

大學教育資助委員會

香港城市大學  
管理檢討報告

一九九九年一月

本報告之電子文本存放於  
香港城市大學之下列網址

[http://www.cityu.edu.hk/op/Management\\_Review](http://www.cityu.edu.hk/op/Management_Review)

# 香港城市大學管理檢討報告

## 目錄

|                       | 段落    |
|-----------------------|-------|
| 引言                    | 1-4   |
| 城市大學簡介                | 5-10  |
| 策略規劃程序                | 11-18 |
| 資源分配                  | 19-36 |
| 推行計劃                  | 37-42 |
| 角色、職責及培訓              | 43-60 |
| 提供服務                  | 61-69 |
| 管理信息系統                | 70-74 |
| 與教資會的溝通聯繫             | 75    |
| 附件 A - 檢討委員小組會見的教職員名單 |       |
| 附件 B - 檢討委員小組成員名單     |       |
| 附件 C - 管理檢討的架構        |       |
| 附件 D - 妥善管理原則         |       |
| 圖一：香港城市大學管理架構         |       |
| 圖二：香港城市大學委員會架構        |       |

# 引言

1. 本報告闡述大學教育資助委員會(「教資會」)檢討委員小組於 1998 年 8 月到香港城市大學(以下簡稱「城大」)考察訪問之所得及建議。在這次訪問前，羅兵咸永道會計師事務所的顧問已先作了初步的資料蒐集及分析，包括審閱有關城大管理程序的重要文件，並會見校內 22 名教學及行政人員。會見為期四天，在 1998 年 6 月間進行。顧問把這些背景研究資料，撰成書面報告，並於檢討委員小組正式訪問前提交供其參考。
2. 檢討委員小組的訪問活動，包括以小組及個別形式與城大管理高層和校董會成員會晤及討論。是次訪問中所會晤的人士列於附件 A。至於檢討委員小組的成員名單，則列於附件 B。
3. 管理檢討的整體架構，在附件 C 中有詳細說明。換言之，在進行是項及其他管理檢討時，管理檢討督導小組(「督導小組」)明白個別院校因辦學宗旨、歷史及文化不同，其現有的管理結構及程序容有差異。為此，督導小組認為不宜強令不同的院校採行劃一的管理模式，而應著眼於妥善管理的原則，以及該等原則有否落實和具體落實的方式。督導小組與由各院校代表組成的諮詢小組研商確定了一些普遍通用的妥善管理原則，並於訪問前提供給城大參考。該等原則列於附件 D。
4. 本報告先概略介紹城大，然後順著以下六個標題(按照妥善管理原則的編排)敘述：
  - 策略規劃；
  - 資源分配；
  - 推行計劃；
  - 角色、職責及培訓；
  - 提供服務；
  - 管理信息及系統。

## 城市大學簡介

5. 香港城市理工學院於 1984 年成立，1994 年取得大學地位，隨之正名為香港城市大學。城大的使命包括：
  - 為知識領域的拓展作出貢獻；
  - 與其他高等教育院校及專業團體溝通聯繫；
  - 與工商機構及社會各界合作發展；及
  - 開放校內的人力、物力及技術資源，造福社會。
6. 城大特別強調專業教育與應用研究，對本港及地區性的需要作積極回應。
7. 在 1997/98 學年，城大有 13,479 個相等於全日制的非學位、學士學位及深造學位學生，教學及非教學人員分別有 790 及 1,787 名。校內設有商學院、人文及社會科學學院和科學及工程學院，其下有 22 個學系/學部。另外，亦設有法律學院、創意媒體學院、研究院、專業進修學院，以及一個提供非學位及專業教育課程的高級專業學院。
8. 城大的行政首長是校長，校內的行政組織有五個主幹，分別是教育、研究、規劃及資訊服務、大學拓展、財政及商務(見圖一)。每主幹由一位副校長掌領，負責該功能範圍內的各項活動。
9. 城大的委員會架構如圖二所示。委員會可劃分為三個系統，其一是有校外人士參與的，由校董會統轄；其二是與教務有關的，由教務會統轄；其三是與行政有關的，由管理議會統轄。管理議會的功能十分重要，可視為校董會與教務會之間的橋樑。
10. 過去數年城大經歷了若干重大的轉變，包括引入實行自我評審的大學適用的新管理架構及程序。檢討委員小組對於城大迄今在推動各項轉變，以及促成這些轉變的強力領導和團結合作精神表示嘉許。同時，小組亦樂於見到城大對於本身的發展形勢有高度的自覺。例如城大校長指出，

校內各單位對於策略規劃十分接受和認同，這是一個重要的優勢；但有些單位過分強調監管制度，則可能是一個弱點。作為檢討程序的一部分，檢討委員小組認為城大有能力解決其管理程序上的弱點，並就此提出若干建議，期能進一步改進績效。

## 策略規劃程序

11. 檢討委員小組注意到城大訂有詳細的策略規劃，而且明顯地與大學的使命緊密配合。此策略規劃是城大首次擬訂的，該校校長自 1996 年履任，便積極推動擬訂策略規劃的工作。這個策略規劃列舉八個主要目標，並制訂「曙光」(AURORA)發展策略去實現各項目標，所涉範疇包括：
  - a) 營造良好的學術氣氛；
  - b) 改革本科生的課程體制；
  - c) 加強研究工作；
  - d) 積極發展對外聯繫；
  - e) 建立獎勉制度；
  - f) 增強工作上的問責要求。
  
12. 檢討委員小組注意到，城大在研訂上述規劃時，管理高層廣泛聽取了校內和校外人士的意見。在校內有七個全校性的專責小組參與擬訂策略規劃，它們所提出的建議，都經過校長和高級教職員在公開論壇認真研討。同時，城大亦有向校外諮詢意見，例如與(由資深工商界人士組成的)學系顧問委員會成員切磋，對中學教師進行意見調查，與社會領袖、校友及校董商談等。
  
13. 城大成功地將參與式及自上而下的管理策略模式結合，在一些重點領域推展新項目，創意媒體學院的成立便是一個例子。教職員的參與、有效率的溝通、以及校長和高層管理人員的強力領導結合起來，十分有效地促使全校對策略規劃產生強烈的認同和接受。檢討委員小組同意城大校長的想法，就是上述情況乃城大的一個重要優勢，對其今後實踐各項策

略性目標起到關鍵作用。雖然城大校內並非每一個單位都訂有與「曙光」發展策略相呼應的規劃，但至低限度對策略規劃的各個元素作出積極回應。檢討委員小組亦察覺到，AURORA 這個由六個英語名詞的首字母合成的縮拼詞，確實有助增強大家對策略規劃的記憶，並喚起更多的認同和接受。

14. 然而，儘管城大能夠成功制訂策略，並積極推廣使之得到普遍認受，但檢討委員小組發覺校內若干單位過分強調監管制度，對策略的推行構成一定障礙。(這點將於下文「資源分配」和「推行規劃」標題下作進一步討論。)因此，小組建議城大多些注意「曙光」發展策略與行動計劃和具體執行之間的聯繫，以確保有關策略得到實踐。
15. 就「曙光」發展策略的內容而言，檢討委員小組建議需更明確道出策略規劃內各元素的優先次序，特別是教學與研究的相對重視程度，作為資源分配決策的指引，避免偏離大學的使命。隨著城大踏進一個經費比較緊絀的時期，在不同選擇中作出的取舍愈來愈困難，因此訂定各項目的優先次序將日形重要。檢討委員小組亦建議城大應對卓越領域的選擇和發展更加專注，突顯城大有別於香港其他專上院校的獨特性。
16. 最後，檢討委員小組認為策略規劃內的一些元素有需要作更詳細的闡釋(例如獎勉制度)，訂明質與量的標準，以便作有效監察。

## 小結

17. 檢討委員小組稱許城大能夠擬訂一套清晰的策略規劃，並令該規劃在校內得到高度的認同和接受。「曙光」發展策略得到廣泛的認識，並在學院及學系層面的規劃中發揮作用。檢討委員小組注意到，強而有力的領導、有效率的溝通，以及參與式的管理模式，是城市大學成功制訂策略規劃的主要原因。
18. 在鼓勵城大向前邁進時，檢討委員小組建議城大更清晰地闡明策略規劃中各個策略元素的優先次序，以及對若干元素作進一步研究(例如獎勉制

度)。同時，城大應該更注意「曙光」發展策略與行動計劃和具體執行之間的聯繫，以確保有關策略得到實踐。

## 資源分配

19. 此節將闡述城大校內的資源分配程序，包括資金分配的透明度，以及資源分配機制對於提高經費效益的作用。有關討論可分為以下幾個主題：
- 資源分配與策略規劃的關係；
  - 資源分配的透明度；
  - 提高經費效益的誘因；
  - 權責下放的程度。

## 資源分配與策略規劃的關係

20. 一直以來，城大校內的資源分配，主要是根據對教資會指引的理解而設定公式計算的。由於各院校的角色及辦學宗旨不同，教資會並沒有發出此類撥款公式的指引。檢討委員小組擔心上述的公式計算方法欠缺彈性以適應城大的特殊使命和策略，以及不同學系的獨特需要。若干教學人員對這個憂慮亦有同感，他們希望在資源分配的過程中，可以有較大的選擇性和酌情權。
21. 檢討委員小組得悉城大每年均有舉辦「財政聽證會」，目的是在管理議會正式通過財政預算前，提供機會作一些有需要的資源調撥。檢討委員小組對城大的「財政聽證會」表示讚許，並促請管理高層確保能真正提供機會，使資源流向策略目標(而非僅為應付某些一次過的項目)，並照顧不同學系的獨特需要。為此，小組建議在原有的資源分配公式中，撥留部分以供「財政聽證會」時作出分配。

22. 檢討委員小組並且建議城大考慮是否可在公式計算與酌情決定之間作出協調，使策略規劃與資源分配能有更緊密的關聯。城大亦宜考慮是否可修訂現有公式中的各個組成部分，以便資源分配能更貼切地反映城大的使命及其獨特性。

## 資源分配的透明度

23. 如上所述，城大對各學系的資源分配，基本上是依公式計算，而該公式是城大根據其對教資會就教學承擔與研究表現的撥款指引的理解而作出的。檢討委員小組高興見到城大的公式計算機制具有相當高的透明度，而且普遍為校內各單位所認識。城大有需要確保其透過「財政聽證會」而調整資源分配的程序，同樣清晰易明。為此，城大宜訂定有關的標準及指引，協助各院長在申請額外經費時有所依據。
24. 除上述的公式計算方式外，城大會先在整體補助金總額中預留一部分(約為 20%至 25%，不包括大學的項目開支)，作為非教學部門的經費，同時亦利用該筆預留資金作以下全校性的用途：
- 校長儲備金(整體補助金總額的 5%)；
  - 教授等額基金；
  - 教授基金；
  - 中央晉升基金；
  - 研究中心；
  - 特殊活動基金。
25. 檢討委員小組知悉由下一個三年期起，每位副校長均會有一筆來自預留資金的儲備金。
26. 檢討委員小組明白上述預留資金，可以讓城大在既有的資源分配公式以外作有需要的資源調撥，所以此舉十分重要。然而，城大必須確保這種非基於公式的資源分配，有清晰闡明的優先次序，使其運作具透明度，並為校內各單位所明白。



## 提高經費效益的誘因

27. 城大所採用的資源分配公式已內含誘因，鼓勵各教學單位提高經費效益。研究工作方面則根據教資會的研究評審工作結果分配基本經費。此外，城大正逐步推行三級制研究中心制度，即大學級、學院級及學系級的研究中心，按不同級別分配經費。城大期望此制度會推動績效改進，因為它鼓勵研究員朝較高層級的研究努力，以期爭取相應較多的經費。至於表現未符理想的研究中心，則會「貶降」至較低的層級。
28. 檢討委員小組認為上述措施應是行之有效的機制，足以鼓勵提高研究工作的表現，並可將資源導往重點領域。儘管如是，檢討委員小組促請城大確保此制度乃用以促進與其使命及策略重點相符的研究工作，即使這樣做可能與教資會的研究評審工作結果不盡一致。教資會已多次強調研究評審工作結果，未必能夠全面反映角色職能與使命不同的院校的重點領域，所以不應以之替代院校自身的策略性決策。
29. 就教學而言，據稱以學系學生人數為根據的資源分配方法，提供了誘因改進教學的成本效益。然而，若干教學人員關注到這制度未能適當地確認傑出教學及非傳統的學術活動(例如發展互動學習模式)。檢討委員小組同意這問題可以在資源分配公式之外另謀解決方法，小組亦得悉城大經已設立了傑出教學獎和考慮其他方案(例如給予表現突出者較佳的聘任條件和利用中央浮動職位予以晉升)。檢討委員小組促請城大繼續探索新方法以界定不同形式的卓越學術表現及給予獎勉，藉以實現其「曙光」發展策略，特別是其中有關「學術氣氛」和「獎勉制度」兩項要素。
30. 至於非教學部門方面，城大正設法逐步縮減其在總開支上的比例，於過去三年已每年削減 5%，而下一個三年期則計劃每年削減 3%。檢討委員小組對於城大推行一系列為提高效率和生產力而設的創新流程及標準借鑒計劃甚感興趣，並嘉許其成功地在若干部門注入了濃厚的經費效益意識。城大最近聘任一名內部審核主任進行經費效益研究，相信可以進一步加強這方面的績效。不過，城大校長關注到某些領域存在「把關」

意念和文化，對此引以為慮。檢討委員小組亦有同感，為此促請城大予以正視，繼續致力在各行政部門間推動一個比較「成效」導向的模式提供服務。

## 權責下放的程度

31. 城大在財政預算方面採行了相當高程度的權責下放。在資源分配到各學院後，院長有權依據本身所設訂的準則將經費分配給轄下各學系。據知有些院長自行編訂了本身的資源分配公式，有些則做照大學的公式進行資源分配。此外，院長也可以先行抽取部分獲發的經費去設立儲備金或應急基金，以支援學院的活動，或應付非預期或突發的需求，以及為大學的「特殊」基金提供等額經費。各財政主管可以靈活調度資源，例如有關教職員開支和非有關教職員開支的經費可以自由轉撥，未用的結餘在某限額內可以結轉至下一年度作指定用途。
32. 檢討委員小組支持財政預算權責下放的原則，並明白此舉對城大的運作有所裨益。然而，小組憂慮現行的制度授予院長太大的自由度去處理策略性事宜，他們或會因此而訂定與整體策略不盡一致的舉措，這樣有可能出現妨害策略規劃實施的障礙。檢討委員小組因此建議城大加強對學院活動的監察(或可透過規劃程序行之)，以確保「曙光」發展策略得到貫徹遵行和落實。有一點小組要強調的，就是城大須確保工作匯報的制度以成效為重點，避免對學院的管理施加繁苛及過度形式化的約束。

## 小結

33. 檢討委員小組認為城大的資源分配制度大致運作良好，並為校內各單位所熟識。然而，小組憂慮現行以公式計算的制度未能提供足夠空間讓資源流注策略性重點項目，亦未必能顧及不同學系的不同需要。城大校內若干高級教職員對這憂慮亦有同感，他們期望能進一步改進及完善現有的資源分配機制。

34. 面對這個憂慮，檢討委員小組建議城大研究如何在依照公式和酌情決定兩種分配資源的方法中求取平衡，同時亦要檢討現行公式中的各個組成部分，以期提供較大空間作選擇性的資源調撥。小組明白新推行的「財政聽證會」可在此過程中發揮重要作用，並促請城大善用此等措施去督導資源分配，使符合策略目標的需要。
35. 在經費效益的誘因方面，檢討委員小組樂於見到城大推行了若干新舉措以提高運作績效，例如分層級的研究中心架構，以及聘任一名內部審核主任進行經費效益研究。然而，小組認為城大在推動卓越教學及非傳統學術領域方面，有關的機制尚待完善，故此促請城大將此問題視作重點項目而予以正視，藉以實現「曙光」發展策略目標，特別是「學術氣氛」和「獎勉制度」兩個要素。
36. 最後，檢討委員小組對於在策略性事項上給予學院院長權責下放的程度略有保留，並建議城大檢討對各學院的活動是否有足夠監察，確保與整體策略相符。

## 推行計劃

37. 這簡短的一節集中討論幾個與執行策略規劃有關的關鍵因素，包括推行計劃時的職責分擔、監察安排、階段指標及績效衡量等。
38. 檢討委員小組樂於見到大部分單位及學系在訂定本身的工作規劃時，都有參考及配合策略規劃，但並非所有單位及學系都因應「曙光」發展策略而擬訂了規劃文件。在已有的規劃中，有關推行計劃及相關工作的職責分擔，一般都有清楚說明。大致上說，教學及非教學部門的行政人員都熟知及明白本身的職責。
39. 在監察安排方面，據知管理議會對於策略規劃有定期性的進展檢討，監察「曙光」發展策略的六個主要元素的落實情況。此外，校董會轄下的

財務委員會監察大學三年的開支，財政預算委員會則每年四次監察大學的開支及向管理議會提交建議。這些檢討是監察運作績效極重要的機制。

40. 雖然檢討委員小組同意財政預算檢討程序十分重要，但亦憂慮這種校內的監察安排太過著眼於財務方面。因此建議城大研訂較多非財務的，特別是教學方面的績效指標。大體而言，小組憂慮城大的管理高層對於策略規劃在校內的具體實施情況未有足夠的掌握。
41. 最後，檢討委員小組注意到，有些非教學部門訂有明確的服務指標，一些則沒有。小組建議城大考慮要求所有行政部門均須擬訂服務指標，以便日後能作有效的監察。

## 小結

42. 檢討委員小組看到城大在大多數領域上，推行計劃的權責分擔均甚清晰，若干非教學單位更有採用績效指標這種良好的實務方式。然而，小組憂慮校內的整體監察機制太過著眼於財務方面，高層管理對城大的策略規劃是否得到貫徹實施未有足夠監察。

## 角色、職責及培訓

43. 本節集中討論城大的管理、聘任及委員會架構，是否有高度的問責性及清晰的職務及職責安排。同時，亦會檢討人力資源方面的運作，例如與工作相關的培訓及有效的考績制度等。本節包括以下幾個標題：

- 問責及職務與職責安排；
- 教職員聘任及考績制度；
- 委員會架構、成員及活動；

- 教職員及委員會成員的培訓。

## 問責及職務與職責安排

44. 城大最近重訂了管理架構(見圖一所示)。新的組織架構是在舊有的基礎上演進而成的。舊組織架構包括有教務、大學拓展與規劃、以及若干個直接向校長負責的非教學部門。現在的組織架構是將教學與研究分開，而非教學部門不再直接向校長負責。
45. 校長室的高層管理核心包括校長及五位副校長(其中兩位屬教務、三位屬行政)。副校長中有一位專責教育，其職能是作為學生的「代言人」。檢討委員小組明白這個職位在以「學習為本」的學府中十分重要，並對城大在其新管理架構中重視學生的需要予以嘉許。
46. 檢討委員小組樂於見到新管理架構中的問責及職務安排清晰明確，而且普遍為教職員所接受。然而，小組亦注意到在教學質素保證方面，權責的安排稍欠明確。城大宜進一步釐清這個環節，特別是關於副校長、院長及系主任的相對角色職能。

## 教職員聘任及考績制度

47. 檢討委員小組樂於見到城大在教職員聘任、合約延聘、實授聘任及晉升等方面，都設立了嚴謹而有系統的制度。教學人員的聘任，分別會在學系、學院及大學層面加以考慮。在獲聘後，教學人員需要接受教務會所通過的評核程序，並要達到學系、學院及大學所訂定的明確標準，才會得到續約及實授聘任(通常在服務五年後)。實授聘任委員會負責在大學層面監察有關程序，以及向校董會提交建議。
48. 有關教學人員續約、實授聘任及晉升的評核程序上，主要是考查個別教員的教學表現，是否達到大學所定的準則。學院及學系可以在這比較一般性的指引上，自行擬訂更詳細的準則。檢討委員小組認為這個評核程

序行之有效。然而，亦有教學人員憂慮此制度未有適當確認及獎勉卓越的教學及非傳統的學術工作。小組促請城大將這問題列作優先解決事項。城大或可考慮在其「兩條腿走路」的策略上，引進所謂的「第三條腿」，藉以強調非傳統但有價值的學術活動。小組認為城大實處於獨特的有利位置去「開闢新天地」，具體界定這方面的工作並給予獎勉。

49. 除以上所述外，檢討委員小組對於城大沒有一套兼顧考核和發展教學人員的持續考績制度深表關注。自從城大於 1995/96 年度推行「工作表現之計劃、評核及發展方案」以來，教學人員的考績問題在校內一直存有很大的爭議。小組明白城大已決定捨棄該計劃中的「評核」部分，這意味著對工作表現的評核只在試用期屆滿及申請晉升時才進行，其餘時間便沒有一個機制去監管表現欠佳的教員。小組認為這個做法與城大銳意建立敏於回應和績效導向的文化背道而馳，故此促請城大設法向教學人員施行一種持續的「評核性」考績制度，並應視為當務之急。倘若行之得法，這將是帶領大學整體發展路向的有效工具。
50. 在非教學人員方面，檢討委員小組樂於見到所有職員每年進行考績一次，而這考績包含了評核和發展的元素在內。據知這制度運作良好，並且與非教學人員的最佳表現獎掛。
51. 最後，檢討委員小組知道城大正考慮為教學及非教學人員設立新的獎勉計劃，例如由校長儲備金提供經費給予獲獎教職員較佳的聘任條件或以中央浮動職位予以晉升。小組同意此類計劃會對教職員起到鼓舞作用，但更重要的是有關獎勵應與明確及評核性的考績制度掛。

## 委員會架構、成員及活動

52. 城大的委員會架構列於圖二，校董會是最高管治及行政機構，負責統籌一切規劃及執行政序。教務會負責制訂教務政策、發展及檢討課程、監管教學及研究等。
53. 管理議會是大學管治當局與管理架構之間的主要中介，其 14 名成員包括

校長、副校長、各學院院長及人力資源處處長。管理議會每月開會一次，負責審議及通過關於大學發展的長期規劃及策略，監察這些規劃的施行進度，處理與策略規劃、資源分配、推行計劃及提供服務有關的重要事項。據知管理議會亦發揮另一重要功能，就是確保校內眾多委員會的監察工作能有融貫性。

54. 在委員會的活動方面，檢討委員小組樂於見到各個委員會，不論是決策或顧問性質的，都有清晰的職權範圍及工作匯報的安排。
55. 關於委員會的數目，檢討委員小組知悉城大於 1996 年曾對此作一檢討，結果取銷了約一百個委員會。儘管如是，小組同意城大校長的看法，就是餘下的委員會數目仍相當多，教學人員(特別是院長)擔負很繁重的委員會工作。小組建議城大進一步減少委員會數目，並設立一個正式及定期性的機制去檢討日後各委員會的職能。
56. 據知委員會的成員，是根據經驗與學歷而選任的。負責教育的副校長期望有更多學生參與委員會，以及給予學生代表所需的訓練，讓他們能更全面參與大學的管治。檢討委員小組注意到，教務會的成員多達百餘人，故建議城大考慮規模較小的委員會運作會否更具效率。

## 教職員及委員會成員的培訓

57. 教職員培訓得由直屬主管酌情決定，有關的經費屬於非有關職員開支預算。各學系/部門主管可根據內部訂定的優先次序使用教職員培訓預算經費。教學專業發展及質素服務處為教學及非教學人員提供培訓，例如開辦有關教與學技術等課程。城大鼓勵教學人員參加這些培訓課程，特別是經「工作表現之計劃、評核及發展方案」認定的需要，可由此得到滿足。此外，圖書館、媒介製作部及電算服務中心亦有提供校內的培訓。對於非教學單位的職員，則有指導使用行政資訊系統、Oracle 軟件系統等的培訓。
58. 城大沒有為委員會的新成員提供有系統的培訓或入門指導，也沒有為肩

負委員會主席或管理職責的教學人員提供任何正規訓練。城大宜考慮這些訓練是否有助提高委員會的工作效率。

## 小結

59. 檢討委員小組注意到新管理架構下的問責性及職務安排均甚清晰，亦得到教職員普遍接受。同時值得欣喜的是城大在教職員聘任、合約延聘、實授聘任及晉升等方面，已建立了一個嚴謹而系統化的制度。然而，小組對於城大沒有為教學人員設訂一套兼顧評核及發展的持續考績制度深表關注。
60. 至於委員會架構，檢討委員小組樂於見到各委員會均有清晰的職權範圍及工作匯報安排。然而，小組與城大校長同樣關注委員會數目太多，建議予以進一步縮減。小組亦強調須設立一正式機制定期檢討各委員會的職能，以確保其發揮效用。

## 提供服務

61. 本節探討提供服務方面的問題，包括檢討服務的程序、創新服務流程、蒐集用戶意見、對校內及校外的審核作出回應等。以下分三個標題作討論：
  - 創新服務流程；
  - 監察及採納用戶的意見；
  - 經費效益審核。

### 創新服務流程



62. 城大設立了一個有校外人士為成員的策略及流程創新決策委員會，監察校內的有關活動。在採購、招聘教員、管理及維修宿舍和英語傳意技能等領域，城大已完成了創新流程的工作。該委員會並負責執行、監察及評估有關檢討的結果。
63. 檢討委員小組對城大能設立一正式機制推行創新服務流程表示嘉許，亦樂於見到該校對有關檢討之所得作出迅速回應，展示一定的實質改進。例如採購所需時間由大約七天縮減至三天，而大多數學生對改革後的英語課程亦反應良好。然而，小組聞悉某些人士關注到招聘教員方面的創新流程效果不太理想，部分原因是有關的服務部門過分拘泥於監管制度，而某些學系則不願承擔所涉的工作，即使該等工作有助改進效率。
64. 大體而言，檢討委員小組察覺到有些行政部門不太願意，或沒有能力轉而採行成效導向的作業方式和文化。如前所述，小組希望城大能予以正視，例如透過考績制度及為各服務部門訂定明確的服務指標，亟謀解決這個問題。

## 採納用戶的意見

65. 檢討委員小組樂於見到許多行政部門都有進行用戶意見調查，藉以評估本身的表現。例如學生事務處進行了一系列意見調查，並將調查結果提呈管理議會審閱。此外，若干非教學部門(例如教務處)定期與用戶開會交流，並在各學系設有聯絡人以蒐集意見。學生會每年籌辦一次最佳服務部門選舉，由學生投票選出最佳服務部門。
66. 檢討委員小組知悉，城大的促進最佳管理運作委員會最近要求校內所有單位進行用戶意見調查，並委任商學院的統計諮詢中心每年進行一項非教學部門的意見調查。該中心新近完成了一項大型的分析研究，參考教育界及私營機構的服務而為城大校內的相類服務訂定標準借鑑。檢討委員小組十分讚賞這些舉措，認為可在行政部門間注入效績導向的文化，並確保有一正式的機制對各項服務作持續性的監察。然而，如上所述，檢討委員小組不清楚是否所有服務部門都有明確界定的績效指標，建議

城大在短期內全面落實這些舉措。

67. 在對檢討結果作出回應方面，檢討委員小組察覺有若干領域是十分敏於回應的，例如有鑑於用戶的負面意見(以及財政預算的削減)，校產管理處和校園服務部已改組成一個新的行政服務部門，名為物業及設施管理處。

## 經費效益審核

68. 城大最近聘用了一名內部審核主任去領導數位職員，負責進行經費效益審核。內部審核組會於兩年內完成對所有非教學部門的一系列品質審核程序。檢討委員小組對這項舉措表示嘉許，認為有助提高問責性，並增強各個服務部門對經費效益問題的認識。與此同時，城大亦需要考慮內部審核組在完成初步品質審核後的長遠角色和職能。

## 小結

69. 檢討委員小組讚賞城大能設立一個正式機制去進行創新服務流程，並樂於見到其對檢討結果作出敏捷回應及展示實質改進。此外，城大亦善於採納用戶的回饋意見和釐訂服務指標，藉以察悉本身的弱點及推動績效改進。然而，儘管若干部門對經費效益問題有深切的認識，但並非全校各部門有同樣的認識。事實上，小組發覺有證據顯示在某些領域，服務表現的改進因過分泥於監管制度而受到抑阻。不過，小組樂於見到城大對這個抑阻因素有高度的自覺，該校校長承諾，會設法在促進教職員的自發性和確保有適當的控管機制這兩者間，求取更佳平衡。

## 管理信息系統

70. 檢討委員小組樂於見到城大建立有一系列非常高效率的管理信息系

統。特別是行政資訊系統，它為全校各個階層提供最新的管理資訊，包括財政預算、教職員、學生、錄取新生及績效指標等資料。此系統的各项運作功能，是與用戶研討而發展起來的。城大每年將進行一次用戶意見調查，藉以了解用戶的具體要求及對有關係統的意見。此外，城大設有一個行政資訊系統用戶小組，定期開會交流意見。

71. 行政資訊系統的資料，是所有直屬主管、部門主管及其授權人士都可以取閱的。此系統最主要的應用功能是財政預算管理，各財政主管可以查看截至上一個工作天為止的財政資料。一切賬冊及薪酬資料，均於每天休班時下載到該系統去，確保系統資料是最新和正確的。行政資訊系統亦可顯示未來三年已有規劃的數字。該系統的其他應用功能會隨著來源資料更改而即時更新(例如學生人數、教職員數目等)。系統的用戶可以查詢到所需的特定資料，他們普遍對這項服務表示滿意。除此之外，每個非教學部門都有權按本身所需，建立適用的作業系統，電算服務中心會提供有關支援。
72. 檢討委員小組對於城大能建立一個滿足不同用戶、不同需要的管理信息系統表示嘉許，但小組亦注意到城大仍未有一個涵蓋所有教學及行政活動的管理信息系統策略，而不同部門之間只存在有限的協調和融貫。小組希望新近成立旨在擬訂管理信息系統策略的資訊科技工作小組(由負責規劃及資訊服務的副校長作召集人)，能夠妥善解決此問題。
73. 最後，檢討委員小組樂於見到城大完成點算所有屬於大學中央的電腦和其他設備，並確定千年蟲問題不致對該校構成嚴重影響。電算服務中心已向所有學院、學系及非教學部門發出指引，促請他們查核電腦系統以確保符合過渡 2000 年的要求。

## 小結

74. 檢討委員小組讚許城大在建立高效率的管理信息系統方面取得很大成就。然而，小組注意到城大仍未有一個涵蓋所有教學及行政活動的管理信息系統策略，而不同部門之間只存在有限的協調和融貫。小組希望新

近成立旨在擬訂管理信息系統策略的資訊科技工作小組(由負責規劃及資訊服務的副校長作召集人)能夠妥善解決此問題。

## 與教資會的溝通聯繫

75. 據悉城大對於教資會所給予的支持大致感到滿意，並且認為教資會為院校維持學術自由起到緩衝作用。然而，在與教資會之間的溝通及聯繫方面，城大提出了某些關注，特別是：

- 教資會索取資料的頻次太密和給予太短時間回覆，令院校須投入大量時間和資源去應付。雖然，教資會本身或許也是在極短時間反應下提出這些要求，但難免仍會令院校覺得日常運作受到干擾。此外，許多索取的資料須以標準劃一的形式匯報，其審核及傳達的程序(例如「教資會統一數據收集」之舉)，也是令人關注的。
- 教資會對院校在訂定使命上似乎有一定限制，這反映在一些特定的政策上，例如配給城大的研究生學額。
- 教資會本身的資助撥款方式的透明程度。

檢討委員小組會見的教職員名單(1998年8月21日)

1. 校長張信剛教授
2. 校董會主席梁乃鵬先生
3. 校董會司庫林孝信先生
4. 校董會聘用及服務條件委員會主席吳斌先生
5. 副校長(規劃及資訊服務)杜國維先生
6. 副校長(商務與財政)伍金銘先生
7. 副校長(研究)鍾寶璇教授
8. 副校長(教育)高彥鳴教授
9. 副校長(大學拓展)黃玉山教授
10. 工商企業發展處處長黃漢儀先生
11. 應用統計及運籌學教授陳乃九教授
12. 科技學院院長王世全教授
13. 人文及社會科學學院院長陶黎寶華博士
14. 商學院院長何忻基教授
15. 法律學教授戴逸華教授
16. 高級專業學院院長王海國教授
17. 生物及化學系主任胡紹燊教授
18. 圖書館館長潘華棟博士
19. 助理副校長(教育)兼教務長虞哲熒博士
20. 學生發展處處長余楊淑華女士
21. 校園規劃處處長梁達勇先生
22. 物業及設施管理處署理處長蕭燦培博士
23. 人力資源處處長葉熾英先生
24. 電算服務處處長潘其浩先生

檢討委員小組亦會見了數名學生大使。

## 檢討委員小組成員名單

William Massy 教授 (主席)

雷添良先生

Ronald Oxburgh 教授

Frans van Vught 教授

黃昭虎教授

范能知先生 (大學教育資助委員會秘書長 – 當然委員)

Quentin Thompson 先生 (羅兵咸永道會計師事務所顧問)

韓毅宏教授

Olivia Lankester 女士 (羅兵咸永道會計師事務所顧問 – 秘書)

## 管理檢討的架構

本附件介紹教資會就管理檢討所採用的工作及匯報架構。這個架構是在檢討籌備階段，由管理檢討督導小組(「督導小組」)在徵詢諮詢小組(由院校代表組成)的意見後而制訂的。在檢討進行期間，這個架構會隨著各院校所提出的意見而不斷演變。

## 檢討範圍與目標

檢討範圍包括學術管理、研究管理、物業維修與發展、採購、學生支援服務、人力資源、資訊科技、財務等方面的所有管理程序及管理系統。檢討目標在於通過定性分析，鼓勵各院校與檢討委員小組的顧問及成員就有關問題進行對話、討論及分析，促進各院校的自我評估及自我改進，務求彼此分享經驗，並就優質管理方法進行切磋和交流。

## 整體方法

檢討方法必須顧及不同院校由於不同的辦學宗旨、歷史和文化而在現行管理結構及管理程序上所出現的差別。督導小組認為，任何檢討工作均不宜為所有院校訂立統一的管理模式。督導小組主張對(小組所認為的)妥善管理原則(以及各院校所展示的優質管理方法)與這些原則的應用方式(不論是否妥善應用)加以區分。督導小組對這些原則的體現方式表示關注，並認為這些原則存在很多不同的推行方式。

督導小組與各院校代表組成的諮詢小組共同擬訂出一系列妥善管理原則。這些原則涉及下列範疇：確立及落實策略方向、總體規劃、預算程序、資源分配程序以及意見回饋、自我改進、調控等方面的機制。管理檢討進行期間，隨著各院校及諮詢小組的成員不斷提出意見，以上內容或有增減。以上各個

範疇可詳見附件 D。

## 諮詢小組的角色

諮詢小組由教資會資助的各間院校的代表組成，其角色在於對管理檢討的架構及程序進行評議，以確保其適用性及有效性，並鼓勵各院校就優質管理方法進行切磋和交流。正如下文所述，各檢討委員小組的成員之中均有一名諮詢小組成員。

## 管理檢討的程序

管理檢討包括四個重要步驟：

- 蒐集及分析資料；
- 羅兵咸永道會計師事務所顧問進行預備考察；
- 檢討委員小組進行考察
- 擬訂報告。

蒐集及分析資料的目的，在於可讓檢討委員小組在考察各院校前，充分掌握該院校的背景情況、管理結構、管理程序等方面的資料。每間院校均須預先向檢討委員小組提供一些背景資料，但無需為此準備大量資料或預先進行內部檢討。為減省籌備工作，督導小組可徵詢諮詢小組的意見，向各院校派發問卷，讓各院校提供現有文件或以扼要答案(以一段為限)作答。

下一階段的工作，是由羅兵咸永道會計師事務所的顧問進行預備考察，以便各院校可進一步闡述背景資料內的有關問題。顧問隨後會整理考察成果，並在檢討委員小組進行考察前向其提交書面報告。

檢討工作由檢討委員小組負責進行。小組約有十位或十一位成員，其中七位(或八位)來自督導小組，兩位來自羅兵咸永道會計師事務所(其中一人擔任小組秘書)，一位來自諮詢小組。檢討委員小組按照同業評審的原則進行檢討工作：每位成員均具有管理高等院校的豐富經驗。檢討委員小組的主要任務，在於與各院校的教職人員進行磋商及對話，藉以查驗各院校的管理程序及管



理系統。

檢討委員小組在為期一日半的考察中，將與各院校的管理高層(包括學系及非學系部門的主管)舉行連串會議及座談。檢討委員小組在考察完結後會就某些問題發表初步意見，稍後更會就各院校的管理效能，包括可資借鑑的典範、改進建議(詳見下文)，提交詳盡報告。

## 擬訂報告

報告的編寫工作可分為三個階段：

- 檢討委員小組草擬報告；
- 向有關院校提交報告初稿，以查核數據是否準確；
- 報告定稿及印行

有關院校可就報告內容發表評論並提出改善措施。

## 妥善管理原則

### 導言

本附件介紹妥善管理原則，這些原則將作為管理檢討督導小組(「督導小組」)及檢討委員小組的工作指引。

督導小組認為各院校除了規模、學科不同外，各自有其辦學宗旨、歷史和文化，因而檢討工作不宜要求、也不宜建議所有院校均採用相同的管理方式或管理程序。督導小組在徵詢諮詢委員會的意見後，制訂了下列各項妥善管理原則。妥善管理原則的應用方式，須根據各院校的獨特情況而作出相應變動。

這些原則涉及每間院校在學術管理、研究管理、物業維修及發展、採購、學生支援服務、人力資源、資訊科技、財務等方面的所有管理程序。

在檢討進行期間，督導小組、檢討委員小組及各院校將從實踐當中吸取經驗教訓，以便進一步完善這些管理原則。

## 管理實務原則

### 1. 制訂策略計劃

- 策略計劃必須符合該院校的辦學宗旨
- 制訂策略計劃時必須參考院校內外各方面的意見和資料。整個制訂過程可讓院校從實踐中並從外界的發展情況當中吸取寶貴經驗
- 制訂策略計劃時必須經過反復斟酌，才可將不同部分(學術方向、學術設施及服務、教職員編制、物業、財務、資訊系統等)組合成為一個統一、連貫的計劃
- 設立適當機制，確保任何對資源分配(收支及資金)有重大影響的決策，在納入策略計劃前必須先行確定、評估並在未來計劃內充分反映其影響

- 設立適當機制，通過管理結構促使院校的教職員工接受並認同策略計劃及其他起支援作用的業務計劃

## 2. 資源分配

- 設立清晰機制及準則以確定資源分配的優先次序(這些準則根據策略計劃而制訂，並貫串整個規劃過程)
- 用於資源分配的機制及公式(例如：按表現優劣計算撥款金額的公式、按協議比率決定撥款金額的方法)必須清晰易明及被充分了解
- 有必要時可協商其他方式分配資源
- 資源分配程序須提供有利條件以便各範疇(學術及非學術)可提高經費效益

## 3. 推行計劃

- 根據策略計劃制訂業務計劃(包括用以定期監察進度的階段指標及表現評估指標)
- 就業務計劃各部分的推行工作確定負責人選，並明確各人履行職責的方法
- 根據業務計劃推行進度的監察結果採取相應措施

## 4. 角色、職責及培訓

- 設立清晰的管理結構，其中管理責任、匯報架構及問責渠道必須明確並獲得各方接受；授權方與獲授權方必須清楚認識授權範圍
- 擬訂工作說明書確定所有教職員工的職務範圍，方便日後利用員工考核程序評估工作表現
- 每一委員會的職權範圍必須明確清晰並獲所有委員接納，尤其要確定委員會究竟擔任諮詢、顧問還是決策角色；所有委員會均必須接受定期評估，以確定其持久效益

- 各委員及教職員工的權限範圍必須與其角色相稱，尤其須為承擔新管理任務(如財務職責)的委員及教職員工提供切合所需的培訓
- 各委員會及個別教職員工的角色及職責(尤其是專業人員的角色)必須明確

## 5. 提供服務

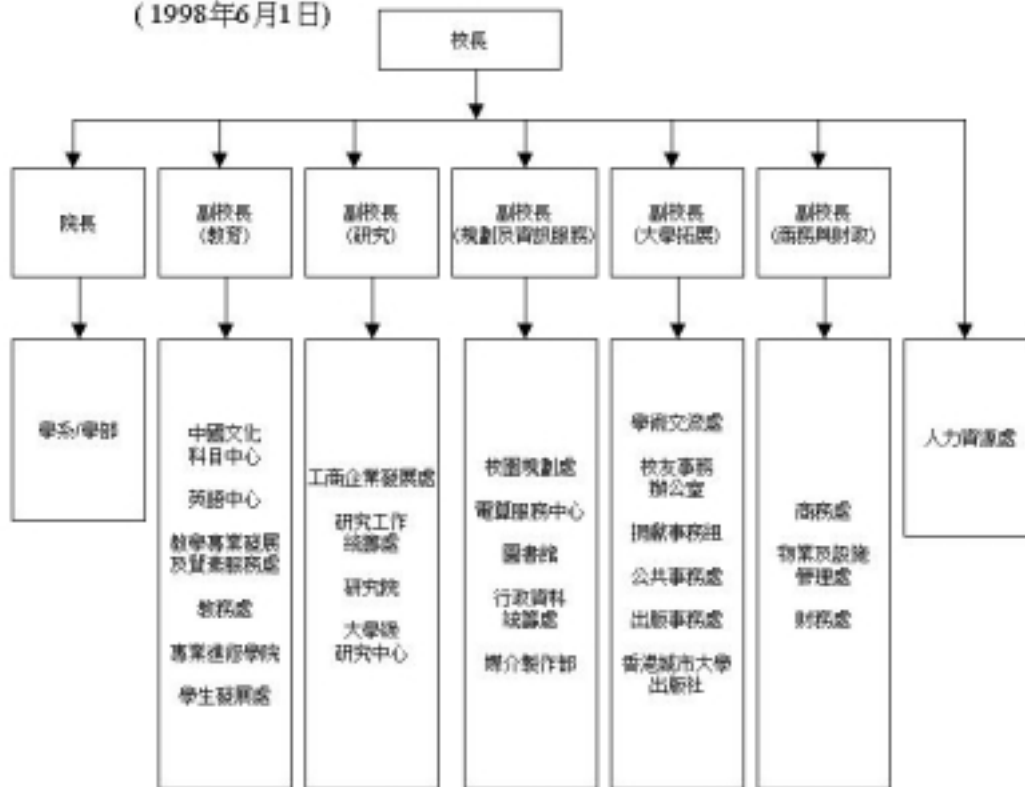
- 設立適當程序以確保各院校符合其學生、教職員工及外界利益團體的管理及業務需求，包括設立機制以使用戶可就服務水平、重點服務及與此有關的績效改進方案提出意見，以及設立機制以確保有關方案得以落實
- 訂立定期檢討程序(或審計程序)以評估並改善管理、學術方面以至各委員會的職能表現和服務表現及其有關結構(如：確保並無多餘環節，管理活動及管理層次並無重疊現象)
- 設立適當渠道以回應針對各種職能、結構及程序而進行的外部及內部審計或檢討，以便在合理時限內作出改善

## 6. 管理信息及系統

- 在建立財務與財務以外的管理信息時，必須確立、評估以及在提供予用戶的信息中反映不同用戶的不同需要
- 設立適當程序以確保所有用於決策及監察過程的管理信息均可信賴、確實有效以及前後一致，並確保信息的詳略程度切合用戶所需
- 管理系統健全，可為各院校的行政及管理程序提供支援；這些管理系統的發展和運作均以用戶的需要為依歸
- 定期檢討管理系統，並充分考慮用戶的回饋意見以及其他指標信息
- 為所有系統擬訂災難(如：千年蟲問題)復原計劃

香港城市大學  
管理架構  
(1998年6月1日)

圖一



香港城市大學  
委員會架構  
(1998年6月1日)

圖二

