



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

Z 教育培訓公司非學科業務模式創新研究

The Business Model Innovation of Extracurricular

Training in Z Education Company

趙賽宇

Saiyu Zhao

指導教授：陸洛 博士

Advisor: Luo Lu, Ph.D.

中華民國 112 年 5 月

May 2023

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



Z 教育培訓公司非學科業務模式創新研究

The Business Model Innovation of Extracurricular
Training in Z Education Company

本論文係趙賽宇（學號 P07750061）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一二年五月十六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

林世銘

王銘甫

彭瑛

系主任、所長

劉昭輝

致謝



碩士畢業論文 30000 字以上的要求不是一件輕鬆的事，且需思維慎密、邏輯清晰。

首先要誠摯感謝我復旦大學的導師鄭琴琴教授，百忙之中多次線上認真指導，細膩而到位。誠摯感謝我的臺灣大學導師陸洛教授，日理萬機抽空多次郵件溝通指導。教授們學識淵博，對大架構和細微之處的把控，對論文一針見血的指導，讓我的思維豁然開朗。

然後要感謝我的夫人，在復旦-臺灣大學高級工商管理專業 5 年的學術學習生涯中，一路無怨無悔的打理好家務，協助管理著企業，照顧好孩子，安排好我的學費與路費，讓我能安心赴上海及臺灣，翱翔在教授所講的知識海洋中，一路收穫知識和人生的成長。

論文寫作過程中需要助理團隊的支援，辦公室的蘇老師、王老師及戚老師給了我莫大的支持和幫助，幫助我完善個別文檔材料，找尋文獻、列印電子檔、編好目錄和圖表、按要求弄好格式等很多細節的工作。支持的態度，認真的精神令我很是感動。

論文的完成，離不開原在復旦-臺大班上教授的知識灌輸與傳授。復旦大學、臺灣大學教授們個個專業精深，講課深入淺出，從簡單概念到複雜理論，從專業探究到系統闡述。經典理論與案例相結合，還有同學之間的忘我探討，讓我們從原來簡單的管理人才，經過豐富全面的工商管理專業學習而慢慢成長為行業的精英或優秀的管理人才，內心也更充滿力量和能量。

通過論文的寫作，讓我對自我企業的問題，有一個全面系統深刻的認識，並給以全面的研究與改革，肯定會讓企業有進步。通過論文的寫作，也讓我更瞭解了行業文獻的精深，從而更吸取了一些養份。

通過專家對論文的指導和相關論文寫作要求的學習，也讓我明白了論文的邏輯與格式及要求。如研究背景與意義、PEST 分析、五力模型與企業 swot 思考、問題深入發現與調研方法，到最後業務模式創新研究和建議，展現了企業解決問題的思維與路徑，後續很多專案的引入從開展到盈利都可以通過這個思維來梳理。

最後，感謝親愛的 EMBA 同班同學和班主任的陪伴，未來多了更多的好夥伴，一起來幫助分析企業的問題，探討人生的生活真諦。也多了很多學習生活的美好回憶，讓人覺得人生不荒蕪虛度。

真誠感謝 EMBA 學習過程中遇到的緣分，感謝陪我一起奮鬥的人，感謝論文寫作帶給我的人生又一大收穫。未來加油，無限可期！

趙賽宇 謹識
于臺大管理學院

2023 年 5 月

中文摘要



本文以 Z 教育培訓公司為研究物件，深入研究了教育培訓公司針對非學科業務的模式創新。文章首先對非學科業務所處的政策、經濟、社會、行業環境進行分析。儘管國家對校外培訓整體政策管理收緊，但對於發展素質教育的支持依然穩健。民辦教育具有教學方式和管理模式的靈活多樣性，能更好地服務民眾需求。此外，技術的發展進一步賦能了民辦教育。整體而言，校外非學科業務在政策層面雖受抑但具備市場發展前景。

本文基於以上背景對 Z 公司企業和非學科業務進行 SWOT 分析，並結合行業競爭狀況、替代品威脅、購買者議價能力、供應商議價能力及行業新進入者等五力模型進行思考，初步結論為行業競爭已相對充分，公立學校課後服務模式成為最大的競爭對手。Z 教育培訓公司雖有一定的地方資源和長期行業積澱的經驗，也有一定的人力運營團隊與資金等優勢，但發展非學科校外培訓業務亦有較大瓶頸。

本文通過對 Z 公司現有非學科業務的項目定位、人才團隊打造、產品銷售、校區運營管理等幾個方面進行問題分析後得出如下結論：非學科業務需做好各專案整體價值價格定位，同時優化薪酬機制穩定人才，大力強調教學和服務品質，重視通過老生內部介紹招新。此外，公司需安排好生源引流活動和專案進入公立學校的合作事項。本文通過對家長、學生、運營團隊等全方位調研訪談後發現，家長重視對學生交際溝通表達力，機器人程式設計和美術書法方面的培養，非常關注機構的師資力量和教學品質，在區域市場願意每月花 300 元-500 元投入到孩子的素質能力培養。

本文最後從三個方面闡述了創新模式研究。一是已有的核心業務（如美術、書法、語言藝術、舞蹈、機器人程式設計等課程）的定位、人才團隊打造、產品行銷等的優化和創新。二是非學科業務間協調管理的改革與創新，如校區運營之環創佈置創新、目標設置、管理模式創新。三是非學科新業務項目創新，如籃球體育項目和營地研學業務項目創新。

基於以上方案，Z 公司需在打造和培養非學科業務精幹團隊的基礎上，先做好規劃以及目標設置，通過“紅三角酷”及“跡象管理”的管理創新帶動非學科校區運營，同時加大引流招生、異業聯盟、老帶新等招生活動，並通過業務公益進校園，以及和全日制學校聯動，帶動 Z 公司非學科業務的發展。

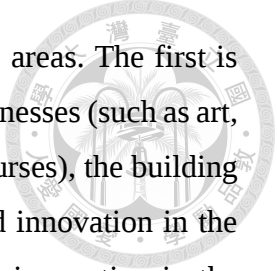
關鍵字：業務模式創新，教育培訓，非學科業務

ABSTRACT

Taking Z Education Company as an example, this paper studies in depth the model innovation of its extracurricular business. The paper firstly analyzes the policy, economic, social and industry environment of the extracurricular business. Despite the overall tightening of state policy management on out-of-school training, support for the development of quality education remains solid. Out-of-school education has the flexibility and diversity of teaching methods and management models to better serve the needs of the population. In addition, the development of technology has further empowered out-of-school education. Overall, the out-of-school extracurricular business has a promising, albeit inhibited, market at the macro level.

Based on the SWOT analysis of Z's overall and extracurricular business, and considering the five forces model of industry competition, namely threat of substitutes, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers and new entrants to the industry, this paper concludes that the industry is relatively competitive, with the public school after-school service becoming the biggest competitor. Although Z has some local resources and long-standing experience in the industry, as well as some human and operational team and capital, there are major bottlenecks in the development of extracurricular out-of-school training business.

This paper analyses the problems of the existing extracurricular business of Company Z in terms of project positioning, talent team building, product sales and campus operation and management, and concludes the following: the extracurricular business needs to do a good job of positioning the overall value and price of each project, while optimizing the salary mechanism to stabilize talent, placing strong emphasis on teaching and service quality, and emphasizing the recruitment of new students through internal referrals of old students. In addition, the company needs to arrange student attraction activities and cooperation matters for projects to enter public schools. The paper finds, through comprehensive research and interviews with parents, students and the operations team, that parents value the training of their students' communication and expression skills, robotics programming and art and calligraphy, and are very concerned about the institution's teaching staff and teaching quality, and are willing to spend 300-500 yuan per month in the regional market to invest in the quality development of their children's abilities.

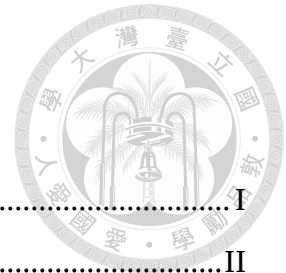


The paper concludes with a study of innovative models in three areas. The first is the optimization and innovation of the positioning of existing core businesses (such as art, calligraphy, language arts, dance, robotics programming and other courses), the building of talent teams, and the marketing of products. Secondly, reform and innovation in the coordination and management of extracurricular businesses, such as innovation in the layout of the campus operation of the environment, goal setting, and innovation in the management model. Thirdly, innovation in new extracurricular business projects, such as innovation in basketball sports and camp study business projects.

As mentioned above: On the basis of building and cultivating a capable team of extracurricular business, Z Company should first make a good plan and set goals, promote the operation of extracurricular campus through the management innovation of "Red Triangle Cool" and "sign management", and increase recruitment activities such as recruiting students, inter-industry alliance, bringing the old with the new, and try to link the business public service into the campus and the full-time school to lead the development of Z company's extracurricular business.

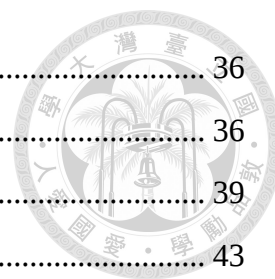
Keywords: Business model innovation; Education and training; extracurricular business

目錄



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	IV
ABSTRACT	V
目錄	VII
圖目錄	IX
表目錄	X
第一章 引言	1
1.1 研究背景和意義	1
1.2 研究內容和邏輯框架	1
1.3 研究方法	4
第二章 宏觀環境和行業分析	5
2.1 宏觀環境之 PEST 分析	5
2.2 行業分析	7
第三章 Z 教育培訓公司基本情況和業務模式	12
3.1 Z 教育培訓公司基本情況	12
3.2 業務模式	14
第四章 非學科現有業務模式的問題分析	22
4.1 科技類專案問題分析	22
4.2 美術類專案問題分析	23
4.3 書法類專案問題分析	24
4.4 舞美類產品專案問題分析	26
4.5 語言藝術專案問題分析	27
第五章 非學科業務問題調研分析	28
5.1 調查訪談前期準備	28
5.2 調研訪談的內容分析	32
5.3 調研訪談總結	34

第六章 非學科業務模式創新方案及實施建議.....	36
6.1 非學科現有核心業務模式的改革與創新.....	36
6.2 非學科業務間協調管理的改革與創新.....	39
6.3 非學科新業務專案創新.....	43
6.4 非學科個別業務專案的合作模式創新.....	48
第七章 結論與進一步研究方向	50
7.1 結論.....	50
7.2 可能的創新與不足之處.....	52
參考文獻	53
附錄	54



圖目錄



圖 1-1 論文邏輯框架	3
圖 3-1 公司架構	14
圖 3-2 Z 教育培訓公司與非學科業務 SWOT 分析	17
圖 5-1 訪談結果思維導圖	34
圖 6-1 “跡象”管理架構圖	41
圖 6-2 營地教育市場規模圖	46

表目錄

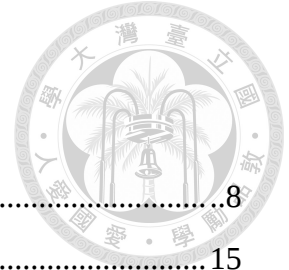


表 2-1 波特五力模型分析法.....	8
表 3-1 非學科業務產品介紹.....	15
表 5-1 訪談物件資訊表.....	29
表 5-2 運管團隊訪談綱要設計邏輯.....	30
表 5-3 學生家長訪談綱要設計邏輯.....	31
表 5-4 非學科課程開設調研結果.....	33

第一章 引言



1.1 研究背景和意義

2021 年 7 月 24 日，中國雙減政策靴子落地，規模上百億的學科類上市公司一夜之間股價下降 90%，民間大量的學科類教培公司或關停，或被迫轉型為非學科業務培訓機構。官方統計，89.9%的學科類培訓機構已關停，學科類培訓已不再是校外培訓的主流。

中國共產黨的教育方針是：堅持教育為社會主義現代化服務，為人民服務，把立德樹人作為教育的根本任務，全面實施素質教育，培養德、智、體、美、勞全面發展的社會主義建設者和接班人，努力做好人民滿意的教育[1]。中國共產黨二十大會議提出發展素質教育，因此原以學科培訓及部分非學科業務為主的 Z 教育培訓公司著眼於非學科業務模式創新研究。

中國共產黨十九大會議提出：目前我們社會主要矛盾是人民日益增長的美好生活需要和不平衡不充分的發展之間的矛盾[2]。教育是人民最基本的美好生活需求之一。學科類教育即智育已經可由全日制學校充分完成，如何統籌社會力量，從非學科（即藝術、體育、科技）等方面進行探討，配合政策，共同培養德、智、體、美、勞全面發展的社會主義事業建設者和接班人是一件非常有意義的事情。

1.2 研究內容和邏輯框架

本文主要研究非學科業務模式創新，關鍵概念闡述以及主要內容介紹如下：

一、概念闡述

1.非學科業務：指在開展校外培訓時，體育、藝術（或音樂、美術）學科，以及綜合實踐活動（含資訊技術教育，勞動與技術教育）等按照非學科類進行管理，非學科類主要包括體育鍛煉、文學藝術、科普、文本、國學、紅色歷史研學、藝術審美、勞動、閱讀、興趣小組、社團活動、形體訓練、儀態培訓、地方戲曲、音樂表演、作曲、舞蹈、播音與主持、視訊短片、戲劇影視文學創作訓練。

2.業務模式：主要是指運營商設備製造商，終端提供商，ISP 等產業鏈的各個環節在整個產業生態環境中的位置，互相關係。捕捉機會、制定對策、建設能力、實現卓越是其四個步驟，在非學科業務模式上，可以理解為：整體運營模式和商業模式，具體到非學科產品開發、團隊打造、產品銷售、校區運營，業績增大路徑方法等各環節，來促進校外培訓的非學科業務盈利模式的形成。

3.創新：是指人類為了滿足自身需要，不斷拓展對客觀世界及其自身的認知與行為的過程和結果的活動。或具體講，創新是指人為了了一定的目的，遵循事物發展的規律，對事物的整體或其中的某些部分進行變革，從而使其得以更新與發展的活動^[4]。

4.業務模式創新：在現有業務模式的前提下，本著提升產品價值為核心指導思想的宗旨，對各個業務模組和整個業務流程進行優化或縮減，旨在進一步提升客戶的滿意度和體驗感。業務模式的創新，其根本是為了滿足客戶不斷提高的需求，創新點可以是不斷湧現的科技手段，對於教培行業來說，比如直播平臺、AR 可穿戴式設備等。也可以是客戶隨著認知提升的其他需求，比如舞蹈課程的深層次需求可能是形象管理等。

二、本文研究內容主要分為七章節，具體安排如下

第一章是引言，主要闡述了本文的研究背景，研究意義，研究概念與內容、邏輯框架與研究方法。

第二章是宏觀環境，行業分析及波特五力分析的概述，主要回顧了學科業務和非學科業務的發展歷程，通過對波特五力分析，深入分析了非學科少兒素質培訓中心可能發展的瓶頸原因，並分析了學科發展不持續，而素質教育發展亦受阻，必須創新型發展的動因，最後再總結出非學科業務模式創新發展的類型，本章為後續章節的展開作為鋪墊。

第三章對 Z 教育培訓公司的基本情況和業務模式進行了闡述，對業務方面進行了 SWOT 分析，深入細緻的分析了企業及非學科業務模式的優勢、劣勢、機遇和挑戰。並對非學科培訓校區，人才團隊打造，非學科業務產品銷售路徑等均作了闡述。

第四章通過對如上非學科業務的各方面(主從校區定位、人才打造、產品銷售、校區運營等各項)的問題分析和調研訪談，來探討非學科業務專案產品定位，人才團隊打造，校區運營，管理模式及流程的問題解決和如何突破。

第五章是針對問題進行系列調研，從而找到突破問題的解決辦法。

第六章是根據上述具體問題分析和全方位的調研探討，從而摸索出非學科業務模式創新方案與實施建議。

第七章是本文的結論總結了本文的研究成果，並進一步指出了本文的不足之處。

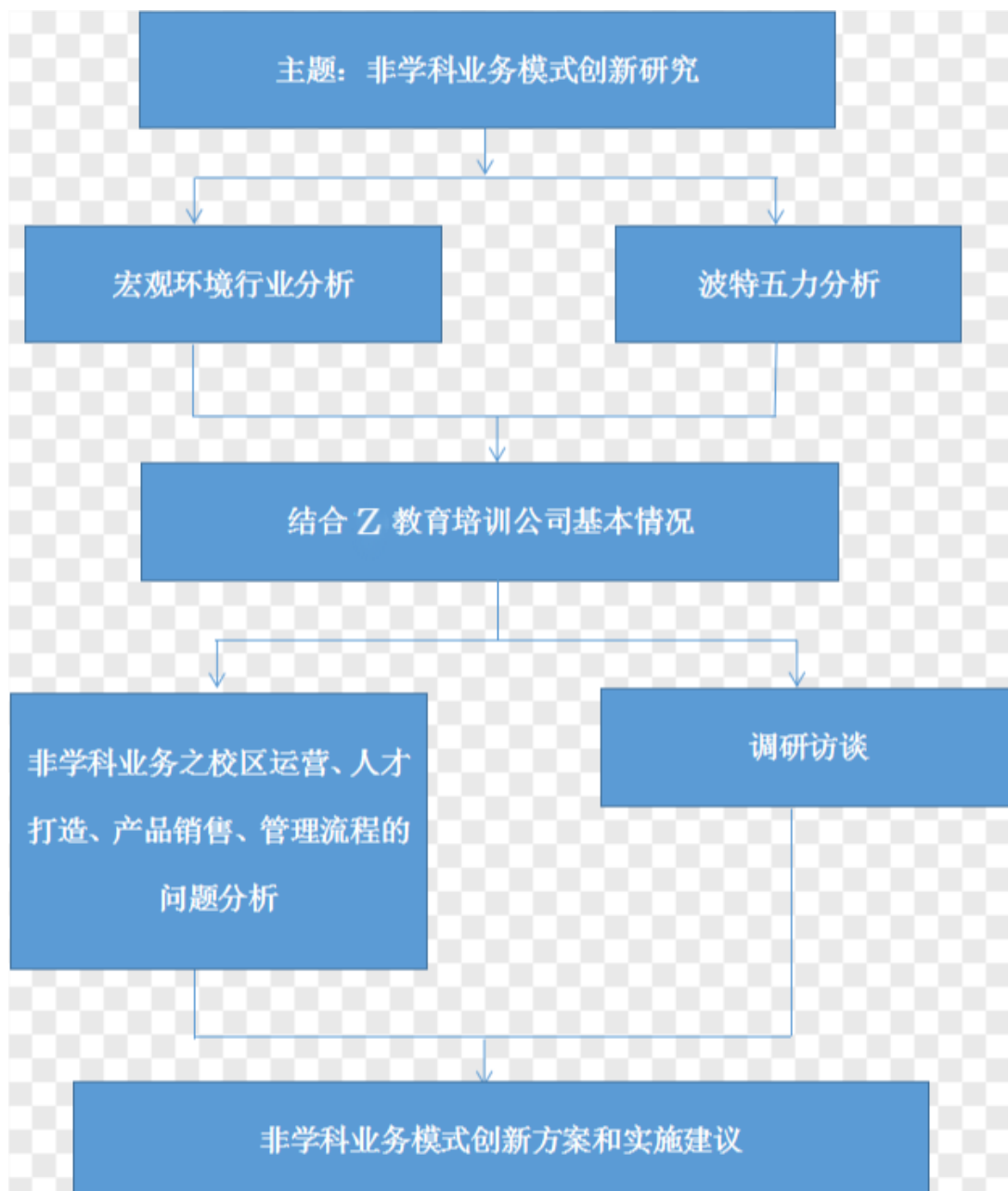


圖 1-1 論文邏輯框架

1.3 研究方法

本文主要採取兩種研究方法。分別是（1）問卷調研法，通過一手調研材料分析解決問題；（2）對比分析法，通過專案產品之間的對比，企業之間的對比進行分析。

第二章 宏觀環境和行業分析



2.1 宏觀環境之 PEST 分析

2.1.1. 政策環境

近五年來，中國政策總體上使得民營企業呈現收縮狀態，國進民退現象趨於嚴重，對民辦教育管控亦越來越緊。作為民辦教育中的民辦教育培訓板塊來說亦然。

2018 年 8 月 22 日，中華人民共和國國務院辦公廳發佈關於《規範校外培訓機構發展的意見》^[5]。對很多教培機構（含非學科教培），從場所完善到證照登記到收費管理等各方面進行政策系列要求。

2021 年 7 月 24 日，中國雙減政策靴子落地。學科類教育機構受到最嚴重的制約，非學科類培訓機構亦受到一定的影響。

2021 年 1 月 29 日，中國八部門發佈《關於做好校外培訓廣告管理的通知》^[6]，2022 年 10 月，中國教育部頒發《關於規範面向中小學生的非學科類校外培訓的意見》^[7]，讓非學科回到了維持狀態。

整體來說，政策環境對於教育培訓行業，對於非學科業務來說目前相對抑制。

2.1.2. 經濟環境

中國統計局公佈，2021 年中國國內生產總值（GDP）比上年增長 15.81%，連續兩年超過 100 萬億人民幣。2022 年全年中國國內生產總值（GDP）121 萬億人民幣^[8]。中國的 GDP 總量上升到全球第二位。中國在 2020 年已宣佈進入到小康水準，人們有了一定的經濟勢力去追求更加美好的生活，在富裕的同時，作為最大的民生——教育，人民群眾對教育的需求更加突出^[9]。儘管學科類校外培訓相對政策來說處於半封殺狀態，但非學科業務教育的產品依然受到百姓的追求和熱捧。

2.1.3. 社會環境

國家教育體系中，民辦教育一定是不可或缺的重要力量。民辦教育要長久持續發展，要在分析其有利形勢和不利條件的基礎上，進一步探知相關的社會環境，研究相應對策。

影響民辦教育發展的社會環境因素很多，有人民群眾對教育的需求，有國家政策的有序監管，有舉辦者的社會責任，更有社會各階層的認可與否等^[10]。

毫無疑問，具有五千年文明史並重視教育傳統的中華民族是非常重視對下一代的各方面教育的，人民群眾的需求量很大。同時，民辦教育也滿足了教育市場的需求，作為民辦教育的分支，學科或非學科教育亦滿足了教育市場多樣化專業化的需要，對於滿足中小學生選擇性學習需求，培育發展興趣特長拓展綜合素質具有積極作用^[11]。

民辦教育的辦學特點，教學方式，管理模式的靈活多樣性，市場導向性與社會民眾的教育需求是吻合的。此時，舉辦者的辦學理念與態度是影響民辦教育發展的重要因素。

教育的公益屬性是民辦教育未來很重要的生存思維，教育服務於社會大眾。社會大眾亦是其生存的根本土壤，因此，必須從辦學理念，辦學思想上去得到社會大眾的支持，走人民群眾路線，才能得到長遠發展。

基於以上分析，民辦教育及培訓教育應在國家社會的有序監管下，承擔社會責任，盡力遵循教育公益屬性。

2.1.4. 技術環境

技術的發展進一步賦能了民辦教育。大資料時代，AI 技術日益完善，互聯網+教育是一種社會發展趨勢，教育領域也在向智慧化方向前進。具體體現在以下幾個方面。

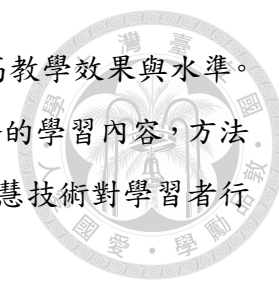
(1) 中國教育部在較早時間就開設有人工職能的相關課程，為教育領域的改革起到了推動作用，傳統的教育教學模式被打破，讓新興的教學模式在互聯網技術下得到了創新，有利於學生綜合素質的發展，並提高教學效率和品質。

(2) 智慧評測幫助教師對學生們的作業練習進行審閱和批改，簡化了批改的流程，創新了測評的方式和形式。

(3) 智慧導師系統，說明及時檢測到每位元學生的學習進度與學習效果，為學生提供個性化，特定化的學習方案，學習資源與學習夥伴等^[12]。

(4) 無人駕駛，無人超市，百度大腦，機器人，alphago 戰勝人類，臉部識別，人工智慧，人臉支付等正在走進人們的生活、學習和工作。教育與人工智慧相結合，將會引發教育深層次變革^[13]。

(5) 教育領域引入人工智慧技術，通過個性化教育服務會提高教學效果與水準。個性化學習根據學習者的興趣，學習風格及愛好來提供符合實際的學習內容，方法與模式，來充分發掘學習者的認知及協助能力。整體通過人工智慧技術對學習者行為進行智慧分析、監測、評價與總結促進學習者能力的提高。



2.2 行業分析

2.2.1 行業發展情況介紹

行業過去（2018 年前）是野蠻成長和發展的，產生了一大批連鎖制藝術類教培企業（非學科教育培訓），如南京 XTE 美育。當然，也有學科類連鎖（如 XDF、HWL 等）及科技類連鎖制教培（如山東 AKRT 機器人科技中心）。

行業前 5 年（2018 年 8 月～2023 年 1 月）應是行業劇烈動盪期和變化期的優勝劣汰期。

2018 年 8 月，中國教育部 81 號文要求各教培機構按指導辦證，故從消防方面，辦證條件要求方面淘汰了一大批條件不符合的學科類及非學科類教培機構。

2020 年 1 月起，近 3 年的疫情讓大多數教培類機構運營入不敷出。

2021 年 7 月 24 日，中國雙減政策給了學科類教培一記重錘，也同樣給非學科類教培增加了諸多限制。

2021 年 1 月 9 日，中國八部門發佈《關於做好校外培訓廣告管理的通知》，2022 年 10 月，中國教育部頒發《關於規範面向中小學生的非學科類校外培訓的意見》，讓非學科回到了維持狀態。同時，中國教育部所實行的所有公立學校必須完善課後服務的政策，給民辦素質類（非學科）教培機構增加了一個重量級對手，從而間接增大了非學科業務的運營難度。

從目前各方面政策調控來看，非學科業務發展存在運營難度，中國有心將教育產業收歸至國家管控體系，非學科類的民營機構遇到了公立學校課後服務的巨大競爭對手。因此，未來校外非學科業務將有一定的發展瓶頸。



2.2.2 五力分析

波特五力模型中提出：行業中存在著決定競爭規模和程度的五種力量，這五種力量綜合起來影響著產業的吸引力以及與現有企業的競爭戰略決策。五種力量分別為同行業的現有競爭者的競爭能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、供應商的討價還價能力、購買者的討價還價能力^[14]。

表 2-1 波特五力模型分析法

供應商的議價能力	供應商力量決定因素	· 是否有進貨差別、替代貨源的出現？ · 行業內和供應商的轉移成本如何？ · 供應商的集中度怎樣？ · 進貨成本差別的影響 · 行業內公司向前和向後整合的差別
新進入者	新進入者決定因素	· 進入壁壘是高是低 · 是否擁有規模經濟，成本優勢？ · 是否擁有必要的銷售管道、進貨管道？ · 是否有獨有的成本設計？ · 政府政策對其有何影響？
購買者議價能力	客戶力量決定因素	· 客戶對價格敏感度是否高？ · 客戶對本品牌認可度？ · 顧客對該產品促銷的接受情況如何？ · 購買者有能力實現後向一體化，而賣主不可能前向一體化。 · 客戶對於產品差別、品質性能的影響程度？ · 客戶向後整合的能力如何
替代品威脅	替代品威脅決定因素	· 替代品價格對自己產品影響程度？ · 客戶對替代品傾向如何？ · 轉移成本是高是低
行業競爭狀況	競爭決定因素	· 是否有很多勢均力敵的競爭對手？競爭參與者範圍是否廣泛？ · 市場或者產品需求增長是快是慢？ · 市場上有無相同的產品或服務？品牌認可度如何？ · 用戶轉換成本是否低？ · 進、退出障礙是否高？ · 市場訊息複雜度如何

資料來源：華夏出版社



2.2.3 關於行業競爭狀況

行業經過 20 餘年的發展，已相對比較成熟。從事非學科業務的有如下幾種類型。

- (1) 針對少兒培訓的課外教培機構（中心），即聚集 4~16 歲的少兒進行相關美育、體育、勞育、智育培訓。如 Z 教育培訓公司下屬的非學科業務培訓中心。
- (2) 針對中考、高考設計的跟隨藝術考試大綱的藝術高考、中考機構。
- (3) 以專業教師為核心的教師工作坊（團隊人數一般為 3 人內，學生一般在 40-80 個）。
- (4) 公立學校以藝術專案作為核心課後服務（如小學屬下藝體教培機構）。

以上說明：針對少兒培訓的專案，競爭範圍有公立學校，有個人工作坊、有專項教培中心。相對來說，中考（體育）、高考（美術）等類型公立學校未做，師資不夠，是較好的發展方向。針對少兒的項目，有很多勢均力敵的對手，尤其又有公立學校的課後服務，對手參與範圍已經很廣泛。市場相同的產品與服務太多，尤其品牌認可度比 Z 公司旗下非學科品牌 RC 要大很多（如少年宮），用戶轉換成本很低，退出障礙低，市場訊息複雜程度不高，從競爭決定因素來看，針對 5—16 歲青少年兒的藝術類非學科培訓同質化競爭非常激烈。

2.2.4 關於替代品威脅

目前 Z 公司旗下 RC 品牌針對少兒系列非學科類培訓，有較多的替代品可選擇。

- (1) 是線上藝術（如美術繪畫、書法引流產品），而美術、書法、繪畫類本身只是興趣產品，並非剛性需求。
- (2) 線上非學科之科技類的程式設計專案大品牌較多（如程式設計貓）對線下品牌是巨大衝擊。
- (3) 公立學校的普惠制產品（如每個月僅 120 元的美術書法舞蹈類產品以及公立學校推廣的程式設計類產品）對此類做課外教培中心的也是一個較大衝擊。
- (4) 客戶從教培中心轉移至公立學校成本非常低，只是離開原熟悉教師的成本，即可延續原喜愛的某個興趣項目。

2.2.5 關於購買者議價能力



(1) 從客戶購買力決定因素來說，客戶對校外培訓中心價格比較敏感（1200元/科/16次課的非學科類產品價格對於購買者的吸引力不大）。

(2) 客戶對 Z 公司旗下 RC 品牌認可度不夠高。

(3) 因為產品同質化嚴重，低價產品市場佔有率較高，針對 Z 公司旗下 RC 品牌所作的產品促銷活動，市場反應相對較為平淡。

2.2.6 關於行業新進入者

(1) 對於少兒藝術培訓，進入門檻非常低。有學校的美術、書法、舞蹈老師可開個人工作坊，大專院校剛畢業的美術、書法、舞蹈類學生的工作坊，原培訓機構的教師組團在家開設的藝術工作坊等。對於少兒科技類（如機器人搭建、程式設計等課程體系項目）進入門檻相對較高，因為投入器材成本較高，且體系課程搭建需要較高的專業知識和精幹團隊，另則招生管道也比較難。

(2) 對於少兒藝術類或科技類專案培訓，不具有規模經濟的可行性，市場整體呈現較亂，品質低下的狀態，同時降低成本的可能性較小。藝術類教師性格比較天馬行空，薪資要求較高，故不具有成本優勢。

(3) 對於少兒藝術科技類課程專案，與同行業競爭者對比，不具備產品差異化特色，如美術書法、口才舞蹈這些項目，重在專業教師教學能力，教材處於次要地位，當然成體系有邏輯框架的教材也有一定的優勢，只是此種優勢不能起到決定性作用。綜合來看，新入行者運營難度不高。

(4) 對於新進入非學科業務的從業者來說，沒有成體系的銷售管道或進貨管道，常見的客戶招生活動即是低價引流或老生口碑帶領或自然興趣上門客戶，但對於大多數客戶來說，花錢培養美術或其他非學科項目的能力，吸引力不大，即不是剛性需求。

(5) 對於行業新進入者來說，也難有獨有的低本成設計，也就無法取得規模化成長。

(6) 對於行業新進入者來說，目前的政策對本行業並不持支持態度，且短期內無法政策變化的可能性較小。政策的不支持是行業必須慎重考慮的一個方面。

2.2.7 關於供應商的議價能力

目前，對於美術類專案市場上有較多的品牌體系教材供應商，書法類專案、口才類專案、舞蹈類，以及科技類都有為數眾多的供應商。供應商所提供的支援有如下這些：全國品牌的支持（其實其自創的品牌影響力一般）；教材物料的供應（教材利潤率較高）；每年一至兩次加盟會議，提供師資人才培訓，但間接增加成本到加盟商身上。

從市場各加盟商加盟情況來看，大多大同小異，且產品同質化情況嚴重，另還有同類可替代性資源不斷出現。供應商的物料成本，加盟費以及召開會議的成本分攤到加盟商身上，使得加盟機構成本增加，運營難度增大。另外供應商的集中度也呈高度分散狀態，並呈現較大競爭的紅海狀態，進貨成本（如教材）居高不下。

若培訓中心向供應商方向（即前）整合，雖然增大了加盟業務的產業鏈和品牌聲勢，但人力成本和運營成本大增，整體盈利性欠佳。

整體而言，基於五力分析來看，從事少兒培訓的非學科業務被替代品威脅程度較高，產品同質化程度嚴重，購買者議價能力增強，供應商成本居高不下，行業門檻較低，故應創新業務模式。

第三章 Z 教育培訓公司基本情況和業務模式



3.1 Z 教育培訓公司基本情況

3.1.1 公司簡介

Z 教育培訓公司是經教育局及相關部門審批直轄，集文化教育培訓、藝術教育培訓、幼稚教育、素質教育拓展於一體的正規大型教育培訓公司。

堅持“樹品牌形象，設精品課堂，引創新理念，做細節服務”的企業文化；追求“讓下一代更具競爭力”的使命；宣導“和合創新、敬業敬責、不找藉口、成長成就”的核心價值觀，踐行“精熟講演、和諧快樂、活力高效”的教學要素，正逐步成長為集文化、藝術、幼兒養成教育于一體的教育領袖品牌。

堅持全力打造教育品質，先後榮獲國家、省、市級示範，先進，誠信單位及市 5A 級先進社會組織等榮譽稱號。我們堅持努力承擔社會責任，通過自主與政府部門、公益組織聯合的形式開展諸如：植樹造林、養老院慰問、福利院慰問、給山區小學捐款贈物、在山區小學成立希望書屋、對貧困學員實施免費培訓教育等公益事業。

十九年風雨兼程，我們成立了集教學、科研、管理、發展於一體的運營總部，下轄文化培訓事業大部（包含 PZ、RX 兩個子品牌）、素質教育事業大部（包含 RZB 幼教事業部、RC 藝術培訓事業部），統共十六個旗下分公司（校）。在以董事長為首的公司總部團隊的帶領下，我們正昂首挺胸邁向更廣闊的天地。

3.1.2 非學科業務培訓校區介紹

現有校區位址，都是選在流量較大，周圍社區成熟且具有一定的隔離區域的場所。校區人員配置採用：運營經驗豐富的學區主任一位加前臺諮詢人員一位加市場人員一位及若干老師。校區裝修由總部團隊負責，採用專業化裝修團隊，校區裝修風格滿足個性和藝術性的需求，以上硬體條件齊備後，在軟體方面，運營產品專案均來自加盟商（如 DV 美術、SB 書法、YK 口才、WC 舞蹈和 AKRT 創客課程），整個校區操盤過程，從 0 學生~200 學生，初步達到盈利平衡點需要 2 年左右時間。



3.1.3 負責人簡介

SY 系 PZ 教育創始人，Z 教育培訓公司董事長。目前擔任中國民辦教育協會培訓教育專業委員會副理事長、市人大代表、區政協常委等社會職務。SY 在長達二十多年的教育培訓生涯中，教學上創新性提出《音標教學法》，達到 8 小時會聽、說、讀、寫 48 個英語國際音標的目標。企業管理上創新性提出《跡象暨紅三角酷管理》，教學管理上提出《三位一體教育管理》，教學方式上對老師們創造性的提出了《3S 教學法》，深受業界讚譽和廣大師生歡迎。

3.1.4 團隊部分人才簡介

(1) 陳 SIR：國家人力資源和社會保障部家庭教育高級指導師、中國青少年研究會家庭教育高級指導師、GL 中高考數學培訓導師。

(2) Sophy 梁：12 年學校運營操盤經驗、中考狀元導師、運營管理金牌培訓師。

(3) Tony 吳：公司菁英班資深講師、DISC 職業性格分析資深講師、國家資質中學校長、國家資質幼稚園園長。

(4) Krystal 尚：5 年百強企業管理經驗、13 年校區運營管理經驗、國家資質小學校長、公司金牌管理者。

(5) MISS 李：多次獲得全國巡迴演講大賽一等獎、多次獲得全國教師大賽和教學大賽一等獎、多次主持全國教育會議、公司金牌管理獎獲得者。

(6) MISS 孫：10 年校區運營管理經驗、微笑之星、公司金牌管理獎獲得者。

(7) Ada 莫：畢業于廈門大學英語專業、8 年中考英語教學經驗、公司金牌管理獎獲得者。

(8) MISS 劉：資深學管諮詢師、公司金銀牌管理獎獲得者。

(9) MISS 莫：湖北文理學院環藝設計系畢業、六年美術教育一線教師、豐富的藝術特長考試代課經驗、擅長少兒美術心理學研究、少兒美術進階教程研發集團優秀管理獎獲得者。



3.1.5 公司架構

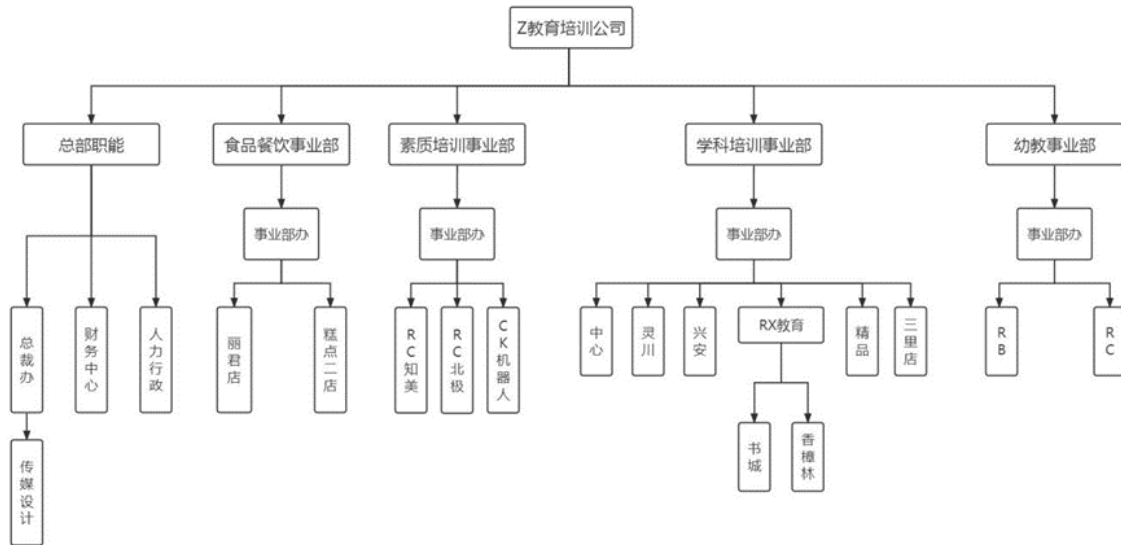


圖 3-1 公司架構

資料來源：公司內部材料

3.2 業務模式

3.2.1 核心業務及產品

核心業務目前是幼教與學科類培訓。

幼教即 RZB 幼稚園。學科類培訓即針對一年級至初三學生進行語、數、英、物理、化學等科目的培訓。由於“雙減政策”於 2021 年 7 月 24 日出臺，學科類培訓專案屬於萎縮狀態。

3.2.2 非學科業務體系介紹

Z 教育培訓公司旗下之 RC 非學科業務的第一家培訓中心 RCI 於 2016 年 5 月成立，第二家培訓中心 RCE 於 2018 年 3 月成立，第三家科技培訓中心 ZYCK 於 2022 年 1 月成立，以上統稱為非學科業務事業部，團隊迄今合計為 30 人。除開 ZYCK，去除攤銷和折舊，整體處於自運營狀態。



3.2.3 非學科業務產品介紹

表 3-1 非學科業務產品介紹

美術類	美學啟蒙、美學探索、美學感知、感知暢想、異想天開、造型創意、視覺寫實、造型視覺、趣味速寫、國際動漫、ICCT 素描、莫內色彩、國畫
書法類	硬筆書法、毛筆書法
舞蹈類	中國舞、街舞
口才類	蒙卡與小七、睿彩語客薈、英文繪本閱讀
科技類	ICBlocks 智能、Bricks 機械工程師 Scratch 互動創意程式設計、Micro:bit 程式設計智慧製造、Arduino 創意智慧程式設計、Python 人工智慧程式設計

資料來源：公司內部材料

3.2.4 非學科業務客戶引流活動

在成立一個新的校區並團隊到位後，首先公司會做系列的客戶引流活動，引流方案示例如下：

《非學科招生引流活動策劃》

活動名稱：超凡體驗課

活動時間：***年***月***日-***月***日

活動目標：***

(1) 活動目標

地推：10000 人次地推傳單量

個人微信和企業微信

①主發量：

朋友圈：1500 人次

群發助手：300000 人次

②轉發量：未知



(2) 招生目標

- ①每人每天至少 2 人次報名；
- ②至少 200 體驗人次（不超過 500 人次）；
- ③常規課轉化率 35%，轉化人次 70。

(3) 活動地點

- ①線上推廣：個人微信，企業微信。
- ②校區周邊線下推廣：以商圈、社區、全日制學校等為重點進行定點地推。

3.2.5 非學科業務團隊產品銷售途徑

（1）引流後，引流學生轉正價學生：諮詢人員和教師跟蹤引流學生聽課後的感受，盡可能促進轉化報名。

（2）正價學生的學期結束後的正常續班：一個學期結束前，會通過強化家長續班意識和堅持長期學習的重要性，或亦通過展示學生學習成果，促進持續學習。

（3）學生的跨科報名介紹：在學生學有餘力的情況下，促進學生跨科學習。

（4）學生的轉介紹：在家長及學生對整體教學滿意的前提下，學生不僅續班，而且還會轉介紹。

（5）正常招新：學校繼續通過各種活動或自然流量進行新生源招納。

3.2.6 企業及非學科業務 SWOT 分析



圖 3-2 Z 教育培訓公司與非學科業務 SWOT 分析

資料來源：公司內部材料

S (優勢)

(1) 市人大區政協地方資源

市人大和區政協聚集了一批商業領域精英和政府骨幹要員和商業領域精英，擁有經濟、地塊、人脈、政府關係等各類相關資源；人大代表和政協常委都有一定的社會的地位與名望，對業務的開展，對人脈資源的打通有相當的價值，要從政協委員、市人大辦公室獲取到這些關鍵人脈資訊，並和辦公室處好人際關係，通過節日聚餐、日常規劃、應酬等各種管道主動出擊，結交好圈內人脈，在此基礎上進行資源交換、專案合作和進一步資源的拓展，並有利於自我事業的業務發展與升級。



(2) 復旦大學，臺灣大學學術資源

復旦大學，臺灣大學為世界名校，數不清的學術資源彙聚於此。EMBA 同學亦是管理精英之一，Z 教育培訓公司負責人作為復旦-台大 EMBA 學員，首先對於企業管理與運營的相關通識已瞭解，想辦法從具有同樣行業管理經營的同學中或同學企業管理經營思維中獲得力量和有用的資源，可以相互進行智慧思維的碰撞，可以舉辦一些活動，也可以邀請好友來區域城市遊玩；除了人脈結交外，並多關注大學公眾號和線上大學培訓班及參加一些講座和查詢復旦大學學術網等多方獲取資訊和時代理論思維爆點，並考慮參加後 EMBA 學習，自我學術資源的廣泛積累將為未來事業的發展無形之中大力助力；

(3) 行業 19 年經驗和品牌形象在區域家喻戶曉。

Z 公司學科類運營已長達 19 年，同時發展了非學科幼教和食品事業部，原形成的學科類品牌已家喻戶曉，品牌知名度很重要，可以帶動其他品牌的知名度。在一個行業深耕多年說明企業負責人的定位、聚焦和韌勁。後儘管受到“雙減”影響，現成為全國學科類教育教培機構 10%的倖存者。同時也還在支撐相關其它事業品牌徐緩轉型成功。

(4) 雙減後還有 189 名職工努力奮戰，目前在職員工 202 人。合乎公司發展需求和價值的員工是公司最寶貴的財富。公司 200 多名職工是未來企業發展最重要的支柱和力量，有管理經驗豐富已在市場上博打出成績的高管。有博學多才、風姿風趣幽默的各事業部與分公司骨幹領導，有專業能力精深的骨幹職員，且司齡 1 年以上的 127 人，占比 62.8%，司齡 3 年以上的為 79 人，占比 39.1%；5 年以上司齡的為 57 人，占比 28.2%，10 年以上司齡的 17 人占比 8.4%，說明員工隊伍正趨於穩定，也適應了公司文化和制度，也在疫情三年中得到較好的穩定和加強，歸屬感和運營思維也進一步增強。還是要想辦法穩定 1~3 年的員工，進一步加強這段司齡段員工的穩定性。

(5) 員工 26 歲到 51 歲年齡的員工為 154 人，占比 76.2%，說明這部分員工正值身強力壯的年齡階段。已婚員工合計 109 人，占比 54.5%。在目前晚婚較多的中國國情下也說明了大部分員工正面臨要承擔家庭責任的壓力。以上均間接說明公司員工的奉獻力在進一步增強，宜在內部培訓，進一步強化員工對企業感恩和擔當思維。



(6)企業八年來每年均保留 20%的風險和發展資金，這筆現金流在目前國際、國內社會環境中及後疫情時代，顯得彌足珍貴，機會來的時候，公司具備一定的人力和物力來投資新項目或發展新的項目。

(7) Z 公司負責人的企業家精神、戰略眼光、視野格局對企業的生存及發展特別重要。Z 公司負責人具有明顯的幾個優良品質:韌性頑強，堅持不懈，精神陽光十足，一直帶頭奮鬥在管理崗位，至少具有努力拼搏奮鬥的企業家精神。在戰略眼光及視野格局方面，需要通過國外遊學、高人交流、廣泛閱讀等各方面去進一步加強。

(8) 任何一家公司要想有長遠發展，必須擁有良好的企業願景、使命和核心價值觀。雙減之後，這公司的企業文化略調整如下：

願景：讓下一代快樂、智慧、有效、全面學習，更具競爭力！

使命：成為中國西南區域青少年素質成長教育標杆連鎖品牌

核心價值觀：和合創新，敬業盡責，不找藉口，成長成就。

可想辦法將食品糕點事業部“愛”的思維和素質教育的核心價值觀融合來宣導企業的文化傳導。

(9) 有相應的連鎖管理運營能力。

Z 公司原 PZ 學科業務高峰時在區域三線做到近 20 個直營校區，說明公司已擁有一定的連鎖思維和運營能力。如統一 VI、千校一面、環創要求、產品規劃、人才複製、PK 思維等，按此相應思路，只要非學科或食品經營單店盈利模型成立，則同類業務連鎖式直營或加盟即可執行。

(10) 具有一定的財務思維和企業管理經驗。

通過財務年度收入、開支預算及戰略規劃會的召開，結合月度開支與收入的預算及運營目標規劃，19 餘年來，公司每年運營的結果呈現正向。Z 公司負責人強調管理運營細節，有一線員工管理經驗與企業管理運營思維，與一線員工積極互動交流，發現問題及時改善，一直在想辦法培養人才並增強員工信心和企業歸屬感。

(11) 企業一直在利用平臺化工具管理，如企業微信的辦公平臺、企業微信同一平臺的 2 號人事部、2 號招聘、2 號培訓平臺等，另有績效管理、校管家、收費管理、公貝固定資產管理、WPS 檔資訊管理以及財務用友軟體等都能通過微信和企業微信平臺打通。這樣一則效率提高，如審批，二則資訊有留存、共用，有利於企業平臺上的人力、物力、財力、招聘人才，人才庫管理、人力資源資訊、用戶端資料等各項功能一一聯通。



W（劣勢）

（1）由於公司原主力產品與專案以學科培訓為主，在雙減政策後，此專案營業收入下降到原來的 60%，但學科培訓的流量還在支撐集團轉型專案的升級。

（2）三年疫情讓人的精神壓力巨大，企業運營，跌跌撞撞。

（3）企業的非學科業務，現有產品處於紅海市場，有發展瓶頸，需調整賽道。

（4）企業管理人才年齡正逐漸增大，迫切需融入年輕新鮮管理力量。

（5）負責人的情緒駕馭能力有所欠缺，容易受情感影響，需正確認識情緒、事業的關聯影響，並要掌控好情緒不能影響到事業。

（6）三線城市人才是瓶頸，如何將三線城市行業人才整合好，需要非常高的人格魅力，員工高項回報，企業高利潤運作能力等，先要定位好公司整體運營框架和長遠發展定位，然後找到合適、匹配的人才運營並捨得付出高薪。

（7）公司整體還只是在三線區域城市折騰，格局不夠，要有並購思維和財務杠杆思維，來支援到企業的快速發展。

O（機會）

（1）毫無疑問，疫情 3 年之後，人流聚集增大，商業機會巨大。

（2）企業的人才和現金流是企業生存與突破式發展的機會。

（3）教育事業整體來說有巨大且穩健的市場，可以作為長期事業來規劃。

（4）目前企業轉型有了一定方向，還需進一步探索，如月子中心，養老專案等。

（5）企業已經形成了非學科或食品類事業的產品打造，人才團隊，產品銷售，或店面運營的模式模版，單店盈利模型正在形成。

T（威脅）

（1）民辦企業在時代背景下是受到抑制的。

（2）社會需求一直是供大於求的狀態。

（3）目前是疫情後，在國家國際環境也不容易的情況下轉型難度確實加大。

（4）非學科業務並非剛需且盈利率一般。

（5）企業面臨生存及轉型的雙重挑戰。

（6）時間上來論，給予企業煎熬轉型的時間只有 2 年。



Z 教育培訓公司在地方一個行業深耕 19 年,聚集了一個近 200 人的團隊,並儲存了一定的現金流。由有管理能力的骨幹人員,用心認真的組織企業平臺運營,積澱了一定的社會資源和學術資源。企業的生存與發展需要不停的創新和轉型實踐,與時俱進。雙減政策之後的 Z 教育培訓公司,可在本身業務的細分領域垂直深挖或跨行業轉型。儘管非學科業務現有產品處於一定的客觀限制中,但國家對素質教育的定位及疫情的全面消失,讓我們看到了巨大的商業機會。因此,必須定下心來,緊抓非學科業務模式的創新或跨行專案,全力以赴,讓現有團隊優秀人才發光發熱。現在的解決焦點應先聚焦在非學科業務專案產品的定位,人才團隊引進與穩定,非學科業務客戶的思考與拓展以及校區內部管理流程打造與細節強化,最後完成非學科業務模式的創新。

非學科業務模式創新思維形成後,單店盈利模式正在形成中,只要政策能稍微支持些(如科技),則未來非學科佈局可按連鎖(直營,加盟或合作連營)方式最快區域複製。

第四章 非學科現有業務模式的問題分析



4.1 科技類專案問題分析

4.1.1 項目定位

科技類專案之機器人搭建和程式設計等體系產品加盟引入後，體系齊全，針對不同學齡階段有不同課程。但市場上的機器人搭建程式設計類產品屬於小眾化（位居藝術專案之美術、舞蹈產品之後），且三線城市家長接受程度不夠或產品價格方面偏高，故生源招納不夠。目前定位為非學科業務課程運營。但由於不是專門校區團隊運營，力量存在分散。

4.1.2 人才團隊打造

整體來說，程式設計等項目的人才打造並不太難。原有學科類語、數、英、物、化教師或資訊類專業畢業的教師具備有給小孩上課的能力後，經過反復教研、磨課後，熟悉三個月後即可成為科技類專案人才教師團隊，但如何更進一步成為精專的科技型教師值得更加深入的探討和研究。

4.1.3 產品銷售

校區對科技類專案的運營，產品推廣方式大體如下：

（1）19.9 元每節課進行學生體驗活動，體驗活動中進行會議式行銷，同時對學生進行遊戲式教學，務必讓孩子沉浸其中，最終繳費成為正價生。

（2）進入私立幼稚園進行宣傳。合作開發科技類項目興趣班，進行興趣班運營，間接得到生源資訊，並引流到自我培訓中心校區。

（3）針對已有學科類客戶進行行銷，基於家長信任進行產品直接或間接行銷。

以上行銷方式可能存在生源管道太窄的局限，最終導致招生效果不夠明顯或突出。



4.1.4 校區運營

科技類產品校區必須具備濃郁的科技類情境，且須有可互動、可體驗的產品展示區域，務必要求形式豐富多樣，讓人興趣盎然。目前公司在這方面缺少進一步的烘托和氛圍渲染。

4.2 美術類專案問題分析

4.2.1 項目定位

分析非學科專案之美術類專案，是非學科教育培訓類的主打專案。之所以為主打專案，一是因為市場容量夠大，家長為孩子挑選興趣類培訓的第一大選擇即為美術。二是因為美術專案產品體系夠廣夠細。三是未來美術專業就業及名師名人可能造就了一批基層愛好者。在有較大市場的同時，針對少兒美術培訓的藝術教育培訓中心也存在一定的定位問題，即如何塑造美術專案的高檔定位及打造美術項目的精品定位（如高考美術）。

4.2.2 人才團隊打造

針對非學科業務的美術專案的少兒美術培訓的師資團隊打造較為困難，普通大中專院校有美術專業，另社會上亦有一批美術專業教師，但大中專院校未畢業學生經驗不足，只能作為助教待培養，即使培養成功後，其可能也畢業在即，因就業、回鄉等原因，故穩定性較差。社會上的美術專業教師待時機成熟後，或因想自我工作坊創業，或因全日制學校招聘美術教師而流失。如果想尋覓並打造高考美術專業教師團隊則更有難度。因為高等專業美術教師基本功造詣已到了一定程度，比起少兒美術教師要高出幾個檔位，這類教師或許已經有自己創業思路和想法，或者需要提高培養。總之，美術專案人才師資團隊穩定性欠缺，正常流動性極大需有穩定師資隊伍的機制到位。



4.2.3 產品銷售

普通的美術專案產品在市場上太普通而不見新奇，亦沒有特色。如何標新立異，使其獨具特色，吸引消費者參與培訓是值得深思的問題。針對少兒美術培訓的產品行銷常見方式有：

- (1) 19.9 元每 2 節課的活動行銷課進行學生體驗活動引流；
- (2) 幼稚園美術課程合作（但一般幼稚園有自己的美術老師）；
- (3) 常見宣傳單張貼或發放，以便使客戶有機會認識機構；
- (4) 出外路邊寫生吸引潛在客戶注意；

從以上方式可知，少兒美術專案產品的宣傳推廣存在較大瓶頸，儘管社會層面潛在客戶基數大，但如何成為准客戶存在行銷策劃、行銷方案，行銷路徑的系列問題。

4.2.4 校區運營

少兒美術專案之戶外培訓中心運營中，作為其中支柱專案，校區運營中，環境氛圍設計、團隊運營、支柱項目會員制推廣、以及人才團隊產品運維等都必須系統規劃。培訓中心的美術教室和大廳必須進行一定格調的環創設計和氛圍佈置，使得客戶進入到現場能夠被感染，能夠身臨其境。人才團隊師資優秀，行銷方案到位，校區整體運營及管理流程細節必須到位，這些問題都需要在調研後進行改善。

4.3 書法類專案問題分析

4.3.1 項目定位

少兒書法（含硬筆、軟筆書法）是目前市場的寵兒，客戶量龐大。國家中、高考對寫字也有一定的要求，即字跡工整，不潦草等，占整體分數的 3 分以上。社會也傳誦一句常理：字是一個打米錘，意思是字的好壞代表一個人的學識和修養。另外，一至三年級的學生是書法最重要的攻堅階段。一旦形成習慣後，字體很難改變。因此，書法的培訓關鍵在於一至三年級學習階段。故書法學習的客戶物件，應為幼稚園大班至三年級學生。在如上優勢之外，書法類學習費用不能太過昂貴，一般家長並不願意花費 1400 元讓孩子學習硬筆書法，但也存在精品高檔客戶，故書法類

正常定價應該低價，如 300-500 元/科/期，但設高檔精品特色化班，主打產品、教師差異化行銷。

整體而言，書法產品應定位引流產品+高端產品配合，主打培訓校區生源流量引進，定價應低價引流+高價設計。



4.3.2 人才團隊打造

書法項目的人才團隊打造難度不大，畢業於大專本科院校藝術系美術與書法專業的學生具備相應的專業能力。故應從學校引入實習生代課生作培養，待教師風範熟悉後，即可留校轉為長期從業者，並簽訂相關協定，但此類畢業生有一個至關重要的心理問題，即對教培中心沒有歸屬感。唯一辦法是將企業做大做強，從而建立員工認同感。

此類問題歸結為人才培養系統問題，需要實施招聘→培訓→實習→正式流程，並充分準備多個書法類基礎人才，打造競爭意識，留下各方面能與企業同甘苦的老師。

4.3.3 產品銷售

目前仍然作為正價課在銷售，應考慮作為引流產品來銷售，目標是引入大量的生源作為各專案生源儲備，然後將生源分類管理，在服務流程，細節化設計，產品構成方面，採取差異化運營。

4.3.4 校區運營

針對書法專案如何在教育培訓中心運營。目前方式是開闢一間教室，進行氣氛、氛圍佈置，環創佈置，再安排好教師教學，然後續班即可。此舉問題存在於如何對客戶進行分類，提高服務品質（服務流程化細節化設計），從而提升續班率。



4.4 舞美類產品專案問題分析

4.4.1 項目定位

市場上來說，舞美類專案產品應是市場上最愛歡迎，最易突破的藝術產品。人們對於舞美的追求從未中斷，少兒舞蹈也是廣大中小學生尤其幼稚園到六年級很多女學生鍾情的嚮往。思維上來說，舞蹈課程最重要的在於師資和課程，團結好優秀的師資是舞蹈最重要的核心。

- (1) 客戶定位：幼稚園至四年級學生，或高考舞美學生。
- (2) 人才定位：舞美師資穩定最重要，可定位為合作分成式的。
- (3) 產品定位：必須引進品牌課程、課程設計有層次、有梯度。
- (4) 銷售定位：應以口碑為主，及年終展示出來吸引新生源。
- (5) 校區運營定位：合作式開班運營，合作式發展，共同贏利。

4.4.2 人才團隊打造

舞美類人才團隊打造除了首先要有領航人之外，還必須培養一批後備力量，必須從大專本科院校尋覓並培養人，從引入到培養到後續穩定都需有方案，目前 RC 問題是一未找到合作的領航人；二未有培養體系；三未有足夠大的場地和展示空間；四未有師資穩定方案，故舞美類專案需重新統籌規劃。最後歸結到還是人的問題。

4.4.3 產品銷售

舞美類產品銷售應做好學生期終彙報和考級表演，目前這方面的操盤運營較少。

4.4.4 校區運營

要做好舞美類項目，首先必須有大的場地，不僅是活動空間亦需有展示空間；二是必須有服務細節流程，從客戶入門到進入課堂都必須有策劃、有設計、有安排、有落地，從氛圍佈置到接待到課程內容安排到持續續班都需打造細節。



4.5 語言藝術專案問題分析

4.5.1 項目定位

語言藝術（口才）類專案產品應是非學科業務產品中一顆閃爍的新星。口才對於一個人終生成就有很大影響。口才項目培訓亦是市場上家長較青睞的非學科內容之一。打造口才類專案第一需要好的循序漸進的課程體系。第二需要好的教師。口才專案可定位作為非學科業務的常規專案，來為校區相關開支的分攤創造一定貢獻。

4.5.2 人才團隊打造

口才類教師不易打造且生源亦不好招納。如何打造口才專案的教師團隊是一個挑戰，團隊過大在低迷的市場環境下導致入不敷出，而削減人員又易於導致團隊問題，因此必須有人才團隊打造思維和系統機制。

4.5.3 產品銷售

語言藝術類專案要想能打出知名度，須和電視臺或廣播電臺聯繫，給學生展示的平臺，同時多給家長以舞臺彙報展示學生的學習成果。

4.5.4 校區運營

作為非學科業務之口才專項專案，首先要呈現出口才教室氛圍，即必須佈置好口才教學體系和相關外宣資料。同時，大力宣傳教師的簡歷和教學經驗。以利於就讀學生認識並轉介紹，專業諮詢師對口才項目也要非常清晰其教學內容，教學特點，教學效果，來促進該項目的招生。

第五章 非學科業務問題調研分析



5.1 調查訪談前期準備

為了更明確非學科培訓機構的開辦和運營需要重視創新的內容，全面有效地反映非學科機構的運營需要提升的模組及市場的需求，筆者分別從運營和市場需求的層面分別抽取基層教師 10 名、前臺 5 名及高層人員 3 名和反映市場需求的 25 名學生家長通過調查問卷和 5 分鐘左右訪談的形式完成問卷調查。非學科機構運營團隊內部調查和訪談的重點是如何進行有效的管理促進生源的引流、轉化、機構成本控制方面以保證機構的良性發展；而外部學生家長參與調查問卷的調查訪談重點是家長在選擇校外非學科培訓機構時的想法和遇到的問題。重點在於對非學科科目的選擇、價格定位的接受度及選擇培訓機構主要考慮哪些維度等；設計問題時採用封閉和開放性的問題結合的形式，不帶有明顯的傾向性，能更全面的瞭解被調查者的想法。

5.1.1 訪談對象

(1) 為了更客觀的回饋非學科機構內部運營的情況和市場的影響因素，選取的內部運維人員是超過 1 年司齡以上的授課教師、前臺和中高層管理人員。

(2) 為了更清晰訪談物件對科目的需求、選擇及其它訴求，故選擇訪談的物件是機構內適齡（3 歲~12）歲學生的家長；具體選取訪談物件條件如下表所示：

表 5-1 訪談物件資訊表

類型		分類	人數
運管團隊	性別	男	7
		女	11
	職位類型	高層	3
		前臺服務	5
		教師	10
類型		分類	人數
客戶 (學生家長)	性別	男	16
		女	9
	年齡	28-35	17
		36-48	8
	家長類型	在本機構培訓學生家長	14
		外部學生家長	11
	培訓經歷	報名參加過	20
		未報名參加過	5

資料來源：本研究整理

調查者的具體情況見上表，根據以上規則確定的訪談物件，由前臺客服給訪談對象微信邀約或調查培訓期間接送等候小孩的家長，外部家長以邀約到機構瞭解優惠政策及參與問卷調查領取福利的形式，讓調查對象抽時間配合訪談；調查在一周內完成（2月1日至2月7日）。

5.1.2 訪談目的及主題說明

（1）對內部的運管團隊展開訪談調查的目的是：瞭解非學科團隊運維的難點、痛點在哪裡？通過何種舉措可以優化管理和提升業績？為了更客觀的回饋非學科機構內部運營的情況和市場的影響因素，選取的內部運維人員是超過 1 年以上的授課教師、前臺和中高層管理人員。

（2）對外部的家長展開訪談調查的目的是：明確哪些是客戶決定選擇非學科培訓的因素、非學科機構的創新及突破點在哪裡？因此選取的對象是機構內適齡（3 歲~12）歲學生的家長。

表 5-2 運管團隊訪談綱要設計邏輯

調查/訪談主題	問題舉例	目的
1.非學科生源的年齡構成	請問一般參加非學科培訓的集中在哪個年齡段？	瞭解參培的學生群體年齡段
2.課程價格定位	哪個區間的價格定位相對符合學生家長的期望	瞭解價位的設定便於推廣及成交
3.生源引流的有效辦法	對於生源的引流，你覺得哪些辦法相對比較有效？	瞭解非學科機構如何有效的引流
4.引流班的轉化	引流班如何增大轉化率？	幫助員工一起探討找到提高轉化率的方法
5.家長看重機構哪些方面	在以往跟學生家長接觸溝通過程中，你認為家長更看重以下哪些方面？	瞭解機構需要改善和優化的模組
6.導致人員流失的因素	您認為導致團隊內部員工流失的主要原因有哪些？	瞭解導致人員流失的主要因素，制定相應措施有效維穩
7.如何保持團隊穩定	您認為保持團隊穩定的機制有哪些？	吸納團隊成員的意見，提升團隊凝聚力
8.非學科機構內部有效管理有哪些舉措	您認為在非學科機構的運營過程中哪些舉措可以提升和優化管理？(請簡單說明)	挖掘機構運營提升點有利於降低管理內耗、提升管理品質
9、如何優化管理	如果你是非學科事業部領導，你想從哪些方面加強管理？	集思廣益，讓員工切換視角更能看到問題的本質

資料來源：本研究整理

註：具體調查問卷見附件 1

表 5-3 學生家長訪談綱要設計邏輯

調查/訪談主題	問題舉例	目的
1.非學科類培訓的重要性	您會給小孩報哪些非學科類的課程？ 能談談為什麼是這門/類課程？	瞭解被調查者對非學科類培訓重要程度及具體學科的理解程度
2.在孩子興趣培養的投入	您能接受為孩子的興趣愛好發展每月投入多少？ 你給孩子報了多少門非學科類的課程？	瞭解被調查者對非學科類培訓的需求及消費的頻次
3.選擇培訓機構更看重哪些方面？	您對孩子參加興趣班更看重教培機構什麼？	瞭解非學科機構各維度在學生家長心目中的權重
4.培訓費用及價格定位	您認為科技（機器人程式設計）美術、舞蹈形體、樂器、口才每堂課的價格，您能接受哪個範圍內的？	瞭解學生家長的消費力和對非學科課程定價的期望
5.找培訓機構的管道	你會通過哪些管道找非學科類培訓機構？	有利於機構的市場推廣宣傳及引流
6.非學科科目設置	你希望在非學科培訓中增設哪些科目？(請簡單說明)	瞭解培訓市場的需求，便於科目設計

資料來源：本研究整理

註：具體調查問卷見附件 2



5.2 調研訪談的內容分析

通過分別對內部團隊和外部家長的調研訪談，本研究就以下訪談結果進行歸納如下：

(1) 在就如何保持團隊穩定性方面？A 機構高層普遍認為想要保持團隊的穩定性，核心骨幹的穩定和凝聚力非常重要，應導入相應的期權和管理分紅的分配制度突出和量化核心員工奉獻值，同時在培訓和員工的職業生涯規劃方面公司應該予以支持；B 授課教師和前臺更加關注薪酬的合理性及員工的人文關懷層面；

(2) 非學科機構內部有效管理有哪些舉措？A 明確非學科機構總負責人或總監等，對組織架構須重新調整，有獨立統籌的運營官；B 優化業務流程的管理，在教學、教務和市場運營方面執行標準及細節方面要清晰明確，避免產生過大內耗；C 重視服務模組，做到“標準流程服務”還不夠，應加強“個性化服務”加強客戶的記憶點，做有溫度的服務。

(3) 非學科科目的設計方面？適當增加棋類（圍棋或象棋）、體育（溜冰和武術）的培訓，不定期舉行內部的比賽和策劃親子活動。

表 5-4 非學科課程開設調研結果

非學科課程開設的調查結果回饋						
序號	項目	調查項/選擇人數				
1	如果給子女報興趣班，你會考慮報哪些科目？可選擇 1-2 個	程式設計 (6 人)	演講與口才 (6 人)	棋類 (3 人)	美術 (5 人)	音樂舞蹈樂器 (3 人)
2	您主要是通過哪些途徑瞭解到培訓機構？[單選題]	朋友介紹 (13 人)	網路宣傳 (4 人)	廣播新聞 (0 人)	宣傳單張 (3 人)	其他 (5 人)
3	您對孩子參加興趣班更看重教培機構什麼？可選擇 1-3 個	品牌 (12 人)	師資水準 (17 人)	教學品質 (15 人)	價格 (8 人)	環境與安全 (7 人)
4	對於機器人程式設計、舞蹈、樂器及口才每堂課的價格，您能接受那個範圍內的？[單選題]	100 元以內 (3 人)	150 元 (13 人)	200 元 (5 人)	250 元及以上 (2 人)	看重課程品質 (2 人)
5	您能接受為孩子的興趣愛好發展月投入多少？[單選題]	100 元以下 (4 人)	100 元-300 元 (16 人)	300 元-500 元 (6 人)	500 元以上 (1 人)	——
非學科課程運營及管理的調查結果回饋						
序號	項目	調查項/選擇人數				
1	2、您認為機器人程式設計、音樂舞蹈、樂器及口才哪個價格區間相對符合學生家長的期望？	100 元以內 (1 人)	150 元 (11 人)	200 元 (8 人)	250 元及以上 (3 人)	看重課程品質 (2 人)
2	在以往您跟學生家長溝通接觸過程中，您認為家長更看重以下哪些方面？可選擇 1-3 個	品牌 (7 人)	師資水準 (13 人)	教學品質 (12 人)	價格 (5 人)	環境與安全 (3 人)
3	對於非學科生源的引流，你認為哪些方法比較有效？[單選題]	學生轉介紹 (14 人)	朋友圈及網路 (3 人)	發傳單地推 (3 人)	低價體驗引流 (3 人)	其他 (2 人)
4	您認為導致團隊不穩定和人員的流失，主要是由哪些因素導致的？可選擇 1-2 個	員工關係緊張 (3 人)	不能適應工作 (5 人)	達不到薪酬水準 (11 人)	缺乏培訓和學習 (7 人)	不符合發展規劃 (8 人)
5	您認為維持團隊穩定和發展的辦法主要有哪些？可選擇 1-2 個	改善工作環境 (5 人)	給與核心員工期權 (9 人)	加大培訓力度 (5 人)	企業文化建設 (4 人)	提升員工關懷 (7 人)

資料來源：本研究整理

註：填充“灰色”所示為為該調查選項中選擇人數占比最高的選項



5.3 調研訪談總結

(1) 外部學生家長訪談回饋結果

經對桂林本地的學生家長的調研訪談，家長尤為重視對學生在表達力、交際溝通、機器人程式設計及美術書法方面的培養。在對非學科機構的選擇方面注重機構的師資力量和教學品質；有 92% 歲以上的家長願意為子女在非學科方面進行投入且每月投入的額度為 300—500 元/月，說明非學科培訓作為學科類的培訓的補充，存在較大的市場需求。

(2) 內部運營團隊成員的調研訪談結果

通過對 Z 公司內部非學科事業部的調研調查，結果顯示：有 85% 以上的家長更注重非學科機構的師資和教學品質，在以往對學生的引流及招生過程中，讓內部的學生轉介紹仍為招新比較有效的辦法，在保持團隊的凝聚力和穩定性方面，大部分的員工更關注機構有沒有達到預期的薪酬水準和機構的發展是否跟個人的發展規劃相符；另外通過對內部員工的訪談，有 80% 以上的員工，尤其是中高層員工希望公司能進一步優化薪酬機制，通過期權或股權分配制度的方式提升中高層員工工作的主動性和保證核心員工的穩定性，在平時員工關懷和技能培訓方面要適當的提升和加大。

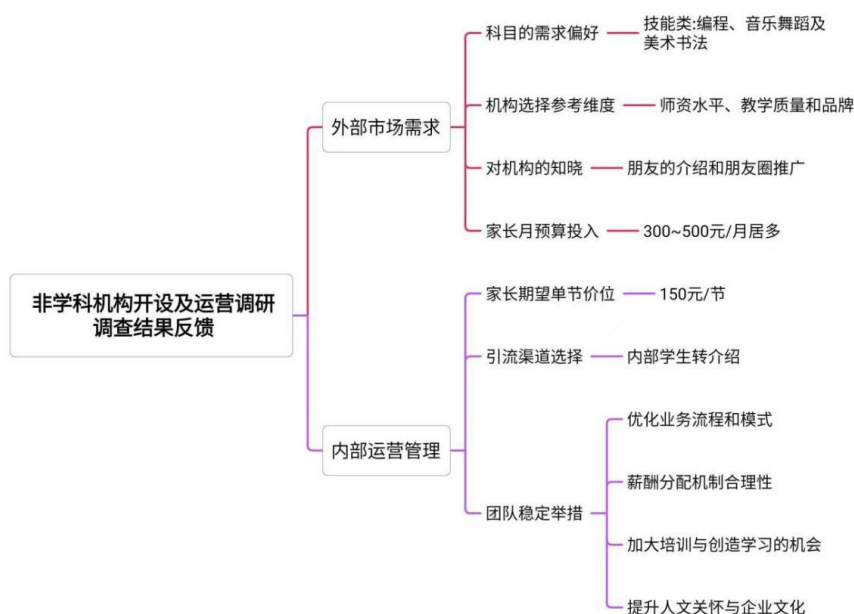


圖 5-1 訪談結果思維導圖

資料來源：本研究整理

(3) 訪談結果分析

從以上思維導圖可以看出，隨著“雙減政策”的實施，為培訓機構開闢出了另一個“戰場”，那就是非學科培訓，特別是後疫情時代，非學科類的培訓需求保持需求旺盛的態勢，但修煉機構的“內功”依然是機構生存和發展的根本，機構的運營和管理須緊緊圍繞著“人、產品和市場”展開，機構運營的成功與否是客戶選擇的結果，也是機構運營人“功力”的體現。非學科機構運營的難點集中於生源的引流和引流班的轉化方面，通過內部人員的訪談回饋：學生家長對非學科機構培訓的需求隨著學生家長對“素質教育、全人教育”的意識逐漸加強，非學科教育的需求也逐漸旺盛，現有的非學科機構、興趣班存在經營規模小、經營點分散、師資力量參差不齊及存在證照不齊全，經營不規範等諸多亂象，因此對正規、專業，師資力量雄厚及教學設備設施完善的一站式非學科教學機構的需求尤為迫切。其次在內部人員穩定性方面，尤其是核心員工及中高層方面要給予一定的管理分紅和期權，發揮其主動性和積極性；基層方面進一步優化薪酬設置，加大培訓及企業文化建設；最後非學科的運營核心關鍵在於“現金流”，需要加強過程管理，如每一次教學服務、平時的客情維護以及家長說明會，客戶的轉化和成交往往都是藏在服務的細節裡，這就需要整合和梳理出 SOP（標準流程和業務流程），進一步降低管理內耗和提升服務品質。

第六章 非學科業務模式創新方案及實施建議

依據如上所述的宏觀環境和行業環境，迎合目前素質教育定位中，教體融合，體育創新發展，科技創新引領甚至營地研究教育等政策。Z 教育培訓公司非學科業務在夯實原少兒培訓專案，爭取基本面正常維平的基礎上，宜組織人力進行素質項熱門專案轉型和創新，並在現有問題改觀的前提下，在協調管理上改革與創新、新業務專案創新與非學科個別業務專案的合作模式上創新。

6.1 非學科現有核心業務模式的改革與創新

6.1.1 非學科核心業務模式的定位創新

一個校區或一個專案一定要有引流產品，正價產品及高端產品。對於藝術整體素質教育校區來說，可以整體定位，書法類為引流產品，然後科技類為高端產品，口才專案、美術項目、舞蹈專案為正價產品，在每個專案產品裡，又可設計 19.9 元/4 節課引流產品，399 元的某入門產品；999-12999 元的正價產品，及 3999 元的價格的高端產品，如書法班可以定位為 16 次課即 320 元或 520 元。在進行價值或價格定位的同時，必須要有對此產品價值的描述（如每次課學到的內容具體描述，可達什麼目標，並可舉例說明，如可以參與考級或競賽）。

6.1.2 目標管理思維創新

（1）專案目標制定和相關規劃

業務專案要想運營發展，每年進行成本核算和收入預計，並確立目標和團隊考核指標是必須的。且在目標設定的基礎上設計好必要的能達到的獎勵制度，用必要的獎金和相關機制去牽引考核，並達到預定目標。

先對專案校區做年度規劃（含目標規劃，含全年活動設計，成本收入核算，可能盈利的區間），如非學科年度財務經營預算規劃表（見附錄表 3）

通過財務成本核算，要求達成相應目標。而要達成目標，必須老生續班多少，招新多少。而要想招新多少，必須設計什麼樣的招生活動，來完成什麼樣的招生目標。

以上需通過一定時間細細研究分析，確定具體的資料指標。並全員知曉。



(2) 設計活動及相關制度

①設計全年可執行的活動計畫，通過活動來打開知名度和招新。

②必須設立可以達成的獎勵制度和招生續班制度。獎勵制度是牽引團隊達成目標的重要手段，老生續班率制度和招新制度是維持客戶的重要激勵制度，也是教培業務的生命線和底線。設立好可以達成的相關制度，並通過各種方式去激勵團隊，必須嚴格執行制度，並想辦法達成目標。

一個專案的成功與否，首先在於有戰略眼光，有對市場形勢的判斷，與決策性投資。然後，在良好的執行團隊運營下，進行好年度、月度規劃，規劃好財務預算中的開支與收入。企業運營中，財務引領管理的思維非常重要。一般來說，開支是固定的，收入是可以想辦法拓展並增大的。通過獎勵制度的牽引，當超過盈利平衡點後，再穩定團隊和繼續努力，專案即能初步達成穩定，並按規劃進一步發展。

6.1.3 人才團隊打造創新

人才團隊打造毫無疑問是企業最大的核心。針對非學科之科技、美術、書法、舞蹈、口才類師資團隊，首先，要想辦法穩住現有團隊。在現有團隊基礎上必須有打造團隊梯隊的體系和系統。

(1) 穩定現有團隊的機制和辦法

利用期權方案來穩定是較好的辦法，但 RCZM 在此機制的基礎上校區並未達到盈利。故機制名存實亡。是否可以按如下方式執行另外的機制。

如交 3000 元-5000 元，公司薪資機制按如下方案：

底薪+課時費+獎金+分紅，獎金可為固定年金，如交 4000 元，則每年年底可獎勵 600 元-1000 元，但必須穩定二年（含）以上，可簽三年合同，若有利潤，則根據層級另計 3%-5%的純利潤分紅。

(2) 打造第二梯隊的體系

由培訓部和人力資源招聘中心，人力資源招聘中心主招從大專本科院校一小批美術、書法、舞蹈、口才教師，進行必要的崗前培訓和教師考前培訓，及其他相關培訓，之後送到校區跟隨有經驗的教師作徒弟，且徒弟拜師儀式必須恭敬、嚴謹，此項交由培訓部細緻完成。

(3) 人力資源中心想辦法從市場挖掘得力骨幹或經驗教師，使之能融入企業所需要的人才梯隊，如找到舞蹈領航人，發展舞蹈團隊。

(4) 人力中心與培訓部密切關注人才團隊，通過團建，交流、演講活動等形式與相關基層中層員工交流獲取一手資訊，穩定好員工的歸屬感。



6.1.4 產品行銷方式創新

(1) 非學科類培訓校區的產品銷售方面

首先，產品參數設置要清晰。產品介紹應包括產品名稱、產品體系、產品培訓目標、產品培訓課時教學等。對外要有產品銷售套路。套路之方案應還是遵循低價吸引意向，如 19.9 元/4 節課引流，然後進行合適的公開課，利用會銷方式和銷售團隊進行配合式會銷。進行宣傳時，地推宣傳方面要將宣傳單宣傳到各個樓層，各級店面，校門口，或異業聯盟進行相互介紹。

對內主要進行老帶新、擴科及續班要求。關於老帶新方面，首先要有老帶新獎勵制度(如雙響炮)，然後可以組織老帶新及擴科的專項活動，此項活動亦需策劃，設計，並有專門團隊推進。

續班方面，應進行專項活動，來有力推進續班，如 Z 公司每年十二月的“約惠狂歡周”活動和每年五月份開啟的“狀元節”活動，效果每次都還不錯。

《“約惠狂歡周，報名聚划算”活動方案》

活動主題及背景

“約惠狂歡周，報名聚划算”活動等一年二次，通過集中的報名形式，回饋老學員及家長，並通過品牌宣傳，吸引新客戶。

活動時間：**

報名繳費階段：**年**月**日——**月**日

活動目的：

- ①老生留存
- ②老帶新轉化
- ③招新
- ④隔期生喚回

(2) 非學科可以採取異業合作的形式獲取潛在目標生源

隨著人口出生率的降低，老齡化進程的加劇，生源會逐年的減少，非學科機構賴以生存的業務也將逐年縮減，靠人口獲得的紅利已不復存在。想要突破瓶頸和保持市場份額，抱團取暖是不二的選擇，例如可以採取異業合作的形式，通過加大外

聯與本地連鎖的童裝連鎖店、兒童類的攝影機構及兒童書店合作，實現資源的整合，設計相應的引流及轉化體系形成閉環，在一定程度上可獲得異業奉獻的生源。

(3) 非學科科目公益進校園

在業務發展的過程中，加深非學科培訓機構與學校合作，充分發揮校外非學科機構在興趣教育方面的教師資源和教學設備優勢，尤其在人工智慧、機器人程式設計類課程方面，既是未來素質教育的趨勢，也是學校教育相對薄弱的環節，可以與學校的教學互補，校外非學科機構在公益教學的同時提升品牌形象及口碑、增加客戶粘性，達到間接引流的目的。

6.2 非學科業務間協調管理的改革與創新

6.2.1 事業部管理改革與創新

事業部管理模式為事業部負責人+校區主任，現主要是會議式管理。每個星期開彙報例會，從彙報中發現問題並給予指導，流程方面也只是聽聽、問問、指導，效果一般，應想辦法改革管理模式。首先必須多下一線瞭解問題，不純粹憑經驗來管理。然後要求進行詳細表格資料彙報，突出解決在業務上和教學品質的提升上的問題。

6.2.2 校區運營之環創佈置創新

必須對旗下所有校區進行環創的重新設計與佈置。從週邊到教室內容，週邊的標牌設計、宣傳區域安排、走廊的細節、教室的環境氛圍等各方面均要求環創細節的規劃和要求。

(1) 週邊廣告須更加醒目，方向指示牌，標牌課程一目了然，閃閃發亮，(RCWM) 戶外燈更換成改過後的 LOGO。

(2) 內部必須劃分獨立區域，整體規劃且重新設計。

(3) 戶外要有宣傳區域，定點宣傳校區的課程體系、參賽獲獎、客戶認證、活動速遞。

- ①必須備齊專案課程體系；
- ②必須有競賽獲獎名單；
- ③有不同類各級客戶各項好評與認證；



④有各類活動的介紹（如外出寫生、元旦匯演等活動）。

（4）走廊細節和地板或背景板想辦法用藝術手工，VI 顏色，某些想表達的元素來進行裝飾或豐富。

- ①通過手工藝術品進行環創；
- ②通過 VI 顏色進行重點宣導；
- ③通過一些文化體系和思維強化藝術真諦。

（5）各教室內風格必須符合所教課程的風格（如口才教室、科技教室、美術教室、書法教室、舞蹈教室佈置風格應完全不同）。

①科技教室必須有科技元素，程式設計的意義描述，課程體系（尤其 RCWM）；

②口才教室必須有“YK”課程體系，口才吸引客戶的重點原因表述；

③美術教室必須有“DV”課程體系，美術對人的意義與教師簡介；

④書法教室必須有“書法”課程體系，介紹及書法與中、高考的關係及教師簡介；

⑤舞蹈教室必須有一些舞蹈基本功的訓練圖等。（以上請各專業教師給予合適建議並落地）。

6.2.3 校區運營之管理模式創新

（1）非學科業務之校區管理流程尤其細節管理思維創新一“紅三角酷”細節管理，紅三角泛指儀容衛生、客戶服務和氛圍打造，是在 EMBA 案例學習中發現並結合自身企業管理所創新提煉出來的一種日常管理表格，管理成效較好。紅三角酷應拆分來理解，酷指的是厲害，優秀的意思；紅三角指的是：儀容衛生、客戶服務、氛圍打造等校區管理方面的三個重要角度。而每個角度又可細分，如儀容衛生可分為前臺儀容儀錶與校區衛生標準，如客戶服務可分為行為舉止，班級管理與校園安全管理，如氛圍打造可細分為跡象場景思維落地和校區氛圍佈置與管理。以上各細分方面盡可能細化落實到日常檢查表格中，結合他查劃“√”與“×”或評分，要求檢查代表簽字，並進行常規表格（含拍攝照片）周彙報來形成管理習慣，最後總部行政部門進行匯總或評比，達到相應管理成效。（附錄 4：Z 教育培訓公司“紅三角酷”前臺日常規他查表）



(2) “跡象”管理

①一個跡象管理的設計框架^[15]。

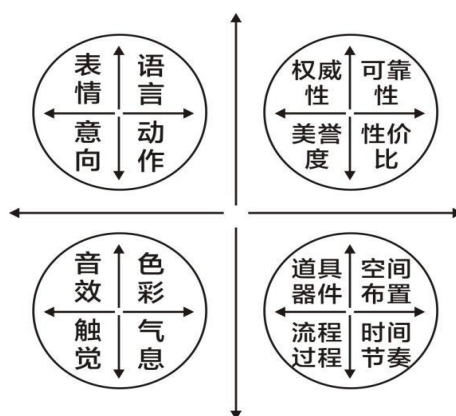


圖 6-1 “跡象”管理架構圖

資料來源：本研究整理

②要求非學科業務校區有“跡象管理”“造場”“場景思維”的框架思維能力。

“場”是有能量的，是能改變人的意願的，客戶入校，客戶交費，客戶消費都會有場景，場景會影響客戶的思維，會最終使得學校的運營結果發生根本性的變化。

常見周邊“場景”“情景”反應：

有人說，我到了某個醫院，我能聞出他是個高檔醫院。

有人說，我看到某個老師，從他走路的姿勢就能看出他的氣質和經驗。

有人說：有一門課堂三分鐘後，我就知道該老師的教學能力了。

有人說：我一進一家米其林餐廳，就知道這個餐廳的味道好不好吃。

③口號：全力加大“跡象管理”，打造“場景”思維能力，學會造場。

④執行：

A、校區運營團隊的精神是昂揚向上的，信心是堅挺的，這是一種場。

B、設計校的色彩、音效、五覺、氣息這些本能跡象，是能帶來磁場的，是能促進客戶的入場體驗或客戶的消費發生變化的。

如：校區的物理時空跡象（道具、教具、器件擺放），空間的佈置，組織教學的規範及時間節奏的安排，都能帶來磁場，促進客戶的入校體驗或消費發生變化。

如：校區的功能跡象的權威性打造。如 DV 美術、SB 練字、AKRT 創客等品牌背書，權威賽事（如教育部規定的並公佈公開賽事）背書。美譽度的打造，如和 PZ 學科聯名，PZ·RC 兄妹聯手。

如：自己產品的性價比（如定時與同行價格的比較及調整），SWOT 分析突出優勢，降低劣勢，應都會對客戶入校體驗與消費發生變化。

如：校區的互動關係跡象，如微笑服務、微笑說話、穿著要求、淡妝口紅、迎來送往、請坐、表情的要求，語言的細緻到位，意向的把握、甚至動作的設計，都將使校區管理運營的結果發生變化。

⑤根據以上“跡象管理”思維的闡述，對非學科業務系列校區管理細節要求如下：

A.佈置空間：從物理和本能跡象方面造場。

如：校區色彩佈置，電視、音響的設計內容並播放，人體五覺入校體驗的設計，衛生乾淨、整潔的要求，所有人的形象設計：淡妝、口紅、微笑、工作狀態、工作精神，努力的心態和意願塑造。室外停車位必須齊備，確保有幾個固定停車位（利用廚房後排）。

B.設計宣傳區域，競賽內容和考級內容必須有。

C.進行市場調查，進行 SWOT 分析，PK 性價比，存優去劣。

D.對項目（如口才、編輯、舞蹈）等項目介紹，宣傳和推廣。

E.必須有推廣負責人走出去，並有效果；（有目標、有規劃、有方案、有行動步驟、有結果）。

6.2.4 非學科業務之技術層面創新研究

（1）開展非學科線上教育的優勢識別

①不受時間空間的限制

孩子學習時間可控，可根據家長或孩子的時間隨意調配。在家也能進行學習，地點更靈活、更方便，對學員也沒有任何軟硬體要求。可以按照孩子的興趣進行多元化的教學，培養多個興趣教育的方向。

②可反復學習，加深記憶

線上開展興趣教育可以反復學習，學員可以根據自己的學習的需要，重聽或重學部分內容，從而更好地掌握所學內容，並充分鞏固學習效果。對於重難點內容，通過反復學習，反復思考，來幫助徹底的理解和掌握，鞏固所學的知識。

③豐富的交互性和協作性

線上開展興趣教育可以方便地實現學員之間互相交流和協作，及時地把自己的想法和他人進行溝通。進行問題討論的時候，大家集思廣益，會有更多、更好地

解決思路和方案。學員之間的相互幫助與協作會大大開闊大家的視野，拓寬知識結構。

線上教育平臺方面：線上主流的平臺如“釘釘線上課堂”和“騰訊課堂”眾多 APP 可以滿足作為非學科類線上課堂搭建的需要。這些功能集合圖文、視頻、音訊、文字、直播、錄播、社群、問答、商城等主流內容形式，可以無縫對接公眾號、小程序、PC 端、APP 等常見熱門埠，讓非學科機構實現課程觀看、課程變現、課程傳播的生態閉環，幫助學員有趣有味有效學習。

(2) 雖然如今很多教培機構為了適應互聯網時代的發展，方便學生的學習，紛紛開啟了線上教學的模式，為非學科的學習增加了新的教學管道；線上可以很好的作為線下的補充，但不能取代線下課的學習，想要線上課取得好的效果需要注意以下兩方面：

①就學習形式而言線上課對孩子的考驗是比較大的，因為缺乏了管束，自控力成為線上學習的重要一環，孩子也缺乏“自驅力”因此想要取得好的效果，需要老師和家長統一思想，保持溝通及時回饋，一起制定學習計畫並在現場進行引導和協調，當然也需要老師設置好的獎勵機制和管理機制。

②非學科機構可以根據該學科學習階段和孩子的特點，充分激發孩子學習的興趣，進行內容和學習時間的分配，逐漸與線下學習內容形成互補，形成專案“雲端”課堂，既可以節約機構大量的人力成本又可以收到較好的學習效果。

6.3 非學科新業務專案創新

從行業現狀來看，雙減政策的頒佈，極大的抑制了公司的主營學科類培訓業務，且現有非學科業務發展一般，創新和轉型勢在必行，必須培育新的符合大勢、符合國策、有發展潛力的新項目。從公司運營的角度來看，主營業務的受抑，導致公司的營收面臨很大的不確定性，市場環境不再遵循基本的業務規則，社會性風險極大，必須另尋新的盈利增長點。從公司發展的角度來看，獨木難成林，一個公司起碼要有 2 個以上的專案能對公司的運營起到支撐性作用，否則公司的發展風險很高，所以必須多方尋找和探求新方向，新目標。



6.3.1 體育項目創新培訓

(1) 從一些報導瞭解到十大最具收入增長潛力的體育項目有：電子競技、足球、籃球、都市輕運動、網球、高爾夫、自行車運動、賽車運動、英式橄欖球、美式橄欖球

(2) 政策支持

2019 年中國國務院辦公廳印發《體育強國建議綱要》

2020 年 9 月，中國體育總局和教育部聯合印發《關於深化體教融合，促進青少年健康發展的意見》

2020 年 10 月，中國教育部發佈檔：學校的體育中考要不斷總結經驗，逐年增加分值，要達到跟語、數、外同分值的水準，在此基礎上，通過不斷總結經驗，立即啟動體育在高考中計分的研究。

(3) 除了傳統的體育項目（籃球、足球等）外，馬術、帆船、擊劍、賽車等高端體育運動也開始在國內興起

(4) 本地市場調查

經過與本地多位籃球培訓從業人員的交流和對本地籃球培訓市場的調查，如下原因說明目前籃球培訓是最容易投入及運營的專案。此項目家長接受度高，受眾廣泛，男女皆可，年齡跨度大。專案對場地要求不高，且容易找到，很多社區內都設有籃球場可租賃可合作。兼顧了社會效益及經濟效益，體育培訓是國家大政策支持的，同時在經濟效益方面，不單單是直接收費，且周邊產品產業鏈很成熟，盈利點多。

另稍調查即知，目前從業者多為學校體育老師，教學經驗豐富，運營經驗欠缺，不能很好的商業化運作。單從教學內容而言，多數培訓機構只是在做學校體育課的翻版，教條化，不夠新穎，千篇一律，此處有較大的運作空間。從運營層面來講，賽事組織方面，要麼無賽事，要麼為較高端賽事，無貼合現在實際適合青少年的賽事，市場需進一步整合推進。



6.3.2 營地研學內容創新培訓

(1) 研學及營地教育

所謂研學是由各級教育機構有目的性的組織學生對某項事務，現象（如少數名族民俗，如春種、秋收）進行深入體驗和學習從而使學生受到教育的過程，一般具有集體性，時間持續性等特點。

而“營地教育”是學員在營地生活和體驗式的活動，通過精心設計的課程，學員通過在此過程中的學習達成一定的教育目的，是一種體驗式的教育形式。

(2) 行業現狀

國內營地教育市場，自 2009 年開始，因為國內飛速發展的經濟形勢和家長們對素質教育的重視，此行業的產品和服務逐漸開始規範化，標準化。加上逐步有資本青睞，大量的人才流入，使得該行業變的活力十足，各種新穎的主題、形式借鑒國外的產品，國內的營地教育市場開始了自我發展之路。

同時家長的教育觀念的轉變和提升，隨著居民生活水準和可支配收入的增加，家長越來越願意在孩子的素質教育方面進行投入，每年的夏冬令營及各類研學等活動開展的如火如荼，可以預見的是，營地研學教育市場越來越受到家長的肯定，市場潛力巨大。

根據艾瑞諮詢 2019 年發佈的《中國泛遊學與營地教育白皮書》^[16]資料，2018 年中國泛遊學與營地教育使用者規模在 3121 萬人次水準，其中國內研學和營地教育的參加人次約 3016 萬，國際遊學人次約 105 萬。

根據均價結合使用者規模保守估計，2018 年市場模約為 946 億。隨著使用者規模階大，泛遊學與營地教育市場或保持 20%以上水準的增長率逐年快速上升。

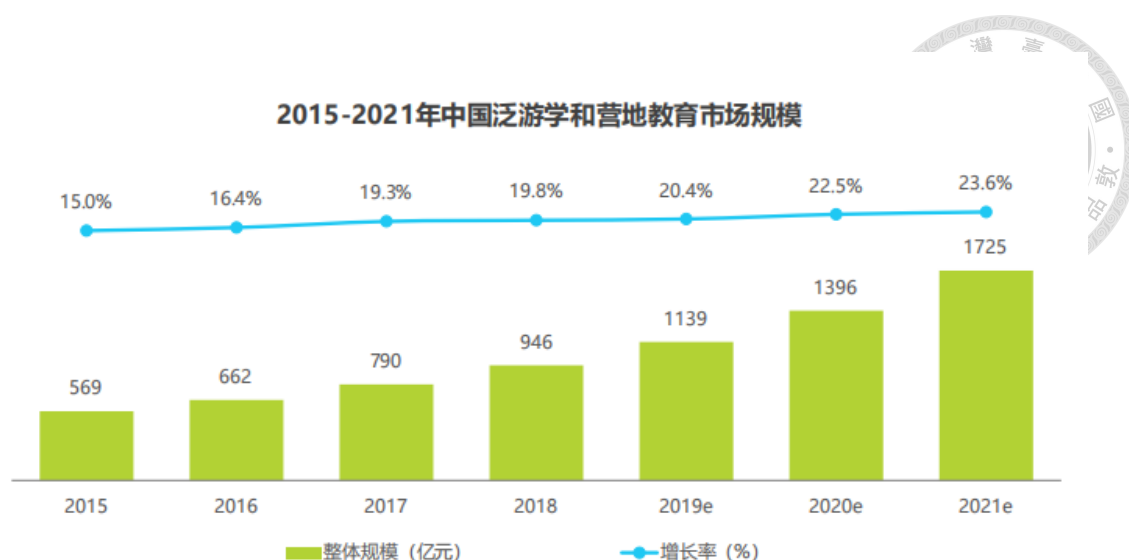


圖 6-2 營地教育市場規模圖

資料來源：中國泛遊學與營地教育行業白皮書

中國泛遊學與營地教育行業集中度極低，格局分散，頭部機構的市場佔有率僅在 1-2% 左右，所有市場參與主體預計幾千家，但其中營收規模在千萬級以下的中小型機構占了絕大多數。巨大的市場挖掘空間和資源整合度低的特點，決定了行業遠未進入一個充分競爭的格局，在未來 10 年裡，將長期處於市場參與主體共同摸索前行的一片藍海中。

(3) 內容創新的方向及發展格局

① 一個核心：教育

營地教育其核心根本為：教育。教育是以事實和品質為根本的，以成績說話，以結果說話，所以要求我們在提升產品服務品質同時，根據不同特點和需求的使用者推出個性化專業化的服務，是該行業未來必然的發展方向。

② 一個方向：深度體驗

營地研學教育的執行形式為體驗式教育，目前主流產品更多突出娛樂性，輕鬆性，從而其過程重在娛樂，體驗的重點也重在趣味忽視了教育的意義。一次農業研學，學生見識了古代舂米的過程，也自己體驗了，大多數學生會說很有趣，而作為教育的一個專案來說，舂米這個專案可延伸多個角度，如古代機械，古代的生產力，古代的刑罰等等層面，這些才是這個專案後面的教育目的，而以上這些都需要深度體驗才會有結果。



③多種形式：結合本地特色，傳統節日，時令節氣，名族風情

根據國內各地的風土人情，以及中國悠久的包羅萬象的傳統文化，設計課程，使營地研學教育的形式多樣化，深入化。

整體而言，營地研學教育的內容創新，在整體上需要行業的規範化，正規化；在方向上突出深度體驗，在注重娛樂性的基礎上，更要突出其教育的本質。在形式上，系統的設計結合地域特色及傳統文化的課程，從而達成有趣，有料，有效的教育目的。

(4) XX 地區營地研學內容現狀及創新

根據市場現狀調研及分析可知，現在的營地研學教育市場產品無規範，服務無流程、行業無標準，具體情況如下：

①運營層面

目前市場上營地教育產品及研學類產品，運營方多為旅行社，企業拓展培訓機構，戶外機構，此類機構運營產品的核心都是一個，就是以“娛樂”為核心，教育層面只是表現，從而導致，目前市場主流產品的娛樂性遠高於其教育屬性，加上多數旅行社等機構無實際運營場地，多為景區合作等，導致產品只有名字是教育，是研學，運營內核是旅遊，所謂的產品標準化更是無從談起。同時，因為不是專業場地，導致教育活動最基本的安全性都不能保證。綜合以上，產品的教育意義和效果聊勝於無，對於行業和市場來說貽害無窮。

②從業人員層面

近年國家和地方出臺多項研學旅行的相關政策，很多機構根本沒有教育經驗及相關師資力量，專業的師資是營地產品實施的主體，綜合實踐活動課程、研學和營地教育這種綜合性、實踐性、開放性、自主性以及體驗性，都對師資的專業能力和綜合素質都提出了很高的要求，而現有行業的從業者大都缺乏專業性。

③行業層面

目前營地研學教育整個市場缺乏行業標準，執行規則，存在大量經過包裝的旅遊產品，戶外產品，換個名字就成了研學教育產品，且行業收費混亂，均為自行制定收費標準，導致亂收費、收費不透明，價格虛高等等亂象，行業亟需建立標準化，規範化的准入機制。

④某地營地研學市場調查表及調研報告（參見附錄表 5）

整體而言，隨著疫情的逐步控制，旅遊行業逐步復蘇，露營及營地教育行業正式興起，人們對於戶外營地及營地教育的追捧，使營地行業正成為朝陽行業，不過由於前期投資大，以 200 畝的中小型營地，能接待 300 人住宿條件為例，投資金額最少在 1500 萬左右，門檻較高。

而根據實際情況瞭解，目前 XX 市市場，存在的問題較為明顯，無專業教育團隊從事營地教育的事，偶爾幾個戶外機構或者拓展機構從事遊學或者研學類課程，存在的問題更為明顯，總結起來關鍵的問題有三個：課程不夠體系化，教學不能專業化，營地不能常態化。從以上三個角度來考慮，是做一個教育營地最關鍵的要素。

6.4 非學科個別業務專案的合作模式創新

Z 公司的程式設計專案以相應的模式進入公立校合作。

（1）順應教育產業變革，做公立教育有益補充

①以程式設計為底層的智慧時代，宣導科技興國戰略，注重人才培養：助推科技特長生及升學幫助。

②為服務國家重大戰略需求，選拔培養拔尖創新人才，回應教育部 2020 年“強基計畫”：綜合素質優秀或基礎學科拔尖。

③落實中國科協辦公廳，教育部辦公廳關於開展 2023 年“英才計畫”工作通知：選撥一批品學兼優、數理化及電腦方面學有餘力的中學生走進大學高校。

④強調教育部辦公廳關於公佈 2022-2025 年面向中小學生的全國性競賽活動通知：其中 23 項自然科學素養競賽裡面有 14 項競賽是和程式設計有關的。

⑤中華人民共和國教育部義務教育 2022 年新課標的制定：資訊科技落實為獨立課程科目。通過程式設計的學習，使孩子的邏輯思維能力以及科學知識的理解和應用得到有效的提升。

⑥全國 19 個省份、3 個自治區、4 個直轄市重視並落地了科技特長生，覆蓋率達到了 76%。

⑦據 Fastdata 極數發佈的《2021 年中國少兒程式設計行業報告》中資料顯示，中國 1.93 億少年兒童中，僅有 302 萬人在接受程式設計教育，仍不足 2%。



(2) 入校業務流程核心

- ① 整套標準化執行手冊（含課程表，課程特色與課程體系）。
- ② 申報局級支援中小學人工智慧教育課後服務課程試點相關：舉行資訊技術程式設計培訓、舉辦創意程式設計大賽、開展人工智慧教育試點工作、創建人工智慧教育實驗學校試點。
- ③ 與公立學校密切合作，做公立教育有益補充，助力打造科技校園特色的校長理念，建立友好關係。
- ④ 開展全校班主任試聽課和宣導培訓內容，可說明有師資需求的學校培養專業程式設計教師，快速落地程式設計教育課程。

(3) 培訓和體驗課的執行要點

- ① 學校機房的配置和環創，凸顯科技課程氣場；
- ② 班主任會議召開及中高考政策和科技特長生的認可培訓及服務流程。
----視頻分享、學習意義、政策解讀、課程優勢、教育普及、成果展示等。
- ③ 全校派師資依次開展體驗課激發學生學習程式設計的興趣。班級群發佈“問卷星”思維測評摸底興趣。
- ④ 全程教學免費，引導自願報考競賽培訓或線下輔導，建立每個學生擁有獨立帳號的檔案庫、保存作品、及時與家長分享學習成果。

(4) 正式開課及品牌運營

- ① 單元複習測評試卷，家長簽字。
- ② 作品徵集活動及評選。
- ③ 以賽促育，同步具備賽事、考級出口，助力學生們成為人工智慧時代創造者。

第七章 結論與進一步研究方向



7.1 結論

本文通過對宏觀環境之 PEST 即政策環境、經濟環境、社會環境、技術環境的分析和對行業競爭狀況、替代品威脅、購買者議價能力、供應商議價能力及行業及行業新進入者等波特五力模型進行思考，結合 Z 教育培訓公司和非學科業務的 SWOT 分析，以及現有培訓中心非學科業務校區人才團隊和產品運營校區運營等問題的闡述，認為 Z 公司應該從三方面展開創新，一是已有核心業務，如美術、書法、語言藝術、舞蹈、機器人、程式設計等課程的定位、人才思維打造、團隊打造、產品設備、產品行銷等優化和創新，二是非學科業務協調管理的改革與創新；如校區運營之環創佈置創新、目標設置、管理創新、模式創新；三是非學科業務專案創新；如籃球體育項目和營地研學業務項目創新。

經過全文的分析研究，得到如下主要結論：

7.1.1 PEST 環境分析結論

- (1) 政策環境對教育培訓行業相對抑制，
- (2) 經濟環境和社會環境來講，非學科業務教育產品依然受到百姓追求和熱捧，民辦教育培訓的學科或非學科教育滿足了教育市場多樣化需要，對於滿足中小學生選擇性學習需求、培育發展興趣特長、拓展綜合素質有積極作用。
- (3) 技術環境，尤其 ChatGpt 的誕生將引發教育深層次變革。

7.1.2 行業分析結論

五力分析中可知，從事少兒培訓的非學科業務被替代品威脅程度較高，產品同質化程度嚴重，購買者議價能力增強；供應商成本居高不下，行業門檻較低，難有獨有的低成本設計和產品規模化成長。



7.1.3 現有業務模式問題分析結論

- (1) 非學科業務的基本面只能做維持思維，戰略思維上必須創新非學科業務模式。
- (2) 非學科業務的市場維護方式可以是異業合作引流活動或公立學校合作引流。
- (3) 非學科業務如程式設計的執行方式以走進全日制公立學校為主，公益進校園。
- (4) 人才團隊打造是最根本的思維；

7.1.4 調研後結論

- (1) 客戶需求及課程偏好：程式設計、音樂、舞蹈、美術、書法；
- (2) 機構選擇參考：師資水準、教學品質和品牌；
- (3) 機構知名度靠朋友介紹和朋友圈推廣；
- (4) 家長預算投入：每月 300 至 500 元；
- (5) 家長期望單節價位：150 元每節以內；
- (6) 引流管道招生最佳是轉介紹；
- (7) 內部團隊穩定的舉措：薪酬分配合理，優化業務流程，加大培訓。

7.1.5 非學科業務模式創新

- (1) 先從《跡象暨紅三角酷管理》創新帶動非學科校區的運營；
- (2) 進行產品框架化思維定位創新，梳理好引流產品、正價產品及高端產品，落實產品細節；
- (3) 調整機制，打造第二人才梯隊，豐富並穩定人才團隊；
- (4) 目標管理思維創新；
- (5) 非學科新業務項目創新，如籃球體育項目與營地研學項目。



7.2 可能的創新與不足之處

1.可能的創新：可能的創新之處，從原基本面梳理與改革入手，進行市場方式、內部管理細節流程、新業務內容等方面的創新。

2.本文的不足之處主要有以下兩點：第一、研究資料受實際條件限制。由於國內在此方面的研究尚處於起步階段，用於論文研究的資料還不夠全面、詳細。第二、在案例選取上有所局限，只是就 Z 公司的非學科業務進行分析和研究。

3.本文主要針對的是對非學科業務模式創新做研究，由於時間和精力限制，本文僅僅在 Z 公司業務的基礎上進行分析，並構建了模式創新的部分探討和發展，這些探討還需要從理論上進行補充和完善。

校外教育之非學科業務本質上存在生存和發展的一定瓶頸，要想發展，必須在打造好優秀人才團隊和培訓非學科業務人才的前提下，在基本層面創新相關思維，強化業務推行管道（如公益進校園）和加強內部細節管理流程，齊心協力，開闢並發展好非學科業務，為區域學生的智育，體育，美育培養發揮出應有的力量。

參考文獻



- [1]楊天平。中國教育方針發展研究[D]。武漢大學，2011。
- [2]胡煒傑、賀祥林。習近平關於社會主要矛盾的思想孕育過程[J]。湖北社會科學，2022(08):5-10。
- [3]劉新榮。文化資本:產業戰略和企業管理[M]。國防科技大學出版社，2007。
- [4]陳偉。創新管理，科學出版社 1996 年版。陳偉，創新管理，科學出版社。倫敦商業學院貝蒂塔教授。陳偉。企業創新教程。中國財經出版社。
- [5]國務院辦公廳關於規範校外培訓機構發展的意見[J]。雲南教育(視界時政版)，2018(09):16-18。
- [6]市場監管總局等八部門要求加強校外培訓廣告管控[J]。中國商界，2021(12):102。
- [7]中國教育部，2022.教育部等十三部門關於規範面向中小學生的非學科類校外培訓的意見[EB/OL]。(2022-12-28)[2023-01-10]。
http://www.moe.gov.cn/srcsite/A29/202212/t20221229_1036959.html。
- [8]國民經濟頂住壓力再上新臺階[N]。中國資訊報，2023-01-18(001)。
- [9]余宇。補短板、強弱項，有效解決教育熱點難點問題[J]。發展研究，2020(08):85-89。
- [10]邱永成、張偉、李戈、馮娜、何泊均。如何營造民辦教育良好發展的社會環境[J]。四川職業技術學院學報，2015,25(03):92-96。
- [11]國務院辦公廳關於規範校外培訓機構發展的意見[J]。重慶與世界，2018(18):4-6。
- [12]林巍。大資料環境下人工智慧技術在教育領域的應用探索[J]。中國多媒體與網路教學學報(上旬刊)，2020(06):14-15。
- [13]翟雷、邢國春。大資料環境下人工智慧技術在教育領域的應用研究[J]。情報科學，2019,37(11):127-132+143。
- [14][美]邁克爾·波特：競爭戰略[M]。陳小悅·譯，華夏出版社，1997:21。
- [15]溫育平。顧始憲·鮑勇劍:危機管理十原則[J]。上海經濟，2014(11):66-67。
- [16]泛遊學與營地教育白皮書-發佈版 2019 年[C]。艾瑞諮詢系列研究報告 (2019 年第 5 期)，2019:583-620。

附錄



附錄 1：於非學科課程運營及管理的調查問卷

为了更好的優化公司 RC 機構管理、提升管理品質、提高品牌美譽度，煩請您在能反映您實際需求情況的選項前打上標識“√”，如果是開放問題，請簡單描述出來。我們將根據這次的調查回饋結果，思考機構的發展及規劃，感謝配合。

1、請問一般參加非學科類的培訓集中在哪個年齡段？【單選題】

☐ 3 歲以下 ☐ 4 歲-6 歲 ☐ 7 歲-12 歲 ☐ 13 歲以上

2、您認為音樂舞蹈、樂器及口才哪個價格區間相對符合學生家長的期望？【單選題】

☐ 100 元以內/節 ☐ 150 元/節 ☐ 200 元/節 ☐ 250 元/節 ☐ 主要看課程品質

3、在以往您跟學生家長溝通接觸過程中，你認為家長更看重以下哪些方面？可選擇 1-3 個

☐ 品牌 ☐ 師資水準 ☐ 教學品質 ☐ 價格 ☐ 安全隱患 ☐ 衛生環境

4、對於非學科生源的引流，你認為哪些方法比較有效？[單選題]

☐ 學生轉介紹 ☐ 朋友圈及網路平臺推廣 ☐ 發傳單地推 ☐ 低價體驗引流

5、您對孩子參加興趣班主要看重教培機構什麼？可選擇 1-3 個

☐ 品牌 ☐ 師資水準 ☐ 教學品質 ☐ 價格 ☐ 安全隱患 ☐ 衛生環境

6、您認為導致團隊不穩定和人員的流失，主要是由哪些因素導致的？可選擇 1-2 個

☐ 員工關係緊張 ☐ 不能適應工作 ☐ 達不到期望的薪酬水準 ☐ 缺乏培訓和學習 ☐ 另謀發展 ☐ 其它

7、您認為維持團隊穩定和發展的辦法有哪些？【單選題】

☐ 改善工作環境 ☐ 給與核心員工期權 ☐ 加大培訓力度 ☐ 企業文化建設

8、您認為在非學科機構的運營過程中哪些舉措可以提升和優化管理？（簡單說明）

附錄 2：關於非學科課程開設的調查問卷

為了響應國家號召，提倡非學科類、專職業類、藝術類、科技創新及全面提高孩子素質，更好的推廣非學科類的培訓，煩請您在能反映您實際需求情況的選項前打上標識“√”，如果是開放問題，請簡單描述出來。我們將根據這次的調查回饋結果進一步優化科目設計和提升服務品質，感謝您的配合。

1、您的孩子現在幾歲？【單選題】

☐ 3 歲以下（早教） ☐ 4 歲-6 歲（幼稚園） ☐ 7 歲-12 歲（小學） ☐ 13 歲以上

2、您認為參加非學科類的培訓對孩子的培養？【單選題】

☐ 很重要 ☐ 比較重要 ☐ 一般 ☐ 不重要

3、如果給子女報興趣班，你會考慮報哪些科目？可選擇 1-2 個

☐ 程式設計 ☐ 演講與口才 ☐ 棋類 ☐ 美術 ☐ 音樂舞蹈
☐ 樂器 ☐ 其它

4、您主要是通過哪些途徑瞭解到培訓機構？[單選題]

☐ 朋友介紹 ☐ 網路宣傳 ☐ 廣播新聞 ☐ 宣傳單張
☐ 其他

5、您對孩子參加興趣班更看重教培機構什麼？可選擇 1-3 個

☐ 品牌 ☐ 師資水準 ☐ 教學品質 ☐ 價格 ☐ 安全隱患 ☐ 衛生環境

6、您認為舞蹈形體、樂器、口才每堂課的價格，您能接受那個範圍內的？[單選題]

☐ 100 元以內 ☐ 150 元 ☐ 200 元 ☐ 250 元及以上 ☐ 主要看重課程品質

7、您能接受為孩子的興趣愛好發展月投入多少？【單選題】

☐ 100 元以下 ☐ 100 元-300 元 ☐ 300 元-500 元 ☐ 500 元以上

8、你認為還可以在非學科的培訓中增加哪些科目？

附錄 3：



ZYJY年度经营预算				
序号	项目	FXX		小计
		RCYS	ZM	
收入及营业外收支	课耗收入			
	其他活动收入			
	实际课耗收入			
	营业外收入/支出			
工资及五险一金	合计			
	员工工资			
	五险			
	公积金			
福利及旅游	合计			
	职工福利			
	旅游费用			
奖金池	合计			
	学区/市场部销售佣金（新生、扩科）			
	团队达标奖/超标奖			
	教师续班奖/教学成绩奖			
	其他奖金（含状元节活动、网络推广奖及学生奖励等）			
办公费用	合计			
	办公用品			
	学区办公杂费（环创等）			
	网络宽带及电话费			
	校区饮用水			
	人事专项/（OA等）软件			
	日常维修费			
	清洁用品			
	电脑及打印耗材			
	合计			
招聘会务费	网站、会议等招聘费用			
	管理层会务费/团建等			
	合计			
培训经费	精英拓展、管理提升培训经费			
	合计			
房租水电	房租物业费			
	水电费			
	合计			
宣传费广告	宣传费广告及印刷			
	合计			
教学用具	教学用书			
	教学器材/伯索云流量			
	合计			
长期待摊费	装修维修费			
	合计			
资产投入	折旧费			
	无形资产摊销			
	低值易耗品			
报考及招生	合计			
	名校报考			
	招生渠道返佣			
交通差旅费	合计			
	交通费			
	车辆费			
	公事差旅费			
接待费	合计			
	业务招待费			
其他费用	合计			
	狂欢周聚划算			
	夏冬令营			
	促销积分礼品			
	学区活动经费			
其他费用	其他活动			
	合计			
	年度审计及咨询费			
	新校区开业活动/转让费用/加盟			
	警卫消防			
	其他杂费			
其他费用	法务费用			
	税费			
合计				
销售/管理费用				
财务费用				
经营费用合计				
校区管理分红				
分摊后利润				
成本利润率				
收入利润率				

附錄 4：

Z教育培训公司“红三角酷”前台日常规他查表 2021年 月 日 (____ 学区)

总负责人：学区主任（校区主管）

主要项目	详细内容	他查完成情况 (完成√; 未完成×)	检查人 签字
一、校区氛围布置和管理 (15分)			
宣传海报/横幅/宣传架	(1) 宣传海报、条幅须按学校要求悬挂; (2) 各类宣传品、宣传册须保证在有效期内, 温馨提示须醒目, 过期的宣传内容须立即更换、内容无误、且无错别字。		
前厅、走廊	前厅和走廊灯上班期间须开放, 部分校区走廊灯具较多, 可视情况相隔开放, 以保证校区环境的明亮度、舒适温馨; 摆放的绿植须保持生机。		
电视机	(1) 播放时间: 【上课日: 08:00--21:00】 【非上课日: 09:00--17:30】; (2) 播放内容: 集团企业宣传片、16周年庆、当下活动视频(实时更新, 实时更换)、国标英语教材视频内容等。		
校区广播	(1) 播放时间: 校内播放时间以附件为准; 校门口: 【上课日: 08:00--21:00】 【非上课日: 09:00--17:30】; (2) 播放内容: 校内为舒心暖场音乐, 不宜播放刺激的DJ乐; 校门口: 集团企业文化宣传语音、当下活动语音等。		
电子屏	(1) 开放时间: 【夏令时间: 早07:30--晚21:00】 【冬令时间: 早07:30--晚21:00】。具体时间以附件和当下通知为准! (2) 放置内容: 集团当下活动内容、开课时间、招生宣传等。		
闪光字、霓虹灯	开放时间: 【夏令时间: 当日晚19:00--晚21:00】 【冬令时间: 当日晚18:00--晚21:00】。具体时间以附件和当下通知为准!		
二、仪容仪表 (15分)			
仪容仪表	——		
服装	前台人员上班时间统一工装, 教师团队周六日上课统一工装, 非着工装之日不得随意装束, 应大方得体, 干净利落。		
工牌	所有校区员工上班时必须佩戴工牌。		
头发	女员工前发不遮眼、后发不超过肩部, 教师头发过长须扎发, 前台老师头发过长须盘发, 不梳怪异发型; 男员工后发根不超过衣领, 不盖耳, 不留胡须, 所有员工头发应保持整洁光鲜。		
化妆	女员工上班应着淡妆, 必须涂口红, 注意补妆, 不允许浓妆艳抹。		
三、卫生标准 (30分)			
卫生	——		
入户大门口	(1) 校区门口无垃圾或杂物堆放; (2) 玻璃门只能张贴营业时间和推拉、防撞字样, 常清洁玻璃和门把手; (3) 挡风条悬挂安全、保持整洁、无破损; (4) 雨伞架上不堆放杂物, 雨伞摆放整齐。		
前台区域	(1) 前台桌面无灰尘, 无污渍, 无纸屑; (2) 前台桌上所有办公用品和硬件设施(如打印机)无灰尘; 前台的单页无灰尘; (3) 前台所属区域无卫生死角、地面干净, 无垃圾; 垃圾桶(筐)不超过1/2。		
校长、教师办公室	(1) 衣物、包包整理好存放在柜子内, 不得挂在座椅靠背上或桌面上; (2) 书籍放入文件柜内, 作业本、三位一体等物品、教具要摆放整齐; (3) 各自餐后垃圾、零食等及时清理干净; 保持办公桌整洁、办公区域卫生进行教师轮值, 无卫生死角, 保持整体环境卫生良好。		
教室环境	(1) 上课期间, 学生桌椅摆放整齐, 椅子全部放下, 不能搭放在桌子上; (2) 注意教室内卫生, 保持整洁, 科任老师要求学生放学时带走垃圾并监督值日生完成打扫; (3) 教室内【学习园地】布置相关学习的内容, 如学习方法、学习精神、学生表彰照片、优秀作文彩打版等, 勿直接复印书籍等简单操作。		
公共休息区	(1) 垃圾桶(筐)、茶水桶不超过1/2, 不散发异味; (2) 地面无纸屑、饮料瓶等垃圾; (3) 无使用过未整理的餐盒、一次性纸杯等物; (4) 饮水机定时消毒, 水槽干净无水垢、保持清洁。		
图书室	(1) 区域内无垃圾、纸屑; (2) 书籍摆放整齐有序、借还有登记;		
洗手间	(1) 垃圾桶(筐)不超过1/2, 不散发异味; (2) 洗手间干净整洁, 地面无垃圾, 无水渍; (3) 洗手台物品摆放整齐、干净整洁, 镜面亮洁; (4) 常打扫, 每次有记录登记。(上课日起码为上午2次、下午2次)。		
学区整体	学区各区域无卫生死角; 天花板、吊顶无蜘蛛网; 空调、壁扇、排风扇等定时清洗;		
摆设			
前台摆设	前台只能摆放电脑、电话、文件架(框)、pos机、打印机、绿色植物、宣传单页、咨询本、考勤本、报名本等相关财务类文件; 不准摆放私人物品, 如包包、水杯等需放入制定的存储位置, 或者放在家长视线范围之外的隐蔽地方。		
咨询室	咨询室桌面只能摆放电脑、电话、文件夹、笔筒、资料, 物品摆放整齐, 不准摆放私人物品。		
仓库、书库	(1) 仓库: 物品应分类归置有序; 废旧纸盒及时自行处理; 过期展架海报及时清理, 不应累放在仓库; 无用或已坏用品及时申请调回总部仓库; (2) 书库: 各年级各科目书籍分类摆放, 作业本、三位一体、教案本等归置有序, 且出入库数量须登记在册。		
四、行为举止 (15分)			
面对客户	(1) 来访者(包含领导带领人员参观)进门, 特别是陌生来访者, 必须马上起身接待, 面带微笑, 热忱; (2) 主动迎送, 应用礼貌用语。 (3) 弄清是客户的来意, 若是接送孩子的家长则指明上课的教室后, 引导至家长休息区; 若是需要咨询的新老生则按销售流程做好接待。		
面对学生	不打骂学生, 做到良好的言传身教。		
接听电话	(1) 电话响三声后, 必须接听; (2) 接听人先自我介绍并主动询问: “您好, 培正教育/正宇教育/睿学教育/睿彩艺术, 请问有什么可以帮您吗”;		
公共场所	所有人员(包括学生)在校区内不得大声喧哗, 奔跑追逐, 必须保持校区相对安静, 不得影响学生的正常上课和其他员工的正常工作。安全为首要, 课间须有工作人员巡视。		
办公行为	前台及教师不得低头玩手机, 不得玩游戏, 保持良好的工作状态。		
五、班级管理 (10分)			
教态常规管理	(1) 预备铃响起, 老师须进入教室准备上课; 同时不允许提前下课, 即预备、上下课均按学校铃声提醒; (2) 上课期间, 老师不能坐着讲课、不能玩手机和拨打电话。		
教室内设备	放学后(或换教室)10分钟之内检查完所有教室的空调、投影、电灯是否关闭断电。		
六、校园安全管理 (15分)			
巡视	上课日课前、课间、课后, 务必安排人员进行巡视。		
监控	监控设备使用不可中断、无信号, 故障应及时处理。		
安全工作标准文件	(1) 消防、应急预案类等内容上墙; (2) 每一位新入职员工须培训安全工作内容及消防设备的使用方法。		
防患于未然	(1) 长廊转角处墙壁尖利处、凸出的消防箱等易被撞伤之处粘贴防撞海绵贴; (2) 裸露的电线、悬挂的绳索、吊灯的松垮、灯具的松动等安全隐患及时处理; (3) 地面洒落的水渍及时清理; (4) 追逐打闹、过分玩笑等存在危险的嬉闹情景及时制止。		

附錄 5：

XX 地區營地調研

規模	經營（課程）內容	運營情況
占地面積 182 畝，總投資 11039 萬元，可同時容納 1500 人參加學工、學農、學軍、拓展訓練等綜合實踐活動；基地學校有室內綜合活動區、室外勞動實踐區、綜合訓練區、生活區四部分組成，有高科技體驗、素質拓展、國學文化、生命安全等 16 個主題教育館	集國防教育、勞動技術教育、消防安全、交通安全、法制教育、科普教育、禁毒教育等為一體	2018.11.28 啟用 教師、後勤人員等服務 團隊約 88 人
占地面積 200 多畝（其中水域面積 30 多畝），設有軍事體驗綜合訓練場、國防教育陳列館、黨建活動室、炊事體驗區、軍營體驗式集體宿舍等教學配套設施	以“弘揚長征精神，傳承紅色基因；加強國防教育，振奮民族精神”為辦學宗旨，在致力開展國防教育陳列巡展、紅色實景教育、黨（團）建活動的同時，積極探索“國防教育+實踐體驗”新形式，開發了國防研學體驗課程、大中學校國防技能實踐體驗課程等	2018 年建成開放至今，共接待黨建、團建、中小學生紅色研學、軍事夏令營、冬令營等活動 500 多批次、參觀者 62700 多人，開展職業消防員培訓 100 多人次，成為廣大群眾特別是青少年接受國防教育和愛國主義教育的“大課堂”
規劃 1250 畝左右，擬使用建設用地 85 畝，總投資 3.6 億，專案分三期進行	航空運動項目、青少年夏令營、研學、軍訓、露營、體育賽事、旅遊、餐飲、住宿等	經營三大項目：航空飛行、青少年營地教育及、研學旅行、拓展訓練，目前只是第一次融資階段，業務開展一般，無系統課程
中國第一家大型主題花海景區，廣西三角梅基地，中小學研學實踐教育基地，中小學國防軍事教育基地	團隊拓展、中小學研學實踐教育基地、農旅融合典範景區	多作為合作機構合作營地存在
占地 1150 畝，以農耕文化為基礎，已規劃高段康養度假區、戶外研學基地、房車營	親子研學營、拓展、團建、農耕體驗、叢林越野、果蔬採摘、五星庭院式民宿	投入運營，農墾集團旗下業務，研學遊學無專業團隊，僅作為宣傳手段和口號。



地、採摘、農學、古法手工作坊等，園區有游泳池、8 公里騎行道、400 畝果園等		
占地面積 300 畝，總投資 5000 萬擁有 70 公畝巨大平整的草坪餐廳、活動大廳（會議室容納 50 人）	研學基地、公司團建、種植養殖、親子玩樂、庭院住宿、婚紗攝影基地	農莊，以餐飲為主，原為苗木基地，園區草坪較小，無相關運營團隊。
總投資約 40 億，占地 2200 多畝	以“漁樵耕讀”為文化主題，有文創藝術、親子營地、自然課堂、主題住宿、特色餐飲、繽紛遊玩等產品形態	只作為合作基地運營