

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 尚贤教育科技有限公司核心竞争力  
培育策略研究

研究生姓名: 李嬴政

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 创业管理

提交日期: 2022年3月18日

## 独创性声明

本人声明所提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：李赢政 签字日期：2022年6月16日

导师签名：康志瑞 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，**同意**（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内容。

学位论文作者签名：李赢政 签字日期：2022年6月16日

导师签名：康志瑞 签字日期：2022年6月16日

Research on the Core competitiveness  
Cultivation Strategy of Shangxian Education  
Technology Co., Ltd

**Candidate : Li Yingzhen**

**Supervisor: Lian Zhiduan**

## 摘要

随着教育培训行业发展如火如荼，资本涌入成倍增长，成人教育市场规模也随之不断扩大。目前，我国成人教育整体向着社会化、市场化、产业化和人性化等多元方向进行发展，越来越多的教培机构如雨后春笋不断出现。如何在众多教培机构中获得竞争优势，是各个教培机构所期望的。核心竞争力是区别于其他同类企业的市场竞争力，代表着一家企业独有的竞争能力，因此，基于企业内部和外部的视角找到可以提升核心竞争力的路径对于企业整体发展具有重要意义。

本文以尚贤教育作为研究案例，针对本案例企业核心竞争力的影响要素进行了识别，并对相关问题、原因和对策进行深入调查和研究。首先，综合分析了目前关于企业核心竞争力的理论流派，基于核心竞争力相关理论，结合当前教育培训行业发展状况，总结出人才、制度、动态能力、文化是影响教育培训行业核心竞争力的关键要素。其次，通过调查问卷分析了尚贤教育科技有限公司当前的发展现状，总结出该公司在此四大关键核心竞争力影响要素中存在的问题。最后，通过进一步地挖掘问题背后的原因，提出了富有针对性和建设性地改进对策，主要包括：（1）加强师资团队建设，具体包含“引人”、“育人”和“留人”三个方面；（2）建立健全师生课堂表现制度，让教师和学生受到激励更好地服务课堂；（3）建立学习型组织，提升企业动态能力；（4）建设先进企业文化，提升核心竞争能力。本研究旨在帮助尚贤教育科技有限公司探索出核心竞争力培育和提升的新路径，制定出更为全面、高效、务实的核心竞争力培育策略，助力企业实现健康、可持续发展。

**关键词：**尚贤教育培训机构 核心竞争力 培育策略

## Abstract

With the development of education and training industry in full swing, the influx of capital increases exponentially, and the scale of adult education market also continues to expand. At present, adult education in China is developing towards socialization, marketization, industrialization and humanization, and more and more education and training institutions are springing up. How to gain competitive advantage among many education and training institutions is what each education and training institution expects. Core competitiveness is the market competitiveness different from other similar enterprises and represents the unique competitiveness of an enterprise. Therefore, it is of great significance for the overall development of an enterprise to find a path to enhance core competitiveness based on the internal and external development perspectives of the enterprise.

Through taking Shangxian Education as a case study, the identification of the keys of the core competitiveness of the case enterprises is researched, and an in-depth study on the problems, causes and countermeasures is also made in this paper. First of all, this paper comprehensively analyzes the current schools of theories about the core competitiveness of enterprises. Based on the relevant theories of core competitiveness and combined with the current development situation of education and training industry, it is concluded that talent, system, dynamic

ability and culture are the key factors affecting the core competitiveness of education and training industry. Secondly, the analysis of the survey questionnaire of the current development status of Shangxian Education Technology Co., Ltd. is used to find the company's problems in the four key core competitiveness factors. Finally, through further digging the reasons behind the problems, proposed targeted and constructive countermeasures for improvement, mainly including: (1) strengthen the construction of teacher team, including "attracting", "educating" and "retaining" three aspects; (2) To establish and improve the classroom performance system, so that teachers and students are encouraged to better serve the classroom; (3) Establish a learning organization to enhance the dynamic capabilities of enterprises; (4) Build advanced corporate culture and enhance core competitiveness. This study aims to help Shangxian Education Technology Co., Ltd. explore a new path to cultivate and improve its core competitiveness, develop a more comprehensive, efficient and pragmatic strategy for core competitiveness, and help enterprises achieve healthy and sustainable development.

**Keywords:** Shangxian education ; training institutions core competitiveness; comprehensive evaluation method

# 目录

<b>1. 引言</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义	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
1.2.3 研究述评	6
1.3 研究内容与研究方法	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	8
1.4 创新之处	9
<b>2. 概念界定及理论基础</b>	<b>10</b>
2.1 概念界定	10
2.2 核心竞争力构成要素研究	11
2.3 核心竞争力评价研究	11
2.4 核心竞争力培育方法和提升策略研究	13
<b>3. 尚贤教育现状与行业环境</b>	<b>14</b>
3.1 尚贤教育概况	14
3.2 尚贤教育外部环境分析	15
3.2.1 政治环境	15
3.2.2 经济环境	16
3.2.3 社会环境	17
3.2.4 技术环境	17
3.2.5 行业环境	18
3.3 尚贤教育发展现状	18
<b>4. 尚贤教育核心竞争力问题与成因</b>	<b>21</b>
4.1 尚贤教育核心竞争力调查	21
4.1.1 调查目的及内容	21
4.1.2 调查方案的设计	22
4.1.3 问卷调查结果	23
4.2 尚贤教育核心竞争力存在的问题	27
4.2.1 师资力量薄弱	27
4.2.2 教学激励制度缺乏吸引力	28
4.2.3 缺乏应对不确定性的适应力	28
4.2.4 组织文化建设不到位	29

4.3 尚贤教育核心竞争力问题的成因 .....	31
4.3.1 人才队伍建设滞后.....	31
4.3.2 制度设计不精准.....	32
4.3.3 运营管理知识与经验缺失.....	33
4.3.4 企业文化管理体系不完善.....	33
<b>5. 尚贤教育核心竞争力问题的解决对策 .....</b>	<b>34</b>
5.1 加强师资团队建设,提升人才核心竞争力 .....	34
5.2 健全师生课堂表现激励制度,提升制度核心竞争力 .....	35
5.2.1 科学设计教师绩效管理制度.....	35
5.2.2 精准设计针对学生课堂参与制度 .....	36
5.3 建立学习型组织,提升能力核心竞争力 .....	37
5.3.1 强化知识管理,提升组织协调能力.....	37
5.3.2 促进知识共享,提升市场营销能力.....	37
5.4 建设先进企业文化,提升文化核心竞争力 .....	38
5.4.1 以物质文化作为形式 .....	38
5.4.2 以行为文化作为辅助 .....	39
5.4.3 以精神文化作为核心 .....	39
<b>6. 结论与展望 .....</b>	<b>40</b>
6.1 结论 .....	40
6.2 不足与展望 .....	41
<b>参考文献 .....</b>	<b>42</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>46</b>
<b>附 录 .....</b>	<b>47</b>



# 1. 引言

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

成人教育在我国教育体系中具有重要地位,是我国终身教育体系的有机组成,公开数据显示,2013年到2019年中国成人教育市场规模从4833.4亿元增长至9918.8亿元,说明我国成人教育市场规模的不断扩大,加之成人教育和普通教育是一种相互依存、相互完善的关系,许多高校的扩招在一定程度上也带动了成人教育受众群体的扩大。我国政府也出台各项政策以支持和规范成人教育的发展,2010年《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》的出台,首次从国家层面明确了继续教育的内涵,并为其发展指出了方向。2012年颁布的《国家教育事业第十二个五年规划》关注了农村成人教育,2017年《国家教育事业发展“十三五”规划》关注了老年教育,《成人高等学历教育专业管理办法》进一步整顿了成人学历教育的流程和严肃性,我国成人教育朝着规范化和科学化的方向发展。党的十八大提出“完善终身教育体系,建设学习型社会”,这在很大程度上激起了人们的求知欲和上进心,愿意投入精力和时间提升自身修养,为此,研究成人教育市场主体成为符合当前社会潮流的必要之举。

另外,随着知识经济的不断发展和人们思想观念的迭代更新,越来越多的人要求自我提高,这种提高来自于自我内生动力的推动,究其原因在于在信息经济社会中,知识创造的价值要高于劳动创造的价值,企业对高质量人才的要求越来越高,人们为了不断适应社会的发展,提升自己的竞争实力,就需要不断通过学习来提升自己,在求职过程中有一定的竞争优势。当前,科学技术不断发展,新技术、新业态、新产品、新理念层出不穷,这意味着技术的更迭造成了一批行业的衰落和另一批行业的兴起,也意味着大批的在岗者被迫离开原来的岗位寻找新的岗位,在这一过程中,多元化且专业化的人才是炙手可热的,是真正能适应社会变化的人,成人教育便为大量的求职者提供了这样的机会。

鉴于成人教育的重要性,当前我国成人教育市场发展如火如荼,虽然经过改革调整趋于正规化,但在发展过程中也暴露了一些问题,比如,一些机构教学方

式仍然僵化、培养方案死板，教学手段单一、师资队伍素质不高、管理不到位等等造成了成人教育违背了初衷，没有达到理想的教学效果，不但影响了学生的能力素质提升，也有碍于我国终身教育事业的发展，为此，对此类问题的研究具有应然性和必然性。

### 1.1.2 研究意义

一方面是具有有一定的理论意义。成人教育事关我国对中国特色社会主义事业的战略布局，事关教育行业的良性发展，也事关公民个人幸福感的提升，因此近年来得到较大发展，对这方面的研究也较多。但是相对于西方国家我国的研究成果还不丰富，尚未形成成熟的研究体系，截至目前，在 CNKI 搜索“成人教育”，相关搜索结果有 75826 条，搜索“教育培训竞争力”，相关搜索结果显示为 200 余条。这其中的大部分研究成果集中于对宏观理论的探讨，且研究对象多集中于高校，对教育服务公司的研究相对较少。本文以尚贤教育科技有限公司为研究对象，以小见大探讨教育服务行业的发展现状，通过分析总结该公司竞争力现状、问题的原因，以问题意识为导向提出提升竞争力的策略，以期为尚贤教育科技有限公司的发展提供一定的理论指导，同时丰富该领域的理论研究成果。

另一方面是具有有一定的实践意义。当前教育市场上开展教育服务的机构存在着不同的发展问题，影响了我国教育事业的良性发展，距离满足人民群众日益增长的美好生活的需要还有一定差距，为此亟需补足短板，不断提升自身发展实力更好为教育服务。本文以尚贤教育科技有限公司为研究对象提出其核心竞争力提升的路径，能够不断完善公司的发展模式和管理结构，增强应对市场风险的能力和水平，实现自身的良性长远发展，亦能为市场上的同类公司提供可供参考的发展方式，因而具有较大的实践意义。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### (1) 核心竞争力的相关研究

在 20 世纪末，国外学者逐步将研究目光注意到资本市场下的企业核心竞争力方面。1964 年，美国经济学家塞斯内科首先提出了“独特竞争力”的理念，该理念为后续学者们的研究提供了理论依据。之后，一些专家学者在此基础上进行更进一步的研究，得出了具备独特竞争力的企业往往能够具有更好的市场效益。1980 年之后，以迈克尔波特为首的社会学家所提出的竞争战略理论成为了主要方法。但是波特的竞争战略理论描述了公司如何在产业内部定位，并在激烈的竞争环境中取得高于一般的收益，虽然提出了价值链的概念，但对企业内部重视不够。

波特的竞争战略理论描述了公司如何在产业内部定位，并在激烈的竞争环境中取得高于一般的收益。他认为，产业环境中存在着五种基本的竞争力量，即新的竞争对手的进入、替代品的威胁、买方的讨价还价能力、卖方的讨价还价能力和相同行业竞争对手之间的竞争。企业要推动这五种竞争力之间向对自己有利的方向转变。波特的竞争战略理论为解释企业如何制定战略、获得持续超额利润提供了较为可靠的经济学分析。但是，波特的理论仍然以产业作为研究对象，研究的侧重点是产业的特性、产业的发展趋势，产业内外相关企业的相关关系和力量对比，提出了价值链的概念，但对企业内部重视不够。

1990 年，美国密西根大学商学院教授普拉哈拉德（C·K·Prahalad）发表《企业核心竞争能力》一文，标志着核心竞争能力理论的正式提出，该理论较目前其他企业理论更好地诠释了成功企业竞争优势长期存在的原因，因此它成为近年来企业理论研究的热点。提高企业的核心竞争力需要确保企业将自身的精力投入到自身的发展上，提升自身的竞争实力来赢得市场上的先机，并且充分的结合自身的发展情况，与整个资本市场的发展充分结合，适应外部环境，抢占市场先机，能够使得企业产生更大的市场效益。

#### (2) 教育服务行业方面的研究

Dassisti（2012 年）认为教育机构应该以五个一级指标，即教学行为、管理

行为、经营行为、政治环境和市场环境，细分为二十一个二级指标对中外合作办学机构的竞争力进行综合分析。Harris Boaz Sen(2013)从静态和动态两个层面，提出教育机构的核心竞争力是由资源、组织、文化、职能和环境这五个因素组成，揭示了教育机构竞争力不同要素之间的层次结构和相互作用的过程及机理。Dong Zhang (2013) 在文章分析了我国中小学课外辅导行业的发展现状根据辅导机构的不同发展阶段特点提出相应的竞争策略，即创业初期的聚焦战略、业务发展期的低成本扩张战略、协调规范期的差异化战略和整合创新期的一体化战略。

Atsushi Yoshida 等学者 (2016) 认为，信息是国外教育机构的主要核心竞争力。同时还认为国内教育机构主要以补习课程为主，而国外教育机构以扩展能力为主，所以在竞争力方面存在显著差异。这也常常造成外国教育机构进入中国市场后出现招生难等问题。Mehdi Mehdinejad(2018)认为目前互联网发展迅猛，日后各行各业都将与互联网进行挂钩，在教育领域中与互联网相结合，可以得到更多的利益，也是企业日后核心竞争力之一，对此他认为可以从互联网平台入手，打造互联网教育品牌，通过网络进行宣传与推广，同时可以通过互联网进行教学，甚至是利用体感技术开展教育教学活动。

还有一些国外学者认为团队建设、招生营销和文化管理是制约教育培训机构核心竞争力不高的主要因素，为此可通过优化 4P 策略、注重服务营销、提升文化品牌建设等途径加以改善。

## 1.2.2 国内研究现状

我国是教育大国，对教育事业的发展自上到下都非常重视，为此，国内学者也针对教育行业的核心竞争力问题展开了系统研究，涌现出了一些富有建设性和借鉴价值的研究成果。

### (1) 核心竞争力相关研究

张立波，陈少峰 (2013) 等认为核心竞争力包括四个维度技巧与知识基础、技术系统、管理系统、价值观系统。陈芝清 (2015) 认为，企业价值链活动包括两个层面，即企业内部价值链活动和企业与外界交流的价值链活动，企业核心竞争力存在于价值链活动两个层面的某一个或若干个核心环节，企业提升核心竞争力的活动必须讲究各个环节的配合。寇航 (2019) 等认为企业核心竞争力的内部

构成可分为吸收能力、开发与合成能力、延展能力。他们还从核心业务与核心产品、优势技术与专长、成长能力等方面入手建立指标体系，并提出多种分析模型对企业核心竞争力进行诊断和评价。陈畴铺、胡隆基（2017）从延展性、市场价值性、独特性等三个方面入手，建立了包括相关最终产品族数、相关产业数、相关市场占有率、相关最终产品利润贡献率等个比较容易量化的指标体系，并运用模糊综合评判法对企业核心竞争力进行识别。向艳（2020）研究了生命周期理论对企业核心竞争力的影响，提出企业在培育核心竞争力方面应根据企业成长、成熟以及衰退三个阶段进行开展。

## （2）核心竞争力提升对策相关研究

符亚男（2011）提出了企业核心竞争力的四个维度，具体包括：管理观念的创新为企业竞争力的打造与提升提供思想基础；管理制度的创新为企业竞争力的打造与提升提供制度保障；战略创新对企业核心竞争力的打造与提升起到目标的引领作用；组织结构创新为企业竞争力的打造与提升提供结构基础徐建中（2012）分析了 SECI 知识转化模型对企业核心竞争力提升的作用机制，提出应积极构建学习型组织，提高知识转化的效率，实现不同轨迹的知识转化，为企业核心竞争力的提升提供可持续的内部动力。张金艳（2021）认为加强资源融合；提升创新能力；完善相关制度是提升企业核心竞争力的途径。郭仲先（2019）认为在市场经济下，通过强化信息化技术、注重管理利益分配、加强质量监控机制可以增强企业的核心竞争力。

## （2）教育服务行业核心竞争力方面的研究

王立军（2011）对中小学课外辅导培训行业市场环境进行了分析，采用 SWOT 分析法对小型课外辅导机构进行现状分析，提出 7P 营销策略，并具体分析了每个营销策略的优劣势、机会和威胁，提出具体的优化方案。刘学强（2015）通过借鉴国内优秀的教育培训公司成功经验以及国外培训公司的服务营销策略，对创联公司提出了加强实施服务营销管理水平的策略，并给出相应的问题分析法，针对公司目前存在的主要问题提出一些具有实践意义的研究方案，为我国教育培训行业的发展提供参考和借鉴。朱根新（2010）以市场营销理论为基础，以顾客需求为导向，从公司市场定位、产品、价格、渠道和促销这五个方面对中小学课外培训机构的营销策略进行了分析，为其在行业竞争中获得竞争优势提供理论支持。

王晓明（2015）分析了当前中小学校外培训的市场趋势和结构，认为中小学课外培训的关键需求是教学质量、教学保障和合理的费用，关键的竞争要素是品牌、教学质量和保障、教学效果等。

文小梅、王敬敬（2019）等人采用财务比率分析法、趋势法对全通教育的研发投入与竞争力之间的关系进行了分析。研究表明：企业研发投入可以提升企业的生产效率，进而带来营业收入的增加，并且提升其竞争力，研发支出资本化程度会影响企业竞争力的度量。建议教育企业在研发方面必须投入足够的资金，以保障互联网教育背景下的课程质量。

宋连亮（2019）对山东世纪天鸿文教科技股份有限公司进行了案例分析，在品牌营销理论的基础上，对教育服务市场的现状和未来发展趋势进行分析，分析了公司在品牌营销方面存在的主要问题和已经形成的品牌优势和具有的内部资源，系统地给出了更加利于公司发展的营销方案。

姜辰辰（2021）分析了樊登读书的经营模式，提出锁定目标群体、提升课程质量、拓宽销售渠道是解决教育服务行业核心竞争力问题的途径。

吴华、马燕萍（2020）通过实证分析，研究了校外培训机构的约束性条件，认为薪酬、教师、质量和学校竞争力之间存在正向联系。为此，培训机构需要在内部资源配置中确立薪酬优先的管理理念和配套机制。

此外，还有一些国内学者研究了知识管理、组织学习、创新与企业核心竞争力的关系，认为企业不仅要重视加强知识管理，也要重视将知识管理与组织学习相融合，通过创新间接地提升企业的核心竞争力，这一点值得教育型企业深入思考和借鉴。

### 1.2.3 研究述评

综上所述，在对民营教育机构存在的问题及解决对策的研究中，存在大量的宏观的理论探讨，这对本文发现问题、归纳现状起到了有效的借鉴作用，并且也有助于相关企业根据发展现状进行自我检查。与此同时，笔者从这些文献中的不同方面发现了一些行之有效的策略，也可以为本文所述企业核心竞争力的研究提供有效的参考。但总的来说目前国外针对竞争力研究相对比较完善，对于教育服务机构的相关研究成果也可以直接借鉴，但是由于国外教育机构与国内教育机构

有所不同，因此如何将国外先进理论本土化还有待本文继续研究。

对于国内来说，虽然有针对教育机构竞争力的研究，但是目前来看还缺少针对郑州市本土教育机构竞争力方面的微观研究和定量分析。此外，郑州市如今的教育发展环境更加严峻，使相关企业的发展受到巨大阻力，因此，对于如何提高以尚贤教育科技有限公司为类型的中小教育服务企业的核心竞争力，还有待进一步研究。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文通过实证分析的方式，以尚贤教育科技有限公司为具体研究对象，对该公司核心竞争力培育问题展开了系统研究。研究的主要内容分为以下几个部分：

第一章是绪论部分，主要阐述了研究背景与意义、与核心竞争力有关的研究现状、规划了研究内容、研究方法等。第二章是理论基础部分，归纳总结了核心竞争力的概念、教育服务行业核心竞争力的特点，阐述了与本研究有关的核心竞争力三要素原则和核心竞争力五要素原则，为下文研究奠定理论基础。第三章是从宏观和微观两个方面对尚贤教育企业内部发展现状与外部环境进行分析。第四章是调查的基础上，对尚贤教育科技有限公司竞争力现状、问题与成因展开了深入研究。第五章是尚提出贤教育科技有限公司核心竞争力的提升策略，指出通过重视加强师资团队建设、建立健全师生课堂表现激励制度、建设学习型组织以提高动态环境竞争力和发展企业先进文化是解决该公司核心竞争力问题的主要对策。第六章是结论与展望，对研究所得的主要结论进行归纳，对未来的研究方向进行展望。

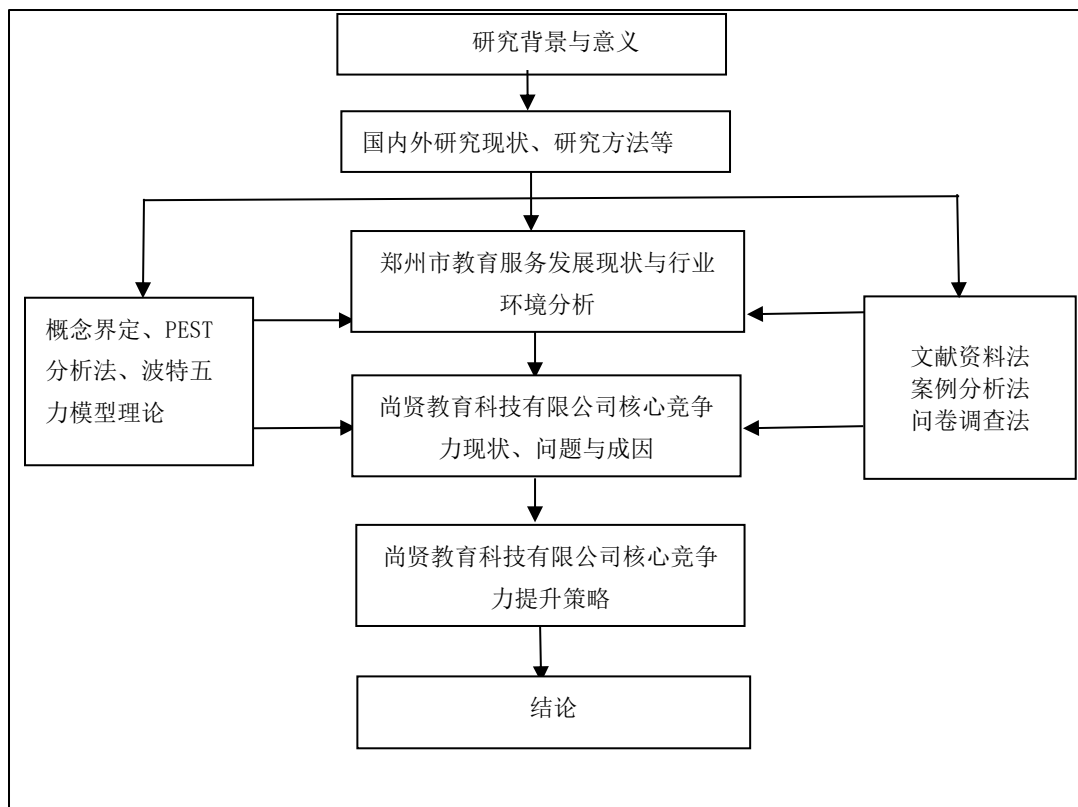


图 1.1 技术路线图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献查阅法

文献分析法是基于大量搜寻有关资料，并对资料核心内容和主要观点进行归纳、提炼的一种方法，该方法能够充分吸取和借鉴前人的研究成果。首先通过文献查阅的方式对国内外关于企业核心竞争力的相关研究内容进行总结，全面了解关于核心竞争力的研究发展进程和当前研究现状，当确定论文研究主题后，根据本文的研究结构对文献进行重新整理，前人的研究作为研究的顺利进行不可或缺的帮助。

#### (2) 案例研究法

任何行业的都存在共性和个性问题，对于教育服务型企业而言，从广义的层面很难找出企业存在的具有典型性的核心竞争力问题，本文在理论分析的基础上，以尚贤教育科技有限公司为具体案例，对该公司核心竞争力培育中存在的问题进行深入剖析，最终提出了具有针对性地改进策略。



### （3）问卷调查法

根据本文的研究对象和内容，设计调查问卷，收回并整理出有效问卷，找出尚贤教育科技有限公司核心竞争力存在的相关问题。在问卷中，还使用了统计分析法，通过图形、表格等方式是对调研结果进行分析对比，从中发现问题，思考问题，最终解决问题。通过问卷调查法，本研究的数据和所得结论更加真实、可信。

## 1.4 创新之处

一是选题新颖。目前学界针对企业核心竞争力方面的研究，大多是集中在宏观层面，聚焦点较大，缺乏以教育服务公司为主的微观分析，本研究在理论层面无疑是弥补了这一缺陷。二是调研过程全面详实。本研究结合了尚贤教育科技有限公司的经营情况和发展环境，从核心竞争力中的人才力、制度力、动态能力和文化力进行了调查，从理论层面和实践层面提出了核心竞争力提升的可行路径，对于相关行业具有很强的应用效果。

## 2. 概念界定及理论基础

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 核心竞争力

核心竞争力理论起源于塞尔兹尼克年提出的独特竞争力的概念，他在对管理过程中领导行为的社会分析中，把那种能够使一个组织比其他组织做得更好的特殊物质叫做组织的能力或独特竞争力。Prahalad 和 Hamel（1990）认为核心竞争力是公司中积累的学识，包括知识与技能。从本质上讲，核心竞争力理论脱胎于资源基础论，其战略思想和应用范围的精髓没有超过资源基础理论的范围，差别在于传统的资源基础论把能力也作为一种资源，并没有特别突出能力的作用，而是强调企业是能力的集合体，而非某个单一能力的功效。

通俗地讲，企业的核心竞争力是区别于其他同类企业的市场竞争能力，它具有和一般能力不同的特点。核心竞争力可以说是一个相对的概念，就是对于同一领域、同一类型的企业来说在核心竞争力方面也是存在一定的区别的。核心竞争力往往是一家企业独有的竞争能力，很难被其他企业进行模仿和超越。但是如果用发展的眼光来看，企业的核心竞争力并不是固定的、一成不变的，但是随着时代的发展与市场的变化，相应的进行动态的改变，因此务必要适应市场的发展不断的完善企业内部的资源体制等方面的改革与创新，从多角度出发，不断提升在市场当中的综合竞争能力。

#### 2.1.2 核心竞争力理论流派梳理

核心竞争力理论提出之后，分支研究日益增多，主要有：技术整合观（Prahalad 和 Hamel，1990）、知识观的（Barton，1999）、资源观（Teece 和 Pisano，2001）、能力观（黄继刚，2004）、制度观（吕政，2005）以及文化观（Raffa 和 Zollo，1999）等流派。

各种流派都有自己的独立观点，以核心竞争力文化观为例，他们认为是文化将多个核心竞争力要素系统的融合为一体，要素间彼此协同最终形成企业核心竞争力。组织文化是诸多资源要素和能力要素的高阶要素，是核心竞争力的根本性

源泉。卓越的组织文化是核心竞争力的隐形基础。

## 2.2 核心竞争力构成要素研究

### 2.2.1 三要素说

有学者主张企业核心竞争力涉及三个维度,包括:最核心的知识与技术维度;其次是促使知识转变为盈利性产品的组织管理制度;第三个维度是资源与要素,主要涵盖企业的资源与要素等。三个维度缺一不可,相互协同共同形成核心竞争力(郭凡生,2007)。也有研究发现,技术、组织文化氛围、组织学习与知识分享三要素构成企业核心竞争力(周卉萍,2000)。

### 2.2.2 五要素说

也有学者认为核心竞争力应该包括市场开拓能力、核心产品、关键人才、财务运营与企业文化等5个要素(齐悦,2021)。有研究通过文献梳理与实证研究发现,变革能力、人力资源、动态营销能力、组织管理能力和组织柔性是核心竞争力的组成要素(余伟萍等,2003)。

综上,参考2.2.1和2.2.2的要素学说分析,结合民营教育服务行业的发展现状和企业特点,作者认为:对于民营教育服务企业,人才、制度、动态能力、文化是影响教育培训行业核心竞争力的关键要素,本文在下面第3章和第4章进行了调查问卷分析和深入研究,用于实证本章的核心竞争力要素,对本文研究内容——核心竞争力培育策略研究,提供了清晰明确的方向和重点。

## 2.3 核心竞争力评价研究

核心竞争力研究经过近30年的发展,在评价方法上日趋成熟。当前核心竞争力的评价方法基本上涵盖系统融合的综合评价法、统计分析法、目标规划模型法、定量评价法和定性评价法等5种。

### 2.3.1 系统融合的综合评价法

这种方法融合了各类评价方法在评价指标选取、权重确定等多种优势，将多种评价方法进行系统整合，评价企业核心竞争力水平。主要的方法有联合赋权法、多信息集成法、赋权与信息集成综合法和组合评价法等。

### 2.3.2 统计分析法

该方法以统计分析为基础，以大样本统计数据为支撑，通过挖掘变量之间的关联度或相近程度，认识和揭示事物间的相互关系、变化研究和发展趋势，形成核心竞争力评价结果。主流的评价方法涉及因子分析法、主成分分析法和聚类分析法等。

### 2.3.3 目标规划模型法

该方法继承多目标决策与多属性决策的理念，通过目标规划模型，筛选评价体系，主要应用于解决系统性复杂问题。主要方法包括：逼近理想解排序法（Topsis）和谐性分析法（Electre）和数据包络分析法（DEA）等。

### 2.3.4 定量评价法和定性评价法

核心竞争力的定量评价是实现核心竞争力评价指标体系结构化，评价指标数量化，对企业竞争力进行综合分析评估的数理方法。主要方法包括：模糊综合评价法、熵权法、（网络）层次分析法等。

### 2.3.5 定性评价法

定性评价方法是评价者根据对评价对象的观察和分析，通过逻辑分析和哲学思辨，通过语言或文字描述事件、现象及问题，对评价对象的特征进行信息分析和处理。其特点是充分利用评价者的知识、经验、直觉或偏好，直接对评价对象作出定性结论的价值判断，比如评价等级、分值或次序等。这类评价方法通常应用于战略层次的决策，不能或者难以量化的对象系统，或对评价的精度要求不高的对象系统等。常用的定性评价方法有专家讨论法、Delphi 方法、直接评分法

等。

## 2.4 核心竞争力培育方法和提升策略研究

### 2.4.1 核心竞争力培育方法

通常来讲，培育企业核心竞争力的主要包括外部获取与内部培育两类方法。外部获取有并购法与联合法，内部培育有孕育法和演化法。

兼并收购法。通过资本市场的运作将富含特定核心竞争力的企业收购或兼并，借此方式将企业特定领域的资源或能力的短板补齐，经过协同、融合后提升企业核心竞争力。

联盟联合法。企业经由调查研究后与互补型合作伙伴以共同出资或者相互持股等形式建立新的企业或形成联盟，共享资源与技术，塑造企业核心竞争力的新方式。

自身演化法。是指企业通过外部环境分析与自身能力的评价，谋定而后动，科学地制定企业核心竞争力培养计划，提出建设目标，并通过组织变革和流程再造，调动组织内部多部门的全体员工长期共同参与，循序渐进地培育企业核心竞争力的方法。

内部孕育法。主要以项目团队或者工作小组等形式，就企业关注的重点领域和具体目标展开攻关，在计划时间内开发、培育企业核心竞争力的方法。

### 2.4.2 核心竞争力提升策略研究

现有文献对核心竞争力提升策略的研究与核心竞争力理论流派相一致。主要有两种思路：一是从能力、人力资本、制度、文化等各自的单一视角提出优化核心竞争力的具体策略（张琳琳，2017）。二是从综合、系统的视角，整合多种核心竞争力理论，并据此提出系统性的核心竞争力提升策略。这类核心竞争力提升策略往往与具体研究对象相契合，使视角更加多元化（段勇，2015）。



尚贤教育科技有限公司目前注册资金 2000 万，由 2015 年的起始注册资金 500 万，注册资金逐年迅速增加，如下图 3.2 所示。随我国课外教育发展规模的不断增长，该公司规模逐年增大。

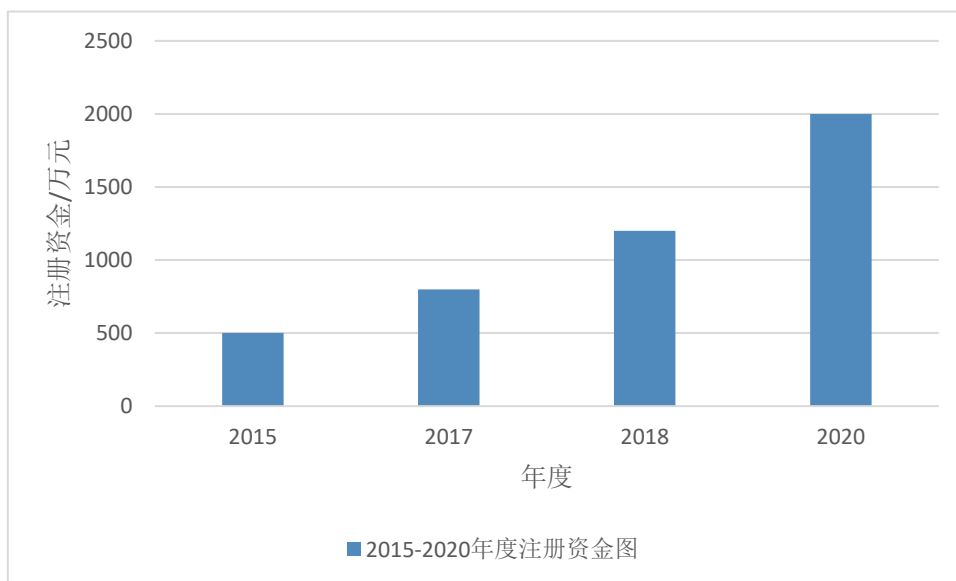


图 3.2 尚贤教育科技有限公司 2015-2020 年度注册资金

在经营业绩方面，尚贤教育科技有限公司前期运营和营销铺垫开始取得良好效果，四年年均营业收入达到了 1000 多万，净利润达到 400 多万。

## 3.2 尚贤教育外部环境分析

### 3.2.1 政治环境

郑州市乃至河南省的教育服务行业发展火热，因此河南省出台了众多政策以规范教育服务行业的发展，同时也有利好政策鼓励该行业的发展。比如《河南教育现代化 2035》《加快推进河南教育现代化实施方案（2018-2022）》都提出了要统筹推进各类教育协调发展，夯实义务教育根基的同时巩固职业教育优势，推进河南省教育现代化建设。

2021 年 6 月，河南省政府出台《关于深化职业教育改革推进技能社会建设的意见》（以下简称《意见》），以推动职业教育的发展，实现教育多元化发展。《意见》指出要实施中等职业学校标准化建设工程，支持郑州市建设国家级产教融合试点城市，这就为教育服务行业的提供了更大的发展空间和更明确的发展方向。10 月郑州市发布《郑州市关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担

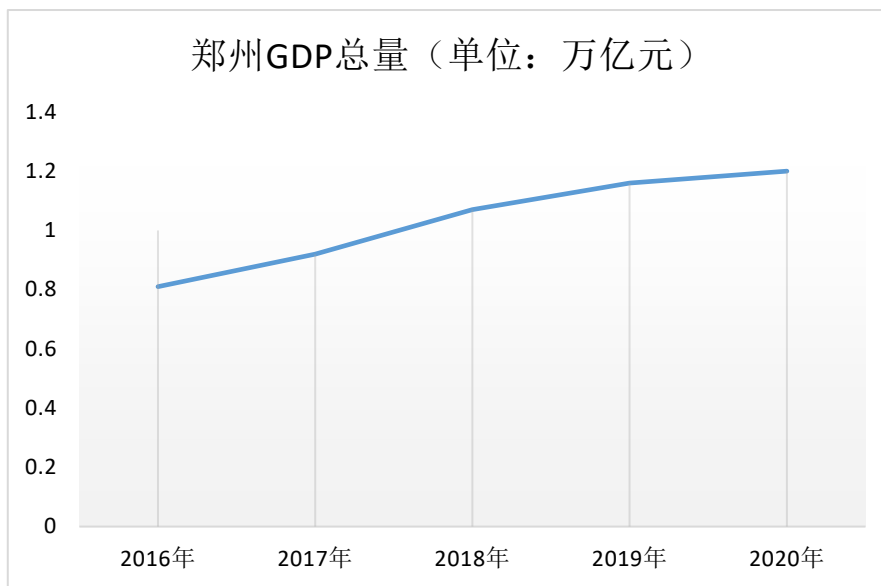
和校外培训负担的措施》，使得郑州市“双减”政策的落地有了具体举措。这一文件着眼于建设高质量郑州美好教育体系，指出要做到教育负担 1 年内有效减轻、3 年内成效显著。不再审批面向中小学生的新的学科类培训机构、压减学科类培训机构数量、义务教育学科类培训执行政府指导价、严格审批非学科类培训机构等，这就为郑州市教育服务行业的整顿和规范发展提出了明确规定，有利于打造优胜劣汰、良性竞争的发展环境。

### 3.2.2 经济环境

随着我国经济的不断深入发展，居民的人均可支配收入有所增加，加之居民教育观念的更新和发展，人们更愿意把更多的家庭资金投入到了教育上去，国家统计局公布的《2020 年国民经济和社会发展统计公报》显示，2020 年全国居民人均可支配收入 32189 元，比上年增长 4.7%。全国人均消费支出 21210 元。其中，人均教育文化娱乐消费支出 2032 元，占人均消费支出的比重为 9.6%，这说明在良好经济环境下，居民的可支配收入变多，并愿意将其投资到教育中。郑州市在国家向好的经济环境下，居民可支配收入表现也较好。

根据郑州市统计局公布的《2020 年郑州市国民经济和社会发展统计公报》显示，全年居民人均可支配收入 36661 元，比上年增长 2.0%，城镇人均消费性支出 25450 元，农村居民人均消费性支出 17518 元，文化消费的意愿较高，投入到教育上的经费逐渐变多。特别是当前，居民在选择教育服务公司时，更多考虑的是口碑、教学水平和课程设置，其次才是收费标准的考量，这也充分说明了郑州市居民的经济状况良好，物质生活得到了较大改善，对精神世界的关注变多，愿意投入更多的金钱用于提升自我，改造主观世界。





(数据来源: 2020 年国民经济和社会发展统计公报)

图 3.3 郑州市 2016 年—2020 年 GDP 总量统计图

### 3.2.3 社会环境

河南省的社会环境的发展对教育服务行业的有一定的推动作用,无论是从历史渊源来看还是从当代动因来看,教育服务行业的规范化、良性发展都有章可循。一方面,从历史渊源来看,一部河南史,半部华夏史。河南省历史文化氛围浓厚,省会郑州更甚,作为华夏文明的重要发祥地、国家历史文化名城、中国八大古都之一,郑州市文化艺术发展居于我国前列,人民群众在这种浓厚的历史文化氛围中耳濡目染,学习需求比较高,希望通过更多的后天努力不断完善自我。另一方面,当代人们对传统教育的反抗。郑州学子乃至河南学子是在传统的应试教育下长大的,经过不断地成长和学习,现在已经成为家长的 80 后、90 后,更不愿意让自己的孩子受到传统应试教育的影响,更倾向于用优质的教育师资和先进的教育理念帮助孩子更好的成长,为此,当前教育服务行业的发展成为必然趋势。

### 3.2.4 技术环境

随着互联网技术的不断发展,云计算、大数据、人工智能、3D 打印等现代技术不断深入到各行各业的发展变化中,同时深刻改变着人类的思维、生产、生活和学习方式。为了适应技术的更新迭代,教育服务公司深耕“互联网+教育”,

为教育服务业的发展插上了科技的翅膀。一方面是实现了在线化发展，即打破了时空的界限开展线上教育，采用丰富多彩的多媒体形式进行教育教学等，使得教育服务更加专业化和多样化。另一方面是推动教育的智能化，比如 VR、AR 的应用实现了场景化教育教学，增强了学员的参与感，进一步提升了学习成效。大数据技术的运用更是能够精准检测学员学习过程中遇到的问题，为其提供具有针对性的解决方案。因此说技术环境的更迭为郑州市服务教育行业的发展带来了机遇。

### 3.2.5 行业环境

我国的成人教育培训行业是从公办高校的剩余教育资源转化延伸出来的。经过近 15 年的发展，目前，我国已经形成了多种办学主体的市场格局，主要包括各级各类学校办的培训班、行业企业的培训中心、行业协会的培训中心、各种学会团体办的培训班、社会力量联合办学、培训公司和个人等。全国的培训机构已超过 10 万家，其中涉足职业教育的机构达 5 万多家，工程建设业及财务金融业培训的机构总数各已达 1 万多家，这些职业培训机构生存状态较其它行业企业好，营收稳定，但大多小而散，多以区域发展为主，形成连锁规模发展的机构相对较少。从目前行业发展现状来看，大部分培训教育企业受限于区域市场发展，推广到全国市场的大型企业很少！

### 3.3 尚贤教育发展现状

尚贤教育科技有限公司从成立之初的小企业到现在经过七年的发展，已经积累了一定的原始资本，并逐步的转变成为郑州地区具有一定知名度的教育企业。近些年，公司还在不断地开阔自己的市场空间，力图在新的竞争环境下实现升级和飞跃。

#### (1) 产品概括

目前，教育公司的产品相对比较同质化，对于教育企业而言，产品设计开发至关重要。目前尚贤教育科技有限公司的产品主要包括学历提升、职业技能培训等方面，此外，公司还依托移动互联网络建设微信直播课、腾讯线上直播课、在线报名、名师预约等各方面调研尝试。

## （2）服务现状

尚贤教育科技有限公司组建公司内部研发团队为学生服务，使学生从一入学就享受教育研究、人才测评、心理测评、职业咨询、人力资源管理等一站式的服务，从前期到后期全部是由一个核心团队为客户服务。针对考研等重点客户，尚贤教育科技有限公司还建立了以小组为单位的教研团队，定制私人化服务，为学生提供辅导、咨询等一系列服务。

## （3）资源现状

随着科技的进步，公司研发部和品牌推广部开始联手外界的互联网公司，实施研发微信平台与系统的对接，使客户信息更加透明化，拓宽了客户的沟通平台。

在运营资质优势方面，尚贤教育科技有限公司从筹建到运营，严格按照高标准进行准备，通过努力建设得到了郑州当地主管部门的资质认证，在学习阶段、招生阶段都能够较好的为家长提供安全保证。

## （4）师资力量

尚贤教育科技有限公司处于成长阶段，师资力量在近些年得到了有效补充。目前，尚贤教育科技有限公司本科学历的教师占据主流，同时大部分任职教师具有教师资格证或者相关的从业资格证。从 2015 年至今，公司员工 2015 年仅有 3 人，2020 年在职员工 30 人，如下图 3.4 所示。此外，公司还尝试从郑州本地高校引进兼职教师，以进一步提升教学服务质量。

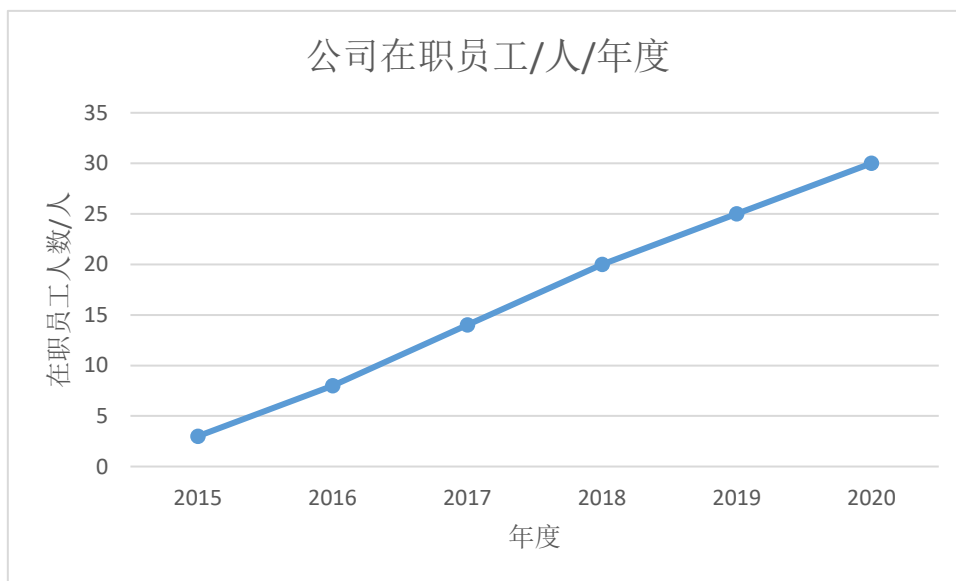


图 3.4 尚贤教育科技有限公司 2015-2020 年度在职员工人数

### （5）生源发展情况

公司学生和客户从 2015 年的 279 人，每年的学生和客户数量也在增加，目前学生和客户 7986 人。至今，前来尚贤教育科技有限公司进行学习和深造的学生和客户数量已经将近 2.3 万人次。尚贤教育科技有限公司的学生和客户数量逐年增加，平均每年增幅 5% 以上，发展势头良好。

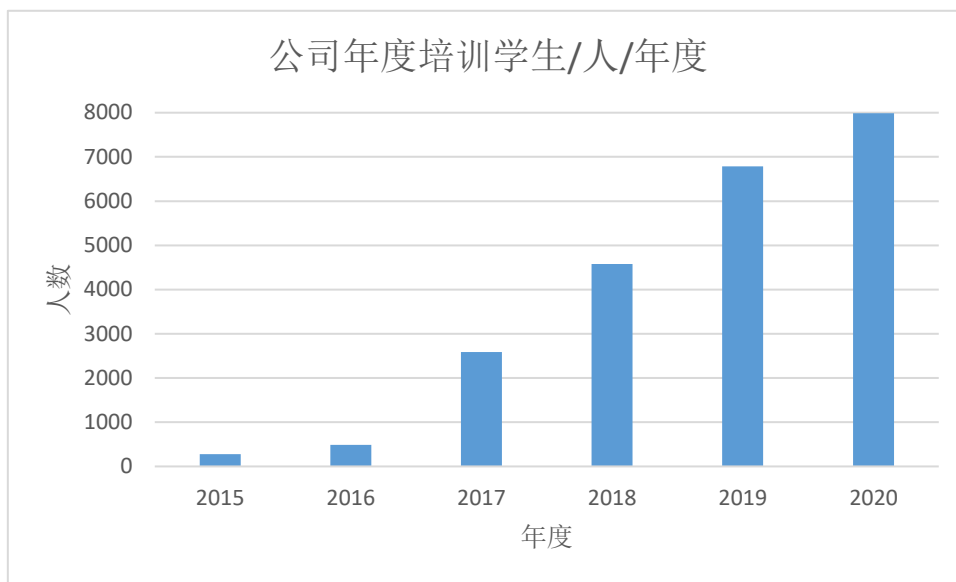


图 3.5 尚贤教育科技有限公司 2015-2020 年度培训学生人数

此外，公司成立“教学研究院”和“公司和校区”以及“协会”等多级教研组织，各部门由优秀专兼职教师和专家顾问担任。师资培训体系包含新教师入职培训、四周成长手册、思想道德考核、职业素养培训和能力素质模型培训等。尚贤教育坚持以“明德齐贤”为校训、“见贤思齐”为校风、“以贤为友”为教风、及“求贤若渴”为学风打造了其核心价值观。尚贤教育的学员学生综合素质强，多次参加比赛并名列前茅，很多优秀毕业学员已经成为单位中坚力量和业务骨干人才。

## 4. 尚贤教育核心竞争力问题与成因

### 4.1 尚贤教育核心竞争力调查

#### 4.1.1 调查目的及内容

问卷调查的主要目的是基于企业核心竞争力相关理论,通过调查来了解尚贤教育科技有限公司的员工忠诚度、顾客满意度;进而发现尚贤教育科技有限公司在市场竞争中所面临的威胁与机会,即发现尚贤教育科技有限公司核心竞争力目前所存在的问题及挖掘未来发展机会进而提出针对性策略来进一步地提升尚贤教育科技有限公司的核心竞争力,帮助公司获得更好的发展。本次对尚贤教育科技有限公司竞争力的调查主要针对外部学员满意度与内部教职工忠诚度对公司人才优势、制度优势、动态能力优势、文化优势四个主要的核心竞争力影响因素来深度分析尚贤教育科技有限公司所面临的威胁与机会。首先通过学员及潜在学员对尚贤教育科技有限公司的满意度调查与即通过顾客的品牌评价、营销及售后服务评价、竞争对手优势对比满意度来分析公司外部核心竞争力存在的威胁与机会;其次,通过对内部员工对公司绩效考核体系满意度、人才培养计划满意度,公司招聘条件吸引力等方面来发现尚贤教育科技有限公司在内部制度、文化及人力资源管理中存在的问题及原因。最后,综合分析公司在人才、品牌、制度、动态能力、文化方面存在的问题及原因,进而提出针对性的建议。问卷具体设计如下:

问卷主要包括三大部分,第一部分是个人信息部分,主要目的在于了解被调查者的性别、年龄、月收入、职业、学历等基础信息。第二部分是员工对公司忠诚度的调查,来了解公司制度、文化、是否有利于人力资源的管理,包括绩效评价维度包括:对绩效评价标准的满意度、对教师绩效构成的满意度、对招聘条件的满意度、对教师团队关系的满意度等;第三部分是学员对尚贤教育科技有限公司满意度的调查,来了解公司营销、服务存在的问题,具体为:产品满意度调查:课程的设置、教育培训的时间、教育培训的周期;软硬件整合维度包括教师的质量、培训所需要的费用、教学场地的条件;服务体系维度包括:交通的便利程度、整体服务质量、培训的地点选择;课程老师教学水平评价,教师对其问题反馈满

意度，学员是否经常自愿向亲友推荐公司课程。

本次调查研究选择的研究对象是尚贤教育科技有限公司的当期学员及往期学员。一共发放问卷 150 份，收回问卷 145 份，其中的有效问卷数量为 140 份，问卷的回收率和有效率分别是 96.7%、93.3%。此外，为了解教职工对公司制度、文化的看法，本次调查还面向教职工发放 15 份问卷，其中回收率和有效率均为 100%。

#### 4.1.2 调查方案的设计

调查方案的设计分为了五个步骤进行：1) 对问卷的整体规划进行设计，将问卷分为几个部分并且规定每一部分所要调查的具体内容；2) 挑选适合的调查研究的对象，展开关于尚贤教育公司竞争力的对应问卷调研；3) 对问卷的可信度以及有效性进行分析。经过对有关理论以及研究结果的学习，运用 SPSS 软件来进行检验，进而保证问卷是真实、有效、可信的；4) 对选好的群体发放和收回问卷，利用互联网和线下渠道收集问卷；5) 整理及分析收集的问卷，删除无效问卷。

### 4.1.3 问卷调查结果

#### (1) 调查对象的基本情况

表 4-1 调查学员的基本情况

	类别	人数	比例
性别	男	68	48.6%
	女	72	51.4%
年龄	18 岁以下	5	3.6%
	18-25 岁	55	39.3%
	25-30 岁	68	48.6%
	30 岁以上	12	8.6%
学历	高中	21	15.0%
	专科	37	26.4%
	本科	63	45.0%
	研究生及以上	19	13.6%
职业	学生	69	49.3%
	企事业单位职员	38	27.1%
	企业管理者	25	17.9%
	其他	8	5.7%

(资料来源: 文本整理)

表 4-2 调查教职工基本情况

	类别	人数	比例
性别	男	8	53%
	女	7	47%
年龄	25 岁以下	3	20%
	26-30 岁	4	27%
	31=35-岁	5	33%
	36 岁以上	3	20%
学历	本科	11	73%
	硕士	4	27%
	博士	0	0%
在本校工作时间	3 个月及以下		20%
	3 个月-1 年		34%
	1 年-3 年		36%
	3 年以上		10%

(资料来源: 文本整理)

由表 4-1 可知学员调查中：男性 68 人，占比 48.6%、女性 72 人，占比 51.4%；18 岁以下的人数为 5 人、占比 3.6%，18-25 岁之间的人数为 55 人、占比 39.3%，25-30 岁之间的人数为 68 人、占比 48.6%，30 岁以上的人 12 人、占比 8.6%；高中学历的人为 21 人、占比 15%，专科学历的人为 37 人、占比 26.4%，本科学历的人为 63 人、占比 45%，研究生及以上学历的人为 19 人、占比 13.6%；学生 69 人、占比 49.3%，企事业单位职员为 38 人、占比 27.1%，企业管理者为 25 人、占比 17.9%，其他职业 8 人、占比 5.7%。

由表 4-2 可知教职工调查中，男性 8 人，占 53%，女性 7 人，占 47%，25 岁以下 3 人，占 20%，26-30 岁 4 人，占 27%，31-35 岁 5 人占 33%，36 岁以上 3 人，占 20%。高学历只有硕士，仅占 27%。其中工作时间多数不足 3 年，超过 3 年的只有 10%

计量方法，本文根据李克特五点计量方法对尚贤教育科技有限公司竞争力核心影响要素调查结果进行计量，具体是指：按完全符合、比较符合、一般符合、比较不符合、完全不符合依次进行赋分，分别赋予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。



表 4-3 学员对尚贤教育教学及售后服务满意度调查

序号	题目	样本量	最小值	最大值	均值	标准偏差
1	我认为尚贤教育公司的课程设置合理	140	1	5	2.92	.975
2	我认为尚贤教育公司的培训时间设置灵活	140	1	5	2.23	.964
3	我认为尚贤教育公司培训的周期适当	140	1	4	2.71	.833
4	我觉得尚贤教育公司有一定知名度	140	1	5	2.62	1.113
5	我觉得尚贤教育公司有较大影响力	140	1	5	2.56	1.123
6	我认为尚贤教育公司信誉良好	140	1	5	3.14	1.247
7	我认为尚贤教育公司师资力量较强	140	1	5	2.85	1.420
8	我认为尚贤教育公司培训费用合适	140	1	5	2.89	1.310
9	我认为尚贤教育公司教学场所较好	140	1	5	3.10	1.554
10	我认为尚贤教育老师讲课水平很高	140	1	5	2.33	1.648
11	我认为尚贤教育公司整体服务水平很高	140	1	5	2.62	1.462
12	我认为尚贤教育公司的培训地点较好	140	1	3	2.99	.825
13	我经常在课程进行期间因为无聊而离开课程直播间	140	1	5	3.45	1.765
14	我经常因为缺勤而跟不上课程进度	140	1	5	3.21	1.234
15	我可以经常参加学校举办的体育、文化竞赛	140	1	5	1.01	1.333
16	我在上课过程中被明文规定礼仪和衣着要规范	140	1	5	1.11	1.222
17	学校发放的各种资料和老师 PPT 上均印有学校的文化象征标识	140	1	5	1.32	1.452
18	学校对学员参与课堂激励足够吸引人	140	1	5	1.21	1.221

(资料来源: 文本整理)

表 4-4 尚贤教育教职工满意度调查

(资料来源: 文本整理)

序号	题目	样本量	最小值	最大值	均值	标准偏差
1	我对尚贤教育公司的绩效评价标准很满意	15	1	4	2.56	.948
2	我认为公司绩效考核次数的很合理	15	2	5	2.26	1.199
3	我认为公司招聘新人的条件十分具有吸引力	15	1	5	1.65	1.399
4	我认为公司对老师的培养计划很合理	15	2	4	2.43	1.431
5	我认为公司引进人才计划十分具有吸引力	15	1	5	2.34	1.353
6	我认为教师团队协同率很高	15	1	5	2.56	1.431
7	我认为公司对教师成长激励十分具有吸引力	15	1	4	1.23	.892
8	我在上课过程中被明文规定礼仪和衣着要规范	15	1	5	1.32	1.243
9	我的课堂有些学生总是缺勤	15	1	4	3.41	1.345
10	我能清晰地说出学校的办学理念	15	1	5	1.13	.231
11	我认为我属于学校, 我是学校的一员	15	1	5	2.23	1.456
12	老师被要求在教学课件上标注鲜明的公司文化图标	15	1	5	1.23	.231
13	学校老师大部分都拥有高学历(本科以上)	15	1	3	1.02	.341
14	教职工入职时学校会专门安排文化理念培训活动	15	1	5	2.11	1.211

从以上调查结果看, 如表 4-3 所示, 尚贤教育科技有限公司在人才储蓄方面, 制度完善方面, 动态能力方面及文化建设方面虽然获得了部分学员较高的满意度, 但同时也有部分学员对其表示不满。总的来看, 尚贤教育科技有限公司的课程设置的合理性、教学场所的布置、培训场地的选址、公司的信誉都比较好, 学生们给了这些内容比较高的分数。其中学生给分数最高的是公司的信誉, 这表明公司的信誉状况良好, 能够让人信赖。但是与此同时学生对于文化建设活动、教师教学水平、公司的影响力给的分数比较低, 这说明了学生对于这些方面不是很满意, 其中最不满意的是培训的时间设置。另外, 如表 4-4 所示, 对教职工调查结果表明员工对公司文化建设不够了解, 对绩效评价指标不满意, 觉得公司引进人才的计划不够具有吸引力等。

## 4.2 尚贤教育核心竞争力存在的问题

基于核心竞争力相关理论以及问卷调查结果,本文对尚贤教育目前核心竞争力在人才储备、制度建设、动态能力、文化建设四个方面存在的问题进行梳理和总结如下:

### 4.2.1 师资力量薄弱

首先,尚贤教育现有优秀教师数量少,如表 4-2 所示,高学历只有硕士,仅占 27%。其中工作时间多数不足 3 年,超过 3 年的只有 10%。虽然当前市场上的教师数量众多,但是优秀的教师在其中仅占很小的一部分,且优秀的教师大多数会被顶尖的教育机构招募,这是导致如尚贤科技教育公司这样的中小型教育机构缺乏名师团队的原因之一。

其次,目前,尚贤教育科技有限公司缺乏完善的教师培训体系,使得虽然公司招募了一些素质较好的教师,但是没有对这些教师进行系统培训,导致教师在短时间之内很难适应自己的岗位、教学的质量也比较低,而这种低质量的表现会严重影响当期学员对公司教学质量的印象同时,也不利于吸引潜在学员,影响公司招生数量。

再次,当前尚贤教育优秀教师的影响力较小,缺乏有影响力的名师。优秀的教师自带一部分的生源,且他们的知名度和影响力较大也能够为公司吸引一大批的学生。当前尚贤教育科技有限公司的师资力量薄弱、缺乏名师,公司中的教师中新人教师所占的比重较大,这些新人教师缺乏教学经验,对于课程内容的了解程度也不够深,所以教学质量参差不齐、难以得到有效的保障,容易使得学生对机构感到不满,进而造成学员的流失。

最后,当前的机构中专业课的教师较为缺乏,目前尚贤教育科技有限公司的大多数教师们对于公共课的知识比较熟悉,而要让他们讲某一个领域的专业知识存在较大的难度。尚贤教育科技有限公司中的很多教师都是大学毕业之后直接到公司工作,公司的授课领域包括很多的方面,难以找到如此多的对口教师,所以一般公司会为这些教师安排培训,让他们学习专业的知识以更好地为学生提供授课服务,然而在短时间之内的培训无法培训出优质的教师队伍。

此外,通过对尚贤教育教职工调查结果来看,尚贤教育招聘老师的条件缺乏

吸引力。比如问卷调查的第 3 题，“我认为尚贤教育公司招聘新人的条件十分具有吸引力”这一题项的得分只有 2.65，偏低。这说明尚贤教育在引进人才方面的投入不够，招不来具有影响力的名师。

综上所述，尚贤教育在人才储备上存在不足，师资力量薄弱，人才竞争力不强。

#### 4.2.2 教学激励制度缺乏吸引力

##### (1) 缺乏教师教学的激励制度

通过对尚贤教育科技有限公司近年来人才流动分析后本文发现其管理人才和优秀教师流动性较大，尚贤教育科技有限公司内部没有形成稳定的师资力量，老师在公司工作最长也就四五年、短的甚至几个月，通过问卷调查后发现该公司对优秀人才的激励性不够，同时对员工成长性激励不够有吸引力。比如，在对员工满意度问卷调查的第 7 题“我认为公司对教师的成长性激励十分有吸引力”，调查结果的均值仅为 1.23。由此可见，公司没有在制度上对员工自我实现需求做到足够的重视。

##### (2) 缺乏吸引学员参与的激励制度

从对学员满意度问卷调查来看，部分学员缺乏上课动力。比如问卷的第 13 和第 14 题的问卷结果表明部分学员表示经常上课时缺勤，或因课程无聊而离开课程直播间。而这些学员也因此达不到理想成绩，这会严重影响学员对本课程的“性价比”感受，同时这种学员低成绩的表现也会影响潜在顾客对公司授课质量的判断。而以往研究表明，有效的激励制度可以吸引学生积极参与到课堂中，而这种激励制度不仅包括物质激励也包括趣味活动的设计。

#### 4.2.3 缺乏应对不确定性的适应力

##### (1) 资源整合能力不足

资源整合能力是企业适应不确定性的重要核心能力，是指资源整合能力是企业战略调整的手段，也是企业经营管理的日常工作。丰富的资源并不能自动增强企业竞争力，要想通过资源来提升企业竞争力必须对类型、层次不同的资源进行高效的融合与配置。然而，尚贤教育科技有限公司近年来只顾着拓展资源及渠道，未能灵活应用已有资源，比如，在尚贤教育科技有限公司现状分析中我们对学员

进行访谈调查后发现,前学员自课程结束后再也没有收到尚贤教育科技有限公司寻求反馈的信息。这表明尚贤教育科技有限公司对前顾客价值没有进一步的开发,先前顾客黏性不高,没有发展已有客户未来价值。

#### (2) 市场开发能力缺失

市场开发能力是指企业在已有的经营范围和业务领域内,充分地发挥其知识和技能,对当前产品在功能上进行升级等提高效率的拓展性行为。在教育企业是指企业在当前业务范围内进行优化拓展,进而提升课程特色、提升服务质量,提高管理效率等优化、改良和升级活动。通过对尚贤教育科技有限公司现状分析后我们发现,尚贤教育科技有限公司近三年经营流程现状,尚贤教育科技有限公司不论是在人才引进上还是在日常管理上都依赖于以往的经营经验,遵守长期以来形成的流程。这种管理方式和经营理念不仅难以保持企业原有的竞争优势甚至会难以适应不断变化的经营环境

### 4.2.4 组织文化建设不到位

#### (1) 物质层面

首先,在对尚贤教文化管理现状进行调查时,学员表示老师上课的 PPT、公司发放的学习资料上没有明显的象征标识,比如问卷调查学员调查结果的第 13 题,教职工调查结果的第 11 题;其次,线下课堂教师中,公司前台也没有特别鲜明的自身特色主题,其设备、建筑相对缺乏文化要素。公司内部设备摆放,装饰也都缺乏文化氛围。

#### (2) 行为层面

首先行为规范不完整,学校虽然在制度上明确了一些行为规范,但仍然不够完整,比如,一些细节性的行为如:衣着、礼仪、等没有形成正式的书面规范。而且根据调查,这种规范还未成为员工自发的行为。其次,根据调查,学员和老师都表示他们很少举行体育、文化等有助于增强学生、老师凝聚力和归属感的竞赛活动。这使学员和老师在尚贤教育科技有限公司中的学习和工作生活显得很乏力、枯燥。

### （3）精神层面

尚贤教育科技有限公司的核心价值观不够明朗，好的精神文化是需要明确的价值观念来引导的，只有当学校核心价值观成为其中每个人的精神指引，才能在整个学校形成精神文化。尚贤教育科技有限公司虽已经经营多年，但是由于公司面临着转型升级，其发展仍在探索阶段，虽然已经形成了属于自己的核心发展理念，但从对学员及老师的问卷调查结果来看学校的价值观念仍然不够明朗，比如针对教职工问卷第 11 题，结果表明教职工对学习办学理念并不十分清楚。

## 4.3 尚贤教育核心竞争力问题的成因

### 4.3.1 人才队伍建设滞后

尚贤教育科技有限公司人才引入、人才培养以及人才流失问题直接导致了师资队伍水平薄弱。主要存在以下三个方面原因导致尚贤教育科技有限公司师资力量薄弱：

#### (1) 难以吸引外部人才

近年来随着人们愈加对于自身学历水平的重视，教育机构的规模和学生数量在不断增加，但尚贤教育科技有限公司内部师资数量没有得到适当的补充，出现了核心课程教师数量不足和师生比过高等情况。这就导致尚贤教育科技有限公司内部教师任务加重，严重影响教学质量，有时候甚至会出现一名老师上着多门课程的情况。这不仅影响着学生的学习体验，还降低了教师工作满意度。教育行业最重要的是人，人是提升核心竞争力的先决条件。然而尚贤教育科技有限公司内部缺乏人才意识，比如针对教职工的问卷第 5 题“我认为学校引进人才的政策很有吸引力”得分均值只有 1.01，这表明尚贤教育科技有限公司吸引人才的政策难以招聘到匹配业务的人才，导致师资力量薄弱。

#### (2) 组织内部育人能力薄弱

良好的师资团队有利于教育行业形成自身的核心竞争力。优秀的师资可以吸引到更多、更广泛的学员，并形成学员之间的自主营销，扩大机构影响力。而在尚贤教育科技有限公司中，从对教职工问卷调查的第 13 题“学校大部分老师拥有高资质、高学历（本科以上）”的调查结果只有 1.02，这说明教师学历结构尚不合理，本科及以上学历教师占比过低，同时对于教师的进一步培训工作仍不到位。尚贤教育科技有限公司中，教师们平均一个月进行一次统一培训，许多培训更多是“走马观花”，这就导致教师们难以更好适应并开展主题课程。尽管教师学历水平并不能完全与其实际教学水平华等号，教师们可以在进入尚贤教育科技有限公司之后通过自主学习或者培训从而为学员更好地提供教学内容。但是由于培训课程结构不合理、内容不全面和形式化等问题致使师资力量薄弱。

#### (3) 现有人才持续流失

人才流失的主要原因来自于同业竞争，同行业教育机构会采取更高的薪资、

更好的福利等方式吸引其他机构教师。而根据对教职工的问卷调查第 4 题“我认为学校对教师职业培养计划很合理”得分均值仅为 1.66，这表明学校老师并不满意学校当前的人才培养方案。因此他们极易被其他同行挖走。这其中如果有管理人员被吸引，那么这名管理人员就有可能带走其下属人员一同跳槽，造成人才大量流失。师资力量是教育机构获取优质办学质量的必要条件，因此是尚贤教育科技有限公司核心竞争力能够得以实现的创造主体和主要承载者。缺乏有机的协调与保障，无法满足师资队伍需求，是人才流失的主要原因。

### 4.3.2 制度设计不精准

#### （1）针对教师绩效管理制度不完备

尚贤教育科技有限公司发展体量小，相关管理制度建设不健全，由此导致了师资力量薄弱且不稳定、绩效评价体系不合理等问题。根据对教职工问卷调查的第 1 题“我对尚贤教育绩效考核标准很满意”得分只有 2.56，这表明尚贤教育科技有限公司缺乏合理的绩效考核制度。当前尚贤教育科技有限公司的绩效考核制度没有经过系统的完善，因此缺乏合理性和市场竞争性，且缺乏科学的激励制度，造成工作人员的积极性和主动性不高。比如普通员工的基本工资大体一致，浮动工资（包括绩效工资、招生提成、续班奖、课时费等）差异性很小，加之类似于餐费补助、年度体检、生日祝福等企业福利的缺失，造成各个岗位上的工作人员幸福度不高，工作积极性降低。

#### （2）引导学生积极学习的激励设计不精准

教师需要创设出满足学生需要的各类条件，以激发其学习动机，进而产生实现组织目标的特定行为。对于常用的激励方法主要包括物质激励、情感激励、目标激励和团队存在感激励等方式。然而在尚贤教育科技有限公司中，目前设计的激励手段只有物质激励（针对学员问卷第 18 题），对考核成绩拔尖的学员提供价值不高的物质奖励。这将导致众多学员中往往都是相对固定的学员能够享受到正向激励，而对于大部分学员而言没有获得激励。无法大面积覆盖以及单一的激励方式导致对学员激励作用不明显，亟需对激励设计进行完善。



### 4.3.3 运营管理知识与经验缺失

#### (1) 内部组织学习能力偏低

组织学习能力是为组织快速适应复杂环境变化下，实现自身的业务追求，并以此维系核心竞争优势。企业需要通过提升组织学习能力更好地适应外部市场环境。这种学习能力是个人的知识、经验、能力和工作技巧等，集中储存在员工脑海中。但由于尚贤教育科技有限公司内部难以将组织所获得的异质性资源与自身知识进行结合，无法转化出为企业所用、适应自身组织结构新知识的能力，导致不具备应对动态复杂市场的能力。

#### (2) 外部环境洞察能力不足

外部环境洞察能力是企业对外部环境（市场）信息的吸收分析能力，能力越强就可能受益越大。尽管尚贤教育科技有限公司成立年份较为久远，但仍然缺乏对外部市场变化带来的“信号点”。多年来尚贤教育科技有限公司对成人教育教学模式的一成不变，导致其与市场之间产生了信息障碍。这种障碍导致企业无法及时获取到周围环境的各种信息，如消费者需求变化、授课模式迭代更新、政治法律因素的改变等等。

### 4.3.4 企业文化管理体系不完善

尚贤教育科技有限公司成立于 2015 年，七年以来，公司以“尚贤立人，尚贤立校”为教育理念，形成了属于自己的特色文化并以“明德齐贤”为校训、“见贤思齐”为校风、“以贤为友”为教风、及“求贤若渴”为学风打造了其核心价值观。然而，根据对教职工问卷调查第 15 题，“学校在新人入职时安排专门培训活动”得分仅为 2.01，这表明教职工入职文化培训活动较为欠缺，这可能是由于人才流转变动较大，公司对新人文化价值观培训不足，使得后来者对公司教育理念不清晰，不重视。这表明缺乏专门的文化管理机构设置；其次，尚贤教育科技有限公司自建设以来就有明确的发展理念，但在公司发展过程中，对文化建设运作过程没有统筹安排，缺乏专业的文化建设运行机制；最后，企业标志性的特色文化建设缺失这也表明其文化建设资金不到位。

## 5. 尚贤教育核心竞争力问题的解决对策

### 5.1 加强师资团队建设，提升人才核心竞争力

加强尚贤教育科技有限公司师资团队建设是提升核心竞争力的必要路径之一，主要从以下三个方面实现：

(1) 吸引外部人才。人才队伍的建设是决定教育行业教学质量、营销水平、管理能力等的重要因素，因为对于所有企业而言，任何基础活动都需要人在其中作用，而尚贤教育科技有限公司目前的人才引进工作仍不到位，需要大力改进。尚贤教育科技有限公司可以通过制定高端人才引进规划吸引更多人才。由于尚贤教育科技有限公司目前人才总体水平偏低，需要提高教师资质进而吸引到更多潜在学员。重点引进高学历、高水平人才，公司高层带队深入名牌高校进行人才引进，针对引进硕士及以上学历并且在专业领域具备一定建树的人才。

(2) 加强组织育人能力按照公司战略部署学习培训计划，由主管部门严格执行培训制度，保障培训合格率 100%。另外公司每年聘请相关专家对每个员工进行个性化定制培训，用以满足公司员工对不同岗位的需求。通过培训学习以期大力提升一线技术工人的技能操作水平，确保产品合格，质量过硬，提高客户产品使用满意度；加强对销售人员关于产品性能、指标、功能等的专业培训，增强营销人员对产品参数、功能等的了解，从而提升他们的销售技能和产品宣传效用度；重视产品售后服务人员和施工人员的技术和服务质量培训，保证客户的满意度，增强客户对产品的信赖度。

(3) 对于教育行业而言，优秀教师的流失对于企业而言是一种巨大损失，影响着员工士气、学员满意度、企业的经济效益，甚至还会对企业的长远发展产生消极影响，丧失未来竞争优势。因此，需要满足教师需求以避免离职，为企业带来损失。薪酬福利永远是人才去留的一个重要指标。良好的薪酬福利可以让员工更加愿意投入到工作当中。但是，随着越来越多的“95后”，“00后”进入职场，由于这类人群生活物质条件水平平均而言相较于“老年人”更高，他们选择是否工作的一个主要原因是企业是否能够为自身提供更多的成长机会。因此必须创建有利于人才成长的系统性平台，冀以激发人才的工作兴趣。同时，随着人们自主意识的提高，良好的薪酬福利也不再是留住人才的必要条件。员工们需要

更多的人文关怀，对教师们给予适当的尊重和赞扬，让教师对企业更加拥有归属感，在一个和谐友好的氛围中工作，那么尚贤教育科技有限公司就能够实现“留人”的目的。

## 5.2 健全师生课堂表现激励制度，提升制度核心竞争力

### 5.2.1 科学设计教师绩效管理制度

有效的绩效考核管理制度能够激发员工的工作热情，提升各部门与企业间的运作能力，进而提升企业核心竞争能力。由于尚贤教育科技有限公司的公司规模还较小，员工体量不大，为了充分激发员工的潜力，识别并且激励优秀员工，提升企业的管理效能，科学有效的绩效管理是必要的，成为尚贤教育科技有限公司提升核心竞争力的重要手段。具体通过以下两个方面实现：

(1) 制定科学的绩效考核办法。尚贤教育科技有限公司要根据自身情况制定绩效考核办法，由于该公司体量不大，因此考核标准的数量最好定在 5 条左右，内容需要涵盖客户满意度、教职工敬业度等。要同时使用定量和定性的衡量办法，以保证绩效考核办法的科学性、合理性和可操作性。在具体的绩效考核中，还应保障员工的薪酬水平稳定，降低绩效考核在薪酬中的占比；建立绩效管理监督小组，保障绩效考核的公开、公平；借助科技手段，避免弄虚作假等，这样也能够一定程度上化解教育公司员工流动性大的问题。

(2) 开展科学的绩效评估手段。要敲定参与绩效评估的人员，除了尚贤教育科技有限公司的管理层和工作人员进行内部评估以外，还要参考学员客户的评估意见，这是最有发言权的评估群体，因为实际上同该公司教职工打交道最多的是学员客户，教职工的工作价值最直接的体现也在于学员。此外，应该定期复议绩效考核办法，如果发现过时的、无用的考核条目，要即刻移除。具体绩效工资发放分为三个部分，月度、季度和年度，根据绩效评估和考核的结果发放绩效工资。其中， $\text{月度绩效工资实际值} = \text{月度绩效工资基准值} \times \text{月度个人绩效考核系数}$ ， $\text{季度绩效工资实际值} = \text{季度绩效工资基准值} \times \text{季度个人绩效考核系数}$ ， $\text{年度绩效工资实际值} = \text{年度绩效工资基准值} \times \text{年度个人绩效考核系数}$ 。在绩效考核体系稳定和完善的基础上，加入额外奖励机制。具体奖励要做到物质奖励和精神奖励相结合，

如发放奖金、公费旅游、考察学习、职位提升等，从而提升工作人员的工作积极性和主动性，不断激发其潜力。需要注意的是，由于当前尚贤教育科技有限公司工作人员不多且流动性较大，在绩效考核结束后，为有效留住发展空间大的员工，管理者还需要同其进行沟通交流，让员工自己的优势和劣势，通过剖析问题使其感觉到企业对自己的重视和关注，从而能够在今后的工作中发扬长处，克服短处，有目的性的工作，既能留住人才，又能激发员工潜力，真正发挥了绩效考核的激励作用。

### 5.2.2 精准设计针对学生课堂参与制度

如今教育教学工作中，教师在教学时大部分仍然站在“教”这一角度设计具体教学环节，导致自己的教代替了学生的“学”。这必然会影响学生的观察、思维和操作能力。因此需要设计合适的制度引导学生积极摸索和学习过程。如何针对学生设计出“教”与“学”协同并济的制度，有以下两个方面实现：

（1）精心设计教学环节，并对此提出制度要求。教师可以有意识地设计出有助于学员理解，对学员有启发的内容，让学员更多、更主动地参与学习讨论的整个过程，大大提高学员的学习满意度。有可能有的教师不愿意为此付出太多精力去设计教学环节，因此辅以制度要求，打造出独具特色的教学模式，有助于提升尚贤教育科技有限公司的核心竞争力。

（2）利用各种手段，创设适配教学情境，引导学生积极参与课堂。尚贤教育科技有限公司可以考虑在课堂设计中使用“情境教学法”，让教师有目的地引入或创设具有情绪色彩、生动具体的情境，引起学员的积极参与，进而帮助学员更好地理解教学内容，让学生在不受限的氛围中自由自在地学习。

## 5.3 建立学习型组织，提升能力核心竞争力

### 5.3.1 强化知识管理，提升组织协调能力

通过在组织中构建出一个知识系统，可以让组织中各类信息通过如获取、创造、整合、记录等过程，在知识系统内不断受到回馈，形成不间断、不断累积的个人与组织的知识成为组织智慧的循环。这将有助于企业提升内部组织协调能力，并制订出正确的战略决策。具体而言，尚贤教育科技有限公司可以通过以下两个方面强化自身知识管理能力：

(1) 收集组织内部知识。很多企业在知识管理中仍是七点，满足于信息管理，但是信息仅仅是知识的基础形式。组织需要不断收集、整理、分享已知知识，由领导层和团队共同构成的协调组织，围绕共同愿景和技术工具开展组织活动。尚贤教育科技有限公司知识管理水平仍然是起步阶段，需要不断整合内部已然拥有的知识，加强知识管理建设。因为复杂的问题需要借助更复杂的信息予以解决，完善的知识管理体系有助于组织协调内部资源，更好地应对动态环境下各类不确定的复杂管理问题。

(2) 确保管理人员获取知识。20 世纪 90 年代兼任惠普总裁的普拉特（Lew Platt）认为，“如果昨日已知今日所知之事，那么我们明日拥有今日三倍效率。”组织内知识在向高层管理者传递过程中的重重困难，阻碍着企业效率的提升。因此，尚贤教育科技有限公司需要确保组织内尽可能多的知识信息在组织间进行传递，培养组织所特有的全局认知能力、知识体系和团队智慧。最后实现成员学习效率和业务提升，以及团队知识协同创新与增值。保证组织可持续发展并对核心竞争力进行重塑（高效率地利用知识赋能给组织或对业务实践进行拓展）。

### 5.3.2 促进知识共享，提升市场营销能力

随着市场竞争日益激烈，市场开拓的复杂度剧增，而知识共享是获得提升营销能力的有效渠道。知识共享过程是指在知识共享主体的作用下的知识运动的过程。而知识作为知识共享主体的操作对象，是共享主体在共享意愿及用户需求的激发下才生成的。不同的知识共享主体一方面将自己从其他渠道获取的显性知识发布至平台供其他成员浏览和获取，另一方面将头脑中的隐性知识，例如创意、

观点、思路等，通过一定的方式和手段将隐性知识外显化。而知识只有通过共享主体间的传递、加工与利用才能实现其本身价值，进而产生增值效应。而知识共享主体的知识背景、信息素养和知识水平直接影响着知识的生成质量和接受程度。同时，知识作为知识共享主体参与知识活动的基础，知识储量和知识质量是衡量知识共享主体知识能力的重要指标。知识在不同主体之间流转，通过知识运动状态变化来重塑共享主体的知识结构，影响着共享主体之间的用户关系，成为联结共享主体之间的纽带。知识共享不仅要受到共享主体、共享客体、共享平台和关系环境的影响，而且会受到共享主体的共享意愿、关系网络，政策法规的影响。因此，尚贤教育科技有限公司应该搭建有利于知识共享的运作平台，建立有利于知识共享的组织结构，组织结构扁平化来弱化等级关系，进而为人们营造灵活、平等的交流环境，进而摆脱信息孤岛，整合内外部信息，扩大信息来源，加快知识流动和转化速率才能降低企业营销成本，帮助企业获得更多的市场开拓渠道进而提高营销能力。

## 5.4 建设先进企业文化，提升文化核心竞争力

文化力是企业的核心竞争力。企业文化就像一根纽带，将员工和企业的需求紧紧相连，使每个员工产生归属感和荣誉感。在企业发展进程中，企业文化更是一种潜移默化的、起着长远作用的推动力。为了让尚贤教育科技有限公司实现更好的管理，提升核心竞争能力，需要形成自身独特的企业文化，使员工的行为变成自觉且发自内心的对企业产生认同感。但是，企业独特的文化不是一朝一夕就能形成的，需要经过长期的不懈努力才能够实现。具体而言，尚贤教育科技有限公司需要做好以下三个方面来塑造企业自身独特的文化：

### 5.4.1 以物质文化作为形式

物质文化是文化的外显因素，是企业核心价值观在整个企业范围内的物质渗透，承载着企业精神文化的物质载体。对于尚贤教育科技有限公司而言，好的物质文化首先应当表现为良好的线下教学环境。走进一间充满学习氛围、令人振奋精神的教室，能够无形之中产生催人进步的力量；其次，是房间之间走廊、过道的文化形式。利用楼道人流量大的特性，在各个显眼处张贴标语，令楼道充满活

力；最后，打造学员宿舍文化。维持一个整洁干净的宿舍，形成宿舍卫生纪律、就寝纪律，让每个学员都能养精蓄锐，为明日的学习目标做好准备。

#### 5.4.2 以行为文化作为辅助

行为文化主要体现在教师、学员和其他员工行为上的表现。建设和谐相处的人际关系，打造积极向上的团队精神，实行充满人性化的管理作风，对尚贤教育科技有限公司营造出自身的行为文化有着积极作用。这期间，教职员工必须要做好行文文化的执行者。因为教师直接与学院发生接触，是行为文化的先锋，其一举一动都对学院产生深远影响。所谓“传道授业解惑”，在接受知识沐浴的同时，还接受着学校先进文化的熏陶，让学员感受到尚贤教育科技有限公司的行为文化，成为最终受益者。

#### 5.4.3 以精神文化作为核心

精神文化是尚贤教育科技有限公司文化建设中的核心，决定着整个企业的文化内涵，时刻影响着全体员工的日常行为和学员的一举一动。拥有好的企业文化，才能真正地留住员工，并为学员提供更加优质的服务。尚贤教育科技有限公司能够长久稳定发展，固然与其树立的价值观有关，但如果想要提升核心竞争力，那么打造核心精神文化必不可少。通过设立尚贤教育科技有限公司的共同愿景，打造文化认同感，坚持“以教学质量为生存之本”的原则，将“提供优质的教学资源”为企业使命，坚持贯彻“为学员的学习成绩和效率负责”的中心思想，树立“负责、创新、高效、服务”的企业核心文化，需要尚贤教育科技有限公司全体师生共同努力得以实现。

## 6. 结论与展望

### 6.1 结论

以郑州为视角纵观整个中原经济区，可以看到，在中原经济区的 30 个省辖市中，无论是素质教育、成人教育等，都是千亿量级的赛道，望向四五线城市可以看到，下沉市场里的教育需求也正在快速爆发，亟待满足。国家“双减”政策的落地是一记重磅，为教育服务行业的发展带来了挑战，也成为其规范化发展的重要机遇。郑州市的教育服务公司需要紧随时代发展的潮流，坚决贯彻国家的方针政策，要有行业发展趋势敏锐感，不断打造自身核心竞争力，增强抗风险能力，从而在激烈的市场竞争中始终处于不败之地。

本文以尚贤教育科技有限公司为例，在 PEST 分析法和波特五力模型等理论基础的指导下进行该公司核心竞争力提升和培育问题的研究。为有效了解该公司的成长背景，首先对郑州市教育服务行业的发展现状和发展环境进行了分析，随后利用问卷调查法对尚贤教育科技有限公司竞争力现状进行调查，由此得出三个结论：

(1) 尚贤教育科技有限公司在郑州本地的民营教育领域中具有一定的知名度和影响力，企业处在快速成长阶段。但是企业目前存在着师资力量薄弱、教学激励制度缺乏吸引力、缺乏应对不确定性的适应力、文化建设不到位的问题。

(2) 通过进一步地挖掘后本文发现尚贤教育在人才储备、制度建设、文化建设、动态能力培养方面存在问题的具体原因主要有以下几点：首先在人才储备方面尚贤教育科技有限公司人才队伍建设滞后、表现在其引人政策，留人制度、育人方案上存在不足；其次，在制度建设上：其制度不完善的原因主要是因为公司制度设计不精准；再次，在动态能力上表现不足的原因主要是其运营管理知识与经验缺失；最后，公司文化建设不够完善的原因主要是企业文化管理体系不完善。

(3) 针对尚贤教育科技有限公司核心竞争力出现的问题，遵循科学性、可比性、层次性、可行性等核心竞争力构建原则，本文以问题意识为导向，并结合郑州市教育服务行业的发展特点提出了尚贤教育科技有限公司核心竞争力的提升策略，包括：加强师资团队建设，提升人才竞争力、建立健全师生课堂表现激



励制度，提升制度竞争力、建立学习型组织，提升动态能力竞争力、建设先进企业文化，提升文化竞争力。

## 6.2 不足与展望

受制于时间、精力的不足，以及本人理论知识的浅薄，本文的研究深度还需进一步提升，由于对国家相关政策的研究还不透彻，未能完全领悟到细节内容，导致本文的研究在贴合国家政策方面做得还不够。往后我将更加致力于研读国家关于教育服务行业的方针政策，及时关注行业动态，同时实现数据收集工作的常态化管理，通过不断的理论学习和数据收集进一步完善研究内容，为尚贤教育科技有限公司提出更具时代性、针对性的发展建议。

百年大计，教育为本。未来不论社会如何发展，教育依然是国家和社会关注的重要课题，人民群众对精神文化的需要也是永恒话题，因此教育服务行业的发展依然会是朝阳赛道，国家的各项利好政策、监管政策和规范性政策将会继续影响着这一行业的发展，教育服务公司要做的就是坚守初心，服务百年大计，不断提升自身核心竞争力为社会提供优质产品和服务，不断推动我国教育事业的高质量发展。

## 参考文献

- [1] COLLIS D J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 12(S1): 49-68.
- [2] Faulkner B, Oppermann M, Fredline E. Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions[J]. *Journal of Vacation Marketing*, 1999, 5(2): 125-139.
- [3] Huang K W, Huang J H, Tzeng G H. New hybrid multiple attribute decision-making model for improving competence sets: Enhancing a company's core competitiveness[J]. *Sustainability*, 2016, 8(2): 175.
- [4] Kobayashi J, Ishibashi M. Marine natural products and marine chemical ecology[J]. *Comprehensive Natural Products Chemistry*, 1999, 8(10): 415-649.
- [5] Martin W, Maskus K E. Core labor standards and competitiveness: implications for global trade policy[J]. *Review of International Economics*, 2001, 9(2): 317-328.
- [6] Tai Y Y, Lin J Y, Chen M S, et al. A grey decision and prediction model for investment in the core competitiveness of product development[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2011, 78(7): 1254-1267.
- [7] Jiang Z W, Yang M. Research of Core Competitiveness of Zhejiang SMEs Based on Industrial Design[J]. *Applied Mechanics & Materials*, 2010, 37(38):957-959.
- [8] 张李玺, 刘梦, 郭冬生. 中共中央国务院印发《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》[J]. *人民教育*, 2010(17):14-21.
- [9] 孙洪杰,张全成,熊素红.一般竞争战略理论论战、观点流派与研究展望——从割裂到融合[J].*商业经济与管理*,2020(11):21-34.
- [10] 张立波,陈少峰.文化企业核心竞争力的构成要素分析[J]. *新疆师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2013, 34(01):14-19.
- [11] 黄继刚.核心竞争力的动态管理[M]. 北京:经济管理出版社, 2004.
- [12] 寇航.企业核心竞争力理论分析[J]. *商业经济*,2019(09):129-130.
- [13] 向艳.论企业生命周期理论对企业核心竞争力的影响[J]. *经济研究导刊*, 2020(30):3-4.

- [14] 吴华,马燕萍.非营利性民办学校市场竞争力的约束条件研究[J].教育与经济, 2020,36(03):81-86.
- [15] 文小梅,王敬敬,张修畅,白璨.从研发投入分析互联网教育企业的竞争力——以全通教育为例[J]. 商业经济, 2019(02):144-145.
- [16] 陈宏伟.加强优势专业建设以内涵发展提高消防学校办学竞争力[J]. 云南警官学院学报, 2016,(03):4-7.
- [17] 程洁.基于核心竞争力培育的民办高校发展研究——以郑州升达经贸管理学院为例[J]. 科技创业月刊, 2015,(03):76-78.
- [18] 陈伟, 韩国元,王宏彬,孙德梅.经济新常态下高等学校核心竞争力研究[J]. 黑龙江工程学院学报, 2015,(04):53-57.
- [19] 付益.基于核心竞争力视域的民办高校教师人力资源管理创新研究[J].才智, 2021, (06):135-137.
- [20] 黄学勇.加强品牌形象建设打造学校核心竞争力——以江苏省徐州经贸高等职业学校为例[J].中国商论,2015,(22):108-111.
- [21] 李小平.遵循教育规律,提高教育核心竞争力[J].贵州教育,2017,2005 (15):3-4.
- [22] 侯文芝.加强中职学校内涵建设提升职业学校的核心竞争力[J]. 职业,2019,(22):20-22.
- [23] 潘子超.打造学校发展的核心竞争力——南京江宁高等职业学校师资队伍建设实践[J].职业,2017,(13):14-16.
- [24] 宋有,于成学.在彰显办学特色中提升学校核心竞争力[J].黑龙江高教研究,2013,(07):54-57.
- [25] 邵建峰.以科学发展观推动企业发展 用企业文化增强核心竞争力.经济与管理科学,2021,(01):191-192.
- [26] 王冰.提升高等学校核心竞争力的本质要求和保障措施[J]. 理论界,2013,(01):194-195.
- [27] 薛栋,武加霞.美国研究生 STEM 教育最新核心能力——政策脉络、标准框架及培养路径[J].研究生教育研究,2021,(02):90-97.
- [28] 杨爽.网络教育背景下高校国际化教育核心竞争力提升研究——评《数字教育资源优化配置模式与机制创新》[J].中国科技论文,2021,(16):128.

- [29] 曾蓉.从打造核心竞争力到构建文化生态圈——论教育文化的创新升级路径[J].教育理论与实践,2019,39(22):12-16.
- [30] 赵浩杰,顾丽霞,刘文江.教育信息化背景下职业岗位核心能力线上精品课建设探究[J].中国科技论文,2020,3(16):64-65.
- [31] 张寅.坚持科学发展,注重内涵建设,全面提升学校核心竞争力——江阴中等专业学校国示范建设工作展望[J].中外企业家,2014,(27):178-181.
- [32] 张家驹.新形势下高职教育之提升毕业生核心竞争力[J].现代职业教育,2021,(17):150-151.
- [33] 周春涛.教育国际化背景下地方高校核心竞争力的研究与实践[J].决策探索(下),2019,(05):52-53.
- [34] 杨立雷.科技型企业核心竞争力建设及培育策略[J].办公室业务,2019(06):39-40.
- [35] 李静.当前教育培训行业在人才培养中存在的问题及对策分析[J].人才资源开发,2019(11):74-75.
- [36] 寇航.企业核心竞争力理论分析[J].商业经济,2019(09):129-130.
- [37] 唐伟志.品牌经营:打造网络教育核心竞争力的战略选择[J].黑龙江教育学院学报,2013,32(01):22-23.
- [38] 张立波,陈少峰.文化企业核心竞争力的构成要素分析[J].新疆师范大学学报(哲学社会科学版),2013,34(01):14-19.
- [39] 陈芝清.企业价值链管理工作保障体系建设的几点思考[J].企业改革与管理,2015(16):22.
- [40] 高鑫.ZY 教育企业网络营销策略优化研究[D].云南师范大学,2019.
- [41] 任之光,张彦通.上市教育培训机构核心竞争力浅析[J].高等工程教育研究,2009(04):86-88.
- [42] 汤力,韦永考,徐晓驰,张开伟.中国民办教育培训机构现状与创新发展[J].育现代化,2016,3(16):48-49.
- [43] 黄玉清.市场化发展视域下高职院校组织打造核心竞争力的必要性与路径探索[J].黑龙江教育学院学报,2019,38(12):60-62.
- [44] 寇吉梅.民办艺术培训机构文化竞争力研究[J].教育教学论坛,2020(19):88-89.

- [45] 吕政.打造企业核心竞争力——培育各具特色的核心竞争力[J].四川经济研究, 2005 (5):12-12.
- [46] 蒋艳.民办教育 Y 培训机构核心竞争力提升研究[D].重庆师范大学,2018.
- [47] 王国会.长春银都职业培训公司核心竞争力建构研究[D].吉林财经大学,2017.
- [48] 储节旺,郭春侠.基于知识管理的高新技术企业核心竞争力培育研究[J].情报理论与实践, 2011,34(02):49-53.
- [49] 史红英.人力资本视角下中小企业核心竞争力培育研究[J].商业经济研究,2015(27):90-91.
- [50] 田和璧.民营企业核心竞争力培育策略研究——基于生命周期理论的视角[J].领导科学,2010(29):52-54.
- [51] 向艳.论企业生命周期理论对企业核心竞争力的影响[J].经济研究导刊, 2020(30):3-4.
- [52] 周卉萍.如何提升企业核心竞争力[J].政策与管理, 2000 (11):4-15.

## 后 记

光阴如梭，光阴飞逝，在这承前启后的时节，我的大学学习生涯即将结束，回首在兰州财经大学就读期间，我的内心充满了感激与喜悦之情，这几年的研究生学习经历可以说是我人生中重要的节点和难以忘记的时刻，老师们倾尽所能地教会我专业知识，让我的各个学科都有个很大的进步。我在学习阶段，深刻地体会到了自身所选工商管理专业的无限前景，因此我努力学习、深入探索，在老师的悉心帮助下在知识层面和相关研究方面，都有了很大的提升。寒窗苦读多年，本次论文的撰写是我对自身所学知识的一次全面检阅，我在导师的指导下，各方面相比之前均有了很大的提高，并参与了有关方面的实践探索，丰富我参加实践的能力。

常言道：他石之山，可以攻玉。回想起初拿到本论文的选题时，我的内心波澜不惊，感觉自己完全有能力写好本论题的研究，但在实际写作中，我发现了我自己依然存在诸多需要提升的地方。在本次论文撰写的过程中，由于我自身专业知识的不足，以至于在对本课题研究的时候遇到了很多困难，但我的指导老师给予了我极大的关怀和帮助，让我遇到的问题都迎刃而解。对我来说，撰写本次论文不仅对所学专业进行一次全面梳理，同时让我感受到了老师们崇高而学术精神和教书育人的高尚品德。由于本人相关知识还比较欠缺，因此对该课题的研究还存在不足之处，这是我今后努力去弥补和改进的地方。

我还要感谢在校期间所有教过我的老师们，你们不管是在学习中还是生活中都给了我悉心的帮助，让我顺利完成了在兰州财经大学的学习及生活历程。在今后的日子里，我将牢记老师们的教诲，认真钻研所学专业的相关知识，为实现人生理想而不断努力。

李赢政

## 附录

### 尚贤教育学员及教职工满意度调查问卷

您好！

非常感谢您能够参与本次的问卷调查！您的宝贵建议将为郑州市教育行业的升级与优化提供相关研究依据。本份问卷只出于调查研究之用，我们也将对问卷的结果严格保密，希望您能够按照实际情况填写，感谢您的配合！

#### 第一部分：基本信息

1.您的性别？

A 男            B 女

2.您的年龄

A 18 岁以下 B 18-25 岁 C 25-30 岁 D 30-45 岁 E 45 岁以上

3.您的职业？

A 学生 B 企事业单位职员 C 公务员 D 企业管理者 E 其他

4.您的学历

A 高中    B 专科    C 本科    D 研究生及以上

#### 第二部分：尚贤教育科技有限公司教学情况的调查

1.您在哪里看到尚贤教育公司培训的相关信息？

A 电视报纸    B 网络                    C 亲身体会    D 道听途说

2.您在尚贤教育公司参加的学习项目是？

A 公考            B 成人教育考试    C 考研

3.尚贤教育科公司哪些方面最吸引你呢？（多选）

A 机构的品牌    B 收费标准            C 机构地理位置    D 机构课程的设施 E 其它

4.您喜欢尚贤教育公司哪种授课形式呢？

A 一对一            B 小班授课            C 大班授课

5.您一般在什么时间上课？

A 晚间            B 白天全天            C 空闲时间    D 假期

## 第三部分：尚贤教育学员满意度调查

序号	题目	非常同意	比较同意	同意	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我认为尚贤教育公司的课程设置合理					
2	我认为尚贤教育公司的培训时间设置灵活					
3	我认为尚贤教育公司培训的周期适当					
4	我觉得尚贤教育公司有一定知名度					
5	我觉得尚贤教育公司有较大影响力					
6	我认为尚贤教育公司信誉良好					
7	我认为尚贤教育公司师资力量较强					
8	我认为尚贤教育公司培训费用合适					
9	我认为尚贤教育公司教学场所较好					
10	我认为尚贤教育老师讲课水平很高					
11	我认为尚贤教育公司整体服务水平很高					
12	我认为尚贤教育公司的培训地点较好					
13	我经常在课程进行期间因为无聊而离开课程直播间					
14	我经常因为缺勤而跟不上课程进度					
15	我可以经常参加学校举办的体育、文化竞赛					
16	我在上课过程中被明文规定礼仪和衣着要规范					
17	学校发放的各种资料和老师 PPT 上均印有学校的文化象征标识					
18	学校对学员参与课堂激励足够吸引人					



## 第四部分 尚贤教育教职工满意度调查

序号	题目	非常同意	比较同意	同意	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我对尚贤教育公司的绩效评价标准很满意					
2	我认为公司绩效考核次数的很合理					
3	我认为公司招聘新人的条件十分具有吸引力					
4	我认为公司对老师的培养计划很合理					
5	我认为公司引进人才计划十分具有吸引力					
6	我认为教师团队协同率很高					
7	我认为公司对教师成长激励十分具有吸引力					
8	我在上课过程中被明文规定礼仪和衣着要规范					
9	我的课堂有些学生总是缺勤					
10	我能清晰地说出学校的办学理念					
11	我认为我属于学校，我是学校的一员					
12	老师被要求在教学课件上标注鲜明的公司文化图标					
13	学校老师大部分都拥有高学历（本科以上）					
14	教职工入职时学校会专门安排文化理念培训活动					