

香港中文大學

探討大學整合專責小組

向

大學校董會提交之報告

2003年3月

目 錄

前言

摘要

章節

1. 引言
2. 全球性競爭
3. 質與量：追求增長
4. 整合以外的選擇
5. 目標
6. 整合的模式
7. 關注事項和整合的利弊
8. 建議

附錄

- A. 專責小組成員及職權範圍
- B. 諮詢文件
- C. 整合的例子
- D. 科大聲明摘錄

前言

探討大學整合專責小組茲向大學校董會提交報告。

專責小組感謝所有曾就大學整合一事提供意見及建議的大學成員。教育學院盧乃桂教授及 Prof. David Kember 提示小組參閱有關大學整合之文獻，多個行政部門之同人亦協助搜集有關數據，小組深表謝意。

另本校教育學部之博士生陸子聰先生及溫忠焜先生協助第 3 章及附錄 C 之有關研究，大學秘書處梁其汝女士及該處其他同人則協助報告之編輯及翻譯工作，特此鳴謝。

摘要

1. 引言

專責小組的職責，是探討香港中文大學（中大）與香港科技大學（科大）兩校整合的可欲性和可行性。專責小組共舉行了十次會議，曾仔細討論各項需處理的問題，並廣泛諮詢大學員生及校友的意見。

2. 全球性競爭

專責小組先引述宋達能報告書提出並獲政府接納的一項重要建議：本地高等院校必須追求卓越，有能力於國際最高水平競爭。要達到這目標，唯一的途徑是把資源集中投進少數卓越大學。中大應爭取成為這樣的一所大學；維持現狀並非長久之計。

3. 質與量：追求增長

因公營大學的撥款機制所限（尤以香港的情況為然），院校必須具有較大的規模，才能取得規模效益和達至臨界規模，去追求卓越。中大現時的師生人數並不理想，是以課程和學系的規模也偏小；將之與其他地方的傑出公營大學比較，可證明其規模不足。要是無法循自然增長一途去擴大規模，那麼整合是可以考慮的方法。

4. 整合以外的選擇

縱使追求進步有其他方法，或是爭取資源有其他途徑，它們要不是效果有限，就是已獲採用；更重要者，無論最終整合與否，這些都是大學本應採取的方略。在衡量院校整合的利弊時，這些因素並不適切。

5. 目標

專責小組檢視了中大追求的各项目標。雖然與實力相當和目標相類的夥

伴整合，對大學各方面甚有裨益（如研究、課程種類、影響力等），但也有些值得關注的問題（如收生素質、通識教育等）。

6. 整合的模式

專責小組檢視了不同的整合模式，認為自願性的結盟效果有限，聯邦制則可以較小的代價和較輕的痛苦，獲取一定的效益。因此，專責小組建議探討一個循序漸進的模式，先採用聯邦制，再逐漸過渡至全面合併。合併以後有兩個校園，可把性質相近的學科置於同一校園，以減少學生穿梭於兩個校園的情況；唯此種安排的不利之處，是減少了不同科系學生在接受非形式教育時的交流機會。

7. 關注事項和整合的利弊

探討整合的利弊時，需要關注的事項包括教學素質、非形式教育、對個別學生的關顧、機構文化與傳統、教職員對服務條件和工作量的擔憂、大學的「品牌」、行政架構的複雜程度，以及過渡期的成本代價。擬定實施計劃時，必須十分謹慎。

但合併後的大學將會給認定為香港的頂級大學，並於亞太地區享有良好的聲譽。規模增大，可以提供範圍更廣的科目；效率的提升，則有助騰出資源以改善素質；整合更有助大學達至臨界規模。

然而，為了上述利益，不能不付出代價：規模增大可能使行政更形複雜，忽略了對個人的關顧，中大引以自豪的傳統可能會被沖淡，不同的學科也要分置兩個校園。最大的弊端，是過渡期要付出甚高的成本代價，包括財政上的代價和與人有關的代價。

既有這些要關注的事項，在與政府就整合一事展開討論前，便須擬定討論的先決條件，包括大學應可保留騰出的資源，以推行改善計劃；整合後的大學應該成為政府的重點資助對象；政府也須承諾注入額外經費，以應付過渡期的支出；最重要的，是政府要制定一個穩定的政策，切實顯示對高等教育和院校整合的承擔。

8. 建議

因此，專責小組建議，大學校董會應表明意願，欲與政府及科大就進一步發展進行磋商，以期對眾多須關注的事項取得理解，才決定是否進行整合。專責小組亦建議校董會主席和大學校長應獲授權，在下述範圍內，先與政府展開對話，並就對話的結果向校董會報告：

- (i) 政府應正式表明，整合的目的是要提升素質，建立一所有能力於國際最高水平競爭的大學，而並非爲了削減成本；政府亦應表明，整合之後，對每名學生的資助額，不會因大學規模加大或效益有所增加而向下調整，好讓整合後的大學有資源去達到它的各項目標。
- (ii) 政府及大學教育資助委員會亦要同意，只要整合後的大學滿足事先議定的若干條件，應獲視爲宋達能報告書中所提及的「政府資助和私人捐助的重點對象」，而這種政府資助，亦應於整合計劃爲各有關方面接受之後，立即開始發放。
- (iii) 政府原則上也要答應承擔大學在過渡期間的額外行政開支(作爲成立新大學的前期投入)，也要負責斥資興建新教學樓及辦公室，以應付學系和部門搬遷時的需要。政府應與大學磋商此類支出的資助額。
- (iv) 要探討的整合方案，是從聯邦制逐漸過渡至全面合併。
- (v) 政府必須慎重考慮本報告提出的種種問題和須關注的事項，並承諾會在整合計劃之中嚴肅處理這些事項。

專責小組進一步建議，如果政府對上述各項有正面的回應，而校董會主席又認爲時間合適，校董會主席和大學校長宜與科大展開對話，探討有關兩校整合的一切事宜，以求加強溝通、取得共識；如果情勢適宜，更可聯手與政府磋商，研究院校整合與兩校的前途。

專責小組的職能並不包括制定實施計劃。於原則性協議達成之前，也不應研究細節。唯專責小組希望校董會在擬定各項實施計劃時必須深思熟

慮，按部就班，體察感受，並能顧及令人關注的事項。

專責小組並建議在日後的討論過程中，大學須按時就進展情況向員生、校友和其他成員作出報告和交代，並聆聽他們的意見。

專責小組復建議，現在既已呈交報告予校董會，專責小組的任務便告完成，應予解散。

第 1 章 引言

本章描述成立探討大學整合專責小組的背景，以及專責小組在提交此報告前所做的工作。

- 1.1 香港中文大學探討大學整合專責小組的職責，乃探討香港中文大學(中大)與香港科技大學(科大)兩校合併或整合的可欲性和可行性。以下為專責小組向中大校董會提交的報告。

■ 背景

- 1.2 中大與科大合作的構思，最初由兩校校長於九零年代末期提出，當時兩位校長均事先諮詢校內高層的意見。由於兩所大學有意加強聯繫，為香港的高等教育作出更大的貢獻，雙方遂於 1999 年 9 月締結策略性聯盟，協議就下列項目加強合作：
- (i) 容許學生選修對方的課程；
 - (ii) 共同開展研究計劃；
 - (iii) 協辦學術講座和研討會；及
 - (iv) 分享學術資源。
- 1.3 現時兩校之間的合作關係，見於學術交流(例如數學科的教學)和科研協作(例如中藥研究)。雖然尚未有大規模的合作，但雙

方均認識到可以從夥伴關係之中獲益良多。

- 1.4 大學教育資助委員會在 2002 年 3 月發表《香港高等教育》報告書（宋達能報告書 The Sutherland Report）¹，其首項建議即為：

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。

這項重要建議在本報告中將重複引述。中大(和科大)面對劇烈的全球性競爭，已經對這建議作出了初步的反應，開始探討如何善用本身優勢以求進一步的發展，為高等教育和整個社會作更重要的貢獻。

- 1.5 兩校校長就在這樣一個大環境下，於 2002 年間多次非正式交換意見，討論加強合作的各種可能性，包括中大和科大的整合和合併。中大的高層教職人員均知悉兩校之間的磋商，亦了解這只是非正式的，試探性的會談。中大也知道，科大的高層對整個情況也有相類似的理解，然而，兩校有關人士都明白，一日政府未有表示在政策上容許甚或支持院校整合，並鼓勵兩校啓動正式的議事程序，中大和科大實難開展有效的正式討論。這個看法最終為教育統籌局局長得悉。

- 1.6 教育統籌局局長於 2002 年 10 月 4 日與新聞界茶叙時，表示贊成兩校合併的構思，並應記者的提問，談及為期約三年，相當於一個大學撥款周期的實施時間表。這番談話，引發了兩個校園內外的極大關注和強烈反應。

■ 中大採取的行動

成立專責小組

- 1.7 中大認為院校合併必須仔細研究，應該理性和嚴肅地就各項問題進行分析。大學校董會主席和大學校長遂成立探討大學整合專責小組，以探討大學整合的可欲性和可行性。專責小組成員及職權範圍詳見附錄 A。

專責小組會議

- 1.8 專責小組於 2002 年 11 月至 2003 年 3 月期間，共舉行了十次會議。最初幾次會議旨在了解事情的背景，並羅列各項需處理的問題，後來的會議則集中分析諮詢所得的意見(見下文)，並根據所掌握的資料，向校董會作出建議。

諮詢文件

- 1.9 專責小組於 2003 年 1 月 29 日向全體大學成員包括校董、教職員、學生及校友，發出諮詢文件。該諮詢文件(見附錄 B) 闡析了與院校整合這個構思有關的主要考慮，並申明專責小組的工作目標如下：

專責小組將不會就整合/合併作出簡單的結論，只會詳列所有正反意見，說明有沒有足夠的初步論據，支持進一步與政府及其他團體作正式討論；如有的話，又應提出甚麼條件，及紓解哪些憂慮。

- 1.10 諮詢文件並邀請大學成員就下列三項問題提出意見：

- (i) 鑑於現有的限制，中大作為一所公營、綜合和研究型的大學，怎樣才可擴充規模，獲取更多資源，以達到卓越，以及在亞太地區內處於領導地位？環顧目前境況，中大可否透過院校整合達到上述目標？還有甚麼其他方法供專責小組考慮？
- (ii) 有關大學整合的利弊，還有甚麼其他應關注的事項或應考慮的疑難，須提交專責小組討論？
- (iii) 如果中大決定與政府展開討論整合一事，還要提出甚麼條件和要處理甚麼事項？

諮詢過程

- 1.11 專責小組於 2 月 15、17 及 24 日分別在港島中環的教學中心、校本部及威爾斯親王醫院舉辦了四次意見諮詢集會(2 月 24 日有兩次集會)，邀請大學成員出席，發表意見或提問。此外，專責小組又邀請大學成員提交書面意見，專責小組部分成員亦分別向所屬團體進行諮詢。所有書面意見以及諮詢集會的文字記錄，均已放上專責小組的網頁，專責小組於考慮有關意見後已把要點納入本報告中。
- 1.12 大學成員自始即從理性的角度去看待整合的構思，尊重不同意見，態度開放，極少有情緒化的反應，專責小組對此深感欣慰；在討論和諮詢過程中，種種有關個人前途的合理關注和憂慮，並未壓倒對社會整體福祉的考慮；大學實應引以自豪。
- 1.13 專責小組感謝大學成員提出意見，協助專責小組確認需要關注的問題，以及評估各方對不同問題的重視程度；某些可能被誤解的事項，更因而得到特別處理，在此報告中詳細說明。

報告

1.14 專責小組用了半年時間來完成這份報告，這是由於大學整合一事十分重要，需要小心考究事實，理性分析利弊。中大作為一所學術機構，亦期望報告是基於理性的探究和嚴格的分析，而並非僅僅為各種主觀情緒和願望的評估。我們希望本報告的內容能協助大學成員以至所有關心大學整合的人士，更清晰透徹地理解所有涉及的問題。

■ 科大的反應

1.15 科大也委任了類似的專責小組。這個專責小組已經向科大校董會提交中期報告，並於 2002 年 12 月 8 日獲校董會接納。科大於同日發出的新聞稿撮要見附錄 D。這份中期報告指出：「在現時的經濟環境下，通過合併本港其中兩所最優秀的大學來創造一所政府和私人重點資助的大學，發展高等教育，值得深入探究。」中大的專責小組得知科大將會與政府接觸，要求澄清合併的關鍵問題，例如合併的目的及對資源的影響等，然後再作考慮。我們樂於見到事情有這樣的發展。

1.16 專責小組得悉教育統籌局局長於 2003 年 3 月 1 日非正式訪問科大，與高層教職員會面，回應科大要求澄清的問題。據報科大亦重新開始內部討論，探討整合的可行性。科大校董會主席及校長致教職員生及校友的公開信摘錄見附錄 D。

■ 報告的結構

1.17 本份報告的其他內容共分七部分：第 2 章探討全球性競爭和追求卓越之重要；第 3 章指出以一所公營的研究型綜合大學來說，院校規模是達至卓越之必要條件，並列出數據證明中大現時的規模未如理想；第 4 章探討尋求進步和所需資源的其他方法，指出這些方法的效用有限，而不論整合與否，都可如常推行；第 5 章審視中大訂下的各項目標，以及整合對每項目標的影響；第 6 章研究整合的不同模式，並勾畫一個值得繼續探討的方案；第 7 章討論整合須關注的事項和利弊；第 8 章則為專責小組的最後建議。

-
- 1 大學教育資助委員會於 2002 年 3 月發表的《香港高等教育》(宋達能報告書)(教育統籌局委託進行)。

第2章 全球性競爭

正如整個香港社會一樣，香港的高等教育界面對全球性的競爭，有必要締造一所有實力在國際最高水平上參與競爭的大學。專責小組的最重要考慮，乃為提高大學的素質，加強大學的競爭力。

■ 高等教育的國際舞台

2.1 踏入廿一世紀，香港的高等教育界必須勇於立足地區，面向世界。我們羅致的，乃是來自各地一流學府的人才，其研究成果由國際間的同業評核；我們的教研人員為國家級或國際級學院¹的成員，或著名學術機構²的院士，而某些同事的著作更屢獲引用，次數之多，在全球居前列位置³。雖然我們毋須過分看重簡單的排名(排名差異不大時，更應如此)，但看到香港三所大學位列亞洲區的十間最佳院校⁴，而個別課程更名列亞太區第一⁵，也實在令人欣慰。很多來自各地著名學府的學生，正在我們的大學校園作交流學習，修讀我們的課程⁶。香港最好的大學，在多方面已經是國際學術舞台上的一分子。

2.2 本地的大學必須參與全球性的競爭，因為我們的學生畢業後就要進入全球一體化的經濟體系，去開展他們的事業。他們要與畢業自世界頂尖大學的青年人競逐，爭取最具吸引力的工作；獲聘用之後，又要與來自五湖四海的朋輩共事，並肩作戰之餘更要互相比拼。我們的大學畢業生表現出色，至少在香港如是；但他們愈來愈要放眼

世界，不能囿於彈丸之地；至於他們的學歷能否國際通行，就要視乎他們的母校是否享有良好的國際學術聲譽了。

- 2.3 研究型的大學尤其需要國際視野，因為推展人類知識，本來就是一項超越國界的，有普世意義的工作。

■ 香港面對的全球性競爭

- 2.4 高等教育界要面對全球性競爭，其影響並不限於大學教授和大學生。高等教育的前路與整個社會的將來，是合而為一，難以區分的。要成為亞洲的國際都會⁷，香港就要在日益全球化的知識型經濟中競爭，面對不斷的轉變。香港現時面對的種種困難，如通縮、失業、財赤，通通說明社會迫切需要重整經濟，以求製造更多高增值的，知識密集的工作。我們實在沒有自滿的餘地：若不是經濟轉型成功，就會淪為另一個中國沿海城市。實力雄厚的大學，培育社會所需的高素質人才，尤其是研究生，並吸引外地的精英來港，故為促使社會前進的重要力量。

■ 政府政策

大學(及理工)教育資助委員會報告 1993 及 1996

- 2.5 早於 1993 年，大學及理工教育資助委員會(UPGC)在其中期報告書中，已經呼籲本地高等教育放眼世界⁸。這項建議並於大學教育資助委員會(UGC)1996 年發表的香港高等教育報告書⁹中給重申如下(重點語句之下的劃線由本專責小組所加)：

中期報告，曾就本港高等教育院校未來的角色，提出了三個

可行方案。這些方案略經修訂後，亦適用於非教資會資助的院校。方案詳情如下：

- (i) 各院校只取錄本地學生及為本地勞工市場提供人才。教學語言方面，可能逐漸增加使用粵語。最終各院校與鄰近省份的同類院校，可能沒有多大分別。
- (ii) 各院校只取錄本地學生及為本地勞工市場提供人才，但應積極維持雙語制度。這樣需要付出比現時作出更大的努力。本地院校的畢業生與內地畢業生的最大分別，將會是他們的語言溝通技巧(包括英語能力)，而這有助維持香港的國際地位。
- (iii) 各院校應建立卓越學科中心，在本港、鄰近地區以至國際上發揮作用。本地院校應為香港及內地提供質素極高的雙語人才，並且成為華南及其他地區發展的參照標準，尤其在商學和社會研究，以及創新科技等領域。一些學士學位課程學生和很多研究生會來自香港以外地方。

……中期報告曾作此評述：「第一個方案多少代表一種聽任自流的政策。第二個方案需略增資源，更重要的是需由院校決意推行。教資會主張朝第三個方案發展，因為若果香港要在中國及太平洋沿岸地區的工商發展中維持領導地位，就必須擁有達世界水準的高等教育院校。給予額外資源只需一個理由：這樣對香港有益。」

高等教育報告書 2002

2.6 大學教育資助委員會在 2002 年發表的《香港高等教育》報告書(宋達能報告書)¹⁰又再一次強調相同論點¹¹：

……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。……香港的高等教育如要在國際上保持競爭力，我們必須……

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……

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根基上才可能實現這個抱負……

……同樣，香港要在教育和經濟方面與新加坡、上海等地競爭，就必須踏上世界舞台，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。

2.7 但這次大學教育資助委員會比 1993 年和 1996 年更進一步，為香港示警：我們的競爭對手正不斷把資源集中投放於他們的重點大學¹²：

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。……

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。……

2.8 要避免在國際競賽之中遭受淘汰，我們唯一的出路也是集中資源。

是以宋達能報告書作了一個重要建議¹³：

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。

2.9 特區政府在接納大學教育資助委員會的報告書之餘，更特別談及大學的定位和分工，以謀求¹⁴：

建立所需的臨界規模，讓院校得以在國際最高的水平競爭。

■ 自身情況及形勢(SWOT)評析

2.10 要參與競爭，先要知己知彼，了解自身的強項和弱項，分析機遇與威脅(SWOT)。

強項

2.11 香港的高等教育界擁有良好的人才和設備，院校享有頗大程度的獨立自主，不受政治或政府行政上的干預，能夠靈活地適應各種轉變；即使可供運用的資源其實有限，各校近年在學術研究方面的表現亦極為突出；整個高等教育制度面向世界，並根據國際標準來衡量成效。

2.12 中大的強項在於本身的傳統，卓越的教研表現，以及綜合性的課程。這些特質其中部分也可於香港另外兩所研究型大學中找到。

弱項

2.13 以所佔本地生產總值的百分比來計算，香港用於研究與發展的支出

少得可憐，最高不會超過 0.3%–0.5%，大大低於其他知識型經濟體系所普遍付出的 2%–3%。除非這個情況有所改善，否則香港的大學難以躋身世界一流之列。此外，我們招收的學生(尤其是本科生)，絕大部分仍然是本地生。若然無法開拓學生的來源，院校發展必然有所局限。最後，亦是與專責小組的工作有最直接關係的，乃是香港的大學沒有足夠的規模(這點將於下一章詳細討論)去取得規模效益，或達至臨界規模，是以未能在香港以外的地區建立聲譽，發揮影響力，吸引更多的外地學生前來就讀。

- 2.14 中大肩負提供綜合性課程的任務，但如果資源未能配合，就會力不從心，課程範圍廣泛反而成爲弱點。

機遇

- 2.15 目前最大的機遇，是國家經濟的高速增長，以及這些增長爲香港帶來的種種益處。本地的高等教育界可趁機發展成爲培育高水平人才的搖籃，以及成爲全國(最低限度是華南地區)拓展新知識和新技術的火車頭。再就專責小組最關心的事項來說，目前爲透過整合院校來建造一所本地超級大學的良機。專責小組固然要仔細研究整合的利與弊，而評估的結果要是利多於弊，那麼在我們眼前的良機，實在不容錯失。

威脅

- 2.16 國家的高速發展對香港的大學來說，同樣也是一個挑戰。隨著國內生產總值的不斷提高，政府庫房收入的不斷增加，大部分教育資源會不斷往少數重點大學輸送，這些大學的信心和鬥志也會不斷增強，要是香港的大學依然故我，那麼讓人迎頭趕上的威脅是確實存在的。試想二十年後，如果我們要選出全國頂尖的五所大學，香港

的大學會否名列其中？除非我們採取果斷和有利的行動，答案很可能是否定的。原因很簡單：兩地人均收入的差距不斷收窄，而國家資源又集中投進少數重點大學，本地的大學恐怕優勢盡失，再無競爭能力。這麼一來，香港要成為亞洲國際都會的願望也會落空。這方面的考慮，令我們覺得研究大學整合這個議題，實在刻不容緩。

■ 議題的現實背景

- 2.17 專責小組會因應客觀現實去考慮眼前的問題。客觀現實的重要一環，就是政府已訂下政策，集中資源以建立可參與國際最高水平競爭的院校。專責小組須探討各類形式的大學整合，是否達到這目的之可行方法。如果這樣的旗艦大學最終無法實現，受影響的將會是整個社會的未來福祉；故此專責小組深感其責任之所在，不僅與中大有關，亦與整個香港有關。
- 2.18 要建立如此一所旗艦大學，誠非易事，十多二十年前，這可稱之為痴人說夢。但這些年來，高等教育突飛猛進，這目標不再是遙不可及，而成功與否，視乎我們的社會是否願意把精神和資源集中投放在公認為重要的事業上。
- 2.19 但是，要在短至中期內，單憑大學的自我逐步改善而達到這個雄心勃勃的目標，確不容易，甚或絕無可能。有關人士必須根據客觀事實和分析，共同作出決定，採取果斷的行動，才會成功。而專責小組的任務，就是提供這些客觀的事實和分析。

■ 結論

2.20 在全球性競爭下，我們的院校和香港將別無選擇，唯有著眼於建立有能力在國際上競爭的大學。至於如何達到這個目標，院校整合是否其中一個方法，而中大又應否與構思中的旗艦大學有任何關係，都是本報告其他章節要討論的問題。

-
- 1 例如中大教研人員之中，不少是中國科學院、台北中央研究院、歐洲科學院，以及歐亞科學院的成員。
 - 2 例如工程學院的教師中有九名是電機及電子工程師學會(IEEE)、電機工程師學會(IEE)，和計算機協會(ACM)等團體的院士。醫學院的同事更擁有超過一百個皇家醫學院的院士銜。
 - 3 中大一教員名列全球首十名獲徵引最多次數的數學家。見《科學之窗》，第 13 卷，第 3 期，2002 年 5/6 月。
 - 4 《亞洲週刊》，2002 年 6 月 20 日，頁 38-53。
 - 5 中大的工商管理碩士課程於 2002 年獲 *Asia, Inc.* 評選為亞太區第一，行政人員工商管理碩士課程則於 2001 及 2002 連續兩年獲 *Financial Times* 評選為亞洲區第一，並躋身全球首二十名之列。科大亦曾於亞太區獲良好排名。
 - 6 以下為曾與中大簽訂雙邊交換協議的世界知名學府：(北美)加州大學系統、芝加哥大學、哥倫比亞大學、康奈爾大學、伊利諾大學(Urbana-Champaign)、北卡萊連納大學(Chapel Hill)、賓夕法尼亞大學、華盛頓大學；卑斯省大學、多倫多大學、西安大略大學；(歐洲)哥本哈根大

學、巴黎政治科學研究院、巴黎 HEC 商學院；波恩大學、海德堡大學、Humboldt 大學；隆德大學、斯德哥爾摩大學；倫敦商學院；(亞太區) 復旦大學、北京大學、清華大學、台灣大學；慶應大學、九州大學、早稻田大學；韓國大學、延世大學；墨爾本大學、蒙納殊大學、新南威爾斯大學、昆士蘭大學。中大的亞洲課程所收錄的學生來自布朗大學、達茅斯大學、哈佛大學、普林斯頓大學和耶魯大學等。

- 7 行政長官董建華 1999 年發表的施政報告，第 52 段：「香港要成爲經濟蓬勃、市民富足、文化豐盛的世界都會，首要的是培育和匯聚人才。」
- 8 大學及理工教育資助委員會 1993 年 11 月發表的《高等教育：1991-2001 年》中期報告第 25 至 26 段。
- 9 《香港高等教育—大學教育資助委員會報告》，第 29 章，第 29.5 段，1996 年 10 月。
- 10 大學教育資助委員會於 2002 年發表的《高等教育報告書》(宋達能報告書 The Sutherland Report) (教育統籌局委託進行)。
- 11 同上，<概論及建議摘錄>及第 1 章，第 1.2， 1.3， 1.10 段。
- 12 同上，第 1 章，第 1.18 及 1.19 段。
- 13 同上，<概論及建議摘錄>，建議摘錄第 1 點。
- 14 立法會參考資料摘要，「高等教育檢討及延展 2001-02 至 2003-04 學年的三年期至 2004-05 學年」(檔號：EMB CR3/21/2041/89)，見網頁 www.legco.gov.hk/yr02-03/english/panels/ed/papers/embr3_21_2041_89_e.pdf。

第3章 質與量：追求增長

本章探討中大應進一步增長的論據，說明中大現時的規模並不理想，且不利於全球性競爭。由於規模效益有助騰出資源以改善素質，本章亦列出一所規模較大的大學如何因為達至臨界規模而享有種種好處。

■ 質與量

質與量並非對立

- 3.1 中大的使命是在各個學科領域，全面綜合地進行教學與研究，提供公共服務，致力保存、創造、應用及傳播知識，以滿足香港、全中國，以至世界各地人民的需要，並為人類的福祉作出貢獻。我們努力成為香港、全國及國際公認的第一流研究大學，並使其建立於雙語及雙文化傳統的學生教育、學術成果及社會貢獻，均能達至卓越水平。
- 3.2 簡言之，中大追求素質。有些說法認為質與量是對立的，而「小即是美」。本報告的中心論點卻認為這說法並不適用於一所公營的研究型綜合大學。我們只須看看中大四十年來的發展，就會知道，隨著規模的日益擴大，大學無論在員生素質、課程、研究活動、設施或影響力各方面，毫無疑問都在不斷改進中。

3.3 原因很簡單，追求卓越往往需要雄厚的資源。世界各地都希望爭取優秀人才；而要吸引人才，固然要靠優厚的薪酬，也要靠完善的設備、充足的研究支援、與外地人才交流互動的機會，以及適量的教學任務，以便教師能有空間和精力去反思、創新及鑽研學問；這一切都需要足夠的資源。其他諸如富於學術氣氛的優美校園，有助於學生學習的設施如資訊科技設備、圖書館藏書、學生服務等，也需要大量的資源。是以我們先要了解公營的大學的資助來自何方。

大學資助

3.4 本地高等院校(香港演藝學院和公開大學除外)的經常費用是由政府透過大學教育資助委員會提供的。簡單地說，計算每所院校應得經費的方法是：

$$\text{資助額} = \text{學生人數} \times \text{單位撥款}$$

修讀相同學科的學生的單位撥款，是劃一計算的，不會因個別院校的使命或規模不同而有分別。另外雖有些較為複雜的調整，但都不會影響整個論證，是以只略述如下：

- (i) 單位撥款會因不同科目和級別而有異；
- (ii) 政府會扣除預計的學費收入和其他收入；
- (iii) 研究經費會按表現而調整，但大致上仍是與院校規模(即總體學生人數)成正比；及
- (iv) 其他的調整也是按表現而定，以總資助額的某個百分比來顯示，所以也是與學生人數成正比。

簡言之，上述的公式蘊含了計算資助額的精粹：規模較大的院校會取得較多的資助，資助與學生人數成正比，而這些資源可作為追求卓越之用。

與外地比較

3.5 其他國家和地區的公營大學，情況也是一樣。但香港的情形是個極端例子，因為除了政府會提供教育經費以外，就完全沒有別的機構提供研究資助(大部分經濟體系卻會有類似科技部的部門提供研究經費)，所以，按學生人數計算的教育經費，就成為院校的主要資助來源。

規模效益

3.6 再舉一例，以說明規模效益這概念如何在大學資源調配上體現：一班大學一年級學生共五十人，由一名教師教導；如果有一百個學生，就會有雙倍的資源，可聘請兩名教師任教。班雖然是加大，但仍然可以由一名教師負責講課，另一名則去做研究，主持小組導修，或者開設更多高年級選修科目。這都是五十人一班的資源所無法做到的，而一百人一班則有助於提高素質。

3.7 由此可見，量可以轉化成質，學生人數的增加，可以支援素質的提升。正因如此，本章會集中討論規模和數量；這並不表示素質是次要的，而是如果從策略性的層面去考慮，我們必先確保有足夠的資源，才有改善素質的可能。

■ 中大的增長

歷史的說明

3.8 中大本身的歷史，就是一個活生生的增長和整合的故事。中大於1963年成立之初，只有學生1,375名(崇基595名，新亞493名，聯合287名)¹。1972年三所書院的校舍歸一時，學生人數已增至

2,826²。到了 2002-03 學年，學生數目按人頭計是 16,072³，如以相當於全日制學生人數計算(FTE)，則是 14,031⁴。以下我們會採用 14,000 作為中大現時的學生人數，因為 FTE 更能反映教學量的多寡。四十年來，中大學生人數有十倍之增長，期間政府資助不斷增加，香港社會蓬勃發展，大學領導高瞻遠矚，教職員工孜孜矻矻，致令中大無論是素質、學術水平和校譽都有極顯著的提升；我們見到專業學院如醫學院和工程學院先後成立，研究活動亦變得更專精紮實，成為大學核心的一部分。

3.9 專責小組現在要鑽研的課題乃是進一步的增長(無論是自然的增長或是通過院校整合的增長)是否對中大有利？換句話說，中大現時的規模是否理想？我們從兩個觀點去處理這個問題：先是研究中大自身的數字，再將之與其他地方的大學比較。

3.10 我們首先要強調數點。第一，就算現時未達理想的規模，也並不表示院校合併就一定是邁向增長的合適途徑，這正是下一步要探討的問題。第二，本章所討論的，主要是規模對院校發展的影響，而非個別合併情況。所以如果提出的論據得以成立的話，對日後探討與其他院校整合的利弊將仍然適用。第三，我們所討論的理想規模是以公營綜合大學和本地院校的資助模式為前提，如果脫離這個框框，拿其他地方不同類型的大學來作比較，將會是幼稚而謬誤的。

中大：數據和趨勢

3.11 圖 1 顯示中大的本科課程一年級學生(FYFD)名額(即每屆本科生的的人數)在過去十五年間增加了差不多一倍，增長至 1995 年後趨於穩定。圖 2 顯示教師人數同期亦相應增長，但增長的比率只有 47%(從 566 人到 830 人)，FYFD 的增長卻有 79% (從 1,632 人到 2,917 人)。相比其他教育階層，高等教育界生產力的增加是顯而易見的，是以

「大學資助過於充裕」這種批評，不攻自破。

3.12 圖 3 顯示中大的本科課程數目，歷年來也在不斷增加。但是，自 1995 年起，雖然新課程陸續推出，大學教育資助委員會卻並沒有撥給更多學額。換句話說，即是政府沒有發放額外資源予中大去開設新課程。大學唯有每年削減原有課程的學生名額(和資源)，去造就該等新設課程。這個安排是中大經深思熟慮的決定，以回應社會之急需。舉例說，自 1995 年推出的新設本科課程，就有護理學、語文教育、分子生物科技、風險管理科學，以及互聯網工程等。

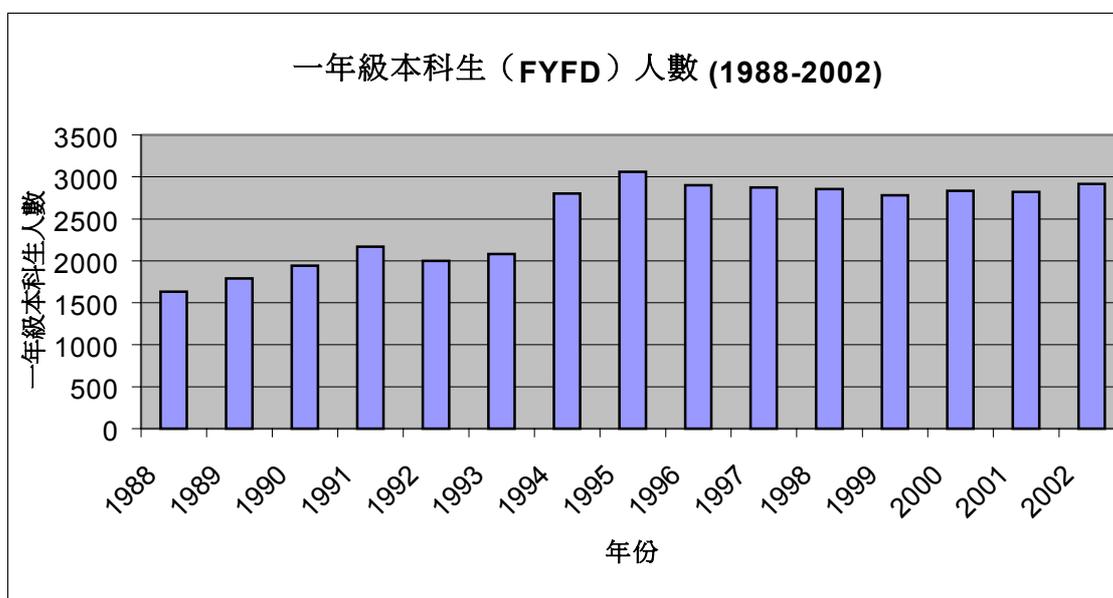


圖 1 中大一年級本科生人數

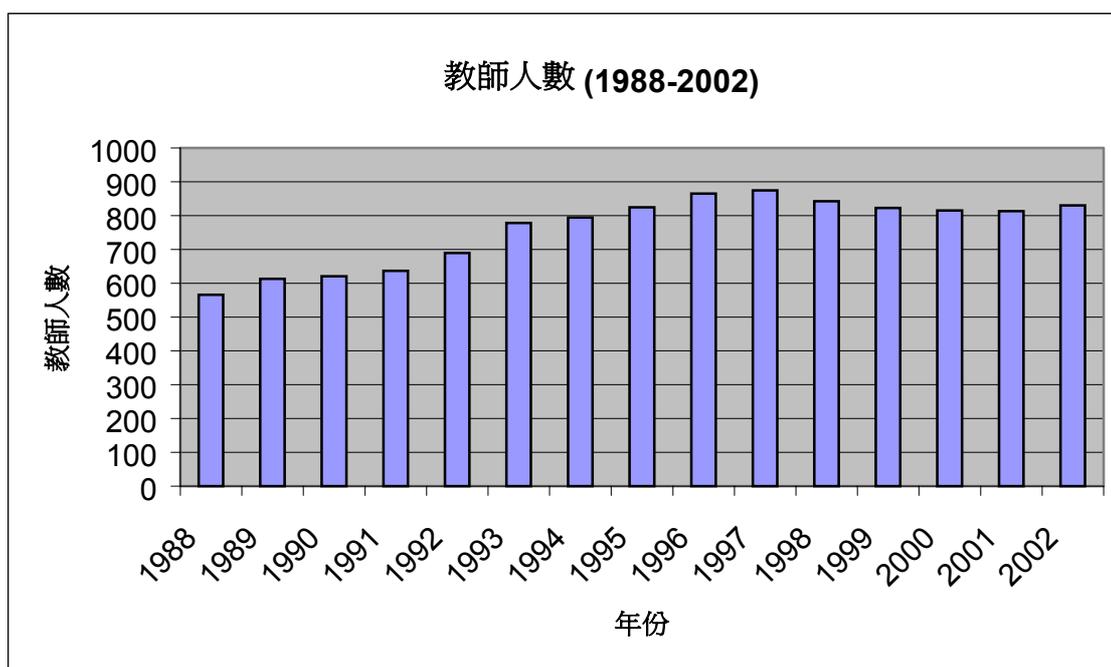


圖 2 中大教師人數

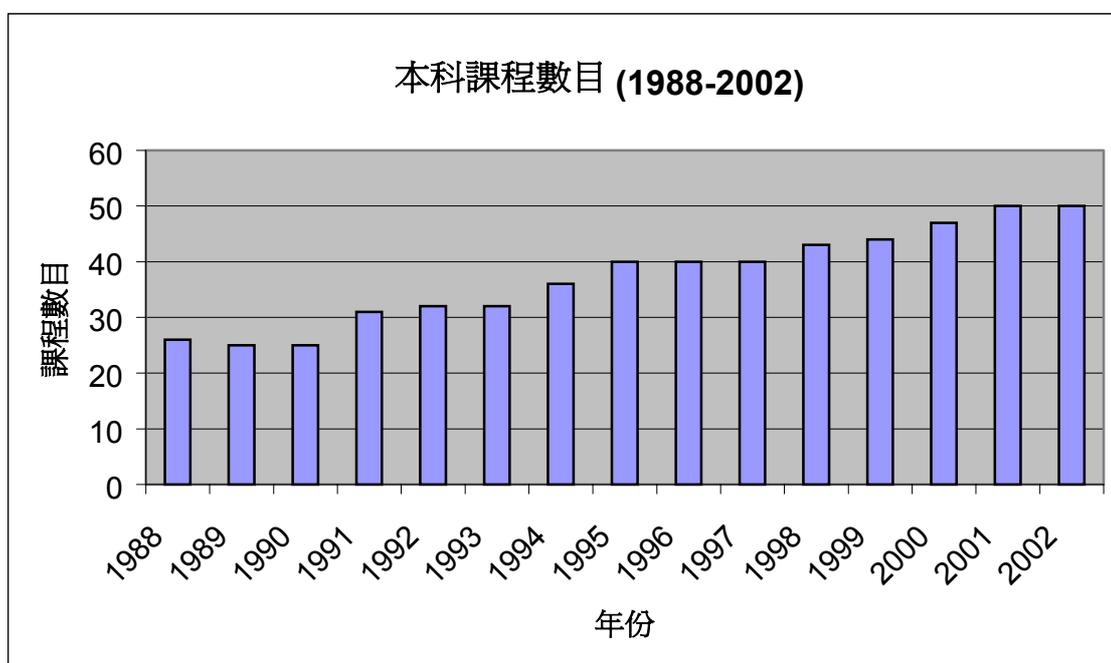


圖 3 中大開設之本科課程數目

3.13 這種做法當然要付出代價，結果就是每班的人數相應減少。圖 4 顯示，中大每項本科課程的每級平均人數，由 1994 年高峰期的 78 人降至 2002 年的 58 人；更有甚者，某些課程的規模比這個平均數還要小。圖 5 顯示歷年來各大、中、小型課程(分別以 60 FYFD 以上，30 與 59 FYFD 之間和 30 FYFD 以下來作分界)的數目變化。小型課程(缺乏成本效益者)的數目，從 6 項升至 1995 年的 14 項，明顯地，規模效益已受到嚴重侵蝕，情況令人擔憂。

3.14 圖 6 顯示負責每項本科課程的平均教師人數，由九零年代初期的 25 名降至今日的 17 名，走勢十分不妙；規模效益的減縮已導致教師要應付超量的工作。

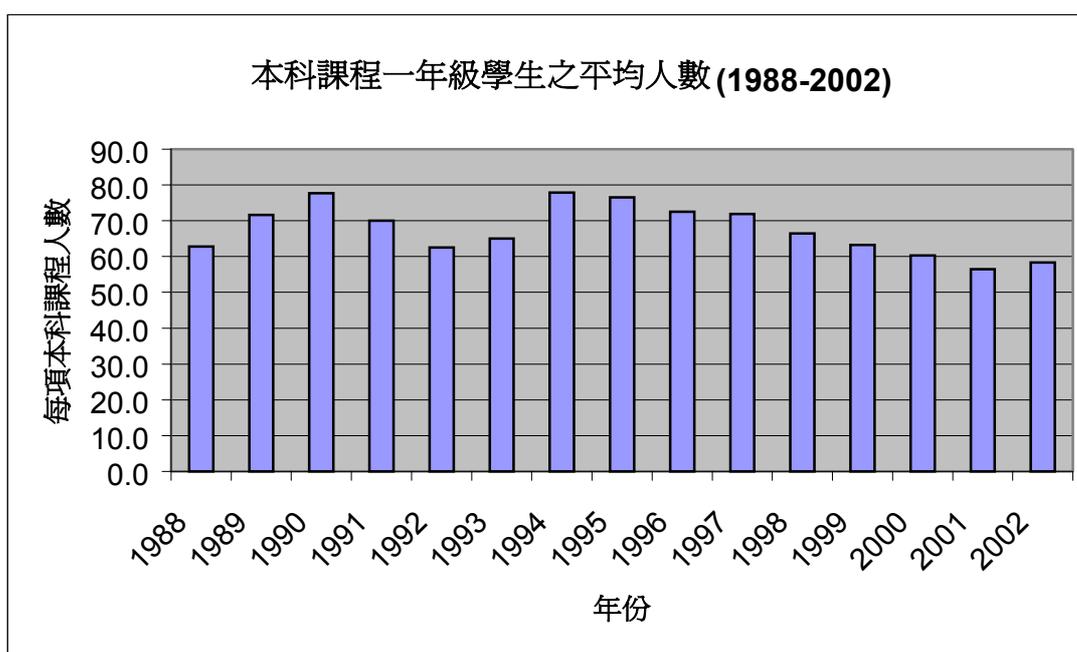


圖 4 中大本科課程一年級學生之平均人數

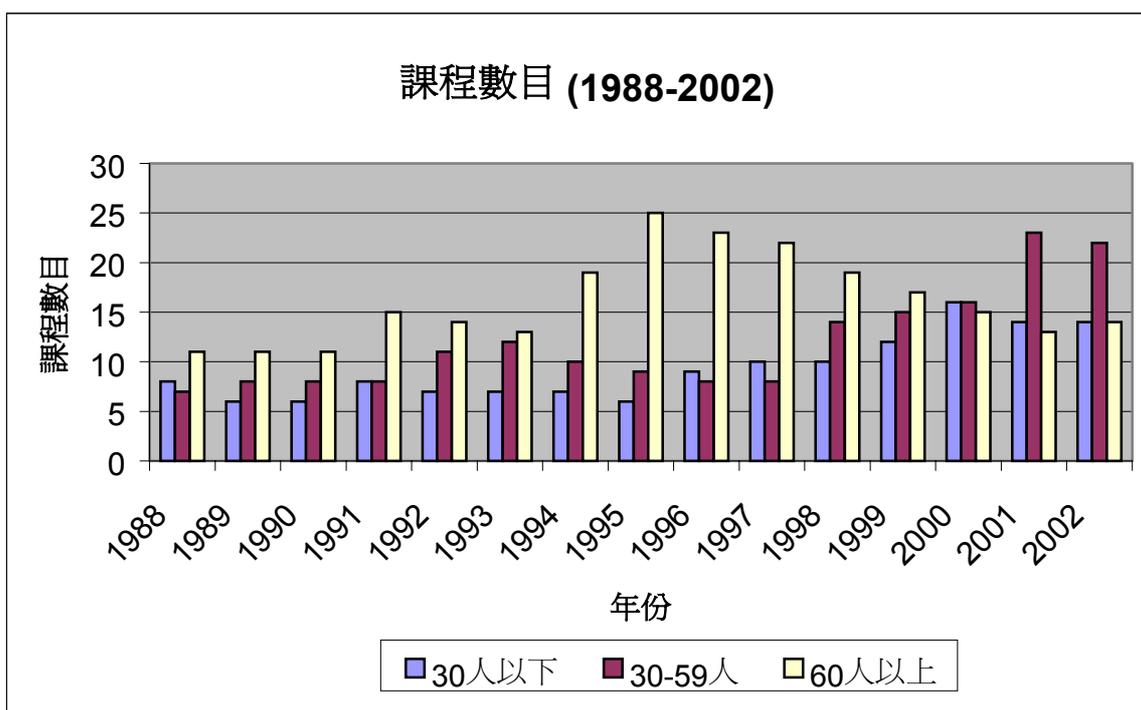


圖 5 中文大學大、中、小規模本科課程之數目（按一年學生人數計算）

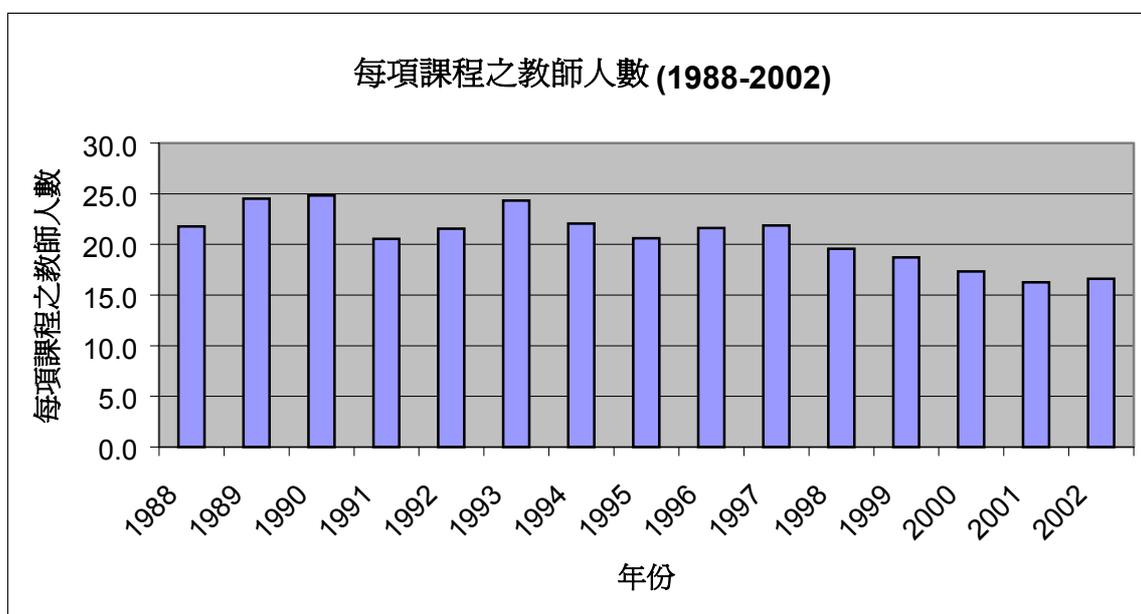


圖 6 中大本科課程之平均教師人數（即教師總人數除以本科課程總數）

- 3.15 在可見的將來，為回應社會所需而開設新課程的壓力仍然存在，但中大(或其他姊妹大學)的整體學生人數並不見得會有任何自然增長，所以除非我們採取果敢的行動，否則，情況只會越來越壞。
- 3.16 誠然，中大幾乎每一個學系或每一項課程都渴望有更多的學生，而大學行政人員正不斷面對一項吃力不討好的任務，即是拒絕學系這些極為合情合理的要求，原因不外是根本沒有足夠的學額去作分配。如果我們向任何一個學系提議，給予額外 50%的學生名額(而資源又相應增加)，學系肯定會欣然接受。再沒有比這個更好的論據，可以證明現時中大的規模是大大低於理想的了。我們又相信，如果決策者要重頭策劃一所研究型的綜合大學，而又有兩個選擇，分別是(i)建立兩所分別有 14,000 名和 7,000 名學生的院校，和(ii)建立一所有 21,000 名學生的院校，他們會基於上述原因而選擇後者。

公營綜合大學的責任

- 3.17 公營綜合大學(尤以香港的院校為然)肩負社會責任，即使學生名額有限，仍需要開設多種課程，這是兩難的局面，討論時必須鄭重指出，以免墮入與私立大學不當比擬的謬誤。
- 3.18 公營大學有責任因應社會所需去開設新科目，而社會越複雜越進步，這方面的需求就越大。互聯網工程或風險管理這些學科，就是這十多年來的新生事物。一所綜合大學，就更有責任回應社會不同界別的需要。近年大學教育資助委員會曾多次要求中大在沒有增加學額和資源的情況下擴充某些科目，好為某些界別培育更多大學畢業生。中大只有削減其他課程的學生人數，以作調整。專注某一類課程的大學，就不會受到這樣的壓力。至於私立大學(美國就有很多這樣的大學)，就更加可以選擇性地提供課程，何況美國制的本

科課程著重通識，專業的深造往往在研究院階段才進行。所以，學生在那些精英私立大學裡修讀的是博雅的本科課程；校方所提供的主修科目和主修所規定的必修科目，數量可能不及中大現時的那麼多。

- 3.19 正因如此，如果我們拿這些小而精的美國私立大學為例，貿然說香港的公營大學不需要爭取規模，是完全站不住腳的。我們將於下文詳細闡釋這一點。

■ 規模的比較

學生人數

- 3.20 我們也可以拿外地的情況做指標，佐證中大現時的規模未如理想。我們採用美國的情況作參考，因為當地有多種類型的大學，包括不少世界一流的大學，而有關數據亦易於搜集。我們選取了美國最頂尖的五十所大學作為參考樣本⁵，去查探一流大學究竟有甚麼特徵。
- 3.21 圖 7 是按這些大學的規模大小而製成的分佈圖。首先可以見到，優秀的公立大學，規模比優秀的私立大學要大(樣本的中位數字分別是~24,600 和~10,300)。規模最小的精英大學都是私立的，例如加州理工(少於 2,000 名學生)和普林斯頓(~6,500 名學生)；而規模最大的都是公立大學。此中因由之一，上文已間接提及，就是公營大學每每提供範圍更廣的課程。另外一個原因，就是經費來源的分別：美國的私立精英大學有大量的基金⁶，收取高昂的學費⁷，是以不必依靠規模效益。(而無論是公立或私立，所有頂尖的美國大學都可從聯邦政府取得巨額的研究經費⁸。)

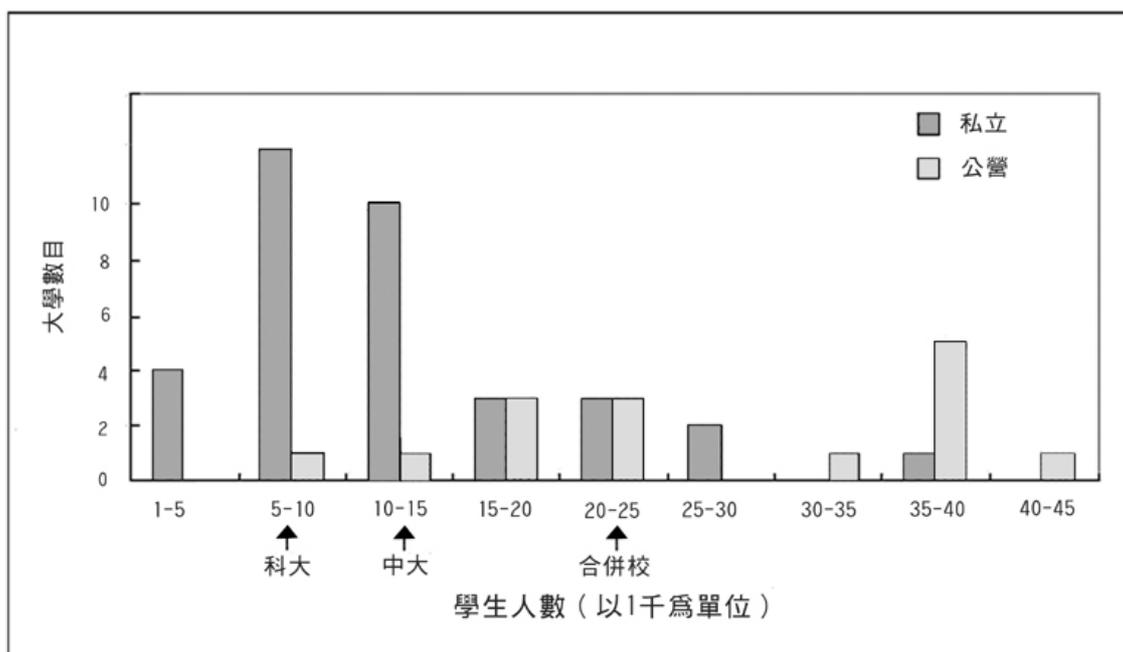


圖 7 美國五十大學府之規模（就學生人數而論）分佈圖。公營與私立大學分列。

3.22 中大的規模(~14,000 名學生)顯然比美國頂尖的公營大學為小(樣本中位數字為~24,600；最低的四分位值為~18,700)。雖然中大的規模比起美國頂尖的私立大學，並不算小，但上文已指出，此點與現時討論無涉，因為兩者不適宜直接比較。

3.23 中大的規模也比不上內地的競爭對手，例如北京大學(~21,000 名學生)⁹和清華大學(~20,000 名學生)¹⁰。其他區內堪與匹敵的大學同樣也是較大，例如台灣大學(~27,000 名學生)¹¹，新加坡國立大學(~32,000 名學生)¹²，東京大學(~28,000 名學生)¹³，及國立漢城大學(~32,000 名學生)¹⁴。

師生比例

3.24 師生比例(SSR)顯示院校的教學人員是否充足。現今之世，如果數值為 10，可謂極為理想。如果 SSR 超過 20 而達到 25 的話，不是

表示教學人員的數目不足，就是表示效率奇高。師生比例，或者更準確地說，即「1/SSR」，是量度教育成本的有用參數，它撇除了計算各地生活指數的差別，或是僱用每名教師的成本，來說明投入教育資源的多寡。就以中大來說，我們相當於全日制(FTE)的學生總人數約為 14,000 名，教師約有 830 名¹⁵，得出的師生比例為 17。

3.25 圖 8 把美國五十所頂尖大學的現況譜出，顯示公營大學一般規模較大，師生比例較高，而私立大學則規模都較小而師生比例較低。整體趨勢證明了較大的規模可帶來較大的效率增益這個設想。但這裡也有太多複雜的變項，令我們無法作出更精確的分析。

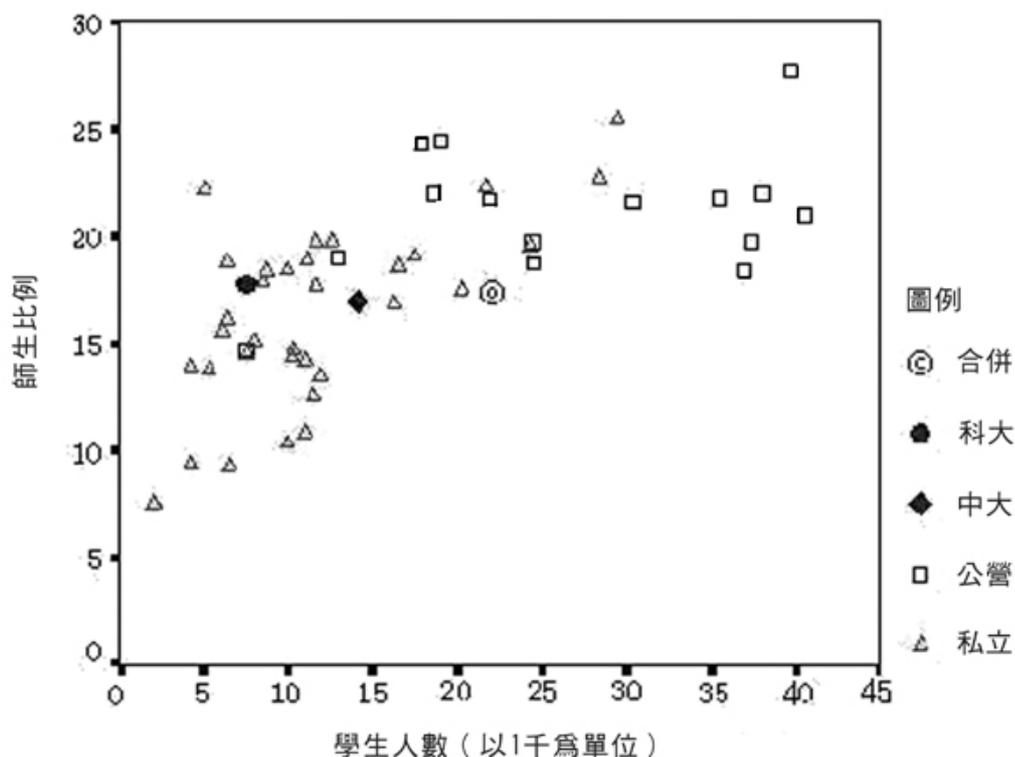


圖 8 美國五十大學府之師生比例與學生人數關係圖。公營與私立大學分列。

3.26 這個圖表有助理解一流大學的不同經營模式，而圖表所顯示的連續變化中，有兩個極端模式，分別為：

- (i) 規模小(~10,000 名學生)而每名學生成本極昂貴(例如師生比例為~16)的大學；及
- (ii) 規模大(~30,000 名學生)而每名學生成本相對地便宜(例如師生比例為~21)的大學。

3.27 如果要經營一所卓越的大學，很難做到成本相對便宜，而又規模較小。

典範模型

3.28 第 3.26 段所描述的兩個典範模型，足堪本地大學參考：一個典範是小型的私立大學，如耶魯大學；一個是大型的公營大學，如加州大學(洛杉磯分校)。兩所大學於 1996/97 和 1995/96 年的主要統計數據分列如下¹⁶：

	中大	耶魯大學	加州大學 (洛杉磯分校)
i. 學生人數(相當於全日制)	11,913	10,739	34,608
ii. 支出(百萬港元)	3,023	6,835	10,032
iii. 單位成本=b/a ('000 港元)	254	636	299

表 1：三所大學的比較

3.29 有關整合香港的院校這個可能性，於 2002 年 10 月首次公開提出之後，不少意見(我們認為是無知的意見)曾於傳媒發表，往往引用美國的私立精英大學為例，辯說「大未必佳」，認為規模並非卓越的先決條件。我們已經於前文解釋為何美國的私立大學並非合適的比較對象。上述兩例，印證了我們的論點。表 1 顯示，小型的私立精英大學，需要極高的單位成本(是中大現時的兩至三倍)，以達至卓越。香港無法取用這個典範模型，不因為任何其他理由，只因為我

們根本沒有足夠的資源去仿效這類大學。另一方面，大型的公立大學，單位成本雖仍然比中大稍為昂貴，卻是一個較實際的仿效目標，但這個模型卻要求我們大幅增加院校的規模。不論是哪一個模型，都需要兩至三倍中大現有的總資源，方可以成事。

3.30 這兩個典範模型顯示，如果要追尋卓越，香港的院校如不付出更高的單位成本，就得擴充規模，才有成功的機會。以大型公立大學的單位成本去經營一所如私立大學般的中小型院校，是個錯配，難望取得優異的成績。

3.31 這論點極為關鍵，值得以稍為不同的方式再作表達。首先，香港的高等教育界為了整體社會的福祉，不能安於現狀；我們必須盡快爭取進步；果如是，我們有兩個選擇：

- (i) 選取最少一所大學，大幅增加其單位撥款；或
- (ii) 選取最少一所大學，大幅增加其規模。

■ 規模效益

3.32 上文的分析主要是規模效益的闡述：如果要取得某程度的素質(譬如躋身美國五十所頂尖大學之列)，較大的院校對每名學生的投入需求，可以是較低的。這裡我們要再探討兩個問題：(i)效率提高之後所節省的成本會如何運用；及(ii)可節省成本幅度的粗略估計。為免流於空泛，以下的討論特以中大(14,000 名學生)和科大(7,000 名學生)兩校合併為假設。

如何運用省下的資源

3.33 當效率增加，就表示我們可以投入較少的資源去獲取同量的成果，

或者是投入相同的資源去獲取更佳(或更多)的成果。就目前的討論來說，前者意味著省下的資源會被政府收回，後者則意味著省下的資源可由院校保留，自行調配，作提升素質之用。

- 3.34 專責小組自始即假設，省下的資源可由院校保留，這是院校整合的前提，並非低估目前政府面對的財政緊絀。我們深信提升院校(或至少是一所旗艦大學)的水準，是協助香港轉型成為知識經濟的關鍵，長遠來說，有助刺激經濟增長，改善財政狀況。我們希望香港的政治領袖高瞻遠矚，認同這個看法；事實上，就曾有一報導謂，教育統籌局局長表示院校合併的目的，不在於節省成本，而在於改善素質¹⁷。儘管如此，我們會歡迎政府就此發表正式聲明，以釋疑慮。
- 3.35 科大專責小組的有關報告¹⁸，也有提出整合目標的基本問題。我們相信，若是目的不在提升素質，增加全球性競爭力，不論科大或中大，都不會願意考慮整合。
- 3.36 就在專責小組討論的同時，我們看到政府為解決嚴重財赤而即將推出的政策，會為未來數年的大學財政帶來空前的壓力。這政策來得突然，頗出意外。財赤應該是暫時性的，不會影響長期規劃；但緊絀的財政確使任何能增加效率的措施更形迫切。

效率提升之幅度

- 3.37 假設中大與科大合併，效率應會提升，我們便需估計一下提升的幅度會有多大。
- 3.38 學系方面的得益將會最大，因為就算修讀同一課程的學生人數增加了，學系只須相應加大每班的人數，毋須按比例增加教師人手。估計這樣可以取得 10% 的效率增益¹⁹。

- 3.39 我們也粗略評估了兩類行政服務的效率提升。中大圖書館系統估計，中大和科大現時花費在購藏期刊的支出，每年達港幣五千萬元，而兩校重複訂購的期刊，約佔每校支出港幣一千萬元。扣除了合併後電子期刊因使用人數增加而費用上升，用於期刊的經費可望減省 15%²⁰左右。至於中大的人事處，經參考數年前內部管理效率檢討的數據，估計約 25%的工作量與政策有關(是以不會隨大學規模的改變而有所增減)，75%則與個案有關(工作量會隨規模而增減)。按此而得出的估計，合併之後可節省約 15%的開支²¹。有些人以為兩所大學合併之後，雙方的等類行政部門可以二合為一，節省一半的開支，這種看法流於幼稚。
- 3.40 有些方面的節省會較少，校園維修就是一例。新增的支出也會出現，譬如往來兩個校園的交通費，或是由聯邦制所產生的另一層行政費(見第 6 章)。專責小組不該是討論此等細節問題的組織，現在也不是討論此等問題的合適時候，一切要待基本的去向有了原則性決定後，才可以仔細分析。但由於教務經費是大學最龐大的一項支出，我們有理由相信，整合可導致高約 10%的效率提升。這個粗略數字旨在說明，我們所討論的，並非只是 1%或 2%的小數目。此外，我們是以完成整合的狀態來作估計(這也許需時數年才能實現)，而過渡期的成本可能極高。
- 3.41 我們要知道，計算騰出來的資源有多少(或者說計算效率增益)，可以是一件微妙的事，要視乎在哪一個層次去計算而定。舉例說，刪減重複的期刊會節省一千萬元，可以用來資助額外的學生交換計劃。大學的行政層明白，省下的一千萬元，可有效地挪作另一用途。但政府或校外人士從大學的整體開支去看，就會認為完全沒有節省，效率增益等於零。這當然是誤解了事情的精要。再舉另一個例子：譬如說，整合前兩所大學分別有相同的學系各一，每系有 20 名教師，300 名學生，提供 40 個科目(即平均每名教師負責兩個科

目)。這兩學系合併之後的若干年，總人手透過自然流失由 40 名(20 加 20)減至 35 名，行政層所見到的，是 $1-35/40 = 12\%$ 的薪酬減省，可挪作其他用途。另一方面，整合後的學系實毋須提供 80 個(40 加 40)科目之多，我們是以假設科目減少至 60 個；每名教師因此須負責教授 $60/35=1.7$ 個科目，比以前的兩個科目為少，於是有更多的時間去做研究。我們可視之為額外的效率增益，幅度達 $15\%(1-1.7/2.0)$ ，但這些增益從整所大學的帳目上是看不出來的。我們實在不用再詳細分析，要說明的只是，除了可以從大學中央帳目上直接見得到的效率增益之外，整合還可孕生很多不能以帳目顯示的增益。

3.42 也許用一些數字和例子，會更方便理解 10% 的假設性效率增益，到底有何意義：兩所大學每年的預算合共約 50 億港元，10% 就是 5 億，可用諸其他範疇。我們嘗試列出騰出的資源可以帶來怎樣的改進，以及每項改進的大約成本；不過下列的全是假設的例子，也不表示任何優次選擇：

例子	百萬港元
增加 500 個交換生名額 ²²	5
增加學生服務 30% ²³	9
改善校園內的交通 30% ²⁴	1
增加校內研究撥款 30% ²⁵	12
提高最優秀的 10% 教師的薪酬達 10%，以吸引人才 ²⁶	14

表 2：如何使用騰出的資源

改進的潛力

3.43 效率提高有助釋放資源，但專責小組清楚明白資源並不直接等於素質，也不能保證素質，要是政策錯誤，資源只會給白白浪費掉。但

騰出的資源，猶如額外的撥款，確實可以給予我們改進的潛力。是以我們極有理據去支持擴充規模，不論透過毋須付出高昂代價的自然增長，或透過院校的整合皆然；由於後者代價不菲，其中利弊有待我們謹慎評估。

槓桿效應

3.44 騰出的資源還可起著槓桿效應。譬如說，很多外界資助以及越來越多的捐款，會要求院校作配對撥款；騰出的資源在此可大派用場。此外，這些資源所引致的種種改善，會產生良性循環，因為素質的改善又會吸引更多按表現而發放的撥款，以及更多熱心支持卓越表現的各方捐助。

3.45 更加重要的是，由於我們的素質已大加改善，甚或由於我們有潛力去改善素質，我們已足可以香港的旗艦大學自居，成為政府資助和私人捐助的重點對象，這正是教資會在 2002 年發表的《香港高等教育》報告書中所允諾的。

■ 臨界規模

3.46 除了效率的提升和資源的釋放，另一個支持擴充的有力理由，就是臨界規模，意即某些工作唯有較大的院校才可以做得更好。

提供多元化課程

3.47 一個小學系的資源，只足以開設核心科目。兩個小學系驟眼看去，似乎給學生和社會提供了更多的選擇，使學科的設置更加多樣化。但實際上，它們只能分別提供相類的核心科目，並無其他選修科

目。反而一個合併了的較大學系，能夠開設更多元化的課程。舉例說，本地兩所小規模的商學院，可能都集中教授中國市場，而未能講授東南亞市場；一所合併了的商學院，則會有足夠的資源去開設這個額外的科目。舉另一個例子：醫療經濟本身不屬經濟學核心範圍，但對現時的香港來說，是一個重要課題。兩個小型經濟學系，均不會開設這類科目；一個合併後的較大經濟學系，則有足夠能力開設這等科目。

研究隊伍和設施

3.48 今時今日要從事學術研究或者提供跨學科的課程，往往需要龐大而多元的教研隊伍。這情況於理工科(理科、工程、醫學等)尤其普遍，對人文科之適切性則較弱。正如上文提到有關開設課程的情況一樣，兩個小學系會各自擁有一套相同的核心設施，但缺乏其他次要的輔助設備；一個合併後的較大學系，則只需要購置一套核心設施，餘下的資源就可挪作添置輔助設備之用。

招聘人員

3.49 現在中大所面對的招聘困難之一，就是每個專門研究範圍只可以聘請一至兩名教師，未能組成一支舉足輕重的隊伍。一所較大的大學，會擁有較大的學系和更佳的招聘能力。

全球/地區的定位和競爭

3.50 一所較大的院校會廣為人知，能發揮更大的影響力，在地區內也有更強的競爭能力。儘管聲譽並不一定等同真正的素質，但表面現象卻也確實影響人們的觀感，尤其是對那些並不熟悉香港情況的外地人士而言；況且他們又可能是頗具影響者，其觀感不容忽視。

■ 結論

- 3.51 以國際標準來說，中大現時的規模頗小。大學學生人數受限制，但社會需求卻日益增加；處於這樣的夾縫裡，我們迫著要提供規模不大的課程，致令效益受損。除非政府應允增加單位撥款，否則擴充規模就是追求素質提升的唯一選擇。靠自然增長或院校整合而達至的擴充，有助增加規模效益，使中大及其合作夥伴取得臨界規模，可以開始在地區上競爭。
- 3.52 到目前為止，所有討論主要集中在數字和資源方面。如何善用這些資源則是另外一回事，將於下文討論。

-
- 1 1963年10月1日的數字；資料源自香港中文大學教務會文件。
 - 2 數據摘自《香港中文大學概況》。
 - 3 學生人數是按人頭計，以2002年9月30日的數字為準。當中9,653人是本科生，6,419人是研究生(包括170個本科特別生和14個研究院特別生)。
 - 4 由於沒有標準公式把自資課程的人數轉化為全日制數字，我們採用簡單而劃一的計算方法，即1名兼讀制學生等同於0.5名全日制學生。
 - 5 樣本取自2003年〈美國新聞和世界報告〉為美國提供博士課程的院校所編的排名榜。(見 www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/tlnatudoc_brief.php)；有關這些大學的數據，則取自「專上教育綜合數據系統」(見 nces.ed.gov/ipeds/data.html)。
 - 6 例如普林斯頓大學於2001年6月30日擁有相當於84億美元的基金(見 www.nacubo.org/accounting-finance/endowment-study/2001/press-release.pdf)，

(美國)「大學事務主管人員全國協會」的報告)，這相當於每名學生可分得人均 130 萬美元的基金。以 4%的回報率計算，每年可為每名學生賺取收入約 5 萬美元。

- 7 學費通常為 3 萬美元，這已經是每名香港大學生的平均資助額(約港幣 235,000 元；以大學教育資助委員會 2000-01 年度為約 68,800 名學生所提供的港幣 133 億元資助額計算，這又相當於總成本的 82%，其餘的 18% 來自學費。) ，不管是市民或是應對高等教育有更多認識的所謂專家，都不時錯誤地把美國的學費和香港大學生的總成本作比較，要知學費只佔美國私立大學收入的一小部分。
- 8 例如麻省理工 1998 年便為其理工科範圍的研究和發展，撥出達 4 億美元的經費預算(見麻省理工之公共關係處長 K.F. Koster 於 2001 年 6 月 11 日在荷蘭阿姆斯特丹所作的演講)。相比之下，本港所有大學可申請之研究經費總額只有約 1 億美元(研究資助局約港幣 5 億元，創新及科技基金約港幣 2 億元，其他資助計劃則相對較小)。
- 9 www.pku.edu.cn/eabout/faculty/htm (2002 年 12 月 13 日)
- 10 www.tsinghua.edu.cn/eng/about/index.htm (2002 年 12 月 13 日)
- 11 www.ntu.edu.tw (2003 年 1 月 11 日)
- 12 www.nus.edu.sg (2003 年 1 月 11 日)
- 13 www.u-tokyo.ac.jp (2003 年 1 月 11 日)
- 14 www.snu.ac.kr (2003 年 1 月 11 日)
- 15 教師指副講師級或以上職級的教學人員。

- 16 廖柏偉，《單位成本的比較：香港和美國的大學》(未發表)2001年。有關美國的原始資料取自「專上教育綜合數據系統」(見 nces.ed.gov/ipeds/data.html)。撰寫本報告時只有1995/96年的數據可供參考。香港的資料取自大學教育資助委員會的表列。近期的數據並未齊全，但會顯示相類趨勢。
- 17 見《大公報》等，2002年12月5日，頁A01。
- 18 「探討科大大合併的構思」－香港科技大學校長經諮詢校董會主席後，於2002年11月委任成立的專責小組所發表的報告。
- 19 這大致上是合乎中大內部經常採用的粗略估計，即學生數量增加是以平均成本值的四分三這個比例去資助的。以此計算整所大學所需要的資源，得出的數值是：如增加50%的人數(學生由14,000名增至21,000名)，只需增加37.5%的資源，取得 $(1 - 1.375/1.50) = 8\%$ 的效益增加。
- 20 中大圖書館館長用兩種計算方法，得出兩套有關重複購置期刊的數字：港幣八百六十四萬元及港幣一千四百萬元。是以本報告採用一個保守的數字(港幣一千萬元)。某些科大數字的估計，是假設該校圖書館的開支模式與中大類似。重複購置的書籍數目會較小，因為書籍的整體出版數量較多。
- 21 估計數字是這樣得出來的：中大有關政策的工作量設為0.25單位，有關個案的工作量是0.75單位。科大有關政策的工作量亦設為0.25個計算單位，個案工作量就是 $0.75 \times (7,000/14,000) = 0.38$ 單位。所以兩校人事部門的總工作量為 $(0.25 + 0.75) + (0.25 + 0.38) = 1.63$ 單位。假設兩校合併之後，人事部門有關政策的工作量仍是0.25，有關個案的是 $0.75 + 0.38 = 1.13$ ，總工作量是 $(0.25 + 1.13) = 1.38$ 。所以合併會省卻了 $(1 - 1.38/1.63) = 15\%$ 的工作量。當然，機構大了，有關政策的工作也許更為複雜；但同樣地，有關個案的工作也因規模效益的緣故而得以減省，例如請一個

文員的工夫不會比請兩個的多一倍。

- 22 每名交換生的津貼平均為港幣一萬元。
- 23 中大學生事務處每年的單項預算撥款為二千一百萬港元；假設科大的同類開支為一千萬港元(按學生人數推算)，兩校的學生服務成本約為三千一百萬港元。
- 24 中大校內交通成本約為每年四百萬港元。
- 25 中大內部研究撥款的支出為二千七百萬港元，估計科大為一千三百萬港元 (按學生人數推算)。
- 26 假設教學人員總數為 1,400，平均薪酬開支每人每年一百萬港元。

第4章 整合以外的選擇

本章說明縱使尋求進步有其他方法，或是爭取資源有其他途徑，此等方法或途徑若非效果有限，就是本該與整合同步進行，甚或與整合一併考慮，效果可能更佳。

- 4.1 在諮詢的過程當中，有大學成員建議中大考慮尋求進步之其他方案，尤要考慮可取得有關資源的其他途徑。唯專責小組相信此等方案雖各有可取之處，仍不足以影響整合與否的問題。主要原因之一，固然是這些方案的效用有限，但更重要的是，無論最終整合與否，它們都是大學本應採取的方略，並不構成整合的替代品。

■ 效用有限

- 4.2 有人建議大學應致力籌募捐款以設立基金，或爭取更多研究撥款，或透過科技轉移去爭取商業回報，或開辦非本地課程去增加收入。專責小組作出的簡單回應，就是在香港的特殊情況下，上述建議的成效十分有限。提議者(包括部分政府官員)並未真正了解種種限制，只是理所當然地以為這些方法可為大學帶來可觀的收入，實在流於天真。

捐款

4.3 中大有幸享有社會上眾多善長的支持，當中包括了大學校友。近年籌得之善款數目約佔每年總支出的數個百分點，大部分指定作獎學金用途或支付大型的建設，只有很小部分可讓大學自由運用；可用以注入基金的，更是少之又少。隨著校友的數日日增，取得的成就日多，又隨著中大的聲譽日隆，我們深信中大必可取得更多的社會支持。但無論支持如何廣泛，中大都無法籌建一個具規模的基金，以其孳息應付大學每年支出的相當部分。此中原因往往非中大影響之所及，主要乃由於香港稅制對慈善捐款之鼓勵不足，而要合法迴避本地遺產稅也毫不困難，兼且中國人向有把財富傳給子孫的傳統。此外，捐贈內地機構的吸引力極大（原因包括內地的更大需求，年長一輩對鄉情的重視，相同捐款於內地所能收到的更大效益，以及種種可隨捐款而生的商業關係等）。

4.4 這些因素，使中大(或任何本地大學)無法如哈佛大學或普林斯頓大學般籌得龐大的基金。就以普林斯頓大學來說，它的基金規模達港幣五百億；就算中大把每年籌得的捐款分文不用，悉數注入基金，也要數百年後才能達到這個數目。必須一提的，就是美國這類私立大學的籌款策略，與其收生有微妙的關係，非公立大學所能接受。就算是在美國，也沒有任何公營大學的基金可與常青藤大學的等量齊觀。尤要指出的另外一點，就是美國數千所私立大學之中，只有極少數可以吸引如此大量的基金捐贈。

研究撥款

4.5 世界各地最優秀的大學，都能吸引巨額資助以進行研究；有論者建議中大應朝此方向開源。

4.6 中大在這方面的工作其實已頗有成績，每年從研究資助局、創新及

科技基金，以及優質教育基金等競逐研究資源時，均能於八大院校之中名列前茅。通常中大獲撥的資源，達可供申請總額的四分之一至三分之一之多。要知本港共有八所院校競逐研究撥款，其中又有三所屬研究型大學，再加上中大所提供的某些課程(如人文學和社會科學)於本質上較難吸引大量資助，從這角度去衡量，中大的成績已非常驕人。中大每年取得的研究資助總額約佔大學總支出的數個百分點。

- 4.7 亦正因為中大現有的資助，已在所有的研究撥款中佔很大的比例，款額進一步增長的空間委實不多。其實我們面對的，還有一個嚴重的先天限制，早前已於第 2 章提及：香港用於研究及發展方面的支出，只佔本地生產總值的 0.3%—0.5%，遠不及知識密集型經濟體系的 2%—3%。在這類經濟體系之中，研究資源又往往集中於少數大學。例如美國有三千多所大學和學院，但大部分的研究經費則集中於五十多所研究型大學。在香港，則為八所中的三所。
- 4.8 有別於外地的制度，香港的研究撥款只用於研究的所謂額外開支，並不包括辦公室和基礎設施，教研人員花於研究的時間所應佔的部分薪酬，水電雜項和行政成本等，大學因此要為每一個獲資助的研究項目付出額外的開支。
- 4.9 特區政府的行政會議最近指令政府機構要向本地大學支付研究服務的全部成本費用，但情況並不會因此而有快速或重大的改變；事實上這些機構可用於研究的預算是固定的，支付全費的結果是，每項研究的經費多了，但項目卻相應減少，大學的總收入也不可能有所增加。
- 4.10 海外的校友曾建議中大透過競投國家級的研究計劃去開源。中大的研究人員其實是國內四項「863」研究計劃的主要負責人，他們的研究，也是自該計劃向香港院校開放以來，本地首四個獲得資助

者。但這些資助皆有附帶條件，就是必須花於在國內進行的活動上。這無疑是合理的要求，因為在一國兩制下，香港從未需要繳交國家稅款。

科技轉移

4.11 中大近年的多項發明為大學帶來了一些收入。這類收入的數目不大，原因是本地市場的規模小，高新科技工業和風險資金乏善可陳，而研究經費長期處於低水平，也導致創新的根基不足。事實上，除了少數例外，全世界沒有幾所大學可從科技轉移取得可觀的收入。如能取回把研究成果商品化所涉及的部分直接成本(如律師費、專利註冊費、產品推廣費等)，並予研究人員小量獎勵，已是難能可貴了。

外地課程

4.12 中大近年開始於外地開辦課程，有效地把對外的聯繫擴大，並提高了大學的聲譽。校方堅信這是開辦相類課程的首要目的，增加收入只是計劃的副產品。在某些情況下，如果有極充分的理由，大學甚至會動用一些私人捐款以作支援，致使純從帳面上看，計劃至少在短期內是有虧蝕的。大學決不會為了增加收入而容許學術水準有所下降，也不會期望從此類非本地課程取得可觀收入。

額外學生

4.13 意見諮詢集會上，也有人提出中大可考慮招收配額之外的學生，讓他們攻讀自資課程，以增加收入。中大現時每年支出超過港幣三十億元，平均每名學生的成本費用為港幣二十萬元，而真正的邊際成本決不會低於港幣十萬元。除非大學可把學費提高至這個水平，否

則大規模招收配額之外的學生，只會佔用了額內學生所帶來的資源，侵蝕了整體的教學素質。某些科目(例如工商管理和臨牀醫科)或許可招收少量額外學生，條件就是(i)政府同意大學可保留額外的學費收入；及(ii)這些學生必須來自外地，以杜絕本地富有學生藉「走後門」取得入學機會。

■ 現時的努力方向

- 4.14 我們要認識到，大學現時已作出極大努力，朝上述幾方面開源；除非這方面的工作有嚴重不足，否則大學必已充分利用這些途徑，難有很多空間取得大量額外資源。這並非說我們不應繼續努力，而是大學必須實事求是，不能企望依賴這些方法去解決資源不足的問題。
- 4.15 其他院校當然也有採取相同的策略，致使這些方法未能給我們帶來太大競爭優勢。
- 4.16 我們之所以闡述種種的困難和限制，並不是要找藉口去擱置任何行動。相反地，唯有先認清所有限制，才可以採取有力和符合現實的行動，去追尋卓越。
- 4.17 歸根究底，最重要的一點就是：無論整合與否，大學都應該亦將會繼續循這些途徑去籌措資源，兩者並非互不相容。從這個意義來看，上述建議都不是相對於整合的其他選擇，是以在衡量院校整合的利弊時，可以把它們先擱置一旁。
- 4.18 同樣地，其他與資源無關的改進方案，例如改善教學、聘用更優秀的教職員、獎勵良好表現、拓展學術聯繫等等，都已在可能的範圍內，盡力而為；亦即是說，再上層樓的步伐只會是緩慢的，循序漸

進的；而最重要的是，不論整合與否，大學都會全力以赴，循這些途徑不斷自我改進。

■ 相互鞏固

4.19 但在某一個意義上，這些建議不完全是平行和互不相干的；院校的整合可提供某些環境，讓它們之間產生協同效應，相得益彰。如果中大與另一所研究型大學整合，取得臨界規模，對研究資助和科技轉移的效益就最明顯不過，例如可以吸引更多來自企業及外地的研究撥款。另一可得益的範疇，就是私人捐獻；整合後的大學實力雄厚，地位突出（如宋達能報告書所述），使私人捐款的投放目標更為集中。

■ 政府政策

4.20 有人建議中大應透過大學教育的自然增長，去取得規模的擴充和附帶的資源。但按政府有關政策，大部分新增學額只會撥予社區學院，大學教育難有擴充機會。

4.21 另有一種建議，就是游說政府更改現時計算資助額的方式，好讓中大不必增加學生人數，即可以取得更多資源。專責小組認為此建議脫離現實，並不可行，除非中大首先顯示願意付出與眾不同的努力，去取得進步。

■ 循序漸進

4.22 另一可能性，即為因循過去四十年的方式，逐步演進，而不採取任何果敢的行動。如果沒有競爭，這不失為可行之法，但如果其他大學，尤其是內地重點大學，正乘改革和享有國家集中支持而不斷進步，中大肯定會逐步落後，而香港亦面臨被內地主要城市超越的威脅。

■ 維持現狀

4.23 諮詢期間亦有人表示，中大毋須繼續爭取進步，追尋卓越，而可安於現狀。我們對此不敢苟同，認為此說有違中大的立校理想，應該斷言拒絕。

■ 收縮課程

4.24 也有幾位論者，按諮詢文件所載有關課程規模日益縮減的資料，於意見諮詢集會上建議，中大必須承認現時規模不足以成為綜合性大學這個事實，切實地刪減某些課程，讓餘下的可以取得臨界規模。大學在資源緊絀而又無法取得任何形式增長的情況下，也可能要作此考慮。但這將會是痛苦的決定，肯定比院校整合所帶來的困擾更令人不安。但無論怎樣，課程的整合，始終不能改變中大只有一萬四千名學生的事實。

第 5 章 目 標

本章旨在探討大學整合是否可以協助中大達到其目標，以及對中大未來發展的利弊。中大首要的目標，是要急速提升水準。但在目前的限制下，要在短期內實現這目標，非要靠跟另一所實力相當的院校整合不可。既知整合將有助效率的提升，並可釋放資源以追尋卓越，本章會以一個假設的整合，來審視其對中大所追求的每一項目標，有何影響。

- 5.1 第 3 章曾分析學生人數之增加及伴隨而來的資源，會給中大帶來甚麼好處。這裡我們會檢視中大追求的各项目標，並探討構思中的大學整合，是否有利於這些目標的實現。

主要目標

- 5.2 中大在教學、研究及公共服務方面的目標有多項，但整體而言，現時最主要和急需的，是素質和聲譽上的大幅提升，以便鞏固在區內一流大學的地位。我們已於第 2 章論及這個目標，指出這個目標不止對中大重要，對整個香港來說也極為重要。
- 5.3 過去四十年間，中大學生人數增加，政府撥款也逐步改善，以致大學的素質得到重大的提升。如果我們有另一個四十年的時間，如果

學生人數仍會逐步上升，如果公帑的資助仍然有增無減，那麼我們的素質當然可以繼續提升，以達另一層次。但是，區域性和全球性的競爭是分秒必爭的，如果我們不採取果斷的行動，亞洲區內其他的院校將超越中大。此外，社會的資源和精力現正走向社區學院，大學生人數不會有顯著的增加；而中期內，公共開支亦會承受極大的壓力。

5.4 種種限制之下，如果要在短期內取得素質上的重大躍升，除了靠院校的整合，實在沒有其他可行之法。

5.5 就讓我們再進一步，仔細分析院校整合會否協助中大達到其各項目標。為求簡潔，我們會以全面整合成爲一所大學後的情況，作爲考慮基礎(見第 6 章)。當然，如果整合只是循序漸進，未及全面，那麼其所發揮的影響，無論是正面的或是負面的，都會隨之減弱。

間接影響

5.6 第 3 章已說明整合如何有助於提高效率和釋放資源(幅度可能達 10%左右，以全面完成合併的情況計算)。只要我們善用這些資源，大學當然會更易於達到其各項目標。

直接影響

5.7 至於整合對大學各項目標的直接影響，我們可以用大學校董會於 2003 年通過的「十年願景」，逐項審視。該願景的要點已表列如下，並附以院校整合對各項目標將可能產生的影響。為求明確，我們假設科大爲整合夥伴。

目標	整合的影響
吸引本港的最優秀學生	正面： 合併後的大學會享有更佳聲譽。 負面： 如果收生名額增加，入學新生的素質未必能保持現時的極高水準。
吸引來自外地的精英學生	非常正面： 大學會在香港以外享有更佳聲譽。
優越的教學素質	關注： 中大優良的傳統會否得以維持？
專科教育	正面： 大學規模較大，可以提供更多元化的科目。
通識教育	略關注： 中大這項悠長而優良的傳統會否給沖淡？但書院制度將有助通識教育的發展。
學生將來能在全球化的社會內發展事業	略正面： 更強的大學會享有更佳聲譽；更大的大學會有更廣闊的網絡。
雙語及多文化特色	關注： 中大的傳統和價值觀可能會給沖淡；但更良好的國際聲譽和學術聯繫，將吸引更多文化背景不同的學生前來就讀。
提供廣闊的課程(包括有內在恆久價值的科目和回應市場需要的科目)	正面： 大學較大，可以有涵蓋面更廣的課程。
全部課程要在本港居於前列地位	正面： 臨界規模將有助於提升素質。
部分課程要在亞太區甚至國際上名列前茅	非常正面： 兩強相輔相成；例如合併了的工商管理碩士課程將可在亞洲首屈一指。
在外地開設課程	非常正面： 需要達到臨界規模方可進行這類計劃。
研究生課程	正面： 學生人數會更多，研究範圍會更闊。
標準修業期	中性
非形式教育與服務	極其關注： 院校較大，對個別學生的關顧可能不足；策劃任何合併時，這問題要妥善處理，而書院制度可以解決其中很多問題。
終身教育	中性
增收外地學生	正面： 較大的院校與交流夥伴協商時，可處於更有利的位置；合併後的大學於海外會享有更高的知名度。

目標	整合的影響
研究	非常正面： 可取得臨界規模；科大的研究水準良好。
中國文化	關注
合作和結盟	已達到此目標
管治和行政	極其關注： 如果這只是兩套舊制度混而為一。但如果可重新設計一套制度，則可趁機取得重要的改進。
作為亞太區居前列地位的大學	非常非常正面

表 3：大學整合如何影響中大實現其目標

結論

5.8 總的來說，雖然大學整合在很多方面的影響都是正面的，但也有令人擔心的地方，必須妥善處理。這自然引發了有關整合模式和條件的考慮，以及應該關注甚麼、整合有何利弊等問題。

第 6 章 整合的模式

本章集中探討(i)構思中的整合是怎樣的性質，有甚麼目的；及(ii)不同程度的整合；並建議從聯邦制逐漸過渡至全面合併，乃唯一值得繼續探討的方案。

■ 整合的性質

6.1 大學的整合可以有多個模式，每個模式的性質都不同，也各自有不同的目的。

與專科學院的合併

6.2 通常最容易做到的，就是一所綜合大學與一所規模較小的專科學院(如醫科學院)的合併，致使前者所提供的課程更加完備。這方面的例子很多，包括：

- 1997 年英國帝國學院與皇家醫學研究院、查靈十字及西敏寺醫學院合併；
- 1999 年澳洲皇家墨爾本理工學院與墨爾本紡織學院合併；
- 2000 年北京大學與北京醫科大學合併；
- 2001 年中山大學與中山醫科大學合併；及
- 2002 年美國德雷克塞爾大學與 MCP 哈恩曼大學(一所醫科大學)合併。

- 6.3 在上述的例子當中，合併使較大的綜合大學增添了一個專業的院系；需知從頭建立這類院系頗不容易(醫學院非常昂貴，農學院更需大幅土地)。而專業學院的學生，則因合併而得以涉獵基本文理課程，接受更均衡而全面的大學教育。合併後的大學也可以提供更多專精的課程，如醫學博士-哲學博士學位連讀課程。
- 6.4 這些例子的基調為互補不足，但這並不是構思之中的中大科大合併模式。

與根基較淺的院校合併

- 6.5 也有一些例子，是一所規模較大而實力較強的大學，與一所規模較小而根基較淺的專門學院合併，而後者通常是一些未達到大學資格的社區學院、工業學院，或是師範學院等。例子包括：
- 1991 年澳洲塔斯曼尼亞大學與塔斯曼尼亞國立工科學院合併；
 - 1999 年新西蘭 Massey 大學與威靈頓大學合併；及
 - 2001 年 Homerton 學院經整合成爲劍橋大學的一部分。
- 6.6 這類合併的主要目的，是要提升實力較弱一方的水平。對於較強一方的院校來說，好處也許是較多的規模效益，但合併並不能爲其帶來很多提升素質的機會。
- 6.7 曾經有人建議中大與香港教育學院整合，這就屬於此類合併。專責小組並未有探討這個可能性，也不會就此表態，因爲這種合併的目的，與構思中的中大科大合併完全不同。爲免混淆視聽，中大與香港教育學院合併的可能性，宜獨立處理。

兩強合併

6.8 兩所實力相若的院校合併，比較罕見。其中一方也許未完全稱得上是綜合大學，但各自都提供範圍頗廣的課程。這類合併的例子包括：

- 1998 年浙江大學與杭州大學(以及浙江農業大學和浙江醫科大學)合併；
- 2000 年四川大學與成都科技大學(以及華西醫科大學)合併；
- 天津大學與南開大學曾考慮合併建議，但事情結果告吹；
- 2002 年英國帝國學院與倫敦大學學院提出合併，結果未有成事；
- 2002 年北倫敦大學與倫敦 Guildhall 大學合併成為倫敦大都會大學；及
- 曼徹斯特大學與曼徹斯特科技大學將於 2004 年合併。

6.9 這類合併之所以較難成事，主要因為兩方實力相若而「性格」不同，易生衝突。但這種合併的潛在益處也更多。譬如說，如果天津大學與南開大學合併成功，或是英國帝國學院與倫敦大學學院合併成功，整合後的大學，都會分別在其國內位居前列。

6.10 實力相若，兩強相加的合併，正是目前構思的中大和科大的合併模式，其目的在於提升素質，加強競爭力，成就臨界規模，發揮更大影響力。

6.11 簡單的科目互補，並非這種合併的主要動機。舉例說，科大現時所提供的大部分科目，中大已有開設 (反之則不然)。然而科目之下的分支，確有互補的成分，例如兩校的數學系可能於幾何和計算數學各有千秋。這個層次的優勢互補，同樣重要。雖然這對局外人來說並不明顯，就是學術界中人，也要熟知情況，方易了解。

6.12 反過來如果沒有優勢互補，譬如說課程重疊，則合併後刪去重複的部分，就正是騰出資源的良機。

■ 選擇夥伴

6.13 本報告第 1 章已講述院校整合的可能性，是如何從教統局局長口中首次向公眾披露，而他更特別提到中大和科大的合併。在我們這方面，應該退一步去問：如果中大要透過整合去尋求增長，尋求臨界規模，尋求素質提升，哪一所院校會是最理想的夥伴呢？

6.14 中大的策略性目標始終是素質的追求；規模和數量雖然重要，但都只是賴以達到目標的手段而已。所以每當我們要尋找合作夥伴，不論是合併的夥伴或是其他方面的夥伴，我們都希望是兩強相加，即是說，必須與目標相同，水準相若(儘管科目範圍有異)，同樣著重研創新知的院校合作。本地大學之中，只有兩所與中大的角色和任務(以大學教育資助委員會所認同者為準)大致相若。而兩者之中，唯科大與我們地理上距離稍近(雖然這距離也足以構成關注)。此外，中大和科大也同樣要求學生修讀較為廣闊的課程，並採用靈活的學分制。

6.15 這些考慮因素即使未有言明，卻是數年前兩校加強合作的背後原因，也就是目前這個具體整合建議的原因。

6.16 如果中大要達到其他的目的，我們不排除會與別的夥伴合作或結盟，但這種考慮應分開獨立處理，不宜在此混為一談。

■ 不同程度的合作或整合

6.17 就以中大和科大兩所特定的院校來說，可以有很多不同程度的合作或整合，我們要清楚列出各種可能性，因為它們會帶來不同的利弊。以下是按整合程度的高低去逐一討論四種可能性，由較鬆散的整合開始：

- (i) 不設任何正式關係；
- (ii) 學術夥伴或策略性聯盟；
- (iii) 聯邦制；及
- (iv) 完全整合成爲一所大學。

■ 不設任何正式關係

6.18 兩所大學可以在沒有任何正式關係之下開展合作，尤其是以個別研究計劃爲基礎的合作。這類合作沒有排他性，正如中大會與香港所有的姊妹大學和海外院校合作。中大和科大之間的合作早已超越此一階段。

■ 學術夥伴

6.19 在一段學術夥伴的關係之中，兩所大學會協議分享資源，共同開設課程，互認學分，容許學生交叉註冊，甚至一起草擬學術發展計劃。這種學術夥伴或策略性聯盟的關係，被認爲有利於中大和科大的合作，可避開合併所引致的種種困難和代價。根據兩校於 1999 年所簽署的協議，中大和科大已逐步朝此方向邁進。譬如說，雙方已訂

定一套機制，容許對方的學生選讀某類課程，轉換學分。但數年來這項計劃下的學生交流極少，原因值得探討，看看其中困難會否使更正式的整合無從說起，抑或相反地可藉更正式的整合把該等障礙去除。

激烈的競爭

6.20 香港雖然共有十所可頒授學位的院校(當中八所獲大學教育資助委員會資助)，但只有兩所的角色和使命與中大相類，鼎足三立。當對手的數目有限，而大家都是向同一機構競逐資源和獎賞，參加一場零和遊戲，院校之間較難有合作的傾向。

6.21 如果體系較大，實力相若的對手數以百十計，合作的好處就會比較明顯。大體系和小體系的基本結構有異，導致為何在小體系裡兩所獨立的院校不易衷誠合作；內裡原因並不關乎香港的學者特別剛愎任性。真正的合作，要有極大的誘因，或要賴有關架構的規範才可實現。

代價和利益的錯配

6.22 另一個常受忽略的因素，就是代價和利益的錯配。

6.23 假設兩所大學決定合辦一項課程，有關教師的教學量會因此而減少，資源也會釋放出來，作其他用途，就如資助學生到海外交流。不過，那些修讀合辦課程的學生，未必就是可到海外交流的受惠者；所以，如果學生可以自由選擇，他們未必會願意到另一個校園上課，以自己舟車之勞，去為其他同學換取好處。

6.24 同樣地，兩個學系可以決定共用一部昂貴的光譜儀。但就算負責保管儀器的學系或教師(儀器的主人)是如何的大公無私，來自他校的

用家仍會感到不便。少購一部儀器所減省下來的資源，雖可用於另外一些計劃，但這與光譜儀使用者未必有直接的關係。

■ 聯邦制

- 6.25 如果要制定某種正式的合作架構，那麼聯邦制(或聯邦式大學)是可供考慮的另一種合作模式，它要求在兩所院校之上增加一個管理層。
- 6.26 中大現時的體制，本來就是從三所原有書院所組成的聯邦式大學演變而來的。中大的歷史並非人人熟悉，就讓我們先重溫這個過程。1963年至1976年之間¹，中大三所成員書院之中，可分別設有相同的學系如中文系和數學系等，各自有本身的系主任。在同一學科的三個學系之上，設有系務會及其主席。而七零年代初開始，各個學科已統一課程，教學工作由三院所有教師分擔。學術上的職權逐漸轉移到系務會，而系務會又逐漸演變成爲大學今日的各個學系。整個演變過程經歷不少波折，有時更甚至是極具爭議和痛苦的，但如果我們於八零年代之後回望，最終的評價當然是正面的。中大三院整合的歷史詳見附錄 C。
- 6.27 聯邦式的整合相比於統一的管治系統而言，更有助於保存傳統，也較易於實行，痛苦也較輕；兩校會有某程度的合作，有利於取得臨界規模，以及某程度的效率提升；然而這方面的裨益不大，因爲兩校的課程仍然重複，且研究隊伍分處兩個校園，臨界規模只是空具其名；而額外的一層行政架構(兩個學系分別向一個統籌委員會負責，或是兩個院校的行政體系分別向聯邦層的行政負責)，亦會導致額外支出，並有損靈活性。
- 6.28 另一個可能性，就是以聯邦式的整合爲過渡安排，讓聯邦層面的權

力得以日漸擴大。這樣，合併的所有好處會延遲出現，但整合的困難也可於演變的過程中得以紓解。

■ 統一管治的模式

演進過程

6.29 急速地全面整合成爲一所大學，可能會製造極大失衡，難以接受。所以我們相信，全面的合併，只應是一個逐步演進過程的終站。過程之中，我們要培養共識，找出雙方的共同目標。

6.30 但如果我們決定採取這個途徑，必須在一開始的時候，就對整合的目標有著共識，並擬好實施的細節和時間表。逐漸演進並非「摸著石頭過河」之意。

6.31 有建議謂，應該先從個別學科入手，進行整合，而這些科目，應該是最容易顯示整合的好處，而整合的成本又是最低的。舉例說，要是兩校合辦工商管理碩士課程，該項課程必將獲公認爲亞洲第一；而課程若是能在市區教授，以方便兼讀生，則甚至毋須兩校教師易地辦公。類似的先導計劃，將有助建立互信，贏取支持。

兩個校園

6.32 有那麼一天，中大和科大全面合併，新的大學就會有兩個校園。如果每一個學系都需要把種種活動分於兩個校園進行，以致學生經常要穿梭兩地，那就不可能達到提升效率的目的。

6.33 在意見諮詢集會上，有個別人士(並非專責小組成員)曾提出，兩校所有部門和單位可集中於其中一個校園，以騰出另一個校園的土地

變賣，換取建設新校舍的經費。這項建議沒顧及院校感受，應該速予否決。

6.34 解決方法之一，是按年級分置。例如中山大學所有一年級生都在珠海校園上課，北京大學也曾有同類的安排。意見諮詢集會上也有人建議研究院課程和研究活動可集中於一個校園，另一個校園則主要提供本科課程。但是我們的學生，選課比較靈活而多樣化，修讀的科目並不完全按修業年來區分，部分高年級本科生也有修讀研究院科目，並參與研究。本地三所研究型大學的優勝之處，就是校園的研究氣氛和活動可以刺激本科課程，吸引最優秀的本科生。建議中的安排，無疑會扼殺這些好處，而且按年級的區分，會給兩個校園分別貼上「老大哥」和「小兄弟」的標籤，令人難以接受。

6.35 比較實際的解決方法是按學科來區分，把一組性質相近的學科置於沙田，另一組則置於清水灣。少數教師或須到另一校園教授選修或通識科目，但學生需要往來兩個校園上課的情況將不常見；舉例說明，這大概會在一個主修理科而副修哲學的學生身上發生。

6.36 在此階段我們未能仔細評估提供交通這方面的需要，只可以說，學生穿梭兩個校園的情況會減到最少，但不能完全避免。更重要的是，按學科區分校園這個安排，會減少不同科系學生在接受非形式教育時的交流機會，因為這類教育活動無可避免地會分別於兩個校園進行。

學科結構

6.37 如果整合的結果，是相類的學系和部門直接合併相加，那麼有對口的部門就會變得十分龐大，沒有對口的部門就會顯得弱小。前者可能大而無當，後者則會感到被邊緣化了。在諮詢過程當中，有人對此表示關注，認為整合後的學科結構，可能極不均衡。

6.38 但我們不應假設現時學系和部門的規模，合併後將一成不變。其實，那些過大的部門應該讓僱員自然流失，騰出資源，讓較小的部門取得合理的增長，這是理所當然的。當中最大的挑戰，是一方面要按照合理的時間表去處理過渡期的人手安排，另一方面要盡力保障僱員的職位。

■ 結論

6.39 構思中的中大科大合併，在概念上應看成是兩強相加。對中大來說，兩校互相補足的情況不是在科目這層次上體現，而是在細分專科領域的層次上。至於互相重疊而非互補的領域，則正是可供提高效率的空間。

6.40 自發性的學術聯盟所能發揮的效益有限，不只因為有限的對手會互相競爭，更因為付出代價和享受好處兩者之間的錯配。如果要有更多的合作，就必須制定某種正式的架構。而循序漸進，先採用聯邦制，再逐漸過渡至全面合併，成為單一所大學，似乎是唯一值得繼續探討的方案。

1 聯邦制一直維持至 1976 年。當年政府立法，通過第二份富爾敦報告書的建議，為中大訂定新的體制。

第7章 關注事項和整合的利弊

本章討論要關注的事項和整合的利弊。中大如決定展開正式磋商，須先訂下條件。

■ 關注事項

- 7.1 如果要為大學整合展開正式的磋商，中大要考慮一些須特別關注的事項，以保障中大的利益。

研究

- 7.2 中大的研究實力令人艷羨，往績彪炳；選擇一個實力相當和目標相若的夥伴，固然對大學的研究甚有裨益；但大學整合所導致的研究領域的整合，不應損害現有的動力，也不要只為效率而減弱了優秀的學術探索。某些需倚重實驗設施去進行的研究，可能會在搬遷的過程中受到嚴重的干擾，是以必須小心策劃。

教育

- 7.3 中大必須確保教學素質和維持對教學的承擔。通識教育素受重視，必須投入更多資源，使之進一步加強。我們也要保證雙語教學和多元文化等傳統得以繼續。中國文化為中大立校精神的重要構成部分，我們應該繼續珍惜。

- 7.4 合併後的大學規模增大，更須關注非形式教育及對個別學生的關顧。在一所達至臨界規模的巨型綜合性大學內設置書院，可建立緊密的小社群，兩者可以並存，是以書院制度不單要保留，更需要加強。

機構的文化

- 7.5 對中大很多的傳統和機構文化，我們是引以自豪的，例如師生員工和衷共事，處處表現團隊精神，行政隊伍精簡高效(因此大學大部分資源可用於教學和研究)，理財審慎(即使政府資助縮減，大學財政仍然穩健)，科研操守嚴謹，自我表述不亢不卑，並經常置整體社會福祉為先，不以本校之私利為重。這些價值觀必須保存。

教職員的疑慮

- 7.6 任何轉變都會令人不安，是以教職員無可避免會產生疑慮，必須予以紓解。他們主要擔憂職業保障和服務條件，以及過渡期要處理的額外工作。對於前者，任何整合建議都必須尊重原有的合約，這些合約都是具有法律約束力的；對於後者，大學必須爭取資源，以求適當地分散工作量。另外，教學人員會擔心，他們多年努力賺來的職銜地位，會否因學術標準下降而受損。
- 7.7 然而按專責小組在諮詢期間觀察所得，大學成員在實際、感情和微觀的層面，容或有極大的關注甚至焦慮，急欲了解整合會如何進行、如何影響個人的福利，但沒有多少人真正反對中大應追求卓越，或不認同透過整合來促進增長是可行的方略。這種矛盾的心理毫不稀奇，也與別處的經驗相類似(見附錄 C)。所以，擬定實施方案時，必須極為小心；在溝通過程之中，更要保持極高的敏感度。

大學的「品牌」

- 7.8 如何保存中大的「品牌」，引來頗多關注。對於如何於合併後保持「香港中文大學」這個名稱，需要特別提出，加以探討；同樣地，合併夥伴要保留名稱的意願，亦應予以尊重。不少校友都強調大學「品牌」是超乎感情因素，與聲譽、人脈，和籌款能力等有直接關係。
- 7.9 其實，大學「品牌」代表了中大師生和校友所珍惜的種種價值觀，故保存這些價值觀，是更重要的目標。
- 7.10 另一方面，也有意見認為，不該為感情因素而妨礙真正的進步。
- 7.11 成員書院之繼續存在，和它們的名稱和身分之得以維持，是任何整合都必須照顧的。我們相信這些做法不會引起爭議，並且容易做到。現有書院的規模不應繼續擴張；我們反而須考慮，整合後大學的規模增大了，是否要因應新增的學生人數，設立新的書院，去為學生提供更多個人的關顧。

行政組織

- 7.12 規模擴大(再加上聯邦層面的管理)，可能會導致行政臃腫和制度僵化，必須刻意避免；我們實應趁著合併的時機，設計一套比現時更理想的新工作程序，以進一步簡化規則，提高行政效率。

整合的成本

- 7.13 整合的過渡期會有相當的支出，雖然相對於最終的得益，這代價不算大，但也需要額外的資源來應付，以保障員工的工作量不會因整合而更為沉重。

審慎理財

7.14 中大向來理財審慎，這不僅合乎使用公帑的合理要求，亦為大學面臨經濟緊縮時足堪依賴的優良傳統。如果整合後的大學，要贏取公眾的信任，成為政府資助及私人捐助的重點對象，這項傳統必須維持。中大歷年積存的儲備，亦必須在整合過程中受到保護。

實施計劃

7.15 專責小組同意諮詢意見集會中表達的一些意見，認為在擬定整合計劃時，必須十分小心。理論上如何無懈可擊的構思，都可能會因實施時的種種實際困難和表面的不公而舉步維艱。

7.16 有數名論者曾批評諮詢文件欠缺實施整合的詳細資料。就這項批評，我們必須指出，事情須分幾個階段，按部就班來處理(如條件不足，計劃更可於任何階段終止)。這幾個階段就是：(i)討論並決定是否與政府和科大進行磋商；(ii)與政府和科大商議原則性的問題；(iii)擬定不同情況下的實施方案。我們現時只是處於(i)這個階段。

■ 利益

7.17 如果這些關注事項都可以得到解決和妥善處理，又如果兩所大學最終整合為一，香港的社會有甚麼得益？兩校的師生員工又有甚麼好處？這些我們已於前文詳細討論，現在扼要重述。

7.18 最重要的，就是合併後的大學將會給公認為香港的頂級大學，並於境外享有良好聲譽，這有助於在亞太地區及全球的競爭。最明顯的例子，就是合併後的工商管理碩士課程，將會在區內無敵，能吸引

遠近學生前來報讀。這樣一所富競爭力的地區大學，可產生極大的間接好處，長遠來說，會給香港帶來無法估計的利益。

- 7.19 對校內師生來說，一所規模更大的大學(最少約有學生 21,000 名)可以提供範圍更廣的科目；效率的提升則有助騰出資源，推行各項改善素質的計劃。臨界規模讓大學可組織更強大的隊伍和提供更好的設施，去支援研究及其他活動。

■ 弊端：長期的

- 7.20 爲了上述的利益，我們不能不付出代價。可察知的弊端有數項。第一，更大的規模可能會使行政更形複雜，忽略了對個人的關顧，這種情況可設法舒緩，但無法根除。第二，中大引以自豪的傳統可能會被沖淡。日後我們的夥伴所帶來的良好品質和特性，是否足以彌補這種損失，尙是未知之數。

- 7.21 也許最嚴重的長期弊端，是不同學科分置兩個校園，學生因而不能全享一所綜合大學所應提供的教育效益；這並非針對正規的形式教育而言(這方面倒可有特別的安排)，而是學生之間的非形式交流和接觸，無論在闊度或深度方面，都會有所減損；而這些交流和接觸，卻是大學教育的重要部分。除此之外，少數學生也可能需要穿梭兩個校園。

■ 弊端：過渡期的

- 7.22 最大的弊端，可能是過渡期的成本代價，包括財政上的代價和與人有關的代價。任何轉變都容易引發員工的疑慮，使正常運作受到延誤；雖然這些問題可以靠良好的溝通，敏銳的體察，以及步伐的調

節去加以紓解，但始終無法根治。除了因前景不明朗而引起的疑慮，員工還要爲了統一行政管理、制訂新的學則和課程，以及適應新環境和新文化，而面對種種額外工作。就算各方人士意願良好，上述的問題仍然使人十分頭痛。

7.23 整合的過程必須經過仔細思量和小心策劃，否則，學生會因太多不明朗因素而不願申請入學。

■ 對夥伴的利弊

7.24 我們的討論，集中於整合對中大自身(以及對社會)的利弊，當然我們的姊妹大學也會從自己的角度去分析利弊；但我們相信，本報告所提及有關整合的考慮，包括有助達成追求卓越的願望和其他潛在的益處，以及要面對的種種問題和困擾，都同樣適用於科大。如果最終兩校決定進行某種形式的整合，那麼，整合所帶來的好處，應該被視爲聯邦大學或全面整合後大學的好處，而不是中大或科大任何一方的好處；同樣地，整合帶來的困難，也要靠雙方發揮夥伴的情誼去共同面對和解決。

■ 條件

7.25 既有這些要關注的事項，中大如決定與政府(及科大)就整合一事展開討論，就必須擬定討論的先決條件，確保各方都清楚明白彼此的立場。

財務承擔

7.26 最重要的，是政府須首先清楚表明，整合中大和科大的目的，不是為削減成本，而是為了提升素質，營造一所有能力參與國際最高水平競爭的院校。確立了這一點之後，大學教育資助委員會必須承諾，合併後每名學生的基本資助額不會轉變(按當時的撥款標準來計算)，但與表現有關和與大學使命有關的撥款除外。亦即是說，按現時大學教育資助委員會的撥款機制，花在某科目每名學生身上的單位撥款，應與他們屬於哪所院校無關(假如院校的使命相同)，也與院校之規模無關(情況向來如此)，不應由於某院校規模較大、效益較佳而特別將其撥款向下調整。合併後的大學，應可自行運用省下來的資源去提升素質。

7.27 最近數月，削減公共開支明顯地變得迫切。雖然理據未必充足，大學的經費將於未來幾年被削減，削減幅度則尚待澄清。在這樣的情況下，我們有需要解釋「院校整合不是為了削減資源」這話的真正意思。

7.28 譬如政府為每名學生提供的資助額是 100 個單位，又譬如這數字將於未來數年降至 95 個單位的水平。我們並非要求整合後，中大及其整合夥伴可免於這個幅度的削減；我們只是認為，如果整合後的大學因規模效益而取得約 10% 的資源增值，亦即是說可憑 85 個單位的投入，就可以提供相同的服務和成果，那麼相差的 10 個單位 (95 減 85) 資源，應該由大學保存利用。政府應承諾整合的目標不是要節省那 10 個單位的開支；也就是說，政府給予整合後的大學每名學生的資助幅度，應與並未整合的其他大學看齊，水平以同一年的數字為準，亦即是上述例子中的 95 個單位。

7.29 另外，在兩個範圍也必須取得政府的資助。上文已指出，過渡期的額外工作將會十分繁重，包括了要整合各種制度和課程。政府須承

認這情況，並答允提供補償。大學教育資助委員會設有一套標準機制，去計算及投放新辦的大學所需要的前期撥款；如今兩所大學合併成爲一所院校，處理方法也應該一樣。另一方面，某些學系將會需要搬遷，必須於某處建造新樓，或改建間格，或購置設施，這些都需要資源。部分課程和學系由一個校園遷至另一校園的時候，也需要額外的教學和辦公地方(計算方法要比一般標準高)，以作緩衝。過渡期之後，這些額外的教室就可用以支持回復四年制本科課程所需，因爲屆時學生人數將會有所增加。

7.30 這些資源的需求有多大，可於稍後予以量化，唯是增撥資源這類大原則，就必須於任何正式討論開展之前，獲政府首肯。

政策方面的承諾

7.31 中大和科大都渴望政府切實地顯示對高等教育的承擔，以及爲此而訂定一個穩定的政策，這一點十分重要。兩所院校的整合必須是整個高等教育發展藍圖的構成部分；政府的口頭承諾必須以行動和事實來體現，而突出少數院校成爲政府重點的資助對象這個承諾，切不可因僞平等主義而虧損。令人遺憾的是，過去有很多這樣的例子。

處理關注的事項

7.32 有關方面需要爲本報告所提出的各種關注事項，作出承擔，保證予以重視及處理。這些事項，包括教學素質，通識教育，雙語教學及多元文化的環境，教研水準的維持，對個別學生的關顧，教職員對服務條件和過多工作量的擔憂，以及院校文化的保存。

■ 社會的得益

- 7.33 假設政府願意注入額外的資源，以解決過渡期的需要，又提供資源，協助合併後的大學提升到一個更高的層次，就會有人要問，香港社會將如何得益？答案當然是香港會擁有一所在亞太區域內有競爭力的大學，一所位居全國前列地位的大學。這樣的一所旗艦大學，將會為整個高等教育界樹立典範，也會吸引各地的人才來港，為本地的經濟和文化帶來無可估量的益處。而最終也是這些對香港整體的好處，使整合的計劃變得合理而具有說服力。
- 7.34 如果中大(和科大)得到政府政策上和財政上的支持，朝整合的方向邁進，那麼兩校的教職員工，就有責任去實現這個承諾，去建立一所裨益整個社會的大學。
-

第 8 章 建議

專責小組認為有支持整合的表面論據，但亦看到有很多中大沒法單獨解決的實際困難。因此專責小組建議，中大校董會應就進一步發展，先與政府展開磋商，如合適的話亦可與科大討論。

■ 意見的性質

- 8.1 專責小組不會就與科大合併的構思作出贊成或反對的簡單結論。我們必須先解釋為甚麼一個過分簡單的結論，是既不恰當，亦無助於解決問題的。
- 8.2 首先，專責小組於報告中特意採用「整合」一詞，是因為它比「合併」涵蓋更多選擇和不同形式的合作，如學術聯盟、聯邦制、全面合併等。實行整合的時間表，可以是數月至數年。整合後，政府可以收回省下來的成本，也可以讓整合後的大學自由運用因合併而騰出的資源。整合的過程可以是獲得各方(包括政府)的積極和熱烈支持，也可以是獲得勉強接受或遭受反對的。所以中大對整個構思的反應，應該是按不同情況和條件而異的，而這些情況和條件，又不是中大可以單獨控制或確定的。不問客觀情況就表示支持或反對，都不是負責任的做法。同樣地，我們也認為各種支持或反對的聲音不應被簡單地分類量化，因為贊成的一方和反對的一方可能對於整合會怎樣發生有不同的假設。

8.3 因此，專責小組先要確立是否有表面論據，以支持中大與政府展開正式的討論，並在合適的時候，與科大探討整合的可能性。如表面論據成立，我們就要向校董會建議討論要達到甚麼目標，中大要採取甚麼立場，甚麼是較理想的整合模式，和在談判中要提出甚麼先決條件。

■ 呈送予校董會的意見

8.4 專責小組同意宋達能報告書及政府的建議，認為香港急需「從策略角度突出(和建立)少數有能力參與國際最高水平競爭的院校」，而中大應該爭取成為這樣的一所卓越大學，以裨益社會、中大本身，以及日後的大學生。無論對香港或是中大來說，維持現狀並非長久之計，因為競爭劇烈，不進則退，香港很快會被其他城市超越，而中大亦會被區內其他的大學超越。

8.5 而在可預見的將來，我們看不到政府會對現時大學的撥款原則和機制(即主要按學生人數來計算)作出根本的改變，或提高現時的資助水平。因此，如果要取得所需的資源去追求卓越，只能靠增加學生人數，讓大學獲取規模效益和達至臨界規模，並提供範圍更廣的科目，以及發揮更大的影響力。

8.6 但如要達到這個目標，現時中大及其他本地大學的規模實在太小，而在可見的將來，香港的大學教育界亦難有進一步擴充的可能。在這樣的限制下，專責小組認為，與另一所使命相若和實力相當的大學整合，是達到這個目標的好方法。這足以構成有力的表面論據，去研究與科大的整合。這整合是可欲的，如條件合適，也是可行的。

8.7 但專責小組亦發現當中會有很多困難和必須關注的事項，包括怎樣

維持中大的教育理想，保存書院制，繼續對個別學生的關顧，降低行政架構的複雜程度，克服分別在兩個校園運作的困難，防止中大傳統的淡化，並紓解教職員對職業保障和工作量的憂慮等。我們無意低估整件事的困難，包括資源上及員生情緒上的問題。部分問題並非中大可以獨自解決，尤其是如何取得足夠的資源，讓過渡期的工作得以順利推行。

8.8 因此，專責小組建議，大學校董會應表明意願，欲與政府及科大就進一步發展進行磋商，以期對眾多須關注的事項取得理解，才決定是否進行整合。專責小組亦建議校董會主席和大學校長應獲授權，在下述範圍內，先與政府展開對話，並就對話的結果向校董會報告：

- (i) 政府應正式表明，整合的目的是要提升素質，建立一所有能力於國際最高水平競爭的大學，而並非為了削減成本；政府亦應表明，整合之後，對每名學生的資助額，不會因大學規模加大或效益有所增加而向下調整，好讓整合後的大學有資源去達到它的各項目標。
- (ii) 政府及大學教育資助委員會亦要同意，只要整合後的大學滿足事先議定的若干條件，應獲視為宋達能報告書中所提及的「政府資助和私人捐助的重點對象」，而這種政府資助，亦應於整合計劃為各有關方面接受之後，立即開始發放。
- (iii) 政府原則上也要答應承擔大學在過渡期間的額外行政開支(作為成立新大學的前期投入)，也要負責斥資興建新教學樓及辦公室，以應付學系和部門搬遷時的需要。政府應與大學磋商此類支出的資助額。
- (iv) 要探討的整合方案，是從聯邦制逐漸過渡至全面合併。
- (v) 政府必須慎重考慮本報告提出的種種問題和須關注的事項，並承諾會在整合計劃之中嚴肅處理這些事項。

- 8.9 專責小組進一步建議，如果政府對上述各項有正面的回應，而校董會主席又認為時間合適，校董會主席和大學校長宜與科大展開對話，探討有關兩校整合的一切事宜，以求加強溝通、取得共識；如果情勢適宜，更可聯手與政府磋商，研究院校整合與兩校的前途。
- 8.10 專責小組的職能並不包括制定實施計劃。於原則性協議達成之前，也不應研究細節。唯專責小組希望校董會在擬定各項實施計劃時必須深思熟慮，按部就班，體察感受，並能顧及令人關注的事項。
- 8.11 專責小組並建議在日後的討論過程中，大學須按時就進展情況向員生、校友和其他成員作出報告和交代，並聆聽他們的意見。
- 8.12 專責小組復建議，現在既已呈交報告予校董會，專責小組的任務便告完成，應予解散。
-

附錄 A

專責小組成員及職權和範圍

成員*

大學校董會主席 (主席)	利漢釗博士
大學校董三名	鄭維健博士 陸觀豪先生 梁定邦先生
副校長三名	楊綱凱教授 廖柏偉教授 鄭振耀教授
書院院長一名 (代表各書院)	李沛良教授
學院院長一名 (代表各學院)	程伯中教授
教務長	何文匯教授
秘書長 (成員及秘書)	梁少光先生
財務長	陳鎮榮先生
大學評議會主席	殷巧兒女士
大學教師協會會長	關海山教授
大學職員協會會長	李永元先生
大學學生會會長	張耀權先生 (至二零零三年二月二十八日)
大學學生會臨時會長	麥君榮先生 (由二零零三年三月一日)
大學學生會另一名學生代表	李學斌先生
大學研究生的代表 (由研究院院長在作出 適當的諮詢後提名)	趙俊雄先生

* 各成員以註明的身分出任專責小組成員

職權範圍

1. 評估「大學整合」對香港中文大學的利益和影響；
2. 列明因為「大學整合」，香港中文大學將面對的問題；
3. 基於上述第(1)項的評估，建議應如何處理上述第(2)項的問題；
4. 就現階段所考慮有關香港中文大學與香港科技大學的整合一事進行可行性研究，從教育、組織、法規、運作、財務及技術等多方面對「大學整合」作出全面的評估，以說明「大學整合」對香港中文大學整體的影響，並向大學校董會作出具體的建議，應否實施香港中文大學與香港科技大學的整合；
5. 收取有關的個人，單位及團體就「大學整合」所提出的意見；
6. 執行大學校董會主席所交付的其他有關職責；及
7. 最遲在二零零三年十二月三十一日以前完成專責小組的最後報告。

附錄 B 諮詢文件

探討大學整合專責小組於二零零三年 一月二十九日發出之諮詢文件

引言

1. 香港中文大學的使命是在各個學科領域，全面綜合地進行教學與研究，提供公共服務，致力保存、創造、應用及傳播知識，以滿足香港、全中國，以至世界各地人民的需要，並為人類的福祉作出貢獻。中大一直努力成為香港、全國及國際公認的第一流研究大學，並使中大建立於雙語及雙文化傳統的學生教育、學術成果及社會貢獻，保持在卓越水平。
2. 探討大學整合專責小組的成立，旨在探討大學整合是否可以協助中大達成上述的使命和目標。專責小組評估大學整合對中大未來發展的利弊和影響，並探討大學整合的可欲性和可行性。
3. 專責小組截至二零零三年一月二十七日為止共舉行了四次會議，其中所考慮的事宜概述如下，並就此諮詢大學成員的意見。專責小組歡迎大學成員發表意見，以及補充遺漏的問題，供專責小組在作出建議前考慮。專責小組將不會就整合/合併作出簡單的結論，只會詳列所有正反意見，說明有沒有足夠的初步論據，支持進一步與政府及其他團體作正式討論；如有的話，又應提出甚麼條件及紓解哪些憂慮。

中大的定位及全球性競爭

4. 中大在教研方面追求卓越，務求在亞太地區內成為一所居領導地位的大學。在這方面，中大正面對日趨劇烈的地區性及全球性競爭。倘若不採

取果斷和有利的行動，中大很快便會被亞太地區內一些受政府重點支持的主要大學超越。

5. 鑑於公營大學面對資源限制，大學在目前情況下不能單靠逐漸改進以達到其目標。有見及此，大學教育資助委員會在二零零二年發表的「香港高等教育」報告書(宋達能報告書 *The Sutherland Report*)遂建議：

「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。」

6. 要追求卓越須有雄厚資源。在可預見的將來，政府對每名學生的平均撥款估計不會增加，甚至會減少。所以，中大作為一所公營大學只可以通過自然增長或整合來增加學生人數，獲取更多資源，以達致卓越成績。

規模的重要性

7. 本地公營大學的經費資助與學生人數掛鉤，除非學生數目極具規模，而每班人數眾多，否則難以取得所需資源。中大的學生人數自一九九五年起已沒有增長，但因應社會所需而開設的新課程卻陸續推出，以致修讀本科課程的一年級學生人數(FYFD)由一九九四年每項課程的每級平均七十八人，降至二零零二年的五十八人；而負責每項本科課程的平均教師人數亦由二十五人減至十七人。作為一所公營、綜合和研究型的大學，中大的規模效益明顯不理想，甚至不足。
8. 中大現有學生約一萬四千名，與美國頂尖公營大學相比，規模明顯地細小(美國前列的十五間公營大學，其學生人數的中位數約二萬五千名)。即使與亞太地區傑出的公營大學比較，如北京大學(約二萬一千名學生)、清華大學(約二萬名學生)、台灣大學(約二萬七千名學生)、國立新加坡大學(三萬二千名學生)、東京大學(二萬八千名學生)及國立漢城大學(三萬二千名學生)，中大的學生人數及教師人數也是較少。
9. 美國有些私立大學學生人數雖少，但成就卓越，這是由於它們有大量的

基金，收取高昂的學費，每名學生的單位成本*一般是中大的二至三倍，而且是選擇性地提供課程，因此中大不能與這些私立大學比較。

10. 要取得所需的資源，以達至卓越成績，規模不是唯一的因素。譬如說，各地的頂尖大學，都可取得巨額的研究經費(香港乃是例外)。但單就公營大學來說，學校具備規模及雄厚的財力，則是邁向卓越的必須條件；這是因為較大的院校更具規模效益，可以有更多資源來讓大學追求卓越。舉例說，如一項課程的主修生人數倍增，就會有雙倍資源供有關學系聘請更多優質教師。較大的學系易於達至「臨界規模」，增加彈性，因此教師可以多做研究，多主持小組導修，或者開設其他選修科目，發揮更大影響力。
11. 一所具規模效益的卓越大學，正如宋達能報告書所建議，將會是政府資助和私人捐助的重點支持對象。

大學整合如何影響中大的發展目標

12. 專責小組希望探討大學整合是否可以協助中大達成上述的使命和目標，整合是否唯一或最有效的方法來達到目的，中大的成員對大學整合有甚麼疑慮和關注。
13. 大學整合除了可以增加效益、釋放資源、達至「臨界規模」外，更可加強兩校的影響力和聲譽，提升它們在地區內的地位，亦有助於招收學生(尤其是外地生)，改善研究和研究院課程，擴闊課程(包括在外地開設的課程)，以及提高課程的素質和聲譽。然而，中大也擔心學生人數增加會影響收生的水準、非形式教育，以及對個別學生的關顧。尤須注意的是中大的傳統會否被沖淡？例如：可否維持教學方面的卓越成績，可否繼續堅持通識教育，是否繼續重視雙語教學及多元文化，能否維持高水準的研究工作，以及在聘任教師時能否保持嚴格的國際標準？

* 不論是以一般匯價或是經 Purchasing Power Parity (PPP)調整後的匯價計算，比較幅度不變。

整合的模式

14. 大學整合可採取三個模式：(1)結盟 — 保留兩所獨立的大學，但在教學和研究方面更緊密地合作；(2)聯邦制 — 兩所院校歸入同一個統一的管治系統；(3)全面合併成爲一間大學。單靠自願結盟難以取得顯著成效，因爲院校之間的競爭仍是劇烈的。即時全面合併或會引起混亂。若循序漸進，先採用聯邦制，再經過數年，逐漸過渡至全面合併，則不失爲值得探討的一項方案。兩校合併後，學科可能要分置於兩個校園。少數教師或須在兩個校園教授選修或通識科目，但個別學生往來兩個校園上課的需要可減到最少。

關注的事項和整合的利弊

15. 必須特別關注的事項：中大必須確保教學素質、通識教育、雙語教學和多元文化等傳統得以維持。大學規模增大，更須特別關注非形式教育及對個別學生的照顧，最關鍵的是保留和加強書院制。教職員在過渡期間有關受僱的保障、服務條件和工作量增加的疑慮，亦必須加以紓解。對於如何保持「香港中文大學」這個名稱，也需要特別提出，加以探討；同樣地，另一所大學要保留名稱的意願，都應予以尊重。其實，大學的品牌主要代表了大學師生和校友所珍惜的種種價值觀，故保存這些價值觀，比維持一個名稱更爲重要。整合計劃亦必須考慮周詳，小心避免造成臃腫的行政架構。整合的過渡期則需要額外資源，以應付額外的的工作。
16. 利益：整合後的大學將是香港的領導者，並可在地區內取得令人矚目的地位。在整合後，大學可提供涵蓋範圍更廣的科目；提高效率則有助於釋放更多資源，推行各項改善計劃；「臨界規模」意味著大學可組織更強大的隊伍，以支援教研及其他活動。
17. 弊端 (長期的)：更大的規模可能會使行政更形複雜，忽略了對個人的照顧。中大的傳統可能會被沖淡，而在兩個校園分置不同學科則會減少不同科系學生交流的機會，少數學生也可能需要穿梭兩個校園。

18. 弊端 (過渡期的): 過渡期的成本代價將會是高昂的，包括因轉變而產生的疑慮、教職員對受僱保障及服務條件的擔憂、正常運作受到的延誤、搬遷的煩擾，以及爲了統一行政管理、規則和課程而產生的種種額外工作。再者，兩校在文化及教育理念方面可能有的差異需要調和，以及兩校師生與校友在價值觀方面的差距亦要妥善處理。

討論整合的先決條件

19. 中大在討論整合時必須堅持某些條件，其中包括政府須保證整合的目的是爲了提升素質以達致卓越，而不是爲削減成本。因整合而騰出的資源必須由大學保留和運用。政府也須撥出專款，以應付過渡期的額外工作和興建新房舍設施之需；而前文所述的種種關注事項，政府亦應仔細考慮及妥善處理。

與上述事項有關的討論

20. (甲) 鑑於現有的限制，中大作爲一所公營、綜合和研究型的大學，怎樣才可擴充規模，獲取更多資源，以達到卓越，以及在亞太地區內處於領導地位？環顧目前境況，中大可否透過院校整合達到上述目標？還有甚麼其他方法可供專責小組考慮？
- (乙) 有關大學整合的利弊，還有甚麼其他應關注的事項或應考慮的疑難，須提交專責小組討論？
- (丙) 如果中大決定與政府展開討論整合一事，還要提出甚麼條件和要處理甚麼事項？

諮詢意見

21. 歡迎大學成員就上述事宜發表意見，以及補充遺漏的問題，供專責小組在作出建議前考慮。大學成員的意見可透過專責小組的成員轉達，或在專責小組為聽取意見而舉行的集會上表達，或於二零零三年二月二十四日前以書面提交專責小組秘書彙集。

新界沙田

香港中文大學秘書長室

探討大學整合專責小組秘書

電話：2609 7262

傳真：2603 5503

電郵：jacobleung@cuhk.edu.hk

附錄 C 整合的例子

1. 此附件以實例概述一些大學的整合，這些例子可歸納為三類：
 - (i) 第 6 章所舉例子；
 - (ii) 其他曾給研究和評核的特別個案；及
 - (iii) 香港中文大學由三所成員書院合併組成的個案。

■ 第 6 章所舉例子

2. 這類個案的資料，大部分是翻譯自相關的網址；為方便閱讀，引文均沒有加上引號。採用這些例子，是因為它們多為較近期發生，但亦因而較難評估。所陳述的資料由有關機構各自提供，可能帶有一定的主觀性，但在顯示不同類型的大學合併方面，有參考價值。下文所述個案，是按在報告出現的先後次序排列：

帝國學院

www.ic.ac.uk/P287.htm

3. 帝國科學技術及醫學院是倫敦大學的獨立成員，於一九零七年由皇家理科學院、City and Guilds 學院及皇家煤礦學院合併而成。聖瑪利醫院醫學院及國家心肺研究院亦先後於一九八八及一九九五年併入該院。
4. 查靈十字及西敏寺醫學院和皇家醫學研究院於一九九七年八月一日與帝國學院合併，連同後者設於聖瑪利和皇家布朗頓校園的原有學系，成為帝國學院醫學院。

皇家墨爾本理工學院

www.rmit.edu.au/heritage/history.htm

5. 一九九九年一月一日皇家墨爾本理工學院與墨爾本紡織學院合併，建立了皇家墨爾本紡織理工學院，作為一個與紡織、衣履工業有密切聯繫的技術及持續教育(TAFE)訓練機構(核心位於不倫瑞克校園)。

北京大學

www.pku.edu.cn/about/htm

6. 一九九八年五月四日國家主席江澤民在北京大學百周年校慶慶典上講話，號召：「為了實現現代化，我國要有若干所具有世界先進水平的一流大學。」四年多後，香港的宋達能報告書發表，亦為香港作出相類呼籲。
7. 二零零零年四月，北京大學與原北京醫科大學合併，組建了新的北京大學。原北京醫科大學自一九一二年成立以來，身分經歷多次變更，一九四六年曾併入北京大學，一九五二年全國調整高校院系時，又脫離北京大學，成為獨立的北京醫學院。一九八五年，北京醫學院成為國家首批納入「211工程」計劃¹的醫學院。現在的北京大學，據稱是全國最多教授、博士導師及院士的學府。

中山大學

web.zsu.edu.cn/english/

8. 中山大學與中山醫科大學於二零零一年十月廿六日合併。中山大學是中國的重點大學之一，而中山醫科大學則是全國(不包括香港、澳門及台灣)四所頂尖醫科大學之一。新的中山大學稱，合併實現強強聯合，也標誌了該校一個新紀元的開始。

德雷克塞爾大學

www.drexel.edu/med/campus/history.htm

9. 二零零二年德雷克塞爾大學同意與 MCP 哈恩曼大學合併。德雷克塞爾大學校董會批准了該校與 Tenet 保健公司之間一項二十年之聯繫協議，同意延續該校醫學院與 Tenet 在費城的教學醫院的夥伴關係。
10. 合併後的德雷克塞爾大學，將躋身卡尼基金會所選之五十二所私立 Doctoral/Research Universities-Extensive，亦是獲美國聯邦研究經費最多及基金市值最高的一百間大學之一。

塔斯曼尼亞大學

www.ips.uiuc.edu/sao/countries/australia/uni-utas.html

11. 一九九一年，原來的塔斯曼尼亞大學與 Launceston 塔斯曼尼亞國立工學院聯合建成新的塔斯曼尼亞大學。透過合併，新大學既可保持一所歷史較悠久的學術機構的雄厚實力，亦結合了新型工學院之新思維新作風；留學生與交換生可自由選擇於其中一個校園上課。

馬西大學

aboutmassey.massey.ac.nz/history.htm

12. 一九九九年新西蘭馬西大學與威靈頓理工學院合併為威靈頓馬西大學，為大學開拓更廣闊的設計、藝術、音樂等學術領域；而翻新整修後的 Dominion Museum，成為了大學在威靈頓校園的「正門」，更鞏固了大學在首都的地位。

浙江大學

www.zju.edu.cn/xqzl/lisyg.htm

13. 浙江大學原以工程學為教研重點，亦有擴充至理科、人文及管理等學

科，一九九五年成爲首批列入國家「211 工程」建設計劃[1]的重點大學之一。杭州大學、浙江農業大學及浙江醫科大學亦爲浙江省之重點大學，並分別通過了「211 工程」建設計劃首階段的篩選。

14. 一九九八年九月，國務院批准該四所大學合併，建立新的浙江大學，成爲教育部直屬高校，由教育部與浙江省共建共管；如今已成爲全國實力最雄厚的大學之一。

四川大學

www.scu.edu.cn/scu2002/gaikuang/lishi.htm

15. 四川大學肇始於一八九五年初之清代學堂。一九二七年，四川省內數所專科學校合併，成爲四川大學，由省教育局管轄。一九三一年，四川大學又與國立成都大學及國立成都師範大學合併，成爲教育部轄下的國立大學。五零年代全國高校院系調整後，四川大學成爲一所包括廣泛學科，特別是文、理科的綜合性大學。
16. 成都科技大學初名成都工學院，於一九五四年由當時多所大學的工程學系合併成立，一九七八年起隸屬中國科學院，八零年改屬教育部。這所科技大學重點發展工程學。
17. 四川大學與成都大學之合併，從學科結構而言，跟香港中文大學與香港科技大學可說類似。
18. 此一整合的第三方，是一九一零年由五所教會大學組建的華西醫科大學。該校於一九三三年隸屬教育部，一九五三年成爲四川醫科大學，一九七八年獲正式認可爲全國重點大學，八五年易名華西醫科大學。
19. 這三個機構的合併，經歷了幾個階段。一九九三年，國家教委與四川省政府批准原四川大學與成都科技大學合併，名稱顯然有爭議，採用了一個過渡性名稱——「四川聯合大學(四川大學、成都科技大學)」，其後教

育部決定予以簡化，改回「四川大學」。二零零零年九月，該校再與華西醫科大學合併，並維持「四川大學」之校名。合併後之大學有本科生四萬名(包括副學位學生)及研究生一萬名。

天津大學與南開大學

- 20 天津大學與南開大學地理上相鄰，而開設的學科在很大程度上也互為補足，前者集中於工程學科，後者則重文、理科。雖然國家政府部門一再催促，合併仍是失敗，似乎是合併後的名稱問題談不攏。根據一些趣聞軼事的報導，有建議稱為「天津南開大學」；雖然這在表面看來很公平，但仍使人覺得「南開」最為得益。

帝國學院與倫敦大學學院

education.guardian.co.uk/universitymergers/story/

21. 帝國學院和倫敦大學學院合併的建議，由兩校校長於二零零二年宣布，這與香港中文大學和香港科技大學合併的公開建議差不多同時提出。前項建議最終收回，部分理由是兩校校長在未有向員生充分解釋其中的理據前，向外作出似乎已是一項決定的宣佈。政府亦未見有傾向贊同此項合併的政策。(亦請參閱第 43 段)

北倫敦大學與倫敦 Guildhall 大學

www.londonmet.ac.uk/

22. London Metropolitan University 二零零二年八月一日成立，由倫敦 Guildhall 大學及北倫敦大學合組而成。
- 23 London Metropolitan University 設址於倫敦商業中心區及東、北倫敦，是英國規模最大的學府之一，學科範圍廣泛，科目廣博多樣，設有不同程度的課程：不單有本科及研究院(修課式及研究式)課程，尚有持續進

修課程、短期課程，以及專業和學會資格課程。很多課程均設有全日制及兼讀制，修讀模式靈活。

24. 合併後的大學有兩個校園——倫敦商業中心區校園及北倫敦校園，共有十三個中心點。十四個學系共有全職教員九百多名及逾千名兼職教員。該校有三個國際辦事處(北京、新德里、拉合爾)，有四千名來自一百四十七個國家的留學生。

曼徹斯特大學與曼徹斯特科技大學

www2.umist.ac.uk/material/pkpriv/ugrad/pros1b/ugrad_kz4b.htm

25. 曼徹斯特大學與曼徹斯特科技大學於二零零四年之合併，將產生英國最大的單一大學，兩校並聲稱合併後的資源與設施，將可媲美全球最佳學府，裨益員生及校友。

Homerton 學院與劍橋大學

www.admin.cam.ac.uk/univ/annualreport/2001/f.html

26. Homerton 學院傳統上的強項在本科教學及師資訓練，而劍橋大學教育學院則以教育研究、專業發展、中學教師教育，以至研究院教學等成績廣獲認許。兩校合併，將會成爲一個具有高水準研究及課程的卓越中心，並可把教育學提升至與劍橋大學其他文、理科相若的學科。

■ 其他個案研究

27. 要評估合併的成敗，可參看多年前的例子。我們從《高等教育》(*Higher Education*)²最近一期特刊獲得一些資料，該刊登載了一些學者對多國教育系統所作的研究結論，這些系統都經歷過大量合併。

南非

28. 有研究調查南非三所有可能合併的院校裡³教職員的看法，發現：

……其成員並不抗拒院校合併或整合的想法，但如要確保有效的整合，必須對一些特別是個人的因素，予以認真的考慮，同時亦須紓解成員的各種憂慮。

29. 抽象及制度上的整合，與個人的考慮之間其實存在一種緊張的關係。根據是項研究⁴，九成以上的成員表示會支持有條件的整合，而在同一批回應者中，百分之九十七表示起碼感到有些不安。

澳洲

30. 澳洲在八零年代末有大量的整合，過程頗為快速且是自上而下。一項研究⁵顯示：

事情發生得很快，情況像是「家長逼婚」，且「生產」過程頗為艱辛。十九所政府資助的大學及約四十四所提供高等教育的學院，經整合後誕生了三十五所新的大學。⁶

31. 然而，對於整合的好處，說法各式各樣。我們在香港需參考的一說，是規格不相稱的院校合併，特別困難：

儘管該等合併的支持者聲稱合併有很多好處，但對於這些合併到底有多成功，特別是大學與非大學院校這種「縱式」合併的成效，反應仍然很不一。⁷

32. 有兩個頗為明顯的成功個案是 Wollongong 大學及 Charles Sturt 大學⁸。Charles Sturt 大學的個案特別有趣⁹。雖然三個有關校園在地理上分隔甚遠(遠至六百公里)，惟合併後僅八年，它已贏取澳洲的 Good University Guide's University of the Year Award，所得評價為

Charles Sturt 大學的合併經驗總的來說是成功的。¹⁰

33. 理由很有趣：

主要不是因為大學獲得充分的規模效益，而是經歷合併之後它「存活」下來，為教師、本科生以及研究生提供了更豐富和有趣的學術生活。¹¹

34. 以一個遙距的觀察者看來，成功的證據十分明顯：在香港，知道 Charles Sturt 大學的人會很多，但聽說過組成該校的三個成員者卻不多。可見整合後的大學，在國際上的知名度提高了；它也因此而吸引大量的留學生，包括很多香港學生。

35. 從對澳洲院校合併的研究所見，只有一個整合是完全失敗的⁸：合併後的大學最終拆夥了。

36. 評論者從澳洲的經驗總結出兩點。首先是政府必須參與並指領整合的進程：

州政府「放手」的態度不單影響整個進程，還影響到南澳洲重組院校的成效。要是完全放手讓院校自己搞，它們往往會偏重本身的利益。¹²

37. 其次，不明確的聯邦架構，會留下很多未能解決的問題和很多爭執。再者，領導的作用十分關鍵。

相對於聯邦架構，新合併的校園更有利於緊密的文化整合。在新建立的大學中，專家領導尤其必要，可以把院校之間的文化衝突降至最低，也可特別關注如何培育新的歸屬感、士氣，以及社會意識。¹³

38. 另一個對澳洲院校整合的研究¹⁴發現，機構改進與個人憂慮兩者之間存有矛盾：

儘管合併的經驗對參與者及參與的機構來說，大多是慘痛的，惟長遠的成效仍屬正面，可以產生今天所見的，由一些更大和開設更多學科的大學所組成之教育系統，更適合於在新的國際競爭環境中生存。

挪威

39. 在挪威也出現過一系列的整合，地理分隔是合併面對的主要困難，合併院校之間相距二十至一百八十公里¹⁵。雖然問題並未全部解決，這些整合畢竟都被認為是整體上成功的。

……在挪威，九十八間職業學院合併為二十六間國立學院。這些整合發生於一九九四年，在很多方面都證明了是成功的改革。這些學院現有最佳的行政管理和專業領導，建立了更鮮明的形象和更高的地位。當然，改革的一些目標，如改進教學與研究，和提高學院的成本效能等，目前還不能說已經達到了。此外，很多教員感到新的學院變得官僚化了，有些職業課程的原有特色被削弱了；他們又埋怨改革帶來了財政資源的全面收縮。¹⁶

英國

40. 最近一期 *The Bulletin*¹⁷ 也引述和評估了不少英國院校的整合，所引述的整合動機與此報告所探討的極為相似：

高等教育機構所承受的壓力十分普遍。從很多個案所見，這些是全球化日益增強的結果，以及隨之而來在國際市場中競爭的壓力。現今的大學，不單要與國內其他的大學競逐撥款、學生和教師，更需與全球各地的大學競爭。

41. 此報告尤其認為英國所有近期的整合，都是為了「國際上的競爭需要」。

42. *The Bulletin* 的文章續說

……這些整合的討論都說著同樣的事情：「與其說互相補足是其優點，不如說是臨界規模」。大學越大，則收入越多，越容易吸引研究撥款、國際知名教育家、研究員及學生。無論如何，成功的合併者，總會說撮成整合還有很多其他因素，應予仔細研究。

43. 文章評估 London Metropolitan University 及曼徹斯特大學的合併為成

功，並提出帝國學院與倫敦大學學院合併失敗的原因：

至於倫敦大學學院與帝國學院的個案，成功的障礙是否由於很多的員生成感到進度太快，或者是校方沒有預留充分的時間諮詢他們呢？

44. 文章也引述了 Commonwealth Higher Education Services 一九九七年的一份文件，該文件分析了一九八七至九四年間英國的三十宗整合，對它們的總體評價是正面的：

這些整合通常使新機構的學術領域更廣泛，讓較小的院校得以提升學術素質……學科範圍得以擴展，教職員進修得以加強……

45. 文章亦引述了兩個成功的因素：一個現實的而非過分樂觀的規劃，以及與員生的諮詢。

評估

46. 各別情況不同，不是所有結論都是普遍適用的。然而，總結上述例子，下列數點是值得參考的。

- 整合可以導致水準和知名度的提升。
- 會有規模效益，雖然幅度大小有異。
- 教職員的擔憂是常見的，必須維持良好的溝通和顧及他們的感受；進程不可倉促。
- 領導很關鍵。
- 政府參與和政策鼓勵對指引進程十分重要。
- 完整的合併有助於文化上的結合。
- 規格非常不相稱之機構合併，通常引起不同價值觀的衝突以及種種困難。
- 初步的規劃不應過分樂觀。

■ 香港中文大學的建立

47. 此章大部分原文摘自《邁進中的大學：香港中文大學三十年》¹⁸。為便於閱讀，引文並未加上引號。
48. 中文大學從三所書院不很緊密的結合，逐步發展成一所統一的大學的故事，可說明整合所需的時間、要經歷的不同階段、各方面需要處理的事情，以及在整合過程中的各方感受。香港中文大學的成員也可以自己評價這個個案的成效。

書院

49. 在戰後重建香港大學的目的，其實是為了「維持英國在遠東的聲譽及推進中英文化接觸」¹⁹多於照顧香港社會所需。其後的十年，本地社會極感需要建立一所有中國文化與傳統特性，照顧本港所需而非英帝國聲譽的高等教育機構。這些期望集中於該時期建立的一些專上學院，特別是崇基、新亞、聯合等書院。
50. 一九五三年六月，行政局接納崇基學院為一所高等教育機構，認可其為專上學院及成為「香港教育體制下不可或缺的一環」。新亞書院獲中國雅禮協會資助，一九五六年得以遷往新校舍。聯合書院由五間更小的私立院校合併而成，於一九五六年成立，在此過程中，得哥倫比亞大學校長的協助。該校長亦為福特基金會執行委員會成員及亞洲基金會的董事。

早期的合作

51. 應三所書院的建議，港府的副教育署長於一九五六年十月首次提出「發展四年制的專上學院，承認其頒發文憑的資格」或「建立一所擁有頒發學位資格的中文大學」。²⁰

52. 三所書院自發加強合作，於一九五七年二月成立「香港中文專上學校協會」，隨後即舉行聯合入學試。一九五九年，協會成立三個委員會，分別負責入學試、畢業文憑試及大學編制的工作。首次聯合文憑試於一九六零年舉行。
53. 政府方面，經過倫敦及香港官員的連串商討，一九五八年八月決議香港需要成立另一所大學。計劃為香港政府接納，其後亦為英國政府及英國海外高等教育大學校際委員會同意。一九五九年五月，香港中文專上學校協會代表三間書院接受此計劃。同年六月，香港政府正式公布準備成立新的大學，並開始資助三間書院的發展。

香港中文大學的成立

54. 一九六零年五月，政府制訂「專上學院條例」，使書院免受香港教育法例的管轄。一九六二年六月，一個由富爾敦為首的委員會正式獲委任，委員包括李卓敏博士，他其後成為創校校長。《富爾敦報告書》於一九六三年四月發表，建議三所書院合併組成新大學。政府於六月宣布接納報告書，並隨即委任大學的臨時校董會。
55. 一九六三年九月，香港中文大學條例在立法局通過。大學成立典禮在同年十月十七日由監督柏立基爵士主持。

早期的組織架構

56. 中大是以一九六三年的《富爾敦報告書》為基礎，再由政府通過法案而成立的。報告書指明中大是一所聯邦式的大學。大學總部只發揮有限的功能。今日大學的管理核心行政與計劃委員會，在當時只是個協調組織。
57. 所有教師都隸屬於書院，講師及以下職級的由書院招聘，高級講師及以上職級者由大學聘任。學生經大學統一的入學試篩選後，由書院錄取。基本的入學要求(例如五科合格)由大學訂定，其他則由書院各自作最終

選錄。

58. 踏入七十年代，下列各項已正式轄於大學本部的中央：(一)研究所，(二)高等課程：包括研究院、教育學院，以及嶺南工商管理研究院(其後發展成為工商管理碩士課程)，(三)校外進修部(現稱校外進修學院)，(四)大學圖書館，(五)保健處，(六)學生就業輔導處，(七)大學科學館，(八)電腦中心。一九七一年開始，招生事宜已由大學本部統一辦理，學生得向大學而非書院提出入學申請。

師資共用

59. 書院的師生數目和學系規模都十分有限，換言之規模效益甚差。院際教學是很自然和合理的解決方法，變成邁向統一架構的第一步。一些如大學系務會、大學院務會等結構越來越重要，而書院的學系、院務會乃至教務會等的功能亦逐漸淡化。
60. 大學本部權責之擴張，從其行政組織可見一斑。一九六九年大學成立財務處及擴建處，並於一九七三年重組教務處，以加強學務籌劃及監督的功能。這些改變，亦顯示進入七十年代之後，行政統合與書院自治之間的緊張關係已告開始。
61. 一九六九年三月，大學及理工教育資助委員會審議中大一九七零至七四之四年計劃時，指示中大必須加強中央功能；教資會向政府建議撥予中大的款項，更只及校方預算的百分之七十七；大學當局有鑑於此，遂提出「資源匯濟」計劃，希望透過加大規模去提高效益。此項措施於七零年公布，惹起書院強烈的反應，這方面的爭議，於報端不絕如縷，在校園也熱烈討論。

教育方針及大學組織工作小組

62. 一九七四年二月，大學校長委出「教育方針及大學組織工作小組」，由

當時的新亞書院校長兼大學副校長余英時教授任主席。工作小組前後共召開六十次全體會議，多次分組會議，最後於一九七五年七月發表總結報告，建議中大應維持其聯邦體制；在贊同大學發展之同時，亦有意加強書院之權能與角色，提出「學系整合」，使分散在三間成員書院的相同學系結合，並撥歸某一書院(事後看來，這似乎是一項妥協)。小組亦建議教師多參與校政。

第二次富爾敦報告書

63. 小組所建議的改革，若要付諸實施，便需修改大學條例，港督兼大學監督遂於一九七五年十一月委出「香港中文大學調查委員會」，再由富爾敦爵士任主席。
64. 委員會之報告書於一九七六年三月發表，建議在維持中大聯邦制之同時，要加強大學之行政統合。委員會原則上贊成「學系整合」，但不欲將教學權力授給書院，因此建議中大應採取單一性的行政結構，以取代原來的聯邦制；同時大學的全部權能，除顯屬各書院校董會者外，全部授予大學本部。委員會一方面加強大學的行政統合，另一方面也釐清書院在大學中所擔當的角色。

書院的反應及中大條例的重訂

65. 對於中大改制一事，三間書院的反應不盡相同。大抵言之，新亞反對最烈，崇基次之，聯合不持異議。
66. 書院反對第二次《富爾敦報告書》的要點，一是原則問題，認為此次報告書與原先於一九六三年發表的《富爾敦報告書》相抵觸，亦有違政府與三間書院的協約；二是程序問題，認為無論是工作小組，還是富爾敦委員會，均未與書院磋商，即直接向大學監督與香港政府提交報告。這兩個論點都不無道理。第三點爭拗，用現在的說法，是拒絕接受規模效

益及臨界規模的論點；而事後看來，這明顯是錯誤的。最後，是批評將「學科為本」教學與「學生為本」教學截然分開，而這其實是從第二次《富爾敦報告書》中設想的教學模式演變出來的。

67. 儘管新亞書院強烈反對，但政府權衡各方面意見之後，終於接納富爾敦委員會的報告書(一九七六年)，並制成中大法案，於一九七六年十月提交立法局。崇基校董會對法案部分條文提出異議，而新亞書院校董會則反對到底，其中九位校董(包括主席及副主席)甚至於法案正式通過後集體辭職。
68. 現時行政上單一體制的香港中文大學就這樣產生了。

-
- 1 「211 工程」建設計劃是中國在廿一世紀的一項策略性發展計劃，在全國鑑定出並集中資源發展一百所重點大學。
 - 2 *Higher Education*, **44**(1), July 2002. Special Issue on Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education.
 - 3 Hay, D., and Fourie, M., “Preparing the way for mergers in South African higher and further education institutions: An investigation into staff perceptions”, *Higher Education*, **44**(1): 115-131.
 - 4 同上，頁 122。
 - 5 Harman, K., “Merging divergent campus cultures into coherent educational communities: Challenges for higher education leaders”, *Higher Education*, **44**(1): 91-114.

- 6 同上，頁 95。
- 7 同上，頁 91。
- 8 同上，頁 96。
- 9 Hatton, E.J., “Charles Sturt University: A case study of institutional amalgamation”, *Higher Education*, **44**(1): 5-27.
- 10 同上，頁 26。
- 11 同上。
- 12 Mildren, G., “Launching the Unified National System: What happened in south Australia”, *Higher Education*, **44**(1): 29-51.
- 13 參閱註 5，頁 91。
- 14 Harman, G., “Institutional mergers in Australian higher education since 1960”, *Higher Education Quarterly*, **54**(4): 343-366 (2000).
- 15 Norgard, J.D., and Skodvin, O.J., “The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study”, *Higher Education*, **44**(1): 73-90.
- 16 Kyvik, S., “The merger of non-university colleges in Norway”, *Higher Education*, **44**(1): 53-72.
- 17 *The Bulletin* (a quarterly publication of the Association of Commonwealth Universities), February 2003: 6.

- 18 吳倫霓霞編，《邁進中的大學：香港中文大學三十年》(香港中文大學出版社，1994)。
- 19 《郭仕報告書》，1946，據吳倫霓霞於《邁進中的大學：香港中文大學三十年》頁 2 所引述。
- 20 據吳倫霓霞於《邁進中的大學：香港中文大學三十年》頁 14 所引述的一份備忘錄，由教育署副署長於 1956 年 10 月呈交予港督有關中文大學入學試及為中文中學學生提供高等教育設施事宜。

附錄 D 科大聲明摘錄

香港科技大學於二零零二年十二月八日發出之新聞稿(節錄)

「報告指出，在現時的經濟環境下，通過合併本港其中兩所最優秀的大學來創造一所政府和私人重點資助的大學，發展高等教育，值得深入探究。

專責小組探討過合併可能帶來的好處，包括：資源投放、優勢互補以達致臨界質量、資源的靈活而有效的運用、及加強社會和政府的支持；報告亦提出隨合併而可能衍生的疑慮，包括：科大與中大使命不同、保留科大研究文化的必要性、對聘請及保留學術人才的影響、員工對工作保障的憂慮、及隱含的成本。

報告界定成功合併的四個關鍵原則問題：合併的目的、對資源的影響、大學的研究標準及機構文化。要合併成功，必須先處理此四個關鍵的原則問題。

報告作出了結論，認為在上述關鍵問題及憂慮獲得處理前，現階段對科大而言並非與其他院校討論合併的時機。報告建議科大與政府接觸，澄清這些關鍵問題及憂慮，然後再作考慮。」

香港科技大學校董會主席及校長於二零零三年二月二十八日致該校教職員、學生及校友之公開信(節錄)

“This week the Secretary for Education and Manpower, Prof. Arthur Li, paid an informal visit to HKUST and exchanged views with senior management about various issues, including the position of higher education in Hong Kong. In relation to the four critical issues, the Secretary made the following response:

- The unequivocal objective of the Government in supporting a merger is to build a world-class comprehensive research university in Hong Kong;
- Additional resources commensurate with such an objective will be

provided;

- The highest academic standards will be upheld through a viable and mutually agreed mechanism;
- Any merger will be based on an effective model of integration that will respect the unique cultures of HKUST and CUHK.

He pointed out that there will be no forced merger and that he has yet to learn of CUHK's position regarding the proposed merger.

Prof. Li also reiterated his determination to advance tertiary education in Hong Kong, and his view that the Government will only be able to support the development of, at most, two comprehensive research universities that are capable of competing at the highest international level.

Given the Secretary's indication that the higher education budget will be severely cut and that a long period of funding austerity will prevail, our senior management has expressed the view that the key questions for HKUST are, in relation to resource implications, whether our University can independently fulfill its long-held aspiration of becoming a truly world-class university, or whether we should consider pooling our strengths with CUHK to attain this goal together."