

香港中文大學

大學校董會重組專責委員會中期報告書(草稿)

《宋達能報告書》及審計署的有關建議

1. 大學教育資助委員會(教資會)在 2002 年 3 月發表了名為《香港高等教育》的報告書(又稱《宋達能報告書》)，為香港高等教育未來的發展制訂藍圖。《報告書》第三章指出，本港大專院校必須審慎檢討其管治及管理架構，以確定其管治及管理模式能配合廿一世紀大學的發展。根據這個主題，《宋達能報告書》第三章(建議六)建議：

「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。」

《宋達能報告書》建議的良好管治原則和模式

2. 《宋達能報告書》強調：

「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。」

3. 《宋達能報告書》又認為大學管治架構中的諮詢管治、行政管治及管理之間必須有清楚明確的界定。為貫徹這個建議，《宋達能報告書》認為大學校董會須扮演以下角色及具備以下的職能，才可稱為「一個恰當的大學管治模式」：

- 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；及
 - 確保以上各項顧及院校的核心價值、自主和國際聲譽。
4. 《宋達能報告書》最後建議大學教育資助委員會定期審核本港各大學在管治及管理方面的表現。
5. 《宋達能報告書》的建議已為香港特別行政區政府接納，由政府提交的《立法會參考資料摘要》指出：
- 「我們贊成教資會的建議，認為大學校董會應參考檢討報告列出的原則和國際典範，自行檢討校內的管治架構，以確保其架構切合所需。」
6. 《宋達能報告書》沒有特別要求本港的大學縮減其校董會的規模，然而報告書中提出海外大學的一項良好管治模式為「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」。例如：英國的《迪林報告書》(Dearing Report) 建議大學校董會最合適的成員人數為 25 名。審計署署長在 2002 至 03 年間對本港的大學進行了一項衡工量值式的審計。審查範圍包括院校的管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報等。該報告的目的是審核院校是否符合《宋達能報告書》所建議的良好管治原則及模式。審計署署長在其草擬的審計報告（2003 年 1 月）及最後的審計報告（2003 年 3 月）中指出中文大學在管治架構上有以下幾項問題：
- (a) 中文大學校董會的成員共 56 名（在 2002 年 12 月則為 58 名），人數太多。
 - (b) 如終身校董不能出席大學校董會會議，中大須嚴謹地研究日後應否再委任新的終身校董。
 - (c) 校外成員的會議出席率偏低，他們不能在所有校董會會議的出席人數比例都佔多數。
 - (d) 中大須設向大學校董會負責的審核委員會。
 - (e) 中大須減少其教務會成員人數（現有人數為 141 名成員/166 個席位）。

- (f) 中大須定期（例如每五年）檢討大學管治組織的工作成效。

分階段完成管治檢討

7. 中大校董會參照《宋達能報告書》和審計署的建議，自 2002 年中至今分階段檢討管治問題，並進行改革，已完成的工作包括：(1) 校董會不再委任新的終身校董，改為聘任資深顧問；(2) 大學校董會下成立執行委員會和審核委員會；(3) 學院院長實行遴選委任制；及(4) 重組教務會。餘下的事項則為重組大學校董會，檢討大學校董會屬下的委員會架構，以及考慮設立 Court（中文名稱建議定為「香港中文大學顧問委員會」）。

大學校董會重組專責委員會的設立及工作

8. 大學校董會於 2009 年 1 月 20 日舉行的 2009 年度第一次會議通過成立大學校董會重組專責委員會，成員包括選自大學校董會現有的不同成員組別的校董。專責委員會的成員組織及職權範圍見附件。截至 2009 年 4 月 21 日為止，專責委員會舉行了三次會議和多次小組討論。專責委員會深入討論大學校董會重組後適宜的成員組織，以及專責委員會職權範圍的涵蓋面等事宜。
9. 專責委員會在未作出建議前，事實是在未有任何立場前，決定先就大學校董會如重組為約 25 人的規模，其合理的成員組織應如何構成等，諮詢大學不同的成員組別（包括書院校董會、立法會議員選任的大學校董、教職員、學生及校友等）。即使大學前此曾就管治改革提出若干建議，專責委員會只視作參考，對不同的意見持開放態度。
10. 專責委員會的秘書於 2009 年 3 月 6 日向全體大學成員（包括教職員、學生及校友）發公開信，並附寄「有關大學校董會重組後適宜的成員組織的諮詢文件」，廣邀大學成員表達意見。專責委員會特別設立專用網址與大學成員溝通，並分別為不同的大學成員組別舉行四場諮詢會：-
- (a) 教務會成員及書院院務委員(2009 年 3 月 18 日)；
 - (b) 學生(2009 年 3 月 19 日)；
 - (c) 校友(2009 年 3 月 20 日)；及
 - (d) 教職員(2009 年 3 月 23 日)。

專責委員會主席另與四所成員書院的校董會主席或副主席就有關事宜溝通意見。

11. 專責委員會詳細討論各項議題後，提出下列初步建議。

大學校董會的規模

12. 大學校董會是大學最高的管治和決策機構，早前大學管治專責小組及校外專家小組均認同《宋達能報告書》、英國《迪林報告書》和審計署的報告，認為現有的校董會規模過大。如校董人數太多（目前遠多於 25 人），則不能深入有效地議事。此外，個別校董置身於大規模的大學校董會中難以充份參與和分擔校董會的職務。因此，大學校董會在 2005 年同意縮減其規模至約 25 人。

13. 在上述四場諮詢會中，與會者提出下列意見供專責委員會考慮：-

- 13.1 依照大學教育資助委員會、特區政府及立法會的規定，同時考慮到本港其他大學的校董會成員人數已縮減到 20 多名或 30 多名，中大校董會也應慎重考慮縮減其成員人數。從組織角度看，減少校董會成員人數可大大提高效率及加強問責。當然，從另一角度看，香港中文大學的書院制等特色，使其架構比其他大學複雜，大學校董會成員數目也不必硬性效法其他大學。
- 13.2 大學校董會人數太多不利深入討論議事，縮減人數有助大學校董會提升議事效能。精簡後的校董會需要建立適當的遴選機制，以挑選合適的人士出任校董。只要遴選過程公開又嚴謹，參選者認真對待其校董的身份與工作，則選出的校董當可以更有效地照顧大學及其成員的利益。
- 13.3 大學校董會不需要太大規模，所有校董必須認同大學的理念，高瞻遠矚，能平衡大學不同成員組別的需要，以中大整體利益為重。大學校董會精簡後校董的角色明顯比以前吃重。
- 13.4 大學校董會必須與時並進，反映持份者的意見。管理是校長的責任，校長須向大學校董會負責。有大學成員認為，單是減少校董會人數不一定可以改善大學的管治，在改革的過程中，須同時檢討校董會的職權範圍，然後根據校董會的權力和職責，考慮重組的方向，決定哪些人士適合出任校董，以達至改善大學管治的目標。

- 13.5 今天的高等教育面臨極大的挑戰，中大校董會應領導全大學思索：中大在本港、全國、以至世界應扮演的角色、中大的核心價值是什麼？以及中大應如何堅持人文精神等重要課題。
14. 專責委員會考慮上述意見，經深入討論後，建議重組後的大學校董會成員人數約為 25 名。專責委員會也建議大學校董會根據《宋達能報告書》所提議的「恰當的大學管治模式」，檢討大學校董會的職能，並以此等職能為推選校董的標準。

重組大學校董會的若干原則性考慮

15. 從香港專上院校向政府和立法會提交其管治機構的報告可以看到一個慣例，凡受僱或肄業於有關院校的校董列作校內成員，其餘不在相關院校受僱或肄業的校董則列作校外成員。中大校董會以前根據《宋達能報告書》的精神，建議重組後大學校董會的校外成員與校內成員的人數比例應為 2:1 或 3:1，校外專家小組則於三年前建議校內成員只保留校長、副校長、書院院長，學院(或研究院)院長各 1 席，即共 4 席。與本地其他大學的校董會成員組織比較，校外專家小組建議的重組方案沒有由教職員推選的校董，也沒有學生校董。
16. 在諮詢會中，有出席者指出校外成員可以用他們的睿智、專業知識和經驗，對大學校董會的運作和大學的發展提供寶貴意見，作出重大貢獻，他們可以代表社會上不同界別參與大學的管治。《宋達能報告書》指出：「院校希望有更多校外成員以非學術界人士的身份參與大學校董會，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。」從另一個角度看，校外成員的缺點是未必深入透徹地瞭解中大的使命與特色；況且，許多校外成員公務繁忙，中大校董可能只是他們眾多公職之一，未必能專注於促進中大的長遠發展和利益。因此，校外校董過多(例如 3:1)對中大未必合適。《宋達能報告書》曾論及「有關人士或機構」的概念，指出他們不只擔當「看管」的角色，還需要主動執行大學的管治職務，他們必須積極回應及滿足大學在發展過程中的需求。
17. 另有大學成員認為，重組後的校董會應是一個管治組織而非執行或行政組織，校董的角色應著重管治、監察，和策略上的指導。校外校董能超越校內成員組織的不同利益考慮，這對中大這種由公帑資助的大學是合適的，校外校董佔多數自有其理據。在平衡各方面意見後，專責委員會建議大學校董會在重組後，校外和校內成員人數比例基本上

為 2:1，但可按實際需要作彈性處理。

18. 《宋達能報告書》及校外專家小組均認為校董雖由不同成員組別選出，但須以個人身份出任校董，並以大學整體利益為重，不能只代表推選他出任校董的成員組別的利益。校外專家小組明確指出：「大學校董個人對大學負有誠信及信託人責任，而不應以某一群體或界別的利益為依歸。對於一些意見認為指定的校友組織，教職員工會或其他團體應有當然權利委派其成員加入大學校董會，我們難以贊同。然而，來自這些團體的人士，可以個人身份出任校董。」
19. 有大學成員在諮詢會指出，規定不同界別推選出來的人只能以個人身份出任校董，忘記其所屬成員組別的身份，這是不切實際的，這類校董必然要反映推選他們出任校董的持份者所關注的問題。就這一點看，大學必須清楚界定哪些人是大學的持份者。在大學校董會作決策時，來自不同界別的校董必須以大學整體利益為重，齊心協力推動大學的整體發展，而非局限於某一成員組別的利益。專責委員會基本上同意上述看法。

大學校董會重組後的成員組織

校外成員

20. 專責委員會認為現有校董會的校外成員中，除根據大學校董會之前的決定，不再委任終身校董而改為禮聘資深顧問外，其餘各校外成員組別均應保留至少 1 席。大學校董會主席和大學司庫繼續為當然成員。校外成員必須明確規定不是受僱於中大或在中大肄業的人士。
21. 書院制是中大的特色，中大的學術和文化承傳是融滙和建基於各成員書院的教育理念和傳統，各成員書院的校董和院監在中大校董會內應有合理的代表。校外專家小組原提議由成員書院的校董會推選 4 人出任大學校董，校外專家作上述考慮時中大只有崇基、新亞、聯合和逸夫四所書院。專責委員會考慮到現有的四所書院比新成立的五所書院歷史悠久，規模較大。再者，四院的校董會是按中大條例註冊的法團，而新增的五所書院則不會註冊為法團。專責委員會也了解新增書院日後會成立院監會，在新增書院逐漸成長，規模漸大後，甚至中大將來再增添新書院時，這批新書院在校董會的地位必須加以正視。因此，在諮詢現有四院的校董會主席或副主席意見，並考慮上述因素後，專責委員會建議，在重組後的大學校董會設立由成員書院校董會/院監會推薦的大學校董 5 席。產生方法，有意見認為可由崇基、新亞、聯

合和逸夫四院的書院校董會各推選 1 名校董，連同由全體新增書院的院監會共同推選 1 名校董，交中大校董會通過委任。

22. 自創校以來，中大校董會一直有三名成員由立法會議員互選產生。他們在訂立和修訂大學法例，促進本校與立法會的聯繫，協助闡明本校政策和提高本校管治及施政的公信力各方面，貢獻良多。重組後的大學校董會人數縮減過半，曾有意見認為立法會議員出任校董人數不應減少，但經多方諮詢（包括諮詢現任三位擔任校董的立法會議員的意見）後，專責委員會認為在重組的校董會有一名由立法會議員推選的校董，已可履行其現有的職能。
23. 校友是大學重要的組成部份，也是大學寶貴的資源，中大校董會現有校友評議會推選的校董三名。校外專家小組在 2006 年諮詢校友代表的意見後，建議校董會縮減校友成員人數至只有一席，由校友評議會選任，並指出在社會上卓有成就的中大校友可以依循其他成員組別途徑加入大學校董會。事實上，大學校董會現有 58 名成員中，通過不同渠道出任校董的中大校友多達 28 名，足見校友對大學校董會的巨大貢獻。專責委員會就校友校董的人數及產生方法聽取了多種不同意見。大學校董會重組後，由於成員人數縮減過半，有認為一席校友校董已足以反映校友所關注的問題，代表校友參與校董會工作。再者，受公帑資助的本地大學的校董會還沒有多於一席校友校董的例子，贊成這種論據的成員認為可以繼續由校友評議會這個法定校友組織去推舉一名校董。另一種意見則認為應增加一席校友校董，由各成員書院校友會推薦或經其他方法選任。專責委員會成員對應設立一席或兩席校友校董，以及產生方法，將進一步諮詢，經考慮多種不同理據後，作出合理和合適的建議。
24. 大學教育資助委員會資助的院校中，除中大和港大外，均各有 10 多名校董由大學監督/行政長官委任。自創校始中大即有 4 名校董由監督指定，根據 1976 年修訂的香港中文大學條例，有不超過 4 名校董由大學校董會推舉「香港以外之大學或教育機構人員」出任。另有不超過 4 名校董由大學校董會選任。中大於 1997 年修訂大學條例，不再委任原有的 4 名「海外校董」，同時將監督指定的校董人數及由大學校董會自行選任的校董人數，各由 4 席增至 6 席。專責委員會建議大學校董會重組後，由監督指定和大學校董會選任的兩類校董人數還原至各 4 席。諮詢會中有出席者提出，基於大學自主和學術自由的原則，由監督/行政長官指派的大學校董人數越少越好。也有大學成員認為校董應全部由持份者推選，不應由大學校董會自行選任。專責委員會詳細考慮多方意見後，傾向維持這兩個組別各佔 4 席的建議。

校內成員

25. 關於大學校董會校內成員的席數，出席諮詢會的大學成員基本上同意除校長外，副校長、書院院長和學院(或研究院)院長均應有代表出席大學校董會。有校友提議為保存書院特色，原有書院的院長均應保留席位。經詳細考慮後，專責委員會原則上贊成校外專家小組的建議，在重組後的大學校董會設立校長、常務副校長(或副校長)、書院院長、以及學院(或研究院)院長各 1 席，共 4 名校內成員。如大學校董會會議議程涉及某一書院、學院或研究院的事宜，或經有關院長提出認為有需要時，該名院長或其代表可應邀列席該次會議及陳述意見。
26. 大學校董會現有由教務會選任的校董 3 名及由最先成立的四所成員書院的院務委員會各自選任 1 名校董。獲選的大多是高級教學人員。有別於本港其他大專院校，中大校董會並沒有由教職員互選產生的校董。鑑於現有各組別的校董人數大量縮減，校外專家小組建議在重組後，大學校董會的校內成員只剩下校長、副校長、書院院長、學院(或研究院)院長各 1 名，他們都是現職教授。多個大學成員組織(尤其是教職員工會)在諮詢會表達強烈意願，認為應有經互選產生的教職員代表加入大學校董會。鑑於重組和縮減成員人數後的大學校董會成員人數不能過多，並且要顧及校外與校內成員 2:1 的比例，增添席位必須十分謹慎。因此，專責委員會較傾向在上述 4 席校內校董之外，增設經選舉產生的教職員校董 2 名，其中一名由全體全職受僱於香港中文大學的教務人員(依據香港中文大學條例規程 19 界定)互選產生，另一名由全體全職受僱於香港中文大學的非教務人員互選產生。
27. 現有大學校董會成員中也沒有設立由學生互選產生的席位。校外專家小組在 2006 年曾向學生組織諮詢意見，但沒有建議大學校董會加設由學生選出的校董席位。大學校董須承擔管治大學、制訂策略和監督施政的重任，學生未必有合適的閱歷和專業知識來分擔大學校董會職務。而且學生一般較專注其肄業期間學校的事務，能否有長遠的視野去發展一所大學，不無疑問。大學校董會在制訂政策時如需諮詢全體同學的意見，目前已有各種渠道。贊成大學校董會應加入學生成員的意見則認為學生是大學成員，也是人數眾多的持份者。學生是大學政策的受眾，學生校董能充份反映學生對大學教育和未來發展的切身需要和感受，可以在大學校董會提供寶貴意見，發揮積極的作用。學生在學兩、三年後或繼續在研究院進修時，對大學的認識未必遜於剛加入大學校董會的校外校董。經多方考慮及平衡各種論據，專責委員會建議在重組後的大學校董會加入經互選產生的學生校董 2 名：其一

由全體全時間修讀香港中文大學學位認可課程的本科生(以下簡稱「本科生」)互選產生；另一名由全體全時間修讀香港中文大學學位認可課程的研究生(以下簡稱「研究生」)互選產生。為使當選者能更有效地反映全體同學的意見，特建議學生校董須分別由全體本科生或全體研究生選舉產生，並且在參選校董時，候選人必須已全時間修讀香港中文大學學位認可課程不少於十二個月，以祈候選人對大學事務有較深入的瞭解。依照現行教務會學生成員任期的規定，學生出任校董的每屆任期同樣定為一年。

香港中文大學
大學校董會重組專責委員會

成員組織

主席

周松崗爵士

成員

楊綱凱教授 (副校長)
郭志樑先生 (書院校董)
馮國培教授 (書院院長)
霍泰輝教授 (學院院長)
張雙慶教授 (書院院務委員)
李沛良教授 (教務會選任)
利乾先生 (監督指定)
李明達先生 (監督指定)
張宇人議員 (立法會議員選任)
劉世鏞先生 (校友評議會選任)

秘書

梁少光先生

職權範圍

參照宋達能報告書及審計署建議，並依據大學校董會、大學校董會屬下的大學管治專責小組及校外專家小組之前就有關事宜作出的決定和建議，尤其是有關縮減大學校董會成員人數至約 25 名的決定，就大學校董會重組後適宜的成員組織及委員會架構，大學校董會與其執行委員會的關係，以及應否成立 Court (暫譯發展諮詢委員會)*作為諮詢組織等事宜，向大學管治專責小組提交建議。大學校董會重組專責委員會可就有關任務聽取大學成員的意見。

(* 大學校董會重組專責委員會建議 Court 的中文名稱為香港中文大學顧問委員會，為大學最高的諮詢機構。)