

附錄四

世界各地院校管治和管理的範例

本附錄把本港大學與多所表現卓越的海外大學作一比較，藉此探討值得借鏡的地方。然而，我們的目的是作出比較和檢討，而不是建議盲目仿效該等大學採用的模式。

我們選了五所大學進行比較，分別是賓夕法尼亞大學（美國）、威斯康辛大學麥迪遜分校（美國）、墨爾本大學（澳洲）、華威大學（英國），以及倫敦大學帝國學院（英國）。誠然，其他公認為「世界一流」的大學也可選作為比較對象；同樣，其他「最佳模式」的實例也不難找到。

我們把本港大學多項管治特點，與這些海外院校的管治模式互相對照。所探討的核心問題是，在現今社會中，本港大學的角色猶如擁有數十億元資產的大公司，它們的管治方式，是否足以讓它們應付現今世界的種種壓力、衝突和矛盾，同時繼續擔當社會上傑出教育和學術研究機構的重任。

全球的大學都面對這種矛盾：在傳統的管治模式下，對象是一群自我約束的學者，在一個相對孤立的環境中從事學術活動；現今大學的角色既然像大型公共機構，則有截然不同的管治要求。當中的矛盾，可用**自主權**和**問責性**兩個詞語來概括。

各大學所面對的考驗，是如何在保障學術自由和維護公眾利益之間取得平衡。所謂維護公眾利益，包括清楚交待公帑的運用以及在這方面所取得的成效。

香港的大學管治特點

如本報告第三章所載，香港的大學管治主要有七個特點。

第一個特點就是院校的管治工作，一般而言都是由院校上下**共同承擔**，並非屬於任何一個級別或專責組織。這方面與私人機構不同，因為私人機構通常只有一個管治組織，亦即董事會。

第二個特點與第一個特點有關。本地大學的管治方式是集體負責制。以上兩種特色 --- 權力廣泛分佈與集體負責 --- 都反映出大學由最初小型、封閉的社群（每位男性（偶爾女性）成員在有關社群運作的事宜上都享有發言權）發展至現今模式的演變過程。

由這點引伸至第三個特點，這就是大學管治組織規模較大。大學管治組織的成員數目較多，這與大部分行業私人機構規模較小的決策組織截然不同。

第四個特點與規模因素有關，這就是管治組織的成份。這些組織的成員來自政治、行政、非學界和學界（包括學生和畢業生）等不同層面。

第五個特點是規模與成份的結合，可稱之為決策風格，諮詢、民主和共識是其主要元素。

第六個特點是諮詢管治、行政管治與管理之間的交錯和相互關係。舉例說，校長均須參與這三個層面的事務。相反，私人機構內部諮詢、管治與管理三者角色分明，這種情況在大學內並不普遍。

最後一個特點就是大學內學術管理與事務管理的精細結合和交疊。事實上，這兩種職能都有不同重點，各自要求不同的技能，單憑學術培訓未必可做到。

海外大學管治發展的特點

就用以與香港作比較的大學而言，首要注意的特點是管治與管理之間的區分日趨明顯。舉例來說，華威大學和帝國學院把管治職責完全交由校董會執行。校董會角色明確，主要負責領導學校，同時透過建立合適的管理架構進行監察，確保領導和管理妥善。

這種角色有時可以「心到手不到」來形容，管治單位有責任清楚了解管理層的工作，並提出具建設性的問題，但同時不應干預管理方式的運作。

這種管治方式，令大學與私營機構的管理更接近。在商業機構中，管治責任通常由單一

組織，即董事局負責。董事局須向股東作出匯報，並廣泛獲得股東授權。董事局與管理層之間職責分明：董事局負責制定方針，而管理層則負責落實政策。

本港大學的情況則相反，管治職責非由某一單位負責，而是由多個單位共同承擔。這些單位，包括顧問委員會、校董會、畢業生議會、教務委員會及學術 / 院務委員會，集體負責制定大學的策略方針。這些單位一起運作，反映出大學是完整的個體，是一個「由學者組成的社群」。這傳統歷史悠久，但時至今日，大學的角色既然已演變成如營業額數千萬元的大企業，這種傳統是否切合現今的需要，則受到質疑。

本港大學的管治有既定的架構，又不算是層級制。舉例來說，教務委員會通常負責整體的學術事務，其角色與職能在有關法例及規程內已清楚訂明。但在學術自由的原則下，教務委員會實際上可否履行其「直屬責任」，推翻院務委員會的決定，實在令人存疑；事實上，即使是校董會本身能否這樣做也屬疑問。

在我們用作比較的海外大學，在管治架構上正由集體負責管治或把管治責任分散至校內各單位，轉往由個別單位及人員專責管治。舉例來說，華威大學就設立了一個高層管理小組。然而，這種管理模式未必一定清楚明確。在 2001 年 1 月前，帝國學院設有兩個高層管理委員會，分別是學院政策組及行政組，其後兩組合併，另由執行委員會取而代之。執行委員會由主要學術人員及行政部門主管組成，負責學院日常的政策執行工作。

管理和管治兩者分家的情況，也見於在我們用作比較的海外大學中，學術及非學術領域的分野愈來愈清晰。大學的學術部分主要由學院或學系負責行政工作的學術人員管理，所關注的主要是教學及研究；非學術部分則是獨立的行政部，負責監管院校的財政、開支預算及評核事宜。最具代表性的例子或許是賓夕法尼亞大學的資源中心管理系統，以及帝國學院的財務委員會（最近才取代原有的財務策略委員會）。

這種管理和管治分家的情況，並不是體現在中央集權制上，剛好相反，這種情況是體現在權力分散的制度上。在用作比較的眾多大學之中，有一個明顯的趨勢，就是實行分權管理，以及不斷提高各學院、學系和有關的管理人員（通常是學院院長或系主任）的自主權和獨立性。這種管理方式把一些重要的決定（例如撥款和人員編制）交由對自己

所屬單位比較了解的人員作出。這樣，經費會運用得宜，而學院或學系對大學也會有一份歸屬感。這種安排，令管理權的授予和管理層問責性更加清晰。

這些海外大學亦逐漸趨向於將管治單位的架構縮小，專責處理較重要的決策工作。舉例來說，帝國學院的目標是將校董會的成員人數，由現時的 32 名縮減至《迪林報告書》(Dearing Report) 中建議的 25 名，該報告書認為這是合適的人數。同樣地，墨爾本大學校董會的成員人數，已由原來的 39 名，縮減至 1997 年的 23 名，其後再減至 1998 年的 21 名。

相反，香港各大學的決策團體，架構仍然龐大，而且與議會的模式相若，着重共識或民主決策方式。香港的大學所採取的管理方式，雖然發揮了民主的力量，令決策工作恪守審慎商議的原則，但效率及進度却是最慢的，不利於作出迅速或艱難的決定（這既是優點，也是缺點）。然而，決策模式清晰明確，比民主地選擇決策模式更重要，舉例來說，假如院校為應付壓力而採取介乎兩者之間的方式，便有可能漠視了那些認為自己正造福社會的管治團體成員的熱誠，也剝奪了他們參與管治的機會。

本港大學校董會的成員組合，也反映了這種議會性質，它們的成員主要是「獲委任的社會知名人士」。有很多大學條例均對成員組合的性質訂立嚴格規定，例如：《香港城市大學條例》訂明，校董會的 18 名校外成員中，須有不少於 10 名來自工商界。該規定意味著院校希望有更多校外成員以非學術界人士的身份參與校董會，獨立地向大學提供意見，他們所效忠的對象，並非政府或院校本身。

在我們選取的海外大學中，由非學術界人士擔任校董會成員的概念，正隨著有關人士或機構這一概念的確立而逐漸改變。「有關人士或機構」一詞，正好指出參與大學決策人士的角色有所轉變。他們必須主動履行職務，取代以往非學術界人士所擔任的純粹看管功能，並積極協助商討大學對個別領域的要求所作的回應。

另一個影響深遠的發展，是海外大學逐漸趨向於在更大程度上採用管理原則及激勵機制，以鼓勵積極開發內部資源的安排。在這些安排下，各學系或學院變得更獨立和更自主。

在華威大學及帝國學院內，經費是直接撥給個別學系，然後由各學系自行分配和使用。華威大學不是以學院為管理單位，因此沒有院長一職。帝國學院歷來均由三間成員學院組成，分別是皇家科學院 (Royal College of Science)、城市及協會學院 (City and Guilds College) 及皇家礦業學院 (Royal School of Mines)。各學院設有選任院長，但他們對學院的運作只具影響力，並無實質權力或權限。至於撥款的運用，華威大學各單位必須在諮詢中央意見後，才可動用撥款招聘人員，而帝國學院對各學系的開支，却無任何限制。不過，帝國學院新任校長最近引進一個新的學院架構。各成員學院均設有委任學院首長一職，並賦予行政權力，與各學院院長的職權並存。這個新架構已於 2001 年 8 月 1 日正式運作。

至於兩所美國大學及墨爾本大學，經費是直接撥給個別學院而不是學系，再由學院分配給各學系運用。

在墨爾本大學，院長聯同一名學院預算主任、一名學系業務經理以及各系主任，共同決定經費的分配。各院長對各學系具有一般的管治權，而系主任則負責日常的決策工作。至於兩所美國大學，學院在大學的整體管治中，擔當十分積極的角色（威斯康新大學麥迪遜分校設有三個核心學院委員會），所採用的管治模式是著重院長的領導，在開支預算及人員編制方面享有更大的自主權。

隨著自主權提高，學院及學系進一步要求在保留撥款方面更為獨立自主。這亦鼓勵了學院或學系積極「爭取」經費。例如：墨爾本大學推行了一項激勵計劃，為個別學系或學院設定目標，達到目標的話，則可獲經費作獎賞，否則會減少經費作為懲罰。在賓夕法尼亞大學，各學院可把收入留作自用。至於華威大學，各學系須向中央匯報以往的成績及成果，以競逐更多資源。這種方法推動學院 / 學系加倍努力，創造更好的成績，藉以取得更多經費。

所有海外大學都設法遠離政府的管治，以提高的自主權和獨立性。為此，各校均積極發掘其他經費來源。這些大學均制定了長遠方針，勾劃出未來發展大計及期望，以減低對政府的依賴。華威大學正積極與工商界建立聯繫，以增加非政府來源的收入。至於威斯康新大學麥迪遜分校，雖未能獲州政府授予更大的自主權，但該大學促成了一項公私營

機構合作的計劃，因而獲得 4,000 萬美元經費。另一方面，帝國學院希望減少依靠政府撥款資助的比例；現時該學院已有其他五個主要收入來源。至於墨爾本大學，則實施了一項策略性計劃，其中一個目標，是在政府撥款以外尋找其他收入。

爲了減低對政府的依賴，上述兩所英國大學正考慮透過募捐，籌募大筆經費。這方面的資助在英國仍屬有限，但在美國則日趨普遍。爲此，華威大學及帝國學院正研究美國的管治模式（特別是校長及教務長的角色），藉以發掘更多籌募經費的機會。

一個明顯的管治模式是着重內部審核。爲了監察這些擁有自主權的院校的管理，院校的管治團體設立了審核委員會，進行校內審核。

內部審核的一般目的是：

- 提供意見 / 最佳範例，從而建立穩健的財務會計及運作系統和監管制度；
- 擬備符合工作守則 / 優良作業指引的文件，從而協助校外審核工作；
- 找出違反法例及規條的運作；
- 保護院校的資產和進行風險管理；
- 爲管治團體和管理高層提供有關校內資源分配的資料；
- 確保院校運作具問責性而且公帑運用得宜。

然而，各大學在授權和匯報方面的安排則稍有不同。威斯康新大學麥迪遜分校和華威大學均須向其管理層提交內部審核報告，但其他大學則由管治團體授權和聽取有關內部審核的匯報。不過，實際情況亦未必如前所述存在清晰的分界。因爲在所有大學之中，擬備妥當的經審核帳目和週年報告的最終責任都落在管治團體身上；不過，管治團體或會把這項職責授予校長，並由管治團體監察或直接監督進行。

所有院校均以內部審核協助執行管理工作，在給予各單位一定的自主權的同時，亦就管理方面的決策和成效作出匯報。

賓夕法尼亞大學

管治及組織架構

賓夕法尼亞大學將大量權力下放，讓屬下學院在財政和管理方面擁有很大的自主權。這種權力下放的作法與該大學的資源分配制度 --- 責任中心管理制度 --- 緊密配合。

然而，權力下放的作法取得成效，完全有賴於運用適當的集中質素控制標準，以及進行妥善的監督工作。在賓夕法尼亞大學內，監督工作主要由教務長負責。舉例來說，儘管各學院大多可以自行決定資源的運用次序及開支數目，但教務長仍會覆檢各單位的策略性計劃，而各項資源運用次序及開支，全部須經教務長批核。此外，該大學設有中央教務委員會，由各學院的院長及其他教職員，以及中央行政人員組成，負責最後覆核學院提出的晉升及職位任期建議，然後將建議交由校長批核。

該校的內部審核部門負責衡量和評估校內各項監管措施的成效，以及醫學中心的會計、財務及運作系統，透過審核委員會向校董會作出匯報，協助校董會執行管理的職責。

責任中心管理制度

賓夕法尼亞大學實行責任中心管理制度已超過 25 年，該校以這制度處理大學所有內部財政預算及財務匯報工作，目的是推動大學盡量用開放的方式管理財政資源，鼓勵大學推陳出新、發揮創意、提高效率，並對此給予獎勵。

賓夕法尼亞大學的責任中心主要分為兩類，分別是收入中心和非收入中心。收入中心主要是指各個學院，而資源中心及一些附屬機構亦屬於這個類別。

根據責任中心管理制度，各學院及其他收入中心均可管有它們所帶來的收入，並以該等收入支付運作所需的直接成本，按比例支付大學的部分核心經營成本，以及維持內部財政預算平衡。

責任中心管理制度的若干特別規定

- **資助金** --- 各學院每年所帶來的營運收入，以及透過該大學中央行政單位活動所得的收入，部分會撥入一項「集中備用」基金內，並由教務長將有關款項分配給各學院及資源中心。這些中央監管的基金提供了一個資源庫，讓教務長可以從中調動資源，以便在各學院及資源中心進行策略性的投資，或應付無法預知的財政困難。

- **中央決策** --- 根據責任中心管理制度，許多政策均按權力下放的原則作出。然而，影響各學院或其他資源中心的財政狀況的重要政策，則必須由校長及教務長，以及大學的中央行政部門決定或由他們作出批准。部分政策更須獲得校董批准，方可推行。須由中央決定的政策包括以下各項：

- 學士學位課程的學費及其他有關的收費每年的增幅
- 學生資助預算的款額
- 資助金的分配
- 分配給各學院、資源中心及附屬機構攤銷的中央行政成本的核准增幅

- **不會因預算與實際數字有差異而蒙受損失** --- 大學中央行政單位保證每所學院有一定數額的學費收入、學生資助費用及「獲分配成本」。如果實際所得的學費收入少於所保證的學費收入，或實際所付出的學生資助開支或中央行政成本多於所保證的資助開支或「獲分配成本」，差額須由大學中央資源內撥款補足，因此，學院不會因預算與實際數字有差異而蒙受損失。

支援會計及預算程序

為使該制度發揮效用，在進行會計及預算程序時，必須將收入與帶來收入的活動「掛鉤」。舉例來說，學生可在註冊的學院以外的其他多所學院修讀多個課程，故該校須根據每所學院正在教授學生的數目，將學費收入分配給各學院，而不是簡單地將每名學生的學費轉交他註冊就讀的學院。

該大學透過合理和一致的方法，將不會帶來收入的行政單位的營運成本淨額，分配給帶來收入的各個單位攤分。有關成本的分配基於兩項因素：所提供的服務和負擔能力（兩者必須取得平衡）。

責任中心管理制度的優點和缺點

責任中心管理制度的優點如下：

- 可鼓勵各單位進行長遠的財政規劃和財政預算分析，並瞭解營運資本的收支情況
- 可鼓勵各學院增加收入、削減成本
- 可鼓勵各學院積極創新
- 可讓各單位的管理人員參與制訂大學財政預算的工作
- 更能掌握各項事務的情況
- 使更多人更着意提高效率、降低成本和保障院校收入
- 推動教學，促使教學人員提高教學水平，以免學生選擇修讀其他學院的課程
- 要求不同學院（例如專科學院與文理科學院）之間的收支比例均衡

責任中心管理制度亦有下列缺點：

- 鼓吹狹隘思想，例如關於課程的決定往往着重留住學生在某一學院註冊就讀，而不會鼓勵學生選修其他課程，這情況在研究生方面特別嚴重
- 容易令各方對於須分擔的稅務水平及集中服務的成本出現意見分歧
- 有必要制定一套複雜的收支分配規則
- 有必要提供具體、可靠和準確的資訊系統

在公帑資助大學實行責任中心管理制度

在美國，採用責任中心管理制度的大學多數是私立大學；而在採用這套制度的公立大學中，最著名的是印第安納大學。對於應否在公帑資助大學推行責任中心管理制度，各方面的意見不一。然而各方面都贊成，倘中央單位能放棄部分控制權，責任中心管理制度亦可在公立大學推行。此外，如果收入來源多而且分散，責任中心管理制度更能發揮最大效用；如只有單一收入來源（例如政府撥款），便不大須要採用責任中心管理制度。

威斯康辛大學 — 麥迪遜分校

管治

威斯康辛大學麥迪遜分校是威斯康辛大學多校區制度下的其中一所分校，由威斯康辛大學的總行政部門分配撥款。麥迪遜分校的校長基本上是該校的行政總裁，但他必須與威斯康辛大學的校長緊密合作，並向他作出匯報。

威斯康辛大學的管治架構規模甚大，其屬下的麥迪遜分校須向該大學的管理部門及根據州政府法規成立的獨立校董會負責。在這個管治架構下，加上積累多年成功和失敗的經驗，麥迪遜分校採取了多種管理方法，作出兼顧多個範疇的管治，令校內及校外各方得知大學的情況，又確保政策、程序和建議在推行前經過廣泛諮詢，並遵守州政府的法律和校董會的規則。

該校的校董會的成員包括州教育主管、工業學院委員會主席（或其指定代表）、14 名市民代表（任期七年，以交錯方式編排），以及一名學生。該名學生必須是年滿 18 歲的威斯康辛州居民，在威斯康辛大學屬下任何院校或教學中心最少就讀半日制課程，兼且成績優異（任期為兩年）。

麥迪遜分校內部審核的整體目標，是協助管理層的全體成員有效地執行其職務。該校的內部審核部門由校長直接管轄，主要就問責性、符合規定和工作效率等各個方面進行審核。着重問責性，是要確保校內的資源分配得到妥善的監管和管理；確定是否符合規定，可確保各單位均遵守所有規則和規例；而審核工作效率，則提供管理和財務方面的資料，使管理層得以盡量增加所得的資源。

麥迪遜分校一直以來均受到威斯康辛大學辦事處和州政府的掣肘，缺乏自主權。在 1999 年，該校成功推行一項公營與私營機構合作的計劃，獲得州政府額外給予 4,000 萬美元的撥款。

機構領導層

麥迪遜分校的校長轄下有四名直屬人員。其中兩名是掌管學術事務的副校長：擔任總學術主任的教務長和副校長（研究）；另外兩名是非學術人員：負責監督所有非學術事務的副校長（行政）和擔任校方法律顧問的副校長（法律事務）。麥迪遜分校共設有 11 所學院，每所學院由一名院長領導。

大學醫院

麥迪遜分校的醫院最近成爲一所公營機構，由一個半官方的委員會管理，經費並非來自大學撥款。臨牀服務的收入先撥入一個私人基金，再按賺取收入的比例發放薪酬予臨牀教學人員。

醫學院和臨牀教學人員的薪酬則由大學支付。該校現正努力研究如何把臨牀教學人員納入大學的管治架構。現時，教務委員會並無臨牀教學人員代表，教職員任期檢討等政策亦不適用於臨牀教學人員。

委員會

麥迪遜分校設有逾 100 個委員會。每個學系均設有一個課程委員會和一個晉升委員會。大部分學院和分部亦設有課程委員會和晉升委員會，確保各單位在這兩方面的標準一致。此外，還設有三個核心委員會，分別是：負責制定政策的教務委員會；擔任校長顧問的大學委員會；以及就教職員任期及終止聘用等事宜進行上訴聆訊的教學人員職責委員會。

- 學院教務委員會：學院教務委員會是一個代議組織，以每 10 名學院教職員選出一名代表的方式產生。各學系根據系內教職員的人數，按比例投票選出代表。教務委員會每年舉行七次會議。現時教務委員會的運作模式成效似乎未如理想。由於資深教職員大多不願意出任教務委員會委員，結果委派資歷較淺的教職員出任。此外，由於教務委員

會的會議記錄是公開的，這點亦令校內的高層管理人員往往不願諮詢教務委員會，而寧願諮詢大學委員會，因為後者的會議是私下進行的，他們可以用閉門方式討論問題。

- **大學委員會**：相反，大學委員會是一個由選舉產生的教職員組織，與校內的主要行政人員緊密合作，這種管治模式在州政府的法規中亦有訂明。大學委員會共有六名委員，每年均有兩個席位需要進行選舉，委員的任期為三年。委員會的規例訂明，每個學系最多只可有一名代表，而每所學院或每個學部則最多只可有三名代表。校長視這個委員會為其「內部的校董會」，就決策、預算及政策等各方面提供意見，並作為向各學院和學系提供所需資料的渠道。

教務長和院長的職責

根據麥迪遜分校所採用的管治模式，教務長和學院院長均擁有重大權力。他們在財政預算和人手等決策方面，均獲授予相當的自主權。系主任的權力則相對較小，每個學系有關職員任期和財政預算的決定均由該系的執行委員會而非系主任作出。這種倚重學院院長的管治模式對大學有實質益處，因為涉及撥款和政策的決定均由熟識有關單位的人員作出，而不是另設繁複的管理架構來監察各項規則是否予以遵行。校方沒有訂立嚴格的規則和審計制度，只設有表現衡量尺度，以評估院長、副校長和行政主管的工作表現。由於處理人事和學術事務（如確定學位和課程安排）是教職員的主要職責，因此，教職員對大學很有歸屬感。

經費及預算

過去十年，麥迪遜分校運作成本的升幅遠遠超過通脹率，州政府撥款佔大學預算的比例由 1989 至 1990 年的 33.9% 下降至 1998 至 2000 年的 27.2%。至於來自學費及其他有關收費的經費則大致維持不變，私人資助款額大幅增加。

麥迪遜分校每年預算中近 60% 的款項用於教學及研究，其中包括教職員薪金及福利、實驗室設備、經常開支及其他與基礎教學及研究工作有關的支出。在 1998 至 1999 財政年度的 12.75 億美元預算中，49.5% 用來支付薪酬，14.4% 用於員工的附帶福利，24.9% 為營運開支，8.0% 是資金成本，3.2% 則為獎學金。

在聯邦政府發還的 6,090 萬美元間接成本中（美國政府會在研究設施方面向院校發還成本，用以鼓勵院校進行聯邦政府支持的研究項目），3,760 萬美元撥作支付資訊科技、圖書館及有關設施的基本開支。

麥迪遜分校 1999 年收到的專利權和特許權的費用超過 1,700 萬美元。該校的研究基金已有 75 年歷史，是美國歷史最悠久的基金，現時有款額超過 10 億美元。該校所獲的 1,700 萬美元專利權和特許權費用收入，會透過研究委員會分配給研究人員。校方從該筆收入撥出一部分，資助研究計劃。研究人員可提交建議，申請資助，作為傑出研究計劃的保險金。校方會為最傑出但未獲外界資助的研究計劃提供資助，亦會撥出另外部分款項作為教職員獎學金。此外，該筆收入的另一部分會撥入威斯康辛大學傑出學生獎學金內，為成績優異的哲學博士課程學生提供較標準金額多 10% 的獎學金。至於餘下的部分，則作為研究起始經費，用來購置設備和基本研究設施。

墨爾本大學

管治模式

澳洲的高等教育根據複雜的法律和政策架構運作。所有大學均根據所屬州分的法例成立，並受本州規例規管，但各大學所獲的公帑撥款幾乎全都來自聯邦政府。因此，高等教育政策主要由聯邦政府制定，而重要的規管工作則仍由州政府負責。根據聯邦法例成立的少數院校均有不同的撥款機制，以反映其特別的角色、職能及財政需要。相對來說，州立大學則被聯邦教育培訓及青年事務部（「教育事務部」）視作高等教育界成員處理，而澳洲的高等教育界由大致同類的院校組成。

墨爾本大學由校董會、教授、其他學術人員、學院成員、畢業生、文憑持有人、本科生及校董會指定的一般教職員組成。1998 年，該校事務由共有 21 名成員的校董會管理。在這一年之前，墨爾本大學的校董會共有 39 名成員。

校長相當於大學的行政總裁，校監則如同校董會的非行政主席。校監與管理層合作，並主要經由校長提供策略性方向的意見。政策發展及策略性方向經多次商討後作出，通常

是先經由校董會討論並獲得支持後，透過校長向大學管理層給予建議及策略方向，從而作進一步執行。

墨爾本大學校董會的成員包括校監、校長、教務會主席（以上為當然委員）、由教育部長委出的一名人士、由州總督會同州議會委出的六名人士、由校董會委任的六名人士、由大學教職員自行推選的三名人士（即教授、其他學術人員及一般職員代表各一名），以及由學生自行推選的兩名人士。

由畢業生組成的評議會可就大學事務向校董會提交意見書。評議會負責選出常務委員會，向校董會提供意見。常務委員會有權通過或修訂校董會所訂立的大學法例，但這項權力由 1998 年起已予廢除。

大學的學術行政工作由各學院、墨爾本商科學院及維多利亞文科學院執行，並由教務會監管。

校董會的審核委員會監督該校的內部審核，並透過財務委員會，向校董會作出匯報。審核委員會就政策的方向、校內及校外審核調查及檢討的成效，以及校內監管制度的效能和效率，向財務委員會和校董會提供意見。內部審核委員會除負責監察工作外，還積極配合財務委員會的工作，以便能改善整個管理環境的流程和程序。內部審核的重點明顯在於如何「改善工作」。

校董會委任六人擔任審核委員會成員，其中最少三人須為校董會成員。該六名審核委員會成員全部須為校外人士，不得包括大學的教學人員。校董會委任有關人選，須確保最少有一人是財務委員會成員。獲委任加入審核委員會的非校董會成員，應具備審計方面的專業知識。

撥款及預算

策劃及預算委員會各委員，即校長、常務副校長及各院長，均可就如何分配整體資源提供意見。如大學獲得額外資源，他們有權決定如何分配。

策劃及預算委員會趨向採用「整體預算」方式把撥款分配給各學院。一般而言，大學不會就如何運用撥款制定「指令」，但會提供指引。學院院長有很大的酌情權，作出與運作事宜有關的決策。例如，投標委員會不會質疑他們的決策，但會測試有關決策是否實際可行。

大多數院長轄下都設有一名學院預算主任，而大部分較大型的學系亦設有一名學系業務經理，以便為系主任提供財政管理及直接行政支援。大學正致力加強學系業務經理編製業務計劃的專業知識，以便使業務計劃配合機構的目標和宗旨，以及符合財政預算，有關培訓費用由校方中央撥款支付。

系主任可核准 5 萬澳元或以下的開支，並可自行決定人力資源及日常運作事宜，但他們須為日常營運負責。各學系每月均會接獲中央的財政報告。大學認為，財政報告因受政府報告形式所限而忽略了學系的需要。大學希望這些報告多參考商業報告的形式，以反映競爭日趨激烈的環境。

墨爾本大學運用獎勵計劃引導學院朝著大學所定的目標發展，協助大學達至運作及策略目標，雖然獎勵計劃所涉及的款項不多。大學為各學院訂定目標，以符合教育事務部所訂定有關取錄新生、受資助學生，以及自付學費學生等在人數方面的要求。如學院取錄由教育事務部資助的學生未能達到目標人數，便須在財政上受罰；但如學院取錄的自付學費學生超出目標人數，則會獲得獎勵。同樣，學院在研究工作和培訓哲學博士方面成績卓越，亦可獲得獎勵。

獎勵計劃目的是提高學院的質素。舉例來說，如學院在三年內每年均能聘用一名諾貝爾獎得主達兩個月，便可額外獲得 10 萬澳元撥款。目前，醫學院內有兩名人員為諾貝爾獎得主。校方相信，這些優秀人才可令其他教職員和學生獲益良多。

財務委員會每月均收到一份報告，如發現出現「偏離正常程序」的情況，便會立即提出質詢。倘撥款減少而學院無法另覓新收入來源，只要學院能夠提出有助解決問題的工作計劃，便可獲得支援。

鑑於政府撥款減少，大學正研究其他籌集經費的方式，以便有足夠資源與國際一流學府競爭。爲此，大學近年開始引進「企業方式」。積極爭取公帑以外的收入，這是墨爾本大學策略性規劃的重要一環。在爭取自付學費的學生方面，大學面對著激烈的競爭。

華威大學

管治模式

華威大學最高管治團體是校董會，主要由非學術界的校外人士組成；校董會授予高層管理小組行政權力。教務委員會是負責「監控」工作的機構，一旦校政出現嚴重失誤，教務委員會須加以制止。在正常情況下，行政工作由高層管理小組全權負責。

華威大學的基本管治原則是，大學的實際管理交由高層管理人員負責，教務委員會和校董會的角色與「股東」（並非董事局）相似，只負責監察，不會參與實際管理。自 80 年代初以來，華威大學一直沿用這種運作模式，相信以後仍會繼續採用。

華威大學奉行的基本管治原則包括：大學領導層必需目光敏銳、積極進取而又高瞻遠矚；積極開源，爭取外界（不屬於政府的）資助；因應需要，自行增加收入和分配資源；大學行政基本上由高層管理人員自行負責，甚少（類似教務委員會的）平等協商的安排。

校董會由 25 名非學術界人士、17 名學術人員及兩名學生代表組成。校董會採用自選連任制度，但會進行「意見徵集」，以物色合適的新校董人選。最近，華威大學及英國多家同類大學都着手在報章刊登徵求校董的廣告。新校董人選由校董會投票決定。校董會主席和司庫均爲資深的商界人士。

校董會轄下的財務委員會獲授予權力，負責確保大學的重要決策明智，並符合穩健理財的原則；財務委員會還負責審批大學每年的整體預算，以及監察大學的財政狀況。

教務委員會有 47 名委員。教務委員會以及財務委員會各自設有策略委員會，負責訂定長遠發展策略。另外還有兩個重要的委員會 / 小組，分別是由教務長出任主席的「開源

小組」，負責為大學開源，並確保大學盡量取得實際有用的收入；以及負責管理學術開支及分配資源予需要經費的學系的「預算及撥款小組」。有淨收入的單位認同有必要攤分盈利/上繳部分收入，以資助淨支出的單位。

英國的高等教育資助局規定高等教育院校須進行內部審核，並為此制定了一套工作守則。在華威大學內，內部審核為管理層提供有用的資料，並就大學實行的制度和程序的成效作出評估。內部審核委員會向財務總監作出匯報，而財務總監則負責大學的整體財務管理。

領導層

華威大學認為，領導層絕對是該大學成功的關鍵。校方深明大學取得今日的成就，並非因為採用了某一套管治方式、架構或程序，而是因為高層人員領導有方。要成為世界一流大學，首要條件是領導層目光敏銳、積極進取而又高瞻遠矚，其他一切都屬次要。因此，高層接任計劃向來備受重視。一直以來，校長是華威大學重要的領導人。歷任校長均由校董會委任，全都來自校外，其中一位更是從國外聘任。他們各有專長，在接受委任之前，早已在業內享負盛名，備受推崇。前任教務長（任職長達 25 年）同樣是大學重要的領導人。他是由校長（通過校董會委託之選舉單位）委任的。

高層管理小組各成員之間以及大學高層人員之間均合作無間。校長和校董會主席緊密合作（校董會主席每星期都與校長共商校務，時間最長為半天）。另外，校董會有三、四名非學術界成員的貢獻均十分顯著。至於校董會全體大會，可說與橡皮圖章無異。

撥款及預算

根據英國（現行）的資助制度，在計算資助金額時，不會考慮個別院校的辦學宗旨（及整體成本）。計算資助的公式會以學生和課程類別作為計算單位。不過，高等教育資助局規定，各院校必需提交發展計劃書及周年收支表，方可獲批經常撥款。這項規定可說在某程度上防止各院校偏離辦學宗旨。教學資助及一筆過研究資助，均由高等教育資助局批撥，金額按一組由高等教育資助局釐定的公式計算而得。不論高等教育資助局如何

計算資助金額，大學完全有自由決定如何運用。不過，大學其實是明白有關公式及計算原則的，因此便會知道哪些主要活動有「盈利」，哪些有「虧損」。

大學的其中一項主要表現指標，是減少對政府撥款的倚賴。華威大學認為除領導層外，這點是其成功的要素之一。大學開源的基本原則，是致力爭取不屬於政府資助的經費，使這類經費在大學經費總額中所佔比重不斷增加，主要理由是政府不會因大學獲得這類資助而收回部分撥給大學的資助，亦不會參與其事，如何運用這類經費完全由大學自行負責。

華威大學認為，大學應完全有自由在不違背教學宗旨及研究方針的原則下增加收入，而收益應由大學全數保留，以便因應本身的教學或研究目標自由運用。華威大學預期，英國大學將來或須仿效美國大學，藉募捐籌集數額可觀的經費（目前，這類資助在英國甚為有限）。屆時，一如美國大學，英國大學或須由不同人士分擔校長 / 校務長的角色。在英國，校務長的職責現時仍然由校長兼任。

華威大學與工商界的關係非常密切，雙方的合作屬商業業務性質。這種關係對增加不屬於政府資助的收入大有幫助。

學士學位課程的收費目前劃一為每年約 1,050 英鎊。其他學生（包括研究生及非英國本土 / 歐盟國家的學生）的學費則按市場運作而定。華威大學自行釐定學費，數額不一，視乎學科、修讀年級及課程形式而定，學費收益由大學全數保留。

研究經費方面，政府部分資助是以一筆過撥款方式批給大學，金額由高等教育資助局按研究項目的規模和質素釐定。其他研究資助（包括政府及私人資助），則由大學以競逐方式，為個別研究項目爭取。透過磋商訂立研究合約的做法相當普遍，大學會衡量研究項目的地位以及財政因素，然後決定是否承接、應收取多少間接費用以及其他條件。其他經費來源包括向外借貸及小額捐款等。

大學校董會處理的資助事務包括審批策略計劃書、周年計劃及周年預算；（名義上）審批校內分配經費的機制；審批財務策略；以及監察投資、現金流轉和預算赤字 / 盈餘等。

華威大學內部的資源由預算及撥款小組直接撥給校內 29 個學系。該小組主要是按照大學自行釐定的公式，計算各學系可獲分配的資源。不過，如有學系要推行任何計劃，以至所需經費與計算結果有出入，該小組會考慮增加（或削減）學系的經費。

大學獲得的資助須先扣除中央行政費用，然後按既定算式，把餘下款項分配給各學系。學系獲得的經費可視為一筆過撥款，學系可自行決定如何運用。因此，學系的財政預算並無由外界設定的「開支分項」，各分項由學系自行設定。唯一例外的是，學系如擬開設職位或招聘人手填補職缺，即使本身能負擔有關開支，仍須先得到中央批准。

在計劃如何分配資源的過程中，會進行衡工量值及評估工作成效等。各學系須匯報工作成果，然後就申請批撥經費提出理據。英國不斷強調大學教育應物有所值，因此高等教育資助局在過去十五年逐步削減教學資源。

倫敦大學帝國學院（「帝國學院」）

管治模式

帝國學院的校董會，是學院的最高管治團體，成員多屬非學術界的校外人士。校董會初期甚為龐大，並由一個人數較少的校董會執行委員會領導。1998 年，帝國學院獲頒新憲章，確認與多間醫學院的合併，以及根據《迪林報告書》的建議重整校董會和教務委員會的架構。

學院明確授權管理層管理一切行政事務（包括財政），從而讓管理層全權負責管理工作。校董會負責學院的策略方案（但實際上不是制訂，而是辯論和通過策略方案），並須直接負責審計事務（不單指財務審計，也包括向行政人員問責的管理審計）及學院教職員的安全健康事宜。管治架構的整體原則，是確保帝國學院管理妥善及具問責性。

校董會共有成員 32 名，其中只有 12 名為帝國學院的學術人員（曾經有外間院校的校長擔任校董會成員）。學院曾有一個校董會成員提名單位名單，後來嘗試減少提名單位數目；新憲章頒佈後，已無須再縮減校董會成員提名單位數目，但顧問委員會方面仍有此

需要。校董會之下設有一個負責財政策略的委員會；這項安排固然可取，但委員會的職責只限於處理高層次的問題。校董會下還設有物業管理委員會。

校董會之下原設有兩個主要的高層管理委員會，一個負責處理學院的政策事宜，由校長任主席，另一個則由學院的行政人員組成，由學院秘書任主席。這兩個管理委員會現已由一個由學術與行政人員聯合組成的執行委員會取代，由校長擔任主席，每周舉行一次非正式會議，每月舉行一次正式會議。

校長會按需要召開其他高層管理會議，通常每星期一次。此外，學院每年會舉行約四至六次非正式大型會議；由校長擔任主席，與會者包括各行政部門的主管、高層人員（副校長、學院導師、學院院長和教務主任），以及各學系主任，共約 45 人。這個會議會以周末營的形式每年舉行兩次。會議的目的，是商討帝國學院日後的政策理念以期取得初步共識，也會研究目前及日後須特別關注的事項。這些會議可讓學院在正式公佈新理念和路向之前，先爭取校內高層人員的支持。

校董會會在全世界各地物色校長的人選。校長由校董會委任，副校長和系主任則由校長委任。校長在委任系主任前，會先徵詢有關方面對各個候選人的意見，然後才作出委任決定；諮詢過程中取得的資料會絕對保密。副校長多由校內人士出任，而系主任則通常聘自院校以外。

帝國學院的校長擔當明確的領導角色，特別是對外而言，這方面與美國大學的校長相若。常務副校長的角色近似美國大學的教務長，負責與各學系及行政部門的主管保持緊密聯繫。

帝國學院享有絕對自主權，能夠自行訂立本身的發展目標。學院通過反覆諮詢的過程，徵詢校內人士的意見，最終訂立院校上下一致認同的目標，並由全體教職員竭力付諸實行。學院不受任何外間機構（例如政府）干預，完全獨立自主，並且深信這是躋身世界一流大學的必備條件。

另一個關鍵的管治因素，是帝國學院能夠迅速靈活地應付轉變，不受外界（例如政府）所掣肘，因此能配合市場的轉變，掌握新的機遇。學院採用項目管理機制，以助推展大量策略改革措施。帝國學院一直致力在各個領域追求優質及卓越表現；嚴格來說，這並非管治的課題，但帝國學院相信，這是該校能夠在國際間享負盛名的主要因素。帝國學院明確堅持寧缺毋濫的宗旨，追求卓越，相信這正是學院能夠成為世界一流大學的關鍵所在。

與華威大學的情況相同，帝國學院的管治團體必須確保從英國高等教育資助局獲取的撥款，只作所審批的用途，而且有適當的財政及管理機制，監管撥款的運用。

審核委員會代表管治團體，定期檢討學院及其附屬機構的內部監管機制的成效。管治團體須備存妥當的會計記錄，以便隨時準確地反映學院的財政狀況。審核委員會及管治團體負責批核內部監管的機制和程序，以便為各學系有效地管理資源。

撥款及預算

帝國學院的目標是繼續減少對政府撥款的倚賴，以及擴大經費來源。該校現時有六個主要經費來源（政府是其中之一），全部都是該校積極爭取資助的對象。

帝國學院內部的資源分配模式大致上與華威大學相同，唯一不同的是，帝國學院各學系如本身能夠應付有關開支，可自行增聘（或更換）人員而無須向中央匯報。學院會向各學系直接撥款，每個學系可自行運用所獲的整筆款項。帝國學院進行資源規劃時，也是以學系作為單位。

帝國學院認為，該校日後要在資助方面取得成功，關鍵在於維持經費來源多元化並且不斷擴闊經費來源、爭取按市場價格釐定學費的絕對自主權（目前，學院可自行釐定大部分課程的收費，唯英國本土學生修讀的主流學士學位課程學費除外），以及設立可觀的信託基金（與美國的大學比較，這點對英國的大學來說是一項重大挑戰）。