

私立托育機構人力資源規劃現況之研究

—以大台北地區為例

丘周剛、林欣怡、魏鶯瑩

摘 要

對任何企業、組織而言,「人」是最寶貴的資源,如何加強人力資源管理並有效運用人力資源,是未來企業成長、經濟發展與國家進步最為重要的一項課題。其中,人力資源規劃可說是人力資源管理成功與否的重要關鍵。

本探索性研究預計針對大台北地區私立托育機構就其在人力運用及其服務績效之表現,擬針對樣本個案以深入訪談之方式進行結構性訪談,主要研究目的為:

1. 就大台北地區而言,瞭解私立托育機構人力資源配置之現況。
2. 探討大台北地區私立托育機構之人力資源規劃重要議題。。

關鍵字:人力資源規劃、托育機構

丘周剛
經國管理暨健康學院人力資源發展系副教授兼系主任
E-mail: ckchiu@ems.cku.edu.tw

林欣怡
經國管理暨健康學院資訊科技系助理教授兼系主任(通訊作者)
E-mail: slin@ems.cku.edu.tw

魏鶯瑩
經國管理暨健康學院人力資源發展系助理教授
E-mail: 24hour@ems.cku.edu.tw

A Study on Human Resource Planning for the Industry of Child Care Center --- examples as the Taipei area

ABSTRACT

For any enterprises or organizations, “human resource” is the most precious resource. How to enhance the human resource management and make use of human resource effectively will be the most important topic for enterprise growth, the economic development and the country progresses in the future. We can say human resource planning is a key successful factor for human resource management.

The purposes of this research will focus on the following topics:

1. Through the review of related literatures, we hope to understand the related concepts and implementations of human resource planning thoroughly, and to set up a new model of human resource planning for the industry of Care Center.
2. To analyze the present situation and the characteristics of our Child Care Center' industry after implementing human resource planning.

Key words: Human Resource Planning, Child Care Center

Chou-Kang Chiu is an Associate Professor in the Dept. of Human Resource Development, Ching Kuo institute of Management & Health, Taiwan.

Shin-Yi Lin^{*} is an Assistant Professor in the Dept. of Information Technology, Ching Kuo institute of Management & Health, Taiwan.

Luan-Ying Wei is an Assistant Professor in Ching Kuo institute of Management & Health, Taiwan.

^{*} Corresponding author

壹、前言

工業化、資本主義化現今已發展為全球的強勢文化，這個十七世紀以來發展而成的強勢文化，打破過去受影響地域的社會固有藩籬，首受衝擊的即為家庭與工作。女性就業人口隨著教育的發展而有增加的趨勢，不過因工作的羈絆，使得女性無法配合傳統家庭的分工，育幼與撫老的家庭照護工作趨向市場化，這一個趨勢雖有助於提高服務業的發展空間，但也使得傳統的親子與孝道奉養關係趨於淡薄；此外，家庭中傳統由男性主導的權力結構，也由於教育的發展、女性就業率的增加，而趨向兩性平權的家庭體制(游鴻裕，民 90)。

然而，另一方面，由於性別工作意識的轉變，以及現代人的家庭觀念，台灣社會的結婚率與生育率持續降低。根據內政部統計，最近五年內臺閩地區育齡婦女生育率自 89 年起有逐步降低的現象，如表一所示。

表一、臺閩地區育齡婦女生育率

單位：0/00

年別	一般生育率	年齡別生育率						總生育率
		15-19歲	20-24歲	25-29歲	30-34歲	40-44歲	45-49歲	
88	45	13	66	126	82	3	0	1555
89	48	14	72	133	90	3	0	1680
90	41	13	62	106	75	3	0	1400
91	39	13	57	102	73	3	0	1340
92	36	11	52	92	69	3	0	1235

資料來源：內政部戶政司，民 94

除此之外，由於同居關係、離婚率、單親家庭、人口老化的持續增加，也對家庭型態造成極大影響，經濟的因素造成易變及小型的家庭模式，婦女就業造成了家庭責任區劃及性別角色的變動，以及家庭及性別意識的意識型態、男女平權運動等皆影響家庭結構的走向。種種現象都使得原先由家庭承擔的工作，改由社會整體分工來完善對待下一代的托育。依據教育部與各縣市的社會局調查統計結果(如表二所示)，目前大台北地區的私立托育機構持續增加已達到約 2300 所，機構托育在托育服務中佔極重要的一環，而機構托育的素質也成為國家培育下一代重要的指標。

表二、大台北地區私立托育機構數量

大台北地區	私立托兒所機構數量	私立幼稚園機構數量
台北市	635	237
台北縣	982	188
基隆市	68	24

資料來源：內政部兒童局、台北縣市、基隆市社會局，2005

隨著科技的進步以及社會結構不斷的演變，為求生存各產業都必須激烈的競爭，托育產業也是如此。在競爭激烈的環境下，托育機構必須進行完善的人力資源規劃並且提昇教學品質，本研究針對大台北地區(含台北縣市及基隆地區)之 56 家托育機構進行調查，以了解大台北地區托育機構主要的托育功能，以及這些功能形成在人力資源政策方面的資源配置現況，以作為未來托育機構提高教學素質以及行政效率之參考依據。本研究主要目的如下：

1. 就大台北地區而言，瞭解私立托育機構人力資源配置之現況。
2. 探討大台北地區私立托育機構之人力資源規劃重要議題。。

貳、文獻探討

由現行變遷現象與未來發展趨勢兩方面觀察現代家庭的經營型態，隨著兩性平權後，雙薪家庭逐漸成為社會家庭的主要型態，兩性共同致力於家庭生活資源的創造與增添，並隨家庭總所得的提高，支付能力的增加，增加日常生活中育與樂的需求；然而也由於雙薪家庭的發展，使得家庭撫育功能漸由學校替代(游鴻裕，民 90)。本小節乃針對托育服務、托育政策、人力資源規劃等部分進行探討。

一、托育服務

職業婦女就業後的幼童照顧問題一直是職業婦女最為困擾的問題之一，也是社會變遷中一種家庭照顧失序的社會現象。托育服務是因應現代職業婦女就業的產物。以台灣地區的托育服務市場觀察，傾向以供給導向的托育市場，當家庭有了托育需求，只能就現有的服務做選擇，尤以公立托育機構名額有限下，只能從多數的私立機構做選擇，在種種有限的情況下，托育需求者的權益常受到影響(游鴻裕，民 90)。

依 2003 年 11 月台灣地區婦女婚育與就業調查結果發現，未來一年無工作意願的婦女，主要係因需要照顧孩子(佔 35.06%)(行政院主計處，民 93)。對於未滿十二歲兒童家庭照顧的狀況，依據 2001 年台閩地區兒童生活狀況調查報告顯示：學齡前兒童已送到幼稚園佔最高比例(41.20%)，在家由母親照顧次之(24.81%)。而行政院主計處在 2004 年的調查報告也顯示：十五至六十四歲已婚婦女之最小子女在未滿三足歲前，除由自己、父母及外籍傭照顧外，而其餘托育方式者，托育時間以日托(佔 77.46%)與全日托(佔 22.54%)為主(行政院主計處，民 93)。

依據教育部委託楊國賜等(民92)之全國幼教普查計畫成果報告之調查結果顯示：我國未立案園所即有1,212所，對於未還原之實際數據更是難以估計，可見未立案園所亦有很大的生存空間，諸此現象隱含未立案之幼托園所亦能滿足部分家長的需求，但也因家長對這樣的園所服務之需求間接影響幼教生態發展之不健全(引自洪巧音，民93)。

古君智(民82)指出托育服務不僅是消極的補充與部份替代父母與家庭照顧的功能，同時具有教育與促進兒童福利的積極性功能(引自盧以敏，民85)。要打下孩子良好的基礎，除了課業之外，更要注意孩子的個人情緒反應、自信心、責任感(包括對家庭適度付出的努力)、感恩心，以及人際關係(蘇愛秋，民92)。聯合國正式出版的專文中(United Nation, 1956)將托育服務定義為：「因環境造成家庭正常照顧兒童功能不足，兒童必須於每天有一段時間離開父母及家庭的照顧時，需要有組織化的服務，以補充父母家庭照顧」。卡督訓(Kadushin, 1988)「托育是一種當家庭照顧兒童功能，在一天中有部份時間需要補充時而提供的兒童福利服務。它的宗旨是在於讓兒童可以住在自己的家裡而又能得到完整的照護，托育服務同時亦具有加強與支持雙親角色實踐的功能。」而在我國青少年兒童福利法中，更將托育機構定義為兒童及青少年福利機構之一，係指「辦理兒童托育服務及課後照顧服務之機構」其功能為「提供受托兒童獲得充分發展之學習活動及遊戲，以協助其完成各階段之發展，並依其個別需求提供下列服務：兒童生活照顧、兒童發展學習、兒童衛生保健、親職教育及支持家庭功能、諮詢及轉介、以及其他有益兒童身心健全發展者。」

因此，綜合各學者對托育教育的定義，托育教育為「在父母及家庭教育之外提供兒童支持及補充的教育及照護，並且積極提供兒童學習以及促進兒童福利之健全的重要功能」，其具有以下特點：

- (一) 托育服務的精神，是為確保兒童健康成長，滿足其發展需求，而提供的家庭支持福利服務，以補充家庭內照顧功能的不足，其主要功能為滿足兒童成長與發展的階段需要。
- (二) 托育服務並非替代或取代父母之教育功能，除了由父母委託在一天中父母不在的時間，提供補充親職的角色外，托育服務也有支持正向親職角色扮演的功能。
- (三) 托育服務的形式應設計成發展性服務，以培養兒童生理、情緒、智能及社會發展各方面的潛能，提供積極性的教育功能。

二、托育政策趨勢

教育是因應社會的需求存在，社會卻因為教育的內涵而改變。美國最大的幼兒教育組織「全美幼教協會」(簡稱NAEYC, National Association for the Education of Young Children)於1996年修訂之宣言表示：美國幼教機構有企業化與教保機構型態多元化之傾向，而目前居家式教保機構健成為教保團體之一環(洪巧音，民93)。並針對0到8歲孩子的教育提出聲明，如何落實專業幼教以及所要整合的五個要素，達到兩極化的思

考走向兼容並蓄的思維，及良好的幼教政策。果不其然，除了新知識的增加之外，幼兒教育在近年來歷經許多重要的改變，其中最顯而易見的是教保機構的不斷增加。這點不僅反映家庭托育方面的需求，也顯示各界對幼兒教育之重視(洪毓瑛譯，民 89)。

隨著社會環境的改變，因此社會對於教育也興起改革的浪潮。幼兒教托機構既在照護人類的下一代，世界各先進國家在發展工商經濟之餘，也不遺餘力的規劃幼兒照護措施等社會計畫，以維護幼兒身心健全發展。我國政府當然也不落人後，配合社會經濟發展，先有社政系統對托兒服務的提供與輔導，後又有教育行政系統 1983 年的加入參與，以提升幼兒教育的品質。

為了促進兒童身心健全發展，1983 年「幼稚教育法」立法通過後，確立「幼稚園」為法定教育機構，教育部也正式參與關懷幼稚園的發展品質，雖不遺餘力，也開始我國政府幼兒教托政策分流的局面。此舉意味著教育主管行政體系正式以政策介入，企圖提升幼兒教育的品質，的確具有相當的貢獻。雖然如此，卻因在法定上，幼稚園與托兒所招收的幼生對象有相當的重疊，兩機構的規模逐漸擴展，原先機構設置的功能隨社會變遷、家長需求、經營理念等主客觀環境的轉變，致使兩機構間的功能交集日增，另一方面社會對幼教品質的要求益漸提升，兩機構的功能、品質、教保內容、成員素質、數量等落差的調適，再加上幼生個體身心發展上的需求是教保兼備的，為順應家長與幼兒的需求，幼稚園與托兒所的機構性質，也朝綜合性、教保兼顧的方向發展，遂成為近年論述幼教發展的重要議題。

2000 年 9 月開始全面實施，對五歲以上未滿六歲就讀立案之幼稚園或託兒所之幼童每人每年發放一萬元之教育券，目的在於：增進教育機會均等、促進幼教機構良性競爭、提供多元教育選擇機會、解決未立案幼教機構問題，維護幼兒受教權益、充實幼兒教育資源，改善幼兒教育問題。

隨社會的變遷，教育政策改變頻繁是可預見的，面對如此的環境沒有適當的工具協助，將無法處理日益增多的問題，而將會嚴重影響到老師的教學與學生的有效學習。

三、人力資源規劃

對任何企業、組織而言，「人」是最寶貴的資源，如何加強人力資源管理並有效運用人力資源，是未來企業成長、經濟發展與國家進步最為重要的一項課題。然而，人力資源不像自然資源般可以在短時間內獲得，必須長時間的培育和訓練，因此，組織有從事人力資源規劃的必要(賴春錦，2001)。

人力資源規劃(Human Resource Planning)意義為何？人力資源規劃亦可稱為人力規劃或人事規劃，它被定義為一個「適時適所的安排適量的合格人員」的過程。從事人力資源規劃的原因，是因為知道有遞補的需求與獲得適合員工遞補這個需求之間，通常會存在著顯著的閒置時間，所以一個有效的人力資源規劃，可以讓員工知道他們在公

司內的生涯發展機會，進而降低離職率（黃同圳，民 2003）。

（一）人力資源規劃之目的

人力資源規劃是一種持續不斷的工作，主要之目的在於（李正綱、黃金印，2001；黃英忠，2002）：

1. 規劃人力資源之發展：人力資源之發展涵蓋人力資源之預測、發掘、遴選、培育、運用與訓練等。人力資源規劃係指致力於人力資源供需之預測，期能提供與調節所需之人力資源，並配合業務的發展，編制人力資源之長期規劃，使組織不致於出現人力資源短缺或過剩。職是之故，人力資源規劃可促進人力資源之發展。
2. 合理配置人力資源：人力資源規劃可以發現組織內哪一個部門人力資源短缺、哪一個部門人力資源過剩，從而進行合理性的人力資源配置，達到人盡其才的目的。尤有甚者，人力資源規劃亦可以發掘哪一部門員工工作負荷不足、哪一部門員工工作負荷過重，從而進行合理的調配，而使人力運用獲致最適化。換言之，人力資源規劃可以改善人力分配的不均衡狀況，使組織各部門在從事研發，生產時不致缺乏適當的人員。
3. 降低組織用人成本：人事成本的支出，在組織中佔有相當大的比例，而人力資源發展之良影響用人成本甚鉅，因此降低組織用人成本遂成為人力資源規劃之重要項目之一。故人力資源規劃宜對組織現有人力資源狀況進行分析與檢討，並找出影響人力資源有效運用瓶頸，進而提高人力資源使用效率，減少不必要的浪費，以降低組織用人成本。
4. 適應業務之需要：為適應外部環境的變遷，組織必須在適應業務需要的情況下，進行人力資源規劃。換句話說，人力資源規劃必須適應各種業務的需要，一方面為組織發掘、遴選適當的人力資源，一方面維持原工作的穩定，增進員工工作效率，使組織的成長與員工的成長相互調和，結合人才與事業共竟事功。
5. 滿足組織內員工之需求：人力資源規劃非但要為組織提高用人效率，而且也要能夠滿足組織內員工之需求，因此，不論是招募、升遷、績效評估、薪資等都必須以人力資源規劃的方向與內容，據以擬定自我努力的方向與目標，進而自我充實、自我發展，以配合組織未來的人力資源發展，從而獲得滿足感（黃英忠等，2002）。

（二）人力資源規劃的程序

人力資源規劃的程序包含四個基本步驟：

1. 確定公司組織的目標對組織內特定的單位或部門的影響。
人力資源規劃奠基於組織策略計劃，組織目標是要設定公司組織及其人員方向與目的，應以所期望產生的結果來做陳述，開始於組織高層的任务說明，因它定義了組織現在與未來的業務計畫
2. 決定所需的技能、專業知識及人數，以達到上述要求。
先不要考慮目前員工的技能與能力，而是決定達成目標所需的技能與能力，可

以不同的方式進行預測。管理估計方法主要是根據過去的經驗從而對未來全體員工的需求做出預測，由高階管理者做出再交給下級，或由低階管理者做出在交給上級去做進一步修正，是由一些高階與低階的組合來預測。

3. 考慮組織現有人力資源，決定淨需求。

當管理者決定需要的員工數量及類型，就必須以組織目前與預期人力資源的觀點去進行分析評估，而技能檔案是組織人力資源的統一資料，可當作升遷、調職等決策的參考因素，湯瑪士派特列出七項概略資料類別包括：個人資料（年齡型別…）、技能（學歷經驗…）、特殊資格（特殊成就專業證照…）、薪資與工作經歷（過去薪資擔任工作…）、公司資料（福利計劃退休資訊…）、個人能力（心理及其他測驗成績…）、個人特殊參考（地理位置工作類型…）。除利用技能檔案評估目前人事資源外，管理者亦需考慮到未來的變革，且應考慮進行計劃性訓練及發展經驗。

4. 配合預期人力需求發展行動計劃。

管理者必須為達到想要的結果發展出行動計劃，若淨需求顯示出需增加人力，則必須做出永久性僱用或暫時性僱用…等，並需有計劃性的去進行招募、甄選、職前輔導及訓練（黃同圳，2003）。

（三）人力資源規劃的工具與技術

除上述之技能檔案外就是繼任規劃，主要是用來確認組織中重要職位的特定候補人員。承諾式人力規劃，它使管理者及員工去思考並參與人力資源規劃，並產生三個報告資訊：員工的供給、可升遷性與安置狀態；因新職位、離職及預期的職稱空缺所產生的組織需求；現存的職缺狀態包括所有合適者的姓名、工作…等。（黃同圳，2003）。

在人力資源規劃的做法上，包括預測勞動力之供需、設定組織人力資源目標、設計與執行人力資源管理之方案以達成目標、以及方案之評鑑與管控等。所使用的工具可分為質與量兩種不同類型：

1. 質化工具：包括德懷術、名義團體、工作轉換之規劃、人員安置之規劃…等。主要在於根據組織未來發展方向以及目前不足之人力，規劃組織未來的需求與人員素質的高低。
2. 量化工具：包括迴歸模式、時間序列模式、經濟模式、線性程序模式、以及 Markov 模式。主要透過與人力資源相關之參數，推估組織未來的人力資源需求數量，以作為培育人才或招募選才之參考依據。

（四）人力資源規劃與組織規劃的關係

人力資源規劃是否成功，有賴於人力資源部門如何將有效的人員規劃與企業規劃過程緊密的做結合，策略性人力資源管理試圖找出對組織成功具有重大影響的因素，也著重於如何使公司組織在同業中的競爭中擁有更佳的位置及準備。

傳統的人力資源管理部門在組織中僅負責行政庶務的處理，在最早期，人事部門僅為組織執行員工聘僱和解僱的業務，並執行組織的薪資政策且掌控福利計劃（Dessler，2001）。此時的人力資源管理在組織中所扮演的角色只是其他管理功能的支援者，組織

的營運績效取決於行銷、生產等可以增加組織營運收益或減少營運成本的管理功能上。其後數十年間,隨著人力資本重要性的日益提昇,組織才開始正視人力資源管理在組織中所扮演的角色,並擴張其業務範圍至招募、安置、訓練、發展…等領域。時至今日,人力資源管理已從新進員工篩選者的角色轉變為組織的競爭策略夥伴(Dessler, 2001),主動配合組織的競爭策略,並成為提昇組織績效的重要因素之一。人力資源管理活動對於組織人力資本的影響是最直接的。組織可以透過自行研發或外部購買等方式來取得優良的知識和技術,來提昇本身的競爭優勢。

Huselid (1995) 也認為這些人力資源管理活動的效果優於其他活動,並可以橫跨不同組織與環境形勢,對組織績效有正向且可加成(additive)的影響,所有的組織都應該採取這些活動。Delaney 與 Huselid (1996) 認為組織可藉由革新性人力資源管理活動對員工的技能與能力、積極性、組織結構等三方面所產生的影響達到增進組織績效的效果。在提昇員工技能方面,以精密的甄選程序來篩選並僱用最好的員工,並在甄選後提供訓練與發展活動來改善現有員工素質,進而提昇員工執行工作的技能。在激勵方面,對達成特定目標的員工以功績給付或獎勵報酬系統來給予報酬,並建立正式的申訴管道保護員工免於專制的待遇,使員工預期他們的努力可以獲得公平的回報,並激勵員工更加努力工作。在組織結構方面,使員工參與決策制定、建立內部勞動市場給予員工晉升機會、以團隊方式生產、提供工作保障,鼓勵員工更加努力工作及分享資訊,提昇員工執行工作與完成工作的自主權,以改善組織結構和工作結構。

參、研究方法及步驟

一、研究方法

本研究在研究設計上是屬探索性(exploratory)研究,基於研究問題及研究目的,質化研究適合對於不太清楚的社會現象或者複雜的社會現象加以了解,以便建立理論做為未來研究之用(Rubin & Babbie, 1995)。本研究基本上採取質性研究方法,兼採鉅觀和微觀的角度,蒐集所需的相關資料。其中研究方法包括以下幾項:

1. 深度訪談法:以訪談法進行研究,研究者先擬出訪談大綱,決定所要了解的問題方向;在進行訪問時,則讓受訪者自由述說其推行及實施人力資源規劃工作的過程,每個問題出現的順序隨著受訪者的思緒自然呈現;在受訪者與研究者互動過程中,採用重述與回饋的技巧讓受訪者感受到研究者對其陳述內容的了解與關切,而能持續投入受訪過程中,並提供最豐富的資料;

2. 參與者檢核(member-checking):讓受訪者確認資料之正確性,即在訪問過程中以複述受訪者的話,或訪問告一個段落即以總結的方式,由受訪者本人糾正並補足遺漏的相關訊息與資料,以避免誤解其話中內涵。

二、研究步驟

本研究擬採現象學取向的研究方法,於正式研究之前,研究者一方面涉獵與研究主題相關的文獻資料,一方面尋找一位符合本研究之研究目的的研究參與者,徵得其同意後進行前導性研究,以獲取訪談逐字稿材料,而後進行簡單的初步分析,反覆閱讀之,

找出符合研究目的之研究問題，以編製與修訂進行訪談所需之訪談大綱，以為後續正式研究之用；同時，與受訪者及同儕討論研究者於進行研究時之訪談技巧及給對方的受訪感受，以為後續訪談時之參考及留意之處。

進入正式研究階段，研究者以訪談大綱與每位受訪者進行訪談並錄音，訪談過程中，研究者以不帶前設的開放式問題訪談研究參與者，並順著研究參與者的回答脈絡接著下去問，而訪談大綱上的問題僅是提供研究者訪談時的依據，並不會照著問題的順序發問，而是尊重受訪者的現象場及其生活經驗，讓其能自然地呈顯出來。

每次訪談完後，將所蒐集到的訪談資料進行整理及分析，即本研究的資料蒐集與分析過程同時進行的，研究者將訪談錄音帶轉譯為逐字稿後，配合反思日誌與現場筆記，反覆閱讀逐字稿，將相關資料作補充與驗證後，找出具意義的問題焦點與逐漸確定主題。

根據整理及分析完成之結果，呈現出每位受訪者的生活經驗及其現象場，並將研究結果呈現予受訪者，並共同討論之，以求結果能精確地反映出受訪者的原意及其現象場。

肆、調查分析

一、研究範圍與對象

本次研究對象以大台北地區(包括基隆市、台北市和台北縣)私立托育機構為主要調查對象。由於大台北地區之托育機構數量極為龐大，因此，本研究採用隨機抽樣方式，選取其中 56 家園所進行現況訪談，並將所收集到的資料進行彙整與分析，試從中探究目前大台北地區私立托育園所人力資源規劃之概況。

二、調查結果分析

(一) 教育功能

1. 多語言教學與師資

所謂多語言教學即指教授兒童聽、說、讀、寫官方語言之外的語言。研究發現，約有 87.5%的比例實施所謂的多語言教學，而在有實施多語言教學的園所中，全部皆有進行美語教學，當然也有機構添加額外的語言教學課程，如：日文、法文、客家話和台語，但僅為少數。另外，我們調查該語言教學之師資狀況，有 57.14%的機構以中籍教師(即台灣外文系所畢業者)為主要聘用選擇，而有 26.78%的機構任用外籍教師(即他國人民或國外成長之僑生)。當然也有 5.35%的機構採取中、外籍教師協同教學之策略。

2. 才藝班及課後服務

調查 56 所機構在課程結束後安排才藝修習之情況，高開課率之才藝課程為：音樂、陶土、體能和電腦，其次是美勞(含畫畫班)、數學及珠心算。另外也有熱門的才藝選擇，如：舞蹈、美語等。整體統計可多達 21 項才藝，而一所機構最多可以開至 16 項，少則 2 項的才藝課程。在訪談的 56 所機構中，開設 6 項(含)以下才藝課程，占 51.78%；開設多於 7 項(含)以上之才藝

課程，則占 17.85%。

(二) 收費概況

就整體而言，學費的範圍在 10000 元至 33000 元之間。以區域的分佈情形而言，城鄉之間有明顯的差距，台北市的學費在 12000 元至 33000 元間，高於台北縣 10000 元至 25000 元及基隆地區 20000 元不等的收費情況；而月費也以 5000 元至 12000 元的台北市為最高，其次為基隆市 10000 元至 4000 元和台北縣 3000 元至 9800 元。顯示首善之都的台北市家長擁有充沛的學習資源，但所要付出的成本相對高出許多。就統計資料看來，收費最高的是台北市大安區，收費最低的是台北縣三芝鄉。

(三) 園所師資

1. 師生人數比例

訪問結果發現，私立托育機構的師生比例，有 66.07%維持 1:10 至 1:15 的範圍，超過 1:16(含)以上人數比的則佔 26.78%。另外，位於較偏遠的地區，有老師帶領不到 10 位幼兒的情形。現今一個班級內並不像以往僅有一位老師使用教室，而有兩位老師共同帶領，在比數上也符合設置辦法中之師生比例的標準範圍，一個班級若有 15 位學生須有一位保育人員，即 1:15。倘若是 3 歲(含)以下的幼兒，其師生的比例則須下降到 1:12 左右。

2. 老師的徵選

徵求老師的方式採用平面媒體，多數以登報的方式最為普遍，占 40/56。但由於網際網路的發達，機構也廣泛的使用來進行人員的招募，如：機構網頁、人力銀行等，占 26/56。其次，經認識的熟人、或接受單位的推薦也是時常使用的徵選方式，占 11/56。而採用曾接受實習的實習生仍有機構是接受的。

就整體而言，56 所機構中有 50 所表示任用的教師須有幼教相關學歷背景，為第一聘用選擇。然而也有機構不要求有教師的相關背景以及是否擁有經驗，只要做得來即可，因此，如外文系、任一系所均有機會。

(四) 招生策略

1. 招生人員配置

在招生人員配置方面，有 73.24%的機構由老師全權負責招生事宜，主要原因為當老師在外面努力招生時，同時也是接近家長、和家長打好關係的時候。而 7.14%的機構採全員出動的方式，一同為招生努力。另外 5.35%的機構由園長、主任等主管級職等人員對外招生，老師負責教學專業工作。另外，約 7.14%的家機構不注重招生動作。在統計上我們也發現有利用實習生和工讀生來幫忙招生的工作，並有配合網路的應用，製作機構網頁或參與聯合的網站來發出招生等各項訊息。

2. 招生管道

整體而言，發送廣告傳單、張貼海報和宣傳布條是招生最普遍的方式，約占 75%；其次是電話訪問，約占 39.28%及家長介紹，約占 33.92%。透過網

際網路新科技進行招生活動者，則占 19.64%。而父母總會希望給孩子最好的學習、成長環境，透過口碑宣傳進行招生則佔 16.07%。此外，17.85%的機構會辦理活動、發送小禮物來吸引家長注目，如：母親節園遊會、教材博覽會…等。

伍、結論

一、今日私立托育機構對人力資源規劃部分之實際做法：

(一) 教育功能與師資

園所機構總在理想和現實層面之間的做妥協，尤其是現在的父母個個都擔心自己的孩子太晚學美語會輸在起跑線上，於是紛紛「偷跑」，在中班、小班甚或是幼幼班便開始他們的語文萌芽課程；但其成效見仁見智。高達 87.5%的園所實施多語言教學，可發現教學趨勢傾向重視外語教育，這樣的教學策略卻容易忽略基本語言的訓練與養成，對於孩子來說是極為傷害的。在沒有良好的基本語言基礎，而再學習其他知識、語言時，由於背景知識的缺失，對於真正的意涵難以思慮與融會貫通，提早學習也可能達不到成效。再則，師資的良莠不齊是一大問題，家長對於師資的迷思在於「外國人」的口音比較標準、外語當然要外國人教之類的；但是，也並不是每一個外國人都可以教導幼兒學習外語，更別說園所可能根本就不清楚外籍師資在其國家的職業、身家狀況及來歷。以就業市場看來，外籍教師的出現，使得本國擁有幼兒相關背景的美語老師減少許多的就業機會。

另外，調查結果發現私立托育機構普遍設置才藝班或課後輔導班，這些其他功能班別的開設，可解決部分機構主管及教師們職缺不足的問題。當然，整個機構的人員分配，包括職務、執掌工作等形態，也必須因應教育功能的增刪而有所調整。

(二) 園所師資配置

教師在照顧幼兒的同一時間，能否看顧到所有的一切？這確實是需要思考的一點。在幼兒的活動力高，且對於自身的安全意識較低，時常在不注意的情況下導致危險降臨。因此對於一個師生比過高的園所機構來說，幼兒的安全品質是受到質疑的，而在這些園所工作的教師，需要承擔的責任與風險性相對地提高。教師所需要負擔的責任相當重大，由於過高的師生比造成意外發生率的上揚，在心理壓力及生理負擔上相對吃緊。就經濟效益看來，服務的品質會大幅下降，也可能關係到班級招生的結果。

再則，這樣的情況是否降低了其他幼保專業人員的就業機會？例如：在訪談的園所中不乏有園所師生比超過 1:20 以上，按照設置法規定一個班級只要超過 15 人，就需再增加一位保育人員，然而，在經營上為節省人事成本的支出，部分園所機構選擇不增加僱用教師，使得這方面的就業機會下降，原就職的教師工作量日趨沉重的趨勢。

而在師資甄選方面，以往園所所使用的招募管道多採用登報徵選教師，爾後隨著網際網路的發展，園所機構也漸漸開始透過網路科技的媒介招募師資，如：人力銀行、線上面試…等。然而，在資訊人才輩出的時代，實習生畢業留任此項，竟也成為就業市場其中的角色。端看實習生其品行、教學方式、待人處事等都已了然；且與園所配合一段時間，熟悉園所作業流程，亦不用再重新適應，對園所而言，不啻是另外一種的選擇。況且初入社會的新鮮人，所要嘗試的是初入社會工作的滋味，薪資並不會刻意要求，這也是機構願意接受實習生持續工作的主因。

園所透過開設獨立網站進行招募，能讓參加徵選的老師了解園方職缺的工作條件，也能提高機構知名度。而在教師的招募條件方面，大多要求幼保相關科系畢業，足見幼保專業人才在此領域之重要性及不可取代性。但就另一方面來看，幼教學程的開放及坊間保姆證照班的開班授課，卻也造成幼教老師供給大於需求的一大隱憂，甚至造成專業幼教師資的缺失，而非幼教背景之人員投入的窘況。

(三) 招生策略

老師的親和力是宣傳的一大助力，大部分的家長仍舊會希望瞭解老師，並和老師有較緊密的互動關係。有了「老師」的保障，不難看到有家長指定給哪位老師教、即使額滿了還願意排隊等的情況。因此，機構因此要求老師參與招生工作。當然，我們也可以看到有些園所沒有任何的招生動作，何故如此大膽？詳問之下，才得知他們靠的是「口碑」。設立已十餘年，昔日畢業生何其多，歷經評鑑數次，擁有績優園所之殊榮，稱得上莫大的保障。

然而時代競爭，逐有園所相互合併之情形發生。換言之，園所仍是有其生存壓力及現實考量，再多的外在保障，雖能使機構生命延長，但真要走得穩固，則需要仔細的考量與犧牲，故教學者可能兼行政業務成為折衷的最好方法。

而在招生管道方面，大部分的園所仍然利用傳統的廣告文宣，搭配其所在社區舉辦各式活動，已達到建立口碑及家長忠誠度，做為招生的重點。現今有部分園所開始使用網際網路系統及廣告文宣同步進行，擴大園所的區域性，招來原本學區之外的幼生人數，足見現代科技也影響到幼教相關行業。然而，其中不容忽視的是教師個人人脈因素，因此，機構同樣願意採用資深教師，幫助招生。

在本次調查研究中，私立托育機構內部主要的計畫與決策事宜，大多由機構負責人、或主管級職務人員來負責，托育相關單位也會進行監督工作。主要目的除了避免突發事件的發生，也能降低機構無謂的支出。為了提高托育機構人員素質，本次調查之機構大多均提供各種相關的進修研習資訊。當然，教師也會自行找尋相關資訊，以增進自我成長。

在多元的現在，從事教育工作的人員，需要不斷的吸收新知、自我成長，才能夠提供更多元的資訊、教學方式給受教育的下一代。而孩子的教育需從小紮根，一間好的園所不吝於提供相關的資訊給自己的員工去進修，相對的提高了園所師資的能力，這是讓雙方互惠的。

縱使如此，仍有問題存在。由於多數的園所為避免在人力方面過多支出，人員的配置幾乎是剛剛好的情況，因此，進修研習若是一般工作時間舉行，其份內的工

作將無人可替代,將影響是幼童不想進園,學生人數逐步降減。基於此,也有機構抱持不鼓勵既不反對的消極態度來面對員工進修的問題,另外多數希望員工利用假日時間去自我進修,以避免影響到園所工作的運作。

就現有資料客觀查看,園所所顯露的外部資訊,都是屬於合法立案、有保障的機構;但是,在消費者及政府機關看不見的所在,是否仍屬光鮮面抑是陰暗面?更是值得探討、注意及持續追蹤的重點。端賴全民一起監督,以維護幼兒安全及快樂成長的空間。

Acknowledgements:

本文之完成,感謝經國管理暨健康學院吳岱桂、鄭茜妮、倪雅萍、許碧燕、洪艾旻及徐湘怡等畢業生在資料蒐集、整理及訪談上之協助。

參考文獻

中文:

相關網頁

1. 內政部戶政司,戶籍人口歷年統計表, <http://www.moi.gov.tw/home/home.asp>。
- 內政部兒童局,托育機構查詢, <http://www.cbi.gov.tw/welcome.jsp>。
2. 台北縣(市)社會局,兒童,一般收托—私立托育機構, <http://www.bosa.tcg.gov.tw/main/main.asp>。
3. 行政院主計處(民93)。婦女婚育與就業調查—臺灣地區十五至六十四歲已婚生育女性對子女之養育方式, <ftp://www.dgbas.gov.tw/census-n/four/wtable5.xls>。

專書。

1. 林萬億(民84),福利國家—歷史比較的分析。台北:巨流。
2. 洪巧音(民93),幼托園所家長托育服務品質需求與滿意度之研究,朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文
3. 涂妙如(民93),幼兒的氣質、嬰幼兒期照顧方式與親子依戀之相關研究。台灣師範大學人類發展與家庭學系博士論文。
4. 黃英忠、吳復新、趙必孝(民91),人力資源管理,國立空中大學。
5. 游鴻裕(民90),經濟發展、婦女就業與家庭變遷:台灣經驗之觀察。台灣師範大學三民主義研究所博士論文。
6. 楊耀忠(民90),「就吳清輝『人力資源政策』動議的演講詞」,香港立法局。
7. 盧以敏(民85),單親家長社會支持與托育服務需求之研究—以台北市托兒所送托家長為例,實踐學報,27,153-231。
8. 賴春錦(民90),「學校組織中的人力資源管理」,學校組織行為與管理專題研究報告。
9. 蘇愛秋(民92),親職教育:父母心。師生情,台北市:心理。
10. 黃金印、李正綱,人力資源策略管理—新世紀觀點,台北,前程企業管理有限公司,初版,2001年6月。
11. 黃英忠(民85),人力資源管理,台北,三民書局。
12. 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞(民87),人力資源管理,華泰書局。
13. 黃同圳審閱,人力資源管理,美商麥格羅·希爾公司,(民90),(原著者:Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue)
14. 黃英忠、吳復新、趙必孝(民91),人力資源管理,國立空中大學。
15. 劉毓玲譯(民82),21世紀的管理挑戰,台北,天下遠見出版股份有限公司。(原著者:Peter F. Drucker)

英文：

1. Bohlander, S. & Sherman, L(2001)., “Managing Human Resources”, South-Western college, 12ed.
2. Dessler, G., Human Resource Management(2003), Prentice Hall International 9th Edition.
3. Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal. 38(3):635-672.
4. Rubin & Babbie (1993) Research Method for Social Work. CA: Brooks/ Cole.