



高校教材

高职高专学前教育专业系列教材

幼儿园经营与管理

主 编 蔡连玉



华东师范大学出版社

幼儿园经营与管理

蔡连玉 主编

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园经营与管理/蔡连玉主编. —上海:华东师范大学出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-5675-0460-8

I. ①幼… II. ①蔡… III. ①幼儿园—组织管理—教材 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 053606 号

高职高专学前教育专业系列教材

幼儿园经营与管理

主 编 蔡连玉
责任编辑 吴海红
责任校对 王丽平
封面设计 陆 弦
封面作品 陈晓鸣

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 上海崇明裕安印刷有限公司
开 本 890×1240 16 开
印 张 9
字 数 265 千字
版 次 2013 年 12 月第一版
印 次 2013 年 12 月第一次
书 号 ISBN 978-7-5675-0460-8/G·6288
定 价 23.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

第一章 幼儿园发展战略	1
第一节 幼儿园经营战略	1
第二节 幼儿园竞争战略	5
第三节 幼儿园品牌战略	8
第二章 幼儿园宏观管理	13
第一节 幼儿园管理理念	13
第二节 幼儿园管理体制	17
第三节 幼儿园组织环境	21
第三章 幼儿园课程领导	24
第一节 幼儿园课程理念	24
第二节 幼儿园园本课程开发	26
第三节 幼儿园课程实施	30
第四节 幼儿园课程评价	32
第四章 幼儿园保教管理	36
第一节 幼儿园保教概述	36
第二节 各年龄段幼儿发展特点	37
第三节 幼儿园保教管理内容	42
第四节 幼儿园保教的重点与难点	45
第五章 幼儿园后勤支持	49
第一节 幼儿园后勤支持概述	49
第二节 幼儿园后勤支持体系	51
第三节 幼儿园后勤支持制度	55
第六章 幼儿园公共关系	59
第一节 幼儿园公共关系概述	59
第二节 建立良好的师幼关系	61
第三节 建立良好的园师关系	62
第四节 幼儿园家长工作	64
第五节 幼儿园社区工作	68

第七章 幼儿园安全管理	72
第一节 幼儿园安全管理概述	72
第二节 幼儿园安全管理制度	75
第八章 幼儿园品质管理	82
第一节 幼儿园品质管理体系	82
第二节 幼儿园教育品质评价	84
第三节 幼儿园管理品质评价	86
第四节 幼儿园品质管理新方法	89
第九章 幼儿园人力资源	94
第一节 幼儿园人力资源分类	94
第二节 幼儿园人力资源管理	96
第三节 幼儿园人力资源招募	98
第四节 幼儿园人才培养与激励	101
第五节 幼儿园人力资源考评	104
第十章 幼儿园信息化管理	107
第一节 幼儿园信息化及其管理内涵	107
第二节 幼儿园信息主管	108
第三节 幼儿园信息化建设的流程	109
第四节 幼儿园信息技术的应用	111
第十一章 幼儿园财务管理	117
第一节 幼儿园财务管理概述	117
第二节 幼儿园收费定价	118
第三节 幼儿园财务报表	120
第四节 幼儿园经济效益	123
第十二章 幼儿教育法律法规	126
第一节 幼儿教育法律法规概述	126
第二节 幼儿园法人地位与注册	129
第三节 幼儿园事故法律责任	131
主要参考文献	135
后 记	137

第一章 幼儿园发展战略

学习目标:

1. 掌握为幼儿园做战略规划的方法;
2. 理解幼儿园竞争战略选择的依据;
3. 掌握幼儿园品牌管理的方法。

第一节 幼儿园经营战略

一、幼儿园经营战略概述

一般来说,“战略”可以界定为:对战争全局起决定作用的计划与策略。^①通俗地讲,“战略”是一种对事物作全局性谋划的考虑与安排。经营战略是组织为求得长期生存、稳定发展,而对组织作出的全局性规划。幼儿园经营战略是指,以幼儿园的未来为基点,根据幼儿园的内外环境与可获得资源的情况,为寻求、维持幼儿园持久竞争优势、生存和发展,而作出的有关全局的重大筹划与谋略。

幼儿园经营战略作为幼儿园组织发展的全局性谋略,通常具有如下五个方面的特征:

(一) 未来性

从发展观点来看,组织今天的行动是在执行昨天的战略,组织今天制定的战略是为了明天更好的行动。因此,幼儿园经营战略要着眼于幼儿园未来的生存与发展。幼儿园在制定经营战略时要立足当前,面向未来,而这个未来正是幼儿园所预期要达到的目标,也是幼儿园未来的生命状态。

(二) 全局性

幼儿园经营战略是幼儿园维持持久竞争优势、生存和发展的全局性重大筹划和谋略。因此,在制定幼儿园经营战略时,必须以幼儿园的发展规律为基准,充分考虑幼儿园组织的内外部环境。另外,这种全局性不只表现为幼儿园自身的全局,也表现为幼儿园的经营战略要与国家的经济社会发展战略相一致,与国家发展的总目标相适应,与幼儿的身心发展规律相适应,与我国各教育阶段的承接变换相适应。只有从全局出发,幼儿园的经营战略才能切中要害,才能引导幼儿园可持续发展。

(三) 竞争性

制定幼儿园的经营战略,目的是要使幼儿园在激烈的竞争中壮大实力,使幼儿园在市场和资源的竞争中占有相对优势。幼儿园教育是国民基础教育的一部分,从学理上讲,幼儿园所提供的教育服务应当具备公共产品性质,但是在我国,学前教育尚未列入义务教育范畴,幼儿教育服务在许多情境下都是由市场提供的,即使是公立幼儿园,不同的园所的生源状况也不一样。因此,幼儿园为了赢得生存、保证足够的生源和获得社会的认可,就必须保持持久的竞争优势。所以,幼儿园在制定经营战略时,要面对来自环境、竞争对手等多方面的冲击、压力、威胁和困难,并为应对这些挑战而制定长期的行动方案。

^① 方林主编.新编新华词典[M].长沙:湖南人民出版社,2009:727.

(四) 稳定性

战略是关于组织未来的、全局性的、系统的和长期的发展谋划,因此,战略必须在一定时期内具有稳定性,才能在经营实践中具有指导意义。如果朝令夕改,就会使组织的经营管理发生混乱,从而贻误组织的发展时机。虽然战略在一定时期内具有稳定性,但这种稳定也是相对的,因为组织的经营发展不是静态的,组织的内外部环境也是动态变化的,因此幼儿园的经营战略必须具备动态适应性。幼儿园经营战略的动态适应性指的是,在一定时期内相对稳定的、总的战略方针指引下,留有幼儿园根据组织发展和内外部环境变化而作出相应调整的空间。

(五) 系统性

幼儿园作为一个组织,具有自身内部的系统体系。同时,幼儿园作为一个服务社会的教育机构,又具有外在开放性,也就是说,幼儿园是一个开放系统。因此,在制定幼儿园的经营战略时,不仅要从其内部的组织系统来划分战略系统,同时还要考虑这些战略的对外开放性,即它与外部环境相互作用的适切性。从图 1-1 可知,幼儿园的经营战略系统可分为公司级战略、竞争战略和职能战略三个层次。此外,在幼儿园的经营战略中,还有幼儿园的品牌战略,它归属于经营战略系统中的第二层次。

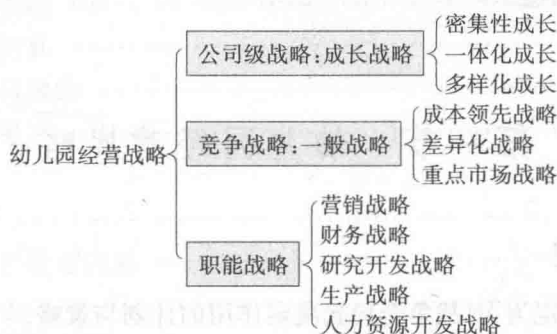


图 1-1 幼儿园的经营战略系统

二、幼儿园经营战略制定

战略思考框架图对制定幼儿园经营战略具有重要意义。从图 1-2 可知,战略路径思考的总体指导思想是组织要思考“做什么”、“如何做”以及“由谁做”三个问题。根据这个指导思想,项保华教授提出了组织的“三高”理论,即“方向正确(高明)+运作高效(高效)+心情舒畅(高兴)”,他认为符合“三高”要求的组织是能够存续的。^① 因此,在这个指导思想下制定幼儿园经营战略,可遵循“质疑三问题——探思三假设——求解三出路”的路径来规划。

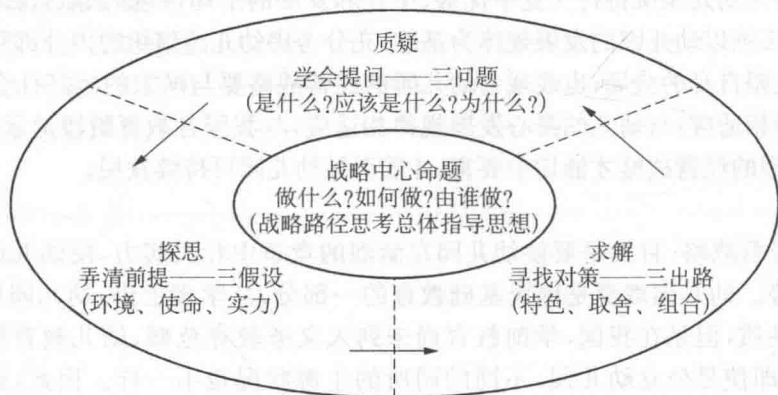


图 1-2 战略路径的思考框架②

① 江积海编著. 战略管理定位与路径[M]. 北京:北京大学出版社,2011:8.

② 江积海编著. 战略管理定位与路径[M]. 北京:北京大学出版社,2011:9.

上述只是制定组织经营战略的思维模式,我们在制定具体的幼儿园战略规划时应有更为具体的步骤。幼儿园战略的制定可以分为战略分析、战略选择和战略实施三个阶段(见图 1-3):

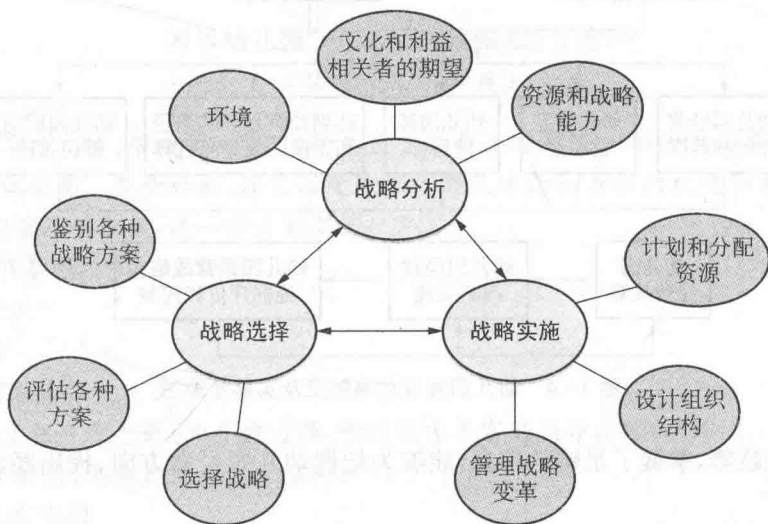


图 1-3 幼儿园战略规划路径

(一) 幼儿园发展战略分析

这一阶段需要对幼儿园的环境、文化和利益相关者的期望、资源和战略能力作充分分析,在分析的基础上提供可供选择的多种战略方案。需要说明的是,幼儿园发展环境分析需要考虑到一所具体幼儿园发展的政治、经济、文化等环境。幼儿园发展的利益相关者有政府、社会、家长、幼儿、教师和举办方等。在这一阶段还要对幼儿园发展的已有资源及战略能力作深入分析。

(二) 幼儿园发展战略选择

这一阶段需要对战略分析提供的各种战略方案进行鉴别、评估,最后选择适合幼儿园发展的合理战略方案。战略选择是重要的决策,对幼儿园的发展至关重要。有两种思路,一种是发展的最优选择,也就是在战略选择时追求最优方案。但是,正如美国管理学家西蒙所指出的,由于决策者的理性有限,所以收集到的与决策相关的信息难以充分,以及有些具体决策方案难以量化、比较、排序,这就导致最优决策难以真正实施。所以,在做幼儿园发展战略选择时,可以考虑第二种思路,也就是满意决策。满意决策不是说决策者降低了决策的标准,以不认真的态度进行决策,而是强调决策时只需要把决策的目标理清,然后以决策目标作为衡量标准,只要能够实现决策目标,就可以了,不需要追求幼儿园发展战略决策的最优化。

(三) 幼儿园发展战略实施

这一阶段需要根据选定的幼儿园发展战略方案,计划和分配资源、设计组织结构、管理战略变革等。这里需要强调的是,根据当代战略管理理念,是先有了幼儿园发展战略,再来设计组织结构。传统的幼儿园管理是先有了组织结构再来制定发展目标,当代管理理念产生了重大变革,是根据选择好的发展战略,再来重组结构。而且,在实施幼儿园发展战略的过程中,幼儿园外部环境与内部状况都可能发生变化,所以幼儿园发展战略需要有变革。

一般地,战略流程是从“战略分析”到“战略选择”,再到“战略实施”,但是这三个阶段是相互影响的,而且这一流程是反复循环的,反复循环带来的是幼儿园发展水平的螺旋式上升。

图 1-3 展示的幼儿园战略过程较为抽象,下面介绍一个更为具体的幼儿园经营战略制定模式(见图 1-4):^①

幼儿园的外部环境分析:从图 1-4 可知,外部环境分析是制定经营战略的第一步,它包括幼儿园的微观环境、中观环境和宏观环境,这些环境因素对幼儿园来说,基本上是不可控的,把握住外部环境的现

① 刘冀生编著. 企业战略管理[M]. 北京:清华大学出版社,2003:9—11.

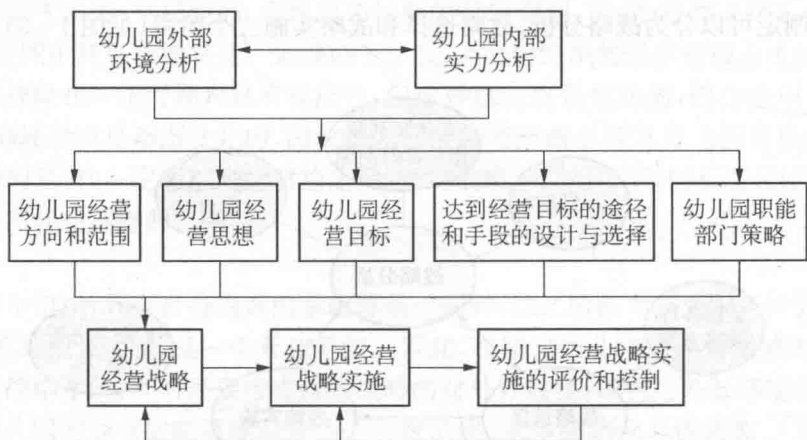


图 1-4 幼儿园经营战略制定及实施步骤图

状及未来发展的变化趋势,掌握了足够的信息,能够为把握幼儿园经营方向、提出经营目标、确定经营战略打下良好基础。

幼儿园的内部实力分析:指评价幼儿园在经营中已经具备的和可获得的资源的数量和质量,不仅包括人、财、物等物质资源,还包括幼儿园组织结构、信息、时间、园所文化,以及园所形象和信誉等无形资源。

对上述两方面的分析通常可以通过 SWOT 分析方式来进行,即通过对幼儿园组织的优势、劣势、机会与威胁等方面的分析来进行。

幼儿园的经营领域:指确定幼儿园将在哪些市场进行经营。

幼儿园经营思想:指在幼儿园正确认识了外部环境和内部实力后,为实现幼儿园经营目标,而在整个运行活动中坚持的指导思想。它是幼儿园经营的哲学,是确定幼儿园活动方式所依据的信念、价值观和行为准则,是制定幼儿园经营战略的灵魂。

幼儿园经营目标:指幼儿园在一定时期内,按照幼儿园经营思想,考虑内外条件和可能,沿其经营方向所要预期达到的理想目标。它是幼儿园经营战略的基本内容之一。

幼儿园经营战略的设计与选择:指对战略分析后的多种战略方案的选择与分析。在这个阶段要对多个方案进行逐个比较和评价,求得一个能最好地实现幼儿园经营“方向—目标—战略”的组合。在比较各种方案时,衡量标准十分关键,因此在确定衡量标准时要考虑幼儿园的整体和长远发展。不过,衡量标准的选择常常与决策者对待风险、稳定性、赢利率、发展速度,以及经营分散程度等因素的态度有关。幼儿园战略评价和选择的基本标准为:适用性,即与环境匹配;可接受性,即利益博弈可接受程度;可行性。当然,幼儿园所做的是教育事业,还要考虑其教育性和社会性。

幼儿园职能部门策略:指在事业部级战略指导下,按专业职能进行目标落实的对策。具体地说,它是将幼儿园总体经营战略转化为职能部门具体行动计划的指南,根据这些行动计划,职能部门管理人员可以更清楚地认识到本职能部门在实施总体战略中的责任和要求。

幼儿园的经营战略:指为实现幼儿园的长期经营目标的途径和手段的总体谋划,是幼儿园在动态环境中确定的幼儿园经营的重大战略决策。

经营战略实施:指幼儿园通过一系列的措施和手段,组织教职员工为实现幼儿园战略目标所采取的一切行动。

经营战略实施的评价与控制:该阶段主要确定在实施过程中在多大程度上实现了战略目标,以及通过实施过程中的形成性评价对实施过程进行有效调节和控制,以保证战略实施按照既定的方向和轨道行进。

上述几个步骤就是幼儿园经营战略规划的基本步骤,但必须注意的是,我们所采用的模板是一般企业的经营战略规划方式,企业的生存环境和目标与幼儿园有着一定差别,因此在实际战略规划过程中,规划者要明确幼儿园作为一个教育组织的独特之处,要以提供最好的教育服务为最高宗旨,而不是以经济赢利为优先目的。



相关链接

××幼儿园“十二五”发展规划(节选)①

(2011—2015 年度)

在上级部门领导的支持、帮助和指导下,幼儿园全体员工通过近几年的共同努力为幼儿园赢得了较好的社会声誉和集体荣誉。在新时期,幼儿园发展不可避免地面临着新的机遇和新的挑战,为了追求全面和谐的发展,我们将推陈出新,进一步开拓创新。

一、幼儿园发展基础

(一) 幼儿园概况

(二) 发展优势

1. 师资队伍有潜力

幼儿园拥有一支教育理念新、业务能力强、管理经验丰富的领导团队,教师队伍年轻化,充满活力,可塑性强,接受新鲜事物快,具有广阔的发展空间。

2. 幼儿园发展有空间

(三) 存在问题

1. 目前,幼儿园新教师多,她们在专业思想、专业知识、专业技能、保育能力、研究能力等方面还比较欠缺,如何让青年教师尽快适应并胜任工作将是我们师资培训工作的重心。

2. 我国家长素质悬殊较大,面对新时期的家长和工作,在全面服务的基础上,在家长参与性、合作性等方面还需进一步提高。

3. 园本化课程研究还需进一步深入,并形成有关研究成果。

二、办园理念

培养幼儿良好习惯,促进幼儿健康成长。

三、发展目标

(一) 办园目标

打造健康教育乐园,以培养幼儿良好行为习惯为特色的省级示范园,并向优秀省级示范园迈进。

(二) 培养目标

以幼儿发展为本,使幼儿成为具有良好行为习惯、健壮的体格,学会学习的二十一世纪创造型人才。

四、幼儿园特色

五、家园共育

六、实施措施

七、保障机制

(一) 组织保障

(二) 制度保障

(三) 技术支撑保障

(四) 师资保障

第二节 幼儿园竞争战略

一、幼儿园的竞争力

使幼儿园拥有竞争力并保持竞争优势是幼儿园经营战略的重要任务之一。在市场经济条件下,幼儿

① 资料来源: http://lp.hgxy.com.cn/Article/news_view.asp?newsid=1484. 2012-4-30.

园作为一个组织,要想保持自身的独特性,并赢得社会的信任和支持,获得长久的生存发展,就必须拥有能够胜于其他幼儿园组织的竞争优势。

根据关于竞争的定义,结合幼儿园的独特性质,我们认为,幼儿园竞争是指,幼儿园在国家政策和市场经济条件的综合作用下,为了争取稳定和足够的生源,赢得政府、社会、家长的肯定和支持,从而实现自身生存、服务社会的崇高理想而开展的经营活动。

幼儿园竞争力则是指,在市场经济和国家政策环境下,相对于其他竞争对手,所表现出来的生存能力和持续发展能力的总和。通常来说,幼儿园的竞争力可以细分为三个方面,即幼儿园的内外环境转化能力、生存能力和发展能力。

(一) 内外环境转化能力

这一能力集中表现为幼儿园对外部政治、经济等环境变化的掌握能力、对幼儿园所承担的社会责任的履行能力、信息沟通能力等。

(二) 生存能力

生存能力是指,幼儿园在当前的环境下的实际竞争能力,主要体现在幼儿园能够提供的教育服务质量、软硬件设备条件、师资条件水平、社会信誉以及文化理念等各方面的综合能力,其中最为关键的是,幼儿园在大众心目中所拥有的心理地位,即被接纳和认可的程度。

(三) 发展能力

幼儿园的发展能力是指,幼儿园潜在的发展空间和可能性,集中体现于幼儿园所具有的设备先进程度、人力资源结构与可持续发展能力、幼儿园品牌效益,以及幼儿园资产的增值率和资信度。此外,还包括幼儿园能够获得内外财务及政策支持的大小。

上述三种能力,在发挥幼儿园的竞争力时总是相辅相成、综合发挥功用的,因此,幼儿园在发挥竞争优势时要兼顾以上三方面的能力。在不同时期,对此三种能力的使用也应有所侧重,要根据具体情况来加以确定。

二、幼儿园竞争的战略分析

在制定竞争战略之前,需要对幼儿园内外部的各方面因素进行综合分析,以确定可选择的竞争策略。通常情况下,人们使用的分析方法主要有 SWOT 分析法和波特战略管理分析法。

(一) SWOT 分析法

SWOT 分析法的目标是为了发挥组织内部优势、利用外部机会、克服内部弱点和化解外部威胁,通过扬长避短,制定合理的战略方案。具体做法是,将与研究对象密切关联的各种主要的内部优势(strengths)、弱点(weaknesses)、外部机会(opportunities)和威胁(threats)进行调查分析,并依照一定的次序按矩阵的形式排列起来,然后运用系统分析的思想,把各种情报相互匹配起来加以分析,从中得出的一系列相应的结论。^① 它的分析步骤一般依次为明确目标,分析 S、W、O、T 因素,构造 SWOT 矩阵,制定行动计划。

简单地说,对幼儿园进行 SWOT 分析,就是要分析幼儿园发展的优势、劣势以及存在的机会和受到的威胁。

(二) 波特战略管理分析法(“五因素模型”)

这个模型也可称为“五力模型”,是组织在制定竞争策略时较常用的分析模型。这个模型主要从分析竞争来源、竞争因素和竞争强度入手。首先,从竞争来源来看,竞争者主要有:现有竞争者、新进入者、替代品、供应商和顾客五个方面。其次,从竞争因素来看,每个竞争主体都含有不同的对竞争可能造成影响的因素,如以现有竞争者为例,竞争因素可以分为竞争者数量、产品差异、品牌特征和转换成本等不同因素。最后,竞争强度也是作出竞争策略的重要参考指标,它是不同竞争主体围绕不同竞争因素展开竞争的状况,可以划分为大、中、小三个级别。在分析竞争强度时,要根据具体的实践情况,给不同的竞争主体划分不同的权重,最后统计出该行业在某一时期的具体竞争强度。

^① 糜仲春著. 企业竞争性情报[M]. 重庆:重庆出版社,2001:132.

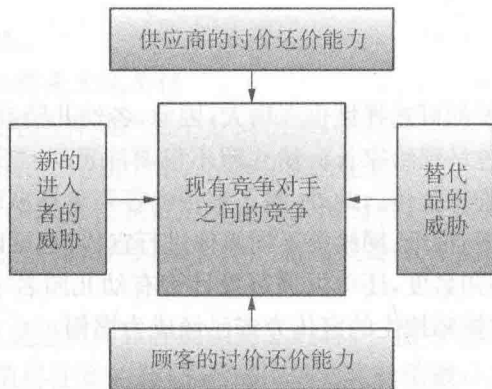


图 1-5 波特战略管理分析法（“五因素模型”）

利用“五因素模型”对幼儿园竞争进行战略分析，可以对幼儿园发展的如上五个方面因素进行深入分析，这一分析将为幼儿园发展战略的制定提供科学依据。

三、幼儿园竞争战略的类型

组织在制定经营竞争策略时，必须坚持以顾客为导向，因为组织不论采用何种竞争策略，都是为了满足顾客的需求。因此，幼儿园在选择具体的竞争策略之前，必须弄明白三个问题，即为谁服务、提供哪些服务内容，以及利用何种具有竞争力的方式来满足顾客的需求。通过对这三个问题的分析，幼儿园可以从满足顾客需要的角度来挖掘组织的核心竞争力。而这种核心竞争力可以通过如下三种方式来形成。

（一）集中化战略

集中化，指对服务对象做细分，然后选择自己将要服务的重点群体，并将其集中在某一个范围内。所以，集中化战略也就是重点市场战略。幼儿园在界定竞争策略时，可以首先根据幼儿园所处的地理位置、办学理念、特色、资源，以及能力来确定自己的最佳服务群体是谁，然后集中优势资源，重点和集中地服务于这一市场，而不是把资源和精力分散于所有细分市场。不过，幼儿园采用重点市场战略，一方面便于幼儿园形成核心竞争力，另一方面也可能存在一定的风险。因为狭小的竞争性市场随着新进入者的加入，竞争会变得日益激烈，并且这种细分市场，如果被替代品所取代，那么幼儿园的转型和生存将会变得比较困难。

（二）成本领先战略

成本领先战略是指幼儿园通过一系列管理活动，使幼儿园能够以低于竞争者的成本，提供满足顾客需要的服务。例如，幼儿园可以通过加强对物力和人力的管理，减少资源消耗，降低办学成本，以提高幼儿园的竞争能力。又或者，有的幼儿园利用小学并校后空置的校舍办学，或者依托知名幼儿园，提升幼儿园的整体形象、办学理念和员工培训效果，以此来节省幼儿园办园成本，增强自身的竞争能力。

（三）差异化战略

差异化战略是指幼儿园通过提供区别于其他幼儿园的、独特的教育服务，来营造幼儿园的核心竞争力。幼儿园的差异化战略可以体现为，提供差异化教育服务和差异化的定价，以获取竞争优势。通常而言，采用差异化战略的幼儿园，一般通过提供特殊的、与其他幼儿园不同的教育服务，来增强自身的竞争能力。它的核心点在于，凭借提供独特的教育服务而获得特别的收益。

四、幼儿园竞争的具体策略

各种幼儿园发展竞争战略的实现，都离不开具体的竞争策略。具体的幼儿园竞争策略至少有如下几种：

（一）提高服务质量

服务质量是衡量幼儿园保教效果好坏的最终砝码。一所幼儿园即便已经很有名气，但是一旦服务质量不能与品牌信誉相一致，品牌也会被瓦解。因此，幼儿园需要通过不断提高师资力量、幼儿园硬件水平、幼儿园管理水平、满足家长和幼儿的需求等各种方法来提高服务质量，以赢得家长和社会的肯定，从

而获得自身长久的竞争力。

（二）加大宣传力度

随着幼儿园数量的增多,家长的可选择性也在增大,因此,各幼儿园就必须通过加大宣传来吸引家长的注意,将自身的办园理念及特色呈现给家长。幼儿园不仅要注重对自身基本情况的介绍,还要注意对幼儿园的改善情况、取得的成绩进行宣传。此外,除了宣传内容要丰富多彩外,幼儿园采取的宣传手段也应多种多样。可以通过广播、电视、报纸、网络等不同媒体进行宣传,也可以利用节假日活动、文艺节目表演等一系列活动来扩大幼儿园的知名度,还可以通过设计带有幼儿园名字的园服来进行宣传。此外,在每年的招生阶段,通过发传单、拉横幅招生的宣传方式已经成为惯例。

（三）特色吸引家长

当前很多家长都希望孩子从小就能习得一技之长,具备基本素质。因此,许多幼儿园在基本的保教工作基础上,开展了多种多样的艺术教育活动,如器乐、声乐和舞蹈等。还有的幼儿园开展珠心算、少儿英语等具有特色的、符合儿童成长规律的教育活动,以此吸引生源。当然,也有幼儿园是通过独特的教育理念,而不是开设种类繁多的技能培训课来吸引家长的。

（四）打造幼儿园品牌

目前,幼儿园“入园难”现象屡见不鲜,可以部分地归因于家长们倾向于将孩子送入知名幼儿园的需求。由此可知,在通常情况下,一旦幼儿园树立起了品牌,就不愁没有生源。很多幼儿园通过获得市级、省级或国家级示范园认证的方式,来打响品牌,也有幼儿园通过与优质品牌园合作来分享品牌资源,或者通过独特的教育理念来树立品牌,还有的幼儿园通过平时的教育服务质量来逐渐树立品牌。总之,通过品牌的树立可以为幼儿园赢得持久的竞争力。

（五）占领潜在市场

通常情况下,幼儿园一般招收3—6岁的学龄前儿童入园,但是当前也有些幼儿园招收1—3岁婴幼儿,为家长提供托幼服务。还有的幼儿园进入社区,为0—3岁婴幼儿家长提供育儿辅导。这些做法的目的一是为了扩大市场,二是为了吸引潜在客户。因为如果幼儿园为0—3岁婴幼儿家长提供育儿辅导,那么这些家长很可能会在孩子入园时,将孩子送入该幼儿园就读。

第三节 幼儿园品牌战略

一、品牌的本质与特征

品牌是组织的核心竞争力,是联系组织主观努力与消费者客观认知的纽带。品牌不只是产品服务的记号,更代表了产品服务的独特意义和深层文化价值。因此,通过对幼儿园品牌进行管理,可以获得更多的品牌溢价,以打造幼儿园核心竞争力,实现幼儿园竞争优势。

（一）品牌的本质

关于什么是品牌,依次有三个不同的认识阶段:^①

1. 第一阶段:标识论——品牌是产品的记号

这种观点认为,品牌是区别不同商品的标识,这种标识能够提供货真价实的象征和持续一致的保证。从消费者角度出发,品牌的主要功能就是,作为一种速记标识,与产品类别信息一同储存在消费者意识中,而品牌也就成为消费者搜寻记忆的线索,成为他们在众多产品类别中选择特定产品服务的指示牌。

2. 第二阶段:象征论——品牌是独特意义的信号

这种观点认为,品牌不只是一种区分标识,它还蕴含着更深层次的含义,它可以创造差异,具备个性,甚至是一种资产。象征论强调顾客对产品的感知,强调对顾客心理情感的满足,认为品牌具有象征意义,能代表消费者的身份和地位,甚至反映消费者的个性。象征论与标识论的区别在于,用“信号”取代了“记

① 蒋璟萍著. 新经济时代的品牌理论[M]. 北京:中国社会科学出版社,2009:24—28.

号”，是一种认识上的深入和进步。

3. 第三阶段：本体论——品牌是文化价值

随着认识的发展，人们逐渐把品牌从产品中分离出来，将其作为一种具有文化价值的特殊符号。一个品牌最持久的含义是它的价值、文化和个性，品牌的基础建立于此。^① 品牌不仅是产品的标识，更有自己的内容，是自身内容的表示。品牌是代表特定文化意义的符号。^② 因此，本体论认为，特定的文化意义是品牌的内涵，品牌是这些文化意义的符号，而实体产品仅仅是作为特定文化意义的物质载体而已。品牌是相对独立的。

综上所述，品牌的本质不只是组织向顾客提供商品的标识、信号、服务承诺和质量保证，而且更是独立表达“文化价值”的过程。但值得注意的是，虽然品牌的文化价值被日益重视，但这并不意味着，组织在打造品牌时可以忽略品牌应该呈现的商品基本信息，以及信誉保证的基本功能。

（二）品牌的特征

品牌具有其内在的特征，具体如下：^③

1. 独有的品质承诺

品牌代表着企业在市场中的形象与地位，是企业参与市场竞争的资本。品牌作为企业的一种资本，在顾客消费时向顾客提供了特定的品质承诺，这是一种关系契约，即通过品牌向顾客提供服务和质量的无形承诺，从而赢得顾客的信赖。如果顾客在消费产品时并没有体验到品牌所给予的承诺，则顾客就会逐渐失去对这一品牌的信任，品牌就会瓦解。

2. 持久的生命活力

优质品牌是一种持久的生产力，它不仅具有鲜明的时代特征，而且具有历史遗产性。品牌的持久生命力源于它对一定社会中先进生产力的吸收、创造和运用，并能够不断调配、组合新的经济要素。此外，品牌持久的生命力更源于它的社会声誉，这种社会声誉为企业打造了良好的顾客群体基础，具有引领市场潮流、影响消费群体价值观的能力。

3. 鲜明的个性特质

在当代社会信息大爆炸的情境下，人们每天被淹没在繁杂的品牌、喧闹的广告之中，注意力经常被分散，难以集中于某个特定品牌，因此，品牌若要抓住顾客的“部分注意力”，就必须拥有鲜明、独特的个性，否则容易被遗忘。

4. 深厚的文化底蕴

品牌是特定文化的产物，它既是文化的载体，又是文化的表现；既有内在文化基因，又是这种基因的传播手段。品牌作为特殊文化的集合体，赋予产品以精神价值和文化内涵，浓缩着企业向社会传递的信息。这一特征表明，品牌认同首先是文化的认同，品牌发展必须与消费者的文化背景、宗教及政治背景相融合，否则将受到强烈抵御。

5. 无形的资产价值

品牌一旦塑造成功，就具有潜在的增值性，可以创造丰厚的附加价值，带来经济效益，并且可以进行交易。品牌的价值主要由成本价值、关系价值和权利价值三部分构成。品牌资产具有可计量的价值，并且有些品牌因其自身的知名度、美誉度等社会因素，其价值远远超过与其相关的有形资产，成为独立于产品之外存在的，并可进行交易的无形资产。

二、幼儿园的品牌定位

品牌定位是一种显示该品牌对其竞争对手占有的优势，以及与竞争对手的不同之处的方法，强调了产品和服务的特点、好处、用途、价值，以及为消费者解决问题的能力。^④ 品牌定位是幼儿园发展战略中的重要组成部分，对幼儿园的发展有重要影响。在对幼儿园进行品牌定位时，往往要进行如下几个方面

① 蒋璟萍著. 新经济时代的品牌理论[M]. 北京：中国社会科学出版社，2009：27.

② 资料来源：<http://www.iwee.org>. 2012-3-13.

③ 蒋璟萍著. 新经济时代的品牌理论[M]. 北京：中国社会科学出版社，2009：30—34.

④ [荷]西科·范·吉尔德著，朱务诚等译. 全球品牌战略[M]. 上海：上海人民出版社，2008：27—28.

的考量：

(一) 问题解决

问题解决是指，以一种可以消除消费者的挫折感、不安全感、无助感或软弱感的思路来提供产品或服务。^① 换句话说，问题解决是指在为消费者提供一定产品或服务的基础上，为使其能够更好地享受这一产品或服务而做的更多努力。例如，幼儿园为家庭住址相对较远的家庭提供园车接送服务，为消除家长担忧，提供高质量的园车，并且聘请技术能力合格的驾驶员；为工作比较忙的家长延长幼儿的放学接送时间、增加双休托管服务，以及寒暑假的托管服务等。幼儿园的问题解决就是指，为幼儿提供基本的保教服务，或者进一步解决家长和幼儿享受在幼儿教育过程中可能出现的问题和困扰。

(二) “好处”

“好处”是指，某种产品或服务可以提高消费者生活质量，使他们生活得更加舒适、快乐、幸福和健康。^② 对于幼儿园而言，它所能提供的“好处”可以分为两方面：一是以何种方式为家长分担教育孩子的精力和时间，使家长能够从抚育孩子中得到时间和精力上的解放；二是通过保教过程使孩子获得健康成长的“好处”。“好处”是人们在消费时考虑的一个重要因素。

(三) 物有所值

打造品牌的目标之一就是让消费者觉得自己所购买的产品、服务是物有所值的，也就是人们所说的“值得”。同样，树立品牌也必须通过物有所值来实现。物有所值就是要在消费者付出的金钱和获得的东西之间达到平衡，甚至有时候做到“物超所值”来满足消费者的需求。物有所值要提供能与消费者付出的代价相符合的产品和服务。在考虑物有所值时，不仅要考虑幼儿园所能提供的教育服务，更要考虑它能在多大程度上满足家长及幼儿精神层面的需求。

(四) 特色

提供独一无二的产品和服务，是定位品牌较常用的方法。因此，幼儿园在定位品牌时需要考虑提供何种有特色的教育服务来赢得竞争。值得注意的是，特色所能保持的时间有时候会很短，因为一旦特色被关注，其他的同业竞争者就会争相效仿，所以，没有一劳永逸的特色。幼儿园在打造特色时要保持经常创新的意思。

三、幼儿园品牌的构成

品牌由表象层、内在层和深层次三个方面构成，详细如图 1-6 所示。

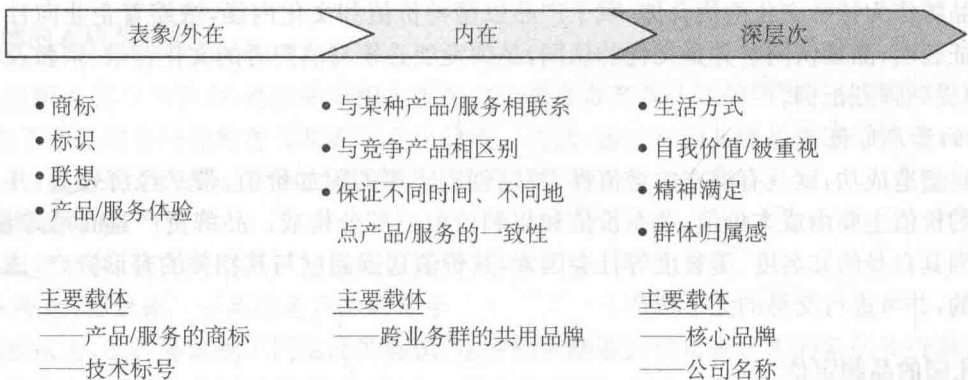


图 1-6 品牌的构成

根据图 1-6 所示的品牌构成理论，幼儿园在建立品牌时必须从品牌的表象、内在及深层次等三个层面来设计。从幼儿园品牌的表象来看，我们需要对幼儿园的名称、logo，以及幼儿园的网站建设等有深入的思考，这些都能给社会、家长展示幼儿园的形象。从幼儿园品牌的内在维度来说，需要让家长群体能够

① [荷]西科·范·吉尔德著，朱务诚等译. 全球品牌战略[M]. 上海：上海人民出版社，2008：29.

② [荷]西科·范·吉尔德著，朱务诚等译. 全球品牌战略[M]. 上海：上海人民出版社，2008：28.

从品牌联想到幼儿园所能提供的高品质幼儿保教服务,或者是有特色的教育服务,这些与其他幼儿园相比是一种区分。就幼儿园品牌的深层次维度而论,则具体幼儿园品牌所指向的是一种特定的生活方式,能够使接受这种教育服务的家长有一种精神满足感和群体归属感等。

四、幼儿园的品牌管理

图 1-7 呈现了一般品牌管理的基本步骤,虽然是以产品举例,但普遍适用于服务业。

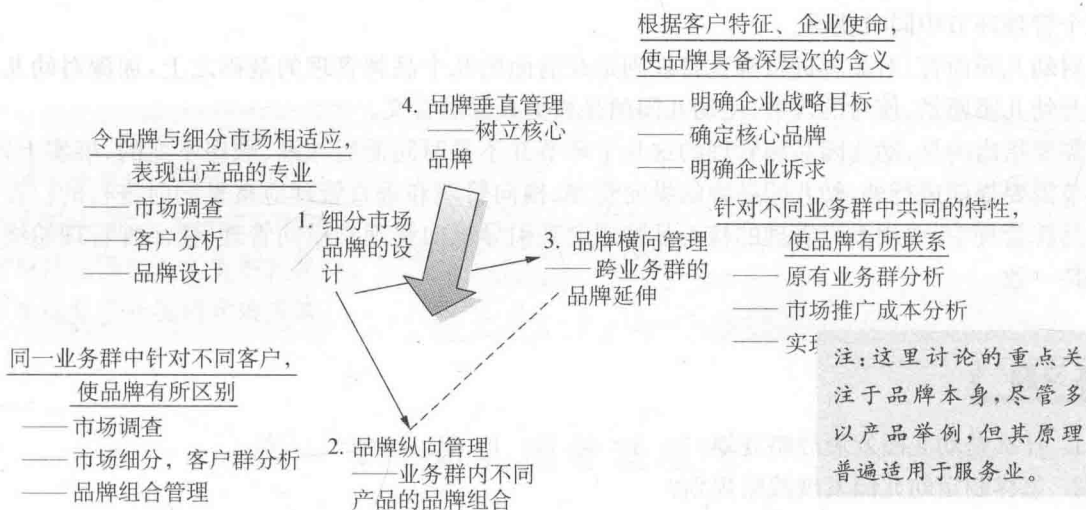


图 1-7 品牌管理分析图

1. 细分市场品牌的设计

品牌的设计是通过对市场的细分来实现的。在这个环节,通过市场调查、客户分析和品牌设计等步骤,使品牌与细分市场相适应,从而凸显服务的专业品质。具体要做三件事情:首先,对目标客户细分,即深入了解客户,通过了解“他们是谁”、“他们在做什么”、“他们想怎么样”、“他们需要什么”和“他们重视什么”等问题来深入了解客户行为,并对客户进行细分,以满足客户不同的需求。其次,进行品牌定位,树立品牌形象。主要考虑通过品牌来发挥什么样的功能,以及传递怎样的情感。最后,确定品牌的价值驱动因素和手段,即确定基本的市场行为。其间可以使用的因素和手段有:广告、促销、销售、服务特性、网店覆盖面、服务,等等。最后这个步骤的目的是为了将设计好的品牌推广到社会上去。

对一所幼儿园的品牌管理而言,在细分市场服务品牌设计阶段,需要首先对幼儿教育服务的目标客户进行细分。如一所高档精品幼儿园,它的目标客户群体应该是社会上的中高收入群体,这一群体家庭经济收入较高,一般都接受并认可中高端的教育,对幼儿教育有超越一般的认识和要求。然后,幼儿园需要根据这一市场细分来进行品牌定位,树立相应的幼儿园品牌形象。最后,需要根据以上的品牌管理基础,来确定基本的市场行为,为推广特定的幼儿教育服务而努力。

2. 品牌的纵向管理

这是指根据品牌将要服务的客户群体的不同而设计品牌内部的结构的管理。这个环节可以通过市场调查、市场细分、客户群分析以及品牌组合管理来实现。

在幼儿教育中,如果幼儿园确定将要招收的学生为 1—6 岁的学龄前儿童,那么它的客户群体应该分为两个层次,即普通幼儿班与托幼班。针对不同层次的幼儿,所要提供的服务和打造的特色是不同的,因此,幼儿园应该根据这两个不同层次的客户对象设计自身的品牌组合。

3. 品牌的横向管理

主要是指组织为了扩大业务群的一种品牌管理方式,即在原来的业务群的基础上,做品牌的延伸与市场的推广。品牌横向管理的立足点是不同业务群中的共同特性,通过对这些共同特性的利用,使不同业务群的品牌形成联系,从而达到推广品牌的作用。品牌横向管理的基本步骤依次为:对原有业务群进行分析、对市场推广成本进行分析、确定是否实施及如何实现品牌延伸。

在幼儿园教育服务中,可以根据原有的资源与品牌优势,拓展业务群。例如有些幼儿园不只做普通的幼儿教育,还向社会提供相应的亲子教育与家长教育服务。当然,这些亲子教育与家长教育服务是与原有的幼儿教育存在内在相关性的。

4. 品牌的垂直管理

这是树立核心品牌的环节。企业可以在对前面几个环节进行分析的基础上,根据对客户特征、企业使命的把握,使品牌具备深层次的含义。这个环节可以通过明确企业战略目标、确定核心品牌和明确企业诉求等三大方向来实现。这三方面的信息可以在企业设置战略管理目标、市场分析以及实施品牌管理这三个管理环节中同时获得。

对幼儿园而言,对品牌进行垂直管理则是在前面的几个品牌管理的基础之上,加深对幼儿园的客户特征与幼儿园愿景、使命的理解,使幼儿园的品牌更具深层含义。

需要指出的是,幼儿园品牌管理的这几个环节并不是时间前后相继、顺序不变的,事实上,除了第一个环节需要提前进行外,幼儿园品牌的纵向管理、横向管理和垂直管理应该是同时进行的。在实际的幼儿园品牌管理中,要用垂直管理的核心品牌理念来引导纵向管理和横向管理,使品牌管理始终与核心品牌保持一致。

练习题

1. 什么是幼儿园发展战略规划?
2. 怎样制定幼儿园发展战略规划?
3. 幼儿园竞争战略与具体竞争策略有哪些?
4. 怎样为幼儿园做品牌管理?
5. 结合案例及本章所学知识,试分析怎样实施幼儿园特色发展战略。

幼儿园如何特色化经营^①

经过近 20 年的体制改革,我国幼儿园大部分都已自主经营、自负盈亏,招生市场竞争加剧。那么如何在竞争激烈的幼儿园市场获取一席之地,赢得较大的经济利益呢?相信这个问题是每个幼儿园经营者都会思考的问题。

专家指出,由于幼儿个性化成长及市场竞争的需求,特色化是我国幼儿园发展的必然方向。那么如何进行特色化经营呢?

首先,选择适合自己园所的特色课程。目前我国特色课程众多,有蒙氏(蒙台梭利)、奥尔夫、感统训练、思维训练、纸工创意、泥工创意和多彩创意课程、幼儿英语和幼儿阅读等。据华夏爱婴教育专家分析,在这些特色课程中,蒙台梭利班仍是幼儿特色教育的主流,奥尔夫教育的市场前景日益广阔,感统训练将普及到幼儿教育中来,思维训练将成为新兴的热门特色课,纸工创意课非常有吸引力,泥工创意课深受孩子们喜欢,多彩创意课受到家长们的信赖,幼儿英语仍是大市场,幼儿识字课拥有更大的文化课市场。可以说每一门课程都是很有市场前景的,但是对于幼儿园来说,应当选择适合自己幼儿园的、符合当地实际情况的课程。

其次,充分了解家长需求并据此开设课程。在幼儿园工作中,家长工作是非常重要的环节。只有真正了解了家长的需求之后,再结合婴幼儿生长发育特点选择的课程,才能更大限度地满足家长的需求,同时也能有效促进婴幼儿的健康成长。

但是,了解了自已幼儿园的特点和家长的需求之后选择的特色课程,也不能保证就一定是对的,还要考虑本国所是否有能够真正开展教学的老师。所以在选择特色课程的时候要分析,该课程的提供者是否有配套的教师培训。只有经过专业的、系统的培训,教师才能真正胜任课程,才能将特色课程的特点发挥出来,满足孩子和家长的需求,真正促进特色化教学,促进园所的发展。

^① 资料来源: <http://www.yr.jmw.com.cn/jingyingjiqy/93769.html>. 2012-4-24.