

導師巡禮



余志穩博士 - 授社會服務領袖與持份者共謀決策之道

不同層面的領袖都會為機構訂定大大小小的政策或發展藍圖。然而，一個政策往往難以討好所有的持份者。作為決策者，怎麼樣才能充分聆聽各方面的意見，並且將意見融合於政策本身的框架呢？早前，前社會福利署署長余志穩博士為本院首次舉辦的「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」擔任講師，向參與課程的業界領袖講解「公眾參與－持份者的參與和反應估量」(Stakeholders Engagement and Response Assessment)的課題。在政府任職的生涯裏，余博士先後參與不同的職務，擁用豐富的公共行政經驗，他認為決策應該建立在決策者和持份者充分的理性溝通之上。

政策的底線角力

余博士曾經參與市區重建計劃、足球博彩規範化和種族歧視條例草案前期工作等具爭議性的政策，他每每都非常重視持份者參與的環節，透過收集和平衡各方面的意見，盡量將政策完善。他指出，決策者和持份者的談判是建立在政策藍圖之基礎上，在既定的原則和框架下，討論細節和具體的安排。

他將底線的角力比喻作一座樓宇，要是主力牆被推翻了，整座樓宇就有倒塌的危機。以市區重建局的成立和收地原則為例，簡化收地程序、先收地後賠償及以七年樓齡價值賠償是他當時與業主、租戶和政黨談判的底線，任何建立於此原則上的意見都可作磋商。他在「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」課堂上分享到，當時局方可考慮的是以住宅用途的土地賠償方法套用於商業大廈內的住戶，也願意酌情把以潛建多年及政府許可的部分潛建面積納入賠償計算方案，但不能將七年樓齡價值賠償改為五年，因為那是政策的樁柱。

採用合適的交流平台

縱觀社會服務界內外持份者參與決策的平台，余博士看到大致有兩種的形態，一是比較強烈的表達，二是以建議書或其他較溫和的渠道磋商。採取何種方法則取決於政策的性質，並要取其平衡。要是只有輿論，沒實質文書上的建議書，有時也會奏效，但亦有失敗的例子。至於利用新媒體表達或收集意見，余博士認為成效視乎討論的政策性質。就長遠社會福利發展這個議題，他鼓勵業界的領袖以文本的建議書正式表達意見，而且言簡意賅，領袖要能將有關的理念在一至兩分鐘內闡述和推銷就較為可取。

余志穩博士簡歷

2010年	擔任「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」之講師； 獲特區政府頒贈銀紫荊星章
2007-2009年	擔任社會福利署署長
1980-2007年	先後任職於公務員薪俸及服務條件常務委員會、黃大仙民政事務處、行政會議、立法會、中西區民政事務處、房屋及規劃地政事務、民政事務局及扶貧委員會
1975-1979年	獲聯邦獎學金，畢業於加拿大渥太華卡爾頓大學社會學系，及後繼續攻讀博士學位，博士論文為〈渥太華的華僑社會〉
1970-1975年	畢業於香港大學社會科學系，及後繼續攻讀碩士學位，碩士論文〈香港的歐亞人〉



余博士擔任「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」的講師，以他豐富的公共行政經驗與機構領袖分享訂定政策時，社會服務機構領袖拿捏與持份者溝通的技巧。



透過前線的義務工作，余博士與不同社會服務或議題的持份者保持緊密的聯繫。



余博士（左5）與社會福利署同僚合影。

持份者參與五步曲

課堂上，余博士又與社會服務機構的行政總裁和總監分享他如何拿捏與持份者合作的心得。持份者的參與決策是一個磨合和整合意見的過程，改善機構的政策之完整、重要和應對性(Completeness, Materiality and Responsiveness)，讓更多人士支持(Buy-in)，促進社會的可持續發展。

余博士指出讓持份者參與的過程(Stakeholder Engagement Process)可分為五個階段。

- 策略性地思考，訂定各持份者的角色 (Think Strategically)
- 剖析現行的參與程序，制訂針對議題的計劃 (Plan the Engagement)
- 維持及加強內部能力，以應付持份者的參與 (Maintain and Strengthen the Capacities)
- 計劃有效參與的行徑 (Engage with your stakeholders in ways that work)
- 落實執行及檢討 (Take action and review the engagement)

(The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement)

參加「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」的機構領導層都認為余博士是一位謙遜和具風範的領袖。在余博士的慷慨的指導下，他們對此課題有更深入的了解，更掌握日後與政府或其他單位合作之道，實在獲益良多。學員均表示，余博士引用的例子都很切合業界的角度，值得借鑑。