

報告摘要

在 21 世紀，大學對經濟和社會發展擔當重要角色。現代大學規模有所增大，運作更趨複雜，不單為大學的高層管理人員，亦為其管治組織在監督大學事宜方面帶來新挑戰。

在見及此，香港大學教育資助委員會(教資會)於 2014 年委託撰寫本報告。這是自 2002 年《宋達能報告》(Sutherland Report)發表以來，首次就大學管治進行的檢討。本報告在開始部分，列出大學在決定改變管治架構時必須考慮的主要事宜，繼而扼述其他多個國家的情況，提供相關資料以資比較。我們從分析中歸納出一些主題，作為與香港主要持份者討論的基礎。本報告第四部分概述所得的回應，而第五部分則討論管治守則的重要性、好處及性質。

「管治」一詞，定義繁多。就本報告而言，管治指大學如何組織和管理，從而有效運作，以取得理想成果，並符合持份者的期望。這反映了企業世界近年的發展，當中認同健全的機構管治制度，是維持公眾信任及持份者信心的必要條件。大學也不能免除這些責任，尤其因為大學須面對競爭日熾和不斷趨於全球化的環境。貫切本報告的一個主題，是公帑資助的大學制度必須在大學自主與向公眾負責之間取得適當平衡。良好管治支持大學續享自主；差劣管治則有損自主。因此，良好管治不會對自主大學的學院傳統構成威脅，而是有助維持及培養公眾對大學的信心，從而保證大學的自主。

本報告第二部分選取英國、美國、澳洲、加拿大、新西蘭及新加坡多個國家為例，概述近年這些國家在大學管治方面的發展。第三部分則利用這些國際比較歸納出多個切合香港現時情況的主題。根據這些主題撰寫的討論文件，已於 2015 年 4 月發送予近百名持份者，而載於第四部分的建議，也是以這些主題為基礎。整套建議詳列於附錄 1。

首個主題關乎校董會成員的招募、就任培訓及持續專業發展等過程。由於現代大學運作複雜，校董會成員對所接觸的事往往需要時間掌握和熟習。有需要為校董會成員提供更為一致的就任培訓和簡介，已是普遍的共識。有關內容除了介紹本身院校的運作外，亦應從較宏觀的層面介紹有關香港及其他地方的高等教育事宜。我們建議個別院校採取更一致的方式為其校董會成員提供就任培訓，而教資會亦應每年為校董會新成員舉辦活動，向他們講解高等教育的宏觀情況。我們亦建議每所大學整理一份對不同專長要求的準則，在考慮校董會成員現時及將來所需的技能時，可資參考。這可作為在物色成員過程中的其中一項考慮因素。

第二個主題是有關校董會成員的受信責任。他們的受信責任不只限於須就院校開支以高透明度的方式向公眾負責，同時亦關乎含意更廣的管理問題：確保大學在教育、財政及文化方面可長期持續發展。這些責任與大學內部事務及校外持份者的合理關注有關，而這些責任的核心，在於要在大學自主與向公眾負責之間取得平衡，兩者的平衡點可隨大學外在環境的轉變而逐漸轉移。本章的總結指出，現行制度可予改善。向公眾負責的過程可以更精簡，並可更積極配合議定的高等教育公共政策。現時院校對公帑開支負責的方式，有許多值得稱道的做法；不過，大學將與公帑資助相關的職務和責任列於一份正式的備忘錄中，並每年匯報情況，亦有可取之處。

教資會界別的所有院校均會制訂策略計劃，而院校與教資會及其他校外持份者的重要溝通，亦以策略計劃為基礎。雖然草擬策略計劃及管理策略規劃程序是大學高級管理層的職責，但校董會所有成員均須認同計劃，因為當要就大學某些政策和措施作決定時，該策略計劃便成為所需的決策依據。儘管校董會的參與程度各有不同，但差不多所有校董會業外成員都認為，他們對監察大學按策略計劃實踐所議定策略計劃目標的進展力有不逮。具體來說，他們認為要認真制訂主要表現指標，以便校董會成員有效監督。因此，現建議所有院校應訂立一套合時和適切的主要表現指標，讓校董會評估大學按策略計劃議定的優次推行有關工作的進展。大學須就此為中層以至高層管理人員提供培訓。

第四個主題關乎風險管理。總體而言，香港各大學在風險(尤以校譽風險為然)管理方面的發展尚未成熟。高等教育界發展迅速，不明朗因素有增無已，故風險管理頗費心思，也須密切監督。可是，整個界別並無廣泛採用的風險管理制度，在院校層面亦沒有編制或檢討風險管控表。儘管如此，高層管理人員及校董會業外成員均日益重視風險管理。他們都明白，所有可影響財政持續性及校譽的重大措施，均須依靠更有系統的風險評估方法和校董會的監督才能推展。因此，現建議每所院校的校董會均應制定風險管控表，並最少每年檢討一次，如能增加檢討次數，則更理想。

現代大學規模龐大，運作複雜，期望校董會對大學所有重大事務都能深入審理是不切實際的。因此，校董會以委員會架構運作，而個別委員會可進行詳細討論及提出適切建議。建議每個校董會應公布轉授職權安排，藉以使校董會本身得以確保備有有效的轉授和匯報制度。

本報告的第五部分討論管治守則的重要性、好處和性質。很多國家均備有這類守則(多屬自願性質)，並視之為良好管治所需的輔助工具，以維持公眾信心。典型的管治守則包括兩個

主要範疇：有關如何推行院校管治的某些核心價值聲明；以及辨識管治組織為了支持這些核心價值的基本責任。

最後，本報告認同，良好管治並非固定不變，而是一個歷程。良好管治隨着時間演進。因此，現建議教資會應定期檢討管治情況，最好每五年檢討一次。

香港各所大學在教學、研究及社會參與和服務等方面質素優越，值得引以自豪。本港的大學界別在外一向聲譽甚隆。良好管治將有助確保香港的大學日後繼續蓬勃發展。