



香港中文大學

The Chinese University of Hong Kong

策略計劃

二零零六年二月一日





策略計劃

目錄

行政摘要	1
I 導言	4
II 計劃	7
1 學術水平	7
2 教育質素	14
3 大學生活體驗	20
4 四年制課程	23
5 校園發展	24
6 資源開發	26
7 行政措施	27
III 諮詢與決議	29
附件	31

策略計劃

行政摘要

1. 香港中文大學是香港頂尖的研究型綜合大學，致力發展為中國和區內的傑出學府，以至為東亞的國際大學的首選。為實現宏願，大學必須釐清目標，勾畫藍圖，因此制訂本十年策略計劃。
2. 中大騰飛精進，必須在其所珍視的傳統上精益求精；即是並重中英雙語，融會中西文化，尊重人文精神，弘揚中國文化，堅持通識教育和全人發展的教育理念，發揮獨特的書院制度以為學生提供非形式教育及關顧輔導。
3. 此策略計劃乃根據早前發出作諮詢用的草擬大綱擬訂，內容包括七個主要範圍：
 - (i) 提升學術水平
 - (ii) 優化教育質素
 - (iii) 豐富學生的生活體驗
 - (iv) 為四年學制作準備及配合支援上述四項的
 - (v) 基礎設施的發展
 - (vi) 財政資源的開發
 - (vii) 行政措施
4. 在**提升學術水平**方面，大學將集中投放資源，發展已經達到卓越水平且具雄厚研究潛力的領域。大學已選出五個主要領域：中國研究、生物醫學科學、訊息科學、經濟與金融，以及地球信息與地球科學。此外，大學亦有不同方案，甄選和支援各部門提出的專門領域，及鼓勵其他研究與學術表現卓越的小組及個人，或為有需要的項目提供單次支援。整個重點資助卓越領域計劃以提升質素和增強實力為目標，所需資源來自新籌集的資金，並不影響各教研單位的現有資源，以確保大學各學術領域得以持續發展，維持質素。
5. 為進一步發展及**優化教育質素**，大學將加強質素保證機制，並設立校外專家委員會制度。大學已成立雙語政策委員會，以檢視、反思、優化及重申大學未來的語文政策。大學已提供雙主修和雙學位課程，並與本地及海外伙伴院校深入協作，為學生提供更多元化的學習機會。大學為本地生和交換生試辦的暑期本科課程非常成功，故此將會予以擴展。大學並會檢討增長迅速的授課式研究院課程，以



確保質素，同時亦會考慮各種不同方案，以增加研究式課程的學生人數。

6. 大學會為新開辦的重點課程提供足夠支援。新成立的法律學院為中大所提供的課程加添重要一環，並為社會栽培優秀專業人材。此外，大學亦會特別重視各項已享譽國際並能吸引優質學生的課程，如工商管理學系的本科和碩士課程等。
7. 大學將致力締造多元化的校園，增加學生交流機會及擴展領袖才能培養計劃，為學生提供更豐富的大學生活體驗。書院制的重要性和書院的貢獻毋庸置疑。大學會進一步發揚及強化書院精神和特色，並因應學生人數增加，探討成立一所或多所新書院的可行性。新書院可不必根據既有的模式，最重要是確立其教育理念。大學亦會繼續為本科生籌募更多獎學金，讓更多學生受惠。
8. 大學已開始為恢復四年學制作出規劃。新增的一年，將為學生提供更全面的學習機會，除主修科目外，學生亦可多修讀通識教育和語文課程，以及參加交換計劃和享受豐富的舍堂生活。
9. 大學亦將檢討校董會、教務會及學院等層面的管治事宜，更會檢討保育優秀人材、提高士氣的人事措施，以及增加相應的教研支援服務，如資訊科技設施、圖書館資源、技術層面的後勤支援、器材及設備，以至行政支援等。
10. 大學須結合全校力量，追求卓越。本策略計劃為此定下議事日程，作為持續規劃的開始。各項具體行動計劃，將由有關部門負責制訂，再呈交相關的委員會如行政與計劃委員會、教務會等討論，然後付諸施行。
11. 大學已於二零零五年十月向全校教職員、學生和校友發放策略計劃的草案大綱。其後，大學共舉辦了十六次諮詢會和簡介會，並收到三十五份意見書。現擬就的策略計劃，已經行政與計劃委員會及校董會執行委員會初步討論及修訂。
12. 本策略計劃以草案大綱為本，詳加闡述，並將諮詢所得意見，折衷歸納，於二零零五年十二月十四日的教務會會議討論，並經校董會二零零六年一月十日會議審議及通過，有關的輕微修訂，已納入本文件之內。
13. 現向大學同仁發放香港中文大學策略計劃的最後文本，作為大學未來發展大方向的共識和指示。



I 導言

香港中文大學成立四十年來，成績驕人。中大的學生資質優秀，畢業生表現出色，教研人員成就卓越，大學致力全人教育，弘揚中國文化，竭誠服務社會，我們以此為榮。

凡此種種，均建基於中文大學一貫的辦學宗旨和傳統。一方面，中大秉持雙語和雙文化傳統，正如創校校長李卓敏博士所說的：「結合傳統與現代，融會中國與西方」；另一方面，中大實行獨有的書院制度，以推行非形式教育與全人發展。中大已經是一所香港頂尖的研究型綜合大學，我們現在必須在這個基礎上更上一層樓，把大學發展成為中國和區內的傑出學府，以至東亞的國際大學的首選。

使命和願景

作為一所具領導地位的高等教育學府，我們的抱負可見諸大學的「使命」與「願景」。

我們的使命

在各個學科領域，全面綜合地進行教學與研究，提供公共服務，致力於保存、創造、應用及傳播知識，以滿足香港、全中國，以至世界各地人民的需要，並為人類的福祉作出貢獻。

我們的願景

努力成為香港、全國及國際公認的第一流研究型綜合大學，並使我校建立於雙語及跨文化傳統的學生教育、學術成果及社會貢獻，均保持在卓越水平。

為達到上述的長遠目標，大學校董會於二零零三年二月二十五日其第一次（二零零三）會議上通過《香港中文大學十年願景》（附件一），訂定大學在第五個十年的目標。

訂定策略計劃的需要

及二零零四至零五年度為止，香港高等教育界曾經歷數次削資，不過展望未來，情況應該較為穩定。可喜的是，中大蒙有心人士慷慨捐助，籌得可觀的款項，尤以過去兩年為甚。二零一二年恢復四年學制帶來機遇，使大學可以實現多年的理想，進一步改善教育。際此時機，大學應為中期發展制訂具體的目標和策略，勾畫至少兩個三年計劃，並且前瞻十年。策略計劃應該廣為相關者所知及討論，大學才可以全校齊心協力，向前邁進。



中大的傳統與獨特性格

擬定本策略計劃，當然參考了大學訂下的使命與願景，以及《十年願景》。特別要強調的是香港中文大學不是一所普通的大學，或一所一般的傑出大學，而是一所有獨特歷史、傳統和性格的大學，並一直以結合傳統與現代，融會中國與西方為己任。中大的獨有特色是雙語和雙文化環境，對中國文化有深厚的感情，堅信社會進步不單只是有賴由科技和商業推動的經濟發展，而人文科學、創造性藝術和社會科學的心靈啟迪同樣重要。大學在學術上力求卓越，對影響主流社會發展竭誠貢獻。中大致力培育有理想和責任感、品德高尚與意志堅強的新一代，中大的畢業生學有所成，學以致用，以其事業服務社會與人群。中大對學生和畢業生的期許，詳見第II.2節。

中大人所秉持的價值觀豐富多樣，因此大學的優良傳統必須兼容並蓄，不同的價值觀、信念和思想交流融會，砥礪攻錯；事實上，不偏不倚，無過無不及，正是可貴的中國傳統精神，儒家的「中庸」之道。本策略計劃目的也是達到不偏不倚的平衡，以維持理想環境，俾學術得享自由，價值觀和思想百花齊放，傑出大學必備的活力和創意得以發揮。

外在環境

計劃未來時必須考慮外在環境，外在因素不論是有利大學理想的，或者處處制肘的，大學都應面對。

首先，大學教育資助委員會的《香港高等教育報告書》(二零零二年三月)所訂定的連串目標，與中文大學的使命和願景不謀而合：香港應放眼世界，目標是要使香港成為區內的教育樞紐，而少數大學應取得最高的國際地位，並由政府及私人集中資助。政府亦制訂有助達到這些目標的政策，例如逐漸提高招收非本地生的名額上限；推出等額補助計劃，以鼓勵私人捐助高等教育；以及按各大學的角色與表現區別處理撥款。

依據這些政策，我們預期在未來的兩個三年計劃期內，本地生數目將大致不變，而非本地生數目則溫和增長。研究式課程研究生的數目會按中大的研究表現而增長。對高等教育的資助大概會穩定，但對各大專院校的期望將會提高，而院校間對爭取政府和私人資助的競爭將趨緊張，因此大學所有活動更須全面講求質素。本地人口統計數據並不樂觀；隨着適齡大學生人口萎縮，中大應有能力面對這些壓力，而競爭力較弱的院校則要面對更大挑戰。

兩個三年計劃之後，大學學制將恢復為四年，學生完成中六課程則入大學。四年制固然是難逢的機遇，但同時，六年制中學課程畢業生與現時的



畢業生能力有別，如何設計課程，因材施教，將是很大的挑戰。

整體而言，香港的發展和經濟面臨挑戰，香港的未來有賴其國際視野和觸覺，這是社會的共識；落實到本地大學的層面，就是要培養全材的畢業生——中大現時面對的環境和創校時的環境明顯不同了。此外，中國的興盛及中港經濟的融合，特別是珠三角地區的發展，對擁有雙語和雙文化傳統的中大亦極之有利，應善加利用。

中大須因應這些外在環境制訂策略計劃。

策略計劃的內容

擬出策略計劃的目的，是希望團結大學全體成員，以完成需要大學同仁協力參與的幾個重點目標；本文件並不涵蓋大學每一項有意義的目標和有價值的計劃。具體來說，本計劃不包括下列各項：

- 已按正常程序行之有效的各項重要核心事務，例如持續改善教學；吸引優質學生；全面提升研究水平；關心學生福利等，其重要性不須贅言。
- 已在進行而不必另訂新政策以維持操作的事務。
- 無須大學直接監督及關注，可由各單位自行推動的重要計劃。
- 執行層面的計劃及改善措施。
- 一些本意良好但難以在大學層次付諸行動的建議。

故此，本策略計劃內沒有提及的項目，絕不是被忽視，而是應該或者已經由大學以其他途徑處理。

策略計劃的性質

策略計劃只是為以下詳述的各項重要措施踏出第一步，以便將來能夠重點處理，而負責的各部門則可以制訂執行方案。每項工作須再經恰當途徑討論和議決，如行政與計劃委員會（AAPC）和教務會。故此，在很多方面來說，籌劃過程必須持續進行，此策略計劃只是開端而不是終結。

草案大綱與諮詢

在這個大前提下，大學擬出一份草案大綱，在二零零五年十月廣泛諮詢大學師生同仁意見。是次諮詢（詳情請參閱第III節）反應良好，收到很多有用的意見。本文件就草案大綱詳細闡釋，並採納了不少諮詢期內收集得到的意見：提出建議的人士當會留意得到。策略計劃涵蓋下列範圍，而鑒於

諮詢期內收到的意見，加入了「行政措施」一項。

改善教育與研究

- (1) 學術水平
- (2) 教育質素
- (3) 大學生活體驗
- (4) 四年制課程

支援措施

- (5) 校園發展
- (6) 資源開發
- (7) 行政措施

本策略計劃已在二零零五年十一月二十九日呈交行政與計劃委員會及校董會執行委員會，並就所得意見再加以修訂，其後呈交教務會討論，再獲校董會詳細考慮及通過。

II 計劃

1. 學術水平

1.1 重點資助卓越領域

學術是所有大學的核心，大學亦以其學術對社會作最大的貢獻。學術水平最終亦決定教育的質素。

中文大學成立已有四十多年，不少教研範圍已經有相當好的成績。所有教研人員致力學術研究，其成果在國際學術界備受推崇。中大每一個學科的研究水準在香港有數，而且亦達到國際水平。這些工作將會全面持續、且更上層樓，毋庸置疑。大學已分配的資源將會維持不變，甚至在可能範圍內適量增加。表現卓越的研究人員，可爭取更多研究經費。

中大致力成為亞洲甚至全世界的最佳學府之一。不過，要達到這個卓越水平，必須釐清目標，集中力量。故此，目標是在未來十年有更多卓越學科領域躋身亞洲最佳之列，個別科目甚至在全球名列前茅。要達到這個目標，策略是按實際成績和質素嚴格選擇，挑選強項，集中調配新資源，並持之以恆，以十年甚至更長時間為期，以觀其成。但必須強調，其他領域的質素也同樣需要保持和提升；事實上，一個領域達到世界一流水平，有



助其他領域提升水平。

基於這些考慮，大學制訂了方案，運用額外資源作重點及長遠投資，以助研究與學術達到卓越水平。可獲資助的領域有四類，全以提升質素及壯大實力為目的。

- 甲. 主要領域。大學已經確定以下數個領域，作為重點發展：中國研究、生物醫學科學、訊息科學、經濟與金融、地球信息與地球科學。新獲得的資源有很大部分將會投放在這幾個主要領域，但各領域的實際需要可能差別很大；這些重點發展亦列入向外籌款的優先項目之內。
- 乙. 專門領域。其他較專門的領域可由各部門提出建議，大學按其表現甄別，然後考慮是否調配新資源以加強實力。
- 丙. 小組及個人。對研究與學術表現卓越者予以鼓勵。
- 丁. 單次支援。提供購置設備的資源及啟動經費，以壯實力。

主要領域

選擇主要領域的首要條件是該領域必須已有公認的高質素，額外資源投放後，預期會達到最高水平，取得國際領先地位。其次，該領域的學術研究更應直接造福人類、造福本港社會。此外，其他因素亦會在考慮之列。

這些主要領域的共通特色是跨學系和學科，所以注入資源，更可促進跨學科研究，發揮中大作為綜合大學的優勢。

確定主要領域當然只是第一步。接着要做的是調配所需的資源（請參閱第1.2節），選擇大範圍以內的分科領域，定下目標，擬定策略，然後付諸行動。為監督執程序，大學會成立適當的管理架構，必要時亦會徵詢校外意見，以指導執行。其中有些領域極度廣濶，例如生物醫學科學和訊息科學，須進一步選擇專注範圍。大學投放資源，將限於中大能夠領先的分科領域，以保證社會資源和教研人員精力得以善用。

若外在環境發生變化，出現新機會，大學會考慮增選其他主要領域。

中國研究

選定中國研究作為其中一個主要領域，關乎大學的使命與願景，以及大學一向著重的文化傳承責任。此外，中大在這方面素享國際盛譽，有潛力發



展為全世界首屈一指的中國研究重鎮。大學在獲得外界巨額捐款之前，也會調配可觀的校內資源，加強中國研究。由於中國研究計劃發展最早，以下簡介具體措施可作為其他主要領域的發展藍本。

中大內不少世界知名的研究單位都全力或有份參與研究中國及中國文化，例如中國文化研究所（ICS）和中國研究服務中心（USC）。很多學系都開辦有豐富中國課題的本科與研究院課程，甚為成功，其中以文學院和社會科學院為著。中大亦延聘多位在文學、歷史和語言學等有國際聲望的傑出學者，這些學者來自頂尖的中國研究學術中心，如北大、台灣的中央研究院、哈佛、柏克萊、牛津和倫敦大學亞非學院等，中大在這個領域實力更形雄厚。

中國研究以這些現有的實力為基礎，不同學院間的跨學科深入協作平台，產生協同作用，大力促進對中國的各項研究，加強影響力。這領域的新架構正在成形。教務會已成立委員會，以籌劃在二零零六年九月提供一系列不同程度的中國研究課程。東亞研究中心將負責落實這些計劃，並且協調由不同學系提供的與中國有關的選修科目。大學亦正計劃成立香港中文大學—蔣經國基金會亞太中國研究中心。

中國研究是高度跨學科的領域，涵蓋了人文學科和社會科學，甚至超越這兩個範圍。研究圍繞傳統與現代中國，包括歷史、哲學、文化、文學、宗教、社會、政治、法律等。事實上，中大的教研人員，工作只要和中國有關，都可以參與提高中國研究的學術水平，從中得益。（預期有關現代中國經濟的研究將會歸納入經濟與金融的領域內。）非正式的討論會或工作平台，如研究合作、學術會議、定期的座談會、公開講座和專題討論會，都會加強同事間的溝通和聯繫。校內資源將會主要用來延攬人材、增強隊伍，對象包括如社會學、歷史、哲學等有關學科的傑出學者；另一方面，個別的研究計劃則可由校外的競爭性撥款資助。這個主要領域的發展將會由一個管理委員會監督。

生物醫學科學

生物醫學科學包括基本生命科學、醫學基礎科學、臨床科學，還有中醫中藥和一些環境科學的課題，以及認知科學，組成一個重要的跨學科領域，在二十一世紀裡提供很多發展機會，任何綜合大學都不容錯過。此外，香港有很多醫療問題亟待解決，研究課題繁多，中大全力以赴，其他院校的研究人員亦不乏機會參與其事。

在中大，很多分科領域都取得優秀的成績，並享盛譽，例如植物與真菌生物科技和中醫中藥研究分別獲大學教育資助委員會甄選為卓越學科領域；上皮細胞生物學研究中心出版一流的論文；分子診斷小組發表了廣受



引用的論文、並擁有專利發明，其中更有部分經已商業化；臨床醫學的成就傑出，在某些專科其研究結果被引用之多，在區內有數。在其專科範圍內已成世界頂尖的傑出成就例子有：改良稻米品種，其中一種多含 40% 製造蛋白所需的氨基酸，另有耐鹽品種；發展分子技術，全球首次在血漿識別及利用細胞外的 DNA 和 RNA，藉此及早診斷疾病（如癌病）和胎兒異常情況，診斷靈敏準確，更不具創傷性。大學將致力取得更多的資源，建立綜合性研究架構，協調各種研究方向，一方面有利於取得外界支持，亦可以結合各分科領域，增強協同作用，現今的科技發展亦顯示植物、動物和疾病研究都倚賴基因組和蛋白質組等的研究。

訊息科學

訊息科學包括訊息工程，並涉及其他學科，如數學、生物科學（例如：生物資訊學）與商業（例如：物流及供應鏈、決策科學）。隨着計算機和互聯網的快速發展，這將是另一個在二十一世紀極具潛力的領域，不容輕視。

中大在這個領域一樣實力雄厚，舉例說，中大把互聯網引入香港，而目前仍為本港操作互聯網樞紐。中大和其他本地院校合夥的訊息工程研究亦獲大學教育資助委員會甄選為卓越學科領域；而中大開發的網絡編碼方法最近更受全球注目，且會成為對等數據分享的首選技術，傳送效率（不論甚麼硬件）有可能改善 20-25%。中大更聘得來自普林斯頓的杜林獎得主擔任博文講座教授，領導理論計算機科學研究，該組將會是世界最強的科研隊伍之一。

然而，訊息科學範圍甚廣，所以不可能把所有課題都納入此領域內。

經濟與金融

這個主要領域跨越經濟學系和工商管理學院的大部分學系，而且亦可包括其他相關科目。選擇這個主要領域，首要原因還是學科的質素。毫無疑問，中大在這個領域在區內領先，舉例說，中大的經濟學系在研究方面被列為東亞首位，而且對香港和大陸的經濟政策研究實力非常雄厚，見解與專業知識豐富，意見備受重視，不少教授出任主要政府政策組織的顧問。

而且香港作為財經中心，經濟和金融業舉足輕重，因此發展這個主要領域至為重要：

- 任何院校要對社會作意義重大的貢獻，都應加強在經濟金融的教研實力；中大的老師將一如既往為政府和私營機構就經濟和金融事務提供專業意見。



- 香港處於兩個經濟體系的路口，地位獨特，有利於作對比研究，以及把一向接受的理論置於不同環境，作驗證的研究，研究結果將備受國際關注。
- 經濟學、金融學和其他相關學科的學術工作亦加固了工商管理的大學和研究院課程，進一步提升該等學科的國際聲譽，吸引更優秀的學生，而所培養的畢業生對香港作為商業和金融中心的發展亦有所貢獻。

地球信息與地球科學

在地球信息與地球科學方面，中大的教研人員眼光獨到、成績顯著，已獲得國家級機構作最高層次的支持，並在中大建立基地，亦得到可觀的私人捐助。設立在中大的國家衛星遙感基地已經啟用，在華南獨一無二。地球科學是創新的學術領域，對不同學科都有重大的影響。

遙感和地球信息系統可應用於監測環境污染（空氣傳播與水傳播），這些新技術提供一個科學基礎，作為決策依據，最終有助限制、舒緩和減少污染。特別是遙感技術，有利於研究整個亞洲區內的污染問題，以作最終的處理，而無須受制於地域的行政界限。要解決香港的主要污染問題，非採用區域性的策略不可，而這些問題均亟待解決，以免影響市民健康以至經濟發展。

這些科技亦有助城市規劃，以及監察和優化土地使用。這方面的研究對香港這個人口稠密的都會，以及由農地轉化為城市用地的珠江三角洲，提供急需的研究和實證，有助制訂理性的發展策略。

其他得到外界資助的領域

大學選定這五個主要領域，重點投放大學自主調配運用的資源（包括大學向外籌募所得的資源）。不過，中大還有其他領域，已經自行籌得非常可觀的資源，並已達到卓越水平；其中有些項目所得的，比大學能夠投放在某些主要領域的資源還要多。這些單位目光遠大，表現傑出，才能籌到資源，例如數學（特別是數學科學研究所的工作）、眼科及視覺科學、哲學和通識教育，還有文物館。主其事的同事努力不懈，其他單位也可借鑑，把握類似的發展機會。

直接影響社會的計劃

在這些主要領域之內（其實在其他領域也一樣），大學會特別注重對社會



有直接貢獻的計劃。舉凡對社會有直接效益的計劃，必然相對得到社會的支持，這些支持可能來自得益的群體或界別，或者相關的政府機構。大學投放小量內部資源，即能有效地起激勵作用，往往得到政府機構和捐助團體的大力及熱心支持。

舉例說，大學的種子基金加上優質教育基金提供的資源，帶動了全港學校訊息網絡及學校改進計劃。近來社會對食物安全非常關注，中大很樂意以專業知識，配合來自公共機構的經費，進行學術研究，以處理有關問題。

平衡教學與研究

重點投放資源，延攬傑出學者，增強實力，效用最為顯著。而這些學者跟其他教師一樣，參與教學工作。故此，教學與研究由此均得改進。提高學術水平，並使中大學生得以受教於世界最優秀的學者，正是目的之所在。

其他資助計劃

主要領域以外的學科，仍然可以透過其他三個計劃獲得額外資助，當然還有現有的支援和校外研究撥款。專門領域的資助申請現正甄選當中。之後，小組及個人的資助申請將會開始。除此之外，單次支援全年均接受申請，指引亦已公布。

研究協作

大學的所有學術工作及活動，均需達國際水平，而大學亦致力於國際學術界取得舉足輕重的地位。要達到這個目標，大學必須與世界各地志同道合和水準相若的院校和團體協作。大學會協助各研究小組與友校合作，組成聯盟。中國內地的頂尖學府和研究機構更是十分重要的策略盟友，而它們很多已經與中大合作，成為主要協作伙伴。內地院校發展迅速，人材濟濟，和中大文化同源，理想相近，更有地利之便，彼此緊密協作自然相得益彰。

1.2 資源調配

卓越質素與校外資助

大學需要校外資助作長遠投資，以進一步提升卓越水平。必須強調，大學首先選定領域，選擇的準則為該領域已取得的成績、發展機會、對社會的貢獻，以及在新知識領域內的學術意義。正因為具備這些因素，可以吸引校外資金支持這些領域的學術工作。但大學絕不會本末倒置，純粹因為某個研究方向可以吸引資金而決定重點支持該項學術計劃。



新資源

中大成就卓越，質素享譽國際，規劃謹慎務實，各項計劃均能成功落實，成績廣為社會人士所知。大學因此有幸蒙眾多社會有心人士支持，慷慨捐贈，使中大得以將各強項提升，邁向國際最高水平，中大亦因此有穩定的額外資金來源，包括一般用途基金的收入、私人捐款、特別項目的資助，以及政府的配對補助金。此外，還有各有關單位本身可以提供的資源和個別研究計劃獲得的校外撥款。總言之，大學計劃在未來十年投資巨額在這些強項和其他措施上，以優化教育和研究質素，二零零五至零八年三年計劃期所需的款項，已大致就緒，大學會繼續為十年計劃努力籌募其餘的資金（請參閱第6節）。

大學投放在重點資助卓越領域計劃的資源（有關單位本身提供的除外）全部來自額外的收入，如捐款、校外研究撥款及合約和政府配對補助金，大學不會調用現有的常務經費。因此，資源雖然集中調配，但對各學院和學系現有的單項預算撥款，以及各單位的正常教學和研究活動，不會造成絲毫影響。

簡而言之，這些額外資源使大學得以全面持續發展之餘，亦可以選擇某些領域加以提升。

1.3 訂定目標

中大除了重點發展強項外，亦希望把大學整體學術水平提升至更高境界，這個目標切實可行。為了鼓勵、監督及支援各學系認真提高學術質素，大學將會要求各學系（或一組學系）自行檢討，並作評比：從國際間相稱的一流院校選擇同類單位，引用客觀指標，評估實力，尋找不足，以求更上層樓；同時亦選擇一個或多個質素和聲望更高的同類單位作為競逐對象，以五年為期，提升實力，務求超趕。而最重要的是自行制訂學系的策略計劃，以求達到目標。新成立的校外專家委員會（請參閱第2.3節）亦會就學系的策略計劃給予意見。

大學將歸納學院和學系的建議，設計一個有彈性的自行檢討及與校外單位評比的方案，確保各單位深思熟慮，作有建設性的自行檢討，從中得益。大學雖然已一再言明，但亦不妨重申，各單位的自行檢討絕不影響其獲得的單項預算撥款。



2. 教育質素

教育學生是大學的首要任務，也是大學的存在價值。故此，本策略計劃的最大部分，由第2至第4節，都是有關教育和教學的措施。其實，提升學術水平亦有助建立積極活躍的學術氣氛，以培育學生。

在此必須重申中大對其畢業生的期望，亦即是大學的教育目標，讓全校師生為此努力。由於本策略計劃是公開文件，校外人士未必了解中大的教育理念，因此有必要在此明言。（之前的校內諮詢則無此必要，因為校內有關人士對中大的教育目標早已清楚、也取得共識。）

大學期望中大畢業生除了擁有淵博的學識和豐富的常識外，對所修的學科應力臻精深，不但要成為專材，也藉此體驗認真鑽研求索的精神。他們應該精通中英語文，具備數學能力、分析技巧、以及配合這個年代的資訊科技能力，尤其培養到終生學習和專業發展的自學能力，今時今日，這種自學能力要比從大學教育獲得的資料性知識更加可貴。他們要養成博覽群書的習慣，會得判斷和獨立思考，善於溝通，能在團隊裏合群工作。同學對中國文化應有深切了解，從而培養出對國民身份的認同和對民族的自豪感。他們亦應該懂得接納及欣賞其他文化，以致對不同文化的差異能有敏銳觸覺，廣泛包容，更具有國際視野。他們應該對自我、家庭和社會關懷愛護，意誠心正，作為公民和領袖，為社會作出貢獻。他們應該對人生有目標、責任感和承擔，有服務社會的熱誠，並且品味高雅。

正規課程針對的是認知層面。除各種計劃和活動外，本節將開列多項重要計劃，作為策略目標。

人格品德的培養並不單是課堂知識，而是潛移默化，透過合適的環境，讓年輕人可以親身體會思考，從而建立他們自我的價值觀和信念。這樣培養出來的人格才經得起考驗。故此，大學教育的一個重點是為學生提供豐盛的大學生活，計劃詳情見於第3節。

三年制大學課程無論對正規課程，或學生個人發展的空間，都造成很大制肘，誠為可惜。恢復四年學制是實踐中大教育理想的大好機會。詳情見第4節。

2.1 教與學的質素

大學的使命和責任是為學生提供廣義的優質教育，這固然是對學生裨益最大的一環。中大自創校以來，一直教學認真，這是中大強項之一，也是中



大吸引最優秀學生入讀的原因。根據統計，在二零零四年及二零零五年，全香港聯招申請人分數最高的一千名裡，過半數入讀中文大學。

教育質素要不斷提高，主要有賴老師和學系的努力，大家目標一致，全心全意為學生著想，但施教的方法則隨不同學科而異，不能一概而論。大學整體而言，著眼的是要建立上層的措施，以支援和促進，甚至在某些情況下領導各單位推行計劃。在這方面，大學已開始落實課程發展及檢討綜合架構，以六年為循環，在大學層次檢討每項本科生課程。值得一提的是除了諮詢校外專家外，還會徵詢學生和校友意見。目的是確保每項課程都以實證為本，自行反思，更採取適當行動，作持續改進，以達到理想效果，而大學則提供獎勵以推動改進計劃。首輪的檢討將在兩個三年計劃期內完成。

這些檢討從全方位審視學系的教學，務求提出建設性意見。除了與正規課程有關的事項外，大學和學系保持良好持續的溝通亦有助大學建立優良的學習環境和風氣。

通識教育課程歷史悠久，是中大的傳統和優勢，同學為此深感自豪，校友尤甚。大學通識課程的檢討已經同步進行，以保證質素優異、學術嚴謹、結構完整。大學的成員書院可考慮進行類似檢討，以持續改進書院通識課程的質素。

2.2 質素保證的內外機制

大學根據大學條例委任校外或訪問考試委員，他們的專業意見，多年來對課程、考試和畢業生的水準助益不淺。不過，時至今日，大學經已發展成熟，本科生課程考試已無須每年交由校外專家審視，作為頒授學位的先決條件。在先進的高等教育系統裡，類似規定今天已屬罕見。故此，現時的建議是（1）先標準化和強化校內考試的質素保證機制；（2）修改條例，刪除有關校外或訪問考試委員的規定（但容許個別情況下，經教務會飭令、或學系自行決定，可繼續聘用校外或訪問考試委員）；以及（3）設立校外專家委員會制度，邀請海外專家定期到訪，就廣泛範圍提供意見，著眼點在策略發展而非考試題目和答卷（請參閱下文。）

2.3 校外專家委員會

每學系或每組相關學系應委任校外專家委員會，按課程、教學、尤其研究方面，就發展方向提供意見。有關校外或訪問考試委員的條例刪除後，校外專家委員會必不可缺，但之前亦可先行同時委任。此外，獲大學投放大量資源的幾個重點發展項目（請參閱第 1 節），可提前成立校外專家委員



會，就發展方向和策略提供意見。

2.4 語文政策

中大有創校起即採取中英雙語政策，並期望畢業生的中英語文達到一定水平，而中文更包括流利的普通話。中英雙語俱佳將日益重要：大學畢業生得要在一個全球化的環境下建立事業；而隨着中國的興盛，中文在經濟和文化上的地位亦愈來愈重要，這個發展對中大和中大的學生非常有利。

鑒於這些情況，亦因應學生（包括交換生）來源愈來愈廣，大學正檢視、反思、優化及重申其語文政策，以發揮這些有利條件，使中大能繼續培育最優秀的畢業生，以及在國際學術界保持舉足輕重的地位。二零零五年年初成立的雙語政策委員會將提出具體建議，供大學討論及諮詢。

2.5 卓越課程

中大開辦的課程，很多都是香港和區內最好的，該等課程的學生質素可作明證。大學預期每項課程都會制訂計劃，以保持其領導地位，其中不少課程更能吸引區內、甚至全世界的優秀學生。要做到這一點，最好莫如由各學院和每學系發揮其所長。本節(第2節)提出的一些全校性的措施，將有助各單位達到目標。

從大學整體而言，大學會特別關注因應社會所需而開辦的新課程和已享譽全球的現有課程。

法律學院

法律學院預計在二零零六至零七年度招收首批法律學士、法律博士和法律碩士學生，提供本科與研究院課程的普通和專業法律教育。學院以其教研工作為法學的發展、法律專業和香港的法律制度作出貢獻，從而豐富了區內法律研究的種類及範圍。學院期望學生組合多元化，而且有國際特色，學院和區內特別是中國的其他法律教學中心將建立緊密的聯繫，使學院在各方面的工作都能建立國際地位。

在未來數年，法律學院會建立教研隊伍，並着手開辦其他本科和研究院課程。首批法律學士將於二零一零年畢業。



工商管理

中大是香港第一所開辦工商學士學位課程的大學，也率先開辦工商管理碩士和行政人員工商管理碩士課程，中大也最先在香港以外開辦區內學位課程。入讀中大工管的學生成績優異，畢業生受僱主爭相羅致。課程在本地、區內以至全世界都享負盛名。香港既為商業和金融中心，工管課程必是高等教育的重要環節。故此有必要集中力量，以有創意的新課程和嶄新的教學策略，保持中大工管課程在香港的領導地位，而且加強各課程在全球享有的名聲。

2.6 新學位結構

知識不再囿於學科，很多重大的學術突破和很多事業機會都跨越學科界限。彈性學分制讓同學在寬闊的範圍內更靈活設計自己的學習。為了更好協調學生修讀本科以外的科目，大學提供雙主修學位和雙學位的架構，讓學生有更多的選擇。

雙主修

學生在正常修業期限內達到兩個主修科的要求，即可獲頒雙主修學位。和全世界大多數大學的情況一樣，預期只有極少數傑出學生能獲取雙主修，他們可能須要超額選課，並利用暑假上課。然而在現時的三年制標準課程下，並不容易，所以在恢復四年學制之前，只有極少數學生可以受惠於這個計劃。大學亦會研究，如要多付一年全數邊際成本，學生是否仍然有攻讀雙主修學位的需求。

雙學位

學生可先後修讀兩個完整而互有關連的學位，第一個學位在正常修業期內完成，另一個則超出修業期限，但後者不獲大學教育資助委員會資助，學生需要負擔全數邊際成本。第二個學位可以是本科或研究院課程。配對的學系／課程需詳細制訂雙學位的結構，預期為數有限。

跨學科主修

有建議認為，大學應探討是否可以開設跨學科的主修課程，結合不同學科，以照顧個別學生獨特的興趣和需要。不過，這些課程必須小心設計、架構明確、監督嚴密，以確保學術上的連貫性及水平。大學若開辦這類課程，相信只有少數傑出及積極主動的學生選讀。



2.7 開辦深入協作的課程

中大與伙伴院校緊密合作，提供各種課程。按中大與香港大學和香港科技大學簽訂的綜合協定，已於二零零四至零五年成立了高等研究聯合中心，由三大學共同為研究生提供一系列的課程。二零零五至零六年度，參與單位有：化學、數學、物理學、政治與行政學，以及醫學院。此外，中大正與香港教育學院探討以下幾項合作計劃：英語研究與教育本科生聯合課程（即將開辦）、運動科學合作計劃，以及聯合指導研究生；上述計劃能否落實，當視乎大學教育資助委員會劃撥的配額及資源。

中大還與海外和國內院校合辦多項聯合課程：與美國位於教堂山（Chapel Hill）的北卡羅來納大學（University of North Carolina）和丹麥哥本哈根商業學院（Copenhagen Business School）合作的環球商業研究工商管理學士課程；與北京大學聯合培養博士生；與法國 HEC 管理學院合辦的工商管理碩士課程；分別與清華大學、西安交通大學、台灣中山大學和長庚大學合辦的三個工商管理碩士課程；與財政部轄下的上海國家會計學院合辦的專業會計碩士課程；與清華大學深圳研究生院合辦的高級管理人員物流及供應鏈管理碩士課程；以及與美國國家衛生學院合作為博士生提供的正規指導。大學會特別加強與國內院校的協作計劃，一方面固然因為這些協作伙伴發展迅速，另一方面亦因為中大有志成為國家級的大學。

在未來的幾年，大學會繼續與本地和海外院校尋求更多深入協作，為學生提供最好的機會，使本校的強項更強，擴大中文大學對香港、中國以至全世界的貢獻和影響。

2.8 為本校生與交換生提供暑期課程

大學近年在暑期內已開辦了多個課程，一方面為本校學生增加修業彈性，另一方面也可以招收更多境外的交換生而不用影響在學期內學生宿位的供應。二零零五年夏天，大學開辦了工商管理暑期特別班，任教的教授來自不同國家，修讀的本地生和交換生人數比例恰當。這個試驗計劃提供的課程以商業科目、語文和中國研究為主，極受歡迎。二零零六年夏天，其他學院亦會加入開辦多個科目。這些科目部分仍然會以中國和東亞為重點，其他可能包括通識教育、語文主修或選修、人文科學、社會科學、法律、理科與工程學科等。

2.9 授課式研究院課程

大學現提供大量授課式研究院課程（多屬自負盈虧課程），培養高質素研究生，以應社會的需求。預期需求特別殷切的課程將會有更大的發展，而學



生也願意支付合理學費修讀高質素課程。

所有這些課程由教務會監管，質素有嚴格保證；無論監管程序或對質素的要求，自負盈虧的課程與受資助的課程一視同仁，不作區分。儘管如此，大學仍須嚴格檢討這些課程的成本效益和是否符合大學的使命，以確保有限的資源能夠用在大學可以作出最大貢獻之處。

大學將根據上述的檢討和對成本效益的審視，決定擴大、提升、整固或者調整有關課程。

在香港境外開辦的課程亦須作同樣檢討。此外，估計國家教育政策可能修改，容許香港的大學無需內地伙伴，即可在內地提供課程；大學應未雨綢繆，為此作好準備。

大學亦應注意最近入境政策的改變，容許非香港居民來港就讀全日制或兼讀課程。由深圳乘火車到中大不過三十分鐘車程，比一些香港學生到中大上課所需時間還短，大學可以探討招收非本地走讀生的可能性。

大學亦應研究開辦更多不同學科的非學位高級行政和專業培訓課程，並藉著這些機會，為內地公務和商界領袖的培訓作出重要的貢獻。

2.10 研究式研究院教育

研究式的研究院課程（RPg）是本校成為傑出研究型綜合大學的關鍵，知識型經濟亦需要有接受過優秀訓練的研究生。大學提出多項新的學術計劃和研究方向，急須增加研究生數目，以作配合，但大學教育資助委員會所規定的正常名額明顯不足，大學會繼續競逐配額，同時亦會開發新的資助途徑和模式，以增加配額以外的研究生數目。競爭式的研究撥款、私人捐款、與其他機構合辦課程均在考慮之列。經有系統的檢討後，當可制訂有關的策略性計劃。

學生的質素至為重要，故學院和學系一直不遺餘力，務求招收最佳學生。鑒於全球渴求人材，競爭激烈，大學必須在本地和海外的招生事宜上，加強協調，長遠規劃，以提升知名度，讓更多學生申請。大學並應竭力增加外國學生比例，使研究院更趨多元化。

現時宿位短缺，對招收研究生，特別是外地生，造成制肘。在新一輪學生宿舍落成後，大學將重新調配宿位的安排。



3. 大學生活體驗

3.1 更多元化的學生組合

全球競爭日趨激烈，香港要蓬勃發展，必須放眼世界，與國際接軌、交流；中文大學亦不例外。此外，中大和全世界的頂尖大學一樣，除了服務立足的城市，亦應為全國和全區作出貢獻。故此，大學會再加倍努力，招收更多來自不同地區和文化背景的學生。中大是區內的卓越學術中心，應該開放與不同地方的優秀學生，讓他們有機會接受優質高等教育；再者，多元化的學生組合對本地學生也有裨益。來自不同國家和文化背景的人互相交流，有助培養出對世界事務更廣闊的視野和更深入的了解，和對文化差異更敏銳的觸覺。在全球一體化的世界，這些體驗及領會至為珍貴，有助增強中大畢業生在本地和國際就業市場的競爭力。政府已經接納宋達能報告（Sutherland Report），肯定學生多元化的目標，並已訂定支援政策。

二零零五年內已經出現了兩個重要的發展。首先，中大率先參加全國普通高校統一招生計劃，打開了一個有十七個省市四百萬申請人的庫藏。單以第一年來說，成績已令人鼓舞——所有招收的學生，包括自費生在內，分數都超出國內第一線大學的入學標準，不少更名列全省考生的首 1-2%之內。更重要的，在香港所有院校之中，只有中大真正開放，不以沿海富庶地區為限，更積極在偏遠和比較貧窮省分招收學生，實踐了多元化的理想，以及中大服務全國的願望。第二，儘管安排緊迫，中大仍然從中國以外招收到相當數目的學生；二零零五年的一年級新生已包括來自世界各大洲的學生。

接着幾年，大學將透過全國統一系統招收更優秀的學生，並擴展外國學生的數目和來源地。然而大學必須確保學生宿位相應增加，並有待政府放寬外地生名額的政策。大學亦會繼續籌募捐款，設立獎學金，以資助成績優異的清貧學生入讀中大。

隨著學生組合變得多元化，大學必須考慮如何加強支援服務，促進不同背景的學生的融合與交流，以建立一個名副其實的和諧及多元文化校園。

更多元化的學生組合亦意味住宿需求的模式更多樣化。大學教育資助委員會的政策並不為授課式研究院課程學生（包括非本地生）提供在校住宿。故此，大學應考慮成立一個住屋小組，以協助學生在校外尋找居所。

3.2 學生交換計劃

為了令學生在學業和文化上有更豐富的生活體驗，大學將致力發展更多學



生交換計劃，包括一學期或一學年的正規交換，或較短期的交流機會(尤其暑期內)。

大學計劃進一步增加交換學生的數目，擴展海外交換伙伴院校的範圍，以及提供更多獎學金名額，以減輕學生出外交流的負擔。

現時，學期內的正規學生交換計劃已有很大的擴展。二零零五至零六年內，約有 450 個中大學生參與這類交換計劃，比二零零零至零一年增加了 280%。這個數字已經是每屆學生數目的 16%，已達到二零零五至零八年計劃的 16-18% 目標。二零零五至零六年，將有 1,800 個短期國際學習和實習機會。以上各種交換活動的名額將會繼續增長，種類更趨繁多。兩類計劃將會在二零零五至零八年的三年期內，合共提供國際生活體驗的名額，相當於每屆學生人數的 60-70%。中期目標是為每個有興趣參加交換的學生提供至少一個機會(包括短期計劃)。

中大非常歡迎外來的交換生，他們豐富了本地學生的學業、文化和社交生活。二零零五至零六年內，將有超過 600 名外地交換生到中大就讀。有更多宿位供應時，這個數目還可以進一步增加。

3.3 領袖才能培育計劃

大學致力栽培表現傑出的學生，為優秀學生精心設計了一個領袖培育計劃。大學將會尋找資源提升這個計劃，並按情況畧作擴展。

實習計劃也可以豐富學生的教育。中大會致力增加學生在香港和海外實習的機會，包括在大學安排的一般實習和透過個別課程(尤其專業課程)安排的專科實習。

3.4 新宿舍

在未來幾年，學生人數將會上升，從外地招收的學生也愈來愈多，本科生宿舍的需求相應增加。二零零五年九月啟用的國際生舍堂(I-House)為 300 個本地、非本地和交換生提供宿位(二零零六至零七年增至 470 名)，作為過渡措施，供應額外宿位，促進校園多元文化生活。

大學教育資助委員會已經原則上支持增建五座宿舍，每座有 300 個宿位，以應付目前的需要，而這尚未包括恢復四年標準學制後的額外需求。撥款落實後，宿舍可在四至五年內建成。



3.5 新書院

在接着的兩個三年計劃期內，新宿舍的落成應該是籌辦新書院的良機。以中大這樣一所研究型綜合大學，學生人數不斷增加，書院制有助維持一個親和融洽的環境，讓學生互相交流和得到貼切的照顧。

大學考慮籌辦更多書院，正因為大學極為重視書院制，並肯定現有四所書院的重要性。中大的書院擔當重要的教育角色，提供通識教育、非形式教育和關顧輔導，絕非單單滙集幾座宿舍而成，更有別於其他本地大學的學生宿舍或舍堂。這些教育功能豐富了中大的特色和精神，吸引了最好的學生，也培養了校友的強烈歸屬感。現有四所書院各具不同特色，這種多樣化亦正是中大整體的優勢。

故此，要籌劃新書院，必須從書院所秉持的教育使命著手。新書院的使命必須以書院學生的教育和福祉為依歸，並符合中大的總體教育目標。換句話說，大學應該發揮想像力，探討不同方案而無須囿於形式——畢竟條條大路通羅馬，新書院可以在規模、使命、學生組合或其他特色上和現有書院有別，從而為學生提供更多的種類和選擇。有意見認為新書院應該行政精簡，現有資源不應重複（甚至一式五份）。

書院既為中大獨有，政府撥款並不包括書院經費。大學因此必須清楚闡明新書院的教育目標和願景，然後物色認同這些理想的有心善長，方可竟其成。大學應立即成立工作小組，成員至少有行政人員、教師、校友和學生各一位，以擬定新書院的願景和可能模式。若資源許可，工作小組可以到外地考察，向一流大學的成功書院借鑑，例如牛津劍橋和幾間美國長春藤大學。

雖然與教育使命相比，新書院選址是次要問題，但已有意見表示，新書院盡可能不要距離校園中心太遠。

討論成立新書院的可能性時，現有書院自然會反思自己的角色，以及如何提供更創新有效的非形式全人教育，使師生交流更密切，並建立和睦團結的學術社群。

大學上下一心，為籌建新書院而努力，正好表示大學對書院制的肯定。今後對書院制當會有更多熱烈及積極的討論。

3.6 獎學金基金

大學、學院和書院的各種獎學金，除了支持學生活動、獎勵成績優異的學



生，也有助招收新生。大學必須籌募更多的獎學金，使學生得益，並幫助他們的個人成長。

4. 四年制課程

4.1 四年學制的理想

由創校到一九九三至九四年，中大一直開辦四年制本科生課程，之後亦一直呼籲恢復四年學制，既為教育理念，也符合最佳的國際常規。故此，對政府建議由二零一二至一三年起將本科課程從三年制改為四年制，中大翹首以待。

大學視之為一個契機，香港高等教育界可以中大為榜樣，參考中大的傳統和經驗，以正規和非形式教育，提供全面教育與全人發展，栽培出來的畢業生，可以對香港以至全中國、亞洲與全世界的社會福祉和經濟發展作更大貢獻。

四年學制重新肯定了中大的教育理念：中大培養出來的畢業生，應對自己的專科有深入的認識，並涉獵多種學科及各種常識，精通中英雙語，對中國文化有深切了解，懂得欣賞其他文化，學會資訊科技等多種技能，有能力作終生學習及專業發展，有廣泛閱讀習慣，對自我、家庭和社會培養出情真、意誠和心正的態度，以及具備以公民和領袖身分作出貢獻的能力。

大學將會為學生提供更多機會以增加非形式教育和國際接觸。我們獨特的書院制在推動非形式教育和全人發展上將會擔當重要角色，使中大明顯有過人之處。

中大的特色一向為學生與校友所推崇，但因三年學制而確實承受壓力，恢復四年學制的最重要結果，就是中大的傳統和價值觀可以更加發揚光大。

4.2 課程規劃

接着的兩個三年計劃期是關鍵時候，必須落實四年制課程的設計。大學將會以四年為一體，均衡設計豐富學生學習經驗的課程。規劃將具前瞻性，以配合未來學生和社會的需要。規劃著眼的是：革新的教學法，以學生為本的學習和學習成果為核心；主修科與課程其他部分的協調；為一年級設計跨學科科目；通識教育和語文訓練的加強；更多副修、雙主修和雙學位的安排，以及利用多出來的暑期，提供更多學生交換和不同的學習機會。



本港中學現正進行相應的課程改革，為3+3新學制作準備。中大將一如既往，全力支持學界為這個重大轉變作好準備。中大在通識教育方面經驗豐富，願意盡力為中學推行通識課程提供支援。

在中學和大學的銜接方面，大學將會研究是否可以利用升讀大學前的暑期，為學生提供過渡課程。

4.3 增加設施

恢復四年學制後學生人數增加，大學正積極研究增加校內設施的需要，包括輔助設施如學生活動中心和飯堂等，並正和大學教育資助委員會與政府磋商，申請增撥資源。大學欣悉大學教育資助委員會已原則上同意，該委員會仍按學生和教職員數目等因素提供空間，雖然學生人數增加一級，按人頭計算方法不變；故此，大學有把握取得更多的空間（與設備），足以應付增加的學生數目。

5. 校園發展

5.1 總體規劃

大學校園佔地一百三十四公頃，由海拔四點四米至一百四十米不等，俯瞰吐露港，景色優美，人傑地靈。四十年來，在這處原來荒蕪的山頭蓋了大大小小一百四十座建築物。中大校園獨特的美景至為珍貴，必須保護及優化。

在一九六零年代創校初期，大學即有一個總體發展規劃，此後在不同階段亦就校園總體規劃幾次進行研究。最近一次研究，藉四十周年校慶，在二零零三年進行。該次研究¹把大學校園分作三個區域：「田園區」保護自然景觀，不作任何發展；「學苑區」為書院的庭院空間群簇，安詳寧靜、學術氣氛濃厚；「都會區」則營造大學城環境。大學亦考慮了就這三個區域提出的不同設計概念和原則，研究如何保護及優化這個和諧而獨特的校園，並修建葱翠小徑，盤繞貫穿。此外，亦正檢討整體排水和污水系統。預計校內人口增加，道路系統和交通安排亦須檢討及早作規劃。

¹有關二零零三年校園總體發展規劃研究詳情可瀏覽：

http://www.cuhk.edu.hk/iso/bulletin/issue/200401/e_home.htm 或
http://www.cuhk.edu.hk/iso/bulletin/issue/200401/c_home.htm

5.2 整修與改善

大學素來關注樓房的整修和改善，以及斜坡的定期保養穩固，並獲大學教育資助委員會額外指定撥款，資助這些工程。已完成的數個大型工程為教職員和學生改善了整體環境：新亞書院的天人合一亭、大學火車站外行人廣場、擴闊崇基路。大學會繼續向大學教育資助委員會爭取資助，持續整個校園的整修與改善計劃，而所有工程都會早作規劃，減少整修期間引致的不便。

5.3 校園環境

中大校園的美景向為人所樂道，大學同仁亦引以為榮。校園人口密度增高，對環境難免造成壓力（香港整體亦然），要保存甚至優化校園環境質素便需要有長遠的策劃。特別要加強的是綠化環境，保護樹木和多加種植，草地亦要妥為保養。校園應更方便徒步，而不同建築物應互相呼應，並與地貌協調。

各項改善工程（包括專業人士建議和政府規定進行的斜坡維修）難免造成不便。外在因素縱非大學所能控制，大學亦會盡量協調，務求減少影響和不便。

5.4 空間審計

大學四十年來建造了頗大面積的樓宇空間，並作出分配。隨着各學系教師和學生數目改變，以及研究項目增加或完成，可能出現空間錯配。此外，大學教育資助委員會正設計一套新的空間規劃標準，作為大學將來要求增建樓宇的指引。鑒於這些發展，大學將展開詳細的空間分配和使用審計，以便更有效運用校園空間。

5.5 新建築物與設施

學生人數不斷上升，到了二零一二年恢復四年學制時，更增加相當的數目，對建築物和設施的需求非輕。研究活動急速增加，亦要更多空間和現代化的設備。大學現時已着手計劃一系列的發展項目。

下列政府資助的三座大樓已經動工，預計在兩年內可落成：綜合科學實驗室專門大樓、威爾斯親王醫院的臨床醫學大樓新翼，以及校園西陲的教學大樓。其他新建築物計有：一座與外界合作、以私營經費興建的教學酒店；以及私人捐款興建的文物館增建的中國藝術及考古中心和衛星遙感站第二期。



大學教育資助委員會和政府另正審核五個項目，包括 F 地段的教學設施、兩幢綜合教學樓、一個資訊及資源中心，以及五座各有 300 宿位的學生宿舍。

另外，大學正積極規劃與實行四年學制有關的工程，預期於二零一二年第三季落成，這些項目包括新教學大樓和研究綜合大樓、圖書館新翼和學生康樂中心。大學亦希望可以有更多學生宿舍以應付四年學制，惟視乎政府是否願意資助本地本科生在校住宿多過一年。

上述部分項目正待政府審批及撥款，其中某些項目更有待政策放寬，亦有項目或需私人捐款資助。但整體而言，大學有信心可以及時落實擴建計劃，以應付學生人數的增加。

大學所有建築計劃須按政府政策推行，政策不但列明可建成的總樓宇面積，也限定每類用途（教學、研究、學生康樂設施等）應佔的面積。儘管如此，大學了解學生不單只是在課堂內學習，所以將會在政府政策許可的範圍內，盡量為學生提供更多交流和活動的空間。

大學亦明白現時為訪問學人提供的賓館客房不足。下一批學生宿舍啟用後，便會考慮重新調整本科生宿舍、研究生宿舍和賓館的分配。教學酒店落成後，可以為較資深的訪客提供住宿，屆時應可舒緩賓館的不足。

5.6 校園擴展

儘管學生人數上升、研究活動增多，大學會確保校園保持安謐寧靜。為了維持校園相對較低的密度，大學已向政府申請增撥毗連校園北面的土地，這個預留給政府、機構和社區的地段稱為三十九區，面積大約 8.6 公頃，已經暫時劃作教育用途。這片土地撥歸大學後，將用作興建一座先進的研究及發展綜合大樓，以及學術和其他設施。

6. 資源開發

未來幾年的發展計劃頗為進取，所需資源亦相應龐大。大學已籌到可觀的捐款，以補充政府的資助，本三年計劃期內所需的資源大致已備。但要完成這些鴻圖偉略，大學每年仍須籌得相若捐款。

故此，籌款仍然是當務之急。本策略計劃訂定主要的發展目標，計劃既已通過，大學即可列出各項目所需資助，並定出優先次序。本文件所展示的



願景與策略獲得廣泛認同，有助大學籌募經費。

每一位中大人，尤其校友，對大學的財政及各方面的支持都彌足珍貴。同學和校友對大學有強烈歸屬感，實在非常難能可貴。大學當舉辦各種活動，維繫和加強愛護母校的精神，並鼓勵大家以實際行動支持大學發展。

大學計劃把部份所得捐款撥進一般用途的基金內，以作持續發展之用。基金數目較大、使用年期較長，大學應能採取較進取的投資策略，謀求更高的回報。大學亦應制訂政策，按平均收益率，每年提取穩定的收入，以長期支持學術活動，而免受每年回報波動的影響。

7. 行政措施

大學亦須考慮相關的行政措施，以助進一步提升教學和研究質素。

7.1 大學管治

本策略計劃明確顯示全大學同心協力、目標一致、發揮團隊精神之重要性。故此，大學有必要詳細檢討管治架構，這也是諮詢期內收到的建議。

大學教育資助委員會的《香港高等教育報告書》（二零零二年三月）對大學的管治架構作出了建議，大學除了已進行的相應改變外，亦有計劃檢討校董會、教務會和學院各層面的管治事宜。大學必須考慮本地情況（包括本校的傳統），亦須參考國際常規和經驗，以便作進一步改善。

管治架構最終是校董會的責任。故此建議校董會來年優先處理管治架構事宜，再作檢討，並考慮邀請一流的專家小組提供有根據而客觀的意見。

7.2 社會服務

中大一向以服務社會為己任：服務的對象不單是香港，而是整個區域，全國，以至全世界。大學服務社會，最大的貢獻來自教學和研究，這也就是大學的核心功能：培育下一代的領袖，為社會和國家發展創造知識，並利用大學的專長為社會作出貢獻。

此外，大學有清晰的政策，鼓勵教研人員，各就所長，服務社會。中大及其教職員專業地位卓越，為政府及公共團體擔任顧問、提供專業服務，可為社會的需要作出貢獻。下列幾點特別值得注意。



教職員可有合理的時間參與公益服務，尤其是從事發揮其專業所長的項目；在人事制度上，這些貢獻亦獲得肯定。

大學同樣鼓勵學生參與社會服務，這也是收生時的考慮條件之一。學生組織把同學的興趣和能力結合起來，社會服務成效會更為顯著。

大學單位致力服務本地相關機構。舉例說，醫學院的其中一項基本使命是對整體醫療制度作出貢獻，尤其是為威爾斯親王醫院服務；醫學院在非典型肺炎疫潮時，全力以赴，盡心盡力，師生甚至不顧一己的安危，充分體現了中大服務社會的高尚情操。教育學院也積極參與公共服務，與學校和政府機構合作，改善香港的學校教育質素。下一步當各單位制訂部門的策略計劃時，有關社會服務方面的承擔將會有更詳盡的描述。

行政方面，大學會在人事程序上對大學教職員服務社會作出更明確的認許。

7.3 保育人材

延攬和保育最好的教職員是提升水平的主要途徑。過去幾年，由於財政緊絀、前景不明，大學不得已多用短期合約聘用員工。大學經已制訂或構思了一些保育優秀教職員、提高士氣的措施，未來幾年陸續執行，更會評估成效，加以優化。

首先，大學已有規定，學術人員（研究級別者除外）的合約聘用期一般不能超過六年；長期聘用前有一個六年觀察期，這個安排與國際聘用學者的標準相符。

第二，二零零三年七月後聘任的教師，其薪酬按期酌情調整，取代自動增薪，使報酬更直接及明顯與表現掛鉤，能者多得，此舉有助挽留最好的教師。

第三，待政府完成公務員薪酬調整機制檢討和薪酬水平調查後，大學即按這個重要的本地僱用指標，盡快檢討大學行政及普通職級人員的薪酬水平，然後按照新制，聘用長期僱員。

中大的工作氣氛一貫和諧關愛，和衷共濟，這是廣為人知和羨慕的。以上各種措施都有助加強和諧的工作氣氛，並鞏固團隊精神。

7.4 支援服務

大學將要展開連串的計劃，需要有相應的支援，例如資訊科技設施、圖書館資源、技術支援、器材及設備。行政及支援人員亦須視學術和教育事業為己任；他們付出努力，往往超越職責所需，都是為了崇高的共同理想，各盡所能，作出貢獻。要使上下同心，需要更好的溝通，分享這個策略計劃應該是一個良好的開始。

III 諮詢與決議

諮詢過程

在行政與計劃委員會、教務會和校董會考慮本文件的各項建議前，有必要強調，過去幾個月，大學已進行連串的諮詢，集思廣益，有關人士提出的寶貴意見，很多已納入策略計劃之內。

策略計劃曾以草案大綱形式在大學多個層面作出諮詢：

- 行政與計劃委員會，二零零五年七月十九日
- 與學系主任會面，二零零五年九月二十九日
- 行政與計劃委員會，二零零五年十月四日
- 教務會，二零零五年十月六日
- 校長向全校教職員及學生徵求意見的公開信，二零零五年十月十三日
- 放上大學內部網絡的策略計劃草案大綱，二零零五年十月十三日
- 呈交校董會，以作知照，二零零五年十月十八日
- 一系列共十六個諮詢會，二零零五年十月至十一月(詳情請參閱附件二)

個人與團體的意見書亦列在附件二。

諮詢所得意見已納入大綱之內，有需要詳加說明之處亦已補充，本文件遂按此擬就，並呈交下列委員會討論：

- 行政與計劃委員會，二零零五年十一月二十九日
- 校董會執行委員會，二零零五年十一月二十九日

策略計劃已就各委員提出的意見再行修訂，並呈交教務會和校董會考慮。



表達的意見

諮詢期間收到很多非常寶貴的建議，分類如下：

- 很多建議已經包括在原來的大綱裡，或已納入本文件內。提出建議的人士可見文件已反映他們所提出的意見。
- 不少其他有用的建議多與執行細節有關，將轉達有關單位留意考慮。
- 不少單位亦提出意見，因應大學策略計劃大綱框架作出回應，並開始草擬個別單位的計劃。
- 少數建議源自對現時情況的誤解；或者受外在環境的制肘，建議難以實行。
- 最後，有些建議提出加強某些範圍的工作。所有這些範圍都應該得到更多支援——但大學資源有限，不得不作抉擇。故此，大學的策略計劃未能把這些建議全部納入其內；但有關單位仍可自行籌集資源進行，以達到最高的水平。

決議

教務會於二零零五年十二月十四日審視了本策略計劃，並呈與校董會考慮。校董會繼二零零六年一月三日及五日二次簡報會後，於二零零六年一月十日會議上通過採納本策略計劃，並授權校長，於徵詢校董會主席後，作出輕微修訂（及文字潤飾），作為本策略計劃之最後文本，並向大學同仁發放，作為大學未來發展大方向的共識和指示。

跟進

大學擬定策略計劃，作為議事日程，大家對大方向有了共識後，即可制訂細節。部分細節需要在教務會和校董會（或其下的有關委員會）作詳細討論。與此同時，全校各部門應各司其職、分工合作，很多計劃和發展將會由書院、學院和學系分別負責執行，本文件所列的大學全面發展策略則可作為整體指導原則。

二零零六年二月一日



香港中文大學十年願景

1. 香港中文大學已確定了以下的使命和願景：

我們的使命 (Mission)

在各個學科領域，全面綜合地進行教學與研究，提供公共服務，致力於保存、創造、應用及傳播知識，以滿足香港、全中國，以至世界各地人民的需要，並為人類的福祉作出貢獻。

我們的願景 (Vision)

努力成為香港、全國及國際公認的第一流研究型綜合大學，並使我校建立於雙語及跨文化傳統的學生教育、學術成果及社會貢獻，均保持在卓越水平。

2. 上述的使命和願景說明中大所重視和堅持的長遠期望。勾劃遠景，用語自然較為概略，也稍為抽象。今年大學踏入第五個十年，並正在物色新校長，再加上高等教育界發展迅速，我們必須制訂較為具體的中期發展綱領，例如以未來十年為期的願景。這份十年願景，必須反映上述的使命和願景，並能具體列明大學賴以制訂計劃和行動策略的目標。這些目標既要高瞻遠矚，以符合大學的願景；也必須是中大以所能調配有的資源可以實現者。

十年願景 (於二零零三年通過)

3. 作為一所公營、研究型綜合大學，香港中文大學就其未來十年的發展有下述的願景：-

教學

中大的全部課程必須吸納本港的最優秀學生，以及相當多來自外地的精英學生，並為他們提供最優越的專科教育和通識教育，促使他們日後在事業上取得領導地位。中大提供的教育既須體現本港社會的雙語和多元文化特色，也須反映本校的傳統，並使學生將來能在全球化的社會內發展事業。

課程

中大的課程必須兼顧學術、社會、文化價值觀，以及社會對高素質的人力的需求。中大全部課程都應在本港居於前列地位，部分要在亞太地區內名

列前茅，少數課程更要在國際上取得卓越稱譽。我們還會在外地開設一些高素質、具影響力的課程，畢業生可獲頒香港中文大學的學位。

研究生課程

中大將大力發展研究院課程和招收研究生，作為中大教育工作中極重要的一部分。在研究式課程方面，要增加博士學位課程和博士生所佔的比例。

標準修業期

如有足夠資源，本科課程將恢復四年制，招收中六畢業生。

非形式教育與服務

中大將繼續為學生提供語文訓練、資訊科技提升計劃、交換計劃、實習、培養個人成長和領導才能的訓練、輔導、就業發展計劃等項目，務求全面提高學生的素質，以及提升他們在區域上及國際上的競爭能力。

終身教育

中大將致力於在本港甚或在亞太地區提供研究院、本科，以及非學位程度的優質終身教育，務求在同類課程中居於亞太地區的領導地位。

學生

為求學生來源更國際化，中大將增收外地學生：本科課程將增收較多來自內地的學生，也吸納亞洲其他地區的學生；而相當多的研究生將來自中國內地及亞洲其他地區。此外，來自世界各地的交換生人數也應大為增加。

研究

所有教務人員必須從事學術研究，在知識的創造或應用，甚或在兩方面均多所建樹，並須在國際學術界有影響力。校內相當多的研究隊伍和研究人員須於他們的專科範疇居於國際領先地位。中大將在少數專科領域內成為具國際聲譽的卓越學科中心。中大亦聯同其他機構在若干領域內進行下游研究。研究成果的轉移，將有利於社會，並協助香港及亞太地區轉化為知識型和由創新科技主導的社會。

公共服務

中大與其教職員須為政府和公共機構提供高水準的諮詢顧問服務和專業服務，以滿足社會需求，並由此贏取應有的信譽。

中國文化

中大須以承傳及弘揚中國文化為宗旨，藉教學和學術探討，致力於中國文化的研究、保存和現代化。

合作和結盟

本校將探索與本港的其他專上院校合作結盟的途徑，以達至臨界規模，使中大及其夥伴能獲取所需資源，因而在教學與研究方面，取得卓越成績。

管治和行政

中大須成為一所高效益，高效率和負責任的學府，並能迅速地因應不斷改變的環境，作出回應，以求能運用其資源，實現中大的願景。

中大作為一所高等教育機構

中大將藉著教學、研究和服務方面的成就，成為全港研究型綜合大學之首，並在全國及亞太地區內居領導地位。

二零零三年二月二十五日

香港中文大學策略計劃大綱草案諮詢會

座談會	日期	時間	地點
學生	二〇〇五年十月十七日	下午四時三十分	科學館 L3 室
教職員	二〇〇五年十月十九日	下午十二時三十分	何善衡工程學大樓 五樓 王統元堂
校友	二〇〇五年十一月五日	下午三時正	利黃瑤璧樓 L3 室
行政部門主管 (邀請)	二〇〇五年十月二十九日	上午十時正	大學行政樓 地下 會議室
學院院務會/ 執行委員會	日期	時間	地點
文學院	二〇〇五年十月二十八日	下午二時三十分	中國文化研究所 126 室
工商管理學院	二〇〇五年十月二十日	上午九時三十分	梁鍊琚樓 129 室
教育學院	二〇〇五年十月二十五日	上午十時三十分	何添樓 201 室
工程學院	二〇〇五年十月十二日	上午八時四十五分	何善衡工程學大樓 609 室
醫學院	二〇〇五年十月十九日	下午四時三十分	李卓敏基本醫學大樓 會議室
理學院	二〇〇五年十月二十六日	下午三時十五分	科學館 128 室
社會科學院	二〇〇五年十月十二日	下午三時十五分	信和樓 422 室
法律學院	二〇〇五年十月二十日	上午十一時三十分	蒙民偉樓 四樓會議室
書院院務會/ 常務委員會	日期	時間	地點
崇基學院	二〇〇五年十月二十二日	上午十一時正	崇基學院行政樓 三樓 啓真道室
新亞書院	二〇〇五年十月二十七日	上午十時正	新亞書院 誠明館 一樓 會議室
聯合書院	二〇〇五年十一月三日	中午十二時正	聯合書院 張祝珊師生康樂中心 文怡閣
逸夫書院	二〇〇五年十月二十一日	上午十時三十分	逸夫書院 文瀾堂 LG202 室

意見書名單

(依收到日期排列)

<u>序號</u>	<u>名稱</u>
SPO-W01	地球信息科學實驗室 圓玄衛星遙感研究中心副主任 楊立民教授
SPO-W02	Dr. Albert Y.W. Chan 校友 (醫學博士 1995)
SPO-W03	Dr. Ming-Long Lam 校友 (數學 1985, 哲學碩士 (統計) 1987)
SPO-W04	Dr. Hung-yok Ip 校友
SPO-W05	Mr. Danny Yiu 校友 (工商管理學士 1987)
SPO-W06	Mr. Louis Kok-Wah Lau 校友 (崇基 經濟 1976, 哲學碩士 1978)
SPO-W07	Mr. Philip T. Yeung 校友
SPO-W08	何兆恒 校友 (崇基 物理系 1989)
SPO-W09	Dr. Gordon Fong 校友
SPO-W10	Dr. Tang-Fong Frank Wong 校友 (崇基 物理 1965)
SPO-W11	新雅中國語文研習所
SPO-W12	大學圖書館系統
SPO-W13	理學院執行委員會
SPO-W14	Mr. Wong Hei Sunny 學生 (崇基 醫學 五年級)
SPO-W15	香港中文大學員工總會
SPO-W16	新雅雅禮協會香港辦事處主任 Mr. Mark L. Sheldon
SPO-W17	香港中文大學職員協會
SPO-W18	市場學系 何淑貞教授, 陳志輝教授, 冼日明教授, 唐方方教授
SPO-W19	教育學院
SPO-W20	建築學系一教師
SPO-W21	社會學系
SPO-W22	社會工作學系
SPO-W23	新聞與傳播學院
SPO-W24	政治與行政學系
SPO-W25	地理與資源管理學系
SPO-W26	社會科學院院長 李少南教授
SPO-W27	Ms. Cheng Sheung-yan Amy 校友 (工商管理碩士 2002)
SPO-W28	香港中文大學學生會
SPO-W29	陳日東 校友 (崇基 哲學 1995) 及 21 個校友及學生
SPO-W30	Mr. Yum Sin-ling, Lawrence 校友 (工商管理碩士 1976)

<u>序號</u>	<u>名稱</u>
SPO-W31	Mr. David Chiu 校友 (崇基 數學 1978, 教育學院 (數學) 1981)
SPO-W32	研究院
SPO-W33	湯惠泉 校友 (新亞 社會 1964)
SPO-W34	聯合書院院務委員會
SPO-W35	香港中文大學校友評議會常務委員會

備註：十六個座談會／簡介會上與會者表達的意見，已由有關單位以會議記錄形式呈交大學，該等會議記錄未有列於上表，但所表達的意見亦於編寫策略計劃時一併考慮。