



香港中文大學

大學校董會重組專責委員會報告

二〇〇九年六月八日

香港中文大學

大學校董會重組專責委員會最後報告

《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」：

- 聲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：
- (1) 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。
 - (2) 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。
 - (3) 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。

- (4) 中大須設向大學校董會負責的審核委員會。
- (5) 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）。
- (6) 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，以及考慮設立顧問委員會(英文一般稱為 Court，中文名稱建議定為「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一。專責委員會於 2009 年 2 月至 6 月初共舉行了五次會議，深入討論大學校董會重組後適宜的成員組織，以及其他與專責委員會職權範圍有關的事宜。
- 9. 專責委員會在未作出建議前，決定在未有任何立場的前提下，先就大學校董會的重組規模，其合理的成員組織應如何構成等議題，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)。即使大學校董會屬下各小組前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：-

- 教務會成員及書院院務委員(2009 年 3 月 18 日)；
- 學生(2009 年 3 月 19 日)；
- 校友(2009 年 3 月 20 日)；及
- 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. 專責委員會於首次會議深入討論各項議題。專責委員會審議大學管治專責小組及校外專家小組之前就管治改革提出的建議，亦詳細考慮大學成員表達的意見。專責委員會就大學校董會重組後的適宜成員組織草擬中期報告書，並再次以諮詢文件形式於 2009 年 5 月 8 日透過電郵廣泛傳送予全體大學成員，上載於專責委員會專用網址(諮詢文件文字本亦隨後分發)，並邀請大學成員參加 2009 年 5 月 18 日的諮詢會表達意見。專責委員會主席及大部份成員出席諮詢會聽取大學成員對中期報告書的意見。及後，專責委員會再舉行兩次會議，深入探討尚待解決的事項，尤其是由大學成員提出的意見。專責委員會現向大學管治專責小組呈交最後報告。

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，認為現在的校董會規模過大。如校董人數太多，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 2009 年 3 月舉行的諮詢會中，與會者提出意見供專責委員會考慮，包括下列各點：-
- (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。

- (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。
- (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。
- (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。
- (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、中大的核心價值以及中大應如何堅持人文精神等重要課題。

以上(1)至(5)各點只代表大學成員在諮詢會中向專責委員會提出的意見。

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)院長各一席，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，校外成員的局限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，但可按實際需要稍作彈性處理。
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一席。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的人士，也不是全時間修讀中大認可課程的本科生或研究生。
21. (1) 書院制是中大的特色，中大的學術和文化承傳是融匯和建基於各成員書院的教育理念和傳統，各成員書院的校董會和院監會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。
- (2) 專責委員會考慮到現有的四所書院比較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及院監會提名的大學校董 5 席。產生方法，在現階段可由崇基、新亞、聯合和逸夫四院的書院校董會各提名一名校董，連同由全體新增書院的院監會共同提名一名校董，交中大校董會通過委任。五名校董的每屆任期均為一年，如獲續委可連任。如新增書院日後數目增多，或規模漸大，校董會可按當時情況考慮增加一名校董，將此組別的校董人數增至 6 名。
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全體立法會議員推選的校董，已可履行其現有的職能。

23. (1) 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途徑加入大學校董會，以其個人身份，豐富的知識和社會經驗，以及回饋服務母校的熱誠參與校董會工作。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。相信在校董會重組後，仍將有相當多校友繼續擔任校董。
- (2) 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。亦有意見認為與教務人員、非教務人員、本科生和研究生一樣，校友組織基本上應維持只可選舉一名校董為原則。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，所以有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。
- (3) 另一種意見則認為在校友評議會席位之外，應增加一席校友校董，以反映成員書院校友會關心與支持大學發展，對大學校董會作出貢獻。
- (4) 專責委員會詳細考慮上述多種不同理據後，認為重組後的校董會可以有兩名校董擔任校董。其中一名由校友評議會按大學校董會不時決定的方式選任。另一席位則由校董會於諮詢書院校友會後，任命一名校友擔任。
24. (1) 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/香港特別行政區行政長官委任。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。

- (2) 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。
- (3) 專責委員會詳細考慮多方意見後，決定仍建議這兩個校董會成員組別各佔 4 席。校董會選任的 4 名校董包括第 23 段所述及的一名校友校董。

校內成員

25. (1) 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，原有書院的院長也應保留席位。
- (2) 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)院長各一席，共 4 名校內成員，其中書院院長、以及學院(或研究院)院長兩類校董按大學校董會不時決定的方式互選產生。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。
- (3) 鑑於書院院長和學院院長連同研究院院長各有 9 名，專責委員會贊成一些院長的提議，由上述兩類院長推選出任校董者，每屆任期均為一年而非三年，如獲連選可連任。
26. (1) 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一名校董。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)院長各一名，他們都是教務人員。

- (2) 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，認為應增加經互選產生的教職員代表加入大學校董會。各工會均贊成分別由教務人員及非教務人員兩類僱員以互選方式產生校董，而不應以教職員組織的會長或負責人身份當然出任校董。
- (3) 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，專責委員會建議在上述 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。兩名校董的選舉辦法由大學校董會不時決定。
27. (1) 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，目前已有多種渠道。
- (2) 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。
- (3) 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士學位認可課程的本科生(簡稱「本科生」)互選產生；另一名由全體研究生互選產生。「研究生」指全時間修讀香港中文大學碩士或博士學位或由中大頒授高於學士學位的其他資格的認可課程的研究生(簡稱「研究生」)。

- (4) 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全時間修讀認可課程的本科生或研究生互選產生，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。如獲連選可連任，但任何學生不得連任校董超過 2 屆。
- (5) 有意見認為應由中大學生會會長當然出任校董，然而，由全體本科生互選產生學生校董的方法容許個別學生以個人身份參選，但參與學生會選舉的學生必須物色不少於 10 名閣員，以整個候選內閣形式參選。有鑑於此，專責委員會認為以全體本科生及全體研究生互選產生各一名學生校董更為適合和公平。兩名校董的選舉辦法由大學校董會不時決定。

建議成立香港中文大學顧問委員會

28. 除下述三項情形外，本港其他大學均有設立最高諮詢機構，一般稱作 Court，以下統稱顧問委員會：-
- (1) 中大目前沒有設立顧問委員會；
- (2) 香港教育學院沒有設立顧問委員會；及
- (3) 香港大學現有的顧問委員會仍為該校的最高管治機構。然而，根據《宋達能報告書》及香港特別行政區政府審計署的建議，香港大學正修訂其條例規程，將顧問委員會改為該校的最高諮詢機構。
29. 大學管治專責小組在 2005 年 6 月的第二份報告中提出在中大對成立顧問委員會的建議如下：-

「專責小組認為從交代問責，贏取支持及提高透明度的角度來看，大學校董會可考慮成立發展諮詢委員會(諮詢委員會) [專責委員會建議 Court 的中文名稱應改為香港中文大學顧問委員會] 藉此，大學的長遠發展規劃及與持份者之間增進良好關係，將大有裨益。………建議的香港中文大學諮詢委員會可以有多於 100 名成員，並應負責下列職能：-

- (a) 向大學校董會就大學的使命、願景、策略性規劃及運作提交意見及作建議；
- (b) 促進大學的利益，提升大學的優良形象，及加強大學的社會聯繫，藉以促進和匡助大學的發展；
- (c) 協助大學在本地及海外培養及開發外來資源，以助大學拓展；及
- (d) 就大學校董會提出諮詢的任何事宜提交意見。

建議的諮詢委員會的成員組織可包括現任和前任的大學校董，不同的持份者界別的代表及大學的組成團體(包括教職員及學生)，以及對諮詢委員會履行其職能有貢獻的本地及海外社會領袖。」

30. 校外專家小組在其 2006 年的報告中同意：-

「大學校董會重組後，可設立發展諮詢委員會，成員包括因校董會精簡規模而無法加入的人，以及其他中大友好。發展諮詢委員會的規模可在一至二百人之間，甚至更多一些。

發展諮詢委員會的組成應由大學校董會決定，但擔任發展諮詢委員會成員是一種榮譽，是大學特別要感謝或表揚的人。校董會可自行酌情邀請大學的其他成員加入發展諮詢委員會。委員會一般每年開會一次。其他設有發展諮詢委員會的院校，開會時一般是由校長向出席成員作口頭報告，成員可於會上提問或就該校的表現和各項計劃討論。

發展諮詢委員會一般沒有正式權力，如該會提出明確的意見，校董會都會仔細聆聽。發展諮詢委員會周年大會可長達半天或更長時間，除正式會議外，委員會成員還會到訪大學院系，了解最新工作成果，並參觀主要的新設施。」

31. 專責委員會諮詢各成員組別意見，認為於校董會重組後成立的顧問委員會可包括更廣泛的成員，作為諮詢機構是有用和必須的。專責委員會於詳細考慮各項意見後，提出以下建議：-

- (1) 成立顧問委員會(Court)作為中大最高諮詢機構（名稱有別於大學管治專責小組之前建議的發展諮詢委員會）；及
- (2) 顧問委員會的角色及功能、成員組織及選任方法，將由重組後的大學校董會依據大學管治專責小組及校外專家小組的建議決定。專責委員會基本上同意有關安排。

大學校董會委員會

32. 大學校董會屬下現有 11 個常設委員會：-

按大學條例規程成立

行政與計劃委員會
財務委員會
榮譽學位委員會

經大學校董會決議成立

審核委員會
校園計劃及建設委員會
捐贈委員會
校徽及禮袍設計委員會
大學校董會執行委員會
榮譽院士委員會
教職員服務規則委員會
大學投標管理委員會

33. 專責委員會應大學校董會的要求，須就重組後校董會的委員會架構，以及校董會與其執行委員會的關係提交建議。

34. 專責委員會審議現時大學校董會屬下委員會的成員組織、職權範圍及應否保留等問題。專責委員會一致認為應取消校徽及禮袍設計委員會，並將其功能和職責交由相關的大學行政單位負責。專責委員會知悉校外專家小組在 2006 年的報告中，建議在大學校董會重組及成員人數縮減至約 25 名後取消校董會屬下的執行委員會，該會現有 19 名成員，獲大學校董會授權處理其事務。但是專責委員會認為大學校董會屬下其他委員會運作良好，建議保留不變。

35. 專責委員會的成員亦探討校外專家小組建議增設的下述四個新委員會：-

校友事務及發展委員會

書院委員會

提名委員會

薪酬委員會

36. 建議增設的校友事務及發展委員會的功能及職責，現由校友評議會這個法定團體及大學校董會屬下的捐贈委員會負責。因此，專責委員會建議校董會屬下不設立校友事務及發展委員會，改為由校長成立類同的委員會，以促進校友事務及發展。專責委員會曾諮詢各成員書院院長及候任院長是否需要設立書院委員會，並考慮到有關的協調功能現由包括各成員書院院長及候任院長、高級教職員及學生代表組成的大學與書院協作顧問小組負責。專責委員會知悉書院院長及候任院長表示如他們全體成為行政與計劃委員會的當然成員，則毋須設立書院委員會，否則重組後的校董會應慎重考慮設立書院委員會。
37. 鑑於校董會重組後平均每三年才有 4 名校董由校董會自行選任，專責委員會認為應繼續由校董會主席於適當的諮詢後推薦予校董會全體大會委任，毋須成立提名委員會。
38. 至於建議增設的薪酬委員會，專責委員會認為應保留現行安排，由校董會授權校董會主席及副主席、大學司庫及教職員服務規則委員會主席組成專責小組處理有關校長、常務副校長及其他全職副校長的薪酬及服務條款。至於其他教職員的薪酬及服務條款，仍按現行的機制處理。
39. 有大學成員提議校董會應設立處理人事政策和申訴等事宜的委員會。專責委員會詳細討論後認為有關事務在校內已設有委員會和機制，而最終的上訴及決定由校董會負責和處理，因此毋須另設新的委員會。

建議

40. 經詳細及深入討論，以及廣泛諮詢大學成員的意見後，專責委員會呈交下述建議予大學管治小組審議及認可：-

- (1) 縮減大學校董會成員人數至 25 名；
-
- (2) 重組後的大學校董會成員組織及選任校董方法列於附件二；
- (3) 校董雖由不同成員組別選出/提名，但須以個人身份出任校董，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；
- (4) 由重組後的校董會通過決議成立香港中文大學顧問委員會，作為中大的最高諮詢機構；及
-
- (5) 校董會重組後應設立的委員會列於附件三。

二〇〇九年六月八日

* * * * *

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。)

**香港中文大學
重組後大學校董會成員組織**

成員組織	席位	產生辦法
校外校董 (非香港中文大學的僱員，亦非全時間修讀香港中文大學認可課程的本科生或研究生)		
主席	1	由監督根據大學校董會的提名委任
校董	1	司庫為當然成員
校董	5	由崇基、新亞、聯合及逸夫四院的書院校董會各提名一人；及由全部新增書院的院監會共同提名一人。五名均由大學校董會通過委任，任期一年，如獲續委可連任
校董	4	由監督委任
校董	1	由全體立法會議員選任
校董	1	由校友評議會按大學校董會不時決定的方式選任
校董	4	由大學校董會委任 (其中一名校董由校董會於諮詢書院校友會後，委任一名香港中文大學校友出任)
校外校董人數		17
校內校董		
校董	1	校長為當然成員
校董	1	常務副校長(或一名副校長)為當然成員
校董	1	按大學校董會不時決定的方式，由全體書院院長互選產生，任期一年，如獲連選可連任
校董	1	按大學校董會不時決定的方式，由全體學院院長及研究院院長互選產生，任期一年，如獲連選可連任
校董	1	按大學校董會不時決定的方式，由全體全職中大僱員(教務人員)互選產生
校董	1	按大學校董會不時決定的方式，由全體全職中大僱員(非教務人員)互選產生
校董	1	按大學校董會不時決定的方式，由全體全時間本科生互選產生，任期一年，如獲連選可連任(學生不得連任校董超過2屆)
校內校董人數		1
校董總人數		8
		25

- 註：(1) 當然校董的任期與其職任的任期相同；
(2) 除另有註明外，校董的任期均為三年，如獲連選或續委可連任；
(3) 學生校董的選舉細則將根據大學校董會重組專責委員會報告第27段及參考適用於教務會學生成員的選舉細則辦理。

香港中文大學
大學校董會重組專責委員會

重組後的大學校董會委員會

行政與計劃委員會
審核委員會
校園計劃及建設委員會
捐贈委員會
財務委員會
榮譽學位委員會
榮譽院士委員會
教職員服務規則委員會
大學投標管理委員會