

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 甘肃高科职业培训学校发展战略研究

研究生姓名: 王宁

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 企业管理

提交日期: 2022 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王宇 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王睿州 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， （选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王宇 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王睿州 签字日期： 2022年6月16日

Research on development Strategy of Gansu High-tech Vocational Training School

Candidate: Wang Ning

Supervisor: Wang Chunguo

摘要

教育在推动社会进步、实现民族振兴方面有着重要的作用。新时期趋势下,伴随着经济社会全面进步、国民发展水平全面提升、社会主义现代化建设加快,对国民教育和终身学习方面提出了更高的要求与目标。职业教育培训行业经历几十年的快速发展后,对品牌度、集中化、专业化等方面都提出了全新的要求。基于此情况,国内大型职业培训机构对于其企业战略管理的研究越来越重视,而与之相反的是,关于职业培训类小微企业的战略管理研究则相对稀少。本文立足于兰州市场,重点剖析本地职业培训类小微企业的发展战略。

甘肃高科职业培训学校成立于 2014 年,是一家主要从事财务会计类、计算机技术类、学历提高、司法考试辅导等系列职业培训的小微型职业培训公司。在当前新冠疫情影响中国整体经济形势的情况下,甘肃高科职业培训学校未来如何在激烈的竞争中取得先机?如何体现出学校的专业程度、品牌知名度?如何实现学校的连锁经营?这些问题与甘肃高科职业培训学校的发展战略息息相关。

本文首先通过对甘肃高科职业培训学校内部资源与能力进行分析,来对具有的优势、劣势进行明确,在此基础上运用波特五力模型、PEST 分析工具等,来对当前所面临的威胁、机遇进行掌握。基于甘肃高科职业培训学校当前的内外部环境现状,本文在经过 SWOT 态势分析之后,通过 QSPM 矩阵进行评价选择,进而制定出具有针对性、可行性的发展战略,经过全方位、多角度的衡量后最终确定为密集增长型战略。最后,以学校内部资源和人力资源管理两方面为基础,为高科职业培训学校设计出与其发展战略相对应的实施策略和保障手段。期望通过全文的研究,能够为其他行业内的小微企业制定发展战略提供相应的借鉴作用。

关键词: 战略管理 职业培训 发展战略 密集增长型战略 差异化

Abstract

Education is an important cornerstone to realize national rejuvenation and promote social progress. With the trend of the new era, the reform and opening up, the socialist modernization, the improvement of the national all-round development level, and the overall economic and social progress have put forward new and higher requirements for national education and learning. In the meantime, after decades of rapid development, the vocational education and training industry has new requirements for specialization, centralization and brand degree. However, the current research on strategic management is mostly aimed at large-scale educational institutions, while the research on small and micro enterprises in vocational education is relatively scarce. Based on the Lanzhou market, this paper focused on the analysis of the development strategy of small and micro enterprises in local vocational education.

Founded in 2014, Gansu Hi-Tech Vocational Training School is a small and micro enterprise of vocational training, which is mainly engaged in a series of training such as financial accounting, computer science, academic qualification promotion, judicial examination counseling, etc. With today's increasingly fierce competition in China's vocational education and training industry, vocational training has been developing towards specialization and centralization, while Gansu Hi-Tech Vocational Training School is still in a relatively weak stage. What should it do to gain

a foothold in the fierce competition? What should it do to develop in the direction of specialization, branding and chain operation? These are the important development strategy issues of Gansu Hi-Tech Vocational Training School.

This paper first analyzes the internal resources and capabilities of Gansu Hi-Tech Vocational Training School, and then uses PEST analysis tools and Porter's Five Forces Model to understand the opportunities and threats it is facing. Based on the current situation of internal and external environment of Gansu Hi-Tech Vocational Training School, after SWOT situation analysis, this paper evaluates and chooses through QSPM matrix, and formulates an overall development strategy matching the current actual situation, that is, growth-oriented strategy. Finally, based on the internal resources and human resources management of the school, it designs the implementation strategies and security means corresponding to its development strategy for the high-tech vocational training school. This study provides a theoretical basis and practical guidance for the development strategy of other small and micro enterprises in the same industry, which has a certain practical significance.

Keywords: Strategic management; Vocational training; Development strategy; Intensive growth strategy; Differentiation

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究内容与框架	6
1.4 研究方法与工具	7
2 相关的理论基础与分析方法	9
2.1 职业教育与职业培训的相关概念	9
2.1.1 职业教育与职业培训定义	9
2.1.2 职业教育与职业培训体系	9
2.2 企业战略管理的理论基础	13
2.2.1 企业战略管理概念	13
2.2.2 企业战略管理的层次	13
2.2.3 企业战略管理过程	16
2.3 企业战略管理的分析方法	17
2.3.1 PEST 分析法	17
2.3.2 波特五力模型	17
2.3.3 SWOT 分析法	18
2.3.4 QSPM 矩阵	18
3 甘肃高科职业培训学校内部资源与能力分析	20
3.1 甘肃高科职业培训学校概况	20
3.2 甘肃高科职业培训学校资源分析	20
3.2.1 组织架构分析	20
3.2.2 人力资源分析	22
3.2.3 财务状况分析	23

3.3 甘肃高科职业培训学校能力分析	26
3.3.1 甘肃高科职业培训学校能力 VRIO 分析	26
3.3.2 甘肃高科职业培训学校核心竞争力	32
3.4 甘肃高科职业培训学校发展资源与能力整体评价	32
4 甘肃高科职业培训学校发展的外部环境分析	34
4.1 宏观环境 PEST 环境分析	34
4.1.1 政治法律环境	34
4.1.2 经济环境	35
4.1.3 社会文化环境	35
4.1.4 技术环境	36
4.2 职业培训行业环境分析	37
4.2.1 我国职业培训行业发展概况	37
4.2.2 职业培训机构的战略运用情况	39
4.3 职业培训行业五力竞争分析	40
4.3.1 潜在进入者的威胁	41
4.3.2 替代品的威胁	42
4.3.3 供应商的议价能力	42
4.3.4 购买方的议价能力	43
4.3.5 现有的竞争对手	43
4.4 甘肃高科职业培训学校外部发展环境整体评价	44
5 甘肃高科职业培训学校发展战略制定	47
5.1 高科学校的使命与愿景及发展目标	47
5.1.1 高科学校的使命与愿景	47
5.1.2 高科学校的发展目标	47
5.2 高科学校发展战略选择与分析	49
5.2.1 基于 SWOT 的发展战略组合分析	49
5.2.2 基于 QSPM 的发展战略选择分析	50
5.3 高科学校总体战略	52
5.3.1 市场渗透战略	53
5.3.2 市场开发战略	54

5.3.3 产品开发战略	55
5.4 高科学校竞争战略	57
5.4.1 产品差异化	58
5.4.2 服务差异化	60
5.5 甘肃高科职业培训学校发展战略实施与保障	61
5.5.1 高科学校发展战略实施策略	61
5.5.2 高科学校发展战略实施控制	63
5.5.3 高科学校发展战略保障措施	64
6 研究结论与展望	66
6.1 研究结论	66
6.2 研究展望	66
参考文献	68
后 记	72
附 录	73

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

现阶段，我国产业结构处于转型升级的重要阶段，当前已经明确提出需要加大发展各类战略性新兴产业的力度，同时尽可能促进现代服务业发展比例的提升。而在过去十几年中，“人力资本”已代替“人口红利”成为我国经济发展的新引擎。随着产业结构加速转型、经济结构提速转变，人力资源供给与岗位需求之间不匹配，职业技能人员“用工荒”与高等教育毕业生“求职难”现象并存，勾勒出就业的结构性矛盾，教育体系中“普通教育”与“职业教育”结构有待优化。对职业技能人才而言，城镇化过程中“第三产业拉动就业”与“技能培训不足”导致服务业人员和高水平技能人才的求人倍率居高不下；对高层次教育人才而言，学历教育的专业配置落后于产业转型、与行业吸收就业能力错配，本科毕业生直接就业比例下降，延迟就业倾向更加明显。劳动力供需的结构性问题凸显，企业对高技能人员的专业知识能力和综合素养的要求在逐步提高，对技术人员的实际操作能力也产生新的需求。传统学历教育制度显然无法完全与之匹配。

另外，在 2021 年召开的全国职业教育大会中，明确表示“在全面建设社会主义现代化国家新征程中，职业教育在未来必然会拥有较为广阔的发展空间。”同时，还强调“需要积极推进现代职业教育体系的构建，进而培养高素质技术技能人才、大国工匠、能工巧匠”。对此，能够清晰地看出职业培训的地位有着明显的提升。同时，政府将从顶层设计上促进职业教育改革，职教二十条以及还在修订的新《职业教育法》确定了职业技能教育和普通学历教育都是不同的教育类型，二者有着同等重要的地位。相关的改革措施也将会在近期相继发布，包括产教结合、校企合作教学、1+X 认证、实施《我国专业资格目录表》、向经济社会市场主体放权职业技能评估资格证书的认定资格等。在我国政策顶层推动和区域内经营主体主导需求变化的协同影响下，对于职业学校教育、职业培训以

及二者的协同关系,都将产生全新的发展契机。

在宏观政策如此利好的情况下,职业教育培训产业显而易见的迎来了新的机遇。但是需注意的是,能够清晰地看出职业培训机构间的竞争日益激烈。在此背景下,不但出现正保乐渔、环球雅思、中公教育、新东方等规模庞大的企业,而且还出现了众多与高科职业培训相似的小型企业,即便该行业有着较为广阔的发展空间,但是由于受到相关因素的影响,导致与大中型企业相比仍然有着较大的差距。总的来说,现阶段高科职业培训学校的机遇、挑战是并存的,对此高科职业培训学校等小型企业有必要加强对未来发展战略的研究,并制定出具有针对性、可行性的方案。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

教育在推动社会进步、实现民族振兴方面有着重要的作用。新时期趋势下,伴随着经济社会全面进步、国民发展水平全面提升、社会主义现代化建设加快,对国民教育和终身学习方面提出了更高的要求与目标。同时,职业教育培训行业历经几十年高速发展,对行业内机构的专业化、集中化、品牌度都有更高的要求。国内大多数职业培训机构未来的发展面临前所未有的挑战和瓶颈,小作坊式的发展极易导致其湮没于商海之中。基于以上情况,研究高科职业培训学校这样的一家正处于全新时代的职业培训企业的发展战略,能够给予同行业机构一定的借鉴意义。同时,高科职业培训学校作为国内众多职业培训行业中的小微企业之一,本文的研究过程与研究成果还能够给其他正处于同样初创时期的职业培训机构提供一部分积极的参考意义。并且对高科职业培训学校的战略研究也能够给中国职业教育培训行业的发展研究提供相应的理论意义。

(2) 实践意义

就本公司而言,高科职业培训学校经过短时间的快速发展,产生内部管理制度紊乱、市场开拓实力羸弱,公司发展战略不明等诸多问题。发展方向的模糊导致学校内部人心不稳,这对高科职业培训学校的未来而言非常不利的。本文通过对高科职业培训学校的发展情况展开剖析,对其内部资源与外部环境进行深入分析,制定出与高科职业培训学校相匹配的发展战略及实施策略与保障

措施，为学校的课程质量、服务水平、管理效率等方面发挥出相应的作用，推动社会就业的整体提升，不但有助于为国家培养出更多优秀的技术型人才，而且在实现助力科教兴国方面也有着重要的意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 国外企业发展战略研究

1976 年，学者安索夫在《从战略规划到战略管理》中将“公司发展战略”的概念提出，表示企业的战略管理代表的是将长期计划决策、日常业务决策充分融合的背景下，形成的经营管理业务。总的来说，企业在复杂多变的环境中想要实现稳定、持续的发展，那么必须结合实际情况来对相应的发展战略进行制定，并且需要不断的对发展战略进行优化与完善。

迈克尔·波特在 1980 年提出了“三种竞争战略”、“五种竞争力量”的理论，表示在五种竞争力量中涵盖着三种战略思想，具体为集中化战略、差异化战略、总成本领先战略。

Managing strategy (2008) 表示战略管理是持续、系统的反馈过程，进而来对交易战略进行创建与执行。关于战略管理协议，重点是由战略制定、实施、评估及控制构成的。

Renee Malan (2011) 表示，战略发展与战略思维间有着密切的关系，同时战略思维又受到组织变革、组织学习、共享心智模式的交互影响。即便当前学者、专家对以上领域都有着相对全面的研究，但是在未来需要将相互关联性作为研究的重点。

Hammer. R (2012) 将战略发展过程模型、战略运筹学模型与复杂性联系起来。经过一系列的研究与剖析，提出概念模型不但对数据起到了丰富的作用，而且在制定战略期间开展更加全面的检查有着重要的意义。

Menz (2017) 提出，不同公司的发展和战略职能员工数量的差异是较为明显的，并提出不同的公司发展和战略职能类型以及公司发展和战略职能的规模经济；环境、战略和结构因素解释了这种差异。同时，公司发展和战略职能规

模对公司绩效的影响是相对较大的。

(2) 国外教育培训行业发展战略研究

在教育培训行业发展战略方面的研究。Duderstadt (2003) 主要就是针对于学校战略管理进行深入的研讨和探讨, 从中明确指出, 教育行业中所涉及到的企业, 若想市场长久稳定的有序发展, 那么就一定要展开全方位的考量和探究, 以此制定针对性的全局战略。若学校管理人员并未借助于企业战略进行发展, 那么学校将会容易陷入危机。

除此之外, 一些专家学者指出, 教育行业中所涉及到的企业, 其自身的属性就是典型的服务型企业, 此类企业发展进程中服务及营销至关重要。所以, 学校一定要不断的提高服务水平, 增强服务质量, 制定科学合理的战略发展目标。国外专家学者 Kottler and Fox (1985) 主要就是针对以教育结构的发展战略管理展开细致的研讨和分析, 并从中表明教育结构发展进程中, 服务质量特别关键, 要对此给予较高的重视度。教育机构还要尽可能的降低教育成本费用的支出, 借助于所提出的有关理论作为教育机构制定发展战略的关键性参考标准。Joanna Wyrwa (2012) 主要就是针对于学校发展战略管理展开深入分析和研究, 并从中表明, 学校制定的有关策略, 一定要依托于发展战略进行着重考量。Robin Carruthers (2016) 主要就是以教育集团为研究背景, 通过深入研究表明教育集团发展过程中, 受到政策方面的影响较为深入, 而教育行业与国民经济发展之间具有非常紧密的关联性, 教育行业甚至会对国家科技发展与进步带来直接性的影响, 当前各国对于教育行业都尤为重视, 但对于面临被市场淘汰风险的企业, 国家一般情况是不会提供相关性帮助和扶持的。Lorenzo Forni (2016) 主要就是针对于教育企业展开具体的研究, 并从中提出建议指出教育企业要与第三方企业之间建立良好的合作关系, 借助于民办与公办整合的方式进行运营, 以保证国家贫困生可以获得相同的教育, 此外, 民办教育体质也可以促使优秀人才的价值更好的实现。

1.2.2 国内研究现状

(1) 国内企业发展战略研究

最近几年, 我国专家学者针对于企业发展战略同样进行了较为深入的探究

和研讨。刘建安（2013）主要就是这怒地域企业发展战略展开细致研讨和分析，并从中提出了企业发展战略具体囊括：运营机制的拓展、发展战略的组成等，运营型发展战略在企业发展战略中具有尤为关键的作用。任志峰（2013）分析指出，企业在发展进程中，一定要对自身的处境进行充分的了解和掌控，这里所致的处境就是内部优势和外部环境，以此实现内部资源的合理优化和配置，促使产业链本身更加的完整。此外，企业要逐渐提升创新发展能力，使得企业的盈利空间不断的拓宽。汪碧刚（2016）研究表明，民营企业转型说涉及到的战略和途径的选择，更大程度上的展现出了企业家创新力的关键性影响，是企业转型发展的重要力量支撑，对于企业长足有序发展意义重大。韩晨，高山行（2017）主要就是借助于实证分析的方法进行明确管理创新与战略创新受到战略柔性所带来的相关性影响，战略创新对于管理创新培育起到了关键性的推动力作用。徐二明，李维光（2018）主要就是以中国企业战略管理为研究背景，针对于四十多年的发展历程展开具体的分析和探究，并从中梳理整个发展流程，并对企业战略管理发展成就进行了总结分析，与此同时整合企业新形势和新环境进行反思和展望，其中主要涉及到了三个问题，如学科发展、学术研究、企业实践。

（2）国内教育培训行业发展战略研究

我国教育行业处于不断深化改革的推进阶段，我国专家学者针对于教育方面的探究起步时间尽管不长，但在多年的欠薪研究之后获得了非常丰富的研究成果。刘贻毅（2014）主要就是针对于传统教育培训展开具体的研讨和分析，并从中指出，互联网的高效发展，将会推动教育培训机构的持续改革推进，以此实现互联网与教育培训行业间的更好融合，促使市场变化趋势可以更好的适应，通过教育培训行业的探究，选择业务类型进行创新研究，并从中表明教育行业的创新能力要不断的予以提高，以此推动教育行业的个性化且可持续的发展。方芳、钟秉林（2014）主要就是针对于我国教育行业的发展实际情况展开具体的研讨和分析，并从中表明，我国教育行业表现出了较为突出的特征，最近几年，我国资本运营速度出现了明显的放缓现象，逐渐从快速拓展向着规范化的发展方向趋近，线上竞争也变得愈发的激烈，同时也针对以教育行业的混乱局势进行了具体的建议。韦永考（2016）主要就是针对于我国教育行业发展

进程中所面临的各种威胁展开具体的研讨，并从中提出了以下建议和对策，企业要树立良好的品牌形象，提高教育质量和水平，增强教育理念，对当前现行的培训方法进行改革创新；从宏观的角度来说，政府要加大扶持力度，推动行业市场的长久可持续发展。他着重强调，尽管我国教育培训企业发展进程中会面临着诸多难题，但依旧会遇到很多的发展契机，所以企业要顺应此发展态势，实现企业长足有序发展。

1.3 研究内容与框架

(1) 研究内容

本文以企业战略理论框架为基础，结合国内职业培训行业发展现状，在对高科职业培训学校的内部条件、外部环境进行研究的过程中，采用了 IFE 矩阵、EFE 矩阵。针对该企业的发展问题，运用 SWOT 态势分析与 QSPM 矩阵评价，初步搭建出高科职业培训学校发展战略构架，并提出相应的建议与对策。本文在研究与剖析的过程中，共涉及到六个部分：

第一部分，绪论。首先对研究背景、意义进行了阐述，并对国内外研究现状与成果进行归纳，最后介绍了研究内容、研究思路以及研究方法；

第二部分，相关概念与理论。在对企业战略管理的相关理论、分析工具展开剖析后，为全文研究内容的开展奠定基础。

第三部分，甘肃高科职业培训学校内部资源与能力分析。本部分通过对甘肃高科职业培训学校的经营现状进行调研，深入挖掘出学校自身的资源，从而了解学校现阶段在职业培训行业中所拥有的优势及劣势。

第四部分，分析甘肃高科职业培训学校的外部环境。在对外部环境剖析的过程中，重点运用了波特五力模型、PEST 分析，进而得到高科职业培训学校所能够把握的机遇和威胁所在。

第五部分，甘肃高科职业培训学校发展战略选择。通过前文对于高科职业培训学校发展现状的分析，本部分使用 SWOT 态势分析工具，横向对比高科职业培训学校的发展战略。再依照 QSPM 矩阵分析工具产生的结果对该学校的发展战略进行详细选择。最后，在战略管理思想的基础上，结合该学校的预期发展目标，确定其发展战略的选择，构建总体战略框架。与此同时，以该学校总体发

展战略为基础，提出具体的实施策略及保障措施。

第六部分，研究结论与展望

(2) 研究框架

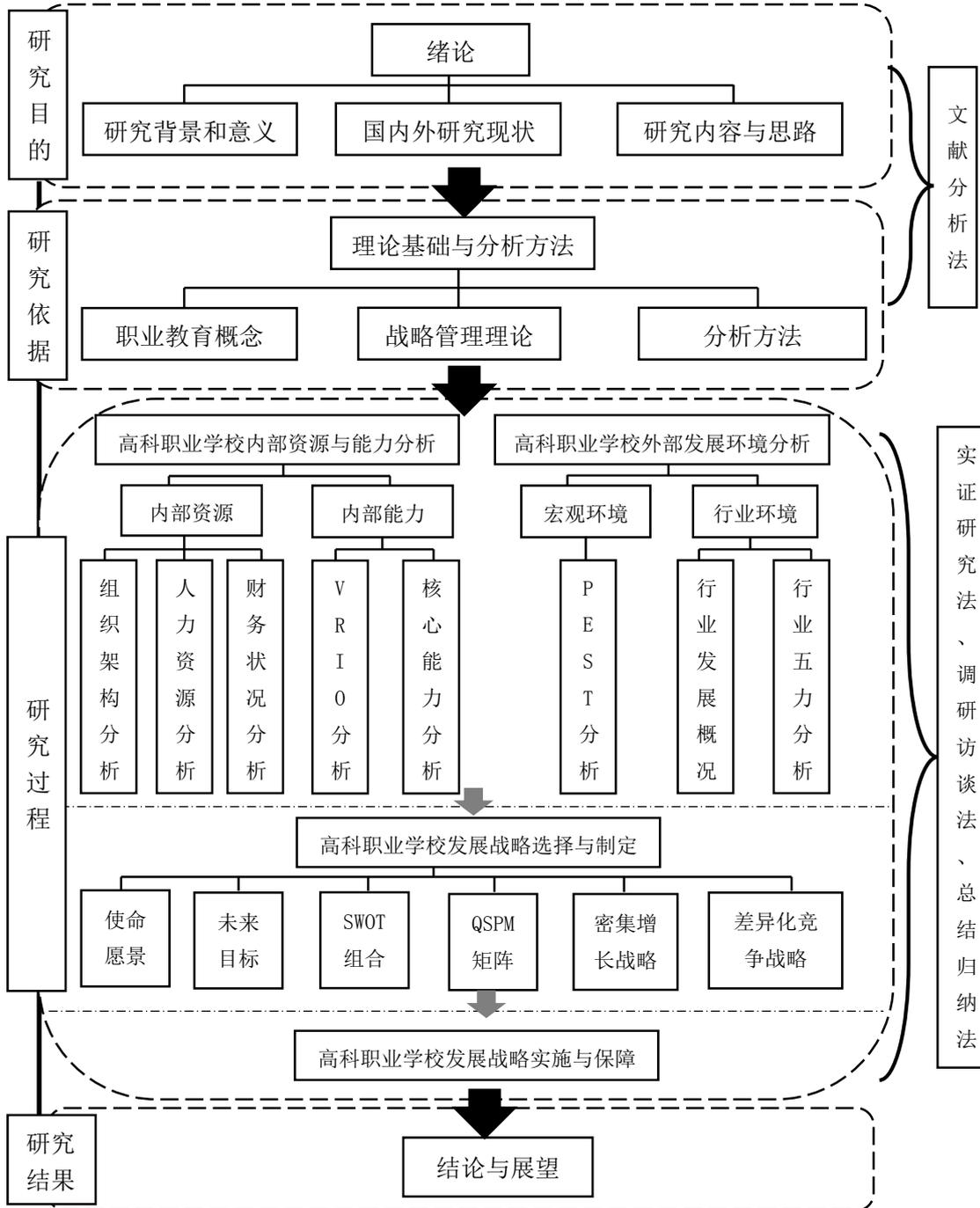


图 1.1 论文研究思路框架图

1.4 研究方法 with 工具

为保障论文研究的科学性与合理性，本文拟采用以下几种研究方法 with 工具：

（1）文献分析法

以论文研究的目标为导向，在丰富的网络资源平台上查阅近几年来有关战略管理理论的资料，包括书籍、期刊、会议记录等，同时关注并深入解读有关于职业教育方面的新闻、访谈记录等信息。以此积累坚实的理论基础，为后期撰写论文提供相应的依据。

（2）实证研究法

本文主要使用案例实证研究的方法，选取甘肃高科职业培训学校作为研究对象，分析其内外部环境，明确其优劣势，结合战略分析工具（SWOT 矩阵、QSPM 矩阵）制定出与之相匹配的总体战略，并提出相应的保障措施。

（3）调研访谈法

通过对学校内部管理层的访谈并发放问卷评价，结合结果的计算与分析，为后期学校发展战略的制定提供科学有效的数据支持。

（4）总结归纳法

企业的发展战略在制定前需要从多个角度进行评估，以此，本文在详实地记录并分析甘肃高科职业培训学校内部资源情况与能力水平、外部宏观环境之后，系统地罗列出多个角度的主要因素，为甘肃高科职业培训学校发展战略提供合理的决策依据。

（5）统计产品与服务解决方案软件包（SPSS）

借助于 SPSS 分析工具来对调查问卷的效度、信度展开研究，以保证数据的合理性，为本文的论证提供科学的基础。

2 相关的理论基础与分析方法

2.1 职业教育与职业培训的相关概念

2.1.1 职业教育与职业培训定义

职业教育（vocational education）是结合社会上不同职业的实际需求，开发社会劳动者或预备劳动者的智力，培养他们的职业兴趣，并开展相应的基本知识、技能技巧、实用知识的相关教育活动。另外，职业培训代表的是为从业者掌握相关技能、知识，而开展的具有针对性的培训工作。二者之间的对比如下图（图 2.1）所示：

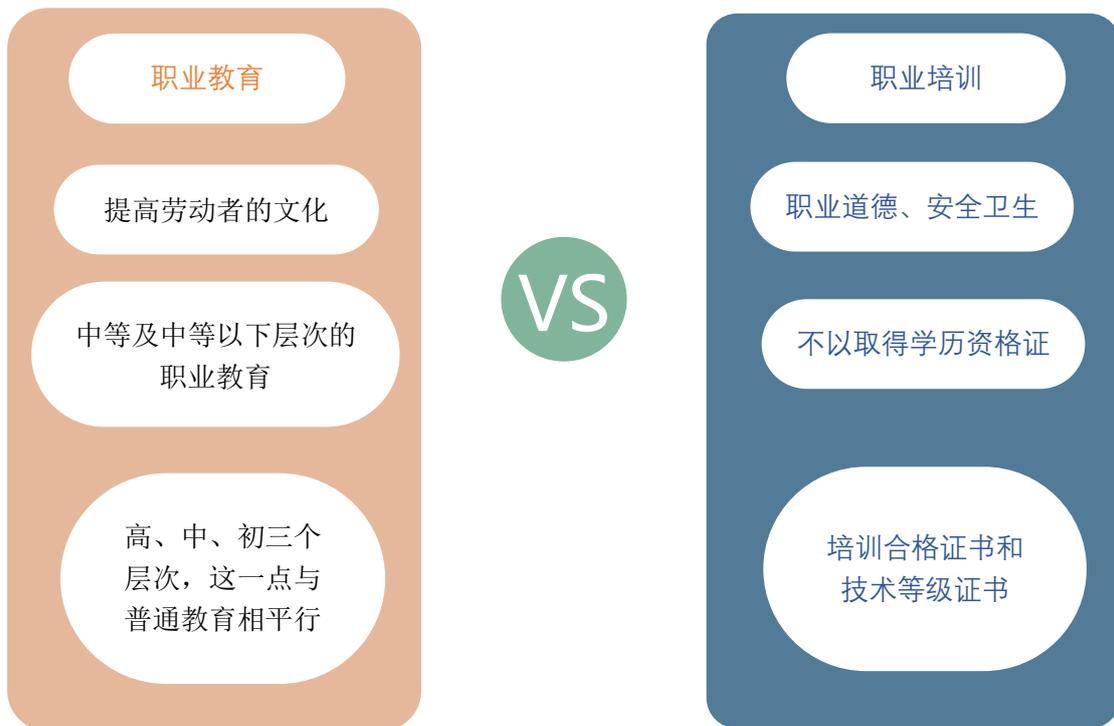


图 2.1 职业教育与职业培训对比图

2.1.2 职业教育与职业培训体系

在国内，由于职业学校教育并非根据“职业”开展的，在此背景下必然会导致职业学校的学生对“职业”方面并没有充足、全面的认识，职业培训由此应运而生，这是使得我国职业教育体系处于学历类职业学校与非学历类职业培训

并存状态的核心原因，具体如图 2.2 所示：

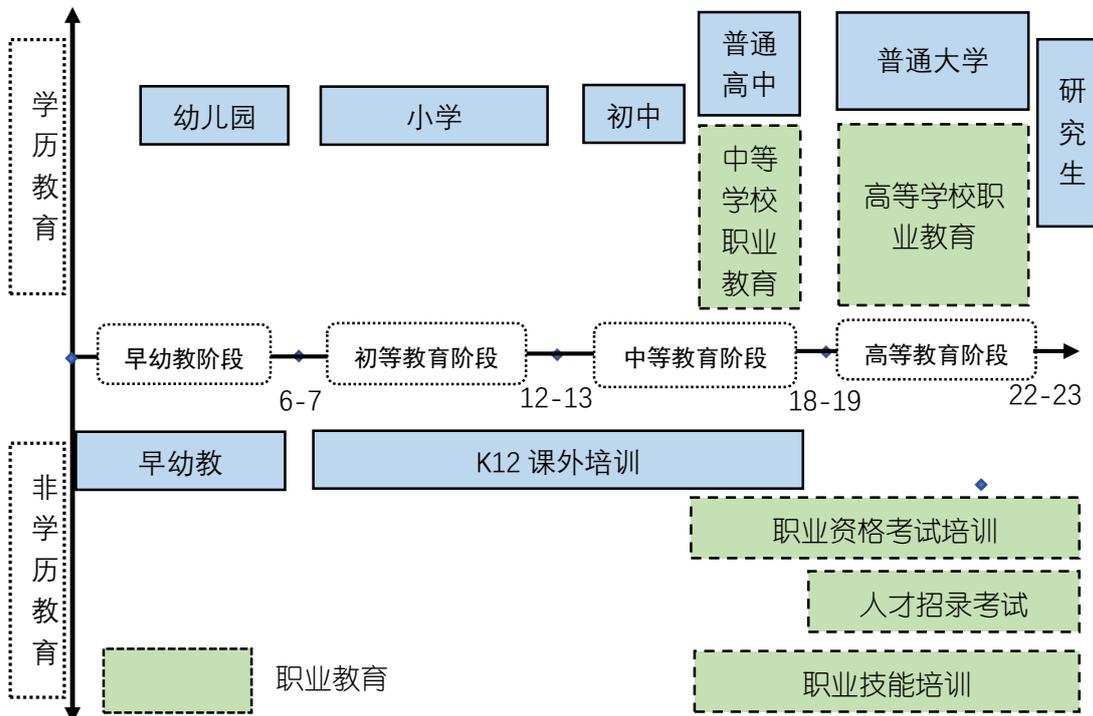


图 2.2 我国学历类职业学校和非学历类职业培训并存的职业教育体系

(1) 我国职业教育学校体系

不同的角度研究我国职业教育学校有不同的特点，具体见表 2.1。

表 2.1 我国职业教育学校体系的特点

角度	特点
学校类型	职业学校教育包含中等和高等职业学校教育，中等职业学校教育包含中等专业学校（中专）、中级技工学校（中技）、职业高中（职高）三类，这三类院校学生统称三校生；高等职业学校教育包含了专科、本科、研究生三个层次的现代职业教育。
办学资金	学历类职业教育的办学经费主要依赖于政府拨款，受政策监管严格，具有较强的体制内特点；此外，也有大量的营利性民办学校。
教学内容	职业学校教育教学内容宽泛，介于普通教育和职业培训之间。

整体情况见图 2.3

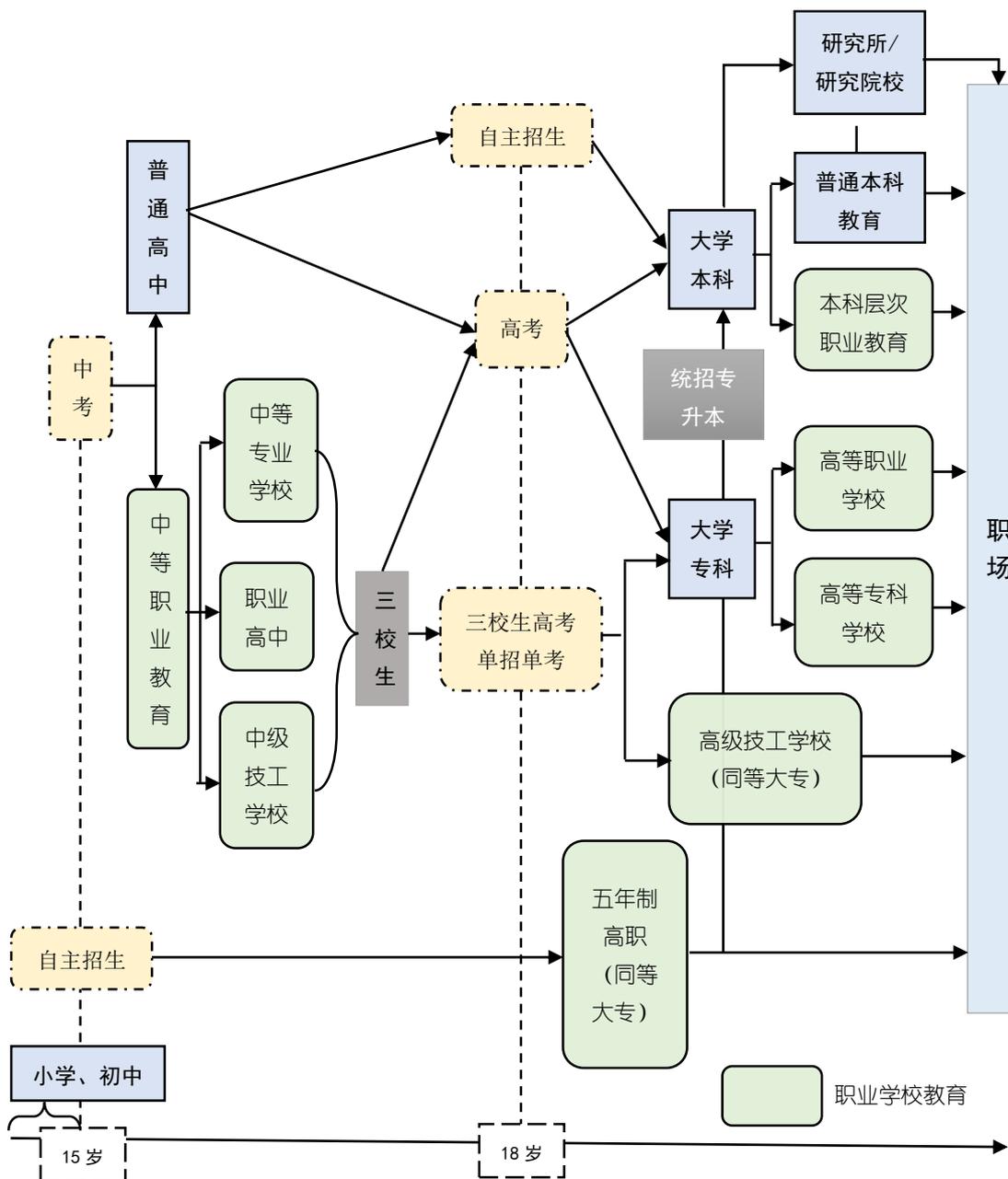


图 2.3 我国职业学校教育体系

(2) 职业培训类型划分

根据培训目的不同，当前可将职业培训划分为三个类别，具体为：职业技能培训；人才招录考试培训；职业资格考試培训。另外，各大类中又可分为诸多细小品类，下图（图 2.4）罗列了较为主流的培训项目。



图 2.4 职业培训类型

关于职业资格证书培训，代表的是结合某个职位对相关知识、才能、技艺的需求而开展的训练、培训，学生在经过职业资格证书培训后可得到职业资格证书，职业资格证书主要面向公务员、社会事业编制工作人员和中小学教师等三种职位，另外还涉及到军转干部招录考试、政法干警招录考试等；关于职业技能培训，代表的是结合某个职位对相关才能、技术的需求，进而开展的岗位培训。

从运营主体看，职业培训学校一般以民办机构为主要的经营主体，由公司或者个人直接消费和承担，具有比较明显的市场化经营特征。

2.2 企业战略管理的理论基础

2.2.1 企业战略管理概念

关于“战略”，国内方面司马彪的《战略》便提出了“战略”，国外方面梅齐乐在《战争理论》中首次提出“战略”。在此背景下，“战略”伴随人类经济社会的发展，逐渐应用于企业经营管理当中，并衍生为“企业战略”。Alfred D. Chandler 认为：“战略是企业长期目标的决定，以及为实现目标而落实的相关行动、资源分配”。另外，1976年 Igor Ansoff 在出版的《从战略规划到战略管理》中，表示企业战略管理是指企业将日常业务决策与长期计划决策相融合后，形成的相关经营管理业务，在推动企业稳定、持续发展方面有着重要的意义。

总之，战略管理是指企业明确其任务，按照组织外部环境和内在要求确定出企业的总体目标，为保证总体目标的正常实现做出相应的规划，通过企业内部管理能力和人力资源将这种规划付诸实施，同时又在执行过程中实施有效控制的一种动态管理过程。

2.2.2 企业战略管理的层次

企业战略管理的体系存在“自上而下”的显著特点，具体来讲，企业战略管理是由三个层次构成的，具体为职能层战略、业务层战略、总体层战略。

(1) 总体层战略

总体层战略决定着企业未来的业务范围、发展方向和经营目标，以及企业在未来所要获取的资源和形成的规模。在总体层战略方面，是由收缩战略、稳定战略、发展战略三个方面构成的，具体如下：

1) 发展战略

发展战略着重突出强调要借助于外部环境的优势力量，进行充分的发挥出企业所具有的内部发展优势，使得资源优势可以更好的施展出来，目的就是能够在当前发展趋势的前提下展开更为深入的发展。其中涉及到的发展战略包括：多元化、密集型和一体化战略。

一体化战略主要指的就是企业针对于企业内部的优势和潜力资源进行充分的利用，使得业务的范畴可以更进一步的拓宽，以此推动企业长足有序发展。一体化战略依据业务拓展方向进行细分，可以具体分为以下两种形式，包括：横向和纵向一体化。

密集型战略主要指的就是企业在原本业务范畴的基础之上，借助于市场和产品的优势进行拓宽企业发展方向。其核心基础就是借助于企业营销目标展开市场细分，此市场主要就是指特殊的顾客群体，可以是特定的地区，也可以是特定用途的产品等。基于安索夫“产品-市场战略组合”矩阵，可以从表 2.2 所示进行了解，密集型战略主要囊括以下几种战略方式，包括：市场开发、市场渗透及产品开发战略。

表 2.2 安索夫的“产品-市场战略组合”矩阵

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透 在单一市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率	产品开发 在现有市场上推出新产品；延长产品寿命周期
	新市场	市场开发 将现有产品推销至新的地区；在现有实力、技能和能力的基础上发展，改变和创新营销手段	多元化 与新技术或新市场而言的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化

多元化战略代表的是在尽可能丰富产品类别、种类的背景下，以实现企业的市场范围、生产经营范围的扩大，对此不但有助于实现经营效益的提升，而

且在实现企业稳定、持续发展方面有着重要的意义。在多元化战略的范畴中，是由整体多角化经营战略、垂直多角化经营战略、水平多角化经营战略、同心多角化经营战略构成的。

2) 稳定战略

稳定战略主要指的就是企业发展进程中，由于受到内部与外部环境的共同约束影响下，企业准备战略规划过程中，使得企业经营现状和资源分配情况维持一个正常的水平的运行发展战略。依据此战略来看，企业当前所遵守的发展方向和经营理念要依据市场发展态势，企业在经营发展进程中会依据战略发展目标进行落实，会产生较为平稳的发展状态。

3) 收缩战略

收缩战略主要指的就是企业现阶段经营情况及战略发展现状的改变，这种变化与经营战略之间具有较为明显的偏差。相比稳定和发展战略来说，收缩战略是典型的消极战略。通常来说，收缩战略是短期的战略，究其根本就是为了能够使得企业在短期内可以规避不良的发展。有些时候，更多就是依托于收缩战略进行地域竞争对手所带来的冲击，规避环境带来的不良影响和威胁，使得可以进行资源的最优配置。从这个角度而言，收缩战略是典型的以退为进的战略形式。

(2) 业务层战略

业务层战略代表的是在对资产进行转让、收购、兼并、出售、剥离等方式开展运营的战略，进而达到资本增值的目标，通常也被称为竞争战略。现阶段，是由集中化战略、差异化战略、成本领先战略构成的。

(3) 职能层战略

所谓职能战略，代表的是各职能部门所制定的指导职能活动的战略，具有代表性的有公关战略、研究与开发战略、生产战略、财务战略、人事战略以及营销战略等。

2.2.3 企业战略管理过程

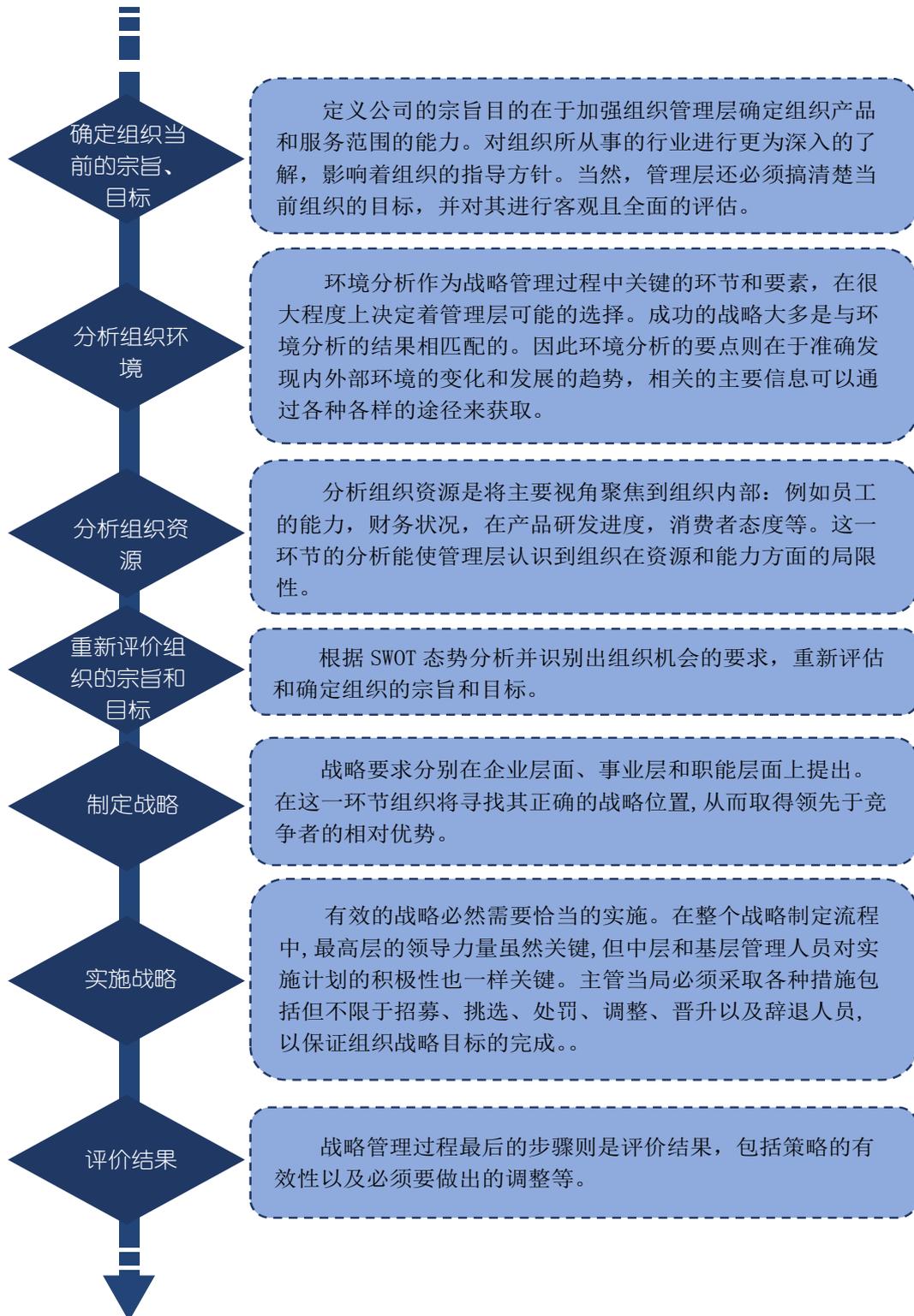


图 2.5 战略管理过程

通常来说，战略管理是由七个步骤构成的，具体如图 2.5 所示：

2.3 企业战略管理的分析方法

2.3.1 PEST 分析法

在对宏观环境分析方面，PEST 模型分析发挥着重要的作用，并且近年来已经得到了相对广泛的运用，为企业战略制定者提供宏观现象、帮助其判断企业外部的机会和挑战。一般包括政治、技术、社会、经济四个分支。PEST 分析的关键是清晰地判定在上述四个维度下，能够影响到企业战略和经营的具体因素，对于职业培训企业而言，PEST 模型可以使用图 2.6 所示的因素着手分析。

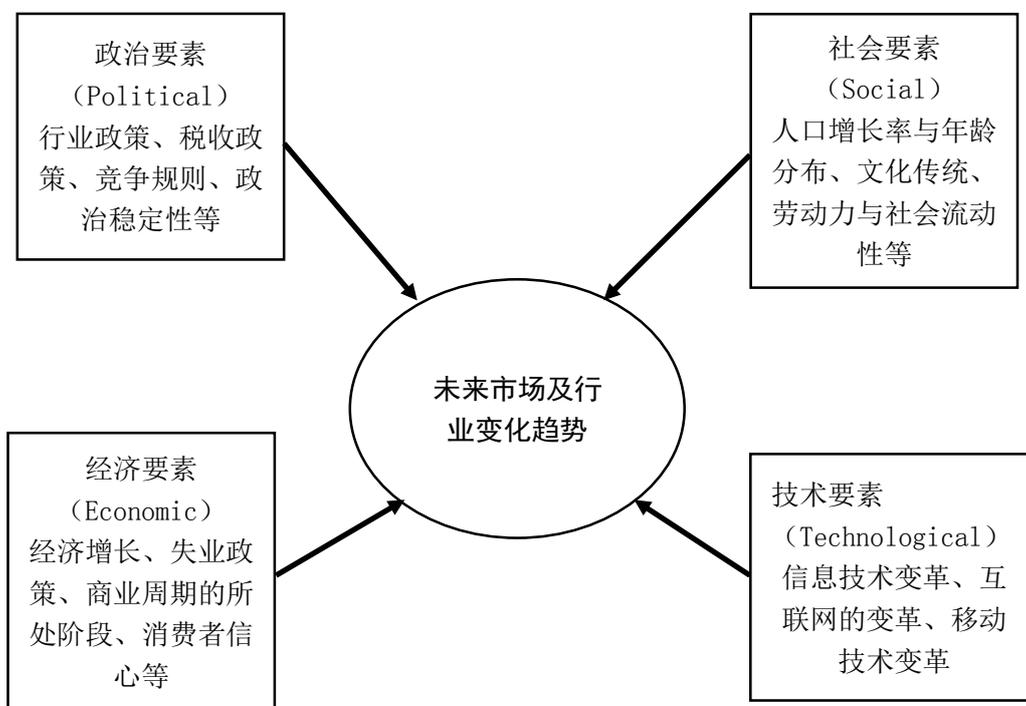


图 2.6 PEST 分析模型

2.3.2 波特五力模型

20 世纪 80 年代初，Michael Porter 提出了波特五力分析模型，强调行业中的竞争是由五种基本的竞争力量构成的，具体为：行业内竞争者的竞争力；替代品的威胁；潜在竞争对手的威胁；购买者的议价能力；供应商的议价能力。总的来说，行业的竞争激烈情况与程度，与以上五种力量有着密切的关系，并

且还会对行业利润有着较大的影响。关于波特无力模型的具体情况，具体如图 2.7 所示。

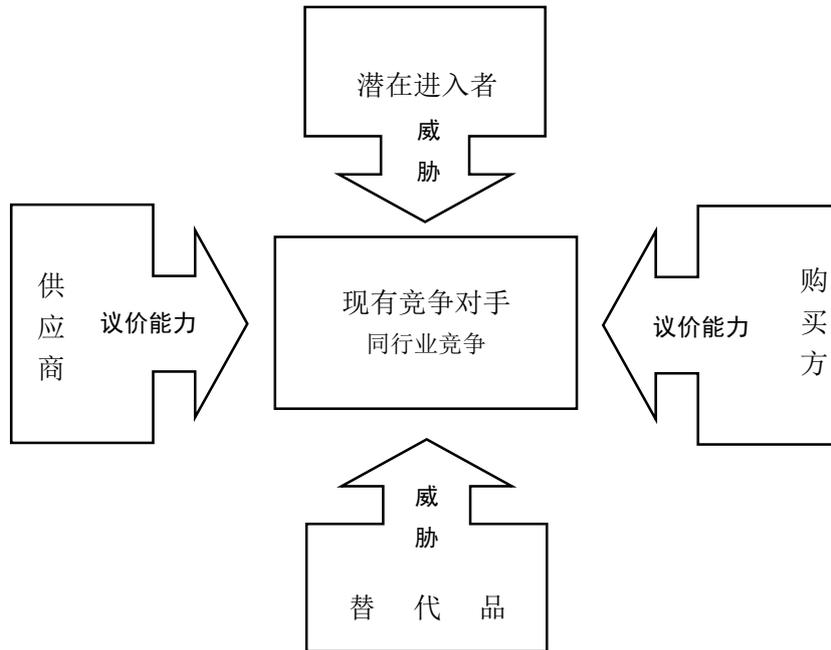


图 2.7 波特五力模型

2.3.3 SWOT 分析法

SWOT 态势分析是在思维矩阵图的基础上诞生的一种分析框架，由“优势”、“劣势”、“机会”和“威胁”四个角度构成。在实际应用过程中，通过对上述四个角度一一罗列，构建出相应的矩阵图，包括两个维度：（1）内部因素和外部因素；（2）积极因素和消极因素，两轴交叉从而产生四个象限，能够清晰地展现出四种战略，即“SO 战略”、“WO 战略”、“ST 战略”“WT 战略”（如表 2.3 所示）。

表 2.3 SWOT 分析模型

企业内部 外部环境	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略	WO 战略
威胁 (T)	ST 战略	WT 战略

2.3.4 QSPM 矩阵

QSPM 矩阵（定量战略规划矩阵）是帮助决策者评价和选择备选战略的一种

一个定量与定性结合的分析模型，本文选择 QSPM 矩阵是为弥补 SWOT 态势分析在决策时所产生的不足，该分析模型能够科学得抉择最优的战略选项。其顶部所罗列的备选战略主要是由 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵等分析所获得的。同时，其左侧所展示的内外部因素（机会、威胁、优势、劣势）则是从 IFE 矩阵、EFE 矩阵中得出。对于本文而言，将 QSPM 矩阵分析格式设计如表 2.4 所示。

表 2.4 QSPM 矩阵分析表

因素		权重	ST 战略		WO 战略		SO 战略		WT 战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势	因素 1.									
	因素 2.									
									
劣势	因素 1.									
	因素 2.									
									
机遇	因素 1.									
	因素 2.									
									
威胁	因素 1.									
	因素 2.									
									
合计		2								

3 甘肃高科职业培训学校内部资源与能力分析

3.1 甘肃高科职业培训学校概况

2014 年甘肃高科职业培训学校正式成立运行，其中涉及到了诸多培训方向，包括：计算机类、司法考试辅导、会计培训类及学历提升等。学校拥有较为完善的师资队伍，师资力量较为雄厚，并且具有丰富的教学经验、培训经验及工作经验，在多年的发展中，在办学品质方面逐步上升，当前已经在兰州市发展成为一所具有综合性教育为一体化规模性培训教学模式的院校。

在多年的稳定可持续发展背景下，甘肃高科职业培训学校的办学规模也处于逐渐拓宽的趋势，中心教学点坐落在兰州市城关区最为繁华的位置。学校的教学设备相对完善，并且设置了一些比较高水平的电算化教室和会计实操教室。2014 年，甘肃高科职业培训学校所创办的和平校区正式成立运行；2015 年，被评为全国会计专业委员会理事单位；2016 年和 2017 年，分别成立并运行西固校区和西站校区；2019 年，被评为甘肃省职业培训先进学校之一。

高科职业培训学校自办校以来，始终坚持和遵循的办学理念就是“特色办学、服务社会”，借助于优秀且丰富的教师资源力量，完善且健全的教学设备，良好的教学环境，为数万名学生提供了专业性的教学培训，不但为社会输送了诸多的优秀人才，同时也获得了社会的普遍认可和青睐。学校还制定了较为针对性的培训模式，以培养社会优秀人才为己任，始终如一的坚持最初的办学初衷，为大学生和待业人员推荐最为适合他们的就业机会。2014 年，高科职业培训学校开展了专家讲课，通过开设财税讲堂，进行传输更多的会计知识，截止到 2021 年 2 月，财务活动的举办已经超过一百期，成为当地参与人数最多，涉及规模最大的交流活动。

3.2 甘肃高科职业培训学校资源分析

3.2.1 组织架构分析

组织结构又称为组织架构，是现代企业管理过程中的一个重要概念和研究

课题。组织结构的优劣决定着企业运作的效率，并且决定着企业在外部市场的竞争时能否取得较大的优势。组织结构作为企业的“软实力”，重点涉及到内部的权责明细、人力资源管理、工作内容的制订、组织行动目标、工作单位间相互关系等一系列要素是否合理的作为一个整体展现出来。同时，组织分析为剖析组织内部因素结合的方式与现状提供出合理的依据。

高科职业培训学校上层设有董事会、校长，中层设有分校长、财务、行政等部门。学校实行分校长负责制，分校长下设市场、教学、销售部门。其组织架构图如图 3.1 下所示。

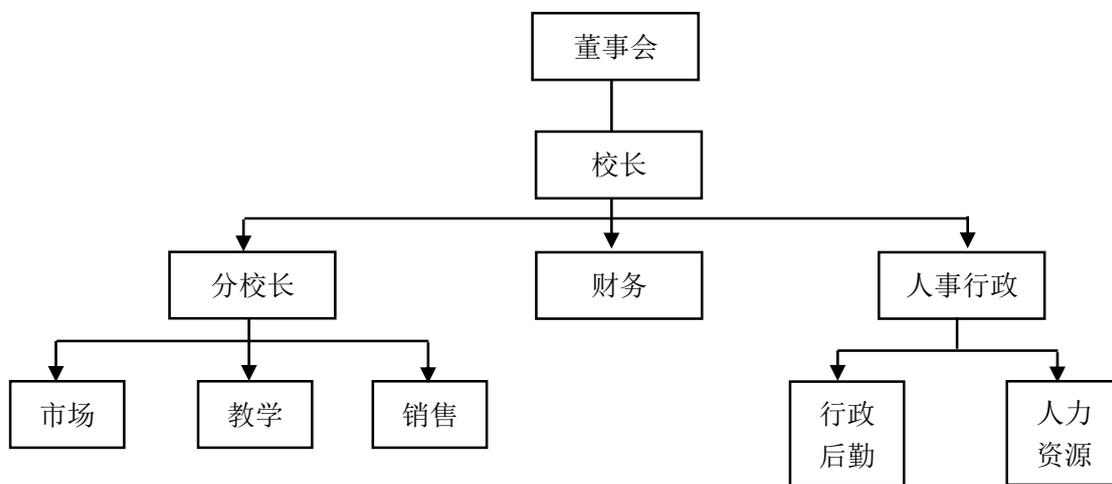


图 3.1 高科职业培训学校组织结构图

由上图可以明显看出，高科职业学校的组织架构存在一定的问题，具体体现在以下几个方面：

(1) 组织架构扁平化程度不高，虽然高科职业学校目前所实行的是分校长负责制，但在实际工作过程中，分校长的权利并未体现出来。一般情况下，分校长这一职位是由外聘的职业经理人所担任，导致学校高层对其信任度并不高。同时，学校的财务部门和人事行政部门平级于分校长，导致分校长在实际工作过程中将大部分精力用于部门之间的沟通与协调，在员工招聘和财务收支等方面也有较大的障碍，在一些不太重要的行政事务上消耗了大量的时间。其他的部门的情况也是大同小异，部门人员较为紧缺，往往一人身兼数职，甚至出现一个部门存在一名主管和一名员工的情况。对于高科职业培训学校这样的小型职业培训机构而言，高度扁平化的管理制度显然更加与之匹配。复杂的结构和

看起来“完美”的管理系统反而可能带来复杂的业务流程，导致公司运营效率降低，进而错失重要的发展机遇。

(2) 部门之间的业务权责不清，导致相互依赖的现象屡见不鲜。例如教学部门的主要职责是课堂教学和课程研发，但现实情况是行政部门要求教师在进行教学工作的同时去完成学员回访的任务。使得进行教学工作的老师认为学校存在多头管理的情况。同时，教师的教研能力与教研时间因过度分散精力而受到严重影响，进而降低教师的教学质量。目前高科职业培训学校的学员数量不多，但未来随着学校的持续发展，那么学校的学员、教师、管理人员等必然会日益增多的，多头管理方式和员工职责不清对学校的发展会产生更严重的影响。

3.2.2 人力资源分析

人力资源是企业中各类员工的总称，对于高科职业培训学校而言，人力资源包含教师、课程顾问、财务人员等。在经济社会高速发展的今天，唯有深入挖掘个人潜力并极力提升个人的主观能动性，才能够更好的使其投入到学校的各项工作中。师资队伍建设在学校的人力资源管理中处于重要的地位，其根本原因是学校的教学质量与师资力量间有着非常密切的关系，进而影响学校的知名程度。

高科职业培训学校目前拥有 36 名在职员工，学历层次为本科及以上，平均年龄为 26 岁。值得一提的是，学校的教师团队拥有极其丰富的教学经历，部分教师拥有注册会计师等专业资格背景。但是，由于学校成立时间有限，因此人才培养体系建设并不完善。此外，学校讲师的流动性也较高，90 后年轻员工对于学校的依赖性也不强。其原因如下：

(1) 缺乏必要的薪资待遇导致学校岗位的吸引程度较低。对于优秀资深的教师而言，薪酬只是高科职业培训学校的必备条件，如果缺乏诱人的配套福利，根本无法打动这类优质教师。举例来说，在员工社保方面仅按照国家的最低标准，这在一定程度上会降低员工的归属感，这必然会对学校的课程顾问、授课教师的教学积极性带来负面影响。总的来说，假如在薪资方面高科职业培训学校与其他机构相比没有较强的综合竞争力，再加上相关福利标准无法达到预期的情况下，那么对于优秀人才的挽留是比较困难的。而在职业机构中，大部分

学员对于师资力量的强弱是比较敏感的，有时候老师一走，如果缺乏稳定的团队，学员的稳定性也会随之下降，进而影响学校持续经营的稳定性。

(2) 人才培养系统欠缺。调查得知，“以老带新”是当前运用最多的培训工作模式，并建立专门的业务能力培训系统，在此背景下想要进一步提升员工的专业技能水准是较为困难的。另外，部分员工仍然采用相对陈旧的方式来处理业务，而且员工并未掌握新兴的办公技术，对于基础办公工具如 Excel 等的使用水平也差强人意。在营销话术、问卷设计等的掌握情况也不容乐观。此外，教师教学水平及科研水平的提升全凭自身努力，学校在对教师的进一步进修或外送学习等方面，也并未提出更高的要求或者具体的措施。与此同时，学校为教师所提供的发展空间和平台都较为狭隘，教师的主要工作只停留在课堂教学，缺乏一定的深度。老员工没有提升空间不大，新员工培训工作懈怠，自然会产生较大的人员流动。

3.2.3 财务状况分析

高科职业培训学校的财务管理是建立在国家相应法律法规和财务管理制度的基础之上的，只有合理合法使用学校各类资金，才能保障学校事业健康发展。

高科职业培训学校由 1 名财务总监，4 名工作人员组成财务部对各个分校的财务工作实施统筹管理和自己控制。同时高科职业培训学校还拥有集团管理公司，通过集团管理公司从财务资源方面，对各分校的运营管理工作实施统一监督。各分校的资金往来工作都是交由集团管理公司完成，各分校都是独立法人制度、设立独立账户进行独立核算。所有分校以“一费制”对学生进行收费，内容包括学费、教材费、校车费等，2020 年度财务报表如下所示。

表 3.1 高科职业培训学校资产负债表（2020 年）（单位：元）

资 产	期末余额	年初余额	负债和所 有者权益	期末余额	年初余额
流 动 资 产：			流 动 负 债：		
货币资金	2,065,604.0 5	1,721,982.2 3	短期借款		
短期投资			应付票据		
应收票据			应付账款		
应收账款			预收账款	347,815.64	281,629.10

高科职业培训学校资产负债表（2020年）（单位：元）（续表）					
预付账款			应付职工薪酬	347.82	281.63
应收股利			应交税费		
应收利息			应付利息		
其他应收款	276,519.44	261,958.40	应付利润		
存货			其他应付款		
原材料			其他流动负债		
在产品			流动负债合计	348,163.46	281,910.73
库存商品			非流动负债：		
周转材料			长期借款		
其他流动资产			长期应付款		
流动资产合计	2,342,123.49	1,983,940.63	递延收益		
非流动资产：			其他非流动负债		
长期债券投资			非流动负债合计		
长期股权投资			负债合计	348,163.46	281,910.73
固定资产原价	32,122.35	32,122.35			
减：累计折旧	9,636.71	3,212.24			
固定资产账面价值	22,485.65	28,910.12			
在建工程					
工程物资					
固定资产清理					
生产性生物资产			所有者权益（或股东权益）		
无形资产			实收资本（或股本）	1,500,000.00	1,500,000.00
开发支出			资本公积		
长期待摊费用			盈余公积		
其他非流动资产			未分配利润	516,445.67	230,940.01

高科职业培训学校资产负债表（2020年）（单位：元）（续表）					
非流动资产合计	22,485.65	28,910.12	所有者权益（或股东权益）合计	2,016,445.67	1,730,940.01
资产总计	2,364,609.13	2,012,850.74	负债和所有者权益（或股东权益）总计	2,364,609.13	2,012,850.74

表 3.2 高科职业培训学校现金流量表（2020年）（单位：元）

项 目	本年累计金额	上年累计金额
一、营业收入	695,631.28	563,258.20
减：营业成本	208,689.38	168,977.46
营业税金及附加		
销售费用	34,781.56	28,162.91
管理费用	69,563.13	56,325.82
财务费用	1,923.00	1,872.00
其中：利息费用（收入以“-”号填列）		
加：投资收益（损失以“-”号填列）		
二、营业利润（亏损以“-”号填列）	380,674.21	307,920.01
加：营业外收入		
其中：政府补助		
减：营业外支出		
其中：坏账损失		
无法收回的长期债券投资损失		
无法收回的长期股权投资损失		
自然灾害等不可抗力因素造成的损失		
税收滞纳金		
三、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	380,674.21	307,920.01
减：所得税费用	95,168.55	76,980.00
四、净利润（净亏损以“-”号填列）	285,505.66	230,940.01

（1）盈利能力分析

盈利能力也被称为“资本或资金增值能力”，代表的是企业在运营与发展的进程中，获取利润的相关能力。本文基于高科职业培训学校 2020 年度财务报表中的利润表，选取净利率、总资产收益率、净资产收益率三个指标对其进行盈利能力分析（见表 3.3）。

表 3.3 盈利能力计算结果

项目	本年	上年	变动
净利率	41.04%	41.00%	0.04%
总资产收益率	12.07%	11.47%	0.60%
净资产收益率	14.16%	13.34%	0.82%

通过上述表格可以看到：企业的净利率相对稳定，变化不大；企业的总资产收益率提升了 0.6 个百分点，总资产产生的回报率有所增加；企业的净资产收益率提升了 0.82 个百分点，意味着净资产的回报率有所提升综合判断，企业的盈利能力，本年优于上一年。

（2）企业的成长能力分析

企业成长能力可被运用在未来现金流量大小的预测，本文选择总资产增长率、净利润增长率、收入增长率、净资产增长率等指标对高科学校的成长能力作出分析，通过计算获得表 3.4 的结果。

表 3.4 成长能力计算结果

项目	本年
收入增长率	23.50%
净利润增长率	23.63%
总资产增长率	17.48%
净资产增长率	16.49%

从图表中可以看到，成长能力的各项指标增长率都在 16%以上，说明高科职业培训的发展能力较为良好，在未来，随着分校数量逐步增加，主营业务收入也会随之更上一层楼，与之对应的现金流也会更加充足。

3.3 甘肃高科职业培训学校能力分析

3.3.1 甘肃高科职业培训学校能力 VRIO 分析

1995 年，Jay B. Barney 在《从内部寻求竞争优势》中提出了 VRIO 模型，表示企业的可持续竞争优势并不是单纯的对其面临的威胁、机会进行评估，以及仅通过高机会、低风险的环境创造。同时还应发挥出独特资源与能力的作用、

价值。总的来说，组织、难以模仿性、稀缺性、价值是 VRIO 模型的核心内容，以上四个方面可以全面地评估企业的内部能力。本文将从高科品牌能力、新课程开发能力、管理决策能力、学校文化、营销运营能力方面，来展开对高科职业培训学校进行 VRIO 模型分析。

（1）品牌能力

品牌属于无形资产的一种，能够充分的将公司的重要能力体现出来，在帮助公司效益提升方面有着不可替代的作用。举例来说，中公教育、新东方、中华会计网校、东奥会计等，都师凭借着品牌优势在兰州市占据大量的市场。高科职业培训学校是小微公司，虽然引进了外部课程资源，例如中华会计网校等，对高科职业培训学校的品牌的建立起到一定作用，但是由于高科品牌在兰州市存续时间较短，因此知名度还并不是很高。从这个角度而言，高科职业培训学校在品牌能力上并不占据优势。

（2）新课程开发能力

在职业培训机构运营与发展的进程中，其核心竞争力与教师的教学水平间有着非常密切的关系。具体来说，当教师有着较高的教学质量时，那么学生吸收知识的速度也会随之提高，这对于实现职业培训机构的稳定、持续发展有着重要的意义。高科职业培训学校的师资力量虽然比不上国内大型教育集团，但是相比于兰州市其他职业培训小微公司而言已经是一支教学水平较高的教师队伍。学校除了拥有多年工作经验的资深老会计之外，还拥有一支有着多年财务公司工作背景的新生教师力量。在此基础上，高科职业培训学校设立多个符合学员需求的课程产品，如表 3.5 所示

表 3.5 高科职业培训学校主要产品

高科职业培训学校各类别课程描述		
课程类别	课程名称	班型
财会经济	会计初级职称	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	会计中级职称	VIP 一对一班
	会计高级职称	双师教育 10 人班、VIP 一对一班
	注册会计师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	中级经济师	VIP 一对一班
	税务师	

高科职业培训学校各类别课程描述		
建筑工程	一级建造师	VIP 一对一班
	二级建造师	
	造价工程师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	咨询工程师	
职业资格	教师资格证	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	人力资源管理师	
学历教育	成人高考	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	专升本	

同时，高科职业培训学校的教师为了能够实现教学质量、效果的进一步提升，还会结合学员的实际情况与需求，来编制自主教材，凭借其丰富的经验，在深入挖掘学生的潜力的同时精准把握考试的动向之后，精心编制相应的教学资料。举例来说，在 2019 年的全国会计中级考试中，高科职业培训学校的高分学员有多个，就很好的体现出高科职业培训学校对于职业培训的专业程度，同时为学校打下更好的口碑。财会经济板块的课程教师对于现有的配套练习册进行了深入的研讨后做到了持续的更新，同时相较于大型教育机构，高科职业培训学校自身的题库内容与深度也能够满足学员需求，甚至对于部分类别的考试走向能够做到极为精准的预测。此外，学校内部每周的教学例会也针对课程设计与教学效果进行深入探讨，并以此提升教师的课堂教学水平。

任何产品根据其特点都存在生命周期。如果企业的产品研发水平不高，那么与之对应的可持续发展性也会偏低，在市场竞争如此激烈的情况下，企业步入衰退期的时间也会提前。教育培训机构亦是如此，只有不断创新出符合市场条件的课程，才能在日渐樊勇的商海之中稳健航行。高科职业培训学校拥有较为良好的师资团队作为基础，在新课程的开发时所展现出的创新能力相较于兰州市其他培训公司而言是处于一个较高的层次。除去传统的课程，高科职业培训学校在 2020 年推出了一系列的附加课程，如会计分录训练营、名师分享等。由于所取得的教学效果是较为显著的，因此参与该课程的人数有着明显的增长。在此背景下，由每周开课一次增加到两至三次，新增学员人数同步增加。综合而言，现阶段高科职业培训学校有着相对较强的新课程开发能力。

(3) 营销运营能力

高科职业培训学校目前所采用的推广手段主要为线下、线上两个分支。其中，线下营销方面是由发放传单、地面推广、电话营销、与相关机构间的活动合作以及口碑宣传等；线上推广方面则是由企业微博、企业微信、兰州市本地的娱乐与民生类公众号等构成的。通过对实际情况的调查与研究，了解到当前线下营销方面所取得的成果是较为成功的，在营销业绩方面所占比重达到了八成。具体来说，学员介绍、活动营销、渠道营销这三个方面的成交率是相对较高的。其中表 3.6 为 2021 年上半年学员来源情况。

表 3.6 高科职业培训学校 2021 上半年学员来源情况表

类目		人数 (人)	比例 (%)
学生性别	男	155	44.9
	女	190	55.1
学生来源	渠道营销	258	74.7
	活动营销	30	8.6
	学员介绍	30	8.6
	传单派送	8	2.3
	网络及其他	19	5.8

学院的选择是基于高科职业培训学校的师资力量与课程质量，但是学员的数量并未体现出营销业绩。(见图 3.2)

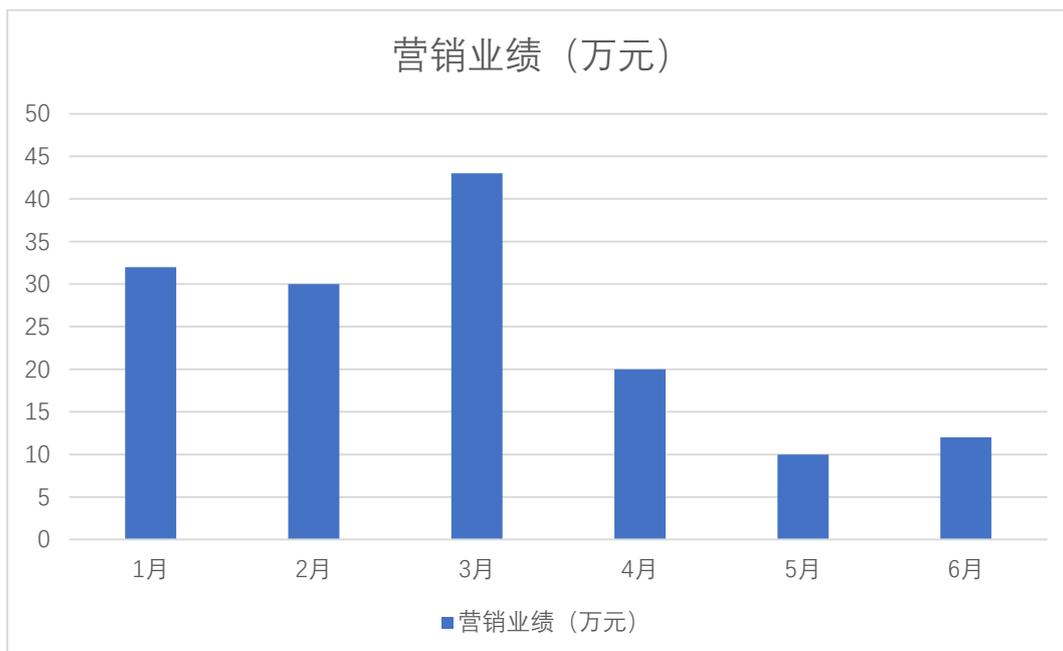


图 3.2 2021 上半年营销业绩表 (万元)

从上图中可以看出，高科职业培训学校在培训旺季的时候营销业绩表现良好，但是一到淡季，业绩就呈现出断崖式的下降。高科职业培训学校在每年开学初和考试季比较注重营销策略与手段，因此业绩良好，但后劲表现却差强人意。虽然高科职业培训学校的课程不错，但酒香也怕巷子深，高科职业培训学校的营销意识和策略都存在一定的缺陷。具体体现在以下几点：

第一，营销人员营销意识浅薄。高科职业培训学校的营销人员在多数情况下只会接受上层主管即营销总监布置的销售任务和营销工作，本身缺乏主动营销、随时随地营销的意识。此外，关注营销问题的只有营销部门，其他相关部门如售后部门对于营销工作的态度相当消极，缺乏全员营销的理念与意识。

第二，营销人员技能水平也有待提高。公司目前关于营销技能方面的培训工作并未以系统化的方式展开，更多的是选择“以老带新”的传统方式，缺乏专业的技巧与方式培训。营销人员没有精准的掌握市场情况，主动选择拓展市场的动力不足，即便当前的渠道资源是较为丰富的，但是经常由于营销人员的技能水平不高而对成交率产生不良影响。另外，营销人员的耐心与视野有限，其根本原因是学员的暂时性拒绝就放弃继续营销学员，导致学员在高科职业培训学校了解课程相关信息后转身步入其他机构报名，高科学校的市场份额随之降低。

总体来看，高科职业培训学校的课程教学和研发水平相较于同行业的培训机构处于较为良好的水准，但是在向市场推出产品的速度、营销渠道方面的合作关系维持、客户成交率方面都存在不足之处。究其原因，一是主要在于营销部人员的基础知识和专业技能并不太强，而且大部分营销部人员都是 95 后的毕业生甚至 00 后的在校大学生，市场营销手段和经历经验都有所欠缺。另一方面则是整个学校各部门之间的协作与交流较少。此外，售后配套服务也较为缺失，这也会造成学员流失。总而言之，高科职业培训学校整体运营能力并不强。

（4）组织的决策管理能力

现阶段，董事会的顶层决策人员对国内职业培训的发展方向有着较强的前瞻性，并且各分校校长是由本地招聘的职业经理人。需注意的是，由于顶层决策人员没有充分的了解本地职业培训市场，因此便出现了频繁撤换分校长的情况，对于学校的发展也缺乏充足的信心，也并没有足够的信任分校校长。但其实

高科职业培训学校作为小微公司，在发展的过程中必然会一定的时间才可达到预期的目标。同时，学校的内部管理模式存在相应的问题，具有代表性的有部门间沟通效率低、部门间权责混乱等一系列的问题。学校的中层管理者一般都有丰富的工作经历，其行业相关经验普遍在 6 至 10 年，由于他们拥有较强的决策力，以及敏锐的市场观察力，使得学校的业绩有着明显的增长。总而言之，高科职业培训学校的组织决策力能力表现不错，较为果断、精准，但管理能力水平尚有进一步提升的空间。

通过高科职业培训学校的能力深入分析，结合对高科职业培训学校的管理层的访谈问卷及访谈结果汇总，本文得出高科职业培训学校的 VRIO 模型，如表 3.7 所示：

表 3.7 高科职业培训学校 VRIO 分析表

高科职业培训学校 VRIO 模型分析				
	价值 (value)	稀缺性 (rarity)	难以模仿性 (inimitability)	组织 (organization)
品牌能力	×	×	√	×
新课程开发能力	√	×	√	√
运营能力	×	√	×	×
组织的决策能力	×	×	√	√

从表 3.7 中不难总结出：高科职业培训学校在新课程研发方面拥有较强的优势和能力，具体表现为能够在一定时期内推出满足市场要求的创新课程，新的课程在学员间受欢迎程度较高，与同行业其他机构相比较而言具备价值但稀缺度还有待提高，究其原因，是培训类课程存在着易模仿性、知识产权不够明晰等特点。

同时，组织的决策能力次之，重点表现在中层管理者拥有敏锐的市场观察力、果断的决策力以及准确的判断力。最后，品牌能力和运营能力较弱，具体表现为组织架构较为完整且中层管理者有一定的决策能力，但运营效率尚待提高，且部门之间缺乏有效的沟通与协作，导致产品无法以更快的速度进入兰州市场，从而无法形成强势的品牌效应。

3.3.2 甘肃高科职业培训学校核心竞争力

由上面的分析不难看出，高科职业培训学校的核心竞争力主要有以下几点：

(1) 优秀的产品开发能力

甘肃高科职业培训学校对教师的学术能力提升工作较为重视，所招聘而来的教师与同行业其他机构相比较为优质。教师团队拥有丰富的工作经验和高质量的授课水平以及深厚的学术背景。

(2) 良好的服务理念

甘肃高科职业培训最大的优势在于能够设计出与学员高度匹配的课程，并且能够根据不同学员的需求安排上课时间，力求以真诚的态度服务每一位高科靴子。这些都为甘肃高科职业培训积攒良好的信誉和口碑。

(3) 敏捷的组织决策能力

虽然和大型教育集团相比，高科职业培训学校在组织架构上存在一定的弱势，但作为一家小微企业，中层管理者拥有敏锐的市场观察力、果断的决策力以及准确的判断力，在复杂的市场竞争中还是比较有优势的。

3.4 甘肃高科职业培训学校发展资源与能力整体评价

本文利用 IFE 内部因素评价矩阵，对甘肃高科职业培训学校的内部资源评价分析，以高科职业培训学校对其内在因素的有效反应程度为基础，计算出总加权值，最后对甘肃高科职业培训学校内部影响其长期发展的优劣势加以综合总结。

第一步，使用专家调查法（Delphi 法），进而得到每个劣势因素、优势因素的权重值 w_i 值（权重值范围 0.1-1，权重值总和为 1）。

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_j}{M}$$

上述公式中， N 代表的是参与该因素调查的人数； w_j 代表的是第 j 个专家给出的第 i 个因素的权重评价价值； w_i 代表的是第 i 个因素的权重值。

第二步，运用问卷调查法，得到克服劣势发挥优势能力的评价价值 y_i 值（分值为 1, 2, 3, 4。其中依次对应的是重要弱点、次要弱点、次要优势、重要优势。

$$Y_i = \frac{\sum_{j=1}^M y_j}{M}$$

其中， M 代表的是参与该因素调查的人数； y_j 代表的是第 j 个专家给出的第 i 个因素的权重评价值； Y_i 代表的是第 i 个因素的权重值。

第三步，将评价值与权重值相乘后，便得到 IEF 矩阵评价结果。

$$Q_i = W_i \times Y_i$$

最后。将每一优势和劣势的 Q_i 值累加，得到学校发挥优势或克服劣势能力的综合评价值。

$$Q = \sum_{i=1}^k Q_i$$

本文在罗列学校的优势、劣势的背景下，同时运用问卷调查法、专家访谈法，与高科职业培训学校不同层面人员展开交流。在访谈的过程中，将基层人员、管理层、决策层共 25 人作为访谈对象，在交流方式方面重点有通讯设备、网上交流以及面谈。其中，表 3.8 为因素权重及评分结果。

表 3.8 高科职业培训学校内部因素权重及评分结果计算表

	关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势	1、良好的教研能力	0.15	4	0.60
	2、新产品开发能力较强	0.18	3	0.54
	3、强有力的教师队伍	0.05	3	0.15
	4、较好的盈利能力	0.09	2	0.18
	5、学员增长速度较快	0.10	2	0.20
劣势	1、品牌能力较弱	0.12	3	0.36
	2、市场推广能力较弱	0.15	3	0.45
	3、企业文化建设较为落后	0.04	2	0.08
	4、售后服务较弱	0.05	1	0.05
	5、工作效率较低	0.07	1	0.07
合计		1.00		2.68

数据显示，IEF 矩阵综合加权得分为 2.68，比平均分 2.5 略高，意味着与行业平均水平相比，高科职业培训学校的反应水平略高，但未呈现出较强的发展态势，因此，需要进一步进行发展战略规划。

4 甘肃高科职业培训学校发展的外部环境分析

企业对于未来发展走向的把握是基于其对外部环境的明确认知，同时，企业发展战略制订的前提是深入分析并总结其所依赖的外部机遇与威胁。

通常来说，针对于企业外部环境方面的探究主要就是囊括以下方面，包括：社会环境、经济环境、行业环境、经济技术环境和政治环境。着重探究企业外部环境的方法包括：波特五力行业竞争力分析模型和 PEST 宏观环境分析模型。本文将采用上述两个工具对高科职业培训学校所处的外部环境做出分析。

4.1 宏观环境 PEST 环境分析

4.1.1 政治法律环境

制定企业长期发展战略的前提是对于当前的宏观政策进行深入的了解和精准的把握。我国目前鼓励非学历教育健康稳定有序发展的良好政策环境为国内职业教育培训企业营造出了极为良好的经营氛围。因此，职业培训的重要性日益凸显，未来的发展必然会呈现出越来越规范化的态势。

在国家政策出台方面，自 1994 年颁布《职业资格证书规定》后，意味着国内职业通用标准正式与全球接轨，职业资格证书成为专业技术人员上岗的必备要求。时间来到 2017 年，随着中国经济社会的飞速发展，就业岗位和就业人数也迎来了一大波上涨，与之伴随的是越来越多的考试以及越来越繁杂的职业资格，基于此情况，国家人力资源和社会保障部公布出《国家职业资格目录》，对职业资格作出统一的解释和说明，并将规范化的职业资格清单列出。另外，国务院办公厅在 2019 年 5 月印发了《职业技能提升行动方案（2019-2021）》，强调在解决就业结构性冲突、维持就业稳定化方面，职业技能培训有着重要的作用。紧接着，在 2019 年 11 月印发了《关于进一步加强高技能人才与专业技术人才职业发展贯通的实施意见》，这对于推动职业培训领域的更好发展有着重要意义。2020 年 12 月，人力资源与社会保障部印发了《关于进一步加强高技能人才与专业技术人才职业发展贯通的实施意见》。2021 年 1 月人力资源与社会保障部发布《国家职业资格目录（专业技术人员职业资格）》的公告，其中合理、

科学、有效的修正了国家职业资格目录，同时对职业资格的种类进行明确。总的来说，伴随着以上政策、规定的陆续颁布与出台，对于推动职业培训市场的更好发展有着积极意义。

4.1.2 经济环境

经济环境也是企业在制定战略时需要考虑的重要因素，良好的经济环境能够为企业提供更多的发展机遇进而促进企业的获得更大的生存空间。在国民生活水平 and 收入逐渐提升的背景下，居民的可支配收入逐渐涨幅，与此同时，居民在教育、文化、娱乐方面的支出也有所上涨，在这些方面的可支配收入逐渐增多，所占比重也不断增大。2021 年上半年社会消费品零售总额呈现潜力稳定释放的局面。1-5 月社会消费品零售总额 174318.5 亿元，同比增长 25.7%。另外，5 月社会消费品零售总额为 35,945.1 亿元，同比增长 12.4%。

基于国家经济层面展开具体的剖析和探究，在国民收入处于快速上涨的背景下，居民对教育的重视程度也随之增加，在教育方面的投入也处于逐渐提升的态势。当前，国民经济高效、持续及稳定的发展，国内大多数教育产业发展势头有所增强，发展环境也有所改善，国内教育市场在高效发展的基础上，世界范围内的大型教育集团对于中国教育也给予了较高的重视度。从这个角度来看，国内教育培训市场仍是一片蓝海。

4.1.3 社会文化环境

中国是个有着悠久历史与传统文化的国家，自春秋战国的儒家文化起就一直为我国社会文化教育的发扬与传播，打下来十分坚实的文化基石。而儒家思想的创造者孔子作为历史上第一位教育家，开辟了我国社会有教无类的先例，这在极大程度上拓宽了教育的范畴与对象。尽管儒学在一段时期里历经衰落，但其在复兴之后仍然秉承至“教育为尊”的理念，非常注重教育的目的与功能等属性。历史中的各朝各代亦将教育视作立国之本，唯有发展教育事业方可使国家稳定，民族繁荣，社会进步。

再纵观中国近代历史，由于种种因素，我国也曾面临着很长一段时期的发展低潮，因此改革开放之后，为了进一步提升生产力水平，国家将大量的精力

和社会资源用来实现经济发展和国防实力的增长。2010 年，我国正式成为全球第二大经济体。但纵观全球，大多数西方国家教育类支出占国民生产总值的比例在 2005 年就已经达到了 4%以上，反观中国的教育类支出在 2010 年前后仍未到 4%。因此，随着经济基础逐渐走向稳定之后，国家逐渐将目光聚焦于国内教育事业的发展上，大批的专业性高端人才走向社会助力祖国发展。当然，与西方发达国家相比，我国对教育事业的重视程度仍然存在着相对较大的差距，所以我国在加大国民学历教育的投入的基础上，也逐步将视线拓展到非学历教育事业的发展。

基于现阶段的人口现状进行分析，可以进一步我国人口已经超过 14 亿人，依旧是世界范围内人口最多的国家。但因我国现阶段的学历人员与教育制度并未紧密的融合，使得应届毕业生在毕业之后依旧会选择留在校园工作，无法形成较为客观且综合性的工作认知。同时，我国从业人员中高端管理人才梯队建设尚待完善，企业管理工作所需要的管理水平与要求也在逐步提升。此外，基于个人发展和公司管理及经济社会整体发展的需求，单纯的技能型人才与日渐复杂的商务活动无法相匹配，只有智商与情商双高且二者的高度融合才能在企业决策和企业管理时拥有敏锐的判断力。所以，我国在此方面具有较为突出的优势力量，人力资源未来将会向着更加全面且深度的方向趋向，培养的力度也会逐渐的加深。为能够促使人力资源使用效率的提升，可以对人力资源进行合理的优化配置，对从业者加大培训力度，成为我国教育事业着重要考量的关键，基于如此情况，职业培训也会逐步成为社会发展非常重要的组成部分。

4.1.4 技术环境

随着互联网技术的日渐更新，线上教育产品也逐步走向成熟，对于职业培训而言，网络教育的出现在很大程度上改变了培训机构所采取的教学手段，进而影响着培训机构未来发展的选择。

网络教育是一种依托互联网而产生的全新教学方式，师生、教育组织可依靠先进的直播平台或者网课平台开展教学与沟通工作，利用网络端教学实现非在校学生随时随地学习。当前，网络教育技术近年来日益成熟、规范，其教学方式体现着与时俱进的特点，已然成为一种新时代的教育模式，并且在逐步替

代传统的教育培训方式。网络教育的主要特征在于，教师利用网络平台进行更效率的授课，授课内容与层次也更加丰富多彩，同时课程音视频、教学课件甚至教师的即时情绪都可完整的传递到学生端。传递课程内容的方式也具有多样性，学生可通过直播即时学习或者通过录播随时随地学习，灵活性与机动性极高。由此看来，与传统的面授教学相比，网络教育的应用在时间与空间上更具优势，大部分人通过网络能够获取更多更优质的学习资源。此外，网络教育的使用，也可以降低学校的师资成本，其优势显然已经被国内大多数教育培训机构所觉察，并在其本身的教学体系中也占据较为重要的位置，这对于培训机构来说是跨时代的进步。

4.2 职业培训行业环境分析

4.2.1 我国职业培训行业发展概况

(1) 职业培训的发展历程

在我国，受经济水平和人们观念意识的影响，专业和职业之间一直存在间隙，职业学校教育和职业培训教育并存的系统因此诞生。同时，国家为提高人才培养水准，在“双证书”体制（学历证书和资格证书）推行的基础上逐渐改革进化为目前的“1+X”证书体系。双证书体制的特点是“学历证书—职业资格证书”并行，其核心是为实现专业与职业的对接。促使学生在学校学习专业知识的同时将重点向着专业技能倾斜，从而提高其就业竞争力，进而实现就业高质量的目标。而“1+X”证书体系旨在拓展职业技能的范畴，从而促使职业院校与职业培训企业加强合作方式及内容，切实开发学生的潜力，多元化学生的职业技能，全面提高其适应职场的能力与意识，进而满足经济社会的需求。关于我国职业培训的发展历程如图 4.1 所示。

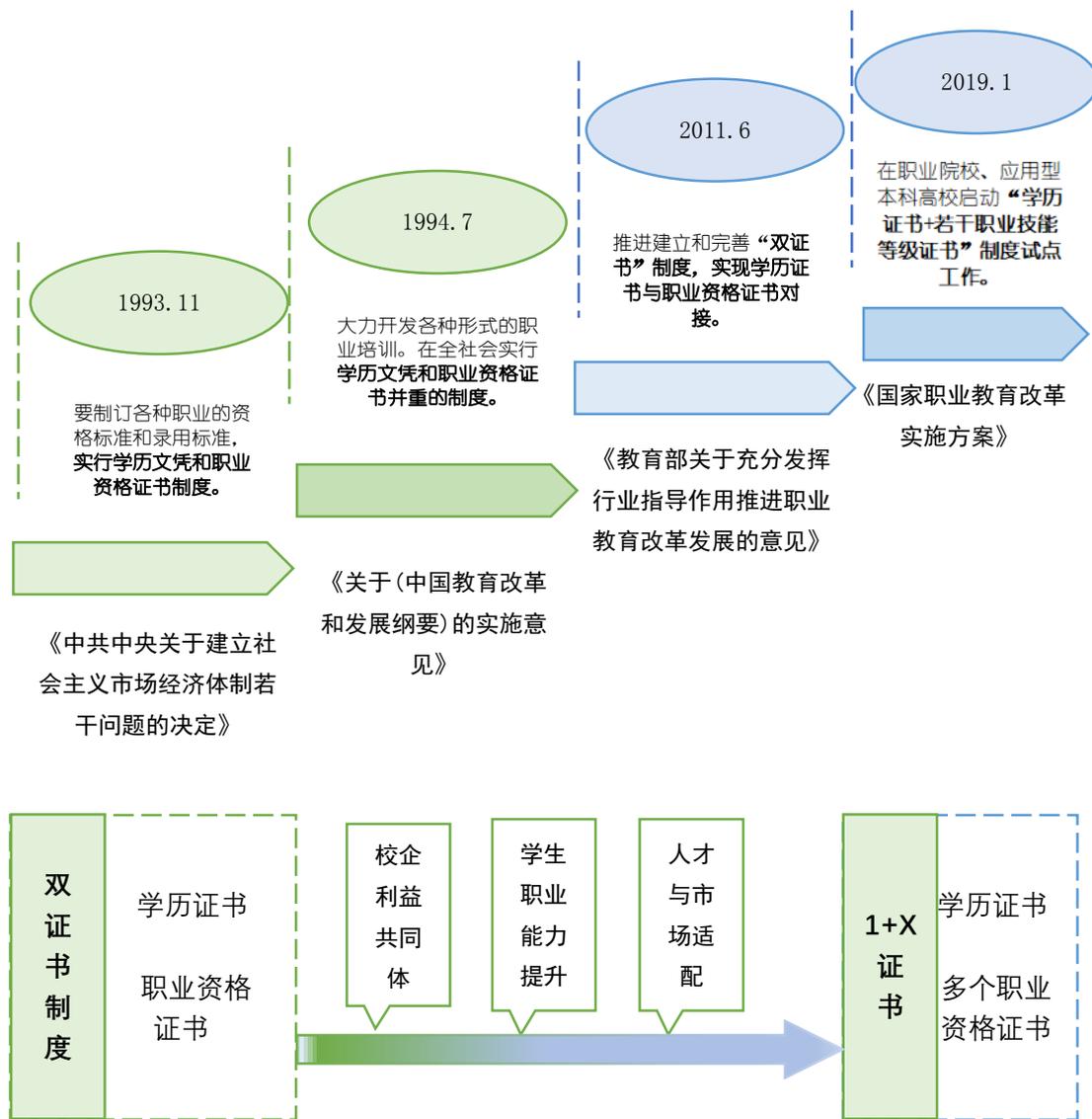


图 4.1 双证书制度→“1+X”证书制度演变

(2) 职业培训的市场规模

根据艾瑞咨询研究院《2021 年中国职业培训行业研究报告》统计, 在资格考试、人才招聘和专业技能 (IT 类、数字艺术实用语言类) 等职业培训市场规模统计范围中, 2020 年, 比较依赖线下场景的专业技能类培训受疫情影响较大, 市规模下滑 25%左右, 导致 2020 年职业培训行业整体市场规模出现一定幅度下降。但受终身学习理念普及、政策鼓励资本支持等因素影响, 艾瑞认为职业培训将进入新一轮快速发展阶段, 预计 2023 年职业培训市场规模将 3671 亿元。(见图 4.2 和图 4.3)。

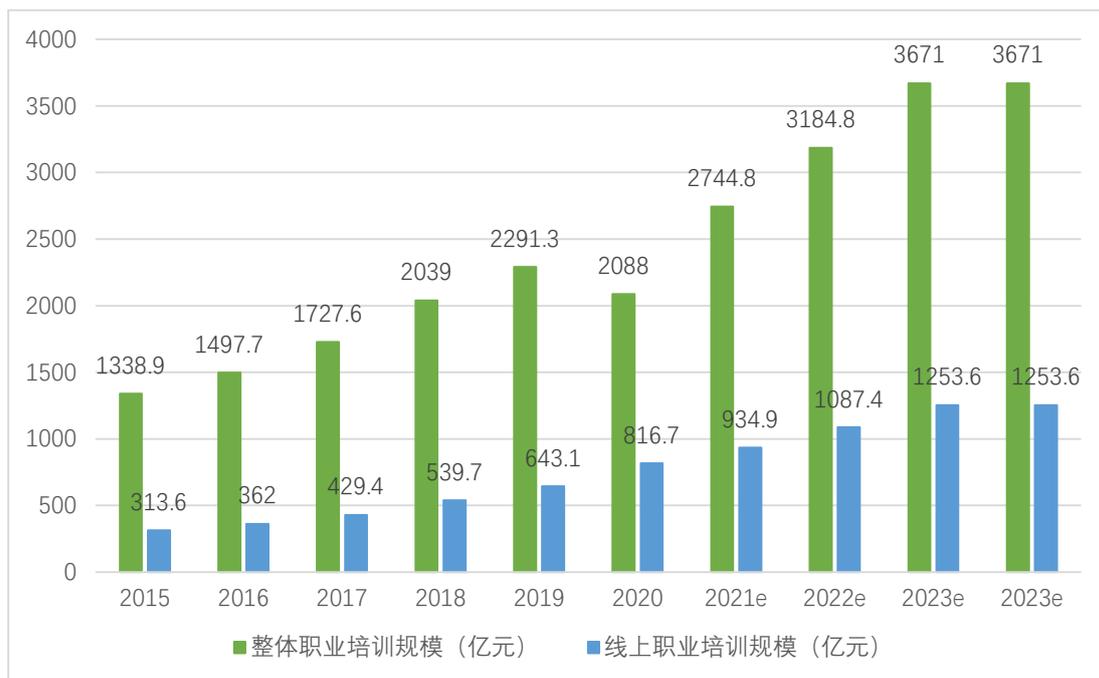


图 4.2 2015-2023 年中国职业培训市场规模

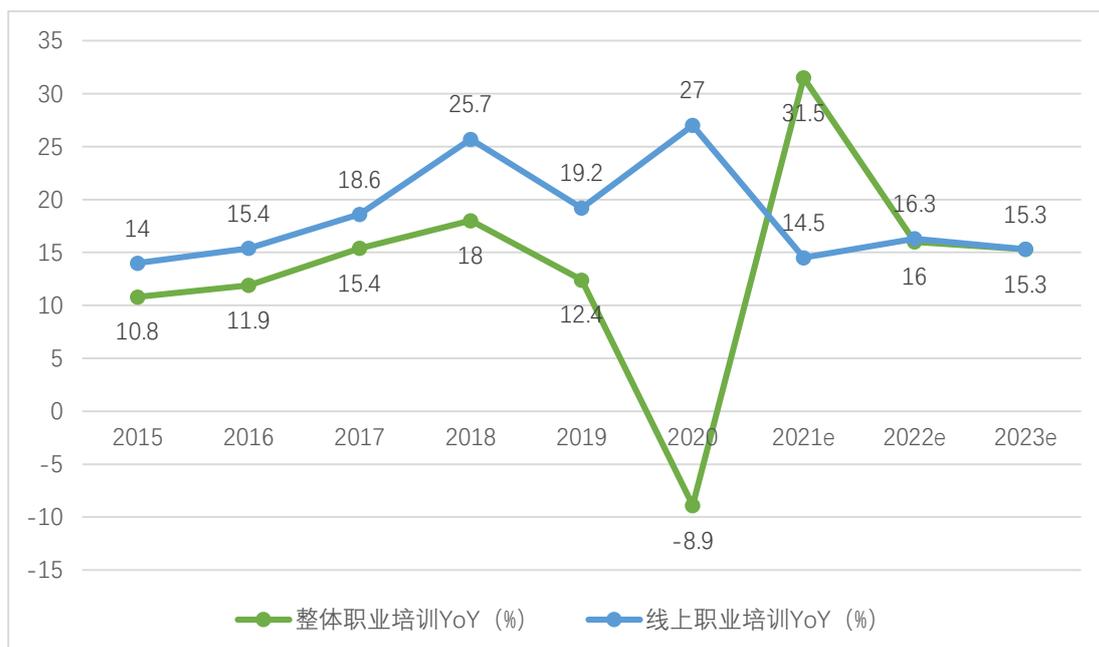


图 4.3 2015-2023 年中国职业培训市场增速

4.2.2 职业培训机构的战略运用情况

(1) 培训机构普遍缺乏战略管理意识

战略管理概念在国外培训机构中被引用研究的时间也只有短短的十几年，国内培训机构因为起步时间较短，但是借着政策利好与经济形势下行发展起来的大型教育培训集团数不胜数，对战略管理的研究也在逐年增多，并且拥有完整的战略规划与保障措施。但是仔细调研兰州市场发现，对于战略目标明确识别并研究的本地教育培训集团还是较为稀少的。究其原因，主要还是机构管理者的办学理念较为落后，至于发展战略更是从未涉及，办学者往往因为战略管理意识的缺失导致其所领导的培训机构会陷入发展瓶颈，进而陷入严峻的竞争中无法自拔甚至遭遇破产的境遇。

(2) 培训机构缺乏竞争战略研究

从一定意义上讲，培训行业也是服务业的一个分支，因此培训行业的市场属性在很大程度上与其他行业并无不同，意味着未来的教育培训市场竞争会以肉眼可见的速度激烈起来。基于上述情况，对于培训机构而言，有效而快速的市场推广是其赖以生存的必要手段，培训机构必须提高市场推广重视程度。那么，与市场密切相关的市场竞争战略也必须是每个培训机构所要深入研究的课题。

与上述情况恰恰相反的是，本地的培训机构只有竞争手段，缺乏竞争战略。因此导致部分培训机构对于自身的资源与能力缺乏足够的认知，同时缺乏对于外部竞争环境的研究分析，进而无法精准定位于市场，产生同质化经营的现象，失去了原本的竞争优势。

总而言之，在兰州甚至于国内的教育培训市场中，培训机构的战略运用情况都不容乐观，国家政策与地方经济形势如此利好的情况下，培训类企业若是有基本的战略管理意识和有效的竞争战略，那么必然在白热化的竞争市场中占据一席之地甚至有成为头部集团的可能。

4.3 职业培训行业五力竞争分析

同时，制定科学合理可行的发展战略之前，最为关键的就是针对于行业环境战略具体的研讨和分析，所以行业环境对企业发展具有非常显著的影响。企业则那样才能够实现长足有序发展，是否能够合理性的使用战略，都是行业环境分析要着重考量的方面。

著名专家学者、迈克尔·波特(Porter)分析表明,产业发展进程中,主要涉及到了以下几大力量,囊括:替代品、供应商讨价还价、客户议价能力、潜在竞争者、当前竞争者。本文在此部分以当前职业培训行业的现状及特征为基准,通过上述五个方面对其进行分析研究。

4.3.1 潜在进入者的威胁

企业在进入某一行业的时候,首先要进行的是条件假设,该条件的好坏程度,决定着企业进入之后的威胁程度,同时还需要考量同行业中其他企业的反击力度。

依照当前我国教育培训行业的现状来分析,资本力量进入职业教育培训市场所受限制不大,也就是说,职业教育培训行业的准入资格是比较低的。此外,由于培训机构的特殊性,导致其并没有能力在产业中建造壁垒。同时,教育培训行业中机构的同质化程度较高,必然会挤压市场份额,进而对高科职业培训学校的发展产生影响并且造成很大的威胁。2016至2021年5月中国职业培训机构总量情况如见图4.4所示。

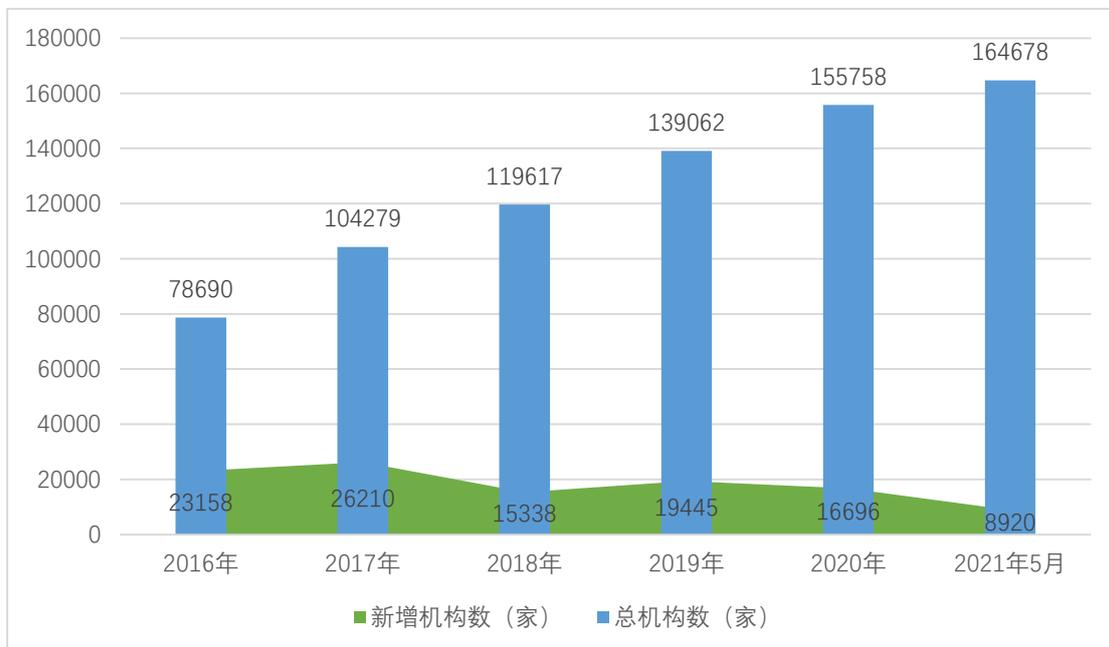


图 4.4 2016-2021 年 5 月中国职业培训机构数量

数据来源:中国职业培训行业研究报告-艾瑞咨询系列研究报告(2021年第三期)

4.3.2 替代品的威胁

高科职业培训学校目前的主要产品是非学历教育培训相关课程，显而易见其替代品来自于同类机构。培训类产品有如下特点：（1）课程内容相似程度高，培训类课程设置的主要目的是迎合职业资格类考试，因此课程内容都大同小异；（2）服务流程基本相同，培训机构的业务都是围绕售课、教学、结业这三个基本点进行的，因此其差异也就体现在服务质量这一个点；（3）普通课程价格基本一致，除去高端定制类课程，目前兰州市场上各职业培训机构关于课程的定价都互相参考，差距不大。基于上述情况，本文认为高科职业培训学校面临的替代品的威胁主要来自以下几点。

首先是网络学习软件，互联网技术的日益更新使得学习能够随时随地的进行，特别是职业资格培训和各类考试辅导培训方面，在面授的价格和效果均不太理想的情况下，更多的学员选择上网课这种极具性价比并且在极度自律下能够不失学习效果的方式。其次是从事学历教育的组织例如普通高校、职业院校等推出的职业培训课程，在目前的政策大环境下，普通高校与职业院校也逐步在与职业培训相关的产业对接，高科职业培训学校在与这二者的产品竞争的时候是完全不具备优势的。最后是企业的内部培训课程，部分对于员工素质要求极高的大型企业都设计出自主知识产权的培训系统，用以定期组织员工进行内训工作，这对高科职业学校的业务板块也造成了一定的冲击。

4.3.3 供应商的议价能力

培训机构的供应商是比较有限而且稳定的，主要来自于两个方面，一方面是来自于提供职业资格认证的机构，如中国教育部考试中心，会计资格评价中心等。由于这些机构多数归属于国家和地方政府，因此具有独特的垄断性，基本上是不可替代的，其议价水平自然相当之高。另一方面，则是来自于机构内部授课教师，培训机构的核心竞争力除了其主要课程产品就是授课教师。授课教师作为“供应商”，主要特点是具有较强的流动能力，因而导致机构之间经常出现更换“供应商”的情况，特别是资深教师“供不应求”，但是如果机构内资深教师的比例过高，那么会导致机构的利润同比降低。相比而言，大型教育机

构拥有稳定的自上而下阶梯式的教师团队，配合以完美无缺的教学体系，同时经过多年的坚持不懈努力，获得了非常不错的口碑，积累了丰富的财力，对于供应商也没有产生过度的依赖性，使得供应商本身的议价能力不足。但高科职业培训学校作为典型的小型培训企业，在很多方面都表现出了明显的不足，包括教材创新、师资力量，使得对名师具有非常高的依赖程度。但是如果高科职业培训学校建立更加科学的管理机制，加上极具吸引力的激励体系，与此同时，构建良好工作环境，这种情况下就会导致供应商的议价能力不强。从这个角度而言，供应商对高科职业培训学校的议价能力并不是很强。

4.3.4 购买方的议价能力

目前教育培训市场中各机构的层次水平良莠不齐，究其原因，有以下几点：（1）准入资格要求不高，导致培训机构的数量逐年多；（2）大多数机构陷入“内卷”，手段层出不穷，导致恶性竞争的现象屡见不鲜，学员基于此情况而产生了较大的选择空间。此外，互联网技术的高速发展使得信息不对称的问题得到了有效解决，教育培训信息在此基础上向着更加公开透明化的方向迈进，由于客户能够更加全面的掌握相关信息，相应的他们的讨价还价的能力会明显增强。同时，随着市场竞争的逐渐白热化，职业培训产品的同质化程度日渐加重，培训机构的服务质量、运营模式、产品类别大同小异，另外在同质化服务和产品下，消费者会将价格更低的产品放在选择的首位。而高科职业学校的课程设计和服务理念相较于兰州市其他机构而言是有一定的优势存在的，从这个角度而言，高科职业培训学校的客户议价能力依然很强。

4.3.5 现有的竞争对手

在高科职业培训学校高速发展之际，国内的职业培训机构对兰州的职业培训市场也渐渐展现出积极态度，借助其强大的财务背景和领先的管理水平，加上强有效的营销手段，逐渐成为兰州职业培训市场的一分子，为高科职业培训学校的市场份额带来的影响是显而易见的。然而深入分析兰州本地培训市场，高科职业培训学校的主要竞争对手是同类型的小型民办机构，但其影响程度其实的比较高的。主要体现在以下几个方面：（1）高科职业培训学校自身的资源

优势，高科职业培训学校持有民办学校办学许可证，由于教育部门对民办学校的办学资质有着较高的要求，所以导致大部分职业培训机构受限于自身水平和地方政策法规，不能获取办学资质，这从准入资格各方面已经与高科职业培训学校产生差距；（2）高科职业培训学校拥有得天独厚的地理优势，就是其中心教学点位于兰州高校圈内，因而在校企合作项目上具有优先权，目前高科职业学校与周边部分高校以签订合作培养协议，部分教师获得了进入高校观摩交流的机会，这使得高科职业学校教师的教学水平实现质的飞跃，进而增强了学校的核心竞争力。

综上分析，可得出高科职业培训学校的波特五力竞争模型，如图 4.5 所示。

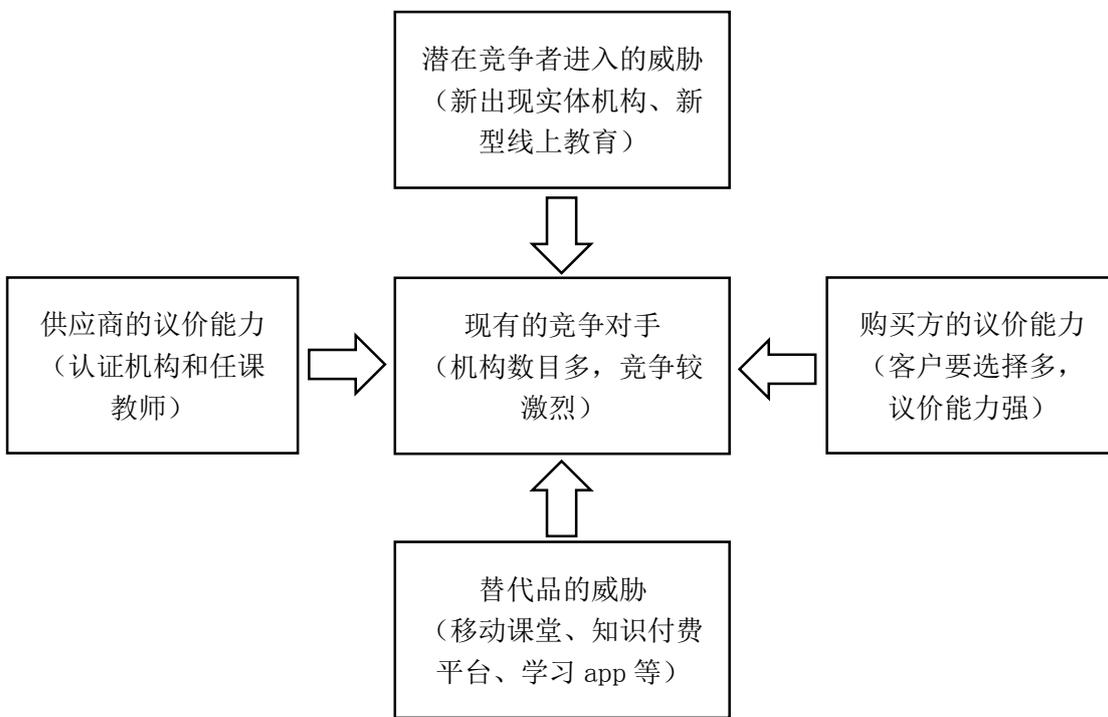


图 4.5 高科职业培训学校的波特五力竞争模型

4.4 甘肃高科职业培训学校外部发展环境整体评价

关于高科职业培训学校的机遇与威胁，具体如表 4.1 所示：

表 4.1 高科职业培训学校的机遇和威胁

机遇	威胁
(1) 法律、制度改善为职业教育提供了发展环境 (2) 经济的发展有力的促进了职业教育的发展 (3) 二胎政策带来潜在教育需求 (4) 教育观念的改变带来的培训需求 (5) 兰州没有形成强势的培训龙头企业，市场依旧巨大	(1) 激烈的行业竞争 (2) 互联网教育带来的冲击 (3) 学生议价能力较强 (4) 供应商的议价能力较强 (5) 目前的机构供过于求的情况 (6) 产品同质化严重

在对甘肃高科职业培训学校的外部环境展开剖析的过程中，重点采用的是 EFE 外部因素评价矩阵 EFE 矩阵构造流程与 IEF 矩阵相类似，参考甘肃高科职业培训学校针对于内部及外部环境共同影响下所产生的一系列反映，从中得出相关性结论，并就此培训学校未来发展、机遇及威胁展开具体的整理与分析。计算结果如表 4.2 所示。

表 4.2 甘肃高科职业培训学校外部因素权重及评分结果计算表

关键外部因素		权重	评分	加权分数
机遇	1、法律、制度改善为职业教育提供了发展环境	0.15	3	0.45
	2、经济的发展有力的促进了职业培训的发展	0.18	4	0.72
	3、二胎政策带来潜在教育需求	0.05	2	0.10
	4、教育观念的改变带来的培训需求	0.08	3	0.24
	5、兰州没有形成强势的培训龙头企业，市场依旧巨大	0.10	2	0.20
威胁	1、激烈的行业竞争	0.12	3	0.36
	2、互联网教育带来的冲击	0.05	2	0.10
	3、学生议价能力较强	0.09	1	0.09
	4、供应商的议价能力较强	0.04	2	0.08
	5、目前的机构供过于求的情况	0.06	3	0.18
	6、产品同质化严重	0.08	4	0.32
合计		1.00		2.84

基于高科职业培训学校的 EFE 矩阵分析图所示能够清晰的了解到，EFE 矩阵综合加权得分相比平均分要明显的偏高，平均分为 2.5，得分为 2.84，表明借助于机遇及风险规避的能力相对较高，相比平均水平来说要明显的偏高。与此同时，也反映学校日后发展过程中，要对外部环境带来的威胁及挑战要进行更好的处理及应对。

5 甘肃高科职业培训学校发展战略制定

5.1 高科学校的使命与愿景及发展目标

5.1.1 高科学校的使命与愿景

企业的使命精准地体现出企业存在的价值和理由，简练的概括出企业的价值所在以及企业价值的内涵。明确的使命是企业 在商海中航行的指南针。甘肃高科职业培训学校的使命是：让每一位选择高科的学员脱胎换骨、超越自我。同时，学校愿景为“教有所悦、学有所乐”。自成立以来，高科职业培训学校竭尽全力地服务每位学生，根据个人情况深度定制与之匹配的课程，争取为每一位学生带来一流的教学体验。现如今，面对竞争日渐白热化的培训市场，高科职业培训学校在之前的基础上需要更加明确的经营方向，经过高层管理者的深思熟虑之后，将学校使命调整为：聚焦每一位学生的全面发展状况，打造超越兰州市行业水平的职业培训服务。同时，树立以客户需求为导向的思想方针，这为学校业务的进一步开展创造出更有利的前提。新的使命赋予学校更加先进的教学与服务理念，为学校的未来创造出更加美好的蓝图。

5.1.2 高科学校的发展目标

公司战略目标是其在商海中航行的灯塔，也是公司所追求的终极目的，目标缺失的公司是无法持久经营的。因此高科职业培训学校在确定其新的使命与愿景之后，对于学校的发展目标也应做出相应的调整。

高科职业培训学校的战略定位为：以高质量的培训课程服务每一位需要提升自我竞争力的职场白领或需要谋取更好职位的临毕业大学生，并为其提供多种优质的教学方案。与此同时，以兰州市场为中心点，覆盖周边城镇，进一步辐射到整个甘肃职业培训市场。在此基础上，学校的市场目标为：通过有序的计划开设分校，同时开展与培训有关的配套业务，扩大市场份额，提升市场占有率。学校未来十年具体的发展目标如下：

2021-2022 年，将完成兰州新区分学校的基本建设、改造、人才配套、完

善课程设计、招生工作等基本任务,实现甘肃高科职业培训学校的进一步扩张。实现年营业额 200 万以上。

2022-2025 年,将形成企业的优势产品与业务,并完善教育核心课程,实现产业的差异化。建立全新的课程体系,采用合资或引进的方法进行全新的附加服务。

2026-2030 年,将增开一至两所新院校,并进一步健全相应的人才梯队,完善自身教学体系,向市场上引进自己的课程。提高各院校的教育教学质量、人才储备、科学研究技术水平,努力打造成兰州市优质的教育培训机构。

表 5.1 甘肃高科职业培训学校未来 10 年战略目标

年份	战略目标	业绩要求	成果
2021	兰州新区分校区的建设	100 万	完成校区建设
2022	兰州新区分校区的优化	200 万	实现年营业额 200 万
2023	打造自身优势产品和服务、实现产品差异化、增开附加业务	500 万	实现年营业额 500 万以上
2024		500 万	
2025		500 万	
2026		500 万	
2027	增加分校	800 万	完成 2-3 个分校区建设
2028		800 万	
2029		800 万	
2030		800 万	

同时,高科职业培训学校的长期目标也作出如表 5.2 所示的调整。

表 5.2 甘肃高科职业培训学校长期战略目标

长远目标	战略目标	预估效果
课程建设	形成自己的特色教学、配套自己的教材、打造自己的专门研发团队	设计出自主知识产权的教学体系
校区扩张	构建“一核多点”校区网络	新招学员呈翻倍趋势
业务线扩张	面向全省,打造“线上+线下”课程服务模式,合作推广全新附加业务	附加业务达到总业绩的 20%-30%
人才建设	建设符合学校发展的人才梯队,完善人才培养机制,打造高质量管理团队	拥有一支高效、完整的人才队伍以匹配学校的快速发展

从长期目标来看，甘肃高科职业培训学院的期望在教学水平达到一定高度、校区扩大到一定规模、学生服务线能继续拓展，人才队伍建设方面能再上台阶，从而成为一个能为学生提供更高水平服务的长青企业。

5.2 高科学校发展战略选择与分析

5.2.1 基于 SWOT 的发展战略组合分析

经过前文中剖析，高科职业培训学校为实现进一步扩张的目的，显然需要为其重新设计与之相匹配的发展战略。经过前文的研究，了解到高科职业培训学校自身的发展现状，与此同时，借助于波特五力模型、PEST 分析等相关的方法，深入剖析出高科职业培训学校所面临的外部环境情况。在此基础上，本节将采用 SWOT 态势分析法对高科职业培训学校发展战略的不同组合进行比较。在 SWOT 态势分析矩阵可以得到以下四种组合如表 5.3 所示。

表 5.3 SWOT 态势分析矩阵

	机会 (O)	威胁 (T)
优势 (S)	优势—机会(SO)组合	优势—威胁(ST)组合
	SO 组合是利用企业内部优势抓住外部机会的种匹配类型，是一种非常吸引人的情况。	ST 组合是指企业利用自身优势，抵御外部威胁所造成的影响，从而进一步推进发展的一种匹配类型。
劣势 (W)	劣势—机会(WO)组合	劣势—威胁(WT)组合
	WO 组合是企业利用外部机会来改进内部劣势的一种匹配类型。	WT 组合是企业面临的最糟糕的、压力巨大的种匹配类型。

根据前面两章分析所得出的结果，本文在此部分将高科职业培训学校的 SWOT 分析结果展现在表 5.4。

表 5.4 甘肃高科职业培训学校 SWOT 分析矩阵

外部条件 内部条件	机会 (O)	威胁 (T)
	1、法律、制度改善为职业教育提供了发展环境 2、经济的发展有力的促进了职业培训的发展 3、教育观念的改变带来的培训需求 4、兰州没有形成强势的培训龙头企业，市场依旧巨大	1、激烈的行业竞争 2、互联网教育带来的冲击 3、学生议价能力较强 4、供应商的议价能力较强 5、目前的机构供过于求的情况 6、产品同质化严重
优势 (S)	SO 战略	ST 战略
1、良好的教研能力 2、新产品开发能力较强 3、强有力的教师队伍 4、较好的盈利能力 5、学员增长速度较快	抓住发展机遇；扩张周边市场；开发新产品；扩大现有市场；实行扩张战略。	实行产品和服务的差异化；与线上机构合作；或者开发线上新业务与课程。
劣势 (W)	WO 战略	WT 战略
1、品牌能力较弱 2、市场推广能力较弱 3、企业文化建设较为落后 4、售后服务较弱 5、工作效率较低	加强品牌建设；培养公司发展的人才梯队；提升员工福利；加强部门间沟通协作，提升工作效率。	回避威胁，减少弱势；维护现有客户、资源；提升员工综合素质，稳住业绩，稳健发展。

在对 SO 战略、ST 战略、WT 战略、WO 战略进行对比与研究后，能够清晰地看出每种战略的特色都是鲜明的，其中最适合当下高科职业培训学校的战略则是 ST 战略，关于这一结论，仍需做进一步的分析验证。

5.2.2 基于 QSPM 的发展战略选择分析

通过前文不断分析，本节将基于定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）对甘肃高科职业培训学校的发展战略模式进行定量筛选分析。

本节以前文 IEF 矩阵和 EFE 矩阵的结果为依据，再次访谈公司内部人员共计 25 人，对所上一节做出战略组合进评分（分值范围选择 1-5 之间，从 1 到 5

依次代表吸引力从低到高), 得到结果后求取平均值, 再得到各因素的 AS 值。如下公式。

$$AS_i = \frac{\sum_{j=1}^M as_j}{M}$$

AS_i 表示单个因素 i 的吸引力评价值, as_j 表示第 j 个专家给出的第 i 个因素的评价值。 M 表示评分的总人数。

第二步, 可得到各个元素的综合吸引力值 TAS_i 。

$$TAS_i = W_i \times AS_i$$

第三步, 经过计算后可得到各个战略的综合吸引力值。

$$TAS = \sum_{i=1}^k TAS_i$$

经过计算, 甘肃高科职业培训学校发展战略吸引力评价结果如表 5.5 所示:

表 5.5 甘肃高科职业培训学校定量评价矩阵 (QSPM 法)

因素		权重	ST 战略		WO 战略		SO 战略		WT 战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势	良好的教研能力	0.15	4.50	0.68	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45
	新产品开发能力较强	0.18	4.50	0.81	4.00	0.72	4.00	0.72	2.50	0.45
	强有力的教师队伍	0.05	4.00	0.20	3.00	0.20	3.50	0.18	3.00	0.15
	较好的盈利能力	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	3.50	0.32	2.50	0.23
	学员增长速度较快	0.10	4.50	0.45	3.50	0.35	3.00	0.30	3.00	0.30
劣势	品牌能力较弱	0.12	4.00	0.48	3.50	0.42	4.00	0.48	2.00	0.24
	市场推广能力较弱	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30
	企业文化建设较为落后	0.04	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.14
	售后服务较弱	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
	工作效率较低	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14
机遇	法律、制度改善为职业教育提供了发展环境	0.15	5.00	0.75	4.00	0.60	4.50	0.68	3.50	0.53
	经济的发展有力的促进了职业培训的发展	0.18	5.00	0.90	5.00	0.90	4.50	0.81	4.00	0.72

因素		权重	ST 战略		WO 战略		SO 战略		WT 战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机遇	三胎政策带来潜在教育需求	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.50	0.13
	教育观念的改变带来的培训需求	0.08	4.50	0.36	3.00	0.24	4.00	0.32	3.50	0.28
	兰州没有形成强势的培训龙头企业，市场依旧巨大	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.50	0.35	4.00	0.40
威胁	激烈的行业竞争	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48	3.00	0.36
	互联网教育带来的冲击	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15
	学生议价能力较强	0.09	5.00	0.45	3.00	0.27	4.00	0.36	2.50	0.23
	供应商的议价能力较强	0.04	4.50	0.18	4.00	0.16	4.00	0.16	2.50	0.10
	目前的机构供过于求的情况	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	3.50	0.21	3.00	0.18
	产品同质化严重	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24	3.50	0.28
合计		2		8.58		7.06		7.64		5.86

通过对表 5.5 中的数据进行研究，了解到 ST 战略吸引力得分最高为 8.58，即增长型战略更适合甘肃高科职业培训学校，这与前文的研究结果相匹配。

5.3 高科学校总体战略

通过前几章对甘肃高科职业培训学校的内外部环境分析、SWOT 组合分析以及 QSPM 矩阵选择，结合企业的使命和目标后本文在本节为其选择相应的总体战略。从前文的分析中不难看出，高科职业培训学校机遇和挑战并存：一方面，高科职业培训学校外部有着国家和地方政府的有利政策环境、年轻人对职业培训需求程度较高等利好机会，与此同时，学校内部有优秀的教师团队、较高的新课程研发水平，良好的财务现状和高速率的学员增长等优势；另一方面，高科职业培训学校也面临着行业竞争白热化、产品差异化程度较低、品牌力不强、市场营销能力不足等挑战。结合前文所述，本文为高科职业培训学校作出初步的战略规划（如图 5.1 所示）。

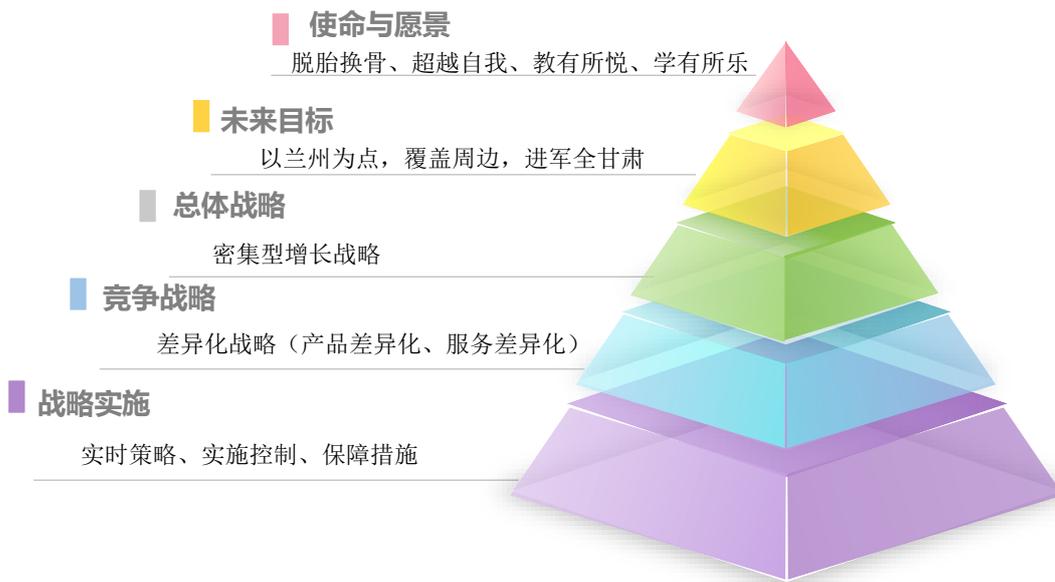


图 5.1 高科职业培训学校战略规划

上图 5.1 战略规划可以看出，未来高科职业培训学校的发展选择密集型增长战略，以职业培训为核心点，聚焦当前的同时着眼未来，在当前职业培训市场站稳脚跟的同时向着行业上下游进行延伸，以期达到学校经营规模更上一层楼。在密集发展战略方面，是由产品开发战略、市场开发战略、市场渗透战略构成的。

5.3.1 市场渗透战略

市场渗透战略下产品销售量的提升通常使用以下两个方式：1) 提高消费者人数；2) 增加商品的应用频率。目前的兰州职业培训市场并没有大型头部教育培训类企业，因此在当前市场中教育类相关的产品和服务的饱和度并不高，甚至仍处于一种逐步成长的阶段。由此不难看出，高科职业培训学校拓展市场的机会非常大，与此同时，高科职业培训学校的学员增长速率一直处于稳步提升的状态，学员从 2014 年至 2021 年期间持续增长，如图 5.2 所示。

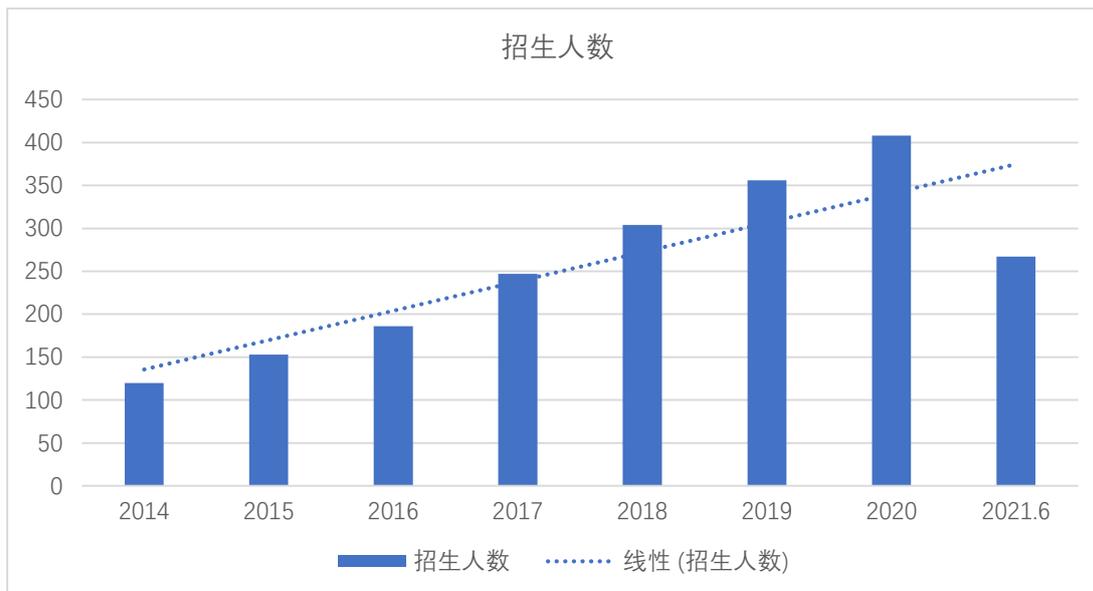


图 5.2 甘肃高科职业培训学校 2014-2021 上半年招生人数

高科职业培训学校应继续保持这一良好的态势，同时通过各种市场营销手段积极转化非产品使用人，并着力发觉潜在顾客，同时收引其他培训机构的学员。利用学员总量的增加，可以实现销售额的增长，从而增加市场占有率。与此同时，高科职业培训学校还可以增加课程的使用频次，如利用无限时报班、随报随学等手段增加续报课程的新老学员数量，进一步获取更多的市场份额。

5.3.2 市场开发战略

市场开发战略是指企业将现有的主营产品或特色服务推进新市场的战略，推进过程中产生的成本和风险也相对较少。实施市场开发战略的主要策略主要包括两点，开拓其他地区市场以及其他细分市场。

(1) 当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场

目前高科职业培训学校的主要工作是职业资格培训，为其他财务公司员工和广大择业学生提供技能培训服务。由于产品结构相对简单，客户多元化的需求并不能得到满足，学员在完成课程学习后往往是去优质的财务公司做职位申请和财务工作，同时需要到招聘平台获取招聘信息，之后还需自行寻找与面试相关的培训课程，最后自己联系沟通所求职的公司，这一套流程显然是较为繁琐的。

因此高科职业培训学校在未来可以通过业务范围延伸进行进一步的市场细

分，以职业培训为核心配套对应的求职服务，向前延伸到招聘平台的职位提供以及面试技能等提升等。通过此类市场，高科职业培训学校将对来校学员的学习体验进行深度优化，让学员在高科职业培训学校取得较大优势的同时实现“一步到岗”。此外，高科职业培训学校可以和兰州市内甚至甘肃省内乃至国内知名的财务公司进行相关合作，做一些联合经营，如合作研发入职培训等，以此扩大业务范畴，构建以培训服务为核心的产业链经营。同时，高科职业培训学校在日常教学过程中也可挖掘学员对于所求职业的潜在态度，进而将课程服务向着下游进行再扩张，增加高科职业培训学校的整体实力。

(2) 开拓区域外部或国外市场

在甘肃高科职业培训学校达到一定的规模后，通过逐步开办分校的方式，逐步在兰州市周边地区例如定西市、白银市，甚至在整個甘肃范围内寻求、探索，并与当地培训机构、企业等展开合作等方式来开拓新的市场，如图 5.3 所示。



在新地域市场确定的同时，销售渠道建设工作也是重中之重，产品的销售量必然会随之提升，新的业绩增长极点也会产生。

5.3.3 产品开发战略

依靠拓展市场来实现企业成长显然是比较单薄的。因此，高科职业培训学校还需选择产品开发战略。一般通过创新现有产品或改进服务质量等方式以提

高产品的销售量。目前，高科职业培训学校的主营业务为财会类的相关课程，课程种类较少，班型也不够丰富。鉴于甘肃高科职业培训学校目前拥有的课程开发实力，以及其所招学员大多数为临毕业的大学生，高科职业培训学校可以增加与之相匹配的更多的课程，为学员带来更多的选择。综合之前的课程产品，调整后的课程产品如表 5.6 所示。

表 5.6 甘肃高科职业培训学校新主要课程

课程类别	课程名称	班型
财会经济	会计初级职称	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	会计中级职称	
	会计高级职称	VIP 一对一班
	注册会计师	双师教育 10 人班、VIP 一对一班
	中级经济师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	税务师	
建筑工程	一级建造师	VIP 一对一班
	二级建造师	
	造价工程师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	咨询工程师	
职业资格	教师资格证	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	人力资源管理师	
学历教育	成人高考	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	专升本	
就业培训	职业生涯规划	30-50 人/班
	创业教育	
	就业指导	
实操训练	基本理论教学	20 人/班
	手工帐教学	10 人/班、一对一班
实操训练	财务软件教学	10 人/班、一对一班
	纳税申报教学	
	税收策划方案教学	
	财务规划方案教学	

最后，考虑到高科职业培训学校针对的群体包括大部分的临毕业学生，学校后期根据发展的需求以及阶段，筹划进军留学和外语这两个领域。随着我国教育事业的发展逐步与国际接轨，出国留学也逐渐被人们广泛认可，其费用也在多数家庭可以接受的范围内，现已成为大学生毕业后的一个选择方向。因此，甘肃高科职业培训学校后续可以围绕出国留学这一项目开展相关的业务并且设计与之所匹配的培训课程。

5.4 高科学校竞争战略

现阶段，企业竞争战略方面重点是由差异化战略、集中化战略、成本领先战略构成的。对此，通过对这三种具有代表性的战略进行对比与研究后，最终选择差异化战略作为高科职业培训学校主要竞争战略。

企业选择成本领先战略有一个至关重要的前提：企业在当前所处的市场中拥有较大的市场份额，同行业的产品基本使用同样的标准，而且行业内关于价格因素的竞争异常激烈，同时顾客对于产品的价格有较高的敏感度且顾客的议价能力水平非常之高。根据甘肃高科职业培训学校目前的发展状况来看，甘肃高科职业培训学校在市场中的地位并不具备垄断性，与此同时，职业培训行业是需要的是高智力和知识型的商品，因此压缩产品成本的工作十分艰难，而且成本领先战略的实施需要企业强力的采取背景作为后盾，显然甘肃高科职业培训学校并不具备这一条件。

集中化战略要求企业以最好的产品状态、最高效的运营方式，为某一狭窄的战略对象服务，进而超过较大范围内的竞争群体。需注意的是，在实施集中化战略的过程中，企业会面临着相对较大的风险，其根本原因是当消费者的需求出现较大变化的情况下，那么必然会对企业的发展产生较大的影响。考虑到职业培训行业产品的特点，可清晰地看出集中化战略并不适用。

差异化战略是指企业相较于同行而言，具备明显特色的产品或服务，通过产品或服务的差异化，在市场竞争中取得优势的一种战略。差异化并不是特立独行，而是充分挖掘企业自身产品的特点，生产出别具一格又不失共性的产品。结合前几章的分析探讨，结合职业培训行业发展历程来看，职业培训行业中的企业都是从步步为营，到依靠国家与地方政策红利趁势而起，再到现在“大杀

四方”。但现在单单依靠国家帮扶和资本背景实现规模扩张的时期已渐渐落下帷幕。在未来，高科职业培训学校要想更上一层楼，在全民追求定制的今天，产品的价值属性和客户对其产生的依赖程度起着决定性的作用，而产品差异化和服务差异化正是当前的高科学校所要采用的战略手段。

5.4.1 产品差异化

基于产业组织理论层面来看，在市场结构中产品差异处于重要的地位，并且企业控制市场的程度与产品差异化情况有着密切的关系。针对于产品差异化来说，是由水平差异、垂直差异两个分支构成的。其中，水平差异代表的是与竞争对手相比，企业可以独立、自主的生产完全不同的产品。垂直差异代表的是与竞争对手相比，能够生产更加优质的产品。在企业运营与发展的进程中，通常会采用水平差异化、垂直差异化两种方式交替运用的模式。从而成功地打造出自身的品牌在竞争中获取极大的优势。高科职业培训学校相较于兰州本土其他职业培训机构而言，水平差异化体现在其旗下的课程是与国内知名教育品牌“中华会计网校”所合作的“双师 VIP 教学”课程。在教育形式不断创新的过程中，双师教学模式有着较强的代表性，该模式除了能够最大限度的将师资力量作用发挥出来外，而且还具有远程在线授课的优势，再加上线下辅导老师的配合，也可以最大程度上的帮助学员解答各种疑惑，让其能够更加透彻的理解学习内容，为学员的学习也带来的好处是显而易见的。另外，甘肃高科职业培训学校开发新课程和服务的能力也在逐步提升。甘肃高科职业培训学校自 2016 年就迎合市场需求推出“会计分录训练营”、“每日讲法”、“错题续做”等差异化课程，显然为学校带来了一定的竞争优势。

同时，产品细分也是实现差异化的一种创新方式，高科职业培训学校在 2014 年拥有三类 7 种课 1 个班型，不断地创新中产生出目前的四类 12 种课程 3 个班型，如表 5.7、表 5.8 所示。

表 5.7 高科职业培训学校原有各类别课程描述

课程类别	课程名称	班型
财会经济	会计初级职称	30 人/班
	会计中级职称	
	中级经济师	
	税务师	
职业资格	教师资格证	30 人/班
	人力资源管理师	
学历教育	专升本	50 人/班
	成人高考	

表 5.8 高科职业培训学校调整后各类别课程表

高科职业培训学校各类别课程描述		
课程类别	课程名称	班型
财会经济	会计初级职称	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	会计中级职称	
	会计高级职称	VIP 一对一班
	注册会计师	双师教育 10 人班、VIP 一对一班
	中级经济师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	税务师	
建筑工程	一级建造师	VIP 一对一班
	二级建造师	
	造价工程师	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	咨询工程师	
职业资格	教师资格证	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	人力资源管理师	
学历教育	成人高考	30 人班、15 人班、VIP 一对一班
	专升本	

显而易见，在细分市场之后，新市场形成的蓝海能够为高科职业培训学校不断吸引新的学员。在未来，高科职业培训学校将继续对市场进行深入研究，通过对市场进一步的细分从而推出具有更大差异化特点的产品。

5.4.2 服务差异化

目前，在兰州市场中从事职业培训的机构虽然数量不少，但是培训课程的品质却良莠不齐，大部分机构在师资团队、硬件设备都等方面都有所欠缺。由于职业培训市场规范较为缺失，培训机构通常并不看重教师的质量，而所谓的“资深教师”均由刚走向社会的毕业生假冒，部分打造“名师”亮点的培训机构还随意找会计从业人员来担任，多数会计从业者并不具备教学资质。很多所谓的“老师”并未受过系统的岗前培训，授课现场也杂乱不堪，教学效果也不甚理想。部分培训机构还使用恶意推广手段，肆意吹嘘效果，注重课程数量却忽视课程质量的现象屡见不鲜。

基于上述情况，高科职业培训学校可以从课程服务质量上着手，做出进一步的改变以区别于其他教培机构，具体体现在以下几个方式。

1) 提升老师的授课水准。定期对老师实行教学质量考评，将其与教学评分系统相结合，同时对于“高产”老师进行奖金激励，并计入年度评优考核中。

2) 课程的科学化管理。标准化管理每一类科目的教学大纲、教学内容、讲课重点、授课方式等。将教学内容做到极致精品且标准的程度，进而达到教学目标量化、教学评估易化的目的，教学质量随之上升到更高的层次。

3) 提高营销人员的服务质量。相较于传统学历教育而言，职业培训机构的产品除了高品质的课程，更多是贴心的服务，这也是职业培训机构在商海之中立于不败之地的不二法门。因此，高科职业培训学校在未来应持续提升员工的服务水平以增加学员的培训体验。例如对每位学员的学习进度跟进、定期来对学员进行抽样回访等。针对不同的阶段为学员配套与之对应的课程，关注学员在自我提升中的心理健康状态。此外，在课程学习之外的服务亦是重中之重，如优越的自习环境，课间休息的茶点服务等。为学员营造一个良好的学习氛围。

总而言之，职业培训学校运营中主要的核心就是课程质量，也是机构树立品牌知名度的关键因素，同时，售后服务则是增加客户依赖性的必要手段。2018 年全国中级会计职称考试中，多位高分学员的产生更是反映出高科职业培训学校的课程质量非常之高；学校也获得了当年度“兰州市最靠谱的职业培训机构”的称号，更加体现高科职业培训学校的服务质量是毋庸置疑的。高科职业培训学校未来应当继续保持这一竞争优势，拉大与其他培训机构的差距，且

借助这一势头打造“高科出品，必属精品”的品牌优势。

5.5 甘肃高科职业培训学校发展战略实施与保障

5.5.1 高科学校发展战略实施策略

(1) 提升经营效率

高科职业培训学校自成立以来在短短的几年时间里发展势头相当迅猛，业务经营范围逐步扩张，在读学员规模不断扩大，学校利润率也逐年上涨。但是短时期内的粗放式扩张，必然带来无谓的资源损耗现象，也因此导致学校部分资产的良性利用率较低。对此，本文认为应当提升学校的经营效率，主要体现在以下几个方面：

首先，合理优化课程类别、计划增减班型数量，对部分比较陌生的业务领域适当的减少投入，放弃瘦狗业务，以此来避免陌生产品对学校知名度所带来的不利因素。与此同时，全力发挥特色课程的优势，在此基础上将业务重点向新课程的研发及推广方向倾斜。

其次，借助已有的师资力量，开发并导入新的精品课程系统，深入挖掘学员的潜意识需求，将学员的课程培训向着多元化方向全面发展。在培训产品层面，不仅需要拓宽课程类型，还需在班型、教学方式等方面都与课程类别相匹配的必要调整，以此来创造出更加适应市场需求的新产品模式。

最后，增强品牌推广力度。尽快摆脱区域化品牌优势的状况，积极做好学校品牌在甘肃其他市州的宣传推介和传播，进一步增强学校品牌在全甘肃省范围的认知度与影响力，为学校今后的对外拓展打造良好的品牌基础。

(2) 丰富产品布局

高科职业培训学校早期长期处于财会经济类培训的领域，规模的扩张依赖于学校早期所培养的大规模学员群体。高科职业培训学校借助这一优势，逐步完善自身产品的产业链，以期能够低成本转换不同产品类别间的学员，从而进一步提升学生群体的稳定性，为学校未来的发展产生重要的正面影响。从目前学校的业务内容而言，法考、IT 培训等未被纳入学校产品体系，其他业务例如艺考专业课培训、企事业单位人力资源培训等业务是相对较少的。高科职业培

训学校可参考其他培训机构的成功案例，以职业培训为基础逐步渗透到其他类别的培训项目。将师资力量的优势凸显出来，并对目标客户进行科学、合理的筛选，进而实现业务的更好发展。

同时，充分运用现有的优秀教师团队，持续加大教研经费的投入，以增强自主教材与创新课程的研发水平，全方位打造“产、培、研”一体的现代化职业培训学校。产：优化教学流程、完善课程管理系统、构建学校的核心课程体系，以实现“确保人人有收获”的办学理念。培：建立合理的、标准的教师培训系统以提高教学人员的授课水平和整体素养，建设优异的师资培养机构。研：增强课程研发部门的功能性，以学校的优秀教师为基础，编制拥有自主知识产权的教辅出版物。对内，精准把控教师的课程管理与授课内容及教学进度。对外，向着教辅刊物市场不断渗透，打造“高科品牌”教辅系列的知名度与影响力。以培养保障教育，用教育引领科研，使科研带动生产，以实现产、培、研三环节相得益彰，互相促进。

（3）完善管理与激励机制

由于职业培训行业的特殊性，导致培训机构的员工流动率普遍存在较高的想象，该现象在目前的高科职业学校仍未提出完美的解决方案。因此，为了提高师资团队的稳定性，同时吸引更多的优秀管理人才选择高科职业培训学校，本文认为需要做出以下几处调整：

第一，杜绝官僚作风。由于学校规模不断壮大，使得各个部门的职责更加明确，这对于实现协同效率、质量的提升有着重要的意义。但一般情况下，在组织不断发展的进程中，其流程化、官僚化情况必然会越来越严重的，高科职业培训学校也不例外。在此背景下，去除形式主义、优化工作流程、杜绝官僚作风的行动势在必行，同时需要各部门更进一步的协调发展、互相促进。当代90后乃至00后应届毕业生大多数是个性鲜明的存在，在选择职业的过程中感性的认知处于核心地位，那么在官僚做派方式、工作流程过度繁琐的背景下，很容易导致员工出现相应的抵触感。基于以上情况，学校的业务管理优化方案必须与时代接轨，使工作任务更加简洁明晰，以此来推动学校的规章制度更先进的方向迈进。

第二，做好奖罚机制的加减法，提高学校管理的人性化。学校应以实际情

况为基础，合理调整奖罚方案，打破当前“以罚为主，以奖为辅”的非人性化
管理境遇。建立更加高效的奖惩机制来提高学校的日常管理效率。从精神、荣
誉、物质、岗位等多层次出发，使员工形成与学校理念更加相符的价值观。

第三，明确员工工作职能。参照国内一、二线城市的大型职业培训机构，
招聘一批优秀的助教负责班级管理，日常辅助解决日常教学中的问题。同时设
立专业的市场部门，负责定期的地面推广及电话推广工作，培养一批专职营销
人员，使“口碑招生”转向“主动招生”，让营销工作变得更加稳定、专业、高
效。

5.5.2 高科学校发展战略实施控制

为保证高科职业培训学校发展战略的顺利实施，必要的控制手段必不可少，
本文在此部分对战略控制相关手段列于下表中（表 5.9）。

表 5.9 高科职业培训学校发展战略实施控制

事前控制	<p>为了保障战略实施过程稳定有序的进行，高科职业培训学校需要提前做好相应的控制手段以应对由于前期考虑不周导致的不可控情况，第一，提前深入解析国家和地区的相关政策以及相关行业的发展，在此基础上把握好后期的发展方向，避免在发展过程中由于方向把握错误，导致不可避免的风险发生；第二，针对自身实际情况进行详细评估，深入了解自身各方面的条件，制定符合自身发展需求的战略。最后，针对消费者即学生群体，根据学员的需求做好分析方案与应对策略，如此才能够适应市场多端变化，对学校的后期发展也具有指导性。</p>
事中控制	<p>通过该控制方式，可以确保高科职业培训学校在战略实施期间能够依照拟定的设计方案进行，在解决问题时也会有所跟进。在企业战略事中控制期间，应对其实际运作情况进行定期监测和跟踪监管，一旦发现偏离了预定计划，那么需要及时给予矫正。高科职业培训学校战略的编制和实施关系到学校整体的运行，因此无论调整战略或是解决问题时，都不能将这项工作视为单个部门自身的责任，而是要立足整个学校，包括所有高层领导及管理层的每一位成员都要团结一致将问题处理好。</p>
事后控制	<p>战略的实施是一个动态的过程，如果外部的整体行业环境，或者企业自身的发展状况出现了变动，那么战略环境也会随着这些变动而出现持续波动的情况。高科职业培训学校在落实其战略期间，难免会产生些许误差，因此需要构建效果良好的事后控制系统并准备一批条理清晰的补救方案。事后控制可以减少损失，防止其恶化到控制不了的程度</p>

5.5.3 高科学校发展战略保障措施

经过前文的研究，已经制定了相应的发展战略，那么想要更好的落实战略，并达到预期的效果，那么人力资源、物质基础的重要性不言而喻。具体来说，物质基础代表的是在战略实施期间，需要提供充足的、全面的资源，在把握市场机会，整合自身资源的背景下，进而实现业务呈现出多元化的态势，在此背景下不但有助于盈利渠道的拓宽，而且在对风险分散方面也有着不可替代的作用。总而言之，只有将人才管理当作战略实施的组成部分，且与其他职能共同发挥作用，才能够保障企业战略顺利实施。因此，本部分将从高科职业培训学校内部资源配置和人力资源管理两个方面为其制定发展战略实施的保障措施。

(1) 内部资源的优化配置

在目前高科职业培训学校的战略制定和内部资源状况基础上，本文认为应当采取以下措施：

首先，科学、合理的设计战略的相关策略与步骤，持续改进高科职业培训学校的标准化流程，进而更好的开展战略的实施，取得更加显著的成果。

其次，在课程研发、教学水准及营销管理方面，借助部分辅助工具如质量管理体系、流程再造图等，使学校的课程研发能力更上一层楼，进而获取学员更高的满意度，进而保障相应的竞争优势与实力。

第三，进一步发挥出信息化管理的作用与价值，借助于 ERP 管理系统将全国职业培训机构平台对接，进而来对相关分支机构的管理工作进行强化，同时接入 OA 系统，实现更有效的办公。

第四，优化学校资产管理。在未来，学校将对财务资源进行更加科学的配置，将更多的倾向于提升研发团队的品质以推动课程质量进步，同时改进财务管理机制，在提升学校融资能力的基础上拓宽融资渠道。

第五，纠正员工行为，以奖惩系统匹配战略成果。在执行战略期间，使用合理的奖惩机制使员工价值观与企业战略保持一致，具体手段包括物质奖励、晋升空间、员工意见箱等，争取营造出高层与基层互相尊重的工作氛围，并且能够及时共享学校重要信息，使员工产生更加强烈的归属感。

(2) 加强人力资源的管理与开发

针对于传统人力资源管理来说，主要是将人事管理放在首位，而没有将员

工视为可待开发的资源，并没有注重员工个人绩效问题。对此，想要顺利的实施发展战略，在未来有必要对战略性的人力资源管理体系进行构建与优化，在此过程中人力资源部门需要发挥出相应的作用与价值，发挥出引领、带头的作用，具体涉及到以下几点：

第一，成为组织战略实施中重要合作伙伴。人力资源管理在企业战略决策中，能够为战略制定及执行期间，提供相对前沿、专业的理论与方案，并将人力资源管理元素融入到企业战略与经营管理当中，促进两者的糅合与发酵。

第二，成为专业咨询顾问。人力资源部门在合理、科学运用知识与技能的背景下，来促进企业人力资源服务与产品的创新，进而为相关部门提供专业性的咨询服务，这对于更好的开展企业管理有着重要的意义。

第三，有助于促进员工满意度的提升。在组织战略实施的过程中，员工处于重要的地位，同时是企业重要的资源。对此，伴随着市场竞争的日益激烈，企业有必要充分的来对员工资源进行挖掘，那么最直接、最有效的方式便是提升员工满意度，不但有助于增强员工的忠诚度，而且在推动企业持续发展方面也有着积极作用。

第四，成为企业变革的核心推动者。在战略性人力资源管理中，要求赋予人力资源管理更多组织变革方面的职能，全面投入到企业组织创新、变革当中，最大限度的将人力资源管理的作用与价值呈现出来。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

教育属于开放式的市场，想要实现人才能够满足经济社会、教育领域的需求，那么仅采用一种教育模式是不可行的。对此，近年来教育逐渐朝着“个性化”、“国际化”、“特色化”的方向发展，并且所取得的成果是日益显著的。尤其是在《民办教育促进法》修改稿的颁布和实施、国家“教育优先发展”战略落实下，为各大职业教育集团积极开展特色教育方面提供了较大的发展空间与机遇。

本文以甘肃高科职业培训学校为研究对象，通过对其组织架构、人力资源、财务现状等内部条件调查，得出高科职业培训学校的内部优势所在。同时，在外部发展环境研究与剖析的进程中采用的是 PEST 分析法，同时还借助于波特五力模型来研究其产业结构，结合学校目前的竞争环境，获取高科职业培训学校所面临的机遇和威胁。

最后，在对内外部核心指标的评价结果进行总结与归纳的基础上，借助于 QSPM 矩阵评论、SWOT 态势分析等多种方法得到相应的结论，确定高科职业培训学校应采用密集型增长战略为主，一体化战略为辅的战略。具体来说，在尽可能的将自身资源优势发挥出来的同时，来对外部威胁进行规避，将职业培训业务放在首要位置，打造自身的特色服务，提高整体竞争实力。与此同时，为了能够进一步将本文所提出发展战略的作用与价值体现出来，还结合实际情况提出了相应的保障措施，例如加大人力资源管理与开发力度、强化内部资源的优化配置等，期望能推动发展战略的有序实施。

6.2 研究展望

随着国家十四五计划的制定和执行，专业技术人才将飞速地向前发展。高科职业培训学院所在的特殊地理环境，对其进一步发展是有利的条件，该学院所面临良好机会重点要处理的问题主要是：怎样对抗产业中的竞争对手威胁，解决阻力与障碍，并一直维持在产业内的优势；如何提高公司的竞争力，并探

寻达到公司发展目标的合理路径。由于受限于工作时间与个人精力，文章在撰写阶段并没有对该公司财务基础及指有关的财务数据信息进行透彻剖析，也未对公司各部分的实际经营管理策略做出详细研究。作者今后还将在实际工作学习中，对各部分内容做进一步充实。

参考文献

- [1] Collis D J. How valuable are organizational capabilities? [J]. Strategic Management Journal, 1994(15):143-152.
- [2] Harrison R G, Robertson M J. Organization development: an alternative strategy for organizational renewal in the NHS[J]. The Hospital and health services review, 1985,81(3): 125-129.
- [4] Oliver C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(9):697-713.
- [5] Engert S, Rauter R, Baumgartner R J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review[J]. Journal of Cleaner Production, 2016,112(4):2833-2850.
- [6] Zhang J, Zou X. Research on strategic capability maturity and its enlightenment to large-scale contractors[C]// Iccrem. ASCE, 2014.
- [7] Besanko, David, Dranove, David, Shanley, Mark Thomas,等. 战略经济学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2006.
- [8] Joanna W. The design and the implementation of the development strategy at public higher education institutions[J]. Management, 2012, 16(2):343-360.
- [9] Prahalad C K, Hamel G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 2010, 68(3):275-292.
- [10] Cyfert S, Jasiczak J, Kochalski C. Research into Strategy Implementation in Public Schools of Higher Education in Poland[J]. Organization & Management, 2011, 25 (148):43-52.
- [11] 艾尔弗雷德 D 钱德勒. 战略与结构:美国工商企业成长的若干篇章 [M]. 云南:云南人民出版社, 2002.
- [12] 安索夫. 新公司战略[M]. 四川:西南财经大学出版社, 2009.
- [13] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社, 2005.
- [14] 杰伊 B. 巴尼. 战略管理——获取持续竞争优势(原书第 4 版)[M]. 北京:机械工业出版社, 2013.
- [15] 刘建安. 企业战略管理中的问题解析[J]. 广东科技, 2013(10):31-33.

- [16]任志峰. SH 集团新利达有限公司发展战略研究[D]. 安徽大学, 2013.
- [17]汪碧刚. 新常态下民营企业转型升级的战略与路径[J]. 财经问题研究, 2016(2):99-103.
- [18]韩晨, 高山行. 战略柔性、战略创新和管理创新之间关系的研究[J]. 管理科学, 2017, 30(02):16-26.
- [19]徐二明, 李维光. 中国企业战略管理四十年(1978—2018):回顾、总结与展望[J]. 经济与管理研究, 2018, 39(09):3-16.
- [20]方芳, 钟秉林. 我国民办教育培训行业发展现状与对策[J]. 中国教育学刊, 2014(5):1-5.
- [21]汤力, 韦永考, 徐晓驰, 张开伟. 中国民办教育培训机构的现状与创新发展[J]. 教育现代化, 2016, 3(16):48-49.
- [22]徐波. 浅析教育培训行业网络营销策略研究[J]. 时代金融, 2016(21):321-329.
- [23]冯万荣. 基于 SWOT 分析的培训机构发展研究——以 H 公司为例[J]. 中国商论, 2015(24):154-157.
- [24]何骏. 基于 SWOT 分析的司考培训机构发展战略研究——以 N 司考培训机构为例[J]. 产业与科技论坛, 2015, 14(16):109-110.
- [25]高玉峰, 侯小雨, 闫志利. 我国职业培训机构协调运行机制构建研究[J]. 河北联合大学学报(社会科学版), 2017, 17(4):81-86.
- [26]何骏. 基于 SWOT 分析的司考培训机构发展战略研究——以 N 司考培训机构为例[J]. 产业与科技论坛, 2015, 14(16):109-110.
- [27]侯修升. W 教育科技有限公司银川分公司竞争战略研究[J]. 现代经济信息, 2016(8):84-85.
- [28]胡小礼, “一带一路”背景下航海职业教育国际化发展策略研究[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2016(09):4-5.
- [29]黄明超. 教师发展指南研制的理论依据[J]. 重庆与世界, 2018(16):43-47.
- [30]马波. 黑龙江青少年冰壶运动发展战略研究[J]. 体育文化导刊, 2016(10):148-152.
- [31]盛莹. 创新驱动发展战略下高校教育与企业培训的有效衔接路径研究[J]. 经济研究导刊, 2017(18):147-149.

- [32]毛平. 浅谈职业院校教师培训发展策略[J]. 新校园: 阅读版, 2015(6):164-165.
- [33]宁娟琴, 肖剑. 西安外语培训机构现状与发展策略研究[J]. 价值工程, 2011, 30(35):187-188.
- [34]彭云钊, 向丹. 宜昌市少儿武术培训可持续发展研究[J]. 武术研究, 2017(10):81-83.
- [35]宋冬生. 城乡教师培训要有“一体化”思维[J]. 辽宁教育, 2015(6):38-39.
- [36]孙力, 石长波. 我国英语培训市场发展现状与对策分析[J]. 对外经贸, 2016(3):55-56.
- [37]汪文华. 县级教师培训机构建设发展策略研究——基于A省的专项调研[J]. 当代教师教育, 2015(1):80-84.
- [38]王海玉, 韩卓, 孙丽霞. 民办外语培训机构发展策略研究——以阜新市为例[J]. 考试周刊, 2014(a3):83-84.
- [39]王梦伊. 基于 KPI 的服务型培训机构绩效评价体系研究[J]. 商场现代化, 2015(z1):248-249.
- [40]王一涵, 赵一轩, 王林强. 对东北地区民办汉语培训机构的现状与发展策略研究[J]. 华中人文论丛, 2014(1):156-159.
- [41]王宇, 陈祚瑜. 高校英语教学与培训机构的效度对比研究及发展策略分析[J]. 教育教学论坛, 2014(1):144-145.
- [42]武丽志, 卢旭, 丁新. 中国教师远程培训发展的趋势研究[J]. 电化教育研究, 2015(11):109-114.
- [43]杨红荃, 蔡添娇. 澳大利亚 TAFE 学院实施企业员工培训研究[J]. 职教论坛, 2018(08):166-172.
- [44]尹龙, 赵春华. 面向大学生培训机构的发展策略研究[J]. 中国电子商务, 2013(8):143-144.
- [45]游晓娟, 路国华. 荆州市跆拳道馆盈利模式及发展策略研究——以永进跆拳道馆为例[J]. 长江大学学报(自科版), 2018, 15(21):73-78.
- [46]于清江. JL 职业培训机构营销战略研究[J]. 农场经济管理, 2016(11):34-35.
- [47]袁倩兰. 基于 SWOT 分析的国有企业培训交流机构发展策略研究[J]. 中国商论, 2018(21):172-173.

- [48] 张力, 陈花. 基于 SWOT 分析法的企业培训机构发展路径探寻——以某航天企业培训中心为例[J]. 邯郸职业技术学院学报, 2018, 31(01): 57-60.
- [49] 张宇, 牛立蕊, 黄明娟, 高尚武. 我国中小型教育培训机构营销策略研究[J]. 现代教育, 2016(10): 45-46.
- [50] 张云凤, 苏娟, 张虹. 民办教育培训机构教师团队建设存在的问题及创新性发展策略[J]. 现代交际, 2018(20): 36-37.
- [51] 朱计峰. 浙江省中小城市外语培训机构现状及发展策略研究——以慈溪市为例[J]. 时代教育, 2013(20): 6-7.
- [52] 熊丙奇. 从严监管下的校外教育培训行业发展分析[J]. 上海教育评估研究, 2021, 10(03): 26-29.
- [53] 贺武华, 杨晓光. 我国校外培训教育研究的热点难题及发展趋势——基于近 20 年 CSSCI 期刊论文的可视化分析[J]. 绍兴文理学院学报(教育版), 2021, 41(01): 43-51.
- [54] 魏易, 薛海平. 校外培训机构治理是否有效? 基于 2017—2019 年中国教育财政家庭调查数据的分析[J]. 教育科学研究, 2021(06): 32-40.
- [55] 孙苗苗. 互联网时代教育培训机构应急管理及政府监管的对策[J]. 社会科学家, 2021(04): 155-160.

后 记

三年时间匆匆而过，笔者再次在兰州财经大学的学习生涯即将告一段落。通过近期的不懈努力，最终顺利的完成了该论文。借此机会，我要向给予我帮助、鼓励、支持的人表示深深的谢意！首先，最需要感谢的便是我的论文指导教师，从论文选题、资料收集，到后期论文的修改直到定稿，都得到了导师的帮助、指导，其丰富的理论知识，超高的科研能力，严谨的治学态度，对我产生了深远的影响。通过本次论文的撰写，无论是专业知识水平，还是思维方式、实践能力都得到了极大的提升。

感谢我的任课老师三年来的悉心教导，让我顺利完成了所有课程，学习到了新的知识与技能以及处事方式。感谢我亲爱的同学们，感谢他们的帮助、照顾及陪伴。同时，还需要向我的父母、亲戚们表示感谢，我的学业成果与他们的默默付出、鼓励有着密切的关系。

在今后，我将秉承更加严谨、科学、务实的态度，认真钻研学术，提升思想意识，加强自我学习，成为对祖国、对社会有用之才，为实现新的人生理想而不断努力。

万千思绪涌上心头，千言万语到最后也只能道一声珍重！

作者：

附 录

附录一：高科职业培训学校关键内部因素评价问卷

您好！

非常感谢您在百忙中抽出时间填写这份问卷！本次调查的结果将用于论文的研究中，本次调查将对您的个人信息严格保密，希望您如实填写。衷心感谢您的支持与配合！

所属部门：_____ 职位：_____

请您对以下项目进行评分：（分值为 1, 2, 3, 4：1 分代表重要弱点；2 分代表次要弱点；3 分代表次要优势；4 分代表重要优势）

一、内部优势

- 1、本公司具有良好的教研能力（ ）
- 2、本公司新产品开发能力较强（ ）
- 3、本公司具有强有力的教师队伍（ ）
- 4、本公司具有较好的盈利能力（ ）
- 5、本公司的学员增长速度较快（ ）

二、内部劣势

- 1、本公司的品牌能力较弱（ ）
- 2、本公司的市场推广能力较弱（ ）
- 3、本公司的企业文化建设较为落后（ ）
- 4、本公司的售后服务较弱（ ）
- 5、本公司的员工工作效率较低（ ）

附录二：高科职业培训学校关键外部因素评价问卷

您好！

非常感谢您在百忙中抽出时间填写这份问卷！本次调查的结果将用于论文的研究中，本次调查将对您的个人信息严格保密，希望您如实填写。衷心感谢您的支持与配合！

所属部门：_____ 职位：_____

请您对以下项目进行评分：（分值为 1, 2, 3, 4：1 分代表重要弱点；2 分代表次要弱点；3 分代表次要优势；4 分代表重要优势）

一、外部机遇

- 1、法律、制度改善为职业教育提供了发展环境（ ）
- 2、经济的发展有力的促进了职业培训的发展（ ）
- 3、二胎政策带来潜在教育需求（ ）
- 4、教育观念的改变带来的培训需求（ ）
- 5、兰州没有形成强势的培训龙头企业，市场依旧巨大（ ）

二、外部威胁

- 1、激烈的行业竞争（ ）
- 2、互联网教育带来的冲击（ ）
- 3、学生议价能力较强（ ）
- 4、供应商的议价能力较强（ ）
- 5、目前的机构供过于求的情况（ ）
- 6、产品同质化严重（ ）