

博彩業應盡企業社會責任嗎？

——比較澳門、馬來西亞與新加坡之企業社會責任關鍵因素與績效表現*

王仁宏

[摘要] 本研究之主要目的為探討澳門、馬來西亞與新加坡之博彩業之企業社會責任關鍵因素，並分析其績效表現。研究方法為層級分析法與重要性－績效表現分析法，分析工具為Expert Choice 2000與SPSS 22。研究結果顯示：1) 以“關鍵構面”而言，澳門銀河、馬來西亞雲頂高原與新加坡濱海灣金沙皆首重“道德責任”；2) 以“關鍵準則”而言，澳門銀河首重“我們的企業有一套完整的管理規範”，馬來西亞雲頂高原首重“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”，新加坡濱海灣金沙首重“頂尖管理建立長期策略”；3) 以“績效表現最佳”而言，澳門銀河與馬來西亞雲頂高原皆為“我們已成功地達到最大利益”，而新加坡濱海灣金沙為“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”。

[關鍵詞] 博彩業 企業社會責任 層級分析法 重要性－績效表現分析法

一、緒論

博彩業對於當地經濟具有相當大之影響，如帶動經濟成長與發展、提高就業率等。以澳門而言，博彩旅遊業不僅貢獻了大部分的稅收，且其整體經濟比任何時期都表現得還要搶眼，同時，可吸納數量可觀之勞動力就業。表1為澳門2010－2016年之博彩業毛收入與稅收，由於內地政策使然，兩者在2014年開始下降，然而，其數值仍相當驚人，代表博彩業對澳門之重要性甚高。再者，以馬來西亞而言，僅有一家賭場——雲頂高原，但每年吸引了近千萬當地和外國遊客至此觀光度假，為旅遊業作出巨大貢獻，1996年該集團收入高達8億多馬幣（又稱令吉，Ringgit），按向國家納稅30%來計算，上繳國家稅收高達2.3億馬幣（丁雪峰，2012）。最後，以新加坡而言，為了國家競爭力與觀光市場，其政府於2005年解禁，2006年李顯龍即通過了濱海灣區（Marina Bay）與聖淘沙島這兩個大型博弈娛樂場娛樂計劃（游常山，2007）。2012年上半年，此兩家賭場（拉斯維加斯金沙集團、新加坡雲頂）對新加坡公民、永久居民所收取之入場費合計達9,300萬新加坡幣（相當於7,300萬美元），相當於2011年總額（1.95億新幣）之52.3%，且兩家賭場分別

作者簡介：王仁宏，澳門城市大學商學院助理教授、企業管理博士。

* 因本文的參考文獻較多，為不影響閱讀，全部將注在文章最後頁，敬請留意。

於2010與2011年為政府貢獻了9與11億新幣之稅金（賴宏昌，2012）。綜合上述可知，博彩業是為相當重要的產業，值得深入探討。

表1 澳門博彩業之毛收入與稅收

年份	毛收入			稅收（百萬澳門元）
	百萬澳門元	同期變動率	同期差值（百萬澳門元）	
2010	189,588	57.5	69,205	68,776
2011	269,058	41.9	79,471	99,656
2012	305,235	13.4	36,177	113,378
2013	361,866	18.6	56,631	134,382
2014	352,714	-2.5	-9,152	136,710
2015	231,811	-34.3	-120,904	89,573
2016	224,128	-3.3	-7,683	84,375

資料來源：澳門統計暨普查局，2017年。

企業社會責任又稱企業公民精神（corporate citizenship）（許美玉、陳更生，2013；陳至安、蔡佳蓉，2015），其概念已於1950年代逐漸形成，於1960年代正式化，並於1970年代擴散（Carroll, 1999），且因企業社會責任是達到競爭優勢之必要的企業策略，故其重要性被不斷地強調（Kim, Kang & Mattila, 2012; Weber, 2008）。近年，許多旅館業已開始實施或已持續實施多種企業社會責任，進而保護環境、降低社會問題與協助社區發展（Lee & Park, 2009），並已成為企業界與學術界之關鍵考量之事（Lee, Song, Lee, Lee & Bernhard, 2013）。同時，世界企業永續發展委員會（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD, 2000）更將企業社會責任關切之重點放在人權、員工權益、環境保護、社區參與、供應商關係、利害關係人權益與企業社會責任之監督與評估上。隨着此趨勢，博彩業也已開始實施企業社會責任活動（Lee & Park, 2009），其益處甚多，如：增加公司之獲利、增加公司之價值及股票報酬率、降低公司之風險、更多利益關係人（員工、客戶、供應商、股東）樂於與公司往來、降低公司的資金成本、減少資訊不對稱、強化公司誠信之形象、增加競爭力、強化員工士氣、改善員工留職率、建立與政府和社會之良好關係、回應顧客和社會團體之期望、員工滿意、創新及學習、資金取得等（詹場、柯文乾、池祥麟，2016；楊長林、黃榮華、黃靜蓮、梁忠鏘，2016；Henderson, 2007; Jones, Comfort & Hiller, 2006; Tsoutsoura, 2004）。由此可知，若博彩業能盡到企業社會責任，則能帶來許多優勢與益處。

另一方面，因來自於賭場賭博之負面影響，所以賭場可能面臨許多社會議題（Song, Lee, Lee & Song, 2015）。如同Lee, Kang, Long and Reisinger（2010）所提到，在許多觀光事業之間，因賭場賭博與成癮、家庭虐待、盜用公款與犯罪相關，故企業社會責任於博彩業中是不可或缺的。此外，為了使與問題賭博（problem gambling）相關之負面社會影響最小化，許多賭場已實施責任賭博（responsible gambling, RG）策略，包含員工訓練、自我排斥、與／或自我限制政策（Song, Lee, Norman & Han, 2012）。綜合上述可知，賭場之企業社會責任在21世紀是為一重要之管理問題（Lee et al., 2013），換言之，探討企業社會責任在博彩業中的應用有其重要性與價值。

在過去的研究中，與企業社會責任之相關議題大都為：風險管理（Hancock, Schellinck & Schrans, 2008）、財務績效（Lee & Park, 2009; Kang, Lee & Huh, 2010; Vong & Wong, 2013）、員工組織承諾（Smith & Kumar, 2013）、員工組織信任、工作滿意度與顧客導向（Lee et al., 2013;

Song et al., 2015)、顧客偏好與忠誠度(Liu, Wong, Chu & Tseng, 2014)、挑戰與機會(Liu, Chang, Loi & Chan, 2015; Luo, Lam, Li & Shen, 2016)、企業形象與顧客再訪意願(Kim, Song, Lee & Lee, 2017)或線上賭博(Yani-de-Soriano, Javed & Yousafzai, 2012)等。而目前,鮮少研究探討企業社會責任於博彩業之關鍵因素,並進行跨地區之比較,據此,本研究將進一步探討此研究缺口。

對於研究方法的應用而言,本研究採用層級分析法(analytic hierarchy process, AHP)與重要性—績效表現分析法(importance-performance analysis, IPA)。首先,本研究透過 Expert Choice 2000獲取構面與準則之權重與排序,進而得知關鍵構面與關鍵準則。接着,再透過SPSS 22獲取準則之重要性與滿意度之象限圖,進而提出建議。

Song et al. (2015)指出於博彩業中,企業社會責任研究的重要性理由如下:第一、當此賭場實施企業社會責任,則賭場觀光客對此賭場可能會發展出正向態度之強烈感知;第二、因為企業社會責任活動可被理解為對社會負責之做法,所以企業社會責任活動之實施可強化賭場之形象;第三、企業社會責任活動之實施可提升員工忠誠度與留職;第四、賭場之企業社會責任活動可強化其於社會中所營運之商業環境。綜合上述,本研究之目的為:(一)探討澳門、馬來西亞與新加坡之博彩業於企業社會責任之關鍵因素,並比較其差異;(二)分析澳門、馬來西亞與新加坡之博彩業於企業社會責任指標上之績效表現,並比較其差異;(三)研究結果將提供予博彩業作為未來制定企業社會責任相關策略之參考依據。

二、文獻探討

(一) 企業社會責任之定義

企業社會責任之父Bowen (1953)將企業社會責任定義為:“企業的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。”同時,本研究亦參考其他研究對企業社會責任之定義後(翁望回、黃俊英、劉水深,1988;池祥麟、陳庭萱,2004;黃正忠,2005;黃營杉、齊德彰,2005;魏文欽、莊怡萱,2009;周聰佑、陳彥廷、吳佳玲,2012;許永聲、陳俊合、曾奕菱,2013;許美玉、陳更生,2013;蔡明春、鄧建中、鄭青展、邱宇文,2014;陳至安、蔡佳蓉,2015;詹場等,2016;吳師豪、方佩勻,2016;張元、王筱瑩,2016;陳庭萱、何瑞鎮、林玉婷,2016;楊長林等,2016;趙忠傑、楊子申、孔心怡,2016;曾銘宗,2016;吳幸蓁、廖蕙儀,2017;Davis, 1973; Carroll, 1979, 1999; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; McWilliams & Siegel, 2001; Crane & Matten, 2004; Tsoutsoura, 2004; Porter & Kramer, 2006; Holcomb, Upchurch & Okumus, 2007; Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Kang et al., 2010; Vong & Wong, 2013; Smith & Kumar, 2013),將其定義為:“企業具有‘取之社會,用之社會’之理念,並願意自發性地為社會貢獻與提供資源/支援(如為貧窮孩童或孤兒發起募款慈善活動、為顧客提供高品質產品與優異服務、為員工提供完整培訓與完整福利等),同時,致力於遵守商業道德與法律、保護環境與維護社會和諧。”

(二) 企業社會責任之衡量構面/準則

在過去研究中(翁望回等,1988;黃家齊,2000;黃營杉、齊德彰,2005;魏文欽、莊怡萱,2009;康峰菁,2010;周惠櫻、鄧昇謨,2011;許建隆、邱光輝、林靖,2011;劉正道,

2012；周聰佑等，2012；劉漢榆、陳文姿，2012；黃忠發、連和吉、張書豪，2012；許永聲等，2013；王昭雄、李思霖，2014；蔡明春等，2014；高瑞新、陳俊穎，2014；金寶玲、李珍穎、吳怡慧，2015；李秋燕、吳訓生、陳美華，2015；陳廷之，2015；吳春林、葉睿霖、廖彬超、方東平，2015；凌雅慧，2015；吳師豪、方嫻勻，2016；楊長林等，2016；王昭雄、高健中、吳靜如，2016；陳振遠、王健聰、洪世偉，2017；Turban & Greening, 1997; Greening & Turban, 2000; Maignan & Ferrell, 2000; Matten & Crane, 2005; Dahlsrud, 2008; Blowfield & Murray, 2011; Cheng, Lee & Chen, 2014），曾提出不同之衡量構面與準則來評估企業社會責任，且發現大都會提及經濟、法律、道德／倫理、自發／慈善等構面，其中，Carroll（1979）與Maignan and Ferrell（2000）之企業社會責任量表皆涉及此四構面，然而，經比較兩者之題項後，Maignan and Ferrell之題意較符合本研究所需，據此，本研究以其作為衡量企業社會責任之量表。

（三）企業社會責任與博彩業之相關研究

Lee and Park（2009）指出飯店業（酒店業）之企業社會責任與財務績效呈相互影響與正相關，而博彩業則無影響。Kang et al.（2010）之研究結果顯示：1）於飯店業與餐廳業中，正向企業社會責任活動對企業價值為正向影響（且負向企業社會責任活動呈無顯著影響），同時，正向與負向之企業社會責任活動對利潤率無顯著影響；2）於航空業中，正向企業社會責任活動對利潤率呈負向影響（且負向企業社會責任活動呈無顯著影響），同時，負向企業社會責任活動對企業價值呈負向影響（且正向企業社會責任活動呈無顯著影響）；3）於博彩業中，企業社會責任活動與財務績效間並無存在特定關係。Smith and Kumar（2013）之研究結果顯示：1）企業社會責任之綠色行動對員工組織承諾之情感性承諾、持續性承諾與感知組織支持為正向影響；2）員工組織承諾之情感性承諾與持續性承諾對組織忠誠有正向影響，而感知組織支持無顯著影響；3）性別於企業社會責任與員工組織承諾間具有干擾效果，而任期與工作職位無干擾效果。Lee et al.（2013）指出企業社會責任之法律構面與額外之責任賭博對組織信任有正向影響，而強制之責任賭博為負向影響。同時，組織信任對工作滿意度與工作滿意度對顧客導向皆為正向影響。Liu et al.（2014）之研究結果顯示：1）顧客品牌偏好可藉由顧客對企業社會責任之感知而被強化；2）二種企業社會責任活動（利害關係人與社會）顯著地提升忠誠意向；3）品牌偏好於感知企業社會責任與顧客忠誠間具有部分中介效果。Song et al.（2015）指出企業社會責任之經濟構面、法律構面與慈善構面對組織承諾為正向影響，且組織承諾對工作滿意度亦為正向影響。此外，工作滿意度與責任賭博策略之期望對顧客導向為正向影響。Kim et al.（2017）指出企業社會責任之道德構面對企業形象為最強之正向影響，其次依序為經濟構面與慈善構面。只有企業社會責任之慈善構面對行為意向為顯著直接影響。企業形象於企業社會責任之三構面（道德、經濟與慈善）與行為意向間具有干擾效果。由上述研究可知，於過去研究中，大都探討企業社會責任與其他變項間之相關／關係，鮮少探討實施企業社會責任之關鍵因素，據此，本研究具有其價值與重要性。

三、研究方法

（一）層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）

層級分析法（AHP）於1971年由Thomas L. Saaty所發展出來，主要應用於不確定情況下及具有多數個評估準則之決策問題上（鄧振源，2005）。AHP法為多重目標或標準決策之方法，其目

的在於將複雜無結構之問題分化為數個組成部分，並將其排列成階級順序，再匯集專家學者及各層面實際參與決策之意見，將複雜之系統簡化為簡明之要素層級系統，藉名目尺度作為各層級要素間之成對比較，建立成對比較矩陣後，據以求得矩陣之特徵向量，並依其特徵向量作為該層級之優先向量，代表各要素間之優先順序，再求出特徵值，以得評估成對比較矩陣之一致性強弱程度之依據，作為決策取捨或再評估之指標（陳文亮、黃孝怡、張旭銘，2009）。

AHP之評估尺度包括：同等重要、稍為重要、頗為重要、極為重要及絕對重要等，並賦予1、3、5、7、9之衡量值；另有四項介於五個基本尺度之間，並賦予2、4、6、8之衡量值。此外，若成對比較矩陣A為正倒值矩陣，要求決策者於成對比較時，能達到前後一貫性，這是相當困難的。因此，需進行一致性檢定，作成一致性指標（consistency index, CI，如式(1)所示），檢查決策者回答所構成之成對比較矩陣，所作判斷之合理程度如何？是否不太一致？或有矛盾現象？以及時修正，避免作成不良之決策（鄧振源，2005）。

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \lambda_{\max} = n \quad (1)$$

若CI=0時，表示單一準則下n個要素相對重要程度之判斷完全具有一致性。若CI>0時，則表示決策者或專家之判斷不連貫，Saaty（1980）建議CI<0.1最佳。

（二）重要性與績效表現分析法 (Importance-performance Analysis, IPA)

重要性與績效表現分析法（IPA）最早是由Martilla與James於1977年所提出之初始簡單二維矩陣架構，主要是將研究主題之重要程度與表現程度之平均分數繪製於一個二維矩陣中，並分析兩者之間之關連性，提出不同之管理策略及建議（張紘炬、廖玲珠，2012）。Martilla與James（1977）提出的IPA模型架構中，橫軸表示績效表現，即顧客對服務品質之滿意程度，縱軸表示顧客對服務品質認知之重要性程度，並分為四個象限，且分述如下：（1）集中關注區（concentrate here）：重要性程度高但滿意程度低，表示顧客對服務品質認知非常重視，但服務者之服務績效並未達到顧客所期望之服務標準；（2）繼續保持區（keep up the work）：重要性程度與滿意程度皆高，表示顧客對服務品質認知非常重視，且服務者之服務績效表現極佳；（3）低優先區（low priority）：重要性程度與滿意程度皆低，表示顧客對服務品質認知並不重視，且服務者之服務績效並未達到顧客所期望之服務標準；（4）供給過度區（possible overkill）：重要性程度低但滿意程度高，表示顧客對服務品質認知並不重視，且服務者之服務績效表現極佳。

（三）研究對象與範圍

首先，以澳門而言，博彩業之三大主牌分別為澳門博彩股份有限公司、永利渡假村（澳門）股份有限公司、銀河娛樂場股份有限公司（現為銀河娛樂集團名下）。經本研究詢問後，僅有銀河願意參與此研究，然而，因企業規定，本研究無法親自於賭場內發放問卷，僅由其高階主管代為協助發放與回收。再者，以馬來西亞而言，僅有一家賭場——雲頂高原，然而，礙於賭場法令，本研究無法親自於賭場內發放問卷，僅能於其外圍進行發放與回收。最後，以新加坡而言，有二家賭場，分別為聖淘沙與濱海灣金沙，然而，礙於賭場法令，本研究無法親自於賭場內發放問卷，且考量訪談便利性與可及性，僅於濱海灣金沙外圍之吸菸區與休憩區進行發放與回收。綜合上述，本研究之研究範圍為澳門之銀河、馬來西亞之雲頂高原與新加坡之濱海灣金沙，其主管與員工為研究對象。

(四) 抽樣

本研究是採用便利抽樣法 (convenience sampling)。抽樣調查時間為：1) 2016/06/05-08於新加坡之“濱海灣金沙”進行調查，總共發放47份問卷，有效問卷43份（主管共計13份，員工共計30份），無效問卷4份，有效回收率為92%。2) 2016/06/10-13於馬來西亞之“雲頂高原”進行調查，總共發放13份問卷，有效問卷13份（主管共計5份，員工共計8份），有效回收率為100%。3) 2016/09/05-30於澳門之“銀河”酒店進行調查，總共發放15份問卷，有效問卷12份（主管共計7份，員工共計5份），無效問卷3份，有效回收率為80%。同時，以整體而言，共發放75份，有效問卷為68份，有效回收率為91%。

(五) 問卷設計

本研究問卷共分為三部分，分別為“企業社會責任”、“AHP問卷”與“基本資料”，整理如下（表2）：

表2 衡量題項與文獻來源

目標 (goal)	構面 (aspect)	準則 (criterion)	文獻來源
企業社會責任	自發性責任(A)	我們的企業支持員工進修(A1)	Maignan & Ferrell (2000)
		彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)	
		我們的企業支持慈善公益活動(A3)	
		此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)	
		我們支持與當地企業／學校合作(A5)	
	道德責任(B)	我們的企業有一套完整的管理規範(B1)	
		我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)	
		公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)	
		員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)	
		我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)	
企業社會責任	法律責任(C)	此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)	Maignan & Ferrell (2000)
		我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)	
		我們具有鼓勵員工多樣性的計劃（如：年齡、性別和種族）(C3)	
		內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)	
	經濟責任(D)	我們已成功地達到最大利益(D1)	
		我們努力降低營運成本(D2)	
		我們嚴格地控管員工生產力(D3)	
		頂尖管理建立長期策略(D4)	
基本資料	性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、平均月收入、工作年資、職位		

(六) 信度 (Reliability) 與效度 (Validity)

信度是衡量所評量變項之內部一致性程度，表示一份測驗量表所測得分數之可信度與穩定性，亦即同樣之填答者於相同之測驗量表上多次填寫之答案結果必須具備一致性，不會因時間及地點之變化而使得與原填答之結果有所不同（陳順宇，2005）。當一個量表之信度愈高，即表示該量表之穩定性愈高。一般測量信度之常見方法為再測信度、複本信度、折半信度、Cronbach's α 係數、固特門 (Guttman) 信度下界及庫李 (Kuder-Richardson) 係數等（李進鴻，2010），最常用估計內部一致性之信度檢定方法為Cronbach's α （楊世瑩，2005），同時，本研究亦採用之。另一方面，效度是分析結果之程度，其為測驗分數之正確性，指研究衡量工具能夠真正地衡量到所要測量目標之程度，即達到測量之目的才是有效之測驗（吳萬益，2008）。測量效度常見之方法有專家效度、內容效度、效標關聯效度與建構效度等（吳明隆，2007），而本研究之量表是來自

於文獻，據此，具有“內容效度”與“建構效度”。

四、研究結果與分析

(一) 信度分析

一般而言，Cronbach's α 係數介於0至1之間，當Cronbach's α 係數愈大，代表量表之內部一致性愈高（吳萬益，2008）。企業社會責任共分為四個子量表，包括：自發性責任、道德責任、法律責任、經濟責任。透過SPSS 22版進行信度分析後，結果顯示：自發性責任之Cronbach's α 係數為0.773，道德責任為0.803，法律責任為0.844，經濟責任為0.746。同時，整體企業社會責任之Cronbach's α 係數為0.916。根據吳統雄（1990）之信度標準建議，當處於 $0.7 \leq \text{Cronbach's } \alpha$ 係數 < 0.9 時，其信度很可信（次常見），據此，本研究之量表具有高信度。

(二) 敘述性統計分析

對於“整體”來說，以“性別”而言，男性居多，佔71%。以“年齡”而言，21—30歲居多，佔56%。以“婚姻狀態”而言，未婚居多，佔63%。以“教育程度”而言，大學／大專居多，佔69%。以“平均月收入”而言，MYR/SGD/MOP2,001—4,000元居多，佔46%。以“工作年資”而言，1.1—3年居多，佔32%。以“職位”而言，員工居多，佔63%。

(三) 構面與準則之分析

本研究透過Yaahp 10.0版軟體進行構面與準則之權重分析，同時，輸入兩兩比較之數值於矩陣時，會確認每一比較矩陣之C.I.（consistency index）值皆小於0.1之標準（Saaty, 1980），之後，再將每一矩陣之權重值透過算術平均數法，以求出平均權重值與排序。

(1) 澳門之“銀河”

1. 構面

由表3可知，“主管”與“員工”之看法完全一致，皆首重“道德責任(B)”與“法律責任(C)”。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“道德責任(B)”與“法律責任(C)”，而較不重視“自發性責任(A)”與“經濟責任(D)”。

表3 構面之平均權重值與排序——“澳門”之“銀河”

構面	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A	0.232	3	0.180	3	0.206	3
B	0.334	1	0.403	1	0.369	1
C	0.270	2	0.299	2	0.285	2
D	0.164	4	0.118	4	0.141	4

2. 準則

由表4可知，於前六名之關鍵準則中，“主管”與“員工”於“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)”與“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”之看法一致。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”、

“我們被認定為是一家值得信賴的企業(B2)”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)”與“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)”，而較不重視“我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)”、“我們支持與當地企業／學校合作(A5)”、“我們的企業支持慈善公益活動(A3)”、“我們努力降低營運成本(D2)”、“我們已成功地達到最大利益(D1)”與“此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)”。

表4 準則之平均權重值與排序——“澳門”之“銀河”

準則	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A1	0.035	12	0.078	5	0.057	9
A2	0.094	3	0.034	11	0.064	6
A3	0.033	13	0.032	13	0.033	15
A4	0.023	18	0.013	17	0.018	18
A5	0.046	11	0.023	15	0.035	14
B1	0.077	4	0.141	1	0.109	1
B2	0.101	2	0.052	7	0.077	4
B3	0.073	6	0.130	2	0.102	2
B4	0.050	10	0.034	11	0.042	11
B5	0.032	14	0.046	8	0.039	13
C1	0.110	1	0.042	10	0.076	5
C2	0.075	5	0.124	3	0.100	3
C3	0.031	15	0.089	4	0.060	8
C4	0.055	9	0.044	9	0.050	10
D1	0.025	16	0.012	18	0.019	17
D2	0.024	17	0.015	16	0.020	16
D3	0.058	7	0.024	14	0.041	12
D4	0.058	7	0.066	6	0.062	7

(2) “馬來西亞”之“雲頂高原”

1. 構面

由表5可知，對於“主管”而言，其首重“道德責任(B)”，同時，對於“員工”而言，其首重“自發性責任(A)”，再者，二者皆次重“法律責任(C)”。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“道德責任(B)”與“自發性責任(A)”，而較不重視“法律責任(C)”與“經濟責任(D)”。

表5 構面之平均權重值與排序——“馬來西亞”之“雲頂高原”

構面	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A	0.204	4	0.297	1	0.251	2
B	0.324	1	0.232	3	0.278	1
C	0.238	2	0.247	2	0.243	3
D	0.234	3	0.224	4	0.229	4

2. 準則

由表6可知，“主管”與“員工”之看法差異甚大，於前六名之關鍵準則中，二者僅於“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”之看法一致。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)”、“內部

政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)”、“頂尖管理建立長期策略(D4)”與“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”，而較不重視“我們的企業支持慈善公益活動(A3)”、“我們具有鼓勵員工多樣性的計劃（如：年齡、性別和種族）(C3)”、“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)”、“我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)”、“我們的企業支持員工進修(A1)”與“員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)”。

表6 準則之平均權重值與排序——“馬來西亞”之“雲頂高原”

準則	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A1	0.021	18	0.062	6	0.042	17
A2	0.052	9	0.034	18	0.043	15
A3	0.046	12	0.054	9	0.050	13
A4	0.045	13	0.074	2	0.060	7
A5	0.040	16	0.073	3	0.057	9
B1	0.081	3	0.045	15	0.063	6
B2	0.049	11	0.054	9	0.052	12
B3	0.109	1	0.055	7	0.082	1
B4	0.041	15	0.036	17	0.039	18
B5	0.044	14	0.042	16	0.043	15
C1	0.082	2	0.047	13	0.065	4
C2	0.062	5	0.069	4	0.066	3
C3	0.040	16	0.047	13	0.044	14
C4	0.054	7	0.082	1	0.068	2
D1	0.051	10	0.067	5	0.059	8
D2	0.053	8	0.054	9	0.054	10
D3	0.057	6	0.049	12	0.053	11
D4	0.073	4	0.055	7	0.064	5

(3) “新加坡”之“濱海灣金沙”

1. 構面

由表7可知，“主管”與“員工”皆首重“道德責任(B)”，同時，對於“主管”而言，其次重“經濟責任(D)”，而對於“員工”而言，其次重“法律責任(C)”。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“道德責任(B)”與“法律責任(C)”，而較不重視“自發性責任(A)”與“經濟責任(D)”。

表7 構面之平均權重值與排序——“新加坡”之“濱海灣金沙”

構面	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A	0.246	3	0.193	3	0.220	3
B	0.295	1	0.320	1	0.308	1
C	0.211	4	0.318	2	0.265	2
D	0.247	2	0.169	4	0.208	4

2. 準則

由表8可知，於前六名之關鍵準則中，“主管”與“員工”於“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”與“頂尖管理建立長期策略(D4)”之看法一致。另一方面，對於“整體”而言，其最重視“頂尖管理建立長期策略(D4)”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”、“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)”與“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)”，而較不重視“我們努力降低營運成本(D2)”、“員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)”、“此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)”、“我們嚴格地控管員工生產力(D3)”、“我們支持與當地企業／學校合作(A5)”與“我們的企業支持慈善公益活動(A3)”。

表8 準則之平均權重值與排序——“新加坡”之“濱海灣金沙”

準則	主管		員工		整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A1	0.057	7	0.059	9	0.058	9
A2	0.075	3	0.063	8	0.069	6
A3	0.031	18	0.023	17	0.027	18
A4	0.045	13	0.028	16	0.037	15
A5	0.038	16	0.021	18	0.030	17
B1	0.078	2	0.068	5	0.073	4
B2	0.051	11	0.093	2	0.072	5
B3	0.065	4	0.064	7	0.065	8
B4	0.043	14	0.040	13	0.042	14
B5	0.058	6	0.054	10	0.056	10
C1	0.055	8	0.098	1	0.077	2
C2	0.064	5	0.089	3	0.077	2
C3	0.040	15	0.052	11	0.046	11
C4	0.052	10	0.079	4	0.066	7
D1	0.051	11	0.041	12	0.046	11
D2	0.055	8	0.030	15	0.043	13
D3	0.037	17	0.031	14	0.034	16
D4	0.104	1	0.067	6	0.086	1

(4) 整體

1. 構面

由表9可知，“整體主管”與“整體員工”之看法完全一致，皆首重“道德責任(B)”與“法律責任(C)”。另一方面，對於“全部整體”而言，其最重視“道德責任(B)”與“法律責任(C)”，而較不重視“自發性責任(A)”與“經濟責任(D)”。

表9 構面之平均權重值與排序——“整體”

構面	整體主管		整體員工		全部整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A	0.227	3	0.223	3	0.225	3
B	0.318	1	0.318	1	0.318	1
C	0.240	2	0.288	2	0.264	2
D	0.215	4	0.170	4	0.193	4

2. 準則

由表10可知，於前六名之關鍵準則中，“整體主管”與“整體員工”於“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)”與“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”之看法一致。另一方面，對於“全部整體”而言，其最重視“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)”、“我們的企業有一套完整的管理規範(B1)”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)”、“頂尖管理建立長期策略(D4)”與“我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)”，而較不重視“員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)”、“我們已成功地達到最大利益(D1)”、“我們支持與當地企業／學校合作(A5)”、“我們努力降低營運成本(D2)”、“此計畫的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)”與“我們的企業支持慈善公益活動(A3)”。

表10 準則之平均權重值與排序——“整體”

準則	整體主管		整體員工		全部整體平均	
	平均權重值	排序	平均權重值	排序	平均權重值	排序
A1	0.038	15	0.066	5	0.052	9
A2	0.074	5	0.044	11	0.059	8
A3	0.037	17	0.036	16	0.037	18
A4	0.038	15	0.038	14	0.038	17
A5	0.041	14	0.039	13	0.040	15
B1	0.079	3	0.085	2	0.082	2
B2	0.067	6	0.066	5	0.067	6
B3	0.082	1	0.083	3	0.083	1
B4	0.045	10	0.037	15	0.041	13
B5	0.045	10	0.047	10	0.046	11
C1	0.082	1	0.062	9	0.072	4
C2	0.067	6	0.094	1	0.081	3
C3	0.037	17	0.063	7	0.050	10
C4	0.054	8	0.068	4	0.061	7
D1	0.042	13	0.040	12	0.041	13
D2	0.044	12	0.033	18	0.039	16
D3	0.051	9	0.035	17	0.043	12
D4	0.078	4	0.063	7	0.071	5

(四) 重要度與績效表現之分析

(1) “澳門”之“銀河”

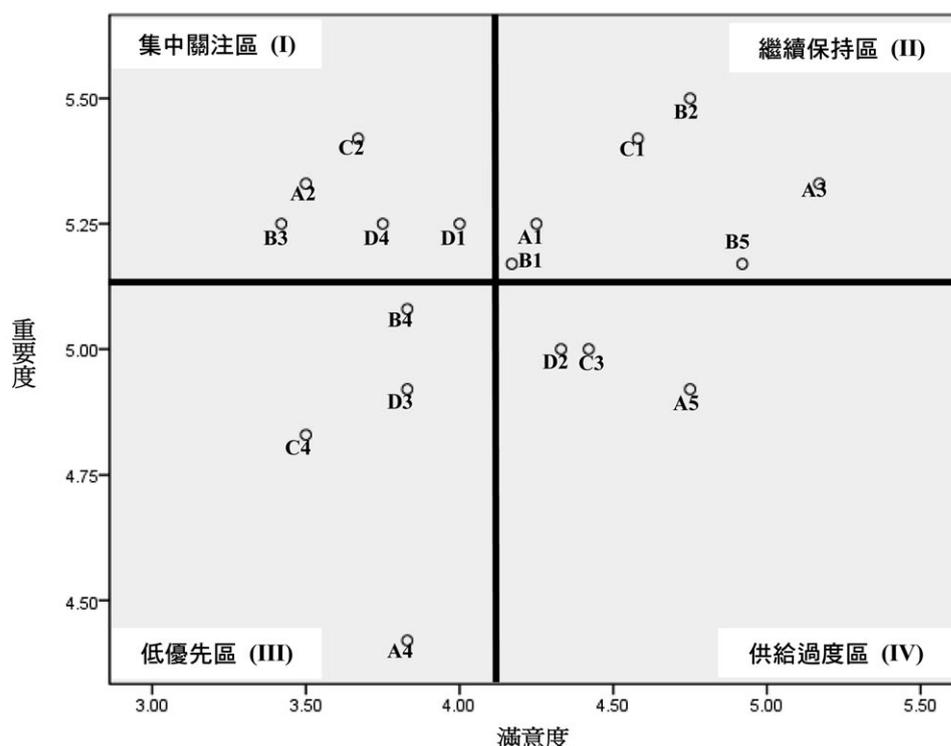
本研究先求取各準則之滿意度與重要度之平均數，再求取整體滿意度與整體重要度之平均數，以作為臨界值（表11）。之後，根據表11之數據，繪製散佈圖（圖1）。由圖1可知，於“集中關注區(I)”為：彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)、公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)、我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)、我們已成功地達到最大利益(D1)與頂尖管理建立長期策略(D4)；於“繼續保持區(II)”為：我們的企業支持員工進修(A1)、我們的企業支持慈善公益活動(A3)、我們的企業有一套完整的管理規範(B1)、我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)、我們的銷售員與員工被要求提供完

整且正確的資訊給顧客(B5)與此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)；於“低優先區(III)”為：此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)、員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)、內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)與我們嚴格地控管員工生產力(D3)；於“供給過度區(IV)”為：我們支持與當地企業／學校合作(A5)、我們具有鼓勵員工多樣性的計劃（如：年齡、性別和種族）(C3)與我們努力降低營運成本(D2)。

表11 準則之滿意度與重要度之平均數——“澳門”之“銀河”

準則	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5
滿意度	4.25	3.50	5.17	3.83	4.75	4.17	4.75	3.42	3.83	4.92
重要度	5.25	5.33	5.33	4.42	4.92	5.17	5.50	5.25	5.08	5.17
準則	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	平均數	
滿意度	4.58	3.67	4.42	3.50	4.00	4.33	3.83	3.75	4.15	
重要度	5.42	5.42	5.00	4.83	5.25	5.00	4.92	5.25	5.14	

圖1 準則之滿意度與重要度之散佈圖——“澳門”之“銀河”



(2) “馬來西亞”之“雲頂高原”

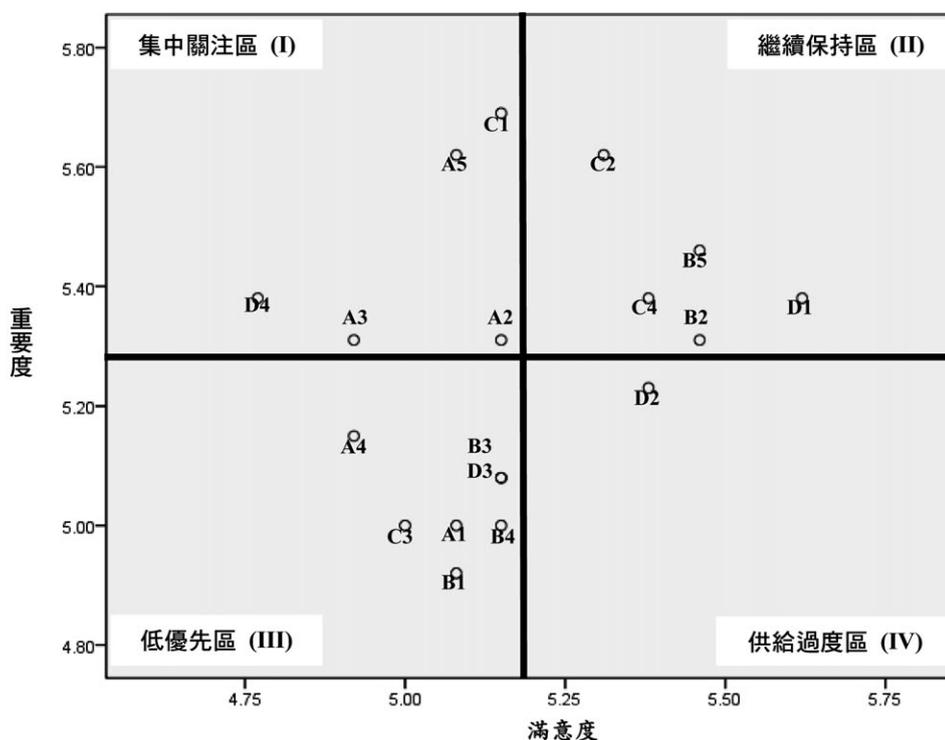
本研究先求取各準則之滿意度與重要度之平均數，再求取整體滿意度與整體重要度之平均數，以作為臨界值（表12）。之後，根據表12之數據，繪製散佈圖（圖2）。由圖2可知，於“集中關注區(I)”為：彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)、我們的企業支持慈善公益活動(A3)、我們支持與當地企業／學校合作(A5)、此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)與頂尖管理建立長期策略(D4)；於“繼續保持區(II)”為：我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)、我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)、我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)、內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)與我們已成功

地達到最大利益(D1)；於“低優先區(III)”為：我們的企業支持員工進修(A1)、此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)、我們的企業有一套完整的管理規範(B1)、公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)、員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)、我們具有鼓勵員工多樣性的計劃（如：年齡、性別和種族）(C3)與我們嚴格地控管員工生產力(D3)；於“供給過度區(IV)”為：我們努力降低營運成本(D2)。

表12 準則之滿意度與重要度之平均數——“馬來西亞”之“雲頂高原”

準則	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5
滿意度	5.08	5.15	4.92	4.92	5.08	5.08	5.46	5.15	5.15	5.46
重要度	5.00	5.31	5.31	5.15	5.62	4.92	5.31	5.08	5.00	5.46
準則	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	平均數	
滿意度	5.15	5.31	5.00	5.38	5.62	5.38	5.15	4.77	5.18	
重要度	5.69	5.62	5.00	5.38	5.38	5.23	5.08	5.38	5.27	

圖2 準則之滿意度與重要度之散佈圖——“馬來西亞”之“雲頂高原”



(3) “新加坡”之“濱海灣金沙”

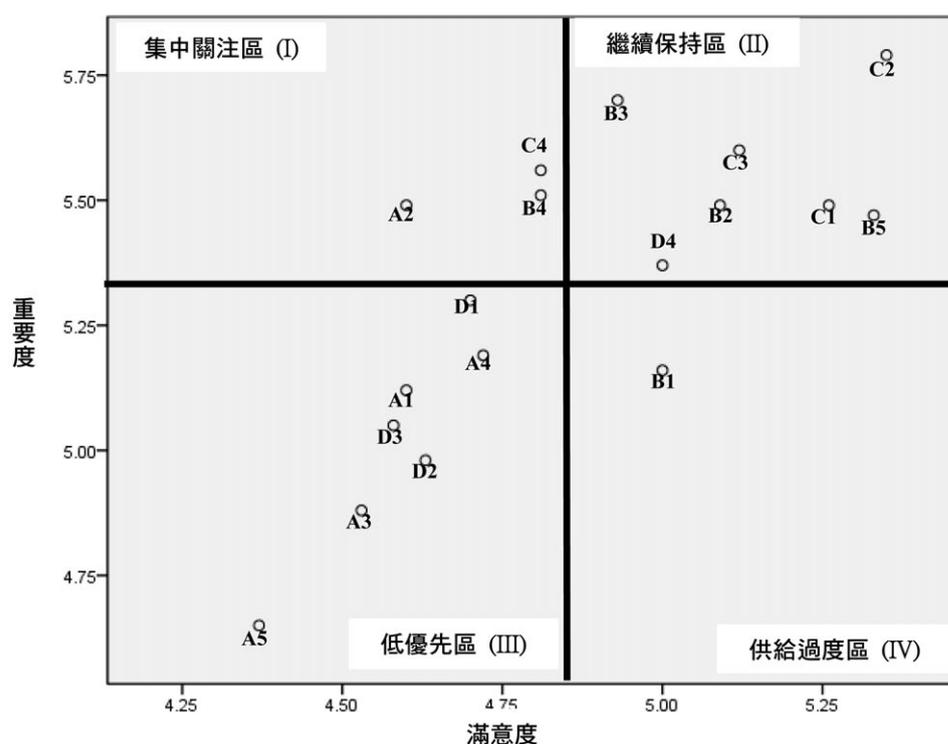
本研究先求取各準則之滿意度與重要度之平均數，再求取整體滿意度與整體重要度之平均數，以作為臨界值（表13）。之後，根據表13之數據，繪製散佈圖（圖3）。由圖3可知，於“集中關注區(I)”為：彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)、員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)與內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)；於“繼續保持區(II)”為：我們被認為是一家值得信賴的企業(B2)、公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)、我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)、

此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)、我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)、我們具有鼓勵員工多樣性的計劃(如:年齡、性別和種族)(C3)與頂尖管理建立長期策略(D4);於“低優先區(III)”為:我們的企業支持員工進修(A1)、我們的企業支持慈善公益活動(A3)、此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)、我們支持與當地企業/學校合作(A5)、我們已成功地達到最大利益(D1)、我們努力降低營運成本(D2)與我們嚴格地控管員工生產力(D3);於“供給過度區(IV)”為:我們的企業有一套完整的管理規範(B1)。

表13 準則之滿意度與重要度之平均數——“新加坡”之“濱海灣金沙”

準則	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5
滿意度	4.60	4.60	4.53	4.72	4.37	5.00	5.09	4.93	4.81	5.33
重要度	5.12	5.49	4.88	5.19	4.65	5.16	5.49	5.70	5.51	5.47
準則	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	平均數	
滿意度	5.26	5.35	5.12	4.81	4.70	4.63	4.58	5.00	4.86	
重要度	5.49	5.79	5.60	5.56	5.30	4.98	5.05	5.37	5.32	

圖3 準則之滿意度與重要度之散佈圖——“新加坡”之“濱海灣金沙”



(4) 整體

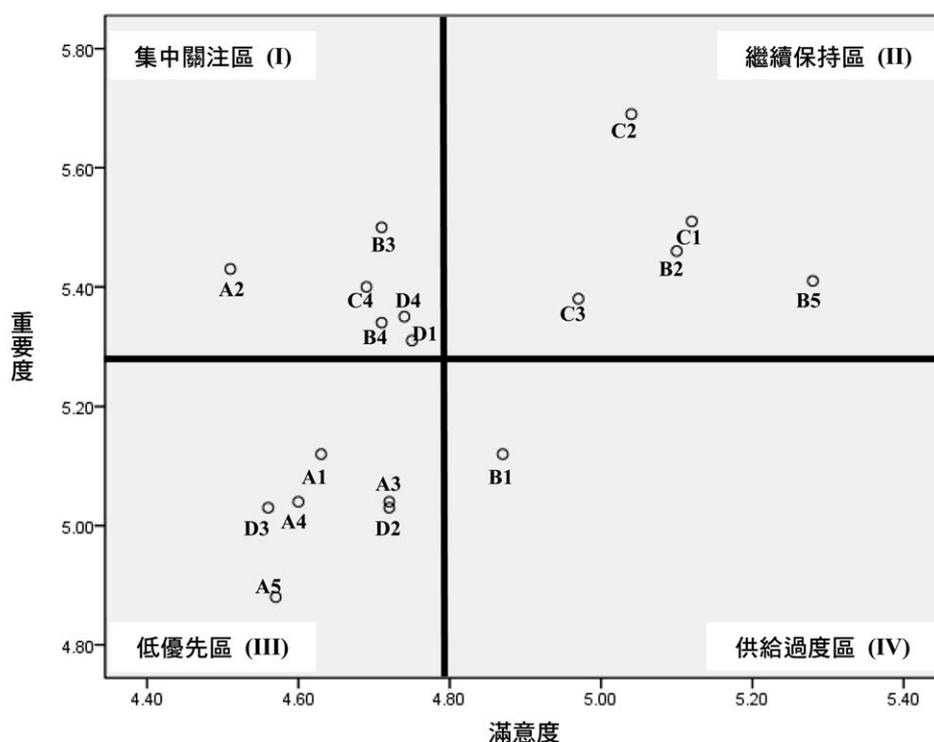
本研究先求取各準則之滿意度與重要度之平均數，再求取整體滿意度與整體重要度之平均數，以作為臨界值(表14)。之後，根據表14之數據，繪製散佈圖(圖4)。由圖4可知，於“集中關注區(I)”為:彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活(A2)、公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分(B3)、員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的(B4)、內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視(C4)、我們已成功地達到最大利益(D1)與頂尖管理建立長期策略(D4);於“繼續保持區(II)”為:我們被認定為是一家值得信賴的企業(B2)、

我們的銷售員與員工被要求提供完整且正確的資訊給顧客(B5)、此企業的管理者盡力遵守法律規範(C1)、我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利(C2)與我們具有鼓勵員工多樣性的計劃(如：年齡、性別和種族)(C3)；於“低優先區(III)”為：我們的企業支持員工進修(A1)、我們的企業支持慈善公益活動(A3)、此計劃的目的為降低我們企業中能源與原料的耗損(A4)、我們支持與當地企業／學校合作(A5)、我們努力降低營運成本(D2)與我們嚴格地控管員工生產力(D3)；於“供給過度區(IV)”為：我們的企業有一套完整的管理規範(B1)。

表14 準則之滿意度與重要度之平均數——“整體”

準則	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5
滿意度	4.63	4.51	4.72	4.60	4.57	4.87	5.10	4.71	4.71	5.28
重要度	5.12	5.43	5.04	5.04	4.88	5.12	5.46	5.50	5.34	5.41
準則	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	平均數	
滿意度	5.12	5.04	4.97	4.69	4.75	4.72	4.56	4.74	4.79	
重要度	5.51	5.69	5.38	5.40	5.31	5.03	5.03	5.35	5.28	

圖4 準則之滿意度與重要度之散佈圖——“整體”



五、結論與建議

(一) 結論

(1) 主管看法之比較分析

對於澳門之“銀河”、馬來西亞之“雲頂高原”與新加坡之“濱海灣金沙”之“主管”來說，以“關鍵構面”而言，其皆重視“道德責任”，代表相當重視其企業是否值得信賴、是否具

有完整的管理規範或是否能公平對待員工等。再者，澳門與馬來西亞皆次重“法律責任”，代表重視其企業是否遵守法律規範或是否鼓勵提升員工多樣性等，而新加坡則次重“經濟責任”，代表重視其企業是否能達到最大利益或是否能建立長期策略。另一方面，以“關鍵準則”而言，其皆重視“我們的企業有一套完整的管理規範”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”與“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”，此結果與關鍵構面相呼應。

（2）員工看法之比較分析

對於澳門之“銀河”、馬來西亞之“雲頂高原”與新加坡之“濱海灣金沙”之“員工”來說，以“關鍵構面”而言，其皆重視“法律責任”，代表重視其企業是否遵守法律規範或是否鼓勵提升員工多樣性等。再者，澳門與新加坡皆次重“道德責任”，代表相當重視其企業是否值得信賴、是否具有完整的管理規範或是否能公平對待員工等，而馬來西亞則次重“自發性責任”，代表重視其企業是否支持員工進修、是否支持慈善公益活動或是否支持與當地企業／學校合作。另一方面，以“關鍵準則”而言，其皆重視之準則僅為“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”，此結果與關鍵構面相呼應。

（3）整體看法比較分析

對於澳門之“銀河”、馬來西亞之“雲頂高原”與新加坡之“濱海灣金沙”之“整體”來說，以“關鍵構面”而言，其皆重視“道德責任”，代表相當重視其企業是否值得信賴、是否具有完整的管理規範或是否能公平對待員工等。再者，澳門與新加坡皆次重“法律責任”，代表重視其企業是否遵守法律規範或是否鼓勵提升員工多樣性等，而馬來西亞則次重“自發性責任”，代表重視其企業是否支持員工進修、是否支持慈善公益活動或是否支持與當地企業／學校合作。另一方面，以“關鍵準則”而言，其皆重視“我們的企業有一套完整的管理規範”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範”與“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”，此結果與關鍵構面相呼應。

（二）建議

Martilla與James（1977）將IPA模型分為四象限：集中關注區、繼續保持區、低優先區與供給過度區。本研究將針對集中關注區（即滿意度低，重要性高）提出建議：

（1）“澳門”之“銀河”

以“整體澳門銀河”而言，落於集中關注區之準則為：“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”、“我們已成功地達到最大利益”與“頂尖管理建立長期策略”。本研究之建議為：1）實施彈性工時、增加輪班班次或增聘員工，進而使員工能於家庭與工作之間取得平衡，並減少家庭工作衝突；2）透過角色扮演訓練或教育訓練，使員工瞭解公平對待之重要性與益處，同時，可透過價值觀之傳遞，使其得以內化之；3）企業應聘僱專業人力資源管理人士，使其能於澳門法律基礎上，制定更佳之招募與甄選政策和員工福利政策（如彈性福利計劃）；4）博彩業為營利事業，然而，內地政府實施打貪政策已有些時日，造成收益驟降，據此，企業可舉辦特殊節日（如美食節、啤酒節）、增設特殊建築物／遊樂設施或販售當地深度旅遊套裝行程（含住房優惠）來吸引遊客，進而提升收益；5）透過內部專業培訓（如實施師徒制）或招聘外部頂尖中高階管理人才，使企業於人才庫上更加完善，同時，可透過讀書會

或邏輯思考課程，培養主管之策略洞察力。其中，又因“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”、“我們的企業盡力遵守法律規定去僱用員工與提供員工福利”與“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”為關鍵準則，據此，更須優先改善之。

(2) “馬來西亞”之“雲頂高原”

以“整體馬來西亞雲頂高原”而言，落於集中關注區之準則為：“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”、“我們的企業支持慈善公益活動”、“我們支持與當地企業／學校合作”、“此企業的管理者盡力遵守法律規範”與“頂尖管理建立長期策略”。本研究之建議為：1) 實施彈性工時、增加輪班班次或增聘員工，進而使員工能於家庭與工作間取得平衡，並減少家庭工作衝突；2) 企業若能多支持慈善公益活動，則有助於強化與社區間之關係、提高品牌聲譽或增加正面口碑等，據此，建議可從社區認養（如街樹）、舉辦關懷活動（如固定訪視孤兒院）、舉辦休閒活動（如公益路跑）或募款活動（如贊助兒童之教育津貼）等；3) 透過三明治教學（一邊工作，一邊讀書）或企業實習，進而使學生更能與企業界接軌；4) 透過教育訓練或法律座談會，落實法治教育，使管理者有所警惕，進而避免發生如貪污之事件；5) 透過內部專業培訓（如實施師徒制）或招聘外部頂尖中高階管理人才，使企業於人才庫上更加完善，同時，可透過讀書會或邏輯思考課程，培養主管之策略洞察力。其中，又因“此企業的管理者盡力遵守法律規範”與“頂尖管理建立長期策略”為關鍵準則，據此，更須優先改善之。

(3) “新加坡”之“濱海灣金沙”

以“整體新加坡濱海灣金沙”而言，落於集中關注區之準則為：“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”、“員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的”與“內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視”。本研究之建議為：1) 實施彈性工時、增加輪班班次或增聘員工，進而使員工能於家庭與工作間取得平衡，並減少家庭工作衝突；2) 當員工回報他人不當行為時（如檢舉他人收賄），一旦被曝光，大都會產生許多困擾影響（如被排擠），甚至被迫離職，據此，企業應制訂完全保密條款，同時，應針對內部網絡訊息之傳遞進行嚴格加密，以保護揭密者；3) 透過專業薪資管理師設計具有激勵效果與公平性之薪資級距與薪資制度（如本薪、業績獎金或紅利），同時，人力資源管理部門應制定具有公平性與清楚說明之晉升條件與資格，進而降低歧視之影響。其中，又因“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”為關鍵準則，據此，更須優先改善之。

(4) 整體

以“整體”而言，落於集中關注區之準則為：“彈性的公司政策使員工可更好地協調工作與個人生活”、“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”、“員工回報他人的工作不當行為時，有一套保密機制是適切的”、“內部政策可預防員工薪資與晉升的歧視”、“我們已成功地達到最大利益”與“頂尖管理建立長期策略”。本研究之建議為：1) 實施彈性工時、增加輪班班次或增聘員工，進而使員工能於家庭與工作間取得平衡，並減少家庭工作衝突；2) 透過角色扮演訓練或教育訓練，使員工瞭解公平對待之重要性與益處，同時，可透過價值觀之傳遞，使其得以內化之；3) 當員工回報他人不當行為時（如檢舉他人收賄），一旦被曝光，大都會產生許多困擾影響（如被排擠），甚至被迫離職，據此，企業應制訂完全保密條款，同時，應針對內部網絡訊息之傳遞進行嚴格加密，以保護揭密者；4) 透過專業薪資管理師設計具有激勵效果與公平性之薪資級距與薪資制度（如本薪、業績獎金或紅利），同時，人力資源管理部門應制

定具有公平性與清楚說明之晉升條件與資格，進而降低歧視之影響；5）企業可舉辦特殊節日（如美食節、啤酒節）、增設特殊建築物／遊樂設施或販售當地深度旅遊套裝行程（含住房優惠）來吸引遊客，進而提升收益；6）透過內部專業培訓（如實施師徒制）或招聘外部頂尖中高階管理人才，使企業於人才庫上更加完善，同時，可透過讀書會或邏輯思考課程，培養主管之策略洞察力。其中，又因“公平對待同僚與事業夥伴是員工整體評估流程的一部分”與“頂尖管理建立長期策略”為關鍵準則，據此，更須優先改善之。

（三）研究貢獻

過去研究鮮少將企業社會責任聚焦於博彩業，然而，博彩業於澳門、馬來西亞與新加坡卻扮演着相當重要之角色（如帶動經濟成長與就業率），尤其更體現於澳門。過去研究也鮮少進行跨地區之比較，而本研究根據主管與員工之觀點，比較澳門、馬來西亞與新加坡之差異。此外，關於過去應用企業社會責任於博彩業之相關研究大都探討企業社會責任之政策面、與財務績效／風險之相關性、或與顧客／員工之相關變項進行分析，鮮少探討其關鍵因素與績效表現。綜合上述，本研究可增加企業社會責任相關研究之深度與廣度。

（四）研究限制

本研究之限制有三：一為時間與經費，因此限制，本研究僅能短暫停留馬來西亞與新加坡數晚（各約四至五晚）。二為法律限制、企業規定與博彩業之屬性，因此限制，本研究無法進入賭場發放問卷，僅能於娛樂場外（如吸菸區或休憩區）等待員工短暫休息時，進行訪談。同時，也因上述二項限制，使本研究之回收樣本數有所局限。三為因本研究僅探討博彩業，造成研究結果可能無法推論與應用至其他相關產業（如煙酒業）。

（五）未來研究方向

首先，因本研究僅以Maignan & Ferrell（2000）為衡量博彩業之企業社會責任之主要架構，據此，建議未來研究可加入其他衡量構面／準則，並進一步比較之。再者，本研究僅探討博彩業之企業社會責任的關鍵因素與其績效表現，建議未來研究可加入其他變項（如社會期望、社會監督或企業聲譽等），並進一步探討之。最後，因本研究僅探討博彩業，建議未來研究可擴大相關產業（如煙酒業），並進一步分析之。

[責任編輯 陳超敏]

參考文獻：

1. 丁雪峰：《雲頂——經營之巔》，百度文庫，2012年，<https://wenku.baidu.com/view/c711f80702020740be1e9b3f.html>。（搜尋日期：2017/04/16）
2. 王昭雄、李思霖：《企業社會責任、品牌形象、顧客滿意度對顧客知覺價值之影響——以直銷業為例》，《直銷管理評論》（高雄）2014年第2卷第1期，第131—153頁。
3. 王昭雄、高健中、吳靜如：《直銷公司企業社會責任與直銷商團體績效關係之研究》，《直銷管理評論》（高雄）2016年第2卷第2期，第85—99頁。
4. 池祥麟、陳庭萱：《銀行業企業社會責任之探討》，《台灣金融財務季刊》（台北）2004年第5卷第2期，第111—127頁。
5. 李秋燕、吳訓生、陳美華：《企業社會責任對消費意願之影響——以美容業為例》，《美容科技學刊》（台中）2015年第12卷第2期，第73—90頁。

6. 李進鴻：《主管情緒智力、員工工作績效與員工離職傾向之關聯性研究》，義守大學工業工程與管理學系碩士論文，2010年。
7. 吳明隆：《SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計》，新北市：易習圖書，2007年。
8. 吳幸蓁、廖蕙儀：《自願性揭露企業社會責任資訊之決定因素與其資訊後果》，《中山管理評論》（高雄）2017年第25卷第1期，第13—62頁。
9. 吳春林、葉睿霖、廖彬超、方東平：《基於標竿學習的中國國際承包商企業社會責任認知研究》，《中國土木水利工程學刊》（台南）2015年第1期，第75—80頁。
10. 吳師豪、方佩勻：《討好顧客還是友善社會？企業社會責任、關係投資、關係品質對顧客公民行為的影響》，《企業管理學報》（新北）2016年總第111期，第33—65頁。
11. 吳統雄：《電話調查：理論與方法》，台北：聯經出版社，1990年。
12. 吳萬益：《企業研究方法》，台北：華泰文化，2008年。
13. 周惠櫻、鄧昇謨：《台灣醫院對利害關係人企業社會責任之初探》，《醫務管理期刊》（台北）2011年第12卷第3期，第206—219頁。
14. 周聰佑、陳彥廷、吳佳玲：《企業履行社會責任對員工組織公民行為之影響》，《商管科技季刊》（雲林）2012年第13卷第2期，第165—190頁。
15. 金寶玲、李珍穎、吳怡慧：《企業社會責任對企業形象與顧客忠誠度影響之研究——人壽保險業實證》，《保險專刊》（台北）2015年第31卷第1期，第57—88頁。
16. 翁望回、黃俊英、劉水深：《企業正當性之實證研究——社會責任的觀點》，《管理評論》（台北）1988年第7卷第1期，第153—171頁。
17. 高瑞新、陳俊穎：《主題樂園產業企業社會責任、企業形象與組織認同關係之研究——以E主題樂園為例》，《商略學報》（台北）2014年第6卷第4期，第281—300頁。
18. 凌雅慧：《智慧資本對組織績效影響之研究：以企業社會責任為調節變數》，《中原企管評論》（桃園）2015年第13卷第1期，第43—70頁。
19. 許永聲、陳俊合、曾奕菱：《企業社會責任與信用風險評等》，《會計學報》（台北）2013年第5卷第1期，第1—26頁。
20. 許美玉、陳更生：《從共融經濟的觀點檢視台灣企業社會責任之發展方向》，《哲學與文化》（台北）2013年第40卷第10期，第157—180頁。
21. 許建隆、邱光輝、林靖：《社會責任與公司形象之關聯：風險社會之調節效果》，《台大管理論叢》（台北）2011年第21卷第2期，第33—54頁。
22. 康峰菁：《企業社會責任的整體認知與實際作為之研究：以台灣服務業為例》，《企業管理學報》（新北）2010年總第86期，第75—114頁。
23. 陳文亮、黃孝怡、張旭銘：《應用AHP法求算開飲機產品選購評價指標權重》，《機械技師學刊》2009年第2卷第2期，第7—13頁。
24. 陳至安、蔡佳蓉：《企業型基金會推動企業社會責任運作模式之成效研究》，《通識論叢》（桃園）2015年總第18期，第81—108頁。
25. 陳庭萱、何瑞鎮、林玉婷：《企業社會責任對長短期股價的影響——以台灣銀行業為例》，《證券市場發展季刊》（台北）2016年第28卷第4期，第129—169頁。
26. 陳振遠、王健聰、洪世偉：《公司治理對於企業社會責任、公司價值之影響》，《中山管理評論》（高雄）2017年第25卷第1頁，第135—176頁。
27. 陳廷之：《企業是否應強制設立勞工董事？——以台灣上市櫃公司為例》，《華人前瞻研究》（台北）2015年第11卷第1期，第65—86頁。
28. 陳順宇：《多變量分析》，台北：華泰書局，2005年。
29. 張元、王筱瑩：《董事會及高階管理階層的性別多樣性與企業社會責任的關聯》，《亞太經濟管理評論》

- (高雄) 2016年第20卷第1期, 第1—44頁。
30. 曾銘宗：《創造多贏的資本市場——談企業社會責任》，《管理與法遵》（新北）2016年第1卷第1期，第1—10頁。
 31. 游常山：《新加坡的新契機／之一解禁賭場 把國家禁忌變國家競爭力》，《遠見雜誌》（台北）2007年總第249期，第82—86頁。
 32. 黃正忠：《企業在地方永續發展扮演角色之探討》，《研考雙月刊》（台北）2005年第29卷第5期，第110—119頁。
 33. 黃忠發、連和吉、張書豪：《營建產業生態環境企業社會責任、企業形象與組織績效關連性之實證研究》，《技術學刊》（台北）2012年第27卷第4期，第161—170頁。
 34. 黃家齊：《企業社會績效研究——社會責任表現、企業聲望與財務績效關聯性之實證分析》，《亞太管理評論》（台南）2000年第5卷第3期，第367—380頁。
 35. 黃營杉、齊德彰：《企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究——以台灣高科技電子產業為例》，《人文暨社會科學期刊》（大村鄉）2005年第1卷第2期，第65—82頁。
 36. 詹場、柯文乾、池祥麟：《CSR能為公司經營策略帶來什麼好處？——來自世界頂級學術期刊之證據》，《商略學報》（台北）2016年第8卷第2期，第77—86頁。
 37. 楊世瑩：《SPSS統計分析實務》，台北：旗標出版，2005年。
 38. 楊長林、黃榮華、黃靜蓮、梁忠鏗：《企業落實企業社會責任所遭遇之阻礙分析與應變策略之研究》，《管理研究學報》（新北）2016年第16卷第1期，第1—31頁。
 39. 趙忠傑、楊子申、孔心怡：《國際企業社會責任趨勢與台灣未來展望》，《兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊》（台北）2016年第1期，第74—89頁。
 40. 劉正道：《企業社會責任導向之公關策略對組織—公眾關係之影響》，《廣告學研究》（台北）2012年總第37期，第53—78頁。
 41. 劉京蓮：《澳門博彩旅遊業未來的出路》，《“一國兩制”研究》（澳門）2016年第1期，第125—130頁。
 42. 劉漢榆、陳文姿：《從綠色智慧資本探討我國銀行業永續經營導向之效益》，《輔仁管理評論》（新北）2012年第19卷第1期，第73—94頁。
 43. 蔡明春、鄧建中、鄭青展、邱宇文：《探討企業社會責任與顧客滿意度之關係——以電信業為例》，《績效與策略研究》（台北）2014年第11卷第1期，第65—88頁。
 44. 鄧振源：《計劃評估——方法與應用》，基隆：海洋大學運籌規劃與管理研究中心，2005年。
 45. 賴宏昌：《博弈印鈔機！新加坡：兩年總計貢獻 70 億新幣稅金》，2012年，<http://yessin888.pixnet.net/blog/post/16144930-%E5%8D%9A%E5%BC%88%E5%8D%B0%E9%88%94%E6%A9%9F%EF%BC%81%E6%96%B0%E5%8A%A0%E5%9D%A1%E8%B2%A1%E6%94%BF%E9%83%A8%EF%BC%9A%E8%B3%AD%E5%A0%B4%E5%85%A9%E5%B9%B4%E7%B8%BD%E8%A8%88%E8%B2%A2>。
 46. 澳門特別行政區政府統計暨普查局：http://www.dsec.gov.mo/home_zhmo.aspx，2017年。
 47. 魏文欽、莊怡萱：《企業社會責任、企業形象、消費者態度與行為意向關係之實證研究》，*International Journal of Lisrel*（北斗）2009年第2卷第2期，第1—21頁。
 48. Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J., “Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations,” *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3 (2007), pp. 836—863.
 49. Blowfield, M. E., Murray, A., *Corporate Responsibility* (2nd ed.), New York, NY: Oxford University Press, 2011.
 50. Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa: University of Iowa Press, 1953.
 51. Carroll, A. B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,” *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4 (1979), pp. 497—505.
 52. Carroll, A. B., “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct,” *Business and Society*,

- Vol. 38, No. 3 (1999), pp. 268–295.
53. Crane, A., Matten, D., *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford: Oxford University Press, 2004.
 54. Cheng, J. H., Lee, C. M., Chen, H. P., “Assessing Inter-Organizational Performance in Supply Chain: Corporate Social Responsibility as a Mediator,” *Asia Pacific Management Review*, Vol. 19, No. 1 (2014), pp. 61–79.
 55. Dahlsrud, A., “How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1 (2008), pp. 1–13.
 56. Davis, K., “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities,” *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2 (1973), pp. 312–322.
 57. Greening, D. W., Turban, D. B., “Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Work Force,” *Business & Society*, Vol. 39, No. 3 (2000), pp. 254–280.
 58. Hancock, L., Schellinck, T., Schrans, T., “Gambling and Corporate Social Responsibility (CSR): Re-defining Industry and State Roles on Duty of Care, Host Responsibility and Risk Management,” *Policy and Society*, Vol. 27, No. 1 (2008), pp. 55–68.
 59. Kim, E. E. K., Kang, J., Mattila, A. S., “The Impact of Prevention Versus Promotion Hope on CSR Activities,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 1 (2012), pp. 43–51.
 60. Kim, J. S., Song, H. J., Lee, C. K., Lee, J. Y., “The Impact of Four CSR Dimensions on a Gaming Company’s Image and Customers’ Revisit Intentions,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 61 (2017), pp. 73–81.
 61. Lee, C. K., Kang, S. K., Long, P., Reisinger, Y., “Residents’ Perceptions of Casino Impact: A Comparative Study,” *Tourism Management*, Vol. 31, No. 2 (2010), pp. 189–201.
 62. Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S. K., Bernhard, B. J., “Impact of CSR on Casino Employees’ Organizational Trust, Job Satisfaction, and Customer Orientation: An Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33 (2013), pp. 406–415.
 63. Lee, S., Park, S., “Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals?,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (2009), pp. 105–112.
 64. Liu, M. T., Chang, T. T. G., Loi, E. H. N., Chan, A. C. H., “Macau Gambling Industry: Current Challenges and Opportunities Next Decade,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 27, No. 3 (2015), pp. 499–512.
 65. Liu, M. T., Wong, I. A., Chu, R., Tseng, T. H., “Do Perceived CSR Initiatives Enhance Customer Preference and Loyalty in Casinos?,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 7 (2014), pp. 1024–1045.
 66. Luo, J. M., Lam, C. F., Li, X., Shen, H., “Corporate Social Responsibility in Macau’s Gambling Industry,” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 17, No. 3 (2016), pp. 237–256.
 67. Maignan, I., Ferrell, O. C., “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, No. 3 (2000), pp. 283–297.
 68. Maignan, I., Ferrell, O. C., Hult, G. T. M., “Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits,” *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 27, No. 4 (1999), pp. 455–469.
 69. Martilla, J. A., James, J. C., “Importance-Performance Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1 (1977), pp. 77–79.
 70. Matten, D., Crane, A., “Corporate Citizenship: Toward an Expected Theoretical Conceptualization,” *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1 (2005), pp. 166–179.
 71. McWilliams, A., Siegel, D., “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective,” *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1 (2001), pp. 117–127.
 72. Porter, M. E., Kramer, M. R., “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12 (2006), pp. 78–92.

73. Saaty, T. L., *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill, 1981.
74. Smith, S., Kumar, A., "Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Commitment within the Gaming Industry," *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 9 (2013), pp. 49–67.
75. Song, H. J., Lee, C. K., Norman, W. C., Han, H., "The Role of Responsible Gambling Strategy in Forming Behavioral Intention: An Application of a Model of Goal Directed Behavior," *Journal of Travel Research*, Vol. 51, No. 4 (2012), pp. 512–523.
76. Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., Song, S. J., "The Role of CSR and Responsible Gambling in Casino Employees' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Customer Orientation," *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 20, No. 4 (2015), pp. 455–471.
77. Turban, D. B., Greening, D. W., "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3 (1997), pp. 658–672.
78. Tsoutsoura, M., "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," Berkeley: Center for Responsible Business, Working Paper Series, Paper 7. Retrieved on April 16, 2017 from <http://repositories.cdlib.org/crb/wps/7>.
79. Vong, F., Wong, I. A., "Corporate and Social Performance Links in the Gaming Industry," *Journal of Business Research*, Vol. 66 (2013), pp. 1674–1681.
80. Weber, M., "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company Level Measurement Approach for CSR," *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4 (2008), pp. 247–261.
81. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 1999.
82. Yani-de-Soriano, M., Javed, U., Yousafzai, S., "Can an Industry Be Socially Responsible If Its Products Harm Consumers? The Case of Online Gambling," *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, No. 4 (2012), pp. 481–497.