

國小補習特色經營之個案研究—以花蓮菁山補習班為例

杜少文

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班研究生

摘要

本研究主要探討文教產業中國小補習班的創新經營，採文獻分析法與訪談法，了解國小補習班經營之現況，且依據研究結果來提出具體建議，達成研究目的，以使研究結果更加完善。

根據研究主題，主要目的有三：一、探討個案學校進行創新經營的背景因素；二、分析個案學校創新經營策略的作法；三、根據結論提出建議以供個案補習班經營之參考。

首先，透過文件與文獻資料的蒐集，針對補習班創新經營之意涵、相關理論與研究、補習班創新經營策略及困境進行探討，接著再進行訪談，訪談對象為補習班班主任、補習班老師、家長等。最後，本研究綜合文獻分析法與訪談法所得之資料。

關鍵字：補習班、經營策略、特色經營、藍海策略

Abstract

The study aims to explore the innovation management of cram school for elementary school students, by using methods of document analysis and interview to understand the current management situation of the cram school as a culture and education industry and further proposing suggestions as references for the industry. Three objectives are included in the study: 1. to investigate the background factors improving the incentives for the case cram school to perform innovation management, 2. to analyze the operations of innovation management of the case cram school, 3. to propose suggestions as references for the case cram school.

Key word : cram school 、 project of operate 、 characteristic operate 、 blue ocean strategy

壹、緒論

補習班在台灣教育中實屬重要一環，但在近年來少子化與多元智能的風潮下，發展特色補習班就成為未來的一種趨勢。並且在環保意識抬頭的前提下，生態補習班更成為一種新興議題和發展主要目標，本研究計畫主要研究菁山補習班之創建方式及分析其成功因素，以期給與想建立相似形態補習班者一參考依據。

在現今台灣中為數不少的補習班中，發展特色經營為主要求生之道，但鮮少研究針對此議題去做研究分析，大部分也都較是著重於英美語補習班和顧客滿意度方面的討論議題。本研究之補習班為「生態補習班」，此又為台灣補習班市場上較為罕見的經營主題，本討論案例則在此特色經營上不只成功更為穩定標竿，故選擇以此特色案例補習班去進行研究討論和分析。

在前述研究動機下，本研究主要提出三研究方向：一、探討個案學校進行創新經營的背景因素；二、分析個案學校創新經營策略的作法；三、根據結論提出建議以供個案補習班經營之參考。首先，透過文件與文獻資料的蒐集，針對補習班創新經營之意涵、相關理論與研究、補習班創新經營策略及困境進行探討，接著再進行訪談，訪談的主要對象為補習班班主任、補習班老師、家長等。最後，本研究綜合文獻分析法與訪談法所得之資料。

貳、文獻探討

一、補習班的意涵

根據教育部社會教育司（2002）修訂之「補習及進修教育法」，補習及進修教育以補充國民生活知識、提高教育程度、傳授食用寄意、培養健全公民、促進社會進步為目的；可分為國民補習教育、進修教育及短期補習教育3種；凡志願增進生活知能之國民，得接受短期補習教育。短期補習教育可由學校、機關、團體或私人辦理，分寄意補習班及文理補習班兩類；修業期限為1個月至1年6個月。研究中稱「補習班」及短期補習班知簡稱，是指對外公開招生、收費、授課之短期補習教育機構，限定招生對象為國小兒童之短期補習教育機構。

由此可知，補習班與國民補習學校同樣歸屬我國補習及進修教育之一環，其差別僅在於修業年限、實施及主管單位不同。然而，在企業經營中，補習班又有異於其他行業，雖然談不上百年數人之神聖任務，卻也擔負著社會教育之重大責任。尤其是以國中、小學生為對象之補習班，除了提升學生知學業外，也要進一點道德教育之指導責任，盧兆麟（1995）。

文教機構，即坊間所謂的補習班，提供給顧客的產品是文教服務。在國人的求學歷程中，到文教機構上課的比例非常高，故選擇一家經營良好

的文教機構，是學生與家長的共同期望，尚艾偉（2003）。

以往文教機構給人的感覺都是生產者導向，以誇大不實的廣告誘使學生報名，讓學生坐在超大的教室之中，每人座位大小僅有不到1平方公尺，上課品質差，櫃臺服務態度差，完全以營利為考量。在顧客意識抬頭以及同業競爭壓力越來越大的今天，文教機構不能停留在過去生產者導向的時代，而應透過良好的管理，將文教機構以企業化經營的方式，以優良的授課品質、良好的服務創造顧客滿意，尋找自己的特色，建立口碑。

二、補習班之歷史緣由

民國38年，政府字大陸播遷來台，為加速台灣經濟發展及提升全民素質，「補習班」的設立應時而生。補習班當初是以技藝類為主，如語言、打字、農業加工、建築、機械電器、無線電、縫紉、美容等，由於當時職業學校起步尚早，無法開辦這些科目，民間為了配合政府政策，協助政府培養國民一技之長，以增加就業機會，紛紛籌組開辦技藝訓練班，這也就是台灣地區補習班產生的由來，曾文昌、張浩然（2000）。

補習班重要記事整理如下表：教育部（民89）

| 年代 | 歷史背景 | 重要影響 |
|---------|--|---------------------------------------|
| 民國38年 | 政府為加速台灣經濟發展及提升全民素質，「補習班」的設立應時而生。 | 第一家補習班「建國補習班」於民國42年5月立案，成立至今已有50多年歷史。 |
| 50年至60年 | 針對公務員水準提升及企業界對所屬員工學歷要求，家長開始鼓勵子女努力向學，以考取理想學府，因此以輔導升學為主的補習班因此產生。 | 初期以建國、志成兩家補習班最具有代表性。 |
| 民國62年 | 政府為杜絕惡補歪風，暫時禁止全國升學文理補習班申請立案，一直到民國77年才恢復開放。 | |
| 60年至70年 | 補習班鼎盛時期，文領補習班獨領風騷 | |
| 70年代 | 留學風潮促使許多大學畢業學生想到國外留學 | 托福補習補習班應運而生 |
| 民國78年後 | 所有補習班類別中以文理類居多，文理類補習班幾乎已經成為補習班狹義的代名詞。 | |
| 民國79年 | 補教界之連鎖加盟開始運作 | 兒童美語補習班進入 |

| | | |
|---------|---|----------------------|
| | | 連鎖加盟市場 |
| 民國 85 年 | 政府採用國中在校成績計點之多元入學方案 | 影響以招收重考生作為主要對象的「國四班」 |
| 民國 86 年 | 政府明確宣示開始試辦將「美語教育」併入國小課程之中，87 年擴大實施，90 年全面辦理 | 對現有兒童補教業者已經造成相當幅度的衝擊 |

三、個案公司描述

菁山補習班位於花蓮美崙區花師附小旁，附近為行政區與住宅區，其單純寧靜，也由於花師附小正門口多半是公家地，因此補習班只有幾家，並不有惡性競爭的情況產生。在這樣眾多競爭的環境下，本案例補習班利用和別人不一樣的「藍海策略」，在眾多補習班脫穎而出。更況且，開設一間補習班時，一定先要找出其核心價值為何，菁山補習班的核心價值除著重在安親課輔外，亦提供了生態自然探索、趣味科學、陶笛與才藝的部分，也由於經營者本身參與洄瀾童軍團，因此招收了不少其童軍團的學生，假日會帶他們到戶外，如美崙山、鯉魚潭等做野外觀察，從中做出了他們經營補習班的特色。主要特色則有以下三點：

- 1、建立尊重、溝通、和諧的師生關係，進行教學與戶外活動。
- 2、帶領國小階段學童親近花蓮自然山水，培養良好環境覺知。
- 3、舉辦假日自然觀察的親子活動，培養尊重、親近自然環境的家庭。

補習班負責人基本介紹：

1. 何育靜班主任(跳跳老師)：小學合格教師證、荒野保護協會會員、地球公民基金會會員、藝文創作專長、十年教學經驗。
2. 陳雍青(蜻蜓老師)：小學合格教師證、東華大學自然資源與環境學系碩士生、荒野保護協會花蓮分會推廣講師召集人、花蓮洄瀾社區童軍團副總團長、太魯閣國家公園義務解說員、幼童軍木章持有人、兒童環教專長。

走進菁山補習班，迎接的玄關上，有著許多的小動物，有烏龜、兔子、甲蟲…等，讓學生一進去就被這些小動物所吸引著，是招生時的一個賣點，環境整齊乾淨，除了三間小教室外，二樓有一個大空間，供學生看故事書、放影片欣賞的地方，有時也會要請家長和學生一起來聽室內講座，利用 PPT 多媒體的播放，介紹一些野生的動物讓他們認識，增進家長與學生互動的機會。

參、策略理論

一、策略的定義與意涵

「策略」一詞，源自於古希臘字“strategos”，代表將軍用兵之戰術。

牛津字典指出：策略為一戰爭的手段，是指將軍隊和船隻移動到合適地點的行動計畫，而在商業或政治上的行動或計畫亦稱為策略。策略為一個企業之長期目標的決策，以及實現目標所需要的行動與資源分配的方法（魏啟林，1993）。換言之，策略是在既定的市場領域內，妥善配至企業的資源以達到可持續之競爭優勢（Weitz and Wensley, 1984）。

綜合上述所言，由於組織發展必須要考慮到組織的外在因素，而且也必須在眾多的決定中作出最適當的選擇。Pearce and Robinson（2005；莊立民譯）將策略定亦為：「為了達成組織目標，組織行程與直行計畫，計畫中包含一系列的決策與行動」。就任何策略的擬定與形成，都應先釐清認知與邏輯等基本定義。

策略定義之彙整表

| 代表學者 | 定義內容 |
|---------------------|---|
| Drucker (1954) | 簡述策略是分析目前情勢，改變情勢，探尋企業資源的方式。 |
| Chandler (1962) | 企業基本的長期目標所採行的行動方案與配置所需資源的決策。 |
| Kotler (1976) | 策略是全盤性的概略設計。策略就是一個融合行銷、財務與製造等所擬定之作戰計畫。 |
| Haner (1976) | 策略是為了完成目標所設計的一套步驟與方法，包含兩大要素：(1) 協調公司中的成員與資源；(2) 策略實施的時間與排程。 |
| Glueck&Jauch (1980) | 策略是因應環境挑戰而設計一套統一的、全面的與整合性的計畫。 |
| Andew (1980) | 策略達成目標的政策或計畫。 |
| 許士軍 (1981) | 分配有限資源的規劃行動。 |
| 大前研一 (1984) | 策略是領導人的想法，影導組織的長期目標，所採取的特定行動，以使自己從競爭者中勝出。 |
| Holland (1986) | 組織達成目標的方法，機會與威脅條件下，分配組織的資源與能力。 |
| Mark Paul (1987) | 策略制定組織的基本目的與分配資源以達成其成就。 |
| Fred (1991) | 策略是決策的評估、施行之藝術與科學，促使組織達成其目標。 |
| 許士軍 (1993) | 策略為達成某特定目的所採用的手段，對重要資源的調配方法。 |
| John (1993) | 策略是組織藉以可以達成或尋求去完成其預先所設定目標的方法。 |

- 司徒達賢 (1994) 策略為組織達成目標的一種手段。
- 吳思華 (1998) 策略至少有以下四方面的意義，及評估並界定企業生存的利基、建立定維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動，以及形成內部資源分配過程的指導原則。
- 司徒達賢 (2001) 經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色，以及組織定位的項目。

資料來源：葉治明，(2002)，我國網路咖啡產業發展策略探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文，頁 38。

就現在經營哲學而言，策略是企業長期目標的基礎，是有效地運用資源並進而採取行動與落實目標的過程（魏啟林，1993）。因此，策略是引導組織形為的一套準則，組織為來發展所勾勒出的整體藍圖，有待正確的策略指引。

二、藍海策略

策略管理領域的理論或實踐運用，都明示了一個前提：競爭導向（鴻海策略），也就是認為，策略決策的環境是產業競爭，策略決策的目的則就是如何去打敗競爭者，在既有的市場中，為企業組織爭得一席之地。金偉燦、芮妮·莫伯尼合著的「藍海策略」一書，自 2005 年由美國哈佛商學院出版，隨即在學術和企業界得到熱烈的回響和廣泛的討論。而這本書的中心理論則就在於它跳脫了一直以來被眾人過度強調的戰爭導向，而在於開創無人競爭的全新市場。簡單來說，無人競爭的全新市場就是企業的「藍海」；若能夠開創無人競爭全新市場的策略，就是所謂的「藍海策略」。

| 紅海策略 | 藍海策略 |
|---------------------------|------------------------|
| 在現有市場空間中競爭 | 開創沒有競爭的市場空間 |
| 打敗競爭 | 把競爭變得毫無意義 |
| 利用現有需求 | 創造和掌握新的需求 |
| 採取價值與成本抵換 | 打破價值與成本抵換 |
| 整個公司活動系統配豪它對差異化或低成本的選擇的策略 | 整個公司的活動系統配合同時追求差異化和低成本 |

本表為筆者自己研究整理

本研究中的案例補習班，為了在一級戰區的區域中求生存之道，以開發特色補習班為主要目標，即為在開創一全新之市場，更為一運用“藍海策略”的成功案例。

肆、研究方法與設計流程

一、界定研究主題及目的

研究第一步就是先確立本研究的問題及目的，作為進行研究的準則跟目標。本研究指出主要三個目的如下所述：一、探討個案學校進行創新經營的背景因素；二、分析個案學校創新經營策略的作法；三、根據結論提出建議以供個案補習班經營之參考。

二、相關文獻探討

根據研究的主題與目的，進行蒐集與研究相關理論及文獻，整理相關研究方法與結果，並提出研究架構。本研究架構則為分析特色個案的發展歷程和方式，再套用管理理論以分析其經營成功因素，並提供未來研究者研究方向。

三、建立研究架構及研究範圍

參考現有的研究結果，以建立適當的研究方法和模式。筆者在參考文獻資料以後，歸結出此類主題主要以問卷和訪問為主要方法，本研究則以訪問為其主要研究方法。並分析其個案公司創建歷程與方式，以達目標之研究目的。

四、訪問

依據研究主題及目的，依照所建立的研究模式，並考量人力、時間及財力的限制，進行訪問與問卷設計，另外需兼顧研究內容的信度與效度。本研究因探討特色個案為主要目標，故使用訪談法訪問補習班經營者，再利用三角校正法確立研究之信度和效度。因為人力、物力以及時間上的限制，所以希望將訪談時間控制在四次以內。

五、蒐集資料

依據研究模式及研究範圍，蒐集有關資料，並將研究目的與研究架構，經由文獻的探討，以設計訪問大綱，進行訪問並逕行資料蒐集。以本研究來說研究特特經營之個案分析文獻並不多，以補習班方面來說大都與顧客滿意度較為相關，但仍有少數相似文獻，故在文獻資料上應該不易飽和。在設計訪問大綱上則以半開放性訪問為主題目標。

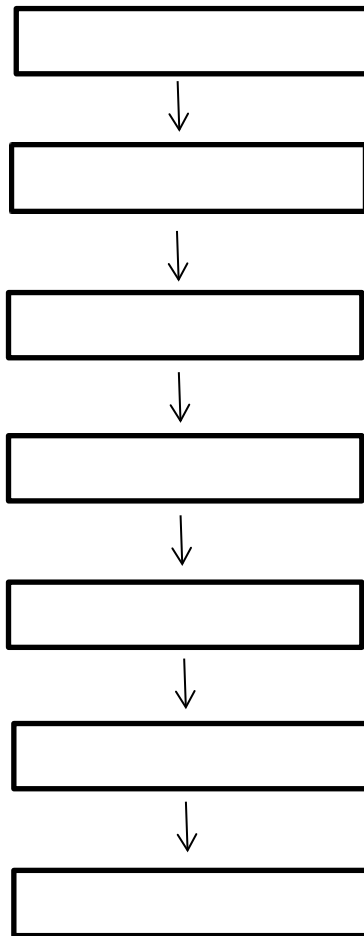
六、資料處理及分析

將蒐集之資料彙整，進行相關資料分析。在本研究上大多文獻資料以顧客滿意度和管理理論相關，本文主要則是以分析其特色個案成功因素為目標。

七、結論與建議

根據資料分析、解釋及發現，作程研究的結論，針對現況或作成具體建議，以供業者作為行銷策略的擬定參考，並提出後續之研究方向。在本研究中因特色個案經營為“生態補習班”，故在經營發展上會有地區性的限制，需多加考量。

本研究依上述步驟進行研究，將整個研究流程，整理如下圖：



肆、 文獻資料

大前研一（2005）。**思考的技術**。台北市：商周出版。

王筱霞（2004）。國小家長位子女選擇美語補習班之關鍵因素及決策行為。

私立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

方琇瑩（2001）。知識經濟的崛起與影響（專訪嘉大楊國賜校長）。教育研究月刊，89，9-12。

司徒達賢（2003）。**策略管理案例分析**。台北市：智勝文化。

司徒達賢（1995）。**策略管理**。台北：遠流文化。

司徒達賢（2001）。**策略管理新論-觀念架構與分析方法**。台北：智勝。

李天祥（2008）。國小補習班經營關鍵成功因素之研究。國立彰化師範大學會計學系企業高階管理所碩士論文，未出版，彰化縣。

何秀鑾（2004）**國小兒童美語學習經驗與學生日後英語學習成果關聯之研究**。國立清華大學外國語文學系碩士所，未出版，新竹市。

李新民（2002）。美國課後輔導方案對國內課後托兒托育的啟示。高雄師大學報，13，235-256。

- 吳明芬 (2011)。壽險業策略管理之研究-以藍海策略為例。國立逢甲大學風險管理與保險學系碩士班碩士論文，未出版，台中市。
- 吳思華 (2000)。策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜出版。
- 林佩璇 (2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所主編，質的研究方法，pp. 239-264。台北：麗文文化。
- 林志勇 (2006)。屏東勢國小課後補習班與安青班經營策略之研究。國立屏東教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，屏東市。
- 尚艾偉 (2003)。文教機構經營管理之研究。國立台北大學合作經濟學系碩士論文，未出版，台北市。
- 周玟閔 (2002)。教改後，安青班、課輔班的經營之路。當代幼教經營管理雜誌，16，66-71。
- 金偉燦、莫伯尼 (2005)。藍海策略。台北市：天下遠見出版社。
- 邱永富 (2002)。補習班之服務品質—以屏東縣某立案補習班為例。國立中山大學人力資源管理研究所，未出版，屏東縣。
- 徐碧蓮 (2012)。國小補習班創新經營之個案研究。國立台東大學教育學系碩士論，未出版，台東縣。
- 曾文昌、張浩然 (2000)。補教業展望。行政院勞工委員會職業訓練局發行刊物。網址：【Oline】 Available：
<http://www.evta.gov.tw/employee/emp/001/009/bb3/>
- 葉治明 (2002)。我國網路咖啡產業發展策略探討。大葉大學事業經營研究所研究所碩士論文。
- 教育部 (2000)。台灣地區各類短期補習班概況統計調查。
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (2004)，競爭大未來 (顧淑馨譯)。台北：智庫。
- Craig, James, C. and Robert, M. Grant, (2002)，策略管理必修 (Strategic Management)，(小知堂編譯組譯)，台北：小知堂 (原書於 1993 年出版)。
- Kim, W. Chan and Mauborgne, R. (2005)，藍海策略 (黃秀媛譯)，台北：天下文化。