

澳門莊荷職業生涯的影響因素研究

周金泉 黃子穎

[摘要] 澳門博彩開放二十多年來，莊荷作為澳門博彩業中的主要勞動力構成，對澳門博彩業的發展貢獻非凡，但對其職業生涯的研究還為空白。本文對 16 位研究參與者進行半結構深度訪談，並使用 Nvivo 12puls 軟件對訪談內容進行編碼和分析。研究顯示莊荷職業生涯影響因素主要包括：疫情對莊荷職業環境產生的新變化，在環境層面對組織與個體的影響；工作特徵與組織特徵是莊荷職業生涯感知的重心；組織中的不公平感知以及組織對莊荷的弱支持力度使莊荷出現消極的情緒反應、離職意向以及個體特徵的消極反應。最後本文從政府、博企及個人視角分別提出改善建議。

[關鍵詞] 莊荷 職業生涯 博彩 人力資源 娛樂場

一、莊荷職業發展現狀與問題

（一）莊荷職業發展與澳門博彩業

莊荷（Dealer, Croupier）又稱為“荷官”，是指在賭場內負責發牌、殺（收回客人輸掉籌碼）、賠（賠彩）的一種職業。在亞洲地區，負責一張賭台上的遊戲程序和籌碼處理的都稱為莊荷。由於澳門獨特的行業結構，莊荷成為單一職業佔比很高的人群，是澳門勞動力市場的重要組成部分，同時為澳門經濟發展貢獻巨大。

澳門特區政府為保障本地人就業優先，採取“荷官不允許輸入外勞”政策，^①因此莊荷的人力資源需求自賭權開放起至疫情前都十分緊張，2007 年有 914 個莊荷職位空缺（表 1）。^②當時有不少年青人為早日加入高薪酬、入職要求低的莊荷，放棄升讀大學的機會，甚或剛滿 18 歲就輟學，因此社會對青少年過早涉足博彩業詬病不止。澳門特區政府於 2012 年 11 月 1 日立法規定禁止未滿 21 歲的人在娛樂場內從事職業活動（第 10/2012 號法律《規範進入娛樂場和在場內工作及博彩的條件》），從而遏止了青少年過早就入賭場工作的狀況。

2008 年 9 月金融風暴爆發，博彩業立即暫停擴張，莊荷的年空缺急跌至僅 28 個；當時多間賭場要求員工放無薪假，或者強制減少上班日數，甚或停薪留職。2008 年下半年，澳門博彩業的升勢漸變緩慢，隨後 2010 — 2013 年莊荷的年空缺由 2,121 個緩慢下降至 1,064

作者簡介：周金泉，澳門理工大學博彩旅遊教學及研究中心副教授、博士；黃子穎，澳門理工大學博彩旅遊教學及研究中心碩士研究生。

^①澳門特別行政區第 21/2009 號法律《聘用外地僱員法》。

^②澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000 — 2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021 年 8 月 31 日讀取。

個。2014—2016年，國內打貪反腐行動，莊荷的需求劇減，至2018年才回升至年缺職位445個。^①2017年，博企提升了莊荷在學歷及經驗方面的入職門檻。2019年底，隨着新型冠狀病毒（以下簡稱“新冠”）的爆發，遊客銳減，此期間，博企採取無薪休假、休1送1、勸退等不同方式方法減少莊荷的工作時間或人數。至2021年，國內的新冠疫情影响得以控制，澳門博彩業稍有起色，但前往澳門的遊客數量受國內各省、市、地區及本澳的新冠疫情影响變化而上下波動。2021年第二季的博彩業人力資源需求調查結果顯示，任職莊荷人數按年減少701名，對比2020年第四季，減少的比例由18.2%擴大至41.4%；疫情的影響仍存在，總體的博彩業的人力資源需求仍處較低水平；^②2021年8—10月，澳門本地接連發現新冠病例，博彩業回復低潮，博企開始對莊荷推行自願離職補償計劃。

表1 莊荷與澳門博彩業發展資料表

年份	本地就業人口 (人)	莊荷 (人)	莊荷佔比 (%)	莊荷年終空缺 (人)	博彩毛收入(百 萬澳門幣)	博彩毛收入佔 GDP比例(%)	娛樂場 (間)	賭台 (張)
2004	/	/	/	/	43,511	52.62	15	1,092
2005	/	/	/	/	47,134	50.71	17	1,388
2006	/	/	/	/	57,521	49.90	24	2,762
2007	300,400	19,456	7	914	83,847	54.59	28	4,375
2008	235,000	18,196	8	28	109,826	66.16	31	4,017
2009	241,000	18,274	8	114	120,383	70.77	33	4,770
2010	251,500	19,015	8	2,121	189,588	84.73	33	4,791
2011	258,600	22,345	9	1,504	269,058	91.60	34	5,302
2012	263,700	23,895	9	1,209	305,235	88.88	35	5,485
2013	270,100	25,331	9	1,064	361,866	87.52	35	5,750
2014	276,600	25,818	9	180	352,714	79.79	35	5,711
2015	278,800	24,619	9	0*	231,811	63.92	36	5,957
2016	276,900	24,039	9	保密資料	224,128	62.57	38	6,287
2017	279,100	24,453	9	100	266,607	65.45	40	6,419
2018	283,300	24,719	9	445	303,879	68.34	41	6,588
2019	281,800	25,459	9	77	293,312	65.90	41	6,739
2020	279,700	25,164	9	0*	61,047	31.40	41	6,080

數據來源：澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000—2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021年8月31日讀取。

*：澳門統計暨普查局未有數據提供。

^①澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000—2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021年8月31日讀取。

^②澳門特別行政區政府統計暨普查局：〈2021年第二季博彩業人力資源需求及薪酬調查結果〉，2021年8月20日，<https://www.gov.mo/zh-hans/news/514945/>，2021年8月31日讀取。

賭權開放的初十年，莊荷待遇相比其他行業及職位仍然優厚，不少父母十分支持子女成為莊荷。但時至今日，莊荷收入優勢漸失。2004 年，由於未有官方數據，參考網絡資料，莊荷月收入為澳門幣 14,000 元，^①是當時的總體月收入中位數澳門幣 5,167 元的 2.7 倍。2019 年澳門的 GDP 是 2008 年的 2.68 倍，而莊荷的平均收入則為 1.5 倍。^②隨着時間推移，莊荷的月收入與總體月中位收入的差距越來越少（表 2）。數據顯示，直至 2019 年（本研究訪談開始之前），莊荷的平均月收入收窄至總體月收入中位數 1.24 倍。^③

表 2 澳門莊荷收入與性別比

年份	莊荷總數	女性	女性佔比	男性	男性佔比	國民生產總值 (GDP) (百萬澳門幣)	總體月收入 中位數 (澳門幣)	荷官月平均 薪酬 (澳門幣)
2007	19,456	10,663	55%	8,793	45%	149,457	8,000	13,163
2008	18,196	10,237	56%	7,959	44%	166,010	8,000	13,947
2009	18,274	10,432	57%	7,842	43%	170,161	8,500	13,270
2010	19,149	10,996	57%	8,153	43%	223,743	9,000	13,610
2011	22,345	13,058	58%	9,287	42%	292,091	10,000	14,700
2012	23,895	14,258	60%	9,637	40%	343,416	11,300	15,990
2013	25,250	15,856	63%	9,394	37%	411,865	12,000	19,120
2014	25,752	16,488	64%	9,264	36%	442,070	13,300	18,000
2015	24,619	16,037	65%	8,582	35%	362,641	15,000	18,780
2016	24,039	15,794	66%	8,245	34%	358,200	15,000	18,840
2017	24,453	16,176	66%	8,277	34%	405,790	15,000	19,850
2018	24,719	16,639	67%	8,080	33%	444,666	16,000	20,450
2019	25,459	17,208	68%	8,251	32%	445,118	17,000	21,080
2020	25,164	17,028	68%	8,136	32%	194,398	15,000	19,800

數據來源：澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000 — 2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021 年 8 月 31 日讀取。

（二）莊荷職業發展中存在的問題

莊荷作為澳門博彩業第一線員工，一直僅被視為“發牌員”，包括個體、博企及政府在內的各方從未將其視為應擁有長期職業生涯規劃的職業，長期的不受重視，沒有完善的職業生涯規劃及安排，直接影響莊荷的整體職業發展。

^①新澳門博彩員工權益會：〈希望特區政府和博企為博彩員工提供更多元的培訓和職位拓展的機會，為將來面臨挑戰時做好更好的準備！〉，Facebook，2021 年 6 月 27 日，https://www.facebook.com/520Macau/posts/4366580306706582/?locale=zh_HK，2021 年 8 月 31 日讀取。

^②澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000 — 2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021 年 8 月 31 日讀取。

^③澳門特別行政區政府統計暨普查局：2000 — 2020《統計年鑑》，<https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Home/Publication/YearbookOfStatistics>，2021 年 8 月 31 日讀取。

在個體方面，澳門居民投身莊荷是以金錢及薪酬滿意為主要原因，^①因為學歷低及缺乏其他技能，造成雖然他們不喜歡莊荷的工作但不會離開它的狀況。^②同時，他們在人際交往能力上表現較薄弱，影響到莊荷的工作滿意度。^③

在工作方面，面對憤怒的客戶時，莊荷需要情緒抑制、容易工作緊張，引至工作投入度低、負面工作滿意度。^④輪班工作、較長的任職時間，容易令莊荷產生職業倦怠，導致離職意向的增加，對工作滿意度產生負面影響。^⑤賭場工作環境對引發莊荷酗酒、賭博上癮、吸煙等職業健康問題有影響。^⑥但是，前線的莊荷承受這些來自客戶、長時間緊張工作、工作環境及公司管理制度等不同的壓力很大程度上沒有被組織所解決。^⑦

在博企的管理中，男性莊荷認為自己遭遇分配和程序上的不公正比女性多。^⑧莊荷感覺在工作不太受上司的賞識、晉升機會不樂觀，即使工作積極但感覺職業成功率較低，^⑨對自己未來前景感負面時，容易對工作滿意度產生不滿和出現倦怠情況。^⑩

二、莊荷職業生涯及其影響因素的相關研究

（一）莊荷職業生涯

職業生涯為一個人終身經歷的所有職位的整個過程，是指一個人一生從事工作經歷的總稱，特別包括其職位變遷、職務變化以及個人通過工作實現理想和願望的發展歷程。^⑪職業生涯的定義雖有不同，但主體都圍繞着職業／崗位有關的活動或經歷這兩部分。

^① Tang, Catherine So Kum, Anise M. S. Wu, and Joe Y. C. Tang. "Gender Differences in Characteristics of Chinese Treatment-seeking Problem Gamblers." *Journal of Gambling Studies*, vol. 23, no. 2, 2007, pp. 145-156.

^② Kuok, Angus C. H. "Are Work Engaged Employees Perceive Career Success? A Study of Hospitality at Macau." *Journal of Hospitality*, vol. 2, no. 1-2, 2020, pp. 30-48.

^③ Gu, Zheng, and Ricardo Chi Sen Siu. "Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, no. 5, 2009, pp. 561-578.

^④ Rogers, Jerry D., Kenneth E. Clow, and Toby J. Kash. "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel." *Journal of Services Marketing*, vol. 8, issue 1, 1994, pp. 14-26; Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

^⑤ Chan, Simon Tak Mau, Clara L. Y. Kwok, and Johnny Y. N. Siu. "The Macau Family-in-transition: The Perceived Impact of Casino Employment on Family Relationships among Dealer Families." *The Open Family Studies Journal*, vol. 7, no. 1, 2015, pp. 86-95.

^⑥ Hu, Sydney Xiao, Andrew Ieung Luk, Carmen Leong, Cecillia U, and Florence Van. "The Correlations of Work Conditions with Unhealthy Lifestyles and Occupational Health Problems of Casino Croupiers in Macau." *Journal of Gambling Studies*, vol. 29, no. 2, 2013, pp. 255-268.

^⑦ Tiyce, Margaret, Nerilee Hing, Grant Cairncross, and Helen Breen. "Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces." *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol. 12, issue 2, 2013, pp. 126-154.

^⑧ Wan, Penny Yim King, and Chan Joanne Sow Hup. "Perceptions of Casino Dealers toward Organizational Justice: Are There Any Gender Differences?" *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol. 17, issue 3, 2018, pp. 271-295.

^⑨ Kuok, Angus C. H. "Are Work Engaged Employees Perceive Career Success? A Study of Hospitality at Macau." *Journal of Hospitality*, vol. 2, no. 1-2, 2020, pp. 30-48.

^⑩ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

^⑪ Arthur, Michael B., and Denise M. Rousseau. "A Career Lexicon for the 21st Century." *Academy of Management Perspectives*, vol. 10, no. 4, 1996, pp. 28-39.

莊荷的職業經歷方面，澳門莊荷的職業晉升階梯由低至高為：莊荷、監場主任、區域經理、值班經理、娛樂場經理和娛樂場營運總經理。外資博企進入澳門的同時亦帶來西方管理制度，博企開始為正式上崗後的莊荷定期提供培訓，培訓資格視乎員工個人的表現決定，表現優異突出者會被優先選取，進行其他培訓。此外，博企對來自高校修習博彩管理專業、畢業後選擇進入博彩業發展並從莊荷做起的大學生相當重視。該部分員工的職業發展較前輩及同輩莊荷更為成功。他們同樣須由莊荷做起，但依循一條既定的、晉升相當快的路線發展，大約兩三年的時間，就可以升到中階經理；任職六至九個月莊荷可升監場主任，再任職六至九個月便可升區域副經理，再繼續工作一段時間就可升到值班經理。但經過近二十年的發展，娛樂場內管理架構已固定，職位亦趨飽和，且不再有大規模的新娛樂場建成並營運，因此現時莊荷的垂直發展空間大不如十年前，一份針對博彩從業員生活狀況的研究發現莊荷對自己職涯的發展信心較為負面。^①

莊荷的職業活動方面，Morris 和 Feldman 指出，在員工與客戶的互動中，一個人的真實感受與組織認可的情緒之間經常存在衝突，如果需要控制個人的真實感受，工作就會變得更加苛刻。這種情況迫使員工進行“情緒勞動”，即努力調節或抑制自己真實情緒的表達。他們還發現，壓抑真實情緒與較低的工作滿意度顯著相關。^②莊荷經常與客戶密切接觸，由於娛樂場中的博彩遊戲獲勝的機率總是對賭場有利而對玩家不利，^③因此經常遇到因輸錢而發怒的客戶，此時莊荷必須壓抑自己的情緒，^④並需要“永遠不要展示任何可能被解釋為消極或不友好的肢體語言”，^⑤因此處在壓力條件下工作，容易倦怠。澳門莊荷薪酬相對較高，但莊荷對整體工作滿意度較低。^⑥研究發現，工作緊張（例如與憤怒的客戶互動）與工作滿意度低有關；^⑦情緒抑制（賭場莊荷被要求的行為）是工作滿意度的強烈負面預測因素，是倦怠的積極預測因素，且與工作投入呈負相關和預測。^⑧澳門賭場員工中度疲憊；性別、年齡、婚姻狀況、職業長度、輪班工作和工作職位與職業倦怠有關，倦怠增加離職意向並對工作滿意度產生負面影響。^⑨

① 澳門博彩研究學會研究小組：〈澳門博彩從業員生活狀況研究〉，《澳門博彩》（澳門），總第9期，2012年，頁47—74。

② Morris, J. Andrew, and Daniel C. Feldman. “Managing Emotions in the Workplace.” *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, no. 3, 1997, pp. 257-274.

③ Gu, Zheng. “Which way to go? Analysis of Gaming Revenue Enhancement Approaches for Macau.” *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 6, 2007, pp. 33-39.

④ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. “Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management.” *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

⑤ Sallaz, Jeffrey J. “The House Rules: Autonomy and Interests among Service Workers in the Contemporary Casino Industry.” *Work and Occupations*, vol. 29, no. 4, 2002, pp. 394-427.

⑥ Zeng, Zhonglu, David Forrest, and I. G. McHale. “Happiness and Job Satisfaction in a Casino-dominated Economy.” *Journal of Gambling Studies*, vol. 29, no. 3, 2013, pp. 471-490.

⑦ Rogers, Jerry D., Kenneth E. Clow, and Toby J. Kash. “Increasing Job Satisfaction of Service Personnel.” *Journal of Services Marketing*, vol. 8, issue 1, 1994, pp. 14-26.

⑧ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. “Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management.” *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

⑨ Chan, Simon Tak Mau, Clara L. Y. Kwok, and Johnny Y. N. Siu. “The Macau Family-in-transition: The Perceived Impact of Casino Employment on Family Relationships among Dealer Families.” *The Open Family Studies Journal*, vol. 7, no. 1, 2015, pp. 86-95.

莊荷的工作必須按章按流程、缺乏自由，工作性質涉及密集的前線工作。Frey 和 Carns 觀察到，莊荷的工作安全性低，晉升前景渺茫，並且已經“常規化”（莊荷可以互換），因此賭場幾乎不關心莊荷的需求。^①Wan 等對澳門旅遊及酒店業的學生調查表明，工作性質與職業前景沒有顯著關係；然而，工作性質是影響該行業社會地位的重要因素。此外，社會地位對學生對職業前景的看法有影響，而對職業前景的看法是學生對行業承諾的重要決定因素。^②

Frey 和 Carns 指出，由於賭場管理層必須擔心玩家聯合莊荷的作弊，莊荷與他們的主管之間存在相互不信任的關係，且莊荷缺乏晉升的機會，因此從主管和晉升中學到的新東西很少。^③《澳門博彩從業員生活狀況研究 2011》報告顯示，澳門博彩從業員感覺上司及工作方面有壓力；雖然受訪者和上司的關係良好，而且投入工作，但工作不怎麼受到上司賞識；晉升機會不樂觀。^④Kuok 研究發現澳門莊荷雖然工作積極，但主觀上職業成功率較低、莊荷不喜歡他們的工作但不會離開它，金錢價值、薪酬滿意度是莊荷持續承諾的正相關因素；組織支持是情感承諾的最強預測因數，而莊荷對金錢的重視是持續承諾的最強預測因數。^⑤

女性高比例的博彩業中，性別差異在各自職業生涯中有不同看法，Wan 特別研究了性別差異在莊荷是否存在、差別待遇的性質和程度以及感知差異對莊荷工作態度的影響等問題。研究結果表明，女性莊荷在工作中比男性同行更具優勢。^⑥

對於組織的認同，組織社會化過程對組織的理解至關重要，通過培訓轉化為更好的工作技能，改善員工在組織中辦事的方式以達到更好的績效。^⑦當同事的支持度很高時，與同事的合作會產生更有效的績效；當心懷不滿的莊荷離開賭場時，提供良好組織社會化的賭場經理可以提高莊荷的工作滿意度，減少莊荷的倦怠以及包括賭場經理和博企培訓新員工的成本。^⑧

此外利益相關者認為，整個博彩業對商業和就業機會以及社區發展的貢獻最大，但對

^① Frey, James H., and Donald E. Carns. "The Work Environment of Gambling Casinos". *Anthropology of Work Review*, vol. 8, no. 4, 1987, pp. 38-42.

^② Wan, Penny Yim King, Anthony Ipkin Wong, and Hong Kong Weng. "Student Career Prospect and Industry Commitment: The Roles of Industry Attitude, Perceived Social Status, and Salary Expectations." *Tourism Management*, vol. 40, 2014, pp. 1-14.

^③ Frey, James H., and Donald E. Carns. "The Work Environment of Gambling Casinos". *Anthropology of Work Review*, vol. 8, no. 4, 1987, pp. 38-42.

^④ 澳門博彩研究學會研究小組：〈澳門博彩從業員生活狀況研究〉，《澳門博彩》（澳門），總第9期，2012年，頁47—74。

^⑤ Kuok, Angus C. H. "Are Work Engaged Employees Perceive Career Success? A Study of Hospitality at Macau." *Journal of Hospitality*, vol. 2, no. 1-2, 2020, pp. 30-48; Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

^⑥ Wan, Penny Yim King. "Minding the Gap in the Gaming Industry: Perceptions of Gender Disparity at Work among Female Casino Dealers." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, issue 1, 2014, pp. 130-153.

^⑦ Taormina, Robert J. "Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model." *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, no. 1, 1997, pp. 29-47.

^⑧ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

環境保護和負責任賭博的貢獻最小，這些企業社會舉措的更好表現會帶來更好的財務表現和更有利的就業選擇。^①Chan 等就賭場就業對其家庭關係的影響研究結果表明，儘管家庭財務狀況出現了不可否認的積極變化，但這並沒有改善家庭紐帶，也沒有導致家庭關係朝着更加和諧和功能性的方向發生大規模轉變。然而，儘管在賭場工作對其配偶、父母和整體家庭關係的感知影響方面存在不同的觀點，但研究參與者普遍同意，賭場工作導致的疲勞和排程不協調給他們的父母角色帶來了重大挑戰。^②

（二）莊荷職業生涯影響因素

職業生涯過程中，個人的年齡、性別、人格特質、興趣、受教育程度以及個人價值觀都起到不同程度影響。莊荷在澳門是一份低門檻而高薪的職業，十分吸引青少年，但部分澳門青少年視博彩行業只是賺錢的途徑；大部分已入職博彩業的青少年並不以博彩業為長遠發展的目標。^③賭權開放早期的一份研究顯示高中以下學歷的澳門學生有超 30% 願意到賭場工作，具大專及學士學歷的學生，更有超過 40% 願意在賭場工作。^④Wan 和 Kong 的研究發現，澳門博彩管理專業大學生總體對博彩行業及其職業前景持中立態度，大多數學生表示打算在畢業時進入該行業。在各年級學生中，三年級學生對博彩行業的負面傾向更多。^⑤Tang 等的研究顯示，澳門居民投身莊荷主要是由於金錢因素，且對於 45 — 54 歲和 55 — 64 歲年齡段、受教育程度（高中或以下）的女性往往更有可能在博彩行業工作，^⑥而莊荷在工作中女性比男性同行更具優勢。^⑦在人格特質方面，擁有更穩定情緒的莊荷能夠在壓力較大的情況下保持冷靜，並在工作中表現良好，從而提高整體工作滿意度。^⑧

在組織因素中，組織文化、組織制度以及組織社會化對職員的職業生涯起到重要影響。組織的有效運作、訓練有素和整合良好的勞動力至關重要。培訓不足可能會削弱莊荷在工作中的表現，博企通過適當的培訓，可以提高莊荷的工作技能，幫助他們更有效地工作，從而在工作中取得更大的成功，並產生更滿意的員工。^⑨Kuok 和 Taormina 的研究表明，組織社會化、組織支持、上司誠信與莊荷的情感承諾呈正相關，其中組織支援是情感承諾的

^① Vong, Fanny, and Anthony Ipkin Wong. "Corporate and Social Performance Links in the Gaming Industry." *Journal of Business Research*, vol. 66, issue 9, 2013, pp. 1674-1681.

^② Chan, Simon Tak Mau, Clara L. Y. Kwok, and Johnny Y. N. Siu. "The Macau Family-in-transition: The Perceived Impact of Casino Employment on Family Relationships among Dealer Families." *The Open Family Studies Journal*, vol. 7, no. 1, 2015, pp. 86-95.

^③ 黃雁鴻、阮建中、崔思明：〈博彩業迅速發展後的澳門青少年價值觀探析〉，《澳門理工學報》（澳門），第 1 期，2007 年，頁 10 — 23。

^④ 呂開顏、劉丁己：〈澳門青少年對博彩業衝擊的認知調查〉，《和諧社會建設與青少年發展研究報告》，天津：天津社會科學院出版社，2007，頁 271 — 279。

^⑤ Wan, Penny Yim King, and Frances Kong Weng Hang. "Career Perceptions of Undergraduate Gaming Management Students." *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, vol. 11, no. 4, 2011, pp. 367-391.

^⑥ Tang, Catherine So Kum, Anise M. S. Wu, and Joe Y. C. Tang. "Gender Differences in Characteristics of Chinese Treatment-seeking Problem Gamblers." *Journal of Gambling Studies*, vol. 23, no. 2, 2007, pp. 145-156.

^⑦ Wan, Penny Yim King. "Minding the Gap in the Gaming Industry: Perceptions of Gender Disparity at Work among Female Casino Dealers." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, issue 1, 2014, pp. 130-153.

^⑧ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

^⑨ Taormina, Robert J. "Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model." *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, no. 1, 1997, pp. 29-47.

最強預測因數。^①Li 和 Kim 研究顯示，管理層承諾對前線莊荷的工作能力有積極而顯著的影響；主管支援和群體信任對管理承諾與莊荷工作能力之間的關係具有調節作用。^②Kuok 的研究發現組織社會化（培訓、理解、同事支持、未來前景）、職業道德、分配公平與主觀職業成功和工作投入呈正相關和預測。^③

Taormina 和 Kuok 調查了澳門的 172 名賭場莊荷，發現情緒抑制（賭場莊荷要求的行為）是工作滿意度的強烈負面預測因素，培訓、分配公平和成就需要則是積極的預測因素。情緒壓抑和神經質是倦怠的積極預測因素，未來前景和工作滿意度是倦怠的負面預測因素，工作滿意度與職業倦怠的兩個方面都呈負相關，並且是它們的負預測因數。薪酬滿意度也與這兩個組成部分呈顯著負相關。此外，未來前景和理解組織社會化的維度對離職意向有負面預測。^④

職業生涯的發展還受宏觀社會政治經濟、文化環境、行業環境、價值觀和家庭等的外部環境影響。21 世紀初，澳門是亞太地區唯一合法賭博地區，造就了澳門博彩業的獨特經營優勢。經過二十年，周邊國家或地區如新加坡、韓國、菲律賓等已合法設賭，但澳門現在仍是中國唯一合法賭博的地區，澳門博彩業面對周邊國家或地區日益激烈的競爭，特別是 2020 年開始至今，新冠肺炎疫情衝擊為澳門博彩旅遊業帶來前所未有的挑戰。直至 2021 年第二季，六大博企僅“銀娛”轉虧為盈。^⑤現時，中國中央政府及澳門特區政府正大力推動澳門經濟多元發展，以改變高度依賴博彩業的現狀。2022 年，透過新的賭牌重新投標的機會，特區政府力求推動社會產業多元化，澳門博彩業將向新方向發掘潛力。

博彩業是澳門經濟的支柱產業，為澳門特區政府的主要稅收來源，澳門四分之三以上人口從事博彩業或與其相關的營生。^⑥澳門博彩業經過近二十年的迅猛發展，澳門“賭城”的形象得到進一步強化，澳門社會對“賭博”的看法由原來的“偏門”漸變為“娛樂”，^⑦加之社會人士、立法會議員等對博彩業的支持，都增強了青少年在心態上對博彩業的認同感。^⑧Wan 和 Kong 的研究顯示，教職員工和教師以及與博彩相關的工作經驗，對澳門博彩

^① Kuok, Angus C. H., and Robert J. Taormina. "Conflict between Affective Versus Continuance Commitment among Casino Dealers." *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, vol. 3, no. 1, 2015, pp. 46-63.

^② Li, J., and Jong-Hyeong Kim. "A Cross-level Analysis of Management Commitment and Work Ability among Senior Casino Dealers in Macau." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 31, no. 5, 2019, pp. 2095-2113.

^③ Kuok, Angus C. H. "Are Work Engaged Employees Perceive Career Success? A Study of Hospitality at Macau." *Journal of Hospitality*, vol. 2, no. 1-2, 2020, pp. 30-48.

^④ Taormina, Robert J., and Angus Chin Him Kuok. "Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management." *International Gambling Studies*, vol. 9, no. 3, 2009, pp. 275-294.

^⑤ "Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-friendly Alternatives." *Business Wire*, 14 Oct 2021, <https://www.businesswire.com/news/home/20211014005090/en/Recent-Study-Reveals-More-Than-a-Third-of-Global-Consumers-Are-Willing-to-Pay-More-for-Sustainability-as-Demand-Grows-for-Environmentally-Friendly-Alternatives>.

^⑥ 陳章喜：〈澳門博彩業發展：現狀、問題與對策——基於世界旅遊休閒中心特徵的分析〉，《新華澳報》（澳門），2017 年 2 月 9 日。

^⑦ 婁勝華：〈1931—1945 年澳門救亡賑難社團的興盛與轉折〉，《民國檔案》（南京），第 1 期，2007 年，頁 68—74。

^⑧ 黃雁鴻、阮建中、崔思明：〈博彩業迅速發展後的澳門青少年價值觀探析〉，《澳門理工學報》（澳門），第 1 期，2007 年，頁 10—23。

管理專業大學生的職業決定有最大的積極影響。^①

三、研究設計

為探求澳門莊荷職業生涯的影響因素，本文採用問卷訪談的方法。為取得較為全面的資料，研究對象包括博彩從業人員以及非博彩從業人員兩大部分。博彩從業人員包括莊荷（包括現職莊荷、莊荷主管和已轉業莊荷）、博企人力資源主管；非博彩從業人員包括工會的人力資源管理專業人士、教育界研究博彩業的學者和高校在讀博彩專業的學生。

16 位接受訪談邀請的受訪者於 2021 年 12 月至 2022 年 2 月完成訪談。研究者對受訪者進行一對一單獨訪問。訪談地點應受訪者建議分別安排在餐廳、公園、學院課室、圖書館或受訪者工作場所中的訪客室等不受外界影響的在獨立空間進行。研究者以訪談大綱引導受訪者分享經驗、表達情緒及想法。訪談期間使用錄音筆收錄採訪內容作為後續研究分析的原始資料。16 位受訪者之訪談時間總計逾 12 小時，平均每人訪談時間約 45 分鐘。訪談轉錄文本共計約 184,499 字，平均每人的訪談錄音轉錄文本約 11,531 字，相關訪談大綱及受訪者描述性資料如下（表 3、4）。

表 3 訪談大綱

訪談對象	訪談大綱
莊荷	任職經驗背景的問題大綱：請您談一下當時您為甚麼選擇進入莊荷？您怎麼看莊荷這份工作？在您的莊荷的工作中，有甚麼情況或事情會影響到您的工作表現、加薪或晉升機會？以您莊荷多年的工作經歷，您現在怎麼看待莊荷的將來？
博企人力資源主管	組織層面的問題訪談大綱：貴公司招聘莊荷時主要考慮哪些方面？貴公司在莊荷和用人、育人、留人方面採取了哪些方法或措施？貴公司對莊荷將來的發展是怎樣考慮的？同業的競爭、外部環境多變等情況對貴司莊荷的人力資源政策有甚麼影響？
工會的人力資源管理專業人士	社會人力資源及勞方代表的工會的訪談大綱：請您談談莊荷這職業的現狀？莊荷這一職業現時發生了甚麼變化？您認為是甚麼原因造成了這些變化？以您多年的經驗來看，發生甚麼情況或事情會影響莊荷職業決策和莊荷職業發展機會？您對將來莊荷的職業發展機會有甚麼看法？為甚麼？
教育界研究博彩業的學者	博彩業專業研究者的訪談大綱：從您的專業角度來看，現在莊荷的職業發展是怎樣？為甚麼會出現這些狀況？您對修讀博彩專業的學生日後在莊荷的職業生涯發展有甚麼看法？從莊荷的職業教育、培育、發展的角度來看，您認為現在的支持能否幫助莊荷勝任行業將來發展的要求，甚至更具競爭力？
在讀博彩專業的學生	莊荷職業選擇的訪談大綱：您為甚麼選擇就讀博彩專業課程？您畢業後會進入博彩業任職莊荷嗎？為甚麼？您對莊荷該職業有甚麼想法或計劃？為甚麼這樣想或計劃？

^① Wan, Penny Yim King, and Frances Kong Weng Hang. "Career Perceptions of Undergraduate Gaming Management Students." *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, vol. 11, no. 4, 2011, pp. 367-391.

表 4 受訪者基本資料滙總

類別	編號	現時職業	性別	年齡段 (歲)	任職莊荷 年資(年)	經濟狀況	婚姻狀況
在職並具莊荷 工作經驗人士	a1	監場主任	男	31-40	10-13	家庭經濟 支柱之一	已婚
	a2	莊荷	男	31-40	7-10	家庭經濟 支柱	已婚
	a3	監場主任	男	31-40	13+	家庭經濟 支柱	已婚
	a4	莊荷	男	31-40	13+	家庭經濟 支柱	已婚
	a5	shift man- ager	男	31-40	13+	家庭經濟 支柱之一	已婚
	a6	pit manager	男	41-50	13+	家庭經濟 支柱之一	已婚
已離職莊荷	a7	教師	女	50+	10-13	非家庭經 濟支柱	已婚
	a8	教師	女	50+	13+	家庭經濟 支柱	已婚
	a9	已離職莊 荷	女	31-40	5-7	非家庭經 濟支柱	未婚
	a14	主管(角 子機)	男	31-40	5-7	家庭經濟 支柱之一	已婚
在讀學生	a10	學生	女	/	/	/	/
	a11	學生	男	/	/	/	/
學者	a12	教育界學 者	男	/	/	/	/
	a13	教育界學 者	男	/	/	/	/
工會	a15	工會	男	/	/	/	/
博企人資專家	a16	人力資源 副總裁	男	/	/	/	/

四、結果分析

(一) 問卷分析與驗證

為了瞭解各受訪者面臨的交互環境，瞭解他們的關鍵信息點，研究者通過紮根理論（Grounded Theory）對此予以提取和概念化。利用 Nvivo12 plus 軟件，嚴格遵循紮根理論的編碼程序，對訪談資料進行分析。

針對經過以上整理完畢的訪談文本逐字逐句信息提取並進行範疇化命名，通過訪談案

例原句和節點形成不同的範疇或抽象概念類屬關係。研究者首先對 12 份訪談文稿進行開放編碼，共得到 232 條有效語句，經過範疇化後共抽象出 168 個相對獨立的初始概念（圖 1）。

通過主軸編碼，相關文本形成了個體特徵、工作自主性、離職傾向、情緒反應、轉行壁壘、自我意識、工作壓力、技術趨勢、學科特點、公平性感知、客戶關係、上下級關係感知、同事關係、領導風格與行為、組織支援、組織忠誠度、家庭環境、勞動力市場、信息感知、行業環境、政策環境、疫情衝擊、多元評價、福利待遇、崗位輪換、管理實踐、培訓支援、職位晉升等 28 個主範疇。

圖 1 概念詞彙計量圖譜



最後，選擇性編碼是將開放編碼和主軸編碼程序中產生的各種類別和主軸編碼形成的模型進行整合，選擇理論覆蓋率強的模型，整合從資料中發展出來的概念和類別，形成更大的理論解釋框架，通常有一個核心類別。經過對主要類別的不斷對比，本文所確定的核心類別是“個體認知、工作特徵、人際互動、團隊層面、形成環境、疫情驅動、組織特徵”。

理論飽和度檢驗方面（表 5），採用“交叉檢驗法”對剩餘未進行編碼的 4 份訪談材料進行驗證。結果表明，沒有新的概念範疇，現有的範疇能夠有效詮釋莊荷職業影響因素。

表5 理論飽和度檢驗表

主範疇	開放式節點	原始語句
自我意識	工作身心封閉	那時候是坐在那裏幹活，就感覺好像很困住自己，有那一種感覺。
多元評價	出勤率考核	因為每個人做的都差不多，可能它上面升職的話，資料就是看你出勤率多少。
技術趨勢	電子賭台應用	也有更多就是電子賭台的出現，那麼對這個莊荷也出現了影響；一些是它的需求也會產生一些個影響。
行業環境	入職年輕人較少	入職的年齡或者入職的對象相對年輕人的較少，都可能一些中壯年為主，希望可以進去做（莊荷）。
培訓支援	師徒制培訓	師徒制培訓就是師傅帶領學生，可能手把手的教，在實踐中的學習，當然對學生的教學效果是比較好。
福利待遇	薪資水平高	問：你進去的時候給到的人工是多少？答：13,000（澳門元）。問：你就毫不猶豫的進去了？答：是。那時候每一個人都想進去的，就剛好我做的那家。
技術趨勢	虛擬技術合作	將來通過現在的技術，比如說一些個虛擬實境技術來解決，我們可以通過和一個校企合作，讓他拿出一些方案來。
職位晉升	學歷測評關聯	就是例如中學畢業呀，大學畢業啊，就是總之就中學和大學剛剛畢業的這一類，這兩批人是優先考慮的。
勞動力市場	莊荷供給多	其實我們莊荷目前來說都是供過於求的，所以我們現在，會提供很多機會給員工報名，你願不願意轉做別的部門。
不公平感知	評估感受失衡	那就肯定都覺得好像不是很公平。所以就有些人，不請假、不早退；就沒遲到的，接着就按病假又少的來衡量。
同事關係	同事關係融洽	不差的，都 ok 的，跟同事都挺好的。
政策環境	本地培養要求	其實他們現在主要可能是，主要應對一些叫人才培養的一些政府要求，或者培養本地人的要求。
家庭環境	家庭經濟壓力	而且我當時沒有家庭經濟壓力，所以我當時離職都還是比較輕鬆的，如果那些有家庭壓力的，可能就未必這麼樣就可以離職了。
政策環境	教學公職批准	教公職人員如果要經過賭場的話，要經過特區政府的特別批准。
行業環境	社會地位吸引	覺得這個職業的社會地位是否吸引他們，這是一個很重要的因素。
信息感知	校園巡迴講演	我去了澳門二十五間中學巡迴演講，那時候真是講到喉嚨破了的。巡迴演講二十五間中學，我全部見齊他們，見齊他們每一班的畢業生，每一間學校都約定他這樣，熱心去他禮堂做演講。
政策環境	政府裁員限制	政府和企業真的不希望有裁員的情況，因為一裁員就比較麻煩，尤其是博彩業那個體系大、人口多。
疫情環境	疫情衝擊市場	像這一次最近來的新冠疫情，那麼這些疫情的影響使澳門的博彩產業的整個的發展受到了一個暫時的這麼中斷也好，阻斷也好，或者是一個突然的新的這麼一個打擊。
職位輪換	工作職位輪換	公司方面會做出人力資源方面的一些調整，它的調整主要就是說是進行了一些個輪換，甚至安排了一些學習等一些一系列的活動。
職位晉升	晉升空間縮小	對莊荷的大量需求以及職位的晉升空間來講，現在的空間比較小。

（二）結果分析

本研究通過對 16 位受訪者的訪談資料分析，發現影響澳門莊荷的職業生涯有以下幾個因素，為保障受訪者的隱私，訪談中的 16 位受訪者分別以代號 a1 至 a16 代表，莊荷工作的場所以 H1 至 H14 分別代表不同的賭場、C1 至 C6 分別代表六大博企。

（1）政府政策的影響

莊荷職業生涯受到來自政府的直接或間接的影響。政府通過人力資源政策實施、勞工法的完善以及一些法律和法令方式以外的壓力給予博企，因而影響到莊荷在就業、福利待

遇、工作表現及晉升機會上的機會。以下是來自莊荷（a2 和 a6）、博彩業研究學者（a12）以及博企人力資源專家（a16）的訪談內容摘錄：

a2：它（政府）最重要的政策就是不輸入外勞，這就是關於人口競爭力的問題……要保持就業水平，這是保就業、穩定民生，這是政府的重任……但是我做久了，瞭解同事之後，他們絕大部分是學歷真的不高的人，他們職業的規劃都是沒有的，基本上就是希望做到退休等等之類。他們也不求甚麼重大的改變，所以慢慢時間長了，他們與外界是脫節的，所以必須靠政府不輸入外勞這個政策來保護他們。但是這個會導致他們個人上升的積極性大大減低。

a6：所以政府出了這個法例，如果真的通過了，其實莊荷都是有點岌岌可危的。政府只是保障一樣——他莊荷的職位是只請本地不請外勞，但是他沒有說不可以炒本地人。所以現在莊荷都很害怕，害怕一旦收（賭）台的時候，你就糟糕了。

a12：因為政府有鼓勵博企，嗯，要盡量幫助澳門的員工向上流動要求，因此博企也都盡量配合政府的期望，因此我們的莊荷的話，莊荷相對其他地方的晉升機會是多一些。

a16：2003、2004 年博彩業呢就開始蓬勃發展啦，因為又發了幾個賭牌啦，引入好多外資、好多競爭，那有競爭才有進步。那當時來講呢，整個業界呢，那個招聘莊荷呢，就產生過極度的困難。

（2）行業環境的影響

莊荷職業生涯中的入職決策、薪金、晉升受到行業環境及政策環境的很大的影響。10 位具莊荷工作經驗的受訪者中，6 位在職的莊荷及 2 位已離職莊荷的入職時間在 2002 — 2012 之間。該時期正是澳門博彩業蓬勃發展時期，很多莊荷在這個時期入職並得到晉升的機會。一名莊荷（a3）對自己當時入職的回憶的經歷：

a3：因為我入行的時候，莊荷算是一個剛新起的，即，這一行是剛興起的，薪酬是高了，平常的三倍，就是正在讀書，你也會跑去做的。

莊荷主管（a2 和 a6）講述自己當時晉升的情況：

a6：05 年的時候，沒正式升 super（監場主任），還沒升 super，所謂學做 super，學了大半年左右，然後我就正式升 pm（Pit Manager）了。對了。為甚麼？因為那個時候開放期，實在太過搶人了，所以變成公司覺得有一些潛質的員工，他不希望他們走，所以變相很多，公司認為有潛質的（員工）全部都晉升了。

a2：所以以前已經升了的，就是在 2013 年之前，很暢旺的賭廳在開的時候，每家企業的市場定位不一樣的。你看 C3（博企）的市場定位，它是以 VIP 為主的。所以，他 VIP 是一個 super 看一張台，當有其他的賭廳，中介人進去公司開賭廳的時候，它就會馬上升一批人去應付他的人手的需要。

博彩業研究學者（a12）對博彩業自開放至今共二十多年的總結，反映出莊荷的職業發展空

間受到行業環境的影響：

a12：以前的話在博彩業高速發展的時候，不斷的開新的度假村，那麼機會就不斷有。但是現在市場已經進入比較成熟了，嗯，再有很多晉升機會的可能性就小了。隨着大環境的變化，特別是2020年開始爆發的疫情，莊荷的職位空缺及晉升機會停滯。莊荷主管（a5）講述現時的莊荷晉升空間：

a5：但它會因應環境的晉升機會，就已經壓縮的比較厲害了，就算現在今時今日，過去這五、六年，無論你是外向型、充滿熱誠還是內向型，其實工作機會就像剛才你提的問題，會不會他是充滿熱忱、工作很好，就會更多的發展機會呢？現在就沒有了這一個情況了。主要是整個行業的晉升機會幾乎接近0了，接下來，就剩下來你是屬於正面熱誠的，還是屬於內向型低調的？分別，對於發展來說，分別都不大了。

博企人力資源專家 a16 講述企業面對困境時停止招聘莊荷的情況：

a16：曾經最難最艱難的時期是怎樣？我們就一個 H4（賭場），就多了五百個莊荷出來。是呀，要怎樣來消化呢？幸好我們本身有超過二十個賭場啦，我們就會首先停止招聘，停止新招聘。

（3）外部突發公共事件的影響

自賭權開放後，對澳門博彩業產生最大影響的外部突發公共事件是2020年初開始並延續逾兩年的新冠疫情。在前所未有的市場低迷情況下，莊荷的勞動市場需求、晉升機會出現停滯，莊荷亦因此真正出現危機感，從而更加珍惜現有的工作，工會專家（a15）表示：

a15：因為他們現在這個年齡和他們現在這個技能，重回社會是絕難找到工作。而且找回差不多工資的，基本上是難上加難。所以大家對於職位的是相對珍惜的……

在行動上，莊荷表現得更加配合上司提出的工作要求，莊荷主管（a6）表示：

a6：所以反而覺得這兩年，這些班長（即莊荷）反而覺得與之前態度是有點轉變，反而好了。我不知道為甚麼……我們的關係，就是高層和莊荷的關係好像密切了。好像他們理解到你們為甚麼這樣做，你又理解到為甚麼他們會乖了。因為，彼此大家都珍惜，在這個不是太好的時間出了這些問題。我覺得，現在的莊荷，你跟他說的時候，他很快就做到你的要求，就不像以前那樣，你一來他就馬上跟你犟起來：“你怎麼淨說我，你怎麼不說他。他也是這樣。”這樣（情況）現在就很少。

同時，莊荷在求知慾望上展現出良性改變，會主動進修學習以應對將來的變化，工會專家（a15）及莊荷主管（a6）表示：

a15：金融海嘯的那段時間是第一次我們所謂的這樣的一個衝擊。但整體來說，都叫作透過各方的努力都渡過了。那段時間之後，大家的危機是有的，危機意識是有的，就等於我們開了大量的培訓班，因為他們有空，他們放假，就開了電腦，有些語言、有一些其他技能方面的班，報到爆（滿）不夠位的，不夠位的，開了幾年。

a6：其實，現在我反而覺得多了人去讀書，真的多了人去讀書進修。為甚麼？不知道是不是在害怕自己要轉型，所以怕自己的條件不夠。所以，我在排期的那兩場人，普遍性的都起碼有不少，不說多，都有 10 個 8 個開始進修、讀一下書。甚至不只是莊荷這層級，而是 super（監場主任）、PM（pit manager）都去讀書進修。我都不知道為甚麼，可能他們都怕環境變化，所以真的跟以前不同了。

（4）上司的影響

本研究發現上司的表現對莊荷的工作表現及情緒有着正向的影響，且不同管理風格的博企的上司對莊荷的工作態度有着很大影響，莊荷（a2）表示：

a2：你與不同的上司合作，當時間久了，你就會知道不同的上司有不同的工作性格，不同的工作態度，我們做下屬的一定要精明醒目，你要與不同的人合作，做不同的事。

此外，上司對待下屬採用不公平的管理手法，令下屬產生的不公平感，加強了莊荷對組織的對立情緒，監場主任（a3）表示：

a3：我覺得拉關係是很重要的，例如，好像經常（監場）主任跟 PM 熟，比如有時候說你上一下洗手間，一去就半個小時才回來，其實都不是上廁所，但他們（之間）熟，他就不說你。但有一些沒有關係的人，真的是上洗手間，去了 10 分鐘回來，PM 就說你去那麼久幹嘛！呵呵（無奈笑）！這個，所以關係都是很重要的……那個對立面是很強很強的（強調語氣），對立到……就是那些人是恨（恨）、很憎（恨）公司。就算它（指博企）做了一件，做了一件好的事，來幫我們員工的，但是那些人聽到一定就覺得它是有陰謀的，那些人永遠是這樣的。真的，真的對立面十分強！

與上司關係的好壞對莊荷的晉升機會影響頗大，莊荷對上司的感知反映到其工作中，甚至採取消極的工作態度，工會專家（a15）總結自己工作中遇到的案例表示：

a15：可能我又會基本英文，有很多培訓的證書，但可能跟一個沒有這些證書的，或者那個只是跟上司好關係點，欸，我反而沒得晉升了，那個反而就升了職。所以現在一般，他們（覺得）我讀來都沒用，因為我拿那個證書回去，加人工也不會多加一點，加人工公司大家一起加那麼多；向上流動，大家都是到某一個年資，就升 super 2，接着到 super 1 這樣。這樣變成那個動力，大家動力少的。

（5）薪酬的影響

本研究顯示薪酬待遇成為莊荷選擇入職、留職或是否轉職的重要考慮因素。受訪的 10 位具莊荷工作經驗人士（6 位在職，4 位元已離職）全部表示自己的入職原因是當時莊荷的薪酬可觀。而莊荷在工作中雖然感到怠倦並出現轉職想法，但仍然選擇留職的原因也是因為轉職後將失去現時所有的薪酬水平，工會代表（a15）表示：

a15：他們會覺得自己純是工資高，他們就覺得就算了，為了看在工資的分上，到外面也未必找到（同等工資水平），那很多唯有硬啃。

隨着近年莊荷與社會其他行業的薪酬水平拉近，造成現時莊荷的年齡結構偏大，工會的代表（a15）表示：

a15：新的莊荷工資只是一萬來塊，大概是一萬五六左右，新進去的莊荷做久了有年資的才一萬八、二萬多這樣，但是在外面找一份普通的文職也有一萬三四，又不需要上晝夜班，還有一些私人的時間。變成了這個選擇多了，與剛剛2007年，大家找不到工作，可能找一份文職才只有四五千、五六千，一進去做莊荷就有一萬二三，或者一萬四，差距會是大囉！所以這裏是，現在整個莊荷的結構，會覺得年齡偏大的。年青一輩擇業時開始將職涯上升空間加入考慮因素，莊荷主管（a6）說到自己工作場地上的莊荷對自己職業生涯的規劃：

a6：現在的（莊荷）真的……進到來（博企）真的有很明確的目標。有些人定了（目標），我5年要去到甚麼（職）位，如果不行的話，他們真的會跳走的轉行，完全轉行，不在這行發展，轉去另一行業。

而受過一定教育的年青人不再優先考慮任職莊荷，高校在讀博彩專業學生（a10）講到自己的擇業看法：

a10：我就覺得他入職也就是14,000一個月，其實我去做文職，畢業兩三年就可以有2萬的人工。但是莊荷一出來，要等到好久才能升職。

（6）個人心理素質的影響

莊荷工作長時間面對賭客，要具備強大的心理素質來處理來自上司及客人帶來的負面情緒。莊荷一旦無法消除負面情緒，累積下來，則會對本職工作產生厭惡，以消極的情緒應對工作，最終產生離職意向。持有正向及積極的態度，可以更有效解決來自客人的衝突，處理客戶間的關係。在受訪的6位在職莊荷中，4位提及自己以樂觀的心態對待工作中遇到的不愉快事情和以同理心去服務客人的工作。

監場主任（a1）講述自己處理與客戶的爭執的方法：

a1：因為，在工作上，我自己的心態是多會站在公司的角度去想，比如說如果有客人跟你爭執，你自己也會有一個控制，不會跟他有爭執。你的心態，就你的心態會站在公司的角度去想。

持有正向的心態，可以令自己保持良好的心境應對繁複的工作及人際關係。莊荷主管（a6）就以“厚面皮”來形容如何應對來自客人的侮辱：

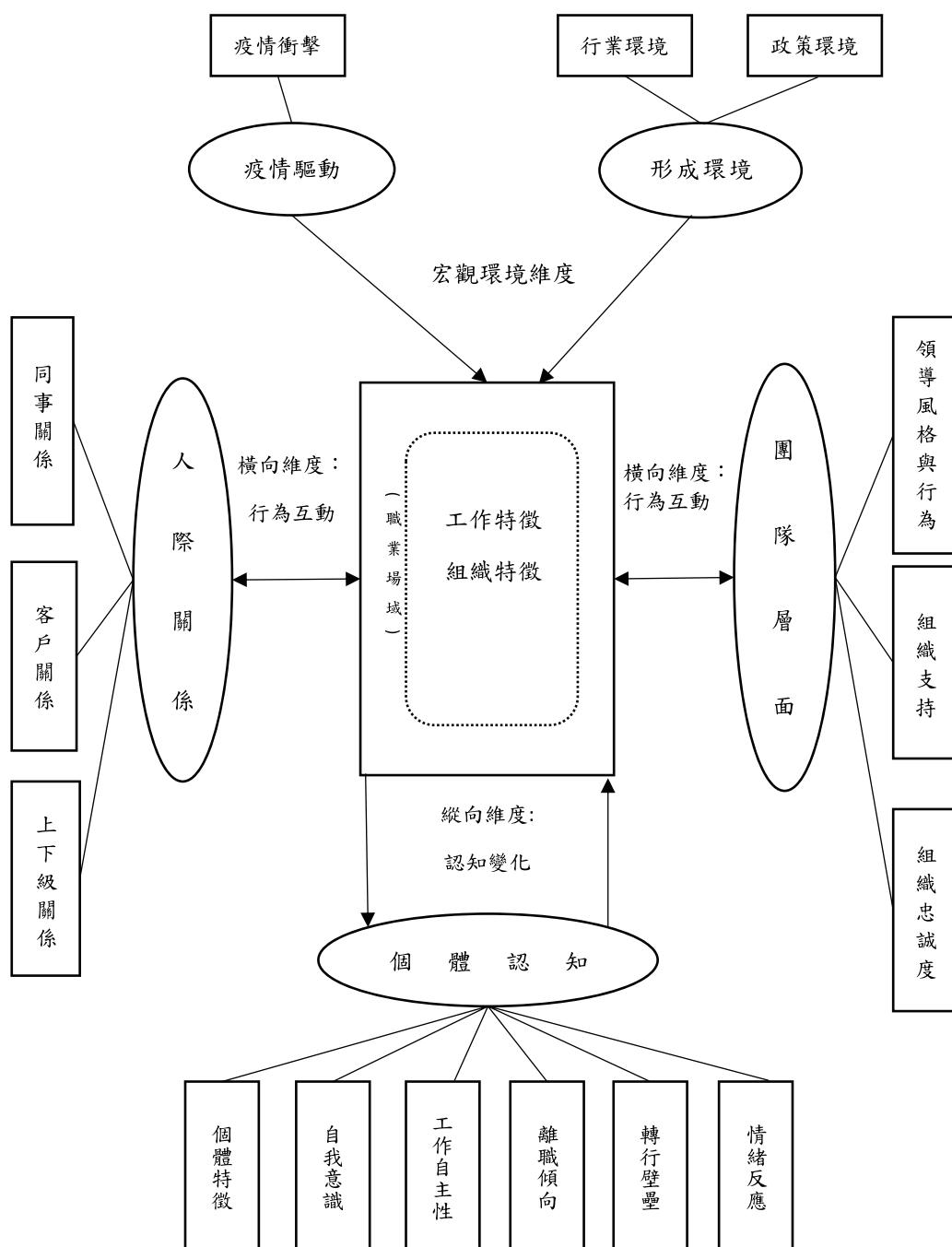
a6：所以，有很多都是忍受不了，忍受不了那個所謂被客人罵的那種感覺，所以那時候做莊荷雖然價單（收入）是高的，但就，都要很厚臉皮才可以做得到。

對於應對來自上司的不合理責難，莊荷主管（a6）亦表示：

a6：不要理他。你的心態一定要很強的，有些東西你自己要懂得去區分，聽完了之後不要放心上。

通過對 16 位受訪者的訪談資料整理及分析，研究結果顯示：形成環境與疫情驅動在環境層面對組織與個體的過程有着宏觀維度的影響，尤其是疫情驅動體現了在突發性公共事件的衝擊下，莊荷職業環境產生的新變化。工作特徵與組織特徵是莊荷職業感受的軸心點，即對莊荷職業生涯感知的重心所在；人際關係與團隊層面作為橫向維度是從互動行為角度展開，即在組織中所得到的不公平感知以及組織對莊荷的弱支持力度等作用於莊荷的個體認知反應。個體認知作為最終影響的維度，其主要體現的有消極的情緒反應、離職意向以及個體特徵等（圖 2）。

圖 2 本研究的莊荷職業生涯影響因素理論模型



五、結論與建議

（一）研究結論

通過 16 位受訪者的訪談證實到莊荷職業生涯存在於個人及組織的問題。例如，在莊荷個人方面，由於工作所需的情緒抑制、單一刻板的工作及輪班產生的負面情緒在經過一段時間的累積後，就產生職業倦怠及離職意向，但因缺乏其他技能和莊荷的薪酬優勢，令莊荷即使感到不喜歡該工作卻不會離開它。在組織方面，博企長期忽略莊荷承受來自客人、身體健康、上司的壓力及不公的壓力的做法，令莊荷產生消極工作態度，甚至強烈抵制情緒。沒有機會向上流動，使莊荷對自己的職業前景發展感到氣餒，以消極方式面對工作。

本研究綜合已證實的問題及通過本次訪談內容的研究分析，總結了影響著莊荷職業生涯的六大因素。

首先，形成環境對莊荷的職業生涯起着決定性的影響。形成環境主要包括政策環境和行業環境。在政策環境方面，澳門特區政府推行的人力資源政策、對博企營運的監管，以及來自政府對博企各方面的口頭呼籲，都影響着博企的人力資源制度、培訓制度和晉升制度，對企業的可持續發展有重要影響。澳門特區政府某些干預政策，例如一些保護政策，改變了在自然條件下原本加入該行業的人數，同時亦令到部分莊荷缺乏危機意識感，工作及學習其他技能的動力不足。在技能培訓上，缺乏對莊荷在心理素質方面的培訓，導致莊荷不懂釋放來自工作中帶來的負面情緒及心理壓力，經過時間的累積，莊荷在無能力改變現狀的情況下，以消極態度面對工作。

其次，在行業環境方面，博彩業的行業環境直接影響莊荷職業生涯中各階段的狀況及機會。博彩業處在上升及發展階段，莊荷供不應求，大量勞動力進入，當時莊荷的薪酬福利、入職機會、轉職機會、晉升機會以及晉升速度均是社會其他行業職位所不能比擬的。當行業處調整期及疫情時，莊荷的入職機會及晉升機會呈斷崖式下降，而該狀況與學者的研究發現，即各行業員工流失率與員工僱用率（行業機會）之間正相關一致。^①

第三，持續的疫情改變了莊荷的職業環境。疫情令莊荷的入職及晉升機會的處停頓狀態的同時，也令莊荷與上司彼此間的關係有所調和，雙方均變得互為體諒。疫情還令莊荷產生危機感，部分莊荷開始考慮自己的將來，並積極參加各種技能的學習或學業進修，以提升面應對日後市場環境變化的能力。

第四，組織的管理制度、晉升制度不完善，造成莊荷感受到不公平待遇而又投訴無門，因而採用離職或以消極態度應對公司及工作。學者們的研究顯示，管理層支援可以令員工工作績效提高，辭職意願降低，^②而本研究顯示，不公平感、上司的責難、組織弱支持強烈影響莊荷的工作表現，其中，晉升不公平感更是直接影響莊荷的求知進修意願。

^①周金泉、蘇金福、李少聰、梁釗浩：〈澳門博彩企業莊荷職業認同分析〉，《澳門研究》（澳門），第4期，2017年，頁100—108。

^②Wan, Penny Yim King, and Joanne Sow Hup Chan. "Casino Employees' Perceptions of Their Quality of Work Life." *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, 2013, pp. 348-358.

第五，組織中的人際關係。莊荷在工作中與同事、上司及客戶間的互動，以及工作中承受的壓力均對莊荷對自我職業生涯產生不同的感知，從而影響莊荷的工作心態及處事方式。

第六，莊荷個體的自身因素對其職業生涯發展起着最終的作用。首先，持有樂天、積極性格的莊荷會更發自內心地主動款待客人，並在款客的過程中與客人取得良好的互動，可見當個體個性類型與其職業類型相一致之時，個人能充分地施展其能力與價值觀，承擔令人愉快的工作和角色。其次，自我意識是莊荷職業生涯發展上極為重要因素，自我意識強的莊荷會堅定走自己的路而不易受身邊負面環境或情緒的影響。同時，莊荷社會認知及工作認知對其工作心態、工作態度、工作中處理衝突的表現都有重要影響。社會認知足夠的莊荷顯現的情商相對較高，對自身能力及條件能作出合理及正確的定位，面對工作中產生的不滿，能發現平衡的方式，能快速釋放負面情緒；有能力妥善處理與客人衝突，與客人的關係良好。而社會認知不足的莊荷，情況剛好相反，部份產生離職意向，而更多莊荷則是以消極態度應對工作。

（二）建議

政府層面。由於莊荷的職業發展直接受政策環境及行業環境影響，因此政府在宏觀政策上應訂立博彩業長期發展藍圖，以循序漸進的方式推動博彩業發展及變革，避免執行令行業大起大落的法令法規。在微觀層面上，政府應減少對莊荷過度保護的行政行為，以自然的競爭環境推動莊荷增強自身競爭力。在針對莊荷的培訓課程設計上，增加莊荷入職前的職業生涯指引，特別是客觀地披露莊荷工作的特性，讓入職者對莊荷工作有恰當的認知，建立良好的職業態度。此外，本研究結果發現，身體健康和心理素養對莊荷工作表現及職場發展都有重要的影響，而現時政府尚未有關於職業心理素養培訓及職業服務意識培訓的課程，有待增加。最後，建議政府多方鼓勵並協助莊荷學習多元技能，提升莊荷的綜合能力。

博企層面。首先，建議在晉升制度上建立清晰的、完善的橫向及縱向晉升制度，以幫助莊荷擬定清晰的努力方向。組織公正影響員工承諾，管理層在執行晉升制度上，必需秉持公平、公正的原則，減少因管理人員的私人喜好而產生的偏頗情況，令莊荷感受到個人努力的價值，增強奮發向上的意願。其次，在組織支援層面上，建議在管理方式上給予莊荷更多人性化的關懷及支援；人性化處理莊荷合理的訴求，以減少莊荷的消極對抗情緒，增強向心力；為莊荷提供心理壓力舒緩的支援，以減少莊荷工作中負面情緒的累積。第三，為莊荷提供職業生涯規劃輔導，幫助莊荷擬訂職業生涯目標及方向，訂立可行的實施方案，在莊荷的職業生涯過程中提供適時的指引，從而達到有效引導莊荷職業生涯良性發展。第四，在培訓制度上建議，增加莊荷心理素質培訓、職業素養培訓，以及正能量培養的相關課程。心理素質培訓課程有助提升莊荷處理人際關係衝突、調適壓力的能力。職業素養培訓如正能量培養課程可以從本質上改善莊荷的工作表現，提升工作績效。最後，建議博企支持莊荷學習工作技能以外的其他技能，為有意學習其他技能的莊荷提供學習便利，並在

可能的範圍內提供實習機會。如此，不僅可以幫助莊荷橫向發展，同時得以填補博企其他技能人資的需求。

莊荷層面。在入職前必須讓莊荷對其職業的工作特徵有全面的瞭解，對應自身條件作出正確の入職決策。其次，參加心理素質培訓課程、職業素養培訓及服務質量培訓課程，提升個人心理素質、壓力承受力以及工作中的處事能力，將自己的負面情緒產生來源減至最少。此外，學習多元技能，增加社會認知，提升個人應對環境變化的能力。最後，建議莊荷摒棄個人偏見，多以同理心考慮管理方的處事方式，以降低對其的對立情緒，令自己保持愉悅心情工作。

（三）理論與實踐意義

澳門本土學術對莊荷職業生涯方面的研究有限，尤其關於莊荷職業生涯影響因素的研究為空白，本研究補充該學術空白，從個體、組織和社會的視角下研究莊荷職業生涯的影響因素，得出了莊荷職業生涯影響因素理論模型，為澳門博彩產業的研究提供新方向，開闢博彩業人力資源管理研究的新視角。

本研究對澳門莊荷職業生涯中存在的問題提出相應建議，有助莊荷在理性認知職業生涯中的各種影響因素，令莊荷的職業生涯向良性及可持續方向發展。同時，本研究對政府及博企的博彩業的人力資源培訓與開發提供客觀及具實質操作性的建議，而使莊荷的職業生涯健康發展對澳門整體社會穩定具有積極意義。

〔責任編輯 陳超敏〕

〔校對 林曉文〕