

致理技術學院

商務科技管理系
實務專題報告

文教產業創新經營之個案研究
—以基隆地區文理補習班為例

**A Study on Innovation Management
of the Cultural and Educational Industries
—the case of cram school in Keelung Area**

學生：羅心妤(19933133)

李郁琪(19933161)

廖昭惠(19933170)

本成果報告書經審查及口試合格特此證明。

指導老師：_____

中華民國 102 年 12 月

CTM 實務專題研究授權書

本授權書所授權之實務專題研究為羅心好、李郁琪、廖昭惠共3人，
在致理技術學院商務科技管理系102學年度第1學期完成商管實務專題。

商管實務專題名稱：文教產業創新經營之個案研究—以基隆地區補習班為例

同意 不同意

本組同學共3人，皆同意著作財產權之論文全文資料，授予教育部指定送繳之圖書館及本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，該組同學皆同意視同授權。

指導教授姓名：

專題生簽名：

學號：

專題生簽名：

學號：

專題生簽名：

學號：

中華民國 年 月 日

誌 謝

感謝陳明郁老師在專題期間的指導與引領，透過文獻探討與相關資料分析，了解到實務專題的目標與方向，藉由創新經營診斷的模式了解補習班產業的營運，專題的撰寫也能夠充實性的研究，這段期間為具有收穫的一段期間。

也謝謝陳老師文理補習班的團隊，經過兩次的實地訪查，更加了解基隆地區的營運情況，也感謝訪查的時候願意熱情的參與討論與協助相關問題的解答，讓專題能夠順利進行。

最後透過專題實務成果展的報告，讓我們更加有所成長，這一次的課程，更要謝謝團隊的協助與合作，才能順利如期進行，一系列的組織與進度安排，如質完成專題之研究。

學生：羅心妤、李郁琪、廖昭惠

謹 致

致理技術學院 商務科技管理系

中華民國 一百零二 年 十二 月

摘 要

隨著產業結構與政策的改變，企業必須產業轉型與突破，才能永續經營，與時漸進與創新，才是根本之道，從補習班的經營模式，提出經營診斷之問題分析，從企業經營的角度面找出癥結點，再提出問題進行解決，而本專題研究針對「陳老師文理補習班」，進行企業診斷流程，最後再提出創新經營企劃書。

本專題的內容主要分成四大項：

- 一、**文獻探討相關資料整理**：補習班相關資料、創新經營與發展探討、數位學習、十二年國教。
- 二、**產業訪查**：親自拜訪陳老師文理補習班，做了解與分析，也在第二次訪談中與陳老師做直接性的討論與提案分享。
- 三、**企業診斷**：製訂本次專題的企業診斷流程與研究訪查內容。
- 四、**創新經營企劃書**：根據訪查內容與企業診斷結果加以研究，使用 SWOT 與五力分析，掌握企業在市場情況，做出財務分析清楚可用的資源後，最終針對補習班進行內部組織改革與外部行銷策略制定，完成本次創新經營企劃書，另外，多角化的經營目前於規劃當中，下一步的計畫將持續進行。

在面對現有威脅與劣勢下，希望可以透過這次的創新企劃書的分析與提案，促成陳老師文理補習班不一樣的新成長，並期盼美好未來。

關鍵字：經營診斷、創新企劃、補教業

目 錄

授 權 書.....	I
誌 謝.....	II
摘 要.....	III
目 錄.....	IV
圖 目 錄.....	V
表 目 錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	2
第四節 研究範圍與限制.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 補教產業相關理論與研究.....	5
第二節 企業診斷相關理論.....	9
第三節 創新經營之定義與組織發展相關探討.....	11
第四節 數位學習.....	13
第五節 十二年國教.....	14
第三章 產業訪查.....	15
第四章 企業診斷.....	22
第一節 企業診斷流程.....	22
第二節 企業診斷.....	23
第五章 創新經營企劃書.....	26
第一節 創新經營背景.....	26
第二節 創新經營說明.....	27
第三節 市場競爭分析.....	29
第四節 行銷策略分析.....	29

第五節 創新經營企劃	31
第六節 財務分析	38
第七節 創新經營結語	37
第六章 未來發展建議與結論	38
第一節 企業診斷報告書	38
第二節 招生企劃與企業識別設計	39
第三節 創新經營企劃書	44
第四節 結論	46
參考文獻	50
附錄一 訪談正式問卷	49
附錄二 問卷調查表-家長選擇補習班之意向	50

圖目錄

圖 1-3-1 研究流程圖.....	3
圖 2-5-1 十二年國民基本教育高級中等教育階段入學管道辦理流程圖.....	14
圖 3-2-1 目前組織分配圖.....	17
圖 4-1-1 企業診斷流程圖.....	22
圖 5-3-1 SWOT 策略.....	29
圖 5-5-1 創新經營組織分配表.....	35
圖 5-6-1 預估損益表.....	39
圖 5-7-1 結論與建議.....	40
圖 6-1-1 SWOT 策略.....	42
圖 6-1-2 招生方案示意圖.....	46
圖 6-2-1 商標設計圖.....	47
圖 6-2-2 名片設計圖.....	47
圖 6-2-3 面紙廣告設計.....	47
圖 6-4-4 未來發展.....	50

表 目 錄

表 2-2-1 全國補習班與文理類最近十年成長統計圖表.....	8
表 2-2-2 全國各縣市補習班總數統計圖.....	8
表 5-3-1 SWOT 分析表.....	29
表 5-3-3 競爭者分析表.....	31
表 5-6-1 企劃執行損益表.....	38
表 6-1-1 SWOT 分析表.....	42
表 6-3-1 創新經營企劃表.....	44

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在這個資訊爆炸的時代，資訊能透過任何方式取的，例如：網際網路、報章雜誌、手機 APPs 等。因此有許多產業都受到很大的衝擊；舉例來說，對印刷業而言，因為資訊不再只是書面資料，故減少了訂單亦減少了收入，導致經營不易等問題。而對補習班產業而言，由於網路的普及，資訊取得更便利，課程不再只是面對面的傳授方式，線上課程在人人忙碌的時代，比傳統的傳授方式更加省時省力；所以導致補習班產業在經營上面需要更有特色才能在這資訊時代生存。

而補習班所面臨的危機不光只是上述的線上課程的興起而已，加上「少子化」及十二年國教的重大衝擊，國中補習班的生存更加不易，本研究以基隆市國中補習班為例。目前基隆市國中補習班市場呈現「大者恆大」的狀況，小補習班面臨招生不足而關班的危機。

而本研究以「陳老師文理補習班」為例，先著手於企業內部的診斷，找出問題點並提出改善方式，使「陳老師文理補習班」能夠在基隆市區不因少子化、十二年國教或大補習班打壓影響而不易生存。

第二節 研究目的

補教業對於少子化與十二年國教的影響下，如何因應這次的衝擊，制定策略與創新化的規模發展，將是經營管理補習班的一大重點。在產業中穩住地位，勢必要具有特色與獨特性，未來的發展趨勢才會有極大的發展空間。

國內的補教事業有多種課程內容，國中小課業、才藝班、公職補習等，各種如何針對補教的發展趨勢，因應及制定策略，面對每一波的衝擊。本研究針對一間國中小的補習班，進行經營的診斷，評估未來的營運發展方式，組織內、外的應提升的方向，透過 SWOT 分析與五力分析、競爭策略，擬定出一套對於補習班完善發展的對策。

本研究目的：

- 一、了解國內補教業業者的內外環境。
- 二、透過企業診斷了解組織內的優缺點提出解決方案與策略。
- 三、透過訪談，提出組織內的逐步式的改善方案。
- 四、了解補教業資料庫的發展程度與未來發展趨勢。

本研究問題：

- 一、探討國內補教業業者的內外環境。
- 二、探討補教業發展所遭遇到的問題，提出解決方案與方案。
- 三、分析補教業資料庫的發展程度與未來發展趨勢。

第三節 研究流程

本組研究流程從發想研究動機與目的開始，並尋找相關文件做為文獻探討部分，至企業與業者訪談，再將訪談內容進行企業診斷，同時著手創新經營企劃書的撰寫，最後階段為結論。

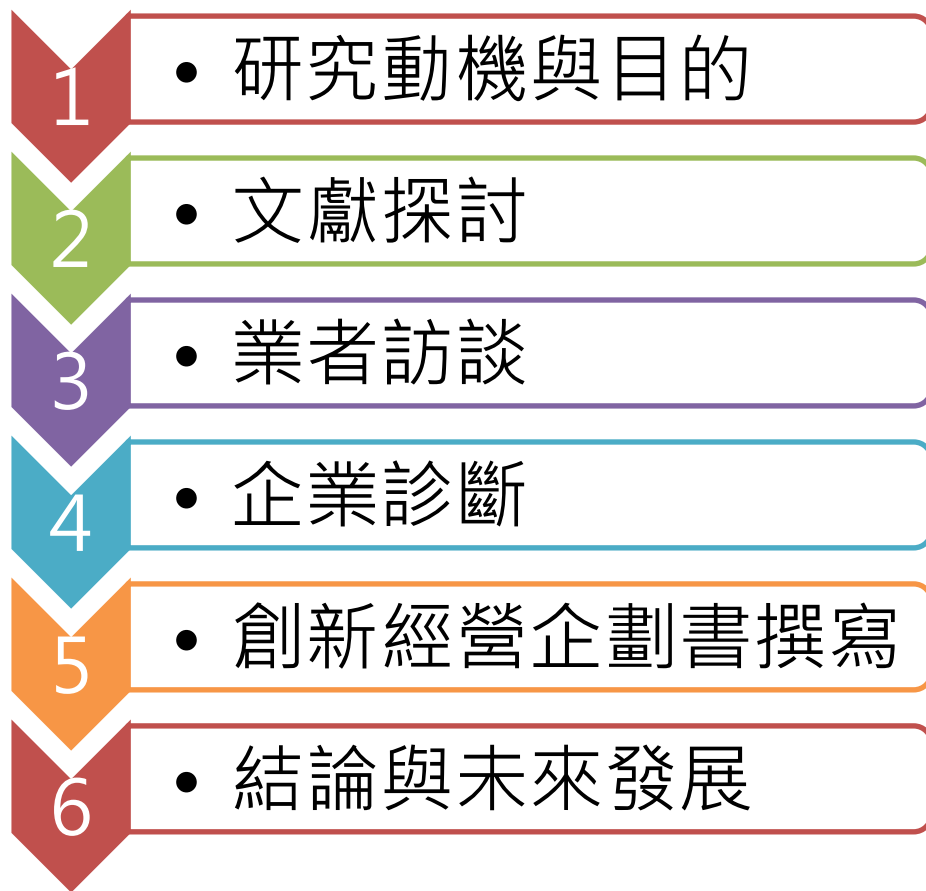


圖 1-3-1 研究流程圖

第四節 研究範圍與限制

本研究範圍針對基隆地區文理補習班為研究對象，因受到十二年國教與少子化的衝擊之下，對於創新經營之改革與理念。

限制則為涉及商業機密有關的資料，只提供具體的數據與主觀上的批評與指教，針對本研究的相關問題分析，就於對內外環境與未來需要改善創新的部分內容分析。

第二章 文獻探討

第一節 補教產業相關理論與研究

一、 補教業的起源與發展

補習班最早的起源可追溯到春秋戰國時代，周朝時孔子為平民百姓所建立的私塾，與現在補習班的性質來比較，本質上使差不多的，皆是以學習知識傳授教育為目的，但隨著制度與環境的改變，還是有著些許的差異。

而台灣的補教業緣起於清末的識字教育，到民國時期，轉變為輔導失學民眾的補習教育，1968年「九年國義務教育」，使教育重心轉移，到1976年「補習與進修教育法」的發布，使失學民眾的補習教育有了重新定位與規劃的機會。而針對補習班的歷史，根據台北市文獻委員會(1982)的記載，光復後臺北市各種民間短期補習班也多屬於日據時代私設學術講習會轉型而成，這些以小型、私塾的方式方步於坊間的補習班，即為台灣補習班最初的運作模式。(劉正，2006)

二、 創立補習班所需條件

在台灣要開設一間私人的短期補習班，據有相關法規的明文規定並且根據所在地的不同，受限也略顯不同，所以各地方的關於此法規條文都有差異。由於本研究對象是在基隆地區開設補習班 因此本次研究以基隆市的補習班相關法規作資料來源 以下資料皆參考「基隆市私立短期補習班設立及管理規則」的條文：

(一)補習班的設立

「基隆市私立短期補習班設立及管理規則」第二章，第五條：「補習班之設立，應由設立人擬具設班計畫書，連同有關文件，向本府申請籌設。

前項設班計畫書，應載明左列事項：

- 一、宗旨。
- 二、名稱、類別、班數。
- 三、班址及班舍位置略圖。
- 四、教學科目、課程、每週教學時數及教材大綱。
- 五、設班經費概算。
- 六、設立人及班主任學經歷、身分證明文件；如為技藝類補習班，應另檢附班主任有關之技能證明文件。
- 七、建築物可供作補習班使用之執照及班舍平面圖（應標明教室面積，並標示辦公室及安全衛生等設備）。
- 八、組織規程及學則。

前項設立人有二人以上時，須出具經法院公證之合夥契約書。並應推舉一人為代表。

第六條補習班經核准籌設後，應由設立人於六個月內檢具左列表件，向本府申請立案。

- 一、立案申請書。
- 二、擬聘教職員履歷表（應檢具學經歷及身份證影本與非軍公教人員切結書）。
- 三、設班基金一年以上定期存款證明文件，其基金數額如附表。
- 四、班舍使用權證明書（如係租賃，租期須在二年以上）。

五、財產目錄（包括課桌椅、圖書、儀器、安全設備及其他教學用品）。前項第三款之基金，於補習班核准立案後，應以補習班名義專戶儲存金融機構，作為日後改善教學及設備之用，非經本府核准，不得動用。核准動用後，應於一個月內補足，並檢附新存款證明報府核備。」

(二)補習班的組織與師資規定

而組織與師資部分，則在「基隆市私立短期補習班設立及管理規則」第四章，第十八條與第十九條名列規定：「補習班置班主任一人，綜理班務，並得視班務需要，設教學、訓導、總務等組，各組置組長一人、組員若干人，分別辦理各組事務。」，第四章，第十九條：「……..，補習班班主任為專任，其設籍應在基隆市，且應年滿二十歲，並應具備下列資格之一：

一、技藝補習班：

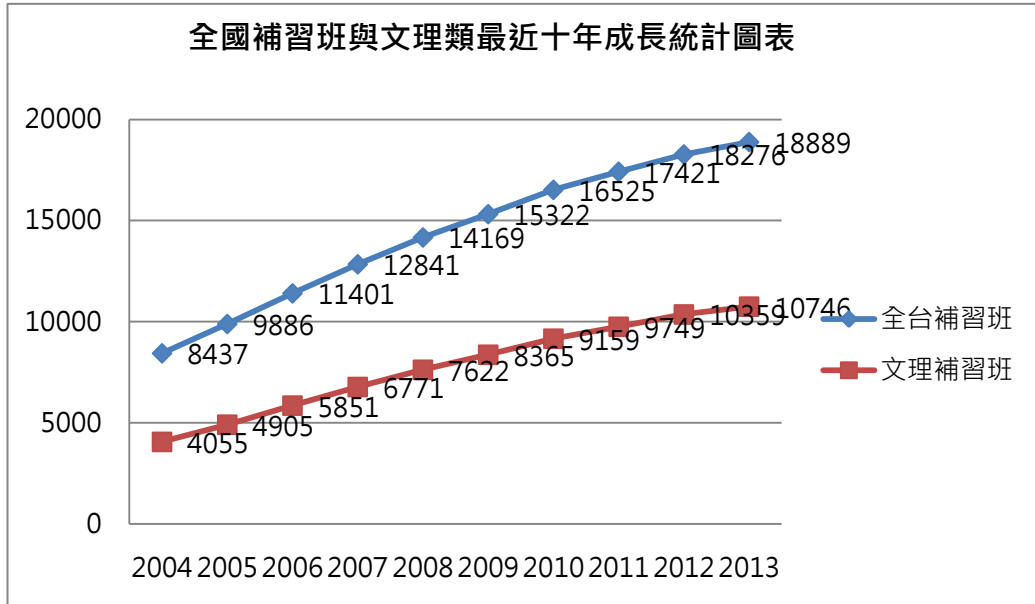
（一）專科以上學校相關科系畢業者。

（二）高級中等以上學校畢業，並具有各該科技能而持有證明文件者。但理燙髮、美容、縫紉、車繡、編織、插花、烹飪等補習班得為國民中學或初級中學以上畢業。如設二類科以上者，應具備其中一類科技能並持有證明文件。

二、文理補習班：專科以上學校畢業或經中小學教師登記或檢定合格者。設立人具有班主任資格者，得兼任班主任。」

表一是在過去十年的全台補習班及文理補習班成長統計，
可由下表得知這十年來補教業有大幅成長

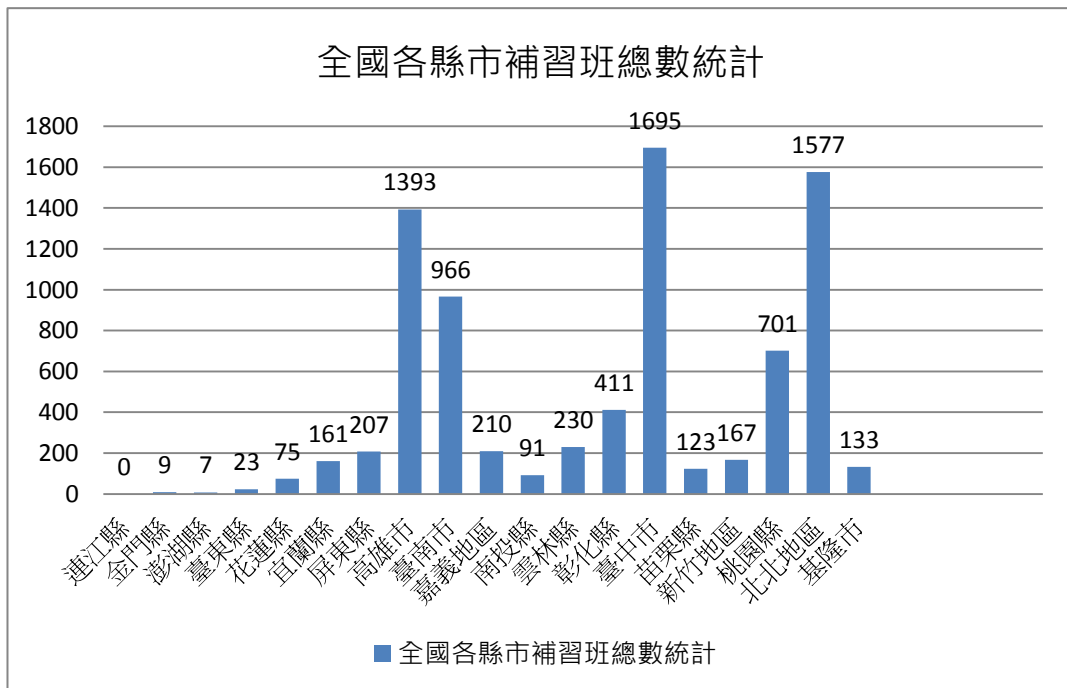
表 2-2-1 全國補習班與文理類最近十年成長統計圖表



表二則為為全國各縣市補習班總數統計圖，

1976/7/1 更新至 2013/11/29，可看出補習班的分布情形：

表 2-2-2 全國各縣市補習班總數統計圖



資料來源：直轄市及各縣市短期補習班統計

第二節 企業診斷相關理論

企業診斷又可稱為經營診斷、管理顧問，是針對一個經營團隊的計劃，並針對問題，做出一系列的建設性分析與核定，以報告的方式呈現，提出具體的改善方案，指導後加以實施，針對企業的優缺點，做有效的分析，成功達到目標的達成（劉黃灶，2010）。

企業診斷之重要性三大點：一、協助企業達到企業經營之目的：藉由企業經營診斷，協助企業能達到利用最少的資源，創造最大的產出，以獲得更高成長及獲利。二、協助企業瞭解大環境：企業得以瞭解外在之大環境，並建立起明確之遠景與目標，以更有彈性，更有效率之經營手法來領先競爭者。三、找出病因對症下藥：企業之經營體質若能予以定期診斷，即能針對經營問題，提出改善對策並身體力行，使企業之運作能邁向正常的軌道。

企業診斷之意義：一、以系統性的方法搜集企業經營之相關資料。二、進行客觀的分析評估。三、以前瞻性之思維進行專業判斷，找出企業經營管理之缺失。四、提出具體之改善方案。（吳萬益, 2011）

一、 企業診斷之目的：

1. 評估企業經營之過去及現況，以瞭解整體經營態勢。
2. 找出經營惡化之原因，即管理實況之癥結，以對症下藥。
3. 偵測內外環境的變化，重整組織的再生。
4. 瞭解優劣勢，作為經營目標、策略之參考。
5. 指出管理措施的失當並提出改善方案。
6. 強化企業運作之量能，提升行政效率。
7. 檢討經營策略之方向，確保經營之方向能融合經營環境的變化。
8. 分析經營問題之根源，防範企業發生危機。
9. 確保整體目標之達成，以保障股東及利害關係人之權益。
10. 防範企業危機之發生。

二、 企業診斷之過程：

首先要了解企業經營的細節，包括：資源投入及企業管理各項活動、組織結構與職能氣氛及資金來源與財務結構等。接著訂出計量與非計量之診斷指標，針對以上企業經營之體質進行觀察與衡量。在進行診斷時，注意要以全面性及前瞻性的觀點，來探討企業目前所面對的問題，並提出可能的解決方案。最後則是瞭解企業經營現況，並找出經營惡化之原因，及時矯正錯誤，使企業之經營步入常軌，達到永續經營之目標。

企業惡化之原因通常包括：(1)規模不當 (2)銷售不良 (3)成本不宜 (4)管理不強 (5)財務不穩及 (6)生產不實等。(吳萬益, 2011)

第三節 創新經營之定義與組織發展相關探討

在知識普及的年代下，創新經營的經營模式，是掌握商機的趨勢，順應時代的轉換，因應並創新是滿足社會與教育本身上的需求，藉以組織的創新經營模式，與創新的理念，創造出新核心價值，建立特色與經營指標。

創新的定義：一、創源自於創造理與創意，是最基礎的層面，二、目的在為提升個人與組織的競爭優勢，三、是透過人事物的結合，與內外環境的突破，才能產生創新，四、必須經過不斷的創意重組與更新突破，才能達到最終目的，五、為達到新的創意產生，必須要有效的管理與經營，綜合上述，創新就如同創意的點子，在發揮創造力，與智慧的結合，產生新的創新力，在不斷革新的世代，是個必須擁有的因子。(許齡之,2010)

創新經營之內涵：一、具前瞻性的思維，依據本身需求與特色，以跳脫式的思考模式，突破性的思維，開創新的局面，二、延續傳統的理念，藉以創意的組織方式，與成員的互動，共同討論話題，建立溝通的管道，三、品質追求，在本質的創意上，也追求經營品質的發展，領導者並制定相關規定，協助夥伴共同發揮創新的理念，四、持續創新，與時漸進，共同打造新局面，追求創新，永無止境的境界。(李于梅,2008)

創新經營劃分：一、行政管理創新，領導者的態度具重大的角色，引領組織的創新理念，二、課程教學創新，於課程內容的翻新與教師的教學方式，但重大的程度，教師因應時代的轉變，與科技結合達到與時代接軌的地步，並與團隊的創新與凝聚力加以呈現，三、外部關係創新，不穩定的外部環境深深影響前景的發展，應不時的與外在環境建立良好的關係，

四、學生活動創新，與學生的互動，並與計劃性的培育，將可增進其知識的多元化，五、校園環境創新，規劃良好的空間與軟硬體的設施，有品質的提升教學環境，具體規劃空間發展，更是重要的創新內容。(濮世緯,2003)

第四節 數位學習

一、數位學習及其優點

「數位學習」可分為廣義與狹義兩種，廣義的數位學習的定義為：使用數位化的媒體(電腦、網路、電視、廣播等)進行有意義的學習；而狹義的定義為：使用電腦網際網路的特性建構的學習環境進行學習。

而利用數位學習教材的優點為，多感官優點，文字結合了聲音與影像，能擴增思維的意境；連結，藉由鍵盤，學生能夠連結構想與不同的媒體；個別化優點，網狀的資訊結構，讓使用者依照自己的興趣瀏覽資訊，並建構出其獨特經驗的心智架構；教師與學生自行建構優點，超媒體讓教師與學生非常容易建立其專屬的超媒體檔案；學習零障礙優點，透過數位學習，學習者不受傳統時空的限制，可自行選擇合適的時間及地點（家中）上網學習，再透過與授課老師同步或非同步的線上互動機制，讓學習者沒有時空的壓力與障礙。(顏永森／胡學誠／柯天盛，2011)

二、數位學習類型

數位學習類型可分為同步學習、非同步學習及混合式學習三種。同步學習是指教師方與學生方於同一時間在線上進行教學，使用工具可為虛擬教室、視訊會議、網頁等，但其缺點為時間沒有彈性。而非同步學習時間相較於同步學習來的有彈性，學生方能依自己的需求，在任意時間、任意地點透過討論區或是電子郵件來進行學習，但其缺點為與教師方沒有互動性。至於混合式學習兼具了同步學習與非同步學習的優點，透過多樣化的授課方式，如講師授課、光碟片或線上課程，藉由實體及線上課程的交互進行，強化及延伸學習效果。

第五節 十二年國教

國中教育會考從 102 年的試辦開始到 103 年正式起跑，12 年國教已成為國中升高中的新制度，而這整個體制又稱之為免試入學，與國中基測相比較為不同，提倡不採在校成績，以國民會考為檢定之機制，利圖在「降低壓力以活化學習」與「確保品質以維持競爭力」取得適當的平衡點，關於整個十二年國教的資訊與辦理方式將由圖(一)表簡單說明：

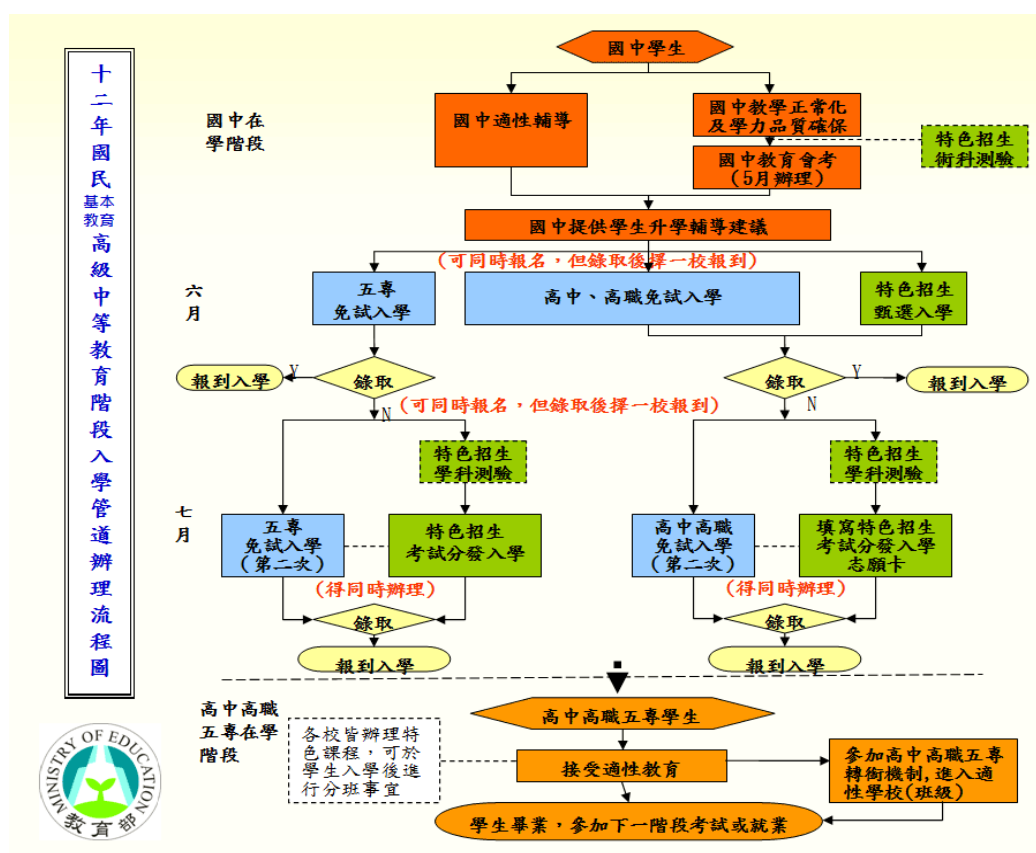


圖 2-5-1 十二年國民基本教育高級中等教育階段入學管道辦理流程圖

由圖可知，十二年國教國中升高中可分為兩個方向，一、十年國教主要的免試入學考試，二、接在免試入學之後，性質類似於國中基測的特色招生，如圖一所示，本研究將依出現名詞來作十二年國教的簡單介紹，了解其中的涵義：

免試入學

- 1.登記模式：當報名人數少於學校招生人數時取用，全額錄取。
- 2.適性輔導入學：當報名人數大於學校招生人數時取用訂出超額比序篩選，每區的比序標準皆不相同。

特色招生

分爲甄選與特色聯招因此在時間上可區分爲兩個階段：

- 1.甄選入學：以術科測驗(含實作測驗)方式進行，包含高中高職，甄選入學在每年的四月開始；無統一時間，以報考學校爲主。
- 2.特色聯招考試：以學科考試分發，每年七月統一時間舉辦，總共有八區參加特招（103 年度），可跨區報考，但只限一區。

超額比序

免試入學中當報名人數大於學校招生時作爲的評分的標準依據，以下分爲兩點，第一點是所有國中生皆會有的會考成績與第二點其他評標準：

一、 國中會考(所占上限 30%)

內容:國文、英語、數學、社會、自然、寫作測驗，另外，英文聽力與數學非選擇題，104 年才正式納入成績。

2.其他評分標準

學生志願序(上限 30%)、就近入學、扶助弱勢、學生畢（結）業資格、均衡學習、適性輔導、多元學習表現來評分，全台總共有分學區，每區比序標準與順序都不同，皆已在國中會考前公布相關資訊在官方網站上。

資料來源:本研究者整理

第三章 產業訪查

I. 營運現況

基隆市現在的補習班產業現況屬於綜合性。基隆地區補習班整體競爭狀況為「大者恆大，小者恆小」間，先前並沒有行銷的招生策略(打電話、發海報等)，目前學生招生人數為一百五十人左右(暑假剛開班)。創業後第一、二年約六十至八十人，第三、四年約一百至一百二十人，第五年學生從一百五十個人起跳。

初期創業時補習班只有三個人，兼職會計、工讀生、與陳老師。目前有六位老師在教課，但並未聘請正職員工，全部的工作夥伴都為兼職性質，人員配置定位有些不明確，常有身兼數職的狀況。

以編寫教材彙編成題庫，以保證無論是哪位老師教學都可以學到每種題型；而為因應少子化，目前經營策略向下延伸至國小部，已從暑假開始開班，目前已招收 12 名學生。

招生人數大約按照往例，以前剛開業時有五十八個學生，最終可達六十幾個；而學生人數大約一百八十個學生為理想值，如這兩年要做轉型與內部改革，大概在一百二十個學生就可以維持規模經濟。

陳老師認為要維持學生的水準很難，補習班的規模剛好即可，大概一百六十至一百八十個，而理想值為一百八十個學生，陳老師觀察大多數的補習都會多設座位，若座位太滿，教室會呈現有壓迫感的狀態，所以陳老師補習班的教室容量一間約三十個學生，相較於其他補習班教室較沒壓迫感。而補習班的經濟能力與基隆地區其他補習班有些許落差，與第三名的補習班應該在相差約三十個學生左右，但現況規模是超過一百個學生的補習班。

II. 人員配置狀況

未聘請正職人員，將人事成本降至最低，將多餘資金做服務性質的協助。從剛開業時連電話都沒有空接，到現在有十五位左右的工作夥伴，主要的核心管理人員有方助理以及會計連小姐。方助理介入較多是管理性質，從課表安排、輔導員排班及請假、管控教材測試的工讀生等，都是方助理協助辦理。會計連小姐先前白天於中華電信上班，目前已將心力投注在陳老師文理補習班上，並管理補習班內的資金運用，小至生活用品，大至副業的開業資金等皆由連小姐負責。

陳老師認為盡量用自己的學生，並從基層跑腿、影印做起，慢慢開始接觸學生、放學前交代事情，從中間過程開始傳授他們經驗，約莫半年，就進到教室協助，幾乎能夠面對補習班的種種情形，只差一步就可以當班導師。在陳老師這裡當輔導員，去其他補習班大多可以勝任班導師職務。

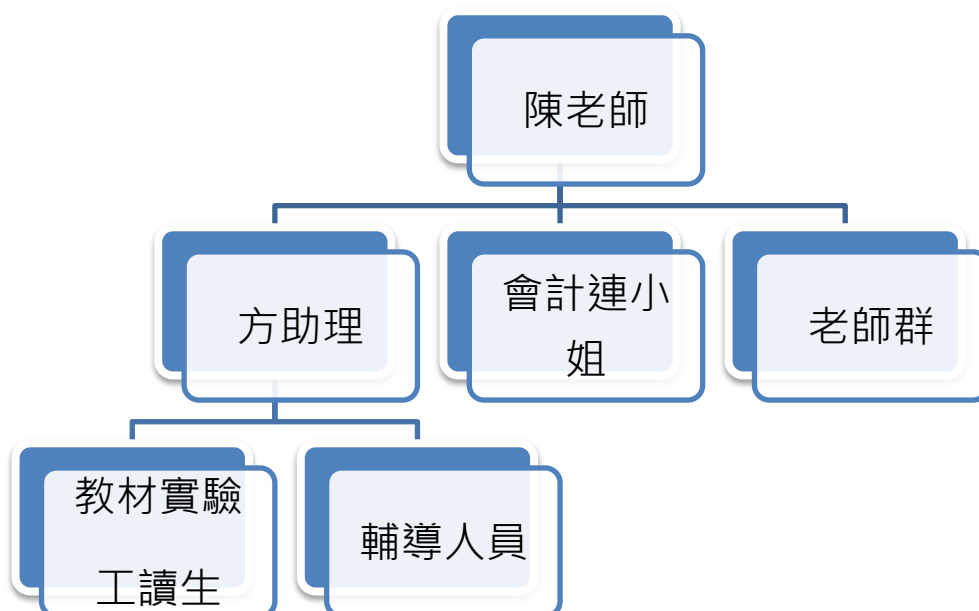


圖 3-2-1 目前組織分配圖

III. 創業初期

六年前回基隆幫建宏書局寫書，有些家長請陳老師協助學生教學，第一批的學生，要考基測的最後衝刺，沒想到來的時候有國二和國三的學生，大概經過幾位家長的介紹後，學生的人數越來越多，最後陳老師答應家長有空間能讓學生念書，剛好某位家長有承租的空間，所以就持續成立至今。

原先租賃教室的房東想退租教室空間，陳老師爲了學生及家長期望，決定頂讓下來，起初沒有想要經營補習班的想法。

IV. 教材撰寫、研發

聘請數理資優生協助製作教材研發，國中教材部分由高中數理資優生，每禮拜日早上做研究，找方助理報到，方助理數理程度佳，也了解補習班的人手較不夠，提供較積極的協助。

目前陳老師補習班上課的時段是其他補習班的2倍，原則上要上兩節，課程才能上完，而補習班的題庫都要撰寫教師手冊，範例解題方法。教材題庫撰寫有蒐集到民國六十年代，從光華商場購置，再經由同學打字整理。電腦題庫有制定課程的章節，隨著題型的難易度增加。國小題庫已編寫約一千題，目前基隆競爭的補習班大概是數一數二的。

每一個章節都可從題庫挑選題目，教材的操作性方便，把題目設計有多種變化，訂出有多元性與固定性的差別。並能從題庫的部分精選匯整後成一本教材，包含所有題目及難易度。

V. 資料庫建立

數理資優生來做教材測試，拿兩～三組同學來當作比對，將題型交叉比對，做統一的分類。確保電腦的題庫，所有分類的題型、教材能夠有統整性。至於同學測試教材部分，每周在家自發性的上班，基本一個月三十小時再加上到班與其他人討論的時間，最後教材再由方助理統整與規劃。

教材的統整性，教材重點的歸納，題目先前都沒有規劃，陳老師會下去盯教材的進度，教材分類架構細，學生才會接受教材的編排。

VI. 資優生素質

為確保學生於同一個框架，目前連理化都在做題庫建置，而目前編排有兩個同學因為今年要考試所以時程安排無法配合，只剩四個學生，包含大同高中數理班，數理班學生包含高一與高二，編排的工作會喜歡用高一的原因，因為剛考完基測，對題目不會有較多的疑慮。會先與同學預約，去年也有進行但沒大規模。先前有編制改錯字的題本，不只有數學，理化也開始建構，以強調補習班要有多功能性。

VII. 大陸教材購置

請海洋大學大陸的交換學生來協助大陸教材的購置，因為大陸上網要認證碼，目前連大陸補習班的視訊都有購置，大約花一、兩萬左右購置。陸生於六月份回國，下次預設想邀請都會區的同学，由於先前那位陸生來自農村，從來沒補過習，不過後來發現大陸學生的教材程度比台灣來的豐

富，下一步的計畫，預計飛往大陸一趟，並與對岸補習班共同編寫教材。

大陸就數學能力來說強調菁英教育比台灣好，光是廣東大學也有分爲一線二線，而大陸海洋大學被歸類二線，陸生覺得台灣的海洋大學校地很小，大陸校園面積大概海洋大學的好幾倍。而會請交換學生原因來協助編排，第一的原因爲最快蒐集到大陸教材。

VIII. 大陸補教界現況

現今大陸網路教學的老師，購買並收看的學生可高達七萬多學生同時同步上課，就連二線城市的規模相當可觀，網路教學的公司規模人數達上萬人，教材可達上千份，還能讓股票上市上櫃，而最重要的事先建立人際關係。

現在台灣許多教材很多都是抄襲大陸的講義，教材數量太大，台北某補習班數學也在用大陸的教材，撇開社會科，理化也開始出現，在教材中看得出來他們的東西比台灣教材新。因爲教材、考題十分難，大陸小學一年級幾乎爲台灣小學三年級的程度，至於四則運算，五六年級都能與國一、國二的學生相比。

IX. 經營理念

陳老師的理念爲環境給什麼資源，就用什麼資源作爲下一任的發展。就從補習班的服務對象也曾考慮可以與其他補習班協議，做教材代工，或是轉型爲教材出版社，也都是未來可行的對策。

未來全基隆一千兩百個學生，調整學生規模人數，嚴格講起來，轉型成國中教材出版社、教材資料庫甚至考慮過。服務性的補習班，教材資料

在一百萬元的等級，若要轉型，還是必須看後續的市場發展趨勢。

陳老師堅守著「有多少錢做多少事」，雖然較為保守，但是陳老師文理補習班就是以保守的心態來面對所有外在會發生的事件，並觀察著外在環境的改變。並將工作團隊視為家人，以凝聚向心力，讓補習班的組織結構雖不完整，但有一定的向心力為補習班付出。

X. 多角化經營餐飲業

已於一年前就在做市場調查，尚在不確定的營業狀況，也觀摩了幾家的營運狀況，技術狀況希望可以將困難度降低，另外也包含設備器材原料的購置，目前有參考在民權西路商圈的轉角，先選定這個地方作預備，原因為有認識的同業補教老師也做餐廳。最後考慮一些困難的突破點，第一為材料新鮮的保持，第二為烹煮操作技巧火候、配料的技術難度。

第四章 企業診斷

第一節 企業診斷流程



圖 4-1-1 企業診斷流程圖

來源：本研究整理

第二節 企業診斷

陳老師文理補習班- 企業診斷報告書

基本 資料	設立 時間	民國 95 年 (2006 年)	公司負責人	陳紹曾
	資本 額	NT\$500,000	目前營業額	NT\$330,000(月)
	主要 服務	國中小的課程內容教授服務， 提供課後複習與課前溫習的服務		
沿革	陳老師文理補習班成立於民國九十五年，起初擔任教材的作者，後來因為種種原因，就創立了補習班，於至今已擴大招生學生為一百六十七位學生，招生人數為成長的狀況，為因應十二年國教與少子化的衝擊，將制定策略，希望能鞏固國中部，並強化人員訓練與團隊共同因應困境，未來擬定多角化經營企劃書			

近況	時間	2006~2008 年	2008~2012 年	2013 年
	平均營業額	176,000	264,000	330,000
	員工人數	3 人	8 人	15 人
	學生人數	約 80 人	約 100 人	167 人

未來發展

透過初次的企業訪查，了解到一間企業營運的方式與經營的理念，如何將企業經營的有聲有色是不太容易的事。並對於外在環境的改變，必須隨時注意並觀望同業反應，企業才能跟著時代的潮流轉換經營形態，才能因應世界的腳步，踏著沉穩的步伐勇往直前。

診斷

現況

1. 人員配置不夠完善，沒有完整管理人才
2. 沒有完整的行銷招生策略
3. 副業的經營規劃不夠具體

問題 分析 與對 策

1. 建立良好的組織架構
2. 於招生時確保行銷的策略
3. 建立完整的副業企劃書

未來 展望

- A. 需因應外在環境改變而有所變動
- B. 並觀望同業之反應
- C. 與大陸有所接觸、合作

第五章 創新經營企劃書

第一節 創新經營背景

隨著時代的變遷與進步，臺灣的補教業越來越多，也逐漸成熟茁壯，並擁有多元發展，像是有證照班、才藝班、國家考試班...等等，各式各樣，而在面對競爭對手眾多的狀況下，除了經營多年、已有招牌掛保證的補習班足以坐穩寶座屹立不搖，不然是很容易面臨被淘汰的命運，而我們此次研究的對象的經營型態是間國中升高中的補習班，而本團隊透過親自訪談，了解到他們的人數規模在那邊算是中間地帶，而其中也提到他們的經營策略包括現在相對於競爭對手的不同之處與正在籌備的未來的計畫，這些將會在下節詳細說明。

回到正題，在面對少子化的衝擊與十二年國教的改革，要如何穩定維持；如何在其中脫穎而出不被其他對手擊敗，是本次研究的目的，更是最終願景，經過多次討論後，本團隊決定讓林老師文理補習班本身自有的特色加入科技元素，取用他們經營多年擁有完整制度流程的資料庫系統加以創新的方式，試圖創造有利且達到具意義的經營模式。

第二節 創新經營說明

現今的十二年國教與少子化，是加速文教業者轉型的原因，如何因應問題建立對策，將是決定轉型方向的重大要素，為此針對補習班制定實施對策：

一、 組織團隊與工作流程之合理化與效能提升

團隊乃是組織不可或缺的要角之一，如何配合與制度化，共同凝聚團結力與提升工作效能，明確的組織分明將可更加提高效能，提升團隊的發展力，導入企業的人力資源管理策略，職員的招募任用與績效管理，運用現代化的目標管理，將企業目標明確提升價值性的團隊整合力。

二、 多學制教材資料庫之 E 化、M 化

透過建立系統化的資料庫，於不同老師教學上，能更方便使用教材，適時、適地的教材運用，減少學習時間上的壓力，也可讓學生於課後自行練習，多元的學習方式供學生挑選。

三、 模組化教學單元之 E 化、M 化

依照學生的學習程度，擬定分級式的教學策略，客製化的學習導向，減少學生程度上的落差，降低學生學習上的困擾，增加課程的趣味性，題材的分級化，E 化教材提供更方便的學習模式，而 M 化更是方便的帶動行動的數位學習。

四、 兩岸補教業合作與交流

大陸與台灣學術界的交流越來越廣泛，為加強交流與大陸生進行教材上的撰寫，增加教材的廣度，也了解到大陸地區的補教業也盛行，程

度也不輸台灣，此外也可透過交流，學習彼此的優缺點，加強補習班所沒有的內容，也讓學生有更多元的學習環境。

五、結合文教活動、其他服務業等多角化經營

為避免少子化與十二年國教的衝擊，於近期推展多角化經營的企劃，透過此企劃將可減少經營之風險，也降低團隊面臨失業的困境，在基隆地區做了餐飲業的業者調查，將計畫出適合經營的地點，於日後推出此項服務。

第三節 市場競爭分析

一、SWOT 分析

表 5-3-1 SWOT 分析

優勢	劣勢
1.教材有完整的資料庫系統 2.題型編制有制度化 3.良好學習環境得經營 4.有良好的口碑	1.組織制配置制度不夠明確 2.行銷策略不夠完善
機會	威脅
1.企業轉型之多角化經營，例：餐廳 2.數位學習的興起	1.十二年國民教育改革的衝擊 2.少子化使社會環境改變

優勢 X 機會

利用雲端數位平台結合教材使用，以建立學生數位學習平台

優勢 X 威脅

以補習班的口碑建立完整組織架構，提升團隊效率與服務品質

強化優勢

擬定多元服務內容，提供學生適度的關懷與養成讀書風氣建立

轉化劣勢

建立目標性的行銷策略，定期舉辦節慶活動與學生共同慶祝

圖 5-3-1 SWOT 策略

二、五力分析

- **消費者的議價能力：低**

雖然有良好的口碑加持，但主要還是以學生家長的意願為中心，面對少子化採取低價策略，並祭出多科優惠。

- **供應商的議價能力：低**

1.研究對象從事蒐集資料已有多年且多經由購買多本教科書、講義與對岸考題做為參考依據。

2.編寫資料者除本班主任外亦有長期請當屆畢業的補習學生以工讀金的方式編製而成。

- **潛在進入者的威脅：偏中**

1.其他競爭者或許也有相同或類似的系統模式。

2.本創新經營為新開發系統，資料庫皆由班主任、學生及工作夥伴努力研究成果，需得花費時間才能完成。

- **替代品的威脅：偏高**

1.各大知名出版所整理編製的統整的資料講義

2.其它知名競爭業者所整理的資料講義

3.網路發達，可用網際網路來學習

- **現有競爭者的威脅：中偏高**

1.網路資訊發達

2.其它基隆地區補習班的經營策略

三、競爭者分析

表 5-3-3 競爭者分析表

	陳老師	新民	基隆儒林
知名度	<p>口碑行銷</p> <p>與實體知名度中</p>	<p>實體知名度中</p> <p>與網路知名度低</p>	<p>實體知名度與</p> <p>網路知名度皆高</p>
價格策略	<p>滲透定價策略</p> <p>(低價)</p>	<p>滲透定價策略</p> <p>(低價)</p>	<p>吸脂定價策略</p> <p>(高價)</p>
行銷通路	<p>尚無建立完整行</p> <p>銷通路</p>	<p>網路行銷與實體</p> <p>行銷</p>	<p>網路行銷與實體</p> <p>行銷</p>
目標客群	<p>國小、國中</p>	<p>國小、國中</p>	<p>國中、高中</p>
特色	<p>老師與同學間的</p> <p>關係密切,具有親</p> <p>切感的聯繫</p>	<p>利用推薦式的招</p> <p>生策略,達到同學</p> <p>介紹同學的獎學</p> <p>金宣傳方式</p>	<p>規模極大的連鎖</p> <p>補習班,高知名度</p> <p>與高價位的策略</p> <p>經營</p>

第四節 行銷策略分析

一、產品策略(Product)

陳老師文理補習班於基隆目前處於第四大的補習班，先前的招生策略多以口碑為主，現今將擴大招生族群，延伸至國小的教學與高中數理資優班，將加強學生的素質培養，期盼成為基隆地區優秀的文教事業。

1. 延伸國小部的招生

穩定上游的招生策略，可延伸至國中前的學習服務，奠定國小的基礎教學，於日後國中減少學習上的落差，養成平時學習的習慣，不單單只是傳統的補習，更與補習班也建立良好的學習環境。

2. 高中數理資優班

擴展至下游的高中數理資優班，為保持學生成績的穩定度，建立小班制的學習環境，降低因應不同補習班的適用問題，也留任補習班擔任教材的撰寫者，提升補習班整體的環境，猶如師徒制的方式，大師兄帶著小師弟的學習模式。

二、價格策略(Price)

目前國小部的招生費用採以低價的策略實施，穩定招生後，並可加以調整價格，或是加強其他科目的學習，採多項目的學科教學，可供學生任意選擇。較困難的問題為日後基隆地區學生的減少，將大幅減少學生的招生，且價格又不可任意調漲。

三、通路策略(Place)

以實體通路的招生策略，在基隆地區的國中小門口進行招生，也透過歷年來的家長口碑推廣，增加學生的人數，透過以上的通路，將學生的招生人數增加，也利用口碑的宣傳增加補習班的知名度。

四、促銷策略(Place)

採多科目補習的價格優惠，並讓學生感受補習班優良的環境氣氛，初期以低價的策略吸引學生踴躍補習，日後採用建立口碑，廣泛流傳補習班的優良學習風氣，吸引廣大的學生族群補習，並定期舉辦節慶的活動，使學習上的壓力紓解並獲得適當的釋放。

第五節 創新經營企劃

一、企劃目的

透過企劃使陳老師文理補習班能在基隆地區名聲更響亮，並能使補習班永續經營。

二、企劃內容：

I. 建立題庫資料庫

利用現有的資料庫題庫，請專業資料庫人員開發系統，以人性化的操作為前提建立，使題庫更完善且使用者能夠快速上手。

II. 設有一間自修室

提供想要認真讀書的補習學生有個安靜、讀書氣氛的環境，並有一至兩位的輔導人員在自修室內，能讓學生在學習上有疑問時能立即進行輔導，確保提升學生成績。

III. 建立完整的人事組織架構

由於原先的人事組織架構不明確，因此在這提出完整的架構表，讓陳老師補習班能夠參考使用。透過較明確的人事組織架構表讓各部門的分工更加清楚，這樣即可使決策者快速對負責部門下達相關指令。

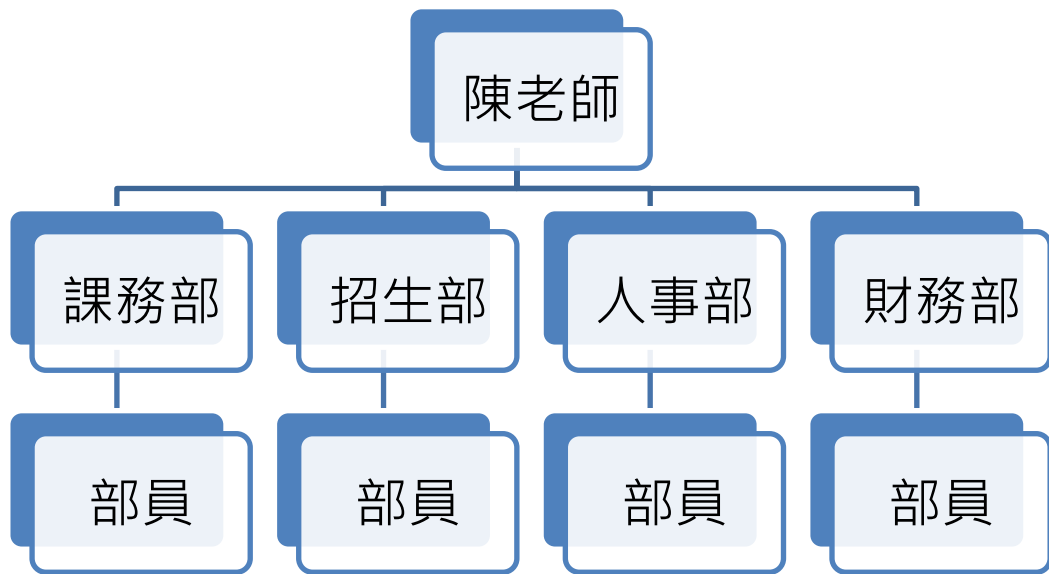


圖 5-5-1 創新經營組織分配表

IV. 招生企劃

以往陳老師補習班沒有傳統的招生企劃，單純依靠學生與家長間的口碑相傳在基隆有相對的知名度，但單靠口碑行銷是不足夠的，在此擬定一套招生企劃，招攬更多學生。

➤ 舉辦節慶活動

1. 聖誕節舉辦聖誕party：邀請學生及學生同學參加，並開放有獎徵答，出題皆為數學或是理化題目等。除了同樂性質外還能讓同學學習。
2. 元宵節舉辦猜燈謎活動：請國文老師準備一些國文題目來考同學，也能在題目中添加數學、理化、英文等題目，讓同學覺得念書不全然是死讀書，也能透過猜題的方式來學習。

3. 天氣冷煮熱湯給同學暖身：由於基隆靠海，冬天時常會非常冷，入夜後更是如此，透過煮熱湯的舉動，讓同學們了解補習班不只是賺他們爸爸媽媽的錢，而是真誠的關心他們，將他們當作是自己的孩子在培養。

➤ 與學校老師打好關係並介紹優良學生來補習：

有些書讀好的同學不見得家中都能栽培，與學校老師打好關係後，了解哪些學生是需要幫助的，會先詢問學生意見後，再與他們的父母溝通，讓他以較低的價格或是免費來補習，讓同學家中減輕負擔也能讓同學有良好的學習環境來念書。

➤ 放學時間到學校發DM、廣告面紙等宣傳工具並在學校附近架設廣告看板：

國中生的放學方式通常以父母接送為大宗，而這策略即是讓父母快速知道陳老師文理補習班。由於孩子到哪個補習班補習決定權通常掌握在父母手中，讓父母能得知補習班的資訊並多方比較。

➤ 副業餐廳成立後，能在店內放些DM，吸引家長注意

副業的經營已即將成為定局的狀況下，利用副業來客人潮為補習班吸引家長的注意，也讓更多人知道本補習班。

V. 數位學習系統

近幾年，「數位學習」這名詞在教育界是個十分火紅的關鍵字，無論是學校或是補習班都想要在「數位學習」的領域比別人先佔有舉足輕重的地位。然而，若我們比別人先開發了數位學習的系統，除了實體上課的課程，還有線上學習的課程，讓學生的補習方式能有不一樣選擇。學生及家長能夠選擇只上數位學習的課程或是只上實體課程，更能夠兩者都上來達到雙重加強的效果，而不同的學習課程有不同的收費方式。

第六節 財務分析

I. 利用簡易損益表來表達本計畫進行後預計花費的金額。

表 5-6-1 企劃執行損益表

營業收入	
學費收入	\$5,280,000
營業淨利	\$5,280,000
營業費用	
薪資費用	\$1,920,000
租金費用	\$576,000
教材研究費	\$1,198,000
研究發展費用	\$50,000
水電費	\$300,000
郵電費	\$36,000
職工福利	\$100,000
	\$4,180,000
營業淨利	\$1,100,000
營業外費用	
投資費用	\$800,000
稅前淨利	\$300,000
印花稅費用	\$126,720
本期淨利	\$173,280

II. 預算明細

學費收入：200(人)*2,200(科)*12(月)=\$5,280,000

薪資費用：160,000(薪資/月)*12=\$1,920,000

租金費用：48,000*12(月)=\$576,000

教材研究費：

1,000,000(教材購入)+5(人)*110(時薪)*30(小時/月)*12(月)=\$1,198,000

水電費：(30,000[夏季]+20,000[一般])/2*12(月)=\$300,000

郵電費：3,000(電話費)*12(月)=\$36,000

印花稅：(5,280,000*0.004)(每兩個月繳交印花稅)*6(次)=\$126,720

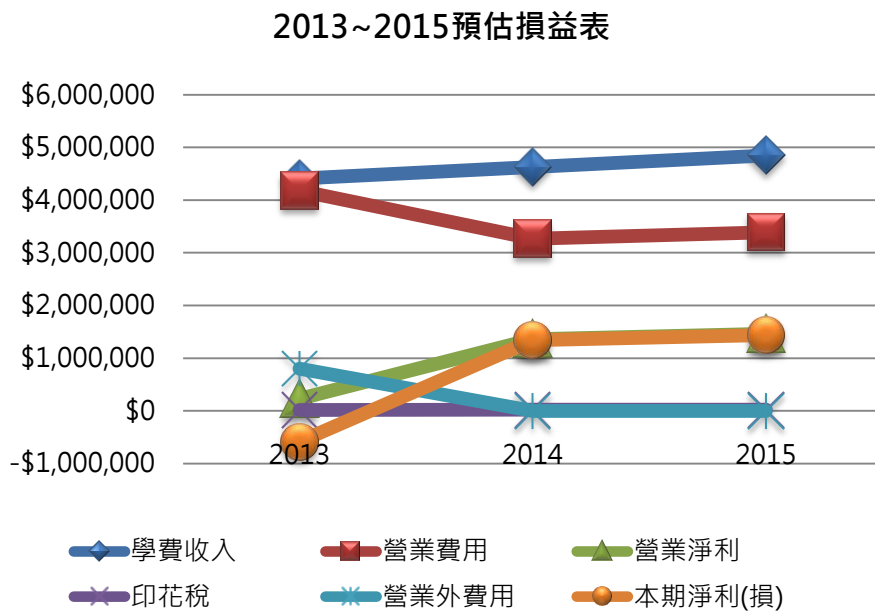


圖 5-6-2 預估損益表

第七節 創新經營結語

本經營企劃書實施後預計可為陳老師文理補習班在一年內能擴大營運，學生人數可達一百七十左右；三年內可與大陸補習班接洽並有學術上的交流，而學生人數可達到約一百八十五人；五年後可在基隆地區坐穩國中補習班龍頭寶座。

本企劃想出許多相較於從前的經營模式不同的創意經營方案，並透過損益表也評估了這企劃的可行程度。也打造了新的組織分配圖，讓所有事件皆有所分工，不再是一人身兼數職，預防一人忙到焦頭爛額的狀況。

透過本創新經營企劃書，希望能夠使「陳老師文理補習班」的學生人數能增長並維持一定的水平，能使陳老師補習班在基隆地區能永續經營。

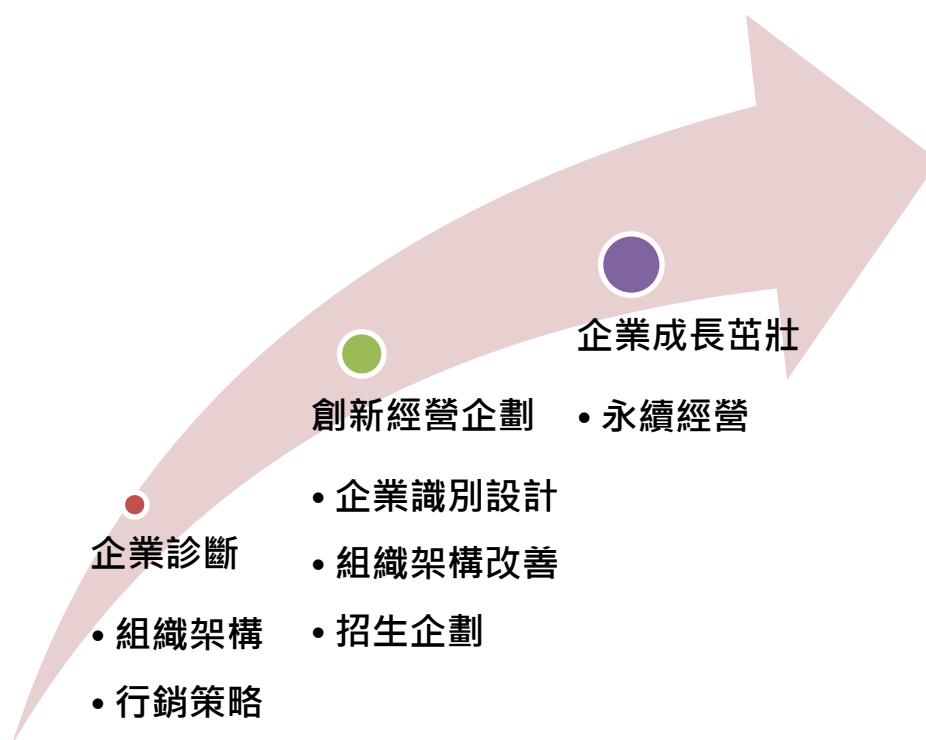


圖 5-7-1 結論與建議

第六章 未來發展建議與結論

第一節 企業診斷報告書

I. 補習班資料

(一)、設立時間：民國九十五年(西元二零零六年)

(二)、負責人：陳紹曾

(三)、資本額：新臺幣五十萬整

(四)、營業額：新台幣三十六萬整

(五)、工作夥伴人數：十五人

(六)、主要服務：

國中小的課程內容教授服務，提供課後複習與課前溫習的服務

II. 公司沿革

陳老師文理補習班成立於民國九十五年，起初擔任教材的作者，後來因為種種原因，就創立了補習班，於至今已擴大招生學生為一百六十七的學生，招生人數為成長的狀況，為因應十二年國教與少子化的衝擊，將制定策略，希望能鞏固國中部，並強化人員訓練與團隊共同因應困境，未來有擬訂多角化經營的企劃。

III. 公司近三年近況

(一)、平均營業額：新台幣三十六萬整

(二)、員工人數：十五人

(三)、SWOT 分析

表 6-1-1 SWOT 分析

優勢	劣勢
1.教材有完整的資料庫系統 2.題型編制有制度化 3.良好學習環境得經營 4.有良好的口碑	1.組織制配置制度不夠明確 2.行銷策略不夠完善
機會	威脅
1.企業轉型之多角化經營，例：餐廳 2.數位學習的興起	1.十二年國民教育改革的衝擊 2.少子化使社會環境改變



圖 6-1-1 SWOT 策略

IV. 波特五力分析

- **消費者的議價能力：低**

雖然有良好的口碑加持，但主要還是以學生家長的意願為中心，面對少子化採取低價策略，並祭出多科優惠。

- **供應商的議價能力：低**

1.研究對象從事蒐集資料已有多多年且多經由購買多本教科書、講義與對岸考題做為參考依據。

2.編寫資料者除本班主任外亦有長期請當屆畢業的補習學生以工讀金的方式編製而成。

- **潛在進入者的威脅：偏中**

1.其他競爭者或許也有相同或類似的系統模式。

2.本創新經營為新開發系統，資料庫皆由班主任、學生及工作夥伴努力研究成果，需得花費時間才能完成。

- **替代品的威脅：偏高**

1.各大知名出版所整理編製的統整的資料講義

2.其它知名競爭業者所整理的資料講義

3.網路發達，可用網際網路來學習

- **現有競爭者的威脅：中偏高**

1.網路資訊發達

2.其它基隆地區補習班的經營策略

V. 經營診斷

(一)、現況發展

1. 人員配置不夠完善，沒有完整管理人才
2. 沒有完整的行銷招生策略
3. 副業的經營規劃不夠具體

(二)、問題分析

4. 建立良好的組織架構
5. 於招生時確保行銷的策略
6. 建立完整的副業企劃書

VI. 未來發展

透過初次的企業訪查，了解到一間企業營運的方式與經營的理念，如何將企業經營的有聲有色是不太容易的事。並對於外在環境的改變，必須隨時注意並觀望同業反應，企業才能跟著時代的潮流轉換經營形態，才能因應世界的腳步，踏著沉穩的步伐勇往直前。

第二節 招生企劃與企業識別設計

I. 招生企劃

以往陳老師補習班沒有傳統的招生企劃，單純依靠學生與家長間的口碑相傳在基隆有相對的知名度，但單靠口碑行銷是不足夠的，在此擬定一套招生企劃，招攬更多學生。

➤ 舉辦節慶活動

4. 聖誕節舉辦聖誕party。邀請學生及學生同學參加，並開放有獎徵答，出題皆為數學或是理化題目等。除了同樂性質外還能讓同學學習。
5. 元宵節舉辦猜燈謎活動。請國文老師準備一些國文題目來考同學，也能在題目中添加數學、理化、英文等題目，讓同學覺得念書不全然是死讀書，也能透過有趣的方式來進行學習。
6. 天氣冷煮熟湯給同學暖身。由於基隆靠海，冬天時常會非常冷，入夜後更是如此，透過煮熟湯的舉動，讓同學們了解補習班不只是賺他們爸爸媽媽的錢，而是真誠的關心他們，將他們當作是自己的孩子在栽培。

➤ 與學校老師打好關係，並介紹優良學生來補習

有些書讀好的同學不見得家中都能栽培，與學校老師打好關係後，了解哪些學生是需要幫助的，會先詢問學生意見後，

再與他們的父母溝通，讓他以較低的價格或是免費來補習，讓同學家中減輕負擔也能讓同學有良好的學習環境來念書。

- 放學時間到學校發DM、廣告面紙等宣傳工具並在學校附近架設廣告看板

國中生的放學方式通常以父母接送為大宗，而這策略即是讓父母快速知道陳老師文理補習班。由於孩子到哪個補習班補習決定權通常掌握在父母手中，讓父母能得知補習班的資訊並多方比較。

- 副業餐廳成立後，能在店內放些DM，吸引家長注意

副業的經營已即將成為定局的狀況下，利用副業來客人潮為補習班吸引家長的注意，也讓更多人知道本補習班。



圖 6-1-2 招生方案示意圖

II. 企業識別設計

圖 6-2-1 商標設計圖

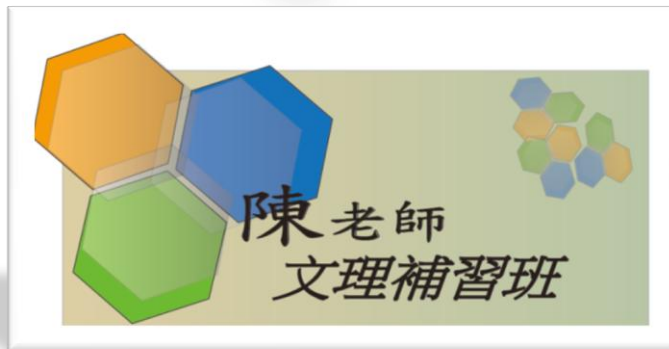


圖 6-2-2 名片設計圖



圖 6-2-3 面紙廣告設計

	數學	理化	國文	
國一	●			◆國小五、六年級數學 ◆國中精修班 ◆二信專班 ◆國三全科班
國二	●	●		
國三	●	●	●	
國小	●		●	
				地址：中正區信一路158號3樓 聯絡電話：2428-3338
●表示有開班				

第三節 創新經營企劃書

表 6-3-1 創新經營企劃表

目的	<p>為維持少子化的衝擊的招生人數，與十二年國民教育的改革，如何繼續保有補習班的招生與控制學生的品質，將是未來因應的重大課題。本企劃將運用創新的經營理念與行銷策略，維持學生與家長的支持度與補習班特色的經營模式</p> <p>願景：以特色的經營模式在基隆地區成為有影響力的補習班</p> <p>方向目標：</p> <p>一年內招生人數具體成長，使補習班擴大經營</p> <p>三年內建立資料庫與大陸進行學術交流</p> <p>五年內成為基隆地區數一數二的特色補習班</p>
效益	<p>1.學生總人數達 200 人</p> <p>2.基隆地區建立補習班知名品牌</p>
內容要點	<p>企劃方針：</p> <p>為改善目前補習班的營運現況，將特色的經營模式轉化成商業性質，建立更組織化的特色補習班</p> <p>1.完整人事組織架構</p>

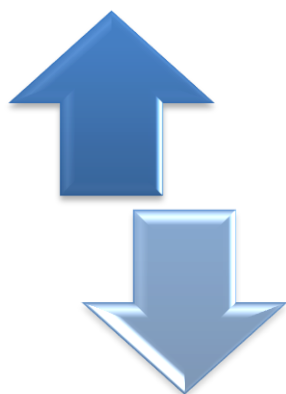
	<ul style="list-style-type: none"> 2.教材資料庫系統化 3.加值型數位學習系統 4.提供專人輔導自修室
地理範圍	台灣基隆地區
實施方式	<ul style="list-style-type: none"> 1 組織團隊與工作流程之合理化與效能提升 2.多學制教材資料庫之 E 化、M 化 3.模組化教學單元之 E 化、M 化 4.企業識別設計與招生行銷策略之擬定 5.兩岸補教業合作與交流 6.結合文教活動、其他服務業等多角化經營

第四節 結論

本專題研究以創新的腳步出發，針對基隆地區的國中補習班「陳老師文理補習班」做企業診斷並透過深入分析後做出創新經營企劃書。經由這次的個案研究更加清楚文教產業的營運模式，如何經營的完善是需要不斷的檢討與改進，才能站穩腳步，透過直接訪談，知道了陳老師補習班在經營上的優勢有哪些，不足的地方跟潛在優勢是我們要去加強與發掘的主要的重點，並打算在現有的資源上做出步的規劃與調整，希望能夠透過這些方案與建議，讓補習班能夠成長的更加茁壯。建議包括：

- (1) 強化補習班現有的資料庫系統
- (2) 成立招生計畫與企業 CIS 的設計
- (3) 設立自修室擁有良好的讀書環境
- (4) 多角經營的經營策略(目前策畫中)
- (5) 完善的組織人員調配

最後文中提到也希望為來能兩岸也能學術交流一番外，在現況下，面對多競爭對手、少子化與將要實施的十二年國教的情形下更希望能突破難關，創造佳績，除了在基隆地區名氣增加外，也為台灣補教業踏出一大步。



企業外部推廣

- 兩岸補教業交流
- 多角化經營

企業內部再造

- 組織重整後之效益追蹤
- 補教業創新E化營運

圖 6-4-4 未來發展

參考文獻

中文文獻

- [1]王素鸞、邱志偉(2009),「中小企業創新經營模式之研究」,中小企要發展季刊,第11期-市場行銷與中小企業
- [2]李于梅(2008),「幼稚園運用藍海策略與創新經營之研究」,國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文
- [3]何美秀(2011),「補習教育產業創意行銷策略之研究」,國立臺北教育大學教育事業創新經營碩士學位班在職進修專班
- [4]許齡之(2010),「幼稚園創新經營之研究—以一所公幼為例」,國立東華大學幼兒教育學系研究所碩士論文
- [5]葉純哲(2010),「企業社會責任認知與態度之研究-以台中市補教業為例」,國立台中教育大學事業經營研究所碩士論文
- [6]顏永森、胡學誠、柯天盛,「數位學習注意力對學習成效影響之研究」,國家文官學院 T&D 飛訊第 112 期
- [7]劉正(2006),「補習在臺灣的變遷、效能與階層化」,東海大學教育研究期刊第 52 輯第 4 期
- [8]劉黃炆(2002),「企業診斷管理系統之運作以 CK 與 DJ 兩家公司為例」,國立清華大學高階碩士論文
- [9]濮世緯(2003),「學校創新經營理念與實施之研究」,國立暨南國際大學教育政策與制度期刊,第 2 卷第 3 期
- [10]謝秀喜 (2011),「一所私立托兒所創新經營研究個案」,國立臺中教育大學幼兒教育學系碩士班

網路部分

- [1]十二年國民基本教育網站 <http://12basic.edu.tw/12Link.php>

[2]十二年國教 Q&A

<http://www.edtung.com/Helps/ExplainFor12YearEducation.aspx>

[3]全國短期補習班資訊系統 <http://bsb.edu.tw/>

[4]聯合新聞網 文教職考十二年國教

http://mag.udn.com/mag/edu/main_page.jsp?f_MAIN_ID=484

中文書籍

[1]吳萬益(2011),企業經營與診斷(初版),新北市,前程文化

附錄一 陳老師文理補習班經營診斷訪談大綱

您好：

我們是致理技術學院商務科技管理系的大學生，目前正在進行「補習班經營診斷與創新」相關專題研究，本研究希望能夠透過訪談與調查，了解業者的經營實務與顧客需求，發現問題並尋求解決方案，以提出未來有利於補習班的創新服務發展方向。

非常感謝您在百忙之中撥出時間給予我們訪談的機會，也非常謝謝您對本研究的協助以及支持，使得本研究能夠順利進行，您所提供的訪談記錄將給予我們很大的幫助。最後，再次向您致上萬分的謝意。

敬祝鴻圖大展

研究學生：羅心好、李郁琪、廖昭惠

致理技術學院商務科技管理系

-
1. 貴補習班的創業歷程?
 2. 貴補習班的經營理念與策略?
 3. 貴補習班人力資源配置與對少子化趨勢的因應對策?
 4. 貴補習班的學生來源?
 5. 貴補習班與競爭對手競爭之優勢?
 6. 貴補習班結合公益服務的理念與做法?
 7. 貴補習班針對十二年國教，如何面對新的環境變化與可能的因應方案?
 8. 貴補習班未來創新經營的策略?
 - (1) 具特色的教學理念與作法
 - (2) 企業識別系統設計的建立

附錄二 補習班之家長選擇考慮因素 調查問卷

親愛的家長您好：

感謝您撥控填寫此問卷，我們想了解家長們對補習班的看法與意見，因此製作此份調查問卷，您的建議與鼓勵將會成為我們的努力的動力，問卷內容將做為本組學校專題統計之用，敬請安心填寫，敬祝 萬事如意 平安順利~~

1. 您的性別：

男 女

2. 您的年齡：

25歲以下 26~35 36~40 41~45 46~55 56~60 61歲以上

2. 您的平均月收入：

18000 以下 18000~30000 30000~50000 50000~80000 80000 以上

3. 您的職業：

軍公教 製造業 服務業 自由業 其他_____

4. 請勾選下列選擇因素是您所重視的因素：

選項	完全重視	非常重視	普通重視	有點重視	不重視
口碑					
交通					
地點設置					
教材使用					
教學環境					
教室設備					
師資陣容					
人數規模					

補習費用					
成績績效					
孩子選擇					
經營歷史					

5. 請問您通常都是透過何種管道獲取補習班的相關資訊：

- 網路訊息
 傳單廣告
 報紙雜誌
 親朋好友介紹
 登門詢問
其他_____

6. 對於補習班的未來規劃，請問下列何種方案是您希望實踐項目：

- 舉辦節慶活動
 設置自修補習班
 發放DM宣傳
 數位教學系統

優惠方案
 其他_____

7. 針對此問答選項，或是補習班，您的建議：

本問卷結束!! 謝謝您的填寫~~~~