



**澳門管理專業協會**  
**Macau Management Association**

**2021 年澳門市民就業流動性  
調查研究報告**

**2021 年 12 月**

## 目錄

1. 行政摘要.....	1
2. 就業流動性概述及調查前言 .....	4
2.1 就業流動性的概念界定 .....	5
2.2 就業流動性的影響 .....	6
3. 澳門宏觀經濟與勞動力市場態勢 .....	7
4. 應對就業流動性的不同實踐：比較視角 .....	11
5. 調查分析.....	16
5.1 調查方法及成效 .....	16
5.1.1 調查方法 .....	16
5.1.2 調查成效 .....	16
5.1.3 就業流動的定義 .....	17
5.2. 受訪者的基本資料 .....	17
5.3. 數據分析 .....	19
5.3.1 受訪者現時工作及職位的情況.....	19
5.3.2 受訪者過往晉升、轉工的經歷等情況.....	22
5.3.3 受訪者對當前就業形勢的看法及未來計劃.....	27
5.3.4 受訪者對大灣區的瞭解及在大灣區的工作意願調查.....	32
5.3.5 開放性問題調查.....	35
5.3.6 不同問題之間的交叉分析.....	37
5.3.7 與 2019 的數據比較分析.....	53
6. 討論與建議 .....	56
6.1. 調查研究的主要發現 .....	56
6.2 調查研究的主要結論 .....	59
6.3. 調查研究的主要建議 .....	62
主要參考文獻 .....	70

## 1. 行政摘要

“就業流動”是指員工在不同規模和類型的工作組織之間的流動。從狹義的角度，人才流動可以理解為人才被一個組織僱用或離開這個組織的行為，即人才在組織間工作狀態的改變，或職業種類之間的變動，包括人才流入和人才流出。通常情況下，按終止勞動合同的決定者來劃分，就業流動可以分為兩種類型：主動流動和被動流動。從積極方面來看，就業流動性對生產率的提高、資源的配置、失業率的控制等有正向的影響。就業流動性也存在消極影響。流動性強會使企業難以收回預期收益，導致企業不願意加大人力資本的投資以獲得生產率的提高。此外，就業流動性強不利於激勵機制的創新和勞資關係的穩定。

受到新冠疫情、全球經濟萎縮、失業率上升的影響，澳門經濟復蘇緩慢。

本次研究團隊在 2021 年 8 月至 9 月以電郵方式邀請企業人員，以及採取線上問卷方式透過社交平臺隨機邀請本澳市民填寫，及於人流較多的地點張貼問卷二維碼，以更客觀的管道收集不同階層市民的意見。共收集問卷 1030 份。當中有效問卷為 1016 份，而無效問卷則有 14 份。調查顯示，在 1016 份有效問卷中，男性受訪者佔 443 份及女性受訪者佔 573 份。是次調查以女性受訪者數目較多，佔 56.4%。受訪者年齡以 22 至 35 歲所佔比重較大（65.16%），而擁有高中至獲得學士學位的學歷的人數佔 82.68%。

本次調查發現一些值得關注的情況，開工不足及待業的比率共佔超過 20%，對比上年有較大的升幅，顯示疫情對本澳市民的就業情況有很嚴重的影響，同時部分的受訪人士表示因工作受到疫情影響，最近轉工意向不高，另有部份受訪人士認為現職晉升空間不大，並認為未來就業形勢只屬一般，而數據亦顯示超過一半受訪者並沒有制定清晰的職業生涯規劃。

本次調查發現超過 4 成受訪者在現職工作不足 4 年，間接反映了本澳市民就業流動性較大的現象；年輕人對於轉換工作的需求比較大，而中年人則較偏向安於現狀，盡量減少轉工的可能性。

本次調查發現有 56.59%的受訪者從未獲升遷，由 2017 年至今獲晉升的累積比率只有 32.89%，除 2016 年或之前外，其餘年份獲晉升的比例則少於 10%，當中 22 歲至 30 歲的組別約有分別 63.56%及 56.7%的受訪者從未獲晉升，反映澳門職場向上流動的機會存在不足的情況。

本次調查發現只有不足半數受訪者有制定較清晰的職業生涯規劃，有制定清晰規劃且按照規劃執行的男性受訪者佔 11.51%，女性受訪者佔 5.96%，女性受訪者對工作壓力作為工作優先考慮因素比男性多出 7.69%，男性受訪者對公司發展前景作為優先考慮因素比女性多出 6.38%。這反映出男性較多考慮長遠的發展，而女性則較多考慮適宜自己的工作壓力作為工作考慮因素為主。

本次調查發現受訪者轉工的原因主要是不滿意現時的薪酬和福利、晉升機會和工作穩定欠佳。當中 35.96%的受訪者表示如果轉工將會跨行業轉工，並主要希望進入市場推廣及公關、批發及零售和酒店營運等前景較為穩定及薪酬較高的行業。18 歲至 21 歲和 22 歲至 25 歲的兩個組別未達至收入中位數的比例分別為 98.81%和 83.11%，而 26 歲至 30 歲組別未達至收入中位數的比例則有 39.52%，綜合以上分析，年輕受訪者追求較高的收入對他們選擇行業有很大的影響。

本次調查發現低於澳門收入中位數最大比重的行業分別是餐飲業 75%，社團 57.69%，會議及展覽 46.67%，批發與零售 46.48%以及旅遊服務 42.86%，值得關注的是餐飲業收入低於中位數比重位於所有行業首位，但從事旅遊服務業的受訪者沒有受訪者收入位於 10,001-15,000 區間主要集中在 10,000 以下，顯示傳統旅遊服務以及餐飲行業的從業員薪酬待遇十分有限。今年各行業仍有很大部分的收入並未達至中位數收入水準，對於促進澳門未來多元經濟存在一定阻力。

本次調查發現與 2019 年相比，從事銀行、酒店營運、娛樂博彩、餐飲這幾項佔比較多的行業於 2021 年佔比均出現下跌情況，而教育、公務員、社團、建築與工程、批發及零售等行業佔比上升，當中以教育行業的增幅最大，達 9.24%。整體而言，行業之間的佔比差距有所縮減，反映近年本地居民在就業方面的橫向流動有所增加，但從晉升和薪酬待遇方面則有下跌趨勢。

本次調查發現超過 3 成受訪者對大灣區發展政策不太瞭解，僅有 8.46% 及 3.05% 的受訪者表示對大灣區環境熟悉和非常熟悉，由於對發展政策及環境的不熟悉，導致只有 18.21% 受訪者願意到大灣區其他城市工作發展。

本次調查發現目前澳門企業普遍存在對職業培訓的重視性不足、企業職業培訓課程設置不合理、創新意識與品牌意識的缺乏、企業文化氛圍不濃等問題。

本研究建議員工要注重技能的提升、終生學習。除專業技能外，通用性技能如數據分析、軟件開發等已不僅僅作為一項特別“專業”，而且完全可以視為對傳統工作的“補充技能”。參考內地及其他地區的情況，專業技能提升是職場優勢以至移民身份的重要保證。此外，隨知識與技能更新換代日趨頻繁，為了維持在職場的競爭力，免被淘汰，需保持終生學習。

本研究建議企業要樹立“以人為本”的思想。在經營宗旨、價值觀念和道德行為準則方面體現企業重視人才、尊重人才。企業給予員工平等的競爭機會，讓員工與企業同步成長，讓員工能夠施展自身的才能，實現自我價值；給予員工具有競爭力的薪酬，給予適當的獎勵和激勵；感情上給予員工適當的關心和支持。企業通過不斷創造事業留人、待遇留人、感情留人的企業氛圍，讓員工對企業產生歸屬感、認同感，從而形成強大的向心力和凝聚力，企業不僅能留住已有的人才，而且能吸引更多優秀人才。

本研究建議中學及高等院校應該針對企業需求及人才發展規劃開設相關專業、制定教學計劃。充分利用學校和企業資源，突出實習實訓環節，加強職業教育，把企業當作人才培養基地，把高校作為人才來源管道，減少學校與企業之間的過渡時間，增強學生的應用能力，達到畢業就有工作，企業招到合適人才，保證企業有穩定的人才輸送基地。

隨著橫琴粵澳深度合作區加快建設，橫琴是最受澳門市民歡迎進入大灣區生活的地方，未來會有越來越多的澳門居民走進橫琴、走進珠海。本研究建議可以

從非高等教育階段起設置相應的課程或講座，加快促進澳門青年瞭解大灣區經濟發展、就業狀況、職業需求、居民生活的情況，逐步解開令他們卻步的因素，突破對大灣區文化差異的見解，協助更多澳門居民在灣區就業。

本研究建議政府、企業、大學加強合作，加快實用性人才的培養，產學研結合。構建合作平臺，在市內各高校設立產學研合作中心，促進政府、企業、大學及仲介組織的交流，打破行業界限，實現人力資源共用，促進企業與科研機構的緊密合作，加快新產品、新工藝、新技術開發的速度。

本研究建議政府應增加資源，集中資助年輕至中年在職人士修讀具專業認證課程，考取國際認可資格，應付經濟週期改變所帶來的衝擊。對於年長在職人士，亦建議由政府與機構團體合作，提供針對現職技能提升水準的在職培訓，以減少因技能下降而面對淘汰的可能性。

本研究建議將澳門世界美食之都的品牌及“一中心、一平臺、一基地”任務延展到深合區，在深合區的城市規劃、職能設置、景觀設計方面積極引入澳門元素，構建起“以中華文化為主流、多元文化共存”的合作區域。

## 2. 就業流動性概述及調查前言

澳門的人力資源緊張，不論是中小企又或是大型企業，除需面對招聘困難外，更需解決員工流失率高的人力資源等問題。根據澳門統計暨普查局 2021 年第一季及第二季統計資料顯示，澳門的總體失業率上升至 2.9%，與 2019 年相比，受新冠疫情影響，整體澳門的失業率略微升幅，雖然維持於低水準、加上現時就業環境不理想，為澳門市民在職場上的就業流動形成阻力，從而直接影響企業／團體的人資規劃和管理，更直接影響了澳門勞動市場供求的情況。另外，粵港澳大灣區（以下簡稱：大灣區）建設是國家未來發展藍圖一項重大戰略部署，對實施創新驅動發展和堅持改革開放肩負重大意義。因此區域間的合作和所產生的協

同效應將會是大灣區能否成功的一個重大因素，作為大灣區的一分子，澳門社會各個領域的發展將邁入嶄新階段，跨區域人才流動及培養也必將有更大的發展空間。

本會希望通過本調查所獲得的數據深入瞭解澳門最新的就業流動狀況和趨勢，尋找影響市民就業流動的主要因素，以及瞭解其較願意投身的行業和前往大灣區工作的意願等，以供澳門特區政府及相關企業團隊制定有關政策作參考之用。

## 2.1 就業流動性的概念界定

社會學和經濟學曾對就業流動進行研究。“就業流動”是指員工在不同規模和類型的工作組織之間的流動。從狹義的角度，人才流動可以理解為人才被一個組織僱用或離開這個組織的行為，即人才在組織間工作狀態的改變，或職業種類之間的變動，包括人才流入和人才流出。通常情況下，按終止勞動合同的決定者來劃分，就業流動可以分為兩種類型：主動流動和被動流動（郭全勝，1990）。主動流動是指終止勞動合同的決策者是員工個人，主要是人才主動辭職，簡單的說就是組織內有價值的員工主動離開組織，企業失去其不願意失去的員工；被動流動是終止勞動合同的決策者是企業，包括企業解僱員工、員工退休。維持穩定的僱傭和被僱傭關係，通常是企業的追求。變換工作則是職業生涯中摸索的表現。人們變換工作的概率隨著工作資歷的增加而減少。在職業生涯的開始階段，工作資歷很少，職業期望在整個職業生涯中最高，並且缺乏較現實的職業生涯規劃，也不瞭解用人單位之間的差距等一系列的問題，因此容易造成就業流動。

就業流動是市場經濟體制下資源自由配置的結果，是社會經濟發展的需要。就業流動是員工提高工資的主要方式，也被認為是一種個人談判的方法。內地的

經濟發達區域，如長三角製造業的經驗數據也表明隨著員工就業流動性增強，工資水準也在上升。這說明隨著工作經驗的積累，技能水準也在逐漸提高，員工可以跳槽尋求更好待遇。有資料顯示，美國的人才年流動率為 20% 左右，英國的人才年流動率為 12% 左右，美國人一生中變動工作約為 13 次，而英國為 12 次左右（郭全勝，1990）。

除薪酬訴求及工作年限的原因外，造成就業流動性的客觀因素還包括有受教育程度和性別等方面。通常認為中國員工的流動性和教育程度有關，教育程度高的有顯著的自願流動傾向。傳統的觀念是性別和流動性的大小有關，男性因喜歡嘗試或改變現狀，因此流動性大於女性。然而新生代員工在考慮離職問題時的性別差異很小（郭全勝，1990）。本研究將導致員工就業流動性提升的因素分為兩類：明顯因素（如年齡、收入水準、工作類型、事業心以及職業發展前景等）和不明顯因素（如性別、婚姻狀況、教育背景、工作經歷和工作年限等）。

從廣義的角度觀察，社會中也存在區域間的就業流動，即員工在不同經濟區域，比如大灣區各城市之間的流動。在知識經濟時代，就業流動，特別是人才流動帶來了資金、技術、資訊的流動，人才流動是社會經濟的必然要求。人才流動有利於人才個體找到適合自己的工作，充分發揮自己的優勢和潛能，同時，人才流動也有利於企業或組織找到合適的人才，發揮人才的特性。從社會發展的歷程來看，經濟越發達的國家，人才流動越頻繁。

## 2.2 就業流動性的影響

從積極方面來看，就業流動性對生產率的提高、資源的配置、失業率的控制等有正向的影響。積極影響論認為就業流動性強代表了勞動力的工資可以根據勞動力市場上的供求狀況自由調整，還能夠有效配置人力資源等各種資源。新古典

經濟學強調市場的完全競爭，這就要求資源要素能自由流動。員工就業流動性恰恰確保了人力資源通過市場競爭的作用達到優化配置，促進整個經濟的發展。此外，技術進步快的企業能夠創造出更多的就業機會，靈活的就業能夠順應這種局勢使市場優勝劣汰，使技術進步、經濟結構和就業結構協調發展變化。

就業流動性也存在消極影響。就業流動性不利於人力資本的投資，如果流動性小，人力資源處於穩定狀態，企業願意加大人力資本的投資以獲得生產率的提高，但是流動性強會使企業難以收回預期收益。此外，就業流動性強不利於激勵機制的創新和勞資關係的穩定（郭全勝，1990）。隨著員工離職現象的日益普遍，員工就業流動性問題也越來越受到企業和研究者們的關注。管理實踐者和理論研究者一直積極探尋導致員工離職的主要因素。由此可以看出積極影響論從宏觀角度出發，認為就業流動性強有利於整個社會的進步和經濟的發展，而消極影響論從單個企業角度出發認為流動性強在微觀層面上不利於企業的發展。

從供需關係的角度出發，勞動力市場中求大於供的現象使得員工薪酬的議價力增強，擇業的範圍更廣、更自由，新生代員工自身的一些特點也造成了他們跳槽的頻繁性。對於澳門而言，人力資源是勞動密集型企業（比如服務業）最為重要的資源，如果出現了人力資源的緊缺，不能達到資源的有效配置，將直接關係到企業的盈利水準和運營狀況，人力資源重置成本包括招聘成本、培訓成本也將增加，對企業的長期發展帶來嚴重的影響。

### **3. 澳門宏觀經濟與勞動力市場態勢**

市民就業流動性無可避免受到經濟週期的影響。社會流動可分為在某個社會階層內移動，即橫向移動；以及在社會階層之間流動，即向上或向下的縱向移動，並可以藉由量度收入、教育及職業的變化作量化分析。一般而言，社會向上

流動的機會愈多，則有助減少社會矛盾，以利經濟可持續發展，而當中的收入、教育及職業三者的變化多呈正相關，即若受僱者的教育程度上升，有助其晉升或轉職，取得更高的收入水準。在經濟週期的不同階段，流動性將受到一定程度的影響，如身處經濟衰退期，勞動力市場趨向過剩，即便受僱者教育水準沒有任何變化甚或提升，晉升或轉職的機會也不多。

### 全球經濟發展前景

國際貨幣基金組織(IMF)研究報告指出，全球經濟在 2020 年估計萎縮 3.3%。但因經濟結構的差異，疫情為各經濟體帶來不同程度的衝擊。依賴旅遊業和大宗商品出口，以及政策應對空間較小的經濟體，遭受到較為巨大的經濟損失。面對這次重大且持續期超出原先預期的疫情，部份前述類型經濟體在危機發生前的財政狀況已呈現出脆弱性，其能實施應對政策措施的能力也較低。經濟在實現預期的復蘇之前經歷了嚴重的萎縮，給某些群體的就業和收入帶來尤其不利的影響。年輕人、女性、受教育程度較低的勞動者以及非正式行業的工作者普遍受到了最為嚴重的衝擊。疫情很可能導致收入不平等顯著加劇。

新冠疫情爆發快兩年後，全球經濟前景仍然存在許多不確定性。儘管疫苗的持續推廣提振了人們的情緒，但變種病毒和疫情引致死亡的人數不斷上升引發了對前景的擔憂。不同經濟體、部門的復蘇進程出現分化，這反映了各經濟體、各部門在疫情下受到不同程度的衝擊，以及其獲得政策支持力度的差異。未來的經濟前景不僅取決於疫情防控措施與效果，還取決於在高度不確定性下實施的經濟政策對減輕這場危機所引致的長期影響的有效性。

2021 年 10 月，IMF 在最新一期《世界經濟展望》指出，新冠疫情對經濟造成的影響似乎將持續更長時間，預計全球經濟將在 2021 年增長 5.9%，在 2022 年

增長 4.9%。IMF 下調 2021 年全球增長預測值的原因是發達經濟體和低收入發展中經濟體的預測增速放緩。其中，發達經濟體預測增速放緩在一定程度上是供給擾動造成的；低收入發展中經濟體預測增速放緩則主要由疫情惡化所致。病毒正在迅速傳播，新變種病毒也可能出現，這給疫情的持續時間帶來了更多不確定性。當局進行政策選擇的難度加大，且迴旋空間有限。

這次仍未見何時能終結的疫情與伴隨而來的疫情防控措施，主要是打擊或阻隔人群流動和人與人的直接接觸，因此，對需要進行前此類型活動才能完成消費交易的旅遊業(或款待行業)，以及依賴旅遊業支撐的經濟體帶來了巨大的經濟損失和不確定的市場前景。

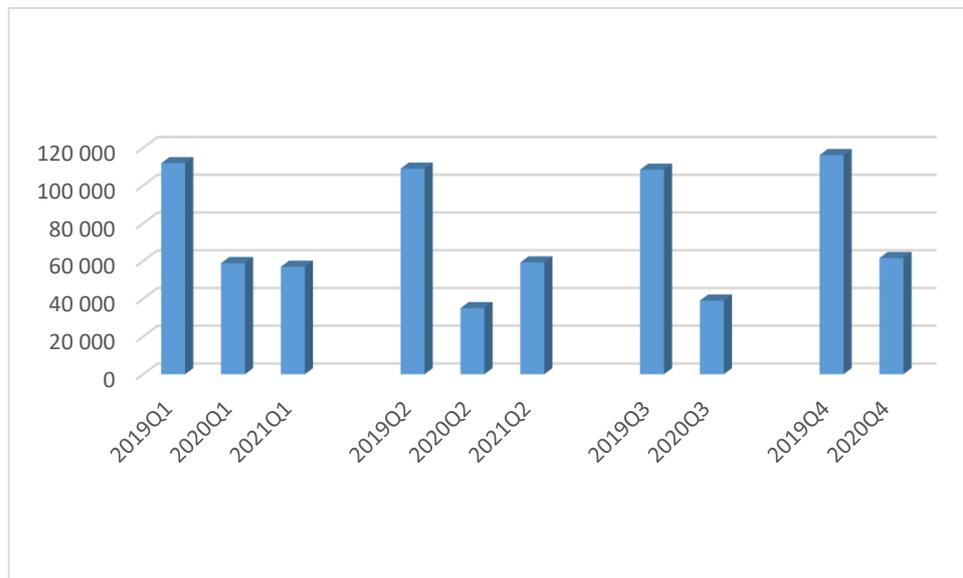
澳門特區本地生產總值(GDP)經歷大幅萎縮後復甦步伐緩慢

新冠肺炎疫情影響全球經濟活動，以包括博彩等綜合旅遊服務出口為主的澳門經濟無可避免地遭受到沉重打擊，總需求大幅下跌，全年經濟實質收縮 56.3%。內部需求按年收縮 10.3%，當中固定資本形成總額同比錄得 15.1%跌幅；另一方面，抗疫期間居民減少外出消費，加上經濟前景不明朗，私人消費同比下跌 16.3%；特區為應對疫情，並推出經濟援助措施等，政府最終消費支出同比上升 11.4%。外部需求方面，受旅遊目的地疫情防控出入境管制措施影響，澳門入境旅客人次同比下跌 85.0%，導致博彩服務出口及其他旅遊服務出口分別下跌 80.4%及 73.4%，整體服務出口同比下跌 74.9%；貨物出口則上升 128.9%。

2021 年第 1 季本地生產總值按年實質下跌 0.9%，跌幅較上季(-45.9%)收窄。2021 年第 2 季本地生產總值雖然扭轉跌勢，按年實質上升 69.5%。然而，2021 年上半年本地生產總值仍僅為 2019 年同期的 52.6%。詳細請參閱圖一。

圖一、2019 首季至 2021 年第二季按當年價格計算之季度本地生產總值

(單位: 百萬澳門元)



資料來源：整理自澳門統計暨普查局公佈統計數據

#### 通縮或滯脹

近年引致澳門物價水準上升的主要因素是外需，疫下因訪澳旅客大幅減少，本澳通脹率也從 2019 年的 2.75%，下降至 2020 年的 0.81%。物價水準增幅過高或過低，同樣不利於經濟發展。此外，更嚴峻的經濟情景是在經濟正以緩慢的復甦步伐前行時期，或遇上了因成本及供應短缺所引起的物價水準較高升幅出現。

失業率上升，特定群體失業狀況較為嚴峻。

澳門的就業人口大多受僱於與旅遊活動相關的服務行業。在疫情的影響下，整體失業率與就業不足率分別從 2019 年的 1.7% 與 0.5%，上升至 2021 年第 3 季的 2.9% 與 3.9%。

值得關注的是年輕群體和某些職業群體的失業狀況較為嚴峻。2021 年第 3 季，按年齡層劃分，當中以 16 至 24 歲群體之整體失業率最高，達 11.2%。此

外，同期共有 9 千 6 百位尋找新工作的失業人口當中，24%的過往工作行業為“博彩及博彩仲介”，而“批發及零售”及“建築業”的則分別占 22%和 17%。

失業可分為四種類型，分別是：摩擦性失業、季節性失業、結構性失業，以及循環性失業。若是次疫情對部份失業人士的影響，是由於經濟結構改變且日後不會恢復原貌，則此類屬結構性失業的人士的就業流動性將出現較長時期或永久性的障礙。

此外，受勞動力市場需求減弱影響，就業人口月工作收入中位數從 2019 年的 17,000 澳門元下降至 2021 年第 3 季的 16,000。

#### **4. 應對就業流動性的不同實踐：比較視角**

早期就業流動性研究主要集中關注員工的待遇、職業發展等經濟性因素，而非經濟性因素對人的影響則較少提及。隨著經濟發展，人才越來越受到重視，人性假設、人的激勵等理論開始加入到就業流動性的研究中來。目前已有研究主要從以下幾方面提出吸引人才或降低已僱員工流動性的策略：第一：薪酬福利待遇。根據馬斯洛需求層次理論，要滿足員工的各種需要，首先要從滿足生存等基础性需求開始，只有滿足了低層次的需要，才有追求高層次的需要的可能。富有競爭性的薪酬體系，有利於穩定員工，做到薪酬待遇留人。第二：企業文化因素。企業文化對企業員工具有重要的導向作用、凝聚作用、激勵作用和約束作用，良好的企業文化是企業生存和發展的動力。對於企業特別是服務型企業而言，除了薪酬福利待遇外，要留住人才，保持人才隊伍的穩定，很重要的一方面就是要有獨特的企業文化，創造一個全員認同的、鼓舞人心的價值觀，用文化吸引人才、激勵人才、留住人才（西奧多·W·舒爾茨，1990）。麗思卡爾頓酒店的企業文化之一便是“讓紳士服務紳士”。第三：將員工的職業生涯發展與企業的發展

緊密結合。很多企業注重通過職業生涯設計滿足員工發展的需要，做到員工的需要和企業發展的平衡，即將職業生涯管理作為開發員工潛能同時又滿足企業發展需要的一種方法。企業應該為員工提供技能提升和晉升的機會，讓員工有機會參與企業的管理，使員工真正意識到自己不單純是在為企業工作，而是在幹一份自己的事業，通過給員工規劃科學的職業生涯發展前景來留住人才。第四：完善的培訓制度是重要的激勵手段。企業為員工提供的培訓機會，對員工而言是一種福利待遇，量身定制個性化的培訓方案對員工起到很大的激勵作用，建立完善科學的培訓體系，越來越受到企業和員工的關注。第五：建立合理的績效評估體系。績效評估是一種重要的員工評估制度，績效考核被視為現代人力資源管理的核心環節，它是企業管理者與員工之間的一種溝通。企業通過建立科學合理的績效評估體系，可以充分調動員工的積極性。作為企業的一名管理人員，應當充分認識到績效評估在調動員工積極性中的重要意義。只有建立與績效評估相匹配的激勵機制，從而有效的調動員工積極性。

在 2020 年之前，澳門勞動力市場上需求大於供給的矛盾十分明顯，勞動密集型企業包括餐飲業、酒店業等對於勞動力的需求呈現不斷上升的態勢。儘管飽受疫情的衝擊，但大灣區的建設及深合區成立的雙重利好，亦為本地經濟增加了更多的成長機會。因此，本研究參考了不同區域應對員工就業流動性的實踐。

## 1. 美國

上世紀 90 年代，美國產業結構和生產方式的轉變，使得一部分就業人員缺乏工作的基本知識和技能，企業就提供“補充性培訓”，幫助勞動者提高基本工作能力。從 20 世紀 90 年代開始，美國的職業培訓制度越來越完善，主要建立了“一站式服務中心”、完善職業培訓市場現代化建設、開展個性化服務、加強政府投資引

導、強化績效考核和激勵、鼓勵企業自辦培訓等（西奧多•W•舒爾茨，1990）。在這種完善的職業培訓制度下，大型企業都有自己的培訓機構，企業培訓是企業生產管理的有機組成部分，企業的培訓始終與企業發展同步，培訓內容也始終按照企業發展需求設置。

據全美製造業協會對 1993-1997 年 5 年的企業培訓調查中，有 34%的企業向員工提供計算機知識和技能培訓課程，34%的企業向員工提供包括人際交往知識在內的基本工作技能培訓，23%的企業對員工進行解決問題能力的培訓（西奧多•W•舒爾茨，1990）。這些培訓的目的是提高員工崗位技能，注重開發員工的能力，培育有潛力的高級管理人才，使企業員工認可接受企業的價值觀、經營理念和企業文化，員工獲得充分發展後，對企業的認可度高，員工願意在企業長期發展。

事實上，歐美國家的企業普遍非常重視人力資源開發，認為對人才培養、培訓的投資就是對公司未來發展的投資，是企業的寶貴財富。因此積極重視對人的教育投資，對於人才培訓則設立專門的人才培訓與開發機構，如職業培訓部、創辦進修學院等，直接培訓僱員，使企業成為學習機構。此外還有促使企業與行業協會緊密結合，開展員工的職業教育。面對世界性人才資源開發的爭奪戰，歐美國家企業採取各種手段從國外吸引人才，主要利用其經濟發達的優勢從發展中國家招攬人才。例如微軟公司就專門設有 200 多人的人才招聘機構，每年均會分別到訪世界一些知名大學招聘優秀的、富有創造能力的人才。

## 2. 日本

日本企業實行的是終身僱傭制，企業發展所需的人才都靠內部提供，所以企業對員工的培訓比較全面系統，要求人人參見，對員工進行精神培訓和技能培訓

(王通訊, 2001)。日本企業習慣把員工的個人發展同企業的發展緊緊聯繫起來, 根據員工的特點, 通過制定專業知識培訓、技能培訓和職務輪換方式培訓計劃, 對職工進行長期、持續、多方面的培訓, 挖掘員工的潛力, 提高員工的工作能力, 樹立員工對企業的忠誠感。日本企業的工人培訓已走向綜合化, 表現在充分發揮工程師的作用, 實現技術與技能的結合。日本企業注重對工程師進行生產現場教育培訓, 在這個過程中, 工程師也學習到技術工人長期摸索出來的生產經驗和訣竅, 雙方通過合作, 實現技術與技能結合。日本企業對部分工人實施崗位元轉換, 短期到技術部門和生產管理部門工作, 甚至鼓勵學習與當前工作沒有直接關係的技能。同時, 日本傳統的以學歷取人的觀念發生了變化, 企業招聘僱員時, 更加看重實際技能, 僱傭標準正在趨向多元化, 而以學歷為標準僱傭員工的舊觀念正在被打破。

此外, 日本企業為了減少自身人才流失, 還採取的措施有: 第一, 日本的許多私營企業積極實行“員工持股制度”, 不僅使員工能夠產生主人翁意識和責任感, 更重要的是把員工和企業捆綁起來, 構成真正的利益共同體(王通訊, 2001)。第二, 日本企業重視企業文化建設, 促進員工更多地關心和參與企業管理, 強化員工的主人翁意識。第三, 企業普遍實行年功序列制。員工年齡愈大、工齡愈長、熟悉程度愈高, 工資也愈高。第四, 普遍實行內部福利制, 為員工提供完善的培訓: 從入職定向培訓到內部升遷、繼續教育, 直至終生的職業發展。

### 3. 歐盟及英國

自脫歐後, 英國的移民政策調整為吸引高級人才, 並拒絕低技勞工, 即著眼吸引有高技能或科學學術專長的全球人才, 不再批准低技術工人簽證。同時, 英國政府敦促僱主擺脫依賴歐洲廉價勞動力的運作模式, 轉向投資現有員工, 並且

發展自動化技術。簡單的說，該政策促使英國趨向高科技、高技能、高生產率的經濟模式（BBC 新聞，2020）。歐盟人員自由流動的終結標誌著英國乃至歐盟地區人才流動的巨大變化。例如，準備在餐館、酒店、養老護理院和食品加工廠擔任初級工作的移民，將無法獲得工作簽證。此外，麵包師、肉類加工商和製作乳酪和義大利面等食品的工人新制度下無法獲得移民資格。儘管依賴低工資工人的僱主會很困難，英國反對黨工黨也表示，這一惡劣環境將很難吸引工人。但英國政府明確說明不會為低技能工人開闢一條通道，因此它敦促各企業需要適應和做出相應調整，以適應歐盟國家與英國之間人員自由流動結束後的局面。

### 3. 中國內地

除了人才招攬政策之外，內地的不同地方政府也將就業流動的考量置於在區域合作的框架之內。區域經濟一體化、全球化等現象導致員工，特別是知識型員工在大範圍內移動，“人才循環”正取代“人才外流”成為新的人才流動現象。如早在 2003 年 4 月，江浙滬 20 個城市人事部門就聚集在上海，共同簽署了《長江三角洲人才開發一體化共同宣言》，以推進長三角人才開發的一體化進程（王通訊，2001）。長三角都市圈人才一體化建設的一個重要課題就是人才流動。如何消除都市圈人才流動的各種障礙，實現各類人才在都市圈範圍內的自由流動和充分共用。這種將就業流動與區域合作相結合的作為，充分考慮了我區域間經濟發展不平衡的特徵。

如果區域之間缺乏有效溝通，將導致員工，特別是創新型人才流動缺乏效益。區域經濟的協調發展離不開對就業流動的特徵、原因、機制等方面進行分析整合。在經濟發達地區，如美國加州矽谷，員工的就業流動會在較大層面受社會關係網絡的影響。在經濟發展地區，如印度尼西亞，省際間的就業流動受城市

化、教育、城市生活費用、人口密度等因素的影響。創新型人才這一特殊要素將根據市場的需要向有足夠吸納能力的地區、產業或部門中轉移流動，從而提供區域創新型人才的社會生產效益，促進區域間經濟、社會、環境的協調發展。澳門政府及企業也應該充分考慮並利用員工就業流動性的區域問題，更好的承擔大灣區建設和深合區發展的任務。

## 5. 調查分析

### 5.1 調查方法及成效

#### 5.1.1 調查方法

由於受新冠疫情影響，本次研究團隊在調查期間以電郵方式邀請企業人員，以及採取線上問卷方式透過社交平臺隨機邀請本澳市民填寫，及於人流較多的地點張貼問卷二維碼，以更客觀的管道收集不同階層市民的意見。以下是有關問卷收集工作的內容：

- 調查期間：2021年8月至9月；
- 問卷數目：共收集問卷1030份。當中有效問卷為1016份，而無效問卷則有14份。
- 調查對象：澳門市民。

#### 5.1.2 調查成效

調查隊伍在調查期間成功完成訪問及回收問卷共1030份，經過調查篩選，有效問卷一共為1016份，有效率為98.64%。無效問卷主要是因為測試性填寫或者重覆提交。

### 5.1.3 就業流動的定義

“就業流動”是指勞動者在不同職業之間的變動，是勞動者放棄又獲得勞動角色的過程。“就業流動”是社會流動形式之一。“就業流動”不同於勞動者的區域流動和職務變動，但又與勞動者的區域流動和職務變動有著密切的關係，互為關聯，往往相伴而生。

### 5.2. 受訪者的基本資料

資料顯示，在 1016 份有效問卷中，男性受訪者佔 443 份及女性受訪者佔 573 份。是次調查以女性受訪者數目較多，佔 56.4%。受訪者年齡以 22 至 35 歲所佔比重較大（65.16%），而擁有高中至獲得學士學位的學歷的人數佔 82.68%。受訪者年齡及教育程度的分佈情況如下（表一至表三）。

表一：性別

性別	人數	所佔百分比
男	443	43.6%
女	573	56.4%
總數：	1,016	100.0%

表二：年齡

年齡	人數	百分比
18-21 歲	84	8.27%
22-25 歲	225	22.15%
26-30 歲	210	20.67%
31-35 歲	227	22.34%
36-40 歲	116	11.42%
41-45 歲	70	6.89%

46-50 歲	43	4.23%
51 歲或以上	41	4.04%
總數：	1,016	100.0%

表三：教育程度

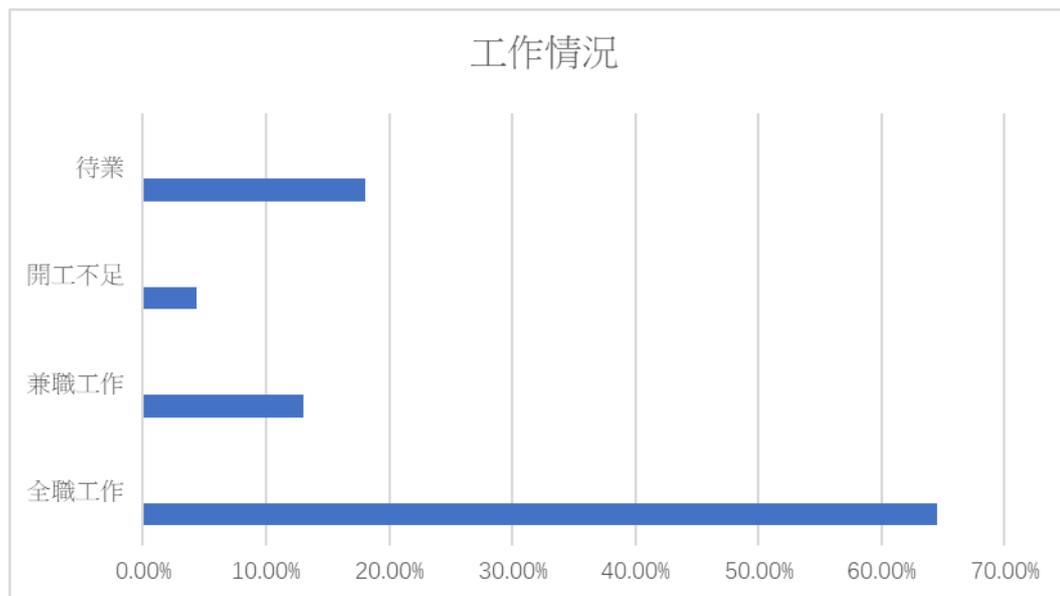
學歷	人數	百分比
小學或以下	8	0.79%
初中程度	32	3.15%
高中程度	212	20.87%
大專	284	27.95%
學士	344	33.86%
碩士	118	11.61%
博士或以上	18	1.77%
總數：	1,016	100.0%

### 5.3. 數據分析

#### 5.3.1 受訪者現時工作及職位的情況

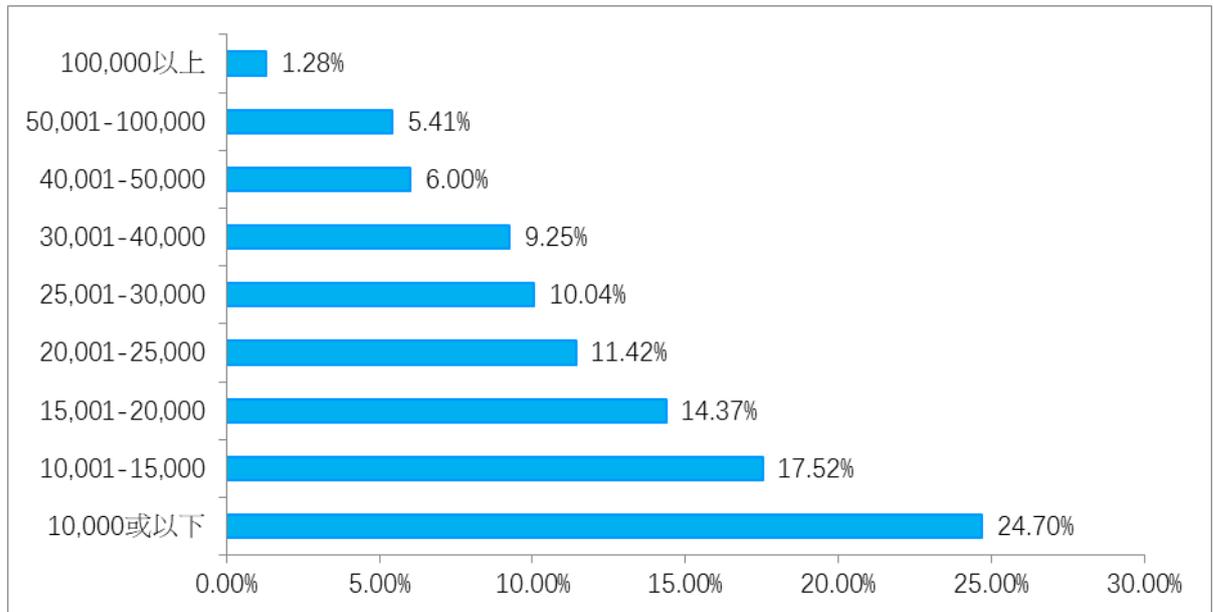
圖一顯示為在 1016 份有效問卷中，全職工作佔 64.47%、兼職工作佔 13.09%、開工不足佔 4.33%、待業佔 18.11%。

圖一：現時工作情況

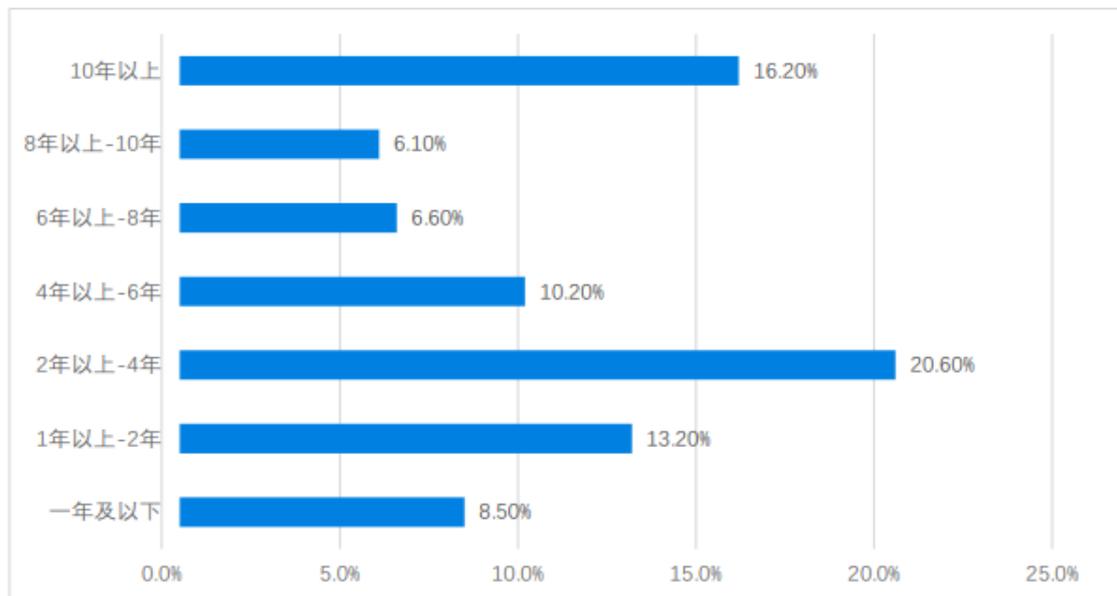


圖二至圖五顯示超過 6 成受訪者是屬於基層職員，從事行業的首三位依次序是教育、批發及零售和餐飲，其後第四和第五位分別是公務員和娛樂博彩；薪資水準佔比最多的組別為 10,000 澳門元或以下，佔 24.7%，在本次調查中，超過 4 成的僱員沒有達到 2020 年澳門僱員收入中位數澳門元 15,000，需要注意的是超過 4 成受訪者從事現職工作的年資不足 4 年；

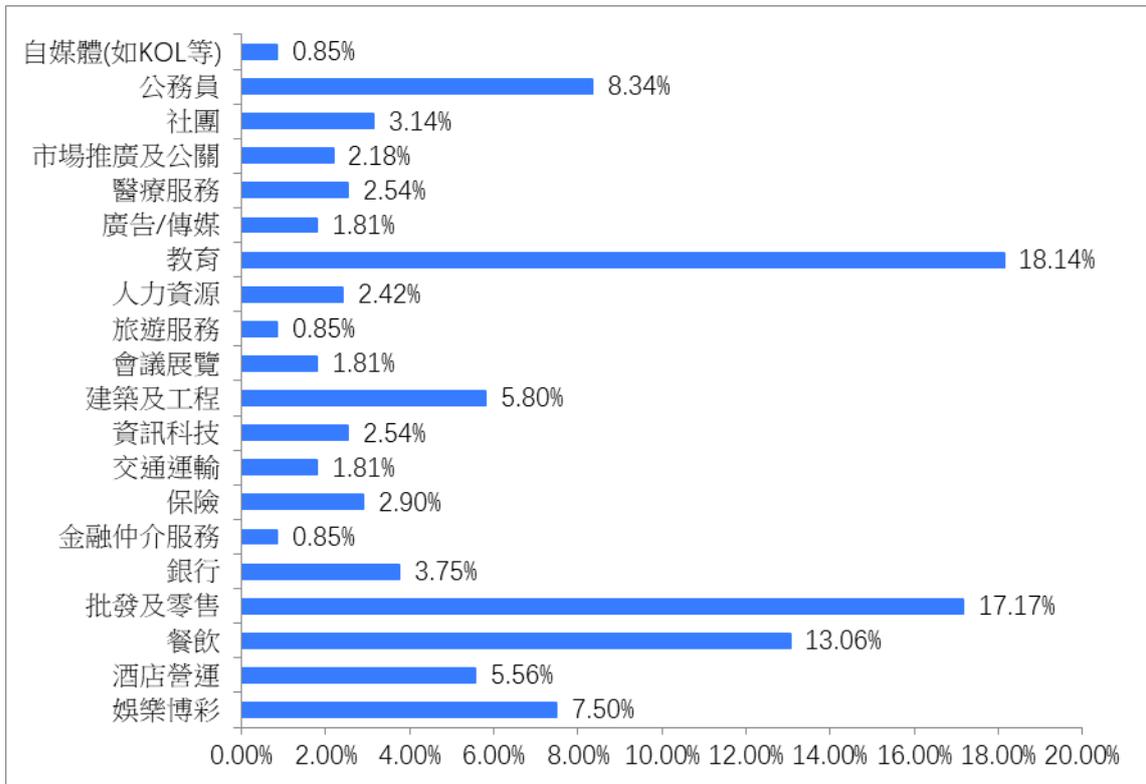
圖二：現時薪資水準（澳門元）



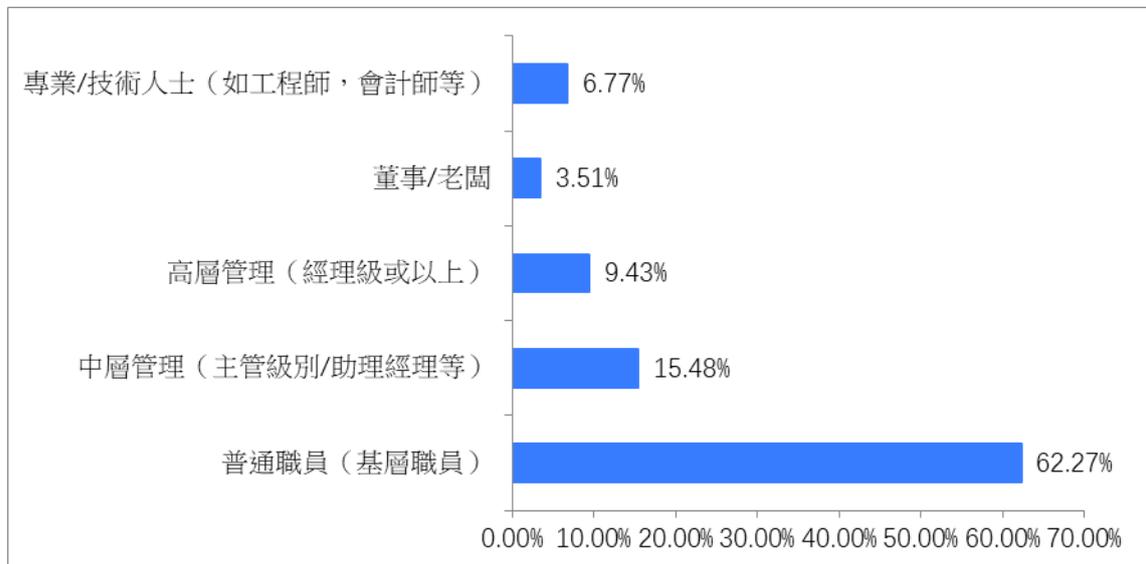
圖三：從事現職工作的年資



圖四：目前從事的行業



圖五：現時職位級別



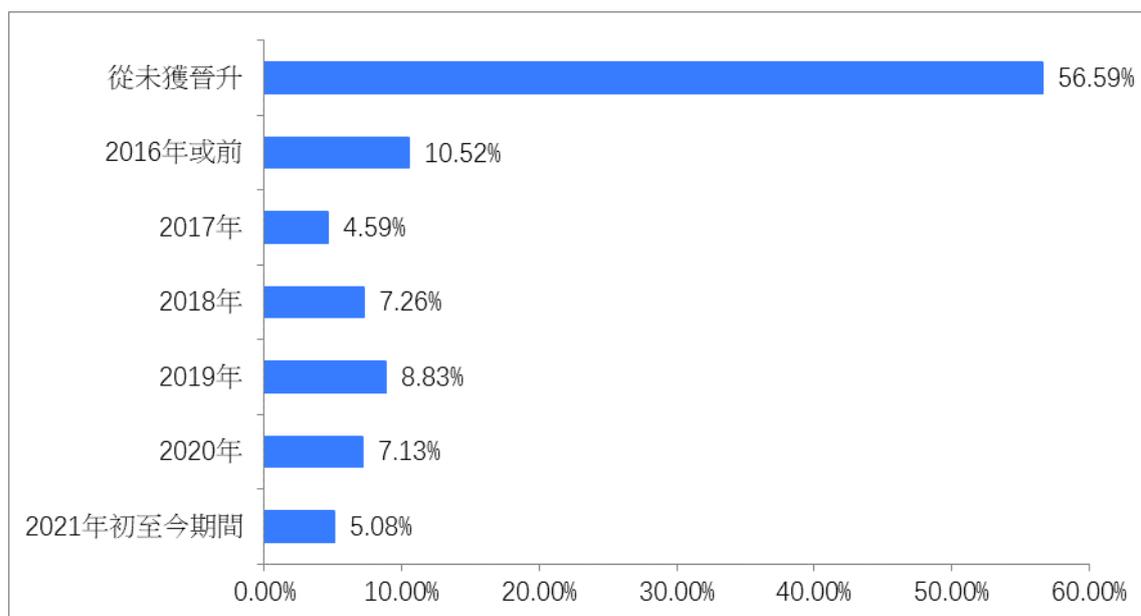
### 5.3.2 受訪者過往晉升、轉工的經歷等情況

圖六至九顯示有 56.59%的受訪者從未獲升遷，而由 2017 年至今獲晉升的累積比率為 32.89%，如以單一年份計算，2019 年的晉升比率為 8.83%，是各年份中佔比最高，其餘年份獲晉升的比例則少於 8%。

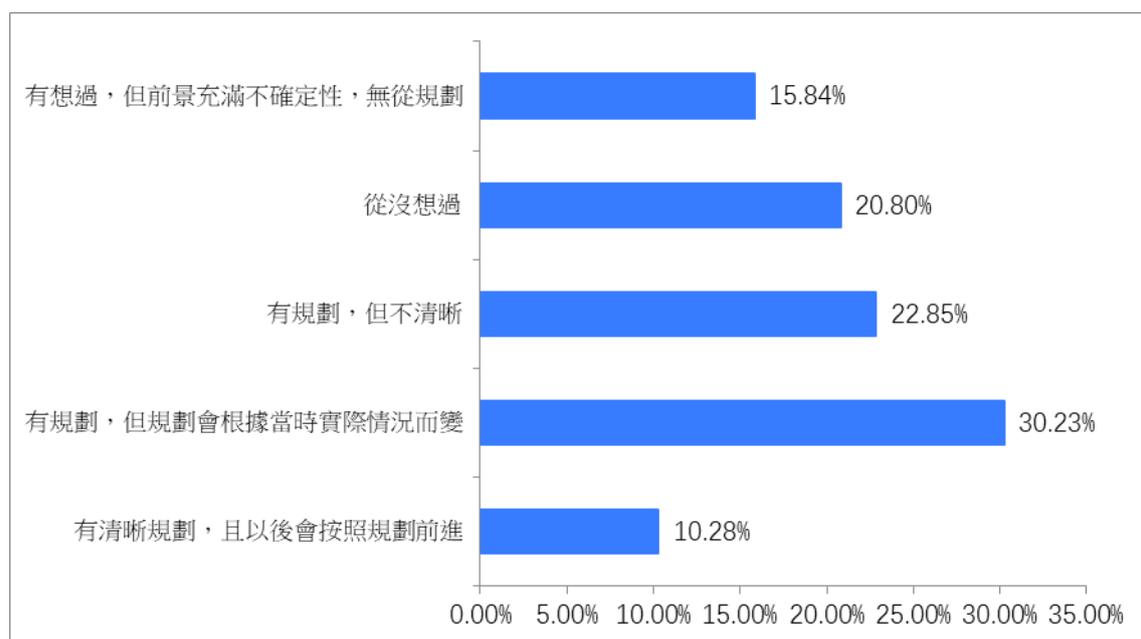
調查結果亦顯示有 20.8%受訪者完全沒有制定職業生涯規劃，而有清晰規劃且以後會按照規劃進行的受訪者則只佔 10.28%。另外 43.89%的受訪者有轉工的經驗，當中以轉工 2 至 3 次的比例最多，佔 53.85%，而超過 3 次以上的有 36.54%。普遍來說，受訪者的轉工次數集中在 1 至 3 次之間。

圖十至十三顯示有 26.72%的受訪者在最近一次轉工過程中能夠獲得晉升，超過 5 成受訪者在轉工期間從沒有停工休息。最主要的停工休息原因按順序是“休息放鬆”（42%）、“未找到合適工作”（29.33%）及“疫情打擊經濟”（22%）。相對 2019 年的資料，“疫情打擊經濟”為新選項並占第三比重，反映轉工的受訪因素受到新冠疫情外部因素影響也較大。另外，32.17%受訪者認為在一間公司工作 5 年或以下就應考慮轉換工作，48.61%受訪者認為工作合適的話不考慮轉換工作。

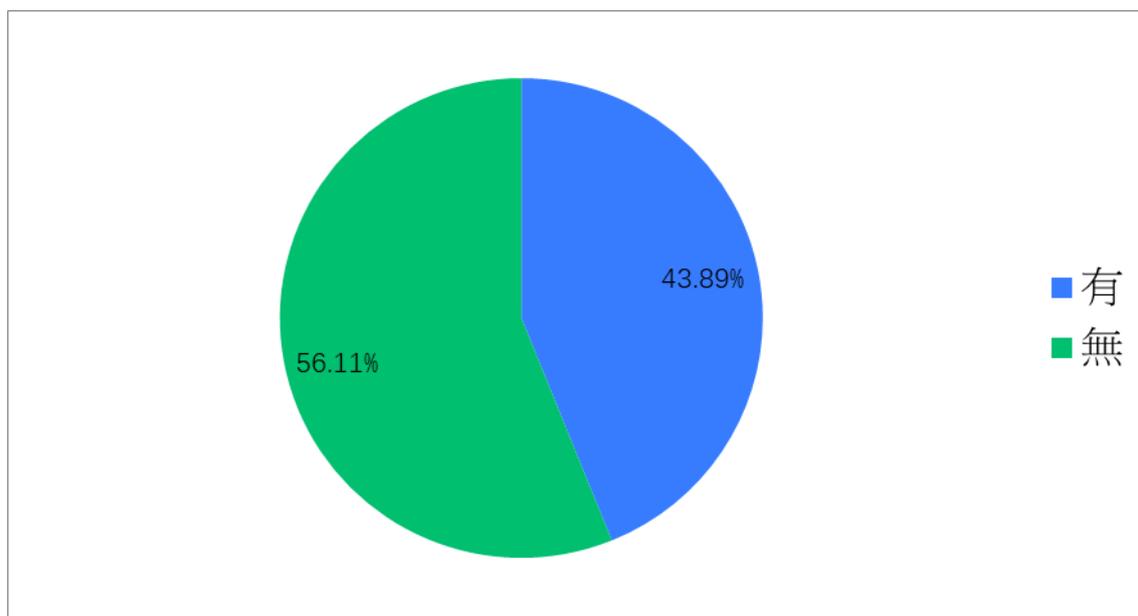
圖六：最近一次獲得晉升是在



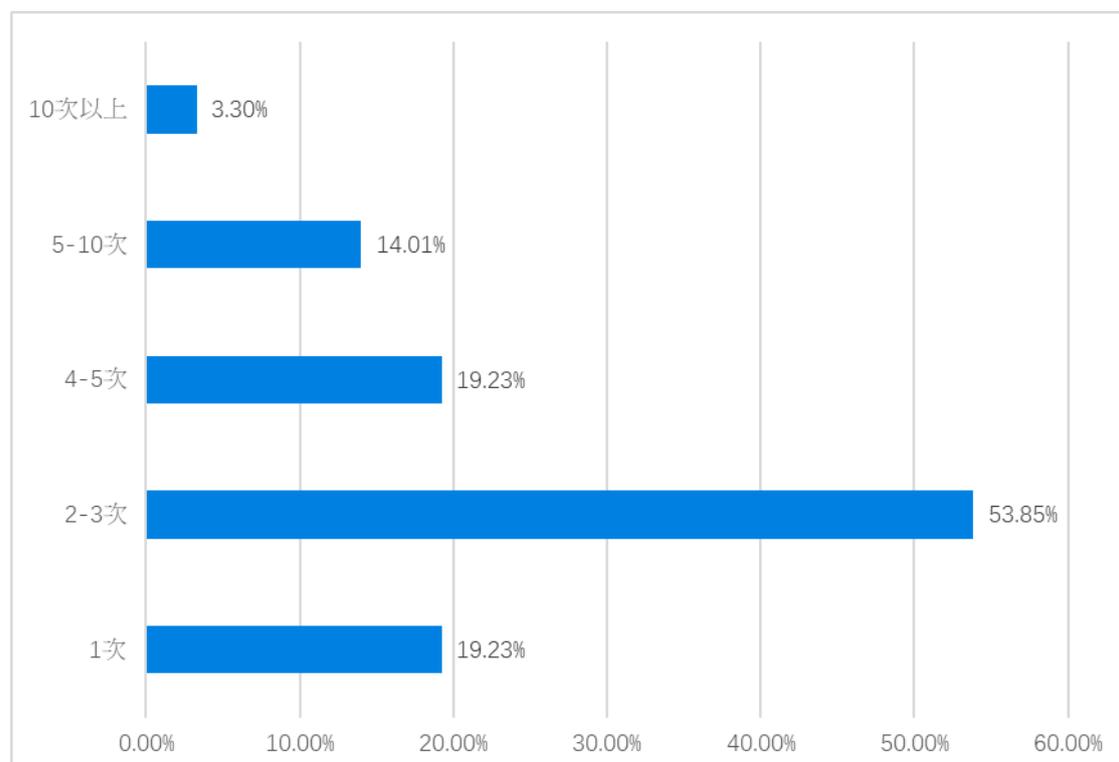
圖七：為自己制定職業生涯規劃的情況



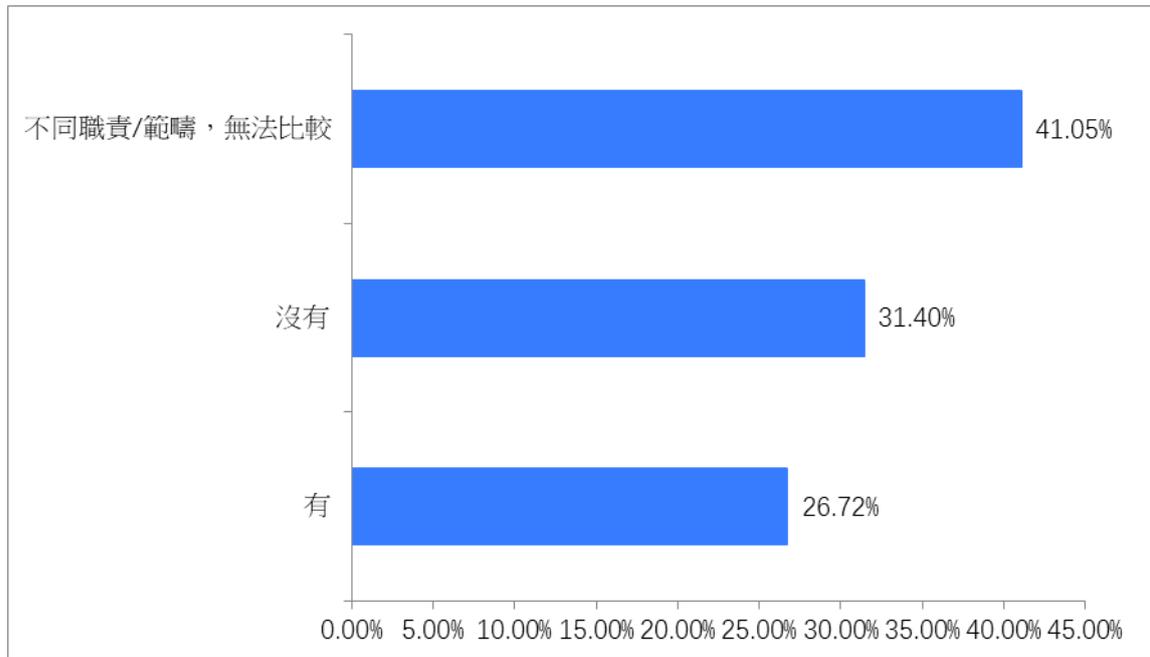
圖八：是否有轉工（跳槽）的經驗



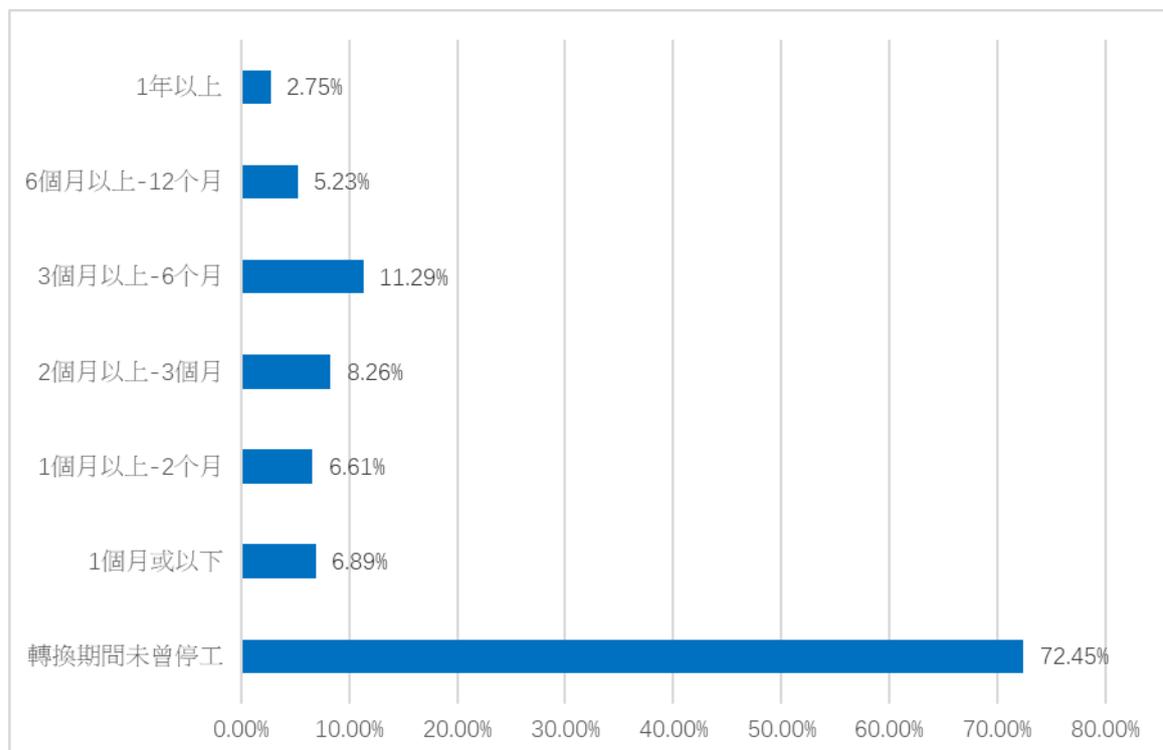
圖九：有轉工經驗的受訪者轉工次數



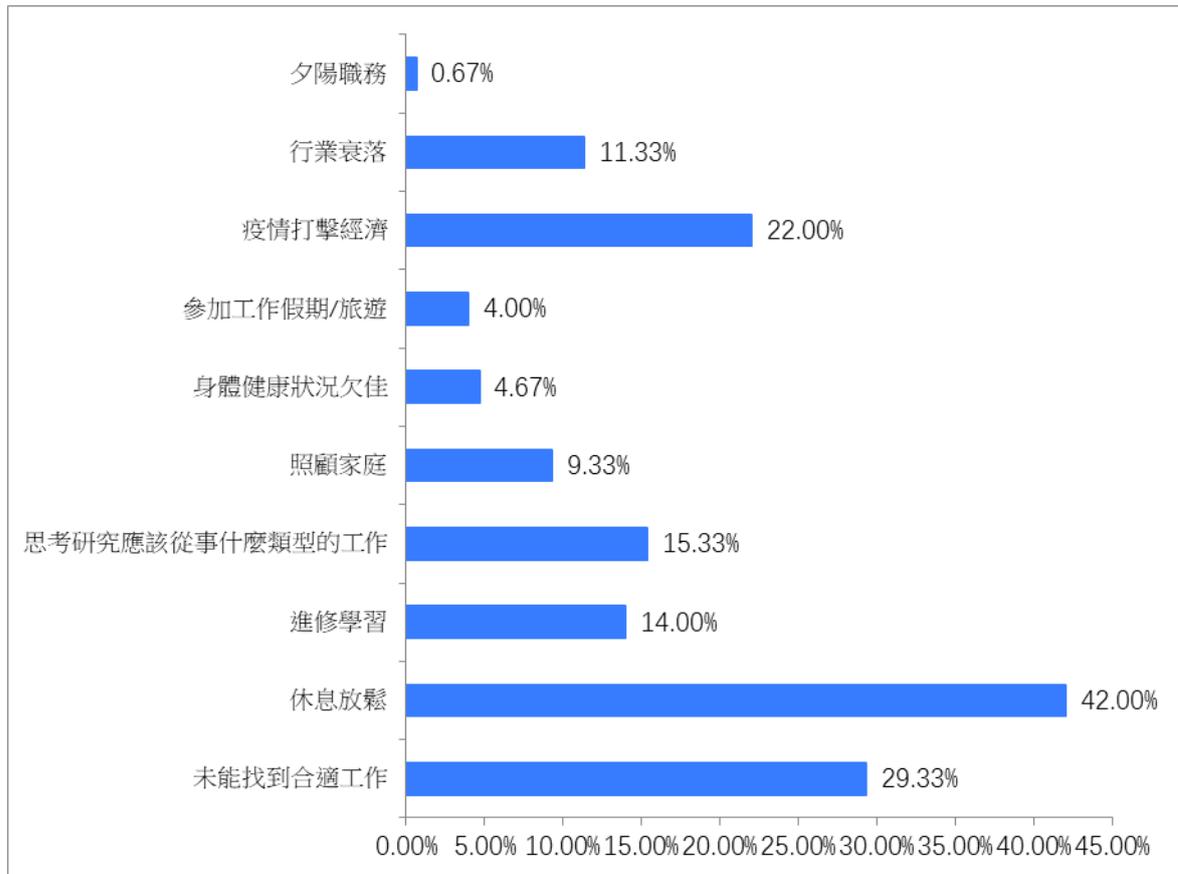
圖十：最近一次轉工職位是否有提升



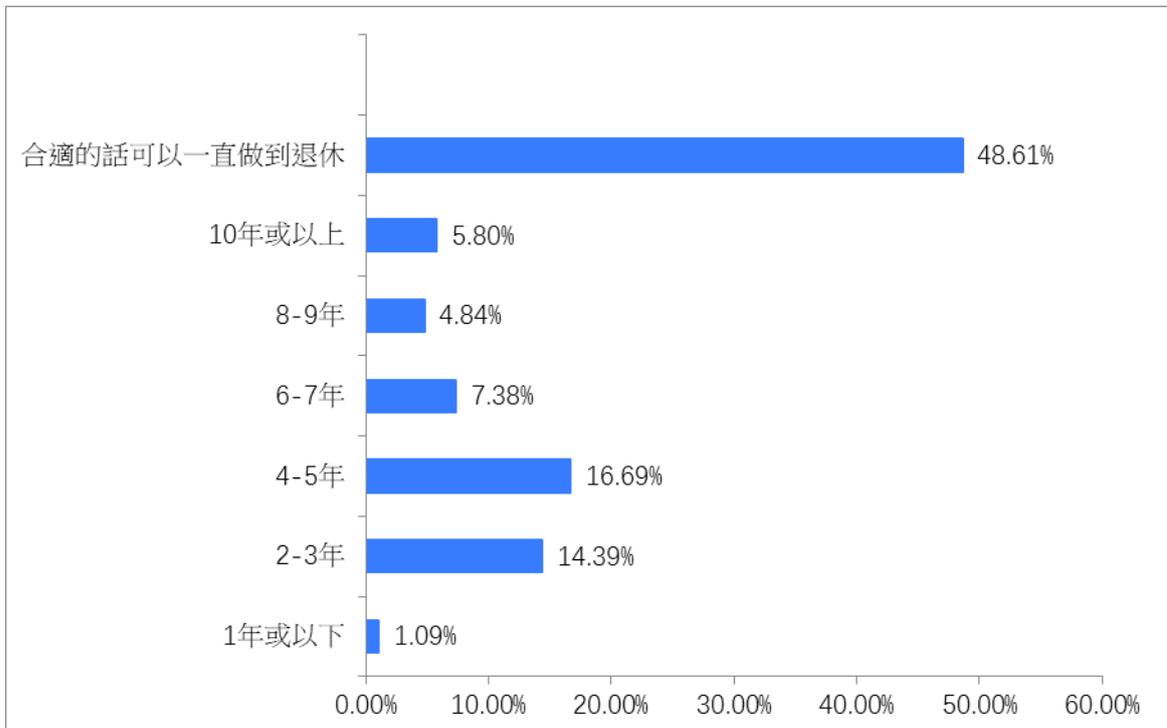
圖十一：轉工期間最長休息時間



圖十二：當時停工的原因是：



圖十三：受訪者認為在一間公司工作多久後應考慮轉換工作

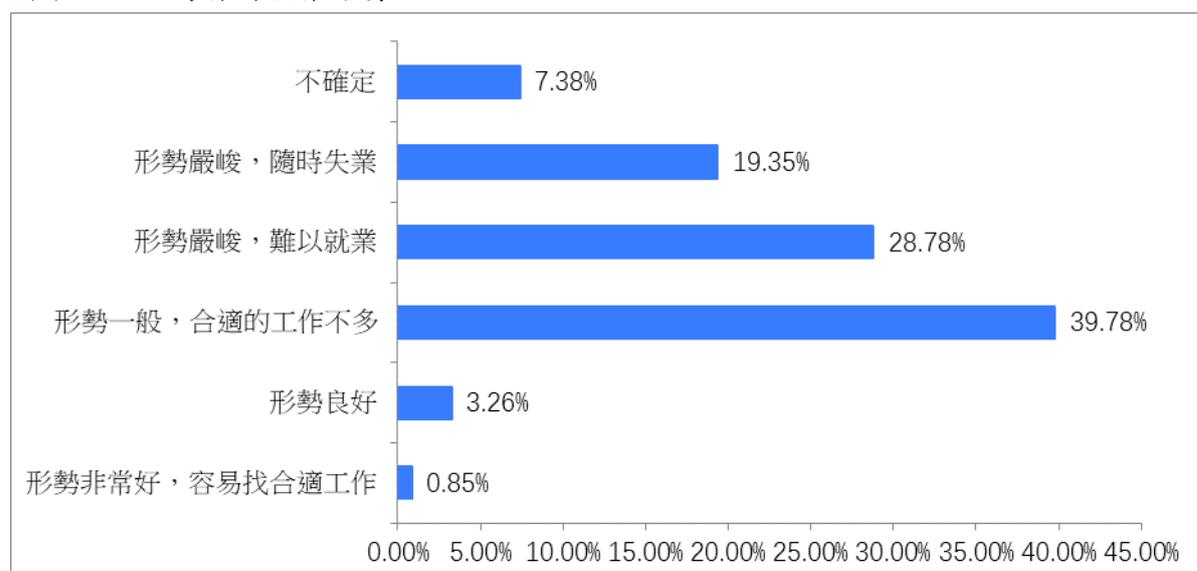


### 5.3.3 受訪者對當前就業形勢的看法及未來計劃

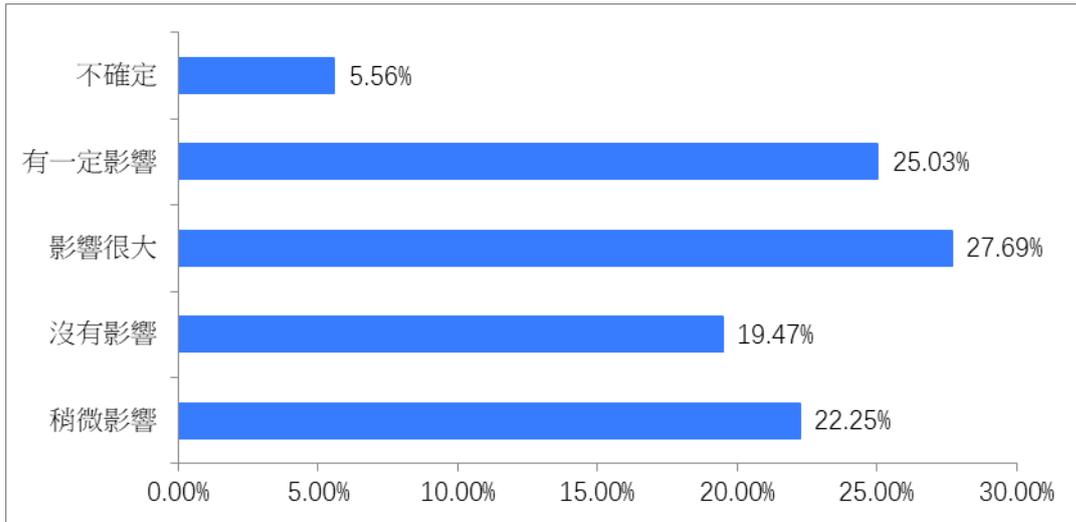
圖十四至圖十七顯示接近四成的受訪者認為當前就業形勢一般，但由於受新冠疫情不穩定因素影響，圖十四顯示僅僅只有 19.47% 的受訪者認為疫情對於就業的流動意向沒有影響，超過七成的受訪者認為疫情有不同程度的影響。另外，超過六成的受訪者明確表示在未來一年沒有明確的轉工意向。他們選擇轉工的主要原因首五位依次序是不滿意現時的薪酬和福利、晉升空間有限、想增加收入、工作壓力大和公司發展前景欠佳。

圖十八至二十一則顯示所有受訪者表示再選擇工作時會優先考慮薪酬和福利，而晉升機會、工作穩定及工作時間是其次的考慮因素。當中近半數計劃轉工的受訪者表示將會跨行業轉工，並主要希望進入市場推廣及公關、批發及零售和酒店營運等薪酬較高和晉升機會較多的行業。另外，受訪者主要透過各類招聘網站、親朋介紹及報章廣告的途徑尋找工作。

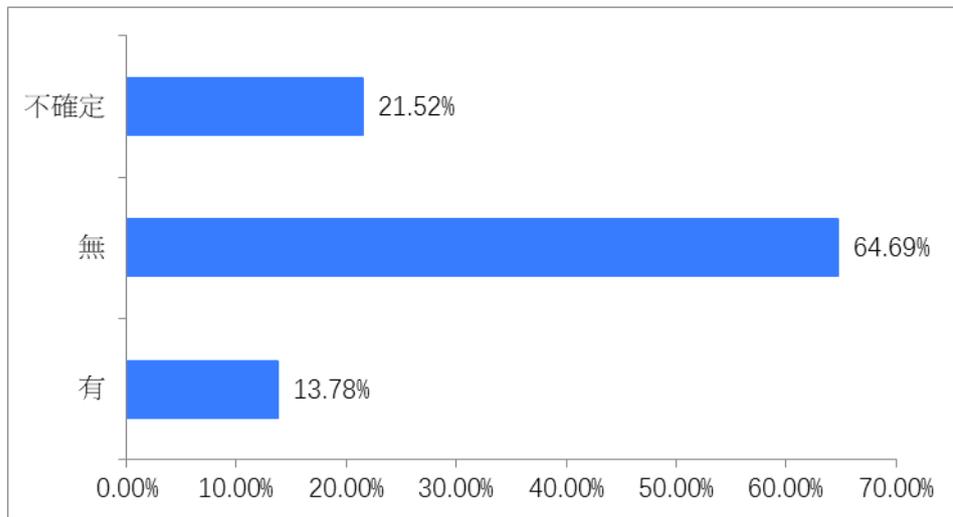
圖十四：認為當前就業形勢



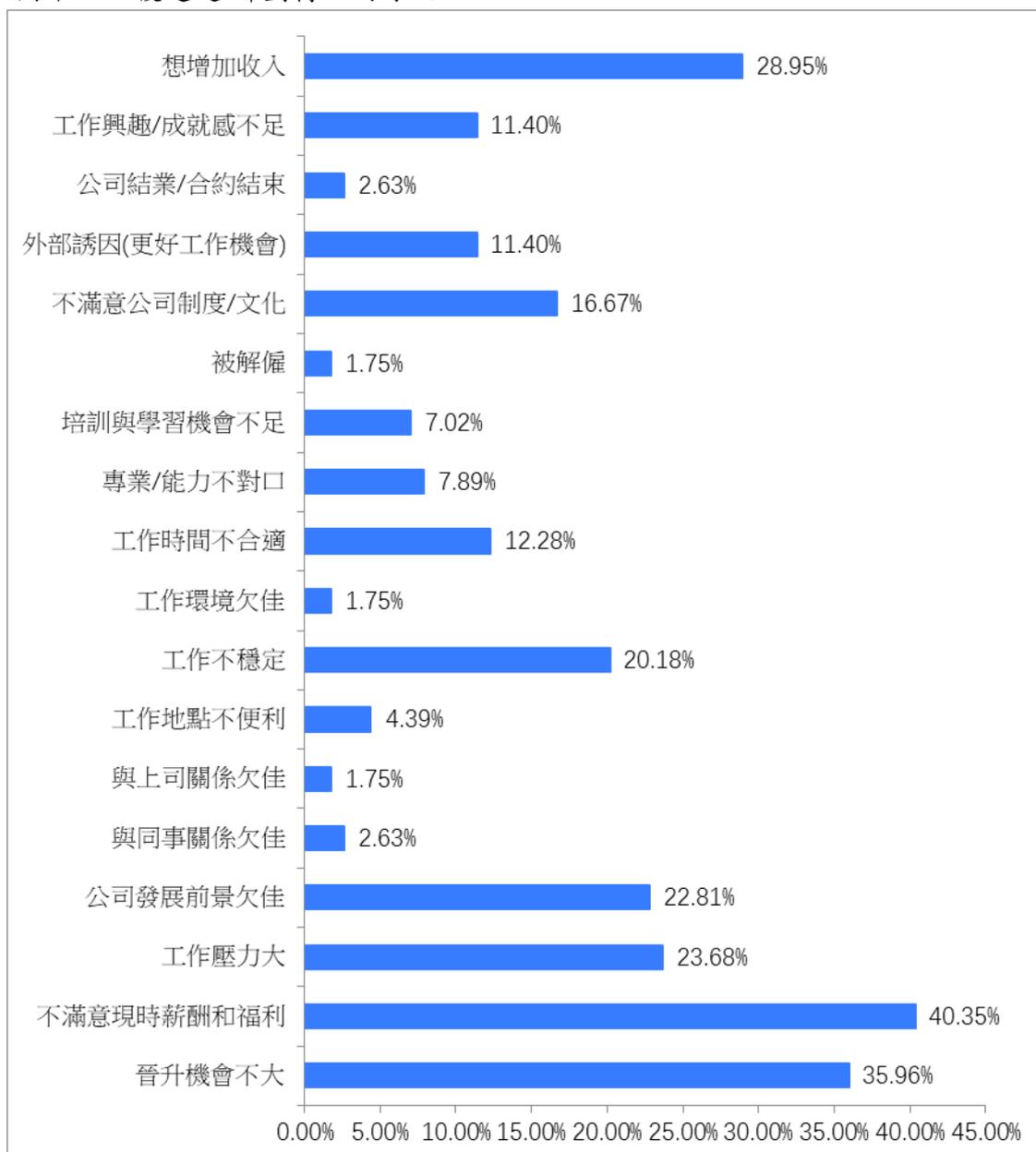
圖十五：疫情對你的就業流動意向(轉職)的影響程度如何？



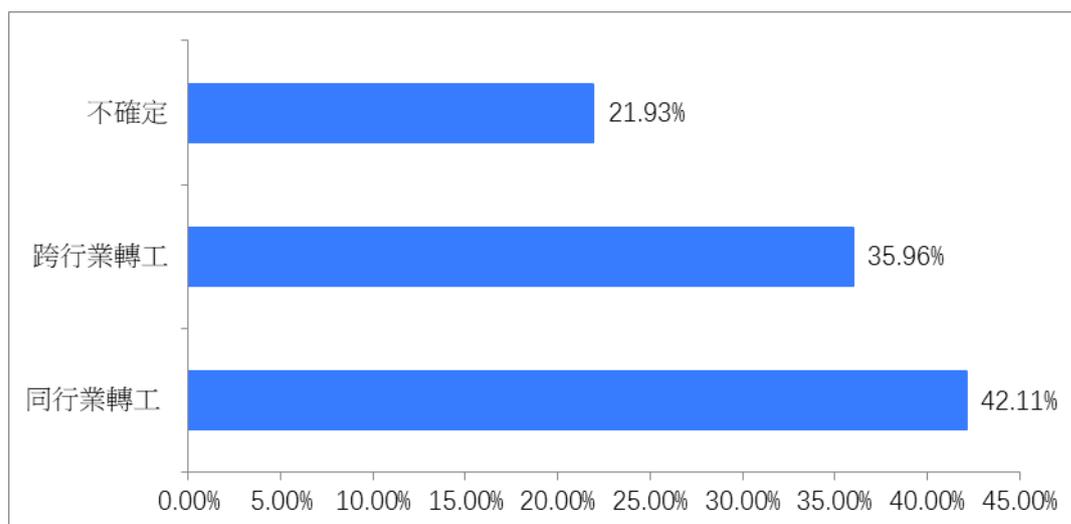
圖十六：未來 12 個月是否有轉工計劃



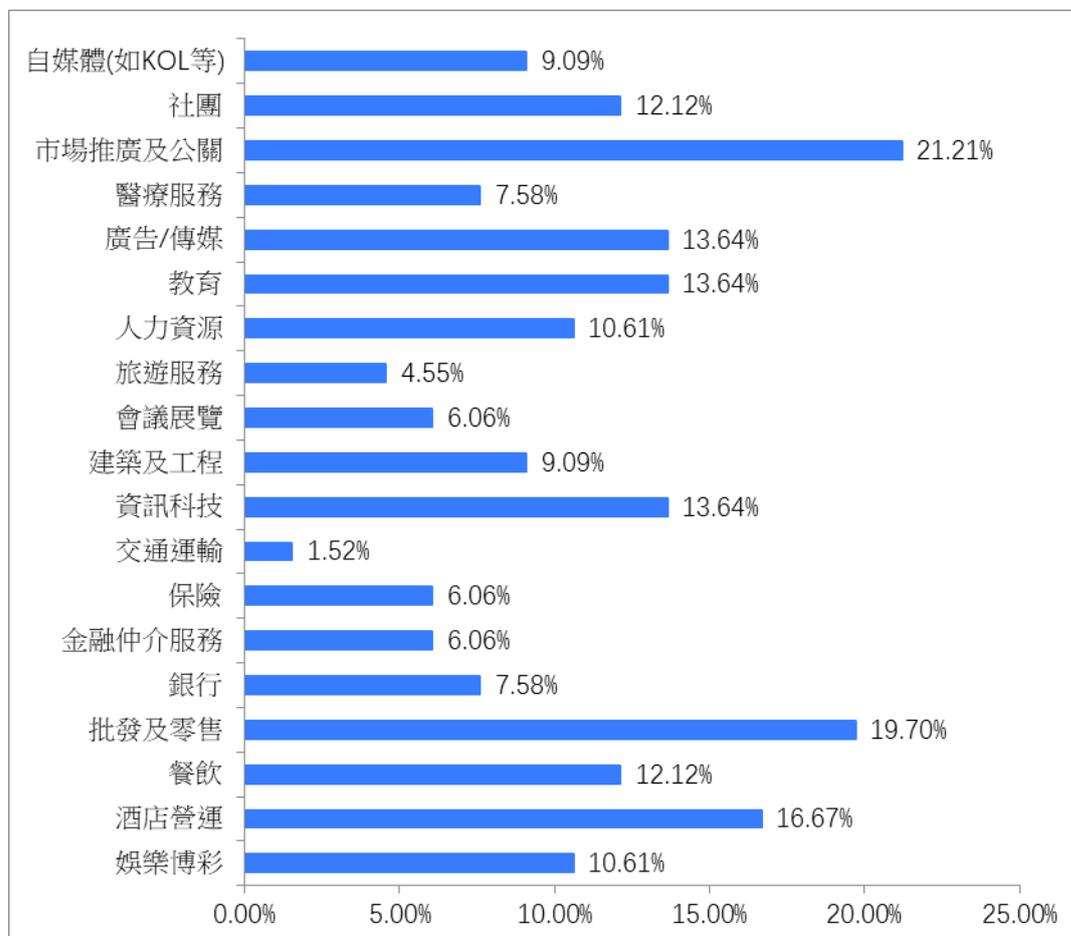
圖十七：複選題-計劃轉工的原因



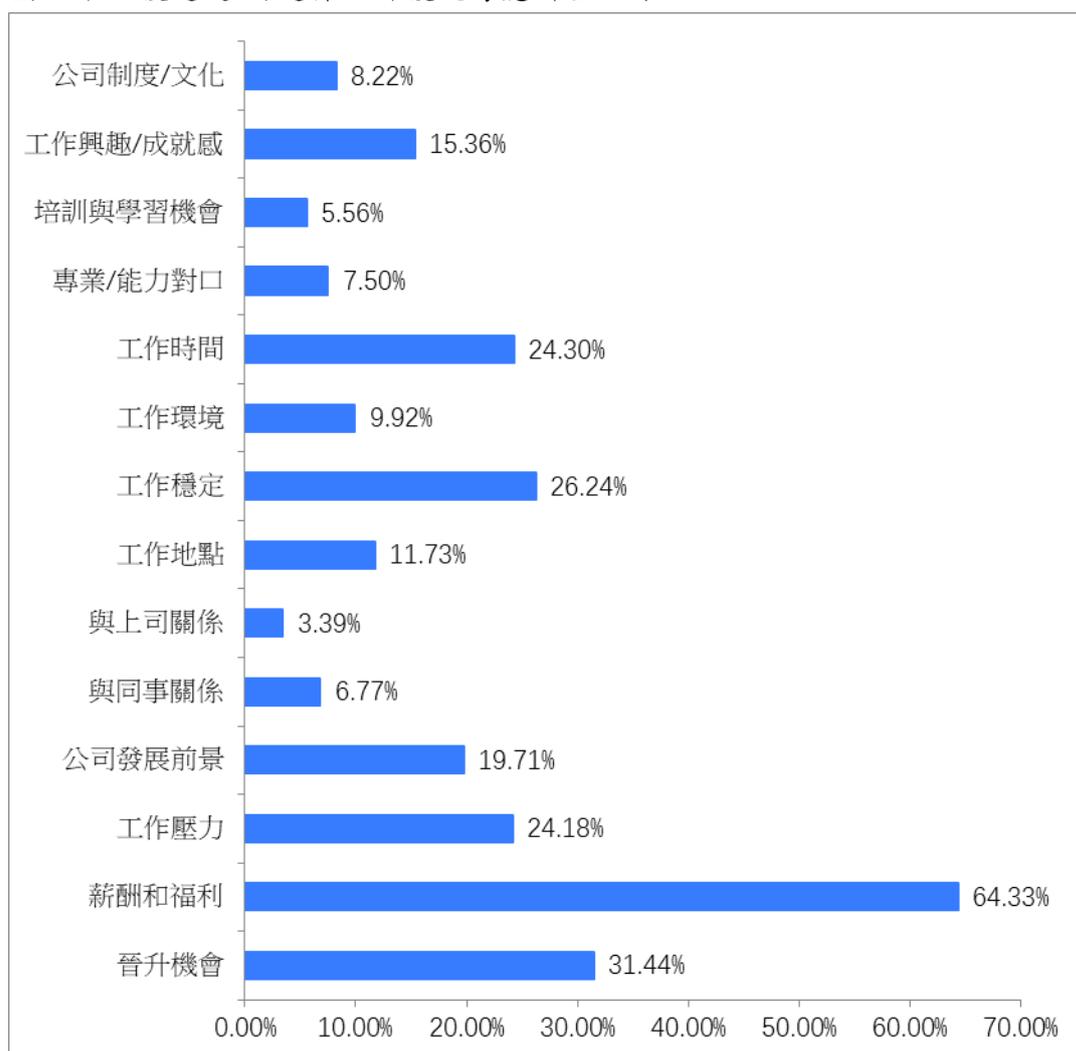
圖十八：轉工的方式是



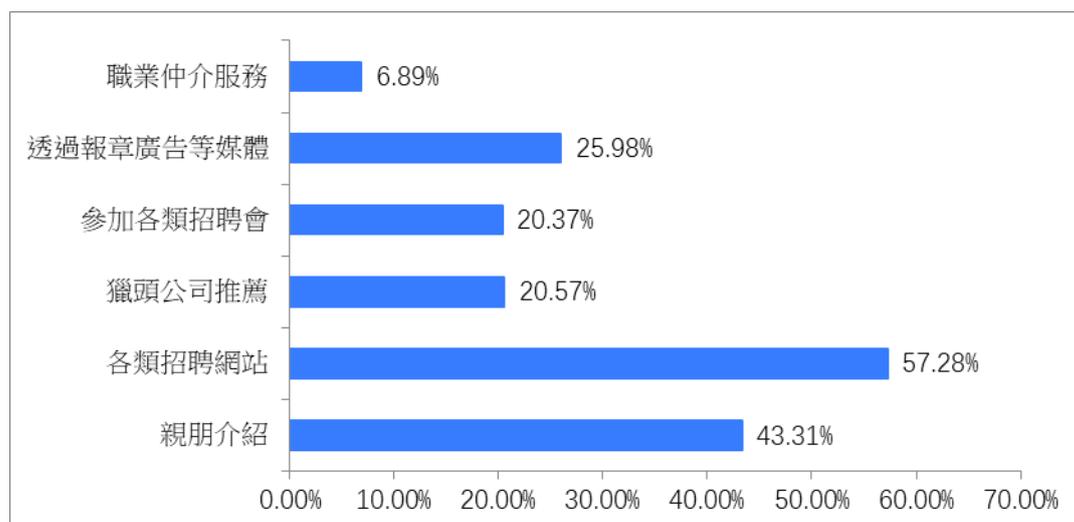
圖十九：若是跨行業轉工，打算從事的行業是



圖二十：複選題-再選擇工作優先考慮哪些因素



圖二十一：複選題-主要透過什麼途徑尋找工作

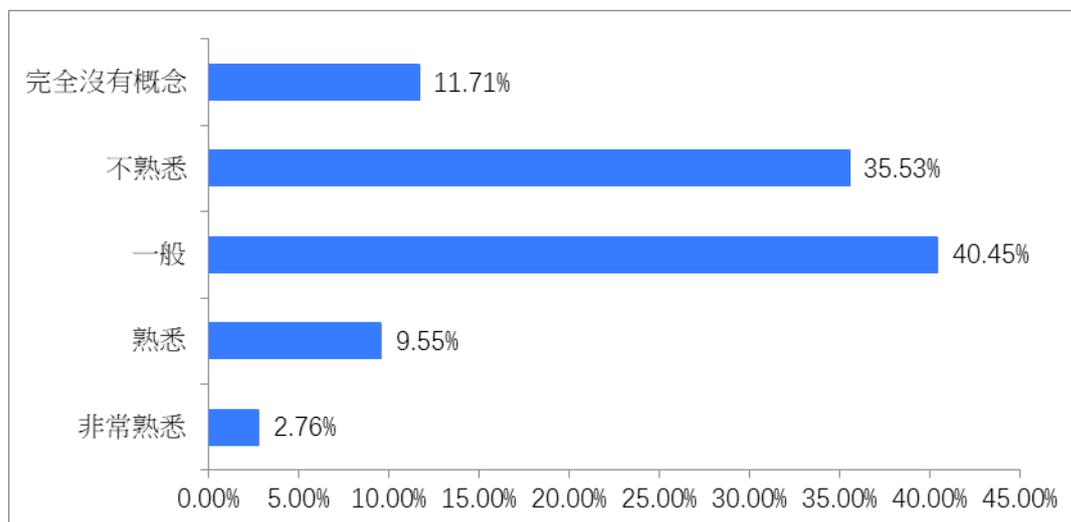


### 5.3.4 受訪者對大灣區的瞭解及在大灣區的工作意願調查

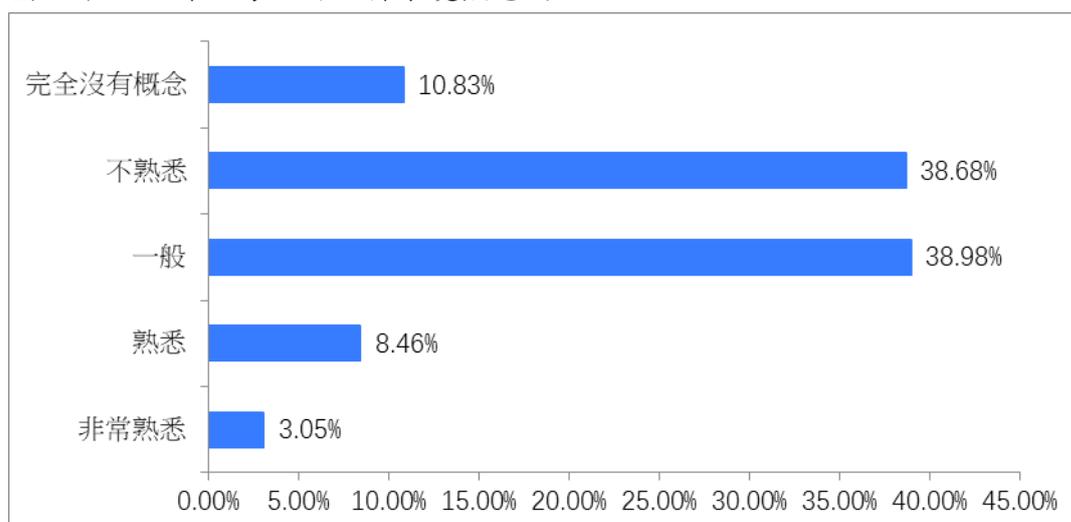
圖二十二至二十四顯示 35.53% 受訪者對大灣區發展政策並不熟悉，有 38.68% 受訪者對於大灣區經濟環境不熟悉，由於對發展政策及環境的不熟悉，導致只有 3.87% 受訪者表示非常願意以及 14.37% 受訪者表示願意到大灣區其他城市工作和發展。

圖二十五至二十七則顯示受訪者願意到大灣區其他城市工作發展的主要原因是“拓展視野及豐富閱歷”、“看好大灣區其他城市的發展潛力”及“期望更高的薪酬待遇和發展空間”。相對地，受訪者不願意到大灣區其他城市工作發展的主要原因是“工作文化差異”、喜歡和習慣了澳門的生活”、“需要照顧家庭”及“對其他大灣區城市不熟悉”。圖二十五反映本澳市民最有意向工作的大灣區城市為珠海橫琴新區。

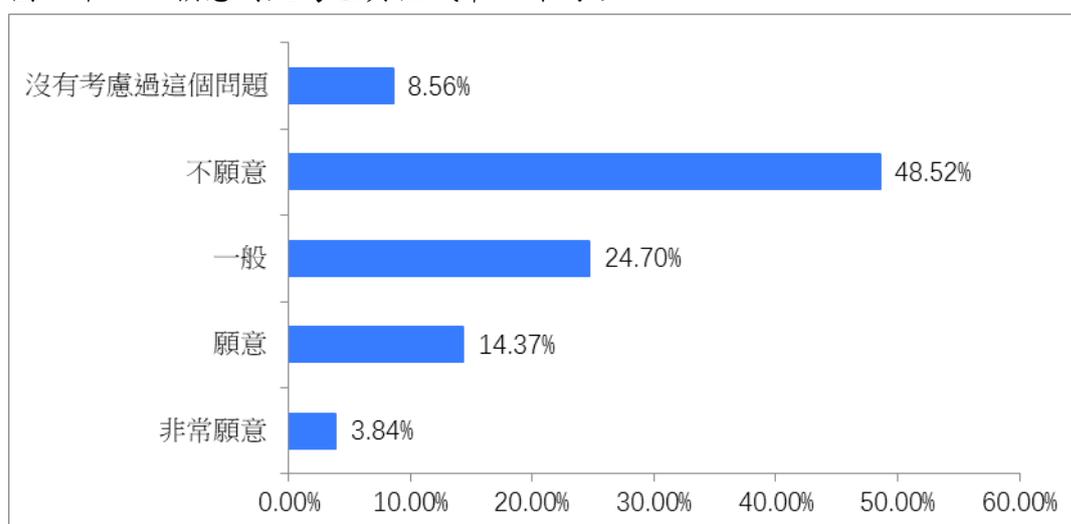
圖二十二：曾瞭解過大灣區發展政策嗎？



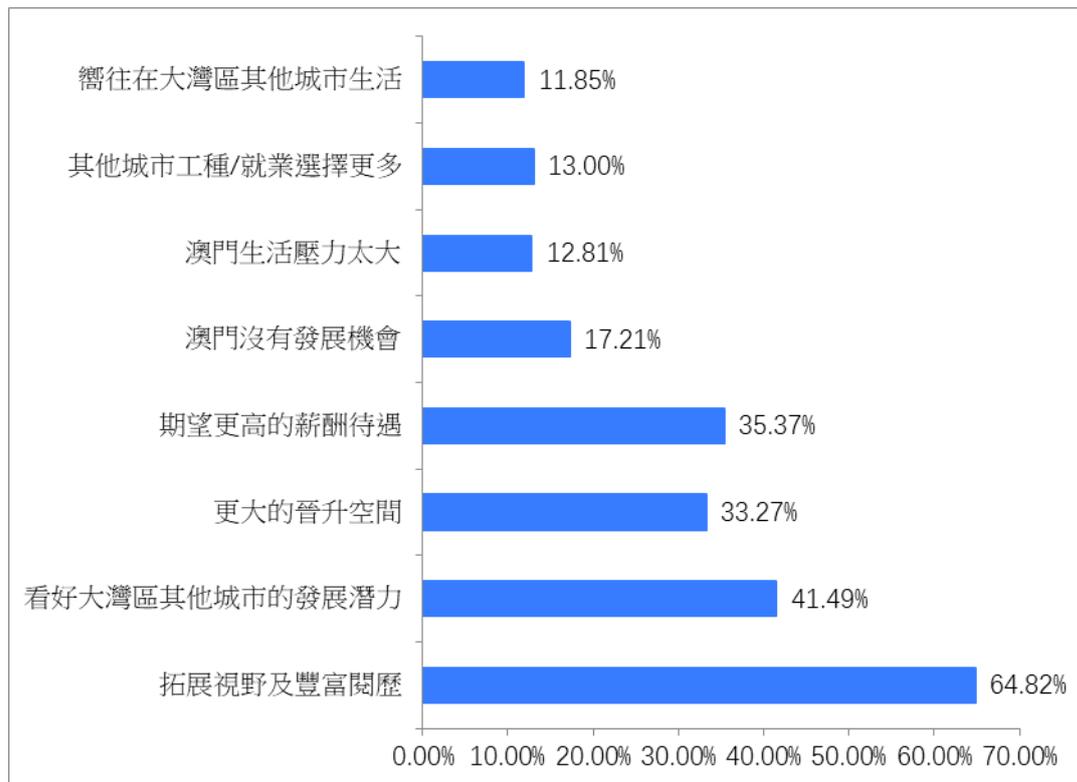
圖二十三：對大灣區的經濟環境熟悉嗎？



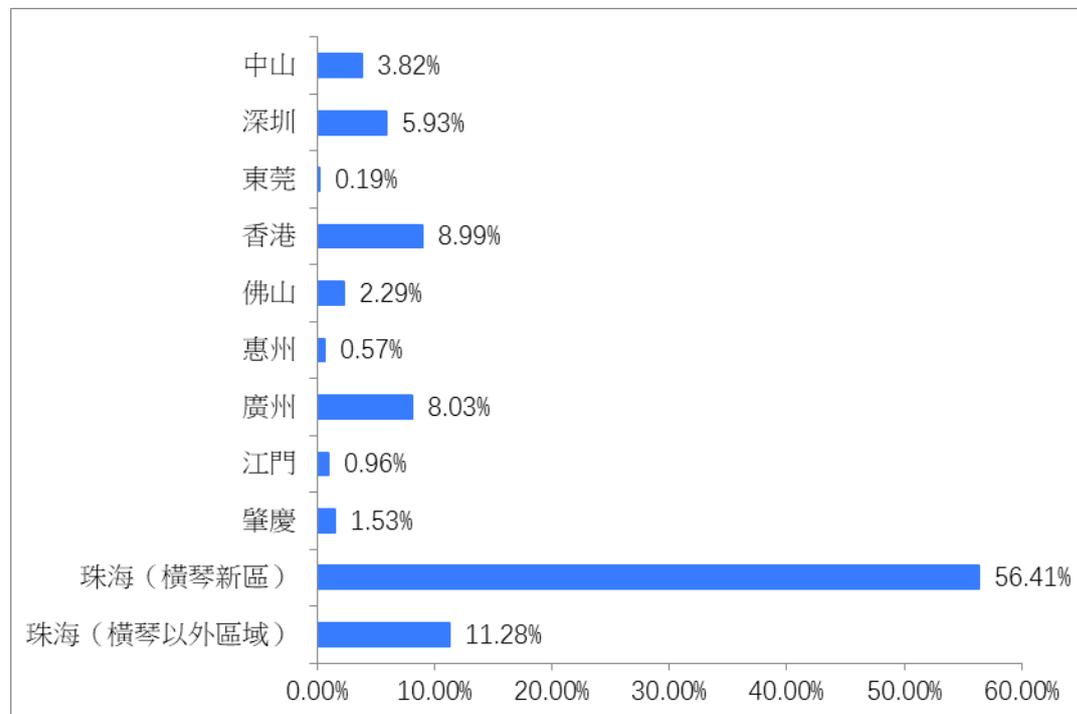
圖二十四：願意到大灣區其他城市工作嗎？



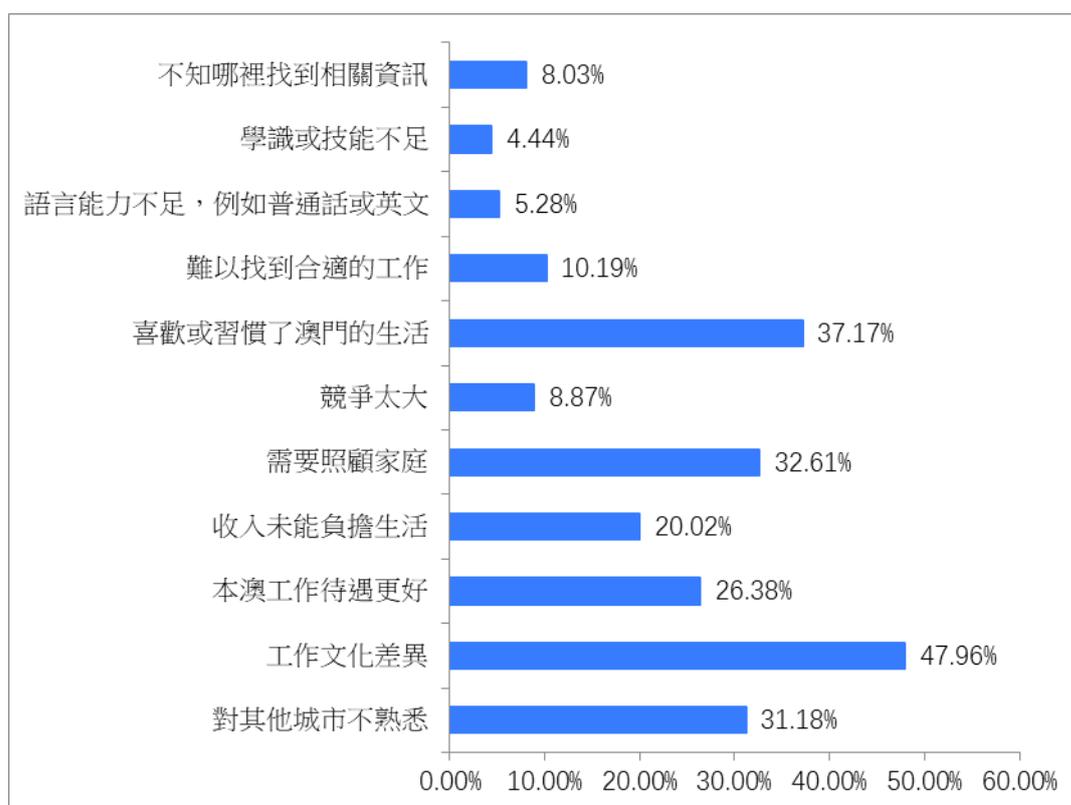
圖二十五：複選題-願意到大灣區其他城市工作的原因？



圖二十六：複選題-願意到大灣區其他哪些城市工作？



圖二十七：複選題-不願意到大灣區其他城市工作的原因？



### 5.3.5 開放性問題調查

在 1016 份有效問卷中，收集了眾多受訪者的意見，表五至七顯示最多受訪者認為提升薪酬福利、更尊重員工及增加晉升機會是有助企業保留員工的良方。受訪者也建議政府及相關團體應努力提高大灣區其他城市工作的薪酬及福利、多推廣、多宣傳大灣區以支持及幫助受訪者到大灣區其他城市發展及交流。

表五：公司應採取哪些措施保留員工

受訪者意見	提出該意見的問卷數目
提高薪酬	76
提高福利	66
提高員工歸屬感	14
提升工作環境	10
提供更多員工關懷，更尊重員工，多和員工溝通、聽取意見	40
提供更多假期	11
提供更合理工作時間	10
工作穩定	17
增加晉升機會	26
增加專業培訓	17

表六：政府應推出哪些支持及鼓勵政策以幫助你到大灣區其他城市發展及交流？

受訪者意見	提出該意見的問卷數目
提高大灣區其他城市工作的薪酬及福利	18
多推廣、多宣傳大灣區	34
多組織交流團，增加學習、考察機會	15
政府提供津貼或補貼扶助	8
增加培訓機會，多元發展	12

表七：其他意見？

受訪者意見	提出該意見的問卷數目
建議薪酬改為十三薪	3
增加學習津貼和培訓	2
政府及相關團體多介紹大灣區，例如工作選擇、文化等	5

### 5.3.6 不同問題之間的交叉分析

為進一步瞭解不同背景、行業的受訪者在就業流動性及就業選擇等方面的不同之處，本次調查對一些問題進行了交叉分析，以下是相關分析結果：

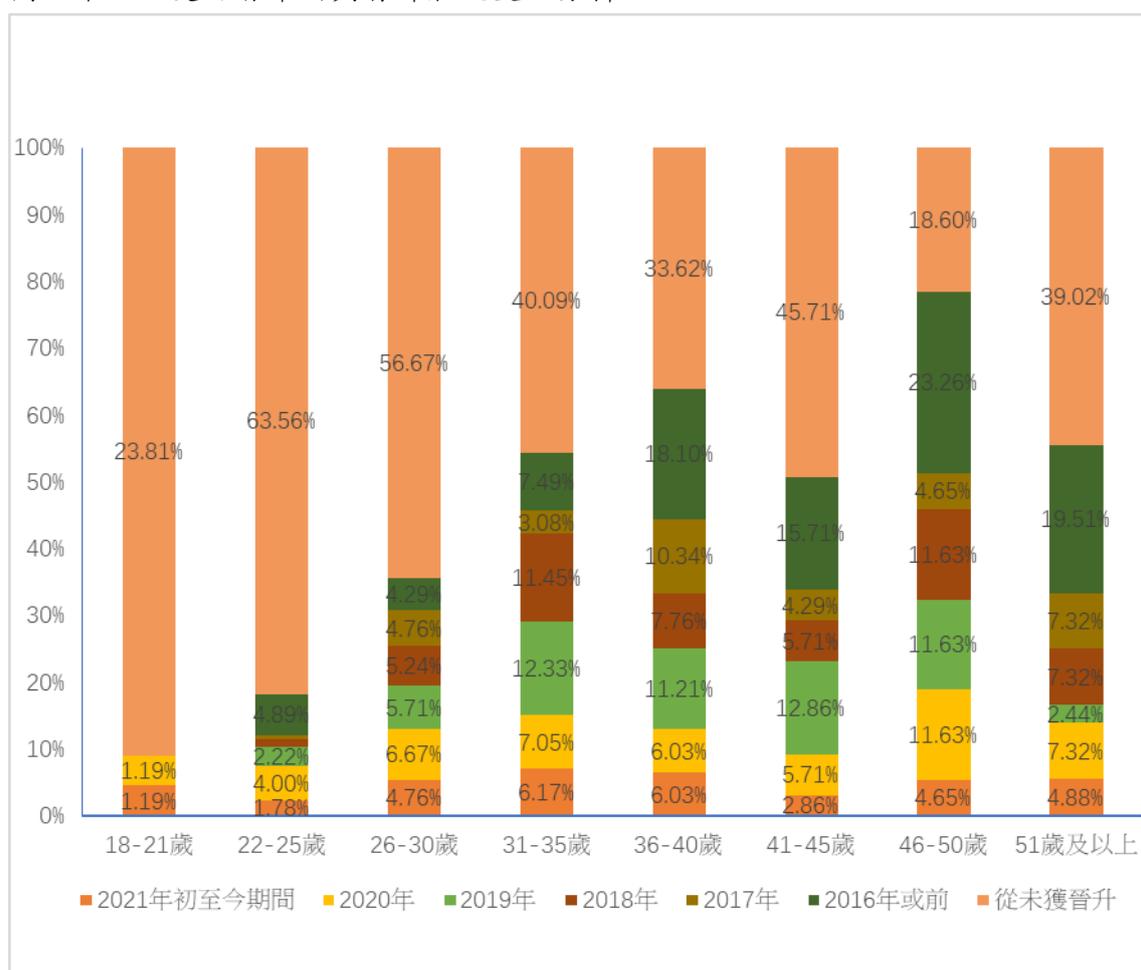
#### 5.3.6.1 不同年齡層和性別的現職狀況分析

圖二十八及二十九顯示，三年內獲得較多晉升機會的年齡集中於 31 歲至 35 歲，36 至 40 歲以及 46 至 50 歲的三個年齡組別，值得關注的是在 31 歲到 51 歲年齡層當中亦有分別 40.09%、33.62%、45.71%、18.60% 以及 39.02% 的受訪者從未獲晉升，此外，22 歲至 30 歲組別約有分別 63.56% 及 56.7% 的受訪者從未獲晉升，而 18 歲至 25 歲的最年輕兩個組別中，分別有 23.81% 以及 63.56% 的受訪者從未獲晉升，這結果反映澳門職場向上流動的機會存在不足的情況。另一方面，我們對不同年齡組別的受訪者認為在一間公司工作多久需要轉工的想法進行了分析，結果顯示 31 歲或以上的年齡組別均有接近或超過五成的受訪者表示，如果覺得工作合適可以一直做到退休，五個組別分別是 48.9%，58.62%，48.57%，53.49% 以及 53.66%，而最年輕的兩個年齡組別普遍認為工作不超 3 年就需要轉換工作的佔比在 2019 年的數據分別是 47.5% 和 37.4%，今年則大幅下降為 8.14% 和 17.39%。

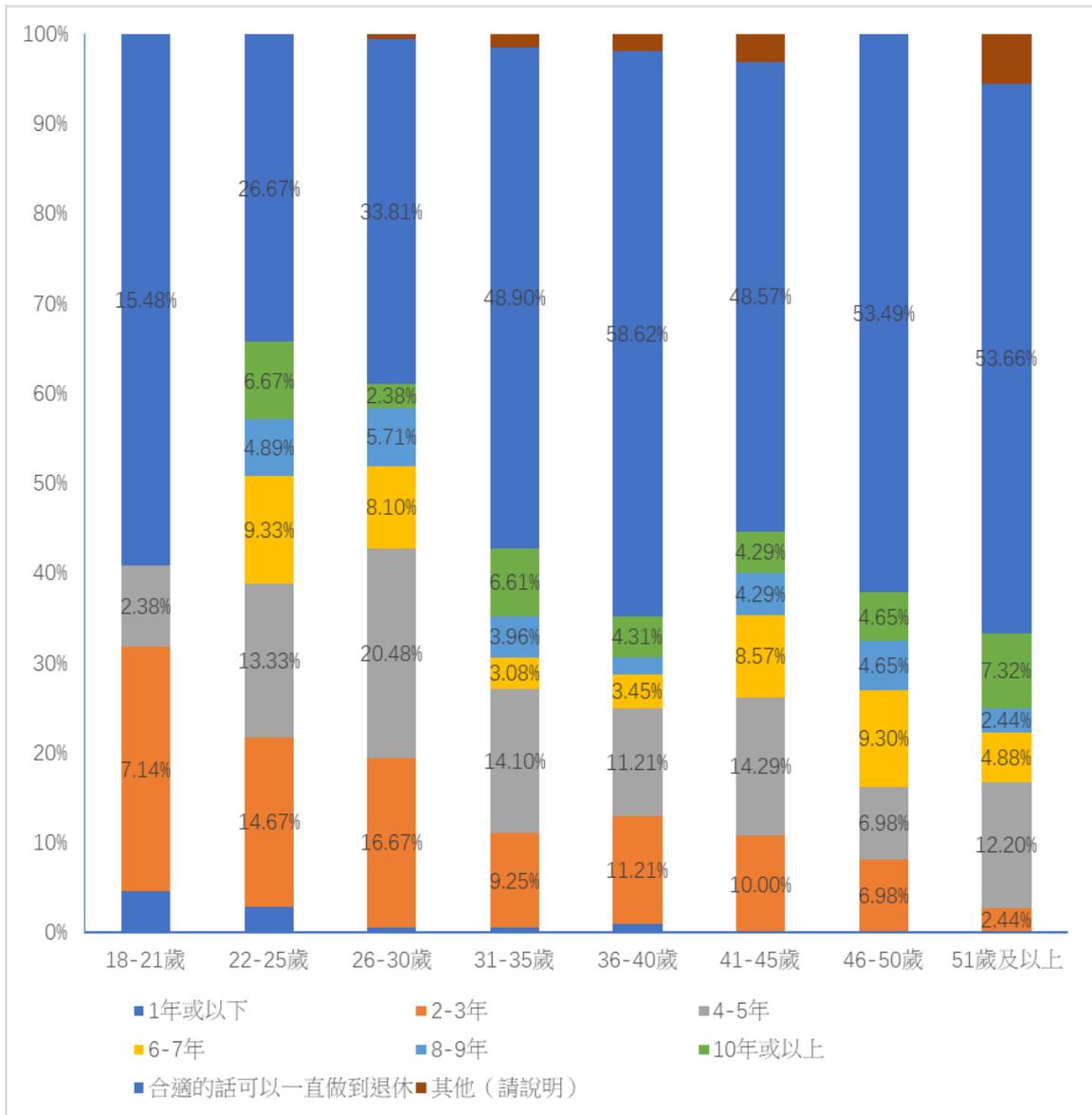
是次調查同時發現了受訪者性別對他們是否為自己制定職業生涯規劃也有一定影響，圖三十顯示有清晰規劃，且以後會按照規劃進行的男性受訪者佔 11.51%，女性受訪者則僅佔 5.96%，而完全沒有規劃的女性比例亦較男性多出 2.6%。另外女性受訪者在短期內是否有轉工計劃為 55.32%，較男性少 6.11%。這

反映出較多女性對於短期工作流動傾向較弱，希望工作較為穩定。另外圖三十二顯示女性受訪者對工作壓力作為工作優先考慮因素比男性多出 7.69%，男性受訪者對公司發展前景作為優先考慮因素比女性多出 6.38%。這反映出男性較多考慮長遠的發展，而女性則較多考慮適宜自己的工作壓力作為工作考慮因素為主。

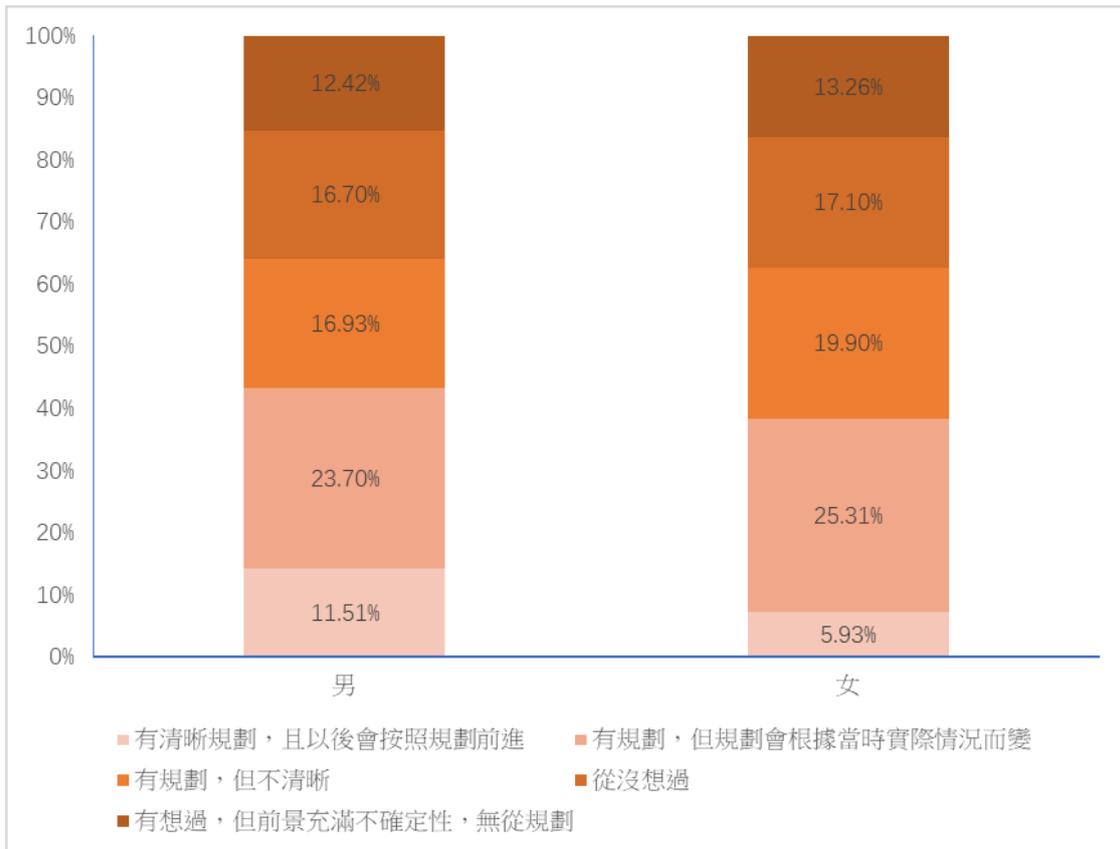
圖二十八：受訪者年齡與晉升狀況交叉分析



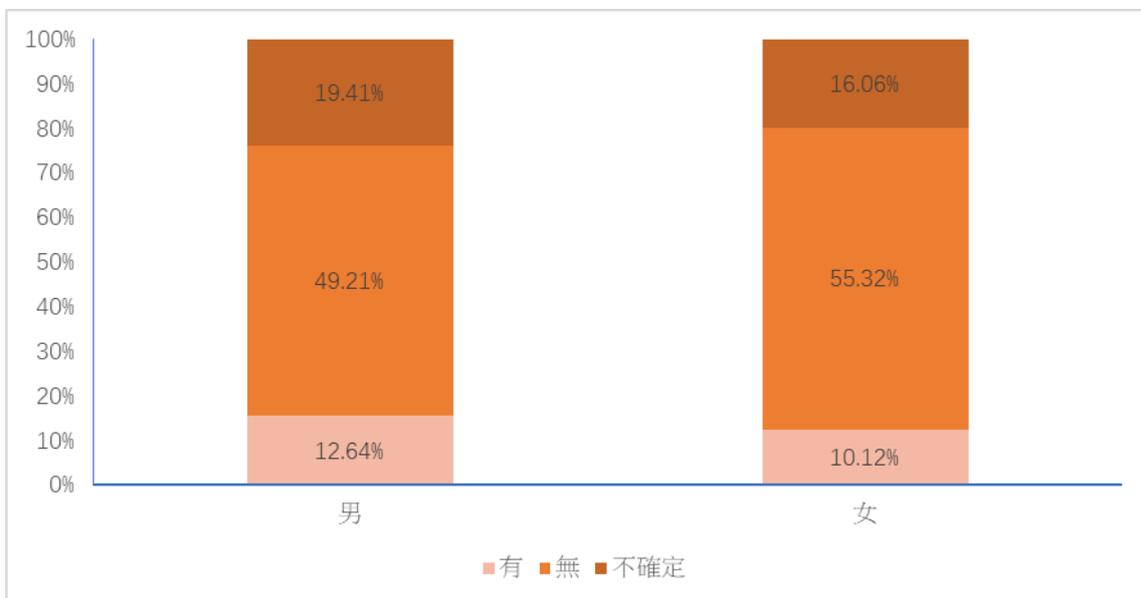
圖二十九：受訪者年齡與認為工作多長時間就應該轉工的交叉分析



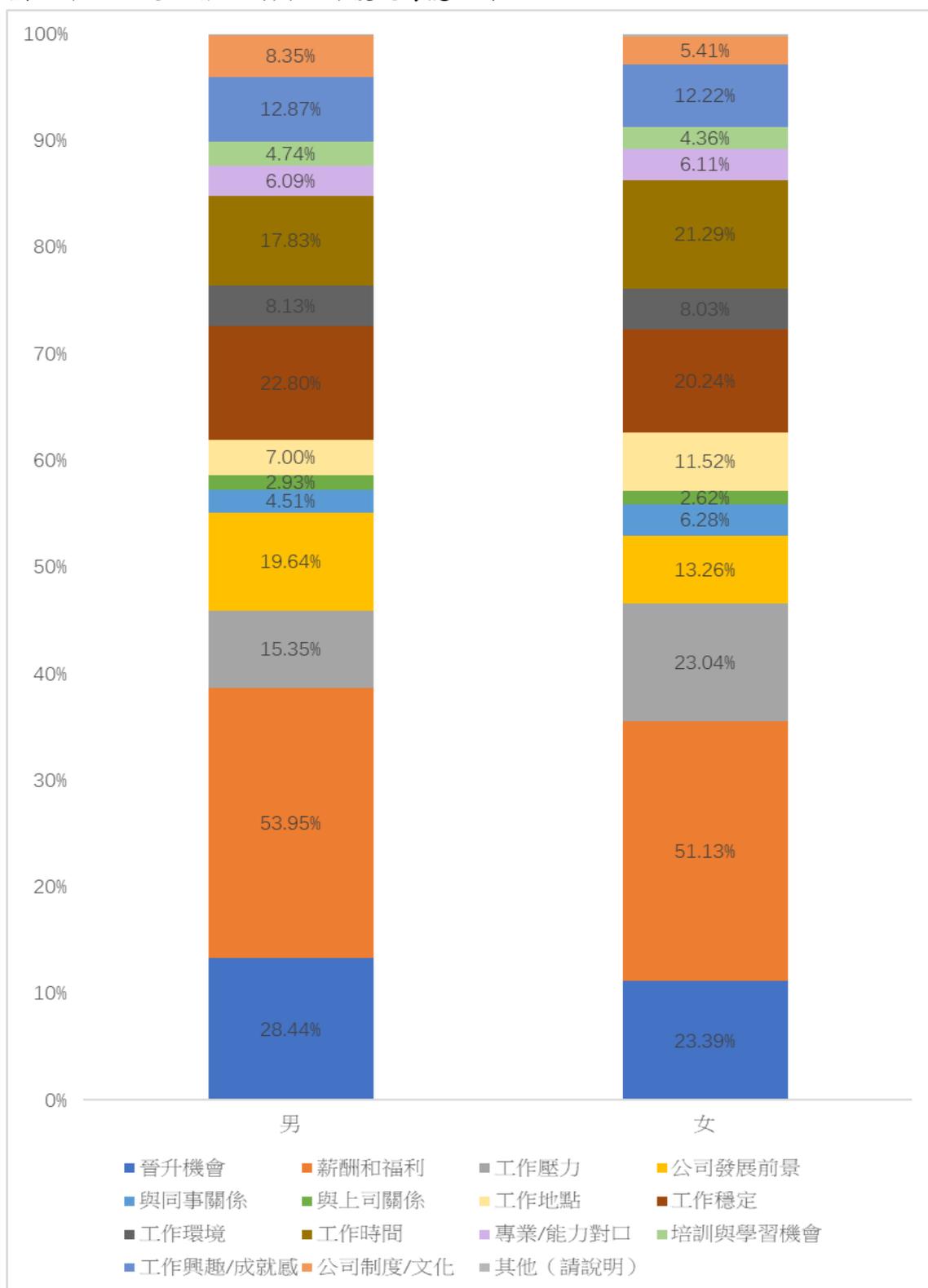
圖三十：受訪者性別與職業生涯規劃的交叉分析



圖三十一：受訪者性別與未來十二個月是否有轉工計劃的交叉分析



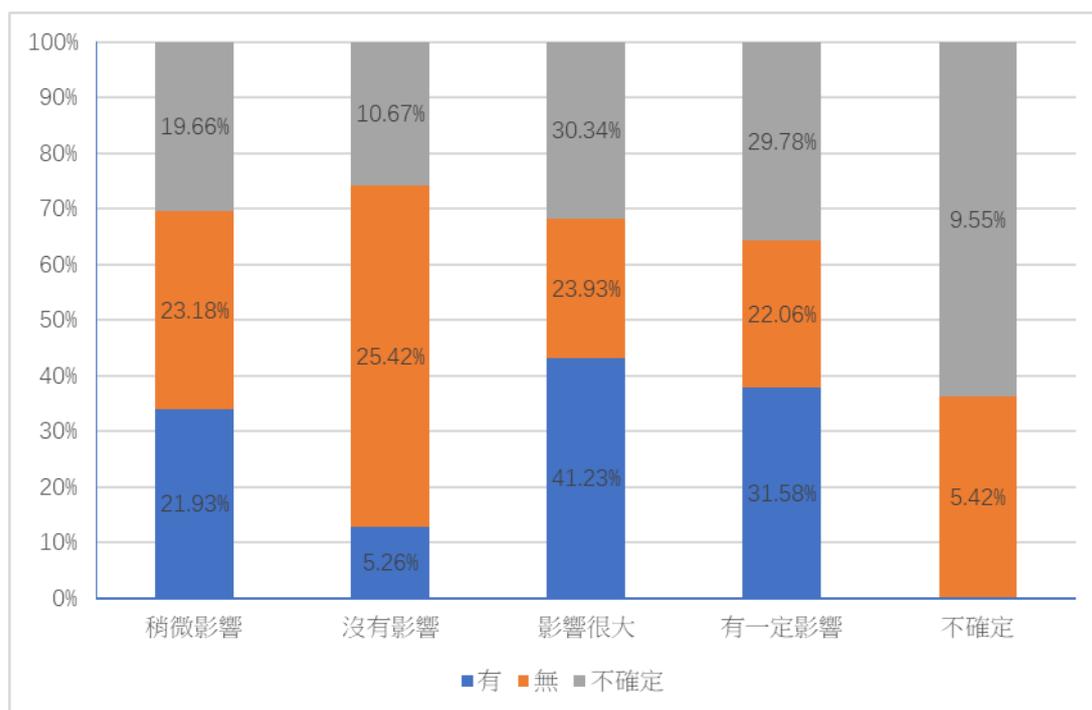
圖三十二：受訪者性別與工作優先考慮因素



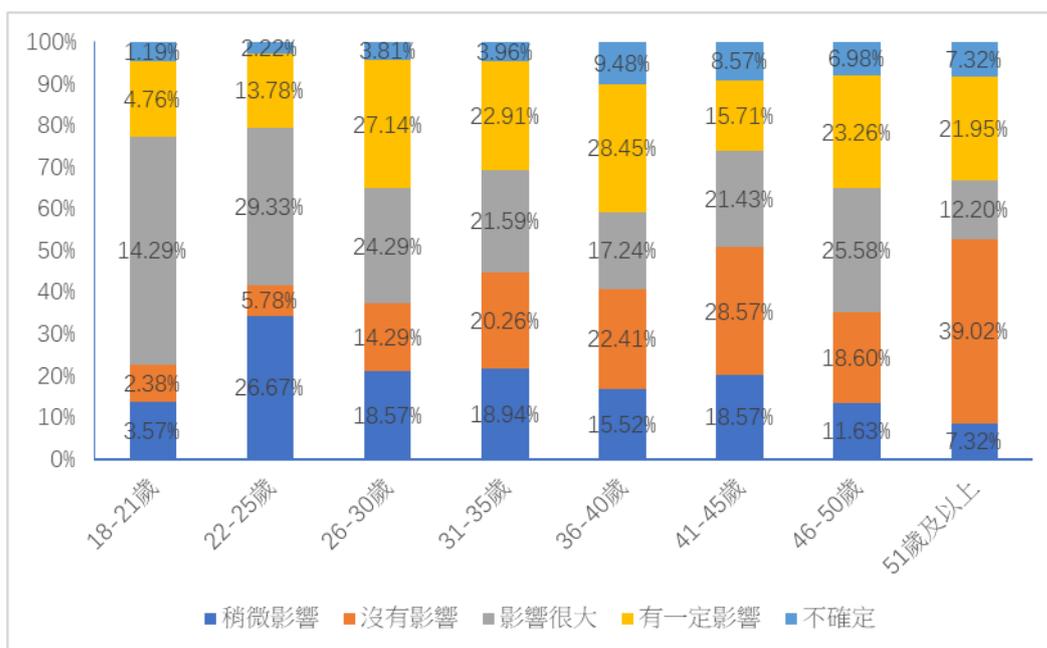
### 5.3.6.2 疫情與就業流動影響的關係

圖三十三顯示，未來十二個月有轉工計劃的受訪者中，超過 9 成有轉工計劃的受訪者認為疫情對於他們就業有不同程度的影響，其中這些有轉工計劃的受訪者中有 21.93% 的受訪者認為稍微影響，31.58% 的受訪者認為有一定影響，41.23% 的受訪者認為影響很大，反映疫情對於今年的受訪者來說，是短期內考慮轉換工作的大環境考慮因素之一。圖三十四顯示，認為稍微有影響、有一定影響及影響很大的年齡組中，佔重比例最大的是 22 至 25 歲和 26 至 30 歲達到了 69.78% 和 70%，31 歲至 50 歲的年齡組占比例分別為 63.44%，61.21%，60.47%。反映不同年齡層的工作都在不同程度上受到了疫情影響。

圖三十三：未來十二個月是否有轉工計畫與覺得工作是否收到疫情影響的關係



圖三十四：年齡與覺得工作受到疫情影響的關係

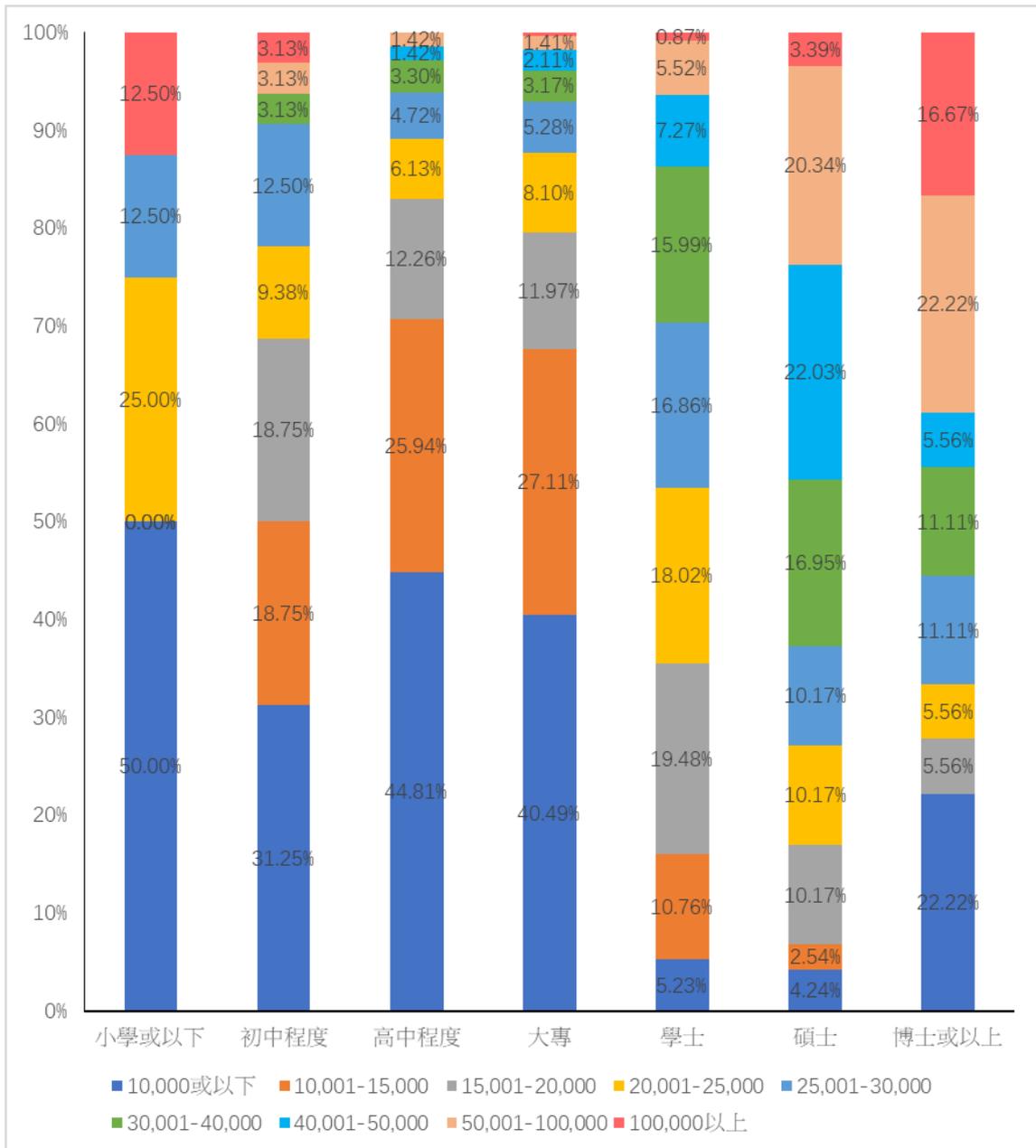


### 5.3.6.3 教育程度、從事行業、年齡與收入間的關聯

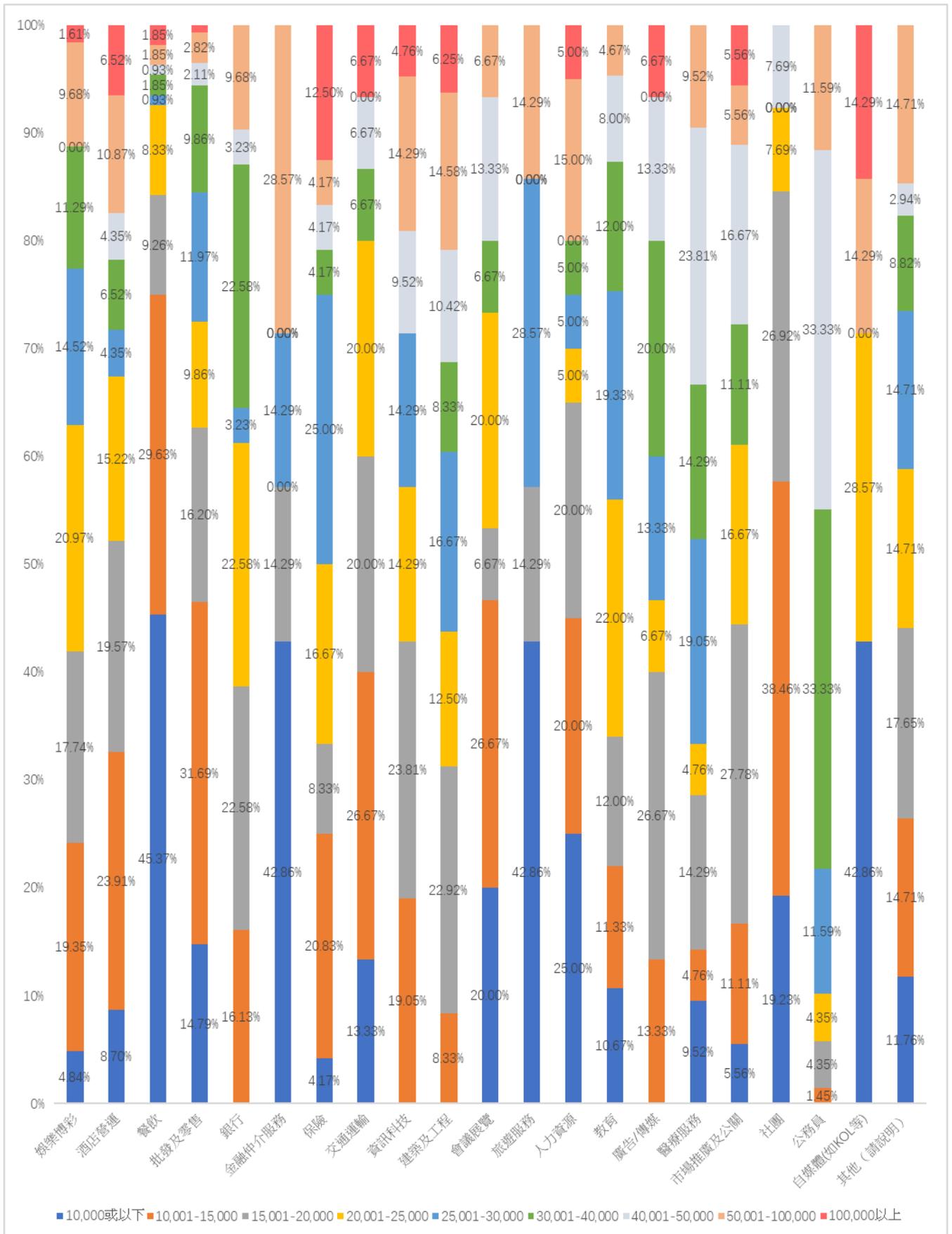
圖三十五至三十七顯示，個人的自然因素與從事的行業對受訪者的收入有著顯著的影響，根據澳門統計暨普查局公佈 2020 年本地居民收入中位數為 15,000 澳門元，從受訪者的教育程度觀察，具有博士或以上學歷的所有受訪者收入皆超過收入中位數，當中有 38.89% 的收入在 50,000 澳門元以上，具有碩士和學士學歷的受訪者分別有 6.78% 和 15.99% 未達至收入中位數，而學歷程度介乎於小學至大專的組別，未達至收入中位數的佔比分別是 50%、50%、70.75% 和 67.6%，數據反映了最低學歷的組別收入分配比例較初中、高中和大專程度還高，這情況值得有關機構和政府部門作進一步深入瞭解，總體來看，具有大學學位對收入有一定的保障。另外，以從事行業分類來看，處於收入最低區間而佔人數比例最多的首五個行業順序為餐飲業的 45.37%、金融仲介服務及旅遊服務及自媒體的 42.86%、人力資源行業的 25%。收入最高首兩個區間的首五個行業為自媒體 28.58%、金融仲介服務 28.57%、建築與工程 20.83%，人力資源

20.0% 以及資訊與科技 19.05%。公務員行業在收入 40,001 至 50,000 區間占比重最多為 33%，並沒有受訪者在 10,000 以下以及 100,000 以上。自媒體的收入人群差距較大分別占最高和最低收入區間。而低於澳門收入中位數最大比重的行業分別是餐飲業 75%，社團 57.69%，會議及展覽 46.67%，批發與零售 46.48% 以及旅遊服務 42.86%，值得關注的是餐飲業收入低於中位數比重位於所有行業首位，從事旅遊服務業的受訪者沒有人收入位於 10,001-15,000 區間，主要集中在 10,000 以下，顯示傳統旅遊服務以及餐飲行業的從業員薪酬待遇十分有限。今年各行業仍有很大部分的收入並未達至中位數收入水準，對於促進澳門未來多元經濟存在著一定的阻力。而在年齡與收入的調查結果顯示，18 歲至 21 歲和 22 歲至 25 歲的兩個組別未達至收入中位數的比例分別為 98.81% 和 83.11%，而 26 歲至 30 歲組未達至收入中位數的比例則有 39.52%，綜合以上分析，年輕受訪者追求較高的收入對他們選擇行業有很大的影響。

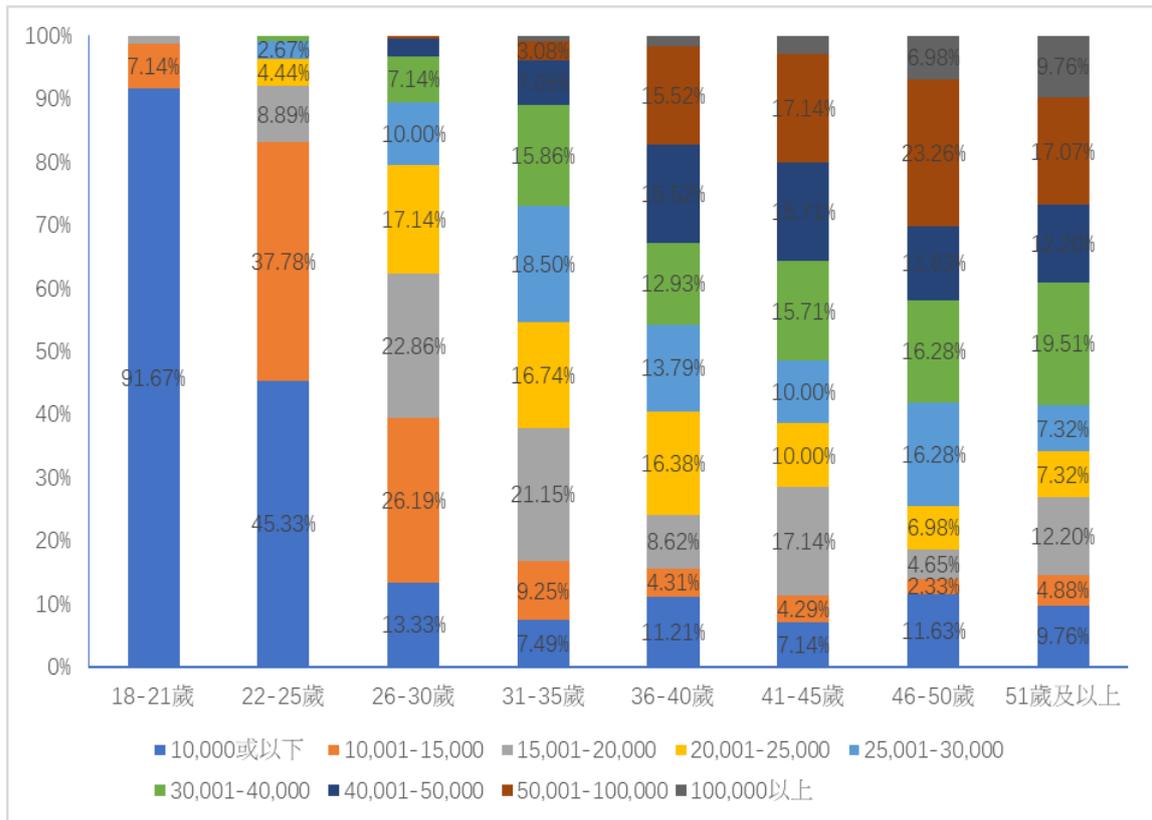
圖三十五：受訪者學歷與現職收入的交叉分析



圖三十六：受訪者現職行業與收入的交叉分析



圖三十七：受訪者年齡與現職收入的交叉分析



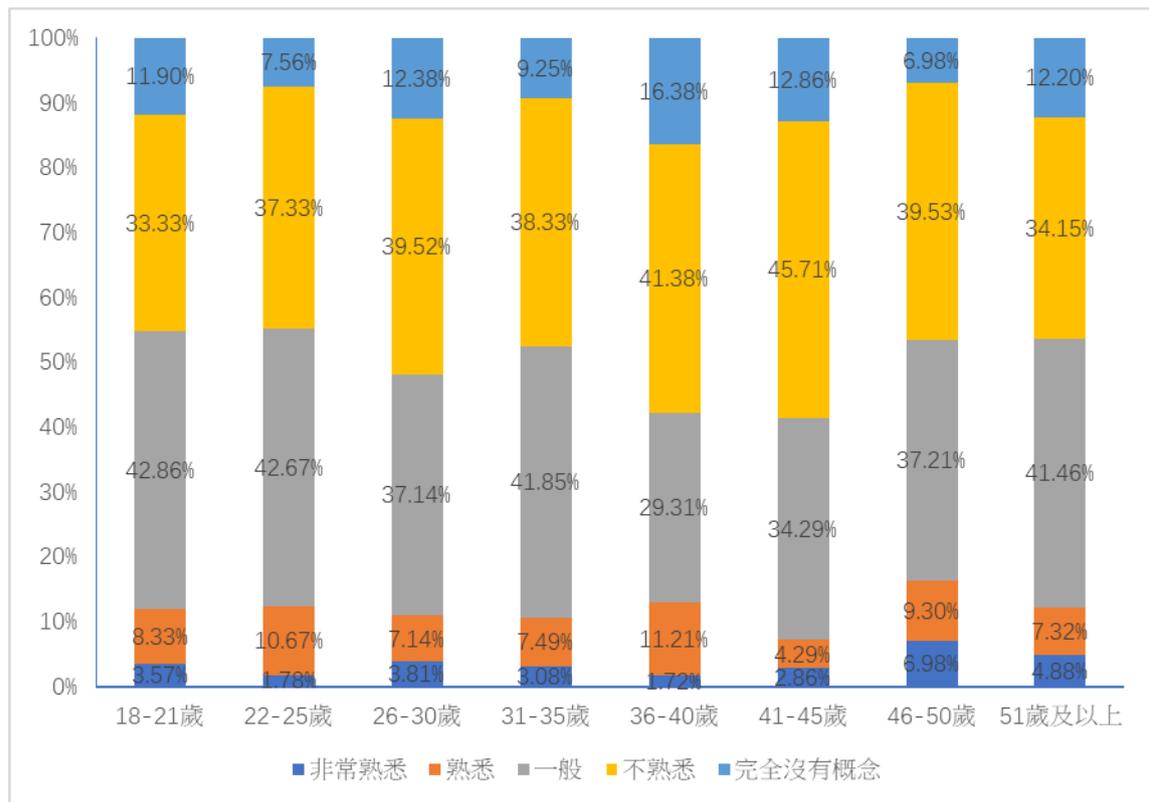
### 5.3.6.4 到大灣區發展的意向

本次調查也針對性地加入有關本地居民到大灣區就業的意向進行了資料收集，圖三十八及三十九顯示了不同年齡組別的本地居民對大灣區的熟悉程度、吸引和不感興趣的因素進行比對分析，結果顯示對大灣區的環境表示非常熟悉和熟悉在各年齡組別的差距都不是很大，其中非常熟悉和熟悉占比重最大的是46歲至50歲佔16.28%、其中非常熟悉和熟悉占比重最小的是41歲至45歲佔7.15%，而年齡最輕的三個組別表示對大灣區感到非常熟識或熟識占比分別是11.09%、12.45%和10.95%。至於表示非常願意和願意到大灣區工作的年齡組別是46歲至50歲組別所佔的比例是9.3%也不多於一成。而年齡最輕的三個組別則只有8.33%、12.45%和17.62%的受訪者表示非常願意或願意到大灣區工

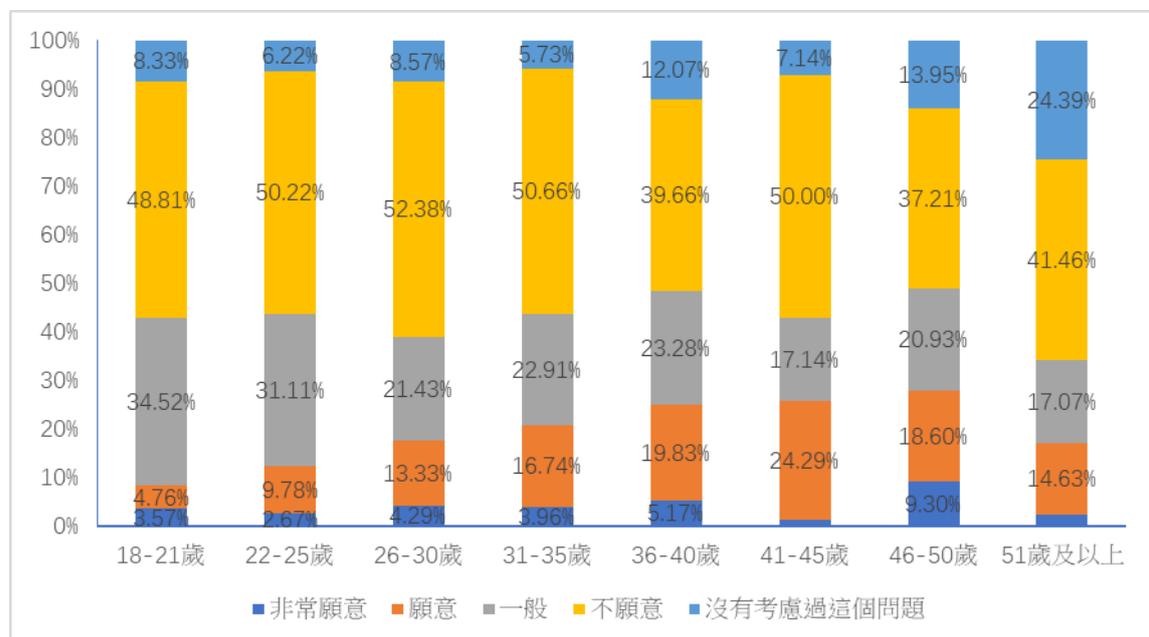
作。這個結果反映了普遍受訪者對大灣區缺乏認識，同時也不願意投身於大灣區其他城市工作。

為了更深入瞭解受訪者背後影響的因素，圖四十及四十一顯示，在所有因素中，最吸引所有年齡層受訪者的因素是拓展視野及豐富閱歷，36至40歲最看好大灣區其他城市的發展潛力占32.76%。而年輕的三個年齡組在18至30歲區間則分別只占11.9%，16%以及16.67%。選擇嚮往在大灣區其他城市生活的因素占比最大為51歲及以上的年齡組有14.63%，選擇就業的占比最大的年齡組為46至50歲組別占13.95%，選擇更大的晉升空間占比最大是18至21歲，達到21.43%。但由於願意到大灣區工作的受訪者並不多，即反映那些吸引的因素並未達至他們的期望或是他們還未實際瞭解相關情況，另一方面，圖三十九使各年齡層受訪者卻步的主要原因則主要是工作文化差異、對大灣區其他城市不熟悉、認為本澳工作待遇更好和習慣了澳門生活等因素。使31至51歲以上選擇不願意到大灣區發展的原因中因為需要照顧家庭的比例則均超過35%，這個結果亦反映出澳門居民對大灣區其他城市的認知和接受程度並不高，並因為大灣區政策未有完善照顧到澳門家庭落地到大灣區其他城市生活的福利，而讓很多人望而卻步。在此消彼長的情況下，未能推動澳門居民投入大灣區工作。此情況在年輕組別更為嚴重，若澳門政府希望加速融入大灣區發展，年青一代是否願意投入大灣區工作將會是一個決定性因素，並且相關大灣區政策應該鼓勵推動澳門家庭在其他城市生活的需要，比如人才引進，教育資源及住房補貼等福利政策，吸引更多有意到大灣區的人士穩固照顧家庭的需要。

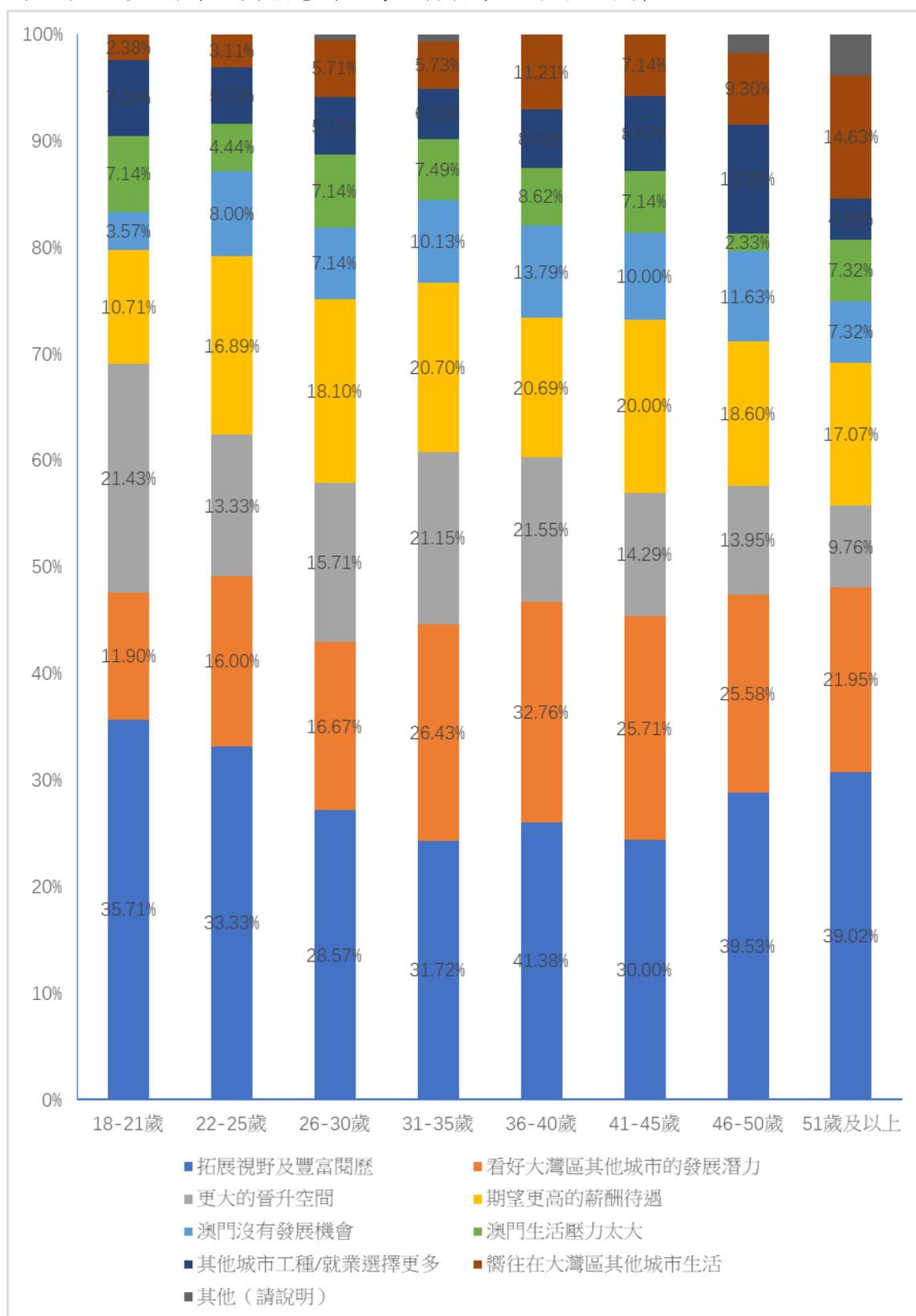
圖三十八：受訪者年齡與對大灣區環境熟悉程度的交叉分析



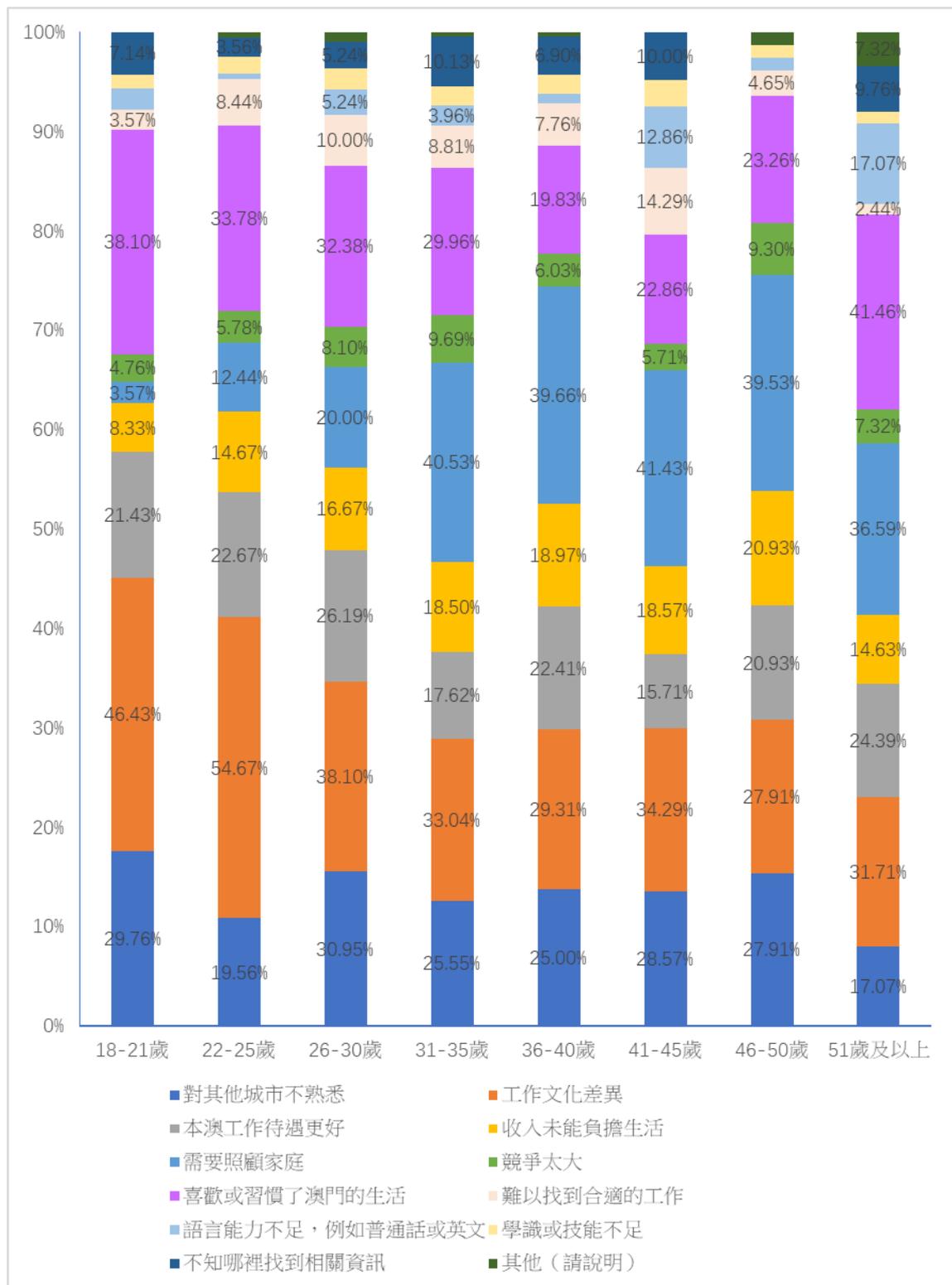
圖三十九：受訪者年齡與是否願意到大灣區發展的交叉分析



圖四十：受訪者年齡與願意到大灣區發展原因的交叉分析



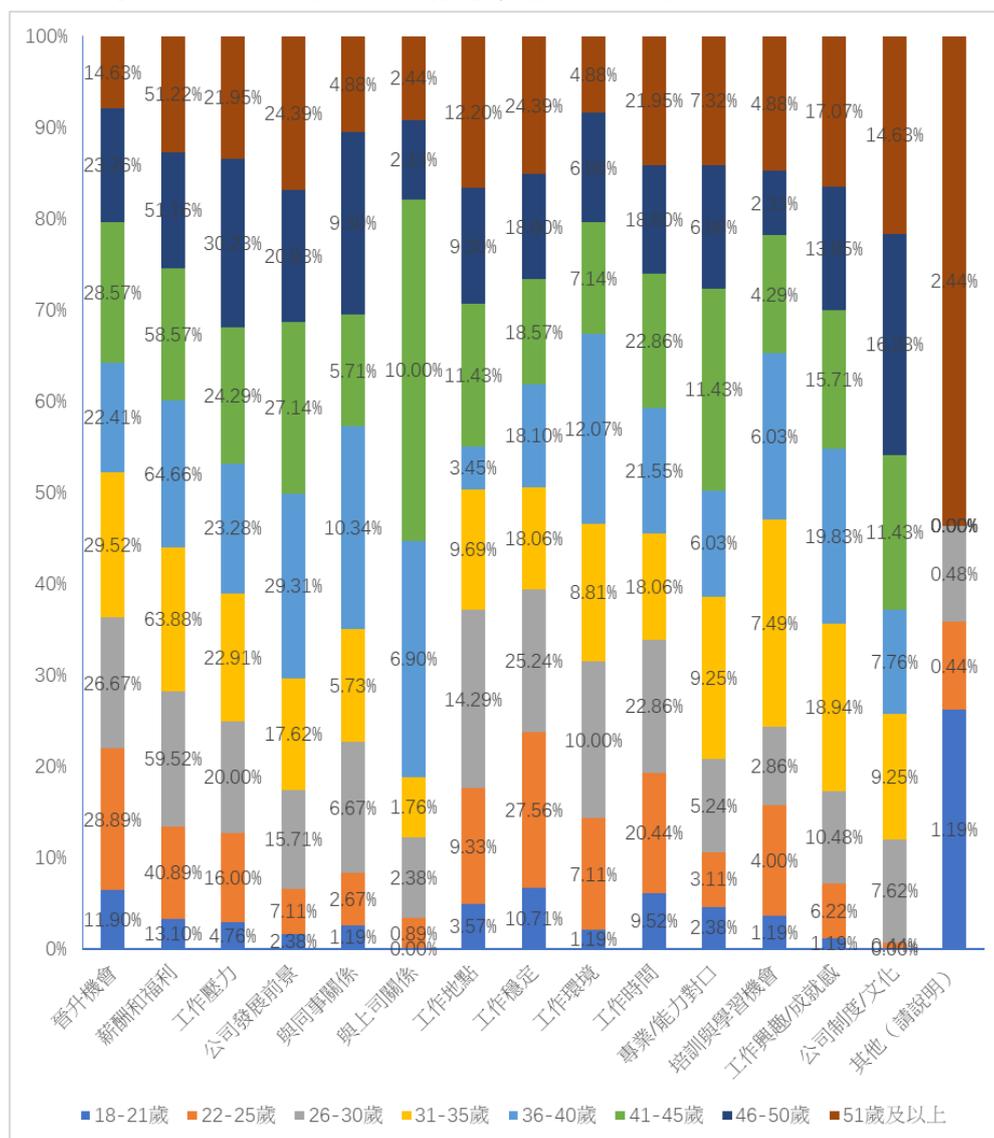
圖四十一：受訪者年齡與不願意到大灣區發展原因的交叉分析



### 5.3.6.5 未來就業流動性的發展

圖四十二顯示了不同年齡組別對計劃轉工的原因進行了比較分析，所有年齡組別在選擇工作時都會最優先考慮薪酬和福利這個因素，其次考慮因素則按不同年齡組別有所差異，18歲至21歲會較著重薪酬福利和晉升機會，22歲至40歲會較著重晉升機會和薪酬和福利，而這兩因素亦會隨著年齡增加，比重由較多關注於晉升機會轉向更多關於工作壓力上，41歲至51歲以上會較著重公司發展前景、工作壓力和工作時間。以上結果有助於不同機構對管理人力資源時提供了具參考性的數據，可減少人員流失和增加聘請新員工時的吸引力。

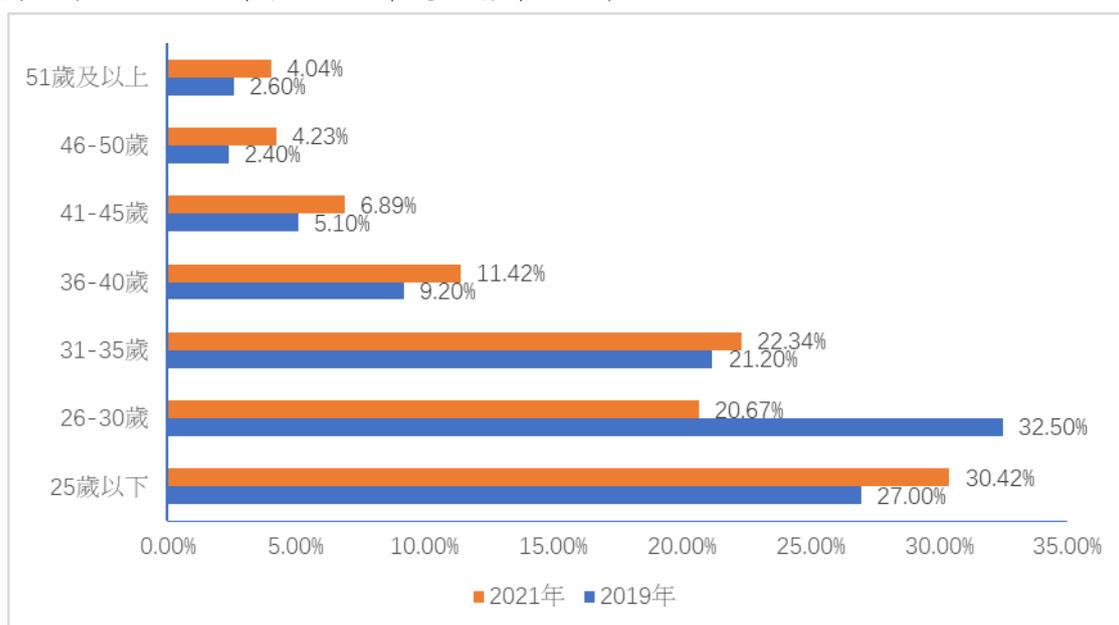
圖四十二：受訪者年齡與選擇工作優先考慮因素的交叉分析



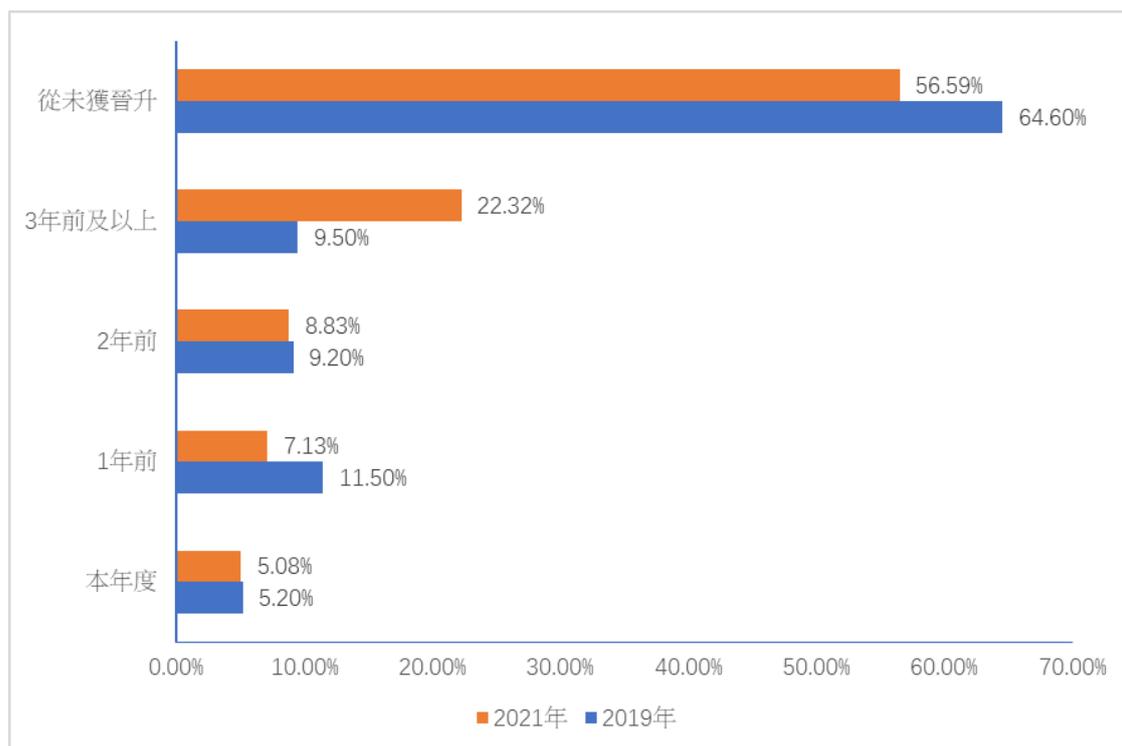
### 5.3.7 與 2019 的數據比較分析

參看圖四十三樣本年齡分佈的年度統計比較，兩次調查的年齡分佈相約，以 40 歲或以下人士佔比較大。從圖四十四的數據顯示，最近一年曾獲晉升的百分比由 2019 年的 5.2% 下降至 2021 年的 5.08%，一年前獲晉升的百分比由 2019 年的 11.5% 下降至 2021 年的 7.13%，而從未獲晉升的百分比則由 2019 年的 64.6% 下降至 2021 年的 56.59%，結果顯示這三年內獲晉升的人數百分比有下降，表示本地職人士向上流動的機會減少。在薪金水準方面（圖四十五），相對於 2019 年，2021 年的薪金超過 20,000 澳門元的人數比例下降。而薪金在 10,000 澳門元或以下的人數比例增加 9.4%，數據反映近年在職人士的薪金收入有明顯下跌跡象。在從事行業分佈方面，與 2019 年相比，從事銀行、酒店營運、娛樂博彩、餐飲這幾項佔比較大的行業於 2021 年均出現下跌情況，而教育、公務員、社團、建築與工程、批發及零售等行業佔比上升，當中以教育行業的增幅最大，達 9.24%。整體而言，行業之間的佔比差距有所縮減，反映近年本地居民在就業方面的橫向流動有所增加，但從晉升和薪酬待遇方面則有下跌趨勢。

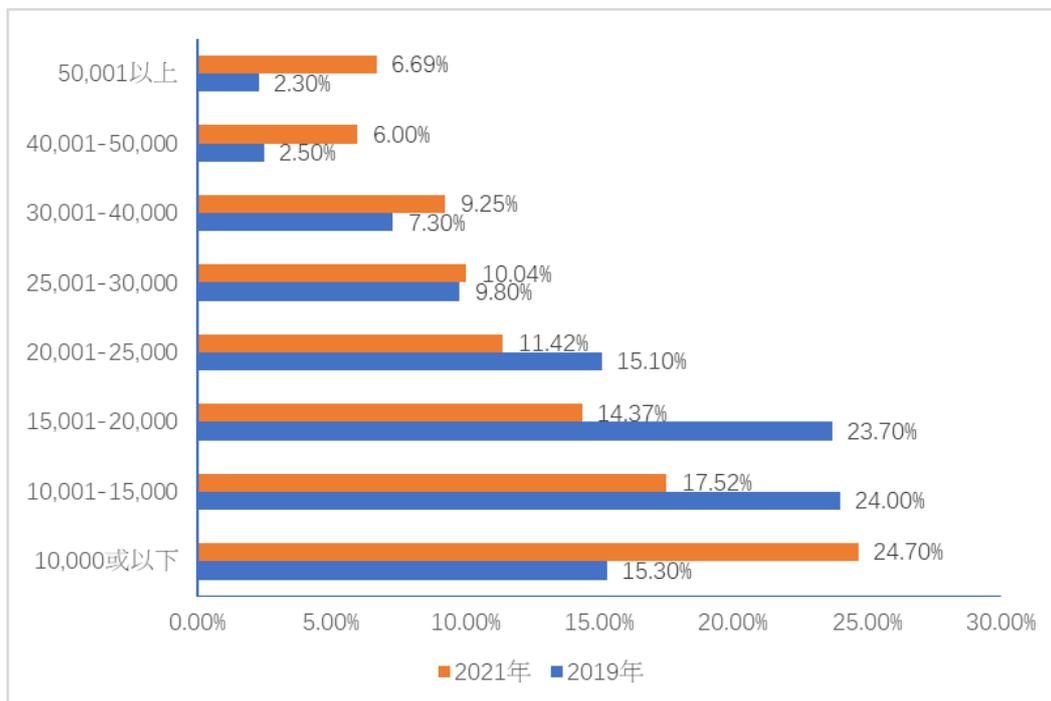
圖四十三：2019 年和 2021 年受訪者年齡比較



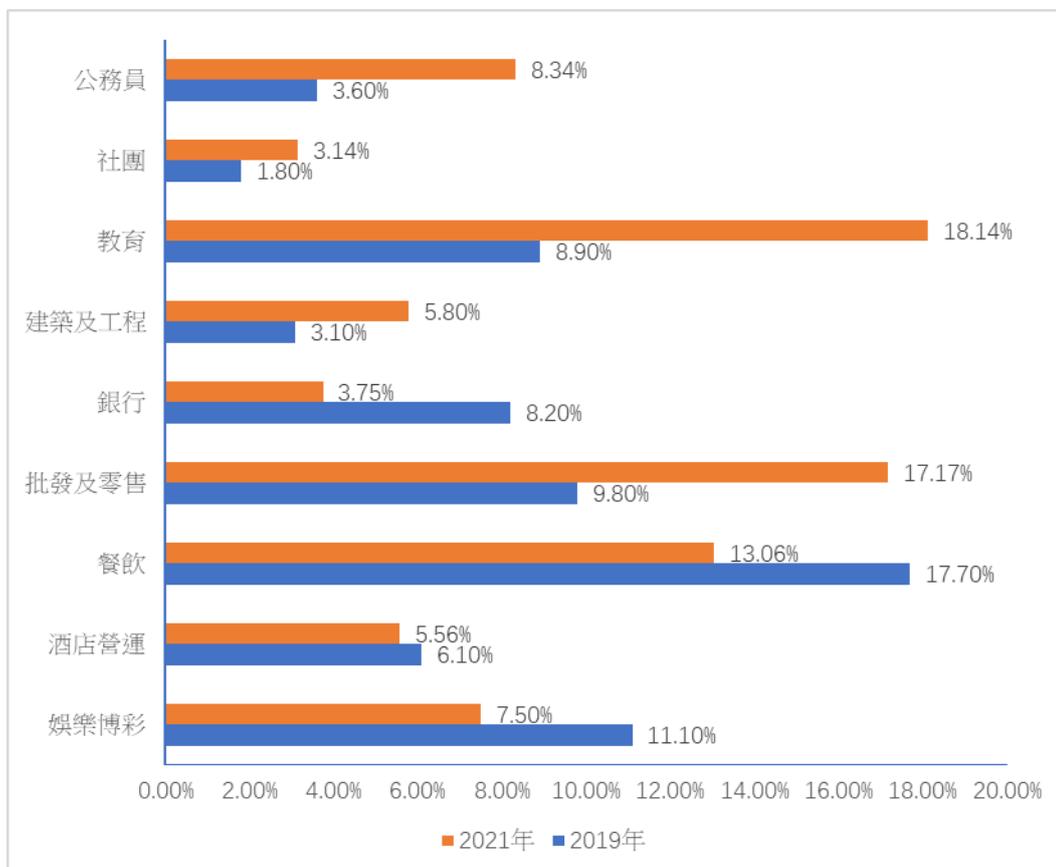
圖四十四：2019 年和 2021 年受訪者晉升情況比較



圖四十五：2019 年和 2021 年受訪者薪酬比較



圖四十六：2019 年和 2021 年受訪者從事的行業比較



## 6. 討論與建議

### 6.1. 調查研究的主要發現

本次調查發現一些值得關注的情況，開工不足及待業的比率共佔超過 20%，對比上年有較大的升幅，顯示疫情對本澳市民的就業情況有很嚴重的影響，同時部分的受訪人士表示因工作受到疫情影響，最近轉工意向不高，另有部份受訪人士認為現職晉升空間不大，並認為未來就業形勢只屬一般，而數據亦顯示超過一半受訪者並沒有制定清晰的職業生涯規劃。以下是 2021 年調查歸納的結論：

- 超過 4 成受訪者在現職工作不足 4 年，間接反映了本澳市民就業流動性較大的現象；年輕人對於轉換工作的需求比較大，而中年人則較偏向安於現狀，盡量減少轉工的可能性。
- 相對 2019 年的資料，“疫情打擊經濟”為新選項並占第三比重，反映轉工的受訪因素受到新冠疫情外部因素影響也較大。
- 43.89% 的受訪者有轉工的經驗，當中近 7 成的轉工次數更達到或超過 2 次。普遍來說，受訪者的轉工次數由 2 至 5 次不等，之後便穩定下來。
- 受新冠疫情影響，今年的數據中，48.61% 的受訪者認為合適的話可以一直做下去，選擇工作一年或一下就需要考慮轉換工作的低至 1.09%。反映受疫情影響，大部分的選擇傾向於減少流動。
- 有 56.59% 的受訪者從未獲升遷，由 2017 年至今獲晉升的累積比率只有 32.89%，除 2016 年或之前外，其餘年份獲晉升的比例則少於 10%，當中 22 歲至 30 歲的組別約有分別 63.56% 及 56.7% 的受訪者從未獲晉升，反映澳門職場向上流動的機會存在不足的情況。
- 只有 26.72% 的受訪者在最近一次轉工中職位有所提升，近 6 成受訪者更在轉工期間從沒有停工休息。停工休息的最主要原因是“休息放鬆”、“未找到合適工作”及“疫情打擊經濟”。

- 只有不足半數受訪者有制定較清晰的職業生涯規劃，有制定清晰規劃且按照規劃執行的男性受訪者佔 11.51%，女性受訪者佔 5.96%，女性受訪者對工作壓力作為工作優先考慮因素比男性多出 7.69%，男性受訪者對公司發展前景作為優先考慮因素比女性多出 6.38%。這反映出男性較多考慮長遠的發展，而女性則較多考慮適宜自己的工作壓力作為工作考慮因素為主。
- 超過 4 成受訪者認為當前就業形勢屬一般或不樂觀，反映儘管本澳長期維持極低的失業率，但是近年經濟增長減慢和受到新冠疫情外圍因素影響，令本澳大部分市民對就業形勢及前景有所保留。因此今年在問及工作多久後應考慮轉換工作時，接近 5 成受訪者選擇合適的話可以一直做到退休。短期內僅有 13.78% 受訪者計劃短期內轉換工作，超過六成受訪者暫時不會變動。
- 受訪者轉工的原因主要是不滿意現時的薪酬和福利、晉升機會和工作穩定欠佳。當中 35.96% 的受訪者表示如果轉工將會跨行業轉工，並主要希望進入市場推廣及公關、批發及零售和酒店營運等前景較為穩定及薪酬較高的行業。18 歲至 21 歲和 22 歲至 25 歲的兩個組別未達至收入中位數的比例分別為 98.81% 和 83.11%，而 26 歲至 30 歲組別未達至收入中位數的比例則有 39.52%，綜合以上分析，年輕受訪者追求較高的收入對他們選擇行業有很大的影響。
- 具有博士或以上學歷的所有受訪者收入皆超過收入中位數，當中有 38.89% 的收入在 50,000 澳門元以上，具有碩士和學士學歷的受訪者分別有 6.78% 和 15.99% 未達至收入中位數，而學歷程度介乎於小學至大專的組別，未達至收入中位數的佔比分別是 50%、50%、70.75% 和 67.6%，數據反映了最低學歷的組別收入分配比例較初中、高中和大專程度還高，這情況值得有關機構和政府部門作進一步深入瞭解。
- 另外，以從事行業分類來看，處於收入最低區間而佔人數比例最多的首五個行業順序為餐飲業的 45.37%、金融仲介服務及旅遊服務及自媒體的

42.86%、人力資源行業的 25%。收入最高首兩個區間的首五個行業為自媒體 28.58%、金融仲介服務 28.57%、建築與工程 20.83%，資訊與科技 19.05%以及保險業 16.67%。公務員行業在收入 40,001-50000 區間占比重最多為 33%，並沒有受訪者在 10,000 以下以及 100,000 以上。自媒體業的收入人群差距較大分別占最高和最低收入區間。

- 而低於澳門收入中位數最大比重的行業分別是餐飲業 75%，社團 57.69%，會議及展覽 46.67%，批發與零售 46.48%以及旅遊服務 42.86%，值得關注的是餐飲業收入低於中位數比重位於所有行業首位，但從事旅遊服務業的受訪者沒有受訪者收入位於 10,001-15,000 區間主要集中在 10,000 以下，顯示傳統旅遊服務以及餐飲行業的從業員薪酬待遇十分有限。今年各行業仍有很大部分的收入並未達至中位數收入水準，對於促進澳門未來多元經濟存在一定阻力。
- 超過 3 成受訪者對大灣區發展政策不太瞭解，僅有 8.46%及 3.05%的受訪者表示對大灣區環境熟悉和非常熟悉，由於對發展政策及環境的不熟悉，導致只有 18.21% 受訪者願意到大灣區其他城市工作發展。
- 在僅有的 18.21%願意到大灣區其他城市工作的受訪者中，最吸引所有年齡層受訪者的因素是拓展視野及豐富閱歷，36 至 40 歲最看好大灣區其他城市的發展潛力占 32.76% 而年輕的三個年齡組在 18 至 30 歲區間則分別只占 11.9%，16%以及 16.67%。選擇嚮往在大灣區其他城市生活的因素占比最大為 51 歲及以上的年齡組別有 14.63%，選擇就業占比最大的年齡組別為 46 至 50 歲占 13.95%。這個結果反映了普遍受訪者對大灣區缺乏認識，大灣區就業的宣傳工作有待改善。
- 使 31 至 51 歲以上選擇不願意到大灣區發展的原因中，因為需要照顧家庭的比例則均超過 35%，這個結果亦反映出澳門居民對大灣區其他城市的認知和接受程度並不高，並因為大灣區政策未有完善照顧到澳門家庭落地到大灣區其他城市生活的福利，而讓很多人望而卻步。

- 受訪者建議政府及相關團體應努力提高大灣區其他城市工作的薪酬及福利、多推廣、多宣傳大灣區以支持及幫助受訪者到大灣區其他城市發展及交流。
- 所有年齡組別在選擇工作時均優先考慮薪酬和福利這個因素，其次考慮因素則按不同年齡組別有所差異，年青人較著重晉升機會，中年人多關注工作壓力，年長的較重視工作時間和地點。結果有助於不同機構對管理人力資源時提供參考意見，藉此可減少人員流失和增加聘請新員工時的吸引力。
- 與 2019 年相比，從事銀行、酒店營運、娛樂博彩、餐飲這幾項佔比較多的行業於 2021 年佔比均出現下跌情況，而教育、公務員、社團、建築與工程、批發及零售等行業佔比上升，當中以教育行業的增幅最大，達 9.24%。整體而言，行業之間的佔比差距有所縮減，反映近年本地居民在就業方面的橫向流動有所增加，但從晉升和薪酬待遇方面則有下跌趨勢。

## 6.2 調查研究的主要結論

正常的員工就業流動對企業人才循環、保持生機活力具有重要作用，但是過度的人才流失會給企業造成教育、培訓成本的不斷增加，同時也會帶來企業核心技術外泄的風險。因此，企業能否留住核心人才，保持員工穩定，降低流失率是現在企業能否生存和發展的重要因素。當下澳門企業，特別是一些中小型私營企業受資金較為短缺的影響，企業的生存能力較弱，生命週期較短，企業經營行為較為短期化，導致企業在用工時隨意性較大，企業人員變動較快。本次調查研究發現隨著受教育程度的增加，擇業觀和自我意識不斷增強，澳門員工的就業流動性逐漸增大。尤其是核心技術人才、高級管理人員等的離職對在職員工產生很大的消極影響。

## (1) 員工具有社會性、流動性、稀缺性

人是社會的產物，人的任何生活、生產活動都必須在一定的社會形式中進行。人所處社會的政治、經濟、文化與人的發展成長密切相關，人的存在和發展要受各種社會關係制約，對人的人生觀、價值觀產生深刻影響，形成不同社會階層。

本次調查研究發現澳門員工處於不斷流動的狀態。人力資源的流動主要表現在兩個方面：一是人力資源在空間上的流動，主要是在不同崗位、不同單位、不同地區和不同國家上的流動。二是人力資源在不同行業上的流動，由於經濟社會的發展，各個地區的產業比重逐漸改變，各行業需求人才的不同和變動，驅使人力資源的流動性加強。

值得注意的是，人力資源也同時具有稀缺性。在市場經濟下，一方面企業經營所需的人才市場供給不足，造成人力資源的顯性稀缺；另一方面企業在人才配置上的不合理性導致人才浪費，從而造成人力資源的隱性稀缺。

## (2) 員工具有創造性和可塑性

員工通過主動的學習積累，通過特有的思想意識、思維方法，整合其他資源而創造出更有價值的東西。進入 20 世紀後，世界財富極大的增長，這主要歸因於人力資源的創造性。

人力資源是一種主動資源，具有可塑性。在人類歷史上，人能通過不斷地學習、不斷地改變以適應快速發展的社會，所以人力資源可以通過接受教育和培訓，不斷提高自身素質；但也可能因教育培訓方式不當，導致人才浪費。在技術更新快速的現代社會，人力資源的可塑性更具有重要的現實意義。

### (3) 澳門企業對人力資源開發和管理的不足致使人才流動性大

企業人力資源開發是指企業借助於教育培訓、激發鼓勵、科學管理等手段為員工提供一個學習鍛煉的機會，幫助員工提高技能，並改變他們的態度和行為。人力資源管理是根據企業發展戰略的要求，有計劃地對人力資源進行合理配置，通過對企業中員工的招聘、培訓、使用、考核、激勵、調整等一系列過程，調動員工的積極性，發揮員工的潛能，確保企業戰略目標的實現。而澳門大部份中小微企業還在沿用較傳統的人事管理模式，對先進的人力資源管理理論認識不足，沒有建立較完善的人力資源開發管理體系，較缺乏對員工進行系統的教育培訓，員工工作能力得不到有效提高；企業的激勵機制較不健全，員工工作的積極性不足。本次調查研究發現澳門企業對人力資源開發管理的有待完善，導致員工在企業工作的時間不長，跳槽率高，企業人力資源流動性大。

這主要表現在以下三點，第一，企業對職業培訓的重視性較為不足，較缺乏長遠培訓計劃，企業較忽視員工的長期發展。澳門企業以中小型企業為主且多是“家族式”管理，對企業職業培訓較沒有科學的認識，較缺乏系統性和戰略性規劃。私營企業的培訓大多是為了應對企業業務發展需要，多是一些崗前培訓、臨時培訓、短期培訓、應急培訓等，缺乏系統性、針對性、連續性。德國、美國、日本普遍較重視職業培訓，重視員工與企業共同發展，員工通過培訓不斷提高工作能力，自身得到了發展，企業人力資源的穩定性高。而澳門企業較缺乏認識職業培訓對於開發人力資源潛力、提高人力資源生產能力的重要性，較缺乏認識到企業培訓對於留住人才的重要性，從而私營企業人力資源流動性大。第二，澳門企業職業培訓課程設置合理性有待提高。企業較少根據員工的知識結構、年齡結構、專業特長開發制定培訓課程

內容，企業的培訓規劃較為短期。第三，私營企業培訓經費較少，員工得不到有效培訓。中小微型企業經營效益較有限，企業經費較少，用於員工培訓的費用就較少。

#### (4) 創新意識與品牌意識的缺乏，影響人力資源進入

澳門企業多是中小微型企業，企業規模小，經營的產品單一，企業主對自主創新的重要性認識較為不足。

優秀的品牌不僅能贏得更廣闊的市場，而且也能吸引到世界上最優秀的人才加入。如果企業不注重產品創新、不注重樹立品牌的行為，將嚴重阻礙了企業的發展，企業發展沒有了創新的活力，沒有進步的可能性，很難吸引優秀人才進入。

#### (5) 企業文化氛圍不濃使企業對人才缺少凝聚力

優秀的企業文化是一種凝聚力、一種向心力，能將員工團結在一起，形成一股巨大的力量。澳門企業由於規模較小、機構普遍沒有明確的企業文化理念，較缺乏積極濃厚的企業文化，若企業文化氛圍不濃將使企業對人才缺少凝聚力。同時，澳門企業的激勵方式多以物質激勵為主，缺乏較完善有效的激勵機制。

### 6.3. 調查研究的主要建議

諾貝爾經濟學獎得主舒爾茨曾說“人類的未來不取決於空間、能源和土地，它將取決於人類智力的開發”。新冠疫情對澳門經濟產生顯著衝擊，失業率和就業不足率均有上升，不少在職人士對整體就業前景預期只屬一般，更有部分人士認為並不樂觀；但另一方面，很多企業，特別是中小企業仍然面對人資短缺、人才不足等問題，這些因素繼續成為制約澳門長遠發展的主要

難題，而協助企業保留員工，加強本澳人才的培養和儲備，是確保澳門能保持長遠健康發展和融入大灣區的重要因素。

從區域上來說，進入資訊時代的今天，伴隨著經濟全球化和知識經濟的發展，全球湧動著創新浪潮，以知識創新和知識應用為主要特徵的新型經濟已成為當今世界發展的常態，知識在社會和經濟發展中的作用越來越重要，而知識的載體是人才。世界經濟社會發展的歷史證明：人才資源是區域發展的興業之本、成長之源、富民之基。國務院《國家中長期人才發展規劃綱要（2010～2020年）》進一步提出，要“造就宏大的高素質人才隊伍，統籌抓好企業經營管理人才、專業技術人才、高技能人才以及社會工作人才等人才隊伍建設，培養造就數以億計的各類人才，數以千萬計的專門人才和一大批拔尖創新人才”。現本會就調查所得提供如下建議。

#### 1. 個人方面

- 員工要注重技能的提升、終生學習。除專業技能外，通用性技能如數據分析、軟件開發等已不僅僅作為一項特別“專業”，而且完全可以視為對傳統工作的“補充技能”。參考內地及其他地區的情況，專業技能提升是職場優勢以至移民身份的重要保證。此外，隨知識與技能更新換代日趨頻繁，為了維持在職場的競爭力，免被淘汰，需保持終生學習。
- 後疫情時期，需調整就業心態與策略。面對疫情等因素造成的經濟不確定性，建議員工在本職工作方面更為專注。考慮到本澳整體就業流動性下降，使用“跳槽”等方式爭取更好的職位或薪酬變得困難。

## 2. 企業方面

- 企業要加強職業培訓，提高員工的工作能力，以便留住人才。本地企業可以借鑒 20 世紀 90 年代初美國企業對勞動者進行技能培訓的經驗，對澳門“新生代工人”進行系統全面的基本知識和技能的培訓，通過基本技能培訓和實踐學習，員工認可企業才能長期留在企業。其次，本地企業對高校畢業生及企業優秀員工進行系統的培訓，制定適合員工長遠發展的培訓計劃。企業要“以人為本”實行專業化的培訓制度，有針對性的實施培訓，注重與企業發展戰略相結合，可以借鑒美國企業的專業化、市場化培訓方式，為企業培訓高度專業化、高素質的技術骨幹和管理人員，也可以借鑒日本企業全方位的培訓方式，重視員工的成長，把員工同企業的發展緊密聯繫起來。
- 企業要樹立“以人為本”的思想。在經營宗旨、價值觀念和道德行為準則方面體現企業重視人才、尊重人才。企業給予員工平等的競爭機會，讓員工與企業同步成長，讓員工能夠施展自身的才能，實現自我價值；給予員工具有競爭力的薪酬，給予適當的獎勵和激勵；感情上給予員工適當的關心和支持。企業通過不斷創造事業留人、待遇留人、感情留人的企業氛圍，讓員工對企業產生歸屬感、認同感，從而形成強大的向心力和凝聚力，企業不僅能留住已有的人才，而且能吸引更多優秀人才。
- 本地企業需制定企業文化建設計劃，並調查分析企業自身情況、所從事行業態勢、市場競爭狀況、企業發展目標等，充分瞭解市場，定位準確，同時鼓勵員工積極參與企業文化建設，然後科學的歸納總結企業遠景、企業使命、企業精神、企業理念、企業戰略。企業文化制定

成企業具體的行為規範，包括員工行為規範、服務規範、生產規範、危機處理規範等，並在企業日常生產經營活動中認真實行。

- 經歷了疫情的衝擊，疫情後的時代，受訪者對於工作穩定性的要求有所提高，大部份受訪者希望如果是合適的工作可以一直做到退休。因此建議企業對於共渡時艱的員工應該提出更多關懷措施，提高福利待遇及更多培訓，定期舉行團體活動及比賽，如生日會、週年晚宴、組織對外義務工作、工餘體育活動等，以提高員工工作士氣。建立開放、親切及互信的工作環境，以增加員工對公司的投入度及歸屬感以此激勵員工士氣，減少人才流失。另外，調研結果顯示關注自身工作穩定、工作壓力和工作時間的人士不少。近年澳門居民因各種壓力而出現身心問題的情況有所增加，因此建議企業執行工作壓力管理。設立輔助部門或外判服務為員工找出壓力來源，繼而評估風險和採取適當行動，舒緩員工工作壓力，有效地解決員工因壓力而辭職的問題。
- 企業要想獲得長久發展，就需要應對不斷變化的市場需求，推陳出新，始終走在市場需要的前面，這就需要企業樹立創新意識，走品牌之路。建議本地企業需制定品牌經營計劃，企業可在模仿、跟風的過程中掌握生產方式、積累生產經驗，調查市場需求、把握市場走向，為自己的品牌之路做好充足的準備。
- 完善人才引進管道，優化企業人才資源配置。民營企業要充分發揮人才市場、校園招聘、獵頭企業、因特網、職業仲介機構、員工推薦等各類人才招聘引進管道的優勢，引進所需人才，提升企業人才總體素質，優化企業人才學歷年齡結構，實現人才資源整合優勢，使其最大限度地發揮才能，為企業發展戰略的實現服務，形成人才帶動效應。

### 3. 學校或社團方面

- 優化教育資源，中學及高等院校應該針對企業需求及人才發展規劃開設相關專業、制定教學計劃。充分利用學校和企業資源，突出實習實訓環節，加強職業教育，把企業當作人才培養基地，把高校作為人才來源管道，減少學校與企業之間的過渡時間，增強學生的應用能力，達到畢業就有工作，企業招到合適人才，保證企業有穩定的人才輸送基地。
- 社會上，仍有一批低學歷、低技能、低收入的在職人士，他們往往備受忽略而未能獲得晉升。在職培訓和就業輔導服務可提升其轉職或晉升機會。相關教育及團體機構應提供更多的相關技能培訓，例如開設更多的帶津培訓課程，讓市民就讀以培養更多技術人才，相關教育及團體機構應繼續根據行業需求並按他們的需要提供培訓援助，內容可涵蓋跨行業轉工人士的基礎培訓及同行業轉工人士的進階培訓等，協助這群體尋求機會和突破，增強其專業技能與對新工作的適應能力。
- 隨著橫琴粵澳深度合作區加快建設，橫琴是最受澳門市民歡迎進入大灣區生活的地方，未來會有越來越多的澳門居民走進橫琴、走進珠海。建議可以從非高等教育階段起設置相應的課程或講座，加快促進澳門青年瞭解大灣區經濟發展、就業狀況、職業需求、居民生活的情況，逐步解開令他們卻步的因素，突破對大灣區文化差異的見解，協助更多澳門居民在灣區就業。

#### 4. 政府方面

- 由於去年經濟環境不理想，現時社會上，目前應屆畢業生在求職時面對不少困難，希望政府能推出更多針對性措施，創造針對應屆畢業生的職位。持續開展內地見習計劃，提供更多的見習崗位，以助澳門青年拓寬就業空間和為澳門培養產業所需人才。
- 澳門經歷了長時間的經濟穩定增長，多年來也達至全民就業狀況，本地居民對失業的危機意識相對薄弱，大部分中年或以上的本地居民生活較安逸，隨著新冠肺炎疫情的到來，再次暴露了澳門產業結構單一、過度依賴博彩業等問題，大家對就業形勢看法未如樂觀，未來發展的不確定性增加，政府應增加資源，集中資助年輕至中年在職人士修讀具專業認證課程，考取國際認可資格，應付經濟週期改變所帶來的衝擊。對於年長在職人士，亦建議由政府與機構團體合作，提供針對現職技能提升水準的在職培訓，以減少因技能下降而面對淘汰的可能性。
- 為配合澳門多元經濟發展，未來需要培養大量各方面的人才，調查結果顯示教育行業的人數有所上升，但傳統的餐飲業薪酬卻未達到中位數，每個行業的從業人數或受到周邊因素影響，比如疫情直接影響了旅遊服務及會展行業，建議政府可針對不同行業推出不同鼓勵政策挽留人才，在行業發展的初段，為具備不同專業資格的在職從業員提供津貼獎勵，以鼓勵業內人士提升專業性從而為整個行業發展帶來充足的人才資源。減少人才因為行業薪酬不理想而集體跨行業發展。
- 政府可以考慮積極培育人才仲介組織，豐富人才引進形式。鼓勵企業通過聘用、兼職、諮詢、科研和技術合作、技術入股等方式積極引進技術專家、技術帶頭人等高層次人才、緊缺人才，打破常規，跨越地

域、個人身份等限制。建議政府籌集專項資金，建立人才建設專項賬戶。在人才的培養、引進、獎勵和各類補貼（如職業資格等級考試的補貼）等各個環節給予支持與保障，成立專門的資金管理組織，負責資金的規劃、調配與監督，保證資金的使用專款專用，為澳門企業人才建設創造良好的金融支持環境。建立澳門職業分類系統及技能水準等級，明確人才引進標準，確保澳門及深合區人才吸引能力。

- 加強政府、企業、大學的合作，加快實用性人才的培養，產學研結合。構建合作平臺，在市內各高校設立產學研合作中心，促進政府、企業、大學及仲介組織的交流，打破行業界限，實現人力資源共用，促進企業與科研機構的緊密合作，加快新產品、新工藝、新技術開發的速度。
- 加強政府、工人、企業主“三方協調機制”建設，使勞資雙方能在更大的範圍、更高層次上實現對話與合作。同時可以考慮有針對性的對中小企業扶持。如美國聯邦政府中設有“中小企業管理局”，下設支持中小企業的辦公室，其主要工作是向中小企業提供技術、資訊、培訓等幫助工作。
- 支援深合區設立中小企業服務中心，為中小企業到橫琴、大灣區發展提供政策支持、財稅優惠、人才獎勵、僱員補貼等服務。伴隨深合區大量的共有產權房、公租房、租賃型商品房（如大橫琴科學城等）的陸續封頂、建成，建議政府有針對性的鼓勵扶持圍繞民生類的中小企業入駐相應商鋪。建議政府推出活動展覽、引導方案及補貼政策，促進本地的貿易、會展、文化、餐飲、旅遊等行業企業融入深合區。
- 同時政府可以考慮將本地的特色活動、知名品牌等推出“深合區”版本，比如設置品牌展覽的“深合區”分場，或澳門及深合區輪流舉辦，

加快推動人員與貨物的便利通關、並且從僱員薪資、經營租金及水電支出等方面扶持本地品牌到“深合區”開設分店。將澳門世界美食之都的品牌及“一中心、一平臺、一基地”任務延展到深合區，在深合區的城市規劃、職能設置、景觀設計方面積極引入澳門元素，構建起“以中華文化為主流、多元文化共存”的合作區域。

## 主要參考文獻

1. 郭全勝.人才流動理論、政策和實踐.北京：勞動出版社,1990.
2. 任新峰.創新人才流動配置機制 推進區域人才開發一體化.中國人事報,2010-09-27,(5).
3. 王通訊.人才學通論.中國社會科學出版社,2001.
4. 西奧多•W•舒爾茨.論人力資本投資（吳珠華等，譯者）.北京：北京經濟學院出版社,1990.
5. BBC新聞.英國移民政策：吸引高級人才 向低技勞工說不.<https://www.bbc.com/zhongwen/simp/world-51562467>. 2020-19