



幼兒保育事業

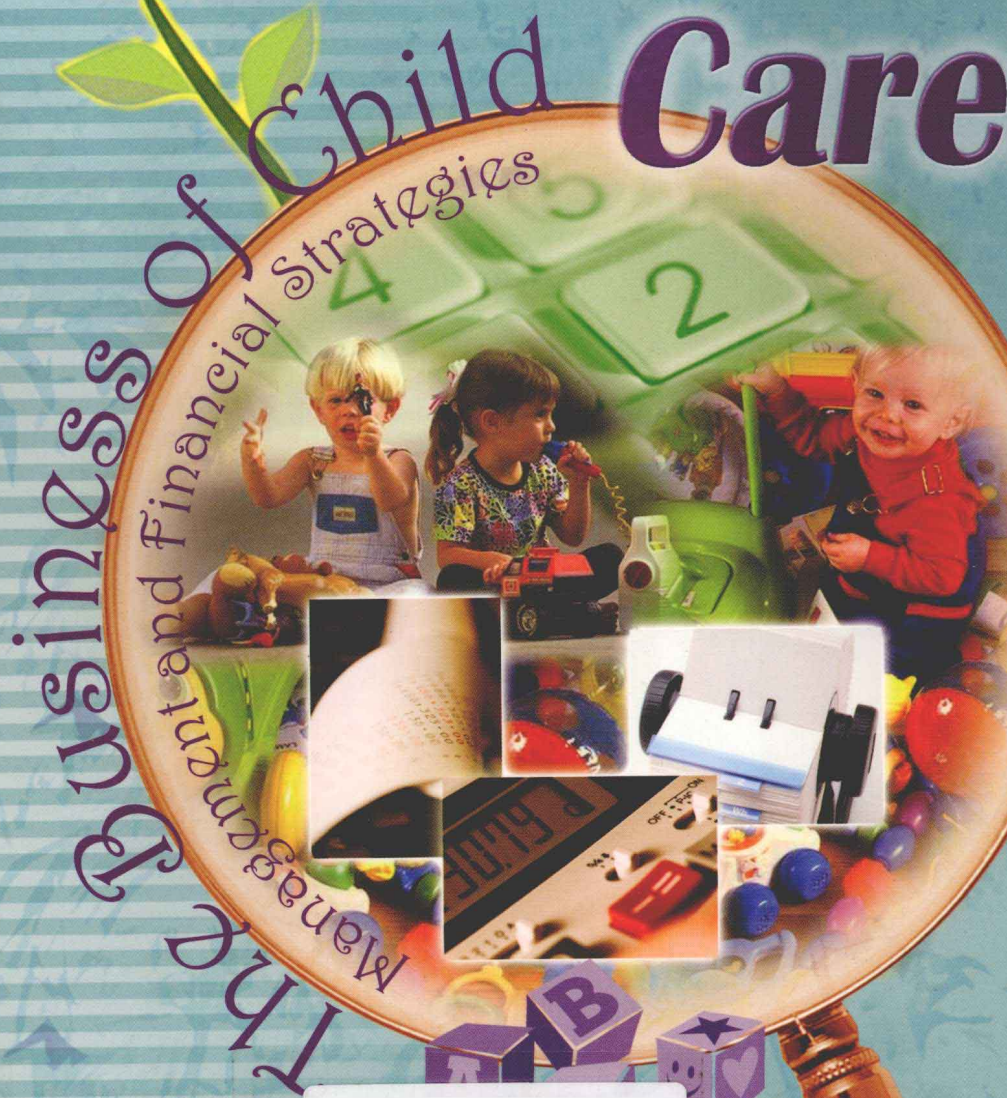
管理和財務策略

Gail Jack 著

杜振亞 審閱

周伶瑛、張蘭心、徐麗娜、許春滿

譯

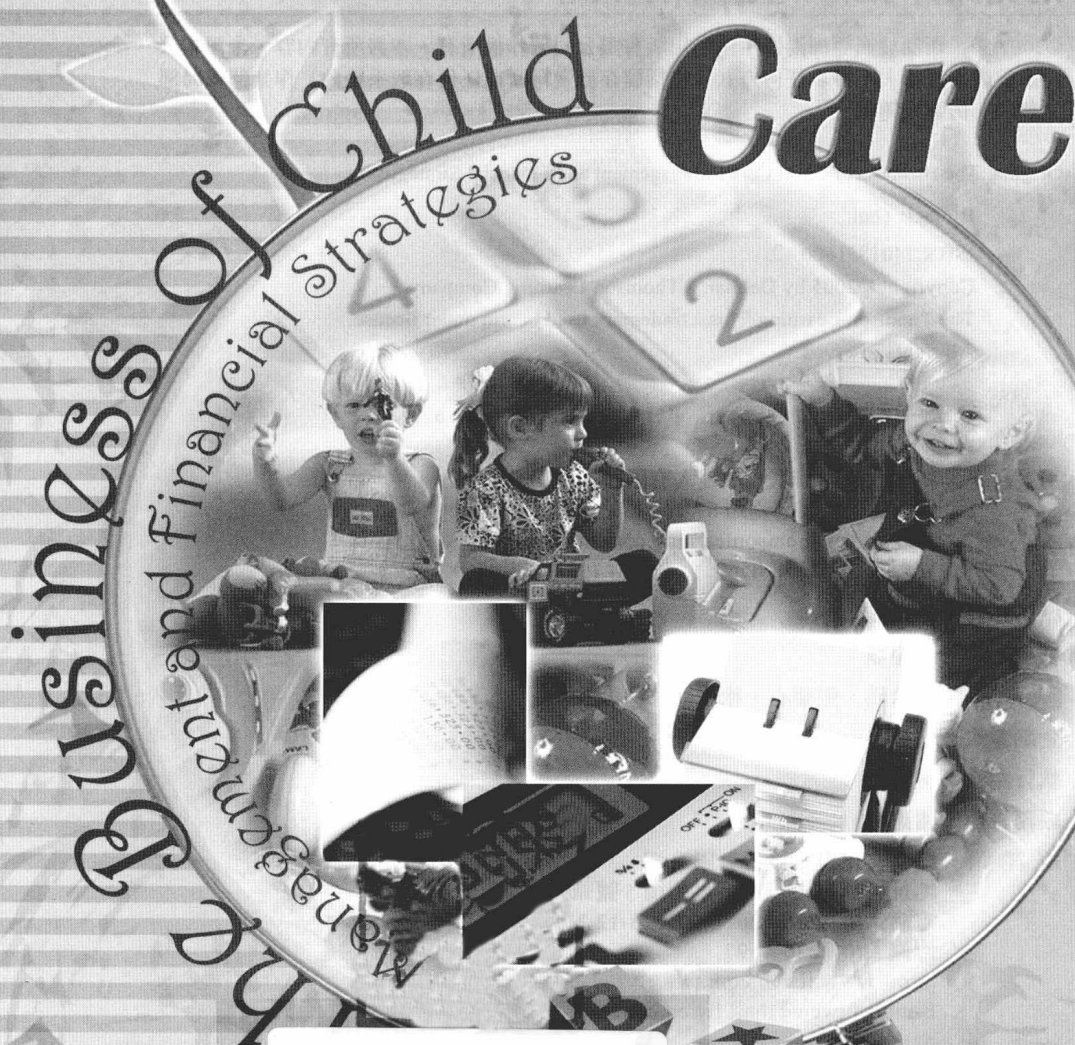


幼兒保育事業 管理和財務策略

Gail Jack 著

杜振亞 審閱

周伶瑛、張蘭心、徐儷娜、許春滿 譯



THOMSON



TM

幼兒保育事業 / Gail Jack 著 ; 周伶瑛等譯 . -
- 初版. -- 臺北市 : 湯姆生, 2006[民 95]
面 ; 公分
含參考書目
譯自 : The Business of Child care :
Management and Financial Strategies
ISBN 978-986-7138-73-6(平裝附光碟片)

1. 幼稚園 - 行政 2. 托兒所 - 行政

523.28

95018115

幼兒保育事業—管理和財務策略

©2007 年，新加坡商亞洲湯姆生國際出版有限公司著作權所有。本書所有內容，未經本公司事前書面授權，不得以任何方式（包括儲存於資料庫或任何存取系統內）作全部或局部之翻印、仿製或轉載。

Original: The Business of Child Care : Management and Financial Strategies, 1e

By Jack, Gail.

ISBN: 1401851800

Copyright ©2005 by Delmar, a Thomson Learning Company.

The Thomson Learning TM is a trademark used herein under license.

All rights reserved.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 PHW 200 9 8 7 6

出 版 商 新加坡商湯姆生亞洲私人有限公司台灣分公司
10349 臺北市鄭州路 87 號 9 樓之 1
<http://www.thomsonlearning.com.tw>
電話：(02)2558-0569 傳真：(02)2558-0360

原 著 Gail Jack

審 閱 杜振亞

譯 者 周伶瑛、張蘭心、徐儷娜、許春滿

企劃編輯 邱筱薇

執行編輯 吳曉芳

編務管理 謝惠婷

總 經 銷 麗文文化事業股份有限公司
地址：高雄市苓雅區泉州街 5 號
電話：(07)226-5267 (07)226-1273
傳真：(07)226-4697
<http://www.liwen.com.tw>
E-mail: fuwen@mail.liwen.com.tw

定 價 元

出版日期 西元 2006 年 9 月 初版一刷

ISBN: 978-986-7138-73-6

譯者序

民國九十三年九月，我臨時接下了高雄應用科大應用外語系的系主任職務，面對著即將到來的科大評鑑，我一直思索著如何展現本系的特色，幾經與同仁們的討論，我們決定偏向「專業英文（English for Specific Purpose，簡稱 ESP）」來發展，並嘗試著接一些專業翻譯或導覽的案子來做，而這本《幼兒保育事業：管理和財務策略》譯作，正是其中的成果之一。

本書的作者 Gail Jack，不僅擁有美國名校史丹佛的企管碩士學位，更有堅實的工作經驗，除了擔任幼教機構的主任多年，還經營一間小型的顧問公司；因此不同於一般的幼教學者，作者瞭解如何將幼教機構視為一個企業，並經由管理的理論來探討一些諸如員工配置、預算編列、招生計畫和家長聯繫方面的實務問題；另為方便讀者瞭解，更利用了許多試算表和圖例來作說明，若欲隨學隨用，應當不太困難。就譯者的觀點來看，它不僅可以是大專校院幼教相關科系的教科書，更可以是實際從事幼教工作的同業，尤其是幼教機構的負責人的實務操作手冊。

這本譯著的完成，首先要感謝麗文文化事業的蔡國彬總經理，因為沒有他的引介，我們無從進行類似的產學合作；其次也感謝新加坡商湯姆生亞洲私人有限公司台灣分公司意在此書轉譯為中文，以佳惠此間的學子。當然，我更感謝系上的陳鳳心、余麗娜、許春滿三位老師，沒有他們的合作翻譯，這工作我絕對無法獨立完成。最後，也謝謝我先生杜振亞老師在公忙之餘，協助全書的審閱與文字潤飾工作。

由於八月之前，個人仍忙於系務工作，故全書雖幾經校對，但疏漏一定在所難免，除請鑒諒，亦請不吝指正。

前言

身為一所大型的大學附設幼保中心的執行主任，我熱愛這份工作，加上我過去的第一位主管，對幼兒教育既有天分，又有遠見，由於他的啟發，才促成這本書的誕生。本書主要協助以管理幼保機構為未來職志，以及目前正從事這項行業的幼兒專業人士，幫助你瞭解企業經營、員工管理和預算的種種問題。本書也幫助您走出辦公室，返回教室關切教師員工及幼兒的家人。

筆者擁有商業背景及史丹佛大學企管碩士的學位，工作經歷更和企業界密不可分。從事幼保工作之前，我是一名財務經理，過去十二年來則主持一所幼保中心，同時也擁有一家小型顧問公司。這樣的背景使我能從獨特的角度去看待幼保事業的經營。

本書內容非關幼兒課程的規劃及執行，而是探討企業的經營——幼保的企業。您已知道怎樣提供最佳服務給幼兒及其家人，卻未必瞭解什麼是應計制會計。本書是寫給在課堂上、在職場中的幼兒專業人士。可幫助修習管理課程的大學生，也嘉惠設有經理人的幼保機構主任，因為他仍須負責維持幼保機構整體財務的完整性，並且要瞭解及導引財務的管理。幼保事業的主任如須瞭解預算如何運作，如何留住合格教師，本書都能提供協助。至於家庭托育中心，也是一項事業，必須知道如何追蹤收入和支出、如何計畫未來、如何雇用和留住員工，這些方面本書都有解說，目的是教給你所需的技巧，教你如何規劃一所財務穩定的企業，如何更迅速確實地完成您的企業任務，同時透過對幼保管理者要務的專注，更瞭解您的工作，也更能樂在工作。以下簡單描述本書各章主題。

本書內容呈現力求直接了當，並以圖表顯示，簡潔明瞭。其中「小錦囊」一欄提供我對一些重要議題的深刻見解，「提示」欄引導讀者進一步瞭解文中所提的概念。至於我在幼保中心擔任主任時，親身

體驗的無數例子，則收錄在「小故事」欄中，這些例子驗證書中的原則如何在實際生活情境中實踐。「相關資訊」欄是針對一些特定主題，提供更詳細的資料。

本書底頁附有一片光碟，收錄書中大部分的圖表及試算表單，還有空白模式，供您配合您的幼保機構設計表格。只要把試算表拷貝到您的軟體中，修改標題、欄、列，加入公式和金額，就可以做成您幼保機構專用的表格，再存成檔案，置於電腦中，光碟中原始的試算表模式不會改變。

第 1 章 幼兒保育管理者：管理者角色與管理方式

企業管理有許多不同的風格，也有很多書籍教人「如何」管理。本章探討典型的管理風格，但是特別強調管理人自身的定位，以及實地管理的重要性。文中將教您和員工、幼兒家長、主管以及董事會溝通的技巧。

第 2 章 註冊人數、員工配置與學費

幼保機構成功的關鍵是招收到滿額的學生。本章討論為何註冊率是幼保機構財務穩定的首要因素，也提及註冊率和教師水準的關係，以及在經濟不景氣時期，如何才能使註冊率不節節衰退。文中並詳細探究收費結構的發展。

第 3 章 員工招募：人員網羅與留才方針

員工可以造就高品質的幼保機構，也可以把它拖垮。控制幼保中心支出的最重要因素是監控員工酬勞的成本。本章討論如何吸引優質員工加入，如何設計明確可行的酬勞體系，以及規劃課程留住員工。

第 4 章 預算

第四章以簡易及按部就班的方式，討論如何編列可行的預算。本章提供讀者許多例子和試算表，也強調學費收入與員工薪資的重要性，以及將這兩者做為預算關鍵要素的好處。

第5章 預算做為規劃工具

替幼保機構編列預算固然重要，將預算做為管理工具也同樣重要。第五章著重如何用預算追蹤全年實際收入與支出，以及如何以固定預算下的業績為基礎，來擬定決策。

第6章 財務報表

本章詳細說明製做財務報表的所有基本要項。

第7章 決策過程

本章將審視如何擬定參與性決策，並且說明為何這種決策模式對幼保管理人有利。

附錄一提供員工績效考核表。附錄二列出試算表的專門語彙。附錄三有一些相關網站。本書最後面還附有專有名詞（即文中以粗體顯示的用語）之註解。

和其他書籍比較，這本書沒有長篇大論。您沒時間一頁一頁閱讀後才進入重點，而是需要一本參考用書，在編列預算、平衡收支和聘用新教師時，能夠助你一臂之力。

本書做為你的企業參考書，您可以在書上書寫，把需要快速查閱的頁數摺起來，在您可能要時常參考的頁面上貼貼紙。千萬不要忘記，您真正的目標是提供幼兒及家長高品質的保育服務，並且繼續樂在工作，在工作中茁壯、成長。

目 錄

譯者序 i

前言 iii



Chapter 1 幼兒保育管理者：管理者角色與管理方式 1

管理風格 2

和員工共處及為何應該關切員工 7

和家長合作及為何應該關切家長 10

和管理階層合作及為何應該關切主管 14

參考書目 16



Chapter 2 註冊人數、員工配置與學費 19

註冊人數的重要性 20

決定學校的容納量 21

維持高註冊人數 23

決定費率結構 27

將一切就緒且持之以恆 42

參考書目 43

相關網站 43



Chapter 3 員工招募：人員網羅與留才方針 45

創造良好的工作環境 46

決定你需要、想要以及請得起的人才 46

尋找合格教師	53
雇用員工	55
人事政策與程序	58
其他對員工有利的措施	66
參考書目	69
相關網站	70



Chapter 4 預算 71

基本預算	72
支出項目	73
營收項目	86
下一步要做什麼？	98



Chapter 5 預算做為規劃工具 99

運用預算	100
估計月預算金額	100
按月追蹤收入和支出	108
瞭解差異及解決問題	114
節省成本的省思	136



Chapter 6 財務報表 139

製作良好財務紀錄的重要性	140
現金制會計與應計制會計	141
需要保存的文件	143
如何做財務記錄	152
會計年度結束時	160

做財務記錄謹記 161

參考書目 161



Chapter 7 決策過程 163

誰來做決策？ 164

何謂參與性決策過程？ 165

參與性策略決定的四個例子 167

教導自己放手 171

參考書目 172



附 錄 173

附錄一 員工績效考核表 174

附錄二 試算表專用語彙 177

附錄三 有用的網站 181

專有名詞 183



Chapter 1

幼兒保育管理者： 管理者角色與管理方式





管理風格

這本有關兒童保育事業管理的書中，您也許可找出關於身為管理者應如何扮演其角色之論述。您也許可預期讀到一些管理守則或是管理的秘訣。您可以在書店或是圖書館裡找到有關管理方面的書籍。這幾十年來有許多這類的書籍及許多有關管理策略方面的建議策略；有的已褪流行，有的則仍然風行一時。



其他的啓示

在這類的書中，Steven Covey 的《與成功有約》（*The Seven Habits of Highly Effective People*, 1989）是一個很好的範例。在這本書中，Covey 先生描述能使您的生活和工作成功的七個法則。在 Covey 之前，Tom Peters 是 1980 年代中的管理諮詢權威。在《追求卓越》（*Search of Excellence*, 1982）的書中，Peters 先生描述了八個基本的管理特點。雖然這些書放置在圖書館或是書店的商業類區域，由於管理人力及財務資源就像其它每一種行業般，故可以適用於幼保方面的工作。您可以在這些書中發現一些非常有用的觀點，而這些觀點是來自於公司老闆或他們諮詢的對象。

但是對我而言，這些書的觀點從沒真正地和我過去身為管理者的感受產生共鳴，從不覺得採用他人管理的方式是正確的而真實的；爲了想要把我的工作做好而表現得像別人一樣，我會感覺不自在。

我相信從職場的觀察以學到不同的管理方式是更有啓發性的，而不是閱讀管理方面書籍，然後採用別人的管理方式。於是我們必須瞭解在管理方式的範圍裡找出適合我們自己的自然方式。Daniel Goleman《情緒智能》（*Emotional Intelligence*, 1995 的作者）在 2000 年三月至四月間，於《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）的一篇報導中論及他與 Hay/McBer 顧問公司所執行的研究，此研究從資料庫裡的 20,000

管理者中，隨機挑選出大約 4,000 名當樣本。這個研究從情緒智能的不同構成要素裡發現六種不同構成的領導風格，其風格和特質簡述如下：

1. 強制：要求立即順從
2. 權威：配合願景調動員工
3. 聯繫：創造和諧及營建情緒的鍵結
4. 民主：建立共識
5. 定位：以我為榜樣，塑造高標準
6. 訓練：為未來開發人才

此研究團隊繼續考量這些風格對於機構氛圍 (organizational climate) 有何影響，例如，機構的工作環境。強制及定位這兩種領導風格只會對於整個氛圍產生負面影響。然而，其它四種風格—權威、聯繫、民主和訓練，大部分是正面的影響；甚而，此研究推斷領導者的最佳成效不只是單單仰賴一種領導風格而已，他們在既定的一週內依據職場的情況以不同的考量，緊密地善用前述大部分的領導風格。有趣的是，一些風格或是數種風格的結合對於機構的氛圍都具有正面的影響；同樣地，對於該機構的財務業績也具有正面的關連。

利用這個方式瞭解到人們在管理位階上工作似乎更加有效，且能給我們一個真實的情境，比起讓每個人都試著去適應一種最佳的管理風格來的好。你的風格也許可能看起來像以上所列舉的其中一種，或與更多風格雷同。除非您的風格太過傾向強制或定位，否則您個人的管理風格應會使你的工作自然順暢。

我將管理風格視為光譜的範疇，從「直接」到「間接」。這個名詞是 1981 年 Carl Glickman 在他的專題著作《發展性視導：協助教師的選擇性應用》(Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers) 中提到；或是根據 Goleman 所提到的領導風格，從「控制」到「寬容」，寬容的管理者使用民主或是訓練的技巧來管理員工；而控制的管理者則會使用強制或是定位的方式。



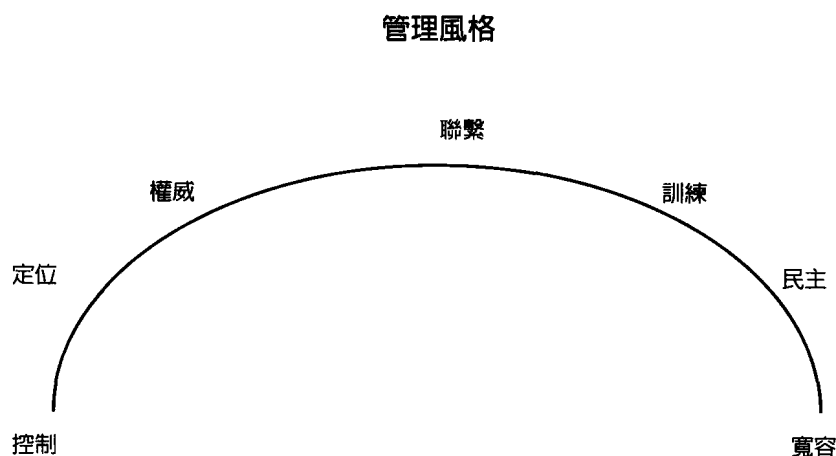
提示

有彈性及變通地與員工共處是利於機構的。

圖 1-1 是管理風格範疇的呈現。我們的控制管理者決定一切，他精確地告訴每一位員工要如何做，也一直知道每一位員工隨時在做什麼。老師們學習在教室裡如何教導、應該教些什麼及何時該教導學生，而且他們必須從他們的監督者中清楚瞭解所有的決定。從字典裡我們學到「控制」這個字的意思是運用約束、操縱影響、有權力或是支配（Webster, p. 245）。

在管理風格範疇呈現的另一端是寬容的管理者，可允許每一位員工自己做決定並且設立他們自己的目標。他可能更加關心他的員工的感受，而不是要達成什麼事。他並不知道在特定的時間他的員工正在做什麼，也不會給他們任何特別的指示。在幼兒保育的課程裡，管理者允許每間教室發展他們自己的課程、及規劃每位員工每天的工作時間及輪班。

你的基本風格落在此延續線上的某個地方，你的風格名稱正是你用來做為面談的回應「你的管理風格是什麼？」，我並不建議你每天於每一個情況對每一位員工都使用相同的風格。記得是依情況需求，彈性地從一個模式到另一個模式是最有效的。當你每天和其他人互動



時，你會順著這些管理範疇來回不斷地移動。你甚至沒有想就可能已經做了。大致而言，人們傾向多少有些控制、或多少寬容，或是介於其中，正如他們的人格特質傾向於一致，而不是和不同的員工有著不同的風格。但是我相信每個人都有他自己的基本風格，能夠使用不同的工具或是技巧，例如，依據情境和個人可訓練或建立共識。

如何發展我們的風格及相關名稱

我總是認為教授如何管理人員的書籍好比食譜，您不可能只使用一本食譜作出裡面所有的菜，並從此以後只煮那些菜。您會有好幾本食譜，可能是從報紙、雜誌中找到，或是和朋友交換心得而來，您的食譜來源會有很多。您在家中已試過或品嚐過，而您也知道自己喜歡或不喜歡某一道菜。某些食譜適合特定的場合，某些則較適合給特別的人吃。

同樣的道理用於管理，沒有一本書能夠告訴你所有的事情。書上的一些建議對於特定的情況和特定的員工可能會有效，而您和不同的員工工作時，也許必須使用到另外一種食譜；其它管理技巧則可能會從其他同事或研討會中學習到。

經過一段時間，當我們蒐集到一些管理方法，如同我們所愛的食譜，我們的經驗便會增加。我們會持續不斷地獲得新技巧；也可能會因為有些技巧不再適宜而摒棄不用；或是有新的技巧能讓工作更好。接著有一天，就算沒有認知到，我們即已累積一系列管理員工們的技巧。「我們的領導風格」可能不會每天都一樣，對於每一位員工不一定會使用同樣的風格，但我們監督員工的方式及使用的工具則是一致的。在 Daniel Tomal 的文章 (*Using the Right Personality Style*, 1992) 之中提到關於一位十九世紀末二十世紀初的瑞士心理學家 Carl Jung 之著作。Jung 先生相信人遺傳上都會有特定之性格，Tomal 先生則將之歸類為四種人，直覺者 (intuitor)、感性者 (feeler)、思考者 (thinker)

與行動者（doer），這些特質如下：

直覺者：理想主義、思考導向、不切實際、固執己見、具創意、富想像力、有獨創性、具概念化的特質

感性者：感性、敏感、忠誠、同情他人、自省、多愁善感、易衝動

思考者：組織能力、架構、審慎、保守、客觀、理性、分析、小心翼翼、文靜、嚴謹、定性

行動者：結果導向、武斷、務實、思考快速、行動導向、直接、自行動手（Thomal, p. 31）

Tomal 先生相信當我們在工作中和員工、家長們互動時，我們可以利用自己及同事們特質之資訊使管理工作更加有效率。好的視導者必須知道並瞭解這些特質。一位好的上司必須能夠瞭解並比較各種風格之間的差別。譬如若我知道自己具有行動者之特質，就必須瞭解大家可能不和我一樣如此「結果導向」。假如某位導師比較關心同事之間的感受，那麼他可能不會情願的去糾正一位時常遲到的同事，但是藉由瞭解他的個人特質與風格如何影響與他人共事，我們便能教導他應如何去面對這類問題，並活用以上四種特質來跟其他已被定型的員工溝通。



提示

藉由瞭解員工之個性，你將發現更有效率的方式去督導並開發他們。

如何使自己風格獨特

您的管理方式是獨一無二的，並且會反映出您的人格。雖然您會學習到新的方法以協助您工作得更好，因而瞭解自己的表現，但實際上管理風格是從您的人格特質自然形成並顯現出來的。

認識自己

在所有的人際互動上，特別是和工作上較親近的幼兒、家長和同事，瞭解自己的成長背景，並得知它如何反映在工作上是其必要的。如何照顧及教導幼兒能反映出您的童年經驗；如何與家庭互動則

反映出您和家長的關係；您跟來自不同種族或文化的人之間所擁有或所缺少的經驗，會影響您如何看待這些和您不一樣的人；您的文化則會影響你認為什麼才是對孩童及家庭是最好的；當您還是小孩子時，您在校園裡或童年的經驗會影響您的教學方式。您必須認識自己，及這些年來您所學習到的事物，皆源自過去所帶來之影響。

您的管理方式

因此，您的人格特質、獨特的成長背景，及習得的管理技巧結合起來便形成您獨一無二的管理風格。沒有人會有一模一樣的成長背景，因此管理風格也不可能完全一樣。您可以學習成為一位更好、更有效率的管理者。認識自己是第一步，學習新技巧則是第二步，如同生命中不會間斷的學習旅程。身為管理者，藉由自身經驗的反省（reflect）亦是不斷學習的過程。

反省（reflection）是您從您的工作先退出來，去想一想今天做的事情、自己的感受、同事的感受、自己造成的結果等的心理回顧過程。反省是一種可以瞭解自己在處理事情時的行為與動機的方式，也是學習如何將事情做得更好或做得不一樣的方法，或者您能瞭解自己可能不願意承認的偏見。您可以用筆記下做某決定之原因？您做了何種決定與如何做決定的？您透過這樣的過程感受如何？也許您已經寫下您過去的錯誤，或在未來希望用那些不同方式處理事情；您也許領悟到有一些未說出口、前所未聞的事情，而能去修正這樣的失誤，接受您所犯的錯誤便能幫助您學習。



和員工共處及為何應該關切員工

有些人可能認為這是理所當然的，不需要討論也知道答案，畢竟，沒有人會承認自己不在乎員工；而我們也的確都想要善待我們的