

# 孫玉菡

## 日夜 繽紛



勞工及福利局局長孫玉菡每天早上六時起床，到寓所附近散步半小時後，開始一天的日程。局長自言是一個「阿勞」，「除了睡覺就是工作」；從日到夜，腦袋都在思考一個字——主理老弱的福祉，這個「福」字，筆劃很多。孫玉菡說，領袖要有承擔，敢開創格局，團結社會向前走。他說，基層少年應該擴闊社交圈子，增加上游機會；老年呢，不可怕，關鍵是有規劃、有準備。

阿勞帶著阿福，從日到夜，由朝陽初升到晚霞滿天，少年走到白頭，航向名為「日與夜同樣生活繽紛」的彼岸。來，了解勞福局局長如何身體力行勞福這兩字。

# 勞福

1 孫玉菡學生時代已經是四眼仔一名。

圖 1 由孫玉菡提供

### 目光少年

千言萬語大抵也說不盡民生福利的訴求和願景，更何況，福利政策執行起來在在需財，資源需求浩瀚不菲。勞工及福利局局長孫玉菡 (Chris) 主理的兩大政策範疇，「含金量」十足，單是福利項目開支每年已達 1,100 億港元，佔去政府經常性開支約兩成。他說，「資源越多，代表對局長的工作要求也越高。」一星期七日每日 24 小時，孫玉菡除了睡覺就是工作，「腦袋總在上班」。

這一天，孫玉菡接受馬會刊物《駿步人生》封面訪問，主持人是曾任職政府的前同事、現任馬會公司事務執行總監譚志源，兩人的話題固然涵蓋「重量級」的勞福政策，同時觸及生活中不能避免的「輕」。

孫玉菡認為，「『勞』是好的，勞即是活動自如，還是生龍活虎、還是健康的。」他每天早上六時起床，上班前一定抽空在寓所附近散步半小時，「這是我唯一可以分配出來的時間，但效果不錯，人會精神很多。」他天天堅持，即使下雨也會設法完成。

### 「我都可以好鬼馬」

一天辛勞工作後，孫玉菡晚上回家，與 13 歲女兒和 11 歲兒子天南地北，談談情、搞搞笑，是他的減壓特效藥。他說自己從來沒有擺出父親架子，「在他們很小的時候，我已經把他們當作朋友，我永遠都會問他們想要甚麼。」兩名子女性格各異，他會聆聽，之後放手讓小孩做決定；每晚睡前則盡可能與孩子傾偈，內容圍繞歷史、文化相關的事物，並以有趣生動，甚至搞笑的形式演繹，「我都可以好鬼馬的。」



現今孩子比較早熟，譚志源笑問假如 Chris 的兒子有對象想「追女仔」，他會怎麼反應？「其實是好事！他（因此）會整理儀容、爭取表現自己，這是成熟的表現。」孫玉菡笑言不反對兒子追求心儀的女性，但方法要兒子自行探索，他教不了。

不少家長會讓子女留學出去看世界，Chris 也同意到內地或海外升學是一種試煉，「當你離開舒適區來到一個天天都要考慮怎樣生活的地方，便有機會反躬自省。」不過，他的孩子「都很愛香港」，他會把選擇權交給他倆。

## 籲基層少年擴「社交圈子」

孫玉茵的教子方程式，套用在制定基層兒童福利政策方面又如何？問他，基層家庭的青少年怎樣可以逆轉跨代貧窮？他認為視野和眼界同樣重要：「他們需要的是一個更好的社交生活，擴闊個人社交圈子、提供上流機會，讓他們對未來生活產生更多的期盼。」

政府2022年推出「共創明『Teen』計劃」，為弱勢社群家庭的初中生配對專屬人生導師，幫助他們擴闊眼界，建立正向的人生觀和目標。馬會積極推動青年發展及扶貧工作，作為計劃策略夥伴副主席之一，除透過馬會慈善信託基金撥款作出支持，過去一年亦邀請逾900位學員和他們的友師參觀旗下設施，包括馬醫院、屯門公眾騎術學校及大館等。此外，馬會共推薦25名員工及馬會獎學金得主成為友師，與學員分享人生經驗。



孫玉茵表示，輕輕扶一把，學生的人生很可能得以改寫。政府已宣布，「共創明『Teen』計劃」推出第二期，學員名額由2,800名增加至4,000名，並擴展至涵蓋來自弱勢社群家庭的中四學生等。局長說：「第一期是成功的，社會上例如馬會很支持。」不過，「錢是其次，最重要出人。」

2 孫玉茵參與「共創明『Teen』計劃」畢業典禮。圖左一為馬會主席利子厚。

3 孫玉茵與馬會公司事務執行總監譚志源（右）份屬舊同事，兩人暢談之前，先來喝個茶。

4 賽馬會「a家」樂齡科技教育及租賃服務，協助推動「居家安老」。

5 香港賽馬會深圳復康會頤康院

圖 5 由香港復康會提供



## 夕陽無限好

孫玉茵掌管包括老齡政策，對年老，自有一番看法。「『老』本身並不可怕，它既是客觀的東西，也是概念上的意義。」他舉例「假如昨天是59歲零364天，今天60歲，你就立刻變成了『長者』嗎？」他意思是，心態決定境界，年老與否，也視乎你如何看待年齡這東西，因此社會需要推動觀念改變。不過，要老有所依，有一件事不可不做。

根據政府統計處推算，香港65歲及以上人口在2028年將上升至25.3%，反映安老壓力極大，而應對老齡化挑戰，是孫玉茵任內兩大任務之一（其二是搶人才）。關於安老，除了推出政策，同樣重要是打破成見。「現今社會，65至80歲是young-old（青老），他們基本上仍然健康有活力；80歲以上才算是old-old（老老），有可能出現認知障礙等問題，需要照顧。」

剛過了52歲生日的局長說，政府希望年輕有能力的老人繼續貢獻社會，例如再就業或擔任義工，另會投放資源照顧「老人」及他們的照顧者需要，當中前瞻性的規劃十分重要。

「勞」是好的，勞即是活動自如，還是生龍活虎、還是健康的。

## 「安老服務 馬會先行」

譚志源提及，豐盛青年及長者服務是馬會五大慈善策略範疇之一，推出計劃覆蓋早發性腦退化症支援、樂齡科技等。孫玉茵回應指，馬會多年前已「先行」，推動樂齡科技讓長者得以居家安老，對此「多謝馬會」，指政府今年加碼10億港元去推動。

賽馬會「a家」樂齡科技教育及租賃服務，由馬會慈善信託基金撥捐1億6,700萬港元，支持四間合作夥伴攜手推行，旨在加強市民對樂齡科技的認識和應用，進而提升長者及照顧者「居家安老」的信心和能力，促進發展嶄新的服務及資助模式。

大灣區安老是政府政策大方向之一。局長說，「在香港領取綜援只僅僅夠租住安老院舍床位，在內地卻足夠入住附獨立廁所的雙人房」，形容北上安老有助提升長者生活品質，但必須先解決一些問題，包括香港福利在內地是否適用，以及院舍選擇要多。孫玉茵過去半年到過大灣區兩次，探討有關方案。「馬會是先行者，目前深圳及肇慶的兩間頤康院，全靠馬會支援。」他說。

馬會早於二十多年前，因應本港護理安老院宿位供不應求，加上政府於上世紀九十年代末，放寬綜援受助人離港日數限制，遂分別支持香港復康會及伸手助人協會，在深圳及肇慶設立頤康院，命名為「香港賽馬會深圳復康會頤康院」及「香港賽馬會伸手助人肇慶護理老頤康院」，為希望回內地安老的長者，提供多一個選擇。

安老



## 打工仔

孫玉菡 1994年7月加入政府成為政務主任(AO)，2002年以31歲之齡，獲推薦替時任財政司司長梁錦松的第一份《財政預算案》擔任寫手；這份引述《獅子山下》歌詞的預算案，當年迴響很大。話當年，他說那年他12月到任財政司司長辦公室，翌年三月就要寫成一份預算案，壓力很大，「唔夠喇」。

他記得，第一次到辦公室拜會上司梁錦松，「見面時梁第一時間說：『過來過來』，然後拉開抽屜，裡面放了千百種維他命丸，說『你選一些來吃吧！』」之後，梁叫他去查兩本書，分別是《Tipping Point》及《Global Squeeze》，都是關於面對轉變如何抓緊機遇的名著。



6

### 「離開公務員 沒多大掙扎」

2022年7月1日他由勞工處處長轉職問責局長，擔任勞工及福利局局長。他表示，離開公務員團隊，沒有多大掙扎。「人家覺得你有能力，現屆政府又進入了新時代，在新格局下應可發揮；既有這樣的機遇給你，就應該好好把握，對自己如是，也可為香港做一點事。」

就任局長，身份轉變，「要做一個領袖，就要開創格局，要訂目標，也要分優次。」他指局長主要負責對外事務，而常任秘書長主要執行局長訂下的目標，多在內部做工夫，兩人是雙劍合璧。「局長未必是最厲害的人，但你一定要承擔；沒有承擔，大家不會尊重你。」溝通十分重要，彼此互相理解難處，「大家就會慢慢形成團隊。」

6 孫玉菡透露每周打一次乒乓球，並由合作良久的教練指導，怪不得球技了得。

7 局長勇於接受挑戰，親身上陣試玩意。

圖 6 7 由孫玉菡提供



7

局長大權在握，要避免成為「冷氣軍師」，他的策略是「多聽多講」。他深明智慧在民間，上任即花了不少時間和社福界溝通，但真正難題卻是下一步，「手上有數十個意見，但最後只能做一個決定。」

他表示：「香港社會現已由治及興，但國際形勢風起雲湧，香港身處其中，要運用好自身的優勢；大家要團結一起向前走，為了長遠發展，當中有些事，需要遷就。」

在行政立法機構的新格局下，他希望能「把握機遇追趕進度」，推出政策為香港未來的發展鋪路，「但大前題是要有安全的環境及穩定的社會。」

“ 要做一個領袖，  
就要開創格局，  
要訂目標，  
也要分優次。 ”



## 後記



# 兄弟

勞福局長的訪問安排在下午四時半開始。踏入秋冬季節，這鐘點對於拍照著實不妙。攝影師與日光競賽，在天色尚算明亮之時先搶拍戶外相片及影片。

秋風習習，當日天氣有點晦暗，可是當譚孫兩舊同事、AO師兄弟聚首一起，隨即炒熱氣氛，像久別重逢的兄弟，談過不休。因此到了最後，當暮色已經四合，黑夜來襲，我們尚有一些問題，譬如局長大學讀工商管理，他對管理時間有何心得；他的乒乓球技是如何練成的，都未有機會「出土」。

天光談到天黑，局長笑說他可以再由天黑講到天光。實情是，華燈初上，星期二的快活谷縱使不是賽馬日，馬場偌大的草地在四周高樓大廈的萬家燈火映襯下，弧形跑道依然醒目生輝；人聲取代馬蹄聲，攝影鏡頭下兩個大男人喋喋不休，四周空濶但不冷清。

夜未央，繽紛無限，地點不只在馬場。送局長上車，「趕下場」。譚志源在訪問開首，問孫玉菡：你覺得自己勤勞嗎？「算勤力，雖不是超級勤力。」認為幸福是「知足常樂」的局長，的確有福。

瀏覽  
訪問短片

