

修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：宇達文理短期補習班



指導教師：章綺霞 老師

學生：BZ98086 簡汝軒

中華民國 102 年 5 月

致謝

本專題之完成，首先由衷的感謝行銷流通管理系的林晉照主任和恩師段念祖老師、章綺霞老師、沈武賢老師、楊振昌老師、李文明老師們悉心的指導與鼓勵，讓我有實習的機會，比一般的大學生提早進入工作職場，體驗與增加自己的經驗與人脈。

還要感謝公司中的楊明主任、EVA 老師、EALISA 老師、佳伶老師給予我這個機會在此學習，不斷給予啟蒙與指導，因為有他們的耐心與關心，使本專題得以順利完成，師恩浩蕩，永銘於心。

教育是百年大計，也是一種對於社會的責任，有幸能參與三明治教學課程中能聆聽許多專業教師的見解與觀念，使我得以將經驗與實務相互印證，並開創新的教育突破，同時也讓我結識了一群文教業的經營者與主管，進而學習吸收，真是滿載而歸。

最後，我要感謝我的父母，他們總是給我鼓勵，一直陪伴著我，每當我晚上下了班或下雨天時，總是為我打理好了家裡的一切，非常感謝他們無微不至的照顧。

摘要

補習班是大部分台灣人的共同記憶。在低生育率及高度競爭的環境下，補習班仍然持續成長。父母在升學導向的壓力下依然選擇補習班的加強課程，所以對補教市場而言，是危機也是轉機。

察覺動機及能力觀點應用在本專題中定義補習班的競爭市場，發覺補習班所扮演角色對社會所提供的功能並經由文獻探討找出補習班本身的硬體層面的能力及軟體層面的能力。

補教業顧客關鍵考量因素的權重依序為：**教學品質**:教學效能、教學技巧、班級管理→**硬體設施**:配備、設備→**品牌形象**:聲望、合理收費→**行政管理**:工作效率、服務態度、風險管理→**整體環境**:室內環境、周圍環境、交通→**人力資源**:教師、行政人員，依據這些發現對補習班提出改進的策略。

結論：

產品結論：消費者最重視的是「效果」，只是「效果」是須三方同時努力達成的，所謂的「三方」，指的就是學生、家長、老師，學生願意配合老師的進度及服從管教，家長願意信任老師的專業指導，適時的對孩子督促和管教，三者配合的越緊密，所呈現出來的成果越好。

口碑結論：當所累積的口碑為正向口碑時，則補習班的招生則越來越好，並且直接的影響到補習班的經營及獲利。

建議：

產品建議：產品須超出消費者預期師資與課輔系統為重點發展目標。

口碑建議：創造隱形的口碑貨幣賦予實質的口碑貨幣。

目錄

致謝.....	I
摘要.....	II
目錄.....	III
圖表目錄.....	V
前言.....	VI
第一章 實習動機與目的	
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	2
第三節 實習公司甄選過程.....	2
第二章 個案企業介紹	
第一節 公司沿革與現況.....	3
第二節 企業策略.....	5
第三節 企業戰術與作業策略.....	11
第四節 直接負責單位業務內容.....	12

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習.....	13
第二節 門市營運管理實習.....	18
第三節 連鎖企業經營管理實習.....	24
第四節 行銷企劃實作.....	27
第五節 店長與管理職務實習.....	33
第六節 商業自動化與營運決策實習.....	34
第七節 物流與供應鏈管理實習.....	37
第八節 消費者行為分析實習.....	39

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得.....	41
第二節 未來建議.....	44
第三節 我的未來計畫.....	46
參考文獻.....	47

圖表目錄

圖 2 - 1 總校組織示意圖.....	4
圖 2 - 2 公司組織圖.....	12
圖 3 - 2 宇達文教機構圖.....	18

前言

在宇達文教機構實習的期間中，總共快1500個小時，這段時間，使我了解一個教育機構得以經營成功，可從多種面向探討，對於教學品質的好壞、經營是否達成獲利目標…等等方面，都為我上了寶貴的一課，不管將來有沒有要繼續留職，這些都是對我未來在求職的路上是非常具有幫助的。

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

之所以參加三明治教學計畫是因為它可以使我們提早感受到市場就業的競爭與磨練，也讓自己在就業這方面先有個基礎，最近這幾年來，經濟受到了很多的衝擊，使得景氣一年不如一年好，加上失業人潮不斷的在攀升，有的甚至盛行的無薪假…等等。有人說，現在的大學生，一畢業即就是失業，而我們離畢業也只剩幾個月，是不是也邁向失業了？所以有這個機會能提早就業磨練，先一步進入就業市場，而這個就業機會就是我們的第一個踏板，讓我們慢慢往上攀爬，經濟風暴對我們來說也只是磨練並不可怕囉。

在工作的職場中，我看到很多形形色色的人，也認識很多不一樣的人，在這實習的過程中，我學會了如何簡易的與家長應對、對工作應有的態度和能力…等等，就學期間，系上讓我能有機會到職場上工作學習，累積更多的經驗。

第二節 實習目的

畢業後能夠比別人早一步踏入就業市場，多一項專長就比別人多一份機會，現在公司大部分都需要有累積工作經驗的人，提早為未來做準備，也藉由實習讓我了解到社會的變相、產業及發展狀況。

第三節 實習公司甄選過程

一、如何獲得實習公司資訊

透過網路資訊中的『518人力銀行』中得知此項職缺，加上對兒童教育方面很有興趣，希望能多磨練並提升自己的應對能力及抗壓性。

二、與實習公司如何接洽

準備好自己的履歷表便前往面試，與主任交談後，告知對這份工作的熱忱，便開始了我的實習。

三、為何選擇目前實習公司

因為裡面的主任和老師都很親切，加上位於住家附近，交通不成問題，裡面的學生也都很單純，本身便對住家附近的地理環境熟悉，很快就能掌握。

四、你對實習公司的初步看法為何

公司的師生相處融洽，人數也不少，感覺每天在一個歡樂的氛圍中上班一定會充滿喜悅。

第二章 個案企業介紹

第一節 公司沿革與現況

一、 企業名稱：宇達文教機構

二、 成立於：98年7月8日

三、 創辦人為：許睿庭小姐(班主任)

觀察到許多補習班的經營模式，了解其利弊以及優缺，恩威並重，賞罰分明，獲得家長認同的教育模式創造一所社區型之完全補習班。(在社區內擁有國小國中高中的連貫式完善服務)

四、 企業創辦理念為：

提升幼兒教育基礎，保持著對社會文化的關懷，為培養下一代迎接新世紀的實力，默默耕耘。

堅信在『活潑、創意、積極』的理念下，穩健踏實，不懈不怠，為提升國際競爭力做好準備。

衷心期望台灣兒童都能在有制度、有系統的學習環境中成長。

五、 企業為(獨資、合夥、有限公司、股份有限公司)

屬於”獨資”，個人經營。

六、 企業目前共有多少分公司？

目前共有五間分公司

班本部一字達：台中市太平區太平三街255號

豐原一頂 將：台中市豐原區安和路53號

斗六一力 行：雲林縣斗六市民生路273號

澎湖一楊 明：澎湖縣馬公市水源路2-12號

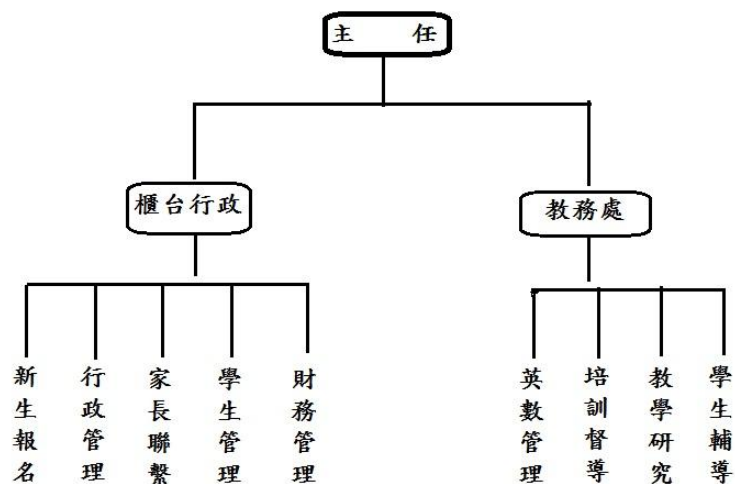
台東一仁 愛：台東市大同路236號3F

七、 企業目前員工人數多少人？

員工5人

八、 目前企業組織圖

【圖 2-1 總校組織示意圖】



第二節 企業策略

一、 企業（或公司）經營使命與目標？

希望能在”以孩子為本位”的基礎上，給孩子他們要的、他們喜歡的、他們應得的，讓他們一步一步的走，在鼓勵能跑，但不要期待他會飛，讓孩子真正的生活。

教學宗旨：

（一）創造一個活潑生動的學習環境。

（二）配合教育部教材編制，符合實際需要，增強學習信心。

（三）導入正確的學習觀念，直接反應結構的思考模式。

二、 企業的外在競爭者有那些，請加以說明。

本班部位於太平三街的街道上，附近的業者如下：

（一）高生文理補習班：

設有→基測總複習班，

國中國文、數學、自然、社會、理化、英文班

全民英檢班

英國劍橋、兒童美語班

國小資優課輔、安親班

國小作文班

幼兒正音班

(二) 禹文文教機構

設有→基測總複習班，

國中國文、數學、自然、社會、理化、英文班

全民英檢班

兒童美語班

國小資優課輔、安親班

(三) 宥宥幼兒園 (附設安親、才藝班)

(四) 佳佳幼稚園 (附設安親、才藝班)

三、企業的核心競爭力。

同事間的向心力，專業素質的提升。

四、進行企業的五力分析。

(一) 新進入者的威脅：

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅擷取

既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下

降，造成僧多粥少的情況。主要的潛在威脅者如下：

1. 家 教 : 為大學生最受觀迎的打工方式，
因此大量的家教便會影響補教業的
發展。

2. 小補習班 : 由於進入門檻較低，許多小補習班
如雨後春筍般，尤其是低價吸引學
生，對補教業影響甚大。

3. 個體戶—保母：一個保母可以帶很多的幼兒，
價格也收費不高，相當得到家
境不好的客戶青睞。

(二) 供應商的議價能力：

供應商可提高售價或降低品質對廠業成員施展
議價能力，造成供應商強大的條件，與購買者的力量
互成消長，補教業的供應商主要有教材與課程方面：

1. 教材：與一些上游廠商合作教材的製作，
可以降低教材的成本。

2. 課程：與一些才藝補習班有所合作，像是美術、珠心算…等，使課程更加多元化。

(三) 購買者的議價能力：

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭更高品質與更多的服務，補教業主要的購買者為學生以及家長，在策略上必須品質讓學生滿意，價格讓家長滿意，才能脫穎而出。維持一貫的高品質專業素質，不怕被比較。始終被模仿，但從未被超越。

(四) 替代品或服務的威脅：

產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在現制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能／價格上所提供的替代方案越有利時，但產業利潤的威脅就越大，補習班主要替代品的威脅來自如下：

1. 網路補習班：

現在學生多習慣待在電腦前面，利用網路便可以滿足他們的所有需求，網路補習班也因此盛行。

2. 函授：

有些學生認為擁有同樣的教材，並可以有同樣的學習效果，因此只願意購買函授的教材，不願意花時間去補習班。

(五) 現有廠商的競爭程度：

產業中現有的競爭模式是運用價格策略或提升服務品質來當成作戰的方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為採取越趨激烈措施時，產業就會陷入長期的低迷，現今尤其價格戰更是苦戰，使得現在若要再補教業生存，品質、價格甚至吸引學生的獎學金都變得格外重要。

五、企業的 SWOT 分析。

(一)優勢 (Strength)：

經營已有 10 年以上，有一定的水準，授課時與學生互動的經驗，作為實務基礎功夫，有趣的上課方式，來增加學生的學習興趣，加強學習的效果，透過長期經營的品牌形象，迅速建立當地市場的知名度。

(二)劣勢 (Weakness)：

(一) 人員流動性高，服務品質降低。

(二) 各分部營運績效水準參差不齊。

(三) 據點大多在學區，營運成本高。

(三)機會 (Opportunity)：

龐大的教育市場是具有延續性的，可望創造高達數百萬的市場經濟規模。教育市場沒有飽和不飽和的問題，因為需求一直存在，只是量的大小，加上家庭結構的變化，雙薪家庭為社會主軸，沒人在家帶小孩，安親課輔及托兒市場永遠都是被需要的。

期望能開創國中安親，再造新商機，吸引更多客源。

(四)威脅(Threat)：

- (一) 國內景氣低迷，補習意願降低。
- (二) 相關法令的限制，加上土地使用法規、商業法規、消防法…等。
- (三) 進入者日益增多，產業內競爭激烈。
- (四) 少子化的趨勢造成非常大的影響。

第三節 企業戰術與作業策略

一、 企業的經營項目或所提供服務

國小課業輔導、國小數學、兒童美語、國中英語、國中數學、高中數學、高中物理…。

二、 企業的主要顧客是誰

本機構位於台中小鎮內的太平三街，在此路附近有長億國小、建平國小都是我們的主要學生，而東平國小、車籠埔國小則是我們的次要學生。

三、 目前來客數每天、每週或每月大約多少人

安親的人數，國中英、數，每天為40人，每周為200人，每月為800人。

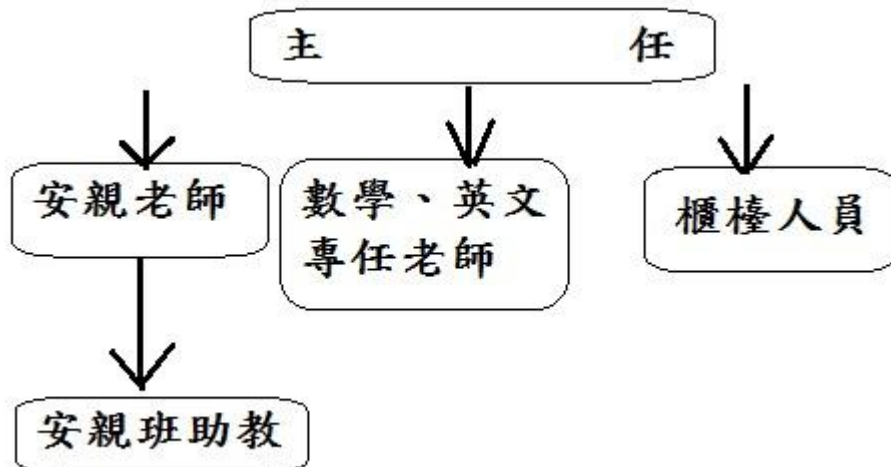
四、營業額每個月或每年多少元

班 別	月 份	年 份	人 數	總金額
安親課輔	一個月 3,500 元	一年為 42,000 元	35 人	1,470,000 元
兒童美語	一個月 1,500 元	一年為 18,000 元	10 人	180,000 元
國小數學	一個月 1,500 元	一年為 18,000 元	2 人	36,000 元
國一數學	一個月 1,500 元	一年為 18,000 元	2 人	36,000 元
國一英文	一個月 1,500 元	一年為 18,000 元	2 人	36,000 元
年營收：				1,758,000 元

第四節 直接負責單位業務內容

一、實習直接負責單位（請以公司組織圖呈現）與你的職位

【圖 2-2 公司組織圖】



二、直接負責單位工作內容

根據上圖我所負責的工作單位是安親班助教老師。

三、你的工作時間與輪值方式

工作時間為：AM 11：00 — PM 20：00

四、與你相關的工作人員、主管與利益關係者

安親班的課程中包含有數學、英文、課後托育…等等，這些都是要跟專任老師一起配合，例如：告知學生今天的課程，在上課之前要求學生把功課完成。

並且要輔助老師規劃上課教材內容、點名、連絡學生、安排餐點…等等。

第三章 個案實習所見

第一節 門市行政實習

一、人力規劃

(一)人力需求預測

所謂人力規劃就是為了確定規劃未來業務的發展與環境的要求，而對人力資源來做規劃的工作。包括：人力資源的尋找，人力需求的預測，人力結構的分析，人力需求的分析以及人力妥善的配置等等。

人力資源規劃就是在對組織中目前或未來人力需求預先估測（包含了組織的人力需求、公司內部合適的人力供給、外部合適人選三個部份）

另外還有人力資源供應預測方面，亦可藉由人力規劃手冊，並透過靈活的人力運用來將人力配置作適當之安排。

（二）人才招募

員工徵才的方式主要透過 PPT、人力銀行，例如：

104, 1111, 518...等徵選。

二、 員工徵選與試用

（一）徵選的程序

員工徵選與評估是根據面試，在教學的經驗上有幾年的經歷，曾在哪裡任職，對於教育上是否有耐心和愛心。

招募徵選流程：履歷登錄→履歷篩選，通知面談（3~5工作天）→現場面談（5~7工作天）→電話通知錄取（報到）或不錄取另行通知。

(二)面試重點

1. 穿著服裝儀容整齊
2. 是否具備親切感、親和力
3. 對於小孩突發狀況的危機處理方式
4. 對於補教業的熱忱
5. 關於兒童心理知識的充實
6. 說明工作的內容等等…

(三)員工試用期間之考核

試用期為期三個月，但試用期未滿七個工作天，由勞方主動離職，資方得以不給付任何薪資。但若由資方辭退時，資方須以時薪 100 元計薪。但試用期未滿一個月，由勞方主動離職，資方得以扣除一半薪資。但若由資方辭退時，資方須以底薪 18,780 元計薪。

三、 員工的教育訓練

訓練期間觀摩現任教師的教學方法，了解學生的程度，還有與學生、家長的互動…等。訓練所有同仁教學、帶班、招生及經營管理的能力充實員工勝任未來職位升遷壓力、提升組織因應變化能力、降低離職率、增進員工安全知識。希望能夠塑造全方位的優秀人才，栽培對教育工作有熱情、有目標、有理想的社會菁英。另外，我們亦重視每一位員工的成長與未來發展，落實績效考核，杜絕所有人事包袱。特質須包括：具備學習教育訓練主題的能力、具有接受教育訓練的意願、足夠的學習動機。希望讓每一位員工都能發揮所長同時樂於工作。

四、 工作績效評估與考績

工作的評估是根據老師與學生的互動，或是跟家長的溝通上是否良好，在根據教學上學生是否能吸收你的教學方式，最後再考量學生的月考成績。

考績內容包括員工的工作態度、工作能力、遵紀情況等等。

考績分為以下標準：

傑 出：工作成就優異卓著，對公司做出較大奉獻；

優 秀：全面完成工作任務且在大多方面超出標準；

勝 任：工作完成合乎要求，達到標準；

需改善：尚有未達標準方面，但經努力可改進；

不合格、工作差等：經過提示教導後仍未改善；

考績結果為”需改善”或”不合格”的，均屬”不能勝任工作”。

考績工作由主任根據員工的工作績效、專業技能、工作態度
於以評定。

五、 輪班制度

排班方法是每天早上十一點上到晚上八點，八點到九點
則是責任制時間，禮拜六則是採取隔周休制度，遇到學生要
週考的那個禮拜需上滿八小時以上，平日也要根據學生的上
下課時間去考慮學生在別校的上課時間跟本校的時間不能衝
突到。

如果遇到緊急狀況，例如老師因為生病或家中不便而請
假，確定不能因此而停課，會造成學生的不便補課等，所以
老師要提前先知會班主任，由老師本身調派同業老師或由班
主任從別校調聘老師等…。

六、 獎勵制度

工作績效是根據有無全勤，工作環境維護上，由學生、家長對於老師的反應考量等，以上優良者獎勵於薪資上，缺點者良性溝通、檢討與改善。

以上的工作績效包含了考績與獎勵制度的結合，獎勵制度的執行、檢討與改進。

七、 員工保險與福利

老闆會替員工辦理勞健保，爭取應有的福利，如果有員工離職，老闆會給予該工作天數的薪資。

正職員工並享有年度聚餐、

國內旅遊、

年度年終尾牙及績效獎金…等等。

第二節 門市營運管理實習

【宇達文教機構圖】



一、 組織與環境之認識

(一) 企業文化與經營理念

秉持誠、勤、樸、慎的經營理念，致力提供最高的教學品質與管理績效，幫助孩童開創燦爛前程，透過不斷檢討與改善，全面性提昇顧客滿意度，達成企業的永續經營。

每位老師都像是一群年輕幹練、踏實務本的園丁，補習教育是良心社會教育的一環，好，還要更好，教不厭， 誨不倦，從課業修習的詳實規劃，講求效率與完善，到生活作息的嚴格督促與呵護，乃至飲水的健康、消防的設施，從這些小細節都可見宇達的用心之深！

廣受各界家長、師長、及學子的讚揚與肯定，宇達並不以為傲，不管未來教育政策如何變動，『任重而道遠』宇達謹繫於心！

許創辦人更以『不自滿、更努力，不驕傲、更用心』的自我期許勉勵全體同仁，不斷自我超越，竭心盡力的輔導莘莘學子更上層樓，以期回饋社會！

(二) 產業現況與發展

目前以國小資優安親課後輔導為主，未來希望能夠增設國中安親的課程，陪伴孩子走過國小到國中甚至高中的學習成長時光。

二、門市作業基本認識

(一) 收費作業流程認識與操作

主要商品／服務項目：

國小課業輔導、國小數學、兒童美語、國中數學、國中英文、國中物理、高中物理。

(二) 門市設備之維護與保養

1. 影印機台運作正常
2. 衛生稽核之檢查要點
3. 紀錄家長訴怨事件，改善門市狀況，並向主管反應
4. 電器異常會以報修處理

(三) 發票與各種單據之使用

付款收據一律使用二聯式發票

三、顧客服務

(一) 顧客入店之禮儀與態度

接待員以親切的態度接待客人，先請客人就坐奉茶，並仔細為客人詳細介紹課程與優惠活動。

(二) 顧客詢問之處理

用最燦爛的笑容回應顧客的每一個問題，若是無法處理並請班主任前往救援。

(三) 顧客抱怨之處理

先傾聽問題的發生點，然後設法去解決問題，並請班主任前往訪談，並感謝顧客謝謝他們的指教，讓我們能改善並做到最好。

(四) 顧客結帳之禮儀與態度

遞上收據時和顧客核對費用內容，並詢問是否需要統編，若是現金則要知道收他多少找他多少。

(五) 主動服務顧客之技巧

在他猶豫不決的時候，適時的發現癥結點並幫助他們。

(六) 讓顧客留下好印象之技巧

多元化教學活動重視人格發展，固定定期舉辦多項大型活動如：語文能力競賽、愛心園遊會、趣味大競賽、戶外教學…等等。重點在於孩子參與活動的過程中，培養孩子的自主性與合作精神。用貼心服務讓他們記得妳，在我們做得到的範圍內讓顧客覺得賓至如歸。

(七) 主動服務顧客

1. 課後輔導評鑑升級

針對孩童學習上的差異，適時給予個別輔導，並要求老師每月至少兩次或以上的電話追蹤教學，同時親自與家長溝通、了解孩子在家的練習狀況。再依各項筆試、口試成績評鑑孩子的學習成效。

四、 顧客購買忠誠度

(一) 提高家長購買忠誠度的方法

定期的電話連繫及透過聯絡簿溝通，除了讓家長隨時了解孩子的學習狀態外；針對每位同學在學習上的個別差異，在正常的授課外，機構都會適度的安排個別輔導與答問時間，以滿足不同情況的各種需求。告知家長擠進私校或考上高中只是短期目標，我們不在培養孩子短視的優越感，而是扎實的學習基礎，根深走得快不如走得遠的觀念。

五、 店鋪銷售作業流程

誠信為買賣關係最基本重要的因素，銷售的專業知識及技術、了解顧客的需求，建立雙方重要關係的重要基礎。

(一) 針對寒、暑假輔導招生規劃與執行

每當學生開始放寒、暑假時，家長並沒有此項休假，只好把小孩送至安親班託管，開設一門夏／冬令營班，必須為學生與家長的需求所設計，所以我們安排早上屬於靜態時間完成學校進度，而下午則是動態帶領同學們親手做勞作或至戶外進行體驗活動。

(二) 銷售作業流程之檢討與改善

限定每次的目標達成，等活動期間結束再總和目標是否有達成。

六、 突發狀況之處理

(一) 突發狀況之模擬

實施消防逃生或是天災、地震各種突發狀況演練，在疾病或是外傷上所有意外事故都有所準備基本的醫療處理，保持婦幼警民合作杜絕家庭暴力給予心理諮詢。

(二) 突發狀況之處理與檢討

如果發生以上各種事件，便依循平時所以演練的方法來處理，必能降低傷害程度，再根據不足或有未預料的疏失記取經驗善加改善。

(三) 如何避免突發狀況之發生

消防單位每年定期到本班部做消防安檢，隨時注意衛生疾病的發生，對本班部使用的課桌椅定期維修，注意走道順暢，隨時補充醫療用品，降低意外事故。

七、 店舖工作管理

(一) 各項標準作業流程

從國小生資優，私中考古，國小、國中各校段考、模擬考到高中名校月考，聯合模擬考與各級升學考試，針對不同階段、不同需求的同學，我們規畫了不同的課程安排與適量的試題演練。

(二) 獎懲制度

1. 獎：根據同學表現或是在校成績優異，給予獎勵

(例如：加點數或是獎金。)

2. 懲：如果同學屢勸不聽或是在校成績不理想，給

予懲罰。(例如：取消參與活動或是罰寫。)

第三節 連鎖企業經營管理實習

一、 連鎖加盟之發展

(一)快速提升知名度

例如：架設專屬美觀的網站，並利用關鍵字廣告…

(二) 透過加盟方式使分校家數倍數成長

例如：刊登廣告、報章雜誌等…

(三) 內部的組織、管理規章、管理制度的建立

例如：訂定員工守則條約

(四) 透過共同廣告效益快速累積品牌知名度

例如：利用代言人名氣提升品牌效益

(五)異業結盟的意願增多，充分的掌握學生客源

例如：了解時下資訊，抓住學生的心

(六)專業化分工

例如：分析商圈變化、消費者習性，著重於機構的推廣

(七)維持教育服務品質

例如：作為教育的供應者，教育機構如何對教育品質負責，變成了教育機構必須探討的重要課題。而如何建立教育的品質系統，就不只是形勢所逼而已，應該是教育機構應該維持的基本正義，以及確保自身能夠生存的重要策略。前者是道德考量，後者是利益考量。

二、連鎖加盟之種類

(一) 自願加盟：

老闆夫妻本身已經是老師，又有多年在補教業的教學經驗，接受過正統且專業的訓練，在能力上是無可挑剔的。加上又是在本地區長大，對於市場的變化及當地的風俗文化有著絕對的掌握，所以開設適應環境的補習班是相當合適的

三、連鎖加盟之業態及個案

(一) 標準化的管理

一般連鎖補習班的走動管理與反應管理，其實是一種沒有效率的管理方式，期只能看到表面上的管理，並不能看清楚一家補習班真正管理的實質。所以我認為每一所加盟店可以發展出他應該有的地方特色，但是基本的標準化管理卻是需要一樣的，每一家分校的教師、班主任…等，都必須接受同一套流程訓練，才能達到一個有效率的管理方式。

四、 連鎖加盟國際化

(一) 企業國際化的優點：

1. 尋找新的補教業合作夥伴：

新的合作夥伴可以提供國內所沒有的產品、服務、通路…
等。

2. 尋找較便宜的教育生產資源：

在人工物料成本較低的地區教學可以降低成本，而全球化的企業在採購、生產、通路的建置各方面，會因為量大而產生規模經濟效應，進一步降低成本。

3. 開發新的國際市場：

藉由國際化接觸新市場、開發新客源。也藉由國際化引進優秀的教案提升原本公司的競爭力。

4. 個別地區搭配的綜放：

在經營教學以及市場層面，避免對單一地區及市場的依賴程度，進而透過全球資源的統一調配以降低成本並提高利潤。

五、 連鎖加盟管理

(一) 連鎖加盟總部條件：

產品須超出消費者預期師資與課輔系統為重點發展目標，創造隱形的口碑貨幣賦予實質的口碑貨幣，且針對網絡中樞加強發放口碑貨幣。

(二) 加盟主條件：

增設加盟部分，應該與直營店有所區分，直營店全部都掛本部的招牌，但是加盟店則須額外再加一個副招牌，在集團內部運還是以直營店為主，加盟店扮演一個輔助的角色，並接受集團總部的指揮。

第四節 行銷企劃實作

一、 環境分析

加盟連鎖為近年來最盛行的一種連鎖經營方式，這是市面上大部分補習班的經營方式，因為近年來鑰匙兒童的增加，更加奠定補習班的重要性，學習人口也逐年的升高，為了因應廣大的教學市場，快速擴展的加盟連鎖也就因此受到青睞成為現今的市場主力。

加盟連鎖主要是由一種”拉”的連鎖經營方式，各加盟店認為這間補習班值得投資，紛紛被吸引，像是一種往內拉的力量。

台灣由 21 個縣市所組成，各地區人口混雜，文化背景不同，消費習性也會有所差異，因此消費者不但講究優質的服務，還要求舒適的學習環境，這些都將影響其營運成本，而補教業應隨著環境、企業體制轉變來重新定位，以維持最佳的競爭優勢。

二、 策略規劃

(一) 走向全球化的經營規模

經過多年的深耕有成，宇達短期文理補習班廣納國內外教育界精英，除了將總公司擴編至 200 餘人，組成全國最專業的經營團隊外，亦成立多間分公司及辦事處，提供所有內外部及海外顧客最優質的服務；並積極得到大陸同胞的認同，奠定成立大陸總公司的基礎，為成為華人世界最大的兒童教育王國做準備。短程目標是在五年內成立 3 家社區型的補習班，並且要能有相當的獲利能力，而中程目標是在 10 年內成立 8 家社區型的補習班，其中獲利能力必須超越前面目標，而最後的遠程目標是期許能夠在 365 鄉鎮裡都有本部的補習班(不包括加盟的班系)，接著就是處理上市、上櫃的事宜了。

三、 控制行銷策略

宇達文理補習班以永續經營的態度，輔導全國加盟校園，從初創班務的籌備期開始即給予經營者最完整的訓練、規畫及相關資源，並透過教育訓練、觀摩方式、評鑑、專人輔導…等方式，讓加盟夥伴擁有堅強的競爭優勢。

自成立迄今，多年來宇達教育機構以兒童教育連鎖經營事業為基礎—逐步發展出幼稚園、安親班課輔學校等多角化經營項目，為全球華人提供一個最優質的教育及安親課輔的學習環境。

四、行銷企劃

(一)預測行銷成果：

由於新經濟時代來臨，知識管理的盛行，現在可以說是知識爆炸的年代，資訊的普遍與發達，使得教育事業也蓬勃發展了起來。包括英語、數學、專業技能、才藝…等都如雨後春筍般不斷成立，家長都希望子女在起跑點上比別人多跨一步，專精各種才能，然而成功的背後往往都要投資一大筆金錢。

「孩子，希望你比爸媽更好」一直是為人父母者心中最大的心願，尤其新世代多數人的生育觀念，已與從前大不相同，「兩個孩子恰恰好」是大部分小家庭的最佳寫照，當然對子女的養育更是竭盡所能，不遺餘力，而在此升學主義掛帥的時代裡，教育問題更是為人父母所最關注者。而國內目前教育制度隨著教改政策搖擺不定，從以前的聯考，到現行的多元入學方案，除了少數將子女送往國外留學或因經濟等其他原因，多數家庭會讓學生參加補習班，透過其專業之課程規劃與豐富之教學經驗，期許能讓子女考取理想的學府。避免每班人數超過上限，必須多開設班及讓每個學生都能舒適的學習。

現在的經濟景氣越來越低沉，裁員的頻率也越來越高，加上薪水不變而物價上漲的情況之下，甚麼都能省，但只有小孩的「學費不能省」，所以再怎麼辛苦的省吃儉用也要讓小孩上最好的學校或補習班，去學習更多的專業技能，把期望投資在子女身上。

(二) 建立行銷策略：

1. 掌握最新資訊，講求專業分工，創造優良工作環境，吸引卓越人才，攜手共創未來。
2. 有著強烈實現使命的企圖心，更有憂患意識的危機感，天天都朝目標邁進。
3. 提供比競爭者更好的辦學品質，讓宇達系列成為顧客心中永遠的第一選擇。
4. 不斷找新方法，突破工作盲點，落實帶好班，招好生，做好事，做好人的要求。
5. 全體代表企業形象，所以我們的言行，必須能贏得他人對宇達系列及同仁的信賴與尊重。
6. 鼓勵同仁提供全方位建言，追求變革創新，為企業激發動力迎向多元化社會。

(三) 建立行銷組合：

1. 根據不同類組作不同安排 A+B 課程
安親班可以搭配數學、兒童美語…
數理則可以搭配理化、物理、英文…等
2. 把此訊息列印貼至本校門口再到各間學校分發給學生或家長告知這項優惠。

3. 原本就在校就讀的學生可以告知父母享此優惠，更可邀請同學或鄰居一同來就讀，額外再享介紹人的特別優待。

(四) 執行行銷計畫：

此計畫的目的在於能降低學費負擔，又可以打響本校知名度，招收更多的新學員，除了利益增加外，又可以留住老顧客。

我們規畫了不同的課程，提供同學更廣泛的思考空間與多元的應變能力，在他們每個學習階段，培養每個重要考試長期穩定的傑出表現，我們注重的是長期的邏輯推理培養，而不是短期的魔鬼填鴨訓練，在起跑點上累積成長經驗值值得你認真考慮。

(五) 訂定行銷預算：

1. 廣告宣傳

每天一睜開眼睛，就有各式各樣的廣告訊息透過電視、電台、報章雜誌、網站、即時通訊、車廂看板、戶外多媒體、交通要道旁的T-Bar、大型霓虹燈、DM、手機簡訊…等等各種媒媒介，試圖抓住你我的注意力。在競爭白熱化之下，沒有強力的廣告宣傳做後盾，只靠口碑是不夠的。

2. 價格優惠及贈品活動

行銷人員必須在控制預算下，規畫不同的價格優惠組合，在不破壞品牌形象的前提下，思考「靠賠錢來賺錢」的策略，讓消費者產生物美價廉的感覺，例如：一次預繳一年補習費即贈送折疊腳踏車，或者贈送折價卷…等。

國小安親：(只上安親班，不上其他課程，及不含交通車接送)

低年級：每月 \$ 4,500 (含午餐費，一個星期四天)

中年級：每月 \$ 4,000 (含午餐費，一星期兩天)

高年級：每月 \$ 3,500 (含午餐費，一星期一天)

國中補習班費：(每星期各兩天)

英文，數學及理化：每科每月大約 \$ 1,500 ~ \$ 2,000

(六)建立行銷控制系統：

事前準備：招生期間，至附近學校發放宣傳單。

事中成效：過程中，得到很多家長熱烈的迴響，紛紛提出詢問。

事後檢討：招生率比預期的效益成長了不少，奠定良好的基礎。

第五節 店長與管理實習

一、認識營業店

(一)主要商品／服務項目：

國小課業輔導、國小數學、兒童美語、國中英語、國中數學、
國中理化、高中數學、高中物理。

(二)人員認識：

主任→班主任→安親老師→安親助教→專科老師→櫃檯人員。

(三)商圈環境認識：

距離本班部最近的學校有長億國小、建平國小、東平國小、
車籠埔國小、長億國中、中平國中、光正國中。

二、認識店長職務

工作內容具備之基本條件如下：

主 任：管理本校大大小小一切職務。

班 主任：輔助主任處理一些瑣碎事務。

安親老師：管理學生秩序、課業輔導、發揮教學經驗。

安親助教：協助安親老師從事課業輔導、課前點名、訂餐。

專科老師：需具備專業技能及教學經驗。

櫃台人員：店面之環境管理、家長與學生之聯繫。

三、業績掌握與目標管理

根據不同學生的需求安排不同的課程規劃，再依據人數向廠商訂定教材，每天到公司進行門面規劃整潔管理，每個月學費、餐費收取登記報表。

四、領導技巧

主任會派遣資歷較深的老師，分享教學的經驗與秘訣，進而提高每位老師的專業能力與素養。

五、成功店長之積極角色

老闆會定期開會議檢討溝通，舉辦聚餐活動犒賞員工，促進老闆與員工間的和諧。

第六節 商業自動化與營運決策實習

一、店鋪報表研習

根據不同科目月費計畫也不一樣，所以要登記報表，開立學費袋，有的同學因為父母工作較晚要留置到晚上九點半，需在本校用餐，所以也要額外開取餐費收取登記。

二、條碼系統

(一)商品條碼系統定義：

條碼(Barcode)就是一連串粗細不同的平行黑白線條，而這些線條代表的是數字、文字或符號，其目的是希望以掃描讀取裝置其條碼並輸入電腦，以達到快速、精確與節省人力的目的，商品的條碼化，可以有效掌握商品資訊，亦即將商品的代號，轉換為平行的線條符號，再以光學掃描器來閱讀，達到自動化控制管理，也就是「商業自動化」之基礎。

(二)條碼種類及結構：

條碼可分為一維條碼(1D Barcode)、二維條碼(2D Barcode)及三維條碼(3D Barcode)；一維條碼的應用能為世界的主流，二維條碼及三維條碼相對可儲存更多的資料，但應用上並不普及，故我們集中介紹一維條碼。世界上約有225種以上的一維條碼，有：UPC、EAN、Code、39…等等，以及專門用於書刊管理的ISBN、ISSN…等，由於不同條碼都有其獨特的編碼規格，有些可接納文字及數字並用，而大部分只可接納純數字的應用，有些對編碼的數字亦有限制，故此，不同格式的條碼有其不同的用法。

(三)商品條碼申請流程：

1. EAN條碼廠商號碼申請書
2. 公司執照及營利事業登記證影本，均需蓋妥公司大小章。

三、RFID自動標籤系統

近年來RFID(無線射頻識別，Radio Frequency Identification))被認為是影響未來全球產業發展的重要技術，甚至被列為本世紀十大重要技術項目之一。RFID最早在第二次世界大戰中被應用於軍事用途，早期還沒有正式的RFID國際標準，造成了RFID產品在不同市場和應用上混亂和孤立，對RFID產品互通和發展造成了阻礙。2004年6月無線電頻識別(RFID)標準組織「EPC global Inc.」發布全球第一個RFID標準的制定工作，透過標準化來推動RFID的產業化過程。

四、 POS系統後台報表操作

最早的POS，是在零售店面理作收銀和銷售的作業，包括銷售的記錄、結合收銀機、條碼掃描，以及發票或收據開立等功能，所以現在幾乎所有的連鎖業店內都有類似的系統。店內POS系統的設置，會隨著同一時間內交易量的多寡，而有或多或少數量的不同，有些大型或來客數較多的店面，如綜合零售的便利店、超市等，會另外設置一台主機，俗稱後台(相對於收銀的前台)，用以儲存和服務所有店面的事務。

五、 物流系統操作

根據學生需要之教材數量，打電話致書局廠商訂定教材。

六、 資料製作與分析

報表採取手動登記，並開立三聯單。

七、 情報蒐集與傳達之管理

(一)目前較多的競爭力：位於學區附近，開立的補習班多

(二)競爭的同質性：都是專攻課託安親班居多。

(三)進入障礙高低：人事成本低，故進入障礙低

(四)市場範圍：客戶群及市場區隔小。

(五)根據招生的人數及教材費用，故有一定的議價能力空間。

(六)根據廠商供應的教材費，價格具有彈性。

第七節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

(一) 認識企業供應：

1. 師資→需大專以上程度，嚴格徵選教育、培訓具有愛心與耐心者。
2. 教材→結合國內外語文學者實際教學經驗，精心編製。
3. 教學→活潑生動的教學，引導孩子從快樂中學習。
4. 輔導→每位老師都是孩子學習過程中的輔導員，熱忱親切、愛心關懷的付出精神，扮演著老師、家長與孩子間溝通的橋梁。
5. 合法安全→要求一切合法化，定期接受消防安全檢查，誠實面對家長給我們的意見。

(二) 供應商管理目標：1. 獲得符合企業質量和數量要求的產

- 品或服務。
2. 以最低的成本獲得產品或服務。
3. 確保供應商提供最優的服務和及時的送貨。
4. 發展和維持良好的供應商關係。
5. 開發潛在的供應商。

二、 顧客服務與訂單管理

(一) 顧客服務與期望：

教師：教學管理、培訓督導、教學研究、學生輔導。

櫃台行政：新生報名、行政事務、家長聯繫。

工作時間：星期一、三、四、五—時間為 11:00-20:00

星期二—時間為 14:00-20:00

星期六採隔周休托育的方式，遇到月考週需回

班做考前複習。

三、 倉庫管理

預估學生上課時所需要的上課材料與人數統計後，提前至廠商預定。

四、 庫存管理

教材每年都在改變，不囤貨。

五、運輸管理

位於鄰近學區的（長億國小），下課時統一在中庭及合完畢後，由老師親自帶回，較遠的學區（如：建平、東平、車籠埔國小）則有自備學生接送下課的交通車。

六、 供應商管理

根據廠商提供的材料是否多樣化，運送到貨的時間，來決定供應商。

七、委外策略

沒有委外策略，優勢在於有自己的教材研發團隊，經過多年發展，已掌握教材與軟體技術、師資培育系統。

第八節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

(一) 人口結構

我們位於學校附近地區又是屬於住宅區所以交通順暢方便。

(二) 人流數量

由於位置在學區附近，所以人流數量每日都破千以上。

(三) 所得水準

這附近的民眾所得水準一般。

(四) 交通狀況

交通一般，有公車站牌，上、下課時間較擁擠。

(五) 外圍配合廠商之條件

需符合文教機構的規定要求，接受任何的文宣設計廣告。

二、 消費者行為調查

太平地區的消費者多半都是上班族或隔代教養，所以對於價錢比較斤斤計較節省，希望投入一能得到二的回饋。

三、 人口資料與顧客系統管理

本區域士農工商業區域廣闊發達，所得分配較不平均，但共通點是對於價錢錙銖必較。

四、 競爭廠商優勢調查

補教業一間一間的開啟，競爭力越來越高，要保有一席之地價格必定不能太高，加上附加的課程要能讓消費者感到滿意、合理。

(一) 競爭廠商定價策略 → 訂價的基本任務：

1. 怎麼訂才能吸引顧客上門？
2. 怎麼訂才不會傷本？
3. 怎麼訂價才能保有合理利潤？

訂價代表的是，對商品成本的掌握、消費者心理價值的追求、其他競爭者的價格趨勢和簡單的數字，卻是公司獲利的最大來源。

五、 調查方法研討

設計問卷至學校前發放作調查，詢問家長對於問卷的滿意度有無需要改進之處，分析新客源加入的可能與否。

第四章實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對企業的看法與初步看法的比較

剛進去這家公司的時候，就覺得和以往接觸過的補習班不太一樣，大家都充滿著熱情，也感受到這裡的學生都很純樸自然。

二、實習後與實習前的期望比較

剛開始實習時，第一、二個禮拜，天天精神都很緊繃，害怕自己會做不好，也會常常問自己是否能夠勝任這份工作嗎？後來經過了一段時間，才漸漸的熟悉、得心應手，並且用全心全意的愛去對待我的學生，雖然有時候會覺得很累，但是看到小朋友的一點點小進步，就會覺得很有成就感，也會很替他們開心。

三、實習最難適應或難過的事

會遇到各式各樣的小朋友，每個人的個性都不同，所以教導他們的方式也要跟著調整，如果不兇一點，他們就會頑皮、偷懶不寫功課，為了他們的成績只好需要扮黑臉，常常也會搞得自己脾氣和心情很不好，學生的不穩定性，隨時暴走甚至擺爛，由心態上矯正的東西，是最花時間也是最費神的，才驚覺自己的責任好沉重。

四、實習最大的收穫

一直以來我都很喜歡小朋友，覺得和他們打成一片的感覺，但是在他們做錯事的時候，還是要嚴厲的糾正，對於脾氣的收放，必須下很大的功夫，有時候，不能單靠兇，還要會巧妙運用鼓勵的方式，讓他們看到了努力用功的誘因，進而願意認真學習，從學生的身上，可以了解每個家庭都有不同的一套教育方法，學生本生的品性不管好或壞都可以從中學習如何應付，這方面，讓我學到了很多，在面對事情時，也有了不一樣的態度。

五、實習最難忘的事

常常會有作業檢查不完的窘境，忙碌之中還要不忘了督促小朋友學習，老闆娘總會不時的在大家水深火熱之中，為我們送上點心或飲料犒賞同仁，心裡頭就會覺得還滿溫暖的。還記得第一次上數學課時，緊張到不行，站在台上面對著好多隻眼睛，在黑板上拿著粉筆寫寫畫畫的場景，到現在還是歷久彌新。

六、實習甘苦談

每當學生的月考週要到時，就要開始有衝刺班，為他們考前複習，常常出考卷到半夜兩三點，總覺得事情多到都做不完，學生痛苦老師也很辛苦，有時候忙得連休息吃飯的時間都沒有，甚至假日也必須回補習班繼續加強，為的就是希望學生能夠有個好的成績，就怕學生考不好引起家長的不滿，壓力還滿大的。

七、若再選擇一次，仍然願意實習嗎？

實習並非完全不好，雖然一開始很排斥，每天懷念著上課的美好時光，但也讓我更珍惜了每個禮拜一回學校的日子，提早步入社會軌道，也培養了我的耐心與愛心，每個學生就像是自己的家人一樣，一步一步的拉拔著他們往上爬，無非就是希望他們能夠有好的成就，並達到有教無類的宗旨。

第二節 未來建議

一、 對實習公司的建議

感謝主任能讓我有這個機會到貴公司實習，這一年多的時間，讓我學到了很多以前不會的技能，還有一些細節的處理方法，讓我在學生方面的教導與技巧更懂得如何應對，許多學校沒有教的事，成了我新的磨練，也是很棒的經驗。

二、 對實習制度的建議

建議三明治教學計畫實習的時間可以在三下的寒、暑假就先實行，提早踏入社會吸取經驗，或許初步會很害怕，但是往後便能在職場上更快適應、如魚得水。

三、對學弟妹的建議

選擇做實習專案計畫的可能原因無非就是畢業後即要馬上就業，沒有考慮讀研究所的計畫…

在工作上遇到小挫折時，要想辦法去找出問題點，不要灰心的去改進缺點，不管工作的好壞，都要用心的去完成它，並且盡心盡力，難免會遇到不愉快的事情，一定要努力去克服，或者尋找抒發的不同管道，就是不要輕易的放棄，因為這是讓你未來更快步上軌道的考練與磨練，有一天都會苦盡甘來的，因為怎樣栽種就會怎樣收穫。

四、對系上的建議

可以舉辦到各個實習單位觀摩，以便讓學生了解各種工作的運行方式，透過摸索的過程中，也會對於自己未來想走的路會更加清晰、明白。

五、對師長的建議

可以常常到我們實習的單位來關心我們，並且給予鼓勵與建議。

六、對學校的建議

希望學校可以多替我們爭取到更多可以實習的單位，讓我們有更多的選擇，也比較沒有後顧之憂。

第三節 我的未來計畫

隨著失業率越來越高漲，許多人對於這個社會抱持著消極的態度，為了防範未來畢業即失業，經驗累積的越多，打下的基礎就越良好，當然還是需要家人與朋友及夥伴的支持與協助，也讓我更對於素質和態度的要求更加重視，要隨時把自己的狀態調整到最好，並且時時刻刻提醒著自己，在待人處事方面要保持謙虛的態度去學習，當然也要有堅強的意志力去面對艱難的瓶頸和挫折，在每一次的挑戰中，找到克服的方式，唯有越來越充實自己的經驗，才能具備更多的能力一步一步的往下走。

參考文獻

1. 商品條碼系統：

<http://www.cyut.edu.tw/~lschen/bma/bma-ch4.pdf>

2. RFID 的由來：

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105051906370>

3. POS 系統：

<http://www.xn--pos-vg8fwluctle.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Part=qa2&Rcg=100023>

4. 郭啟祥(2007)，托教機構直營連鎖與加盟連鎖之比較，國立台灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組論文。