



在風浪中成長

——吳志榮

由當初十一間廟宇及兩個福利服務單位的小部門，發展到今天掌管百多個不同類型的社會服務單位；由26個員工，到今天2,800個員工；由沒有政府資助，到每年5.8億的資助。東華三院社會服務總主任吳志榮把東華三院的福利工作轉型為多元化的社會服務。

目前，東華三院是全港最具規模的政府資助志願機構之一，為市民提供醫療、教育及社會服務，現設有189個服務單位，員工人數超過11,000人，全年經常費用達47億港元。吳志榮(69聯合社會)畢業後即加入東華三院，至今已三十四年。最初吳志榮只擔任醫務行政工作。1971年才轉向慈善及社會服務。當時東華的服務以醫療及教育為主，社會服務單位寥寥可數，談不上正規社會服務工作。

吳志榮在東華的工作，可說是由零開始。當初社會工作範疇只有一所托兒所、一所青年中心，以及一間尚未啟用的安老院。

「當時根本談不上社會工作，服務設施未達標準，沒有政府資助經常費，開辦費主要仰賴董事局籌募。一方面，我們要兼營傳統的服務，例如：施棺贈殮，廟宇、義莊及義山的管理工作，以及協助董事局推行籌款活動；另一方面，我對發展社會工作的興趣及熱誠並沒有消減，幸好得到東華董事局的支持，可以在公共屋邨推行社區服務。這對當時的東華而言，是完全嶄新的服務概念，從此東華服務接近群眾，達到息息相關的地

步。在同事的通力合作下，東華各方面的服務水準不斷提升，終於達至政府認可的標準，並於1974年始獲得社會福利署資助經常費用，及透過獎券基金撥款，資助各項新服務的開辦費用。東華三院在福利界的地位日漸提升，目前是全港獲政府撥款最多的非政府福利機構」，吳志榮說。

「其實這份工作給我很大的滿足感，由策劃到落實，眼見我們的服務能為有需要的市民解決困難，那種快樂和成就感，實非筆墨所能形容。能協助東華在服務上轉型，發展到今天在福利界的成就，我很開心」。

東華的社會服務在吳志榮的帶領下，在保留傳統的殯儀、義塚、廟宇管理等服務的同時，亦加入現代化的管理元素，既合乎市場需要，又為市民提供優質服務；此外大力發展幼兒中心、青少年服務、安老服務、復康服務等。目前港九新界共設有125個社會服務單位，整個部門每年經常費用達8億元。當中最負盛名的，可算是在黃竹坑開辦的賽馬會復康中心，內設有28個服務單位，能為1,751名殘疾人士服務。

中大人都肯吃苦

原來吳志榮加入東華時，機構裡的行政人員具備大學資歷的屈指可數。

「中大開辦社會和社工系，正好配合當時的社會發展。畢業後不少同學加入志願機構，因為非政府福利機構的發展空間較大，自由度亦較大，可靈活創新，嘗試新服務模式」。

「話說回來，當初我若不是加入東華，也許不會有這樣的發展機會。東華是香港傳統福利機構之一，在董事局領導和政府的協助下，我可以一展抱負。我覺得中大家都比較刻苦，默默耕耘，不怕辛苦，不怕吃虧，以服務社會為己任，這也是我們中大傳統的精神」。

「回想起來，中大的訓練很不錯，我除了獲得書本的知識和思維的訓練外，也參與學生會工作，搞組織活動。我曾經當過學生會的體育幹事及副會長，當年的會長是顧爾言(70聯合中文，現任中電控股有限公司集團市場及企業關係總監)和彭松達(70聯合歷史，現居美國，擔任大學講師)。透過參加活動，我覺得自己的眼界開闊了，人也成熟了」。

在風浪中成長

1977年，東華三院進行內部改組工作，希望使管理現代化，配合未來發展的需要。改組牽起一些人事更新及改革。然而，吳志榮經此風浪，不但沒有跌倒，反而站得更穩，日後更能專注服務的發展。這究竟是甚麼原因呢？「一來，我的學歷及工作經驗滿足到顧問公司及董事局的要求；二來，做了幾年，我與政府機構建立了良好的關係，所有辦事規程也有一定的準則。回想起來，風浪可以讓人成長，學到更多東西」。

東華的另一個大風浪，是多年前的退休金事件。「當時退休金計劃的設計出現問題，不夠支付員工退休所應得的金額。期間引起員工與管理階層及董事局的爭執。我在這事上學到如何有效地去溝通、上情下達的重要性，以及如何在逆境中自強」。

現在，東華正面對第三個風浪——政府削減資助。「面對財政困難，我們要尋求不同的解決方案，釜底抽薪。要精簡架構，改變服務模式，進行重組合併，以最少的成本發揮最大的效能。別人總以為東華有很多資源，其實我們的包袱也很重。機構有個救病拯危的使命，為有需要的人提供免費醫療服務，這是一筆龐大的開支；此外我們還要應付醫療、教育服務的擴展計劃的開支，餘下給社會福利服務發展的空間不大。我們與其他非政府機構一樣，要面對資源增值的問題。我希望能與同工在群策群力、互諒互讓的情況下共同渡難關。我們的信念是要盡量維持服務水平，避免服務對象受損。我們會重新檢視工序，簡化工作程序，減省投入行政工作的資源，改善管理效率，檢討職級薪酬，停止招聘人手，利用已削減了的資源去維持服務素質，希望解決目前的困境」。

「不過，即使經濟困難，一些創新的服務仍會繼續運作下去。大凡社會



吳志榮與同班同學(右起：吳志榮、郭錫權、葉富強、余樹鏘、陳志宏及黃裕鏗)

上有需要的服務，我們便會做。例如最近的家庭債務重整計劃，教導市民如何健康理財，就是針對欠債一羣，紓解他們因債務問題而引起的情緒問題。我們提供熱線輔導服務，並與香港會計師公會合作，替有需要的市民及家庭提供意見，協助他們與銀行商議，在還款和利率方面作出調整，令有心還債的人重燃希望。這樣對雙方都有好處」。

不斷學習

吳志榮認為：「社會需要社會工作者的存在，不同的時期會有不同的社會問題出現，現在是資源調配的問題。現在社工畢業的年青同學一定不如以前般容易找工作。」

「今天，社會工作者要兼顧的事比以前多，管理層更要不斷學習理財及人事管理的知識。我在東華工作，經常要與社會福利署的同事合作，共同管理鄧肇堅何添慈善基金，從中看到民間機構與政府機構的不同，學到不少議會程序和投資管理等知識。另外，透過在英國受訓的經驗、其他義務工作、執行太平紳士的任務，以及參與其他諮詢委員會的服務，我經常與其他社會福利界人士接觸，分享經驗，使我獲益良多。種種不同的機會和場合，都是學習的好機會，令我認識不同階層的需要，並可適時回應社會上不同的訴求，與時並進」。■

六、七十年代，不少中大畢業生懷著服務社會的使命，加入社會福利行業。在官方的社會服務機構服務，至今處於舉足輕重地位的校友，除了剛退休的社會福利署副署長梁王珏城之外，還有助理署長(家庭服務)馮伯欣(76聯合社工)、助理署長(青年及感化)蔣慶華(74聯合社工)、助理署長(長者)吳馬金嫻(77崇基社工)，以及助理署長(資訊)薛棟(77崇基社工)等。他們在社會福利署服務多年，為社會服務作出重大的貢獻。

在志願機構服務的校友，除東華三院社會服務總主任吳志榮外，還有香港小童群益會總幹事梁魏懋賢(71聯合社會)、基督教家庭服務總幹事邱可珍(67崇基社工)、香港聖公會福利協會總幹事劉惠靈(74聯合社工)、香港癲癱協會總幹事張黃楚沙(66崇基社工)，以及循道衛理楊震社會服務處總幹事董建德(61崇基社會及社工)等。

一群後起之秀在社工界亦漸次發出光芒，他們是心光盲人院院長梁民安(78聯合英文)、香港仔街坊福利會總幹事黎志棠(87兼讀社工)、基督教巴拿巴愛心服務團有限公司總幹事鍾綺霞(98研究社工)、香港遊樂場協會總幹事梁偉權(81聯合社工)、基督教香港信義會社會服務部總幹事倪江耀(85崇基社工)等，可見中大校友在社工界人才濟濟，竭力為香港市民提供福利服務。