

香港高等教育

# 院校整合 意義重大

大學教育資助委員會  
院校整合工作小組報告

二零零四年三月



# 序言

構思改變已非易事，更何況付諸實行。儘管如此，目前仍有不少國家的大學及其他高等院校銳意推行改變。曾有大學撥款的倡議者提出精闢的見解：「如果認為推行教育所費不菲，愚昧無知的代價更高！」我們也可套用說「如果認為改變令人不安，繼續墨守成規的情況則更不理想！」也就是說對於高等院校，至少對那些積極爭取最高表現水平和讚譽的院校，維持現狀不過是幻象而已。

當然，這並不是說任何改變也是值得的。有些改變可以產生正面的結果，有些則有負面影響。因此，制訂高等教育的公共政策所面對的最大挑戰，或者就是為將來尋找合適的路徑。重要的是，這個政策一方面要維護學術界的價值理念及鼓勵必要的資源開拓工作，同時也能刺激革新求變，建立在國際上具備競爭力及表現卓越的大學。

從上述觀點出發，院校整合工作小組（工作小組）的目標是希望為香港高等教育界的院校建立具經濟效益及合作關係更形密切的架構。鑑於香港的獨特環境，以及其致力成為區內教育樞紐，小組的工作目標更顯得重要。這個目標絕非可以不經意地就達致，而是要謹慎挑選合適的改變措施。

撰寫本報告及有關建議的精神，在於闡釋怎樣推動較緊密的院校整合。雖然政府及大學教育資助委員會（教資會）在院校整合過程各有其責任，但各院校所扮演的角色才是關鍵所在。雖然本報告對有關工作不乏鼓勵甚至指導，但除非公共政策明顯地需要調整，以確保香港高等教育的持續成功，我們仍認為院校自行提出的方案至為重要。

工作小組的工作時間緊迫——由 2003 年 8 月訂立職權範圍至 2004 年 1 月本報告交教資會確認，前後不足半年，工作能順利完成，實有賴各有關人士和團體〔有關資料詳載於附錄（五）〕所付出的時間和精神，謹此致謝。

賴能教授（Professor John Niland AC）  
院校整合工作小組召集人



# 目錄

序言		i
目錄		iii
略語表		v
第一章	目前的工作	1
	• 全球高等教育發展趨勢	1
	• 院校整合工作小組	5
	• 報告採用的方法	6
第二章	源自國際經驗的觀點及認知	11
	• 院校整合的推動力	12
	• 整合模式	14
	• 合併模式	14
	• 聯盟模式	17
	• 深入協作模式	19
	• 彈性聯繫模式	20
	• 維持現狀模式	21
	• 結論	21
第三章	香港院校整合的背景	23
	• 香港的高等教育的特徵	24
	• 香港的院校整合形式	27
	o 香港中文大學的成立	27
	o 香港教育學院的成立	28
	o 各院校之間緊密協作	28
	o 提供課程	29
	o 提高教與學質素	30
	o 學術支援服務	30
	• 香港中文大學對可能與香港科技大學合併的立場	31
	• 香港科技大學對可能與香港中文大學合併的立場	32
	• 結論	34

第四章	選擇與建議	35
	• 公共政策中的院校整合問題	35
	• 合併模式	38
	• 聯盟模式	41
	• 深入協作模式	42
	• 彈性聯繫模式	45
	• 維持現狀「模式」	46
	• 主題與方向	46
	o 資源壓力	46
	o 對高等教育界更大的期望	47
	o 國際競爭	47
	o 香港的變化	47
	o 教資會的院校整合策略	48
	• 實施	48
附錄一	院校整合工作小組：職權範圍、成員名單及輔助資料	51
附錄二	院校整合參考文獻	57
附錄三	過往十年的院校整合實例	63
附錄四	教統局局長回應香港科技大學有關「關鍵問題」的看法： 摘錄自公開文件	69
附錄五	鳴謝	71

# 略語表

AGSM	Australian Graduate School of Management
GSB	Graduate School of Business
HARNET	香港學術及研究網絡 ( Hong Kong Academic and Research Network )
JJIS	聯校就業資料庫 ( Joint Institution Job Information System )
JUCC	大學聯合電腦中心 ( Joint Universities Computer Centre )
JULAC	大學聯合圖書館顧問委員會 ( Joint Universities Library Advisory Committee )
JUPAS	大學聯合招生辦法 ( Joint University Programmes Admissions System )
研資局	研究資助局
教統局局長	教育統籌局局長
教資會	大學教育資助委員會



# 第一章

## 目前的工作

1.1 在考慮香港進行院校整合工作時，院校整合工作小組（工作小組）了解到此項檢視工作需建基於更廣泛的層面。因此，我們在本章首先簡述全球高等教育的發展趨勢，然後才探討院校整合的問題。而我們認為院校整合可包括院校之間互相交流的任何一種形式、模式及安排，雖然合併模式是我們在 2003 年年中展開諮詢初期的焦點所在，但這只不過是眾多可行的整合模式之一。因此，我們必須強調，與院校整合有關的任何策略發展，並非單一的行動，而是為香港高等教育界不斷追求卓越成就所推行的一系列政策措施中的一部份。

### 全球高等教育發展趨勢

1.2 過去十年左右，檢討和討論全球高等教育體系的報告和著作不勝枚舉。不少國家都進行了重要工作，除分析其國內高等教育界所面對的種種挑戰外，還採取了跟進行動；例如英國於上個世紀九十年代中發表的《Dearing Report》以及澳洲於 2003 年年底獲立法通過的「Nelson Reforms」。新加坡於 2002 年成立了一個跨部門委員會，以檢討當地大學界別及畢業生人力統籌規劃。至於香港，較早前教育統籌局局長（教統局局長）委託教資會進行了一項高等教育檢討，有關檢討是由愛丁堡大學前任校長宋達能勳爵監督；有關的報告書《香港高等教育》於 2002 年 3 月發表後，我們亦開展了這方面的工作。

1.3 事實上，各地大學目前均十分關注高等教育改革這個課題，不少均認同改變是必須的，亦是勢所難免的，而不少的討論是圍繞如何面對及應付改變。正如香港大學在回應高等教育檢討就檢討大學管治體制時所發表的《與時並進》報告中指出：

「現代大學與數十年前的顯著不同，更何況是數個世紀以前的大學……大學正經歷環境轉變，而有三個元素是至為關鍵——社會大眾對高等教育的要求不斷增加；科學技術令知識發現和傳播的方式及速度產生了革命性的改變；以及大學之間在爭取教職員、學生、資源以至學術地位方面有重大轉變，尤其是在國際層面上」。（《與時並進》，2003 年；第 5 頁）〔見附錄（一），丙部〕

1.4 如果說九十年代是已發展國家開始認知改變的迫切性的年代，那麼，近十年便是發展和實施有關政策的年代。我們注意到有關政策和改變很多並非為解決個別問題，而是著眼制定連貫和有系統的計劃，而這種取向似已成為趨勢。因此，澳洲教育部在討論文件《*Higher Education at the Crossroads*》(2002年4月)中，提出十一項原則，作為公開討論澳洲未來的高等教育的基礎，現概述如下(並附短文以茲說明)：

1. **增值：**高等教育院校承擔管有、創造和傳播知識的責任，為個人和社會增值。
2. **以學習者為中心：**每所院校應注重大學生和研究生的需要，確保他們所獲取和培養的知識和技能均切合個人、僱主、專業組織、勞工市場及社會的需要。院校應啟發他們終身學習。
3. **優質：**院校須提供高質素教學及優良的研究環境。他們須對政府和私人在高等教育上的持續投資負責，提供物有所值的服務，並得到社會的信賴。
4. **平等機會：**不論個人狀況和背景，每人都擁有發揮潛能的平等機會。
5. **回應訴求：**院校應關注學生的各種需要以及其他相關者(包括教職員、畢業生僱主、顧問服務客戶、工商業界、創業伙伴及社區)的需求。院校應採取開明而非封閉的態度。
6. **多元化：**院校需要評估其優勢、面對的挑戰及機會，以制定其獨特和恰當的辦學宗旨。院校毋需具有壟斷性地位，因為教育體系內具有空間讓不同院校發展，以滿足日趨多元化的學生需求。
7. **創新求變：**院校在改善教與學方面固然需要創新，而這種精神亦應體現在研究工作的取向與商業化，以及與工商業界及其他教育機構的合作上。
8. **靈活彈性：**國家的政策重點會因時而異，學生的期望也不斷改變。因此院校必須能因時制宜，靈活運作。在學習方面，須透過靈活的收生程序、入學點及離校點、學習方式、授課方法、評估方法及適當的學習資源，以建立多元有效的學習路徑。

9. **成本效益：**高等教育院校須善用財政資源，並取得目標成果。這項具挑戰性的任務所涉及的範圍廣泛，包括資本建設、商業化計劃以及個別院校可提供的科目或單元的數目等。
10. **對公眾負責：**高等教育院校接受龐大的公共撥款和私人投資，因此必須對所有相關者負責。其政策和行動需要具備透明度，並接受公眾監察。
11. **對社會負責：**高等教育院校負有廣大的社會責任，必須在日常活動中，包括其研究及商業項目，保持良好的操守。

1.5 上述的澳洲原則架構，當中不少元素也有反映在其他國家的全國性檢討內，因應各自的策略、政治和文化因素，各國的政策重點以至細節自有一定差異，不過它們均有共同的主題：要使高等教育界取得世界級的地位，必須進行改革，並應有系統和有計劃地逐步實施。舉例來說，新加坡的跨部門檢討委員會進行檢討後得出以下結論：

「大學界重組有三個基本策略目標。首先，本地大學必須繼續培訓與行業相關的畢業生人力資源，吸引及令到外地人才留在新加坡。第二，更好地裝備本地大學以提供創富意念。大學研究須集中發展每個領域內的專門範疇，並引入相關的專門知識，以達致卓越的研究成果及高經濟效益。第三，本地大學必須獲得國際地位，以保持新加坡在全球教育界的聲譽」。(新加坡檢討委員會，2003年；第1頁)

1.6 在香港，《高等教育檢討報告》勾劃了未來高等教育的架構，並如指南針般，指出本港高等教育變革應採取的大方向。為了開展有關工作，當局必須制定相關方案，而院校整合的安排將是其中重要一環。有見及此，教資會於2004年1月推出指導文件《香港高等教育—共展所長 與時俱進》，為未來發展提供了一個適切的「方案」。這份《方案文件》指出教資會的主要目標如下：

- (a) 認為香港高等教育界應該鑑於本港與中國內地及亞太區的獨特關係，而扮演「區內教育樞紐」的角色，推動本港的經濟及社會發展；
- (b) 就本港的高等教育體系發展採取策略性手法，使每所院校因應本身的優勢擔當獨特的角色，同時結合成被視為一股整體力量的高等教育界；
- (c) 與各院校通力合作，確保院校在符合本身角色的每個範疇上，都有卓越的教學成就；

- (d) 促進院校在各有關方面致力達致具國際競爭力的水平，並認為所有院校都會努力達到這個目標，而當中某些院校會較其他院校在更多範疇上具有國際競爭力；以及
- (e) 著重發展以角色主導而又重視緊密合作的高等教育體系，當中的每所院校在秉持本身的角色和宗旨以外，也同時致力與其他院校廣泛合作，務求使這個體系可以持續提供更多元化、更具效益的優質教育」。(《方案文件》，2004年；第1頁)

1.7 上述《方案文件》在撰寫期間，亦有參考工作小組在院校整合問題上正逐漸形成的立場，其中以下幾點尤其重要：

- 「……教資會需更加積極主動，並須如《高等教育檢討報告》所述：『加強本身在策略性規劃和制定政策方面的角色，以便為高等教育界提供意見和指導』。教資會必須確保在整體層面設有適當的機制、鼓勵措施和工具，藉此引導院校明確劃分角色，促進各院校在按照其角色發展時互相深入合作，提升表現，及透過公平和有建設性的競爭，推動院校達到卓越水平」。(第7頁)
- 「教資會認為，目前香港高等教育院校之間建立的合作關係和策略性聯盟，其層次和深入程度就個別院校以至整個界別來說顯然未如理想」。(第9頁)

教資會又採納了工作小組的意見，在《方案文件》中提出下列的看法：

- 「院校彼此之間、本地院校與海外院校、以及院校與社會各個階層，應該建立策略性聯盟和深入合作關係，務求達到以下目標：
  - (a) 提升學科教學質素的寬度和深度，從而提供更豐富和更多元化的科目讓學生選擇；
  - (b) 匯聚所需的優秀人才和研究實力，建立具有國際競爭力的研究中心；以及
  - (c) 在多方面，尤其在非學術領域上，推行大幅提升效率的措施，藉以騰出資源，推展其他符合角色的工作」。(第9-10頁)

1.8 要達致使香港成爲區內教育樞紐的目標，並實行教資會《方案文件》中的策略，我們必須注重高等教育界別內各院校之間的關係以及互動情況。大學當然極其重視其獨立自主權，甚至有些人會因此而認爲除了出於純粹自願的交流外，不必與其他院校整合，然而，政府及教資會在提供整體框架使高等教育界實踐其宗旨及角色上亦有當然的角色。本報告將集中討論這些問題以及香港高等教育界院校整合策略的其他要素。

### 院校整合工作小組

1.9 2002 年底，教統局局長提出合併香港中文大學與香港科技大學的可能性。其後，兩所大學分別從各自的觀點出發，對合併的可行性及其利弊作出了研究。2003 年 4 月，教統局局長與教資會開始討論就院校整合進行探討，除了研究合併香港科技大學與香港中文大學的可能性外，探討工作範圍並包括：

- (a) 研究院校整合的潛在好處；
- (b) 研究院校整合在財政方面及對教職員的影響；
- (c) 研究進行院校整合的各種可行方法；
- (d) 與有關院校討論相關問題；及
- (e) 就未來路向提出建議，並「緊記院校整合的最終目標，是爲了加強香港高等教育的質素和競爭力，從而令香港成爲區內的教育樞紐。」

1.10 2003 年 8 月，教資會成立了工作小組，由賴能教授 (Professor John Niland) 出任小組召集人及主持會議，有關成員名單及職權範圍載於附錄 (一) 內。有關附錄亦列明了在諮詢期間工作小組所收到的資料，以及在報告中引述的文件。2003 年 8 月至 2004 年 1 月期間，工作小組七度召開會議，就在其職權範圍內的各種問題進行廣泛討論，而主要的討論重點有兩方面：香港高等教育界院校整合構思的可行性及可取性；以及香港中文大學與香港科技大學進行院校整合 (特別是透過合併模式) 的潛在利弊。在這個過程中，這兩所大學同意各自成立院校整合諮詢小組，向工作小組提供意見。諮詢小組曾與工作小組召集人進行數次會議，並在過程中提交了多份有用的資料。此外，工作小組亦曾會晤兩所大學的學生代表，又在工作過程中參考了大量論述其他國家院校整合所得的經驗 (特別是合併) 的文獻 [請參閱附錄 (二) 及附錄 (三)]。

1.11 因應《高等教育檢討報告》的建議，教資會必須盡早制定香港高等教育的全面政策；有鑑於此，教資會要求工作小組於 2004 年 1 月底前提交報告。此緊密的時間表儘管是恰當的，但工作小組因此需要限制其研究範圍，並因而把研究焦點放於香港兩所著名大學——香港中文大學及香港科技大學。此舉亦使教資會有機會更仔細地測試《高等教育檢討報告》中的第一個建議，即向少數院校提供明確的策略支持，是否可以透過合併達致最佳效果。不過，在研究過程中，工作小組充份意識到，需要更廣泛地研究跨越整個大學界的院校整合問題。

## 報告採用的方法

1.12 工作小組的探討範圍主要著眼在大學之間建立更緊密工作關係，這亦是國際間近期的熱門課題。雖然香港所面對的情況獨特，不過全球不同地方的高等教育體系對院校整合問題均高度關注，這種趨勢實不容忽視。在第二章我們會論述相關的外國經驗，並指出香港在考慮變革時可借鑑的地方。

1.13 參考和運用國際經驗，必須建基於對香港現有高等教育環境及其歷史轉變過程的了解，此乃我們撰寫報告第三章的目的及背後原因。值得特別一提的是，現今香港高等教育體系在很大程度上源於過去數十年各項院校整合措施，我們將在該章內說明這些措施的主要特徵。

1.14 可供公共政策採納的院校整合形式其實相當廣泛，在第四章我們嘗試在指出各種可能的整合形式之餘，進行實際評估，確定本港可以審慎採用的形式。就此我們提出了十一項具體建議，而為更好地理解這些建議，讀者應與相關的理據分析一併閱讀。不過，為了方便閱讀本文起見，有關建議現列載如下：

**建議（一）：**院校整合涵蓋一系列的整合方式，其中包括不同的積極措施，旨在令兩所或更多院校之間建立更緊密運作關係，從而局部或全面實現以下三個基本（及相互關連）的目標：

- (a) 發揮院校之間更大協同效益，將學術表現提升至其他方法無法達至的水平；
- (b) 透過規模效應，提高院校運作效率並提供更廣泛的學術課程；及
- (c) 透過合併不關連的行政管理功能，節約並轉移資源以促進學術以及支援服務的發展。

院校整合措施主要為提高香港高等教育界的整體質素，增強其在區內的競爭力，實踐教資會《方案文件》提出的策略。

**建議（二）：**教資會制定一套院校整合策略，鼓勵並在適當時引導香港的大學與其他相關高等教育院校建立更緊密的運作關係。院校整合策略應以下列幾點為基礎：

- (a) 在概念上及實際上可能作出的安排有五個模式：合併模式、聯盟模式、深入協作模式、彈性聯繫模式及維持現狀模式；
- (b) 整合策略應依據個別情況而選用不同模式，以獲得最大成效，並且在過程中應盡可能減少干擾院校的運作，以及避免院校對結果感到憂慮；及
- (c) 整合策略應為教資會高等教育未來發展方案的一個組成部份，務求達致更大的協同效益和更高的效率，令香港成為區內的教育樞紐。

**建議（三）：**教資會需關注在過往十年，國際上累積了大量有關院校整合，特別是有關大學合併工作的事例。在向教統局局長作出有關建議時，教資會應考慮從國際經驗中所汲取到的下列觀點：

- (a) 儘管兩所同樣成功的大學完成合併的事例亦有存在，不過合併的動機往往是為急需解決問題，尤其是資源方面的問題；
- (b) 具有共同教育理想兼可互相協調的院校進行合併，可大幅提升能力及聲譽；但這些成果不會一蹴即達；而且，也不一定能在所有情況下達到成效。簡言之，合併雖然具有十分吸引的潛在效益，然而亦存有風險；
- (c) 即使有關院校可以互相協調而其教育目標又極為一致，而合併亦有可觀的預期效益，敵視合併的群體仍通常會積極活動。所以要達致成功，院校及政府內必須有立場堅定的領導人物，以茲平衡；
- (d) 成功的合併有賴長期工作，並需周詳計劃，而且在一般的撥款外，還需要大量的過渡性撥款；及
- (e) 假若總體條件（包括以上概述的條件）有利，院校經常可藉其他形式的整合，最終達致全面合併。

**建議（四）：**經考慮香港科技大學及香港中文大學的諮詢小組在諮詢期間向工作

小組提出的意見與上述建議（三）內的各項觀點，教資會向教統局局長建議，雖然兩所大學合併在未來可能是可行的，但有關事宜在現階段不應再作進一步的探討。

**建議（五）：**假若政府將來能為高等教育界的合併工作提供大量額外經費，我們建議教統局局長邀請有意考慮合併的院校共同提出建議。假若有院校確對合併事宜表示興趣，教資會應協助評估有關計劃的過渡性撥款需要以及其可行性和可取性；而教資會在評估過程中應考慮院校角色劃分及卓越範疇之政策要求以及《方案文件》內的其他關鍵元素。

**建議（六）：**教資會在現行撥款程序中，納入一些方法，以確保至少在過渡階段，院校整合項目能獲得一定程度的支持，這些方法包括：

- (a) 預留經費以建立適量的中央基金，由教資會管理；
- (b) 保留一定比例的指定用途撥款，並批撥予有關院校，落實進行已獲批准的整合項目；及
- (c) 在適當時候向政府尋求更多撥款，作為推動合併及緊密聯盟等高度整合工作的經費。

**建議（七）：**教資會須注意深入協作模式所牽涉的層面遠超常見於學術界的一般合作項目。深入協作的涵義包括：

- (a) 是採用法律形式，通常會根據合約，要求每一方在一段時期內提供一定的投入／產出；
- (b) 儘管參加的院校可得到成本節約及／或其他得益，深入協作項目要成功運作仍需要投入一定的資源；及
- (c) 參加的院校或需要在某些方面放棄其獨立性，以利協作成功。

**建議（八）：**教資會邀請各院校考慮並尋求在高等教育界內深入協作的機會。教資會在制定其院校整合策略時，應充分利用是次探討所獲得的回應及經驗，除學術功能外，亦應兼顧行政及／或運作功能的整合。

**建議（九）：**根據院校就建議（八）所提供的資料，教資會應優先研究如何改善大學行政管理體系並使之更有效率。這項工作或需外聘專家協助進行，且應涵蓋

廣泛層面，包括業務流程重組、協調服務的提供、獨立而共用的「後勤服務」和外判策略等。

**建議（十）：**教統局局長應提示高等教育界其他院校，就教資會的報告和建議發表意見，並且鼓勵它們就如何加強香港高等教育院校的整合工作，向教資會提供切實的建議。

**建議（十一）：**教資會在提交這份院校整合工作小組的報告時，建議教統局局長公開報告。



## 第二章

### 源自國際經驗的觀點及認知

2.1 雖然每個國家的大學界在各重要範疇上均與其他國家的不盡相同，而每次大學合併（或在大多數情況下為其他院校整合形式）的結果亦非完全一樣，不過國際上有關院校整合的經驗，仍不失為一個有用的起步點，可指出香港就院校整合需要處理的有關問題。過往十年左右國際間累積的廣泛經驗尤為重要：

「作為政策問題，合併已為學術界廣泛注意，其中一個重要原因是，各國政府通過合併和其他整合形式開始進行高等教育的系統結構重組。該等改變正影響許多國家，包括，加拿大、英國、德國、荷蘭、挪威、瑞典、匈牙利、越南、紐西蘭、澳洲等」。（*Harman and Meek*，2002年；第1頁）

2.2 我們必須首先強調合併並非院校整合的唯一形式，其他模式不獨存在，並多年來被廣泛採用。只是由於合併對現況所產生的巨大挑戰，故此它在理論上和實際上便受到人們的最大關注。在探討合併的可行性時，實際上亦同時測試各種整合模式的可能性，而儘管很多合併的構思最終並未帶來合併結果，探討院校合併可在公共政策層面處理結構重組問題上提供有用的觀點。附錄（三）提供了有關院校合併的一些資料，保守估計，過往十年在約十五個國家中有超過二百所院校曾進行合併。

2.3 《Higher Education》雜誌在2002年出版特刊，專題討論大學合併，其中有文章指出大學合併「在過往二十或三十年中，廣泛受到世界各地關注，而這個高等教育現象，現時已回到政策議事日程上」（*Harman and Meek*，2002年；第1頁）。在這些以及其他論及另一些國家的經驗的文章中使用了各種專門用詞，來描述整合安排——合併、接管、聯繫、融合、結盟、結合、聯合體、協作、協會及聯盟。甚至成立參照基準會社之類的安排，亦可被視為某種形式的整合。事實上每個用詞都帶有別於其他用詞的特別涵義，有時兩個詞語的區別是很微妙的，如協作與合作，有時則非常明顯，如完全合併與彈性聯繫。

2.4 至於某種特定的整合形式究竟屬何種類別，端視其在不同範疇引起多大的改變，例如：

- 管治安排
- 管理系統及權力架構

- 編製預算及資源分配
- 學位課程的監督與批准
- 人事聘用、留任、晉升及退休程序
- 處理投訴的安排、懲處機制等
- 資訊科技系統的涵蓋範圍
- 院校名稱和身份問題，這點尤為教職員及舊生所重視
- 有關法例及法規

## 院校整合的推動力

2.5 國際經驗顯示，院校整合的推動力與整合的形式一樣，各有不同。有關文獻指出，整合工作（以合併最為普遍）通常是對以下其中一種或多種「壓力」所作出的回應：

- 提升院校的形象，例如，在國內的地位和國際聲譽。
- 解決不能持續院系及院校組織零散的問題。
- 加強個別學科的特色，以滿足學生日趨多元的需求以及開設更全面的課程。
- 減少「地理位置相近」的院校在爭取學生及研究經費方面的競爭。
- 在高等教育體系發展的總體方向上實現政府的目標及政策重點，「特別是確保高等教育體系能更直接配合全國和地區的經濟和社會目標」。  
（*Harman and Meek*，2002年；第1頁）
- 面對政府削減撥款的情況，維持和提高院校水平。
- 提高運作效率和服務的效益，特別在於應付入學人數迅速及大幅增加的情況。
- 承擔更多專上教育的責任，尤須配合政府政策的改變。
- 為要達致臨界規模，以爭取高質素教職員和院校排名方面（特別是在國際上）的優勢。

- 透過規模效應，更有效利用人力資源，從而減少（但不一定能避免）出現有剩餘人力的情況。
- 更有效利用物資，包括出售部份資產，令校園設施安排合理化。
- 當合作伙伴在學術上能互相兼容互補，可獲得區域性的策略優勢。
- 在研究重點上加強整體性配合，以提高獲得撥款的機會。
- 增加能力，以開拓新的跨學科領域。
- 擴大學生可選修課程的範圍，提供更多不同的課程，以滿足更多不同學生的需求。
- 一些課程唯有更大和更具策略意識的院校才可提供，院校可從而創造收入。

2.6 雖然從國際經驗發現，在合併事例上許多上述的推動因素顯而易見，但在此有需要特別強調其中一個因素——即政府所發揮的作用：

「就受公帑資助的院校而言，政府在院校合併工作中總會扮演一個角色。有時，政府甚至會採取主動，強力推行合併。許多公立院校的合併並非自發，而是由政府創造的成果。有些情況是政府推動合併，但卻不指定合併的伙伴。在其他情況，政府或為合併提供強而有力的鼓勵措施。該等鼓勵措施可以是正面的，例如提出財政上吸引的方案；也可以是負面的，如對選擇保持獨立的院校在財政上加以懲罰。最後，政府或暗示其將批准按某些條件實行的合併，或示意政府將不會採取特別干預措施來拯救一所處於財政困境的院校，以推動院校進行合併」。(Lang, 2002 年 a; 第 15 頁)

2.7 政府在許多合併（絕大多數涉及公立的高等教育院校）中的核心作用，可見於香港特別行政區行政長官在慶祝香港中文大學成立四十週年晚宴上發表的談話：

「我不認為八所大學對香港來說是太多。重要的是，每所大學各有所長...我們希望看見的，是八所大學互相緊扣，各展所長令香港成為「區內教育樞紐」，意即大學有時互相競爭，有時互為補足，但總要善用有限資源，為香港帶來最大利益。」(演辭)

2.8 而院校整合的另外一個主要推動力源於金錢或力求節約開支：

「更常見的是，財政方面的考慮成爲合併工作的推動力，並決定其可以實現的目標。推行合併、或組成聯合體、或建立聯盟的價值，首先和基本上是很實在的考慮，在很多情況下亦是可衡量的」。(Lang, 2002年a; 第12頁)

## 整合模式

2.9 事實上，在計劃院校整合時，可供考慮的不同安排數以十計。每一種整合安排均涉及多個可改變的元素。「混合」不同元素而形成的不同安排可被視爲不同的「模式」。爲便於制定相關政策，可將各種可能的整合模式排成一個連續系列；在系列最「緊密」的一端，有關的整合安排會相當複雜，需要在更大程度上混合各種元素，而此類模式可產生的影響不論爲正面或負面，均遠大於處於系列較「鬆散」的另一端的其他模式。

2.10 鑑於本報告的主要目的是提供一個框架，爲高等教育的一個關鍵領域在政策制定方面提供協助，故此我們認爲無須就每一個可設想到的整合模式，極其詳盡和細緻地分析種種潛在得益和弊端。尤其目前教資會已發表其《方案文件》。爲了把討論和辯論集中在香港的情況，工作小組選擇了五個可能的整合模式：

- 合併模式
- 聯盟模式
- 深入協作模式
- 彈性聯繫模式
- 維持現狀模式

## 合併模式

2.11 全面合併的模式，是進行整合的各方永久地融合在一起，在所有方面組成一個單一實體。新組織將有明確身份，單一的管治機構、教務委員會、校長以及一個統一的管理結構。雖然在一些其他重要領域所進行的合理化工作或要經歷較長時間，如在開辦學位課程、學術單位的結構以及管理制度方面，但有關合併策略仍須推動這些方面在短時間內達至融合。

「院校的合併是指兩所或兩所以上分立的院校融合起來，放棄各自在法律上和文化上獨立的身份，採用新的共同身份，由一個單一的機構管治。原有院校的所有資產、債務和責任，包括人員，均轉給此新院校」。(Harman, 2002年；第94頁)

2.12 附錄(三)中列有不同的整合事例，包括美國 Radcliffe College 與哈佛大學 (Harvard University) 的合併 (1999年)；中國的北京醫科大學與北京大學的合併 (2000年)；澳洲幾所學院組成 Charles Sturt University (1992年)；及英國的 University of North London 與 Guildhall University 合組成 London Metropolitan University (2001年)。而在第三章中我們將指出，香港中文大學事實上也是透過合併成立的 (1963年)。假若經整合的新組織表面上已穩定但實質並未有完全融合，這樣的合併只是局部或不完全的。

2.13 若鑑於形勢需要進行「緊密」的整合，合併模式將有明顯效益。透過重新制定管理制度、課程安排、教務管理程序等，全面融合幾乎肯定可產生最大的成本節約，將其轉用於學術發展上，則更可提升院校質素和表現。而在資源短缺的環境下，合併產生的成本節約一方面有助縮窄收支差距，而另一方面則避免或至少減低學術水平下降。

2.14 由上述觀點看來，則在過往十年，進行合併的大學理應以千計，但事實上合併的事例為數僅數百；這主要有兩個原因。首先，任何模式的院校整合必然會牽涉改變，就一般組織而言，它們的機構文化通常並不積極接受變革，而大學界普遍希望組織保持現狀更是眾所周知的。由一所大學在內部進行學系間的合併或課程合併中而出現的矛盾便可見一斑。若要在院校之間而非只於院校內部進行合併，抗拒的力量將可以變得非常巨大。故此任何形式的院校整合均需要小心處理，尤其是院校合併。

2.15 第二個原因是，合併的過程需要一定的成本，而淨得益通常不及開始預計般理想。理想中，合併是一次順利而不產生磨擦的轉移過程，以邁向一個更高的層次。但在現實中存在許多潛在障礙，有關國際經驗的文獻亦曾就此作清晰的闡述，並可歸納為以下各項：

- 將兩個管治機構合併為一，並只設立一個校長職位，將會導致「剩餘人力」，並出現原有的管治及管理人員會失去職位的情況。
- 在身份問題上要達成一致意見，如新院校的名稱、新學位證書的設計，甚至電郵地址的形式，都是棘手問題，因為這都觸及身份認同這個重要課題。

- 消除有關各方如校友、捐款人、公司贊助人以及國際同盟伙伴的憂慮。
- 結合有潛在差異的不同人事資源制度，如學生和員工的投訴程序；協調晉升準則及程序等。
- 處理財政資源分配上的矛盾，這可能源於不能兼容的管理哲學：例如集權與分權之爭；院校本部和院系之間以及院系內部不同分配資源的方法等。
- 管理一所需要兼顧多個校園的大學。

2.16 上述並未能羅列全部相關問題，也不是說所有或任何所列問題均不可克服（儘管有許多事例說明，院校合併會因其中之一而告吹）。我們要指出的是，在合併工作中的確存在著這些障礙，並且必須面對及設法解決。這需要長期工作，故此院校合併成功只能期以五至十年，而非較短期可見成效。

「…合併過程耗用時間。此外，它們…需要大量資源，尤其是在短期內。而經驗指出這種情況常被低估。在進行合併時和過程前後均需要進行很多策劃工作。根據美國、澳洲及荷蘭的經驗，在進行合併後直至情況回復正常需時可長達十年」。(Skodvin, 2002 年；第 70 頁)

2.17 在相關文獻中經常提及的一個主題是：即使有關院校已具備共容的條件，院校整合的最大挑戰是建立內部統一的文化。合併失敗（或表現不太理想）的最常見原因，是迥然不同的院校文化未能彼此融合：

「處理合併工作所涉及的文化層面至為重要，因此舉有助融合及建立對新院校的認同，亦有助緩和可能出現的緊張關係或衝突…過程涉及的重要工作包括統合員工不同的學術發展方向、價值觀和傾向，整合不同的學生文化，形成強有力的研究風氣，提高士氣和歸屬感，從而樹立同人對合併後新院校的認同」。(Harman, 2002；第 92 頁)

2.18 這是一項重要的考慮因素，並促使 Harman 提出以下比較謹慎的看法：

「當根深蒂固的組織和學術文化被迫結合時，它們可能成爲一股嚴重阻礙改變的強大力量…組織文化不同於具體的組織結構，是難以捉摸的、無處不在的、並且很難解釋清楚…學術文化根深蒂固，不能輕易消滅或改變」。(Harman, 2002 年；第 97 頁)

2.19 另一個有關整合而特別是合併的看法，是領導者所發揮的關鍵作用：

「當擁有不同文化的院校結合在一起時，主事者需要有專業的領導能力，以減少會造成損害的文化衝突，並在新建的院校內建立新的認同感、高昂的士氣和歸屬感」。( *Harman and Meek* , 2002 年；第 3 頁)

2.20 但是，在院校整合中並無不變的領導模式：

「在成功的合併事例中，領導者通常在初期發揮強有力的指導作用…但隨著院校逐漸改變，領導方式亦需相應作出調整，放寬最高層的控制，轉為激勵士氣和培養認同感」。( *Harman* , 2002 年；第 107 頁)

2.21 由上述可見，在條件適合下，合併會帶來極大的潛在效益，但是，假若整合的構思不夠周全或推行不當，院校合併亦存在極大風險。此外，進行合併的一個普遍經驗是「退一步」然後「進兩步」；此亦是聯盟模式更具吸引力的原因，至少可藉以達致全面合併。

## 聯盟模式

2.22 院校整合的聯盟模式既將大學更緊密地結合在一起，同時伙伴院校亦可保持一定的自主權。典型的情況是進行整合的院校交出各自的管治權，成立一個單一的最高層校董會，並任命一名校長，作為新的聯盟組織最高管理人。較低層次事務亦可有不同的安排，包括哪些事務交由中央處理，新的聯盟組織屬鬆屬緊，端視這些安排的模式。在下列情況下，聯盟會被視為更加緊密：

- 各成員院校的負責人現在擔任直接向校長負責的職務，擁有「教務長」或「副校長」的頭銜；而這些職位是公開招聘的。
- 各成員院校的教務委員會合併組成一個單一的教務委員會，負責所有聯盟成員的教學課程；新的委員會須符合良好的管治準則。(見《與時並進》，2003 年)
- 學位由新的大學並以其名義頒授，證書上並無另外列出聯盟各成員院校的標記。
- 員工聘書由新的大學發出。

- 新生錄取由一個中央程序統一處理，聯盟各成員奉行單一的標準。
- 協調重疊的學科和學位課程，甚至加以合併。
- 單一的學生代表組織。
- 授權聯盟成立的法律文件規定，中央機構而非聯盟各成員院校有責任處理其他「剩餘問題」（即並無特別提及的問題）。

2.23 因此，如果一個成員院校繼續保留處理「剩餘問題」的權責和其原有的教務委員會、自行錄取新生以及繼續頒發本身的學位，這樣的一套聯盟模式安排，即說明新的大學是一個鬆散的聯盟。此一形式與深入協作的模式不同之處是前者擁有一個單一身份名稱、只有一位最高管理人以及一個最高層管治機構，儘管這些組織或許要與每個成員院校分享其管治權力。

2.24 在整合模式的連續系列的一端，緊密的聯盟的確與合併十分相近，而且假若具有第 2.22 段列出的所有特徵，有關安排將是一種實質上的合併。常見的情況是，院校整合工作在開始時首先為較鬆散的聯盟模式，逐步有計劃地（或甚至是無計劃地）邁向較緊密的聯盟，然後最終實行合併。西悉尼大學（University of Western Sydney）即是一例，該大學在上個世紀八十年代組成聯盟，在九十年代末則採取了合併的形式。

2.25 採用聯盟模式的好處最主要在於既可享受合併中的一些效益，又不完全犧牲自主權，如屬於鬆散的聯盟，甚至只需放棄很少的自主權。但是，它有一個明顯的缺點：

「就大幅降低成本而言，聯盟提供的機會比較少。在加盟院校結成聯盟後，會令到主導院校甚或其他加盟院校的管理結構更加複雜，聯盟很多時需要增加而非減少一些尤其是行政方面的成本」。（Lang，2002 年 b；第 174 頁）

2.26 非教學部門的規模經濟效益（economies of scale）為此模式的明顯好處，此外，聯盟還可引入新的學科和擴大各學科內可供學生選擇的專門科目的範圍，從而推進學術事業。藉著具備更多所需的優秀人才和實力，新大學通常可將財政資源更有效地用於提高質素和聲譽。若處理有方，這會產生良性循環，一次成功為另一次成功創造條件。但這只是理想中的情況，在現實中實需面對巨大的挑戰，儘管不及合併模式所面臨的挑戰那樣激烈。

2.27 總之，聯盟模式容許在整合初期，在一些關鍵的安排上有一定的靈活性，而隨著各成員院校彼此加深了解，亦有空間可轉向更緊密的整合形式。另一方面，各成員院校或仍珍惜剩餘的自主權，而形成剩餘自主權的原因不外乎是在整合時已將其定為一項保證條件，或在聯盟安排中經常出現的權力下放的文化。聯盟模式的另一優點是這個方式可為數間院校（而非僅僅兩所院校）同時採用進行整合，此一現象在合併模式中並不多見。

2.28 但是，這些優點卻播下聯盟模式主要缺點的種子，至少相對合併模式而言。一種情況是，假若資源繼續減少，有關院校由於經費的現實問題而被逼建立更緊密關係，屆時會形成競爭的陣營。這一形勢又會加劇不同院校文化原有的緊張關係。可能導致的問題，包括一些在合併時也會出現的情況，例如整合（甚至取消）某些學術課程、確立一個單一的身份名稱以及管治機構成員組合等：

「就推動學術協調以及建立認同感而言，新合併院校的單一結構似乎較聯盟結構有利。但是，院校整合並非一定是指同化…經常有誤解認為不同文化的院校必須完全同化方可整合…整合的模式和文化融合有多種層次並存有很大的迴旋空間，而保留部份原有文化亦是需要的。新建立院校的整合程度以及應保留多少及哪些原有的文化傳統是值得深思的重要問題…」。(Harman, 2002年；第110頁)

2.29 另一項可預見的挑戰是要管理多個學院校園以及需克服相關的文化層面的負面後果。在教學或科研方面的水平差異，不論是否屬實，將不免影響不同聯盟成員院校爭取同等學術聲譽的機會。假若此種情況轉變為不同的教學要求，甚至不同的收生標準，部份聯盟成員院校或會建立較高的聲譽。此種情況或會令內部關係趨於緊張，不獨增加建立一個穩定運作環境的困難度，並定會妨礙進一步的整合行動，以建立更緊密的聯盟以及最終實現合併。

## 深入協作模式

2.30 深入協作模式所牽涉的範圍沒有那麼廣泛，但仍會達致一定效果。在深入協作模式中，伙伴院校同意將指定領域的功能合併。典型的例子包括，建立一個單一的辦事處，以處理一些或者許多不同的後勤職能，如資訊科技、人力資源管理（但通常不包括人事聘任或晉升）、學生支援服務（如輔導、體育和康樂活動）、校舍管理和專業人員培訓等。某些教學功能亦可進行深入協作，如兩所（或以上）院校分教某些特設科目，甚至是以人數較多的課堂形式進行核心單元教學。

2.31 雖然深入協作模式所涉及的範圍不如聯盟模式或合併模式般廣泛，參與的院校仍需放棄某些獨立性，但並非其自我管治的自主權。深入協作的其中一個例子為九十年代中期新南威爾士大學（University of New South Wales）的商學院（AGSM）與悉尼大學（University of Sydney）的商學院（GSB）合併而成立一所單一的商學院——即（新的）Australian Graduate School of Management。在此例中，兩所大學的管治機構同意，透過一家控股公司 AGSM Limited 共同擁有該學院。原有兩所商學院將其員工調借給 AGSM，而學生在畢業時取得的證書上則印有兩所院校的徽章。新商學院的課程實際上由兩所大學的教務委員會，透過監督 AGSM 的教務委員會的形式監督實施。每所大學以此方式交出其商學院的控制權，建立一個單一的更具規模的商學院，提高國際競爭力，致力令悉尼成為地區的商科教育樞紐。為此，兩所大學曾簽訂具法律約束力的合約，具體闡述每所大學各自的權利和職責，運作的條款，以及最重要的是在七年內進行檢討的程序，決定是次深入協作會否延續。

2.32 與其他院校整合形式一樣，深入協作的目標可以是提高學術水平，加強管理後勤支援服務以及節約成本，繼而強化總體財政表現，或協助彌補因削減撥款而逐漸形成的資源短缺。在某些方面，在以合併及聯盟為一端以及彈性聯繫及維持現狀為另一端的連續系列上，深入協作位於中間位置。正如合併和聯盟模式，在深入協作模式下，院校需要放棄某些控制權，但由於院校的管治結構以及其身份保持不變，院校所放棄的控制權相對較少。深入協作模式與彈性聯繫模式的不同之處，在於前者在運作安排會有較大幅的變動，並且通常需要簽訂具約束力的合約文件，以確保有關院校各自履行其承諾。亦需要有關管治機構在院校層面作出安排（或至少正式認可）。而與彈性聯繫模式相同的是，深入協作模式涵蓋指定領域的特定事務，而合併和聯盟則採取涵蓋整間院校的方法。

### 彈性聯繫模式

2.33 採用彈性聯繫模式可享有較緊密工作關係的一些益處，同時每所伙伴院校仍保持高度獨立自主權。此一形式或會涉及一些特別安排，包括由來自每間院校的教師組成教學組，共同負責一項課程，修讀此類課程的學生可來自每一所大學，而在修畢課程後，學生可獲得他們獲取學位所需的學分。在一般的行政管理範疇亦有很多相似的例子，兩所或以上大學通過緊密聯繫，互補優勢，如在採購和維修保養電腦資訊系統方面，多個國家的 PeopleSoft 用戶群體已反映了此種情況。彈性聯繫模式中另一項具有代表性的措施，是同意伙伴院校的學生使用自己的圖書館。

2.34 這種模式本身並沒有太多缺點。參加的各方可輕易地加入和終止有關安排，其加入的原因是可獲得好處，而終止的原因是原有的狀況已發生變化。這種靈活性以及在相對較短時間內保有高度自決權是其區別於合併、聯盟和深入協作等模式的一個主要特徵。

2.35 但彈性聯繫模式的主要問題在於參與這種安排的回報相對其他模式為低。只有在參與各方認為可取得近乎即時收益，才會提出合作建議。各方傾向於作出相當短期的計劃，假若要較長時間的合作才能獲得回報，院校通常都不甚積極。簡言之，彈性聯繫模式的優點是參與各方無須進行巨大改變以作適應，不過這個模式在處理長遠利益方面則較遜色。

### 維持現狀模式

2.36 這個模式相信無須多加說明：高等教育界保持其現有的形式及特徵，現有的院校維持其已建立的界線。僅有的整合措施是按照一貫方式進行，包括一所大學同意接待另一所大學在外國學習的學生或休假而來作學術訪問的教員；來自不同院校的研究人員攜手申請研究資助、提出專利權申請以及開發研究成果；舉辦國際會議促進信息和觀念的交流等。大學長期以來就有進行這類合作，儘管通常僅在個人與個人之間的合作層面上進行；而毫無疑問，此種情況將繼續下去。

2.37 按照此種看法，維持現狀模式很容易與彈性聯繫模式並排而列；事實上，二者之間的界線是頗模糊的。從另一種意義上說，維持現狀模式根本不存在，因為大學面對的環境正在發生深遠變化，以至大學要時刻改變，面對和應付未曾遇過的問題。在一個深具競爭的環境中，一個簡單的哲學問題是，假若一些大學位於院校整合模式的連續系列上較緊密的一端，那麼，另一端就不能維持昔日的現狀，因為現狀必將改變。這即是說，所謂的維持現狀「模式」的主要缺點是，在實際上它並非一項選擇，因為在技術上這種模式並不存在，至少對於試圖維持甚或加強其優勢的大學而言。

### 結論

2.38 經研究上述五個主要的模式後，我們得出以下幾點見解，並會在本報告第四章，評估各項選擇和提出建議供教資會考慮時，作為借鑑：

- (a) 我們在這裏將一系列主要的整合安排分作不同模式，目的是提供一個有系統的框架，用來評估它們各自的利弊；

- (b) 各種安排選擇（或模式）有不同的特徵，它們對管治、領導權、教學、科研和行政等關鍵事務有不同的意義，院校需作不同程度的改變，並且有截然不同的結果。在整個選擇範圍內，確實有數以十計的不同安排可供考慮，以設計成一種院校整合的模式；
- (c) 要比較不同模式的優劣，必須考慮一系列因素，例如，整合動機；院校之間相互適應的程度；對不同整合形式的支持程度和反對程度；以及在策略優勢和財政需要之間取得平衡；
- (d) 無論傾向採取任何一種整合模式，院校整合要取得成功，並無簡單的公式。大多數情況取決於其他許多因素，包括進行變革所發現或涉及的問題的嚴重性；鼓勵措施的吸引力；變革倡議者與反對者之間的相對影響力；院校在多個層面的相互適應情況——機構文化、學術水平、學生質素、領導層的和諧程度、課程的互補作用、以及校舍的距離等形形式式的問題；及
- (e) 院校整合通常需要過渡性撥款，尤其是合併或聯盟這樣大變動的形式更加需要。若政府可為整合工作提供財政資助，這些資助一般應有助推動公共政策，而就香港而言，這將包括落實教資會《方案文件》的內容，第四章將就此作更多討論。

## 第三章

# 香港院校整合的背景

3.1 香港高等教育的歷史可追溯至上個世紀初期，而目前獲教資會資助的八所院校各自經歷了不同的發展階段才有現今的形式與學術地位<sup>1</sup>。

- 香港大學是本港歷史最悠久的正規院校，「由 *The China Mail* 澳洲籍執行編輯 W.H. Donald 於 1905 年 12 月底首先提出創校意念」，並於 1911 年創立。（*Chan Lau and Cunich*，2002 年；第 1 頁）
- 香港中文大學於 1963 年透過結合三間專上學院而創立。
- 香港浸會大學於 1970 年根據《專上學院條例》註冊成立（名為浸會學院），並於 1994 年成為大學。
- 嶺南大學以相似方式於 1978 年註冊成立（名為嶺南學院），並於 1999 年成為大學。它是源於 1927 年在廣州成立的嶺南大學。
- 香港理工學院於 1972 年成立，沿用前香港技術學院的原址與員工。香港理工學院在 1994 年正式成為大學，易名為香港理工大學。
- 香港城市大學依循同樣的方式成為大學。香港城市大學於 1984 年成立，當時名為城市理工學院，在 1994 年成為城市大學。
- 香港科技大學於 1991 年開始運作，在此之前，有關方面曾就建立一所以科技及有關功能為焦點的大學，進行了一次檢討。
- 香港教育學院於 1994 年成立，由四所教育學院和語文教育學院（之前由當時的教育署監管）合併而成。

---

<sup>1</sup> 第 3.1 段的內容是參考教資會 1996 年出版的《香港高等教育》報告和由 David C. B. Teather 編輯的名為《Higher Education in a Post-binary Era: National Reforms and Institutional Response》一書中的第八章「The Reform of Higher Education in Hong Kong」，其作者為范能知（Nigel F. French）。

3.2 上述院校成立及發展模式其實非常典型，與具備成熟大學體制的國家無異。部份院校為全新創建；部份是作為其他大學的分支而開展（包括基地在海外者）；部份與其他學院合併而成為一所新大學；還有的是一所單一學院（多為理工學院）獲升格為大學。就工作小組目前的工作而言，香港的大學歷史是甚為相關的，因為它印證了高等教育制度的發展並不是以固定形式進行的。

3.3 試想想假若高等教育制度停留在 1950 年、1970 年或 1990 年的狀況，則各院校現今的面貌定會截然不同。同樣地，我們也很難想像十年後（即 2014 年）的高等教育面貌，會與 2004 年的情況一模一樣。當然，二十世紀引入的許多改革措施，當時也曾引起極大的迴響，甚至遭受激烈的反對。然而，事實往往不能一概而論。首先，某項轉變是否應該進行，當時通常不能有客觀的評價，而要留待十年或二十年以後方有定論；很多現時被視為有價值的制度，假若多年前是採用簡單的投票方式而作出決定，則現在大部份恐怕不會出現。因此，當考慮推行變革措施，尤其是涉及有長遠使命的高等教育院校時，我們不僅要考慮當時有關人士的意見，更重要的是我們的下一代將怎樣看待有關變革所帶來的成效（以及我們未能做到的事情），這可稱為一個「十至二十年的考驗」。其次，未來目標應建基於對現況以及當中演變過程的理解，這點非常重要。因此，本章旨在協助讀者理解院校整合甚至合併在建立制度上發揮的極大作用，特別是假若我們認識到有「十至二十年的考驗」，院校合併和其他整合模式將會繼續發揮這些作用。

## 香港的高等教育的特徵<sup>2</sup>

3.4 上述八所大專院校是透過教資會而得到政府的資助。各教資會資助院校均根據本身的法定條例成立，各自享有自主權和設有校董會，無論在課程及學術水準的監控、教職員與學生的甄選、以至資源的內部調配等方面，都享有相當大的自由度。不過，由於各院校的經費基本上是由公帑資助，而且考慮到高等教育對香港的未來舉足輕重，因此特區政府以至整個社會均有權合理地關注各院校的運作，確保各院校以最具成本效益的方法，提供最高水平的教育。教資會的其中一個作用便是作為一個「緩衝機構」，一方面協助捍衛大學的學術自由和院校獨立自主，另一方面確保公帑用得其所。這點亦為工作小組採納的重要想法，有關詳情將於第四章闡述。

3.5 八所教資會資助院校各自擁有不同的特徵，對香港的教育、文化和經濟發展作出的貢獻也各異。各院校的不同角色反映其不同的起源，以及對回應香港複

---

<sup>2</sup> 在撰寫 3.4 至 3.10 段的整體面貌時，有關的參考資料包括教資會於 2003 年 6 月出版的《2002 年資料與統計數字》以及於 2004 年 1 月發表的《方案文件》。

雜並不斷轉變的需求的個別貢獻。教資會最近與院校一起完成了就它們角色說明的檢討，並在最近推出的教資會《方案文件》中詳細列明各院校的新角色說明（見 1.6 段）。這些新的角色說明，清晰地反映了每所院校在整個高等教育制度裏所承擔的獨特而互補的角色。除了追求卓越的教學和相關的研究優勢這類共通的主題之外，每所院校的角色說明都有一些部份，說明它們可開辦的課程的種類和程度，以及反映個別院校獨有的角色和特色。例如<sup>3</sup>：

- 香港城市大學提供一系列學士學位和少量副學位的專業課程，並著重高增值的教育課程，培養全人發展和專業能力與技巧。
- 香港浸會大學提供一系列文學、工商管理、中醫學、傳理、教育、理學和社會科學的學士學位課程，以及視高等教育為全人教育，在廣闊的基礎上提供既具啟發性又富創意的本科生教育，培養求學者的人民價值觀。
- 嶺南大學提供一系列文學、商學和社會科學學科的學士學位課程，以及開辦具有東西方最優秀博雅教育傳統的通才教育課程，為所有學生提供一個廣闊的學習領域，令他們能有責任感地面對這個日新月異的世紀。
- 香港中文大學提供一系列學士學位和研究生課程，包括文學、理學、社會科學和工商管理等學科領域，以及開設專業學院如醫學院、建築學院、工程學院和教育學院。
- 香港教育學院提供一系列證書、學士學位和學位教師文憑課程，為有志從事學前教育、中小學教育、以至職業訓練的人士提供適當的培育，以及通過所有的課程，培育知識廣博、關懷學生和盡責的教師，為香港的學校服務。
- 香港理工大學提供一系列學士學位和少量副學位的專業課程，著重高增值教育，以一種平衡的方法培育全面發展而具備專業能力的學生。
- 香港科技大學提供一系列學士學位和研究生課程，特別是在理學、科技、工程、管理和商學方面，以及通過培育科技人才和創業家，帶領傳統工業轉型，推動區內新興高增值工業成長，促進香港的經濟與社會發展。
- 香港大學提供一系列學士學位和研究生課程，包括文學、理學，社會科學和經濟及工商管理等學科領域，以及開設專業學院如醫學院、牙醫學院、

---

<sup>3</sup> 節錄自 2004 年 1 月出版的《方案文件》附件甲。

建築學院、教育學院、工程學院和法律學院。

3.6 九十年代初，教資會資助院校迅速發展。第一年學士學位課程學額由1989/90年度的7,426個上升至1994/95年度的14,500個，分別佔相關年齡組別的9%和18%。自1995至1998的三年期開始，各教資會資助院校開始步入鞏固階段，自此，第一年學士學位課程學額數目每年維持在14,500個。除了學生人數增加，近幾年間研究經費和研究資助項目亦大幅增加。研究院研究課程的學額由1991/92年的1,285個增加到2002/03年的4,175個。自1991/92年成立研究資助局（研資局）後，透過研資局提供的撥款由原來的1億港元大幅攀升至2002/03年約5.4億港元。

3.7 隨著強勁的內部發展，高等教育院校日益注重邁向國際化的機會，在一些近期的發展可見一斑：本地院校與其他地方同類大專院校的交換生計劃數目正不斷增加。此外，教育統籌局放寬了取錄非本地學生的學額限制，使教資會資助院校可更靈活收錄非本地學生。鑑於這些學生對本地學生及院校帶來顯著益處，教資會已增撥資源，資助更多學生交流活動。香港賽馬會慈善信託基金更延續一項試驗性計劃，進一步資助更多的內地學生來港修讀學士學位課程。過去十年，本港尤其致力在國際上物色高質素的教學人員。本港院校與內地及世界其他地區的院校正進行廣泛的學術合作。以上一切（及其他）工作都有助香港在全球學術界競爭。

3.8 工作小組所考慮的其中一個重要因素，是各院校能透過院校整合達致甚麼程度上的國際交流及擴闊視野。毫無疑問，教資會在落實其《方案文件》時，將顧及這一方面的考慮。

3.9 在教資會資助院校以外，香港尚有其他學府提供高等教育。香港演藝學院提供舞蹈、戲劇、音樂和科藝等的學位、文憑和證書課程，並且直接由政府資助。職業訓練局亦有接受政府經常性的資助。政府於1989年成立的香港公開大學，是香港特別行政區主要的遙距學習院校，並於開辦初期獲公帑資助。目前，該院校已經以自負盈虧形式經營。其他由公帑資助的專上教育機構包括了香港樹仁學院、珠海書院和明愛徐誠斌書院等。

3.10 近年來，副學位課程亦經歷顯著的改變。香港特別行政區行政長官在2000年發表的施政報告中宣佈，政府將採取措施逐步增加專上教育的機會，目標是在2010年之前，本港六成高中畢業生將有機會接受專上教育。目前，不少教資會資助院校及其他院校已推出副學士課程。有見及此，政府正計劃向教資會資助院校提供額外撥款，以增加高年級的學位課程學額，為副學士學位課程畢業生及其他相關資歷的學生提供銜接機會。計劃中的銜接安排是院校整合的一個重要層面，而工作小組認為其重要性正不斷增加。

## 香港的院校整合形式

3.11 工作小組著手進行工作時，視院校整合為「一系列的整合方式，其中包括不同的積極措施，旨在令兩所或更多院校之間建立更緊密運作關係」（見建議（一），1.14 段）。為了協助理解日後可採取的路向，我們特別在此說明一些在本港現存的或正在推行的院校整合的明顯事例。

## 香港中文大學的成立

3.12 香港中文大學的成立背景，在 1963 年發表的《富爾敦領導的委員會報告書》<sup>4</sup>（Report of the Fulton Commission）已經有詳細表述，由此至 3.14 段我們總結了有關的資料，以供讀者參考。在 1963 年，香港中文大學透過結合三所專上學院而創立。在此之前，對於為香港中文中學的學生提供大學教育這個問題一直受到關注，而中國傳統學術以及發展以中文為語言的現代學科備受強調。在 1948 年以前，香港中文中學所提供的課程與內地的相若。因此，這些學校的學生轉到內地繼續升學是很平常的事情。不過，隨著國內的情況發生變化，在香港出生並在中文中學就讀的學生開始尋求在本港接受高等教育的機會。同時，大批「難民學生」開始從內地來到香港，並希望能繼續以前的學習方式。不久，當時所謂的「難民書院」便開始在香港出現。部份「難民書院」是由曾經在國內享負盛名的大學直接開辦，部份是由基督教傳教團體所創立，亦有部份是由熱心教育事業的人所建立的。這些「難民書院」以學校的名義在香港註冊成立，並受《教育條例》所約束。不過，與此同時，這些學院也急於提升地位，以便被正式承認為本港的高等教育院校。

3.13 崇基書院、新亞書院和聯合書院是組成香港中文大學的三所奠基學院。崇基書院由香港各個新教教會代表於 1951 年創辦，是華人基督徒的高等教育院校。新亞書院由一些以「難民」身份來港的學者於 1949 年創辦，旨在向學生傳授中國傳統文化知識和現代西方學術知識。聯合書院透過結合五所「難民書院」的資源於 1956 年創立。

3.14 1957 年，這三所書院聯合組成香港中文專上學院協會，旨在獲得政府對專上學院的認可。1960 年，政府實行《專上學院補助規例》，目的是向這些學院提供財政支持，並同時確保有關撥款用作提高本港的教育水平。政府在當時委任以富爾敦為首的委員會，考慮研究應否和如何創辦一所新的中文大學；根據委

---

<sup>4</sup> 富爾敦先生（Mr J.S. Fulton）是 University of Sussex 的一位前任校長。於 1962 年他獲香港政府委任領導一個委員會，考慮及研究是否及如何創立一所中文大學。由富爾敦領導的委員會的報告於 1963 年發表，並建議成立中文大學。有關建議獲得政府及立法局的接受。

員會的意見，政府與立法局於 1963 年正式同意創立一所新大學。該委員會亦就政府為資助該所大學的資本投入和經常性開支的初步安排以及過渡安排提出了建議。而香港中文大學的第四所書院逸夫書院，於 1986 年創立。

## 香港教育學院的成立

3.15 根據香港教育學院 1994/95 年的年報，它的歷史可追溯至 1853 年；當時，聖保羅書院率先開辦了首個正規在職教師培訓課程。隨著市民對正規教師培訓課程的興趣和需求不斷增加，五所專業教師培訓院校先後應運而生，分別是羅富國教育學院（1939 年）、葛量洪教育學院（1951 年）、柏立基教育學院（1960 年）、香港工商師範學院（1974 年）及語文教育學院（1982 年）。

3.16 1992 年，《教育統籌委員會第五號報告書》指出本港師資培訓與發展的一些缺失。首先，當局沒有一套全面的政策，確保以協調和有系統的方式，提供職前師訓和在職教師的專業發展。第二，培訓非大學畢業教師的教育學院，在專上教育架構中處於一個尷尬的位置。教育學院當時為一個政府部門單位，這種身份妨礙了其學術的發展；而教育學院亦感到愈來愈難爭取成績優異的中學畢業生入讀。第三，關於中小學對專業技能的要求，以及應付這些要求所需的資源，當時並無單一的組織可提供權威的意見。

3.17 為了解決上述問題，教育統籌委員會建議創辦一所新院校，在 1994 年，香港教育學院透過合併四所教育學院及語文教育學院正式成立。教育統籌委員會在提出有關建議時，已考慮到各方面的因素，如資源分配、員工規則、設施及各種學術問題，其最終目標是組建一所學院，提升師資培訓及提供高水平的專業發展。

## 各院校之間緊密協作

3.18 各大學之間和它們與香港教育學院的各項院校活動，例如在研究、課程提供、教與學質素及學術支援服務等方面，清晰顯示各院校之間已有一定程度的協作。在工作小組與兩所大學的諮詢小組進行討論的過程中，以及在後者所提供的資料內，亦發現有很多這類合作活動已在進行。部份合作活動會在下文略作介紹，以示院校整合活動已經存在，及它們所採取的不同交流方式和種類。正如我們在第二章指出，這類院校合作有多種形態，從較緊密的合併或聯盟（香港迄今尚未出現這類情況），到深入協作或彈性聯繫，其中以後者在本港較為明顯（雖然尚未算普遍）。

3.19 教資會的卓越學科領域計劃便是各院校在研究範疇中緊密協作的一個好例子，該計劃的目標是鼓勵各大學提升競爭力，達致國際認可的研究水平。教資會認為，透過鼓勵協作（實際上是「深入」協作），有助加強實力及產生協同效益，達致上述目標。因此，院校間的協作或合作是卓越學科領域計劃建議書中的主要評估準則之一。在三輪計劃中所資助的八個項目，均涉及院校協作。不過，以往的經驗指出，各院校仍需作出更大的努力，確保能形成一個深入和持久的緊密協作文化。

3.20 研究用途補助金為高等教育界的學術研究提供角逐形式的撥款，它亦是為學術研究提供的最大單一撥款來源。研究用途補助金旨在促進本港的整體研究能力，並為個別學院成員進行的研究項目提供整體補助金以外的撥款資助。為期三年的補助金平均金額為 60 萬港元。不過，雖然院校間緊密協作亦是有關的考慮因素之一，但卻非主要的評估條件，這點與卓越學科領域計劃有別。在過去三年發放的研究用途補助金中，僅有約 10% 獲資助的項目涉及院校間的緊密協作，教資會在設定整體策略以鼓勵更具規模的院校整合時，或可檢討這個因素。此外，雖然來自不同院校的個別研究人員已進行某程度上的協作，但規模始終有限。各院校甚至是教資會可考慮在這範疇推展更積極的協作關係。

## 提供課程

3.21 目前，由教資會資助的學士學位課程中，已有一些課程是由不同院校所合辦。例如，香港科技大學與香港教育學院便合作開辦五個學士學位課程；這類合辦課程結合理學學士學位課程以及程度等同於教育文憑課程程度教師培訓。香港教育學院的教師負責教授所有教育課程，而修讀此課程的香港科技大學理學士課程的學生在畢業後可成為合格教師。由 2003 年 9 月開始，除香港教育學院的學生外，所有研究生均可報讀任何其他教資會資助院校開辦的課程，旨在擴大學生報讀的課程範圍及專業知識。此外，教資會亦一直資助多年來由香港中文大學及香港大學醫學院攜手運作的眼科及視覺科學系，此學系為兩所大學的一個全面合作項目，雙方共同積極投入參與。

3.22 在研究院校整合的過程中，我們從香港科技大學與香港中文大學所提交文件中獲悉，它們於 1999 年 9 月已簽訂了學術伙伴協議。根據該協議，兩所院校同意在多個學科領域進行協作，包括跨校課程、研究活動、學術會議及分享學術資料等。雖然雙方已依循上述合作方針進行了一些規模較小的工作，但因兩校之間的距離致令計劃無法進一步擴展。近來，雙方亦曾經研究合辦夏季課程的可行性，但至今仍未定下任何確實計劃。直至最近，香港中文大學、香港大學及香港科技大學的校長於 2004 年 1 月簽訂「伙伴關係架構」(Framework for Partnership) 的文件，文中提及可能進行協作的範疇：「在選定的領域中共同開辦研究生高級

課程」和「學士學位程度的交換生計劃及發展要求這些計劃的學士學位主修課程」。（致教資會主席的函件，2004年1月3日）

3.23 正如研究合作一樣，我們不難發現這類有關提供學術課程的合作為個別安排，缺乏整體而連貫的規劃，難以達致進一步的院校整合。雖然如此，作為起步，這方面的工作還是可取的，加上在教資會推出的最新《方案文件》及對角色劃分與院校整合的支持，通向深入協作的道路是暢通的。

### 提高教與學質素

3.24 在提高教與學質素方面，院校已建立起較緊密的合作和協作關係。在2001至2004年獲教資會教學發展補助金計劃資助的38個項目中，有29個項目包含院校之間的協作。此外，教資會另一項積極提高教與學質素的主要措施是「教與學質素保證過程檢討」，目前已進行兩輪檢討，促使院校的教學輔助單位組織一系列聯合活動，以維持檢討的效果和交換經驗。

3.25 由上述觀點，部份院校在合作提高教學質素進行了大量的工作，不過，整體而言，教資會是推動院校整合的最大動力。由各院校主動採取的行動似乎有限，此或反映院校整合的一個更為普遍的特點：院校之間尋求加強合作關係固然十分自然，但要推動較為進取的院校整合，通常需要政府及有關機構扮演重要的領導角色。香港的高等教育界必須擺脫各院校各自為政的局面，建立互相緊扣的大學網絡，以便能塑造出一個優質的整體「品牌形象」（特別是針對海外國家而言），這點對香港整體至為重要。

### 學術支援服務

3.26 正如香港科技大學提交給工作小組的其中一份文件《*Institutional Collaboration*》〔見附錄（一），丙部〕所顯示，學術支援服務或許是院校整合中發展得最成功的範疇，文件亦提供了一系列涉及院校合作的主要項目，其中最成功的例子要算大學聯合招生辦法（JUPAS）。此招生辦法協助學生申請報讀大學的學士學位課程，按在第二章所界定和將在第四章詳述的深入協作原則，這是少數持久的實例之一。

3.27 另一項重要的合作項目是大學聯合電腦中心（JUCC），主要為其成員提供電腦及資訊科技服務。其中，成立香港學術及研究網絡（HARNET）是大學聯合電腦中心的一項重大成就。該網絡是一個高速、範圍廣泛的網絡骨幹，連接大學聯合電腦中心各成員的校內網絡。

3.28 另一事例便是大學聯合圖書館顧問委員會（JULAC），其為一個供各院校圖書館討論、協調圖書館信息資源和服務並進行緊密協作的平台。到目前為止，該委員會已發展一個送件系統，加快館際互借的速度，還設立 JULAC 卡，供所有教學人員及學術同等職級人員、研究助理和研究生使用。同樣，聯校就業資料庫（JIIS）是各院校職業中心的緊密合作形式。該系統為所有院校的學生／畢業生及其未來僱主提供一個集中網站，提供與招聘有關的各種資料。此外，各院校的行政辦事處主管亦會定期召開會議，討論有關各院校的共同利益和注意事項，特別是分享最佳的運作模式。

### 香港中文大學對可能與香港科技大學合併的立場

3.29 於 2002 年底，教統局局長提出討論香港中文大學與香港科技大學合併的可能性，兩所大學繼而各自成立專責小組，探討有關問題。兩個專責小組於工作小組商議的初期已提交報告，此外，香港科技大學應工作小組邀請提交了補充文件，而工作小組亦與兩所大學的諮詢小組就院校整合工作舉行多次會議，由此我們獲得了寶貴的意見。

3.30 香港中文大學專責小組的主要建議是資源分配應如《高等教育檢討報告》的首項建議所述，集中於少數的大學，這是使香港高等教育能夠在國際上具競爭力的任何總體計劃下，所必須採取的步驟。各大學不能長期維持現狀，而香港中文大學會以躋身一級大學為目標。這個觀點大學於工作小組進行諮詢時再次申明。鑑於教資會的撥款結構，專責小組認為達致規模效益是邁向卓越的必要條件，因此合併可能會帶來若干益處。雖然尚有其他可改善大學地位的方法，但與合併比較，可帶來的潛在得益有限。

3.31 香港中文大學認為，與一個強大的伙伴整合有多項益處。合併後的院校加上質素上的提升和政府和其他渠道資助的增加，新院校將會被視為香港最出色的大學之一，規模擴大有助提供更廣泛的科目，並提高成本效益。但與此同時，專責小組亦提出多項值得關注的問題，特別是專責小組堅持應注意教育質素、非正規教育及對學生的個別照顧、院校精神及傳統、需要保留學院制度教職員對服務條件的憂慮以及過渡期所需的費用等。

3.32 專責小組適時運用了「十至二十年的考驗（見前 3.3 段）」並指出：

「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，香港要成爲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」。（2003年香港中文大學專責小組報告，第2.16段）

3.33 專責小組確認有意與政府及香港科技大學磋商院校整合事宜的未來的路向，並提議政府應正式確認合併建議的目的是改善質素——創立一所具國際競爭力的院校，並應同意考慮把整合後的院校，定爲《高等教育檢討報告》中所指可獲集中提供支援的首要對象。最後，專責小組表示願意在政府就以上關注作出正面回應後，與香港科技大學展開對話。

### 香港科技大學對可能與香港中文大學合併的立場

3.34 香港科技大學的觀點，在兩份主要參考文件中清楚表達：香港科技大學校董會委任研究有關事項的專責小組的報告（*Exploration of the Idea of a Merger Between the HKUST and the CUHK*）及諮詢小組於2003年12月提交的補充文件（*Amplification and Augmentation of the HKUST Merger Task Force Report*）。補充文件的目的是闡述專責小組報告所涵蓋的事宜。

3.35 香港科技大學專責小組如香港中文大學的專責小組一樣，對《高等教育檢討報告》的首項建議特別關注，即大學之間的資源分配應集中，以建立具國際競爭力的高等院校，換言之，應選取少數的院校集中提供額外資源。

3.36 在考慮合併問題時，專責小組明白在公共撥款持續削減的情況下，有些人士會認爲合併是少數可取的選擇。專責小組亦提出一些合併可能產生的益處，包括額外的資源可確保院校的長遠發展，成本效益因規模經濟效益而提升，而學生則可有更廣泛的課程選擇。

3.37 不過另一方面，專責小組亦提出多項關注。其中特別值得探討的，是專責小組認爲香港中文大學與香港科技大學的辦學使命相當不同的問題，前者提供全面而廣泛的學科，後者則集中於一些較爲專門的學科；假若後者與一所比較綜合的院校合併，可能會削弱其賴以成功的專科角色。此外，專責小組亦關注整合引致的短期錯配對招聘及挽留教學人員產生的影響，非教學職員職位的穩定性，以及可能出現的若干隱藏費用。

3.38 在平衡利弊後，專責小組認爲合併不宜急進，特別是應先取得若干方面的進一步資料：

「專責小組在考慮合併問題上面對相當大的困難，因為這個課題的關鍵只能由政府解決。就如創辦香港科技大學一樣，政府對這事上起決定性作用。首先，政府本身，或許連同教資會，有需要澄清及清楚說明合併所擬達到的目的。而在這個過程中，最重要是政府須處理撥款涉及的問題以及其他關注，尤其是如果合併的其中一個目的，就如專責小組所假設般，是實施《高等教育檢討報告》的首項建議」。（*香港科技大學專責小組報告*，2002年；第9-10頁）

3.39 整體而言，專責小組認為，現階段不宜讓香港科技大學與其他專上院校就合併進行磋商。專責小組建議應在政府就若干「關鍵」的問題作出澄清後，大學方面才再次考慮合併的問題。這些問題包括：合併的目的、合併在資源方向的影響、如何維持研究質素，以及如何實施一個管理系統，一方面能夠發揮香港中文大學與香港科技大學各自的長處，另一方面盡量減低合併的隱藏成本。

3.40 在補充說明文件 *Amplification and Augmentation* 中，香港科技大學諮詢小組重申其論點，即在探討某一特定合併模式前，應再次肯定有關工作是以「改善香港高等教育質素及競爭力」為大前提。專責小組對整合背後的理念提出疑問，並對於政府未有就香港科技大學專責小組提出的「關鍵問題」作出正式及清晰回應，表示失望。

3.41 對整合建議的預期得益，香港科技大學諮詢小組重申及詳述其關注。根據香港科技大學於其學院進行的調查，諮詢小組對於合併是否可以為新課程創造臨界質量，抱懷疑態度。同一調查亦研究兩校合併可產生的潛在協同效益，而絕大部份的回應均認為整合並不會產生大規模協同效益。就兩院校現時已獲得的各界支持，是否可以及如何轉移至一所全新及不知名的院校，而又避免失去兩校各自建立的「品牌」及其校友的歸屬感的這個問題，諮詢小組未能釋懷。最後，諮詢小組質疑兩所大學合併是否能成功達致規模效益。

3.42 香港科技大學諮詢小組堅決認為，在有關整合建議本身的價值等問題尚未理順前，商討整合的詳細框架作用不大。小組反而建議應積極鼓勵院校在研究及教學上自發協作，並推展及加強自願性的聯盟，例如香港科技大學與香港中文大學的現有聯盟。諮詢小組重申政府應澄清院校整合的目的，並強調有需要處理當中涉及的資源問題及其他關注。雖然如此，對於把香港提升為教育樞紐，諮詢小組認同不論院校整合是否可達致這個目標，院校整合工作小組為此而尋求各種方法是值得支持的，最後，諮詢小組承諾香港科技大學會支持及報告有關的工作。

3.43 除兩所大學的立場外，工作小組亦有需要在此提出教統局局長就此事的立場。教統局局長並非如香港科技大學所言在「關鍵問題」上保持沉默，其實在多個場合，他已表明推動兩所大學合併背後的原因。雖然這些看法及意見〔出自公開文件並節錄於附錄（四）〕不一定能使香港科技大學完全釋疑，但是它們已在某一程度上反映了政府在一些問題上的想法。

## 結論

3.44 正如所有其他成熟的高等教育系統，香港的體系有深遠的歷史，多元的結構、課程形式、學術文化，對於現況及改革亦有各種不同的看法。本港的高等教育界，亦正如許多其他地方般，因來自各方面的要求日高、加上效率問題、提升質素以及國際地位的需要，而正面臨重大壓力。院校逐漸認識到加強彼此的交流，是無可避免和絕對必要的，而主要的問題，特別是對於被鼓勵深入考慮合併可能性的香港科技大學及香港中文大學而言，是應該採取哪一種交流形式；即在區分院校的各種邊界，究有哪些可以延伸，有哪些絕不可以。

3.45 經這項有關香港院校整合現況的檢討，工作小組得出了以下各項結論（並將於下一章加以闡釋）：

- (a) 香港各大學之間及與香港教育學院已有不少合作先例，但只有極少達致深入協作的程度，更遑論聯盟或合併。如果要邁向更緊密而全面的整合模式，院校將需要作出更大的努力；
- (b) 香港科技大學與香港中文大學能夠於不久將來邁向合併或聯盟安排的前景並不樂觀（雖然提供相當數量的過渡性撥款有可能改變這情況）；
- (c) 通過實施本報告及當中表述的政策，香港科技大學及香港中文大學就一般性的院校整合及特別針對合併而提出的部份以至大多數的憂慮，將會開始消除；及
- (d) 院校整合由院校自行推行的效果最佳，但進入一個新階段必須有足夠的動力，為此教資會需要與各高等教育院校協商，以制定積極的策略。

## 第四章

### 選擇與建議

4.1 在制定高等教育政策時，其中一項經常需要面對的挑戰，是如何一方面以行動鼓勵、引導或指示大學作出適當行為以達致預期成果，而另一方面保持大學傳統的自治，包括在獨立於政府的校董會的指引下，設定及追求本身的使命和目標；並在兩者之間取得適當的平衡。在資源非常充裕的情況下，平衡點可較為偏向於院校自治，但在公共資源停滯甚或縮減（這是大多數國家面對的情況）以及私人資助來源又極其有限的情況下，當局制定公共政策時便會更關注資源如何分配以及會達致的果效。

#### 公共政策中的院校整合問題

4.2 在討論公共政策時，教資會及同類機構以至政府教育部門的功能，是一個經常被提及的課題，2002年《高等教育檢討報告》中也曾觸及這個問題：

「教資會在履行其職能時，必須平衡各種矛盾因素。教學人員及院校的經費均來自公帑，但社會則期望院校的學術自由，包括研究和教學的自由，均能配合香港所訂下的施政方針和經濟目標。」（《高等教育檢討報告》，2002年；第11頁）

4.3 上述並非表示大學賴以確保其傳統學術自由環境的自主地位應被削弱，也不是指政府在分配資源過程中運用指導方式，從而損害了校董會督導大學實現其目標的最終權責。事實上，在一個一致及以考慮周全的高等教育政策為本的框架內運作，絕大多數大學可望獲得的成果，遠較在欠缺政策、自由放任的環境下運作為佳。此外，我們需指出，在仍有教資會這類機構在政府及大學之間就公共政策發展及資源分配進行協調的（少數）國家，大學自主的條件甚至得到更大保證。

4.4 在第二章我們從國際經驗觀察到，高等教育界正廣泛進行變革，而各界尤為關注的是大學如何更妥善處理相互關係。隨著香港高等教育界的目標轉移及趨於成熟、而具有相似目標的其他國家又相繼在國際舞台上出現及競逐，以及獲取資源的難度加深——這些以及其他的因素，正在促使教資會在整體層面上，扮演更積極及更具策略性的角色，包括處理大體上可列入院校整合方面的問題。工作小組的第一項建議，涉及院校整合涵義的問題。我們稍後將對此加以介紹。作為

這項建議的序言，我們強調，「整合」(integration) 一詞應被視為一般性的用語，包含一系列可以使高等教育院校得以建立更密切及更具建設性的工作關係的選擇或模式。在第二章所討論的一系列模式，我們將在此章按照香港的情況逐一評估。合併純粹只是眾多模式的其中一項選擇。「合併」(merger) 一詞既非整合的同義詞，亦非委婉說法，而只是在可供公共政策及有關院校選擇的一系列模式中的一個。本報告中「整合」一詞的涵義，則概括了這一系列的模式。

4.5 教資會及政府注意香港高等教育院校之間的運作關係是十分自然的事。在世界其他地區，亦可見這種趨勢，成功的大學教育被視為對國家利益具有關鍵作用，同樣地，其他國家亦如香港般，把院校整合課題視為高等教育策略的一部份。《高等教育檢討報告》提出：

「現時，教資會所建議的三年期經常性整體補助金，很少附帶限制條件。在運用撥款方面，各院校享有相當高的自主權和自由度。這確保了學術自由和院校自主，而這兩者都是靈活應變、效率卓著的院校所須具備的基本要素。同樣，在非經常性補助金方面也設有一套有效制度，確保可從策略角度出發，對院校的基本工程建設項目提供所需資助。儘管如此，教資會仍須與政府加強協調，以免與政府在撥款事宜上出現工作重疊。」(《高等教育檢討報告》，2002年；第11頁)

4.6 在我們諮詢過程初期，工作小組開始注意我們所作討論以至最終提出的建議，實需建基於教資會為香港高等教育界所設想的實際目標上。2002年《高等教育檢討報告》明確地定下了大方向，但將如何落實成為政策和行動？《高等教育檢討報告》可被視為政策指南針，但如何到達目的地，該有何種政策方案？教資會成員經過長時間的討論和意見交流後，最近制定了一份關於未來香港高等教育的立場文件——《方案文件》，清楚說明院校整合在香港高等教育的整體發展中所承擔的角色。

4.7 《方案文件》內的關於院校整合及其潛在益處的要點包括：

- (a) 教資會「認為香港高等教育界應該鑑於本港與中國內地及亞太區的獨特關係，而扮演『區內教育樞紐』的角色，推動本港的經濟及社會發展」；
- (b) 教資會「就本港的高等教育體系發展採取策略性手法，使每所院校因應本身的優勢擔當獨特的角色，同時結合成被視為一股整體力量的高等教育界」；及

- (c) 教資會「著重發展以角色主導而又重視緊密合作的高等教育體系，當中的每所院校在秉持本身的角色和宗旨以外，也同時致力與其他院校廣泛合作，務求使這個體系可以持續提供更多元化、更具效益的優質教育」。(《方案文件》，2004年；第1頁)

4.8 教資會認為香港高等教育體系內目前的協作關係和策略性聯盟，在層次和深入程度上均急需關注。我們現已邁進一個新的年代，需要院校在此領域作出更大努力，不僅是為了解提升院校的質素，而且需要充份善用政府撥給高等教育界的龐大經費，使撥款發揮最大效益。高等教育院校之間需要建立更緊密的關係，更著力從策略角度發展與香港、海外及社會整體的關係。正如教資會在其《方案文件》所倡議的：

「...香港整個高等教育界應該被視為區內和國際高等教育領域中的一股整體力量...八所院校各有其既定角色，構成本港整個高等教育體系...」  
(《方案文件》，2004年；第6-7頁)

在此前提下，工作小組提出首個正式建議：

**建議（一）：**

院校整合涵蓋一系列的整合方式，其中包括不同的積極措施，旨在令兩所或更多院校之間建立更緊密運作關係，從而局部或全面實現以下三個基本（及相互關連）的目標：

- (a) 發揮院校之間更大協同效益，將學術表現提升至其他方法無法達至的水平；
- (b) 透過規模效應，提高院校運作效率並提供更廣泛的學術課程；及
- (c) 透過合併不關連的行政管理功能，節約並轉移資源以促進學術以及支援服務的發展。

院校整合措施主要為提高香港高等教育界的整體質素，增強其在區內的競爭力，實踐教資會《方案文件》提出的策略。

4.9 通過推行院校整合策略，教資會可確保院校在互動中盡量凝聚協同效益及尋求在各方面達致合理的效率水平。這是指導院校整合策略發展的其中一半標準，即協同效益及／或效率測驗。標準的另一半要求配合教資會的《方案文件》。可能出現的一種情況是：某一項整合行動可通過協同效益／效率測驗，但卻由於某種原因，有損或不能符合《方案文件》某些關鍵的政策要點。

4.10 當教資會進一步為香港高等教育界制定整體政策時，為落實《方案文件》而訂定的一些策略自然將漸趨清晰具體。有關差額撥款模式、角色劃分和發展卓越範疇等工作已在進行；而推動院校整合，同樣需要訂立策略上的方向。

#### **建議（二）：**

教資會制定一套院校整合策略，鼓勵並在適當時引導香港的大學與其他相關高等教育院校建立更緊密的運作關係。院校整合策略應以下列幾點為基礎：

- (a) 在概念上及實際上可能作出的安排有五個模式：合併模式、聯盟模式、深入協作模式、彈性聯繫模式及維持現狀「模式」；
- (b) 整合策略應依據個別情況而選用不同模式，以獲得最大成效，並且在過程中應盡可能減少干擾院校的運作，以及避免院校對結果感到憂慮；及
- (c) 整合策略應為教資會高等教育未來發展方案的一個組成部份，務求達致更大的協同效益和更高的效率，令香港成為區內的教育樞紐。

4.11 在此背景下以及考慮前面章節所論及的各項問題，我們現在就教資會面對的選擇進行評估。我們將就第二章所探討的五個整合模式逐一加以分析，並相應提出建議。

#### **合併模式**

4.12 工作小組曾參閱大量有關其他地區實行院校整合所得經驗的文獻〔第二章對此曾作討論，附錄（三）中載有例子〕，從而形成有關合併模式是否可行及／或值得推行的意見。

### 建議（三）：

教資會需關注在過往十年，國際上累積了大量有關院校整合，特別是有關大學合併工作的事例。在向教統局局長作出有關建議時，教資會應考慮從國際經驗中所汲取到的下列觀點：

- (a) 儘管兩所同樣成功的大學完成合併的事例亦有存在，不過合併的動機往往是為急需解決問題，尤其是資源方面的問題；
- (b) 具有共同教育理想兼可互相協調的院校進行合併，可大幅提升能力及聲譽；但這些成果不會一蹴即達；而且，也不一定能在所有情況下達到成效。簡言之，合併雖然具有十分吸引的潛在效益，然而亦存有風險；
- (c) 即使有關院校可以互相協調而其教育目標又極為一致，而合併亦有可觀的預期效益，敵視合併的群體仍通常會積極活動。所以要達致成功，院校及政府內必須有立場堅定的領導人物，以茲平衡；
- (d) 成功的合併有賴長期工作，並需周詳計劃，而且在一般的撥款外，還需要大量的過渡性撥款；及
- (e) 假若總體條件（包括以上概述的條件）有利，院校經常可藉其他形式的整合，最終達致全面合併。

4.13 我們曾詳細諮詢香港中文大學及香港科技大學，特別是大學為此而設的兩個諮詢小組，這對考慮合併問題也是一個關鍵步驟。顯而易見，假若總體條件有利，有關院校又可以互相協調，兼且各方均大力支持，合併將可大大加強協同效益和增進效率。合併也可能達到《高等教育檢討報告》的第一項建議的目標：

「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。」（《高等教育檢討報告》，2002；第7頁）

4.14 一所合併的香港科技大學／香港中文大學，假以時日當可成為香港高等教育提供強大的新動力，並為國際交流提供一個新的平台；這新院校不單能提升這兩所本已十分優良的大學的規模優勢，更有機會提高學術聲譽，這是這兩所大學

在目前條件下，難於短期內個別達到的。

4.15 上述為理想中（甚至是理想化的）的情況，現實中存在著不少障礙，令香港科技大學與香港中文大學肯定在短期內難以實現合併。這些障礙，如非全部也有大部份是過渡性的，將會隨時間自行消失，但在可預見的將來，有三大問題未能解決：

- (a) 根據兩所大學特別是香港科技大學提供的資料，兩校對合併的需要並不信服，更遑論合併本身的價值。直至目前為止，大學經費上的削減，雖然幅度不少，但尚未令院校在架構上作出調整；
- (b) 其次，一些員工心中存有隔礙，認為兩所大學的文化有別，難以兼容並存，而有這種想法的員工尤以香港科技大學為多。當被具體問及所謂文化差異時，回應卻往往反映他們其實是對研究深度、晉升制度、教學語言的原則和措施以及本科新生的相對質素有所擔憂；及
- (c) 成功的合併是極有可能產生巨大協同效益及節約成本的模式，但它亦是最需要過渡性撥款支持的模式。為了檢討和重組對一所大學運作非常重要的支援系統，院校需負擔額外的成本。這些行政支援體系包括資訊科技；財務預算；人力資源政策和處理程序；校舍管理；公共事務等。兩所大學地理上的距離亦使問題複雜化。圖書館管理、新生錄取及相關工作以及許多不大為人注意的職能也需要協調，這些事務在一個正在改變的環境下，如處理不當，將可造成更大問題。當然還有整合學術課程這個重要課題。

#### **建議（四）：**

經考慮香港科技大學及香港中文大學的諮詢小組在諮詢期間向工作小組提出的意見與上述建議（三）內的各項觀點，教資會向教統局局長建議，雖然兩所大學合併在未來可能是可行的，但有關事宜在現階段不應再作進一步的探討。

4.16 院校缺乏明確及強烈的整合動機的情況（或至少並無感到大學及其經費正處於一個重大的轉折時期），在短時間內或會改變。就上述第二個問題 4.15（b）而言，儘管香港中文大學及香港科技大學表示憂慮兩所院校在某些方面存有文化差異，工作小組卻認為，根據兩校提交的資料及與兩諮詢小組的會談，似未見有強烈證據支持這個觀點。重要的是，儘管兩所大學初步反對現在看來仍是對兩者

均有利的一項安排，香港中文大學和香港科技大學之間的共通點，其實比兩校本身想像的要多。但是，兩所大學（以及所有其他高等院校）將不可避免地面對全球化的挑戰，而此一情況將有助於突顯爭取得協同效益的重要性。而最主要的障礙是上文提及的第三個問題——過渡性的撥款，另一方面，就是院校認清現在環繞大學界的現實問題所需的時間。

4.17 工作小組在考慮香港科技大學和香港中文大學可作的整合安排上，投入了大量時間。這項重點工作有助於了解兩所大學之間的問題，而這些問題又使工作小組注意到高等教育體系中其他層面可能出現的挑戰。但由於時間所限，工作小組並未能再探討在其他院校進行合併的可取性和可行性。希望教資會對該等可能性持開放態度，包括香港科技大學和香港中文大學合併的可能性。

#### **建議（五）：**

假若政府將來能為高等教育界的合併工作提供大量額外經費，我們建議教統局局長邀請有意考慮合併的院校共同提出建議。假若有院校確對合併事宜表示興趣，教資會應協助評估有關計劃的過渡性撥款需要以及其可行性和可取性；而教資會在評估過程中應考慮院校角色劃分及卓越範疇之政策要求以及《方案文件》內的其他關鍵元素。

#### **聯盟模式**

4.18 聯盟模式的吸引力在於它擁有合併的各種好處，但參與各方仍可在聯盟內保留一定程度或相當高程度的獨立性。正如第二章所述，這模式的主要缺點是，聯盟可產生雙重甚至是競爭的效忠問題——即對於新組織以及舊組織的效忠。假若以後者為主導，這個模式將會產生一系列新問題。寬鬆的聯盟便經常出現此類問題。

4.19 鑑於香港科技大學和香港中文大學直接推行合併存在上述的各種問題，以中期而言，或值得仔細研究兩所院校進行聯盟方案。這亦適用於高等教育界內其他大學的配對或組成集團，且或可在更短的時間內進行。儘管聯盟模式所要求的過渡性撥款會較合併模式為低，尤其是當聯盟安排是「鬆散」而非「緊密」的，但無論如何，政府都要提供一些經費支持，以促進工作成效。

4.20 假若香港的高等院校有意組成聯盟，有關院校聯同教資會需要處理一系列基本問題，包括：

- (a) 教資會及政府向有關院校指出不同程度的聯盟可獲得的過渡性撥款數額；時間表；以及可能需要訂立「表現」指標；
- (b) 教資會提出建立並主持院校之間組成的專責小組：以探討聯盟的利弊；釐定可行的聯盟形式；解決運作上的問題；管治安排等；及
- (c) 一旦解決這些基本問題，參與的院校成立一個專責執行小組，開展建立聯盟事宜。

4.21 建立聯盟時產生的各種問題，以及可能進行聯盟的院校組合，是本章「實施」部份所論述的諮詢過程中需要解決的環節。同樣重要的是為提供財政資助而進行一些準備工作，因此我們提出建議（六）。

#### **建議（六）：**

教資會在現行撥款程序中，納入一些方法，以確保至少在過渡階段，院校整合項目能獲得一定程度的支持，這些方法包括：

- (a) 預留經費以建立適量的中央基金，由教資會管理；
- (b) 保留一定比例的指定用途撥款，並批撥予有關院校，落實進行已獲批准的整合項目；及
- (c) 在適當時候向政府尋求更多撥款，作為推動合併及緊密聯盟等高度整合工作的經費。

#### **深入協作模式**

4.22 儘管深入協作模式可在某種程度上提高協同效益及效率，但在其他條件不變的情況下，這個模式可達致的效益將可能低於採用合併或聯盟的模式。但是，在制定公共政策時，正如其他事務，理想中（或期望達致）的情況一定會因為現

實問題而需要調節。鑑於合併模式中明顯地存在張力，而這些張力亦或多或少存在於聯盟模式之中，故此工作小組認為，目前若要進行院校整合，深入協作模式具有最大的發展前景，並應可獲可觀效益。且正如第二章所概述，深入協作比建立簡單的合作和聯盟具有更大的生命力。

4.23 這並不是說我們要從零開始，因為香港高等教育院校已有協作甚至深入協作的事例。大學共同擁有並運作、處理學生由高中升讀大專過程的大學聯合招生辦法即為一例。香港科技大學曾提出一份詳細的報告，重點說明在其協作方面進行的工作。這進一步肯定香港的高等教育界已建立一個平台，由此可進一步謀求更廣泛及深入的協作。最近，香港中文大學、香港科技大學及香港大學的校長通知教資會主席，三間院校已建立「伙伴關係架構」(Framework for Partnership)，希望就此推動「更廣泛及深入的協作」，以實現「創建有能力在最高國際水平上競爭的院校」的目標（見於 2004 年 1 月 3 日致教資會主席的函件）。

#### **建議（七）：**

教資會須注意深入協作模式所牽涉的層面遠超常見於學術界的一般合作項目。深入協作的涵義包括：

- (a) 是採用法律形式，通常會根據合約，要求每一方在一段時期內提供一定的投入／產出；
- (b) 儘管參加的院校可得到成本節約及／或其他得益，深入協作項目要成功運作仍需要投入一定的資源；及
- (c) 參加的院校或需要在某些方面放棄其獨立性，以利協作成功。

4.24 在時，大學最珍惜者莫如其獨立性及自實現本身的目標和理念的自主性。自由探索的精神，對大學生活是非常重要的。在其理想境界中，只要為校董會所接受，對於有需要和有價值的教學與研究工作，經費不會構成限制。（無疑，這亦適用於其他方面的公營機構——衛生、社會福利、防務、執法等）。

4.25 在其 2002 年發表的《高等教育檢討報告》內展望十年遠景時，宋達能勳爵在推測能否「尋求更多以及選擇性地發放的資源」時，提到研資局為此提供了一個有利的平台。工作小組覺得，院校教學及管理層面的合作亦可採用類似平

台。我們並非提議需要或應該建立類似研資局的機構，但教資會應可適當地將資源引導運用於特定目的，並提供一個組織架構，確保深入解作得以落實。因此，我們提出建議（八）。

#### **建議（八）：**

教資會邀請各院校考慮並尋求在高等教育界內深入協作的機會。教資會在制定其院校整合策略時，應充分利用是次探討所獲得的回應及經驗，除學術功能外，亦應兼顧行政及／或運作功能的整合。

4.26 推動深入協作的一個核心政策問題是：在採取的策略中，不同措施之間應如何平衡：需要作出多少規勸？多少便利措施？有否財政支援？在多大程度上需要給予指引，甚至規管？自發的行動比強制行動更可取，但靠自發行動是否能在困難時期達到我們預期的進展？除出一般性合作外（雖然院校或已因應時勢而加強合作），應採取何種措施進一步提高可獲得的協同效益及效率？公共政策——這裏指教資會的院校整合策略——應在多大程度上著眼於推動變革？儘管教資會將定下透過深入協作模式及其他院校整合形式以達致的整體目標，更多的具體問題需要由院校本身以及教資會與院校共同解決。

4.27 我們期待香港高等院校開始更積極地研究如何分享及協調用於提供教學和支持研究的項目資源（正如第 4.23 段指出，香港大學、香港中文大學及香港科技大學最近為此簽訂了一項正式協議）。目前的財政狀況和教資會堅定地實行角色區分將帶來額外推動力。但要在最短時間內提高效率和節約成本（所節省的資源可轉投資於學術課程），便要從管理和行政方面入手。工作小組認為應最優先處理這方面的深入協作事宜（但不應忽略透過整合提高學術水平）。

#### **建議（九）：**

根據院校就建議（八）所提供的資料，教資會應優先研究如何改善大學行政管理體系並使之更有效率。這項工作或需外聘專家協助進行，且應涵蓋廣泛層面，包括業務流程重組、協調服務的提供、獨立而共用的「後勤服務」和外判策略等。

4.28 在上述背景下，工作小組認為教資會應在深入協作問題上採取更堅定的立場，在院校整合策略中發揮領導作用。教資會了解一些院校或會覺得不安／焦慮，尤其在過渡階段有此現象。但教資會相信，考慮到香港的總體環境，這是可取的方法，並且將如《方案文件》所預見，有助提升高等本港教育界的質素，並獲得更優異成果。

## 彈性聯繫模式

4.29 彈性聯繫模式或許是多年來大學做得最好的一種模式；的確，大學一般感覺最適應的是此一模式。正如第二章所述，彈性的聯繫結構有多種形式。例如，在九十年代，大學之間曾進行不少關於建立國際策略聯盟的磋商，希望設立人員和學生交流的正式渠道。即使許多該等協議尚未有實際成果，其意向亦有價值，甚至非常可貴——與類似院校進行友好或學術性聯繫。鑑於有時外界根據伙伴關係判斷大學的水平，即使一些儀式化的安排亦可提升形象。但是，就創造可觀的協同效益而言，更不用說產生明顯的效益，該等交流關係通常起不了多大作用。

4.30 另一種寬鬆聯盟的形式是根據「身份」建立的協會。一些本土性協會的設立，例子有澳洲校長委員會（Australian Vice Chancellor's Committee）、英國大學聯合會（Universities UK）、美國大學校長協會（Association of University Presidents in the United States）。國際方面的例子有英聯邦大學協會（Association of Commonwealth Universities）和 21 所大學協會（Universitas 21）。在國家本土及國際上建立的次級組織亦不少：澳洲的八所大學集團（Group of Eight）視其為澳洲以研究為主的大學，正如英國的羅素集團（Russell Group）一樣。還有先在國內建立的協會，然後進入國際領域，組成寬鬆聯盟，如將於 2004 年 3 月在香港中文大學舉行下一次會議的大學校長全球論壇（University Presidents Global Forum）這樣的研究型大學團體。該等以協會為基礎建立的聯盟經常發揮游說職能並推行專業基準計劃，這些工作均可提高效率。

4.31 因此，彈性聯繫模式見諸各地，在一般情況下可發揮作用。教資會似乎無需特別著力鼓勵院校採取該等安排。這種模式將繼續出現在大學事務的正常運作中，也值得稱讚。保持這些彈性聯繫網絡的一種危機，就是有一些院校會覺得在整合的道路上已走得够遠。在過往這可能是一個合理的假想，但目前的情況要求更高。

## 維持現狀「模式」

4.32 維持現狀意味著保留現時的安排，而就院校整合而言，這指高等教育院校及其相互間關係的特點保持不變。鑑於目前多變的形勢以及面對的挑戰，工作小組認為，此一方法如同拒絕改革，完全不可接受。小組提出此假設性「模式」，目的不外是要排除它作為一個可取或有理據的選擇。

## 主題與方向

4.33 工作小組在編寫本報告時，參考了以下資料：全球大學面對變化環境的文獻；對院校整合，特別是合併的實例；最近有關香港高等教育面臨的挑戰之評論和書面材料；與香港科技大學和香港中文大學諮詢小組的交流；與學生代表以及就我們的職權範圍提出的問題發表評論的其他人士進行的交流。我們還根據種種與大學接觸所獲得的經驗，以及工作小組在 2003 年 8 月至 2004 年 1 月之間舉行的七次會議討論。工作小組的任務以及我們在回應中發展的主題，可歸納為以五個標題代表的一系列觀察結果和建議，其內容分別為：資源壓力；對高等教育界更大的期望；更加激烈的全球競爭；香港的具體發展情況；以及院校整合策略。

4.34 資源壓力：在一般的政策發展和大學的日常管理上，經費是個核心問題：

「資源和資助確有影響——而且影響重大。然而，世界各地的政府在為教育提供經費時考慮哪些因素，或在為教育提供經費時需要將保健和社會福利的撥款確定在何種理想的水平上？從總體上看，由於公共資源有限，必然存在激烈競爭，而在教育界以內，對教育預算的壓力會迫使當局將更多資源用於幼兒、小學和中學教育方面，而在經費緊絀的情況下，教育界內部重新調整資源分配的現象絕非香港獨有」。（《與時並進》，2003 年；第 17 段）

4.35 可以說，當希望接受高等教育的適齡人口比例正急遽上升，這個問題的影響更大。對策是在院校整合的同時加強角色劃分的工作。因此，工作小組召集人在 2003 年 11 月致院校負責人的一函件中，就角色劃分一事這樣說：

「...（工作小組）...充分了解到現時的財政狀況或可能持續幾年，包括 2005 至 08 的三年期。因高等教育開支中有很高的比例由公帑支付。在此情況下，我們不相信在中短期內當局會提供大量財政資源。高等教育界將不得不加緊節約資源。」

4.36 對高等教育界更大的期望：在財政資助處於壓縮的情況下，社會對高等教育的期望仍在增加。例如，在過往幾年，新加坡集中推動其大學在地區起領導作用（正如第一章所述）。澳洲最近頒布的主要改革法律中亦有類似傾向。《高等教育檢討報告》一直堅持一個主題，此亦與教資會《方案文件》所涵蓋的一個重點相同，即香港應著眼於成為地區教育樞紐，在界別內清楚表現出各種形式的卓越工作。這又一次涉及角色劃分的問題：

「...（角色劃分的工作小組）...相信，角色劃分需要根據職能來進行，並必須照顧到香港的獨特情況，而非全盤引進外國的觀點或抱負。香港的所有院校應在自身的角色範圍內追求卓越，使香港成為地區教育樞紐。這些角色是不盡相同的，但它們均互相補足，並在促使香港發揮其作用的過程中具有重要意義。」（召集人函件）

4.37 國際競爭：香港並不是期待成為高等教育領導者的唯一地方，這目標包括要從整個地區甚至世界吸納學生。吸納高質素國際學生是本區大學競爭的核心。大學之間互相競爭，而且競爭愈益強烈，是值得讚許的——在學術研究上競逐突破以及為吸納高質素學生而提供具吸引力的學習環境將可轉而提高院校整體表現。但事情還有另一面，因為有建設性的競爭與負面的競爭之間最終還需取得平衡。可以肯定的是，要在香港以外地區的競爭獲得成功，大學需要在香港以內加強合作。這觀點使院校整合問題成為核心因素。

4.38 香港的變化：除了香港現時的教育經費壓力造成的困難，高等教育界亦需要注意和適應其他方面一些根本性的轉變。《高等教育檢討報告》附錄（二）充分論述未來的變化，其中包括由現時過渡至最終有 60% 高中畢業生接受大專水平的教育，以及大學制度作出改革，以推行提早錄取優秀學生的措施。該等及其他出現的變革將意味著：

「...日後將有更多的社區學院創辦成立。這些社區學院，部份會由現時提供副學士學位課程、持續教育和終身學習課程的大學開辦，另一部份是新設院校...無論採用哪一種具體的撥款方式，大學都必須作好準備，與這個日後將成為龐大且具影響力的新興教育界別，建立富有創意而正面的合作關係。」（《高等教育檢討報告》，2002 年；第 9 頁）

4.39 與增長因素造成更大整合壓力相反的情況是，院校同時需要處理有關需求並無增長甚至下降的問題：

「公眾會質疑，大學是否認同本身是公眾的資產，因此公眾有理由期望從中獲得合理的回報。由此亦帶出有關善用公帑的實際問題，舉例來說，對

於愈來愈少人修讀的課程，大學是否通過院校間的合作，作出合併的安排，或者因應其他範疇的需求而停辦該等課程？」(《高等教育檢討報告》，2002年；第67頁)

4.40 **教資會的院校整合策略**：在此背景下，教資會需要履行職責，監察高等教育界的架構和運作，並更加注重作為其《方案文件》一部份整合策略。這策略將與角色劃分和撥款分配的其他策略配合。我們還需要採取一系列措施，決定資源如何分配以及如何主動採取組織措施協助和鼓勵院校更緊密合作。報告的核心建議是，集中在學術及行政管理兩個方面實施深入協作，同時，由教資會提供積極的指引及協助。

## 實施

4.41 本報告的重點是深入協作模式，而非其他安排，特別是那些涉及合併或聯盟的安排（至少現在是如此）。這種取向為總體的《方案文件》的起草提供了相關的考慮，而另一方面，本報告中建議的方向亦是為了配合《方案文件》的目標。因此，對於實施本報告的建議已具備了重要的平台。

4.42 工作小組經常被提問的問題之一是其職權範圍為何僅在於研究兩所院校：香港科技大學和香港中文大學。這種安排的優點是，在原有時間限制內，這樣比其他方法更能深入研究有關課題。工作小組與兩校諮詢小組進行交流所涵蓋的範圍及建設性，以及諮詢過程中兩校提供的資料均支持此一觀點。但是，高等教育界內其他地方或可出現的整合機會，仍有待探討。我們認為，就此問題提出具體的建議是適宜的，因可確保對問題的探討能夠涵蓋各方意見和所有可選擇的方案。

### 建議（十）：

教統局局長應提示高等教育界其他院校，就教資會的報告和建議發表意見，並且鼓勵它們就如何加強香港高等教育院校的整合工作，向教資會提供切實的建議。

4.43 在教資會以外，政府本身透過向高等教育院校撥款以及設定規管高等院校的環境，在更高層次的政策制定上發揮核心作用。就目前所面對的問題以及政府

發出的信息，教統局局長或需要就本報告的建議進行更廣泛的諮詢，這促使我們提出下一個建議。

**建議（十一）：**

教資會在提交這份院校整合工作小組的報告時，建議教統局局長公開報告。

4.44 有關院校整合的國際文獻提供的一個有趣看法是，「合併是一個過程，而非一宗事件」。這看法包含極大的智慧，而工作小組可肯定地說，整合的成功，端賴有關各方能進行高層次的諮詢和互動。但是，無論教資會和高等院校制定何種改革時間表，區內及全球的教育面貌會繼續迅速變化。時間正在流逝，工作小組希望在 2005 至 2008 的三年期開始以前(並在此整個時期內)可取得明顯進展。教資會提出了《方案文件》，已有充分根據為本報告所引起的工作提供指導和支持。這將有助香港逐步實現作為地區高等教育樞紐的目標。



# 附錄一

## 院校整合工作小組： 職權範圍、成員名單及輔助資料

本附錄載列院校整合工作小組的職權範圍和成員名單、相關組織或人士向工作小組提供的資料詳情以及文中所提及的參考資料。

### 甲部：職權範圍

院校整合工作小組是於 2003 年 8 月的教資會會議上通過成立，其職權範圍如下：

「院校整合工作小組的工作包括：

- (a) 考慮香港的需要及最近國際上進行院校整合的經驗，從而探討在香港的大學界別裏進行院校整合這個概念的可行性，闡明其可能達致的目標、潛在利益及可能出現的困難；
- (b) 研究涉及香港中文大學及香港科技大學之間可能進行的合併的主要潛在利弊，以及與此課題相關的範疇和院校；
- (c) 向教資會提供意見，以便教資會可以於 2004 年 1 月的會議上進行討論，從而向政府作出建議；及
- (d) 在進行上述工作時，小組將會：
  - (i) 向香港中文大學及香港科技大學進行緊密諮詢；及
  - (ii) 緊記院校整合的最終目標，是爲了加強香港高等教育的質素和競爭力，從而令香港成爲區內的教育樞紐。

在研究過程中，工作小組將考慮海外高等教育機構整合的經驗，其中包括成功個案，亦包括失敗事例。工作小組也會參考曾被推行的不同的院校整合模式，並研究它們各自的優點及弊端」。

## 乙部：院校整合工作小組成員名單

工作小組的召集人是賴能教授，他是教資會成員，Research Australia 主席以及澳洲新南威爾士大學（University of New South Wales）前任校長（1992-2002）。工作小組的其他成員包括：

陳南祿先生  
顧爾言先生  
林李翹如博士  
陸觀豪先生  
潘國濂博士  
史端仁先生

## 丙部：相關文件

1. 澳洲，the Ministerial Discussion Paper（2002年4月）。*Higher Education at the Crossroads*
2. Chan Lau, Kit-ching 與 Cunich, Peter（2002年）。*An Impossible Dream: Hong Kong University from Foundation to Re-establishment 1910-1950*. 牛津大學出版社
3. 教育統籌委員會（1992年）。*教育統籌委員會第五號報告書（1992年6月）*. 香港
4. 范能知（French, Nigel F.）（1999年）。“The Reform of Higher Education in Hong Kong”. 載於由 Teather, David C.B.編輯的 *Higher Education in a Post-binary Era: National Reforms and Institutional Responses* 的第八章. Philadelphia: Kingsley, 第158-180頁
5. Fulton Commission（1963年）。*Report of the Fulton Commission*. 香港：政府印務局
6. Harman, K & Meek, V.L.,（2002年）。“Introduction to special issue: ‘Merger revisited: international perspectives on mergers in higher education’”, *Higher*

- Education*, 44 (1), 第 1-4 頁
7. Harman, K.M., (2002 年). 'Merging divergent campus cultures into coherent educational communities: Challenges for higher education leaders', *Higher Education*, 44 (1), 第 91-114 頁
  8. Higher Education Division, Ministry of Education, Singapore (2003 年). *Restructuring the University Sector – More Opportunities, Better Quality: Report of the Committee to Review the University Sector and Graduate Manpower Planning*. 新加坡
  9. 香港教育學院 (1995 年). *奠基之年 - 1994/95 年年報*. 香港: 香港教育學院
  10. Lang, D., (2002 年 a). 'There are mergers, and there are mergers: The forms of inter-institutional collaboration', *Higher Education Policy and Management*, 14 (1), 第 11-50 頁
  11. Lang, D., (2002 年 b). 'A lexicon of inter-institutional co-operation', *Higher Education*, 44 (1), 第 153-183 頁
  12. 香港科技大學校長於 2004 年 1 月 3 日致教資會主席的函件, 副本送交香港大學及香港中文大學校長
  13. National Committee of Inquiry into Higher Education (英國) (1997 年). *Higher Education in the Learning Society*, Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education, (Sir Ron Dearing, Chairman), NCHIE, Leeds
  14. Skodvin, O.J., (1999 年). 'Mergers in higher education-success or failure?', *Tertiary Education and Management*, 5 (1), 第 65-80 頁
  15. 香港特別行政區行政長官在香港中文大學成立 40 週年慶典晚宴上的演辭 (2003 年 12 月)
  16. 宋達能 (Sutherland, Steward R.) (2002 年). *香港高等教育: 大學教育資助委員會報告*. 香港: 政府印務局

17. 香港中文大學諮詢小組（2003年）. *Recent Examples of Inter-institutional Collaboration between CUHK and HKUST*. 香港：香港中文大學
18. 香港中文大學學生會（2003年）. *中大學生會有關中科合併調查報告*. 香港：香港中文大學
19. 香港中文大學專責小組（2003年）. *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*. 香港：香港中文大學
20. 香港科技大學諮詢小組（2003年）. *HKUST Institutional Collaboration: A Submission to the Institutional Integration Working Party of the University Grants Committee*. 香港：香港科技大學
21. 香港科技大學諮詢小組（2003年）. *HKUST Institutional Integration Reference Group Report: Amplification and Augmentation of the HKUST Merger Task Force Report*. 香港：香港科技大學
22. 香港科技大學學生會（2003年）. *科大學生會有關合併調查報告*. 香港：香港科技大學
23. 香港科技大學專責小組（2002年）. *Exploration of the Idea of a Merger between the Hong Kong University of Science and Technology and the Chinese University of Hong Kong: Report of the Task Force established by the President in consultation with the Council Chairman of the HKUST*. 香港：香港科技大學
24. 香港大學（2003年）. *與時並進*. 香港：香港大學
25. 大學教育資助委員會（1996年）. *香港高等教育：香港大學教育資助委員會報告（1996年10月）*. 香港：政府印務局
26. 大學教育資助委員會（2003年）. *2002年資料與統計數字*. 香港
27. 大學教育資助委員會（2004年）. *香港高等教育：共展所長 與時俱進*. 香港：政府印務局

在研究過程中，院校整合工作小組還收到來自各方的評論／看法／參考資料，這

些組織及人士包括香港城市大學、香港浸會大學、香港中文大學、香港理工大學、香港科技大學及香港大學的學生會，香港科技大學職員協會，香港科技大學校友會，香港科技大學諮詢小組教職員代表，以及其他香港科技大學員工等。該等評論／看法／參考資料形式多樣，包括函件、電子郵件、互聯網資料（例如香港科技大學的網站 <http://merger.ust.hk>）等。



## 附錄二

### 院校整合參考文獻

以下所列的是有關各種院校整合形式的國際參考文獻集萃。由於合併產生的變化最大，針對此種整合形式的研究最多。所引用的參考資料取自主要的書籍、文章及政府報告等資料的文獻目錄。〔如果有關的參考文章曾在本報告中提及，它不會在此附錄列出，而會列於附錄（一）的丙部。〕

#### 1. 書籍及書籍章節

Dahllöf, Urban and Selander, Staffan (eds.) (1996 年) *Expanding Colleges and New Universities. Selected Case Studies from Non-metropolitan Areas in Australia, Scotland and Scandinavia*, Uppsala: Department of Education, Uppsala University.

Eastman, Julia, and Daniel Lang (2001 年) *Mergers in Higher Education: Lessons from Theory and Experience*, Toronto: University of Toronto Press.

Goedegebuure, L. (1992 年) *Mergers in Higher Education. A Comparative Perspective*, Utrecht: Lemma.

Goedegebuure, L.C.J. (1989 年) 'Institutional mergers and system change: Reconstructing the sector of higher vocational education', in P.A.M. Maassen & F.A. van Vught (eds.), *Dutch Higher Education in Transition: Policy Issues in Higher Education in the Netherlands*, Culemborg: Lemma.

Harman, G. (1996 年) 'The break-up of the University of New England merger', in Dahllöf, U. and Selander, S. (eds.), *Expanding Colleges and New Universities*. Uppsala: Almqvist & Wiksell, Uppsala Studies in Education 66, 第 29-50 頁

Harman, G & Meek, V.L., (Eds.), (1988 年) *Institutional Amalgamations in Higher Education: Process and Outcome in Five Countries*, Armidale: University of New England Press.

Henry, Miriam, (1994年) *The Restructuring of Higher Education in Australia*, Paris: International Institute for Education Planning.

Martin J., Samels J.E., & Associates (eds.) *Merging Colleges for Mutual Growth: A New Strategy for Managers*, Baltimore: Johns Hopkins Press.

MacTaggart, Terrence, (1996年) *Restructuring Higher Education*, San Francisco: Jossey-Bass.

Meek, V.L. (1988年) 'Institutional mergers in higher education', in Goedegebuure, C.J. Leo and V.L. Meek, (eds.), *Change in Higher Education: the Non-university Sector-An International Perspective*. Culemborg, Lemma, 第85-110頁

Messersmith, J.C., (1965年), 'Consortia and related interinstitutional arrangements', in L. Wilson, (ed.), *Emerging Patterns in American Higher Education*, Washington: American Council on Education, 第130-161頁

Millett, J.D., (1976年) *Mergers in Higher Education: An Analysis of Ten Case Studies*. Washington: Academy for Educational Development.

Mulvey, T., (1993年) *An Analysis of the Mergers of American Institutions of Higher Education*, Ann Arbor: University of Michigan.

Robinson, E., (1977年) 'Mergers in Higher Education' in A. Knowles (ed.), *International Encyclopedia of Higher Education*, San Francisco: Jossey Bass, 第2822-2828頁

Temple, Paul and Whitchurch, Celia (1994年) 'An international perspective: recent growth mergers in British higher education', in Martin et al. (eds.), *Merging Colleges for Mutual Growth: A New Strategy for Managers*, Baltimore: John Hopkins Press, 第209-226頁

## 2. 文章

Fielden, J., (1991年). 'Resource implications of mergers: Are there any economies?', *Higher Education Quarterly*, 45 (2) .

Harman, G., (1991 年) 'Institutional amalgamations and abolition of the binary system in Australian higher education under J Dawkins', *Higher Education Quarterly*, 45 (1), Spring, 第 176-198 頁

Harman, G., (2003 年) 'Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience' *9 Tertiary Education and Management*, 第 29 頁

Harman, G., (2000 年) 'Institutional mergers in Australian higher education', *Higher Education Quarterly*, 54 (4), October, 第 343-366 頁

Harman, G., (1993 年) 'A merger that failed: the case of the University of New England', *Higher Education Quarterly*, 47 (2), 第 120-141 頁

Hay, D., & Fourie, M., (2002 年) 'Preparing the way for mergers in South African higher and further education institutions: An investigation into staff perceptions', *Higher Education*, 44 (1), 第 115 頁

Kyvik, S., (2002 年) 'The merger of non-university colleges in Norway', *Higher Education*, 44 (1), 第 53-72 頁

Massingham, P., (2001 年) 'Australia's federated network universities: What happened?', *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23 (1), 第 19-32 頁

Meek, V. Lynn (1991 年) 'The transformation of Australian higher education from binary to unitary system', *Higher Education*, 21 (4), 第 461-494 頁

Morgan, A., (2000 年) 'Reform in Hungarian higher education', *International Higher Education*, 19, 第 23-24 頁

Palfreyman D., Thomas H., and Warner D., (1998 年) *How to manage a merger or avoid one*, HEIST Leeds.

Pritchard, Rosalind, (1993 年) 'Mergers and linkages in British higher education', *Higher Education Quarterly*, 47 (2), 第 79-102 頁

Rowley, Gillian, (1997 年) 'Mergers in higher education: A strategic analysis', *Higher Education Quarterly*, 51 (3), 第 251-263 頁

Norgård, J.D. and Skodvin, Q.J. (2002 年) 'The importance of geography and culture in mergers: a Norwegian case study', *Higher Education*, 44 (1), 第 73-90 頁

Skodvin, Ole-Jacob, and Stensaker, Bjørn, (1998 年) 'Innovation through merging?', *Higher Education Management*, 10 (3), 第 73-86 頁

Skodvin, Ole-Jacob, (1997 年) 'The reorganisation of non-university higher education in Norway: Problems and potentials', *Tertiary Education and Management*, 3 (4), 第 317-324 頁

Tuinman, Jaap, (1995 年) 'Productive co-operation and collaboration among educational institutions of perceived unequal status', *Tertiary Education and Management*, 1 (1), 第 38-48 頁

Wyatt, J., (1998 年) 'A rapid result: the achievement of a merger in higher education', *Higher Education Review*, 31 (1), 第 15-34 頁

### 3. 報告

California State Auditor, Bureau of State Audits, *UCSF Stanford Health Care: The New Entity has not yet Produced Anticipated Benefits and Faces Significant Challenges*, 1999 年 8 月, No. 99128.

Kotecha, Piyushi, & Harman, Grant, (2001 年) 'Exploring Institutional Collaboration and Mergers in Higher Education', South African Universities Vice Chancellors Association.

New Jersey Commission on Health, Science, Education and Training, *Report Submitted to Governor James E McGreevey*, 2002 年 11 月

New Zealand Tertiary Education Advisory Commission 2000, *Shaping a Shared Vision: Initial Report of the Tertiary Education Advisory Commission*. Tertiary Education Advisory Commission, Wellington.

Ramsden, Brian, (2001 年), *Patterns of Higher Education Institutions in the UK*, Universities UK.

Ramsey, G.A. (1989年) *Report of the Task Force on Amalgamations in Higher Education*, Canberra, Australian Government Printing Service.



## 附錄三

### 過往十年的院校整合實例

瀏覽附錄（二）列出的院校整合文獻以及搜尋互聯網上其他可查閱的資料（例如主要的報紙、專業刊物等），便會發現大量提及過往十年大學及其他高等院校以不同方式（明顯地）投入合併、聯盟及深入協作活動。以下所列目錄並未羅列所有實例，亦並非有意成為特定院校之權威論述。相反，載列目錄僅反映有關近年院校整合的一般情況。載列該等目錄的另一個目的，是要指出為高等教育界制訂公共政策時，院校的相互關連方式以及相互之間的關係是核心問題。

#### 甲部：已完成的院校整合

West London Institute of Higher Education 與 Brunel University （英國，1994 年）

The Welsh Agricultural College and the University College of Wales, Aberystwyth  
（英國，1994 年）

成都科技大學與四川大學組成四川（聯合）大學 （中國，1994 年）

The British Postgraduate Medical Federation 與 Imperial College of Science,  
Technology & Medicine, King's College London, University College London 及  
London University （英國，1995 年）

Winchester School of Art 與 The University of Southampton 合併 （英國，1996 年）

Salford College of Technology 與 The University of Salford 合併 （英國，1996 年）

George Washington University 與 Mount Vernon College （美國，1996 年）

寧波大學、寧波師範學院及浙江水產學院寧波分校 （中國，1996 年）

Ontario Institute for Studies in Education 與 the University of Toronto （加拿大，1996 年）

Wellington Polytechnic 與 Massey University （紐西蘭，1997 年）

Technical University of Nova Scotia 與 Dalhousie University （加拿大，1997 年）

Royal Postgraduate Medical School 與 Charing Cross & Westminster Medical School  
及 the Imperial College of Science, Technology & Medicine （英國，1997 年）

杭州大學、浙江農業大學及浙江醫科大學組成浙江大學 （中國，1998-1999 年）

Loughborough College of Art and Design 與 Loughborough University （英國，1998  
年）

Moray House Institute of Education 與 the University of Edinburgh （英國，1999 年）

The Scottish College of Textiles 與 Heriot-Watt University （英國，1999 年）

Lesley College 與 the Art Institute of Boston （美國，1999 年）

清華大學與中央美術學院 （中國，1999 年）

Harvard University 與 Radcliffe College （美國，1999 年）

St. Andrew's College of Education 與 the University of Glasgow （英國，1999 年）

Westhill College 與 the University of Birmingham （英國，1999 年）

北京大學與北京醫科大學 （中國，2000 年）

吉林大學、吉林理工大學、長春科技大學、長春郵電大學及諾爾曼·白求恩醫生  
醫科大學 （中國，2000 年）

山東大學、山東醫科大學及山東工業大學 （中國，2000 年）

四川大學與華西醫科大學 （中國，2000 年）

西安交通大學、西安醫科大學與陝西財經學院 （中國，2000 年）

武漢理工大學、武漢通訊科技大學及武漢汽車工業大學組成武漢科技大學（中國，2000年）

中山大學與中山醫科大學（中國，2000年）

Alliant University（California School of Professional Psychology）與 US International University（美國，2000年）

Westminster College, Oxford 與 Oxford Brookes University（英國，2000年）

Wye College 與 Imperial College of Science, Technology & Medicine（英國，2000年）

North Riding College 與 The University of Hull（英國，2000年）

Barat College 與 DePaul University（美國，2000年）

Westark College 與 University of Arkansas（美國，2000年）

College of Insurance 與 St. Johns University（美國，2000年）

Northern College of Education 與 Aberdeen and Dundee Universities（英國，2001年）

Bretton Hall College 與 the University of Leeds（英國，2001年）

The University of North London 與 Guildhall University 組成 London Metropolitan（英國，2001年）

Manchester University 與 University of Manchester Institute of Science and Technology（英國，2002-2004年）

Fordham University 與 Marymount College（美國，2002年）

ML Sultan Technikon 與 Natal Technikon 併入 the Durban Institute of Technology（南非，2002年）

## 乙部：未能完成或已放棄的整合

University of New England 與 Southern Cross University （澳洲，1994 年）

Eastern Washington University 與 Washington State University （美國，1997 年）

天津大學與南開大學 （中國）

St. Andrews University 與 Dundee University （英國，2000 年）

Edinburgh College of Art 與 Heriot-Watt University （英國，2001 年）

Birmingham University 與 Aston College （英國，2001 年）

Roosevelt University 與 National-Louis University （美國，2001 年）

Bradford University 與 Bradford College （英國，2002 年）

California College of Arts and Crafts 與 the San Francisco Art Institute （美國，2003 年）

Cardiff University 與 University of Wales College of Medicine （英國，2002 年）

New York University 與 Mt Sinai Medical School （美國，2002 年）

Rutgers University、the New Jersey Institute of Technology 及 the University of Medicine and Dentistry of New Jersey （美國，2002 年）

University of Wales, Bangor 及 the North East Wales Institute （英國，2002 年）

Huddersfield University 與 Doncaster College （英國，2003 年）

University of Aberdeen 與 the Robert Gordon University （英國，2003 年）

University of Glamorgan 與 Merthyr Tydfil College （英國，2003 年）

University of Glamorgan 與 the University of Wales Institute, Cardiff （英國，2003 年）

Benedictine University 與 Springfield College （美國，2003 年）

University of Potchefstroom 與 University of North West （南非，2003 年）

Technikons Pretoria、Northern Gauteng 及 North West （南非，2003 年）

University of Fort Hare 與 the East London Campus of Rhodes University （南非，2003 年）

University of Port Elizabeth 與 Port Elizabeth Technikon （南非，2003 年）

University of Transkei/Border 與 Eastern Cape Technikons （南非，2003 年）

Rand Afrikaans University 與 Wits Technikon （南非，2003 年）

Cape Technikon 與 Peninsula Technikon （南非，2003 年）



## 附錄四

# 教統局局長回應香港科技大學有關 「關鍵問題」的看法：摘錄自公開文件

教統局局長 2003 年 3 月 20 日致香港科技大學校董會主席的函件

「我同意你們引述我就(有關)你們提出的四個關鍵問題所表達的意見。」

「有一點我希望再次強調，儘管我們在財政上面對困難，但是建議香港科技大學與香港中文大學進行合併並不是一項爲了節省成本的措施，而是符合宋達能報告<sup>5</sup>中提出的角色劃分的大方向的一項工作，以進一步協調香港的大學教育並提高其質素。」

「我們一定會考慮由政府提供某些特定支援的可能性，以協助達致這個目標的過程」。

教統局局長 2002 年 10 月 8 日致香港科技大學校長和香港中文大學校長的函件

「政府與教資會願意以任何適當的方式令這項工作順利成功地進行，從而爲社會整體帶來益處。」

---

<sup>5</sup> 即《高等教育檢討報告》。



## 附錄五

### 鳴謝

我非常感謝許多人士和團體作出的貢獻，令《院校整合 意義重大》得以及時完成。

香港中文大學與香港科技大學是職權範圍裏所訂定的研究焦點，我十分感謝這兩所大學就有關各項整合選擇所提供的意見及資料。透過其專責小組報告以及後來在工作小組要求下成立的諮詢小組，它們就院校整合提出了寶貴的意見。

本港其他大學、大學裏的個別人士以及其他的本地人士亦向工作小組提供了資料。

在教資會內部，秘書長史端仁先生、前任秘書長張寶德先生及他們的員工均提供了寶貴的協助，尤其是就第三章「香港院校整合的背景」所提供的資料。

最後，我非常感謝院校整合工作小組內其他的成員，特別是教資會主席林李翹如博士，對我所提出的指導和意見。

賴能 (John Niland)