

## 第二章 文獻探討

本章主要是探討與本研究相關的文獻，共分為六節：第一節創新經營意涵的相關理論，主要是在探討創新與創新經營的意涵；第二節創新經營的相關研究，主要是對創新經營的相關研究與論文進行探討分析；第三節學校創新經營意涵的相關理論，探討學校創新經營的意涵；第四節為學校創新經營的相關研究；第五節為企業創新經營的實例；第六節為學校創新經營的實例。

### 第一節 創新經營意涵的相關理論

本節依據中外學者對於創新經營的相關理論，分別探討創新與創新經營的意涵。茲分述如下：

#### 壹、創新的意涵

##### 一、創新的定義

創新(innovation)的觀念最早是由 Schumpeter 在 1932 年所提出，透過創新，企業組織可以使投資的資產再創造其價值(引自鄭睿祺，2001)。中外學者對於創新所下的定義各因其觀點或研究重點的不同而異，本節將對於創新的定義進行探討，以釐清創新的意涵。以下是國內外學者對於創新所下的定義，茲分述如下：

表 2-1 創新的定義

學者(年代)	創新的定義
蔡啟通(1997)	指組織內部產生或外部購得的設備、過程及產品(技術層面)；以及系統、政策、方案及服務(管理層面)等之創新活動。創新來源可能是內部產生，也可能是由外部獲得。
吳思華(2002)	創新指的是將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者。例如：經過專業審查在學術期刊刊登，並普遍得到共鳴的論文；在各項比賽中脫穎而出，受眾人矚目的各項創作；或是得到機構主管或內部成員共同認可的制度調整；以及經過市場考驗，被消費者普遍接受的新材料、新製程、新產品或新的經營模式。

表 2-1(續)

學者(年代)	創新的定義
馮清皇(2002)	「創新」包括了認知與行動，涵蓋了歷程與結果。
吳清山、林天祐 (2003)	創新是變革的一種，它是一種新的觀念應用在增進產品、過程或服務效果上。是故，創新涉及到改變，但不是所有的改變都會用到新的觀念或產生顯著的改進效果。
林新發(2003)	藉由創意與轉化，形成或產出一種有價值的觀念、流程、技術、課程與教學、產品、服務、管理與文化，進而提昇學校競爭力和永續發展的一種過程。
Thompson(1965)	新的觀念、流程、產品、服務的產生、接受和執行。
Freeman(1982)	創新是引進新的技術，推廣新的與改良化的產品或程序。
Tushman & Nadler (1986)	創新對企業而言，是指創造出新的產品、服務或製程，多數成功的創新是建立與累積有效產品和製程的改變，或是以創造性的能力將現有的技術、意念和方法結合。
Drucker(1986)	創新指的是「改變資源的產出」、「改變資源給消費者的價值與滿足」，即賦予資源創造財富的新能力，使資源能夠發揮最大的功效。創新不僅只有科學性、技術性、程序或產品，同時亦包含社會性的創新在內。
Gattiker(1990)	創新是經由個人、群體或組織的努力與活動，所形成的以新技術為基礎的產品或程序，其不同於現狀，同時會對資源的分配更有效率。
Porter(1990)	創新包括技術的改善和較佳的做事方法。創新可以增加產品的改變、製程的改變、開發新市場和新的行銷方法。
Brown(1994)	是在產品、流程、秩序上，以不同或更好的作法來增加附加價值或績效，又提出全員創新管理(TIM, Total innovation management)，這不只關心到產品發展，同時也執行全組織的創意。
Amabile et al (1996)	創新是在組織內創意觀念的成功實現。
Pereira & Aspinwall(1997)	創新要有更廣的定義，企業流程再造(BPR,Business Process Reengineering)是與創新同意義的。

資料來源：修改自吸收能力、轉換能力與組織創新之關聯性研究--以台灣流行服飾業為例(頁 10)，鄭睿祺，2001，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

由以上資料之探討可以發現有些研究者是由產品的觀點來看創

新。主張以具體的產品(product)為依據來衡量創新；有些研究者則由過程的觀點來定義創新，認為創新是一種過程(process)；有的研究者主張創新不應只是產品的創新或是過程的創新，而是以產品及過程的雙元觀點來定義創新；另外，有的研究者更從多元的角度來詮釋創新，主張將技術創新(包含產品、過程及設備等)與管理創新(包括系統、政策、方案及服務等)同時納入創新的定義中(林義屏，2001)，如表 2-2。

表 2-2 創新的分類

分類觀點	創新的定義	代表學者
產品觀點	以具體的產品為依據來衡量創新。	Blau & Mckinley(1979)、Burgess(1989)、Kelm et al.(1995)、Kochhar & David(1996)
過程觀點	創新可以是一種過程，著重一系列的歷程或階段來評斷創新。	Kimberly(1986)、Drucker(1985)、Amabile(1988)、Kanter(1988)、Johannessen & Dolva(1994)、Scott & Bruce(1994)
產品及過程觀點	以產品及過程的雙元觀點來定義創新，應將結果及過程加以融合	Tushman & Nadler(1986)、Dougherty & Bowman(1995)、Lumpkin & Dess(1996)
多元觀點	主張將技術創新(包含產品、過程及設備等)與管理創新(包括系統、政策、方案及服務等)同時納入創新的定義中。	Damanpour(1991)、Russell(1995)、Robbins(1996)

資料來源：修改自市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例(頁 26)，林義屏，2001，國立中山大學企業管理學系博士論文。

綜上所述，創新應包含以下幾項內涵：

- (一)創新必來自於創意，來自於個人或組織的創意，或是沿用他人的發明，都是創新的基礎。
- (二)創新是落實創意的一種過程、行動和結果。
- (三)創新的目的在提昇個人或組織的績效。
- (四)創新的項目包括技術創新(產品、過程及設備等)與管理創新(系統、政策、方案及服務等)。

## 二、創新的類型

分析各研究學者對於創新的定義，可以發現其對於創新的類型亦多所分歧。有些研究學者從創新的性質來分類，認為創新的類別包括產品創新(product innovation)、製程創新(process innovation)、手法創新，或稱技術創新(technical innovations)、服務創新、組織創新(organizational innovation)、管理創新(administrative innovations)、財務創新、行銷創新等。

有些研究學者從創新的歷程來分類，將其分為躍進式(或稱突破式)創新(Radical Innovations)、漸進式創新(Incremental Innovation)、系統性創新(Systems Innovation)。或者稱建構式創新(Architectural Innovation)、革命型創新(Revolution Innovation)、利基創造的創新(Niche Innovation)、規律的創新(Regular Innovation)。也有學者稱之為微變型創新、綜合型創新、跳蛙型創新等。

Schuman(1994)更提出了創新矩陣(Innovation map)的概念，將組織中的創新活動依據性質(nature)及類別(class)分成二構面九細類。依性質分，創新包括產品創新(Product Innovation)、製程創新(Process Innovation)、程序創新(Procedure Innovation)。依類別分，創新指的是漸進式創新(incremental innovation)、獨特性創新(distinctive innovation)、突破式創新(breakthrough innovation)(林義屏，2001)。整理如表 2-3 分述如下：

表 2-3 創新的類型

學者(年代)	創新的類型
林靈宏、劉水深與洪順慶(1994)	整合性創新；技術性創新；行銷性創新；生產性創新。
黃佑安(1997)	技術創新或管理創新；產品創新或製程創新；革命性創新或漸進性創新。
吳思華(1998)	製程創新；產品創新；組織創新；策略創新。
吳清山、林天祐(2003)	產品創新；製程創新；手法創新。
Kniht(1967)	產品或服務創新；生產製程創新；組織結構創新；人員創新。
Daft(1978) Damanpour(1984)	管理創新；技術創新。
Marguir(1982)	突破性創新；系統性創新；漸進式創新。
Betz(1987)	產品創新；程序創新；服務創新。
Chacke(1988)	產品創新；程序創新；組織創新。
Henderson & Kim(1990)	躍進式創新；漸進式創新。
Schuman(1994)	創新矩陣(innovation map)：組織中的創新活動分為性質(nature)及類別(class)二構面九細類。依性質分：產品創新、製程創新、程序創新。依類別分：漸進式創新、獨立式創新(distinctive innovation)、突破式創新(breakthrough innovation)。
Christensen(1997)	沿革式創新(sustaining innovation)；擾亂式創新(disruptive innovation)。
Johne(1998)	市場創新；產品創新；管理創新。

資料來源：修改自市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例(頁 35)，林義屏，2001，國立中山大學企業管理學系博士論文。

綜上所述，創新的類型因依據不同，而有不同的類型。本研究整理歸納如下：

- (一)依歷程而言，創新可分為漸進式創新、突破式創新及獨立式創新。
- (二)依性質而言，創新可分為產品創新、程序創新及組織創新。

## 貳、創新經營的意涵

組織創新(organizational innovation)與創新經營(innovation management)，有些人將其視為同義詞。嚴格而言，兩者略有區隔，

創新經營立論基礎部分來自於組織創新理論，組織創新偏重於組織結構和組織文化等方面創新(如:學校轉型)，而創新經營偏重於行政管理，課程與教學、學生活動、技術與產品創新等方面(吳清山，2004)。創新經營係指一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效的策略(吳清山、林天祐，2003)。組織管理者藉由創意環境的建置，成員參與的對話，引發組織成員進行知識創新、技術更新、產品轉化的過程，並針對未來組織可能面臨的問題，激發組織成員願意突破現狀及接受挑戰的能力，型塑適切而新穎的文化，以新思維、新方法，追求組織得以永續的經營發展(馮清皇，2002)。

以下依次探討中外學者對於組織創新的看法及創新經營的策略。

## 一、組織創新

組織創新包含技術創新及管理創新兩個層面，只要能將組織中珍貴人力資產的創造力成功激發出來，藉由創新廣度與深度的延展，為組織帶來更多的效益，提昇競爭力，即可稱之為組織創新(簡文娟，1998)。

國內學者湯明哲(2003)指出，一間企業的成功，30%靠策略，40%靠執行力，30%靠運氣，因此，組織創新不只是在 make a difference，更重要的是 make it happen，也就是創意的具體執行。

中外學者對於組織創新的定義，可以由四方面加以分類(引自莊立民，2002；蔡如菱，2002；蔡啟通，1997；賴姿蓉，1997)：

### (一)產品(product)觀點論

產品(product)觀點的學者重視具體的產品，是以結果來定義組織創新。詳如表 2-4。

表 2-4 以產品觀點論看組織創新

學者(年代)	組織創新的定義
Blau, et al.(1979)	組織生產或設計的新產品可以獲取得獎或成功上市。
Kelm, et al.(1995)	以華爾街期刊索引的檔案資料為依據，計算組織宣布上市的新產品之成功數量
Kochhar, et al. (1996)	以美國 PTS、NPA 的檔案資料為依據，計算組織宣布上市的新產品、新科技等之發展數量

資料來源：修改自組織創新模式建構與實證之研究：以臺灣資訊電子業為例(頁 19-21)，莊立民，2002，國立成功大學企業管理研究所博士論文；組織創新對人力資源管理角色影響之研究(頁 18-19)，賴姿蓉，1997，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

## (二)過程觀點論

過程觀點的學者著重的是以一系列的歷程或階段來評斷組織創新。詳如表 2-5。

表 2-5 以過程觀點論看組織創新

學者(年代)	組織創新的定義
Drucker(1985)	是一個過程，且富有理性的工作。它是有組織的、有系統的、有目的的尋求改變。亦是改變資源給消費者的價值與滿足。
Amabile(1988)	是一個過程，這個過程包含了五個階段，依序是設定議程、設定程序、產生創意、創意測試與實施、結果評估。
Kanter(1988)	是新的構想、程序、產品或服務之產生、接受與執行。因此，組織創新包含了新知識的轉化運用、資訊的連結、服務的改變與資源的再利用等。
West & Farr (1990)	在角色、團體或組織的意念、過程、產品、程序上有意圖的介紹與應用新的方法；它們是有意義地設計來使個人、團體及整個社會獲益。
Johannessene, et al.(1994)	是一項過程，此過程包括知識及相關資訊的運用，目的在於創造及引進新的及有用的某些事物。

資料來源：修改自組織創新模式建構與實證之研究：以臺灣資訊電子業為例(頁 19-21)，莊立民，2002，國立成功大學企業管理研究所博士論文；組織創新對人力資源管理角色影響之研究(頁 18-19)，賴姿蓉，1997，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

### (三)產品及過程觀點論

持產品及過程觀點的學者則是融合結果及歷程二者來定義組織創新，組織創新能反應組織對新想法、新奇、實驗及創造性過程的經營、鼓勵與支持，同時能將結果轉化於組織具體的新產品、新服務或新技術上(劉常勇，1998)。詳如表 2-6。

表 2-6 以過程與產品觀點論看組織創新

學者(年代)	組織創新的定義
Tushman, et al. (1986)	是對事業單位而言，任何新的產品或程序的創新。
Dougherty, et al. (1995)	是一項複雜的問題解決的過程，涉及的活動包括產品設計，產品創新功能部門協調，公司資源、結構、策略的配合。
Lumpkin, et al. (1996)	反應了公司對於新意念、新奇性、實驗性及創造過程的經營及支持，而其結果將產生新的產品、新的服務及新的科技。

資料來源：修改自**組織創新模式建構與實證之研究：以臺灣資訊電子業為例**(頁 19-21)，莊立民，2002，國立成功大學企業管理研究所博士論文；**組織創新對人力資源管理角色影響之研究**(頁 18-19)，賴姿蓉，1997，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

### (四)多元(multiple)觀點論

持多元觀點的學者則是除了考量技術創新的定義之外，也試圖將管理創新納入定義之中。組織創新應包括技術創新(產品、服務、設備)與管理創新(系統、政策、服務、方案)(蕭錫錡，2003)。詳如表 2-7。



表 2-7 以多元觀點論看組織創新

學者(年代)	組織創新的定義
蔡啟通(1997)	組織目前經由內在產生或由外部購得的技術產品或管理措施之創新廣度及深度：創新廣度包括設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等；創新深度則包括各項創新對企業經營之重要性、影響程度或長期潛在獲利性等。
賴姿蓉(1998)	組織經由內部產生或由外部購得的技術產品或管理措施之革新活動。這些活動包括設備、技術、產品、過程等技術創新，以及系統、策略、方案、文化、意念與服務等管理創新。
簡文娟(1999)	組織創新為在包括技術創新與管理創新的層面下，只要能將組織中珍貴人力資產的創造力成功激發出來，藉由創新廣度與深度的延展，為組織帶來更多的效益，提昇競爭力，即可稱之為組織創新。
Damanpour(1991)	是指組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。
Robbins(1996)	組織的創新是同時包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構及管理系統、新的計畫及管理方案等。
Oates(1997)	創新的原則含策略、科技及管理三方面。策略上創新會提昇顧客滿意度、新產品、新服務及新市場的重視。科技創新代表產品的卓越。管理創新指工作實務、訓練與教育、如何對新意念形成的文化有所貢獻。

資料來源：修改自組織創新模式建構與實證之研究：以臺灣資訊電子業為例(頁 19-21)，莊立民，2002，國立成功大學企業管理研究所博士論文；組織創新對人力資源管理角色影響之研究(頁 18-19)，賴姿蓉，1997，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

本研究所稱之組織創新，係採用多元觀點論的看法，認為組織創新的內涵實包括技術創新與管理創新。

## 二、創新經營策略

好的經營策略能夠勾勒組織發展的藍圖，主導組織未來努力的方向；尤其在資源有限、競爭激烈的此刻，組織領導者如果不能盱衡全局，因時、因地制宜，採行適當的策略作為，實在難讓組織在社會中

立足。

#### (一)策略(strategy)的意涵

策略是指專為某項行動或某種目標所擬訂的行動方式(吳清山,林天祐,2003)。故策略乃代表為達成特定目標所採取的手段,表現為對重要資源的調配方式(引自楊慧華,2002)。

企業為因環境變動與競爭情事,所釐定一套彼此協調一致的計畫,提供組織指導方針,將策略性資源在關鍵領域中作最佳配置以建立企業之競爭優勢,確保企業達成各階段目標(楊慧華,2002)。

Porter 提出三種「競爭策略」(引自楊慧華,2002):

##### 1.低成本領導策略(Cost Leadership Strategy)

從規模、效率以及經驗等方面努力追求成本的降低,加強成本的控制,使企業在不忽略品質、服務之下相對於其他競爭者花較低的成本,以獲得高於產業平均的報酬。

##### 2.差異化策略(Differentiation Strategy)

企業提供被產業內視為獨一無二的服務或產品,企業可透過差異化為顧客創造更高的附加價值,因此售價也能提高,進而獲得超越產業平均的報酬。

##### 3.集中化策略(Focus Strategy)

事業專注於特定的市場區隔,提供特定的產品服務,也因為企業對該市場區隔有深入的瞭解,能比其他目標市場廣泛的競爭者更有效率,同時也達到差異化的效果,獲得高於產業平均值的報酬。

Aker 將「競爭策略」分為五類(郭明秀,2001):

##### 1.差異化策略

原料成分差異化、產品差異化、服務差異化、品質差異化、品牌形象、產品特性差異化、創新差異化、市場區隔差異化。

##### 2.集中化

市場區隔集中、產品線集中、顧客層集中、價值活動集中。

##### 3.低成本(low cost)

材料來源低成本、產品生產低成本、產品設計低成本、產品創

新低成本、地點優勢低成本、行銷通路低成本、經驗曲線低成本。

#### 4. 綜效(synergy)

結合所有事業單位或部門的所有價值活動以建構企業的核心競爭力，使得企業能以最少的投資、最低的營運成本而提供更高顧客價值的產品以增加銷售額。

#### 5. 搶先機(the preemptive move)

懂得掌握時機在時間上比競爭對手早一步搶得先機，以取得競爭優勢，可努力的方向為供應的先機、產品創新的先機、生產系統的先機、市場行銷的先機、配銷通路的先機等。

吳思華(2000)在「策略九說」中論及策略的本質，包括：

1. 價值說：連結價值活動，創造或增加顧客認知的價值。
2. 效率說：配合生產與技術特性，追求規模經濟與範疇經濟，亦降低營運成本。發揮學習曲線效果，獲得成本優勢。
3. 資源說：經營是持久與執著的努力。創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，以形成策略優勢。
4. 結構說：獨佔力量越大，績效越好；掌握有利位置與關鍵資源，以提高談判力量；有效運用結構獨佔力，以擴大利潤來源。
5. 競局說：經營是一個既競爭又合作的競賽過程；聯合次要敵人，打擊主要敵人。
6. 統治說：企業組織是一個取代市場的資源統治機制；和所有事業伙伴建構最適當的關係，以降低交易成本。
7. 互賴說：企業組織是一個相互依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網路系；事業共同體應共同爭取環境資源，以維繫共同體的生存。
8. 風險說：維持核心科技的安定，促使效率發揮；追求適當的投資組合以降低經濟風險；提高策略彈性，增加轉型機會。
9. 生態說：環境資源主宰企業組織的存續，應採行適當的生命繁衍策略；建構適當的利基寬度，靠山吃山、靠水吃水；盡量調整本身狀況和環境同行。

李國棟則將策略依據組織層級的不同而可以分成三個層級(引自楊慧華，2002)：

### 1.公司總體政策(corporate strategy)

公司總體政策必須考慮應以何種方式進入有關的事業領域。例如垂直整合、多角化或策略聯盟等。

### 2.事業策略(business strategy)

事業策略是指企業本身應如何在市場上定位，以獲得競爭優勢，以及在不同產業中可以使用的定位策略。最著名的是由Porter(1980)所提出的三種基本策略：(1)成本領導策略。(2)差異化策略。(3)集中策略。

### 3.功能性策略(functional strategy)

功能性策略主要是在事業策略的指引下，改善公司的功能性作業，例如：製造、行銷、物料管理、研究發展以及人力資源等，以達成卓越的效率、品質、創新，以及顧客回應，並進而使企業獲得競爭優勢。因此，功能性策略屬於支援性策略。

## (二)策略管理(strategic management)

策略管理係指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標的過程(吳清山、林天祐，2003)。就本質而言，策略管理是一種未來導向的計畫性活動，包含了一系列的分析、執行和評鑑策略的活動，其目的在提昇組織的績效與競爭力。完整的策略管理程序，如圖 2-1 所示，包括：界定組織目標、進行 SWOT 分析、形成策略、執行策略、成效評估等五個步驟。

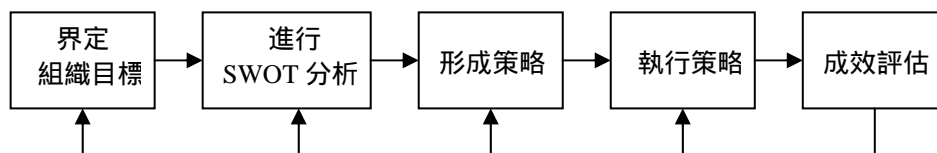


圖 2-1 策略管理的步驟

資料來源：教育小辭書(頁 138-139)，吳清山、林天祐，2003，臺北：五南。

綜上所述，策略之於組織實具有舉足輕重的影響力，它是達成組織目標的手段。策略管理是一個過程，一種完成組織目標的手段。策略不是一成不變的，它會隨著外在環境與內在因素而隨時調整(林新

發, 2003)。為因應組織不同階段的發展目標與組織運作的層次, 組織亦應隨之選擇適當的經營策略, 因之, 組織經營策略應保持一定的彈性空間, 以進行回饋與修正。

創新經營策略有別於傳統的管理策略, 它應是結合「組織創新」與「策略管理」的理念, 而形成的組織經營策略, 換言之, 組織創新經營策略是在組織的策略管理過程中, 運用創新經營的方法, 以提昇組織的優勢競爭力, 完成組織的目標。

根據文獻所示, 創新經營策略運作的內涵是指組織在明確的目標之下, 從事技術創新與管理創新時, 依據組織層級的不同、內外環境的需求, 分別或同時採用低成本領導策略、差異化策略、集中化策略、綜效策略、搶先機策略的過程。

## 第二節 創新經營的相關研究

本節旨在探討創新經營的相關研究, 首先說明創新經營的研究取向, 其次, 介紹有關創新經營的研究論文。

### 壹、組織創新的研究取向

莊立民(2002)分析國外相關學者對於組織創新的研究, 發現其主要的研究取向, 可分為三大主流:

#### 一、「創新的擴散」之研究取向

創新的擴散(diffusion of innovation, 簡稱 DI), 是以創新的本身作為分析的單位, 透過創新的潛在採用者採用創新的擴散型態(pattern)及速率為何。研究的模式為機率的後勤成長模式(logistic growth model)。以橫斷的問卷調查(cross-sectional surveys)、專家判斷及次級資料為主要的資料收集方法。

#### 二、「組織的創新能力」之研究取向

組織的創新能力(organizational innovativeness, 簡稱 OI), 是以組織本身作為分析的單位。研究的焦點為發現影響組織創新性的決定因素為何。以變異/迴歸的研究模式(variance/regression model)進行, 主要

的收集資料方法為橫斷面的問卷調查。

關於組織創新因素的研究，均顯示：個人變項、組織變項、環境脈絡變項對於組織創新均具有解釋力(引自莊立民，2002)。在個人變項方面，研究的重點在組織內關鍵人物：領導者(leader)、變革推動者(change agents)、創意領袖(idea champions)；以及個人創造力對於組織創新影響的研究。在組織變項方面，研究的重點在組織特性(產業別、組織規模)、組織文化、組織氣候、組織結構，與組織創新的關係。在環境脈絡變項方面，則包括有組織對於環境的知覺、組織願景、知識管理等與組織創新關係的研究。

### 三、「歷程理論」之研究取向

歷程理論研究(process theory research,簡稱 PT)，以創新的歷程作為分析的單位。研究的焦點為組織在執行創新時的整個過程。採用階段/歷程的研究模式(stage/process model)。主要收集資料的方法為橫斷面的回溯調查及深度田野調查(in-depth field studies)。

關於組織創新的研究，有 Tushman 與 Rosenkopf 的科技生命週期論；Abernathy 與 Utterback 的科技創新三階段論：流變期(fluid)、轉移期(transitional)、確定期(specific)；Zaltman, Duncan 與 Holbek(1973)的二階段論：發起、執行；Thompson(1967)的三階段論：產生、接受、執行(引自莊立民，2002)。

相對於國內關於組織創新的研究亦復如此。有對組織創新本身進行研究者(黃仁祈，2003；謝幸達，2002)、有以組織本身為分析對象者(林啟鵬，2003；周翠萍，2002)、有從創新的歷程進行研究的(曾民賢，2001；羅達賢，2002)。

本研究以組織的創新性研究為主要取向，以臺北市的國民中學作為分析的單位，以問卷調查及訪談法針對各學校創新經營的現況進行研究。

## 貳、組織創新的相關研究

在國內的學位論文中，有關組織創新的研究始自 1973 年(郭嘉全，1973)，至今已近三十年。根據國家圖書館全國博碩士論文資訊網

的登錄，有關「創新」議題的論文多達 1157 筆，其中論及「組織創新」的有 97 篇、「創新經營」的有 7 篇。茲將國內相關之論文研究文獻(與學校創新經營相關之研究，將於下一節整理)整理歸納如下，如 2-8 所示：

表 2-8 組織創新的相關研究

研究者 (年代)	研究對象	研究方法	重 要 研 究 發 現
蔡啟通 (1997)	台灣地區 公司企業 員工	訪談 問卷調查	組織背景(產業別、公司歷史、員工人數、資本額、及營業額)對組織創新之整體預測力不顯著；公司的集權化對組織創新無顯著的預測力；公司的正式化程度愈高，則組織創新愈高；公司的專精化程度愈高，則組織創新愈低；公司愈能積極鼓勵創新與充分提供資源，則組織創新愈高；公司內部工作環境之壓力愈大，則組織創新愈低。
林佳慧 (2000)	公司之 間接人員	問卷調查	組織創新氣氛與知識管理間具有某種程度的關連性，組織從事知識管理活動時，須在創新性條件下進行，才可收事半功倍之效。
林義屏 (2001)	科學園區 資訊電子 業	問卷調查	市場導向對於組織學習、組織創新均有正向的影響關係；顧客導向對管理創新與技術創新均有顯著的影響效果；組織學習對於組織創新中的管理創新與技術創新均有直接的影響關係。
鄭睿祺 (2001)	台灣流行 服飾業	訪談	外顯性的知識使得組織更有效率的進行創新活動；組織所累積的相關經驗越豐富、組織氣候中越鼓勵創新時，組織的創新能力會越高。
蔡如菱 (2002)	1999-2001 年十大熱門 行銷個案	訪談	企業創新的動力來自內部的主動創新與外部的被動創新。
張莉慧 (2001)	台灣資訊 硬體產業	問卷調查	中、高倡導型組織文化對組織創新有最正面的影響作用；組織愈能建構強調創新的組織知識創造情境，能使組織創新成果愈顯豐碩。

表 2-8(續)

研究者 (年代)	研究對象	研究方法	重 要 研 究 發 現
郭誌光 (2002)	臺北市 廣告公司 創意部門 員工	問卷調查	個人創造力與組織創新績效正相關；組織創新氣候與組織創新績效正相關；個人創造力與組織創新氣候無關。
莊立民 (2002)	高科技 企業人員	深度訪談 焦點群體	組織創新能力之發揮以「產品創新」、「策略創新」、「組織制度創新」較為重要。
周翠萍 (2002)	1998 年 台灣 1000 大製造業 與 500 大 服務業	問卷調查	若工作特定化、組織鼓勵與資源、高層壓力、作業察覺、創新行為與變動頻率的程度愈高，則「組織創新」程度愈佳；當組織面對高度變動頻率時，組織的規則與監督程度愈高，則該組織的「組織創新」能力愈佳；當組織面對高度複雜性時，組織成員的作業察覺程度愈高，則該組織的「組織創新」能力愈佳。
鄭雅嬪 (2002)	航運業 公司	問卷調查	組織內員工知識分享程度越高，越容易讓組織創新。組織除了可直接藉由組織文化來達成組織創新，亦可透過組織內員工的知識分享行為來增加組織創新的產生。
鄭波 (2002)	電子公司 研發 部門	訪談	影響組織研發創新的因素，依序為人員因素(個人內在動機、創造性思考技巧、任務相關技巧)、環境因素(組織專業學習、組織內部壓力、組織獎勵)、組織結構因素(專精化，極權化，正式化)。
謝正裕 (2002)	高科技 公司	問卷調查	成員創造力、組織創新氣候、組織文化對組織創新均有相當程度的影響。
侯竹軒 (2002)	國際觀光 旅館經理 人	問卷調查	市場導向之組織學習對組織創新有顯著正向影響；知識創造對組織創新有顯著正向影響；組織創新對相對績效有顯著正向影響。
黃仁祈 (2003)	國內中大 型製造業	問卷調查	組織學習與組織創新之間呈現正相關的互動性質；企業文化、組織學習、組織創新的運作，對企業核心能力的建立產生正面的影響。



表 2-8(續)

研究者 (年代)	研究對象	研究方法	重 要 研 究 發 現
陳尚興 (2003)	製造業	問卷調查	知識管理機制之「知識擴散」、「知識蓄積」對組織創新有顯著性正向影響；「知識創造」對管理創新產生顯著的正向影響；而「知識取得」則對技術創新有顯著的正向影響。
許嘉玲 (2003)	製 造 業 研 發 團 隊	問卷調查	團隊領導者的核心職能對團隊創新績效較為顯著；團隊領導者的核心職能(領導能力、任務導向、問題解決能力與引導創新能力)對個人創新行為之影響最為顯著。
吳貴民 (2003)	台灣生化 科技產業	問卷調查	市場導向不僅對組織創新有直接正向的影響關係，且會透過組織創新對組織績效產生正向的間接影響效果；學習導向不僅對組織創新有直接正向的影響，且會透過組織創新對組織績效產生正向的間接影響效果。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，相關論文的研究結果彙整如下：

- 1.組織創新的影響因素，包括：組織成員(領導者的職能、組織個人的創造力及內在動機等)、組織環境(知識管理、組織學習、市場導向、組織文化及創新氣候等)、組織結構(專精化、極權化、正式化)。
- 2.組織學習與組織創新之間具有正向的關係。
- 3.在研究方法上，以「組織的創新能力」為研究取向者較多，分別針對不同企業問卷調查的結果進行分析討論。

### 第三節 學校創新經營意涵的相關理論

本節旨在探討學校創新經營的相關理論，首先，介紹學校經營之內涵及策略之運用；其次，說明學校創新經營之內涵、影響因素及規準；最後，探討學校創新經營的策略。

## 壹、學校經營的相關理論

### 一、學校經營的內涵

所謂學校經營係指運用管理的理論或技術為基礎，因應學校的需求，協調學校組織成員間的互助與合作，以創造學校的價值與效能(蔡培村，1996)。學校經營指的是學校的整體運作，是由以下五個層面交織而成(林天祐，1997)：

#### (一)運作的目標

學校經營以學校教育願景(shared visions)為依據，亦即學校依據政府政策、學校條件以及社會的期望，塑造而成的學校教育目標。

#### (二)運作的主體

是指推動及執行學校整體運作的人員，包括校長、教職員、學生以及家長代表，是學校經營的主要動力。

#### (三)運作的內容

包括行政與教學兩大領域。行政的領域包括學校、教師、學生及家長事務；教學的領域包括教學設計、教學實施、教學內容以及教學成果等項。

#### (四)運作的過程

包括書面運作、行政會議以及行政活動，這些運作的過程，均包括正式的以及非正式的活動。

#### (五)運作的評估

是指學校本身，對學校整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑，包括運作目標、主體、內容、過程以及運作結果的評估五個部分。

李聰明(1978)由系統(system)的觀點，指出學校經營的四大系統(引自蕭錫錡，2003)：

#### (一)靜態系統

以系統觀點分析學校組織結構，並促使學校組織進行結構及結構內之人、事、物之改善，期使學校經營之組織結構完善無缺，及追求學校組織結構內部資源之合理性。

#### (二)動態系統

學校組織透過動態的系統觀，促使學校管理方式與運作程序更具動態化，及學校具有勇於突破的精神。

(三)生態系統

使學校組織具有適應環境與應付各種情境變化的能力，學校組織因而更具創新之生命活力。

(四)心態系統

提昇學校組織成員的共識與認同度，全校教職員工、學生、學生家長與社區人士都能一起打拼，創造出最具績效成果的學校。

江文雄於 1996 年主張學校經營的四大內涵為(引自蕭錫錡，2003)：

(一)追求合理

去蕪存菁、推陳出新。

(二)追求突破

首要突破觀念、隨時權變、與時俱新；次要突破現況、面對挑戰、學校再造；再要保持寬闊的視野、深刻構思學校未來經營藍圖。

(三)追求創新

以知識、資訊、智慧、科技、創新替代傳統的經營理念，不斷向卓越點邁進。

(四)追求績效

使學校成為真正全員參與經營的學校、最有效能的學校、學生最為嚮往的學校、造就優秀人才對國家社會最有貢獻的學校。

綜上所述，學校經營的內涵，不論是由運作層次來看，或是由系統觀之，實在就是學校整體事務的管理與運作。而其方向應指向合理、突破、創新與績效。

## 二、學校經營策略的運用

企業運用經營策略的歷史很早，好的經營策略能夠勾勒企業發展的藍圖，主導企業未來努力的方向(吳思華，1996)。Jauch 和 Glueck 認為，經營策略是一種一致的、綜合的及統整的計畫，可使公司的優勢與環境挑戰相結合，以確保企業的基本目標經由組織適當的執行而達成(引自李文惠，2001)。所以策略代表的是為達成特定目標所採取的手段，其主要功能在於協助企業思考並尋找企業生存的最佳優勢(蕭

錫錡，2003)。其內含包括了資源、組織核心價值與能力、組織動力之間的轉換，以追求企業的永續經營。

承上所述，學校既是整體社會系統的一環，當學校面臨內外環境的快速變遷時，為滿足整體社會的期待與維持系統間的和諧運作，並追求自身的優勢發展，每個學校皆應考量其自身的社區資源、師資條件、學生素質、家長需求，訂定明確的學校教育目標，再依此目標設定學校的經營策略，使成為有效能的學校，學校經營運用策略的思考與作為自有其必要性。

學校經營策略即是學校在達成各項教育目標時，對於如何界定各項教育目標與學校所處之環境關係，以及學校組織為了適應環境所賦予的挑戰所採取的應變措施或方法；其概念則涵蓋了目的與方法，以及學校與環境間變動關係的連結與適應(蕭錫錡，2003)。

策略不是一成不變的，它會隨著外在環境與內在因素而隨時調整(林新發，2003)。學校經營策略因時空因素的改變，必須摒棄過去一些非時宜的經營理念，重新出發，才能在競爭中，立於不敗之地。

## 貳、學校創新經營

創新是國家進步的動力、競爭力的基石，一個國家的國民沒有創新能力，就沒有競爭力，而國民的創新能力，高素質的優秀人才需要靠教育培育養成。值此變化性大和競爭性強的知識經濟時代，教育必須採取主動、積極和創新的策略，才能培育有創新思維與創新能力的現代國民，提昇國家的競爭力，因此，學校教育活動都應契合創新的精義(吳清基，2003)。學校經營應融入企業組織創新經營的理念，促進學校組織與教師個人的革新與進步。

學校創新經營是結合「組織創新」與「學校經營」的理念，以下就學校創新經營的內涵、影響因素與規準分別加以說明。

### 一、學校創新經營的內涵

林新發(2003)認為將企業經營創新的理念做為學校經營之借鏡，進而發展出學校經營特有的創新策略，即為學校經營創新。學校創新經營的內涵包括：

### (一)學校行政創新

美國自 1980 年代始，為因應外在經濟、社會及政治急遽變遷的環境壓力，以及內在組織結構的改變，而發展出許多有關學校行政創新的策略，例如：學校本位管理、磁性學校(Magnet School)、加速學校(Accelerated School)、藍帶學校(Blue Ribbon School)...等。

學校組織為因應內外環境的改變，所進行的一連串有關學校組織內策略性管理、人際溝通、資源運用等運作模式，鼓勵學校成員主動、積極參與學校各項決定，並以學校整體發展為考量，提昇學校效能為遠景的一種創新管理模式，即可稱為「學校行政創新」(林新發，2003)。

### (二)學校教學創新

教學創新(instructional innovation)是指引進新的教學觀念、方法或工具，使學生不僅學到知識，也學到方法、技巧、以及相關的態度、觀念、理想(林生傳，1998)。換言之，身為教師者，不但在教學技術上能具備反省性的教學能力，同時在教學精神上亦能對學生產生正向積極、潛移默化的作用。

吳清山、林天祐(2003)則由組織創新定義的角度，指出學校創新經營的內涵為：

#### (一)技術創新

如教學、評量、工作方式、資源運用...等改變。

#### (二)產品創新

如學生作品、教師教具、教師著作...等生產。

#### (三)服務創新

如行政服務、社區服務、家長服務...等改變。

#### (四)流程創新

如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序，開會流程...等改變。

#### (五)活動創新

如學校開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行...等突破。

## (六)特色創新

如發展學校特色、型塑學校獨特文化...等。

綜上所述，學校創新經營實涵蓋了校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新。學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新。

## 二、影響學校創新經營的因素

學校創新經營受到哪些因素的影響？林新發(2003)指出影響學校經營創新之因素包括：

### (一)內部因素

家長會、學生背景、家長社經背景、學校規模、學校歷史、教師出身背景、校長領導、教師團隊運作等。

### (二)外部因素

教育政策行政措施、社區文化背景、教育生態、社區資源、自然資源、地方經濟活動。

## 三、學校創新經營的規準

創新的目標與準則，其目的不在標新立異，旨在臻於精緻完善。學校經營創新必須符合獨特性、卓越性、教育性、公平性與績效性之規準(林新發，2003)：

### (一)獨特性

學校行政運作或教師教學具有特色與別人不同。

### (二)卓越性

學校經營除了追求創新以因應內外環境及新型態的需求外，應進一步追求「優質、美好、精緻」的理想，亦即內涵的充實應較外表的新穎更重要。

### (三)教育性

學校經營創新除了標榜原創特色，著重異於先前或與他校不同外，各種措施或活動更要思考、檢討是否真能有效協助教師教學或促進學生學習，符合教育目標，方能避免流於作秀徒增負擔，陷入為改變而改變的迷思。

#### (四)公平性

學校行政運作和教學應符合社會公平、正義原則。

#### (五)績效性

創新旨在呈現更高品質的教育產出，當然對於教育實施內容的附加價值，和教育活動實施過程及結果的績效，必須加以重視，亦即學校經營應具有高度的行政效率和教學效能。

綜上所述，學校創新經營不是為創新而創新，除了必須充分掌握學校經營的整體運作之外，更要在行政管理和教學上，符合獨特、卓越、教育、公平、績效的創新規準。有效能的學校係指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學校專業成就、校長的領導、學校氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值以及全體教職員同仁之發展，因而能達成學校所預定之目標。因此，當學校面對政經社會發展現況及不可測之未來，要兼顧效能和創新，則有賴策略的引導。

### 參、學校創新經營策略

吳清山、林天祐(2003)指出學校創新經營的策略為：

#### (一)建構創新機制，培養成員創新能力

型塑學校為學習型組織，透過個人學習、團隊學習和組織學習方式，塑造學校學習文化，成員願意學習、嘗試與改變，則有助於學校創新經營。

#### (二)建立人力資源庫

善用學校人力資源，並做好成員在職教育，改變成員觀念，提昇成員專業知能。

#### (三)鼓勵和獎勵學校成員提出新點子

以改進學校行政和教學各項作為。

#### (四)激發成員團隊精神和凝聚力

讓成員願意貢獻其智慧，對於創新經營將是一股重大助力。

林新發(2003)則從學校領導、行政管理、專業發展及課程教學等四方面，列舉出學校經營創新的可行策略：

#### (一)學校領導方面—轉型領導

著重理念層次的溝通，經由領導行為而提昇組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，而增進組織成員對組織領導者的向心

力集中程度。教育組織的領導者，應發揮其「規範的權威」，透過人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成員。

#### (二)行政管理方面

行政管理的策略包括：學校本位管理、知識管理、組織學習等。

#### (三)專業發展方面—專業發展學校

美國的專業發展學校(professional development schools)，是中小學與師資培育機構合作的師資培育革新策略。這種良性互動的成長環境，結合了教師職前與在職的專業培訓以及教育研究，對於創新教學的實驗、教育專業的發展，提供了一個新的典範。

#### (四)課程教學方面

可從事建構教學、多元智慧教學等教學創新實驗。

蕭錫錡(2003)則依據 Porter 的組織競爭優勢之分類，認為學校創新經營策略，可採用成本領導策略(cost leadership)、差異策略(differentiation)、重點(或集中)策略，以增加學校的績效：

##### (一)成本領導策略

學校在有限資源的情況下，提高運作的效率、運用科技的創新等方法，提高教育績效。

##### (二)差異策略

建立學校特色，化缺點為優勢，使學校教育品質提昇，使學校具有高品質、特別的教育服務、創新的教學、行政設計及特殊形象等。

##### (三)重點(或集中)策略

與上述二策略並用，使學校自主經營色彩更為鮮明。

中華創意發展協會則以「學校行政管理革新」、「社會與環境資源應用」、「校園環境美化」、「課程與教學貢獻」、「學生活動展能」五項作為學校創意經營的指標(全國學校經營創新方案集，2003)。

綜上所述，經營策略的良窳是組織目標達成的重要因素之一，企業組織與學校組織的特質雖然不盡相同，但是近年來有不少引用企業經營理論至學校經營的研究與實務發展。組織創新經營已經成為組織發展的重要趨勢，組織是否具備創新的能力，成為評估組織績效的重要指標。



學校創新經營基於學校經營的整體運作性，應涵蓋校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新。

學校創新經營不是為創新而創新，更要符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。學校為滿足整體社會的期待與維持系統間的和諧運作，並追求自身的優勢發展，每個學校皆應考量其自身的社區資源、師資條件、學生素質、家長需求，訂定明確的學校教育目標，再依此目標設定學校的經營策略，以策略的引導、兼顧效能和創新，使學校成為有效能的學校。

因此，學校創新經營策略為因應學校內外部因素的影響而必有其個殊性，本研究即從學校內部之學校規模、學校歷史、學校地區以及學校成員的性別、年齡、學歷、服務年資等因素，分析臺北市國民中學學校創新經營的技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、特色創新策略。

## 第四節 學校創新經營的相關研究

早期的學位論文就其研究的對象而言，多集中在企業中有關產品、管理創新之研究，直到 2000 年才有研究者開始對教育體系中的相關主題進行探討(黃天枝，2000；饒瑞霖 2000)，其研究的重點在學生創造力的發展與影響因素的分析。直到 2001 年才出現對學校組織創新的研究(廖勝能，2001)。

之後，情況開始有了轉變，以學校組織為研究對象者逐年增加，至 2005 年止，以學校組織為研究對象者共計 12 篇，包括：大學院校 3 篇、高中職 2 篇、國中 1 篇、國小 5 篇、國中小 1 篇。綜上所述，在國內對於組織創新議題的相關研究，是由企業界開始，再逐步的推展至學校組織，並且成為研究學校組織管理的新興議題。茲將學校創新經營的相關研究論文整理歸納，如表 2-9 所示：

表 2-9 學校創新經營的相關研究

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究方法	相 關 研 究 結 果
廖勝能 (2001)	學校組織創新氣氛與知識管理關係	全國公立國民小學的學校行政人員	問卷調查	國民小學的行政人員對於學校組織創新氣氛的知覺均在中上的程度：性別、學校規模不是重要的影響因素；「校長」及學校歷史在「10 年以下」以及最高學歷為「研究所」的行政人員，對學校組織創新氣氛的知覺顯著較高；學校組織創新氣氛與知識管理有顯著相關。
王俊人 (2002)	從組織創新觀點探討國內大學生物醫學實驗室	國內大學實驗室	個案研究	實驗室領導人的方向、態度(價值觀)以及管理系統(教育系統、資源配置、激勵系統)是實驗室能否在學術研究上表現良好的關鍵因素。
紀慧如 (2003)	組織創新能力與創新績效	中部地區兩所技職校院	個案研究	組織結構、文化、學習、激勵等創新能力要素正向影響創新的提案、執行與績效；組織對創新的支持影響創新專案的落實，而創新落實的程度影響創新的績效。
王明政 (2003)	行政主管知識管理態度、組織創新氣氛與組織效能關係	南部公私立高中職行政主管	問卷調查	男性、年長、資深、校長、校齡 30 年以下之行政主管知覺較佳之組織創新氣氛；知識管理態度中以「知識創新」層面對於組織創新氣氛最具預測力。
林啟鵬 (2003)	學校組織創新影響因素	職業學校公私立職業學校組織成員	問卷調查	影響職業學校組織創新相關因素：組織特性、領導風格、組織學習、團隊運作、創造能力、極權化程度、正式化程度、資源提供。學校整體組織創新相關因素與學校整體組織創新績效為高度相關。
濮世緯 (2003)	國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營	台灣地區公私立國民小學教師	問卷調查	在學校創新經營方面，以「課程與教學」、「資訊科技」與「行政管理」創新經營較高，「教師知識分享」與「外部關係」創新經營較為偏低；轉型領導與學校文化取向同為學校創新經營所需要。
彭惠苓 (2003)	組織學習與組織創新氣氛	大葉大學行政人員	問卷調查	組織學習構面對於形成學習型組織並無顯著影響；學校行政組織可明確地知道組織內符合學習型組織的特質；學校行政組織採取重視組織個人及群體學習的觀點，以加強學習型組織的形成條件

表 2-9(續)

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究方法	相 關 研 究 結 果
黃麗美 (2004)	組織創新氣氛與學校效能關係	全省(含澎湖地區)公立國民中小學教師	問卷調查	國民中、小學創新氣氛與學校效能現況大致良好，但也普遍感受到工作壓力沉重；國小教師在正向創新氣氛知覺均顯著高於國中教師，在負向創新氣氛知覺均顯著低於國中教師創新氣氛與學校效能有顯著關聯性；組織創新氣氛對學校效能具有預測力。
吳素菁 (2004)	學校創新經營	臺北市國民小學校長	個案訪談	學校組織創新因校而異，以環境創新與活動創新居多；學校創新共識不易建立，為學校組織創新最大的困難；學校組織創新經費不足，推動學校組織創新較為不易；校長積極倡導組織創新，以展現學校組織創新的成效；學校運用整合性的策略，來解決學校組織創新的問題。
李瑞娥 (2004)	終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係	台灣省公立國民小學教師	問卷調查	組織學習之「共享資訊價值」最能促進組織創新，而且組織學習與組織創新具有交互影響關係；學校組織創新最能有效提升學校效能。
黃瓊容 (2004)	組織學習與組織創新	嘉義縣市 台南縣市 高雄縣市 國民小學	問卷調查	學校的組織學習情況愈好，則組織創新的情況也愈佳；學校的組織創新情況愈好，則組織學習的情況也愈佳。
陳今珍 (2005)	學校本位創新經營	臺北市 新興國中	個案研究	推動學校本位創新經營、可以促進學校願景的實現，發展學校特色，維護教師專業自主權，提昇教師士氣，擴大參與，激發學生潛能，更因而發揮學校經營機制的彈性，達到提昇學校效能的目標。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上論文研究結果，彙整如下：

(一)依研究對象而言

所有論文中以大學院校為研究對象者，有 3 篇；以高中職為研究對象者，有 2 篇；以國民中學為研究對象者，有 2 篇；以國民小學為研究對象者，有 6 篇(其中有 1 篇是以國民中小學為研究對象)。顯示對於國民中學的研究仍相當缺乏，因此本研究以國民中學之教育人員為研究對象。

## (二)依研究方法而言

有 8 篇是以問卷調查法進行研究，有 4 篇以個案研究法進行研究。本研究將以文獻分析與問卷調查法蒐集相關資料，並輔以訪談，以深入解釋所得資料。

## (三)依研究範圍而言

所有論文中以臺北市學校進行研究者，有 2 篇，都是以個案研究的方式進行，缺少普遍性的研究，因此，本研究將以臺北市國民中學的教育人員為調查取樣的範圍。

## (四)依研究主題而言

綜觀以上之論文，其研究主題圍繞在組織創新氣氛、知識管理、組織創新能力、創新績效、影響因素、校長轉型領導、學校文化及組織學習等方面，對於學校創新經營的內涵、行政運作及困難問題部分，較為缺乏。本研究將針對學校創新經營的內涵、行政運作、影響因素及困難問題進行研究。

# 第五節 企業組織創新經營的實例

2003 年天下雜誌對「台灣標竿企業創新調查」的指標為「不斷研發、生產新產品」、「不斷更新、改善流程」、「因產品創新而獲利成長」、「CEO 具創意、求新求變」、「因流程改變而獲利成長」、「用到有效創新人才」(天下雜誌, 2003)。調查的企業包括半導體等 21 個行業。以下就最具創新能力的標竿企業列舉如下：

## 一、半導體業：張忠謀與「台灣積體電路」

台積電在 2003 年天下雜誌所舉辦的「台灣標竿企業聲望調查」中，榮獲最佳聲望、最有創新能力、擔負企業公民責任之第一名。在其企業經營之創新策略有(天下雜誌, 2003)：

- 1.制度創新：積極引進來自世界各國頂尖的外部董事，並且組成各種委員會。
- 2.人事創新：在研發部門建立「fellow 制」，引進真正高階技術人才。
- 3.技術創新：追求技術領先。
- 4.人才創新：重視成員的 AQ，即面對逆境、挫折的處理能力。

- 5.組織創新：配合任務與生產流程的需求，創立流體組織。
- 6.公益創新：讓台積人做志工。

## 二、食品業及零售通路體系：高清愿與「統一企業集團」

從各種食品生產線到遍佈全台的 3300 家便利商店，統一企業集團一直在發揮集體的創意，其創新經營內容包括(天下雜誌，2003)：

- 1.服務創新：在完善的支援體系上，將既有的服務添上徹底執行，就是創新。
- 2.技術創新：從需求鍊思考。
- 3.組織創新：自日本引進銷售時點 (Point of Sales, POS)系統。
- 4.領導創新：容忍犯錯，讓創意出頭。
- 5.人事創新：讓員工在組織間不斷流動。

## 三、電腦業：林文忠與「陞技電腦」

台灣電腦主機板的品質或產量，均位居世界第一，陞技電腦靠著創新與差異，突破重圍，撈起自己的一片天空。其創新的策略(天下雜誌，2003)包括：

- 1.產品創新：1996 年首創全球免用 Jumper 設定主機板的免跳線專利技術，2003 年推出最新主機板技術「μ Guru」。
- 2.技術創新：鎖定 DIY 市場，力求差異化。
- 3.組織創新：以小而美的組織，保持組織的彈性與創造力。

## 四、金控業：羅聯福與「中信金控」

中國信託是國內最賺錢的銀行，十多年來，靠著不斷翻轉的創新動力，與外商銀行一路搏鬥，比業務也比服務(天下雜誌，2003)。其創新內涵包括：

- 1.服務創新：縮短國際信用卡申領時間。
- 2.技術創新：以競爭者的產品為基礎，研發新產品。
- 3.流程創新：引進 e 化系統。
- 4.人才創新：吸引競爭者的人才，避免組織的僵化。

## 五、汽車業：蘇慶陽與「中華汽車」

廠房是全國最小，員工產值卻是全國之冠。中華汽車憑著集體的

創新火花走過三十年，奪得汽車業創新第一名(天下雜誌，2003)。其主要的創新內涵為：

- 1.制度創新：建立「創新提案」制度，2002年即為公司節省了九千萬的成本。
- 2.技術創新：「混線生產」的生產線。
- 3.流程創新：開發「生產資料價值控制鍊」系統。
- 4.服務創新：「幸福列車」服務。
- 5.公益創新：舉辦國際馬拉松競賽。

## 六、以創新走出自己的路

其他散見於各行各業的創新實例，彙整如下：

- 1.行銷創新：加碼大促銷、隱形行銷(福特汽車、新力易利信手機)、品牌結合共同促銷(福斯汽車與蘋果電腦)、廣告變遊戲(通用汽車)、多元行銷(全國加油站)等。
- 2.服務創新：二手書店(舊香居)等。
- 3.技術創新：健身中心(亞力山大健康中心)、冰品(蒟蒻冰、芒果冰)等。

## 七、柯本(Mark Cuban)與美國職籃「小牛隊」：

根據EMBA世界經理文摘的記載，柯本對小牛隊之經營創新策略包括(EMBA知識管理網，2001)：

- 1.重塑球隊形象，拓展海外知名度：更換球隊標幟、製造球隊的週邊商品、重新僱用來自不同國家的球員。
- 2.不按牌理出牌的促銷方法：球迷彩繪身體，可以免費進場看球、現場球迷可獲得免費的速食招待、球賽結束後有樂團表演等。
- 3.建立銷售團隊的積極文化：訂定「一季賣出一萬二千張票，否則就是失敗」的目標、「公司應該去敲顧客的門」的策略。
- 4.和媒體良好的關係。
- 5.提供員工良好的照顧和福利：在球員休息室，安裝大螢幕電視、音響、電動玩具、高級座椅，並有專屬的按摩師。球隊的所有員工都享有免費洗車服務及飲料。
- 6.全心投入的領導。

創新經營策略的成功讓「小牛隊」不僅創下十年來首次打入冠

軍賽的優秀成績，賣出的票數也成長了一倍，整個改變令人刮目相看。柯本最近因此成為媒體的焦點，更成為「行銷與銷售管理」雜誌(Sales & Marketing Management)的封面人物。

綜上所述，創新經營已經成為近年來相當受重視的企業管理經典。企業界在市場競爭激烈的環境中，為了提昇自身的競爭優勢，無不戮力於開創或引進創新策略。這些創新經營策略運用成功的案例，有以下幾點共同的特徵：

- (一)擁有一個充滿智慧、具有遠見、鼓勵創新、容忍錯誤的領導者與組織文化。
- (二)所有的創新策略都朝向一個共識，就是只有不斷的追求創新，才能超越自己與競爭對手。
- (三)創新策略的層面涵蓋整個企業的整體經營，包括人事、制度、技術、產品、組織、領導、流程、服務、公益等。
- (四)創新策略的運用，不但為企業贏得更多的商機，同時也為企業帶來更大的附加價值。
- (五)強調團隊合作和跨功能整合的支持性組織結構。

## 第六節 學校創新經營的實例

在學校創意經營案例部分，中華創意發展協會為鼓勵學校教師從事創意教學，每年均舉辦創意教學競賽，2003年更增加了「學校創意經營」的獎項。本獎項分成五組：學校行政管理革新組、社會與環境資源應用組、校園環境美化組、課程與教學貢獻組、學生活動展能組。茲將2003年與2004年學校經營創新獎參賽且入選學校的創新經營實例彙整如表2-10至表2-19：

表 2-10 2003 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：課程與教學貢獻組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
台中市 大業國中	建構『人性、精進、卓越』的教學情境	發展學校本位課程，推動 100% 升學率、生活教育帶回家、語文教育、電腦教育、組織再造等策略，建構全方位的學習情境。
台北縣 中山國中	建構資訊特色學校	透過培育軟硬體人才、提供網路建置服務、向家長社區募集電腦、數學領域師資培訓、爭取成為資訊種子學校等策略，建構資訊特色學校
高雄市 立德國中	服務學習：小天使課程系列	提供學生感恩、祈福、祝福、甜心、小天使系列課程，天使志工等策略，推動服務學習。
新竹縣 忠孝國中	美的饗宴及其迴響	以親師成長營活動為策略，建構學校學習文化。
台中市 東山國中	科技與人文的交響曲	e 化的教學行政環境、成立媒體工作室、規劃自然生態園區、生活化的課程。
台北縣 清水高中	九年一貫課程我先行	開發學校本位課程的策略。
台北市 新興國中	中國新年主題教學	英文「中國新年」主題教學策略。
高雄市 瑞豐國中	數學科銜接教材研發	自編「協同、統整課程之補充與補救教材」、「國中小銜接教材」。
台北縣 福和國中	教師資訊互動網與教學實習平台	建立九年一貫經驗分享網、生活科技實習公司網頁。
高雄市 翠屏國中	讓我們擁有一個翠綠潔淨的大地	結合生態、環保、能源教育的學校本位課程設計，邀請家長共同參與。

資料來源：整理自 2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 1-32)。中華創意發展協會，2003。



表 2-11 2003 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：學生活動展能

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
高雄市三民國中	科學教育活動在學生展能的發展	爭取資源、建置團隊、學校管理流程控管與改善、組織再造。
台北縣大觀國中	穿越時空愛上你,板橋的老寶貝:林家花園	與林本源園邸策略聯盟, 倡辦學生活動, 結合社區資源, 發揮在地創意元素。
台北縣中正國中	琴聲情深:冠軍口琴樂團的成功經驗	配合學校環境, 結家家長資源, 推動口琴社團。
南投縣日新國中	多元學習樂園:社團活動	結合社區資源、教師專長, 創新課程規劃流程, 推動多元化的社團活動。
高雄市左營國中	e 世代蓮潭小主人:小小解說員	結合校內外資源, 成立鄉土文化研究社, 培訓英語 e 世代蓮潭小主人:小小解說員。
嘉義市北興國中	午餐的約會:推動校園管樂氣息, 塑造學生人文氣質	成立管樂班。
高雄市立德國中	外省囡仔唱歌仔戲	以外省囡仔唱歌仔戲的策略, 推動傳統藝術教育。
高雄市光華國中	一本深化學習的護身符:閱讀護照制度	設立班級圖書專櫃、圖書館自動化服務、班級閱讀比賽、書香校園閱讀護照、心得寫作、好書推薦、網路讀書會、閱讀作業網路上傳等。
高雄市明義國中	歡樂洋溢 琴韻飛揚	成立管樂團、絃樂團、管絃樂團, 外聘高雄市交響樂團成員擔任指導老師。
高雄市英明國中	青春快樂游於藝	以學生學習導向為主題, 兼顧靜態與動態多元化教學, 因材施教展現學校特色, 推展傳統藝術教育。
台北縣清水高中	聲飛色舞師生聯展	聯合美術、體育、童軍、家政、音樂、生活科技等學科, 試辦藝能科聯絡式教學。
台北縣新埔國中	學校本位課程:威龍闖天關	學習領域統整教學。
台北市新興國中	天堂的小孩下山來	推動城鄉學習策略, 引導學生對弱勢族群的關懷。
台北縣積穗國中	愛的奇蹟:積穗有情天	親師生合作的「愛的奇蹟」行動方案。

資料來源：整理自 2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 33-75)。中華創意發展協會，2003。

表 2-12 2003 InnoSchool 國民中學學校創新經營策略：校園環境美化

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
台北縣永平中學	校園環境總體營造：四季風華	推動「社區造景」、「社區造產」、「社區造人」等策略，創造學校、社區雙贏的目標。
台北縣石碇高中	締造美感與創意的山中之珠	結合社區人力、物力、經費資源，打造優美而精緻的「森林中學」。
高雄市英明國中	『英明』：流浪老樹的家	運用多功能的彈性空間、教育性的校園活動、閒置空間的利用、環境綠美化等策略，改善學校環境。
高雄市國昌國中	優質校園 美得冒泡	戶外空間、教學空間、辦公處室之規劃，融入藝術氣息、安全考量，建置優美校園。
台北縣新埔國中	資源掌管得宜：青山綠水永續生存	推動垃圾減量、資源回收、環境資源節約、資源再利用等活動，改善與美化環境。
台北市新興國中	噴水池的默契	校園噴水池的新意義與新價值，營造校園凝聚力。

資料來源：整理自 2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 76-93)。中華創意發展協會，2003。

表 2-13 2003 InnoSchool 國民中學學校創新經營策略：社會與環境資源應用

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
高雄市立德國中	為有源頭活水來	透過人才培育、資源的分配與統整等策略，改善校園環境。
台中市向上國中	運用數位科技，享受藝術人生	籌組校內電視台，輔導學生自製節目，引進流體組織與全面品質管理策略，加強行政效率與服務品質。
高雄市和平國中	社區融合舞青春：後勁十足展活力	建立學校社會資源網絡 結合社區活動融入學校活動中等策略，建立永續經營的動能。
台北縣板橋國中	結合社區資源、推展科學教育	走出教室、進入社區的科學教育策略，結合社區資源，達成資源加值化目標。
台北市新興國中	學柔道的孩子不會變壞	引進社區人力資源，成立柔道社團，留住有中輟之虞的學生。
高雄市鳳林國中	大手牽小手，共創「心」校園	共同記憶牆、鄉土護照、社區小小解說員等策略，與社區建立策略聯盟的伙伴關係。
台北縣鶯江國中	家校合作打造「完全社區參與」的校園	透過資源共享、親子共學、全員參與的策略，打造「完全社區參與」的校園。

資料來源：整理自 2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 94-117)。中華創意發展協會，2003。

表 2-14 2003 InnoSchool 國民中學學校創新經營實例：行政管理革新

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
高雄市 大仁國中	彩繪『仁』生： 畫『勇』師	透過學校本位的教師教學評鑑，建立教師內省機制、改善教學技術，提昇教學品質
臺北市 介壽國中	科學研究及發展 能力的提昇	採用充實環境、菁英課程、學生活動等策略，提昇科學研究及發展能力。
高雄市 明義國中	小而美的學校教 訓輔行政組織	藉由試辦計畫，應用調整校內行政組織、整合教訓輔行政作業，以活化學校組織氣氛。
臺北縣 板橋國中	創意總務	透過願景、研習、團隊績效與激勵、組織再造、經費爭取等管理創新策略，提昇總務服務績效。
高雄市 國昌國中	生活教育行政理 念與革新	生活教育創新策略：違規三聯單、生活競賽、班級經營績效獎金、獎勵卡、榮譽卡、摸彩活動、愛校服務等。
臺北縣 福和國中	零負擔的動脈循 環：弱電系統改善	透過資源分配、流程設計等創新策略，改善行政服務品質。
臺北市 麗山國中	創意經營、創新團 隊	以成長團體的經營策略，型塑學習型行政團隊，提昇行政工作品質。

資料來源：整理自 2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 118-137)。中華創意發展協會，2003。

表 2-15 2004 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：課程與教學貢獻

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺北市大直高中	直中科學週	以學科整合及教學場所創新的科學週,推動自然科課程與教學活動。
臺北市麗山國中	教學相長、師生雙贏	以課程評鑑、教學視導等創新策略,推動學校本位的教師專業成長活動。
臺北市芳和國中	英語營隊魅力四射:多元創意學習	設計一連串以生活美語課程與競賽活為主的假期營隊,提供學生另類的英語學習課程。
臺北市芳和國中	Fun 動芳和	以健康與體育領域為主軸,推出全員參與、創新競賽規則與項目的運動會。
臺北市古亭國中	科學週本位課程	以飛行奇蹟、自然科學競試、競技場、展覽、電影院、科學講座等,推動學校科學教育課程。
臺北市古亭國中	本位課程評鑑模式之建立	以行動研究進行學校本位課程評鑑之研究。
台北縣板橋國中	一場無私的教育饗宴	以教學檔案、領域 power 教師發表會,推動教師專業成長。
台北縣福和國中	未來教師 e 起來教學	以一系列的電腦研習課程,提昇實習教師資訊融入教學的能力。
台北縣積穗國中	夢想起飛 積穗國中學校本位課程	設計抗拒誘惑、珍愛生命、發展生涯為主軸的學校本位課程。
台中市東山國中	櫻花樹下的科技對話	以「歡樂校園」、「大坑有約」二主題,結合資訊科技,設計跨領域的三年一貫的系列課程。
嘉義市北興國中	創意神通 樂發明	一套結合創意、遊戲、發明、智慧財產,以激發國中資優生創造力的課程。
台南市延平國中	雙語桃花源	雙語教學、英語演說、中英文標示、英語廣播、英語營隊、英語謎語、英語實驗班的創新經營。
台南縣仁德國中	「SARS」創意教學	結合科學(science)、藝術(art)、閱讀(read)、研究(study)的創意課程。
高雄市和平國中	九年一貫展創新、標竿一百望卓越	發展教學團隊、強化教學研究,推動九年一貫課程。
高雄市明義國中	如歌似樂、探索獨立研究像交響曲	由教學團隊共同設計與推動「獨立研究」課程,並辦理發表會等相關活動。
高雄市陽明國中	企鵝家族 ABC	引進外籍教師、成立資源班、推動各項英語教學活動。
高雄市福山國中	雙語環境優、英語學習樂	建置雙語環境設施、加強英語教學與活動。

資料來源：整理自 2004 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 401-458)。中華創意發展協會, 2004。

表 2-16 2004 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：學生活動展能

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺北市 內湖國中	歡樂社區青春變 變變 內湖國中 校慶	結合生態本位的「昆蟲週」、學生中心的「各有千秋」活動、「愛心園遊會」設計的校慶活動。
臺北市 木柵國中	為木中學子打造 一座精緻舞台	結合多元的社團活動 優良學生選舉 綠色家園校慶活動，經營 E 世代全人教育。
臺北市 芳和國中	芳和棋靈王	多元經營社團活動。 辦理圍棋社團。
台北縣 大觀國中	FUN 青春，大觀 好 YOUNG!	創設管樂團、弦樂團、童軍團、合唱團、廣播社、排球隊、鼓舞團、手語社、園藝社。
高雄市 鳳林國中	創意無限 展能無 限	鄉土教學(共同記憶牆、鄉土護照、解說員、鄉土語言活動)、一人一運動、多元社團等。
高雄市 陽明國中	生命是一首美麗 的詩	全校慶生會、生命教育(講座、參訪、體驗、生命樹、CPR 訓練、音花季、滌心園)、特殊學生的認輔與照護。
高雄市 三民國中	歌聲魅影 舞動 人生	結合英語、綜合活動、藝術與人文教師及外籍教師、表演工作者，共同推動英語話劇活動。
台北縣 中山國中	英語饗宴在中山	統整英語與藝術人文教學活動。
台北縣 中山國中	藝文饗宴在中山	一人一樂器 直笛與造型比賽。

資料來源：整理自 2004 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 459-484)。中華創意發展協會，2004。

表 2-17 2004 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：校園環境美化

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺北市 內湖國中	湖光山色 徜徉 自然擁抱人文的 校園	舉辦花開四季、圖書四季、音樂四季活動；設置生態教材園、生態地圖等。
台北縣 大觀國中	綠堤大觀園、清新 我的心	建置雨水回收在利用、有機農園、落葉堆肥、導光遮陽設備，發展青青菜菜、雨水銀行課程
台北縣 板橋國中	以故事巧粧校園	連結吳國永紀念園、心田小棧、拓心橋、話劇工廠、校園規劃人力銀行等說校園故事。
台南市 光華女中	小木屋再現風華	小木屋的前世今生、學生夜宿、透水鋪面步道設計、命名暨攝影活動。

資料來源：整理自 2004 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 485-496)。中華創意發展協會，2004。

表 2-18 2004 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：社會與環境資源應用

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺北市 古亭國中	「綠色生活地圖」 本位課程	發展萬華醫院健康行、走入青年公園的綠色世界、有機食品大揭密等課程。
台北縣 板橋國中	以社區活動模式、推展科學教育	辦理社區青少年科學營、科學探索夏令營、社區青少年生活技藝創作競賽等活動。
台南市 光華女中	城的呼喚	結合人(地方耆老、資深師長)、事(願景、課程)及物(校園、歷史文化、環境生態)的活動設計。
高雄市 立德國中	凹土變庭園	捷運公司免費栽大樹、禮敬義工、動手 DIY。
高雄市 英明國中	「打造苓仔寮的藝術夢」-英明優質社區	「阿嬤的厝」、「咱的苓仔寮」、「生動情聲樂韻飄香」、「戶外藝術季」、「藝術校園公園化」。

資料來源：整理自 2004 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 497-514)。中華創意發展協會，2004。

表 2-19 2004 Innoschool 國民中學學校創新經營策略：行政管理革新

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺北市 麗山國中	精緻麗山、行動二十	培訓行政團隊創新能力,以一人一方案推動學校創新經營。
高雄市 國昌國中	好表現獎不完、國昌人樂透了	結合各項班級競賽活動與導師績效獎金;開設藝術咖啡館與校長喝咖啡獎勵辦法。
高雄市 陽明國中	學生註冊各項繳費方式革新	超商代收學生註冊費。

資料來源：整理自 2004 InnoSchool 全國學校經營創新方案集(頁 515-526)。中華創意發展協會，2004。

從上述參賽獲獎的作品中，得以窺見國民中學從事學校經營創新之一般現況。茲就參賽學校所提供的資料加以分析如下：

### 一、以學校地區的分佈而言

由表 2-20 的統計結果得知，2003 年入選學校以高雄市最多，其次依序是台北縣、臺北市、台中市、台南縣、南投縣及嘉義縣；2004 年入選學校以臺北市為最多，高雄市緊追在後，其次依序為台北縣、台南市、新竹縣、台中市及嘉義市。

表 2-20 全國學校經營創新方案入選作品之地區分佈統計

年度	縣市	高雄	台北	臺北	台中	台南	新竹	台南	南投	嘉義	嘉義	小計
		市	縣	市	市	市	縣	縣	縣	縣	市	
2003 年	校數	12	11	3	3			1	1	1		32
	件數	17	15	6	3			1	1	1		44
2004 年	校數	9	5	5	1	2	2				1	25
	件數	11	9	12	1	3	2				1	39
合計	校數	21	16	8	4	2	2	1	1	1	1	57
	件數	28	24	18	4	3	2	1	1	1	1	83

## 二、以創新策略的類別而言

由表 2-21 的統計結果得知，2003 年入選之作品中，以學生活動展能的創新策略所提件數最多，其次依序是課程與教學貢獻、行政管理革新、社會與環境資源應用及校園環境美化；2004 年入選之作品中，以課程與教學貢獻最多，其次依序是學生活動展能、社會與環境資源應用、校園環境美化及行政管理革新。

依年度而言，課程與教學貢獻創新的件數成長最多，其餘類別均呈現減少的現象，尤其是行政管理革新的部分更是明顯。

表 2-21 全國學校經營創新方案入選作品之創新策略類別統計

年度	類別	行政管理革新	社會與環境資源應用	校園環境美化	課程與教學貢獻	學生活動展能
2003 年		7	7	6	10	14
2004 年		3	5	4	17	10
合計		10	12	10	27	24

## 三、以創新策略的內容而言

依據學校創新經營的內容加以分析，參賽學校作品中包括：技術創新(如學校本位課程、中國新年主題教學、數學銜接教學等)、產品創新(如補救教學教材、生活化課程、校內電視台、記憶牆等)、服務創新(如改善弱電系統、打造社區學園、學生社團經營、校園美化綠化等)、流程創新(如推動教師評鑑、教訓輔組織重整、生活教育的革新、組織再造等)、活動創新(如師生藝文聯展、閱讀護照等)、特色創新(如資訊教育學校、行政團隊的成長團體、森林中學等)。

#### 四、以競爭策略的類別而言

包括成本領導策略(如創意總務、流浪老樹的家、資源回收、環境教育等), 差異化策略(如 e 世代英語解說員、發展傳統藝術、城鄉學習、自然生態園等)及集中策略(如校園美化、學校本位課程、教學評鑑等)上, 參賽學校亦能就各校的特殊環境與資源, 發展出創新經營的策略。