國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系

碩士論文

幼兒教保服務人員對園長內部行銷看法之研究

Teachers' Views about Kindergarten Principals' Internal Marketing.

指導教授：廖鳳瑞博士

研究生：劉家宇

中 華 民 國 一 零 二 年 六 月

謝誌

三年的研究所生涯終於結束，雖然寫論文這件事，在我大學時期就已經歷過，但那時是和其他同學合作進行的。到了研究所必須得獨自一人完成它，故這一年多來日日都可說處在水深火熱中。但看著已完成的論文，卻有一種喜悅和成就感，讓我有「這一切的辛苦都值得了！」的心情，當然趁此也要感謝很多人：

首先要特別感謝我的指導教授廖鳳瑞老師，在碩一下開始要找指導教授而感到猶豫時就先找老師詢問方向，一直到確定研究主題、撰寫論文到完成的過程中，每次 meeting 都能給予我許多建議和鼓勵，帶著滿滿的收穫回去，而且老師提出的問題都能讓我茅塞頓開，對之後的研究與論文寫作方向能更加完整、嚴謹。另外也感謝口試委員：何慧敏老師、張孝筠老師和蔡春美老師，老師們的批評建議都對我的研究非常有幫助。還要謝謝在問卷專家效度中給我寶貴意見的老師們。

除了老師，也要感謝我的同學兼朋友：大學同學欣儒、亞琪和宜霈在問卷專家效度時的幫忙；孟淳及婉婷在找尋問卷對象的協助，謝謝妳們才能讓我研究所需的樣本數可以加速湊齊；遠在印尼的茉莉，謝謝妳在我遇到問題時肯聽我的煩惱並給我一些意見；還有我從國中就認識，至今依然非常要好的老朋友阿鼎、韻瑾和雅晴，謝謝你們在聚餐或網路聊天時的加油打氣！特別是阿鼎，跟我一樣為了論文而奮鬥。其他還要感謝肯協助我進行研究的幼兒園園長和教保人員們。

最後當然也要對我親愛的家人：爸爸、媽媽和我妹說：謝謝你們在旁的溫暖守護，雖然有時我會因論文遇到瓶頸而心情煩悶，不過聽見家人們的鼓勵，就讓我有勇氣去克服難關，Thank you for everything!

…「我終於拿到碩士學位了！！」

劉家宇 2013.6.20

摘 要

本研究旨在瞭解教保人員對幼兒園園長內部行銷的看法現況，包括園長進行內部行銷的步驟、管道及要素，以自編「私幼幼兒教保人員對園長內部行銷看法之問卷」進行。研究對象為173位臺北市與新北市私立幼兒園之教保服務人員。並以描述性統計、單因子變異數分析、積差相關及階層迴歸進行資料分析。重要研究發現如下：

一、教保人員對園長內部行銷實施要素（溝通授權的環境、關懷激勵、專業成長）的看法中，以「專業成長」平均分數最高，「關懷激勵」最低；園長最常使用的內部行銷管道為「口語對話」。

二、教保人員的背景變項與園長內部行銷看法有相關：(一)發現不同「經營型態」幼兒園服務的教保人員對內部行銷實施要素及溝通態度（園長是否有用正面態度溝通、尊重意見及接受教保人員從不同管道提出想法）有差異，在「連鎖型」與「非營利組織型」幼兒園服務的教保人員對園長內部行銷之看法比在「個人獨立型」服務的教保人員好。(二)「班級數」也是影響教保人員對內部行銷看法的變項之一，發現7-9班的幼兒園教保人員在「內部行銷要素整體看法」、「溝通授權的環境」與「關懷激勵」看法上普遍比其他班級數的園低，顯示此班級數的幼兒園園長在這三方面的內部行銷並不能獲得教保人員更多支持。

三、教保人員每週與園長談話時間對內部行銷整體及各要素呈正相關，顯示談話時間愈長，教保人員對於園長內部行銷整體及各三要素的看法愈能獲得較多正面支持。但，一般而言，大多數教保人員每週與園長談話時間少於1小時，其中又以教職員數與班級數較多的幼兒園，園長和教保人員談話時間最少。

四、園長的溝通態度與內部行銷整體及各要素有中、高程度的正相關：在

控制背景變項、談話時間、管道類型及溝通態度後，發現園長的溝通態度對教保人員在園長內部行銷看法的預測力最高，其次是談話時間，至於園長使用管道類型的多寡，則並非影響對園長內部行銷看法的關鍵。

根據以上研究發現，本研究在園長談話時間、溝通態度，以及針對個人獨立型和 7-9 班的幼兒園提出建議，作為實務工作者及未來研究之參考。

關鍵字：幼兒教保人員、幼兒園園長、內部行銷

Abstract

The purpose of this study is to discuss teachers' views about kindergarten principal's internal marketing. Using steps, channels and essentials of internal marketing are included. The study used a questionnaire that named "teachers' views about principal's internal marketing in private kindergarten" by self-edited. The samples were 173 teachers who working at private kindergartens in Taipei City and New Taipei City. The data of questionnaire were analyzed by descriptive statistics, one-way ANOVA, Pearson correlation coefficient, and hierarchical regression. The important findings of research:

1. In essentials of principal's internal marketing ("environment of communication and power", "concern and encourage" and "professional development"), "professional development" is the highest score of average and "concern and encourage" is the lowest. In steps of principal's using internal marketing's channels, "face-to-face" is the most commonly used channel.
2. About teachers' views with different backgrounds to principal's internal marketing. First, "management types" of kindergartens have significant differences in essentials of principal's internal marketing and communication attitude (including principal can talk to teachers with a positive attitude, respect for teachers' opinions and accept opinions when teachers use various channels) , then teachers who working at kindergarten of chain and non-profit organization, their views were better than working at personal operator's. Second, numbers of "classes" in different kindergartens also have significant differences. Research found that 7-9 classes in kindergarten, teachers' views ("whole views of internal

marketing essentials", "environment of communication and power", "concern and encourage") were worse than others. That means 7-9 classes in kindergarten, principal's internal marketing of these three aspects can't be support by teachers who working in it.

3. Teachers who weekly talking time with principals have positive correlation in whole views of internal marketing essentials and each. That shows if the more talking time longer, the more better to teachers' views about principals' internal marketing. But, generally speaking, research is also found that under 1 hour is the most choice when asked teachers how long they talk with principals weekly. Besides, the more employees and classes in kindergartens, the less talking time to teachers with principals.
4. Communication attitude has medium and high positive correlation in whole views of internal marketing essentials and each. After controlling background variables, talking time, communication channels and communication attitude, also found that "communication attitude" could most effectively predict teachers' views about principals' internal marketing, the second is weekly talking time. But principals used various or single types of communication channels are not an effective prediction factor to the views about principals' internal marketing.

According to the results, suggestions of "talking time between principal and teacher", "communication attitude", kindergarten which management type is "personal operator" and "7-9 classes" were proposed , and gave it to practitioners and future studies.

Keyword: kindergarten's teacher, kindergarten's principal, internal marketing

目錄

第一章　緒論

第一節　研究動機.....1

第二節　研究目的及問題.....5

第三節　名詞釋義.....6

第四節　研究範圍及限制.....7

第二章　文獻探討

第一節　內部行銷.....9

第二節　學校的內部行銷.....29

第三節　對本研究的啟示.....47

第三章　研究方法與設計

第一節　研究架構與研究問題.....51

第二節　研究程序.....54

第三節　研究對象.....55

第四節　研究工具.....58

第五節　資料處理與分析.....75

第四章　結果與討論

第一節　教保人員對園長內部行銷看法之現況.....79

第二節　教保人員對內部行銷看法的影響因素.....112

第五章　結論與建議

第一節　重要研究發現.....127

第二節　建議.....130

參考文獻..... 133

附錄

附錄一：內部行銷問卷題目參考來源.....140
附錄二：第一次專家效度評定用表.....145
附錄三：第二次專家效度評定用表.....157
附錄四：正式問卷.....170

附表目次

表 2-1-1 行銷三大類型簡述.....11
表 2-1-2 內部行銷的管道一覽表.....25
表 2-2-1 管理內部員工的準則.....36
表 3-3-1 研究對象背景資料分析表.....56
表 3-4-1 第一次專家效度之學者、專家名單.....64
表 3-4-2 第二次專家效度之學者、專家名單.....66
表 3-5-1 內部行銷量表項目分析結果.....69
表 3-5-2 園長的內部行銷要素實施調查之因素分析結果.....72
表 3-5-3 各因素內部一致性係數一覽表.....74
表 4-1-1「園長的內部行銷要素實施調查」內各子向度平均值 79
表 4-1-2 教保人員對園長內部行銷「溝通授權的環境」之填答情形.....81
表 4-1-3 教保人員對園長內部行銷「關懷激勵」之填答情形.....82
表 4-1-4 教保人員對園長內部行銷「專業成長」之填答情形.....83
表 4-1-5 不同背景變項在內部行銷要素總量表上的差異情形.....85
表 4-1-6 不同背景變項在內部行銷要素「溝通授權的環境」上的差異情形
.....88
表 4-1-7 不同背景變項在內部行銷要素「關懷激勵」上的差異情形.....91
表 4-1-8 不同背景變項在內部行銷要素「專業成長」上的差異情形.....94
表 4-1-9 步驟一中「溝通願景目標」填答情形.....99
表 4-1-10 步驟一中「工作問題想法」填答情形.....100
表 4-1-11 步驟二中「溝通計劃構想」填答情形.....101
表 4-1-12 步驟三中「溝通執行策略」填答情形.....102
表 4-1-13 教保人員對三步驟中園長「溝通態度」之填答情形.....104

表 4-1-14 不同背景變項在內部行銷步驟中「溝通態度」上的差異情形. 107
表 4-1-15 不同背景變項在園長與教保人員談話時間上的差異情形..... 110
表 4-2-1 內部行銷要素總分與背景變項、談話時間、溝通態度及使用管道類型之相關分析表..... 115
表 4-2-2 背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素整體之迴歸分析結果..... 117
表 4-2-3 背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「溝通授權的環境」之迴歸分析結果..... 118
表 4-2-4 背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「關懷激勵」之迴歸分析結果..... 119
表 4-2-5 背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「專業成長」之迴歸分析結果..... 120

附圖目次

圖 2-1-1 以主管角度的內部行銷步驟..... 22
圖 2-1-2 以員工角度的內部行銷步驟..... 23
圖 3-1-1 研究架構圖..... 51
圖 3-2-1 研究流程圖..... 54
圖 3-4-1 內部行銷量表結構圖..... 59

第一章 緒論

第一節 研究動機

臺灣目前已進入少子化的時代，根據內政部（2012）的統計，臺灣地區出生率從民國 90 年到民國 100 年，十年中一直下降(1.40%→1.06%)，民國 99 年的出生率更掉至 1%以下，來到 0.89%，而在 100 年時又回升至 1.06%。少子化帶來的衝擊不僅是人口增長速度減慢、負擔照顧老人的青壯年人口數減少，更會影響學校招生的困境。從教育部（2012）所公佈的全國幼稚園概況可得知，近十年來，幼稚園數在民國 91 年時有 3,275 所，到民國 100 年時是 3,195 所，雖然這過程中數量時增時減，但私立幼兒園的數量卻很明顯地下降，從 92 年 1,948 所減少到 100 年 1,614 所，由此可得知，對於私立幼兒園來說，面對少子化的問題是不容忽視的。

對於幼兒園面對少子化帶來的衝擊，王順民（2008）提出「行銷」和「經營」是幼兒園因應少子化問題所必須重視的，他認為行銷方法的運用是幼教機構生存的不二法門。因為在幼兒數愈來愈少的情況下，眾多幼兒園就會想辦法招生，希望維持招收到的幼兒人數，以躲避少子化帶來的倒閉潮。幼兒園主要的消費者和收入來源為幼兒的父母，所以如果能掌握到父母的想法、選擇幼兒園的因素，就有助於在幼教市場上獲得更大的優勢（馬祖琳、柯宜均、黃振酆，2004)。因此在企業界用來宣傳公司形象的行銷概念，對幼教機構來說就顯得重要。王順民認為，如要讓幼兒園得以永續競存下去，園方就要考慮周邊的地理性、人口職業組成、經濟狀況等，再將這些因素與外部行銷、內部行銷及互動行銷相連結，提供優質的服務與滿足顧客的需求，來達到幼兒園行銷的成效。

自從行銷概念的對象從企業營利機構擴大至非營利組織後，行銷也逐漸被教育界所重視，並認為學校就如同企業一樣（林孟彥，2003)。如果

行銷策略運用得當，對外就能獲得家長和社區支持、學生也樂於就讀，教師也能願意執行他的教學任務（李錦昌，2007)。研究者從國內碩博士論文網以「學校行銷」關鍵字搜尋論文，發現民國 89 年就有人開始針對學校行銷進行研究，一直到近 5 年來，每年都有約 20 篇相關的論文，可見將學校與行銷兩者做結合並進行研究者愈來愈多。例如邱淑惠、莊世潔（2009）調查某私立幼托機構經營成功的因素，發現在行銷方面，幼兒園如果對內能和教保人員取得共識、對外設計迎合市場需求的課程，並有親切專業的服務態度，有助於家長對幼兒園留下好的印象、教保人員也能認同園所的理念，而展現服務效能。

依據美國行銷協會(2012)、Armstrong 和 Kotler(張逸民譯，2010)、林建煌（2000)、和黃俊英（2007）對於行銷的看法，研究者認為行銷可定義成：雙方透過互動，將有價值的理念、物品等，藉由交易行為來使兩方都能獲得其利益之過程，並依據不同的對象來設計不同的行銷組合。而行銷可分為三大類：外部行銷、內部行銷、與互動行銷。外部行銷主要的對象是外部顧客，藉由產品(product)、價格(price)、通路(place)及推廣(promotion)(所謂的 4P 概念)，來對外界進行宣傳的一種方式；內部行銷的對象則是公司內部員工，透過理念傳遞、用人唯才、激勵等方式，讓員工激發士氣，並產生對公司的認同感與服務顧客的意識；互動行銷則是員工和顧客間的互動，它是顧客覺得員工服務品質好壞的關鍵，所以員工必須要有服務的意識和知識能力來面對顧客。有許多學者(李進益，2010；余德成、黃建榮，2008；陳秋蓉，2011；張逸民譯，2010；黃俊英，2007；Grönroos,2000）認為，內部行銷是外部行銷與互動行銷的基礎，即內部行銷必須先於外部和互動行銷，內部行銷成功了，與外部顧客的關係也就容易發展順利。例如 Berry& Parasuraman(1991)說明透過內部行銷可以讓組織員工願意且有能力去滿足外部顧客需求；黃義良（2006）的研究也支

持「內部行銷須先於外部行銷和內部行銷」這論點，他從訪談個案幼兒園後發現，如果主管內部行銷做得好，教保人員的教學和服務態度就會好，進而影響到家長對於幼兒園的印象。依此看來，想讓幼兒園在這少子化的環境下能穩固經營，內部行銷是首要之務，這也是研究者想研究幼兒園內部行銷的動機之一。

關於內部行銷實施之要素，不論在企業界或是在教育界，都強調溝通共識、自由授權、關懷激勵、福利獎勵、招募用人、及內部環境營造的重要性（李銓、李家瑋，2004；高家斌、白沛堤，2011；陳秋蓉，2011；黃俊傑，2007；謝維齊，2005；Berry & Parasuraman.1991；Joseph,1996；Rafiq & Ahmed,2000,2004）。莊若梅（2007）研究探討學校教師專業成長的內部行銷之困境上，發現教師覺得學校無法提供足夠的誘因、時間規劃不良、訊息傳遞不佳，都是學校在內部行銷實行時受阻的原因，這些都意謂著學校必須多瞭解教職員的狀況，並針對他們的需求和意見作出適當回應和規劃,並提供足夠的刺激來讓教師積極參與學校事務。因此在學校中，學校主管就先要掌握教職員的心並從溝通上達成共識，以建立和諧、順暢的上—下交流(高家斌、白沛緹，2011)。其次 Allen(n.d.)、Davis(2001)、Greene, Walls& Schrest(1994)均提到如果要進行內部行銷，從主管對於行銷對象的選定、推行想法時的步驟(從詢問至實際執行)、對員工的溝通態度等要點也要考慮。黃義良(2005，2006)、Davis 與 Joseph 提出了執行內部行銷時可以採取的管道，包括口語對話、文件傳遞、有聲媒體、網路通訊等，並強調應根據內部行銷的內容使用合適的管道，才能有效傳遞給員工。以此推之，在幼兒園中，園長對教保人員進行幼兒園理念的宣傳、活動規劃的步驟、園長溝通的管道、和與教保人員的相互瞭解，就成為內部行銷能否實行的重點。對於幼兒園如何進行內部行銷，包括從內部行銷的要素、步驟與管道，引起研究者有相當大的興趣，此為研究動機之二。

目前國外對於學校內部行銷相關研究相當稀少，僅只發現 Logaj& Trnavcevic(2006)及 Stachowski(2008)用質性訪談的方式詢問教師及主管有關學校的內部行銷，而且是從執行面(指學校主管對教師的做為)上去探討希望能做什麼與做了哪些內部行銷，較無探究內部行銷的步驟與管道。國內對於學校內部行銷之研究，多半是以國小以上至大學為對象，而探討內部行銷的內容也多與其他因素做結合，例如內部行銷與教師工作滿意、組織承諾、學校效能等變項一起討論，研究結果中都發現內部行銷對於這些依變項有正向影響(丁學勤、郭博安，2011；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009；郭振生，2003；張維文，2008；曾嘉權，2007；蘇靜好，2008)。換句話說，學校內部行銷做得愈好，教職員在工作場所中的認同感及展現出來行為也就愈好。對於學校而言，學校主管將教師視為內部行銷的對象，並規劃行銷策略，將學校好的一面讓教師可以知覺到；如果教師能因為主管的鼓勵、溝通、優渥的福利制度下願意展現專業技能並達到滿意，受惠的也就不僅是學生、家長，還有學校本身，因此內部行銷便成為影響教師教學效能、工作滿意和組織承諾的基礎。以幼兒園為研究場域的研究中（李潔茹，2009；林佳芬，2010；黃義良，2005、2006；詹麗玲，2007)，多半是從行銷組合出發，也就是將外部、內部和互動行銷一起探討，以瞭解三者運作的情況。從李潔茹與黃義良的研究中發現，此三種行銷類型，依據要行銷之對象而皆使用不同的使用策略。詹麗玲則是探討不同幼兒園背景變項對於這三種行銷類型的相關程度為何，除了發現不同背景變項和行銷策略的使用各有不同相關外，並得出內部行銷策略的使用是有助於學校特色發展、加強競爭力，藉此來因應少子化帶來的衝擊。從林佳芬的研究中發現，都會區的幼兒園實行外部行銷重於內部行銷，表示幼兒園將對外行銷的策略擺在第一位，園內教保人員的內部行銷則擺在外部行銷之後。

綜合上述，國內對於內部行銷的研究多半將內部行銷與其他變項放在一起,或者從行銷三大類型出發,探討學校主管如何運用這三種行銷手段。較無看到單從內部行銷進行深入探討的研究，以幼兒園為對象的內部行銷研究目前仍付之闕如。此促使研究者欲以幼兒園為研究場域，從最基本的內部行銷出發，來探討教保人員對幼兒園園長內部行銷的看法。本研究之研究結果或許能讓幼兒園的園長在經營管理上考慮到行銷概念的重要性，或發現讓教保人員覺得不足、不滿意的部分，促使園長重視，並和教保人員們一起討論原因，來留住他們的心，此為研究動機之三。

目前針對學校內部行銷研究已發現教職員的性別、年齡、年資、學校規模等背景變項對於內部行銷知覺有所影響(丁學勤、郭博安，2011；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009；郭振生，2003；曾嘉權，2007；蘇靜好，2008)。以年資為例，大部分研究指出年資較深的教師比年資淺的對內部行銷知覺較高（郭振生，2003；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009；曾嘉權，2007；蘇靜好，2008)，因此認為對於剛進學校擔任教職的新手教師，更需要主管擔任在情感上的支持角色，並應對新手教師加強傳遞學校理念、內部事務的參與，以讓他們充分瞭解，適應接下來的工作。因為這些背景變項在幼兒園內部行銷上仍缺乏實證研究，所以在探討內部行銷的步驟、管道及執行方式時，研究者也想將這些在國小中曾探討的變項放入幼兒園探討，以瞭解不同背景變項(個人變項與機構變項)在教保人員對園長內部行銷看法之情形，此為研究動機之四。

第二節　研究目的及問題

壹、研究目的

根據上述的研究動機，本研究之研究目的如下：

一、 瞭解私立幼兒園之教保人員對園長實施內部行銷要素之看法。

二、 探討教保人員的個人變項與機構變項對園長實施內部行銷時溝通管道、態度與要素看法之差異。

三、 瞭解私立幼兒園之教保人員對園長內部行銷步驟中使用的溝通管道及態度之看法。

四、 探討控制背景變項後，談話時間、溝通管道、溝通態度，對內部行銷要素整體與各層面看法的影響力。

貳、研究問題

根據上述的研究目的，本研究之研究問題如下：

1-1、私立幼兒園之教保人員對園長內部行銷實施整體及各要素之看法為何？

2-1、私立幼兒園之教保人員對園長在談話時間、內部行銷步驟中使用的溝通管道及態度看法為何？

3-1、私立幼兒園之教保人員在不同背景變項，是否對園長內部行銷要素整體及各層面之看法有差異？

3-2、私立幼兒園之教保人員在不同背景變項，是否對園長在談話時間及內部行銷步驟中溝通態度的看法有差異？

4-1、控制背景變項後，談話時間、溝通管道、溝通態度對於內部行銷要素的實施整體及各層面看法是否有顯著預測力？

第三節　名詞釋義

壹、教保人員

依據《幼兒教育及照顧法》，幼兒指兩歲以上至入小學之前之人，而在幼兒園服務之園長、教師、教保員及助理教保員稱之為教保服務人員。本

研究指的是在臺北市及新北市私立幼兒園(包括幼托整合前之幼稚園及托兒所)服務之教師或教保員。本研究之後將統一簡稱為「教保人員」。

貳、 內部行銷

內部行銷是指組織內主管對其員工進行推銷的一種手段，將組織內員工視為內部顧客，從規劃到實施，使用有效且合適的方法，激發員工的士氣，並對自己的工作場所滿意、提升工作效能，進而用良好的態度對待外部顧客。本研究根據文獻將內部行銷分成步驟及實施要素兩個面向。「步驟」指一項計劃的過程，包括詢問、提出計劃構想、提出執行策略這三項步驟，在「步驟」中又包含使用的管道(口語對話、文件傳遞、有聲媒體、網路通訊)與溝通步驟內容時的態度;「實施要素」指內部行銷在實行時的內容，包括溝通共識、自由授權、關懷激勵、專業成長與環境支持五類。本研究以此兩層面自編「私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷」，探討教保人員對園長內部行銷之看法。

第四節　研究範圍及限制

壹、 研究範圍

一、 研究對象

本研究之研究對象為目前在臺北市與新北市私立幼兒園的教保人員，助理教保員、實習教師與代課教師不包括在內。

二、 研究方法

本研究採問卷調查法，以郵寄給研究對象自編之「私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷」進行資料蒐集。

貳、 研究限制

本研究之研究限制有下列兩項：

一、 研究對象

本研究之研究對象為目前任職於臺北市與新北市私立幼兒園之教保人員，不包括公立幼兒園的教保人員，且研究場域限於雙北市，因此不適宜將研究結果推論至公立幼兒園或其他縣市幼兒園。

二、 研究方法

本研究採問卷調查法，因研究者的時間、人力等因素，研究對象的抽樣採便利取樣，研究者除了自行找尋外，也請認識的人幫忙尋找願意接受調查之幼兒園。故樣本的特性和誤差沒辦法準確掌握。

第二章 文獻探討

本章分為三節，第一節從企業的角度討論內部行銷，第二節從學校角度討論內部行銷，第三節呈現從文獻探討所帶給本研究之啟示。

第一節 內部行銷

壹、行銷

行銷(marketing)是我們在日常生活中很常聽到的名詞。行銷的觀念從人類開始有交易行為時就出現了，不論是公司為了要為商品宣傳、或者個人為了讓別人留下好印象而積極展現自己,都是一種行銷的過程(陳秋蓉，2011）。

行銷的定義，依據美國行銷協會(American Marketing Association)(2012)的解釋：「行銷是一種活動，一種制度的建立，和創造、溝通、提供和交換有價值物品給消費者、客戶、夥伴和整個大社會的歷程。」Armstrong 和 Kotler（張逸民譯，2010）認為行銷是：「公司為顧客創造價值及建立緊密的顧客關係，以掌握回報價值的一個過程。」(頁7)；林建煌（2000）認為行銷是一種程序、內含交易與交換的活動，且是有目標導向的，並藉由不同對象的需要來設計不同的行銷組合；黃俊英（2007）則說明行銷是一種管理哲學，是為顧客建立關係與創造價值，藉由交換的過程使組織和顧客都能享受到利益之過程。

彙整上述學者提出對於行銷的定義，研究者認為：行銷是要有兩人以上，並藉由雙方的互動才能進行的活動。例如店員和顧客就能構成行銷行為，店員針對顧客的需求或者想知道的內容，傳遞訊息給他，使顧客感受到店員熱切的服務態度，增加對商品的興趣，因此就有可能購買產品。顧客能從店員那得到服務與喜歡的產品，如果顧客留下對此店良好的印象，

對於這間店的形象就有幫助，甚至連店員都有可能受到主管的注意而受到表揚。主管和員工的互動就類似於店員—顧客的行為，主管要怎麼把這公司的產品、理念等內容傳遞給員工知道，就需要透過行銷的行為來傳遞了。因此行銷可以說是：由雙方藉由某種管道的交易行為，互相獲得其利益的過程。

行銷依據其不同對象和性質，又分為三種，分別是外部行銷(external marketing)、內部行銷(internal marketing)和互動行銷(interactive marketing)，以下分別說明之（林建煌，2000；黃俊英，2007)：

一、外部行銷

指公司本身在傳統行銷實務上，針對外部顧客與競爭者所執行的一般工作，它通常包含了產品、價格、通路和推廣等行銷組合。產品主要包含公司的品牌、包裝、服務等；價格主要包含產品價格的訂立、折扣、優惠等；通路主要指將產品送至顧客的過程；推廣則是利用廣告、促銷、公共關係等方式使民眾知道有這項訊息。

二、內部行銷

指公司內部需要有效地訓練和激勵所有員工，使員工都能提供令顧客滿意的服務，公司應將全體上下的員工視為內部行銷的對象，並讓主管和員工成為互相合作的團隊。一般而言，內部行銷應先於外部行銷，有滿意、忠誠、勤勞的員工，才能提供良好的服務給顧客，這也意味著公司內的全體員工都須具有行銷的觀念。

三、互動行銷

指公司內部人員和外部顧客接觸時產生的行銷，是服務的品質。重點是員工是否具備了應有的知能以將服務和訊息傳遞給顧客。例如顧客可能會考慮到服務的技術性品質(technical quality)，例如餐廳的餐點是否

美味、還會顧慮到服務的功能性品質(functional quality)，例如服務人員的專業和態度。所以員工在對顧客服務技巧上的熟練度就必須重視。

將行銷三大類型整理成表格如下，可以瞭解各類型的基本涵意與對象：

表 2-1-1

行銷三大類型簡述

類型	意義	對象
外部行銷	指公司本身在傳統行銷實務上，針對外部顧客與競爭者所執行的一般工作，它通常包含了產品、價格、通路和推廣等行銷組合。	外部顧客、同業競爭者
內部行銷	指公司內部需要有效地訓練和激勵所有員工，使員工都能提供令顧客滿意的服務。	公司內員工
互動行銷	指公司內部人員和外部顧客接觸時產生的行銷，是服務的品質。重點是員工是否具備了應有的知能以將服務和訊息傳遞給顧客。	公司內員工(店員)與外部顧客間

資料來源：研究者自行整理。

行銷的三大類型其實是環環相扣的，外部行銷是公司針對外部顧客進行的宣傳，例如使用廣告、價格優惠等，藉此吸引顧客的目光。但員工本身也是負責替公司宣傳的一項管道，如果員工對於公司無法認同或滿足，那員工就無法對外部顧客展現好的服務品質，要是外部顧客和員工是在氣氛差的情況下互動，顧客就會對公司的印象產生負面的認知，可能也會影

響公司的業績。因此，要達成行銷成功的目標，首先對內部公司員工的行銷可說是基礎的第一步。事實上，有許多學者都認為內部行銷應先於外部和互動行銷（余德成、黃建榮，2008；黃俊英，2007；Grönroos,2000）。Armstrong 和 Kotler（張逸民譯，2010）以一家高級飯店為例，說明飯店主管灌輸員工在此工作的榮譽感，並藉由獎勵制度犒賞優秀員工來激發他們的士氣，因此帶動了這些員工願意提供好的服務給來光臨的顧客，也能讓顧客留下良好的印象。

貳、內部行銷的定義

關於內部行銷，早在 30 多年前就已被提出。根據國內外學者對於內部行銷的解釋，經研究者整理後歸納出下列幾個類型：

一、 主管將員工視為顧客、工作視為產品推銷給員工觀點

在 30 多年前內部行銷的概念開始興起，並由 Berry 等人(1976)提出來內部行銷概念，作為傳遞高品質服務的一種途徑(引自 Rafiq & Ahmed, 2000,p.446)。Grönroos(1981)與 Berry(1981)都認為內部行銷就是要將組織內員工視為內部顧客(internal customers)；後 Berry& Parasuraman(1991,p.151) 又進而將內部行銷定義成：「藉由將內部工作視為產品的方法來吸引、發展、激發和留住員工，並滿足他們的需求。」Greene 等人(1994)也提到內部行銷可以被定義成將公司工作視為產品，並對其員工進行宣傳。

蕭富峰（1997，引自黃義良，2006）說明內部行銷是針對組織內成員的一種銷售手段，希望可以提升組織的運作效能；張裕弘（2009）也認為內部行銷是利用行銷的精神，將員工視為顧客；李進益（2010）則提到主管要將員工的工作視為一種產品，並且針對員工的背景或需求來設計產品（工作）的內容。美國行銷協會（2012)的官方網站中對於內部行銷的解

釋為：「對組織中的員工進行行銷，以確保他們能有效地進行組織的方案及政策。」

綜合上述，此觀點是將公司內的員工當作顧客，而主管要向員工推銷的產品就是工作，所以主管要想辦法將這項產品（工作）的優點藉由推銷讓員工知道，使員工可以接受他們的工作，而工作內容也要根據員工他本身的個人條件、特質來規劃，以免發生雖然招募到了員工，但員工卻在給予的職位中不上手的情況。

二、培養員工具有顧客導向及服務意識的觀點

Johnson& Seymour(1985，引自李進益，2010)認為內部行銷是要讓組織成員間創造出一種支持性的顧客導向與服務意識的組織內部環境；Grönroos(1985)將顧客導向納入內部行銷的定義中，提到利用類行銷方法(marketing-like approach)使員工具有服務顧客、市場導向和銷售心理的意識；Berry 與 Parasuraman(1991)也提到滿足員工需求後，員工也會用他們的能力去滿足外部顧客的需求；Rafiq & Ahmed(2004, p.10)提到：「內部行銷是運用類行銷方法來激勵員工士氣的一種計畫性努力過程，並從顧客導向來實行、整合組織的一個策略。」

綜合上述，從培養員工具有顧客導向及服務意識為出發點的內部行銷定義，在於希望公司的內部行銷作為，可以讓員工引發服務顧客的心理動力，如果員工在工作上得到需求的滿足，那麼在面對顧客時，滿足感所帶來的心情也就會用正面積極的態度來回應顧客的要求。

三、將內部行銷視為人力資源管理的觀點

Winter(1985)將內部行銷的角色視為對員工進行調整、教育和激勵，使他們可以實現組織目標的過程，並且讓員工知道自己在組織內的價值(引自 Rafiq & Ahmed, 2004, p.7)；Tansuhaj, Randall& McCullough(1988)認為內部行銷是將員工發展作一個多方面的整合計劃，包括員工的招募、

訓練、激勵、溝通和留任； Cahill(1995)認為內部行銷是一種公司內部的人力資源管理，從管理員工出發並藉此滿足外部顧客。

Grönroos(2000)針對內部行銷的定義，又進一步提到內部行銷可帶出公司在人力資源管理的三個要素：

(一)視公司為內部市場，公司給予的內容要像給予外部市場的一樣好。

(二)是一種積極、合作與目標導向，從公司員工一起的努力來維持、改善公司對外部顧客的服務。

(三)強調公司主管要觀察瞭解員工、每一個部門以及各自的職能，對待他們也需像對待外部顧客一樣好。

Bradley(2003)提到內部行銷和人力資源管理息息相關，它是一種從員工雇用、訓練、激發士氣的過程。國內學者，丁學勤、郭博安（2011）提到內部行銷是要將內部員工視為顧客，運用行銷的哲學和實務，進行其組織內部的人力資源管理活動。

由人力資源管理的角度出發來定義內部行銷可以得知，內部行銷在這邊注重的是公司如何用人唯才，並創造一個和諧、團隊合作的組織氣氛。如果公司想得到優秀有能力的員工，就要先從良好的招募制度做起，詳細說明徵才條件、工作內容，待遇等。員工進到公司後，也要先進行員工訓練，並依照他們的專長安排合適的職位，時時注意他們的表現給予關心，如此一來，就能讓員工願意待在公司工作，為公司奉獻力量。

事實上，目前內部行銷的研究大多將此三個觀點綜合起來論述及研究問題。Rafiq & Ahmed(2004)在論述內部行銷執行原則中將這三個觀點結合提出主管執行內部行銷策略的建議，例如用人唯才、視工作如產品來向員工宣傳、以及使員工具有服務意識等。這麼一來，從最初的招募員工、規劃工作內容、讓員工樂於進行工作、到最後願意用服務的心去對待顧客。這樣透過有順序性，並且是一連串的過程，主管就能顧及至公司內部運作

的各個層面。因此內部行銷可將它定義成：「內部行銷是將公司員工視為顧客，將員工的工作視為產品，向員工進行公司的宣傳。並透過計劃性的訓練和方法，讓員工從中充分感受到來自公司主管的關心，藉此激勵他們的士氣和提升滿意度，連帶將良好的服務態度傳遞給外部顧客，為公司帶來利益。」

上述是以主管的角度來定義內部行銷，本研究擬從教保人員的角度來探究對園長執行內部行銷的看法，因此須將此三種觀點的內容轉化為從員工（教保人員）的方向出發。對於第一種觀點，重點在於瞭解教保人員是否感覺到園長在宣傳園所理念或安排的工作環境上，有詳細且清楚地傳遞（溝通內容、管道使用）；第二種觀點重點在教保人員認為園長在對他們做的內部行銷內容，可以引發教保人員他們在工作上的滿足感、獲得激勵並願意為幼兒園服務（關懷激勵）；第三種觀點重點則在教保人員認為幼兒園的規章制度有明確規範、營造良好組織氣氛上是否努力進行等（環境制度）。本研究在設計問卷時，即採這三種觀點的綜合要義。

參、內部行銷的實施要素

前文提到內部行銷可以從三個觀點來定義，可瞭解到不論是哪一種觀點，都需要一套完整的程序才能進行。內部行銷就像一般的推銷一樣，必須要透過方法和工具的使用才能達成（張明輝，無日期）。本小節將針對內部行銷需要什麼條件下才能運作進行探討。

一、Berry & Parasuraman 的內部行銷七要素

Berry & Parasuraman(1991)認為要達成內部行銷，可從下列七項要素(essentials)來做：

(一) 積極爭取人才：如果雇用到與工作內容不適合的人，就會影響到對顧客的服務品質。因此公司主管要懂得爭取人才，針對每一種不同的工

作職位來挑選適合人，並使用面談、報紙等方式來招募。

(二)提供視野：員工需要瞭解公司的目標為何、知道為何要讓他們去服務顧客，對公司有什麼貢獻等，因此公司主管要用熱情的態度，對員工傳遞服務所帶來的利益價值和視野(目標)，且必須要簡單明瞭，並利用機會盡量傳達給員工知道，因此溝通就是很重要的一個關鍵。

(三)準備好服務顧客的員工：因為員工身為服務顧客的角色，所以就需學習如何服務，經由學習是可以使員工建立信心與自尊，因此對於員工要怎麼去做「服務」的這項動作，主管就要規劃適合員工的服務訓練。

(四)團隊發揮的重要性：如果要讓內部行銷是有意義的，就必須在團隊合作上進行準備，藉由團隊的參與，可以使在工作上更有活力、有趣，也能激勵和提升個人能力，增進內部服務，而團隊的領導者也要時時分享目標、評量和獎勵員工。

(五)利用「自由」的要素：好的內部行銷主管會給予員工機會讓他們去面對顧客，來實現自己的能力。所以一個強烈、清楚的目標視野來指導員工行為與規則是很重要的，而技巧和知識則能讓員工有信心去服務顧客，另外激勵措施的使用也能激發員工對顧客的行為。研究者認為這裡所提的「自由」就是一種授權的手段，主管從良好的溝通、訓練員工，讓他們瞭解公司的目標及有能力後，公司就必須要授權員工可以在工作場所展現其服務、懂得隨機應變，而非限制他們可以展現給顧客的東西。

(六)評量與獎勵：員工在工作上需要知道他們會被怎麼評量，也需要知道怎麼做才會好，所以有效、清楚、公平性的評量系統可對於公司在傳遞目標視野、實行策略上有所貢獻，透過評量制度可使員工警惕自己。而獎勵也可和公司的目標、策略相連結，利用不同方法來獎勵表現傑出者，並給任何人都能有得到獎勵的機會，團隊的獎勵是很不錯的，

它可以促進團隊合作。

(七)瞭解你的顧客：滿足顧客的第一步就是要知道他們需要什麼，所以對於公司主管來說，從工作-產品的角度來設計工作內容，藉此吸引、發展、激勵和留住員工就顯得重要了。主管必須瞭解員工的想法、需求，並可用調查等方式來進行。

這七項要素，可和內部行銷三類觀點結合：例如(1)公司經由甄選爭取有能力的人才，再藉由培訓讓員工可以服務外部顧客，利用自由(授權)要素使員工可以執行對顧客行銷的動作。可與人力資源管理、培養員工具有服務導向兩種觀點相呼應；(2)瞭解你的顧客，是指公司可從調查或其他與員工接觸的過程中瞭解他們的能力，藉此來設計適合他們的工作，然後利用評量和獎勵讓員工瞭解自己在工作上的能力，並得應有的獎賞。這部分可和人力資源管理中的培訓和職位用人、主管視員工為內部顧客相呼應；(3)「提供視野」與「團隊發揮」強調主管透過溝通讓員工瞭解公司的理念、如何順利進行工作內容，並從達到共識後的團隊發揮取得最大成效。這部分可和視員工為內部顧客，瞭解員工的想法相呼應。

由此可知,七項要素是環環相扣的,透過瞭解員工並給予合適的工作，並從溝通上來傳遞公司的願景目標，取得團體的共識，讓員工瞭解自己要為公司貢獻什麼以去服務顧客，而公司主管亦能從員工的表現來制定獎勵制度，使員工更能在工作場所中得到回應，以激發滿足感。

除了 Berry & Parasuraman(1991)，其他學者也提出自己的內部行銷實施要素。以下針對 Berry & Parasuraman 的內部行銷七要素中，較為忽略的部分提出補足。

二、Greene 等人提出的時間規劃

Greene 等人(1994)提出內部行銷如何進行的內容，在此內容中，Greene 等人將如何進行內部行銷分成四個方面(area)，分別是「產品、服

務焦點」、「獎勵系統」、「行銷支持」與「組織和諧」。除了「獎勵系統」、「行銷支持」和「組織和諧」一樣提到獎賞、規劃制度與合作外，比起 Berry & Parasuraman(1991)所提，Greene 等人在此還強調時間表的規劃，即要有進度表的呈現：

(一)產品、服務焦點：利用時間間隔、時間表的制定。時間表的制定要根據現有規範和新提議間的相關程度來確保的內部推廣策略是可行的，並在可行的範圍內減少所需培訓的成本、支持量等其他要素。

以內部行銷來說，時間表的規劃是可以針對欲向員工進行內部行銷的內容做完整的設計，對於主管想進行某一計劃而言，考量到何時該做、進行的長度，以及要有什麼樣的緩衝間隔以讓員工適應，這些都關係到員工是否能有所準備、瞭解之後，才能成功進行的要素。對於本研究來說，時間表的制定就是步驟的呈現。此外，不論是「產品、服務焦點」中提的時間規劃或成本考量，都可和內部行銷定義中人力資源管理結合，因為人力資源管理強調的就是從招募用人到員工實際工作，要有一定的順序進行，並運用適當的資源(例訓練課程)輔助。

三、Joseph 提出的員工專業成長

前兩位學者在內部行銷的實施要素上較少提及員工進修成長的部分。關於這點，Joseph(1996)指出內部行銷中達到內部滿足的策略(strategy)還有「拓展員工生涯職業路線」與「支持不同員工的生活方式」。當員工感到自己能力不足或想要再更上一層樓時，公司可以鼓勵員工進修，提供多樣化的學習管道，而員工都是獨特的個體，因此公司也須尊重他們各自的生活方式，在正向的條件下讓他們不僅從工作中得到滿足，也能從生活中感受到公司所給予的自由和放鬆的機會。以幼兒園來說，面對不同個性的幼兒，教保人員時時充實自己的教學技巧是很重要的，所以園長可以讓教保人員多參加進修研討的活動，不僅可以吸收新知識，也能具備更多技

能以應付不同的狀況，更有信心來服務幼兒及家長。另外園長也要尊重教保人員他們有自己的生活，不要過度要求教保人員事事以工作為重，透過溝通協調，讓教保人員既能不影響職場外的生活，也能顧及工作上需要表現的地方。

四、Rafiq & Ahmed 提出的主管管理原則

主管如要進行內部行銷，就須將行銷遍佈於整個公司(Kolter & Keller，2006)。對於主管的行為，Rafiq & Ahmed(2000)除了也提到團隊合作、激發員工士氣、員工有服務顧客的意識外，還強調主管要有參與管理的樣子，即主管並非只位居幕後監督員工，主管將員工視為顧客，時常親臨前線觀察員工的狀況，聽取來自他們的意見並給予回應，就可以瞭解到現場員工與顧客的服務互動，也能得知員工在工作上的情形，假使員工有困擾，主管也就能針對困擾內容思考如何解決。如果主管帶領員工良好，員工就能被激發出士氣並在工作場所中有幸福感，也能促進公司達到設定的成就(Vasconcelos,2008)。

以上各學者所提出的內容發現，不同學者在內部行銷實施的用詞上各有不同，例如 Berry & Parasuraman(1991)是用「要素」;Greene 等人(1994)用「方面」; Joseph(1996)用「策略」。雖然用詞不同，但切入點都是相同的，即從內部行銷的概念上去作探討。換句話說，內部行銷定義為視員工為顧客、讓員工為顧客服務的心，以及主管的人力資源管理，從這三個觀點出發的定義來去延伸出內部行銷如何實施的內容，讓公司主管瞭解如何運用內部行銷的概念來應用至公司內部，達到應有的期望。研究者認為用「要素」一詞較能顯示出內部行銷實施方式的重要程度，故以下用「要素」來說明內部行銷如何進行之內容。

由上述各學者所提出的內部行銷實施方式，找出共同點及分析重要性後，經整理得出下列五個內部行銷要達到成效所應有的要素。

(一)溝通共識：主管不論是要傳遞公司的理念、目標，或者宣佈某件事，都少不了要和員工溝通。因此主管透過溝通可以瞭解員工的問題、意見，也讓員工瞭解公司的目標，並從互相的交流中達成共識。

(二)自由授權：給予員工合理範圍的自由去為顧客展現服務能力，但前提是主管必須要讓這些員工已具備可以去服務顧客的知識技能，所以之前的訓練就顯得重要。另外，藉由讓員工參與公司內部的大小會議，對於讓員工瞭解公司的目標與規則，進而讓他們為公司的期望展現合適的能力。

(三)關懷激勵：主管可以親臨員工工作現場，瞭解員工的狀況並給予加油打氣，使員工感受到來自主管的關心而激發士氣，另外透過福利獎勵的措施不僅可讓表現優秀的員工得到實質的回報，也可讓未獲得獎賞的員工激發想去達到目標的驅力。

(四)專業成長：如同要拓展員工的生涯職業路線般，主管可告知進修的訊息，鼓勵員工再提升自己的實力，或者當員工想要學習不同的東西時，主管也可給予支持。

(五)環境支持：類似於人力資源管理，透過徵才培訓的機制、明確的管理制度、內部行銷執行的規劃、各部門或職位層級間的合作協調等，來確保內部行銷可以順利運作。

肆、內部行銷的步驟

知道內部行銷執行方式的要素後，接下來就是探討內部行銷的步驟。本小節將說明在內部行銷的基礎下，公司可以怎樣來執行想進行的方案計劃。

Foreman 和 Money(1995)指出要進行內部行銷時的兩個問題，一是「誰執行內部行銷？」二是「誰是內部行銷要針對的對象？」。如果是公司主

管要對其員工進行內部行銷，那就要知道哪些員工是它內部行銷執行的對象，並且針對員工不同的想法及需求，來規劃內部行銷。Grönroos(2000)則提到內部行銷的對象包含最高層主管、中間主管和監督者、直接與顧客接觸的員工與後方支持的員工。本研究是以幼兒園為主，根據研究的內容，想探討的是由園長執行內部行銷，而內部行銷實施的對象則是幼兒園內的教保人員。

Davis(2001)和 Allen(n.d.)從主管的角度出發，各自提出了內部行銷步驟，分別敘述如下：

Davis(2001)認為首先主管要(1)先確認想要執行方案的目標為何；(2)根據此目標來確定需要內部行銷的對象(這裡的對象研究者以員工稱之)；(3)選擇怎麼樣和員工互動並影響他們；(4)等到確定對象後就開始發展方案；(5)依據方案的內容，選擇方式對員工進行內部行銷；最後(6)運用此內部行銷方式執行方案。

Allen(n.d.)提出的內部行銷步驟為：(1)先確定使用內部行銷策略的目標為何；(2)再依據目標來思考方案的內容；(3)有了方案內容的構想後就要向員工說明，並用正面積極的態度說服他們，讓他們可以接受；(4)如果他們可以接受這樣的構想，就將方案內容再進一步地詳細說明；(5)接著主管要規劃怎麼樣將此方案付諸實行，可以設立指標來評估成功性；(6)最後就正式公佈使用內部行銷策略之方案，並讓員工都能隨時隨地知道。

兩位學者所提出的內部行銷步驟中，都強調確認目標、互動影響的重要性，換句話說，公司主管如要執行一項活動時，就得先瞭解員工的想法，並利用可以和員工討論的機會傳遞訊息給他們，讓員工知道主管所提出的活動內容。在此 Allen(n.d.)比起 Davis(2001)多提到了在對話中情境營造的要點，意即如果用正面、熱情的態度向員工說明，並回應員工所提出

的問題與建議的話，對於之後活動能否取得員工支持是有幫助的，這也是前段內部行銷實施要素所提到的溝通共識的重要性。研究者將兩位學者所提出的步驟結合整理成下圖 2-1-1：

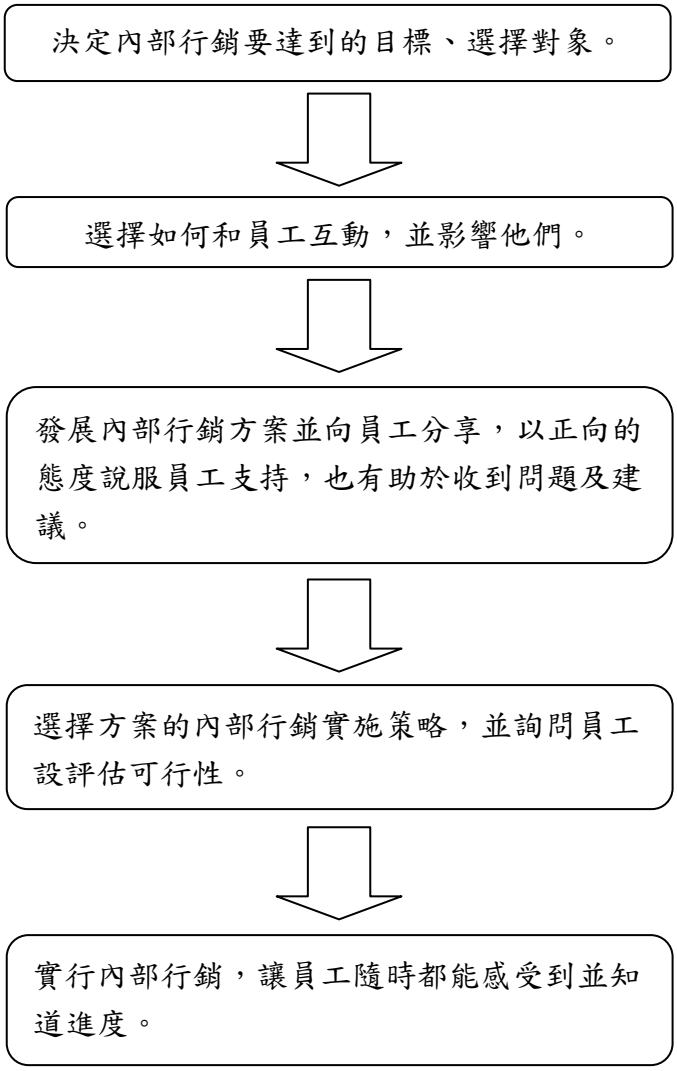

圖 2-1-1 以主管角度的內部行銷步驟

Davis(2001)認為在規劃內部行銷方案時，得要考量到公司所定位的目標、風格為何，如此一來才能在不破壞公司原本設定的準則規範下，執行內部行銷方案。因為如果在實行中變動太大，反而會導致員工一時間無法適應，無所適從，效果也就大打折扣，Greene 等人(1994)提出要做時間

規劃的原因也就在此可呼應。因此 Davis 在這所提出的內部行銷步驟，就是從最基礎(確認活動目標)出發，直到真正執行方案為止。而 Allen(n.d.)則增加內部行銷步驟中主管正向溝通態度的重要性，也提到如果能用正向的態度向員工說明，是有助於員工接受的。

因研究者的研究對象為幼兒園之教保人員，也就是員工端，所以研究者以圖 2-1-1 為基礎，自行發展出以員工(教保人員)角度的內部行銷步驟，從一開始主管向員工自己問對於公司或個人工作上的問題開始，到最後主管讓員工感受到內部行銷的執行，這中間的過程，如圖 2-1-2 所示：

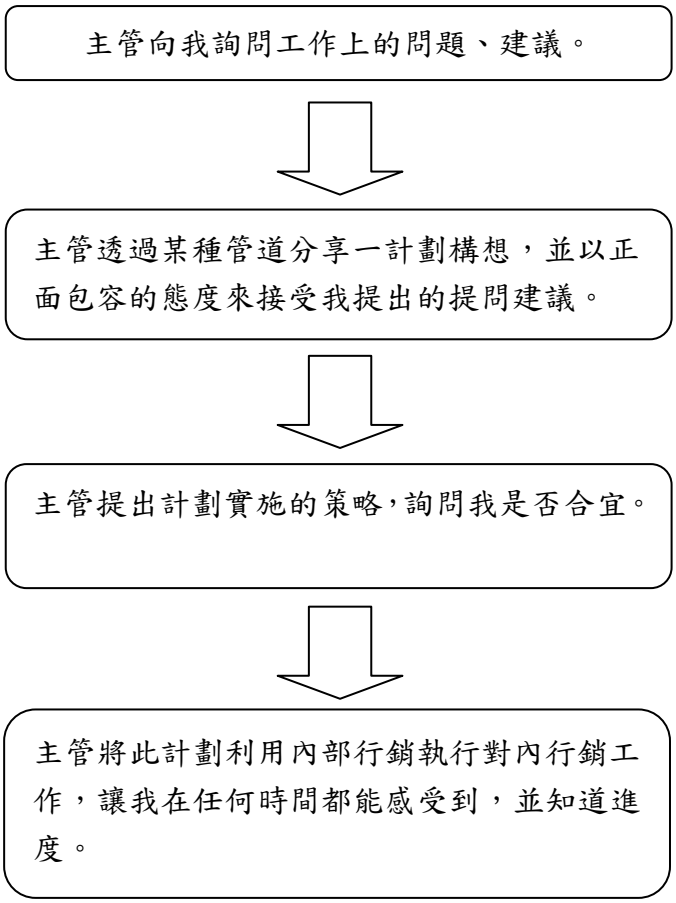

圖 2-1-2 以員工角度的內部行銷步驟

本研究的研究場域為幼兒園，以幼兒園來說，園長可隨時隨地問教保

人員對願景的看法，或教保人員是否有教學上、個人的問題，並蒐集教保人員提出的問題來規劃某一方案，利用集會等時機提出其構想，園長以正面的態度說明，並和教保人員互相討論中取得他們的支持，接著設計此方案執行的策略，再詢問這樣的執行策略教保人員是否同意，取得教保人員一致同意後就能隨時利用內部行銷要素進行此方案了。因此本研究將採用圖 2-1-2 的步驟，設計內部行銷問卷。

伍、內部行銷的管道

知道了內部行銷的定義、要素、步驟之後，執行時搭配的工具也是不可或缺的。在內部行銷的管道方面，國內外學者各自提出不同可利用的管道，將這些學者提出的內部行銷執行管道列於表 2-1-2。

表 2-1-2

內部行銷的管道一覽表

Joseph(1996)	1. 傾聽：焦點團體、員工調查。 2. 準備額外的用餐室、休息室、可以停車的地方。 3. 針對員工使用廣告媒體。 4. 給予托育服務、彈性的時間規劃、協助員工方案。
Davis(2001)	1. 一對一或團體會議：內部調查 2. 口語文字：便條紙、手寫信、廣告、雜誌 3. 有聲媒體：電話、電視、影片 4. 電子郵件
黃義良(2005、2006)	1. 口語文字：集會、書面、公開信、私下溝通、電子郵件 2. 福利獎勵：提供補助、升遷加薪、舉辦員工旅遊 3. 進修管道：研習、讀書會、專業書籍提供、指導教授的進駐、觀摩教學

由各學者針對內部行銷可運用的管道可以發現，口語及文字是共同被提出來的一個方法。事實上，單向溝通主要用於傳遞訊息，例如用傳單告知活動日期，但如果是要討論議題，或分享私人事情時，一對一面對面對談則是最好的溝通(Davis, 2001)。其他管道還有利用電話等可以聽到對方聲音的媒體工具、獎勵、方便的環境(停車地、用餐室等)，黃義良(2005、2006)從教育現場出發，提出了讀書會、研討會這些在學校中經常利用的會議。

總結各學者所提出可利用的管道，因傳遞方式的不同，將口語文字分開成口語對話和文件傳遞，另外關於進修與獎勵，因為和內部行銷要素「關懷激勵」、「專業成長」所討論的雷同，故將此兩管道併入要素內，最後歸納出四項內部行銷管道的類別，這四項也作本研究問卷設計中管道部分內容：

(一)口語對話：例如一對一對談、團體討論。

(二)文件傳遞：例如信件、廣告傳單、便條紙、問卷。

(三)有聲媒體：例如電話、電視、影片等。

(四)網路通訊：例如 e-mail、網路留言板、網路社群等。

陸、內部行銷相關研究

因內部行銷的概念主要是從企業界出發，所以研究者從國內碩博士論文網、以及期刊中搜尋過去以企業機構為對象的內部行銷研究，並從研究結果中進行綜合分析，以下呈現內部行銷研究的內容及發現。

(一)探討內部行銷與員工心理層面變項的關係

指研究者將內部行銷與員工的感受作結合進行探究。

沈進成、張延蓉（2002）討論「內部行銷」、「工作滿意」、「組織承諾」及「顧客導向」間的關係，以遊樂園員工為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷會正向影響員工的「組織承諾」與「工作滿意」；(2)內部行銷會透過工作滿足與組織承諾等中介變項對員工顧客導向產生正面間接的影響；(3)「內部溝通與福利」、「員工關懷」、「自我實現」是內部行銷的重要影響因素。

胡夢蕾（2003）探討「內部行銷」與「工作滿意」間的關係，以國際觀光飯店員工為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷知覺對工作滿意呈現正相關。(2)內部行銷滿意度和個人背景變項(年齡、年資、學

歷等)無顯著差異。

李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌（2011）探討「內部行銷」、「工作滿意」及「組織承諾」間的關係，以銀行業員工為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷會正向影響員工的工作滿足與組織承諾的提升。且(2)工作滿足在內部行銷機制與組織承諾間擔任部分中介角色。

(二) 探討內部行銷與員工心理層面、外顯行為的關係

指研究者不僅將內部行銷與員工的感受結合，也同時探討內部行銷帶給員工外在表現的相關程度。

李銓、李家瑋（2004）探討「內部行銷」、「工作滿意」及「顧客導向」間的關係，針對公司電話行銷部門的員工，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷可提高員工工作滿意度，而使提高員工顧客導向之行為；(2)個人背景變項上，30 歲以下至 50 歲的員工對於「教育訓練」認同最高，而 50 歲以上員工則以「管理支持」認同最高。張世平（2006）同樣採用這些變項，以台中地區銀行業員工為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)銀行的內部行銷作為和員工對內部行銷的認知會對員工的工作滿意度有影響，但對員工的顧客導向行為則是無顯著影響；(2)個人背景變項上，學歷較低、年資一年以下的員工對於銀行內部行銷有較高的知覺或滿意度。

高麗齡（2008）探討「內部行銷」、「工作滿意」及「工作表現」間的關係，以餐飲業員工為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷知覺對「工作滿意」、「工作表現」呈現正相關。(2)餐飲相關工作年資與內部行銷知覺有差異但並不顯著，而本店工作年資、學歷則與內部行銷知覺無顯著差異。

小結

綜合上述以企業為場域的內部行銷研究可以發現：

1. 從研究對象來說，包含各種類型的研究對象，例如遊樂園（沈進成、張延蓉，2002）、飯店（胡夢蕾，2003）、一般公司（李銓、李家瑋，2004）、銀行（張世平，2006；李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌，2011）及餐飲業（高麗玲，2008），可見內部行銷可探討的對象很廣。
2. 從研究方法來說，可能是企業員工數眾多的關係，皆以問卷調查的方式進行探討。
3. 從研究內容來說，企業的內部行銷研究並非單以內部行銷進行探討，而是加進其他變項，且研究發現，雖然變項中的顧客導向和內部行銷無顯著相關（張世平，2006），但大部分的研究顯示內部行銷對於其他變項(例如工作滿意、工作表現、組織承諾等)之間是有正相關，顯示公司主管內部行銷做得好，有助於員工在工作行為及對公司認同上有正面的影響。
4. 從背景變項來說，可以發現年齡和年資、學歷上的不同，似乎對內部行銷的認知也會有所不同。李銓、李家瑋（2004）的研究發現不同年齡的人對內部行銷向度有不同的最高認同感；張世平（2006）的研究則發現工作場所內年資一年以下、學歷低的人對內部行銷有較佳滿意度或知覺；高麗齡（2008）的研究也發現不論是相關職業年資，或者是在店內工作年資，對於內部行銷知覺則是沒有顯著差異的；胡夢蕾（2003）的研究也是持相同結果，且高麗齡與胡夢蕾在學歷這變項的結果和張世平的研究發現相反，發現是無顯著差異的，似乎表示著在學歷方面尚無一致的結果。推測其原因為這些研究者各自研究場域類型有所不同，可能也因此造成背景變項對內部行銷知覺有不同結果。

第二節　學校的內部行銷

前面所敘述的及資料來源大部分為商業企管界探討內部行銷時所提出的內容，而本研究的場域為幼兒園，對象是園內教保人員，故此段將從以學校為背景探討內部行銷的文獻為背景，探討在教育機構中如何應用企管界的行銷概念，來管理其內部關係。

壹、學校內部行銷內容

在探討學校中的內部行銷之前，先介紹學校行銷的背景。

一、學校行銷

學校行銷源自於 1970 年代 Kotler 對於行銷的擴大解釋，在此之前，行銷所含的範圍主要以營利事業而存在的（吳炳銅，2006）。Kotler 將行銷可運用的對象擴大至所謂的「非營利性組織」(Non-Profit Organization)，指的就是像教會、學校、醫院、政府機關、公益團體等機構（黃俊英，2007）。從某個角度來看，學校也是一種企業（林孟彥，2003），而增進學校形象、強化內部組織的效能、以及促進教職員及外部顧客的支持與配合便成為學校行銷的目的（張順民、王湘栗，無日期）。例如可以把學校內的工作、理念、教學方法當作產品，而教師就是顧客，所以學校主管(可能是校長、主任)就必須要將這些產品推銷給教師知道，以讓教師們瞭解整個學校，並且得到應有的支持，展現良好的服務(教學)效果傳遞給學生，進而影響到家長對學校的觀感。

二、學校行銷受重視之原因

(一) 少子化

為什麼學校行銷逐漸被重視？有許多學者認為少子化是其中一項原因（王順民，2008；吳炳銅，2006；許明珠，2007）。少子化目前已成為世界各國都在關心的議題，連臺灣也無法避免。根據內政部（2012）的統

計，到民國 98 年為止，臺灣地區的出生率都還有在 1%以上，但到了民國 99 年的統計，出生率已經跌到 1%以下，來到 0.89%，雖然 100 年時又回升至 1%以上，但整體而言臺灣嬰兒出生人口仍趨於減少，縱使現在政府利用許多福利誘因來鼓勵生小孩，但未來臺灣能否繼續使出生率逐步回升，仍是我們需持續關注的。

少子化帶來的衝擊將是影響到整個社會，除了人口結構改變外，吳炳銅（2006）指出，出生率下降連帶導致學生人數減少，學校為了因應校內學生數下降,就不得不採取減班的措施。以研究者過去就讀的某國中舉例，當時一個年級的班級數就有 11 班，每班大約 30 人左右，現在班級數已經減到只剩 6 班，才能維持一班約 30 名學生的標準。或許對公立國中來說，還能藉由學區分發等方式來招募學生，但對於私立學校而言，如果沒有提供誘因吸引家長將孩子送入自己學校就讀，結局就可能因招不到學生而終究關門的命運。因研究者研究場域為私立幼兒園，故以教育部（2012）所公佈的全國幼稚園概況來舉例，從全國幼稚園概況可得知，近十年來，雖然園所數時增時減,但整體來說還是處於減少的狀態,大約減少了近百所，而私立幼兒園的數量比起整體的減少幅度就更明顯了，從 92 年 1,948 間減少到 100 年的 1,614 間，超過兩百間的私立幼兒園在這八年間消失。對於私立幼兒園來說，少子化帶來的衝擊是必須去思考其應對措施。王順民（2008）提到面對少子化等外在環境因素的威脅，幼兒園如何在此困境中利用多角化經營、產品開發等方式來維持現有的地位，是幼兒園業者在經營時須考量到的內容，因此他認為幼兒園業者要兼顧「行銷」和「經營」兩個部分，在經營上抱持對幼兒教育的關心付出，在行銷上利用各種行銷方式建立口碑，例如區域性行銷、個體行銷，並運用內部行銷、外部行銷和互動行銷，對內對外相互顧及連結，才能讓幼兒園永續經營下去。

（二）家長選擇權

除了少子化的原因外，吳炳銅（2006）認為家長教育選擇權的崛起也是一個原因，認為家長因為希望自己子女能有學習的最大利益，所以會選擇較好環境和教學的學校，所以學校如何滿足家長的需求也成為一個關鍵。馬祖琳、柯宜均、黃振酆（2004）提到幼兒園的收入來源主要是將孩子送到這間園就讀的家長，而現在的家長選擇幼兒園主要是從過去經驗、口耳相傳或廣告來選擇符合的幼兒園。所以如果要拉攏家長，說服他們可以讓孩子來這裡上學，就必須要先知道家長選擇幼兒園的想法，掌握到家長的想法，並設計有效的行銷策略，就有助於在幼教市場上獲得更大的優勢。因此對於幼兒園，除了園內整體環境是否可以吸引家長目光、教學方法是否認同外，教保人員的教學態度與家長的互動也是成為家長是否滿意的因素之一。在路上到處都可見幼兒園外掛著招生布條、幼兒活動海報，或者將園外外牆進行美化等，這些都是幼兒園向外所展現的一種行銷手段，也就是外部行銷，其目的是為了吸引顧客(也許是家長)的目光，來考慮是否讓自己的孩子送入這間園就讀。而互動行銷，馬祖琳等人提到可以讓家長親自到園內參觀，藉由觀察孩子活動、教師的介紹，使家長親自感受到幼兒園的教育氣氛。

三、學校內部行銷之定義

至於內部行銷，除了用在公司和服務業外，在學校中也是不可或缺的要素之一。學校本身也可看作是一個大企業，裡面的教職員就是內部行銷中所講的內部員工，所以領導者，也許是校長、園長、或組長，就必須要運用行銷的概念，來向下層的教職員進行認同學校的工作。對於學校內部行銷的定義，黃俊傑（2007）將學校內部行銷定義為：「學校將成員視為內部顧客，透過教育訓練、激勵及溝通等各種策略，將學校的「內部產品」，如學校願景、學校的經營理念、學校組織文化等，傳遞給內部成員，培養

成員具備專業素養及服務意識，增進成員間的組織承諾，使其願意為學校使命共同努力。」(頁 71)。由此可知，學校內部行銷是針對學校內部的人進行對工作場所感到認同的一種手段,如再白話些,就是指藉由內部行銷，希望教師可以喜歡上自己的工作場所，並願意奉獻其教學技能，為學校盡一份心力。

四、幼兒園的內部行銷

在幼教現場而言，王順民（2008）指出幼兒園業者對內教保人員，應要詳細規劃薪資福利、專業成長與生涯發展等內容，以讓教保人員能在此園獲得工作的保障。黃義良（2006）針對個案研究的幼兒園就發現園長會以內部行銷為基礎,用提升教保人員專業知能、創造優質內部環境等方式，來引發教保人員跟家長的良好互動。邱淑惠、莊世潔（2009）針對某托兒所的個案研究也指出主管如果能傳遞托兒所之理念和方向給園內教保人員知道並達成共識，就能彼此合作，在家長面前呈現其專業能力與形象。這就可以與文獻第一節所提到的「內部行銷須先於外部行銷和互動行銷」相呼應，如何凝聚幼兒園內部成員的共識及向心力，是園長必須正視的問題，並成為之後對外行銷幼兒園特色的基礎（黃俊傑，2007)。因此，對於幼兒園來說，為了招生和維持好印象，須開始重視行銷策略，且實行內部行銷應當刻不容緩。

貳、學校內部行銷實施之要素

一般認為學校內部行銷的對象首先想到的就是教師，但其實除了教師外，對於學校內部行銷，對象還有行政人員、職工，學生也可算是其中之一（黃怡雯，2007）。因本研究是以幼兒園中的教保人員為對象，所以不將行政人員、學生涵蓋在內。

如何在學校實行內部行銷，許多學者以論述的方式提出內部行銷要素，

經整理後可發現這些實施要素與前節企業界學者提出的內部行銷實施要素相似，同樣都提到溝通、關懷、獎勵、用人和授權等內容。例如企業界提到薪資誘因，這裡也同樣提到利用薪資來留住教師；企業界的授權是要讓員工可以服務外部顧客，在此學校要服務的外部顧客變成了家長。只是這裡內部行銷的場域從以營利為目的公司變成了非營利的學校，所以在此這些學者提出的要素，就會以學校內運作情況為基準，提出學校主管對教師實施內部行銷的要點。以下針對各學者從學校提出的內部行銷實施要素進行統整歸納，提出幼兒園內部行銷的實施要素(高家斌、白沛堤，2011；陳秋蓉，2011；黃俊傑、2007；謝維齊，2005)：

一、溝通共識

內部溝通管道的暢通，是可以增加教保人員的向心力和認同感，園長可利用不同的場合和機會，利用多種管道向教保人員宣傳幼兒園的辦學理念，並尊重由教保人員提出的意見、適時給予回饋，從達成共識中建立全園同仁「生命共同體」的感覺。

二、自由授權

「授權」是指要賦予下屬充足的權利，故園長不能以自我為中心，認為自己說的、做的就是正確的。在園務會議上要讓教保人員都能參與，並鼓勵教保人員發表意見。在教學上鼓勵教保人員依據幼兒園教學理念、針對班級狀況自行設計教學活動，給予教保人員揮灑的空間。

三、關懷激勵

園長要傾聽教保人員的聲音，必須親臨前線，關心教保人員的身心狀況，詢問是否有困擾，讓教保人員可以感受到來自園長的關懷。藉由心理、精神、物質方式等激勵，是能將內部行銷植於教保人員心中，也能讓園長和教保人員一起為了幼兒園期望的目標而努力。另外，利用一些福利獎勵

制度所提供的誘因，可以吸引和留住教保人員，內容可以包括薪資、升遷調薪、補助等，藉此可以讓教保人員獲得心理與物質的滿足，也能從舉辦聚餐、旅遊等，從活動中增進彼此的感情。

四、專業成長

幼兒園專業團隊建立的基礎，講求的是知識的分享和專業的成長，故園長對於教保人員想進修的意願要給予支持，可以主動辦理園內教學觀摩、讀書會，並提供園外研討會、研習會等資訊給教保人員知道，藉由教保人員的專業成長，可以讓他們增進自己的能力，並樂在教學之中。

五、環境支持

環境支持可以包含園內的運作、文化、員工間相處的氣氛、幼兒園規章的訂定、設施擺設等。不論是園長和教保人員間、教職員同仁間，如果能進行充分溝通，就能建立和諧的互動關係。另外幼兒園的規章要人性化管理、合作規劃園內的活動，也是很重要的，如果能建立園內友善的環境，對於內部行銷的落實也會有所幫助。

六、招募用人

在招募時，由園長親自面試，明確告知幼兒園環境、工作內容、目標等，並選用優秀的教保人員。聘任後，也要以適才適所的原則，讓每一位教保人員都能勝任自己的工作，發揮專長。

以上六點是單從內部行銷概念中論述的實施要素，而透過研究的方式得出幼兒園內部行銷作為。黃義良(2005)在「幼教機構的行銷策略初探」研究裡的訪談結果中，內部行銷策略上，得出受訪者使用的內部行銷方式有內部的溝通共識、福利獎勵、關懷激勵、進修訓練、優質內部產品、聘任招募和參與授權等。在之後黃義良(2006)與李潔茹(2009)的研究中，詳細訪問到幼兒園領導者如何對教保人員進行內部行銷，也可發現溝通、

創造和諧氣氛環境、聘任招募、授權、關懷、福利獎勵等都是幼兒園領導者所採用的策略。例如在溝通上，就會希望教保人員有什麼事就可大方提出來一起討論、氣氛環境上，就會當教保人員的保護傘，維護教保人員的專業等。而黃義良的研究也訪問到教保人員和家長詢問他們的感受，也證明如果幼兒園內部行銷做得好，教保人員和家長都能感受到來自幼兒園的利益。

由此可知，不論是以整個學校為單位或針對幼兒園、透過論述或經由實證研究得出的結果，對於內部行銷實施要素其實都大同小異。而在教育界，或者是從企業界的角度所提出的內部行銷策略也是相似的，例如企業界也提到溝通共識、關懷激勵、自由授權、專業成長，與環境支持的重要性。因為學校行銷的概念是從企業界延伸出來的，行銷理念對營利組織及非營利組織而言，都是適用的（林孟彥，2003）。所以如果可以將原本針對企業的行銷方法，轉換融入到教育機構中，在幼兒園內，對於園長如何使教保人園喜愛這間園、認同這間園，就能有依據可行。只有建立在以內部行銷為基礎的學校行銷，才能有永續發展之效果（謝維齊，2005）。

另外，也有文獻雖無提到內部行銷，但也可以從中發現到內部行銷的要素，Hartley(1999)就曾以 Scottish Office(1998)中學校領導者管理員工的標準之內容來引述學校內部行銷的實施，不論是個人要有信心、維持良好氣氛、激勵、溝通等要素，都是在內部行銷中時常被提到的。在之後 Scottish Office(2002)的新版本中，也能從管理員工原則裡發現內部行銷實施的要素，故研究者將這些原則和學校內部行銷實施要素嘗試做連結，由表 2-2-1 就能發現學校領導者如果在校內管理員工要有好的方法，從一開始的徵選用人，到工作場所內教職員的工作表現、評估激勵和領導者與教職員的關係，就得考慮進去，而這些由官方提供的準則正好也能呼應上段所整理出學校內部行銷的實施要素：

表 2-2-1

管理內部員工的準則

項目	內容	引申至內部行銷
招募、選擇教學人員與支持(行政)人員	1. 定義未來用人招募標準 2. 實行適當的招募和選拔程序	招募用人
運用團隊或個人來增進他們在學校的表現	1. 發展參與式的管理結構 2. 透過討論、認同和支持個人/團隊的專業發展目標，並提供回饋 3. 確認管理系統，並透過評量改善個人/團隊的專業發展	自由授權、溝通共識、專業發展
計劃、授權和評估個人/團隊進行的工作	1. 透過討論、認同個人/團隊的工作目標並支持 2. 計劃、認同和支持個人/團隊實現目標的工作與責任 3. 對正在評量工作成功的標準表示認同,並對個人/團隊他們的工作表現給予回饋	溝通共識、關懷激勵
建立、維護和增進效能的工作與員工的關係	1. 對於學校教職員的信任與支持 2. 發展主管與員工間良好的關係 3. 表現出能夠理解，並能實行契約和其他人員的管理策略，包括員工福利 4. 能辨識和有效處理人際衝突	關懷激勵、環境支持、招募用人

資料來源：Scottish Office(2002)，經研究者整理。

另外從內部行銷執行要素與其他方面(例如教學效能)相連結進行論述的人也很多。張茂源（2004）認為學校應建立內部共識和建立行銷理念，讓學校有好的形象。所以在應用內部行銷時，必須就要和教職員保持良好的關係，讓教職員可以用其所長，傳遞好的服務給顧客(學生或家長)，藉此讓宣傳學校有良好的風評；江俐玲（2006）從內部行銷與學校效能的角度出發，向教育主管單位提出建議主管研訂內部行銷策略和推廣內部行銷的觀念，其他還有「引領學校行銷並整合」、「衡量資源，調整適合的行銷作為」、「鼓勵進修研習，強化行銷觀念」、「教職員對顧客導向之滿意」、「建立校園良好溝通管道」、「激發教職員在工作上的成就感與成長」和「審慎甄選新進人員」；林伯儀（2007）則提出學校主管多利用溝通、關心支持、提供進修管道和授權等方式，不僅使教職員工產生對學校的認同感，對於教學和行政效能也有所幫助；張裕弘（2009）也提到內部行銷對於教師教學效能的影響，並指出學校主管可利用「教育訓練」、「廣告策略的溝通」和「激勵策略」來提升教師教學效能，進而改善教學品質。

總結來說，從企業界提出的內部行銷執行要素和以學校角度所得出的內部行銷執行要素中，可以發現許多是相重疊的，例如溝通、關心、激勵、獎勵、授權等。這些都是需要雙方有所互動才能達成的方式，這互動就像文獻探討最初所提的，行銷是透過交易而產生，因本研究的研究場域為幼兒園，對幼兒園來說，園長和教保人員間，園長給予他們工作機會、資源、待遇，而教保人員接受到後，就將感受到的化為教學士氣、能力來去教導學生，藉由良好的教學品質來讓幼兒園有正面的評價。所以在幼兒園內，園長應多加注意教保人員的工作狀況，因為教保人員位居最前線，對於他們來說，學生和家長就是顧客，教保人員的一言一行都會讓學生和家長對此園的印象產生影響。

參、 學校內部行銷相關研究

一、國外學校內部行銷研究

在國外研究上，國外文獻針對學校內部行銷的文獻相當稀少，研究者僅只搜尋到兩篇相關的質性研究，顯示出國外在學校內部行銷的研究仍未興起。Logaj和Trnavcevic(2006)針對斯洛維尼亞的一間文法學校進行內部行銷探究，訪問5位在此工作的教師，並得出他們雖然對於內部行銷的概念不熟悉，但藉由教師們對於校長的期望(給予關心、分享訊息)、個人的需求(進修)等意見，可以顯示出有內部行銷的概念存在。另外Stachowski(2008)也針對紐西蘭的一間語言學校，訪問六位教師與主管，得出主管所用的內部行銷策略有授權、開放支持的環境、溝通(重視教師的需求和回應)、類行銷方法使教師有服務學生的意識等。

二、國內學校內部行銷研究

近幾年來，因為少子化的影響，幼兒園所對於如何吸引顧客選擇自己園也愈來愈重視，行銷策略也就因此開始探討。園內內部行銷的工作，園長就必須擔當關鍵的責任，園長對於教保人員內部行銷做得好，教保人員也就會用積極認真的態度面對家長，以影響到互動行銷的好壞。以下是學校機構2003~2011年關於內部行銷的相關研究，主要是從國內碩博士論文網進行文獻搜尋，少數則是由期刊上的發表研究，因本研究之研究場域為幼兒園，故先和幼兒園接近的國小進行過去研究的回顧，再呈現目前幼教界的相關研究。

(一)國小內部行銷研究

在以國小的內部行銷研究中，研究內容和企業界研究的相近。

1.探討內部行銷與教職員心理層面變項的關係

陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵（2009）探討「內部行銷」、「工

作士氣」與「工作滿意」間的關係，以台中縣公立國小正式教師為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷知覺與工作士氣、工作滿意有正相關，而工作滿意是內部行銷知覺與工作士氣的中介變數；(2)背景變項方面，女性、40歲以上、年資20年以上、班級數12班以下的對於內部行銷知覺較高。

丁學勤、郭博安（2011）探討「內部行銷」與「教師組織承諾」間的關係，以高雄縣市國小正式教師為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷中的管理支持、內部溝通、教育訓練有助於教師態度性組織承諾的提升。(2)內部行銷中的管理支持、激勵與獎酬、內部溝通則對教師交換性組織承諾有正向影響。(3)背景變項方面，男性、學歷較高、兼主任、學校規模小之教師對內部行銷知覺顯著較高，而本校服務年資則無顯著差異。

2.探討內部行銷與教職員心理層面、外顯行為/狀態的關係

郭振生（2003）探討內部行銷與「學校效能」、「組織承諾」及「工作滿意」間的關係，以台南地區國小教師為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)教師對於內部行銷導向、組織承諾、工作滿意和學校效能都在中上程度；(2)內部行銷導向直接正向影響組織承諾和工作滿意，對於學校效能則是間接影響；(3)背景變項上，男性大於女性、50歲以上、年資31年以上、班級數少、兼行政職、偏遠地區的對於內部行銷導向的知覺較高。

曾嘉權（2007）探討「內部行銷」與「學校效能」間的關係，以桃竹苗國小教師為對象，利用問卷和訪談的方式，發現(1)內部行銷策略，以「優質環境策略」表現較佳，且重視內部的共識，會利用獎勵方式等；(2)內部行銷策略和學校效能有顯著的正相關，且內部行銷策略對於學校效能有預測力；(3)背景變項中，男性、51歲以上、年資26年以上的、學校規模較小(12班以下)的、兼任其他職務的、偏遠地區的，內部行銷知覺程度

最高。

張維文（2008）探討「組織開放氣氛」在「內部行銷」與「學校效能」間的干擾情形，以台南縣國民小學教師為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷的管理支持、激勵成長、溝通參與和教育訓練，對學校效能和組織開放氣氛有正面影響；(2)組織開放氣氛在內部行銷對於學校效能的關係上有中介影響。組織氣氛愈好，內部行銷對於學校效能的正面影響愈大。

蘇靜好（2008）探討「內部行銷」、「組織創新氣氛」與「學校效能」間的關係，以高雄市中小學教師為對象，利用問卷調查的方式，發現(1)中小學教師對於內部行銷現況感受良好，以「有效溝通」、「團隊互動」和「教師專業品質」最受重視；(2)內部行銷有助於營造組織創新氣氛和提升學校效能，學校也能藉由組織創新氣氛帶動有效推展內部行銷；(3)背景變項方面，男性、中間年資(10~20年)、兼行政職在內部行銷知覺上顯著較高，不同年齡、學校規模則未達顯著差異。

王錦木（2010）探討「內部行銷」、「教師組織公民行為」與「學校效能」間的關係，以台中縣國民小學教師為研究對象，利用問卷調查的方式，發現(1)內部行銷對教師組織公民行為、學校效能有正向影響；(2)不同職務之國民小學教師所知覺的內部行銷有顯著差異。

3.探討領導者內部行銷的做法

曾朝楊（2007）探討國小校長進行課程內部行銷時的領導方式，利用訪談，發現校長會以參與引導方式爭取教師認同、並保持開放態度、尊重教師專業、利用各種溝通管道、激勵、共同建立學校特色、給予進修機會等方式提升教師的課程設計和強化各年級與領域課程之對話。

小結

綜合上述以國小為場域的內部行銷相關研究可以發現：

1. 從研究對象來說，多以教師為研究對象，來調查他們對於內部行銷的知覺情形，只有曾朝楊（2007）是以國小校長為對象，用訪談去瞭解學校領導者是怎麼利用內部行銷進行對教師的宣傳。
2. 從研究方法來說，因為是針對一廣泛地區進行調查，故多以量化問卷為主，只有曾朝楊（2007）是用質性研究選取五位校長進行訪談，故能從訪談中得知較詳細的內部行銷作為。
3. 從研究內容來說，以量化為主的研究，多將內部行銷與其他變項放在一起研究其相關程度，與企業機構的內部行銷相關研究所研究之內容相似，例如內部行銷與學校效能、工作滿意、組織承諾等變項。研究者認為或許是想探討這些變項用在學校內是否也能適用並得出相似得結果。事實上經由研究結果，也與企業機構內部行銷研究雷同，發現內部行銷的確對學校效能、工作滿意、組織承諾有正相關，顯示學校內部行銷做得好，教師知覺到後就能對他們的表現與心理產生正面的影響。而以質性為主的研究則是深入瞭解領導者使用內部行銷的方式。
4. 從背景變項來說，多發現不同的背景變項對於個人在內部行銷知覺也會有所不同(詳細將述於後)，顯示背景變項或許也是影響學校執行內部行銷成效的一個因素，因此帶出研究者想將這些有差異的研究變項套用至幼教現場，來探討幼兒園這些個人或者學校背景的不同是否會對內部行銷看法有所差異。

（二）幼兒園內部行銷研究

在幼兒園的內部行銷研究中目前數量不多，且研究的內容也和企業機

構與國小有所不同。

1.探討行銷組合策略之個案研究

黃義良（2006）以台南縣某幼稚園之主管、教師、家長為研究對象，利用訪談和文件分析的方式，探討幼稚園的服務行銷組合，發現在內部行銷方面，採用策略有：（1）鼓勵教職員工進修與成長；（2）溝通與凝聚內部共識；（3）提供薪資與具體福利；（4）給予關懷與激勵；（5）創造優質內部產品；(6)聘任招募(明確告知工作內容、深度面談等)；(7)參與授權。

李潔茹（2009）以新竹某新成立的幼兒園園長為對象，利用訪談和觀察的方式，探討園長如何進行行銷，結果在內部行銷方面，園長採用方式有：(1）製造情意氣氛的環境；（2）營造正面與鼓勵的環境；（3）理念的傳遞和雙向溝通以凝聚教師的共識；（4）建立專業團隊；（5）協助教師專業成長；（6）以教師的發展性留住他們。

邱淑惠、莊世潔（2009）以某私立托兒所內主要管理者、保育員、家長為研究對象，利用訪談、觀察、文件檔案分析和問卷等方式，探討私立幼托機構的關鍵成功因素，結果在內部行銷方面，主管會讓保育員瞭解所內教學理念、建立共識、重視保育員的能力、態度等。藉由訪談保育員也得知她們能清楚瞭解托兒所的教學理念，並對家長呈現她們的專業能力。

2.因應少子化的行銷策略研究

詹麗玲（2007）以彰化縣幼稚園所相關人員為研究對象，利用問卷調查的方式，探討園所因應少子化的策略分析，結果發現(1)彰化縣幼稚園設置型態、經營者學歷、收費在內部行銷中未有顯著差異。(2)不同教學型態的園所在內部行銷有顯著差異(方案教學比傳統和主題教學高)。(3)行銷策略上，內部行銷策略能力愈好，「發展學校特色」、「超越學校間競爭」能力、因應策略的「推動適性教育課程」、「提升教師進修成長」、

「整合教育資源」、「加強親職教育」也愈高。

3.行銷策略現況研究

林佳芬（2010）以台北、高雄地區的幼兒教育機構為研究對象，利用問卷調查的方式，探討都會城市幼兒教育機構行銷策略情形，結果發現(1)幼兒教育機構重視外部行銷多於內部行銷和互動行銷。(2)私立幼稚園比公立幼稚園執行更多行銷策略，而幼稚園比托兒所運用更多行銷策略。(3)背景變項方面，園所歷史6-10年、幼兒總數101人以上的會比較重視行銷策略。

小結

綜合上述以幼兒園為場域的內部行銷相關研究可以發現：

1. 從研究對象來說，不只僅限於幼兒園主管或者教保人員，而是多從不同對象進行調查，例如黃義良（2006）和邱淑惠、莊世潔（2009）皆訪問了幼兒園主管、教保人員與家長，比起國小研究的對象更為廣泛，研究者認為或許和研究內容的不同也有關，像國小研究的是內部行銷與某依變項的關係，所以只能針對在學校工作的教職員進行調查。而在幼兒園中，黃義良是探討三種類型服務行銷組合，包含對內、對外還有與顧客的互動，因此必須要訪問不同的對象才能得到結果；邱淑惠、莊世潔也是用類似的概念來探究經營成功的關鍵，故也詢問了主管的經營、教保人員的感受和家長的意見。
2. 從研究方法來說，在幼兒園的研究也比國小更為多樣化，五篇有兩篇是用質性（李潔茹，2009；黃義良，2006）；一篇質量並行（邱淑惠、莊世潔，2009），兩篇量化（林佳芬，2010；詹麗玲，2007）。
3. 從研究內容來說，目前在幼兒園的內部行銷相關研究，尚無發現利用國小研究之內容套用在幼兒園上，例如尚無看到幼兒園內部行銷與組織承

諾、工作效能間的關係研究，不知是對於如何應用仍無一定的瞭解，或者純粹忽略了這塊，還有待後人可以深入探討、嘗試。在幼兒園的內部行銷相關研究中，多是從行銷三大類型出發一起討論，例如黃義良(2006)與李潔茹（2009）就研究外部、內部、與互動行銷各自怎麼運行，又各自怎麼影響，結果發現園長如果對教保人員內部行銷做得好，展現出的能力就會讓家長看得到，也能藉家長的口碑宣傳園所，或者從訪問家長中得到正面的評價，此結果也可在邱淑惠、莊世潔（2009）的研究中發現。其他研究者詹麗玲（2007）是探討少子化下幼兒園為了生存如何進行行銷，結果發現如果內部行銷做得好，對於園所競爭也有所幫助，呼應了本節一開始所提的在少子化的衝擊下，行銷的使用確實是一大考量。林佳芬（2010）則是探討幼教機構的三種行銷類型的使用現況。

4. 從背景變項來說，從詹麗玲（2007）的研究來看，幼兒園教學型態在內部行銷實施上有差異；林佳芬（2010）的研究則指出公私立、幼稚園與托兒所、園所歷史和規模等在行銷使用策略上有差異，顯示出不同背景變項在行銷類型上的確有不同的結果。但是比起國小所研究的背景變項，似乎較少著墨在教保人員個人背景上來探討內部行銷。因此對於研究者來說，在背景變項上對於幼教內部行銷是否有差異，實蠻令人好奇。

肆、影響學校內部行銷知覺的因素

經由過去不同研究針對學校內部行銷的相關研究可以發現，國內國小內部行銷研究，和以企業機構為對象的研究相同，多從內部行銷與工作滿意、組織承諾、學校效能等其他因素一起討論，而得出的結果也發現內部行銷與這些變項是有正相關，顯示出如果教師能確實感受到來自學校的內部行銷作為，就會讓他們在工作上感到滿意，進而認同學校這個組織。這也意謂著學校應思考如何讓教師激發其動力，讓他們多多參與校內的活動，

以便藉機傳遞學校理念、目標，並規劃良善的獎勵制度讓教師可以引起動力。

對於不同背景變項影響內部行銷的知覺，可從下面幾點探討：

一、性別

大部分的研究發現男性對於內部行銷知覺的程度比女性來得高（丁學勤、郭博安，2011；郭振生，2003；曾嘉權，2007；蘇靜好，2008)；但也有發現女性的內部行銷知覺會比較高（陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009)。

二、年齡

大部分研究發現年齡在 40 或 50 歲以上的對於內部行銷知覺較高（郭振生，2003；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009；曾嘉權，2007)；但也有發現跟年齡是無顯著差異的（蘇靜好，2008)。

三、年資

大部分研究發現年資較深的(10 年~20 年/20 年以上)比起較資淺的內部行銷知覺較高(郭振生，2003；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵，2009；曾嘉權，2007；蘇靜好，2008)。但也發現無顯著差異的（丁學勤、郭博安，2011）。

四、學歷

丁學勤、郭博安（2011）有針對學歷進行調查，並發現教師學歷高的對內部行銷知覺較高。另外詹麗玲（2007）則是針對幼稚園經營者的學歷進行調查，發現經營者的學歷在內部行銷實施上無顯著差異。

五、學校規模

在學校規模方面，發現學校規模較小(例 12 班以下)的在內部行銷知覺程度較高（丁學勤、郭博安，2011；郭振生，2003；陳俊安、黃翠玲、莊

千儀、周怡徵，2009；曾嘉權，2007)；但也有發現學校規模和內部行銷知覺無顯著相關（蘇靜好，2008)。在對整體行銷策略上，林佳芬（2010）發現學校規模大的會較重視行銷策略。

六、其他背景變項

丁學勤、郭博安（2011）、王錦木（2010）、郭振生（2003）、曾嘉權（2007)、蘇靜好（2008）發現教師擔任不同職務，或有兼任其他職務的內部行銷知覺較高；而郭振生與曾嘉權各自的研究也指出偏遠地區的學校內部行銷知覺較高。

由以上背景變項對於內部行銷的知覺可以發現，除了兼任職和地區兩個背景變項所研究的結果有一致外，其他背景變項對於內部行銷的知覺都有分歧的結果。加上這些背景變項除了詹麗玲（2007）和林佳芬（2010）是從幼兒園為研究對象外，其他都是國小內部行銷研究中所探討的背景變項，因此研究者想將這些研究結果相異的背景變項放入本研究的研究架構內，探討教保人員/幼兒園的背景變項(年齡、年資、學歷、教職員數、班級數等)對於園長實施內部行銷之看法是否有差異。

小結

目前幼兒園所探討內部行銷的方向與國小以上的教育機構有所區別，幼兒園多從行銷組合來研究幼兒園的行銷策略，也就是將外部行銷、內部行銷與互動行銷一起來探討，瞭解其運作情況，較無看到像國小以上的教育機構將單把其中一個行銷策略拿出來深入研究。對於國小的內部行銷研究，雖然有從內部行銷的角度去探討，但仍將內部行銷和其他變項放在一起討論，並且多從內部行銷的成效來看對於其他變項的結果，至於國外以學校為研究場域探討內部行銷的更是稀少。以幼教界來說，雖有質性研究訪談幼兒園主管及教保人員如何進行內部行銷和其感受，卻無看到以量化

的方式，詢問教保人員園長如何從最初的詢問方式、步驟、和執行內部行銷之一連串過程的看法，基於內部行銷必須先於外部行銷和互動行銷，故研究者以內部行銷為主要內容，採用問卷來探討幼兒園中教保人員對於園長使用的內部行銷看法為何。

另一方面，由於國內外仍缺乏單從幼兒園探討內部行銷的研究，且無針對教保人員他們個人背景變項的不同進行討論，關於背景變項的不同，是否會影響他們對於園長內部行銷之看法，國小納入的背景變項之結果，是否也能推論至幼兒園內，這些都是研究者很好奇的地方。因此除了將前文所提的背景變項納入研究架構外，另加進一些過去無探討過，或少探討過的背景變項，例如園長在此園的工作年資、經營型態、每週與園長的談話時間等，因為研究者也好奇這些變項是否也會造成教保人員對園長內部行銷看法的差異。

第三節　對本研究的啟示

從以上對於企業中的內部行銷，以及內部行銷在學校上的應用之文獻，對本研究者在設計研究架構時有下列啟示：

壹、幼兒園內部行銷

企業界分別從三個觀點(視員工為內部顧客,工作為推銷給員工之產品、使員工有服務導向的意識、人力資源管理)來闡述內部行銷的哲學，而現今有關內部行銷的論述中，已經很少看到從單一觀點來提出內部行銷應有的策略，大多能結合各種觀點，這意味著內部行銷需要考慮的層面愈來愈多。而黃俊傑（2007）所定義的學校內部行銷內容來看，其背後也涵蓋了此三個觀點。因此，不論是在企業界或是學校，將員工(教師)視為內部顧客，把工作(教學、理念、制度等)視為產品，透過主管行銷的動作讓員工感受到在工作場所有被信任、關懷與支持，進而願意去服務外部顧客(家

長、學生)，而這一切的基礎也是要靠主管從徵才、工作規劃、獎勵制度的配合下才能有效進行。所以本研究結合三種內部行銷觀點，將幼兒園內部行銷定義為：指幼兒園園長將園內教保人員視為內部顧客，進行對幼兒園的宣傳。園長透過不同管道進行理念的傳遞、人員的訓練、互相溝通等各種內容，讓教保人員充分感受到來自園長的關心與支持，藉此激勵教保人員的士氣和滿意度，並將良好的服務態度(例如教學、專業知識)傳遞給學生與家長，進而為幼兒園帶來利益。

貳、內部行銷實施之要素

Berry & Parasuraman(1991)提到透過內部行銷要素的執行，是有助於滿足內部顧客，也就是滿足員工的需求。所以什麼樣的內部行銷實施要素是有助於滿足員工的需求和展現能力就必須考慮進去。

不同領域對內部行銷實施要素有其異同，本研究整理出在企業領域及學校領域內部行銷中六項實施共同要素：溝通共識、自由授權、關懷激勵、專業成長、環境支持及招募用人。依據文獻探討整理出的內部行銷執行要素，和過去其他研究者所設計的內部行銷問卷，將要素與題目相對照，因「招募用人」的內部行銷，是針對園長在找尋人才時的過程，比較不適合從教保人員之角度進行探討，所以將此要素在本研究刪除。

至於其他研究者所發展的內部行銷問卷中，發現李進益（2010）與黃義良（2009）所注意的內部行銷構面較符合本研究者所整理的要素，可作為參考。李進益（2010）在「國民中學內部行銷與教師組織承諾關係之研究調查問卷」中「國民中學內部行銷問卷」之部分，將內部行銷分成「行政支持」、「激勵成長」、「凝聚溝通」、「專業發展」和「參與授權」五向度來設計題目；黃義良（2009）則是針對幼教機構，設計出「幼教機構服務指標」，將內部行銷指標分成「溝通共識」、「福利激勵」、「進

修訓練」、「環境制度」、與「聘任招募」五向度。因此本研究者設計內部行銷問卷時實施要素的部分就有：「溝通共識」、「自由授權」、「關懷激勵」、「專業成長」、「環境支持」這五項。

參、內部行銷執行的步驟

本研究從文獻探討中，發現在進行內部行銷中，也有學者提到實施步驟及溝通態度的重要性。從 Davis(2001)與 Allen(n.d.)兩位提出的步驟來看，就能瞭解到公司主管如果要對員工進行內部行銷，第一步都是要先確認行銷的目標是什麼，對象是誰，所以公司主管就必須要用詢問的方式來確認員工是否有困擾，或者有什麼想法，主管有了依據，才能對症下藥，進行後面的步驟，而且這中間的過程，主管與員工之間的交流、氣氛上也是需要注意的。Berry& Parasuraman(1991)也提到有效規劃內部行銷必須先知道員工的想法，這就能跟 Davis 與 Allen 提出的相對應。因此研究者認為內部行銷的步驟對於執行其行銷內容是佔有關鍵性的地位，加上過去相關研究較無看到將內部行銷的步驟納入研究探討中，所以研究者以 Davis 和 Allen 兩位學者所提出的內部行銷步驟為基礎，分析成以員工為角度的內部行銷步驟，並在問卷裡分成三個步驟：(1)園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議；(2)園長提出計劃構想，並徵詢我的同意。(3)園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度，以瞭解園長在這三個步驟中執行的狀況，以及園長對教保人員的溝通態度。

肆、內部行銷的管道

Davis(2001)對於管道的說明意味著如果主管如果沒有針對公司情況，使用適當的管道進行傳遞訊息，就容易使員工無法完整接收訊息，並且造

成主管與員工間關係的摩擦。過去較無研究者針對此方向進行研究，所以本研究將管道納入研究架構中，並根據黃義良(2005、2006)、Joseph(1996)與 Davis 他們所提出的內部行銷管道中，整理出四項管道：「口語對話」、「文件傳遞」、「有聲媒體」和「網路通訊」，以瞭解教保人員對於園長在進行內部行銷時，園長多採用何種方試進行溝通，或傳遞訊息給他們。

伍、研究對象

因為過去進行對幼兒園的內部行銷研究缺乏，所以本研究與大部分研究者相同，先以員工(教保人員)的角度進行探討，瞭解教保人員對園長內部行銷的看法。研究者認為從教保人員的角度探討園長內部行銷的看法較能得到真實的結果，因為如果以園長為對象，用問卷調查的方式，雖然可以得知園長會有什麼樣的方式進行內部行銷，但忽略了這些內部行銷的內容是否對於教保人員有正面的影響，可能園長做的但教保人員沒有接收到。因此研究者從教保人員的角度來看園長的內部行銷，並藉此讓園長注重對內教職員的行銷管理，創造理想、優質的內部環境。

陸、內部行銷的成效

跟過去相關研究所探討的內容不同，過去研究將內部行銷與其他依變項(工作或組織變項)放在一起，研究內部行銷的執行與這些變項的相關。而本研究在設計問卷時，仍屬初探性的範圍，研究者認為先從內部行銷實施要素中，以基本的內部行銷概念來看園長實施的成效，如果發現這些要素對於教保人員在內部行銷看法上是有良好的結果，就可支持內部行銷對於幼兒園經營上的正面影響，對於幼兒園內部行銷實施狀況的瞭解後，才能有待後續以此為基礎，繼續延伸至內部行銷與工作效能、組織承諾等關係的討論。

第三章 研究方法與設計

本研究在於從教保人員的看法中，瞭解私立幼兒園園長實行內部行銷之狀況。全章共分為五節，依序為研究架構與研究問題、研究程序、研究對象、研究工具、及資料處理與分析。

第一節 研究架構與研究問題

壹、研究架構與研究問題

本研究根據研究目的、研究問題、文獻探討及專家效度之意見，提出本研究的架構，其中包含教保人員、園長的個人背景變項、機構背景變項，以及內部行銷步驟、管道及實施方式變項，如下圖 3-1-1 所示：

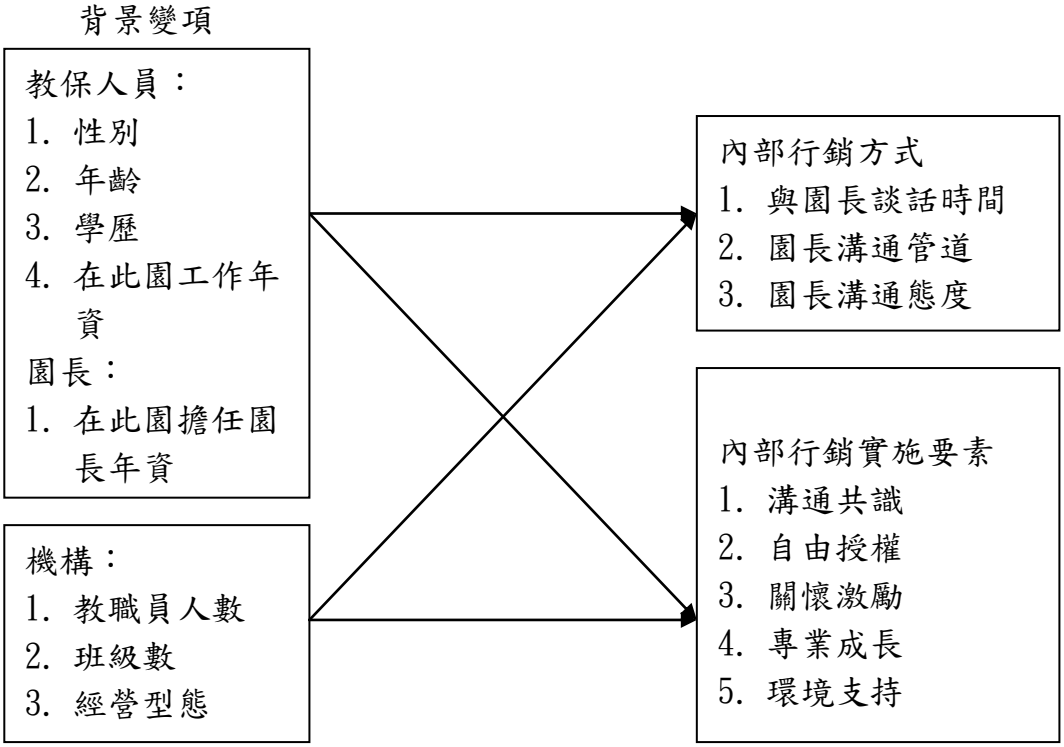

圖 3-1-1 研究架構圖

本研究的研究問題如下：

1. 私立幼兒園之教保人員對園長實施內部行銷要素實施之看法為何？
2. 私立幼兒園之教保人員對園長內部行銷步驟中談話時間、使用的溝通管

道及態度之看法為何？

3. 教保人員的個人變項與機構變項對園長實施內部行銷時談話時間、溝通態度與要素之看法是否有差異？
4. 控制背景變項後，談話時間、溝通管道及溝通態度，對內部行銷要素整體與各層面看法的是否有影響力？

貳、研究變項

本研究之研究變項分為背景變項與依變項兩類：

本研究之背景變項包含教保人員及園長的個人背景，還有幼兒園機構背景，敘述如下：

(一)教保人員的個人背景

1. 年齡：分為 20-25 歲、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41-45 歲、46-50 歲、51-55 歲，以及 56 歲以上。
2. 學歷：分為高中職畢、專科畢、大學畢與研究所以上四類。
3. 在此園工作年資：分為 1 年以下、1-5 年、6-10 年、11-20 年、21-25 年，以及 26 年以上。
4. 園長在此園工作年資：因過去研究中較無探討園長待在園內時間的長短對教保人員內部行銷看法之影響，故本研究增加此變項，選項以「在此園工作年資」為基礎，分為 1 年以下、1-5 年、6-10 年、11-20 年、21-25 年，以及 26 年以上。

(二)機構背景變項

1. 園內教職員人數：以一間幼兒園最低設定兩班，一班有 2 位教保人員、1 位行政職、1 位廚工為基礎，分為 6 人(含)以下、7-12 人、13-18 人、19-24 人、25 人以上。
2. 班級數：分為 1 班、2-3 班、4-6 班、7-9 班及 10 班以上。

3. 經營型態：將幼兒園的經營型態分為連鎖型、個人獨立經營型及非營利組織(例學校、教會附設)型。

在本研究依變項上，包括

(一)每週與園長談話時間

在第二次專家效度時，由專家的建議增加此變項，且內部行銷中有提到溝通，故研究者想探討不同背景變項對溝通時間長短的影響，以及園長和教保人員間達成共識、互相瞭解中的關係。

(二)內部行銷三步驟

包含四類溝通管道、園長對教保人員的溝通態度。

(三)內部行銷五實施要素

包含「溝通共識」、「自由授權」、「關懷激勵」、「專業成長」及「環境支持」。而在之後進行量表效度之因素分析時簡化為三項(「溝通授權的環境」、「關懷激勵」、「專業成長」)。

第二節 研究程序

本研究採問卷調查法進行，研究流程如圖 3-2-1 所示：

準備階段：

研究計畫撰寫

依據國內外內部行銷相關文獻進行探討，並瞭解內部行銷在企業界與學校的應用情形，進而整理出研究目的、研究問題及問卷的架構。

⇩

根據內部行銷的步驟、管道、要素，參考過去其他研究者的問卷，擬定合適的問卷初稿。

⇩

實施階段：

研究工具設計、專家效度、正式發放問卷

第一階段專家效度：
邀請四位幼教領域學者針對問卷的問項之適切度、周延性，與用詞是否適當加以評估與修正。

⇩

問卷初稿修改

⇩

第二階段專家效度：
邀請三位幼教領域學者、兩位幼兒園園長及四位教保人員針對問卷的問項之適切度、周延性，與用詞是否適當加以評估與修正。

⇩

修改完成問卷並以便利取樣的方式找尋臺北市與新北市私立幼兒園為研究對象進行問卷發放。

⇩

問卷回收並進行刪除無效問卷、進行信效度檢核，之後進行資料統計分析。

⇩

完成階段：

撰寫研究結果與建議

根據資料統計分析後撰寫第四章研究結果與第五章結論與建議。

圖 3-2-1 研究流程圖

第三節 研究對象

壹、研究對象與取樣方式

考量到研究者的居住地、時間、人力和金錢，加上樣本找取的方便性等因素，本研究的研究對象以臺北市與新北市私立幼兒園之教保人員為母群體，進行樣本取樣。根據教育部（2012）統計，臺北市在 100 學年度時有 163 所私立幼兒園；新北市在 100 學年度時有 162 所私立幼兒園。研究對象人數的估算方式，以問卷中問項最多之分量表為基準，目前多採用題目：人數比 1：5 的方式，即 1 題需要 5 名對象（吳明隆，2012)。本研究以內部行銷量表中第二部分「園長的內部行銷要素實施調查」問項題數為主，總共 24 題，因此需要 120 位教保人員，再以估算問卷回收率 70%估算，至少需要寄發 171 份問卷。

本研究採便利取樣，首先請認識的人幫忙尋找願意接受問卷發放的幼兒園，同時上網搜尋臺北市與新北市私立幼兒園之資料，並親自打電話詢問園長意願，園長願意協助後才寄發問卷進行調查。正式問卷發放對象共 29 所幼兒園，其中臺北市 15 所、新北市 14 所。在問卷的發放上，根據各幼兒園正式教保人員數的不同，發放不同份數的問卷，問卷的主要填答者為正式教保人員，助理教保員、實習、代課教師不在研究對象之範圍內。

問卷的發放採郵寄掛號的方式寄至幼兒園，內附相同數量之回郵信封，請教保人員在填寫問卷完後自行放入信封內寄回。問卷發放從 10 月中開始，並從 11 月上旬開始回收，並針對尚未在期限內寄回問卷的幼兒園，以打電話進行催收的工作，共進行 2 次，直到回收率達 80%為止。

最後本研究正式問卷共發出 225 份，回收 183 份，回收率 81.3%，去除無效問卷 10 份後(無效問卷刪除標準：基本資料(除班級數、教職員數、園長年資及經營型態外)，漏答超過 3 題(含)以上、內部行銷量表部分漏答超過 5 題(含)以上，在此範圍以下當遺漏值處理)，所得有效樣本為 173

份，有效回收率 77%，基本資料如表 3-3-1 所示。

貳、研究對象及幼兒園背景狀況

研究對象資料分析如表 3-3-1

表 3-3-1

研究對象背景資料分析表(n=173)

背景變項	組別	女性	
		人數	百分比
性別		173	100%
年齡	20-25	27	15.6%
	26-30	36	20.8%
	31-35	32	18.5%
	36-40	32	18.5%
	41-45	26	15.0%
	46-50	9	5.2%
	51 以上	10	5.8%
	遺漏值	1	0.6%
學歷	高中職	11	6.4%
	專科	55	31.8%
	大學	104	60.1%
	研究所	3	1.7%
年資	1 以下	30	17.3%
	1-5	49	28.3%
	6-10	48	27.7%
	11-20	33	19.1%
	21 以上	10	5.8%
	遺漏值	3	1.7%
園長年資	1-5	32	18.5%
	6-10	42	24.3%
	11-20	64	37.0%
	20 以上	35	20.2%

表 3-3-1(續)

研究對象背景資料分析表(n=173)

背景類別	組別	女性	
		人數	百分比
教職員數	6(含)以下	8	4.6%
	7-12	57	32.9%
	13-18	14	8.1%
	19-24	49	28.3%
	25 以上	45	26.0%
班級數	1-3	24	13.9%
	4-6	57	32.9%
	7-9	38	22.0%
	10 以上	54	31.2%
經營型態	連鎖	32	18.5%
	個人	105	60.7%
	非營利	36	20.8%
與園長談話時間	1 小時以下	97	56.1%
	1-2	50	28.9%
	3-4	18	10.4%
	5 小時以上	5	2.9%
	遺漏值	3	1.7%

由表 3-3-1 可知，教保人員性別皆為女性。在教保人員年齡方面，多集中於 20-45 歲間，其中以 26-30 歲的教保人員最多(36 人，20.8%)，其次為 31-35 及 36-40 歲(32 人，18.5%)。在教保人員學歷方面，以大學畢業者最多(104 人，60.1%)，其次為專科(55 人，31.8%)。在教保人員年資方面，以 1-5 年最多(49 人，28.3%)，其次為 6-10 年(48 人，27.7%)。至於園長背景資料，園長在此園擔任園長年資方面，最多為 11-20 年(64 人，37.0%)，其次為 6-10 年(42 人，24.3%)。

在幼兒園背景資料部分，園內教職員數填答最多集中於 7-12 人(57 人，32.9%)，其次為 19-24 人(49 人，28.3%)。在班級數部分，以 4-6 班最多

(57 人，32.9%)，其次為 10 班以上(24 人，31.2%)。在經營型態部分，以個人獨立經營型最多(105 人,60.7%),其次為非營利機構型(36 人,20.8%)。最後是每週與園長談話時間，以 1 小時以下最多(97 人，56.1%)。

第四節 研究工具

本研究依據文獻探討、其他研究者（李進益，2010；黃義良，2009）的研究工具來設計問卷，自編「私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷」。以下敘述問卷的架構、內容、填答方式。

壹、問卷設計

本研究為自編「私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷」。內容分為兩大部分：第一部分為研究對象基本資料，第二部分為教保人員對園長內部行銷之看法。

在量表編製的架構是從內部行銷的步驟、管道、及內部行銷實施要素來建構，圖 3-4-1 表示內部行銷構念間之關係：

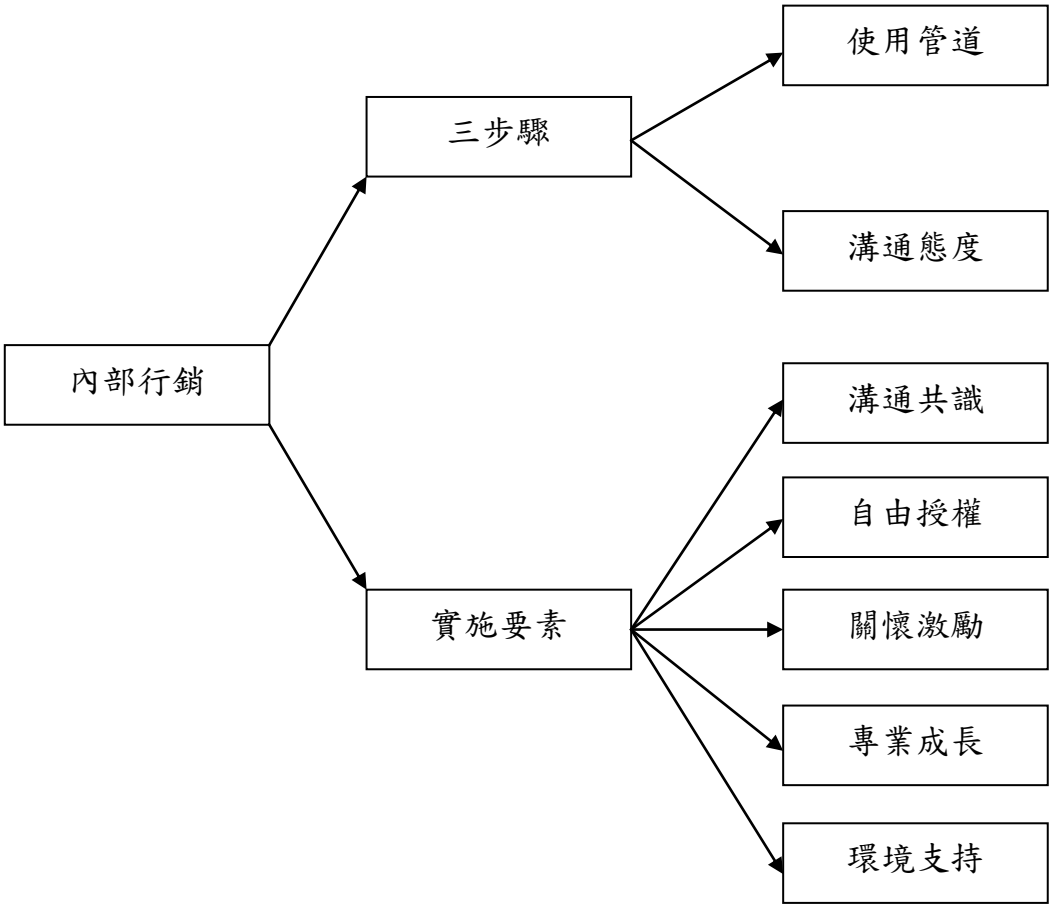

圖 3-4-1 內部行銷量表結構圖

一、界定內部行銷架構

(一)內部行銷之步驟

本研究以 Davis(2001)和 Allen(n.d.)所提出的內部行銷步驟為基礎，但因兩位學者都是從主管的角度來敘述對員工進行內部行銷的過程，所以研究者將其修改為以員工接受面為角度的內部行銷步驟、管道及態度，敘述如下：

1. 步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議

指主管在確認內部行銷的目標或對象時，詢問會員工的意見，本研究以教保人員對於園長在園內採什麼樣的管道、何種態度來詢問自己關於工作上的問題或對園所各方面之看法。此部分又分為「說明願景及目標」和

「瞭解教保人員工作問題」兩方面，「說明願景及目標」是指園長會詢問教保人員對於幼兒園的願景、園的各種目標(例教育目標、教學目標)的看法;「瞭解教保人員工作問題」則指園長會詢問教保人員在工作上的困擾、想法及建議，以利之後對教保人員進行內部行銷時能有所依據。

2. 步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意

此部分指園長針對某個計劃構想或活動，例如園長想要在某一節日舉辦親子園遊會，詢問教保人員的意見。本研究指教保人員對於園長採什麼管道向自己溝通計劃構想，詢問意見及看法，互相交換意見等，最後取得共識以利之後的步驟能順利下去。

3. 步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度

此部分指園長規劃如何執行已決定之計劃或活動，並向教保人員說明，詢問他們的意見。例如園長對於園內獎勵制度想進行修訂，園長將此想法告訴教保人員並徵求意見，再進行獎勵制度的修訂，並將修訂後可能執行的項目或內容再詢問一次教保人員，以瞭解他們是否都能接受。本研究指園長用了什麼樣的管道向教保人員詢問計劃執行的適切性，以及詢問時的態度。

(二)內部行銷之管道

本研究之內部行銷管道依照黃義良（2005、2006)、Davis(2001)及Joseph(1996)，將內部行銷管道分成四種：

1. 口語對話:是用口語當面進行溝通,包含私下一對一面談、團體會議等。
2. 文件傳遞：以書面間接傳遞進行溝通，包含傳單、信件、問卷等。
3. 有聲媒體:利用會發出聲音的媒體工具進行溝通,包含電話交談、電視、影片等。
4. 網路通訊：利用網路進行資訊傳遞及溝通，包含 e-mail、facebook、網站留言板等。

此部分是詢問教保人員園長在對自己進行溝通時，這四項管道的符合程度，以及園長最常使用的管道方式為何，以瞭解在幼兒園中園長和教保人員溝通管道的狀況。

(三)內部行銷之溝通態度

本研究所謂之溝通態度，指園長對教保人員溝通時的態度，在步驟一至三的問項中，包含「園長會以正面積極的態度向我說明…」、「園長在…時，會為了得到我的支持而與我充分溝通」、「園長在…時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議」。

(四)內部行銷實施要素

此部分指達成內部行銷實施的五要素,包括「溝通共識」、「自由授權」、「關懷激勵」、「專業成長」、「環境支持」，本研究指教保人員對園長進行以下這些內部行銷要素時的看法，敘述如下：

1. 溝通共識

溝通共識指主管與員工透過互相對話，傳遞訊息以達成最後對某事的一致認同。本研究在於瞭解教保人員對於園長和自己進行溝通的方式及過程、管道順暢情形、達到共識、促進團隊間合作、支持與鼓勵、認同園的目標、抱持服務精神之狀況。例如「園長與教保人員的溝通狀況良好」、「園長的溝通方式，能讓我瞭解並認同園的願景及目標」。

2. 自由授權

自由授權指主管給予員工自由參與公司內事務、討論，及讓員工用自己的技能去服務顧客。本研究在於瞭解園長是否有讓教保人員參與討論園內的事務，以及園長是否有讓教保人員在教學上給予自由空間去發揮其技能。例如「園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景」、「園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權」。

3. 關懷激勵

關懷激勵指主管對員工的口頭上關心、鼓勵，以及實質上的獎勵、福利。此部分在於瞭解教保人員是否有接收到來自園長的關心，以及其獎勵內容是否能使教保人員滿意等。例如「園長給予我合理的薪資與補助」、「園長給予我工作上全力的支持與鼓勵」。

4. 專業成長

專業成長指主管對於員工知識與技能給予機會讓他們再更上一層樓，包含不同讓員工在自我能力提升的方法。此部分在於瞭解園長是否有舉辦或支持教保人員參與專業成長的活動。例如「園長辦理教學觀摩或提供教保人員資詢等專業成長機會」、「園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動」。

5. 環境支持

環境支持指公司內的規範、氣氛對於員工的感受。這裡包含園所環境、規章制度、人際互動的氣氛等，此部分在瞭解教保人員是否認同園長營造的園內氣氛環境，以及園內的規章制度是否容易明白、合適。例如「園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境」、「園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境」。

貳、問卷格式

在量表格式上，根據葉重新所提（2009），目前較多使用李克特式三至五點量表，太多點的量表會使受試者耗費精神，而四點式量表能避免受試者一直填答「無意見」之選項。為能測得合適的結果，本研究擬採用李克特式四點量表，以調查符合情形。

參、問卷內容

問卷的內容包括基本資料與「幼兒教保服務人員對內部行銷看法、步

驟與管道問卷」，說明如下：

一、基本資料

此部分為蒐集教保人員個人與幼兒園基本資料。教保人員個人資料包含性別、年齡、學歷、在此園的工作年資，另針對園長有詢問園長在此園擔任此職位之年資。幼兒園基本資料則是園內教職員人數、班級數、經營型態，另外依變項之每週與園長談話時間也放置於此。

二、幼兒教保服務人員對內部行銷看法、步驟與管道問卷

本研究之問卷設計除部分自編外，另參考李進益（2010)「國民中學內部行銷量表」和黃義良（2009）的「幼教機構服務行銷指標」兩份量表，兩位研究者所發展出的問卷都具有良好的信度。李進益（2010）在「國民中學內部行銷量表」中有五項分量表，各自的Cronbach’s α 值為:「行政支持」.90、「激勵成長」.68、「凝聚溝通」.85、「專業發展」.86、「參與授權」.86，總量表之Cronbach’s α 值為.95。黃義良（2009）在「幼教機構服務行銷指標」中有5項分量表，各自的Cronbach’s α 值為:「溝通共識」.89、「福利激勵」.89、「進修訓練」.78、「環境制度」.87、「聘任招募」.91，總量表之Cronbach’s α 值為.96。

問卷在此分為兩部分，第一部分為「園長進行內部行銷的步驟、管道與態度」。包含內部行銷三個步驟之溝通管道與溝通態度。第一步驟分為兩小項(說明願景目標、溝通工作問題想法)共18題；第二與第三步驟各9題。第二部分為「園長的內部行銷要素實施調查」,分成五項要素共24題。

量表題目修改來源及說明請見附錄一。

肆、專家效度與問卷初稿編修

為瞭解本研究自編之「私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法

問卷」問項是否適切、周延，與用詞是否適當，本研究在問卷初稿完成後將邀請相關領域的學者專家進行專家效度檢核。專家效度共進行兩次，第一次邀請幼教領域學者四位，根據第一次學者專家提供的意見修改問卷，再進行第二次專家效度。第二次專家效度邀請幼教領域相關學者三位、幼兒園園長兩位及教保人員四位。並依據學者專家之意見修改問卷後，發展成正式問卷。

第一次的專家效度邀請名單如表 3-4-1 所示，專家效度評定用表請見附錄二：

表 3-4-1

第一次專家效度之學者、專家名單 （依姓氏筆劃排序）

身分	姓名	任職單位及職稱	專長
學者	何慧敏	國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系副教授	幼兒教育、家庭教育、親職教育
學者	張孝筠	國立臺北護理健康大學嬰幼兒保育系副教授	幼兒教育、蒙特梭利教學法、幼兒教育行政、幼兒教育政策
學者	黃義良	中華醫事科技大學幼兒保育系助理教授	學校行銷、學校經營與管理、研究方法
學者	廖鳳瑞	國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系副教授	幼兒教育評鑑、幼兒教育行政、幼兒教育研究

第一階段專家效度檢驗於 2012 年 6 月上旬至 7 月上旬進行，彙整專家

意見後，對問卷主要做以下修正：(1)基本資料學歷部分增加「專科畢」、管道部分新增「電子媒體」；(2)問項敘述更詳細，例如將「園長…時，重視我從不同管道所提出的建議」修改為「園長…時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議；(3)將一個題目可能同時詢問兩種內容的狀況修改成只問一種狀況,例如「園長提供了優渥的薪資與補助，提高我的留任意願」，因此題前句為詢問現況，後句為詢問結果，造成此問項所探討的重點不知為何，故修改成「園長提供我優渥薪資與補助」，單純只問現況，而在結果部分另增「園長提供/健立的…讓我滿意」之題項；(4)在關懷激勵、專業成長、環境支持部分關於表達意見之題項，因與各類別其他題項用詞、意義不符，故刪除。(5)將內部行銷要素實施調查與步驟、管道、態度兩部分對調；(6)針對問項的敘述順暢度與方便閱讀性進行字詞修改，例如「園長的溝通方式，能讓我為了園所而願意奉獻」修改成「園長的溝通，能讓我提升服務意願」。

問卷初稿修改後進行第二次的專家效度，邀請名單如表 3-4-2 所示，專家效度評定用表請見附錄三：

表 3-4-2

第二次專家效度之學者、專家名單 （依姓氏筆劃排序）

身分	姓名	任職單位及職稱	專長
學者	丁雪茵	國立新竹教育大學幼兒教育學系副教授	幼兒園組織文化、幼兒同儕社會互動、質性研究
學者	王仕茹	國立臺灣師範大學管理研究所副教授	行銷管理、國際企業
學者	陳惠珍	國立屏東教育大學幼兒教育學系副教授	幼教課程與教學、幼兒藝術、幼教機構經營與管理、多元文化
園長	桂亞珍	新北市秀明幼兒園園長	幼教實務
園長	許淑裕	新北市愛丁堡幼兒園園長	幼教實務
教保人員	江欣儒	新北市新佳美幼兒園教師	幼教實務
教保人員	李宜霈	新北市馬偕醫護管理專科學校附設示範幼兒園教師	幼教實務
教保人員	葉亞琪	新北市昌平幼兒園教師	幼教實務
教保人員	董玉雯	新北市愛唯兒幼兒園教師	幼教實務

第二階段專家效度檢驗於 2012 年 8 月下旬至 9 月下旬進行，彙整專家

意見後，對問卷主要做以下修正：(1) 基本資料教保人員年齡新增「20 歲以下」、經營型態部分增加「非營利組織型」、增加「每週與園長談話時間」選項。(2)問項敘述再更清楚說明，例如「園長以正面態度向我進行此方面的溝通」修改為「園長以正面積極的態度向我進行願景及目標的溝通」、「園長與教保人員一起參與園所的重大決策並表達看法」，因有專家指出重大決策不知所指為何，故修改成「園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法」，明確指出是指幼兒園的園務政策；(3)在「園長的內部行銷要素實施調查」部分，有學者指出題目不僅有詢問現況的問題，也有詢問客觀滿意度的問題，例如在關懷激勵、專業成長與環境支持中，都問及「園長提供/建立的…讓我滿意」，故必須再行區分。經與指導教授討論後，因在詢問現況的題目本身已帶有正向意味(例「園長給予我工作上全力的支持與鼓勵」、「園長營造一個令人舒適、安全與便利的物理環境」)，可推測當教保人員填答符合時，代表對此內部行銷看法滿意，故將詢問滿意度的問項刪除。(4)將內部行銷要素實施調查與步驟、管道、態度再對調回來，先問描述性題目，再問評量性題目；(5)將管道部分勾選題項從符合程度改為「有」或「無」，另增最常與第二常使用管道之題項；(6)針對問項的敘述順暢度與方便閱讀性進行字詞修改，例如許多專家指出「園長提供我優渥的薪資與補助」中「優渥」不夠客觀，過於誇張，故改成「園長給予我合理的薪資與補助」、「園長授權教保人員可以因教學需求，而彈性處理課程」修改成「園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權」。

本研究經專家效度檢驗修正後即發展出正式問卷，正式問卷詳見附錄四。

伍、研究工具的信效度分析

正式問卷經發放各幼兒園進行施測後收回，即進行量表中「園長的內部行銷要素實施」部分的信效度分析，說明如下。

一、 項目分析

所謂的項目分析，是指將問卷中的題項，逐題分析作適切性評估，並刪除品質不良之選項（陳寬裕、王正華，2011）。項目分析的方法有很多種，本研究採用「內部一致性效標法」，以量表總得分的前 27%與後 27%組別進行差異比較，其結果的差異值稱為決斷值(CR 值)，如決斷值未達顯著建議刪除，另外，也同時進行「同質性考驗」，如果個別題項與總分相關愈高,則考慮保留,如果個別題項與總分相關係數達到 0.3 之低相關程度，則考慮刪除（吳明隆，2011）。因此，本研究的篩選標準為：(1)CR 值達顯著水準；(2)問項與總分相關達顯著水準且大於 0.3 者。項目分析結果如表 3-5-1，各題項的決斷值與量表總分之相關係數皆符合篩選標準，故全數予以保留，進行下一階段的探索性因素分析。

表 3-5-1

內部行銷量表項目分析結果

構面名稱	構面內容	決斷值(CR)	與量表總分之相關係數	判斷
溝通共識	1. 園長與教保人員的溝通狀況良好	-20.245***	.867***	保留
	2. 園長與教保人員的溝通管道順暢	-17.063***	.842***	保留
	3. 園長與教保人員的溝通，能達成共識	-18.183***	.852***	保留
	4. 園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的	-17.491***	.863***	保留
	5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持	-20,626***	.856***	保留
	6. 園長的溝通，能讓我瞭解並認同園的願景及目標	-20.224***	.874***	保留
	7. 園長的溝通，能讓我提升服務意願	-18.825***	.855***	保留
自由授權	8. 園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景	-20.602***	.783***	保留
	9. 園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法	-20.072***	.795***	保留
	10. 園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權	-12.928***	.756***	保留
	11. 園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權	-12.616***	.735***	保留
關懷激勵	12. 園長給予我合理的薪資與補助	-18.747***	.778***	保留
	13. 園長根據表現提供教保人員績效或考核獎金	-17.145***	.764***	保留
	14. 園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等	-10.444***	.635***	保留
	15. 園長於適當場合表揚教保人員的優良表現	-15.308***	.773***	保留
	16. 園長給予我工作上全力的支持與鼓勵	-17.108***	.842***	保留
	17. 園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼	-12.839***	.742***	保留

表 3-5-1(續)

內部行銷量表項目分析結果

構面名稱	構面內容	決斷值(CR)	與量表總分之相關係數	判斷
專業成長	18. 園長辦理教學觀摩或提供教保人員諮詢等專業成長機會	-9.568***	.738***	保留
	19. 園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動	-10.214***	.769***	保留
	20. 園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討	-10.901***	.742***	保留
	21. 園長成立讀書會或教學研究會	-6.919***	.561***	保留
環境支持	22. 園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境	-15.290***	.844***	保留
	23. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境	-18.022***	.840***	保留
	24. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境	-22.605***	.882***	保留

***p<.001

二、 效度分析

效度方面運用探索性因素分析,因素分析在於求出量表的建構效度(吳明隆，2011)。故本研究以探索性因素分析，採主成分分析法，選取特徵值大於 1 的因素，並用直交轉軸之最大變異法(varimax)，選取因素負荷量大於標準的題項。進行因素分析前,先看 KMO 值,吳明隆引述 Kaiser(1974)的觀點，指出如果 KMO 值小於 0.5 時，就不適合進行因素分析。之後再看因素負荷量，最低考量的標準為.30 至.40 間（吳明隆，2012)，故本研究以.40 為最低因素負荷量之選題標準，如低於此標準則考慮刪除。

將量表進行效度分析後，KMO 值為.941，表示適合進行因素分析，因素分析結果呈現於表 3-5-2，由表 3-5-2 可得知，內部行銷要素量表中共

萃取出三個因素，其中「溝通共識」、「自由授權」及「環境支持」屬於第一個因素，造成這三要素為一個因素的原因，推測可能是這些題目多半聚焦於溝通的狀況與氣氛，除了溝通共識，自由授權中園長與教保人員也是需要藉由溝通來達到授予權利的要求，如果溝通氣氛和諧，教保人員也會覺得幼兒園中的環境能讓自己感到良好，利於合作，故研究者將第一個因素命名為「溝通授權的環境」;「關懷激勵」屬於第二個因素，此因素內的題目皆與園長對教保人員心理上的激勵和實質上的獎勵有關，故維持原來的命名;「專業成長」則屬第三個因素，此因素內的題目皆與園長給予教保人員提升自己技能的途徑有關，故維持原來的命名。經探索性因素分析後，各題項之因素負荷量皆大於.40，所以此量表之問項全部保留。

表 3-5-2

園長的內部行銷要素實施調查之因素分析結果

題目	因素	因素一負荷量	因素二負荷量	因素三負荷量
		溝通授權的環境	關懷激勵	專業成長
溝通共識 3		.821		
溝通共識 4		.813		
溝通共識 1		.808		
溝通共識 5		.805		
溝通共識 2		.798		
自由授權 1		.781		
自由授權 2		.778		
自由授權 4		.759		
溝通共識 7		.742		
自由授權 3		.733		
溝通共識 6		.713		
環境支持 3		.675		
環境支持 2		.620		
環境支持 1		.561		
關懷激勵 3			.830	
關懷激勵 2			.816	
關懷激勵 4			.741	
關懷激勵 1			.727	
關懷激勵 5			.604	
關懷激勵 6			.473	
專業成長 3				.795
專業成長 4				.789
專業成長 1				.783
專業成長 2				.674
特徵值		9.200	4.809	4.046
解釋變異量		38.334	20.037	16.859
總量表之有效解釋變異量			75.230	

三、 信度分析

信度除了有重複測量的穩定性外，也具有一致性的含意，如果量表的信度愈高，代表此量表的測驗結果可信度也愈高(陳寬裕、王正華，2011)。測量信度的方法有很多，本研究以內部一致性信度的 Cronbach’s α係數作為檢測信度之方法，將量表進行信度分析。吳明隆（2012）指出，在分量表 α 係數方面，最低要求須在.60 以上，而總量表的 α 係數最低要求要在.80 以上。信度分析結果呈現於表 3-5-3，由表 3-5-3 得知，「園長的內部行銷要素實施調查」總量表與各因素之 Cronbach’s α係數皆達.87 以上，代表量表全體及各子度向度之信度良好。

表 3-5-3

各因素內部一致性係數一覽表

構面名稱	構面內容	Cronbach，s α
溝通授權的環境	1. 園長與教保人員的溝通狀況良好 2. 園長與教保人員的溝通管道順暢 3. 園長與教保人員的溝通，能達成共識 4. 園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的 5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持 6. 園長的溝通，能讓我瞭解並認同園的願景及目標 7. 園長的溝通，能讓我提升服務意願 8. 園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景 9. 園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法 10. 園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權 11. 園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權 22. 園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境 23. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境 24. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境	.972
關懷激勵	12. 園長給予我合理的薪資與補助 13. 園長根據表現提供教保人員績效或考核獎金 14. 園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等 15. 園長於適當場合表揚教保人員的優良表現 16. 園長給予我工作上全力的支持與鼓勵 17. 園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼	.918
專業成長	18. 園長辦理教學觀摩或提供教保人員諮詢等專業成長機會 19. 園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動 20. 園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討 21. 園長成立讀書會或教學研究會	.879
總量表信度		.973

第五節　資料處理與分析

本節說明正式問卷施測後的資料處理，以及統計分析。

壹、 資料處理

以下說明本研究問卷的計分方式：

一、背景變項

1. 教保人員性別：填答結果全為女性，故不予編碼。
2. 教保人員年齡：20 歲以下=1，20-25 歲=2，26-30 歲=3，31-35 歲=4，36-40 歲=5，41-45 歲=6，46-50 歲=7，至於 51-55 歲、56 歲以上，因此兩項填答之教保人員人數較少，故編碼時合併為 51 歲以上=8。
3. 教保人員學歷：高中職畢=1，專科畢=2，大學畢=3，研究所以上=4。
4. 在此園工作年資：1 年以下=1，1-5 年=2，6-10 年=3，11-20 年=4，至於 21-25 年、26 年以上，因此兩項填答之教保人員人數較少，故編碼時合併為 21 年以上=5。
5. 貴園園長在此園擔任園長年資:1 年以下=1,1-5 年=2,6-10 年=3,11-20 年=4,至於 21-25 年、26 年以上,因此兩項填答之教保人員人數較少，故編碼時合併為 21 年以上=5。
6. 貴園教職員數:6 人(含)以下=1,7-12 人=2,13-18 人=3,19-24 人=4，25 人以上=5。
7. 貴園班級數：因填答 1 班者之教保人員較少，故在編碼時與 2-3 班合併，變成 1-3 班=1，4-6 班=2，7-9 班=3，10 班以上=4。
8. 貴園經營型態:連鎖型=1,獨立(個人經營)型=2,非營利組織型=3。(在迴歸分析時，改為兩個變項的編碼，例經營型態個人/連鎖：個=0、連=1；經營型態個人/非營利：個=0、非=1。)

二、內部行銷變項

以下說明談話時間及「幼兒教保服務人員對內部行銷看法、步驟與管道問卷」中，各類別的編碼方式。

1.每週與園長談話時間

編碼為：1 小時以下=1，1-2 小時=2，3-4 小時=3，5 小時以上=4。

2.園長進行內部行銷的步驟、管道與態度

此部分對於溝通內容的有無、管道使用的有無，以未曾溝通/未曾使用此管道=0，有溝通過/有使用此管道過=1 進行編碼。最常及第二常使用的管道部分，口語對話=1，文件傳遞=2，有聲媒體=3，網路通訊=4。

在溝通態度部分，依序為「不符合」=1，「部分符合」=2，「大部分符合」=3，「符合」=4，分數愈高代表對此部分看法愈好。

因資料分析時將探討管道類型對內部行銷看法的影響情況，本研究將各填答者在有無使用管道部分做加總，成為「管道類型」，例如某填答者「口語對話」勾選有用過，其他則無，則使用管道類型編碼為 1，「口語對話」、「文件傳遞」勾選有用過，則使用管道類型編碼為 2，依此類推，最多使用管道類型為 4。

3.園長的內部行銷要素實施調查

此部分勾選內容以符合程度為標準，故與溝通態度一樣，「不符合」=1，「部分符合」=2，「大部分符合」=3，「符合」=4，分數愈高代表對此部分看法愈好。

貳、資料分析

問卷回收完畢後，首先檢視填答完整性，刪除無效問卷後，將剩餘的有效問卷登錄、編碼，並利用 SPSS 19.0 for windows 統計軟體，進行結果的統計分析，資料分析方式如下：

一、描述性統計

針對研究問題 1-1「私立幼兒園之教保人員對園長內部行銷實施整體及各要素之看法為何？」、問題 2-1「私立幼兒園之教保人員對園長在談話時間、內部行銷步驟中使用的溝通管道及態度看法為何？」，呈現次數及百分比、各得分之平均數、標準差、高低排序，以瞭解目前臺北市與新北市幼兒教保服務人員對園長內部行銷看法之現況。

二、t 檢定、單因子變異數分析、積差相關

針對研究問題 3-1「私立幼兒園之教保人員在不同背景變項，是否對園長內部行銷要素整體及各層面之看法有差異？」、問題 3-2「私立幼兒園之教保人員在不同背景變項，是否對園長在談話時間及內部行銷步驟中溝通態度的看法有差異？」，以教保人員的年齡、學歷、在此園工作年資、園長在此園擔任園長年資、教職員數等背景變項為自變項，內部行銷整體及三要素、談話時間、步驟中的溝通態度為依變項，採用 t 檢定或單因子變異數分析(one-way ANOVA)、Pearson 積差相關，檢視不同背景變項對於內部行銷各內容看法之關係。

三、迴歸分析

針對問題 4-1「控制背景變項後，談話時間、溝通管道、溝通態度對於內部行銷要素的實施整體及各層面看法是否有顯著預測力？」進行四個模式的階層迴歸分析(hierarchical regression)，以內部行銷要素整體、三項要素(溝通授權的環境、關懷激勵、專業成長)為依變項，依序放入模式一：教師年資、園長年資、教職員數、班級數、經營型態；模式二：與園長談話時間；模式三：溝通管道類型；模式四：溝通態度。考驗各變項對內部行銷要素實施看法的獨立預測解釋程度。

第四章 結果與討論

本章呈現問卷回收後的有效樣本進行資料分析後的結果,並加以討論,藉此瞭解臺北市與新北市私立幼兒園之教保人員對園長內部行銷看法。首先呈現研究對象對園長內部行銷看法的現況，再來呈現不同背景變項與內部行銷看法之關係，最後呈現不同變項、內部行銷間的積差相關與迴歸分析結果。

第一節 教保人員對園長內部行銷看法之現況

本節呈現問卷研究對象對園長內部行銷，包括要素、各步驟中溝通內容、使用管道及溝通態度的描述性統計與不同背景變項對內部行銷看法的差異情形。因內部行銷 5 項要素在探索性因素分析時已萃取出三個因素(溝通授權的環境、關懷激勵、專業成長)，故分析時以這三個因素進行。

壹、 幼兒教保人員對園長實行內部行銷要素的情況

表 4-1-1 先呈現教保人員在內部行銷量表中，「園長的內部行銷要素實施調查」內各子向度填答總分之平均值。

表 4-1-1

「園長的內部行銷要素實施調查」內各子向度平均值

構面	題總平均數
溝通授權的環境	3.11
關懷激勵	2.83
專業成長	3.18
總平均	3.04

註：1=不符合，2=部分符合，3=大部分符合，4=符合

由表 4-1-1 可見，各子向度平均數介於 2.83~3.18 間，總平均數為 3.04，顯示教保人員對園長內部行銷要素實施看法為「部分符合」至「大部分符合」。再看各子向度之平均數，最高為「專業成長」(3.18)，最低為「關懷激勵」(2.83)。由此得知教保人員對於園長在規劃園內教保人員能力等專業成長方面看法上顯得較佳；但教保人員對園長在獎勵福利規劃、精神上鼓勵支持的看法較差。至於各子向度內各題項之平均數，見表 4-1-2 至 4-1-4。

表 4-1-2 至表 4-1-4 呈現幼兒教保人員在內部行銷量表中，內部行銷要素子向度各題填答情況。

表4-1-2為教保人員在內部行銷要素「溝通授權的環境」之填答情形。此要素各題項的平均數介於2.91~3.28間，總平均數為3.11，顯示教保服務人員對於園長在「溝通授權的環境」的看法為「部分符合」至「大部分符合」。在此向度中，平均數最高的前三題為「園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權」(3.28)、「園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的」(3.22)與「園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權」(3.21)；平均數最低的前三題項為「園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法」(2.91)、「園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景」(2.91)與「園長的溝通，能讓我提升服務意願」(3.03)。

根據表格內呈現的結果，發現分數最高的前三題有兩題包含對園長授權上的看法，且都是關於教學上的授權。另一題則是問園長的溝通是否能造成一種結果狀態；最低分的三題同樣使包含園長的授權程度與溝通結果。可見園長在教學上(平均為「大部分符合」)與參與園內發展討論上(平均為「部分符合」)給予教保人員的授權獲得兩種不同的看法，而在溝通上，似乎園長的溝通較少讓教保人員感到自己能被激發服務意願的狀態。

表 4-1-2

教保人員對園長內部行銷「溝通授權的環境」之填答情形(n=173)

構面	題項	平均數	標準差	題總平均數	高低排序
溝通授權的環境	1. 園長與教保人員的溝通狀況良好	3.17	.863		6
	2. 園長與教保人員的溝通管道順暢	3.20	.854		4
	3. 園長與教保人員的溝通，能達成共識	3.05	.888		10
	4. 園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的	3.22	.806		②
	5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持	3.07	.912		9
	6. 園長的溝通，能讓我瞭解並認同園的願景及目標	3.11	.866		8
	7. 園長的溝通，能讓我提升服務意願	3.03	.927		12
	8. 園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景	2.91	.935		13
	9. 園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法	2.91	.976		13
	10. 園長尊重專業,賦予教保人員規劃教學空間的自主權	3.28	.838		①
	11. 園長授權教保人員可以因需求,而彈性安排課程的教學專業權	3.21	.864		3
	22. 園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境	3.14	.858		7
	23. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境	3.18	.840		5
	24. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境	3.05	.933		10
	(平均數總分=43.53)			3.11	

註：(1)1=不符合，2=部分符合，3=大部分符合，4=符合；(2)○標記為平均數最高前三題，□標記為平均數最低前三題。

表 4-1-3 為教保人員在內部行銷要素「關懷激勵」之填答情形。關懷激勵中各題項的平均數介於 2.45~3.02 間，總平均數為 2.83，顯示教保服務人員對於園長在內部行銷中「關懷激勵」的看法為「部分符合」至「大部分符合」。在此向度中，平均數最高的前兩題為「園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼」(3.06)、「園長給予我工作上全力的支持與鼓勵」(3.06)；最低的是「園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等」(2.45)。

根據表格內呈現的結果，發現此要素的總平均是唯一在「部分符合」程度，當中六題中可分成對半比較，平均數較高的前三題主要是園長給予精神上、情感上的激勵；而平均數最低的前三題則是園長給予教保人員實質的獎勵內容。可見園長在利用提升教保人員心理層面上的激勵高於物質層面。

表 4-1-3

教保人員對園長內部行銷「關懷激勵」之填答情形(n=173)

構面	題項	平均數	標準差	題總平均數	高低排序
關懷激勵	12. 園長給予我合理的薪資與補助	2.82	1.018		4
	13. 園長根據表現提供教保人員績效或考核獎金	2.75	1.037		5
	14. 園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等	2.45	1.102		6
	15. 園長於適當場合表揚教保人員的優良表現	2.83	.973		3
	16. 園長給予我工作上全力的支持與鼓勵	3.06	.922		①
	17. 園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼	3.06	.977		①
	(平均數總分=16.97)			2.83	

註：1=不符合，2=部分符合，3=大部分符合，4=符合；(2)◯標記為平均

數最高前兩題，□標記為平均數最低前兩題。

表 4-1-4 為教保人員在內部行銷要素「專業成長」之填答情形。專業成長中各題項的平均數介於 2.83~3.42 間，總平均數為 3.18，顯示教保服務人員對於園長在內部行銷中「專業成長」的看法為「部分符合」至「大部分符合」。在此向度中，平均數最高的題前兩題為「園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動」(3.42)及「園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討」(3.24)；最低的是「園長成立讀書會或教學研究會」(2.83)。

根據表格內呈現的結果，發現園長對於教保人員能否參與進修研習是抱支持的態度，教保人員也認為園長會依照園為本位的方式規劃相關教學研習，但園長在專業成長的實行內容上，成立讀書會或教學研究會是較缺少的方式，此題的平均數是唯一在「部分符合」的程度。

表 4-1-4

教保人員對園長內部行銷「專業成長」之填答情形(n=173)

構面	題項	平均數	標準差	題總平均數	高低排序
專業成長	18. 園長辦理教學觀摩或提供教保人員諮詢等專業成長機會	3.21	.809		3
	19. 園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動	3.42	.763		①
	20. 園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討	3.24	.826		②
	21. 園長成立讀書會或教學研究會	2.83	1.051		4
	(平均數總分=12.7)			3.18	

註：1=不符合，2=部分符合，3=大部分符合，4=符合；(2)○標記為平均數最高前兩題，□標記為平均數最低之題目。

貳、不同背景變項在內部行銷要素的差異情形

根據探索性因素分析，將內部行銷實行五要素分為三大因素後，為探究不同背景變項在園長實施內部行銷三項因素時是否有顯著差異，本研究採用單因子變異數分析進行考驗，並將有顯著之變項再以 Scheffe 法或 Tamhane’s T2 檢定進行事後比較。分析結果呈現於表 4-1-5 至表 4-1-8。

一、 不同背景變項在內部行銷要素總量表上的差異情形

表 4-1-5 呈現不同背景變項對園長實施內部行銷要素整體之看法差異。

表 4-1-5

不同背景變項在內部行銷要素總量表上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	27	3.06	0.65	.915	.486	
	26-30歲	36	3.19	0.67			
	31-35歲	32	2.94	0.82			
	36-40歲	32	2.88	0.63			
	41-45歲	26	3.08	0.64			
	46-50歲	9	3.35	0.74			
	51歲以上	10	2.97	1.09			
	總和	172	3.04	0.72			
教師學歷	高中職畢	11	2.91	1.10	.207	.891	
	專科畢	55	3.09	0.69			
	大學畢	104	3.05	0.69			
	研究所以上	3	2.96	0.75			
	總和	173	3.05	0.72			
教師年資	1年以下	30	3.12	0.65	1.945	.105	
	1-5年	49	3.05	0.63			
	6-10年	48	3.09	0.79			
	11-20年	33	2.77	0.76			
	21年以上	10	3.39	0.65			
	總和	170	3.04	0.72			
園長年資	1-5年	32	2.73	0.84	2.772	.043*	無顯著差異
	6-10年	42	3.16	0.70			
	11-20年	64	3.12	0.63			
	21年以上	35	3.09	0.72			
	總和	173	3.05	0.72			
教職員數	6 人以下	8	3.32	0.76	2.454	.048*	無顯著差異
	7-12 人	57	2.89	0.59			
	13-18 人	14	2.90	0.70			
	19-24 人	49	3.01	0.85			
	25 人以上	45	3.29	0.64			
	總和	173	3.05	0.72			

表 4-1-5(續)

不同背景變項在內部行銷要素總量表上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	2.95	0.63	7.426	.000***	4-6 班、10 班以上 >7-9 班
	4-6 班	57	3.17	0.66			
	7-9 班	38	2.63	0.75			
	10 班以上	54	3.27	0.67			
	總和	173	3.05	0.72			
經營型態	連鎖	32	3.31	0.53	13.999	.000***	連鎖、非營利>個人
	個人經營	105	2.84	0.73			
	非營利	36	3.44	0.57			
	總和	173	3.05	0.72			

註：部分樣本數不同原因為部分填答者漏填之結果。

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

根據表 4-1-5 可得知：

背景變項中，教保人員年齡、教保人員學歷及教保人員年資上，對於園長內部行銷要素實施情形的整體看法上並無顯著。

園長年資、教職員數對於園長內部行銷要素實施情形的整體看法上達到顯著，但事後比較卻發現不同園長年資和教職員數在組別間無顯著差異。

班級數、經營型態的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 班級數：服務於不同班級數幼兒園的教保人員對園長內部行銷要素整體看法有顯著相關(p<.001；見表 4-1-5)，經事後比較則發現班級數 4-6 班及 10 班以上，內部行銷要素整體看法比 7-9 班的來得好，至於 4-6 班及 10 班以上之間則無差異。

(2) 經營型態：服務於不同經營型態之幼兒園的教保人員對園長內部行銷要素整體看法有顯著相關(p<.001；見表 4-1-5)，經事後比較

則發現連鎖型與非營利組織型之間在內部行銷要素實施的整體看法並無不同，但比個人獨立經營型要好。

二、 不同背景變項在內部行銷「溝通授權的環境」上的差異情形

表 4-1-6 呈現不同背景變項對園長實施內部行銷要素中「溝通授權的環境」之看法差異。

表 4-1-6

不同背景變項在內部行銷要素「溝通授權的環境」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	27	3.15	0.69	.770	.595	
	26-30歲	36	3.20	0.70			
	31-35歲	32	2.96	0.86			
	36-40歲	32	2.96	0.69			
	41-45歲	26	3.19	0.69			
	46-50歲	9	3.39	0.77			
	51歲以上	10	3.04	1.11			
	總和	172	3.10	0.76			
教師學歷	高中職畢	11	2.95	1.162	.233	.873	
	專科畢	55	3.16	0.72			
	大學畢	104	3.10	0.74			
	研究所以上	3	3.14	0.68			
	總和	173	3.11	0.79			
教師年資	1年以下	30	3.19	0.71	1.046	.385	
	1-5年	49	3.10	0.69			
	6-10年	48	3.11	0.80			
	11-20年	33	2.90	0.83			
	21年以上	10	3.40	0.74			
	總和	170	3.10	0.76			
園長年資	1-5年	32	2.83	0.90	1.898	.132	
	6-10年	42	3.23	0.73			
	11-20年	64	3.14	0.66			
	21年以上	35	3.16	0.78			
	總和	173	3.10	0.76			
教職員數	6 人以下	8	3.51	0.76	2.051	.090	
	7-12 人	57	2.99	0.68			
	13-18 人	14	3.01	0.71			
	19-24 人	49	3.02	0.87			
	25 人以上	45	3.32	0.70			
	總和	173	3.11	0.76			

表 4-1-6(續)

不同背景變項在內部行銷要素「溝通授權的環境」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	3.06	0.68	7.629	.000***	4-6 班、10 班以上 >7-9 班
	4-6 班	57	3.28	0.71			
	7-9 班	38	2.64	0.76			
	10 班以上	54	3.28	0.72			
	總和	173	3.11	0.76			
經營型態	連鎖	32	3.27	0.59	10.804	.000***	連鎖、非營利>個人
	個人經營	105	2.91	0.80			
	非營利	36	3.53	0.56			
	總和	173	3.11	0.76			

註：部分樣本數不同原因為部分填答者漏填之結果。

***$p<.001$

根據表 4-1-6 可得知：

背景變項中，教保人員年齡、教保人員學歷、教保人員年資、園長年資及教職員數，對於園長內部行銷要素「溝通授權的環境」的看法上並無顯著。

班級數、經營型態的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 班級數：服務於不同班級數之幼兒園的教保人員對園長內部行銷「溝通授權的環境」的看法有顯著相關($p<.001$；見表 4-1-6)，經事後比較則發現班級數 4-6 班及 10 班以上，在「溝通授權的環境」看法比 7-9 班的來得好，至於 4-6 班及 10 班以上之間則無差異。

(2) 經營型態：服務於不同經營型態之幼兒園的教保人員對園長內部行銷「溝通授權的環境」的看法有顯著相關($p<.001$ 見表 4-1-6)，經事後比較則發現連鎖型與非營利組織型之間在「溝通授權的環境」的看法並無不同，但比個人獨立經營型好。

三、 不同背景變項在內部行銷「關懷激勵」上的差異情形

表 4-1-7 呈現不同背景變項對園長實施內部行銷要素中「關懷激勵」之看法差異。

表 4-1-7

不同背景變項在內部行銷要素「關懷激勵」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	27	2.86	0.71	1.191	.314	
	26-30歲	36	3.06	0.82			
	31-35歲	32	2.75	1.01			
	36-40歲	32	2.63	0.72			
	41-45歲	26	2.72	0.78			
	46-50歲	9	3.20	0.81			
	51歲以上	10	2.72	1.23			
	總和	172	2.83	0.85			
教師學歷	高中職畢	11	2.67	1.20	.679	.566	
	專科畢	55	2.84	0.91			
	大學畢	104	2.85	0.76			
	研究所以上	3	2.22	1.25			
	總和	173	2.83	0.85			
教師年資	1年以下	30	2.92	0.78	3.996	.004**	21 年以上 >11-20 年
	1-5年	49	2.78	0.78			
	6-10年	48	2.98	0.92			
	11-20年	33	2.42	0.76			
	21年以上	10	3.42	0.53			
	總和	170	2.83	0.85			
園長年資	1-5年	32	2.43	0.82	3.490	.017*	11-20 年 >1-5 年
	6-10年	42	2.95	0.84			
	11-20年	64	2.98	0.81			
	21年以上	35	2.77	0.86			
	總和	173	2.83	0.85			
教職員數	6 人以下	8	2.94	1.07	3.577	.008**	25 人以上 >7-12 人
	7-12 人	57	2.56	0.68			
	13-18 人	14	2.60	0.76			
	19-24 人	49	2.88	0.98			
	25 人以上	45	3.15	0.77			
	總和	173	2.83	0.85			

表 4-1-7(續)

不同背景變項在內部行銷要素「關懷激勵」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	2.60	0.85	7.556	.000***	10 班以上、1-3 班>7-9 班
	4-6 班	57	2.88	0.78			
	7-9 班	38	2.40	0.82			
	10 班以上	54	3.17	0.79			
	總和	173	2.83	0.85			
經營型態	連鎖	32	3.32	0.69	15.929	.000***	連鎖、非營利>個人
	個人經營	105	2.56	0.80			
	非營利	36	3.17	0.79			
	總和	173	2.83	0.85			

註：部分樣本數不同原因為部分填答者漏填之結果。

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

根據表 4-1-7 可得知：

背景變項中，教保人員年齡、教保人員學歷對於園長內部行銷要素「關懷激勵」的看法上並無顯著。

教保人員年資、園長年資、教職員數、班級數、經營型態的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 教師年資：教保人員年資不同對於園長內部行銷「關懷激勵」的看法有顯著相關(p<.01；見表 4-1-7)，經事後比較則發現教師年資 21 年以上的，對園長內部行銷「關懷激勵」的看法比年資 11-20 年的好。

(2) 園長年資：不同幼兒園園長在此園擔任園長年資不同對教保人員在內部行銷「關懷激勵」的看法有顯著相關(p<.05；見表 4-1-7)，經事後比較則發現園長年資在 11-20 年的，比年資 1-5 年的在內部行銷「關懷激勵」實施上要好。

(3) 教職員數：不同幼兒園內教職員數對教保人員在園長內部行銷「關懷激勵」的看法有顯著相關($p<.01$；見表 4-1-7)，經事後比較則發現教職員數在25人以上的幼兒園，對園長內部行銷「關懷激勵」之看法比 7-12 人的園好。

(4) 班級數：服務於不同班級數之幼兒園的教保人員對園長內部行銷「關懷激勵」的看法有顯著相關($p<.001$；見表 4-1-7)，經事後比較則發現班級數 1-3 及 10 班以上，教保人員對園長內部行銷「關懷激勵」之看法比 7-9 班的來得好，至於 1-3 班及 10 班以上之間則無差異。

(5) 經營型態：服務於不同經營型態之幼兒園的教保人員對園長內部行銷「關懷激勵」的看法有顯著相關($p<.001$；見表 4-1-7)，經事後比較則發現連鎖型與非營利組織型之間在「關懷激勵」的看法並無不同，但比個人獨立經營型好。

四、 不同背景變項在內部行銷「專業成長」上的差異情形

表 4-1-8 呈現不同背景變項對園長實施內部行銷要素中「專業成長」之看法差異。

表 4-1-8

不同背景變項在內部行銷要素「專業成長」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	27	3.03	0.73	.986	.436	
	26-30歲	36	3.33	0.65			
	31-35歲	32	3.16	0.76			
	36-40歲	32	3.00	0.78			
	41-45歲	26	3.26	0.68			
	46-50歲	9	3.42	0.67			
	51歲以上	10	3.08	1.11			
	總和	172	3.17	0.74			
教師學歷	高中職畢	11	3.11	0.97	.205	.893	
	專科畢	55	3.21	0.70			
	大學畢	104	3.15	0.75			
	研究所以上	3	3.42	0.80			
	總和	173	3.17	0.74			
教師年資	1年以下	30	3.19	0.73	2.047	.090	
	1-5年	49	3.28	0.66			
	6-10年	48	3.21	0.81			
	11-20年	33	2.84	0.75			
	21年以上	10	3.30	0.66			
	總和	170	3.16	0.74			
園長年資	1-5年	32	2.80	0.89	3.624	.014*	21 年以上 >1-5 年
	6-10年	42	3.20	0.79			
	11-20年	64	3.25	0.62			
	21年以上	35	3.34	0.68			
	總和	173	3.17	0.74			
教職員數	6 人以下	8	3.22	0.62	1.525	.197	
	7-12 人	57	3.05	0.73			
	13-18 人	14	2.98	0.79			
	19-24 人	49	3.17	0.83			
	25 人以上	45	3.38	0.65			
	總和	173	3.17	0.74			

表 4-1-8(續)

不同背景變項在內部行銷要素「專業成長」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	3.08	0.75	2.634	.052	
	4-6 班	57	3.19	0.72			
	7-9 班	38	2.94	0.84			
	10 班以上	54	3.37	0.66			
	總和	173	3.17	0.74			
經營型態	連鎖	32	3.43	0.47	11.383	.000***	連鎖、非營利>個人
	個人經營	105	2.97	0.78			
	非營利	36	3.54	0.63			
	總和	173	3.17	0.74			

註：部分樣本數不同原因為部分填答者漏填之結果。

*p<.05 ***p<.001

根據表 4-1-8 可得知：

背景變項中，教保人員年齡、教保人員學歷、教保人員年資、教職員數及班級數，對於園長內部行銷要素「專業成長」的看法上並無顯著。

園長年資、及經營型態的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 園長年資：不同幼兒園園長在此園擔任園長年資不同對教保人員在內部行銷「專業成長」的看法有顯著相關(p<.05；見表 4-1-8)，經事後比較則發現園長年資在 21 年以上，比年資 1-5 年在內部行銷「專業成長」實施上來得好。

(2) 經營型態：服務於不同經營型態之幼兒園的教保人員對園長內部行銷「專業成長」的看法有顯著相關(p<.001；見表 4-1-8)，經事後比較則發現連鎖型與非營利組織型之間在「專業成長」的看法並無不同，但比個人獨立經營型好。

總結與討論

經由上述不同背景變項對內部行銷三項要素的分析後，可得知下列幾項發現：

1. 幼兒園的經營型態與內部行銷各要素有關聯，在連鎖型及非營利組織型園內工作的教保人員對園長內部行銷的看法高於在個人獨立經營型工作之教保人員。與過去研究對照，詹麗玲（2007）的研究結果，發現幼兒園的設置型態與內部行銷並無顯著差異不同。研究者認為可能與問卷設計(本研究量表題目較多且細)、經營型態的分類(詹麗玲的研究分為公/私立幼兒園、公立附設及私立財團法人)不同有關。詹麗齡的分類雖包含公私立幼兒園，但細項分法較簡單(附設與財團法人)，至於本研究以私立幼兒園為研究對象，分法也較精細，教容易看出型態不同之幼兒園間的差異情形。至於其他變項，以「班級數」與各要素的顯著相關最多(內部行銷整體、溝通授權的環境、關懷激勵)。
2. 幼兒園規模對內部行銷看法的影響：

(1) 幼兒園的班級數與教保人員對園長「內部行銷整體」、「溝通授權的環境」及「關懷激勵」上有顯著相關。在「內部行銷整體」、「溝通授權的環境」中，一致發現 4-6 班與 10 班以上的幼兒園，內部教保人員對園長此兩部分的看法高於 7-9 班；而在關懷激勵，則是 1-3 班的比 7-9 班的來得好。由此看來似乎在小型園(1-3 班)、中小型園(4-6 班)及大型園(10 班以上)工作的教保人員，對園長這三項內部行銷要素的看法都高於在中型園(7-9 班)的教保人員。與過去研究相比，在幼教機構目前尚無發現從班級數來探討與內部行銷看法的研究，但有類似於班級數背景變項的研究，林佳芬（2010）探討不同規模的幼教機構在各行銷層面的認知與實際作為，發現幼兒園幼兒總數在 100 人以上的，在內部行銷認知與實際作為的看法上高於幼兒總數在 50 人以下的，因

此可進一步推估班級數多的幼兒園，內部人員對內部行銷看法上高於班級數少的。另外以小學為研究對象的相關研究中，郭振生（2003）；曾嘉權（2007）；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵（2009）等人，他們發現班級規模數 12 班以下，或 10-24 班的學校規模對於教師內部行銷整體知覺較高。另外郭振生與陳俊安等人的研究也發現班級數少的教師在「激勵成長」上的知覺比班級數多的好。曾嘉權（2007）在內部行銷量表向度分類類似的情況下，發現學校規模 12 班以下的在「參與授權」、「溝通激勵」和「優質環境」上的內部行銷策略較好。由此可知在小學的內部行銷研究，發現學校規模較小(或班級數較少)的，教師對內部行銷知覺較高；而幼教機構則可從學校規模變項的發現延伸出班級數多的園，內部人員對內部行銷認知與做法會比較好。但本研究卻同時涵蓋這兩種結果，不僅班級數多的在內部行銷看法較好，班級數少的也與班級數多的呈現相同看法，只是介於「中間偏多」的班級數會低於這兩者。

(2) 在教職員數上，發現 25 人以上的幼兒園，教保人員對園長「關懷激勵」的看法比教職員為 7-12 人的園所來得好。也就是說大型幼兒園的園長，會比較多使用關懷激勵的措施來勉勵教保人員。

3. 教師/園長年資對內部行銷看法的影響

(1) 教師年資：發現教保人員年資深的(21 年以上)，對園長「關懷激勵」的看法比中間年資的 11-20 年要來得好。與過去相關研究相比，其結果類似於郭振生（2003）；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵（2009）等人在「激勵成長」向度上的發現，認為年資深的在此向度上比年資淺的知覺較好。

(2) 園長年資上，發現園長在此園擔任園長中間年資(11-20 年)，教保人員對園長「關懷激勵」的看法比園長年資淺(1-5 年)要來得好，研究者

推測可能年資淺的園長，因為剛上任不久，對於如何管理幼兒園、帶領教保人員為園服務還不是很瞭解,所以在關懷激勵上顯得生疏。而在「專業成長」中，發現園長在此園擔任園長資深的（21 年以上)，教保人員對園長給予「專業成長」內容的看法比園長年資淺(1-5 年)要來得好，研究者認為可能年資深的園長對於幼兒園本身的教學型態已非常瞭解，加上擔任主管職位久，知道教保人員進入園內工作後可能需要什麼，或給予什麼樣的進修機會才能適應園的教學方式,所以在專業成長方面能得心應手。

4. 教保人員年齡與教保人員的學歷則與內部行銷各要素無相關,與過去研究相比：

(1) 年齡：與郭振生（2003)；陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周怡徵（2009）的結果相異，他們發現 40 歲以上的教師對內部行銷有較高知覺；但本結果與蘇靜好（2008）相同，認為無顯著相關。

(2) 學歷：與丁學勤、郭博安（2011）的結果相異，他們發現學歷高的教師對內部行銷知覺較高。

以上過去研究是以國小為研究對象，幼教機構雖有針對學歷進行探討，但是從園長學歷來看內部行銷作為（詹麗玲，2007)。因此可知在國小部分處於結果分歧的狀態，而在本研究幼兒園中，認為此兩背景變項在教保人員對園長內部行銷看法無顯著相關。

參、 內部行銷三步驟中園長的溝通、管道及態度

此部分將呈現內部行銷三項步驟中，園長是否曾與教保人員談論步驟中之內容、使用管道、以及園長的溝通態度之現況情形。

一、內部行銷三步驟中溝通內容、管道使用情形

表 4-1-9 至表 4-1-12 呈現內部行銷三步驟中，溝通內容的現況以及使用管道之情形。

1. 步驟一「園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議」

表 4-1-9 與表 4-1-10 呈現步驟一填答情形。

表4-1-9

步驟一中「溝通願景目標」填答情形(n=173)

類別	次類別	組別	女性	
			人數	百分比
溝通願景目標	有無溝通	無	32	18.5%
		有	141	81.5%
	口語對話	無	32	18.5%
		有	141	81.5%
	文件傳遞	無	56	32.4%
		有	117	67.6%
	有聲媒體	無	123	71.1%
		有	50	28.9%
	網路通訊	無	115	66.6%
		有	58	33.5%
	最常用	無	32	18.5%
		口語對話	132	76.3%
		文件傳遞	7	4.0%
		有聲媒體	0	0%
		網路通訊	2	1.2%
	第二常用	無	47	27.2%
		口語對話	8	4.6%
		文件傳遞	99	57.2%
		有聲媒體	4	2.3%
		網路通訊	15	8.7%

由表4-1-9可得知，在步驟一「溝通願景目標」部分，81.5%的研究對象表示園長與她之間曾討論過關於願景目標的議題，使用管道最多為「口

語對話」(81.5%)，其次是「文件傳遞」(67.6%)，最少使用管道為「有聲媒體」(28.9%)。至於最常使用的管道，76.3%的研究對象表示園長與她之間最常用「口語對話」溝通願景目標的議題，第二常用則是以「文件傳遞」最多(57.2%)。

表4-1-10

步驟一中「工作問題想法」填答情形(n=173)

類別	次類別	組別	女性	
			人數	百分比
工作問題想法	有無溝通	無	12	6.9%
		有	161	93.1%
	口語對話	無	12	6.9%
		有	161	93.1%
	文件傳遞	無	46	26.6%
		有	127	73.4%
	有聲媒體	無	132	76.3%
		有	41	23.7%
	網路通訊	無	129	74.6%
		有	44	25.4%
	最常用	無	12	6.9%
		口語對話	153	88.4%
		文件傳遞	0	0%
		有聲媒體	7	4.0%
		網路通訊	1	0.6%
	第二常用	無	38	22.0%
		口語對話	6	3.5%
		文件傳遞	113	65.3%
		有聲媒體	4	2.3%
		網路通訊	12	6.9%

由表4-1-10可得知，在步驟一「溝通願景目標」部分，93.1%的研究對象表示園長與她之間曾討論過關於願景目標的議題，使用管道最多為「口語對話」(93.1%)，其次是「文件傳遞」(73.4%)，最少使用管道為「有

聲媒體」(23.7%)。至於最常使用的管道，88.4%的研究對象表示園長與她之間最常用「口語對話」溝通願景目標的議題，第二常用則是以「文件傳遞」最多(65.3%)。

2. 步驟二「園長提出計劃構想，並徵詢我的同意」

表 4-1-11 呈現步驟二填答情形。

表 4-1-11

步驟二中「溝通計劃構想」填答情形(n=173)

類別	次類別	組別	女性	
			人數	百分比
溝通計劃構想	有無溝通	無	38	22.0%
		有	135	78.0%
	口語對話	無	39	22.5%
		有	134	77.5%
	文件傳遞	無	59	34.1%
		有	114	65.9%
	有聲媒體	無	137	79.2%
		有	36	20.8%
	網路通訊	無	129	74.6%
		有	44	25.4%
	最常用	無	38	22.0%
		口語對話	129	74.6%
		文件傳遞	5	2.9%
		有聲媒體	0	0%
		網路通訊	1	0.6%
	第二常用	無	53	30.6%
		口語對話	4	2.3%
		文件傳遞	103	59.5%
		有聲媒體	8	4.6%
		網路通訊	5	2.9%

由表 4-1-11 可得知，在步驟二「溝通計劃構想」部分，78.0%的研究對象表示園長與她之間曾討論過關於計劃構想的議題，使用管道最多為

「口語對話」(77.5%)，其次是「文件傳遞」(65.9%)，最少使用管道為「有聲媒體」(20.8%)。至於最常使用的管道，74.6%的研究對象表示園長與她之間最常用「口語對話」溝通計劃構想的議題，第二常用則是以「文件傳遞」最多(59.5%)。

3. 步驟三「園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度」

表 4-1-12 呈現步驟三填答情形。

表 4-1-12

步驟三中「溝通執行策略」填答情形(n=173)

類別	次類別	組別	女性	
			人數	百分比
溝通執行策略	有無溝通	無	25	14.5%
		有	148	85.5%
	口語對話	無	26	15.0%
		有	147	85.0%
	文件傳遞	無	51	29.5%
		有	122	70.5%
	有聲媒體	無	146	84.4%
		有	27	15.6%
	網路通訊	無	131	75.7%
		有	42	24.3%
	最常用	無	25	14.5%
		口語對話	141	81.5%
		文件傳遞	6	3.5%
		有聲媒體	0	0%
		網路通訊	0	0%
		遺漏值	1	0.6%
	第二常用	無	47	27.2%
		口語對話	5	2.9%
		文件傳遞	109	63.0%
		有聲媒體	2	1.2%
		網路通訊	8	4.6%
		遺漏值	2	1.2%

由表 4-1-12 可得知，在步驟三「溝通執行策略」部分，85.5%的研究對象表示園長與她之間曾討論過關於執行策略的議題，使用管道最多為「口語對話」(85.0%)，其次是「文件傳遞」(70.5%)，最少使用管道為「有聲媒體」(15.6%)。至於最常使用的管道，81.5%的研究對象表示園長與她之間最常用「口語對話」溝通執行策略的議題，第二常用則是以「文件傳遞」最多(63.0%)。

小結

經由上述內部行銷三步驟各題之填答情形，可知下列幾項內容：

1. 比較教保人員表示在三步驟中曾溝通之比例，發現園長與教保人員溝通內容中最多者為「工作問題想法」(93.1%)；而最少溝通的內容為「計劃構想」(78.0%)。另外研究發現步驟三的「執行策略」溝通過的百分比(85.0%)比步驟二「計劃構想」高。
2. 教保人員表示園長最常使用「口語對話」管道，其次為「文件傳遞」，最少為「有聲媒體」。此結果符合 Davis(2001)曾指出不同場合要選適合的溝通管道，例如要討論議題、私事時，建議用一對一面談，單純的活動告知則用文件傳遞便可。研究者從研究結果觀察，或許因為在幼兒園中，教保人員會和園長碰到面，所以園長有問題時，容易直接與教保人員溝通。另外三位學者(黃義良，2005、2006； Davis; Joseph,1996)剛好都提出口語對話和文件傳遞是內部行銷的管道之一。

二、內部行銷三步驟中園長的溝通態度

此部分將呈現內部行銷三步驟中溝通態度之填答情形。所謂的溝通態度，是指研究對象對園長在內部行銷量表內三步驟部分，詢問教保人員當園長與她進行溝通時，是否有用正面積極的態度、充分溝通及透過不同管

道之情形，結果呈現於表 4-1-13。

表 4-1-13

教保人員對三步驟中園長「溝通態度」之填答情形(n=161)

步驟	類別	題項	平均數	標準差	高低排序	題總平均數
步驟一	溝通願景目標	1. 園長以正面積極的態度向我進行願景及目標的溝通	3.35	.776	①	
		2. 園長說明願景及目標時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	3.18	.749	2	
		3. 園長說明願景及目標時，會重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	3.01	.890	3	
		(平均數總分=9.54)				3.18
	工作問題想法	1. 園長以正面積極的態度向我進行工作問題(困擾、想法與建議)的溝通	3.27	.814	①	
		2. 園長在回應我的問題時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	3.07	.867	2	
		3. 園長在瞭解工作問題時，會重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	2.96	.876	3	
		(平均數總分=9.3)				3.10
步驟二	溝通計劃構想	1. 園長以正面積極的態度向我說明此新的計劃構想	3.26	.791	①	
		2. 園長有新的計劃構想時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	3.07	.821	2	
		3. 園長有新的計劃構想時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	3.02	.885	3	
		(平均數總分=9.35)				3.12

表 4-1-13(續)

教保人員對三步驟中園長「溝通態度」之填答情形(n=161)

步驟	類別	題項	平均數	標準差	高低排序	題總平均數
步驟三	溝通執行策略	1. 園長以正面積極的態度向我說明計劃或活動的實施策略	3.32	.747	①	
		2. 園長提出計劃或活動的實施策略時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	3.13	.785	2	
		3. 園長提出計劃或活動的實施策略時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	3.03	.876	3	
		(平均數總分=9.48)				3.16

註：(1)1=不符合，2=部分符合，3=大部分符合，4=符合；(2)樣本數不同其原因為扣除填答「未曾溝通」；(3)○標記為平均數最高之題目，□標記為平均數最低之題目。

由 4-1-13 可得知，各題填答後的平均數除步驟一「工作問題想法」中溝通態度第 3 題在 3.0 以下(2.96：部分符合)外，其餘各題的平均數皆在 3.0（大部分符合）以上。再看各步驟中的題總平均數，也皆在 3.0(大部分符合)以上，顯示教保人員對園長在溝通態度上的看法大致良好。

至於各步驟中題目的高低排序，最高皆為「園長以正面積極的態度向我說明…」，最低為「園長有…時，重視我從不同管道提出的建議」，顯示教保人員雖對園長的溝通態度抱持較佳看法，但問及管道與溝通的關係，看法則比其他兩題偏低。

肆、 不同背景變項在談話時間及溝通態度之差異情形

除了針對不同背景變項對於內部行銷要素看法上的差異，為了瞭解不同背景變項是否也會影響談話時間與溝通態度，本研究亦針對這兩項進行分析，方法同樣採用單因子變異數分析進行考驗，並將有顯著之變項再以Scheffe法或Tamhane’s T2檢定進行事後比較。分析結果呈現於表4-1-14至表4-1-15。

一、不同背景變項在內部行銷步驟溝通態度上的差異情形

表4-1-14呈現不同背景變項對園長在內部行銷步驟中溝通態度之看法差異。

表 4-1-14

不同背景變項在內部行銷步驟中「溝通態度」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	26	3.15	0.54	.729	.627	
	26-30歲	34	3.20	0.73			
	31-35歲	31	2.99	0.80			
	36-40歲	30	2.92	0.69			
	41-45歲	26	3.12	0.79			
	46-50歲	9	3.31	0.81			
	51歲以上	8	2.94	0.89			
	總和	164	3.08	0.71			
教師學歷	高中職畢	10	2.96	1.05	5.74	.633	
	專科畢	52	3.14	0.69			
	大學畢	100	3.06	0.70			
	研究所以上	3	3.50	0.46			
	總和	165	3.09	0.72			
教師年資	1年以下	29	3.11	0.69	3.061	.018*	6-10 年> 11-20 年
	1-5年	49	3.10	0.63			
	6-10年	43	3.30	0.67			
	11-20年	32	2.74	0.82			
	21年以上	9	3.19	0.78			
	總和	162	3.09	0.72			
園長年資	1-5年	27	3.02	0.79	.082	.970	
	6-10年	40	3.09	0.66			
	11-20年	63	3.10	0.69			
	21年以上	35	3.11	0.78			
	總和	165	3.09	0.72			
教職員數	6 人以下	8	3.45	0.79	2.805	.028*	無顯著差異
	7-12 人	57	2.88	0.60			
	13-18 人	11	2.98	0.74			
	19-24 人	44	3.11	0.79			
	25 人以上	45	3.29	0.70			
	總和	165	3.09	0.72			

表 4-1-14(續)

不同背景變項在內部行銷要素「溝通態度」上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	2.98	0.72	2.648	.051	
	4-6 班	55	3.13	0.69			
	7-9 班	32	2.82	0.66			
	10 班以上	54	3.24	0.74			
	總和	165	3.09	0.72			
經營型態	連鎖	31	3.24	0.65	6.723	.002**	非營利>個人
	個人經營	99	2.93	0.73			
	非營利	35	3.40	0.63			
	總和	165	3.09	0.72			

註：部分樣本數不同原因為：(1)部分填答者漏填之結果、(2)扣除步驟中填答「未曾溝通」之選項

*p<.05 **p<.01

根據表 4-1-14 可得知：

背景變項中，教保人員年齡、教保人員學歷、園長年資及班級數上，對於園長溝通態度情形的看法上並無顯著。

教職員數對於園長溝通態度情形的看法上雖達到顯著，但事後比較卻發現不同教職員數在組別間無顯著差異。

教師年資、經營型態的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 教師年資：教保人員年資不同對於園長溝通態度的看法有顯著相關(p<.05；見表 4-1-14)，經事後比較則發現教保人員年資在 6-10 年的，對園長溝通態度之看法比 11-20 年的好。

(2) 經營型態：服務於不同經營型態之幼兒園的教保人員對園長溝通態度的看法有顯著相關(p<.01；見表 4-1-14)，經事後比較則發現非營利組織型之幼兒園在溝通態度上的看法上比個人獨立經營型

要好。

二、不同背景變項在談話時間上的差異情形

表 4-1-15 呈現不同背景變項在園長與教保人員談話時間上的差異。

表 4-1-15

不同背景變項在園長與教保人員談話時間上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
教師年齡	20-25歲	27	1.63	0.69	2.575	.021*	無顯著差異
	26-30歲	36	1.53	0.74			
	31-35歲	32	1.53	0.67			
	36-40歲	32	1.31	0.59			
	41-45歲	25	1.92	0.95			
	46-50歲	9	1.44	1.01			
	51歲以上	9	2.22	1.20			
	總和	170	1.59	0.80			
教師學歷	高中職畢	11	1.82	1.08	1.895	.132	
	專科畢	54	1.69	0.87			
	大學畢	102	1.50	0.70			
	研究所以上	3	2.33	1.16			
	總和	170	1.59	0.77			
教師年資	1年以下	30	1.50	0.68	1.597	.178	
	1-5年	49	1.41	0.57			
	6-10年	46	1.65	0.82			
	11-20年	32	1.66	0.87			
	21年以上	10	2.00	1.25			
	總和	167	1.57	0.78			
園長年資	1-5年	32	1.44	0.76	.821	.484	
	6-10年	40	1.60	0.74			
	11-20年	63	1.70	0.84			
	21年以上	35	1.54	0.82			
	總和	170	1.59	0.80			
教職員數	6 人以下	8	2.50	1.20	4.446	.002**	6 人以下>7-12 人、19-24 人、25 人以上
	7-12 人	56	1.70	0.76			
	13-18 人	14	1.79	0.80			
	19-24 人	48	1.40	0.64			
	25 人以上	44	1.45	0.79			
	總和	170	1.59	0.80			

表 4-1-15(續)

不同背景變項在園長與教保人員談話時間上的差異情形

背景變項	組別	個數	平均數	標準差	F/卡方	顯著性	事後比較
班級數	1-3 班	24	1.92	1.06	1.996	.117	
	4-6 班	55	1.64	0.75			
	7-9 班	38	1.50	0.65			
	10 班以上	53	1.47	0.78			
	總和	170	1.59	0.80			
經營型態	連鎖	32	1.56	0.62	.064	.938	
	個人經營	103	1.61	0.87			
	非營利	35	1.57	0.74			
	總和	170	1.59	0.80			

註：部分樣本數不同原因為部分填答者漏填之結果。

*p<.05 **p<.01

根據表 4-1-15 可得知：

背景變項中，教保人員學歷、教保人員年資、園長年資、班級數及經營型態上，對於和園長談話時間並無顯著。

教保人員年齡對於和園長談話時間雖達到顯著，但事後比較卻發現教保人員不同年齡在組別間無顯著差異。

教職員數的分析結果及事後比較均有顯著差異：

(1) 教職員數：不同幼兒園內教職員數對教保人員每週和園長談話時間有顯著相關(p<.01；見表 4-1-15)，經事後比較則發現教職員數在 6 人以下的，談話時間會比 7-12 人、19-24 人及 25 人以上要來得長。

小結

由上述得知：

1. 溝通態度：顯示在教師年資及經營型態上有差異。教保人員年資稍微資淺的(6-10 年)比在中間年資的(11-20 年)，對園長溝通態度看法來得好。而在經營型態，發現之前此變項與內部行銷要素進行分析時，事後比較結果皆是連鎖型與非營利機構型大於個人獨立經營型，但在溝通態度上，則是非營利機構型與個人經營型兩者有差異。
2. 談話時間：不同背景變項經分析後，發現大部分變項與談話時間無顯著相關，僅教職員數的不同在此有差異，顯示人數少的幼兒園，教保人員就有較多的機會與園長進行溝通。

第二節　教保人員對內部行銷看法的影響因素

本節首先呈現會影響內部行銷的背景變項間之積差相關，然後再呈現溝通態度、管道類型、談話時間對內部行銷各要素之階層迴歸分析。

在選擇背景變項部分，主要抽選在進行單因子變異數分析時，曾與內部行銷要素有相關且呈差異的變項，因此除了教保人員年齡、學歷外，將其他背景變項一併放入討論，另外，在此部分也新增「使用管道類型」的變項，以瞭解園長使用過的管道類型多寡，是否會與教保人員對內部行銷看法相關。

壹、 背景變項、談話時間、溝通態度及管道類型對內部行銷看法之相關

表4-2-1呈現內部行銷要素與各背景變項、談話時間、溝通態度及使用管道類型間的積差相關。首先看各背景變項與談話時間的關係，發現「教師年資」、「教職員數」、「班級數」和「與園長談話時間」達到相關並

顯著，除了與「教師年資」是正相關外(r=.159，$p<.05$)；「與園長談話時間」和「教職員數」(r=-.239，$p<.01$)及「班級數(r=-.171，$p<.05$)」則為負相關，顯示「教職員數」及「班級數」間可能呈反比走勢關係。研究者推測教職員數與班級數較多的為大型園所，所以園長可能對每位教保人員面對面溝通的時間就較短；而年資較深的，因為對園內運作、事務已熟悉，可能知道如何與園長相處，所以比起年資淺的，較勇於和園長一起討論問題，但也可能是園長在此園工作年資比某些教保人員淺，所以對於園內不清楚的地方會詢問資深的教保人員。

再看背景變項、談話時間與內部行銷要素、溝通態度及使用管道類型之關係，發現有顯著關係的皆達正相關，顯示彼此間如果某一變項愈好(高)，另一變項也會較好(高)。例如園長年資愈深，教保人員對於園長給予的專業成長內容看法愈好(r=.219，$p<.01$)；教職員愈多，教保人員對於園長的關懷激勵與專業成長看法愈好(r=.238，$p<.01$、.149，$p<.05$)；經營型態屬於連鎖型與非營利機構型的，教保人員對於內部行銷三項要素及總看法比個人獨立經營型好，且園長使用的管道類型愈多元；談話時間愈長，教保人員對於內部行銷三項要素及總看法就會愈好。但以上這些有相關的，相關係數都偏低。根據吳明隆（2012）所提，相關係數的絕對值如≧.80為「高度相關」；介於.40至.80間為「中度相關」；而≦.40為「低度相關」。因這些達顯著的相關係數皆偏低(.40以下)，依此對照，故顯示上述變項彼此間屬「低相關」程度。

至於溝通態度、管道類型與內部行銷要素的結果，管道類型部分與溝通態度、內部行銷各要素皆達正相關，代表園長溝通上管道使用多元，教保人員對園長溝通態度、內部行銷各要素及總體看法也愈好，但此部分相關係數皆在「低相關」程度。至於溝通態度與內部行銷各要素間的相關係數則明顯高出許多，大致介於「中度相關」至「高度相關」，例如溝通態

度愈好，教保人員對於內部行銷要素總體(r=.842，p<.001)、溝通與自由的支持環境(r=.835，p<.001)、關懷激勵(r=.686，p<.001)、專業成長(r=.642，p<.01)的看法就愈好。由此可知，園長使用的管道類型與對教保人員的溝通態度可能是影響內部行銷成效的因素，但從相關係數來看，似乎溝通態度又比管道類型來得關鍵。

表4-2-1

內部行銷要素總分與背景變項、談話時間、溝通態度及使用管道類型之相關分析表

	教師年資	園長年資	教職員數	班級數	經營型態(連鎖)	經營型態(非營利)	談話時間	溝通態度	溝通管道類型	內部行銷要素總分	溝通授權的環境	關懷激勵	專業成長
教師年資													
園長年資	.010												
教職員數	-.048	.269***											
班級數	-.068	.398***	.816***										
經營型態(連鎖)	-.150	.253**	.169*	.416***									
經營型態(非營利)	-.174*	-.300***	-.107	-.276***	---								
談話時間	.159*	.058	-.239**	-171*	-.019	-.015							
溝通態度	-.085	.034	.162*	.087	.106	.221**	.318***						
溝通管道類型	-.015	.083	.022	.071	.198**	.174*	.123	.341***					
內部行銷要素總分	-.052	.140	.149	.077	.175*	.280***	.355***	.842***	.347***				
溝通授權的環境	-.041	.107	.086	.014	.103	.285***	.372***	.835***	.325***	.968***			
關懷激勵	-.030	.122	.238**	.171*	.279***	.206**	.305***	.686***	.298***	.892***	.780***		
專業成長	-107	.219**	.149*	.103	.163*	.253**	.200**	.642**	.339***	.801***	.698***	.668***	

註：經營型態(連鎖)之編碼：個人型=0，連鎖型=1；經營型態(非營利)之編碼：個人型=0，非營利型=1

*p<.05 **p<.01 *** p<.001

貳、 背景變項、談話時間、溝通態度及管道類型對內部行銷各要素之階層迴歸分析

本研究採用階層迴歸進行統計分析，以瞭解背景變項、談話時間、溝通態度及管道類型對於內部行銷各要素(包含整體看法)的解釋力。在階層迴歸模式一中先放入背景變項(教師年資、園長年資、班級數、教職員數及經營型態)，考驗背景變項對內部行銷要素的解釋力；接著在模式二中放入「談話時間」，單獨出來放在模式二的原因為根據前面積差相關分析，發現談話時間可能是影響教保人員對內部行銷看法的一項因素；而模式三放入園長與教保人員溝通時使用的管道，以瞭解內部行銷使用之管道類型多寡是否能對內部行銷有更多解釋力；在最後的模式四放入溝通態度，以此探討從積差相關分析結果所得出的可能，考驗溝通態度對於內部行銷的單獨解釋力。階層迴歸分析之結果呈現於表 4-2-2 至 4-2-5。

表4-2-2

背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素整體之迴歸分析結果

自變項：內部行銷要素整體																
	模式一				模式二				模式三				模式四			
		b	β	t		b	β	t		b	β	t		b	β	t
變項名	教師年資	.022	.039	.512	教師年資	-.013	-.022	-.318	教師年資	-.020	-.035	-.516	教師年資	.031	.054	1.251
	園長年資	.070	.105	1.224	園長年資	.033	.050	.640	園長年資	.041	.062	.800	園長年資	.004	.005	.110
	教職員數	.141	.282	2.027*	教職員數	.209	.419	3.283**	教職員數	.209	.420	3.330**	教職員數	.056	.113	1.386
	班級數	-.106	-.170	-1.081	班級數	-.128	-.207	-1.454	班級數	-.137	-.222	-1.575	班級數	-.014	-.022	-.252
	經營型態(連)	.389	.230	2.630**	經營型態(連)	.403	.239	3.023***	經營型態(連)	.330	.196	2.427*	經營型態(連)	.176	.104	2.045*
	經營型態(非)	.558	.347	4.203***	經營型態(非)	.534	.331	4.451***	經營型態(非)	.474	.294	3.902***	經營型態(非)	.237	.147	3.043**
					談話時間	.354	.421	5.985***	談話時間	.338	.403	5.743***	談話時間	.105	.125	2.629**
									管道類型	.102	.154	2.170*	管道類型	-.024	-.036	-.778
													溝通態度	.709	.761	15.259***
R^2	.158				.320				.340				.743			
F 值	4.757***				10.128***				9.669***				47.746***			
$\triangle R^2$	.158				.161				.021				.402			
$\triangle$F 值	4.757***				35.816***				4.710*				232.822***			

註：經營型態(連鎖)之編碼：個人型=0，連鎖型=1；經營型態(非營利)之編碼：個人型=0，非營利型=1

*p<.05 **p<.01 *** p<.001

表4-2-3

背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「溝通授權的環境」之迴歸分析結果

自變項：內部行銷要素整體															
	模式一				模式二				模式三				模式四		
		b	β	t		b	β	t		b	β	t		b	β	t
變項名	教師年資	.024	.039	.505	教師年資	-.014	-.022	-.308	教師年資	-.022	-.035	-.497	教師年資	.036	.058	1.297
	園長年資	.066	.092	1.051	園長年資	.026	.037	.460	園長年資	.035	.048	.611	園長年資	-.007	-.010	-.196
	教職員數	.110	.206	1.442	教職員數	.184	.343	2.615*	教職員數	.184	.344	2.650**	教職員數	.014	.027	.322
	班級數	-.098	-.146	-.907	班級數	-.122	-.183	-1.251	班級數	-.132	-.198	-1.364	班級數	.006	.008	.092
	經營型態(連)	.284	.157	1.744	經營型態(連)	.300	.165	2.030*	經營型態(連)	.222	.123	1.475	經營型態(連)	.050	.028	.532
	經營型態(非)	.571	.330	3.902***	經營型態(非)	.544	.314	4.104***	經營型態(非)	.482	.278	3.576***	經營型態(非)	.217	.125	2.537*
					談話時間	.383	.424	5.851***	談話時間	.366	.406	5.613***	談話時間	.107	.118	2.429*
									管道類型	.108	.152	2.072*	管道類型	-.032	-.045	-.950
													溝通態度	.789	.787	15.411***
R^2	.116				.279				.299				.730			
F 值	3.324**				8.362***				8.013***				44.742***			
$\triangle R^2$	.116				.163				.020				.431			
$\triangle$F 值	3.324**				34.230***				4.293*				237.497***			

註：經營型態(連鎖)之編碼：個人型=0，連鎖型=1；經營型態(非營利)之編碼：個人型=0，非營利型=1

*p<.05 **p<.01 *** p<.001

表4-2-4

背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「關懷激勵」之迴歸分析結果

自變項：內部行銷要素整體																
	模式一				模式二				模式三				模式四			
		b	β	t		b	β	t		b	β	t		b	β	t
變項名	教師年資	.045	.066	.890	教師年資	.006	.009	.126	教師年資	.001	.001	.012	教師年資	.045	.066	1.162
	園長年資	.036	.046	.546	園長年資	-.005	-.006	-.081	園長年資	.000	.001	.008	園長年資	-.032	-.040	-.636
	教職員數	.238	.400	2.943**	教職員數	.315	.529	4.211***	教職員數	.316	.529	4.223***	教職員數	.183	.307	2.876**
	班級數	-.161	-.217	-1.411	班級數	-.187	-.251	-1.796	班級數	-.193	-.260	-1.859	班級數	-.086	-.115	-.990
	經營型態(連)	.691	.342	3.998***	經營型態(連)	.707	.350	4.499***	經營型態(連)	.657	.325	4.056***	經營型態(連)	.522	.259	3.886***
	經營型態(非)	.513	.267	3.309**	經營型態(非)	.486	.252	3.440**	經營型態(非)	.445	.231	3.075**	經營型態(非)	.238	.124	1.958
					談話時間	.399	.397	5.729***	談話時間	.388	.387	5.541***	談話時間	.186	.185	2.970**
									管道類型	.071	.089	1.257	管道類型	-.039	-.049	-.815
													溝通態度	.616	.553	8.471***
R^2	.197				.340				.347				.559			
F 值	6.197***				11.112***				9.958***				21.001***			
$\triangle R^2$	.197				.143				.007				.212			
$\triangle$F 值	6.197***				32.821***				1.579				71.763***			

註：經營型態(連鎖)之編碼：個人型=0，連鎖型=1；經營型態(非營利)之編碼：個人型=0，非營利型=1

*p<.05 **p<.01 *** p<.001

表4-2-5

背景變項、談話時間、溝通態度、管道類型對內部行銷要素「專業成長」之迴歸分析結果

自變項：內部行銷要素整體															
	模式一				模式二				模式三				模式四		
		b	β	t		b	β	t		b	β	t		b	β	t
變項名	教師年資	-.019	-.031	-.413	教師年資	-.037	-.062	-.821	教師年資	-.047	-.078	-1.049	教師年資	-.005	-.009	-.145
	園長年資	.133	.191	2.226*	園長年資	.114	.163	1.933	園長年資	.124	.177	2.130*	園長年資	.094	.134	1.924
	教職員數	.100	.191	1.374	教職員數	.136	.260	1.873	教職員數	.136	.261	1.911	教職員數	.013	.025	.216
	班級數	-.050	-.078	-.492	班級數	-.062	-.096	-.620	班級數	-.074	-.114	-.747	班級數	.025	.039	.304
	經營型態(連)	.303	.171	1.954	經營型態(連)	.311	.176	2.044*	經營型態(連)	.218	.123	1.414	經營型態(連)	.094	.053	.723
	經營型態(非)	.581	.344	4.168***	經營型態(非)	.568	.337	4.160***	經營型態(非)	.493	.292	3.573***	經營型態(非)	.302	.179	2.564*
					談話時間	.185	.210	2.749**	談話時間	.165	.188	2.472*	談話時間	-.022	-.025	-.369
									管道類型	.129	.186	2.418*	管道類型	.028	.040	.601
													溝通態度	.570	.584	8.112***
R^2	.156				.196				.226				.463			
F 值	4.675***				5.260***				5.481***				14.288***			
$\triangle R^2$	.156				.040				.030				.237			
$\triangle$F 值	4.675***				7.557**				5.848*				65.800***			

註：經營型態(連鎖)之編碼：個人型=0，連鎖型=1；經營型態(非營利)之編碼：個人型=0，非營利型=1

*p<.05 **p<.01 *** p<.001

表4-2-2到表4-2-5的結果很類似，彙整描述如下：

模式一背景變項對依變項(內部行銷要素整體、溝通授權的環境、關懷激勵、專業成長)都具有顯著預測力，解釋變異量(△R^2)都達顯著水準，包括(1)對「內部行銷整體分數」的解釋變異量為15.8%(p<.001)，其中教職員數(β=.282，p<.05)、經營型態(連鎖型β=.230，p<.01；非營利β=.347，p<.001)有顯著預測力；(2)對「溝通授權的環境分數」的解釋變異量為11.6%(p<.01)，其中經營型態(非營利β=.330，p<.001)有顯著預測力；(3)對「關懷激勵分數」的解釋變異量為19.7%(p<.001)，其中教職員數(β=.400，p<.01)、經營型態(連鎖型β=.342，p<.001；非營利β=.267，p<.01)有顯著預測力；(4)對「專業成長分數」的解釋變異量為15.6%(p<.001)，其中園長年資(β=.191，p<.05)、經營型態(非營利β=.344，p<.001)有顯著預測力。

模式二加入「與園長談話時間」後，均增加了對依變項的解釋力，且談話時間的預測力均達顯著水準，包括(1)對「內部行銷整體分數」，談話時間增加了16.1%解釋變異量(p<.001)，其預測力達顯著水準(β=.421，p<.001)；(2)對「溝通授權的環境分數」，談話時間增加了16.3%解釋變異量(p<.001)，其預測力達顯著水準(β=.424，p<.001)；(3) 對「關懷激勵分數」，談話時間增加了14.3%的解釋變異量，其預測力達顯著水準(β=.397，p<.001)；(4) 對「專業成長分數」，談話時間增加了4%的解釋變異量，其預測力達顯著水準(β=.210，p<.01)。但是，談話時間加入後，原本教職員數及經營型態對於依變項的預測力(β值)並未降低，大致均維持模式一的預測力，表示談話時間與教職員數、經營型態對依變項有個別且顯著的影響。

模式三加入「使用的溝通管道類型」後，對依變項增加的解釋變異量有限，大約在2%左右(p<.05)，對「關懷激勵」的分數甚至不到1%(p>.05)，

且其預測力相對於教職員數、經營型態及談話時間而言，相對得小(對內部行銷要素、溝通授權的環境、關懷激勵、專業成長的值分別為β=.154，p<.05；β=.152，p<.05；β=.089，p >.05；β=.186，p<.05)。其次，溝通管道類型的加入並未改變教職員數、經營型態及談話時間對依變項的預測力，表示這三個變項仍具有個別且顯著的影響，相反地，管道類型並非是預測內部行銷的關鍵。

模式四加入「溝通態度」後，均大幅增加了對依變項的解釋力，增加的幅度分別為內部行銷整體分數40.2%、溝通授權的環境分數43.1%、關懷激勵分數21.2%、專業成長分數23.7%，且均達.001顯著水準。代表溝通態度對依變項有顯著而高的預測力：(1)對內部行銷整體（β=.761，p<.001)；(2)對溝通授權的環境(β=.787，p<.001)；(3)對關懷激勵(β=.553，p<.001)；(4)對專業成長(β=.584，p<.001)。其次，溝通態度加入後，園長年資、教職員數、經營型態、談話時間及管道類型對依變項的預測力均大幅降低，有時甚至未達顯著水準，此結果表示園長年資、教職員數、經營型態、談話時間與管道類型對依變項的影響受到園長溝通態度的中介：

(1) 對內部行銷整體，教職員數(β=.113，p >.05)、經營型態(連鎖β=.104，p<.05；非營利β=.147，p<.01)、談話時間(β=.125，p<.01)、溝通管道類型(β=-.036，p >.05)。

(2) 對溝通授權的環境，教職員數(β=.027，p >.05)、經營型態(連鎖β=.028，p>.05；非營利β=.125，p<.05)、談話時間(β=.118，p<.05)、溝通管道類型(β=-.045，p >.05)。

(3) 對關懷激勵，教職員數(β=.307，p<.01)、經營型態(連鎖β=.259，p<.001；非營利β=.124，p >.05)、談話時間(β=.185，p<.01)、溝通管道類型(β=-.049，p >.05)。

(4) 對專業成長，園長年資(β=.134，p>.05)、經營型態(連鎖β=.053，p>.05；非營利β=.179，p<.05)、談話時間(β=-.025，p>.05)、溝通管道類型(β=.040，p >.05)。

最後，比較各依變項迴歸分析的模式四中，各變項的β值，顯示幼兒園的非營利經營型態、與園長的談話時間及園長的溝通態度對內部行銷各依變項有顯著相關，其中園長的溝通態度影響力最高。相對的，教職員數僅對關懷激勵分數有顯著相關，與其他內部行銷要素則無相關。

總結與討論

接下來，討論前述結果的意義：

1. 由模式四可知，「園長的溝通態度」對於內部行銷各要素的預測力非常高，代表溝通態度是教保人員對園長內部行銷看法的關鍵所在，依據前面單因子變異數分析之結果，得知幼兒園不同班級數、經營型態上，對溝通態度有顯著相關，而事後比較可發現教保人員年資6-10年及非營利型幼兒園，對溝通態度看法較佳。Davis(2001)與Allen(n.d.)提出內部行銷步驟時就曾提到主管正面態度與員工溝通的重要性，且不少學者提到尊重員工的意見、給予回饋，能有助於建立主管和員工的共識，以順利達到合作功能(高家斌、白沛堤，2011；陳秋蓉，2011；黃俊傑，2007；謝維齊，2005）。另外李潔茹（2009）的研究中，也從訪問園長得知要創造情意氣氛的環境，主動關懷、分享經驗、給予回饋是獲得教保人員信任的方法，而園長親切的態度、團體對話同樣能使教保人員產生對園長正面觀感。故研究者認為園長與教保人員間溝通氣氛的狀況是內部行銷的重點，當園長用正向的態度傳遞訊息並與教保人員對話，她們就會對園長的內部行銷產生良好印象。
2. 「談話時間」是第二大因素，在積差相關分析時，發現教保人員與園長

談話時間和內部行銷整體、各要素呈現正相關情形，雖相關程度為低相關，但仍可推測談話時間的長短會造成對內部行銷看法之影響。再從迴歸分析中得知，談話時間在專業成長的β值比其他內部行銷依變項低。對於這樣的結果，研究者認為溝通時間的長短主要著重於教保人員和園長的溝通是希望達成共識、創造和諧的環境，且藉由溝通來獲得參與園所事務的權利，因此教保人員和園長的談話是必須的方式，如談話時間愈長，談的東西也愈多，因此就愈有可能互相瞭解彼此想法，達成共識的成功率也就愈高，而當教保人員有困難或問題想與園長分享時，如果園長愈能瞭解教保人員的情況，給予的回應和鼓勵也能帶給教保人員在關懷激勵上的良好看法。

3. 在「經營型態」中，雖迴歸分析結果發現連鎖型與非營利組織型都曾達到顯著，但主要還是非營利組織型的幼兒園對內部行銷各依變項有顯著預測力，也表示個人經營型的內部行銷劣於非營利組織型。在單因子變異數分析時，「經營型態」一直與內部行銷各要素顯著相關，且事後比較中在非營利機構型任職的教保人員對於園長在這些要素抱持較佳看法。可推測非營利機構型的園長比較能掌握內部行銷實施的策略，引起教保人員正面觀感。

4. 「溝通管道類型」如結果所言，對於內部行銷各要素之預測力比其他變項來得低，代表園長使用溝通管道類型的多元與否不是明顯影響教保人員對園長內部行銷看法的因素，如比較各依變項管道類型的β值，發現最高的是「專業成長」（β=.186），黃義良（2006）的研究發現，除口頭告知外、書籍、觀摩、心得報告的撰寫是園長鼓勵教保人員提升能力的途徑。張裕弘（2009）也認為要提升教師專業效能，學校主管應利用不同的管道策略來進行。因此研究者認為這些可能是溝通管道在專業成長部分預測值較高的原因之一。

5. 曾在內部行銷整體、溝通授權的環境及關懷激勵中達顯著預測的「教職員數」，在當溝通態度加入後變得不顯著或雖顯著β值大幅降低，專業成長中曾顯著的「園長年資」也是相同結果。顯示「溝通態度」的影響排除了背景變項因素的效果，因此研究者認為在迴歸的分析模型上要注意加入的變項，否則高估背景變項與結構性變項的影響力。

第五章 結論與建議

本章分為兩節，第一節為本研究的重要研究發現，第二章為從研究結果延伸出對未來研究之建議。

第一節 重要研究發現

經資料統計分析後，根據研究結果的發現，將其歸納如下：

壹、 教保服務人員對園長內部行銷看法之現況

一、從量表的探索性因素分析得知，內部行銷要素的「溝通共識」、「自由授權」與「環境支持」被歸類為同一個因素，與文獻探討時所分類的有差異，研究者認為這三項要素都包含溝通所帶來的結果、以及藉由溝通來營造園內的氣氛，例如溝通不僅能達成共識、團隊合作外，也能從溝通妥協上決定了園長授予教保人員的自由程度，進而影響到教保人員和園長的幼兒園內互動、感受的氣氛。故教保人員在填答時，這三項要素就成彼此緊密的因果關係，最後命名為「溝通授權的環境」。

二、在內部行銷要素與溝通態度填答的平均數狀況，研究發現除「關懷激勵」外，皆處於「大部分符合」程度，顯示教保人員對園長內部行銷實施看法大致有不錯的觀感。至於「關懷激勵」則在「部分符合」程度，在此要素中，探討的是園長給予教保人員的精神支持、鼓勵，以及實質上的獎勵，由此得知園長在關懷激勵上的做法尚未獲得教保人員良好的看法。

三、由單因子變異數分析可發現：

1. 背景變項「教保人員年齡」、「教保人員學歷」並不會對教保人員在園長內部行銷看法有差異。

2. 除談話時間外，不論是在內部行銷整體、分項要素、或是在溝通態度，「經營型態」皆與其相關，且看法上連鎖型或非營利組織型的幼兒園會比個人獨立經營型來的好，過去針對幼教機構的內部行銷相關研究雖有探討到機構型態，但分法與本研究相異。由本研究所分的機構型態得知，在個人經營型工作的教保人員，對園長內部行銷的看法並不能得到比在連鎖型或非營利組織型更多的支持，推究可能原因，研究者猜測連鎖及非營利型的幼兒園因為有明確、固定的教學型態及教學目標，故這兩類型的園長在對教保人員進行內部行銷時，能清楚傳遞給教保人員知道。相反地個人經營的園長可能在願景、制度規畫要自己來的關係，如果不對自己園的定位、環境有深刻瞭解，在對教保人員行銷時溝通上就容易造成障礙。
3. 另外，背景變項中與大部分內部行銷依變項相關的還有「班級數」。從班級數的事後比較得知 4-6 班與 10 班以上的幼兒園，教保人員對「內部行銷整體」、「溝通授權的環境」看法 7-9 班的園要高；而「關懷激勵」則是 1-3 班與 10 班以上比 7-9 班要高，整體來看 7-9 班的幼兒園，教保人員對園長內部行銷此三項向度的看法是低於其他班級數的幼兒園。

四、在探討園長溝通內容、使用管道上，則發現「計劃構想」是園長少與教保人員討論的議題，而園長比較會向教保人員詢問她們是否在工作上有問題或想法。管道中，則以口語對話最多、文件傳遞居次，最常使用與第二常用也皆此結果，顯示面對面的交談和文本告知的單向溝通仍是幼兒園內交換訊息的主流方式。

貳、教保人員對園長內部行銷看法的影響因素

一、由研究結果發現，當教職員數與班級數較多時，教保人員能和園長溝

通的時間就較短，顯示大型幼兒園因為人數多，園長能和每位教保人員談話的機會就少，也許大部分時間只能從會議來進行溝通，且談話時間與內部行銷整體及各要素呈顯著正相關，代表雙方溝通時間長會使教保人員對內部行銷有較佳的看法。另外研究者在對研究對象基本資料進行分析時，發現教保人員每週與園長談話時間以 1 小時以下為大多數，顯示教保人員和園長仍缺乏面對面溝通的頻率，因此也可能造成長時間談話與短時間對內部行銷看法的差異。

二、溝通態度對內部行銷整體及各要素間有中高程度的相關，進而以迴歸分析探討，發現教保人員對園長內部行銷看法有顯著預測力的背景變項大都屬機構變項，例如經營型態和教職員數，另外園長年資則在「專業成長」部分出現顯著。至於溝通態度是最能預測教保人員對園長內部行銷看法的一項指標，或許比起談話時間、管道類型，園長用正面積極、親切的態度願意和教保人員溝通時，教保人員就愈能對園長產生良好的印象。而本研究將溝通管道類型納入迴歸模式中，雖有顯著預測力，但比起談話時間和溝通態度，其預測力偏低，意味著園長在管道使用多元與否並非是教保人員對內部行銷看法的關鍵。

Davis(2001)曾提到主管在內部行銷步驟中，採用正確互動方式，並考慮管道之選擇對消息傳遞的達成。因此研究者認為園長與其使用多樣化的溝通管道與教保人員溝通，針對不同情況用適合的溝通管道，才能讓園長與教保人員快速且順利達到共識及目的。

第二節　建議

根據研究結果，提出以下建議，以供幼兒園實務工作者及未來研究參考。

壹、對幼兒園園長之建議

一、　重視與教保人員的溝通時間

由研究結果得知，雖然經營型態與內部行銷看法相關最多的變項，但幼兒園的經營型態無法輕易改變。相反地，同樣對內部行銷看法有密切影響的談話時間及溝通態度，園長可以好好利用這兩項關鍵。園長如能多利用時間親臨教學現場、每週設定一個時間，單獨與各教保人員交談、或利用會議鼓勵教保人員多發言交換意見，便能從中互相獲得彼此的想法，也就愈能達到溝通共識的效果，正如 Davis(2001)所言，口語交談最適合用在談論私事及重大議題上，因此即使園內事務繁忙，只要有一點空下來的時間，就抓住機會與教保人員進行溝通。

二、　重視與教保人員的溝通態度

除了溝通時間，溝通態度也是非常重要，且黃義良（2002）認為主管的態度是內部行銷能否成功的因素。建議園長和教保人員談話時，能放低自己身為主管的姿態，以平等的角色與教保人員溝通，並多用正面的態度說明事情及給予回饋，當教保人員提出異議時，園長也須用尊重的態度回應教保人員，在氣氛和諧的情況下，教保人員愈能願意分享事情、達成共識，當彼此間情感緊密時，園長的內部行銷便容易推行，獲得教保人員的支持。

三、　重視中型規模幼兒園在內部行銷的實施

班級數、教職員數皆代表幼兒園的規模，經由分析結果後發現，尤其在班級數，7-9 班的中型規模幼兒園中工作的教保人員對園長內部行銷看

法並不如其他班級數的好，因此建議中型規模的幼兒園園長應多加注意內部行銷對教保人員的好處，利用溝通、良好的態度與教保人員互動，或多瞭解教保人員的需求，以增加內部行銷所帶來的利益。

四、 重視個人經營型幼兒園在內部行銷的實施

研究發現個人經營型的幼兒園園長，能獲得內部教保人員對內部行銷良好看法並不如連鎖型與非營利組織型。推究可能原因，連鎖與非營利型的幼兒園有固定且清楚的願景，園長比較容易讓教保人員瞭解園內的運作情形。因此建議身為個人經營型幼兒園的園長，多瞭解內部行銷的內容、做法，也可參考連鎖型、非營利機構型的幼兒園在制定及傳遞園的願景目標、園內環境制度規劃的要點，或請教在這兩類型幼兒園的園長，瞭解他們是如何將幼兒園行銷給教保人員。

貳、對未來研究之建議

一、 增加以公立幼兒園之教保人員為研究對象

因本研究量表題目設計的關係，故只能從私立幼兒園進行探討，因此建議未來研究能修改題目的設計，編製成適合公立幼兒園的內容(例如修改本量表中關於園長給予薪資福利的問題)。且公立幼兒園的園長(或園主任)更動率較頻繁,擔任年資可能並不會像私立幼兒園園長分布呈現均勻，故在探討公立幼兒園的教保人員對園長內部行銷看法之現況時，這兩項不同於私幼的地方須考慮進去。另外也可從中比較私立與公立幼兒園間對內部行銷看法的差異。

二、 擴大研究對象及變項、建立本土幼兒園的內部行銷模式

本研究僅針對臺北市與新北市私立幼兒園進行探討，故未來可擴大至其他地區，並複製本研究之方法進行探討。且可設計一份給園長的內部行

銷實施狀況問卷，來比較園長認為有做的內部行銷，與教保人員感受到的有無不同。

另外也可再深入探討幼兒園內部行銷的方式、影響因素及效果，例如城市與偏遠地區的幼兒園、性別不同的教保人員對園長內部行銷看法有無差異，或探討有無修習過行銷相關課程的園長在內部行銷實施上的異同及教保人員的感受狀況，藉此建立完整的因果關係模型，提出適合臺灣本土的幼兒園內部行銷模式。

三、 探討經營型態不同的幼兒園內部行銷實施狀況

從研究結果發現幼兒園經營型態不同在教保人員對內部行銷看法有相關，但本研究未繼續探究為何會如此，因此建議未來研究可深入探討連鎖型、非營利組織型及個人獨立經營型的幼兒園在內部行銷實施的狀況為何，進而從中比較、分析造成差異的脈絡。

四、 連結不同變項與內部行銷的關係

因過去尚無發現單獨以內部行銷探討幼教機構現況的相關研究，而在國小以上的研究中，內部行銷與工作變項、組織變項等一起探討已行之有年，因此建議後續對此有興趣之研究者，可運用本研究之工具，和其他變項，例如工作滿意度、工作士氣、組織認同進行連結，以探討這些變項間彼此的相關程度與預測情形。

參考文獻

壹、 中文部分

丁學勤、郭博安（2011）。國民小學內部行銷、教師組織承諾與教師背景三者之關係研究。**經營管理學刊。4**，1-36。

內政部（2012）。**育齡婦女生育率**【原始數據】。2012 年 12 月 10 日取自 http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y02-04.xls

王順民（2008 年 7 月 16 日）。少子化與幼兒園的生存危機【線上論壇】。2012 年 5 月 20 取自 http://www.npf.org.tw/post/1/4443。

王錦木（2010）。**內部行銷、教師組織公民行為與學校效能之關係研究－以台中縣國民小學為例**(未出版之碩士論文)。靜宜大學，台中市。

江俐玲(2006)。推動內部行銷作為，有效提升學校效能。**師說，193**，8-11。

李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌（2011）。企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響－工作滿足中介效果之檢定。**北商學報，19**，1-20。

李進益（2010）。**高雄市國民中學學校內部行銷與組織承諾關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

李潔茹（2009）。**新成立幼兒園園長運用行銷策略之個案研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。

李銓、李家瑋（2004）。內部行銷對工作滿足與顧客導向關係之研究-以東森電話行銷部門為例。**傳播管理學刊，5(2)**，32-45。

李錦昌（2007）。學校營銷 —— 理念與策略。**香港教師中心學報，6**，102-107。

吳明隆（2011）。**SPSS 統計應用學習實務**。新北市，易習。

吳明隆（2012）。**論文寫作與量化研究**。台北市，五南。

吳炳銅（2007）。**教育行銷學**。台北縣，冠學文化。

沈進成、張延蓉（2002）。內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究-以主題遊樂園為例。**旅遊管理研究，2(2)**，79-99。

余德成、黃建榮（2008）。內部行銷對服務導向組織公民行為之影響。**T&D 飛訊，74**，38-46。

林伯儀（2007）。國民中學學校行銷策略與學校效能關係之探討。**飛揚～國中基本學力測驗專刊，43**。2012 年 5 月 20 取自 http://www.bctest.ntnu.edu.tw/flying/flying41-50/flying43-7.htm

林佳芬（2010）。都會城市幼兒教育機構行銷策略之研究－以台北及高雄為例。**幼兒教育，298**，23-41。

林孟彥（2010）。企業管理(行銷管理)思考在教育上的應用。**現代教育論壇，9**，271-273

林建煌（2000）。**行銷管理**。台北市：智勝文化事業。

邱淑惠、莊世潔（2009）。如何兼顧教學品質與市場需求之兩難？一所私立幼托機構的關鍵成功因素分析。**教育研究與發展期刊，5(1)**，185-214。

胡夢蕾（2003）。內部行銷與工作滿意度之研究－以臺灣國際觀光飯店為例。**旅遊管理研究，3(2)**，1-25。

馬祖琳、柯宜均、黃振酆（2004 年 11 月）。幼兒園所行銷探討。**「2004 年多元托育服務學術研討會」發表之論文**，國立屏東科技大學。

高家斌、白沛堤（2011）。**幼兒園經營管理理論與實務**。台北市：高等教育文化事業。

高麗玲（2010）。**餐飲業內部行銷知覺、工作滿意度與工作表現相關之研究-以 A 餐旅公司為例**(未出版之碩士論文)。中國文化大學，台北市。

張世平（2006）。**內部行銷作為、員工工作滿意與員工顧客導向行為之研究－以國泰世華銀行台中地區員工為研究對象**(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

張明輝（無日期）。**企業管理理論在學校經營的應用與省思**。2012 年 5 月 15 日取自 http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical%28new%29.html

張明輝、王湘栗（無日期）。**教育行銷策略的創新思維**。2012 年 5 月 15 日取自 http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical%28new%29.html

張裕弘（2009）。行銷，請先從內部做起－淺談以內部行銷策略提升教師教學效能。**教育行政雙月刊，64**，66-77。

張逸民(譯)(2010)。**行銷學**(原作者：Gary Armstrong& Philip Kotler)。台北市：華泰文化。

張維文（2008）。**國民小學內部行銷影響學校效能之研究－組織開放氣氛之中介角色與干擾角色**(未出版之碩士論文)。國立台南大學，台南市。

教育部（2012）。**幼稚園概況表(80～100 學年度)**【原始數據】。2013 年 1 月 10 日取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/k.xls

許明珠（2012）。幼稚園行銷策略探討。**教師天地，146**，21-25。

陳俊安、黃翠玲、莊千儀、周詒徵（2009）。國小教師內部行銷知覺、工作士氣與工作滿意之關聯性研究－以台中縣爲例。**社會科教育研究，14**，293-314。

陳寬裕、王正華（2011）。**論文統計分析實務-SPSS 與 AMOS 的運用-**。台北市：五南。

陳秋蓉（2011）。幼稚園的行銷策略。**雲林國教，57**。2012 年 5 月 10 日取自 http://ceag.ylc.edu.tw/~wupig/ylc57/pdf/3-30.pdf

莊若梅（2007）。**國民中學內部行銷在教師專業成長應用之研究-以北高兩**

市為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，台北市。

郭振生（2003）。**內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例**（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。

黃怡雯（2007）。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。**教育行政雙月刊，49**，272-287。

黃俊英（2007）。**行銷學的世界，第四版**。台北市：天下文化。

黃俊傑（2007）。學校內部行銷。**國教之友，59(1)**，70-73。

黃義良（2002）。淺析學校行政行銷策略適用於中小學的具體作法。**教育資料與研究，45**，112-119。

黃義良（2005）。幼教機構的行銷策略初探。**幼兒教育年刊，17**，35-55。

黃義良（2006）。幼稚園服務行銷之個案研究。**彰化師大教育學報，10**，1-32。

黃義良（2009）。幼教機構服務行銷指標建構之研究。**測驗學刊，56(4)**，573-603。

曾嘉權（2007）。**桃竹苗地區國民小學內部行銷策略與學校效能之相關研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。

曾朝楊（2007）。**國民小學校長內部行銷知識表徵之研究－以課程領導為例**(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，台北市。

詹麗玲（2007）。**幼稚園經營面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例**(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

葉重新（2009）。**教育研究法**。台北市：心理。

謝維齊（2005）。從「內部行銷」談學校經營。**南投文教，22**，62-65。

蕭富峰（1997）。**內部行銷**。台北市：天下文化。

蘇靜好（2008）。**內部行銷、組織創新氣氛與學校效能關係之研究**(未出版

之碩士論文）。國立高雄應用科技大學，高雄市。

貳、 英文部分

Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2004). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. England: Butterworth-Heinemann.

Allen, K. (n.d). How to Create an Internal Marketing Strategy. Retrieved from http://smallbusiness.chron.com/create-internal-marketing-strategy-12541.html

American Marketing Association (2007). Definition of Marketing. Retrieved from http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx

Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*, 25-28.

Berry, L.L., & Parasuraman A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, NY: Free Press.

Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing, 52(3)*, 3-14.

Bradley, F. (2003). *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*. England: Wiley.

Cahill, D.J. (1995). The managerial implications of the learning organization a new tool for internal marketing. *JOURNAL OF SERVICES MARKETING, 9(4)*, 43-51.

Davis, T.R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision, 39(2)*, 121-130.

Foreman, S.K, & Money, A.H. (1995). Internal marketing：Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management, 11*, 755-768.

Greene, W.E, Walls G.D., & Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing, 8(4)*, 5-13.

Grönroos, C. (1981). Internal Marketing- an integral part of marketing theory. In J.H. Donnelly and W.R. George(Eds.), *Marketing of Services*(pp. 236-8). Chicago: American Marketing Association.

Grönroos, C. (1985). Internal marketing-Theory and practice. In Bloch, T.M., Block, Upah, G.D., & Zeithaml, V. (Eds.), *Service Marketing in a Changing Environment*, 41-7. Chicago: American Marketing Association.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT APPROACH*(2nd ed.). England: Wiley.

Hartley, D. (1999). Marketing and the 'Re-enchantment'of School Management. *British Journal of Sociology of Education, 20(3)*, 309-323.

Johnson, E. M., & Seymour, D. T. (1985). The impact of cross selling on the selling on the service encounter in retail banking in the service encounter. In: Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C., (Eds.), Lexington, *The Service Encounter*(pp. 225-239). Lexington, MA: D.C. Heath.

Joseph, W.D. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing, 16(1)*, 54-9.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2005). *Marketing Management*(12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Logaj, V., & Trnavcevic, A. (2006). Internal Marketing and Schools The

Slovenian Case Study. *Managing Global Transitions, 4(1)*, 79-96.

Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept definition, synthesis and extension. *JOURNAL OF SERVICES MARKETING, 14(6)*, 449-462.

Scottish Office (1998). *Standard for Headship in Scotland*. Edinburgh: Scottish Office.

Scottish Office (2002). *Standard for Headship in Scotland*. Retrieved from http://www.scotland.gov.uk/Publications/2002/11/15817/13985

Stachowski, C.A. (2008). Managing internal marketing in a New Zealand language school Some important lessons for all educational leaders. *Management in Education, 22(4)*, 31-8.

Tansuhaj, P., Randall D., & McCullough J. (1988). A service marketing managementmodel： integrating internal and external marketing functions. *Journal of Service Marketing, 2(1)*, 31-8.

Vasconcelos, A.F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing, 42(11/12)*, 1246-1264.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly, 3 (1)*, 69–77.

附錄

附錄一：內部行銷問卷題目參考來源

說明：此部分說明問卷中題目非研究者自行設計，而是從其他研究者的問卷中進行修改之內容，故部分自行設計之題目未列於下表。

步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議		
問卷題目	參考來源	修改說明
溝通態度 2.(含第一與第二部分)園長說明願景及目標/回應我的問題時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第 14 題:「學校在實施新措施時，會事先與教師充分溝通，以得到教師的全力支持」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 將「教師」改為我，以適合針對教保人員個人情況來做說明 3. 針對步驟所進行內容來修改原題目所問的事項
溝通態度 3.(含第一與第二部分)園長說明願景及目標/瞭解工作問題時，會重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第16題:「學校能重視會議或其他溝通管道所提出的建議，並適時給予回饋」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 加入「我」(指教保人員)，來確定問卷題目的對象

步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意		
問卷題目	參考來源	修改說明
溝通態度 2. 園長有新的計劃構想時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第 14 題:「學校在實施新措施時，會事先與教師充分溝通，以得到教師的全力支持」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 將「教師」改為我，以適合針對教保人員個人情況來做說明 3. 針對步驟所進行內容來修改原題目所問的事項

溝通態度 3.園長有新的計劃構想時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第16題：「學校能重視會議或其他溝通管道所提出的建議，並適時給予回饋」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 加入「我」(指教保人員)，來確定問卷題目的對象
步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度		
問卷題目	參考來源	修改說明
溝通態度 2.園長提出計劃或活動的實施策略時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第 14 題：「學校在實施新措施時，會事先與教師充分溝通，以得到教師的全力支持」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 將「教師」改為我，以適合針對教保人員個人情況來做說明 3. 針對步驟所進行內容來修改原題目所問的事項
溝通態度 3.園長提出計劃或活動的實施策略時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第16題：「學校能重視會議或其他溝通管道所提出的建議，並適時給予回饋」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 加入「我」(指教保人員)，來確定問卷題目的對象
園長內部行銷實施要素		
問卷題目	參考來源	修改說明
2.園長與教保人員的溝通管道順暢（溝通共識）	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第 17 題：「學校各處室之間溝通狀況良好且上下溝通的管道非常暢通」	1. 將「學校各處室」改為園長與教保人員,以符合本研究之研究內容
6.園長的溝通，能讓我瞭解並認同園的願景及目標（溝通共識）	李進益（2010)「國民中學內部行銷問卷」中第13題：「學校能透過各項會議與活動，宣導學校願景與目標」	1. 將「學校」改為園長,以符合本研究之研究內容 2. 將「透過各項會議與活動」改為「溝通」，符合執行要素一「溝

		通共識」 3. 將「宣導」改為瞭解並認同，以符合透過溝通達到共識的結果
7.園長的溝通，能讓我提升服務意願（溝通共識）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中溝通共識內A-1-4「經由溝通說明，促進教職員具有服務行銷的觀念」	1. 加上「園長」與「我」，以讓題目清楚所問之對象 2. 因教師填答時可能不清楚原題目中「服務行銷」之涵意，故改為「服務意願」
8.園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景（自由授權）	李進益（2010）「國民中學內部行銷問卷」中第25題：「全校教師能共同討論學校未來的發展方向和願景」	1. 將「全校教師」改為園長讓教保人員…，以符合本研究之研究內容 2. 「學校」改為園內
9.園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法（自由授權）	李進益（2010）「國民中學內部行銷問卷」中第26題：「透過參與校內會議，我能瞭解學校的政策及作法並表達對於重大校務的看法」	1. 改為園長讓教保人員並進行語句修正…，以符合本研究之研究內容
10.園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權（自由授權）	李進益（2010）「國民中學內部行銷問卷」中第28題：「學校能尊重教師專業，賦予教師規畫教學活動的自主空間」	1. 將「學校」改為園長，以符合本研究之研究內容
11.園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權（自由授權）	李進益（2010）「國民中學內部行銷問卷」中第27題：「學校授權教師可以因教學需求，而彈性處理課程」	1. 將「學校」改為園長，以符合本研究之研究內容
12.園長給予我合理的薪資與補助（關懷激勵）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中福利激勵內A-2-1「提供較同業優渥的薪	1. 因原問卷詢問之對象為園長，故修改語句以符合本研究所要詢問的對象(教保

	資，以吸引優秀的教職員及A-2-4「園所提供進修、生育等補助，提高教職員的留任意願」	人員） 2. 將薪資與補助結合，並將「優渥」一詞改為「合理的」
13.園長根據表現提供教保人員績效或考核獎金（關懷激勵）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中福利激勵內A-2-3「園所提供績效或考核獎金，獎勵認真服務的教職員」	1. 將「園所」改為園長，以符合本研究之研究內容
14.園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等（關懷激勵）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中福利激勵內A-2-5「園所提供升遷管道，如教師可晉昇組長、主任等」	1. 將「園所」改為園長，以符合本研究之研究內容
15.園長於適當場合表揚教保人員的優良表現（關懷激勵）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中福利激勵內A-2-8「主管常於正式或私下場合，表揚教職員的優良表現」	1. 將「主管」改為園長，以符合本研究之研究內容
17.園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼（關懷激勵）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中福利激勵內A-2-6「辦理餐敘或國內外旅遊，犒賞員工，增進情誼」	1. 加上「園長」，以界定清楚對象
18.園長辦理教學觀摩或提供教保人員諮詢等專業成長機會（專業成長）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中進修訓練內A-3-1「園所辦理教學觀摩或提供資深教師諮詢等協助，提升教師的班級經營能力」	1. 將「園所」改為園長，以符合本研究之研究內容 2. 「班級經營」、「資深」刪除，讓題目不過於局限
19.園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動（專業	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中進修訓練內A-3-2「主	1. 將「主管」改為園長，以符合本研究之研究內容

成長）	管對於教師參與學位或學分進修，能抱持支持態度」	
20.園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討（專業成長）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中進修訓練內A-3-4「辦理園所本位的進修活動與教學研討，促進教師成長」	1. 加上「園長」，以界定清楚對象 2. 將「園所本位」修改為園的特色和需求，以讓教保人員填答時能瞭解意義
21. 園長成立讀書會或教學研究會（專業成長）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」A-3-5「園所成立讀書會或教學研究會」	1. 將「園所」改為園長，以符合本研究之研究內容
22.園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境（環境支持）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中環境制度內A-4-1「園所的辦學宗旨明確，各項規定清楚，制度完善」	1. 加上「園長營造一個…」，以界定清楚對象，並將敘述稍作修改，以較貼近以教保人員為調查對象的問卷內容
23.園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境（環境支持）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中環境制度內A-4-3「園所的環境令人感到舒適、安全與便利」	1. 加上「園長營造一個…」，以界定清楚對象
24.園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境（環境支持）	黃義良（2009）「幼教機構服務行銷指標」中環境制度內A-4-6「園所成員間相處融洽、氣氛和諧，具有向心力」	1. 加上「園長營造一個…」，以界定清楚對象 2. 將原題目後半敘述狀況修改，讓題目聚焦在成員合作互助之方面

附錄二：第一次專家效度評定用表

幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷

第一次專家效度評定用表

敬愛的　　教授鈞鑒：

我是國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系碩士班二年級學生劉家宇，目前在廖鳳瑞副教授的指導下進行「幼兒教保服務人員對園長內部行銷看法之研究」。目的在於瞭解目前新北市私立幼兒園之教保人員對於園長內部行銷的看法。本問卷共分為兩部分，第一部分是基本資料，第二部分為內部行銷問卷。素仰 教授對幼兒園行政或行銷有深入的瞭解與見識，故惠請撥允就本量表的基本資料及問項之代表性、適切性與可閱讀性，惠示卓見，並在適當的□下勾選，如果不適切之處請不吝給予建議，謝謝。

順頌　教祺

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系　　碩士班幼兒發展與教育組

研究生劉家宇　　敬啟

中華民國 101 年 6 月

壹、量表編製之說明

本量表分成兩部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「內部行銷量表」，填答對象為新北市私立幼兒園之教保人員。基本資料部分，共有 8 項，分別為教保人員之性別、年齡、學歷、在此園工作年資，另外還有園長在此園擔任園長職位之年資；學校背景變項方面則有教職員數、班級數、經營型態。第二部分為「內部行銷問卷」，內容包括內部行銷三個步驟與內部行銷要素實施情形之調查，說明如下：

一、　內部行銷步驟(含管道、溝通態度)

三個步驟：

步驟依據 Allen(n.d.)和 Davis(2001)提出的內部行銷實施步驟為基礎，自行得出以員工為角度的內部行銷步驟。

1. 園長向我詢問工作上的目標、問題及建議：指主管在確認內部行銷的目標或對象時，詢問會員工的意見。
2. 園長提出計劃構想，並徵詢我的同意：指園長針對某個計劃構想或活動，詢問教保人員的意見。
3. 園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度：指園長規劃如何執行已決定之計劃或活動，並向教保人員說明，詢問他們的意見。

三個管道：

管道依據黃義良(2005、2006)、Joseph(1996)與Davis(2001)提出的為基礎，經整理後得出「口語對話」、「文字敘述」、「有聲媒體」。

1. 口語對話：是用口語當面進行溝通，包含私下一對一面談、團體會議等。
2. 文字敘述：以書面間接傳遞進行溝通，包含傳單、信件、問卷等。
3. 有聲媒體：利用會發出聲音的媒體工具進行溝通，包含電話交談、電視、影片等。

溝通態度：

指園長對教保人員溝通時的態度。包含「園長會以正面積極的態度向我進行此方面的溝通」、「園長在某情況時，與我充分溝通，以得到我的支持」、「園長在某情況時，重視我從不同管道所提出的建議」。溝通態度依據Allen(n.d.)在內部行銷步驟中提出主管向員工溝通態度的重要性，部分題目再參考李進益(2010)「國民中學內部行銷問卷」，進行修改後而成。

二、　內部行銷要素實施情形

分為五個要素，以探討教保人員對於園長針對以下這些要素執行內部行銷時的看法：

1. 良好的溝通共識：指園長與教保人員的溝通狀況是否順暢，並透過對話，傳遞訊息以達成最後對某事的一致認同。
2. 合理的自由授權：指園長有無給予教保人員參與園內事務、討論的機會，並讓教保人員能用自己的技能去展現教學。
3. 真誠的關懷激勵：指教保人員是否有接收到來自園長的關心，獎勵福利的狀況、是否能讓教保人員滿意等。
4. 自發的專業成長：指園長是否有舉辦或支持教保人員參與專業成長的活動。
5. 內部的環境支持：指教保人員是否認同園長營造的園內氣氛環境，以及園內的規章制度是否容易明白、合適。

此分量表題目除部分自編外，另參考李進益(2010)「國民中學內部行銷問卷」及黃義良（2009)「幼教機構服務行銷指標」兩份量表，進行修改後而成。

第一部分 基本資料

1. 性別：□男　□女
2. 年齡：□20-25 歲　□26-30 歲　□31-35 歲　□36-40 歲　□41-45 歲　□46-50 歲　□51-55 歲　□56 歲以上
3. 學歷：□高中職畢　□大學畢　□研究所以上
4. 在此園工作年資：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
5. 貴園園長在此園擔任園長年資(如不清楚可詢問)：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
6. 貴園教職員數：□6 人(含)以下　□7-12 人　□13-18 人　□19-24 人　□25 人以上
7. 貴園班級數：□1 班　□2-3 班　□4-6 班　□7-9 班　□10 班以上
8. 貴園經營型態：□連鎖型　□個人型

若有任何需要修正或其他建議事項，請填於本欄：

第二部分 幼兒教保服務人員對內部行銷管道、步驟與看法問卷

名詞釋義
內部行銷：指幼兒園園長將園內教保人員視為內部顧客，進行對幼兒園的宣傳。園長透過不同管道進行理念的傳遞、人員的訓練、互相溝通等各種內容，讓教保人員充分感受到來自園長的關心與支持，藉此激勵教保人員的士氣和滿意度，並將良好的服務態度(例如教學、專業知識)傳遞給學生與家長，進而為幼兒園帶來利益。

步驟一：園長向我詢問工作上的目標、問題及建議

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
一、說明願景及目標				
1. 園長會利用下列何種方式與我溝通，瞭解我對幼兒園的願景及目標之看法： □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
(1) 未曾溝通 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2) 口語對話(一對一面談、團體會議等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3) 文字敘述(信件、mail、傳單、便條紙、問卷等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4) 有聲媒體(電話、電視、影片等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長最常用的方式是哪一種？ □未曾溝通 □口語對話 □文字敘述 □有聲媒體 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
3. 園長以正面積極的態度向我進行此方面的溝通 □適合 □應修正 □應刪除	□	□	□	□

修正意見：_____

4. 園長說明願景及目標時，與我充分溝通，以得到我的支持 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

5. 園長說明願景及目標時，重視我從不同管道所提出的建議 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

二、瞭解教保人員工作問題(困擾、想法與建議)

1. 園長利用下列何種方式與我溝通，瞭解關於我工作上的困擾、想法及建議：
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

(1) 未曾溝通 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

(2) 口語對話 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

(3) 文字敘述 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

(4) 有聲媒體 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

2. 園長最常用的方式是哪一種？
□ 未曾溝通 □口語對話 □文字敘述 □有聲媒體
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

3. 園長以正面積極的態度向我進行此方面的溝通 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

4. 園長在回應我的問題時，與我充分溝通，以得到我的認同 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

5. 園長在瞭解工作問題時，重視我從不同管道所提出的建議 □ □ □ □
□適合 □應修正 □應刪除
修正意見：_____

其他意見：

步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意

說明：計劃構想是指園長提出關於園內的計劃或大小活動，例如園遊會、人事異動，或行政業務，例如加班、值班等構想。

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
1. 園長有新的計劃構想時，利用下列何種方式徵詢我的同意： □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
(1)未曾溝通 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2)口語對話 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3)文字敘述 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4)有聲媒體 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長最常用的方式是哪一種？ □ 未曾溝通　□口語對話　□文字敘述　□有聲媒體 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
3. 園長有新的計劃構想時，以正面積極的態度向我說明 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

4. 園長有新的計劃構想時，與我充分溝通，以得到我的支持 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
5. 園長有新的計劃構想時，重視我從不同管道所提出的建議 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度

說明：執行計劃或活動的策略是指園長執行計劃或活動的方法，詢問教保人員對於這樣的執行方法的接受情形。

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
1. 園長提出執行的計劃或活動的策略時，利用下列何種方式徵詢我的同意： □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
(1) 未曾溝通 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2) 口語對話 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3) 文字敘述 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4) 有聲媒體	□	□	□	□

□適合　□應修正　□應刪除
修正意見：_____

2. 園長最常用的方式是哪一種？
□ 未曾溝通　□口語對話　□文字敘述　□有聲媒體
□適合　□應修正　□應刪除
修正意見：_____

3. 園長提出計劃的實施策略時，以正面積極的態度向我說明 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
4. 園長提出計劃的實施策略時，與我充分溝通，以得到我的支持 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
5. 園長提出計劃的實施策略時，重視我從不同管道所提出的建議 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

園長在內部行銷要素實施情形調查

說明：指園長是否有依據下列實施的要素進行內部行銷。

	非常同意	同意	不同意	非常不同意
一、良好的溝通共識				
1. 園長與教保人員的溝通狀況良好 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

2. 園長與教保人員的溝通方式，使園內的上下溝通管道順暢 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長與教保人員的溝通方式，能達成共識 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
4. 園長與教保人員的溝通方式，能達到團隊合作的目的 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持與鼓勵 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
6. 園長的溝通方式，能讓我瞭解並認同園所願景及目標 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
7. 園長的溝通方式，能讓我為了園所而願意服務奉獻 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

二、合理的自由授權

8. 園長讓教保人員一起參與討論園所的未來發展方向及願景 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
9. 園長讓教保人員一起參與討論園所的重大決策並表達看法 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
10. 園長尊重教保人員的專業，賦予教保人員規劃教學活動的自主空間 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

11. 園長授權教保人員可以因教學需求，而彈性處理課程 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

其他意見：

三、真誠的關懷激勵

12. 園長在薪資上，提供機會讓我表達意見 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

13. 園長在考核升遷上，提供機會讓我表達意見 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

14. 園長在獎勵上，提供機會讓我表達意見 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

15. 園長提供了優渥的薪資與補助，提高我的留任意願 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

16. 園長提供了績效或考核獎金，獎勵認真的教保人員 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

17. 園長提供的升遷管道，使我在工作上能為此目標更加努力 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

18. 園長於私下或正式場合，表揚教保人員的優良表現 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

19. 園長適時給予支持與鼓勵，使我在工作上全力以赴 ☐ ☐ ☐ ☐

☐適合 ☐應修正 ☐應刪除

修正意見：_____

20. 園長舉辦餐敘或國內外旅遊，犒賞員工，增進情誼 ☐ ☐ ☐ ☐

□適合　□應修正　□應刪除
修正意見：_____

其他意見：

四、自發的專業成長

21. 園長在教學觀摩上，提供機會讓我表達意見 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
22. 園長在在職進修上，提供機會讓我表達意見 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
23. 園長辦理教學觀摩或提供資深教保人員諮詢等協助，提升教保人員的能力 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
24. 園長對於教保人員欲參與學位或學分進修、研習等活動，抱支持態度 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
25. 園長針對園所特色和需求辦理進修活動與教學研討，促進教保人員成長 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
26. 園長成立讀書會或教學研究會，促進教保人員成長 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

五、內部的環境支持

27. 園長在建立健康安全的工作環境上，提供機會讓我表達意見 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
28. 園長在建立和諧氛圍的工作環境上，提供機會讓我表達意見 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
29. 園長有效規劃及說明辦學宗旨、規定制度 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
30. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的環境 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
31. 園長營造一個成員間相處融洽、氣氛和諧的環境 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
32. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

非常謝謝您的協助！

附錄三：第二次專家效度評定用表

幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷

第二次專家效度評定用表

敬愛的　教授鈞鑒：

我是國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系碩士班三年級學生劉家宇，目前在廖鳳瑞副教授的指導下進行「幼兒教保服務人員對園長內部行銷看法之研究」。目的在於瞭解目前新北市私立幼兒園之教保人員對於園長內部行銷的看法。本問卷共分為兩部分，第一部分是基本資料，第二部分為內部行銷問卷。素仰　　對幼兒園行政或行銷有深入的瞭解與見識，故惠請撥允就本量表的基本資料及問項之代表性、適切性與可閱讀性，惠示卓見，並在適當的□下勾選，如果不適切之處請不吝給予建議，謝謝。

順頌　教祺

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系　　碩士班幼兒發展與教育組

研究生劉家宇　　敬啟

中華民國 101 年 9 月

壹、量表編製之說明

本量表分成兩部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「內部行銷量表」，填答對象為新北市私立幼兒園之教保人員。基本資料部分，共有 8 項，分別為教保人員之性別、年齡、學歷、在此園工作年資，另外還有園長在此園擔任園長職位之年資；學校背景變項方面則有教職員數、班級數、經營型態。第二部分為「內部行銷問卷」，內容包括內部行銷要素實施情形與內部行銷三個步驟管道之調查，說明如下：

一、　內部行銷要素實施情形

分為五個要素，以探討教保人員對於園長針對以下這些要素執行內部行銷時的看法：

1. 良好的溝通共識：指園長與教保人員的溝通狀況是否順暢，並透過對話，傳遞訊息以達成最後對某事的一致認同。
2. 合理的自由授權：指園長有無給予教保人員參與園內事務、討論的機會，並讓教保人員能用自己的技能去展現教學。
3. 充足的關懷激勵：關懷激勵除了口頭上的關心，也包含實質上的獎勵，在此指教保人員是否有接收到來自園長的關心，提供獎勵福利的狀況、是否能讓教保人員滿意等。
4. 自發的專業成長：指園長是否有舉辦或支持教保人員參與專業成長的活動，

讓教保人員的知識和技能更上一層樓。

5. 內部的環境支持：指教保人員是否認同園長營造的園內氣氛環境，以及園內的規章制度是否容易明白、合適。

此分量表題目除部分自編外，另參考李進益(2010)「國民中學內部行銷問卷」及黃義良（2009)「幼教機構服務行銷指標」兩份量表，進行修改後而成。

二、 內部行銷步驟的管道及溝通態度

行銷步驟：

依據 Allen(n.d.)和 Davis(2001)提出的內部行銷實施步驟為基礎，研究者自行整理出以員工為角度的內部行銷三個步驟。

- 步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議：指園長會說明園的願景使教保人員明瞭，並確認教保人員是否有工作上的問題、建議等，來確定內部行銷的目標或對象。
- 步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意：指園長針對某個計劃構想或活動，詢問教保人員的意見。
- 步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度：指園長規劃如何執行已決定之計劃或活動，並向教保人員說明，詢問他們的意見。

溝通管道：

依據黃義良(2005、2006)、Joseph(1996)與 Davis(2001)提出的內部行銷管道為基礎，經整理後得出「口語對話」、「文件傳遞」、「有聲媒體」、「電子媒體」四個管道。

1. 口語對話：是用口語當面進行溝通，包含私下一對一面談、團體會議等。
2. 文件傳遞：以書面傳遞進行溝通，包含傳單、信件、問卷等。
3. 有聲媒體：利用會發出聲音的媒體工具進行溝通，包含電話交談、電視、影片等。
4. 電子媒體：利用網路工具的方式進行溝通，包含 e-mail、facebook、Blog 等。

溝通態度：

指園長對教保人員溝通時的態度。包含「園長會以正面積極的態度向我進行此方面的溝通」、「園長在某情況時，與我充分溝通，以得到我的支持」、「園長在某情況時，重視我從不同管道所提出的建議」。溝通態度依據 Allen(n.d.)在內部行銷步驟中提出主管向員工溝通態度的重要性，部分題目再參考李進益（2010）「國民中學內部行銷問卷」，進行修改後而成。

第一部分 基本資料

1. 性別：□男　□女
2. 年齡：□20-25 歲　□26-30 歲　□31-35 歲　□36-40 歲　□41-45 歲　□46-50 歲　□51-55 歲　□56 歲以上
3. 學歷：□高中職畢　□專科畢　□大學畢　□研究所以上
4. 在此園工作年資：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
5. 貴園園長在此園擔任園長年資(如不清楚可詢問)：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
6. 貴園教職員數：□6 人(含)以下　□7-12 人　□13-18 人　□19-24 人　□25 人以上
7. 貴園班級數：□1 班　□2-3 班　□4-6 班　□7-9 班　□10 班以上
8. 貴園經營型態：□連鎖型　□獨立(個人經營)型

若有任何需要修正或其他建議事項，請填於本欄：

第二部分 幼兒教保服務人員對內部行銷看法、步驟與管道問卷

名詞釋義
內部行銷：指幼兒園園長將園內教保人員視為內部顧客，進行對幼兒園的宣傳。園長透過不同管道進行理念的傳遞、人員的訓練、互相溝通等各種內容，讓教保人員充分感受到來自園長的關心與支持，藉此激勵教保人員的士氣和滿意度，並將良好的服務態度(例如教學、專業知識)傳遞給學生與家長，進而為幼兒園帶來利益。

壹、園長的內部行銷要素實施調查

說明:指園長依據下列實施的要素進行內部行銷的情形。當題目出現「教保人員」時，指的是幼兒園內教保人員全體；而題目敘述出現「我」時，則指教保人員自己。

	非常同意	同意	不同意	非常不同意
一、良好的溝通共識				
1. 園長與教保人員的溝通狀況良好 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長與教保人員的溝通管道順暢 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長與教保人員的溝通，能達成共識 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
4. 園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
6. 園長的溝通，能讓我瞭解並認同園所願景及目標 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
7. 園長的溝通，能讓我提升服務意願	□	□	□	□

□適合　□應修正　□應刪除
修正意見：_____

其他意見：

二、合理的自由授權

8. 園長讓教保人員參與討論園所的未來發展方向及願景 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
9. 園長讓教保人員一起參與討論園所的重大決策並表達看法 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
10. 園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學活動的自主空間 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
11. 園長授權教保人員可以因教學需求，而彈性處理課程 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

三、充足的關懷激勵

12. 園長提供我優渥薪資與補助 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
13. 園長提供認真的教保人員績效或考核獎金	□	□	□	□

□適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
14. 園長提供我升遷管道，如教保人員可晉升組長、主任等 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
15. 園長於私下或正式場合表揚教保人員的優良表現 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
16. 園長給予我工作上全力的支持與鼓勵 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
17. 園長舉辦餐敘或國內外旅遊犒賞員工，增進情誼 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
18. 園長提供的薪資福利制度讓我滿意 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
19. 園長提供的升遷管道制度讓我滿意 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
20. 園長給予的支持與鼓勵讓我滿意 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

四、自發的專業成長

21. 園長辦理教學觀摩或提供資深教保人員諮詢等專業成長機會 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

22. 園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

23. 園長針對園所特色和需求辦理進修活動與教學研討 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

24. 園長成立讀書會或教學研究會 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

25. 園長提供的教學觀摩與資深教保人員諮詢讓我滿意 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

26. 園長提供的在職進修讓我滿意 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

其他意見：

五、內部的環境支持

27. 園長營造一個辦學宗旨明確、規定與制度完善的環境 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

28. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

29. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

30. 園長建立的辦學宗旨及規定制度讓我滿意 ☐ ☐ ☐ ☐
☐適合 ☐應修正 ☐應刪除
修正意見：_____

31. 園長建立的工作環境氛圍讓我滿意 □ □ □ □

□適合 □應修正 □應刪除

修正意見：_____

其他意見：

貳、園長進行內部行銷的步驟、管道與態度

說明

本部分將內部行銷分為三步驟，以下是各步驟的解釋：

步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議：指當園長要利用內部行銷執行某一計畫時，園長會向教保人員說明本園願景使教保人員瞭解與支持，並詢問工作上的困擾、問題及建議，來確定內部行銷的目標或對象。

步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意：園長確認內部行銷的對象後，在園內會議或其他場合提出某構想(舉辦活動、行政業務調整等)，藉由園長和教保人員互相交流意見、溝通，期望得到教保人員的同意

步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度：當確定園長提出的構想都能得到教保人員的支持後，園長會開始規劃此構想的實際執行策略，並再次詢問教保人員這樣的策略是否同意，以利最後將構想付諸實行。

請老師針對園長在每一步驟進行的狀況依序填寫。

步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議

	非常符合	符合	不符合	非常不符合

一、說明願景及目標

（一） 園長曾與我溝通此方面的事 □曾溝通，請繼續勾選右邊「符合」程度及以下各題 □未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至二、題 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
（二） 溝通管道				
1. 園長會利用下列方式與我溝通，說明及瞭解我對幼兒園的願景及目標之看法： □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(1) 口語對話(一對一面談、團體會議等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2) 文件傳遞(信件、傳單、便條紙、問卷等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3) 有聲媒體(電話、電視、影片等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4) 電子媒體(e-mail、facebook、blog、MSN 等) □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長最常用的方式是哪一種？ □口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □電子媒體 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
（三） 溝通態度	□	□	□	□
1. 園長以正面積極的態度向我進行此溝通 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
2. 園長說明願景及目標時，會與我充分溝通，得到我的支持 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長說明願景及目標時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議 □適合 □應修正 □應刪除	□	□	□	□

修正意見：_____

二、瞭解教保人員工作問題(困擾、想法與建議)

（一） 園長曾與我溝通此方面的事 □曾溝通，請繼續勾選右邊「符合」程度及以下各題 □未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至步驟二的題目 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
（二） 溝通管道				
1. 園長利用下列方式與我溝通，瞭解關於我工作上的困擾、想法及建議： □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(1) 口語對話 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2) 文件傳遞 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3) 有聲媒體 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4) 電子媒體 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長最常用的方式是哪一種？ □ 口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □電子媒體 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
（三） 溝通態度	□	□	□	□
1. 園長以正面積極的態度向我進行此溝通 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____				
2. 園長在回應我的問題時，會與我充分溝通，得到我的認同 □適合 □應修正 □應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長在瞭解工作問題時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議 □適合 □應修正 □應刪除	□	□	□	□

修正意見：_____

其他意見：

步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意

說明：計劃構想是指園長提出關於園內的計劃或大小活動，例如園遊會、人事異動，或行政業務，例如加班、值班等構想。

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（一） 園長曾與我溝通此方面的事 ☐曾溝通，請繼續勾選右邊「符合」程度及以下各題 ☐未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至步驟三的題目 ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
（二） 溝通管道				
1. 園長有新的計劃構想時，利用下列方式徵詢我的同意： ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
(1)口語對話 ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
(2)文件傳遞 ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
(3)有聲媒體 ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
(4)電子媒體 ☐適合 ☐應修正 ☐應刪除 修正意見：_____	☐	☐	☐	☐
2. 園長最常用的方式是哪一種？ ☐ 口語對話 ☐文件傳遞 ☐有聲媒體 ☐電子媒體				

□適合　□應修正　□應刪除
修正意見：_____

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（三）　溝通態度	□	□	□	□
1. 園長有新的計劃構想時，以正面積極的態度向我說明 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
2. 園長有新的計劃構想時，會與我充分溝通，得到我的支持 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長有新的計劃構想時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度

說明：執行計劃或活動的策略是指園長執行計劃或活動的方法，詢問教保人員對於這樣的執行方法的接受情形。

	非常符合	符合	不符合	非常不符合
（一）　園長曾與我溝通此方面的事 □曾溝通，請繼續勾選右邊「符合」程度及以下各題 □未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請停止作答 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
（二）　溝通管道				
1. 園長提出執行的計劃或活動的策略時，利用下列方式徵詢我的同意： □適合　□應修正　□應刪除				

修正意見：_____

(1) 口語對話 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(2) 文件傳遞 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(3) 有聲媒體 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
(4) 電子媒體 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
2. 園長最常用的方式是哪一種？ □ 口語對話　□文件傳遞　□有聲媒體　□電子媒體 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
（三） 溝通態度	□	□	□	□
1. 園長提出計劃的實施策略時，以正面積極的態度向我說明 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____				
2. 園長提出計劃的實施策略時，會與我充分溝通，得到我的支持 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□
3. 園長提出計劃的實施策略時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議 □適合　□應修正　□應刪除 修正意見：_____	□	□	□	□

其他意見：

非常謝謝您的協助！

附錄四：正式問卷

私幼幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法問卷

敬愛的先進：

非常感謝您撥冗填答本問卷，本問卷的目的，在於瞭解私立幼兒園內幼兒教保服務人員對園長內部行銷之看法。其中包含三個步驟、以及內部行銷五項實施要素。問卷的回答無所謂的對與錯，請您依照實際狀況於適當的□內打勾，您的每一項意見都是未來相關領域的珍貴參考。此問卷僅作為學術調查使用，個人資料與填答內容絕對保密，且毋需具名，請您安心作答。麻煩您收到問卷後，盡量在期限內完成並加以彌封寄回。您的意見非常寶貴，謝謝您的合作與支持！並敬祝您教學愉快順利！

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系　　碩士班幼兒發展與教育組
研究生 劉家宇
指導教授 廖鳳瑞 博士
中華民國 101 年 10 月
e-mail:likemaimai@gmail.com

第一部分 基本資料

1. 性別：□男　□女
2. 年齡：□20 歲以下　□20-25 歲　□26-30 歲　□31-35 歲　□36-40 歲　□41-45 歲　□46-50 歲　□51-55 歲　□56 歲以上
3. 學歷：□高中職畢　□專科畢　□大學畢　□研究所以上
4. 在此園工作年資：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
5. 貴園園長在此園擔任園長年資(如不清楚可詢問)：□1 年以下　□1-5 年　□6-10 年　□11-20 年　□21-25 年　□26 年以上
6. 貴園教職員數：□6 人(含)以下　□7-12 人　□13-18 人　□19-24 人　□25 人以上
7. 貴園班級數：□1 班　□2-3 班　□4-6 班　□7-9 班　□10 班以上
8. 貴園經營型態：□連鎖型　□獨立(個人經營)型　□非營利組織型(例某校附設幼兒園)
9. 每週與園長談話時間：□1 小時以下　□1-2 小時　□3-4 小時　□5 小時以上

第二部分 幼兒教保服務人員對內部行銷看法、步驟與管道問卷

名詞釋義
內部行銷：指幼兒園園長將園內教保人員視為內部顧客，進行對幼兒園的宣傳。園長透過不同管道進行理念的傳遞、人員的訓練、互相溝通等各種內容，讓教保人員充分感受到來自園長的關心與支持，藉此激勵教保人員的士氣和滿意度，並將良好的服務態度(例如教學、專業知識)傳遞給學生與家長，進而為幼兒園帶來利益。

壹、園長進行內部行銷的步驟、管道與態度

說明
本部分將內部行銷分為三步驟，以下是各步驟的解釋：
步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議：指當園長要利用內部行銷執行某一計畫時，園長會向教保人員說明本園願景使教保人員瞭解與支持，並詢問工作上的困擾、問題及建議，來確定內部行銷的目標或對象。
步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意：園長確認內部行銷的對象後，在園內會議或其他場合提出某構想(舉辦活動、行政業務調整等)，藉由園長和教保人員互相交流意見、溝通，期望得到教保人員的同意
步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度：當確定園長提出的構想都能得到教保人員的支持後，園長會開始規劃此構想的實際執行策略，並再次詢問教保人員這樣的策略是否同意，以利最後將構想付諸實行。

請老師針對園長在每一步驟進行的狀況依序填寫。

步驟一：園長向我說明本園願景，並詢問工作上的困擾、問題及建議

一、說明願景及目標

（一） 園長曾與我溝通願景及目標方面的事

□曾溝通，請繼續勾選以下各題

□未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至：**二、瞭解教保人員工作問題(困擾、想法與建議)**

（二） 溝通管道(請依實際狀況勾選右邊「有」或「無」)

1. 園長會利用下列方式與我溝通，說明及瞭解我對幼兒園的願景及目標之看法：

(1) 口語對話(一對一面談、團體會議等)	有□	無□
(2) 文件傳遞(信件、傳單、便條紙、問卷等)	有□	無□
(3) 有聲媒體(電話、電視、影片等)	有□	無□
(4) 網路通訊(e-mail、facebook、blog、MSN 等)	有□	無□

2. 園長最常用的兩種方式是哪兩種？請依順序勾選：
(1) 最常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊
(2) 第二常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊

	符合	大部分符合	部分符合	不符合
（三） 溝通態度(請依實際狀況勾選右邊符合程度)				
1. 園長以正面積極的態度向我進行願景及目標的溝通	□	□	□	□
2. 園長說明願景及目標時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	□	□	□	□
3. 園長說明願景及目標時，會重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	□	□	□	□

二、瞭解教保人員工作問題(困擾、想法與建議)

（一） 園長曾與我溝通工作問題(困擾、想法與建議)方面的事

□曾溝通，請繼續勾選以下各題

□未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至**步驟二**的題目

（二） 溝通管道(請依實際狀況勾選右邊「有」或「無」)

1. 園長利用下列方式與我溝通，瞭解關於我工作上的困擾、想法及建議：

(1) 口語對話	有□	無□
(2) 文件傳遞	有□	無□
(3) 有聲媒體	有□	無□
(4) 網路通訊	有□	無□

2. 園長最常用的兩種方式是哪兩種？請依順序勾選：
(1) 最常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊
(2) 第二常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊

	符合	大部分符合	部分符合	不符合
（三） 溝通態度(請依實際狀況勾選右邊符合程度)				
1. 園長以正面積極的態度向我進行工作問題(困擾、想法與建議)的溝通	□	□	□	□
2. 園長在回應我的問題時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	□	□	□	□
3. 園長在瞭解工作問題時，會重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	□	□	□	□

步驟二：園長提出計劃構想，並徵詢我的同意

說明：計劃構想是指園長提出關於園內的計劃或大小活動，例如園遊會、人事異動，或行政業務，例如加班、值班等構想。

（一） 園長曾與我溝通計劃構想方面的事

□曾溝通，請繼續勾選以下各題

□未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至**步驟三**的題目

（二） 溝通管道(請依實際狀況勾選右邊「有」或「無」)

1. 園長有新的計劃構想時，利用下列方式徵詢我的同意：

(1)口語對話	有□	無□
(2)文件傳遞	有□	無□
(3)有聲媒體	有□	無□
(4)網路通訊	有□	無□

2. 園長最常用的兩種方式是哪兩種？請依順序勾選：

(1) 最常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊

(2) 第二常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊

（三） 溝通態度(請依實際狀況勾選右邊符合程度)	符合	大部分符合	部分符合	不符合
1. 園長以正面積極的態度向我說明此新的計劃構想	□	□	□	□
2. 園長有新的計劃構想時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	□	□	□	□
3. 園長有新的計劃構想時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail等)所提出的建議	□	□	□	□

步驟三：園長提出執行計劃或活動的策略，並詢問我的接受度

說明：執行計劃或活動的策略是指園長執行計劃或活動的方法，詢問教保人員對於這樣的執行方法的接受情形。

（一） 園長曾與我溝通計劃或活動策略方面的事

□曾溝通，請繼續勾選以下各題

□未曾溝通，如勾選「未曾溝通」，請跳至**「園長的內部行銷要素實施調查」繼續作答**

（二） 溝通管道(請依實際狀況勾選右邊「有」或「無」)

1. 園長提出執行的計劃或活動的策略時，利用下列方式徵詢我的同意：

(1) 口語對話	有□	無□
(2) 文件傳遞	有□	無□

(3) 有聲媒體	有□	無□
(4) 網路通訊	有□	無□

2. 園長最常用的兩種方式是哪兩種？請依順序勾選：
   (1) 最常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊
   (2) 第二常用：□口語對話 □文件傳遞 □有聲媒體 □ 網路通訊

（三） 溝通態度(請依實際狀況勾選右邊符合程度)	符合	大部分符合	部分符合	不符合
1. 園長以正面積極的態度向我說明計劃或活動的實施策略	□	□	□	□
2. 園長提出計劃或活動的實施策略時，會為了得到我的支持而與我充分溝通	□	□	□	□
3. 園長提出計劃或活動的實施策略時，重視我從不同管道(會議、書面、電話、mail 等)所提出的建議	□	□	□	□

貳、園長的內部行銷要素實施調查

說明：指園長依據下列實施的要素進行內部行銷的情形。當題目出現「教保人員」時，指的是幼兒園內教保人員全體；而題目敘述出現「我」時，則指教保人員自己。

一、溝通共識	符合	大部分符合	部分符合	不符合
1. 園長與教保人員的溝通狀況良好	□	□	□	□
2. 園長與教保人員的溝通管道順暢	□	□	□	□
3. 園長與教保人員的溝通，能達成共識	□	□	□	□
4. 園長與教保人員的溝通，能達到團隊合作的目的	□	□	□	□
5. 園長的溝通方式，能獲得我的支持	□	□	□	□
6. 園長的溝通，能讓我瞭解並認同園的願景及目標	□	□	□	□
7. 園長的溝通，能讓我提升服務意願	□	□	□	□

	符合	大部分符合	部分符合	不符合
二、自由授權				
8. 園長讓教保人員參與討論園內的未來發展方向及願景	☐	☐	☐	☐
9. 園長讓教保人員參與討論園的園務政策與作法	☐	☐	☐	☐
10. 園長尊重專業，賦予教保人員規劃教學空間的自主權	☐	☐	☐	☐
11. 園長授權教保人員可以因需求，而彈性安排課程的教學專業權	☐	☐	☐	☐
三、關懷激勵				
12. 園長給予我合理的薪資與補助	☐	☐	☐	☐
13. 園長根據表現提供教保人員績效或考核獎金	☐	☐	☐	☐
14. 園長提供教保人員升遷管道，如可晉升組長、主任等	☐	☐	☐	☐
15. 園長於適當場合表揚教保人員的優良表現	☐	☐	☐	☐
16. 園長給予我工作上全力的支持與鼓勵	☐	☐	☐	☐
17. 園長舉辦餐敘或園內教師活動，增進情誼	☐	☐	☐	☐
四、專業成長				
18. 園長辦理教學觀摩或提供教保人員諮詢等專業成長機會	☐	☐	☐	☐
19. 園長支持教保人員參與學位或學分進修、研習等活動	☐	☐	☐	☐
20. 園長針對園的特色和需求辦理內部進修活動與教學研討	☐	☐	☐	☐
21. 園長成立讀書會或教學研究會	☐	☐	☐	☐
五、環境支持				
22. 園長營造一個辦學宗旨明確、園內規定與制度完善的環境	☐	☐	☐	☐
23. 園長營造一個令人感到舒適、安全與便利的物理環境	☐	☐	☐	☐
24. 園長營造一個主管、行政人員、與教職員間能有效協調、相互支援的環境	☐	☐	☐	☐

非常謝謝您的協助！請再次檢查是否有漏填之題目！