

台灣國民中學顧客關係管理模式建構之研究

張文權、范熾文、潘文福

國立東華大學教育行政與管理學系

本研究旨在發展台灣國民中學（下稱國中）顧客關係管理的基本層面與內涵，以期建構適用於國中的顧客關係管理模式；先以德懷術為研究方法，採用自編國中顧客關係管理模式建構專家諮詢問卷，並由 15 位實務工作與專家學者組成德懷術小組，進行三回合調查研究，了解各層面的適切性與重要性，再透過焦點團體座談，以確認適切性與應用價值。研究結論如下：（1）本研究發展的模式主要包含六項層面，兼具學理基礎及實徵支持，可作不同階段學校推動的參考依據；（2）本研究發展模式的各層面內涵，對於國中教育現場具有「適切性與重要性」；（3）「顧客互動倫理」是最兼具「適切性」與「重要性」的層面，屬於學校應用顧客關係管理的核心層面。根據上述結論，本研究針對教育行政機關與國中提出相關建議。

關鍵詞：國民中學；顧客關係管理；模式建構

緒論

研究背景與動機

就近年影響社會的議題，少子女化現象勢必帶來巨大變化，因此台灣第八次教育會議中，亦將成立「因應少子女化對策小組」列為重要結論（教育部，2010）。再從近十個學年度台灣中、小學學生人數統計資料觀察，呈現出依年級逐年遞減的現象（范熾文、張文權，2014b），學生人數不斷創下歷史新低，不但影響整體教育體制，更成為國家發展的重要議題。而就國民中、小學整體人數減少，自然亦代表整體學齡人口快速減少，因此過去因應大量人口所設立的學校，未來更需要面對教育市場供需失衡的問題，特別對於國民中、小學而言，更將率先遭受影響。

面對少子化的同時，台灣亦推動十二年國民教育，期望透過適性揚才、因材施教等概念，帶好每位學生。研究者身為基層教師，深刻體認國民中學（下稱國中）在十二年國民教育推動之下，親師互動、適性輔導與生涯教育等政策已成為迫切議題，最明顯例子就在於零體罰與適性輔導；零體罰政策使教師擺脫打罵教育，改以新思維

經營親師生夥伴關係，而目前國中基北區超額比序的爭議，就是源自於選校與分數的競爭，教師更需要精確了解親子需求，進而提供客製化的升學資訊，增加對超額比序與選填志願的認識。

但就十二年國民教育政策，如欲提升教育品質，落實適性教育，仰賴教育政策推動是不足的，它仍需以學校經營管理為基礎，建立親師生良好夥伴關係，方能了解不同需求，而這即涉及學校顧客關係管理（customer relationship management）的議題（張文權、范熾文，2014b），亦突顯學校顧客關係管理研究的價值。Temes（2002）指出學校教育的根本改革，應該以老師由下而上進行，並要對學校與班級情境高度客製化。Seeman & O'Hara（2006）更強調一所成功的學校如果能應用顧客關係管理的相關概念，可以建立學校的競爭優勢與吸引力。陳成宏（2008）亦認為可以用顧客滿意情況來作探討學校領導運作的共同要素，顧客愈「滿意」或愈少「不滿意」，學校行政運作自然更順利。由此可知，學校實施顧客關係管理，無論在教育改革的推行、教育政策的結合和學校行政的運作上均相當重要。因此，本研究期望激發顧客關係管理融入學校創新經營的重要思維，這是本研究動機之一。

顧客關係管理最初只用於資訊科技界，局限於資料庫建置與軟體設計等，但現今已提升為企業經營思想，更包括了解顧客需求、提供客製化服務與創造價值等概念。換言之，留住舊顧客所付出的成本效益，比吸引新顧客更低（Høst & Knie-Andersen, 2004），顧客關係管理着重於與顧客建立良好關係，創造多元價值。然而，學校屬於非營利組織，相較傳統企業，具有社會傳承與倫理價值的教育使命，如何彼此融合，參酌顧客關係管理的優點，應用於學校而產生效益，並為學生創造學習價值，例如提供客製化課程資源、學生輔導資訊網與差異化教學（differentiated instruction）等，是研究者極欲關注的議題。Schwartzman（1995）認為就教與學而言，將學生視為顧客會帶來許多幸福。Reigeluth（1999）更認為「客製化」是當代教育典範，泛指給每位學習者所需不同時間去達到學習目標，教師從旁引導，扮演學習促進者的角色。Lewis（1997）強調學校顧客不可能永遠是對的，但學校需要創造專業、謙恭、顧客導向的環境，創造顧客價值。綜合上述，顧客關係管理在學校的應用理應是符合未來社會與政策發展的關鍵，因而探索台灣學校應用顧客關係管理的概念，是本研究動機之二。

綜觀相關文獻，從 20 世紀 70 年代開始，E. E. Johnson（1977）、McAllister Swap（1993）、Epstein（1995）等即相繼提出家庭學校夥伴關係模式，而台灣的湯堯（1997）亦開始提出教育市場概念，接續劉明德（2003）、蔡俊傑（2005）和范熾文、張文權（2014a）逐漸聚焦於學校應用顧客關係管理的實務研究；張文權、范熾文（2014a）分析近 20 年學校顧客關係管理的文獻發現，台灣以國中為對象的研究不足，同時台灣與國際間差異之處，在於現今國中正推動十二年國民教育，面臨差異教學、適性輔導等新興理念，因此如能善用客製化概念，除了融入課程教學之外，更能對適性輔導、

正向管教等面向有所助益，而國際上已有針對教育顧客關係管理模式的研究(S. F. Hsu, Lee, Wang, & Chung, 2012)。綜上所述，無論就社會現象、實徵結果與政策需求，均有其發展台灣國中顧客關係管理模式的迫切與價值。而究竟學校應用該模式時包含哪些層面內涵，目前未有定論，實值得進一步建構模式，以作引導、說明與驗證學校推動顧客關係管理時的參考。因此，深入探究在學校應用的具體內涵，是本研究動機之三。

研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究主要目的包括：

1. 發展適合台灣情境的國中顧客關係管理層面與內涵。
2. 建構適合台灣情境的國中顧客關係管理模式。

文獻探討

顧客關係管理的意義

顧客關係管理屬於企業管理的一環，其演進基於關係行銷的觀念，以及資訊技術的強力支援(徐茂練, 2005)。海內、外學者對它的意義，看法並不一致。Winer (2001)指出，顧客關係管理是不同事物與人物的對應，有可能是電子郵件，亦可能是客製化服務或針對顧客需求量身訂做，但仍可從組織目標、實踐策略、實踐成效與評鑑等方面探討。本研究綜合學者定義與概念(李沛慶、熊東亮、陳世晉、楊雅棠, 2007; 張文權、范熾文, 2014c; Chambers, 1998; Daradoumis et al., 2010; King & Burgess, 2008; Richards & Jones, 2008)，歸納顧客關係管理的內涵包括：為組織與顧客建立持續互動的關係、針對顧客需求提供客製化服務、結合資訊科技推動、以評估顧客需求與規劃客製化服務為實踐、評估回饋內容應考量利害關係人，以及成效評估應着重組織與個人需求等。

根據上述文獻，本研究將顧客關係管理界定為：組織首先檢視內外部環境，分析外部情境與內部顧客需求後，訂定未來發展願景，再根據組織願景擬定實踐策略，結合資訊科技以客製化服務方案創造顧客價值，最後藉由消費者評鑑，同時滿足顧客需求與組織發展，產生競爭優勢，促進永續發展。此外，雖然學校顧客定義相當多元，然而學生學習實為學校辦學的重心，亦可稱為學校主要顧客(黃俊英, 2004)，同時國中家長亦同意假若學校在夥伴關係中扮演稱職的角色，對於幫助家長掌握學生學習表現會有所助益(許添明、陳俞琪, 2011)，據此本研究以家長及學生為顧客對象。

國中顧客關係管理模式的內涵與要素

本研究藉由文獻探討與理論分析，發現 S. F. Hsu et al. (2012) 提出能力本位的教育顧客關係管理模式，而 Bejou (2012) 研究公立學校的顧客關係管理模式，均值得教育行政領域參考。為使推動模式時具備可行性，本研究以 Bejou 與 S. F. Hsu et al. 的模式為本，進而歸納相關文獻後（見本文附錄），發現「顧客資訊、顧客互動、策略發展與成效評估」均為共同流程，此與張文權、范熾文 (2014a) 整理近 20 年相關文獻的結果相近，因而據此提出模式內涵與要素；又為使內涵更加明確，再將策略發展區分為「學校內外情境脈絡」、「學校發展願景與目標」，把成效評估分為「學校顧客關係管理效能」與「消費者導向評鑑」。

學校內外情境脈絡

組織檢視內在、外在情境脈絡，擬定願景與目標，必然為首要步驟。首先就企業管理方面，總體行銷環境可以區分為人口統計、自然環境、經濟、科技、政治、法律及社會文化七類（胡政源，2007）。另外，PEST 模式和競爭優勢策略均為分析組織外部的的方式，前者透過政治、經濟、社會與科技面向以作未來發展策略的依據（吳清山、林天祐，2011），後者則是指相對於競爭者，如何擁有長期優勢地位的策略，並可提供回饋建議（G. Johnson, Whittington, & Scholes, 2011; Porter, 1985）。

而就學校經營，中等學校情境則與策略的連結息息相關（Waslander, 2007）。Chambers (1998) 提出學校創造顧客友善環境的關鍵，包括態度、行為與溝通等 ABCs 三要素。Sergiovanni (2006) 提及校內環境包含個人需求、興趣、利益、關係與文化；同時校外環境包括行政作為、社區接納、教師會接納、經費支援與獎勵措施等。再以台灣研究來看，范熾文 (2008b) 認為學校內在、外在環境包含政治與經濟、社會變遷、教師與專業組織等。最後就環境分析模式，SWOT 分析是指包含優勢、劣勢、機會、威脅，可擬定校務發展計畫，目的在找出達成校務發展目標的最佳途徑，期能將學校優勢充分發揮（何宣甫，2010）。

綜合文獻，企業管理與學校經營在環境因素上均有許多相似之處。因此本研究融合 PEST 與競爭策略概念，強調外部的競爭環境分析，期望先透過 SWOT 本質（即包括內、外部分析的特點）為基礎，進行學校為本的情境探究，再輔以 PEST 進行巨觀競爭情境分析，藉此了解全面的學校內、外情境脈絡。

學校發展願景與目標

學校在評估內、外部的脈絡後，更須依照變動情境，擬定學校發展願景與目標，產生具體策略。Gill (2006) 指出願景 (vision) 代表組織的方向與羅盤，是有效能

領導的基礎。就學校觀點，E. E. Johnson (1977) 提倡家庭與學校模式，目標包括：親師間信賴關係；透過學校與家庭聯結，加強與學生的關聯性等。許添明 (2002) 提及學校願景應屬於理想校務計畫，強調把願景塑造為校務發展的首要任務，而行動策略則與願景密切相關。由此可知，願景、目標與策略均為學校組織發展的關鍵。

綜合上述，就企業或學校領域，均認同願景、目標與策略在組織發展的重要性。因此，本研究統整分析「塑造願景、建立目標與擬定策略」為學校發展因素。學校在檢視內、外情境脈絡後，必須塑造發展願景，再建立目標，最終擬定策略，令校內成員均可以透過共享願景，朝向學校成長的目標努力。

學校顧客資訊分析

顧客資訊分析是指組織運用消費資訊掌握需求，進而擬定關係行銷策略。本研究綜合相關文獻 (陳文華, 2000; Huang, Wu, & Chiou, 2014; Karimi, Somers, & Gupta, 2001; Payne, 2002; Payne & Frow, 2005; Rababah, Mohd, & Ibrahim, 2011)，發現資訊分析是顧客關係管理的重要內涵，再進而歸納其功能包括分析顧客需求、市場區隔、知識管理等 (陳建良、王建智、蕭秀惠, 2005; 劉明德, 2003; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999; Winer, 2001)，因此本研究以顧客關係管理資訊系統為核心，區分為顧客需求意涵、顧客區隔分析與顧客知識管理三部分。

一、顧客需求意涵

組織在處理顧客資訊之前，首先應了解顧客需求的意涵與內涵，亦須認知顧客導向並非指對顧客千依百順。在顧客 (學生) 導向前提下，學校要能夠就課程與教學適性化，傾聽學生心聲 (黃俊英, 2004)。Srivastava et al. (1999) 認為顧客關係管理的流程，首先在於確認潛在新顧客後，即須確定潛在及現有顧客的需求，隨後才能規劃推廣、服務等活動。Winer (2001) 亦認為蒐集以利於顧客區隔等的相關資訊，屬於顧客資料庫的內容。

綜合相關文獻 (錢幼蘭, 2007; Burgers, 2008; Lombana & Lombana, 1982)，發現顧客需求對於提供策略依據的重要性已受學者認同，而顧客需求內涵則多在於教學、行政與設備等方面。應用於學校組織，重視顧客需求有其必要，並以需求意義與內涵為顧客區隔與知識管理的重要基礎。

二、顧客區隔分析

探討完顧客需求意涵後，即須針對顧客進行區隔分析，劃分具有不同性質需求的群體，進而形成目標群。李沛慶等 (2007) 強調，「認識顧客的能力，能依據價值及

需求區隔市場」是成功要素。由此可知，顧客區隔是在流程當中初期所必須實施的重要步驟。

綜合相關文獻（徐茂練，2005；劉文良，2005；蔡俊傑，2005；S. F. Hsu et al., 2012; Peppers, Rogers, & Dorf, 1999），區隔不同需求的顧客確實有助形成族群，產生客製化服務。另外就區隔原則，需求、價值、角色與消費型態均可作評斷標準，而善用資料倉儲、資料採礦與網際網路等資訊技術，是將顧客有效分類的重點。在學校組織，同樣可鎖定師親生或社區人士等，依照基本變項、核心需求或扮演角色等原則，透過資訊技術予以區隔。

三、顧客知識管理

顧客知識管理是指以知識管理為基礎，針對顧客內隱與外顯知識進行管理，再以知識領導與資訊科技促進知識循環，建立競爭優勢的過程；它與顧客關係管理有顯著相關性（Madhoushi, Saghari, & Madhoushi, 2011）。Gibbert, Leibold, & Probst（2002）亦明確指出顧客知識管理屬於知識管理、顧客關係管理的延伸，相異之處在於前者的目標是主動與顧客合作，創造顧客與組織的利益。換言之，強調連結知識管理流程與顧客導向知識，將可以提高組織效能（Lakshman, 2007）。

綜合相關文獻（王如哲，2000；饒達欽、戴建耘、簡慶郎、鍾怡慧，2005；Cavalieri & Seivert, 2005; Lin, Su, & Chien, 2006; Nonaka, 1994; Tiwana, 2001）可以發現，知識管理與顧客關係管理兩者藉由顧客知識管理呈現互動關係。顧客知識管理包括資訊管理、知識創新等概念，因此置於學校顧客資訊分析之中，更可以同時着重於顯性與隱性知識的管理。

學校顧客關係互動

組織與顧客透過關係行銷策略，彼此進行關係互動，形塑教育夥伴關係。Morgan & Hunt（1994）在關係行銷、顧客關係管理的研究是重要的基礎文獻（Garbarino & Johnson, 1999; Yang & Wu, 2007），他們認為關係行銷是建立、發展與維持雙方成功的交易關係，而當中以承諾與信任為核心，S. F. Hsu et al.（2012）亦認為行銷管理屬於顧客關係規劃的核心行動。由此可知，關係行銷具備促進顧客關係管理的關鍵角色。

本研究以 Morgan & Hunt（1994）的內涵為主，再融合相關文獻，以學校經由關係行銷，積極與顧客建立夥伴關係的角度，將學校顧客互動區分為顧客互動管道、顧客互動內涵與顧客互動倫理三個層面。

一、顧客互動管道

組織藉由顧客資訊處理系統進行知識管理後，實有賴多元互動管道才能令成員

有效提供服務。完整管道包括：網際網路、面對面接觸、聯絡簿、研習、會議、電話、郵件、家庭訪問、舉辦活動等（徐茂練，2005；錢幼蘭，2001）。而管道是學校依據不同特性所選擇利用的最適宜方式，從而有效產生良性接觸，提供客製化的產品或服務。

二、顧客互動內涵

在互動內涵方面，教師評鑑機制對教師發展和學校改進均有正面影響（孫志麟，2008），因此以課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神與態度等向度的評鑑內涵為主。對學生而言，落實教師在課程教學的專業發展，可滿足學習需求；以外部家長或社區民眾觀點，教師專業水準的提升一方面提供高品質教學服務，亦可建立親師間夥伴關係（林清達，2003）。

三、顧客互動倫理

本研究綜合相關文獻（Bejou, 2012; Winer, 2001），認為學校除須依據國家法令政策，更要考量顧客需求，以教育本質提供適性服務，因此歸納顧客互動應以教育倫理為核心。對教職員工應提供進修管道；對學生與家長應關懷弱勢族群；就社區或外部環境，亦需開放人力、物力與空間，並主動整合政策資源，促進教育發展。

學校顧客關係管理效能

本研究綜合學校效能和顧客關係管理效能的相關文獻（吳清山、林天祐，2005；張慶勳，1996；Bejou, 2012; Li, 2013; Marzano, 2003; Payne, 2002; Payne & Frow, 2005; Ryals, 2005），發現學校效能亦同時着重利害關係人與滿意度等內涵，因此學校效能與顧客關係管理效能概念相近。Rababah et al. (2011) 認為顧客關係管理效能評估包括目標達成與未來發展等內涵，據此以滿足個人需求、達成組織目標兩大學校效能特性為基礎，分別提出傾向技術性與策略性層次的概念，包括顧客資訊處理效能、顧客關係互動效能、顧客價值創造效能、學校目標達成效能。

消費者導向評鑑

Donaldson & Scriven (2003) 指出在未來新世紀評鑑社會方案與問題的願景當中，評鑑具備跨領域整合的豐富概念，而消費者導向評鑑屬近年來的評鑑模式之一，具備以消費者的需求為重心，着重創造消費者的價值，強調評鑑具備服務功能等不同的重要特性（黃政傑，1987；Donavan & Hocutt, 2001; Scriven, 1991; Stufflebeam, 2000），對於了解組織應用顧客關係管理的成效極具價值。簡言之，顧客關係管理成效評估

包括「結果」與「績效監督」兩部分 (Rababah et al., 2011)，因此本研究以消費者導向評鑑模式為主，針對學校顧客關係管理模式內涵進行評鑑，最後再藉由評鑑結果發掘問題、改進問題，以作績效管理的依據。

綜合上述，國中在進行顧客關係管理之後，必須先考量內在與外在情境的變化，以此擬定學校發展願景，進而產生目標，再結合資訊管理系統，運用關係行銷策略，以客製化服務方案，滿足顧客需求，產生學校競爭優勢。換言之，依據企業與教育領域相關文獻提出的模式內涵及要素應包含：分析學校內外情境脈絡、界定學校發展願景目標、進行學校顧客資訊分析、促進學校顧客關係互動、了解學校顧客關係管理效能、推動消費者導向評鑑。

研究方法與設計

研究對象

本研究透過德懷術與焦點團體座談，蒐集建構適用於台灣國中模式的資料；德懷術問卷調查對象，以立意取樣選取 15 位委員，包括大學教授、國中校長、教育處行政人員、主任、導師、家長。本研究考量性質，選擇人員原則包括：對探討議題具有相當認知與研究；對台灣學校行政具有相當素養與經驗；關心研究問題並具有熱忱；認同德懷術的收集方式；涵蓋各領域、區域與職務，具有代表性。目的在凝聚小組成員間共識，進而了解不同項目的適切性，以及整體模式的重要性。焦點團體座談的對象則包括 5 位成員，其中 3 位是在教育行政領域有專題研究的學者專家，1 位具有實務校務經營經驗的校長，以及 1 位具有教學與班級經營實務經驗的教師，旨在收集並了解本研究模式在國中的適切性與應用價值，進而增進其完整性與周延性。

研究工具

本研究工具除了焦點團體座談所採用的討論題綱外，主要是實施德懷術所編製的「國民中學顧客關係管理模式建構調查問卷」，內容包括學校內外情境脈絡、學校發展願景目標、學校顧客資訊分析、學校顧客關係互動、學校顧客關係管理效能與消費者導向評鑑六個部分。除此之外，各回合問卷調查亦包括「研究說明函」、「問卷填答說明」與「問卷內容」等三部分，同時第二與第三回合問卷則另附有前一回合問卷的意見回饋資料。同時再參酌劉雲傑 (2011) 與潘淑滿 (2003) 德懷術調查流程與觀點，採取聚焦式的共識確立，第一回合針對模式各項題目「適切性共識」進行確認，並以平均數、眾數、標準差與四分差 (quartile deviation, *QD*) 為標準。Holden & Wedman (1993) 認為若四分差小於或等於 0.60，即成員對該題項的意見達高度共識；

若介於 0.60 和 1.00 之間，即達中度共識，本研究依此標準保留適切性題目。第二回合再針對適切性題目進行模式「重要程度共識性」確立，依據劉雲傑的看法，以及 Ito, Ota, & Matsuda (2011) 所進行德懷術的觀點，以同意「重要」與「普通」程度至少共達 80% 以上為標準，再修正、刪除題目。最後第三回合，針對兼具適切性與重要性的題目，進行「同意與否共識性」確立，期望透過適切性與重要性的共識，以及多次聚焦式調查，確定具備「適切且重要」的模式內涵。綜合上述，本研究透過德懷術與焦點團體座談中的文字回饋，建立專家內容效度，並依相關德懷術研究量化標準，確立專家委員對於接受保留題項的一致性。

實施程序

本研究根據文獻探討結果，了解學校顧客關係管理的相關概念，再參酌國中特性，以進行模式建構。在問卷草稿完成之後，先請 4 位校長與教師先行審閱內容是否符合教學現場，依意見修改後，再進行德懷術調查。Y. L. Hsu, Lee, & Kreng (2010) 指出德懷術調查法有三個特性：匿名的回應、重複並控制回饋、透過統計來反映群體的意見，因而通過德懷術調查，經由統計分析與文字回饋結果，得知各部分內容要素的適切性與重要性，藉此修正模式。研究者在回收所有問卷之後，隨即進行研究結果的統計分析與意見歸納，除了以德懷術專家所聚焦的建構模式內容之外，亦將非主流的意見納入研究結果加以評述。而就焦點團體座談，Liou & Hsu (2002) 綜合文獻，歸納其功能包括短時間從人群中收集資料、可以洞察未理解的領域、理解比較複雜的概念流程，以及促進調查團體的互動。因此本研究最後實施焦點團體座談，邀請專家學者與實務教育人員組成小組，針對德懷術問卷調查所建構的模式提供意見。

資料處理

本研究訪談與焦點團體座談的資料處理，採用 ATLAS.ti 質性分析軟體進行內容分析，操作時先建構家族名稱（類別）、軟體再呈現所有編碼（coding），此時即可從中選取相同的概念（編碼），歸類到「家族」區塊中，完成類別內容的整合。而德懷術調查問卷量化分析是以統計軟體進行次數分配 (f)、百分比 (%)、眾數 (Mo)、平均數 (M)、標準差 (SD)、第一四分位數 ($Q1$)、第三四分位數 ($Q3$) 的分析，以了解專家意見的分布情形。就統計分析，又以次數分配與百分比顯示德懷術專家對各題項反應的分布情形，以標準差反映各題項離散情形，以標準差與四分差反映整體離散情形，以平均數、眾數反映各題項集中情形。為避免歸納初步的模式內容而易陷入研究者意識型態當中，於是同時兼採質性研究，予委員就整體模式進行修正建議，研究者之間亦不斷進行批判省思；換言之，所謂質性分析是透過問卷所得的開放性

資料，對專家提出模式的新增或修正建議，均在下一回合問卷中加以註明，供委員再次評定；而就同一問題委員們的不同意見，亦會呈現供參考；同時就少數意見除了請委員敘明理由外，對於最後仍無法納入模式的非主流意見，亦一併於研究報告中說明。

研究結果與討論

依據德懷術和焦點團體座談結果，本研究所建構模式分為「學校內外情境脈絡」、「學校個別願景目標」、「學校顧客資訊分析」、「學校顧客關係互動」、「學校顧客關係管理效能」與「消費者導向評鑑」六個層面。下文說明研究結果，並探討整體模式適切性與重要性。

學校內外情境脈絡

根據表一「學校內外情境脈絡」內涵，主要包括內部與外部要素兩部分。依德懷術委員所提供的修正建議，將原本的「政治」修正為「政策」；「學校使命」修正為「學校規定」；「經濟」修正為「經濟狀況」；「社會」修正為「社會環境」，「科技」修正為「科技發展」。然而，依據焦點團體座談委員所表示的意見，將「政策」修正為「政策脈絡」，而「PEST 與 SWOT 分析」因範圍較大，且與內文雷同，建議刪除；另外委員亦建議應同步修正模式圖。

綜合上述研究結果，在外部要素中，政策脈絡方面與吳清山、林天祐（2011）和 Sergiovanni（2006）的論點相近；經濟方面與胡政源（2007）的論點相符合；社會環境方面與 G. Johnson et al.（2011）、Waslander（2007）的觀點接近；科技發展方面則與吳清山、林天祐（2011）的論點相似。在內部要素中，學校文化方面，Chambers（1998）對此有相同觀點；組織結構方面，范熾文（2008b）亦有相近主張。

學校個別願景目標

根據表二「學校個別願景目標」內涵，「非常適切且重要」題項包括「塑造發展願景」、「建立發展目標」與「擬定發展策略」。與此同時，在委員所提供修正建議中，亦將原本的「學校發展願景目標」修正為「學校個別願景目標」。而依據焦點團體座談中的意見，僅有文字修正，將「學校在進行顧客關係管理之前」，修正為「學校在進行顧客關係管理」。

表一：德懷術三回合問卷——「學校內外情境脈絡」各題項統計結果

第3次修正後模式題項內容	第1回合		第2回合		第3回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
1-1. 學校在實施顧客關係管理時，「政策」因素考量為影響的外部要素之一。	4.26	.5	80.0	20.0	100	0
1-2. 學校在實施顧客關係管理時，「經濟狀況」因素考量為影響的外部要素之一。	4.53	.5	66.7	33.3	100	0
1-3. 學校在實施顧客關係管理時，「社會環境」因素考量為影響的外部要素之一。	4.66	.5	86.7	13.3	100	0
1-4. 學校在實施顧客關係管理時，「科技發展」因素考量為影響的外部要素之一。	4.20	.5	66.7	33.3	100	0
1-5. 學校在實施顧客關係管理時，「學校規定」為影響的內部要素之一。	4.26	.5	93.3	6.7	100	0
1-6. 學校在實施顧客關係管理時，校內「組織結構」為影響的內部要素之一。	4.46	.5	73.3	26.7	100	0
1-7. 學校在實施顧客關係管理時，「學校文化」為影響的內部要素之一。	4.93	0	100	0	100	0
1-8. 學校在實施顧客關係管理時，「學校人力、物力、財力等資源」為影響的內部要素之一。	4.73	0	86.7	13.3	100	0

表二：德懷術三回合問卷——「學校個別願景目標」各題項統計結果

第3次修正後模式題項內容	第1回合		第2回合		第3回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
2-1. 學校在進行顧客關係管理之前，應先「塑造發展願景」。	4.66	0	93.3	6.7	100	0
2-2. 學校在進行顧客關係管理之前，應先「建立發展目標」。	4.93	0	100	0	100	0
2-3. 學校在進行顧客關係管理之前，應先「擬定發展策略」。	4.93	0	100	0	100	0

上述「塑造發展願景」與 Gill (2006) 主張願景是有效能領導的基礎這觀點相近；王淑俐 (2007) 提及教師應與學校行政人員共創願景，方能經營公共關係。這些研究強調願景具備引導作用，與本研究發現相似。至於「建立發展目標」與「擬定發展策略」，亦與徐茂練 (2005) 提及顧客關係管理願景是由「目標、價值觀與未來影像」所綜合而成，鄭崇趁 (2001) 主張優質學校發展計畫應包含教育目標、願景與策略分析，許添明 (2002) 認為理想校務發展計畫包括願景與目標等論述相似。

學校顧客資訊分析

根據表三「學校顧客資訊分析」內涵，包括「顧客需求意涵」、「顧客區隔標準」與「顧客知識管理」。委員提供修正建議應將「顧客需求意涵」置於基礎概念，合併原本「課程」與「教學」題目，同時刪除「行政需求」、「交通便利」與「消費者行為」。焦點團體座談小組認為應將「3-2-3. 學校應依照不同顧客的『區域特性』做為區隔標準」，補充說明「例如語言、族群等」，還有在「3-3-3. 學校應善用『紀錄手冊』妥善管理顧客的知識」，考量國中目前極重視多元入學、適性輔導，應補充說明「例如 AB 卡（即學生基本資料及輔導紀錄表）、手冊等」。

表三：德懷術三回合問卷——「學校顧客資訊分析」各題項統計結果

第 3 次修正後模式題項內容	第 1 回合		第 2 回合		第 3 回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
顧客需求意涵						
3-1-1. 學校顧客會着重於「課程」與「教學」方面的需求。	4.66	.48	100	0	100	0
3-1-2. 學校顧客會着重於「環境」方面的需求。	4.60	.50	86.7	13.3	100	0
3-1-3. 學校顧客會着重於「活動」方面的需求。	4.46	.63	80.0	20.0	100	0
3-1-4. 學校顧客會着重於「輔導」方面的需求。	4.53	.63	93.3	6.7	100	0
顧客區隔標準						
3-2-1. 學校應依照不同顧客的「價值需求」（包括發展性向、專長興趣等）做為區隔標準。	4.53	.51	80.0	20.0	100	0
3-2-2. 學校應依照不同顧客的「背景變項」（包括性別、年齡等）做為區隔標準。	4.26	.59	66.7	33.3	100	0
3-2-3. 學校應依照不同顧客的「區域特性」做為區隔標準。	4.40	.82	60.0	40.0	100	0
顧客知識管理						
3-3-1. 學校應善用「資訊科技」做為管理顧客知識的方式。	4.80	.56	86.7	13.3	100	0
3-3-2. 學校應建立「顧客資料庫」（例如親師網站、學生線上輔導系統等）妥善管理顧客的知識。	4.73	.45	93.3	6.7	100	0
3-3-3. 學校應善用「紀錄手冊」妥善管理顧客的知識。	4.73	.45	86.7	13.3	100	0
3-3-4. 學校應建立良好的「顧客文化」促進顧客知識的分享。	4.66	.48	86.7	13.3	100	0
3-3-5. 學校應建立良好的「獎勵制度」促進顧客知識的創新。	4.80	.41	80.0	20.0	100	0

就「顧客需求意涵」，正如黃俊英（2004）、Srivastava et al.（1999）的觀點，了解需求意涵很重要，掌握需求方能作學校經營的參考。另外，錢幼蘭（2007）主張國中需求意涵着重於家長參與、學生活動、生活管理與課程教學等方面，亦與本研究發現相近。何瑞珠（2000）指出家長參與已成為決策者、教育工作者關注的課題。在「顧客區隔標準」方面，蔡俊傑（2005）和 Peppers et al.（1999）均認為顧客價值可視作區隔原則；饒達欽等（2005）亦提出發掘輔導個案應先分析學生背景資料等流程。至於「顧客知識管理」，與 Tiwana（2001）所強調成功的顧客知識管理包含科技、文化策略結盟觀點一致；Lin et al.（2006）亦認為顧客知識管理包括分享、應用與創造等流程。

學校顧客關係互動

根據表四「學校顧客關係互動」內涵，主要包括「顧客互動管道」、「顧客互動內涵」與「顧客互動倫理」。委員提供修正建議，應將「顧客互動倫理」在模式圖中置於基礎概念，並在「顧客互動內涵」中考量國中十二年國民教育政策下，家長除了期望傳統升學外，亦重視人格發展、生涯輔導等，親師必須更緊密合作，應新增「良好的親師生關係」。依據焦點團體座談內容，針對「4-3-4. 學校教師應以『正向管教』態度做為顧客互動基礎」，亦是考量國中學生正面臨的適性輔導需求，應修改為「學校教師應以『正向輔導與管教態度』做為顧客互動基礎」較為完整；另外認為「4-1-2. 『面對面溝通』」與「4-1-6. 『辦理活動』」性質重複，應保留「面對面溝通」即可。

就「顧客互動管道」，本研究發現與徐茂練（2005）及 Kim, Suh, & Hwang（2003）主張應包括軟硬體的多元管道觀點相似。至於「顧客互動內涵」，林清達（2003）、范熾文（2008a）、Shulman（1987）所提倡教師專業所需具備的多元能力，與本研究結果相近。在「顧客互動倫理」方面，張文權、范熾文（2014b）發現顧客互動倫理是國中教師最認同的內涵。

學校顧客關係管理效能

根據表五「學校顧客關係管理效能」內涵，主要包括「顧客資訊處理效能」、「顧客關係互動效能」、「顧客價值創造效能」與「學校目標達成效能」。同時，考量國中學生多逢狂飆期，生活教育極受家長重視，委員建議應在「顧客價值創造效能」層面增加「生活常規」，而在「學校目標達成效能」層面刪除原有的「評鑑制度」，避免與「消費者導向評鑑」重複。此外，經由焦點團體座談，成員建議應將「學校目標達成效能」修改為「學校組織發展效能」，並認為題數宜再精簡，可讓概念更清晰，

表四：德懷術三回合問卷——「學校顧客關係互動」各題項統計結果

第3次修正後模式題項內容	第1回合		第2回合		第3回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
顧客互動管道						
4-1-1. 學校應透過「網際網路」（例如網路社群、通訊軟體等）做為顧客互動管道。	4.53	0	80.0	20.0	100	0
4-1-2. 學校應透過「面對面接觸」（例如校內親師座談會、親子園遊會等）做為顧客互動管道。	4.80	0	93.3	6.7	100	0
4-1-3. 學校應透過「聯絡簿」做為顧客互動管道。	4.80	0	93.3	6.7	100	0
4-1-4. 學校應透過「電話」做為顧客互動管道。	4.73	.5	86.7	13.3	100	0
4-1-5. 學校應透過「家庭訪問」做為顧客互動管道。	4.53	.5	66.7	33.3	100	0
4-1-6. 學校應透過「辦理活動」做為顧客互動管道。	4.86	0	86.7	13.3	100	0
顧客互動內涵						
4-2-1. 學校應以教師「課程設計與教學」做為顧客互動內涵。	4.73	.5	93.3	6.7	100	0
4-2-2. 學校應以教師「班級經營與輔導」做為顧客互動內涵。	5	0	100	0	100	0
4-2-3. 學校應以教師「敬業精神態度」做為顧客互動內涵。	4.73	.5	93.3	6.7	100	0
4-2-4. 學校應協助教師進行「專業增能」做為顧客互動內涵。	4.73	0	86.7	13.3	100	0
4-2-5. 學校應以良好「親師生關係」做為顧客互動內涵。	新增	新增	93.3	6.7	100	0
顧客互動倫理						
4-3-1. 學校應重視「教師倫理」於顧客關係管理當中。	5	.5	80.0	20.0	100	0
4-3-2. 學校應妥善保存顧客「個人資料」。	5	0	93.3	6.7	100	0
4-3-3. 學校應積極關懷「弱勢顧客族群」的教育需求。	5	0	93.3	6.7	100	0
4-3-4. 學校教師應以「正向管教」態度做為顧客互動基礎。	5	0	86.7	13.3	100	0

「5-1-5.『分析性』」應屬於「5-1-4.『完整性』」，「5-2-5.『教育資源』」應屬於「5-2-4.『優質課程與教學』」。本研究依據建議，合併相關題目。

學校效能應達成學校目標與教職員工生等個人需求，同時增進學校組織發展（張慶勳，1996）。而 Payne（2002）、Richards & Jones（2008）認為顧客價值與利害關係人價值應屬於評量層面；Kim et al.（2003）亦提出顧客中心的效能評量包括顧客價值、顧客滿意、顧客知識與顧客互動。綜合上述，發現本研究結果與文獻探討相近。

表五：德懷術三回合問卷——「學校顧客關係管理效能」各題項統計結果

第3次修正後模式題項內容	第1回合		第2回合		第3回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
顧客資訊處理效能						
5-1-1. 顧客使用資訊系統所取得資訊具有「易讀性」。	4.93	0	93.3	6.7	100	0
5-1-2. 顧客使用資訊系統所取得資訊具有「穩定性」。	4.73	.5	80.0	20.0	100	0
5-1-3. 顧客使用資訊系統所取得資訊具有「即時性」。	4.86	0	100	0	100	0
5-1-4. 顧客使用資訊系統所取得資訊具有「完整性」。	4.60	.5	80.0	20.0	100	0
5-1-5. 顧客使用資訊系統所取得資訊具有「分析性」。	4.46	.5	86.7	13.3	100	0
顧客關係互動效能						
5-2-1. 顧客得到學校服務的回應時間具有「即時性」。	4.80	0	93.3	6.7	100	0
5-2-2. 顧客得到學校服務的管道相當「多元」。	4.60	.5	86.7	13.3	100	0
5-2-3. 顧客可以得到學校的「個別化服務」。	4.66	.5	86.7	13.3	100	0
5-2-4. 顧客可以獲得學校優質的「課程與教學」。	4.60	.5	100	0	100	0
5-2-5. 學校可以提供顧客充分的「教育資源」。	4.46	.5	80.0	20.0	100	0
5-2-6. 顧客對學校具有良好的「整體滿意度」。	4.46	.5	66.7	33.3	100	0
顧客價值創造效能						
5-3-1. 學校可以讓學生獲得最佳的「學習成效」。	4.73	0	86.7	13.3	100	0
5-3-2. 顧客可以有效的產生「學校認同」。	4.93	0	93.3	6.7	100	0
5-3-3. 學校可以讓學生接觸更廣的「多元文化」。	4.60	.5	80.0	20.0	100	0
5-3-4. 學校可以培養學生最佳的「生活常規」。	新增	新增	80.0	20.0	100	0
學校目標達成效能						
5-4-1. 學校具有完善的「顧客關係管理實施制度」。	4.60	.5	80.0	20.0	100	0
5-4-2. 學校教職員工均參與「顧客關係管理」。	4.66	.5	80.0	20.0	100	0
5-4-3. 學校具有「顧客關係管理人才培育計畫」。	4.46	.5	86.7	13.3	100	0
5-4-4. 學校營造整體「顧客關係管理文化」。	4.60	.5	93.3	6.7	100	0

消費者導向評鑑

根據表六「消費者導向評鑑」內涵，主要包括「顧客需求」與「定期檢討」。上述題項，經三回合調查均屬於「適切且重要」，委員一致同意納入正式題項。委員並建議應將「顧客需求」與「定期檢討」整合成建立以顧客需求為主的評鑑制度，避免概念重疊。而在焦點團體座談中，委員認為上述概念均屬適切，包括評鑑與後設評鑑。消費者導向評鑑亦需要後設評鑑，強調以消費者為重心，有助於決定是否接受服務、方案或產品，並可以令利害關係人獲得價值（Stufflebeam, 2000），因此與本研究重視顧客需求與定期檢討的概念相似。

表六：德懷術三回合問卷——「消費者導向評鑑」各題項統計結果

第3次修正後模式題項內容	第1回合		第2回合		第3回合	
	<i>M</i>	<i>QD</i>	重要 %	普通 %	同意 %	不同意 %
6-1. 學校應以「顧客需求」做為評量顧客關係管理實施成效的標準。	4.60	.82	73.3	26.7	100	0
6-2. 學校應以顧客需求為標準，「定期檢討」顧客關係管理評量制度。	4.60	.63	86.7	13.3	100	0

國中顧客關係管理模式「適切性與重要性」之探討

根據表七，整體模式各層面與內涵完整且周延，包含項目適切且重要，適切程度為「非常適切」，重要程度屬「非常重要」，確實具有引導國中發揮顧客關係管理的功能，可將此模式應用於學校經營，有助於提升效能。具體而言，本研究以顧客關係管理融合學校情境，提出共通的模式內涵，同時考量國中強調輔導、教學與生活教育等特性，在題項中聚焦於符合台灣國中情境的內涵。這結果與 Bejou (2012)、S. F. Hsu et al. (2012) 研究模式的概念相近；張文權、范熾文 (2014b) 的實徵分析亦發現，國中教師對於顧客關係管理模式認同程度顯著高於實際符合程度。國中顧客關係管理模式如圖一所示。在三回合調查中，各層面內涵應標明箭頭，以顯示關係，且應調整層面位置，強調基礎概念。而在焦點團體座談中，小組成員認為整體模式架構仍可維持原有形式，但在「顧客關係互動」與「顧客資訊分析」之間，應以雙箭號強調其為互動的關係。因此，進而將模式修正如圖二所示。

表七：德懷術三回合問卷——國中顧客關係管理模式「模式適切性與重要性」題項統計結果

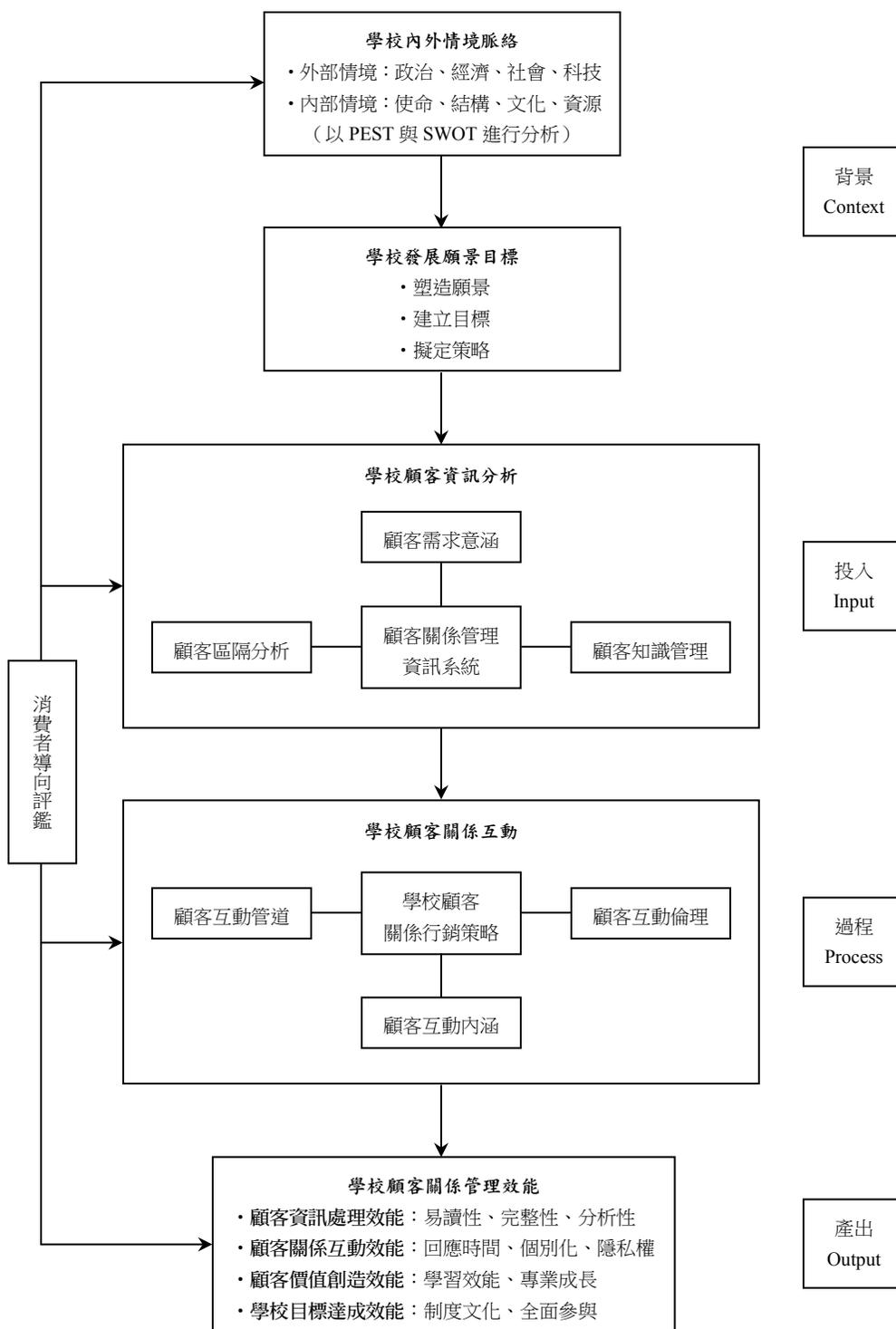
國中顧客關係管理模式適切性與重要性	整體模式適切性		整體模式重要性	
	<i>M</i> (五點量表)	<i>SD</i>	<i>M</i> (三點量表)	<i>SD</i>
國中顧客關係管理整體模式	4.61	.33	2.84	.15

由圖一及圖二可知，進行修改或調整的部分主要針對模式各階段「層面內涵」及「層面關係」，而在內涵與關係的修改分別以灰色背景及虛線區隔呈現於圖二，同時將修改情形說明如下。

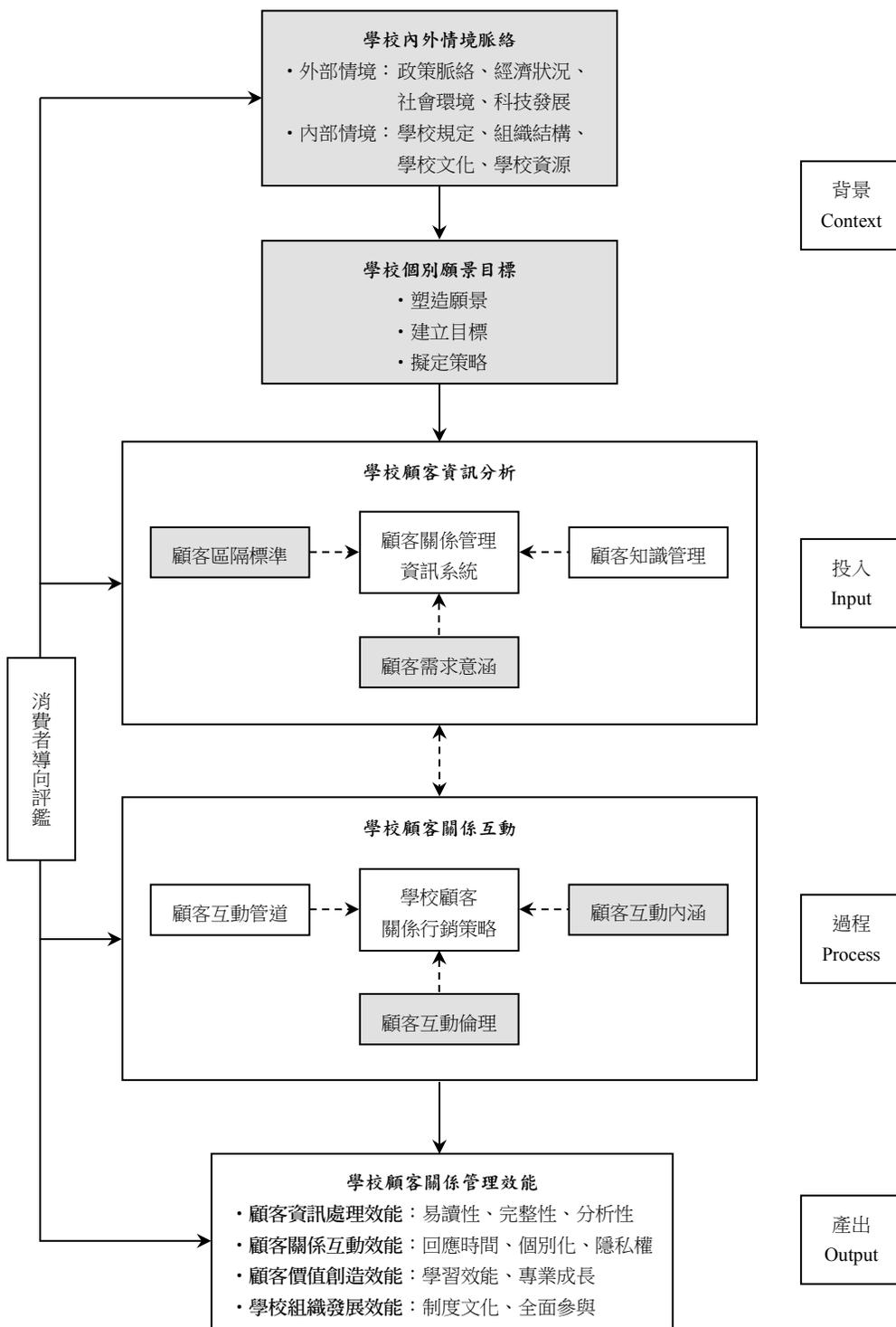
層面內涵的修改

這部分針對「層面內涵」中容易造成內容呈現不清的情形進行修改。本研究參酌

圖一：國中顧客關係管理模式（修改前）



圖二：國中顧客關係管理模式（修改後）



委員意見，主要就「學校發展願景目標」過於模糊，因此修改為「學校個別願景目標」、「顧客區隔分析」修改為「顧客區隔標準」，「學校目標達成效能」修改為「學校組織發展效能」，刪除「PEST、SWOT 分析」，同時依德懷術及焦點團體座談小組委員建議，將相關層面內涵均予以修正，使其更易理解並符合國中情境。

層面關係的修改

這部分修改模式的連結關係。委員認為在既有模式中，各層面之間以及層面內涵的不同要素關係不夠明確，而且亦無箭頭顯示實質影響關係；同時又應兼顧邏輯性，先有關係互動後方能產生效能。因此為了符應上述情形，將「顧客需求意涵」、「顧客互動倫理」置於下方強調「基礎」概念，並將「學校顧客資訊分析」與「學校顧客關係互動」以雙箭號強調其「互動」關係；此外則以單箭號呈現各內涵分別至「顧客關係管理資訊系統」與「學校顧客關係行銷策略」，突顯其「統整」關係。本研究於是將圖一修改為圖二所示。

綜合上述，參酌德懷術和焦點團體座談委員建議，並不斷審視模式內涵，以箭號流程概念，強調國中的顧客關係管理資訊系統與顧客關係行銷策略在各層面不同內涵互動與整合的概念，以求更加清晰呈現模式層面的結構關係，提升其在國中實務應用的參考價值。

國中顧客關係管理模式各層面間關係的分析

德懷術與焦點團體座談委員相當認同本研究所建構的模式，最後確立六項流程階段層面、10 個構面及 57 項問題，可提供學校實施或考核的依據，亦可作教育行政主管機關推動相關政策的參考。下文說明模式各層面的關係。

國中顧客關係管理模式主要包含「學校內外情境脈絡」、「學校個別願景目標」、「學校顧客資訊分析」、「學校顧客關係互動」、「學校顧客關係管理效能」與「消費者導向評鑑」等六項流程。此外，在投入與運作過程中，「學校顧客資訊分析」則以顧客需求意涵為基礎，再結合顧客區隔標準與顧客知識管理形成「顧客關係管理資訊系統」，而「學校顧客關係互動」則以顧客互動倫理為基礎，結合顧客互動管道與顧客互動內涵形成「學校顧客關係行銷策略」。換言之，國中在進行顧客關係管理時，必須先考量內在、外在情境的變化，以此擬定學校的發展願景，進而產生具體目標，再結合資訊管理系統，運用關係行銷策略，以客製化服務方案，滿足顧客需求，展現學校顧客關係管理效能，產生學校競爭優勢。這與陳文華（2000）、陳建良等（2005）、Bejou（2012）、Chan（2005）、S. F. Hsu et al.（2012）、Winer（2001）所提出顧客關係管理模式的概念相似，而本研究模式因着眼於國中學校型態，對於學校願景目標、

組織倫理以及教學、輔導、生活教育等方面更加重視，並將學生納入顧客範圍，期望藉此能從學生對教學與輔導管教的滿意度，精進教師專業，這是與企業顧客關係管理的主要差異。吳清山（2004）亦認為管理理論應用在學校行政，需注意學校本身特性與學校教育目標。

結論與建議

依據研究結果與討論，結合研究目的，茲就研究結論與建議，分述如下：

1. 本研究發展的模式主要包含六項層面，兼具學理基礎以及實徵支持，可作不同階段學校推動的參考依據——本研究透過文獻探討、德懷術問卷調查與焦點團體座談，發展「學校內外情境脈絡」、「學校個別願景目標」、「學校顧客資訊分析」、「學校顧客關係互動」、「學校顧客關係管理效能」與「消費者導向評鑑」等六項層面；同時資訊處理系統與關係行銷策略屬於投入與運作過程，均以相關理論為基礎，並獲得實徵研究支持。因為本研究是以企業界顧客關係管理重要內涵為發展基礎，再參考學校組織特性修訂，最後題項內涵依據國中情境訂定，所以發展的模式亦可作不同階段學校推動顧客關係管理的依據。
2. 本研究發展模式各層面的內涵，對於國中教育現場具有適切性與重要性——本研究先經由文獻探討，初步歸納模式各層面內涵後，再經由德懷術調查，整體適切性平均數達 4.61（採五點量表），整體重要性平均數達 2.84（採三點量表），最後透過焦點團體座談檢視討論，可見整體內涵具有適切性與重要性。同時層面內涵中的「正向輔導管教」、「生活常規」、「個別化服務」、「顧客互動倫理」與「顧客需求意涵」等項目，亦充分符合現階段國中生態；面臨少子化衝擊，國中辦學更加重視親子需求，特別因十二年國民教育政策影響，家長除了強調升學外，亦重視學生多元學習發展，因此國中如能借鏡本模式內涵，提供客製化教育服務，有其適切性與重要性。
3. 顧客互動倫理為同時最兼具適切性與重要性的層面，屬於學校應用顧客關係管理的核心內涵——本研究在問卷調查中，以「顧客互動倫理」的適切性最高，平均數達 5.0（採五點量表）；在第二回合，重要性平均數亦高達 2.88（採三點量表）；在第三回合則一致認同納入正式題項，並列入重要基礎概念。由此可知，這層面在「適切性」及「重要性」上均具有最高共識。換言之，本研究發現學校在引用企業界顧客關係管理概念時，應堅持「顧客互動倫理」為核心內涵，才不致於只追求顧客滿意而喪失教育本質，這結論與張文權、范熾文（2014b）的研究結果相同。再對照附錄中以探討企業界為主的文獻內涵，明顯缺乏顧客互動倫理，這更加突顯本模式與企業領域的差異與價值。

最後，本研究根據以上結論，提出如下建議：

1. 以國中顧客關係管理模式為推動不同階段學校實施顧客關係管理的參考——根據結論，本研究建構模式的各層面與內涵兼具學理基礎和實徵研究支持；由於華人教育界對於國中顧客關係管理意涵、理論與相關實踐策略了解有限，為了有效推動建立的模式在學校經營管理的落實紮根，建議教育行政機關可以指定專責單位，參酌本研究模式，規劃「國中顧客關係管理推動案例手冊」，例如適性教學、適性輔導、資料庫整理、親師溝通等。同時本研究是先提出學校情境通用模式，再依據國中脈絡擬定具體內涵，因此亦可作不同階段學校實施的重要參考。
2. 擬定學校實施顧客關係管理導向的適性輔導與適性教學方案——根據結論，「顧客互動倫理」是同時在適切性及重要性上具有最高共識的概念，由此可知，校內傳統教育使命、資料保護、弱勢關懷與正向管教等，都是學校推動顧客關係管理的重要觀念。因此，建議未來學校應可在既有的輔導管教方案中，融入顧客關係管理理念，先充分了解學生發展的性向需求，進而擬定適性輔導與管教、適性教學等方案，以利適性揚才，協助每位孩子成長。
3. 編製國中顧客關係管理模式調查量表，評估學校推動顧客關係管理成效——根據結論，本研究建構的模式應用於國中兼具適切性與重要性。為擴大實用價值，建議可參酌「消費者導向評鑑」概念，編製國中顧客關係管理模式調查量表，透過嚴謹的預試與統計分析，建立信度與效度，同時評量學校實施顧客關係管理的成效、了解教師對於學校推動過程的不同觀點，以之為在學校落實的改進指標。
4. 結合學校組織再造政策，成立專責負責單位推動顧客關係管理——根據結論，專家委員認同資訊處理系統與關係行銷策略在顧客關係管理上扮演「投入與運作過程」的角色，由此可知，落實資訊處理與關係行銷兩大內涵，是推動顧客關係管理的重要基礎。為了有效促進資訊處理與關係行銷的運作效能，建議學校可以結合既有教務處的資訊專長師資、家長會親師互動，還有導師班級經營等資源與功能，進行組織再造，藉由成立專責負責單位，推動顧客關係管理。

鳴謝

作者感謝國立台中教育大學張臺隆兼任助理教授，提供許多珍貴建議，作者們在此致以最高謝意。同時亦感謝匿名審查者所提供的寶貴建議。

參考文獻

- 王如哲(2000)。《知識管理的理論與應用——以教育領域及其革新為例》。台北，台灣：五南。
- 王淑俐(2007)。《你的溝通有沒有用：教師與父母的說話效能》。台北，台灣：心理出版社。
- 何宣甫(2010)。《學校行銷策略管理》。台北，台灣：五南。
- 何瑞珠(2000)。〈家庭背景及學校政策與家長參與子女教育的關係〉。《教育研究學報》，第15卷第2期，頁275-300。
- 吳清山(2004)。《學校行政》(第6版)。台北，台灣：心理出版社。
- 吳清山、林天祐(2005)。《教育新辭書》。台北，台灣：高等教育文化事業。
- 吳清山、林天祐(2011)。〈PEST分析〉。《教育資料與研究》，第98期，頁187-188。
- 李沛慶、熊東亮、陳世晉、楊雅棠(編)(2007)。《顧客服務管理》。台北，台灣：國立空中大學。
- 林清達(2003)。〈教育改革時代的學校與社區互動關係〉。《花蓮師院學報》，第16期，頁135-157。
- 胡政源(2007)。《顧客關係管理：創造顧客價值》。新北，台灣：新文京開發。
- 范熾文(2008a)。《教育行政研究：批判取向》。台北，台灣：五南。
- 范熾文(2008b)。《學校人力資源管理：概念與實務》。台北，台灣：冠學文化。
- 范熾文、張文權(2014a)。〈國民中學校務會議關鍵成功因素之探究——以顧客關係管理觀點為本〉。《台灣教育評論月刊》，第3卷第2期，頁1-7。
- 范熾文、張文權(2014b)。〈國民教育〉。載張鈿富、溫明麗(編)，《102年中華民國教育年報》(頁79-121)。台北，台灣：國家教育研究院。
- 孫志麟(2008)。〈學校本位教師評鑑的實踐與反思〉。《教育實踐與研究》，第21卷第2期，頁63-94。
- 徐茂練(2005)。《顧客關係管理》(第2版)。新北，台灣：全華。
- 張文權、范熾文(2014a, 12月)。〈台灣近二十年學校顧客關係管理議題研究之分析與展望：以期刊與學位論文為主〉。論文發表於「後教改的教育革新與發展」學術研討會，台北，台灣。
- 張文權、范熾文(2014b)。〈應用「重要-表現程度分析法」探討國民中學實施顧客關係管理之研究〉。《教育行政研究》，第4卷第1期，頁61-93。doi: 10.3966/222350002014060401003
- 張文權、范熾文(2014c)。〈顧客關係管理的意涵及其對學校經營的啟示〉。《學校行政》，第91期，頁74-91。doi: 10.3966/160683002014050091004
- 張慶勳(1996)。《學校組織行為》。台北，台灣：五南。
- 教育部(2010)。〈全國教育會議圓滿落幕達多項共識〉。擷取自 http://enews.tp.edu.tw/paper_show.aspx?EDM=EPS201009031128523BY
- 許添明(2002)。〈學校本位經營的啟程——校務發展計畫〉。載陳伯璋、許添明(編)，《學校本位經營的理念與實務》(頁109-133)。台北，台灣：高等教育文化事業。

- 許添明、陳俞琪（2011）。〈偏遠地區國中家長在學校、家庭與社區夥伴關係之研究〉。《教育行政研究》，第1卷第2期，頁211-242。doi: 10.3966/222350002011120102008
- 陳文華（2000）。〈運用資料倉儲技術於顧客關係管理〉。《能力雜誌》，第527期，頁132-138。
- 陳成宏（2008）。〈學校領導中的「滿意」與「不滿意」議題〉。《教育研究與發展期刊》，第4卷第3期，頁117-138。
- 陳建良、王建智、蕭秀惠（2005）。〈顧客關係管理應用於市場行銷之通用參考模式與方法〉。《中原學報》，第33卷第4期，頁595-622。
- 湯堯（1997）。〈教育市場導向探討與省思——市場模型建立與研究〉。《教育研究資訊》，第5卷第3期，頁74-85。
- 黃俊英（2004）。〈Yes，學生是學校的主要顧客〉。《突破雜誌》，第228期，頁88-93。
- 黃政傑（1987）。《課程評鑑》。台北，台灣：師大書苑。
- 劉文良（2005）。《顧客關係管理：思維與技術》。台北，台灣：基峰資訊。
- 劉明德（2003）。〈學校經營與顧客關係管理之探討〉。《技術及職業教育雙月刊》，第77期，頁31-34。
- 劉雲傑（2011）。《國民小學永續學校指標建構與實證分析之研究》（未出版博士論文）。國立新竹教育大學，新竹，台灣。
- 潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。台北，台灣：心理出版社。
- 蔡俊傑（2005）。〈顧客關係管理與學校社區經營〉。《教育研究月刊》，第140期，頁100-109。
- 鄭崇趁（2001）。〈目標、願景與學校發展計畫〉。《教育研究月刊》，第91期，頁45-51。
- 錢幼蘭（2001）。〈學校組織內溝通之研究：以台南市金城國中為例〉。《教育研究》，第9期，頁251-261。
- 錢幼蘭（2007）。〈企業顧客關係行銷概念在學校之轉化應用：以一國民中學為例〉。《教育經營與管理研究集刊》，第3期，頁81-105。
- 饒達欽、戴建耘、簡慶郎、鍾怡慧（2005）。〈學生輔導工作運用客戶關係管理與資料採礦技術之規劃研究〉。《技術及職業教育學報》，第9期，頁1-11。
- Bejou, A. (2012). Customer relationship management, exit-voice-loyalty, and satisfaction: The case of public schools. *Journal of Relationship Marketing, 11*(2), 57-71. doi: 10.1080/15332667.2012.686386
- Burgers, W. (2008). *Marketing revealed: Challenging the myths*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Cavaleri, S., & Seivert, S. (with Lee, L. W.). (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. Boston, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Chambers, L. (1998). How customer-friendly is your school? *Educational Leadership, 56*(2), 33-35.
- Chan, J. O. (2005). Toward a unified view of customer relationship management. *Journal of American Academy of Business, 6*(1), 32-38.

- Daradoumis, T., Rodriguez-Ardura, I., Faulin, J., Juan, A. A., Xhafa, F., & Martinez-Lopez, F. J. (2010). Customer relationship management applied to higher education: Developing an e-monitoring system to improve relationships in electronic learning environments. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(1), 103–125. doi: 10.1504/IJSTM.2010.032887
- Donaldson, S. I., & Scriven, M. (2003). Diverse visions for evaluation in the new millennium: Should we integrate or embrace diversity? In S. I. Donaldson & M. Scriven (Eds.), *Evaluating social programs and problems: Visions for the new millennium* (pp. 3–16). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293–306. doi: 10.1016/S1084-8568(01)00041-4
- Epstein, J. L. (1995). School/family/community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 76(9), 701–712.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87. doi: 10.2307/1251946
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459–469. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00101-9
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology Research and Development*, 41(4), 5–24. doi: 10.1007/BF02297509
- Høst, V., & Knie-Andersen, M. (2004). Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 26–42. doi: 10.1108/02652320410514915
- Hsu, S. F., Lee, Y. I., Wang, C. H., & Chung, C. F. (2012). Educating customer relationship management (CRM) specialists through a competency-based training (e-CBT) model with technology-based learning for business education: Competency indicator development. *African Journal of Business Management*, 6(14), 4804–4814. doi: 10.5897/AJBM11.612
- Hsu, Y. L., Lee, C. H., & Kreng, V. B. (2010). The application of fuzzy Delphi method and fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 419–425. doi: 10.1016/j.eswa.2009.05.068
- Huang, S. Y., Wu, T. C., & Chiou, C. Y. (2014). Implementing a customer relationship management business model with readiness orientation. *Applied Science and Management Research*, 1(1), 56–65. doi: 10.6511/ASMR.1(1).06
- Ito, C., Ota, K., & Matsuda, M. (2011). Educational content in nurse education in Japan: A Delphi study. *Nursing Ethics*, 18(3), 441–454. doi: 10.1177/0969733010385530

- Johnson, E. E. (1977). The home-school partnership model for follow through. *Theory into Practice*, 16(1), 35–40. doi: 10.1080/00405847709542669
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: Text & cases* (9th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Karimi, J., Somers, T. M., & Gupta, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125–158. doi: 10.1080/07421222.2001.11045661
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5–19. doi: 10.1002/dir.10051
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.02.005
- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 51–75. doi: 10.1108/01437730710718245
- Lewis, B. (1997). Creating a customer-oriented school environment. *Thrust for Educational Leadership*, 27(1), 33.
- Li, S. C. (2013). Exploring the relationships among service quality, customer loyalty and word-of-mouth for private higher education in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 375–389. doi: 10.6126/APMR.2013.18.4.02
- Lin, Y., Su, H. Y., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 446–456. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.04.002
- Liou, S., & Hsu, Y. G. (2002). Explaining how employees respond to organizational change: Test a stress-based model using focus group technique. *Journal of Labor Studies*, 11, 123–141.
- Lombana, J. H., & Lombana, A. E. (1982). The home-school partnership: A model for counselors. *The Personnel and Guidance Journal*, 61(1), 35–39. doi: 10.1002/j.2164-4918.1982.tb00806.x
- Madhoushi, M., Saghari, F., & Madhoushi, Z. (2011). Survey of customer knowledge management impact on customer relationship management: (Iranian study). *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 215–226. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/23.pdf
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McAllister Swap, S. (1993). *Developing home-school partnerships: From concepts to practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi: 10.2307/1252308
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14

- Payne, A. (2002). *The value creation process in customer relationship management*. Retrieved from <http://logmgt.nkmu.edu.tw/news/articles/White%20Paper-The%20Value%20Creation%20Process%20In%20CRM.pdf>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, 77(1), 151–160.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22–27. doi: 10.7763/IJEEEE.2011.V1.4
- Reigeluth, C. M. (1999). What is instructional-design theory and how is it changing? In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory* (Vol. 2, pp. 5–29). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.08.005
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.252
- Schwartzman, R. (1995). Are students customers? The metaphoric mismatch between management and education. *Education*, 116(2), 215–222.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Seeman, E. D., & O'Hara, M. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems*, 23(1), 24–34. doi: 10.1108/10650740610639714
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon.
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 168–179. doi: 10.2307/1252110
- Stufflebeam, D. L. (2000). The methodology of metaevaluation. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed., pp. 457–471). Norwell, MA: Kluwer Academic.

- Temes, P. S. (2002). *Against school reform (And in praise of great teaching): Getting beyond endless testing, regimentation, and reform in our schools*. Chicago, IL: Ivan R. Dee.
- Tiwana, A. (2001). *The essential guide to knowledge management: E-business and CRM applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Waslander, S. (2007). Mass customization in schools: Strategies Dutch secondary schools pursue to cope with the diversity-efficiency dilemma. *Journal of Education Policy*, 22(4), 363–382. doi: 10.1080/02680930701390503
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89–105. doi: 10.2307/41166102
- Yang, D. J., & Wu, J. M. (2007). Review and prospect of relationship marketing: A citation analysis. *Contemporary Management Research*, 3(3), 267–284. doi: 10.7903/cmrv3i3.371

附 錄

國中顧客關係管理模式內涵文獻分析表

	顧客資訊	顧客關係	顧客關係	顧客成效	顧客互動	顧客策略	顧客知識
	分析	互動	行銷	評估	倫理	發展	管理
Bejou (2012)		✓		✓	✓	✓	
Chan (2005)	✓	✓		✓			
Daradoumis et al. (2010)	✓	✓					
S. F. Hsu et al. (2012)	✓	✓		✓		✓	
Huang et al. (2014)	✓	✓		✓			
Karimi et al. (2001)	✓	✓		✓			
Madhoushi et al. (2011)		✓		✓			✓
Payne (2002)	✓	✓				✓	
Payne & Frow (2005)	✓			✓		✓	
Rababah et al. (2011)	✓	✓		✓		✓	
Richards & Jones (2008)		✓		✓			
Srivastava et al. (1999)	✓	✓	✓	✓			
Winer (2001)	✓		✓	✓	✓		
胡政源 (2007)	✓	✓	✓	✓			✓
陳文華 (2000)	✓	✓					
陳建良等 (2005)	✓	✓	✓	✓			
劉明德 (2003)	✓			✓		✓	✓
錢幼蘭 (2007)			✓	✓			
合計	14	14	5	15	2	6	3

A Study of Model Construction of Customer Relationship Management in Taiwan Junior High Schools

Wen-Cheng CHANG, Chi-Wen FAN, & Wen-Fu PAN

Abstract

This study aimed to investigate the essential aspects and contents of customer relationship management (CRM) with the purpose of constructing a CRM model for the use of junior high schools in Taiwan. The study was conducted by using Delphi method; there were 15 practitioners and academics comprising an expert group for evaluating the appropriateness and importance of this CRM model. The questionnaire was conducted with the expert group for 3 times, and a focus group interview was later conducted with 5 group members to ensure the appropriateness and application of this model. The findings include: (a) this CRM model is composed of six aspects with the support of theory and empirical study, and it can be used for schools to put into practice; (b) the aspects and contents of this CRM model constructed and defined by this study are both “appropriate and important” for junior high schools; (c) “customer relationship ethics” is the most appropriate and important aspect defined by this model, which is also the core aspect when applying this CRM model. Some suggestions are also given for the reference of educational administration units and junior high schools.

Keywords: junior high schools; customer relationship management (CRM); model construction

