

# 在葡就讀計劃

## 一個關於公務員本地化的計劃

安麗婷\*

### (一) 前 言

本地化是澳門本地公務員或長期在澳門居留的居民逐步參加行政管理的過程，是澳門政府主要關注的問題之一。

實際上，在過去已存在某種程度的本地化，特別是指一些雙語人材擔任了某些行政職務以及充當技術助理。

自從簽訂中葡聯合聲明，需要加速培養一些合格的人材，以便擔任澳門政府機關內的技術職務和領導職務。

在葡就讀計劃——一般簡稱為PEP——是促進本地政府機關公務員本地化和實施雙語制的政策的一個組成部份，因此，它是行政暨公職司為貫徹這一指導方針而選擇的一條途徑。

### (二) P E P的目的

- (1). 提供在葡萄牙本土進修葡萄牙語暨與葡萄牙人民的文化和日常生活實際進行接觸的機會；
- (2). 促進學員了解與澳門現行制度有關的葡萄牙公共行政管理行使職能的原則、組織和方式；
- (3). 通過更具體和有評核過的實習階段來發展業務機能。

---

\* 行政暨公職司公共行政培訓中心技術員

### **(三) PEP的架構**

PEP分三個階段實施，為期不少於一年。（見附表1）

第一階段在澳門進行，其目的是向學員教授葡語，並使其能獲得一定成績以便能轉入第二階段學習。

第二階段在葡萄牙進行，旨在使學員能有機會進一步學習葡萄牙語，能有機會接觸葡萄牙人民的日常生活和文化，了解和認識葡萄牙公共行政管理的組織和運作。

第三階段，也是最後的階段，復在澳門進行，其目的在於讓學員們進入本地行政管理機構，在適合每個學員的專業知識和能力的工作崗位中去進行實習，使這些實習者在PEP結束後，原則上留在這些工作崗位上繼續任職。

為使這三個階段能有效地進行，當局乃開設一些必要的課程、組織一些講座、參觀訪問、實習和其它文化暨社會活動。而對於這些活動，所有的學員都應參加。

### **(四) 學員**

不論在數量上或工作範圍方面，對參加計劃的申請人的挑選是根據本地區各個行政部門的需要而定，而被選者都具有碩士學位或持有與澳門有實際聯系的高等院校的文憑、懂得講寫中文，並對加入本地行政部門工作感興趣。上述之挑選過程乃採用客觀方法與技術手段進行。

百分之六十報名參加PEP的申請人，其所屬之工作領域都僅集中在大約三十個工作領域之中的五個領域內。（詳見附表2）

在PEP結束後，總成績優良的參加者便履行為政府部門工作至少三年的承諾。

### **(五) 關於PEP的一些數字**

關於PEP的第一份訓令於1986年12月公佈，而首期於1987年三月開始。

迄今為止，PEP已完成了兩期，現有兩期正在葡萄牙進行中，第五期還正處於挑選參加者的初級階段。

下面的表一和表二展示了申請者和參加者人數的概況。

**在葡就讀計劃  
( P E P )**

[表一]

PEP	申請者人數	被選者人數	來自政府部門的百分比	加入政府部門實習的人數	在政府部門任職人數
第一期	223	20	3%	20	19
第二期	291	20	2%	19	18
第三期	198	27	4%	1990年4月結束	
第四期	179	31	2%	1990年8月結束	
第五期	169	正在選拔中			

**按接受高等教育的地點劃分的**

**候選人情況\***

[表二]

地點	絕對數	百分比(%)
香港 .....	105	11.3
澳門 .....	113	12.1
中華人民共和國 .....	396	42.4
台灣 .....	224	24.0
其它地方 .....	95	10.2

\* 指被接受報名參加PEP的候選人

**(六) P E P 的效果**

第一期PEP結束後，學員們便加入公共行政管理部門任職，經過一年來的實踐後，我們對這一計劃進行了評估。

為此，我們編制了一組包括兩種問題問卷，一種是寄給PEP參加者的，另一種是寄給他們現今的直接領導人的。在這兩種問卷中，我們力圖涉及關係人日常工作各個方面的問題。

附表3 概括地介紹了參加者對問卷的回答情況。

對於參加第一期PEP學習的百分之七十五的人來說，他們加入公共行政機構是容易的，對此也許是因為他們有着下述這樣一些有利因素：

- 對於大約百分之九十的參加者來說，他們在工作中得到領導和同事們的支持；有良好的人際關係；每一個人都容易適應工作。
- 對於百分之七十五的參加者來說，他們有着符合現職的適當學歷和先前的經驗；並都達到了他們參加的各個業務實習階段的要求。
- 對於百分之七十的參加者來說，他們對目前担任的工作都有興趣和愛好。
- 對於百分之五十五的參加者來說，他們的葡萄牙語知識水平符合要求。
- 對於百分之五十的參加者來說，他們在公共行政課程中獲得了知識。

在評估PEP參加者對問卷的答案中還發現，大部份人（百分之九十）感到能勝任更加複雜、責任更加重大的任務；有百分之三十五的人公開認為，他們目前所在的部門沒有發揮他們的業務能力；還有百分之七十五的被調查者認為，他們的專業知識足以完成他們所擔負的工作；百分之八十五的人認為自己能輕而易舉地學會新的工作，這證明前面所說的，他們具有履行更加複雜的任務的能力。

根據所搜集的資料，僅有百分之五十五的單位制定了具體的進修計劃，以便使那些接受資助者通過進修能夠充份地參加公共行政管理。但是，大多數部門（百分之九十）認為，儘管有前面所說的不足之處，他們已經令人滿意地發揮了他們的作用。

對於那些來自行政部門的參加者來說，參加PEP使他們獲得了好處，特別是在用葡語進行交際、對本地公共行政的認識以及改善人際關係方面。

最後還應當指出，百分之七十的被調查者表示對他們正在從事的工作感到滿意。

所以，可以得出這樣的結論：大多數參加者認為自己通過PEP，在業務上受了益。

現在我們來分析PEP參加者所在單位的**直接領導對問卷的答案**。從中可以實實在在地發現對評估的所有項目所表現出來的、相當令人滿意的概況。

大多數領導人的意見與我們常常聽說的相反。百分之九十至百分之九十五的答卷認為，參加PEP的人的表現，他們的業務水平以及他們在行使自己的職責時處理人際關係的方式都是好的或是很好的。

對於參加者的學習能力、工作方法、工作責任心以及工作效率問題，百分之八十五的答卷認為是很好的，百分之五到百分之十的答卷認為還好的；至於對他們的葡語書寫水平，百分之四十的答卷認為很好，百分之四十五的答卷認為好。

根據領導人的意見，那些受資助學習者的技術知識水平，不如其它的評估項目所表明水平那樣令人滿意，看來他們所在的單位有必要對他們進行這方面的特定培訓。

上述兩種問卷所搜集到的結果表明：總的說來，PEP已經取得了成績。

## (七) PEP的改進

如前所述，在第一期PEP結束後，我們分析了參加者和參與實行這一計劃的大學和葡國國立行政學院的協調人和導師所做的報告。經過分析，我們清楚地認識到，關於PEP，無論是對其條例或是對其在葡萄牙的輔助機構，都有必要做某些調整。

於是，一九八八年八月八日頒佈了第127 / 88 / M號訓令，取代了一九八六年十二月三十一日頒佈的第195 / 86 / M號訓令。在新訓令中提出的主要修改有：在澳門進行的第一階段中開設一個為期六個月的訓練班；規定學員們必須參加一次與自己的學識水平和履歷相適應的並符合他們將要參與工作的部門的需要的業務實習。

的確，所有參與推行PEP的人都一致認為，葡語基礎教學應在澳門進行。這樣可使學員們更好地利用下一階段在葡萄牙提高葡語水平的時間。

對PEP工作實習也進行了應有的調整，使在葡萄牙和在澳門進行的工作實習能相互銜接起來，具有連續性，並能適應參加者在PEP結束後的工作需要。

另外還進行了其它方面的調整，如把參加PEP的人員分成小組，把他們分散到葡萄牙的各個大學中去，並讓他們分散居住在各個地方，以減少他們祇講母語的自然傾向，並給他們提供一個更多地接觸葡萄牙人民日常生活的機會。

我們在對PEP的評估結束後，將要對這一計劃進行新的調整，以便逐步改善為進一步提高我們力圖通過PEP來達到的目標的效益而創造的條件。

## (八) 結 論

顯然，PEP本身並未包括澳門公務員本地化的所有形式。但是，已經進行的實踐和已經獲得的結果使我們相信：它是一個應該繼續推行下去的計劃，借此可以防止人材流失，因為私營機構以高於公務員兩三倍的薪酬吸引這些人跳槽。

另一方面，在過渡時期亦要創造使政治信念增強和思想穩定的氣氛，使這些本地公務員有好的條件長期留下，這點是非常重要的。

## 附表

### PEP的架構

[ 1 ]

階段	內容	地點	時間
第一階段	葡語課程	澳門	約四個月
第二階段	葡語課程	葡萄牙	約半年
	公共行政管理入門課程	葡萄牙	約一個半月
	工作實習	葡萄牙	約兩個月
第三階段	工作實習	澳門	約兩個月

### 為較重要的工作領域選拔的

### 參加者

[ 2 ]

領域	被選拔的參加者的百分比(%)
土木工程	15.3
經濟/ 財政	10.2
電腦	9.1
語言	9.1
企業管理	7.1
電子/ 電氣工程	5.1
其它領域 (醫療、建築、新聞等)	44.1

### 第一期PEP參加者對問卷的

### 回答(%)

[ 3 ]

項目	肯定	否定	未回答
加入公共行政機構	75	15	10
對工作滿意	70	20	10
學會了新任務	85	10	5
有足夠的知識	75	20	5
您所在單位對您的業務 能力的利用	60	35	5
具有勝任更加複雜的任務的能力	90	5	5
所在單位安排進修計劃	55	40	5
在業務上勤奮工作	90		10

給第一期學員直接領導們的問卷  
回答的百分比(%)

[ 4 ]

項 目	不好	好	很好
適應工作 .....	20	80	
興趣.....	5	15	80
人際關際 .....	5	15	80
學習能力 .....	10	5	85
合作精神 .....	10	10	80
知識 .....	10	20	70
工作方法.....	5	10	85
工作責任心 .....	5	10	85
效率 .....	10	5	85
對公共行政管理的認識.....	5	20	75
對葡語口語的掌握 .....	5	50	45
對葡語書寫的掌握 .....	15	45	40

