

## 第1章

### 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

審計署進行了一項審查，研究就大學教育資助委員會(教資會)資助院校在提供各類高等教育服務方面，各院校的管治方式和規劃機制以及財務匯報和表現匯報是否恰當。

2. **教育統籌局局長李國章教授**在委員會的公開聆訊上作出申報，聲明他在1996年8月1日至2002年7月31日期間擔任香港中文大學(中大)校長。在該段期間，他以校長身份出任香港中文大學基金會有限公司董事會主席、香港生物科技研究院有限公司董事會主席，以及香港大學(港大)校務委員會成員。

#### 院校管治

3. 委員會察悉，2001年5月，教育統籌局局長委託教資會全面檢討高等教育。檢討工作由教資會資深委員兼英國愛丁堡大學校長宋達能勳爵領導。檢討範圍涵蓋高等教育各主要範疇，包括8所教資會資助院校的管治方式。2002年3月，教資會發表名為《香港高等教育》的檢討報告(《宋達能報告》)，並於2002年9月向教育統籌局局長提交最後建議。政府接納教資會大部分建議，並於2002年11月公布進一步發展香港高等教育的藍圖。政府接納的其中一項建議是8所教資會資助院校應就其管治及管理架構進行檢討，以確保其架構能“切合所需”。

4. 委員會察悉，儘管《香港城市大學條例》訂明，香港城市大學(城大)須設有顧問委員會，但城大並未設立顧問委員會作為其諮詢機構。據審計署署長報告書第2.22段所載，城大在回應時表示，顧問委員會主席由城大監督(即香港特別行政區行政長官)出任。城大認為，鑒於行政長官公務繁忙，成立由他出任主席的顧問委員會，並不切實可行。委員會質疑，行政長官公務繁忙是否城大不設立顧問委員會的適當理由。委員會詢問，城大如認為無需設立顧問委員會，會否考慮修訂有關法例條文。

5. **香港城市大學校長張信剛教授**表示：

——城大校董會曾多次討論設立顧問委員會的問題，並認為由於城大建校的歷史相對較短，即使成立顧問委員會，也可能無法吸引合適的人選出任該顧問委員會的成員；及

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

——城大已成立管治及管理架構檢討委員會，負責檢討其管治及管理架構。檢討委員會將於2003年11月的校董會會議上向校董會提交報告。是次檢討會考慮設立顧問委員會的適當時間和適當方式。如有關建議獲檢討委員會支持，城大希望在一年內設立顧問委員會。

6. 委員會注意到，雖然《香港大學條例》訂明，校董會是最高管治團體，但港大校董會大致上只擔當顧問機構的職能，而校務委員會享有更廣泛的權力，可管理不屬該條例既定的校務。委員會亦察悉，港大已委任一個國際檢討小組(即管治及管理架構檢討小組)，負責檢討其管治架構。據審計署署長報告書第2.23(b)段所述，檢討小組已於2003年2月向港大校務委員會提交報告，港大將於2003年4月底考慮是否採納該報告。就此，委員會詢問：

——港大校務委員會有否採納檢討小組的建議，重訂校董會作為顧問機構的角色；以及(如已採納建議)落實該項建議的時間為何；及

——如上述問題的答案是已採納建議，港大會否修訂《香港大學條例》，以確保其校務委員會和校董會的法定角色反映其實際職能。

7. **香港大學校長徐立之教授**告知委員會，港大校務委員會已於2003年4月27日的會議上通過檢討小組的報告。在通過報告的建議時，校務委員會成立了一個執行小組，就2003年12月底前落實有關建議擬定執行機制及程序。

8. 有關港大會否修訂其條例，以確保其校務委員會和校董會的法定角色反映其實際職能的問題，**香港大學校長**及**香港大學教務長章永康先生**分別在公開聆訊上及透過校長於2003年6月7日及7月8日發出的函件(**附錄5及6**)中表示：

——檢討小組認為，雖然《香港大學條例》訂明，校董會是最高管治團體，但該條例的有關規程已清楚訂明校董會和校務委員會的權力，即校務委員會應是**實際**的管治組織，而校董會則擔當顧問機構的職能。因此，檢討小組認為不必修訂該條例以釐清校董會的角色；及

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

——雖然檢討小組提出上述意見，但港大並不反對修訂該條例，以更清楚界定其校董會的職能。如政府帳目委員會認為必須作出該項修訂，港大會展開所需的法律程序，但在處理過程中涉及複雜的法律程序時，則需要政府提供協助。

9. 委員會從審計署署長報告書第2.27段得悉，根據《香港中文大學條例》規程11，中大大學校董會可委任終身校董，但未有指明終身校董的人數上限。在2002年9月11日，大學校董會主席亦獲委任為終身校董，令終身校董的總數由6名增至7名。截至該日為止，大學校董會的成員中逾10%(即56人中有7人)為終身校董。根據審計署的審查結果，在2000年7月至2002年11月期間舉行的9次大學校董會會議上，所有6位終身校董均沒有出席任何一次會議。委員會明白，上述審查結果並未包括大學校董會主席的出席率，因為在2002年9月11日(即大學校董會主席獲委任為終身校董當日)至2002年11月30日期間，並無舉行大學校董會會議。

10. 儘管委員會理解終身校董對中大作出寶貴貢獻，鑒於他們基於不同理由而未能出席大學校董會的會議，委員會詢問，中大會否考慮採納其他有助與曾對院校作出重大貢獻的人士保持聯繫的方法，而不是委任他們出任大學校董會的終身校董。

11. **香港中文大學校長金耀基教授**表示，中大十分感激多年來在多方面對中大貢獻良多的終身校董。雖然他們因年事已高或其他理由未能出席大學校董會會議，他們當中向大學校董會和整所大學提出真知灼見的，仍然為數不少。終身校董對院校作出的貢獻不應單憑他們在大學校董會會議的出席率作衡量。

12. **香港中文大學校長**在2003年6月12日的函件(**附錄7**)中表示，中大會向其大學校董會建議今後不應委任新的終身成員。若大學校董會贊成上述建議，中大會考慮另覓方法聯繫對院校有重大貢獻的大學校董會成員。

13. **教育統籌局局長**補充，委任終身校董的主要目的在於與這些社會賢達保持聯繫。院校一般會委任終身校董以表揚他們寶貴的貢獻。實際上，終身校董能以許多不同方式作出貢獻，包括參與大學校董會轄下小組委員會和院校的其他活動。出席大學校董會會議不應被視為終身校董作出的唯一貢獻。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

14. 為確定8所院校的校董會／校務委員會／大學校董會每位成員對個別院校的管治及管理的參與程度，委員會要求各院校提供下述資料：

—— 在2000至01年度(2000年7月至2001年6月)、2001至02年度(2001年7月至2002年6月)及2002至03年度(2002年7月至11月)3個年度內，8所院校的校董會／校務委員會／大學校董會各校外成員每個年度的出席紀錄；

—— 同一期間各成員在小組委員會的參與情況；及

—— 各成員在校董會／校務委員會／大學校董會的服務年期。

有關資料已透過**教育統籌局局長**於2003年6月3日發出的函件(**附錄8**)提交予委員會。

15. 委員會從所獲得的資料得悉，中大大學校董會3名校外成員在該3個年度均未有出席大學校董會的任何一次會議。至於港大，則有1名成員有同樣的情況，即曾出任香港中文大學校長一職的李國章教授。在審計署署長報告書第2.63(a)及2.63(c)段，教育統籌局局長表示，教育統籌局一直很重視由行政長官或行政長官以院校監督／校監身份委任的顧問委員會／校董會校外成員的出席率，而出席率是再度委任成員時定必考慮的因素之一。就此，委員會詢問，“零出席率”的大學校董在其現屆任期結束後會否不再獲委任。

16. **教育統籌局局長**回答時表示這些校董將不獲再度委任。有關他未有出席港大校務委員會任何一次會議的原因，他解釋，這是按照中大和港大兩位校長所協議的特別安排行事。根據該項安排，兩所大學的校長分別為另一大學的大學校董，目的是讓兩所院校的校長能獲得另一大學的大學校董會／校務委員會文件，方便他們了解另一院校的發展和策略方向。雙方亦協議，兩所大學的校長無須出席另一院校的大學校董會／校務委員會會議。

17. **香港中文大學校長**指出，中大大學校董會的所有校外成員均為有志服務社會的人士，義務出任校董，並無收取酬金。一直以來，他們從不計較付出時間、心力及其他資源，致力推動大學的發展。中大大學校董會只是他們支持的許多個公共團體或社會／志願服務機構之一。如大學校董會會議日期與他們擔任其他公務的日期相撞，他們便

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

---

或須缺席大學校董會會議。大學校董會的會議日期並非經常可遷就校外成員的離港安排。據他記憶所及，委員會提及的3名成員在大學校董會有關的會議日期均身在外地，因此未能出席會議。

18. 鑒於中大大學校董會校外成員會議出席率偏低，以及其大學校董會比其他院校有更多成員，委員會詢問：

——中大會否考慮修訂《香港中文大學條例》，訂明大學校董會成員的任期可為3年或以下，以配合成員在大學校董會會議的出席率偏低等特別情況；及

——中大會否考慮減少其大學校董會成員人數，從而提高運作效率。

19. **香港中文大學校長**在2003年7月9日及2003年6月12日的函件(附錄9及7)中分別作出以下回應：

——《香港中文大學條例》規程11.4規定：

“(1A) 經選舉產生的大學校董如根據第(1)節的但書停止出任大學校董，則選出該名校董的團體須妥為選出一名繼任人出任大學校董，任期不得超逾3年。該名繼任人有資格再被選舉，而第(2)節對其再被選舉一事適用。

(2) 再度指定或再度選出某人出任大學校董的團體，可再度指定或再度選出(視屬何情況而定)該人出任大學校董，任期為3年或少於3年。”；

——中大會提醒各提名組織(包括中大各個成員組織或有關團體)，在考慮再度提名其代表繼續出任大學校董時，須考慮其提名的大學校董的出席紀錄；及

——中大正檢討其大學校董會的成員人數和組合，並會告知委員會有關的結果，而檢討結果估計會在2003年最後一季完成。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

20. **香港大學教務長**告知委員會，港大的檢討小組已建議校務委員的任期不可連續多於3屆(每屆任期為3年)，並應根據個人的認可專業知識和貢獻委任校務委員。這些措施將使校方能定期檢討委員的任期，從而提高校務委員會的工作成效。

21. 委員會詢問，若採納上述建議，校務委員會內有多少名現任委員將不獲再度委任。**香港大學教務長**答稱，若推行有關建議，5名現任校務委員將不獲再度委任，因為他們已出任委員超過9年。

22. 據審計署署長報告書第2.51段所述，根據良好的院校管治方式，校董會／校務委員會／大學校董會的獨立校外成員應佔大多數，而這些校外成員能就重要事項作出獨立判斷。審計署亦指出，根據8所院校的相關條例，院校校董會／校務委員會／大學校董會的校外成員應佔大多數。

23. 委員會關注到，在8所院校的校董會／校務委員會／大學校董會會議上，出席的校外成員是否佔會議人數的大多數，而院校的現行做法是否符合上文引述的良好管治方式。委員會因此要求8所院校提供2000至01年度(2000年7月至2001年6月)、2001至02年度(2001年7月至2002年6月)，以及2002至03年度(2002年7月至11月)3個年度內，每次校董會／校務委員會／大學校董會會議的校內成員和校外成員的出席率。

24. 委員會根據院校提供的資料(**附錄10至24**)彙編了出席數據摘要。委員會觀察所得的結果如下：

——城大校董會和香港教育學院(教院)校董會的校外成員會議出席率普遍偏低(即在部分會議低於50%)；

——香港浸會大學(浸大)、中大和港大的情況尤其令人失望。在2000年7月至2002年11月期間，浸大校董會舉行了7次會議、中大大學校董會舉行了9次會議、港大校務委員會舉行了19次會議，但校外成員在這些會議上佔大多數的情況(即達50%或以上)，浸大僅得1次、中大兩次，而港大亦僅得4次；及

——結果，當校董會／校務委員會／大學校董會須在會議上作出決定時，可能過分倚重校內成員。

**大學教育資助委員會資助院校 ——  
管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報**

25. 以下兩個列表列載5所出席率未如理想的院校(即浸大、港大、中大、城大和教院)校外成員和校內成員出席校董會／校務委員會／大學校董會會議的數字。這些數字提供有用的參考資料，可用以確定在個別校董會／校務委員會／大學校董會會議上出席的校外成員是否佔大多數。

**表一**

**浸大校董會、港大校務委員會和中大大學校董會  
校外成員和校內成員出席會議的情況**

會議	浸大			港大			中大		
	校董會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)	校務 委員會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)	大學 校董會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)
<b>2000至01年度(2000年7月至2001年6月)</b>									
第一次	30 (校外:17 校內:13)	43%	57%	52 (校外:30 校內:22)	50%	50%	52 (校外:30 校內:22)	41%	59%
第二次	30 (校外:17 校內:13)	54%	46%	52 (校外:30 校內:22)	52%	48%	54 (校外:32 校內:22)	49%	51%
第三次	32 (校外:17 校內:15)	48%	52%	51 (校外:30 校內:21)	50%	50%	55 (校外:33 校內:22)	46%	54%
第四次	31 (校外:16 校內:15)	37%	63%	47 (校外:26 校內:21)	43%	57%			
第五次				50 (校外:29 校內:21)	48%	52%			
第六次				49 (校外:29 校內:20)	39%	61%			
第七次				47 (校外:28 校內:19)	39%	61%			
第八次				45 (校外:28 校內:17)	45%	55%			

大學教育資助委員會資助院校 ——  
管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

會議	浸大			港大			中大		
	校董會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)	校務 委員會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)	大學 校董會 成員總數 (註1)	出席 會議的 校外成員 (註2)	出席 會議的 校內成員 (註3)
<b>2001至02年度(2001年7月至2002年6月)</b>									
第一次	31 (校外:16 校內:15)	42%	58%	49 (校外:26 校內:23)	46%	54%	54 (校外:33 校內:21)	49%	51%
第二次	33 (校外:18 校內:15)	44%	56%	48 (校外:26 校內:22)	45%	55%	53 (校外:32 校內:21)	49%	51%
第三次	33 (校外:18 校內:15)	45%	55%	48 (校外:25 校內:23)	44%	56%	54 (校外:32 校內:22)	46%	54%
第四次				48 (校外:25 校內:23)	47%	53%	52 (校外:32 校內:20)	51%	49%
第五次				46 (校外:24 校內:22)	46%	54%			
第六次				46 (校外:24 校內:22)	45%	55%			
第七次				46 (校外:24 校內:22)	41%	59%			
<b>2002至03年度(2002年7月至11月)</b>									
第一次				45 (校外:24 校內:21)	35%	65%	53 (校外:33 校內:20)	53%	47%
第二次				44 (校外:23 校內:21)	42%	58%	53 (校外:33 校內:20)	47%	53%
第三次				45 (校外:24 校內:21)	46%	54%			
第四次				45 (校外:24 校內:21)	52%	48%			
平均 出席 情況	該段期間共舉行 7次會議，只有1次 校外成員佔大多數 (即14%)			該段期間共舉行 19次會議，只有4次 校外成員佔大多數 (即21%)			該段期間共舉行 9次會議，只有2次 校外成員佔大多數 (即22%)		



## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

- 註(1) : 表示校董會／校務委員會／大學校董會會議日期當日實際的校董人數(包括校外成員和校內成員的分項數字)
- 註(2) : 表示出席校董會／校務委員會／大學校董會會議的校外成員佔出席該次會議的所有成員的百分比(即出席校董會／校務委員會／大學校董會會議的校外成員總數÷出席該次會議的成員總數×100%)
- 註(3) : 表示出席校董會／校務委員會／大學校董會會議的校內成員佔出席該次會議的所有成員的百分比(即出席校董會／校務委員會／大學校董會會議的校內成員總數÷出席該次會議的成員總數×100%)

### 表二

#### 城大校董會和教院校董會 校外成員和校內成員出席會議的情況

會議	城大			教院		
	校董會 成員總數 (註1)	出席會議的 校外成員 (註2)	出席會議的 校內成員 (註3)	校董會 成員總數 (註1)	出席會議的 校外成員 (註2)	出席會議的 校內成員 (註3)
<b>2000至01年度(2000年7月至2001年6月)</b>						
第一次	31 (校外: 17 校內: 14)	42%	58%	27 (校外: 16 校內: 11)	54%	46%
第二次	30 (校外: 16 校內: 14)	50%	50%	27 (校外: 16 校內: 11)	47%	53%
第三次	32 (校外: 18 校內: 14)	44%	56%	27 (校外: 16 校內: 11)	41%	59%
<b>2001至02年度(2001年7月至2002年6月)</b>						
第一次	31 (校外: 18 校內: 13)	58%	42%	27 (校外: 16 校內: 11)	53%	47%
第二次	33 (校外: 19 校內: 14)	52%	48%	27 (校外: 16 校內: 11)	53%	47%
第三次	32 (校外: 18 校內: 14)	48%	52%	27 (校外: 16 校內: 11)	52%	48%
第四次				27 (校外: 16 校內: 11)	45%	55%

大學教育資助委員會資助院校 ——  
管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

會議	城大			教院		
	校董會 成員總數 (註1)	出席會議的 校外成員 (註2)	出席會議的 校內成員 (註3)	校董會 成員總數 (註1)	出席會議的 校外成員 (註2)	出席會議的 校內成員 (註3)
<b>2001至02年度(2001年7月至2002年6月) —— 接續上頁</b>						
第五次				27 (校外：16 校內：11)	48%	52%
第六次				27 (校外：16 校內：11)	57%	43%
<b>2002至03年度(2002年7月至11月)</b>						
第一次	31 (校外：17 校內：14)	39%	61%	27 (校外：16 校內：11)	44%	56%
第二次				27 (校外：16 校內：11)	80%	20%
第三次				27 (校外：16 校內：11)	47%	53%
<b>平均 出席 情況</b>	該段期間共舉行 <b>7次會議，只有3次</b> 校外成員佔大多數 <b>(即43%)</b>			該段期間共舉行 <b>12次會議，只有6次</b> 校外成員佔大多數 <b>(即50%)</b>		

註(1) : 表示校董會會議日期當日實際的校董人數(包括校外成員和校內成員的分項數字)。

註(2) : 表示出席校董會的校外成員佔出席該次會議的所有成員的百分比(即出席校董會會議的校外成員總數÷出席該次會議的成員總數×100%)

註(3) : 表示出席校董會的校內成員佔出席該次會議的所有成員的百分比(即出席校董會會議的校內成員總數÷出席該次會議的成員總數×100%)

26. 經審視上文表一及二的出席率後，委員會質疑該5所院校的校董會／校務委員會／大學校董會的運作方式是否符合公帑資助機構應有的良好管治方式，即管治組織作出重要決定時，獨立校外成員應佔大多數。委員會詢問，在校董會／校務委員會／大學校董會會議上需

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

要作出重要決定時，尤其當出席的校外成員在校董會／校務委員會／大學校董會會議上並非佔大多數時，院校有否及如何確保沒有過分倚重校內成員。

27. **香港浸會大學校長**在2003年7月14日的函件(**附錄10**)中表示：

- 校董會每年定期舉行4次會議。為使校外成員(及校內成員)能夠出席所有校董會會議，會議日期均在會議舉行之前一年訂定，並通知所有成員，讓他們可預留時間出席。儘管如此，校外成員均在其專業領域擔任領導工作或身居要職，故成員或會因急務而需更改其日程，這些情況完全可以理解。因此，實在無法確保每次會議的出席者均以校外成員佔大多數；
- 根據以往經驗，當校董會成員在某個重要討論事項上意見分歧時，不論是支持或反對議案一方，大多都同時有校內成員和校外成員。換言之，議案是否獲得通過乃取決於其本質。每逢校外成員不佔與會人數的大多數，便斷言該次會議過分倚重校內成員，在某程度上可能流於片面；
- 大學校董會有別於其他機構內類似的董事會。政府委任校外成員，並非特別為了代表大學內某羣體的利益。因此，浸大校董會在決策時，一般是通過在會議上建立共識，而不會過分依賴投票以作決定；及
- 《香港浸會大學條例》明確規定，如某位校董會成員(無論是校內成員或校外成員)在某事項中有個人或金錢上的利害關係，校董會就該事項進行討論或作出決定時必須遵從有關程序。這些程序也詳列於校董會制訂的《會議常規》。根據有關程序，該位校董會成員必須退席或不得就該事項投票。

28. **香港大學校長**在公開聆訊上及2003年7月14日的函件(**附錄12**)中表示：

- 港大的檢討小組認為，校外成員在校務委員會會議的出席率，不應成為評估他們對院校所作貢獻的主要考慮，因為許多校外成員均積極參與其他委員會的工作；

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

——在較早時的院校管治及管理架構檢討中，港大校務委員會決定重整校務委員會的成員人數和組合。隨着國際趨向採用規模較小的管治組織，港大已完成立法修訂，更改校務委員會和教務委員會的成員人數和組合。根據修訂的結果，校務委員會的成員人數已減少至24人，校外成員與校內成員的比率為2：1。在校內成員中，校長將會是唯一的當然成員。所有其他成員，包括校內成員和校外成員，均會以個人身份獲委任或選出，作為“信託人”而非為某特定組織的代表。這樣不僅令校務委員會有足夠的校外成員參與校政，亦可確保以“信託人”身份出任委員的校內成員，能全力維護院校整體利益；

——除了校務委員會外，教務委員會的成員人數亦已減少至不超過50人；及

——以往屢有未能出席會議的委員於會議前呈交書面意見。

委員會察悉，港大校務委員會和教務委員會的成員人數和組合的改動，已於2003年11月1日實施。

29. **香港中文大學校長及香港中文大學秘書長梁少光先生**在公開聆訊上表示，而**香港中文大學署理校長**亦在2003年7月14日的函件(附錄14)中表示：

——雖然在2000年7月至2002年11月期間，非教職員校董出席大學校董會會議的人數未佔大多數，但非教職員校董的平均出席人數已相當多，有關數字臚列如下：

	<u>2000至01</u> <u>年度</u>	<u>2001至02</u> <u>年度</u>	<u>2002至03</u> <u>年度</u>
非教職員校董 (校外成員)	16(44%)	19(49%)	18(50%)
教職員校董 (校內成員)	20(56%)	20(51%)	18(50%)

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

- 大學校董會作出重大決定時，從來不會，而在日後亦不會過分倚重教職員校董；
- 出席大學校董會會議的非教職員校董均積極參與討論，而他們的見解亦備受重視並得到詳細考慮。大學校董會的決議經過討論和辯論後，通常都會取得共識，並在出席的非教職員校董支持下獲得通過；及
- 不能親身出席會議的校董，仍可以採用書面形式或透過其他出席會議的校董發表意見，參與任何議程項目的討論。此外，在兩次會議之間，大學校董會的事務會以傳閱文件方式處理。

30. **香港中文大學校長**補充，他同意大學校董會的校外成員應佔大多數，但他認為，代表不同組別或其專業的教職員校董也十分獨立，這些校董不一定支持大學校董會提出的所有建議。

31. **香港城市大學署理校長**在2003年7月11日的函件(*附錄16*)中表示：

- 城大充分了解良好管治的重要性，也相信校外成員的參與及意見能對此起重要作用；
- 除校董會會議外，校董會還透過召開行政委員會會議及轄下其他委員會會議履行職責。這些委員會每年定期召開會議，並由校董會的校外成員擔任主席，成員包括其他校外成員；
- 這些委員會向行政委員會及／或校董會呈交其建議和決定，以供批核或參考。行政委員會由校董會轄下各個委員會的主席組成，每年召開5次會議，在沒有校董會會議期間代表校董會行事。這個分層的委員會制度運作良好，可確保重要事項獲得充分辯論；及
- 校董會校外成員亦會就重要事項和建議提出意見和構思，透過商議各事項和建議參與校政。這個機制可確保所有呈交予行政委員會和校董會的建議，均已事先作出充分研究和考慮，並已在校內和校外適當地進行諮詢。根據城大的

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

經驗，委員會的架構可有效地避免校董會在重大事務上過分倚重校內成員。

32. 關於香港理工大學(理大)的校外成員在校董會會議的出席率，**香港理工大學校長潘宗光教授**在公開聆訊上表示，而**香港理工大學校董會秘書**亦在2003年7月11日的函件(**附錄22**)中表示：

——理大校董會由校外成員和校內成員組成，這個組合可確保校董會在會議上作出決定時，不會過分倚重校內成員。理大校董會的組成，包括20位來自工商及專業界別由行政長官委任的校外成員、1位不屬院校僱員的校友由校董會委任的校外成員，以及8位校內成員(包括校長和常務副校長為當然成員、2位學院院長、3位由選舉產生的教職員代表，以及1位全日制學生代表)；及

——由於校外成員佔大多數，即使所有校內成員均出席會議，而與會的校外成員人數只有50%(這情況不大可能出現)，校外成員人數仍然較校內成員為多。事實上，根據過去3年的統計數字，校外成員平均佔校董會會議出席人數約69%。

33. 委員會察悉，嶺南大學(嶺大)校董會校外成員的出席率也令人鼓舞。**嶺南大學校董會副主席張建標先生**回應委員會時表示，校董會秘書處與各校董通力合作，有助各校董履行其職責。嶺大校董會秘書處給予各校董很多機會參與院校的管治及管理。該秘書處一向會就即將討論的事項向校董提供背景資料文件，方便他們在校董會會議上進行有建設性及有效的討論。

34. **嶺南大學校董會秘書長**在2003年7月14日的函件(**附錄24**)中表示，校外成員在嶺大校董會中佔絕大多數。任何的會議，如校內成員在人數上超過校外成員，便屬不足會議法定人數。這情況亦適用於校董會轄下各個常務委員會會議。

35. **香港科技大學署理校長**在2003年7月14日的函件(**附錄20**)中表示：

——《香港科技大學條例》訂明，校董會有18名校外成員和11名校內成員。過往的數據顯示，在每次校董會會議上，出席的校外成員通常都佔總出席人數的大多數；及

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

——校董會在會議上作出重要決定時，例如委任副校長或以上職級的僱員，有關條例只容許校外成員參與決策。

36. **大學教育資助委員會秘書長**在2003年5月26日的函件(附錄26)中告知委員會，8所院校均向新委任的校董提供資料冊，並向他們介紹院校及校董會／校務委員會／大學校董會的運作，以協助他們履行職責。院校提供予新委任校董的各類資料，載於大學教育資助委員會秘書長的函件的附件。

37. 據審計署署長報告書第2.69至2.71段所述，良好的院校管治架構應包括一個由大多數獨立校外成員組成的審核委員會，而他們需具備足夠的財務專業知識和時間，更全面和深入地為管治組織審查院校的財務事宜。審核委員會會協助管治組織就院校的核數和財務匯報程序的成效、內部監管及風險管理制度進行獨立檢討。審核委員會亦有助院校在各個工作範疇上進一步節省資源、提高效率和效益，並確保資源用得其所。

38. 據審計署署長報告書第2.72段表九所載審計署的審查結果發現，在8所院校中有5所未設立審核委員會，這情況並不符合良好的院校管治方式。這5所院校分別為城大、浸大、中大、理大和港大。浸大除了未設立審核委員會外，亦未設立內部審計組及把內部審計結果向其校董會匯報的機制。審計署經審查後發現，院校存在的其他不足之處，還包括嶺大未設立內部審計組，以及中大沒有把內部審計結果向其大學校董會匯報。另一方面，委員會得悉教院和科大既設立了內部審計組向其校董會匯報，亦設立了審核委員會，向良好的院校管治方式邁出了一大步。委員會詢問院校對審計署的審查結果和建議有何意見。

39. **香港城市大學校長**表示，城大的管治及管理架構檢討委員會將考慮須否在現有的內部審計組以外另設審核委員會。現有的內部審計組自1998年成立以來一直有效發揮作用，每年平均向校董會呈交約20份報告。檢討委員會的目標是在2003年11月的校董會會議上提交建議。

40. **香港浸會大學校長**表示，鑒於浸大的規模相對較小，可供使用的資源有限，所以浸大會尋求以最少的資源，利用其他途徑履行內部審計職能。他已準備在全面檢討浸大的管治及管理架構是否“切合需要”時，提出審計署對設立審核委員會的建議。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

### 41. 嶺南大學校長陳坤耀教授表示：

——由於嶺大的規模相對較小，設立內部審計組既不可行也不符合經濟原則，因為所涉及的員工開支不少。事實上，嶺大已設立內部審計委員會，履行內部審計組的職能。內部審計委員會類似審核委員會，由少數校董會校外成員組成。內部審計委員會在有需要時會把內部審計工作外判予外界專業顧問公司，並向校董會匯報其工作情況；及

——嶺大現正制訂一個持續5年的內部審計計劃。

42. 香港中文大學校長回應時表示，中大早在10年前已設立專業和工作十分嚴謹的內部審計部門。關於審計署就在大學校董會之下設立審核委員會的建議，中大會就檢討管治方式時一併考慮。中大預期在2003年年底或2004年年中就設立審核委員會的建議作出決定。

43. 香港理工大學校長告知委員會，因應審計署的建議，理大最近在理大校董會之下設立審核委員會。審核委員會由3位成員組成。為加強審核委員會的獨立性，3位成員全部都不會參與校董會轄下任何委員會的工作。

44. 香港大學校長在2003年7月29日的函件(附錄13)中告知委員會，港大最近採納了管治及管理架構檢討小組的報告書，着手進行改革事宜。檢討報告書亦有建議成立審核委員會，直接向校務委員會負責。港大正就審核委員會的角色以及它與其他委員會和行政部門的關係進行審議，並會在新一屆校務委員會產生後，將審核委員會的職責範圍呈交校務委員會考慮。校務委員會要求檢討報告書中建議的所有機制和程序需於2003年年底以前執行。故此，港大的目標是在2003年年底以前設立審核委員會。

45. 部分院校的回應顯示，它們缺乏設立內部審計組所需的資源，但會尋找其他途徑以履行內部審計職能，例如把內部審計工作外判予外界專業顧問公司。委員會詢問，這種安排是否可以接受。

46. 審計署署長陳彥達先生答稱，只要內部審計職能是獨立進行，而內部審計結果是在不涉及院校校長或其他高層管理人員的情況下，直接向校董會／校務委員會／大學校董會匯報，這樣，把內部審計工作外判予外界專業顧問公司也可接受。不過，還未設立審核委員會的



## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

院校應設立審核委員會，以加強其內部審計職能及院校的管治架構。

47. **大學教育資助委員會秘書長張寶德先生**表示，教資會亦明白，獨立審核委員會的角色在院校管治架構內十分重要。在2002年11月的會議上，大學教育資助委員會主席曾要求有關院校校長在院校檢討其管治及管理架構時，考慮在其校董會／校務委員會／大學校董會之下設立審核委員會的建議。

### 院校的財務匯報

48. 委員會察悉，在1996年，由各院校的財務長組成的統一會計政策及實務專責小組曾發出一份建議準則，供有關院校編製財務報表時參考。此舉的目的在於訂定準則，使各院校公布的財務資料更為有用和可互相比較。由於各院校有其獨特之處，以致部分普遍認可的會計準則並不適用，所以，建議準則容許院校在下列3個範疇，採用有別於香港會計實務準則的處理方法：

—— 確認開支；

—— 物業、機器及設備的會計處理方法；及

—— 確認資產。

49. 建議準則本身已考慮香港會計實務準則，並特別指出若干地方不宜完全符合該實務準則。同時，與香港會計實務準則不符的地方，須在院校的財務報表中披露。換言之，除上文提及的3個範疇外，各院校採用的會計處理方法，一般須完全符合香港會計實務準則。

50. 審計署經查閱各院校截至2002年6月30日止年度的財務報表後，發現除了建議準則指出的3個會計範疇外，部分院校在其他範疇也採用了與香港會計實務準則不符的會計處理方法。這類不符之處見於兩大主要範疇。其一，除了沒有附屬機構或聯營機構的嶺大外，其餘7所院校均無呈報綜合財務報表，一併列出院校及其附屬或聯營機構的財務狀況；其二，8所院校均沒有在財務報表內披露與有關連人士的交易資料。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

51. 委員會從審計署署長報告書第4.22段得悉，中大在截至2002年6月30日止年度的財務報表中，並無披露擁有附屬或聯營機構。據審計署署長報告書第4.24段所載，中大回應時表示，與中大的帳目比較，其附屬機構的有關帳目並非重大。因此，中大的財務報表並無披露其附屬機構的帳目，而這是一般公認的會計常規。

52. 審計署認為，院校宜盡量編製綜合財務報表，一併呈報本身及其附屬和聯營機構的財務狀況。這與先進國家的大學所採用的做法相符。委員會詢問，中大會否採納審計署的意見，編製綜合財務報表，一併呈報本身及其附屬和聯營機構的財務狀況。**香港中文大學校長**表示，倘若這項會計安排被認定是必須的，中大將會採用。

53. 據審計署署長報告書第4.28段所載，《香港大學條例》規程規定，港大須每年編製一份資產負債表和收支帳，經審核後呈交港大校務委員會。審計署認為，港大不宜把香港大學專業進修學院的財務業績和資產及負債資料納入其財務報表。由於港大和香港大學專業進修學院均是獨立的法人，各自須根據不同條例的規定編製本身的財務報表，因此，港大有需要每年編製本身的財務報表(而不包括另一法人的財務資料)。就此，委員會詢問，港大會否考慮審計署的意見，編製一份本身的財務報表。

54. **香港大學財務處長林炳麟先生**表示：

——由於香港大學專業進修學院的收入佔港大2001至02年度全年綜合收入的7.6%，把該學院的財務業績及資產和負債納入港大的帳目，是可取的做法，可以讓校務委員會更清楚了解港大的整體財務狀況；及

——不過，鑒於審計署的意見，港大會另行編製一套院校本身的財務報表，當中會剔除屬於另一法人的香港大學專業進修學院的財務資料。

55. 委員會從審計署署長報告書第4.30段表十二得悉，截至2002年6月30日，據院校的附屬機構的財務報表所披露，中大給予一間附屬機構的非經常捐款達4,082,231元。然而，據審計署署長報告書第4.31(b)段所載，中大在其回應中表示，該筆款項是一項注資。委員會因而要求中大澄清，有關款項是捐款還是注資。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

56. **香港中文大學秘書長**在公開聆訊上表示，而**香港中文大學校長**亦在2003年5月30日的函件(**附錄27**)中表示：

- 中大並沒有把資產以捐款或其它方式轉贈予外間組織。中大向該附屬機構注資的4,082,231元，是來自科技轉移所得的許可使用權收入。有關的附屬機構是香港中文大學基金會有限公司，該公司是一間非牟利的擔保有限公司，由中大大學校董會成立和全權管控。公司的5名董事皆為大學校董會的主管人員或成員，並由大學校董會委任；及
- 成立該公司的目的，旨在協助中大從事科技轉移及科技開發工作。該公司本身並不從事商業營運，只替中大持有知識產權及與科技開發有關的投資。

57. 據審計署署長報告書第4.30段表十二所載，理大一間附屬機構的綜合資產負債表(截至2002年6月30日止年度)顯示，該集團尚欠理大890,816元，該筆款項並無固定償還期限。**香港理工大學校長**表示，該筆款項是支付理大所提供服務的應累算費用，現已悉數償還。

58. 審計署在報告書第4.48(b)段建議，大學教育資助委員會秘書長應與8所院校及香港會計師公會(會計師公會)合作發展一套修訂的建議準則，供各院校編製財務報表之用。建議準則應與香港會計實務準則相符。然而，委員會覺得，院校沒有符合香港會計實務準則的若干規定，主要是由於教資會的撥款規則所致，這點可從審計署署長報告書所載各院校的回應得知。

59. **大學教育資助委員會秘書長**在公開聆訊上及在2003年5月30日致審計署署長的備忘錄(**附錄28**)中解釋：

- 編製匯報院校財務表現的財務報表是院校本身的一項法定責任。因此，會計處理的政策和方法是由院校自行選擇及由其核數師審核是否可以接受。雖然如此，教資會支持院校共同制訂一份建議準則，使它們的會計處理方式更協調，從而鼓勵採納良好的方法和方便比較財務資料；
- 除了上述法定責任外，各院校亦須按教資會的撥款規則，向教資會匯報其獲撥的各項補助金的使用情況。教資會向院校提供各類不同用途的補助金(例如支付建築及基本工

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

程開支的非經常補助金，支付大部分教資會資助活動的經常開支的整體補助金，以及支付如研究計劃等個別指定項目開支的指定用途補助金)；

- 教資會需要各院校提交報告，才可監察各項補助金的計劃和已經使用的情況。因應不同補助金的性質，這些報告或需採納不同的會計方法。例如，雖然按香港會計實務準則，在一般情況下建築成本可在建築物可用年期內的經常帳中攤銷，但如果校舍的建築成本已完全由非經常補助金所支付，便不應再把有關建築物的折舊費用在整體補助金中扣除；及
- 教資會明白院校採用一個既能符合上述要求又具有成本效益的機制的好處。然而，即使院校或需按個別提交給教資會的報告的用途調整一些特定項目，但教資會的原則是財務匯報總體上應遵從香港會計實務準則的規定。為此，教資會正和香港浸會大學財務長所領導的檢討建議準則專責小組一起制訂一些基本規則。有關工作的進展良好，預期各院校可在短期內採用一套新的建議準則。

### 60. 香港浸會大學財務長孫百千先生表示：

- 多年來，所有院校一直委任會計師公會認可的執業核數師審核公布的周年財務報表。這些由院校擬備的經審核財務報表，全部經核數師核證為真實與公平地顯示院校在有關財政年度的財務狀況。核數師的報告始終對此持無保留意見；
- 各院校目前採用的會計做法，是由政府的會計常規及前大學及理工教育資助委員會在1970年代制定的撥款規則演變而成。這類財務報表的主要使用者是大學及理工教育資助委員會、撥款機構及各院校的管治組織；
- 由他擔任主席的專責小組在2002年進行為期1年的建議準則檢討工作，以期縮窄建議準則與香港會計實務準則在會計做法上的差異；及

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

——根據大約於兩年前推行的新撥款安排，院校可以把3年期內各自所得的經常補助金的最多20%轉撥至下個3年期作儲備之用。他相信這項安排有助處理審計署就院校的財務匯報提出的關注事項，但固定資產的折舊問題則仍待處理。香港會計實務準則第17號訂明，非牟利機構(包括各院校)獲豁免受此條規限。

61. **審計署署長**指出，雖然香港會計實務準則第17號豁免非牟利機構遵從折舊規定，但這類機構應盡量依循該實務準則內所載的會計常規。由於遵從折舊規定有助各院校顯示某段財政期間的全部運作成本，因此作為公帑資助機構的院校更應遵從這項規定，藉以向公眾樹立榜樣。事實上，審計署的研究顯示，海外大學亦採用折舊會計方法處理固定資產。

62. 各院校對審計署建議採用折舊會計方法處理固定資產，普遍有所保留。**香港城市大學校長**、**嶺南大學校董會副主席**、**嶺南大學校長**及**香港大學校長**均表示：

——院校在建築物及基本工程方面所需的資金已由非經常補助金支付；

——興建院校的土地由政府批撥，因此並無市值。若須在院校的財務報表上反映地價，或需虛構土地的市值，院校認為此舉的參考價值不大或甚至並無參考價值，亦會浪費處理有關工作的人力資源；及

——海外大學就固定資產採用的會計處理方法可能不適用於香港，因為有些海外大學建於私人土地。

63. 鑒於理大和港大在審計署署長報告書第4.53(b)段的回應提出，若教資會同意改變其撥款模式及評估院校盈餘的方法，兩所大學會考慮採納全套香港會計實務準則，委員會詢問：

——教資會會否考慮改變現行適用於各院校的撥款安排；或

——各院校是否同意教資會提出編製兩套財務報表的建議，即其中一套須符合香港會計實務準則，另一套則提交教資會，作為院校解釋如何使用獲撥補助金的報告。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

64. **香港理工大學協理副校長暨財務總監蒙燦先生及香港城市大學校長**表示，最理想的做法是院校只須編製一份符合香港會計實務準則和院校核數師及教資會要求的財務報表。若此舉並不可行，院校可能須首先編製一份符合香港會計實務準則的財務報表，供審計之用，然後調整財務報表的帳目，以配合教資會的要求。

65. **大學教育資助委員會秘書長及香港浸會大學財務長**告知委員會：

- 檢討建議準則專責小組已完成檢討。專責小組曾徵詢院校核數師及教資會的意見，並把有關意見納入修訂的建議準則內；
- 修訂的建議準則主要建議院校須完全符合當前的香港會計實務準則，並就財務報表的資料呈報事宜提供進一步詳情，使各院校的財務資料更能互相比較；及
- 專責小組會把修訂的建議準則提交會計師公會，以徵詢其意見。專責小組亦會特別邀請會計師公會就下述事項提供意見：修訂的建議準則是否與香港會計實務準則相符，以及載於修訂的建議準則但當前香港會計實務準則並無涵蓋的會計方式，能否使院校在財務報表中顯示真實與公平的狀況。

66. **香港浸會大學財務長**在2003年10月9日的函件(**附錄29**)中，提供香港會計師公會高級總監(專業技術部)2003年10月7日的函件副本。該函件載述會計師公會對修訂的建議準則的意見。**高級總監(專業技術部)**在2003年10月7日的函件中作出以下回應：

- 雖然會計師公會現時未能在制訂專業準則的範疇內，就修訂的建議準則發表正式意見或給予正式確認，但該會亦能有關文件的若干方面，闡述一些觀察所得的意見；及
- 院校已聽取其核數師就修訂的建議準則內的資料所提供的專業意見。這做法屬恰當，因為必須謹記，所討論的會計事宜只關乎極少數機構，有關制訂及應用恰當的會計政策一事，應首先交由機構內負責財務報表的人士處理，然後再由核數師發表意見，述明有關會計政策是否恰當，以及有關機構有否相應地應用這些政策。

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

67. **高級總監(專業技術部)**在2003年10月7日的函件中亦重點提及香港會計實務準則第17號第2段的內容。該段述明物業、機器及設備的會計處理方法，摘錄如下：

慈善、政府資助及非牟利團體若非以賺取營業利潤作為長遠目標(例如商會、會社及退休計劃)，可獲豁免遵從這項準則，惟有關團體須全面披露其會計政策。不過，這類企業應盡量依循這項準則所載列的會計常規。

68. **香港浸會大學財務長**在2003年10月9日的函件中表示，鑒於會計師公會的意見，院校將進一步仔細修改建議準則。此外，建議準則已充分考慮各院校的核數師提出的意見。這些核數師過往一直核證各院校的財務報表，以達致真實與公平地顯示院校的財務狀況。

69. **審計署署長**應委員會的邀請，在2003年10月17日的函件(**附錄30**)中對高級總監(專業技術部)的函件作出回應，內容如下：

——審計署完全明白，院校不遵從香港會計實務準則第17號處理資產的折舊，不會引起其財務報表是否遵從會計實務準則的問題，這是兩件獨立的事宜。審計署知悉，香港會計實務準則第17號內有關物業、機器及設備的涵蓋範圍訂明，如慈善、政府資助及非牟利團體並非以賺取營業利潤作為長遠的財政目標，可獲豁免遵從這項準則。不過，應注意的是，該準則亦訂明，這類企業應盡量依循準則所載列的會計做法；及

——審計署的研究亦顯示，先進國家的大學通常對物業、機器及設備採用折舊會計的做法。因此，審計署在審計署署長報告書第4.41段表示，“各院校作為促進會計知識的最高學府，在編製財務報表時理應遵守國際上的最佳做法”。

70. **結論及建議** 委員會：

### **院校管治**

——對以下事宜深表關注：

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

- (a) 香港城市大學(城大)校董會和香港教育學院(教院)校董會的校外成員會議出席率普遍偏低(即在部分會議低於50%)。香港浸會大學(浸大)、香港中文大學(中大)和香港大學(港大)的情況尤其令人失望。在2000年7月至2002年11月期間，浸大校董會舉行了7次會議、中大大學校董會舉行了9次會議、港大校務委員會舉行了19次會議，但校外成員在這些會議上佔大多數的情況(即達50%或以上)，浸大僅得1次、中大兩次，而港大亦僅得4次。結果，當校董會／校務委員會／大學校董會須在會議上作出決定時，可能過分倚重校內成員；及
- (b) 在8所院校中，有5所未設立審核委員會，這情況並不符合良好的院校管治方式；

——對以下事宜表示關注：

- (a) 儘管《香港城市大學條例》訂明，城大須設有顧問委員會，但城大並未設立顧問委員會作為其諮詢機構；
- (b) 《香港大學條例》訂明，校董會為大學的最高管治團體，但港大校董會大致上只擔當顧問機構的職能；
- (c) 中大和港大的管治組織比其他6所院校的同類組織有更多成員，這情況與盡量減少管治組織成員人數的國際趨勢不符；及
- (d) 目前，中大大學校董會成員逾10%(在56人中有7人)為終身校董；在該大學校董會於2000年7月至2002年11月期間舉行的9次會議中，所有6位終身校董均沒有出席任何一次會議；

——讚揚教院和香港科技大學(科大)既設立了內部審計組，向校董會匯報，亦設立了審核委員會；

——察悉：

- (a) 各院校正檢討校外成員的出席率，並會尋求增設措施提高校外成員的出席率；



## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

- (b) 港大已完成立法修訂，更改校務委員會和教務委員會的成員人數和組合。根據修訂的結果，校務委員會的成員人數已減少至24人，校外成員與校內成員的比率為2：1，而教務委員會的成員人數亦已減少至不超過50人；
- (c) 中大正檢討大學校董會的成員人數和組合，預期在2003年最後一季會得出檢討結果；
- (d) 中大將會向大學校董會建議不應委任新的終身成員，並會提醒各提名組織(包括中大各個成員組織或有關團體)，在考慮再度提名其代表繼續出任校董時，須考慮其所提名的校董的出席紀錄；
- (e) 城大管治及管理架構檢討委員會計劃在2003年11月向城大校董會提交報告；倘獲得檢討委員會的支持，城大希望在一年內設立顧問委員會；
- (f) 因應審計署的建議，香港理工大學已設立審核委員會；及
- (g) 港大的目標是在2003年年底前設立審核委員會；

——建議大學教育資助委員會(教資會)秘書長應要求：

- (a) 所有院校採取措施，確保校外成員在校董會／校務委員會／大學校董會會議上佔大多數；
- (b) 所有院校考慮發布其校董會／校務委員會／大學校董會成員的出席紀錄，以及把這些紀錄上載院校網站，供公眾閱覽；
- (c) 各院校原則上不應再委任在校董會／校務委員會／大學校董會／顧問委員會／諮議會會議上出席率偏低的有關成員；
- (d) 港大修訂《香港大學條例》，確保校務委員會和校董會的法定角色反映其實際職能；

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

---

- (e) 中大除了減少大學校董會的成員人數外，亦應考慮減少教務會的成員人數，使教務會能更有效執行其職能；
- (f) 城大、浸大和中大設立審核委員會，以加強內部審計職能及改善院校管治架構；及
- (g) 各院校定期(例如每5年)檢討其管治組織的成效；

### 院校的策略規劃

——對以下事宜表示關注：

- (a) 科大和港大未有擬備策略計劃，列出整體目標、工作目標及為達致這些目標而採取的行動；
- (b) 8所院校均未有制訂周年工作計劃，以實施策略計劃；及
- (c) 8所院校均未有如先進國家的大學般採納預定目標和匯報工作進度的良好做法；

——察悉：

- (a) 港大正制訂策略計劃；
- (b) 教資會將會推行另一項以表現為本的撥款計劃，以協助其決定2005至08年度的3年期撥款分配。這項計劃會從質素着眼，全面評估院校的整體理念、策略目標、發展和工作計劃、支援機制、主要範疇的工作和以上各項的衡量方法；及
- (c) 教資會將會在即將進行的以表現為本的撥款工作和未來的全面審查內納入社會服務的元素；

——建議教資會秘書長應要求：

- (a) 科大和港大加快定下策略計劃，列出院校的整體目標、工作目標及為達致這些目標而採取的行動；

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

- (b) 嶺南大學、科大和港大把策略計劃上載院校網站，供公眾閱覽；
- (c) 8所院校制訂周年工作計劃，列出明確目標；
- (d) 8所院校擬備周年進度報告，就其周年工作計劃所定下的目標闡述達標的進度；
- (e) 8所院校把進度報告上載院校網站，供公眾閱覽；及
- (f) 8所院校在周年工作計劃中列出應達致的相關指標，以加強院校提供社會服務的角色；

### 院校的財務匯報

——對以下事宜表示關注：

- (a) 8所院校在擬備財務報表時，並無遵守香港會計實務準則若干規定，包括確認開支，物業、機器和設備的會計處理方法，確認資產，綜合財務報表的呈報規定，以及與有關連人士交易的披露；
- (b) 建議準則的檢討延遲了進行；及
- (c) 港大把另一法人，即香港大學專業進修學院的財務業績和資產及負債資料，納入港大的財務報表；

——察悉：

- (a) 各院校的財務長所委任的專責小組正檢討院校的建議準則，當中會考慮須符合載於香港會計實務準則的一般公認會計常規；及
- (b) 港大承諾另行編製一套院校本身的財務報表，當中會剔除屬於另一法人的香港大學專業進修學院的財務資料；

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

### 院校的表現匯報

——對以下事宜表示關注：

- (a) 教資會及各院校並無向公眾披露院校部分表現方面的資料。這些在每年的數據收集工作中所得的資料，包括學生繼續學業率、課程的入學資格、新生的語文考試成績、學生取錄比率和學生單位成本；及
- (b) 與先進國家的大學比較，各院校向公眾披露其表現方面的資料較少；

——察悉教資會現正在政府統計處處長協助下，檢討數據收集及匯報制度；

——建議教資會秘書長應：

- (a) 根據海外大學的良好做法，與8所院校討論和制訂一套清晰及可量化的修訂表現指標，供評估和匯報院校的表現；
- (b) 要求8所院校按議定的表現指標向教資會提供周年表現數據；
- (c) 在教資會周年報告刊載8所院校提供的表現數據；
- (d) 把各院校的表現數據上載教資會網站；
- (e) 與8所院校合作，共同委聘一家獨立公司向院校有關夥伴進行統一的滿意程度調查；及
- (f) 在教資會周年報告和網站內披露統一滿意程度調查的結果；及

### 跟進工作

——希望當局繼續向其報告：

## 大學教育資助委員會資助院校 —— 管治方式、策略規劃、財務匯報及表現匯報

---

- (a) 負責檢討港大管治架構的港大檢討小組所提建議的實施進度；
- (b) 港大對《香港大學條例》有關校務委員會及校董會的法定角色作出修訂的工作進度；
- (c) 就7所院校的管治架構是否“切合所需”進行檢討的結果；
- (d) 中大就大學校董會及教務會的成員人數和組合進行檢討的結果；
- (e) 各院校為確保校外成員在校董會／校務委員會／大學校董會會議上佔大多數而採取的措施；
- (f) 各院校採取措施提高校外成員的出席率後，各院校的校董會／校務委員會／大學校董會／顧問委員會／諮議會校外成員的出席率；
- (g) 各院校就發布校董會／校務委員會／大學校董會成員出席紀錄及把這些紀錄上載院校網站的建議作出的決定；
- (h) 關於設立審核委員會的建議，城大、浸大和中大作出的決定和進展情況，以及港大的進展情況；
- (i) 各院校對定期檢討其管治組織成效的建議作出的決定；
- (j) 科大和港大擬備策略計劃的進度；
- (k) 教資會為協助其決定2005至08年度的3年期撥款分配而推行以表現為本的撥款計劃的進度；及
- (l) 教資會就院校收集表現數據及匯報制度進行的檢討。