

# 特稿



# “培訓”在澳府現今結構中的重要性

*José da Silva Monteiro* \*

## 1. “培訓”作為機構發展因素的作用

### 1.1. 對“培訓”的看法

培訓一詞乃說明一個有組織及系統的教育方法的意念，人們透過它學習某方面的知識與技能。制度化與否，培訓是為準備從事某項工作的一種教育，並進一步使個人不單能應付本身現有的工作，且能担起更繁多的任務<sup>①</sup>。

這就是“培訓”的概念，並從中區別於“一般教育”——樹立完整的人，德、智、體、羣兼顧——不論其採用系統化的家庭式，制度化的學校式或任何其他教育性機構的方法。

“培訓”與“教育”兩者的分別在於其目的，態度及策略而共同點則在於兩者皆幫助個人學習。

根據麥哲希 M C G E H E E 的說法，培訓包括了所有由學習一般技能至進修更完整的專門知識，行政才能及認識社會問題等事情<sup>②</sup>。

任何一項培訓的行動的目的也是增加知識，改變態度，發展才能及創做更佳“成績”。

上述任何一方面所佔的份量是視乎機構所要提高的社會——技術——經濟方面的一般目的而定。

在葡國國家技術人員工會舉辦有關培訓的研討會上，C I F A G 的教學參贊 R E I S S A N T O S 工程師所說的上述一句話，提出了在機構人員的發展方面，培訓工作是一個需要，因其作用是顯而易見的。

如果我們的視線只是集中於個體上，是可以見到培訓的即時效果，在這情況之下，就容易肯定培訓的工作，但同樣亦容易否定它，在肯定方面就是個體滿足

\* 行政暨公職司公共行政培訓中心廳長

① Idalberto Chiavenato, *Administração dos Recursos Humanos*, 3.º Vol., S. Paulo, Atlas, 2.ª ed., 1980,

② W. McGehee, *Training in Business and Industry*, New York, Wiley Interscience, 1961.

自己的目標，但與此同時，只是滿足個體而忽略機構那個社會——技術——經濟方面的目標，這就不能加以肯定了。

當在機構的發展方面考慮到培訓之時，假設一個看法，我們所指的是機構性和整體性的發展，而其效果是長期性的。

那些機構並不會一天之內便改變或改善，它的長期效果是因正面及建設性的行動而得到的。

就機構組織與目的內容方面，就個人與機構的互相作用方面，應關注“個人”的培訓。

這樣看法，它負起本身所有的重要性且是絕對可加肯定的，可加肯定的是因為它沒脫離機構的目標與策略又同時可使個人、機構成員滿足其需要。

根據麥格高MCGREGOR的“實証”理論，人類顯露有效率及有生產力的潛能，但如果他生活及工作的環境受限制或對他不時，這潛能便會潛伏而使其人沒法發揮和一展所長。

社會學家，尤其是麥士勞MASLOW和賀斯保HERZBERG都強調如果我們在機構內創做能滿足個體的需求的環境，這些個體便能有所發展，主動工作，實現機構的目標。

## 1.2. “培訓”在一個轉變的環境中的角色

今日的世界不斷在變，在這個變的過程裏人與機構彼此正面影響，有時你是因，有時則是果，轉變需要出現時，其他人便為生存而接受它。

急速和不停的變化影響機構在科學、技術、經濟、社會、政治、宗教等方面的發展，令人多方努力也感到難以弄得清楚。那麼他要至某程度上創做一些東西使他能明瞭自己製做出來的現象，然而，變化的過程是由產生變化的需要的力量出現而開始的，不管那些力量是外生的，如新科技、新目標、社會新價值觀，或是內生的，如個人態度，價值觀、群體規範等。

不管個人、羣體、機構或社會都需要不斷適應變化，培養智育與德育。所有個人或羣體的培育計劃都關乎一個指向解決疑問，更新機構的培訓問題。

在一個變化的主體裏培訓是主要的手段，改革的推動者。培訓的作用是利用其最大的資源改變行爲、發展智力，創造條件完成機構既定目標。

培訓可以減少甚至消除不勝任的情況，使個人行爲達至水平，在知識範圍或實際表現方面達至需求，或甚至可以協助事業的發展，得到更好的成績。

培訓可以並且應該是任何機構運營動力的一部份，任何運作上的問題都可以全部或局部透過有組織，有管理的培訓行動來解決：

- 一件新的事物對一個部門的目標、結構、政策或產品的適應；
- 一項新政策行動或修改的履行；
- 新條例、新程序、新技術、新生產方式的引進；
- 工作成果的質素，不論是一件成衣、一份報告、一份文件或接待公眾最正確的方式；
- 新機械或技術或程序的正確使用；
- 減少意外、遺失、怠慢、曠工及其他；
- 擺脫過時的水平、技術、方法、產品……；
- 替換能力的發展。

一句話，培訓可協助面對成長、改變、實現生產。

## 2、 培訓在澳門行政當局裏的重要性、作用及優勢。

行政當局是一個全力為自己社會服務的機構，為社會、文化、經濟及歷史的環境而設想。感受及適應力，洞察外來刺激的能力是一個機構最主要的特質，一個敏感及靈活的機構有多種的能力並能快速重新分配及評估其資源，以求達到物盡其用。

機構——這裏指行政當局——有需要以最少的時間及開支使自己不斷適應環境，處身於一九八八年的澳門的時空之中，我們感受到政治行政轉移加諸身上的緊逼壓力。

記得一個類似的情況，第二次世界大戰時期，美國人因為要應付軍事工業及軍方人力增加的壓力而發明了工業訓練這東西。

那麼，正如現在，培訓就是變遷時期的基本應對手段。在過渡方面，培訓以優先者姿態出現，推動精神、觀念及行為的改革，它需要完成目標，發展一個彼此相符的管治行動與思想，裝備人力應付，適應新的文化、社會及語言實況。

不單現代世界對新知識及技術要求的衝激向我們的知識、技術及態度提出了疑問，當前“過渡期”的現實更要求高度適應力，作為生存及延續的條件。

培訓在各方面都扮演着重要角色，它的作用是居安思危，未雨綢繆。在確定行政現代化為政治目標時，培訓的資源是首要必需的，因為培訓就是思考存在的形式，作出反應的方法。主要是在人格方面培育受訓者的才能及行為。

### 2.1 需要

在澳府，培訓的需要是來自：

- a) 文化、社會及語言的區別——任何機構都有自己的一套文化，自己的信仰系統、期望及價值，典型的互相作用及關係的方式，這都是一個疏離甚於親近的語言裏的固有東西。

如果要把葡國文化由過渡期至今後一直保留於澳門，便需要把它與其他文化相融合，作為它生存的方式。我們相信由法律、經濟、社會等體系組成的這個文化如不能融合於其他便沒法發展和延續。

只以西方文化價值觀面對由文化的多種形式結合成的澳門現況，是不可能繼續想像澳門政府的結構保持不變的。

引起社會不同行爲的文化差異的問題，因吸納更多中國人背境的公務員的措施而更爲尖銳化，既有需要一個互相接近及了解的基礎，培訓便應是優先的手段了。到目前所假設爲真實的價值在不久便變爲不可少的東西，有益的回想以及重新組織，不單要準備本地化，更要把來自葡國的同化。

這些存在之不同方式，當遇有對抗時，便會逼使舊框框改變，創做及維持一個有效力及接近民衆的政府。

b) 對公務員本地化的要求：

要求由本地政府部份人員（行政、技術及管理人員）負起的一個特定的及與政府總體目標有聯系的計劃的行政機構。

c) 雙語普及化的政策——語言是文化交流，互相關係的優先媒介，上述所指之機構文化的吸收需要有雙語的普及。

d) 領導人員的發展——改變帶來疑惑及恐懼。領導人被要求成爲改革、變化的推動者，他們需要有創作力、明確行動、具效率的領導，並要重視所施行的政策。

上述目標是需要特別或優先注意他們的培訓，所謂其身不正其力不行，同樣，人必先自信然後人信之，領導人的管理能力應予發展，而最有效的方法就是對其他管理方法及管理實務的需要多加思考以及處理。

e) 對人力資源的評價

人是機構的基本元素，較諸金錢、設備、物質等，人並非一般的資源而是能創造目標，想出方法，刺激更新的資源。所以我們首先要看的是人，因爲沒有人的推動根本沒法進行改變。

機構產生一種複雜的內力誘導個人成爲它的一部份。它們吸引、挑選、吸收及訓練個體並安排特定工作，而個人方面則透過參與機構的工作而獲得個人需求上的滿足（金錢、福利、安全、友誼等……）

人力資源的評價有本身的目的，這目的是個人表現的重要決定因素，它並非是唯一因素，但却有助於個人在工作上獲得滿足以及克服缺點。

而在適當的措施中評價了人力資源，機構便得以發展及進步，人力資源的質素是機構發展及生存的重要因素<sup>③</sup>。

<sup>③</sup> Gibsan, Invancevichs e Donnelly, in *Organizações*, S. Paulo, Edições Atlas, 1981.

當對創造性、主動性及個人的知識與經驗的需求更大的時候這個評價就更形主要及逼切。有時，在一個轉變的環境當中，其資源就是機構生存之問題所在。

## 2.2. 目標

需求確定了，培訓的目標又是什麼？

a) 文化、社會及語言的不同逼使推行雙語制來幫助溝通和管理。

如果有保留葡國文化的政治意圖，如果除了在現今政府所有的葡國社會性及歷史性的成份外，還有需要考慮新的，同樣社會性及歷史性的中國成份，便必須了解兩者的分別，並採取良好的態度加以接受，簡單地說，這個行政當局必須對才幹及行為有靈活彈性的思想。

b) 另一方面，以上種種引出了對一個結構性穩固形態的需求，就是不能偏重某方而忽略另一方，也就是這個方法使留存葡國文化更為容易。

因此需要認同兩者文化，改革兩者思想，設立有利條件對此加以吸收，並培育能力使之能利用兩者之不同特性。

c) 本地化的實現首先便是基於這個文化的交匯。

本地化並不只是靠“接替”來解決那麼簡單。可本地化的只是所有那些認同既定的文化遺產的人。既定文化遺產即是歷史文化交匯的結果，這亦是說，誰不耐煩或蔑視這其中之一的歷史文化將不會是“可本地化的”，因此需要增加對這個文化的生存的了解。

接着便是要抓緊語言這問題——華語及葡語——當它們是政府溝通的媒介語言的時候。

在葡語仍是政府的溝通媒介之時，在本澳它在數量上的代表性與其本身的重要性是反比的，是故葡語的推廣是實在的需要。

華語的推廣是一個逼切的措施，這才能使一個有效率的管理，人與人之間之互相關係，政府所需人力資源的培育等成為可實現的。

雙語普及化的需要便由此而來。

d) 領導層公務員的培養應該是整體性的，應對他管理的各個方面給予優先，不要視之為一個官員而視之為一個促進文化、技術、人際等方面密切關係的人。

因此，應該令到領導級官員有所準備能施行靈活而又適當及適時地滿足政府要求的管理方法。

e) 在政府人力資源的評價方面，預計：  
在行政及技術水平上——需要給予理論與實務的知識，使他們在本身工作責任上能正確運用固有的方法和技巧。

在社會心理水平上——需要加強他們對人際行爲的反省的能力，使能了解個人與羣體固有才智。

在同樣的顧慮之下，政府應關注隸屬葡國政府的公務員的培訓情況，這是因為：

- 當他們在澳府工作時要使他們知道現況；
- 使他們有更佳能力提供服務；
- 使他們能容易地回歸葡國政府，避免與當地人員脫節。

他們對澳門不感興趣、厭惡或不大工作的情形顯示某方面對培訓的作用的忽略，又或顯示思想智力的廢退。

### 3、公共行政培訓中心在這方面所扮演的角色

“必需有培訓”這個意念是不變的，特別在這個政府，而它是直接關係到工作活動的開展因此便應考慮其目標，方法及內容，對工作，機構及受訓員的分析，我們得出的結論是公共行政的培訓應該被政府本身所肯定及推行。故此，所有政府部門都應負起這個責任。

在這方面，公共行政培訓中心有什麼職權呢？

設立這個中心的組織條例有這樣的說法：

- 根據本地區需要的發展，為政府設計、組織及執行培訓計劃。
- 協助向中心作出要求的政府部門開辦培訓活動。

這兩項職權確定培訓中心是一個“搞培訓”的組織，它其實可以只做一個協調者及只是保證其他部門運作的質素，但這個做法將會大量增加培訓中心，訓導員及輔助設施的數量，耗費財力及物力。

基於培訓對政府是需要的以及是公務員的權利這原則下，另外一個方法就是每個部門派送其人員到工作性質類似的私人公司上課學習。除開費用負擔不談，即使這假想方法達到政府要求的目標與內容等等，但這些公司又在哪裏呢？

較為符合政府政策與實務以及培育其人力資源的可行之法，正如歐洲及東南亞各政府已考慮到的，就是政府本身設立自己的培訓機構，稱之為局，處或中心。

公共行政培訓中心擔當什麼角色？

首先，公共行政培訓中心不可以亦不應該是唯一負責培訓工作的，甚至在關



注（理應是整個政府去關注）和推行培訓方面。雖然教學、組織及後勤的支援或可以由一個中央培訓部門去提供，但有很多獨特的範圍是應由本身每個部門負責的。

此外，理論、概論及文化性質的既定教育範圍，應該由教育機構負責，例如大學。

是故，當仍作為中央培訓部門時，培訓中心會負責：

1. 推行機構改革需要的培訓工作。
2. 開展與職務發展有關的訓練活動。
3. 有益於政府的一般性培訓，基於其目的及對象，這些培訓不應由政府以外的組織來負責。

在這範圍內，中心還負責：

- 語言的教授，因為語言起着功能性的作用。
  - 為各級包括主管、技術、行政及領導人員之培訓作準備。
4. 推廣由有關機構所辦的培訓課程，促進不同文化的交流。
  5. 與大學合辦課程，提高行政管理的理論能力，甚者，與大學合作辦一些為培養未來政府人員的課程。
  6. 培訓導師，按不同範圍訓練，但要與感興趣的部門緊密合作。
  7. 發展視聽培訓工作。
  8. 對其他正在發展本身培訓工作的機構給予支援。
  9. 對一些把培訓課程及相關計劃制度化的方案條例給予分析意見，一如設立公共行政培訓中心的63 / 87 / M 號法令第九條e項所訂明者。

如果有政策上的意願以及又明白到“培訓”在行政現代化中擔當的角色及重要性，公共行政培訓中心便可成為努力於培訓工作的推動者。

公共行政培訓中心將會成為政府所期望般的一個部門，有人以為該中心欲把培訓工作集中化而對其抱懷疑態度，但亦有人認為培訓得回的好處等同節省資源而予以支持。培訓所要求的人力與財力的投資，是要結合多方的努力，肯定它的需要，它的責任及對它的評價。

本地化是澳門的一項“大型建設”，澳門政府所設想的是個貴精不貴多的現象，而培訓就是個優先的手段，因此，有需要下碼投資。

並非因為人有我有，公共行政培訓中心設立的原因係基於實際的需要及為將來的發展。

有些計劃是公共行政培訓中心想推行的，例如設立具實在政治影響的視聽實驗室使澳門成為遠東視聽培訓的擴散中心。

1988年6月  
(翻譯：廖明)

