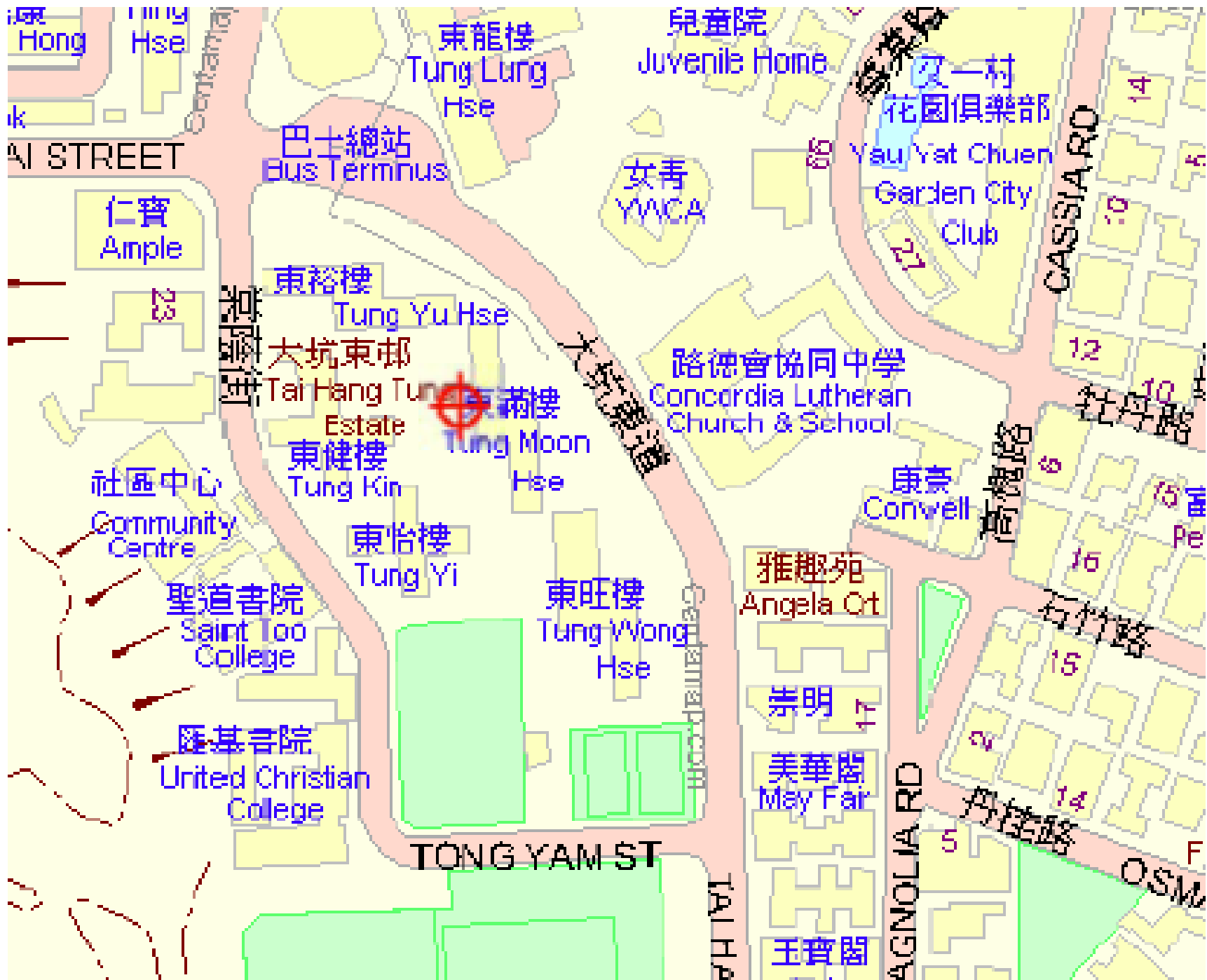


SWK 2230
**L8: 社區工作的
動力分析與介入策略**

黃 洪

講課大綱

- 個案分析: 社區動力分析與介入依據
- 介入策略計劃: strategy plan



事件緣起

大坑東邨十二座樓當中，有 4 座老人屋仍未重建。這四座樓約有 600 戶，大部份屬七、八十歲的單身或二人的老人。

這 4 座樓宇是由五十年代的七層徙置區改建而成。邨內石屎牆壁剝落，天花漏水，加上沒有電梯，頂層老人因上落不便經常被困在家。

有見及此，大約一年前，大坑東區的民協區議員開始敦促政府盡快重建這四座老人邨，並提議在這 4 座樓的毗鄰足球場興建一幢二十層公屋，安置受影響的老人。而原有 4 座公屋的位置將改建為足球場，房署進行技術性規劃後覺得可行。

不過，當計劃被區內不同人士知道後，他們群表不滿。房署眼見反對之聲，對球場建屋計劃採取拖延計劃。

1995 年 5 月，房屋署正式公佈大坑東邨這 4 座老人屋將於 2001 年清拆，但政府沒提到怎樣安置老人。與此同時，政府亦同意批准一隊「鄰舍層面社區發展計劃」在這四座樓工作。幾位社工都覺得，在整個重建安置問題上，老人家的聲音一直備受忽略。

老人的處境：要求原邨安置

2. 老人的處境

現時政府的重建安置政策是「原區安置」而非「原邨安置」。當然，若做到「原邨安置」，房署亦不反對。大坑東區除了上述足球場外，實沒有空地空屋可安置這班老人。所以，若足球場建屋擱置，老人便會在2001年時被安置到深水埗的西九龍填海區。

不過這600戶老人中，約有六份之一有不同程度的傷殘或病患。他們很多目不識丁，半生在大坑東區渡過，而且多年來已習慣大坑東區的生活，若果搬離現區，估計會很難適應新的環境，他們很多表示，若搬往新區，可能會因害怕迷路而足不出戶。根據該處的「鄰舍計劃」社工初步調查所得，超過九成老人希望原邨安置，而且希望能在附近足球場加建公屋，安置他們。七成老人都希望能盡快清拆，因為該處公屋非常殘舊，加上沒有電梯，令行動不便之老人困在屋內。

反對的聲音：居民

- A. 擬加建公屋的足球場旁邊有 3 座入伙數年的公屋。這 3 座樓的互委會，均反對房署在自己旁邊加建公屋安置老人。現時這三座樓只有 11 層高，居民認為，新樓宇有 20 層高，會嚴重影響空氣流通，開揚的景觀及陽光的光線。而且新建樓宇其中一翼太接近現存民居，對居民生活可能構成滋擾。大坑東區的民協區議員曾就此事，召集三座樓的居民開大會，出席者均不贊成在球場加建公屋。
- B. 另外，南山邨有部份互委會的成員亦不滿意球場加建公屋。這些互委會覺得，很多南山邨的青少年，空閒時都會往大坑東的球場玩耍。加建公屋會剝奪青少年使用球場的權利。他們更在南山邨逐戶派發問卷，收集居民意見。這班互委會成員，大多和區內另一政治團體「自民聯」關係密切。而「自民聯」一直和民協在區內互相競逐及爭持。

反對的聲音：學校

C. 原來，區內最大反對聲音，是來自區內校長。大坑東足球場另一邊有五間中小學。他們團結一致，向教育署及區議會表達他們反對球場加建公屋的意願。理由大致：

- (i) 加建公屋，多人出入，交通流量增加，對出入學生構成危險。
- (ii) 球場加建公屋，令學生沒地方上體育課，學校走火警時沒地方集隊，放學後學生缺少了一個運動的場地。
- (iii) 加建公屋由於會貼近學校（離30米左右），若居民開Hi-Fi的聲浪太大，會影響上課。且公屋有20層高，阻礙學校優美的景觀。

這班校長相信，學生的家長會認同這些看法。他們亦打算將此事游說「深水埗區的中小學校長」聯會，爭取更多支持。

反對的聲音：政黨

- D. 區內和民協最大的競爭對手是「民建聯」及「自民聯」，在過去多屆的區議會選舉中，「自民聯」的對手均敗於民協手中。而民建聯已逐漸在深水埗冒升，現慢慢從李鄭屋一帶，將影響力伸至大坑東。上述兩個組織均反對球場建公屋，他們相信可透過南出邨偶然空置的單位，可於2001年前逐步將4座老人安置。他們已在大坑東各通道懸掛反對加建公屋的橫額。這兩個組織一直和大部份南山邨及大坑東邨的互委會友好。
- E. 盂蘭盛會每年都會在大坑東足球場搞表演及唱大戲。球場加建公屋令他們不能在大坑東再舉行盛會。

贊成的聲音

以社工、民協及大坑東及南山邨居民委員會為主。他們覺得老人的利益應放在首位。由於4座老人屋的原址會興建足球場，故若在過渡期間解決使用球場的煩惱，問題便可解決。社工及居委覺得，就算犧牲使用球場的利益，但若令老人家原邨安置亦屬值得。但民協則努力積極聯絡市政署，希望他能開放花墟對面的草場及在草場旁加建一兩個臨時籃球場，供學校上體育課之用。市政署亦初步答應。不過，民協面對很大的基層反撲聲音。

政府的態度

房署的態度初初甚為積極，但當地區有人反對，房署便躊躇不前。而球場加建公屋不單是房署的工作。由於校長對教署施壓，故教署亦反對房署的計劃。由於在球場加建公屋牽涉市政署是否肯將球場的土地使用更改，並與房署交換用地，故市政署的態度亦重要，但她的態度一直無稜兩可，擺出既不贊成，亦不反對的態度。另外，由於牽涉用地更改，最終亦要規劃署同意才可展開，但規劃署一直用地區有人反對做理由而躊躇不前。各部門都說看對方而不肯行頭。為此事而召開的跨部門會議亦膠著不前。整個決策過程要房署先肯行。但房署推地區人士反對及教署市署不行。三部門同意後，最後要規劃署同意，才可上城市設計委員會通過。

社區解決問題的途徑

- A. 大坑東區的分區委員會是由區內的校長、社團、互委會領袖組成，委員對此事的立場相當分歧，但下次會議，有委員提出要討論加建公屋一事。
- B. 政務署雖然扮演中立及協調的角色，但他覺得此事會帶來社區的分裂及仇恨，故抱「多一事不如少一事的心態」，希望大家不再在此事糾纏。
- C. 深水埗區議會的成員大部份來自民協，故去到投票時，民協必取過半數票數。而本區的立法局議員亦為民協成員。不過，區議會屬下的房屋小組及重建小組亦增進了一些互委會及校長成為委員，間接平衡了民協的影響力，在小組開會時，民協亦未必輕易言勝。

MIDWEST ACADEMY STRATEGY CHART

Goals

**Organizational
Considerations**

**Constituents,
Allies/
Opponents**

Targets

Tactics

Goals

- 1. List the long-term objectives of your campaign.
- 2. State the intermediate goals for the issue campaign.
What constitutes a victory? How long will the campaign:
 - Win concrete improvements in people's lives?
 - Give people a sense of their own power?
 - Alter the relations of power?
- 3. What short-term or partial victories can you win as steps toward your long-term goal?

Organizational Considerations

- 1. List the resources that your organization brings to the campaign. Include: money, number of staff, facilities, reputation, etc.
 - What is the budget, including in-kind contributions, for this campaign?

Organizational Considerations

- 2. List the specific ways in which you want your organization to be strengthened by this campaign, Fill in the numbers for each:
 - Expand leadership groups.
 - Increase experience of existing leadership.
 - Build a membership base.
 - Expand into new constituencies.
 - Raise more money.
- 3. List internal problems that have to be considered if the campaign is to succeed.

Constituents, Allies/Opponents

- 1. Who cares about the issues enough to join in or help the organization?
 - Whose problem is it?
 - What do they gain if they win?
 - What risks are they taking?
 - What power do they have over the target?
 - Into what group are they organized?

Constituents, Allies/Opponents

- 2. Who are your opponents?
 - What will your victory cost them?
 - What will they do/spend to oppose you?
 - How strong are they?

Targets

- 1. Primary targets: is always a person. It is never an institution or elected body.
 - Who has the power to give you what you want?
 - What power do you have over them?
- 2. Secondary targets
 - Who has the power over the people with the power to give you what you want?
 - What power do you have over them?

Tactics

- 1. For each target, list the tactics that each constituent group can best use to make its power felt.
- Tactics must be:
 - In context.
 - Flexible and creative.
 - Directed at a specific target.
 - Make sense to the membership.
 - Be backed up by a specific form of power.

Tactics include:

- . Media events.
- . Actions for information and demands.
- . Public hearings.
- . Strikes.
- . Voter registration and voter education.
- . Lawsuits.
- . Accountability sessions.
- . Elections.
- . Negotiations.