

投稿類別：商業類

篇名：

優質樹德，樹立美德

作者：

賴姿岑。高雄市私立樹德家商。高三 7 班

蕭郁璇。高雄市私立樹德家商。高三 7 班

洪慈鎡。高雄市私立樹德家商。高三 7 班

指導老師：

劉昭束 老師

壹●前言

一、研究背景及動機

台灣社會進步，民間對教育民主、自由化的要求日益高漲；短短十年來因(1)班級人數減少；(2)高等教育的回縮；(3)親職教育的繁重；(4)升學管道的暢通；(5)併校與重整；(6)優質教育管控；(7)高齡化社會...等教育議題的演變與衝擊，實是教育當局與民間未曾預料的。

由於高齡化和少子化社會的出現，為現代國家帶來許多難以解決的社會、經濟問題，包含法國、日本等先進國家，已經開始施行鼓勵生育政策，企圖提升生育率，解決高齡化問題所帶來的後遺症。而台灣地區在經濟逐步成長後，也出現出生率逐漸降低的狀況，許多專家已對於台灣少子化教育影響的問題提出警告。

相關教育議題的研究大多偏重親職教育、教育議題、學習成果、學習環境與學習動機方面，本專題製作透過臺灣博碩士論文加值系統以關鍵字「麥肯錫 7s」，查詢的結果為 5 篇(游中仁，2010；高秀佳，2010；呂念萱，2010；潘玉芝 2006；王輔良，2005)。運用「麥肯錫 7s」的研究大多偏重於企業經營與管理，對於教育議題的研究相對缺乏。

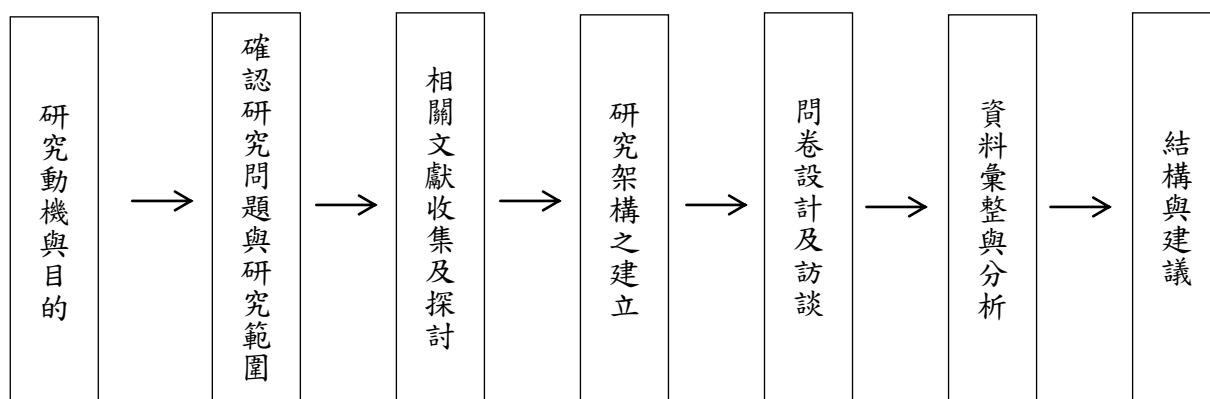
因此，本專題製作以樹德家商為研究對象，運用麥肯錫 7s 模型分析輔以實地訪談法，針對高雄市樹德家商進行研究，讓大眾更進一步了解樹德家商是如何經營學校，以及樹德家商以一個私立學校於眾多公私立高中職學校脫穎而出的關鍵因素。

二、研究目的

經由以上研究背景與動機的探討，以樹德家商為研究對象，運用麥肯錫 7s 模型分析輔以實地訪談方式針對樹德家商進行研究，本專題製作的研究目的如下：

1. 探討樹德家商的現況。
2. 運用麥肯錫 7s 模型分析對樹德家商進行討論與分析。
3. 運用麥肯錫 7s 模型分析找出樹德家商成功的關鍵因素。

三、研究流程



貳●正文

一、樹德家商簡介

樹德家商是由創辦人張佩玉女士即首任校長，從民國五十三年因為政府實施「縣市辦初中，省辦高中」的教育政策，高雄中學有部份的教師並非本科系畢業，必須轉介於市立初中任教，這些教師或無意願轉介別校，所以激發起學園長想要邀集熱愛教育、志同道合的教師們，大家合力興學共同來創辦學校。樹德家商有建全的董事會，每位都出錢、出力熱愛教育，他們當初命名為樹德女中的涵意，就是特別重視女性的美德，所以以女性美德作為基礎，加上良好均衡的教育才可勝任，這也就是董事們創校的動機和願望。

民國五十四年，在「樹德創刊號」的校刊文內，張佩玉校長自述「樹德女中的創立與簡介」：教育學生，在「科學知識」、「鍛鍊體魄」、「培養美德」，而這三者之間尤以「德」為最重要的。她認為教育的目的是培養好學生，所以選取「樹德、力學、奮志、圖強」這八個字作為「樹德校訓」，策勵師生共勉。

而樹德家商在學制上，由初中發展到高初中兼有的完全中學，又隨政府實施九年國教，停辦初中，改為高中及高級商業科和家事科的綜合性中學，同時為發展社會教育與建教合作，又增設夜間補習學校。

一般人對私立學校與公立學校常有不同的看法，對於一些缺乏自信心的學生老師的不同待遇導致學生心理受創，有的嚴重到影響自我放棄階段，因此樹德針對此一問題不斷研究改進，如何使青年人心理上消除這種無形的陰影，已列為研究改進之重要課題。幾年來雖未達到理想境地，但始終朝向此一目標邁進。除課堂嚴格執行教室規則外，對課前之輔導，課後之檢查均不稍寬容，並加強課業抽查，經常舉辦各科學藝競賽，以蔚成讀書風氣，彼此觀摩砥礪，提倡正當娛樂，成立各項社團，發揮團隊合作精神，一切的努力，就是要創造美好的教學環境，讓一般人對私立學校刮目相看。

目前樹德家商有這樣好的成績是以特色發展為關鍵，優質的師資教育出優質的樹德學生以全人教育為方針，學生能在國內外拿到好成績，是因為以品學並重為學生的主流，而今，樹德即將邁入 50 週年，也應以技職典範為經營使命而淵遠流長。

二、麥肯錫 7s 理論

1980 年代學者托馬斯·J·彼得斯 (Thomas J·Peters) 和小羅伯特·H·沃特曼 (Robert H·Waterman) 提出麥肯錫 7s 理論。在模型中，策略、結構和制度被認為是企業成功的硬體，風格、人員、技能和共同價值被認為是企業成功經營的軟體，這兩位斯坦福大學的管理碩士，長期服務於美國著名的麥肯錫管理顧問公司，訪問了美國歷史悠久、最優秀的 62 家大公司，又針對企業組織管理的 7 大要素來做分析與改進計畫目的是為了提升

企業的獲利能力與企業成長的組織策略規劃，對企業進行深入調查、並與商學院的教授進行討論，以麥肯錫顧問公司研究中心設計的企業組織七要素為研究的框架，總結了這些成功企業的一些共同特點，下圖 2 為麥肯錫 7s 模型。

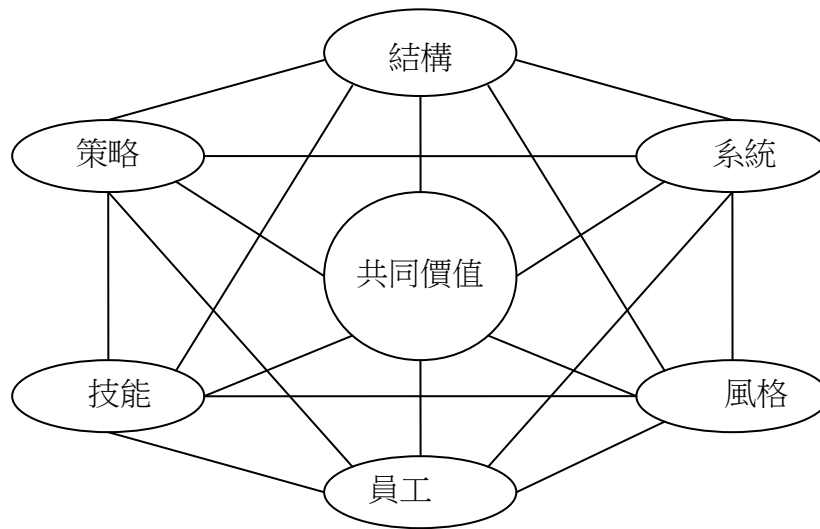


圖 2 麥肯錫 7s 模型

資料來源：本專題小組研究整理

相關麥肯錫 7s 理論經本專題小組參考各項文獻後整理如下：

1.共同的價值觀(Shared Values)

共同的價值觀指的是企業經營指標的基本觀點，是評斷企業和員工行為的標準也是全體成員對組織的經營策略、目標和宗旨的共同認識。共同的價值觀是企業文化的核心，不僅決定了企業發展的方向和企業的特徵，而且直接影響到企業和員工的行為以及企業策略目標的實現，進而影響著企業競爭力的提升。

2.結構(Structure)

組織結構是企業組織的意義和組織機制的生存基礎，它是企業組織的構成形式，為企業的目標、協同、人員、職位、相互關係、信息等組織要素有效排列組合方式。就是將企業的目標任務分解到職位，再把職位綜合到部門，由眾多的部門組成垂直的權利系統和水平分工協作系統的一個有機的整體。組織結構是為策略實施服務的，不同的策略需要不同的組織結構與之對應，組織結構必須與策略互相協調。

3.制度(Systems)

企業制度是針對企業的構造及相關制度所做出的一系列規定和約束的總合，具體表現為企業組織、運營、管理等行為規範化和制度化。企業發展和策略實施需要完善的制度，各項

制度又是企業精神和策略思想的具體表現。

4.策略(Strategy)

策略是企業根據內外環境及可取得資源情況，為求得企業生存和長期穩定發展，對企業發展目標、達到目標途徑和手段總體謀劃，它是企業經營思想的集中體現，是策略決策的結果，同時又是制定企業規劃和計劃的基礎。

5.技能(Skills)

企業的一切生產經營活動都是由具有一定技術能力員工利用相應的生產要素來實現物質財富和精神財富的創造過程。特別是在現今科學技術迅速發展的時代，企業員工不斷更新自身的技術能力，利用新知識和新技术來增強企業整合內部資源能力，使企業能提供滿足市場需要的產品，進而獲得競爭優勢。

6.員工(Staff)

策略實施還需要充分的人力準備，有時策略實施的成敗是需要適合的人員去實施證明，人力準備是策略實施關鍵。知識經濟時代的到來導致企業競爭力的提升員工的知識和技能，企業的競爭已是人才的競爭。

7.風格(Style)

風格主要指企業文化，是企業在長期的生產經營過程中形成，並為全體員工共同認可和遵循的價值觀念、職業道德和行為規範的總和。企業文化作為一種重要的組織力量，能將一個組織的眾多成員聚集在一起，並且圍繞共同目標而努力工作，為企業競爭力的形成奠定思想基礎和觀念。

三、本專題小組利用 7s 對樹德家商進行經營管理分析

本專題小組經由與指導老師及小組共同討論後，針對教育單位進行 7s 研究時有需要將 7s 重新定義如下：

1.共同價值(Shared Values)：

策略是企業發展的核心信仰，只有企業的所有人員都領會這種信仰並用其指導實際行動，策略才能得到成功的實施。因此，策略研究不能只停留在企業高層管理者和策略研究人員這一個層面上，應該讓執行策略的所有人員都能了解企業的整個策略狀況，這就是組織企業的共同價值認知。

2.結構 (Structure)：

策略需要組織健全的組織結構來支持與實現。而組織結構是學校的組織意義和組織機制賴以生存的基礎，架構就是學校組織的構成系統，包含學校的目標、協同、人員、職位、相互關係、信息等組織要素的有效排列組合方式，集中化、功能化、中心畫形式、矩陣、網路化形式，等等。就是將學校目標任務分解到職位，再把職位綜合到部門，由眾多的部門組成垂直的權力系統和水平分工協作系統的一個有機的整體。組織結構是為了實施策略達成學校的目標，不同的策略需要不同的組織結構與之對應，組織結構必須與策略相協調。

3.制度 (System)：

制度為一學校任務的運作流程與操作程式包括了招聘、晉升及績效評估系統、資訊系統等。學校的成九發展和策略實施須邀完善的制度作為奠基，實際上各項制度又是學校的精神和策略思想的具體體現。所以，在策略實施過程中，應制定與策略思想均一致的制度體系，要防止制度的布配套、不協調，更要避免背離思想策略的制度出現。

4.策略 (Strategy)：

組織營運始發於策略規劃方向是否正確，對學校內外環境即可取得資源進行妥善合適配置的規劃，以滿足不同學生的發展需求，以利實現學校既定的發展目標。所以，策略兼具了過程規劃與規劃結果。

5.技能(Skill)：

人員是樹德家商執行企業的服務並傳遞品牌形象的關鍵人物，是滿足顧客、滿意服務推動的重要主角，是一連串的系統、流程的重要推手。

6.人員(Staff)：

一流的組織、一流的制度、一流的創新、一流的資訊、一流的管理、一流的文化，都出自於人本身，也就是說沒有人就沒有這一切。對於樹德家商來說，人就是指教職員所受過的專業訓練及能力、知識、素養等。因為，制度要人來有效執行，組織要人來嚴謹運作，創新是人的心智結晶，資訊科技是人賦予學校內部所有運作的中樞神經系統，管理是種讓人能夠群策群力產生績效的價值創造過程，而文化則是經由人的身體力行與實踐所孕育出來的無形關鍵影響力。

7.風格(Style)：

由於學習與教學在教育界裡是相似度高，區隔不易且不容易有專利權；所以，企業風格變成了成功的創新關鍵因素之一。

四、研究成果

本專題小組運用重新定義之麥肯錫 7s 理論，對樹德家商商科科主任和校長做訪談，內容如下。

(一)、共同價值(S1)

訪談題目	訪談對象		小結
	校長	科主任	
請問對於樹德家商來說目標和意義是什麼?	把樹德家商的每一位學生造就成社會的菁英，最起碼能夠在畢業之後能夠在社會上做一個有用的青年，能夠有立錐之地。	每個孩子更進一步，提升每一個人的能力。	為社會培育出有用的人才，為學生創造競爭力。
比如說王品的共同價值是指款待心中最重要的人，那樹德家商的核心價值是什麼?	從十二年國教啟動後，就要實施反轉教育，要讓學生在一年級找到自己的定位，二年級就從自己的定位裡面來加強自己的專業能力，三年級校內校外參觀，技職教育的學生要懂得會做、會說、會寫這是技職教育的核心價值。	對學生：不能因為學生的資質差而放棄學生，還是要一步一步的帶上來讓每個學生來樹德都有所收穫。	培植學生的市場競爭力，提升學生的素質。
樹德家商的理念是技職典範對這點有什麼需要補充的?	把樹德家商打造成全台灣最好的技職學校，所以要變成技職典範講起來簡單做起來很難，各項比賽都在慢慢的變成全台灣的指標，要作為典範就要變成台灣的楷模行銷。	X	要成為台灣的指標，首先要在各項比賽及參加各大大型活動表演演出當中脫穎而出。

總結：培養有競爭力的學生，讓這些學生對市場有貢獻。

(二)、結構(S2)

訪問題項	訪談對象		小結
	校長	科主任	
然而具備這麼多優勢在身的樹德家商會不會有需要改進與檢討的地方?	找業者進到學校來讓學生了解到業者要的是什麼，業者來跟學生上課來跟學生講述，讓學生知道現在社會是需要什麼人才。	1. 學生能夠自我管理、要求。 2. 學生注重品格與態度。	學校的不足透過資訊系統整體的提升加上產學的交流來補強這些不足。
在高職體系中樹德家商是如何在眾多公私	利用媒體的宣傳和校外的比賽尤其是國外的比賽，還有活動的展	1. 活動多元化 2. 地區性、橫跨範圍廣	校內外及國際間的比賽，還有各大活動的演出，讓大家知道樹德家商

優質樹德，樹立美德

立高職走出屬於樹德的一條路?	演讓大家認識樹德家商了解樹德家商。		的優點。
在這麼多高職體系學校之間互相競爭，能威脅到樹德家商的因素有哪些?	1.中山工商的軍事化管理讓許多家長放心。 2.立志內部的改變。	1.立志工商：從國中的升學率開始拉抬，內部管理的加強。 2.三信家商：內部設備不斷更新。	人性化的教育管理和自由發揮讓學生擁有不同的創造能力。
樹德屬於高職體系能在眾多公私立高職中脫穎而出是因為樹德家商具備了哪些優勢?		比賽多與活動多利用媒體宣導、活動展演來讓更多人認識樹德。	活動比賽多元化以及優良教師對學生的付出。
樹德家商需要什麼健全的組織來達成?		各盡義務，學校的十大處室都須以學生為出發點。	十大處室以學生為主，提供學生更好的服務。

總結：學校整體提升、產學的交流透過國內外比賽得獎結果讓社會大眾看到樹德家商的傑出表現。

(三)、制度(S3)

訪問題項	訪談對象		小結
	校長	科主任	
樹德家商運用了哪些完善的制度作為長久發展和策略實施所需的基礎?	1.學系有一個中長程的目標，校長希望在五年內達成。 2.只要政府有實施關於高職的計畫，樹德家商一定都會參加，然後拿到政府補助來擴大樹德家商的經費和學習。		運用人性化管理制度來設定為中長程的目標。
樹德家商包括什麼教學制度?	1.對老師：對教學落後的學生做補助教學，個別輔導，重視學生。 2.對學生：上完課後希望老師留15分鐘來探討今天的問題。		提供成績落後學生補救教學及課後的個別輔導來提升學生的學習能力。

總結：樹德家商運用人性化管理制度來設定為中長程的目標，提供成績落後學生課後輔導來提升能力。

(四)、策略(S4)

訪問題項	訪談對象		總結
	校長	科主任	

優質樹德，樹立美德

請問樹德家商是用什麼經營策略來達成目標?	<ol style="list-style-type: none"> 1.對老師：希望老師在教學上認真，改變老師的教學方式，學生的學習，也要跟著比較多元化。 2.對學生：學生方面證照、人文、藝術、互動，各科丙級證照一定要有。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.各科的各項活動多，並且積極的參與。 2.鼓勵學生多接觸多參加一些比賽。 	經由老師的改變教學方式，讓學生學習比較多元化與學生的證照、人文、藝術及互動都兼顧。
因為現在少子化加上12年國教的關係導致現在很難招生，想請問一下樹德家商是用什麼樣的策略來招生的?	<ol style="list-style-type: none"> 1.老師在去各個學校招生。 2.穩定國中技藝班的學生，讓他們在樹德家商探討一學期。 3.請國中校長、校務主任來樹德家商參觀，讓他們了解樹德環境，及學生狀況。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.產學攜手(已經在進行)。 2.跟大專院校合作。 3.跟各大賣場合作，增加曝光率。 4.有計劃滲透到大樓和加油站來增加知名度。 5.國中技藝班。 6.還有眾多校友。 	用向下扎根策略對國中提供實作體驗課程。

總結：樹德家商透過提供國中生參觀及學習的方式，讓國中生了解樹德教學方式及課程。

(五)、技能(S5)

訪問題項	訪談對象		小結
	校長	科主任	
每間學校都會具有所謂的競爭優勢，而樹德家商所具備最大的競爭優勢核心能力是什麼?	乙級通過率高，資訊設備夠樹德家商學生使用。	<ol style="list-style-type: none"> 1.證照的通過率。 2.比賽的成果。 	證照檢定前的加強訓練和各科選手的賽前培訓。

總結：檢定前加強及選手賽前培訓。

(六)、人員(S6)

訪問題項	訪談對象		小結
	科主任	校長	
教職員工的待遇有哪些?	<ol style="list-style-type: none"> 1.提供良好的專業領域課程讓教職人員加以進修。 2.另外還有輔導得中點費。 	專任教師和導師的費用不同，導師的費用會有額外的導師費。	學校會對進行進修的老師有一些補助有助於老師增廣知識，也鼓勵在職進修。
教職員工的升遷制度?	應該不能說是升遷制度而是升級制度，只要老師有乙等和專業的合格教師，幾乎都可以升等為專業的教師。	X	X
教師的專業進修、校內外研習、教師評鑑有哪些?什麼	老師需要去上課進修，希望老師再去進修得到碩士學位，提升自己的專業領域能	學校會有安排講座每個學期還會有不同的專業成長，老	學校也會安排老師出去研習而教育部規定每個老師每年都不需要

時候?	力。	師們還會互相分享 研習的內容。	48 個小時的研習，這些 都會攸關到教師評鑑。
-----	----	--------------------	----------------------------

總結：學校提供老師專業進修和研習，讓老師增進專業領域，除此之外學校還會補助進修費。

(七)、風格(S7)

訪問題項	訪談對象		小結
	校長	科主任	
樹德家商所呈現出來的經營風格是什麼?	對家長承諾樹德家商用心、家長放心、學生有信心。	1.證照通過率高(尤其是乙級) 2.常常參加校外的比賽	樹德家商辦學用心、同學重建信心、教師專業熱心。
樹德家商的內外部管理?(內：教職與行政單位)(外：學生和校園環境的管理)?	管理學生的品德和秩序還有老師加強校外周遭環境。	秩序幹部和值周老師更加加強管理學生，讓校園變得更有秩序更加乾淨。	創造有禮貌的人文環境和增設無障礙空間的實體環境讓校園變得更有秩序及友善。
樹德家商的文化?	以團結的力量一起為樹德家商創造更好的未來讓樹德能永續的經營。	X	“青出於藍，更勝於藍” 社會菁英是來自於樹德，因此樹德得以永續經營。

總結：樹德家商的校園風氣是屬於活潑好動的，老師的教學用心讓學生有信心。

參●結論

透過以上訪談與研究，本專題小組得到以下結論：

1. 樹德家商運用了向下扎根策略對國中提供實作體驗課程，不再只是單純的參觀而已，還讓能國中生利用實作體驗課程更了解樹德家商。
2. 樹德家商呈現給外人的校園風氣是屬於活潑好動的，老師教學用心讓學生有信心。
3. 當學生跟不上進度的時候樹德家商提供成績落後學生課後輔導來提升能力。
4. 為了提升學生的能力，樹德家商運用了人性化管理制度來設定中長程目標
5. 樹德家商有提供老師們專業進修和研習讓老師增進專業領域，而且學校還會補助老師們的進修費。
6. 為了讓樹德家商整體更有名氣，樹德家商也會訓練選手參加國內外比賽讓社會大眾看到樹德家商的傑出表現。
7. 因為老師用心訓練讓賽前選手的培訓加以提升，才能有現今社會大眾看到樹德家商所培養出具有競爭力的學生。
8. 樹德家商有今日的轉型成功與成就，是因為全校教職員與學生共同努力奮勉，校譽成就卓著，因此讓樹德家商得以永續經營。

肆●引註資料

王輔良，2005，創新育成中心營運策略之創新，私立元智大學管理研究所。

優質樹德，樹立美德

呂念萱，2010，金融風暴企業經營策略之個案研究，國立臺灣科技大學管理研究所。

高秀佳，2010，廠商導入 TPS 生產技術之組織學習研究--以自行車產業 A-Team 內成員為例，國立雲林科技大學企業管理系碩士班。

游中仁，2010，台灣企業採購部門管理之個案研究。國立雲林科技大學商管專業學院。

潘玉芝，2006，我國民用航空運輸業經營策略與整合行銷傳播之研究—以復興航空為例。

網路資源：

7SMBA 智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%BA%A6%E8%82%AF%E9%94%A17S%E6%A8%A1%E5%9E%8B>

博碩士論文網

http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=Ut_WRO/webmge?webmgemode=general&mode=basic

樹德家商校史典藏室

<http://lib.shute.kh.edu.tw/shute/history/index.html>

領航-樹德家商創辦人張佩玉；編著姚鳳雲