

家庭托兒

財務計劃

與

設施發展手冊

版權所有，2003 年，國家經濟發展和法律中心

國家經濟發展和法律中心

目 錄

關於此手冊.....	1
國家經濟發展和法律中心的服務.....	3
致謝	4
第一章： 預算.....	5
第二章： 基本財務報表.....	12
第三章： 理解貸款和決定應付債務能力.....	25
第四章： 制定一個家庭托兒商業計劃.....	34
第五章： 修建或擴大家庭托兒設施.....	55
附錄 A： 到什麼地方找幫助.....	69
附錄 B： 名詞彙編.....	71
參考書目.....	76

此手冊的目的，在提供準確和有用的資料。但是，國家經濟發展和法律中心並非在提供法律、會計、或專業服務。如需要法律或專業援助，請聯絡有關專業人士。

關於此手冊

自一九九一年開始，國家經濟發展和法律中心（National Economic Development and Law Center, NEDLC）積極參與改善托兒者財務能力的工作，以促進高質素的中心和家庭托兒發展。我們的研究指出托兒界極需要有關理財和發展設施過程的資料。為應此需要，NEDLC 與兒童發展政策所教育基金（Child Development Policy Institute Education Fund）合作，編製了兩本手冊：「托兒中心財務計劃與設施發展手冊」（*Child Care Center Financial Planning and Facilities Development Manual*）和「家庭托兒財務計劃和設施發展手冊」（*Family Child Care Financial Planning and Facilities Development Manual*）。

如你對此兩本手冊有任何問題，請聯絡 NEDLC，(510) 251-2600。

這些手冊的宗旨，是幫助家庭托兒者管理和明白他們商業的財務。計劃財政預算和使用財務報表固然有其經營成功商業之重要性，明白商業的財政狀況亦是計劃和進行設施發展項目，例如考慮修建或擴大家庭托兒時是同樣重要。

因為修建或擴大工程一般費用不菲，重要是能夠向資助者或主要的貸款者展示商業東主明白什麼規模之修建／擴大是可行，以及估計商業可以申請多少貸款的資格。

此手冊無意取代專業財務和商業計劃提供的協助。其目的在幫助家庭托兒者對他們商業的財務更有認識，因而使他們在使用專業協助和財務資源，以修建和擴大他們家庭托兒設施時，更有準備。

此外，此手冊並沒有討論與家庭托兒商業有關之簿記或稅務問題。大部份的家庭托兒者均被認為屬自僱的納稅人，必須向稅局報告他們的商業收入和支出。填交準確的入息稅是極為重要的。托兒商業有很多項目可以扣稅。應向一名會計師諮詢所有家庭托兒稅項。Redleaf Press 出版社（www.redleafpress.org 或 800-423-8309）亦編印有多本有關家庭托兒商業稅務和簿記的書本。

這本手冊共分五章，每章均針對一個重要的財務計劃，或擴大、改善家庭托兒設施過程項目作闡述。以下是每章的摘要。

第一章：財務預算

新開辦或擴大家庭托兒商業的計劃基礎，是應對財務有一個透徹的理解。此章介紹預算的概念，和按步說明如何制定預算。

第二章：基本財務報表

此章提供基本財務報表的說明——例如收入報表，收支平衡表，和現金流量表。這些報表除幫助家庭托兒商業順利經營外，對大部份評審貸款申請的貸款機構來說，亦是十分重要。

第三章：理解貸款和決定應付債務能力

在找出如何融資，以擴大或修建家庭托兒設施時，明白貸款（債務）和知道商業可以承受多少債務是極為重要。此章說明如何決定商業債務能力，以及介紹貸款過程的其他元素。

第四章：制定一個家庭托兒商業計劃

商業計劃是一份扼要的托兒商業及／或發展工程建議之書面摘要。商業計劃對融資以發展托兒設施工程或使目前托兒商業更成功均屬重要。此章指示如何編寫一份完整商業計劃。這些指示對任何計劃申請貸款開辦或擴大家庭托兒商業者額外有用。

第五章：修建或擴大家庭托兒設施

此章提供一個修建或擴大家庭托兒設施過程的概覽。它包括很多準備和執行設施發展工程時必須管理之不同任務，角色，和責任的詳細資料。

國家經濟發展和法律中心（NEDLC）的服務

國家經濟發展和法律中心（NEDLC）的職員，對托兒業的認識，有超過十年的經驗。機構的兒童，青少年和家庭部，目前正參加多個與托兒理財與設施發展的活動。例如，NEDLC 以其專長主持的托兒經濟影響報告（CCEIR），以識別托兒服務對國內多個縣區和州之經濟利益。

此外，NEDLC 使用此手冊提供的資源，與托兒發展政策所教育基金合作，為加州各地的托兒者提供稱為「穿梭迷宮：如何融資開辦、建設或修建托兒設施」(Maneuvering the Maze; How to Finance Child Care Facility Acquisition, Construction & Renovation) 的訓練。這些講座的目的，在幫助托兒中心和家庭托兒商業東主，掌握融資建設設施的能力和工具。有關這些訓練詳情，請聯絡兒童發展政策所教育基金的 Gary Kinley，或 NEDLC 的 Jen Wohl。

此外，NEDLC 在一九九七年，設立托兒項目本地投資計劃（Local Investment in Child Care Project, LINCC），確認了托兒是任何州經濟的重要一環。LINCC 的存在，在刺激公私投資政策，滿足加州所有兒童和家庭之托兒需要。LINCC 同時幫助本地的權益促進者和服務者，推進支持托兒的有效經濟基建發展。

NEDLC 同時以建設托兒計劃（Building Child Care, BCC）領導機構的身份，為托兒界提供協助。BCC 是一個合作計劃，以資訊和服務匯點方式運作，目的在改善加州托兒者使用財務資源，促進設施的發展。此計劃的其他三個合作機構是：加州托兒資源和轉介網絡（California Child Care Resource and Referral Network），低收入投資基金之托兒設施基金（Child Care Facilities Fund of the Low Income Investment Fund），和兒童發展政策所教育基金（Child Development Policy Institute Education Fund）。通過此合作，BCC 為加州托兒界提供設施發展和融資策略的技術援助和資源。

有關通過 BCC 提供的資源詳情，請瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org；網頁包括社區資源，出版物，和財務資源的資料；或請來電 888-411-3535，查詢托兒設施發展詳情和了解更多可幫助興建，修建，購買，及／或擴大托兒設施過程之資源。

聯絡 NEDLC 的兒童，青少年和家庭部，請電(510) 251-2600，或瀏覽機構的網頁 www.nedlc.org。

致謝

承加州教育部資助，通過建立托兒計劃，我們得以修訂這些材料。我們謹此感謝在修訂這些材料擔任重要角色的以下人士：

兒童發展政策所教育基金的 Gary J. Kinley, Ed.D.，和國家經濟發展和法律中心的 Prudence Beidler, Jen Wohl 和 Brentt Brown。

此外，我們感謝以下 NEDLC 的職員，協助研究，撰寫，和修訂這些材料：

Yolie Flores Aguilar, Brad Castel, LaVerne Gardner, Jennifer Glambatista, Alex Hildebrand, Thomas Mills, Maria Raff, Julie Sinai，和 Dianne Wightman。

我們同時感謝在計劃開始發展時，得到以下人士之指導協助：前美國銀行社區發展銀行代表 Carla Dartis，屋崙小型商業發展公司的 Michael McPherson；加州房屋與社區發展部的 Roma Cristia-Plant；洛杉磯社區發展銀行的 Mari Riddle；和東灣市公共事業區的 Lloyd Sawchuk。

若然沒有 Jan Stokley 在托兒融資方面的先驅工作，則此手冊無法編成。因為此手冊大部份材料，是根據 Jan Stokley 較早前未出版專為托兒界編寫之手冊為藍本。

我們並感謝加州各地曾參與「穿梭迷宮：如何融資開辦，建設或修建托兒設施」(Maneuvering the Maze; How to Finance Child Care Facility Acquisition, Construction & Renovation) 講座的托兒專業者。與會者大方地分享他們的融資和商業發展經驗，提供編製有關，易讀材料的寶貴建議。

最後，我們感謝 David and Lucile Packard Foundation 和 California Endowment 提供編印此手冊之開始資助。

第一章： 預算

第一章： 預算

目 錄

引言.....	7
第一部份：設定預算.....	8
例子 A：樣本預算.....	11

引言

明白托兒商業的財務，使商業更穩健，和有助以下項目：

- 更有效的管理和計劃商業
- 評估商業融資發展計劃的妥備性
- 決定商業發展計劃規模的可行性
- 與資助者溝通
- 滿足資助者對你商業財務的關注，並讓他們理解到你有一個有效的財務管理系統

此章的目標在幫助讀者為其托兒商業制定一個預算。它無意取代專業財務協助，而是幫助托兒經營者更清楚理解如何設計和實施計劃的預算——這個理解，可以讓他們更自信地和提供商業協助的專業者討論有關財政的問題。

第一部份：設定預算

A. 什麼是預算？

預算是一個用金錢來表達的托兒商業行動計劃。預算估計在特定期內預計的收支是多少。

設定預算提供多個好處：

- 它需要事前計劃；
- 它加強對商業之整體營運之認識；
- 它設定一個及早的警告系統，幫助控制支出；和
- 它是在做決策時一個有用的指導。

B. 制定預算

制定預算需要估計商業的收入和支出。預算所用的估計，應就商業的明確假設，以保守為原則。因為這些假設將幫助決定財務估計，它們應屬可以核證，和可用商業過去之表現為根據的。新計劃的設想，應基於同類托兒商業之市場研究。一些可以考慮的設想包括：

- 商業的空額率；
- 服務的兒童數目；
- 收費；和
- 經營商業的日子和時間。

制定良好預算需要相當時間和計劃。設定一個預算日曆是一個好主意，它可以幫助你追蹤整個過程，以及所涉的工作。

以下是制定一個預算時所涉的重要活動：

□ 設定預算涵蓋的時期

在制定預算時，訂定預算涵蓋的時期。預算通常包括一年期，但亦可以做每月，每季，或兩年一次的預算。預算的時期應以最能配合商業資助合約及／或營運時間表為主。

□ 設定將會服務的兒童數目

計劃服務兒童的數目，直接與持有大型和小型家庭托兒牌照標準有關。但這並不表示計劃經常滿額，只表示商業不可以超出標準數目的規定。在估計服務兒童的數目時，應考慮房子的空間、照顧孩子的職員數目、服務兒童的年歲、和托兒者應付不同組別之能力。

□ 估計預期收入

收入可以有多個來源，例如家長付費，公共補助，及／或食物補助計劃等。應在預算中用分開的細目列出每個來源。收入的估計是根據空額率、費用、和營運日子來設定。重要的是要清楚說明這些假設；而目前已在營運的計劃，應以過去之財務報表為根據。這些假設應該要保守。例如，即使你預期托兒空額會填滿，在設定預算時應用一個較保守的估計（例如 90%至 95%）。

□ 估計支出

預算的支出部份，應包括所有預期的商業支出。同時用於商業和個人目的的支出，應按時間－空間百份比計算，即你在住家用於商業運作的百分比。所得之數目，應可在你的稅表中當商業支出扣減。有關如何計算時間－空間百分比，請向會計師查詢，或參考 Redleaf Press 出版物，〈家庭托兒簿記基本指南〉（The Basic Guide to Family Child Care Record Keeping）。

要確保在此估計中包括所有的支出，你可用四個步驟來找出支出項目：

步驟一：固定支出

估計所有托兒商業所需之費用，包括租金、房子貸款、保險、水煤電費、和電話費。這些均屬固定支出，不論你服務的兒童有多少，這項支出都是不變和必需的。

步驟二：薪金支出（如適用）

如有聘用任何職員，記得在預算中包括他們的薪金和福利在內。

步驟三：計劃或資助者規定

找出資助者是否有訂明任何規定。例如，如取得一個計劃之津貼必須取得檢定師資的話，則應包括相關費用入支出項目內。

步驟四：所有其他支出

計算所有其他支出，例如文具用品，設備，職員培訓費用，和廣告費等。如你將捐贈的項目列入收入，你亦應將之列為支出。例如，如有影印店捐助你五百元影印費，你可以同時將此數目列為收入與支出。商業東主可將其本人的薪金列為東主薪金，或將商業之利潤算作個人的報酬。

所有在支出估計所做的設想，應在附註中說明。請參看第 11 頁樣本預算之空額率例子。

□ 評估收支的關係

在做初步的收支評估之後，決定你的預算是否平衡。預算最後的一行反映了收支的關係：收入是否超出支出？這只要將收入總數減去支出的總數即可得到。

如收入超出支出，則預算有**盈餘**。

如支出超過收入，則預算有**虧蝕**。

使用時間－空間百分率計算之預算盈餘未必是商業利潤之準確估計，因為它包括支出例如租金或房子供款在內，那本來就要付出的數字。在此情況下，預算盈餘可能低估將可賺到的利潤。

在參詳收支關係時，如支出估計超出收入估計，則應隨時準備作出調整。在調整時，察看在服務的兒童數目有改變時收支有如何差別會有幫助。例如，當從小型家庭托兒改為大型家庭托兒時，因為兒童的增加，收入可能大幅增加而支出只是略增一點而已。這稱為**規模經濟**，即投資一元結果帶來多於一元的收入。規模經濟最理想時，是服務更多兒童時增加的支出不多。

規模經濟的概念是一個強力的商業意念。但是，規模經濟和其他財務分析的工具，未必是托兒商業做決定時的適當準則。雖然服務更多兒童可能會有利可圖，但可能影響及服務品質。事實上，兒童和職員的低比率，是幼兒教育者和熟悉此行的資助者廣泛同意的重要品質指示器。最重要的是，較低的兒童和職員比率很多時是家長在選擇托兒服務時的重要考慮。

□ 每季最少做一次實際和預算支出的比較

管理商業的預算只有在年內一直被應用才有意義。很多機構制定一個預算支出和年度目前的實際支出報表，比較每季的實際收支和預算收支差別。在評審預算和目前實際收支之後，有可能要修改未完成各季之預算。在後面第 16 頁開始，將會更詳細討論有關預算和目前實際收支的報表。

C. 在評審預算時要注意什麼

- 用於設定預算的收入假設合理和實際？它們是否有用過去的財務報表做根據？對新辦的計劃而言，它們是否用廣泛市場研究的結果作為根據？
- 是否準確的反映支出？
- 收支的關係是什麼？
- 預算的盈餘和赤字有多少？
- 比較目前的預算和去年的預算。收入或支出是否有所增減？為什麼？
- 如無法達到預期的收入，如何解決此問題？資助方會很想知道其處理非預期內財務變化的能力。

例子 A: 年度預算

陽光家庭托兒所
2003 年一月一日至 2003 年十二月三十一日的年度預算

預算假設：

費用：每個星期\$125.00

每年開放星期數目：48

服務兒童數目：6

空額率：20%

收入

家長付費	28,800
食物補助計劃	6,000
收入合計	\$34,800

支出

教育用品	300
辦公室／清潔用品	200
食物	5,600
維修／修理*	150
廣告	400
保險	600
水煤電*	175
租金*	2,400
交通費	125
電話	400
會員費	100
稅務會計	200
支出合計	\$10,650

收入超出支出 \$24,150
(東主以此收入作為報酬)

*根據時間－空間百分率計算

第二章： 基本財務報表

第二章： 基本財務報表

目 錄

引言.....	14
第一部份：收入報表.....	15
例子 A：樣本收入報表.....	17
例子 B：樣本預算和實際年度直至今日收入報表比較.....	18
第二部份：收支平衡表.....	19
例子 C：樣本收支平衡表.....	21
第三部份：現金流量報表.....	22
例子 D：樣本現金流量報表.....	24

引言

此章的資料和例子包括了三種商業管理和紀錄其財務情況，以及監察重要改變所需之不同財務報表。以此類報表形式提供之財務紀錄，對任何在未來想申請資助或改善計劃的托兒東主來說是重要的。此部份所包括功能不同的財務報表有：

1. 收入報表
2. 收支平衡表
3. 現金流量報表

上一章的內容，是簡介制定一個托兒商業的預算財務計劃，而這一章則示範如何使用收入報表來量度商業的表現。

第一部份： 收入報表

A. 什麼是收入報表？

收入報表的功能是為商業識別資金的來源和用途。

這是十分有用的，因為它指出實際賺取的收入，以及賺取該收入的成本。收入報表可以在年度剛結束時或在年內每隔一段時間予以編製。大部份貸款的機構，均要求出示此報表。

B. 收入報表的構成部份

雖然每個商業之收入報表的格式可能不同，在此報表中，收入通常是列在上面，而支出列在下面。請參看第 17 頁提供的樣本收入報表。

收入和支出：

托兒者應按種類列出所有**收入**的來源（例如，家長付款，補助，托兒食物補助等）。**支出**可以分為不同的類型，例如食物，租金，和水電。在此項目中，記得包括任何與貸款有關的支出，例如利息或貸款手續費。謹慎紀錄和跟進其商業所有支出之托兒者，可以減少其支付的稅款，因為稅款是在扣除支出後計算的。時間－空間百分率的規則，應用於分開商業和個人用途的支出項目。有關時間－空間百分率規則詳情，請參看 Redleaf Press 出版物，〈家庭托兒簿記基本指南〉（The Basic Guide to Family Child Care Record Keeping）。

關於折舊：在購買設備時，商業東主可以選擇在估計的使用期內，將其費用折舊計算，而不列入一次過的支出。如你購入一件\$5,000 的設備，預算使用五年，則每年的折舊支出為 \$1,000。收入報表將反映\$1,000 的折舊支出，而不是\$5,000 的設備購買支出。設備未折舊的部份（\$4,000）被當作資產，同時反映在收支平衡表內。

淨收入：

淨收入代表商業的利潤。那是將收入減去支出和稅款。淨收入並不代表商業賺到的現金，並且很多時候未能充份陳述實際所賺得的數字。因為有些在稅表申報之支出例如房子供款和水電等，不論是否有經營商業，均屬會召致的支出。因為淨收入是決定於收入減除支出，審慎地紀錄支出的托兒者，會比沒有紀錄全部支出者，有較少的淨收入。

貸款者在考慮貸款申請，幫助決定申請者付還貸款能力時，通常會注意淨收入是多少。因為淨收入可能是從稅表扣減項目的結果，重要的是向貸款者說明淨收入並非商業產生之真正利

潤。正如在後面第四部份所討論的一樣，現金流量表是反映你的商業有多少現金可供應付每月債務付款的較佳指示器。由為商業報稅的人士向貸款者討論此問題或者會更有助。

C. 預算和實際年度直至今天之收入報表比較

預算和實際年度直至今日收入報表，是用來比較預算預測(參看第 18 頁的例子)和實際財務結果。在年底時或年內定期做一個預算和實際直至今天的支出收入報表用來監察商業之進度和預測之準確性，是非常有用的。

在預算和實際直至今日收入報表內，預算估計列在第一欄，而實際收支列入第二欄。預算和實際收入之任何差異，均列出第三欄，稱為差別。如實際的收入低於或實際的支出高於預測，應用括號表示。第四欄是指出商業之收支超出或少於預算之百分率。但是，百分率可以是誤導性的，因為它們並未反映實際數額的差別。

D. 在參詳預算和實際直至今日收入報表時應留意什麼

- 商業是否有淨利潤或淨損蝕？
- 有沒有任何細目與預算估計是不同的？此不同將如何影響淨利潤？

例子 A :

陽光家庭托兒所
十二個月的收入報表，結束日期 2003 年十二月三十一日

收入

家長付費	\$24,800
食物補助計劃	5,000
收入合計	\$29,800

支出

教育用品	300
辦公室／清潔用品	175
食物	5,600
維修／修理*	150
廣告	400
保險	600
水煤電*	175
租金*	2,400
交通費	125
電話	400
會員費	100
稅務會計	200
支出合計	\$10,625

收入超出支出	\$19,175
自僱稅**	2,934
入息稅***	5,369
淨收入	\$10,872.00

*根據時間－空間百分率 40%計算

**根據聯邦自僱稅率 15.3%計算

***根據聯邦入息稅率 28%計算

例子 B :

陽光家庭托兒所
預算與實際年度直至今日收入報表
十二個月期，結束日 2003 年十二月三十一日

	預算	直至今日實際 數字	差別 (逆差)	年度直至今日 之實際%
收入：*				
家長付款	\$28,800	\$24,800	\$(4,000)	(14%)
食物計劃	6,000	51,000	(1,000)	(17%)
收入合計	34,800	29,800	(5,000)	(14%)
支出：				
教育用品	300	300	--	0%
辦公室／清潔用品	200	175	25	13%
食物	5,600	5,600	--	0%
維修／修理*	150	150	--	0%
廣告	400	400	--	0%
保險	600	600	--	0%
水煤電費*	175	175	--	0%
房子供款／租金*	2,400	2,400	--	0%
交通費	125	125	--	0%
電話	400	400	--	0%
會員費用	100	100	--	0%
稅務會計	200	200	--	0%
支出合計	\$10,650	\$10,625	\$(25)	(0.2%)
未扣稅前收益	24,150	19,175	(4,975)	(21%)
自僱稅**	3,695	2,934	761	
入息稅***	6,762	5,369	1,393	
淨收入	\$13,693	\$10,872	\$(2,821)	(21%)

*根據時間－空間百分率計算

**根據 2003 年自僱稅率 15.3%計算

***根據聯邦入息稅率 28%計算

第二部份： 收支平衡表

A. 什麼是收支平衡表？

收支平衡表通常是在會計期結束時編製的，能反映一個固定日期內商業的財務情況。

就像托兒商業在某個時間內拍下的一張照片一樣。收支平衡表很多時候包括今年和去年之比較。

B. 收支平衡表構成部份

收支平衡表很多時候包括三個類別：**資產、負債、和淨值**（財產價值）。

資產：

資產列在收支平衡表上半部份。這包括商業擁有的任何具有金錢價值的物件。資產分為兩種：流動資產和固定資產。

流動資產包括現金和其他可以轉換為現金或一般在年內使用的資產。這包括應收帳目，或已完成之服務待收之款項。重要的是留意未付給商業之欠款。如應收帳目增加，這可能是指家庭沒有準時付費，或補助沒有準時發出。一般的規則是應收帳目不應超過一個月的收入。但是，因發出帳單之周期不同而可能有異。流動資產同時包括預付的支出：商業預先購買或租用之貨品、福利、或服務，例如辦公室用品和保險。

固定資產包括所有商業擁有的或購買用於營運的資源，預期將以非現金形式保留超過一年。固定資產，除土地外，均列入**成本減去折舊部份**。

負債：

收支平衡表的另外一半，反映負債。這是托兒商業對任何貸方所欠之項目。像流動資產一樣，**流動負債**是那些預期在一年內付償的債項。以下是所有流動負債的例子：

應付帳目：從貨品和服務供應者購買用於商業營運未付之帳目（例如，尿布服務，影印機租賃，保險，辦公室用具等）。

應付債務：未付之貸項及／或借項貸款結餘額。**長期負債**是那些無須在未來一年付還之項目，例如長期貸款。請用簡單的附註說明債務屬長期或短期類型。

應付利息：任何累積用於商業之短期或長期資本借款或信貸的費用。

應付稅款：會計師估計在會計期內召致之稅款，包括發薪稅和入息稅；以及

薪金：目前未付之薪金或工資。

淨值：

淨值亦稱為**淨資產**或**產權**。商業之淨值是商業擁有的（資產）和所欠的（債務）之差別。公式如下：

$$\text{總資產} - \text{總負債} = \text{淨值}$$

如托兒商業的資產多於負債，其淨值將屬正數。反之，如托兒商業欠貸方的錢比資產所持有的多，則其淨值屬負數。

收支平衡表有平衡嗎？總資產應與總負債和淨值相等。

$$\begin{array}{r} \text{總資產} - \text{總負債} = \text{淨值} \\ \text{所以} \\ \text{淨值} + \text{總負債} = \text{總資產} \end{array}$$

C. 評審收支平衡表時應留意什麼？

- 是否平衡？
- 淨值是正數或負數？
- 流動資產是否超出流動負債？
- 應收帳目是否合理？
- 收支平衡表和去年比較如何？

例子 C：
收支平衡表

陽光家庭托兒所
12/31/02 和 12/31/03 收支平衡表

	12/31/02	12/31/03
資產：		
現金，支票帳戶	\$1,200.00	\$700.00
現金，儲蓄帳戶	800.00	1,400.00
應收帳目	1,000.00	1,300.00
設備	2,500.00	2,800.00
累積折舊	(-1,500)	(-1,250.00)
總資產	\$4,000.00	\$4,950.00
負債：		
應付帳戶	\$1,200.00	\$1,000.00
薪金	400.00	400.00
總負債	\$1,600.00	\$1,400.00
淨值	\$2,400.00	\$3,550.00
總負債與淨值	\$4,000.00	\$4,950.00

第三部份： 現金流量報表

現金流量管理是小型商業面對的最大挑戰。現金流量是商業（a）從支援及收入實際數目，與（b）商業以支出形式實際的花費，例如薪金，租金，辦公室用具，和其他付款等之差別。當收入短於支出時，就會出現現金流量的短絀。

A. 什麼是現金流量報表？

現金流量報表幫助追蹤現金之收支。

在現金流量報表中，焦點是收到和發出現金的時間，不管收入是在什麼時候賺取的，或支出在什麼時候應付。現金流量表可以每個星期或每月做一次，視乎監察商業的收支緊密程度而定。

現金流量報表提供收入報表沒有具備的重要資料。例如，收入報表可能指出收入是\$29,800 和支出是\$10,625。如沒有參照現金流量表，可能以為有足夠的款項應付開支。但如支出應在收到收入之前付款又會如何？

現金流量表幫助找出現金管理的問題，識別商業資源的進出流量。

現金流量表除幫助商業順利地經營外，有足夠的現金流量對貸款者而言是非常重要的，因為貸款者需要確保商業在每個月底有足夠的現金付債或還款。現金流量表能指出每個月底有多少現金在手，那比收入報表更能說明商業每個月能應付還款能力。

B. 現金流量報表的構成部份

現金流量表並無一個規定的格式，家庭托兒商業應設定一個適用其特殊需要的格式。第 24 頁提供一個家庭托兒商業的現金流量報表樣本。雖然每個商業所用的格式不同，現金流量報表應包括以下部份：

現金收入：這包括來自家長付費，貸款或現金注入，食物計劃，公共補助，私人來源，津貼和籌款帶來之現金。

現金收入合計：是所有現金收入的總和。可用**現金合計**是已收到的現金和上一個紀錄期之現金結餘總和。

可用現金 = 現金收入總和 + 現金結餘

現金支付／發付：此包括購買、薪金、外間服務、用品、修理和維修、廣告、會計、法律支出、租金、電話、水煤電、稅款、和任何債務或貸款之付款或利息。

現金結餘／短缺：這是可用現金減去已付現金合計之結果。每個月之結餘計入下個月的**開始現金結餘**項目內。

$$\text{現金結餘} = \text{可用現金} - \text{已付現金合計}$$

現金結餘應屬正數。如結餘是負數，則會發生現金流量管理的問題。以下是一些解決負數結餘的策略：

- 加速收取應收帳目
- 要求先付費用
- 貸款購買設備
- 在本地銀行申請信用線
- 和供應商談判付款期限

如現金流量是一再出現的問題，商業東主應考慮每年撥開一部份資金作現金儲備用。

C. 評審現金流量表時應留意什麼

- 現金結餘是否屬正數？
- 在年內是否有一個特別的時間現金流量會出現問題？
- 是否及時和持續地收到收入？
- 是否可以改善收支的時間，以增加每個月的現金結餘？

例子 D :

陽光家庭托兒

十二個月期的現金流量報表，結束日期 2002 年十二月三十一日

	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月	三月	四月	五月	六月
開始現金結餘	\$875	\$2415	\$4240	\$6505	\$8675	\$10455	\$11735	\$13170	\$14755	\$17255	\$19390	\$21170
現金收入												
家長付款	\$25000	\$1900	\$1900	\$2400	\$2300	\$2200	\$1900	\$1900	\$2600	\$2200	\$1900	\$1900
兒童食物計劃	\$4980	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415
現金收入合計	\$29980	\$2315	\$2315	\$2815	\$2715	\$2615	\$2315	\$2315	\$2415	\$3015	\$2615	\$2315
可用現金合計		\$3190	\$4730	\$7055	\$9220	\$11290	\$12770	\$14050	\$15485	\$17770	\$19870	\$21705
現金支出												
教育用品	\$300		#55			\$100		\$65		\$80		
辦公室／清潔用品	\$180	\$90						\$90				
廣告	\$400	\$200				\$200						
食物	\$5601	\$450	\$400	\$400	\$510	\$500	\$400	\$600	\$495	\$400	\$450	\$500
交通費	\$120			\$120								
保險	\$600						\$600					
電話	\$400	\$35	\$35	\$30	\$35	\$35	\$35	\$25	\$25	\$35	\$30	\$35
會員費	\$100							\$100				
稅務會計	\$200								\$200			
所需現金	\$7901	\$775	\$490	\$550	\$545	\$835	\$1035	\$880	\$730	\$515	\$480	\$535
月底現金結餘 (短缺)		\$2415	\$4240	\$6505	\$8675	\$10455	\$11735	\$13170	\$14755	\$17255	\$19390	\$21170

第三章： 理解貸款 和 決定應付債務能力

第三章： 理解貸款和決定應付債務能力

目 錄

引言.....	27
第一部份：理解貸款.....	28
第二部份：決定應付債務能力.....	31

引言

此章專述利用貸款供設施發展項目之基本資料。它並提供有關決定托兒商業承受債務能力所用財務標準的詳細資料。在計劃大型的支出例如裝修或擴大家庭托兒設施時，理解貸款和承受債務的能力是重要的。

此章的目標，在幫助家庭托兒商業東主在申請貸款和承擔債務，並與貸款專業者討論時更有自信。但它無意取代專業財務之協助。

因為此章以第一章和第二章討論的材料為根據，建議不熟悉這個題目的讀者，先參閱第一章和第二章。

第一部份： 理解貸款

A. 為什麼要用貸款作設施發展之用？

傳統上托兒界並不喜歡貸款負債，原因眾多。但是，貸款如使用得當，是托兒者在建立、購買、裝修、或擴大家庭托兒設施時一個真正有用的選擇。以下四點說明用貸款方式支付家庭托兒發展費用之好處。

1. 應付更高的費用；能更快服務家庭

- 可用的貸款，比可用的補助項目多得多。另一個可考慮的要點，是貸款資助是一種輪迴式的資源，因為付還給貸款者的所有金錢，貸款者又可以借給別人。而補助資助只是一次用途。所以，補助的數額較少，而且項目亦較少。
- 貸款申請比較快有結果，因而可使項目更迅速推進。在托兒界，當服務有所干擾時，可能會造成財務的損失和顧主的不便，所以儘早完成設施項目是重要的。
- 通過津貼、捐款、儲蓄、和內部資源來融資，需時較長。
- 津貼一般限於非牟利機構，通常不供牟利的托兒中心或家庭托兒者申請。
- 貸款通常提供比津貼更多的金額。有時，有些津貼供本地的家庭托兒者進行小規模的設施改善工程或購買設備。但是，如果具備有此類津貼資源時，其津貼額亦不足以負擔大型裝修或擴展工程之實際費用。
- 底線：貸款可使托兒者在較短的時間內籌得更多的款項，意指他／她可以應付更高之費用和更快服務家庭。

2. 資本效能

- 貸款可以補充商業其他款項之不足（例如，儲蓄），使有限的資源能更能發揮作用。例如，貸款者可以利用貸款加上商業的儲蓄，及／或小型的津貼，支付裝修工程，而無須只用儲蓄。該儲蓄加上貸款的數字，可使儲蓄作用更大，造成更大的效能。
- 貸款可使商業分期付款而無須一次付還費用。通過貸款，托兒者可以用一段時間付還設施工程的費用，而無須一次過即付。
- 結合不同的資助來完成設施發展工程是頗為常見和重要。換言之，托兒者如進行裝修工程，將需要結合貸款和私人及商業的儲蓄。

3. 商業能力

- 社區發展和小型商業的貸款者，通常提供特別的技術援助，以保證他們的貸款有高的成功率。
- 這些服務促進托兒者的商業和財務計劃能力。
- 好的貸款者只有在他們相信借款者能在指定時間內付還貸款才會批出貸款。換言之，他們不想投資於令借款人（你）和貸款人（他們）會有損失的冒險商業。

- 融資是一個能達到置業目標的好方法，可以讓托兒者：提供長期服務、按兒童和職員的需要設定空間安排、和建立財務地位與穩健性。

4. 增加幼兒教育（ECE）的利益者

- 融資補充幼兒教育界從財務機構和其他經濟實體例如本地的經濟發展公司提供之利益。
- 托兒者展示其成功的商業，可以幫助鼓勵擴大此行業額外資助的來源。

B. 貸款者的角度

要符合取得貸款的資格，重要的是明白貸款者的角度，和考慮：貸款專員在審查貸款申請時注意的是什麼？貸款的底線是**付還能力**。換言之，貸款者只在他們相信借款人有能力在指定期內付還貸款時才會貸款。貸款有五個 C 的主要標準，是貸款者審查申請時所用的。那是：

1. 現金流量，Cash Flow（付還貸款的能力）

- 貸款者用現金流量方式來找出一個機構每個月是否有還款的能力。（注意現金流量未必經常能反映是否有利潤。貸款者關心的是借款人能否每月付還貸款，而不是有否年底利潤）。
- 貸款者察看預估和過去之現金流量情況。大部份貸款者都設有一個最低限度債務利息保障率（DSC）的規定（參看下一部份有關債務利息保障率詳情）。

2. 性格，Character（成功執行計劃的能力）

- 借款人是否有一個健全的視野和清晰的商業計劃？
- 是否有領導和技術能力以執行計劃？
- 貸款者通常會分析受僱於幫助發展過程之任何顧問（例如，建築師，承建商，律師）的商業領導能力和經驗。

3. 資本，Capital（投資於計劃的資產）

- 個人計劃投資的資產是什麼？
- 有沒有把其他資產作投資？
- 借款人資產佔成本百分之幾？
- 貸款者通常會留意申請者之投資額是多少。很多貸款者用商業東主之資本投資額，作為衡量東主之承擔程度。
- 有些社區的貸款者可以修改需求，用東主勞動力投資取代現金資產。不過大部份的貸款者均希望看到一定的資金投資。

4. 抵押品，Collateral

- 抵押付還貸款之物業的價值是什麼？
- 貸款者一般委託專人對物業或其他資產進行估值。
- 內部抵押來自商業本身，而外部抵押可以使用商業以外的資產。

- 大部份貸款者訂有貸款與價值之比率(參看下一個部份)。例如，他們只會發出價值之 80% 的貸款。

5. 信用歷史，Credit History

- 商業、借款人、和保證人之信用歷史如何？
- 貸款者會小心觀察借款人過去之表現和評估借款人未來破產之可能性。

在理解貸款的五個 C 標準時，重要是要知道如借款人無法完全符合每個標準的需求，並非表示貸款者會自動否決申請。但是，那表示借款人在其他項目方面需要表現強勁，以補弱點之不足。例如，如貸款申請者過去信用欠佳，但近來有能力重新建立信用和有穩健的抵押品、大筆的投資、正面的現金流量(或研究深入的預估現金流量)，以及訂有清楚和詳細的項目計劃，則貸款者仍會考慮其申請的。

C. 什麼是申請貸款的最好方法？

申請裝修或擴大家庭托兒貸款的最好方法，是向貸款者提供一個有專業者協助制定的清楚準確和財務健全之商業計劃。有關制定有力的托兒**商業計劃**，請參看第四章。

除上述五 C 標準外，貸款者在考慮貸款申請時，也會留意其他商業財務情況以外的因素。例如，貸款者對目前申請者之管理計劃、行業之認識、社區聲譽、和商業計劃有關的市場研究資料感興趣。

第二部份

決定應付債務的能力

A. 什麼是債務能力？

債務能力是托兒商業能從其收入付還的債款。在計劃商業可申請多少貸款時，重要的是明白商業還款的能力。貸款者根據多個財務因素決定借款者的債務能力，例如**現金流量**、**債務償還比率**、**抵押品**、**貸款與價值之比**、**資產**、**和債務與資產比率**等。此類因素的定義和說明如下：

B. 現金流量／債務償還

貸款者希望知道商業每個月的結餘額是否足夠付還每月貸款（債務）。事實上，大部份的貸款者均規定每個月的現金結餘額大於債務額，因而當收入比預期少時，仍然可以應付債務。

債務償還比率（DSC 比率）是決定具備應付債務之現金超出債務之百分比是多少。DSC 比率使用現金流量做估計和按以下公式計算：

$$\text{DSC 比率} = \text{具備應付債務之現金} / \text{每年債務}$$

DSC 比率按每月及／或每年計算。每年的 DSC 比率將反映商業整體應付債務之能力，而每月的 DSC 指出商業每個月還款之能力。

雖然 DSC 比率規定各個貸款者不同，一般是 1.1 與 1.25 之間。如 DSC 比率是 1.15，則指應具備超過債務的 15% 以應付債務之現金。換言之，每一元的商業債務應具備 \$1.15 的現金以應付。商業的 DSC 比率越高，貸款者越有信心認為商業有超出所需之足夠款項供還款用。

根據債務償還比率決定一家商業每年之債務，可以將每年之結餘額除以 DSC 比率。例如，如年底的結餘（不包括租金／房子供款）是 \$4000，而貸款者所訂之 DSC 比率是 1.25，則商業可一年內承受 \$3,200 之債務。

例子 A：

假設每年的貸款包括利息是\$3,200，計算債務償還（DSC）比率

步驟一：

收入（\$14,000）－支出（\$10,000）＝可應付債務之現金（\$4,000）

步驟二：

具備應付債務之現金（\$4,000）／還債付款（\$3,200）＝1.25

DSC 比率＝1.25

例子 B：

假設 DSC 比率＝1.25，計算債務資格

步驟一：

收入（\$14,000）－支出（\$10,000）＝具備應付債務之現金（\$4,000）

步驟二：

現金結餘額（\$4,000）／規定之 DSC 比率（1.25）＝每年\$3,200

C. 抵押品

抵押品是借款者承諾用做貸款擔保之資產。如借款人違約，貸款人有權將抵押品出售以清償貸款。貸款者一般用正在興建之建築物，及／或在此興建之土地作為抵押品。

當貸款者使用土地做抵押品時，它需要土地契為擔保。貸款者將根據土地之估值決定抵押品之價值，而不是投資財產於建築或修建工程之數字。這是托兒商業需要明白之重要因素，因為改善工程之建議，很多時候在一般的房地產市場中不予重視。例如，安裝一個適合兒童大小之特別廁所對托兒設施是一個重大的改善項目，但對不是托兒者之房子未來住用者則並無價值可言。

D. 貸款與價值比率 (LTV)

在借款進行修建或興建工程時，銀行不會貸與借款人工程之全部費用。財務機構會使用一個貸款與價值比率 (LTV)，根據抵押品，決定他們能貸款多少。例如，如 LTV 是 85%，則貸款者可貸出抵押品 85%之款項。

E. 資產

資產是商業投入工程融資的資本額。貸款者重視資產，因為貸款是有風險的，他們想確保商業在工程上亦有利益。所需之資產應為最高貸款額與工程費用之差別。家庭托兒計劃的資產來源包括個人儲蓄、商業儲蓄、和任何可能取得之津貼。

F. 債務與資產 (淨值) 比率

此比率之目的，在考慮商業目前之長期與其淨值之關係。如托兒商業相對其淨值已經有相當之長期債務，則銀行不大會再批額外的貸款。比率越低，商業較能達到預期的還款責任。比率越高，則商業在債務到期時無法付還的風險越大。對長期債務額少或無長期債務的托兒商業而言，此比率並不重要。

第四章： 制定一個家庭托兒商業計劃

第四章： 制定一個家庭托兒商業計劃

目 錄

引言.....	36
制定商業計劃的一般提示.....	38
商業計劃的構成部份.....	39
第一部份：封面.....	39
例子 A：封面樣本.....	40
第二部份：摘要.....	41
第三部份：組織能力.....	42
第四部份：建議項目說明.....	43
第五部份：市場可行性分析.....	45
第六部份：市場計劃.....	49
第七部份：營運計劃.....	52
第八部份：財務分析.....	53
第九部份：支援文件.....	54

引言

此章介紹商業計劃之意念和說明如何編寫一份家庭托兒商業計劃。此章特別集中於制定一個適用於家庭托兒發展項目融資用的商業計劃。但是，此處提供的資料，對有意將家庭托兒當做一項商業經營或有意開始計劃商業發展的任何托兒者亦會有助。

什麼是商業計劃？

商業計劃是一份簡明的托兒商業書面摘要，包括設施發展項目的建議。內含重要的財務報表、市場資料、和管理計劃。

為什麼要制定一份商業計劃？

編寫一份商業計劃是有效管理任何商業之重要步驟。它同時是申請貸款或津貼的重要成份。

1. 內部計劃和管理

商業計劃鼓勵策略思考，能幫助做出明智的商業決定。

編寫一份商業計劃的過程，是一個有用的練習，因為必須對商業做出一個整體的觀察。一份完整的商業計劃，亦是一個未來計劃發展之指導路線圖。

2. 接觸外界的財務資源

一份完整的商業計劃是與資助者溝通計劃的宗旨和目標之重要工具。

它為貸款者或資助者提供一份詳細的計劃資料，和說明申請之資助如何可更進一步達到計劃目標。貸款者或不會要求遞交正式商業計劃，但可能會要求或規定提供商業計劃包括在內之文件，所以準備好這些資料是好主意。

商業計劃包括什麼？

組織一份商業計劃，有很多不同的方法。不論所選的結構或設計是什麼，每份商業計劃應包括以下部份：

- 封面；
- 摘要；

- 組織能力；
- 建議項目說明；
- 市場分析；
- 市場計劃；
- 營運計劃；
- 財務分析；和
- 支援文件

以下各部份，提供上述項目的詳細資料。

制定一份商業計劃的一般提示

1. 外觀之重要。

不要低估這份看來專業的文件之價值。銀行和資助方的負責人要審看數以百計的商業計劃，他們會欣賞一份簡明易讀有條理的計劃。制定一份專業外觀之商業計劃，表現出托兒者對其商業是認真的。

文件易讀為要：

- 應使用標題；
- 在每頁留很多空白；和
- 包括目錄

2. 要扼要。

一份簡短的，編寫出色的計劃比一份冗長的計劃的優勝。一般來說，家庭托兒的商業計劃應在十至十五頁之間。

3. 經常更新商業計劃。

因為商業計劃非常依賴具時間敏感性的財務資料，它應是一份不斷更新的文件。一份過時的商業計劃會減低貸款或津貼申請之可信度。

4. 提供一個平衡的觀點。

除突出托兒商業的強項外，商業計劃應同時展示對目前挑戰的理解。在識別挑戰之後，記得包括一個克服挑戰之計劃。例如，如在市場可行性計分析中發現本區有托兒的競爭者，計劃應說明商業如何服務不同的市場對象，或如何與本區的商業合作，滿足社區的托兒需要。

5. 尋找專業的協助。

雖然此章幫助理解如何制定一份家庭托兒的商業計劃，但若得到行內專家的協助就更有價值。

在此說明書的附錄 A 中，有更多關於家庭托兒者如何可尋找編制財務報表、商業計劃、和接觸修建及／或擴大家庭托兒設施財務資源之協助資料（通常都是免費的）。

第一部份： 封面

封面是資助者看到商業計劃的第一個部份。外觀要整齊和專業，和包括容易看到的有關資料。封面應包括以下項目：

- 托兒商業的名稱；
- 地址；
- 電話號碼；
- 商標（如有）；
- 主要聯絡人的姓名，職稱，地址，和電話號碼；
- 計劃編制及／或修訂的年和月；和
- 計劃的編寫人姓名

商業的名稱，地址，和電話應出現在此封面頁的上面三分之一的地方。

有關聯絡人的資料應出現在頁的中間。

文件完成日期和編寫人的姓名應出現在頁的底下。

例子 A：
商業計劃封面

陽光家庭托兒
123 Main Street
Springfield, CA 94111
919/555-1234 電話 919/555-1235 傳真
Sunshinechildcare@email.com 電子郵件

商業計劃

Dorothy Ross，主任

編寫：Dorothy Ross，主任
2003 年六月一日

第二部份：
摘要

摘要是有關商業計劃的一或兩頁的綜述。雖然摘要出現在商業計劃的前面，它應在最後才編寫。這可確保編入和評審所有必需的資料。

摘要應包括以下的資料：

- 主要聯絡人的姓名，職稱，地址，和電話號碼；
- 托兒商業的說明：服務多少名兒童、組織和法律結構（即，屬牟利性質，非牟利，家庭托兒），以及持有牌照後經營多久；
- 地址；
- 建議項目說明和目標；
- 主任和任何職員之技能和經驗；和
- （如申請資助）為什麼需要貸款，申請之數額，以及其他可投入之資金和來源。

第三部份： 組織能力

組織能力概述托兒商業的情況，包括其歷史、組織、和社區連繫。此部分應提供以下的資料：

- ❑ 計劃成功的商業紀錄證明；
- ❑ 商業財務健全，證明在過去能應付其應負之財務責任；
- ❑ 訂有一個有關早期兒童教育的清晰和一致之宗旨；
- ❑ 僱用高質素有經驗，具管理能力，通過檢定，持有執照，和修有幼兒教育學分之職員；
- ❑ 有強力的本地支持；和
- ❑ （如適用）托兒計劃經國家家庭托兒協會檢定。

商業計劃的組織能力部份，亦應包括任何與州政府訂立的合約之情況。

商業計劃此部份若有支援文件以供參考，可加強其作用。請參看第 54 頁有關支援文件的說明。

第四部份： 建議項目說明

此部份應包括以下三個構成部份：項目目標、項目說明、和管理設施過程之計劃。

A. 項目目標

在說明設施發展項目時，重要的是清楚的說明目標，使資助者容易明白。以下是一些目標的例子：

- 提供一個更適合年齡和發展的環境，服務兒童。
- 穩定設施的支出，或避免每年的加租。
- 確保商業能繼續留在某個社區服務，或繼續為低收入家庭提供服務。
- 購買戶外設備，使家庭托兒計劃更成功。
- 擴大商業，以服務托兒需求市場之增長。
- 符合必須之標準，以達到國家家庭托兒協會檢定之需求。

在商業計劃此部份內，重要的是討論項目與商業宗旨的關係。宗旨說明商業存在之原因，服務的對象，和如何經營。例如，陽光家庭托兒的宗旨是為春田鎮居民提供高品質的，可負擔的托兒服務。

B. 新建或修建設施說明

應在此說明中包括以下要點：

- 是否購買或租賃新房子，或修建目前的房子；
- 將會服務的社區或市場地區；
- 在修建或擴大的設施後將服務兒童的數目；
- 營運的（新）時間；
- 提供之服務；

- 擴大設施之一般設計，包括：
 - 指定用於托兒計劃的空間面積
 - 戶外遊戲間的詳細說明
 - 劃開供特定年齡組別活動的場地之資料

- 商業地點特別適合托兒之原因；和

- 目前在找之地點和所在的類型（如仍未找到地點，請說明服務將會在柏文，房子，或共渡公寓內提供等）。

C. 管理設施發展過程的計劃

有一個管理設施發展過程的詳細計劃是重要的；否則可能遺漏了一些重要的項目，而增加了工程之延誤時間和費用。資助者想確保過程控制和組織得宜，所以，此部份應說明托兒者將如何管理設施發展過程的每個部份，包括：

- 需要聘用什麼專業人士，或已聘用什麼專業人士（例如，建築師，承建商，律師等）；
- 將如何和在什麼時候聘用這些專業人士；和
- 計劃主任或其他職員參與管理工程之時間。

要說明從建築師、顧問、承建商、或任何涉及工程的其他專業人士所得之全部形式的協助，以及指出他們以前是否曾有從事任何與托兒有關工程的經驗。

第五部份： 市場可行性分析

市場可行性分析包括幾個目的：

- 說明建議商業之市場區域地理範圍；
- 估計和分析建議之托兒商業的需求，包括流入市場區域之補助；
- 評估目前托兒服務之供應量；
- 突出有強大托兒服務需求之市場部份；和
- 提供決策的工具。

A. 明白需要和需求之不同

討論托兒議題的時候，很多時以有此需要著眼，有很多的兒童需要托兒但無法取得服務，因為他們的家庭無法負擔，或者輪候名單太長。此類社區需要可以是一個項目的開始的概念。但是，目前有此需要並不確保有此需求。

需求是找出是否有足夠的家庭，不只於需要托兒服務，同時能接觸和使用這些服務。也就是說找出有能力和願意付足夠費率的家庭，以支持計劃經營預算之必須收入來源。在低收入社區，要求是視乎是否有提供補助之政府合約，或家長是否能取得托兒補助券而定。

設施發展項目要成功，為該項目所做的市場分析，必須證明市場有此托兒需求，能帶來可應付開支的收入。在決定這些開支時，必須同時計入經營費用和因發展設施而召致之任何貸款的債務。

除提供目前托兒供應量和社區要求之數據外，如一個營運中的家庭托兒商業能提供一份服務之輪候名單，作為市場分析的一部份，便是擴大服務之需求的有力證據。

B. 市場分析的基本要素

市場分析要求小心制定策略和收集建議商業潛在市場的資料。在準備市場分析時，應按以下六個步驟進行：

1. 設定吸引之家庭所在區域

研究人口資料，決定在你的地區是否有強大的托兒需求。

- 地區範圍？
- 居住在此地區的家庭和兒童有多少？
- 在此區是否有夫婦或單身的成年人準備生孩子？

- 此區居民的平均年齡是多少？
- 此區居民的平均收入是多少？
- 此區的出生率是多少？

資料來源：

請聯絡本地的托兒資源和轉介機構和本地的托兒計劃委員會，找出什麼地區托兒需求最大。這些本地資源特別提供需要評估之數據，以及其他有關社區目前托兒服務的市場資料。（參看附錄 A 有關如何在你的社區尋找這些資源的詳情）。

聯絡以下的本地政府機構：本地規劃部、規劃委員會、政府委員會。它們有可能持有此類資料，因為那是進行規劃時很多時需用的資料。記得要求儘量和你地區有關的資料。例如，與其要求提供全市的資料，倒不如只要求你服務的社區的資料。

美國人口普查局亦有一個網頁（<http://govinfo.library.orst.edu/cgi-bin>），提供每個城市的資料。此網頁包括人口普查局的正式統計，以及多方面的人口資料。你可以按題目或查找器查找。在「人口題目」（Population Topics）下查找人口資料特別有用。

收集非正式的資料也非常有用。可和區內的人談談，找出他們對本區人口的看法。此外，特別和年幼兒童的家長談談，看看他們是否有興趣使用你的服務。

例子 B：

本地收入表

春田鎮家庭收入分配表

\$0-10,000:	12%
\$10,001-20,000	18%
\$20,001-30,000	22%
\$30,001-45,000	25%
\$45,000 以上	23%

2. 找出目標市場之部份

此部份指出會帶小孩前來使用新托兒商業的家庭是什麼類型。是住在此區的家庭還是在本區工作的家庭會使用托兒服務呢？目前是否以有托兒補助券的 CalWorks 家庭為對象呢？在找出目標之後，要找出他們的具體托兒需要。例如，了解他們的一般工作時間表，不同的文化和所講的不同語言，以及兒童的年齡等。

資料來源：

聯絡本地托兒資源和轉介機構，查詢他們收集有關社區家庭托兒需要的資料。向目前的托兒者查詢他們服務的家庭之需要。

3. 研究目前之托兒服務供應量

資助者在評審商業計劃時，會特別有興趣於競爭的分析。此方面的研究包括：

- 目前在社區已存在之其他托兒計劃（同時包括中心和家庭托兒）；
- 此區已提供之托兒額數字；
- 此區其他計劃目前之空額數目；
- 托兒的平均費用；
- 目前在市場區域內其他托兒計劃之輪候名單人數；
- （目前計劃）之商業輪候名單人數；
- 服務之年齡範圍（嬰孩、幼兒、學前、學齡、或混合），或其他計劃仍未有服務之年齡；
- 在區內目前托兒商業之所在地；
- 本地計劃之成功或失敗的歷史；
- 建議計劃或擴大計劃將會提供其他托兒服務者沒有之服務；和
- 目前托兒商業提供之服務類型。

向目前托兒商業查詢的一些樣本問題：

- 是否只在傳統工作日才開放？
- 是否提供課後，黃昏，或晚間的托兒服務？
- 是否服務有特殊需要的兒童？
- 是否照顧有病的兒童？
- 他們用什麼語言？
- 他們的文化多元化程度如何？

資料來源：

聯絡本地托兒資源和轉介機構查詢目前托兒者，他們的費率，和空額的資料。此外，聯絡和訪問目前的托兒者，找出他們的空額和提供的服務內容。

4. 商業周圍土地使用分析

商業周圍的地區，會重大影響家庭對商業的看法。例如，附近如果有一間小學大有可能是好的資產，但如果鄰居是一家酒鋪則有可能使家庭卻步不前。記得在分析商業周圍土地時間以

下的問題：

- 毗鄰的物業目前用途為何？目前分區使用法准予在此區經營什麼商業？
- 在此地區是否有任何新的發展在規劃之中？
- 這些目前和建議用途，如何吸引或阻止家庭使用你的服務？

資料來源：

在本區走一趟，看看本區的商業和鄰居是什麼類型。聯絡本地的規劃部查詢最近本區是否有發出任何新建工程之許可證。

5. 考慮目前和估計經濟與政治情況將會如何影響商業。

托兒需要根據經濟的轉變而有不同，所以在計劃設施時應同時兼顧本地的經濟環境。此外，留意可能改變托兒的政策。政治層面的改變亦會直接影響你的商業。

資料來源：

聯絡本地的托兒資源和轉介機構，查詢立法的最新資料。此外，聯絡州代表，找出有關托兒之最新和可能出現的立法。

6. 決定設施對在交通上為家長提供的方便性

很多家長在選擇托兒服務時，一個重要的因素是設施是否方便他們日常往來住家和工作地點。找出顧客用什麼交通工具，附近是否有公共交通，及／或是否有高速公路均屬做市場分析時的一個重要關鍵。

資料來源：

找出計劃從城內不同地點前來的方便性。問問附近的托兒者他們服務的家庭如何接送孩子。為那些需要公共交通的家長收集附近的公共交通資料。

第六部份： 市場計劃

當市場分析清楚指出有托兒服務的需求時，下一步就是制定一個吸引顧客使用服務的計劃。這稱為**市場計劃**。

制定一個市場計劃需要投資金錢、時間、和精力。但是，一個好的市場計劃可以對成敗起重要的作用。

實施市場計劃之前，需要做兩個重要步驟：

- A. 為商業設計一個獨特的信息，和
- B. 設計一個促進信息的有效計劃

A. 獨特信息

一個好的信息可以向未來的顧客清楚扼要的說明你的托兒商業的特色是什麼。此信息可以包括服務年資、職員的資歷、能力、設施的地點、以及秉持的兒童發展哲學或宗旨。

一個找出獨特信息的方法，是要求目前的顧客提供可以說明你的托兒商業的形容詞。

一個簡短的信息應能清楚地說明提供之服務，所在地點，以及收費（如適合）。吸引人的字句特別能引起讀者或聽眾的興趣。

在所有的幫助推廣計劃形象的宣傳材料中應包括商業的獨特性和好處。

以下是一個可以用於推廣活動的簡短說明例子：

*陽光家庭托兒提供一個培育學習的環境，我們有受過高度訓練與有愛心的教職員。
提供營養膳食、地點適中、教職員和兒童比率低、有寬大的戶外遊戲場所。*

B. 推廣計劃

推廣計劃各有不同，要看在某個地區什麼最為有效，以及家庭對象是什麼。作為擴展商業或新辦商業的一部份，應設有廣告專用的預算，和決定如何最能從該預算中得益。

以下是一些托兒商業經常使用的吸引新家庭的策略。一個商業計劃應詳細說明有意推行之策略：

口碑：

對新家庭來說，口碑是最重要的資源。也就是說目前的家庭對他們所得的服務十分滿意。做一個意見調查或通過非正式的交談決定家長對服務是否滿意。給家長傳單或小冊子，請他們代為分發給他們可能認識的其他家長。一個鼓勵家長轉介的方式，是以免費代他們看管孩子一天或一晚作為報酬。

網絡：

結交社區的其他人士和服務家庭的團體。例子包括：小兒科醫生、醫院、學校、和家庭資源中心。給他們名片、傳單、和小冊子，讓他們有資料可告訴有潛質的顧客。

吸引人們的設施：

保持托兒設施外觀整潔是推廣的重要因素之一。

一個易記、一致、和突出的商標：

一個有效的商標可以幫助商業傳達信息和形象。

名片：

這是一個創造商業形象的低費用方法。向任何與家庭合作的人士派發名片，隨身帶備名片，隨時派給有潛質的顧客。

傳單：

傳單是一個便宜的推廣方法。可以把傳單貼在社區中心、雜貨店、洗衣店、圖書館、本地大學、健身院、和學校。並記得定期張貼。

小冊子：

小冊子是用專業和視覺吸引人的方式，說明其商業最重要的特色。

標誌：

托兒設施的標誌應該容易看到和吸引人。此外，在汽車或小巴門貼上一個磁片標誌也是低費用的推廣方式。（請向本地商業牌照局查詢是否有任何使用限制）。

社區參與：

參與社區的活動，可以增加人們對商業的認識。例如，如城內舉行街會之類，可考慮擺一個攤位。

郵寄宣傳：

雖然郵寄方式可以接觸到很多人，但此方法頗為昂貴。用郵寄的宣傳方法預期回應約只有2%。嘗試做一個以需要托兒服務家庭為目標的直郵宣傳。

宣傳禮品：

這是一個推廣托兒商業名稱和形象的流行和低費用方法。例子包括送杯，T 恤，鑰匙扣，筆，和汽車保險杆貼紙等。

網頁：

考慮請一名家長或其他義工為你設計一個托兒商業網頁。記得在名片上印上網址。

講習會：

在托兒設施內為區內的家長主持一個幼兒發展的講習會。

開放日：

可讓有潛質顧客參觀設施和認識教職員。

良好的第一個印象：

這是推銷你的服務的最重要成份。如家長在第一次來訪或打電話給你時印象欠佳，無論計劃宣傳多大亦無效果。很多家庭先打電話來查詢托兒商業的詳情。專業地和友善地接聽電話可給人一個良好的印象。建議你可寄一些說明計劃的資料給他們。如果無法接電話時，應有錄音機讓來電者留言，請人留言的錄音應具專業口吻，提供與計劃有關的資料（例如，開放時間）。

此外，來訪的家長亦想看看設施的內外是否整潔。令來訪的家長感到抗拒的主要情況有：電視不斷的在開、房間黑暗、味道難聞、托兒者的衣飾不夠專業（例如，穿上浴袍或睡衣），和後園破爛。相反地，一個管理良好，豐富的學習環境，兒童受到好照顧的證明（例如，牆上貼上兒童的照片和美術作品）會給家長帶回家一個良好的印象。

此外，應確保計劃有向本地的托兒資源和轉介機構登記，當出現空額時，可讓他們為你轉介家長。

第七部份 營運計劃

此部份是說明托兒商業現在（或將準備）每天經營的各項安排。它包括以下問題的答案：

- 如何管理商業？（包括任何有關材料，例如機構組織圖和職員會議時間表）。
- 成人和兒童的比例是多少？
- 什麼人制定課程？
- 什麼人制定計劃的政策和程序？
- 如何聘請和監督職員？
- 如何發帳單？使用什麼會計程序？
- 設施的安全程序是什麼？包括緊急撤退和災難應變計劃。
- 商業購有什麼保險？
- 是否使用義工？如何安排？
- 家長是否有參與商業或計劃任何活動？詳情為何？

第八部份： 財務分析

商業計劃的此部份說明將如何使用申請的資助。它同時展示建議項目是一個良好的投資，指出商業財務健全和管理妥善。財務分析包括四個部份：

A. 財務需要摘要

此摘要簡述為什麼需要資助，目前申請的資助類型，所需數目，以及如何使用資助。

B. 發展預算

一個編制完善的發展預算，能指出項目所涉的各種費用都經過小心考慮。發展預算應包括項目的細目和已知或預計的資助來源。資助方有興趣知道是否尚其他的資源。例如，如托兒者有個人或計劃的儲蓄、小型的設備津貼、或來自家人的額外財務資源，都應把這些資料包括在發展預算內。

C. 財務估計

財務估計是用於預料未來商業利潤可能性的財務報表，它是以實際的研究和合理的設想為根據。一個商業計劃應包括**現金流量估計和收支估計**。本說明書的第二章，*基本財務報表*，便有此類財務估計的說明。

D. 財務報表

計劃書必須包括反映商業過去財務活動的財務報表。一個商業計劃包括**收入報表，收支平衡表，和現金流量報表**。一般來說，提供過去三年的財務報表已足夠。但是，應向資助方查詢其要求。新開的家庭托兒商業，財務部份則包括以廣泛市場研究和計劃比較為依據所設定的估計報表。

第九部份： 支援文件

支援文件指支持商業計劃資料的紀錄。它們應有系統的放在計劃最後。開始前應準備一份名單，列明所有文件，幫助讀者找出所需的資料。支援文件可包括：

- 顧問合約；
- 資助合約（目前的貸款合約，托兒食物補助計劃合約）；
- 法律文件（托兒執照，物業的屋契或租約。注意：在申請貸款修建租用的設施時，租約的年期必須超出貸款的年期）；
- 市場可行性研究的所在地研究；
- 一份最近更新的家長想使用擴大托兒服務的輪候名單；和
- 來自以下各方的支持信件：
 - 資源和轉介機構
 - 家長
 - 其他社區團體

第五章： 修建或擴大家庭托兒設施

第五章： 修建或擴大家庭設施

目 錄

引言.....	57
第一部份：計劃階段.....	58
市場需求.....	58
組織能力.....	59
財務可行性.....	59
第二部份：發展前階段.....	62
地點控制和批准.....	62
土地使用和分區用途.....	63
工程設計.....	63
找承建商.....	63
發展融資.....	64
第三部份：發展階段.....	66
管理發展程序.....	66
準備搬入.....	66
第四部份：開辦階段.....	68
職員和兒童逐步加入.....	68
計劃存續性.....	68

引言

在考慮擴大、改善、或開辦家庭托兒商業時，重要的是將整個程序分為四個階段予以考慮：**計劃、發展前、發展、和開辦**。雖然此章按次序說明四個階段，但現實中有些階段是同時出現，有些則不是，視乎你的工程類型和規模而定。

雖然以下的步驟代表發展一個家庭托兒設施的一些活動，但每個工程有不同之處；所以，除了參考這些步驟以外，你應同時找出你的工程所需的其他步驟。此外，在開辦新計劃或改變目前計劃的托額之前，第一步是參加區內的領牌簡介會。

此章為托兒者說明這些階段的每個步驟，讓他們對修建及／或擴大家庭托兒設施的整體過程有一個概念。

第一部份： 計劃階段

計劃階段可能是任何設施發展過程中最重要的一環，因為在這階段中，用的時間和注意力越多，托兒者在以後面對的錯誤就越少。此外，小心注意計劃階段的步驟，可使托兒者及早評估其商業是否已能準備應付發展工程之財務風險。

A. 市場需求

研究指出在美國，增加托兒額之需要極大。但是，在計劃提供托兒服務或擴大目前服務時，明白一個社區的**需要**和托兒的**需求**之分別是極為重要的，是要能分辨兩詞的不同。因為要評估發展工程之可行性，服務需求才是決定因素，而不是需要。

要設定需求，是找出是否有足夠的家庭，不只需要托兒服務，同時有能力和願意付商業營運預算所需之費率。換言之，托兒者必須找出有足夠會填補空額和支付費用的家庭，以應付商業經營的費用。社區有此**需要**，並不表示一定有足夠的**需求**。重要是要考慮在低收入社區的需求量，可從是否訂有政府補助托兒合約以及家庭是否能取得托兒補助券而定。

要知道對商業提供的服務是否有需求，可實行以下步驟：

- 估計在此區需求之服務而又能負擔所收費用的家庭數目。請聯絡托兒資源和轉介機構以及本地托兒計劃委員會，查詢托兒之需求和最高需要，以及目前在社區已有的托兒服務。
- 決定服務的對象是低收入，中等收入，及／或富有的家庭。此決定將影響你的收費及商業是否符合補助計劃的資格。
- 決定計劃服務的年齡對象。這將影響本地供應之評估。
- 評估從家長付費所得是否足夠應付營運的開支，及發展設施工程所需之債項。
- 如托兒者有意擴大目前的商業，重要的是觀察目前照顧的兒童人數，有明顯的證明，指出對服務的需求有增加。參考以下兩個顯示與需求有關的例子：

- A. 一個小型家庭托兒商業已告滿額，托兒者有意擴大經營大型家庭托兒。她的輪候名單中已有數名兒童隨時可以加入。
- B. 一個小型家庭托兒商業位於有高度需要的地區，目前只照顧兩名兒童，但托兒者希望擴大她的設施，因為她認為增加托額可以增加顧主。

例子 A 的托兒者有充實的證據證明服務需求有所增加，例子 B 的托兒者則應較深入的了解本地的市場，改善其在區內的推廣技巧，或找出家長沒有使用其服務的原因。在掌握資料後她應做出適當的改變，以增加顧主，以確保計劃預算之可存續性，然後才決定擴大計劃的投資。

B. 組織能力

分析家庭托兒商業是否能提供計劃、管理、和最後完成設施發展過程所需之時間和精力，是過程開始時的重要部份。此分析的結果是讓兒者了解他／她能否投入完成修建或擴大工程所需的時間和精力。

分析進行設施發展工程的第一個步驟，是找出完成發展過程所需的任務。同時重要的，是找出什麼人負責完成每個任務。如目前聘用額外的僱員，或有外界的支援可用，例如家人中有人是承建商，則應評估誰人可幫助完成什麼工作。

此外，還要考慮此額外工作所需的時間和精力，對目前計劃的影響程度。例如，若此工程會引致日常運作極大不便，則在未找到額外支援之前進行此工程可能不是一個好主意。

在評估組織的能力時，托兒者應找出哪裡有提供給家庭托兒者之社區支援。要找出這些資料，托兒者需要對社區有認識，清楚對服務之需求，也要明白可能來自社區之任何阻力。

C. 財務可行性

除估計擴大或修建家庭托兒設施所需的時間和精力之外，重要的是評估財務狀況，看看商業，或將開辦商業者在財力上是否可以應付。辨認出紅色和綠色的信號，能給托兒者指示，看看是否能準備好向前推進。

紅色信號：付帳有困難；近年來有赤字；有大筆未收回的應收帳目（例如家長付款）；和缺乏任何緩衝或儲備。

綠色信號：因為空間不足服務受到限制，托兒者及／或商業目前財力雄厚，不斷發展，對準備擴展之服務有明顯的需求。

如有綠色信號而無紅色信號，或紅色信號很少，則要留意：修建所需的費用多少以及從財務方面著眼，設施發展的可行性如何？

一個托兒者商業計劃（參看第四章）可以提供這些問題的答案，以下的名單也可以幫助回答此問

題：

- 估計設施發展過程的整體開辦或資本費用，然後分為以下部份考慮：
 1. 軟性費用－（設計，執照，法律和融資費用）
 2. 硬性費用－（購置，施工，設備）
 3. 隱藏費用－（職員的時間和精力）
 4. 應變費用－（施工的部份費用撥供預算之外的硬性費用）

承建商一般可以在開始估計費用的階段，協助估計整體費用所需。

- 如新開辦托兒商業，應制定一個營運預算。如擴大商業的話，則應對目前之營運預算做出必需之改變。請注意在識別預期的收入時（家長付費，補助券，和托兒食物補助等），不要預算計劃會有超過 90% 的入托率，因為新計劃要滿額很多時需要最少六個月時間。即使是目前在經營的計劃，入托人數在年內出現浮動情況，也是頗為常見的。
- 找出開辦和營運預算之融資所需。調整預算，可以更具體的展示收入來源。
- 分析計劃融資（例如：貸款）的能力和決定應付債務能力。（詳情參看第三章：明白貸款和決定應付債務能力）。
- 確保商業有足夠的營運資本（有填補收支差距的現金），在設施發展過程結束時最低限度能承擔三個月的營運支出，因為計劃需要一段時間去建立入托人數。如可能的話，最好有更多的現金儲備以應付任何現金流量問題，尤以新開辦的計劃為然。
- 找出捐助者的關係和新捐助者，特別是玩具、設備、傢俱、扮演遊戲用的衣物、建築材料等的捐助者。同時找尋可以合作的社區組織，例如教堂、醫院、和托兒中心，它們有可能為設施合作某類服務或分擔一些支出。例如，若托兒中心只經營部份時間，它可能轉介家庭使用區內的家庭托兒計劃。

要完成以上的步驟，必須具備某些財務報表。這些報表包括：

- 托兒計劃目前形式之詳細營運預算；
- 托兒計劃在修建或擴展完成後之詳細營運預算，包括預期從增加托額中所得的收入，以及與設施發展有關費用之任何長期改變；
- 年度之現金流量報表，包括商業每月收支詳情；和
- 每月之收支預計，此預計能為商業在某段時期承受債務之能力提供資料。

請參看第一至第三章有關如何制定和更新這些財務報表詳情。

第二章： 發展前階段

A. 地點控制和批准

任何修建或擴大設施的過程，都需要在開始結構工程之前小心思考。

在此階段，與**本地托兒權益促進者**溝通是關鍵。你可聯絡本地的領牌辦事處之托兒權益促進者。他們的角色，是作為牌照局與社區之間的橋樑，特別包括托兒者在內。更具體的說，他們可以評審地點圖則，為托兒者提供牌照規定之意見。

此外，所有托兒者應在此階段索取牌照局「家庭托兒政策和程序」(Manual of Policies and Procedures for Family Child Care Homes) 第二十二章的發牌規定資料。(此文件可從發牌局網頁 www.dss.cahwnet.gov 免費下載)。

視乎建議之修建工程規模而定，在此階段與建築師合作，將設計意念轉化為可行之實質設計，將極為有用。

在**準備擴大或修建目前家庭托兒時**，重要的是開始評估地點以及所在區與以下項目之關係：

- 工程概念；
- 地皮之面積；
- 分區用途（許可規定限制使用）；
- 發牌規定（防火，健康和 safety，傷殘人士出入方便）；
- 目前結構之質素；
- 交通情況；
- 泊車方便性；
- 修理或修建費用；
- 設計和工程費用；和
- 本區最近或未來的改變。

在**找一個家庭托兒服務的新地點時**，除上述外，尚有其他地點的因素需要兼顧。更具體言之，托兒者應考慮：

- 地點費用與租用或購買房子費用之比較；
- 所在區之質素；
- 基建（公用事業，道路，附屬建築物）；和
- 交通方便程度。

在考慮不同地點選擇時，比較一下租房子與買房子之短期和長期好處和壞處。例如，擁有房子可使托兒者對空間就個人品味而設計，和保有一個較長期的穩定的經營地點，但置業短期內需要較大的投資。

有關置業資源詳情，請參考 Fannie Mae Foundation 的網頁，www.fanniemae.com，或打免費電話聯絡他們，1-800-611-9566。

B. 土地使用和分區用途

土地使用控制和分區用途通常構成家庭托兒計劃從小型牌照擴展為大型牌照之最重要限制。重要的是在發展前及早解決分區用途的問題。本地的規劃規則，例如繁冗的評審或批准過程，以及廣泛的公聽規定，可以阻延、拖慢、或停止發展。此外，停車、公用空地、和其他規定亦可以導致相當費用。要發展一個大型家庭托兒設施，請在設施發展過程開始時聯絡本地的規劃部，找出任何土地使用和分區用途的限制。小心計劃是唯一避免額外開支和延遲工程的方法。

C. 工程設計

正如上述，雖然對家庭托兒工程來說不是必須，但與建築師在此階段合作是極為有用的。不論工程是否需要建築師的協助，也應採取以下的步驟以確保設計成功：

- 評審所需和建議之工程設計部份。換言之，考慮所有分區用途、防火規定、和發牌規定，同時嘗試結合兒童環境設計所需之因素。
- 訪問社區內和周圍的其他設施，與其他托兒者交談，找出成功的設計例子，和避免錯誤。
- 研究符合經濟效益的選擇，考慮開始的費用和使用某類材料和設備之長期品質和維修後果。例如，某類型的地氈開始時可能較便宜，但清潔和不大耐用需要更換之費用，長期來說，比開始時選擇高品質的地氈更昂貴。

D. 找承建商

找承建商承造家庭托兒設施有多種方法：

- 請其他托兒者推薦有承建家庭托兒設施經驗之承建商；
- 請區內的鄰居和朋友推薦承辦家庭裝修的承建商；
- 在本地的 Builders Exchange 或類似的承建商協會查找在本區是否有承建托兒設施經驗的承建商；和

- 查看電話簿（不過要切記在作出財務承諾之前，查核承建商的執照）。

與承建商議定的方法通常是以下二者之一：

1. 保證費用之高限；或
2. 一筆過費用投標承建

保證費用高限的方法，是根據與承建商之關係或個人轉介，在發展過程較早期選擇一名承建商。

用一筆過費用投標的方法，是一個競爭的過程。

保證費用的高限	一筆過（或）競爭過程
根據資格選擇承建商	準備圖則和工程資料
承建商在設計過程中提供意見	使用圖則和規格，徵求多個（最少三個）承建商投標
承建商根據圖則和技術規格提供一個保證的價格	根據投標，選擇承建商

在選擇承建商之前，記得檢查他／她的執照、諮詢人、資格、和保險。商業東主選擇承建商之後，就是談判合約的時候。任何合約應包括以下項目：

- 工程之範圍；
- 工作時間表；
- 付款時間表；
- 取消政策；
- 如因延遲超出費用時之協議；
- 付款方式（即：一次過付款或保證高限）；和
- 資助者的規定（如適用）。

在制定最後的合約時，應找法律專家協助。請律師為你擬訂一份施工合約，可幫助避免在發展階段中之任何不幸。有關與承建商合作詳細資料，請瀏覽承建商州立發牌局或加州政府網頁 www.cslb.ca.gov，或致電 1-800-321-CSLB (2752) 查詢。其他資源，如出版物「聘用承建商之前須知」（What You Should Know Before You Hire A Contractor）亦提供訂約過程簡易有用的提示。

E. 發展融資

為進行融資推動發展階段和實際的施工行動，第一步是完成包括以下項目的**商業計劃**：

- 封面；
- 摘要；
- 發展工程之目標；
- 市場分析；
- 市場計劃；
- 營運計劃；
- 財務管理計劃；和
- 支援文件（例如，目前的輪候名單）

認識更多制定一份商業計劃的詳情，請重溫第四章，*制定一份家庭托兒商業計劃*。此外，小型商業管理局（SBA）通過其在州各地之商業發展中心（SBDC）和退休行政人員服務組（Service Corps of Retired Executive, SCORE）亦提供一對一的協助和有關商業計劃的講座。查找本地的 SBDC 和 SCORE 辦事處，請電 1-800-8-ASK-SBA 或瀏覽他們的網頁 www.sba.gov。

準備向任何貸款者申請貸款時，重要的是準備上一章提到的所有財務文件，證明商業有財力付還任何所借之款項。評審任何貸款申請時，有**能力付還貸款**是最重要的決定因素。

融資的第二個步驟是決定完成修建或擴大工程，商業需款多少，以及商業可以承擔的債務能力。成本估計很大部份根據承建商之投標額而定，而承擔債務的能力，則根據目前及／或估計現金流量而定。

具備商業計劃、估計預算、和承擔債務能力的資料之後，現在是尋找和聯絡資助來源的時候了。因為家庭托兒是一種牟利的商業，大部份施工和修建的費用均使用內部資源（儲蓄）和債務（貸款）支付。但是，本地資源有時會有些小型的津貼，幫助購置設備和小型修理工程用。

要找可使用的貸款資源，可先向商業或借款人已經熟悉的財務機構查詢。如沒有，則可以考慮本地的社區貸款者。本地的 SBA 資源應可幫助找出可能的貸款者。

記得找條件最好的貸款計劃。（查詢方便托兒商業貸款的資源，可參看「加州托兒設施財務資源標準」[Matrix of Financial Resources for Child Care Facilities Development in California]，載網頁 www.buildingchildcare.org，或致電 1-888-411-3535）。

家庭托兒商業應在施工開始之前，申請資助、取得承諾、成交貸款、和有現金在手。也就是說雖然在申請資助前從承建商處取得估價以衡量工程之整體費用是重要，但托兒者在取得財務資源能付承建商服務費用之前，不應接受或簽署投標或合約。

第三部份： 發展階段

這是實際進行設施施工的階段。

A. 管理發展程序

過程至此，應已找到承建商和取得所有所需的資助，開始施工。重要的是重新評估所有修建或擴大工程過程之未完成的部份。

特別重要的是，家庭托兒商業東主應識別任務，和管理設施發展工程之時間。在此階段中，需要有人負責監督施工之過程，確保它根據已安排之設計、預算、和時間進行。此外，亦應安排必須之人員例如消防和牌照局人員前往檢查。

B. 準備搬入

在發展階段中必須應付以下步驟，以準備在竣工之後開始推行計劃：

1. **裝備課室。**在購買課室所需的適當傢俱和課程所需的材料時，應確保此步驟之時間與發展和開始或重開商業時間配合。同時重要的是制定一個接收、安裝、和盤點所有用品與設備之計劃，紀錄已訂購的物件和送達的時間。
2. **取得設施批准的執照。**通常設施在設計和施工階段中已經和牌照局有廣泛之溝通，而取得執照之最後步驟是向牌照局呈交一份申請表和繳付申請費。申請表應包括指紋卡、虐兒檢查清白紀錄、和通過防火檢查紀錄等。

（注意：只有大型家庭托兒才需要防火檢查批准，小型家庭托兒則必須置有符合州消防處標準之滅火筒和防煙警報器）。

3. **聘用職員：**與裝備課室相同，在設施開放之前應準備招聘事宜（如需額外職員）。開始此過程，應先找出需要多少名職員，決定上班日期，職責，薪金，包括福利和職員訓練等。此類部署應包括在商業計劃中。

下一步是在計劃或擴展準備開始前最少六十日開始找職員。方法包括聯絡本地的教師、大學的就業服務處、職業高中、州立牌照局、本地托兒資源和轉介機構、和本地的就業機構。此外，在本地的報章登廣告和在雜貨店、健身院、和洗衣店中張貼招聘啓事亦非常有效。

這些廣告應包括職位名稱、職責簡介、所需資格、申請截止日期、所需履歷表、聯絡電話號

碼、地址、和聯絡人姓名。

應確保在聘請職員時，清楚說明你對職員的期望。為節省職員的時間和費用，可以的話，嘗試招募義工幫助處理一些文書和行政事務亦是一個好主意。

4. **在社區推廣計劃。**第四章「*制定一個家庭托兒商業計劃*」提供此步驟的額外資料：但整體來說，最重要的是設計一個有關商業的獨特信息，清楚和準確地說明商業提供之托兒服務有何特別之處。

此信息應根據家庭找托兒服務所需條件，以及社區最多需要之地點的研究為基礎。例如，如此地區範圍缺少晚間托兒服務，不論本區家庭是否對此有極大需要，這也是一個可以進攻的市場，托兒者可以在廣告方面強調此服務，以吸引最需要此服務之家長。

最好是在開業之前三個月或在擴大工程完成之前開始做市場推廣的工作。市場計劃要看推廣之托兒計劃類型，以及推廣的社區對象而定。它可以包括以下任何方式：

- 口碑，網絡；
- 設計一個突出的商標；
- 派發名片，傳單，標誌和小冊；
- 參與社區活動；
- 找免費的傳媒宣傳；
- 舉行講座；
- 在黃頁登廣告；
- 舉行開放日；和
- 給人整體一個好的第一印象！

此外，應確保計劃有向本地的托兒資源和轉介機構登記，使他們能在你有空額時轉介家長。

第四部份： 開辦階段

開辦階段是當新計劃或擴展服務在設施工程完成後正式開業之時。

A. 職員和兒童逐步加入

如商業剛開辦，或剛完成擴展，重要的是要緊記計劃需要建立滿額。換言之，計劃一開始時未必已經滿額。特別是新開辦的托兒商業需要在社區建立聲譽和信任。

一個有助較早增加入托兒童的方法，是設定在秋季初開始（八月／九月）或在新年開始時營運，因為這是家長最有可能改變托兒安排的時候。

當入托數目增加時，重要的是保持計劃的形象和公關，即使商業已上軌道。例如，任何時候和兒童外出時應帶備名片，為兒童製造 T 恤讓他們外出時穿上，和確保社區人士知道你的服務。如計劃已滿額，應設定一個輪候名單，因為入托人數很容易有浮動，緊記空額出現時應儘快填補，以確保商業現金流量正常。

B. 計劃存續性

在設施工程完成之後，即使商業不需要款項或額外設備，也應與資助者保持良好關係，和尋找經常可能提供資助的新來源。重要的是知道有什麼機會和資源，以供所需。

要確保計劃之存續性，最好是設定一個營運儲備預算，以備出現意外支出和現金流量不一致時之所需。

此外，要根據計劃的支出改變，而調整托兒收費。這在和家庭建立緊密的關係之後可能會有困難，但重要的是托兒收費應切合實際商業需要。

總言之，計劃的存續性繫於服務責任與商業責任的平衡。即是說，沒有照顧到托兒計劃之商業需要，是無法維持高品質的服務的。財務在設施發展過程中的角色固然重大，若商業運作後無法維持財務方面的要求和發展，托兒計劃還是無法生存和發展興旺的。

附錄 A：

到什麼地方找幫助

在加州有很多資源：從書本到個別顧問等，可以提供制定預算、制定預計、決定承擔債務能力、商業計劃、和設施發展等協助。雖然以下所列的一些資源專與加州有關，外州的讀者亦可以使用此章的資料，作為指南，以尋找其他州可能提供之同類協助。

建設托兒 (Building Child Care)

建設托兒 (BCC) 是一個由加州教育部資助的合作計劃，目的在改進托兒者在加州取得設施發展用的財務資源。與州內各地其他類型的協助配合，此計劃的四個合作者結合他們的經驗、資源、和專長，專為購買、興建、修建、或擴大托兒中心和家庭托兒設施者提供匯點資訊和協助。查詢有關 BCC 及其服務詳情，可致電 888-411-3535，或瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org。

小型商業管理局 (Small Business Administration, SBA)

小型商業管理局設有多個管理和技術援助計劃，幫助新辦和擴大的商業。它的主要宗旨，在服務牟利商業，但有些服務亦供非牟利機構使用。SBA 在國內各地設有辦事處。查詢就近地點，請查看電話簿中的美國政府欄，或致電(800) 8-ASK-SBA。SBA 同時有一個資料豐富的網頁，www.sba.gov。以下是四個 SBA 在全國各地提供之計劃的例子，它們在你的社區為你提供協助。

退休行政人員服務組 (Service Corps of Retired Executives, SCORE)

SCORE 是一個 SBA 贊助的志願者管理顧問計劃，由目前活躍和已退休的商業行政人員，以義工方式貢獻他們的時間，為開辦和管理商業的小型商業東主，提供顧問。SCORE 的義工可以提供免費的一對一有關財務報表的顧問服務。SCORE 同時服務牟利和非牟利機構。SCORE 在全國各地設有辦事處。查找本地辦事處，請致電(800) 634-0245，或瀏覽他們的網頁，www.score.org。

小型商業發展中心 (Small Business Development Centers, SBDC)

SBDC 的目的，是向小型商業提供管理和技術援助，促進經濟發展。SBDC 為目前和未來的商業東主提供顧問、管理訓練、會議、轉介、和設有參考圖書館。他們很多時候舉辦制定商業計劃的講座。查詢就近 SBDC 辦事處資料，請聯絡 SBA，(800) 8-ASK-SBA，或瀏覽 SBDC 網頁 www.sba.gov/sbdc。

婦女商業中心 (Women Business Centers, WBC)

婦女商業中心為婦女企業家，提供商業發展不同層面的廣泛服務。其目的在教育婦女有關財務、管理、市場推廣、和如何開辦家庭商業的原則。婦女商業中心設有一個極好的網頁 (www.onlinewbc.gov)，提供有用的財務管理、市場推廣、制定商業計劃的資料，並特設一

個開辦和擴大托兒商業的部份。查詢有關婦女商業中心詳情，可聯絡 Office of Women Business Ownership，(202) 205-6673，或瀏覽其網頁 www.sba.gov/womeninbusiness/wbcs.html。

商業資訊中心 (Business Information Centers, BIC)

商業資訊中心提供一個匯點資源，為目前和未來的商業東主，提供協助和顧問。BIC 有最新的電腦科技 (硬件和軟件)，和收藏豐富的圖書館，包括書本，刊物，和最新的管理錄映帶，幫助企業家計劃，擴大，或開拓新的商業領域。大部份的 BIC 是位於能力授權分區 (Empowerment Zone) 內的獨立中心。除自助硬件，軟件，和參考材料外，BIC 並設有 SOCRE 提供之實地顧問。查詢有關 BIC 詳情可瀏覽他們的網頁 www.sba.gov/bi/bics，或致電(202) 205-6665。

社區學院和大學

向本地的社區學院或大學查詢有關預算、會計、和基本財務報表的課程。有些課程專以非牟利機構為對象。有些 SBDC 是位於大學的校園內的。

地區資源中心 (Regional Resource Centers, RRC)，由加州教育部資助，為新的和已從事此行之托兒者提供協助，目的在加強他們服務兒童和家庭的能力。RRC 在州內十個地區設有辦事處。你的 RRC 可以為你提供如何從你的社區取用公私資助和其他支援的訓練、技術援助、和資料。查找服務你縣區的 RRC 所在，你可以致電(916) 323-4601，或瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org，或查看網頁的社區資源部份。

資源和轉介 (Resource and Referral, R&R) 機構，由加州教育部資助設於加州各地之社區機構，以服務家長、托兒者、立法者、商界和社區為宗旨，提供資料，數據，和支援建立和改善高品質托兒服務之供應。加州每個縣區最少有一個資源和轉介機構。你的本地資源和轉介機構，可以為你提供有關目前有牌托兒服務供應、本地人口、本地托兒需求、和托兒費率及職員工資等資料。資源和轉介機構並幫助托兒者領牌和向社區介紹其服務，也提供免費或低費用的專題訓練。查找本地的資源和轉介機構，你可致電 1-800-KIDS-793，或瀏覽 www.rnetwork.org。

本地計劃委員會 (Local Planning Councils, LPC) 負責決定本地社區的托兒需要，找出聯邦托兒和發展津貼基金分配資助之優先，和準備全縣性的托兒計劃。就編寫商業計劃而言，本地委員會在提供縣區托兒最大需要資料和本地符合此類需要之優先項目資料，最為有助。你可以致電(916) 322-6233，或瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org/community.htm。

家庭托兒協會可以是查找資料的好來源，例如交換有用材料，查詢有關專業發展機會，商業能力，未來會議和活動，課程發展等訊息。此外，因為很多協會都以非牟利機構方式註冊，他們有時會收到一些設備和材料的捐贈，並且能分發給會員。這都是非常有用的資源，因為家庭托兒商業本身無法以非牟利機構形式登記，因而無法取得某類捐助。查找本地的家庭托兒協會所在，你可聯絡加州家庭托兒協會 (CAFCC)，電話(925) 828-2100，或瀏覽網頁 www.cafcc.org。

附錄 B： 名詞彙編

應付帳目 (Accounts Payable)：購買與經營商業有關之貨物和服務未付給供應商之款項。

應收帳目 (Accounts Receivable)：商業已提供之服務仍待收之款項。

累積 (Accrual)：是一個會計制度，紀錄賺取之收入和需要繳付之支出，不論是否已付款。

分攤 (Amortization)：付還貸款本金和利息之期限。有時貸款可能訂有不同的分攤期和條件。基本上有三種付還貸款的方法：(a) 分期付款，每期所付數字相同，包括本金和利息；(b) 不同金額但定期之付款，以付還本金和利息；和 (c) 十分不固定付還本金之方式，很多時候包括在最後一次付款時付較大筆的款項（參看期末大額償還之定義）。

資產 (Assets)：任何商業擁有有金錢價值之東西。

收支平衡表 (Balance Sheet)：反映商業在任何一段時間之最新財務情況。它列出資產和負債項目。

期末大額償還 (Balloon Payment)：付還貸款之最後付款比期限有較長之分攤期。例如，如每月付款是根據十年期計算，但實際之付還期限是五年，則在五年滿期時最後一筆付款將較大（差不多是貸款的半數）。

收支平衡點 (Break-Even Point)：即收入等於支出。

過渡性貸款 (Bridge Loan)：短期貸款，預期會有長期的資助或貸款。

預算 (Budget)：商業未來數月或年的財務藍圖，用金錢表示。

預算與實際年度直至今日收入報表 (Budgeted versus Actual Year-to-Date Income Statement)：此收入報表用於比較實際之收支與年度預算之收支的不同。在年終和年內間歇性做一個預算與實際年度直至今日收入報表，以監察商業之進展和預算估計之準確性是非常有用的。

建築和房地產費用 (Building and Real Estate Costs)：

- a. 軟性費用－在發展房地產工程時召致之硬性費用以外的支出，例如法律和借款費，建築和設計費，許可證費等。
- b. 硬性費用－建造房子或結構之直接費用，亦稱為房產費，包括購買物業，施工，設備等。
- c. 隱藏費用－與設施發展過程有關較不易見的費用，例如職員和董事所花的時間和精力。
- d. 應急費用－專撥部份建築費以供額外的硬性費用所需。

建築儲備 (Building Reserve)：一個重要改善工程的儲備金。留供支付維修設施專用：款額可能會很大，又肯定有需要，但時限是未知的。這通常是大型的項目，例如更換屋頂，那是一年的預算較難應付的。

現金結存 (Cash Balance)：具備之現金總數，減少支付的現金總數。

現金基礎會計 (Cash Basis Accounting)：一個只在收到收入和只在已付支出時才實行的紀錄的方式。

現金流量估計 (Cash Flow Projections)：商業上現金流入和流出的估計。

現金收入 (Cash Receipts)：包括來自家長付費，貸款或現金注入，或來自食物補助計劃，政府計劃，私人來源，基金會補助，或籌款所得的現金。

抵押品 (Collateral)：借款人向貸款者承諾之物業，作為保證付款之抵押品。抵押品可包括：在你的房子置以留置權，商業的設備，或銀行帳戶。如借款人違約，貸款者有權沒收抵押品出售以付還貸款。

流動資產 (Current Assets)：現金和其他類似應收帳目或津貼，可以轉為現金的資產。流動資產同時包括已付的支出例如商業預先購買或租用的貨品、福利或服務。

流動比率 (Current Ratio)：表示流動資產與流動負債之關係。

債 (Debt)：根據明言或暗指之協議，一方承諾付與另一方的金錢、貨品、或服務。

債務 (Debt Service)：借款者定期的付款，包括付還本金加未付結餘之利息。亦稱之為貸款付款。

應付債務能力 (Debt Service Coverage or Debt Coverage Ratio)：貸款者用於決定借款人付還貸款能力的計算方法。此計算方法通常用比率表達。大部份的貸款者訂有一個最低應付債務能力的比率，由 1.05:1.00（即估計的淨收入必須超出貸款付款 5%）至 1.25:1.00（即估計的淨收入必須超出貸款付款的 25%）。

$$\text{DSC 或 DCR} = \frac{\text{淨收入 (扣出所有支出但不包括債務)}}{\text{貸款付款總數}} = 1.10:1.00$$

折舊 (Depreciation)：建築或其他房地產改善項目價值之假設損失，此類損失是因外在損蝕和經濟上逐漸廢棄造成的結果；此項每年應從淨收入中扣除以決定淨利潤多少。

產權 (Equity)：在房地產中，公平的市場價值與目前負債之差別，通常稱之為業主產權。

支出 (Expenses)：在賺取收入過程中消耗之資產或使用之服務的費用。

費用 (Fees)：貸款者貸款所收之費用。可以包括不同費用。

固定資產 (Fixed Assets)：包括商業擁有或購入用於經營而無意再售出的所有資源。固定資產，除土地外，以成本減去折舊予以列出。

固定支出 (Fixed Expenses)：在擴大服務時不會浮動的支出。

可免除貸款 (Forgivable Loan)：借出之貸款，雙方理解如借款人符合某些規定，則無須還款。

保證 (Guarantee)：一方承諾當原來一方無法付償債務或履行與另一方訂定之責任時，由其付償或履行責任。貸款保證或貸款保險計劃的目的，是保障貸款者之貸款風險，供社區經濟發展工程或托兒類的小型商業之貸款便屬此類貸款者。

收入報表 (Income Statement)：識別資金來源和用途。這是一份非常有用的報表，因為它指出商業實際所賺的收入以及賺取此收入的成本是多少。

利息 (Interest)：使用貸款之成本，通常是用百份率表達，那是貸款者向借款人在一段時間使用本金之收費。

利率 (Interest Rate)：貸款者收取使用他們資金的費用。各種貸款之利率各有不同，很多時候是連繫業界衡量方法例如優惠利率。例如，如優惠利率是 4.75%，則優惠利率再加百分之二時，貸款利率即為 6.75%。

租賃房子改善工程 (Leasehold Improvements)：修建租用的房子以符合租用者的需要。這些工程可以由業主或住客負擔。

負債 (Liabilities)：負債是商業所欠之金額。

留置權 (Lien)：貸款人在貸出款項時，在物業上留置的要求。如借款人無法按協議付還債款，將准予貸款人有權嘗試通過出售借款人的物業收回貸款。如留置權行使於像房子一類的房地產，此留置權通常稱之為房屋抵押或房契。

信用線 (Line of Credit)：供借款人有需要可以借用之數額。然後根據貸款者決定之分期付款方式

歸還。信用線與貸款不同，因為在付還之後，借款人又可以再次使用此信用線，因而與信用卡類似。

流動性 (Liquidity)：付還目前債務之能力。

貸款 (Loan)：貸款人准予借款人在訂定期限和利率下使用一筆款項之交易。

貸款額 (Loan Amount)：決定借款者完成工程所需和貸款者評估借款者能付還的金額。有些貸款者可能設有最低和最高限貸款額。

貸款與價值比率 (Loan-to-Value Ratio)：貸款人願意對經估值之物業或其他擔保物貸出款項之比率。

抵押 (Mortgage)：借款人（抵押者）給貸款人（受押者）在物業上置以留置權，作為付還貸款之擔保物。

淨營運收入 (Net Operating Income)：總收入與營運支出包括稅款與保險之差別。此項在扣除折舊和債務之前，亦可稱為淨收入。

淨利潤 (Net Profit)：總收入減去總支出。

淨營運資本 (Net Working Capital)：目前資產減去目前負債。

淨值 (Net Worth)：所有資產與所有負債之差別。淨值等於商業產權。

尚欠本金 (Notes Payable)：尚餘清付短期債務之本金。此亦包括目前超過十二個月期尚欠本金之結餘。

營運儲備 (Operating Reserves)：每年專設用於抵銷意料之外收入過低或支出過高而造成營運損失之資金。

累積發薪 (Payroll Accrual)：目前未付之薪金和工資。

點數 (Points)：貸款者可就貸款徵收之最初費用，這費用以貸款額某個百分比作依據。一點等於貸款額的百分之一。因此，\$10,000 貸款的一點就是\$100 ($\$10,000 \times 0.1$)。

優惠利率 (Prime Rate)：由商業銀行不時宣佈之利率，稱為優惠利率（參看利率定義）。

本金 (Principal)：原本所借之數目，以及借款人必須付還之數目，不包括利息。

預計現金流量報表 (Pro Forma Cash Flow Statement)：估計商業在一個特定時期所需之金額。它亦可以幫助找出什麼時候會收到現金和必須在什麼時候付帳。

預計收入報表 (Pro Forma Income Statement)：根據合理之收支預測，預計每個月和每個商業年之收入。

預計報表 (Pro Forma Statement)：根據預料未來發生之情況而做的財務估計。那是重要的商業計劃工具，幫助訂定財務策略，也是很多財務機構需要之材料。

收入 (Revenues)：所收金額加上從家長收費，州合約，津貼，或基金收到之金額總和。收入很多時候按來源和性質分類，以反映收入結構之改變。

年期 (Term)：雙方同意之貸款期限。例如提供十年之貸款年期為十年。

變動支出 (Variable Expenses)：當服務擴大時而浮動的支出。

注意：用於此詞彙表之定義，由 Low Income Investment Fund 和 Nonprofit Finance Fund 提供。

參考書目

Pinson, Linda; and Jinnett, Jerry, *Anatomy of a Business Plan: A Step-By-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company Future* (商業計劃解析：精明開辦，建立商業和保障你的公司未來之逐步指南)，Enterprise Dearborn, 1993.

Mills, Thomas, *Project Packaging and Financing* (項目包裝和融資)，National Economic Development and Law Center，未出版。

Copeland, Tom, *Getting Started in the Business of Family Child Care* (開辦家庭托兒商業)，Redleaf National Institute, 2002.