

## 立法會民政事務委員會 2009 年 5 月 8 日會議

### 香港話劇團的公司管治

應立法會民政事務委員會的邀請，闡述香港話劇團的公司管治理念和運作情況如下。

#### 話劇團的公司化背景

香港話劇團建團於 1977 年 6 月，是本港歷史最悠久的旗艦劇團。劇團最初由前市政局資助並由公務員管理。從 2001 年 2 月起依香港公司條例註冊為有限公司，並因屬公共性質的慈善機構，故可根據稅務條例獲豁免徵稅。4 月 1 日起，話劇團轉型以獨立非牟利公司模式運作，按香港話劇團有限公司章程正式成立理事會，由社會專業人士組成，以義務身份服務。劇團的行政管理團隊全新組合，藝術及技術團隊按原服務條件順利過渡。公司化後的話劇團先接受康文署(至 2007 年 3 月)，後接受民政事務局的資助，配合社會需要而靈活運作，繼續發展能夠代表香港劇場的主流戲劇作品。

#### 管治和管理理念

「管治」是指如何有效分配權責於股東，董事與管理人員，並設立適當之監控與激勵機制以優化企業價值及其他持份者的利益。

「管理」是指有效地結合和運用各種資源，並帶領有關員工齊心奮鬥以達到單位目標之過程與活動。

成功的企業，必須從領導層開始，建立適當的遠見、核心價值、目標、管治架構、策略、組織設計和管理文化。而衡量一家企業的成就，要依賴各種可量化和不可量化的關鍵績效指標。

香港董事學會發出的「董事指引」，根據董事會需要承擔的責任概括如下：

- 決定公司目標和政策
- 任命公司管理層
- 監管工作進度以達到目標和執行公司政策的情況
- 向有需要向其匯報的有關各方報告公司營運情況

董事會的功能主要在作出策略性的決策，而董事對董事會所作決議承擔集體責任。公司章程允許董事會進一步授權，將其職能委托給委員會或管理部門。

根據話劇團公司章程，劇團理事會主席與管理層的行政總監兩個職位分別由不同人士擔任。行政總監屬於受薪僱員，不能充當理事。

### **話劇團管治層的架構和職責**

話劇團理事會目前由十一人組成，三份一的成員由政府委任，其餘由民間產生。首任主席為周永成太平紳士 BBS MBE，現任主席為楊顯中博士太平紳士 OBE。理事會在周年大會上選舉產生，正副主席及司庫由理事互選出任。理事會成員皆為社會翹楚、企業家、學者、醫生及會計師等專業人士。理事會主席負責主持理事會常會及周年大會，對外表達理事會的集體觀點及指引管理層的工作。(公司的架構請參閱附表)。

一個有效率的董事會，能夠高度和諧地協調工作。八年來話劇團理事會有效作業，確保劇團能發揮戲劇藝術領導的角色，貫徹公司的宗旨和使命，和合理運用公帑資助去完成與政府簽訂的「財務及服務協議」的指標。理事不會利用職權為自己之利益服務。2005 年後，話劇團理事會進一步分工，設立藝術、行政及市務三個專責委員會，協助藝術總監製訂及檢討藝術方向，監督及協調藝術總監及行政總監的工作，處理劇團的關鍵事務，並擬訂資源拓展的目標和方向。專責委員會定期向理事會匯報及建議決策。話劇團的活動和業績及核實財務報告等，在年報內均詳細披露，公開而透明。

### **話劇團的管治理念**

話劇團理事會作為公司的管治者，在尊重與政府簽訂的資助協議的精神及照顧公眾利益的原則下獨立自主運作，不斷提升公司的企業精神。他們清楚要向劇團的持份者，即是政府(主要資助者)、員工和公眾，為劇團的整體表現問責。

在上述的管治理念下，話劇團目前的行政架構是健全而權責分明的，藝術方針及目標是清楚釐訂的，營運政策是經常檢討和落實的，業務和融資活動是朝多方向積極推展的，政府公帑及社會資源是得到合理運用的。

理事會有效地領導着話劇團管理層貫徹這些目標，而管理層亦備有一支能幹的行政團隊，配合高度專業的藝術創作和技術運作。管治層和管理層在追求藝術卓越、發揮創意、擴大市場效應、建立企業品牌等工作範疇上，取得強烈的共識和默契、兼有眾志成城的決心和願景。

### **話劇團的藝術定位和成績**

作為話劇團的主要資助者的民政事務局要求我們要維持一定的藝術

水平和社會影響力，也會留意我們票房收入，觀眾人數及成本效益，檢查我們是否完成「財務及服務協議」內的績效指標。但從不直接干預劇團的管理和營運。話劇團一向以「主流劇場」製作為藝術定位，發展高雅、嚴謹、優質、具創意兼多元性的中外古今名劇及本地原創作品。因此我們堅持避免以商業考慮為主導的娛樂劇場模式的營運，以免做成藝術創作上的矛盾和過度妥協。

如何平衡藝術與市場的關係，開拓企業贊助的潛力，尊重藝術創作自由，培養藝術人才和新一代觀眾，促進觀眾對戲劇的鑒賞力，為建構文化大都會貢獻力量等，是話劇團上下經常思索的問題。劇團為完成藝術使命和績效達標，自我鞭策無間。在發展本土特色戲劇，培養公眾的藝術興趣，吸納社群支持，為新進團體提供實驗平台，及建立地區以至國際聲譽等，都取得顯著成績，屢獲海內外同業的讚譽。

### **管治層的人選和任期**

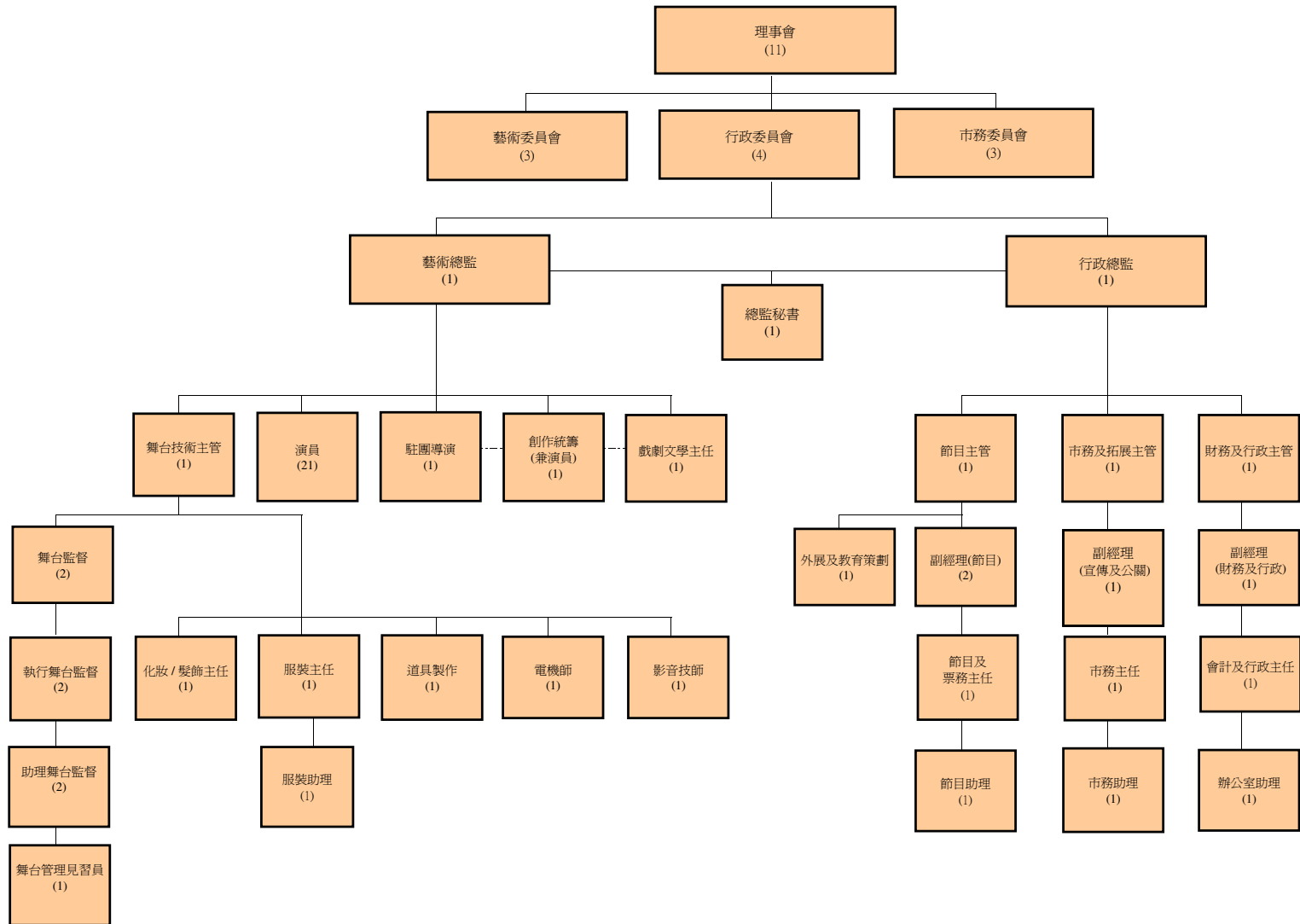
管治藝團不等同管治工商企業，接受公帑資助的藝團的管治層必須認識到，他們絕不能夠對藝術創作製造不必要的阻礙和干預，而應該在互相信任而不是放任的原則下，代表政府和社會大眾去監察及指引藝團的運作和發展。我們認為管治層(包括由政府委任的理事)，最理想是由真正有藝術認知和興趣，有管治才幹和領導魄力，又肯出錢和有辦法為藝團籌款的社會人士擔任。但真正熱愛藝術或懂得藝術而又願意服務藝團的人選難求。

政府目前對資助藝團管治層成員有連續任期不得超過六年的限制，而且是混合不同職位任期計算。依此輪值引退原則，管治層將由一位全新委任但無經驗的主席；或一位有經驗而任期短的理事繼任主席去領導。二者對承傳良好管治皆無好處。人事輪換目的除了是吸納另一批社會人士投入藝團，帶出管治新思維和融資新力量外，必需考慮到良好的管治理念及營運方向是否能有效延續的問題。

因此，我們建議民政事務局可以彈性處理資助藝團管治層的任期。在「六年任期」的原則下，允許董事會/理事會的成員與主席的任期分開計算，令熱愛藝術的管治層的有關管治經驗、專業知識和行內領導在藝團內有較長時間的發揮、貫徹和累積承傳。管治層成員任期的長短和輪換安排，若能根據個別藝團的實際情況和需要而彈性處理，這將十分有利政府資助藝團的有效運作和長遠發展。

2009年5月4日

# 香港話劇團有限公司 組織架構圖



員工編制人數

藝術部門人員： 26  
技術部門人員： 13  
行政部門人員： 16  
55

藝術顧問： 3人 (亦為藝術委員會委員)  
名譽法律顧問： 1人

### 藝術委員會職責：

1. 協助藝術總監製訂及檢討藝術方向，並在劇目及藝術活動的策劃上提供意見，以保持多元平衡發展
2. 與藝術總監聯手保證節目製作符合政府的資助條件和指標，並向理事會匯報工作結果

### 行政委員會職責：

1. 監督和協調藝術總監及行政總監的工作，隨時為兩位總監在工作目標及營運策略兩方面提供意見及指引
2. 檢討和評核藝術總監及行政總監的工作，定期向理事會匯報
3. 在理事會賦予的權力下，並在理事會議以外時間，決策處理劇團日常事務，事後再向理事會匯報

### 市務委員會職責：

1. 領導市務部門的工作，為貫徹公司形象、公關策略、產品營銷、市場調查及觀眾拓展提供意見
2. 擬訂資源拓展的目標和方向，製訂籌款策略，尋找贊助，支持劇團的活動和發展