

# 變化中的利益關係

—— 大學管治的意蘊\*

Malcolm Gillies (撰) 張詠藍 (譯)

---

**[提要]** 大學利益相關者之間的平衡正快速變化，不同程度地為大學管治與管理帶來重要影響。針對管治組織相關議題，本文辨析出不同的利益相關組群，闡述在不同情境下利益平衡的變化，並提出理想的大學內部管治組織組成特徵及如何最大化地發揮其應有功能。面對全球化發展趨勢，淺論了其所衍生的共同責任和風險對大學管治帶來的挑戰。最後，就大學管治的特殊性作出了探討，分析大學對中立性的渴求、對學術和言論自由的擁護，以及其內部組織的整合性（而非整體性）傾向。

**[關鍵詞]** 管治效果 利益相關者的平衡 組成特徵 共同責任 整合體制

**[中圖分類號]** G949.22 **[文獻標識碼]** A **[文章編號]** 0874 - 1824 (2013) 01 - 0140 - 09

---

## 一、引言

近千年來，大學一直是西方文明的重要組成部分。儘管不同政體跌宕起伏，大學依舊屹立不倒。安然度過無數風雨的大學已成為現代社會最為恆久的機構之一。隨著過去五百年地球村的逐漸形成，西方的大學理念廣泛散播，與世界各地的教研傳統相互融合。時至今日，大學已成為傳播知識、創造知識的重要機制，並在各類專業培訓、創意發展、企業活動、社區賦權（community empowerment）事務上扮演著重要角色。

大學管治（university governance）在過去的千年裡也同樣發生了變化。有的大學設有股東（shareholders），由股東掌權；有的由代表公眾的政府授權；有的與個別家族、商業行會或宗教團體有所關聯，並從中取得管治職權；有的尋求能協調校友、社會、法人領袖等多方力量的機制，

---

\* 本文部分內容源於：(1) Gillies, M., *University governance: Questions for a new era*, Oxford: Higher Education Policy Institute, 2011; (2) Gillies, M., Familiarity breeds competence, *Times Higher Education*, March 31, 2011.

或組合教職員力量形成自我賦權的“學者同盟”（community of scholars）。所有大學均擁有利益相關者（stakeholders），並根據自身傳統、構成和當時的政策制度，對之維護或與之抗衡。雖然不同利益相關者對管治的影響可反映在管治組織的組成和職責上，然而，各利益相關者在有關組織的代表性（相對其規模而言）可基於對經驗的重視、時間上的安排等單純理由，或勾結、賄賂等不甚單純的緣故而出現過高或過低的情況。在高度重視財政資源的時代，利益相關者的影響力一般與其對組織的財政投入多寡掛鉤。這種做法所帶來的後果之一是大學管治者的平均年齡開始下降，管治權力已非完全集中在行將退出職場的資深人士，而是分佈在不同世代的利益相關者（尤其是 30~40 歲負債累累的校友）手中。

針對管治組織相關議題，本文將對參與大學管治的利益相關者進行辨析，並就現代大學內部管治組織<sup>①</sup>的理想組成特徵進行探究。本文將從管理者（Management）和管治者（Governors）兩種視野，根據筆者在澳洲、北美、歐洲等地的體驗，舉出不同國家/地區的相關例子。然而，文中主要的例子將源自於最近在英國（英格蘭）高等教育出現的變化：英格蘭政府正致力減少對高等教育的直接參與，特別是減少對大學營運經費（至少在教育經費方面）的直接資助，以政府資助學生貸款取而代代之，成為大學主要的經費來源。<sup>②</sup>

在管治理論/模型中，校董會（Board / Council of Governors）與學術委員會（Academic Board / Senate）被視為大學管治的重要支柱，兩者的主要分別在於其人員組成。校董會主要由外界人員組成，此獨立性被視為其重要甚至必要的組成要素，但它能否對管治起到積極作用仍存在不少爭議。<sup>③</sup>相對地，學術委員會的成員以大學學生、教職員為主，負責學術政策及運作等相關事務，是一種自主辦學（self-governance）的表現。近幾十年來，學術委員會已漸由重要管治機關演變成輔助機關，不是校董會的附屬委員會，就是隸屬於大學校長（president）或教務長（provost）的諮詢委員會。英國學者謝托克（Michael Shattock）表示，現今的學術委員會，至少在英國，已演變成一個“安全閥”，而非重要的管治機關。<sup>④</sup>隨著學術自主（academic self-governance）的逐漸衰落，管理者在大學管治中被賦予的功能逐漸增強。謝托克近年也承認，校董會、管理者和學術委員會組成了“良好的管治三角”（good governance triangle），三者將是未來大學管治強健發展的必要元素。<sup>⑤</sup>面對管治議題，本文將不對管理者及學術委員會的功能作出討論，而把焦點集中在須對大學負上最終責任的校董會身上。

同樣地，本文對大學企業化管治相關議題也僅略作闡述。自 2007 ~ 2008 年全球金融危機開始，大學企業化的趨勢已不甚顯著；在 20 世紀，大學企業化的例子原本也只零星散佈於世界各地。然而，2003 年的《蘭伯特校企合作述評》（*Lambert Review of Business-University Collaboration*）<sup>⑥</sup>讓有關議題在英國獲得新的重視。英國瓦立克大學（University of Warwick）校長蘭伯特（Sir Richard Lambert）倡議加強校企合作，並為此提出大學管治的改革藍圖，獲得英國多所大學響應。<sup>⑦</sup>2008 年金融危機將企業界（尤其是金融界別）存在的問題和腐敗完全暴露出來，人們甚至開始從根本上質疑企業界的管治模式是否適合企業本身，更遑論是否適合大學組織了。銀行業的接連崩潰讓人們認識到，無論是銀行業或是教育事業，管治者均必須清楚明白管治的核心業務<sup>⑧</sup>；無論是衍生工具或是研究政策，他們必須具備與其業務有關的專業技能；管治者的利益必須得到清楚說明且與股東或利益相關者的利益有所關聯。2008 年揭示的銀行界失敗管治，在某程度上受限於單一政府有限的規管能力，已證明難以糾正。隨著國際機構、公私營合作和校際網絡的不斷擴展、跨越的國家/地區司法管治系統越來越多，此情況與高等教育越見相關。著名的馬多夫騙案便特

別引出了一個超大的逆模型（anti-model）。在其眾多的角色當中，伯納德·馬多夫（Bernard L. Madoff）曾是美國葉史瓦大學（University of Yeshiva）校董會司庫、主要捐贈者，以及榮譽學位得主。然而，在其 65 億美元的騙案中，葉史瓦大學超過 1.1 億美元的捐款便是用於投資馬多夫所擁有的基金<sup>9</sup>，這明顯是嚴重的利益衝突。自此，幾個規模較小的案例相繼出現。

## 二、大學的利益相關者

利益相關者影響機構的活動或受之影響。在大學裡，學生和教職員是主要的利益相關者，其他利益相關者包括業界、社會、政府，以及大學自身。

學生希望得到良好的教育或科研訓練，以及相應的社會經驗。教職員希望提供或支持教學與科研。然而，大學事業不能簡化成“教職員提供教研服務，以滿足學生需要”如此簡單的供求問題；大學應為一學術共同體，由學生和教職員共同組成。在消費主義的理論框架下，學生和教職員在滿足其供求需要後便應與大學互不相干；但在大學的框架下，即便再無供求，他們與大學仍然緊密聯繫，他們屆時將成為校友，大學將成為他們終身榮譽感的來源、效忠的對象和身份的象徵，甚至個人著裝風格形成的來由。正是基於這一緣故，部分大學的內部管治組織指定相當高比例的成員須為校友，須屬於終身與大學聲譽為伴的一群。

業界需要受過適當訓練的僱員。在資源投入的層面，它對大學的投入一般體現在課程 / 工作實習、獎助學金、應屆畢業生聘任等事務上；有時，它更是大學科研的主要資助來源。與付費的學生、受薪的教職員不同，就其本身而言，業界對大學的財政投入相對較少，一般僅佔大學收入 / 開支的數個百分點。自然地，許多企業理所當然認為，他們所繳納的稅款是政府對大學財政支持的重要經費來源之一，他們的間接投入遠較直接投入來得要高。一般情況下，業界還通過學費資助或豁免上班等手段將資源投放在其僱員的持續教育（特別是研究生程度的學歷教育）上，但遺憾的是，有關間接投入較難反映於大學的財政帳目或國家的統計數據，無法計量。在參與管治的層面，業界人士常因其財務、法律等專業知識或技能而被視為大學管治者的特別優先揀選對象，然而，此舉可導致管治團隊的組成出現失衡，甚至造就出馬多夫型的管治者，通過各種合理化手段，利用大學事務來謀取私利。

除少數致力提供遠程或虛擬教育的大學外，大學與其所在社區的關係一般相當密切。大學可以是當地民眾的主要僱主或其經濟的主要驅動者；反過來，社會也可從大學裡尋得所需的學術、文化或專業領導人材，社區領袖或代表出任大學內部管治組織成員因而極為常見，國會議員、政府人員、工會領袖等往往會因需防範他們的政治壓力而被大學內部管治組織排除在外。

政府與大學（尤其是公立或公費資助大學）的關係，主要表現在大學內部管治組織的組成上。無論是通過大臣、國會，或負責高等教育事務的官僚機關，還是由代表國家 / 地區司法管轄權授予大學職權，或為其提供經費的非政治性公職人員，各地政府大多偏向於以直接委任校董會成員的方式，參與大學管治。在加拿大，大學內部管治組織一般從省級政府取得職權。以卑詩省為例，英屬哥倫比亞大學校董會的大多數成員由省督任命，他們被視為該省公共利益的代表。校董會會議同時也設有 15 個旁聽席位，讓該省民眾有機會監察其委任成員及大學的表現。

最後是大學的自身利益。雖然大學自身利益並不完全等於上述所有利益相關者的利益總和，但卻經常遭到忽視。大學本身擁有屬於自身的動力和對改變的感悟，這些都表現在它對延續發展、傳統和校風的傳承、社會功能的實現等嚴肅問題的思考和重視。大學的主要人員，無論是教授或

是管理層，均致力維護自身所屬組群的利益。因此，大學內部管治組織的組成偏向多元，校長、教務長、財務人員、學術委員會主席，甚至學生會主席代表所屬單位，出任校董會成員，積極參與管治，而不是單純地要求他們參加會議，如同其他高級管理人員一樣。

### 三、變化中的利益關係

現代大學呈現出許多利益相關的矛盾，其本身就是許多內部利益差異的折衷產物。以大學院系的內部管治為例，商學院自其諮詢或戰略委員會的組成反映出來的內部利益關係，可能與藝術學院完全不同。商學院可能有很高的學生費用、很低的公共投資、很高的企業資助，以及緊密的產業招聘網絡，但藝術學院則可能正好相反。教師架構、職員分佈、諮詢組織間的平衡都可反映出這些不同的特徵和重點，效忠對象、最終目的，甚至道德操守等問題應運而生。舉例說，究竟商學院最終是為實現大學宗旨，還是為服務商務專業或企業界別而存在？<sup>⑥</sup>

旨在培養精英與旨在服務大眾的高等院校也反映出不同的利益關係。一所為排名首 5% 的優秀學生或世界級科研而設的大學（如美國史丹佛大學 / Stanford University）所涉及 / 擁有的利益關係，與一所旨在為“整個社會”提供高等教育機會的大學（如英國倫敦都市大學 / London Metropolitan University），或與一所地理環境先決、完全為當地服務的大學（如澳洲北部的達爾文大學 / Charles Darwin University）有著明顯的差異。同樣地，營利大學及被營利公司包裝成非營利的大學所涉及 / 擁有的利益關係亦有其獨特之處，通常反映其股東或擁有者的價值取向。

原本屬於利益相關者層面的問題很快便能演變成道德上的問題——誰的大學、為誰而設？當“誰的”與“為誰”的答案出現分歧，如當大學管治上的決定權（governance balance）或所有者的權力（authority of ownership）與學生、教職員、業界或社會等主要利益相關者的利益不甚吻合時，大學在道德上便會進退維谷。這些道德上的難題很快便會延伸至資助與學費、科研的最終用戶及作用、對待國際學生的態度（是援助還是買賣？）、課程的內容及目標設置等實際問題——究竟為誰並提供給誰？

通過比較不同國家 / 地區的大學管治情況可發現大學管治不同方面的此消彼長。一如上文提及謝托克於 2006 年的研究發現<sup>⑦</sup>，席曼克（Uwe Schimank）2005 年對英格蘭、荷蘭、德國和奧地利的研究<sup>⑧</sup>結果也顯示，各地的大學管治均出現降低學術自主性（如削弱學術委員會功能）、強化外部利益相關者影響力的傾向。席曼克更進一步把後者與管理自治（managerial self-governance）、大學同儕競爭兩項元素聯繫起來。此外，他還指出，有關傾向與政府對高教管制的減少有關，因為除英格蘭以外，所有研究對象均在減少其政府對大學的規管。

針對利益相關者間的平衡，近年最重要的全球變化，均與高等教育公共開支持續下降的走勢相符。經濟合作與發展組織（Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD）的統計數據<sup>⑨</sup>顯示，1995 ~ 2009 年間，各成員國的高等教育公共開支平均從 76.7% 下調至 70%，其中澳洲的下調比率較為劇烈（從 64.6% 下調至 45.4%），而英國的情況更見巨大（從 80% 下調至 29.6%），雖然部分下調原因是這兩個國家把公共資源轉移至提供助學貸款上。然而，在這 14 年裡，也不是所有國家都致力減少對高等教育的公共投入，加拿大將之從 56.6% 調升至 62.9%，而挪威也從 93.7% 調升至 96.1%。不過，2009 年的數據則顯示，主要由於經濟合作與發展組織成員國的持續財政緊縮，高等教育公共經費的縮減明顯加劇。特別在英格蘭，有關行為於 2012 年更為顯著，政府全面削減或取消對大學提供本科教育方面的財政資助，並把所有辦學成本轉嫁至助

學貸款。就利益相關者而言，雖然政府設有相應的貸款系統作為緩衝，進行漸進式變革，但這項轉變無疑是把政府對高等教育的責任和承擔轉移至學生身上。實際上，這意味著，政府最終所得的30年期投資回報可能是高達40%的壞帳比率，投資效率高度下降。

上述措施以學費和助學貸款把經費來源由公共轉為私人，在利益關係上強調了校友的特殊角色。許多國家待學生畢業以後才要求他們歸還為升學而向政府借下的款項，因此，代替政府向大學提供經費的是校友，而非在讀學生。如何把這一利益關係上的轉變反映在大學管治及其管治組織中，是重要的管治課題。美國比較著名的大學，隨著近幾十年學費收入的快速增長<sup>⑥</sup>，已認識到校友在其財政資源上的重要性，這種重要性有時甚至反映在其校董會的組成當中。以耶魯大學為例，該校的管治組織“耶魯集團”（Yale Corporation）設有19個成員席位，其中6席必須由校友出任，餘下的13席（主要是繼任受託人）也可由校友出任。<sup>⑦</sup>許多拉丁美洲大學採取共治（co-governance）或“民主管治”（democratic governance）的方式進行大學治理，即把管治權分予學生、教職員和校友，雖然有不少人批評這種管治方式造成許多政策癱瘓<sup>⑧</sup>，但它也風行已久。它們的管治組織大多規定約三分之一的成員席位須由校友出任。這種模式對許多主張“獨立”的英式管治顯然是一種挑戰。

當然，聯繫起校友和大學的不僅僅是校友年輕時所需承擔的債務責任。越來越多期望認為，校友將在其一生中隨著事業的發展而不斷捐助大學。布朗（John Browne）勳爵的報告（英格蘭2012年的變革基點）提出了幾項建議措施，促使校友在還清債務的同時，繼續捐助母校發展。<sup>⑨</sup>

#### 四、現代大學內部管治組織理想的組成特徵

如前所述，2007～2008年的金融危機帶來了一個鐵的教訓：管治組織的成員必須勝任於管治對象的核心業務。<sup>⑩</sup>雖然這只是一個難以辯駁的常識性教訓，但它卻引發了對另一重要問題的思考。究竟哪些特殊技能或特質可使管治者最大限度地促進大學的治理，以及保證管治組織整體具備足夠能力，專業且有效率地實現大學目標？

英國著名大學——倫敦政治經濟學院（London School of Economics and Political Science）最近在其管治人員招聘廣告中就對上述要求作出如下表述：“你具備在公共、私人或志願機構擔任高層管理人員的經驗（最好還具備商業技能）嗎？你能反映學生/教職員的多樣性嗎？你能在策略事務上為我們提供專業意見和支持嗎？”<sup>⑪</sup>

大學校董會需要與其職權相匹配的能力。除了其他一般職權，大學校董會必須全力承擔起大學的發展戰略方向（主要關於大學的教研事務）、作出最終財務決定，以及委任主要高級管理人員。雖然這些高層次職權很好理解，但它們的行使方式在大學間差異相當大。有的大學，管理層進行提案，校董會進行審議；有的大學，校董會按照其議定好的計劃，開展自身的管理程序和要求。以英國倫敦商學院（London Business School）為例，該校明確釐清了管治組織可直接行使的職權，以及須取得管理層或諮詢組織意見或同意以後才可行使的職權<sup>⑫</sup>（即以授權方式或在特定情況下才能行使的職權）。

這種謹慎態度的產生，歸根究底，是由於管治者對於直接“侵入”學術自主傳統領域或直接處理已授權管理層的事務有所避忌。然而，這種避忌實際上無助於消弭大學內部的潛在衝突，畢竟校董會需要對大學的一切學術和行政事務負上最終責任。可是，我們真的期望校董會能具有學生投訴處理、收費訂定、教職員聘任、出入境要求、科研商品化等方方面面的專業知識嗎？從英

國近期出現的變化，答案在一定程度上是肯定的，校董會本身必須具備足夠能力，在那些事務上作出對大學最為有利的決定。

一所獨立或具足夠自主能力的大學在制訂其管治崗位技能矩陣（skills matrix）時，應把以下對管治有利的能力 / 技能納入考量範圍之內：

——對大學教研宗旨的深入瞭解。有關知識有助於校董會中肯地評估大學的戰略重點，避免受到管理層的過分影響。

——管治所需的專業知識（如財務、審計、物業、人事、法律等）。一般而言，像大學主席委員會（Committee of University Chairs）<sup>9</sup>等組織的基礎性文件或界別指引，均建議教育或慈善性質的管治委員會（Board）必須設有一名合資格的財務、審計或法律專家。

——人員的學科 / 專業背景、社會背景與大學的設置、大學的多樣性之間的配合。上文提及的英國倫敦政治經濟學院的招聘廣告正好反映此項訴求。

——對大學價值的認識。大學的價值，不僅僅是財務、人力資本以及環境上的功能性價值，更重要的是那種能推動學術發展、預視聲譽風險的象徵性價值。能否維繫大學的長遠目標及聲譽，或許是管治者和管治組織的最終挑戰。象徵性價值對大學極其重要，管治者須在大學的本質和功能兩者間設法取得平衡。此項任務對許多新任管治者來說是難以理解的，但與此同時，所有的管治者都會明白，它關係著大學的和諧與士氣。

經過上述考量，管治組織就可脫離對“社會棟梁”的依賴，它的信度也不用像英式裁判團那樣建立。管治者不再需要向自己證明自己具備對大學管治作出貢獻的能力（一如大學主席委員會的反覆暗示）<sup>10</sup>，校董會可以按自身需要評估各管治者的能力和經驗，也可以為自身組織進行內部評估（或許在專家人士的協助下），保證其組成配合大學的需要（若校董會具有嚴格的組成規定，且大多以代表形式參與，上述的保證工作要麼不可能進行，要麼較難實現）。

然而，對於自主度較低的大學，如那些與公共教育系統網綁在一起、人事升遷都必須經過政府或相關組織審批的大學，它們所適合的技能矩陣需配合其實際職權而有所調整。當然，營利大學的校董會可能也無法奢侈地決定其組成或組成的技能特徵。

## 五、利益平衡的新挑戰

正如大學及其院系內部存在許多不同的利益關係，當大學跳出自身個體，成為另一體系的其中一名利益相關者時，許多新的挑戰便會湧現。歷史較為久遠的大學簡介一般傾向於把大學視為一個獨立、甚至乎超然物外的國度。<sup>11</sup>然而，這種態度，就好比商業社會忽視跨國企業為其所帶來的影響一樣，不切實際。21世紀的大學已成為許多不同社會和網絡的成員。國際化的學術環境、不斷加劇的師生全球流動性，在各種正式或非正式的連繫當中，產生了許多錯綜複雜的問題。這些問題都對管治組織的職權、關注焦點，以及成員組成具有一定的直接影響。

現時，許多大學在世界各地均設有分校。20多年前，澳洲卧龍崗大學（University of Wollongong）在迪拜設立分校，成為第一批進駐該城市的外國大學之一。2006年，英國利物浦大學（University of Liverpool）與西安交通大學合作，在上海附近創立西交利物浦大學（Xi'an Jiaotong - Liverpool University）。學生可通過設於成都的北歐國際管理學院（Nordic International Management Institute）取得荷蘭奈爾洛德商業大學（Nyenrode Business Universiteit）的博士學位。

位於匈牙利布達佩斯的中歐大學（University of Central Europe）向不同國籍的學生提供美國經過學術評審的課程，是一所徹底的跨國大學：學生當中，沒有佔絕對多數的國籍；在 16 名現任管治者中，也只有一名來自匈牙利。<sup>9</sup>

大學聯盟、大學網絡等存在的目的是資源共享、互惠互利。國際大學聯盟 Universitas 21 在新加坡建立了在線研究生學院 U21Global，提供獨立的學歷課程。許多大學以認證的方式，通過與其有聯繫的非學位教育機構（通常是私立的）頒授學位；這些合作課程有時會要求學生前赴有關大學上課，但大部分都沒有相關要求。部分大學，如英國公開大學（Open University）和原倫敦大學（University of London），則直接或透過當地機構為學生提供遠程課程，許多新興大學也因此成立或即將成立。<sup>10</sup>在科研方面，科研聯盟眾多，大多基於研究器材過於昂貴或學科人員過少（如物理在蘇格蘭）而產生。

就管治而言，上述例子所要求的是不同程度的共同責任（shared responsibilities），通常是跨越不同法律和管轄區域的共同責任。更確切地說，建立合作或夥伴關係的目的，是為了讓合作者得到其無法立即取得的資源、市場或機會，又或是讓資歷較淺的合作者獲得新的門路、新的專業或新的地位。合作規模變大，管治組織的組成便開始受到影響，管治組織可能會引入在市場營銷、法律、財務、戰略合作等領域具有深厚國際經驗的專才擔任管治者，鼓勵海外校友參與管治，增設新的當然成員（如其他校區的行政總裁）等。與此同時，管治事務也會隨著其面向社會的拓寬而有所改變，營運開始需要適應多個不同的司法體制，對管治者 / 管理者的授權開始出現程度上的變化，會議地點也會有所調整。然而，這種責任共擔、利益共享的國際化發展趨勢不是所有人都能認同的。為慶祝大學在該地區所取得的成就，英國愛丁堡大學（University of Edinburgh）校董會選擇在香港召開 2010 年的校董會會議，但這項決定卻因而引起相關工會人士的反感，認為有關舉措相當惹笑。<sup>11</sup>

管治上的變化，是為了應對利益共享演進所帶來的新的營運風險和責任。歐美大學在中國或中東地區展開合作計劃，需要面對許多策劃、投資、市場營銷等重大問題和風險，不計其數的失敗個案有目共睹。學生人數未能達標、合作夥伴難以理解、當地收益無法回收、合作變得徒勞無功、匯率出現高低起伏等一切一切，均可使收益變成虧損。若然合作計劃只停留在管理層面，管治者對合作的風險全無預料或全無瞭解，從審計的角度來看，這些風險將變得更令人擔憂。當合作關係從人力資源、技術服務、資金支持等層面，延伸至學生註冊、學生服務、物業管理，以至教與學等大學核心領域，有關合作計劃將誘發更多責任共擔的問題。如果大學三成或以上的開支都是投入於須與其他大學共享的服務上，從自治大學的觀點來看，有關服務基本上已屬“外判”，那麼，大學管治者的責任將徹底改變，各種問責制度將以不同的方式推行實現。

## 六、大學管治的獨特意義

許多管治者就任時相信，大學管治沒有什麼特別；部分“獨立自主”的更甚地表示，“一切都是基本概念”。畢竟，大學與其他機構組織一樣，有資產、有預算、有戰略重點、有問責管理。然而，他們就任不久便會發現，至少在歐洲傳統裡，大學所致力追求的遠多於其所預計，大學希望創造的是一個“中立空間”，一個無懼無怕、不偏不倚致力追求真理的“中立空間”。這使大學從根本上與眾不同。私人企業須維護東主或股東的利益；政黨須為競選連任搭橋鋪路；官僚組織須致力實現當權政府的顯性或非顯性政策。然而，大學的管治者則須致力維護“中立空間”的

完整，保障學術自由、言論自由，捍衛學術標準、科研誠信等學術客觀性，使之免受政治性或商業性的干擾。有趣的是，每當大學中立性被干擾或被動搖時，最奮力保衛大學完整的通常都是校友。對他們而言，最重要的是大學核心價值的長存。

美國耶魯大學校長萊文（Richard C. Levin）曾就維護耶魯核心價值一事作出如下總結：“對不同意見的包容是這所大學根深蒂固的傳統。即使是尖酸無禮的言論，表達的自由仍受到保護。人們不會因言語冒犯而受到懲戒，但妨礙他人言論自由則須受到處分。所有制度聯合起來，創造出一個自由且開放的思想氛圍，回應錯誤或帶傷害性言論的不再是對言論的壓制，而是更多的言論；爭議以爭議解決。”<sup>⑥</sup>此一核心價值最近使耶魯大學陷於困境：耶魯的自由和容忍價值如何能與大學分離？這是許多西方大學在中東或東亞地區建立聯繫和合作時所遇到的共同問題。耶魯大學內部充斥著反對建立耶魯—新加坡國立大學學院（Yale-NUS College）的聲音。面對此情此景，一耶魯校友質問，究竟這是萊文所說的道德優越感作祟，還是對大學的一種背棄？美國最優秀的大學是否都要背棄責任，不再培養忠於博雅教育核心價值的學生，轉而培養無法與任何共和政體或道德準則相符的全球技術精英？<sup>⑦</sup>

此外，大學管治的另一獨特之處在於大學目標的多樣性。“大學”（University）一詞，隱含著彙集所有知識（the *universe of knowledge*）的目標。簡單來說，不同的人希望做不同的事，適當的管理可使之成為大學的優勢而非弱點。<sup>⑧</sup>那麼，複雜性（complexity）和合議性（collegiality）是具整合性（integrative）而不一定具整體性（integrated）的制度的核心。管治者如何評價其整合性制度以及如何有效調用其管理人員進行定期成效總結，成為他們的特殊挑戰之一。隨著企業化發展速度的快速改變和要求的不斷提升，大學整合性運作體制的內在弱點將不斷顯現，管治者因而所需承受的壓力也將不斷加重。

---

①部分地區（如歐洲本土）的大學的管治體系會在校董會之上設置監事會（supervisory board）。監事會一般很少開會，大多掌管如委任和監督管治者、審批年度預算等關鍵職務。

②Browne, J. (2010). *Securing a sustainable future for higher education: An independent review of higher education funding and student finance*. Retrieved from [www.independent.gov.uk/browne-report](http://www.independent.gov.uk/browne-report).

③參見：Evans, G. (2009, February 10). ‘Independent’ governors don’t know what’s going on. *Guardian*.

④Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Maidenhead: Open University Press, p.78.

⑤Shattock, M. (2012). University governance: An issue for our time. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(2), 56-61.

⑥Lambert, R. (2003). *Lambert review of business-*

*university collaboration*. London: HM Treasury.

⑦其中最為積極的是英國倫敦城市大學（City University London），早期的相關研究可參見：Creagh, I., & Verrall, R. (2008). *Higher education governance, leadership and management reform: Systemic corporate governance reform at City University, London*. In C. Mazza, P. Quattrone, & A. Riccaboni (eds.), *European Universities in Transition: Issues, Models and Cases* (pp.205-220). Cheltenham UK: Edward Elgar.

⑧參見：Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *Financial Market Trends*, 2009(1), OECD.

⑨Hernandez, J. C. (2008, December 22). Betrayed by Madoff, Yeshiva U. adds a lesson. *New York Times*.

⑩參見：Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business*



*schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

⑪Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Maidenhead: Open University Press.

⑫Schimank, U. (2005). A comparative perspective on change in university governance in Europe. Retrieved from [www.anu.edu.au/NEC/events/2005/Schimank.paper.pdf](http://www.anu.edu.au/NEC/events/2005/Schimank.paper.pdf).

⑬Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Education at a glance: OECD indicators*. Retrieved from [www.oecd.org/edu/eag2011](http://www.oecd.org/edu/eag2011).

⑭美國《赫芬頓郵報》(Huffington Post)報導指出，美國學生所需承擔的大學教育開支自1978年起計增長了1,120%，約通脹率的四倍。見：Anon. (2012, August 15). Costs of college degree in US has increased 1,120 per cent in 30 years, report says. *Huffington Post*.

⑮Anon. (2011, May 10). Two alumni appointed as successor trustees of Yale Corporation. *Yale News*.

⑯Schwartzman, S. (1993). Latin America: Higher education in a lost decade. In *Higher Education in International Perspective: Towards the 21<sup>st</sup> Century* (pp. 119-29). New York: Advent.

⑰Browne, J. (2010). *Securing a sustainable future for higher education: An independent review of higher education funding and student finance*. Retrieved from [www.independent.gov.uk/browne-report](http://www.independent.gov.uk/browne-report).

⑱Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *Financial Market Trends*, 2009(1), 22, OECD.

⑲Anon. (2010, October 19). *Governors: London School of Economics and Political Science*. Retrieved from [www.jobs.guardian.ac.uk](http://www.jobs.guardian.ac.uk).

⑳London Business School. (2011). *Governance*. Retrieved from [www.london.edu/ourcommunity/governance.html](http://www.london.edu/ourcommunity/governance.html).

㉑Committee of University Chairs. (2009). *Guide for members of higher education governing bodies in the UK*, CUC.

㉒Committee of University Chairs. (2009). *Guide for members of higher education governing bodies in the*

*UK*, CUC.

㉓例如：Poynter, J., & Rasmussen, C. (1996). *A place apart: The University of Melbourne – Decades of challenge*. Melbourne: Melbourne University Press, p.2. 該文把墨爾本大學視為“延續嚴謹學術風氣”的另一世界 (a world apart)。

㉔University of Central Europe. (2012). *Governance: Board of trustees*. Retrieved from [www.ceu.hu/about/organization/governance/board-of-trustees](http://www.ceu.hu/about/organization/governance/board-of-trustees).

㉕Kenyon Jones, C. (2008). *The people's university: 150 years of the University of London and its external students*. London: University of London. 倫敦大學表示：在1849-1949年期間在英格蘭和威爾斯成立的大學，在取得獨立頒授學位的許可權之前，都在提供倫敦大學的學位課程 (Graeme Davies, 見 Kenyon Jones, 2008: 5)。最近期的例子或許是英國倫敦的攝政學院 (Regent's College)。該學院一直通過認證的方式提供公開大學 (Open University) 的學位課程，直至2012年，才取得獨立頒授學位的許可權。或許它將在2013年升格為攝政大學 (Regent's University)。

㉖Fearn, H. (2010, February 10). Edinburgh's overseas 'jolly' draws UCU fire. *Guardian*.

㉗Levin, R. C. (2003). *The work of the university*. New Haven: Yale University Press, p.116.

㉘Tharoor, I. (15 October 2012). Illiberal arts: Yale's planned campus in Singapore risks undermining the University's values. *Time*, 59 (including quotation of Jim Sleeper).

㉙Temple, P. (2008). The integrative university: Why university management is different. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 12(4).

**作者簡介：**Malcolm Gillies，英國倫敦都市大學 (London Metropolitan University) 副校長及行政總裁、教授。

**譯者簡介：**張詠藍，澳門理工學院理事會輔助處高級技術員、碩士。

[ 責任編輯 陳志雄 ]