

◆周游/著

学校经营

——理论·模式与机制

SCHOOL
OPERATING
THEORY MODE AND MECHANISM



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

学校经营

——理论·模式与机制

周游著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校经营/周游著. —北京: 中国经济出版社, 2004.9

ISBN 7-5017-6560-X

I. 学... II. 周... III. 学校管理 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 089990 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 (68359417)

责任印刷: 常 毅

封面设计: 谭雄军

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 22.625 字数: 310 千字

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 印次: 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1-3000 册

书 号: ISBN 7-5017-6560-X/F·5285 定价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

序

我的弟子周游博士要出版学术著作，听说后十分兴奋与高兴，学术上有进步、有造诣的弟子，是应该称赞与祝贺的。在此以序为贺。

伴随着经济全球化与教育全球化热潮，人们开始把研究视野转向微观层面具体执行教育活动的学校机构，这一研究已经不局限于学校教育所带来的社会效益和经济效益问题，而是深入到了研究作为生产教育产品的学校经营问题，即如何降低“生产经营”成本而使学校获得“经济效益”。周游同志所撰写的“学校经营——理论、模式与机制”学术著作，在这方面进行了全面系统、卓有成效的研究与探讨。毫不客气地说，该书是我国第一部关于学校经营的专著，它拓展了教育经济学的研究领域，弥补了教育经济学关于学校层面研究的空白，可喜可贺。

我曾于2002年，在北京师范大学学报上发表过关于学校经营方面的文章，提出学校经营是指“学校组织从自身行为特征实际出发，以提高学校资源效率和效益为根本目的，以学校资源多层次优化配置、整合为基本途径，所实施的学校经营环境分析、学校经营思想确立、学校经营目标确定、学校经营策略选择，以及学校经营操作方式等一系列的筹划、营谋活动”（参见“论学校经营”《北京师范大学学报》2002年第4期）。对我来说只是一个粗略研究，而本书的可贵之处在于进一步发展和系统研究了学校经营



的理论、模式与策略，从经济学视角提出了学校经营是为了合理配置教育资源以实现学校效益最大化，最终实现教育目标。作者提出的“效益最大化”是学校作为“独立主体”在教育市场中可以而且应该能够获得的除了“社会效益”之外的“经济利益。”这与我们过去教育经济学所支持和强调的教育产生的外部性是完全不同的。这有利于人们重新认识学校教育机构的功能与价值，应该说这是对教育经济学的一大贡献。

书中作者通过对学校经营环境约束条件的分析，旗帜鲜明地提出学校经营的产品是“教育服务”，作为消费者家长及学生以缴纳学费的方式购买学校“教育服务”，获得“知识增进”、“能力提高”，从而形成“人力资本”；学校则通过销售“教育服务”产品获得学校“资本增值”，实现学校经营效益，从而解决了学校教育公益性与资本逐利性的矛盾，突破了学校“不以营利为目的”的樊篱，这给我们的研究提供了一个全新的视角。

长期以来，教育经济学关注教育投资的成本和效益，把政府、社会和个人的教育投资都当做教育成本。教育的经济效益是社会效益和个人效益，它忽略了学校层面的成本开支和经济效益。本书作者认为通常意义上的教育成本是投资于教育培养人才的“培养成本”，学校在生产经营教育服务产品时所有耗费是学校的“经营成本”，由学校“经营成本”所产生的效益就是学校应该获得的“经济利益”。由经营获得效益的观点，是一种创新与升华，对于“经营效益”良好的学校所获“利益”就不会发生误会，应给予提倡与推进。

书中作者还对学校经营的各个环节进行了有益的探索和思考，较为认真地研究了学校经营的运作机制、学校经营的策略、学校资产资本和人力资本经营、学校核心竞争

力经营、学校课程资源经营和学校科学研究经营等问题，并在大量的学校经营案例上分析评价了学校经营的绩效，对我国学校经营，提高学校办学效益，弥补教育经费不足和扩大教育再生产能力有着非常积极的作用，是目前国内理论观点极为新颖的一部学术力作。我为此感到欣慰。

对新的领域的研究，总会有不全面的地方，对理论观点的突破与创新，总会有些冒险，本书也是如此。诸如学校能否如企业一样建立公开的会计制度？在计算学校经营性收入时，如何辨识和决定经营性收入和非经营性收入？其计算的精确度和准确率有多大？教育服务产品的价格决定是否一定或不一定按照需求供给曲线移动？作为顾客的学生和作为提供教育服务的学校及教师两者的关系怎样才能协调和统一？一些概念描述是否应该更加具有科学性？如此等等都需要作者在今后的研究中做进一步的思考与探究。

本书稿是作者在北京师范大学攻读博士学位的博士论文基础上修改、补充而成的，我作为其导师，深知我的学生为此付出的艰辛与劳累、心血与汗水，望继续努力，在学海生涯中更上一层楼。

希望教育经济学研究领域的探索者们给予批评指正，共同思考，协力创新，攀登学术研究新的高峰，是为序。

靳希斌

2004年8月于北京

目 录

序	(1)
---------	-----

第一章 绪 论

一、问题的提出	(1)
二、研究目的和意义	(3)
三、研究方法	(5)
四、基本假设	(5)
五、文献综述	(6)

第二章 学校经营环境分析

一、社会经济环境分析	(13)
二、教育市场环境分析	(15)
三、教育自身环境分析	(27)
四、教育政策法律环境分析	(32)

第三章 学校经营理论分析

一、学校经营概念	(39)
二、学校经营基本类型	(47)
三、学校经营主要特征	(54)



四、学校经营价值建构	(55)
------------------	------

第四章 学校经营成本与产品分析

一、学校经营主体	(59)
二、学校经营成本	(70)
三、学校经营产品	(82)

第五章 学校经营模式分析

一、学校经营模式建构制度分析	(103)
二、学校经营模式运行制度选择	(106)
三、学校经营中的校长职业化	(119)

第六章 学校经营策略分析

一、学校经营的经营战略	(127)
二、学校经营的投资策略	(133)
三、学校经营的市场策略	(141)
四、学校经营的产品策略	(155)
五、学校经营的价格策略	(161)

第七章 学校经营效益及案例分析

一、学校经营效益概念	(165)
二、学校经营效益指标设计	(167)
三、学校经营效益分析与解读	(170)
四、学校经营效益实证分析与评介	(174)
五、学校经营个案研究	(181)



第八章 学校资本经营(上)

——学校人力资本经营及其运行模式

- 一、人力资源与人力资本概念比较分析 (189)
- 二、人力资本思想的发展 (194)
- 三、人力资本产权分析 (197)
- 四、学校人力资本的基本属性 (201)
- 五、学校人力资本经营目标 (207)
- 六、学校人力资本经营内容 (211)
- 七、学校人力资本经营机制 (216)

第九章 学校资本经营(下)

——学校资产经营及其运作模式

- 一、学校资本经营基本思路 (226)
- 二、学校资本经营实践分析 (228)
- 三、学校资本经营内容 (231)
- 四、学校资本经营运行模式 (235)
- 五、学校资产经营存在的问题 (239)

第十章 学校核心竞争力经营

- 一、学校核心竞争力概念内涵 (243)
- 二、学校核心竞争力构成要素分析 (247)
- 三、学校核心竞争力结构分析 (250)
- 四、学校核心竞争力特征分析 (252)
- 五、学校核心竞争力经营策略 (254)

第十一章 学校课程资源经营

- 一、学校课程资源内涵 (260)



二、学校课程资源经营内涵及其要素分析	(263)
三、课程资源经营面临的问题	(266)
四、课程资源经营的基本原则	(269)
五、课程资源经营模式评介	(271)
六、课程资源经营的策略分析	(274)

第十二章 学校科研成果经营

一、学校科技成果产业化回顾	(282)
二、学校科研成果经营影响因素分析	(285)
三、学校科研成果产业经营合作的原则	(287)
四、学校科研成果经营的基本对策思路	(293)
五、学校科研成果经营运行模式选择	(296)
六、学校科研成果经营个案分析	(302)

第十三章 学校教育制度变迁分析

一、新制度经济学视野中的制度及制度变迁 ..	(310)
二、学校教育制度变迁的历史沿革	(319)
三、学校制度变迁中的问题与批判	(324)

第十四章 学校经营的问题及政策建议

一、学校经营存在的问题	(337)
二、学校经营的政策建议	(339)

参考文献	(343)
------------	-------

后 记	(349)
-----------	-------



第1章

绪论

随着我国教育市场的逐步开放，我们对学校教育的认识也进一步加深。目前，教育经济学理论研究不仅发展迅速而且不断拓宽，教育市场、教育产业、教育供给、教育需求、教育消费，以及教育产品属性等宏观层面的理论问题，教育财政、教育资本、教育金融、教育成本等中观层面的理论问题，以及微观层面的学校经营、学校规模经营、学校经营管理、现代学校制度等都进入了教育经济学的研究视野。伴随着学校制度的变革，学校能否进入市场、怎样进入市场，以及能否进行经营等问题，开始引起众多学者的关注并进入教育经济学研究领域。

一、问题的提出

随着社会主义计划经济体制向市场经济体制的转型，企业管理一直引人注目。国有企业改革是以建立现代企业制度为目标，实现“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，使企业真正成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的市场经济主体，企业的经营行为基本上从过去的企业管理行为中分离，学校的管理行为也是如此，当然，不能把学校教育活动看成是一个简单的管理问题，事实上学校一直说向管理要效益，结果是，政府在经费有限下还不断增加投入，学校办学效益并不高，这已引起人们的质疑。是学校管理出了问题还是应该寻找新的路径？学校能否引入企业的经营机制达到提高办学效益？能否运用企业经营理念实



现学校经营行为和构建学校经营模式？这从观念上给当前学校教育研究提出了新要求。

经济全球化和教育全球化进程，世界大多数国家都把教育划为第三产业的服务范畴，作为学校进入市场是应该可以经营的，我国在 WTO 承诺减让表中列出的四种教育服务方式包括“跨境交付”“自然人流动”、“境外消费”、“商业存在”，都明确表示出学校在进行教育活动时所提供的教育服务是必须按照市场经济的规则运作也即是“经营”的。那么学校在市场进程中，学校经营理念构建，学校经营主体确立，学校经营成本与效益、学校经营模式与策略、学校经营产品性质以及学校经营产品的生产经营等等，需要进行怎样的制度安排和运作方式，才能有效保证学校的教学活动正常运行，在保证教育公平的同时获得较高的经济效益？这从理论和微观层面对学校教育研究提出了挑战。

同时，中国大地上涌动的民办学校浪潮，其本质是一种适应市场经济要求的学校经营问题，民办学校的投资者最先敏锐地觉察到由于市场经济的发展而导致教育市场的形成，果断投资学校教育领域，在较好地满足了不同层次不同类型教育需求的过程中，得到了高速发展。他们事实上就是在经营学校，走的是与已往公办学校完全不同的道路。学校里的国有民营现象虽然来源于学校教育改革，究其本质也是学校经营问题，是把学校的所有权与学校的经营权进行分离，把学校经营权让渡给懂管理、善经营的专家，让其在授权的范围内充分行使学校的经营权，从而提高国有学校资产的使用效率与效益，满足教育市场的需求。这种所有权与经营权的分离而形成的学校经营，就是学校资本经营的一种模式。一些国有企业在改革过程中所分离出来的企业办起了学校，在重组、整合的基础上组建了学校教育集团，有的登记为事业法人，有的登记为企业法人，这种学校集团的管理层所进行的工作主要就是经营。在各种类型的合作办学中，无论是中外合作还是国内合作，无论是相同专业的合作还是不同专业的合作，从教育学角度上说是发挥各自的优势，从经济学角度看则是学校教育资源的优化配置，形成新的教育服务能力，以满足教育市场中存在的教育消费需求。这种教育资源的优化





配置从而产生新的教育服务，不是我们通常意义上的学校管理行为，而是学校经营活动，是学校经营模式中的一种比较普遍的类型。这些经营行为和经营实践都是基于教育需求旺盛而教育供给有限，主动适应市场需要，既解决了政府投入教育经费不足，又为学校发展拓展了空间，还使投资者拥有一定的“合理回报”，实现了市场“多赢”，这从实践活动层面，需要对学校教育进行研究和总结。

正是基于以上认识，我以为需要对学校及学校教育重新诠释，提出学校经营的可能性，试图在学校经营理论上提供或者形成一套指导经营实践的理想模式，在实践上构建一定的运作机制以满足学校经营实践需求，解决学校经营中迫切需要回答的问题。

二、研究目的和意义

（一）研究目的

本研究主要目的是在系统整理我国改革开放以来出现的具有经营意义学校行为的基础上，研究微观教育经济学理论层面的学校经营理论和实践，提出学校经营理论、模式与策略的基本框架，研究在一定环境条件约束下学校经营成本与效益及其运行模式，并尝试构建“学校经营学”，以期回答中国教育实践中的学校经营问题，解决学校经费短缺，提高办学效益，为学校具体的经营实践提供理论指导。

（二）研究的意义

1. 学校经营理念目前并没有完全深入到广大教育工作者头脑之中，在人们思想里，学校是不能进行经营的，如果学校都进行了经营，学校本来的目的就完全丧失了意义。然而，在市场经济条件下，学校发展及其作用不能停留在过去我们所理解的层面上，学校自我完善和拓展应该适应市场经济需要，就必须有一个新的突破，尤其在理论上要有全新的突破。因此“学校经营”试图创建一个学校经营理论、模式与策略框架，在现有研究基础上，实现学校经营理论的成型，也想对教育经济学研究有所补充和发展。应该说这种探索思考和分析研究是开创性的，具有一定的理论意义。

2. 目前中国教育制度改革与发展实践表明,我国教育制度变迁其实早已存在,这种制度变迁带来的不仅仅是理论上变革,也是具体教育实践变革。从学校内部结构变化如院系调整、专业变化、课程设置等,到招生考试、上学收费、分配双向、教育选择、民办学校、教育投资公司、甚至开发教育券都在实践着中国教育全新的制度变革。同时公立学校改制、股份制学校、中外合作办学、私立学校等都呈现出一派生机,其间出现了很多值得总结的成功经验和失败教训,我们为此进行的研究就在于规避学校经营风险,总结成功经营范式。“学校经营”正是基于这样的学校经营实践认识,试图在中国大量学校经营实践过程中,把实践成果上升为理论成果,以推动中国教育制度变革,希望对学校经营具体实践有所裨益,因此具有一定的现实价值。

3. “学校经营”理论上的创新表现在三个方面,一是专门针对学校经营所进行的全面系统分析研究,提出了学校在一定环境约束条件下能否经营、谁来经营、经营什么以及怎样经营的理论、模式和经营策略思想,是目前比较完整全面的学校经营研究与探索;二是研究的视角是从市场营销的经营特点切入,分析了学校经营产品即教育服务产品的特征、生产流程并构建了教育服务产品在市场中的销售策略;三是立足学校经营的成本与效益,确立学校经营的目的是在成本最低、效益最大前提下,实现人的知识增值、学校资本增值和保证学校经营效益的最大化。

4. “学校经营”在现有理论与实践层面上进行了有益的探索,一是确立了学校不论是公益性机构还是产业性机构,都是一个“独立的主体”思想,提出了学校经营、教育服务产品、学校经营成本和学校经营效益概念;二是在对学校经营产品的认识上,突破公共产品、准公共产品、私人产品等争论,直接把教育服务定位为学校经营产品;三是针对不同类型学校构建了不同经营模式;四是用市场营销思想对学校经营的市场、投资、价格、产品等策略进行了基于教育特殊性的独特设计;五是对办学质量和效益评价上,确立学校经营收益是以收益率最大化为基准,即除了学校对社会和个人宏观层面的收益贡献外,学校经营目的是实现学校内部的“经济收



益”，即学校微观层面经济效益最大化。

三、研究方法

本研究以现代企业经营学、现代教育学、管理学、经济学和市场营销学等知识作为支撑，采用比较研究方法、案例分析方法、实证分析方法、同构分析方法、数学模型等进行研究。作为经济组织的企业与作为培养人的组织学校之间，是有很多相似之处，在经营现象的起源上，学校经营现象与企业经营现象共同起源于社会主义市场经济的建立，只是企业早于学校；在经营本质上，学校经营与企业经营都追求资源的有效配置，使经营效益最大化，只是企业以盈利为追求目标，学校以提供最受教育市场欢迎的教育产品为目标，实现人的“知识增值”和学校的“资本增值”。由于企业在经营过程中已经形成了一定的经营理论和运行模式，本研究就尝试采用比较研究、同构研究、案例分析、实证分析及数学模型方法进行学校经营研究，也就是采用数学模型，对学校组织和企业组织进行同构分析，然后进行多层次多类型的系统比较，以学校经营的具体实践为出发点，以学校组织的本质特点为约束，以企业经营理论为参考，以教育学、经济学、管理学为基础，通过比较、实证分析，试图构建起学校经营理论、模式与策略。

四、基本假设

1. 学校经营合理回报率可以分为高回报率和低回报率两种，低回报率相当于同期银行贷款利率或政府规定的比率；高回报率是学校无形资产所占比例较大，并随着学校发展，增值很快。

2. 教育经济学假设：教育产品生产存在规模经济，即存在说明教育产量与教育成本之间数学关系的教育成本函数，在特定的教育价格和教育技术的情况下，最低教育成本所能得到的最大教育产出或给定教育产出所能得到的最低教育成本。

3. 教育市场假设：教育市场中存在商品交易行为，能够进行教育产品的交换；教育市场中的教育有效需求总是大于有效供给，不存在过量教育；教育市场的需求价格是相对均衡的理性消费者在



信息充分条件下的预期价格。

4. 学校是作为独立主体而存在,即政府按教育公共产品提供的学校教育并进行投资管理的学校属于政府的附属机构,是独立主体;学校按市场化运作的企业法人、学校法人或双法人等也是独立主体。

5. 学校经营者都是理性人假设,即学校在既定环境条件约束下追求自身预期收益最大化的理性行为,每一所学校的经营者都是按成本最低效用最大的方式进行学校经营。

五、文献综述

“经营”一词在英文中对应为“operating”或“operation”。作者在对相关英文文献的检索中发现,经营的理念和实践在西方,主要是美国早在20世纪60年代就出现了,其应用之广可与中国的“管理”一词相比。通常,在教育管理活动中涉及到成本收益内容,都与经营活动不可分离,包括学校和其他教育机构的教學管理、行政管理,以及以项目形式开展教育活动的管理。

在经济生活中,经营属于微观领域的活动,因此在西方学者的研究视野中基本上都是针对学校或其他教育机构及项目的具体事务、资源的经营。

从所获取的资料和信息来看,国外对学校经营的探讨或研究基本上遵循一条学校水平及更细化水平同时展开的路径。

早期的研究是比较细化的,如有关学校校舍的经营研究(A source document on custodians and custodial helpers. Working note No. 1 in a series: a full cost analysis of the operation and maintenance of school building. [1977]);学校存储设备的经营研究(The school store...Making it work. Second edition. Selling, Buying, Promotion, Operation, Store Security, Management, Accounting. [1987]);学生资助的经营研究(And others; Lee, John B. Measuring financial need: a review of student financial aid eligibility standards. [1988])等,就是对学校经营的原则、方法和问题进行了探讨。

对项目的经营也是有关教育经营的重点研究领域,如 A summa-





ry of the feasibility of the Georgia Educational Model for Teacher preparing elementary, with conclusion. (1970); 对 CAI 计算机辅助教学项目经营状况的研究; Model learning center. Final report. (1984. 6), 对社区学院中电视台经营的考察 (1995) 等。^①

同时, 对学校层面经营问题的探讨主要集中在对学校就读率或招生率的保证与促进上, 如 An analysis of differences in costs among three school year schedules for Lanes Mill elementary school. (1975); 注重整合包括社区人士、家长在内的教育活动相关者, 如 Operation stay in school. (1982); Hango, John; Mohrenweiser, Gary. A study of the operating and maintenance costs in a suburban school district. (1968); Alt, Weston M. A study of the validity of assumptions related to year - round operation and extended hours of instruction in California community colleges. (1970); Jennings, Bernard, ed. Community colleges in England and Wales. (1979)

20 世纪 80 年代以来, 美国教育财政支出不断上升, 但基础教育质量却始终不尽如人意, 这引发了学校效能研究, 即影响学校效能的因素是什么。许多研究发现, 官僚是影响学校效能的关键因素。美国政治学家乔布和莫研究了学校自治与学生成绩的关系。他们发现公立学校对外围的政治要求反应太快。这种结果是由于“公立学校受到机构的直接民主控制”, 而这些机构“天生地破坏了学校自治, 并天生地有益于官僚”。他们还发现公立学校中的政治与官僚并不有助于形成与高学术成就有关的学校组织的合意形式。与此相反, 市场取向的非公立学校更可能产生他们所说的有效组织。这些高成绩学校 (主要是非公立学校) 与低成绩学校 (主要是城市学校) 有显著区别。“他们的目标更清楚且在学术上更有抱负, 他们的校长是更强有力的教育领导, 他们的教师是更专业的人员, 他们的教学工作在学术上更强有力, 他们的课堂更有秩序并更少官

^① 资料来源: www. eric. ed. gov, 2003 年。