

發展家庭托兒設施檢查清單

在考慮擴展、改善、或開辦一個家庭托兒商業時，重要的是將整個過程分為四個階段考慮：**計劃、發展前、發展、和開業。**

雖然在此四個步驟按次序列出，但有些步驟可能會同時發生，而有些步驟可能並無需要，視乎你的計劃類型和規模而定。

雖然這些檢查清單代表發展一個家庭托兒設施有關之活動，但是每個計劃各有不同，所以除了參考這些步驟以外，你應同時找出你的計劃所需之其他步驟。

此外，如你計劃開辦一個新項目或更改你目前計劃之托額，你的第一個行動應該是出席區內的領牌簡介會。後面四頁所述的步驟，應是在出席簡介會後應跟進之所有步驟。

此文件由 **Building Child Care Project** 編製，這是一個全加州性的合作計劃，目的在幫助托兒者認識資助和發展設施之過程。有關此計劃和其服務詳情，請致電（888）411-3535 查詢，或瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org

計劃*

1. 市場需求

- a. 評估在你區內按你的費率需要服務的家庭的數目。注意：此不僅是需要服務者之估計，同時也是需要服務和能負擔你的收費或可以使用家長補助券者之估計。請聯絡資源和轉介機構 (R&R) 和社區之本地托兒計劃委員會 (Local Child Care Planning Council, LPC)，找出你所在地區對托兒之需求和最高需要之數字，以及目前社區已存在之托兒服務商業的資料。
- b. 決定你的服務是以低收入、中等收入、及／或富裕家庭為主。此決定將影響你的收費以及你是否能接受家長補助券之能力。
- c. 決定你服務的兒童年齡範圍。此將影響你對本區需求之評估。注意照顧不同年齡的孩子有不同的職員和空間要求，這會影響你的營運預算和地點選擇。
- d. 評估你的費率是否能帶來足夠收入應付營運開支和設施發展計劃之債務。
- e. 開始編寫一個針對這些問題的商業計劃。如需為你的家庭托兒商業提供商業計劃協助，請聯絡小型商業管理部，查找本地提供之商業計劃協助資源 (例如，小型商業發展中心、婦女商業中心、及／或退休行政人員顧問服務小組)。你可致電 1-800-8-ASK-SBA 查詢此類資料，或瀏覽網頁 www.sba.gov。如果計劃發展非牟利中心，你可以從本地非牟利管理援助計劃中找到更多資源。

2. 財務可行性

- a. 評估發展設施過程之整體開辦或資本費用。一名合約顧問可以幫助你做出此類預算。將整體成本分為：
 - 「軟性費用」(設計、執照、法律和貸款費用)
 - 「硬性費用」(購買、興建、設備)
 - 「隱藏費用」(職員的時間和精力)
 - 「應變費用」(部份的興建費用留供意外應變所需)，和
 - 「損失收入」(如計劃在興建期內需要關閉)
- b. 為你的托兒商業設計或更新營運預算。在找出你的預期收入時 (家長和補助券的付費)，你不應估計你的計劃將會有超過 90% 的入托，因為通常需要最少六個月才能達到此目標，即使達到該目標後在年內托額亦會有浮動，那是頗為常見的。
- c. 找出你需要應付開辦和營運預算之資助。在你計算你的收入具體細節時，你可能需要調整你的預算估計。
- d. 分析你申請資助 (即貸款) 的能力，決定債務能力、或債務保險 (有關此類名詞之定義，

可瀏覽網頁 www.buildingchildcare.org 之貸款名詞詞彙表〔Glossary of Loan Terms〕。

- e. 確保你在設施發展過程結束時有足夠的資金（有足夠現金支付收入和支出的差額）應付最少三個月的營運支出。因為在建立入托的人數時，你需要時間賺取收入。如可能的話最好能有更多儲備金，以應付現金流通的問題，特別是你正在開辦新的商業。
- f. 找出可能的合作者和捐助者關係，與社區其他團體例如教會、醫院、托兒中心和學校建立關係，他們可能與你合作，提供某類服務或捐助舊的設備、玩具、傢俱、建築材料、學習材料等。
- g. 決定你的托兒計劃屬非牟利或牟利性質。這將直接影響你的貸款申請。如屬一家非牟利設施，你需要設立一個董事會，組成一家非牟利公司 501c(3)，和向稅局申請免稅身份。如屬牟利設施，你要決定設施到底屬獨資商業、有限公司、或合伙公司性質。

3. 組織能力

- a. 設定一個發展小組領導設施發展工程。在聘請有薪的顧問之前，試找找義工，免費或義務的協助。
- b. 確保職員、董事、和領導有共同的承擔，對此工程有共同的方向，和評估你是否有所需的職員／能力，執行設施發展之長期過程。
- c. 評估個人和商業財務準備情況，找出紅色標誌和綠色標誌的項目：

紅色標誌： 付帳單有困難、近年有虧蝕、有大量仍未收回之家長費用欠款、和沒有任何儲備金

綠色標誌： 服務因缺乏空間而有限制、你的財務穩健而又需要發展、以及對你的服務有明顯的需求

- d. 識別社區支援－認識社區和服務的需求，與早期托兒和教育界以外的方面建立關係；和確保社區明白你提供的服務。

在此階段所需的資金：產權（計劃補助、內部資源）和有限債務（軟性貸款）。

**計劃階段可能是任何設施發展過程中最重要的階段，因為用於計劃項目的時間和注意力愈多，以後階段出現昂貴錯誤之機會就愈少。*

此外，在計劃階段中小心留意步驟，可讓你更早了解你或你的商業是否已準備好負擔發展設施計劃之財務風險。

發展之前

1. 選擇地點

- a. 擴大或修建目前之設施：評估地點和所在區與計劃概念的關係、地皮的面積、分區用途規定和領牌規定、健康和 safety 問題、目前結構之品質、和設計，工程，修理與修建之費用。探索控制地址之另類方法例如租房子或購買房子，和決定什麼方法最符合你的需要和你的短期和長期預算。
- b. 尋找新地點：評估地點與計劃概念之關係，地址費用（直接和間接），所在社區之質素，領牌規定，分區用途規定和土地使用限制，面積，此區新發展之計劃，健康和 safety 問題，基建（公用事業，道路，在他人土地之通行權），運輸模式，交通，停車，和出入建築物情況等。

2. 地點控制和批准

- a. 探索控制地址之另類方法例如租房子或購買房子，和決定什麼方法最符合你的需要和你的短期和長期預算，例如，訂立條件性租約或購買合約，選擇共同擁有的物業合同等。
- b. 聯絡本地的托兒權益促進者（在本區的領牌辦事處），讓他們評審你的地點計劃，和提供牌照條例的意見。此外，在領牌簡介會中索取一份領牌部的文件「家庭托兒設施政策和程序手冊」(Manual of Policies and Procedures for Family Child Care Homes)。你也可以上網查閱：www.buildingchildcare.org，或 www.dss.cahwnet.gov/getinfo/pdf/fcc.PDF。
- c. 尋找所需之政府批准（例如，土地使用／分區使用；建築條例；健康，安全；發牌規定；消防規定；保險），並找出你的房子在完成發展過程後，是否有取得此類批准之任何問題。

3. 工程設計

- a. 與建築師討論工程，將工程概念轉化為符合計劃目標和預算限制之實在設計，並符合政府批准之要求。在設計工程時應包括家長、兒童、和你的職員之意見。注意：在此步驟中是否需要聘用建築師，視乎你的發展計劃之規模和大小而定。
- b. 評審設計之所需和建議因素。
- c. 探訪社區其他類似之設施，和與其他托兒者討論，找出成功之設計和避免錯誤。

- d. 研究符合成本效益之設計選擇，兼顧開支之成本以及使用某類材料和設備之長期品質和維修後果。

4. 找承建商

- a. 徵求和評審最少三名符合資格承建商之投標（*注意：資助方可能有規定）。
- b. 檢查其執照、諮詢人、資格、和保險。
- c. 談判合約*，包括工程之範圍、時間、付款時間、和取消政策，以及如超出成本或延遲時之情況。同時訂出付款類型，是一次過全付或保證最高價格（參看出版物「聘用承建商之前應知」（What You Should Know Before You Hire a Contractor），見網頁 www.buildingchildcare.org，或 www.cslb.ca.gov/forms/wysk.pdf）。

5. 取得貸款進行發展

- a. 設定最後的商業計劃包括以下項目：計劃摘要、工程目標、市場分析、營運計劃、和理財計劃。（有關托兒商業計劃，可參看「*托兒財務計劃和設施發展手冊，第三章：制定商業計劃*」（*Child Care Financial Planning and Facilities Development Manual, Chapter Three: Developing a Business Plan*），可在 BCC 網頁瀏覽）。
- b. 決定計劃開始／資本預算：與設施有關之成本和儲備，開辦之前的人事費用，用具和設備費用，其他費用例如保險、廣告、法律、專業、和領牌費，和應付意外支出的應變費用。
- c. 找出可能資助的來源。例如公共，慈善，非牟利，和商業性的資助來源。先向和你已設有關係的財務機構查詢。否則可以考慮社區有什麼貸款者，並應查詢比較以找出條件最好的貸款者。（有關托兒貸款的詳情，可瀏覽 BCC 網頁的財務資源頁）。
- d. 申請資助，取得承諾，完成貸款，在施工之前有現金在手。

在此階段所需的資金：產權（計劃補助，內部資源），和有限債務（軟性貸款）。

發展

1. 施工過程

- a. 找出所有地點和設計發展之主要負責人。
- b. 確保施工過程根據已安排之設計、預算、和時間表進行。
- c. 制定一份「完成查對表」，找出最後檢查後應做之改正。
- d. 只有在「完成查對表」的工程完成後才付最後的付款（「保留金」）。
- e. 澄清收回和保證程序。
- f. 為設施準備一份維修時間表。

2. 裝置課室

- a. 購買適當之傢俱和適合課室課程之材料。確保此步的時間與設定完成發展過程的時間配合。
- b. 制定一個接收，安裝，和盤點所有用具與設備之計劃。

3. 取得設施批准執照

- a. 向本地的發牌局呈交填妥之申請表和付手續費。請瀏覽網頁 http://cclid.ca.gov/docs/attachments/childcare_rolist.pdf 或致電 916-229-4279 找出地址。注意：每個提供照顧服務之家庭托兒持牌人必須最少有十五個小時的預防性健康實習訓練。你將在簡介會中收到更多資料。
- b. 呈交打手指紋卡和虐兒背景檢查表格。
- c. 與本地的消防局約定一個時間檢查設施，取得批准執照（此步驟只有大型家庭托兒才需要；小型家庭托兒則必須安裝有符合州消防部標準之滅火筒和防煙警報器）。
- d. 與檢定操場督察約定一個檢查時間，檢查設施的遊戲場地。
- e. 確保你已取得所有規定之公共批准（參自發展前階段 2c 項）。
- f. 向發牌局提交你的刑事紀錄、虐兒紀錄和犯罪申報資料。你可以瀏覽網頁查找發牌局地址：
<http://cclid.ca.gov/res/pdf/CCPOListingMaster0304.pdf>。
- g. 與發牌局專員約定一個時間前來檢查設施。發牌專員可以通過或否定你的牌照。如他們以與設施有關的理由否定發牌，你有機會做出必須的改變而重新申請。

4. 人事

- a. 找出你需要多少名職員。同時找出他們什麼時候可以工作，他們的職責是什麼，和將付他們多少薪金，也包括福利與訓練機會等。有關詳情可參看發牌局的文件，「家庭托兒政策和程序手冊」，可上網瀏覽，www.buildingchildcare.org，或www.dss.cahwnet.gov/getinfo/pdf/fcc.PDF。
- b. 在你準備開業之前最少六十天找職員，聯絡本地的教師、大學就業輔導處、職業高中、州發牌局、本地的資源和轉介機構、和本地的就業機構。此外，可在報章刊登廣告，或貼在本地的雜貨店、體育館、和洗衣店內。廣告應列明職位名稱、職務簡介、要求資格、申請截止日期、要求提供履歷表、你的電話號碼、地址、和姓名。
- c. 評審申請表，安排面試，聯絡諮詢人，和把你的決定通知所有申請者。
- d. 確保對你的職員清楚說明你的要求和他們的責任。
- e. 招募可以幫助處理文書和行政的義工，以節省職員的時間。
- f. 聯絡政府機構，找出資助托兒職業訓練和學習的計劃。

5. 在社區內推廣你的計劃

- a. 設計一個商業的獨特信息，清楚和簡要地說明你的托兒計劃有什麼特別之處。找出家長在尋找托兒時注意什麼，和在你的社區內最大的需要是什麼，然後按這些需要設計和推廣你的計劃。
- b. 在開業之前幾個月，開始推廣你的新服務，或擴大的服務。在你的廣告中包括計劃的名稱，地址，營運時間，照顧的兒童年齡，收費，聯絡資料，你的獨特信息，和準備開業日期。
- c. 制定一個推廣你的服務和信息的有效計劃。此計劃要看你的社區和你要推廣的機構類型而定，但很有可能包括多種不同的技巧，例如口碑、設計一個奪目的商標、傳單、標誌牌和小冊、參與社區活動、尋找免費的傳媒報導、提供實地的講座、在黃頁登廣告、舉辦開放日、和提供良好的第一個印象！
- d. 確保你的計劃已向本地的托兒資源和轉介（R&R）機構登記，使他們能轉介需要托兒的家長聯絡你。

在此階段所需的資金：債項（貸款）和產權（內部資源，補助）。

開業

1. 逐漸帶入職員和兒童

- a. 謹記你的目標是建立滿額。在你開辦當日未必已有全部的職員或滿額。
- b. 如可能的話嘗試在秋初（八月／九月）或一月開業，因為這是學校放假的時間，家長最有可能改變托兒安排。
- c. 制定家長／托兒者合約，事前設定加入你計劃的孩子之家長和你雙方之期望和責任。
- d. 在設施開業和營運之後，繼續保持你的形象和知名度。例如，任何時候你和兒童外出時帶備你的名片，訂製 T 恤在外出時讓孩子穿上，和確保你的社區熟悉你的服務。
- e. 如可能的話設定一個輪候名單，因為兒童加入的數目很容易有變動，你希望能儘快填補空額，確保你經常有現金周轉。

2. 計劃的存續性

- a. 與資助者保持關係和經常尋找可能捐助來源之新關係，即使你無須資助和捐助，重要的是要知道有機會和未雨綢繆。
- b. 設定一個營運儲備預算，以應付意外的支出和周轉不定。
- c. 對你的收費應實際，隔一段時間根據你的支出予以調整，但經常事前應知會家長。
- d. 最重要的是，平衡你的服務責任和你的商業責任。如你不注重你托兒計劃的商業事務，你是無法提供高質素的服務的！

在此階段所需的資金：產權