

羅聖渝, 2026: 1600間保安公司 不等於1600個經理空缺——給計劃退休轉職保安管理的紀律部隊同袍, 法國巴黎學院 (香港分校)

1600間保安公司 不等於1600個經理空缺——給計劃退休轉職保安管理的紀律部隊同袍

撰文：羅聖渝

【引言】

近日與一位計劃於2033年退休的警員朋友飯聚，席間他問我，以我在保安行業教育研究多年的人脈，屆時能否為他介紹一份保安管理工作。我坦白回答：即使全港有近1,600間持牌保安公司，我仍無法作出這個承諾。朋友聽罷難掩失望，甚至以為我推搪。我遂花了整頓飯的時間，向他解釋行業的現實。

事後回想，這或許是不少即將退休的紀律部隊同袍的共同迷思，值得在報端與大家坦誠分享。我的目的並非潑冷水，而是希望透過行業數據與實務觀察，幫助同袍們認清現實、及早規劃，避免退休後才發現期望落空。

【迷思一：公司多，管理職位就多？】

根據保安及護衛業管理委員會（SGSIA）的持牌保安公司名單，截至2026年，從事不同類別保安工作的持牌公司中，單是「提供保安護衛服務」的已達1,464間。表面看來機會處處，然而行業結構極度分散：超過九成屬中小型企業，不少更是家庭式經營，只承包單一屋苑或地盤的護衛服務。這類公司的「管理層」，通常就是老闆本人、其配偶或子女，根本不會另設全職保安經理。真正具規模、有系統設立獨立保安管理崗位——如保安主任、營運經理、項目總監——的公司，市場上可能不足一百間。公司牌照數量與管理空缺數目，完全是兩個概念。

值得注意的是，保安業正面臨嚴峻的人力瓶頸。根據職業訓練局（VTC）的數據，目前約67.2%的持牌保安員年齡為51歲或以上。行業勞動力嚴重老化，但這並不意味着管理職位會相應增加——恰恰相反，行業正逐步轉向整合服務模式，將傳統保安與巡邏機械人、人工智能（AI）監控等先進技術結合。科技正在壓縮中層管理的需求，而非創造更多管理空缺。

【迷思二：識人多，就等如有位留給你？】

不少紀律部隊同袍自信「人脈廣闊」，以為認識幾位保安公司老闆或業界前輩，退休後謀個管理職位理應不難。這恐怕是最大的誤解。人事元素在保安管理職位的流轉中，作用遠比想像中微弱。

第一，「識人」與「有缺」是兩條平行線。管理空缺本就極少。你認識的保安公司東主，即使與你稱兄道弟，其公司可能十年來都由他本人及親屬把持管理，根本無空缺可提供。關係再好，也無法憑空變出一個職位。

第二，「介紹」本身有風險，業界人士不敢輕舉妄動。介紹一位退休警司或總督察進公司任管理層，薪酬期望高、年紀不輕，若表現未如理想，甚至與客戶發生摩擦，介紹人隨時要揸上「推薦失當」的責任，損害自己與客戶或老闆的長遠關係。在商言商，大多數行內人寧願請你多吃幾頓飯，也不會拿自己的信譽去為一個不確定能否適應商業環境的退休人士作擔保。

第三，真正的決策權往往不在你認識的人手上。許多大型屋苑、商場的保安合約，管理公司須按標書承諾派駐特定資歷的經理，而該人選必須獲業主立案法團或客戶認可。你認識保安公司總經理，但總經理也要過客戶那一關。當客戶表明想要「有酒店背景、擅長處理投訴」的人，你的警務背景就未必是加分項。人事關係去到客戶層面，往往鞭長莫及。

第四，「人脈空缺」早已被內部排隊消化。行業內真正靠人脈流轉的好位置，其實有一條既定的「人選隊列」：公司老臣子、老闆親信、客戶關照的人、行內互相挖角的對象。這些位置在未出現空缺前，早已有幾個人選在輪候。退休警員想憑泛泛之交插隊，無異於緣木求魚。

【迷思三：有空缺，也未必輪到街外人】

即使撇開人事介紹不談，保安管理層的流動率本身遠低於前線保安員。根據物業管理業監管局的人力需求調查，管理職位長期處於相對穩定狀態。一個中型屋苑的保安經理，往往任職十年八載，公司鮮有對外招聘。當偶然出現空缺時，業界鐵律是「內部晉升優先」——由熟悉該合約、與業主立案法團或客戶建立多年關係的保安主管或助理經理頂上，成本最低、風險最細。一個完全沒有該公司背景的退休警員，要與這些「紅褲子」出身、主管項目十幾年的內部人選競爭，客觀上處於劣勢。許多好位，根本不會在公開市場出現。

【迷思四：薪酬落差，是雙方難以跨越的鴻溝】

根據市場招聘數據，保安業中層管理職位的月薪普遍在二萬三千至三萬五千元之間，商場保安經理約四萬元，而保安經理的全年平均薪酬約為57萬港元（即月薪約47,500元）。反觀警務人員退休時的薪金點處於高層，兩者存在顯著落差。若退休同袍抱着「不低於原有生活水平」的心態求職，市場上幾乎沒有匹配的空缺。強行介紹，最終只會因薪酬談不攏，令求職者與僱主雙方都不歡而散。

【迷思五：客戶要「服務型」管理，而非「執法型」管理】

物業管理及保安服務業，近年的核心思維已轉向「服務導向」。客戶——尤其是大型私人屋苑、甲級商廈——日益傾向聘用具酒店或物業管理背景的人員擔任保安管理，着重的是溝通能力、投訴調解、社區營造及設施管理。不少客戶私下向我坦言，憂慮退役警員帶有太強烈的「執法/管制」思維，未必能靈活適應業主立案法團的複雜政治，以及那種「顧客永遠是對

的」的貼身服務要求。這個心態轉變，無形中大幅收窄了紀律部隊同袍在保安管理層的求職空間。

【迷思六：資格壁壘正在築起，轉型有成本】

今時今日，要擔任保安公司管理層，單靠一張保安人員許可證（B牌）已經不夠。根據《保安及護衛服務條例》，B牌僅授權持證人擔任一般保安工作。而物業管理業監管局發出的物管人（第1級）牌照，以及相關的物業管理或保安服務管理文憑甚至學位，已漸成管理職位的人場門檻。截至2023年2月，全港持有保安人員許可證者達355,848人，但實際從事保安工作的僅156,845人——持證人數與實際從業人數之間存在巨大落差，這意味着僅憑一張許可證，在就業市場上並不具備競爭優勢。若在退休前未有計劃地累積這些學歷及專業資格，到六十多歲時才與一眾年輕、持雙牌的物管專才競爭，難度可想而知。

【迷思七：科技壓縮中層管理，未來只會更嚴峻】

根據職業訓練局的人力調查，保安服務業正轉向整合服務模式，將傳統的保安與巡邏機械人和人工智能（AI）監控等先進技術結合。展望2033年，這些技術只會更為普及。屆時，一個控制室主任可能已取代昔日幾個分區主管的功能。整體行業對中層管理人員的需求，大趨勢是「縮減」而非「增加」。以今天的供求去推算八年後的市場，情況只會更不樂觀。

【結語：規劃要務實，起步要趁早】

我並非要否定紀律部隊同袍的寶貴經驗與紀律操守。恰恰相反，正因為尊重這些經驗，我認為大家更需要認清現實、及早規劃。

有意轉型者，應在退休前數年開始進修物管牌照課程、累積相關學歷，甚至考慮從較基層的崗位入手建立業內資歷，或探索培訓導師、保安系統顧問等更重視經驗輸出的角色。

近1,600間保安公司，反映的是一個行業的牌照規模，而非管理職位的機會密度。認清這個現實，調整心態與策略，轉型之路才能走得踏實。

作為研究者，我樂意分享所見所知，但對於介紹工作，實在不敢輕言承諾。這不是人情冷暖，也不是我「有料到」，而是對行業生態的坦誠交代。正因為有深入研究，我才看得見這些結構性限制；正因為尊重朋友，我才選擇說出不受歡迎的真相，而非開出空頭支票。

與其退休後才發現此路不通，不如現在就認清方向，踏實前行。

承接上一篇的現實剖析，以下為有意轉型的同袍提供幾條切實可行的發展路徑與行動建議。

核心心態：放下「指揮官」身份，擁抱「服務提供者」角色

最難克服的，往往是要求自己放下從前的身份，去接受由普通平民百姓組成的物業管理團隊來指示保安部的日常工作。私人市場講求的是服務、成本與客戶滿意度，與紀律部隊的指令式管理截然不同。調整心態，是成功轉型的第一步。

路徑一：先取「入場券」——盡快補齊專業資格

今時今日，單靠一張B牌已不足以擔任管理職位。以下三張「牌」是必須正視的門檻：

1. 物管人（第1級）牌照

這是物業管理業監管局（PMSA）發出的正式牌照，已漸成管理職位的入場門檻。相關指明課程約120小時，費用約\$16,200至\$18,000。雖有一定時間與金錢成本，但這是進入管理層最關鍵的一步。

2. 保安人員許可證升級（B牌→C牌）

若希望從事更高層次的保安工作（如涉及槍械或武裝護衛），可考慮將B牌升級至C牌。這類工作薪酬較高，且你的紀律部隊背景是明顯優勢。申請更改許可證工作類別時，須提供有關證明文件。

3. 保安服務業「職業資歷階梯」

保安服務業已於2023年9月推出「職業資歷階梯」，涵蓋7個範疇。可按自身經驗與興趣，選擇適合的進修方向，逐步累積行業認可的資歷。

路徑二：善用經驗——轉向「經驗輸出型」崗位

若不想從前線做起，以下崗位更重視你的經驗與判斷力，值得認真考慮：

1. 保安培訓導師／評估員

紀律部隊同袍最寶貴的資產是實戰經驗與紀律操守。不少退休警員投身保安業，協助培養保安人員，或成為保安課程的評估員，負責考核從業員是否合格。這類崗位直接將你的經驗變現，且工作相對穩定。

2. 保安系統顧問

負責評估保安服務／系統，帶領進行成本收益分析。你的危機處理、風險評估能力在此有極大發揮空間。部分職位明確要求「持有紀律部隊／保安管理文憑為佳」。

3. 控制室協調主任

隨着科技普及，控制室主任的需求正在增加。這類崗位講求應變判斷與調度能力，正好對應你的專業訓練。

路徑三：善用政府資源——以最低成本完成轉型

1. ERB「培訓就業一條龍」計劃

僱員再培訓局（ERB）與勞工處合辦的「培訓就業一條龍」計劃，提供兩類課程：

標準保安及物業管理基礎證書（128小時）

高級保安及物業管理基礎證書（156小時）

合資格學員可獲發每日\$333的再培訓津貼，留職滿6個月後更可獲最高\$18,000進修津貼。部分課程更與大型保安公司（如城市護衛）合作，完成培訓後直接安排面試。

2. 勞工處「中高齡就業計劃」

上述ERB課程正是與勞工處中高齡就業計劃合辦，專為50歲或以上人士設計，值得優先考慮。

路徑四：務實起步——從基層崗位建立業內資歷

若暫時未能一步到位擔任管理職，可考慮以下務實策略：

1. 從主任級或督導級做起

不少保安公司招聘主任級人員時，明確要求「須具四年或以上保安或紀律部隊經驗（其中最少2年為督導級別）」。你的經驗完全符合，毋須從最基層做起。

2. 選擇與經驗匹配的場地

高級住宅、甲級商廈、政府物業等對保安人員的要求較高，你的背景在這些場所更有說服力。避免一開始就挑戰複雜度極高的舊區屋苑或工廈。

3. 接受合理的薪酬預期

保安業中層管理職的月薪普遍在二萬三千至三萬五千元之間。若抱着「不低於原有生活水平」的心態求職，市場上幾乎沒有匹配的空缺。調整期望，以「轉型」而非「保值」為首要目標。

總結：三至五年規劃，穩步前行

建議有志轉型的同胞為自己預留三至五年的準備期：

時間 行動

第1年 報讀ERB課程，取得QAS證書及物管人（第1級）牌照

第2年 從主任級崗位入行，累積私人市場實戰經驗

第3-5年累積夠經驗後，晉升經理或轉向培訓導師／顧問角色

近1,600間保安公司，反映的是行業的牌照規模，而非管理職位的機會密度。認清這個現實，調整心態與策略，轉型之路才能走得踏實。與其退休後才發現此路不通，不如現在就認清方向，一步一步向前行。

【參考文獻】

保安及護衛業管理委員會。（2026）。《持牌保安公司名單》。香港特別行政區政府保安局。
<https://www.sb.gov.hk/sc/links/sgsia/tall.html>

保安局。（2024）。《保安及護衛服務條例（第460章）——保安人員許可證類別》。香港特別行政區政府。

政府新聞處。（2023）。《立法會七題：保安服務業的人手供求》。<https://www.info.gov.hk/gia/general/202303/22/P2023032200367.htm>

職業訓練局。（2024）。《2022年保安服務業人力調查報告》。<https://manpower-survey.vtc.edu.hk>

物業管理業監管局。（2021）。《物業管理業（發牌及相關事宜）規例——常見問題》。<https://www.pmsa.org.hk/tc/licensing/faq>

本文只在推廣保安業專業化，歡迎業界指正交流。而教案內容有用AI協助撰寫，未經書面授權，不得以任何形式複製、改編、公開傳播或作為內部訓練替代教材。如有任何查詢請電郵聯絡rosalielawsy@gmail.com。