

人才發展委員會
規劃評估專責小組
2019 年度第二次會議
會議紀錄

日期：2019 年 4 月 25 日（星期四）

時間：15:00

地點：澳門南灣大馬路 599 號羅德禮商業大廈 14 樓 D 座會議室

出席者：召集人 楊俊文

委員 陳志峰

馮家超

余永逸

鄭洪光

馮家輝

黃永曦

秘書長 蘇朝暉

缺席者：委員 米健

老柏生

宋永華

葉兆佳

柳智毅

劉良

吳在權

列席者：澳門貿易投資促進局 潘敬豪經理

勞工事務局 張瑋廳長及歐陽信偉職務主管

清華大學張少鵬博士生

澳門科技大學 余銓榮主任、李新助理教授
及卜慧美助理教授
澳門大學 劉丁己教授及劉詠丹博士生
(出席者簽到表詳見附件 1)

一、討論事項

1. **卜慧美助理教授**: 酒店業及飲食業對澳門來說是非常重要的產業，其重要性主要顯示在數方面，首先是 2017 年本地生產總值中，這兩個產業的總值佔百分之六，是很重要的產業，另外在經濟適度多元化下，澳門正加快世界旅遊休閒中心的建設，可看到酒店業及飲食業等行業是非常重要的。為了優化這兩個行業的發展，人才起到非常重要的作用。

通過今次調查可以看到，酒店業及飲食業行業分別面對一定程度的人才短缺，這次調研主要有三個目的，第一個目的是了解目前這兩個行業的工作人數有多少；第二個目的是分析未來三至六年需要的工作人數，從而掌握人才缺少口；第三個目的是調查這兩個行業的主要崗位，以及這些崗位對經驗、學歷、技能方面的要求。

酒店業的採取問卷調查的形式，調查了全澳約百分之六十酒店從業員人，覆蓋率相對較高。在 2017 年，總體的從業員人數達到 55,000 名，大多數崗位以本地人較多，餐飲與房務崗位則以外地人員相對較多。未來三年澳門酒店業是有一定的人力需求，需求量達 63,376 人，較目前的數字多了八千多人，也就是說缺口數量八千多人；另外可以看到未來三年年齡達六十歲以上的員工佔百分之十左右。同時亦研究了未來六年的需求量達 67,143 人，較目前多了一萬兩千多人，在未來六年會達到六十歲以上的員工大概佔總數百分之十三左右。

我們總結出酒店業員工前十位崗位的需求，公眾區域服務人員、清潔工人、房務部門服務人員、保安員，酒吧侍應、技術員、管事員、接待員、中菜部侍應、高級技術員，這些崗位在目前、未來三或六年的需求量都比較大。

酒店業人才崗位類別的要求，分為學歷、專業和經驗三個部分。在學歷部分可以看到，絕大部分崗位要求本科學歷或以上的學歷，專業層面方面，決策層要求有酒店管理的學位，各類範疇的總監要具備各自範疇的相關管理學位。在經驗要求方面，決策層人員要求具有二十年以上的酒店管理經驗或十年以上的娛樂場相關工作經驗。大部分員工一般來說要求有一至兩年的工作經驗，某些酒店還會要求員工懂得使用企業資源管理系統，但是對於員工是否需要具備外地酒店管理經驗，這一點各家酒店沒有明確的要求。

關於飲食業方面，按照餐飲業的規模來劃分，二十人以上的餐飲業劃分為大規模飲食店，五至二十人屬為中型飲食店，小型飲食店只是五人以下規模較小的餐廳。今次調查涉及的餐廳達 778 家，成功的覆蓋率大概四成左右。2017 年從事飲食業的人數有 24,678 人，大多數崗位都是本地人較多。

在大型飲食集團方面，目前的總人數是 8,389 人，稍少於中型餐廳，中型餐廳從業員有約 10,686 人，小型餐廳有五千多人。未來三年大型集團的需求人數為 8,678 人，中型餐廳需要 9,651 人，小型餐廳需要 5,829 人。計算總數，較目前的需求量只是少了 520 人。未來三年及六年年齡達六十歲以上從業員的數量不算特別多，大概佔百分之一左右。

從大型飲食集團的崗位需求來看，現在和未來三年以至未來六年有一些職位的需求量一直非常大，包括中餐部的侍應、中餐的廚房助理、日餐部的高級師傅、中餐部的雜工、中餐部的餐廳部長、

初級的中餐廳師、餐飲的出納收銀、日餐部的主管這類職位的需求一直比較多，但亦看到這些職位的數量一直比較持平，不論三年或六年都是一樣。中型餐廳有些職位不論未來三年或六年都是需求量大，包括廚師、侍應、收銀、清潔、洗碗、主廚、雜工這都沒有變化，但是看未來三年或六年，外賣員、水吧這類型崗位的需求量會較現在增加。

未來六年的需求與目前的 24,678 人相比大概持平。飲食業人才崗位需求的學歷方面，在飲食業來說，管理層大部分崗位需要本科或以上的學歷，在非管理層中，只有電腦資訊、行政、銷售推廣、人力資源、保安範疇這類部門需要本科學歷，有些部門如房務部門只需要中學或以上學歷便可以。專業要求方面，決策層需要具餐飲管理方面的相關專業，部門總監就要求各自專業的相關學位。在工作經驗相關要求方面，決策層的管理人員要求有五至三十年的相關工作經驗，這是由於各個餐飲集團的要求各異造成要求跨度比較大。一般員工只要求有兩年左右的工作經驗。

根據前面所述的數據和行業研究，對人才發展提出一些建議。對於酒店業來說，我們認為要建立酒店業從業人員資格認證機制，可以參考鄰近地區建立一個比較適合澳門的專業認證機制；第二是建議多開辦一些相關的培訓課程，並提供一些資助，政府其實已進行了這方面的工作，第三建議協助畢業生求職，本澳一些高校培養了酒店業方面的人才，可以與這些高校合作，招聘更多優秀學生，建議可以通過各種各樣的方式來推廣行業的發展前景，比如可以辦行業展，舉行比賽，甚至組織酒店業的人才到外地交流，從而可以看到整體酒店業非常蓬勃發展。為了解決人才短缺的問題，可以從內部管理下功夫，比如說業務重組，或者使用一些先進的設備技術，對一些比較缺人的崗位是否可以適當提高薪酬和福利吸引更多

多人才。此外，希望政府出台政策吸引人才回流和外地專才，可以準確了解和幫助他們與企業配對；另外是否可以提供一些短期或遠程的回流，讓這些人才也可以加入澳門酒店業發展。

飲食業的意見方面，第一、飲食業的發展有大型、中型、小型等很多種類，所以招聘渠道要多元化，建議使用一些新的渠道如Facebook、Instagram、微信公眾號、求職網站等；第二、強烈建議政府可以對企業及人才方面的配對提供服務；第三、建議澳門政府向參加者提供飲食業培訓課程和資助，目前已經進行了此類工作且有很好的成效，建議繼續推進；第四、建議與高等院校合作培養廚藝專才和飲食業管理人才；第五、建議政府從不同渠道推廣澳門飲食業的正面發展形象。

2. **蘇朝暉秘書長**：首先是要寫清楚何時進行這項調查；第二在十大需求崗位方面，能否去除其中一些非技術性、非學位性職位？在這個表中基本上是在酒店及飲食業需求最大的十個崗位，但其中部分崗位的技術要求比較低，例如廚房雜工、外賣等，基本上毋須任何證照或任何學歷，但人才委員會的對象包括了精英、專才、應用人才，所談及的是碩士、需要擁有證照的人士等，對此類人才的需求應在表格中呈現出來，讓市民了解有哪些行業或工種需要證照、學位或一定資歷，可以讓澳門居民看完後，了解到如果他們要向上流動，便要朝這些方向走。第三個意見是飲食業方面，未來數年澳門的需求很大，但其中有些內容我想不明白，例如未來游客量會增加很大，或旅客量不增加但旅客停留澳門的日數增加，這樣都會引起對酒店業的需求，對酒店房間會有更多的需求，另一方面旅客來澳亦會需要飲食，但從調查看需求方面好像少了這方面的數據。

3. **余銓榮主任**：根據統計局的數據，過去一、兩年飲食業從業員的數量增加不多，訪談時有飲食行業反映，需求確很大，但面對租金及人力資源等問題，即使想擴展亦沒辦法擴展，所以有時傾向是有生意做，但受到人力資源、租金等各種問題，可能令他們只能保守去看發展。局長亦提到，旅客量在去年已有 3,600 萬人次，未來會繼續增長，但對很多中小企，尤其是飲食業來說，有生意也做不到。統計局過去兩年的數字飲食業人數沒有多少增長。
4. **蘇朝暉秘書長**：能否在報告中有一段內容講解此情況？因為其中顯示的問題是我們將來會越來越難找到地方用膳。
5. **余銓榮主任**：我們會將相關理由及統計局過去兩、三年的飲食業數據，隨著旅遊業增長及世界旅遊休閒中心建構、美食之都等，將飲食業統計數字的反映的情況加進去。
6. **馮家超委員**：在進行研究時港珠澳大橋未通車，通車後的流量會否造成突破性的變化？可以加上相關內容。港珠澳大橋開通後，已成為澳門第二大口岸，很多時會低估其流量。此外，水利用港珠澳大橋來澳門的人士有相當部分是以香港人為主，在此情況下，香港人對澳門有集體回憶，對澳門過去的飲食業有很多記憶，不論是小食或傳統食店，在這方面可能低估了。同時，飲食業本身是制度反應完成的一個動作，酒店業本身則有一個指標性的作用，如果酒店已預測會增加人力資源，估計酒店房間數亦會增加。現按計劃計算，不論數大博企或在建的酒店房間均已有數量，按此數字，飲食業可能後知後覺，當發現容量增加時，便會意識到人手不足，可能飲食業估計保守。本人主要是提出以上看法。

7. **余銓榮主任**：會將兩位的意見在報告中補充，令別人看到報告時會更完整。
8. **黃永曦委員**：有兩點意見想補充，第一、報告一開始時指酒店業及飲食業佔本地生產總值合共 6%，是非常重要的因素。我覺得此兩個行業就業人口所佔比例更能突顯行業的重要性，因為就業人口來看，兩個行業合共接近八萬人，較以 GDP 來看，可以更見其重要性。第二、我覺得最後的建議方面，由於看不到詳細的建議，不知是否有相關政策性的建議可以提出來。
9. **馮家輝委員**：若一家店舖的員工數量沒有增加，當顧客增加，員工服務的人次肯定較以往增加一倍以上，這種勞動強度增加的情況，主因是人力資源沒法增長，尤其是中小企，礙於店舖面積，例如廚房只能容納一個人，即使增聘人手亦不能進入廚房工作，除非增開分店，否則員工服務的人次會增加很多。
10. **鄭洪光委員**：首先是統計局的數字與問卷調查的差異性；第二是未來旅客及人口的數量變化暫時未看到；第三是問卷調查出現的問題，當時詢問餐廳員工是否需要請更多人，員工多會答不需請太多人，因為從業人數增加後，可能會影響自己的“飯碗”，所以會有少少差異。
11. **余永逸委員**：我亦想跟進有關建議的部分，透過調查知道業界面對很多不同的問題，但這些問題是否應該亦列舉出來，這些建議是否可以協助業界解決人力資源等問題，可以更有說服力。
12. **余銓榮主任**：報告本身主要純粹是人力資源，或這兩個行業對人才

的需求問題，此項目本身主要是針對人才需求，將來和現在需要多少，沒有與各類人士作深度訪談，建議此兩個行業將來的走向，主要是集中在人才的需求方面。

13.余永逸委員：我建議（此報告）不提出任何建議較好，因為嚴格來說是反映人力需求，我們知道為何有這些需求及需求情況，但其中有哪些困難和問題，調查反映不出當中的實況，所以現在提出的建議都可能不是很好或很實在的建議。

14.楊俊文召集人：首先可以看到較低學歷要求的工種人力需求越來越大，我認為看此報告要突顯此點，這實在是為澳門社會說了一句話，因為我們的大學生越來越多，將來向上流動的壓力會越來越大，可以看到酒店業很多職位已為本地人取得，除非澳門不再適度多元，否則這些人便沒機會流動，這是一個警告。對崗位的要求除了技術員外，與報告列出的圖表拉不上關係，不是說不能寫下，但要列明從圖表可見，大部分是對低學歷要求等內容，並寫明訪談了其他如決策層等高職位需要的條件。但事實在前，不論娛樂場或酒店，我發現現在對低層工種的需求大，中高層崗位需求再始慢，除非高層的外地僱員離開並找本地人填補，現在有向上流動的壓力，我認為此點要表述。

我亦同意不要寫建議，實際上有很多人已通過考試，但我可以說，大酒店不看這些證照，不要以為講國職考，通過國職考後可以晉升，實際情況是沒有，上司認為員工溝通能力和工作效率低，便不會晉升該員工，建議完全刪除這些書本性的提議。研究做得頗佳，只是增加了這些建議內容，就像你們沒有真正深入研究。

15.蘇朝暉秘書長：因為所有報告都要公開，公開時任何建議不是只有

科大建議，而是經過人才委員會討論後提出的建議，這些建議一定要有根有據才能公佈，即在酒店業方面對人才需求有上升空間，在飲食業方面相對滯後，但未來一段時間因為各種原因，對人力需求都是以基層為主，縱然仍有一些外地人士，基本上中、高層職位已為澳門居民填滿，因此將來人才向上流動方面，如果不尋找新出路，這方面可能會存在挑戰。

16. **吳麗燕首席顧問高級技術員**：匯報關於澳門博彩業人才需求清單和目錄及評估過去進行的兩次調研。編製此目錄清單及需求清單和目錄，其方法與以往一樣，都是按目的、宗旨、方法，指標亦是以 25%作為警戒訊號。

評估比較過去兩次調研，我們在 2015 年進行了一次調研，當時是收集 2014 年的數據，去年 2018 年剛完成的調研是收集 2017 年的數據。

從整體差異來看，崗位數目首次是 111 個，第二次是 114 個，新增崗位有三個，主要是一些應用層面或管理層面的職位。僱員數目方面，2015 年的調研預測到未來三年需要 78,000 多人，2017 的實際數字收窄至 6 萬多人，差異接近三成，高層相差了 40%，中層 22%，專業人員 8%，基層人員 24%；其中高層人員第二次調研較第一次上升了 40%，中層及基層人員下跌。

2015 年時收集 2014 年的數據，因為調研是在 2015 年首季進行，當時博彩業毛收入維持在 650 億澳門元，稅收有 254 億澳門元，加上大型企業陸續落成，各大博企對博彩業未來人資需求的預測都是抱著一個較樂觀的態度。人委會在 2016 年二月底對於 2015 年收集的數據作重新評估，當時得出的結果是對原先的數據縮減 5.03%。

除了心理因素和經濟原因外，企業的經驗和運營趨成熟，以及更具策略性，因此更重視和善用高層人員的專業技術和技能，因此亦會看到今次調查對高層人員的需求增加了 40%。此外隨著科技進步和機器發明增加，提高工作效率，因而減少了對基層人員的需求量。

調研採用的科學性方面，亦是採用問卷收集的方式，2018 年收集到 2017 年的數據是 60,424 人，但統計局公佈的數據是 56,000 多人，兩者相差 6.7%。研究團隊亦就此問題與統計局討論，主要是問卷內容覆蓋點各不相同，統計口徑稍有差異，導致出現約 6.7% 的差異，但屬於可接受程度。

為了進一步證明 2018 年收集的數據的可信性，利用回歸科學方法，檢測 2018 年的預測數。透過統計局公佈的 2004 年至 2017 年的統計數據，以特區政府對賭枱 3%增長的政策作為變量，得出回歸模式方程式，可以看到計量數據得出的結果與統計局公佈的數據擬合度很接近，即表示此模式可以接受。

因此此調研的預測數據具備一定的參考價值。各層級本地及外地僱員比例方面，高層、中層及專業的本地人員比例較高，反映出博企中層管理人員及專業管理人員基本本地化，只是有兩成多高層人員需要引入外地人員作補充，他們都是含金量高的專業管理人員，正是特區政府產業多元發展所需要的人力資本。

2018 年取得 2017 年的實際僱員數量，低於 2015 年所預測的數據，企業仍可以維持運作，反映出企對面對外來競爭加大，但本身的營運經驗越來越豐富成熟，並具有策略性，所以藉著增加高層管理人員，以抗衡市場經營及人資緊缺帶來的壓力。

有部分基層人員的崗位大幅下跌三成，主要是隨著科技發展，會借助更多機械和機器的先進技術，可以提高工作效率外，亦可以

減少人力需求。相對於要管理這些科崗位的中層管理人員亦相應減少，今次調研可獲知澳門博企都按照政府賭枱年增長 3% 的方向作出需求預測，即至 2020 年年底，博彩業人才需求的缺口只有八成處於正常需求狀態，需求程度維持在 25%，一級或兩級的程度約佔兩成，需求程度介乎 25% 至 54%，反映博企對前景的預測從之前的樂觀態度轉向較保守。但從另一角度看，博彩業經過長足的發展時間已頗長，現正進入持續穩定的階段，相對人才需求亦趨平穩。

總括來說，第二次調研較第一次調研進步，第二次調研在第一次調研的基礎下，加入較科學化的回歸分析和數據，所以 2018 年的數據具一定的參考價值。

17. **馮家超委員**：報告做得很好，數據亦精準，只是提出少少意見，2015 年收集 2014 年數據，2018 收集 2017 年數據，其中最大的分別是貴賓廳的比重。貴賓廳的比重由 2011 年的七成多一點，持續下降至現在約五成多一點，因為貴賓廳比重下降，出現了兩種情況，第一個情況是貴賓廳的營運是很多人服務一個人，提供貼身的個人化、個性化服務，這會令人力資源需求較多。大眾市場客人數量雖多，但以現有的服務能力，即使客人數量一次增加十多人，莊荷等服務人員都可以應付。可是貴賓廳不行，因為每一個客人都需要許多人服務。第二個問題是貴賓廳數量減少，由最高峰的 260 個貴賓廳減少至目前 110 個，跌幅逾一半。統計局的統計是包括中介人及其所僱用人員，所以調研報告的人數會少於統計局公佈的人數。在此只是解釋調研報告與統計局數據不同的原因。

18. **楊俊文召集人**：這點很需要，我認為應該要另加一段內容。

19.蘇朝暉秘書長：如果大家沒意見，我們會如果大家沒意見，我們會將這份報告完善後上網，以及有新聞稿發佈。

20.劉詠丹博士生：零售業人員調查報告。本次調查期是九月至十一月，調查對象主要是大型渡假村和購物商包括銀河、金沙及大型購物商場，也涵蓋了超過 320 個品牌商戶，超過 2,430 名僱員的狀況。我們最新的結論是 2017 年零售業總人力資源總體還是呈增長態勢，受訪商戶普遍認為，大概在兩、三年之內呈人力資源需求增長，但相對 2014 年的爆發性增長來說，目前的結論是未來的增長相對平穩，報告數據顯示出，外地僱員佔的比重慢慢增加，我們也採訪了一些資深的從業人士對澳門零售業未來發展，零售業總體持樂觀態度。

我們根據數據得出以下結論：第一是新聘僱員與原有的僱員比例，總體來說零售業仍在招人，這是 2014 年受訪商戶對未來三年的人力資源需求的估計，當時普遍看好，估計大概有 3 成左右的人力資源增長，但至 2017 年增長約 10%，顯示增長較為平穩；外地作員比例由 10%增至 30%。

研究分為兩部分，一部分是通過問卷調查收集數據，另一部分是通過人物訪談，收集他們對零售業的看法。兩組調查員在澳門主要購物區板樟堂區、高士德區及新馬路區向零售商戶發問卷。收集到的數據看來不是特別多，但其中包括幾家較具代表性的零售商戶如新八佰伴有近百分之百的回收率，以及另一間公司 DFS，所以總體來看報告具有代表性。

零售商戶主要是大型商戶的整體狀況來說，零售業從業人數大概 15,550 人，今次調查涵蓋的僱員人數大概是 2,759 人，佔總僱員人數兩成以上，其中本地僱員七成，外地僱員三成，在這些

僱員中，最多是售貨員，佔六成以上。

2017年新聘人數遠遠大於離職的人數，顯示零售業的總體增長已經開始。三年後六十歲以上的比例有多少？我們得出結論是需求比例大概涵蓋退休人員比例，未來三年需求不會太高，大概維持在10%左右。2017年與2014年相比，外地僱員與本地僱員比例方面，2014年大概是4個本地僱員對1個外地僱員，2017年時，外地僱員佔總體比例明顯增長，2.5名本地僱員對1名外地僱員。

2014年時，所有職位的預計增長率都接近30%，可能當時經濟比較好；至2017年時，這數字比例只有一成左右。我們與零售業資深從業人士作了一些訪談，總體而言，澳門零售業對發展持樂觀態度，政府推出的利好政策及港珠澳大橋開通，他們認為更便利的交通和更開放的政策，會將更多旅客和企業吸引過來，對零售業來說是極為有利條件。

他們也提出自己的意見，對比其他地區特別是香港來說，澳門零售業有其特色，但這種特色既帶來優勢亦帶來不足，優勢是受博彩業和旅遊業影響非常大，但同時又會造成產業結構相對單一，受調查人員強調，要發展新的商業模式，商品和品牌多樣性。自由行遊客對澳門零售業尤其重要。針對以上困難，企業表示要增加零售業發展前景推廣，適當開放人才招聘政策，以及希望政府能夠提供適度支持。

關於人員培訓方面，受訪零售企業均意識到培訓對於企業人員的重要性，他們本身對公司人員有提供培訓，主要目的是提高員工服務和知識技能，同時亦希望培訓能更多元性和具針對性，特別希望與專業培訓機構合作，由專業培訓人員向員工提供專業性培訓。

零售業多希望有專業和規範培訓，希望澳門擴大院校、專業培訓機構合作，他們亦希望建立行業從業人員職業準則，提高澳門零售業服務的服務規範。這些主要是人力資源總監和銷售代表，以及零售業的商戶代表的意見。

今次調查有很多限制因素，例如問卷電子版，由於本次調查屬自願性質，沒有法定的回答義務，加上問卷內容比較長，所以回收率難以保證。且今次調研沒有強制力，所以很多品牌、零售商等企業也很為難，很難得到他們的經營數據。建議此類研究可以與統計暨普查局合作。雖然本次報告具有一定的代表性，但相對上次調查報告而言，樣本總數還是偏少，作為參考依據，還是希望參考統計暨普查局人力資源及薪酬調查，比較全面作出評估。

21. **楊俊文召集人**：麻煩你有可能與統計局談一下，看看你們的手法與他們的手法差距在哪裡？統計局很公開，應該很願意與你溝通，可以試試看。
22. **黃永曦委員**：第一個意見是從業人士訪談中，到底是從業員還是企業的意見？因為這兩方面的立場會有不同，這樣標示會出現混淆，第二方面，報告中亦多次提及調查總人數較少，作為一個報告如何令社會及市民接受這份報告的內容？
23. **楊俊文召集人**：訪問了多少人？
24. **劉詠丹博士生**：我們訪問了約 2,800 人左右，整體僱員人數大概是 15,000 多人，相對而言，仍有一定代表性。
25. **陳志峰委員**：我個人覺得這個比例應該算是不錯，有足夠代表性，

只是這不是一個很嚴格的分層抽樣，但能做到這樣已是很不錯，這次受訪人數超過總數五分之一，已足夠向社會作交待。

26. **楊俊文召集人**：我可以指出取資料這樣困難的原因。一是企業的地區總部在香港，澳門分點的主管，沒獲授權不能回答你的查問，香港的人員不了解澳門的情況，只說毋須回答。二是他們有很深錯覺，認為政府因不瞭解情況作了一些錯誤的判斷，人家要求資深的僱員過來當外僱，但他們的申請遭駁回，理由是澳門已有此類人員，為何要外聘資深僱員？只是現在最大問題出現在一些如手錶等高端產品零售，銷售量少了很多。
27. **蘇朝暉秘書長**：在報告的圖表中有一個問題，其中說受訪者佔總數22%，威尼斯、永利、新濠天地、銀河及新八佰伴這五個企業已佔很大部分，這些企業的回答佔整體僱員人數的22%，這樣的情況下，小型的個別商戶基本上不在這裡，所以研究對象是大型零售商戶，不是街頭訪問的小店舖，再搞清楚，現在的數據是代表這類大型零售商戶的數據，不是澳門街邊的零售業的數據。
28. **楊俊文召集人**：下次如果碰到這類問題，你們通知我們一聲，叫地區的商會幫助，你沒說我們不知道。
29. **馮家超委員**：沒辦法，首先肯定是我們團隊不夠權威，剛才說各大博企是我親自去聯繫，所以不同，但從表中可見，有一、兩家擁有很多店舖的企業，都是自由波地給店舖填寫，沒鼓勵店舖去填寫，所以回饋只有百分之十左右，這是很大的原因。我相信將來會繼續進行調研，方法上是否可以再思考下一階段如何進行

- 30.楊俊文召集人：尤其是一些名牌店舖，澳門沒辦法做，負責人只是店長，未有授權不敢填寫問卷，除非直接到香港，以政府名義要求授權，或會被要求將問卷寄到香港總部，由總部填寫，但最後可能沒人處理，這些都是困難。
- 31.馮家超委員：今次最成功是找到新八佰伴，上次一張問卷都沒有填寫，今次專門拜訪對方，因為新八佰伴在氹仔有新店開，所以願意配合調研工作。
- 32.陳志峰委員：真的要動員商會，尤其是零售不止在商場，小店舖需要商會幫忙，至少澳門有三個商會，只要他們稍說一下，會很有幫助，亦可以拜託經濟局幫忙一下。
- 33.楊俊文召集人：題目要作修改，現在是澳門零售業，但是否可改為大型商場或零售企業？或交待 2014 年出現類似情況。
- 34.張少鵬博士生：澳門回歸 20 年，博彩業發展等許多方面面臨不少問題，人力資源的壓力最明顯，通過研究看一下人力資源的變化，尤其針對職業司機的供求情況，以及結構上的癥結所在。

今次研究獲得勞工局很大協助，向受訪者派發問卷，並從中獲得資料以作分析。亦有許多統計資料，來自統計局、勞工局、新福利、貿促局、澳門石油業商會、身份證明局等，職業司機可分為 8322、8323、8324 幾方面，我們將其再細分，針對的單位是物流業——運載貨物為目的的輕重型全職職業汽車司機，包括客載的全職職業司機，但不包括的士司機；亦有政府、公共事務或博彩行業的全職職業司機，但他們不是今次研究的主要對象，主要對象是物流業和運輸業。

在 2000 年可見主要空缺是製造業方面，但至 2017 年的變化可見更平均，製造業不是最主要，酒店業、零售業、飲食業和批發業是最主要行業。公共汽車運輸業在職及離職僱員數目方面，2011 年時是 1,503 人，2017 時是 2,107 人，大概有 20 至 30% 的增長，平均薪酬亦有約 40% 增長。離職僱員方面，基本上最低值是 39，最高值是 86；流失率是 2.5 至 4.7%，由此可見空缺一直存在，最低值是 2012 年，在 350 人左右，最高值不超過 750 人。

勞工局的職業配對服務研究方面，你（求職者）認為不獲聘用為司機的原因是甚麼？我們最直觀是薪酬有落差，或工作時數長。另外是否願意接受駕駛車輛以外的工作和責任？主要是車輛清潔可以接受，承擔違例及意外賠償都願意接受，送搬貨有約兩成接受，數值較平均。至於願意駕駛車輛的種類方面，可看到他們主要想做客運，貨運約有四成，客貨車佔約六成。

從我們製作的回歸模式可以看到，勞工局推薦前往應聘公司的次數，這是被解釋變量，解釋變量包括期望收入、現在是否在業、是否願意輪班工作、年齡、願意超時工作的程度，以及利用勞工事務局以外的方式尋找司機職位，找到或找不到工作。其中期望收入、現在是否在業、是否願意輪班工作在六次的建模過程中，均通過我們的 T 檢驗，即統計上是顯著，簡單來說，如果其期望收入較低，獲推薦的機會便較高，待業者被推薦的機會亦較高，願意輪班工作的被推薦機會亦較高，簡而言之，只要願意多做，自然會被推薦，這很合乎常理。

但其中有一個較有趣之處是“年齡”，因為澳門已出現人口老齡化的情況，年齡此變量在統計上沒有任何關係，意即即使年紀大於 65 歲，亦不影響尋找職業司機的工作，另外願意超時工作在統計上亦沒有任何關係，即是否願意超時工作都不影響被推薦的

機會。

期望收入與被推薦次數之間呈現負相關，可以理解，願意收入低一些，自然會被推薦。是否待業與推薦次數之間亦呈現負相關，意味著在就業中被獲聘的機會會較高，此點不符合常理，因為在業證明是有工作能力，被推薦自然會較多。是否願意輪班工作，如果願意，自然獲推薦的次數會較多，這亦符合常理，但剛才所提及的年齡絕對不是找不到工作的原因。此情況可以假定不會成為尋找職業司機工作的障礙。

招聘者方面，認為沒有成功完成招聘司機的原因是駕駛能力不足、薪酬有落差，這均符合常理，駕駛能力意指司機能駕駛的車輛種類不符合僱主要求，薪酬落差是常見的一項認同，是普遍共識。招聘者招聘司機職位的方式方面，報章是最多人使用的方法，獲聘用的全職司機有何附加福利方面，會包括承擔被檢控時的罰款，但有趣的是，欲聘請的全職司機要承擔駕駛車輛以外需要承擔的（事項），亦包括承擔違例罰款和意外賠償，再進一步查問，求職者和招聘者認為這方面可以商討，即不會由其中一方承擔全部罰款，這過程屬良性。

至於駕駛車輛工作以外亦需承擔的責任，例如送(搬)貨，此點很核心，亦是研究內經常探討的問題，招聘者需要送(搬)貨，但求職者是否願意？送(搬)貨是貨車司機，但求職者想做客車司機，剛才看到六成受訪者想做客車司機，言下之意，如果願意做貨車司機，他們知道需要送貨，願意做貨車司機與想做客車司機的受訪人數有兩成差距，由此可看到為何很難聘請到送貨司機。

另外一個回歸模型可看到其中的關係。希望招聘的司機人數及獲推薦人數，獲推薦人數與成功聘請全職人數有正相關關係，我們的被解釋變量是成功招聘全職的人數，招聘者希望最終請到

多少人，如何令招聘者聘請到想要的人數，但有趣的是在進行異方差懷特檢驗時，發現其中存在異方差，進行修正後，得出模型（2.2）後發現還有一個變量變得顯著，便是“金額”。其中要加上一些概念，即當招聘者進行招聘後，為何會聘請某一人，按求職者所言，只要是“萬能”的人，基本上便會獲得聘請，從招聘者的研究亦看到有些跡象，但其中稍有不同，我們覺得送(搬)貨是必要的，亦需要司機維修及保養車輛，但車輛清潔方面沒影響，主要影響的條件是是否願意送(搬)貨、是否願意承擔罰款、是否願意負責汽車維修，這是司機的責任。

與石油業亦有進行探討，該行業目前有各類大小運輸車共 340 台，司機只有 200 至 230 名，但這類司機的工資很高，問題是工作平均年齡達 56.4 歲，年齡最大是 67 歲，年薪 22 萬元，石油業方面希望提高門檻，因為這是較危險的運輸行業，需要多些不同的準入資格，例如內地要求“不超過六十周歲”，由此可見端倪。其實年紀較大時不適宜從事此類工作。

再看看勞資雙方會談的發現。勞方在職業司機問題上，認為超過 65 歲的都可以繼續工作，這與剛剛提出的研究稍有差距，事實上亦確實可以，因為年齡變量不是其獲聘與否的主因，事實上亦確有 65 歲的人士仍擔任送(搬)貨司機。資方認為特殊領域的司機由於入行門檻較高，可以作一定的放寬，讓部分高質素的外來勞動力補其不足。從兩方訴求可以看到，有關薪酬及人力資源特徵上，資方較被動。薪酬及人力資源上，大企業的薪酬較理想，例如石油業年薪可以達 22 萬甚至更多，知道“發財巴”賺取的收入亦頗高，但中小微企沒能力負擔。人力資源的質量參差，因此便很難聘請司機，此外，勞方存在討論還價的空間，因為他們屬於少數，資方需要的勞動力較高。人力資源僱員的年齡偏高，競爭

力不足，因為需要考證作為特定職業司機的勞動力較少，內地卻有很多。目前入職門檻較低，資方若是大企業可以充分提供較理想薪酬，中小微企卻無力負擔，且司機質量參差，資方討價還價空間少，人力資源可選性低，競爭力方面則希望可以提高門檻。從研究中可見人力資源質量參差，質量相宜的人力資源多會任職於博企或新福利、澳巴等公共交通行業，剩餘的勞動力沒有足夠的能力，但又希望可以獲取與博企或公共交通行業相若的薪酬，且厭惡負擔外部性工作，大部分人都不想做送(搬)貨司機，因工作辛苦但人工較低。可是資方無力覓得合適勞動力，由此出現兩難的情況。對於資方來說，獲得低於大企業的薪酬，工作量高於大企業的勞動力，基本上沒可能。對勞方來說，不可能從事送搬貨司機，因此可能要待政府提供津貼，改變政策，薪酬提高，工作量少才會有轉變。

面對全球競爭、灣區融合，人員流動發展，勞動力缺乏面臨巨大挑戰的引領。現在本地就業居民與外地僱員比例是3:2，由於城市發展需要，在眾多方面缺乏勞動力，必然要有勞動力流動，適當保障本地人的生存空間是一個大原則，絕對可以理解，目前職業司機的阻礙是擔心本地勞動力的工作減少，因為放寬後，他們的選擇自然減少，但要知道送(搬)貨沒人想做，可以選擇的之下，寧願做博企“發財巴”司機，亦不想做送(搬)貨，資方又難以提高報酬，且可能博企內亦有送(搬)貨的運輸業司機，企業可以提供高報酬，亦需要他們具有高能力（即考證），在此情況下，注定市場需要調控。在此過程中必須記著保障本地人的大條件。

職業司機最大障礙是資方希望放寬，勞方希望收緊，資方建議引入，勞方要求保障本地居民就業，但透過研究可以知道他們的關係其實是對等的，資方因為沒有選擇，所以出現缺人又請不

到人的情況，如果強行要求中小微企支付高薪酬聘請送貨司機，是較困難的選擇。勞動力需求上升，物流行業不停發展，但一直缺人，對資方來說，能夠向職業司機提供的條件較其他行業缺乏，造成行業之間互相搶奪人力資源，結果主要流入博企、公共行業、服務行業。

人力資源的大門一定要打開，因為社會、物流行業要發展，以及一直存在的人力資源缺口，資方又提供不了足夠的薪酬福利，便出現討價還價過程。送(搬)貨司機是負外部性、厭惡性很強的工作，不是好職業。

作為公共物品供給者，政府有理由亦應適當對人力資源瓶頸作出放寬態度，建議以比例原則，有限度輸入適量的外地勞動力，確保澳門公共交通行業得到發展，同時亦確保公共交通發展符合市民及遊客所需。澳門交通情況不理想，主要是澳門沒有大型運輸工具，只能依靠巴士和的士，又因為勞動力不足，才出現目前的狀況。大前提絕對保障本地人工作的權利，並隨著發展需要作出放寬。

35. **馮家輝委員**：大家都明白工聯會對這類事情的看法，相信如果社會或政府對職業司機行業的情況作出更多改善，讓職業司機對未來有信心，或他們在此行業工作得到保障，相信我們會真正能按行業發展作出決策。但現實是與交通業溝通後，輸入職業司機方面絕對不能認同，必須要考慮他們現在的想法，如果從理論上和調查上去說，相信大家都不會反對，但一種不信任，一種現實，一種對他們利益的博弈及傷害，他們明顯有對抗性，在考慮社會政策和勞動政策調整時，必須要思考。我們仍然覺得職業司機輸入外僱必須慎而重之，不能輕易在公共討論空間上說要打開缺口輸入職業司機，

否則不會有理性結果。大家要清晰了解現實問題，在工會層面與僱員接觸到的思路，他們很高興因為人力資源不足令薪酬提升，但引入外僱後，即使不跌亦不會升，晉升機會亦減少，令他們很難接受。現在駕巴士人工高，但引入外僱後人工會否高，大家心知肚明，在這方面大家要慎重思考再討論此問題。工聯的立場仍是荷官和職業司機方面不輸入外僱。

36. **陳志峰委員**：關於此報告，按我理解，之前的幾份報告今日討論完後便會放上網，我覺得這份報告放上網要小心考慮，因為此報告有學術成份，一般市民不一定明白，必須要解釋，花很長時間解釋回歸分析，但結論較簡單，所以要修飾有關部分，更簡單表述，公佈時令人更容易明白有關內容。此外，結論的表述，不論是工友，以至我都覺得不大好，表述應可更中性和客觀，因為很明顯看到，中立學者只向政府方面提建議，不應涉及政府的行為，政府應該是多元，例如馮委員談到工友的看法，如不夠客觀，情感上就會支持勞方，另一個角度，商人覺得營商困難，導致商人覺得職業司機是一個大難題，因此希望在這方面有政策。但社會上除了勞方及相關資方外，亦有其他持份者，他們亦有其價值觀，相對中立時會取得社會大多數的共識，否則此報告的結論部分要很慎重處理。

37. **楊俊文召集人**：我們與他們討論時，為何人工高來自巴士？因為政府政策是由政府包底，巴士公司實在是管理公司，成本來自政府，要求更高支出，政府便支付，但這樣便成為提升薪酬的指標，因為政府有此政策，形成博企的“發財巴”亦要跟隨，不過博企亦有財力跟隨，油公司亦可以跟隨，但其他未能跟隨調升的企業便要面對問題。雖然經常談及證照問題，生產力中心自一年前開始致力與內地

討論考取證照問題，但企業表示沒有這方面的需要。因此將來即使可以安排考取證照，相信亦不會有很多澳門人報讀。不知報告所指的證照是何種類型，只是在前線開展工作時，發現企業認為沒有證照的需要，即使生產力中心安排好協助澳門人考取證照，亦沒作用。

還要看看近年有沒有年青人入職當司機，因此我們要細分，不將職業司機細分作分析，報告內容便不完整。中小微企的送貨司機沒有人入職，要將情況攤開來看，運輸業工會的人士究竟要求在哪個範疇受保護？薪酬低於 2 萬元已沒有人願意做，當然亦有意見認為是否可以共用運貨隊，協助中小企運輸，若要實行此方法，澳門人要接受石油氣不再送上樓，社會要接受很多新要求。如真正要做得較完整，很多方面要考慮。當然亦有其他方法，外僱要有一定金額的最低工資，從而保障本地僱員工資維持一定水平。因此一定要細分，否則很難向澳門人完整講述目前狀況。

38. **馮家輝委員**：如果一個行業員工利益因政策受如果一個行業員工利益因政策受損，政府必須承受員工作出的反抗，因為他們沒可能坐以待斃。要做到員工信服，行業可以有發展，薪酬有上升空間，澳門過往數個行業輸入外僱，均完全令本地僱員沒信心政府會信守承諾，這才是問題，因此必須慎重考慮。
39. **蘇朝暉秘書長**：很同意大家的意見，此報告交到人委會討論，主要是因為之前立法會上有議員提出有關輸入職業司機的問題，行政長官交予人才委進行研究，楊博士帶領團隊與勞資雙方討論，並從多方面思考，至今日介紹報告內容和結果，其中有關學理及數字的問題大家均很清楚，結果是司機不足，但剛才馮委員亦提到很實際的問題，雖然特區政府提倡科學決策，但是否數字便可以說明一切？

不一定，因為其中有許多澳門人的感情在內，接著可能有其他工作要補充，甚至不要太快跳到輸入外僱，現在不一定要做這方面的工作，只是公開數據顯示司機不足。此外，正如楊博士所言，巴士帶動加薪，其他企業亦要跟隨，中小微企只能束手無策，在此環境下要補充資料，否則內容不足如何處理？

40. **楊俊文召集人**：我認為必須完善內容，當政府要求取得資料，可以以內部文件的形式交政府，人才委不能公開內容，因為其中涉及信心問題。
41. **蘇朝暉秘書長**：可以將馮委員提出的意見加入報告中，因為數據雖然清晰，但亦要考慮對社會的影響。現今情況是做到這一步只作內部討論，以及內部交予政府，至於及後的工作如何，則留待政府決定。因此提交的報告寫明司機數量不足，但亦要考慮採取的措施可能會引起社會反彈。
42. **楊俊文召集人**：應該還要加入大灣區發展，將來的運輸如何安排？是否外來車輛在人工島上換司機？這些會令到澳門與大灣區融合有困難。
43. **陳志峰委員**：我認為楊博士提及的內容可以在報告前或後列明，因為最後會變成政治決定。
44. **蘇朝暉秘書長**：如特區政府認為司機行業可以津貼，屆時可以再討論。
45. **楊俊文召集人**：退休司機多不願意再任全職司機，但又會願意做兼職，但僱主又憂慮駕駛安全而不願意聘請 65 歲人士。駕駛校巴時，

家長又擔心司機年齡影響安全。

46. 馮家輝委員：現在營運的校巴數量不多，主要是賺不到錢，一輛校巴收費根本不能應付營運開支，所以沒人做。現在學校營運校巴都只是服務性質，不是從經濟角度考慮，反而補習社會提供接學生服務。

二、會議結束時間：下午五時二十分

簽署確認：

專責小組召集人：_____

楊俊文

委員會秘書長：_____

蘇朝暉

— 完 —