



# 2021-2023 年 澳門零售業未來人才需求 調研簡報

澳門城市大學金融學院

中國·澳門 2021 年 11 月



澳門城市大學  
Universidade da Cidade de Macau  
City University of Macau



# 2021-2023 年澳門零售業未來人才需求

## 調研簡報

澳門城市大學金融學院

項目主持：鄭婉樺 副教授

林德欽 助理教授

項目組成員：李卓航 助理教授

陳國雄 博士研究生

邊恒然 博士研究生

徐東鵬 博士研究生

## 1.澳門零售業受訪零售公司類型

公司類型如圖 1-1 所示：本次調查涉及的公司類型中所占比例最大的是獨資企業類公司，所占比例有 42%；其次是連鎖類公司占比為 25%；比例占第三位的是集團公司占比為 21%；加盟類公司占比為 5%；家族類公司占比為 4%；合夥類公司占比為 3%。由此可以看出澳門零售行業的公司類型的比例並集中以上獨資、連鎖、集團三種類型公司，約占 88%。

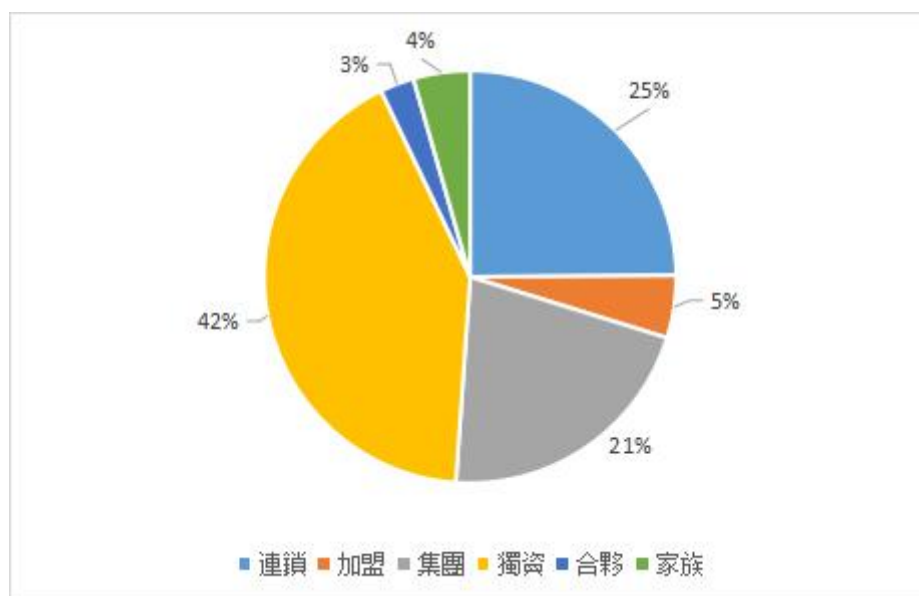


圖 1-1 公司類型

## 2.澳門零售業受訪零售公司規模

由圖 2-1 公司規模可知：本次調查涉及的公司規模中所占比例最大的是 1-50 人規模的公司，所占比例有 76%；其次是 51-100 人規模的公司，占比為 10%；比例占第三位的是 200 人以上規模的公司，占比為 8%；101-150 人規模的公司，占比為 5%；151-200 人規模的公司，占比為 1%。由此可以看出本次調研澳門零售行業的公司類型的比例基本集中在 1-50 人規模的公司。

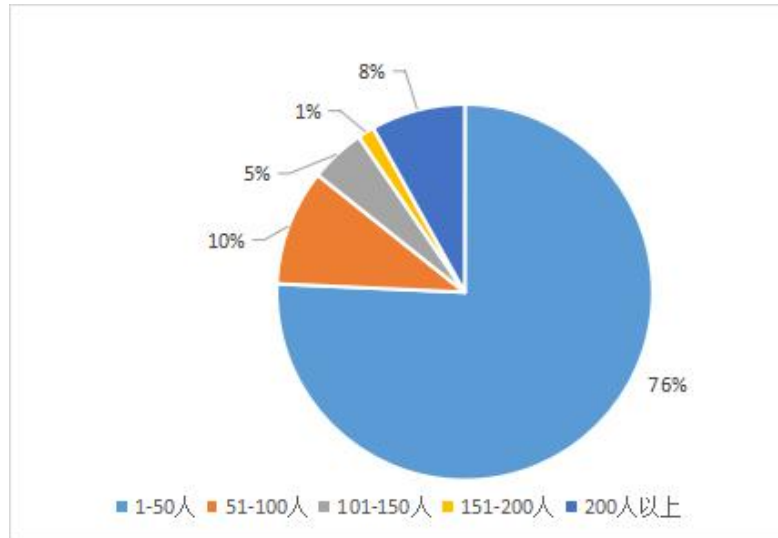


圖 2-1 公司規模

### 3. 研究方法

#### 3.1 定性研究方法

##### 3.1.1 焦點小組訪談與會談

本研究團隊通過與零售業界專家和學者進行深度訪談與會談，瞭解澳門零售業的背景資料及基本發展狀態。零售業界專家在會談中分享澳門零售業發展變化，從中瞭解行業背景；學者提出學術意見，分析現存發展狀態，提出初步想法，為研究團隊構建基本概念和研究方向。

##### 3.1.2 與澳門六家博彩承批公司會面

本研究團隊先後與澳門六家博彩承批公司：分別是澳娛綜合度假股份有限公司、永利渡假村（澳門）股份有限公司、銀河娛樂場股份有限公司、威尼斯人澳門股份有限公司、美高梅金殿超濠股份有限公司、新濠博亞（澳門）股份有限公司的代表進行會面，探討澳門零售業之現狀與發展趨勢，並透過六家博彩承批公司的支持下，向承租的零售商戶了解業界常見的運作情況，為研究團隊的調研工作帶來大量實用性參考。研究團隊與零售業界六家博彩承批公司的訪談向他們瞭解零售業界之現狀，及交流行業發展存在的問題外，主要是就問卷設計內容諮詢他們的意見，以有效完善問卷之內容。

## **3.2 定量研究方法**

### **3.2.1 調查問卷設計**

為了更好地規劃籌備未來零售業所需要的人才政策，本研究團隊根據零售行業之職級和崗位架構，並針對零售行業之管理、專業和應用人才等之現狀（2020年）及未來3年（2021-2023年）、6年（2024-2026年）的人力需求制定調查問卷。

問卷內容分為三個部分，包括：第一部分，澳門零售業崗位未來人才需求調研；第二部分，澳門零售業未來人才崗位需求描述；第三部分，澳門零售業人才培訓需求及澳門零售業發展機遇和挑戰。通過具體而貼近零售業的問卷設置，使調研結果具備代表性和實用性，從而為特區政府制定具可行性的人才培養計劃提供具有實際意義的參考資料。

### **3.2.2 調查問卷發放**

本次問卷研究團以電子版、紙版的形式，於六家博彩承批公司旗下的渡假村、酒店等的承租零售商戶店及中心企業商會分公司填寫。本研究團隊於2021年9月開始發送電子版問卷去澳門六間博企人力資源部，其代為分放至各博企商場之零售店及1,000份紙本問卷，其中400份到中小企業商會。2021年10月中陸續回收問卷，因回收情況一般，故又發放200電子問卷，另聯繫工會。紙本問卷和電子問卷共計發放1200份。為保證樣本回收品質，本研究團隊以電話方式聯絡零售企業，學生走訪博企零售店進行協助填寫問卷、預約上門填寫問卷和提示填寫問卷，其中成功預約上門填寫問卷。

### **3.2.3 調查問卷回收**

問卷填寫及回收情況說明，共回收問卷223份，其中有效問卷210份占94.17%，無效問卷13份占5.83%。研究團隊在問卷填寫階段與各博企及商會之零售單位及代表定期保持聯絡，及時解答單位對問卷的疑問，並確定問卷填寫情況。待填寫單位確定問卷填寫完畢後，問卷電郵團隊郵箱研究團隊同學立即親赴相關單位進行問卷回收。所有問卷回收完畢後，研究團隊立刻啟動資料分析工作。

## **3.3 定量與定性研究相結合**

從澳門統計暨普查局、澳門零售行業協會等部門收集澳門經濟、澳門零售業發展的相關資料，利用SPSS、EXCEL等電腦統計量化軟體，進行處理，結合澳門

經濟發展速度，對未來3年（2021-2023年）及6年（2024-2026年）的零售業人才需求進行預測，此外針對人才需求存在的問題，提出相應的解決方案或建議。

#### 4.澳門零售業目前（2020年）及未來人才總體需求

在零售業人力資源狀況中，各受訪回收的有效統計資料共計6,396人，其中本地僱員人數為4,816人，占此項全部調查人數的75%；外地僱員人數為1,580人，占此項全部調查人數的25%，不管在何種職業劃分中，均以本地僱員為主。如下圖所示：

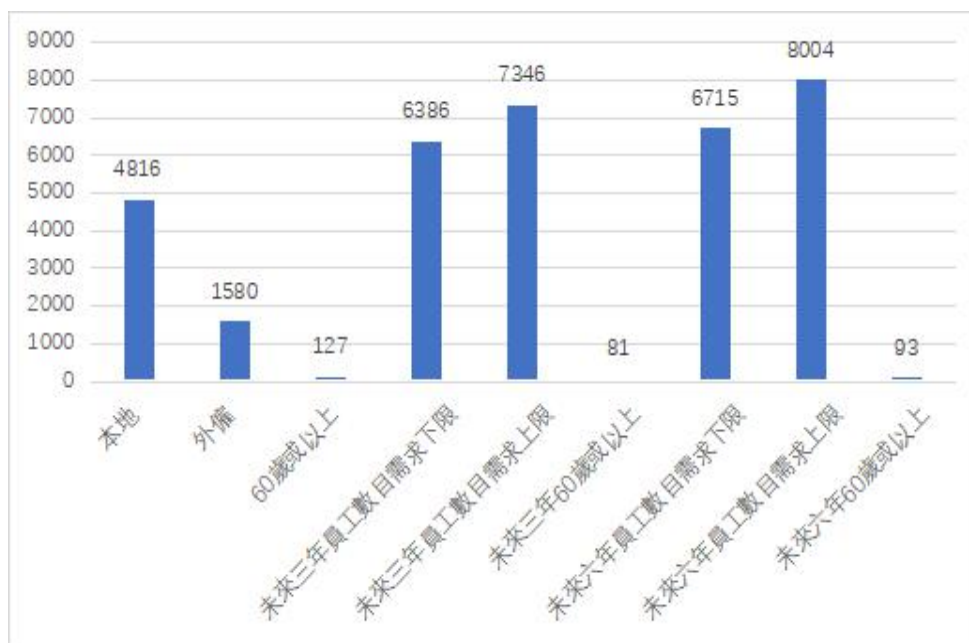


圖4 零售業未來人才總體需求

#### 4.1 澳門零售業目前（2020年）人才需求狀況

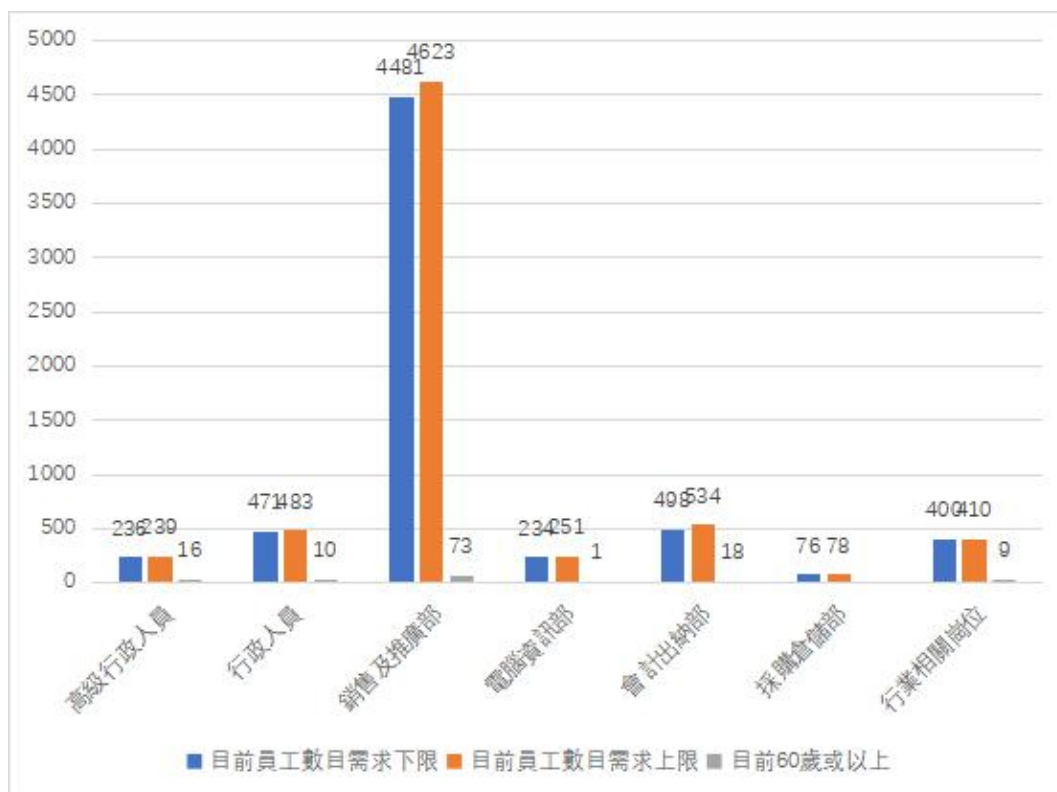


圖 4-1 零售業目前（2020年）員工數目需求總體狀況

從目前零售業人才需求來看，員工數目需求區間在 6,396-6,618 人，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 127 人；其中需求最大的是銷售及推廣部人員需求區間在 4,481-4,623 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 73 人；其次是會計出納部人員需求區間在 498-534 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 18 人；再次是行政人員需求區間在 471-483 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 10 人；行業相關崗位人員（例如：初級美容顧問、配貨員和汽車維修工等）需求區間在 400-410 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 9 人；高級行政人員需求區間在 236-239 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 16 人；電腦資訊部人員需求區間在 234-251 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 1 人；採購倉儲部人員需求區間在 76-78 區間，達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 0 人。

從圖 4-1 來看零售業目前員工數目需求總體狀況總體，其中需求最大的是銷售及推廣部的員工數目需求最為旺盛，下限為 4,481 人（佔零售業總需求下限人

數的 70%)，上限為 4,623 人（佔零售業總需求上限人數的 69.9%），達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 73 人；其次是會計出納部，目前員工數目下限為 498 人（佔零售業總需求下限人數的 7.79%），上限為 534 人（佔零售業總需求上限人數的 8.1%），達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 18 人；再次是行政人員目前員工數目下限為 471（佔零售業總需求下限人數的 7.4%），上限為 483 人（佔零售業總需求上限人數的 7.3%），達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 10 人。

#### 4.2.澳門零售業未來三年及六年人才需求狀況

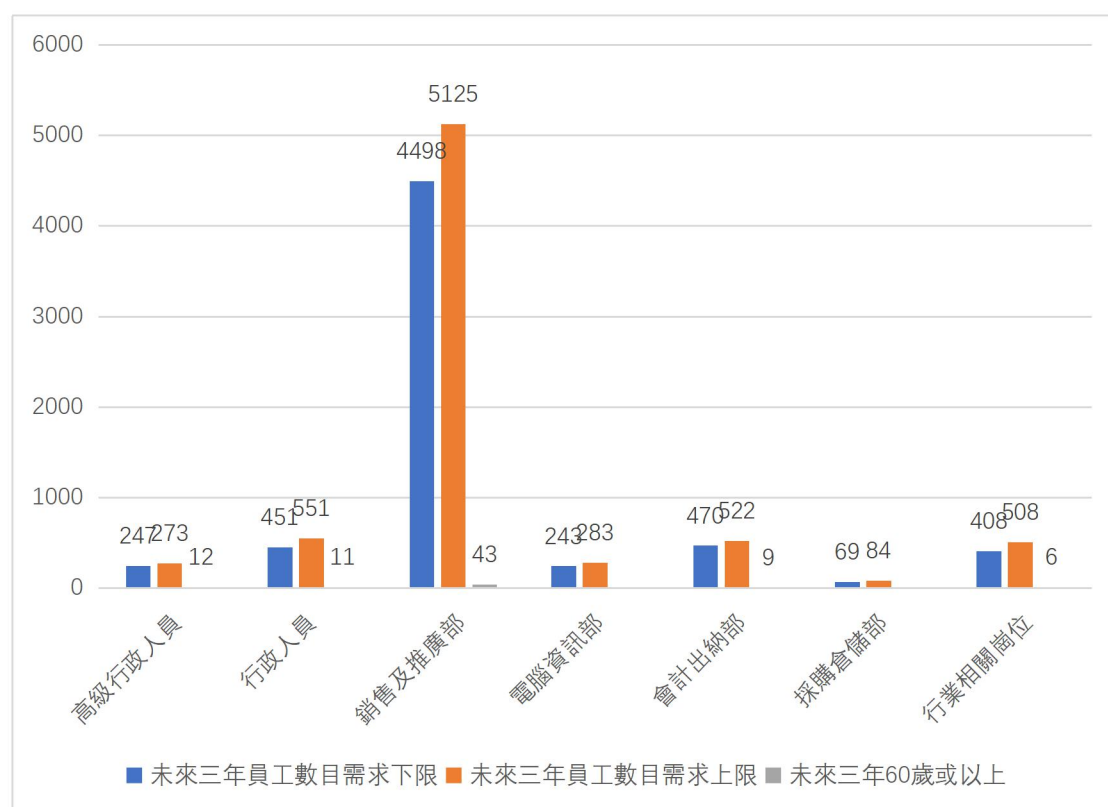


圖4-2 零售業未來三年員工數目需求總體狀況

從未來三年零售業人才需求來看，未來三年需求區間在6,386-7,346人，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為81人；其中需求最大的是銷售及推廣部人員需求區間在4,498-5,125區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能



退休的僱員數目為43人；其次是會計出納部人員需求區間在470-522區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為9人；再次是行政人員需求區間在451-551區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為11人；行業相關崗位人員（例如：初級美容顧問、配貨員和汽車維修工等）需求區間在408-508區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為6人；高級行政人員需求區間在247-273區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為12人；電腦資訊部人員需求區間在243-283區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為0人；採購倉儲部人員需求區間在69-84區間，預計未來三年達60歲及以上歲數可能退休的僱員數目為0人。

从圖 4-2 來看零售業未來三年員工數目需求總體狀況總體，其中需求最大的是銷售及推廣部的未來三年員工數目需求最為旺盛，下限為 4,498 人（佔零售業總需求下限人數的 70.4%），上限為 5,125 人（佔零售業總需求上限人數的 69.8%），預計未來三年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 43 人；其次是會計出納部，未來三年員工數目下限為 470 人（佔零售業總需求下限人數的 7.4%），上限為 522 人（佔零售業總需求上限人數的 7.1%），預計未來三年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 9 人；再次是行政人員未來三年員工數目下限為 451（佔零售業總需求下限人數的 7.1%），上限為 551 人（佔零售業總需求上限人數的 7.5%），預計未來三年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 11 人。

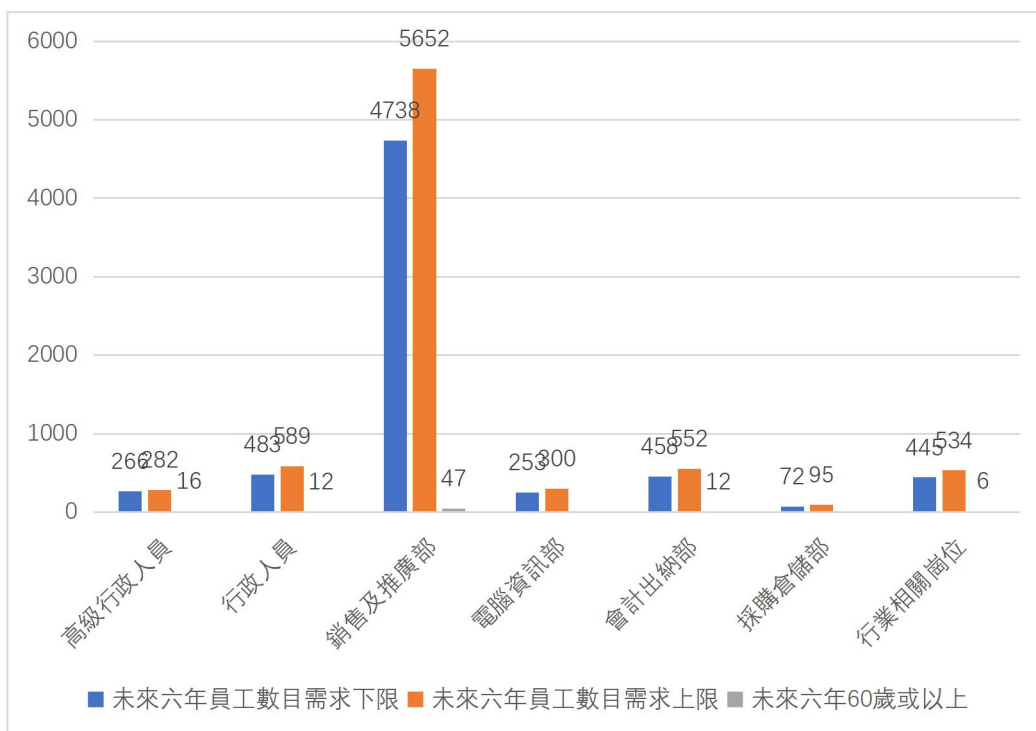


圖 4-3 零售業未來六年員工數目需求總體狀況

從未來六年零售業人才需求來看，未來六年需求區間在 6,715-8,004 人，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 93 人；其中需求最大的是銷售及推廣部人員需求區間在 4,738-5,652 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 47 人；其次是行政人員需求區間在 483-589 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 12 人；再次是會計出納部人員需求區間在 458-552 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 12 人；行業相關崗位人員（例如：初級美容顧問、配貨員和汽車維修工等）需求區間在 445-534 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 6 人；高級行政人員需求區間在 266-282 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 16 人；電腦資訊部人員需求區間在 253-300 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 0 人；採購倉儲部人員需求區間在 72-95 區間，預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 0 人。

總體來看，零售業的人才需求呈現正增長，銷售及推廣部的未來六年員工數目需求最為旺盛，下限為 4,738 人（佔零售業總需求下限人數的 70.6%），上限為

5,652 人（佔零售業總需求上限人數的 70.6%），預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 47 人；其次是行政人員，未來六年員工數目下限為 483 人（佔零售業總需求下限人數的 7.2%），上限為 589 人（佔零售業總需求上限人數的 7.4%），預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 12 人；再次是會計出納部未來六年員工數目下限為 458 佔零售業總需求下限人數的 6.8%），上線為 552 人（佔零售業總需求上限人數的 6.9%），預計未來六年達 60 歲及以上歲數可能退休的僱員數目為 12 人。

儘管澳門零售業受到疫情衝擊，2020 年澳門統計暨普查局統計數據顯示，零售業從業人員下降，但是未來三年及六年，隨著疫情好轉，遊客回流，經濟復甦，零售業必定迸發出新的活力，為澳門貢獻更多崗位需求和經濟附加值。

## 5.澳門零售企業發展方向

### 5.1 公司推行電子商務平臺意願

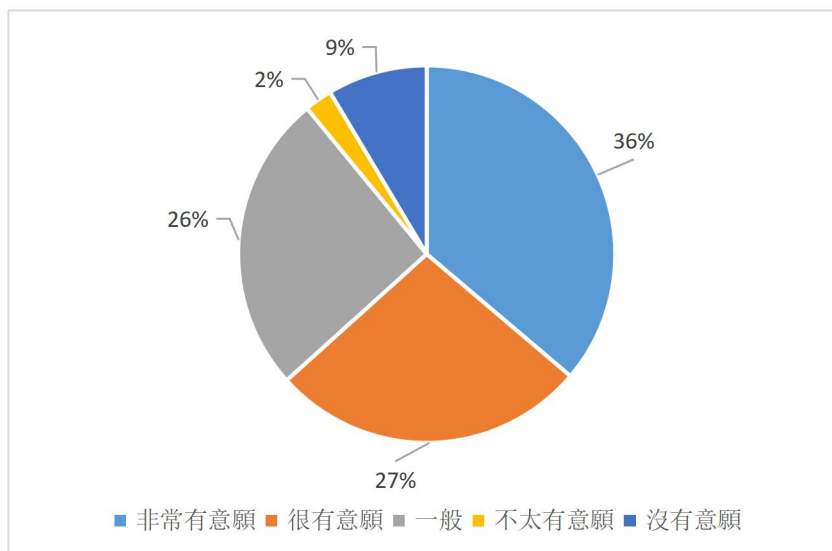


圖5-1 公司是否有意願推行電子商務平臺

### 5.2 公司安排培訓課程的方式

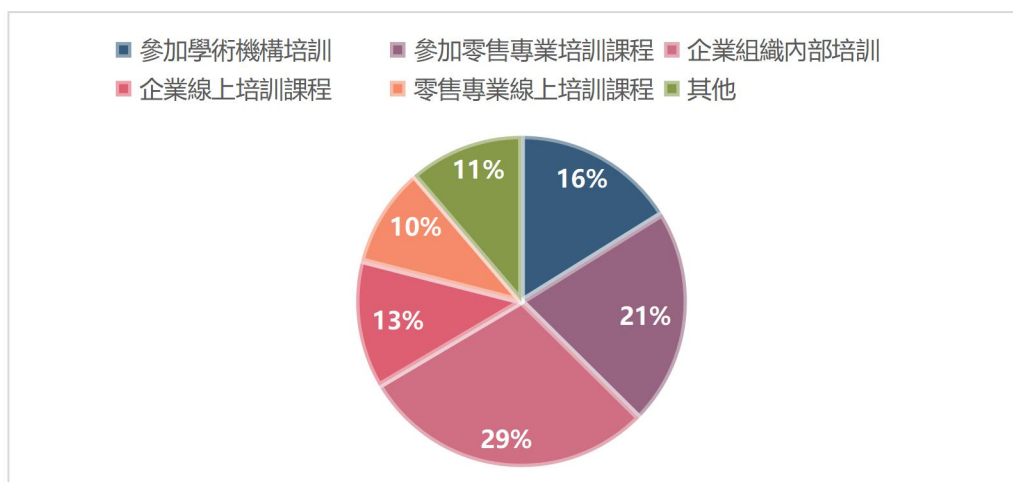
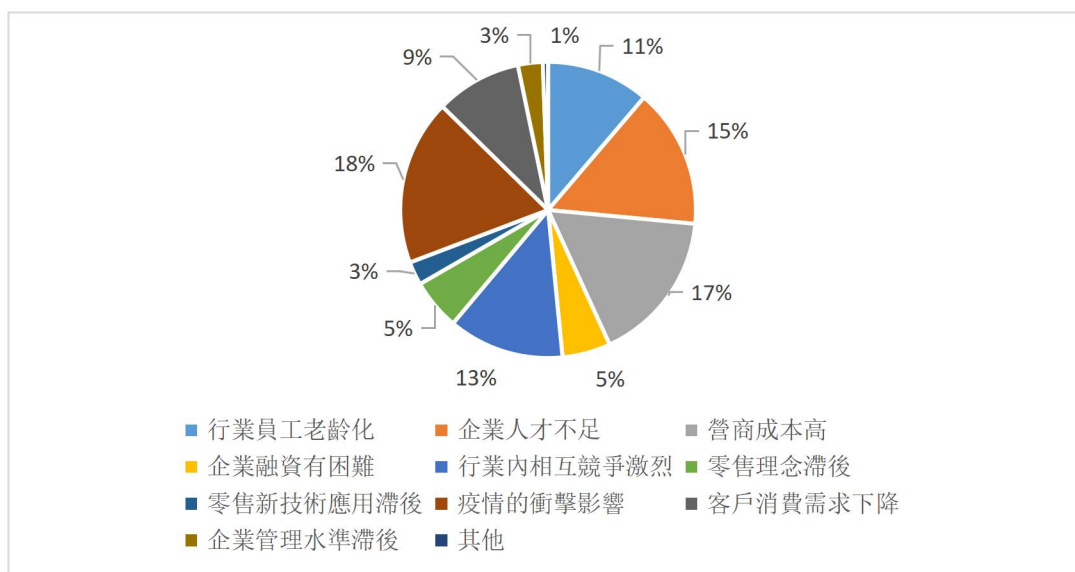


圖5-2 公司安排培訓課程的方式

### 5.3 澳門零售業發展所面臨的挑戰

圖 5-3 澳門零售業發展所面臨的挑戰



### 5.4 促進澳門零售業可持續發展的措施

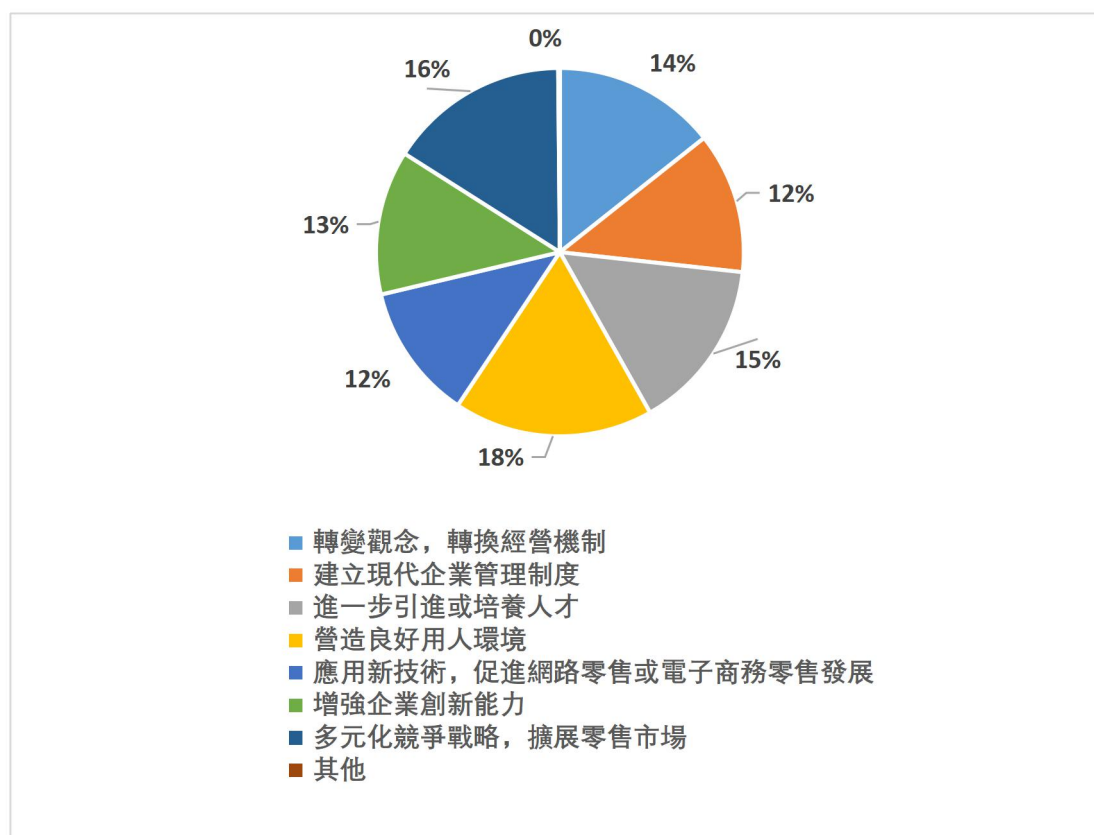


圖5-4 促進澳門零售業可持續發展的措施

## **6.研究对策**

我們研究團隊以上的相關調查情況，提出推進澳門零售業人才發展的相關建議，供相關部門參考。

### **6.1 健全新機制，優化發展環境**

健全新機制，優化發展環境，即進一步健全協同推進機制、進一步提升公共服務水準和進一步優化發展營商環境。

### **6.2 把握新機遇，擴展零售市場**

把握新機遇，擴展零售市場，即把握大灣區新發展機遇、把握新零售新發展機遇和把握數字經濟新發展機遇。

### **6.3 貫徹新理念，轉換經營模式**

貫徹新理念，轉換經營模式，即推動澳門零售生態性發展、推動澳門零售無界化發展、推動澳門零售智慧型發展、推動澳門零售體驗式發展和重塑澳門零售業新模式。

### **6.4 完善新體系，培養本地人才**

完善新體系，培養本地人才，即完善澳門零售人才培養體系、健全澳門零售人才培訓中心、注重澳門零售人才吸收、優化澳門零售人才招聘體系、促進澳門零售人才集聚、構建澳門零售人才認證體系和澳門零售人才交流平臺。

### **6.5 應用新技術，促進零售發展**

應用新技術，促進零售發展，即以互聯網為依託，通過運用大數據、人工智慧等先進技術手段，對商品的生產、流通與銷售過程進行升級改造，進而重塑業態結構與生態圈，並對線上服務、線下體驗以及現代物流進行深度融合零售新模式。

### **6.6 打造新優勢，增強企業實力**

打造新優勢，增強企業實力，即：打造創新新優勢、打造品質新優勢和打造商譽新優勢。注重對傳統零售業進行創新改進，創新應用新零售新技能、新技術，以力求降低成本、提高零售企業競爭力。將技術創新融入到從產品體系的研發、生產工藝的改進直至售前、售中、售後等各零售環節。

## 7.研究限制

本次調研較往屆研究存在較大影響，導致研究存在一定的局限性，具體情況如下：

### 7.1 新冠病毒影響

澳門本地零售行業受新型冠狀病毒衝擊影響，以及市場客戶有所萎縮，市場需求有所下降等連鎖衝擊，尤其是中小型零售企業，存在著收入減少、經營不善等困難。本研究課題組成員在多次上門發放或回收問卷，並致電給澳門六大博企及相關的零售企業，跟進調查問卷的填寫時，部分中小型零售企業的電話無人接聽，從而未能接受調研，因而無法獲得其樣本數據；有的零售公司表示因疫情影響將無法繼續經營，無法填寫；有的企業或單位配合積極性不高，不願提供相關人員數據，其以員工人數屬於保密協議內容或人員需求數據需由總公司審批為由，拒絕提供有關問卷收集資訊。上述各項回饋中，研究團隊透過進行多次解說，惟仍無法取得更多有效的調查問卷份數。

### 7.2 不確定性影響

由於受疫情影響及市場發展前景的不確定性因素的增加或由於經營情況不佳，故被調研對象對未來人才需求的估計均表示較為保守或表示今後不知道是否能持續經營下去，對於未來 3-6 年的人員需求並未有長遠計劃，更多表示希望順利渡過低谷期，再做後續經營計劃。

展望明年，期望疫情好轉，澳門經濟逐步恢復性增長，旅遊業、零售業及其他新興產業持續發展，就業狀況有所改善。

### 7.3 盡力涵蓋全體零售業

在面臨以上影響挑戰的情況下，為了有效的開展工作。澳門城市大學金融學院調研團隊，積極採加強溝通、加強投入、加強整理等措施。

在調研前期和調研中，積極與澳門特別行政區政府人才發展委員會、澳門六大博企、澳門各零售行業商會等組織和相關部門保護溝通聯繫。同時，加強了調研的人力、物力、精力的投入。採用電話調查、面對面調查、紙版調查、電子版

調查、線上線下訪談等多種方式，並持續的跟蹤調研的進行，努力加強調查的諮詢、答疑、輔導、回收整理等各環節工作。本次問卷以電子版、紙版的形式透過澳門六大博企、商會等發放至澳門各零售行業的公司填寫。本次問卷回收情況方面，焦點訪談小組方面，由於新型冠狀病毒影響，訪談採取線下和線上結合方式。

本研究對於澳門本地零售行業的部分企業發放問卷進行抽樣調查，並非是針對澳門整個零售行業的所有從業人員進行普查。因此，樣本量並不能覆蓋整個澳門零售行業的所有從業人員。

澳門城市大學金融學院調研團隊，在調研後期將繼續開展服務工作。積極做好與澳門特別行政區政府人才發展委員會、澳門各零售行業商會、澳門博企等組織和相關部門溝通聯繫和服務工作，努力為澳門零售行業和澳門經濟的多元健康持續發展，貢獻我們的一份勉薄之力！