康樂經理非只管設施

以人為本靠高效溝通

做足備案統籌賽跑 靈活調場助NGO開班



●高級康樂事務經理（社區體育活動）張韻儀 香港文匯報記者黃艾力 攝

公務同行

游水、打球、公園散步……康樂及文化事務署的設施與活動陪伴不少香港人成長。這些日常便利的背後，是康樂事務經理職系人員的默默耕耘。高級康樂事務經理（社區體育活動）張韻儀在該職系歷經多個崗位，「管過樹」也「管過人」的她深諳，「以人為本」是所有工作的核心。面對天氣突變及持份者分歧等挑戰，她憑藉「做好件事」的匠心與高效的跨界別溝通，靈活調配資源、凝聚各方共識。從順利舉行「國慶維港開心跑」到與非政府機構（NGO）共創雙贏，正體現出良好溝通如何優化服務，為市民締造更優質的社區體驗。 ●香港文匯報記者 常麗娟



●張韻儀（中）出席康文署與杭州市園林文物局的交流會議。 受訪者供圖



●「全民動起來暨活力亞運觀賞站啟動禮」於今年9月19日舉行，張韻儀（後排右一）於活動後與參加啟動禮的藝人、演出團體和一眾排球精英健兒合照。 受訪者供圖

大型戶外活動最考驗部門統籌與溝通能力。2024年，康文署舉辦國慶75周年活動「國慶維港開心跑」，籌備期間香港持續受紅雨、黃雨及雷暴警告影響，戶外場地布置幾次被迫停下，團隊冒雨工作至凌晨，要等雨勢暫停才能繼續。張韻儀說，面對天氣變化，溝通是穩定大局的關鍵。

預定惡劣天氣備案 天公作美迎開心跑

「我們舉辦活動的初衷，是希望市民玩得開心、安全。」團隊在活動前一天已作最壞打算，預先擬定取消活動新聞稿，並設定若當日清晨6時天氣仍不樂觀便取消活動。由於前期溝通和預案充分，若有市民致電查詢時，同事能清楚解釋；市民亦有心理預期，明白若聽到廣播活動取消便會留在家中。

活動開始前一小時，天公作美，大雨終於停下，迎來陽光。現場有上百名盛裝打扮、身穿華服的市民。「見到他們興奮的表情，我非常感動。」親子組合一路奔跑一路歡笑，雖然身穿華服跑起來略顯笨拙，但一路上都笑得很燦爛。張韻儀覺得付出有意義，「證明運動其實可以非常愉快，讓一家人好好享受整個過程。」活動能如期舉辦，有賴前期對內對外的高效溝通，讓多方持份者凝聚共識，在風雨後為市民帶來安全歡樂的體驗。

大型戶外活動考驗與公眾及內部團隊的協調，與非政府機構的合作，則體現處理與不同持份者關係的能力。張韻儀指出，推動地區項目時，不同持份者因立場和角色不同而產生分歧是常態，最重要的是保持開放態度，聆聽對方的期望和成效訴求，並清楚評估自身職責和支援極限，在各方期望中尋找平衡。

她回憶，曾有一間NGO希望合作舉辦社區活動，困難主要在於時間與場地。政府活動通常需提早兩至三個月宣傳及開放報名，讓市民有充裕時間安排日程；康文署場地更往往需要預早半年甚至12個月預訂。當時正值奧運年，對方希望在社區營造濃厚奧運氣氛，但預計一個月後就要推出活動，時間與場地調配非常棘手。

按常理可以婉拒，但考慮到活動免費惠及大眾、推廣體育精神，張韻儀選擇盡力協助：「做不到的地方我們會坦誠說明，但可以幫忙的我們一定全力以赴。」經她積極溝通、游說與調整：原本心儀的籃球場已經滿額，便建議對方靈活變通，改在仍有空檔的活動室舉辦其他運動項目，例如當時政府比較少接觸但同樣受歡迎的拳擊班。對方接受了建議，迅速安排教練，康文署則配合提供場地與行政支援，最終活動順利舉行。

合作過程達成雙贏：NGO獲得場地支援，並發揮宣傳面廣、速度快的優勢，協助宣傳政府奧運相關節目；市民則能在全港不同地區體育館免費參與各類訓練班，感受奧運的熱烈氣氛。張韻儀說，這次經驗讓她體會到，只要秉持初心、加強溝通、靈活變通，縱使時間緊迫、資源有限，也能克服困難，締造互利共贏。「推廣社區活動要更加主動，要舉辦一些活動吸引大眾市民參與，培養他們每日都做運動的心態。」

由維持康文署場地日常高效運作、舉辦康樂及體育活動，到解答市民查詢、改善地區的康樂服務，康樂事務經理就如社區大總管，回應社區所需。張韻儀的履職足跡，正好涵蓋職系的主要職責。她介紹，這份工作涵蓋三大範疇：一是康體設施管理，包括體育館、運動場、公園、泳灘、游泳池、度假營及水上活動中心等；二是康體活動推廣，除在全港十八區舉辦各類活動，還包括全民運動日、全港運動會和工商機構運動會等大型盛事，並向各大體育總會提供資助；三是樹木管理及香港花卉展覽等各類綠化活動推廣。

做事「不能做咗當做好」

秉持「我哋唔係做咗件事，係做好件事」的心態，張韻儀在一次次溝通協調中化解難題，讓地區工作細緻順暢，令市民在安全、綠色和充滿活力的社區中生活。



●每次康體活動開始前，張韻儀都會召集同事進行簡介。 受訪者供圖



●張韻儀參加「全民動起來暨活力亞運觀賞站啟動禮」。 受訪者供圖

邊做邊學不停步 為工作注新元素

在康文署日常運作中，高級康樂事務經理張韻儀以一步一腳印詮釋何謂「終身學習」。作為一名社區體育推廣者，她的工作繁雜而具體：制定體育政策、推廣各類康樂活動，並與各界持份者溝通。這位走在前線，每天忙着讓市民「動起來」的公務員，人生軌跡本身就是一場精彩的馬拉松。

張韻儀與體育的緣分可追溯至學生時代。她從小熱愛打籃球，參加過無數大小賽事，康文署轄下的許多體育館與戶外場地，便是她童年和青春期流連之地。這份專長與愛好促使她大學主修體育及康樂管理，「很希望日後的工作也能夠圍繞這範疇發展。」畢業後，她自然而然地投身相關行業。

早年管理公園經驗成轉捩點

然而，職場的轉折往往出乎意料。入職首七八年，她主要從事康樂活動或地區性設施管理，直到調任管理公園，「這其實是我職業生涯的轉捩點。」此前她未曾接觸過綠化工作，新崗位讓她接觸到許多不同的花草樹木，同事們教了她很多。

正是那段日子，園藝與景觀的美好像種子悄然埋入她的心中。無論參與香港花卉展覽，還是日常的公園管理，她總會思考如何布置花床、種植哪些花卉樹木，漸漸對此產生濃厚興趣。於是，她報讀不同的專業課程，包括一個園藝文憑及一個樹木管理及保育高等文憑；其後考取註冊樹藝師及專業樹木檢查證書資格，學會精準分析樹木風險；在樹木管理工作期間，更修讀了樹木風險評估課程。

持續進修獲得的專業知識，在實踐中發揮了關鍵作用。張韻儀回憶，一次日常檢查發現一棵樹木出現異常，她出於公眾安全考量建議移除。然而，該處人流密集，這棵樹不但茂盛，更可提供綠蔭，若貿然移除勢必引起公眾質疑。但專業上「安全」永遠是首要考量。團隊審慎評估後確認該樹存在隱患，必須移除；當鋸開樹幹後，眾人才驚覺內部約有一半面積已經腐爛。如今憶起，張韻儀眼裏依然閃爍着光芒：「假如當時沒有果斷移除，一旦倒塌後果不堪設想。我感到十分滿足，因為這證明了我和團隊的專業判斷正確。」

「確實是一路讀書，從未停過。」這句話成了她多年來職場生活的最佳寫照。如今，她正修讀園境建築專業文憑，希望在項目規劃初期就能參與設計，實現更宏大的景觀願景。

除了個人學業精進，張韻儀在工作上亦不斷尋求突破。去年赴杭州交流期間，她實地參觀了浙江省籃球聯賽「浙BA」。當地宣傳手法令她印象深刻：錢塘江畔大規模造勢、商廈外牆燈光秀，成功吸引了大批市民觀賞，令聯賽極為轟動。「這讓我深刻體會到，商業元素的參與能大大提升市民的投入感。」

效法杭州 活動引入贊助

這份啟發很快在香港落地。今年，康文署主辦以「全民動起來」為主題的運動日，籌備過程中，她嘗試引入商業贊助，並獲得各界大力支持。從巴士、渡輪到多個核心地段外牆的宣傳投放，再到活動當天派發精美贊助禮品，讓市民不僅親身參與，還能帶着滿滿收穫回家，獲得感與滿足感倍增。

為吸引平時少做運動的市民跨出第一步，她邀請多位明星與體壇名將參與。哪怕市民最初只是為了一睹明星和球星的風采、拍張合照，在現場熱烈氣氛感染下，往往也會順便嘗試體驗各項活動；現場亦涵蓋潮流電子互動遊戲，成功迎合年輕人口味。

「如果每年都只是重複做着一模一樣的事情，可能不需要你我，日後人工智能也能做到；但正因為有我們人類的參與和工作理念，才能為工作注入更多新鮮元素。」張韻儀笑說道。

堅持為民初心 具同理心以人為本

康樂事務經理的工作遠不止於場地管理與活動籌辦。張韻儀以多年經驗說明，一名優秀的康樂事務經理，應當具備五大核心特質：以人為本的同理心、開闊包容的溝通力、嚴謹扎實的策劃執行力、沉着應變的風險管理與解難力，以及持續進修的團隊領導力。

開闊包容溝通 做好風險評估解難

首要是以人為本、具同理心。張韻儀坦言，康樂服務的核心是對人的關懷，一切工作始於換位思考。無論是舉辦社區活動，還是日常綠化與樹木管理，終極目標都是為市民締造健康優質的生活環境。面對場地突發事故、惡劣天氣或市民投訴，她始終不忘「為民服務」初心；即使引入商業贊助，也非商業掛帥，而是着眼於市民真實體驗，讓參與者都能「滿載而歸」。

其次是良好的溝通能力與開放態度。康樂事務經理的服務對象除廣大市民，還包括立法會議員、區議會代表、贊助商及非政府組織等持份者。面對多元訴求，須具出色協調能力，並以開放謙遜態度廣納雅言。

第三是優秀的策劃與執行力。籌辦大型活動千頭萬緒，唯有周密部署、敏銳觀察細節，讓每個環節環環相扣，活動方能圓滿舉行。

第四是風險評估與解難能力。無論是樹木管理的風險評估，還是應對大型活動因天氣等外在因素帶來的突發挑戰，康樂事務經理均需臨危不亂、理性冷靜，逐一迎難而上。

最後是持續學習與團隊領導力。報讀不同的專業課程，以身作則，持之以恒自我增值。以身體力行的態度感染團隊，激發整支隊伍的幹勁與凝聚力。

張韻儀分享這條職業道路並無捷徑，唯有一步一腳印，在實踐中不斷學習、反思與創新，才能真正提升市民生活體驗，成為一名稱職的康樂事務經理。