

澳門博彩企業未來人才需求調研

(簡報)

(2021-2023 年)



澳門理工學院 博彩旅遊教學及研究中心

IPM - Centro Pedagógico e Científico nas Áreas do Jogo e do Turismo

MPI - Centre for Gaming and Tourism Studies

2021 年 12 月

目 錄

一、2020 年博彩業人才資源現狀	1
二、未來 3 年(截止 2023 年底)的人才資源需求.....	4
三、未來 6 年(截止 2026 年底)的人才資源需求.....	7
四、未來 3 年及 6 年需求預測總結	9
五、博企員工各職級崗位要求分析	14
六、建議.....	21

一、2020 年博彩業人才資源現狀

2020 年底本澳博彩業僱員總數為 57,739 人¹，其中本地僱員為 55,472 人，佔 96.1%，外地僱員為 2,267 人，佔 3.9% (見圖 1)。2020 年澳門博彩業存在少量人才空缺，總空缺量為 43 人。

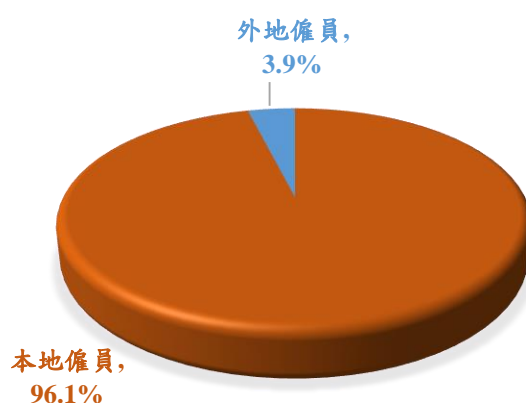


圖 1 2020 年博彩業本地僱員與外地僱員比重

遵循 2018 年所採用的職級劃分標準，將博彩業人才按職級分為：高層管理人員²、中層管理人員、專業人員和基層人員³。2020 年，六家博彩承批公司各職級的僱員總數及佔比分別為：高層管理人員 227 人，佔 0.4%；中層管理人員 18,518 人，佔 32.1%；專業人員 531 人，佔 0.9%；基層人員 38,463 人，佔 66.6% (見表 1)。

¹ 有一家博彩承批公司在莊荷、娛樂場客戶服務專員以及電話推廣銷售員 3 個職位上設置有兼職需求，該 3 個崗位 2020 年總需求量为 96 人，且均為本地居民。鑒於兼職人才需求的臨時性，本報告並未將其納入博彩業僱員總數進行計算，也未將其納入 3 年及 6 年人才需求預測的計算。

² 延續 2018 年的分類標準，本次調查僅將公司層面的管理者定義為高層管理人員。

³ 本研究對管理者的定義為：“通過協調和監督其他人的活動達到公司目標的人”。具體標準為，如果有領導的下屬(有人要向他匯報工作)，即為管理者。

表 1 2020 年六家博彩公司各職級人數及比重

職級	總人數	比重	本地 僱員數	本地 僱員比重	外地 僱員數	外地 僱員比重
高層管理人員	227	0.4%	178	78.4%	49	21.6%
中層管理人員	18,518	32.1%	18,394	99.3%	124	0.7%
專業人員	531	0.9%	520	97.9%	11	2.1%
基層人員	38,463	66.6%	36,380	94.6%	2,083	5.4%
合計	57,739	100.0%	55,472	96.1%	2,267	3.9%

2020 年澳門博彩業管理人員(高層及中層)總數為 18,745 人，佔博彩業人員總數的 32.5%。在高層管理人員中，人數最多的崗位是“副總裁/總裁”，為 126 人，其中 27 人為外地僱員；2020 年，所有博彩承批公司的高層管理人員均不存在空缺。

在中層管理者方面，2020 年僱員人數最多的職位是“賭臺主任/助理”，為 7,160 人，佔中層管理者總僱員總人數(18,518 人)的 38.7%。中層管理者職員外地僱員的比重較低，僅為 0.7%。外地僱員人數最多的是上述“娛樂場市場發展部高級經理/經理/副經理”，外地僱員人數為 32 人。

專業人員方面，2020 年六家博彩承批公司專業人員總數為 531 人。其中，人數最多的職位是“電子及電機工程師/物業服務工程師”，為 134 人，佔專業人員總數的 25.2%。專業人員的外地僱員比重未超過 3%。此外，2020 年專業人員中的“資訊科技分析員/高級分析員”職位存在 1 人的數量空缺。

2020年，六家博彩承批公司基層員工人數合計為38,463人，佔總僱員人數的比重為66.6%。在基層員工中，僱員人數最多的職位是“莊荷”，人數為24,838人，佔基層員工總數的64.6%。

基層人員的外僱比重相較於中層管理人員和專業人員為高，2020年基層人員的外僱總人數為2,083人，佔基層人員僱員總數(38,463人)的比重為5.4%。在所有的基層人員職位中，外地僱員人數最多的是“保安員”，為919人，外僱比重為35.1%。

近年來，資訊技術迅猛發展，對諸多行業帶來巨大影響。為了解博彩業資訊科技職位的設置及僱員人數情況，本次調研亦收集了六家博彩承批公司該項目的數據和信息。從獲得的資料來看，並非所有承批公司都設有與博彩直接相關的資訊科技類職位，現有資訊科技類職位的工作職責既涉及博彩業務，也涉及公司的其他業務部門(博彩與非博彩業務部分所涉及的資訊科技工作，都由同一個資訊科技部門相關職位的僱員負責)。2020年，博彩企業資訊科技職位的僱員總數為557人，其中本地僱員為544人，佔比為97.7%。在所有資訊科技職位中，僱員數量最多的職位是“系統分析員/系統工程師”，有121人，且全部是本地僱員。資訊科技類崗位2020年共有17人的需求空缺，空缺的職位分別是“資訊科技部經理”、“助理資訊科技部經理”、“系統分析員/系統工程師”、“軟件工程師/程序員”、“項目管理人員”和“助

理資訊科技部高級專員/專員”。

與 2017 年相比，2020 年的博彩業僱員總數減少了 2,685 人(見表 2)，其中，高層管理人員減少 272 人，專業人員減少 240 人，基層員工減少 2,310 人。減少的僱員中超過 60%是外地僱員。但是中層管理人員的數量則增加了 137 人。博彩業僱員數量的減少，或許與疫情衝擊下博彩業不景氣有關，但博彩業減少的僱員有可能是從公司離職，也有可能是從同一家承批公司的博彩部門轉入非博彩部門工作。

表 2 2020 年與 2017 年博彩業僱員數量及比重變化

職級	2020 年				2017 年			
	總人數	比重	本地僱員數	本地僱員比重	總人數	比重	本地僱員數	本地僱員比重
高層管理人員	227	0.4%	178	78.4%	499	0.8%	383	76.7%
中層管理人員	18,518	32.1%	18,394	99.3%	18,381	30.4%	17,896	97.4%
專業人員	531	0.9%	520	97.9%	771	1.3%	722	93.6%
基層員工	38,463	66.6%	36,380	94.6%	40,773	67.5%	37,408	91.7%
合計	57,739	100.0%	55,472	96.1%	60,424	100.0%	56,409	93.4%

二、未來 3 年(截止 2023 年底)的人才資源需求

截至 2023 年底，六家博彩承批公司人才資源需求總數的預測區間為 51,793-54,413 人(下限需求-上限需求)。與 2020 年相比，未來 3 年博彩業人才需求無論是按下限預測還是按上限預測都會減少，若按下限預測則將減少 5,946 人，若按上限預測則將減少 3,326 人(見表 3)。

即使考慮未來 3 年 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數，按下限預測人數博彩業人才需求依然比 2020 年減少 966 人，即 56,773 人與 57,739 人的差額；若按上限預測人數則比 2020 年增加 1,654 人，即 59,393 人與 57,739 人的差額。

從不同職位層級看，六家博彩承批公司未來 3 年高層管理人員的數量預測下限和上限區間為 197-224 人，與 2020 年僱員數量(227 人)相比將減少 30-3 人(與下限-上限預測相比)。如果考慮到未來 3 年將有 19 位高層管理人員年滿 60 歲而可能退休，則未來 3 年高層管理人員的需求預測區間下限和上限為 216-243 人。

六家博彩承批公司未來 3 年中層管理人員的數量預測區間下限和上限為 17,510-18,188 人，與 2020 年僱員數量(18,518 人)相比將減少 1,008-330 人(與下限-上限預測相比)。若考慮未來 3 年有 764 位中層管理者將年滿 60 歲而可能退休，則未來 3 年中層管理人員的需求預測區間為 18,274-18,952 人(下限-上限需求)。

六家博彩承批公司未來 3 年專業人員的數量預測區間下限和上限為 505-539 人，與 2020 年僱員數量(531 人)相比，按下限預測將減少 26 人，按上限預測則略微增加 8 人。若考慮未來 3 年有 23 位專業人員將年滿 60 歲而可能退休，則未來 3 年專業人員的需求預測區間為 528-562 人(下限-上限需求)。

六家博彩承批公司未來 3 年基層人員的數量預測區間下限和上限為 33,581-35,462 人，與 2020 年僱員數量(38,463 人)相比將減少 4,882-3,001 人(與下限-上限預測相比)。若考慮未來 3 年有 4,174 位年滿 60 歲而可能退休的基層僱員，則未來 3 年基層僱員的需求預測區間為 37,755-39,636 人(下限-上限需求)。

表 3 未來 3 年(2021-2023 年)六家博彩公司人員需求預測

職位	2020 年 實際人數	2021-2023 年預測僱員數						
		下限	上限	與 2020 年僱員數比較		60 歲及 以上僱員數	考慮 60 歲及 以上僱員數 需求預測	
				下限增減	上限增減		下限	上限
高層人員	227	197	224	-30	-3	19	216	243
中層人員	18,518	17,510	18,188	-1,008	-330	764	18,274	18,952
專業人員	531	505	539	-26	8	23	528	562
基層人員	38,463	33,581	35,462	-4,882	-3,001	4,174	37,755	39,636
合計	57,739	51,793	54,413	-5,946	-3,326	4,980	56,773	59,393

資訊科技人員方面，由於六家博彩承批公司對於資訊科技相關職位的設置存在差異，本次調研所收集到的資訊科技職位人員需求預測並不完全代表與博彩資訊科技職位相關的僱員需求預測⁴。若按下限預測並考慮 60 歲及以上人員全部退休，未來 3 年資訊技術各職位人

⁴ 因為一些博彩企業的博彩業務和非博彩業務共享資訊科技職位人員所提供的服務和技術支持，應該說真正博彩資訊科技職位僱員數量不會大於本次統計分析所獲得的數量。另外，因為其中一家博彩企業並未提供資訊科技職位的 2020 年僱員數量以及未來 3 年和 6 年的預測僱員需求數量，本次資訊科技職位的僱員需求數(包括 2020 年的實際值和未來 3 年及 6 年的預測值)均是按五家博彩承批公司的數據進行的統計分析。

員需求預測區間為 560-579 人(下限-上限需求)。

三、未來 6 年(截止 2026 年底)的人才資源需求

未來 6 年(截止 2026 年底) 六家博彩承批公司人才資源總需求的預測上下限區間為 50,170-52,434 人(見表 4)。與 2020 年的實際僱員人數相比，未來 6 年博彩業人才無論是上限需求預測還是下限需求預測都將減少，若按下限預測則將減少 7,569 人，若按上限預測則將減少 5,305 人。如果未來 6 年達到或超過 60 歲的僱員全部都退休，則按上下限的預測需求總數為 57,993-60,257 人；與 2020 年相比，則上限預測將略微增加 254 人，即 57,993 人與 57,739 人的差額，下限預測將增加 2,518 人，即 60,257 人與 57,739 人的差額。

在不同職位層級方面，六家博彩承批公司未來 6 年高層管理人員的數量預測下限和上限區間為 185-212 人，與 2020 年僱員數量(227 人)相比將最多減少 42 人(與下限預測比較)，最少可能減少 15 人(與上限預測比較)。如果考慮到未來 6 年將有 35 位高層管理人員年滿 60 歲而可能退休，則未來 6 年高層管理人員的需求上下限預測區間為 220-247 人。

表 4 未來 6 年(2024-2026 年)六家博彩公司人員需求預測

職位	2020 年 實際人數	2024-2026 年預測僱員數						
		下限	上限	與 2020 年僱員數比較		60 歲及 以上僱員數	考慮 60 歲及以上 僱員數需求預測	
				下限增減	上限增減		下限	上限
高層人員	227	185	212	-42	-15	35	220	247
中層人員	18,518	17,149	17,732	-1,369	-786	1,444	18,593	19,175
專業人員	531	523	545	-8	14	28	551	573
基層人員	38,463	32,313	33,945	-6,150	-4,518	6,316	38,629	40,261
合計	57,739	50,170	52,434	-7,569	-5,305	7,823	57,993	60,257

六家博彩承批公司未來 6 年中層管理人員的數量預測下限和上限區間為 17,149-17,732 人，與 2020 年僱員數量(18,518 人)相比將減少 1,369-786 人(與下限-上限預測相比)。若考慮未來 6 年有 1,444 位中層管理者將年滿 60 歲而可能退休，則未來 6 年中層管理人員的需求預測區間為 18,593-19,175 人(下限-上限需求)。

專業人員方面，六家博彩承批公司未來 6 年的預測需求下限和上限區間為 523-545 人，與 2020 年僱員數量(531 人)相比，按下限預測將減少 8 人，按上限預測則略微增加 14 人。若考慮未來 6 年有 28 位專業人員將年滿 60 歲而可能退休，則未來 6 年專業人員的需求預測區間為 551-573 人(下限-上限需求)。

對於基層人員的需求，六家博彩承批公司未來 6 年的數量預測下限和上限區間為 32,313-33,945 人，與 2020 年僱員數量(38,463 人)相

比將減少 6,150-4,518 人(與下限-上限預測相比)。若考慮未來 6 年有 6,316 位年滿 60 歲而可能退休的基層僱員，則未來 6 年基層僱員的需求預測區間為 38,629-40,261 人(下限-上限需求)。

資訊科技人員方面，若未來 6 年達到或超過 60 歲的僱員都退休，資訊技術各職位人員需求預測區間為 563-582 人(下限-上限需求)。

四、未來 3 年及 6 年需求預測總結

若不考慮未來 3 年及 6 年滿 60 歲及以上僱員完全退休，並且按需求下限預測，博彩業未來 3 年各個層級的人才資源需求總量均會減少，而且對未來 6 年的預測總量會進一步減少(專業人員除外)。

具體而言，高層人員 2020 年的實際僱員總量是 227 人，未來 3 年預測將減少至 197 人，未來 6 年將進一步減少至 185 人；中層人員將由 2020 年的 18,518 人減少至 2023 年底的 17,510 人，並進一步減少至 2026 年底的 17,149 人；專業人員由 2020 年的 531 人減少至 2023 年底的 505 人，2026 年底的需求則可能略微增加至 523 人；基層人員由 2020 年的 38,463 人減少至 2023 年底的 33,581 人，並進一步減少至 2026 年底的 32,313 人。若考慮屆時滿 60 歲及以上年齡的僱員完全退休，則按較為樂觀的上限需求預測各層級僱員總需求與 2020 年的實際僱員人數相比有望實現增長。未來 3 年及 6 年博彩業人才資

源需求預測匯總詳見表 5。

表 5 2020 年人才資源總量及未來 3 年與 6 年需求預測匯總

職位層級	2020 年實際 僱員人數	2021-2023 年預測僱員數				2024-2026 年預測僱員數			
		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測		不含≥60 歲僱 員需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
高層人員	227	197	224	216	243	185	212	220	247
中層人員	18,518	17,510	18,188	18,274	18,952	17,149	17,732	18,593	19,175
專業人員	531	505	539	528	562	523	545	551	573
基層人員	38,463	33,581	35,462	37,755	39,636	32,313	33,945	38,629	40,261
上述四個職位 層級合計	57,739	51,793	54,413	56,773	59,393	50,170	52,434	57,993	60,257

表 6 匯總了本次博彩業人力資源需求預測調研的各層級職位中，僱員需求數量排前五位的職位情況。

從表中可以看出，從 2020 年到未來 3 年及 6 年，各層級中僱員數量排前五位的職位均未發生變化。高層人員的五個職位即為博彩企業所有的高層職位。除高層人員外，其他各層級中僱員數量排前五位的職位，五個職位的僱員需求量合計佔各層級僱員需求總計的比重均超過 70%。

在高層人員中，需求量最大的職位是“副總裁/總裁”，若不考慮未來 3 年及 6 年年滿 60 歲以上僱員退休，則按下限預測該職位未來 3 年的需求將從 2020 年的 126 人下降至 109 人，未來 6 年減少至 104 人。

在中層人員中，需求量最大的職位是“賭臺主任/助理”，若不考慮未來3年及6年年滿60歲以上僱員退休，則按下限預測該職位未來3年的需求將從2020年的7,160人下降至6,750人，未來6年減少至6,500人。

在專業人員中，需求量最大的職位是“電子及電機工程師/物業服務工程師”，若不考慮未來3年及6年年滿60歲以上僱員退休，則按下限預測該職位未來3年的需求將從2020年的134人下降至114人，未來6年減少至112人。

在基層人員中，需求量最大的職位是“莊荷”，若不考慮未來3年及6年年滿60歲以上僱員退休，則按下限預測該職位未來3年的需求將從2020年的24,838人下降至22,061人，未來6年減少至20,674人。

從科技資訊職位看，需求量最大的職位是“系統分析員/系統工程師”，若不考慮未來3年及6年年滿60歲以上僱員退休，則按下限預測該職位未來3年的需求將與2020年的僱員總量保持一致，為121人，未來6年增加至124人。

表 6 博彩業僱員需求排前五位的各層級職位及僱員需求量匯總

高層人員未來 3 年及 6 年各職位需求預測									
職位	2020 年實際 僱員人數	2021-2023 年預測僱員數				2024-2026 年預測僱員數			
		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
副總裁/總裁	126	109	127	119	137	104	122	121	139
娛樂場總監及副總監	80	73	78	80	85	67	72	80	85
高級副總裁	16	12	14	14	16	11	13	15	17
首席運營官/營運總監	4	3	4	3	4	3	4	4	5
行政總監/首席執行官	1	0	1	0	1	0	1	0	1
上述職位需求合計	227	197	224	216	243	185	212	220	247
高層人員總需求合計	227	197	224	216	243	185	212	220	247
上述職位佔高層人員 總需求比重	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
僱員數排名前五位的中層人員職位未來 3 年及 6 年需求預測									
職位	2020 年實際 僱員人數	2021-2023 年預測僱員數				2024-2026 年預測僱員數			
		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
賭臺主任/助理	7,160	6,750	6,835	7,085	7,170	6,500	6,512	7,205	7,217
賭桌監場經理/ 區域經理	3,484	3,243	3,437	3,372	3,566	3,152	3,333	3,395	3,576
莊荷監督	1,650	1,609	1,609	1,640	1,640	1,559	1,559	1,640	1,640
娛樂場市場發展部 高級經理/經理/副經理	1,192	1,205	1,282	1,205	1,282	1,271	1,349	1,273	1,351
帳房主任	937	885	967	931	1,013	902	970	973	1,041
上述職位需求合計	14,423	13,692	14,130	14,233	14,671	13,384	13,723	14,486	14,825
中層人員總需求合計	18,518	17,510	18,188	18,274	18,952	17,149	17,732	18,593	19,175
上述職位佔中層人員 總需求比重	77.9%	78.2%	77.7%	77.9%	77.4%	78.0%	77.4%	77.9%	77.3%
僱員數排名前五位的專業人員職位未來 3 年及 6 年需求預測									
職位	2020 年實際 僱員人數	2021-2023 年預測僱員數				2024-2026 年預測僱員數			
		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測		不含≥60 歲僱員 需求預測		含≥60 歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
電子及電機工程師/ 物業服務工程師	134	114	122	133	141	112	120	136	144
資訊科技分析員/ 高級分析員	88	87	89	88	90	87	91	88	92
娛樂場審計/	87	87	106	87	106	105	106	105	106

博彩審計員									
會計/會計助理	58	58	60	58	60	58	60	59	61
監察部高級分析員/ 分析員	49	49	50	49	50	50	52	50	52
上述職位需求合計	416	395	427	415	447	412	429	438	455
專業人員總需求合計	531	505	539	528	562	523	545	551	573
上述職位佔專業人員 總需求比重	78.3%	78.2%	79.2%	78.6%	79.5%	78.8%	78.7%	79.5%	79.4%
僱員數排名前五位的基層人員職位未來3年及6年需求預測									
職位	2020年實際 僱員人數	2021-2023年預測僱員數				2024-2026年預測僱員數			
		不含≥60歲僱員 需求預測		含≥60歲僱員 需求預測		不含≥60歲僱員 需求預測		含≥60歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
莊荷	24,838	22,061	22,337	24,300	24,576	20,674	20,760	24,584	24,670
保安員	2,620	1,761	2,298	2,587	3,124	1,706	2,252	2,679	3,225
帳房出納	2,419	2,256	2,467	2,411	2,622	2,284	2,463	2,551	2,730
娛樂場客戶服務專員/ 宣傳大使	1,485	1,501	1,598	1,502	1,599	1,640	1,724	1,643	1,727
監察操作員	939	925	952	935	962	985	1,012	1,002	1,029
上述職位需求合計	32,301	28,504	29,652	31,735	32,883	27,289	28,211	32,459	33,381
基層人員總需求合計	38,463	33,581	35,462	37,755	39,636	32,313	33,945	38,629	40,261
上述職位佔基層人員 總需求比重	84.0%	84.9%	83.6%	84.1%	83.0%	84.5%	83.1%	84.0%	82.9%
僱員數排名前五位的資訊科技人員職位未來3年及6年需求預測									
職位	2020年實際 僱員人數	2021-2023年預測僱員數				2024-2026年預測僱員數			
		不含≥60歲僱員 需求預測		含≥60歲僱員 需求預測		不含≥60歲僱員 需求預測		含≥60歲僱員 需求預測	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限
系統分析員/ 系統工程師	121	121	124	122	125	124	127	125	128
資訊科技部經理	105	103	106	107	110	102	105	107	110
助理資訊科技部經理	64	64	68	64	68	64	68	64	68
資訊科技部督導/主任	56	56	56	56	56	55	55	56	56
資訊科技部助理/ 協調員	47	45	48	47	50	45	48	46	49
上述職位需求合計	393	389	402	396	409	390	403	398	411
資訊科技人員 總需求合計	557	550	569	560	579	548	567	563	582
上述職位佔資訊科技 人員總需求比重	70.6%	70.7%	70.7%	70.7%	70.6%	71.2%	71.1%	70.7%	70.6%

五、博企員工各職級崗位要求分析

本次調研共收集到六家博彩承批公司114個工作崗位⁵的要求描述。研究組採用“詞頻分析法”，從學歷/經驗、專業能力、任職能力和月薪範圍四個方面，對博企高層管理人員、中層管理人員、專業人員、基層人員以及資訊科技人員的崗位要求進行分析⁶。

（一）對高層管理人員的崗位要求

六家博彩承批公司普遍要求高層管理人員具有大學學歷。對於“娛樂場總監及副總監”崗位，有兩家公司特別註明專業要求，具有管理學學士或同等/以上學位者優先。

工作經驗方面，博彩企業普遍以工作年限及相關領域的管理經驗作為對高層管理者的要求。對於“首席運營官/營運總監”崗位，公司大多要求至少15-20年相關工作經驗。對於“總裁/副總裁”和“高級副總裁”崗位，一般均要求10-15年相關工作經驗。而對於“娛樂場總監及副總監”崗位，則普遍要求5-10年娛樂場或綜合度假村運營及管理經驗。

⁵ 這114個工作崗位包括5個高層管理人員崗位、42個中層管理人員崗位、12個專業人員崗位、44個基層人員崗位和11個資訊科技人員崗位。其中，六家博彩承批公司共提供了15個資訊科技類崗位的需求預測數據，有四家公司提供了合計11個崗位的崗位要求說明。故而，以下有關資訊科技人員的崗位要求，均以這11個崗位的資料為基礎進行分析。

⁶ 此處的專業能力要求是指與任職崗位相關的專業證照及培訓課程，有公司亦同時列舉了對應崗位所需具備的崗位專業知識與技能。任職能力要求是指任職崗位以外的額外工作技能，例如語言能力、電腦知識等。有公司還提供了崗位所需的管理能力，以及是否輪班工作等其他崗位要求。

六家博彩承批公司均要求其高層管理者熟悉澳門旅遊娛樂市場環境及監管條例。

語言能力方面，流利的英文表達、中英文書寫與溝通、熟練使用電腦操作系統和Office辦公軟件是六家博彩承批公司對高層管理者的基本要求。高層管理者亦需熟悉部門及綜合度假村的運營系統。

管理和執行能力方面，博彩承批公司要求其高層管理者具備制定市場策略、提高客戶忠誠度、管理財務效益、領導和激勵高效團隊的能力；宏觀市場分析能力、策略制定能力、資源分配能力；能夠按照公司規章制度和標準，評估營銷計劃、擬定發展策略、提供優質客戶服務的能力；以及高效執行的能力。

六家博彩承批公司的高層管理者當中，“首席運營官/營運總監”一職最低可獲20萬元月薪。“總裁/副總裁”職位月薪一般在10-15萬元，而“高級副總裁”可達每月20-25萬元。“娛樂場總監/副總監”職位起薪一般在6-9萬元抑或更高。

（二）對中層管理人員的崗位要求

六家博彩承批公司的42個中層管理崗位當中，娛樂場相關的初中級管理崗位如“賬房主任”、“洗牌房主任/牌房主任”、“貨幣點算主任”、“賭桌監場經理/區域經理”等，會更多關注工作經驗，而在學歷方面放寬至中學或以上。中層管理崗位中較高職位的經理、部門副經理/

經理/高級經理、部門副總監/總監等職位，幾乎全部要求大學、同等或以上學歷。對於相關的技術崗位，如財務、信貸、資訊科技、供應鏈管理等，公司普遍要求管理者具備相關專業文憑或學歷。

工作經驗方面，只有少數崗位如主任、協調員、助理等初級管理崗位要求至少1年相關工作經驗，其他崗位均要求2年或以上相關管理經驗。娛樂場、資訊科技及其他部門的副經理、經理、高級經理等崗位，普遍要求4年或以上相關領域管理經驗，而部門副總監、總監級別的崗位，則普遍要求10年以上工作經驗，包含5年或以上管理經驗。

對於中層管理者，具備相關專業執照、文憑、培訓證書是公司的普遍要求。例如，角子機管理崗位曾修讀角子機相關課程、證書或培訓者優先，收款、信貸、賬房、監察等崗位亦具備相關培訓證書者優先，供應鏈崗位有ISM/APICS專業認證者優先，物業服務崗位最好具備認可機構之註冊職業安全及健行經理資格，保安相關崗位需具備保安執照等。對於法律、財務等專業部門總監、副總監級別的崗位，亦有公司要求必須具備相關領域專業證書。

博彩企業對中層管理人員首先看重能力的是語言能力。42個中層管理崗位均對粵語和英語做出要求，其中有31個崗位要求流利或良好普通話。管理者職級越高，越重視英語（“流利”），職級越低，對英

語的要求越低（“懂英語更佳”或“良好英文者優先”）。個別崗位優先考慮具備日語、韓語、馬來西亞語、台語等溝通能力者。

其次，六家博彩承批公司普遍要求中層管理者具備電腦系統及Office軟件操作能力，包括熟練使用WORD, EXCEL, PPT等。較高職級的中層管理者，亦要求熟練使用本部門管理操作系統和相關軟件，包括Genesis、ASCS、ERP、Autocad、Patron Management等。

再次，良好的溝通能力，分析、判斷能力及獨立解決問題的能力，組織能力和客戶服務能力均是中層管理者所需具備的能力。

中層管理者的薪酬水平差別較大，根據崗位不同可從每月1萬4千元到9萬元不等。

（三）對專業人員的崗位要求

六家博彩承批公司對於專業崗位的學歷要求普遍為大學、同等或以上學歷，個別公司對個別崗位可放寬至中學或以上。對於學歷的專業與崗位的相關性有較高要求。

對於專業崗位的工作經驗，最低的要求是1年，普遍要求為2年或3年以上。

由於專業人員的專業類別差異較大，各專業崗位的專業能力要求各不相同。除對應崗位的專業要求之外，六家博彩承批公司也對若干

崗位提出專業證照的要求。職業證照對於專業人員來說，正逐漸成為一項必備要求。

對於專業人員，良好或流利的中英文語言表達能力是基本要求。有些崗位則更強調中英文的書面寫作和溝通能力。

對於幾乎所有的專業人員來說，懂得電腦操作系統和Office辦公軟件系統都是必須的。除了崗位所需的專業知識之外，專業人員也有必要掌握其他專業知識，如編程或特定的軟件系統或數據分析工具。

由於專業人員屬於擁有特定專業技術的人員，並非管理人員，故而多數博彩承批公司未對專業人員提出管理能力的要求。視崗位性質不同，博彩公司會要求專業人員具備良好的表達、溝通能力，細心獨立，具較強的分析能力，良好的人際關係、影響力和溝通能力，可彈性上班和輪班工作等。

專業人員視專業不同，月薪可從1萬5千元到10萬元不等。

（四）對基層人員的崗位要求

44個基層崗位當中，有15個崗位要求大專、大學或以上學歷。較高的學歷要求多集中在專業性較高的工作崗位，如出納、採購、資訊科技、市場、公關、銷售、行政等。35個崗位要求中學或以上學歷，

包括初中或高中。7個崗位⁷要求小學或以上學歷，如保安員、牌房服務員、司機、保潔、侍應生，以及個別賭場的莊荷崗位等。

大部分基層工作崗位對工作經驗的要求不高，多在1-2年之間，而崗位專業性程度越高，對相關工作經驗的要求越長。

有16個崗位要求具備相關專業證書或曾接受相關專業培訓，其他崗位只是對相關專業知識及技能提出要求，但未要求具備專業證書。

博彩企業對於基層崗位的英語能力和科技應用方面的能力要求較以往有較大提升。44個基層崗位中，有36個岗位要求良好或熟練廣東話，33個岗位要求懂普通話或普通話優先。而幾乎所有工作崗位都要求懂英文，或懂英文者優先。42個岗位要求員工懂得電腦操作和Office辦公軟件。部分岗位要求員工可彈性上班，包括周末及假日等各種輪班工作。

基層員工的月薪最低者為每月10,400元，普遍在2萬元左右，最高者可達每月3-4萬元。薪酬高低取決於崗位的專業程度和對專業能力的要求等。

（五）對資訊科技人員的崗位要求

資訊科技類別的大多數崗位均要求計算機科學、資訊科技、信息系統或機電工程專業的大學、同等或以上學歷。最低要求2年以上相

⁷ 小學、中學、大學三類學歷要求的崗位數目之和超過44個基層崗位總數，這是因為同一個崗位在不同博企可能會有不同的學歷要求。

關工作經驗。相關管理崗位，如領班、督導等，通常要求4-5年以上相關領域的工作經驗；副經理、經理、高級經理職位則一般要求6-8年或以上相關領域工作經驗。

對資訊科技人員的專業知識/技能要求，集中在軟件設計與開發、信息系統架構、網絡架構、IT系統運行、資訊系統設計與支援、網絡及數據庫系統維護等技能的掌握與應用。有相關專業認證者優先。

同樣的，六家博彩承批公司也要求資訊科技人員具備良好或流利的中英文語言書寫、表達和溝通能力。懂得電腦操作和Office辦公軟件是最基本的技術要求。

資訊科技部門的人員，技術員、分析員、高級分析員的薪酬從1萬6千元到3萬元不等，督導、領班、經理級別的月薪在3-7萬元之間，而“硬件工程師”的月薪可達4.5萬-6萬元左右。

（六）小結

將本次調研結果與特區政府人才發展委員會《2018-2020年博彩企業未來人才需求調研》的結果進行比較發現，六家博彩承批公司對不同崗位的能力要求與前次基本一致。同時也可看到，各家公司對於員工語言能力、學歷和專業相關證照的要求均在提高。

澳門博彩從業人員需具備的基本技能，同時也是最重要的技能包括語言能力、辦公軟件的操作能力、溝通技巧和人際關係能力。對於

中層管理人員，流利的粵語、普通話及英文，以及熟練電腦系統和 Office 辦公軟件的操作，是基本的任職能力要求。管理職級越高，對於英文流利程度和溝通能力、組織管理能力的要求越高。對較為專業的崗位，如會計、審計、法律、資訊科技等，亦會對從業人員的學歷及專業證照有較高要求。公司層面的高層管理人員，則需要在此基礎上，對澳門博彩旅遊產業的經營環境和監管條例、內地及東南亞地區發展動態、策略制定能力、統籌協調能力、客戶維護與品牌管理、高效執行能力和團隊激勵能力等，提出更高要求。

崗位職級越高，對於相關工作經驗的時間要求越長。由於職業特性的需要，大多數基層崗位和中層管理崗位都會有輪班工作和彈性工作的要求。

六、建議

（一）政府及各界應高度重視博彩業未來人才資源需求的縮減

從本次調研結果看，未來 3 年本澳博彩業人才資源需求總量將由 2020 年的 57,739 人減少至 2023 年底的 51,793 人(不考慮達到或超過 60 歲的員工退休，並按下限預測)，預測將減少 5,946 人，佔 2020 年需求總量的 10.3%；而未來 6 年，博彩業人才資源需求總量將進一步減少至 50,170 人(不考慮達到或超過 60 歲的員工退休，並按下限預測)，

預測將減少 7,569 人，佔 2020 年需求總量的 13.1%。

即使是按較為樂觀的上限預測，如果不考慮滿 60 歲或以上員工的退休問題，未來 3 年及 6 年博彩業人才資源總需求同樣會持續減少，2023 年底的預測總需求減少至 54,413 人，2026 年底進一步減少至 52,434 人。

減少最多的是基層人員。相較而言，基層人員的個人技能相對較弱，就業能力不足。同時，澳門其他產業的影響力無法與博彩業相比，再加之受到新型冠狀病毒疫情的影響，其他產業的就業吸納能力有限。一旦博彩業釋放出大量的人才資源，而又不能及時被其他產業吸納，勢必會在一定程度上影響澳門的社會穩定和經濟發展。

因此，重視博彩業未來人才資源需求縮減應當成為政府和社會各界關注的議題。

（二）需盡快綜合評估博彩承批公司的人才資源需求

近些年來，在特區政府的引導和行業發展趨勢的共同作用下，非博彩元素已成為澳門博彩承批公司的重要發展方向，而且取得了一定的成效。發展非博彩元素，必然在一些非博彩的職位上形成人才資源需求。如前所述，未來博彩相關職位預測將出現人才資源需求的縮減，因此，需要綜合評估博彩承批公司博彩及非博彩業業務相關職位上的人才資源需求情況。

如果未來隨著非博彩元素的發展，非博彩業務相關職位存在人才資源需求的增加，則可以及時採取措施推動博彩承批公司人才資源內部的橫向流動，以減少博彩業務相關職位人才資源需求縮減帶來的負面影響。相反，如果未來非博彩相關業務同樣存在人才資源需求的縮減，則政府及社會各界更應盡早、盡快開展相關議題的研究，為未來可能的人才資源過剩做好未雨綢繆的工作。

（三）增加對本地居民獲取專業證照、增強語言能力的支持力度

從本次調研可以看出，六家博彩承批公司對於較為專業的工作崗位，在要求相關領域工作經驗的同時，一般也會要求相關專業學歷及相關專業證照。特別是對會計、審計、資訊科技及法律等專業崗位，多數公司都列明了要求或優先的專業證照名稱。這對於吸納相關領域的專業人才進入博彩行業工作，大有裨益。

如果政府能夠根據行業需求制定相關領域（如會計、審計、資訊科技、法律等）的證照獎勵內容，制定和推行行業認可的博彩專業證照（如規定從業人員所需的核​​心技能），並進一步擴大對於相關專業證照的支持範圍和力度，相信會吸引更多本地居民投考相關專業，獲取相關專業證書，增強個人職業技能，從而為博彩行業的人才發展與培養提供助力。

對於絕大部分崗位要求的流利普通話和良好英文，可鼓勵本地從

業參加普通話水平測試（以中文為母語之人士）及 TOEIC 等英語水平考試，並進行相應的獎勵，以鼓勵本地居民發展和提升語言能力。

（四）聯合博彩公司提供更廣泛和多樣化的實習、兼職工作機會

六家博彩承批公司中，絕大多數基層工作均要求至少 1 年工作經驗。隨著崗位專業性程度的增加和崗位職級的提升，對於相關領域工作經驗、管理經驗的要求也隨之增加。這樣的設置，對於有志投身博彩旅遊業的青年學子而言，從職業發展角度加大了時間成本，從用人企業角度看似節省了一些培訓成本，卻同樣存在招聘風險。

如果博彩企業能夠在更大範圍內拓展實習生項目，為更多高校學生提供實習和職業發展機會，這將是促進本地人才發展，同時也為企業本身物色到合適員工的良好方式。另一方面，也可效仿國際慣行的管理培訓生制度，從應屆本科及碩士畢業生中，招聘管理培訓生，將其作為公司未來的管理精英來悉心培養。這樣招聘來的畢業生，在員工忠誠度和人員穩定性方面均會大大提升。而對於疫情帶來的經濟衝擊，亦可通過聘用兼職員工的形式，一方面為社會吸納剩餘勞動力，另一方面也為企業節省人力資源成本，是博彩承批公司履行社會責任，同時又支持本地人才發展的雙贏策略。

（五）政府需引導企業做好達到退休年齡僱員的相關工作

根據本次調查數據，未來 3 年澳門博彩業將有 4,980 人達到或超

過 60 歲；而未來 6 年達到或超過 60 歲的博彩業僱員更增加到 7,823 人。同時，對本次調查的數據分析結果發現，儘管博彩業未來人才資源需求會有超過 10% 的縮減，但如果考慮達到或超過 60 歲以上員工都退休，則能夠較好地緩解未來的需求縮減問題。

因此，如果博彩企業能夠制定和實施有效的僱員退休政策，不僅可以較好地處理未來博彩企業本身的人才資源供需矛盾，也有助於緩解因博彩業總體人才資源需求萎縮而帶來的社會矛盾。同時，因涉及到數以萬計的博彩業僱員退休問題，政府亦需要關注這些退休人員帶來的諸如養老等社會服務需求增加的問題。

（六）政府需要強化並持續推動博彩業發展環境的前瞻性研究

經過賭權開放以來的近 20 年發展，澳門博彩業的發展環境已經發生了巨大的變化，尤其是近幾年來，新型冠狀病毒疫情的不確定性，內地法律法規的修訂，博彩顧客群體的變化等諸多因素都很可能成為影響澳門未來博彩業發展的新變量。由於澳門博彩業發展的內外部環境動蕩性和不確定性較過去顯著增加，如果不對這些環境因素以及它們可能對澳門博彩業帶來的潛在影響進行持續的研究，澳門博彩業的發展將陷入戰略失序的被動情景中。考慮到在可以預見的未來，博彩業對澳門整個社會經濟都將發揮極其重要的作用，強化並持續開展博彩業發展環境的前瞻性研究意義重大。