

# A Study of Operation Strategies for Registered Supplementary Institution - Survey the Members of Tai-chung Supplementary

張郁敏、王學銘

E-mail: 9806547@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The main purpose of this research was to explore the management strategy of Teaching 's legal supplementary institutions. Collecting the related domestic and foreign literature and quota ting logic theories, this research found the different classification supplementary instructions have the different management strategy. This research was also explored their implication strategy. This research was used depth interview as methodology including question-naires, interview outlines, interview collecting skills, and discussion by phone. 56 sup-plementary institutions would be classified into 4 types. In each type, 4 institutions would be representatives. Depth interview and case analyses would be used. In this re-search, 56 members would be used as field experiment; however, only 16 were choose as depth interviewees. Institutions management operators would be the research objects. The research project includes their company cases, the staff technology surface, the standardization and company services, and method of quality feedback mechanism. In addition to this, 56 questionnaires were return including 5 invalids questionnaires. 51questionnaires were effective, and 91% return ratio.

This research found the external environment threat and the internal technology disadvantage encouraged the management levels to change their management strategy.

Nowadays, supplementary institutions management presents the polarization. Two developmental methods were found including horizon development and vertical development.

The management strategy construction surface, the financial dimension, technol-ogy dimension, and function dimension were positive related. In disturbance variables included economic factors such as financial storms, enterprise factors such as staff un-certainty, management factors such as leadership, research factors such as innovation, demographic, and population decreased. Feedback mechanism was as structure for this research, and Deming cycle PDAC was used to find the successful key factors for man-agement strategy. Also, organizations can reach the continuing operation and forecasts.

Keywords : management strategies、horizontal development、vertical development、iteration

## Table of Contents

內容目錄 . . . . .	iii
圖目錄 . . . . .	iv
表目錄 . . . . .	v
第一章 緒論 . . . . .	1
第一節 研究背景與動機 . . . . .	1
第二節 研究目的 . . . . .	5
第三節 研究流程 . . . . .	6
第四節 研究範圍與限制 . . . . .	6
第二章 相關文獻的探討 . . . . .	8
第一節 研究對象之經營模式介紹 . . . . .	8
第二節 經營策略現況 . . . . .	10
第三節 競爭策略理論 . . . . .	11
第四節 直營與連鎖經營型態之比較 . . . . .	17
第五節 經營型態與策略理論 . . . . .	19
第三章 研究方法 . . . . .	32
第一節 研究架構 . . . . .	32
第二節 研究設計 . . . . .	34
第四章 研究分析 . . . . .	38
第一節 訪談對象及訪談主題簡介 . . . . .	38
第二節 訪談內容分析 . . . . .	45

第三節	研究小結 . . . . .	66
第四節	本研究整理與案例探討 . . . . .	69
第五節	研究結果與發現 . . . . .	70
第五章	結論與建議 . . . . .	88
第一節	研究結論 . . . . .	88
第二節	研究建議 . . . . .	93
參考文獻 . . . . .		97
附件A	2009年質化研究對象-分析採樣 . . . . .	107
附錄B	訪問各補習班現況分析 . . . . .	108
附錄C	各類型比較分析統計表 . . . . .	109
附錄D	各類型比較分析統計表 . . . . .	110
附錄E	各類型比較分析統計表 . . . . .	111
附錄F	各類型比較分析統計表 . . . . .	112
附錄G	問卷設計內容 . . . . .	113
附錄H	問卷二 . . . . .	115

### 表目錄

表 1-1	全國補習班招生對象統計表 . . . . .	4
表 2-1	經營策略的定義 . . . . .	12
表 4-1	內在、外在環境做市場風險分析 . . . . .	49
表 4-2	影響補習班的經營策略因子 . . . . .	51
表 4-3	SWOT：策略的形成 . . . . .	65
表 4-4	連鎖補習班經營之差異比較 . . . . .	66
表 4-5	比較立案私立補習班與公營補習班經營之差異化 研究 . . . . .	67
表 4-6	比較甲乙型連鎖補習班與丙丁自營型補習班經營 之競爭成本差異化之研究 . . . . .	68
表 4-7	優點、缺點分析比較 . . . . .	70
表 4-8	乙型態優缺點分析 . . . . .	74
表 4-9	丙型態優缺點分析 . . . . .	75
表 4-10	經營策略優缺點分析 . . . . .	75
表 4-11	優點、缺點比較分析 . . . . .	76
表 4-12	外部環境分析 . . . . .	77
表 4-13	內部環境分析 . . . . .	77

### 圖目錄

圖 1-1	全國補習班最近十年成長統計圖表 . . . . .	2
圖 1-2	全國文理類最近十年成長統計圖表 . . . . .	3
圖 1-3	全國外文類最近十年成長統計圖表 . . . . .	3
圖 1-4	全國技藝類最近十年成長統計圖表 . . . . .	4
圖 1-5	研究流程圖 . . . . .	6
圖 2-1	市場加盟連鎖 . . . . .	17
圖 2-2	補習班的經營種類 . . . . .	18
圖 2-3	補習班的短期、中期、長期經營策略 . . . . .	19
圖 2-4	永續經營 - 改正體系 . . . . .	22
圖 2-5	永續經營 - 改善體系 . . . . .	22
圖 2-6	改善體系分析圖 . . . . .	24
圖 2-7	戴明循環 . . . . .	26
圖 2-8	價值網決策關係圖 . . . . .	30
圖 3-1	戴明循環 . . . . .	32

圖 3-2 回饋機制圖 . . . . .	33
圖 4-1 永續經營策略回饋機制圖 . . . . .	64
圖 4-2 加盟優缺點分析圖 . . . . .	72
圖 4-3 經營策略 . . . . .	73
圖 4-4 五力分析圖 . . . . .	80
圖 5-1 外在環境與內在經營策略分析圖 . . . . .	89
圖 5-2 對補習班業者之建議 . . . . .	95

## REFERENCES

- 一、中文部份Brandenburger, A. M (2004), 競合策略:賽局理論的經營智慧(許恩得譯), 台?:台灣培生出版, (原文於2003年出版)。
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2004), 創新者的解答(李芳齡, 李田樹譯), 台?:天下出版, (原文於2003年出版)。Christensen, C. M., Anthon, S. D., & Roth, E. A. (2005), 創新者的修煉(李芳齡譯), 台?:天下雜誌股份有限公司, (原文於2003年出版)。Daft, R. L. (2006), 組織理論與設計(8版, 李再長譯), 台北市:華泰文化書局, (原文於2004年出版)Drucker, Peter F (2007), 杜拉克精選:創新管理篇(張玉文, 羅耀宗譯), 台?:天下遠見出版, (原文於2005年出版)。Fiorina, C. (2006), 勇敢抉擇—Carly Fiorina回憶錄(顧淑馨譯), 台?:天下雜誌, (原文於2006出版)Hamel, G., & Breen, B. (2007), 管理大未來—新管理正在淘汰舊商業(廖建容, 楊美齡, 周宜芳譯), 台北:天下文化, (原文出版於2007年)。Handy, C. (2002), 變動的年代(周旭華譯), 天下文化事業有限公司, (原文於1996年出版)。Holmes, A. (2004), 活學活用風險管?(永蕙譯), 台?:梅森文化事業有限公司, (原文於2003年出版)Jorion, P. (2001), 風險值:市場風險控管之新基準(黃達業譯), 台灣?融研訓院, (原文於2000年出版)Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2008, May 15), 藍海策略:開創無人競爭的全新市場(黃秀媛譯), 台?:天下文化遠見出刊, (原文於2005年出版)。Mayo, A. J., & Nohria, N. (2007), 英雄年代乘勢而啟的商業巨人(胡瑋珊譯), 台北:天下文化出版, (原著於2006年出版)。Schmitt, B. H. (2008), 大想法策略—引爆革命性商機的致勝法則(羅耀宗譯), 台北市:天下文化書坊, (原文於2006年出版)。
- 中國連鎖經營協會(2001), 2001年中國連鎖經營年鑑, 台北:中國商業出版社。中華民國連鎖店協會(2002), 2001連鎖店年鑑, 台北:中華民國連鎖店協會。王國安(2002), 兒童教育連鎖產業拓展中國大陸市場相關因應策略之研究 通路與組織發展計畫, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。王德業(1982), 特許加盟體系管理控制之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。古永嘉(1996), 企業研究方法, 台?:華泰書局。司徒達賢(1997), 策略管理, 台北市:遠流出版事業股份有限公司, 48。台灣加盟促進協會(2003), 2003台灣加盟連鎖產業特集, 台北:台灣連鎖暨加盟協會。台灣行政院主計處(2009), 2009年5月中華民國的失業率[線上資料], 來源: <http://www.dgbas.gov.tw/> [2007, June 15]。台灣連鎖暨加盟協會(2000), 台灣連鎖店經營策略重點與問題調查-經營統計調查篇, 台北:台灣連鎖暨加盟協會。台灣連鎖暨加盟協會(2001), 2001台灣加盟總部指南, 台北:台灣連鎖暨加盟協會。作滿足、組織承諾之相關研究, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士?文。吳思華(1999), 策略九說—策略思考的本質, 台北市:臉譜文化。李幸模(1995), 連鎖加盟店Q & A, 台北:商周文化。李若華, 周慧如, 林靜宜, 師瑞德, 陳碧珠(2006), 發現台灣藍海:精選8個開創新藍海的成功故事, 台北:天下遠見出版。李淨錦(2001), 台灣連鎖加盟發展策略, 台灣連鎖加盟特輯, 台北:中華民國加盟促進協會。沈孝思(2006), 品牌形象、知覺品質、知覺價值、顧客滿意與再購意願之研究—以保健食品為例, 國立成功大學高階管理碩士在職專班未出版之碩士論文。林志賢(2005), 企業固定資產風險之產險轉嫁策略探討-以寶成工業為例, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。洪宏宜(2003), 策略購併與技術取得—「尋找」與「檢視」過程之探討, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。洪美杏(2008), 企業併購與員工離職傾向關係研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所未出版之碩士?文。胡釗維(2008), 「金門幫」百年智慧—賺慢錢, 商業週刊[線上資料], 1093, 來源: <http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=34755> [2009, May 20]。桂世平(2001), 開店、加盟、當老闆, 台北:財經出版。國立經濟部商業司(2002), 兩岸連鎖加盟制度及發展研究報告, 台北:台灣連鎖暨加盟協會出版。張紹勳(2001), 研究方法, 台中市:滄海書局。教育部(2007), 全國立案補習班查詢網站[線上資料], 來源: <http://ap4.kh.edu.tw/afterschool/html/statisticshtml> [2007.April 15]。教育部台中市政府教育處(2007), 直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統網址[線上資料], 來源: <http://ap4.kh.edu.tw/af-terschool/> [2007, June 15]。教育部統計處資料(2007), 台灣地區各類短期補習班概況統計分析[線上資料], 來源: <http://www.edu.tw/statistics/> [2007.April 15]。梁海(2003), 連鎖加盟關鍵成功因素, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。許士軍(1994), 管理學, 台北:東華書局, 114-116。陳春元(2004), 美國高等教育機構發展自有品牌商品之關鍵因素, 發展阻力與品牌權益效果之探討, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士?文。陳星輝(1999), 綜合証卷商建構風險管理系統之探討, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。陳慶得(2000), 連鎖式經營關鍵成功因素之探討 以美語補習業為例, 私立淡江大學管理科學學系未出版之碩士論文。陳繼堯(1999), 危險管?, 台?:三民書局。黃昌平(1998), 風險管理在營建業之運用, 國立台灣科技大學營建工程研究所未出版之碩士論文。黃俊英(1996), 行銷研究-管理與技術, 台北市:華泰書局。溫建勳, 陳泳翰(2008), 財務槓桿的年代過去了, 商業週刊[線上資料], 1091, 來源: <http://www.businessweekly.com.tw/mag.php?id=1320>。葉俊榮(2002), 連鎖加盟知識創造映現況之研究, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士?文。榮泰生(1992), 策?管?學, 台?:華泰書局。趙清遠(2005), 從財產與責任損失風險探討營建業危機管理之建立, 中華民國危機管理期刊[線上資料], 2(1), 來源: <http://www.cmst.org.tw/20050302.htm>。劉原超(2002), 連鎖經營的核心本質 創新, 台北:商周出版。潘妍泠(2009), 競爭策?、組織文化、產業環境與經營績效之探討研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系未出版之碩士論文。蔡敦浩(1985), 策略決策過程之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。鄭華清(2002), 企業管?:創造競爭優勢, 台?:新文京出版。鄭華清(2007), 行銷管理(2版), 台?:全華圖書股份有限公司。鄭燦堂(1990), 風險管?之?與實務, 台?:翰?出版社。鄧家駒(2005), 風險管?, 台?:華泰書局。盧兆麟(1995), 家教、補習班經營大全, 台北:創

意力出版社。謝智芳(2004), 兒童文教事業連鎖加盟經營關鍵成功因素之探討—前進大陸策略與根留台灣策略之比較, 私立大葉大學國際企業管理學系未出版之碩士論文。蘇淑華(2002), 連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究, 私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。蘇鵬飛(1994), 經營環境與風險對抗策之研究-以大?投資風險為?, 國?政治大學企業管?研究所未出版之碩士論文。蘇鵬飛(1994), 經營環境與風險對抗策之研究-以大?投資風險為?, 國?政治大學企業管?研究所未出版之碩士論文。二.英文部分Afuah, A. N. (1998),. Innovation Managemen Strategic, Implementa-tion, and Profits. London: Oxford University Press.Aker, D. A. (1984). Strategic Market Management. New York:John Wiley and Sons Co.Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.Badaracco, J. L. Jr. (1991). The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Press.Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The Choice of Organizational Form:The case of Franchising. Journal of Financial Eco-nomics, 18, 401-420.Frazier, Gary L., Gill, J. D., & Sudhir, H. K. (1989). Dealer Depen-dency Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribu-tion in Developing Country. Journal of Marketing, 53(January), 50-70.Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (1995). Business Research Methods. Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill.Crawford, M. C., & Benedetto, C. A. Di (2000). New Products Man-agement(6th ed.). Boston : Irwin/McGraw-Hill.Harem,T.,Von Krogh, G., & Roos, J., (1996). Knowledge-Based Stra-tegic Change., in Georg Von Krogh & Johan Roos(Eds.), Man-aging Knowledge--Perspectives on Cooperation and Competi-tion. New York: SAGE Publications.Head, G. L., & Horn, S. (1997). Essentials of Risk Management(3rd ed.). Malvern, Pennsylvania: Insurance Institute of America.Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). Strategic Management Theory: An Integrated Approach(5th ed.). Boston:Houghton Mifflin College Div.Lawrence, P., & J. W. Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1-47.Miller, K. D.(1992), A Framework for Integrated Risk Management in International Business. Journal of International Business Studies, 21, 311-331.Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Mar-keting Channels:A Theoretical Perspective. Journal of Mar-keting, 54(October), 36-51.Rosenbloom, J. S.(1972). A case study in risk management. New York: Meredith Corp.Williams, Arthur C. & Heins, R. M. (1989). Risk Management and Insurance. New York: Mc Graw-Hill.Yin, R. K. (1992). The Case Study as a Serious Research Strategy. Knowledge:Creation, Diffusion,Utilization, 3, 97-114.