



澳門管理專業協會
Macau Management Association

澳門企業管理能力指標調查
2017

內容

1	摘要	2
2	調查發現	2
	2.1 行業類型	2
	2.2 管理職級	
	2.3 國際比較	
	2.4 指標比較	
3	總結	
4	澳門企業管理能力指標簡介	
	4.1 澳門企業管理能力指標	
	4.2 管理能力指標	
	4.3 管理能力	
5	受訪者簡介	
6	調查結果	
	6.1 整體結果	
	6.2 分類與整體結果	
	6.3 行業	
	6.4 性別	
	6.5 管理職級	
7	指標比較	
	7.1 國際管理能力指標比較	
	7.2 行業管理能力指標比較	
	7.3 2016 與 2017 年度指標比較	
8	未來發展	
	8.1 總結	
	8.2 展望未來	
9	附錄	
	9.1 澳門企業管理能力指標綜合分數	
	9.2 定義	
	9.3 調查問卷	

1. 摘要

美國傳統基金發佈的 2017 年度「全球經濟自由度指數」報告中，連續九年評價澳門為「較自由」的經濟體，在全球 180 個經濟體中排名 32 位；亞太地區 43 個經濟體中排名由第 9 名升至第 8 名。當中，澳門排名較高的指標包括財政穩健、政府開支水平、貿易自由度、稅務負擔、貨幣自由度及金融自由度等。澳門排名上升的原因，與澳門企業的管理人員憑著專業的管理能力，藉以提升企業的競爭力有著密切的關係。

澳門管理專業協會於 2016 年正式設立澳門企業管理能力指標，它已成為了一個持續評估澳門企業管理人員在不同行業，以及在不同管理範疇能力表現的基準。澳門管理專業協會每年均進行澳門企業管理能力指標調查，結果能反映澳門企業管理人員在管理能力的最新發展趨勢。無可否認，這些重要資料對提升澳門企業的競爭力起著莫大的作用。

第二次的澳門企業管理能力指標調查已於 2017 年第二季度舉行，共有 401 位涵蓋公私營行業的澳門企業管理人員接受調查，受訪者的職位全屬企業的管理人員，部分更是企業的首席執行官／總經理。他們就 10 項使企業持續發展的關鍵管理範疇作出評分，而每項管理範疇之下有五項分類，每項分類的最高評分為 100。

2. 調查發現

根據澳門企業管理能力指標調查 2017 顯示，整體平均分數是 76.0（滿分為 100），較 2016 年度同類型調查的整體平均分數(72.0)高出 5.6%。雖然如此，但是澳門企業管理能力指標調查 2017 的評分依然反映澳門企業在管理能力方面仍有不少進步的空間。

2.1 行業類型

在“金融和保險”行業方面（參考圖表 6.3.1），該行業的企業於所有管理範疇的得分普遍較高，特別是“人員領導”、“財務管理”、“技術和知識應用”、“對外關係”、“創新-產品與服務”、“結果和比較的績效”共六個管理範疇的整體平均分是所有行業之中最高。這正反映從事“金融和保險”行業的管理人員相對其他行業的管理人員的表現較出色；亦喚醒從事其他行業，包括“教育”、“藝術，娛樂和休閒”、“酒店和餐廳”等的管理人員注意。

2.2 管理職級

從澳門企業管理能力指標調查 2017 顯示，“首席執行官/行政總裁/總經理/董事長”職級的管理人員給予 10 項管理範疇的分數較低於他們職級同事的分數為高。這反映他們在各項管理工作方面，相對其他低職級職員的管理表現較強。主要原因是因為企業的高級職員與低級職員以不同的觀點和角度去處理事情，容易導致日後上下級同事的之間的合作出現不協調性，影響團隊的表現。因此，較低職級職員實有加強管理知識培訓的需要。

2.3 國際比較

澳門企業管理能力指標 2017 和三個國家或地區的管理能力指標比較（請參見表 7.1.1），整體評分排首名位置，較印度、香港和澳洲為高。而澳門企業於“績效領先”、“人員領導”、“組織能力”、“技術和知識應用”、“對外關係”和“創新 - 產品與服務”六項管理範疇方面亦較其餘三個國家或地區的企業勝人一籌。這表明澳門企業的管理人員在上述管理範疇的表現較其他國家或地區的企業優勝。

2.4 指標比較

與去年（2016 年）調查結果相比，2017 年度澳門企業管理能力指標的全部得分為正差距，即表示澳門企業的管理人員在過去一年於 10 項管理範疇中有明顯的進步。

3. 總結

從 2017 年調查的結果顯示，澳門企業依然在“誠信和企業管治”的管理範疇表現優勝，分數仍然高於整體評分，反映管理人員繼續能夠維持嚴謹的企業管治和保持高度的誠信。另外，今年的調查結果中，亦有三項管理範疇的分數高於整體評分，包括“績效領先”、“財務管理”及“對外關係”，表現較去年優勝。

澳門企業管理能力指標 2017 突顯了澳門企業的管理人員在 10 項管理範疇的現況；在廿一世紀複雜和急速變化的商業環境下，企業必須更有效運用人力資源，透過提升管理人員的管理能力，才可繼續持續發展。

4. 澳門企業管理能力指標簡介

4.1 澳門企業管理能力指標

澳門管理專業協會一直致力促進、支持和發展各種類型的學術課程和培訓顧問服務，以提升管理人員的管理和領導能力，達致卓越水平為宗旨的管理專業團體。

澳門管理專業協會於 2016 年開始正式設立澳門企業管理能力指標，並沿用由新西蘭管理學院(New Zealand Institute of Management)於 2003 年開發的管理能力指標，作為研究澳門企業在不同管理範疇管理能力的表現。每年澳門管理專業協會依據澳門企業管理能力指標，追蹤澳門企業在不同管理範疇管理能力的表現，然後針對改善空間作出建議，藉以提升澳門企業管理人員的管理能力。

4.2 管理能力指標

管理能力指標是基於首席執行官（或高級職位決策者）對 10 項管理範疇的自我評估，該評估的結果會對企業管治、業務發展與組織盈利構成影響。每項管理範疇之下有五項分類，其總分為 100。有關 10 項管理範疇的定義，詳見於附錄 9.2.2。10 項管理範疇的加權如下：

表 4.2.1 10 項管理範疇的加權

管理範疇	加權 %
1. 遠見的策略領導	15%
2. 績效領先	10%
3. 人員領導	10%
4. 財務管理	10%
5. 組織能力	5%
6. 技術和知識應用	5%
7. 對外關係	5%
8. 創新 - 產品與服務	10%
9. 誠信與企業管治	5%
10. 結果和比較的績效	25%
	100%

4.3 管理能力

管理能力是指一間企業的管理人員如何有效地運用資源和實施團隊合作的能力，以實現理想業績和成效。企業的發展必須朝著它的願景、使命和價值觀，從而制定相應的目標和商業策略。而企業的成功，實有賴出色和卓越的管理人員對企業所作出的貢獻。

管理能力的測量具有指標性的結果，企業能將結果加以應用，將有助建立卓越的管理團隊。而高效運作的管理團隊將有效地發揮其不同的管理能力，以滿足經營環境不斷變化的需求，並實現企業的理想目標。

5. 調查受訪者簡介

澳門企業管理能力指標調查2017於第二季度進行，並收集401份有效問卷。本節將從以下四方面詳細描述調查內容。

- (1) 行業；
- (2) 員工人數；
- (3) 性別；
- (4) 管理職級。

圖 5.1 表示受訪者主要來自四個行業，包括“藝術，娛樂和休閒”(16.2%)、“金融和保險(12.8%)”、“酒店和餐廳”(12.2%)和“教育”(11.6%)，約佔問卷數目百份之五十二。

圖 5.1 行業

圖 5.2 顯示百分之七十七受訪者的企業僱用 100 名或以上員工。

圖 5.2 員工數目

圖 5.3 顯示女性受訪者的比例(51.2%)較男性受訪者的比例(48.8%)高。

圖 5.3 性別

圖 5.4 顯示約百分之四十受訪者(42.4%)的職級是屬於直接向級別二報告的管理人員。其次是直接向其他級別報告／不擔任管理職務的人員(33.7%)。

圖 5.4 管理職級

6. 調查結果

6.1 整體結果

澳門企業管理能力指標 2017 分數為 76.0。以 100 為滿分，這個指標分數顯示，澳門企業在很多管理範疇方面仍有一定的進步空間。

表 6.1.1 顯示，在 10 項管理範疇，最高分數屬“誠信與企業管治”(80.8)，其次分別是“對外關係”(78.8)和“財務管理”(76.9)。而最低分數的管理範疇則屬“組織能力”(73.6)。

表 6.1.1 整體結果

管理範疇	澳門企業管理能力指標
1. 有遠見的策略領導	74.8
2. 績效領先	76.8
3. 人員領導	74.5
4. 財務管理	76.9
5. 組織能力	73.6
6. 技術和知識應用	75.3
7. 對外關係	78.8
8. 創新 - 產品與服務	74.1
9. 誠信與企業管治	80.8
10. 結果和比較的績效	74.2
整體平均分數	76.0

圖 6.1.1 說明了澳門企業管理能力指標各項管理範疇的排名和它們對澳門企業管理能力指標進行比較。

圖 6.1.1 整體結果

6.2 分類與整體結果

管理能力指標涵蓋 10 項管理範疇，每項管理範疇有五項分類，詳見附錄 9.2.2。

在 10 項管理範疇的分類中，獲得最高分是屬於“誠信和公司治理”的“管理層和員工遵守道德規則和程序為組織的事務作出決策”（82.0）（參見圖 6.2.9）。而最低分則屬“組織能力”的“管理層為公司營造和保持一個“無邊界”的組織，有信心和有效地領導和管理一種無階級觀念的文化”（70.9）（參見圖 6.2.5）。

若各項管理範疇的總分多於整體分類平均分正負五分或以上，會加以說明原因。

6.2.1 有遠見的策略領導

圖 6.2.1 表示，在“有遠見的策略領導”管理範疇方面，分類一 - “管理層闡明了一個清晰的和鼓舞人心的願景”的分數(77.8) 得最高，其次是“管理層積極培育和鼓勵員工擁抱願景”的得分為 76.4，兩者均較整體分類平均分(74.8)為高。所有分類的分數均處於整體分類平均分正負五分之內。

表 6.2.1 分類結果 – 有遠見的策略領導

分類	分數
一. 管理層闡明了一個清晰的和鼓舞人心的願景。	77.8
二. 管理層積極培育和鼓勵員工擁抱願景。	76.4
三. 願景和目標能夠指引員工作出管理決策和行為。	73.8

四. 管理層策劃和實現業務增長，會同時滿足股東／業主的需求和考慮到員工、供應商、客戶和其他股東的利益。	73.8
五. 管理層表現出對國際／全球的視野，和對全球市場和全球思維具有很好的理解能力。	72.2
整體分類平均分	74.8

圖 6.2.1 分類結果 – 有遠見的策略領導

6.2.2 績效領先

圖表 6.2.2 顯示，在“績效領先”管理範疇方面，分類一 - “管理層保證組織積極地達成目標、業績和專注的成就”得最高分數(78.7)，並高於整體分類平均分(76.8)，分類三 - “管理層平衡風險以達到成就，而不是風險規避（管理層不反對風險）”的得分最低(73.8)。

表 6.2.2 分類結果 – 績效領先

分類	分數
一. 管理層保證組織積極地達成目標、業績和專注的成就。	78.7
二. 管理層表現出具有帶領達成挑戰性目標和變革的能力和態度。	77.7
三. 管理層平衡風險以達到成就，而不是風險規避（管理層不反對風險）。	73.8
四. 組織持續達到績效目標，並具有業績增長和不斷改善業績的良好記錄。	77.0
五. 組織的表現，一直比競爭對手或其他同類組織較好。	76.7
整體分類平均分	76.8

圖 6.2.2 分類結果 – 績效領先

6.2.3 人員領導

圖表 6.2.3 顯示，在“人員領導”管理範疇方面，分類三 – “管理層以身作則，起著主動性的領導，並致力於培養下屬和領導員工”是最高得分(77.2)。其他四個分類的分數與整體分類的平均分(74.5)相比，少於正負五分。

表 6.2.3 分類結果 – 人員領導

分類	分數
一. 管理層能吸引、保留、發展、激勵和領導一個有效的團隊以實現公司的目標。	73.5
二. 人力資源規劃是每年的業務規劃進程的一個組成部分。	74.5
三. 管理層以身作則，起著主動性的領導，並致力於培養下屬和領導員工。	77.2
四. 管理層勇於賦予權力予下屬，給予員工成長和發展的空間，致力培育人才。	74.4
五. 管理層維護一套支持現時員工價值觀的文化，它不致於因組織的等級制度而被阻礙發展。	72.7
整體分類平均分	74.5

圖 6.2.3 分類結果 – 人員領導

6.2.4 財務管理

圖表 6.2.4 顯示，在“財務管理”管理範疇方面，分類一 - “管理層承諾就公司的穩健成長和持續的績效改進作出計劃和訂下目標”的分數最高(77.6)。分類二 - “管理層始終如一地領導和管理業務以達到或超過既定的目標”的得分最低(75.7)。五個分類的分數與整體分類的平均分(76.9)相比，不多於正負五分。

表 6.2.4 分類結果 – 財務管理

分類	分數
一. 管理層承諾就公司的穩健成長和持續的績效改進作出計劃和訂下目標。	77.6
二. 管理層始終如一地領導和管理業務以達到或超過既定的目標。	75.7
三. 管理層有效地和穩步地規範組織的管理，包括財務規劃、會計、現金流管理、投資、財務報告、以及與金融機構聯系等方面。	76.6
四. 管理層具備資深的會計和財務人員作財務方面的管理工作。	77.0
五. 管理層落實通過監督和內部審計作有效的和穩健的內部控制系統。	77.4
整體分類平均分	76.9

圖 6.2.4 分類結果 – 財務管理

6.2.5 組織能力

圖表 6.2.5 顯示，在“組織能力”管理範疇方面，分類一 – “管理層為公司建立一套組織能力、創新和研究的文化，並致力於組織的持續改進工作”的得分為 76.4，是五項分類之中得分最高。其他分類的分數與整體分類的平均分(73.6)相比，不多於正負五分。

表 6.2.5 分類結果 – 組織能力

分類	分數
一. 管理層為公司建立一套組織能力、創新和研究的文化，並致力於組織的持續改進工作。	76.4
二. 管理層為公司營造和保持一個“無邊界”的組織，有信心和有效地領導和管理一種無階級觀念的文化。	70.9
三. 管理層能有效地建立高效的團隊之餘，亦可讓每位員工擁有個人發揮的空間。	72.8
四. 管理層對於最佳管理實踐具有充分的理解，並有效的應用最佳管理實踐，以實現組織的目的和目標。	72.9
五. 管理層對個人和組織的不斷學習表現堅定的承諾。	74.8
整體分類平均分	73.6

圖 6.2.5 分類結果 – 組織能力

6.2.6 技術和知識應用

圖表 6.2.6 表示，在“技術和知識應用”管理範疇方面，分類三 – “管理層知道在組織中的知識價值和應用”的得分(77.2)是五項分類的分數中最高。相對整體分類的平均分(75.3)，其他分類的分數少於正負五分。

表 6.2.6 分類結果 – 技術和知識應用

分類	分數
一. 管理層利用信息技術，帶來了一個以知識為驅動的組織。	74.1
二. 管理層理解技術對組織和工作本身的影響。	75.9
三. 管理層知道在組織中的知識價值和應用。	77.2
四. 管理層應用有效的知識和信息管理。	74.7
五. 管理層實踐知識管理，促進學習型組織文化。	74.7
整體分類平均分	75.3

圖 6.2.6 分類結果 – 技術和知識應用

6.2.7 對外關係

圖表 6.2.7 顯示，在“對外關係”管理範疇的五項分類分數與整體分類的平均分(78.8)相比，少於正負五分。而且，該管理範疇的整體分類平均分是十項管理範疇整體分類平均分中排列第二高位。

表 6.2.7 分類結果 – 對外關係

分類	分數
----	----

一. 管理層與利益持份者發展關係網絡以鞏固影響範圍。	76.4
二. 管理層維護與利益持份者的關係網絡以鞏固影響範圍。	77.2
三. 管理層透過與客戶和供應商等利益持份者建立有效的關係，以保證組織建立正面的對外形象。	78.6
四. 管理層履行社區和社會責任，以保證組織具有正面的對外形象。	80.9
五. 管理層實踐企業社會責任。	81.0
整體分類平均分	78.8

圖 6.2.7 分類結果 – 對外關係

6.2.8 創新 - 產品與服務

圖表 6.2.8 顯示，在“創新 - 產品與服務”管理範疇方面，分類二 - “創新是企業文化的一部分，管理層和員工認識到創新是企業和組織過程的一個重要原素”的分數(75.0)是最高的；而分類四 - “管理層和員工實踐創新，為公司，客戶和股東創造新的價值”的分數(73.1)是最低的。

表 6.2.8 分類結果 – 創新 - 產品與服務

分類	分數
a. 管理層和員工創造一種鼓勵性、不斷創新產品和服務的氣氛。	74.2
b. 創新是企業文化的一部分，管理層和員工認識到創新是企業和組織過程的一個重要原素。	75.0
c. 管理層和員工認識到創新引領公司邁向新的發展方向。	74.1
d. 管理層和員工實踐創新，為公司，客戶和股東創造新的價值。	73.1
e. 管理層和員工實踐創新來拓展市場，提高市場佔有率。	74.2
整體分類平均分	74.1

圖 6.2.8 分類結果 – 創新 - 產品與服務

6.2.9 誠信與企業管治

圖表 6.2.9 顯示，“誠信與企業管治”管理範疇的整體分類平均分是 80.8，是 10 項管理範疇中排列最高位；而該範疇的所有分類的分數較其他範疇的分類的分數為高。最高分類的分數則屬於分類二 – “管理層和員工遵守道德規則和程序為組織的事務作出決策” (82.0)。

表 6.2.9 分類結果 – 誠信與企業管治

分類	分數
一. 管理層和員工明白應以倫理原則為組織的事務作出決策。	79.9
二. 管理層和員工遵守道德規則和程序為組織的事務作出決策。	82.0
三. 管理層和員工堅持以法律、法規和指引去管理組織的業務。	81.6
四. 組織提倡一套完全規範道德行為的標準，並為董事、管理層和員工制定誠信和專業的守則。	79.9
五. 組織實踐誠信和道德行為，以利於長期的業務和盈利能力。	80.6
整體分類平均分	80.8

圖 6.2.9 分類結果 – 誠信與企業管治

6.2.10 結果和比較的績效

“結果和比較的績效”管理範疇的分數為 74.2，略遜於澳門管理能力指標分數(76.0)。

6.3 行業

表 6.3.1 表示，“藝術、娛樂和休閒”行業獲最高分數(16.2%)，而第二(12.8%)、第三(12.2%)和第四(11.6%)高分數的行業分別是“金融和保險”、“酒店和餐廳”和“教育”。這四大行業受訪者的回應率佔問卷總數約 52%。

在四大行業中，“金融和保險”行業在 10 項管理範疇的整體平均分為 79.2，是所有行業得分之中最高。其次是“教育”的 78.7 分。這兩行業所得的平均分數也高於澳門企業管理能力指標分數(76.0)。

此外，在“金融和保險”行業，“人員領導”、“財務管理”、“技術和知識應用”、“對外關係”、“創新-產品與服務”、“結果和比較的績效”共六個管理範疇的整體平均分是所有行業之中最高。

而在“教育”行業，“績效領先”、“組織能力”、“誠信與企業管治”共三個管理範疇的整體平均分是所有行業之中最高。

表 6.3.1 行業

	酒店和 餐廳	金融和 保險	教育	藝術， 娛樂和 休閒
	12.2%	12.8%	11.6%	16.2%
1 有遠見的策略領導	76.2	76.3	78.0	79.5
2 績效領先	77.5	79.3	80.8	76.9
3 人員領導	73.9	80.0	77.4	74.4
4 財務管理	75.4	81.6	76.8	76.0
5 組織能力	74.1	73.8	76.8	70.9
6 技術和知識應用	73.9	76.4	75.0	75.7
7 對外關係	74.1	83.8	83.6	78.8
8 創新-產品與服務	72.6	78.7	78.4	68.6
9 誠信與企業管治	77.9	82.5	82.6	79.8
10 結果和比較的績效	76.2	80.0	78.0	77.5
整體平均分數	75.2	79.2	78.7	75.8

6.4 性別

圖表 6.4.1 顯示，男性管理人員在 10 項管理範疇的評分普遍較女性管理人員的評分為高。當中在“績效領先”的管理範疇，兩性的評分明顯較大（男 78.4 對女 75.3）。而兩性於“人員領導”管理範疇的評分，差距最少（男 74.4 對女 74.5）。

圖 6.4.1 性別

6.5 管理職級

圖表 6.5.1 顯示，“首席執行官/行政總裁/總經理/董事長”管理職級在 10 項管理範疇的整體平均分數為 79.2，是四個管理職級之中最高，而每項管理範疇的分數亦較其他管理職級為高，其中“誠信與企業管治”的分數(84.9)是最高。相反，“直接向級別二報告的管理人員”和“直接向其他級別報告／不擔任管理職務”管理職級在 10 項管理範疇的平均分數明顯地較高級管理職級為低。結果顯示“首席執行官/行政總裁/總經理/董事長”在各項管理工作方面，相對其他低職級職員的管理表現較強，而較低職級職員實有加強管理知識培訓的需要。

表 6.5.1 管理職級

	級別一： 首席執行官／ 行政總裁／總 經理／董事長	級別二： 直接向首席執行／行 政總裁／總經理／董 事長報告的管理人員	級別三： 直接向級別二 報告的管理人員	直接向其他級 別報告／不擔 任管理職務
1 有遠見的策略領導	76.6	74.6	71.0	74.7
2 績效領先	79.8	76.2	73.2	73.8
3 人員領導	76.7	74.3	71.1	72.0
4 財務管理	80.8	77.0	71.6	70.0
5 組織能力	76.5	72.6	70.8	71.5
6 技術和知識應用	80.3	74.3	70.0	70.2
7 對外關係	81.6	79.5	75.1	71.5
8 創新 - 產品與服務	77.8	72.4	71.8	72.0
9 誠信與企業管治	84.9	80.6	77.4	72.9
10 結果和比較的績效	77.3	75.3	67.8	67.8
整體平均分數	79.2	75.7	72.0	71.6

7. 指標比較

7.1 國際企業管理能力指標比較

表 7.1.1 顯示，澳門企業管理能力指標（76.0）與印度、香港和澳洲的管理能力指標比較，位於四個國家或地區之首。

從澳門企業管理能力指標 2017 顯示，澳門企業於“績效領先”、“人員領導”、“組織能力”、“技術和知識應用”、“對外關係”和“創新 - 產品與服務”六項管理範疇方面較其餘三個國家或地區的企業勝人一籌。

表 7.1.1 國際管理能力指標比較

	2017 澳門	2016 印度	2016 香港	2016 澳洲
1 有遠見的策略領導	74.8	76.0	71.4	66.5
2 績效領先	76.8	74.9	71.8	69.1
3 人員領導	74.5	71.3	68.1	65.8
4 財務管理	76.9	78.6	75.2	76.1
5 組織能力	73.6	67.4	67.7	63.6
6 技術和知識應用	75.3	71.4	70.8	67.2
7 對外關係	78.8	72.3	75.3	72.9
8 創新 - 產品與服務	74.1	74.1	69.1	65.2
9 誠信與企業管治	80.8	76.3	82.6	82.9
10 結果和比較的績效	74.2	79.2	71.0	67.2
整體平均分數	76.0	75.5	71.6	68.7

7.2 行業管理能力指標比較

表 7.2.1 表示，“金融和保險”行業於 10 項管理範疇的整體平均分為 79.2，比澳門企業管理能力指標(76.0)為高。而將其 10 項管理範疇跟澳門管理能力指標作比較，均獲得正差距。其中，“結果和比較的績效”是差距分數最大的管理範疇。這意味著，從事“金融和保險”的管理人員的現行做法較從事其他行業的企業管理人員為佳。因此，從事“金融和保險”的管理人員應繼續在 10 項管理範疇保持優勢，並可考慮建立和執行行業標準，藉以更提升管理水平。

表 7.2.1 行業管理能力指標比較 – 金融和保險

管理範疇	澳門企業管理能力指標	金融和保險	差距
1. 有遠見的策略領導	74.8	76.3	+1.5
2. 績效領先	76.8	79.3	+2.5
3. 人員領導	74.5	80.0	+5.5
4. 財務管理	76.9	81.6	+4.7
5. 組織能力	73.6	73.8	+0.2
6. 技術和知識應用	75.3	76.4	+1.1
7. 對外關係	78.8	83.8	+5.0
8. 創新 - 產品與服務	74.1	78.7	+4.6
9. 誠信與企業管治	80.8	82.5	+1.7
10. 結果和比較的績效	74.2	80.0	+5.8
整體平均分數	76.0	79.2	+3.2

圖 7.2.1 行業管理能力指標比較 – 金融和保險

圖 7.2.2 表示，“教育”行業於 10 項管理範疇的整體平均分為 78.7，比澳門企業管理能力指標(76.0)為高。在 10 項管理範疇中，“對外關係”得分(83.6)最高。在 10 項管理範疇之中，其 8 項管理範疇與澳門企業管理能力指標的管理範疇比較是正差距；只有“財務管理”與“技術和知識應用”兩個管理範疇的差距為負。這正反映從事“教育”行業的管理人員應在“財務管理”與“技術和知識應用”兩個管理範疇須加強培訓相關知識，以提升未來的工作表現。

表 7.2.2 行業管理能力指標比較 – 教育

管理範疇	澳門企業管理能力指標	教育	差距
1. 有遠見的策略領導	74.8	78.0	+3.2
2. 績效領先	76.8	80.8	+4.0
3. 人員領導	74.5	77.4	+2.9
4. 財務管理	76.9	76.8	-0.1
5. 組織能力	73.6	76.8	+3.2
6. 技術和知識應用	75.3	75.0	-0.3
7. 對外關係	78.8	83.6	+4.8
8. 創新 - 產品與服務	74.1	78.4	+4.3
9. 誠信與企業管治	80.8	82.6	+1.8
10. 結果和比較的績效	74.2	78.0	+3.8
整體平均分數	76.0	78.7	+2.7

圖 7.2.2 行業管理能力指標比較 – 教育

圖表 7.2.3 表示，“藝術，娛樂和休閒”行業在管理範疇的整體平均分是 75.8，比澳門企業管理能力指標(76.0)為低。而且，與澳門企業管理能力指標相比，“藝術，娛樂和休閒”行業在五項管理範疇的分數均獲得負差距，包括“人員領導”、“財務管理”、“組織能力”、“創新 - 產品與服務”與“誠信與企業管治”；其中“創新 - 產品與服務”的負差距為最大(差距：-5.5)。

我們建議從事“藝術，娛樂和休閒”行業的管理人員可以通過檢查每一項管理範疇的相關標準，計劃提升管理績效的措施，以加強企業管理人員的表現。

表 7.2.3 行業管理能力指標比較 – 藝術，娛樂和休閒

管理範疇	澳門企業管理能力指標	藝術，娛樂和休閒	差距
1. 有遠見的策略領導	74.8	79.5	+4.7
2. 績效領先	76.8	76.9	+0.1
3. 人員領導	74.5	74.4	-0.1
4. 財務管理	76.9	76.0	-0.9
5. 組織能力	73.6	70.9	-2.7
6. 技術和知識應用	75.3	75.7	+0.4
7. 對外關係	78.8	78.8	0.0
8. 創新 - 產品與服務	74.1	68.6	-5.5
9. 誠信與企業管治	80.8	79.8	-1.0
10. 結果和比較的績效	74.2	77.5	+3.3
整體平均分數	76.0	75.8	-0.2

圖 7.2.3 行業管理能力指標比較 – 藝術，娛樂和休閒

圖表 7.2.4 表示，“酒店和餐廳”行業在管理範疇的整體平均分是 75.2，比澳門企業管理能力指標(76.0)為低。而且，與澳門企業管理能力指標相比，

“酒店和餐廳”行業在六項管理範疇的分數均獲得負差距，包括“人員領導”、“財務管理”、“技術和知識應用”、“對外關係”、“創新 - 產品與服務”與“誠信與企業管治”；其中“對外關係”的負差距為最大(差距：-4.7)。

我們建議從事“酒店和餐廳”行業的管理人員可以安排資源，加強員工對以上六項管理範疇的培訓，從而提升企業的管理績效。

表 7.2.4 行業管理能力指標比較 – 酒店和餐廳

管理範疇	澳門企業管理能力指標	酒店和餐廳	差距
1. 有遠見的策略領導	74.8	76.2	+1.4
2. 績效領先	76.8	77.5	+0.7
3. 人員領導	74.5	73.9	-0.6
4. 財務管理	76.9	75.4	-1.5
5. 組織能力	73.6	74.1	+0.5
6. 技術和知識應用	75.3	73.9	-1.4
7. 對外關係	78.8	74.1	-4.7
8. 創新 - 產品與服務	74.1	72.6	-1.5
9. 誠信與企業管治	80.8	77.9	-2.9
10. 結果和比較的績效	74.2	76.2	+2.0
整體平均分數	76.0	75.2	-0.8

圖 7.2.4 行業管理能力指標比較 – 酒店和餐廳

7.3 2016 與 2017 年度指標比較

表 7.2.5 顯示，與去年（2016 年）調查結果相比，2017 年度指標的全部得分為正差距，即表示澳門企業的管理人員在過去一年於 10 項管理範疇中有明顯的進步。最大的進步在於“績效領先”，2016 年的分數為 71.1，而 2017 年的分數為 76.8，正差距為 5.7。至於進步較少的管理範疇是“對外關係”，正差距僅為 2.6。此外，“誠信與企業管治”已是連續兩年於 10 項管理範疇錄得最高分數。

表 7.2.5 2016 與 2017 年度指標比較

管理範疇	指標 2016	指標 2017	差距
1. 有遠見的策略領導	69.8	74.8	+5.0
2. 績效領先	71.1	76.8	+5.7
3. 人員領導	69.4	74.5	+5.1
4. 財務管理	73.4	76.9	+3.5
5. 組織能力	69.6	73.6	+4.0
6. 技術和知識應用	71.1	75.3	+4.2
7. 對外關係	76.2	78.8	+2.6
8. 創新 - 產品與服務	69.7	74.1	+4.4
9. 誠信與企業管治	77.8	80.8	+3.0
10. 結果和比較的績效	71.5	74.2	+2.7
整體平均分數	72.0	76.0	+4.0

8. 未來發展

8.1 總結

澳門管理專門協會自 2016 年為澳門企業管理人員確立了管理能力指標，為企業管理人員的管理能力提供了一個具價值的分析和參考意義的結果。

澳門企業管理能力指標 2017 的受訪者來自澳門公私營的企業，行業涵蓋全面和廣泛，充分反映調查結果的代表性。而調查結果與 2016 年同類調查的結果比較，全部得分為正差距，即反映澳門企業的管理人員在過去一年於 10 項管理範疇中有明顯的進步。這正顯示澳門管理能力指標能對澳門企業管理人員的管理能力之變化起著監察之作用。

澳門企業管理能力指標 2017 的整體平均分數是 76.0 (100 為滿分)，這意味著澳門企業的管理人員在管理能力方面仍有很大的提升空間。這個指標和其他國家／地區同類型調查結果相近，如印度(75.5)、香港(71.6)和澳洲 (68.6) (參見 7.1.1 表)，反映澳門企業管理人員的管理能力已追上其他先進國家／地區，但是仍有進步的空間。

跟去年一樣，澳門企業的管理人員在管理範疇中的“誠信與企業管治”的得分為 80.8，仍然是所有管理範疇之中得分最高。這個分數反映澳門企業依然十分重視企業的誠信和管治，並繼續奉行嚴謹的管治模式，以實踐高度的企業管治和誠信為目標。至於，管理範疇之中的“績效領先”(76.8)、“財務管理”(76.9)及“對外關係”(78.8)的得分亦較澳門企業管理能力指標(76.0)為高，反映澳門企業的管理人員，除能維持嚴謹的企業管治和保持高度的誠信外，亦能在“績效領先”、“財務管理”及“對外關係”三項管理範疇方面追求更卓越的表現。

澳門企業管理能力指標 2017 顯示 10 項管理範疇中得分最低的為“組織能力”，只有 73.6，低於澳門企業管理能力指標(76.0)。我們建議澳門企業的管理人員應審查其目前的人力資源政策，並按培訓需求分析結果從而制定相關的員工培訓與發展的政策，藉以提升其管理能力，特別是組織能力。對於企業來說，組織能力是開展工作的能力。是企業在與競爭對手投入相同的情況下，具有以更高的生產效率或更高質量，將其各種要素投入轉化為產品或服務的能力。企業必須精心培養的組織能力，目的是成為競爭優勢的主要來源。

從 10 項管理範疇的角度來看，“金融和保險”行業在每項的分數較澳門企業管理能力指標的每項得分為高，這正反映從事“金融和保險”行業的管理人員相對其他行業的管理人員的表現較出色；這是值得從事其他行業的管理人員關注。我們建議從事其他行業的管理人員審視現時管理模式並進行優化，並為員工提供相關的知識和技能培訓，藉以提升他們在各項管理範疇的管理能力。

從受訪者的性別來分析，雖然男性受訪者人數較女性受訪人數為少，但是男性受訪者在 10 項管理範疇的評分普遍較女性受訪者的評分為高。

同樣跟去年一樣的是“首席執行官/行政總裁/總經理/董事長”管理職級的管理人員給予 10 項管理範疇的分數較低於他們職級同事的分數為高。例如，“首席執行官/行政總裁/總經理/董事長”管理職級的整體平均分為 79.2，而“直接向其他級別報告／不擔任管理職務”管理職級的總平均分只有 71.6。當中，兩個職級於三個管理範疇的差距較大的包括“誠信與企業管治”（84.9：72.9）、“財務管理”（80.8：70.0）及“對外關係”（81.6：71.5）。產生這現象的原因是因為企業的高級職員與低級職員以不同的觀點和角度去處理事情，容易導致日後上下級同事之間的合作出現不協調性，影響團隊的整體表現。

二十一世紀的發展趨勢，包括新的社會、人口結構、經濟上的新現實，並不是政府可以獨善處理的議題，也不是單靠自由市場、經濟理論、或經濟政策可以應付的問題。這些問題只有透過管理，由知識工作者、專業人士和經營者才能處理和解決。

澳門企業面對林林總總的新挑戰，企業管理人員應意識到只有以積極的態度，主動地適應工作方面的轉變，回應創新能力的變化，才能讓企業繼續持續發展。因此，管理人員首要的重點工作是須要從管理層次的指揮和控制的風格作出更靈活的轉變，以適應當前的新挑戰。

面對二十一世紀的新挑戰，我們建議管理人員可考慮提升以下 10 項管理能力：

（1）專業能力

- 能夠指導下屬並向上司提供建議幫助正確判斷的能力。

（2）目標管理能力

- 在處理業務時，設定主題、時限、數量等具體的目標，提高員工們的參與意識，具備使 PDCA 的能力。PDCA 是指 Plan, Do, Check, Act。

(3) 問題解決能力

- 具有發現問題的意識和想像預測能力，一旦發現妨礙目標達成或業務開展的問題，立即分析現狀，找到原因。善於用“是什麼(What)? 為什麼(Why)? 如何做(How)?”的三問思維，從360度全方位思考對策，並提出對策直至解決工作上的問題。

(4) 組織能力

- 為了達成部門的目標，利用員工的特點進行任務的分擔，發揮全體人員的能力，同心協力，使部門運作達到 $1 + 1 \geq 2$ 的協同效應。

(5) 交流能力

- 管理人員應該具備高度的說話、傾聽、商談、疏通及說服對方的能力，以便進行直接的意見溝通和資訊的交流，亦有助於構築良好的信賴關係。

(6) 傾聽的能力

- 每個人都希望受到重視，並且都有表達自己意見的願望。所以，友善的傾聽者自然成為最受歡迎的人。

(7) 激勵的能力

- 要讓員工充分地發揮自己的才能努力去工作，就要把員工的“要我去做”變成“我要去做”，實現這種轉變的最佳方法就是對員工進行激勵。
- 管理者亦要善於自我激勵。通過自我激勵的方式，可以把壓力轉化成動力，增強工作成功的信心。

(8) 指導員工的能力

- 管理者指出員工在意識和行動上的不足之處，傳授必要的知識及方法，提高他們的工作勁頭。

(9) 控制情緒的能力

- 成熟的管理者應該有很強的情緒控制能力。你的情緒會影響到你的下屬及其他部門的員工；而你的職務越高，在這一方面的影響力就越大。

(10) 概念化能力。

- 是把握事物的本質，發現問題、瞭解問題的能力。越高層次的管理人員，對於概念化能力的要求就越高。

8.2 展望未來

澳門管理專業協會希望澳門企業可利用最新的澳門企業管理能力指標調查結果來進一步提升企業內部的管理能力。

隨著澳門企業管理能力指標調查2017順利完成，我們將繼續努力，並

完善調查問卷的設計，務求日後能夠提供更全面的數據分析，更深入地分析和了解澳門企業管理人員的管理能力。

澳門管理專業協會十分榮幸能夠完成這項全球接受和採納的管理能力指標調查，並為澳門訂下了管理能力指標，這對提升澳門企業管理人員的管理能力有莫大的作用。我們會繼續以開放的學習態度，協助和提升澳門企業在本地和國際上的競爭力。

9. 附錄

9.1 澳門管理能力指標 2017 的加權分數

管理範疇	分數	加權	加權分數
1 有遠見的策略領導	74.8	15%	11.2
2 績效領先	76.8	10%	7.7
3 人員領導	74.5	10%	7.5
4 財務管理	76.9	10%	7.7
5 組織能力	73.6	5%	3.7
6 技術和知識應用	75.3	5%	3.8
7 對外關係	78.8	5%	3.9
8 創新 - 產品與服務	74.1	10%	7.4
9 誠信與企業管治	80.8	5%	4.0
10 結果和比較的績效	74.2	25%	18.6
			75.4

9.2 定義

9.2.1 管理才能和相關概念

管理才能是一種應用於組織內以達致預期結果的才能。

- 能力：是指人必須具備的條件才能擔任特定的職位，以執行和完成特定的工作。
- 有能力：是指人已具備必須的條件，並能將工作按要求成功地執行和完成。
- 才能：人通過展現有效地利用完成特定目的的能力。

9.2.2 澳門管理能力指標之管理範疇

每項管理範疇的定義如下：

1. 有遠見的策略領導

企業管理人員在考慮到所有利益相關者的需求的同時，為企業確定鼓舞人心的願景、使命和宗旨，演示全球視野和全球思維的目標，並為實現制定最佳途徑。

2. 績效領先

企業和團隊能夠管理風險，在環境不斷變化的同時，仍能保持企業不斷追求卓越績效和持續改進。

3. 人員領導

管理人員使人力資源規劃、人才管理和發展成為企業政策的一個組成部分。此外，他們能夠保持一個開放的態度，鼓勵員工不斷學習，增強能力。

4. 財務管理

管理人員為企業建立健全和有效的財務管理，並領導企業的盈利持續保持增長。

5. 組織能力

管理人員為企業和員工營造創新、持續改進和學習的文化，保持企業的開放性，有效應用最佳管理實踐方法，以實現企業的目標和目的。

6. 技術和知識應用

管理人員創造一個知識驅動型的企業，發揮員工利用信息技術的能力，以知識管理來提高組織的績效。

7. 對外關係

管理人員須與所有利益相關人士建立和保持良好的關係，並開發和維護人際網絡和勢力範圍。

8. 創新一產品與服務

管理人員鼓勵產品和服務不斷創新，為企業開創新的價值。

9. 誠信與企業管治

管理人員須設定具體的規則和程序，堅持對企業事務決策的倫理原則。基於互信價值的情況下，為董事和利益相關者設定一套道德行為的標準。在任何情況下，堅持以法律、法規和指引作管理企業業務的原則。

10. 結果和比較的績效

管理人員監控業務的績效，以量度達成目標的成效，並將結果與關鍵績效指標作比較。