

國立臺北護理健康大學  
National Taipei University of Nursing and Health Sciences

碩士論文

企業創辦托兒設施歷程之個案研究

The Case Study for the Establishment of  
two On-Site Child Care Centers

研究生：陳莉萍

指導教授：歐姿秀 博士

中華民國 103 年 07 月 09 日

## 審訂書

## 摘要

本文透過個案研究、訪談及文件分析等多元方法，分別從企業、教保服務人員與員工家長三種觀點，以一家醫院與一家科技公司為研究對象，探討企業創辦托兒設施之歷程。研究結果發現：兩家企業皆以依法辦理、員工托育需求、謀求員工福利作為辦理托兒設施之動機，無論是採取「委外辦理」或是「自行辦理」模式的企業托兒設施，或多或少會受到企業文化的影響。財務規劃，然而企業托兒設施卻會因辦理模式不同而影響自己本身的文化，特別是採取者多少會受到所屬企業之文化影響。縱使是採取「委外辦理」或是「自行辦理」，企托在企業尊重教保專業的原則下，得以推動其教保理念與課程設計，教學理念則是堅持教育立場，對於招生與親師關係的經營則也因能夠配合企業活動與工作時間，達成員工需求，而受到員工與企業的支持與認可。另一方面，企業托兒設施的設置會促使企業員工的同事人際關係與工作效益得到提升，同時讓員工家長對企業採取的「職家政策」感受加深，進而可能提升對企業的認同感。

關鍵字：企業托兒設施、職家政策、企業文化

已註解 [N1]: 還沒改好  
請依第五章結論部分摘要

已註解 [N2]:

已註解 [N3]: 規畫歷程缺少

## Abstract

已註解 [N4]: 還沒改好  
請依中文版

The purpose of this study is to explore the preparation and the establishment of two on-site child care centers. Relationships among the corporate, on-site child care center and the staff parents were observed. Case study, semi-structured interview and content analysis are the three research methods used. The result shows that the corporate ~~established~~ the on-site child care center because of that was due to the Law, the benefit of employees and the demand for child care service. However, the on-site corporate child care center would be affected with variation of cultures in the corporate by using the different administration such as “corporate self-owned” and “contract-out”, especially “Corporate self-owned” ~~—performance~~. The results of interviews revealed the educational philosophy was not changed, either in “corporate self-owned” and “contract-out” of the corporate child care that is the consistent policy and is recognized by staff parents and the corporate. Another way, establish of the corporate child care promotes the relationship, job performance and work-family balance of staffs that increase the identification for the corporate.

Keywords: corporate child care, work-family balance, corporate cultures

致謝

## 目錄

摘要.....	I
ABSTRACT .....	II
致謝.....	III
目錄.....	IV
圖表索引.....	VI
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	6
第三節 名詞釋義.....	7
第四節 研究範圍與限制.....	8
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>10</b>
第一節 企業文化.....	10
第二節 家庭友善之職場政策.....	19
第三節 企業托兒辦理成效.....	29
第四節 企業托兒設施之經營發展.....	34
<b>第三章 研究設計.....</b>	<b>45</b>
第一節 研究架構.....	45
第二節 研究方法.....	46
第三節 研究流程.....	49
第四節 研究對象.....	50
第五節 研究工具.....	52
第六節 資料收集與處理.....	53
第七節 研究資料的信效度.....	56
<b>第四章 研究結果與討論.....</b>	<b>59</b>
第一節 企托辦理動機.....	59
第二節 企托規劃與開辦歷程.....	68
第三節 企托、企業與員工家長之互動關係.....	84
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>93</b>
第一節 結論.....	93
第二節 建議.....	97

參考文獻.....	<b>101+01</b>
附錄.....	<b>113+13</b>
【附錄 1】人口政策白皮書－因應少子女化之家庭友善相關政策 及措施內涵之一覽表.....	<b>113+13</b>
【附錄 2】我國家庭友善措施相關法規一覽表.....	<b>114+14</b>
【附錄 3】訪談說明函.....	<b>117+17</b>
【附錄 4】企業承辦托兒設施人員之訪談大綱.....	<b>118+18</b>
【附錄 5】企業托兒設施教保人員之訪談大綱（含園長、教師）.....	<b>120+20</b>
【附錄 6】員工家長之訪談大綱.....	<b>122+22</b>
【附錄 7】親子活動.....	<b>123+23</b>
【附錄 8】A、B 企托家長滿意度.....	<b>126+26</b>
【附錄 9】A、B 企托課程規劃.....	<b>133+33</b>

## 圖表索引

圖 3-1 研究架構.....	4545
圖 3-2 研究流程.....	49
圖 4-1 A 企托設施平面設置.....	7676
圖 4-2 B 企托設施平面設置.....	7777
表 1-1 250 人以上事業單位提供「托兒設施」及「托兒措施」情形.....	4
表 2-1 組織文化定義彙總表.....	11
表 2-2 臺灣婦女勞動參與率之趨勢—年齡別.....	20
表 2-3 家庭友善政策及措施內涵之一覽表.....	23
表 2-4 各國企業托兒相關議題之分析研究一覽表.....	26
表 2-5 企業托兒績效與滿意度之相關研究一覽表.....	30
表 2-6 企業托兒服務執行績效與評估之相關研究一覽表.....	33
表 2-7 企業附設幼兒園收托現況一覽表.....	36
表 2-8 企業附設幼兒園個案研究一覽表.....	43
表 3-1 兩家企業附設幼兒園之基本資料整理.....	5151
表 3-2 研究資料編號表.....	5555
表 4-1 A、B 企業減輕員工職家衝突福利措施之福利表.....	6464
表 4-2 室內、室外使用空間活動面積對照表.....	7777
表 4-3 A、B 企托招生途徑之現況一覽表.....	8282

## 第一章 緒論

隨著社會結構變化與經濟發展，使得家庭型態改變、婦女外出就業率提高，讓養兒育女的模式產生變化。女性勞動力的成長，以及家庭結構的轉變，伴隨而來的就是勞工家庭對托兒服務的需求，企業托兒服務也逐漸成為社會關注的議題。本章依研究動機、研究目的、研究問題、名詞釋義、研究範圍與限制，分為四節述之。

### 第一節 研究動機

企業辦理托兒服務不僅對於提升勞動參與率與生產力皆有助益，也可以促進工作與生活的平衡，企業托兒關係著員工、家庭與社會整體的福祉，臺灣目前已有相關政策法令在推動。然而現今提供托兒服務的企業仍未見普及，顯然從社會需求、政策引導、到企業真正應實辦理托兒服務之間，還存在著一些瓶頸。研究者過去曾經參與創辦幼兒園的創設，深深了解其中的困難與艱辛；在研究所就讀期間，參訪過數家企業附設幼兒園，對於隔行如隔山且未具有幼教專業背景之企業主興辦幼兒園，深感佩服且好奇。此外，國內目前探討「企業托兒設施」的實徵研究尚屬闕如，益發引人好奇，以下分別陳述本研究的三個研究動機。

#### 一、企業辦理托兒服務成為發展趨勢

立法院於 2001 年 12 月 21 日三讀通過「兩性工作平等法」，並於 2002 年 3 月 8 日起正式施行，後於 2008 年更名為性別工作平等法（以下簡稱性平法），此法的通過代表我國在兩性平權的努力上，向前邁進了一大步。根據 2013 年 12 月 11 日所頒布的性平法之第四章促進性別上的工作平等措施中，有關協助員工育兒需求分別提出包括：育嬰留職停薪（第 16 條）、減少或調整工時之請求權（第 18 條）、家庭照顧假（第 20 條）及雇主可以提供托兒服務（第 23 條）等規定，就第 16 條、18 條與 20 條的部分來看，係以企業為協助員工照顧子女，給予員工在工作條件上的彈性措施規定，第 23 條則是以雇主擔負起照顧員工子女的責任，利用提供托兒服務，協助員工育兒，讓員工在工作上無後顧之憂，而同時政府也站在鼓勵的角度以經

費補助之誘因而協助企業推動與建置此托兒服務。

性平法第 23 條第 1 項規定：「僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施或提供適當之托兒措施」，首度明確表示企業有責任為員工辦理托兒服務，當初在訂定此項規定時，因考量國內以中小企業居多，恐無能力設立托兒設施，故初期先課以僱用二百五十人以上之雇主應設立托兒設施或提供適當托兒措施之義務，協助受僱者解決托兒問題(全國法規資料庫, 2013); 同時，性平法第 23 條第 2 項亦明定：「主管機關對於雇主設置托兒設施或提供托兒措施，應給予經費補助」，意指透過立法，有了法源，政府明定給予經費補助，以協助雇主設置托兒設施或提供托兒措施，而「托兒設施措施設置標準及經費補助辦法」及「年度補助托兒設施措施作業須知」之擬定便是落實性平法之執行依據。

由上可知，政府以立法與獎勵補助的方式來推動企業辦理托兒服務，落實工作與家庭之生活平衡，尤其在現今少子女化的趨勢下，育兒責任應擴大為全體社會國家的責任，照顧下一代、培育下一代勞動力，並不是僅止於個人的「家務事」，更是企業、國家的共同責任。托兒服務成為公共議題，企業也不能置身於度外，顯示了企業辦理托兒服務的時代意義。

對企業而言，其辦理使命未必只限於商務推動，企業追求經濟目標的同時，也可以盡其社會責任。Wang (1990) 的研究中曾指出，因為受到社會責任感的驅使，促使些企業可能自詡為社會福利空隙的彌補者，因此在辦理托兒服務時，趨向多樣性、有時甚至超乎法令的要求。此顯示當企業顧念社會信念辦理托兒服務的同時，亦可能追求經濟成長和社會任務，並表現出企業承擔社會責任的前瞻性質。也因此，對於企業辦理托兒服務只是因應法規要求，亦或是企業對幼兒照顧之議題有著更遠大的責任感或其他動機，此亦為引發研究者探討此議題之動機之一。

## 二、企業托兒設施考量多成長慢

臺灣過去在父權主義的觀念下，養兒育女大都為女性的職責，但隨著社會型態的改變與婦女參與勞動力的提升，育兒已不只是女性的專責，而是男女雙方之責任，故

有托兒需求之家庭也就日趨漸增，如何在家庭與工作中保有平衡，能夠在工作之餘又可兼負起照顧幼兒的責任成為社會重要議題。從臺灣歷年來的勞動力統計可以看出，從 1987 至 2012 年勞動力參與的高峰期，男性與女性的平均歲數為 25 至 44 歲（行政院主計處，2013），不管在勞動市場或是家庭人口，此階段正值生產力的高峰期。政府在提高勞動參與率，企業為讓員工能無後顧之憂，相關的托兒福利措施與政策也因應而出。

根據勞動部針對僱用員工有 250 人以上規模之企業，對其提供托兒設施或托兒優惠措施之調查統計，由下表 1-1 可發現，2009 年，設置或提供「托兒設施」措施的事業單位為 63.6%，此後逐年提升為 68.9%、77.3%，至 2012 年時，已設立托兒設施者占 4.5%，與托兒機構簽約，並提供托兒優惠措施者占 72.2%，合計有 76.7% 之企業目前已設置「托兒設施」或提供「托兒措施」（勞動部，2013）。由此可知，國內企業設置「托兒設施」的比例逐年成長，顯示出「性別工作平等法」實施後，企業提供「托兒設施」之趨勢大為增加（勞動部，2011）。

然而，雖則企業提供托兒設施及托兒措施的比例逐年增加，但藉由表 1-1，對 2009 至 2012 年 250 人以上事業單位提供「托兒設施」與「托兒措施」各自之情形分析後可發現，已提供托兒設施或托兒措施的企業中，其中為提供托兒措施之企業比率由 2009 年之 59.2% 逐年增加至 2012 年之 72.2%，但企業以設立托兒設施來提供托兒服務之比率，從 2009 年 4.4% 的比例，至 2012 年之仍未突破 5%，除了其增加的幅度較小外，甚至於 2011 年度還下降至 4.2%，相形之下，可發現企業較偏向於提供托兒措施勝過於設立托兒設施。

表 1-1

250 人以上事業單位提供「托兒設施」及「托兒措施」情形

單位：%

項目別	總計	有提供托兒設施或托兒措施	提供托兒設施	提供托兒措施	沒有提供托兒設施或托兒措施
2009	100.0	63.6	4.4	59.2	36.4
2010	100.0	68.9	4.9	63.9	31.1
2011	100.0	77.3	4.2	73.1	22.7
2012	100.0	76.7	4.5	72.2	23.3

資料來源：勞動部（2013）。102 年僱用管理性別平等概況調查報告，取自：

<http://statdb.cla.gov.tw/html/com/statinvest.htm>

由上可知，雖然政府推動企業辦理托兒服務的立意良善，從「性別工作平等法」之立法至今十年餘，但企業辦理托兒設施之意願仍不高，研究指出臺灣企業未積極辦理托兒設施的原因包括：企業建築無法符合法令規定、托兒人數減少、缺乏師資與專業度、申辦流程繁複與經費不足等（李三益，2000；林美齡，2006），這些阻礙常讓企業對提供員工托兒福利方面感到心有餘而力不足，或是因執行不力、經營不善等讓已設立之托兒設施關閉。且企業礙於托兒設施所投注的心力與金錢能否符合成本之考量下，加上計畫有時是趕不上變化，以快速又便捷的衡量之下，雇主大都會選擇以較便利之托兒措施為首選，其符合政府之要求又兼顧到員工之育兒，實是多數企業選擇托兒措施原因之一。

然而，雖然企業選擇托兒措施的比例偏高，但仍有些企業願意投入大筆資金與心力在運作托兒設施上，且有自己的經營理念，其在運作托兒設施的過程中，曾遇過什麼樣的阻礙，又如何解決？企業是否因為提供了托兒設施，而感受到特別的效益與收穫？這些在研究者心中的疑問，正是引起研究者探究此主題的動機之二。

### 三、企業托兒設施辦理目標多元化

企業辦理托兒服務，主要是希望能夠幫助員工解決子女托兒的需求、減輕因照顧子女而引發的壓力和焦慮感，進而促使員工家長生產力提升，且對整體勞動力在質與量的發展上形成正面結果。最終可使企業提高產能，並增強員工向心力，

從中達成企業經營發展目標。因此，企業托兒的辦理除扮演工作和家庭之間中介者和協調者角色外，同時也提供企業員工家長們解決幼兒照顧的最佳途徑。國內相關研究也發現，從企業利用附設幼兒園來提供托兒服務的過程中，政府與企業可以意識到企業附設幼兒園不僅是提供員工托兒設施，而是必須具有相當的托育服務品質，才得以讓員工感受到對此項福利之滿意度。而托育服務品質中，自然亦包含對幼教品質的期望（楊幸伶，2000）。這些觀感，讓受惠的企業員工對於企業附設幼兒園也抱持正面的看法，認為企業附設幼兒園可以幫助家長解決托兒問題（范玫芳，2000；何士隆，2003；許黎雲，2006）。以日月光集團所附設之幼兒園為例，園長曾表示企業自辦幼兒園之優勢包括：（一）增加員工實質福利、（二）增強員工對公司向心力、（三）降低員工離職率、（四）增加招募人才機會、（五）增加公司優質企業形象、（六）收托時間有彈性，教學活動配合員工出勤時間，讓員工好開心、（七）收費有彈性，易調整，全體員工都照顧得到、（八）師資教學保育品質有保障，讓員工好放心、（九）政府相關單位補助款項，減輕公司硬體設施負擔（勞動部，2013）。

雖然一般企業多以提供托兒措施為主，如與立案幼兒園簽約並提供托兒津貼等，這樣的方式很便捷，但企業辦理托兒設施是否更能讓員工了解到企業經營員工福利的用心，甚至會因為企業特有之目標及理念，讓企業理念深化至幼兒園後，激發與建構出有別於坊間幼兒園之教保模式？且目前國內有關企業托兒設施與措施之相關研究，較多人把焦點放在有關企業托兒服務與績效（康傑弘，2011；林美齡，2006）、組織認同或員工離職傾向（楊幸伶，2000；黃韻璇，2001），或針對企業附設幼兒園之運作等單一個案進行探討（黃琦珍，2007；莊麗珠，2009），尚未見針對企業托兒設施辦理進行探究，此不足之處亦為研究者探究動機之三。

有鑒於企業辦理托兒服務有助於企業經營且為發展的趨勢，又因受到企業辦理幼兒園之熱忱與實踐而感動與啟發，因此，本研究將焦點著重在瞭解企業如何辦理托兒設施之方式，探討不同企業辦理托兒設施的動機、歷程與互動關係，並彙整相關個案經驗，除鼓勵企業辦理托兒設施外，也藉由提供相關經驗予其它企業推動托兒設施之參考。

## 第二節 研究目的與問題

### 一、研究目的

根據上述研究動機，本研究藉由瞭解企業在辦理托兒設施時所採取的規劃方式、執行過程及結果，探討企業辦理托兒設施在政策推動、企業執行實務，及對僱主、勞工及教保人員等利害關係人之影響。更進一步以供政府、企業在推行相關政策與做法之參考。故本研究之目的列有以下三項：

- (一) 瞭解企業創辦托兒設施的動機。
- (二) 探討企業托兒設施規劃與開辦歷程。
- (三) 分析企業托兒設施、企業與員工家長之間的互動關係。

### 二、研究問題

依據上述之研究目的，研擬之研究問題如下：

- (一) 企業創辦托兒設施之動機為何？
- (二) 企業辦理托兒設施之開辦歷程中，其制定的規劃與藍圖為何？
  - 2-1 企業辦理托兒設施之開辦歷程中，規劃情形為何？
  - 2-2 企業辦理托兒設施之開辦歷程中，其理想藍圖為何？
- (三) 企業托兒設施、企業與員工家長之間的互動關係為何？
  - 3-1 企托與企業的關係為何？
  - 3-2 企托與員工家長的關係為何？
  - 3-3 企業與員工家長的關係為何？

### 第三節 名詞釋義

#### 一、企業托兒服務

有關企業托兒服務（Enterprise child care service）一詞，早在 1994 年王麗容等學者（引自翁政興，1996）將其譯為企業托兒服務，意指企業雇主直接或間接提供員工解決其托兒問題之各種措施。勞動部也以企業托兒服務統稱之，且依據「托兒設施措施設置標準及經費補助辦法」第二條所定，企業單位為協助員工照顧其子女所提供的服務，包含托兒設施與托兒措施兩種方式（勞動部，2013）。

#### 二、托兒設施

依性平法第二十三條規定，僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施或提供適當之托兒措施。根據勞動部對「托兒設施」之定義係指雇主以自行或聯合方式設置托兒服務機構。設施地點可以在企業內，也可以在企業外適當的地點。托兒設施，以收托受僱者未滿十二歲子女為限。本研究稱托兒設施，係指雇主或企業自行以獨立設置及委託坊間專業團體辦理之托兒服務等兩種。

#### 三、托兒措施

依性平法第二十三條規定，僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施或提供適當之托兒措施。根據勞動部會對「托兒措施」之定義係指雇主以委託合約方式與已登記立案之托兒服務機構辦理托兒服務，並由雇主提供補助托兒津貼者；托兒措施以收托受僱者未滿十二歲子女為限。本研究稱托兒措施以上述稱之。

#### 四、企業自行辦理托兒設施

根據勞動部企業托兒手冊中提及，企業自行辦理即托兒機構為企業內部組織的一部分，由企業提供場地與人力，有其經營和控制的權利，並須為托兒機構之經營運作

負全責（勞動部，2013）。

## 五、企業委託辦理托兒設施

根據勞動部企業托兒手冊中提及，企業委託辦理托兒服務非企業主之專業，企業主鑑於專業能力的不足與其他經營上之考量，僱用專業人士或團體來經營辦理幼兒園，以省卻企業經營管理的問題，及托兒人事上的福利負擔（勞動部，2013）。

## 第四節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

本研究旨在探討企業辦理托兒設施之動機、歷程與互動關係，故以臺灣北部地區兩家企業附設幼兒園為研究，針對企業內負責幼兒園相關事務之承辦人員，及其所附設幼兒園之教保人員和員工家長為本研究之主要範疇。

當企業在辦理托兒設施時考量因其行業別、員工需求與所需花費之不同而選擇是否設置托兒設施，故在選擇研究對象時，依據企業托兒網所查詢到資料發現，哪些行業有托兒設施之需求？眾多行業別中就屬科技業與醫療服務業在辦理企業托兒設施的比例有較為高的情形（勞動部，2013）。基於此，故此研究的選擇就以科技與醫療這兩類別為研究對象，因為此兩類行業之特性都有工作時間不穩定、工時較長的性質，故其在托兒需求方面會較高，且所選擇之個案均為幼托整合後第一家以企業托兒為主的園所。

在幼托整合後，尚未見研究臺灣企業設置托兒設施之情況，本研究探究托兒設施在臺灣企業的實施情況與對於企業與員工的影響，顯示出企業托兒設施在臺灣企業的適用、需求性，以讓企業正視此福利之建置。

### 二、研究限制

本研究在研究的過程中，有以下的限制：

- (一) 本研究由於時間與地域等限制，僅針對北部地區的兩家已附設幼兒園之企業為對象，未能對全臺灣以企業附設幼兒園逐步做詳細探討。
- (二) 本研究之訪談對象因受限於受訪者之意願，故訪談對象之抽樣採取立意抽樣。
- (三) 因為本研究之主題為探討企業創辦托兒設施歷程之個案研究，故在訪談過程中，因為受訪者本身的表達能力以及回答問題意願的開放度有所差異，故有些受訪者表達的意見較多，或進一步願意分享的意願較高，未來可從企業內、外軟硬體相關文件資料的收集，以多方角度來進行驗證、分析與探討，使研究能更有完整性。

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討企業辦理托兒設施之動機、歷程與互動關係，本章首先說明企業文化中，管理經營決策對工作效益以及員工生活之影響；其次闡述家庭友善職場政策之緣起及其發展；接著整理分析有關企業托兒辦理之相關研究，從文獻中了解當企業辦理托兒設施時員工對於設施福利的提供滿意程度及工作表現和績效間的關係；最後再瞭解企業托兒設施的經營發展，進而探究其永續發展的經營策略。

### 第一節 企業文化

企業文化，是主要提供企業或組織運作秩序，並解釋其成員生活體驗，從脈絡中做為決策執行與修正之參考者，本節針對企業文化的定義與理論與進行探究，且從中歸納出企業文化與企業創設托兒設施之相關性。

#### 一、企業文化定義

文化的概念來自於人類學，從人類學的立場上來看，文化是人類因營生所需而創造出來的東西，營生所需是多方面的，有些是身體生存下去所必須的，有些是群體生存下去所必須的（Vijay, 1983）。

依照韋式新大學辭典的定義可知，「文化」（Culture），乃是人類的整體行為，其涵蓋了：思想、語言、行為與成果，是藉由人類學習和傳遞知識的能力，將之留傳給後代的一種知識傳承模式（Dyer, 1984）。社會能夠促使人類從家庭、社區、教育機構與宗教等項目的洗禮而融合，進而形成「文化」（Hatch, 1997）。1998年，學者Tahvan 提出的「文化」定義，認為其應是完全的價值、態度、以及信念共享的組合。簡單而言，即是一群體的人，為了持續被接受與成功的參與至群體中，從而樹立若干組標準行為與需求，將之表現於外者。同時文化亦是一種於傳承中與時推移，潛移默化，促使新進入者經由頗具經驗的前任人員身上獲得學習，產生定型化的觀念及信仰。

「組織文化」(Organization Culture)係組織體所特有的文化表徵，其定義眾說紛紜，故將 2000 年起，國內外學者對「組織文化」定義進行彙總、整理如表 2-1。由表 2-1 可知，企業是組織中的一種分類。而企業文化定義亦屬組織文化的定義，綜合專家學者的眾多定義中，可以用一簡單且明瞭的定義為企業文化做出綜合定義，即「企業文化就是一家企業，其所有員工共同遵守的價值觀，並表現於外的行事準則」(劉俊昌，2000)。

表 2-1  
組織文化定義彙總表

學者 (年份)	組織文化的定義
盧心雨 (2001)	組織在與外界互動及內部運作中，成員形成共同的基本假定，使組織藉以解決外部適應與內部整合之問題。而此一共同基本假定、價值觀與實際感知，乃是每一組織在運作下的特有產物，且有別於其它組織。
Mitchell & Yate (2002)	組織文化是由組織成員相互分享的價值、信仰的總和。
Ogbonna & Harris (2003)	組織文化是組織中獨有的特質，是指組織內的一種基本假定，此基本假定在組織內運作良好普受組織成員彼此接受，而此種假定表現於組織內人際關係之互動及行為之規範。
藍偉峰 (2003)	組織文化是在既有組織中存在的一種非文字的價值觀、行為模式、信念、工作規範、思維方式，以使組織成員間行為有參考準則者。
簡明輝 (2003)	組織文化是被大多數組織成員所接受的價值觀、規範與行為，並轉化為成員互動的指引原則。
Jennifer & Jones (2004)	組織文化是一套非正式的價值觀、規範及信念，可控制組織內的個人與群體與組織外的個人間的互動方式。
Ribin & Kotter (2004)	是一種共享價值和信念模式，以發展公司(企業)行為準則的規範。企業文化是一群人的行為規範與共同價值。

(續下頁)

學者 (年份)	組織文化的定義
宋德發 (2004)	組織文化是組織長期運作衍生出來的方法、運作模式、符號、規範與假定，經由潛移默化的歷程傳達並影響成員，使組織呈現特殊獨特的風貌。
陳輝征 (2006)	組織文化係是組織長時間累積、演化而成的核心價值、信念，並藉由各種外顯或內隱的知識傳遞方式，將組織內重要的假設和價值觀，傳輸給成員，以作為組織處理外在環境與內部整合的重要依據。
李自勇 (2008)	組織文化係一個既有團體在學習處理外在適應與內在統整問題時，所創造出來共有的態度、價值及信念傳輸給成員，逐漸成為每一組織所特有的現象。

資料來源：本研究整理

從上述各學者對組織文化所界定的定義可知，組織文化應是屬於一種長期運作衍生出來核心價值與信念，其讓組織團體在學習處理外在、以及適應內在統整時，可具體表現出來的一種共有的態度、價值與信念。簡單的說，組織文化即是經由組織的潛移默化歷程傳達影響組織成員的現象。

## 二、企業文化管理、企業倫理與企業托兒設施形成之相關性

近年來由於社會與整體環境的變遷，促使雙薪家庭的生活形式逐漸成為趨勢，進而使傳統社會中「男主外，女主內」的分工模式，受到了挑戰，因此導致家庭承受工作壓力的影響更為提升。尤其是具有子女的家庭，其家庭壓力與未婚、或是未有子女者的已婚工作者相較之下，要高出許多（Herman & Gyllstrom, 1977；Byron, 2005）。更有研究顯示，家庭中孩子的年齡越小，父母所承受的工作壓力越高（Greenhaus & Beutell, 1985）。因此，在企業文化的建構中，如何將企業管理導入倫理概念並提升人力資源的管理與培養便成為相當重要的管理議題。

現今企業文化的管理論述，大致都是希望將勞工建構為一「進取的主體」(enterprising subjects)，其必須時刻經營和監督自己以達成績效和自我實現(Du Gay & Salaman, 1992; McDonald & Grandz, 1992)。然而，此一模式在員工步入家庭並養育子女後，開始形成一種無形的衝突。根據 Thompson 等學者(1999)的研究中可發現，企業提供的家庭支持政策雖然立意良善，但在降低員工職家衝突或提高組織承諾上的效果卻不如預期良好。歸納其原因，是員工憂心使用這些福利政策，可能讓主管留下不良印象，甚至影響升遷機會，故而產生使用意願與比例極低的情形。

另一方面，從人力資源管理的層面上來看，因「人事緊縮的政策對企業長久的經營而言，並無太大的助益，所以在企業的新管理模式中，員工滿意，漸漸被視為經營成效和顧客滿意的一個指標」(魏道明，1999)。由此可知，想要提升企業的執行效率(增加勞動強度)，必須將員工當成「內部顧客」，要增加其滿意度，此種新的管理模式將僱員(employees)建構為另一形式的顧客，將焦點淡出生產者與消費者之界線，使受聘雇員工得以成為一個需要自制(self-regulating)、自我實現(self-actualizing)的主體，而達到資方控制的目的，進而可增加工作上的效益(Fiol, 1991; Goll & Sambharya, 1990; Pettigrew, 1985)。

孫震在 2003 年的研究提出，企業文化中越是表現出支持亦或提倡企業倫理的組織，越是具備企業創新與經濟發展之間協調的能力，因為企業倫理是創新與經濟發展的基礎，而企業倫理的支援體系在於制度與文化。假使組織內的工作者在處理人際和工作時，都能抱持這一長期的、整體的、外部的、自發的價值觀念，才能產生互信互助的關係。然而，要在組織中培養企業倫理之關係，必須能將這種關係發展為一種企業文化。所謂企業文化並不等於企業倫理，因為企業文化也可能是以自私、冷漠、功利和相互競爭為主體的。因此企業要建立組織成員間的信任，就必須培養合乎倫理的企業文化(許士軍，1995)。將企業文化建立在組織核心的價值觀，一旦成為風氣後，自然而然將會表現在企業的外在行為和規範制度上。當倫理形成一種文化後，其是具有同化作用的，舉例來說，如果企業塑造了講求倫理的企業文化，對於新進人員自然亦會易在耳濡目染中，不知不覺得被同化，當同化作用發揮後，同事之間便很容易在共同的價值觀念影響下，同心協力合作，進而創造出效益。

從企業倫理的面向而論，企業倫理是指企業在經營過程中應遵守的行為規範或道德標準。而倫理正是調節個人與個人、個人與社會、組織與組織、組織與社會等各種關係的行為規範。愈來愈多的大型或跨國企業認為，企業競爭不再僅只依靠策略、技術或創新，企業倫理才是決定企業長久經營的關鍵。良好的企業倫理不只是一個公司「正派經營」的象徵，同時也是值得投資的有力保證。重視倫理的企業將贏得社會和顧客的信任和好感，甚至願意給予較佳的交易條件；另一方面，其可獲得組織成員較高的忠誠度和向心力，也具備能夠吸引較高素質的人力資源特質。因此，選擇經營手法合乎道德的企業，漸漸被視為將是避免投資失利的良方。而個人道德價值觀與企業組織員工道德會彼此互為影響，但個人道德價值觀必須透過企業道德的催化，才會對組織的管理產生作用（Dobson, 1990）。企業倫理的關注，促使企業開始重視要如何加強培養或提升組織成員的職業道德與個人操守等行為。企業倫理的重要性已經凌駕於策略、組織與經營等一般性的管理活動之上（Singhapakdi, 1991）。正因企業管理者逐漸體認到組織文化在管理上各層面對於對組織成員行為及組織績效具有關鍵性的影響力（徐聯恩, 1996; Tushman & O'Reilly, 1996; Kilmann, Saxton, & Serpa, 1986），因此將形塑優良的組織文化作為管理的手段之一，促使得以成就更有效能的組織。

組織文化的內涵包羅萬象，研究者依其研究目的的不同選擇不同層面的文化內涵作為研究的內容。許多研究皆指出，組織成員共享的並認同的價值觀乃為組織文化的核心要素，並以組織價值觀為衡量組織文化之主要指標（丁虹, 1987; 郭建志, 1992; 鄭伯壘, 1990; Deal & Kennedy, 1982; Tunstall, 1986）。因為組織價值觀能通過理論和方法的重複鑑定，亦能做操作性的定義和測量，不似組織文化的定義及衡量方式在學者間無一致性的共識。而組織要了解與預測組織成員的行為，需考慮員工個人價值觀與組織價值觀的契合程度，愈來愈多學者提出契合度(fit)的概念，探討個人與組織間的互動關係，而有諸多「個人與組織契合」(Person-Organization Fit; P - O Fit) 的研究。

價值契合論研究者從員工個人角度出發，強調員工價值觀與組織價值觀的相似或契合，為影響員工工作效能的重要因子，已有許多實證研究結果指出，價值觀契合將正面提升員工的組織承諾、工作投入、工作滿意、工作績效、組織公民行為、個人成就發展等工作效能，並使離職傾向降低（Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman, &

Caldwell, 1991; 鄭伯壘、郭建志、任金剛, 2001; 郭建志, 1992; 鄭伯壘, 1990)。

正因為價值觀是持久性的個人特徵, 因此個人與組織價值觀的契合, 不易在短時間內產生改變, 可用以預測與解釋組織成員的行為。可見得個人與組織價值觀契合的重要性不容忽視。

一般而言, 當企業文化中具有對員工家庭的支持性政策時, 可幫助員工在工作績效上的提升, 同時整合、協調員工在職場和家庭雙方所扮演的角色 (Bowen, 1988; Kamerman & Kahn, 1987; McCroskey, 1982; Voydanoff, 1987)。2005 年, Eby 等學者的研究中指出, 假使組織要建立具有員工家庭支持性的組織文化, 除必需取得上司支持外, 更須要能以正式政策的方式造成既定的家庭友善之工作環境。舉例而言, 假使明確制訂員工彈性工作內容, 企業就必須調整其人力資源管理政策, 在員工福利政策的設計上, 開始朝向家庭照護的趨勢發展, 而設置托兒設施, 即是協助員工平衡工作與家庭雙重壓力之重要方式之一。Thomas 和 Ganster (1995) 亦認為, 一個有家庭支持傾向的工作環境, 會將重點放在家庭支持政策和主管認同二個面向。擁有較多的工作環境支持, 可明顯降低工作與家庭之間的衝突, 且在工作場所中獲得主管的支持可減少「職家衝突」的經驗 (Warren & Johnaon, 2001)。Beehr 和 McGrath (1996) 的研究, 以警察為研究樣本, 其結果顯示, 在非工作場所缺乏支持和「職家衝突」的經驗有關。反觀「職家衝突」對社會支持的影響, 發現當個人感受到壓力可能會將影響其提供支持的意願, 故「職家衝突」會影響家庭提供支持的能力。

### 三、企業文化與職家衝突

諾貝爾經濟學獎得主 Herbert Simon 曾提出, 一個組織必須在要求員工達成組織目標的同時, 也充分提供員工個人需求的滿足, Simon 認為, 一個能圓滿達成組織目標的機構, 必然是個有效能 (effectiveness) 的組織; 而能讓員工滿意於個人需求實現的機構, 一定也是個有效率 (efficiency) 的組織 (王如哲, 2000)。只有兼顧效能與效率的機構, 才可能在這一個國際化、資訊化、民主化瞬息萬變的社會中創造經營優勢, 適應生存下來。亦即只有在員工與組織文化 (organization culture) 或企業文化 (corporate culture) 相契合時, 這個機構才會是步調一致、有朝氣、充滿活力, 會一直創新、能永續經營發展, 具有執行力與競爭力的好單位 (Larry, Charan, & Burck, 2003)。

引自李明譯，2012)。

2005年，Byron 在「工作－職家衝突及其前因分析」相關研究中發現，包含性別、收入和因應方式與技巧等人口學變項中，僅有因應的方式和技巧與「職家衝突」的關係最為明顯，意謂著有較好的時間管理和因應技巧可以有效降低「工作－職家衝突」和「家庭－工作衝突」。相對而言，性別和收入與「職家衝突」的關係則較為薄弱，崔來意與溫金豐（2001）以國內高科技公司女性專業人員為對象，研究其在「職家衝突」的議題，結果顯示女性專業人員受到工作干擾家庭的角色衝突程度最高，而在導致「職家衝突」的角色壓力源中，對家庭的高度投入及親子之間的壓力二項壓力源為肇致最高之壓力程度。Pleck 等學者（1977）的研究亦提出以性別差異解釋「工作－職家衝突」的看法。他認為在工作和非工作的關係之間有一種不均勻的界限。對女性而言，此界限是可以滲透的，因此非工作的責任較有可能進入工作層面甚至影響職場表現。對男性而言則有相反效果，當男性因工作影響家庭時，其角色是被大眾允許且接受。也有許多研究針對男性與女性的角色投入與角色間衝突探討其結果。例如學者指出，「工作－職家衝突」和「家庭－工作衝突」對女性而言較為強烈（Crouter, 1984; Piotrkowski, C., & Katz, M., 1982）。

而 Warren 和 Johnaon（2001）學者的研究中指出，工作場所的資源在「職家衝突」的探討上，常關注於三種類型：一為家庭友善組織文化（family-friendly organization culture）；二為主管的支持性行為（supportive supervisor practices）；三為家庭導向的可用福利（available family-oriented benefits）。以下分別針對不同的「工作資源」說明。

#### （一）企業家庭支持政策與家庭友善組織文化

家庭友善組織文化是由 Thompson 等人於 1999 年提出的「組織工作家庭文化」（organizational work-family culture）概念衍生而來，其主要指組織中對員工工作與家庭生活整合的正向支持性表現。而企業的家庭支持政策則是指，企業為幫助員工設置出整合工作和家庭責任的正式福利，並以此減低「職家衝突」的福利措施。研究發現，此類工作資源較常被應用於福利措施，包括：彈性工時、減少超時上班、因私事而允

許員工可以短暫離開、孩子生病時可以休假照顧、支薪的個人休假日等 (Warren & Johnaon, 2001)。Ralston 等學者 (1985) 對於企業融合家庭友善組織文化的研究，本是基於對從事管理或專業工作的婦女，進行彈性上、下班實施後的效果測試，結果發現能減少婦女角色之間的衝突，使得她們較易協調家庭及工作職責，相較於固定工作時間制，能改善缺勤及促進工作績效。且企業常提供的家庭支持政策，常涵蓋自設托兒設施、當地托兒津貼、支薪的育嬰假等項目，提供幼兒照顧可減緩工作家庭間的衝突。而 Galinsky 與 Stein (1990) 提供家庭事故休假可提升員工的「工作滿意度」 (Goff, Mount, & Jamison, 1990)。

## (二) 主管的支持性行為

主管支持行為，最主要是指對員工理念上的支持，意即對員工的家庭責任或傾聽其家庭問題的重視與否，並進一步認同員工的家庭義務。此較不同於實質幫助，「主管理念性支持」一般較偏向於情緒上的支持。正因為上司是主要決定員工在工作場所感受到不同工作經驗最重要的人，因此直屬上司(主管)支持，是指重視且幫助員工平衡工作與家庭之間的責任，滿足員工需求的管理者之態度。Beehr (1985) 認為在工作環境中，上司往往擁有較高的地位，足以影響員工工作壓力來源的程度，再加上擁有獎酬、強制、合法權等權力，因此其可能較其他人有更多權利直接協助員工。由此可知，假如能獲得上司的直接支持，對於部屬而言是莫大的鼓舞。因此，主管的支持性行為對於員工的重要性自然不可言喻，若上司協助員工結合工作與家庭經驗將會降低員工的工作與家庭之間的衝突。而主管的支持可以當作職涯的諮商和資訊，也可以當作績效回饋，並透過指派有挑戰性的工作來提升員工發展 (Foley, Greenhaus, Linnehan, & Weer, 2006)。

在研究主管的支持對於員工的影響有二個面向，其涵蓋對員工家庭責任的敏感度與當員工對家庭需求上升時主管是否能彈性處理 (Hughes & Galinsky, 1988)。其中主管的彈性政策支持包括工作時間的彈性安排、允許員工可以彈性遲到或早退、休幾日無薪的假、在家工作等都被視為可以減輕員工工作與家庭壓力。研究顯示有支持性的主管會使在職父母的壓力和角色衝突降低 (Galinsky & Stein, 1990; Greenglass, Pantony & Burke, 1989)。Greenberger 等人 (1989) 指出當有學齡前孩子的已婚婦女

收到來自主管對於家庭責任的彈性政策支持時，會使角色壓力感受較小，Goff（1990）等人指出當有學齡前孩子的在職父母，主管若能願意跟他（她）們討論家庭問題和當他（她）們家庭有緊急事件時能給予員工彈性，他（她）們對於「職家衝突」的感受會比較小。而在 Warren & Johnaon 的研究中（2001）發現較多的主管彈性支持會降低工作與家庭的衝突。此顯示支持性的主管提供平衡職家責任的協助將有助於降低員工的「職家衝突」。由此可知，在獲得上司與同事支持越高時，不僅工作壓力較為減輕，同時工作關係及工作滿足感亦越高，此與企業文化的支持與否確實是值得重視與討論的議題。

### （三）員工的「組織支持知覺」

企業中，員工對組織支持的感知程度，是來自於組織支持知覺（Perceived Organization Support, POS）的概念。1986年，Eisenberger 等學者的研究認為，企業組織提供員工有利的工作條件之動機，會促使員工對組織支持的感知程度與工作條件有利性的關係，形成中介效果。而根據社會交換理論，假如個人將其所獲得的資源視為對方自願性的給予，而非受制於情境因素的必須提供時，可能讓個人對此資源給予較高的評價。將此理論運用在管理中，即是當員工認為，企業提供有利的工作條件是出自組織自發性行為時，例如，升遷措施、獎酬系統、福利、以及訓練機會等，就是一種反映組織對員工重視的表現。此會造成員工對組織支持的感知程度提升。簡單的說，員工會視組織的政策或決策為組織本身所展現的行為，進而對組織形成一種整體的信念，並以此衡量組織對於員工貢獻的重視與關懷員工福祉的程度。當員工知覺到較高的組織知覺程度時，會因回報心理而伴隨較高的情感承諾、「工作滿意度」及工作表現，同時有較低的離職意願（李佳怡，2000）。

由上述可知，在工作場所中可運用的資源裡，企業所提供的家庭支持政策、主管本身對於員工家庭需求的正向表現、乃至企業所表達出來，讓員工感受到的組織支持程度，皆為影響「職家衝突」的重要變項。而企業管理中，如何瞭解並平衡這些變項，讓員工得以感受到企業文化與倫理所欲表達降低「職家衝突」之策略與方式，實是值得深思。

## 第二節 家庭友善之職場政策

因工作型態改變、服務結構的多元及社會觀念的改變，工作與家庭的調和上不再侷限於男女之別。在尋求適當的工作與家庭的平衡上，都面臨相當大的挑戰。因就大多數人來說，養兒育女及個人的職涯發展皆是重要的人生目標，如何幫助員工實現對工作與家庭的貢獻與享受，對整體社會發展有其重要性。基於此，政府在政策制訂有責任調和工作與家庭所顯現的壓力與問題，制訂相關政策讓員工擁有足夠資源，期能達成工作與家庭兩者間營造雙贏的發展。

### 一、家庭友善職場需求之興起

臺灣在過去三十年間，面臨社會、經濟環境快速地轉變，女性意識和女性教育程度的提升，促使越來越多女性投入就業職場，導致生育率逐年下降，以及家庭組成結構的變遷與轉型，因此「雙薪家庭」(dual-earner family)的比率越來越多，因職業婦女的比例逐年提高，使得純粹的家庭主婦越來越少，讓家庭照顧兒童的負擔變得沉重（陳美伶，1991；余多年，1999）。

#### （一）婦女婚育與就業之衝突

依據 2000 年至 2010 年間「臺灣地區婦女婚育與就業調查報告」發現，已婚生育女性對未滿 6 歲子女的主要照顧方式皆以自行照顧與私立托兒設施兩者為主，且其所延伸出的生活壓力及托兒費用，讓女性投入就業市場所付出之代價與負擔相對沉重，同一系列的報告也指出，在提升婦女生育意願之因素中，主要為「給予 6 歲及以下托兒費用補助」（行政院主計總處，2010）。由此可間接顯示出，女性工作者長期對於托兒設施及企業設置托兒場所有著需求。因應這樣的需求，以及在「性別工作平等法」的倡導及企業開始興起工作應與生活平衡的理念下，紛紛推動家庭友善職場相關策略，為雇主及員工創造雙贏的局面。

25-39 歲正值女性生育的高峰期，但由表 2-2 卻發現，25-39 歲這個年齡層的臺灣婦女勞動參與率逐年提高，大約從 1980 年的四成左右增加到 2012 年的七到

八成左右，婦女就業率的提高代表在家育兒之無酬勞動的供給便相對降低，再加上全球化之就業型態與高度競爭，對多數就業婦女而言，因為家庭照顧責任而中斷就業將對其職場生涯累積十分不利。

表 2-2  
臺灣婦女勞動參與率之趨勢—年齡別

年代/歲	總計	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
1980	39.25	42.99	57.81	41.57	39.71	42.97	42.72	39.14	30.7	22.86
1990	44.50	25.24	64.26	58.79	53.34	54.68	54.02	47.93	39.16	29.95
2000	46.02	14.00	59.39	71.00	64.20	62.21	60.98	54.13	42.14	28.84
2010	49.89	8.76	53.68	83.69	76.71	74.25	71.17	63.97	50.49	34.33
2011	49.97	8.44	53.39	86.91	77.50	73.94	71.97	64.63	51.85	35.31
2012	50.19	8.15	54.73	89.22	78.08	74.00	73.17	66.09	52.89	36.36

資料來源：行政院主計總處（2013）。**勞動力統計—勞動力參與率**。取自行政院主計總處  
網站<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=30304&ctNode=517&mp=4>

## （二）工作與家庭追求平衡兼顧

過去，臺灣養育與照顧兒童的相關議題一直被定位於私領域（private sphere）的部分，屬於家庭內的責任，由女性留在家中扮演照顧者的角色，也因此兒童照顧的工作皆由婦女來擔負；男性負責在公領域（public sphere），工作賺取薪資，養家活口。隨著時代轉變，女性參與公領域的事務愈來愈多（特別是勞動市場的工作），在私領域中的兒童照顧責任便會超出婦女可以獨力承擔與面對的負荷而成為社會問題（林佳慧，2001）。兒童照顧需求的提出與婦女福利是息息相關的，一方面藉由婦女團體積極的投入以及社會壓力，使得兒童照顧浮上檯面成為公開的問題（陳美伶，1991；王麗容、林顯宗，1994；謝秀芬，1995），另一方面因為雙生涯家庭對於家戶外照顧服務的需求越來越高，使得政府不得不介入，提供政策來調節家庭與工作責任（Gornick & Meyers, 2003）。

在西方社會，工作與家庭之間的互動關係早已是一個重要的研究範圍（Kanter, 1977；Goldsmith, 1989；Hertz and Marshall, 2001；Stebbins, 2001）。近年，也有不少學者著力研究「家庭友善」的政策（family-friendly policy），他們指出這些政策有

助解決家庭與工作的衝突，提高員工工作效率，減少性別不平等，鼓勵男性參加家庭事務（Galinsky, 2001）。其實，「家庭友善」政策並非如想像中涉及昂貴的開支，有研究指出這些政策涉及的開支比想像中少很多，部份政策亦有助減低失業率，減輕政府在失業援助的開支（引自陳錦華和陳沃聰，2002）。由此可知，家庭友善政策的興起對企業與勞工都是必要的，家庭友善政策及措施即為雇主為協助員工平衡工作和家庭角色而實施的各項作為，透過提供彈性和多元化的工作安排和不同形式的支援，讓員工能夠兼顧家庭責任，以及應付人生各階段的不同境況和需要。

以下介紹家庭友善政策與措施的內涵、我國家庭友善措施之相關法令、家庭友善措施的相關實徵研究。

## 二、家庭友善政策及措施之內涵

由工業先進國家所組成的經濟合作發展組織（OECD）近年則不斷強調並建議其會員國須協助父母在工作與小孩間取得平衡，這些國家對於「家庭友善政策（Family – Friendly Policy）」之定義，係指能夠促進家庭資源與幼兒發展的方式，協助父母調和工作與家庭生活之相關政策，增加父母在工作與照護上的選擇，提升就業機會上的性別平等（引自勞動部，2008）。而 OECD 國家推行家庭友善與職場之政策趨勢及觀點，大致如下。

### （一）政府提供家庭扶助措施，能促進婦女勞參率，並減少兒童貧窮

其家庭扶助措施包括給薪育嬰假(能夠滿足生產和養育子女所需要的給薪休假，母親生產時之分娩假、父親陪產之陪產假、以及提供早期嬰幼兒照顧之育嬰假、托育津貼、兒童津貼及家庭津貼等項，皆能促進婦女勞參率，進而減少兒童貧窮。

### （二）建構友善育兒父母的職場環境

舉凡長工時的文化、工作時間無法配合幼童受教育及照顧等，皆不利並影響職場上育兒父母能照顧幼童的時間及可支配金錢。故目前普遍家庭友善與職場的措施主要

為部分工時、彈性工時、電傳工作 (telework)、在家工作 (home work)、職務分擔 (job-sharing)、促進全職及部分工時、工作間的轉換、壓縮工作週 (compressed work-week)、彈性上下班，以及給予家庭照顧假、給薪育嬰假等。

### (三) 增加政府與民間幼托設施的數量與品質及降低托育成本

目前各國兒童照顧仍尚未完備，政策推動應朝向使育有 0-3 歲嬰幼兒的父母，不會因為幼兒照顧而造成就業障礙，提供父母可選擇由自己照顧或由具備合格保育員照顧的幼教環境，育有 3-5 歲幼兒能享有高品質、普及的早期幼兒教育，並讓父母負擔得起且容易取得，育有學齡兒童的父母能利用學校(放學後)延伸的課後輔導照顧服務 (Out-of-School-hours care services)，提供父母能在全職工作與幼童照顧上獲得平衡，並確保兒童在非上學時間 (包括傍晚、夜間、週末和休假日)，能夠擁有一位家長或是其他成年監護人扶助其教育、情緒和發展進程。

### (四) 促進性別平等，降低父母的就業職場障礙

如縮小性別薪資差距，女性休育嬰假的比例明顯高於男性，政府應提供更多誘因及措施，鼓勵男性多分擔家庭責任，考慮不同的選擇方法以達成使用育嬰假時的性別平等。

經濟合作發展組織 (OECD) 指出家庭友善政策主要目標在於達到「工作與家庭生活調合」的社會目標，包括促進就業、兒童福利及性別平等。家庭友善政策其實可以說是達到經濟發展和社會進步的重要措施 (Widener, 2007)。然而也有部分學者將家庭友善政策稱為「工作家庭計畫」(Work-Family Programs) (Ingram & Simons, 1995; Konrad & Mengel, 2000)，雖然學者們對於家庭友善政策的內容及稱呼皆不太相同，當今企業組織較常使用的家庭友善措施分別為：彈性工時 (包括壓縮工時週、行動辦公室、工作分享等) 安排以及對家庭的支持 (包括自設托兒設施、托兒津貼、支薪的育嬰假等)，而本研究所探討之托兒設施之辦理即為家庭友善政策內涵之一。

根據臺灣在 2010 年公益企業調查報告顯示，超過 77.7% 的員工表示曾因為生

活與工作失去平衡，故有面對健康、家庭和工作效率欠佳的問題。近 40% 員工表示會選擇離開，以尋求更佳的生活與工作平衡。可見普遍員工都有著工作和家庭失衡的問題存在（Hong Sir, 2012）。從表 2-3 可知，家庭友善政策對社會整體的經濟運作有其重要的代表意義。經由公共政策與資源的介入，緩和家庭價值的危機。如何讓員工在工作與家庭間取得平衡，保有工作也能兼顧家庭的生活關係，相關政策之推動不外乎分成三大類：（一）彈性工時、崗位安排、彈性休假、（二）育兒津貼補助、（三）企業設置托兒設施等為主要訴求方向。不分性別與職業，提供員工所需的福利，藉以減輕育兒經濟負擔與照顧責任，提供全面性的家庭設施資源，讓家庭政策與勞動職場能互相配合與呈互利共生發展趨勢（詳見表 2-3）。

表 2-3  
家庭友善政策及措施內涵之一覽表

學者（年代）	內涵
Friedman （1990）	認為家庭友善政策是一種人力資源政策，當有家庭需要的員工提出需求時組織必預作出回應，其藉由提供工作家庭間的策略性方案，包括關於兒童和年長照顧、彈性工時的安排、以及家庭休假的政策等，以協助員工工作與家庭間的平衡（引自許菊芸，2009）。
Simkin & Hillage （1992）	家庭友善政策可以是一種正式或非正式的用語或狀況，包括正式的政策規範以及非正式的活動，主要設計是使僱主協助工作者將家庭責任與工作結合，包括彈性工時、彈性崗位。
Harker （1996）	家庭政策是一切有關協調、共同合作以及均衡的政策，包括提供育兒中心、課後照顧、托兒津貼。
Frone, Yardley & Markel （1977）	企業內規範區分為二類，一類特別條款是直接針對有年幼子女的工作者群體，另一類條款則是對全體員工提供範圍較廣的福利項目，包括滿足托老照顧的其他家庭支援福利。
Konrad & Mangel （2000）	認為家庭友善政策為組織為了協助員工管理工作與家庭間的生活，所採用的一連串措施，例如：育兒中心、實施工作彈性、托兒津貼補助等。

資料來源：本研究整理

### 三、我國家庭友善相關職場政策與法令

內政部於 2008 年 3 月 10 日核定實施人口政策白皮書，其中因應少子女化趨勢政府提出的對策分別為：（一）健全家庭兒童照顧體系、（二）提供育兒家庭經濟之支持措施、（三）營造友善家庭之職場環境、（四）改善產假及育嬰留職停薪措施、（五）健全生育保健體系、（六）健全兒童保護體系、（七）改善婚姻機會與提倡兒童公共財之價值觀等，其中以營造家庭友善職場環境和改善產假及育嬰留職停薪措施是屬於家庭友善相關的職場政策，相關措施主要為勞工保險條例、勞動基準法及性別工作平等法之內涵（詳見附錄 1）。

家庭友善政策的具體透過勞工保險條例、勞動基準法及性別工作平等法中落實，綜合三項法規中整理出與家庭友善相關的職場政策之措施項目有：（一）產假及陪產假、（二）生育給付、（三）育嬰留職停薪假、（四）工作彈性、（五）家庭照顧假、（六）托兒措施等六大類，法令之擬定是為了協助勞工在工作與育兒中能得以兩全的基本法律的保障（詳見附錄 2）。

此外，監察院於 2010 年在「因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估」專案調查研究也指出，因為育兒的經濟負擔加重，若藉由實施托兒設施、育兒津貼和親職假等多元政策的提供，減輕育兒負擔，使國民以便得以兼顧工作與育兒，間接提高出生率，使勞動人口結構均衡發展，故企業應將個己之私利化為全體之公利，藉由直接提供符合員工需求的措施方案，來帶動國家全體人民之全面性的發展趨勢。

然而，目前對於法規的訂定與執行成效上頗多爭議（黃煥榮，2009），例如：目前性別工作平等法在家庭友善政策上的相關規範內容有托兒措施、彈性工作及休假，雖然在法律上賦予員工享受這些措施的權利，但實際上，因為也尚未明確制定相關有效之罰則，雇主不見得會依法施行，對員工來說這似乎就是紙上談兵的一項政策，再加上目前還有許多員工不清楚性別工作平等法之內容及自身所享有的權利，也使得企業組織在提供員工家庭友善措施與其施行上不盡相同；也無法普及。因此，期許未來政府能夠加強宣導性別工作平等法，讓所有的勞工都能夠清楚自身的權利；同時進一步制定相關的罰則，讓性別工作平等法的美意能真正落實。

#### 四、家庭友善職場之國際趨勢

世界各國對支持家庭育兒不遺餘力，隨著國家歷史的發展與變遷的迥異，衍生出不同的起源及發展過程。綜觀其中，皆有共通的發展歷程就是，都源自於早期的人文關懷，開始於對兒童的救濟、關心貧窮所衍生而產生的問題。隨著社會福利思維湧起及發展，訂定政策，頒制法令，民間團體的參與，逐漸成為福利之專業。職是之故，根據議題發展來反芻臺灣，從文獻資料中所看出的發展趨勢大都集中於 1991 年。由「我國家庭友善措施相關法規一覽表」可以發現，關於學前的托兒服務仍舊會回歸到公共照顧的基本命題上，特別是針對(一)如何給予兒童平等、普及的托兒服務、(二)如何提供父母工作就業的補充性服務、(三)如何促進男女公、私領域的平等參與、(四)如何創造優質的生活環境等政策上的發展(詳見附錄 2)。

回觀我國，「性別工作平等法」的前身是 2002 年 1 月 16 日公佈的「兩性工作平等法」，直至 2008 年 1 月 16 日才修正為「性別工作平等法」。這中間過程的改變是源自於從 1975 年開始女性勞動力占總體勞動力的 32.85%，2013 年更上升至 48.94% (行政院主計總處，2013)，意味著投入勞動市場之女性逐年有增加的趨勢。因此，攸關女性工作權益的規範就顯地更為重要。然而，在過去的勞動法規中，對於性別相關條例卻規範的不甚明確，兩性均等工作機會以最低標準來定之，並無法提供積極有效的保障，因此造成工作權益不全的狀況隨處可見。自 1990 年開始，公益團體即致力於「兩性工作平等法」立法推動及國會遊說工作，隨著性別多元的趨勢，將同工不同酬的狀況，以同工同酬並享有同福利的理念下，進而修正並定名為「性別工作平等法」。從 2002 年到 2014 年，十幾年來相關的法令政策已經經過不下數多次修改，在法令上有逐步放寬的現象；相對於其它國家而言，雖然臺灣起步較晚，但卻有迎頭趕上、急起直追的趨勢。

為配合「兩性工作平等法」之施行，2002 年 3 月 6 日勞動部也訂定發布「托兒設施措施設置標準及經費補助辦法」，由主管機關補助辦理受僱者子女托兒服務措施，這些都是將兒童照顧政策納入工作與家庭平衡觀念的實際作法。企業托兒可以提高企業的社會形象，好的托兒及幼教品質，也可以為培育明日企業勞動力打下好基礎，勞動部在近幾年也開始針對企業托兒設施進行宣導活動及專家輔導計畫，除了針對辦

理托兒設施之設施設備等相關法規與實務，提供諮詢與輔導，以提高企業辦理托兒設施之意願，讓企業對托兒設施有更深入的瞭解與辦理優勢。由於政策的推動是一項艱難的工程，其所涉略的層面很廣，例如：包含了法規、財經、設備...等，故而，藉重它山之石，由認識各國的家庭友善措施及企業托兒的推動辦理經驗，進而能協助以政府、企業、員工角度，共同激盪出提昇生育率與托兒服務的新思維。

隨著社會環境的持續變遷，從 1991 年到 2011 年國內外的相關研究均顯示，婦女勞動參與率增加，兒童及家庭所處的環境必定產生劇大質變，甚至連帶產生許多非預期的問題及需求，例如，少子女化現象、單親家庭、隔代家庭及外配家庭的增加，皆會產生兒童照顧不足、兒童生活困頓、受虐兒童等等的問題，不可否認的，世界各國皆相繼面臨女性勞動參與提升後以及少子女化的雙重挑戰，故而在有關家庭與工作平衡之相關政策及措施上也就產生了變化（詳見表 2-4）。

表 2-4  
各國企業托兒相關議題之分析研究一覽表

研究者	題目	研究發現摘要
(年代)		
王麗容 (1991)	美國辦理企業托兒服務現況分析與影響因素之探討	企業辦理托兒服務受組織特有的內部組成因素和外在社會經濟、政治、文化等諸多因素的影響，在美國，托兒並非全由企業來支柱，政府部門仍扮演主要的角色及每年都有龐大的托兒預算和支出來發展企業托兒。
楊瑩 (1991)	英國就業婦女所提 供的子女照顧措施	英國因為出生率下降，老年退休人口增加，加上年齡結構改變，均影響婦女對就業市場之參與，因此英國政府很關注子女的照顧措施、教育與福利，英國為照顧兒童所提供的福利給付包括：1.以低收入家庭或個人為主的福利給付、2.國民保險方案提供之生產津貼以及要求雇主依法支給其受僱者的法定生產給付、3.全民均得享有之福利給付。

(續下頁)

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
蔡宏昭 (1991)	日本的婦女勞工福利與托兒服務措施	日本企業托兒服務所面臨到的挑戰，外部因素包含：產業結構的改變、公、民營托兒設施的普及終身雇用制度的瓦解，其內部因素包括：土地問題、經費問題、責任問題。文中建議，為維護企業福利的公平性，對有托兒需求的員工提供托兒津貼，其托兒津貼需低於實際托兒費用，再者基於使用者付費原則，建議企業可採委託經營方式以控制預算，並以開放經營方式給當地社區民眾使用，可改善財務狀況及促進社區的交流。
呂寶靜 (1991)	臺灣企業辦理托兒服務需要性的探討	工作和家庭協調與整體社會有關，並非是婦女個別問題，和諧的兩性關係必須建立在彈性的性別角色分工上，例如：實施彈性上班時間、設立托兒所、採行育嬰假等，對於托兒服務的必須性與欠缺性，應靠政府、企業界、家長共同配合解決。
雷蓓蓓 (2004)	臺灣與瑞典的母性保護與兒童照顧制度之比較	瑞典對於母性保護的法令規定相當完善，對於各種牽涉到女性工作者的假期、津貼的規定都相當清楚，並且致力於讓男性也申請親職假，以達到兩性在照顧工作上的平等。瑞典的公立兒童照顧機構已經變成瑞典社會福利中最重要的一環，也融入了瑞典家庭的日常生活當中，在這樣的情況之下，瑞典的私人兒童照顧機構變的相當稀少，大約只有 2% 的家庭會讓一至六歲的兒童接受私人照顧，例如聘請護士或者保姆來照顧兒童。
黃婉芬 (2009)	臺灣與日本少子化時代的幼兒托育政策之比較研究	1995 年以後，日本政府對企業公司或醫院大力倡導的育兒支援方案，其中包含新天使計畫、工作與

(續下頁)

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
		育兒兩全的支援策略方針、少子化對策加強、新新天使計畫等對策。2003 年所制訂的「次世代育成支援對策推進法」中規定，自 2005 年 4 月起，規模 301 人以上的企業或醫院有義務設置員工之保育所；2011 年 4 月起，規模 101—300 人的企業或醫院即有義務設置員工之保育所，而厚生勞動省同時也針對企業或醫院所設置的保育所，進行補助建築物的改建費用及 1/2 的營運費。強調在少子化時代中，日本中央與地方政府，以立法和各項經費補助的方式，鼓勵企業設置員工保育所，不僅可以降低員工的育兒接送壓力，且能解決公司員工因育兒而離職的問題。
Palley & Shdaimah (2011)	Child care policy: A need for greater advocacy	在美國，只有極少數的州和私人僱主提供帶薪產假或幼兒照顧，根據研究，只有 8% 的美國母親接受 12 週或以上的帶薪育兒假。美國的幼兒照顧政策大致依據三大聯邦計劃，第一，兒童照顧發展基金 (CCDF)，有 90% 的兒童照顧發展基金採用現金抵用券 (Voucher) 方式，補助家庭的托兒費用；第二是家庭與醫療病假法令 (FMLA)，是一個普遍適用的政策，使人們得以請假照顧家庭成員；第三是美國的稅收政策，包括幼兒照顧減免，扣除和抵免。結論建議美國必須制定更全面的政策，或學習瑞典或法國的政策，開始普遍托兒以解決兒童照顧問題。

資料來源：本研究整理

由表 2-4 可知，美國的家庭照顧政策是以市場化的導向為主，所強調的是普及的托兒照顧政策的發展，藉由提供托兒津貼與減稅的方式來減輕負擔；而鄰近的日本

則因為受到少子女化的影響，由國家立法，鼓勵企業提供公共托兒之相關服務，間接來增加國家之勞動參與率，減少企業員工之流動率，刺激競爭力。以瑞典來觀之，其為福利國家典範之一，在社會福利與保險制度上雖然很完善，但採行的方式是以「高賦稅、高福利」來充實福利保障的作為，將托兒政策視為是國民的權利。

反觀臺灣，因少子女化所產生之人口結構的變遷與婦女勞動參與率的提高，在 2011 年幼托政策整合中，為推動學前幼兒教育，並對照顧政策的檢討，提昇幼兒教育與照顧品質，以及提高人力資本的競爭力，整合照顧與教育服務合併成單一行政系統或創立合作機制，是實踐以幼兒為中心及以兒童最佳福祉為優先考量之有效策略。應朝向「擴大提供」及「普及近便」之發展原則，透過中央與地方共同協調、連結跨部門服務、提升專業性與家長參與等措施，促進兒童教育與照顧兼具之綜合性服務，以提升兒童教育及照顧品質，此即兒童教育與照顧（Early Childhood Education and Care, ECEC）。

幼兒教育及照顧法的精神為提供幼兒同享教育與照顧兼具綜合性服務；滿足現代社會家庭的教保需求；確保立案幼托園所及合格保育人員之基本權益；整合運用國家資源，支持幼兒發展厚植人力資本培育。故政府的角色為提供優質、便利與普及、平價的相關托兒措施。進而自 2012 年起，地方政府除原先規劃設置，以及配合中央政策，設置公私協力托嬰中心（新北市稱公共托育中心）、托兒資源中心以及其他幼兒相關福利措施，包括親子館（親子堡）、兒童少年福利服務中心、兒童館、以及育兒友善園等相關托兒設施也如雨後春筍般接連設置。

### 第三節 企業托兒辦理成效

國內有關企業托兒的文獻並不多，就 1991 年到 2011 年所蒐集到的資料大致可區分為兩大類：（一）企業托兒滿意度與工作表現之相關研究、（二）企業托兒績效與評估。本節就我國所做之企業辦理托兒服務作初探性的分析，盼能對企業、政府及員工三贏之目標擬定相關政策有所俾力。

#### 一、企業托兒服務滿意度與工作表現

追求永續經營是企業最終的目標，而永續經營的基礎在於經營績效，企業透過人力資源管理的理念，制定完善的家庭友善措施，協助員工專心的投入職場，讓員工在努力追求成就與績效的同時也兼顧家庭中的角色和責任，員工一方面更致力於生產，企業一方面也能獲得競爭力的提升，在相輔相成下，企業托兒服務被認為是開發勞動力、發揮員工潛能，達到預期生產力的一項管理策略。

從企業托兒服務之研究結果可發現下面幾點：（一）員工對企業所提供的托兒服務感覺滿意（黃月，1992；楊幸伶，2000；何士隆，2002；Morrissey & Warner, 2011）、（二）對雇主而言可以減少員工的缺勤率（Anderson & Geldenhuys, 2011）與降低離職率（楊幸伶，2000）、（三）提升員工的工作滿足（李惠滿，1991；黃韻璇，2001）、（四）工作與生活感受（黃韻璇，2001）、（五）增加員工對組織的認同感（楊幸伶，2000；黃韻璇，2001）。故可以推論出：企業辦理托兒服務的正面效益是多於反面，當員工對公司具有向心力時，便能改善勞資關係，員工視企業為重要的資產，企業與員工共好，才能成就公司永續發展的生命力（詳見表 2-5）。

表 2-5  
企業托兒績效與滿意度之相關研究一覽表

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
李惠滿 (1991)	托兒福利與員工工作滿足感之關係	有實施托兒福利之企業，比沒有實施托兒福利之企業的員工，有較高的內在滿足、外在滿足與整體滿足，故建議公司在員工有托兒需求且願意參與公司之托兒服務時，可視公司能力設立屬於自己的托兒中心，將可提高員工之工作滿足感，對公司與員工本身都有好處。
黃月 (1992)	臺北市醫院托兒服務滿意程度與影響因素之研究	醫院的全體家長員工對於醫院托兒服務整體的滿意程度趨勢傾向於「滿意」。建議政府應訂立具體的獎勵辦法，如給予經費補助、低利貸款、免稅及人員輔導等，會鼓勵醫院辦理托育服務；主管機關應積極進行立法與修法之工作，並制定適用的法令規章，將所有托兒機構納入管理。

(續下頁)

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
周淑貞 (1995)	女性員工對托兒服務滿意度、工作滿足與離職傾向關係之研究	參與企業托兒服務的女性員工，比未參與和未實施企業托兒服務的女性員工有較高的托兒服務滿意度，而托兒服務滿意度與離職傾向之關係，在納入工作滿足加以考慮後，發現工作滿足程度較低的女性員工，其托兒服務滿意度與離職傾向間有負相關存在，意謂托兒福利的實施並不足以強烈的影響離職傾向，且工作滿足的程度將影響托兒服務滿意度與離職傾向之關係，故研究結果認為企業辦理托兒服務的效益，仍須與其他管理措施一併考量。
楊杏伶 (2000)	員工對企業托兒服務滿意度、組織投注與離職傾向之相關研究	公司補助托兒費用會影響員工對托兒服務的滿意度，也會影響員工的離職傾向，其中公司有補助費用比沒有補助費用對組織有較高認同，且補助多的也比補助少的有較低的離職傾向。因此，公司補助托兒費用會影響員工的行為，建議公司在提供托兒服務時能考量公司補助托兒費用的重要性。
黃韻璇 (2001)	產業提供托兒服務對員工工作與家庭生活感受、生活滿足、組織認同之影響	公司辦理托兒會影響工作者的工作職家衝突、感受公司照顧、生活滿足及組織認同，由於公司辦理的托兒非以營利為目的，有的公司甚至會負擔部份硬體設施，加上公司提供托兒福利服務，也代表公司關心員工生活，因此在有辦理托兒服務的公司中，員工感受到更多公司的照顧，且由於托兒服務是協助員工減輕兒童照顧的壓力，因此也對工作者的工作與職家衝突與生活滿足是有正面的影響，感受到公司照顧的工作者，對公司的向心力及認同感也較高。

(續下頁)

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
何士隆 (2002)	以合作社模式 提供托兒服務 滿意度之研究 —以臺灣消費 合作社附設托 兒所為例	社員的滿意度較非社員高，家長對消費合作社托 育服務趨於滿意，因此家長贊成透過消費合作社來 創設托兒所以協助提供托兒服務。為了促進消費合 作社附設托兒所的公益並提出兩個建議，一為放寬 消費合作社對非社員提供托兒服務的規定，二在托 兒服務上能有彈性的定價，讓低所得者也能負擔得 起托兒費用。
Hannah Nusser (2011)	Paper presented at the 26th Annual Meeting of SIOP	研究指出使用大學內附設的托兒設施的員工，比起 使用外部托兒設施的員工，其在工作滿意或員工參 與（承諾）上沒有影響效果，研究更進一步表示， 如果員工對所提供的保育品質感到不高興，這些使 用大學附設托兒設施的員工對工作也會表現不滿， 因為他們認為他們的雇主是不支持他們的家庭生活的。

資料來源：本研究整理

## 二、企業托兒服務執行績效與評估

政策評估對於一項政策的計劃與實施能夠提供有效的依據，藉由政策評估結果，可以針對政策不良之處做修正，使政策的實施能夠確實達到當初其所欲達成之目的，因此政策評估對於政策的實施具有重大意義與影響力。由表 2-8 中，相關研究雖以績效或政策評估為題名，但事實上，不管國內或國外，皆缺少有關企業托兒政策及措施成效評估之長期性和比較性，確切嚴謹的測量。但值得注意的是，透過研究可以發現，企業沒有設立托兒設施的原因幾乎都是因：（一）空間或場地問題、（二）經費不足、（三）缺乏托兒專業人才等問題，對於有意願提供托兒設施的企業，政府應視環境特質，放寬設置標準、簡化申請程序，以擴大托兒服務的管道（詳見表 2-6）。

表 2-6

**企業托兒服務執行績效與評估之相關研究一覽表**

研究者	題目	研究發現摘要
(年代)		
翁政興 (1996)	臺灣地區企業托兒服務之研究	托兒品質的提昇或服務數量的增加，企業托兒服務對臺灣現行的兒童照顧政策所產生的影響，其實不如政策預期。
范玟芳 (2000)	我國政府部門實施員工托兒福利之研究－以北高兩市為例	政府部門員工子女托兒所的設置，在增進送托員工幼兒身心健全發展與落實市府鼓勵企業附設托兒設施政策上，有相當高的目標達成度，唯臺北市政府在員工托兒服務的供給量與需求量之間仍有一段差距。
許黎雲 (2006)	公部門補助企業托兒服務政策之評估研究	企業對托兒服務的看法部份，認為政府的補助對企業托兒服務有所助益，且受到肯定，而企業辦理托兒服務對公司社會形象、招募員工和員工滿意度都有提升。
林美齡 (2006)	企業托兒執行績效之研究	礙於國內現行法令與政府托兒補助的限制，目前較有規模的托兒企業多以規模大、資本額高過百億以上所辦理之托兒服務較好；且因北部的企業通常在托兒費用的負擔的比例較高，能夠以長時間托兒，顯示北部企業的整體托兒規劃與需求表現較中南部好。受訪企業認為企業托兒措施對於企業形象、社會責任、滿足感、向心力無形企業績效這四方面有影響，且企業托兒對一個企業的發展與永續經營是相當重要的影響因素。

**資料來源：**本研究整理

綜合以上，企業托兒之影響具有長期、潛在之特質，雖無法立竿見影，但對於企業能否提供一個可以信任或品質較佳，能充分配合員工育兒和工作的托兒服務，將會大大的影響員工的勞動參與力、當育兒問題能獲得妥善的解決，不管在收托時間、地點上都能實際的配合員工需要，無形中減少了員工奔波的時間和不方便，不僅做到關

愛員工、造福員工、增加員工的福利外，也穩定了員工的工作情緒、減少了人力流動，同時也節省了因流動而帶來的人力投資成本等等，對企業有很多的實質助益，更重要的也是一種回饋社會的行動，提升了企業的形象並帶動社會的發展。

#### 第四節 企業托兒設施之經營發展

近年來，臺灣少子女化的現象，對托兒機構的生存與發展，造成壓力。如何讓企業托兒設施在永續經營的目標下做發展，達成協助員工育兒外又凸顯托兒辦理特色與定位。故本節就企業托兒設施之經營優勢、挑戰、相關研究分述如下，以為企業在經營附設幼兒園之參據。

##### 一、企業托兒設施之經營優勢

一個優質、平價、普及、便利性的育兒環境是眾所要求的，意即包括一個幼兒園所設定的托兒費用、托兒時間、托兒地點、其它等因素所架構出。因此以下依據勞動部企業托兒網裡所例舉之企業托兒設施案例進行資料的整理，針對收托服務時間、每月平均托兒費用、接送地點、其它等面向來進行分析。

##### (一) 收托服務時間

企業附設幼兒園因為配合父母上班的時間，大多 7:00 就開始收托；在下班的一部分則以 19:00 結束托兒服務；延長托兒的時間少數部分如景碩科技股份有限公司職工福利委員會附設之景碩幼兒園則是延至 21:00 以配合員工的輪班育兒需求（企業托兒網，2013）。故在收托服務時間上是為配合員工家長的托兒需求讓員工得以放心工作、減輕家庭育兒壓力（詳見表 2-7）。

##### (二) 每月平均托兒費用

每名幼兒每月平均托兒費用計算方式是將「每學期註冊費用或學費，除以 5.5（五個半月為一般幼兒園每學期上課時間），再加上每月收取或繳交之月費」做計算，

且以家長所回應的每月平均繳交費用做為依據。企業附設幼兒園平均收費大約落在 5,000 – 6,000 元左右（企業托兒網，2013）。基於是以減輕員工的育兒經濟負擔與協助的角度來做托兒設施的辦理依據，故在價格上，是有經過衡量與評估（詳見表 2-7）。

### （三）接送地點

企業附設幼兒園則大都設立於廠區內或是眷屬宿舍區內，少部分因土地取得的問題會設立於廠外，但大都以距離公司不到 1 公里的路程為主（企業托兒網，2013），以方便員工上班時就近接送為主。故企業附設幼兒園是接送便利性高（詳見表 2-7）。

### （四）其它

以景碩科技股份有限公司職工福利委員會附設之景碩幼兒園為例，家長可以透過事先的申請，於中午用餐時間到幼兒園與子女一起用餐，除了增加親子時間的相處外，也可以瞭解園所、老師的運作模式，增加親師溝通與交流。師資的來源均是以政府所擬定的標準而設置，園所裡的老師均是有合格證照的教師，在師資專業度來看，其是有一定的篩選與淘汰機制；日月光半導體附設之同心園幼兒園則是每年舉辦公司與幼兒園的親子運動會，讓工作與育兒能兩全，也說明了企業是落實與尊重家庭照顧與發展上（企業托兒網，2013）。

表 2-7

企業附設幼兒園收托現況一覽表

企托名稱	收托時間	收托費用	師生比	收托地點	收托對象
臺灣化纖－ 太陽幼兒園	7:00－ 8:00	註冊費不到一萬元；月費 3000 元	1:15	眷屬宿舍 社區	僅開放給廠區員工子女就讀
三龍產業－ 三 龍幼兒園	7:00－ 9:00	員工子女免註冊費；簽約廠商之員工子女之註冊費可減免三千元；幼兒園每月的月費不到六千元	1:15	距離三龍公司不到一公里的住宅區裡	提供給員工子女就讀外及工業區廠商的員工子女就讀
振鍵產業－ 孩子國幼稚園	7:00－ 9:00	員工子女免註冊費	1:10	方便接送的嘉義市區	提供給員工子女就讀外及附近公司的員工子女就讀
耕莘永和分 院 附設幼稚園	7:30－ 9:00	比一般的私立幼兒園便宜，但比公立幼兒園貴	1:8	在醫院附近的公寓一、二樓（路程約三分鐘）	除員工子女外，也招收附近社區的孩子
日月光公司－ 同心園幼兒園	6:15－ 8:30	註冊費 8700 元，月費 4100 元	1:15	廠區內	員工的子女及離職員工或員工親朋好友的子女
景碩科技－景 碩幼兒園	7:30－ 21:00	月費 4300 元（延托至 21:00，只收餐費，月繳 600 元）	1:15		

資料來源：勞動部（2013）。**推動企業托兒案例**。取自：

<http://childcare.cla.gov.tw/tc/case.aspx>

綜合言之，不管是在托兒服務時間、托兒費用、接送地點來說，企業附設幼兒園所提供的服務都是以員工工作性質時段為育兒協助，減少員工在家庭與工作間的奔波；在托兒費用上，所收取的費用也採以減輕育兒負擔為主，收費標準以低於一般幼兒園的平均價格為費用設立標準；另在教保品質方面，其不管是在師資（教保團隊專業度）與環境設備都是以政府所公告之設施設備標準在設置，故專業程度有一定的水準。

## 二、幼兒園經營挑戰

企業在辦理托兒設施歷程，本就是不斷遭逢各類困難與危機處理，如何在有效的經營與運作裡，持續發展並受到關注，故從幼兒園永續發展策略，常見的研究議題包括：（一）行銷策略、（二）組織創新經營、（三）核心能力、（四）顧客關係管理、（五）服務品質等五大類，以下分述之。

### （一）行銷策略

近年來幼兒入學人數下降，幼兒園為了生存，不得不順應市場潮流，臺灣幼教產業逐漸由「專業導向」轉向「市場導向」，以滿足家長需求為經營目標（徐聯恩等，2004）。陳素珍和彭慧玲（2004）在其研究中建議托教機構應重視教育行銷的觀念，妥善應用於招生、親師溝通及社區融合方面，並藉由教育理念的推廣、社區互動及媒體宣傳方法，展現開放的經營策略；在強調幼教品質外，若能重視與實踐行銷策略，必可提昇競爭優勢。陳銘達（2000）研究發現，幼教業者普遍明瞭園所競爭日益激烈，園所極易因為外在環境與政策，影響其採用的經營策略與成敗，因此有超過半數以上的業者重視企業經營管理和行銷策略，但矛盾的是，極大比率的幼教業者對於行銷概念較陌生，部分甚至具有排斥現象，原因可能是幼教業者多為幼教體系背景，無法善用行銷策略。由於部份幼教業者不重視行銷策略運作，導致無法快速推展園務，反之，若幼兒園能積極實施市場區隔策略、目標市場選擇策略、產品定位策略和行銷組合之貫徹實行，將有助於幼兒園成長與發展。

由此看來，幼教業者應該提昇企業管理和行銷概念之知能與技術，另外也持續充

實與進修專業素養，才能在經營上做出最適當的決策，近年來無論是公立或私立幼兒園，皆開始在行銷方面採取新措施，包括製作 DM 進行宣傳、製作幼兒成長光碟、延長收托時間以開辦藝能課程、進行家長滿意度調查表，此外也提供家長更多樣服務，例如：彈性收托時間、更多課程選擇，另外還架設學校網站、於雜誌上刊登理念文章，以促進幼兒園知名度及提昇企業形象（徐聯恩等，2004）。

## （二）組織創新經營

近年來，我國面臨教育改革之熱潮，在不斷衝擊中，教育機構必需不斷進行蛻變與創新，才能因應相繼而來的挑戰，創新的智慧不但是企業組織在險峻環境中生存的關鍵，亦是教育組織提升教育品質、滿意社會需求創新的關鍵（濮世緯，2003）。雖然托兒機構不同於一般企業組織，但面對多元社會，在社會各界、社區及家長的期許下，當托兒機構面對外部環境不斷改變，其情境多樣性不斷增加，確實也必需尋求創新與突破（林明地，2004）。

美國專業幼教團體-全美幼兒教育協會（National Association for the Education of Young Children，簡稱 NAEYC），提出幼兒園創新經營以教師專業訓練、師生關係、班級經營、家長參與、健康與安全及社區支持為幼兒園目標。吳曙吟（2004）歸納幼兒園創新內涵，包括專業師資、優質設備、創新課程與幼兒活動展能、發展行銷策略、強化園所特色、符應幼兒園托兒功能、減低抱怨衝突家長，提升家長滿意度；吳清山（2006）提出創意學校總體營造，以發展創造力與創意經營為重點，提出營造創意空間、形塑優質文化、善用創意智慧與發展主題特色等。徐聯恩等人（2004）由組織創新理論切入，針對臺灣地區幼兒園經營現況進行調查，發現幼兒園主要是在教學和行政兩方面進行創新。教學創新方面，包含合作教學、課程模式多樣化等，是為了配合政府政策變化，取得家長認同，進而增進招生人數以提昇經營績效（徐聯恩等，2004；黃世鈺，2004；簡楚瑛，2002）。行政創新方面，則包含連鎖經營加盟及共同經營等。

「幼兒園創新經營」係指幼兒園為了因應社會變遷，以新思維、新技術與新服務，進行一系列有計畫的、有系統的創新作為的動態歷程。其創新內涵，包括經營理念、資源應用、教保課程、活動展能等策略規劃與行動等，主要目的在於提升幼兒園經營

績效與競爭力。

### （三）核心能力

近年來由於「學習型組織」、「組織再造」等概念的提出，企業界開始重視組織內部的競爭優勢，以及如何發掘組織的核心能力與發展組織內個人的核心能力，也因此各行業越來越重視「核心能力」，連接了組織與個人的概念，美國企業家針對過去二十年間快速成長的企業，分析其成功的關鍵，結果發現以往科技創新、財務靈活、行銷突破等因素而成功的公司，其成功因素乃是依靠組織之核心能力，而組織核心能力乃是依靠員工核心轉化整合而成。

吳思華（2000）認為企業擁有的能力相當多樣化，以下三點特性的整合可本視為核心能力的判別標準。

#### 1.獨特性

是指該能力必須具有使企業在執行策略時增進效率或效果的價值，同時市場供應量非常稀少，又無其他替代品。換言之，獨特性同時包括有稀少、價值以及不可替代等特性。

#### 2.專屬性

是指該能力與企業的人員、組織文化、設備或管理制度緊密結合不易輕移或分割。

#### 3.模糊性

是指能力建構過程及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習。

核心能力是指優於其他企業且其他企業無法取代的能力（張明輝，2002）。教育

組織的核心能力即為其辦學特色，教育組織應積極發展優於其他組織未具備的特色，例如：課程特色、教學品質、保育服務、師資或設備環境等，以維持其競爭優勢。組織核心競爭能力的建構與強化，絕對能夠形成持續性的經營優勢，在幼教事業體中此種獨特且優越的競爭地位顯得格外重要，因此，如何強化幼教事業體本身的核心競爭能力，是事業體產生績效的最重要因素。

#### （四）顧客關係管理

教育機構的市場競爭日漸激烈，機構必須要了解顧客的需求，提供良好的服務品質，才能使顧客滿意，顧客滿意度高相對也能提高顧客的忠誠度，並與顧客保持良好的關係，建立顧客的基本資料庫，才能使園所達到永續經營的目標（謝見佑，2004）。教育機構可以藉由顧客關係管理的發展，由顧客觀點切入，透過資訊整合化、品質多元化及服務差異化，維繫顧客對企業的忠誠度，建立雙方長期的合作關係，將核心顧客轉化為機構永續經營之支柱（劉明德，2003）。張明輝（2002）認為教育機構顧客關係管理的具體做法可以包括：藉由問卷調查、電話訪談等方式蒐集家長或社區人士的意見；回應校內教師、行政人員、其他職員，以及校外的相關人員之意見或建議事項。此外，也可以設置顧客關係管理的小組或專線電話，在最快時間內回應需求，提供服務。

近來由於服務業的盛行，加以私立幼教產業又處於競爭激烈的經營狀態，所以服務的概念漸漸受到私立幼教業者的重視，並納入經營規劃之中。若將 CRM（客戶關係處理）觀念應用於幼教產業上，幼教業者須確實的了解顧客的需求，提供更好的服務品質來提高顧客的滿意度，滿意度之調查資訊可提供園所改進客戶關係之重要參考，俾與顧客建立良好的關係，使顧客與業主達到雙贏的局面。

#### （五）服務品質

教育產業屬於服務業之一，服務業的產品是無形的，即使是相同的服務，也會依不同的顧客而有評價上的差異，因此服務業首重提高顧客滿意度與具體化服務的功能（林燈燦，2003）。就私立幼教產業而言，服務品質是指園方實際提供的服務，能使

顧客(家長)感到滿意的程度,若顧客滿意程度越高,則表示園方提供的服務品質越佳。陳素珍和彭慧玲(2004)指出,隨著幼托園所增加,但幼兒出生人數逐年下降,托兒生態呈現供過於求的現象,因此家長有更多的選擇權,考量和期望的條件相對也更高,在師資方面更有別於以往,對於教師學經歷、能力、專業知識之要求更為嚴格。蔡明田等人(2000)為瞭解整個幼教市場的服務概況所進行之研究中指出,整體而言,家長對幼托園所的期望已由價格、通路等基本層面延伸至其他諸如特色教學、才藝班的提供,以及親職教育、幼兒園是否誠信等多元化層面。林新富(2001)的研究顯示,家長在選擇私立幼兒園時,若園所有好的課程安排、對孩子相當關心、提供安全的室內外環境,以及較好的師資等等原因,往往能提高家長選擇該園的忠誠度。也有研究指出,家長由於工作時間的限制,往往希望幼托園所能提供較長的保育時間,園所基於服務與生存的立場,必須提供這方面完善的服務品質(簡楚瑛,2002)。

因此,幼兒園經營者、主管與教師應該要主動瞭解家長對幼兒園服務品質的期待,而且在強調專業幼教的同時,也要關注周邊的附屬服務,藉此讓幼兒園的整體服務品質提升。故企業附設幼兒園如何在幼兒園中脫穎而出,爭取員工家長、社區的認同,除了考量到經營生態的發展趨勢外,以企業照顧員工的角度來作出發,讓大家看到企業附設幼兒園不僅服務的範圍是自己公司內部的員工,可以將服務擴及到公司外的員工。

綜觀上述,所談及的經營挑戰應著重在行銷策略、組織創新經營、顧客關係管理、服務品質等層面得以繼續做深入地探究,以因應不同需求挑戰建立。首先,可用「行銷策略」試著區隔出企業托兒與市場間私立幼兒園有哪裡的不同、產品定位(例如:教學課程)、人員策略(師資專業度、教保人員所能提供的服務)等,再輔以企業的整體形象策略將幼兒園的專業知能與技術做適當的規劃,藉此顯現出企業附設幼兒園的經營特色;其次,運用「組織創新經營」角度來發展出適合家長需求但不失幼兒教育本位之教育,藉由團隊的專業背景擬出一套屬於企業附設幼兒園的中心思維與目標;接著,維繫與建立「顧客管理關係」方面,幼兒園的來源除了是學生,其學生的家庭成員更是幼兒園所服務的對象,積極深化和家長的關係,掌握學生、家長所需的資訊,量身訂做需求服務,以滿足不同年齡層之需求的管理。藉由家長的觀點切入,輔以資訊整合,使服務趨向多元化,維繫學生與家長對園所的忠誠度和關係;最後,把「服

務品質」概念帶入，因為服務所延伸出的產能是無限地，故提供給學生、家長具體與實際的服務，把園所的人員事情以當作自己家人般用心處理，用永續經營與真誠為目標，以口碑來建立企業附設幼兒園的形象指標，達到企業與顧客雙贏之結果。

### 三、企業附設幼兒園之個案概況

對幼兒園的經營者而言，教育理念的實踐就像是生命的過程，它是逐漸在發芽茁壯，而隨著幼教市場蓬勃發展與競爭激烈下，一個講求獲利效率的企業如何深耕幼兒教育理念，又如何面臨園所經營實務上的困境，亦是吸引人的研究議題，如表 2-8 可知，預解決員工育兒的需求不是單靠托兒津貼的補助就可行了，員工其實需要的是育兒具體的方案，例如：設立員工托兒機構。以「竹心企業附幼」與「活水托兒所」兩篇個案研究中可以發現，對企業來說，幼兒園的經營不單單只是經營幼兒園而已，其所強調的還有更深層的企業組織文化特色與企業核心價值的融入，這些都是企業附設幼兒園與一般私立幼兒園在經營策略上相異之處。例如：中華汽車公司於 1997 年成立中華汽車附設幼兒園，提供優於業界的托兒設施及服務，且規劃暑期員工子女夏令營，解決員工於暑假期間之子女托育問題；高醫大醫院附設中和紀念醫院亦成立幼兒園及課後托育照顧，協助員工平衡家庭與工作，且收費標準完全比照公立幼兒園之費用；另外，豐泰企業股份有限公司之職工福利委員會除附設幼兒園外，亦積極與政府共同辦理「企業托兒、母親安心」活動，期能激發更多企業提供必要之托兒設施或措施（企業托兒服務參考手冊，2012）。平價、優質及便近性高的托兒服務是每個家長員工所期望的，雖然，企業辦理托兒設施的確有很明顯地正面影響，但也有部分文獻顯示出，例如以 Anderson & Geldenhuys（2011）研究就指出：雖企業所附設的托兒照顧和員工的出缺勤有呈現負相關的情形，但和性別、種族與出勤率是無顯著性，須再做進一步的研究。但不可置否，從需求面與使用面來看企業托兒設施的辦理是希望員工在工作與家庭間能兼顧、平衡，讓員工安心、放心投入職場中（詳見表 2-8）。

表 2-8

企業附設幼兒園個案研究一覽表

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
黃琦珍 (2008)	企業附設幼兒園組織文化之個案研究	1.竹心企業附幼之組織文化特色為「以人為本」、「生命共同體」與「重視專業」。2.影響竹心企業附幼組織文化之形成的因素為「園長的領導特質」，園長的領導特質凝聚竹心企業附幼成員的情感與共識，是影響園所組織文化形成的重要因素。此外，竹心企業附幼透過職前期的員工招募、接觸期的團體學習與蛻變期的專業發展，協助園所成員社會化與專業成長，讓成員們了解並習得學校組織文化。此外，在家長的支持與協助下，竹心企業附幼更積極的展現教育專業，並將其視為自身的社會責任。3.竹心公司與竹心企業附幼互動產生的影響為「主管尊重專業與信任的態度」、「互相提供專業的支援」、「保護機密資訊與工廠安全」、「標準、透明化的制度」與「專業發展」。
莊麗珠 (2009)	奇美電子經營理念—活水托兒所的實踐歷程分析	受奇美電子創辦人及其「幸福」經營理念「間接」的影響，其組織管理部分重視「注重合作與協調，目標管理效果大」、「親子及親職活動規畫完善，深獲家長肯定」、「層層稽核把關，完善危機處理作業流程」、「新進保育員資格，首重合格及其人格特質」、「親師溝通聯繫網路完善暢通、迅速確實」與「多方擴展社區互動連結」等內涵。而永續經營部分著重「環境處處用心，安全第一」、「協調課程安排以維護教學品質」與「福利不等同品質，好的品質才是福利」等三項內涵。

(續下頁)

研究者 (年代)	題目	研究發現摘要
Anderson & Geldenhuys (2011)	The relationship between absenteeism and employer-sponsored child care	研究結果指出，企業附設托兒照顧和員工出缺勤間呈現顯著的負相關，員工之婚姻狀況與年齡在出缺勤上有顯著差異，其性別和種族在出缺勤上沒有顯著性差異。
Morrissey & Warner (2011)	An exploratory study of the impacts of an employer-supported child care program	企業托兒方案已經越來越普遍，但很少有實證研究去探討這些方案是否會影響員工對企業托兒方案的滿意度，或者是對工作生活平衡的影響。在這個探索性的研究中發現，托兒滿意度隨著員工與托兒的特點而變化，學齡前兒童的家庭，白人家庭，以及那些使用居家照顧的家庭，他們對托兒安排的滿意度高於有學齡兒童的家庭、少數民族家庭，以及那些使用機構照顧或課前/課後照顧的家庭。近一半的托育券受助人(47%)表示托育券的好處是可以使工作生活平衡，雖然托育券的需求似乎是一種解決托兒問題的好辦法，但也需注意托兒供給上的滿意度，以及除了托兒花費外，還有更多因素影響了工作與家庭的壓力。

資料來源：本研究整理

從上可知，隨著臺灣經濟的發展，社會及家庭的結構產生了改變，家長教育水平提高，相對地，對幼兒園的教學、服務品質的要求也會提高，此時幼兒園的經營就更顯重要與具挑戰性；企業附設幼兒園所遇到的情況亦同，可以先從行銷策略、顧客管理關係、服務品質等面向去作經營與發展，除此之外，亦可發揮企業附設幼兒園在配合員工上、下班、增進員工親子及家庭情感、員工可放心於工作崗位等因素中，區隔出與一般幼兒園之迥異的競爭優勢處，以達經營成效。

### 第三章 研究設計

本研究主要目的為探究企業辦理托兒設施之動機與規劃歷程及在企業附設幼兒園、企業、員工家長三方之互動關係，透過企業負責托兒設施之承辦人員、企業托兒設施之教保人員和員工家長，分就設立籌備前之規劃、正式營運後之問題執行及家長實際選擇之使用觀感來作三者間的分析。本章依研究架構、研究方法、研究流程與進度、研究對象、研究工具、資料收集與處理、研究資料的信效度，分為七節敘述之。

#### 第一節 研究架構

本研究從企業托兒設施在籌備、立案與營運等三個不同階段的創辦過程，透過企業文化與人力資源管理規劃探究企業辦理托兒設施的理念與行動；透過辦理方式、教保服務與招生及親師溝通瞭解企托的規劃與經營特色；透過托育需求、工作效益與組織的支持知覺來認識家長員工對企托的選擇與回應；同時分析企業、企托以及員工家長間的互動情形。本研究設立研究架構如圖 3-1：

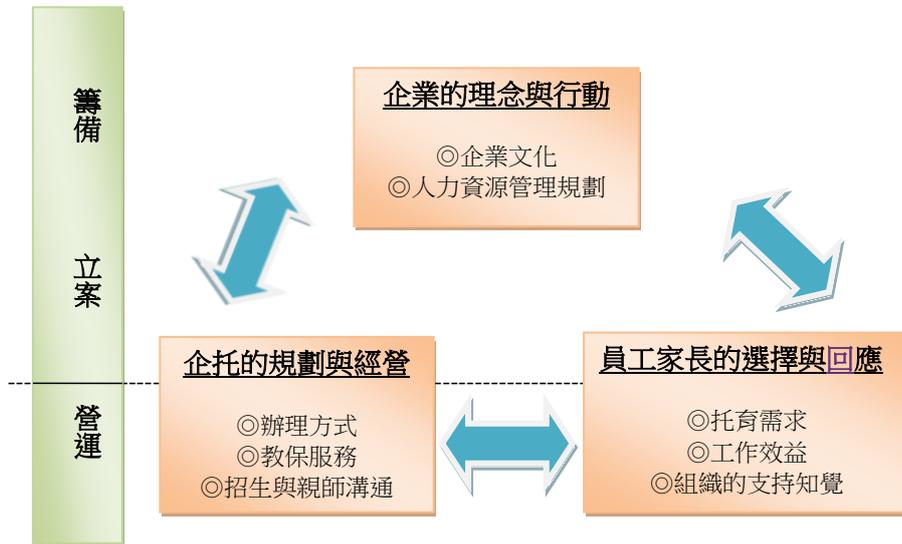


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究方法

本研究主要是欲探究企業成立企托設施的動機、企托的規劃歷程與企托、企業及員工家長間的互動關聯性。藉由分析企業成立企托動機，以企業托兒設施層面，對於企業、企托設施和員工家長之間的互動與感知進行瞭解，以釐清企業創建企托設施後，是否達到托兒設施之辦理目標，並增加員工對企業的職家政策感受程度，使其在工作與生活中達成平衡，進而提高企業生產力與競爭力。正因所有的脈絡發展皆是互為因果關係性存在。故而本研究參考黃光雄（2004）對「質性研究」所下的定義，是一種整合性的名詞，用來指稱所有具備相同特質的研究方法與策略。經由所蒐集到的資料對人、事、時、地、物做相當豐富的描述，其研究問題是在脈絡中建構出來，以掌握問題的複雜性。以研究者本身為主要蒐集資料的工具，在自然情境的脈絡中進行研究與資料蒐集，研究者以開放性的觀點和整體性的眼光，由研究對象的角度來瞭解現象的本質；關注動態的研究歷程及意義，採用歸納、描述、分析與詮釋資料的方法來呈現研究結果；其目的在發現事實，而非普遍性的推論。研究者試圖深入個案所處之情境，置身在當下的情境脈絡裡，透過與所有研究對象的互動，獲得個案特有之文化、氣氛及人員互動之真實資料。

綜合前述原因，本研究符合使用質性研究方法來檢視與探求是較為恰當的研究方式。因此所採用的方法有三種方式，分別為：（一）個案研究法、（二）訪談、（三）內容分析法，分述如下。

### 一、個案研究法（case study）

個案研究是質化分析常用的一種方法，質化研究者可能採用個案研究取向，從一個或數個個案中搜集大量的資訊，然後進入深度探索，從所檢視的個案中獲取更多的細節，蒐集廣泛的資料。個案研究是一種實徵性的探究，其具體使用個案研究的適當時機如下（尚榮安譯，2001）：

- (一) 研究者關注的重點在於事件是如何發生 (how) 與發生的原因 (why)。
- (二) 研究者對研究對象的行為和事件控制不大時。
- (三) 研究者的焦點聚集在真實生活情境所發生的現象時。

如同上述看法，本研究選擇個案研究法的目的，乃在於瞭解不同企業創辦托兒設施之動機、規劃、歷程與互動關係，關注重點在於：企業托兒設施在企業文化影響下進行辦理，且依照自辦與委辦二種模式，當其面臨整體規劃、經營時，針對企業文化、企業（組織）的家庭政策、企業（組織）的家庭支持、主管理念支持、以及員工家長的觀感，在提供資源、能力和技術的運作過程與應用情形為何？而企業辦理下的托兒設施又該如何建立自身的文化價值、組織模式、教保理念與親師關係？藉由二種不同類型之企業，因應其公司文化與辦理形式之差異（自行辦理與委託辦理）形成的創建過程與經驗，以從中去瞭解二個個案中，各自形成的前因、經歷與關係為何？對於企業、企業托兒設施與員工家長的影響是什麼？而在企業托兒設施成立、啟用後，對公司、企業托兒設施與員工家長本身的感受又是何種情形？企業托兒設施成立後其與一般坊間私立的托兒機構相比之下，又有何優勢？期以將所得之彙整資料做出分析，以供日後相關企業預計辦理之參據。

## 二、訪談 (interview)

通常是兩個人（或包含更多人）之間彼此是有目的地作談話，由其中一個人來做引導（研究者），蒐集對方（被研究對象）的敘說資料，藉以瞭解被研究對象如何解釋與詮釋（潘慧玲，2010）。訪談者可就研究主題來選擇開放式（open-ended）訪談、焦點式（focused）訪談或結構式（structured）訪談等方式進行（潘慧玲，2010）。所謂半結構式訪談（semi-structured interviews）是介於結構式與開放式的訪談形式。可採事先就已擬定好的開放性問題或是不事先決定訪談問題與固定的選項，可以訪談指引；訪談的問題順序可固定也可不固定（潘慧玲，2010）。

本研究所採取的訪談方式，是擬有訪談大綱的「半結構式訪談」，係根據瞭解企

業創辦托兒設施的動機與規劃歷程和企業、企托與員工家長三者間的互動關係之探究所設計的訪談大綱，讓研究對象有目標性地來回答問題，其訪談對象可分為：（一）企業托兒設施之承辦人員、（二）企業附設幼兒園之教保人員（含園長、教師）、（三）員工家長，訪談目的是為了瞭解不同人員對於創辦動機、規劃歷程與互動關係所呈現出的看法與作法。訪談時間的選擇是利用幼兒園午休或放學後進行，以自編之訪談大綱（附錄 2）為訪談重點，配合不同對象的訪談時間，一次以訪談一位為主，首先預計將 A、B 兩個案做交錯時間的安排，時間從 2013 年 3 月中旬開始，每次受訪時間約為 1—1.5 小時，所有訪談皆在受訪者同意下做全程的錄音，並轉謄為訪談紀錄（逐字稿），接著針對第一次訪談未詳盡之處，亦預計安排在 2013 年 5 月再進行第二次的訪談，藉以從不同人員的觀點作問題的回答與對照資料的異同處，進而去彙整與分析出之間的概念與所陳述出的意義。最後若對訪談內容有不清楚，則會以電話或 E-Mail 詢問，以釐清研究者之疑慮。故訪談的有效工具為訪談者所扮演的角色，以及是否有豐富的想像力、敏銳的觀察力及高度的親和力，並為整個研究能否成功的關鍵（范麗娟，1994）。

### 三、內容分析法（content analysis）

內容分析亦稱資訊分析（informational analysis）或文件分析（documental analysis）。內容分析法可能為量的分析，也可以作質的分析。二十世紀中期以前為量的分析所獨佔，進行的是一種客觀定量的分析，統計各種不同概念或行為出現的頻數，且量的分析著重明顯的傳播內容。近來開始兼重質的分析，不再只有分析出現的頻數，而要詮釋資料的潛在內容（王文科、王智弘，2012）。

本研究藉由所蒐集到的資料，如：企業之組織圖、企業對外招聘之網站資料、幼兒園之組織圖、幼兒園之人事管理辦法、幼兒園滿意度調查、家長手冊、幼兒園之收費標準、家長手冊、親師座談、親師聯絡簿、教學活動紀錄等，目的是為從多元資料中去彙整、分析與歸納，以客觀、未做任何控制的方式，瞭解整體現況的發展並透過實際觀察與訪談資料的佐證，從中去抽絲剝繭、詮釋出符合研究動機與目的之實際面貌。

### 第三節 研究流程

首先，先進行相關議題之發想與試著擬定研究方向，其次是進行文獻的搜集與整理，藉著整理的脈絡歸納、聚焦出觀念，接著是發展出本研究架構的主軸並從中去做研究方法的建立並確認方法的進行，再來是實際進入研究場域從中收集資料並做分析，最後綜合所得之資料寫成結果與建議（詳見圖 3-2）。

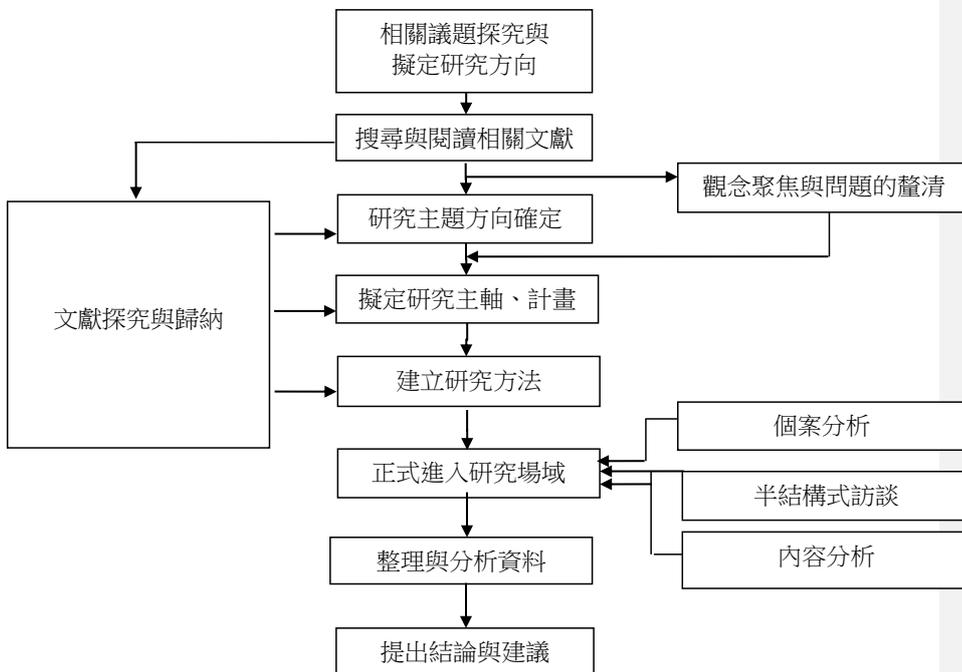


圖 3-2 研究流程

## 第四節 研究對象

本研究之對象的參與係以學長所承辦企業附設幼兒園及透過同行推薦的兩種方式來作研究範疇，故採行的方式是以立意抽樣（purposive sampling）作為研究對象選取之策略，一般而言，質化研究從事立意（purposive）或理論性（theoretical）的抽樣方法，是以受訪者能否提供必要的資訊能力作為抽樣標準，必須找到可以清楚表達並且能自我內省的人描述其經驗來參與研究，立意抽樣法亦是根據研究者的判斷及研究目的而定（李美華，1996）。

本研究之目的在於瞭解企業辦理托兒設施之動機與規劃方式及開辦歷程，並探討其在政策推動下執行實務及對企托、企業、員工家長三者間的互動關係之建立。計畫邀請已經開辦、願意分享經驗且有興趣共同探討此議題的企業附設幼兒園作為研究對象。以下說明尋找研究對象的過程以及其基本資料。

### 一、尋找研究對象的過程

在決定此研究主題時，因為擔心企業附設幼兒園可能會因為公務繁忙或涉及隱私，沒時間、不願意將其辦理動機、營運過程及想法予以公開分享，故對於研究個案的尋求一度感到徬徨。恰巧在某次修課的機會裡，遇到了系上有一位學長，正好在規劃一家企業委託辦理的幼兒園、並且將在開辦後擔任園長；經過討論後，學長欣然同意接受訪談並願意分享受託辦理企業附設幼兒園的經驗與心得，故此成為研究對象 A。此外，就在繼續思考如何尋找企業自行辦理對象時，在協助辦理勞動部（2013）之企育托兒服務宣導會的過程中認識了一位企業附設幼兒園的園長，經過該園長的推薦與透過勞動部的企業托兒網資料查詢，逐步鎖定徵詢名單，經逐一打電話詢問意願後，皇天不負苦心人，終於有一位園長同意考慮，接著親自登門拜訪，說明研究之目的與內容讓其瞭解，最後獲得園長確認成為企業自行辦理幼兒園的研究對象 B。

## 二、研究對象之背景因素

A、B 兩家企業的行業別都是屬於服務業的性質，且均需有輪班工時的情形。其次，在設立托兒的宗旨都是希望協助員工的育兒需求，以便讓員工在工作與家庭無後顧之憂，減少流動率，進而協助企業整體之競爭力發展。最後，兩家的指標性質皆是為幼托整合後所成立之企業附設幼兒園，是目前尚未有人研究的企業托兒設施辦理經驗，對未來企業籌設辦理幼兒園將更具參考價值。本計畫將依上述研究對象之基本資料下，規劃如何透過實地訪談、內容分析、個案研究等方法，來探討與分析兩家企業附設幼兒園之辦理動機與規劃方式、開辦歷程，並探討其在政策推動、執行實務及對企托、企業、員工家長三者間的互動關係，以便提供給日後企業預計辦理托兒設施之參考（詳見表 3-1）。

表 3-1  
兩家企業附設幼兒園之基本資料整理

類別	A 企業附設幼兒園	B 企業附設幼兒園
行業別	醫療服務業	科技業
工作性質	輪班制	輪班制
設立宗旨	協助員工解決托兒問題，增進員工福利，使員工能安心工作	配合員工上、下班，讓員工能安心工作，以達留才之目的
立案時間	2013 年 8 月	2012 年 9 月
核定幼生人數	72 人	90 人
就讀幼生人數	截至 2014 年 4 月之就讀幼生數為 36 人	截至 2014 年 4 月之就讀幼生數為 90 人
備註	幼托整合後，基隆市第一家企業附設幼兒園	幼托整合後，桃園縣第一家企業附設幼兒園

資料來源：研究者自行整理

## 第五節 研究工具

本研究蒐集資料的工具透過研究者己身的學經歷背景、經驗及自編之訪談大綱兩種工具使用來進行研究。分述如下：

### 一、研究者

研究者為嘉義大學幼兒教育系畢業，從事幼兒教育工作約 10 年，在工作中歷經助理教師、教保員、幼兒教師等實際教學經驗中，也實際參與過幼兒園的創建與規劃。在工作之餘持續參加幼兒教育相關的研習課程，充實專業知能。此相關的背景有助於研究者能很快進入研究場域，並增加蒐集資料的敏感度，同時研究者在研究所進修學習的過程中也修習了社會科學研究方法與質性研究等相關課程，有助於研究者對於相關資料的蒐集與分析。另一方面，在 2013 年亦也有幸參與了勞動部所辦理企業托兒服務宣導會專案，從實際接觸企業與推動企業托兒設施的經驗中，累積己身在此領域的認識與瞭解，奠基日後對個案所表達與傳遞相關問題的見解。

### 二、訪談大綱

本研究主要的研究工具為自編的訪談大綱，是根據研究目的、文獻及相關理論所建構，旨在從受訪者的經驗與實務去瞭解企業托兒設施的運作歷程與對企業、員工家長之感知和關係。本研究訪談內容設計是以研究架構圖為問題的方向指引，包含：(一) 企托辦理動機、(二) 企托規劃與開辦歷程、(三) 企托、企業與家長之互動關係。訪談之對象共分為三類：(一) 企業承辦托兒設施之人員、(二) 企業附設幼兒園之教保人員（包含園長、教師）、(三) 員工家長，經由三方之陳詞敘述、說明，進而從脈絡中去分析與瞭解關係性（詳見附錄 4、5、6）。

## 第六節 資料收集與處理

本研究依據研究架構、動機、目的來作資料收集與處理計畫，藉由半結構式訪談、企業相關文件、意見調查表等多重來源管道的收集，經運用有系統的分析處理，交叉驗證彙整與釐清資料間的關係。

### 一、資料收集

#### (一) 訪談資料收集

研究者向受訪者清楚說明本研究之目的與訪談的進行方式，以真誠、平等的態度與受訪者建立友善、信任的關係。在訪談進行中，研究者扮演開放、尊重、傾聽與觀察的角色，並以適當的語言回應，為避免遺漏訊息，影響研究的確實性，訪談過程簡單紀錄，並作全程錄音。

訪談之後，盡快在三天內將錄音帶謄寫整理為文稿輸入電腦，以對訪談資料做正確的呈現。茲將實施的步驟分述如下：

- 1.根據研究目的，閱讀相關文獻研究發現，建立本研究之理論架構。
- 2.以半結構訪談方式，選取有意願的企業，事先徵詢其方便的時間及地點。
- 3.本研究之訪問者即研究者本人，訪談過程徵得受訪者同意後全程錄音，訪談時間大約為一小時內，主要依據訪談大綱發問，並適時作筆記，以檢核修正。
- 4.訪談後，反覆聆聽訪談錄音，全文謄寫（transcribe）作為訪談紀錄，並註明訪談日期、時間、頁碼。
- 5.以內容分析方式，將訪談記錄進行編碼（coding）。
- 6.編碼完成予以分析比對，以有意義的命名為歸類基礎。
- 7.將訪談資料分析與詮釋。

本研究根據上述的基本原則來實施訪談，在訪談的過程中經由訪談者與受訪對象間互動的建立，由訪談者根據訪談大綱建立對話的方向，訪談內容則是由受訪對象依

內容循序回答相關托兒設施辦理經驗。在訪談過程中，以自然、放鬆的情境狀態下進行，若當受訪對象有偏離主題現象時，研究者會順著先前談話的脈絡，轉回符合研究訪談大綱的方向，回到主題，以利繼續訪談進行。

## （二）企業托兒設施相關資料收集

為探討與分析企業托兒辦理設施在經營上的規劃、過程與結果，故會在訪談外，另外蒐集有關企業托兒設施相關的書面資料來做多方佐證，其資料來源會分成兩大類

- 1.企業體內部資料，包括企業內部組織圖、對外招聘之網站資料。
- 2.企業附設幼兒園資料，包括幼兒園組織圖、人事管理辦法、收費標準、家長手冊、滿意度調查、教學活動紀錄、親師聯絡簿或行政日誌等，一方作為訪談參考，另一方則為檢證之用。藉由蒐集資料的過程中去瞭解企業背景、組織與選擇運作方式的規劃、歷程與互動關係建立，用多方資料來源的方式去彙整與檢證分析出相關概念與意義。

## 二、資料處理

質性研究最重要的就是將所蒐集到的資料予以分析、詮釋以及呈現發現結果（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。而劉仲冬（2001）也認為，研究者在分析資料時，要先將類似的概念分類，再依據研究發現歸納成主題。因此，本研究在資料分析方面，即是針對受訪對象的訪談大綱資料以研究目的之動機、規劃歷程與互動關係三面向，去從中剝絲抽繭進行分析、歸納，探討箇中意義與發展，從問題來歸納成主題。本研究以質性研究的分析方式，首先設定每份資料的編號，再來將資料轉譯為文本資料，包含將訪談大綱轉騰為逐字稿、文件資料之資訊重騰至文件分析表，並進行匿名處理，最後再分析轉譯之研究資料。其具體分析方式說明如下：

### （一）訪談資料的整理

由於研究資料的來源是以訪談為主，故當研究者蒐集到受訪對象的訪談資料後，即刻用電腦整理成逐字稿，並以訪談日期做歸檔建立，以提供之後分析、驗證之用。

## (二) 企業相關文件資料的整理

該部分資料是以企業為中心，有關於企業之組織、文宣文件、活動規劃與紀錄等都是可以加以參考的多元資料來源，以利之後資料檢證、彙整之用。

表 3-2

**研究資料編號表**

碼別	說明	代表意義
第一碼	企業類別	A：醫療服務業
		B：科技業
		P：企業托兒設施之承辦人員
第二碼	受訪者身份別	T：教保人員
		WP：員工家長
		C：企業托兒設施承辦之承辦人員
		AT1：A 家企托之園長
		BT1：B 家企托之園長
第三碼	流水編號	AT2：A 家企托之教師
		BT2：B 家企托之教師
		AWP1：A 家企業之第一位員工家長
		BWP1：B 家企業之第一位員工家長
		AWP2：A 家企業之第二位員工家長
		BWP2：B 家企業之第二位員工家長

資料來源：研究者自編

## 三、編碼方式

### (一) 開放編碼

進行逐句檢視，將資料切割成有意義的話題單位（鈕文英，2012），並給予初步概念或標籤後找出概念間之關聯性，加以歸納後形成類別，並予以更抽象的解釋性名詞。

## (二) 主軸編碼

從初步編碼架構中，找出類別與類別間的關係，發展更抽象的概念，並以此概念為主軸，形成更統整的編碼架構。

## (三) 持續檢視資料及修改編碼架構

直到不再有新類別出現時即結束編碼階段，最後將編碼形成不同的主題 (themes)。

綜觀以上，研究者根據每一筆逐字稿內容進行初步分類，以受訪對象的語彙為主要類別進行開放、主軸性編碼方式，針對每一位受訪對象的訪談、文件資料所形成的概念作為分類標準。

另外，對受訪者的姓名採保密方式，分別以英文字母或符號代替，第一碼為英文字母 A 和 B，是代表不同企業；第二碼為 P、T 或 WP，代表受訪者的身分；第三碼為受訪者的流水編號。

## 四、歸納相關概念形成主題

將每位受訪對象編碼後的資料，依據編碼的類別進行切割，再將同一類別裡相關的概念配合文件資料(包括現場幼兒園的文宣、活動進行紀錄、企業招聘人員資料、各式調查表等)交叉驗證比對。藉由上述所整理之文獻資料，以開放、客觀的態度，瞭解受訪對象的觀點及所表達的意義概念，藉以減少因研究者本身經驗、偏見等觀念的滲入，來進行分析、比較、歸納，並形成核心主題。

## 第七節 研究資料的信效度

Guba(1981)指出，質性研究資料中信賴度(trustworthy)應具備可信度(credibility)、遷移性(transferability)、可靠性(dependability)與驗證性(conformability)四項原則；而提高可信度的方法必須透過長期參與、持續觀察、三角校正、蒐集可適切參照

的資料、參與者的查核、蒐集豐富描述的資料、採用理論取樣或特定目的取樣、三角校正、實施反省等方法（引用高敬文，1996）。

Maxwell（1992）曾提出檢核質性研究效度的八項指標（引自潘淑滿，2003），包括：

- 一、MO 法（Modus Operandi）：找出影響效度的因素，評估是否存在或影響研究現象。
- 二、找尋矛盾的正聚集負面案例：嚴格檢查是否有矛盾性的資料，以評估是否修改或保留結論。
- 三、多元檢證：運用多種研究對象、資料來源、方法與理論觀點。
- 四、熟悉與陌生者的回饋：請教對研究對象或場域熟悉或完全陌生的人。
- 五、參與者查證：有系統的向研究參與者徵求有關資料於結論之意見。
- 六、豐富的資料：資料細節的詳盡呈現。
- 七、準統計資料：利用簡單數字的準統計資料來測試並支持研究結果。
- 八、比較：運用多重場域資料對研究結論進行比較分析。

根據以上之說明，闡述本研究提高信效度的具體方法如下：

#### 一、信度

質性研究信度，指研究者互動的形式、資料記錄、資料分析及資料中詮釋參與者意義的一致性（王文科，1994）。其方法包括：

- （一）蒐集豐富描述的資料：本研究以訪談、觀察、員工家長滿意度問卷資料等不同方法蒐集資料，同時，也藉由蒐集企業體內部資料、附設幼兒園資料以擴充研究的視野，降低研究者的偏見，提升研究結果的完整性與可信度。
- （二）儘可能的收集第一手資料：避免用推論性的資料，並以具體的、精確訪談、描述、引用句及觀察等，建立主要的依據，經由接受、批判、駁斥和修正的過程，檢討研究結果的適用性和限制，以提高其信度。
- （三）保留原始資料以供隨時翻閱查核。

## 二、效度

效度即是真實，是構念與資料之間的橋樑。質性研究為置身其中者的觀點，對社會生活給予公平的、誠實的、平衡的解釋（王佳煌等譯，2002）。其方法包括：

- （一）重疊與逐步驗證：為避免對個案訪談內容的曲解，研究者在訪談過程中，以不同的方式重複的詢問受訪者相同的事件、經驗或看法，藉以檢核個案在不同的情境下所談到的相同話題，檢驗其談話內容的一致性。
- （二）參與者查證：要求個案企業對訪談的記錄與研究者的發現做一正確性的檢核。
- （三）在不同時間的訪談中若遇資料衝突或不符之處，即與參與訪談者再次確認，以釐清所欲表達之真正概念。

## 第四章 研究結果與討論

本章根據研究資料彙整與分析，茲將結果與討論分述於三節中，依序為：企托辦理動機，企托規劃與開辦歷程，企托、企業與員工家長之互動關係。分述如下。

### 第一節 企托辦理動機

本文探究的兩家企業溯及其托兒設施的辦理動機，除了依據法令規定分擔勞工的家庭照顧責任之外，將員工視為企業重要資產，重視家庭相關福利政策之企業文化，以及注重員工之托育需求問題皆為創辦企托的動機。以下分別說明之。

#### 一、企業依法分擔員工家庭照顧責任

臺灣近 20 年來政府為營造友善職場，以改善勞工工作環境，陸續推動了性別平等工作法及人口政策白皮書。其中項目包含健全家庭兒童照顧體系、提供育兒家庭經濟之支持措施、營造友善家庭之職場環境、改善產假及育嬰留職停薪措施、健全生育保健體系、健全兒童保護體系、以及改善婚姻機會與提倡兒童公共財之價值觀等各項規劃。由於「營造家庭友善職場環境」和「改善產假與育嬰留職停薪」等措施，屬於家庭友善相關職場政策。本研究之兩家企業托兒設施的辦理正值此政策大力推動下的成果，依法辦理並獲得政府相關資源的補助，其中一家更受勞動部之邀參與現階段的宣導行列。

##### （一）依據法令辦理

根據 2001 年 9 月 21 日所制定性別工作平等法之第四章第 23 條條文中提及「僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施或提供適當之托兒措施。」，理由是：國內中小企業居多，實無能力設立托兒設施，故初期先課以僱用二百五十人以上之雇主應設立托兒設施或提供適當托兒措施之義務，協助受僱者解決托兒問題（全國法規資料庫，2014）。從訪談與網站上資料得知，A 企業之院內「員工數約為 1750 人」（醫療網站資料）；B 企業之「員工數約 3200 多人」（BC1），兩家企業在總人數

上實已超過法令所制定之總人數，故依法要設置。訪談間也發現，A、B 企業皆曾表示：法令規定確為其辦理企托的動機之一。

...因為（我們）是大醫療企業，辦理的話就必需依循法規...，一切依法...  
（AC1）。

公司員工約有 3200 多人，考量到員工達生育年齡.....。加上政府推動相關政策.....。內部評估.....，既然要辦幼兒園，老闆說...一切要依法辦理（BC1）。

根據以上可知，B 企業是早一步已自行覺知欲提供員工福利而設置托兒設施，加上政府機關政策與人員的協助與推動，依法設置，進而成為企業設置托兒設施之代表性指標。

另一方面，我國為提升醫療品質服務，2011 年衛福部委託財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會，將醫院評鑑制度中的「建立完善合宜工作環境與醫院提供托兒服務設施」亦涵蓋在評鑑內容，其主要目的是希望讓工作繁重的醫護人員，也能在繁忙的工作之餘平衡工作所帶來的職家衝突。在 A 企業的訪談內容中，受訪者曾提到企業托兒設施在成立之初，雖早有預設企托設施空間，然而醫院評鑑項目包含托兒設施，對其企托的開辦也起了臨門一腳的作用。

醫院因為有一般的評鑑，而托兒設施是其中一項可讓評鑑加分的優勢.....。故以給予員工福利與經過內部評估...（AC1）。

由上可知，A 企業成立企托設施的考量中，便是在經過審慎評估下，礙於醫療產業的評鑑壓力，同時也為落實友善醫院之職場環境，為醫護人員提供完善的工作場合並盡量減輕職家衝突，此與一般企業成立托兒設施之初衷並無差別。

## （二）獲得相關資源協助

為鼓勵企業進行企托設施的設置，除企業主對員工福利的知覺政策提供外，政府的政策援助亦是不可或缺的要害。根據托兒設施、措施之設置標準及經費補助辦法中

所提之理由：為促進雇主設置托兒設施或提供托兒措施，特明定主管機關應給予經費補助。

除了政策的推動外，透過訪談兩企托之園長過程中得知，「幼兒園預計 2014 年要向勞動部提出相關企托設置的補助...」(AT1)、幼兒園在創建前有詢問過同行（同性質之企托）同時也得知可以申請補助...，這些早在去年（2012）幼兒園成立就同時呈報上去了...」(BT1)。故在經費上，A 企托預計於 2014 年向勞動部提出托兒設施之相關經費補助申請；B 企托則已於 2012 年成立托兒設施時同步提出相關經費補助申請，於 2013 年陸續依法完成各項申請補助事宜。運用初期開辦費與每年托兒設施的補助方式，協助企業對於辦理企托有更加的支撐性與前瞻性。

另一方面，從 2013 年起，勞動部特別規劃一連串地企業托兒設施宣導活動、專家入場輔導計畫及企業托兒網相關資源的注入，除針對辦理托兒設施措施之設施設備等相關法規與實務，提供諮詢與輔導外，也為了提升企業對於托兒設施措施資源使用的便利性著想，透過重新建置企業托兒網內容，藉以提升企業對托兒資源的認識與瞭解，以提高企業辦理托兒設施之意願與瞭解辦理優勢（勞動部，2013）。

...也就是因為當初得知勞動部有辦理企業托兒服務北區的宣導會。所以有和預計接手辦理的幼教團隊經營者出席了該場次...，聆聽辦理之相關資訊與瞭解辦理相關業務...，也提出了一些問題，如：企業托兒設施補助金額及申請時間... (AC1)。

因為一開始真的不知道要怎麼辦...？還好透過家長關係找了一位幼教顧問...，因為辦的過程很複雜...，例如：對於法規、立案程序等的不瞭解...。席間還好...、縣市政府相關人員的協助...，終於...。相關資源與人員的幫忙真的幫了我們很多的忙... (BT1)。

由上述訪談中可知，A 企業正是因為參加了北區宣導會，從中瞭解企業辦理托兒服務對於未來而言是一種發展趨勢；B 企業則是透過政府及民間相關單位人員的協

助，一步一腳印慢慢建置出企業的托兒設施，進而成為後續政府在推動企業托兒服務之成功案例宣導。

歸納上述因素可發現，A、B 兩企業早就有成立企業托兒設施的規劃與構想，因此在成立企托設施之前，確實皆藉由參與政府機關發行的推動活動，以尋找最適合企業本身的可行方案，同時也載活動中詢問相關問題，希望能在成立時能作為參考準則、甚至是找到可供相關法令諮詢的政府機構。根據以上資料與黃月（1992）研究中所提出，政府應該提供企業具體之獎勵辦法，例如：給予經費補助、低利貸款、免稅及人員輔導等可鼓勵企業辦理托兒服務之措施，而且主管機關在立法與修法方面，也應積極且主動執行部分是相吻合。

### （三）加入政策宣導之行列

根據 2014 年勞動部之企業托兒網資料顯示，B 企業連續於 2013、2014 年受邀「企業辦理托兒服務宣導分享」之托兒服務案例；同時也在企業托兒服務參考手冊（2014）中撰寫「與員工一起打造的幼兒園」提及：

...一開始，先去新竹科學園區參觀一些企業附設幼兒園，透過不斷的參觀開始勾勒了我們想要的幼兒園，要做教育就要賦予它生命力及感動，每個企業的文化與區隔都不同，過程中慢慢的我們也找到了定位。

由上可知，B 企業早期主動經由同業間的自行觀摩，找出屬於自己企托的定位。目前透過政府持續不斷地組織帶動和彙整資源，B 企業開始透過經驗分享間接提升了企業的責任感與榮譽感，同時也為自己的友善職場企業形象加分。

正因為臺灣目前進入宣導落實企業托兒設施建立之推動階段，因此提供了相關資料給予有興趣參與企業托兒設施建立宣導活動，此不僅是讓企業從中瞭解目前我國企業托兒設施辦理之概況，同時也能讓有意願者從中觀摩已經設置企業托兒設施的企業與企托設施之互動與關係，並且利用參考他人作法之模式，選擇符合本身企業所需，定將之加以規劃、甚至建構成形。

因應國際之潮流的重視與察覺女性在職場上的重要性日益提升，導致性別工作平等權與職家平衡政策的迫切性逐漸提升（陳美伶，1991；余多年，1999）。雖然我國目前法規尚無強制性，但從本研究的兩案例中可以發現，人口政策白皮書（2008）所載包含整合相關部會資源、主動協助事業單位推動托兒服務、鼓勵表揚企業托兒有效創新方案、落實「性別工作平等法」，建立家庭友善職場環境的企業文化...等法規政策的引領及政府部門的經費補助與示範宣導下，仍然有其推動成效。而無論是由企業自發性的主動執行或被動地依法辦理托兒服務設施，以提供企業員工友善的工作條件與環境，均能提升員工對組織支持的感知程度。

## 二、企業文化下的員工家庭福利措施

企業文化的範圍廣大，其包含：主僱關係、員工福祉觀點與價值觀、企業之員工家庭友善，而托兒設施為其中一環。本文兩家企托所屬之企業文化都有關懷員工的面向，以托兒設施作為員工家庭相關福利措施，亦成為企業辦理企托的動機。以下說明之。

本研究發現，A 企托的企業文化主要為「不以營利為目的」，在從事醫療事業中，以「促進社會公益福利」為主，將「追求卓越，要做就做最好的—以落實全民化、優質化醫療，成為世界一流的健康照護體系」作為目標，再利用「取之社會，用之社會」、「人本濟世，病患優先」、以及「勤勞樸實，深耕生根」的理念作為企業倫理之依據，希望能夠創造集中「人文、科技、學習、資訊、創新、以及團隊於一身的優質文化，並與員工價值觀相結合」（AC1）。基於如此的企業文化、管理與倫理，A 企業認為人力是一個公司最重要的資產，如何讓每一位員工能安心工作並願意全力發揮，是每一公司所應努力追求的目標，因此為吸引優秀人才，本企業提供穩定且優厚之薪資及完善之福利措施，再配合完整之訓練及晉升發展體系，以達到人力資源充分發揮之基本政策（A企業醫療財團法人，2013）。A 企業因為屬於醫療體系的關係，不僅注重全人照護，且將關懷實踐於員工方面之措施，以考量員工福利為出發點（A企業醫療財團法人，2013），其設置企業（組織）家庭政策包括：完整規劃醫護人員居住宿舍社區（家庭型眷舍）、申請員工子女教育獎學金、托兒設施、家庭急難救助、員工餐廳、眷屬宿舍等，皆是為盡量減低員工的職家衝突所作。

希望能夠結合政府社區醫護資源，發展成幼兒教育，……以非營利的精神，來執行醫療的服務，希望幼兒園也有此精神（AC1）。

至於 B 企托的企業文化主要以誠信、勤儉、精實的理念，朝永續穩健經營而努力，並著重員工的潛能開發，培養合作無間之默契及創新能力，進而建構一個樸實且能為企業發揮極大效能之卓越團隊為目標（企業網站資料，2014）。在企業管理方面，其重視效率與標準化流程管理，希望能以提供客戶高品質與高效率的服務為目標，同時也運用塑造樸實、精益求精且簡而不繁的企業文化，在努力成為高成長、高績效企業時，將秉持對環境的愛護及責任，投入最大的人力與物力，為綠色環保和人類社會做出回饋為主要企業倫理之應用。B 企業同時也以考量員工福利為出發點，其所設置的企業(組織)家庭政策之實際應用包括：生育獎金、托兒設施、疾病住院補助、員工餐廳等，皆是為盡量提升員工生活品質所作。

...企業基本精神，應該是效率、創新、以及人才培育。因為是科技產業，這個部份的汰換率在市場上的競爭一直都是很迅速，而且壓力很大的。所以更應該考量員工方面的一些需求，算是創造雙贏吧（BC1）。

...企業文化應該是注重效率和創新。...算一種樸實的精神。科技業的東西很難說，市場競爭性是很高的，當然也就要求員工的穩定性（BWP1）。

將 A、B 企業之為減輕員工職家衝突所設置之福利措施作一比較，可發現企業為員工所發展的福利約略可分為兩個層面，一是與家庭友善福利措施相關，另一則是與育兒友善福利措施相關，由表 4-1 中可區分出此二者。

表 4-1

**A、B 企業減輕員工職家衝突福利措施之福利表**

企業	家庭友善福利措施	育兒友善福利措施
A	家庭型眷舍、申請家庭急難救助、 員工餐廳	托兒設施、員工子女教育獎學金
B	眷屬宿舍、疾病住院補助、員工餐 廳	生育獎金、托兒設施

資料來源：研究者自行整理

從企業與其組成成員而言，企業必須建立與員工彼此之間的信任，必須培養出二者間合乎倫理、且相互配合的企業文化（許士軍，1995），才能建立彼此一體的共同凝聚力，因此一組織的核心價值即是企業文化是必然的現象，當這種相輔相依的表現，出現在企業外在行為和規範制度上時，即是一種合乎倫理的專屬於企業的固有文化，其自然會將企業成員逐漸予以同化，進而在共同的價值觀念作用下，對企業產生一種同心協力的合作行為，並創造出企業之效益。

由此可知，雖然分屬於不同的行業類別，然而為吸引或是留住人才，二者皆以員工福利的觀念作為出發點，採取相似的減輕員工職家衝突措施之職家政策，包括家庭福利：家庭安置宿舍、家庭急難救助、疾病住院補助、托兒設施；育兒相關福利：員工子女教育獎學金、生育獎金等。這些來自於企業文化與管理中的措施，對員工職家衝突具減輕效果，可整合、協調員工在職場和家庭雙方所扮演的角色（Bowen, 1988; Kamerman & Kahn, 1987; Mc Croskey, 1982; Voydanoff, 1987）。此一結果也符合以正式政策方式造成既定的家庭友善之工作環境，可能使員工留任、穩定性或工作滿意度提升（Eby, 2005）。企業調整人力資源管理政策已朝向家庭照護的趨勢發展，設置托兒設施、托兒津貼、支薪的育嬰假等項目，都屬幼兒照顧減緩職家衝突之重要因素（Galinsky & Stein, 1990）。

### 三、解決企業員工之托兒需求

企業的托兒需求，一直以來接受到眾人的重視與矚目，尤其在現今女性普遍投入職場的常態的社會環境中，更是倍受關注的議題。企業托兒設施不僅改善家庭的育兒問題，從而可降低職家壓力下的不平衡工作型態。從本研究 A、B 企業同樣也為了解決員工托育需求而辦理托兒設施，茲將其需求與背景簡述如下。

A 企業為醫療服務單位，主要院區成立於 1986 年，病床數約為 1090 床，屬規模大型之區域型醫療院所。院內員工約為 1750 人，以委外方式辦理附設托兒設施，其成立與立案時間為 2013 年 8 月，幼生核定人數 72 人，截至 2013 年 4 月所招

收學生人數為 36 人。主要成立宗旨與動機為：協助員工解決托兒問題以改善員工職家壓力，同時增進員工福利，促使員工能安心工作（醫療網站資料，2014）。

另一方面，本研究中另一研究個案 B 企業，則為科技業服務單位，2000 年成立至今已為上市公司，員工約為 3200 人，以自辦方式辦理附設托兒設施，成立與立案時間為 2012 年 9 月，幼生核定人數為 90 人，截至 2013 年 4 月所招收學生人數已達滿額。主要成立宗旨與動機為：配合員工上、下班三班制的輪班性質，讓員工能安心工作，以降低職家衝突，以達到降低員工流動率才之目的（企業網站資料，2014）。

從家庭友善政策與員工福利為出發點作考量之托兒設施創建，讓各企業在創辦托兒設施皆自有其執行原因與方式，以探知其托兒設施創辦過程中的歷程與感知，可建構出創辦過程的脈絡。從起始的企業設立托兒設施原因中，可以初步瞭解其由來，從訪談與觀察中，可發現 A 企業托兒設施的創辦動機與過程：

本院設籍於基隆市的員工子女人數雖少，希望藉由醫院出面辦理企業托育服務，由醫院提供場地，以供員工子女教育及托育需求，減輕員工經濟負擔並讓員工能安心工作（AC1）。

特別是在現今強調員工福利與關懷的企業中，尤其是講究生命照護的醫療業更是積極改善醫護人員的工作環境。而其在企業托兒設施的創辦方面，自然有其辦理與規劃意義，企業政策與管理階層導向，皆傾向以員工為醫院最重要的資產，因此建構完善的員工福利政策與職場環境，以凝聚員工向心力，便成為企業推動政策的重要目標：

本院...員工醫護社區規劃初期，即已預先規劃保留員工子女托育空間（含規劃中托嬰及課後輔導），經審慎評估藉由具長期推動幼保教育經驗之績優幼兒教育廠商合作，並以員工（子女）招生為第一優先前提下，創造三贏（員工、醫院、幼兒園），此外員工子女就學後於國中至大學醫院亦提供獎助學金，其能達到「全人發展」與「親職教育」（AC1）。

另一方面，A 企托之設置原因，由於是屬醫療產業，是必須 24 小時待命的特殊職業，要確時兼顧到每一員工的需求確實有相當的難度，所以僅能退而求其次，以滿足正常日班員工之需求為主要範圍。

藉由醫院出面辦理企業托育服務，……，雖不能顧及全面（日夜班），但以減輕員工經濟負擔並讓員工能安心工作（AC1）。

臺灣亦自 2002 年便制定「兩性工作平等法」，2008 年又修正為「性別工作平等法」，再加以女性勞動力的提升與少子化現象（行政院主計總處，2013），都讓政府與企業對於家庭的政策必須作出更多改善，特別是當企業調整員工家庭照護福利策略時，不僅可讓工作上產生友善支持環境、體認員工需求，更可降低工作與家庭之間的衝突（Warren & Johnaon, 2001），由此可知，企業托兒設施的設置對於必須養育子女的家庭，是十分重要、且亟欲執行的一環（Eby, 2005）。

#### 小結

從上述的訪談結果可發現，企業辦理托兒設施的動機，除了是企業依法規分擔員工家庭照顧的責任，降低員工職家衝突、提升企業形象。也藉由企業文化下的員工家庭福利措施，增加員工福利。此外，也為了解決了員工托兒需求，考量員工在漫長的工作時間中，不僅要顧及工作表現與發揮，更必須兼顧間家庭生活的經營，以降低職家衝突可能形成的員工流動率高升，並且加強員工願意為企業服務的穩定性，讓員工得以無後顧之憂的進行工作，因此企業托兒設施便應勢而生。

## 第二節 企托規劃與開辦歷程

本研究發現企托的規劃與開辦歷程，亦如同一般坊間幼兒園，需要考量財務規劃、專業人才、場地空間、教保理念與招生作業。但基於企托屬於企業為員工辦理之特殊定位，其思量面向與做法實務呈現出包含一般性與特殊性的經驗，說明如下。

### 一、財務規劃

對於一般幼兒園來說，財務規劃良善與否，關係著幼兒園能否持續經營，甚至直接影響辦理模式的選擇，企托也不例外。因此在企托設施創辦之前先行規畫好財務的應用，是相當必須的。雖然本研究的兩家企業皆表示其托兒設施並不以營利為目的，但仍期許能以合理的成本、穩健的財務規劃來做辦理。以下說明本文案例在資金籌措與定價策略和決定辦理模式之關聯。

#### (一) 資金籌措與定價策略

##### 1. 資金籌措

首先，在資金來源方面，「基本上，財務是獨立的...。企業一開始就規劃好...以不影響醫療為前提...，不要互相影響到...」（AC1）、「...因為是員工福利，所以是以職福會的名義辦理企托，避免帳目、金錢...混淆」（BC1），兩家企業均是以「不影響本業」的狀況及「非營利事業」為辦理動機原則下設置企托。這是與一般坊間幼兒園不同之處。

.....以非營利的精神，來提供員工的育兒服務...，希望幼兒園秉持此精神...（AC1）。

...加上幼兒園不以營利為目的，所有的考量皆以員工及孩子為本...（取自企業托兒服務參考手冊，2014）。

在經營的初期在資金的經費上，企托享有政府托兒設施開辦設置與立案之補助。以 A 企業之企托來說，事先與有意願承辦之托兒設施幼教專業經營團隊進行討論，

在取得承辦者必須先行自墊金額的財物應用與規劃上進行協調與達到共識後，接著由政府輔助政策予以支持，以減少其資金壓力；B 企業之企托則是一開始規劃的經費是直接向企業職工福利委員會先行借貸而設置，待在營運上軌道後，每年再依照規定比例進行償還給職工福利委員會。因而，兩家企托比起一般坊間幼兒園多了由政府補助與職福會可供借貸方式之管道，有利初期的經費資金之籌措。

企業透過關係人牽線找我商談辦理意願，在投注企托部分，本人是全權獨資。現也希望透過政府的相關補助，給予例如開辦費的補助，以利後續企托之相關軟硬體的建置（AT1）。

利用福委會的經費（成立企托設施），但是...並不是把福委會的經費全部就灌注到幼兒園裡面，而是說用借貸的方式，...幼兒園是個個體，...跟福委會借經費來做使用，...往後都是要償還的。...幼兒園一但有盈利了之後，就要開始慢慢攤提還到福委會...（BT1）。

## 2.定價策略

在定價方面，一般坊間幼兒園考量家長可接受程度後，通常會採取最有利潤盈餘的收費規定。訪談中 A 企托園長提到：「當初月費的設定是根據內部員工調查可以接受的托育需求金額，搭配參考附近一般幼兒園的收費標準等來設定，故月費為 4500 元」；B 企托則也是「事先透過員工需求調查表做統計，再加上企業的會計部門做換算評估考量下擬定月費為 3700 元，但同時也提到如滿額 90 人時，公司會補助一人 3500 元」（取自企業托兒服務中區宣導會投影片分享資料，2013）。故可知企托是低於鄰近收費。

另一部分，透過與 A 企業員工家長的訪談：「可以有托兒的福利好啊！至少不要讓我一直以為這裡只是血汗企業...。這讓我對企業的評價有加分...；學費有差喔！」（AWP1）；同時也認為「...像我有兩個孩子若兩個都讀一般私人的，費用很高...」（AWP2）；B 企業的員工家長亦也表示：「是有提高對企業的的凝聚力，因為幫我們（員工）設置了可以托兒的服務。感覺公司有在幫我們（員工）」（BWP1）；特別是在

經濟壓力方面：「有減輕育兒壓力啦！跟外面幼兒園比價錢差很多欸」(BWP2)。

綜觀以上，企業秉持著照顧員工與配合政府相關法令政策，使企托在初期經費經營上較無財務方面的壓力，同時也提供員工家長較優惠的收費，減輕員工的育兒負擔外，凸顯出企托在財務規劃與一般幼兒園不一樣的資源與決策原則。

## (二) 決定辦理模式

企業選擇辦理企業托兒設施雖秉持以員工福利為原則，但是仍必須以經濟現實面作出評估與考量，在達成企業、企托設施、以及員工家長之間的三贏條件下，選擇最恰當的辦理方式。A 企業因考量到行業別的差異，選擇以「委外模式」成立托兒設施，將創建與經營等相關事項與處理，全數交付給承辦托兒設施的經營團隊自行規劃執行。成立之初，曾與 A 企業進行協商，雙方同意於企業招生人數未達目標之前，A 企托可先以社區中非員工幼兒加入，而讓收支平衡，但仍應遵循「非營利事業」目標為主。在企托成立資金方面，企托承包商須先自墊金額，爾後透過勞動部的補助：新興建完成並登記立案者，補助金額最高新台幣貳百萬元。雇主已設置托兒設施並登記立案者，補助改善或更新托兒設施費用，每年最高新台幣伍拾萬元（企業托兒服務參考手冊，2014）。

另一方面，B 企業則因「2000 年初老闆說了一句話：我們來蓋個幼兒園吧（取自企業托兒服務手冊，2014）！加上員工屆於生育年齡...」（BC1），故希望將企業托兒設施建構成專屬於員工福利措施。因而透過內外部衡量下，決定以「自行辦理」成立托兒設施，運用企業自有的內部資源與勞委會的補助經費，自行辦理托兒設施。以不影響企業本業的原則下，又能實際照顧到員工的育兒需求。

藉由辦理企業托育服務，...以供員工子女教育及托育需求，減輕員工經濟負擔並讓員工能安心工作（AC1）；一開始企業有承諾若收取幼生人數未達標準的話...考量到園所的經營運作...故可以開放收外面的幼生...（BT1）。

由此可知，不同的經濟或經營因素都可能成為企業選擇企托設施辦理模式選擇之

動機。同時企托辦理模式，皆是為顧及企托的收支是否達到平衡原則，在不以營利為前提之下，透過勞動部給予條件合理的開辦與立案補助費用，讓企托能無後顧之憂將心力致力於辦學上。

基於以上可推知，財務的規劃與企托的經費問題是有息息相關。如同蔡昭宏(1991)針對日本企業托兒服務面臨到的挑戰作出分析一樣，經費問題是影響托兒設施的內部因素之一。建議依照使用者付費的觀念，企業在考量成本控制預算方面，改採委外經營模式，並開放企托給當地社區使用，以改善財務。這與本研究之 A、B 兩企托都有在考量成本控制預算方面或採取委外經營也不排除對外經營開放員工子女外使用，遵照使用者付費的概念，企業不做全額補助。另外，本研究也發現如黃婉芬(2009)的研究所稱：政府的經費補助建築物、以及 1/2 營運費，可幫助扶植企托設施創建與成立初期的經營。可見適度的補助與妥善的財務控制規劃才能使企業托兒設施的成立與經營達長久，並獲得良好的發展。

## 二、專業人才

一般幼兒園在規劃之初，專業人才的進駐也是攸關園所教育理念推行與營運運作的關鍵，然而企業負責規劃之承辦人員通常並不熟悉更遑論能找到專業的人才，包含：籌備期間的人才尋覓資訊與專業師資的招募及聘任，以下說明本研究兩家企托的籌募經驗：

### (一) 籌備期專業人才

以企業托兒設施成立之前的籌備期來看，最重要的即為企托的整體規劃與方向，由訪談與觀察結果可知，採取「委外辦理」的 A 企托是先行尋找專業的幼教經營團隊，在人員招募與管理上都是由園方完全承接，故園方有全部的聘雇與人才自主決定權。特別在規劃的部份上也是如此，A 企業會定期予以查詢或瞭解狀況，然而卻不多加干預，一切由園方作主，並呈報即可。

因為我妹妹是醫院的員工，員工裡有人知道她的姊姊是從事幼教工作，就透過

關係來找我...。後來我考量...，故推薦了目前承辦的園長是否有意願辦...(AT2)

...企業不會過問園所的師資來源...。這部分幼兒園可以全權做主與尋找符合幼兒園的人才... (AT1)。

另一方面，以「自行辦理」的 B 企托為例，其一開始的規劃，即是聘雇專業顧問作出諮詢，再請園長進駐協助場地設施，接著進行設備的立案、以及相關人員的聘任，並作出招生與課程規劃等。創建企托的初始與過程，B 企業早有自己的規劃藍圖，希望建立符合企業員工需求的企托設施，因此在規劃之際，除提出相關創建計畫，同時也聘僱幼兒教育專業顧問與企業共同解決規劃與創建時可能發生的問題，可以說在整體企托創建計畫中，初期的工作是先依照企劃書的規劃而進行，中途再將招募之企托園長請入團隊中，一一檢視將來可能遭遇之問題，並先將其作出預想的解決方式。再藉由園長與幼兒教育專業顧問協商，對具有專業幼教師資教師聘雇，將教師們也一起納入企托的建立，並針對他(她)們所提供的意見將課程與企托相關設施作出修正。

...有一位員工的孩子讀了一家很不錯的幼兒園，透過員工的介紹，認識了顧問... (取自企業托兒服務參考手冊，2014)

園所的園長、教師都是透過企業內部主管與職福會的委員透過甄選而遴選出來的...，在創建時企業會和顧問、園長、教師共同參與對幼兒園的規劃與意見溝通... (BT1)。

## (二) 專業師資招募

在招募師資方面，A 企托之師資來源，因園長先前有管理一間公設民營之托兒機構經驗，但因內、外等因素而結束先前機構之營業，故原班人馬移轉至 A 企業所辦理之托兒設施擔任教保人員； B 企業之托兒設施之師資來源，則是透過該企業聘請之幼兒教育顧問及園長和企業內部高階主管的共同篩選而定。

因為都是我自己(園長)以前的經營團隊...。原班人馬...來這邊作服務(AT1)。

...師資部分決定自聘甄選優秀的人才進駐幼兒園，包括園長及教師團隊...（取自企業托兒服務參考手冊，2014）。

另外，在師資的學歷方面，透過 2014 年 3 月研究者進入 A 企托訪談拜訪觀察環境中看見，該教保人員之佈告欄之學歷均為大學幼教相關科系畢及根據 B 企托在 2013 年勞動部所舉辦之中區企托宣導會中投影片資料分享提及：

本園幼兒班級教師皆為大學幼教相關科系畢業且具幼兒教師證（BT1）；籌設初期規劃階段，有聘請適合的幼教顧問，進行開辦前的諮詢規劃、2012 年 5 月聘任園長及教師一名，負責開辦及內部規劃之相關工作（取自企業托兒服務參考手冊，2014 年）。

根據文獻資料顯示，因為少子化的現象，對於園所有更多的選擇權，故相對地對於期望與條件也就更為高，近年來幼兒園家長在師資方面對於學經歷與能力及專業背景也就要求相對提高（陳素珍、彭慧玲，2004）。而幼兒園中的良好師資，往往能提高家長對園所的滿意度進而形成忠誠度（林新富，2001）；本研究兩家企托選聘專業師資之規劃似乎為日後的招生與家長滿意度進行訪談所得資料訊息相似與雷同。

此外，A、B 兩企業均認為，交由園方教保專業團隊自行發揮教育理念，讓園方以運用較專業的教育理念與堅持進行落實幼兒教育的實施，也是相當重要的事：

企業希望藉由教育團隊的專業...來引領...。其實它（企業）是不太會去干涉園方的...。尊重專業...（AC1）；雖不干涉怎麼教，但畢竟是醫療業所以在衛生方面還是有要求...（AT2）。

這部份...會希望由園方主導，畢竟學有所長。教育的東西還是老師和園長比較專業（BC1）；不干涉教學內容，企業就是很尊重，但是它（企業）希望這邊培育出來的孩子是比較積極而且正向的，才可以面對壓力（BT1）。

由以上觀之，企業與企業托兒設施是兩種完全不同的行業，兩家企業在辦理企托

時，在隔行如隔山的考量下，希望透過網羅專業的教保專業人才，確保專業教保品質，來達到企托的永續經營。此研究結果符合吳思華（2000）所稱，企業托兒設施本身可透過保育服務、師資提升競爭優勢，並與坊間托兒設施間隔出不同之處。

### 三、場地空間

為了提供給孩子優質的學習環境與成長空間，對於一般坊間幼兒園而言是可以透過對場域的規劃設計以提升多元發展與學習。然而對於企托來說，卻會因工業用地而有地目問題產生而衍生場地是否符合合法性的設置困難；另經由空間規劃，打造更為豐富與符合人性化的學習環境，藉以創造出不同於附近同業性質之環境，則可以奠定了良好的基礎，提高優勢與競爭力。

#### （一）場地設置

對於場地的設置，企業托兒設施特別須考量的是關於地目轉換問題。因為工業用地必須要轉換為符合都市計畫法及都市土地使用分區管制或是區域計畫法及非都市土地使用管制等相關法規之規定，如此才能取得合法地目以創辦托兒設施（企業托兒服務參考手冊，2014）。此與李三益（2000）所提企業未積極辦理托兒措施之建築無法符合法規規定問題相同。

本研究在向 B 企業查證此一問題時，確實發現 B 企托在 2013 年勞動部舉辦之中區宣導會分享中提及：

建築使用執照發下，但法規表示丁種建地，專用於員工，不可對外開放，是否可以辦理企業聯合托育？日後是否可以開放鄰近民眾子女就讀以達到企業回饋社區之目的？

而 A 企托之用地則因為在建設員工宿舍之初，早已有規劃一部分之用地以作為托兒設施之用，故無地目須變更之問題出現，「唯廚房之使用管線有做變更，故是當初比較有問題的部分...」（AT1）。

然而，此一地目變更尚須透過各縣市政府相關單位的協助。在 A 企業與 B 企業的訪談內容中，二者皆提到分別受到其所在地，基隆市與桃園縣政府教育局處之協助，得以順利立案。

雖然我們（幼兒園）沒有地的問題，但是要跑立案與找出當初設計圖真的是花了一些時間，還好有縣府相關單位與人員的協助，從舊資料中找出當初設計的藍圖...（AT1）。

光地目變更與立案真的是花了好多時間去了解...因為不懂...還好，後來詢問與求助縣市政府相關單位...，真的是感謝他（她）們的協助，才能那麼快...（BT1）。

雖然政府推動企業辦理托兒服務立意良好，然而企業辦理托兒設施意願不彰，過去研究曾經推測其原因，最重要的可能原因之一是因為企業建築無法符合法令規定，而使企業卻步（李三益，2000）。本研究的結果顯示，地方主管機關（教育局處）在協助企業突破地目變更與立案程序中，扮演著極為重要的角色。

## （二）空間規劃

A、B 兩企業都有預留場地以供設立企業托兒設施之用。A 企業之托兒設施是以院區之員工宿舍旁的圖書館改建而成（原該處在當初建構員工宿舍區時即已預留預計辦理托兒設施之用，但因後來建立完成後無設置遂改成圖書館），總面積約為 250 坪，其設置如圖 4-1 所示。透過換算平均每一位幼生可以使用的室內活動面積是 22.95 平方公尺，室外活動面積是 13.77 平方公尺，與教育部（2012）在「幼兒園與其分班設立變更及觀理辦法」中之可以使用室內活動面積每人不得少於 2 平方公尺及室外活動面積每人不得少於 3 平方公尺，故可知相較於法令規定之內外部每一位幼生可以使用的空間活動面積都大上許多，提供企托在環境空間規劃上的優勢條件。

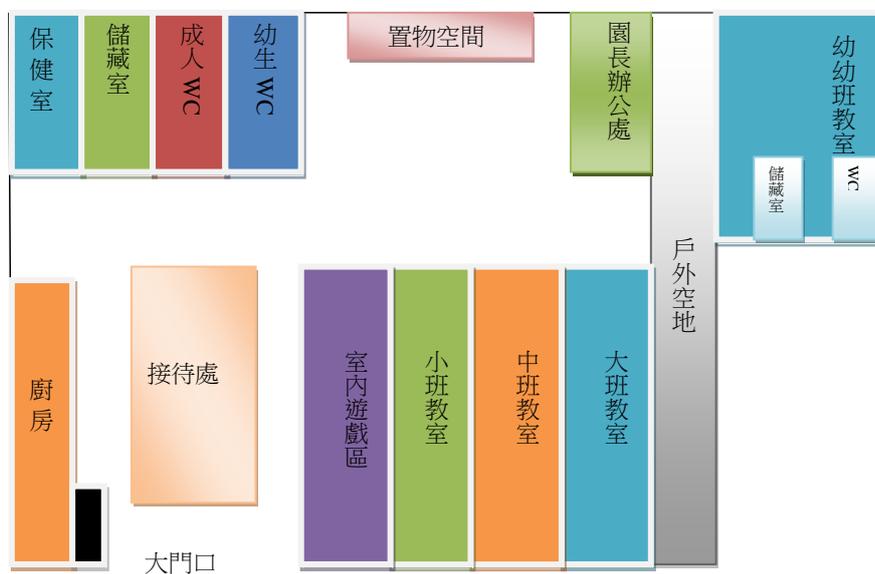


圖 4-1 A 企托設施平面設置

B 企業個案之托兒設施是以廠區旁的一處空地來做規劃（幼兒園），該處總面積約為 400 坪，其中規劃出兩個室外區，一為種植花草樹木的植物區，一為幼兒的室外活動區域，其中也規劃了圖書區與用餐區，值得一提的是，為符合安全，廚房的烹煮器具之使用全採用電能發電、濾水設施全程利用藍光殺菌，詳見圖 4-2。故若是同樣詳算每一位幼生可以使用之室內活動面積是 14.69 平方公尺，室外活動面積是 3.67 平方公尺，故與教育部（2012）在「幼兒園與其分班設立變更及觀理辦法」中之公告標準相較之下，是優於法令規定。

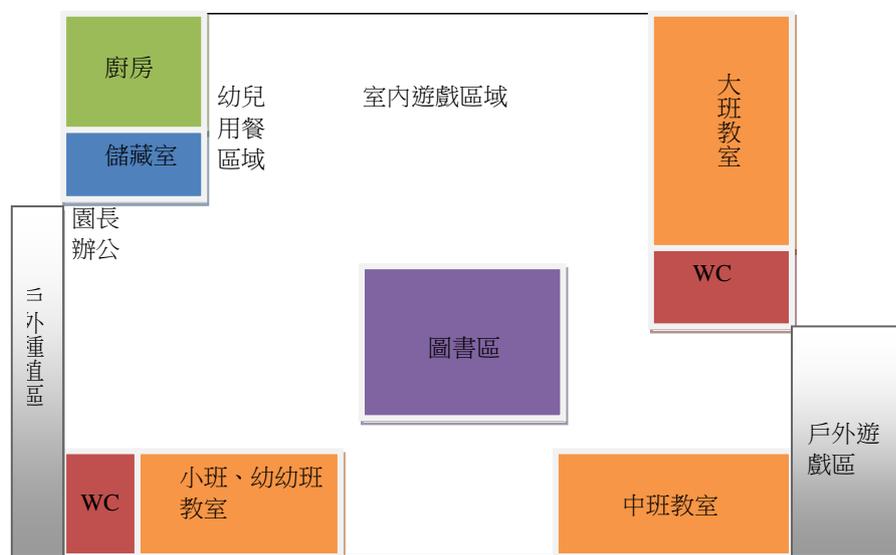


圖 4-2 B 企托設施平面設置

藉由表 4-2，可得知，A、B 兩企托之每一位幼生在內外面積之空間活動面積使用上都勝於法定之公告面積使用。

表 4-2

**室內、室外使用空間活動面積對照表**

單位：平方公尺 / 人

項目	室內活動面積	室外活動面積
法定公告標準	不得少於 2 平方公尺	不得少於 3 平方公尺
A 企托	22.95 平方公尺	13.77 平方公尺
B 企托	14.69 平方公尺	3.67 平方公尺

資料來源：研究者自行整理

由以上觀之，本研究的兩家企托提供寬敞、安全之托兒空間，與莊麗珠（2009）宣稱，企托的永續經營首重於提供安心的環境，以安全第一為原則。也具備林新富（2001）所指，由於都市化日益嚴重，家長們都希望孩子能擁有較大、較自由的活動空間，園所可以提供安全的室內外環境，自然也可相對提高家長對園所的滿意與忠誠度的結果一致。

#### 四、教保理念與課程規劃

幼兒園的托兒服務主要任務為提供專業的教保服務，企托也必須在教保理念和課程規劃設計取得家長的贊同。唯本文之兩個案例，尚屬創園之初，雖有專業教保理念但因課程規劃處於發展初期，從教保理念構想和課程規劃中企圖可窺知一二。

##### （一）教保理念

從與 A、B 企托所進行的訪談中發現，A 企托採取自然、開放與尊重之教保理念，因為該企托之管理者（園長）從專科、大學，再至研究所畢業，皆是幼教本科，因此在專業上有著幼教人的思維與理念，希望能秉持幼教精神，讓孩子在安全自然的環境中，適情、適性的進行快樂的學習，如同 A 企托的園長與教師所言：

...的創辦精神，就是自然、開放、跟尊重，那這一塊，其實會比較著重在小孩這一塊，跟企業的結合度就沒那麼高。...比較符合自己理念（AT1）。

...覺得創辦精神比較是園長的，大家都是相同理念的人，互相溝通也很容易。醫院方面也都是經由園長溝通協調（AT2）。

反觀 B 企托的教保理念則是受到企業中藝術與人文的些許影響，此源自於企業主的思維，再加上園長本身具有企業管理的背景下，利用閒餘時間進修幼兒教師合格證照，因此在兼具企管背景與幼教相關知能因素下，配合企業精神融入幼教理念，除了讓孩子採自然的學習外，更希望能結合人文與藝術部份，讓孩子受到薰陶。

...創辦精神，其實比較傾向於希望可以就是走向比較藝術、人文、創意的一個幼兒園，因為主管們都是比較喜歡藝術方面的，人文精神的培養，希望有積極的精神吧（BT1）！

幼兒園以藝術和人文的特色為出發，除採取開放式的主題與學習區教學，特注重創意與美感...（取自企業托兒服務參考手冊，2014）。

由此可知，在教保精神理念部份，企托都有其堅持屬於自己幼教精神的一面。與翁政興（1996）的研究結果顯示，在依循對孩子作適性教育時，很容易產生有信念，卻不一定可以做出特色的情形發生，其對托育品質的提升與服務是有待商議。故而，從兩家企托的家長滿意度調查顯示，員工家長對幼兒園的教育與課程的專業滿意度上都有著肯定，如同 B 企托員工家長的首重選擇是對於「*幼兒園辦學理念與園務發展計劃*」為第一優先考量（詳見附錄 8），顯見其重要性。但仍有部分對於教育的有提出其它需求建議，例如：A 企托員工家長希望在教學上多增加符合實際幼生需求之基本認知學習（詳見附錄 8）。

## （二）課程規劃

因 A 企業之托兒設施主要是以委外辦理模式設置，故是不需顧慮過多來自委辦者的企業文化包袱。也因此課程設計方面是有很大的自主權力，加上園長與教師秉持著自然結合孩子實際生活經驗為主要的學習取材。然而，或多或少還是因為企業屬性是醫療產業，故會希望在課程的設計上能夠涵蓋有衛生教育之宣導。從「*咱們臺灣味*」的主題，透過包肉粽、九份之旅、製作芋園等活動設計，強調生活經驗的學習（詳見附錄 9）。

因為是以自然為主，故希望課程的設計是以孩子的生活經驗為出發點（AT1）。

企業不會去硬性規定幼兒園要怎麼教...這方面園所是有很大的自主權...。但因為是醫療業的關係，還是會希望課程設計會有衛生這一塊（AT2）。

另一方面，由於 B 企業之托兒設施是以自行辦理模式設置，在企托的本質上隸屬於企業的一環，故受到企業文化的影響就較為深遠。誠如在企業托兒服務參考手冊（2014）中所述及；因是標榜「*藝術與人文之教保理念*」走向。因此，在每日活動時間表上有美感教育、品格教育時段安排（詳見附錄 9）。

綜觀以上，A、B 兩企托在教保理念與課程規劃方面，均是希望以提供真正的受益者：孩子，透過人文與充滿關懷的生活經驗中做事物的學習基礎，藉以培養出以人

為本與生命共同體之概念，此觀點與黃琦珍（2008）所提出的研究發現是相吻合。

## 五、招生作業

企業托兒設施在招生對象上因是以員工家長為主，故已有特定的對象來源。另在使用的資源，可透過利用免費的宣傳方式來達到招生成效。相較於一般坊間幼兒園，則必須要自拓招生來源與需花費金錢才能做到宣傳是有差異性。

招生主要是在院內，就可能院內的中秋節烤肉或是尾牙，...帶小孩去...表演，也趁機會讓人知道有幼兒園，讓其他人慢慢了解。希望凡事都是漸進式的，不要讓人有壓力（AT1）。

因為是給員工的福利，所以是以員工子女為主。公司內會有內部的 e-mail 告知員工招生消息，有時候公司活動，也會讓小朋友參加，讓其他人知道幼兒園的存在（BC1）。

企托招生之宣傳管道主要可藉由企業中的免費員工餐廳、影片播放、甚至是企業內部員工郵件通知、佈告欄張貼訊息等方式，幾乎是免費且易於散播招生資訊。若是一般幼兒園假使要公布招生訊息，則需要自付費用買廣告來源。

沒有對外招生，只有內部有發 mail 公告，預計在 9 月份會有院內的幼兒園，如果有興趣的就來報名...（AT1）；我是從院內公告看到的，後來就觀察一下，也互相和同事問了才知道（AWP1）。

招生的部份好像只有醫院公告，後來都是家長一個找一個，慢慢招來的。也有一些醫院關懷的活動，...一起配合，然後要盡量在企業裡面讓大家知道說，原來有這一間幼兒園...剛好在社區裡面（AT1）。

我是從公司內部郵件看到的，在員工餐廳吃飯有時也會看見招生的影片。後來就觀察一下，也互相和同事問了才知道（BWP1）；公司內部郵件有通知呀，滿方便的（BWP2）。

值得一提的是，為讓企托之招生初期不要有大的招生壓力之負擔，A 企業給企托在招生策略上，先行給予彈性的招生制度，希望利用逐漸累積的口碑與影響，再加以院內的公告招生，能夠讓學生人數到達既定要求。企業冀望在創建托兒設施後，也積極的期望托兒設施能夠得以站穩腳步，並為企業中的員工帶來真正可用的福利。此與林燈燦（2003）提出，幼兒設施最重要是必需提高顧客滿意度與具體化服務頗為相似。

因為委外企業聯托，是本院第一次進行，規劃初期因本院以員工子女為考量下廠商面臨營運壓力，經雙方溝通同意後如未滿額時開放部份非員工子女就讀。對於園方規畫都可以溝通和討論（AC1）。

另一方面，B 企托兒則因配合家長工作繁忙而製造出許多配合企業的活動，先行拉進與家長的距離，再以此作為招生方式，期以能讓家長與子女得以更加親密互動，並進一步讓員工家長習慣、熟悉企托存在：

...會製造一些『誘因』，希望同仁可以趕快來看這個幼兒園。所以公司會提供一些補助，將近一半的補助，還有參予的同仁可以不用上夜班，因為公司是採日夜輪調的，現場有一些員工必須日夜輪調，可能三個月兩個月輪一次，就是上日班上三個月、再上夜班三個月，類似這樣子。.....為了要體恤員工，若上夜班當然就沒辦法接孩子上下課，那就從人事這邊做協調。...可以不用去輪值夜班，只要小孩在這邊念幼兒園。...變成就是在不影響生產的情形之下，然後公司又可以照顧到員工，讓他（她）照顧他（她）的孩子（BC1）。

我們（幼兒園）就直接經營自己的社群網頁（BT1）。

藉由配合企業活動，B 企業的幼兒設施因更為瞭解企業員工的需求，所以能夠讓自己的招生策略設計得更加貼和員工的需求，再加以企業的全力配合，例如在定點設置招生站、利用企業內部網路傳遞、甚至是群組網路社團等，皆可在招生上的實務完善落實任務，並與員工家長溝通，建立關係。

藉由表 4-3，可比較出 A、B 企托二者之間的招生宣傳方式，在 B 企托方面，其所運用的招生模式顯然比 A 企托更為注重宣傳途徑的應用。其是否和自行辦理有關係？值得未來可做的探討！

表 4-3

**A、B 企托招生途徑之現況一覽表**

項目	A 企托	B 企托
大門口海報宣傳	○	○
員工餐廳海報宣傳	○	○
員工餐廳影片宣傳		○
內部員工郵件訊息告知	○	○
企業內、外部駐點人員講解（說明）		○

**資料來源：**研究者整理

由此可發現，本研究之企托與一般幼兒園一樣，都需要有海報、郵件通知（內部）與人員駐點等來作招生的宣傳。此項發現與陳素珍、彭慧玲（2004）所指幼兒園應重視教育行銷的觀念的推行，妥善應用於招生、親師溝通及社區融合，並藉由教育理念的推廣、社區互動及媒體宣傳方法，展現開放的經營策略，包括製作 DM 進行宣傳等，另外透過架設學校網站，藉以提升幼兒園知名度及企業形象在強調幼教品質，提昇競爭優勢。

#### 小結

綜觀以上可歸論之，企托規劃與開辦歷程面向與實際做法，從財務規劃可透過勞動部經費補助或是預先由職工福利委員會借貸方式，解決初期之資金問題；另藉由合理的成本定價策略的執行，來決定辦理模式，以非營利的目標，穩健發展。此外，在企業以信任專業的前題下，教保專業團隊的進駐無疑是落實教育理念的核心執行，以各司其職的概念，發揮出教保服務的品質。因此，為了讓孩子能自由快樂的學習環境，建置出以安全與寬敞的空間規劃，還有透過結合企業文化的教育精神，設計符合孩子生活經驗與適性發展的課程，提升教保優勢。也因為企業托兒的設置是以員工福利為前提下孕育出的育兒措施，故在招生運作上，其服務的對象是特定，主要是以企業中

的員工家長為主，同時藉由融合企業免費資源的運用，以達到招生的宣傳成效。

### 第三節 企托、企業與員工家長之互動關係

企業托兒設施介於企業與員工家長之間，一面既要符合企業為員工謀福利的宗旨、也需要配合企業對企托經營管理的目標，另一方面還需要滿足員工家長的托育需求，因此造成企托、企業與員工家長之間的互動關係具有息息相關的脈絡。以下分別說明本文之兩企托在與企業和員工家長三者間所呈現的合作、服務、互惠的關係。

#### 一、企業托兒設施與企業的合作關係

企業與企業托兒設施從本質上而言，是不同的企業型態，通常也是不同的專業領域。本研究兩家企業托兒設施與企業的合作關係，似乎因為兩種不同的辦理方式而有所差異，但是在尊重教保專業的部分，兩家卻又是相同的，以下分別說明。

##### （一）不同的合作互動

「委外辦理」的 A 企托管理者是園長，A 企業對於企業托兒設施所執行的方針考量層面上，選擇不介入托兒設施管理與理念定位。如同訪談時，企業承辦人員所言：

企業設立托兒設施，最重要是希望可以幫到員工...我們（企業）希望盡量不要影響他們（幼兒園），畢竟是不同行業取向。（AC1）。

同時，A 企托之園長也認為，企業對於企托設施本身的經營影響並不算多，教保人員主要依據園長的規畫提供教保服務：

...我覺得對教保人員是沒有影響的。因為這裡（企業）是醫療專業，我們（幼兒園）是教育單位，...交流僅止於少部分小兒科醫師，或者跟幼兒發展相關的人才會了解，但這些人通常都是醫師而已，並不是主要管理者（AT1）。

幼兒園是園長承辦的，所以園長就是我們的老闆，老闆的想法與做事是會影響我們（老師）的...（AT2）！

但由於 A 企業的本業是醫療，對社區公共衛生有相對地注重，因此希望企托能結合政府社區醫護資源，發展幼兒完整教育並以服務精神為宗旨。此一結論與陳鳳仙（2014）在企業托兒網裡所提出「雇主理念與行動中」載明認為醫療院所企托設施應注重結合社區資源的論點雷同。

創辦...全權交由我們（幼兒園）一手包辦來做，例如：立案、環境設計、教師聘用...但若真的需要協助時也會幫忙啦！互相...（AT1）！

也許因為是醫療院所吧！對衛生與健康很注重與也會希望幼兒園能配合（AT2）。

B 企業「自行辦理」企托的經營方式則完全不同，B 企托在建立之初，即被視為是企業的一部份，無論是創建的流程或是時效等都直接被納入考量，秉持一切按照 B 企業辦理企托的計畫書執行，同時由 B 企業聘請的專業園長團隊與教保顧問同步加入規劃團隊，不僅兼顧效率也讓專業的教保人員從頭參與其中，共同建立屬於企業與員工的托兒設施。

因為老闆一句話：來蓋個幼兒園吧！企業管理部門開始進行一連串的規劃階段，.....陸續找來幼教顧問做諮詢、園長與教師.....，一切都按照計畫進行！公司是很強調制度化的，很多事情上的安排都必須合乎公司規定，不會特別困難，因為都有規章可照著做（BC1）。

B 企托之管理者是由「企業之福委會主委擔任，其他（她）教職人員包含園長在內，都是企業聘僱」（BC1），其比較像是企業中「托兒設施」部門的同仁，透過 B 企托拉起企業與員工間的聯繫橋樑，將企托視為企業的一部份：

...幼兒園是自辦方式，從階層來講，還是屬於公司的一部份。...再往上的層級是職工福利委員會，職工福利委員會的主委擔任托兒設施負責人。福委會的管理師就是負責對幼兒園的窗口。福委會又是歸在公司的管理部門之下。簡單的講，...就是公司裡的幼兒園，然後往上就是福委會，再往上是管理部。...最大

的長官應該就是算...執行副總，就是福委會的主委（BC1）。

尊重跟關懷！不管老師和老師；老師和員工；或是家長和老師；孩子和孩子之間...企業和幼兒園...也是這樣，要有同理心（BT1）。

因為幼兒園的關係...感覺跟同部門和不是同部門的員工有了更深的聯繫...辦起事來也方便多了（BWP2）。

由以上得知，A 企業與企托的關係僅止於委託辦理托兒設施減輕員工負擔，企托與企業各司其職，並不介入彼此的經營運作，受企業文化的影響也相對的較少；B 企托由企業自行辦理、被視為企業的另一個部門，受到較多的經營管理，企業文化的影響也較為明顯。在企業托兒設施的人力規劃方面可發現，執行「委外辦理」的 A 企托人員聘僱都是由園方主導且自己決定，與勞動部之企業托兒服務參考手冊（2013）中所提及委託辦理的「奇美電子附設之活水幼兒園」類似；而「自行辦理」的 B 企托則是由企業聘僱幼兒教育專業顧問與企業共同制定規定，則與企業自辦的「臺灣積體電路附設之臺積電幼兒園」相似。

## （二）相同的尊重專業

基於「尊重專業」之考量，倘若企業若能以教學專業團隊來實踐教育理想，是十分重要的（企業托兒服務參考手冊，2014）；本研究的兩家企托在教保專業上均能獲得企業的充分尊重。A 企托因為採用委外辦理的方式，專業決策上幾乎獲得完全的自主權。A 企托的園長提到：「我們（幼兒園）的創辦精神，就是自然、開放、跟尊重，會比較著重在小孩這一塊，跟企業的結合度就沒那麼高。比較符合自己理念（AP1）；A 企業托兒設施承辦人員也認為：「我覺得創辦精神比較是園長的，大家都是相同理念的人，互相溝通也很容易，因此教育理念都遵照園長的指示。醫院方面也都是經由園長溝通協調」（AC1）；同時員工家長在經過審視與觀察後，也認可其教育理念：

因為先前有接觸過其它幼兒園...是有些因素讓我還處於考慮中，基本上對幼兒園(公司企托)的教育理念還算認可...（AWP1）。

我覺得幼兒園(公司企托)的教育理念很好，很自然也很尊重孩子！當然除了方便，這也是我考量的因素（AWP2）。

由以上可知，A 企托對於其所執行的幼兒教育，是秉持著自然、尊重的教育精神，讓家長認可理念的情況下，透過A企業在過程中所採取的態度是以「尊重專業」為主，全權放手與企托之教育專業，讓其可將教保理念加以發揮運用。所以當家長在選擇企業托兒設施時，假使托兒設施能夠具有良好的教育理念與完善的師資，同時以幼兒關懷為主，常能受到家長之認同（林新富，2001）。加上家長因工作時間限制，企業托兒設施正可提供符合需求的服務品質（簡楚瑛，2002）。此結論是與研究結果是有相符。

而在 B 企托方面，企業秉持著專業性的前提下給予幼兒園自由發揮教育理念的空間，讓園方以專業的理念落實幼兒教育的實施，更是企業所期望及關注的部分：

這部份我們（企業）會希望由園方主導，畢竟學有所長。教育的東西還是老師和園長比較專業（BC1）。

不干涉教學內容，它（企業）就是很尊重，它（企業）希望這邊培育出來的孩子是比較積極而且正向的，才可以面對壓力（BT1）。

由以上觀之，B 企業因隔行如隔山的狀況下，故在企托的教育理念的規劃中，選擇以各有所長，以透過專業的教育人員來進行教學規劃與實行。此一結論與吳曙吟（2004）研究所提之歸納幼兒園創新內涵，包括有專業師資部分，以提升家長滿意度是吻合。

## 二、企托與員工家長的服務關係

本研究的兩個企托與員工家長之間的互動關係，主要是托育服務的供給與需求，呈現出「配合工時的托育服務」與「促進溝通的親師互動」兩種服務特色，以下分別說明。

### （一）配合工時的托育服務

以服務的面向來說，家長大多贊成企業創設托兒設施以協助提供托兒服務來減輕員工負擔（何士隆，2002）。從研究者的觀察中發現，A、B 兩所企托的設置也都是以提供「員工福利」，並減輕「員工職家衝突」為前提（企業托兒服務參考手冊，2014；A 企業醫療財團法人，2013）。而當中最重要考量點，自然是配合企業員工的工作時間，以 B 企托為例，B 企業為執行三班輪班制的企業，因此員工家長的上班時間並無法遵循一般市面坊間的托兒設施，為此 B 企托的托兒時間也隨員工需求而改變，其「托兒時間為 7:30 - 21:00，同時配合企業員工家長工時」，亦常在企業的「例假日舉辦不同活動，以配合員家長休假期間」（企業托兒服務參考手冊，2014）。A 企托則是若遇員工家長有特殊需求時也會盡可能配合。此外，透過訪談得知，A、B 兩企托「省卻讓員工接送幼兒時間」（AC1；BC1）也是企托為員工考量的服務重點。

像就有家長希望幼兒園能在放學時將孩子直接送到基隆院區，目前雖僅有五位有這樣的需要，我們也會照他（她）們希望去完成（AT1）。

企托配合員工家長工作時間或接送地點的貼心服務，從劉明德（2003）所提欲維繫顧客的忠誠度須由顧客的觀點切入、整合服務的差異化、建立長期服務合作關係為永續經營支柱的觀點而言，誠然是企托比一般幼兒園更具競爭力的特色之一。

### （二）促進溝通的親師互動

「親師溝通」是指教師和家長為了幫助幼兒能快樂成長，有效學習，在教養態度上取得協調，達到一致的做法而進行的一種雙向互動活動（郭明德，2002）。由於現在家庭子女數減少，家長對子女的關心度增加，對教育的要求也相對提高，而家庭和托兒設施對於幼兒的教育都負有極重要的責任，因此親師溝通在教育中更具意義。

B 企托在親師互動方面，則因配合家長工作繁忙而製造出許多配合企業的活動，以期能讓家長與子女得以更加親密互動，並進一步也促成親師之間的聯繫關係。如 B

企業會配合多數企業員工休假的日子，舉辦讓多數家長可以參與的親子活動，或是同時將親子活動與企業員工活動作結合，如：員工運動會（FB 網站社群，2014）。另一方面，也會為促進親子關係的建立，而不定期舉辦親職座談會，甚至是邀請親子專家蒞臨演講，或是利用學生家長中有化妝品專業人員，前往幼兒園教導、示範如何製作肥皂等（詳見附錄 7；FB 網站社群，2014）。

而 A 企托也同樣運用了假日親子同遊、小週末親子講座等安排，藉以提升親子與親師認同關係之建立（FB 網站社群，2014）。活動的安排均是為了提升、增加親子間的互動關係，同時也藉由活動的辦理增加員工家長與教師之間彼此的交流，藉以建立認同感與信任。從長遠的觀點來說，也可能促進企業中員工家長、同事之間的人際交流。此一結論與張明輝（2002）認為「教育機構應妥善處理顧客關係與提供適當服務」是相同的。

### 三、企業與員工家長的互惠關係

本研究的兩家企業與員工家長之間呈現出彼此互惠的關係，藉由研究者的訪談與觀察結果可發現，員工家長與企業托兒設施的關係與感知，可從同事關係、工作效益、以及員工感受到企業所提供的「職家政策」程度來表現。

#### （一）促進同事間的人際互動

企業托兒設施，主要是協助員工解決幼小子女的托育問題、增加員工福利為目的為重要之指標，在「不以營利為目的」（AC1；BC1；企業托兒服務參考手冊，2014）的前提之下，教育與照顧品質成為企業托兒設施與員工家長都相當重視與關心的事項。而企業托兒設施的建立，不僅讓親師有時間在接送時間會面，有時也能透過企業其他事由或相關管道形成較多的互動機會，同時也藉由企業內部與企業托兒設施較容易配合，而產生聯合性質的活動之故，容易讓同事之間的關係加深，並進一步達到增進同事關係的好處。

幼兒園會配合企業的員工運動會，一起共同舉辦形成親子運動會...。拉進企業

與員工和家庭間的關係... (BT1)。

...不同部門的人原本就比較沒交集，是正常的...。但因為孩子就讀了企業的幼兒園，我們現在會一起揪團去露營喔...感覺和同事比較有話題可以聊... (BWP1)。

醫院若有感恩的表演...幼兒園的孩子會前往表演...，我們(員工家長)若剛好有空時就會去看一下...。曾經有孩子是同班的同事(不同部門)遇到時跑來跟我說...我家孩子的表演情形... (AWP2)。

由上述可知，A、B 企業中的員工家長一致認同，企業托兒設施確實可能可促進同企業中同事人際交往關係，然而仍是以彼此有子女者認為幫助較大。或許因為有共同之話題與環境，所以比較容易影響日後在相處或傳遞托兒設施消息時的距離，也因此被認為較易促進同事之間的情感建立。此結論與增加員工對企業的認同感，進而增進同事情誼相似(楊幸伶，2000；黃韻璇，2001)。

## (二) 提升員工的工作效益

企業托兒設施的設置，因為是提升員工福利，同時以改善員工職家衝突為主要目標，因此一向被認為確實有利於提升員工工作士氣和工作滿足感、提升企業的公共形象、增強員工對公司的認同感和執著感、提升員工的工作動力和生產力、提高勞動的素質、彈性配合公司臨時加班的需求與增進兩性雇用機會均等的落實等(楊幸伶，2000)。在本研究的訪談內容中，「幼兒園因為可以提供到 19:00，所以我們(員工家長)就無後顧之憂，不用急著要接孩子，而延遲了工作」(BWP1)、「讓我可以更放心、安心工作」(AWP2)，故不論是 A 企業或 B 企業的員工家長都認為企業托兒設施的成立，是可以增進工作效益，但也有另一番見解，認同工作效益可提升不假，但是卻與預期提升的幅度有落差，「...每個人對於工作效率的定義不同。對我來說是『有』，但對其他人來說『不見得』...」(BWP2)，推測原因，可能是每個人對真實工作狀況改善上的工作效益感受與認知程度的不同，故較有因人而異之情形產生。

### （三）增進員工對「職家政策」的正向感受

企業本身的「職家政策」，能夠形成員工對組織支持的知覺與感受，也就是指員工感受到組織對其的器重、關心他（她）們的貢獻或福祉的程度，當員工被企業看待其貢獻並關心利益的整體知覺程度（黃韻璇，2001）。

對於我自己而言的話是有感覺至少企業有在為員工著想，而非是血汗企業...  
(AWP1)。

以前覺得(醫院)沒什麼支持可言...現在好像好多了。應該是因為醫療行業流動率高的情況下而設置的吧?! (AWP2)。

此外，從員工家長對企業托兒設施的滿意度調查結果也可以得知：

企業體恤員工家長提供月費補助，辦理幼兒園的品質優良，口耳相傳後...目前已額滿仍有家長排隊預約入學的情況（取自企業托兒服務參考手冊，2014；詳見附錄 7）。

我是很贊同企業辦理幼兒園...對員工來說，有好的托兒環境、理念與師資...對我的孩子是有幫助的... (AWP2)。

因為對有兩個孩子的我（員工家長）來說，企業補助了部分學費與又設有幼兒園，真的是省了不少錢 (BWP1)。

基於上述可以推知，不論是 A 企業的「委外辦理」或是 B 企業的「自行辦理」之企業托兒設施，都讓員工家長有認同感，也都因為企業附設幼兒園在家長與社區間已漸形成口碑，間接也肯定了教保人員在企業附設幼兒園的表現，從而增加了對企業創建托兒設施的滿意度。同時企業的員工對「組織支持知覺」的程度高低，藉由企業托兒設施的創立與執行，員工家長都是懷抱樂見其成的態度，縱使需要觀察其所帶來的教育品質，但是整體環境與師資、設備仍是被接受的。尤其是在企業托兒設施的學費津貼或是學費金額都讓員工家長認為滿意，因而進一步加深企業組織支持知覺的程

度。

另一方面，企業所帶來的組織支持知覺的確在生產力方面是有形成大的影響性，「不用擔心孩子的托兒問題」（BWP2）、「看在有提供給孩子好的教育環境份上，有時做累了真的想辭職，但回過頭來會再想一想...」（AWP1），對可以安心工作，也可能留住人才的作法均有所贊同，然而在對家庭生活的平衡性上，卻產生比預期較小的影響，推測可能造成這些原因，是因職業別不同，且也必須考慮到「個人的生活品質定義範圍不一」（BWP1），因此「組織支持知覺」應該都有提升。此結果吻合 Dobson（1990）與 Bowen（1988）的研究，重視倫理的企業可贏得社會與組織成員的忠誠度與向心力，當企業在企業文化中提出有對員工家庭的支持政策時，除可提升績效，同時整合員工在職場與家庭的角色。

綜合以上可歸論之，首先企托與企業的合作關係來說，在企業文化層面，企業文化可能較容易影響「自行辦理」的企業托兒設施，對「委外辦理」者則影響較小；不論是以「自行辦理」或是「委外辦理」模式進行企業托兒設施辦理，企業都秉持「尊重專業」的態度，希望讓教育精神得以發揮，因此都採取由企托設施主導的模式。就企托與員工家長的服務關係來說，企業托兒設施是以服務為主導，對員工家長提供托兒與教育的服務，以減輕員工負擔，同時也藉由二者不斷的互動，促使幼兒教育觀念推行更加完善，整體來說，企托同時也促使親子教育與家長關係的緊密連結推手。最後以企業與員工家長的互惠關係來說，企業托兒設施的設立確可以促進家中有學齡兒的員工家長，也會因場域有共通項目的連結而產生共同話題，增加溝通平台，進而促進同事間人際關係建立。冀望藉由立意良善的企業托兒服務，以減低企業之流動率、提高生產力與增加工作滿意度，創造出企業－企托－員工家長之三贏局面。

## 第五章 結論與建議

本章依據研究結果歸納與彙整，分成第一節結論與第二節建議，茲說明如下。

### 第一節 結論

本研究發現，企業辦理的托兒設施似乎有著相近的開辦動機，考量面向多元的創建過程，同時呈現出企托、企業與員工家長三者間密切的互動關係，以下分別說明本研究之結論。

#### 一、企業創辦托兒設施的動機

本研究發現企業創辦托兒設施的動機，歸納出三部分，分別為依法分擔員工家庭照顧責任、企業文化下的員工家庭福利措施與解決企業員工之托兒需求：

##### (一) 在企業依法分擔員工家庭照顧責任部分

1. 依據法令辦理：本研究兩個案之員工數均已達到性別工作平等法規定「僱用受僱者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施」之總人數標準，加上醫院的評鑑基準及評量項目中訂有員工福利設置托兒設施之故，因而依法設置企托。
2. 獲得相關資源協助：兩研究個案係都有接受政府在家庭友善福利政策下所給予的相關經費補助。也透過參與勞動部針對企業托兒所舉辦的服務宣導活動，瞭解更多資源的蒐集與運用，穩固企業辦理企業托兒設施之信心。
3. 加入政策宣導之行列：讓已設置企業托兒設施的 B 企業透過政府所舉辦之企業托兒服務之宣導，以企業與企托設施之互動與關係做分享及協助在企業托兒網的專文撰寫，讓目前尚處於停看聽之企業可透過參考他山之石，選擇符合本身企業所需，建構企托之雛形，間接提升出企業的社會形象。

##### (二) 在企業文化下的員工家庭福利措施部分

本研究之兩家企托個案，其在所屬之企業文化下都有著關懷員工的面向，不以

營利為目的，均都選擇以托兒設施作為員工家庭相關福利措施之提供，為吸引或留住優秀人才。

### （三）在解決企業員工之托兒需求部分

企業托兒設施除了可以改善員工家庭的育兒問題，進而降低職家壓力下的不平衡。故本研究之兩企業案例選擇規劃辦理托兒設施來解決員工在托育需求方面的問題，藉以減低員工離職率、提升企業向心力。

## 二、企業托兒設施規劃與開辦歷程

透過企業托兒設施規劃與開辦歷程之考量，歸納出：財務規劃、專業人才、場地空間、教保理念與課程規劃、招生五大面向與做法：

### （一）財務規劃

- 1.資金籌措：比起一般坊間幼兒園多了由政府補助與職福會可供借貸方式之管道，有利初期的經費資金之運用。
- 2.定價策略：企業秉持著照顧員工與配合政府相關法令政策，提供價格優惠給員工家長，減輕員工的育兒負擔。
- 3.決定辦理模式：企業選擇辦理企業托兒設施雖秉持以員工福利為原則，但是仍必須以經濟現實面作出評估與考量，選擇最恰當的辦理方式－「委外模式」或「自行辦理」。

### （二）專業人才

- 1.籌備期專業人才：採「委外辦理」者先行尋找專業幼教經營團隊，在人員招募與管理上都是完全交付由園方來承接與規劃；採「自行辦理」者，先是聘雇幼兒專業顧問擔任諮詢者，接著再透由顧問與企業內部主管遴選請出園長並進駐場地協助設施規劃與執行，最後著手進行設備的立案、以及教保人員的聘任，並共同擬定招生與課程規劃。

2.專業師資招募：在「委外辦理」部分，是由園長自行招募；「自行辦理」部分，則是透過企業聘請之幼兒教育顧問及園長和企業內部高階主管的共同篩選而定。

### （三）場地空間

- 1.場地設置：因企業所屬之用地大都為工業用地，在考量企業托兒設施之建置，需要將地目作轉換，故需注意要符合都市計畫法及都市土地使用分區管制或是區域計畫法及非都市土地使用管制等相關法規之規定，以利地目能有合法性之使用。本研究之 B 企托在地目部分較有明顯的初期建置之困擾問題呈現出。
- 2.空間規劃：兩家企業托兒設施內外空間大小優於教育部頒訂的「幼兒園與其分班設立變更及管理辦法」所建議之標準，且能妥善規劃使用，皆有較一般私立幼兒園為佳的環境優勢。

### （四）教保理念與課程規劃

- 1.教保理念：「委外辦理」之 A 企托，因在園長個人背景影響下，期望藉由自然、開放與尊重之教保理念，秉持著幼教人的思維與理念，讓孩子在安全自然的環境中，適情、適性做快樂的學習；「自行辦理」之 B 企托，園長結合企業管理與教育及融合企業之文化經由人文與藝術，讓孩子受到薰陶與啟迪。
- 2.課程規劃：「委外辦理」的 A 企托，雖因為不需顧慮過多來自委辦者的企業文化，在課程設計方面擁有較大的自主權，但仍需考量企業屬性是醫療產業，會在課程上涵蓋衛生教育之宣導；「自行辦理」的 B 企托，因隸屬於企業的一環，所受到企業文化影響較深，本個案之企業期望藉由企托將人文與藝術融合生活經驗，培養出具備藝文涵養之生命體。

### （五）招生

- 1.招生途徑與對象來源：對於企托，其已有特定的招生來源與對象，即是企業中的員工家長，故是不需因招生問題而煩惱；另可透過免費的招生管道，如：企業中

的免費員工餐廳、影片播放、甚至是企業內部員工郵件通知、佈告欄張貼訊息等方式，來進行招生資訊的散播與宣傳。

- 2.創新服務優勢：無論是「自行辦理」或是「委外辦理」的企業托兒設施皆保有與企業聯結的創新服務，如：A 企托在教育結合醫療宣導、B 企托配合企業之員工家長工時延長托兒時間等，都有強化企托在服務中的特色與優勢。

### 三、企托、企業與員工家長之間的互動關係

從企托－企業－企業與員工家長三者間的互動關係，可歸納出以下的合作關係、服務關係與互惠關係：

#### (一) 企托與企業的合作關係

- 1.不同的合作互動：「委外辦理」之 A 企業選擇以不介入托兒設施管理與理念定位，讓企托與企業能夠各司其職，互不產生牴觸。但因為本業是屬醫療業的關係，故希望企托能在幼兒教育上增加衛生與醫療等概念與習慣的宣導，故可以推論其在受企業文化的影響性是淺顯。另外，「自行辦理」之 B 企業因認同企托也如同是企業的另一部門，故冀望企托能擔負起建立企業與員工家長間的溝通橋樑，落實企業之精神，在企業倫理、企業支持等因素影響下是較為顯而易見。
- 2.相同樣的尊重專業：不管是委外辦理或是自行辦理之企托，兩家企業皆秉持著不同行業之專業性的原則下給予企托有自由發揮教育理念的空間，讓園方能將專業作淋漓致盡致的發揮。

#### (二) 企托與員工家長的服務關係

- 1.配合工時的托育服務：兩家企托之個案均是以提供「員工福利」及減輕「員工職家衝突」為前提，省卻讓員工接送幼兒時間和配合員工工時是為員工家長所考量的服務重點。
- 2.促進溝通的親師互動：本研究之兩家企托個案均有配合企業相關活動的進行，如：B 企托之員工運動會、親職講座及 A 企托之假日親子同遊、小週末親子講座等活

動的安排，藉以協助員工家長與子女之家庭互動關係的建立，進而促成親師的聯繫關係。

### （三）企業與員工家長的互惠關係

- 1.促進同事間的人際互動：兩家研究個案之企業的員工家長均一致認同，企業托兒設施的確可促進企業中同事間之人際交往關係的建立，但有部分家長認為仍是以彼此有子女者幫助較大。
- 2.提升員工的工作效益：兩家研究個案之企業的員工家長均認為企業托兒設施的成立，的確是可以增進工作效益，但因每個人對實際工作狀況改善上的工作效益之感受與認知程度的不同，故會有因人而異之解讀情形產生。
- 3.增進員工對「職家政策」的正向感受：不論是「委外辦理」或是「自行辦理」之企托，都讓員工家長增加了認同感受，也因企業附設幼兒園在家長與社區間已逐漸形成口碑，從而增加了對企業創建托兒設施的滿意度之支持。

## 第二節 建議

對於企業托兒設施的成立與辦理，為提供將來創辦企業托兒設施、以及未來進行相關研究之參考，以下將從對企業的建議、對政府的建議、對未來研究的建議等面向，分別提出建議。

### 一、對企業的建議

#### （一）企業應持續關心員工之托兒需求

創立企托時，企業應考慮如何符合員工需求、融入企業文化與兼顧教保專業，建立優質並具有特色的企業托兒服務。企托開辦之後，企業仍應持續關心員工之托育需求，強調建立誠實、信任、體諒、以及共同目標的互動關係，而不是僅強調企業能夠給予何種好處的狹義法律契約。

## （二）企業應善用本身資源協助員工

企業與員工之間的關係，應由企業主動思考如何幫助員工減低職家衝突困擾，因此需對員工的需求有更多瞭解，才能運用企業資源去進行協助，並產生真正的效益。

## （三）企業應積極辦理托兒服務

企業托兒服務之提供除了是體貼員工的作法，可滿足其幼兒照顧之需求，增加服務之意願，尤其對疲於家庭與工作的企業員工而言，確實是一大福利。雖然員工不會將托兒服務的提供視為與薪資同等重要，但是將企業托兒服務視為一種情感性的支持措施，對員工有著相當程度之影響。

## （四）企業應持續提升托兒服務之品質

員工對企業托兒服務滿意程度可視為對企業托兒服務的評估方式，本研究發現企業托兒服務可以改善對「職家政策」的感受，企業在托兒環境與師生面向仍應盡力改善，因為托兒品質影響著員工的滿意度，而員工對托兒服務的滿意度又與組織支持知覺與離職傾向有關連性，所以當企業提供企業托兒服務時，也要持續維持其品質，如此才能達到提高員工績效等預期的目標。

## 二、對政府的建議

### （一）加強輔導企業辦理托兒服務

建議政府相關單位應加強輔導企業辦理托兒服務，政府應鼓勵企業辦理托兒服務並扮演起監督其品質的角色，使企業單位在提供給員工企業托兒服務之福利時，又能兼顧員工對於托兒服務之需求，提升其滿意程度，進而增加對於組織之投入，降低離職之傾向。

### （二）落實監督企業托兒服務品質

企業托兒服務之滿意程度可視為對企業托兒服務的一種評估方式。因此政府應扮演起監督企業托兒服務品質的角色，如在補助企業辦理托兒服務時，可建立完善的評鑑稽核制度，除可以利用評鑑來檢驗企業辦理托兒之績效，亦也可確實保障員工與幼兒之福利。

### （三）增加對企業辦理托兒服務的財務補助

政府對於企業辦理托兒服務應積極鼓勵並予以補助。一般而言，經費來源是企業辦理托育服務的成敗關鍵。建議政府可採取：

- 1.有效的編列預算經費：可就特定項目提供專款補助，協助企業發展完善的員工托兒計畫與相關措施。
- 2.提供企業托兒租稅優惠：目前我國政府提供獎勵誘因不足，建議政府對非以營利為目的之企業托兒在稅制可採行優惠租稅，提高企業辦理托兒服務之誘因。

### （四）對企業之托兒政策能更加明確化

企業托兒雖然已辦理多年，但許多企業在不清楚相關法令規定的情況下摸索，而政府視企業托兒政策為家庭福利的一環，故政府在制定企業托兒相關政策時，必須更加明確化調整，包括補助條件之限定、需辦理托兒服務企業之法律規範與罰責，讓企業更有意願投注心力在辦理托兒服務。

### （五）可採取標竿企業或獎勵執行績效佳的企業

本研究發現，企業辦理托兒服務時，無論是在硬體設施或者課程的規劃都會善盡心力，提供最好服務，而企業托兒往往與企業形象及員工安定感有重要的關聯，其嚴謹性常較一般園所之規格高。故對於用心在辦理企托之企業，政府應給予肯定與鼓勵，建議政府在推行企業托兒上，應將企業托兒能夠加上是「社會責任」的宣導，並非只提供金額不高的托兒補助，建立「標竿企業」，利用專家遴選的方式選出代表性企業或者獎勵執行績效佳的企業，除可將企業托兒成果提供讓企業及教育界參考，亦有「拋磚引玉」之成效，讓許多企業願意仿效推行。

### 三、對未來研究的建議

企托設施已是企業培育或發展人才之經營重點，且將成為趨勢，然對於其中的研究卻顯不足，因此對於未來提供之研究相關建議如下：

#### （一）納入幼教發展政策之相關探討

本研究之主題為企業創辦托兒設施歷程之個案研究，其著眼在於企業的觀點，對於幼教政策的相關探討較少，有關幼托整合後幼兒教育的供給、家長需求、經費場地資源分配與法規修訂、非營利幼兒園推動趨勢、在地化課程等等的規劃與發展，牽涉層面甚廣，未來研究可就幼教政策與企業創辦托兒設施的關聯性進行探討，以期研究面向能夠配合幼教政策的發展方向。

#### （二）以不同研究對象進行探討

- 1.針對行業種類相似的企托設施進行調查，可將範圍擴大，以提供真實的有效意見，在教學上或經營上甚至是管理上皆作探討。
- 2.對不同類別的企托設施進行彙整分析，依其不同設置方式、職業類別、規模大小作出比對，以其將來提供有心成立企托者之參考。
- 3.企業創辦托兒設施牽涉的相關人員眾多，本研究僅以企業之承辦人員、企業托兒設施之園長、教師、員工家長為研究對象，未來研究可增加政府主管單位之承辦人員、專家學者、民間團體，以獲取更廣泛資料。

#### （三）以不同研究方法進行探討

- 1.本研究採用訪談方法以獲得資訊，建議後續研究可向廣度延伸，使用量化調查，選取足以代表之研究對象進行問卷調查，運用統計分析求得研究結果。
- 2.企業創辦托兒設施的成效，必須仰賴時間印證發展的過程及結果成敗，建議未來可採取長期縱貫性的研究方式，瞭解並比較企業創辦托兒設施實施之前後，各關係人員之想法差異。

## 參考文獻

- 丁虹（1987）。**企業文化與組織承諾之關係研究**（未出版之博士論文），國立政治大學企業管理研究所，臺北市。
- 中央研究院（2011）。**人口政策建議書**。取自  
[http://www.sinica.edu.tw/manage/gatenews/showsingle.php?\\_op=?rid:39685](http://www.sinica.edu.tw/manage/gatenews/showsingle.php?_op=?rid:39685)
- 內政部（2008）。**人口政策白皮書：少子女化、高齡化及移民**。臺北市：內政部。
- 天下雜誌（2011）。**小孩養不起？法國人有法子**。取自  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5026311>
- 王麗容（1991）。**美國企業辦理托兒服務現況分析與影響因素之探討**。臺北市：勞動部。
- 王麗容（1994）。**企業托兒服務的功能與發展-婦幼福利的新方向**。**社會建設**，85，48-58。
- 王麗容、林顯宗、薛承泰（1994）。**臺灣地區婦女福利需求初步評估之研究**。內政部社會司委託研究。
- 王文科（1994）。**質的教育研究法（第二版）**。臺北市：師大書苑。
- 王文科、王智弘（2012）。**教育研究法**。臺北市：五南圖書出版公司。
- 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**。臺北市：五南。
- 王楨雅（2004）。**工作家庭協助方案對於員工組織承諾的影響－以臺灣地區高科技產業為例**（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園縣。
- 江義平（2000）。**教學服務品質衡量模式建構及分析之研究**。**亞太管理評論**，5，95-115。
- 行政院主計總處（2010）。**臺灣地區婦女婚育與就業調查報告**。取自  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=11661&CtNode=3304&mp=1>
- 行政院衛生署（2011）。**100年醫院評鑑基準及評量項目**。取自  
[http://www.ccd.mohw.gov.tw/?aid=301&pid=41&page\\_name=detail&iid=1463](http://www.ccd.mohw.gov.tw/?aid=301&pid=41&page_name=detail&iid=1463)
- 行政院（2012）。**我國幼兒托育制度之研究**。臺北市：行政院研考會。
- 行政院主計總處（2013）。**102年人力運用調查統計**。取自  
<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/3112716622IG04GCIN.pdf>
- 行政院主計總處（2013）。**勞動力統計－勞動力參與率**。取自  
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=30304&ctNode=517&mp=4>
- 李佳宜（2000）。**知覺組織支持對員工工作態度影響之研究**（未出版之碩士論文）。

- 國立中山大學，高雄市。
- 李美華（譯）（2005）。**社會科學研究方法（上）（下）**（Earl Babbie）。臺北市：時英。
- 李明（譯）（2012）。**執行力：沒有執行力**（Bossidy, L. & Charan, R.）。臺北市：天下臺北。
- Hong Sir（2010年9月5日）。家庭友善政策。**蘋果日報**。取自  
<http://hk.apple.nextmedia.com/news/art/20120905/18008531>
- 王佳煌等（譯）（2002）。**當代社會研究法：質化與量化途徑**（Lawrence Neuman）。臺北市：學富。
- 任金剛（1996）。**組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討**（未出版之博士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 何士隆（2003）。**以合作社模式提供托兒服務滿意度之研究－以臺灣消費合作社附設托兒所為例**（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，臺北市。
- 余多年（1999）。**各國學齡前兒童照顧支持政策之研究**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義市。
- 吳思華（2000）。知識世紀的產業創新：議題與對策。**科技發展政策報導**，**SR8902期**，595-615。
- 吳芝儀、李奉儒（譯）（2001）。**質的評鑑與研究**（米高·奎因·巴頓）。臺北市：桂冠。
- 吳清山、林天佑（2003）。創新經營。**教育資料與研究**，**53**，134-135。
- 吳曙吟（2004）。**家長選擇幼兒園決策取向與其對幼兒園服務品質滿意度研究**（未出版之碩士論文）。國立花蓮師範學院，花蓮市。
- 吳清山（2006）。創意學校總體營造的理念與實踐。**教師天地**，**142**，9-15。
- 呂寶靜（1991）。**臺灣企業辦理托兒服務需要性的探討**。臺北市：勞動部。
- 李惠滿（1991）。**托兒福利與員工工作滿足之關係**（未出版之碩士論文）。私立中國文化大學，臺北市。
- 李三益（2000）。**員工子女托育機構的設置與提升企業人力資之調查分析**。二十一世紀台灣社會福利願景學術研討會，嘉義南華大學。
- 李佳怡（2000）。**知覺組織支持對員工工作態度影響之研究**（未出版之碩士論文）。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 李佳俐（2004）。**工作 / 家庭政策、工作/家庭平衡與員工績效關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。

- 李自勇（2008）。屏東縣國民小學組織文化、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。私立樹德科技大學，高雄市。
- 周淑貞（1995）。女性員工對托兒服務滿意度、工作滿足與離職傾向關係之研究（未出版之碩士論文）。私立中國文化大學，臺北市。
- 尚榮安（譯）（2001）。個案研究法（Robert K. Yin）。臺北市：弘智文化。
- 性別工作平等法（2002年1月16日）。
- 林顯宗（1991）。已婚職業婦女家庭及工作角色壓力的決定因素，**臺灣經濟月刊**，177，69-87。
- 林佳慧（2001）。美國、德國與瑞典的親職假政策研究：從福利國家制度面來探究（未出版之碩士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 林新富（2001）。轉換成本在顧客滿意度與顧客忠誠度關係之甘涉效果－以臺北市私立幼教產業為例（未出版之碩士論文）。私立實踐大學，臺北市。
- 林燈燦（2003）。服務品質管理。臺北市：品度。
- 林鴻章（2003）。臺商投資大陸幼兒園經營策略之個案研究（未出版之碩士論文）。私立朝陽科技大學，臺中市。
- 林明地（2004年5月）。創意的學校經營。「面對新世紀學校創意經營」國際學術論壇發表之論文，國立嘉義大學。
- 林隆儀、李水河（2005）。關係品質在服務外包對組織績效的影響效果之研究－以交通部暨所屬機關為例，**臺灣管理學刊**，5（1），78。
- 林美齡（2006）。企業托育執行績效之研究（未出版之碩士論文）。私立中國文化大學，臺北市。
- 胡幼慧、姚美華（1996）。質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例。臺北市：巨流。
- 范玫芳（2000）。我國政府部門實施員工托兒福利之研究－以北、高兩市為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 范麗娟（2004）。深度訪談。載於謝臥龍（主編），質性研究。臺北市：心理。
- 孫立葳（2000）。幼兒園經營品質指標之理論與實務。臺北市：五南。
- 孫震（2003）。企業倫理、創新與經濟發展。**建華金融季刊**，23，1-16。
- 徐聯恩（1996）。企業變革系列研究。臺北市：華泰書局。
- 徐聯恩、邱念慈、陳靜怡（2004）。臺灣地區幼稚園組織創新初探。載於劉漢強（主

- 編)，兩岸民辦幼兒教育(167-186頁)。臺北市：五南。
- 翁政興(1996)。**臺灣地區企業托兒服務之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 翁麗芳(2008)。少子化時代的兒童教育與照顧：日本經驗的啟示。**幼兒教保研究**，**創刊號**，1-11。
- 高敬文(1996)。**質化研究方法論**。臺北市：師大書苑。
- 郭建志(1991)。組織價值觀與個人效能：符合度研究途徑(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 崔來意、溫金豐(2001)。高科技公司女性專業人員工作：職家衝突、工作倦怠及離職意願關係之研究。國立中央大學產業經濟研究所主辦「**臺灣高科技產業人力問題研討會**」，論文集，桃園縣。
- 康傑弘(2011)。**企業托兒福利、工作與家庭平衡及員工工作績效之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 張明輝(2002)。**精緻學校經營的理念與策略**。取自  
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/betternesseducation-1.pdf>
- 莊麗珠(2009)。**奇美電子經營理念－活水托兒所的實踐歷程分析**(未出版之碩士論文)。私立致遠管理學院，臺南市。
- 許士軍(1996)。**後工業社會中的企業倫理與企業文化**，中華民國群我倫理促進會主辦之「**企業倫理研討會**」，論文集，臺北市。
- 許黎雲(2006)。**公部門補助企業托兒服務政策之評估研究**(未出版之碩士論文)。國立臺北大學，臺北市。
- 許菊芸(2009)。**求職者主要認同、薪資政策與家庭友善政策之相關性研究**(未出版之碩士論文)。私立大葉大學，彰化縣。
- 郭建志(1992)。**組織價值觀與個人效能：符合度的研究**(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 郭憶蓉(2009)。從少子化現象談日本幼兒托育政策及其對臺灣幼托政策之啟示。**網路社會學通訊**，**79**。取自 <http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/79/79-19.htm>
- 郭靜晃(2009)。瑞典與日本因應少子女化之社會對策對臺灣之啟示。**社區發展季刊**，**125**，224-239。
- 陳美伶(1991)。**國家與家庭分工的兒童照顧政策－臺灣、美國、瑞典的比較研討**(未

- 出版之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 陳銘達(2000)。幼教行銷策略—以臺北市為例(未出版的碩士論文)。國立臺北大學，臺北市。
- 陳錦華、陳沃聰(2002)。家庭友善的工作環境調查報告。香港，香港理工大學應用社會科學系社會政策研究中心。
- 陳素珍、彭慧玲(2004)。臺灣私立托教機構發展歷程及經營環境分析之探討。載於劉漢強(主編)，兩岸民辦幼兒教育(393-410頁)。臺北市：五南。
- 陳輝征(2006)。高雄市國小教師工作價值觀、學校組織文化與其知識分享意願關係之研究(未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳玉娟(2010)。學前及國民教育階段教育機構之經營管理與行銷。臺北市：學富。
- 陳筠安(2014)。教保專業如何與企業合作。取自 <http://childcare.cla.gov.tw/?p=1439>
- 陳鳳仙(2014)。雇主理念與行動。取自 <http://childcare.cla.gov.tw/?s=%E9%99%B3%E9%B3%B3%E4%BB%99>
- 勞動部(2008)。OECD 國家對育兒父母推行友善家庭與職場政策、作法及借鏡。臺灣勞工季刊，14，118-131。
- 勞動部(2011)。台灣勞工簡訊。取自 [http://twlabor.tier.org.tw/ePaperlist\\_D.aspx?Number=7](http://twlabor.tier.org.tw/ePaperlist_D.aspx?Number=7)
- 勞動部(2012)。企業托兒服務參考手冊。臺北市：勞動部。
- 勞動部(2013)。102年僱用管理性別平等概況調查報告，取自 <http://statdb.cla.gov.tw/html/com/statinvest.htm>
- 勞動部(2013)。企業托兒理念。取自 <http://childcare.cla.gov.tw/tc/Idea.aspx>
- 勞動部(2013)。推動企業托兒案例。取自 <http://childcare.cla.gov.tw/tc/case.aspx>
- 勞動部(2014)。企業托兒服務參考手冊。臺北市：勞動部。
- 勞動部(2014)。企業托兒網。取自 <http://childcare.cla.gov.tw/?cat=11&paged=2>
- 黃月(1992)。臺北市醫院托育服務滿意程度與影響因素之研究(未出版之碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 黃世鈺(2004)。民辦幼兒教育之經營策略探析。載於劉漢強(主編)，兩岸民辦幼兒教育(109-112頁)。臺北市：五南。
- 黃光雄(校閱)(2004)。教育研究法：規劃與評鑑。高雄市：麗文。
- 黃婉芬(2009)。臺灣與日本少子化時代的幼兒托育政策之比較研究(未出版之碩士

- 論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 黃韻璇(2001)。**產業組織提供托兒服務對員工工作與家庭生活感受、生活滿足、組織認同之影響**(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義市。
- 黃琦珍(2007)。**企業附設幼兒園組織文化之個案研究**(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 黃煥榮(2009)。**運用友善家庭政策平衡工作與家庭--制度與經驗的探討**。人事月刊【專刊】，48(1)，3-5。
- 鈕文英(2012)。**質性研究方法與論文寫作**。臺北市：雙葉書廊。
- 楊瑩(1991)。**英國就業婦女所提供的子女照顧措施**。臺北市：勞動部。
- 楊幸伶(2000)。**員工對企業托育服務滿意度組織投注與離職傾向之相關研究**(未出版之碩士論文)。私立靜宜大學，臺中縣。
- 雷蓓蓓(2004)。**臺灣與瑞典的母性保護與兒童照顧制度之比較**(未出版之碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 監察院(2010)。**因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估專案調查研究**。臺北市：監察院。
- 監察院(2011)。**因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估專案調查**。取自 [http://www.cy.gov.tw/AP\\_HOME/Op\\_Upload/eDoc/%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E5%A0%B1%E5%91%8A/100/100000041%E5%B0%91%E5%AD%90%E5%A5%B3%E5%8C%96%E5%A0%B1%E5%91%8A%E5%87%BD%E8%A1%8C%E6%94%BF%E9%99%A2%E4%B8%A6%E4%B8%8A%E7%B6%B2.pdf](http://www.cy.gov.tw/AP_HOME/Op_Upload/eDoc/%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E5%A0%B1%E5%91%8A/100/100000041%E5%B0%91%E5%AD%90%E5%A5%B3%E5%8C%96%E5%A0%B1%E5%91%8A%E5%87%BD%E8%A1%8C%E6%94%BF%E9%99%A2%E4%B8%A6%E4%B8%8A%E7%B6%B2.pdf)
- 遠擎管理顧問公司(1999)。**掌握 PEPSI 執行顧客關係管理**。電子化企業經理人報告，1(3)，17-19。
- 遠擎管理顧問公司(2002)。**顧客關係管理深度解析**。臺北市：ARC 遠擎管理顧問公司。
- 劉仲冬(1996)。**民族誌研究法及實例**。載於胡幼慧(主編)，**質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例**(173-194頁)。臺北市：巨流。
- 劉俊昌(2000)。**企業文化契合度與留職傾向之研究—以中國石油公司為例**(未出版碩士論文)。國立中山大學企業管理研究所，高雄市。
- 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，77，31-34。
- 劉鎮寧(2007)。**課後托育經營與管理**。臺北市：心理。

- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 潘慧玲 (2010)。教育研究的取經—概念與應用。臺北市：智勝。
- 蔡宏昭 (1991)。日本的婦女勞工福利與托兒服務措施。臺北市：勞動部。
- 蔡明田、廖曜生、郭巧俐 (2000)。家長對幼教服務機構選擇行為之研究—以大臺南地區為例。教育研究資訊，8 (5)，58-79。
- 蔡婷婷 (2006)。工作家庭政策、工作職家衝突與組織承諾之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 蔡純姿 (2007)。幼兒園創新經營之個案研究，幼兒保育學刊，5，35-58。
- 鄭伯璦 (1990)。組織文化價值觀的數量衡鑑，中華心理月刊，32，31-49。
- 鄭伯璦、郭建志 (1993)。組織價值觀與個人工作效能：符合度與強度研究途徑，中央研究院民族學研究所集刊，75，69-103。
- 鄭伯璦、郭建志、任金剛 (2001)。組織文化：員工層次的分析。臺北市：遠流。
- 盧心雨 (2001)。體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 魏道明 (1999)。公私部門協力關係之研究—以臺北市萬芳醫院為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 謝秀芬 (1995)。家庭與家庭服務。臺北市：五南。
- 謝見佑 (2004)。從顧客關係管理活動探討如何提升顧客滿意度—以郵局國內快捷為例 (未出版之碩士論文)。私立長榮大學，臺南縣。
- 簡楚瑛 (2002)。一個臺北市私立幼稚園的改變：生態系統理論的應用。教育與心理研究，25，279-306。
- 衛福部 (2011)。醫院評鑑基準及評量項目。臺北市：衛生福利部醫事司。

- Anderson B. & Geldenhuys D.J. (2011) .The relationship between absenteeism and employer-sponsored child care .*Southern African Business Review*, 15 (3) , 21–45.
- Beehr, T. A. & McGrath, J. E. (1996) . The Methodology of Research on Coping: Conceptual, Strategic, and Operational Level Issues. To appear in: Zeidner, M. & Endler, N. (Eds.) *Handbook of Coping: Theory, Research and Applications*. Wiley.
- Bowen, G. L. (1988) . Corporate supports for the family lives of employees: A conceptual model for program planning and evaluation. *Family Relations*, 37, 83–188.
- Chatman, J. A. (1991) . Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Crouter, A. C. (1984) . Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work–Family Interface. *Human Relations*, 37, 425–442.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982) . *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Dobson, J. (1990) . The role of ethics in global corporate culture. *Journal of Business Ethics*, 9, 481–488.
- Du Gay, P., & Salaman, G. (1992) . The culture of the customer. *Journal of anagement Studies*, 29 (5) , 615–633.
- Dyer, L., (1984) . Study Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations*, 45 (23) , 156–169.
- Eby, L. Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C & Brinley, A. (2005) . Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980 . 2002) . *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) . Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Fiol, C. M.(1991) . Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1) , 191–211.
- Foley, S., Greenhaus, J. H., Linnehan, F., & Weer, C. H. (2006) . The Impact of Gender Similarity, Racial Similarity, and Work Culture on Family-Supportive Supervision. *Group & Organzation Management*, 31, 420–441.
- Frone, M. R., Yardley, J.K., & Markel, K.S. (1997) . Developing and Testing an *New Directions in Twenty –First Century*, New York and Oxford: Oxford University Press

- Galinsky, E. (2001). "Toward a New View of Work and Family Life": *Journal of Business and Psychology*, 19 (2) , 197–220.
- Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990) . The impact of human resource policies on employees: Balancing work-family life. *Journal of Family Issues*, 11 (4) , 368–383.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990) . Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43 (4) , 793–809.
- Goldsmith, Elizabeth B. (ed.) (1989) . *Work and Family: Theory, Research, and Applications*, Newbury Park, London, and New Delhi: Sage Publications.
- Goll, I., & Sambharya, R. B. (1990). The effect of organizational culture and leadership on firm performance. *Advances in Strategic Management*, 6, 183–200.
- Gornick, J.C. and Meyers, M.K. (2003) . *Family that work : policies for reconciling parenthood and employment* . New York: Russell Sage Foundation.
- Greenglass, E. R., Pantony, K., & Burke, R. 1. (1989) . A gender-role perspective on role conflict, work stress and social support. In E. B. Goldsmith (Ed.) , *Work and family* (pp. 317–328) . Newbury Park, CA: Sage.
- Hannah Nusser (2011) . *On –Site Childcare Benefits: Do Keeping Kids Close Help Employers?* Paper presented at the 26 th Annual Meeting of SIOP, Chicago.
- Harker, Lisa (1996) . The Family-Friendly Employer in Europe" chapter 4 in Lewis, Suzan and Lewis, Jeremy ( ed. ) *The Work – Family Challenge: Rethinking Employment*, London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory*, Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145–167.
- Hertz, Rosanna and Marshall, Nancy L. ( ed. ) (2001) . *Working Families: The Transformation of the American Home*, Berkeley, Los Angeles and London.
- Hughes, D. & Galinsky, E. (1988) . Balancing work and family life: Research and corporate applications. In: Gottfried A. E., Gottfried A. W. (Eds.) , *Maternal employment and children's development: Longitudinal research*. New York: Plenum, 233–268.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995) . Institutional and resource dependence determinants of

- responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38 ( 5 ) , 1466–1482.
- Jennifer. E., & Jones. B(2004). Organization culture, *American Psychology*, 40 : 437–453.
- Kamerman, S. B., & Kahn, A. J. ( 1987 ) . *The responsive work- place*. New York: Columbia University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss ( 1977 ) . *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York: Russell Sage Foundation.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. ( 1986 ) . Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28 ( 2 ) , 87–94.
- Konard, A.M. & Mangel, R. ( 2000 ) . The Impact of Work: Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 12 ( 2 ) , 1225 – 1237.
- Mitchell, C., & Yate, J ( 2002 ) .Organizational culture : A Key to financial performance. *Organizational Climate and Culture*,241–181.
- McCroskey, J. ( 1982 ) . Work and families: What is the employer's responsibility? *Personnel Journal*, 61, 30–38.
- McDonald, P., & Grandz, J. ( 1992 ) . Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 32 ( 2 ) , 217–236.
- Morrissey, T. W., & Warner, M. E. ( 2011 ) . An exploratory study of the impacts of an employer-supported child care program. *Early Childhood Research Quarterly*, 26, 344 – 354.
- Ribin, C., & Kotter. P. ( 2004 ) . Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 : 339–359.
- Ogbonna, C., & Harris, E. ( 2003 ) .Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the Organization. *Administrat Science Quarterly*, 16 : 143.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. ( 1991 ) . People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 ( 3 ) , 487 – 516.
- Palley, E. & Shdaimah, C.( 2011 ), Child care policy: A need for greater advocacy, *Children and Youth Services Review*, 33 ( 7 ) , 1159 – 1165.
- Pettigrew, A. M. ( 1985 ) . *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Basil Blackwell.

- Piotrkowski, C., & Katz, M. (1982). Women's Work and Personal Relations in the Family, in P. Berman, & E. Ramey, Eds., *Women: A Developmental Perspective*, NIH Pub. 221-235.
- Ralston, D. A. (1985) . Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10 (3) , 477-487.
- Simkin, C. & Hiliage, J. (1992) . *Family-friendly Working: New Hope or Old Hype?* IMS Report No. 24, Institute of Manpower Studies.
- Singhapakdi, A. (1991) . Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of Machiavellianism and organizational ethical culture. *Journal of Business Ethics*, 12, 407-418.
- Stebbins, Leslie F. (2001) . *Work and Family in America: a reference handbook*, Santa Barbara, Denver and Oxford: ABC-CLIO Inc.
- Tahvan, M. (1998) . *Expatriate Performance Management*. Helsinki School of Economics Press.
- Thomas, L., & Ganster, D. C. (1995) . Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C.A., Bearvais, L.L., & Lynees, K.S.(1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tunstall, W. B. (1986) . The breakup of the bell system: *A case study in cultural transformation California Management Review*, 28 (2) , 110-124.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, IIC. A. (1996) . Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38 (4) , 8 - 29.
- Vijay, S. (1983) . *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*. San Francisco,CA: Jossey-Bass.
- Voydanoff, P. (1987) . *Work and family life*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wang, Lih-Rong. (1990) . *Balancing Work and Family Life - Corporate Child Care*. Unpublished Doctoral dissertation. University of California, Los Angeles.

Warren, J. A. & Johnaon, P. J. (2001) . The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, 44, 163–169

## 附錄

### 【附錄 1】人口政策白皮書－因應少子女化之家庭友善相關政策及措施內涵之一覽表

推動策略	具體措施	法源
營造友善家庭之職場環境	落實「性別工作平等法」，建立友善家庭職場環境的企業文化。 僱用受雇者二百五十人以上之雇主，應設置托兒設施或提供適當之托兒措施。主管機關對於雇主設置托兒設施或托兒措施應給予經費補助。有關托兒設施、措施之設置標準及經費補助辦法，由中央主管機關會商有關機關定之。	性別工作平等法 性別工作平等法 第 23 條
改善產假及育嬰留職停薪措施	研議發放育嬰留職停薪津貼。 加強宣導兩性受僱者申請育嬰留職停薪措施擔任親職。 推動發放育嬰留職停薪津貼。 修訂「勞工保險條例」調整生育給付及修訂「全國軍公教員工待遇支給要點」的生活津貼之生育補助各增為 3 個月。 推動發放勞保的生育給付及軍公教員工的生活津貼之生育補助。	性別工作平等法 第 16 條 勞工保險條例、 公務人員俸給法 及公務人員加給 給與辦法

資料來源：內政部（2008）。人口政策白皮書：少子女化、高齡化及移民。臺北市：內政部。

**【附錄 2】我國家庭友善措施相關法規一覽表**

項目 (年代)	內容	法源依據
產假 / 陪產假 (2013)	<p>女工分娩前、後應停止工作，給予產假八星期；妊娠三個月以上流產者，應停止工作，給予產假四星期。前項女工受僱工作在六個月以上者，停止工作期間工資照給；未滿六個月者減半發給。</p> <p>雇主於女性受僱者分娩前後，應使其停止工作，給予產假八星期；妊娠三個月以上流產者，應使其停止工作，給予產假四星期；妊娠二個月以上未滿三個月流產者，應使其停止工作，給予產假一星期；妊娠未滿二個月流產者，應使其停止工作，給予產假五日。產假期間薪資之計算，依相關法令之規定。受僱者經醫師診斷需安胎休養者，其治療、照護或休養期間之請假及薪資計算，依相關法令之規定。受僱者於其配偶分娩時，雇主應給予陪產假三日。陪產假期間工資照給。</p>	<p>勞動基準法 第 50 條</p> <p>性別工作平等 法第 15 條</p>
生育給付 (2014)	<p>被保險人合於左列情形之一者，得請領生育給付：</p> <p>一、參加保險滿二百八十日後分娩者。二、參加保險滿一百八十一日早產者。三、參加保險滿八十四日後流產者。被保險人之配偶分娩、早產或流產者，比照前項規定辦理。</p>	<p>勞工保險條例 第 31 條</p>

(續下頁)

項目 (年代)	內容	法源依據
	<p>生育給付標準，依左列各款辦理：一、被保險人或其配偶分娩或早產者，按被保險人平均月投保薪資一次給與分娩費三十日，流產者減半給付。二、被保險人分娩或早產者，除給與分娩費外，並按其平均月投保薪資一次，給與生育補助費三十日。三、分娩或早產為雙生以上者，分娩費比例增給。被保險人難產已申領住院診療給付者，不再給與分娩費。</p>	<p>勞工保險條例 第 32 條</p>
<p>育嬰留職 停薪假 (2013)</p>	<p>受僱者任職滿一年後，於每一子女滿三歲前，得申請育嬰留職停薪，期間至該子女滿三歲止，但不得逾二年。同時撫育子女二人以上者，其育嬰留職停薪期間應合併計算，最長以最幼子女受撫育二年為限。受僱者於育嬰留職停薪期間，得繼續參加原有之社會保險，原由僱主負擔之保險費，免予繳納；原由受僱者負擔之保險費，得遞延三年繳納。育嬰留職停薪津貼之發放，另以法律定之。育嬰留職停薪實施辦法，由中央主管機關定之。</p>	<p>性別工作平等 法第 16 條</p>
<p>工作彈性 (2013)</p>	<p>受僱於僱用三十人以上僱主之受僱者，為撫育未滿三歲子女，得向僱主請求為下列二款事項之一：一、每天減少工作時間一小時；減少之工作時間，不得請求報酬。二、調整工作時間。</p>	<p>性別工作平等 法第 19 條</p>

(續下頁)

項目 (年代)	內容	法源依據
家庭照顧假 (2013)	受僱者於其家庭成員預防接種、發生嚴重之疾病或其他重大事故須親自照顧時，得請家庭照顧假；其請假日數併入事假計算，全年以七日為限。家庭照顧假薪資之計算，依各該事假規定辦理。	性別工作平等法第 20 條
托兒措施 (2013)	直轄市及縣(市)主管機關為婦女就業之需要應編列經費，辦理各類職業訓練、就業服務及再就業訓練，並於該期間提供或設置托兒、托老及相關福利設施。	性別工作平等法第 6 條

資料來源：本研究整理

### 【附錄 3】訪談說明函

您好：

首先，非常感謝您願意接受本研究的訪談！本研究之論文主題為「企業創辦托兒設施歷程之研究」。目的是預計瞭解企業在辦理附設幼兒園時的起始動機之規劃、過程的困難與解決策略、辦理後的效益與影響。希望，藉由您寶貴的經驗與分享，讓研究者對企業托兒設施辦理方式能有更深的認識與瞭解以提供相關經驗，裨恭日後其它企業之參考！

本研究訪談方式與過程如下：

- 一、訪談時間約以一小時為原則。為呈完整與客觀性的參考資料，故在訪談的過程中將全程使用錄音，以免遺漏重要訊息。
- 二、訪談結束後會將訪談內容整理成逐字稿，事後會請您核對遺漏、不符或需補充之訊息。
- 三、若訪談後有資料的不完全或對訪談的內容有疑惑處時，研究者會以電話或再次拜訪的方式，以補充資料不足處。
- 四、基於研究的倫理與保護、尊重原則下，對於隱私權的注重在訪談中所出現有關企業之相關名字將會以匿名所取代。
- 五、有關訪談與所蒐集到的相關研究資料、紀錄、表格、文宣品等，皆僅只作研究學術之用，用完立刻銷毀。

再次感謝您對於本研究所提供的協助與參與！由於您的願意分享，使本研究深具有價值意義！

敬祝

順安

國立臺北護理健康大學嬰幼兒保育系

指導教授 歐姿秀 博士

研究生 陳莉萍 敬上

2014年3月

【附錄 4】企業承辦托兒設施人員之訪談大綱

基本資料	企業之基本資料 ◎名稱： ◎地點： ◎成立時間： ◎員工人數： ◎行業別： ◎班制： ◎組織架構：	企業附設幼兒園之基本資料 ◎名稱： ◎地點： ◎成立時間： ◎園所教職員人數： ◎學生數： ◎招收年齡： ◎組織架構：
企業文化內容	Q1：公司的企業文化為何？ Q2：辦理企業托兒服務與企業文化是否相符？ Q3：公司的政策與管理階層態度為何？	
動機	Q1：為什麼想要辦理企業托兒服務？ Q2：選擇辦理所考量的因素有哪一些？	
規劃	Q1：想要辦理的幼兒園理想藍圖是什麼？ Q2：辦理的目標有哪些？ Q3：有關場地、經費、人力等之規劃過程有哪些？ Q4：在評估準備時，遇到了哪些困難？後來是如何去解決？	
籌備	裝修立案期(立案前)： Q1：有關工程與設施設備等籌設過程有哪些？ Q2：在裝修立案期，有遇到了哪些困難？後來是如何去解決？ Q3：相關人員招募與幼兒招生等...之籌備過程有哪些？ Q4：在準備開學期有遇到了哪些困難？後來是如何去解決？	

(續下頁)

營運	<p>Q1：在正式開辦後，所遇到的問題有哪些？您如何協調與解決？</p> <p>Q2：採用什麼方式做企業附設幼兒園的行銷？</p> <p>Q3：與其它園所不同的地方有哪些？</p> <p>Q4：現有的組織架構在運作上有何問題？如何去解決、溝通？</p> <p>Q5：企業附設幼兒園與其它一般私立幼兒園不同的地方有哪一些？</p> <p>Q6：對於目前還有哪些問題是難以解決？為什麼？</p>
結果	<p>Q1：推動企業托兒設施是否能提供員工生產力？從哪裡可以看出來？</p> <p>Q2：推動企業托兒設施是否能吸引優秀人才？從哪裡可以看出來？</p> <p>Q3：推動企業托兒設施是否能顯示企業重視工作與生活平衡之價值？從哪裡可以看出來？</p> <p>Q4：企業附設幼兒園成立後，對企業有何影響(例如：同仁關係、活動辦理上...)？</p> <p>Q5：目前員工對於企業提供托兒服務的看法是如何(支持度與滿意度)？是如何得知？</p> <p>Q6：企業附設幼兒園在家長與社區間是否已形成口碑？</p> <p>Q7：教保工作人員在企業附設幼兒園的表現是如何？</p> <p>Q8：企業對附設幼兒園的管理上是否有出現困擾？如何解決？</p>

資料來源：本研究自編



	<p>Q3：企業附設幼兒園和一般私立幼兒園所提供的服務有哪些不同？</p> <p>Q4：本企業附設幼兒園的服務品質與教保品質與一般私立幼兒園所提供的服務有哪些不同？</p> <p>Q5：企業附設幼兒園如何與家長建立關係？</p> <p>Q6：對於目前還有哪些問題是難以解決？為什麼？</p>
結果	<p>Q1：企業對於教保人員的專業有何瞭解？</p> <p>Q2：公司的企業文化對於教保人員是否有影響？</p> <p>Q3：進來企業附設幼兒園裡服務與您原先的想法有何不同？</p> <p>Q4：企業附設幼兒園與一般私立幼兒園的職場環境有何不同？</p> <p>Q5：企業附設幼兒園與一般私立幼兒園的工作內容(方法、時間、責任...)有何不同？</p> <p>Q6：企業附設幼兒園在家長與社區間的口碑為何？您從何處得知？</p> <p>Q7：家長對企業附設幼兒園的滿意處有哪些？還有其它的建議嗎？</p> <p>Q8：企業附設幼兒園如何促進與維持親師關係？跟一般幼兒園有何不同？</p>

資料來源：本研究自編

**【附錄 6】員工家長之訪談大綱**

基本資料	性別：                      年齡：                      服務部門/職稱： 育有幼兒數：                      居住區域： 目前就讀企業附設幼兒園之幼兒年齡/班別：
營運	Q1：您從何處得知企業要辦理企業附設幼兒園？ Q2：您知道企業附設幼兒園有提供哪些家長可以參與的活動？與一般私立幼兒園有何不同？ Q3：您為什麼會選擇讓孩子就讀企業附設幼兒園？ Q4：您覺得公司的企業文化是什麼？其是否影響了您選擇幼兒園？ Q5：您覺得公司設立的幼兒園的組織模式與文化是否與您公司相符？與一般私立幼兒園有何不同？ Q6：您覺得公司設立的幼兒園的教保理念是否符合您的需求？一般私立幼兒園有何不同？
結果	Q1：企業附設幼兒園的成立，是否能提供員工生產力？從哪裡可以看出來？ Q2：企業附設幼兒園的成立，是否能吸引優秀人才？從哪裡可以看出來？ Q3：企業附設幼兒園的成立，是否能顯示企業重視工作與生活平衡之價值？從哪裡可以看出來？ Q4：企業附設幼兒園的成立，是否能提升了工作效益？從哪裡可以看出來？ Q5：企業附設幼兒園的成立，對於您與同仁的關係有何影響？ Q6：您對企業成立附設幼兒園的滿意之處有哪些？是否有其它相關建議？ Q7：您會推薦其它人之子女來就讀企業附設幼兒園嗎？為什麼？ Q8：您注意到企業附設幼兒園如何促進與維持親師關係？跟一般幼兒園有何不同？你參與過哪些相關活動?有何心得?

資料來源：本研究自編

【附錄 7】親子活動-1



親子活動-2

科坡股份有限公司五福利書局書局設館私立 幼兒園

## 愛的親職講座

親愛的家長們 您好

這是第一次幼兒園舉辦親職講座，這次請到的是活躍於媒體及校園的著名親子專家游乾柱老師，來為大家帶來輕鬆幽默的心灵饗宴，替家庭關係帶來維他命補充能量，您可以約親朋好友或是全家出動，來參加活動，現場備有小點心，來參加活動即送您精美繪本，數量有限，送完為止囉！請大家踴躍參加，謝謝您！

**活動日期及流程如下：**

時間：3/15(六)早上9:00-12:00  
地點：幼兒園內

時間	講座內容與流程
08:30-08:50	報到
08:50-09:00	致詞及講師介紹
09:00-11:30	教育中的幸福處方
11:30-12:00	綜合討論與分享及填寫回饋單表 賦歸



講師資歷：游乾柱 講師

一九五八年生於宜蘭員山的溫泉小鎮，自陳是個以「人文」為師的文化人，創作常以「關心」為引子，寫作出溫溫柔柔的親職教育、心理健康、環保保育、生命教育等作品。難懂的理論，在他筆下變得深情款款，直入人心，寫作風格自成一派。曾任八一八醫院、台灣婦幼衛生中心心理師，父母月刊總編輯，宜蘭生命線主任等職，目前是親子兒童劇團發展顧問，中國健康家庭協會秘書長。

設有親子心理工作坊網站：[www.best.net.tw/ycg/](http://www.best.net.tw/ycg/)提供新資訊，與讀者聊聊天。

---

**親職講座回條 (請於3/5(三)前繳回)**

幼兒班級： \_\_\_\_\_ 姓名： \_\_\_\_\_ 家長簽名： \_\_\_\_\_

參加親職講座 \_\_\_\_\_ 人，小孩 \_\_\_\_\_

不克參加



親子活動-3

科特股份有限公司勞工福利委員會附設幼稚園私立 幼兒園

## 春游戶外教學通知~森林鳥花園

親愛的家長您好：

春天將至，氣溫漸暖，幼兒園特別安排孩子們到戶外踏青，親近大自然。(森林鳥花園)除了有許多昆蟲及動物外還有大型的溜滑梯、沙坑...等設施，非常適合寶貝們出遊，也歡迎爸媽踴躍參加囉！

1. 日期：107年3月19日星期三
2. 時間：請寶貝於早上8:20前入園，在校用早餐，9:00於幼兒園出發。
3. 地點：森林鳥花園(新竹縣新埔鎮清水里汶水坑97號之一)
4. 交通工具：遊覽車，費用：每位350元(費用包含門票、午餐、遊覽車費及平安保險費，將收收據於聯絡簿)
5. 徵求義工家長，幼兒園三位；小班一位，由幼兒園自理參加費用。

---

請家長協助配合事項：

1. 請寶貝穿著舒適上衣(棉質裝)、布鞋、襪子及帶一件外套
2. 請寶貝帶小背包(以輕便為主)並攜帶、水壺、餐袋(聯絡本或課本滿日交回學校即可)

活動時間	活動流程
09:00--09:30	整裝出發
09:30--10:00	抵達遊覽車(原場到森林鳥花園)
10:00--11:30	園區安全活動及團體遊戲
11:30--12:30	享用美味午餐
12:30--13:30	小組活動
13:30--14:00	轉車返回幼兒園



☔ 如遇雨則延期舉辦，將另行通知囉！

森林鳥花園戶外教學日期 3/19(三)前交回

幼兒姓名：\_\_\_\_\_ 幼兒班級：\_\_\_\_\_

參加戶外教學 幼兒 \_\_\_\_\_人(含本園師生)

大人 \_\_\_\_\_人 交回給五教區 \_\_\_\_\_

不参加戶外教學 家長簽名：\_\_\_\_\_



【附錄 8】A 企托家長滿意度—1


  
 基隆市私立  
**森林幼兒園**

**托育滿意度調查**

102 學年度 第一學期

項目	滿意度				
	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
<b>一、行政管理部分</b>					
1.接送制度		✓			
2.室內空間規劃		✓			
3.戶外空間規劃		✓			
4.遊戲設施規劃		✓			
5.教玩具的使用與數量		✓			
6.費用繳納的方式 (繳費方式、收退費辦法等等)		✓			
7.通知單訊息提供		✓			
<b>二、保教活動部分</b>					
1.作息時間的安排		✓			
2.活動內容設計		✓			
3.活動規劃安排(詳見行事曆)		✓			
4.戶外教學的安排(時間、地點、次數)		✓			
5.學習活動方式(主題活動、角落活動、團體活動、休閒活動等等)		✓			
6.幼兒的整體托育照顧		✓			
<b>三、衛生保健部份</b>					
1.托藥制度		✓			
2.衛生教育的宣導		✓			

項目	滿意度				
	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
3. 餐點設計(上、下午點心及午餐)		✓			
4. 幼兒的傷病照顧		✓			
5. 環境清潔衛生		✓			
6. 空間安全管理		✓			
<b>四、親職溝通部份</b>					
1. 親師溝通與諮詢		✓			
2. 親職資訊的提供		✓			
3. 親職活動的安排		✓			
4. 親子活動的規劃		✓			
5. 家長座談會的安排		✓			
<b>五、工作人員態度與服務狀況</b>					
1. 工作人員的工作態度		✓			
2. 工作人員的專業素養		✓			

六、請寫下您的寶貴意見：

整體而言，貴園教學情形非常認真，各方面皆滿足我們的需求，惟有小朋友的教學方式，個人認為如時間允許，能否給予個別化指導，畢竟我發現他對音節數字，在手眼學習上，似乎有困難。也祈教師可教法或環境能讓他較有興趣的學習(建議有此需要的小朋友2-3人一起來)。抱歉，好像不足比項，他有太多問題，希望不會造成貴園的困擾。

最好，還是十分感謝 貴園老師能在百忙之中抽空處理，並給我建議，真的幫我們天幸很大的忙，謝謝!!

感謝您的真摯，您的建議與指教將是[ ]森林幼兒園朝向專業幼教努力的方向！

## B 企托家長滿意度-1

**幼兒園滿意度問卷**

親愛的家長：  
您好，這是一份關於「景碩幼兒園滿意度問卷」之調查問卷，其中有一些問題需要您寶貴的意見來加以了解，懇請您能給予幫忙與協助，謝謝您！本調查問卷的目的，主要是在了解家長需要及提供幼兒園改進的意見，希望藉由問卷結果作為教育人員參考，針對您所表達的意見，我們將不針對個人分析，也不具名，絕不會作任何其他用途，懇請根據您個人的想法及看法，請放心作答，請於年假後交回至學校。

您的意見是相當寶貴並且有價值，請您認真作答，在此由衷的感謝您的支持。

**敬祝 新年快樂 闔家平安健康！**

\*如有疑問，請洽：E-mail: [redacted]  
[redacted] 園長敬啟  
中華民國 102 年 2 月

**【填答說明】**請就每一個問題所列的答案中，從中選擇符合您的選項，在該選項前面的□中打「✓」。

**一、基本資料**

1. 您的性別：1. 男 2. 女

2. 年齡：1. 20到29歲 2. 30到39歲 3. 40歲以上

3. 最高學歷：1. 國小或以下 2. 國中 3. 高中職 4. 大專  
5. 大學 6. 碩士或以上

5. 您家中孩童人數：1. 1人 2. 2人 3. 3人以上

7. 子女年齡：1. 2到3歲 2. 3到4歲 3. 5到6歲 4. 6到7歲

**二、問卷內容**

(一) 幼兒園的師資、設備環境、餐點探討

	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
<b>師資</b>					
1. 本幼兒園教師具備專業素養	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本幼兒園的教師常與家長互動關心學生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本幼兒園的教師教學豐富且活潑多元	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>設備環境</b>					
1. 您覺得幼兒園設施安全	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您覺得幼兒園的環境衛生乾淨良好	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 餐點

1、您覺得幼兒園餐點營養豐富

2、您覺得幼兒園餐點還可以改善

改善意見: \_\_\_\_\_

### (二)消費者滿意度

非常  
同意  
同意  
無  
意見  
不同  
意  
非常  
不同  
意

1、您覺得目前該幼兒園的師資,讓您覺得滿意

2、您覺得幼兒園的環境設備,讓您覺得滿意

3、您覺得幼兒園的教學內容,讓您覺得滿意

4、您很滿意的幼兒園與家長的互動、溝通、聯絡與服務

5、整體來看,您覺得幼兒園確實達到之前宣稱的教學目標  
與教育理念(快樂學習、啟發創意)

6、您對於幼兒園的整體表現覺得滿意

7、下學期您還是會選擇原來的幼兒園繼續讓孩子就讀

8、您願意推薦或介紹幼兒園給公司同事

9、幼兒園的教師可以提供教育諮詢

10、幼兒園的教師經常微笑、擁抱孩子、鼓勵孩子

11、跟別人比起來我覺得子女就讀的幼兒園不錯

12、子女就讀的幼兒園後讓您感到滿意安心

### (三)家長選擇

1、您認為幼兒園應該提供那些訊息,對於家長選擇的幼兒園最有助益?(請以  
1, 2, 3, 4, 5 的順序標出前五個)

- 1. 幼兒園辦學理念與園務發展計畫。
- > 2. 幼兒園辦學特色。
- 4. 幼兒園教師的學經歷與專長。
- 5. 幼兒園的環境與設備狀況。
- 6. 幼兒園的課程與教學。
- 4 7. 幼兒園師生比例。
- 8. 幼兒園收費情形。
- 9. 其他 \_\_\_\_\_

2. 家長選擇幼兒園的標準為何?

(請以 1, 2, 3, 4, 5 的順序標出您優先考慮的前五項標準)

1. 師資優良

2. 正常化教學

3. 課程豐富多元

4. 常规訓練良好

5. 收費合理

6. 環境設備良好

7. 可配合上下班。

8. 接送方便。

9. 口碑良好。

10. 其他 \_\_\_\_\_

#### (四) 家長意見調查

1. 學校活動希望開在哪一時段: 1.  週末假日 2.  平日上課晚上 3.  其他 \_\_\_\_\_

2. 喜歡何種活動型態: 1.  聽師座談會 2.  成果發表會 3.  親子講座

4.  運動會 5.  親子環境 6.  其他 \_\_\_\_\_

3. 想要增加何種才藝課程: 1. 直排輪 (普通行車也在這適合)

2. 爵士 (希望融入美術課程)

最後請您寫下對幼兒園的回饋建議, 您的回饋對我們十分重要! 感謝!

Dear 園長及老師們:

你們各位用心教學及關愛孩子,

這一學期的成果我們也都十分滿意, 大家  
一起加油吧! 若有機會聽您新計畫, 希  
望能有一位男教師, 對園所佈置等工作

勇擔負孩子的成長 (特別認識) 或許有平衡之  
效果!

◎非常感謝您的熱心協助! 麻煩您再查看是否填完每個題目。

請您填寫後於春節假期後交至學校, 由教師收集感謝您。

新年快樂 萬事如意

B 企托家長滿意度-2

102.2 幼兒園滿意度統計分析表

題目	非常		不同		非常不	
	同意	同意	普通	同意	同意	
本幼兒園教師具備專業素養	百分比	71%	29%	0	0	0
本幼兒園的教師常與家長互動關心學生	百分比	65%	35%	0	0	0
本幼兒園的教師教學豐富且活潑多元	百分比	40%	53%	7%	0	0
您覺得幼兒園設施安全	百分比	68%	32%	0	0	0
您覺得幼兒園的環境衛生乾淨良好	百分比	85%	15%	0	0	0
您覺得幼兒園餐點營養豐富	百分比	62%	38%	0	0	0
您覺得幼兒園餐點還可以改善	百分比	0	53%	21%	26%	0
您覺得幼兒園的環境設備，讓您覺得滿意	百分比	83%	17%	0	0	0
您覺得幼兒園的教學內容，讓您覺得滿意	百分比	63%	47%	0	0	0
您很滿意幼兒園與家長的互動、溝通、聯絡與服務	百分比	82%	18%	0	0	0
整體來看，您覺得幼兒園確實達到之前宣揚的教學目標與教育理念(快樂學習、啟發創意)	百分比	72%	28%	0	0	0
您對於幼兒園的整體表現覺得滿意	百分比	84%	16%	0	0	0
下學期您還是會選擇景碩幼兒園繼續讓 孩子就讀	百分比	98%	2%	0	0	0
您願意推薦或介紹幼兒園給公司同事	百分比	92%	8%	0	0	0
幼兒園的教師可以提供教育諮詢	百分比	53%	47%	0	0	0
幼兒園的教師經常微笑、擁抱孩子、鼓						

聽孩子					
百分比	75%	23%	0	0	0
跟別人比起來我覺得子女就讀的幼兒園 不錯					
百分比	62%	33%	5%	0	0
子女就讀幼兒園後讓您感到滿意安心					
百分比	83%	17%	0	0	0

### (三) 家長選擇

1. 您認為幼兒園應該提供那些訊息，對於家長選擇的幼兒園最有助益？選出最多的五項依序排列

- 1 幼兒園教師的學歷與專長。
- 2 幼兒園的環境與設備狀況。
- 3 幼兒園的課程與教學。
- 4 幼兒園師生比例。
- 5 幼兒園收費情形。

2. 家長選擇的幼兒園的標準為何？

(優先考慮的前五項標準)

- 1 師資優良
- 2 課程豐富多元
- 3 常規訓練良好
- 4 環境設備良好
- 5 收費合理

### (四) 家長意見調查

依百分比選出答案

1. 學校活動希望辦在某一時段: 1. 週末假日
2. 喜歡何種活動型態: 1. 親子座談會 2. 成果發表會 3. 親子郊遊
3. 想要增加何種才藝課程: 繪本 音樂 閱讀

【附錄 9】A 企托課程規劃-1



B 企托課程規劃-1

科技股份有限公司職工子弟學校附設桃園縣  
私立 幼兒園每日活動時間表  
102 學年度下學期

Date Time	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
08:20-08:50	晨間律動~大肌肉時間				
08:50-09:30	活力早餐&晨間閱讀				
09:30-10:00	假日 分享	主題延伸 語文活動	週三朝會 團體活動 (主題活動)	生活常規 培養	美感教育 藝術小學堂
10:00-10:30		主題認知 活動		主題認知 活動	
10:30-11:00	主題活動	學習區 活動	感統運動	戶外探索 小小觀察家	主題活動
11:00-11:30					
11:30-12:30	Lunch Time 享受豐盛營養午餐				
12:30-14:00	甜蜜午休時間&我是打掃小高手(摺被收拾)				
14:00-14:50	身體動作 領域活動	美感教育	品德教育	主題延伸 語文活動	主題多媒體 故事信報
14:50-15:00	主題認知、社會、語文領域複習活動				
15:00-15:30	點心時間				
15:30-16:00	學習區 活動	主題社會 教育	主題延伸 認知活動	小肌肉訓練 活動	學習區 活動
16:00-18:00	繼續教學~自由學習區操作				
17:30-18:00	延長保育時間-享用晚餐				
18:00-21:00	延長保育時間-安全照顧				

