

國立臺灣體育學院
National Taiwan College of Physical Education
體育舞蹈學系碩士班碩士學位論文

標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究
-以彰化縣游月說舞蹈教學中心為例

THE BENCHMARKING MANAGEMENT IS APPLIED IN
THE STUDY OF DANCE CLUB MANAGEMENT - AN
EXAMPLE WOULD BE YO, YUE-SHAR DANCE
EDUCATION CENTER



研究生：蔡佩璇 撰

指導教授：蔡俊傑 博士

中華民國 99 年 07 月

論 文 名 稱：標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究-以彰化縣游月說舞蹈教學
中心為例 總頁數 99 頁

校 院 所 組 別：國立臺灣體育學院體育舞蹈學系碩士班

畢 業 時 間：九十八學年度第二學期

研 究 生：蔡佩璇

指導教授：蔡俊傑博士

中文摘要

標竿管理 (benchmarking) 的概念於 1994 年由 Bogan & English 提出，強調以他人成功的經驗作為自己行動的嚮導來減少犯錯的機會，在商場上亦是如此，不論個人、團隊或組織都可以「他山之石可以攻錯」的方式，學習具有競爭力的優勢，彌補自我的缺陷與劣勢。

本研究目的是以舞蹈產業中具有優良表現者，作為研究標竿，透過分析、歸納了解其價值的核心概念，以運用於舞蹈教室的因應策略與執行管理，使舞蹈運動的經營管理更具有績效與成長。本研究主要探討本研究對象對於舞蹈經營管理方面的原則與內涵，透過訪談以及相關文件的分析，將資料進行彙整歸納得到結論如下所示：

- 一、 舞蹈教學中心與舞蹈教師擁有相同的共識可提高學員學習效果的滿意度。
- 二、 培養舞蹈專業人才的經營理念。
- 三、 嚴謹的行政財務運作與規劃。
- 四、 舞蹈教學中心的角色定位
- 五、 品德教育與專業技巧及學業成績的並重。
- 六、 少子化與高齡化的未來趨勢

關鍵字：標竿管理、經營管理

Tsai,Pei-Hsuan(2010)The Benchmarking Management Is Applied In The Study Of Dance Club Management - An Example Would Be Yo, Yue-Shar Dance Education Center.Unpublished Master Thesis,National Taiwan College of Physical Education

Chair of the committee : Dr.chun-chieh,Tsai

Abstract

The concept of benchmarking is brought up by Bogan and English in 1994. It claims that one can avoid mistakes by follow other's successful experiences, and so does in business field. As a Chinese idiom say, "the stones of those hills may be used polish gems," no matter persons, groups, or organizations can obtain advices from others' success, learn to be competitive, and make up for their own defects.

The purpose of the thesis is to take some superiors in dance field as benchmarks. By analyzing and inducing their core values, applying the concepts to dance studios, the dance studios become more efficient and progressive in management and operation. The thesis proceeds with the approach of interview.

Through understanding the interviewees' principles and ways of doing, the thesis will draw a conclusion as below:

1. The common consensus of the person in charge and teachers can raise students' satisfaction.
2. The management philosophy of cultivating professionals.
3. The conscientious operation of administration and finance.
4. The roles of dance teaching centers.
5. The equal importance of moral education, professional skills and academic performance.
6. The future trend of birth rate declination and aging population.

Keyword: benchmark、 management

謝誌

論文的完成，首先要感謝指導教授蔡俊傑博士，這三年來在蔡老師精闢細心的指導與諸多的包容下，始得完成此論文，令研究者在研究的歲月中受益良多，僅此致上最高的敬意與感謝。碩士班求學過程中有甘有苦，謝謝一路勉勵我的同學與激勵我的師長，讓我得以堅持下去，完成這豐碩的果實。雖然不盡完美，但讓我學會了更多待人處事的道理，我喜歡蔡氏家族的歡樂和諧與互相協助，讓我看到體院同學的熱情相助，很榮幸參與了這個快樂的大家庭。

完成論文的過程中亦要感謝體育舞蹈系所的主任與老師們的指導，其次是口試委員黃彥翔主任以及李宏夫教授對本研究提供了許多寶貴意見與建議，使本論文更加充實完備，同時也要感謝接受研究者訪談中的經營者、行政老師、舞蹈教師與家長們，協助本研究的訪談進行，使本研究能夠更加完整，在訪談過程中亦讓研究者獲益良多。

感謝同窗摯友蘇佩、黃佩、郁欣、杰伶、佳伶、于禎、學長姐等等，在學業及行政作業上的協助，一起度過了我們的研究生生涯，相信這過程是美麗的句點，也是另一個美好的開始。

最後我要感謝的是支持我的游月說老師、爸爸、媽媽和妹妹，感謝你們無時無刻的叮嚀與要求，讓曾經想要放棄學業的我繼續堅持下去。我很開心我仍然能兼顧工作與學業，順利的完成了求學的階段，也希望未來能為自己創造更多人生的價值為社會與家庭服務。

蔡佩璇 謹誌

中華民國 99 年 7 月 15 日

目 錄

中文摘要	
英文摘要	
謝 誌	
目 錄	
表 目 錄	
圖 目 錄	
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	6
第三節 研究問題	7
第四節 研究範圍	8
第五節 名詞釋義	9
第二章 文獻探討	10
第一節 標竿管理的起源與意義	10
第二節 標竿管理的優勢與類型	14
第三節 舞蹈經營與標竿管理	22
第三章 研究設計與實施	23
第一節 研究方法與研究架構	23
第二節 研究流程與進度管制	25
第三節 個案的選擇與介紹	27
第四節 研究工具	29
第五節 研究限制	36
第四章 研究發現與分析	37
第一節 經營者舞蹈教室之經營理念	37

第二節	探討舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念優勢	48
第三節	教學模式及效果反應分析	52
第四節	經營困境之應對方式探討	55
第伍章	結論與建議	57
第一節	結論	57
第二節	建議	59
參考文獻	60
一、中文部分	60
二、英文部分	62
附錄一	64
附錄二	93

表 目 錄

表 3-1 研究對象訪談資料整理表	28
-------------------------	----

圖 目 錄

圖 2-1	標竿管理定義選項表	16
圖 3-1	研究流程圖	24
圖 3-2	研究架構	25
圖 3-3	研究進度管制	26

第一章 緒論

本研究對於此項議題所提出之相關研究方向，於本章共分為五節，包含第一節研究背景與動機、第二節研究目的、第三節研究問題、第四節研究價值、第五節研究範圍與第六節名詞釋義等，茲分述如下：

第一節 研究背景與動機

由於政府實施周休二日的政策及人民對健康的概念有所提升，所以參與舞蹈運動的人口有所增加，由於過去市場熱絡需求增加所以促使業者大量的投資於健康運動產業上，但近幾年來受到金融風暴及全球景氣的影響，市場開始受到威脅，如何以現有的理論經驗來維持永續經營的事業是當前重要的課題。近年來的國際情勢，只有少數的領導者可以維持數十年來的聲望屹立不搖，但由於受到大環境的影響，例如亞力山大健身企業、佳姿運動會館等大型連鎖運動健身中心，於近年來突然無預警的倒閉，許多當初舞蹈運動產業中的龍頭也因環境影響及與非傳統市場的競爭者瓜分市場，使的原本產業領袖的地位不再。這些企業在擬定競爭策略時必須考慮的更周詳謹慎，因此從他人成功的例子中做為學習的典範便成為一個具有實用價值的架構。

標竿管理不但被普遍認為是美國數十年來改善品質的運動中最重要的發展之一 (APQC: American Productivity & Quality Center, 1993) 同時也被列入馬康巴立治國品質獎審核的重要項目之一。在美國國家品質獎評鑑說明中於 1994 年指

出標竿管理一詞的使用有超過兩百多次以上。事實上，標竿管理直接或間接的影響了超過百分之五十的評鑑分數(Camp,1995)。這也說明了為什麼在美國企業一旦提及了改善品質的工具，最先提到的皆是標竿管理的原因了。

標竿管理在企業界早已是一項常用的管理學理論，隨著世界經濟景氣的蕭條，加上人口因為少子化與人口老化的影響，台灣從事舞蹈運動的人口日漸稀少，舞蹈產業領域同時受到影響，舞蹈產業受到這一波的衝擊，可能產生併班或倒閉的威脅。因此，要在這環境下永續經營，必須要有健全的組織、縝密的規劃與創新的經營方式，才能在企業的寒冬中繼續生存，因此本研究的主要動機就是要從標竿對象中進行研究其管理計畫的過程，透過教學的方法、經營的策略及整理國內的相關文獻來分析歸納出具有實務價值的理論與經驗，讓國內舞蹈研究後輩能夠透過標竿管理的概念以提升經營舞蹈教室的策略，或在舞蹈教學上的經驗能夠更豐富且更有系統與方法，藉由其更完整詳細的資訊做為參考。

研究者認為在研究一個人的行為之前，必先研究它行為的原因。人們在不同的環境、不同的時空裡，接觸到不同的資訊與刺激，所以每個人的人生發展都會因經驗有所不同而有不一樣的變化，由於生活的經驗不同、教育背景的不同，也會產生不同的反應(李文忠，2001)。舞蹈教育與學習風氣隨著政策與流行趨勢而有所改變，為了因應多元入學方案，舞蹈相關產業如雨後春筍般相繼成立，學校是培養未來國家人才的重要場所；而舞蹈教學中心的成立也就是培養舞蹈人才的主要來源，舉凡世界各先進國家均有優秀的教育成效，因為國民有良好的教育，所以未來才會有良好的競爭力。因

此舞蹈教室的培育負有重大的責任與影響，教育的成敗關係著民族間的盛衰存亡，如何將行政與教學達到相輔相成，在和諧美好的氣氛中共同達到教育目標，有賴舞蹈教育工作領導者的作為。

從小到現在，研究者一直是接受著專業的舞蹈訓練，在舞蹈的專業領域上累積了非常紮實的舞蹈經驗，除了修習舞蹈專業課程也學習了舞蹈管理相關課程如藝術行政、舞蹈管理等課程，讓研究者從課程中更拓展了對舞蹈技巧以外的廣度，由於研究者任教於舞蹈才藝教室，對舞蹈管理方面希望能更有所認識與了解，研究者觀察到研究對象游月說老師置身於舞蹈產業數十年，一路栽培學生，每年不辭辛苦的招收數名學生，均能在有系統的非舞蹈教育體制中得到良好的發展，並給予許多的資源培養出無數優秀人才，而舞蹈教育一直以來也被歸類為特殊教育。由於社會政策的改變與進步，人民對於健康的觀念更重視，經濟全球化日益加快，造成競爭的壓力與知識的開發，而相對的壓力的紓解、創意的培養與人文的蘊涵，成為現代人必須面對的課題(林建山，2000)。傳統的藝術舞蹈發展至今已提升許多新興的多元舞蹈系統、舞蹈類型，因此舞蹈經營管理中，舞蹈運動是其中現代人不可或缺的活動之一，而社會功能的舞蹈教學中心是提倡舞蹈教學的主要重鎮，其功能是不能被抹滅的，在非正式教育體制下的學習者，大都為自願受教者，其功能為一、透過舞蹈訓練提供學員運動機會並可鍛鍊身體、強健體魄。二、透過舞蹈訓練發掘發掘個人的表現力與潛能。三、參與舞蹈運動能培養團隊的合作能力及擴展社交功能。舞蹈教學中心主要目的除了培養舞蹈專業人才外，更應針對社會的發

展和市場的需求進行適當的調整和多元的經營模式(游惟琳, 2006)。

藝術活動往往反映社會文化的精緻面相面對新世紀的競爭，唯有獨特風格的文化發展，才可以建立世界性的溝通。台灣近些年發展出文化產業化的聲浪，追求一個既能維持文化藝術的文化產業，又能與商業市場機制抗衡的產業，但是我們的舞蹈文化在台灣是否已經發展成為一項產業還有待研究與觀察，換言之，如果我們的文化已經能夠稱為文化的產業，那麼生產單位指(文化工作者/團體)應該具有清楚的組織結構與制度化的管理。

從台灣的文化產業中可以發現文化藝術的創造多元化與制度化的管理無法相融，而掙扎在創作與經營之間，一方面即使克服了心理障礙，願意建構分工精確的行政系統，卻又遇上欠缺專業藝術管理的方法與策略的問題。經營管理在所有商業團體中幾乎是每一位負責人與主管必須具備的知識。近年來，舞蹈教學中心也越來越重視這些觀念，並經常引用商業中理論基礎做為旁證。台灣的舞蹈教學中心近年來發展蓬勃，急起直追的跟隨，但是因為缺乏理性的管理規劃，健全的組織，以及經營管理的概念，舞蹈教學中心的成立幾乎都是在自我摸索與不斷試驗的情形之下，尋求一種屬於自己或是和自己想法相近的方式來經營。隨著舞蹈教學中心的蓬勃發展，舞蹈教學中心的舞蹈教師的需求也與日俱增，在專業舞蹈的人才培養上也需要有更多的人才投入，以國內的舞蹈教學中心教師來源有二，一為舞蹈科班畢業者，另外為非舞蹈科班畢業者。台灣每年約有兩百名的舞蹈系畢業生，學者林正隆(1998)曾指出，目前舞蹈系畢業的學生在現實因素

的考量下，有些選擇轉業或者與舞蹈略有相關的行業，由此發現國內舞蹈系畢業之學生目前所考量就業的範圍仍屬於狹隘；而本研究所欲研究之對象的舞蹈教學中心，所需之教學中心的教師為舞蹈科系畢業，並且本研究希望可以得到標竿對象的研究結論，可以給予日後欲往舞蹈教學中心就業之教師或開設舞蹈教室之人才作為參考依據。

第二節 研究目的

本研究的主要目的，在於探討舞蹈教學中心的營運現況、營運問題及營運策略，經由了解當前現況，藉由設立標竿對象進行分析其經營優勢與弱點，為了讓學員滿足需求，舞蹈教室開始尋求突破的途徑創造更高價值的學習內容與學習環境，希望能夠孕育下一代更優質的舞蹈環境。

本論文主要針對標竿管理的策略，了解標竿管理的內涵及意義，希望能夠提供學習經營者及教學者，藉由了解本文中標竿對象的管理模式，快速成為舞蹈領域中的佼佼者，進而強化營運作業，提供經營者掌握決策的方向，提高經營效率，以達成舞蹈教室經營之目標。

本研究希望結合理論與實務朝以下幾個方向去整理：

1. 標竿管理主題的訂定
2. 標竿對象的選擇及考量
3. 大環境變化的趨勢
4. 利用舞蹈教室的資源及特性提升個人的競爭優勢

藉由以上發展，研究者融合上述方向提出以下研究目的：

- 一、了解舞蹈教室之經營理念。
- 二、探討舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念。
- 三、分析經營者所運用之教學模式其效果及反應。
- 四、探討在大環境的變動之下維持教室之困難，並且如何走出困境。
- 五、如何才能在大環境的變動下，提高學員及家長對才藝教室之重視。

第三節 研究問題

從上述問題，就上述種種研究目的，進一步發展對本研究的問題，待研究者進一步深入探訪及觀察，並且能有所釐清。研究者提出以下問題：

- 一、了解經營舞蹈教室之理念為何？
- 二、分析舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念為何？
- 三、探討其所運用之教學模式是否達到期待值？又其效果為何？
- 四、分析在大環境的變動之下維持教室之經營？
- 五、如何才能在大環境的變動下，提高學員及家長對才藝教室之重視？

第四節 研究範圍

研究者平日因工作關係，觀察研究對象從事舞蹈教育工作期間與學生及家長互動頻繁，有感於舞蹈管理的發展仍有被開發的空間，期能藉由本研究了解以標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究 - 以彰化縣游月說兒童舞蹈教學中心為例，探討其相關關係，更深入地了解研究對象對舞蹈教育的發展、心路歷程與未來期望，做為學生及員工的我希望能夠向前人邁進，以此論文做為研究者舞蹈教育工作的經驗參考與依據，創造舞蹈市場的競爭優勢為日後舞蹈人才的道路開發更美好的未來，使舞蹈產業達到永續經營之目標。

第五節 名詞解釋

由於國內外學者對有關舞蹈產業之相關名詞用法並沒有統一，因此以下名詞之界定，僅做為研究使用之操作性定義。

一、 標竿管理：

本研究標竿管理(benchmarking)是系統化的學習捷徑，本研究以此作為舞蹈產業最高績效作業典範、最佳流程或是創新觀念的過程。

二、 經營管理：

本研究所指稱經營管理(management)是有關舞蹈教學中心平日經營之項目，包含舞蹈教學、課程師資等教學中心之作業相關方法。

第二章 文獻探討

本章為文獻探討，根據研究目的，依標竿管理相關文獻分成五節進行討論。第一節標竿管理的起源為主要分析、第二節標竿管理的意義、第三節標竿(Benchmark)與標竿管理(Benchmarking)、第四節標竿管理的優點做探討、第五節則對標竿管理的類型，亦能對本研究有所啟示。

第一節 標竿管理的起源與意義

很久以前，人們就懂得要從前人的經驗中來幫助自己成長，向人模仿學習以彌補自身經驗的不足，從他人成功的例子作為自身學習模仿的標竿對象可以減低失敗的風險，如同乘著巨人的肩膀快速的邁向成功之路。在商場上，不論一個人、一個團隊或組織是多麼的具有創造能力，他們也無法在所有的企業領域中具備最佳的創意與作法，而向他人學習效法為尋求突破時最直覺的方式(Bogan & Englis,1994)。

標竿這個詞最早出現於何處其實目前文獻中尚未找到確切的出處，不過有些方法是值得做為參考的，有文字記載用於地質測量學，對於岩層測量中所使用的參考點，有來自於古時候布商用來測量長度的度量衡工具。也有源自於釣魚比賽中用來測量魚類長度做為記號的工具，在依韋氏字典(Webster's Dictionary,1979)裡提到「標竿是一種調查的指標，作為事先的基本參考點」，根據這個指標是具有被用來做為測量、學習對象或評價的。Bogan & Englis 最早在 1994 年

中提出，標竿最早的涵義為：「在固定的物體如岩石牆壁或建築物上所上的標點記號，目的是做為地形調查或觀察時用決定其他物體的基準參考點」(Bogan & Englis,1994)到了 1970 年代，這個觀念漸漸的被使用到商業用途上。商業用途中借用此名詞用來比喻效率表現的中心榜樣，他代表著利用現有的良好典範做為參考的基準點來評估某些層面的表現。綜合上述所言，標竿從字面來說是用來測量的基準參考點，而其附有更深的涵意代表著自我超越、自我要求的指標意義，在美國生產力與品質中心指出標竿指的是同儕中最好的成就，而這樣的成就結果是可以最為相關的企業作為模範習的對象。(美國生產力&品質中心,American Productivity & Quality Center,1993)。

標竿管理一詞早期出現於 1970 年代的美國，標竿管理最早使用於美國全錄(Xerox)是一間全球著名的自動化企業公司，這間公司創立於 1960 年代，從他們誕生了全世界第一台普通紙影印機後，很快的就席捲了全世界的市場，甚至連公司名稱(Xerox)都成為了影印機的代名詞，被認為是當時經營的最穩健獲利能力最強的公司之一。在營運上透過美國全錄、英國蘭克全錄、日本富士全錄三大集團體系為其中心的連絡，全錄發展成為一個龐大的快速企業支配了整個影印機市場。經歷了 60 年的風光後，於 1970 年代中期全錄公司於受到日本競爭者瓜分市場，全錄公司從佔有影印機的市場率百分之八十迅速下滑至百分之十三，業績節節衰退。無論美國全錄公司進行各種努力都毫無起色直到當時全錄公司的總裁柯恩斯赴日本參加全錄公司二十週年慶，發現富士全錄以

TQC(Total Quality Control,品質控管)進行公司的品質管理，不但使業績蒸蒸日上，更榮獲品質獎項中最高榮譽的戴明獎(Deming prize)之後，並決心全面效法日本富士全錄公司，進行全面品質改善計畫，這也就是此公司最著名的品質改善計畫，也可稱為品質領導(Leadership Through Quality)，這僅僅只是全錄公司學習標竿的開始。

現今的舞蹈教室發展受到經濟風暴與少子化的影響，以至於現在最常遇到舞蹈教室裡最常尋問的問題是「習舞人口數如何?」「學生穩定嗎?」其中有兩個方向可以得到這個方向的解答，第一個方向是運用這個舞蹈教室過去的管理績效為何，也就是「學生人數為何?今年的利潤是否比去年高這個月的產量是否比上個月高 等等」，但是這樣通常無法令人接受這個答案，因為如果只是自己與自己過去的績效相比，這樣猶如井底之蛙一樣，沒有往大方向的市場面向來研究探討，唯有從另一個角度去探討，也就是利用其他相關企業組織做更深入的探討與比較分析出彼此間展現出的成果與差異性，才有辦法更深入的了解問題核心，這個也就是我們所探討的標竿管理(Camp,1989)。事實上，標竿管理的觀念也就是以優秀的管理組織做為學習對象，透過持續改善來強化本身的競爭優勢。

關於 Benchmarking 有人解釋為標竿管理也有人解釋為標竿學習，Bengt Karlof,KurtLundgren,and Marie Edenfeldt Froment 等人，將 Benchmarking 示為標竿管理，而標竿學習則另以 Benchlearning 一字取代之。由管理人員的角度做為觀察，標竿管理是一個很重要的學習利器，他能夠提升價值

以及生產力，Bengt Karlof 等人認為標竿管理是為了管理階層所設計的是一種從上而下的模式，是由管理階層想要改善公司期待的出發點，也是給這個階層所應用的工具，至於標竿學習則是轉移，從會接觸到變革的人員開始做必要的改善，必須要親自投入目的就是讓員工積極的投入對於結果能夠信服，因為員工的工作認知往往比管理階層的命令更為有效。

標竿學習的另一種目的在於提升員工的學習能力並進一步的與標竿對象學習接觸、進行談話，學習對方的隱性知識。對於標竿對象整體的作為加以整合成為有效的理念進而協助組織或個人潛能的發展，兩者皆強調觀察優秀典範的重要性在字義上雖有所不同，但在精神意涵上卻是有所相通的，所以不管標竿管理或者標竿學習最後的結果與目的都是一樣的，皆是為了提升組織或個人的效率與競爭力。

第二節 標竿管理的優勢與類型

一、標竿管理的涵意

目前標竿管理相關研究的學者對於標竿與標竿管理的確切涵意尚有許多說法，但主要的基本認定為可以用來衡量績效的參考標準為標竿，而以一種有系統、持續性的的方式。向標竿對象不斷的學習則可稱為為標竿管理，以下參考陳佐銘(1999)統整後所得的資料：

(一) 標竿

標竿指的是地理研究中用來測量相對距離前所必須決定的某個參考點。應用在品質改善或企業管理時標竿指的是同儕中最好的成就，而這樣的成就結果是可以最為相關的企業作為模範學習的對象(美國生產力與品質中心，American Productivity & Quality Center, 1993)。

Bogan & English(1994) 最早在 1994 年中提出，標竿最早的涵義為：「在固定的物體如岩石牆壁或建築物上所上的標點記號，目的是做為地形調查或觀察時用來決定其他物體的基準參考點」Bogan & English(1994)到了 1970 年代，這個觀念漸漸的被使用到商業用途上。

韋氏字典(Webster's Dictionary, 1979)裡提到「標竿是一種調查的指標，作為事先的基本參考點」，根據這個指標是具有被用來做為測量、學習對象或評價的。

標竿是可以用來衡量績效的參考基準，應用在品質改善或企業管理時標竿指的是同儕中最好的成就，而這樣的成就會成為其他擁有相似作業流程的企業做為參考學習典範(美

國生產力與品質中心，1993)

(二) 標竿管理

標竿管理則是豎立標竿並以一種系統、持續性的方式向其學習過程。(美國生產力與品質中心，1993)

Bogan & English(1994)則認為標竿管理是系統化的學習捷徑，可以產出最高績效的最佳作業典範、最佳流程或是創新觀念的過程。

在所有的標竿管理的定義中最完整的應該算是Spendolini(1992)他從57家公司中有正式使用標竿管理流程的公司蒐集了49種關於標竿管理的定義，重新予以歸納組合後，設計了如下圖2-1所示的定義選項表。這個包括了九個方框，從每一個方框選出的字或詞就可以創造出一個標竿管理的定義。

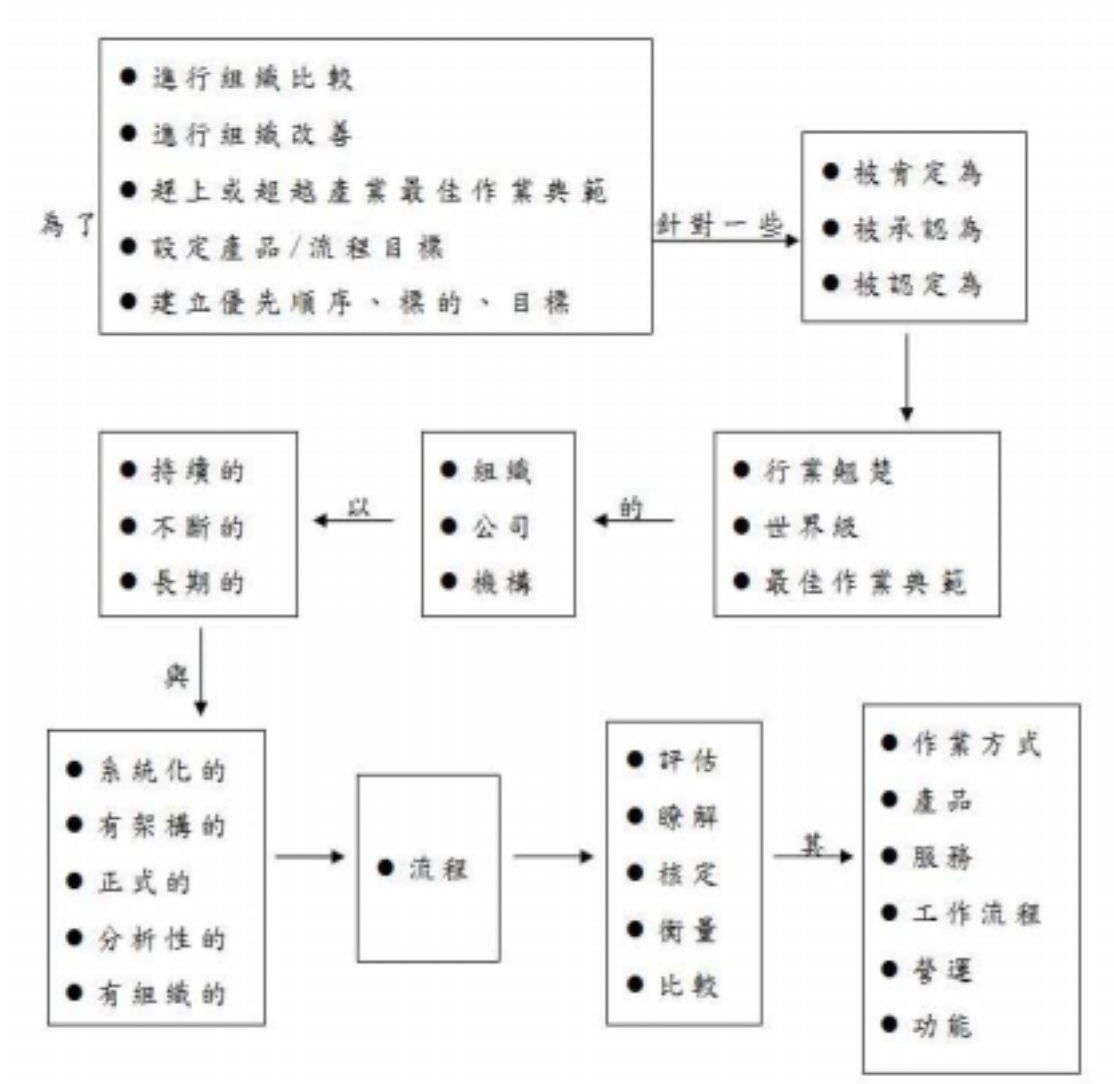


圖 2-1 標竿管理定義選項表

資料來源：

Spendolini(1992)，" The Benchmarking Book " p.41

二、標竿管理的優勢

只要可以被其他企業組織選定為標竿對象，相信此對象絕對是卓越超群的，所以標竿管理本身就是追求卓越的表現，會參考這些組織，目的便是要向其模範做更有效率的學習，甚至能夠成為其他企業的學習典範 (Boxwell,1994)。無論如何標竿管理工具和其他的管理工具一樣都是在追求營運績效的改善，本研究在探討國內相關文獻後認為標竿管理相較於一般管理工具的獨特之處；可以歸納為以下四點：追求卓越、流程再造、持續改善、建立優勢。

(一) 追求卓越

透過廣泛的觀摩、研究來追求更好更卓越的標竿管理方式就是標竿管理的精神 (Camp,1989)。雖然每個企業間的不同之可行是因為所謂的卓越在不同的組織內往往尋求到其共通性，即使在不同的產業內亦是如此 (Spennini,1992)，所以標竿管理本身代表的就是一個卓越的過程。

(二) 流程再造

傳統的競爭者強調的是產品的優劣評比，而標竿則是注重再去分析如何製造產品或提供服務的整個流程，甚至包括企業內的所有支援活動並針對此流程的弱項予以革新。標竿管理似乎會讓人聯想到傳統的競爭者分析，但兩者在觀念是截然不同的 (Spennini,1992)，將焦點放在過程上而不是著重於結果 (Spennini,1992)，所以標竿管理另一個重要的精神就是給予再造的可能 (APQC,1993)。

(三) 持續改善

「追求完美的過程是永無止境的」，這是任何一個想要更卓越進步的企業都必須體認到的。Spennini 於 1992 年提出「如果我們能夠將標竿管理的對象視為一個移動的標靶，那我們就可以體會到為何標竿管理會是一個持續的過程」。所以與其他的管理工具比較下，其最大的不同之處在於他「重視」持續改善的觀念。

(四) 建立優勢

標竿管理有助於企業去塑造本身的核心能力，強化本身的競爭優勢。原因就在於標竿管理的重點不僅在了解標竿企業到底提供了甚麼比我們還要好的產品或服務，更重要的是去了解這項產品或服務是如何被製造或提供的 (Spennini, 1992)，也就是說標竿管理的典範中具有獨特性質且可以促使我們去學習效法的主要目的 (Codling, 1998)。如果一個企業能夠經過內化和吸收，成功的轉換或應用到自己的組織內發展出一套獨特的做法與技術，就可以塑造出本身的核心能力並創造無懈可擊的優勢。

三、標竿管理的類型

標竿管理依照其學習對象的不同，大致有以下三種類型：(一) 內部標竿管理。(二) 競爭標竿管理。(三) 功能/通用標竿管理，分述如下：

(一) 內部的標竿管理 (internal benchmarking)

內部的標竿管理是指在同一組織內的不同部門間互相的比較。由於很多組織的營運不止是一個地點、一個部門、或

一個國家，不少組織是從進行內部作業方式的比較，開始他們的標竿學習活動。在比較各部門或分公司之間的工作流程、產品或服務之後，找出一個內部最佳作業典範的標準。通常內部的標竿學習會帶來大量的資訊分享、鼓勵內部溝通、共同解決問題，但缺點在於若內部收集到的資訊觀點過於狹窄，或充滿單一組織的偏見，就會造成問題。

(二) 競爭的標竿管理 (competitive benchmarking)

競爭的標竿管理是將學習的對象選定為自己的競爭對手，將自己和競爭對手的工作程序、服務等表現相互比較。競爭對手雖然不見得是該領域中的最佳典範，但從中所收集到的資訊都會對本身的成功有直接的影響。而且競爭對手和自身具有一定程度的相似性，因此經由標竿學習所得到的結果可以直接應用到組織中，不需要加以轉化修飾。但組織在進行競爭的標竿學習時，必須特別注意蒐集對方資訊時所可能引發的道德議題，以及避免一種敵對的態度。競爭的標竿學習有別於傳統的競爭者分析，應該用坦率誠實的方式，向標竿夥伴接洽事宜，也不該有任何隱匿不報的議題，一開始應該在信任和尊重的基礎上建立一種標竿學習的關係，而不是用對待敵人的態度來和競爭者交涉。

(三) 功能/通用的標竿管理 (functional/generic benchmarking)

功能的標竿管理是從一些已經在特定領域樹立起卓越聲譽的組織中，找出最佳作業典範，通常是針對組織中的某項功能，如行銷、製造、人力資源等，來向標竿夥伴學習，而通用 (generic) 這個字含有「沒有品牌」的意思也就是指這類

的標竿管理並不是把管理焦點放在某個組織上，而是針對某項優異的作業流程進行標竿學習，而這種學習的夥伴大多是來自其他的專業領域。這種類型的標竿學習最大的好處是帶來本身產業之外的刺激，引發突破性的思考，但缺點在於從某些行業所學習到的資訊並不一定適用於本身的組織中，並非所有的資訊都可以轉換。

(四) 標竿管理與組織管理

自從 Peter Seng 的第五項修練(The Fifth Discipline: The Art Practice Of The Learning rganization)這本書在 1990 年問世以來如何學習組織能一直是企業關注的議題。Nadler(1998)認為所謂的組織管理能力指的是一個組織能力能從經驗中獲得洞視和理解的能力。他認為只有具備優良的洞視和理解能力才能從顧客的回饋中，落實持續的改善。Stata(1998)更提出「個人和組織管理的速度可能成為唯一可依賴的競爭優勢，尤其是在知識密集的工業」。從標竿管理的面向來觀察，企業實行標竿管理的方式並廢止是單純的抄襲或全盤的接受所有的資訊，而必須考量到不同企業間有其不同的差異性，企業如果能夠經由吸收資訊而更深層的將自身做改變，成功的轉換到個人或組織內成為自身的企業風格，這種學習能力就能為企業創造競爭優勢。就這樣的思考邏輯而言標竿管理的確同時涉及了組織學習理論中單環的學習型態(賈靜嫻，2001)。

Ostlom(1993)更鼓勵企業標竿管理進一步化為標竿學習(benchlearning)。他們認為人們喜歡可以立刻使用在生活上，

可以活用的知識特別感興趣，也會特別願意去學習。因此企業推動標竿的過程同時也是在潛移默化員工學習能力的過程。而個人的提升同時也代表了整體組織的提升。

第三節 舞蹈經營與標竿管理

本研究對象成立舞蹈教室的年資至今將邁入第三十個年頭，從無到有的成果是慢慢累積起來的，目前堪稱為彰化縣舞蹈業界的龍頭，研究者也肯定研究對象的教學經驗與經營方法，希望藉由此標竿對象，以標竿理論是架構更深入的探討此研究對象經營之理念與未來發展，讓自身學習到更多不同層面的經驗。

一、經營管理的理論

(一)組織設計

乃是根據型為科學的角度提供，提供適當組織的一種活動過程其主要任務是在處理整個決策過程中的各種判斷，不僅涉及到協調型式、控制過程和激勵措施的決定問題。組織設計包含兩個項目的設計策略的應用和研究策略的擬定。

(二)人力資源管理

1980年代人力資源管理作為整個管理資源思想的一環，其實與社會經濟因素息息相關-特別是國際競爭態勢的轉變。(陶文祥，1995)。

第三章 研究設計與實施

本章第一節說明本研究所採取的方法與研究架構；第二節說明其研究限制；第三節介紹本研究對象；第四節說明研究流程與進度管制。

第一節 研究方法與研究架構

本研究主要目的為探求標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究，本研究以質性研究方法進行個案研究。為求能了解研究對象最真切之觀點，及其觀點背後所隱藏之原因，所以在資料蒐集之際，應盡量以不干擾現場互動的溝通方式，獲取現場所發生的事件資料，本研究之目的不在做假設考驗，或與其他例子作比較，而是希望能夠對研究對象做更深入的了解及探討，因此無疑的是以個案研究的研究方法最為貼切，研究者透過文獻的分析、歸納與整理了解標竿理論的價值核心概念，並深入了解進而對標竿對象作更深一層的觀察，本探討以個案研究的訪談法作為主要研究方法，並以文件的蒐集進行分析做為此論文的主要內容，茲表示如圖 3-1。

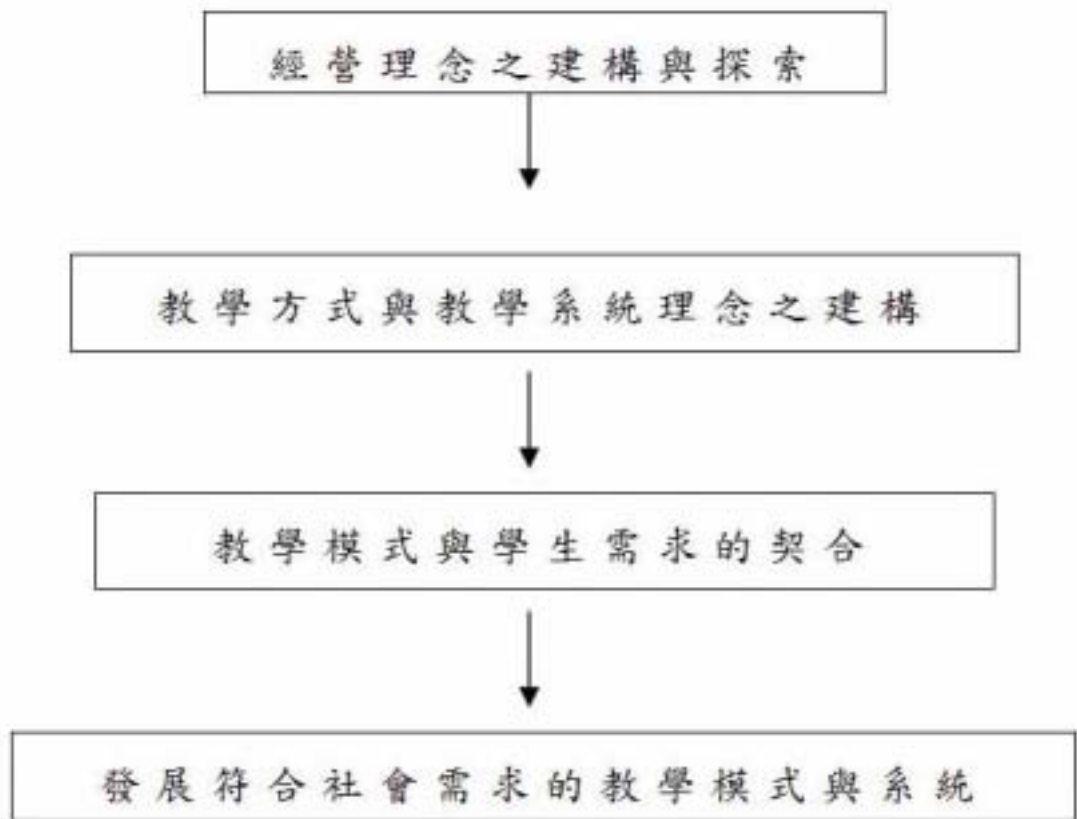


圖 3-1 研究流程圖
資料來源：研究者整理

第二節 研究流程與進度管制

一、研究實施程序

本研究之進行其程序分為：(1)準備階段；(2)發展階段；(3)研究階段；(4)完成階段，各階段並依下列步驟實施：(1)研讀分析文獻；(2)確定研究主題與方向；(3)撰擬研究計劃，建立初步架構；(5)確認研究問題與訪談題目；(6)確認研究對象與資料蒐集；(7)進行研究；(8)撰寫論文報告。

如圖 3-2：

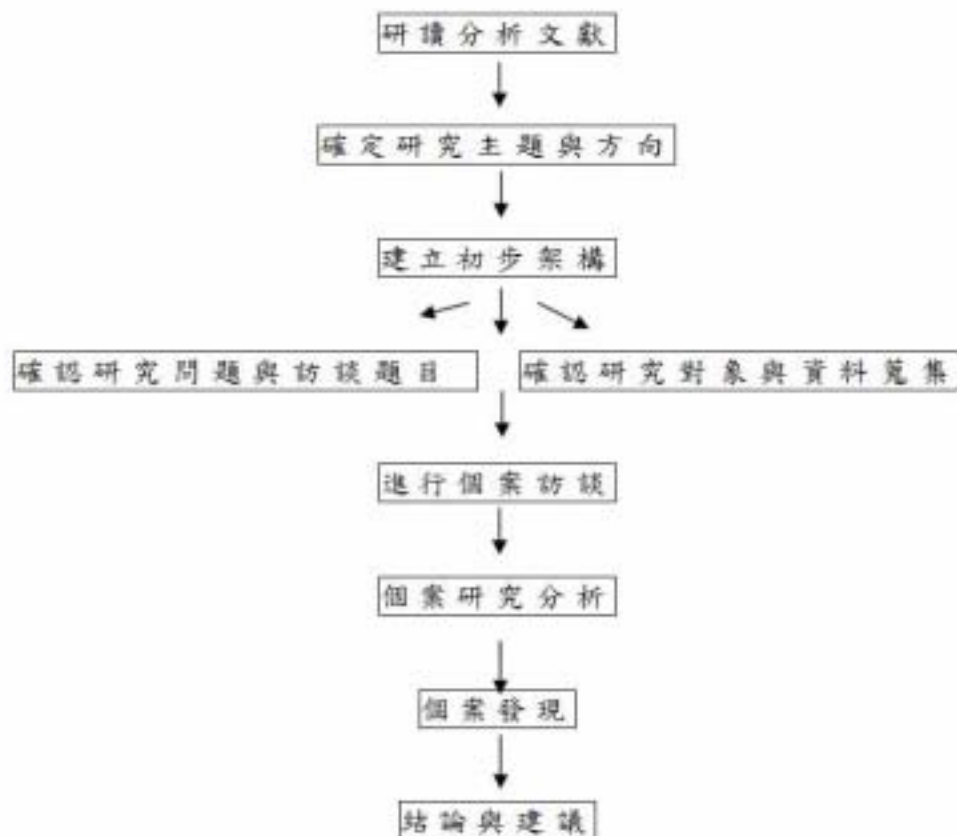


圖 3-2 研究架構

資料來源：研究者整理

二、研究進度管制

為求研究進度的確切執行，並依時限完成，將各分項如以下所示：

- 一、研讀分析文獻：98年2月
- 二、確認研究方向與題目：98年3月
- 三、建立初步架構：98年5月
- 四、確認研究問題與訪談題目：98年7月
- 五、確認研究對象與資料蒐集：98年8月
- 六、個案訪談：99年2月
- 七、進行個案分析：99年3月
- 八、個案發現：99年4月
- 九、結論與建議：99年5月

項目	月份									
	98年 2月	98年 3月	98年 5月	98年 7月	98年 8月	99年 2月	99年 3月	99年 4月	99年 5月	
研讀分析文獻	■									
確認研究方向與題目		■								
建立初步架構			■							
確認研究問題與訪談題目			■	■						
確認研究對象與資料蒐集			■	■	■					
個案訪談					■	■				
進行個案分析						■	■			
個案發現							■	■		
結論與建議								■	■	

圖 3-3 研究進度管制

資料來源：研究者整理

第三節 個案的選擇與介紹

為了能更深入的探討舞蹈經營者在舞蹈教學中心管理的經驗研究，於是本研究在研究對象的選取上挑選的方法有兩種，第一為舞蹈教學中心經營年資超過二十年以上，第二為舞蹈界中的常勝軍，以表現成績亮眼者為考慮選取對象，而質性研究對象之選取，將取決於研究目的與研究主題，以及研究者所擁有的資源。因此本研究以彰化縣游月說兒童舞蹈教學中心負責人 - 游月說老師作為本實施研究對象。

本研究取得的合作對象為游月說老師，於 69 年成立彰化縣兒童舞蹈教學中心，並先後成立彰化縣漢心民族及游月說兒童舞團，也是第一位彰化縣的舞蹈碩士，舞蹈教學中心創立 29 年來訓練課程包括我國民俗舞、古典舞、現代舞及芭蕾舞，以新形式、新風格、呈現多元化演出。學術品德兼修是本舞蹈教學中心的教育重點，多年來培育出之學員，在文化藝術與舞蹈教育領域上，都有極高成就。

演出比賽方面，舞團多年來在專業教師指導下，自行承辦及參加國內外演出比賽、慈善義演等活動達數百場，優異的成績獲得各國人士熱烈迴響與好評。

舞蹈教學中心成立至今，學員在嚴謹的訓練下，均能順利考上國內、外知名舞蹈學校，大大提昇本中心的舞蹈人才素質。選擇彰化縣游月說兒童舞蹈教學中心為研究對象，因被研究對象的個人的教學經驗豐富且優秀，從歷屆舞蹈比賽的成績中可看出游老師培育舞蹈人才，自有一套屬於自己的系統與教育理念，而對於舞蹈教室經營管理的負責人來說，管理與教學實屬不同領域，研究者對老師二十幾年的教學經驗及教室的管理非常有興趣，希望可以藉由此對象，增加更

多研究者自身的視野與廣度。

訪談的對象除了負責人以外本針對師資、行政教師、及學員家長進行深入訪談，本研究將上述的相關人員及經歷基本資料，如下表 3-1 所示：

表 3-1 研究對象訪談資料整理表

對象	性別	職稱	資料編碼
A	女	負責人	I10522
B	男	藝術總監	I20522
C	女	行政執行	I30519
D	女	教師	I40519
E	女	教師	I50505
F	女	學員家長	I60508
G	女	學員家長	I70508

資料來源：研究者整理

第四節 研究工具

本研究目的是以舞蹈產業中具有傑出表現者，作為研究標竿對象，為求能了解研究對象最真切之觀點及其觀點背後隱藏之原因，所以在蒐集資料之際因盡量以不干擾現場互動的溝通方式，或去現場發生的事件資料。而且，本研究不是在做假設性的考驗或與其他例子作為比較，而是期待能對研究對象做全面性的了解。因此，個案研究的精神即在於了解一個個案現場的獨特性，用以了解個案本身修正理論或對一般現象作一整體性之理解，此研究方法正符合和本研究所欲達之目的。

對於整體產業變遷所衍生歷史環節並非靠量化即可以分析出答案，而是要在互動展開的脈絡中掌握其相關意義之範疇，質性研究所進行之訪談比起標準化的問卷調查更能更能扮演其有效的功能，其深度訪談必須是彈性但是卻清晰的針對不同受訪者而加以定位，適當的關係建立更是深切的影響其深度訪談的受訪品質。為了讓讀者能更深入的探討了解本研究，因此本節將針對研究資料蒐集與分析進行說明：

一、研究資料的蒐集

本研究採用訪談法作為蒐集資料的主要方法，並以文件分析作為第二考量，主要原因為研究方法的適用性以及此領域的研究需求。因本研究主要探討舞蹈教學中心的經營管理研究，而訪談法及文件分析法可以協助達成研究之目的，其所蒐集的資料可以合適的回答研究問題，所以採用此方法做為研究方式。

另外，為了達到本研究的目的，在資料的蒐集上雖然以

訪談為主要蒐集方法，但為了確保資料來源的信效度之可靠性，故除了訪問被研究對象游月說老師之外，另外也以其他內部及外部的人員作為訪問對象，以文件資料分析來擴展研究資料之蒐集以及彼此間的相互應證，以獲取舞蹈教學中心標竿對象的各項研究結果。以下將本研究資料蒐集應用情形簡述如下：

訪談是質性研究另一種常用的方法。可以用來探知觀察不到的事實與現象。也可以用來檢視用以觀察到的資料的真假性。所以，面談在質性的方法中，可能是最重要的方法，其主要目的在發現參與者心裡的話。聽其言還要觀其行，聽其言未必比觀察正確；觀察有其限制，並非所有的現象都可以觀察。對於無法觀察到的，不能不藉面談來探索資料。例如：人的思想、感情、企圖、理念、省思等等常常無法藉觀察蒐集到可靠的資料。如果研究者希望了解人們內在觀點除了觀察人們正在進行的活動或事件，同時也需要訪談他們，才得以了解他們的信念、夢想、動機、判斷、價值、態度和情緒(Langness&Frank,1981)，由以上論述得知，觀察雖然是最主要的研究方法之一，但畢竟仍有其限制，這些限制可能會使所得到的觀察資料只是現象的表徵，而缺少了現象的內涵所透露的訊息。因此，欲深入的了解必須透過訪談當事人的心路歷程與想法，或訪談其他關係人對事件的評論，才能進一步的釐清事件的始末關係。

本研究主要以訪談為主要運用方式，即是以訪談為主，文件分析為輔。本研究已徵求被研究者的同意；以訪談法做為本研究主要工具，其中訪談法具有三種形式其分述如下

(一) 結構式訪談：

根據事前所設計的一份嚴謹的題目來提問，要求受訪者根據題目來回答問題，提問和回答的範圍通常不超過事先設計的題目範圍。

(二) 無結構式：

訪談時，事先不預先設計任何的提問問題，而是完全和受訪者天馬行空的談話，晤談者在由受訪者所談話的內容中找出有興趣的內容加以深入的探究。

(三) 半結構式訪談：

介於兩者之間的訪談法(吳明清，1991)為了解標竿對象對於舞蹈教室之經營理念，並分析其優勢；探討舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念優勢；經營者所運用之教學模式其效果及反應，以及第探討在大環境的變動之下維持教室之困難，並且如何走出困境。本研究採半結構式訪談為研究方法之一(本研究訪談大綱詳見附錄一)。

半結構式的訪談具有下列幾項優點：

1. 對特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料收集工作，當研究者運用半結構式的訪談來收集資料時，經常會有意外的收穫。
2. 當受訪者在訪談過程受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗。
3. 當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。

觀察用於質性研究，通常是用以詳查行為、事件及其在

情境脈絡裡面所顯示的意義。研究觀察者的角色而言，有純粹是旁觀者，有觀察者兼參與者研究觀察者與被觀察者的覺知而言，有秘密進行而未被觀察者所發現者、有公開觀察而所有參與者都覺知者，在時間的安排方面有長期的觀察也有短期的觀察，長期的觀察有長至一、兩年，短的觀察有的只有數小時。在觀察的廣度方面有的觀察是對整個情境各面向的觀察，有的只限於某些特定行為或特定層面的觀察(林生傳，2001)。

二、文件分析

文件是用來準備觀察的工具他可以補充許多未知狀況的不足，也可以用以檢證及校正其資料(吳民清，1991)。本研究蒐集舞蹈教學中心的內部資料，以提供豐富的描述，協助了解舞蹈教學中心的經營管理模式。

三、研究資料的信效度

研究者深入場域，無論是觀察、訪談、或其他資料之蒐集，均可避免引用推論性的資料，對增強研究的信度頗有幫助。且所得到的資料均為第一手資料但由於研究者與研究對象共事許久對彼此都有相當的認識，難免會有許多先入為主的觀念，這些觀念包含了一些正反面的偏見，這是研究者自身極要努力克服的問題，為了增加研究的信度與效度，本研究將進行三角校正的工作。

本研究在初始階段先進行文獻分析的工作，目的在蒐集游月說舞蹈教學中心成立背景、教室資源的建構。藉由文獻資料並加以分析其方法主要為利用三角校正的工作。

本研究在初始階段先進行文獻分析的工作，目的在蒐集游月說舞蹈教學中心成立背景、教室資源的建構。主要針對

教室經營狀況去推論。

而資料蒐集方面，在人的方面除了訪談游月說老師之外，也將針對某些特別事件訪談相關人員，聽取他們一些看法並列入訪談紀錄，以印證對本研究做效度的分析。而從觀察法、訪談法與文件分析法中去做資料的校正，並進行廣泛的蒐集，期待使用的資料來源多元化、資料豐富化，使在分析本研究的過程中能強化本研究的信效度。

質的研究從1960年起，才由美國逐漸興盛，而國內則是在1988年才逐漸變成主流之一。質的研究源於現象學的(Phenomenological)的理論觀點，認為社會的現象受人類的行為而影響，質性研究對於觀察法的運用，無論是理念、目的、原則或技巧，迥然不同於量化研究的運用。基本上，質性研究著重於參與式的觀察法，而不是量化研究所重視的非參與式的觀察法。參與觀察法強調研究者必須融入研究場域或情境中，藉由密切的互動關係，深入了解被研究者的生活經驗與生活情境，進而了解被研究對象、行動或事件之意義，並透過厚實的描述過程，將研究現象再現。雖然，參與觀察法有許多優點。不過，並非所有研究問題，都適合運用參與觀察法來探究。

個案研究是質化研究最常使用的方法之一，他是以研究對象的獨特性做更深入的描述與解釋進行更深入的詳細探討；通常是採用檔案蒐集、文件資料、深度訪談、參與觀察、直接觀察與實地調查六種方法，以協助蒐集完整的資料，並了解情境脈絡與意義，深入去分析真相、解釋導因、解決發生的問題或者了解事情的緣由(邱憶惠，1999)。個案研究依其具有探索性(exploratory)、描述性(descriptive)、解釋性

(explanatory)目標，而區分成探索性個案研究、描述性個案研究以及解釋性個案研究；探索性個案研究與處理是什麼(what)形式的問題有關，描述性個案研究與處理甚麼人(who)和何處(where)有關，至於如何(how)與為什麼(why)的問題多屬於解釋性的個案研究。(張邵勳，2001)。個案研究法適用於處理(1)尚未有很多研究或理論基礎的問題(2)某些特力與理論矛盾時(3)適合用於分析個案或尋找分析個案人員的立論獲知識(4)研究how與why的問題。個案研究是以一獨特的個人、家庭、團體、機構、部落、社區為研究對象，深入案例中，廣泛收集資料，徹底了解問題的癥結所在，提出適切的方法解決問題。

因此，當研究者在選擇研究方法時，仍舊必須回顧研究的問題與目的是什麼，藉以評斷研究場域與研究對象是否適合運用參與觀察法，來進行相關資料之收集。

本研究主要目的是想以一位舞蹈工作者為標竿對象，了解其經營舞蹈教室之理念；和舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念和經營者所運用之教學模式其效果及反應；以及了解在大環境的變動之下維持教室之困難；並且如何走出困境。所以為了瞭解此研究對象如何管理舞蹈教室的方法，本研究必須藉助質化研究之觀察與訪談方式進行。所以為了解決這樣的問題，本研究以質性的研研究方法，來達成本研究的目的。

三、研究資料的規劃

本研究資料方面規劃方面，研究者以訪談資料為主，並輔以文件資料之分析。而所採用的資料分析步驟如下：首要，將訪談內容、文件蒐集的資料轉譯成文字，依據研究者在研

究過程中獲取的資料，將訪談內容文件資料分為一個單位，這些單位是有意義的，並且他們為最小的資料單位，無須再經由其他單位來加以解釋，將這些資料分析後再加以歸納，規劃出每一個類別的屬性或特徵，在資料豐富的狀況下加以命名，進一步對不同型態中的資料歸納出相同的屬性及特質，藉此發展出一些暫時的原則。所以資料分析是一個循環的現象，隨著資料的發現或蒐集，資料分析將持續進行。因此，資料類別的形成特質及屬性，將隨著新資料的增加而重複進行分類。

針對上述而言，本研究採用訪談以及文件資料為本研究的資料蒐集方式，在分析資料的方法上，首先將蒐集到的資料進行編碼歸類(訪談及文件分析兩種)，再發展出每一科別的分類方式(以獲得資料日期即獲得方式為分類依據)，試由此規劃方式獲得標竿管理應用於舞蹈經營管理的情形，藉以了解現況並更進一步的深入發現問題與答案。本研究所使用的編碼方式是以日期為劃分依據，並在日期之前加以註記資料蒐集的來源及方式，例如：經由訪談所得到的資料以 I(interview)為代表，另外由文件分析所得的資料則以 D(document)為代表；個案代稱為 A 以「I10522」表示，個案代稱為 B 以「I20522」表示，個案代稱為 C 以「I30519」，個案代稱為 D 以「I40519」表示，個案代稱為 E 以「I50519」表示，個案代稱為 F 以「I60508」表示，個案代稱為 G 以「I70508」表示，因此，「I10522」即表示資料來源為 5 月 22 日訪談 A 老師所得到之資料。

第五節 研究限制

在質的研究當中，無法以科學中的實驗做實證分析，也不允許作任何實證的類推，因為它將阻礙研究者瞭解受訪者經驗或在實地所觀察到的獨特性。此外，本研究著重於舞蹈家游月說女士之經營理念與教育的期望作深入訪問及探討。

研究者與被研究對象目前不但為雇主與員工的關係也具有濃厚的師生情誼，關係甚為密切，相處的時間已達十多年之久，對其為人處事也非常的了解，因此在研究的過程中或多或少會受到情誼的影響，在觀察的過程中也可能會產生工作、師生與研究者三個角色的衝突，也或許為了獲得完整確實的資料而忽略的工作的立場，也可能為了被研究對象的形象而將獲悉的資料予以美化，因此研究者如何拿捏自身所扮演的角色，降低所牴觸的衝突扮演好研究者的角色，達到最後所呈現出結果的資料是最確實詳細的並且以中立的角度分析撰寫，這方面是研究者必須克服的。

第四章 研究發現與分析

本章主要針對研究過程中所蒐集的訪談資料及相關文件資料，經過整理、分析後所得的發現將於此章中呈現與討論。本章共分為四節，第一節為了解經營者對於舞蹈教室之經營理念，並分析其優勢；第二節為探討舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念優勢；第三節為分析經營者所運用之教學模式其效果及反應，以及第四節探討在大環境的變動之下維持教室之困難，並且如何走出困境。

第一節 經營者對於舞蹈教室之經營理念

經由上述的口述訪談資料的整理中，可以由教室內部資源、外部資源的相互關係來描繪，深入一點更可從經營者角度、學員家長，以及教師三方面進行分析，舞蹈教學中心管理與經營理念。一、經營者角度：為了解經營者投資於舞蹈教學中心至今之經營過程，是否符應其建立教學中心宗旨理念，換言之經營者對於教學中心之間的互動關係。二、學員家長角度：係針對學員家長對於舞蹈教學中心經營的了解，也就是分析舞蹈教學中心宣傳舞蹈課程上的手法，可進一步了解舞蹈教學中心對學員家長在課程上的認知與互動。三、舞蹈教師角度：主要是探討舞蹈教師與學員在進行舞蹈課程上之互動關係。

一、經營者角度：

學員是舞蹈教學中心的重點考量，而舞蹈教學中心之消費者來源是出資的學員家長，與學員接觸的第一人乃舞蹈教師，因此對經營者而言，妥善經營舞蹈教學中心之師資群，

正是學員對課程上學習效果滿意度之首要考量，所以舞蹈中心經營者所傳達「培育舞蹈專業人才」的經營意識，可凝聚中心共識達到教師對於課程上的自我要求，進一步到達「教學相長」，並可產生學員極高的忠誠度，這是累積下來的成果，也是附加的價值，更是舞蹈教學中心所努力的方向。

根據訪談經營者游月說老師的過程中發現，舞蹈教學中心所傳達「培育舞蹈專業人才」的服務意識是足夠的，游老師認為舞蹈教學中心還是以「培育舞蹈專業人才」為原則，但是經營者游老師不太會特別要求舞蹈教師怎麼去做、如何去做，而是讓舞蹈教師自己應該知道如何去對待學生、教導學生，以自己的專業知能提高學習者的學習效果及滿意度，游老師適時給予教學上的建議與教學方法。

例如：

那麼我們徵選教師上第一個重點我們需要親和力夠的舞蹈教師，最重要的一定要是舞蹈科系畢業的教師，因為這是給學生及家長的一個保證，還有這位教師除了帶孩子的能力夠強以外最重要的一定能夠輔助到舞蹈班的行政，因為就舞蹈班的經營型態與企業公司制式化的工作比較不同，以企業化的經營但更重視家族化的經營，所以會希望能夠用多一份心力來為舞蹈教學中心付出

我們需要具有以下特質的舞蹈老師：1 親和力的教師 2 專業教學知能的教師 3 能盡心配合舞蹈班運作的教師 剛剛提到師資的專業陣容以外除了他們本身擁有專業的能力以外更希望他們可以多一

份心力在舞蹈班上盡一點心力，那我們在營運上也會到彰化縣各國小中作一些行銷的部分或內部的教學工作我都說比別的教室真的更具有優勢性，況且我可以說我這邊的教師群絕大部分都是我培養出來的孩子所以他對舞蹈班就會好像有一個家的感覺從小這樣子把他們拉拔帶大他們更能體諒老師的用心與付出，更能深刻的感受到老師的付出所以老師的參與度配合度也會好。(I10522)

針對課程，我們需要的是適合教學的老師，其實班級安排老師是先看班級的屬性，經營者再來思考適合哪位教師來授課，而且年紀與教學內容是會有不同的安排，這樣才能達到良好的實施效果。(I20522)

游月說老師更表示舞蹈教學中心會傳達專業舞蹈教學培育的服務理念，與完美的行政財務運作有關，教學環境的良窳脫離不了行政組織的內外部掌控能力，支持的財務運作必須要能夠運籌帷幄、資源供求分配得當。

例如：

其實各行各業都是一樣的，我也常常跟內部的教師溝通如果教室的學員人數多我們的財務當然會比較優厚，如果人數少的話相對的財務就會減少，為了要擴充教室設備也希望教室能夠正常營運，我們除了教室的營運以外，我會安排我們的

教師團隊深入各幼稚園、國小以及國中推廣舞蹈社團創造更多的話題與機會讓我們的老師到外面有兼課的機會，不僅幫助教室的營運也能增加教師群的收入。還有如果要有良好的教學品質，要老師能夠穩定的教學一定要給老師等量的工作才能穩定教師的來源這樣子教師也才更能為教室盡心力，所以我會希望教師團隊是以專任的方式來任職。除了舞蹈教室的那我們的師資群到各學校兼課的費用都是全數交給老師領取，因為教師群也是無形中再幫忙拓展教室的業務，無形中對舞蹈有興趣的孩子或有天賦的孩子我們也從學校中去發現人才鼓勵學生到舞蹈班來上課，對想走上舞蹈專業的孩子來說勢必一定要到教室來學習更專業的技巧的。其實在這一塊領域台灣還是很缺乏舞蹈的管理人才，但是我們有請到專業的行政工作人員所以我們教室的老師與行政工作是分開的，老師只要負責教學而行政老師則是負責收費及作帳這一塊，而至於行銷及業務方面全是由班主任也就是我來負起這個相當大的責任這方面都是由我本身來做。(I10522)

本中心的財務運作聘請會計師專責處理，進貨、銷貨、教師鐘點等分科處理，年終結算報稅繳稅皆有完善的制度。(I30519)

游老師認為經營舞蹈教學中心即將邁入第三十個年頭的今天，除了面臨到許多大社會問題的環境衝擊之外，在前陣子金融風暴後的餘波，舞蹈教室受到衝擊到的程度更不在話下，種種因素使游老師在經營教學中心被迫面臨轉變型態的問題，多年累積出的亮眼成績與家長口碑卻成為游老師在這動盪期間企圖轉變型態的阻礙因素，卻也是堅持到現在最豐碩的資本。

例如：

少子化的影響是接下來一定會面臨到的問題，但是說真的我還沒有時間想到如何去面對只有努力的繼續做下去，減班與併班這是接下來面對的，其實也一直都存在，其實我們在調整孩子的上課班級也是花了許多心思，一個孩子的學舞過程與環境對他來說很重要，在調整的過程中我們一定是採分年齡、分成度將孩子放置於最正確且適當的班級，以幫助孩子成長。我們會更努力的呈現出教學的成果讓更多家長及學員認同我們，但是我們就是抱持著盡量栽培孩子的想法來繼續支撐下去，目前的狀況其實也都維持得還算不錯，其實少子化問題我們也漸漸的有感受到威脅，曾經在去年 2009 年的暑假，我們也有開始廣泛的推廣休閒舞蹈的部分，但是其實可能教室的風格也已經被定位為兒童舞蹈教學中心，所以瑜珈教學或其他休閒類的課程也沒有繼續開班下去，未來我倒對銀髮族舞蹈滿有興趣的，希望往後的幾年

可以往這個方面來拓展 家長在學業與藝能課之間的取捨選擇絕大部分是先將才藝課停掉，平常我就會與家長多做溝通與了解孩子的狀況，我們教室是秉持著文武雙全的理念，其實我都會要求孩子在學校的課業也希望能多一些督促，讓孩子除了喜愛舞蹈以外更要重視自己的功課更要提醒孩子負責任的表現，在舞蹈班我就像一個大家長一樣，從行為禮貌到學業成績到舞蹈表現我都希望我可以親自參與他們的過程，也因為我們重視孩子所以家長更能感受到我們的付出，其實來跟我學習舞蹈的孩子不僅僅是學習舞蹈的技巧，更是學習生活的態度。(I10522)

二、學員家長角度：

此部份針對的是學員家長對於舞蹈教學中心外部形象的了解，可藉此分析舞蹈教學中心對於宣傳舞蹈課程上的手法，更進一步了解舞蹈教學中心對學員家長的認知與互動。研究者經由與兩位學員家長的訪談資料中發現，學員家長不論對於舞蹈教學中心行政運作或是學生學習滿意度的反應極為良好，並且也從孩子的學習成果中信服舞蹈教師的專業程度。因此，足以達到舞蹈教學中心對外的品質保證及宣傳效果。

例如：

一開始是孩子自己喜歡跳舞，所以我就幫他找了這間舞蹈教室，這裡給我的感覺很好，環境是我

的考量原因之一，當時一進到這裡就覺得很親切，教室大而且寬敞明亮，在交通上也覺得非常方便現在我也都很喜歡來這裡 這邊的老師說真的都很親切又會教，以前會覺得滿嚴格的但是歷經這麼多年下來其實這樣的要求對孩子也是好的，這裡的教師大部分都是碩士的師資在外面很少有這樣的陣容而且很多都是游月說老師所栽培出來的學生現在成為老師 這邊上課是很有制度化的而且年齡程度的分班都是非常的齊，一段時間班主任及各班教師也會討論調整班級的人數或程度，所以小朋友會是一直在進步學習的，一方面舞蹈班常常會有對外的展演其實孩子的舞台機會多了自然也有成長，就我這幾年這樣看下來真的奠定了他們不少舞蹈能力的表現。 前幾年因為我家庭的因素，我一個人帶了三個孩子經濟壓力的確是大了許多，一度也想要讓孩子停止學舞，但作為家長的其實真的也不忍心很感謝游老師一直栽培他，游老師因為了解他們的經濟狀況也給予很大的協助在課程的安排上及個人的表現上都給予很重要的指導。

(I70508)

學了跳舞後覺得讓他們更有自信，而且肢體的改變很明顯，帶孩子出去人家都會問說我的孩子是不是有學舞蹈，所以也感覺到他們對自己更有自信，我很喜歡他們來跳舞。(I70508)

學會堅持，回家也會練習，會希望他藉由舞蹈學到更多不同的方向看得更遠，我沒有要求他未來要變成一位舞者但希望他可以走向他喜愛的道路。(I60508)

三、舞蹈教師角度：

在學員家長角度訪談資料有提到，學員是消費者，而消費者是舞蹈教學重點，與其接觸的第一人便是舞蹈教師，舞蹈教師與消費者在舞蹈課程上的互動關係便是此部分所要探討的。

從研究者與兩位舞蹈教師的訪談過程中得知，此舞蹈教學中心的師資群對於硬體設備齊全度感到很滿意；而舞蹈教師與消費者之間的互動關係，除了來自於師資垂直專業的教學之外，與行政人員、教師群之間水平的協同合作配合絕對重要，對消費者而言也是種另類的溝通與保證。

例如：

我想是環境設備上非常齊全吧！因為我從事教學這幾年去過的舞蹈教學中說真的要像游老師的員林教室設備如此齊全的真的不多，以專業的教度來考量教學設備上真的很不錯，教室空間夠大，而且有三間教室，也有許多輔助的設備如把桿、墊子，對學生與教師來說這些設備可以讓我們練習更安全在課程的考量上也可以安排更多不同的嘗試。且這邊是經過政府立案的教室安全

性的考量上也多了一份保障。我是台灣體育大學的舞蹈系畢業的，這邊的師資都是聘用專業的舞蹈人才我了解的都是舞蹈系畢業的學生來這裡任教，近幾年許多老師也繼續進修所以舞蹈研究所的碩士生也是現在這邊聘用老師的趨勢。其實舞蹈教學的路上真的需要有志同道合的夥伴，我們在遇到教學問題或教學瓶頸時也時常討論、解決問題或者班級的小孩有些狀況也會互相的提出解決，是個不錯的學習平台，這裡其實很像一個小家庭大家常會一起照顧互相幫忙。可以經營這麼久的教室有他一定的規模在，其實老師有自己的一套系統與方法這是教師群合做久了所磨練出來的一種默契，學員第一線接觸的是上課的教師和行政老師比較多，而游老師會在上課時間過來看看孩子的上課狀況也會適時的給予老師教學上的建議或者班級調整上的建議，對老師來說也是一個不錯的學習經驗。

在大環境的變動之下，有影響到教室的收入，當然對我來說我也是會擔心併班的狀況，可能就是舞蹈教師應該要在多一份心力為教室，在課程的安排上要更用心，再加上游老師的管理方法我想我們應該可以克服這些事情，游老師在這方面也會與家長做溝通，所以其實學會溝通這也是我正在學習的。以我們教師的角度來說少子化的確是一大隱憂因為幼兒變少了，但是我想日後應該會走更精緻化的培養吧！可能在課程上我們教室群

也要更佳自我充實不同的舞蹈技巧除了教小孩以外日後也可以教成人或者老年人我想這些市場也都還有待開發 (I40519)

四、小結

舞蹈教學中心期望成功的經營，團隊工作向心力與專業教師群是必要條件也是充分條件。舞蹈教師、舞蹈教學中心經營與消費者之間的互動關係是一個三足鼎立的現象，舞蹈教學經營者管理教室與行政影響舞蹈教師，舞蹈教學中心對外形象塑造與成果展現影響消費者，而舞蹈教師與消費者之間互動間接影響舞蹈教學中心的經營。對此，研究者歸納出以下幾點：

(一)消費者滿意度—凝聚中心內部共識

舞蹈教師在訪談過程中對於舞蹈教學中心「培育舞蹈專業人才」的經營理念皆有共識，由此發現經營者對於舞蹈教師所傳達的意識，讓舞蹈教師們有認知並且發展出自己提高「培育舞蹈專業人才」的教學方式。

(二)消費者信賴度—加強溝通橋梁

研究者發現經營者對於舞蹈教學中心的永續經營，相當注意學員們日常生活對自我的要求態度，無論是舞蹈課程中的表現亦或是課後的生活習性等訓練都十分要求，而現代家長多半是期望在學習之中能讓孩子學習到另一種生活態度，因此對於教導孩子學習與生活，甚是達到教育學者皮亞傑高層次理念「從做中學」，需要教師、經營者以及家長多方面的相互調適。

(三) 教學品質—形成良性競爭

在訪談過程中發現舞蹈教師們對於自己的教學方式以及專業技能傳授有著不同的模式，但是同儕之間互相了解、自我教學型式的改進與發展，可以使課程內容上的安排更貼近滿足消費者的需求，使教室中心獲取經營效益、提高整體形象，邁向永續經營的規劃步伐中。

第二節 探討舞蹈教室經營者對於教學方式與教學系統之理念優勢

本節主要分析教學方式與教學系統之理念；本節另一個分析重點，舞蹈教學中心的教學重點課程為何，並且根據市場上的需求、消費族群的不同以及舞蹈教學中心的課程種類做分析探討。

一、消費者需求

在彼得·杜拉克(Peter Drucker,1973)「了解顧客(消費者)的心理」中提出一項觀點，認為與其努力將所製造產品推銷給消費者，不如在塑造產品之前首先了解消費者的心理需求。一項針對台灣國中小約三千名學生調查發現，約半數的學童身高體重指數不及格，其中過重或肥胖的比例約佔兩成，對此台灣癌症基金會表示，長期不正確的飲食加上運動缺乏將是導致未來癌症的因素，此報導更呼籲家長須注意自身與孩童的飲食取向與規律運動的生活(國家衛生研究院電子報，2007)。加上近年來新聞媒體報導國內學童體重逐年累積上升，相較於以往「營養不良」的情形，更為嚴重，據此人們對於健康的概念知識增加，使的大多家長在位孩童選擇課後才藝課程之時，多增加了「運動健身」此一需求。

二、市場需求

民國七十年起，教育部秉持「為輔導具有藝術才能能力、性向之學生使獲得適當的發展，並施以系統之教育，使其潛能得以充分發揮，以培養多元之藝術專業人才」於全國各地設立五所國中(北市北安、北縣江翠、中線東勢、高市苓雅、屏市明正)、四所國小(北市東門、中市篤行、嘉市崇文、高市中正)共計九所舞蹈實驗班，為延續舞蹈教育，更於民國七

十三年台灣區第一所高中舞蹈資優班成立於高雄市立左營高中(鄭如吟, 2004)。由於民國七十年, 高雄市苓雅國中第一屆舞蹈班學生即將面臨畢業後升學之問題, 當時台灣除國立藝專舞蹈科五專部外(現臺灣藝術大學)並無其他高中舞蹈班, 為此教育部於民國七十三年成立全國第一所高中舞蹈實驗班(高雄市立左營高中), 其後各區各縣市也跟隨腳步, 陸續成立(臺灣大百科全書, 黃瓊代)。由此我們可以得知, 舞蹈教學中心在培植舞蹈種子人才的責任, 於社會民間展開了重要的基層任務, 而舞蹈教學中心提供給予社會市場的是一批批受過基礎訓練、擁有舞蹈熱忱的學生, 滿足了「輔導具有藝術才能能力、性向之學生」、「施以系統之教育」、「使其潛能得以充分發揮」、「培養多元之藝術專業人才」之理念。根據, 游月說舞蹈教學中心資料來源, 自民國 69 至民國 99 年共計考取舞蹈科系人數約為 105 人, 為滿足舞蹈資優班的人才供給量, 舞蹈教學中心成為教育市場之需求之一。

三、舞蹈課程型態架構

隨著國內的周休二日所帶動的休閒風潮及對身體保健觀念的重視, 許多舞蹈教學中心逐漸朝向多元複合式的健身舞蹈中心發展, 除了運動塑身、親子互動之外, 就連社交功能也不斷被開發出來(吳奕慧, 2003)。因此新型態的舞蹈健身中心也不斷的提供求新求變的新課程讓消費者做更多元化的選擇, 在經營者的角度上課程的設計, 本舞蹈教學中心也曾試圖開發新課程, 如瑜珈、有氧舞蹈、肚皮舞, 了解消費者的需求以及喜好才能夠真正掌握整個市場的動向, 也能夠使公司企業在此一競爭的環境中繼續的生存與傳承下去。但是

歷經三十年的教學經驗與資歷，在推出新課程的過程中發現本舞蹈教學中心已被定型為兒童舞蹈教學中心的方向，歷年來本教學中心的開發對象都是以兒童為主，所以前來上課的參與學員大多還是以學習專業的兒童舞蹈為主。本教學中心是以教育培養舞蹈專業人才為教學目的。

經由上述的訪談中發現，本教學中心的舞蹈課程確實提供學員們更多普及化的舞蹈參與機會，並且可以強健體魄增加線條美感，並且擁有小型的社交功能，讓孩子在團體中懂得如何互相尊重相互學習。

四、舞蹈課程安排設計

本中心的課程安排流程，由班主任游月說老師首先研擬初步規劃再與授課教師進行研討並達到教學目的，爾後授課教師自行安排進度，定期每年舉辦年度的教學成果展。本教學中心所教授的課程著重於專業身體能力的訓練，所以本中心課程內容的安排上主要是從 1.芭蕾舞 2.中國舞 3.現代舞 4.即興舞蹈所作的舞蹈編排與訓練。

(一)採年齡分配

年齡的分配是非常重要的因為這關係到教師對課程設計的方法與整體的考量。

(二)程度的分級制度

在教學方式上也會使用不同方法隨著程度的不同給予不同的技巧訓練。

(三)參考舞齡時間

學舞的時間不一定與能力和程度成正比，因此教室將此因素做為參考依據的一部分。綜合上述三點因素將學生配

置於適當的班級是經營者與教師非常重視的教學狀況，所以在孩子學習的過程中舞蹈教學中心是非常注重於課程內容的安排，配合以上三點因素外希望教師可以了解學習者的學習背景、需求與期望，可以使在課程的安排上實際執行的效益更加提高，達到課程預定的目標以及教學中心的經濟效益。綜合上述舞蹈教學中心在教學方式的要求上應該以學習者的年齡及程度最為第一原則的考量，所設計出來的教學方法將可以進行的順利。

第三節 教學模式及效果反應分析

在舞蹈課程的設計上，每位舞蹈教師理應有一套自己的

基本想法，而這多少能夠迎合到某些學員的學習方式，但是也有不同的情形產在。面對不同的學生，教師對於課程的設計原則與內涵其實大同小異，但是站在學習者的角度而言，能否適應以及肯定其效果，便是堅持下去的關鍵。

在經由訪談二位學員家長與資料的蒐集整理後，研究者有了以下幾點發現：

一、品德教育

研究者發現學員家長在選擇舞蹈教學中心原則上，首要重視的是孩子日常生活的品德教育，包含禮節、常規、倫理規範等，這些都是家長們重視且認為有達到附加價值的學習效果。

例如：

我覺得他們在教室學會照顧自己和別人，這期間他們也跟游老師出國演出了幾次，團體生活中他們學到了與人的相處、團隊的默契。禮貌上還是要看孩子也沒有辦法到每個每一屆每一個的小朋友都要求的非常禮貌這跟家庭因素應該也是有關係的，所以孩子都不太一樣，有時候可能家長做太多，但是大部分的孩子都還是會盡量的做到師長的要求。(I80505)

學會堅持，回家也會練習，會希望他藉由舞蹈學到更多不同的方向看得更遠，我沒有要求他未來要變成一位舞者但希望他可以走向他喜愛的道路。(I70508)

現在家長重視的是才藝教育，不是單純的學習舞蹈，我們的理念是教育孩子成為健全發展的人格養成。(I20522)

二、專業技巧

當然專業的教師有絕對的專業素養能夠傳達良好的技能，但是相對於這顯見的收穫與成績，背後耗費的是學生的心血與時間、精力，除了學生與教師共同投入之外，家長的陪伴支持更如影隨形。經資料整理得知，學員家長肯定孩子在舞蹈教學中心習得的舞蹈專門技巧，並且願意支持學生持續學習之路。

例如：

我知道他們很喜歡所以我也很願意這樣子陪伴他們成長，這裡就好像我們的第二個家一樣，常常到這裡練習、聊天、分享事情，其實也變成生活中的一部分了，學了跳舞後覺得讓他們更有自信，而且肢體的改變很明顯，帶孩子出去人家都會問說我的孩子是不是有學舞蹈，所以也感覺到他們對自己更有自信，我很喜歡他們來跳舞。柔軟度的提升其實都有改變，但是妹妹比較明顯，姊姊可能學舞的時間比較晚，所以我覺得比較不明顯，加上妹妹可能因為排練個人舞，有被游老師加強練習，所以他整個人的感覺更明顯的不同。(I70508)

一段時間班主任及各班教師也會討論調整班級的

人數或程度，所以小朋友會是一直在進步學習的，一方面舞蹈班常常會有對外的展演其實孩子的舞台機會多了自然也有成長，就我這幾年這樣看下來真的奠定了他們不少舞蹈能力的表現。我的孩子在這裡也受到游老師許多用心的指導參加彰化縣的舞蹈比賽甚至是全國性的舞蹈比賽都拿到不錯的成績，他也更充滿自信更喜歡跳舞。

(I60508)

三、學業成績

除了學習舞蹈專業技巧外，學業成績與品德的並重，於游月說舞蹈教學中心的學習過程中亦是相當注重的兩大方向，貴教學中心著重於培育人才，不僅僅在舞蹈方面的人才，更尊重每位孩子的興趣與發展，貴教學中心的觀念表示，在每位孩子的成長生活中，除了舞蹈以外，我們也要讓他們能夠適應環境、堅持自身所喜愛的興趣，希望藉由教室所提供的資源，讓孩子在他們成長的過程中選擇不同的領域。

第四節 經營困境之應對方式探討

本節主要探討在大環境的變動之下，經營者如何維持教室之運作，並且尋求走出困境之管理模式。除針對舞蹈教學

中心原有之重點課程繼續深度經營外，面臨可能衝擊舞蹈教學中心運作之社會現象，例如：少子化、高齡化社會此必然趨勢，以經營者的角度來探討游老師對於未來教學產業的經營方式看法，如何讓舞蹈教育事業永續經營。

一、少子化現象

「少子化」代表著未來人口可能逐漸便少，而學生人數的銳減，使的整個教育體系雖有正面的影響，但更多的是無法避免的嚴苛市場機制的考驗。由於個人自主意識抬頭、價值觀念的改變，以及經濟壓力的影響，人口數量在近年來急速銳減(沈珊珊，2007)。人口數量代表著舞蹈教學中心的資本來源，迎面來的衝擊力在游老師的觀點下認為，學習期望的質的改變不在於量的多寡，若水平的穩定教育能夠呈現出成果，理想中永續經營並非難登之事。

二、高齡化社會

「高齡化」代表著某一人口或社會的老年人口所佔比例增加的現象。加以上述生育率的下降，不但人口成長趨緩甚至將面臨人口負成長，進而衍生人口結構失衡、勞動力缺乏等現象，青壯年人口肩頭上的壓力負擔增重。根據游老師訪談資料整理發現，雖然台灣社會人口逐漸演變走向高齡趨勢，但是雙薪家庭的經濟結構使得壯年人口必須負擔更重的經濟壓力，老年人的休閒活動反顯得重要，對此，游老師抱持著一貫正面的積極態度面對，不但不屈就大環境的壓迫，反而期望能夠以身作則，在未來帶領銀髮族長輩舞出另一個休閒舞台。

例如：

少子化是未來的趨勢沒有錯，所以我們要繼續的推廣舞蹈使舞蹈更為普及化讓每個人學跳舞就好像補英文、數學一樣重要，要提倡健康的概念，讓每個人都接觸舞蹈喜愛舞蹈才有可能拓展的更廣，少子化的轉變要讓教室教學內容的品質變得更精緻化才能吸引到更多的學員。普及化與精緻化是未來的目標。現在家長重視的是才藝教育，不是單純的學習舞蹈，我們的理念是教育孩子成為健全發展的人格養成。(I20522)

第五章 結論與建議

本研究主要在探討標竿管理運用於舞蹈經營管理之研究，研究者以 7 位舞蹈教學中心內部與外部參與人員為研究對象，其中負責人游月說老師為主要研究對象，透過訪談以及相關文件的分析，將資料進行彙整與歸納。

首先，以結合第四章研究發現與分析所獲得之現象，及研究者個人的詮釋簡要呈現出本研究的結論；再者提出標竿管理應用於舞蹈經營管理之建議，最後基於本研究之研究結果及限制，提出未來相關研究的建議。

第一節 結論

本研究主要為探討標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究，依據第四章的結果分析，研究者歸納出以下幾點結論：

一、舞蹈教學中心與舞蹈教師擁有相同的共識可提高學員學習效果的滿意度

妥善的經營教學中心的師資群正是學員對學習效果滿意度的考量，所以經營者適當的凝聚內部共識時，教學中心在經營管理上面，還有舞蹈教師在舞蹈課程的教學上將考慮如何不斷的提升學生的學習效果滿意度，如此一來將比其他舞蹈教學中心更具有優勢。

二、培養舞蹈專業人才的經營理念

游月說老師一直秉持著培育舞蹈專業人才的理念，每年培育出許多優秀的學生繼續往上深造，同時也不斷的努力向

下紮根，而讓本教學中心的形象定位更明確。

三、嚴謹的行政財務運作與規劃

本教學中心每年皆會在一年前開始籌備下一年度的舞展計畫與教學計畫並編列運算，以達到完美的規畫進度。

四、舞蹈教學中心的角色定位

本教學中心歷年表現成績亮眼，雖成為阻礙改變新市場的因素，但卻也是堅持到現在最豐碩的資本。

五、品德教育與專業技巧及學業成績的並重

本教學中心除了著重專業的技巧訓練外，對於學生的學習態度與品德的管理更替舞蹈教學中心塑造出良好的品牌形象，也是學員家長滿意的另一個附加學習價值。

六、少子化與高齡化的未來趨勢

未來人口的結構變化將會是影響才藝教室的第一個衝擊，在少子化的發展下希望舞蹈教育能夠發展的更精緻化，而老年人口會是未來舞蹈休閒運動中的一大趨勢，本教學中心有意在未來做更進一步的突破開發老年人口的市場。

第二節 建議

一、 舞蹈課程多領域整合是未來趨勢

建立教學分享平台建議舞蹈教學中心的教師群能夠共同研擬程度編排及新趨勢的課程，融入現階段的舞蹈教育課程內容，並讓孩子接觸更多元的舞蹈文化。

二、 社區的推廣教育

現階段本舞蹈教學中的推廣計畫除了深入彰化縣員林鎮各國小及幼稚園，除了推廣教育體制下的舞蹈課程，建議更深入社區推廣不同年齡層的休閒舞蹈課程。

三、 教學中心不同地域會有不同的差異點

本研究建議後續讀者，可以在針對本研究之發現，訪談相同教室或不同地區的教學中心，持續找出舞蹈經營者的不同或相同的經營者優質理念，作為更深入的參考標竿對象。

四、 舞蹈教學中心的經營優勢

建議舞蹈教學中心可參考此研究對象之經營理念將之設立為標竿對象，參考其經營模式及教學態度，使其運作更為成功更具優勢。

五、 培養老年人口的種子培訓教師

建議教學中心可以著手計畫培養二~三位老年市場的開發舞蹈教師，從設計課程至推廣社區活動進行更深入的訪視與了解，並可以開始推廣開發未來的市場。

參考文獻

一、中文部分

林建安(1996)。組織學習能力對企業引進全面品質管理之影響，未出版碩士論文。國立中山大學，高雄縣。

林建山(2000)。二十一世紀全球產業大趨勢-華商企業因應之道，巴西聖保羅，世界華商經貿會議論文。

林生傳(2006)。教育研究法：全方位的統整與分析。台北：心理。

司徒達顯(1999)。非營利組織的經營與管理。台北：天下文化。

李承煇(2001)。服務業如何導入標竿管理活動改善服務品質之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，台北市。

李文忠(2001)。行政模式與影響因素之探討-一位大學校長的觀察與訪談，未出版碩士論文。屏東師範學院，屏東縣。

陳佐銘(1999)。企業實行標竿管理以提升營運績效之研究—以長谷建設公司為例，未出版碩士論文。國立中山大學，高雄縣。

賈靜嫻(2001)。利用標竿管理創造競爭優勢研究-以鉅明股份

有限公司為例，未出版碩士論文。國立中山大學，高雄縣。

游惟琳(2006)。舞蹈補習班消費者行為之研究-以彰化地區為例，未出版碩士論文。國立台灣體育學院，台中市。

姜占魁(1983)。行政學。台北：五南。

吳民清(1991)。教育研究-基本觀念與方法之分析。臺北：五南。

邱憶蕙(1996)。國小音樂教師學科教學知識之個案研究，未出版碩士論文。國立臺中師範學院，台中市。

張紹勳(2001)。企業對消費者電子商務之關係品質模式。廣告學研究，16，55-81。

鄭如吟(2004)。高一舞蹈資優班學生生涯決定及相關影響因素之研究，未出版碩士論文。國立臺灣師範大學，臺北市。

網路資料：

黃瓊代(2010)，臺灣大百科。

<http://taiwanpedia.culture.tw/web/index> 臺灣大百科
[2010/05/30](#) 查詢。

二、英文部分

Anderson,B. & Pettersen,P. (1996). *The Benchmarking Handbook :step by step instruction.London: chapman & Hall.*

APQC,American Productivity & Quality Center (1993),*The Benchmarking Management Guide , Portland Oregon : Productivity Press.*

Bogan,C.E. & Englini,M.J.(1994).*Benchmarking for best practices: Winning through Innovativ Adaptation.* NY :McGraw Hill.

Karlof B. & Ostlom S. (1993).*Benchmarking:a signpost to excellence in quality and productivity.*

Colding,S.(1992).*Best practice Benchmarking : Gower Publishing,UK.*

Camp, R.C.(1995). *Bussiness Process Benchmarking: FInding And Implementing Best Practices Milwaukee Wisconsin, American Society For Quality Control(ASQC).*

Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry*

Best Practices that Lead to Superior Performance

Kotler, P. & Armstrong, G. (1997). *Principles of Marketing*.

NJ: Tsinghua University Press.

Karlow, B. & Ostlom, S. (1993) *Benchmarking: A Signpost To*

Excellence In Quality And Productivity. Chichester :

New York: Harper Collins.

Peter, S. (1990). *The Fifth Discipline : The Art Practice Of*

The Learning Organization.

Stata, R. (1989) *Organization Learning The Key To*

Management Innovation Sloan. Management

Review, 63-74.

附錄一

個案訪談大綱

這是有關一份舞蹈經營管理研究的論文，題目是「標竿管理應用於舞蹈經營管理之研究-以彰化縣游月說舞蹈教學中心為例」而本研究目的主要是探討舞蹈教學中心的營運現況，、營運問題及營運策略，經由了解當前現況，藉由設立標竿對象進行分析其經營優勢與弱點，為了讓學員滿足需求，舞蹈教室開始尋求突破的途徑創造更高價值的學習內容與學習環境，希望能夠孕育下一代更優質的舞蹈環境。

從舞蹈教學中心的成立背景、行政組織架構、人力資源管理、財務管理、經營方式、行銷管理和經營問題等，並透過文獻蒐集探討、實際調查記錄及分析，了解舞蹈教學中心管理模式的優點、缺點、機會、威脅，進而提供舞蹈管理之參考。

1. 本教學中心之教室的優勢為何？
2. 本教學中心之師資架構優勢為何？
3. 本教學中心之管理的營運優勢為何？
4. 本教學中心之財務管理的優勢為何
5. 本教學中心之經營動向與風格取向的優勢為何？
6. 本教學中心在大環境的變動之下，台灣的經濟發展是否影響教室的經營為何？
7. 本教學中心在大環境的變動下，如何提高學員及家長對舞蹈才藝教室之重視？
8. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

編號：I105022

對象：A

時間：2010年5月22

問項與回答

老師您好！很高興今天有機會能夠與您見面，謝謝您抽空，讓我與您來做這個訪問。

這是一定要幫忙的，因為我很期待你趕快畢業，回來幫忙教室的工作。

1. 本教學中心之教室的優勢為何？

我們舞蹈教學中心成立到現在已經快三十年，那一直能夠這樣永續經營下去我們最大的優點就是我們有立案，而且在教室的安檢部分我們都是合格的，所以在這樣的場所家長送孩子來上課都能夠非常的放心，學生也都可以非常安心這個都是我們的優勢，而且我們舞蹈班經營的一個地點也是在一般的學教區內鄰近學校的場所，所以家長將學生送到這邊來都是非常的安全且方便因為這裡是文教區的一個地段。

老師那請問您在成立教室這幾年您遇過最大的挑戰是什麼？

你說的是瓶頸是不是？

其實從我剛畢業最早是在社區裡面服務，那慢慢的才開始作經營舞蹈班的工作，那我都是抱著滿努力的想法再做教室的規劃和安排，但大約在經營十年左右面臨的大概就是女人都會遇到的結婚，在家庭與婚姻各方面讓我在舞蹈教室這邊無法同時兼顧，但所幸所指導的孩子畢業後也都開始回來幫忙我們也突破過去所以我覺得教室最大的優勢也是有這些孩子回來一起幫忙，不管發生甚麼事情我們都能夠一起突破過去在這方面能夠逆來順受。

2. 本教學中心之師資架構優勢為何？

這個非常重要，因為我們的學生來源都是最基層的，大多為幼稚園、國小的孩子一直到國中，之後孩子如果繼續深造他們會到外縣市就讀高中或大學，那麼我們徵選教師上第一個重點，我們需要親和力夠的舞蹈教師，最重要的一定要是舞蹈科系畢業的教師，因為這是給學生及家長的一個保證，還有這位教師除了帶孩子的能力夠強以外，最重要的一定也要能夠輔助到舞蹈班的行政，因為就舞蹈班的經營型態與企業公司制式化的工作比較不同，以企業化的經營但更重視家族化的經營，所以會希望能夠用多一份心力來為舞蹈教學中心付出 我們需要具有以下特質的舞蹈老師：1.親和力的教師 2.專業教學知能的教師 3.能盡心配合舞蹈班運作的教師 剛剛提到師資的專業陣容以外

除了他們本身擁有專業的能力以外更希望他們可以多一份心力在舞蹈班上盡一點心力。

我是覺得藝術這條路是很艱辛的，而且他有一份感動，那如果說每一樣那一部分最辛苦其實凡是你对哪一個方面有興趣他都不覺得辛苦不覺得難那如果你對這件事情沒有興趣，光是我們兩個坐在這裡都覺得累了！所以我只能說這是一份執著。那在經營這麼多年的狀況像我覺得最累的狀況應該是被家累所絆住比較沒有辦法全心全力去發展舞蹈教學中心的營運正常狀況，但是我也認為凡是有心，都是可以這樣子堅持下去的，那每個人也都會遇到低潮期，因為休息是為了走更長遠的路，在我很累的時候我會利用幾天讓自己暫時離開舞蹈班，給自己三到五天的時間，給自己一個假期好好調整目前的狀況這個都是我會去做調適的。

3. 本教學中心之管理的營運優勢為何？

剛剛前面也有提到我們的師資陣容堅強，比其他的舞蹈班更具有一些優勢在，那我們在營運上也會到彰化縣各國小中做一些行銷的部分或內部的教學工作，我都說員林教室絕對比別的教室真的更具有優勢性，況且我可以說我這邊的教師群絕大部分都是我培養出來的孩子，所以他對舞蹈班就會好像有一個家的感覺，從小這樣子把他們拉拔帶

大，他們更能體諒老師的用心與付出，更能深刻的感受到老師的付出，所以老師的參與度配合度也會好。所以也讓教室的營運更為順暢。

除了舞蹈教學中心本身的營運您還會透過哪些管道來協助教室的營運狀況嗎？

其實各行各業都是一樣的，我也常常跟內部的教師溝通，如果教室的學員人數多，我們的財務當然會比較優厚，如果人數少的話相對的財物就會減少，為了要擴充教室設備也希望教室能夠正常營運，我們除了教室的營運以外，我會安排我們的教師團隊深入各幼稚園、國小以及國中推廣舞蹈社團創造更多的話題與機會讓我們的老師到外面有兼課的機會，不僅幫助教室的營運也能增加教師群的收入。還有如果要有良好的教學品質，要老師能夠穩定的教學一定要給老師等量的工作才能穩定教師的來源這樣子教師也才更能為教室盡心力，所以我會希望教師團隊是以專任的方式來任職。除了舞蹈教室的那我們的師資群到各學校兼課的費用都是全數交給老師領取，因為教師群也是無形中再幫忙拓展教室的業務，無形中對舞蹈有興趣的孩子或有天賦的孩子我們也從學校中去發現人才鼓勵學生到舞蹈班來上課，對想走上舞蹈專業的孩子來說勢必一定

要到教室來學習更專業的技巧。其實在這一塊領域台灣還是很缺乏舞蹈的管理人才，但是我們有請到專業的行政工作人員所以我們教室的老師與行政工作是分開的，老師只要負責教學而行政老師則是負責收費及作帳這一塊，而至於行銷及業務方面全是由班主任也就是我來負起這個相當大的責任這方面都是由我本身來做。

4. 本教學中心之財務管理的優勢為何？

我們有聘請專門的行政老師，他會幫忙處理帳務與教室的開支預算，這方面是我們兩個來處理的。

5. 本教學中心在大環境的變動之下，台灣的經濟發展是否影響教室的經營為何？

少子化的影響是接下來一定會面臨到的問題，但是說真的我還沒有時間想到如何去面對只有努力的繼續做下去，減班併班這是接下來面對的，其實也一直都存在，其實我們在調整孩子的上課班級也是花了許多心思，一個孩子的學舞過程與環境對他來說很重要，在調整的過程中我們一定是採分年齡、分成度將孩子放置於最正確適當的班級以幫助孩子成長。我們會更努力的呈現出教學的成果讓更多家長及學員認同我們，但是我們就是抱持著盡量栽培孩子的想法來繼續支撐下去，目前的狀況其實也都維持得

還算不錯，其實少子化問題我們也漸漸的有感受到威脅，曾經在去年我們也有開始廣泛的推廣休閒舞蹈的部分，但是其實可能教室的風格也已經被定位為兒童舞蹈教學中心，所以瑜珈教學或其他休閒類的課程也沒有繼續開班下去，我倒是對銀髮族舞蹈滿有興趣的希望往後的幾年可以往這個方面來拓展 家長在學業與藝能課之間的取捨選擇絕大部分是先將才藝課停掉，平常我就會與家長多做溝通與了解孩子的狀況，我們教室是秉持著文武雙全的理念其實我都會要求孩子在學校的課業也希望能多一些督促，讓孩子除了喜愛舞蹈以外更要重視自己的功課更要提醒孩子負責任的表現，在舞蹈班我就像一個大家長一樣，從行為禮貌到學業成績到舞蹈表現我都希望我可以親自參與他們的過程，也因為我們重視孩子所以家長更能感受到我們的付出，其實來跟我學習舞蹈的孩子不僅僅是學習舞蹈的技巧，更是學習生活的態度。

編號：I20522

對象：B

時間：2010年5月22

問項與回答

1. 本教學中心教室的優勢為何？

這個我們可以從兩個方面來談，本教室最注重的是安全設備的考量，軟體與硬體都是需要具備的重要設備，從硬體的角度來說，像我們的第一批墊子從一開始創立教室時使用到現在，回想起來，這樣一用也用了三十多年了，當時我們有著要做就要做第一的目標，所以當時軟墊，我們是挑選日本製的軟墊和現在台灣製作的差很多，而教室的音響設備從一間教室到現在三間教室，我們從最基本的手提音響到現在要求三間教室要用最好的音響設備，讓學員與老師能夠充分的發揮盡情的舞動。還有另一個別的教室沒有的優點就是過去我們有免費接送的娃娃車，所以當時吸引了許多家長幫他們克服了無法接送的問題，但是現在因為成本的考量所以我們的接送專車現在是需要收費的。

軟體方面，學員家庭的環境與教室的溝通是很重要的，在成立教室的開始，我們試著和每位學員家長做朋友，從朋友的角度去了解彼此，現在我們還是秉持著這樣的理念，把家長當朋友把學員當自己的孩子，這樣的付出與收穫會得的更多的支持，如果只是商業化的考量是不會長久的，

我們的教室會成更是因為這裡比較鄉下，這裡的地方性比較有人情味，有熱情的家長，所以在員林的這的樸實地方我們是著重於風評、因為口語的相傳與介紹是我們學生來源的主要媒介，所以不要計較太多，要多付出是對舞蹈班最好的行銷手法。

2. 本教學中心之師資架構優勢為何？

我們常常聘請國內外有名的舞蹈家前來做不定期的授課，像最近一位就是錢太陽馬戲團的舞者張逸軍老師來位小朋友上課，我們的師資團隊的選擇都是舞蹈系專長的畢業生為考量，針對課程，我們需要的是適合教學的老師，其實班級安排老師是先看班級的屬性，經營者再來思考適合哪位教師來授課，而且年紀與教學內容是會有不同的安排，這樣才能達到良好的實施效果。

3. 本教學中心管理的優勢為何？

我認為演出的水平是很重要的，每一次的展演都應該很慎重的表現，因為地方上的人士都是用放大鏡在看，而有興趣學舞的小朋友和學員家長也是會趁著表演的機會前來觀摩，所以演出的水平極為重要，除了給孩子表演機會，每一次的演出也都是在考驗本中心培養出來的小舞者的能力，藉由舉辦演出讓我們教室有更多的曝光率，因此我

們在員林也是屬於小有名氣的舞蹈教學中心。

4. 本教學中心財務管理的優勢為何？

我們有專門的行政老師在處理這一塊，聘請專業的會計在作帳所以都是很清楚的，我們財務的優勢另一方面是我們藉由演出籌募經費不斷的為教室更新設備。

5. 本教學中心經營動向與風格取向

我們就是把每位學員都當成自己的孩子希望他們在學舞蹈的路程上能夠學會用自己的長處來發長自己更美好的未來，來舞蹈班除了跳舞我們能夠協助考取舞蹈資優班外我們也希望他們能考上不同的領域，所以除了品格的養成和舞蹈技能培養外我們也重視孩子的學業成績，因為不是每個孩子都會一直持續的走舞蹈這條路我們的目標是希望他們藉由舞蹈而看到更廣的路學會堅持與嘗試。

所以教室這除了重視學生的舞蹈技巧更重視品格其次是學業成績？

是的，學任何東西最重要的是品格的培養，現在家長重視的是才藝教育，不是單純的學習舞蹈，我們的理念是教育孩子成為健全發展的人格養成。

6. 本教學中心在大環境的變動下,如何提高學員及家長對舞

蹈才藝教室之重視？

要提高家長的重視是要用心對待彼此，就像我說的凡事不要計較太多，當家長看到孩子來教室學舞的改變與成長時，就可以提升教室的優勢，所以情感在教室的溝通上是很重要的，教師、學員與教學中心三者的向心力與交流情感如果感情好才能留得住學生，也才能成為朋友。

7. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

少子化是未來的趨勢沒有錯，所以我們要繼續的推廣舞蹈使舞蹈更為普及化讓每個人學跳舞就好像補英文、數學一樣重要，要提倡健康的概念，讓每個人都接觸舞蹈喜愛舞蹈才有可能拓展的更廣，少子化的轉變要讓教室教學內容的品質變得更精緻化才能吸引到更多的學員。普及化與精緻化是未來的目標。現在家長重視的是才藝教育，不是單純的學習舞蹈，我們的理念是教育孩子成為健全發展的人格養成。

編號：I30519

對象：C

時間：2010年5月19

問項與回答

1. 本教學中心教室的優勢為何？

空間寬敞、活動範圍大、安全性佳，而且明亮整潔

2. 本教學中心之師資架構優勢為何？

師資陣容堅強，除本科系畢業外，教師本身都有出國研習進修規劃，並常觀摩其他舞蹈演出。

3. 本教學中心管理的優勢為何？

教育學生在舞蹈課程中應認真學習外，並促進同儕之間的向心力與合群度。

4. 本教學中心財務管理的優勢為何？

財務方面聘請會計師專責處理進貨、銷貨、教師鐘點分科處理，年終結算報稅、繳稅，皆有完善的會計制度。

5. 本教學中心經營動向與風格取向？

我想這邊主要的學員招生對象都是以孩子為主，特別是國小以下的孩子為多，我們教室主要的教學內容為中國民俗

舞與芭蕾舞技巧、啦啦隊，每個年齡層游老師皆會有不同的規劃，讓孩子去嘗試不同的舞風與課程。

6. 本教學中心在大環境的變動之下，台灣的經濟發展是否影響教室的經營為何？

嗯...是有影響的。經濟狀況的影響是很明顯的，因為學員家長的考量如果要節省家庭的開支第一先考慮的會是才藝課程，這是我們能夠了解的是現實狀況，所以我們只能靠著平時累積的成果和經驗盡量的持續堅持下去。

7. 本教學中心在大環境的變動下，如何提高學員及家長對舞蹈才藝教室之重視？

現在的家長已經比以往的家長更能重視才藝的課程希望隨著時代的演變可以將舞蹈推廣到更為普遍化，讓大家都

有跳舞的機會也都有重視健康的概念。

8. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

目前我們是以班級與班級合班來控制現有的狀況，但是減班的機會也有但是不大，教室的經營游老師這邊會盡量控管學員的人數與上課狀況，進行溝通與了解是現在最良好的實施方法。

編號：I40505

對象：D

時間：2010年05月05

問項與回答

1. 本教學中心之教室的優勢為何？

我想是環境設備上非常齊全吧！因為我從事教學這幾年去過的舞蹈教學中說真的要像游老師的員林教室設備如此齊全的真的不多，以專業的角度來考量，教學設備上真的很不錯，教室空間夠大，而且有三間教室，也有許多輔助的設備如把竿、墊子，對學生與教師來說這些設備可以讓我們練習更安全，在課程的考量上也可以安排更多不同的嘗試。且這邊是經過政府立案的教室安全性的考量上也多了一份保障...

2. 本教學中心之師資架構優勢為何？

我是台灣體育大學的舞蹈系畢業的，這邊的師資都是聘用專業的舞蹈人才，我了解的都是舞蹈系畢業的學生來這裡任教，近幾年許多老師也繼續進修所以舞蹈研究所的碩士生也是現在這邊聘用老師的趨勢。...其實舞蹈教學的路上真的需要志同道合的夥伴，我們在遇到教學問題或教學瓶頸時也時常討論、解決問題或者班級的小孩有些狀況也會互相的提出解決，是個不錯的學習平台，這裡其實很像

一個小家庭，大家常會一起照顧互相幫忙。

所以本舞蹈教學中心的向心力為何呢？

感情很融洽，我覺得一方面也是游老師常讓我們有聚會會的時間吧所以常常可以交流壹些事情和問題也在這個工作環境更認識彼此。

本教學中心之管理的營運優勢為何？

可以經營這麼久的教室有他一定的規模在，其實老師有自己的一套系統與方法，這是教師群合做久了所磨練出來的一種默契，學員第一線接觸的是上課的教師和行政老師比較多，而游老師會在上課時間過來看看孩子的上課狀況，也會適時的給予老師教學上的建議或者班級調整上的建議，對老師來說也是一個不錯的學習經驗。

3. 本教學中心之財務管理的優勢為何？

財務方面有一位行政老師我們都稱為簡阿姨他就像第二個游老師要幫我們張羅各種大小事真的是很強的一位老師我們所有的財物都是他和游老師在管理的，核薪都是他幫我們處理我覺得做的非常好。

4. 本教學中心之經營動向與風格取向的優勢為何？

我們比較屬於傳統的舞蹈社，現在已經定位的很明顯，所以來這裡學舞的孩子也都會漸漸的淺移默化成為人家說的有學舞的樣子，我個人認為我們的優勢是有堅強的師資還有富有創意的編舞者所以每次舞蹈班發會時總是可以給人不錯的評價，那我以工作的角度來看我覺得這裡給我的就是讓我可以有穩定的學生和穩定的班級做教學的工作，相對的我的收入也可以穩定而且比較有保障，以學生學習的角度來看我想他們上課的內容和訓練也都是比一般教室更為嚴謹且多元，所以往往我們教室的孩子參與國內升學考試時也都可以考取不錯的成績和學校。

5. 本教學中心在大環境的變動之下，台灣的經濟發展是否影響教室的經營為何？

多少會有影響，但我覺得本教室的影響算是很少很少，所以還算穩定。

6. 本教學中心在大環境的變動下，如何提高學員及家長對舞蹈才藝教室之重視？

就我現在身為舞蹈教室來說有時候真的很難克服我想應該是要教育家長的觀念讓他們了解學舞有甚麼好處與幫助如果觀念能夠合得來的那就可以留得住，有時候是許多

原因的考量家長才會選擇放棄，我想我就是做好我自己該做的進自己教學的責任並且帶給孩子美好的舞蹈記憶。

7. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

環境的變動之下，有影響到教室的收入，當然對我來說我也是會擔心併班的狀況，可能就是舞蹈教師應該要在多一份心力為教室，在課程的安排上要更用心，再加上游老師的管理方法我想我們應該可以克服這些事情，游老師在這方面也會與家長做溝通，所以其實學會溝通這也是我正在學習的。以我們教師的角度來說少子化的確是一大隱憂因為幼兒變少了，但是我想日後應該會走更精緻化的培養吧！可能在課程上我們教室群也要更佳的自我充實不同的舞蹈技巧除了教小孩以外日後也可以教成人或者老年人我想這些市場也都還有待開發...

編號：I50505

對象：E

時間：2010年5月15

問項與回答

1. 本教學中心之教室的優勢為何？

空間很大、安全性不錯、設備非常的齊全，讓我在教學上也可以比較安心。

所以您在上課的過程中會比較放心？

是的，因為這邊場地安全，保護的硬體設備非常齊全，與一般在外面上課的場地好多了。

2. 本教學中心之師資架構優勢為何？

都是專業科系畢業的，本教室會希望教師自身的進修規劃，老師對孩子必須是要有包容度的，游月說老師在課程的觀察上也會定期的給予適當的建議。

那請問您未來有進修的計畫嗎？

有的，其實目前我除了在教室這邊兼課之外，我也仍在台藝大就讀研究所，希望未來也能更上一層樓，教師的進修可以給學生更多的東西也可以強化自己的教學能力和內涵。

3. 本教學中心之管理的營運優勢為何？

這裡給予學員較多的表現機會跟一般的教室比起來上舞台的機會多了許多，主要是游老師常出去拓展舞蹈教學中心的知名度以及業務，而且為社會做一些慈善義演，所以也為教室帶來許多的表演機會。

4. 本教學中心之財務管理的優勢為何？

有專門的行政人員來做教室的財務處理，這方面我們教師群比較不會接觸到只有發薪資的時候行政老師才會與我們有金錢的接觸，其他像教室的開支如舞展的費用、學費收取等等皆是由負責會計部分的行政老師來處理。

5. 本教學中心之經營動向與風格取向的優勢為何？

嗯嗯...我想是以兒童為主，小朋友學習內容以專業科目中的芭蕾舞、中國舞、現代舞為主要上課內容，幼稚園以下我們是以兒童律動為基礎教學，讓小朋友做一些跑跑跳跳的律動遊戲。

這邊的課程有休閒類的舞蹈嗎？

比較少耶...你說的是指街舞或流行舞蹈那種課程嗎？

恩恩...是的我指的是街舞或兒童瑜珈這類的課程。

學校社團我們比較會做這方面的訓練，不然只要是來報教

室的課程的都是上民族或芭蕾的課程為主。在升學的管道上也是一個重視的管道。但是缺點來說，有時候教室的演出太多反而也會變成小朋友的壓力與家長的困擾，因為現代的家長反而更注重休閒的活動，教師與家長之間也應該多做溝通這樣學員家長的聲音與我們的計畫也比較能夠共同完成與成長。

6. 本教學中心在大環境的變動之下，台灣的經濟發展是否影響教室的經營為何？

有時候教室的演出機會太多時或者常常演出反而也變成教室小朋友的壓力，因為現在的家長更注重假日的休閒活動，所以教師與家長之間要多做溝通和認識，家長的聲音與我們的計畫也比較能夠順利進行達到最完美的效果。經濟狀況多少會有些許的影響，但是這部分的變動不大，游老師會幫我們做溝通這一塊，所以這裡的孩子穩定性都滿高的，如果孩子有特殊的問題游老師也會盡量想辦法去克服孩子的問題。

7. 本教學中心在大環境的變動下，如何提高學員及家長對舞蹈才藝教室之重視？

我覺得就是平常就要重視教學的品質，孩子不斷的成長外，師資也是必須不斷的成長，這樣才能讓教室的狀況更

具優勢對老師來說也是一種學習，我們會努力的做下去。

8. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

其實我覺得少子化未必是帶來不好的衝擊，我反而覺得或許是個優勢，家長反而可以將財力放置於小朋友身上，所以會更願意投資消費，所以目前還不至於擔心。

所以你不曾擔心少子化的問題嗎？

的不會耶！可能我是樂天派的人吧！不管如何都可以繼續開發不一樣的舞蹈課程。

編號：I60508

對象：F

時間：2010年5月8號

問項與回答

- 1. 今天要訪談有關於標竿管理的相關研究，關於您送小孩來教學中心上課的相關問題與想法？**

嗯，沒問題我會盡量的回答

- 2. 請問您為何會想要送小孩來這邊學跳舞呢？(本教學中心教室的優勢為何)**

設備方面很不錯、寬敞且安全。

是透過人家介紹的？還是自己過來參觀的？

我是覺得這邊的老師很親切、可愛的，覺得教室的光線滿不錯的空間很寬敞。

那請問他是幾歲開始來學舞呢？

他從幼稚園中班就開始來學跳舞，而且他從小就非常有興趣，一直從中班學到現在。

- 3. 那在您的看法中，您覺得舞蹈老師的哪些特質是很重要的？**

前面有提到是親切的可愛的！我自己本身的觀念是信任這邊把它完全的交給舞蹈班來訓練。

在學習的過程中有沒有覺得這邊的方法過於嚴格與嚴謹？

這邊的人際關係禮貌上都有在教導所以我覺得姿伶在這方面有成長進步嚴格的話是是情形而定啦！該嚴格的時候會嚴格而該放鬆的時候也讓小孩們很開心讓孩子很適度的放鬆滿恰當的！他從以前就都不怕吃苦，很享受跳舞的感覺一段時間班主任及各班教師也會討論調整班級的人數或程度，所以小朋友會是一直在進步學習的，一方面舞蹈班常常會有對外的展演其實孩子的舞台機會多了自然也有成長，就我這幾年這樣看下來真的奠定了他們不少舞蹈能力的表現。我的孩子在這裡也受到游老師許多用心的指導參加彰化縣的舞蹈比賽甚至是全國性的舞蹈比賽都拿到不錯的成績，他也更充滿自信更喜歡跳舞。

4. 那請問您在課程的考量上會觀察哪些問題？

其實這個我都是尊重教室這邊老師的安排我很支持舞蹈班的老師也很喜歡這裡。

5. 前鎮子像金融風暴影響到許多家庭考慮是否讓孩子繼續學舞，曾經您也有因為經濟或者其他因素而考慮停止讓您的孩子繼續學舞嗎？

是有的，因為前陣子我剛好也自己幫出來助，自己帶了三個孩子出來生活，在經濟的壓力下真的是快負擔不起了但是又想起這是他的興趣我又不忍心剝奪他的興趣剛好有家人的支持在背後幫助我資助撫養小孩，我是很支持他學跳舞的這是他的興趣。他從來不叫累，我曾經有跟他談過在四年級生五年級時，我跟他說之後你的功課會越來越重，他跟我講一句話「媽媽我從來不會跟您說累的，因為這是我喜歡的」所以我就覺得我不要去剝奪他的興趣我們本身沒有甚麼可以給他那他本身就是只有這個興趣為什麼我要去撥奪他所以我就繼續讓他一直學還好他也可以一直堅持下去。

6. 本教學中心在舞蹈教室經營策略上如何面對少子化的影響？

我覺得我們這邊還好耶，影響不大，我覺得這個跟家長的觀念關係比較大，所以這邊的孩子目前狀況影響的不大，招生的狀況也是一直持續的在增加，我覺得都還滿穩定的其實要做到我們教室這樣其實不容易真的沒有幾間耶可

能因為環境設備上讓人家覺得很舒服而且我很喜歡來這裡常常在工作之餘或接送小孩之餘就會來這裡走走看看簡阿姨看看游老師還有看看你們阿！

編號：I70508

對象：G

時間：2010年5月8號

問項與回答

- 1. 今天要訪談有關於標竿管理的相關研究，關於您送小孩來教學中心上課的相關問題與想法？**

嗯，小小緊張，我會以我知道的事情或想法來跟你談，希望可以幫助到你的功課。

- 2. 請問您為何會想要送小孩來這邊學跳舞呢？(本教學中心教室的優勢為何)**

設備方面很不錯、寬敞且安全。

是透過人家介紹的？還是自己過來參觀的？

送小孩來這邊上課是因為透過朋友的舞蹈老師介紹的關係，我以前住在台中的沙鹿友認識一位朋友，他也是從事舞蹈方面的工作，後來我們搬到田尾，他就介紹我來員林這裡的游月說舞蹈教學中心。

- 3. 那在您的看法中，您覺得舞蹈老師的哪些特質是很重要的？**

師資的考量上覺得老師與家長的互動是很重要的，許多孩

子都需要家長來陪課，所以家長會比較重視溝通，我喜歡跟我有互動的老師，我也喜歡跟老師互動。孩子也會有自己心中喜歡的老師，所以我覺得有互動的老師是我比較喜愛的。

4. 那請問您在課程的考量上會觀察哪些問題？

課程的安排上我是尊重游老師的安排，我是不挑選老師的，因為我相信游老師的安排，我們來學舞的這幾年下來，也和游老師不知不覺成為了朋友，雖然她很忙碌，但是他心裡隨時都會幫教室的孩子打造一個新的突破，他喜歡幫助孩子去參加一些可以增加自信，展現舞蹈才藝的比賽活動，像我們家的冠儒，曾經在小二的時候遇到挫折，也曾經停過一段時間，後來游老師又帶他去參加茉莉小公主選拔，讓她又燃起了自信，近幾年又可以代表學校去參加舞蹈比賽所以也堅持到現在，如今她還是喜愛跳舞，不過有的學生或家長也會挑選老師，所以這方面就要看家長的觀念與教室這邊的溝通如何了！

5. 日後會希望你的孩子走舞蹈這條路嗎？

我沒有特別的規定好，他們要走這條路，就順起自然的發展吧！但是我知道他們很喜歡，所以我也很願意這樣子陪伴他們成長，這裡就好像我們的第二個家一樣，常常到這

裡練習、聊天、分享事情，其實也變成生活中的一部分了。

所以你們常常往返田尾和員林的路程嗎？

對呀，後來我就都把他們的學校轉到員林來姐姐現在讀大同國中，佑璇和冠儒讀員林國小，剛開始也覺得很累，因為我每天不只跑去程和回程，有時候甚至五、六趟但是我看著他們成長，也開始喜歡了這樣的生活了！

那你覺得他在舞蹈的這段路程學到了甚麼讓你覺得很值得？

學了跳舞後覺得讓他們更有自信，而且肢體的改變很明顯，帶孩子出去人家都會問說我的孩子是不是有學舞蹈，所以也感覺到他們對自己更有自信，我很喜歡他們來跳舞。我發現他在課程中學會堅持，回家也會練習，會希望他藉由舞蹈學到更多不同的方向看得更遠，我沒有要求他未來要變成一位舞者但希望他可以走向他喜愛的道路。

6. 除了外在的改變外您還有發現其他的變化嗎？例如：柔軟度或姿勢或學習態度以及跳舞的改變。

柔軟度的提升其實都有改變，但是妹妹比較顯，姊姊可能學舞的時間比較晚，所以我覺得比較不明顯，加上妹妹可能因為個人舞有被游老師加強練習，所以以他整個人的感

覺更明顯的不同。

7. 那來本中心學舞的這段期間您覺得他與團體的互動狀況如何?例如團隊合作狀況、禮貌態度 等

我覺得他們在教室學會照顧自己和別人,這期間他們也跟游老師出了幾次國,團體生活中他們學到了與人的相處、團隊的默契。禮貌上還是要看孩子也沒有辦法到每一屆每一個的小朋友都要求的非常有禮貌,這跟家庭因素應該也是有關係的,但是我是有發現我們教室的孩子與別的教室相較起來比較單純,所以孩子都不太一樣,有時候可能家長做太多,但是大部分的孩子都還是會盡量的做到師長的要求。

附錄二 游月說舞蹈教學中心整理資料

針對被研究對象之介紹，研究者自行整理

舞蹈中心負責人簡介

受訪對象	舞蹈教學中心負責人-游月說
學歷	國立台灣體育大學體育研究所(舞蹈教育組)
現任	員林漢心舞團團長、游月說兒童舞團團長、游月說舞蹈教學中心負責人、中華民國舞蹈學會監事、北一女中家長副會長、彰化縣大同國中顧問、員林國小顧問、文德國小顧問、明道管理大學講師、彰化啟智學校舞蹈義工。
經歷	1996~2008 率員林漢心舞團、游月說兒童舞團、彰化啟智學校等赴泰國、葡萄牙、西班牙(3)、莫斯科、馬來西亞、法國(2)、匈牙利、加拿大、中國大陸、羅馬尼亞、比利時柬埔寨(4)、美國、日本等國,進行國際文化交流演出。
榮譽	1995年獲教育部頒發現代舞「最佳編舞」- 作品:【悽!悽!過客】。 1996年獲教育部頒發現代舞「最佳編舞」- 作品:【水】。 1997年獲彰化縣長阮剛猛先生頒「民俗有功獎」。 1998年致力推展民族舞蹈,使舞蹈藝術落地生根,對發揚及傳承民族傳統藝術,著有功績,教育部特頒「教育文化獎章」- 蒙李登輝總統接見表揚。 1999年彰化縣頒發舞蹈楷模獎。

	<p>2000 年獲全國身心障礙好人好事代表。</p> <p>2001 年員林漢心舞團獲中部六縣市社教有功團體。</p> <p>2002 年游月說兒童舞團獲中部六縣市社教有功團體。</p> <p>2004 年榮獲中華民國舞蹈學會頒「第 27 屆飛鳳獎」。</p> <p>2005 年獲台灣體育大學頒「推展校務有功人員」。</p> <p>2007 年中華民國舞蹈學會頒第二十九屆「文化交流貢獻獎」。</p> <p>2008 年彰化縣縣長卓伯源先生頒「彰化縣首位舞蹈教育碩士」。</p> <p>2008 年彰化縣文化局局長林田富先生頒「彰化藝術之光」。</p>
--	--

年份	一、成立狀況資料
民國 69 年	成立游月說舞蹈教學中心(員林教室)
民國 82 年	成立漢心民族舞蹈團
民國 85 年	原團名漢心民族舞團，更名為員林漢心舞團
民國 80 年	成立游月說兒童舞團
民國 94 年	成立游月說舞蹈教學中心(溪湖教室)

年份	二、教室位址資料
民國 69 年	教室位址彰化縣員林鎮育英路 632 號 3樓
民國 76 年	教室擴充位址彰化縣員林鎮中山路 789 號 3樓
民國 86 年	教室遷至位址彰化縣員林鎮育英路 59 號 3、4樓
民國 94 年	教室增設位址彰化縣溪湖鎮環東路 3 號 2、3樓

年度	三、全國舞蹈比賽成績資料			
	舞蹈類型	舞蹈名稱	成績	比賽場地
97	古典舞	火焰靈兒 齊飛揚	優等第一名	基隆文化局 演藝廳
	民俗舞	騰飛	優等第二名	
	現代舞	聲流	優等	
	兒童創作舞	健康百分 百 牛ㄋㄟ	優等第二名	
96	古典舞	威風凜凜 氣軒昂	優等第二名	嘉義文化局 演藝廳
	民俗舞	苗妞	優等	
	兒童創作舞	跑跑卡打 車	優等第三名	
95	古典舞	舞極	優等第二名	苗栗文化局 演藝廳
	民俗舞	苗妞	優等第三名	
	現代舞	海之子	優等第一名 (獲最佳編 舞獎)	屏東縣立 體育館

94	民俗舞	草原奔騰	優等第一名	台北市立 教育大學
	兒童創作 舞	戲棚下	優等第一名	
93	古典舞	凌坡微漾 舞翩翩	優等第一名 (獲最佳編 舞獎)	桃園社教 文化中心
	民俗舞	歡樂的草 原	優等	
	現代舞	同班同學	優等第三名	
92	民俗舞	彝族歡樂 小姑娘	優等第一名	屏東教育 大學
	兒童創作 舞	戲棚下	優等第一名	
91	現代舞	躍動的旋 律	優等	台中市文化 局 中山堂
	兒童創作 舞	新鮮人	優等	
90	民俗舞	花兒喜迎 春	優等	新竹演藝廳
	現代舞	童年的回 憶	優等	
	兒童創作 舞	山裡的娃 娃	優等	
89	民俗舞	花兒喜迎 春	優等第二名	雲林縣立 文化中心
	兒童創作 舞	打火小兄 弟	優等第二名	

年份	四、出國交流資料
1996	赴泰國參加第五屆亞洲國際舞蹈節。
1997	赴葡萄牙、西班牙參加國際藝術節演出。
1998	赴法國、西班牙參加「Pyreness 庇里牛斯」國際藝術節演出。 (23 國團隊中獲最高榮譽 - 最佳演出獎)。
1999	赴匈牙利參加 Summerfest 國際舞蹈藝術節演出。
2000	赴法國參加「庇里牛斯」國際藝術節千禧年特別演出。
	赴日本大阪演出 921 感恩回饋 - 台灣藝術大公演。
2001	赴馬來西亞參加第一屆華「馬六甲」國際民俗舞蹈藝術節演
	赴加拿大參加「Mondial」國際藝術節演出(獲最佳團隊)。
2003	代表台灣應邀參加中國大陸首屆舞蹈節活動。
2005	赴比利時參加「瑪西內勒、容柏」國際舞蹈節演出。
2006	赴柬埔寨參加亞洲台商會員大會演出。
2007	赴羅馬尼亞參加「山之頌」國際民族藝術節演出。
2008	赴西班牙參加「瓦倫希亞」傳統音樂舞蹈藝術節演出。
2009	赴義大利參加「貝加膜」傳統音樂舞蹈藝術節演出。
2010	赴柬埔寨參加亞洲台商會員大會演出。

年份	五、國內自行辦理慈善義演：
1999	「921 賑災慈善義演」員林崇實高工。

2004	「南亞海嘯賑災慈善義演」-員林演藝廳
2006	「地球的孩子-孤單芭蕾」彰化縣中小學貧困家庭午餐費-員林演藝廳。
2007	「文化有愛 藝術發光」彰化縣中小學貧困家庭午餐費-員林演藝廳。
2008	「文化有愛 藝術發光」四川震災慈善義演-員林演藝廳。
2009	「八八水患重創 把愛傳出去」慈善義演 - 員林國小。

年份	六、游月說老師個人榮譽
1995	獲教育部頒發現代舞「最佳編舞」-作品：棲！棲！過客。
1996	獲教育部頒發現代舞「最佳編舞」-作品：水。
1997	獲彰化縣長阮剛猛先生頒「民俗有功獎」。
1998	年力推展民族舞蹈，使舞蹈藝術落地生根，對發揚及傳承民族傳統藝術，著有功績，教育部特頒「教育文化獎章」-蒙李登輝總統接見表揚。
1999	彰化縣政府頒發舞蹈模範楷模。
2000	獲全國身心障礙好人好事代表。
2001	員林漢心舞團獲中部六縣市社教有功團體。
2002	游月說兒童舞團獲中部六縣市社教有功團體。
2004	榮獲中華民國舞蹈學會頒「第27屆飛鳳獎」。
2005	獲台灣體體育大學頒「推展校務有功人員」。
2007	中華民國舞蹈學會頒第二十九屆「文化交流貢獻獎」。
2008	彰化縣縣長卓伯源先生頒「彰化縣首位舞蹈教育碩士」。

2008	彰化縣文化局局長林田富先生頒「彰化藝術之光」。
1986~2008	指導學生參加全國舞蹈比賽榮獲七十餘項冠軍。
2008	中華民國舞蹈學會頒第三十屆「春風化雨教學優異二十獎」。