



# 文化工作經理協會 Association of Managers, Cultural Services

All correspondence to be addressed to: Association of Managers, Cultural Services, Hong Kong City Hall, Edinburgh Place, Hong Kong  
通訊處：香港中環愛丁堡廣場香港大會堂文化工作經理協會

香港灣仔港灣道 12 號  
灣仔政府大樓 25 樓  
民政事務局  
西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

## 文化工作經理協會

### 對「西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會建議報告書」的意見

#### 「文化工作經理協會」簡介

「文化工作經理協會」是由「文化工作經理」職系的成員組成；「文化工作經理」職系並不是政務官，也不是行政主任，更不是地區聯絡主任，我們是大會堂於四十多年前落成時，已經在政府中專責擔任文化管理工作的專業職系，負責文化及藝術節目統籌、演藝場地以及博物館管理等等文化管理工作。以下是我們對西九發展的意見。

#### 「前西九」的文化發展如何與未來發展銜接

香港政府自 1989 年後一直未有興建新的全港性大型演藝場地，2000 年後亦未有新建中小型場地，在現時大部份康文署轄下演藝場地租用率已達飽和的情況下，表演場地不足的問題，絕對會窒礙文化藝術的發展；所以，我們認為政府願意撥出多達四十公頃的土地以及約 190 億元的撥款，投放在西九發展計劃當中，確實能為香港發展為國際文化藝術中心邁出重要的一步。可是我們需要留意，由於西九的第一期工程，預計最快都要待 2013 至 2014 年才落成，在西九第一期工程所包括的場館落成之前的這七年，政府應該推行甚麼配套的政策，確保未來幾年的文化發展，能夠為西九的新場地提供足夠的藝術家、藝術行政人員和觀眾？因此，我們在考慮西九發展的細節時，不可忘記思考「前西九」時期的文化政策，如何與西九未來的發展接軌。核心文化藝術設施這些「文化硬件」的發展，絕不可以與場地定位、觀眾拓展、培育藝術管理人才等等「文化軟件」割裂處理。雖然，民政事務局委任的表演藝術委員會曾經在 2006 年發表建議報告，提出多項有關演藝發展的建議；可惜，有關建議如何與西九的發展銜接，政府則從來沒有與業界深入探討及研究；即使民政事務局已於二零零七年十

一月九日在立法會民政事務委員會上提交有關銜接西九發展的「文化軟件」建議，但該份建議的內容並非建基於廣泛和深入的諮詢，令我們感到非常失望，亦對其分析無法苟同。

### 場地定位

首先，是有關演藝場地的定位。我們十分關注西九的新建成場館，以及康文署轄下場地如何定位，配合文化發展中不同需要，達至均衡發展。

在康文署現時轄下十多個演藝場館當中，大部份會堂和文娛中心，都是在市政局及區域市政局年代為照顧社區需要而興建，其設備均以提供多元化表演及社區活動的理念而設計。地區團體多年來透過租用優惠及資助政策，獲得優良的演出及培訓空間，藉著舉辦不同的文娛活動，培育市民對藝術的興趣，成績不俗。本來，繼續以社區為本去發展文化藝術，是最能夠回應 2002 年文化委員會所提出的「民間主導」原則，亦可以為西九培育對藝術有興趣的觀眾；可是，政府卻決定在今年推出「場地伙伴計劃」，參與計劃的十一個場地，將預留由廿八日至一百六十日不等的租期予場地伙伴，結果惹來地區團體強烈批評，認為此計劃令地區團體難以租用場地舉辦活動，扼殺社區藝術發展，有違場地以社區為本的原則，對於觀眾拓展並無助益。

此外，康文署轄下的會堂和文娛中心，在西九的場地落成之後，將會面對硬件老化的問題；屆時，這些場地是不是仍然定位為社區場地？抑或，在未有任何改善或優化計劃的情形下，強行憑其已老化的硬件配套與西九的新建大型場地競爭？我們認為，在西九第一期的場館落成之前，政府必須為現有的場地作出清晰的定位，增加資源改善場地設施，以社區為本，與西九的新場館彼此分工，各司其職。

### 觀眾拓展

在西九第一期的場館落成後，我們將增加多達十一個場館，共二萬多個座位，但是，觀眾從哪裡來？

現時康文署轄下的「觀眾拓展辦事處」，在過去一年，在社區及學校舉辦了 904 項藝術教育及觀眾拓展活動，當中包括社區文化大使計劃、學校藝術培訓計劃、社區粵劇巡禮、學校文化日計劃、藝術家駐場計劃等等，參加者逾 218 000 人次，成績有目共睹。多年來，我們一直建議政府加強地區文化藝術發展的工作，一方面以地區為本，提升市民對文化藝術的興趣，同時亦可透過藝術活動，為社區加強凝聚力；可是，政府多年來都對我們的意見充耳不聞，從來沒有向政策局爭取相配合的人力資源；即使我們有心加強觀眾拓展的力度和活動的多元性，亦苦無資源配合。因此，為了與西九的發展互相銜接，我們認為在「前西九」階段，政府必須為康文署、藝術團體及學校，增加財政上及人力上的資源，透過學校和社區兩方面，繼續加強觀眾拓展工作，以培育未來的藝術家和觀眾。

## 藝術管理人才培育及經驗斷層

相信有籌辦文化藝術活動經驗的朋友都會明白，在精彩的節目背後，其實是需要大量的專業藝術行政人員支援背後的行政工作，當中包括聯絡統籌、宣傳推廣、票務、場地運作等等。西九落成之後，管理新場館的管理人員從何來？籌辦節目的藝術行政人員從何來？管理演藝場地不同於管理私人物業會所；籌辦藝術節目亦不同於在商場辦推廣活動，都是需要對文化藝術有認識，了解藝團及觀眾需要的藝術行政人員去做。可是，藝術行政人才的培訓問題，政府從來沒有深思過。

文化工作經理職系累積了四十多年的相關工作經驗，培育了不少出色的藝術行政人才，現時不少專業藝團的行政人員，都有在政府任職文化工作經理的背景。我們當然知道，西九新落成的場地，並不會由政府接手營運；但大家不能否定，我們的確匯聚了人數和累積經驗都最多的藝術行政人員。為協助西九發展，我們並不介意「為他人作嫁衣裳」，將我們多年累積的藝術行政經驗與政府以外的人士分享；過往我們經常都接待國內和海外的交流團，交流對節目策劃和場地管理的經驗；在將來，我們亦非常樂意提供類似機會讓我們的經驗得以薪火相傳。

可是，政府一直未有重視這一點，多年來一直不接納本職系對不同文化事務的專業意見，亦沒有提出大幅度減省行政程序及下放權力予場地主管的氣魄，令各項計劃不能完善推行之餘，更被外界抨擊為「唔湯唔水」，先前提及的「場地伙伴計劃」就是最佳例子。我們身為藝術行政人員，多年來因為與藝團及觀眾密集地交流，深深明白我們需要更有靈活性的場地管理方式，和需要推出更具創意和有持續性的計劃，深化不同的計劃內容，為西九的發展拓展觀眾和培育藝術行政人員；可惜，現時本職系需要管理十五個演藝場館、六間主要博物館及資料館、每年主辦超過四千場文化節目（當中包括表演藝術、電影、主題藝術節的節目、地區文娛節目等等）、九百項藝術教育及觀眾拓展活動、處理藝團撥款、管理城市電腦售票網、處理數個文化專業職系員工培訓事務、文化交流等等，並且需要兼顧如回歸十週年慶典、國際演藝協會國際會議、亞洲文化合作論壇等等大型活動，但截至現時為止，整個「文化工作經理」職系的常額編制竟然只有二百多人，當中更有七十多名是流失量非常高的非公務員合約僱員。如此杯水車薪的人力資源，應付現時的工作已非常吃力，即使我們希望研究更有彈性的場地管理措施，推出具創意的和持續性的計劃，也無從做起。

而更令人憂慮的是，過去八年，公務員事務局非理性地凍結文化工作經理職系的招聘及編制增長（雖然 2001 年曾招聘新聘用制公務員副經理約十二名，但非公務員合約副經理仍佔副經理職級總人數的三成以上），累積了豐富藝術行政經驗的非公務員合約副經理，大多已因為前景不明朗、同工不同酬等原因而離職，投身非藝術行政界別；如此一來，不但浪費了部門多年來的培訓資源，更令藝術管理經驗白白流失，難以承傳，令職系本

身面臨嚴重的經驗斷層！現時要為廣大市民和藝術工作者維持優質的文化服務已非常艱辛，更遑論要在前西九時期增加文化活動及觀眾拓展的項目，並兼顧培養藝術管理人才！雖然民政事務局已提出為西九的發展進行人力資源評估，但評估、分析以及因應評估結果推行政策需時甚久，民政事務局亦未有提供任何執行時間表，如此又是否真的能解決當下已有燃眉之急的經驗斷層問題，並能趕及在西九發展初期提供足夠具質素的藝術管理人才協助籌備工作呢？

### 結語

作為文化管理專業職系，我們認同西九計劃是香港文化發展的重要里程碑。可是，我們認為當局亦必須關注多年來欠缺「文化軟件」政策所衍生的種種問題，包括上述所提及的場地定位、觀眾拓展，以及藝術管理經驗出現斷層等等；否則，西九龍文娛藝術區，將淪為欠缺真正文化內涵的空殼硬件，而無法在文化傳承、旅遊發展、提昇國際形象等方面發揮其本來應有的效益。

文化工作經理協會  
二零零七年十二月

副本送：立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會