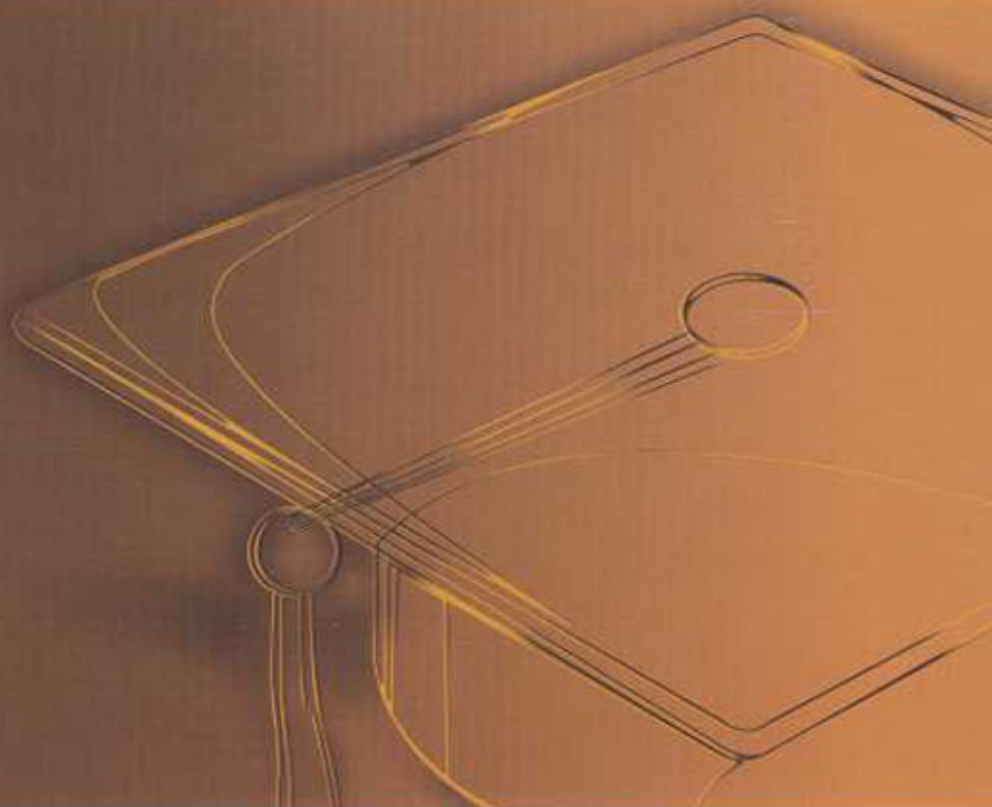


高等教育

大學教育資助委員會報告



英國愛丁堡大學
宋達能校長

二零零二年三月

香港高等教育

大學教育資助委員會報告

（教育統籌局委託進行）

英國愛丁堡大學

宋達能校長

2002年3月

前言

1996年，大學教育資助委員會（教資會）公佈了一份名為《香港高等教育》的報告書。自該報告書發表以來的五、六年間，香港的高等教育經歷了急速的轉變。其間，政府宣佈了一項策略目標，按照教育統籌委員會（教統會）的改革建議，在2010年前把香港專上教育的適齡學生入讀率提升至60%。當中涉及的各项政策措施，值得高等教育界深切反思。

有見及此，教資會在2001年5月公佈開展另一次有關香港高等教育的檢討工作。該檢討工作由教育統籌局（教統局）委託進行，並充分考慮到政府大幅增加專上教育機會的政策目標，以及教統會就高等教育提出的相關改革建議。檢討內容涵蓋高等教育各主要範疇，包括大學的管治機制，以及擴展高等教育所需的行政架構。

是次檢討工作由宋達能勳爵(Lord Sutherland)領導。宋達能勳爵是教資會的資深委員，也是英國愛丁堡大學的現任校長。教資會亦成立了一個督導委員會，協助進行檢討工作。督導委員會的成員主要是本地的教資會委員，他們熟悉香港的高等教育發展，有些更直接從事高等教育工作（詳細成員名單載於**附錄一**內）。去年，督導委員會曾積極研究有關香港高等教育未來發展的各項意見和方案，其中首要任務就是探討香港高等教育的當前面貌，以決定如何應付日後發展所面對的挑戰（見**附錄二**）。

教資會及督導委員會從工作開始便瞭解到向各有關人士或機構收集意見的重要性；而在檢討過程中，宋達能勳爵亦廣泛諮詢和聽取了有關人士及機構的意見和期望（**附錄三**載有曾提供意見及接受諮詢的有關人士及機構的名單）。

承蒙宋達能勳爵以立論嚴謹、內容務實的報告結集了各界人士的意見和督導委員會的討論成果，教資會對其貢獻和努力深表謝意。我謹代表教資會，向政府、院校、各有關人士及機構以至社會各界推薦本報告書，希望報告內所提到的問題可得到更廣泛的討論。

林李翹如博士
大學教育資助委員會主席

目錄

前言		i
目錄		iii
概論及建議摘錄		v
報告		
第一章：	抱負與機遇	1
第二章：	教資會在擴展中的專上教育界別內所扮演的角色	9
第三章：	院校管治	17
第四章：	院校及未來路向（一）--- 教育、教學與學習	27
第五章：	院校及未來路向（二）--- 研究與研究資助	37
第六章：	展望未來：十年遠景	49
附錄		
附錄一：	高等教育檢討督導委員會成員名單	57
附錄二：	專上教育的現況和改革的必要性	59
附錄三：	向有關人士進行的諮詢工作	69
附錄四：	世界各地院校管治和管理的範例	73
附錄五：	根據學分量決定資助額的擬議方案	95
附錄六：	教資會 / 研資局以外的主要研究資助	99
鳴謝		103

概論及建議摘錄

教資會在 1996 年發表的《香港高等教育》報告書，就香港高等教育的發展以及教資會的成立及角色作出了立論嚴謹的討論。本檢討報告（以下簡稱「本報告」）以此為基礎，進一步對香港高等教育的發展進行研究。自上一份報告發表至今，高等教育界出現了不少轉變，這充分顯示本地高等教育界在教學與研究活動上，無論在質和量方面都有顯著進步。

本報告涉及香港高等教育的整體面貌。我們的焦點不單是本地高等教育，還涉及區內和國際上的相關發展。綜觀香港以外的發展情況，我們發現香港的一些主要策略夥伴和競爭對手在這方面的轉變更為迅速。香港的高等教育如要在國際上保持競爭力，我們必須在高等教育制度及院校的管治和管理方面具備相應的實力和靈活性，以便高等教育界在教學與研究方面的各種成就能使社會充分受惠。

本報告期望為實現上述目標作出貢獻。我認為香港可通過多種方式實現以上目標。高等教育界無論在公帑資助或私人資助方面均須拓展其資助來源，集中資源以充分提升教學和研究質素。由於資源有限，我們必須按照擇優原則 (*selectivity*)，定出具有超卓表現的院校、教學人員、學生和研究人員，並確保他們可得到適當資助，運用本身所長在各自的領域內達到國際一流的水平。

進一步運用擇優原則，並不表示我們要收窄高等教育的基礎。我認為香港仍須繼續發展各類型具有不同辦學使命的院校，因為一個由不同部分組成的高等教育制度，其實際效益並不限於各部分的簡單結合。為了配合香港就教育制度其他領域所考慮的改革，我們必須進一步把教學人員和學生納入一個包括副學士學位課程在內的專上教育制度內，因為副學士學位課程可能是香港專上教育發展最為蓬勃的部分。因此，本報告就副學士學位課程與學士學位課程之間的聯繫提出了數項建議。教資會必須檢討其本身角色，並進一步肩負重要職責，帶領香港的高等教育朝著策略性的方向蓬勃發展。

考慮到高等教育制度將出現另一番面貌，各院校必須作出明確的銜接安排以充分配合學生的學習需要，以及在教學與研究上作出最有利於教學人員和研究人員的合作安排，只有在這個基礎上各院校才可加強聯繫。鑑於科技發展迅速，我們必須掌握各種嶄新技術以提高教學與學習的成效。因此，本報告也提出了若干建議以協助高等教育界適應新學習環境。

面對環境上的轉變，香港應考慮進一步提高本身的研究實力。高等教育在教學上的一個主要特色，就是教學必須得到研究和學術活動的支持。因此，我們必須發展這種與教學有關而且範圍較闊的研究基礎。同時，為了提升院校在國際上的競爭力，我們必須把資源集中投放在一些有相當研究實力的領域內，並提供所需的資助和環境以助其蓬勃發展。

相信讀者在看過報告內的分析 and 建議後，會有這樣的問題：如果所有建議都得到落實，香港的高等教育界會有何景象？因此，我在本報告的結論裡展望了未來十年香港的專上教育發展，提出了一些個人意見。

以下是本報告內的主要建議。

建議摘錄

1. 從策略角度突出少數院校為政府資助和私人捐助的重點對象，其明確目標是使這些院校有能力參與國際最高水平的競爭。
2. 在確定專上教育的未來面貌之際，教資會應對其內部工作程序進行檢討，公佈明確的職責規範以配合未來挑戰，並加強其策略性作用，以帶領高等教育的發展。
3. 成立延續教育局以引領由公營及私營機構開辦的副學士學位課程以及程度相若的課程的發展。
4. 公營的副學士學位課程的財政安排必須明確，以配合政府期望副學士學位課程主要為私營的理念。

5. 設立一個能有效監察所有副學士學位課程的質素保證機制。
6. 各大學的管治組織對大學的管治和管理架構進行檢討，以確定有關架構是否切合所需；該檢討工作必須包括對有關法例的檢討以及在適當情況下提出修訂建議。
7. 為使高等教育界別內的教學人員能掌握新技術，並對該界別的技术及其他方面的轉變作出積極的回應，教資會與各院校應共同對教學人員在這方面的需求進行評估，並支持各種為配合有關需求而推行的措施，包括向各院校推廣作業典範。
8. 人口轉變影響對教育的需求，加上人們開始着重教育投資的經濟效益，而且科技革命為提供教育的方式和學習機會帶來了新的機遇，以上種種因素均為高等教育開拓新的領域；因此，教資會在決定如何支持院校的教學活動時，應對這些因素和機遇多加考慮。
9. 就研究工作而設立的雙軌資助制度應加以保留，而作為教資會轄下機構的研資局，應在加強大學的研究基礎、推動教資會資助範圍以外的研究活動上發揮其應有作用。
10. 院校不應以教資會的整體補助金補貼從其他方面獲得資助的研究項目（不論這些資助來自公營或非政府渠道）；而負責就研究項目提供撥款的機構，有責任按十足成本提供研究經費。
11. 教資會就「研究評審工作」諮詢各院校的意見，對於「研究評審工作」在按研究表現分配研究經費方面的成就作出總結，並制定措施以進一步加強評審工作的成效，從而對那些可達到國際一級水平的研究項目給予恰當的評價和資助。
12. 教資會在五年後就香港的高等教育進行另一次檢討，評估專上教育的擴展、專上教育與學校體系的聯繫、社區學院與大學的銜接，以及本報告書提出的具體建議的進展情況。

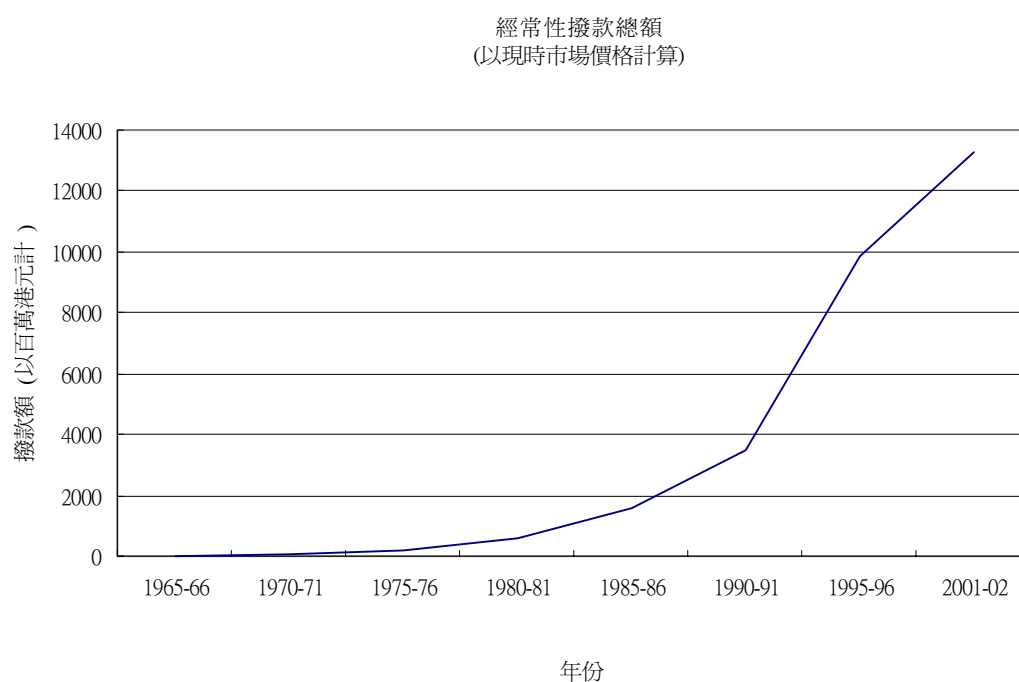
第一章

抱負與機遇

- 1.1. 本報告的主題為「高等教育」。由於各方面對高等教育的性質和目標見解不一，我不擬就這個可以有不同解釋的概念下一個精確定義。儘管如此，本報告書仍然有其定位，就是把高等教育視作整個專上教育的一部分。專上教育至少還包括另外兩個界別：職業教育和培訓，以及最近發展的社區學院。關於社區學院，本報告書稍後將加以詳細討論，因為社區學院與香港最近興起的一種學歷「副學士學位」有關（顧名思義，副學士學位與學士學位有著密切聯繫）。我所指的高等教育與專上教育其他界別的分野，在於所頒授的學術資格級別不同：高等教育界所頒授的是學士學位和深造學位。在香港眾多頒授學位的院校中，教資會資助院校構成了一個居主導地位的群體，下文把這類院校統稱為「大學」。
- 1.2. 所有進步社會的未來發展前景都主導著大學的未來路向；同樣，大學的發展在某程度上亦可影響社會的未來發展。當中的道理非常顯淺，所有進步社會的未來都取決於人們能否充分掌握知識以及對事物的瞭解，以規劃本身的文化前景，推陳出新，以及把握經濟發展所帶來的機遇。這規律也適用於香港。香港的經濟從來都不倚賴開發和出口天然資源，儘管在過去一段時期，低成本製造業曾成為帶動香港經濟增長的主要動力。儘管上述經濟活動仍然是某些地區的重要經濟支柱，但這並不適用於現今的香港特別行政區。香港的未來將取決於其地理位置所帶來的機遇、健全的財政以及獨立的司法制度，而最重要的，就是曾接受優良教育而且具有專門技能的人才數目的不斷增長。本報告書將集中討論香港的優秀而富有活力的高等教育界在掌握上述機遇方面所能發揮的作用。
- 1.3. 香港要成為「亞洲國際都會」這一抱負固然可取，但香港只有在穩固的教育和高等教育的根基上才可能實現這個抱負。我有充分理據認為，這與大學的角色

以及大學怎樣才能提升質素有密切關係。**附錄二** 提供了本地高等教育的整體面貌，儘管當中所涉的並不只限於大學，但其核心仍是教資會資助的八所院校，而這八所院校正是本報告書的討論重點。本港大學的發展無疑是成功的，很值得我們加以細味回顧。

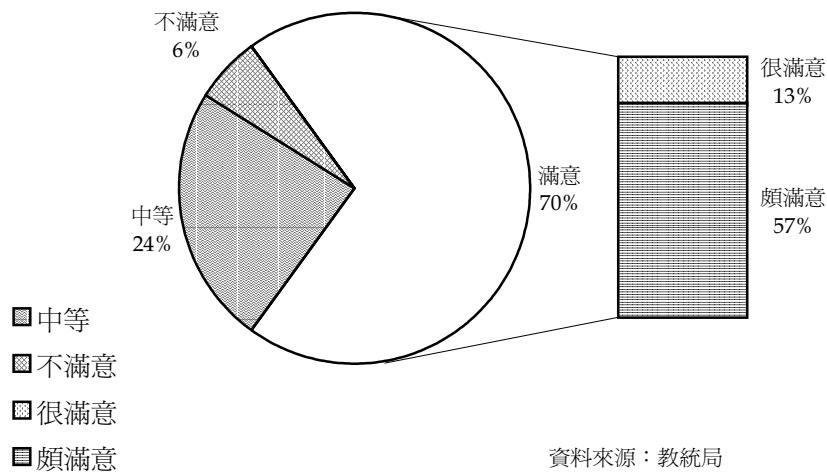
- 1.4. 過去 20 年，本港的高等教育迅速發展。1981 年，17 至 20 歲的年齡組別中只有 2.2% 可入讀本地大學；到了 2001 年，這一比率已上升至接近 18%。政府透過投入每年增加的撥款資助各高等教育院校，促成了這一比率的增長。詳情請見下圖。



- 1.5. 本港的大學在過去數十年間飛躍發展。我們的學者在教學和研究方面均有卓越成就，有不少更成為亞太區的傑出典範。優秀的教學和研究工作不但使香港享譽全球，而且也在本地得到正面評價。教統局在 2001 年就本地大學畢業生的表現向僱主進行了一項調查。調查結果顯示，與傳媒的個別報導有所不同，就

是在受訪的僱主中，94% 認為本地畢業生的表現達到滿意或中等水平，而有 13% 表示很滿意畢業生的表現。

2001年本地大學畢業生表現



1.6. 在研究方面，自研究資助局（研資局）成立以來，透過該局撥出的研究資助金額由 1991 至 1992 年度的 1 億港元激增至 2000 至 2001 年度的約 4 億 7,000 萬港元。研究撥款的增加反映出社會各界對學術研究的觀念轉變，以及研究工作對本港經濟日趨重要的事實。對於研究撥款的增加，我們在高興之餘，同時亦須留意香港的策略伙伴和競爭對手在研究方面投入的經費仍遠遠高於香港。若以研究及發展項目的撥款總額佔本地生產總值的比例計算，香港仍遠遠落後於台灣和新加坡（見第五章）。

1.7. 現在，讓我們再談談高等教育的基本原則。大學有兩個基本功能：教學和研究。若要舉出第三個關鍵元素，這就是大學在社會上所扮演的角色。本報告書將探討這三項元素的相互關係。這種關係會因不同地區或院校而有不同的表現方式。舉例說，部分大學較重視研究工作；某些大學會因應當地社會的需要進行研究，而部分大學則會按國際社會的取向和標準選定研究內容。只須略作調

整，這種分別也可體現在大學的教學功能和所服務的學生對象。但有一點必須加以強調，人們期望所有大學教員都能參與研究和學術活動，這是大學教員有別於其他教師之處，下文我會詳加解釋（見第四章和第五章）。

1.8. 香港的高等教育立足於三個社會層面。首先當然是香港的全體市民。但香港是一個日新月異、正在不斷轉變的社會，當中存在著眾多不同的範疇。而這些範疇都有兩個共通之處，就是期望加強對文化的認同，以及促進經濟。兩者雖然不同，但卻互有聯繫：前者關於香港如何為本身及未來路向定位，後者關於如何為香港創造財富，促進經濟發展。基於下文所提到的原因，大學對實現上述抱負可扮演舉足輕重的角色。

1.9. 香港已明確表示對教育的高度重視。正如行政長官最近指出：「特區政府在社會經濟轉型時期的一個最根本任務，就是大力投資教育，使我們每一個人都能夠迎接知識經濟的來臨。」（見 2001 年 10 月 10 日行政長官發表的施政報告《鞏固實力 投資未來》）教統會在教育制度改革建議內所揭示的轉變對於高等教育的發展有莫大意義，特別是政府計劃改善和更改學制，將可提供更多機會給有志學習而又符合資格的學生，讓其踏入大學或新設的社區學院之門，修讀兩者擬開辦的副學士學位課程。屆時將有必要對現時把 17 至 20 歲年齡組別的高等教育適齡入學率定為 18% 的政策進行檢討。而另一項較為迫切的工作，就是高等教育界對於把 16 歲以上適齡人士繼續接受專上教育的比例提升至 60% 的建議作出務實回應（見第二章）。教統會正研究把中學學制由七年減至六年，並把大學的基本學士學位課程相應延長一年，讓大學有更多機會實踐香港的教育抱負、助其把握這方面的機遇。本報告的目的，就是因應上述問題，協助教統會在教育改革方面的現行工作，並借鑒其工作成果。

1.10. 香港高等教育所立足的第一個社會層面就是香港的全體市民，而第二和第三個層面都在香港以外。從這兩個層面可以看見香港經濟所面對的種種挑戰和機遇。香港擁有世界其他大城市羨慕不已的優越地理位置。中國科學院院長路甬

祥教授在探討九七回歸對香港高等教育的影響的演講中，曾指出全球約三分之一的人口集中在亞太地區，而在香港五小時飛機航程以內的地區，居住了全球一半以上的人口。這個地區擁有的市場和人力資源，都是其他地方無一能及的。香港毗鄰珠江三角洲（尤其靠近廣州、深圳、珠海三地），背靠整個中國大陸，不論在經濟和教育方面均佔盡先機。同樣，香港要在教育和經濟方面與新加坡、上海等地競爭，就必須踏上世界舞臺，以最嚴格的國際標準來衡量實力。香港的高等教育必須在上述所有三個層面上發揮應有功能，才可配合香港的未來需求。

- 1.11. 那麼，高等教育的基本功能或核心活動 --- 教學和研究 --- 應如何作出安排？如何借助教學與研究才可最有效地協助香港在本地、區內以至國際層面上發揮重要的角色？
- 1.12. 教學就是向下一代傳授知識和識見。與此相對的就是學習，而且愈來愈多人認為，教學應該為學習創造條件和動機。如果教與學都能順利進行，其間經傳授、吸收的知識和識見將有助社會積極開創未來，而不只是被動地因應其他影響才作出反應。
- 1.13. 這正是香港未來經濟發展的關鍵所在。香港只有憑藉受過優良教育而且具備必需技能的勞動力，才可成功建立「知識經濟」。作為舉世知名的先進城市，香港非但適合而且必須建立知識經濟。
- 1.14. 把專上教育適齡入學率定為 60% 的目標（包括現時的 18% 高等教育適齡入學率），可對上述勞動力的基本面貌構成重大影響。朝這目標發展出來的學制，既可增加市民接受高等教育的機會，亦可提高市民對高等教育的需求。在非頒授學士學位的院校裡修畢學分的人士，將渴望在已有的基礎上繼續修讀第二年或其後的學士學位課程。這一趨勢為高等教育帶來機遇和挑戰（見第二章）。

同樣，有部分人士選擇接受在職訓練、修讀遙距課程或以電子方式進修，這也為大學和其他學院帶來機遇和挑戰（見第四章）。屆時所需要的，將是嶄新的教學模式、教學渠道、成績評核和學分累積方法。這方面的發展將促使對質素保證、質素提升等方面的事項作出重新規劃，屆時高等教育界亦必須作出回應，引進新的意念（見第四章）。

- 1.15. 研究就是知識和識見的延伸，這與教學一詞的定義互相呼應。香港或任何可保留其「先進」稱號的社會，其經濟發展的未來路向，均取決於世界各地研究隊伍的研究成果。至少香港須有一批具備相當知識水平、掌握新知識並能把其應用在社會和經濟上的學者。最理想的，就是香港在一些經過深思熟慮的研究領域內貢獻所長，否則在發展經濟、掌握機遇方面，只能永遠跟隨在那些率先引用最新研究成果的地區之後，甚至淪為附屬角色。
- 1.16. 由此可見教學與研究的關係最明顯不過。就最高層次的教學（適用於大學教育的教學水平）而言，教師最低限度須瞭解所教科目或本身範疇的最新發展。只有這樣，學生畢業後投身社會時，才會明白有關範疇或界別的轉變如何影響著未來的經濟發展，才能掌握必要技能以便在工作上作出貢獻。我在第五章探討學術研究時，會進一步探討這方面的重要影響。
- 1.17. 總結上文，我們談到香港的經濟發展取決於眾多不同的因素，而其中大部分均與本地大學和學院的未來角色有關。大學的主要功能 --- 教學和研究 --- 是創造經濟機遇的動力，這體現在兩個方面：大學可培養推行知識經濟所必需的優秀勞動力，而且可提供機會讓學生瞭解和應用人類對於本身、社會以至整個世界的最新探索成果。
- 1.18. 要使高等教育達到國際一流水平便要付出代價，這是與香港為鄰的一些國家和地區早已知道、也是我們必須盡早正視的道理。達到國際一流水平並非易事，

而且須投入大量資源才可做到。新加坡在若干年前已明白這個道理，並對新加坡國立大學投入大量資源，以期把該所大學發展成為國際知名的學術中心。中國亦把國內個別大學明確定為國家重點大學，集中投放資源，期望這些院校最終能躋身歐美一流學府之列。美國的哈佛大學、史丹福大學、普林斯頓大學的校友和其私人贊助機構，均對其心目中的這三所全球最佳大學給予慨慷捐助。近年，英國的牛津大學和劍橋大學的校友和贊助機構逐漸明白到，要使這兩所久負盛名的大學維持其領導地位，也必須在財政上給予巨大支持。

- 1.19. 事實上，外國不少大學都接受私人捐助作為充分提升競爭力的條件之一。香港從中可得到明確啓示：如要成為亞洲國際都會，就要在包括大學在內的所有相關領域，與外國對手進行競賽。現在，我就香港高等教育的未來發展提出本報告內的第一項建議：

建議一：

從策略角度突出少數院校為政府資助和私人捐助的重點對象，其明確目標是使這些院校有能力參與國際最高水平的競爭。

- 1.20. 實際上，以上建議要求訂下長遠目標，增加政府撥款中按院校表現和辦學使命作為分配準則的經費比重。這並非要將大學分等級，而是把大學分流使其各展所長。部分具備條件的大學也有意採取以研究為主導的發展方針；另一部分則有意發展成為卓越的教學中心，而且也具有這方面的條件，儘管其教學人員仍須從事研究及其他學術工作，甚至其研究成果（例如有關公共政策、教育發展等課題的研究成果）更得到學術界的認同。我要在此強調，院校的分流並非一定要依照一個方向發展而不可變動的。這一刻，某院校可能會著意發展成為國際性的卓越教學中心，然而經過一段時期的演變和發展，日後卻可能轉為以研究為主導。從事院校領導工作以及高等教育管治工作的人士均有責任為這方面的發展創造有利條件。

- 1.21. 要落實建議一，就必須進一步放寬高等教育制度的規管，這包括：容許各院校在決定教學人員的薪酬和服務條件方面享有更大的自由度和彈性；鼓勵各院校藉著提高私人捐助的比重以擴闊資助來源，方法主要是吸納私人捐獻，並提高院校在財政收益方面的觸覺和能力。這些額外的資源將有助各院校在國際上吸納最優秀的學生和教學人員。
- 1.22. 任何院校如欲吸納和爭取這方面的資助，必須證明本身具備一個能與上述策略性發展方向互相配合的管治和管理架構。有關院校必須建立一個更有效、更接近私營機構運作流程的管理模式。以委員會實施管理的模式已不再適用於現今的大學。由此可見，這些院校必須與有關人士或機構共同建立一套問責制度。這一制度必須既能展示院校的辦學決心，亦能使院校的經費運用符合物有所值的原則（見第三章）。
- 1.23. 當然，香港還須引入其他元素才可使其高等教育更具活力。香港必須繼續發展不同類型的高等教育院校，並確保其得到適當資助和妥善管理（我將於第三章探討院校的管治和管理問題）。高等教育在香港的整個教育體系中應有清晰定位，尤其須與其他學校和計劃開辦副學士學位課程的機構確立明確的關係。要做到這一點，便需要我們制定適當的資助和質素保證機制，以及適當的分工和問責制度。我將於第二章集中討論這方面的問題。
- 1.24. 高等教育界也必須密切注視教育領域內的各種轉變，以及教與學方面的各種新興模式（例如採用新科技進行教學、輔導學習），這些因素現時正改變著全球高等教育界的面貌。我將於第四章探討這方面的問題。
- 1.25. 最後，各院校必須就其研究和教學活動的比重、研究經費的種類和來源，清楚界定本身的辦學使命。為此，教資會必須就其負責的研究經費事項制定明確清晰的撥款策略。我將於第五章討論這方面的問題。

第二章

教資會在擴展中的專上教育界別內 所扮演的角色

- 2.1. 高等教育界，包括大學在內，必須因應不同的背景因素或各有關人士或機構的類型，訂明其職能角色。其中一種非常關鍵的背景因素就是包括中學在內的整個教育制度。由於時間有限，本報告無法深入探討高等教育與一般學校之間的多個重要相關範疇，例如教師培訓、大學入學制度和學位課程對中學課程的影響，以至收生問題等等。以上課題其實都值得另作深入探討。
- 2.2. 其中一個有待本文進一步加以探討的新背景因素，就是行政長官所提出的政策建議：期望把專上教育和培訓的適齡入學率提升至 60%。有關這項建議的細節和資助方式，目前仍未全面落實，但部分要點則已相當明確。第一，相信日後將有更多的社區學院創辦成立。這些社區學院，部分會由現時提供副學士學位課程、持續教育和終身學習課程的大學開辦，另一部分是新設院校。根據行政長官在 2001 年度施政報告內的意見，這方面的經費可來自公帑，但也必須借助私人機構的大力投資。無論採用哪一種具體的撥款方式，大學都必須作好準備，與這個日後將成為龐大而且具影響力的新興教育界別，建立富有創意而正面的合作關係。
- 2.3. 其中一項重要的轉變，就是修畢副學士學位課程而有意以合適學分報讀第二年或以後學年的學士學位課程的人士，將形成一股新興的需求，因此有須要引進「學分累積及轉移制度」，以方便學生的流動，為社區學院和大學提供最佳的銜接安排。至於在這個基礎上提出的按學分制撥款的建議，則有待更深入的討論。我將於第四章探討這方面的問題。

- 2.4. 我們先要探討一個問題，就是這個新界別對於正在轉變之中的高等教育在管治安排上有何影響。其實，這些管治安排涉及教資會的主要職能。
- 2.5. 教資會成立於 1965 年，主要是參照英國當時的大學教育資助委員會（現已由其他機構取代）的模式而成立的，主要職責是審核各院校的學術發展建議和資源策略（即人力資源、產業和財務策略），評定有關建議的學術價值以及相應的資助方式。同時，教資會也負責確保由公帑資助的院校經費用得其所，監察各院校在學術及財政方面的表現，並為高等教育界規劃未來發展路向。故此，教資會主要有四項職能：安排撥款及監管經費運用，推行質素保證，提供策略上的理念和意見，落實和執行有關策略。
- 2.6. 過去，教資會曾將本身的角色喻作「不偏不倚的中介人」：一方面要確保院校的學術自主，另一方面要確保公帑用得其所。「中介人」一詞反映了教資會的位置以及所擔當的職能。教資會是院校與社會（一般以政府為代表）之間的橋樑。在履行其角色時，教資會須運用高度的判斷力，促進院校與社會之間的互相瞭解。為了維持其角色位置和履行其職責，教資會必須與政府及院校建立開放的渠道，以便向兩者提供和收集意見。
- 2.7. 由於教資會具有這種中介功能，它也被視作「緩衝機構」。與「中介人」一樣，這反映了教資會處於政府與院校之間的事實。一方面，教資會須確保院校的內部管理工作不受政治干預，確保教學人員在研究課題和表達意見方面的自由不受限制；另一方面，社會賦予各院校辦學的權利和向他們提供經費資助，因此教資會有責任確保各院校對社會負責。
- 2.8. 這種中介角色的重要元素之一，就是教資會在公帑運用的判斷上必須保持公正無私。這種不偏不倚的立場同樣適用於各院校所開辦的課程及其開辦方式。這

些當然是院校的內部事務。但不偏不倚並不表示要以劃一、均等或不加細分的方式向院校提供資助。教資會可以在客觀的層面上，就院校所提供的課程和研究項目類別，作出切合各院校所需的決定。基於上文所提出的建議一，我認為教資會在透過策略性規劃引領高等教育的發展，及向政府提供策略性意見方面，有必要扮演更主動積極的角色。

- 2.9. 現時，教資會所建議的三年期經常性整體補助金，很少附帶限制條件。在運用撥款方面，各院校享有相當高的自主權和自由度。這確保了學術自由和院校自主，而這兩者都是靈活應變、效率卓著的院校所須具備的基本要素。同樣，在非經常性補助金方面也設有一套有效制度，確保可從策略角度出發，對院校的基本工程建設項目提供所需資助。儘管如此，教資會仍須與政府加強協調，以免與政府在撥款事宜上出現工作重疊。
- 2.10. 教資會在履行其職能時，必須平衡各種矛盾因素。教學人員及院校的經費均來自公帑，但社會則期望院校的學術自由，包括研究和教學的自由，均能配合香港所訂下的施政方針和經濟目標。另一方面，不少學術界人士都認為本身有責任為社會作出貢獻。這是一種微妙和不斷演變的平衡關係，必須借助業內的專業判斷和靈活的駕馭能力而非僵硬的指令才可實現。因此，教資會的成員必須來自本地及國際上的各個不同領域。來自海外的成員更可為希望在國際上揚名的院校提供獨有的視野和基準。
- 2.11. 各院校必須符合用得其所的原則，在貫徹這項原則時，院校必須以向公眾問責的原則為尺度來實現院校自主。大學校長正式來說是所屬機構的問責人士，每年都必須就公帑的運用簽署責任證書 (Certificate of Accountability)。但基於本身職責，他們在善用公帑之餘，也必須顧及大學在發展和培養學生創新、創造和應變方面的能力。

- 2.12. 除此以外，也有其他矛盾因素須加以平衡。高等教育仍是只有少數人才可得到的權利，雖然可為個人以至公眾帶來巨大裨益，但其經費卻主要來自公帑。由於教育是個人發展中的一個重要環節，而且應該被視作權利而非特權，所以，教資會應盡力在為最好的學生提供高質素的成果，以及所有人都應可接受高等教育這兩個理念之間取得平衡。
- 2.13. 針對這些矛盾因素，教資會現時所推行的是一套慎密的制衡措施。當然，這些措施有利有弊。究竟是利多弊少，還是利少弊多，仍然是一個關鍵問題，而且這些措施本身也在轉變之中。教資會明白到，新西蘭、澳洲和英國的同類機構或者具有類似職能的機構，都已被其他制度所取代。為了充分發揮高等教育對社會的效益，上述各國都已透過一些更切合當地政治、經濟和文化環境的模式，取代了資助委員會的制度。
- 2.14. 為此，教資會已決定就其優點和缺點進行討論和探討。若果教資會不對本身的角色進行探討，便會是這次高等教育檢討的缺失。在進行有關本報告的諮詢和討論時，其中有意見認為，教資會應加強其工作程序和提升本身表現，以便作好充分準備，以積極主動的態度回應各種新興趨勢和未來轉變。要做到這一點，教資會可加強本身在策略性規劃和制定政策方面的角色，以便為高等教育界提供意見和指導。作為負責撥款事務的機構，教資會仍須對現時八間院校的撥款事務負責。所以，教資會探討其本身角色的首要目的，就是檢討本身的職能是否切合實際需要，其次是提高表現、增加透明度。
- 2.15. 香港教育界現時正值重大轉變和發展的時刻，教資會有必要在這個正在轉變的領域內，重新釐定本身角色。當專上教育的未來面貌有最後定案時，教資會便會對本身功能作深層反思。

建議二：

在確定專上教育的未來面貌之際，教資會應對其內部工作程序進行檢討，公佈明確的職責規範以配合未來挑戰，並加強其策略性作用，以帶領高等教育的發展。

- 2.16. 教資會清楚知道，香港與其他地方一樣，都要求公營機構加強問責性和提高透明度。教資會已對此作出正面回應，例如公佈撥款計算公式，並在互聯網上公佈《教資會工作指引》。教資會在 1996 年所發表的高等教育報告，正好標誌著教資會在提高透明度方面的首個重要步驟。教資會必須留意各種不時轉變的期望，並繼續保持運作上的透明度。同樣，各院校亦應公佈其職責範疇，使公眾可以對撥款機構和受資助院校的角色和職能加深瞭解。
- 2.17. 顯然，我們有必要為擬提供副學士學位課程的界別制定相應的管治安排。這方面的權責固然不屬於高等教育領域，但由於副學士學位課程的發展與高等教育界別有關，因此，我在這裡提供一些相關事項以供進一步討論。
- 2.18. 首先，本檢討期間所收集到的意見都反復強調不應淡化教資會對各院校的資助事宜上所擔當的職責。學士學位及深造學位課程和研究發展都有其專門需要，要求教資會兼顧副學士學位課程，只會令教資會的規模變得過分龐大。要進行清晰和有效的分工，可以由教資會負責學位課程的所有相關事宜，並成立延續教育局 (Further Education Council)，以負責副學士學位課程的事宜。延續教育局必須與教資會和管理職業教育及培訓界別的機構緊密合作。日後，該局更可將現時由大學附屬學院和校外課程部門提供的持續教育課程納入其職權範圍內。為此，我提出另一項建議：

建議三：

成立延續教育局以引領由公營及私營機構開辦的副學士學位課程以及程度相若的課程的發展。

- 2.19. 根據政府的構思，大部分副學士學位課程都應該以自負盈虧的形式運作。僱主也許認為資助僱員修讀這類課程，最終可令大家得益。然而，根據外國的資料顯示，私營機構着重開辦市場需求大而成本較低的課程。不過，從策略上說，其他那些不是市場即時需要的或成本較高的課程，仍有存在的必要。在這個以私營機構為主導的界別中，部分副學士學位課程必須得到政府資助才有能力繼續存在。一些開辦成本和經營成本較高的課程（例如需要設備齊全的實驗室或先進儀器）、滿足人力市場個別需求的課程、以及較少人修讀但仍有保存價值的課程，都應受到保護和得到政府的資助。但我必須強調，這類課程的撥款必須獨立處理，以免大學同時以其他方面的收益補貼這類課程。對於上述各類情況，我們都有必要設立資源競爭制度和檢討程序。
- 2.20. 有一點值得提出的，就是現時接受教資會資助的院校中，已有三間院校正着力開辦由政府資助的副學士學位課程和副學位課程。這不但有助院校區別其辦學使命，而且可讓其發揮示範作用，讓其他有意提供副學士學位課程和相若學歷的課程的院校借鑒其成功經驗。
- 2.21. 儘管副學士學位課程的管理工作交由另一機構負責，但高等教育界和教資會都樂觀其成，也樂意向其提供相關經驗和協助。因此，在延續教育局成立和發展初期，教資會可發揮積極的支援作用。其中一個可行方案，就是延續教育局在初成立時可作為教資會的轄下機構，其關係與現時教資會與研資局的關係相類似。如採用這一方案，我們便須為延續教育局的過渡階段，制定清晰明確的政策和時間表，以便該局最後可成為完全獨立的機構。

- 2.22. 我必須強調，任何用於資助副學士學位課程和社區學院的公帑，都必須與教資會用以資助學士學位課程的撥款嚴格分開處理，確保開辦副學士學位課程和社區學院的院校不會以其他方面的收益補貼這類課程。這種獨立處理撥款的做法，可為所有開辦副學士學位課程的機構（不論是否已加入辦學行列，也不論屬於私營或公營機構）締造公平的競爭環境。為此，大學必須訂立有關原則和規條，確保其社區學院在學術和財政上享有適度的自主。

建議四：

公營的副學士學位課程的財政安排必須明確，以配合政府期望副學士學位課程主要為私營的理念。

- 2.23. 為了方便向修畢副學士學位課程的學員頒授學分，以便他們可報讀第二年或以後學年的學士學位課程，我們有必要設立一個嚴謹和可信賴的質素保證機制。這個機制必須對整個社區學院界別（不論私營或公營機構）的表現和程序進行評核。至於那些由教資會資助院校開辦的社區學院，有關院校與其社區學院可透過授權安排，並參考各院校所採用的通用機制（根據教資會和建議中的延續教育局的指導而設立），對其社區學院的課程執行質素保證工作。其中一個可行方案，就是由各院校共同成立一個自負盈虧的機構，其主要職能在於監督在這些授權安排下所頒發的學歷以及其他機構所頒發的學歷。這方面的細節有待進一步落實，同樣我們也要探討香港學術評審局或其他評審機構在這方面所能扮演的角色。就本報告而言，我希望提出一個較簡略的建議：

建議五：

設立一個能有效監察所有副學士學位課程的質素保證機制。

- 2.24. 如果上述有關社區學院界別的安排得到落實，我們便必須對整個專上教育界別的課程進行策略性檢討，繼而作出協調。這些事項有待其他機構作出決策，而按照現行的安排，教育統籌局有必要發揮其中心角色。教育統籌局局長可視乎

實際需要，設立協調和諮詢機制，就涉及整個專上教育界別的政策和策略性事項提供意見，例如該界別與中學教育的配合、學分累積及轉移制度等其他銜接安排。教資會作為獲政府授權處理高等教育撥款事務的機構，在這些機制方面顯然扮演著重要的角色。

第三章

院校管治

- 3.1. 機構管治可以透過不同形式體現，由古羅馬暴君 Caligula 的專制暴政以至最富平均主義精神的公社制度，在此兩極之間的管治方式可謂不勝枚舉。以下我提到兩種各執一端的管治模式，這兩種模式有助我們釐定出一系列適用於現今中型院校的管治方式。我現在把這兩種模式的特徵說明如下。
- 3.2. 甲模式為絕對的等級制度，權力完全由上層擁有，並根據嚴格的規條向下層逐級授權。除了權力外，還有責任和問責義務。在這制度下，權責範圍清晰，管理架構內的人士，都要為議定或既定的成果負責。財政上的問責和制衡，通常都是這類架構中的一個重要環節。這種模式的靈活性，在於等級制度上層的人士授予下級的決策權，無論在權力本質上還是在權力的比重方面都可因人而異。不過，在理想的情況下，權力以至責任的最終所屬卻絕對清晰，這正是甲模式的優點所在。
- 3.3. 乙模式是另一極端。這是一個學院內的學術小組，決策過程涉及所有成員，每一位成員發表意見時原則上都享有均等的權利，在需要以投票方式進行決定時，原則上也是每人一票。學院可不時選出個別成員負責重要職務。在這種模式下，群體把權力授予當選成員。與甲模式相反，乙模式的權力是根據既定條款，由整個群體授予個別成員，以便他們可在（一般而言）指定的時限內，代表該群體運用權力。
- 3.4. 在這兩種各執一端及理想化的模式之間，卻展示了一系列關於院校管治的可行模式，其中交織著各式各樣的元素。這兩種模式的優點在於簡明扼要，但若試

圖把兩者混合推行，卻可能造成權力、資源、職責和問責方面的統轄關係模糊不清，更何況這兩種模式各自有其相互關連的管理和行政方式。

- 3.5. 甲模式的吸引力在於可迅速作出決策，在行事和執行方面都有清晰責任。但這種模式的風險也不可低估。這些風險主要涉及院校的價值觀，同時也涉及院校成員之間的忠誠、信任以至對有關事務的參與和認同。乙模式的情況大致與此相反：其風險在於面臨轉變時，長期出現議而不決的情況；在新領域內，行事和執行方面亦都缺乏明確的權力規範。而其優點在於院校成員均能一同議決事務，以及所有決定和措施都能建基於成熟的群體價值觀上。
- 3.6. 我認為這兩種各執一端的模式，都不適合現今在財政上相當依賴公帑資助的院校。乙模式對於一些教學人員來說始終是曇花一現的遐想，無法滿足現今的大型或中型院校的實際需求。事實上，現在這些院校都肩負起重大的教學職責，部分更從事重要的研究工作。
- 3.7. 部分學界人士擔心，類似甲模式的管治方式，正逐步成為大學的管治和管理模式，對學術界造成負面影響。但有兩點我們必須注意：首先，甲模式並非唯一選擇；其次，在探討管治模式時我們先要解決一個問題，這就是某一管治模式是否切合有關院校所需。這個問題反映了探討管治模式以至管理模式時必須考慮到的一項基本原則。這就是：採用哪類管治（和管理）模式，主要視乎院校的性質而定。適合某一類院校的模式，不一定可原封不動地移植到另一類院校。
- 3.8. 所以，在討論大學的管治時，必須首先檢討大學的核心活動。這些活動不外乎兩大類，儘管兩者的比重可因情況而異。這兩類活動就是知識和識見的傳授（我們習慣上稱之為教學或教育）以及知識和識見的開拓（我們習慣上稱之為研究）。任何管治模式都必須配合這兩類活動的發展。

- 3.9. 此外，大學還有其他合適而非主流的活動（非核心活動）。這些活動取決於不同因素，其中包括院校的經費來源。若然大學有相當部分的經費來自企業或校友的捐助，那麼該大學便可能開展一系列有助增加這類經費的活動。然而，大學必須因應其核心活動來安排和釐定這些非核心活動，這樣才可切合其本身角色，而不致成爲純粹的業務夥伴或某類互助組織。
- 3.10. 何謂合適的非核心活動？這不但沒有明文規定，不同時間亦有不同定義，同時亦須經過院校內外共同磋商才可尋找出滿意的答案。院校內外共同磋商，有助決定採用的管治模式是否切合所需。因此，以校友捐助爲重要經費來源的大學，有必要在管治和管理工作上顧及校友的意見。另一方面，大學在與商界保持緊密聯繫時，亦需靈活應變、反應迅速，這樣才可較接近商界的一般營運模式，不致拘泥於學術界在決策上的傳統作風。同樣，倚賴政府資助的院校，也必須充分認識到向公眾問責、重視公眾或社會所需的重要性。這都是一些制約因素，對於大學的管治及管理架構是否切合所需均有一定影響。
- 3.11. 大學如何平衡兩種核心活動的比重，決定了大學與大學之間的區別。除此之外，一間成功的大學還有其他區別因素。這包括大學核心活動背後的價值觀，這些觀念爲核心活動的順利推行提供了重要條件。話雖如此，各類公營及私營院校之間其實也不乏共通的處事方式和觀念。
- 3.12. 舉例說，不論公營或私營院校，必須重視和奉行廉潔守正的觀念，凡涉及財務、合約、書面或口頭協定等範疇的事務也必須體現這種廉潔精神。任何機構要做到廉潔守正，都必須以高度透明和公開的手法處理各種事務和提供服務。大學的管治和管理制度，必須充分考慮到公眾對政府資助院校在 21 世紀廉潔守正方面的要求以及相關的社會規範。

- 3.13. 當今所有成功企業在管治和管理上，都必須要求具備就核心業務作出規劃和執行各種策略，以至組建聯盟等等的能力。這意味著所有企業，甚至大型跨國集團，都必須確立其業務上的獨有優勢，以此確定其投資領域。大學也必須制定一個有助提高本身在這方面的應變能力的管治和管理機制。
- 3.14. 在其他一些領域之中，也反映出大學在建立切合所需的管治和管理流程方面，與商界的一些情況是相似的。其中包括以下三項：擴闊收入來源，提高服務質素，識別及管理風險。
- 3.15. 然而，大學與其他機構之間也有不少不同之處，大學在其管治和管理制度上必須加以充分反映。我們要讓社會大眾明白這些不同之處，而大學也須讓公眾人士參與有關討論（尤其當問題涉及公帑資助時）。
- 3.16. 大學尤其有責任加強、瞭解和應用各種教育機制以符合國際上的相關指標。這意味著院校有必要設立內部和校外的質素保證機制。內部機制必須着重提高教育與學習的質素。現時，大學透過教務會這一內部組織，以適當的透明度履行著這方面的職責。教務會在制定大學學位課程的質素上負有最終責任，這也為附屬課程制定了學分累積的標準。制定和推行這些標準的方法應維持適當的透明度和清晰度。此外，制定入學標準，包括語文水平要求，也是質素保證機制的重點工作。
- 3.17. 享有國際聲譽的大學有責任為研究活動創造有利條件。這涉及如何就能力與成效分配資源，創造有利於孕育創意和創新的環境。這是一件知易行難的工作，但對院校的管治和管理卻有重要影響。各類核心活動賴以成功的條件，將有助我們全面測試管治模式是否切合所需，而核心活動正是大學與其他機構的不同之處。

- 3.18. 這些成功條件主要是：個人才能、院校成就和充足資源。各種切合所需的管治和管理模式必須能夠平衡這三項要素。這些要素都是學術抱負的核心所在，也是致力取得國際聲譽的大學的一些尤為重要的元素。
- 3.19. 個人才能涉及優秀教學人員的招聘和留任。顯然，薪酬是其中一個要素；按照國際上的有關標準，薪酬上的區別待遇有其存在必要。我在上文已表示，為了讓本地院校可與國際上的其他院校競爭，各院校必須可自由和靈活決定合適的服務條件，以吸納和留住最優秀的教學人員。與公務員薪酬及聘用條件掛鈎的做法，只會削弱院校在國際上的競爭力；相反，兩者脫鈎則可讓院校自由制定各自的薪酬方案。不過，各院校的管治階層和校長有責任在一個以公開形式運作的高等教育界別內，以公平而可接受的方式推行薪酬上的區別待遇。
- 3.20. 相對於薪酬回報，如何招聘和留住優秀的教學人員是一件更為細緻的工作。從這一點可以看到甲模式在大學管治方面的局限。知識與識見的開拓和延伸，並非單純是工作目標與職權的下達。個人與群體只有獲得相當程度的思想和探索自由，才可能在研究領域內有所建樹。發明萬維網，發現盤尼西林，發掘失傳古籍，在哲學理念之間發現前人所未見的聯繫等等，這些研究活動賴以進行的條件，並非單靠在等級分明的制度內下達工作目標和權責便可達到。
- 3.21. 富有創意的研究工作，其精髓在於面對意料之外的情況時，往往可得出最令人感興趣的研究成果。甲模式下所帶來的主要結果（或許這正是其用意所在），就是把一切意料之外的事物排除在外。可是，大學的管治和管理制度卻必須顧及意料之外的事物，這主要有兩方面的原因。首先，意料之外的事物有時比全然在掌握之中的事物更為重要。其次，要吸引和留住最富創意的學者，院校所提供的工作條件必須包含學術上的自主和互信。但這兩者卻不可能在等級分明的模式內出現或存在。

- 3.22. 那我們是否便順理成章採納乙模式？絕對不可。原因在於當今研究工作的一些基本特徵上。很多研究項目都是資源密集的項目，其中體現了三種元素不同程度的結合：時間、大量經費、場所（場所也有價格）。這些元素所需要的，是一個超越學院式決策機制的管治和管理模式。
- 3.23. 並非各類研究工作都有相同的需要，但可以肯定的，就是所有研究工作都需要時間。這既適用於物理學家，也適用於歷史學家。不論以一般學年或教員休學年假計算，時間都是昂貴的。某類研究（例如：分子物理或天文學）所需經費龐大，只有各國政府透過國際合作的層面提供經費才可成事。理科、工程和醫學方面的研究項目大部分均需要一定程度的經費，社會科學及人文科學的研究項目對經費的需求也逐步增加。在這方面，我們不應只顧強調研究人員的學術自主，因為只有「付出」才有學術自主。除了在大量公帑和私人資助的研究項目上所承擔的一般問責義務外，不少牽涉大量經費的國際性研究項目，也須就各個研究環節在經費運用上的先後緩急作出慎重決定。在部分研究領域內，若然需要在一些配備設施的場所內進行研究工作，也會出現與上述類似的問題。
- 3.24. 在上述各種情況下，院校都必須對其研究項目的投資策略負上最終責任。研究人員無疑在這方面扮演著非常重要的角色，但這一角色未必是決定性的。院校必須就有限的經費，決定各研究環節在經費運用上的先後緩急，並就個別環節的經費負擔能力作出慎重決定。研究人員仍享有學術上的自由，但這是一種不能不顧其他因素（例如向公眾問責）的自由。大學管理層必須審慎考慮研究人員的需求與公眾的期望。乙模式不但未能符合這方面的需求，而且只會妨礙那些致力在國際上提高競爭力的大學從事研究工作。
- 3.25. 我認為這兩個各執一端的理想化管治及管理模式，由於其本身存在局限，所以都不適用於當今面對 21 世紀各種現實需要的大學。根據大學的法定權限，其管治工作是大學管治組織的內部事務。因此，我在本章的主要建議涉及院校的自我檢討工作。

建議六：

各大學的管治組織對大學的管治和管理架構進行檢討，以確定有關架構是否切合所需；該檢討工作必須包括對有關法例的檢討以及在適當情況下提出修訂建議。

- 3.26. 爲了確定這項檢討工作的範圍，以下我會討論優秀管治和管理模式的一些特點。我會在 **附錄四** 內列出多間世界著名大學有關管治及管理架構的例子，並從這些例子中尋找出可供本地大學管治組織參考的一些發展趨勢。
- 3.27. 另一個可納入院校內部檢討的課題，就是評估用以解決大學內部分歧或檢討行政決定的機制是否切合所需。外國正在考慮的方案之一，就是委任一位申訴專員專責高等教育事務。以英國爲例，現時公眾正就兩項有關大學申訴專員的建議進行討論。至於香港，申訴專員公署可把受教資會資助院校的界別納入其職能範圍內。
- 3.28. 雖然各院校都會進行各自的內部檢討，但修訂法案提交立法會討論時，必然引起公眾對大學新管治及管理架構或模式進行討論。
- 3.29. 本人所建議的內部檢討，基本上是在學人社群自我約束的優點與大型公營機構的管治要求之間，取得適當平衡。大學管治組織必須面對的矛盾，可用「自由」和「問責」兩詞加以概括。管治組織所面對的挑戰，在於如何在甲模式和乙模式這兩個各執一端的管治模式之間，找出中間路線，致力爲其所屬院校平衡學術自由與公眾利益。這就是我所說的「協商自由」。
- 3.30. 要探討這種平衡關係，我們必須首先探討香港與其他地方的大學在管治方面的七個特點。由於這些特點的優劣並不明確，同時亦可隨院校的環境、文化和不同發展階段而轉變，我無意對此作出判斷。但我建議把這些特點作爲討論基礎，藉此分析我所建議的管治模式。

- 3.31. 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。
- 3.32. 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。
- 3.33. 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。
- 3.34. 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。
- 3.35. 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。
- 3.36. 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。
- 3.37. 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，單憑學術培訓無法做到。

3.38. 這些特點各有其優點，但或許本身亦存在著局限。為協助大學管治組織加以衡量取捨，我在此列出一個恰當的大學管治模式所須具備的條件，並對其中部分條件加以分析。我認為大學管治組織必須：

- 釐訂大學的辦學使命和核心價值
- 確定可反映核心價值的策略性方向，從而履行辦學使命
- 協助院校落實其組織哲學和架構
- 協助管理層執行策略
- 與管理層議定合適的資源分配政策
- 監督高層職位的任命和表現
- 確保領導層的連貫性
- 與校長議定授權層次
- 就表現、質素保證和善用款項等事宜，向有關人士或機構作出匯報
- 確保院校具有恰當和透明度高的問責流程
- 確保以上各項顧及院校的核心價值、自主和國際聲譽

3.39. 管治組織成員必須明白管治與管理的分別。管治是其主要職責，管理則是校長及其管理班子的職責。所以，高級領導人員應由校長任命。至於學院院長和其他負責學系財政的人士，按照國際上的做法，應按照特定的委任程序任命，而不是以選舉方式選出，而其問責和管理流程最終應歸屬個人而非委員會；換言之，責任應屬於個人而非委員會。委員會有多個重要職能，由負責捍衛學術水平和廉潔守正的教務會，以至具有諮詢功能的委員會，職能眾多。但委員會成員在履職前有必要先回答以下問題：「這個委員會是否有存在必要？原因何在？」因此，對大學的管治及管理制度進行檢討，也必須連帶對制度背後的委員會架構進行檢討。

3.40. 我並無低估這項檢討工作的範圍和規模。我深信，香港如要提升其國際競爭力，其大學必須建立起一套能切合 21 世紀所需（見第一章）的管理模式。由於教資會肩負著策略規劃的角色（按照第二章所建議），因此有責任協助院校推行這些檢討工作。其中一個可行方案，就是由教資會進行定期的院校審核。

院校審核涉及五個範疇：教與學，研究，社會服務，管治及管理。現時的教與學質素過程檢討 (Teaching and Learning Quality Process Reviews)、研究評審工作 (Research Assessment Exercise) 及管理檢討 (Management Reviews)，均可納入院校審核的範圍內。院校審核的另一作用，在於鼓勵院校進行內部檢討。

3.41. 上述由教資會負責審核院校管治和管理工作的建議，並不妨礙各院校成立本身的審核委員會。其實，院校自行成立本身的審核委員會，這種做法在私人機構和海外大學都很普遍。成立直接向院校管治組織負責的審核委員會，其目的在於監察院校管理層善用款項，以及落實管治組織所制定的策略性方向。一個有效運作的審核委員會能鼓勵院校自律，從而能以更有效率的方式下放權力。一般而言，審核委員會可包括外間審計師，讓其監察院校的財政管理程序是否妥善。

3.42. 我認為，在推行建議六時，若能以院校本身的審核委員會以及教資會負責推行的院校審核配合，將可令大學管治和管理工作更切合 21 世紀的實際需要，也能提供執行建議一的所需條件。

第四章

院校及未來路向 (一) ---

教育、教學與學習

- 4.1. 教育（包括高等教育）的本質正在不斷演變。儘管這不是什麼新現象，但就正規教育以至整體的社會而言，面對迅速的演變，我們無疑須駐足反思。事實上，過去人們只把教育視作單向的教導，而現在卻把其理解為教與學的問題，正好引證了教育本身的某些轉變過程。
- 4.2. 推動教育演變的動力，主要是社會和知識領域方面的四個廣闊現象：就學人口的轉變，個別教育成果的經濟效益的日漸受到重視，科技發展對教與學的影響，以及知識發展的轉變。我將於下文對此逐一加以討論。

就學人口的轉變

- 4.3. 傳統上圍繞就學人口的討論，大部分集中在強迫教育的比重，以及各個階段（一般是小學、中學和專上教育）的就學年齡。香港的青年大部分在 15 歲時便完成了強迫教育的全部課程。此後，公營界別為其提供了多種進修選擇，其中 17-20 歲年齡組別的人士約有 18% 可報讀大學或高等教育學位。然而，這種情況正急速轉變。
- 4.4. 不少發達國家早已邁向「大眾化」高等教育。當中最突出及最成功的例子要算是美國。在美國，超過 60% 的適齡人口可接受專上教育。但它並非是單一突出例子，舉例說，蘇格蘭適齡人口的高等教育入學率約為 50%，英格蘭也不遑多讓，這方面的比率為 33%；與此同時，英格蘭亦積極努力推動有關工作，朝

著更高比例的人口可接受專上教育的目標邁進。至於香港，如果我們把教資會資助院校、香港演藝學院及職業訓練局所開辦的並由公帑資助的副學士學位、持續教育自資課程（包括香港公開大學開辦的課程）、私立院校（如：樹仁學院、珠海書院）專上課程的所有學員，以及選擇到海外升學的人士都計算在內，香港在這方面的比率非但不少於 20%，而且更高於 30%。

- 4.5. 就學人口轉變的另一重要徵兆，就是持續專業進修/教育在全球各地的迅速發展，這主要是相關知識領域的更新速度所致。近年來，傳統上的主流專業人士，例如醫生、律師、工程師、教師、會計師等，為取得持續的專業認可和通過評審而不斷進修者大有人在，而且其數目越來越多。
- 4.6. 「終身學習」一詞及其主要含義，對於教育政策制定者及教育工作者而言並不陌生。這對於成人教育的就學年齡及對象，以及早期教育的流程和抱負，也有重要影響。今天，我們不可再像以往般假定教育純粹指人們花數年時間來汲取單向教學模式所傳授的知識，然後只須依仗這些教育本錢，便可安渡餘生或其工作生涯。
- 4.7. 香港已在多方面對這些轉變作出回應，而中小學教師、教授以至教統會等眾多團體，對其他方面的轉變也很關注。香港從 90 年代初起大力發展高等教育，經過多年發展才有今天這個規模。現時，香港學士學位課程的適齡學生（指 17-20 歲年齡組別的人士）的目標入讀率為 18%；對此，我不傾向貿然提高這一比率，也不認為當中有任何壓力非要這樣做不可。關於這個問題，普遍意見認為當務之急在於提高入讀學生以及畢業生的質素，我對此深表贊同。但我要指出，不少國家在大力發展高等教育的同時，並沒有犧牲教育質素。因此，單以入讀門檻來控制教育質素，在教育理念上其實缺乏實質理據。
- 4.8. 然而，香港有兩項政策決定不但對就學人口的問題有直接關連，而且對高等教育更有莫大影響。第一項決定就是在 10 年內把適齡人口的專上教育入學率提

升至 60%，這是一項大膽而且值得表揚的決定，會在多方面對高等教育產生一定影響。正如第二章中所說，高等教育界可能成為副學士學位課程和社區學院課程的主要供應者。此舉不但與撥款運用有關（可參閱上述建議四），而且對這種頗為不同的高等教育的規模和模式也有一定影響。隨著副學士學位課程的普及，成功完成課程的學生將造就一個對學士學位課程有需求的市場，因為學員在完成副學士學位課程後，期望可繼續提升本身學歷，修讀第二年或以後的高等教育課程，以期取得學士學位。副學士學位課程是新開設的教育課程，教資會在未來數年，須與提供那些副學士學位課程的院校攜手合作，確保政策的靈活性，以滿足這方面的需求。尤其是教資會的撥款機制，不應再沿用現行的「第一年學士學位學額」方式向開辦副學士學位課程的院校撥款，而應考慮提供相應的額外撥款安排。而政府也應就其政策所產生的需求，詳細衡量為滿足這些需求而造成的財政影響。

4.9. 各院校也須制訂相應的學歷銜接途徑，讓修畢副學士學位課程的學生，可憑藉相關學分，順利報讀各院校的學士學位課程。對於各院校有必要推行適當的質素保證程序，第二章中已作論述。各院校所需要的是一個以「學分累積及轉移制度」為基礎的學歷架構，以方便學生的轉移和流動。至於依據學分量進行撥款，以取代現行按學額所作出的撥款安排，仍有待更深入的探討。這一撥款建議無疑有利有弊，但總的來說，支持新撥款方式理據較強。**附錄五** 內載有教資會的討論文件，當中就學分制提出了相應的撥款模式。

4.10. 其實上文要帶出的重要訊息是：為配合就學人口的轉變，有必要在大學收生程序、學分分配、大學課程以及教資會撥款機制等方面因時制宜，推行靈活而切合所需的措施。新制度可帶來新市場，也有助從公營及非政府渠道那裡開發新的資助來源，而這些效益也可成為某些院校所着意發展的特定目標重點。假如本地的受政府資助院校不能把握時機，作為競爭對手的私營和外國院校必然會搶佔先機。部分本地院校在設計簡明扼要的學分制學位課程上，其實可發揮其核心作用，滿足市場所需，以配合社會對終身學習的各種未來需求。

- 4.11. 與上述大不相同的另一項政策 --- 把中學學制從現行的七年改爲六年 --- 同樣會對高等教育造成深遠的影響。現在是適當時候讓我們來探討中學與專上教育如何銜接的問題，尤其是我們必須尋找方法擴闊大學收生的標準，以便大學在取錄優異學生時，不會單憑學生的公開考試成績作爲取捨標準。現在的討論主要圍繞是否有必要將學士學位課程從三年制延長至四年制，以及實際推行時所涉及的成本開支。其實現在最需要討論的，倒是如何以富有創意的思維探討四年制下新增學年的實際用途。相反，不經深思熟慮便草率認爲三年制跟四年制根本分別不大，那便白白錯過對大學課程、其教授模式和評核方法進行深切反思的一個最寶貴的機會。我將於本章討論這方面的問題。

教育與經濟

- 4.12. 國際上，過去人們說教育是支出，而現時則把教育視作投資。措辭上的分別看似細微，但卻反映了人們在思維上的重大轉變。這種思維上的轉變，既反映了教育對知識經濟的重要性，也帶出了另一項問題，就是教育的成果是否足以應付經濟環境的改變。僱主對大學畢業生的質素時有微言，認爲他們缺乏就業方面所需的一些通用和轉業技能，例如：語言能力（這是香港常見的討論課題）、人際溝通技巧、群體共事和團隊合作等技能（這也是香港以外不少地方的常見問題）。
- 4.13. 兩文三語的推動工作，必須由整個教育界承擔，首先須從師資訓練、幼稚園及小學教育着手。我不打算在本章詳細討論這些課題，但我認爲建議中容許教資會資助院校的學生在畢業前自願參加的統一英語能力測試，將成爲僱主對應徵者的一項入職要求，亦有助僱主選拔人才。我無意就高等教育的課程及其教學方式提供詳細規範，但我卻要強調，單就本章內所提到的其他原因來說，大學課程只有逐步發展和演變才可適應各種新興環境，所以在重新「調整」高等教育制度時，必然要考慮大學生就業前景的改善問題，因爲對於不少大學生來說，這是大學教育的基本功能。這絕對沒有否定教育的崇高理念 --- 培育具有

學識和批判能力的人才，以便他們可對先進社會的文化、民主、科學、經濟等領域作出卓越貢獻。但另一方面，我們也須從高等教育裡找出充分理據，證明用在各級教育投資的公帑和私人資金用得其所。總之，不管是崇高的教育理念，還是務實的教育抱負，都同樣重要。

- 4.14. 在改善就業前景方面，近年為數不少的研究生修課課程，在配合知識經濟對人力資源的需求、協助就業人口的就業發展上都發揮了獨特的作用。由於高等教育的資源有限，研究生修課課程的受惠人士主要是僱主和僱員，因而這類課程有必要以自資形式開辦。

科技發展與教育

- 4.15. 過去十年，隨著新科技的發展和普及，教育的傳授方式以及學習渠道也大為擴展。展望未來，我們唯一可肯定的，就是日後的轉變只會更大。這就像當年活版印刷術面世時，**Bill Caxton** 藉著其印刷事業大大改變了英國的教育和社會。只是物換星移，如今是同名不同姓的 **Bill Gates** 大大改變了世界。

- 4.16. 這已是五百多年前的事了，自那時起，整個教育和學習的領域都發生巨變，當中一切無復舊觀，這種不斷演變的情況與現在頗為相似。有趣的是，當年的變革，並非是出版商和圖書館管理員取代了教師和教授，就像今天的互聯網虛擬世界也取代不了傳統的教學關係。但我們也可同樣肯定，教學關係的本質，以至推行教育改革的時機，已隨著資訊及通訊技術的發展而改變。

- 4.17. 電子教學，與遙距教學以及 24 小時全球授課一樣，大大改變了課堂內的教學模式。就培養具有批判能力的優秀人才而言，電子教學不但沒有削弱反而突顯了這一理念的重要性，因為與最開放的圖書館相比，網絡上充斥著更多冗餘信息。從正面看，科技為人們提供了大量的學習資源，以及富有創意和互動的教學方式。我們也有理由相信，這一代的學員將可為教育開創一個別開生面的境

界。他們可因應個人的學習進度，善用時間來攝取教學上的資源。這意味著同一年齡組別的學生在學校內如流水作業般接受培訓的制度快將式微。

4.18. 電子教學現時仍在起步階段，但從中已可預見電子教學將有助傳送課程內容和教學資料，促進師生間以至學生與學生之間的相互溝通和交流，使院校的傳統授課模式出現根本性的轉變。某些院校已在發展「虛擬學習環境」(virtual learning environment) 和「管理式學習環境」(managed learning environment)，提供各種有助加強、協助和管理課堂內外學習流程的工具和渠道。電子教學可促進院校之間在教學上的合作，但同時也要求我們在課程編寫、學員輔導、跨院校電腦設施的管理和維修方面以嶄新的技術加以配合。

4.19. 教資會要發揮其領導及策略規劃方面的作用，便要就那些爲了提昇學習、教學和評核方面的技能和知識而推行強化措施，物色經費來源。在當今瞬息萬變的環境中，我們有必要對教學人員的培訓投放資源，以便他們能掌握最新的技術以提高學生的學習成效。這固然是各院校的領導層和管理層的重要職責，但教資會的撥款機制也必須加以配合。

建議七：

爲使高等教育界別內的教學人員能掌握新技術，並對該界別的技术及其他方面的轉變作出積極的回應，教資會與各院校應共同對教學人員在這方面的需求進行評估，並支持各種爲配合有關需求而推行的措施，包括向各院校推廣作業典範。

4.20. 新技術也正在改變高等教育的競爭情況。尤其是互聯網的出現，使教育不再受到傳統的地域因素限制。遙距課程使不同地域的學生都能受惠，有關院校一方面可爲學員提供衛星校園，或與其他院校合作開辦遙距課程，另一方面亦可透過網上虛擬渠道與主要的教學人員保持緊密聯繫。傳統以外的教育機構，包括牟利機構（例如公司大學和企業大學），都能突破地域界限，在經過精心挑選

的（可帶來利潤的）市場上與對手展開競爭。21 世紀的大學必須在這個全球性的虛擬市場內運作，在教育質素和成本效益方面都必須符合國際標準。

- 4.21. 科技發展也改變了教學人員的角色和職責。專為電子學習而設的課程單元，現在都可通過遙距方式取得，無須經由各地教學人員加工設計。電子學習單元對課堂授課和遙距學習均有裨益，在傳授課程內容和鍛煉學生技能方面提供了較多選擇，讓教學人員與學生在詮釋及其他高層次的教學領域中有更多交流和切磋的機會。教師的角色轉變，就像當今領導科技界的人士常常引用的一句說話——「往日在台上教導，現在則從旁指導」。教學人員還須懂得就另類的學習模式平衡成本與效益，懂得就較複雜的教學流程挑選合適的輔助和管理工具。關於授課內容的學問，包括從研究及學術活動累積而來的學問，仍然是優質教學的基本要求，但卻不足以應付未來所需。在上述競爭日趨激烈的環境下，任何院校若未能察覺及回應身邊的種種轉變，到頭來只會大大削弱本身的競爭力。

知識的本質不斷改變與知識不斷發展

- 4.22. 英國當代作家兼書評家 Frederick Raphael 曾表示：「無所不知、無所不曉的人只能到十八世紀裡去尋找。」這句說話主要有兩個理據。首先，自印刷術面世以來，人類便以前所未有的速度豐富了對本身、對周圍世界的認識和瞭解，更何況在當今的網路空間裡，人類的知識更是以驚人速度不斷增長。
- 4.23. Raphael 這句話的第二個理據，就是人類知識的發展一直奠基於知識的「分化」，這是因為知識本身以及用以發展知識的技巧日趨專門。專門化往往只是技術上的概念，因為無論是人類基因研究還是納米科技，這些形形色色的新學科的出現，實際上只代表人類的知識總和不斷增加。因此，儘管我們有充裕的時間，恐怕連世上最聰慧的人也難以完全吸收或瞭解各門各類、各式各樣而且不斷膨脹和發展的人類知識。

- 4.24. 有趣的是，某一範疇的專家爲了取得學問上的進展，希望掌握另一範疇的知識。因此，從事蛋白質化學研究的人員，爲了加深認識其研究成果，可能會學習一些關於生物化學和生物學的專門知識，以期與這兩方面的專家進行交流。又例如，研究語音辨識技術的軟件專家，可能會明白到，只有與自然語言研究領域的專家合作，才可取得研究上的突破。
- 4.25. 這一切對教育、教學與學習有何意義？最重要的，就是我們需要專才，但我們也需要那些在有須要時可駕馭不同領域的專才。這些專才不一定是多方面的專家，但卻可從不同的事物中尋找出富有創意而往往令人意想不到的關連，並能團結其他具有不同技能的專才，在互信而不乏適度批判精神的環境內彼此共事，合作無間。這些在知識和技術方面的道理，同樣也適用於研究項目管理和團隊合作，而且也是商業營運的精髓所在。這無疑是教育上的一大考驗，尤其在高等教育的領域內，這個考驗來得更爲明確，因爲有不少社會多年來都只着重單一的學位資格。
- 4.26. 最後要指出的，就是知識領域的轉變正在改變著我們所身處的世界。過去十多年，資訊科技及生物科技的發展影響深遠，因而各院校必須具備應付各種變遷的長遠目光和能力，才可在這些領域中邁步前進（見上文建議六和 **附錄四**）。

總結

- 4.27. 首先，我們必須明白教育在理論和實踐上，都受到巨大且不斷變動的影響、壓力和機會等因素所制約，本章已對部分因素加以說明。很明顯，這要求我們具有靈活的思想、計劃和應變能力。我無意在這裡悉數羅列出各項具體建議，因爲其中部分建議充其量也只是一些基於事實的猜度；我只想就撥款事項向教資會提出以下具體建議，並附上結論，以期院校多加注意。

- 4.28. 正如撥款機制須予改變一樣，現時按教學量撥予院校的整體補助金的計算基準也須加以改變。教資會須研究是否有必要制定一套有助評核教學表現的指標，而這些指標與教資會計劃為評核研究量而制定的表現指標，同樣都必須做到公平而精確。這將有助進一步發展以辦學使命及院校表現為基礎的撥款機制。各院校亦應對本身的表現和辦學使命作出相應的調整。
- 4.29. 此外，教資會必須制定一個除了可配合各類第一年學士學位課程的發展，而且亦能配合課程及課程單元各項需求的撥款機制。為此，教資會必須修訂其撥款方法，把按學分量撥款的理念納入現行的撥款機制內(可參閱上文第 4.9 段)。至於與現行撥款制度截然不同的學券制(容許院校各自收集學生獲有關當局發給的學券，以換取政府資助)，由於有關人士或機構對此反應審慎，這一課題留待日後才作進一步討論。
- 4.30. 高等教育界能否成功把握新機遇，在很大程度上取決於該界別的內部文化轉變，尤其是獎勵文化的轉變。在現時的撥款制度下，獎勵在研究方面有傑出表現的院校，似乎比獎勵在教學方面有優秀表現的院校較為容易。
- 4.31. 教資會應對有創意的課程給予支持。一方面，支持的方式可以是按課程單元或課程內容對個別課程提供資助。另一方面，又或者可以對課程制定和其後的課程傳授工作提供初步資助。
- 4.32. 我最後要指出，面對以上各種發展動力，各院校及教學人員必須對教育質素有全面認識，並制定一個可用以評核和維持質量的嚴格程序。我在第三章曾建議院校對其管治及管理架構進行院校審核，教資會可根據這一建議把現時的「教與學質素保證過程檢討」工作納入院校自我稽核的範圍內，藉此進一步推動檢討工作的開展。考慮到以辦學使命和院校表現為基礎的撥款機制將持續發展，各院校與教資會應以不斷提升教學質素作為共同目標。

建議八：

人口轉變影響對教育的需求，加上人們開始着重教育投資的經濟效益，而且科技革命為提供教育的方式和學習機會帶來了新的機遇，以上種種因素均為高等教育開拓新的領域；因此，教資會在決定如何支持院校的教學活動時，應對這些因素和機遇多加考慮。

第五章

院校及未來路向（二）---

研究與研究資助

- 5.1. 研究基本上就是人類知識與識見的延伸。這是當代大學所擔當的兩個主要角色之一，另一個是知識與識見的傳授。正如我先前指出，大學內教學與研究緊密相連，而大學教學人員的一個區別特徵，就是社會期望他們從事研究活動，以便追上其專業領域的知識發展。

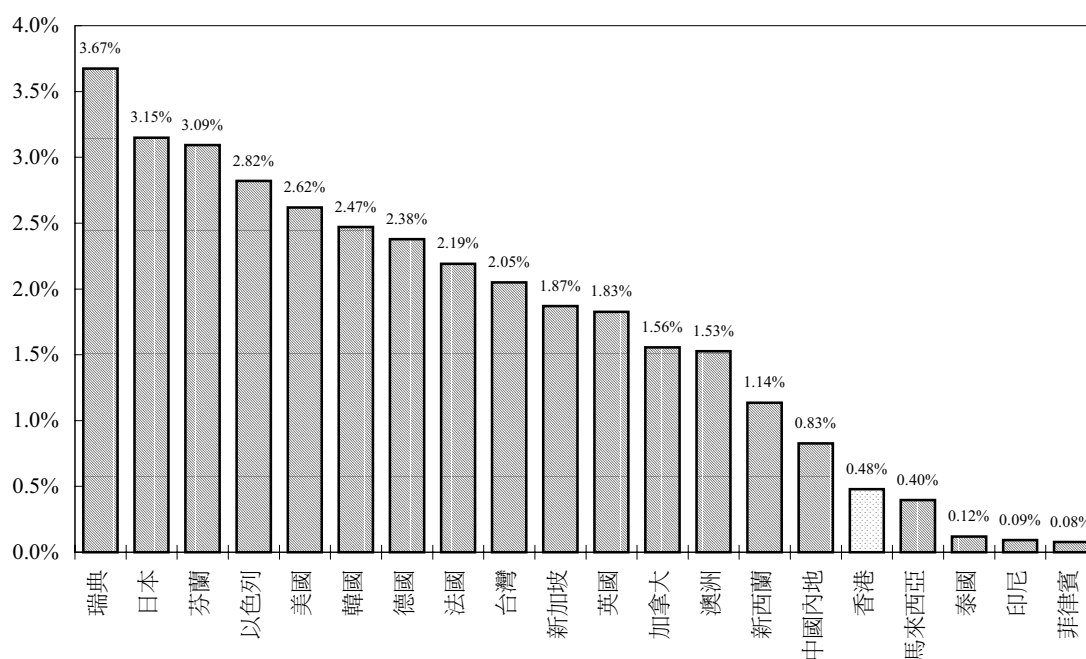
- 5.2. 本報告在探討研究活動時所面對的首要問題，當然不是「為何要進行研究？」這類問題，因為這類問題的答案最顯淺不過：研究是值得進行的活動。就高等教育檢討而言，我們所要解答的問題卻是：「為何應把大量的公共資源投放在研究活動上？」這條問題的有力答案，相信可說服本報告的讀者支持以下兩個論點：首先，香港並非唯一未能對大學和學院的所有研究需求提供資助的地方；其次，香港必須制定有關政策和策略以便充分發揮公共資源在這方面的作用。

- 5.3. 最能解釋社會要擁有研究能力的理據，就是細想一下一個對人類知識與識見的延伸毫無興趣或根本無意從事這類活動的社會到底是什麼樣的社會。美國一所著名大學的校長曾表示：「如果你嫌『知識』昂貴，不如試試『無知』。」過去曾有社會認為無論是追求舒適的個人生活還是社交生活，都無需掌握新知識。這些社會通常固步自封，為了堵塞外界知識的流入，甚至限制人民與其他社會交往，也無意追上其他社會的發展步伐。結果是，經濟上的對手和敵人乘虛而入。幸好，香港從來沒有走這條路。所有發達的或着重貿易往來的經濟體系或城市都只有一個選擇，就是保持經濟上以及知識層面上的競爭力。

- 5.4. 因此，香港真正面對的問題，應是如何投資在研究活動上，以及投資多少在研究活動上。爲了回答這些問題，我們必須探討一下研究經費的目標。這些目標其實是一組不同價值觀的體現，而這些價值觀都是一群相關人士對研究活動所持有的觀念，當然並非所有有關人士或機構都會認同這些價值觀。我將探討三類研究活動，這些研究活動都被一些群體視爲擁有穩健研究基礎的領域，而且都與如何投資和投資多少在研究基礎上的問題有關。
- 5.5. 首先，人們談到研究工作時，往往就會想起大學教學人員所從事的一些仍未可應用或仍未可帶來利潤的研究，或人們所稱的「上游研究」，這類研究都是在求知慾的驅使下自發進行的。我有必要指出人類知識與識見的拓展是人類最崇高和恆久的活動之一。人類是富有求知慾的動物，而求知慾正是人類在進化過程中能夠主宰世界的原因之一。這類研究不一定有即時的實用價值，因爲這是「純」研究而非「應用」研究。不過，大部分的重要發明或發現，若要追源溯始，都可歸功於這類研究工作。舉例說，萬維網的發明，便可歸功於日內瓦歐洲核研究中心的分子物理學家所從事的純科學研究。
- 5.6. 第二類研究可影響社會的經濟和文化生活。舉例說，資訊科技的研究及開發，現在已成爲任何實踐知識經濟的國家的主要活動。香港尤其需要在金融作業流程和物流發展上保持領先優勢，才可在金融及貨運業上保持其國際競爭力。這要求我們在科技前沿上探索這兩大領域的未來發展趨勢。這類研究有助作爲經濟發展動力的工商界解決業務推行和發展上的各種實際問題。這類研究通常稱爲應用研究，或研究與開發（研發）。這類研究有助任何經濟體系在一些展現經濟增長的新領域內率先發展。生物科技、軟件和電子業，對於發達國家來說，都是一些最富成效的企業。在大部分發達國家內，研發經費主要來自非政府渠道的投資或政府的策略性資助，而這兩類資助都是高等教育界研究活動的經費來源。

- 5.7. 第三類是我們一般所說的政策研究。社會上有各式各樣的公共研究項目。教育改革、醫療改革和環境改善，都需要開展相應的研究項目和相應的研究經費。管理方面的改革也不例外。對香港的社會和文化歷史及成就進行探索也是另一重要工作，因為探討香港在區內和世界歷史上的位置，不但有助人們清楚認識香港的身分特色，還可提高香港作為國際旅遊中心的吸引力。
- 5.8. 這三類均在大學進行的研究活動如何與教學緊密相連？大學教學人員必然會指出，高等教育的教學質素和教學人員的質素與教學人員是否掌握各自領域的最新動態有直接關係。這並非表示只有諾貝爾獎得主才可成為最優秀的大學教學人員，這樣只會限制了優秀大學的數目。這只表示大學教學人員不單要向學生展示某一領域內知識與識見的現況，還必須讓學生瞭解這一領域內的各種轉變和發展趨勢。不論我們認同與否，香港高等教育界在國際上的地位和聲譽，與世界其他地方一樣，取決於高等教育界是否具備雄厚而多元化的研究實力。這方面的地位和聲譽可為高等教育界帶來相當效益。這也是高等教育界用以吸引和留住最優秀的教學人員以及最優秀的區內和國際學生的條件之一。
- 5.9. 要使研發活動對知識經濟作出良好貢獻，我們需要一群真正認識、真正瞭解人類技能發展趨向的聰穎人才。一些在研究領域上展示卓越水平和發展潛力的地方，都吸引著不少這類人才匯集當地。通常他們的足跡遍及全球，而最令他們醉心和投入的就是研究活動的蓬勃發展。吸引這些人才來港，從經濟及社會競爭力的角度而言，都是明智之舉。他們不但可加強香港的研究基礎，而且可培訓出一批又一批的研究人員繼續為香港的研究事業作出貢獻。
- 5.10. 研究工作需要充足經費，這是明顯不過的事實。由於社會上有不少其他領域都在爭取公共資源和非政府渠道的資助，問題的關鍵倒在於社會可提供多少資源以及社會期望在這方面投入多少資源。從下圖關於研究經費支出的比較數據可知，香港遠遠落後於其經濟上的主要競爭對手。這實在值得公共及私人資助渠道的關注。

研究發展總開支佔本地生產總值的百分比 (1999)



資料來源：2001年世界競爭力年報

5.11. 無論上述問題有何討論結果，有一點可以肯定的，就是研究經費的需求總大於公帑實際可負擔的水平。如何解決這個問題是一項困難工作。據有關資料顯示，香港在國際上的競爭對手都傾向從策略角度出發，重點提供研究資助。新加坡很明顯已在推行有關政策，而中國透過一定數目的重點大學來加強研究實力的策略亦已見成效。根據美國一項令人矚目的整體統計數據顯示，在大約 2,000 間可頒授學士學位的四年制大學和學院中，只有接近 10% (200 間) 獲准提供博士學位課程。從這些關於全球競爭對手的資料可見，競爭力與擇優原則息息相關。

5.12. 這種擇優政策可對香港的現行撥款機制帶來重要影響。事實上，教資會正依循這一方向分配研究經費，不過，這種做法也有代價。現時採用的「研究評審工作」機制及院校自行分配受資助研究院研究生課程學額的做法，可有效提高若干院校的教學質素和研究實力。但這有一定風險。首先是墨守成規，缺乏彈性；其次是忽略其他院校的研究才能，未能加以培養和發掘；第三，導致未能成功入選的院校的教學質素下降。稍後，我將於本章再討論這些問題。但我仍認為

把研究資源集中於一些優秀人才和卓越表現的院校，是一項應繼續採用的政策，而且這也是與本報告首項建議一致（見第一章）。

- 5.13. 為使香港在擇優政策上取得更佳成效，並加強教資會在推行這項政策時的透明度，我們有必要對現行撥款制度先作瞭解。
- 5.14. 在教資會的撥款經費範圍內，經費資助主要通過兩個渠道發放。在這個「雙軌資助」的制度下，大部分院校的研究經費來自教資會的三年期整體補助金。整體補助金用以資助院校的研究基本設施，以便院校可從事基本的研究工作和學術活動。另一部分的撥款是指定用途補助金，這類補助金主要通過兩個渠道由各院校角逐撥款。這兩個渠道分別是透過研資局提供的「角逐研究用途補助金」以及由教資會負責推行的「卓越學科領域」計劃。基於一些與教資會撥款限額有關的技術性原因，現時這些撥款渠道只適用於受教資會資助的八間院校內由整體補助金支付薪酬的教學人員，其他人士（例如：香港公開大學以及其他專上院校的教學人員）均不可申請有關撥款。
- 5.15. 雙軌資助制度的雛型始自 80 年代中期，其後當研資局在 1991 年成立並被納入教資會的撥款總額內，才進一步落實為現時的雙軌資助制度。雙軌資助制度的優點之一在於其經常性資助部分：
- 提供有助開展研究的基本設施和推動研究風氣，使院校在應付研資局所提供的短期和無法預計的資助時更具靈活性；
 - 按照資助來源多元化這一理念，為院校提供另一類資助來源；
 - 提供按過去表現（根據院校在「研究評審工作」內的表現）和未來需要為基準的研究資助，以鼓勵院校從策略角度對其研究活動進行未來規劃和構思；
 - 維護學術自由，這是一個非常重要的理念。

- 5.16. 雙軌資助制度固然並非完美，但若要採用另一制度，例如美國的現行制度（大學逐年與教學人員簽訂為期九個月的聘用合約，教學人員必須從事可按十足成本獲經費資助的研究項目以彌補收入上的不足），可能會為香港的高等教育帶來巨大變動，使院校不得不擴闊其私人資助來源（儘管這裡有必要指出，美國院校學年期間的薪金支出大部分來自私人捐助）。現時正值香港必須加強研發工作的時刻，如把過多的人力物力投放在撥款機制的改動上，可能只會產生適得其反的效果。
- 5.17. 上文我提到雙軌資助制度的一個技術性問題，那就是在現行制度下，凡在教資會資助範圍以外的研究人員，均不得角逐研資局的研究撥款。事實上，在這次檢討過程中，持續教育界和香港公開大學的有關人士曾向本人提到他們現時並未有資格申請研資局撥款的問題。我已在本報告內多次重申，所有大學教學人員都必須從事研究工作。因此，上述界別的教學人員要求申請研究經費的意願不但可以理解，更是合情合理。研資局應當（事實上也樂意）對於那些在教資會資助範圍以外的研究人員所提交的研究建議，向有關的撥款機構（不論公營或非政府機構）就其應否得到研究資助一事提供意見。因此，研資局可有效地擔當質素評審的代理角色，審閱教資會撥款額以外的撥款申請，以確保高等教育界的研究準則互相一致。
- 5.18. 第二個較為激進的方案，只有得到經濟情況配合時方可實施。這就是設立一個資金規模足以賺取穩定收入的基金，用以普遍和不受規限地支持學術研究。設立基金的優點在於各類研究單位均可向其申請經費資助，基金亦可吸納來自公營界別包括配對投資 (matching fund) 的各種資源。基金成立後，研資局最終可脫離教資會成為正式的獨立機構。當財政環境改善後，這是一個值得考慮的長遠措施。設立這樣一個基金，是研資局脫離教資會成為獨立機構的一個先決條件。

建議九：

就研究工作而設立的雙軌資助制度應加以保留，而作為教資會轄下機構的研資局，應在加強大學的研究基礎、推動教資會資助範圍以外的研究活動上發揮其應有作用。

- 5.19. 在雙軌資助制度下，研資局對於任何適當的研究項目，均可因應情況作出撥款，款額未必與該研究項目的十足成本相等；這一做法雖然恰當，但並不適用於其他來源的研究經費。若是由研資局以外的其他政府機構或非政府渠道提供研究經費，我提議應按研究項目的十足成本提供資助，換句話說，除了直接成本外，有關資助應足以支付一切の間接成本，包括基礎設施成本和教職員時間；否則，從政府教育撥款而來，而透過雙軌資助制度轉撥予教育機構的研究經費，或會被認為用來補貼非教育性質的研究工作。按十足成本資助研究項目，在美國很普遍，而英國也逐步採用這一方式，香港也應跟隨。在提高研究質素之餘，這種資助方式或許使受資助的研究項目數量減少，但卻可確保所有研究在整體撥款或特定撥款的混合機制下，最終都可按十足成本取得經費資助。

建議十：

院校不應以教資會的整體補助金補貼從其他方面獲得資助的研究項目（不論這些資助來自公營或非政府渠道）；而負責就研究項目提供撥款的機構，有責任按十足成本提供研究經費。

- 5.20. 近年，香港特區政府在公共政策事宜上一直着意發展研發活動。政府已透過多項措施撥款約 110 億港元以資助策略性及應用研究項目。其中創新及科技基金、應用研究基金和優質教育基金所獲撥款最多。醫療衛生界的研究撥款相對較少。**附錄六** 列出了教資會/研資局以外的各主要研究資助機構/計劃。這些經費來源可為策略性及應用研發活動造就龐大的發展空間，為市民創造最佳的經

濟、文化和生活環境。香港可考慮進一步對交通運輸系統、環境事項等領域的研究項目提供資助。

- 5.21. 在上述公帑資助的基礎上，有關方面應就公帑資助在應用及策略性研究項目方面的角色和潛力進行聯合檢討。這項檢討應由一個由政府、非政府機構、高等教育院校、教資會和研資局的代表組成的工作小組負責。考慮到工商界對研發活動的經費資助並不理想（見本章第 5.10 段的附圖），工商界亦應在可能的情況下進行有關檢討。
- 5.22. 香港在研究項目上的經費資助如果一直偏低，便會大大限制了香港經濟的發展方向。幾乎可以肯定的，就是香港將無法在知識經濟內擔當其應有的重要角色。上文建議推行的檢討工作，有助我們確定出各種可供院校角逐以發展本身研究基礎（策略性及應用研究）的現有資源。教資會的責任在於調整其現時逐步以辦學使命為基礎的各種撥款措施，以便與上述其他經費來源互相配合。這些檢討工作的另一優點，就是有助在大學與工商界之間建立一個加強雙方溝通的渠道，讓彼此能就香港在經濟及文化方面的策略性發展方向進行交流。
- 5.23. 本文剛才的討論主要集中在項目層面上的研究撥款。在雙軌資助制度下，研究資助的另一元素是三年期整體補助金的「研究資助」部分。教資會的這類撥款主要是以院校在「研究評審工作」內的表現為撥款基準，而院校在評審工作中的表現，主要是以校外同科學者的質素判斷為準則，而不是根據研究量進行評核。「研究評審工作」旨在評核教資會資助院校內每個成本中心的研究成果表現。1999 年度「研究評審工作」採用了一個基本質素水平，其定義如下：

成果的質素相等於切合香港有關學科可達至的卓越水平，並顯示有跡象可達至國際卓越水平。

根據評分方法，凡教學人員達至或超越基本質素水平者可獲「1」分，對於未達至基本質素水平者，則按其質素給予少於「1」分的分數。

- 5.24. 這個評分方法的優點是簡明易行。評審小組成員由於只須集中採用一個評分標準，因而較易取得一致的意見。我在上文曾談到香港高等教育在發展方面的成功經驗，亦提到本地大學在研究上的卓越表現。在大學逐步發展及建立其研究能力期間，這個以校外同科學者的評審意見為依歸的簡易評核方法有其用途，但若用來評核當今一些達至國際超卓水平的大學研究工作，卻稍嫌簡單。現在是時候加強「研究評審工作」的成效，以便我們可根據本報告建議一的方向，對那些達到國際一級水平的研究項目加以恰當的評價和資助。

建議十一：

教資會就「研究評審工作」諮詢各院校的意見，對於「研究評審工作」在按研究表現分配研究經費方面的成就作出總結，並制定措施以進一步加強評審工作的成效，從而對那些可達到國際一級水平的研究項目給予恰當的評價和資助。

- 5.25. 我們可透過多種方式加強「研究評審工作」的成效。舉例說，我們可在校外同科學者的評審過程中，加強表現指標的運用。這種把客觀的表現指標結合校外同科學者評審意見的方法，已受到國際重視。表現指標的優點在於規範和透明度高，如能加以適當運用，不但成本較低，而且易於運作。我們可借鑒外國經驗，探討「研究評審工作」如何在決策過程內進一步運用表現指標所反映的訊息。另一方面，我們可設立多級評分制，發揮與表現指標相輔相成的作用。以英國為例，當地所採用的評級制共有七個級別。
- 5.26. 我在建議一內，甚至在整個報告內，強調為了使本地院校在研究工作上達到國際一流水平，我們有必要推行擇優措施。另一個亟待推行擇優措施的領域就是研究院研究課程學額的分配制度。正如「研究評審工作」的成效必須加以提高，研究院研究課程學額的分配制度也須加以改善，而且有必要加強對表現指標的應用。顯然，「結業率」和「修業期」是這方面的兩大表現指標。本地哲學碩士學位課程的修業期限為 2 年，哲學博士學位課程的修業期限為 3 年或 4 年。

若把結業率和修業期結合起來計算，也就是在 Y 年修業期內有 X% 學員完成研究課程，便可得出結業學生的實際數目。爲了設定誤差範圍，Y 可以是修業期限另加 1 或 2 年。另一表現指標是結業學生的就業情況，不過其細節還需進一步加以落實（例如：完成本地研究課程的學生是否繼續升讀外國院校的研究課程？）。

- 5.27. 重視結業學生數目而非入讀學生數目，可鼓勵輟學率偏高的院校學系正視這個問題，而這些表現指標也有助院校不再取錄水平較低或未符合取錄資格的學生入讀研究學位課程。按照擇優原則對研究生研究課程學額進行分配，有助我們把高質量的研究培訓集中在一些具備必要基本研究設施的院校，使這些院校可透過這些課程培養出香港所需的優秀人才和研究實力。
- 5.28. 顧名思義，擇優意味著部分入選，部分不入選。由於提交研究成果項目以供「研究評審工作」評審以及角逐研究生研究課程學額都需要相當的準備工夫，我們應該鼓勵院校從策略角度出發決定是否讓個別學系參與「研究評審工作」。不參與「研究評審工作」的學系，可申請一筆款額較少但無需競逐的撥款，用以資助學系進行研究活動和有助教學的學術活動。根據第一章的論點，非以研究爲主導但有能力成爲卓越的教與學中心的學系（甚至院校），應可選擇不參與「研究評審工作」。我認爲若要在這些學系及院校中實現 60% 的專上教育普及率，則可以較低的單位成本達到這一目標。我會在下一章也就是本報告的結論裡再談到這個問題。
- 5.29. 「卓越學科領域」計劃是另一個貫徹擇優原則的資助渠道。現時「卓越學科領域」計劃着重基本研究，在甄選院校所提交的建議項目時，主要考慮一些範圍較廣的評審基準，尤其是有關項目是否達到國際認可的卓越標準，是否在該院校現有的基礎和成果上進一步發展。該計劃現時仍處於探索階段，我們有必要爲其訂立清晰而且獲普遍認同的工作目標和擇優準則。該計劃正逐步形成一個有助於推動卓越學科領域發展的支援架構，透過這一架構將可進一步拓展基本

研究與應用研究之間的創造性聯繫，從而使研究上的發明項目和集成項目 (integration) 都可得到均衡的研究經費。這是因為在研發領域內，通過集成的方式來實現創新，正逐步成為創造社會財富的主要方式之一。其實，「卓越學科領域」計劃不一定只適用於具有卓越水平的研究項目，只需加以適當安排，同樣也可為上一段所提到的卓越教與學中心提供資助。同樣，該計劃也可為個別學者在其院校以外從事其專長研究提供資助。

5.30. 按照這種方式，「卓越學科領域」計劃將有助香港在一些具有重大策略意義的領域內培養出所需要的優秀人才和研究實力。日後，在政府和社會的鼎力支持下，加上充足而長遠的資源配合，以及在運作成效上得到社會的進一步認同，「卓越學科領域」計劃便可進一步收窄擇優準則，着重對一些主要發展領域的研究及教與學項目進行評審和提供資助。屆時，教資會便可更有重點地就院校所提交的建議項目（不論是研究項目還是教與學項目，不論是否來自以研究為主導的院校）決定其優先次序。

5.31. 在本章完結前，我想對本文先前就選擇性地集中分配研究資源（見本章第 5.12 段）所提出的風險再作論述。關於第一個風險 --- 「墨守成規，缺乏彈性」，我已指出我們應採取更嚴格的質素評核標準。除了以更為獨到的批判眼光進行判斷外，用以比較的標準也應是香港甚至國際上的最高標準。綜觀近年香港在研究質素上的進步，這應該是一個切實可行的策略。

5.32. 關於第二個風險 --- 「忽略其他院校的研究才能，未能加以培養和發掘」，這是指一些優秀的研究人員，尤其是高成本研究領域內的研究人員，因本身與其院校的聘用合約所限，無法使用香港其他機構所提供的、但正好切合本身研究需要的一些基本設施。就香港的地理及經濟規模而言，這是不必要的人才浪費。如何解決這個問題並非難事，跨院校的「卓越學科領域」計劃，就是其中一個解決方案；但問題的關鍵倒在於態度的取向。在這個措施下受惠的研究機

構，有責任盡力處理好這個問題。同樣，教資會也有責任監察各院校對院校合作研究項目的態度，可能的話，應盡量加以斡旋。

5.33. 關於第三個風險 --- 某些教學人員無法掌握本身學科的最新動向，教資會與各院校均有責任解決這個問題。尤其是三年期整體補助金的計算方式，必須充分考慮到整體大學教學人員（不論其所屬學系或院校的研究能力）在提升學問水平方面的各種要求。教學人員一般透過以下方式掌握本科的最新學問：教學研究之餘爭取進修時間；瀏覽所需書籍和期刊；參加相關學術會議；接受專業培訓；根據實際需要申請休學年假。此外，我們應透過一些特別措施，以鼓勵院校共用專科教學人員。

5.34. 總括而言，教資會與各院校均贊同辦學使命應有所區別，這意味著本地高等教育界將出現多個不同類別和層面的研究活動。我們必須推行相應的撥款機制加以配合。在雙軌資助制度下，我們必須清楚區分由研資局撥款資助的研究項目，與經費來自所有其他渠道而且有必要按照十足成本計算經費的研究項目。這對非政府渠道資助研究項目的態度有明顯的影響。同樣，這對現時獲政府撥款的各類基金（如：創新及科技基金、應用研究基金、優質教育基金）、以及我在上文所建議的有關運輸和環境方面的研發基金（見上文第 5.21 段），在撥款態度上也有明確的影響。考慮到香港在研究活動上已取得顯著進步，並已作好充分準備，在國際一流的研究領域內發揮其應有作用，以上種種對於香港的未來研究活動來說，都是一些切合實際的抱負。對於香港的未來研發活動，我們提供了一個具有堅定決心而且包含不同目標的發展策略。

第六章

展望未來：十年遠景

- 6.1. 大家不期然會問：若把本報告書的建議付諸實行，未來的高等教育界可能會，或應該會是什麼模樣？有人說，空想將來，結果必定一事無成。不過，本報告書的目的，就是嘗試計劃未來，所以我必須在此清楚闡述我對未來高等教育界的期望。
- 6.2. 我有信心，香港的大學教育仍會繼續蓬勃發展，但教資會必須肩負重任，為高度自主的大學體系提供策略性的指引。十年後，高等教育界應會出現以下局面。

整個高等教育界的面貌

- 6.3. 高等教育界最低限度會在兩方面取得增長。首先是修讀學士學位課程的人數，應較現時為多。雖然本報告書並沒有建議提高第一年學士學位課程的入讀率，使之超逾目前的 18% 目標，但我相信院校必須增加二年級及以上學士學位課程的名額，以便可以取錄修畢副學士學位課程的學生。與此同時，社區學院的蓬勃發展，亦會刺激高等教育界的學額進一步擴充。屆時亦會有四年制的學士學位課程，而四年制會是大部分學科的學士學位課程的一般修業年限；在這四年裏，學生會獲得優質的教育和訓練，以便畢業後能具備所需的技能，投入社會工作。副學士學位課程將發展成為入讀大學的另一途徑，擁有副學士學位的學生可升讀大學二年級或以上的課程，大學的入讀率將隨之而增加。然而，達成上述增長的，主要是那些銳意拓展教與學領域的院校，而不是那些側重研究活動的院校，因此，達至增長的單位成本會較現時的為低。與此同時，修讀研究院課程的人數也會增加。

- 6.4. 我們毋須增設新的公帑資助院校，也可以達至上述的增長。由私營機構提供的教育機會則會隨市場形勢而增加：除本地的教育機構外，還會有海外院校開辦的高等教育課程。若經濟情況許可，一些私人財團更可能在香港營辦私立大學，為香港提供高等教育方面的服務。屆時學生將獲得多方面的學習機會。
- 6.5. 上述發展將大大增加市場需求對目前的公帑資助院校的影響，這種影響會在多個環節中顯示出來。其中最重要的是，當局會逐步放寬管制，使院校在財政和規劃方面有更大的自主權。薪酬會由市場決定，不再與公務員薪酬掛鈎。院校會減低對公帑的倚賴，轉而引入更大比重的非政府渠道資助。雖然來自政府的撥款不會減少，但院校必須透過在市場競爭，向非政府渠道爭取額外的資源，才能增加可用的經費。很多課程，特別是研究生修課課程，都會收取全費或更高的費用。
- 6.6. 當局會以表現和成果作為質素管制的基準，特別着重院校的成果，這種質素管制方法同樣適用於私立院校，政府會確保私立院校所採納的質素保證程序，與教資會資助院校所採用的同樣嚴格。

多元化

- 6.7. 接受公帑資助的院校，透過教資會的撥款機制和市場的競爭力量驅使，會令院校的教育使命和運作方式變得明顯地更多元化。這可從教學和研究兩方面反映出來。
- 6.8. 部分教資會資助院校在研究方面會達至國際一流的水平。如果在維持原有的撥款水平的情況下要取得這樣的成績，院校必須實施有效擇優的策略，加上適當的管理和管治措施，以界定和落實該等策略。為達至國際一流水平，這些院校須把人力物力集中投放在少數教學和研究領域上，並大幅增加研究生的名額。

此外，還要有優秀的人才領導院校的管治，加上適當的管理措施，否則也不容易出現這種轉變。

- 6.9. 所有高等教育院校的教學人員均須積極參與學術研究，使研究工作和學術工作成為高等教育院校教學中的主要元素，這意味著沒有高等教育院校是純粹教學的院校。我預料屆時各院校進行的研究，無論在數量和種類方面也跟現在的大有差別。此外，我亦相信將來會出現以教學作主導的新院校，致力在這方面達至一流的水平。
- 6.10. 教育和教學的多元化發展會在不同方面表現出來。一些課程，如醫學、法律、社會工作、牙醫及教師培訓等，將致力達至國際基準，更趨專業化。雖然學士學位課程改為四年制後，院校普遍會擴闊課程的內容，但部分課程仍會繼續提供專門和單一學科的培訓。
- 6.11. 然而，這將不再是學士學位課程的主要模式。部分院校會發展新的模式來開辦課程（如博雅課程 liberal arts programmes），並配合發展學分累積及轉移制度所帶來的機會。
- 6.12. 學分累積及轉移制度適用於單一學科及多學科的課程，這種制度提供的彈性，對於多入口及多出口的教育體系來說最適合不過，更免除了現時第一年學士學位課程對整個課程的限制。副學士學位課程的畢業生可入讀二年級或以上的學士學位課程，加上部分人士因工作需要而進修，都會導致對高等教育學額的需求增加。同樣地，中學課程改革亦會影響學士學位課程的需求。
- 6.13. 開辦高等教育課程將成為專門的學問，部分課程由教資會撥款開辦，其他則漸多由私營機構資助。公營和私營院校開辦的課程將可互相銜接，加上學分累積

及轉移制度，令修讀高等教育課程的學生可自由流動。學分將成爲決定撥款額的主要或部分因素。

- 6.14. 同樣，研究生課程亦會更趨多元化。部分院校會特別擅長於研究工作，其他則按照自己的優勢或政府的政策，或視乎私人及機構的贊助及市場的需要，發展研究生修課課程。當然亦有部分院校決定專注發展學士學位課程。
- 6.15. 多元化發展會以不同形式體現出來，包括兼讀或工作爲本課程，以及鼓勵終身學習和持續專業發展的校外課程等。各院校會在網上學習方面取得相當的發展，部分更會把網上學習應用於遙距課程及/或中國內地開設的分校，並爲香港的學生提供校內及校外的網上學習機會。

院校合作

- 6.16. 雖然本地市場要求高等教育界作多元發展，並導致激烈的競爭，但最強勁的競爭對手，顯然是來自香港以外的區域，如新加坡、上海、美國、英國、澳洲等。在這種環境下，若院校仍獨善其身，便不能作出最佳定位。
- 6.17. 院校之間建立策略性的合作關係，將是未來高等教育發展的重要一環。地理位置相近的院校會因利成便，建立地區上的合作關係，另一方面更與世界各地其他院校建立策略性聯盟。這些合作關係和聯盟有助院校建立及發揮優勢，追求卓越。
- 6.18. 在香港，以研究爲主的大學之間會合作進行一些研究項目，並會爲其他院校有需要及有能力的研究員提供研究機會，特別是會與中國內地以及海外以研究著名的大學建立策略性聯繫。

- 6.19. 大量來自中國內地及世界各地的學生，會到香港不同的高等教育院校，修讀該校具優勢的課程。部分院校會舉辦特別的交換生計劃，另一部分則會開拓海外學生市場。
- 6.20. 院校會容許學生在各校之間自由流動，而教資會則會為此而作出更靈活的撥款安排。香港教育學院會與香港其他高等教育院校建立合作連繫，以達至兩方面的發展。首先是開設新的教師培訓學位學位課程，內容大致可包括兩年學科課程和兩年教學法課程。新的課程模式可與現時的教育學士學位課程和學位教師教育證書課程配合，而且可以為學生提供更具彈性和更多的選擇。第二項發展是向修讀現有課程的學生提供更多科目或學科選擇，例如香港科技大學可為香港教育學院的學生提供理科課程。
- 6.21. 總括而言，建立上述策略性聯繫有助院校專注發展其專長及優勢。

管治及管理

- 6.22. 將來政府和教資會的關係以至政府和各院校的關係會更加清晰明確。政府的「整體補助金制度」，一方面為院校帶來更大的自由度，另一方面亦同時引入各種機制，包括問責制度、訂立有關大學使命和表現指標的協議以決定資助額，以及在雙方同意的原則下，進一步減少規管。
- 6.23. 面對這些轉變，大學的管治制度亦須重新定位，以適應新的目標。這意味著某些大學可能會設立較小的管治團體，以及行政人員（包括高級教學人員和管理支援人員）和非學術界委員之間的關係更明確。非學術界委員須具備非學術方面的專門知識，如財務、人力資源管理、物業管理、策略規劃和市場營銷等。

- 6.24. 校長級以下的高級教學人員亦須負責財政及其他方面的職務，因此大學的聘任和繼任制度需要在這方面予以配合。在這些高級教學人員之下會設立一個委員會架構以協助其工作，這個委員會架構必須有利達成目標，避免以往的委員會管理制度的弊端。
- 6.25. 我們可在這裏重新界定「學術自由」的涵義，在檢討過程中收集到的關於學術自由的論述多流於口號而非理論，並且傾向於支持或反對某種絕對但意義不甚明確的自主權，可是世界上沒有任何人或學術機構曾經享有這種可以不受約束、隨心所欲而且不用考慮任何後果和成本的自由。可以擁有的只是協商自由。這種自由是由資助者（不論其為公營抑或私人資助者）與接受資助機構之間議定的。我在前文已指出，學術機構若要成功，擁有某種特定形式的自由是絕對必需的，但這種自由不是不受到任何限制的。
- 6.26. 最佳的研究意念不是政府指令下的產物，最佳的教學建基於講師和教授富有創意的教學技巧，這些意念、技巧只有在自主權和責任承擔得到適當平衡的情況下才能好好培養出來。干預固然可以扼殺任何創意，但自我放縱同樣可以令這種創意無用武之地。上述兩種極端情況當然並非香港的現實情況，不過，全世界逐漸接受一個事實，就是學術創作活動的必要元素 --- 研究和學術自由 --- 是受資源限制的。在一個成熟的社會中，這種必要的自由是由有關人士商定的，共同的目標是建立完善的大學制度。要平衡各方利益絕不容易，但如果香港要吸納和留住最優秀的研究人員和教師，便必須努力尋求和保持這種平衡。

結論

- 6.27. 對於本港的高等教育的發展以及高等教育對香港轉化成知識經濟的貢獻，我們有理由感到樂觀。

- 6.28. 目前本港有一個良好的高等教育體系。以國際標準衡量，在過去和現在高等教育體系均獲得合理的資助。假設上述情況不變，而社會對高等教育體系的新需求又能透過資本的投入和非經常的資助予以配合，我們的高等教育體系是有強大的增長潛力的。
- 6.29. 在 90 年代，本港的高等教育界對政府擴充高等教育體系的決定作出了積極的回應。教資會妥善管理政府的撥款，而高等教育界亦能善用所獲的撥款。原有的兩間大學均進行了擴充，因而經得起新成立而發展迅速、並已成為本港主要大學的香港科技大學的挑戰。此外，獲得教資會資助大學地位的其他院校亦各自發展其獨特的專長，大大增加本港學生的選擇。
- 6.30. 在研究方面，本港在過去十年取得了驚人的進展。十年前，本港只有個別高水平的學者和研究人員。教資會設立了選擇性資助以及研資局的成立，促使有份量的研究小組和研究中心進一步發展，實現了提高香港在研究方面的國際競爭力。前進的步伐不會停止，但鑑於近年這方面的發展非常迅速，高等教育有必要選擇性地尋求更多資源，而高等教育界亦已證明他們能夠善用所得資源。
- 6.31. 現時，各院校均拋棄以往專注於香港的狹隘觀念，事實上，各院校在教學和研究方面均力爭達至國際水平，並希望在地區和國際上作出定位。同時，各間院校亦希望增加來自世界各地學生的數目，這做法是應予鼓勵的。
- 6.32. 將來，香港的大學畢業生將因其國際競爭力而聞名。不同院校會根據各自的專長以不同的方式為學生提供良好的教育。有些人會在中學畢業後直接升讀學士課程；有些則會在本地的專上學院取得副學士資格，或取得一些工作經驗後再升讀學士課程，他們會具備高水平的兩文三語能力。很多畢業生更會接受國際認可的評核，以證明他們的英語水平。研究生研究課程會培養出具備區內所需專長和技能的高質素研究人員，這些研究人員將構成本港研究隊伍的骨幹。在藝術、社會科學和人文科學方面的研究會提高本港對自身歷史文化的了解，從

而提高我們的自信心，令這個亞洲國際都會的市民，在國際舞台上擔當重要的角色。

- 6.33. 上述種種成就，很大程度歸因於香港在 1997 年重新定位為中國的特別行政區。珠江三角洲為我們提供了各種機遇，包括經濟和教育方面的機遇，而本港的院校已意識到上述兩方面的競爭和機遇亦會在香港以外的地區出現。
- 6.34. 我們將來的發展以及我們能否盡量把握機遇，有賴三方面對此責任的合力承擔。政府（透過教統局）必須訂立清晰的政策，清楚界定其目標和資源運用策略；教資會必須制定適當的資助機制，根據院校協定的使命，鼓勵及獎賞各院校的良好表現；而各院校則須接受新環境下的各種挑戰，訂立清晰的策略，確保管治和管理機制適合實施這些策略。
- 6.35. 要做到上述各點，必須積極地減少對教育界的規管和增強面對國際競爭的適應能力是絕對必需的。舉例來說，將大學職員薪金與公務員薪酬脫鈎，雖然只是一小步，卻是重要的一步。同樣重要的，是鼓勵各院校積極地盡量增加從非政府渠道獲得的經費。
- 6.36. 以上所說的並非紙上談兵，而是可以達到的目標，首要步驟是要落實是次檢討中所作的建議，其次是要認同是次檢討對傳統制度所帶來的改變，並善加利用這些轉變。本章構想了香港高等教育的將來，我建議在五年後進行另一次檢討，檢視高等教育體系有何轉變，以及落實本章所述建議的情況。

建議十二：

教資會在五年後就香港的高等教育進行另一次檢討，評估專上教育的擴展、專上教育與學校體系的聯繫、社區學院與大學的銜接，以及本報告書提出的具體建議的進展情況。

附錄一

高等教育檢討督導委員會成員名單

主席

宋達能勳爵，FBA, FRSE 大學教育資助委員會委員

委員

林李翹如博士，JP 大學教育資助委員會主席
張寶德先生，JP 大學教育資助委員會秘書長
廖約克博士，JP 大學教育資助委員會委員
麥陳尹玲女士，BBS 大學教育資助委員會委員
潘國濂博士，JP 大學教育資助委員會委員
王于漸教授，SBS, JP 大學教育資助委員會委員
楊綱凱教授 大學教育資助委員會委員
梁國輝博士，JP 泓略顧問有限公司主席

附錄二

專上教育的現況和改革的必要性

高等教育的現況

行政長官在 2001 年的《施政報告》中提出本港教育的三大目標。第一個目標是透過目前進行中的教育改革，普遍提高中、小學生的水準，使每個學生能夠做到「樂於學習，善於溝通，勇於承擔，敢於創新」。

第二個目標是積極擴充大專學額，讓香港專上教育的普及率達到 60%。這目標還包括改善中學與大專教育的銜接，以及推動大學學制改革，以培養更多更優秀的大專畢業生。

第三個目標是繼續倡導終身學習，形成風氣，鼓勵所有香港人積極提升自己的知識技能，參與知識經濟的發展。

提出這些宏圖大計的原因，是政府發現香港人的平均教育水平低於一些發達地區。目前全港 15 歲及以上的人口中，具備大專學歷的約佔五分之一，而達至中三程度的則佔 48%。現時，在香港特別行政區 17 至 20 歲的人口中，約 38% 正接受大專教育，不過，當中包括在海外留學的學生。目前各間大學的第一年學士學位課程共提供 14,500 個學位，供 17 至 20 歲人口中約 18% 的人入讀。此外，在 17 至 20 歲的人口之中，各院校可為其中 15% 的人提供副學士學位課程學額。政府建議停止凍結大學學位的數目（這政策自 1994 至 1995 年度以來已實施了一段時間），最快可於 2007 年實行，以應付預期出現的大批副學士學位課程畢業生的需求。¹

¹ 'Freeze on degree places may be lifted, says education chief' Gary Cheung, 2001 年 6 月 1 日南華早報。

上述有關專上教育普及率的計劃正好與教統會的建議互相脗合，教統會建議將現時中學學制由「五加二」改為「三加三」，而大學則由現時的三年制改為四年制。這意味著學士學位課程的功能、內容、重點和教學模式均需在廣度與深度方面重新取得平衡，並且需要更注重基礎教育和通識教育方面。為此，政府亦建議增加研究生研究課程和自資的研究生修課課程的學額，以培育更多高質素的專才。

把大學課程由三年制改為四年制，需要投入龐大的額外資源，但政府深信各間大學、社會和政府有能力共同承擔所需的費用。

為配合上述發展，政府已要求大學收生制度除考慮公開試成績外，還須考慮學生在各方面的表現，包括引入各種機制，例如中學的校內評核報告（包括學生的學術及非學術表現）、由學生自行撰寫的個人資料概覽，以及面試表現等。為配合上述收生制度改革，政府亦建議實行一套靈活互通的學分制度，給予學生更大的彈性和自由度，讓他們按照個人的需要和能力決定學習的進度。

與此同時，為幫助社會人士終身學習，配合知識經濟的發展，政府已撥款50億元，為有志進修的人士提供持續教育和培訓資助。在擬備本報告書時，有關計劃的詳情，如申請資格、資助上限等尚未公佈，但政府提供上述資助的目的，是要鼓勵市民利用工餘時間修讀各種課程，提升自己的能力，並形成一種學習風氣。

上述發展所顯示的各個範疇，都會影響香港高等教育。

私營機構的參與以及地區發展

教統會在 1999 年檢討香港特別行政區教育制度的報告書《終身學習 自強不息》中，建議高等教育界應更靈活和多元化。其中特別建議發展「多種類型的私立大學」²，行政長官在其 2001 年度《施政報告》中亦作出相同的建議，作為實現專上教育普及率達至 60% 的其中一項要素。

香港公開大學是本港唯一擁有自行評審資格的私立大學，該大學現已大致實行財政自給，自 1993 至 1994 年度以來，在經常開支方面便沒有從政府獲得任何資助。

不過，政府仍在某些特定用途方面為公開大學提供一次過撥款，其中包括非經常發展項目、研究以及對低收入學生的資助等。現時，公開大學的政策和各種制度是由教統局而非教資會管轄。

樹仁學院是唯一根據《專上學院條例》註冊的專上學院，該條例第 8 條規定該等學院的名稱不得包含「大學」一詞。樹仁學院的營運開支來自學費收入，而該校的學費卻遠低於其他大學。該學院從政府獲得的唯一資助是在寶馬山的一幅免費用地。香港學術評審局在 1995 年檢討並承認該學院的新聞、會計及心理學課程等同大學水平，惟其他學科仍未達到這個水平。

除了上述兩所已確立地位的院校外，據資料顯示，本港尚有近 20 間專上院校或開辦專上課程的私立學校，這些院校將成為新的副學士學位或學士學位的主要頒授機構。

舉例來說，明愛徐誠斌書院現開辦全日制高級文憑課程。該校並非擁有自行評審資格的學術機構，所開辦的課程須由香港學術評審局評審，但在認受性和教學水平方面已可媲美本港及海外其他高級文憑課程。

² “Bold plan needed to push education reforms”, Gary Cheung, 2000 年 11 月 3 日南華早報。

珠海書院則是另一種學術評審模式的代表，該校所有學位均由一家海外機構（台灣教育部）頒授。珠海書院設有學士學位和研究生課程，學生修讀有關課程後可獲頒學士、碩士和博士學位。

本港的私立專上學院及註冊學校所開辦的專上課程，共提供7,000個學士及副學士學額，其中 20% 的學額來自香港專上學院持續教育聯盟成員開辦的全日制自資課程。

本港共有 4,500 名學生在海外修讀副學位及學士學位課程。此外，共有 300 多間外地機構透過合作或代理形式，以及多種遙距教學方式，在本港開辦高等教育課程。由此可見，非政府的教育機構開辦的高等教育課程正日益增加。遙距課程的水平均由《非本地高等及專業教育（規管）條例》規管。

開辦與管理學有關課程（修畢這些課程可獲頒發有關專業領域的證書和文憑）的機構包括職業訓練局轄下各院校、香港管理專業協會、香港生產力促進局、香港人力資源管理學會和香港市場學學會。

香港藝術中心設有藝術、應用藝術和傳媒藝術等科目的證書、文憑和學位課程，這些課程主要為兼讀課程，在晚間和周末上課。法國文化協會、英國文化協會、香港歌德學院和香港意大利文化協會亦有開辦藝術和語言課程。³

以上所述雖未能概括高等教育機構的全貌，但亦顯示了本地私立高等教育院校的數目正不斷增長，預期這一方面的增長將繼續對本港的高等教育界發揮影響。

我們可以預期珠江三角洲地區的發展將對香港高等教育界發揮更大影響。在過去二十年，香港和珠江三角洲地區互補長短，銳意發展成爲一個高生產力的經濟區，這個地區的人口超過 4,000 萬，而且包括多個擁有大量富裕消費者的城市，確實是一個龐大的市場。有關方面正計劃將這地區更緊密地聯繫起來，當中的措施包括於 2002 年在廣州開設駐粵經濟貿易辦事處，加強香港與廣東省的商貿聯繫；在香港機場附近的 Sky City 興建新的展覽中心，並附設連接珠江三角洲各地的高速渡輪碼頭；以及在南沙設置「概念

³ 教育統籌局---立法會教育事務委員會文件：增加專上教育機會（2001 年 4 月）。

性」的內陸物流設施，以應付三角洲地區高科技工業迅速增長所帶來的龐大的貨運量。預計本港的高等教育界在教學和研究方面均對珠江三角洲地區的發展發揮顯著作用，現時內地的大學和本港的院校已建立合作關係，近年廣州科學園的發展便是其中一個例子。

改革的必要

經濟急速轉變，使香港的發展一日千里。資訊科技瞬息萬變、政局變遷和經濟帶來的沖擊日趨全球化，以及中國加入世界貿易組織，這些都是人所共知的。較少為人察覺的，是近年本港的經濟模式正進一步從製造業轉向資源增值的服務業發展。現時本港的經濟是以高增值的服務業為主，至於支援服務（如航空公司的訂位服務）則逐步移離本港。與此相應，我們的經濟需要更多曾接受高等教育、擁有多元技能且能靈活變通的知識人才。勞工市場正日趨國際化和富流動性。不過，雖然我們的人力市場是世界性的，本港年輕一代的失業人口以及從內地移民的數目正日益增加，這些人都渴望提高自己的技能和知識水平。

為應付上述轉變，我們需要一個高瞻遠矚、靈活變通，而且能照顧多方面需要的專上教育制度。要成為亞洲的「國際都會」，並保持作為東南亞地區物流中心的傳統優勢，繼續提供綜合服務，香港各界需要群策群力、互相配合，為本港的全體工作人口提供培訓及再培訓，而非僅僅照顧有幸能進入大學的人。

除以上所提及的改革外，教統會亦提出其他建議，其目標是為本港的整體人口提供培訓。教統會建議發展一個「多途徑」的高中教育體系，包括設立多種專上學院和職業訓練學校；擴闊課程的內容、令課程變得更靈活，並將重點放在實用及職業技能方面；減少考試壓力，並同時提高評核的有效性（在這方面教統會建議取消香港中學會考，並以一次過的中學畢業試 / 大專院校入學試代替）；以及推出一套新的學歷資格制度，以學分的累積及轉移機制將整個專上教育界連為一體。

上述各項建議一併實行，將令本港教育體系出現整體性及範式上的轉變。這變化可使本港的教育從單純注重學業成績和集中照顧 20% 優異生的精英教育變為大眾化教育，並同時將高等教育從限制供應的文化，轉變為促進和滿足需求的文化。

上述教育模式的轉變，是一個必要進程。根據聯合國教科文組織的資料，預計在 2000 年至 2020 年間，全球接受高等教育的人數將有 300% 的增長，因此，香港的高等教育發展亦須與時並進。上述教育模式的轉變亦很可能令政府的角色有所改變，政府會從集中本地辦學及主管教育資源方面，轉而從國際上購買教育服務。簡單來說，即政府在高等教育方面的角色會由「生產者」變為「購買者」。事實上，這情況在副學士學位的發展方面已略見端倪，而政府亦很可能像很多國家一樣，將其作為教育資源擁有者的部分職能轉移給大學。部分大學可能會成為公共機構，以確保大學的管理方式能與其獲得的更大自主權和自由度互相配合。

當然，教育模式的轉變不能一蹴而就，而高等教育界中支持和反對變革的人出現意見分歧，往往在於他們對變革的不同見解。主張大刀闊斧改革的人希望大學能改變其固有職能，放棄傳統的框框，從而實現自我轉型，而不單只是以不同的方式來執行其原本的職能那麼簡單。但是歷史告訴我們，大學必須延續其傳統，只能以符合其學術功能和使命的方式進行改革。然而，有一點很清楚的是，政府和公眾均希望大學改革是有明確目標而且具延續性的。改革須有明確目標，是因為明確的策略和措施有助作出審慎的規劃，這跟在毫無計劃下進行改革是截然不同的。同樣，改革亦需要有延續性，因為僅僅作出些微改變然後便停下來是不足夠的。對環境作出重新評估，並且據以決定是否需要採取行動，以及何時以何種方式行動，都是應該永無止境地反復進行的。

對院校的影響

大學正逐漸成為一個日益龐大的專上教育體系的一部分，而這個體系又與更廣闊的層面 --- 知識社會 --- 互相聯繫。因此，大學正日漸變得更具開放性，已不再像以前那樣以一群經篩選的精英為其服務對象。今天大學的關卡日漸減少了，而代之是各種方便學生自由進出的渠道。某些人更將大學比喻為一間「控股機構」，意思是指大學只聘請一批

核心職員，而這些職員則與校外更大範圍的專業界別建立聯繫，大學採取這種模式，是因為現在大學已不可能將所有資源統歸其下。

時至今日，知識社會正逐漸趨向根據以下兩點來衡量大學的優劣：大學與社會的「聯繫」，以及大學能否與其他界別合作以擴大其人力資源。因此，大學已不再像以前那樣自主、自給自足和自我封閉，而要引入了一種商業機構的文化。高層管理隊伍、策略性的規劃、部門管理人員、成本中心以及其他企業性的管理模式，正對傳統由學術研究和教學部門主理的領域施加越來越大的影響。這造成了一個現象，就是行政管理方面的工作日益變得集中，但教學和研究成果的本質卻逐漸變得分散。

大學的教學和研究亦正發生巨大變化，這兩種本來主要是由學術研究團體在相對自我封閉的環境下從事的象牙塔式活動，在今天已將重點轉移至在生活 and 可應用的層面上的探索和知識運用。在研究方面，則從以往的「不能發表研究成果便會被淘汰」轉變為今天的「沒有合作伙伴進行研究便會被淘汰」的思維。這一發展方向並不表示大學的研究人員只會從事受商界委託的研究而放棄基礎研究，而是確認合作伙伴關係對於大多數高水平研究以至基礎研究而言，是不可或缺的。今天，知識經濟整個流程中負責研究的環節（在傳統上大學往往把研究所得與應用分開）正不斷擴張，將發展、生產、市場推廣及營銷亦包括在其範圍內。

同樣，教學方面亦正產生變化，從以往在固定的環境下通過授課形式傳遞知識的模式，變為在不同的環境下促成學習的過程。這種教學模式引證了以下一個看似矛盾的說法，在今時今日，唯一有效的技能是學習新技能的能力。同樣地，知識工作者須具備重新設定和重塑知識的能力，以解決本地的問題，這與傳統的被動學習模式是截然不同的。

這對教育的整體影響是，學習不再是年青時代一次過的經驗，而是人生各個階段的連續過程。今天的教學需要兼顧兩方面，一方面是培養學生所需的技能，以應付困難和艱巨的工作，另一方面要教導他們由於需要隨時準備轉換工作，因此要汲取嶄新的，有時甚至是前所未知的技能。

這對大學來說，誠然是一項挑戰 --- 大學必須作為與社會緊密結合的知識傳授機構，並以社會而非自己為服務對象。為此，大學需要擴大其傳統職能，舉例來說，採用更多形式的合約聘請僱員，以達至多元化和網羅更多專業類別的人才、推動和獎勵跨學科及團隊活動，而非像現時一樣以個別教學或研究人員的學術領域為中心的活動。大學須逐漸扮演課程策劃者和設計者的角色，並對其他從事實際教學的機構作出評審。在這一方面，大學將發揮訂定標準和評核他人提供的教學（包括自學課程）的職能，這樣，大學便會與職業訓練機構更為接近，而後者早已實行獨立於教學的評核方式。

香港正朝著這方向發展嗎？

我們有理由對本港的專上教育體系提出以下問題。

香港的大學除了頒授學位以外，有否透過對中學課程及教學改革作出建議，擴大將來的學生來源，從而與中學教育體系建立更密切的關係？同樣，香港的大學有否與本港的職業教育及培訓界別建立聯繫，透過銜接課程或共同的學分承認及轉移制度，鼓勵學生在兩個教育界別之間自由流動？

此外，教資會會否將公開大學、演藝學院和樹仁學院等私立院校納入為受其資助的學術及研究機構？這樣或許可以在建制以外，透過獎勵院校之間建立伙伴合作關係，從而推動及鼓勵跨學科及小組活動。現時，大學與私營機構建立伙伴合作，以至為私營教育機構作學術評審的例子尚少，然而，事實上，私營機構可以提供十分寶貴的學習和實踐經驗。此外，評核人員在校外的學習環境（例如資訊科技的工作間、工程設計或私人實驗室）評核學習成果，目前也是很少進行的。

對於院校的運作，我們亦可以提出類似的問題。既然我們認同教學並不同於學習，學生是否可以在 18 個月而不是在現有標準的 36 個月內完成學位課程？學習模式是否可以多元化以照顧不同學生的學習能力？大學課程的設計是否應着眼於教學的成果，而非教學以及導修時間？

同樣，公眾亦有理由詢問，大學的管治階層有否以服務大眾作為使命，以回饋社會對大學的認許和資助？上述這種「服務」有否落實，並將有關服務的目標和表現評核與賞罰制度掛鉤，就像教學和研究那樣？

公眾會質疑，大學是否認同本身是公眾的資產，因此公眾有理由期望從中獲得合理的回報。由此亦帶出有關善用公帑的實際問題，舉例來說，對於愈來愈少人修讀的課程，大學有否通過院校間的合作，作出合併的安排，或者因應其他範疇的需求而停辦該等課程？

附錄三

向有關人士進行的諮詢工作

2001 年 7 月，教資會秘書處去信下列各主要專上學院、學生組織、教師組織及其他有關人士，請他們就香港未來高等教育的發展提供意見，結果共收到逾 20 份書面意見（旁加 * 號者為遞交意見書的團體 / 人士）。

教資會資助院校

*香港城市大學

*香港浸會大學

*嶺南大學

*香港中文大學

*香港教育學院

*香港理工大學

*香港科技大學

*香港大學

其他院校

香港演藝學院

*香港公開大學

香港樹仁學院

*職業訓練局

城市大學專業進修學院

香港中文大學校外進修學院

香港浸會大學持續教育學院

*香港大學專業教育學院

理工大學專業進修學院

香港科技大學持續及專業教育辦公室

嶺南大學持續進修學院
香港專上學院持續教育聯盟

學生組織

*香港專上學生聯會
香港青年大專學生協會

教育工作者

香港教育專業人員協會
*香港教育工作者聯會
香港高等院校教職員聯會
*香港教育政策關注社
*香港成人教育協會

中學

香港津貼中學議會
香港中學校長會

研究機構

創新科技委員會
應用科技研究院

僱主

香港總商會
*香港中華廠商聯合會
*香港工業總會

其他組織

*香港學術評審局

個別人士的意見

*香港科技大學生物系彭筱明教授及張東才教授

*香港城市大學高級專業學院教學人員

*香港大學政治與公共行政學系盧兆興博士

*香港大學研究生余永逸先生及尹國輝先生

宋達能勳爵於 2001 年 5 月至 12 月到訪香港期間，曾私下與個別團體及人士進行討論，其中包括教資會資助院校的校董會主席、教資會資助院校的校長、本地院校的教學人員、香港學術評審局主席及總幹事、語文教育及研究常務委員會主席、專上學生聯會代表、香港教育政策關注社成員、香港總商會主席及人員、教統會主席、個別立法會議員，以及教統局官員。

此外，教資會於 2001 年 10 月 23 日就高等教育檢討舉行公開論壇，參加人數超過 350 人。

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）。

附錄五

根據學分量決定資助額的擬議方案

教資會討論了根據學分量決定資助額的最新方案。

學生基數

教資會須參考各院校提交的教務發展建議，並就人力資源方面的需求與政府商討，決定目標的學生人數。做法類似現行安排。

在學分累積及轉移制度之下，大學一年級的學生數目仍受政府制定的第一年學士學位課程學生人數指標所規限。各院校的教學撥款，仍按一個學生基數計算。但這個學生基數將以各學科類別的學分量表示，以取代現時的「相等於全日制學額」的計算基準。把「相等於全日制學額」轉換為學分量可用一條簡單的公式進行，例如設定一個「相等於全日制學額」等同於 30 個學分（假設完成學士學位課程須修讀 90 個學分）。在開始時教資會可考慮不同學科類別之間的相對成本比重，按學生基數內的所有學分量提供教學撥款；但及後教資會可根據院校實際的學分需求量，對撥款作出調整。

學分的總量將視乎政府所撥資源的多寡，但各間院校可以在其教務發展建議中建議一個適合自己的學生基數，盡量運用所獲分配的學分量。故此各院校的學生結構可能會呈「倒立梯形」的形狀，一方面它的基層仍然會受第一年學士學位課程的學額限制，但另一方面，每一個較高年級均因獲得額外的學分量，容許院校從校外吸納新生。院校的學生結構可以表達為以下圖象：

圖 1 預計學生人數結構



財政重整與邊際成本的概念

由於學生轉校或跨校修讀學分，院校各學科類別的收生人數或會和原來的估計有所差異，因此有需要重新調整對院校的教學撥款。

財政重整的基本原則是撥款應跟隨著學生跨校修讀或轉校而轉移，不過，在實踐這項原則時，須遵循以下規則：

- 第一項規則是，如果收生人數只在院校的核准學生基數之內，有關院校將不會獲得額外撥款，只有收生人數是在核准的學生基數以外（即超額收生），才可獲得額外撥款。原因非常簡單，就是學生基數以內的一切其實已經獲得資助；
- 第二項規則可稱為 50% 規則，任何額外撥款均須先扣減 50%。這項規則反映在正常情況下，在已有的學生基數上加入一名新生，只會引致邊際成本增加；另一方面，對於流失該名學生的院校而言，所「節省」的資源不可能達到 100%，因為部分成本必然已被「耗掉」；以及
- 第三項規則是，額外撥款只適用於教資會資助課程範圍內的跨院校學生流動，雖然倘若院校在收取來自教資會資助課程範圍以外的「外來新生」也能同樣獲得額外撥款，則會更加理想。訂立這規則的原因有二：較重要的原因是，在新的機制下，「倒立梯形」的學生結構中，已預計了招收這些「外來新生」的額外學額和撥款。另一個原因是，如果為院校從教資會資助範圍以外所收錄的超額新生提供資助，除非設立一種限額制度，否則情況便會變得難以控制，而所需額外資源亦難以預先估計。這條規則的唯一例外情況是那些由於學生轉校而以致學生人數低於核准學生基數的院校，這些院校將獲准從教資會資助院校以外收錄新生，收錄人數以該院校原來的學生基數為限，收錄新生後這些院校可恢復原來的撥款額。

上述財政重整的辦法可在學生轉移時即時生效，不過，帳目上的實際調整須在財政年度

結束時才能進行。爲此，教資會須爲各院校設立電子通報系統，並且每年進行一次「結算」。

策略性重整及質素保證

每個三年期完結時，教資會會因應各院校個別課程的表現，審定和重整各院校的學生基數。對不尋常的情況，例如對課程質素、收生情況以及院校有否履行其使命等有疑問，教資會加以研究。大致上，經常超額收生的課程會獲增加學分量；相反，經常收生不足的課程則會減少學分量。不過，必須強調的是，上述學生基數調整是會經過審慎考慮後才作出，而非機械地進行，在作出決定時，教資會會充分考慮質素和當時可供運用的整體資源數目。

由於教資會會按本身的判斷處理學生基數調整的問題，因此院校異常表現和重量不重質的情況將可避免。

加強「畢業院校」的規則

事實上，我們預期學分累積及轉移制度會以循序漸進和受監管的方式推行，因爲各間院校可以視乎情況，集體或各自制定有關「畢業院校」的規則，對以下各方面作出規定：

- 每名學生只可註冊成爲某一間「畢業院校」的學生，不論他 / 她在哪一間院校修讀學分或參加考試，他 / 她在畢業時只會獲得「畢業院校」頒授的學位，並且向其「畢業院校」繳交學費；
- 爲獲取學位而須在畢業院校取得的學分數目；
- 每名學生在一個學年內在一間院校所能修讀的最高學分數目；
- 每名學生在校內就讀直至畢業的最長年數；及
- 學分的最長有效期。

我們建議，學生轉校無須取得他 / 她所離開的院校的同意，唯接收該名學生的院校可全權決定是否接納他 / 她以前所取得的學分。至於跨校修讀學分，則須要取得「雙重批准」--- 畢業院校須確保其學生的修課計劃適中和合理，並須考慮課程的質素和適切性。

適用範圍

我們建議，根據學分量決定教學撥款額的辦法在開始時只應適用於學士課程，不過日後或可將此計劃擴展至研究院修課課程，但研究院研究課程和副學士學位課程的學生則不適用。經與政府商討後，我們建議某些專業學科（例如醫科和牙醫）不應納入此計劃內。

財政影響

在不削減第一年學士學位課程學額的前提下，我們預計需要投入額外資源，以支持前述學生結構中高年級的額外學分量。此外，整個教資會資助院校體系亦需要額外資源，以便讓學生修讀非為畢業所需的「額外」學分量。

附錄六

教資會 / 研資局以外的主要研究資助

款項發放機構/計劃	宗旨	一般撥款準則	資金
政府 – 創新及科技基金 [取代工業支援資助計劃]	促進產業發展創新科技項目，透過轄下四項計劃，達至增加產業的價值、提高產業的生產力和競爭力的目標	對產業有益、與產業有關，以及研究小組具有一定的能力	資本投資： 50 億港元
創新及科技基金 – 創新及科技支援計劃	資助中、下游的研究發展項目		
創新及科技基金 – 大學與產業合作計劃	以配對撥款方式，為高等教育院校與私營企業合作的研究發展項目提供資助，分為三個項目：合作研究等額補助金計劃、客席研究員產業研究計劃，以及廠校合作研究計劃		
創新及科技基金 – 一般支援計劃	資助項目包括研討會、展覽會、推廣活動、培訓計劃及專利申請		
創新及科技基金 – 小型企業研究資助計劃	資助以科技業務為主的小型企業，以商業形式進行尚未獲創業資金投資的研究發展項目		

政府 – 應用研究基金	投資於科技開發項目，由三間私營機構管理	由本地公司進行具規模的應用研究及 / 或發展項目，產品具商業利益，研究小組具有一定的能力	資本投資： 7 億 5,000 萬港元
政府 – 醫療服務研究基金	提供資助，以便就健康護理、新技術的成本效益以及醫療方法進行研究	富原創性、與健康服務研究有關、可行及具科學價值	資本投資： 5,000 萬港元
政府 – 健康護理及促進基金	提供資助，以便就健康護理及促進事宜進行研究	富原創性、與健康護理及促進的研究有關、可行及具科學價值	8,000 萬港元資本的累積利息
余兆麟醫療基金	為貧病者提供醫療教育及醫療服務	可行性、獨特性、過往成績、發展潛力、相關性、時效、成本效益以及對學術發展和開拓知識的貢獻	每年 4,000 萬至 6,000 萬港元，視乎投資回報而定
政府 – 優質教育基金	促進香港的優質基礎教育	富創意、有助教師 / 學校發展、具成本效益、有廣泛應用及推行的潛力	資本投資： 50 億港元
政府 – 環境及自然保育基金	透過社會各界參與的運動以及研究項目，推廣個人在習慣和生活上作出改變，從而保護環境（學術性和純粹研究的項目不會獲得資助）	為香港的整體環境作出貢獻、對市民有益以及屬非牟利性質	資本投資： 1 億港元

裘槎基金會	透過教育及與研究有關的活動，在香港推廣科技與醫藥（研究資助計劃已停止向個別項目撥款）	在科學領域上表現卓越、資助符合成本效益（例如成立創始基金和財團資助的可能性）	每年最少 4,000 萬港元
-------	--------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------

（以上為個別資助機構於 1999 至 2000 年提交予研資局的資料。）

鳴謝

本報告書草擬期間，承蒙高等教育檢討督導委員會及教資會成員提供寶貴意見，其中部分成員更就報告書的初稿提出不少建議，謹此致謝。

此外，感謝 PWC Consulting 就本報告書的背景資料進行研究工作，特別是提供附錄二及附錄四的資料。

最後，教資會秘書長張寶德先生及教資會秘書處人員協助統籌是次檢討及製作本報告書，謹此致意；尤其感謝吳樹培先生在撰寫此報告書時所提供的協助。

