

動機及職業培訓：學習遷移的重要性*

伊薩貝爾佩雷拉羅伊** 魯迪斯艾斯卡雷拉***
丹尼亞馬克思****

人力資源意味著“……競爭優勢的根本，在提高人力資本的質量和數量上起重要的教育及培訓作用”。

近年來，許多學者開始致力於研究人力資源所扮演的角色，特別是相關的動機因素：例如Rotter、McGregor、Deci、Weiner或Bandura等。Sung以及Choi對職業培訓進行了深入的研究，特別是關於培訓在機構改革中的影響。Kulik和Roberson分析了機構內部培訓的成果。Ubeda-García等研究了在生產力及財政表現方面，培訓與成果之間的關係。

目前，問題的關鍵在於，儘管機構對培訓做出投資，但其所期待回報往往既不可看見，又難以估算。此類情況令機構質疑職業培訓政策及實踐的效率。那麼，在讓機構認為培訓投資會帶來積極的回報這一點上，學習遷移能起到關鍵的影響作用。

為了研究這些問題，學習遷移系統量表（LTSI）被開發。這是一個被廣泛使用的分析工具。它有利於確定甚麼樣的情況能使得員工將學習的內容遷移到工作崗位上。

* 本文基於Isabel Pereira Loi公共管理碩士論文的調查研究，相關課程由澳門理工學院（IPM）和葡萄牙萊里亞理工學院（IPL）合辦，論文導師是IPL的Tânia Marques博士教師以及IPM的Lurdes Escaleira博士教師。

** 澳門理工學院及萊利亞理工學院公共管理專業碩士學位。

*** 澳門理工學院管理高等學校副教授，葡萄牙波爾圖大學博士學位。

**** 葡萄牙萊里亞理工學院技術及管理高等學校副教授，西班牙薩拉曼卡大學博士學位。

充分考慮到動機的重要性，本文在討論職業培訓的同時，從理論的角度，探討及分析將職業培訓的學習內容遷移到工作崗位上的潛在的動機因素。此外，還針對澳門特別行政區公共管理中的職業培訓進行分析。

一、動機理論

關於動機的理論比比皆是，其中難以劃定一個統一的定義。

Archer所提醒的是，不要將滿意因素（即那些滿足人類需求的事情）和動機因素（即個人的需求本身）混淆。Archer認為，動機因素是一個理由，一個需求，而滿意因素是指那些可以滿足某種需求的因素。

因此，本文認為，動機總體來說是推動個人採取行動以實現其目標的動力，即在培訓前、培訓中及培訓後，學員學習和應用知識的方向、努力、強度和持久性。遷移的動機在於學員將學習的內容應用於工作上的意願。動機是一個培訓後的變量；它反映了將學識用於工作的努力、強度和持久性。對工作崗位的學習遷移取決於動機的程度。因此，確定哪些因素影響學員的決定（即是說，動機的因素）是很關鍵的。

（一）羅特的社會學習論

對羅特（Rotter）來說，人類行為基於以下四個基本要素：行為潛能、強化的預期、強化的效值以及心理情境。行為潛能是指一種行為在某種情境下發生的可能性。預期是指主體在某種特定情境中對於某種行為所預測的強化發生的可能性。預期分為內在控制預期和外在控制預期兩種。那些主要受內控預期影響的主體偏向於認為自己行為的結果取決於自己；因此，是比較努力的人士，並且總體來說，是能夠比較順利地完成工作的員工。主要受外控預期影響的主體則偏向於認為自己所獲得的結果取決於外部因素（如運氣的好壞、其他人的善意等等）。因此，此種人不努力工作是因為相信成功並不取決於自己，他們不需要努力。因此，羅特認為，強化不取決於主體行為和正

面結果的直接關係，而取決於個人預期及主體對行為與回報（正面結果）之間因果關係的見解。

強化在主體和主體之間有不同的效值。效值依賴於主體對某種情境的見解；不同的興趣給主體帶來不同的期待。

1966年，羅特提出了“控制點”的概念。按照其定義，“控制點”是一個心理屬性，旨在分類個體對自己行為及其結果之間存在關係的信念程度。因此，個體要麼承認自己行為的結果的確是受自身的影響，並且自己的行為是自己自主支配的（內部控制）；要麼承認自己的行為及其結果之間不存在任何關係，並且自己無法自主地支配結果（外部控制）。強化的內控或外控（控制點）是一個內在因素，取決於個體而不是單純的外在因素。

心理情境是指行為及不同生活情況的主觀感知。因此，全部取決於主體的主觀現實。因為如果他不看重正在做的工作，不承認結果取決於自己的努力，或者，如果他不覺得應該為其工作的結果負責任，那麼主體可能會付出較少的努力，在工作執行過程中採用相對不嚴謹的做法，甚至可能放棄完成工作。

（二）德西的理論

德西（Deci）的研究動機，旨在解釋為甚麼一個個體能夠僅僅在“內部動機”的基礎上而堅持某些活動。在他1975年所著的《內部動機》一書中，德西指出，受內部動機影響的活動是那些個體不需求回報而堅持的活動，換句話說，是因為他個人的意願而堅持該項工作，並自主支配自己的行為。

德西和里安認為，內部動機基於某些先天的需求，使得個體成為一個具有才幹的、自主的人。因為這些，所以個體有動力不斷地尋求挑戰。

（三）韋納的理論

從動機到成就，韋納（Weiner）的理論將情感因素結合到行為過程當中。價值由情感確定（驕傲、安逸、愉快、羞恥、憐憫）。與預期結合後，感情能夠支配一個人的選擇，也能支配這個人堅持執行

某一個工作以及工作過程中的態度。主體對於他們其所認為的成功原因會表現不同的情感。對於能力，個體表現得很幸福、自信及驕傲；對於努力，表現得很幸福、驕傲及滿足；對於運氣，表現得很驚訝及內疚；對於他人的幫助，表現得很感恩。遇到失敗，也會發生同樣的情況；如果個體認為失敗歸因於自己缺少能力或努力，他們會分別表現得很無能或內疚及羞恥。如果認為失敗歸因於缺乏運氣，個人便會表現得很驚訝；如果失敗歸因於第三者的過錯，則會產生敵意。

作者認為因果關係具有三個層面：“因素來源”、“穩定性”及“能控性”。

“因素來源”與造成成敗原因的位置有關，可能是內在的（努力、才能、情緒、疲勞和病痛），可能是外在的（執行活動的困難及某種運氣）。失敗或成功的歸因可能是內在的或外在的，它們會引起情感上的反應，體現在自尊心上。

“穩定性”是指成敗原因在時間上的持續性（穩定或不穩定），並且對未來表現的預期有很大的影響。如果成功歸因於穩定的因素，未來成功的預期就會提高；如果失敗歸因於穩定的因素，那麼未來成功的預期就減少。

“能控性”（可控或不可控）是指主體是否有能力控制成敗的原因。

（四）班杜拉的理論

班杜拉（Bandura）的理論重視各個因素之間的相互作用：內部的（來自主體固有的），外部的（來自外在環境的）以及主體行為之間的相互作用及互相影響。

關於期望值模型，班杜拉將其分為“效能預期”及“結果預期”。“效能預期”是主體相信可以成功地進行引起結果所需的行為，因此將“效能預期”定位在主體及其行為之間。“結果預期”則定位於行動與期待的結果之間；即是特定的活動能夠帶來特定結果的可能性。自我效能較高的主體更加努力，積極性也比較大，並嘗試從思想上預料到將會得到的結果。

自我效能預期的實現要求主體具備著必要的能力，例如才能、知識、技巧。因此，一個對結果的積極預期能影響到我們在執行任何活動時的行為。

二、職業培訓

如今，職業培訓被視為個人和機構成功與發展的關鍵。

事實上，在資訊時代，知識被快速地淘汰。這使得人們不得不學習新的技能來把握現有的機會。這些變化要求每個人不斷提高知識及才能水準，也要求保證在職業生涯中持續進修。

由此可見，職業發展與持續進修的重要性極大；現有的大量研究也證明了這一點。**Kulik**和**Roberson**對不同機構的培訓結果進行了研究。**Castellanos**和**Martín**致力於培訓及激勵員工方面的研究。**Ubeda-García**等人探討了在生產力及財政表現方面，培訓與成果之間的關係。還有**Sung**與**Choi**關於培訓對機構改革影響的研究。

職業培訓是一個有條理且系統的知識傳授過程。其目的是令員工獲得特定的才能、觀念和態度，因而改進其在工作崗位上的表現，從而有利於個人、團體及組織。培訓遷移不單指從培訓課程當中學習新的技能。為了確定培訓遷移的發生，所學的行為必須連貫地應用於工作中，且（在工作環境中）維持一段時間。

Cruz認為，培訓過程是由一系列的環節組成（培訓週期）的；以需求的診斷為開端、然後經過培訓活動的統籌及執行、最終以培訓的成果評估結束。

然而，究竟是甚麼可以使得員工選擇參加職業培訓活動？對**Rosária**、**Pimentel**和**Vieira**來講，學員參加培訓的目的包括三種類別：行為修正、增長技術知識和改進技能，以及自我更新。

Carré基於不同的動機理論開發了“**Philippe Carré**的理論模型”，旨在努力對成年學員參與培訓的動機提出形式化的理論模型，且試圖解答有關促進成年人參加培訓課程的動機問題。這個模型將動機分為內部和外部動機兩類。

表1 Carré的動機分類

內部動機	
認知的	將知識視為快樂的來源：不是因為義務而加入培訓，而是因為學習所帶來的樂趣。
社會情感的	因樂於與他人接觸而參與：個體以建立新的聯繫以及新的社會關係為目的而參與培訓。
享樂主義的	與學習或內容無關，只因活動本身所帶來的愉悅感而參加：培訓所提供的環境和設備都是參與的動機因素。
外部動機	
經濟的	純粹物質上的理由：個體期待得到物質上的收益（提升或增加工資）
被強制的	應建議及 / 或被強迫：由於上級或第三者的建議或命令，這種情況可能也是由法律而產生的義務。
消遣的	逃避特定的狀況、環境或活動：如果認為工作環境惡劣或不喜歡工作的內容，那麼參加者認為參加培訓比在工作環境好。
職業操作的	覺得需要獲得新的技能或改善現有的：為了完成現有的工作、適應變化或完成新的工作。
個人操作的	由於個人的好奇心或覺得有必要為了工作以外的日常生活而獲得新的技能。
認同的	需要社會的認同：為了獲得地位而參與（周圍環境的認同）。
專業的	職業生涯的管理、職業方向或尋求職位：為了獲得技能以保證現有的崗位或為了尋求更好的崗位而參與培訓。

來源: Carré, 2001（經修改）

然而，機構希望對培訓的投資能有所回報；因此，培訓評估是培訓過程的關鍵環節。培訓評估應該解答兩個問題：其一，學員是否達到了學習的目的；其二，所達到的學習目的是否改進了員工的工作表現；也就是說，培訓評估的過程與向工作崗位的學習遷移有一些共同之處。

在關於培訓評估的著作當中，Kirkpatrick的分類是最廣泛參考的分類之一。其評估過程分為四個階段：反應、學習、行為或遷移以及結果。柯氏模式（圖1）是許多培訓機構最常用的評估工具。

第一階段是對培訓反應的評估，旨在收集以下的資訊：對培訓內容的接受度；關於培訓內容及過程的積極或消極反饋；改善培訓的建議及培訓的優勢；對培訓某些方面的評價；以及講師的表現。

第二階段是對學習內容的評估，旨在確認對知識技能是否掌握或有所提高。這個階段的評估過程比第一階段複雜，可以通過知識測試（筆試）或表現測試（通過實際練習展現學習成果）的方式進行評估。

第三階段的目的是在於評估培訓在工作崗位上所體現的成果；即學習的遷移及學習在實際工作中的應用。此階段也包括參與培訓是否帶來了新的優勢；評估的對象是培訓內容有無直接應用到實際工作情況當中，從而改善工作表現。這個階段的評估工作比較複雜，可能需要引用一些表現指標。

第四階段利用特定的標準（如生產力指數、顧客滿意度、機構效益、工作事故數量的減少等）來分析培訓對機構的總體影響。

Kirkpatrick指，一般的培訓評估僅限於第一個階段；有些比較長期的評估也會進行到第二階段，但很少涉及第三、第四階段的內容。這是因為第三、第四階段的評估對時間有一定的要求，也要求學員回到工作崗位並經過足夠長的一段時間，利用培訓所學改變自己的行為（或否）。除此以外，還需要創建並使用適當的測量工具，這些測量工具要適用於培訓課程，也要適用於工作環境以及回崗位學員的職責。由此可見，我們應該更加重視學習遷移的問題。

繼柯氏評估模型之後，Holton, Bates, Seyler 和Carvalho以及Holton, Bates和Ruona提出了學習遷移系統量表，簡稱LTSI（Learning Transfer System Inventory）。

學習遷移系統量表是為了測試學習遷移的不同影響因素，並提出培訓的3個主要結果。它們包括“學習”，即完成人力資源發展所需

要的學習；“個人表現”，即培訓完成後給員工表現所帶來的變化；“對組織的結果”，即個人表現的改變對機構的影響。

Holton指出，可影響學習遷移的因素分為4大類：“學員的特性”（技能和/或能力以及人格因素）；“培訓的設計”（包括學習原則及培訓的程序和內容）；“學習和知識技能轉移的動機”和“積極性”；及“工作環境的特徵”（監督、同事的支持、氛圍、將學識運用到工作的限制和機會）。

還有一套重要的因素可以影響個體是否將所學到的知識用到工作的決定；這套因素體現在所謂的“遷移的氣氛”或“工作崗位的特性”。這些因素與個體如何看待集體、組織對學習遷移的支持有關係；支持包括足夠的資源、應用學習的機會、對員工表現的反饋、同事及上級的支持等。除此以外，這些因素當中也關係到員工如何評價在工作上引用新學識給自己帶來的好處。

三、澳門特別行政區公共行政的職業培訓

我們現在的目標是發現哪些因素可以令澳門公共行政工作人員將培訓的學習內容遷移到工作上。為了這個目標，本文會介紹“公共行政”，“公共行政工作人員”等概念及其定義，除此以外，分析澳門公共行政的主要職業培訓政策及措施也是非常重要的。

根據《公務人員基本培訓課程》（SAFP/IPM，2003，第39頁），公共行政的定義為：“作為組織，公共行政是一個由機構及部門組成的系統，也包括公共部門及公務人員在內。公共行政的目的在於，施行及監管一套活動，以確保公眾的需求長久得到滿足。”因此，澳門特別行政區公共行政工作是通過由法律成立的機關及部門落實的。同時，法律也為各個部門規定目標及職權。公共行政可以分為兩類：直接行政，即隸屬於行政長官或各範疇司長的部門所落實的行政；及間接行政，即由具有法律人格的自主公共部門獨立落實的行政，儘管它們接受行政長官或某一個司長的監督。在本次研究當中，

我們採用廣義公共行政的概念，就是說，包含直接、間接行政兩個種類。這是因為培訓計劃面向直接與間接行政的員工。

關於公共行政工作者的概念，行政公職局（SAFP）於2011年發行的報告（第14頁）指出：“包括澳門特別行政區公共行政的在職人員和以包工制度、勞務提供或個人勞動合同等招聘的所有員工。”

本次研究採用《澳門公共行政工作人員通則》第2條對公務人員的概念。該法律將公務員、服務人員及散位人員視為澳門公共行政工作人員。

既然主要概念的定義已經很清楚了，接下來我們將分析澳門公共行政工作人員的職業培訓及其主要政策和措施。

在主權移交¹之前（更確切地說，1987年《中葡聯合聲明》簽署以後），職業培訓的重要性就更加突出了。當時，澳門政府承擔了公職人員本地化的責任，確保在不同的戰略領域有足夠的工作人員，以保障移交的順利進行，並且，在移交後期，澳門機關能夠繼續正常地運營。的確，由於主權移交，許多工作人員可能決定返回葡萄牙；因此在當時，培養一大批能夠有效地施行職責的新工作人員成為了一個極其急迫的需要。這樣才能彌補工作人員人數不足給公共服務正常運營所帶來的影響。因此，雖然之前在本澳已經存在著職業培訓，但自此以後，職業培訓有了更大的活力。而且從那時起，澳門對職業培訓的投入相當大，而且更加系統地實施。

從機構職權的角度（第24/2011號行政法規），職業培訓是隸屬於行政法務司行政公職局（SAFP）的責任。按照第一章、第2條、（五）項，行政暨公職局的職責包括：“研究、統籌及發展公務人員培訓與發展政策”。為了落實這個目標，第二章第3條（三）項給行政暨公職局設置了等同於廳級單位的“公務人員培訓中心”（CFTSP）。

1. 主權轉移：1987年4月13日，葡萄牙及中國政府簽署了《聯合聲明》，肯定中國政府從1999年12月20日恢復執行對澳門的主權（《澳門特別行政區基本法，第1頁》）。

根據第24/2011號行政法規的第十條，公務人員培訓中心的主要職權包括：

- (一) 配合公共行政改革所需，研究公務人員的工作表現評核、培訓及流動等政策，並提出完善建議；
- (二) 行使公務人員晉級中央管理範圍內的法定職權；
- (三) 研究及建議設立和完善澳門特別行政區公共行政知識管理系統；
- (四) 研究、發展及統籌澳門特別行政區公務人員培訓系統，並向公務人員推廣持續學習的文化。

在公務人員培訓中心的架構中設有人員發展事務處及培訓活動處組織兩個處級部門。人員發展事務處的職權包括統籌及策劃公務人員晉級中央管理範圍內的培訓活動（第11條（五）項），也包括策劃及訂出公務人員所需的培訓（第11條（六）項）。培訓活動組織處的職權包括組織公務人員晉級中央管理範圍內的培訓活動；實施公共行政當局範圍內的培訓規劃；評估已推行的培訓活動的成效；研究及完善培訓活動的模式、內容及教學方針；開發適合的教材；透過多元的培訓途徑及方式，向公務人員推廣持續學習和培訓文化；與本地或外地的公共及私人實體合作組織職業培訓活動（第12條）。

考慮到職業培訓本身的重要性以及職業培訓對優化人資及物資的作用，特區政府於1990年設立了公共行政培訓委員會（第26/90/M號法令）。委員會的目標是“（……）對培訓政策擔任諮詢工作，以及對培訓的年度或跨年度計劃²以及有關的實施報告發表意見”。設立該委員會以及擴大公共行政培訓中心（CFAP）的職權這兩個措施被視為重要的政策工具。二者“（……）所有主要目的為使所有機關最高領導人直接參與培訓計劃及在作為管理工具的培訓策略方面，不論其執行者為誰，使培訓活動的整體協調成為可行”。

2. 凡包括按階段或水平組成之培訓計劃，其發展必須引用實施和評估的特殊方式，舉辦期限一年以上者，視為跨年度計劃。”（第26/90/M號法令第6條第一款，第2128頁。

設立委員會的潛在目標是為澳門公共行政提供一個能彙集所有機關及自治機構最高領導人與各個公共行政工作者協會的機構。

第29/93/M號法令取消了公共行政培訓中心（CFAP），並且按照第44/93/M號法令的第一條，將CFAP的職責及權限轉移予澳門理工學院（IPM），由成人教育及特別計劃中心與行政暨應用科學學校履行。不過，第26/90/M號法令第二章的全文還繼續生效，並設計培訓統籌的內容。

第23/2011號行政法規的第43條第一款規定，“組織及舉辦修讀式及達標式培訓課程屬行政公職局的職權”，但是“其他公共部門、教育機構適當認可的私人培訓實體亦可組織及舉辦修讀式培訓課程”（第43條第二款）。

行政公職局（SAFP）應該編輯資料，列出培訓機構與SAFP本身統籌及施行的（以修讀或達標方式的）培訓課程。編輯後，SAFP應該將相關資料在互聯網和向公共部門公佈。宣傳資料應該表明所有主要資訊（如：日期、地點、課程內容等）。如果某一個公共部門批准員工參加資料沒列出的機構所舉辦的培訓課程，行政公職局必須被告知。

按照SAFP資料《公務人員招聘及培訓中央管理制度》的2.5.7項（第20頁），公職人員在晉級培訓中有權利和義務。對於修讀或達標培訓，如上課時間與上班時間重疊，重疊時段內上課時免除上班。義務方面，公務人員應將培訓課程的開始日期、類別、期間及舉辦實體與地點通知任職部門的領導。於培訓結束時按所屬情況提交修讀培訓課程的聲明或培訓證明書。而且，如有缺勤，公務人員應依法解釋，但不影響倘有的紀律處分。

澳門公共行政的主要職業培訓系統是行政公職局（SAFP）管理的；而且，該系統考慮培訓過程的不同環節（第24/2011號行政法規第10至第12條）。雖然如此，各個公共部門都應對向自己員工展開明確的培訓計劃具有獨立性及資源。

從統籌的角度，每年都會開展培訓課程。培訓的目標是令公共行政工作者能夠習得新的知識和技巧以提高工作的效率及服務的質量。

這樣工作者能配合特區的施政方針，因而滿足社會的需求並推進澳門的發展（第24/2011號行政法規第10至第12條）。

在澳門公共行政中，系統而持續的職業培訓發揮了重要的作用。特區政府的各種文件及法律就可以驗證這個作用。因此，我們接下來簡略地列出相關資料：

第23/2011號行政法規規定，晉級培訓中有修讀及達標兩種制度。

按照第23/2011號行政法規第2條第十二項，“修讀式培訓課程是指要求學員修讀一定課時以取得修讀證明書的培訓課程，而該等課時將計入為在職程內晉升較高職級所需的累積課時內”，且是晉階的條件之一。修讀式培訓課程（第41條（二）款）細分為（1）與將擔任的職務直接相關的培訓課程；及（2）與將擔任的職務間接相關的培訓課程；兩種課程應該分別佔培訓總課時的60%與40%。

達標式培訓課程（第23/2011號行政法規第2條（十三）項）是指要求“學員修讀由行政公職局為晉級而組織和舉辦的特別晉級培訓課程，以取得達標證明書為在某一職程內晉升至較高職級”。

第231/2011號行政長官批示訂定在每一職程內晉升至上一個職級所需培訓課程的類型及累積培訓時數。³

下面的表2（按照第231/2011號行政長官批示的附表）列出晉升至較高職等所需的最少時數：

表2 晉升與修讀式培訓課時

人員組別	級別	職等	培訓時數
高級技術員	6	2 與 4	80
技術員	5		70
技術輔助員	4		60
	3		50

3. 晉級培訓的積累時數盡適用於向上一級升職；升職後，所積累的培訓時數失效（SAFP，無日期，第2.5.2項，第16頁）。

按照這個制度，晉升至上一個職等所需的最少時數處於50至80課時的範圍內。隨著職等的升高，課時隨之而增多。

表3 晉升與達標式培訓課時

人員組別	級別	職等	培訓時數
高級技術員	6	3 與 5	30
技術員	5		
技術輔助員	4		
	3		

按照上面的表三，為了晉升至相關職程的第三與第五職等，學員必須出勤達標式培訓的30課時。

職業培訓對職程晉階也有直接的影響。為了晉升至上一個職級，第23/2011號行政法規規定，工作者必須按表4的條件參加培訓：

表4 培訓與晉階

人員組別	職等	職級	培訓課程類型	培訓課時
高級技術員	5	首席顧問	達標式	30
	4	顧問	修讀式	80
	3	首席	達標式	30
	2	一等	修讀式	80

為了鼓勵並要求公職人員出勤培訓課程，特區政府創造了一種促進工作者報名晉級培訓課程的機制。因此，SAFP發行的《公務人員招聘及培訓中央管理制度》的2.5.5項（第19頁）說：“因應所有納入晉級培訓的職程在晉級時均需預先完成修讀培訓課程，各公共部門有義務協助其所屬公務人員報讀培訓課程。”

實行晉級培訓制度職程的晉級開考主要以審查文件的方式進行，開考典試委員會會對投考人進行資格審查，包括審核投考人是否已修

讀適當的培訓課程及其提供的相關的修業或結業證明，例如是否具備足夠培訓的時數、所修讀的培訓課程是否與其職務相關等。（同上，2.5.8項，第21頁）。

晉級培訓制度所包含的開考程序類似於一般晉級開考，但是政府增加了參加培訓課程的要求，體現政府對職業培訓的重視。

對於具有原職位領導及主管人員的培訓項目，SAFP發行的《公務人員招聘及培訓中央管理制度》的2.5.4項（第19頁）說連續代任領導及主管職務滿六個月的公務人員應就讀與所擔任官職或原職位直接相關的修讀式培訓課程，而無須參加達標式培訓課程，即便參加達標式培訓課程是法定的要求。

當我們討論職業培訓系統時，難免也會提到培訓週期及其不同環節。在澳門特別行政區，由行政暨公職局負責實施所有培訓週期，即是說從診斷一直到評核的各個階段。

培訓週期的第一個階段是診斷及判定培訓需求；其目標為徵求不同公共部門關於培訓需求的意見。這個階段是通過行政暨公職局向各部門發出通知信為開端的。

圖1 培訓需求的診斷



來源：作者

在這個階段有三個主要的工作：統籌，行政長官對培訓預算的審批（預算體現在由行政暨公職局提交的來年人事相關費用的預算建議書中）以及培訓需求的診斷。

截至每年的5月31日，各部門的領導須向SAFP提供關於所需培訓的資訊，指出培訓類型及需要培訓的員工人數。

公共部門可以用許多不同的方式來諮詢員工對培訓的需求；其中，最重要的方式之一是在表現評核的過程中。在評核程序中（第

23/2011號行政法規第46條第二款），評核人必須與員工就員工的培訓需求展開討論，並且評核人或該公務人員的直屬上級應將建議書送交部門領導批示。在建議書中，應該提到員工需要參加的培訓項目。

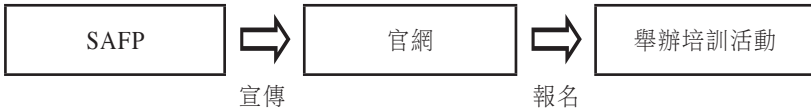
另外，公共行政工作者協會也可以提供與制定培訓計劃有關的資訊，包括執行情況報告（第23/2011號行政法規第8條）。

第二個階段是統籌及制定培訓計劃；其中，行政暨公職局處理並分析在診斷階段曾收集的數據。接下來，基於分析結果，SAFP制定培訓計劃並且按不同的領域制定獨立的文件。將這些文件統合成為培訓計劃。其它資訊除外，培訓計劃包括一份總結表；總結表列出如下的資訊：按班次排序的培訓課程名稱，每種課程時間的預計，每種課程時數的預計，每種課程的學員人數，每種課程費用的預計，給提供培訓服務的公司或企業在計劃年份中所撥備的預算。下面，行政暨公職局將培訓計劃送至有關部門進行分析與核實。核實以後，各個部門在法定的時限內將培訓計劃送回行政暨公職局。

進行各部門所建議的修改後，培訓中心編制培訓計劃的定稿，並按照相關的培訓預算送至核准。此後，於每年六月三十日前送交委員會評估；在計劃中，行政暨公職局應當列出分析培訓需求所採用的標準，以及有關每項活動的目標、對象、時間、地點，而且，若可能，也列出舉辦日期。鑒於培訓計劃是年度性的，故其活動應該截止執行年份前1年的10月31日前公佈。

在計劃的執行階段中，有些綜合性的因素需要考慮：培訓預算是行政長官每年批准的；任何培訓報名，無論是否包含在培訓計劃中，都受行政暨公職局的保障；按照向各部門及組織機構宣佈的排程，培訓中心舉辦培訓課程，也負責通知被錄取的學員參加活動；培訓中心提供關於通知書的進一步資訊，也公佈參加某一個培訓活動的學員名單；任何無法參加活動的已錄取的學員應當告知行政暨公職局，並附上上級簽的書面解釋；行政暨公職局應該從同一個課程“候補名單”當中選取學員替代退學者。培訓課程全年開展；根據培訓活動的宣傳，有興趣的公務人員可以報名。

圖2 培訓活動的舉辦過程

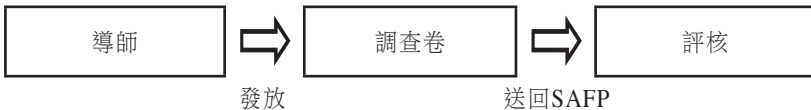


來源：作者

在行政暨公職局的官網有一個名為“公務人員培訓課程”的欄目，列出各種培訓活動的詳細消息。另外，在舉辦某一個培訓活動之前，行政暨公職局會向各部門發出傳閱函，旨在各部門宣傳並通知該部門員工有關培訓活動的資訊（日期、時間、內容、地點等）。

第四個階段是對培訓及導師的評核，該評核是由學員本人所完成的。在修讀培訓的最後一天，畢業者填寫一份調查問卷。此後，由行政暨公職局頒發修讀證明書，證明書中會列出培訓活動名稱及相關時數。

圖3 培訓活動評核



來源：作者

在公務人員回到崗位以後，通過年度的工作表現評核，上級能夠間接地評估培訓的影響。

對於具體的晉級培訓，公共部門向行政暨公職局提供人員晉級三年計劃；計劃應載明擬晉級的職程、職級、人員數目及任用方式，以便該局可根據有關的人員晉級計劃安排各晉級培訓課程的類型及次數（SAFP，無日期，2.4項，第15頁）。

分析了各部門送來的晉級計劃以後，SAFP定期發佈晉級培訓計劃及其他一般職業技術培訓課程的開課日期、時間、報讀方式、期限及對象（同上）。各公共部門須支援其所屬公務人員報讀培訓課程（同上）。

每年第三季度結束前，公共部門須向行政公職局提交實行晉級培訓制度職程未來三年的人員晉級計劃。為應對在送交人員晉級計劃後可能出現的人員晉級需要，經適當說明理由，各公共部門可隨時對該計劃做修改或補充。

按照各部門送交的人員晉級計劃，由行政暨公職局統籌及舉辦達標式的培訓課程。

正如Kraiger, Ford e Salas, Taylor e O'Driscoll, Noe, Hollenbeck, Gerhart, e Wright, Caetano許多學者所肯定的，培訓過程的每一個環節都很重要；不過，其中的評核環節顯得特別重要，因為它能夠衡量培訓投資對組織、對人員的影響。

鑒於上述所描述，我們可以相對容易地看到澳門特別行政區對公務人員職業培訓的政策及措施，包括特區對公務人員職業培訓的投入及投資。不過，似乎沒有對培訓結果的系統而客觀分析。這不僅僅是針對這組織本身，也包括公職人員個人。同樣需要的是職業培訓對崗位的學習遷移。

四、結論

在實際工作環境當中，職業培訓是一種戰略；它能夠推動人資的發展，因而提高組織的效力及效率。不過，為了令組織及員工皆認為自己的投資取得了良好的回報，應該先統籌及執行符合參加培訓者在培訓過程中期待的計劃。

通過上述的各種學者及理論可看到的是，職業培訓是一個根本的問題，也是一個複雜的過程。為了配合員工及組織的實際需要，應時常評估培訓過程，也應該不斷進行重整。

因為我們認識到了本次議題的意義，並鑒於不同學者的理論，所以我們想強調的是，組織，即是說澳門特別行政區政府，系統而客觀地統籌、執行、評估職業培訓計劃是非常重要的。這些計劃應當經過調整來符合大家的需求與期待並改良個人、組織的表現。這樣才能有助於提供高質量的公共服務。

行政暨公職局的職業培訓過程可稱是健全的，因為具備理論倡導的所有階段。雖然如此，我們認為應該進一步解釋評核培訓對個人表現的影響，特別是評核程序與機制。這個評核模式應該明白易懂地介紹一套評核工具；這些工具應該能夠判定是否有培訓學習遷移到崗位的情況（及其水準）。

雖然本次研究只是理論性的研究，並沒有配套的實證研究，但我們希望對組織決策者做出貢獻，介紹一些思考問題。我們也想引起決策者的關注，令他們可以發現一種考慮個體、組織需要的職業培訓計劃，因為這樣才能有利於所涉及的各方面。

對於今後的研究，我們認為可以展開面向澳門政府各部門的定量研究。從公職人員及職業培訓的角度描述並解析特區，對研究者及主管人員非常重要，非常有意義。關注學習遷移到工作崗位上的積極性也是未來研究的課題。

作為本次研究的結論，我們重申職業培訓的重要性，也重申是一個複雜的課題。因此，特區統籌培訓過程的長久評核機制是很迫切的事業，特別是分析畢業者的動機及在畢業以後，鼓勵人員將學習遷移到崗位上的因素。這個領域要求跨專業的、並始終處於開放的狀態，是引導組織走向成功的基本研究領域。