

第一章

在新生招录管理中需要了解的内容^①

引言：新生招录管理对于所有大学的成功来说是至关重要的。本章为首席财务官提供一些必须知道的基本信息，让他们能够有效地理解如何与大学里负责招生和财务资助的专家们共同工作，从而使净学费收入能够最大化，同时能够招收到最佳的学生。

你和你的董事会是否曾为学费增加而感到烦恼，结果最终同意将其提高 5%？招生部主任是否曾自豪地宣布，新生班级的规模不仅比计划量扩大了 10%，而且学生比预想的要更加聪明？董事会和董事长对下一年度的乐观前景是否曾感到兴奋？学校是否突然期望能够有额外的收入用来启动新项目？首席财务官（CFO）经常会发现当年获得的净学费收入实际上比预算的要少。

^① 本章作者露西·拉普斯基是纽约摩西（Mercy）学院的总裁兼全国学院与大学经营官员协会（NACUBO）的公立学校对学生资助建议委员会主席。她曾经是设在马里兰的高舍尔（Goucher）学院的财务副总。

这种情况对于首席财务官或者学校来说都不妙。

为什么会出现这种反常的结果？很简单，这是因为招收学生时花费的财务资助比预算的要多。这种情况经常出现，但可以避免。本章提供了学校在新生招录和净学费收入方面各种不同的信息，这些信息来自全国学院与大学经营官员协会（NACUBO）所进行的学校财务资助调查所得到的数据。此外，本章还就首席财务官如何有效地参与新生招录管理以及建模技术如何有助于确保预期结果提供了指导。

传统上，首席财务官和董事会比较关注学费水平的确定。大量时间花费在建议合适的学费增长以及计算这种增长将为来年创造多少额外收入上。学校通常会考虑同等学校（也就是与它们非常相像的学校）的学费水平，也会考虑竞争学校（就是那些与它们竞争相同学生的学校）的学费水平。每年，董事长和公共关系办公室都会为一年一度的致父母信件而煞费苦心，在信中要与父母们讨论来年的学费增加问题，并说明为什么必须增加学费以及学校能够靠增加的学费完成什么项目。

实际上，在学费比率变化和净学费之间通常没有什么关系，这里净学费定义为公布的学费价格减去学校对每个学生平均的财务资助。图 1-1 通过 NACUBO 的数据显示 1998 年秋季公布的新生学费价格与其净学费之间的关系。图 1-1 中的每个点代表若干学校；这些数据包括了 300 多所独立的四年制院校。

学费和净学费之间的关系存在着极大的变化范围。例如，在公布学费为 10000 美元的学校中，净学费的范围从少于 5000 美元到略低于 10000 美元不等。净学费与公布学费之间的差异反映了学校的财务资助政策或者折扣政策。在图例中，学费和净学费相同的只有两所学校，它们在图 1-1 中用对角线上的点来表示。这些学校不提供任何公共学校的财务资助；它们的学费折扣率

(即每个学生的公共学校资助除以学费)是 0%。有 55 所学校 (占总数的 15%) 的净学费低于公布学费价格的 50%。

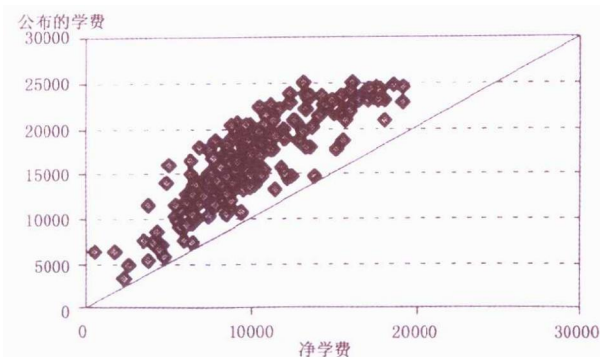


图 1-1 1998 年秋季公布的学费与净学费对比

董事会总是对学费的增长感到苦恼，担心公众会如何看待这种增长。图 1-2 显示了从 1997 年秋到 1998 年秋新生学费和净学费变化的关系；它可以进一步表明，在理解学费变化对学校或者学生的财务影响方面，关注学费的变化并不是明智之举。

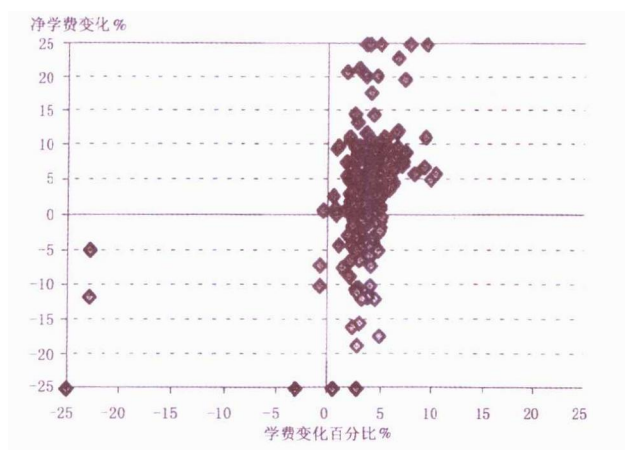


图 1-2 1997—1998 学费和净学费变化百分比

在这个数据库的 367 所院校中，348 所在 1997 年至 1998 年间提高了学费，而这其中的 80 所却发现人均净学费降低了。当向每个学生发放的学校资助的增长额高于学费的增长，这种情况就会出现。在那 80 所学校中，33 所学校的新生净收入增长了。当招收新生数目的增加足以抵消人均净学费减少时，就会出现这样的情况。

在这个数据库中，只有六所独立学校在 1997 年至 1998 年间降低了学费，其中的 5 所学校人均净学费也降低了。1 所净学费曾经上升的学校降低了 28% 的学费，但是平均每名新生的净学费却上升了 17%，因为学校对每名学生的平均财务资助降低数大于学费的降低数。13 所学校保持了 1997 年的学费水平，其中的 7 所人均净学费提高了，6 所人均净学费降低了。在这 13 所学校中，人均净学费实际上平均增长了 3.8%。

这些数据意图强化一个观点，即首席财务官和董事会应当像他们关注学费价格一样关注公共学校的财务资助政策。学费增长可能会导致人均净学费的降低，这取决于公共学校的财务资助政策。

使事情更加复杂的是，净学费收入还会受到学校招生变化的影响。在 1997 到 1998 年间，NACUBO 数据库里 367 所独立院校总的新生招收量增长了 2.4%，而学费增长了 4.1%，净学费增长了 3.3%（见表 1-1）。

表 1-1

招生和学费数据总结

NACUBO 1998 年公共学校财务资助调查

	1997	1998	变化百分比%
平均新生招录（人）	482	493	2.4
平均学费（元）	\$14220	\$14829	4.1
平均净学费（元）	\$8946	\$9247	3.3

在这些院校中，222 所学校（60%）招收了更多的新生，348 所学校（95%）提高了学费，275 所学校（75%）的净学费增加了。另外，253 所学校（69%）的新生净学费收入增加了。图 1-3 和 1-4 分别显示了净学费变化和全日制新生招收数变化之间的关系以及新生招收与新生收入之间的关系。在 1997 年至 1998 年间新生招收数量增长的 222 所院校中，211 所（95%）的学费也增长了。

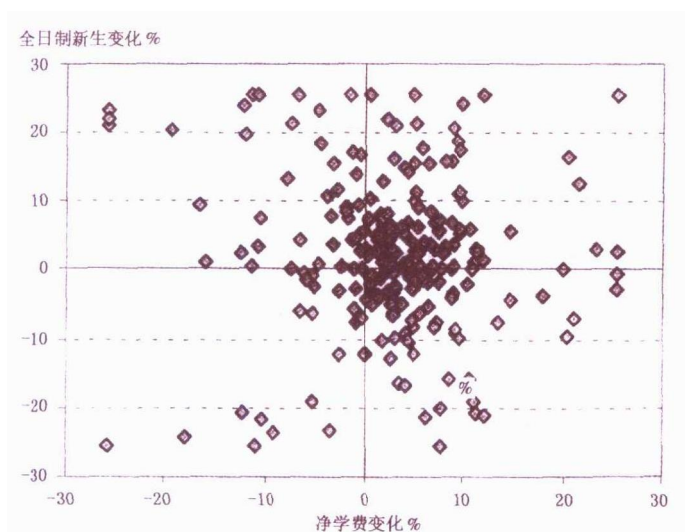


图 1-3 净学费变化百分比和全日制
新生数目变化百分比

在招生数和学费同时增长的 211 所学校中，155 所（73%）的净学费增长了。所有扩大招生、提高学费和净学费的院校，其来自新生的净收入都增加了。1997 年至 1998 年新生数增长而净学费下降的 64 所（17%）院校中，39 所（61%）的新生净学费收入增加了。

在 1997 至 1998 年间招生量没有变化或者缩减招生的 145 所

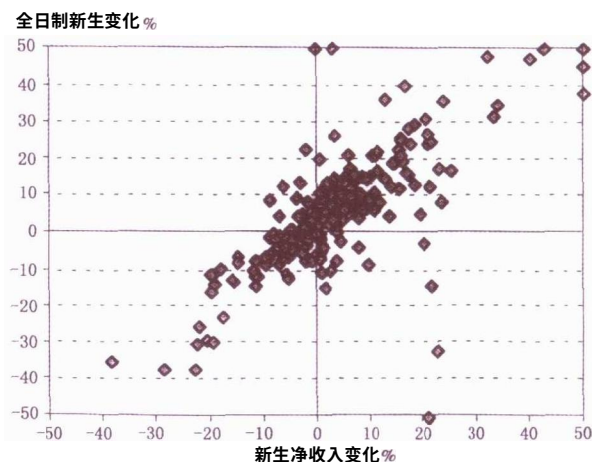


图 1-4 1997—1998 年全日制新生变化百分比
和新生净收入变化百分比

院校中，3 所降低了学费，3 所保持了 1997 年的价格，剩余的 139 所学校提高了学费。在 6 所没有提高学费的院校中，2 所院校的净学费降低了，4 所院校的新生净学费收入提高了。在 139 所新生招收数减少并且提高了学费的院校中，25 所（18%）院校的净学费减少了，84 所（60%）院校的新生净收入减少了。减少招生数并且提高学费的院校中，40% 院校的新生净学费收入增加了。很明显，这些院校极有可能对新生班级提供了更好的财务资助，因为它们没有因为扩招而引起负担增长问题。

在 1997 至 1998 年间，253 所（69%）院校的新生净收入增加了。在这 253 所院校中，200 所增加了新生的招收数，215 所的新生净学费增加了。在 1997 至 1998 年间新生净收入减少的 114 所院校中，24 所增加了新生的招收数，60 所增加了新生净学费。

新生招录管理和学校质量之间的关系是什么？

学校的质量取决于它的学生群体的质量以及课程的水平。学校需要明确地确定在这两项上各自花费多少。国内少数几所最顶尖的大学能够获得它们所需的高质量学生群体而无需任何财务资助方面的开销。这些大学选择对其中一些学生提供财务资助，以使本校学生群体的经济状况能够多种多样。其他大多数学校不但得向上不起大学的学生提供资助，而且必须向那些因不愿意支付已公布的学费价格而不愿意来学校的学生提供资助。这些人可能是学校里较好的学生，学校通常选择向他们提供资助来提高学生群体的质量。因此，现在大多数学校既提供基于需求的学生资助，也提供基于特长或者优点的学生资助。

一所学校在资助学生群体上花费得越多，它能够用来资助课程的经费就越少。在所需的净学费收入、学生群体的规模和类型以及用来资助课程的经费之间必须做出明确的权衡。

首席财务官应该怎么做？

上述所有数据都清楚地表明，如果首席财务官们想在净学费收入和资源配置方面进行决策的话，他们必须参与到新生招录管理中。我提出新生招录管理而非学校的财务资助政策，这是因为我认为参与到整个有关政策的制定过程对于首席财务官们来说是至关重要的。前述的数据也表明了控制财务资助并不一定能够得到自己所期望的净学费收入，因为财务资助会影响新生招录。

招生管理小组

人们建议成立一个招生管理专门小组来管理和协调招生及财务资助。该小组应该至少包括首席财务官、首席招生管理官（如

果有的话)、录取主任、财务资助主任和学校主管研究工作的主任。除了这个小组的成员之外,一些教师代表也应该包括在内,这依赖于该学校的文化。这个工作组将做出下面的战略决策:班级的规模和构成以及在新生招录过程中所面临的权衡问题。工作组也将建立对于财务资助的战略使用方案,以便使招收班级学员的净成本最小化。

工作组的工作应该始于评估录取渠道,这始于查询群体(inquiry pool),即那些对本校表达了一定兴趣的学生。然后,就要考虑提出申请的群体,即那些实际申请进入本校的学生。每个学校都希望拥有较高的转换率——即那些查询的学生中有较高数量的人实际上向本校提出了申请。

表 1-2 描述了一个假想的(hypothetical)学校的信息和它的同等学校的数据。在整个过程中,设立一个基准去评估与同等学校相比较而言的效率,这是可取的。在本例中,该大学有 28500 个查询的学生和 2000 个提出申请的学生。其转换率为 7%,而同等学校的转换率为 9%。因为大学在每一个查询的学生身上都要发生一定的成本,所以转换率越高,对于大学来说越好。

在本例中,假想的学校接受了 1650 名学生,是提出申请的学生数的 83%,而同等学校接受了提出申请数的 75%。决定接受学生的数目取决于下面两个因素:符合质量的申请者的数目、预计的录取比率,两者相乘可以得出本校最终希望招录的学生数。在本例中,假想的学校的录取比率是 28%;同等学校的录取比率是 30%。最后,应该检查班级的折扣率。假定学校的折扣率是 41%;同等学校的折扣率是 38%。

很显然,本例说明了很多要点。第一,与同等学校相比,假想的学校在招录新生时更加困难,并且支出了更多的成本。这意味着在其他条件相同的情况下,同等学校将有更多的基金用于课

程的创新。

表 1-2 对提出申请的学生群体和招录结果的评估

	假想的学校	同等学校 (%)
查询者	285000	
申请者	2000	
转换率	7%	9
接受数	1650	
接受率	83%	75
招录数	465	
录取率	28%	30
折扣率	41%	38

表 1-2 并未说明折扣率是如何用到该班级的；表 1-3 提供了用于评估假想的学校如何支出其财务资助资金的信息。

表 1-3 申请者分级评估

	级别				总计
	A	B	C	D	
申请人数	300	600	600	500	2000
接收人数	300	600	550	200	1650
接收率	100%	100%	92%	40%	83%
注册人数	135	120	130	80	465
录取率	45%	20%	24%	40%	28%
折扣率	75%	38%	15%	30%	41%

绝大多数学校对他们的申请者进行排序并且对每一个申请者给出了学校评级。假定学校的申请群体被分为四个级别：从 A 到 D，A 级代表学校最想招录的学生（虽然每一个学校将对 A 级

学生有不同的定义)，D 级代表那些吸引力最小的学生。

在本例中，2000 名申请者根据评级进行了分组并且列示在表 1-3 中，这个假想的计划招录了所有的 A 级和 B 级学生以及绝大多数 C 级学生和 40% 的 D 级学生。对于每一个级别的被招录学生来说，他们的录取率和折扣率都是不同的。A 级学生的录取率和折扣率是最高的。本校对于 A 级学生的学费折扣 75%。相比而言，C 级学生的录取率是 24%，他们的折扣率只有 15%，D 级学生的录取率是 40%，他们的折扣率是 30%。

问题是：财务资助是否明智地用到了所期望的班级上？财务资助是否已经被重新分解以改变班级的规模和构成？如果使用更加低的折扣率会发生什么情况？该班的净学费收入和班级的特征是什么？

表 1-4 列示了假想的学校是如何把财务资助分配给所招录的单个学生的。例如，在学校中没有一个所招录的 A 级学生支付 12000 美元的公开价格（published price）。并且招录 A 级学生需要至少 50% 的折扣率，而且一些学生要给予 100% 的折扣率。这就是 CFO 每年应该运用的分析方法，以便了解招录一个班级要花费多少钱以及需要做出什么改变。表 1-4 也列示了学生支付的净学费是 7080 美元，但是这个数值随着学生的级别不同而有较大的变化。A 级学生支付的平均学费是 3000 美元，B 级学生支付的平均学费是 7440 美元，C 级学生支付的是 10200 美元，D 级学生支付的是 8400 美元。

表 1-4 净学费按新生级别分析

净学费	级别				总计	
	A	B	C	D	No.	%
12000（全额）	—	—	20	22	42	9.0

续表

净学费	级别				总计	
	A	B	C	D	No.	%
10000—11999	—	—	71	19	90	19.4
8000—9999	—	42	24	9	75	16.1
6000—7999	—	68	10	7	85	18.3
4000—5999	23	5	3	8	39	8.4
2000—3999	90	4	1	7	102	21.9
1—1999	20	1	1	8	30	6.5
0	2	—	—	—	2	0.4
总计	135	120	130	80	465	100.0
平均净学费 (\$)	3000	7440	10200	8400	7080	

CFO 应该探讨的问题包括下面所列举的部分：学校需要给每一位学生提供全额奖学金还是这些学生将以较低的财务资助被招录进来？如果学校对 C 级学生折扣更多一些并且对于 D 级学生折扣更少一些，情况将会怎样？学校是否已经在花费相同成本的同时提高了班级的质量？在降低对于 D 级学生财务资助的同时，是否应该招录更多的该级学生，并且仍然以较少的财务资助招录预计的学生数？这仅是 CFO 应该要问的一些问题而已。

正如在本例中所看到的那样，今天的招录管理是一个非常复杂的战略过程。每一个学校都想按照本学校的财务资助，以最低的成本，最大化地招录自己所最期望的学生。从经济角度看，学校想平滑 (milk) 需求曲线。为了达到这个目标，对于不同种类的申请者需要有非常复杂的录取模式。对于那些对进入大学感兴趣的学生来说，一些学生希望并且能够支付公开的学费价格，一些学生希望但是没有能力支付学费，并且还有一些学生能够但是

不愿意支付这些学费。

大学需要在这些类别的学生之间进行区分并且决定学校希望每一个学生支付多少学费，这取决于为了提高该学生被招录的概率，要给他或她多少学校援助。全面实施它通常与学校价值是相矛盾的。例如，学校对于那些生活在校园 50 里以内学生是更加具有吸引力的。因此，除了居住地不同之外所有其他的特征均相同的两个学生，为了使对于两者的招录概率相等，学校将对于生活地点离大学更远一点的那个学生提供更多的财务资助。但是，这种做法也许不会被本学校所接受。

一些学校发现，对于具有相似特征的同学来说，与奖励女生相比，他们需要奖励更多的资助给男生，以使两组学生的录取数相等。通常，学校将不再追求真实收入最大化方案中的差额部分，这是因为他们不想以不同的方式对待相同的学生。

哪一个更好：给学生折扣还是收取更低的价格？

NACUBO 数据库指出超过 33% 的独立学校对于超过 90% 的学生提供了学校的财务资助。这是否就是指这些学校应该降低他们的学费？也许会是这样，但是更低的价格不一定是使净收入最大化的最佳政策。

例如，尽管一个学校也许会给予几乎所有学生一些援助，给予单个学生的援助数量会有很大差异。公开价格越高，就给学校提供了更大的、根据不同学生的特征给予不同数额资助的能力。

另一个反对削减价格的讨论是一些人仍然相信的、所谓的“奇瓦斯·里格尔（Chivas Regal）效应”，该效应是以下面的假设为基础的：商品或者服务的价格越高，其质量也越高。如果这个假设是真实的，大学降低价格会导致对于该大学需求的下降。

较高的价格会使一些人不对该大学提出申请吗？也许。许多

学校正在使用一个战略来降低那些被较高的公开价格吓住的有前途的学生，即学校公开宣布具有某些特征的学生将收到学校的奖学金。例如，一些学校将对高中班级中名列第一或者第二的学生提供全额奖学金。其他的学校则设法尽早地通知那些无法支付公开价格的学生，告诉他们成本是多少。例如，普林斯顿大学在自己的网站上提供了有关的财务资助评估表（estimator），它可以使一个家庭估计在普林斯顿大学培养一个大学生需要花多少钱。

折扣政策和学校容量

所有的折扣分析都应该考虑目前的招录工作和学校的容量之间的关系。如果一个学校容量未充分利用，每多招录一个学生的边际成本远低于当学校处于容量饱和、能力超支状态时的成本。当一个学校还有招录新生的名额时，即便它过度奖励财务资助并且招录新生的数量有一些非预期的增加，学校的风险也是不大的。当一个学校的容量处于饱和时，同样的结果就是灾难性的，这表现在平均净收入下降和学校成本上升。

当一个学校在容量未充分利用时，它有更多的能力对援助政策和收入进行实验。当一个学校的容量处于饱和状态并且正在试图提高净收入时，它就需要在招录需要更多补贴的学生还是招录需要更少补贴的学生之间做出权衡。

结论

本章的要点是加深首席财务官们对于直接参加制订新生招录管理政策的重要性的认识。董事会和财经委员会理解下面这点是很重要的：为了真正改进学校的财务健康状况，你需要超越学费的视角来看待净学费收入。在学费和净学费收入之间是否有一个正确的关系？没有。正如数据所表明的那样，学校在这两个变量

之间以最大的可变的的关系进行着运营。最关键之处是一个学校需要充足的学费收入以提供符合质量的课程。更多的收入总是比更少的收入要好。

参考文献

- Breneman, D., Lapovsky, L., and Myers, D. "Private College Pricing: Are Current Policies Sustainable?" The Forum for the Future Education, 1999.
- Lapovsky, L., "Tuition Dollars." NACUBO Business Officer, 1997, 30 (9), 23.
- Lapovsky, L., "Phantom Dollars." NACUBO Business Officer, 1998, 31 (8), 17.
- Lapovsky, L., "An Enrollment Management Tool." NACUBO Business Officer, 1999, 32 (9), 25 - 31.

第二章

如何开发有效的 的预算流程^①

引言：有效的预算流程要依靠学校的文化。以特定的学校为基础，不同的预算流程和不同的预算种类都是恰如其分的。本章讨论不同种类的预算并且解释了预算、筹划和财务模式三者之间的相互关系。

学院和大学通常把预算看作一个年度支出计划，它确定了资金的来源和使用。但是预算作为一份对优先考虑事情和学校信念的重要报告，也具备战略职能。它不仅指出赚了多少钱和花费了多少钱，也指出了对于学校来说哪些目标和活动才是真正最重要的。

- 总裁或者校长也许会谈到新的有关城镇居民和大学师生（town - gown）的倡议，或者院长会宣布财务资助政策的改革。这两个提议仅仅是提议而已，只有预算提供了资

^① 本章作者肯特·约翰·查博特（Kent John Chabotar）是宝都学院的财务长和财务管理机构的副总裁，同时他也是哈佛高等教育协会的成员。

金，它们才能够得以实施。

预算配额无论以美元表示或者以总数中所占份额表示，只要花费在教学（instruction）上的预算配额下降了，那么宣称教学是非常重要的，也就是不可信的。

一个需求盲目（need-blind）的招录政策也许是令人鼓舞的，但是如果没有足够的捐赠或者其他的收入，这也是毫无意义的。

如果议员、父母和学生们想要了解一所学院或者大学究竟受多少重视，他们应该牢记电影“杰丽·马贵丽（Jerry Maguire）”中那个角色的建议，“让我看看你有多少钱。”

技术方面

本年的预算是明年预算的关键要素。预算的趋势是逐渐增加的，是一个对现有预算进行增加和删减的过程，而不是被学者们所倡导、经常被首席财务官们所要求的全面零基预算。一份多年的预算或者财务计划也许格外有用。如果现在的预算包含了下一年度预算的初步预期值，可以把它们作为一个出发点。

信息来源 与其他的管理者一起检查，向教工联合会、议员、学校理事会成员咨询，并且尽可能多地收集有关资源、需要优先考虑的事情、新课程、其他的预算驱动因素方面的信息和建议。招录新生的最大限额、岗位（position）控制、工资储蓄目标和学年中期的预算削减情况将限制预算的酌量性项目。

在公立学校（public institutions）中，预算程序也必须服从本州的要求。预算或许还要以全体教工、学生的数目或者广场的面积（square footage）等因素所决定的公式。与本州进行合作对于保证足够的政府拨款或者发行债券来说是至关重要的。

最后，战略预算的精髓是要与学校的战略规划明确地联系在

一起。

董事会能够在正式的计划中以任务表、目标（goals）、子目标（objectives）、程序的形式来表达这种看法，预算能够按照程序实施并且渐进地预测子目标、目标和任务的成本。

一个计划也可以是系统的、随着时间而发展和变化的，并通过对中期学术项目或者重点项目的定期报告来补充说明。

对于学校来说，无论是正式的还是非正式的、非常清晰的目标，对于最有效地制定计划和编制预算来说都是关键的组成部分。在某种意义上，预算成为了附有美元记号的计划。

预算的种类 学院预算建立在支出目标的基础之上，这些支出包括工资、福利、公用事业的设备以及学校所购买的其他商品和服务。为了控制支出，高等教育官员把这些细节看作是具体的、可理解的和有用的。一些预算甚至把本财政年度允许雇员购买的桌子或者打印机的数目列入其中。全校或全院的预算限额最终由管理部门或者学术部门来确定。目标预算回答下面的问题：我们将要购买什么东西？

程序预算 从目标水平的细节开始，它不但按部门也要按程序来组织数据。教学、研究、学术支持、学生服务、设备的运营和维护以及学校支持（管理费用）是最重要的程序。程序预算回答这样的问题：我们正在努力做什么？

责任中心预算 把收入和支出归集到每一个学院和部门并且分配总的学校管理费用。这种类型的预算试图对管理权力和托管责任进行分散化并且使学院对于他们自己的预算更加负责。许多人担心责任中心的预算会超越任务和程序从而对学校的赢利能力更加有利。然而，这种方法使得首席财务官们和其他人能够在学校内部比较各部门的成本和业绩。一个有重要任务的部门要求津贴，没有问题；但是不知道是否需要该津贴就是问题。这里，问