

香港中樂團有限公司

---

## A. 引言

審計署就香港中樂團有限公司("香港中樂團")進行了審查。審查工作集中於香港中樂團的管治及管理事宜，並涵蓋以下範疇：

- 企業管治；
- 主要活動；
- 人力資源管理；及
- 其他行政事宜。

2. 委員會察悉，審計署的審查並無在任何方面評議香港中樂團在藝術工作上的表現。

3. 委員會於2010年5月11日及27日分別舉行了兩次公開聆訊，以聽取與審計署署長報告書所載結果及意見有關的證供。

4. **陳茂波議員**申報，他以前是香港中樂團理事會的成員，但現在已經不是。他現時是香港中樂團的贊助人之一。故此，他過往曾收到香港中樂團的贈票。

5. **李慧琼議員**申報，她與香港中樂團理事會主席徐尉玲博士均是民主建港協進聯盟的成員。

6. **民政事務局局長曾德成先生及香港中樂團理事會主席徐尉玲博士**在2010年5月11日的公開聆訊中分別發表序辭。兩人的序辭全文分別載於**附錄11及12**。

香港中樂團有限公司

**B. 評估受資助演藝團體的準則**

《資助及服務協議》的審計規定

7. 據審計署署長報告書第1.6段所述，在確保香港中樂團管理妥當、公帑運用得宜和符合成本效益的前提下，民政事務局每年與香港中樂團訂立《資助及服務協議》。

8. 審計署署長報告書第2.8至2.10段指出，由2005-2006年度開始，根據《資助及服務協議》，香港中樂團在每個財政年度均須向政府提交經審計的財務報告，當中須載有核數師就香港中樂團在所有要項上是否已符合政府施加的規定(包括《資助及服務協議》的各項條款及條件)所提出的意見。然而，由2005-2006至2008-2009的4個年度內，香港中樂團提交的核數師報告並無載有上述審計意見。儘管康樂及文化事務署("康文署")與民政事務局均知悉香港中樂團沒有遵守《資助及服務協議》訂明的這項審計規定，但未有採取積極措施處理問題。

9. 委員會提述2009-2010年度《資助及服務協議》(載於**附錄13**)第4條，並指出部分條文涉及香港中樂團的藝術使命，例如第4(a)條是關於在本地中樂藝術界發揮其領導角色，以及第4(c)條是關於在地區及國際藝壇為香港中樂團建立聲譽。依委員會看來，這些屬於非財務事宜，實際上亦不能據以進行審計。然而，根據《資助及服務協議》，香港中樂團的核數師卻須就《資助及服務協議》的**所有**條款及條件(包括那些涉及非財務事宜的條款及條件)是否獲得遵守提出意見。

10. 基於上述背景，委員會詢問：

- 香港中樂團有否與其核數師討論如何就《資助及服務協議》第4條所列的事宜進行審計；
- 民政事務局過往為何沒有採取積極措施，處理不符合規定的問題，以及在審計署提出此事後，民政事務局已經／將會採取甚麼補救措施；及

香港中樂團有限公司

- 為何《資助及服務協議》的審計規定會涵蓋非財務事宜。

11. **香港中樂團理事會主席**在回應時表示，香港中樂團知悉《資助及服務協議》中的有關審計規定。然而，根據香港中樂團過往的理解，就受資助活動提出的審計意見可納入或不納入經審計的財務報告內。在審計署進行審查後，香港中樂團與民政事務局已就此事進行討論。這項審計規定經修訂後已納入2010-2011年度《資助及服務協議》內。香港中樂團會遵守《資助及服務協議》的各項規定。

12. **民政事務局局長**表示：

- 須提交經審計的周年財務報表及經審計的周年財務報告這項規定(載於《資助及服務協議》附件C)不但適用於香港中樂團，亦適用於其他主要的受資助演藝團體。這些演藝團體全都面對與香港中樂團類似的問題，因為《資助及服務協議》規定這些藝團委聘的核數師須確認藝團在各方面(包括其藝術工作)均符合《資助及服務協議》的所有條文；及
- 部分演藝團體曾向民政事務局反映，表示他們委聘的核數師在審計非財務事宜方面存有困難。鑒於審計署提出的關注，民政事務局最近曾諮詢財經事務及庫務局，並獲該局同意可要求核數師只須就《資助及服務協議》中與財務事宜有關的條文提出意見，而無須觸及藝術上的事宜。經修訂的審計規定因而納入了與香港中樂團訂立的2010-2011年度《資助及服務協議》內。其他演藝團體亦會要求其核數師根據同一原則進行審計。

13. **民政事務局首席助理秘書長(文化)羅莘桉先生**補充：

- 根據《資助及服務協議》第5(d)(ii)條，香港中樂團須於每個財政年度終結後6個月內，按照《資助及服務

香港中樂團有限公司

協議》附件C所載規定向政府提交該公司經審計的周年財務報表及周年財務報告；

- 香港中樂團作為一間有限公司，按照法例規定必須擬備詳盡的公司周年財務報表。香港中樂團亦向政府提交經審計的周年財務報表，因而履行了《資助及服務協議》第5(d)(ii)條的首項規定。另一方面，《資助及服務協議》(在2010-2011年度前)附件C規定，周年財務報告隨附的核數師報告應包括以下意見：公司在所有要項上是否已符合政府施加的規定，以及"《資助及服務協議》所有條款及條件"和政府指明的其他相關文件。由於附件C沒有訂明是甚麼條款及條件，故可理解為是指《資助及服務協議》的所有條文，包括關乎藝術成就和藝術工作的條文；
- 鑒於部分演藝團體關注到委聘核數師按照《資助及服務協議》附件C訂明的規定，就《資助及服務協議》中所有條款及條件進行符規審計的做法是否切實可行，民政事務局於2007年4月徵詢財經事務及庫務局的意見。一如審計署署長報告書第2.10(b)段所述，財經事務及庫務局表示，須提交的周年財務報告的詳細規定和呈述形式，可由管制人員在考慮各項具體規定後決定，並在有需要時，徵詢庫務署署長的意見；及
- 考慮到財經事務及庫務局的意見，以及由於民政事務局亦同意要求核數師就非財務事宜進行符規審計實有困難，民政事務局沒有要求演藝團體提供核數師對其周年財務報告的意見。然而，此事是以演藝團體與民政事務局之間達成理解的方式處理，當時並無修改《資助及服務協議》的文本。

14. 委員會詢問：

- 《資助及服務協議》何時訂立；
- 在審計署提出此事之前，民政事務局為何不認為有需要修改《資助及服務協議》的文本，而只是倚賴與演藝團體達成的理解；

香港中樂團有限公司

- 民政事務局為何沒有就不符合《資助及服務協議》中這項審計規定一事諮詢庫務署署長，儘管財經事務及庫務局在2007年已提出有關建議；及
- 民政事務局是否認為演藝團體沒有遵守《資助及服務協議》並不重要。

15. 民政事務局首席助理秘書長(文化)在公開聆訊上表示，而民政事務局局長在其2010年5月19日的函件(載於**附錄14**)中答稱：

- 隨着香港中樂團於2001-2002年度實行公司化，康文署作為該樂團的資助機構，每年與香港中樂團簽訂《資助及服務協議》。民政事務局在2007-2008年度從康文署接管資助當時10個主要演藝團體(包括香港中樂團)的職責後，沿用康文署與其資助的演藝團體簽訂的《資助及服務協議》，並在該局與主要演藝團體訂立的2007-2008年度《資助及服務協議》中採用相同的附件C，當中包括規定核數師須就財務報告提供意見。相同的附件C亦獲納入民政事務局與主要演藝團體簽訂的2008-2009年度及2009-2010年度《資助及服務協議》內；
- 民政事務局在2007年沒有諮詢庫務署署長，是因為基於財經事務及庫務局的意見，民政事務局認為受資助演藝團體提交的經審計財務報告(包括詳細的財務報表)已符合《資助及服務協議》附件C確保政府資助獲得妥善管理及控制的目的，因為民政事務局並無意圖要求核數師就《資助及服務協議》中涉及非財務事宜的條文，確認受資助演藝團體的表現；及
- 民政事務局當時沒有修改《資助及服務協議》的文本，因為資助主要演藝團體的職責自2007-2008年度開始由康文署移交民政事務局，是按照表演藝術委員會報告的建議作出的安排，原意是屬於過渡性質，以待就受資助演藝界進行資助檢討得出結果後再作檢討。故此，民政事務局採用了須作較少變動的方式來處理此事。

香港中樂團有限公司

16. 委員會詢問，在審計署署長報告書提出此事後，民政事務局採取了甚麼行動，以處理審計署所關注的問題。委員會進一步要求政府當局提供相關事件時序表，列明康文署／民政事務局就核數師對經審計財務報告所須提供意見的範圍曾採取的行動。**民政事務局局長**在其2010年5月19日的函件中提供了有關時序表。他並表示：

- 在2010年3月16日，民政事務局致函財經事務及庫務局，對於有關由核數師就財務報告提供意見的規定，詢問該局是否及如何可改善《資助及服務協議》相關條文的寫法，以反映確保政府資助獲得妥善管理及控制的目的，而非要求核數師就《資助及服務協議》(當中涉及非財務事宜)每項細節進行審計；
- 在2010年3月25日，財經事務及庫務局向民政事務局提供意見，當中包括財務通告第9/2004號"有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引"的有關部分(即《資助及服務協議》附件C所載規定的來源)的重點是監察受資助機構的財務事宜。管制人員可靈活地要求受其監管的受資助機構界定核數師職責的目標及範圍；
- 在2010年3月31日，基於財經事務及庫務局的意見，民政事務局修訂了2010-2011年度《資助及服務協議》附件C，更準確地反映由核數師就財務報告提供意見的規定的理念，即確保政府資助獲得妥善管理及控制；及
- 在2010年4月21日，審計署署長報告書有關香港中樂團的第6章公布當天，民政事務局把財經事務及庫務局有關由核數師就財務報告提供意見的規定的觀點提交庫務署，以供備悉。

17. 鑒於民政事務局在2005-2006年度至2008-2009年度期間，一直繼續向香港中樂團批撥政府資助，卻沒有採取行動處理不符合《資助及服務協議》規定的問題或改善《資助及服務協議》的審計規定，委員會質疑民政事務局是否未有盡其應盡

香港中樂團有限公司

的努力，履行其監管職能，而只是如處理例行公事一樣向香港中樂團分發經常資助。

18. 民政事務局局長在回應時表示：

- 政府透過民政事務局向香港的主要演藝團體提供資助。民政事務局每年與各個主要藝團(包括香港中樂團)訂立《資助及服務協議》，通過該協議來監管演藝團體的表現。由於當局會對受資助演藝界進行全面的資助檢討，民政事務局採用的《資助及服務協議》是以政府與受資助機構訂立的一般協議為藍本，並無特別為演藝團體另訂協議；
- 民政事務局的目標是確保演藝團體對公帑用得其所，遵守審慎管理的原則，同時亦讓各個藝團有充分的空間發展。整體而言，民政事務局認為已達到上述目標。儘管各方對有關由核數師就財務報告提出意見的規定有不同的理解，但是民政事務局並不認為該局向香港中樂團提供的資助應受到這情況影響；及
- 經考慮審計署的意見後，民政事務局認為有改善的空間，因而修改《資助及服務協議》的文本，以解決這項問題。

19. 民政事務局局長在其2010年6月8日(載於**附錄15**)的函件中進一步告知委員會：

- 民政事務局與演藝團體簽署的《資助及服務協議》，是按照政府現行有關支援資助機構的資助指引而訂定。民政事務局一直以來並無意圖就《資助及服務協議》中涉及非財務事宜的條文，要求核數師確認受資助藝團的表現，而各演藝團體亦是按照同樣的理解委聘其核數師；及
- 民政事務局認為，演藝團體提交的財務報告(包括詳細的財務報表)已符合《資助及服務協議》附件C為達至

香港中樂團有限公司

確保政府資助獲得妥善管理及控制的目的。其後於附件C所作出的改動，旨在使條文意圖更為清晰。

20. 因應上段所載民政事務局局長的想法，**審計署署長鄧國斌先生**在其2010年6月14日的函件(載於**附錄16**)中提供了他的意見。他表示：

— 《資助及服務協議》附件C的規定是根據財務通告第9/2004號擬定。該通告訂明：

"1.6 .....在任何情況下，管制人員都應在考慮到提供公眾服務及運用公帑的經濟效益、效率和成效後，確保已設立適當的成本控制及監察制度，以監督資助機構使用公帑的情況。

10.4 隨周年財務報表及周年財務報告附交的核數師報告內，應包括就以下報表所表達的意見：

(a) **資助機構的周年財務報表 ——**

該等報表是否真實而公平地反映資助機構截至結算日為止的財務狀況，以及資助機構在該結算年的財務業績及現金流量。

(b) **受資助計劃的經審計周年財務報告 ——**

資助機構在所有要項上是否已符合政府的規定(例如就備存妥善的簿冊和紀錄，以及按照該等簿冊和紀錄擬備受資助計劃的周年財務報告所作的規定)，以及是否已符合有關資助指引及其他相關文件所訂明的各項資助條款及條件。"; 及

— 依審計署之見，香港中樂團以往提交的經審計周年財務報告(包括詳細的財務報表)只符合上述(a)項的審計規定，但**並不符合**(b)項的審計規定，後者的目的是確保政府資助獲得妥善管理及控制。因此，對於民政事務局的想法，即各演藝團體(包括香港中樂團)過往



香港中樂團有限公司

所提交的財務報告"已符合《資助及服務協議》附件C為達至確保政府資助獲得妥善管理及控制的目的"，該署有所保留。

21. 為確定《資助及服務協議》經修訂後能否有助日後香港中樂團委聘的核數師就財務報告提出意見，並達到《資助及服務協議》確保撥予香港中樂團的政府資助獲得妥善管理及控制的目的，委員會請審計署就2010-2011年度《資助及服務協議》提出意見。

22. **審計署署長**在其2010年5月18日(載於**附錄17**)及2010年6月14日的函件中表示：

— 審計署明白民政事務局並無意圖就《資助及服務協議》的非財務條文尋求審計保證。因此，在2010-2011年度《資助及服務協議》附件C中，民政事務局把財務通告第9/2004號第10.4(b)段的審計規定修訂為：核數師只須就香港中樂團是否符合政府就備存妥善的簿冊及紀錄所施加的規定，以及《資助及服務協議》第6(t)、8.1(d)及10(d)條所訂明的會計規定提出意見。因此，核數師再無須按以往2008-2009年度及2009-2010年度《資助及服務協議》的規定，就中樂團是否符合《資助及服務協議》**所有**條款及條件提出意見。2010-2011年度《資助及服務協議》所訂明經縮減的審計範圍，日後將有助核數師提出意見。然而，《資助及服務協議》有若干具體規定(不會納入2010-2011年度《資助及服務協議》的審計範圍內)，對作為管制人員並負責監察給予香港中樂團的資助的民政事務局而言，至為重要。有關例子包括：

(a) 第6(a)條規定：香港中樂團須採用妥善的內部監控措施，以確保以符合成本效益和負責任的方式運用資助；

(b) 第6(h)條規定：香港中樂團的僱員／代理人／分判商須遵守《演藝團體董事局／理事會成員及職

香港中樂團有限公司

員的行為守則》，並採用《利益衝突申報書》表格(《資助及服務協議》附件D及E)；及

(c) 第6(u)條規管貨品和服務的採購，以確保所有採購工作均以公平、公正及競投的方式進行；及

- 一 如沒有審計保證，民政事務局有需要考慮採取其他措施，使該局能夠確信各演藝團體已妥為符合《資助及服務協議》下這些必要的規定，藉以確保撥予它們的政府資助獲得妥善管理及控制。民政事務局可就這方面諮詢財經事務及庫務局。

23. 因應審計署建議民政事務局需考慮採取措施，監察香港中樂團和其他演藝團體遵守《資助及服務協議》內一些沒有納入2010-2011年度《資助及服務協議》審計範圍內的條文，**民政事務局局長**在其2010年6月8日的函件中表示，民政事務局會諮詢財經事務及庫務局，以採取適當的跟進行動。

24. 委員會提述2010-2011年度《資助及服務協議》第5(d)(iii)條，當中列明須納入香港中樂團年報內的文件，並詢問民政事務局會否檢討該條文，因為對於年報須包括甚麼文件，該條文並不清晰。舉例而言，民政事務局可規定香港中樂團須在該公司的網站上公布其整套財務報表，並在其年報中述明有關安排。**民政事務局局長**察悉上述建議。

25. 鑒於當局正進行有關受資助演藝界的資助檢討，委員會詢問該項檢討的詳情及進度。**民政事務局局長**在其2010年6月11日的函件(載於**附錄18**)中表示：

- 一 民政事務局已於2010年3月委聘顧問，開展表演藝術資助的顧問研究，藉以檢討以公帑資助本地表演藝術的目標，並為演藝團體的政府資助機制提出全盤和可持續的方案，包括探討評核準則、公帑資助的水平及方式，以助表演藝術界別的靈活發展；及

香港中樂團有限公司

- 顧問正透過訪問、聚焦小組討論及其他方式，徵詢藝團和相關人士的意見。顧問預定會在2011年完成有關工作。

評估香港中樂團表現的準則

26. 據審計署署長報告書第1.12(c)段所述，香港中樂團理事會主席曾表示，良好的管治和管理只起促進作用，要能夠成就藝術發展及成就才有價值。她又指出，當香港中樂團花太多時間和資源在行政及官僚制度上，以致影響主要的藝術和推廣藝術工作時，該樂團便須按情況所需，重新考慮其工作的優先次序。依委員會看來，香港中樂團理事會主席如此回應審計署，是感到受屈，而且不贊同審計署的建議。委員會詢問：

- 情況是否確實如此；及
- 香港中樂團是否認為實施審計署就香港中樂團的管治和管理提出的建議時，會有任何困難。

27. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監錢敏華女士**表示：

- 香港中樂團確實贊同審計署的建議。該樂團準備跟進及研究有關建議，並會與民政事務局和康文署緊密合作，確保採取適當措施以作進一步改善；
- 香港中樂團未有感到受屈，只是嘗試解釋該樂團面對的困難，例如記錄藝術部職員實際工作時數有何困難，以及欠缺地方進行練習和排練。香港中樂團面臨的最大挑戰，是要在管治／管理與提供藝術發展的空間兩方面取得平衡；及
- 在審計署進行審查期間，香港中樂團一直與審計署人員保持良好溝通。審計署瞭解香港中樂團作為演藝團體所面對的困難，而香港中樂團亦明白審計署是從衡量值的角度進行評估。審計署和香港中樂團均認為

香港中樂團有限公司

是次審查是一項健康檢查，目的是讓香港中樂團能再作改進。

28. 委員會進一步提述審計署署長報告書第1.12(c)段所載香港中樂團理事會主席的回應，即任何對香港中樂團的檢討如只着眼於死板的行政及官僚制度，忽略該樂團為社會所帶來更為珍貴和無形的回報，意義可能不大。委員會詢問，香港中樂團是否認為除了從衡工量值的角度評核其成本效益外，亦應有其他準則評估其無形的藝術表現，例如在發展中樂方面所作的貢獻及觀眾對該樂團音樂會的欣賞程度。

29. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團理事會第一副主席梁廣灝先生**回應時表示：

- 香港中樂團認為，價值包含數量與質素兩方面。在評估香港中樂團的表現時，亦應考慮該樂團的藝術成就及本地和國際觀眾對樂團的認受性。在此方面，須注意的是香港中樂團一直有獲邀到海外演出。如要制訂一套準則評核各藝團的表現，便須包括衡量有關藝團無形工作成果的質素準則；及
- 香港中樂團在大約10年前實行公司化，目的是讓該樂團在實踐其藝術理念方面有更大的自主權，以及可以更有彈性地運用公帑資助。正如《資助及服務協議》所訂明，香港中樂團不但須要達到財務指標，亦須實現其藝術使命。舉例而言，香港中樂團應嘗試尋求更多私營機構的贊助，以減低政府津貼所佔的比例，但同時亦須提升其藝術表現和加強推廣工作。

## C. 管治與管理

### 民政事務局代表的作用

30. 委員會從審計署署長報告書第1.6段知悉，民政事務局的代表以觀察員身份列席香港中樂團理事會會議。觀察員會獲發整套會議文件及紀錄。委員會又提述民政事務局局長的序辭，

香港中樂團有限公司

當中提及民政事務局有責任確保演藝團體對公帑用得其所，遵守審慎管理的原則。委員會詢問：

- 民政事務局的代表出席理事會會議的作用，其中是否包括就管治事宜向香港中樂團提出意見，例如有關遵守《資助及服務協議》的條款及條件，以確保公帑用得其所；及
- 在審計署提出香港中樂團不符合《資助及服務協議》審計規定的問題前，民政事務局的代表為何沒有就此提出質疑。

31. **民政事務局局長及民政事務局首席助理秘書長(文化)解釋：**

- 民政事務局的代表是從康文署借調到該局的職員，他們熟悉該範疇的工作。作為觀察員，他們關注的是落實《資助及服務協議》的情況，但不會參與香港中樂團的管治。香港中樂團以獨立公司的模式運作，並由其理事會負責各項管治事宜；及
- 關於《資助及服務協議》有關核數師就財務報告提出意見的規定所涉及的問題，與香港中樂團的內部運作無關。這屬於重大政策事宜，並非民政事務局的代表及香港中樂團理事會力所能及，而須由民政事務局和財經事務及庫務局處理。在審計署提出有關意見後，民政事務局已和財經事務及庫務局一起解決此事。

香港中樂團的會員和理事會成員

32. 一如審計署署長報告書第2.2段指出，香港中樂團的組織章程細則規定，香港中樂團的組織章程大綱的簽署人為香港中樂團的首任會員。其他人士可申請成為會員，由理事會審批。有關組織章程細則亦規定，香港中樂團理事會的成員人數不得少於6人，也不得超過20人，當中最少三分二為選任理事，最多三分一為政府委任理事。委員會詢問：

香港中樂團有限公司

- 是否只有香港中樂團的會員，才有權投票選任理事或獲選成為理事；及
- 自2001年2月香港中樂團公司化以來，有否任何人士申請成為理事會的成員，以及申請結果為何。

33. **香港中樂團理事會主席**在公開聆訊上及**香港中樂團行政總監**在其2010年5月4日的函件(載於**附錄19**)中答稱：

- 理事由擁有投票權的香港中樂團會員互選產生；及
- 除了5位香港中樂團組織章程大綱的簽署人自動成為香港中樂團首批擁有投票權的會員外，自2001年2月以來，有22位人士申請成為香港中樂團會員，所有申請均獲接納。截至2010年5月4日，香港中樂團共有23位擁有投票權的會員。

34. 應委員會的要求，**香港中樂團行政總監**在其2010年6月10日的函件(載於**附錄20**)中，提供了自2001年2月以來香港中樂團會員及理事會成員的名單。委員會察悉，自香港中樂團公司化以來，會員人數在不同的時間為9至23人不等。

35. 依委員會看來，如有更多具備不同方面經驗及專業知識的香港中樂團會員可供香港中樂團理事會選任為成員，這可為理事會注入新血，有利於香港中樂團的發展，委員會因而詢問香港中樂團有否作出努力，吸引更多加入成為其會員。

36. **香港中樂團理事會主席**表示，要吸引人成為香港中樂團會員實有困難，因為願意付出自己的時間和心力的人不多。至於理事會成員，則是由香港中樂團的提名小組委員會負責就遴選理事的準則提供意見。

香港中樂團有限公司

政策及指引

37. 委員會從審計署署長報告書第2.4段知悉，香港中樂團制訂了一套《企業管治指引》，為理事會及其成員訂明清晰的工作方針和運作模式。為指導員工管理日常運作，香港中樂團又制訂了各種行政政策和程序，分別載於《會計手冊 —— 政策及程序》、《人力資源手冊 —— 政策及程序》與《市務和發展手冊 —— 政策及程序》內。委員會詢問：

- 上述各份政策及程序手冊由哪些人制訂，以及考慮到香港中樂團作為演藝團體的性質和特色，這些政策及程序是否切實可行；及
- 有否進行任何檢討，以確保會因應情況轉變而更新上述政策及程序手冊的規定。

38. **香港中樂團理事會主席答稱：**

- 《企業管治指引》和各份政策及程序手冊是在香港中樂團成立為公司時，由香港中樂團理事會所制訂。在擬備這些指引和手冊時，理事會考慮了香港中樂團作為一個中樂團的業務及《資助及服務協議》的規定，以期訂立標準和指引供香港中樂團員工遵行；及
- 香港中樂團有定期對指引和手冊進行檢討，並因應情況轉變予以更新。

申報利益

39. 據審計署署長報告書第2.6(b)段所述，在審查周年利益申報表和會議利益衝突申報表後，審計署發現由2008年10月至2009年9月期間舉行的香港中樂團理事會會議中，出現22宗個案，涉及有部分理事在出席這些會議前沒有就他們與議程項目有否利益衝突提交申報表。這並不符合香港中樂團的《企業管治指引》。委員會詢問為何會出現這些未遵指引的個案。

香港中樂團有限公司

40. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監**解釋，在部分個案中，有關理事其實已在會議上口頭申報利益，但在會議紀錄中未有記述他們所作的申報。有時香港中樂團的行政部已在口頭上與沒有提交所需申報表的理事作出跟進，但有關跟進行動及所得結果未有備存紀錄。香港中樂團接納審計署的建議，日後會妥善備存口頭及書面申報的紀錄。

41. 委員會進一步詢問，香港中樂團是否知悉有任何理事會成員因沒有申報利益而得益。**香港中樂團理事會主席**答稱並沒有這種情況。

## D. 主要活動

### 向政府匯報表現成效

#### *贈票數目*

42. 據審計署署長報告書第3.5段所述，《資助及服務協議》規定香港中樂團須向政府提交自我評估報告，交代每個財政年度的表現。然而，第3.7至3.9段指出，審計署審查了有關香港中樂團2008-2009年度主要活動(即舉辦定期音樂會)的自我評估報告，發現該報告未有恰當反映其主要活動的實際表現成效，因為多報了香港中樂團定期音樂會的購票觀眾人數、入座率及門票收入，卻少報了所發出的贈票數目。

43. 關於香港中樂團所匯報的贈票數目，委員會從第3.7(a)段察悉，香港中樂團所報的1 941張贈票，只計算了康文署的城市電腦售票網免費給予香港中樂團派發的贈票。香港中樂團自行購買作推廣之用的另外3 321張贈票卻沒有計算在內。香港中樂團理事會主席在第3.12(a)段表示，按城市電腦售票網出售的門票數目和贈票數目計算入座率，是本地演藝界普遍採用的做法。委員會詢問這是否確實是本港演藝團體普遍採用的做法，還是香港中樂團故意少報贈票數目，以求符合《資助及服務協議》所訂的表現指標。



香港中樂團有限公司

44. 民政事務局首席助理秘書長(文化)回應時表示：

- 以他瞭解，其他演藝團體的自我評估報告所計入的贈票，是城市電腦售票網所派發的免費門票，而這些門票並無面值。這是因為即使表演在康文署的場地舉行，康文署的職員亦未必能收集到每張門票的票尾。此外，這些藝團獲鼓勵在非康文署場地進行表演，而在這些場地可能並無有關所收集票尾的資料；及
- 在審計署提出此事之前，民政事務局並不知悉香港中樂團購買了大量門票作為"贈票"免費派發。過去，贈票的定義並無載於藝團用以匯報其表現成效的表格內，因此贈票可以有不同的詮釋。經審計署進行審查後，民政事務局已修訂匯報表格，並清楚訂明贈票為"並無面值的門票"。

45. 香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監表示：

- 鑒於有需要更積極擴大觀眾群以推廣中樂，香港中樂團採取派發香港中樂團自購贈票的策略，以作推廣用途。可獲派發贈票的人士包括領事人員、立法會議員、傳媒、藝評人及弱勢社群等；及
- 香港中樂團並無故意少報贈票數目，以求符合表現指標。香港中樂團向來都使用同一基準，計算《資助及服務協議》所述的贈票、購票觀眾人數及入座率等目標，以及計算實際表現成效。香港中樂團一直按照自我評估報告表格所述的規定，在表格中提供所需資料。由於民政事務局已修訂表格，要求提供更多有關表現成效的分項數字，香港中樂團會提供所需的資料。

入座率

46. 委員會從審計署署長報告書第3.7(d)段察悉，在2008-2009年度自我評估報告中，入座率是把購票觀眾人數除以香港中樂團預設的觀眾容量而非音樂會舉行場地的最高觀眾容量計算出來。在缺席率較高的情況下，根據購票觀眾人數計算

香港中樂團有限公司

入座率便會出現多報的情況，在2008-2009年度舉行的一些音樂會便是箇中例子。由於撥予音樂會使用的座位數目超出預設觀眾容量，亦有數個音樂會所報的入座率超過100%。

47. 一如第3.7(d)(ii)段所述，香港中樂團通常在兩個康文署場地，即香港文化中心("文化中心")音樂廳和香港大會堂("大會堂")音樂廳，舉辦定期音樂會，該兩個場地的最高觀眾容量分別為2 005席和1 434席。然而，文化中心的預設觀眾容量只為1 496席(約佔2 005席的75%)，大會堂的預設觀眾容量則為1 206席(約佔1 434席的84%)。委員會詢問，香港中樂團以何理據把預設觀眾容量定在這些水平。

48. 委員會亦提到第3.31段所載審計署的意見，即另一個演藝團體舉辦音樂會時，一般只會把14%的座位暫時騰空。相對來說，香港中樂團在文化中心舉行音樂會時，把20%以上的座位暫時騰空，比例偏高。委員會詢問香港中樂團把這麼多的座位暫時騰空，不發售有關門票的原因。

49. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監**分別在公開聆訊及2010年5月4日的函件中解釋：

- 預設觀眾容量是經過討論後，根據確保觀眾有最理想、最優良視聽效果的整體原則而釐定的。有關容量按個別情況而定，尤其當該場演出需要額外儀器，例如投影機，或其他戲劇元素，例如舞蹈或現場書法表演等。較不理想的座位會在所有其他座位售罄，或是在最後綵排階段證實觀眾視線無問題時，方以較低票價出售。這些措施對確保新欣賞者有美好的視聽體驗尤其重要，以吸引他們將來再次觀賞香港中樂團的其他演出；
- 香港中樂團明白每場音樂會的觀眾容量因個別情況而定的做法，可能會在香港中樂團自我評估節目及市務推廣效能方面造成困難。為此，香港中樂團以1 496席及1 206席分別作為文化中心音樂廳及大會堂音樂廳的預設觀眾容量。這預設觀眾容量僅用於自我

香港中樂團有限公司

評估報告中作內部參考。香港中樂團的年報刊載實際入座人數而非入座率，藉以更適當地反映入座情況。入座人數可能因場地情況及演出性質而存在差異；

- 上述做法是香港中樂團理事會在數次會議(有康文署代表列席)上經詳盡而仔細討論後批准的；及
- 香港中樂團會遵從新匯報表格所述的經修訂規定，提供音樂會舉行場地的座位總數，以及根據有關場地管理單位所核准的節目座位表可供出售門票使用的座位數量。

50. 委員會詢問：

- 民政事務局就在自我評估報告中釐定入座率的基礎所訂的既定政策為何；及
- 在最高觀眾容量與香港中樂團的預設觀眾容量有如此重大差異的情況下，民政事務局如何確保香港中樂團善用政府資源。

51. 民政事務局首席助理秘書長(文化)表示：

- 一般而言，計算入座率的基數是演藝團體與場地持有人(如屬康文署場地，即康文署)所商定，撥作出售或派發門票的座位數目。民政事務局明白，藝團可能希望就不同音樂會達致不同的藝術效果。因此，規定須以某場地的最高觀眾容量作為計算入座率的基數，並不可取；
- 民政事務局尊重藝團的做法，認為適宜由康文署考慮到表演希望達到的藝術效果及有需要確保場地獲得有效使用的情況下，與藝團商討應撥作可供出售門票的座位數目；及
- 民政事務局已修訂報告表格，規定全部9個受資助演藝團體須按場地的座位總數及有關場地管理單位所

香港中樂團有限公司

核准可供出售／派發門票的座位數量，匯報觀眾容量。

52. **民政事務局局長**在其2010年6月8日的函件中向委員會提供經修訂的自我評估報告表格。他亦表示：

- 民政事務局已制訂詳細的呈報表格，以便主要演藝團體在各自的自我評估報告中匯報其主要活動的表現成效；及
- 新訂的呈報表格已納入審計署署長報告書的建議，當中就須列入報告的表現成效資料，給予明確的界定和列明數據計算方法，例如場地最高容量、節目核准座位表內訂明的最高觀眾容量、購票觀眾人數、贈票數目(包括免費或藝團自購贈票)，以及門票收入和出售門票率的計算公式。

派發贈票的策略和監察制度

53. 據審計署署長報告書第3.15段所述，與每年亦會舉辦不少文化／藝術節節目的康文署相比，香港中樂團的贈票策略較為慷慨，監察制度亦較為寬鬆。委員會詢問：

- 民政事務局對香港中樂團上述策略的意見；及
- 鑒於城市電腦售票網就每場演出最多只准派發60張贈票，其他演藝團體是否亦有購買門票，免費派發予不同類別的人士(例如商業贊助機構)，以滿足其需要。

54. **民政事務局局長**回應時表示，民政事務局無意要求受資助演藝團體在派發贈票方面，採取與康文署相同的策略，因為有關團體並非由政府直接管理。然而，有關團體須確保公帑用得其所。至於應否設定贈票限額等事宜，由香港中樂團理事會決定。

香港中樂團有限公司

55. **民政事務局首席助理秘書長(文化)**補充，其他演藝團體亦有購買有價門票，免費派發予不同人士及機構，例如贊助機構、學校及弱勢社群。然而，其他演藝團體會按沒有面值的門票、觀眾購買的門票，以及演藝團體自購作免費派發用途的門票等，把一場演出所售出的門票數量分項列出。香港中樂團的自我評估報告中有關贈票數目的問題，是匯報及呈述方式不清晰所致。

56. 委員會進一步詢問香港中樂團向商業贊助機構派發贈票的準則，以及香港中樂團在釐定派發予有關贊助機構的贈票數量時，會否考慮所獲得的贊助金額。

57. **香港中樂團行政總監**在其2010年6月8日的函件(載於**附錄21**)中答稱：

- 在市務委員會制訂的《市務和發展手冊 —— 政策及程序》中已訂明一套有關派發贈票的指引，該套指引經理事會核准：按手冊中指引所訂，經議訂數量的贈票會依照其贊助的規模而彈性地提供予贊助商；及
- 提供贈票的數量是基於以下準則定出：
  - (a) 贊助商的品牌價值及與香港中樂團的相關程度；
  - (b) 贊助商邀請出席香港中樂團及音樂會的客戶／賓客的背景；
  - (c) 香港中樂團可藉此新機會，向非經常觀賞音樂會的觀眾推廣中樂；及
  - (d) 與贊助商建立長期伙伴合作的潛在可能性。

58. 委員會察悉審計署署長報告書第3.14段表五所載，香港中樂團在2008-2009年度向各類人士派發贈票的情況。委員會詢問：

- 香港中樂團會否定期檢討可獲派發贈票人士的類別；及

香港中樂團有限公司

- 香港中樂團會否向非政府機構及學校派發贈票，以助向社會推廣中樂。

59. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團理事會第一副主席**回應時表示：

- 獲派發贈票者的類別每年會作檢討及調整。香港中樂團的最終目標是增加購買門票的觀眾人數，並減少派發贈票；
- 學校及非政府機構(包括弱勢社群)亦會獲派發香港中樂團的贈票。香港中樂團向不同類別的觀眾派發門票時，會考慮音樂會的性質。舉例而言，如屬較國際化的音樂會，香港中樂團或會向領事人員派發贈票，冀能藉着他們把中樂帶到不同的國家。至於偏遠地區的學校，香港中樂團會安排學生參加在文化中心舉行的音樂會；
- 香港中樂團向學校派發贈票時曾遇到實際困難。如個別演出的門票銷售情況不理想，而通常是在演出前2或3個星期左右會知悉有關情況，香港中樂團便嘗試向學校提供贈票，但學校卻表示可讓其分發贈票的時間過短。因此，香港中樂團需要制訂有系統的安排，以便向學校派發贈票；及
- 香港中樂團亦會檢討向不同贈票對象派發贈票的比例，以審視是否有改善的空間。

60. 委員會從審計署署長報告書第3.22(b)段察悉，審計署就2008-2009年度7個音樂會(共12場演出)進行審查後發現，香港中樂團很多時沒有把增發贈票的理由記錄在案，亦沒有取得增發贈票的書面批准。在一些情況下，香港中樂團只是根據"理事會主席的口頭批准"增發贈票，但沒有證據顯示香港中樂團事後取得書面批准。個案三及個案四便是其中例子。委員會詢問，這些情況是否反映香港中樂團在管治事宜方面寬鬆，而且沒有對遵守本身規則及規定給予應有的重視。

香港中樂團有限公司

61. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監**解釋：

- 香港中樂團高度重視企業管治及符規事宜。《市務和發展手冊 —— 政策及程序》訂明為不同目的而派發贈票數目的上限；如情況有需要，亦容許行政總監靈活行事，尋求市務委員會主席／理事會主席批准增發贈票。有時由於情況急切，行政總監可能會先致電理事會主席或市務委員會主席取得口頭批准，然後再向理事會提交書面報告。理事會在會議上曾討論有關書面報告，但這項程序並無記錄在會議紀錄內；及
- 關於個案三及個案四，增發贈票已徵得適當批核者的口頭批准，但並無備存有關增發贈票的理由和批准的任何書面紀錄。審計署提出意見後，香港中樂團會改善其文件紀錄。

62. 委員會察悉，就個案四而言，香港中樂團曾向本地兩間傳媒機構派發贈票，合共155張。委員會詢問有關傳媒機構的業務性質。

63. **香港中樂團行政總監**在其2010年5月4日的函件中表示，該兩間傳媒機構是本地報章。提供贈票以換取報章的宣傳及報道，是公關及市務推廣的慣用策略，旨在為香港中樂團的音樂會宣傳，並透過傳媒機構把觀賞中樂的親身感受帶給讀者。從此項安排獲得的效益，遠超於銷售有關門票的收入。

將定期音樂會改作為商業贊助機構舉辦的"專場"音樂會

64. 據審計署署長報告書第3.23段所述，香港中樂團曾兩度為商業贊助機構將定期音樂會改以"專場"形式舉辦(即門票不作公開發售)(2008-2009年度的個案五及2009-2010年度的個案六)。在該兩個案中，所得贊助均不足以支付演出的全部成本。一如審計署指出，該兩場音樂會的安排可導致公帑補貼私人活動等問題。委員會詢問，香港中樂團為商業贊助機構將定期音樂會改以"專場"形式舉辦的原因，以及在作此安排方面是否有既定準則。

香港中樂團有限公司

65. 香港中樂團理事會主席及香港中樂團理事會第一副主席解釋：

- 香港中樂團的目標，是要促進公私營界別合作，並鼓勵私營機構作出贊助，以期減低資助的比率。關於香港中樂團爭取贊助的策略，市務委員會曾作詳細商議並予以通過，而樂團亦有就贊助計劃訂定指引。市務委員會基於商業考慮，通過為贊助商舉行兩場音樂會，並已向理事會匯報；及
- 香港中樂團每一樂季均有編排定期音樂會的節目程序。樂團不會特別為某商業機構舉辦音樂會，但商業機構可贊助定期音樂會。在審計署署長報告書中被指為"專場"的兩場音樂會，實為已編定的樂季節目中的定期音樂會。此外，舉辦"專場"音樂會亦可開拓新的觀眾群，讓原本不會接觸中樂的觀眾能欣賞中樂。從這個角度來看，"專場"音樂會有助推廣中樂。

66. 委員會察悉，在個案五及個案六中提述的兩場音樂會，各有一場演出的門票公開發售。為確定市民有否因該兩場音樂會由公開演出轉為"專場"音樂會而被剝奪出席的機會，委員會詢問該兩場公開演出各自售出的門票數目及比率。**香港中樂團行政總監**應委員會的要求，在其2010年5月4日的函件中提供以下資料：

	<u>個案五</u>	<u>個案六</u>
售出門票數量 (只向公眾銷售)	905 (57.57%)	1 592 (92.02%)
售出門票總數 (包括由香港中樂團購買的宣傳門票)	1 039 (66.09%)	1 663 (96.12%)

67. 委員會進一步詢問，香港中樂團理事會及／或市務委員會採取甚麼原則，為商業贊助機構舉辦"專場"音樂會，以及有關的



香港中樂團有限公司

"專場"音樂會有否違反場地使用規則。香港中樂團行政總監在其2010年6月8日的函件中告知委員會：

- 儘管中國民族交響樂已經過約90年的發展，但在全球藝術環境中與西方交響樂300多年的發展相較之下，仍有相當大的距離。為此，香港中樂團必須採取積極的市場策略，大力推廣中樂及擴大觀眾群；
- 香港中樂團鑒於下列原則／考慮而接受贊助：
  - (a) 為了增加額外收入，以助減低政府資助；
  - (b) 透過贊助商的網絡，開拓／擴大新的／潛在的觀眾群的機會；透過贊助商的網絡以保證一定程度入座率；及
  - (c) 透過贊助商的品牌效應來提高香港中樂團的形象及市場推廣效力，藉此尋找日後更多贊助；及
- 在場地使用方面，香港中樂團在該兩場音樂會中一如其他音樂會，均有遵守有關要求。

68. 關於個案六所述的"專場"音樂會，審計署在報告中指出，香港中樂團從贊助公司取得少於40萬元的贊助，卻以約358,000元購買1 662張贈票(包括1 630張發給贊助公司的贈票)。此外，香港中樂團又以約35萬元支付參與這場演出的海外藝術家和表演者的酬金、場地租金和市務推廣費。換言之，即使未計入任何間接營運支出，該場演出已出現虧蝕。此外，向贊助公司派發1 630張贈票，亦超出了贊助商應得200張贈票的規定。

69. 委員會質疑香港中樂團為何發出如此大量的贈票，與其所得的贊助金額相比，這些贈票的價值高得不合比例，並因而導致大額虧損。委員會亦詢問，香港中樂團會否檢討其為商業贊助機構舉辦"專場"音樂會及向這些機構發出贈票的準則，以避免日後再有同類情況發生。

香港中樂團有限公司

70. **香港中樂團理事會主席及香港中樂團行政總監**回應時表示：

- 有關專場其實是一場定期音樂會，不論是否有贊助，都會舉辦。該場音樂會並非香港中樂團特別為贊助公司舉辦；
- 香港中樂團的長遠策略是鼓勵私營機構給予贊助。香港中樂團接受有關贊助，是因為銷售表演門票的估計收益只約為23萬元，而贊助款額則有35萬元。箇中原因是，如表演公開向市民售票，部分門票(如學生票及長者票)便會以優惠價發售。因此，這項贊助使香港中樂團得到更多的財政收益，並減少政府資助。此外，贊助商會有助為音樂會帶來更多觀眾；及
- 在審計署的審查後，市務委員會將會檢討香港中樂團的贊助策略，以找出改善方法，並會諮詢民政事務局。

71. 委員會又詢問，列席香港中樂團理事會會議的民政事務局代表，是否知悉香港中樂團將其定期音樂會改為商業贊助機構的"專場"音樂會，而他們如知悉，有否提出任何反對。

72. **民政事務局局長**在其2010年6月8日的函件中表示：

- 基於香港中樂團理事會的討論，審計署署長報告書第3.23段所提及的兩場音樂會旨在增加收入和擴大觀眾群，因此民政事務局的觀察員對有關活動並沒有提出反對；及
- 民政事務局亦察悉，香港中樂團在租用康文署場地舉行有關音樂會時，乃全數支付場地租用費用，因此該團並無享用場租資助。

73. 委員會提到審計署對個案五及個案六的意見，即香港中樂團應向"專場"音樂會的商業贊助機構收回音樂會的全部成本，避

香港中樂團有限公司

免出現以公帑補貼私人活動的情況。鑒於音樂會的全部成本包括直接及間接成本(例如分攤樂師薪酬)，委員會詢問：

- 依香港中樂團之見，審計署的建議是否可行；
- 民政事務局對全數收回演藝團體舉辦"專場"音樂會的成本所訂的政策為何；及
- 鑒於贊助機構如需全數支付有關贊助活動的成本，部分演藝團體尋求贊助會有困難，委員會詢問民政事務局會否考慮容許有關藝團在獲得某程度政府資助的情況下舉辦贊助活動，以助向市民推廣表演藝術。

74. **香港中樂團理事會主席**回應時表示，舉辦音樂會的全部成本非常高昂，不大可能會有機構願意花費巨額金錢，贊助一場音樂會。香港中樂團會認真遵從審計署的建議，並會諮詢民政事務局，冀能為日後的發展尋求合適的方向。

75. **民政事務局局長及民政事務局首席助理秘書長(文化)**回應時表示，民政事務局與全部9個受資助演藝團體(包括香港中樂團)訂立的《資助及服務協議》，並無關於規管為贊助機構舉辦"專場"音樂會的條文。至於藝團應否全數收回贊助活動的成本，則視乎每個藝團的情況及每種藝術形式而定。雖然全數收回成本是一個長遠目標，但民政事務局暫時無意對演藝團體實施有關規定。

76. 委員會察悉，香港中樂團實行公司化已接近10年，但收回成本的比率只有18%，即表示其82%的支出由政府負擔，比例似乎偏高。因此，委員會詢問，政府有否每年為香港中樂團制訂收回成本的目標比率，以期逐步減少政府資助的比率，並確保公帑用得其所。

77. **民政事務局首席助理秘書長(文化)**表示，在現行資助模式下，並無訂立這樣的目標。進行資助檢討的目的之一是參考外

香港中樂團有限公司

國經驗，以期訂立若干客觀準則，據以訂定不同演藝團體的資助模式。

## E. 人力資源管理

### 藝術部職員的工作時數

78. 據審計署署長報告書第4.2段所述，除了藝術總監、駐團指揮和樂器研究改革室主任外，香港中樂團其他藝術部職員均須按照聘用合約的規定，每周工作28小時。然而，第4.4段指出，審計署在抽查藝術部職員2008-2009年度的日程表和出席紀錄時發現，其中20名職員的實際工作時數平均為703小時，較該年的規定工作時數1 236小時少533小時(43%)。

79. 委員會察悉，藝術部職員的工作時數包括進行排練和自行練習所花的時間，而且樂師或會在香港中樂團辦公室以外的地方自行工作。此外，如香港中樂團沒有足夠場地供排練和樂師自行練習之用，藝術部職員可能會被迫在其他地方練習。所有這些因素均會增加記錄藝術部職員自行練習所用時間的難度，以及難以監察他們有否達到規定工作時數的要求。因此，委員會詢問：

- 一如審計署署長報告書第4.4段表九所載述，在2008-2009年度，實際工作時數少於規定工作時數的20名藝術部職員的職責，以及他們演奏的樂器；及
- 香港中樂團提供予藝術部職員作自行練習及小組排練之用的場地，以及有關場地是否足夠。

80. **香港中樂團行政總監**在其2010年5月4日的函件的附件中，列出該20名藝術部職員的職責，以及他們演奏的樂器。委員會亦察悉，**審計署署長**在其2010年5月10日的函件中提供補充資料，述明藝術部職員的實際工作時數(載於**附錄22**)。

81. 關於供進行樂團分部排練及樂師自行練習的地方，**香港中樂團行政總監**在公開聆訊及其2010年5月4日的函件中表示：

香港中樂團有限公司

- 香港中樂團於上環市政大廈的總部雖設有一個排練廳及兩個小型分組練習室，但設施仍十分短缺，不足以同時提供場地作香港中樂團分部排練及樂師自行練習之用，亦十分缺乏較小的排練室，以應付音量高的樂器(例如嗩吶、笙或敲擊樂器)的排練所需。很多時樂師要盡用上環總部的所有空間去排練，例如在走廊位置坐着或站着來練習，或在非常規的時間練習，而這樣零星地自行練習所用的時間，不能記錄在案；及
- 鑒於香港中樂團缺乏排練及樂師自行練習的地方，樂團已於2009年12月11日去信西九文化區管理局，其中一項提出的建議是希望該管理局為香港中樂團提供一個固定及合適的場地作排練及練習之用，這將有助於香港中樂團的專業發展。

82. 委員會亦從審計署署長報告書第4.9(d)段瞭解到，當樂師須演奏新樂譜或複雜的樂譜時，他們需要投入較多時間自行練習。為更瞭解新樂譜對藝術部職員的實際工作時數的影響，委員會詢問，在過去兩年，樂師每年需要演奏多少頁新樂譜，以及樂師分析和熟習一頁新樂譜平均需時多久。

83. **香港中樂團理事會主席**表示，香港中樂團已委約逾1 900首新作品，樂師亦已投入相當多時間練習新作品。另一例子是於2010年3月香港藝術節舉辦的一場音樂會，樂師須演奏298頁新樂譜。平均而言，各樂師需要30分鐘至一小時分析和熟習一頁新樂譜或複雜的樂譜。因此，樂師為了這個音樂會，除了每周排練28小時外，還要練習合共149小時。

84. **香港中樂團行政總監**在其2010年6月8日的函件中告知委員會：

- 香港中樂團在第31個樂季(2007年8月至2008年7月)及第32個樂季(2008年8月至2009年7月)分別演奏了1 148及1 183頁新樂譜；

香港中樂團有限公司

- 分析及熟練一頁新樂譜的所需平均時間相當複雜，實難以一概而論，原因為每一首樂曲的創意、複雜及困難程度均有相當差異。即使是同一首樂曲，不同的指揮也會因應不同的樂團及場合而有不同的演繹方法，他們對樂師的要求均有所不同，而所涉及的排練時間往往與此有關；
- 除了新委約的作品外，樂師亦須要準備其他樂曲及於分組或大組排練前自我練習。即使是"舊"的作品，不同的指揮及／或在不同的場合也會有不同的演繹，所以樂師們會因而仍須練習，以在藝術領域中追求卓越；及
- 音樂作品因作曲家及指揮家的創意而形成多變及複雜的特性，因此實在難以概括樂師們分析及熟練音樂會及樂譜平均所花的時間。

85. 鑒於藝術部職員按其聘用合約規定須每周工作28小時，委員會質疑該項規定有否顧及自行練習的需要，以及音樂作品多變及複雜的特性。委員會又詢問聘用合約的條款及條件是如何訂定的。

86. **香港中樂團理事會主席**表示：

- 有關條款及條件多年來一直在演變。這些條款及條件最初是由康文署制訂的，在香港中樂團實行公司化後，樂團沿用了這些條款及條件，並根據法律意見予以調整；
- 在聘用合約訂明工作時數，旨在保障樂團的權益，因為這賦權香港中樂團可要求有指定時數進行集體排練。香港中樂團是經過與工會進行多番討論後，才與樂師商定每周的工作時數為28小時。藝術部職員瞭解他們不僅要符合規定工作時數的要求，亦須達至所需藝術水平；及

香港中樂團有限公司

- 香港中樂團瞭解藝術部職員的實際工作時數會多於聘用合約內訂明的工作時數。為此香港中樂團已引入360度評核制度，以確保樂師的表現達到藝術方面的水平和要求。

87. 關於360度表現評核制度的詳情，**香港中樂團行政總監**在其2010年5月4日的函件中告知委員會：

- 有關評估不僅審核演奏家的藝術能力，而且還包括專業精神、團隊精神、與他人的合作、紀律及舞台形象等。根據將受評定的演奏家的職位和職級，該評估至少由上兩層的直屬上司負責。續約或薪金調整的個案會由人力資源委員會及香港中樂團理事會作深入討論；及
- 除了評估個別演奏家的表現外，香港中樂團亦採用一套評估系統，由藝術部助理首席職級以上的資深演奏家，在每一場演出後，可就其他樂器組別及個別演奏家的表現作出評估，同時亦可就來訪指揮及獨奏家，以及場地設施及樂譜準備等作出評估，有關評分將供日後參考之用。

其他事宜

88. 據審計署署長報告書第4.7段所述，在2008年12月，藝術部職員的工作時數少於規定工作時數，但卻兩度獲發補假，此情況與合約條文有所抵觸。其中一次實際練習時間較編定的3小時僅超出3分鐘，但所有參與的藝術部職員均獲發一天補假。另一次因為翌日的排練時間提早開始，預計會有30分鐘超時工作，因此所有參與的藝術部職員均獲發一天補假。委員會質疑香港中樂團向其藝術部職員發放補假為何如此慷慨。

89. 委員會又從審計署署長報告書第4.12段察悉，3名行將離任的藝術部職員在2009年5月中至8月底期間獲發薪金合共323,000元，但沒有獲委派任何工作。委員會詢問，香港中樂團

香港中樂團有限公司

為何採取如此安排，而不根據聘用合約在給予一個月通知後解僱他們。

90. **香港中樂團理事會主席**回應時表示：

- 以往超時工作是以超時工作薪酬作補償。經與工會進行商討後，香港中樂團停止發放超時工作薪酬，改為以補假來補償超時工作，而補假大多是在香港中樂團的"淡靜"月份發放；
- 香港中樂團並不是每逢藝術部職員工作時間較編定工作時數超出3分鐘便向其發放一天補假。至於審計署提及的兩次情況，那是因為12月是"淡靜"月份，故發放了較多補假；及
- 在決定應否終止員工的合約時，香港中樂團會考慮此舉可能對個別人士和樂團整體士氣造成的影響。然而，因應審計署的建議，香港中樂團會設法盡量減少任何不必要的開支。

91. 審計署署長報告書第4.21及4.24段揭示，在2007年及2008年，就離港職務訪問提供機票及住宿方面出現不符合香港中樂團《人力資源手冊 —— 政策及程序》所載規定的個案。委員會又察悉第4.26(d)段所載香港中樂團理事會主席的回應，即在有關個案中，主辦者按照自己的預算，以及香港中樂團得到與其國際地位相符待遇的意願，而作出考慮，香港中樂團表示尊重。

92. 委員會詢問，香港中樂團會否修訂其政策，使其員工可以接受主辦者在考慮香港中樂團的國際地位後所提供的機票及住宿等級。**香港中樂團理事會主席**表示贊同，並表示香港中樂團已修訂《人力資源手冊 —— 政策及程序》，以配合此種情況。



香港中樂團有限公司

**F. 其他行政事宜**

93. 據審計署署長報告書第5.13至5.17段所述，香港中樂團曾在2003年為主辦首屆鼓樂節，動用967,000元購買1 975個鼓。審計署發現，雖然那些鼓超出香港中樂團正常的需要，但香港中樂團在2003年並沒有制訂處置計劃。結果，花在貯存的費用合共達617,000元，而有623個鼓在香港中樂團能夠以出售或送贈方式處置前已損壞。委員會詢問，香港中樂團理事會在2003年有否討論如何處置那些鼓。

94. **香港中樂團理事會主席**回應時表示：

- 理事會當時曾討論此事。那些鼓是為首屆鼓樂節的開幕大齊奏而購買，而該屆鼓樂節是2003年嚴重急性呼吸系統綜合症爆發後，政府所主辦的重建經濟活力計劃其中一項活動。鼓樂節大受歡迎，而香港中樂團每年繼續主辦鼓樂節，並在期間使用那些鼓。香港中樂團亦曾在美國演出後，送出部分鼓作為禮物。此外，有部分鼓已出售或捐出；及
- 至於那些鼓的貯存問題，香港中樂團曾向康文署查詢，但獲悉沒有貯存地方可供使用。在此情況下，香港中樂團唯有租用地方貯存那些鼓。事實上，租金開支多年來一直下降。該筆617,000元的費用是過去7年的累計租金開支。

95. 鑒於有623個鼓因受霉菌和蛀木蟲侵害而損壞，委員會質疑香港中樂團所租用的地方是否適合用來貯存樂器。

96. **香港中樂團理事會第一副主席及香港中樂團行政總監**解釋：

- 香港中樂團原計劃在2003年9月舉行鼓樂節。然而，為配合政府的重建經濟活力計劃，鼓樂節提前至2003年7月13日舉行。此外，由於有超過3 100人希望參加鼓樂節，香港中樂團須在短時間內購買大批鼓。

香港中樂團有限公司

鑒於鼓樂節被認為屬一次性項目，香港中樂團並不要  
求質素很高的鼓。由於該次活動由9月提前至7月舉  
行，部分鼓的木料當時可能尚未乾透，故容易損壞；  
及

- 事後回顧，香港中樂團若在鼓樂節過後不久便處置那些鼓，可能更為合適，例如不計財政回報將它們出售，而非貯存起來供日後使用。

97. 依委員會看來，香港中樂團沒有得到政府在提供排練及貯存場地方面的足夠支持。委員會詢問民政事務局會如何應付香港中樂團的需要。

98. **民政事務局局長**回應時表示，民政事務局明白在香港推動藝術文化發展時，除了為藝術團體提供表演場地外，政府亦應提供排練場地及其他配套設施。另一方面，民政事務局尊重藝術團體的自主權，不會介入涉及其表演的事宜，例如需要購買大批鼓，以製造某些藝術效果。

## G. 結論及建議

99. 委員會：

- 肯定香港中樂團有限公司("香港中樂團")在香港推廣及發展中樂作出的努力；
- 明白審計署的有關審查集中於香港中樂團的管治及管理事宜，並無在任何方面評議香港中樂團在藝術工作上的表現；

### 評估受資助演藝團體的準則

- 對下述事宜表示關注：民政事務局可能沒有藝術管理方面所需的專業知識，讓該局能訂立一套質素與數量的準則，以供評估受資助演藝團體(例如香港中樂團)的適當需要；在欠缺準則的情況下，民政事務局似乎如處理例行公事一樣分發經常資助，結果導致：

香港中樂團有限公司

- (a) 審計署只根據成本效益的準則，對香港中樂團進行評核。僅按此準則評核演藝團體，而沒有考慮其藝術需要，或許不盡理想；
- (b) 民政事務局在2007年4月從康樂及文化事務署("康文署")接管資助主要演藝團體的職責後，沿用康文署與各藝團簽訂的《資助及服務協議》，當中包括規定核數師須就《資助及服務協議》所有條文提供意見，可是其中部分條文涉及非財務事宜(例如香港中樂團的藝術使命)，實際上不能據以進行審計；及
- (c) 從2005-2006年度至2008-2009年度，康文署／民政事務局雖然知悉香港中樂團所提交的經審計財務報告並未嚴格符合《資助及服務協議》訂明的審計規定，因為該等報告並無載述核數師就有關受資助活動的財務報告提出的意見，但康文署／民政事務局未有採取行動，以處理上述不符規定的情況。直至2010年3月審計署提出此事後，民政事務局才處理上述問題，做法亦僅只是縮減2010-2011年度《資助及服務協議》的審計範圍，而非改善《資助及服務協議》的審計規定。這情況令人關注《資助及服務協議》經修訂後，或未能達至其確保撥予香港中樂團的政府資助獲得妥善管理及控制的目的；

— 察悉：

- (a) 民政事務局已於2010年3月委聘顧問，開展表演藝術資助的顧問研究，藉以檢討以公帑資助本地表演藝術的目標，並為演藝團體的政府資助機制提出全盤和可持續的方案，包括探討評核準則、公帑資助的水平及方式，以助表演藝術界別的靈活發展。預計顧問會在2011年完成有關工作；及
- (b) 民政事務局局長已接受審計署的建議，即民政事務局應在諮詢財經事務及庫務局後，考慮採取措施確保香港中樂團及其他演藝團體會遵守《資助及服務協議》內一些沒有納入2010-2011年度《資

香港中樂團有限公司

助及服務協議》經修訂審計範圍內的條款，例如有關內部監控措施的第6(a)條、有關行為守則(關乎董事局／理事會成員及職員)和申報利益衝突的第6(h)條，以及有關採購的第6(u)條；

一 促請民政事務局局長：

- (a) 致力掌握藝術管理方面所需的專業知識，以便訂立一套質素與數量的準則，以供評估受資助演藝團體(包括香港中樂團)的適當需要；
- (b) 盡快改善對演藝團體的監察機制，當中須考慮顧問研究所得的結果，同時顧及有需要在保障藝術自主與確保妥善使用公帑之間取得適當平衡，以及諮詢主要演藝團體、立法會民政事務委員會及其他持份者，並向民政事務委員會匯報進展；及
- (c) 經諮詢財經事務及庫務局後，採取措施確保香港中樂團及其他演藝團體遵守《資助及服務協議》所有條文，包括不被納入2010-2011年度《資助及服務協議》經修訂審計範圍內的條款，例如第6(a)、6(h)及6(u)條，以期確保公帑資助獲得妥善管理及控制；

管治與管理

- 一 認為良好的管治與管理，對香港中樂團成為卓有成就的受資助演藝團體(包括實現其藝術理想)至為必要，並且不贊同香港中樂團提出的下述觀點：良好的管治和管理只起促進作用，要能夠成就藝術發展及成就才有價值；
- 一 對香港中樂團自2001年公司化以來會員人數較少(在不同時間由9至23人不等)表示關注，因為如有更多具備不同方面經驗及專業知識的會員可供香港中樂團理事會選任為成員，這可為理事會注入新血，有利於香港中樂團的發展；

香港中樂團有限公司

---

— 察悉：

- (a) 香港中樂團理事會主席已同意審計署署長報告書第2.11段所述的建議。香港中樂團會與民政事務局緊密合作，確保採取適當的跟進行動，作出改善；及
- (b) 民政事務局局長已同意實施審計署署長報告書第2.12段所述的建議；

— 促請香港中樂團：

- (a) 因應該樂團工作的性質和特色，審慎檢討其《企業管治指引》、《會計手冊 —— 政策及程序》、《人力資源手冊 —— 政策及程序》、《市務和發展手冊 —— 政策及程序》及其他相關規則和指引，確保該等政策、程序、規則和指引既符合良好管治及管理的原則，同時亦切實可行；及
- (b) 主動吸引更多人加入成為香港中樂團會員，藉此途徑為香港中樂團理事會引進更多新理念和專業知識，以助其發展；

— 促請民政事務局局長：

- (a) 協助發放資料，介紹部分演藝團體在管治及管理上採取的做法，以供其他藝團參考，從而提高管治及管理的水準；及
- (b) 要求列席香港中樂團理事會會議的民政事務局代表，主動告知香港中樂團政府相關的做法和指引，以供香港中樂團在適當時參考；

香港中樂團有限公司

---

---

主要活動

— 對以下情況表示關注：

- (a) 香港中樂團2008-2009年度的自我評估報告，未有恰當反映其主要活動的實際表現成效，因為多報了香港中樂團定期音樂會的購票觀眾人數、入座率和門票收入，卻少報了所發出的贈票數目；
- (b) 關於索取贈票和認收贈票，以及增發贈票的理由和有關批准，香港中樂團沒有時刻妥為備存所有完整的相關書面紀錄；及
- (c) 在部分音樂會中把20%以上的座位暫時騰空，不發售有關門票的做法，不利於有效率和有效益地運用資源，因為這些座位本可提供予學校或其他合適機構，以助向年青一代及特定社群(包括弱勢社群)推廣中樂；

— 對下述情況表示遺憾：香港中樂團未有就為商業贊助機構舉辦"專場"音樂會(即門票不作公開發售)訂出具備客觀準則的明確政策，這可能引起各種問題，例如審計署察覺有兩場音樂會(一場在2008-2009年度，另一場在2009-2010年度)出現以公帑補貼私人活動的情況；

— 察悉：

- (a) 民政事務局局長已為演藝團體制訂詳細的呈報表格，以便各演藝團體在其自我評估報告內匯報其主要活動的表現成效。新訂的呈報表格就須列入報告的表現成效資料給予明確的界定和列明數據計算方法，例如有關購票觀眾人數、贈票數目、計算門票收入和門票出售率的公式等；及

香港中樂團有限公司

- (b) 香港中樂團理事會主席已同意審計署署長報告書第3.10、3.25及3.32段所述的建議。香港中樂團會與康文署和民政事務局緊密合作，確保採取適當的跟進行動，作出改善；

— 促請：

- (a) 民政事務局局長及香港中樂團理事會主席採取措施向市民推廣中樂，並向民政事務委員會匯報；
- (b) 香港中樂團就把定期音樂會改作為商業贊助機構舉辦的"專場"音樂會方面，制訂有關的客觀準則；及
- (c) 香港中樂團不再把大批位置較不理想的座位暫時騰空，不發售這些座位的門票，反而應與學校及其他合適機構訂定安排，把這些座位提供予有關學校和機構，從而善用資源，並有助於向目標社群(包括弱勢社群)推廣中樂；

人力資源管理

— 對以下情況表示關注：

- (a) 由於欠缺充足地方供香港中樂團進行樂團分部排練及樂師自行練習之用，以致部分藝術部職員須在上環市政大廈香港中樂團總部以外的地方練習，結果難以監察他們有否達到規定工作時數的要求；
- (b) 在由2005-2006年度至2007-2008年度的3個合約年度內，藝術部職員獲批准放取的年假多於聘用合約訂明的日數；
- (c) 3名行將離任的藝術部職員在由2009年5月中至其聘用合約於同年8月31日終結時為止的期間內均獲發薪金，但沒有獲委派任何工作；

香港中樂團有限公司

- (d) 在2007年及2008年，就離港職務訪問提供機票及住宿方面出現不符合香港中樂團《人力資源手冊——政策及程序》所載規定的個案；
- (e) 香港中樂團仍未與樂器研究改革室主任就管理知識產權及研究費用議定合約條款，他便已就沒有在其聘用合約內列明的項目開展研究工作。結果，樂器研究改革室主任進行研究的費用不受任何預算管制，而香港中樂團為其研究產品及相關知識產權支付了35萬元；及
- (f) 香港中樂團在樂器研究改革室主任的各份聘用合約(2003年9月至2011年8月)內，並沒有訂明衡量其研究工作進度的目標日期；

— 察悉：

- (a) 香港中樂團理事會主席已同意審計署署長報告書第4.8、4.14、4.25及4.35段所述的建議；及
- (b) 香港中樂團人力資源委員會已正式通過香港中樂團的指引，以配合有關為外訪演出(相對於離港職務訪問)提供機票和住宿的現行政策；

— 促請：

- (a) 民政事務局局長採取措施，確保香港中樂團可獲提供充足的配套支援設施，包括供樂師排練和自行練習及貯存樂器的地方，例如在西九文化區為香港中樂團設置適合的總部；
- (b) 香港中樂團檢討藝術部職員聘用合約的條款及條件，當中須顧及藝術部職員的工作特色，以及有需要給予彈性，以配合音樂作品多變及複雜的特性；及
- (c) 香港中樂團就發放年假及超時工作補假方面發出指引，以供員工遵行；



香港中樂團有限公司

其他行政事宜

— 不接受以下情況：

- (a) 香港中樂團在2009年展開甄選指定供應商的工作時，只邀請了少數供應商為某些種類的一般物品／服務提交報價，結果當中每類物品／服務只選出一至兩個指定供應商；
- (b) 沒有訂明的招標程序；
- (c) 香港中樂團並無就於2003年為首屆鼓樂節購買的1 975個鼓保存妥善的購置及處置紀錄，而在13類鼓中，有10類的實際存貨數目(截至2009年11月)與香港中樂團的紀錄存在差異；
- (d) 香港中樂團沒有為這批鼓制訂處置計劃，而這批鼓的數目亦較樂團的正常需求為多，結果導致要支付617,000元的貯存費用，而有623個鼓在香港中樂團能以出售或送贈方式處置前已告損壞；及
- (e) 在酬酢活動的開支方面出現不遵守既定指引的個案；

— 察悉香港中樂團理事會主席已同意審計署署長報告書第5.9、5.18、5.23及5.27段所述的建議；

— 促請香港中樂團從速實施上述的審計署建議；及

跟進行動

— 希望當局繼續向其報告：

- (a) 民政事務局為致力掌握藝術管理方面所需的專業知識，以便訂立一套質素與數量的準則來評估受資助演藝團體(包括香港中樂團)的適當需要所採取的行動；
- (b) 有關表演藝術資助的顧問研究所得的結果；

香港中樂團有限公司

- (c) 民政事務局所制訂經改善的對演藝團體的監察機制；
- (d) 民政事務局為確保香港中樂團及其他演藝團體遵守《資助及服務協議》所有條文，包括不被納入2010-2011年度《資助及服務協議》經修訂審計範圍內的條款(例如有關內部監控措施的第6(a)條、行為守則(關乎董事局／理事會成員及職員)和申報利益衝突的第6(h)條，以及有關採購的第6(u)條)而採取的措施，以期確保公帑資助獲得妥善管理及控制；
- (e) 香港中樂團為因應該樂團工作的性質和特色檢討其《企業管治指引》、《會計手冊 —— 政策及程序》、《人力資源手冊 —— 政策及程序》、《市務和發展手冊 —— 政策及程序》及其他相關規則和指引所採取的行動，以確保該等政策、程序、規則和指引既符合良好管治及管理原則，同時亦切實可行；
- (f) 香港中樂團為吸引更多人加入成為香港中樂團會員所採取的行動，以便藉此途徑為香港中樂團理事會引進更多新理念和專業知識，協助其發展；
- (g) 民政事務局在協助發放資料介紹部分演藝團體在管治及管理上採取的做法，以供其他藝團參考方面所取得的進展；
- (h) 香港中樂團就把定期音樂會改作為商業贊助機構舉辦的"專場"音樂會方面所制訂的客觀準則；
- (i) 香港中樂團與學校及其他合適機構所訂定的安排，以便向它們提供位置較不理想的座位，而非把大批這類座位暫時騰空，不發售這些座位的門票；
- (j) 民政事務局在向香港中樂團提供充足配套支援設施(包括供樂師排練和自行練習及貯存樂器的地方)方面所採取的措施；

香港中樂團有限公司

---

- (k) 香港中樂團檢討藝術部職員聘用合約的條款及條件所取得的進展，在檢討中須顧及藝術部職員的工作特色，以及有需要給予彈性，以配合音樂作品多變及複雜的特性；
- (l) 香港中樂團就發放年假及超時工作補假所訂的指引；及
- (m) 實施各項審計署建議所取得的進展。