

學校行銷與組織績效關係之研究 —以組織結構為干擾變項

郭維哲

摘 要

在教育市場開放之後，學校經營上勢必要引入多元的競爭策略，為了提升經營績效，適時引進學校行銷的策略有其必要性與正當性。再則，從結構追隨策略而言，在探討學校行銷與組織績效的同時，組織結構卻有著不容忽視的影響力。因此，本研究從策略、結構與績效的角度，來說明學校行銷、組織結構與組織績效的關係，其目的主要在於探討學校行銷與組織績效的關係，並進一步以組織結構為干擾變項，探討其對兩者的干擾效果。透過問卷調查蒐集資料，並採用線性多元迴歸及階層式干擾迴歸分析，結果發現學校行銷對組織績效具有不錯的解釋力，有助於組織績效的提高，此外，組織結構對學校行銷與組織績效亦有干擾效果。最後針對重要結論，分析其在學校經營管理意涵並提出建議及未來研究之課題。

關鍵字：學校行銷；組織績效；組織結構

投稿日期：2005 年 08 月 11 日，2006 年 2 月 23 日通過採用。

郭維哲，國立台南大學教育經營與管理研究所博士生，Email: m8618341@ms28.hinet.net

學校行銷與組織績效關係之研究 ——以組織結構為干擾變項

緒 論

遠看西方國家在 1980 年代至 1990 年代間，將教育市場的觀念引進義務教育之後，學校競爭環境便如火如荼的展開（Bell & Rowley, 2002; Levin, 2001; Oplatka, 2002）。學校為了生存，必須提升並保有在人員、資源、績效方面的市場佔有率（market share）（Davis & Ellison, 1997; Kotler & Fox, 1995）。近觀國內 2003 年正式加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）之後，直接面對的競爭環境即是市場的開放，而對於教育上的衝擊，則是要發展學校特色、調整組織結構、保證教學品質、提升學校經營績效，以提昇國際聲望並創造競爭優勢的機會（蓋浙生，2002）。

源於世界競爭環境的衝擊，教育的各種參與者，包含家長、社區團體、立法者、企業體、教師協會等皆強力要求，學校教育應能參與投入更多，對學習歷程應能掌控更多，並且要搭配更嚴格的績效評量（Caldwell, 1994; Stinnette, 1995），以及一致認為學校教育功能不彰，學校無法有效提升學生的學習，學校的經營岌岌可危（Murphy & Beck, 1995; Stinnette, 1995）。再加上工作和工作場所性質的快速變遷，學校的步伐跟不上，因而無法合乎目前社會的要求（Stinnette, 1995），以及選擇學校、教育券和學校私有化的提倡，造成公立學校在經費爭取與學生招收的競爭壓力倍增（Stinnette, 1995），在在皆要求改革學校學習環境結構、改善教育服務、加強自我管理、強調績效等等實質改革，進而促使學校必須尋求多元的策略，以提高學校組織績效。

因此，在教育市場的開放後，學校勢必要融入多元的市場競爭策略，以提高競爭優勢（Foskett, 1998; James & Philips, 1995; Levin, 2001），而學校行銷在其中則扮演著相當重要的角色與管理上不可或缺的功能（Evans, 1995; Oplatka, 2002）。學校行銷對於組織的競爭力、回應力、全面品質、及組織績效等方面確有提升（Hammon; 1995; Hekmat & Heischmidt; 1993; Litten, 1990），在學校組織中引進學校行銷的觀念確有其必要性與正當性（Oplatka & Hemsley-Brown, 2004）。因此，學校基於提升組織績效的考慮，適時引進學校行銷的策略是可被接受的。

回顧相關文獻，學校行銷研究焦點一則描述學校行銷策略與過程的實務探討，或則探討

學校對教育市場的認知、態度反應（黃義良，2004；Oplatka & Hemsley-Brown, 2004），較少探討與學校組織績效的關係，而目前法令鬆綁權力下放，更給予學校很多的經營空間，探討學校行銷與組織績效的關係更顯其重要性。

此外，根據 Chandler（1962）在其「策略與結構」的論述中，提出環境、策略、組織結構與績效相關之觀念性架構，認為組織為因應環境的變化，會採取不同的策略，而為了實行不同的策略，往往會調整組織結構，以提昇組織經營績效。換言之，學校面對市場開放之後的競爭環境，所採用的學校行銷策略，會因不同的學校組織結構而產生不同的組織績效。再則從權變觀念認為，沒有所謂的最佳組織結構、管理模式，而最適化的組織設計乃權變於其所處的環境而定，管理必須因應環境變化，致力於組織結構與權變因子的契合。因此，在探討學校行銷與組織績效時，宜將組織結構納入考慮。

綜合言之，本研究主要在於探討學校行銷與組織績效的關係，此外，由於組織結構亦將影響學校行銷的運作以及組織的績效。因此也將組織結構的特質納入研究探討的課題。具體而言，本研究將以國民小學為研究範圍，而研究目的如下所述：

- 一、探討學校行銷與組織績效之關係
- 二、探討組織結構所扮演的干擾效果

文獻探討與研究假設

本研究主要在於探討學校行銷與組織績效之關係，並探討組織結構對學校行銷與組織績效的干擾效果。準此，本節將針對學校行銷、組織績效之意涵與組織結構等構面與彼此間之關係作一探討，並據以推論研究假設。

一、學校行銷之意涵

學校行銷一詞主要源於美國與英國 1980 年代末，起初以理論性兼規範性（theoretical-normative）的方式呈現，主要在說明學校如何進行行銷，是基於非教育部門行銷模式的應用。之後其觀念的發展，則由產品的取向導向銷售的取向，進而發展成行銷的取向。理論上，學校若採用行銷取向比較能反應家長、學生的需求與期望，並較能留意學校社區需求的改變（Lumby, 1999）。因此從行銷取向的觀點而言，學校行銷主要著重在四個向度：行銷研究與情境分析、行銷計畫與策略的形成、行銷組合的推動及行銷過程的評鑑。Kotler 與 Fox（1995）從廣義的角度，將學校行銷定義為，與目標市場成員進行一種自願性的價值交換，進而達成組織目標的一系列過程，另外 Evans（1995）認為學校行銷可當作是為了滿足顧客與社會需求的經營管理過程。綜合上述，學校行銷是一種價值交換的歷程，也是一種經營管

理的過程，更是一項具計畫性、策略性、實踐性與評鑑性的運作方式。

根據 Barnes (1994) 認為，學校行銷不僅可以促進更有效的溝通、保持正向的印象、改善教育品質，還可進而達到學校組織績效。而 Kotler 與 Fox (1995) 指出學校行銷不僅可改善公眾及市場的滿意程度、促進行銷活動的效率與吸引資源，並可完成教育機構使命。同樣的，Litten (1990) 也認為學校行銷有傳達學校訊息，促使教育資源的有效運用，提昇教育服務之品質，可導向多元形式的競爭和機構的多樣化生態，且能促使學校辦學效率與競爭力獲得提昇。因此學校行銷在學校整體經營績效上扮演著相當重要的地位是無庸置疑的。

其次，Foskett (2002) 認為學校行銷是一項整體性管理的過程 (a holistic management process)。Gronroos (1984) 和湯堯 (2001) 則從公司、顧客與員工三者的角度，提出全面性的行銷策略為內、外部行銷與互動行銷的觀念，皆認為傳統組織的「外部行銷」(external marketing) 並不足以應付目前的競爭環境，尚須併入「內部行銷」(internal marketing) 與「互動行銷」(interactive marketing)。其中的外部行銷強調傳統的行銷策略—發掘市場、確定目標與產品、價格、通路、推廣策略等行銷組合的運用；內部行銷則重視內部人員的需求及價值，期望透過內部員工的滿意進而達到外部顧客滿意；至於互動行銷則著重提供者與顧客接觸的過程，此行銷效果有直接且深入的影響。而 Albrecht 與 Zemke (2001) 也認為組織不僅要對外部目標市場人員進行行銷，還需對內部員工施予「內部行銷」，進而使內部員工藉由「互動行銷」而對外部目標市場人員提供良好的服務，以達到全面行銷的效果。由此可知，學校的整體性經營其外部的行銷功能確有其必要性，但徒有外部行銷仍有所不足，應同時兼顧內部與互動的行銷，來滿足內外人員要求、提升學校經營績效，進而達成學校組織目標。

然而，學校的內部行銷、外部行銷與互動行銷三位一體的運作內涵為何？黃義良 (2004) 透過行銷組合 (marketing mix) 融入學校組織的方式，發展出學校外部行銷組合、內部的行銷組合與互動的行銷組合。其中外部行銷包含：「師生產品策略」、「形象推廣策略」、「成本價值策略」和「通路規劃策略」等四層面；而內部的行銷組合則包含：「凝聚溝通策略」、「關懷激勵策略」、「教育訓練策略」、「參與授權策略」以及「優質環境策略」等五層面；至於互動的行銷組合則涵蓋：「內外互動策略」和「外內互動策略」等兩層面，其中有關互動行銷組合策略上，與外部行銷組合策略界定上似有重疊或不清之處，仍有待進一步修正與探討。

根據 Oplatka 與 Hemsley-Brown (2004) 針對最近十年來的學校行銷研究發現，指出未來學校行銷應朝向關係行銷來發展，尤其是教師與家長、學生關係的層面。另外，Farrell (2001) 也認為在後現代社會中，對於教育市場的競爭趨勢，應朝向關係行銷與本位管理來發展。依 Lusch 與 Brown (1996) 的觀點，具有長期導向的互動是一種「關係式交換」

(relational exchange)。因此，從親師生長期互動的角度來看，應朝著關係導向來發展。再者，根據 Morgan 與 Hunt (1994) 提出的承諾-信任理論 (commitment-trust theory) 強調為維持長期的關係應該重視信任與承諾的維持。因此，教師與家長、學生之間的互動關係，是基於長期關係的考量，透過信任與承諾，進一步促成親師合作，並有利於學校發展、教師教學及學生學習的過程。

綜合上述，本研究將學校行銷定義為學校基於教育市場開放的需要，透過內部行銷、外部行銷及關係行銷的管理歷程，與學校的伙伴成員，進行一種價值交換的過程，以提升學校教育績效並達成教育目標。其中外部行銷強調學校針對外部顧客，透過不同的外部行銷組合策略，將學校辦學績效做形象的推廣；而內部行銷強調學校針對教職員工藉由多元的內部行銷組合策略，提升內部成員的需求與價值；而關係行銷是針對內部顧客成員（教師）與外部顧客成員（學生、家長）之間長期信任與承諾關係的建立。

二、組織績效之意涵

增加學校自主權限並賦予學校彈性發展空間，是近年來各國教育改革的主要方向 (Murphy, 1991; 蓋浙生, 2002)。源於這波權力的重組，使得學校管理逐漸趨向自主化與擴增化，並且帶動了對學校組織績效的重視。從 1960 至 1970 年代，雖然有許多教育改革行動訴諸新課程和新教學方法的提倡，但是實施結果卻不是令人很滿意。一直到 80 年代，工商業組織現代化的經營成功之後，人們終於醒悟，若要提昇教育品質，就得從班級教學的層次躍進到學校組織的層次，以更深一層去改革學校的結構體系和經營型態 (Cheng, 1996)。而在 1980 年代末期到 1990 年代早期，美國第二波的教育重建運動正式興起，教育改革者不斷呼籲權力下放、尊重專業，並致力於權力的重新分配，促成了學校本位經營的興盛 (Murphy & Adams, 1998)。至今各種強調學校本位經營理念的教改運動已在全球四處興起，其主要表現在權責下放、共同參與決策、彈性反應需求以及教育改革策略發展等方面 (Caldwell, 1996; David, 1996; Murphy & Beck, 1995)。

源自美國學校本位經營的教育改革理念，我國也從「行政院教育改革審議委員會」提出的「教育改革總諮議報告書」中所呈現的「教育理念革新」，到教師法與教育基本法的頒布以及國民教育法新修正條文所展現的「教育制度革新」，乃至國民教育階段九年一貫課程，在在的反應這波的教育改革趨勢。學校組織是一個有機體，當學校內外環境變化迅速，不能再以過去運作模式適應變化的情況，必須持續不斷地提升組織績效促進組織發展。

然而，學校亦是一個正式組織，是由校長、教職員、學生所組成，有正式法律規範、組織結構、共同的目標意識，這些特質皆與組織績效有關。至於「組織績效」一詞之意義和內涵，不同學者有不同觀點。范熾文 (2001) 將其歸納為四種觀點。

第一種觀點為組織目標達成之程度，此類學者有 Etzioni (1964)、Gross (1967)、Gibson、Ivancevich 與 Donnelly (1976)、Kast 與 Rosenzweig (1985)、Silver (1983)、Simon (1976)。持此觀點的學者認為組織績效是指組織目標的達成，而組織目標是組織追求實現之理想狀況。學校是一個正式組織，有其既定的目標存在，有組織目標，才能指引成員努力之方向，建立目標意識。

第二是效率的觀點，此類學者有 Kast 與 Rosenzweig (1985)、Simon (1976)、Yuchtman 與 Seashore (1967)。持此觀點的學者認為組織績效乃是組織在達成所欲圖的目標時，能採取最便捷途徑，選最便宜手段，透過經濟有效地運用資源並增加投入與產出之比值。資源本身是稀有性的，意味著教育資源或經費是有限的，而教育需求卻是無限，如何有效運用資源，透過資源使用效率的評估，以判斷資源運用效果，誠為組織經營的重要課題。

第三為成員滿意度，此類學者有 Kast 與 Rosenzweig (1985)、Parsons (1960)、Steers (1977)。持此觀點的學者認為組織績效應包括成員個人目標之達成或需要之滿足。如只顧及組織目標之達成，而忽略了成員個人需要之滿足，將造成成員士氣低落及組織績效不高的現象。而工作滿意就是成員對其工作或整體工作環境有積極的感情，亦即成員對組織產生高度的吸引力。因此組織成員工作滿意是具有組織績效重要意義。

第四是組織適應力，此類學者有 Simon (1976)。持此觀點的學者認為組織績效是組織在不同的成長階段下，滿足外在環境與內部需求之目標的程度。當學校環境快速變遷，必須持續不斷地推動組織發展，以有效加以因應環境的變遷。

綜合上述，可知組織績效並非是單一概念，而是多元標準、多角度的概念。因此，本研究將組織績效界定為：一個組織實際的表現與成果，即表示是有績效的組織，並且能夠有效運用資源，滿足成員需求，達成組織既定目標、並且適應外部環境之變遷。

三、組織結構之意涵

組織為了因應環境的變化，必定會尋求不同的策略；接著為了實行不同的策略，往往又會調整組織結構，以提昇經營績效。誠如結構功能派學者 Parsons (1960) 指出，「組織結構」是因組織問題需要而產生，為解決不同的問題，則必須要有各種結構的安排相互配合，兩者關係密切。因此，在教育市場開放之後，學校為了競爭創造優勢，在採行的相關經營策略之同時，也勢必要將組織結構做適宜的調整，所以在探討學校行銷策略與組織績效之後，有必要跟著探討組織結構的意義。

有關組織結構的意義，學者間有不同的看法，如 Silver (1983) 從組織成員的觀點著手，認為組織包含正式與非正式結構，將組織結構定義為組織成員間關係組型。而 Robbins (2003) 認為組織創設其架構，係為了協調及控制其成員的活動，組織結構是由複雜化

(complexity)、正式化(formalization)與集權化(centralization)三個成份組成，並且受到組織大小、技術與環境三個因素影響結構。因此，組織結構是一個組織的工作體系，為達成組織目標，藉著各部門職位權責的協調與分工，以及成員彼此間的交互作用，所形成的組織特質與風格。

此外，關於組織結構的分析構面大致歸納分為兩大類（吳秉恩，1993；李經遠，1991；Robbins, 1996; Champion, 1975）：

（一）結構性構面(structural dimensions)：主要表現在組織大小規模、組織層級多少、控制幅度強弱與管理密度疏密等層面。這些特性是組織外型構面的表現，組織現實特性的呈現。

（二）構成之構面(structure dimensions)：主要表現在組織內部的組織規範、運作模式內涵或組織成員活動等層面，如正式化程度、集權化程度、專精化程度等。

潘勝豪(2002)認為學校組織結構應採用構成之構面因素來探討，因為結構性之構面只是對於組織表徵的描述，無法深入瞭解組織實際的運作情況；而構成之構面能讓我們深入瞭解組織運作時的情況。綜合上述，故本研究將從三個構面來探討。

（一）正式化程度(formalization)

正式化係指組織中，工作標準化、規則化的程度。依 Hage 與 Aiken (1967) 的觀點，正式化程度為「組織內部的規則使用及工作特定化的程度」，而 Robbins (2003) 則認為正式化為工作標準的程度。也就是說，從組織的決定到執行間，受到標準規則的控制與工作特定化的程度（如用書面明文規定來描述組織活動的範圍）。當工作執行遵循的規則與程序較多，具較少的處理空間時，則表示組織正式化程度高；反之，則正式化程度低（Robbins，2003）。根據 Hage 與 Aiken (1970) 指出，當工作具變化及較不強調工作規則將有助於創新，另外，Pierce 與 Delbecq (1977) 認為低正式化可允許開放，從而鼓勵新的創意及行為，而 Bidault 與 Cummings (1994) 也指出，在組織中若存在明顯的規則，會妨礙組織內員工自發性與彈性的創新。學校組織經營強調是學校本位性的經營，給予教師專業自主與教學創新的空間，因此學校組織結構正式化程度愈高，愈不利於教學創新發展，因而影響整體組織績效。

（二）集權化程度(centralization)

集權與分權所討論的是組織中決策權的賦予或分配狀況。若組織的決策賦予集中於少數高階管理者手上，則屬集權式組織；反之，若賦予多數低階管理者決策權，便屬分權式組織（Robbins，2003）。根據 Eismann (1985) 的研究發現學校組織結構集權化與學校效能有相關存在。另外，從創新的角度而言，學校組織經營強調教師教學的創新，Moenaert 與 Deschoolmeester (1990) 指出，集權化與組織創新具有負向關係，而 Thompson (1967) 也

認為職權集中等於創造一個無參與的環境，減少了參與者之間的溝通、承諾與對工作的涉入程度。因此，學校組織結構集權化程度愈高，將不利於教師努力意願及開發創新，因而影響整體組織績效。

（三）專精化程度（specialization）

Payne 與 Mansfield（1976）及 Pugh、Hickson、Hingsings 與 Turner（1968）、Robbins（2003）等學者，定義專精化程度為「組織內功能分工或細分的程度」。係指工作分工，個人各司其職，並專注於自己的部分（Robbins，2003），也就是說，當分工程度越高，員工組織內從事功能性活動數目或所具有不同的職銜名稱數便愈少。根據 Eismann（1985）的研究發現，學校組織結構專精化與學校效能有正相關存在。另外，Hrebiniak（1974）指出專精化程度愈高，愈能促進公司的效率與生產力，使員工容易瞭解新計畫與任務，學校組織經營若強調教師專業自主的發揮，學校組織結構專精化程度愈高將愈有利於組織績效的提高。

綜合上述，本研究將學校組織結構定義為達成學校組織目標，學校組織表現出組織內部的組織規範、運作模式內涵或組織成員活動之特質與風格，其中包含正式化程度、集權化程度、專精化程度等三個層次，而正式化就是組織內部的規則使用及工作特定化的程度；集權化就是組織中決策權的分配狀況；專精化就是組織內功能分工、自主決定與負責的程度。

四、學校行銷、組織結構與組織績效之關係

自從 Chandler（1962）提出結構追隨策略（structure follows strategy）的觀念，其主張企業組織為了因應社會及環境的變遷，因而擬定新的策略，此時期基本結構也將改變。自此之後，將組織結構視為策略與績效間影響變項的研究架構，就成為許多後續學者實證研究的基礎。

Ettlie、Bridges 與 O'Keefe（1984）認為，不同的策略對公司規模大小、組織結構影響也會有所不同；根據 Goh、Lau 與 Neo（1999）的研究指出，公司的經營策略與組織結構的整合對公司收益實際影響存在顯著的關係。另外，Miller（1988）也指出策略與組織結構間乃為相互影響的關係。而 Chaganti 與 Damanpour（1991）研究結果指出，組織專門化與專業化等變數對組織的創新具有正向關係，而正式化與集權化則和組織的創新有負向關係。因此，當學校行銷策略與組織結構無法配合時，自然組織績效便無法提升，尤其當組織結構不利於學校行銷發展時，唯有適時調整組織結構，以應付新的環境，才能創造出學校的經營績效。

另外，Burgelman（1983）從發展性（Developing）策略行為與自發性（Self-moving）策略行為兩種觀點，均認為企業組織中不但有結構追隨策略的現象，也有結構領先策略甚至結構限制策略的狀況，組織結構的角色也因此和策略之間無必然的因果關係。而 Powell

(1997) 表示，不論是策略權變理論者所主張的，良好的績效是基於將企業內在的設計（組織結構）對外在的環境變數做適切的配合所達成；或是策略類型者所倡言的，成功的組織都具有某些少數的典型類別，基本上皆認為組織結構與組織績效的關聯性。即使學者對策略與組織結構的因果方向仍有爭議，但學校行銷策略與組織結構彼此應相互配合，應是可接受的共識。

因此，從策略、結構與績效的觀點而言，策略與結構若配合不良，將會影響組織績效，之後多數學者的研究也支持此種看法，認為當策略與結構契合時，組織會有較佳的績效 (Chakrabarthy, 1982; Child, 1972; Miller, 1986)。學校行銷可視為學校經營的一項策略，學校行銷的整體運作與學校組織績效的展現，皆與組織結構有關係，茲將學校行銷、組織結構與組織績效之關係呈現如圖 1 所示。

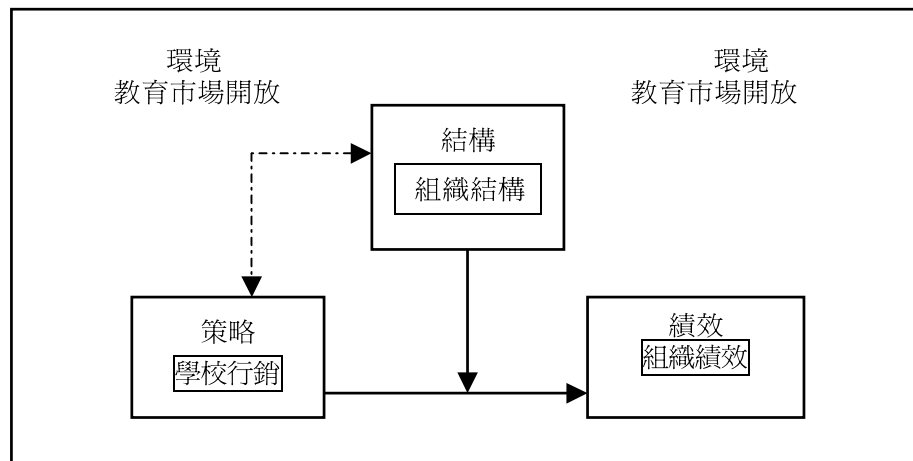


圖 1 學校行銷、組織結構與組織績效之關係

在教育市場開放之後，學校經營上勢必要引入多元的競爭策略，適時引進學校行銷的策略有其必要性與正當性。從結構追隨策略而言，在探討學校行銷與組織績效的同時，組織結構卻有著不容忽視的影響力。因此，從策略、結構與績效的角度，學校為了應付外部環境變遷，學校所採取的「策略」（學校行銷），為了追求「績效」（組織績效）的最大化產出，不論是「結構追隨策略」、「結構領先策略」或是「結構限制策略」，策略與結構（組織結構）的配合是相當重要的。再則，從學校本身內部的觀點來看，當學校採取不同以往的經營策略時，其內部成員對組織的整體需求也會隨著改變，此時結構與策略的調整與配合得宜，才能促進績效的達成。因此，學校行銷與組織結構間的配合對於組織績效的達成是一項很重要的因素。

綜合上述，本研究之目的主要在於探討學校行銷與組織績效的關係，並進一步以組織結

構為干擾變項，探討其對兩者的干擾效果。根據文獻探討，本研究提出以下的研究假設。

假設一：學校行銷與組織績效有正向的關聯性。

1a：學校外部行銷與組織績效之有正向的關聯性。

1b：學校內部行銷與組織績效之有正向的關聯性。

1c：學校關係行銷與組織績效之有正向的關聯性。

假設二：組織結構會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。

2a：組織結構之正式化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。

2b：組織結構之集權化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。

2c：組織結構之專精化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。

研究方法

一、研究架構

本研究主要在於探討學校行銷與組織績效的關係，此外，由於組織結構亦將影響學校行銷的運作以及組織的績效。因此也將組織結構的特質納入研究探討的課題。因此將本研究的觀念架構呈現如圖 2 所示。

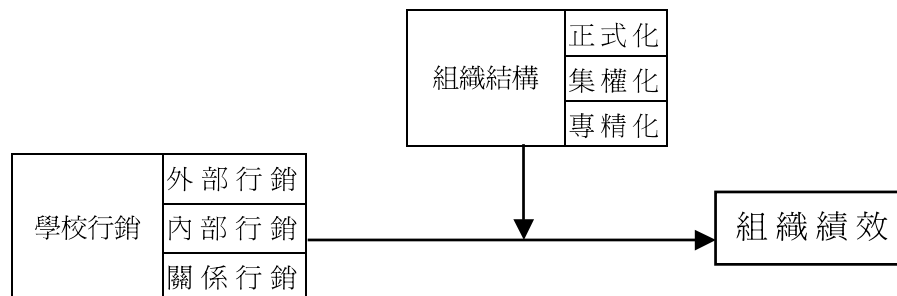


圖 2 研究架構

二、研究變數與操作型定義

本研究主要研究構面分別為「學校行銷」「組織績效」「組織結構」。茲將參考相關文獻將上述各變項之操作型定義歸納如表 1。

表 1 本研究構面、研究變項、題數與操作型定義

構面	研究變項	題數	操作型定義
學校行銷	外部行銷	5	針對外部顧客，利用師生產品、形象推廣、通路規劃等策略，將學校辦學績效做形象的推廣。
	內部行銷	5	對教職員工利用教育訓練、溝通參與、優質環境等策略，提升內部成員的需求與價值。
	關係行銷	5	針對內部顧客成員（教師）與外部顧客成員（學生、家長）之間長期信任與承諾關係的建立。
組織績效	目標達成	4	學校目標與其實際成效符合的程度
	行政效率	4	資源有效運用，即投入與產出的比率
	教師工作滿意	4	成員對工作有積極正向情意態度
	組織適應力	4	組織能適應外在環境，不斷革新發展的組織表現
組織結構	正式化	5	組織內部的規則使用及工作特定化的程度
	集權化	5	組織中決策權的分配狀況
	專精化	5	組織內功能分工、自主決定與負責的程度

三、樣本與問卷回收

本研究採用問卷調查方式蒐集資料，以國民小學教師為研究對象，並以台南縣市、高雄縣市之國小教師為主要抽樣母群體，且依據教育部九十三年學年度公立國民小學學校概況統計數據，以各縣市地區學校規模比率，採取分層比例隨機抽樣，發出 300 份問卷，回收 256 份，回收率為 85.3 %，然剔除無效問卷 19 份後，有效問卷為 237 份。其樣本之個人資料整理如表 2。

表 2 樣本基本資料分析

基本資料		人數	百分比
學校地區	都市	29	12.2
	鄉鎮	140	59.1
	偏遠	68	28.7
學校規模	12 班以下	103	43.5
	13 班至 24 班	92	38.8
	25 班以上	42	17.7
學校職稱	校長	12	5.1
	主任	55	23.2
	教師	170	71.7
教學年資	5 年以下	73	30.8
	6 年至 10 年	36	15.2
	11 年至 20 年	91	38.4
	21 年以上	37	15.6

四、量表特性分析

本研究以問卷為衡量工具，問卷內容共分三部分。第一部份為學校行銷，包含三個構面係外部行銷、內部行銷及關係行銷，共有十五個陳述題項。第二部分為分為組織績效，包含四個構面，係目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力，有十六個陳述題項。第三部分為組織結構，包含正式化程度、集權化程度、專精化程度等三個層次，則有十五個陳述題項。問卷題項之編製，主要依據文獻探討編修而來。量表尺度採用五點李克特量表衡量，從「非常不同意」到「非常同意」，依次給 1 分到 5 分。分數愈高代表其運作符合的程度愈高。

本研究主題確定後，經文獻探討完成問卷初步的題項，再請五位實務工作者，以瞭解問卷內容是否為受測者所瞭解，經修改無誤後，發展成預試的問卷。在預試階段，採便利抽樣方式抽取 50 位教師進行問卷的預試，然後經過項目分析，刪除部分題項後，完成正式問卷。

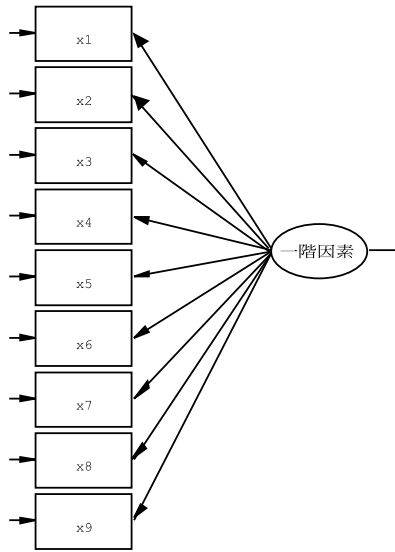
為驗證本研究學校行銷、組織績效與組織結構等量表之信效度，本研究首先進行項目分析，刪除決斷值小於 3.5 或共同性低於 .05 的題項後，再進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）以檢驗變項的信效度。本研究以 LISREL 8.51 驗證四種可能的因素結構模式（如圖 3），其中模式一為單一因素的一階驗證性因素模式，此模式是一個基本資料結構的可能模式；模式二為一階的驗證性因素模式（潛在變項間沒有相關存在），此模式提供了檢測測量變項間無相關之可能模式，與測量變項間有相關性之可能模式，兩者之間配適度比較的情形（Doll, Raghunathan, Lim & Gupta, 1995）。模式三為一階的驗證性因素模式（潛在變項間有相關存在），此一模式假定潛在變項間彼此相關，驗證觀察變項是否可由已知潛在變項來組成；而模式四為二階驗證性因素模式，由一階的潛在變項與二階的潛在因素所組成，此模式假定一階潛在因素間的測量誤差存在相關，應藉由抽取更高的二階共同因素，以同時解決潛在變項的測量誤差，與變項間高相關的問題。

（一）學校行銷量表分析

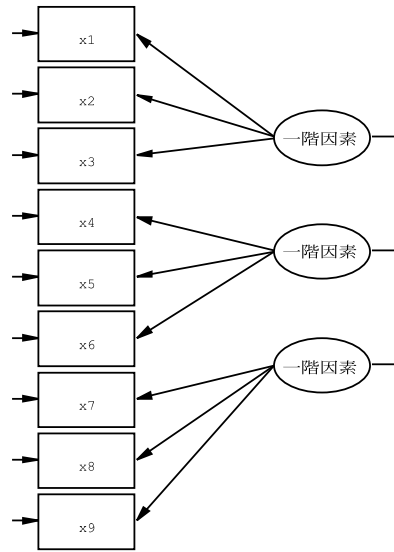
本量表經過項目分析，各構面皆剩下三個題項，因此使用九個測量變項與三個潛在變項進行資料分析，其驗證性因素分析模式適配度整理如表 3。

表 3 學校行銷量表驗證性因素分析之模式適配指標

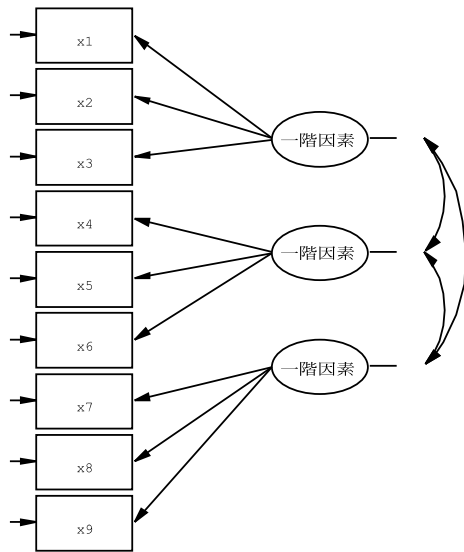
模式	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI
模式一	159.59	27	5.9	0.144	0.87	0.78
模式二	278.81	27	10.3	0.199	0.79	0.65
模式三	37.1	24	1.5	0.048	0.97	0.94
模式四	37.1	24	1.5	0.048	0.97	0.94
建議值	愈小愈好		< 3	< 0.05	> 0.9	> 0.9



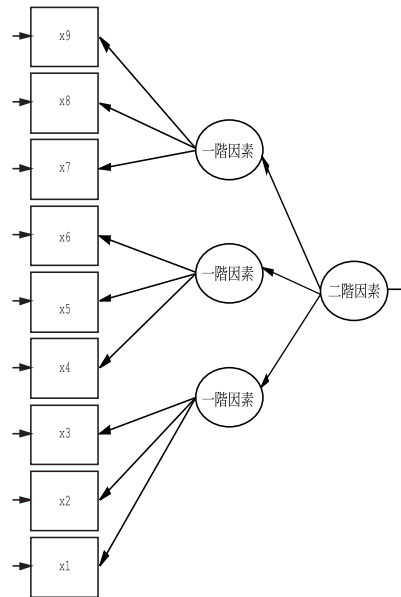
模式一：單一因素的一階驗證性模式



模式二：一階的驗證性模式
(潛在變項間沒有相關存在)



模式三：一階的驗證性模式
(潛在變項間有相關存在)



模式四：二階驗證性因素模式

圖 3 驗證性因素分析的四種結構模式

表 3 顯示，在本研究的模式三和模式四的 χ^2 與其自由度比值小於 3（1.5），其餘三個輔助指標皆大於建議值，因此模式三和模式四，二者研究模式與觀察資料有不錯的適配度，但由於模式四為二階驗證性因素分析模式，其可減低模式三測量誤差之間的相關缺點，符合區別性與獨立性，另外計算其目標係數值（target coefficient）（Marsh & Hocevar, 1985），其數值等於 1，隱含二階驗證因素可以充分地統御一階驗證因素，且使模式表達更為精簡。因此，本研究將以模式四為基準，進一步分析其因素與觀察指標的信度與效度分析。

表 4 學校行銷量表標準化參數估計值與 t 值（n=237）

研究題項	觀察變項			潛在變項				
	因素 負荷量	t 值	測量 標準 誤	變項名稱	徑路關 係值	t 值	組成 信度 (CR)	變異抽 取量 (VE)
x1. 本校的教學與行政品質，獲得外界好評。	0.77	10.02	0.4	外部行銷	0.73	9.13	0.796	0.565
x2. 本校架設的互動性網站與留言版，能供各界人士瀏覽及提供建言。	0.78	10.71	0.39					
x3. 本校規劃的創意行銷活動（如校慶等），能讓外界知曉其優異表現。	0.7	9.83	0.51					
x4. 本校校長支持並鼓勵教職員進修，以提昇教學與行政的效能。	0.63	8.42	0.6	內部行銷	0.92	8.89	0.795	0.571
x5. 本校重大的校務決策，都能開放教職員工生參與擬定。	0.69	8.88	0.52					
x6. 本校行政都能採用人性化及便捷化的措施，服務師生與家長。	0.91	10.21	0.16					
x7. 本校教師希望與社區家長維持長久持續的關係	0.78	10.71	0.39	關係行銷	0.89	10.77	0.765	0.526
x8. 本校社區家長總是認為與本校教師維持良好的關係是非常重要的	0.81	11.66	0.34					
x9. 本校社區家長都會提出建議，以供學校在教學與行政上參考	0.56	8.08	0.69					

有關學校行銷各因素與觀察指標的信度與效度分析，由表 4 顯示所有個別項目的因素負

荷量在 0.5 以上，符合 Hair 等人（1998）的建議值，代表本量表之個別項目信度，在可接受範圍內。其次，在潛在變項的組成信度（composite reliability, CR）方面，從表 4 得知，本量表各變數的 CR 值都在 0.6 的標準以上，係數介於 0.765~0.796，代表本量表內部一致性良好。

最後，在潛在變項的變異抽取量（variance extracted, VE）方面，由表 4 顯示，研究模式各變數的 VE，都在 Fornell 與 Larcker（1981）建議為 0.5 標準值以上，其係數值介於 0.610~0.571，代表本量表的潛在變項信度與收斂效度不錯。

（二）組織績效量表分析

本量表經過項目分析，各構面皆剩下三個題項，因此使用十二個測量變項與四個潛在變項進行資料分析，其驗證性因素分析模式適配度整理如表 5。

表 5 組織績效量表驗證性因素分析之模式適配指標

模式	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI
模式一	461.35	54	8.5	0.179	0.75	0.65
模式二	697.5	54	12.9	0.225	0.67	0.52
模式三	118.31	48	2.5	0.079	0.92	0.87
模式四	132.02	50	2.6	0.083	0.91	0.87
建議值	愈小愈好		< 3	< 0.05	> 0.9	> 0.9

表 5 顯示，在本研究的模式三和模式四的 χ^2 與其自由度比值小於 3（2.5, 2.6），因 RMSEA 與 AGFI 二項指標未達到設定的建議值，所以再參考其 CFI 與 RMR 二個指標，結果發現模式三和模式四的 CFI 與 RMR 值，分別為 0.96、0.95 與 0.038、0.045，皆符合建議值。另外 Hair 等人（1998）認為 GFI、AGFI 其值愈接近 1 愈好，但並無一絕對標準值來判定觀察資料與模式間的配適度，而根據 Baumgartner 與 Homburg（1996）研究 1977-1994 年間行銷與消費者領域的 184 篇文獻中，GFI、AGFI 低於建議值的文獻比率分別為 24%、48%，因此模式三和模式四仍在可接受的範圍內，表示研究模式與觀察資料有不錯的適配度。但由於模式四為二階驗證性因素分析模式，其可減低模式三測量誤差之間的相關缺點，符合區別性與獨立性，另外計算其目標係數值（target coefficient）（Marsh & Hocevar, 1985），其數值為 0.90，將接近於 1，隱含二階驗證因素可以充分地統御一階驗證因素，且使模式表達更為精簡。因此，本研究將以模式四為基準，進一步分析其因素與觀察指標的信度與效度分析。

表6 組織績效量表標準化參數估計值與t值（n=237）

研究題項	觀察變項			潛在變項				
	因素 負荷 量	t 值	測量 標準 誤	變項名稱	徑路關 係值	t 值	組成 信度 (CR)	變異抽 取量 (VE)
x1. 本校確能達成學生學習領域均衡發展之目標。	0.86	16.89	0.26	目標達成	0.94	14.70	0.883	0.716
x2. 本校確能積極落實學校本位課程發展的目標。	0.88	17.69	0.22					
x3. 本校確能有效執行各項教育改革政策與方案。	0.79	14.85	0.37					
x4. 本校的教育資源，確能得到合理的分配。	0.77	12.34	0.41	行政效率	0.9	11.87	0.809	0.585
x5. 本校在人力物力之使用，確能發揮最大效果。	0.79	12.05	0.37					
x6. 本校推動各項計畫，強調過程績效以提升其附加價值。	0.73	11.11	0.46					
x7. 我對教學工作感到快樂。	0.84	15.02	0.29	教師工作滿意	0.62	8.95	0.888	0.726
x8. 我對目前工作環境感到滿意。	0.88	15.76	0.22					
x9. 我覺得目前工作能實現自己的抱負與理想。	0.83	14.74	0.31					
x10. 本校確能依未來教育發展趨勢，制定校務發展計畫。	0.83	14.74	0.31	組織適應力	1.01	15.13	0.814	0.594
x11. 本校教師能以新知識與技術來解決各項問題。	0.75	13.04	0.44					
x12. 本校確能推展行動研究以提昇教師專業能力。	0.73	12.56	0.47					

有關組織績效各因素與觀察指標的信度與效度分析，由表6顯示所有個別項目的因素負荷量在0.5以上，符合Hair等人（1998）的建議值，代表本量表之個別項目信度，在可接受範圍內。

其次，在潛在變項的組成信度（composite reliability, CR）方面從表6得知，本量表各變

數的 CR 值都在 0.6 的標準以上，係數介於 0.809~0.888，代表本量表內部一致性良好。

最後，在潛在變項的變異抽取量（variance extracted, VE）方面，由表 6 顯示，研究模式各變數的 VE，都在 Fornell 與 Larcker（1981）建議為 0.5 標準值以上，其係數值介於 0.585~0.726，代表本量表的潛在變項信度與收斂效度不錯。

（三）組織結構量表分析

本量表經過項目分析，各構面皆剩下三個題項，因此使用九個測量變項與三個潛在變項進行資料分析，其驗證性因素分析模式適配度整理如表 7。

表 7 組織結構量表驗證性因素分析之模式適配指標

模式	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI
模式一	372.61	27	13.8	0.233	0.74	0.57
模式二	159.38	27	5.9	0.144	0.87	0.78
模式三	70.08	24	2.9	0.09	0.94	0.88
模式四	70.08	24	2.9	0.09	0.94	0.88
建議值	愈小愈好		< 3	< 0.05	> 0.9	> 0.9

表 7 顯示，在本研究的模式三和模式四的 χ^2 與其自由度比值小於 3（2.9），因 RMSEA 與 AGFI 二項指標未達到設定的建議值，所以再參考其 CFI 與 RMR 二個指標，結果發現模式三和模式四的 CFI 與 RMR 值，分別為 0.93、0.93 與 0.05、0.05，皆符合建議值。另外 Hair 等人（1998）認為 GFI、AGFI 其值愈接近 1 愈好，但並無一絕對標準值來判定觀察資料與模式間的配適度，而根據 Baumgartner 與 Homburg（1996）研究 1977-1994 年間行銷與消費者領域的 184 篇文獻中，GFI、AGFI 低於建議值的文獻比率分別為 24%、48%，因此模式三和模式四仍在可接受的範圍內，表示研究模式與觀察資料有不錯的適配度。但由於模式四為二階驗證性因素分析模式，其可減低模式三測量誤差之間的相關缺點，符合區別性與獨立性，另外計算其目標係數值（target coefficient）（Marsh & Hocevar, 1985），其數值為 1，隱含二階驗證因素可以充分地統御一階驗證因素，且使模式表達更為精簡。因此，本研究將以模式四為基準，進一步分析其因素與觀察指標的信度與效度分析。

有關組織結構各因素與觀察指標的信度與效度分析，由表 8 顯示所有個別項目的因素負荷量在 0.5 以上，符合 Hair 等人（1998）的建議值，代表本量表之個別項目信度，在可接受範圍內。

其次，在潛在變項的組成信度（composite reliability, CR）方面，從表 8 得知，本量表各變數的 CR 值都在 0.6 的標準以上，係數介於 0.736~0.821，代表本量表內部一致性良好。

表 8 組織結構量表標準化參數估計值與 t 值 (n=237)

研究題項	觀察變項			潛在變項				
	因素 負荷 量	t 值	測量 標準 誤	變項名稱	徑路關 係值	t 值	組成 信度 (CR)	變異抽 取量 (VE)
x1. 本校校長經常要求教師遵行教育的 法令規章。	0.51	6.35	0.74	正式化	0.66	5.00	0.765	0.536
x2. 本校所舉辦的活動，均作成書面資 料供日後行事的參考。	0.68	7.18	0.54					
x3. 本校教師在校的一切活動均依法令 來實行。	0.94	7.28	0.11					
x4. 本校校長在重要的事務實施之前， 不會徵求教師們的同意。	0.79	10.90	0.37	集權化	-0.39	4.49	0.821	0.605
x5. 本校校務決策過程中，教師很少參 與。	0.78	10.73	0.39					
x6. 本校校長不會因教師的意見而改變 決定。	0.76	10.62	0.42					
x7. 本校確能依教師所學科系分科任教。	0.60	8.04	0.64	專精化	1	6.08	0.736	0.484
x8. 本校行政工作的安排均依教師專長 來決定。	0.75	7.81	0.44					
x9. 本校校務都能依照分層負責的方式 來辦理。	0.73	7.74	0.47					

最後，在潛在變項的變異抽取量（variance extracted, VE）方面，由表 8 顯示，研究模式各變數的 VE，除了專精化略低於標準值（0.484），其餘二者都在 Fornell 與 Larcker（1981）建議為 0.5 標準值以上，其係數值介於 0.484~0.605，代表本量表的潛在變項信度與收斂效度不錯。

結果與討論

一、多元迴歸分析

本研究主要論點之一，即是行銷策略（外部行銷、內部行銷、關係行銷）運作程度與組

組織績效表現有正向的關聯性。本研究採線性多元迴歸分析檢定假設一（1a、1b、1c），並以外銷行銷、內部行銷及關係行銷之因素構面為自變數，組織績效之因素構面為依變數，經由迴歸分析彙整如表9。

表9 學校行銷策略對組織績效之迴歸分析

自變項	依變項：組織績效			
	標準化係數（ β 值）	t 值	顯著性（ p 值）	容忍值（tolerance）
外部行銷	.186***	3.624	.000	.529
內部行銷	.514***	9.004	.000	.429
關係行銷	.212***	3.709	.000	.428
$Adj R^2=.670$		F 值=160.4	P 值=.00	

註：*** 表 $p<0.01$

由表9可發現，由於容忍值為.529、.429、.428，故迴歸模式應無共線性之問題。此外， F 值與 P 值均達顯著水準，並且調整後 R^2 為.670，其次，從標準化迴歸係數的相對重要性而言，係數愈大者對依變項變異量的解釋量也愈大，學校行銷相對重要性依次為內部行銷（.514***）、關係行銷（.212***）與外部行銷（.186***），顯示內部行銷對組織績效的解釋量最大，但整體而言，學校行銷對組織績效皆具相當程度的解釋正當性。

另外，就個別學校行銷策略而言，首先，由外部行銷標準化迴歸係數與顯著水準可知，學校行銷之「外部行銷」對組織績效具有正向顯著影響（.186***），此意謂著當學校「外部行銷」運作程度愈高，則學校組織績效也愈高。此一結果與本研究假設1a相符。推測可能係外部行銷可增加學校針對外部顧客，如家長、社區人士、校友與教育行政機關等對象，利用塑造課程特色、多元媒體運用、提供價格誘因與活絡校園通路等做法，建立優質口碑，將學校辦學與形象推廣至外界，藉由間接回饋給學校辦學支援與協助，進而提升學校組織績效。

其次，由內部行銷標準化迴歸係數與顯著水準可知，學校行銷之「內部行銷」對組織績效具有正向顯著影響（.514***），此意謂著當學校「內部行銷」運作程度愈高，則學校組織績效也愈高。此一結果與本研究假設1b相符。推測可能係內部行銷係強調學校針對教職員工利用溝通、凝聚共識激勵同仁、提供進修與訓練等策略，提升內部成員的需求與價值，進而直接反應在組織團隊的績效表現。

最後，由關係行銷標準化迴歸係數與顯著水準可知，學校行銷之「關係行銷」對組織績效具有正向顯著影響（.212***），此意謂著當學校「關係行銷」運作程度愈高，則學校組織

績效也愈高。此一結果與本研究假設1c相符。推測可能係關係行銷係針對內部顧客成員（教師）與外部顧客成員（學生、家長）之間長期信任與承諾關係的建立，教師在教學上能符合家長與學生的期望，因而得到家長與學生的信賴，使家長想與教師維持良好的關係，促使教師教學表現更賣力，進而增進學校整體的績效。

綜而言之，學校行銷策略的運作對學校組織績效具有不錯的解釋力（.670），將有助於組織績效的提高。

二、階層式干擾迴歸分析

爲了瞭解組織結構所造成的干擾效果。本研究參考Mohr、Fisher與Nevin（1996）之研究資料分析「階層式干擾迴歸分析」（hierarchical moderator regression analysis）其意涵爲若在迴歸方程式中交互項的 β 值達顯著水準，即表示干擾效果成立，且可利用 β 值的正負向及大小來判斷所造成的干擾情形。因此，本研究即在進行學校行銷策略（自變項）對組織績效（依變項）之迴歸分析時，將在自變項中加入干擾變項與原自變數的交互項（即組織結構與學校行銷相乘積），爲了嚴謹控制交互項的干擾效果，也將自變項與干擾變項對依變項的解釋變異量納入考慮，再藉以考驗交互項增加解釋變異量的顯著性，檢定假設二（2a、2b、2c）。

本研究主要針對組織結構在學校行銷策略對組織績效的干擾效果，意即在瞭解在不同組織結構下，學校行銷與組織績效的關係是否存有差異。

組織結構干擾學校行銷與組織績效各構面之驗證，本研究將組織結構分別爲正式化、專精化與集權化三個因素。爲了瞭解組織結構之正式化、專精化、集權化等特性干擾學校行銷與組織績效關係之效果，以學校行銷與組織結構之正式化、專精化與集權化特性的交互項乘積，進行階層式干擾迴歸分析。茲將組織結構對學校行銷與組織績效關係之階層式干擾迴歸模式呈現如下：

$$\text{模式一：} Y = \beta_1 M + \beta_2 S + e$$

$$\text{模式二：} Y = \beta_1 M + \beta_2 S + \beta_3 M*S + e$$

Y：組織績效

M：學校行銷（外部行銷、內部行銷、關係行銷）

S：組織結構（正式化、專精化、集權化）

e：誤差

依據上述的階層式干擾迴歸模式分析，將其結果彙整於表10、表11、表12。

表 10 組織結構之正式化對學校行銷與組織績效關係之干擾效果

自變項	依變項：組織績效	
	迴歸模式一（ β 值）	迴歸模式二（ β 值）
外部行銷	.439**	.746**
正式化	.409**	.669**
外部行銷 $\times$ 正式化		-.197
F	139.296***	93.432***
AdjR ²	.540	.540
ΔR^2		0
內部行銷	.654***	.156
正式化	.197***	-.200
內部行銷 $\times$ 正式化		.826**
F	206.847***	144.639***
AdjR ²	.636	.646
ΔR^2		.010**
關係行銷	.507***	-.070
正式化	.273***	
-.251		
關係行銷 $\times$ 正式化		.825**
F	131.098***	91.761***
AdjR ²	.524	.536
ΔR^2		.012**

註：*** 表 $p < 0.01$ ** 表 $p < 0.05$

從表 10 中發現，組織結構之正式化對內部行銷、關係行銷與組織績效之干擾達到顯著水準（ β 值分別為.826**、.825** 而 ΔR^2 分別為.010**、.012**），顯示組織結構之正式化特性會干擾內部行銷、關係行銷與組織績效之關係。此意謂著，當學校組織結構正式化程度愈高，從組織的決定到執行間，受到標準規則的控制與工作特定化的程度愈高，容易形成一切依規定行事，處理事務無法因人、因事、因物、因地而異，過於刻板缺少彈性，此際透過溝通、凝聚共識、激勵同仁、提供進修與訓練等內部行銷策略，應可緩和學校組織成員間僵化、呆板的發生，並藉由提升內部成員需求與價值，進而提高團隊士氣並增益組織績效的展現；此外，當學校組織結構正式化程度愈高時，關係行銷強調學校與社區家長的信任與承諾

的關係，意謂著與學校利害關係人建立、發展與維持長期的關係，一來可補行政組織結構之不足，二來亦可促進組織績效。

此外，本研究發現組織結構之正式化並不會干擾外部行銷與組織績效之關係（ β 值為-.197 而 ΔR^2 為 0）。推測可能原因，雖然外部行銷有助於組織績效的提升，但根據 Chaganti 與 Damapour（1991）研究結果指出，正式化與組織的創新有負向關係，而外部行銷策略的運用，其實應具備些許的創新與創意才能獨樹一格建立學校特有的品牌，然而當組織結構強調正式化特性時，則組織中會存在者明顯的規則，Bidault 與 Cummings（1994）指出，此將會妨礙組織內員工自發性與彈性的創新，可能因此而抵銷外部行銷對組織績效的貢獻。

表 11 組織結構之集權化程度對學校行銷與組織績效關係之干擾效果

自變項	依變項：組織績效	
	迴歸模式一（ β 值）	迴歸模式二（ β 值）
外部行銷	.628***	.786***
集權化	-.205***	.124
外部行銷×集權化		-.253
F	100.468***	67.340***
AdjR ²	.457	.457
ΔR^2		0
內部行銷	.855***	.743***
集權化	.144**	.496**
內部行銷×集權化		-.253
F	201.909***	136.762***
AdjR ²	.630	.633
ΔR^2		.003
關係行銷	.700***	.894***
集權化	-.004	.212
關係行銷×集權化		-.294
F	113.109***	76.605***
AdjR ²	.487	.490
ΔR^2		.003

註：*** 表 $p < 0.01$ ** 表 $p < 0.05$

從表 11 中發現，組織結構之集權化並不會干擾外部行銷、內部行銷、關係行銷與組織績效之關係（ β 值分別為-.253、-.253、-.294 而 ΔR^2 分別為 0、.003、.003）。推測可能原因，雖然外部行銷、內部行銷、關係行銷皆有助於組織績效的提升，但根據 Moenaert 與 Deschoolmeester（1990）指出，集權化與組織創新具有負向關係，而 Thompson（1967）也認為職權集中等於創造一個無參與的環境，減少了參與者之間的溝通、承諾與對工作的涉入程度，顯然如此的組織結構將不利於外部行銷的創造、內部行銷的運作以及關係行銷的推展，甚至將導致抵銷外部行銷、內部行銷、關係行銷對組織績效的貢獻。

表 12 組織結構之專精化程度對學校行銷與組織績效關係之干擾效果

自變項	依變項：組織績效	
	迴歸模式一（ β 值）	迴歸模式二（ β 值）
外部行銷	.469***	.676***
專精化	.400***	.665**
外部行銷×專精化		-.306
F	142.004***	95.270***
AdjR ²	.544	.545
ΔR^2		.001
內部行銷	.664***	.401**
專精化	.195***	-.131
內部行銷×專精化		.537*
F	208.183***	142.004***
AdjR ²	.637	.642
ΔR^2		.005*
關係行銷	.523***	.238
專精化	.313***	-.093
關係行銷×專精化		.220
F	147.758***	100.451***
AdjR ²	.554	.558
ΔR^2		.004

註：*** 表 $p < 0.01$ ** 表 $p < 0.05$

從表 12 中發現，組織結構之專精化對內部行銷與組織績效之干擾達到顯著水準（ β 值

為.537* 而 ΔR^2 為.005*)，顯示組織結構之專精化特性會干擾內部行銷與組織績效之關係。此意謂著，當學校組織結構專精化程度愈高，表示組織內功能分工的程度愈高，藉由溝通、凝聚共識、激勵同仁、提供進修與訓練等內部行銷策略促進合作，組織成員彼此既分工又合作，將有益於學校組織績效的提升。

此外，本研究發現組織結構的專精化程度並不會干擾外部行銷、關係行銷與組織績效之關係（ β 值分別為-.306、-.220 而 ΔR^2 分別為.001、.004）。本研究推測，雖然外部行銷、關係行銷有助於組織績效的提升，但根據 Hrebiniak（1978）觀點，當組織專精化程度愈高，雖愈能促進公司的效率與生產力，然而專精化程度愈高，將會增加工作流程與活動協調上的困難，而外部行銷與關係行銷係針對外部顧客例如家長、社區人士、校友與教育行政機關等對象的一種價值交換歷程，學校對外行事作為必須協同一致、群策群力才能達到組織績效，若因組織專精化而使各功能部門拒絕合作、協調，則將降低原有的組織績效。茲將組織結構對學校行銷與組織績效關係之干擾效果彙整如表 13。

表 13 組織結構對學校行銷與組織績效關係之干擾效果彙整

組織結構	學校行銷		
	外部行銷	內部行銷	關係行銷
正式化	-.197	.826**	.825**
集權化	-.253	-.217	-.294
專精化	-.306	.537*	.220

註：表中數字為標準化之 β 係數與顯著水準，其中** 表 $p<0.05$ * 表 $p<0.1$

結論與建議

一、研究結論

在教育市場開放之後，學校經營上勢必要引入多元的競爭策略，為了提升經營績效，適時引進學校行銷的策略有其必要性與正當性。再則，從結構追隨策略而言，在探討學校行銷與組織績效的同時，組織結構卻有著不容忽視的影響力。因此，本研究從策略、結構與績效的角度，來說明學校行銷、組織結構與組織績效的關係，其目的主要在於探討學校行銷與組織績效的關係，由於組織結構亦將影響學校行銷的運作以及組織的績效，因此也將組織結構的特質納入研究探討的課題，並進一步以組織結構為干擾變項，探討其對兩者的干擾效果。透過實證分析，本研究得到二點結論。

（一）學校行銷係學校基於教育市場開放的需要，與學校的伙伴成員，進行一種價值交換的過程，以提升學校教育績效並達成教育目標，可包含內部行銷、外部行銷及關係行銷等三種策略。此外，本研究發現學校行銷對學校組織績效具有不錯的解釋力，將有助於組織績效的提高。

（二）學校組織結構係為達成學校組織目標，學校組織表現出組織內部的組織規範、運作模式內涵或組織成員活動之特質與風格，其中包含正式化、集權化、專精化等三個層次。本研究發現將組織結構納入對學校行銷與組織績效關係之干擾效果時，倘若組織結構正式化程度較高者，採行內部行銷和關係行銷者，將有利於組織績效的提高，而當組織結構集權化程度較高者，將不利於內部行銷的運作，將會降低整體組織績效的效果，至於組織結構專精化程度較高者，採行內部行銷者，將有利於組織績效的提高。

茲將本研究分析資料之結果與驗證之假設彙整於表 14。

表 14 本研究之假設及驗證結果彙整

	研究假設	驗證結果
假設一	學校行銷與組織績效之有正向的關聯性。	
1a	學校外部行銷與組織績效之有正向的關聯性。	支持
1b	學校內部行銷與組織績效之有正向的關聯性。	支持
1c	學校關係行銷與組織績效之有正向的關聯性。	支持
假設二	組織結構會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。	
2a	組織結構之正式化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。	部分支持
2b	組織結構之集權化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。	不支持
2c	組織結構之專精化，會干擾學校行銷與組織績效之關聯性。	部分支持

二、建議

根據研究發現與結論，本研究對學校經營管理的意涵為，在學校經營上引進學校行銷的策略有其必要性與正當性。此外，在探討學校行銷與組織績效的同時，組織結構卻有著不容忽視的影響力，此意謂著在探討學校行銷與組織績效時，有必要將組織結構的特質納入考慮，將有助於學校組織績效的提升。

由於受到時間及財力資源之限制，本研究僅以國民小學為研究主體，而且學校特質限定在台南縣市、高雄縣市，所得結論不宜推論至其他區域或層級的學校。此外，本研究大多以學校教師為研究對象，應可擴及學校的主要顧客，如學生家長，或是真正學校行銷執行者，

如校長或公共關係人員。因此，後續研究者有必要擴大研究範圍，針對不同學校層級作一探討與分析。

本研究也建議後續研究者可找出更多影響學校組織績效的前置因素，並且可擴大學校組織特質的探討，例如氣質、氣氛等特質。此外學校組織經營也有其生命週期，且每個階段所可引進的策略亦有所不同，因此，建議後續研究者有必要納入學校組織經營之生命週期構念的探討。

最後，本研究在探討組織結構的干擾效果時，也發現組織結構之正式化、集權化及專精化程度，對部分學校行銷與組織績效關係的干擾效果並不顯著，因為導致干擾效果不顯著的原因可能受到眾多因素影響，如目標、組織規模、技術、環境及領導文化價值等。因此，本研究建議後續研究可再納入不同的構面來探討，以補充或互補本研究的不足，甚至可獲得不同的結論。

參考文獻

- 吳秉恩（1993）。*組織行為學*。台北：華泰出版社。
- 李經遠（1991）。臺灣大企業組織結構三構面間之相關性。*交大管理學報*，12（1），頁79-100。
- 范熾文（2001）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北。
- 湯堯（2001）。學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷。臺北：五南。
- 黃義良（2004）。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄。
- 詹雅玲（2002）。海運承攬運送業關係行銷之研究—「承諾-信任理論」之應用，國立海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆。
- 蓋浙生（2002）。教育經營與管理。台北市：師大書苑。
- 潘勝豪（2002）。競爭策略對組織間關係策略之影響—以組織結構、產業特性為干擾變項。國立雲林科技大學企業管理學系碩士論文，未出版，雲林。
- 袁世珮、游琇雯（譯）（2002）。K. Albrecht, & R. Zemke 著。服務經濟大時代：強化全球競爭優勢的顧客服務管理。臺北：麥格羅希爾。
- Bagozzi, R. P. & Y. Yi, (1988). On the Evaluation for Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Barnes, C. (1994). *Practical marketing for schools*. Oxford: Blackwell.
- Baumgartner, H. & C. Homburg, 1996. Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 139-161.
- Bell, L. & Rowley, A., (2002). The impact of educational policy on headship in primary schools in England, 1994-2001. *Journal of Educational Administration*, 40(3), 195-210.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Caldwell, B. (1994). Leading the transformation of Australia's schools. *Educational Management and Administration*, 22(2), 76-84.
- Caldwell, B. (1996). International perspectives on the impact of school-based management. *Journal of Primary Education*, 5(2), 1-9.

- Chaganti, R. & Damanpour, F. (1991). Institutional ownership, capital structure, and firm perform. *Strategic Management Journal*, 12, 479-491.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Acamedy of Management Review*, 7, 35-44.
- Champion, D. J. (1975). *The sociology of organization*. New York: Mcgraw-Hill.
- Chandler, D. (1962). *Strategy and structure*. Mass: M. I. T.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. London: Falmer Press.
- Child, J. (1972). Organization structure environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- David, J. L. (1996). Site -based management: Make it work. *Educational Leadership*, 53(5), 4-9.
- Davis, B. & Ellison, L. (1997). *Strategic marketing for schools*. London: Pitman.
- Doll W. J., Raghunathan T.S., Lim J.S. & Y.P. Gupta, (1995). A Confirmatory Factor Analysis of the User Information Satisfaction Instrument. *Information Systems Research*, 6(2), 177-189.
- Eismann, D. A. (1985). An assessment of a model of educational and organizational effects. *Dissertation Abstracts International*, 46(2), 309-310.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. & O'keefe, R. T. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 683-695.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. N.J.: Prentice-Hall.
- Evans, I. (1995). *Marketing for Schools*. London: Cassell,.
- Farrell, F. (2001). Postmodernism and educational marketing. *Educational Management and Administration*, 29(2), 169-79.
- Fornell, C. & D. F. Larcker, (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable and Measurement Errors. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foskett, N. (1998). Schools and marketization. *Educational Management and Administration*, 26(2), 197-210.
- Foskett, N. (2002). Marketing. In Bush, T. & Bell, L. (Eds.), *The Principles and Practice of Educational Management* (pp. 241-57). London: Paul Chapman,.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. (1976). *Organizations: Behavior, structure, and processes*. Dallas, Texas: Business Publications, Inc.
- Goh, M., Lau, G.T. & Neo, L. (1999). Strategic role and contribution of purchasing in Singapore: A survey of CEOs. *Journal of Supply Chain Management*, 35, 12-22.

- Gronroos, C. (1984). From marketing mix to relationship marketing towards paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-22.
- Gross, E. (1967). The definition of organizational goal. *British Journal of Sociology*, 20, 287-291.
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W.C. Black, (1998). *Multivariate Data Analysis*. New York: Macmillan.
- Hammon, V. (1995). *Developing a marketing strategy for an early childhood education program in Hawaii*. FL: Nova University, College of education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED394710)
- Hekmat, F. & Heischmidt, K. A. (1993). Application of program life cycle concept for fund raising strategies in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 4(2), 121-126.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.
- James, C. & Phillips, P. (1995). The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23(2), 75-88.
- Jöreskog, K. G. & D. Sörbom, (1992). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A systems and contingency approach*, (9th ed.). N.Y.: McGraw-Hill, Inc.
- Kotler, P. & Fox, K. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New York: Prentice-Hall.
- Levin, B. (2001). *Reforming education: From origins to outcomes*. London: Routledge,.
- Litten, L. H. (1990). Marketing for higher education. *Journal of Higher Educational*, 51(1), 40-58.
- Lumby, J. (1999). Achieving responsiveness. In Lumpy, J. & Foskett, N. (Eds), *Managing External Relations in Schools and Colleges* (pp.193-207). London: Paul Chapman.
- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- Marsh, H. W. & D. Hocevar, (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582 .

- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Miller, D. & P. Friesen (1986). Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data. *Organization Studies*, 7, 255-261.
- Moenaert, R. K. & Deschoolmeester, D. (1990). Organizational strategy and resource allocation for technological turnaround. *Rand D Management*, 20(4), 291-304.
- Mohr, Fisher & Nevin J. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 12, 61-74.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Murphy, J. & Adams, J. E. (1998). Reforming America's schools 1980-2000. *Journal Educational Administration*, 36(5), 426-444.
- Murphy, T. & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform*. California: Corwin Press.
- Murphy, J. (1991). *Restructuring schools*. London: Cassell.
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli principals. *Comparative Education Review*, 46(2), 211-33.
- Oplatka, I., Hemsley-Brown, J. & Foskett, N. H. (2004). The research on school marketing: Current issues and future directions. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 375-400.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. N.Y.: Free Press.
- Payne, R. L. & Mansfield, R. (1976). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 21, 515-526.
- Pierce, J. & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management Review*, 2, 26-37.
- Powell, R.G. (1997). Modeling Takeover Likelihood. *Journal of Business Finance and Accounting*, 24, 1009-1030.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105。
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Mall.
- Silver, P. F. (1983). *Educational administration: Theoretical perspectives on practice and research*. N.Y.: Harper and Row.

- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative organization* (3rd ed.). N.Y.: The Free Press.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organization commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- Stinnette, L. J. (1995). *Decentralization: why, how, and toward what ends?* Retrieved December 24, 2004, from NCREL's Policy Briefs, Web site:
<http://www.Ncrel.org/ncrel/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/93-1comm.htm>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hall.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

A Study of Relationships between Marketing for Schools and Organizational Performance: Organizational Structure as Moderator

Wei-Zhe Guo

ABSTRACT

After opening the educational markets, in order to improve the organizational performance, there are their necessities and proper to introduce the marketing for schools in good time. Moreover, from the view of ‘structure follows strategy’, while probing into relationships between marketing for schools and organizational performance, organizational structure has influence power that can’t be ignored. Therefore, this research was mainly focused on relationships between marketing for schools and organizational performance. Besides, organizational structure as a moderator is expected to have moderating effect to their relationships. The major findings from this research through questionnaire investigation include, marketing for schools have good explanation strength and enhance the organizational performance. Besides, organizational structure has interference effect to relationships between marketing for schools and organizational performance. Finally, according to the conceptual framework and research findings, it also draws upon some suggestions for the school management and academic implications for the future research.

Key words: marketing for school; organizational performance; organizational structure

Received: August 11, 2005, Accepted: February 23, 2006

Wei-Zhe Guo, Doctoral Student, Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management,
National University of Tainan, Email: m8618341@ms28.hinet.net