台灣地區鄉鎮市區發展類型應用於大型健康調查抽樣設計之研究。**健康管理學刊**，4(1)，1-22。
- 蔡明田、廖曜生、郭巧俐（2000）。家長對幼教服務機構選擇行為之研究—以大台南地區為例。**教育研究資訊**，8（5），58-79。
- 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
- 蔡純姿、邱庄利(2009)。以平衡計分卡建構幼托產業競爭力衡量指標之研究。**慈惠學術專刊**，5，263-281。
- 鄭美惠、謝美慧(2009)。幼兒家長選擇就讀公立幼稚園之研究。**幼兒教保研究期刊**，3，63-74。
- 鍾智慧(2007)。臺灣食品產業競爭策略。**品質月刊**，43(9)，68-71。
- 簡貞玲(2007)。家長對幼教機構需求之評估—以SWOT及AHP方法探討。**德明學報**，29，83-98。
- 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。
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic effect of market orientation and learning orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bezic, H., Cerovic, L., & Galovic, T. (2011). Changes in the competitive advantages of Croatia's manufacturing industry. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 29(2), 465-487.
- Cao, L., & Dupuis, M. (2010). Strategy and sustainable competitive advantage of international retailers in China. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11, 6-27.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Das, A., & Narasimhan, R. (2000). Purchasing competence and its relationship with manufacturing performance. *The Journal of Supply Chain Management, spring*, 17-28.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deimel, M., Theuvsen, L., & Ebbskötje, 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. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102-106.
- Esterhuizen, D., van Rooyen, J., & D'Haese, L. (2008). An evaluation of competitiveness of the agribusiness

- sector in South Africa. *Advances in Competitiveness Research*, **16**, 31-46.
- Garg, R. K. & Jain, S. (2008). Impact of change management on competitiveness: A study of small scale industry in Punjab. *Global Journal of Flexible Systems Management*, **9**, 55-60.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, **33**(3), 114-135.
- 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.
- Hennessey, H. W. (1989). Using employee benefits to gain a competitive advantage. *Benefits Quarterly*, **5**(1), 51-57.
- Huang, K., Wu, L., Dyerson, R., & Chen, C. (2012). How does a technological firm develop its competitive advantage? A dynamic capability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, **59**(4), 644-653.
- Hunt, S.D. (1997). Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource advantage theory. *Journal of Marketing Management*, **13**, 431-445.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, **59**(2), 1-15.
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective. *Economics & Sociology*, **2**(1), 80-95.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kellie, D. (1998). Catching a wave: An Australian case study on building competence in search of competitive advantage. *International Journal of Training and Development*, **2**(4), 259-275.
- Kiernan, M. (1993). The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century. *Academy of Management Executive*, **7**(1), 7-21.
- Li, L., Ogunmokin, G. O. (2001). Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: Implications for superior export performance. *Journal of World Business*, **36**(3), 260-279.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, **35**(4), 355-378.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, **26**(2), 171-187.
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, **10**(3), 40-49.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, **15**, 149-165.
- Martinette, L. A., & Obenchain-Leeson, A. (2009). A view based on organizational size: How competitive advantage moderates the learning orientation/business performance relationship. *International Journal of Global Management Studies*, **1**(4), 45-74.
- Miyazaki, K. (1999). Building technology competencies in Japanese firms. *Industrial Research Institute*,

Sep/Oct, 39-45.

- Momaya, K. (2001). *International competitiveness*. New Delhi: Hindustan.
- Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Scott, B., Bradford, J., & James, M. (2006). Competitive advantage from better interactions. *Mckinsey Quarterly*, 2, 52-63.
- Shim, S., & Lee, B. (2012). Sustainable competitive advantage of system goods innovator in a market with network effects and entry threats. *Decision Support Systems*, 52(2), 308-317.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2006). Competitiveness analysis of a medium scale organization in India: A case. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2(1), 27-40.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(1), 64-73.
- Tan, T. H. & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total Quality Management*, 12(7&8), 932-938.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- 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 9 月 10 日

計畫編號	NSC 102-2410-H-024-031-SSS		
計畫名稱	朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係 模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	國立臺南大學幼兒教育學系副教授
會議時間	102 年 8 月 30 日至 102 年 9 月 1 日	會議地點	日本東京電機大學
會議名稱	分かち合い授業と教師教育研究シンポジウム		
發表題目	Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan		

一、參加會議經過

此次研討會時間為 102 年 8 月 30 日至 102 年 9 月 1 日，研討會主要目的在討論教師教育研究的相關議題。主要議程包括日本學校設施參觀、創新教學方法研析、教學觀摩與成果發表、主題演講與討論、以及研究論文發表等。主題演講的部分包括日本東京電機大學教授小島勇先生的創新教學法介紹，日本仙台大學佐藤幹男教授、以及台東大學梁忠銘教授分別就台灣與日本教育現況進行介紹與比較。教學觀摩與成果發表的部分包括下列專題發表：「東日本大震災、福島原発問題探討」、「從學校教師與學生觀點談大震災、福島問題的學習課題與課程安排」、「受災者的意向調查與對孩子的影響」等等。研究論文發表的部分包括中小學校長的多元領導行為與效果、幼兒園競爭策略、社會故事教學與身心障礙學生之學習、大學經營的危機與轉機、佐藤學研究、民族音樂教育研究等等。

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. **有關教學方面的心得：**聆聽了小島勇教授對於新教學法的介紹之後，發現日本大學教授對於如何培育學生的教學能力非常用心。小島勇教授採用合作學習式分組教學法、以及同儕評量的概念，再加上一些創新、人性化、適性發展的作法，而發展出一套適合學生學習教學的教學模式。我覺得這個教學法對於培養學生的教學能力應該會有很大的幫助，未來可以應用在師資培育課程上。同時，在參加研討會的過程中，我也重新檢視了自己的教學，期許未來多加入一些學習者的觀點、學習者同儕討論的機會、以及誘發學生主動學習的教學設計。

2. **有關研究方面的心得：**透過此次研討會的論文發表與討論，聆聽其他學者的研究內容與研究方法，對於提升自己的研究能力頗有收穫。尤其當我發表自己的研究論文時，與會學者給我的意見，尤其是日本學者的觀點，提供給我一些新的想法，未來進行研究時，應該會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。

3. **有關中日教育現況的瞭解：**

此次參與研討會，從參觀日本學校教育設施，以及聆聽有關日本學習課程、震災防災教育等等，對於日本現階段的教育重點以及相關措施，甚至社會現象都有了一些了解。也發現台灣目前重視的教學方法，與日本有一些不同，對於某些教學方法的應用與評價，也大不相同。未來或許可以針對這個方面進行更多的比較研究。

4. 個人成長：

參加此次研討會，除了在實務教學方面、學術研究方面、以及中日教育現況方面都獲得一些啟發以外，個人也增加了國際視野，並且認識了一些學者，尤其是日本教授，此行也結識了同為幼兒教育研領域的學者，日本東海短期大學幼兒教育科的準教授，兩人初步建立了有緣的情誼，未來希望能有一些合作交流的機會。

三、發表論文全文或摘要

Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan

Yi-Gean Chen

Associate Professor, Department of Early Childhood Education, National University of Tainan, Taiwan

1. Introduction

The impact of the declining birthrate in Taiwan causes kindergartens to face ever increasing competition for survival. Although many researchers have proposed suggestions of competitive strategies to help kindergartens remain competitive in the market, we lack of the empirical studies related to the efficacy of such strategies, and more studies are required to evaluate the actual effect and suitable timing of the strategies. Since kindergartens, especially private kindergartens, are all different in terms of their backgrounds, such as management styles, size, and locations, it may be difficult for a single strategy to fit all kindergartens. Therefore, different competitive strategies may be fit to different types of kindergartens, and each may utilize one type of the competitive strategies, or use multiple strategic combinations, which M. E. Porter refers to as competitive strategic groups. Competitive strategies, as suggested by previous studies, tend to be established on the foundation of “one size fits all,” and rarely consider or propose competitive strategies suitable for kindergartens of different backgrounds. Moreover, such suggestions lack of the concept of different strategies forming competitive strategic groups, which make it difficult for kindergarten management to seek to elevate competitiveness based on research results. Thus, this study hopes to begin with the

theory of competitive strategy, and analyze the related research results and actual conditions in domestic kindergartens in order to establish competitive strategies for kindergartens. We hope the results of this study can serve as a basis for kindergarten operators to select suitable competitive strategies, and achieve the purpose to elevate competitiveness.

II. Literature Review

1. Competitive Strategies Theory of Michael E. Porter

According to the theory of Michael E. Porter (Porter, 1980: 35-40), there are three competitive strategies that can benefit a firm's competitiveness to surpass other competitors. It is called "Generic Competitive Strategies", including three strategies below:

(1) Overall Cost Leadership Strategy: If a firm can lower the cost as the lowest among all competitors, it will get the best position to beat other competitors for a competitive advantage.

(2) Differentiation Strategy: If a firm can provide an unique product or service, such as a special design, brand image, technology, features, customer service, dealer network, and so on, it will benefit its competitiveness.

(3) Focus Strategy: If a firm focuses on a special group of customers, or a special type of products, or a special market, it will benefit its competitiveness.

2. Dimensions of Competitive Strategy of Michael E. Porter

According to Porter's theory (Porter, 1980:127-129), there are thirteen competitive strategies that can be developed by "Generic Competitive Strategies":

(1) Specialization Strategy :

A firm concentrates on the width of production, target customers, and the specific market.

(2) Brand Identification Strategy :

A firm seeks an identity of its brand, and that is it concentrates more on its brand than the competition of the price or other conditions.

(3) Push versus Pull Strategy :

Based on the attraction of a brand, a firm strengthens its sales channels.

(4) Channel Selection Strategy :

The sales channels include company-owned, specialty outlets, broad-line outlets.

(5) Product Quality Strategy :

The quality includes material, regularity, outlook, and so on.

(6) Technological Leadership Strategy :

Aimed at competitors' imitation, a firm has to seek advanced technology.

(7) Vertical Integration Strategy :

A firm applies forward or backward integration, including sales channels, specialty outlets, self-run networks, and so on.

(8) Cost Position Strategy :

A firm reduces its cost through effective equipment.

(9) Service Strategy :

A firm provides auxiliary service, including technical assistance, and after-sale service.

(10) Price Policy Strategy :

It means the price position in market.

(11) Leverage Strategy :

It means the degree of the balance between the ability of financial and management.

(12) Relationship with Parent Company Strategy :

A firm has to consider the limitation level according to the relationship with parent company.

(13) Relationship to Home and Host Government Strategy :

Among the international industries, a firm has to develop the relationship to home and host government.

3. The Results of Competitive Strategies in Business Studies

The researcher collected the results of past studies and discovered some important strategies that deserved to be considered and be a reference in this study.

(1) Segmentation Strategy :

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Woolf(2008), Dickson & Ginter (1987), and soon.

(2) Supporting Services Strategy :

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Woolf(2008), Gronroos(2000), and so on.

(3) Brand-oriented Strategy :

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Urde(1994), Aaker(1991), Amis et al.(1997), Grant(1991), Hall(1992), and so on.

(4) Marketing Strategy:

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Kotler(1998), Gary(1991), Eraqi(2006), Miller & Henthorne(2006), Amis et al.(1997),

and so on.

(5) Diversification Strategy :

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Berry(1975), Tsai(2007), and so on.

(6) Strategic Alliance :

Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Murray & Mahon(1993), Mistilis & Daniele(2004), and so on.

III. Research Results: The application of competitive strategy theory in kindergarten management

The research combined "Dimensions of Competitive Strategy of Michael E. Porter (Porter, 1980: 127-129)" with "The Results of Competitive Strategies in Business Studies" and finally found there are eleven competitive strategies that will improve kindergartens' competitiveness. The 11 competitive strategies are as follows:

1. Segmentation Strategy :

To kindergartens' development, it is necessary to kindergarten managers to set the aim customers from parents' need.

2. Brand-oriented Strategy :

Kindergarten managers have to try to raise their kindergartens' reputation to attract parents' belief.

3. Marketing Strategy :

Kindergarten managers have to use some marketing strategies to attract parents' enrollment.

4. Strategic Alliance :

To achieve the aim of marketing and student's number, kindergarten managers have to use the method of strategic alliance to cooperate with other firms to improve their advantage.

5. Diversification Strategy :

It is helpful to kindergarten managers to use the unused classrooms or places to manage other business.

6. Supporting Services Strategy :

If a kindergarten can provide some extra service to reduce parents' duty, such as dinner package, it will be helpful to the kindergarten's competitiveness.

7. **Product Quality Strategy** :

Kindergarten managers have to show their educational quality to parents by some ceremonies, such as the ceremony of mothers' day, graduation ceremony, students' show day, and so on.

8. **Technological Leadership Strategy** :

Kindergarten teachers have to own the ability of excellent teaching skills, advanced teaching skills, and use of science and technology in teaching.

9. **Vertical Integration Strategy** :

Kindergarten managers have to set other educational or careful organizations, such as daycares, preschools, after-school centers, and so on.

10. **Cost Position Strategy** :

Kindergarten managers have to lower the affair cost to raise the profit.

11. **Price Policy Strategy** :

Kindergarten managers have to do their best to reduce the price to attract parents' enrollment.

IV. Conclusions

In Taiwan, because of the lower birthrate, many kindergartens have met a serious challenge to keep their management. They have to try to improve their competitiveness by some useful strategies. This study try to find the useful competitive strategies by the competitive theory and the past studies, and finally find 11 competitive strategies that will be useful to kindergartens' situation. The researcher hopes the results can provide a reference to the kindergarten managers and improve their kindergartens' competitiveness.

References

- 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.
- Berry, C. H. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton NJ: Princeton University Press,.
- 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.

Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd Ed.) (p.163-180). New York: Wiley.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Kotler, P. (1998). *Marketing management – Analysis, planning, implementation, and control*, 9th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Tsai, C. T. (2007). The case studying of innovative management for early childhood education. *Journal of Child Care*, 5, 35-58.

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.

四、建議

針對此次參加研討會的心得，個人提出下列幾點建議：

1. 未來應多參與國際學術研討會

參加國際學術研討會不但可以學習到國外目前關心的研究議題，也可以學到不同的研究方法、研究觀點，對於提升個人研究能力與研究視野有很大的幫助。因此國科會支持學者參與國際學術研討會的努力方向非常正確，未來希

望能給學者多一點支持，讓台灣的學術研究更興旺。

2. 與國外學者互訪，增加國際學術交流的機會

透過國際學者的互訪交流，可以交換更多訊息，有助於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。

3. 致力於國際合作，進行國際比較研究

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。

五、攜回資料名稱及內容

1. 研討會議程。

2. 研討會發表資料七份。

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 11 月 7 日

計畫編號	NSC 102-2410-H-024-031-SSS		
計畫名稱	朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係 模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	國立臺南大學幼兒教育學系副教授
會議時間	102 年 10 月 23 日 至 102 年 10 月 27 日	會議地點	日本大阪
會議名稱	The Fifth Asian Conference on Education, ace2013		
發表題目	<i>Establishment of a model of the relationship between elementary schools and junior high school principals' and teachers' attitude toward the handling of teachers with teaching incompetence and relevant factors.</i>		

一、參加會議經過

此次研討會舉辦的時間是 102 年 10 月 23 日至 102 年 10 月 27 日，總計有許多國家的學者參與，包括日本、泰國、波蘭、伊朗、馬來西亞、菲律賓、香港、紐西蘭、印尼、美國、德國、加拿大、新加坡、澳大利亞、越南、韓國、英國、中國大陸、印度、哈薩克、挪威、巴林、波札納共和國、阿曼、台灣等等超過二十個國家的學者發表論文，可謂學術界的國際盛會。

研討會每日自上午 9 點開始，直至晚上 6 點結束，分許多發表場次與議題，這次我發表論文的場次排在 10 月 25 日星期五上午 9:00 至 10:30，我發表的時間是安排在 9:30 至 10:00，與我同場次發表的有兩位學者，一位來自馬來西亞，他發表有關高等教育政策的問題，另一位則來自新幾內亞，發表有關教育領導策略的議題。會中，許多來自不同國家的學者都提出熱烈的討論，並分享自己國家的情況，讓我覺得受益匪

淺。

除了參加自己論文發表的場次以外，我也參與了許多不同場次的論文發表，聆聽其他國家學者的研究成果，並從中汲取目前國際關注的教育議題，或其他國家學者對不同議題的觀點，開拓自己的研究視野。

二、與會心得

這次參與這場國際教育研究盛會，有幾個重要的收穫。首先，從大家發表的 ppt 簡報設計裡，我發現其實嚴肅的學術研究，也可以以很輕鬆的方式來發表，尤其有些學者在報告之前會先介紹他們國家，讓大家對他所要談論的議題有一個脈絡性的瞭解，然後才開始進入主題；我覺得這個方式非常好，尤其與會學者有許多都是來自不同的國家，發表者這樣的作法有助於大家盡如他的研究內容。第二，我發現大家對我所發表的內容相當感興趣，也對台灣的教育現況感到好奇，會中我們討論了許多教育議題，讓我覺得很有收穫。第三，發表結束後，有些學者會對自己感興趣的議題繼續留下來討論，甚至交換聯絡方式或是索取論文資料，我覺得這都是非常良性的互動，也讓我在內心期許自己能夠每年都有機會參與國際學術研討會，擴展自己的研究視野，並認識更多不同國家的學者。

三、發表論文全文或摘要

Establishment of a model of the relationship between elementary schools and junior high school principals' and teachers' attitude toward the handling of teachers with teaching incompetence and relevant factors.

Jao-Nan Cheng*

Yi-Gean Chen**

****Associate Professor, Department of Education, National Taitung University***

***** Associate Professor, Department of Early Childhood Education, National University of Tainan***

Abstract

The main purpose of this study is to investigate schools' approaches and effects of handling incompetent teachers. A questionnaire survey was conducted on elementary and junior high school teachers in Taiwan, and 2,180 valid samples were retrieved. The results revealed that besides taking active measures ("encouragement and assistance", "soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills", or "entering the process of teaching improvement"), schools should also have tolerance over the incompetent teachers. The concurrent use of two approaches is more effective in handling incompetent teachers. According to structural equation modeling (SEM), three aspects should be concerned: 1) reducing the difference in the principals' and teachers' attitude toward handling incompetent teachers; 2) maintaining fairness in the workload allocation for incompetent teachers; 3) increasing teachers' satisfaction with handling incompetent teachers. The above three measures can improve the effectiveness of handling incompetent teachers, raise the morale of teachers, and enhance teaching quality.

Keywords: Teaching incompetence, Morale of teachers, Teaching quality, Incompetent teachers

1. Introduction

Due to the fact of a low birth rate in many countries, the teaching positions for new teachers may be limited as some incompetent teachers remain in service. Although there are various procedures for handling incompetent teachers, no systematic discussion has been made on the handling approaches and the effectiveness. Therefore, this study aims to probe into the approaches and effects of handling incompetent teachers, identify the approaches that are effective in improving teaching quality, and use the expectancy value theory and justice theory to construct a theoretical framework of incompetent teachers and relevant factors.

The teaching quality of incompetent teachers is important to school education (Menuey, 2005) because incompetent teachers have a significant effect on students' learning. In recent years, the two major political parties in the U.S. are actively dealing with the issue of incompetent teachers even though the teachers' union stands against it (Futernick, 2010, p.59-60). As early as in 1977, some educational units in the U.S. intended to dismiss incompetent teachers in order to enhance the professional reputation of teachers (Bridges & Groves, 1984, p.1). However, the issue of incompetent teachers continues to lack an effective resolution (Bridges, 1993). The U.K. is more active in dismissing incompetent teachers. In 1999, approximately 4,000 teachers in the U.K. faced possible dismissal because they failed to pass the performance evaluation, and approximately 600 of them were dismissed (Chang, 2007, p.9). Although the U.K. is more active than the U.S. in taking actions, they both hold tolerable attitude toward incompetent teachers (Wragg, Hayness, Wragg, & Chamberlin, 1999: 2). The main reason is that there lacks an effective system for assessing incompetent teachers. Tucker (1997) enrolled 112 Virginia school principals in an attempt to develop an assessment system for assessing incompetent teachers. However, the results were not ideal because it is not easy for school principals to assess teachers. Although principals have teaching experiences and ability, the professional knowledge of principals varies, thus, they are unable to properly assess teaching incompetence of various subjects in schools (Yariv, 2004). The above reason is the main argument used by the teachers' union to oppose the assessment of incompetent teachers. Past studies suggested that the opposition of the teachers' union is the major obstacle to the handling of incompetent teachers (Menuey, 2005; Painter, 2000). In light this, this study intends to investigate the handling of incompetent teachers from the perspectives of both principals and teachers, identify the most effective approach that can enhance the morale of teachers and make them more satisfied, understand the expectation gap in handling of incompetent teachers between principals and teachers, and determine the most favorable expectation gap to teaching quality and morale of teachers.

Past studies suggested that schools seldom dismiss teachers for the reason of incompetence (Chait, 2010, p.13). The common handling approaches include: transferring incompetent teachers to other jobs (Chait, 2010, p.13), tolerating their poor performance (Bridges, 1993, p.13), guiding them into the "teaching improvement process", or "inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills" (Chait, 2010, p.17), and persuading them to retire (Wragg, Hayness, Wragg, & Chamberlin, 1999, p.7). However, transferring incompetent teachers to other jobs may lead to the perception of unfairness in the organization. Therefore, it is a serious task for principals to handle incompetent teachers, facilitate

positive development, and improve teaching quality without making other teachers feel unfair or frustrated.

Based on the expectancy value theory and justice theory, this study attempts to establish a theoretical framework of school principals' handling of incompetent teachers. The expectancy value theory suggests that when an individual takes any action, if the possibility of achieving an objective is higher, as assessed by other members of the organization, the individual is more willing to take such an action (Chen & Sheu, 2005, p.204). Therefore, before the principals make the decision on handling the incompetent teachers, they need to understand and assess the probability of success. When they find that their decision may likely to be agreed by other teachers, they are more willing to take the action. The justice theory suggests that individuals in an organization will compare their input and outcome with those of other members. When unfairness is sensed, the motivation of the members will be affected, or individuals may adjust their work performance (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). Consequently, if school principals can fairly handle incompetent teachers, it has a positive effect on other teachers' perceived organizational justice, thus enhancing the morale of teachers and teaching quality.

To sum up, the research purpose is to investigate the relationship between teachers' attitude toward different handling approaches of incompetent teachers, teachers' satisfaction with the handling, improvement of teaching incompetence, morale of teachers, perceived organizational justice, and perceived teaching quality.

2. Literature Review

Incompetent teachers will affect students' performances (Chait, 2010, p.2), but scanty studies have investigated the issue of incompetent teachers. The reason may be that it is difficult for principals to handle incompetent teachers, considering that such action may damage their relationships with teachers, or they may have to face the opposition from teachers' unions (Blacklock, 2002, p. 27). However, Torff & Session (2005) suggested that the issue of teaching incompetence should be studied as an urgent subject. In the follow-up studies, Torff & Session proposed that future studies may investigate the issues concerning how principals handle incompetent teachers. Therefore, this study summarizes the factors affecting the handling approaches of incompetent teachers, as suggested in past studies, and establishes a theoretical framework for handling teaching incompetence.

2-1. Handling Approaches of Teaching Incompetence

Many countries face the problem of incompetent teachers. As teachers enjoy excessive protection (Bridges, 1993, p.8), handling approaches are diversified. Common handling approaches adopted in the U.S. include the followings: (1) tolerating the poor performance; some may even ignore the poor performance of teachers and avoid handling teaching incompetence for school harmony (Bridges, 1993, p.13); (2) improving the teaching incompetence; providing effective teaching approaches through teaching improvement meetings (Blacklock, 2002, p. 27); (3) transferring incompetent teachers to other jobs (Bridges, 1993, p.13), most often, jobs that have less effect on students; in the state of Indiana, the court ruled a teacher to be transferred to another job due to ineffective teaching and teaching incompetence (Church and State, 1997, p.1-4); (4) inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills (Wragg et al., 1999, p. 7). The principals utilize their personal networks and administrative power to guide the incompetent teachers to join a teaching group in school, which is willing to accept incompetent teachers and guide them. This approach has been widely adopted, as observed by the researcher during the period when the researcher served as the supervisor at the Department of Education of the local government. Torff & Session (2005) found that incompetent teachers mostly lack teaching competence. Therefore, "inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills" may solve this problem. Similarly, Futernick (2010, p. 61-63) stressed that incompetent teachers should be given opportunities to participate in teaching improvement programs. In the U.K., one handling approach is "persuading to retire" (Wragg et al, 1999, p. 7).

The above-mentioned handling approaches are also used in Taiwan. Ding, Lin, and Chang (2007, p.36) pointed out that the strategies for handling incompetent teachers include "job adjustment", "continuous guidance", "early retirement", "discussion at faculty evaluation committee", and "transferring to other schools".

To summarize, the handling approaches for incompetent teachers include: "transferring to other jobs", "tolerating the poor performance", "persuading to retire", "entering the teaching improvement process", "inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills", and "moral

persuasion”.

2-2. Relationship between Teaching Quality and Teaching Incompetence

Liam (2002, p.1-4) suggested that teaching quality is the main variable affecting students' achievement. Santiago (2002) pointed out that teaching ability determines teaching quality, and teaching incompetence leads to poor teaching quality, thus affecting students' achievement. Therefore, schools should deal with incompetent teachers. The case study by Blacklock (2002, p.28) indicated that when teachers are required to improve their teaching competence, they may suffer psychological depression, and eventually fail to improve their teaching quality. Although school principals develop teaching improvement procedures for those teachers or ask senior teachers to help those incompetent teachers, incompetent teachers may eventually fail to improve their teaching competence. Therefore, the teaching quality of incompetent teachers remains poor.

2-3. Perceived Justice on Handling Incompetent teachers and Issue of Teachers' Morale

Chen (2007, p.82) indicated that when faced with an oversupply of teachers, and the school needs to transfer some teachers to other schools, if the principal only transfers new teachers, while allowing incompetent teachers to stay, it would affect the morale of teachers and their perceived organizational justice. Therefore, whether incompetent teachers are properly handled may affect the morale of teachers and their perceived organizational justice.

2-4. Difference in Teachers' Perception of Handling of Incompetent teachers

Chait (2010, p.13) indicated that when handling incompetent teachers, school principals may experience peer pressure, especially that from teachers, thus cannot take decisive actions (Chait, 2010:13). In other words, when dealing with the issue of incompetent teachers, school principals will consider the feelings and perceptions of other teachers, as they fear that they may cause negative feelings of the teachers, which is detrimental to their leadership.

2-5. The Relationship between the Theoretical Basis of this Study and the Above Factors: Expectancy Value Theory and Justice Theory

As mentioned above, the handling of incompetent teachers is correlated with many factors. According to literature review, both the expectancy value theory and justice theory can explain many issues concerning incompetent teachers, and their relationship with relevant factors. Therefore, this study attempts to establish a theoretical framework of the handling of incompetent teachers based on these two theories.

The expectancy value theory suggests that the reason that people take certain actions is because they find a high success probability upon assessment, meaning that the actions are highly valuable and worth the expectations (Bembenutty, 2008, p.533). When the success probability assessed by other organizational members is also high, there is stronger willingness to take action (Chen & Sheu, 2005, p.204). The expectancy in the expectancy value theory includes efficacy expectancy and outcome expectancy. Efficacy expectancy refers to individuals' confidence in the successful implementation of “expected behavior”. Outcome expectancy refers to individuals' assessment of the achievement of a certain outcome caused by the designated behavior (Vansteenkiste, Lens, Witte, & Feather, 2005, p.270-271). In terms of school education, the potential “outcome expectancy” when the principals handle the incompetent teachers includes: 1) incompetent teachers are reasonably handled, and the morale of teachers is enhanced; 2) teachers' satisfaction toward the handling of incompetent teachers is enhanced; 3) the teaching quality of incompetent teachers is improved. When school principals and teachers share the same attitude, the efficacy expectancy of the principals is higher, thus, encouraging the principals to handle the incompetent teachers. The handling of incompetent teachers can also raise the morale of teachers, and improve their satisfaction with the handling of incompetent teachers. Therefore, the expectancy value theory can be used as the theoretical basis for explaining the handling of incompetent teachers.

The justice theory suggests that individuals in an organization will compare their input and outcome with those of other members. When they perceive that they are not fairly treated upon their assessment, their organizational motivation or performance will be affected (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). Therefore, the fairness in handling incompetent teachers has a positive effect on teachers' perceived organizational justice, which in turn affects the morale and work performance of teachers (Cheng, 2008, p.16). The work performance of teachers is also the teaching quality.

In sum, the expectancy value theory can be used to explain the discrepancy of school principals and teachers in their expectations regarding the handling of incompetent teachers. If they share the same expectations, school principals are more willing to deal with incompetent teachers, and teachers' acceptance of the handling approach is higher. When the discrepancy in expectation is small, the expectation toward successful handling of incompetent teachers, the morale of teachers and their satisfaction with the handling would be higher. The justice theory suggests that when school principals prove to other teachers that the handling of incompetent teachers is "fair", those teachers can be assured, which indirectly improves their morale. Therefore, the expectancy value theory and justice theory can be used as the theoretical bases for establishing the framework on handling of incompetent teachers.

3. Research Design and Implementation

3-1. Research Structure

This study attempted to verify whether there is a significant difference in the perceived justice concerning the handling of incompetent teachers, perceived teaching quality, morale of teachers, satisfaction with the handling of teaching incompetence, and improvement of teaching quality, among teachers with different attitudes towards the handling approach. In addition, this study aimed to find out whether there is any relationship between the difference of school principals and teachers regarding their attitude toward the handling of incompetent teachers, and their perceived justice concerning the handling of incompetent teachers, perceived teaching quality, morale of teachers, satisfaction with the handling of teaching incompetence, and improvement of teaching quality. Moreover, this study established a theoretical framework of the attitude toward the handling of incompetent teachers (as shown in Figure 1), as based on the expectancy value theory and justice theory. SEM was used to test the goodness of fit of the model.

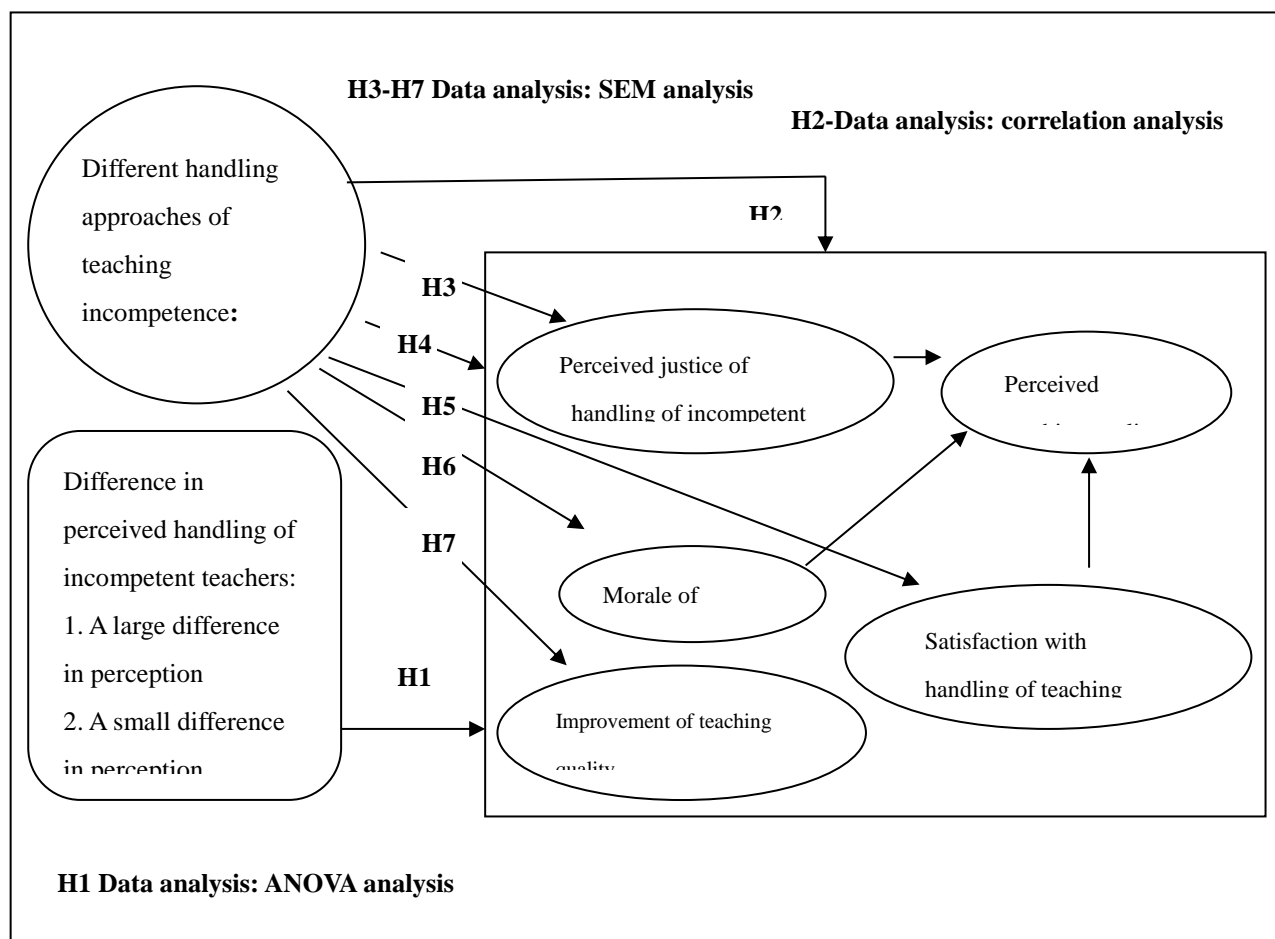


Figure 1: Research Structure

3-2. Research Subjects and Sampling Method

To select nationally representative samples, this study used stratified random cluster sampling. First, the counties and cities in Taiwan were divided into four areas, namely northern, central, southern, and eastern Taiwan, according to the standard classification of areas in Taiwan, as announced by the Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan. Second, this study selected samples according to the proportion of teachers in each area. The statistical data of the Ministry of Education indicated that the total number of elementary school teachers in academic year 2011 was 93,549, and that of junior high school teachers was 48,280, for 141,829 teachers in total. This study selected 2% of the in-service teachers as the subjects, thus totaling 2,837, among which elementary school teachers accounted for 66% and junior high school teachers accounted for 34%. In other words, this study selected 1,871 elementary school teachers and 966 junior high school teachers from a total of 207 schools as the subjects. The details of the sampling are shown in Table 1.

After the schools were selected, the directors of academic affairs were asked whether the schools had dealt with teaching incompetence and incompetent teachers, and then questionnaires were distributed. The subjects were the school principals and teachers. The survey period was from December 5, 2011 to January 15, 2012. There were 2180 valid questionnaires returned, for a valid return rate of 77%.

Table 1
Stratified Sampling (Unit: person)

		Academic year 2011 elementary school			Academic year 2011 Junior high school		
		Total number of teachers	Proportion	Number of samples (2%)	Total number of teachers	Proportion	Number of samples (2%)
Total number in Taiwan	23 counties/cities	93549	100%	1871	48280	100%	966
Northern Taiwan	Taipei City, Keelung City, Hsinchu City, Taipei County,	44060	47%	881	22499	47%	450

	Yilan County, Taoyuan County, Hsinchu County						
Central Taiwan	Taichung City, Taichung County, Miaoli County, Changhua County, Nantou County, Yunlin County	25808	28%	516	13763	29%	275
Southern Taiwan	Kaohsiung City, Chiayi City, Tainan City, Kaohsiung County, Chiayi County, Tainan County, Pingtung City, Penghu County	20209	22%	404	10326	21%	207
Eastern Taiwan	Taitung County, Hualien County	3472	4%	69	1692	4%	34
Total number of samples		1871			966		

3-3. Research Tools

The research tool was the self-developed “Questionnaire on the attitudes of elementary school and junior high school principals and teachers toward the handling of incompetent teachers”. The questionnaire includes six subscales, as follows:

- (1) Perceived justice of workload allocation for incompetent teachers: whether the teachers feel fairness in the workload allocation for homeroom/subject teachers according to their profession and willingness. The items of this subscale referred to the definitions of professional terms provided by Lam, Schaubroeck, and Aryee (2002:8). A 5-point Likert scale was used for measurement. The Cronbach's α was .66, and the factor loading was .637~.853, with an acceptable validity. The results are shown in Table 2.
- (2) Satisfaction with the handling of teaching incompetence: as there is no similar questionnaire provided for reference, this study designed the items based on the job satisfaction questionnaire by Scarpello and Campbell (1983). A 5-point Likert scale was used for measurement. The Cronbach's α was .94, and the factor loading was .936~.951, with an acceptable validity. The results are shown in Table 2.
- (3) Improvement of teaching quality: whether there is improvement in the teaching quality after schools' handling of incompetent teachers. As there is no similar questionnaire provided for reference, this study designed the items based on the job satisfaction questionnaire by Scarpello and Campbell (1983). A 5-point Likert scale was used for measurement. The Cronbach's α was .96, and the factor loading was .956~.964, with an acceptable validity. The results are shown in Table 2.

Table 2

Summary Table on the Results of Factor Analysis and Reliability Analysis of the Satisfaction with the Handling of Incompetent teachers, Improvement of Teaching Quality, and Perceived Justice of Workload Allocation

Items	Satisfaction with the handling	Improvement of teaching quality	Perceived justice of workload allocation	Commonality
I am satisfied with the school's overall handling of incompetent teachers.	.951	--	--	.904
I am satisfied with the school's handling of incompetent teachers and its attention to students' learning rights.	.947	--	--	.897
I am satisfied with the school's guidance measures for incompetent teachers.	.936	--	--	.877
I think that the professional attitude of the teacher (or several teachers) was improved after the school's handling of incompetent teachers.	--	.964	--	.929
I think that the teaching incompetence of the teacher (or several teachers) was alleviated after the school's handling of incompetent teachers.	--	.962	--	.925
I think that the teaching ability of the teacher (or several teachers) was significantly improved after the school's handling of incompetent teachers.	--	.956	--	.915

The workload allocation for teachers in the school is fair.	--	--	.853	.728
The school will fairly assign works to homeroom/subject teachers according to the teaching situation, profession, and willingness of teachers.	--	--	.821	.673
The school will give special consideration for the incompetent teachers when assigning jobs.	--	--	.637	.406
Eigenvalue	2.677	2.769	1.807	--
Explained variance	89.226	92.295	60.241	--
Cronbach's α (Reliability)	.94	.96	.66	--

Note: Result of principal component analysis

- (4) **Morale of teachers:** the situation that there is a good relationship between teachers and students, and colleagues and principal; moreover, the teacher's teaching performance is highly recognized and appreciated by their colleagues. The items referred to the questionnaire of Hunter-Boykin and Evans (1995). A 5-point Likert scale was used for measurement. The Cronbach's α was .76, and the factor loading was .761~.865, with an acceptable validity. The results are shown in Table 3.
- (5) **Teaching quality:** referring to Wu (2009:6-7), teaching quality is defined as teachers' constant improvement of teaching and assessment, and their teaching attitude is positive. The scale was developed based on the above conceptual definition. A 5-point Likert scale was used for measurement. The Cronbach's α was .85, and the factor loading was .858~.891, with an acceptable validity. The results are shown in Table 3.
- (6) **Attitude discrepancy:** the difference of school principals and teachers in the attitude toward the handling of teaching incompetence. The handling approaches include: "entering the process of teaching improvement", "soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills", "encouragement and assistance", "transferring to other jobs", "tolerating poor performance", and "persuade to retire". Regarding the design of this subscale, the teachers and school principals were asked to indicate their attitudes of support, and the points were subtracted to obtain the discrepancy in handling approaches. A 5-point Likert scale was used. The Cronbach's α of the "**actively handle the incompetent teachers**" was .53. The factor loading was .664~.744, with an acceptable validity. The Cronbach's α of the "**tolerating the incompetent teachers**" was .36. The factor loading was .617~.721, with an acceptable validity. The results are shown in Table 3.

Table 3:

Summary Table on the Results of Factor Analysis and Reliability Analysis on the Morale of Teachers, Teaching Quality, and Attitude Discrepancy

Items	Morale of teachers	Teaching quality	Actively handle the incompetent teachers	Tolerating the incompetent teachers	Commonality
I think that the relationship between teachers and students in the school is good.	.865	--	--	--	.748
I think that colleagues get along well and cooperate with one another happily.	.848	--	--	--	.719
I think that teaching offers me a great sense of satisfaction.	.761	--	--	--	.579
I think that I can teach earnestly and work on schedule.	--	.891	--	--	.795
I think that I am highly devoted to teaching.	--	.891	--	--	.794
I think that my teaching assessment can achieve the teaching objective.	--	.858	--	--	.735
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to have them join the teaching team.	--	--	.744	--	.561
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to provide them with encouragement and assistance.	--	--	.737	--	.537
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to have them enter the process of teaching improvement.	--	--	.664	--	.444
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to transfer their jobs.	--	--	--	.721	.521
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to tolerate their incompetence to maintain harmony.	--	--	--	.646	.410
I think that the best approach to deal with incompetent teachers is to persuade them to retire.	--	--	--	.617	.399
Eigenvalue	2.05	2.32	1.67	1.20	--

Explained variance	68.2	77.5	27.8	20.04	--
Cronbach's α (Reliability)	.76	.85	.53	.36	--

Note: Result of principal component analysis.

3-4. Data Analysis

The collected data analyzed with ANOVA analysis, correlation analysis, and SEM using SPSS, in order to verify H1 and H2. LISREL was used to test the goodness of fit index (GFI) of the model to investigate and analyze H3-7.

4. Results and Discussion

4-1. Grouping of Attitude Discrepancy, and Analysis of the Mean of Handling of Incompetent Teachers

(1) Low attitude discrepancy leads to a higher mean in “satisfaction with the handling” and “improvement outcome”

According to the results of cluster analysis, this study divided the teachers into two groups: low attitude discrepancy and high attitude discrepancy (as Appendix 1). The mean of satisfaction with the handling of teaching incompetence and improvement of teaching quality of the two groups were compared. The results showed that the mean of low attitude discrepancy group was 9.35, and that of the high attitude discrepancy group was 8.799. The improvement in the teaching quality of the low attitude discrepancy group was significantly higher ($p < .05$). In terms of satisfaction with the handling, the mean of the low attitude discrepancy group was 9.67, and that of the high attitude discrepancy group was 9.31. The satisfaction of the low attitude discrepancy group was significantly higher ($p < .05$), suggesting that a low attitude discrepancy leads to a higher satisfaction with school's handling of incompetent teachers and improvement in teaching quality (see Table 4). The research results partially support H1.

Table 4 :

Summary Table of the Grouping of Attitude Discrepancy and Mean of Handling of Incompetent teachers

		Number	Mean	Standard deviation	P value	t value
Improvement of teaching quality	Low attitude discrepancy group	1296	9.3503	2.07410	.000	5.044*
	High attitude discrepancy group	776	8.7990	2.58747		
Perceived justice of workload allocation for incompetent teachers	Low attitude discrepancy group	1293	9.3666	2.05238	.013	2.524*
	High attitude discrepancy group	775	9.1252	2.19079		
Satisfaction with the handling of incompetent teachers	Low attitude discrepancy group	1297	9.6723	2.14118	.000	3.382*
	High attitude discrepancy group	793	9.3125	2.47089		
Morale of teachers	Low attitude discrepancy group	1314	11.3387	1.74853	.433	.785
	High attitude discrepancy group	793	11.2724	1.95116		
Teaching quality	Low attitude discrepancy group	1316	11.5995	1.72037	.871	-.162
	High attitude discrepancy group	793	11.6129	1.89435		

* $p < .05$

(2) The mean of “perceived justice of workload allocation for incompetent teachers” of the low attitude discrepancy group was higher. There was no significant difference in the mean of “morale of teachers” and “teaching quality” between the high and low attitude discrepancy groups.

As shown in Table 4, the mean of perceived justice of workload allocation of the low attitude discrepancy group was 9.366, and that of the high attitude discrepancy group was 9.125. The perceived justice of workload allocation of the low attitude discrepancy group was significantly higher than that of the high attitude discrepancy group. However, there was no significant difference in the mean of “morale of teachers” and “teaching quality” between the two groups.

4-2. Analysis on correlation among teachers' attitude toward the handling of incompetent teachers, and the variables, such as teaching quality and morale of teachers

According to Table 5, the relationship among the handling approach, teaching quality, and morale of teachers, is as follows: the correlation between “entering the process of teaching improvement” and teaching quality was .305, and that between it and morale of teachers was .308. The correlation between

“encouragement and assistance” and “improvement of teaching quality” was.382, and that between it and “satisfaction with the handling of teaching incompetence” was.311. The correlation between “soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills” and “improvement of teaching quality” was.328. The correlation between “tolerating the poor performance to maintain harmony” and “improvement of teaching quality” was.356. The correlation coefficient of other variables, such as “transferring to other jobs” and “persuading them to retire” was less than.30, with a low correlation. Therefore, they were not further analyzed. The above results support H2, suggesting that teachers’ active attitude toward the handling of incompetent teachers (e.g. entering the process of teaching improvement) is significantly positively correlated with teaching quality and morale of teachers. The concurrent use of active handling and encouragement (e.g. “encouragement and assistance” and “soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills”) was significantly positively correlated with “improvement of teaching quality” and “satisfaction with the handling of teaching incompetence.” Moreover, “tolerating poor performance to maintain harmony” was also significantly positively correlated with “improvement of teaching quality”, suggesting that a warm working environment is important. Countries such as the U.S. and the U.K. also adopt the measure of tolerance (Wragg, Hayness, Wragg, & Chamberlin, 1999, p.2). As a result, in order to improve “teaching quality” and to “increase the satisfaction with the handling of incompetent teachers,” it is necessary to use the approaches of “encouragement and assistance” and “soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills”. To improve teaching quality and morale of teachers, it is necessary to give priority to the approach of “entering the process of teaching improvement”. The above findings are consistent with Torff& Session (2005), who suggested that the incompetent teachers can be attributed to lack of teaching competence. In addition, active implementation of teaching improvement procedures may help incompetent teachers to enhance teaching competence. In addition, the research results are also consistent with Futernick (2010, p.61-63) that incompetent teachers should be given the opportunity of teaching improvement. However, this study further found that to gain more support from teachers, it is necessary to provide tolerance and encouragement, as well as to actively handle incompetence.

Table 5:

Summary Table on the Relationship between Teachers’ Perceived Handling Approaches of Incompetent teachers, Teaching Quality, and Morale of Teachers

	Satisfaction with the handling of teaching incompetence	Improvement of teaching quality	Teaching quality	Morale of teachers
Transferring to other jobs	.136(**)	.130(**)	.101(**)	.084(**)
Tolerating poor performance	.222(**)	.356(**)	.022	.049(*)
Entering the process of teaching improvement	.208(**)	.172(**)	.305(**)	.318(**)
Persuading them to retire	.009	-.059(**)	.089(**)	.048(*)
soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills	.267(**)	.328(**)	.255(**)	.281(**)
Encouragement and assistance	.311(**)	.382(**)	.265(**)	.288(**)

* $p < .05$

4-3. Establishment of the Framework of the Relationship between Attitude Discrepancies, Satisfaction with the Handling, Teaching Quality, and Morale of Teachers

According to the results of SEM analysis, as shown in Figure 2, when the attitude discrepancy is small, the teachers’ satisfaction with the handling, the perceived improvement, and the perceived fairness of workload allocation are all higher. Thus, when dealing with incompetent teachers, school principals should share the same attitude as teachers, and reach a consensus with them, as possible, in order to achieve a better effect. This result is consistent with the arguments of the efficacy and outcome of the expectancy value theory (Vansteenkiste, Lens, Witte, & Feather, 2005, p.270-271). When the expectancy behavior of the

principals and teachers is consistent, the outcome of expectancy is better. The result supports H7. The results of Figure 2 also indicate that when the attitude discrepancy is small, the teachers' perceived fairness of workload allocation is higher, which has a positive effect on the morale of teachers, and further affects teaching quality. The research results support H4. Moreover, when the attitude discrepancy is small, the teachers' perceived satisfaction with the handling is higher, which can improve the morale of teachers, and has a positive effect on teaching quality. The GFI s are NFI=.97, NNFI=.97, CFI=.98, IFI=.98, RFI=.97, GFI=.94, and AGFI=.92. The values of the above indices are all greater than the judgment value of .90. RMSEA=.063, which is less than the judgment value of .080, suggesting that the goodness of fit of the overall model is good. The research results support H5. Therefore, reducing the attitude discrepancy has an indirect effect on enhancing the morale of teachers and teaching quality. The coefficient value of other variables is small, thus, it is not further analyzed.

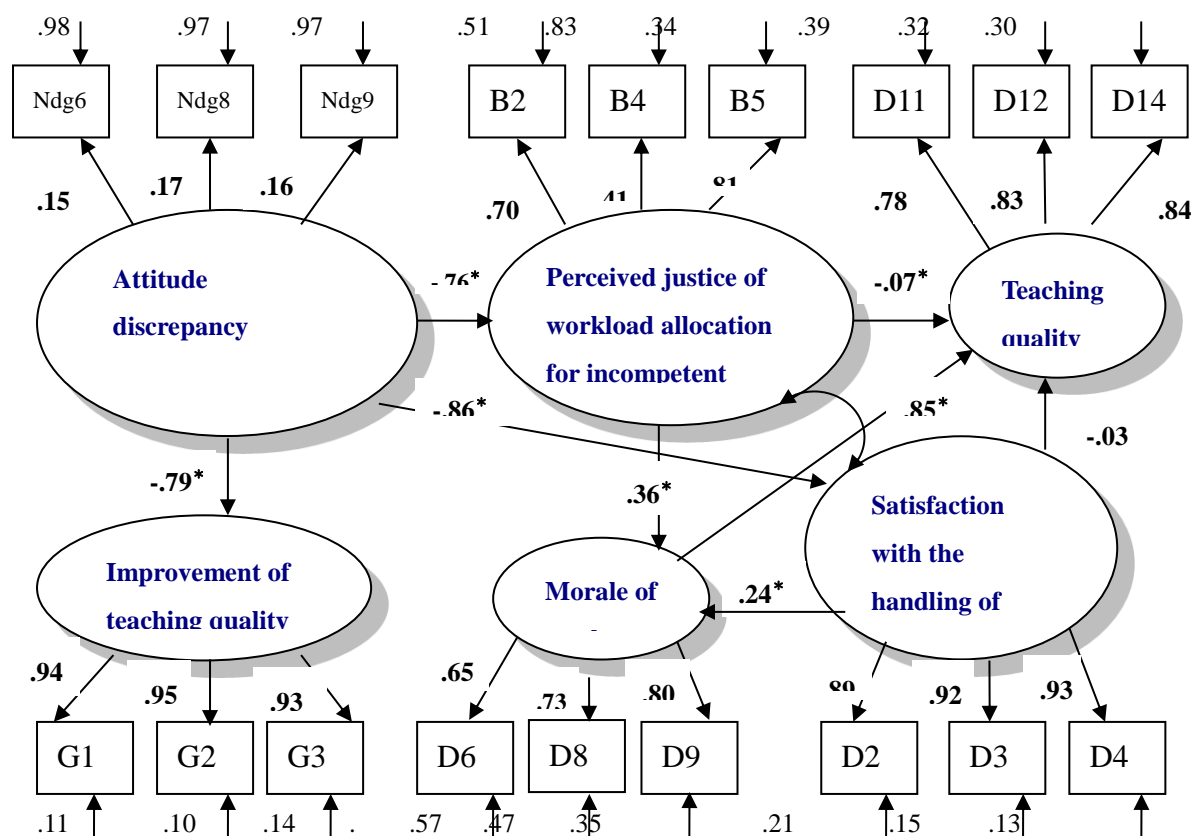


Figure 2: Theoretical Framework of Handling of Incompetent Teachers (Final Structure)

Note: $\chi^2=1222.39$ $df=127$

5. Conclusion and Suggestions

This study investigated the relationship between school principals' and teachers' attitude toward the handling of incompetent teachers, and relevant factors. The results indicated that using the approaches of "encouragement and assistance" or "soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills" is conducive to overcoming teaching incompetence and enhancing teachers' satisfaction with the handling of incompetent teachers. Using the approach of "entering the process of teaching improvement" can elevate teaching quality and morale of teachers. The approach of "tolerating poor performance to maintain harmony" is also significantly positively correlated with "alleviating teaching incompetence." The approaches of "transferring to other jobs" and "persuading them to retire" are not significantly correlated with enhancing satisfaction on handling incompetent teachers. The research results indicated that active measures (e.g. soliciting supporting from senior teachers and inviting incompetent teachers to join their teaching team to improve teaching skills, entering the process of teaching improvement, and encouragement and assistance) are more conducive to the handling of incompetent teachers, satisfaction, morale of teachers, and teaching quality. However, "tolerating poor performance to maintain harmony" is also significantly correlated with "alleviating teaching incompetence". This suggests that besides active actions, schools should also tolerate the incompetent performance when handling incompetent teachers, which can achieve a better effect.

According to the research results, when handling incompetent teachers, school principals are advised to first understand other teachers' attitude toward the handling of incompetent teachers, and reduce the attitude discrepancy between the principals and teachers as much as possible. In this way, a better effect can be achieved in handling incompetent teachers and enhancing satisfaction with the handling. Moreover, reducing the attitude discrepancy has a positive effect on the morale of teachers and teaching quality through the mediating effect of perceived justice of workload allocation or satisfaction with the handling of teaching incompetence. Therefore, three aspects should be concerned when handling incompetent teachers: 1) reduce the attitude discrepancy toward the handling of incompetent teachers between school principals and teachers; 2) the workload allocation for incompetent teachers should be fair; 3) improve teachers' satisfaction with the handling of incompetent teachers. Those suggestions could enhance the morale of teachers and teaching quality after the issue of incompetent teachers is handled actively. However, this study did not investigate the handling approaches when confronted with opposition from teachers' union. Follow-up studies should further discuss the situation when involved teachers' union.

This study established the framework between the attitude of school principals and teachers toward the handling of incompetent teachers concerning the handling approach, satisfaction with the handling approach, morale of teachers, perceived fairness of workload allocation, and teaching quality. As a fundamental research, this study may contribute to future academic studies on issues concerning incompetent teachers. The findings of this study can serve as a reference for incumbent elementary school and junior high school principals to deal with incompetent teachers.

References

- 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. Retrieved from <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Psy/Cases/satisfaction/articles/trust%20as%20mediator%20of%20org%20just%20and%20work%20outcomes.pdf>
- Banfield, S. R., Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2006). The effect of teacher misbehaviors on teacher credibility and affect for the teacher. *Communication Education*, 55(1), 63-72. doi: 10.1080/03634520500343400. Retrieved from <http://www.jamescmccroskey.com/publications/215.pdf>
- Bembenutty, H. (2008). The last word: The scholar whose expectancy value theory transformed the understanding of adolescence, gender differences, and achievement. An interview with Jacquelynne S. Eccles. *Journal of Advanced Academics*, 19(3), 531-550. Retrieved from <http://www.rcgd.isr.umich.edu/garp/articles/bembenutty08.pdf>
- Blacklock, K. (2002). Dealing with an incompetent teacher. *Principal*, 81(4), 26-28.
- Bridges, E. M. (1993). *The incompetent teacher: Managerial responses*. U.S.A. Bristol, PA: Falmer Press.
- Bridges, E. M. & Groves, B. (1984). *Managing the incompetent teacher*. Eugene, OR: University of Oregon.
- Chait, R. (2010). *Removing chronically ineffective teachers: Barriers and opportunities*. Center for American Progress. Retrieved from http://www.americanprogress.org/issues/2010/03/pdf/teacher_dismissal.pdf.
- Chang, F.F. (2007) Background, Trend and Inspiration of Teacher Evaluation in the United Kingdom: Teachers under Carrot and Stick in the U.K [In Chinese] . *Journal of Elementary Education*, 28, 1-32.
- Chen, I. J., & Sheu, S. P.H. (2005). Applying the expectancy-value theory to foreign language learning motivation: A case study on Takming college student [In Chinese] . *Journal of National Taipei Teachers college*, 18(1), 201-218.
- Chen, C.R. (2007) Morbidities Derived from School Organizations and Their Treatments [In Chinese] . *Taipei County Education*, 61, 81-84.
- Cheng, J. N. (2008). Does injustice perception decline job performance? A study on organizational justice and teachers' job performance in elementary school and junior high school. *Journal of Education*, 13, 1-24.
- Chuang, C.C., Tzeng, H.Y., Li, Y. and Wai, Y.H. (2007) **The Issue of Incompetent Teachers May occur at Any Moment and It cannot be Easily Resolved** [In Chinese] . (2010/12/26). From <http://www.wretch.cc/blog/fsj/2983504>
- Church and State (1997). Indiana school's dismissal of preaching teacher upheld. *Church and State*, 50(3),

- 1-4. (Retrieved from website)
- Ding, Y.G., Lin, Y.Y. and Chang, D.R. (2007) A Study on Teaching Counseling Strategies for Elementary School Teachers Facing Difficulties [In Chinese] .**Journal of Educational Administration and Evaluation**, **3**, 19-44.
- Futernick, K. (2010). Incompetent teachers or dysfunctional systems?*Kappan*, 92(2), 59-64. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=8d077f71-1512-4851-be62-1174019c45a8%40sessionmgr114&hid=20&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=aph&AN=54306692>
- Hunter-Boykin, H. S.; Evans, V. (1995).The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale.*Journal of Instructional Psychology*, 22(2), 152-163.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.DOI: 10.1002/job.131
- Liam, G.. (2002). *Improving teacher evaluation to prove teaching quality*. Retrieved from ERIC Document number ED 480 159.
- Menuey,B. P. (2005). Teachers' perceptions of professional incompetence and barriers to the dismissal process. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 18(4),309-325. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=23e52497-596e-4878-8c03-3a10f7c6196d%40sessionmgr13&hid=22&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ757729>
- Painter,S. R. (2000). Principals' perceptions of barriers to teacher dismissal.*Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(3), 253-264. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=86b0f018-50e5-4cc7-a1e8-60d99d621f26%40sessionmgr15&hid=22&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ625766>
- Santiago, P. (2002). “Teacher Demand and Supply: Improving Teaching Quality and Addressing Teacher Shortages”, *OECD Education Working Papers*, No. 1, OECD Publishing.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x
- Torff, B., & Session, D. N. (2005).Principals' perceptions of the causes of teacher ineffectiveness. *Journal of Educational Psychology*, 97(4), 530-537. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=e95f62e3-fe13-481b-b1e2-765a1f681c6b%40sessionmgr104&hid=127&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ858727>
- Tucker, P. D. (1997). Lake Wobegon: Where all teachers are competent. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 11(2), 103-126. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=8d077f71-1512-4851-be62-1174019c45a8%40sessionmgr114&hid=20&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ554783>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Witte, H. D., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behavior unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory.*British Journal of Social Psychology*, 44, 269-278. Retrieved from <http://www.library.nhs.uk/booksandjournals/details.aspx?t=Unemployment&stfo=True&sc=bnj.pub.MED&p=6&sf=srt.publicationdate&sflid=fld.title&sr=bnj.pub&did=16004649&pc=26&id=293>
- Wragg, B. C., Haynes, G. S., Wragg, C. M., Chamberlin, R. P. (1999). *Managing incompetent teacher*.Retrieved from ERIC Document number ED 430 298.
- Wu, H.Y. (2009) **A Study on Teaching Excellence Project and Teaching Quality of Colleges** [In Chinese] .Master's thesis, Graduate Institute of Department of Education at National Taiwan Normal University.Unpublished, Taipei City.
- Yariv, E. (2004).**Principals' informal methods for appraising poor-performing teachers**.*Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21 (4), 283-298. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=4dd71c66-d958-4272-9cad-349a842f1f3c%40sessionmgr111&hid=22&bdata=Jmxhbm9emgtdHcmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ860398>

Appendix 1:

Summary Table of the Results of Cluster Analysis on Attitude Discrepancy

Attitudes toward the handling of incompetent teachers of school principals/teachers	Group with a small difference	Group with a large difference
The best approach is to transfer them to other jobs.	.77	1.51
The best approach is to tolerate their poor performance to maintain harmony.	.72	1.12
The best approach is to have them enter the process of teaching improvement.	.59	1.23
The best approach is to persuade them to retire.	.66	1.66
The best approach is to have them join the teaching team.	.64	1.34
The best approach is to provide them with encouragement and assistance.	.62	1.19
N (Number of people)	1319	794

四、建議

我覺得未來台灣也可以舉辦類似這樣大型的國際學術研討會，一方面藉此提高台灣的能見度，另一方面，也可提升國內學者的研究視野，甚至促進與國外學者交流合作的機會。

五、攜回資料名稱及內容

1. 研討會手冊。

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：103 年 3 月 18 日

計畫編號	NSC 102-2410-H-024-031-SSS		
計畫名稱	朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係 模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	國立臺南大學幼兒教育學系副教授
會議時間	103 年 3 月 6 日至 103 年 3 月 9 日	會議地點	日本仙台
會議名稱	Tohoku Educational Association 71 conference		
發表題目	<i>The relationships among the competitive strategies of kindergartens, students' retention, repeat, and referrals.</i>		

一、參加會議經過

此次研討會時間為 103 年 3 月 6 日至 103 年 3 月 9 日，研討會主要目的在召開日本東北教育學會第 71 屆年會，以及相關的教育議題演講與討論、還有學者的教育研究論文發表。

此次研討會參與的學者包括東京大學教授、東北大學教授、東京學藝大學教授、東北文教大學教授、福島大學教授、仙台大學教授、修紅短期大學教授、山形大學教授、國士館大學教授、愛媛大學教授、郡山女子大學教授、橫濱市立大學教授、上越教育大學教授、以及台灣許多大學教授與研究者。討論的議題包括教職員工作態度的議題、教育行政制度、宗教教育與思想、幼兒園保育教育問題等等；涵蓋教育行政、經營管理、教育政策、教育思潮、幼稚教育的研究範疇，是一個國際教育交流的好機會。

二、與會心得

參與這場研討會，對於日本的教育現況、韓國的教育制度，都有了更進一步的瞭解。特別是認識了一些日本的教育學者，在會場討論的過程中，雙方建立了不錯的關係，並且也有共同感興趣的教育研究主題，未來似乎有合作研究的可能。因此此次最大的心得與收穫，應該是找到未來可能可以進行中日合作研究的方向。

三、發表論文全文或摘要

The relationships among the competitive strategies of kindergartens, students' retention, repeat, and referrals

Yi-Gean Chen

Associate Professor, Department of Early Childhood Education, National University of Tainan, Taiwan

Introduction

The impact of the declining birthrate in Taiwan causes kindergartens to face ever increasing competition to survive. Although many researchers have proposed suggestions of competitive strategies to help kindergartens remain competitive in the market, we lack of empirical studies related to the efficacy of such strategies, and more studies are required to evaluate the actual effect and suitable timing of the strategies. This study hopes to begin with the theory of competitive strategy of Michael E. Porter, and analyze the related research results and actual conditions in domestic kindergartens in order to establish competitive strategies for kindergartens. Then, with the data analysis nationwide, Customer Satisfaction 3R (Retention, Repeat, Referrals) are used as outcome variables to understand the effects of different competitive strategies. The results of this study will benefit kindergarten managers to apply a suitable competitive strategy to improve parents' satisfaction and lead to an advantage of students' enrollment and kindergartens' management.

Literature Review and Research Implementation

The competitive strategies in this study are formed by three kinds of references: 1. Generic Competitive Strategies by Michael E. Porter, including Overall Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, and Focus Strategy (Porter, 1980, p35-40); 2. Dimensions of Competitive Strategy by Michael E. Porter, including Specialization, Brand Identification, Push versus Pull, Channel Selection, Product Quality, Technological Leadership, Vertical Integration, Cost Position, Service, Price Policy, Leverage, Relationship with Parent Company, Relationship to Home and Host Government (Porter, 1980, p127-129); 3. the results of competitive strategies in businesses studies, including Segmentation Strategy, Supporting Services Strategy, Brand-oriented Strategy, Marketing Strategy, Diversification Strategy, Strategic Alliance (Aaker, 1991; Amis, Pant, & Slack, 1997; Berry, 1975; Carman & Langeard, 1980; Carroll, 1985; Dickson & Ginter, 1987; Eraqi, 2006; Gary, 1991; Grant, 1991; Gronroos, 2000; Guiltinan, 1987; Hall, 1992; Kotler, 1998; Miller & Henthorne, 2006; Mistilis & Daniele, 2004; Murray & Mahon, 1993; Rewtrakunphaiboon & Oppewal, 2003; Storey & Easingwood, 1998; Urde, 1994; Woolf, 2008).

Combining three kinds of references above and kindergartens' real situation, this study develops the

kindergarten competitive strategies of 10 types: 1.Segmentation Strategy; 2.Brand-oriented Strategy; 3.Marketing Strategy; 4.Strategic Alliance; 5.Diversification Strategy; 6.Supporting Services Strategy; 7.Product Quality Strategy; 8.Vertical Integration Strategy; 9.Cost Position Strategy; 10.Low Price Policy.

Customer satisfaction is a critical factor to purchase behaviors, so this study applies the concept of Customer Satisfaction 3R (Customers' Retention, Customers' Repeat, Customers' Referrals) by Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994, p166) to develop kindergarten management competitiveness 3R (Students' Retention, Students' Repeat, Students' Referrals) to realize the effect of kindergarten competitive strategies. Based on the method of stratified cluster random sampling, this study samples kindergarten principals of 20 cities and counties in Taiwan to conduct the questionnaire and finally obtains 272 valid samples from 17 cities and counties. The results of statistics are shown as table 1 and table 2.

Table 1The summary of frequency and means analysis of kindergarten competitive strategies

frequency & means strategies	numbers	minimum	maximum	means	Standard deviation	Total questions	The mean of single question
Segmentation Strategy	266	7.00	20.00	14.6316	2.64639	4	3.65
Brand-oriented Strategy	270	6.00	20.00	16.5889	2.60495	4	4.15
Marketing Strategy	266	5.00	25.00	14.7782	3.94008	5	2.96
Strategic Alliance	271	5.00	25.00	12.0369	4.40018	5	2.40
Diversification Strategy	270	6.00	30.00	9.5519	4.25785	6	1.60
Supporting Services Strategy	269	6.00	20.00	12.7546	2.71934	4	3.20
Product Quality Strategy	270	8.00	20.00	15.9667	2.41948	4	3.99
Cost Position Strategy	266	5.00	25.00	15.7707	4.08911	5	3.16
Low Price Policy	259	6.00	30.00	15.4208	5.81202	6	2.56
Vertical Integration Strategy	264	4.00	20.00	9.7879	4.35328	4	2.45

Table 2 The summary of OLS regression

Dependent variables Independent variables	Students' Retention		Students' Repeat		Students' Referrals	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Segmentation Strategy	-.020	-.028	.007	.009	.015	.012
Brand-oriented Strategy	.212*	.301	.052	.066	.366*	.296
Marketing Strategy	-.037	-.079	.085*	.163	.003	.003
Strategic Alliance	.014	.032	.018	.037	.031	.041
Diversification Strategy	-.015	-.036	.029	.062	-.150*	-.198
Supporting Services Strategy	.046	.068	.094	.125	.126	.107
Product Quality Strategy	.267*	.364	.012	.015	.477*	.369
Cost Position Strategy	.007	.016	.028	.057	.021	.027
Low Price Policy	-.020	-.065	-.047*	-.133	-.031	-.055
Vertical Integration Strategy	-.022	-.053	.168*	.368	-.034	-.047
Constant	4.516		.763		6.810	
R ²	.350		.294		.468	
F	12.017*		9.018*		19.510*	

*p<.05

Results, Conclusion, and Suggestions

The results of this study are shown as follows: when facing the challenge of low-birthrate, kindergarten

managers tend to take Brand-oriented Strategy as the first choice, and then the second is Product Quality Strategy, and the third is Segmentation Strategy. On the contrary, Diversification Strategy is the least possibility to be applied by kindergartens, and Strategic Alliance and Vertical Integration Strategy are also seldom to be applied. It means kindergartens tend to apply the competitive strategies which can improve their education quality, or form their own characteristics to resolve the pressure of market competitiveness, so most of the kindergartens apply Brand-oriented Strategy which stresses on a good image and reputation of kindergarten, and the second is Product Quality Strategy which focuses on students' performances, and the third is Segmentation Strategy which endeavors to form a special characteristic to make the differences from other kindergartens. Most of the kindergartens don't want to develop other business, so Diversification Strategy which stresses on extending different business can't get principals' support. Similarly, for Strategic Alliance and Vertical Integration Strategy, the former stresses on cooperation with other business and the latter focuses on downward development (such as day care centers) and upward development (such as after school programs), and the two strategies are also seldom applied.

About the effects of the competitive strategies, this study finds that the best effect to keep students to stay in the same kindergarten (Students' Retention) is Product Quality Strategy, and the second is Brand-oriented Strategy. The best effect to invite students' sibling to enroll this kindergarten (Students' Repeat) is Vertical Integration Strategy, the second is Marketing Strategy. Low Price Policy has a significantly negative effect to Students' Repeat. The best strategy which improve students' enrollment through parents' introduction (Students' Referrals) is Product Quality Strategy, and the second is Brand-oriented Strategy. Diversification Strategy is not good because it has a significantly negative effect to Students' Retention. According to the results above, the researcher suggests the kindergarten managers apply Product Quality Strategy and Brand-oriented Strategy when they face the competitiveness challenge of low-birthrate, because such two competitive strategies can not only benefit Students' Retention (parents will let their children keep studying in this kindergarten), but also Students' Referrals (parents will introduce new students to this kindergarten). Kindergarten managers have to consider more about Low Price Policy and Diversification Strategy. Although these two Strategies have positive effects on business management, but in kindergarten management, they have negative effects on Students' Retention and Referrals.

References

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management – Analysis, planning, implementation, and control*, 9th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

四、建議

我覺得參與這場研討會有很多收穫，而且日本無論是社會發展與教育發展都與台灣有許多相似之處，可以帶給台灣很多參考。例如台灣目前苦於少子化問題，以及高齡化社會的問題，這些都是日本已經經歷或目前還在經歷的事，日本的做法與因應之道，可以提供台灣參考與省思。因此建議台灣的教育研究學者，可以與日本教育學者多交流，甚至合作研究。

五、攜回資料名稱及內容

1. 研討會手冊(發表要旨集付)。

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：103 年 11 月 11 日

計畫編號	NSC 102-2410-H-024-031-SSS		
計畫名稱	朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係 模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎		
出國人員 姓名	陳怡靖	服務機構 及職稱	國立臺南大學幼兒教育學系副教授
會議時間	103 年 10 月 28 日 至 103 年 11 月 2 日	會議地點	日本大阪
會議名稱	The Sixth Asian Conference on Education, ace2014		
發表題目	<i>The relationship between the competitive strategies of kindergartens in different conditions and parents intention of selecting a kindergarten.</i>		

一、參加會議經過

此次研討會舉辦的時間是103年10月28日至103年11月2日，包括專題演講與論文發表。總計有來自日本、泰國、馬來西亞、香港、澳門、台灣、美國、以色列、紐西蘭、南非、南韓、越南、菲律賓、尼泊爾、新加坡、英國、澳洲、土耳其、印尼、保加利亞、孟加拉、捷克、奈及利亞、蒙古、卡達、塞爾維亞、利比亞、坦尚尼亞、中國、加拿大、瑞典、德國等大約三十多個不同國家學者參與並發表研究論文。

這次我的論文發表時間是在11月1日星期六10:45至12:15的場次，我是第二個發表者，發表時間是11:15至11:45。另兩篇論文發表，一篇是來自印尼的學者，發表的論文是有關學校領導的議題；另一篇是有兩位發表者，分別來自泰國與奈及利亞，發表的論文主題是有關職業教育的議題。我除了參與自己發表場次的論文討論之外，也參與聆聽了其他場次不同議題的論文發表，我對於近年各國研究者討論的教育議題以及研究方向特別感興趣，因此這次參與研討會感覺收穫豐富。

二、與會心得

這次參與這場國際研討會，聆聽了許多不同國家學者的研究成果，也收集了不少國際教育學者關心的議題，不過我發現，幼稚教育的議題似乎發表的論文很少，許多學者對於自己國家的幼稚教育情況也不甚了解，因此當我發表研究論文時，激起了很多的討論，大家對於台灣幼稚教育的情形相當感興趣。不過可惜的是無法收集到很多其他國家的情況。我覺得此次最大的心得，就是我在心中期許自己，未來要在幼教研究領域更用心、更投入。

三、發表論文全文或摘要

The Relationship between the Competitive Strategies of Kindergartens in Different Conditions and Parents' Intention of Selecting a Kindergarten

Yi-Gean Chen*

Jao-Nan Cheng**

*** Associate Professor, Department of Early Childhood Education, National University of Tainan**

**** Professor, Department of Education, National Taitung University**

Foreword/Background

Many countries in Asia are affected by low birth rates, and Taiwan's kindergartens are no exception. Many kindergartens must consider how to improve strategies and concrete actions in competition to prevent being eliminated by the market; therefore, many studies have explored the competitive strategies of kindergartens in recent years.

However, such research is mostly based on interviews with certain kindergartens or small samples within certain areas. As there is no large sample of empirical research, there is a lack of empirical data regarding the effects of competitive strategies, and whether kindergartens of different contextual conditioning require different competitive strategies. Thus, there is an urgent need for accumulating more research results of kindergartens' competitive strategies.

The competitive strategy uses Porter's competitive strategy theory as the structure, the parents' intention of selecting a kindergarten applies the 3Rs of customer satisfaction (customer retention, repeat purchase, and referrals) as the basis, and transforms them to the 3Rs of parent satisfaction (remaining in the kindergarten, repeatedly making different choices on other courses, and referral to other parents).

The purpose of this study

The purpose of this study is to learn the effects of different competitive strategies on the 3Rs of parent satisfaction (remaining in the kindergarten, repeatedly making different choices on other courses, and referral to other parents), in order to construct relational models of competitive strategies and determine the effective variables (the 3Rs of parent satisfaction) of kindergartens in different contexts.

Literature Review

2-1. Theory of competitive strategy

2-2. Relevant studies of competitive strategies

2-3. Application of the theory of competitive advantage in kindergartens

2-4. Relationship between different situational conditions and competitive strategies

2-5. Relationship between competitive strategies and customer satisfaction

2-1. Theory of competitive strategy

The theory of competitive strategy was proposed by Porter.

Generic competitive strategies

Dimensions of competitive strategies

Porter's three generic competitive strategies (Porter, 1980, pp 35-40)

1. The overall cost leadership strategy

The overall cost leadership strategy is essentially a low-cost strategy that involves gaining competitive advantages through cutting back on the costs of production while maintaining a normal standard of product quality and services.

2. The differentiation strategy

The differentiation strategy refers to offering unique products or services to take a unique position in the market.

3. The focus strategy

The focus strategy refers to focusing on and aiming at a specific target (such as a specific customer group, product, or geographic market) and customizing services with a particular target in mind

Dimensions of competitive strategies

Porter believed that a company's competitive strategies may encompass a number of dimensions. These dimensions include:

(1) **specialization** that centers on the breadth of a product line and that targets customers or a particular geographic market;

(2) **brand identification**, which strives to mold a brand image;

(3) **push versus pull**, which refers to selling products through exercising brand appeal or strengthening sales channels;

(4) **channel selection** in which sales channels can range from company-owned channels to specialty outlets and broad-line outlets;

(5) **product quality**, including materials, product specifications, and product appearance;

(6) **technological leadership**, which refers to getting a head start at technology rivalry;

(7) **vertical integration**, which refers to the backward or forward integration of sales channels, specialty shops, and company-owned service networks;

(8) **cost position**, which refers to investing in highly-efficient equipment to reduce production and sales costs;

- (9) **service**, which refers to supplementing products with supporting services such as technical support and after-sales services;
- (10) **price policy**, which refers to the position of a product's price on the market;
- (11) **leverage**, which refers to balanced financial capacity and operating capacity;
- (12) **the parent company/subsidiary company relationship**;
- (13) **the relationship with the home government and the host government**. Dimensions 11 through 13, which are relatively rare in kindergartens, were excluded from this study's discussions.

2-2. Relevant studies of competitive strategies

This study derived a number of important competitive strategies by summarizing relevant studies from the past. These strategies are listed as follows.

Segmentation Strategy

Supporting Services Strategy

Brand-oriented Strategy

Marketing Strategy

Diversification Strategy

Strategic Alliance

2-3. Application of the theory of competitive advantage in kindergartens

This study integrated the dimensions of competitive strategies proposed by Porter (1980, p.127-129) and competitive strategies proposed by other studies to draw up 12 competitive strategies for kindergartens as follows:

- (1) **Segmentation strategies**, which are used to segment target customers by differentiating the needs of the children's parents, i.e., the customers (Woolf, 2008).
- (2) **Brand-oriented strategies**, which are used to establish the image of a leading brand (Urde, 1994), which encourages parents to speak highly of the kindergarten.
- (3) **Marketing strategies**, which are used to design a set of principles for selling (Kotler, 1998) that attracts parents to send their children to the kindergarten.
- (4) **Strategic alliances**, which are used to form alliance partnerships with other organizations that not only benefit parents and children but also benefit both parties of the alliance (Murray & Mahon, 1993).
- (5) **Diversification strategies**, which are used to develop additional business operations other than the primary nature and scope of a kindergarten's business, (Berry, 1975).
- (6) **Supporting services strategies**, which are used to provide parents with extra services on top of their children's education (Gronroos, 2000), such as take-out dinners.
- (7) **Quality strategies**, which originally referred to the product quality standard (Porter, 1980), and which are used to create a set of standards for children's learning, such as setting learning targets, examining whether targets have been achieved, and providing teachers' guidance, along with other measures to achieve quality education.
- (8) **Student performance strategies**, which are based on the perspective of Porter (1980), and which can be used to demonstrate the students' learning results and outcomes and reflect the kindergarten's performance.
- (9) **Technological leadership strategies**, which are based on the technological leadership perspective of Porter (1980), in which kindergarten teachers' excellent teaching skills and use of advanced teaching technologies are examples.
- (10) **Vertical integration strategies**, which refer to strategies that involve forward and backward integration

(Porter, 1980), in which baby-sitting, daycare, kindergarten, and after-school tutoring are examples.

(11) Cost position strategies, which refer to a kindergarten's cost-cutting measures in reducing administration and personnel costs (Porter, 1980) in order to increase business revenues.

(12) Price strategies, which refer to a kindergarten's endeavors to cut back on enrolment fees and monthly tuition fees and use a low-price measure (Porter, 1980) to attract parents.

2-4. Relationship between different situational conditions and competitive strategies

According to the study of Woolf (2008), not all competitive strategies are applicable in all situations. Sturman & McCabe (2008, p 94) also emphasized that each company should carefully assess its own unique characteristics to determine its own competitive strategies.

Based on the foregoing analysis, this study concluded that **urban/rural kindergartens**, **public/private kindergartens**, and **large-sized/small-sized kindergartens** may have different competitive strategies.

2-5. Relationship between competitive strategies and customer satisfaction

According to the study of Heskett et al. (1994), customers who are satisfied with a company's services will show customer loyalty to the company. Such loyalty can be measured in terms of three customer satisfaction indexes: (1) the customer retention rate; (2) repeat purchases; and (3) referrals. Considering that previous studies have pointed out the close relationship between competitive strategies and customer satisfaction (Chiang, 2009), this study chose **customer satisfaction as the dependent variable**.

The three customer satisfaction indexes proposed by Heskett et al. (1994) were converted to match the context of a kindergarten, and they became remaining in the kindergarten, repeatedly making different choices on other courses, and referral to other parents.

Research Hypotheses

The following hypotheses were proposed to verify the above model:

H1: Various kindergarten competitive strategies (the market segmentation strategy, brand-oriented strategy, marketing strategy, strategic alliance strategy, diversification strategy, supporting services strategies, product quality strategy, technological leadership strategy, vertical integration strategy, cost position strategy, and the price strategy) will effectively predict the three indexes of parent satisfaction with their chosen kindergarten (remaining in the kindergarten, repeatedly making different choices on other courses, and referral to other parents.)

H2: The competitive strategies of kindergartens with different characteristics and the three indexes of parent satisfaction with their chosen kindergartens will have different levels of influence.

Research Subjects and Sampling Method

The population of this study was legally registered kindergartens in Taiwan. According to the statistical data, there were a total of 7,021 kindergartens in Taiwan as of 2011 (Ministry of the Interior, 2011; Ministry of Education, 2011). This study's ideal sample size was 400 kindergartens. To enhance the representativeness of the research samples, **stratified random sampling** was adopted as the sampling method.

Through the sampling survey data of 20 counties and cities, A total of 312 out of 400 distributed questionnaire copies were collected, indicating a response rate of 78%. After the invalid questionnaire copies were eliminated, there were 272 valid questionnaire copies left.

The study samples kindergarten principals, conducts a survey, and applies statistical

analysis/structural equation modeling analysis.

Results

Conclusion and Suggestions

The findings conclude that the competitive strategies of kindergartens in different conditions should consider the following: in order to retain children and allow parents to repeatedly make different choices of other courses, **rural kindergartens should emphasize brand strategy first**, followed by a vertical integration strategy, which is conducive to repeatedly make different choices of other courses.

City kindergartens should emphasize the student performance strategy to improve the visibility of students' performance.

Large kindergartens should consider creating brand and quality strategies; while small kindergartens should focus on building student performance strategies.

In this study, public kindergartens do not clearly show positive, but slightly negative, effects of competitive strategies; while private kindergartens should emphasize vertically integrating courses and establish their brand as an important strategy.

The competitive strategies for privately owned kindergartens are similar to private kindergartens'; however, they should provide more multiple support services.

Conclusion and Suggestions

The results of this study included that in order to boost parent satisfaction, large-sized kindergartens' competitive strategies should place stress on providing quality and establishing a good brand name, whereas small-sized kindergartens should focus on each child's learning and attach importance to strategies that center on student performance.

In addition, given the close-knit school-parent relationship in rural kindergartens, word-of-mouth communication and brand strategy are both important for rural kindergartens. In contrast, as parents of urban kindergarten children value their children's performance at school, urban kindergartens should give students more opportunities to demonstrate what they have learned in order to show the kindergartens' success in education.

On the other hand, brand strategies are important for private kindergartens, the majority of which are owned and operated by individual entrepreneurs.

四、建議

我覺得參與國際學術研討會常可帶給自己很多的研究啟發，新方法與新的研究方向，尤其跟其他國家的學者熱烈討論，了解其他國家的情況，對於增廣自己的視野非常有幫助。建議政府或科技部未來盡可能提供國內學者赴國外參與國際學術研討會，因為這對於提升國內的學術研究發展是非常有幫助的。

五、攜回資料名稱及內容

1. 研討會手冊。

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2015/03/20

科技部補助計畫	計畫名稱：朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係模式建構(顧客取向觀點)：以RBV、CBV、DCV理論為基礎	
	計畫主持人：陳怡靖	
	計畫編號：102-2410-H-024-031-SSS	學門領域：教育行政
無研發成果推廣資料		

102 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：102-2410-H-024-031-SSS

計畫名稱：朝向更合理的解釋模式/不同都市化區域幼兒園競爭優勢與效果之關係模式建構(顧客取向觀點)：以 RBV、CBV、DCV 理論為基礎

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	0	0	100%		
		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%		

<p>其他成果</p> <p>(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。)</p>	<p>結案報告方完成，預計後續投稿期刊論文或研討會論文發表。</p>
---	------------------------------------

	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）學術研究面的效益達成情形：

1.過去研究大多以單一理論作為研發競爭力、競爭優勢之測量量表，本研究結合 RBV、CBV、DCV 三個理論，以及實務面訪談結果，來建構幼兒園競爭優勢量表，使解釋模型更具完整性，達成學術研究面的重要貢獻。

2.過去研究很少以顧客(家長)的觀點來研究學校或幼兒園的競爭力/競爭優勢，本研究聚焦於家長的觀點，而且以全國抽樣調查的方式收集到家長的意見資料，對於開拓此議題學術研究新視野的預期貢獻達成。

3.過去研究探討幼兒園競爭優勢，並未考慮各項競爭優勢可能具有不同程度的重要性；研究者綜合過去研究結果，再參採相關理論，透過全國性樣本之統計檢驗而研擬幼兒園競爭優勢應可分為基礎競爭優勢、關鍵競爭優勢、以及特色競爭優勢；對於後續學術研究之參考價值、以及提供繼續深化研究之方向已然達成。

4.本研究預計建構出一個適於了解全國幼兒園競爭優勢之解釋模型，並且也建構出七個不同都市化程度區域之幼兒園競爭優勢之解釋模型，這除了可應用來幫助了解全體現象以外，也可應用來了解不同都市化區域幼兒園應具備的競爭優勢，此部分預期效益已經達成。

(二)幼教實務面的效益達成情形：

- 1.本研究整合三個理論與實務訪談結果所建構之幼兒園競爭優勢量表，有助於幼兒園瞭解競爭優勢之內涵與指標，從而找到提昇競爭優勢之努力方向，此部分預期效益達成。
- 2.本研究根據理論建構與統計分析結果所確立之基礎競爭優勢與關鍵競爭優勢，可以作為幼兒園提昇競爭優勢時，相關策略擬定之參考，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。
- 3.本研究所建構之七個不同都市化區域之競爭優勢模型，可以提供各個幼兒園根據其所在都市化區域，了解其競爭力或競爭優勢，進而為提升競爭優勢找到正確方向，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。
- 4.本研究以顧客(家長)的角度來探究幼兒園競爭優勢，並以家長滿意 3R 作為效標變項，研究結果有助於幼兒園了解家長的想法與需求，了解家長讓幼兒繼續就讀、讓其他子女就讀、以及介紹他人就讀的意向，提供幼兒園作為促進招生與繼續經營相關策略研擬之參考，此部分預期效益預計待論文發表刊登後可達成。

(三)人才培訓面的效益達成情形：

本研究以幼教系的大學生來擔任研究助理及研究工讀，並計畫訓練研究助理與工讀同學具有蒐集資料、整理資料、分析資料以及解釋資料的能力。除了培養這些助理與工讀同學具有處理資料的能力，了解學術研究的過程以外，也讓研究助理與工讀同學透過這個研究而更了解幼教經營的實務問題，關心幼教發展與行政管理相關議題，並增加對未來就業職場的了解。由於參與本計畫之同學，皆表現對於未來幼教職場的濃濃就業興趣，不但在幼教專業課程表現良好，且主動修習學程，有些同學並規畫畢業後進修研究所，故此計畫培育年輕人才的預期效益達成。