**疫情下幼儿园经营管理策略建议**

**一、幼儿园经营与管理分析**

幼儿园经营最重要的结果是年利润。

2020年在疫情的影响下，今年的经营结果有很多不确定性。全年的结果预测或是略有降低、或是少利、或是保本、或者亏损。

当下，影响最大的因素是开学时间不确定，由此带来春季学期既定收入不确定，这是全年营收亏减杠杆性指标。

幼儿园利润的得来更多是科学预算、精细管理的结果，常态下需要管理经营人员做好，疫情下更需要管理团队创新收入、管控成本的智慧。

2020年的利润到底是什么结果？

是略有降低？是少利？是保本？是亏损？

无论哪种结果，至少管理团队需要做好以下工作，以便应对风险。

1. **做好全年经营预算与利润分析**

管理者，需要重新调整年度预算，根据现在基本情况，做全年预算与利润分析。从而得到一个较为符合实际预期的年度利润结果。管理者可以使用附件《北京Yojo幼儿园经营分析预测-利润分析》，来完成此项工作。

在进行分析时，可以大体预测减少收入的项目以及金额。同时，在成本管控中也可以看到可以降低成本的关键成本，以及可以节省的边缘成本。

针对这个预测结果，有针对性的开展保利润的策略讨论，以保证2020年幼儿园安全运营。

当下情况看，影响利润主要是春季学期收入减少、同时要承担一定基本经营成本，从而带来利润的亏空。

因此，需要算出疫情期间大概亏空利润数值，这个数值将是在疫情结束恢复运营努力挣回来的。在努力弥补这部份亏空从以下两个方面开展。

**三、营收提升思路**

1. 疫情期结束前后
2. 提高回园复课率。

做好疫情期间幼儿家庭支持，园长做好月初家长会，过程中电话联系家长。教师做好家园联系，稳固本园老生。招生主管，推送本园服务幼儿园家庭活动内容，勾连新生，尽可能保持联络情感。

1. 提高疫情结束后出勤率。
2. 做好疫情结束后，幼儿过渡课程与服务。
3. 做好消毒工作、防控工作，让家长看到幼儿园安全管理，做到心理放心。以小视频展播形式向家长事实传递。
4. 教师多带领幼儿做角色体验活动、区域活动，满足孩子游戏兴趣、体能消耗，拉近师生情感，融入幼儿园生活，乐于来园。
5. 本学期学费处理
6. 建议修订幼儿园收退费管理制度，明确各收费项目、收费标准，退费项目的标准。
7. 已经按学期/按月收缴学费，建议费用不退，做好服务延迟，并给家长正常说明材料。
8. 假期增加收入
9. 假期指的是：周末、寒暑假。
10. 在假期，利用幼儿园教师优势资源开展特色项目。如：儿童成长特训营（足球、篮球），幼儿园艺术节（艺术培训），幼儿走进社会主题探索活动（社会活动类课程）
11. 利用假期，针对幼儿园操场、空余教室或活动室进行有偿使用服务。
12. 秋季学期增加收入
13. 提高满班率、满园率，在额定标准增加10%的额度，以便提高整体收入。
14. 提高出勤率。
15. 继续开展特色活动，加强管理，实现品质办活动。提高全园幼儿复课率。（提升收入的主要项目之一）。

园所运营该项目时，要选好课程内容，做好课程开发与运营管理。管理方案参照附件包

1. 做好设施设备转租，提高收入。
2. 做好教学材料、园服、床品新品订购工作，提高差价收入。（提高利润主要形式之一）
3. **成本管控降低思路**

在幼儿园运营过程中，成本主要分成几大类，房租成本、人工成本、运营成本。人工成本占主要部分，其次房租和运营成本。

在这几项成本中，房租不会因幼儿园经营发生改变而改变，会按照约定标准固定支出。一般情况下无论经营与否是不变量。

人工成本，与幼儿园是否运营、运营管理质量有关系。

首先，幼儿园营业状态有收入，可以分摊人工成本，不营业则亏空。其次，如果管理不到位，教学品质低，服务质量差。同样影响招生、出勤率，进而拉低利润。

运营成本，开园运行状态，按预算全部发生。关园状态，极少部分产生费用。

本次应对疫情降低成本，主要从以下方面开展：

1. 降低人力成本
2. 做好疫情期间人员工资标准方案。
3. 修订2020年度园所福利方案。减少项目，或调整项目费用标准。
4. 控制人员编制。根据疫情对生源的影响，做好开班计划，确定教师人员。日后考虑人员阶段性兼岗，发送兼岗补贴，以降低人力整体成本。
5. 调整用人策略。一些工作考虑阶段性聘用，合作合同、兼职合作，或是工作外包。
6. 降低市场活动成本

1、做好活动经费价值最大化

做好精细化招生方案，有效、有针对性、精准做活动，每次活动明确目标是明确，是信息采集、精准客户贡献、提单成交类，确定具体数量目标，结果检视活动有效性。

2、大型活动拉赞助降低成本。幼儿园召开大型有影响力活动时，可以从环境布置、摄影摄像、活动食品、活动道具等方面拉赞助，以降低成本。

1. 提升管理，降低运营成本
2. 设施设备更换

（1）暂停新的大型玩具增添。

（2）排查电器类设备保修卡。在维修日期内免费维修，减少维修成本或是报废成本。

（3）办公家具翻新或调整使用部门。一些老旧家具通过表面创意翻新，以便再次利用。一些家具表面破损可以调整到后勤库房等部门使用。

1. 绿化管理

做好绿植、室外草坪、树木管理维护，减少美化成本。

1. 水电日常管理

开展环保节能活动，做好水的二次利用。

1. 伙食日常管理
2. 优化食谱。做好品类、营养搭配，做好粗粮细作，做好贵贱菜、水果搭配。
3. 做好伙食量的控制。
4. 做好采购管理。重点在询价、质量、斤两方面管控。