評估“澳門博彩業未來人才需求調研”[1]

一、前言

為構建“世界旅遊休閒中心”、促進澳門整體經濟適度多元化，必須了解本澳各行業的人才需求狀況，確保澳門產業結構中之主要行業有充裕的人才儲備，並創造機會推動澳門居民向上、向橫流動。

因此，人才發展委員會透過制定的一套可跨行業內企業通用的職級和崗位架構，並在此基礎上探討未來本澳行業內各職位人員/崗位之需求調研，從 2015 年至今已完成博彩、酒店、飲食、零售、會展、金融和建築共七個行業未來人才需求調研及編制七行業緊缺人才需求清單和目錄，並持續更新相關資訊，為制定和培養人才的政策及措施提供科學依據。

隨着澳門經濟的急速發展，博彩業加入非博彩元素帶動經濟適度多元化漸露頭角，近年非博彩服務業佔整體行業增加值超過四成，未來博彩業發展仍穩居澳門整體行業增加值首位。由此，預視未來博彩業各類型人才的渴求仍是大勢所趨。為更好規劃籌備未來博彩業所需的人才，

[1] 2015 年博彩業未來人才需求調研是收集 2014 年的實際僱員數，以及預測未來 3-6 年的需求量；
2018 年博彩業未來人才需求調研是收集 2017 年的實際僱員數，以及預測未來 3-6 年的需求量。

人才委於 2018 年再度完成該行業未來人才需求調研及更新相關的緊缺人才清單和目錄，以配合市場實際需求。

二、 調研比較

為評估調研的實際價值，對完成的調研結果進行分析對比，以圖力增優化空間。

2.1 總體差異

在比較 2015 年和 2018 年兩次調研結果，發現 2018 年調研的總體崗位數目為 114 個較 2015 年調研的 111 個多 3 個，屬於調整後新增的管理和應用型崗位，分別為：(1) 部門總監/總裁/副總監/副總裁；(2) 娛樂場技術員/電器技術員；(3)辦公室助理。

2015 年，人才發展委員會曾組織對博彩業人力資源需求進行調查（下稱 2015 調研），根據各持牌公司的預測，2017 年本澳博彩業僱員人數將達 78,407 人。在是次 2018 年的調查中（下稱 2018 年調研），根據六家博企提供的數據，截止 2017 年底，本澳博彩業僱員實際數量為 60,424 人。2015 年的預測數據比 2017 年的實際高出了 17,983 人，達 29.76%。

2.2 各層級差異

2018 年調研中顯示，2017 年高層管理人員實際人數 499 人較 2015 年調研預測人數 364 人為高，整體增加約四成。當中需求量有增加的崗位包括：1.娛樂場總監及副總監；2.行政總監；3.高級副總裁；4.副總裁；5.行政總裁。

中層管理人員及專業人員實際人數為 18,381 人和 771 人較 2015 年預測人數略低，分別減少 22%和 8%。當中人數減少最多的崗位包括：1.莊荷監督；2.監場經理及主管；3.賭場運營經理/副經理/營運經理；4.經理；5.帳房主任；6.娛樂場審計/博彩審核員；7.財務及法律專業人員；8.法津顧問等。

基層人員的減幅較大，下降 24%，需求量減少的崗位包括：1.莊荷；2.帳房出納；3.客戶服務專員代表及大使/服務及宣傳大使；4.娛樂場待應生等。

2.3 差異原因

2014 年，受全球經濟不穩定因素及中國內地經濟進入新常態的影響，博彩業出現自金融危機以來較明顯的收益下調，加上經濟發展四大生產要素日益緊張，澳門經濟面臨着重大調整機遇。

博彩業的收入自 2014 年 6 月開始下跌，但由於 2015 年調研的資料

蒐集是適逢於2015年第一季進行，當時博彩毛收入仍有650億澳門元，博彩稅收維持在254億元，加上大型企業基建陸續落成，各博彩公司對未來博彩業人力資源需求量的預測均持樂觀態度、出現高估的傾向。直至2016年本澳經濟完全進入調整期，各博企繼而轉向保守估計，在2016年2月底業界對2015年第一季收集的預測缺口數據重新評估後，認為持負面-5.03%之評價。

同時，伴隨着澳門經濟調整的影響，六大博企貴賓廳數量大幅下跌，從2011年的七成多回落至目前的五成左右，從高峰期的260間下跌至110間，跌幅超過50%。由於貴賓廳營運模式較為人性化，每一貴賓均由多位員工提供到位的服務，換言之，每一貴賓廳必須投入大量的人力資源才能達至營運效果，而兩次調研數據的搜集正處於博企貴賓廳在谷頂下調階段中，從而導致兩次調研數據出現較大的落差。

此外，企業營運經驗越趨成熟和具策略，重視和善用高層人員專業管理技能，以及科技先進的發展提高工作效率、減少基層人員的渴求。

三、 調研之科學性

3.1 問卷收集方式

2018年調研所得的2017年博彩業僱員總數(60,424人)與澳門統計

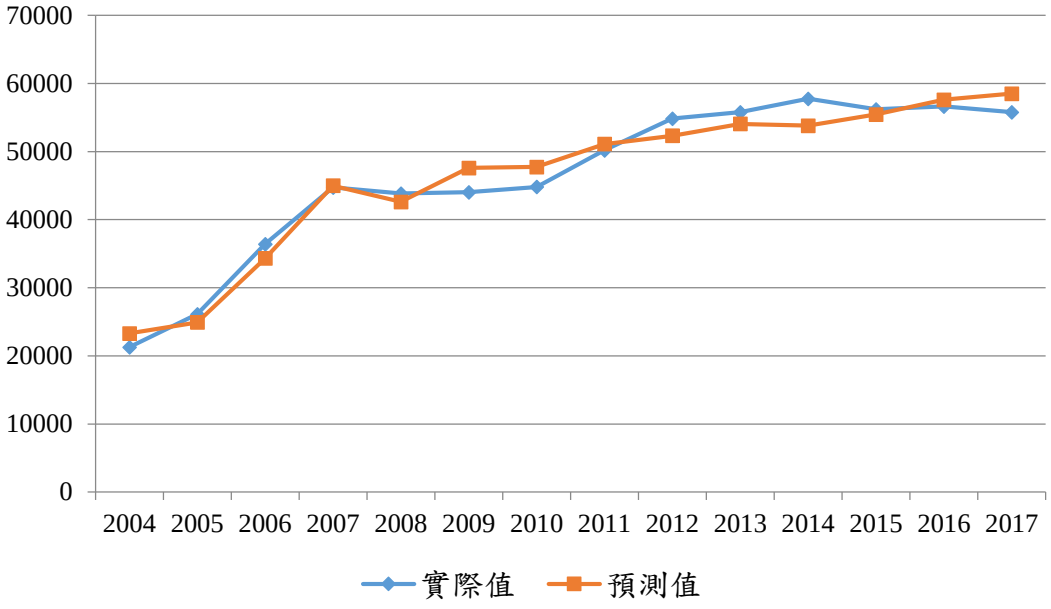
暨普查局公佈的 2017 年博彩業人員數目 56,634 人相差了 3,790 人。為此，理工研究團隊與統計暨普查局人員就該問題進行了討論，了解到統計局的數據亦為問卷調查所得，但由於兩者不是使用同一問卷，而填寫問卷的人不是不同的人，故存在覆蓋範圍、計算口徑等方面的差異，從而導致兩個調查數據的差異，而差異僅佔統計局所公佈數據的 6.7%，屬可以接受程度。

3.2 回歸分析方法

為更可靠證明 2018 年調研數據的可信度，包括：2017 年實際僱員數、未來 3-6 年人才需求預測數，研究團隊藉助了回歸分析方法對博彩業人力資源實際和預測數加以檢驗，利用 2004-2017 年共 14 年的博彩人力資源數量和賭桌數為變量基礎，建立了以下的回歸分析模型。

博彩業人才資源需求 = 16072.849 + 6.610* 賭桌數量

回歸結果顯示，賭桌數量對博彩業人力資源數量有顯著的正向影響，2004-2017 年的以模型計算的博彩人力資源預測值與統計暨普查局公佈各年的數量進行比較，其中，統計局實際值在 2011 年至 2014 年的人力資源較模型預測值略高，這是基於統計局公佈的數據包含中介人。但整體上，模型預測值與官方數值具有高的擬合度(見下圖)，預測模型的預測能力是可以接受的。



利用該模型預測得出未來 2020 年博彩人力資源需求量數為 62,819 人，與 2018 年調研收集六家博企對未來 2020 年博彩業人力資源需求的預測數量 67,949 人相比，模型預測的數據略為保守，博企預測的人員需求較模型預測的多 5,130 人，相當於是次調研預測的 7.5%，屬於可接受範圍。

四、 調研具體分析

根據六間博企所提供兩次調研的本地和外地僱員數目，2014 年和 2017 年本地和外地僱員比例分別為 94.8 : 5.2 及 93.4 : 6.6 ，3 年間本地和外地僱員分別增加了 3,787 人和 1,109 人，分別上升 7.2% 和 38.2%，

主要是基層應用型人手不足導致外僱增加，多集中在一些前線崗位，包括：客戶熱線服務員/顧客聯絡中心服務員(外僱佔重 74.4%)；娛樂場協調員(佔重 50%)；穿梭巴士協調人員/車輛調動中心服務員(佔重 47.3%)；高級保安員(佔重 43%)等。

基層人員共有 48 個崗位，2017 年基層員工約四萬多(40,773)，其中莊荷佔了六成(59.1%)、保安員(含高級)佔 11.2%、帳房出納佔 5.5%、客戶服務專員主任代表及大使/服務及宣傳大使佔 3.5%等。

專業人員共有 13 個崗位，有 8 個崗位有聘請外僱，專業人員本地和外地僱員佔重由 2014 年的 90.6 : 9.4 調整至 2017 年的 93.6 :6.4，2017 年專業外僱數較 2014 年的少 37%，外僱佔比下降 7.5%，而本地僱員佔重則上升 41.6%，顯示專業人員漸趨本地化，除顧問、工程師崗位外其餘專業人員多屬本地人。

中層管理崗位約 46 個，中層管理的本地僱員與外僱的百分比由 2014 年的 98 : 2 調整至 2017 年的 97.4 : 2.6，幅度改變不大，只有±0.6%，多以本地人主導中層管理者，2017 年首四位排前的中層管理崗位為賭桌監場經理/主任/區域經理(5,621 人)、賭枱主任/助理(4,158 人)、娛樂場主任(1,829)、帳房主任(879 人)，合共 12,487 人，其中只有 5 名賭枱主任

為外僱，其餘均為本地人員，本地化程度達九成多。而排前五位外僱佔約兩成多的中層管理崗位包括：供應鏈部總監/行政總監(外僱佔 28.6%)、項目策劃主任/協調員(27.2%)、助理經理(25.4%)、娛樂場市場發展部主任(25.2%)、部門總監/總裁/副總裁(21.5%)。

高層管理崗位約 7 個，有九成崗位有聘用外僱，高層管理人員的本地僱員與外僱的百分比由 2014 年的 76.4：23.6 調整至 2017 年的 76.8：23.2，幅度改變不大(±0.4%)，其中，娛樂場總監及副總監、行政總監、副總裁、高級副總裁均呈雙位數字增加，而 2017 年實際僱員數最多的前四位是娛樂場總監及副總監(234 人)、副總裁(126 人)、高級副總裁(66 人)及行政總監(41 人)，上述四崗位外僱分佔 16%、28%、35%和 24% 。(表一、表二)

整體上，高層管理者的外僱佔比超出兩成，是所有層級中佔比最高，顯示一些含高技術層面的管理崗位仍需借助外僱補充，借助這些外來技術管理衍生的擴張效應，驅使博企在 2017 年實際僱員數較之前 2014 年預測數偏少的情況下，博企仍可如常營運，讓博彩業從 2016 年谷底開始回升，至 2017 年第四季博彩毛收入上升至 726.25 億(澳門元、下同)，較同期上升 20%，稅收上升至 269.11 億元，亦較同期上升 20%，從目前

情況看，本澳博彩業已擺脫頹勢，再次進入上升通道。

表一　博彩業本地僱員與外地僱員比例

人員	2014 年				2017 年				變動			
	本地僱員數目	%	外地僱員數目	%	本地僱員數目	%	外地僱員數目	%	本地僱員數目	△%	外地僱員數目	△%
高層人員	204	76.4	63	23.6	383	76.8	116	23.2	+179	+87.7	+53	+84.1
中層人員	16,060	98.0	334	2.0	17,896	97.4	485	2.6	+1,836	+11.4	+151	+45.2
專業人員	510	90.6	53	9.4	722	93.6	49	6.4	+212	+41.6	-4	-7.5
基層人員	35,848	93.6	2,456	6.4	37,408	91.7	3,365	8.3	+1,560	+4.4	+909	+37
總計	52,622	94.8	2,906	5.2	56,409	93.4	4,015	6.6	+3,787	+7.2	+1,1	+381
總體人員	55,528 人				60,424 人				+4,896 人		+8.8%	

表二　2017 年外地僱員佔比較重的崗位

崗位名稱	僱員總數(人)	外地僱員數(人)	外地僱員佔比(%)
高層管理人員			
娛樂場總監及副總監	234	38	16
行政總監	41	10	24
副總裁	126	35	28
行政總裁	18	9	50
高級副總裁	66	23	35
中層管理人員			
供應鏈部總監/行政總監	7	2	28.6
項目策劃主任/協調員	92	25	27.2
助理經理	401	102	25.4
娛樂場市場發展部主任	127	32	25.2
部門總監/總裁/副總監/副總裁	79	17	21.5
專業人員			
顧問	11	5	45
電子及電機工程師/物業服務工程師	166	26	16
基層人員			
客戶熱線服務員/顧客聯絡中心服務員	90	67	74.4
娛樂場協調員	46	23	50.0
穿梭巴士協調人員/車輛調動中心服務員	275	130	47.3
高級保安員	1,050	451	43.0

五、 總結

5.1 加入回歸模型科學方法對 2018 年調研預測數作出檢驗，透過模型預測值與官方數值具高擬合度的證明，加強調研數據的可信度，故 2018 年調研所得的未來預測數具有一定的參考價值。

5.2 2018 年調研得到 2017 年實際僱員數，對比 2015 年持樂觀態度估計 2017 年的預測需求數為低(除高層人士外)，而博企毛收入和稅收反自 2016 年持續至目前增長，反映博企在面對外來競爭力加大的同時，企業營運經驗越趨成熟及具策略，藉加大高層管理人才力度(例如：行政總裁、行政總監)所產生帶教的擴張效應，以抗衡市場經營和人資緊缺的壓力。

5.3 高層管理人員中本地與外地僱員各佔比 76.8%和 23.2%，而中層管理人員本地與外地僱員各佔比 97.4%和 2.6%，專業人員本地與外地僱員各佔比 93.6%和 6.4%，數據反映博企中層管理人員和專業人員幾乎已全本地化，但高層管理人員有兩成多仍須引入外來人資的補足，這些引進含金量高的專業管理技能正是多元產業發展所需的人力資本。

5.4 部份基層崗位大幅下調三成，例如：莊荷、帳房出納等，其中是隨着科技發展的影響，借助更多的機器和先進的技術可以減少人力的需求，故相對管理這些崗位的中層管理人員也相應減少，例如：莊荷監督、監場

經理、賭桌監場經理等。但另一方面，莊荷及帳房出納等崗位的人才需求，也取決於賭枱的多寡。

5.5 2018 年調研顯示，大部份博企是按特區政府以賭桌 3%的年增長政策之方向作出需求預測，故得出至 2020 年底博彩業人才需求缺口有八成處於正常需求狀況，需求程度低於 25%，有兩成屬於一至二級需求情況，需求程度介乎 25%-54%，需求缺口較 2015 年預測的低，反映部份博企對前景預測從之前的樂觀轉向保守態度。從另一角度來看，由於博彩業經歷了長足發展，現已進入持續穩步階段，因而對人才需求也漸趨平穩。

人才發展委員會秘書處

2019 年 4 月 25 日