

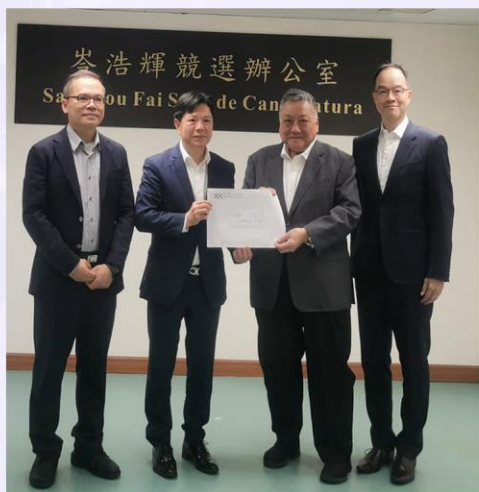
# 澳門中小企業協進會會訊

SEP 2024

## 澳門中小企業協進會 拜訪岑浩輝先生



日前岑浩輝先生在競選辦公室代理人李煥江、主任葉兆佳的陪同下，會見了澳門中小企業協進會十二位理監事；並聽取了理監事分享本澳中小企的營商情況以及有關改善建議。



會上理事長區宗傑先向岑浩輝先生分享治澳的一些見解，並且希望未來政府可以加強與本澳中小企溝通和合作，共同為澳門經濟多元發展作貢獻。與會的理監事代表還包括副理事長司徒璧光、李春源、劉明昕、黃少華、楊莉莉、監事長陳嘉盛、副監事長朱麗萍、理事林志輝、鄭綺萍、梁建誠以及秘書長陸美嫦等，他們就澳門中小企面臨的問題提出改善意見及建議。

### 區宗傑理事長的主要講話內容

非常感謝岑先生邀請本人及澳門中小企業協進會同仁前來交流會，就未來特區政府的施政發表一些意見。這是這一個很難得的機會，謹代表大家再次向岑先生表示感謝。



理事長 區宗傑

今天有機會與岑先生交流一些治澳的理念，本人感到十分榮幸，因為我曾經參與澳門第一屆行政長官選舉，對如何管治澳門，在腦海中已經反覆醞釀了接近30年，希望本人的意見對岑先生有些參考作用。關於治澳理念方面，我絕對認同及支持岑先生所提出的“奮發同行,持正革新”的理念，當中，閣下提到“全面準確、堅定不移貫徹「一國兩制」方針……，守護澳門長期繁榮穩定，展現澳門新擔當，新作為……”，我們殷切期待岑先生能帶領澳門走出低谷，令社會面貌煥然一新。

以下是我對管治澳門的一些看法，供岑先生參考。

1.我認為有效施政的前提，是要配合國家的大政方針，又符合當地民情，以及順應民意。我希望岑先生能分辨清楚，“以法治澳”與“依法治澳”的分別。

2.現屆政府缺乏與社會作廣泛溝通，漠視民意，很多政策費時失事，公務員十分官僚，更不負責任，破壞了投資及營商環境，怎可能令澳門發展成為一個輔助香港的金融中心呢？

3.如何令澳門青年成為建澳的生力軍，本人認為首先要改革澳門的教育制度，提高教育水平。針對不合格的同學，要容許他們留班；對於那些升讀不上文科及理工科大學的同學，應鼓勵他們報讀職業技術學校，訓練他們擁有一技之長成為製造行業精英；同時要教導年青人不要以進入政府或賭場工作作為目標，激勵他們投身商界，這樣才能令商業社會增加生力軍，以及展現朝氣和活力。而事實上現在的公務員隊伍中很多冗員，人浮於事，建議削減四分之一，把多餘的人手流入市場。

4.澳門特區政府不能再閉關自守和固步自封，本人建議取消估稅制度，規定任何企業，只要其營業額超過200萬澳門元，都需要經由會計公司進行報稅，建議開放外地會計公司來澳門執業，這樣可以培訓澳門的會計人才，創造就業機會，以及增加政府的稅收。事實上，今天很多利潤豐厚的行業，例如地產公司，並沒有報稅，令政府減少了很多稅收。

5.除非對地方利益有重大損害，否則都建議開放給外地專業的服務機構來澳門執業，以提高澳門社會的國際地位，增加良性競爭，消除躺平族。

6.關於外勞政策的方面，我是有一些方案可以提供給岑先生參考的，由於時間所限，我會以附件的方式呈交給閣下考慮，如果岑先生認為可行的話，我樂意再與岑先生面談。

7.關於如何改革澳門的經濟結構，眾所周知，博彩業不能再一業獨大，否則澳門經濟再抵受不了外來的衝擊。所以岑先生必須要在您任期內為澳門扭轉經濟結構。我們是急需要找出經濟替代方案，例如為澳門建立中科技和新工業基礎。建議特區政府學習台灣、南韓和星加坡在70年代及80年

代如何透過政府創立的投資機構，投資在一些認可和有前途的新興工業中，與他們共同冒險，共同成長。在適當的時候，政府部份的投資會出售給企業家，以便把資源用作重新投資在其他新興企業中。至於如何尋找中新科技的投資方案，其實很多大學及私營的研究機構，均有科權產權可提供給投資者購買，甚或免費提供，在商品化成功後才作利益分成。最近最佳成功的例子，就是大疆無人機的面世，其實是由一名香港理工大學的學生發明，再與風險投資者共同生產的。

8.有關來澳旅客，由於近年內地經濟放緩，旅客的消費力大幅下降，對零售業、餐飲業和旅遊業的刺激作用大不如前，而太多內地旅客反而令爭執時有發生，破壞澳門的營商環境，以及和諧氣氛。我建議當局把內地來澳旅客人數一年限制在2000萬以內。

9.有關澳車北上，我完全同意開放澳車北上，儘量把大灣區的生活圈連在一起，如果大灣區的食物及服務比澳門的優勝和實惠，人皆嚮往是自然現象，也符合市場經濟原則。我建議旅遊局集中精力多吸引歐洲、美加，以及其他發達國家的旅客來澳門旅遊及消費，這才是一個權宜之計。

10.有關澳門的人才問題，事實上澳門並非沒有人才，而是人才被埋沒有善用。所以岑先生一定要打破用人為親這個陋習。建議以後政府招聘，一定要認真公開考試，令一些沒有背景，但有真才實學的人士可以進入公職，建議政府也要建立健全的公務員的考核的制度，確保公務員表現能與時俱進，能者晉升，弱者淘汰。

11.有關行政會議成員，建議岑先生一定要物色一些在社會上事業有成，或在學術上有突出貢獻的人士加入，提升施政效率和水平。

12.有關立法會議員：過往幾屆部份立法議員的質素並不理想。我當然明白大部份都是直選產生，而間選的則由社團協商主導，非政府所能控制。我建議岑先生在官委方面，要特別注意人員的質素，要選擇那些對社會有擔當，而且要對法律及商業社會的運作有認識的人士加入，建議官委議員可以給他們一些特別的津貼，儘量鼓勵全職議政，尤其有責任要促成立法會修訂一些不符合社會需要的滯後法律。

13.有關未來數年澳門社會經濟前景，我認為澳門企業的倒閉潮將不會有大幅改善，相反，可能加劇。如果地產價格再下跌多10%的話，則很多銀行及企業將會受負資產所拖累。再者，就算內地經濟日後稍有起色，對澳門幫助也不大。因為第一，隨著內地持續嚴厲打擊貪腐，將會嚴重影響賭場生意；第二，因應內地逐步實行數字人民幣，預料大款的博彩客戶將會大幅減少；第三，倘若港元和澳門元在明年逐步實行貨幣數字化，則豪賭的風氣將會漸漸消失；第四，鄰近地區的新賭場正在興起，例如日本、菲律賓和泰國，競爭越來越激烈；最後，國際對洗黑錢的監管越趨嚴格，貴賓廳業務將逐漸褪色。另一方面，中國與西方國家的關係日趨轉差，外國對中國的經濟制裁，也會打擊澳門的博彩業和經濟前景。

最後，本人希望岑先生能善用澳門中小企業協進會的功能，為中小企提供切實的援助。事實上在過去26年，我們為中小企業做了很多實務的工作；再次感謝岑先生給我提出一些意見的機會。如有需要，本人可隨時與閣下談論一些有關世界政治經濟形勢和本土問題。謝謝！

## 與會理監事亦就澳門中小企面臨的問題提出改善意見及建議：



副理事長 司徒璧光

### 探討澳門專才引入，以刺激中小企業發展。

這數個月本會通過茶聚及會面接觸各行業中小企會員，普遍反映對經濟前景感到迷惘及缺乏信心。而其中一個缺乏信心的重要原因，就是對人力資源的非常緊張的擔憂及對政府勞工政策的無力感。

澳門就業市場長期失業率極低，最新失業率更為歷史新低的1.7%，依靠外地僱員補充，是一個短期治標但對長遠經濟發展不利的政策。

本人十分認同岑浩輝先生參選的五大方向，尤其是要善用一國兩制優勢吸引世界高級頂尖人才，推動經濟適度多元化發展。

中小企面要善用四大產業的機遇進行升級轉型，可以聘用到充足人才的信心是不可或缺的。而事實上，澳門中小企業除了基層非技術職位，專業的技術支援及中層管理人員同樣是長期依賴外地僱員補充，造成企業在轉型升級時，就缺乏一個既穩定又有共同目標的團隊來支撐。為此，本會建議在輸入高端及優秀人才的評分之中，如果申請人的工作，是專門協助中小企業升級轉型，則可以獲得相應加分，當然必須要求他們在相關企業中工作最少五年。

另外，本會也建議在公共行政架構中，要實行精兵簡政，在失業率極低的時候盡量減少招聘公務員，以免與私人市場爭奪有限人力資源。此外，建議容許有大灣區戶籍的澳門現有十所高等院校畢業生，在成績達到一定水平，及在半年之內，在澳門找到一份月薪15000元以上的職業，容許他們在澳門工作。如果連續工作七年以上，則可獲得澳門居留權，此舉，可填補澳門中小企業中層管理人員以及技術人員的缺口。

另一方面，我也想談談澳門專業司機的問題。以我身處的石油行業為例，因為我們運送的是易燃危險物品，缸車上落油氣要嚴格遵守相關程序，培訓司機必須要認識危險品的種類、特性、防衛駕駛技術、路面行車安全意識、消防知識、緊急應變程序等等，並非一般“新牌仔”可以應付。

由提出司機問題以來，十多年已經過去，同業人手的平均年紀接近60歲，不單止窒礙了行業的整體發展也對安全構成隱患。為解燃眉之急，期望允許行業輸入具備專業資格的駕駛員或者容許本行業的外地送貨員，在考取澳門貨車駕照及接受過專業培訓之後，可合法地在澳門駕駛其所屬公司的車輛去送貨。



副理事長 李春源

### 在澳門建立國際人才孵化基地，優先在澳培育產業人才。

1.建議政府積極扶持澳門中小微企在新城區發展、鼓勵在科創方面給予大力支助、當然我們要配合國家的大灣區政策、但也要發展好本地市場經濟、為培訓本澳人才，以及創造優質的就業機會，以吸引大學畢生留澳發展，建議在新城區或氹仔填海區預留土地，設立多個原產業孵化基地，配合政府招商引資，吸引來自東南亞地區、葡語系國家和其他海外投資者在澳門發展。

2.另外，要做好過往有澳門特色的產業、例如零售、服務、傳統美食，這樣亦可以帶動本地消費。建議取消公交專道、繼續加大力度進行舊城區活化，建議政府多做一些配套工程，例如翻身街道和增加裝飾。因應旅客數量進行交通配套規劃、優化停車場使用，在主要道路減少擺放過多車輛，確保交通暢順、避免路面擠塞等。



副理事長 劉明昕

### 建議為建築工程施工業界制訂反壟斷法，避免供應商時亦是承包商的情況。

1.在澳門建築業的投標過程中，在指定品牌的情況下，一些供應商同時擔任承建商和供應商或廠商的角色。他們通過拒絕報價或隨意提高其商品的報價，從而造成不公平競爭和壟斷，限制了其他承建商的參與。因此，建議澳門政府借鑒香港和內地的反壟斷法，完善相關法律、法規，以維護公平競爭和促進穩定發展。

2.目前，澳門政府在投標項目中普遍存在「價底者得」的現象，這意味著最低報價的供應商或承包商通常獲得項目，而忽視了以往設定的評分制度和質量要求。因為競標者為了降低報價而降低材料標準和質量標準，而且造成了大判對分判商的任意壓價，進一步加劇了同業內分判商之間的惡性競爭。對分判商而言，這意味著利潤微薄甚至無利可圖。因此，建議政府應重新檢視和強化投標評分制度，重視質量、技術能力和社會責任，令到建築業內良性競爭，有序地發展。

3.澳門建築業面臨的挑戰主要來自於缺乏各建築專業的分級制度，這導致了行業內的惡性競爭和質量良莠不齊的問題，最終令到各專業分判商利潤微薄，甚至出現無利潤的情況。為了應對這些挑戰，希望澳門政府進行必要的改革，尤其是應該建立各建築專業的分級制度，以提升行業標準。此外，澳門可以借鑒內地和香港在工程領域所建立的分級制度，這將對改善澳門的營商環境起到關鍵作用，最終達到業主、承建商和承建員工三贏的局面。



副理事長 黃少華

### 探討澳門發展成為醫療旅遊目的地的可行性。

1.澳門要發揮自身優勢，打造獨具特色的醫療旅遊項目。澳門的中醫藥文化源遠流長，我們應該借此優勢，大力發展中醫藥健康旅遊。設計一系列中醫藥文化體驗活動，在旅遊景區或酒店內提供中醫藥體驗服務，如針灸、推拿、中藥足浴等，讓遊客親身體驗中醫藥的獨特療效。

我們可以積極推廣健康旅遊套餐，結合澳門的旅遊資源，借力北京協和醫院分院設計並推廣包含健康查體、醫療美容、康復療養等項目的旅遊套餐，為遊客打造一站式的醫療旅遊服務體驗，讓遊客在享受醫療服務的同時，也能體驗到澳門的熱情與專業。

我們可以根據遊客的特定需求，提供定制化的健康旅遊服務。比如，為銀髮族提供康復療養服務，為中年人士提供健康體檢，為年輕一代提供美容整形諮詢等，這些都是提升我們競爭力的重要舉措。

2.在政策與法規方面，希望澳門政府能夠制定和完善專門的醫療旅遊政策和法規，為醫療旅遊提供良好的法律環境和政策支持。

3.醫療旅遊的選擇趨勢與各國在醫療可及性和醫療品質方面的表現密切相關。我們要加強醫療人才的培訓與引進，是提升澳門醫療服務水準的關鍵。通過與粵港澳大灣區知名醫學院合作，加強本地醫療人才的培訓，並引進國際醫療專家，可以顯著提升我們的醫療服務品質。



副理事長 楊莉莉

### 重新審視政府招標流程以及履行合約條款和精神。

現時很多企業，尤其是工程界均怨聲載道，因為近年政府發出的多為邀標，造成投標有不公平和不透明的現象，更甚的是官方有不遵守合約精神的情況，企業得不到合約條款的保障。

例如，在疫情期間，官方不按合約精神執行“若發生不可抗力（包括疫情）情況時……”的相關條款；且也會經常要求企業額外承擔合約以外的工程項目，完全沒有考慮企業的承受能力，十分官僚。如果企業不就犯，就擔心會喪失日後再中標的機會，故此，就算虧本，也要忍聲吞氣地接受無償之工程。更令人髮指的是，官方不但不會感恩，還會因為得到企業的妥協而沾沾自喜，令民怨沸騰，存在暗湧。

為了社會的長治久安，非常希望特區政府日後嚴格監督屬下部門要嚴謹地執行合約條款，不能恣意妄為地威迫和剝削企業，得民心者才能得天下。另外，中小企業是澳門經濟的命脈，期望特區政府要設法為中小企業擴寬生存空間，不能令中標者再一面性地倒向中資企業，否則令本地工商界對澳門的前途失去信心。敬請下屆特區政府撥亂反正，正視有關問題，為澳門居民謀福祉。



監事長 陳嘉盛

### 對政府外判清潔判給機制及推動環保業發展的建議。

1. 政府外判清潔保安及管理項目之中標公司投標價格之平均時薪不應少於最低工資

澳門人口少，財政儲備豐厚，疫情復常後，財政收入亦重回正軌，政府外判項目不應只求價低者得而忽略了質量，有部份項目更是100%取決於價格，造成行業惡性競爭，有的投標者甚至以少於最低工資的價格投標以提高其中標機率。澳門為彈丸之地，旅遊博彩一業獨大，而其他行業發展有限，除了跟博企有合作外，政府外判項目也是很多中小企業的重要支柱，所以政府應帶頭做好榜樣，在價格及質量上取得適當平衡，讓中小企能有營利及健康發展。亦應為行業的專業設立分級制度，以提高行業標準，同時在監督機制上設立黑名單制度（如一定時限內不能參與政府的所有投標），以懲治不良企業，讓行業能樹立健康風氣，良性競爭。同時亦應考慮投標人若能額外投入及提供增值服務而設立加分機制。

2. 環保推動力度不及鄰近地區

雖然澳門近年亦有法規限制使用一次性塑膠製品，但限制範圍仍遠不及鄰近地區，澳門作為世界休閒旅遊城市並未能展現其對推動環保的決心。此外，督管力度遠遠不足，部份法規已實施超過一年，但被禁用之塑膠產品仍然能在市面上見到被使用，據悉有部份被禁用之塑膠產品仍然能通過跨境集運或以個人運輸方式運入澳門。另外，政府環保部門亦未能把重用、再生、可降解及回收等環保議題結合澳門之實際及客觀因素而制訂合適澳門的環保政策。例如，澳門是焚燒垃圾的，所以即使選用可降解物料並未能發揮其環保優勢。另外，大眾回收分類政策及措施仍遠遠落後如歐美及日本等發達國家，令回收行業缺乏商業價值。



副監事長朱麗萍

## 關於如何促進澳門大健康產業，特別在藥物及醫療用品供應範疇的發展。

### 1. 法律法規滯後，建議考慮現時狀況修改調整

在藥物進出口及批發行業的規管，所依據的法律法規有部份還停留在澳葡政府時期的法律，建議按照澳門現時的狀況作修改調整，必須考慮澳門現時的特殊環境(經濟體量小及已不合時的狀況)及可行性作出調整，以便更適合本地。

### 2. 藥物招標的評選的標準應合理化，必須以公平公正的原則去釐定標準

由於醫藥供應涉及整體澳門人的健康福祉，所以在行業發展與整體澳門人的健康利益須達致一個平衡。澳門政府向市民提供的醫療保健十分全面，所以在這個行業的發展中，政府招標採購也佔了一個十分重要的比重。在政府的招標揀選過程中，涉及太多不合理，十分值得重新調整，在評選的原則及評分標準，應更加考慮以標準化取代太多的主觀考量，評分標準的合理化應更重視，以便澳門人的公帑用在更適合的地方，能夠獲得性價比更高的採購，節省下來的資源便可用於整體健康事業的提升，這樣也有利於整個行業的健康發展。

### 3. 優化藥物招標之程序及流程，定時招標及結標，並考慮公平性及合約精神，以確保穩定供應在政府的藥物招標程序及流程中，涉及太多不合理，也是十分值得重新調整，應更多考慮電子化及優化流程手續，應定期規範地進行招標，一些常用藥應有計劃地定期招標，應做好招標時間表的規劃及進度的透明化，另外政府招標所訂之合約內的要求，應多考慮公平性及合約精神，避免簽訂對供應商做成不公平條約。

### 4. 在價格及條件相若情況，建議政府採購優先向本地中小企購買在政府的採購中，希望在同等條件情況下，多選取本地中小企業的供應，所指的本地中小企業，是持股超過2/3的最終股東為本地居民的企業。由於在過去十年左右，行業中的3家龍頭企業都分別被非本地資金購買，這些企業在澳門獲得的利潤，多不會留在澳門，而且這些企業也正在擠壓本地中小企業，這種情況不容忽視。

### 5. 支援中小企業推動電子化商務及相關培訓

希望政府能夠協助業界推動電子化商務，以應付人力資源的不足，藉以降低營運成本，提高產業的素質。例如為業界提供一些商業用的軟件系統以及網絡安全等的支援或資助，並對業界在專業知識及電子化商務等培訓上提供支援與協助。

## 6. 藥物註冊的制定建議邀請行業代表參與及考慮接受文件互認機制

由於近年推出有關中成藥註冊法，至今已推行差不多3年，但能成功完成註冊的產品寥寥可數，問題源於澳門市場太少，在文件要求上有太多私隱及成本的考量，以致很多產品的供應商在商業考量上放棄進行註冊，另外在註冊時所需提供文件需要依據最新中國藥典，如產品來自其它國家的進口產品，跟本不會為澳門一個小市場去做調整，澳門一直以來供應多元優質藥物的優勢，將會消失。建議政府考慮接受以等同性文件取代一些較難提供的文件，以解決目前困局。

由於醫療用品及藥品是受到監管的产品，所以在產品註冊上的要求上，希望政府能夠多考慮澳門的特殊狀況，制定及調整有關的要求與規範，以切合本澳的情況及可行性，以利順利執行。

建議政府在計劃新的制度及法規，可邀請相關行業的代表參與討論及提供意見，這樣才不會導致閉門造車，難見成效。



理事 林志輝

### 關於本澳交通規劃與激活社區經濟的意見。

澳門回歸25年，經濟數據十分亮麗，但無論在市民快樂指數，營商景氣指數，以至城市發展和交通承載的匹配性等等都有很大的落差。這些有賴新一界特區政府去完善和提升。

建議：

#### 1. 改善交通

公交優先，是澳門主要運輸系統，但目前的巴士線路重疊，在繁忙時段更成為特色的巴士車龍。建議：改善重疊使用路線，改為轉乘運，以更直接和快捷運輸。另外 擴大網約的士，便利遊客的出行，徹底解決打的難的問題。另外，加強米錶管理，有效制定民生泊車與商業活動泊車的配置。活化欠大型停車場的區域環境，便利使用者來往各區商業活動。

#### 2. 激活社區經濟

澳門要和隣埠乃至大灣區有差異性發展，利用獨立的自身環境和特色創造澳門可持續發展商道。如借力使力，利用澳門獨有的博彩娛樂之源，建設更豐富的旅遊設施，由六大博企分區負責引領社區企業共同發展特色的社區商圈。（這可參考珠海萬山海島，發展民宿旅遊。成為因地制宜，造就適合自身環境的商業體系。）



理事 鄭綺萍

## 探討社區經濟活動，如何能惠及中小企。

目前，澳門旅遊業正面臨著「旺丁不旺財」的局面，旅客的消費越趨謹慎，商家生意下滑，導致中小企業面臨結業潮，這一情況根本是博彩業結構變化所影響的結果。年前，由於大量衛星場的退場，令許多本地人轉職或失業，家庭收入水平減少，這使得不少家庭從中高收入變為低收入或負資產家庭。這樣的變化使得原本依賴衛星場帶動人流的區域變得冷清，許多原本繁華的商業地段也隨之凋零，中小企業無疑是首當其衝，這正是目前澳門經濟的現實寫照。

在這樣的背景下，政府應加強對中小企業的扶持，幫助其升級轉型，以期恢復經濟活力。以下是一些具體的建議：

### 1. 增設季度性主題活動：

首先，建議政府可以定期舉辦多樣化的主題活動，例如類似鄰近地區舉辦的「多啦A夢巡迴特展」或其他特色主題慶典。這類國際知名品牌的活動，其目標市場涵蓋兒童及成年人，因此不僅能吸引本地居民參與，還能吸引來自不同國家的旅客，從而擴大客源。根據相關資料顯示，參觀「多啦A夢巡迴特展」的人場人次高達500萬，人均消費約為\$1000。由此可見，適當引入這些國際知名品牌能夠激發商機。

### 2. 分散大型特色活動的時間：

其次，澳門目前的大型特色活動多數集中在10月至12月，例如格蘭彼治大賽車、煙花匯演、音樂節、藝術節和光影節等。這樣的集中舉辦雖然能在短期內吸引大量人潮，但也導致其他時間段的旅客流量顯著減少。如果能在旅客相對較少的季節增加一些特色大型品牌活動，將有助於吸引更多旅客前往各區打卡、探訪，從而促進各區的經濟發展。

### 3. 全城參與的主提佈置：

建議在全澳各區設置季度主題的大型特色佈置，讓各區商家也能參與其中，將自家的衣食住行商品服務融入主題。這不僅能提升商家的曝光率，還能形成全城響應的氛圍，讓居民和旅客都能感受到濃厚的節慶氛圍，進而增強消費意願。這類全城參與的活動能夠加強社區的凝聚力，讓居民更有參與感。分散不同地區舉行活動更可使旅客去深耕澳門的不同文化，可以不再集中在某些旅遊區域，減少路上擁擠更能帶動小商戶生意。



秘書長 陸美嫦

## 有關澳門投資移民政策的探討。

1.本澳中小企營商環境惡劣，遊客數目雖是有持續增長，這些都是政府部門宣傳政績的數字遊戲，始終未能惠及本澳大多中小企業，特區政府要多為刺激經濟想辦法。建議參考鄰近地區的做法，逐步漸進地推出投資移民政策，條件是不少於2,000萬的投資項目落戶澳門，以及能創造10個以上的就業機會給本地人，建議接納多元投資組給，例如固地資產、金融產品如債券、保險或基金等等；當然必須需要註冊成立屬四大產業類別的有限公司。

2.另外，目前本澳負資產嚴重，銀行押品的價值持續下跌，嚴重影響銀行的貸款質素，對銀行的營運有壓力，建議特區政府要有一個長遠、透明的房屋政策，推升本澳居民對房地產市場投資的信心，以及加快法庭對抵押品處理的行政效率。

## 會員茶話會



澳門中小企業協進會近日舉行了「迎中秋會員茶話會」。會上理事長區宗傑先生分析了人民幣數字化以及周邊國家如日本和泰國陸續發展博彩業對澳門博彩業的影響。他指出，這些變化將給澳門博彩業帶來巨大壓力，稅收亦可能受到波及。因此，澳門必須堅定不移地走多元化經濟發展之路。區宗傑先生呼籲澳門中小企業不要放棄，要積極準備迎接澳門未來的新常態。

副理事長司徒璧光先生也簡要闡述了舉辦會員茶話會的目的，主要是為了更好地聆聽會員企業的營商情況，並讓新舊朋友共聚一堂，互相學習分享，共同面對當前澳門的營商挑戰。他強調，智慧在民間，希望匯集大家的意見與建議，將來有機會向政府提出訴求作為施政的參考。他希望中小企會員朋友繼續支持本會的工作，讓社會大眾了解到，即使在經營困難的情況下，大多數中小企業仍在為市民提供不可或缺的民生服務。他期望政府在推動澳門經濟進一步發展的同時，也能關注並支持中小企業的成長。

會上，近四十位資深會員齊聚一堂，暢所欲言，與理事會成員分享了各自的經營狀況及所遇到的挑戰。協進會副理事長司徒璧光、理事梁建誠先生以及秘書長陸美嫦小姐等出席了活動。



### 會員企業分享的主要議題包括：

1. 深化及發揮旅遊片區活力：會員希望政府能夠與中小企業界分享博企負責的六大片區活化方案，並讓中小企業參與其中。他們認為，這些活化計劃是長期的規劃，將直接影響中小企業資源的投放及運用。同時，中小企業亦應得到政府在政策及資源上的支援，投身到各個片區的活化規劃當中。

2. 中小企員工培訓的困境：印刷業面對技術的快速更新，員工需要不斷進行培訓與學習。由於外地導師來澳工作的限制，往往無法長時間在澳門進行培訓與跟進。保安及清潔業亦反映員工對提升自身水平的意願不高，即使公司付費也不願接受培訓。會員希望政府能夠對相關工作限制作更具彈性的安排，並對在崗培訓提供更多資助，以提升業界的整體服務水平。

3. 為老舊行業輸入新血，以創新作傳承：有會員建議政府為老舊行業企業主尋找傳承的接班人。青年創業不僅僅是開新店，也可以鼓勵他們接手將退休的中小企商戶，從中學學習前輩的經營方法和經驗，同時將創新的思維融入其中，讓老店繼續存活，並保留本土特色文化。



是次充滿智慧與共鳴的茶話會中，我們看見了澳門中小企業的堅韌與創新。面對挑戰，他們不僅僅是單打獨鬥，而是通過集思廣益、互相支持，共同尋找解決之道。這種精神值得我們每一位澳門居民學習與傳揚。讓我們期待，在政府與民間的共同努力下，澳門的明天將更加美好。再次感謝所有參與會議的朋友，你們的貢獻對澳門的發展至關重要。讓我們繼續前行，共同創造一個充滿活力與希望的澳門。

陸美嫦秘書長題詩作記如下：

吐露心聲

門市寥落關如風 流年不利恨飄蓬

吐露心聲小企會 深淵薄冰人皆同

## 文章分享

### 激勵員工祕訣，協助部屬擺脫「不想努力」的氛圍

身為主管，如果你帶領的團隊工作態度消極，如同一盤散沙，以致於績效低落，你在每年上司考核你的績效時，肯定不好受。員工可能因為每天做著重複的工作，而感到疲憊不堪、士氣低靡，同時也失去了目的感，不知為何而做，產生職場倦怠，甚至不少部屬已經「安靜離職」（quiet quitting）或是真的想著要離職。面對這種狀況，除了給下屬加薪和晉升之外，還能怎麼做呢？

以下4個方法，可協助主管激勵員工，為團隊注入新的活力。

#### 1：強調意義與目的

基層員工在第一線負責執行，很容易對繁冗瑣碎的工作感到倦怠，不知道自己到底在忙什麼。對於這樣的情況，釐清工作的意義與目的，可以幫助你的下屬回答一個核心問題：「我為什麼要做這份工作？這跟我有什麼關係？」下屬若能理解工作的意義與目的，就會改善工作的態度與投入程度，進而提高公司的生產力。主管可以經常向員工強調他們所做的事為什麼很重要，以及這個工作帶來的正面影響，並連結到員工個人的價值上，來為員工增添工作的動力。

## 2：設計工作內容

如果員工的工作就是每天按表操課、了無新意，久而久之他們就會喪失工作熱情。一份工作必須具有挑戰性，才會對員工有吸引力，不會讓他們覺得無趣；然而，挑戰性也不能太高，必須具有可行性，才不會讓員工覺得不可能完成任務而變得消極，甚至直接放棄。因此很重要的是，主管要與部屬討論，共同設計工作內容，依個人狀況做調整，以確保工作內容兼具挑戰性與可行性，這樣做也能創造出更好的工作績效。

## 3：取得小進展

面對每天源源不絕的工作量，員工難免會覺得彷彿看不到盡頭，如同在進行沒有終點的馬拉松。所以員工若是能在工作中取得進展，就能夠獲得成就感，並從中得到激勵。但很多主管不知道的是，這個進展不一定要是非常大的突破，即使只是小小前進一步，也能大大鼓舞員工。而這種小進展日積月累下來，就能產生巨大的力量。具體來說，主管可以為下屬設定一系列階段性目標，並提供充裕的資源與時間，來協助他們取得小進展。

## 4：表達認可與感謝

如果你的部屬辛勤工作，取得績效，你卻沒有什麼明確的表示，他們就會覺得心灰意冷。對於員工的貢獻，主管要表達認可和感謝，讓員工覺得自己受到重視。許多主管低估了感謝的力量，其實表達感謝能給員工很大的激勵與努力的動力。

如果你的部屬意志消沉、團隊籠罩著一層陰鬱的氛圍，你可以向他們強調工作的意義、設計兼具挑戰性與可行性的工作內容，幫助他們取得小進展，最後也不要忘了感謝你的員工和他們的家人。如此一來，你就能有效激勵員工，提振士氣與工作績效，讓你的團隊撥雲見日。

## 會員分享

### 幸運來手信

幸運來手信這家特色澳門品牌老店屹立於澳門超過二十載，見證了澳門由一個寂寂無名的小城市，發展至世界聞名的“東方拉斯維加斯”的光輝里程。我們的使命是為您、澳門市民和來自世界各地的訪澳旅客提供一份極具澳門特色、送禮自用佳宜的伴手禮。多年來我們一直秉承精益求精，推陳出新的核心價值，在傳統的古法工藝上不斷鑽研、改良和創新，創製了極品雙重蝦子麵皇，極品魚蝦蟹醬、非一般雞仔餅等一系列嶄新而獨特的產品，更獲得如飲食籽、U FOOD、廣州電視台、GO Trip等眾多媒體和旅遊食評的推介，稱之為澳門手信新貴。





# 幸運來手信

## 極品雙重蝦子麵皇

Double Shrimp-Egg Noodles

澳門人氣伴手禮  
送禮自用無不相宜

建議食法：  
把整個麵放在380毫升沸水中用大火滾煮3分鐘  
即可食用，每碟調味和過冷河，吃的時候  
切記連湯一起飲用。



日細裝  
雙厚蝦子醬  
配出濃郁鮮味湯底

3個裝  
特製蝦子麵  
手工製作，兩輪水

地址：澳門高尾巷(高尾街)7-A地下(大聲公涼茶對落斜巷)  
電話：+853 6382 8323 +853 6521 5635



幸運來手信及其產品亦多次參與中國國際進口博覽會、中國進出口商、品交易會(廣交會)、21世紀海上絲綢之路國際博覽會等多個國家級展覽；並多次參與由澳門政府主辦的澳門周、粵澳名優商品展、澳門國際貿易投資展覽會(MIF)；由澳門廠商會主辦的澳門工展會；澳門美食節、HOFEX等多個澳門及國際年度大型展會。

電話：853 6382 8323 / 853 6521 5635

地址：澳門高尾巷(高尾街)7-A地下(大聲公涼茶對落斜巷)



澳門中小企業協進會  
(國際中小企業聯合議會成員)

The Macao SME Association (Affiliated to ICSB)

