

教育机构 战略性服务研究

顾佳峰 著

A STUDY ON STRATEGIC SERVING OF
EDUCATION INSTITUTION



人

72
1
516

社

EDUCATION

教育研究 教育政策研究

教育研究 教育政策研究

教育机构 战略性服务 研究

A Study
on Strategic Serving of Education Institution

顾佳峰

人民出版社

责任编辑:赵 立

装帧设计:季 强

版式设计:文渺堂

责任校对:张 彦

图书在版编目(CIP)数据

教育机构战略性服务研究/顾佳峰著. —北京:人民出版社,2009.12

ISBN 978-7-01-008404-6

I. 教… II. 顾… III. 教育组织机构-研究-中国 IV. G523

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 192322 号

教育机构战略性服务研究

JIAOYU JIGOU ZHANLÜEXING FUWU YANJIU

顾佳峰 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:12

字数:150 千字 印数:0,001-3,000 册

ISBN 978-7-01-008404-6 定价:48.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序 言

中国的发展正在进入一个新的伟大时代。与之相适应，中国教育也正在进入一个伟大的新时代。这不仅是呼唤高等教育大众化和教育公平的时代，更是以时代的强音呼唤代表中国文化、科学技术发展水平和高等教育发展水平的世界一流大学的时代。创建世界一流大学必须以改革创新精神实现跨越式发展。跨越式发展就是要通过改革创新，在办学理念、办学战略、用人制度和管理体制等各个方面，突破原有的范式，达到一个新的更高的层次。对于教育机构而言，要想成功实现跨越式发展，就必须要有正确的发展战略。

《教育机构战略性服务研究》一书，研究教育机构如何通过积极有效管理来实现服务制胜的发展策略，具有新意。有特色才能有竞争力，才能有高质量。在当今世界，教育机构之间的竞争日趋激烈。竞争涉及教育机构硬实力和软实力的各个领域，包括师资、生源、校园建设、人才培养、科研成果、管理运作机制等各个方面。在这一竞争中，影响到一个教育机构核心竞争力的关键因素之一就是教育服务质量。因此，提升教育机构的服务质量，实现向服务型教育机构转型的意义非常深远。

以北大为例，在建设世界一流大学的过程中，作为学校的管理者，我觉得最大的改变是学校的管理从行政管理职能向服务职能发生的转变。过去在计划经济体制下，许多工作的开展是根据行政命令和上级的文件与计划而来，并不来自于社会经济发展对

人才需求的变化。现在的管理者则更多地注重这种客观的社会经济发展对人才的需求。管理机构的服务意识在增强，北大正不断增加教育投入，改善教学、科研条件，为师生们创造“有用武之地，而无后顾之忧”的物质基础，从管理教学科研变为“一切为教学科研服务”。

本书作者观察到北大的这种转变所带来的成效，并考察了不同教育机构的特点，进而提炼出“战略性服务”概念，把服务提升到战略层面，成为教育机构管理者战略性决策中的重要议题之一，具有启发意义。以大学为例，世界一流大学当然都有一流的学术声誉、若干一流的学科、一流的教师队伍和若干全球公认的学术领军人物（如诺贝尔奖获得者）、一流的生源和一流的拔尖创新人才培养机制、一流的科学研究成果、一流的管理运行机制，以及强大的财政实力和物质技术基础。这些都是看得见的硬性指标。但是，仅有这些还是不够的，一流大学更重要的还要有一流的办学理念 and 大学精神、一流的校园文化和软环境。大学应该有一种精神，应该有一种宽松、活跃的学术氛围，使得人们能够在这里对真理进行庄严无畏的追求，使大学能够通过不断的人才培养和知识创新去引领民族精神和社会进步。在这方面，仅靠硬件投入是不行的。如何能同时兼顾教育机构的硬实力和软实力的建设和发展，建设服务型教育机构，成功实现跨越式发展，“战略性服务”管理带来了解决的方法，值得参考。

作为中国高等教育的翘楚，北大在各方面都有自己的特点和优势，北大人从未放弃过在追求真理和完善自我道路上的前进。本书从教育发展规律出发，从中国实际出发，使用教育学和管理学的规范研究和实证研究方法，深入分析了战略性服务的概念、内涵以及测量，并形成一套行之有效的管理模式和方法。据我所知，这是国内第一本系统性研究教育机构战略性服务的学术著作。本书的特色有以下几点：

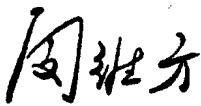
第一，在研究方法上，本书坚持理论结合实际，采用规范的定量研究方法，开发出教育机构服务管理的教育服务质量量表。

依据这套量表，作者试图测量出学生对于教育机构服务的期望以及实际所感知到的服务水准以及两者之间的差距（即教育服务缺口）。应该说作者在建立一套完善的教育服务检测体系。

第二，本书在深入分析当前内外部环境的变化趋势之后，提出建设服务型教育机构的设想，并深入阐述了服务型教育机构的建设途径——战略性服务管理，令人耳目一新。

第三，在教育机构的战略和执行之间，往往会存在鸿沟。本书把教育机构战略性服务管理再细分成四种不同的管理模式，并深入细致地阐述了具体的管理方法，形成系统性的、可操作的管理办法，具有创见性。

此书让我欣喜地看到又一个治学严谨的年轻学者的进步和成长。和北大许许多多年轻优秀的教师一样，作者在探求着真理和自我完善，在治学道路上兢兢业业，为了更好地建设我国高等教育而努力。相信这本书能给教育工作者特别是从事教育的管理者带来一些新的启发和思索。



北京大学党委书记

北京大学教育学院院长

北京大学教授 博士生导师

序 言

教育是一个任何社会都不能忽视的议题，它关系着国家和民族的未来和发展，担负着重大的使命和责任。经营好教育机构，对国家的前途和发展至关重要。在目前全球化迅猛发展的背景下，如何经营和管理好教育机构，已经成为大家必须考虑的重要课题。

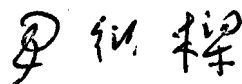
要经营好一所教育机构，并非易事。办好教育需要高层管理者有开阔的胸襟和良好的视野。战略性服务，就是将心比心，用心办好教育，用心服务社会。这种办学理念和服务意识，要贯穿在所有教育机构成员之中，无论是高层决策者还是基层员工，都需要有一颗服务的心，才能形成一种合力和文化，以便能更好地完成社会所赋予教育机构的使命和责任。

从战略的高度来分析教育机构的发展和应变之道，具有新意和启发性。在企业经营过程中，战略具有非常重要的地位。正如德鲁克曾说，“做正确的事情，比正确地做事情还重要”，即是在强调战略的重要性。我在兴办教育的过程中，主要关心的也是教育机构的战略发展方向。

作者顾佳峰是我的学生，我印象中的他就是勤勉上进。记得当年他来报考我的博士生，面试时我问他是否愿意去打扫厕所？佳峰立即回答说没有问题。后来，他到企业中去实习，竟真的去打打扫店内的厕所。我有次临时去检查店面，发现厕所真的被他打扫得干干净净。

佳峰留北大任教后，定期向我汇报工作及科研上的进展。这

本书的出版，是他勤奋努力和虚心学习的结果，我很高兴看到他的进展，并向各位推荐本书，相信大家能从中获得启发。

A handwritten signature in black ink, consisting of four characters: 钱弘斌 (Qian Hongbin).

北京大学教授

博士生导师

台湾大学教授

润泰集团总裁

自序

教育财政体制的改革、人口出生率的下降以及国际竞争的出现，让中国教育机构面临着越来越激烈的竞争，挑战不仅仅来自资金的筹措、生源的争夺，还来自各种利益相关者的制约。在新的时代下，教育机构如何整合各方面资源，并充分挖掘自身潜力，实现差异化竞争的发展新路，是各教育机构普遍面临的问题，也是当前迫切需要解答的课题。

教育机构为了应对新形式的挑战，仅仅在业务层面上进行调整已经远远不够了，关键是在战略上要具有高瞻远瞩的洞察力，依据内外部环境以及自身优势，建构难以被模仿的竞争战略。教育事业也是一种服务业，通过知识的传递来满足消费者身心发展和成长的需要。因此，教育机构如何建构具有特色的服务竞争战略，成为服务制胜的关键议题。

因此，在现代社会中，服务就成为了教育机构确立自身竞争优势的重要利器。各教育机构无不在服务上加大投入并不断强化执行力度，试图通过提供高质量的教育服务来实现自身经营管理水平的提升。本书对于教育机构采用服务制胜战略的缘起进行了探讨，发现在新竞争环境下，服务逐渐进入机构的战略层面，成为机构战略的重要议题之一，因此，提出战略性服务概念，以描述教育服务在教育机构管理中的地位和重要性。

在新的形式下，服务制胜战略必须要有对应的组织方式来实

施，因此，建设服务型教育机构成为大势所趋。服务型教育机构是一种灵巧的组织方式，以战略性服务为整个教育机构的使命和宗旨，并通过强有力的贯彻执行系统，使得服务成为业务整合的关键线索，确保教育机构能够灵活应对内外部的挑战，进而实现长期战略目标和短期服务绩效的有机整合。

为了避免陷入战略和执行脱节的陷阱，本书在提出战略性服务概念之后，紧接着建构了教育服务质量量表（EISERV，Education Institute Servqual 的简称），从而使得教育机构服务制胜战略能落到实处，实现教育机构发展战略和具体业务之间的紧密链接，这种链接对于教育机构战略性服务的成功具有重大意义。由于教育服务具有无形性等特征，因此，对于教育服务的测量是整个教育服务管理的重点和核心。教育机构整个服务制胜战略的实施，都是基于对所提供的教育服务质量的测量基础上的，因此，教育服务质量量表具有重大的理论价值和现实意义。本书研究，通过开发的量表进行了规范的信度和效度检验，以确保教育服务质量量表的可靠性。

当然，这些探索还是比较初步的，希望本书的出版对教育机构的管理者、教育学的研究者以及所有关心教育事业发展的读者能有所启发和帮助。

目 录

序 言	闵维方	1
序 言	尹衍梁	4
自 序		6
前 言	建设服务型教育机构	1
一、	教育机构经营的战略性思考	2
二、	教育机构经营的服务视角	4
三、	服务型教育机构的建构	6
四、	本书架构和内容安排	7
第一章	教育机构的挑战和对策	8
第一节	当前教育机构经营环境分析	9
一、	传统社会价值观的影响	10
二、	日趋降低的人口出生率	10
三、	教育经费投入体制改革的影响	11
四、	教育服务消费观念的改变	12
五、	加入WTO的影响	13
第二节	教育机构服务制胜战略分析	14
一、	教育机构的基本特征	14
二、	教育机构竞争战略分析	15
三、	教育机构服务制胜战略的形成	20
四、	教育机构服务的战略性思考	24

第二章	教育机构战略性服务的兴起	29
第一节	教育服务业的行业特征	29
一、	教育服务业的定义	29
二、	WTO架构下的教育服务业运营方式	30
三、	教育服务业的规模	32
第二节	教育服务的定义与特征	33
一、	教育服务的定义	33
二、	教育服务的特性	38
第三节	教育机构战略性服务概念	40
一、	战略性服务的内涵	40
二、	与传统教育服务的比较	41
三、	教育机构的服务策略	42
第四节	教育机构战略性服务意义	43
一、	教育服务无形性层面上的意义	44
二、	教育服务不可分割层面上的意义	45
三、	教育服务异质性层面上的意义	46
四、	教育服务易逝性层面上的意义	47
第五节	教育机构战略性服务功能	47
第三章	教育机构战略性服务管理	49
第一节	战略性服务的管理架构	49
一、	战略运作层面	50
二、	推动运作层面	52
三、	质量改善绩效	52
第二节	战略性服务的层次	53
一、	外部战略性服务	53
二、	内部战略性服务	54
三、	互动战略性服务	54
第三节	战略性服务的分析方法	55
一、	战略分析	55
二、	价值链分析	57
三、	流程分析	59

第四节	战略性服务的运作方式	61
一、	战略性服务的项目管理	61
二、	战略性服务的项目内容	62
第五节	战略性服务的分析工具	63
一、	SERVQUAL测量工具	63
二、	EISERVQUAL测量工具	64
第六节	战略性服务的系统思维	65
一、	系统程序观点	65
二、	观察面与实质面差异观点	66
三、	系统程序与环境改变调适观点	67
第四章	教育机构期望服务管理模式	68
第一节	关于教育服务期望的理论	68
一、	教育服务期望的定义	68
二、	教育服务期望理论	69
第二节	教育服务期望的内涵	71
一、	教育服务期望的形成	72
二、	影响教育服务期望的因素	73
第三节	如何测量教育服务期望	75
一、	量表开发流程	76
二、	信度和效度检验	80
第四节	如何管理期望服务	89
一、	教育服务期望失验的不利后果	90
二、	教育服务期望的影响因素分析	92
三、	引导消费者服务期望的策略	107
第五章	教育机构感知服务管理模式	112
第一节	教育服务中感知服务的界定	113
一、	教育服务的四种感知价值	113
二、	教育服务感知价值的特点	114
三、	教育服务感知价值与实际价值的区别	116
第二节	教育服务接触中的感知价值分析	116

一、教育服务中的服务接触界定和研究	117
二、教育服务接触的类型	119
三、教育服务接触中的感知价值	121
第三节 如何测量感知服务	122
一、量表的再次检验	123
二、量表的应用	128
第四节 如何管理感知服务	128
一、教育服务感知的多因素管理	128
二、教育服务的体验管理	129
三、教育服务管理的体验策略	130
第六章 教育机构服务缺口管理模式	133
第一节 教育服务缺口模型	133
一、一般服务缺口模式	134
二、教育服务缺口模式	136
第二节 如何测量教育服务缺口	140
一、教育服务缺口的测量	140
二、教育服务缺口的影响因素分析	142
第三节 如何管理教育服务缺口	143
一、教育服务缺口管理的原则	143
二、消除教育服务缺口的策略	144
第七章 教育机构服务补救策略	153
第一节 教育机构的服务疏失	154
一、教育服务疏失的发生	154
二、教育服务疏失的严重性	156
第二节 教育机构的服务补救	157
一、一般服务业服务补救步骤	158
二、教育机构服务补救的管理	158
参考文献	162
致 谢	170

图 目 录

图 1: 中国历年出生率.....	11
图 2: 中国教育经费投入结构的调整.....	12
图 3: 教育机构战略图.....	22
图 4: 服务金三角模型.....	27
图 5: 六个维度的雷达图.....	93
图 6: 不同学科的教育服务期望得分比较.....	96
图 7: 不同年级的教育服务期望得分比较.....	98
图 8: 不同地理区域的教育服务期望得分比较.....	100
图 9: 不同年龄的教育服务期望得分比较.....	101
图 10: 不同籍贯的消费者教育服务期望的得分比较.....	103
图 11: 父亲受教育程度差异对教育服务期望影响的比较.....	105
图 12: 母亲职业差异对教育服务期望影响的比较.....	106
图 13: 教育服务缺口.....	141
图 14: 教育服务的附加价值与能力矩阵图.....	145
图 15: 教育机构服务能力矩阵.....	146
图 16: 教育机构重要程度—绩效水准图.....	151

表 目 录

表 1: 民办高校与公立高校统计数.....	17
表 2: 教育经费投入情况.....	19
表 3: 教育服务的类型.....	36
表 4: 战略性教育服务基本特征.....	42
表 5: PZB服务质量衡量维度.....	76
表 6: 教育服务维度的特征值、解释方差量和累计解释方差量.....	77
表 7: 教育服务质量量表信度检验.....	79
表 8: 调查对象的学校分布.....	80
表 9: 整体信度检验.....	82
表 10: 互动性维度单项对总项的信度统计.....	83
表 11: 可信性维度单项对总项的信度统计.....	83
表 12: 价值性维度单项对总项的信度统计.....	84
表 13: 保证性维度单项对总项的信度统计.....	84
表 14: 关怀性维度单项对总项的信度统计.....	85
表 15: 外观维度单项对总项的信度统计.....	85
表 16: 教育服务期望量表总分与效标题的Pearson's相关分析.....	87
表 17: 量表各维度与效标题的相关分析.....	87
表 18: 教育服务维度的特征值、解释方差量和累计解释方差量.....	88
表 19: 信度检验.....	88
表 20: 教育服务期望的六个维度和总体的得分汇总.....	93
表 21: 性别差异对教育服务期望的影响.....	94
表 22: 学科差异对教育服务期望的影响.....	95
表 23: 年级差异对教育服务期望的影响.....	97
表 24: 地理分布差异对教育服务期望的影响.....	99
表 25: 年龄差异对教育服务期望的影响.....	100