

香港中文大學

大學最新發展計劃

把握由轉變所帶來的契機：探索以卓越為取向的未來

1. 引言

- 1.1. 專上教育院校有責任關注不斷轉變的社會需要。香港因近期的轉變而面對的挑戰，對本港社會、政治、經濟和科技都帶來深遠的影響。香港特別行政區可以預見未來許多的轉變和需要，尤其是那些有關人口、環境及資訊方面的轉變。
- 1.2 香港中文大學（中大）的教職員和學生均為香港知識界的一分子。在每一位大學成員的支持下，中大將擔任積極進取的領導角色，幫助社會應付和適應不斷發生的轉變，並獲取進展。我校的財政資源大部分來自公帑，對於香港面臨的挑戰，絕不能採取被動及消極回應的態度。這種態度不但不能幫助社會，更會削弱我校在社會上的領導角色，還會失去自我改善的良機。正如傑出的運動員只有在最激烈的競爭和挑戰下才能取得最佳成績一樣，現時及預見的社會劇變正為我校提供最佳機會，取得最卓越的成就。
- 1.3 因此，我校認為現時是檢討使命和展望的適當時機。由預期的轉變制訂新的策略計劃，並建立具體的實施方案。這些計劃可以幫助我校、香港，以及整個中國應付挑戰，而且凌駕挑戰，並取得卓越的成就。

2. 我們的使命

2.1 我們的使命是：

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。

- 2.2 我們的使命是無條件的，既不受財政撥款的支配，亦不受時間的局限。無論處於穩定或劇變時期，我校立校宗旨，始終如一。由於轉變會對完成使命的工作構成影響，我校深知，成功之道在於每一位大學成員都必須在各方面作出貢獻，尤其在經濟不大理想的情況下，更要加倍努力。

3. 我們的展望

- 3.1 我們的展望是：

努力成為香港、全國及國際公認的第一流研究大學，並使我校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。

- 3.2 自一九六三年創校以來，我校一直採用融合中西文化的方針，並以這個方針擴大課程的視野。我校現期望憑藉融合中西的卓絕成就，成為世界上一所聲譽卓著的綜合大學。我校將繼續致力於教育，並藉教學、研究以及其他學術活動，使學生的水平可以應付新世紀的挑戰。

4. 我們的計劃哲學

- 4.1 面對轉變，我校基本上有兩項選擇 — 努力適應，以順應未來，或預計轉變，並嘗試左右轉變。中大積極進取的紀錄有史為證。事實證明，中大過去的努力，都是創先河、有遠見的：中大是第一所在香港採用雙語及雙文化教育的大學，是第一所在本港發展研究院的大學，也是第一所肯定通識教育對所有學生的重要性的大學。而這些都已為其他大學所效法。中大的遠見卓識，已受到香港大專院校以外的其他團體的關注。香港特別行政區政府很多現行政策，如資訊科技、中醫、旅遊及酒店業、環境保護、娛樂及傳播媒介，以及創新科技等，均是中大早已研

究與開發的項目。

5. 我們的假設

- 5.1 面對未來十年，我們如何合理地假設哪些是促成變化的動力呢？我們相信，未來的社會、學生、教員以及大學的某些特點和需要，在一定程度上是可以預見的。
- 5.2 在社會方面，我們假設中國和亞洲在世界經濟及文化上將擔當更加重要的責任。香港的歷史條件具備優勢，我們亦假設香港會繼續利用其東西方傳統，促進中國與西方國家之間的交流合作。至於能否成功，則取決於香港最重要的資源——人力，以及香港和其他地區未來經濟增長的基礎。這些都會越來越仰仗知識。
- 5.3 我們相信，在全球性以知識為基礎的經濟中，英語會成為共同語言，而在「資訊高速公路」的刺激下，英語的使用將越來越廣泛。鑑於這項新科技在科學及商業中佔有重要位置，英語在這些領域中的使用亦勢必日益頻繁。香港既已回歸中國，我們亦假設普通話在香港的地位亦會日趨重要。
- 5.4 互聯網的發展有一個最重要的特點，就是隨手可得的資訊會巨幅增加。使用操作簡易、價錢廉宜的設備，任何人在家中都可閱讀全球的資訊。再者，許多內容未經證實，因而沒有價值的資訊也會以文字及數字的形式大量湧現。一般讀者根本無法辨識不真確的資訊。由於這類資訊增長的速度會遠遠超過知識增長，我們最終會面對一個進退兩難的局面：我們這個經濟效益和成功均奠基於知識的社會，將無法處理泛濫的資訊，亦無從辨識以理據為基礎的資訊。
- 5.5 資訊、通訊及經濟全球化的情況必將出現。但是，有限的財政資源將成為香港一切決策中越來越重要的考慮因素。我們不會輕易忘記今天經濟衰退時體會到的考慮成本效益的策略性益處。因此，各類公共機構在使用公帑時須負更大的責任，人們也期望看到這些機構有更多可以量度的成就。社會亦期望了解這些機構的目

標，實現目標的方法，以及為實現目標如何分配資源。因此，用於商業社會的服務文化會漸漸用於公共機構。這些因素，以及因對公共資源產生需求而不斷加劇的競爭，將使專上教育受到更多的財政限制。在這種情況下，大學為完成其使命而在教學及研究上使用的昂貴高科技設備，會越來越依賴其他的財政資助。

- 5.6 面對這種極可能發生的財政限制，大學在制訂工作的優先次序上，將受到更大的壓力，要依靠強項以圖生存，並維持競爭力。學生則會就各大學的不同強項選擇入讀。大學生轉系或轉校的個案會隨之上升。學生把在某所院校修讀的學分，轉移至另一所院校以完成學位課程的要求亦會有所增加。
- 5.7 專門知識的分佈、經濟規模效益及有限的財政預算，將成為各大學互相依存的動力。當研究及發展的成本超過公帑的負擔能力時，就更能加強大學之間的合作關係。
- 5.8 雖然近期許多學校及其學生失去了提供及接受早期英文教育的機會，但我們不能因此假設學生入讀英文或非英文學校的標準，可以區分青年是否優秀。一所大學的聲譽及成功，大部分取決於他們所選擇的學生，而不是學生以往的受教過程。因此，中大將要面臨抉擇 — 要不要錄取雙語能力較弱的優秀申請者入學；要不要改變其雙語的入學規定；或者要不要為過往欠缺語言訓練的學生提供有效的補救方法。
- 5.9 隨著本港學生雙語水平的下降，大學生的教育背景將有更大的差異。這是由於人口的改變，例如中國大陸居民移居本港的人數不斷增加，以及海外研究生人數不斷增長。後者或可為大學帶來可觀的收入，而且能為現有的學生提供一個擴展教育空間的良好機會。
- 5.10 由於入校學生背景參差，越來越多的學生希望大學教育能有助於日後就業。學生的要求，會使教育目標及在學訓練之間典型的矛盾加劇。大學欲重學生的長遠目標，即個人的發展及獨立學習的能力；許多學生卻尋求以工作為本的短期訓

練。在這種方向和目的存在分歧的情況下，大學須明確界定角色，才不會被視為漠視社會需要。

- 5.11 雖然大學教員人口性質的改變沒有學生人口的改變那麼顯著，但是上述提及的因素，如有限的預算、取錄學生方面的競爭、學生學習需求的改變、服務文化及問責制度等，合起來會促使個別教師因此而作出改變。而最大的改變，是學生會要求教師提供更多協助，學習如何把真正的知識從一般資訊中分辨出來，即學習如何應用理據確立知識。在這種情況下，教學重點除由內容轉移至過程外，學習方式亦由以教師為主轉移至以學生為主。我們預見，對於現職教師來說，這種轉變並不容易，但如果大學要滿足學生的需求，便應向教師提供協助。

6. 我們的目標

- 6.1 我們既然預見到這些轉變，究竟應如何釐訂目標？這個目標必須能使學生足以應付不斷急劇轉變的社會帶來的各種新挑戰。究竟哪種知識、技能及態度能使學生在這種環境下具備競爭力？
- 6.2 我們相信，專上學生所能具備的最大競爭力，是終生學習的承諾、自我學習的能力、分析推理的洞見、多種語言的技巧及合乎道德的行為。根據統計，知識每六年即增長一倍。終生的自學能力是加強知識基礎的基本技能，分析能力是明辨真正知識與有待證實資訊的基本智慧；後者掩藏在大量隨手可得的資料中，而這些資訊的增長速度又遠遠超過知識的積累。僅有中英雙語能力還不夠，若想具備甄別知識真偽的能力，資訊科技能力便成為不可或缺的「語言技巧」。道德標準更應得到尊重及珍惜，因為知識不斷增加，人們更容易得到資訊，不當地使用資訊及大量製造或散發虛假資訊的機會亦會相應增加。

7. 我們的策略性計劃

- 7.1 在現今極不利的經濟條件下，要達到上述目標並不容易。那麼，我們應如何制定總體策略，以完成使命，實現對未來的展望呢？
- 7.2 首要者，我們必須尊重大學創辦以來的傳統。要做到這一點，我們要接受轉變，而不是害怕轉變；我們更要駕馭轉變，而非受轉變駕馭。
- 7.3 基於大學間趨向互相依存及有限財政的假設，我們不應以修補弱點為務，而應根據我校既有的強項以建設未來。要有效實行這項政策，我們必須將策略性計劃與資源分配密切連繫起來。我們在實施未來十年的策略性計劃的同時，亦應隨時準備作出中期修正。那些雖已執行，但在量度或預計結果方面未作評估的計劃，我們卻不知有多大效用。因此我們將不斷學習，以確知我們的策略性計劃於何處有修正的必要，並作出修正。
- 7.4 在這個情況下，我們制定了以下的策略性計劃：

策略：我們會	實施方案
1. 回應社會需要	a. 調整現有的科目組合 b. 開設新的科目及課程 例：新課程 - 酒店管理（一九九九年） 中醫學（一九九九年）
2. 強調以學生為中心的學習形式	a. 協助教員接受新的角色： <ul style="list-style-type: none"> - 為學生付出更多時間 - 把我們過去強調的「教師想教什麼」的方向改變為「學生需要學習什麼」的方向 - 留意學生的學習成果 - 使用適當的教學科技 - 接受我們在學生的學習成果方面的問責程度
3. 加強學生的語文能力	a. 培養學生的資訊科技能力（至最基本的可接受程度） b. 加強中、英語文能力的訓練 例：已設定的學生資訊科技能力/培訓目標（一九九九年）

<p>4. 提升教與學的基礎建設</p>	<p>a. 改善現有設施 b. 增加新設施</p> <p>例：新研究生宿舍（一九九九年） 在沙田醫院設立精神病康復中心，提供臨 服務及 進行研究工作（一九九九年） 增設飯堂設施 新的綜合實驗室 - 高危實驗室 新本科生宿舍 新演奏廳 新/翻新的學生活動中心 工程大樓（第二期）</p>
<p>5. 強化持續的教員素質保證計劃</p>	<p>a. 整體提升中大的教員編制</p> <ul style="list-style-type: none"> - 加強各項卓越教學、研究及服務的獎勵機制 - 協助教員把教學改善及調整為以驗證為基礎的學習技巧 - 鼓勵某些教員提早退休 - 要求表現欠佳者離職
<p>6. 強化個別及研究小組的研究活動</p>	<p>a. 提升研究設施 b. 進一步增強獎勵卓越研究成就的機制 c. 制定捐款目標以： - 補助現有教學及研究的支援 - 評核成果，以進行科技轉移 d. 加強國家及國際間的合作</p> <p>例：加強/提升研究設施： 新的海洋科學實驗室 於大埔 39 段設立新的研究與發展設施 工程大樓（第二期）</p> <p>加強國家及國際間的合作： 智能工程聯合研究中心（一九九九年） 植物基因工程聯合實驗室（一九九九年） 生物醫學工程聯合研究中心（一九九九年） 香港中文大學數碼圖書館科研計劃（一九九九年） 香港生物訊息中心 — 再度擴建 地球訊息科學聯合實驗室 — 再度擴建</p>

7. 培養卓越領域	<p>a. 採納更佳策略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 確定選擇性研究領域 - 區別已採納的領域 <p>b. 把各項領域定下優先次序，以提升設施</p> <p>例：建議中的中醫學院 建議中的教學酒店 建議中的管理訓練中心 與科學園相關的研究與發展設備/計劃</p> <p>我校卓越學術領域的名單載於附件</p>
8. 改善我們的成本效益	<p>a. 改善管理效率</p> <ul style="list-style-type: none"> - 按表現分配款項 - 加強評核表現的機制 - 要求問責 - 定期進行管理效率檢討 - 進行內部審核 - 接受校外審核
9. 補償不足的資源	<p>a. 競爭國際性研究基金</p> <p>b. 發展科技轉移</p> <p>c. 開辦非政府資助課程以增加收入</p> <p>d. 向校友及贊助人募捐</p> <p>e. 重新分配資源</p> <ul style="list-style-type: none"> - 進一步刪減課程 - 減少/合併學系

8. 策略性計劃的實施步驟

8.1 要完成使命，實現對未來的展望，我校所有成員均須與大學擁有同一目標，並在大學不斷改進策略及工作計劃時作出貢獻。

8.2 我校希望收集教員及其他成員的意見，以達成駕馭轉變的共識。我們因此確信可以成功保持我校富於創新及有遠見的紀錄，以迎接轉變的挑戰，確定我們的策略性方向，繼續取得卓越成績。

Re: 教務會一九九八至九九年度第三次會議
一九九九年四月七日

香港中文大學

卓越學術領域

1. 亞洲工商管理教育及研究
2. 自動化與機器人學
3. 粵語的研究、教育及文藝創作
4. 「中國教育發展」計劃
5. 基因學與生物信息學
6. 地球信息科學
7. 老年學及老年病學
8. 香港作為通往中國之金融門戶
9. 香港公共政策研究
10. 資訊科技
11. 香港高等教育國際化計劃
12. 材料科學與技術
13. 份子基因學及視覺流行病學眼科中心
14. 樂貫中西
15. 植物與真菌生物技術
16. 中醫藥研究
17. 運動醫學與促進健康
18. 合成化學
19. 遠程醫學
20. 香港亞洲地域癌症研究中心
21. 中國文化研究所
22. 數學科學研究所
23. 中國宗教與香港及大陸基督教研究
24. 大學服務中心改善服務計劃