

教育研究集刊

第五十輯第二期 2004年6月 頁179-210

幼教機構財務管理現況探討 ——以高屏地區為例

戰寶華 陳惠珍

摘要

經濟的不景氣，加上在經營上既有的競爭與現實壓力，許多私立幼教機構的財務管理卻只著重於如何開源，而忽略了財務規劃、節流、與運用之重要性。有鑑於財務籌措、分配、調度、與運用的好壞直接影響了幼教機構經營命脈之興衰，而國內外關於幼教機構財務管理的研究卻是極度的缺乏，再加上教育部對國民教育向下延伸的決策是扶植、獎勵私幼，以朝免費化而非屬義務性教育推進，因此明瞭臺灣現今學前教育機構財務管理的情形，進而探討提昇之道以幫助其妥善經營運作，是當前刻不容緩且極為迫切的要務。本研究使用問卷調查法以瞭解高屏地區私立幼教機構的財務管理情況，並根據研究結果，提出建議，以作為教育行政當局提昇幼教機構財務管理效能與發展幼教政策之參考。

關鍵詞：教育行政、財務管理、幼兒教育、私立幼教機構

戰寶華，國立屏東師範學院國民教育研究所助理教授

陳惠珍，國立屏東師範學院幼兒教育學系助理教授

電子郵件為：pchan@mail.npttc.edu.tw; wchen@mail.npttc.edu.tw

投稿日期：2004年1月25日；修訂日期：2004年4月9日；採用日期：2004年5月21日

The Financial Management of Child Care Centers: A Study Based on the Kaohsiung-Pingtung Area

Pao-Hwa Chan Weigh-Jen Chen

Abstract

Although facing economic decline and increased competition, many private child care centers still focus their financial management only on increasing income. They ignore the importance of financial planning and reducing expenditures, not knowing that the distribution and utilization of funds directly affect the prosperity of a business. Since the government now encourages and supports private child care centers in order to promote its new policy of free but not compulsory education for children over five years old, we urgently need to understand the difficulties now facing child care centers' financial management, to find solutions to the problems and help these centers run their business properly. This study used a survey method; its purpose is to analyze the financial-management situation of private child care centers in the Kaohsiung-Pingtung area. Based on the results of this research, suggestions are made for enhancing the efficiency of child care centers' financial management and for developing a clearer policy regarding early childhood education.

Keywords: educational administration, financial management, early childhood education, private child care centers

Pao-Hwa Chan, Assistant Professor, Graduate Institute of Elemenary Education, National Pingtung Teachers College

Weigh-Jen Chen, Assistant Professor, Department of Early Childhood Education, National Pingtung Teachers College

E-mail: pchan@mail.npttc.edu.tw; when@mail.npttc.edu.tw

Manuscript received: Jan. 25, 2004; Modified: Apr. 9, 2004; Accepted: May 21, 2004

壹、緒 論

一、研究動機

根據 2001 年全國幼兒教育普查的結果顯示，私立幼稚園教師待遇標準與福利的訂定會因「幼稚園園務經營動態」與「所列各項收入是否符合成本」而有差異。經營順利的私立幼稚園給付合格教師每月薪資三萬元以上、不合格教師二萬五千元左右之比例較高，對其教師退休撫卹是比照公立幼稚園標準的比率也較高。相對地，經營困難的私立幼稚園則是不論合格與不合格，給付每月二萬元以下薪資之比例均較高，而勉力維持的私立幼稚園，對其教師退休撫卹是採自訂標準的比率較高，比照公立幼稚園標準的比率則較低。另外，所列各項收入符合成本的私立幼稚園，不但給付不合格教師二萬五千元以上之比例較高，其教師退休撫卹標準比照公立幼稚園的比率也較高。由此可知，私立幼稚園教師的待遇、退休撫卹與幼稚園的經營狀態以及經營者的財務規劃與分析能力是息息相關的（楊國賜、蔡榮貴，2002）。長期以來，私立幼稚園教師常因薪資待遇低、福利差、無工作保障等因素異動或離職，對幼教品質影響很大（江麗莉、鍾梅菁，1997；林佩蓉，1994；盧美貴、蔡春美、江麗莉、蕭美華，1995；Whitebook & Eichberg, 2002）。若欲改善私立幼稚園教師的待遇福利及工作生態環境，以尊重幼教教師在專業上的「經濟價值」，關鍵即在於經營者是否具備有實地評估本身園所條件和薪資結構的能力，然後訂定合理的起薪及調薪制度，並且主動訂定退休、休假、調任制度及進修辦法，讓幼教老師看到前景，得以在平穩的工作環境中專心致力於教學品質的提昇（楊國賜、蔡榮貴，2002）。

顯然地，財務分析、籌措、分配、調度、與運用的好壞不但影響了幼教機構經營命脈之興衰，也會對教師資與品質造成衝擊。但是經濟的不景氣，加上在經營上既有的競爭與現實壓力，許多私立幼教機構的財務管理只著重於如何開源，而忽略了財務規劃、節流、與運用之重要性。由於教育部對國民教育向下延伸的決策是扶植、獎勵私幼，以朝免費化而非屬義務性教育推進，而國內外關於幼教機構財務管理的研究卻是極度的缺乏，因此明瞭臺灣現今學前教育機構的財

務管理情形，進而探討提昇之道以幫助其妥善經營運作，是當前刻不容緩且極為迫切的要務。

二、研究目的

本研究之目的臚列如次：

(一)瞭解高屏地區私立幼教機構的財務管理情況，並比較不同地區、不同規模間的財務管理差異情形。

(二)探討可預測幼教機構經營情形的變項與預測情形。

(三)探討高屏地區私立幼教機構對盈餘的處理方式。

(四)根據研究結果提出具體建議，以供教育行政當局提昇幼教機構財務管理效能與發展幼教政策之參考。

貳、文獻探討

一、幼教機構財務管理的範圍

大部分的幼教機構，資本額有限，組織簡單，會計制度亦欠完備，管理經營決策依賴少數的管理人或經營者，因此管理風格一般皆流於：沒有足夠時間作策略規劃、非正式的內部稽核與管控鬆弛、人事問題浮現、同業惡性競爭、業務推展困難，若再加上營運資金調度失當與分配不當，或是財務結構不良與營運不善，將危及幼教機構之生存發展，因此，完善的財務管理制度是幼教機構永續經營發展之原動力 (Battersby, 1995; Brower & Sull, 2001; Foster-Jorgensen & Harrington, 1996)。基本上，幼教機構和營利機構財務管理的目標有很大的不同，Brigham 與 Ehrhardt (2002) 指出營利機構著重最大邊際效益，講求利益極大化，使公司價值、股東財富達到最大，而幼教機構的目標應以幼教使命為根本考量，著重穩定及長期發展 (Kagan et al., 2002)。因此，幼教機構為完成社會服務、善盡教育責任、與達到穩定發展之經營目標，其財務管理應包含財務規劃、報表編製、會計核銷、預算分析、與資金管理等五大部分 (Bryce, 1987; Maddox, 1999)。

第一個「財務規劃」的部分，是依據各個園所之性質與規模，評估推展各項

業務所需之資金數量及時程，予以事先審慎周密的規劃，訂定財務規劃之長短期計畫，支援機構之長短期發展目標（Brigham & Ehrhardt, 2002; Sciarra & Dorsey, 1998）。

第二個「報表編製」的部分，是提供機構在特定時間內的財務狀況與資金流動的趨勢（Brigham & Ehrhardt, 2002）。基本上財務報表包含資產負債表、現金流量表、收入報告及報稅報告。完整的報表編製，可幫助幼教機構從財務報告、財務資料去預測、因應可能發生的未來動向（Eiselen, 1992; Sciarra & Dorsey, 1998）。

第三個「會計核銷」的部分，是指出納業務之處理、會計格式之決定、核銷單據與過程之制定、會計科目與記帳頻率之明確定義，根據責任分明、層層負責、與單據書面格式化的三個基本原則，達到內部管控的目的，以保護機構資產避免不當使用，同時提高工作效率（Brigham & Ehrhardt, 2002）。

第四個「預算分析」的部分，是決定如何以最合理的資金成本，選擇最佳的資金來源，籌措必要且充份的預算經費，以支應各種不同程度的業務需求（Brigham & Ehrhardt, 2002）。同時利用現金預算、執行預算、與資本預算的製作，隨時提供預算資訊，幫助建立可執行的決策（Maddox, 1999; Morris & Helburn, 1996）。

第五個「資金管理」的部分，也就是營運資金的分配與調度，一方面要決定流動資金之數額，以支應各種業務活動現金支付的需要，一方面又須考量替多餘現金找尋安全之投資管道以增加幼教機構之利息收益，使資金保有相當彈性，得以應付各種臨時變動，期使將資源作最有效的整合及運用，以達到園所經營資本之最有效利用（Brigham & Ehrhardt, 2002; Brower & Sull, 2001）。

綜合上述，廣義的財務管理包含了會計事項，狹義的財務管理乃是規劃園所必須保有足夠且在必要時有充份的資金，以因應各種不同時段、不同程度的需求，在合理的資金成本下，將資源作最有效的整合與運用。因此，財務管理不但是幼稚園園務工作的一部分，且其優劣與經營的成敗絕對是息息相關的。

二、私立幼教機構常見的財務管理問題

國內私立幼教機構（以下簡稱私幼）普遍對財務管理不甚重視，尤其是五個班級以下的小型機構，因其負責人大多數即為園所長（或園所長之親人），且園所

之經費來源以招生為主，故與其他園所間的招生競爭常被園所長們視為當然，甚至是唯一努力的目標與方向。

Morgan (1997) 指出園所長們若是以招生為主要責任，則是窄化也矮化了他們自身所扮演的角色。Culkin (1997) 認為一個稱職的園所長必須具備有七大能力：園務的發展與維持、行政目標的計畫與執行、人事管理的效率、社區良好關係的建立、園內設備的維持與擴充、各種有關法規的熟知、與財務管理的技巧。Culkin 亦提出在這必備的七大能力中，園所長們最弱、最欠缺的能力就是財務管理。這是因為園所長們的學習背景與專長以幼兒教育為主，而財務管理屬於繁雜且不易瞭解的專業領域，且大專院校為幼教學生所提供的課程一般並不含有財務管理類，因此財務管理乃成為園所長們最頭痛、棘手的事務。現就私幼財務管理問題作進一步的剖析，私幼常見的財務管理問題可分為下列幾項：

(一) 資金運用不當

基本上資金運用的問題多半肇因於現金管理不善、應收款項不良、及付款與資本支出缺乏計畫。很多私幼對於現金缺乏正確觀念，沒有適當的現金收支規劃，亦未預估資金需求的時程，同時欠缺健全完整之會計紀錄，憑證保管不當，帳務不清或未按時記帳，致使實際營收額與應付帳款無法查悉，而使管理業者本身無法獲得正確之成本計算及瞭解營業得失，財務報表可信度亦低，不易獲得銀行的信任，導致信用薄弱 (Battersby, 1995; Brower & Sull, 2001)。所以幼教機構只要事先做好財務調度之準備，使資金週轉順利，資金運用趨於靈活，效益即可提高。同時平日亦與主要往來銀行溝通，建立良好信用歷史與往來關係，以備資金短缺調度失據之需，即可擺脫資金調度失靈的困擾。

(二) 資金分配不當

適當地分配有限資金可提高效益，若分配不當必然產生損失。同時一般私幼的組織簡單，員額有限，財務會計主管皆用自己親人，如果根本缺乏財務知識，所做的資金預算亦是非常危險與不切實際，有可能導致短期資金支用與長期投資管理欠當，造成流動資產的固定化，或缺乏長期發展規劃，盲目擴充硬體設施，步入以債養債的惡性循環。因此幼教機構之財務會計負責者必須確實掌握財務狀況與資金動向，審慎規劃訂定長短期財務計畫與機構發展目標，同時要對資金的

需要性質與必要之籌措方式了然於心，並將機構自有與應收資金、商業週轉資金、短期信用貸款、中長期低利貸款、增加機構資本等不同性質的款項用於能產生最大效益之用途（Brigham & Ehrhardt, 2002; Bryce, 1987; Foster-Jorgensen & Harrington, 1996）。

（三）財務結構不良

若私幼之自有資本不足，融資貸款過多，負債比例偏高，因而利息負擔沉重，若經營稍有不慎，或是遇到景氣不佳，則有造成財務困難的危險（Stephens, 1990）。因此幼教機構之財務主管必須在財務管理的觀念上求新求變，不能只求機構財務過關的消極做法，並徹底打破財務管理就是銀行融資的迷失，同時更應該設定以追求內部資金平衡為優先目的，向外融通僅是聯繫內部資金環節的調度工具（Foster-Jorgensen & Harrington, 1996）。

三、幼教機構之財務管理策略

財務管理應由整體的角度切入規劃，亦即由整個機構經營管理的方向研究分析，由短期戰術制定到長期戰略規劃，在管理系統下運用短期策略來支撐長期架構，運用成本最小化、選擇最適化、效益最大化的概念來進行財務分析與策略訂定。同時建立財務危機預警制度，危機意識的建立重於危機發生後的處理。事先做好財務規劃，編制預算及營運計畫，定期召開會議檢討資金調度結果、營運利潤預測、利息支付計畫、資金成本結構，並建立有效的內部稽核制度，以避免因財務調度不當、邊際利潤欠佳、缺乏有效內部控制而引發的幼教機構經營危機。

（一）短期財務政策制定

幼教機構的短期財務政策，就是在長期財務管理的規劃下，達成長期政策的短期方案，包括流動資金管理政策與內部控制稽核制度。

1. 流動資金管理政策

Stephens（1990）認為幼教機構之流動資金占其園所總資產的大部分，平日最重要的財務管理工作在於流動資金之管理，諸如現金之管理和調度，以及和金融機構間往來以掌握營運資金之來源等，一方面要決定流動資金之數額，又要處理日常業務活動，以支應各種現金支付的需要，保有相當彈性應付各種臨時變動。

但流動資金之多寡直接影響幼教機構之營運成本，因此財務管理必須在此二者間尋求妥適的平衡點（Brower & Sull, 2001; Foster-Jorgensen & Harrington, 1996）。

(1)財務報表評估

財務報表相當於一個經營機構的體檢表，可用來瞭解機構現有的資金結構、經營績效與資金變動情形。目前，一般編製公開的財務報表主要有資產負債表、損益表以及現金流量表（Helfert, 2003; Shiryayev, 1999）。

A.資產負債表

資產負債表（Balance Sheet），它通常是呈現一個會計年度的最後一日機構的資產以及購買這些資產的資金來源的概況。從資產負債表數字的變化可以判定現金餘額是否過多？流動性資產金額與實際是否相符？股東與關係人往來情形？各項資產負債與上期比較差異情形？幼教機構如持有過多之現金，無異是資金之浪費，但流動性資產不足也會影響資金運用之效益，進而減少機構之收益。

B.損益表

損益表（Income Statement）的主要目的是在表達某一會計年度各種收入、費用及稅賦的組成情形。依據損益表數字的變化可以判定收入成本是否與記錄吻合？營收與獲利是否配合？是否有異常增加的營業項目？營業外支出是否合理？概括地說，幼教機構經營收入減去開銷成本，再減去管銷費用可得營業利益，營業利益扣除利息費用及稅賦後即為稅後淨利，稅後淨利的多寡直接影響未來的資金調度與投資支出。

C.現金流量表

現金流量表（Statement of Cash Flows）說明了某一會計期間，企業各種活動的現金流量組成，以三個部分表示幼教機構自營運、投資與融資活動中所產生的現金流入與流出。第一部分是由營運活動而來的現金流量，是機構正常營業所產生的，其次是投資於新的固定資產設備的現金流量，最後一個部分是來自融資活動的現金流量。依據現金流量表數字的變化可以判定資金來源是否主要來自營業活動？資金運用於各項活動是否得當？

(2)財務比率分析

財務比率分析是利用大量財務資訊相互運算，運用一個相對性的分析數字，

以比較經營績效與預測未來發展的簡便方法。不過值得注意的是，財務比率分析能幫助你找出問題的癥結所在，卻無法僅由數字變化判斷該失衡比率是由何種原因造成，必須配合對經濟、產業及機構的生態比較分析，才能找到答案。

A.流動性比率

流動性比率（**Liquidity Ratio**）衡量幼教機構取得資金的容易性，以衡量幼教機構是否有能力償還即將到期的負債。其中的流動比率（**Current Ratio**）與速動比率（**Quick Ratio**）用以測定企業清償短期負債的能力，比率越大表示償債能力越強，但是比率過大亦表示機構保留過多的短期流動資金。

B.負債比率

負債比率（**Debt Ratio**）通常是以負債額對總資本的比率來計算，以衡量機構用來融通總資產的資金來源有多少是來自舉債。比率越大即表示負債越高，原則上，講求穩定經營發展的幼教機構以不超過 50% 為宜。

C.效率性比率

效率性比率（**Efficiency Ratio**）衡量公司管理運用其資產的效率。資產週轉率（**Asset Turnover Ratio**）即為營運收入相對平均資產的比率，以衡量每單位資產所創造的營運價值，顯示資本的運用效能是否靈活，次數越大顯示運用效能越好。

D.獲利性比率

獲利性比率（**Profitability Ratio**）是幼教機構眾多決策的結果，藉由利潤性比率的計算，可以分析機構在信用管理、資產運用等方面的表現，機構的獲利指標大多是以某一會計年度所獲得的盈餘除於該年度所運用的資源。純益率（**Net Profit Margin**）與資產報酬率（**Return on Assets**）之比率越大顯示獲利能力越強。

(3)資金分配順序

幼教機構財務管理的目標是尋求穩定與永續經營，因此其投資管理應遵循低風險、穩定報酬、與增值等三個原則。為對抗通貨膨脹與管理閒置資金，美國一般大型幼教機構皆將剩餘資金的六成放在股市、三成在債券、一成為存款，因此幼教機構若要永續經營又要兼顧專業成長，則必須慎選投資工具、妥善分配資金、及緊守投資管理原則（Carter, 1998; Foster-Jorgensen & Harrington, 1996）。因此，Sciarra 與 Dorsey（1998）指出機構應對所有資產投資運用之過程，均須事先正確

仔細地評估資產投資後之財務效果，是否符合機構經營利益，考慮分析各種不確定性因素，以將有限資金作最有利之分配，避免錯誤之資產投資，不但形成財務上之困難，甚至造成機構之失敗。

2. 內部控制稽核制度

內部控制與稽核就像守門員非常重要，為的是減少或避免財務資訊不明不白的弊病。機構亦可以藉由會計稽核的機制加強財務管理，規劃健全合宜的內部控制管理、風險評估管理、應收與應付帳款管理。

(1) 內部控制管理

內部控制係指設立完善的控制架構與訂定各層級的控制程序，包括核銷、驗證、覆核、定期盤點、記錄核對、維護資產實體安全、及計畫預算監督管理或前期績效比較的政策及程序。內部控制最好能書面化、表單化與規格化，以利營運管理的執行運作與營運情況的瞭解掌握（馬秀如，1999）。

A. 遵循會計流程

會計是一種商業語言，有特定的作業規定與流程，是一套衡量、處理並傳遞財務資訊的系統，依據責任分明、層層負責、文書格式化的三個基本原則，發揮內部控制的目的。幼教機構之會計系統，除決定以現金帳或實際帳之會計格式記帳外，尚須明確定義會計科目與記帳頻率，並利用適合之會計套裝軟體 e 化流程，達到一日結算、人員精簡、效率提昇、與成本降低的成果，讓管理者迅速掌握營運脈動（Block & Hirt, 2002; Brigham & Ehrhardt, 2002）。

B. 規劃經費核銷

幼教機構亦須規劃設計內部出納稽核之管理制度與單據核銷過程，因內部控制非常講究佐證，每筆帳皆必須有單據佐證，以避免機構資產被不當使用，同時可形成回饋作用，隨時提供相關資訊並形成決策制定參考，遵循機構發展目標（Brigham & Ehrhardt, 2002; Helburn & Morris, 1996; Weaver, 2002）。

C. 追蹤預算執行

徹底紀錄預算執行的進度，作為日後編製財務報表或預算規劃之參考，同時建立追蹤管理制度，藉跟催、改善、訂正的追蹤機制，確保決策已被遵行，亦可避免因營業與財務管理脫節，成本與盈利目標失衡，而造成財務困難或資金浪費

的情形 (Block & Hirt, 2002; Brigham & Ehrhardt, 2002; Brower & Sull, 2001; Bryce, 1987)。

(2)風險評估管理

幼教機構有了制度後，還要強化執行力與落實的深度，提昇控制制度品質。不完整和過時資料是造成機構風險管理不當的主因。因為若不先應用系統中正確剔除錯誤資料即進行分析，根本達不到風險控管評估的要求標準。建議進行評估、設計、建構三個步驟，以確保相關財務資料的完整性與數字的即時性 (吳啓銘, 2000)。

A.信用風險

要有效管理所有可能的信用風險組合，並就目前可能面臨的風險提出完整的報告，必須蒐集許多資料，來評估交易對象的違約可能性，完整呈現這些對象在不同交易型態的不同輪廓，以淘汰不良客戶，減少呆帳之發生。

B.營運風險

要有效管理所有可能的營運風險型態，必須將經營活動過程的每一環節與資金運用提出風險與收益評估，並透過成本分析與監控預算以提高效率及節省成本，掌握狀況提出解決方案，並隨時提供機構內部各種資訊，作為經營決策之參考依據 (Block & Hirt, 2002; Brigham & Ehrhardt, 2002)。

3.利潤預估管理

短期資金應如何籌集運用，其實都要取決於經營者對現行國內經濟環境、經營實務的瞭解，因此這有賴專業智慧才能充份的瞭解內外部的資金融通體系。事實上，整個組織理財架構完全是一個整體，分開看都恰似許多獨立的系統，但其實卻是牽一髮而動全身的正反兩面，任何的資金運用措施都會對其他財務管理部分產生無遠弗屆的影響。亦即要有整體與時間序列的概念，何時有錢流入、何時要錢流出，什麼時候有閒錢、有多少閒錢、閒錢要怎麼用等，這些都要以動態式的財務預測來進行。此外，經營者也需瞭解利潤預估非常重要，其預估流程，將銷售利潤、成本預算、採購預算等彙編出「銷管費用預算」、「資本支出預算」，可作為決策與管理之用，對於機構發展較有概念，經營腳步才踏得穩健。

因此，幼教機構短期財務政策的制定是以財務報表分析與財務預測為起點作

為公司理財的基礎，經營者應該掌握財務管理能力與運用財務資源的正確方向，進而提昇經營效率與競爭力。

(二) 長期財務管理規劃

幼教機構的長期財務管理規劃可以分為財務預警的機制、資本結構的制定、長期資金的運用等三種策略。

1. 財務預警機制策略

就財務預警機制而言，其涉及之層面可概分為二：其一為效率層面，若效率層面之機制完善，幼教機構即能在多變之競爭環境中適時做出反應，亦可提昇經營績效。另一為監督層面，若監督層面之機制完善，則經營者能從事違背最大化股東利益之行為機率將大大減少。由於兩者均能降低幼教機構發生財務危機之機率，因此財務預警機制有相當重要的影響。

(1) 效率層面

平日居安思危，多申請融資額度備用，防範未然，並透過預算編制規劃一個有效率及可行性高的預算計畫，經過財務規劃認可的預算數字引導機構實現理想 (Morris & Helburn, 1996)，亦可經過完整的財務資料與財務報表揭露機構資金之往來關係流程，也提供財務管理者預測、調度和應變的重要資訊 (Brigham & Ehrhardt, 2002)，同時利用各期財務狀況比較之結果，妥適預估資金來源去路，相互支援需求，增加機構內部資金之調度、管控與稽核功能 (Brigham & Ehrhardt, 2002; Bryce, 1987)。因此，幼教機構的財務管理人員須秉持內部溝通與協調機制以整合決策，配合明確完整的會計系統，製作現金預算以靈活運用現金，掌控投資策略，增加收益；訂定執行預算以整合未來一年的運作經費需求、並完成資本預算以規劃未來三年的發展目標動能 (Sciarra & Dorsey, 1998)。

(2) 監督層面

健全的監理機制在透過制度的設計與執行，期能監督經營者的行為與提昇管理效能，藉以確保外在投資者應得的報酬。因此，其主要在降低核心代理問題，保障股東權益。過去有關財務危機的研究，多以財務性變數建立財務危機預警模式，然近年來之企業財務危機事件，雖有本業經營不善而導致週轉不靈者，但亦有不當財務操作或經營者違反法紀而導致財務困難者，因此加強董監事及監察人

之監督機制是不可忽略的重點。

2. 資本結構制定策略

資本結構係指長期負債與權益的分配情況，而使機構資金成本最小、經營者財富最大是最佳的資本結構，其制定策略的兩個基石是目標訂定和成本估算。

(1) 資本結構訂定

幼教機構財務管理的重要目標為必須維持機構適當的資本結構，保持平日營運資金之靈活性，資金之來源分內部與外部兩方面，內部資金除資本外，還有收入之再投資或保留盈餘，外部資金則包括借貸、延遲付款、或增資 (Brigham & Ehrhardt, 2002; Foster-Jorgensen & Harrington, 1996)。同時仔細考量比較舉債所支付的利息成本具有節省所得稅費用的效果。確實評估本身財務結構，使資本與負債維持合適之搭配，一方面可以使機構經營順利，同時也可防止財務風險之發生 (Brigham & Ehrhardt, 2002; Bryce, 1987)。

(2) 融資成本估算

幼教機構的融資決策與財務規劃之間有直接關聯性，因其成本之高低會直接影響機構資產未來營運發展。資金的來源主要是金融機構、工商企業、或個人儲蓄 (Foster-Jorgensen & Harrington, 1996)。因此經營者應充份瞭解目前金融市場上的籌資成本與內外部籌資的環境，參考機構目前的成長階段，並考慮目前可以應用的融資來源的限制，以最小化加權平均資金成本來籌資，綜合決定一最適的資金成本，選擇最佳的資金來源，籌措必要且充份的預算經費，以支應各種不同程度的業務需求。同時預估可能之風險與收益，作為機構籌集資金之決策依據 (Block & Hirt, 2002; Brigham & Ehrhardt, 2002; Bryce, 1987)。

3. 長期資金運用策略

穩健的資金運用策略，應該是以長期資金支應長期資金用途；以短期資金支應短期資金用途。雖然有些幼教機構表面上整體負債比例並不算太高，但是有很多的長期資金需求是以短期的資金來支付，一旦資金的期限到期，就不得不再去找其他資金來源，以填補資金缺口。若能即時弭平缺口，那還算有驚無險，若無法找到足夠資金，輕則進行中的計畫就必須被迫中止，重則危及機構永續經營命脈。

(1)成長評量預測

幼教機構經營管理者須具備預測財務問題的能力，以便隨時進行財務的調整。在動態變遷之經營環境下，能預測幼教機構之日常經營成本、業務推展之資金需求、貨幣與資本市場未來之變化、及各項資金運用之報酬率，以詳細規劃未來營運資本之需要，同時進行幼教機構之特色建立與市場評估，進而規劃未來之經營發展方向（Foster-Jorgensen & Harrington, 1996; Sciarra & Dorsey, 1998）。對於計畫快速擴張的機構而言，經營管理者須透過慎密的財務分析、仔細的預算規劃，才能避免因過度藉助財務槓桿滿足資金需求之財務調度的壓力。因為信用終有其極限，屆時將面臨流動性不足之問題。但若遇到穩定成長率高於實際成長率之低成長機構，雖不必為籌措調度成長所需之資金而奔忙，但經營管理者亦須為如何處理成長不足的問題而困擾（Brigham & Ehrhardt, 2002）。

(2)資金籌措方法

一般幼教機構長期資金短缺之基本原因，其涉及之因素可概分為二：其一為內在因素，因為會計制度不健全、對長期資金運用不當、或對於市場缺乏研究，盲目擴張。另一為外在因素，包括金融機構貸款條件過於嚴苛、無法利用證券市場、政府之輔導協助仍屬有限，導致長期資金加倍缺乏。因此，一般幼教機構可採行之長期資金籌集之方法如下：

A.累積保留盈餘

幼教機構應以提高純益率與資產報酬率為經營的主要目標，對於所賺得之利潤，應儘量保留不予分配，以充實內部資金，方能解決長期資金之困擾。

B.運用長期借款

由於幼教機構多無法提供有力的擔保品，因此僅能申貸短期借款以支應長、短期所需之資金，致使短期負債比例過高，影響財務結構，甚或造成資金週轉困難。為使幼教機構財務結構趨於健全，未來應朝向根據資金需求所支應的項目，決定申貸借款的種類，以調整財務結構，並解決資金來源問題。

C.擬定融資政策

幼教機構應隨時注意政府產業政策的動向，對於政府所提供之政策性資源更要極力爭取與運用，於平時即做好融資前的準備，除儘早規劃融資擔保品外，尚

需做好財務規劃安排並提供可以信賴的財務報表，讓銀行瞭解營運實況，以加速資金的取得。

在經營環境變動快速的今日，幼教機構經營者應隨時吸收新知，瞭解財務理論，熟悉相關教育法規、經營績效分析、財務規劃與經營策略整合，掌握行銷趨勢，創造競爭優勢，強化機構內部控制與決策實務，並定期編製現金預算和資金籌集計畫，使現金的流入與支出相配合，遵守理財原則，使長短期資金來源配合需要調度，以降低財務風險，追求永續經營。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以高高屏¹地區立案私立幼稚園、托兒所之財務管理者為研究對象。研究抽樣的依據為高雄市、高雄縣、屏東縣教育局 91 學年度的私立幼稚園名冊與社會局的私立托兒所名冊。三縣市之私立幼稚園與托兒所總數為 827 所。本研究以叢集隨機取樣方式，抽取幼稚園與托兒所共 200 所，其中高雄市、高雄縣各 75 所，屏東縣 50 所。問卷調查時間從 2003 年 1 月中旬至 3 月上旬，3 月中旬進行第一次、4 月上旬進行第二次電話催繳，費時約 3 個月，共收到問卷 155 份（回收率 77.5%）。回收之問卷經過詳細的檢查，凡是填寫同一答案、漏寫或空白者，均予以刪除。問卷過濾後，實得有效之幼托園所財務管理調查問卷 123 份（可用率 61.5%）。

有效樣本之 83.7% 為男性，以 46 至 55 歲者占大多數（41.4%）；擔任之職務以園／所長為多，占 46.3%；絕大多數具有師專／專科（40.7%）或師院／大學（46.3%）之學歷；而七成以上對機構內的財務事項有 80% 以上的主導權。

二、研究工具

本研究以幼托園所財務管理調查問卷為研究工具，問卷乃是研究者根據本研

¹ 高高屏係指高雄市、高雄縣與屏東縣。

究之需要，參考國內外有關研究與文獻，彙集整理後避免艱澀之術語，以簡明通順之文字編制而成。初稿完成後，為期能更完備周詳，研究者乃徵詢二位財務管理專家及三位幼稚園與托兒所的財務管理者，提供意見以確定有無語意不清、用詞不當、定義模糊之處，經修正後完成前測問卷。前測於 2002 年 10 月中旬實施，共寄發出 50 份前測問卷（高雄市、縣各 20 份、屏東縣 10 份），回收 38 份，過濾後 33 份有效，回收率 76%，可用率 66%。前測後，經由因素分析與難度分析刪除不適宜之題項並經若干修正後而成正式之問卷。

問卷之內容包含五方面：一是填答者的基本資料；二是園所的財務管理現況共十二題，採 Likert 的五點量表，從「從來不曾」到「總是如此」分別給予 1~5 分；三是園所財管的滿意度與需求、以及經營的現況與方向，共二十六題從「非常不同意」到「非常同意」，採 Likert 五點量表分別給予 1~5 分；四是對於盈餘的處理方式的前三項選擇；五是對於園所的財務管理或經營看法的開放式問題。

問卷的效度分析，以內容效度及專家效度為主。在編制時除了參酌相關理論及研究，在編制過程亦徵詢二位財務管理專家及三位幼稚園與托兒所的財務管理者之意見，而後針對每個題項內容的代表性、題意的明確性與語氣、文字的適當性等，經過多次的審閱與刪修才完成。

問卷的信度分析，係採 Cronbach α 係數。財務管理現況之 Cronbach α 係數為 .8781；園所財管的滿意度與需求，以及經營的現況與方向層面經因素分析得「財管背景」、「財管能力」、「經營情況」、「財管需求」、「增進教師福利」、「提昇公共形象」、「擴大或轉投資」等七個分量表，其 α 係數各為 .8598、.6787、.8327、.8879、.9122、.6407、.6447，整體園所財管的滿意度與需求，以及經營的現況與方向層面之 α 係數為 .7904，可見本問卷具有良好的信度。

三、資料處理

(一)圈選式項目的處理：樣本資料回收後，先行剔除填寫同一答案、漏寫或空白者，然後將問卷內容一至四大項的原始資料輸入電腦，再以 SPSS 11.01 之 Window 版處理，運用的統計方法為：

1.以百分比分析樣本基本資料、財務管理現況、整體園所財管的滿意度與需

求、以及經營的現況與方向、盈餘處理方式等層面。

2.以雙因子多變量變異數分析（Two way MANOVA）考驗高高屏地區立案之學前教育機構不同地區、不同規模之財務管理者在財管背景、財管能力、財管現況、經營情形、財管需求上的差異情形；多變量分析顯著後進行各因素分量表之單變量分析，若結果達到顯著水準，則再以 Scheffe' method 進行事後比較，以考驗各組相互之間的差異。

3.以皮爾遜積差相關（Pearson's product-moment correlation）分別求出園所規模大小、財管現況、經營情形與財管背景、財管能力、財管現況、經營情形、財管需求、增進教師福利、提昇公共形象、擴大或轉投資的相關情形。

4.以多元迴歸分析（Stepwise multiple regression analysis）方法，探討幼托園所財管者個人的背景、園所規模大小、財管現況、財管需求等因素對於「經營情形」的預測力。

（二）開放式問題的處理：第五大項為開放式問題，故資料的處理採取編碼、分類的質性分析方式。

肆、結果分析

一、財務管理現況百分比分析

就財務管理範圍的五大項目而言，大多數的幼教機構較注重會計核銷的部分，其次是資金管理，再來是報表編制與預算分析，而財務規劃則較為忽略，詳細之分析如表 1。

二、園所財務管理的滿意度與需求，以及經營現況百分比分析

園所負責人或財管者對其財務管理的滿意度、經營的現況、財務管理背景、財務管理的需求度之詳細百分比分析如表 2 所示。

表 1 園所財務管理現況百分比分析

類別	項目內容	從來不會	很少	有時候	經常	總是如此
財務規劃	每年定期盤點財產與設備	2.4	8.9	27.6	35.8	25.2
		11.3		27.6	61.0	
	每學期根據成本分析制定營業政策與業務計畫	4.1	20.3	30.9	22.0	22.8
		24.4		30.9	44.8	
報表編制	每年定期編制經費收支報告表	4.1	9.8	15.4	19.5	51.2
		13.9		15.4	70.7	
	每年定期編制資產負債表	12.2	17.1	13.0	13.8	43.9
		29.3		13.0	57.7	
會計核銷	材料、設備、與營繕之採購有明確清楚的流程	0.8	5.7	19.5	40.7	33.3
		6.5		19.5	74.0	
	收入與支出均有單據（收入填寫收據，支出索有憑證）	0	2.4	4.1	18.7	74.8
		2.4		4.1	93.5	
	收入與支出均分類記帳	3.3	1.6	0.8	23.6	70.7
		4.9		0.8	97.3	
收入、支出之單據均分類貼存	3.3	4.9	5.7	22.0	64.2	
	8.2		5.7	84.2		
預算分析	每年定期編制收入預算，且有明確科目劃分（如學費、餐費、雜費等之分類）	6.5	13.8	18.7	21.1	39.8
		20.3		18.7	60.9	
	每年定期編制支出預算，且有明確科目劃分（如人事費、設備費、修繕費等之分類）	3.3	13.0	17.9	29.3	36.6
		16.3		17.9	65.9	
資金管理	現金收入之流程規劃清楚	0.8	3.3	7.3	25.2	63.4
		4.1		7.3	88.6	
	現金支出之流程規劃清楚	0.8	3.3	7.3	31.7	56.9
		4.1		7.3	88.6	

表 2 園所財務管理的滿意度與需求，以及經營現況百分比分析

類別	項目內容	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
財務管理滿意度	園所目前的財務管理情形頗佳	12.2	17.1	13.0	13.8	43.9
		29.3		13.0	57.7	
	我對我的財務管理能力感到非常滿意	1.6	14.6	33.3	44.7	5.7
		16.2		33.3	50.4	
	我對財務管理的事項感到棘手與困難	3.3	26.8	30.1	32.5	7.3
		30.1		30.1	39.8	
我覺得我的財務管理能力亟需要加強	3.3	27.6	18.7	35.0	15.4	
	30.9		18.7	50.4		
經營現況	園所的收入來源穩定	0	6.5	28.5	44.7	20.3
		6.5		28.5	65.0	
	園所的經營狀況良好	0	2.3	26.0	48.8	17.9
		2.3		26.0	66.7	
財管背景	我具有財管（或企管、會計）方面的學歷	23.6	28.5	21.1	20.3	6.5
		52.1		21.1	26.8	
	我修習過有關財管（或企管、會計）方面的課程	22.8	24.4	21.1	22.0	9.8
		47.2		21.1	31.8	
我常參加與幼教財務管理有關之進修與研習	9.8	23.6	28.5	29.3	8.9	
	33.4		28.5	38.2		
財務管理需求度	教育當局應該常舉辦與幼教經營有關之座談會	0.8	2.4	9.8	42.3	44.7
		3.2		9.8	87.0	
	我希望參加與幼教財務管理有關之研習會	0	2.4	9.8	40.7	47.2
		2.4		9.8	87.9	
	我希望有機會提昇自己的財務管理能力	0	8.1	0	39.0	52.8
		8.1		0	91.8	
教育當局應該多提供幼托園所在財務管理或經營上相關的訊息與協助	0	0.8	4.1	40.7	54.5	
	0.8		4.1	95.2		

三、園所對盈餘處理方式的百分比分析

園所經營若有盈餘，在處理的選擇上依序為：增添教學設備（23.8%）、提高教師與員工之待遇（13.8%）、改善園所的外觀（12.4%）、投資教師與員工之教育訓練（12.4%）、增加教師與員工之福利（11.1%）、定存在銀行、郵局等金融機構（7.3%）、增聘教職員工（6.2%）、擴大園所規模（6.2%）、協助社區辦活動（0.2%）、建立分園（0.16%）、減免學生學雜費（0.11%）與投資其他相關行業（0.11%）。

四、不同地區、不同園所規模之財務管理者在財管背景、財管能力、財管現況、經營情形、財管需求上的差異分析

本研究將高高屏地區立案之學前教育機構依地區性分為高雄市、高雄縣、屏東縣三組；依其班級數之不同，分為 5 班以上、6-10 班、10 班以上三組之不同規模，進行雙因子多變量變異數分析。由表 3 可知：地區與規模交互作用之多變量變異數的 Wilks' Λ 值為 .840 ($p > .05$)，未達顯著，而地區變項、規模大小變項主要效果之單因子多變量變異數分析，其 Wilks' Λ 值分別為 .775 ($p < .001$)、.766 ($p < .001$)，可知地區變項、規模大小變項主要效果 MANOVA 均達到顯著水準。

經進一步進行地區單因子 ANOVA 後可知在財管現況因素上達顯著，其 F 值為 6.848 ($p < .01$)，從平均數高低顯示，高雄市的幼托機構在財務管理的現況上比高雄縣、屏東縣良好。規模大小單因子 ANOVA 後顯示在財管現況、經營情形達顯著，其 F 值分別為 4.224 ($p < .05$)、7.457 ($p < .001$)，從平均數高低可知中等規模（6-10 班）的園所其財務管理現況比小規模（5 班以下）的園所要好，而 10 班以上規模的幼托機構其經營情形明顯優於小規模的園所。

五、園所規模大小、財管現況、經營情形與園所財管的滿意度與需求、以及經營的現況與方向之相關分析

園所規模大小、財管現況、經營情形與財管背景、財管能力、經營情況、財管需求、增進教師福利、提昇公共形象、擴大或轉投資等分量表間幾乎都有正相關，但達 .05 以上顯著水準者為：「規模大小」與「財管現況」、「經營情形」、

表 3 不同地區、園所規模財務管理之差異性分析摘要

	N	MANOVA Λ 值	財管背景		財管能力		財管現況		經營情形		財管需求	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
地區*規模		.840										
地區		.775***										
高雄市	44		3.48	2.610	6.23	2.523	40.64	6.989	8.27	2.591	13.82	2.394
高雄縣	40		2.78	2.130	5.83	2.406	34.60	8.578	8.25	1.945	13.73	2.331
屏東縣	39		3.62	2.313	5.69	2.117	34.79	8.082	8.21	1.894	13.03	2.611
F			1.873		1.576		6.848**		1.329		1.884	
Scheffe' method							高雄市>高雄縣 高雄市>屏東縣					
規模		.766***										
1-5 班	55		3.31	2.142	6.02	2.257	34.82	8.982	7.65	2.075	13.62	2.068
6-10 班	50		3.10	2.533	5.42	2.374	38.58	7.228	8.40	2.213	13.80	2.650
10 以上	18		3.78	2.669	7.06	2.287	38.06	8.156	9.61	1.650	12.56	2.833
F			1.408		1.565		4.224*		7.457***		2.396	
Scheffe' method							6-10 班>1-5 班		10 以上>1-5 班			

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

表 4 園所規模大小、財管現況、經營情形與園所財管的滿意度與需求、以及經營的現況與方向之相關分析摘要表

	財管 背景	財管 能力	財管 現況	經營 情形	財管 需求	教師 福利	公共 形象	擴大或 轉投資
規模大小	.075	.122	.198*	.355***	-.074	.180*	.181*	.076
財管現況	.280**	.389***	1	.483***	.117	.120	.173	-.001
經營情形	.325***	.304***	.483***	1	.052	.324***	.310***	.054

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

「教師福利」、「公共形象」($\gamma = .198、.355、.180、.181$)，「財管現況」與「財管背景」、「財管能力」、「經營情形」($\gamma = .280、.389、.483$)，「經營情形」與「財管背景」、「財管能力」、「增進教師福利」、「提昇公共形象」($\gamma = .325、.304、.324、.310$)。

「經營情形」與「財管背景」、「財管能力」、「財管現況」、「增進教師福利」、「提昇公共形象」均達顯著水準的正相關。其中又以「財管現況」與「經營情形」的關聯最密切，相關係數為.483。整體而言，財務管理者越具有財務管理方面的背景、財管能力越強，財務管理現況越好；財務管理現況越好，經營的情形越佳；經營的情形越佳，園所的規模越大、越注重增進教師福利與提昇公共形象。

六、幼托機構經營情形的多元迴歸分析

財管者年齡、學歷、財管背景、財管能力、園所教師多寡、規模大小、財管現況、財管需求等八個預測變項預測效標變項（經營情形）時，進入迴歸方程式的顯著變項共有三個，其投入順序依序為「財管現況」、「規模大小」、「財管背景」，因其標準化迴歸係數均為正值，可知三個變項均對經營情形的預測有正向的影響。多元相關係數為.567，其聯合解釋變異量為.322，亦即此三個變項共可解釋「經營情形」總變異量的 32.2%，其中「財管現況」能解釋的變異量達 23.4%，是預測「經營情形」最主要的變項，其次是「規模大小」，解釋增加量為 4.7%，再次則為「財管背景」，解釋增加量為 4.1%。

表 5 幼托機構財管現況、規模大小、財管背景預測經營情形之逐步多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數 R	R ² 決定係數	R ² 增加解釋量	標準化迴歸係數	F 值
財管現況	.483	.234	.234	.384	36.894***
規模大小	.530	.281	.047	.225	23.478***
財管背景	.567	.322	.041	.209	18.799***

*** $p < .001$

七、對於園所在財務管理或經營上開放式問題的分析

關於第五大項的開放式問題，在回收的 123 份有效問卷中，有 46 位學前機構的財務管理或經營者表達了他們的困難、心得、或建議。經過質性研究的分析整理，歸納出九個要點，以下依照被提及次數的高低列出，並於每個要點之後直接引述具代表性的意見：

(一)對有關幼托園所財務管理、經營方面相關訓練的需求 (19/46 , 41.3%)

財務管理對於先前一直都專注於教學課程的老師主管而言，確實有一定的困難和複雜性，常言隔行如隔山雖然本身有教育理念但理念並不會教人如何去永續經營和良好的規劃財務的分配，儘量是自己所接觸的土法煉鋼的方式來做規劃，我想這是我們的困擾也會是多所園所的困擾，教育當局若能有計畫的培養這方面的人才或訓練部分人員也是很好的幫助園所的方法。

本園財務雖有專人管，幼教工作出身未有經營管理上的專業知能，實甚感困難，目前綜理園務除本著教育理念，努力以赴外，關心孩子、照顧員工為個人堅持的目標，身為園長實有必要增長財務管理及經營上的專業知能。

幼稚園的事務很繁瑣，尤其是開學之際，故在財務管理上是請會計小姐做，但此小姐是兼好幾個職務故無法全心把財務報表做的很完善，有些家長在月費上會積欠而形成呆帳，故甚感困擾，故目前只有做到收入與支出的損益表而無法做的很詳盡與完善，也許是能力與專業知能不足，希望貴校能提供一些簡便方便的財務資訊與研習讓我們學習成長。

(二)招生不確定性高，造成財務上的壓力 (13/46 , 28.3%)

因每學期招生人數的不定，以致無法作出明確收入、支出規劃。關於修繕、整建校園方面則依實際需要去做改善。沒編預算，其他教師研習則鼓勵教師參與，或強迫參加費用則有編預算費用。如有機會很樂意參加

有關財務管理研習。

目前幼稚園的經營常會面臨財務上的困難，園所位於鄉鎮區域、收費較低、園區寬廣，班級只有三班老師負責帶班的工作，人力支援有限，除了贏得家長的口碑介紹外，較少做對外的招生工作……目前的現況也只能維持收入與支出的平衡，無法有盈餘……從事幼教工作已有二十餘年，對於幼稚園的招手也有無力感，心有餘而力不足……是否有機會再回到師院與教授們切磋經營的方式，或是請教授、專家學者給予我們指教或建議。

私立幼稚園的收入由於每學期幼兒人數並不確定，因此編製預算能否達成並無把握……

(三)同業相互競爭或收費的壓力 (12/46, 26.1%)

由於經濟不景氣，家長需求大碗再便宜，使園務要擴展各方面困難，再加上有些幼稚園亂招，不切實際，降低學費等……

教育不再是良心的事業，競爭是唯一的生存法則，在私人園所中競爭的叢林裡，良心似乎是很容易被淘汰的弱者，教育是良心事業形成一種口號，有良心的代表者是公務機關、稅稽處、公立園所、財團法人或大企業之下的附屬學校，而私立的園所們大多是為生存而競爭的生存者……

希望在各項園務（包括教學、軟、硬體設備、經營、管理、人力資源）的紮實、優秀品質下，能以合理的收費來為學前教育做永續經營而努力。就以本園在地區性的學前教育機構生態環境中，不論在園長用心辦學，園區的規劃、軟、硬體設備，師資人才都首屈一指，但卻在良莠不齊的同業中惡性競爭，使得本園在不合理的收費（每月4000元）下難以施展抱負。如蒙在財、經學識而能給予學習與充實，相信在拮据的經濟來源下，必能在逆境中成長。

(四) 組織、分工明確，財務管理並不困難 (10/46, 21.7%)

本園有董事會，即董事長，園長為外聘制，管理工作有教學、人事、行政工作，致於總務收支皆由董事會負責，園方總務只負責部分採買工作，少額的支出……

幼稚園財務管理並不難，只要收入與支出分開，雜項部分各編好每月固定預算支出，另支出與收入為不同人……等，小細節再留意些即可……

因為教會所辦，有需求、或要規劃，經營者會配合。

(五) 希望政府能給予補助，並妥善規劃、確實輔導園所(6/46, 13%)

希望政府能極積規劃幼兒教育券每月份補助，提昇家長將幼兒送讀私立幼稚園的意願，幫助園方招生，穩定經費來源……

困難：家長的欠學費。心得：沒立案的場所太多，品質難固定。建議：政府應有輔導的措施，而非紙上談兵……

目前市場之競爭壓力大，除了幼兒人口較下降，屏東就業人口外移之天然因素外，合法與非法之經營如無法劃分，對合法立案之經營者不公平，政府或教育主管及教育師資培訓者，不能從自己的世界看外面，應多與業者溝通，畢竟以客戶為導向之時代已來臨，教育工作者或經營者需要有更多之誘因使其願意朝向政府之政策面，如果只有教育分成所謂績優園所之二十萬獎金，顯然不足……

(六) 自我進修，尋求資源 (5/46, 10.9%)

對幼教領域來說，我可是半途出師，投資九年幼教管理經營，歷經人事管理、財務上之困難，與專業上的領域不足外，我學習不斷進修研習，請教有經驗之幼教前輩，如今的我在管理上已有很大的改善，所以我很贊同教師們的研習、進修，我常常出資鼓勵老師們去研習，雖然在校之師資、學歷並非幼稚園合格者，但我欣慰的是他們的素質、專業和家長的認同。

本園財務特有專人管，幼教工作出身未有經營管理上的專業知能，實甚感困難，目前綜理園務除本著教育理念，努力以赴外，關心孩子、照顧員工為個人堅持的目標，身為園長實有必要增長財務管理及經營上的專業知能……

高中時學到一點點會計但還不盡完善，希望能有系統的對園所的財務管理或經營方面的學習以提昇自己的專業……

(七) 經營管理園務無助或受僱者與園方無法配合 (3/46, 6.5%)

對於財務管理的困難是政府應補助小學校的收入，要以地點環境來增加稅金（實際狀況）不可一視同仁，畢竟我們請不起會計人員，雖然我們學校小、教師少、人數少，但我們很盡心盡力，小朋友快樂、開心，就是我們的興趣責任，弱肉強食，大企業、大資本的投資幼教，使我們難以生存，以我們這種傳統破舊，較少的幼稚園維持 20 餘年實屬不易，就憑著大家努力，對幼教執著而以生存。建議：政府要多關心我們執事者，不要瞧不起我們的小學校，要多鼓勵少排斥，我們也是有自尊的，別忘了小兵立大功，我們是真正落實的實行者。

聘顧園長，所以在經營管理上有很多的無奈，不能完全的掌有權柄，依合理的方向前進……

本人為園方受僱者，所以在管理及經營上有很大的無力感，上司的觀念想法與自己的經營管理時常有很大的誤差，要理想的經營，給上給下均是無法達到平衡與共同點，所以心有餘而力不足呢？

(八) 合格老師不易尋得，進修管道問題宜再規劃 (2/46, 4%)

私立幼稚園受限於教育局的規定，合格的師資是園方的困難，鼓勵教師進修是應該做的，但是幼教學分班開班均在白天，讓在職的老師無法參與，在每年學生遞減的情況下經營園所真的不容易，希望教育局能夠真正重視幼兒教育……

要收費高確無法與公家比較，公家一班的老師費用大約 8-10 萬，私立的卻只能 2-3 萬……老師無法與公家相近的待遇，老師在哪裡？

(九) 政府部分政策不明顯，方向不確定 (2/46，4%)

幼教合一的衝擊以及政府政策不定，讓經營者有諸多徬徨。

我們面對的困難是政府的政策時常改變……

伍、結論與建議

一、研究發現

本研究發現私立幼教機構的財務管理者以具師院或大學學歷的中年男性為多，通常擔任園長或所長的職務，並對園所內的財務事項有相當大的主導權。在財務的管理上較偏重於會計核銷事項（如現金收入與支出流程清楚的規劃、有單據、分類記帳、分類貼存等），但是對於預算分析（如收入與支出預算編制與科目的劃分）、報表編制（如收支報告表與資產負債表）尚須加強，而對於財務規劃部分（如根據成本分析制訂營業政策與業務計畫）則較為忽視。

研究結果亦發現，幼教機構的財務管理情形越良好、財管者的財務管理背景越夠，其園所的經營情況則越佳。但是，在回收的（155 份，回收率 77.5%）的有效（123 份，可用率 61.5%）幼托園所財務管理問卷中，卻只有 32%的經營者是具有財管（或企管、會計）方面的學歷或是曾修習過相關的課程，所以高達七成的私立幼托園所財務管理負責人對財管事項感到棘手與困難。因此，有九成以上的受調查者表示希望能有機會提昇自己的財務管理能力，且有 88%的負責人希望能參加與幼教財務管理有關之研習會，而 95%的經營者更認為教育當局應該多提供幼教機構在財務管理或經營上相關的訊息與協助。

以財務管理的情形而言，高雄市幼托機構的情況顯著好於高雄縣與屏東縣，而 5 個班級以下的小規模機構，其財管情形則顯著地不如中、大型機構。大體而言，財務管理方面背景越強的財管者，財管能力越佳，園所財管情形也越好；園

所財管情形越好則經營情形也越佳；經營情形越佳的園所則傾向於越注重增進教師福利與提昇公共形象，規模也越大。

另外，財管背景、規模大小、財管現況等三個變項對園所經營情形的多元迴歸係數均達顯著水準，此三個變項可預測經營情形的變異量百分比為 32.2%，其預測力由高而低為財管現況、規模大小、財管背景。

當經營有盈餘時，私立幼教機構最常選擇的處理方式依序為：增添教學設備、提高教師與員工之待遇、改善園所的外觀、投資教師與員工的教育訓練、增加教師與員工之福利、定存在銀行或郵局等金融機構、增聘教職員工以提高師生比例、擴大園所規模、協助社區辦活動、建立分園、減免學生學雜費、投資其他相關行業。而較特別的是，將盈餘投資於績優票卷的方式是最不被研究的對象所青睞，在前三個盈餘的選擇項中是唯一掛零的。

二、結論

許多私幼的園所長因限於所學，或因園務的繁忙，對於機構的財務管理大都只有做日記帳、出納表等流水帳的工作，然後剩餘之事項全交由會計人員或會計師負責。但是由於會計師只處理會計和稅務之事項，故許多園所都忽略了財務規劃和預算分析對其園所發展的重要性。尤其是小型的園所，由於並無董事會之設立，若負責人或管理財務者並未有經營管理上的專業知能，則對於財務管理事項常會有隔行如隔山的困擾，再加上近年來連續遭受經濟不景氣的衝擊與大環境改變（招生情況不如從前）的雙重影響，常有捉襟見肘之感或面臨財務上的困難而顯得力不從心，間或導致園所經營失敗，使多年心血付諸東流。因此，幼教機構的財務管理不但應重視資本結構之剖析、會計工作之處理與營運資金之籌集，也同時應重視資金之管理運用，將財務管理以管理會計及財務分析為其輔助工具，建立財務計畫與預算控制的運作機制，使園所資金達到預估收益性並保持合理流動性，以達成幼教機構之使命任務與社會責任。而由於財管有一定的困難和複雜性，絕大多數的園長或負責人寄望教育當局能提供協助，以提昇他們本身在財管與經營上的能力。

綜合上述，幼教機構要有亮麗的經營成果，前提就是機構的各項功能要相輔

相成，以求取有形、無形資產最大的邊際效益。許多幼教機構業者在教學理念、行銷策略非常紮實，但是對於財務管理規劃可能就顯得不知所措，甚至看不懂財務報表、不會編列財務預算、不知內部會計監控、不能建構最適資本結構，導致無法做出合理的決策，使得經營管理的效益大打折扣。事實上，財務管理總控各項管理功能的動能，必須要有良好的財務管理品質，各項功能才可順暢運作，營運發展才能健全落實。

三、建議

本研究的建議有兩大方向，其一為依據本研究調查之結果，對教育行政當局提出提昇幼教機構財務管理效能的建議，俾使其往後發展幼教政策之參考；其二為對未來研究在研究對象與研究方法上提出建議。

(一)對教育行政當局的建議

1.教育當局應重視幼教機構的財務管理，提供多種管道與機會幫助財務管理者提昇管理知能。

2.教育當局應常辦理有關財務管理或經營上相關之研習、課程、或是進修管道，供幼托園所的負責人提昇或更新其經營與管理的能力與觀念。

3.幼教財務管理與經營的研習時間應儘量與幼教機構的營業時間錯開（如在晚上或假日舉辦），研習的地點也應考量其交通的便利性。

4.研習的方式應避免完全理論性的口述傳授，以實務性為主的互動或實作形式對經營者幫助較大。

5.教育當局可以定期提供經營管理上的相關資訊，或舉辦座談會邀請經營績優的園所，分享其人事、財管、經營上的心得與理念，以供其他幼托園所參考。

6.教育當局對於幼教機構的財務管理應規劃具體的輔導措施（如到園輔導以提供改進意見等）。

7.教育當局可以推動幼教財管成長團體，以行動研究為取向，營造幼教經營者財務管理專業成長的環境，以提高其財務管理的能力，進而能妥善處理與解決所面對之財務管理問題。

8.教育當局可以針對幼教的經營，建置財務管理網站，提供與幼教財管實務

有關的策略與方法，使有需要的幼教經營者可經由網路科技，突破時空之限制加以自我充實與學習。

(二) 未來研究方向之建議

1. 研究對象方面

本研究限於人力、時間、經費，所選取的調查對象僅限於高雄市、高雄縣、屏東縣的私立立案幼教機構，因此研究結果的推論自有其限制。故未來之研究如可克服上述之限制，擴大以全國性的幼教機構為對象，則研究結果將更具推論性。

2. 研究方法方面

本研究以問卷調查法為主，所得統計量數僅足以說明一般情況，雖有開放式的問題供研究對象表達意見，但對某些敏感問題較難有深入的瞭解，因此，若能考慮增加實地研究、深度訪談等質性的研究方法，印證補充量化的研究結果，將可使研究結果更客觀詳盡與更臻完善。

致謝：感謝國科會補助本研究（研究計畫編號：NSC91-2413-H-153-008）。

參考文獻

- 江麗莉、鍾梅菁（1997）。幼稚園初任教師困擾問題之研究。*新竹師院學報*，10，1-22。
- 吳啓銘（2000）。*企業評價：個案實證分析*。臺北：智勝。
- 林佩蓉（1994）。幼師薪資福利問題之探討。載於國立教育資料館（主編），*幼稚園師資培育的危機與轉機*（頁 32-51）。臺北：國立教育資料館。
- 馬秀如（1999）。內部控制、內部稽核及內部審核範圍之探討。*主計月報*，87（5），26-33。
- 楊國賜、蔡榮貴（2002）。*全國幼兒教育普查計畫*。（教育部委託專案報告）
- 盧美貴、蔡春美、江麗莉、蕭美華（1995）。幼兒教育改革。載於國立台灣師範大學教育研究中心（主編），*開放與前瞻—新世代中小學教育改革建議書*（頁 23-49）。臺北：漢文。
- Battersby, M. E. (1995). Financial forum: Embezzlement losses and recovery. *Early Childhood News*, 7(3), 32-33.
- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2002). *Foundations of Financial Management*. (10th ed.). New York:

- McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2002). *Financial management: Theory and practice* (10th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College.
- Brower, M. R., & Sull, T. M. (2001). Is your center in good financial health? Six symptoms and some prescriptions. *Child Care Information Exchange, 142*, 32-36.
- Bryce, H. J. (1987). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Press.
- Carter, M. (1998). The visionary director: Going for bigger dreams. *Child Care Information Exchange, 124*, 68-71.
- Culkin, M. (1997). Administrative leadership. In S. L. Kagan & B. T. Bowman (Eds.), *Leadership in early care and education*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Eiselen, S. S. (1992). *The human side of child care administration: A how-to manual*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Foster-Jorgensen, K., & Harrington, A. (1996). *Financial management for childcare executive officers*. St. Paul, MN: Early Childhood Directors' Association.
- Helburn, S., & Morris, J. (1996). Center size and center performance. *Child Care Information Exchange, 108*, 20-24.
- Helfert, E. A. (2003). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kagan, S. L., Brandon, R. N., Ripple, C. H., Maher, E. J., & Joesch, J. M. (2002). Supporting quality early childhood care and education: Addressing compensation and infrastructure. *Young Children, 57*(3), 58-65.
- Maddox, D. (1999). *Budgeting for not-for-profit organizations*. New York: John-Wiley & Son's.
- Morgan, G. (1997). Historical views of leadership. In S. L. Kagan & B. T. Bowman (Eds.), *Leadership in early care and education* (pp. 9-14). Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Morris, J., & Helburn, S. (1996). How centers spend money on quality budgeting for quality. *Child Care Information Exchange, 110*, 75-79.
- Sciarrà, D. J., & Dorsey, A. G. (1998). *Developing and administering a child care center* (4th ed.). Albany, NY: Delmar.
- Shiryayev, A. N. (1999). *Essentials of stochastic finance: Facts, models, theory*. London: World

Scientific.

Stephens, K. (1990). Minding your business: How to avoid the seven deadly financial pitfalls. *Child Care Information Exchange*, 74, 9-12.

Weaver, R. H. (2002). The roots of quality care: Strengths of master providers. *Young Children*, 57(1), 16-22.

Whitebook, M., & Eichberg, A. (2002). Defining policies to improve child care workforce compensation. *Young Children*, 57(3), 66-72.