

香港特別行政區政府
中央政策組

《香港藝術行政人員概況研究》

香港中文大學

2011年4月

摘要

1. 研究背景

自香港特區政府開展西九文化區的發展計劃後，各界愈來愈關注其「文化軟件」的配套，包括將來的人力資源供應以及素質。藝術行政人員是影響本港文化產業的關鍵持分者之一，若能夠了解他們的工作環境及事業冀望，將有助研究及制定本港的文化政策。

爲此，本研究先從分析藝術行政的社會及組織結構出發，嘗試了解藝術行政人員的工作。本港的表演藝術界，大部份藝術團體都面對藝術與商業對立的兩難狀況。面對這兩難困境，各個藝術團體都會以各自的方法去應付；它們的組織結構也會受其影響。因此，研究藝術團體的組織結構有助於我們去理解藝術行政人員置身其中時，如何一邊爲所屬團體工作，一邊計劃及發展他們的個人事業。

爲有效分析香港藝術團體的社會及組織結構對藝術行政人員的工作狀況及事業發展的影響，本研究引用由 DiMaggio (1987) 提出的分析框架。根據此分析框架，本研究指出三組相信對藝術行政人員的事業發展有所影響的因素，分別是：個人背景、工作結構、以及藝術行政人員的事業冀望。藉由此框架，本研究將探討以下四項問題：

1. 在香港的表演藝術界，藝術行政人員的個人背景爲何？
2. 藝術行政人員的工作結構是怎樣的？
3. 藝術行政人員的事業冀望是甚麼？
4. 當本港藝術團體的發展歷史及軌跡各有不同，藝術行政人員的個人背

景、工作結構、以及事業冀望也會隨之而有所不同嗎？

2. 研究方法

本研究分析香港表演藝術界裡，藝術行政人員的事業發展。我們採取質性研究方法，與來自 18 個香港藝術團體的 39 位藝術行政人員進行深入訪談。本研究根據各藝術團體的發展歷史及軌跡將之分為四大種類，從中抽取樣本。在每一個作為樣本的藝術團體中，我們邀請約二至三人參與深入訪談，包括其高層、中層、或低層的藝術行政人員。

藝術團體的四大種類

本研究根據藝術團體各自的發展歷史及軌跡，將它們分為四大種類。**第一類藝團**在 2007 年 4 月前接受康樂及文化事務署的經常性資助；於 2007 年 4 月後轉為接受民政事務局的綜合資助。相較於其他從事類近藝術領域的藝術團體，第一類藝團通常接受最多的政府資助。這類藝術團體擁有相似的組織結構，以及清晰的部門分工。

第二類藝團與第一類藝團相近，於 1999 年進行公司化，在 2007 年 4 月前接受香港藝術發展局的三年資助；現轉為接受民政事務局的綜合資助。第二類藝團與第一類藝團的規模相約，但比其他類型的藝團大。第二類藝團各自擁有近似卻不盡相同的組織結構。儘管它們全部實行清晰的部門分工，部份第二類藝團的組織結構屬「混合」模式，即將專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門合併。

第三類藝團接受香港藝術發展局的一年或兩年資助。某些第三類藝團亦有接受其他政府資助，例如香港藝術發展局的「計劃資助」和「多項計劃

資助」、康樂及文化事務署的「文化大使計劃」。相較於第一類及第二類藝團，第三類藝團的規模最小。第三類藝團都有相似的組織結構，沒有清晰的部門分工。

第四類藝團依靠私人經費營運，例如私人捐款以及票房收入。它們並沒有接受政府資助，亦沒有計劃接受；或是正在申請政府資助。直至現時為止，香港只有數個藝術團體以第四類藝團的形式營運。為保護受訪團體的權益，本研究將稱呼受訪的第四類藝團為「私營公司」。私營公司擁有清晰的部門分工。然而，與前述三類的藝術團體不同，此類藝術團體屬牟利的私人有限公司，而不是非牟利的有限公司。

3. 主要研究發現

本研究發現，發展歷史及軌跡類同的藝術團體會採用相似的組織結構。藝術團體所採用的組織結構對其營運以及其藝術行政人員的事業發展有明顯影響。藝術團體的組織結構會影響它們於招聘藝術行政人員時的要求；另一方面，在不同的組織結構中，藝術行政人員亦要面對不同的工作挑戰。這些挑戰將影響他們的工作滿意度及工作意欲，亦會影響他們對於藝術團體的——甚至藝術界的——去留意欲。

3.1 個人背景

高層行政人員

在不同類型的藝術團體中，藝術行政人員各有不同的個人背景。第一類藝團的高層行政人員大部份是前政府公務員，並且於擔任現時職位之前，都曾參與藝術界的工作。第二類藝團與第三類藝團的高層行政人員雖非前政府公務員；卻於藝術行政方面擁有豐富的工作經驗，他們部份也是有經

驗的表演藝術家。大部份第三類藝團的高層行政人員同時為該藝術團體的創辦人之一。在本研究中，第四類藝團的高層行政人員儘管未曾接受藝術訓練，卻擁有豐富的藝術行政經驗。

中層行政人員

在第一類藝團，於不同部門工作的中層行政人員各有不同的背景。在專注商業推廣的部門，例如市場推廣部，中層行政人員未必擁有從事藝術的訓練或經驗，卻有從事商業的經驗。相對而言，隸屬專注藝術表演的部門，例如節目部的中層行政人員，則較多擁有藝術相關的經驗，而較少擁有商業經驗。

第二類藝團的中層行政人員的個人背景未必如第一類藝團般有特定傾向。某些第二類藝團採用「混合」模式的組織結構，把專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門合二為一。因此中層行政人員往往擁有多元化的個人背景，以應付多元化的工作需要。其他沒有採用「混合」模式的第二類藝團，其中層行政人員則與第一類藝團一樣，根據所屬部門的性質不同而擁有不同背景。

在本研究所訪問的第四類藝團，中層行政人員曾接受藝術相關的訓練，並擁有豐富的藝術行政經驗。

低層行政人員

在第一類藝團和沒有採用「混合」模式的組織結構的第二類藝團，低層行政人員的個人背景與前述的中層行政人員的情況相似，隨著所屬部門的性質不同而轉變。反觀在組織結構屬「混合」模式的第二類藝團，大部份低層行政人員都是「通才」，而非「專才」。他們並非根據其所屬部門的性

質去熟習相關的專門技能；而是學會多面向的藝術行政技能，以配合所屬藝術團體的營運管理。

第三類藝團的部份低層行政人員擁有與藝術相關的學歷。其他沒有藝術相關學歷的低層行政人員，在入職前大多已擁有表演藝術的相關經驗。

在第四類藝團裡，低層行政人員擁有從事商業的經驗。這類藝團希望招募擁有商業思維的人才，以配合其近似商業機構的運作模式。

3.2 工作結構

藝術團體的組織結構及部門分工不單影響藝術行政人員的培訓，亦會影響部門之間的關係。

3.2.1 培訓

第一類藝團的藝術行政人員被培訓成爲「專才」。透過在職培訓，他們會熟習專門適用於所屬部門的工作技能。儘管第一類藝團並非全都有編撰正式的「職員手冊」，它們有爲職員提供書面指引以作參考。它們都已建立整全的檔案管理系統，新入職的藝術行政人員可以藉著參考過往的文件檔案去熟習他們的工作。

只有少數第二類藝團有編撰「職員手冊」，但它們大多數都有提供書面指引予員工。新入職的藝術行政人員主要透過在職培訓去熟習工作；相較於第一類藝團的行政人員，他們卻必需在較短的時間內熟習工作。

與前述兩者不同，第三類藝團並沒有足夠的資源去編撰「職員手冊」或是其他書面指引；它們亦鮮有建立整全的檔案管理系統。新入職的藝術行政人員主要透過在職培訓及自我學習去熟習工作。他們被訓練成「通才」，能應付藝團裡不同面向的工作。新入職的行政人員通常於入職後，就要立即熟習工作，以應付藝團的需要。

在第四類藝團，新入職的藝術行政人員需具備商業思維及從事商業的經驗。所有的藝術行政人員，包括新入職者，都必需自行學習如何應付自己的工作。

3.2.2 部門關係

為應付藝術與商業的兩難，第一類藝團的部門分工相當清楚，各部門的行政人員通常並不需要負責自己所屬部門以外的工作。此舉可能使不同部門的行政人員難以互相理解，從而引發部門之間的衝突。這些衝突最常見於專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門之間。

第二類藝團也會發生部門間的衝突。然而，部份第二類藝團採取「混合」模式的組織結構，將專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門合二為一，部門間的關係則相較融洽。

第三類藝團以不同的方法處理藝術與商業的兩難。它們的分工比較不清晰，沒有仔細劃分部門，而且通常只有單一的領導者。它們相對地較少發生部門之間的衝突，因為不論是專注藝術的工作還是專注商業的工作，全都是由一位總監與幾位行政人員處理。單一領導者的組織結構使得第三類藝團的高層行政人員在處理藝術與商業的兩難問題時較為容易得出統一的

決定，故此藝術與商業的衝突鮮有擴散至低層行政人員之間。

儘管第四類藝團同樣採取清晰的部門分工，相較於第一類藝團及第二類藝團，受訪的第四類藝團卻不常發生部門之間的衝突。這可能是由於受訪的第四類藝團與第三類藝團同樣採用單一領導者的組織結構之故。

3.3 事業冀望

隨著西九文化區發展的來臨，有愈來愈多的聲音對藝術行政人員的供應表示關注，本研究嘗試了解影響藝術行政人員流失率的兩大因素：他們的工作滿意度及工作志向。本研究發現這兩大因素會隨著藝術團體的類型不同而改變。

3.3.1 工作滿意度與工作意欲

第一類藝團的藝術行政人員——尤其是屬於專注商業推廣的部門的——通常擁有比較低的工作滿意度及工作意欲。部門間的衝突是主要原因之一；另一方面亦可能是因為他們較少有機會參與藝術工作，難以從工作上獲得內在回報。部份受訪者就他們的工資表示不滿；有些更考慮辭職，甚至離開藝術界。

在那些沒有採用「混合」模式的組織結構的第二類藝團，藝術行政人員的工作滿意度與第一類藝團的相似。不過，在組織結構屬「混合」模式的第二類藝團，由於藝術行政人員能夠在較大程度上參與藝術工作，獲得較大的內在回報，因而有相對地高的工作意欲及工作滿意度，也較為願意留在藝術界繼續工作。

第三類藝團的藝術行政人員能在頗大程度上參與藝術工作，獲得頗大的內在回報，較為對工作滿足及擁有較高的工作意欲。儘管如此，他們卻要承受重大壓力，原因是第三類藝團往往處於人手不足的狀態，每一個員工都要肩負沉重的工作量。此外，第三類藝團極少有系統地培訓新入職的行政人員，反而要求他們立即開始正式工作。由於他們大多對藝術工作充滿熱誠，上述兩項因素雖然會影響他們對工作的滿意度，卻未必會降低他們的工作意欲。

在第四類藝團中，新入職的藝術行政人員將以往的商業工作經驗及技能帶入現時的工作中，使得他們在應用自身的技能貢獻公司的過程中獲得成就感。因此，與前述的藝術團體的行政人員不同，他們的工作滿足感主要並非來自參與藝術工作。

3.3.2 志向與事業計劃

第一類藝團的藝術行政人員的志向與事業計劃會隨著所屬部門的性質不同而轉變。屬於專注商業推廣的部門的行政人員因為受困於部門之間的衝突；加上他們較少能夠參與藝術工作，故傾向計劃離開現時效力的藝術團體，甚或離開藝術界。

第二類藝團的藝術行政人員雖然願意繼續於藝術界工作，卻不一定繼續效力現時所屬的藝術團體。他們部份受困於部門之間的衝突；部份承受莫大的工作壓力；部份希望藉著轉到其他藝術團體工作以累積經驗，這些原因均使他們有可能轉投其他藝術團體。

儘管第三類藝團的低層藝術行政人員能從工作中得到內在回報，工作意

欲也高，他們大多卻不會留在同一個藝術團體裡超過五年之久。這是由於第三類藝團經常出現資源不足的情況，無力給予其低層行政人員晉升或是加薪的機會。

在第四類藝團，大部份的藝術行政人員都有頗高的工作意欲，卻不一定願意長期留在現時所屬的藝術團體。他們大多擁有商業思維，在文化企業累積一定的工作經驗後，很可能會期望在商界尋求更好條件的工作，因而離開藝團。

4. 藝術行政人員的事業發展的主要挑戰

在概論四種藝術團體如何各自應付藝術與商業對立的兩難後，本研究歸納出藝術行政人員的事業發展的兩大主要挑戰，即採取「專才」培訓與「通才」培訓的兩難；以及招聘和挽留藝術行政人員的困難。

4.1 「專才」培訓與「通才」培訓的兩難

本研究發現在香港的表演藝術界，有兩種培訓藝術行政人員的模式。這兩種模式分別是「專才」培訓，以及「通才」培訓。「專才」培訓模式是指新入職的行政人員只需熟習特定範疇的藝術行政工作，例如若該行政人員屬於市場推廣部，則只需熟習市場推廣相關的工作技能。「通才」培訓模式則要求新入職的行政人員熟習多面向的藝術行政工作，他們要負責處理一切與所屬藝團相關的工作，包括專注藝術表演的工作及專注商業推廣的工作。兩種培訓模式各有限制，例如第一類藝團和部份第二類藝團即採用「專才」培訓模式，卻有可能引致不同部門的行政人員互相誤解。這些誤解可能影響行政人員對工作的滿足感，繼而引致人才流失。

組織結構屬「混合」模式的第二類藝團以及大部份的第三類藝團，都採用「通才」培訓模式。這種模式的限制是，由於行政人員必需兼顧多面向的工作，他們一定要學會同時應付多項工作，以承擔沉重的工作量。

相較於「專才」培訓模式，在「通才」培訓模式下，新入職的藝術行政人員需要較多的時間去熟習工作以成為優秀的藝術行政人員。然而，由於採用「通才」培訓模式的藝術團體大多數都受制於有限的資源，無法在新入職員工正式工作前給予他們充足的訓練。因此，大部份在「通才」培訓模式下工作的低層行政人員都表示他們正承受莫大的工作壓力。

4.2 招聘與挽留藝術行政人員的困難

招聘與挽留藝術行政人員是對藝術團體的，尤其是第三類藝團的另一項主要挑戰。即使第四類藝團是牟利的藝術團體，也未必有足夠的資源增加人手。相較於第一類藝團和第二類藝團，第三類藝團缺乏資源的情況更甚，它們絕大部份都表示人手不足，希望得到更多資源，招聘更多行政人員以分擔工作。

儘管各項實習計劃有助第三類藝團增加人手，這些實習計劃往往只會推行最多一年。計劃完結後，由於第三類藝團無力獨自負擔額外的人力支出，鮮會繼續聘任實習生為正式職員。第三類藝團表示，由於資源極之有限，它們甚至無力為職員提供任何加薪或是晉升機會。即使第三類藝團的低層行政人員希望留在所屬的藝術團體工作，隨著年紀增長，當他們對工資有更高的需求時，很可能會因此而離開。

第四類藝團傾向聘用擁有商業經驗及技能的行政人員，故此受訪的私營公司的藝術行政人員大部份都是「商業人才」。私營公司受制於資源限制，無法負擔與市場看齊的薪酬福利，因此未必能吸引條件優秀的人才。

此外，第四類藝團的藝術行政人員並非全都對表演藝術抱有熱誠，他們期望獲得與自己的資歷相符而且跟市場看齊的薪酬及福利。因此，他們通常不太願意在所屬的藝術團體長留；一般而言他們在兩年之內就有可能會離開。香港的藝術團體大多數都不能負擔與市場看齊的員工薪酬及福利，也因此難以挽留藝術行政人員為它們長期效力。

5. 政策建議

根據本研究的發現，我們作出以下四項建議。這四項建議旨在確保香港表演藝術界的藝術行政人員的供應穩定；以及提升藝術團體的行政效能。

5.1 整合及改善實習計劃

本港的表演藝術界共有兩種實習計劃。第一種通常是由本港的教育機構所舉辦，例如香港演藝學院。這類實習計劃一般屬於某些學術課程的一部份，為期一至兩個月。在實習期內，實習生要在指定的藝術團體裡工作一定的時數。

本研究建議將第一種實習計劃延長至至少六個月，使之能跨越半個表演年度。此外，我們亦建議第一種實習計劃的實習生以全職職員的身份，在實習期內於指定的藝術團體內工作，使他們能與其他正式的藝術行政人員擔任一樣的工作，從中學習。

第二種實習計劃由政府或公營機構資助，包括由康樂及文化事務署於 2010 年推行的「藝術行政見習員培訓計劃」，以及香港藝術發展局於 2009 年推行的「人才培育計劃」。此類實習計劃一般為期約一年，較第一類實習計劃長久。以香港藝術發展局的人才培訓計劃為例，局方會為合作的藝術

團體提供為期約一年的資助，以負擔實習生的部份薪金開支。受聘的實習生必需以全職形式工作，在計劃期間成為該藝術團體的正式職員。

受訪的藝術團體大多歡迎第二種實習計劃。受訪者大多認為此舉是紓緩藝術團體人手緊張問題的最有效方法之一，亦有助藝術團體的行政工作。然而，部份高層行政人員受訪者對其持續性表示憂慮。

有見及此，本研究建議政府可嘗試根據以下方式，整合及改善第二種實習計劃：

第一，我們建議把第二種實習計劃持續推行，並擴大其規模，以符合成本效益地發展本港藝術界的人力資本。

第二，本研究建議，上述的實習計劃可以第三類藝團作為主要提供實習空缺的藝術團體。透過此舉，我們期望實習計劃會為本港藝術界培育人才；同時紓緩第三類藝團人手緊張的情況，最終達成雙贏的局面。

第三，為免完成計劃的實習生在「畢業」後離開藝術界而導致人才流失，本研究建議政府制定措施及策略，使得這些實習生在實習計劃完結後能貢獻本港的藝術界。我們建議政府可為藝術行政人員建立「人力資源資料庫」，此舉將能協助政府更有效地為藝術界作出人力資源配對，同時防止有潛質成為優秀藝術行政人員的實習生不獲錄用而離開藝術界。

此外，本研究建議政府在計劃西九文化區的人力資源時，可加入「人才追蹤系統」，使完成實習計劃的實習生能夠供應西九文化區在正式營運時的

龐大人力需求。此舉將使本港藝術界的人力資源得到既有效又合適的分配。

5.2 資助管理的培訓

為確保公帑用得其所，政府及公營機構的資助計劃必須要求受資助的一方提供關於其支出的詳細資料及證明；而公眾亦會期望受資助的一方清楚地向提供資助的政府部門或公營機構交代這些資助的去向。在申請資助和作出上述匯報的過程中，文牘工作自然不可避免。

然而，很多藝術團體，尤其是第三類藝團，都未能為它們的低層行政人員提供充足的相關培訓；有時甚至連高層行政人員也未必能夠完全掌握關於申請資助的文牘工作。有見及此，本研究建議政府作為本港藝術團體的最主要的資助者，為這些藝術團體提供關於申請及管理政府資助的培訓。

首先，本研究建議政府及其他公營機構為藝術團體舉辦一些工作坊，講解申請資助以及管理這些資助所涉及的工作。我們建議上述工作坊應該以第三類藝團的行政人員作為目標聽眾。

其次，若這些工作坊以第三類藝團為目標，則我們建議在這些工作坊中，應該重點講解第三類藝團所能夠申請的資助。此外，我們建議政府在這些工作坊裡詳細講解申請及管理資助的要求；亦可在工作坊裡提供申請計劃書及預算的範本，以供行政人員參考。

5.3 藝術行政的正式學位課程

為培訓充足的藝術行政人員以配合本港對「文化軟件」日漸增加的需

求，我們建議專上教育機構提供藝術行政的學士學位課程。

關於上述藝術行政的學士學位課程的內容，我們認同大部份的受訪者的意見，這些課程應該與本港的藝術團體合作，為學生提供廣泛的實習計劃。我們建議這些實習計劃為期至少六個月；而實習生應該與藝術團體內其他的行政人員一樣，以全職形式工作。

為求增強學生的藝術鑑賞能力，我們建議上述課程的內容應該包括講授各種藝術形式的相關知識的科目。學生應該在一年級時修讀這些科目，使他們能根據各自的志趣，選擇向不同的表演藝術領域發展。如此，學生能夠根據自己的藝術志趣及專長，在參加實習計劃時選擇適合自己藝術志趣的藝術團體進行實習。

5.4 提升行政效能

為提升藝術團體在營運上的效能，我們建議藝術團體，尤其是第三類藝團，建立系統化的檔案管理，以提升其行政效能。此舉不單止有助培訓新入職的藝術行政人員，更有助他們於更短時間內熟習自己工作。

我們明白第三類藝團未必有足夠的人手去建立系統化的檔案管理；然而，我們鼓勵它們至少要建立儲存檔案的習慣，因為此舉在協助培訓新入職行政人員的同時，亦有助第三類藝團準備申請資助時所需提交的資料。

6. 有待進一步探討的議題

我們在進行深入訪談期間，一方面探討本研究的主要問題；另一方面亦發現一些關於藝術行政而又值得進一步探討的議題。儘管這些議題並非本研究所關注的重點，我們認為這些議題對本港藝術界的發展有重要意義。

本研究的受訪藝術團體為處理藝術與商業的對立，均各自採取不同的策略與方法。我們認為其中兩種值得進一步研究，包括：「混合」模式的組織結構；以及職員在不同部門之間的職務調換。

6.1 「混合」模式的組織結構

在本研究中，部份第二類藝團以及大部份第三類藝團採用「混合」模式的組織結構。這些藝團把專注藝術表演的部門（例如節目部）與專注商業推廣的部門（例如市場推廣部）合併為一個部門。第三類藝團則由於人力資源匱乏，無法作出部門分工。此「混合」模式的組織結構讓專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門達至「功能融合」。

儘管本研究就這種「混合」模式的組織結構作出初步分析，但此組織模式是否適用於不同的藝術團體，暫時未能作出定論。目前，此組織模式尚未被各個藝術團體廣泛採用，因此未能確認其成效與可行性。我們認為，日後的研究可就「混合」模式的組織結構的成效與可行性作出全面的評估。

6.2 職務調換

除「混合」模式的組織結構之外，某些藝術團體會採用部門之間的職務調換的方法去應付藝術與商業的兩難。這些藝術團體會將它們的職員由專注藝術的部門調換至專注商業推廣的部門；反之亦然。部份高層行政人員認為，職務調換可望協助不同部門的職員互相了解其他部門的運作。

然而，職務調換的做法未必如這些高層行政人員所望的有效，其原因有二。首先，本研究發現，藝術行政人員在調換職務後，往往難以適應新部門的工作，尤其是當新部門的性質與之前的部門有所不同的時候。

其次，其他職員可能會認為新調換的行政人員將很快就會再次被調離，因此他們通常不願指派新調換的行政人員去處理涉及該部門的核心工作。在此情況下，職務調換可能成效不彰。故此，儘管「混合」模式的組織結構與職務調換可能有助專注藝術表演的部門與專注商業推廣的部門之間的合作，但其成效尚不明確。

6.3 進一步檢討資助額度

本研究的所有受訪者都一致認為增加對藝術團體的資助，必有助香港表演藝術界的發展。不過，對於政府資助的理想金額應該為何，本研究並未發現受訪者已經得出共識。有見及此，我們認為政府可以就現時藝術團體（尤其是第三類藝團）的資助金額進行全面的檢討。

我們寄望此舉能同時深入評估現時藝術行政人員的薪酬水平是否合理；或是否具吸引力。此外，為求更詳盡地理解影響本港藝術界的人力資源供應，及其背後的結構因素，我們認為政府可考慮進行大規模的進一步研究，了解表演藝術界的從業員的工作環境及事業冀望。