



*Generation*

創世代 HONG KONG  
香港

## Generation 創世代香港： 收窄教育與就業之間的缺口

香港如何裝備年輕人去  
面對未來的工作環境？

# 前言

香港擁有傲視全球的就業數據。2018年2月，失業率降至2.9%的歷史新低，而年輕人失業率則持續徘徊於8%左右<sup>1</sup>，低於全球大多數地區15~24歲勞動人口10%~50%<sup>2</sup>的失業率。

此等數據反映作為全球最繁榮城市之一的香港前景樂觀 – 但在這些整體數據背後，教育成果與畢業生尋找及做好一份工作所需技巧之間的缺口卻日漸擴大。香港今天是否能夠為我們的年輕人提供他們明天成功所需的技能呢？

僱主和僱員同時面對未來工作的挑戰 – 常聽到香港的年輕人表示對自己的工作並不滿意甚至感到乏味，而另一邊僱主則難以物色到具備所需資歷及技能的人才來填補職位空缺。即使找到合適的人才，公司也難以挽留。這個問題並非香港獨有：年輕人失業及就業不足已是全球性現象，全球有超過7500萬人失業，而就業不足人數更是這數字的三倍。

與此同時，40%的僱主表示無法物色到適合入門級職位的人才。

這就是「教育與就業」之間的缺口，而在香港，這缺口從未如此龐大。在過去6個月，麥肯錫公司與全球性非牟利青年就業組織 Generation創世代攜手研究，訪問了50多名僱主及超過100名年輕人，以及包括社工、教育工作者和家長等與年輕人關係密切的人士。研究發現目前迫切需要採取創新方法，包括在香港推出為全球數以萬計年輕人創造就業機會取得驕人成績的「Generation 創世代」計劃，去收窄這一缺口。

過往，私營企業、公營機構以至非牟利組織每年花費數以億元在就業計劃上，以試圖緩解這問題。當中包括就業安排、校本職業發展及其他職業培訓計劃。不過，問題在於計劃推行後難以監察和衡量其結果（即參與者取得全職工作）是否成功。根據麥肯錫於2012年進行的研

究顯示，全球超過1/3受訪教育機構表示無法估計畢業生的就業率。事實上，有20%教育機構更有可能誇大了有關就業率。

在這篇文章中，我們旨在指出香港青年和僱主面對的主要挑戰。



# Generation 創世代是個甚麼組織？

Generation 創世代是麥肯錫創立的全球性非牟利青年就業組織，源於一項對25個國家共150項就業計劃的研究，該研究對17000多名僱主、學生及教育機構進行了調查，以識別出現有的職位空缺及填補這些空缺最有效的方法。

Generation 創世代採取7個步驟，以為期4~12週的「訓練營」形式進行培訓，結合技術、行為和心態方面的技能，側重於重複練習職業崗位上最重要的活動（也就是Generation創世代所指的「突破時刻」），給畢業生做足準備，讓他們從上班的第一天就把工作做好。有關這套步驟的其他元素，例如可以提供指導相關行業知識及技能的導師、與僱主的直接接觸以及對數據的注重，亦是該計劃取得成功背後的因素。

創立三年以來，Generation 創世代已有超過18000名畢業生，活躍於印度、肯雅、墨西哥、西班牙和美國等5個國家的65個城市及155個地區。Generation 創世代提供醫療保健、客戶服務／銷售、科技及技術工藝等4個行業共20個職業計劃。在未來數年，此計劃將擴展至更多國家和城市。今年，Generation 創世代除香港之外也計劃於英國及巴基斯坦推出。

## 香港年輕人和僱主面對的挑戰以及Generation創世代的應對方法

香港的年輕人和僱主面對五大挑戰：



### 挑戰 #1

社會有根深柢固的觀念，認為接受高等教育是成功的唯一途徑。



### 挑戰 #2

我們的年輕人未必已為由科技和自動化帶來的顛覆性變化做好充分的準備。



### 挑戰 #3

人才短缺，部分原因在於評估求職者所使用的準則出現錯配。



### 挑戰 #4

僱主與僱員的期望並不一致。



### 挑戰 #5

在數碼年代，僱主與年輕人才的溝通出現困難。

Generation 創世代香港於2018年4月正式成立，將Generation 創世代對解決青年就業挑戰行之有效的方法帶來香港。在香港，Generation 創世代與麥肯錫公司、香港賽馬會、Mother Wants Your Opinion、亞洲國際博覽會及航空橋頭經濟僱主網絡，以及多名贊助僱主及非政府機構緊密合作。Generation 創世代香港主要服務18~29歲、及未持有大學學位的人士，並將於2018年開始客戶服務及數碼市場推廣培訓計劃，更會在日後擴充計劃內容。

# 挑戰 #1

社會有根深柢固的觀念，認為接受高等教育是成功的唯一途徑。

普遍香港人仍然認為高等教育(大學學位或以上)是置業、建立家庭和締造美好生活的最快途徑。

學校強調學術的重要性，因此學生對其他出路，如選擇藝術和創意性職業的接觸往往有限。事實上有一項研究顯示，此趨勢的形成是因為在香港擁有大學學位的平均投資回報極高，是發達國家之中最高的地區之一<sup>3</sup>。整體來說，這對香港的年輕人產生了三大影響：

## 在整體教育上花費很多時間

由於大學學位提供不俗的投資回報，香港仍有頗大部分未能直接入讀大學學位的年輕人花費時間和金錢爭取修讀副學位(例如副學士學位、高級文憑、文憑)。

每年便約有50%完成香港中學文憑考試(DSE)的學生選修這些課程。對於很多人來說，這是最終進入大學的踏腳石。根據2016年的數據，自資學生須支付約11萬港元(約14000美元)以完成一個為期一至三年的課程，畢業後他們的月薪中位數為11650港元(約1400美元)，僅比他們高中畢業的同輩高出3%<sup>4</sup>。因此，公眾一直持續討論這些副學位在今日就業市場的實用性，而當中副學士學位似乎更側重培育年輕人向持續教育的方向發展，而非他們日後就業所需的職業技能。

然而，香港科技大學(科大)在2012年進行的一項有關「尼特族」(NEET，不升學、不就業、不進修或不參加就業輔導的青年族群)的研究顯示，在全日制教育後繼續接受在職培訓的畢業生表示，工作前景是最吸引他們的一環<sup>5</sup>。

今時今日，副學士課程的畢業生可能會發現他們的就業期望與適合該類學位的職位空缺數目不符——在2017年施政報告中提到要檢討這些院校的未來定位。考慮到中學畢業生人數將會減少，預計至2022年將減至43000人的最低水平，部分院校或難以達至一定數目的學生人數。

“我按照父母的要求花了兩年時間修讀文憑課程，但我不會投身該職業，因為我後來發現它並不適合我。

一名從事多份兼職工作的20歲年青人

“我們的學校有和我們討論出路，但超過90%的時間都花在討論選擇報考哪間大學及考入的方法。當我未能考取到入學要求的分數時，我感到迷茫。將來我仍會嘗試投考銜接學士學位，因為社會普遍認為程度差的學生才會選擇職業訓練學校。”

修讀長者護理課程的副學士學生

## 學業帶來的壓力

本港年輕人面對不少壓力。根據2017年由香港青年協會及浸信會愛羣社會服務處進行的兩項獨立調查(分別覆蓋超過3400名本地年輕人及包括15560名中學生)，本港過半數年輕人出現抑鬱症狀。

當中的主因包括參加大學入學試的壓力及對前途的憂慮。面對極高學業壓力及學業成績欠佳的學生自小感到挫敗及受到排擠，令他們缺乏自信。即使學業成績優秀的學生亦未必能適應大學環境。大學教育資助委員會2016-2017年度的數據顯示約有1200名大學生輟學，相當於該年度的大一新生近7%，比7年前增加86%。

有些年輕人選擇成為尼特族，或許是因為他們日益對自身的教育和其後就業前途之間未能接軌而感到迷茫。截至2017年年底，尼特族人數合共為44600人，佔香港15~24歲總人口的6%<sup>6</sup>。

## 事業路徑缺乏多樣性

就業缺乏流動性令不少年輕人唯有從事「不理想的職業」，導致其感到前途暗淡。

立法會秘書處2016年編製的一份研究文件發現，香港存在人才錯配問題。學士學位持有者人數有所上升，其中持有學士學位的年輕人比例由1994年的9%增加三倍至2015年的29%，人數超過要求大學學位的職位需求數目近20萬<sup>7</sup>。由於持有大學學位的人增多，應屆畢業生也可能要從事低技術工作。

由此引伸出一個問題：考慮到目前勞動市場趨勢，學士學位是否仍是香港篩選初級人才的最佳條件？

年輕人需要協助以了解傳統工種以外的另類職業選擇。此外，降低轉換職業的機會成本及所需時間將鼓勵年輕人在發現首次投身的工作「不適合」時能夠勇於轉行。

**Generation 創世代香港支持18~29歲、主要是並未持有大學學位的年輕人。有關計劃將為年輕人提供短期技術培訓，讓他們裝備自己以在投身初級職位時能迅速上手，並與一眾在為年輕人締造有利環境方面分享共同價值觀的僱主合作。有僱主甚至表示願意檢討其現有的招聘及人才發展方法，而部分僱主已承諾為 Generation 創世代的畢業生提供面試機會，以填補原先為大學畢業生或有一年業內相關經驗的求職者而設的空缺。我們期望此舉能啟發其他香港僱主採納類似的前瞻性思維。**

## 挑戰 #2

我們的年輕人未必已為由科技和自動化帶來的顛覆性變化做好充分的準備。

在未來，科技、人工智能及自動化將取代人類活動，尤其是可預測的體力工作，到2030年，全球可能有最多15%的工作將被自動化作業所取代<sup>8</sup>。因應此轉變，僱主將更加重視溝通、同理心及解決問題等「軟技能」。這些勞動市場結構性轉變令下一代的思想須比他們的父母更加靈活，並迫使他們尋找新的就業機會。

跟其他培訓機構不同的是，Generation 創世代自行設計課程內容，結合了技術、行為及心態技巧。這包括針對各工種的4大核心心態及行為技巧，以協助年輕人適應新時代的職場現實。技術相關訓練不但由僱主一同參與設計，當中更有超過70%的課程部分採取情境式培訓及角色扮演，讓畢業生從第一天上班便能為僱主作出貢獻。因此，Generation 創世代的畢業生相對於其他僱員表現較佳，流失率亦較低。

我們不會期望應徵者第一天上班便什麼都懂，而是應該給予他們時間去學習。不過我們留意到有個趨勢，就是時下年輕人往往缺乏溝通技巧及解難技巧等基本能力，在入職時才去學習可能便已經太遲。

一位僱主

# 挑戰 #3

人才短缺，部分原因在於評估求職者所使用的準則出現錯配。

香港失業率低，整體經濟反彈，很多行業都面對人才競爭激烈的問題。在萬寶盛華集團的2016-2017年度人才短缺調查中，69%的香港僱主表示因人才短缺而難以填補職位空缺<sup>9</sup>。

兼職工作取代全職工作有可能成為某些工種的常態，而年輕人或能受惠於「零工經濟」(Gig Economy)。儘管有此結構性考慮因素，有意見同時指出，在評估應徵者時須檢討現有條件要求。

對於基本的初級入門崗位，不少企業的入職要求為完成大學學位通過語言能力審查，更有不少企業要求相關工作經驗，以令員工從第一天上班便能上手。由此可見，今天的僱主已不如以往般相信大學生一畢業便具備處理最基本工作情況的技巧。

另外，公司老闆或高級管理層亦指出個人特質比學業成績更能反映員工的表現潛力。由此可見，即使在商業機構之內，招聘程序與所需人才種類也出現不符。

我們得出兩大結論：

社會普遍認為剛從學校畢業的年輕人並未具備處理基本工作所需的技能，而教育與就業之間的缺口日漸拉闊。

招聘政策必須加以調整，以助企業招聘合適人才，保持相關性和競爭力。企業領袖必須就這一點與人力資源部門緊密合作。

在 Generation 創世代近期與僱主的討論之中，大部分僱主都同意學業成績是招聘畢業生的一項重要因素，卻並非唯一一項。假如香港就業市場於聘請初級崗位時只考慮大學畢業生，人才錯配問題便極有可能出現，因為有些初級崗位並不需要持有高等教育學位的人才，而這些人才亦會追求較具挑戰性的職位。不少僱主正檢討現行招聘策略及人力發展方法，以為未來招聘合適人才找出最適當的方案。

“

有些僱主仍在使用過去20年的一套準則去評估未來20年的求職者，例如不論任何職位都要求學位資歷。我們深深認為這種做法需要改變。

一位僱主

## 挑戰 #4

僱主與僱員的期望並不一致。

香港以至其他地區的很多僱主都面對僱員入職三個月內離職的問題，而當中往往因為他們的期望與崗位的現實不符。有些僱主甚至表示首三個月的流失率可高達50%。這表示他們須就同一職位聘請三名員工，以維持一整年的業務動力。

顯然人才流失也導致招聘成本及培訓工作增加，並對生產力造成負面影響。人力資源團隊必須花更多時間審查應徵者，訓練員也必須花更多時間培訓職員。如每名新僱員平均須花一至三個月時間才能完全於新工作崗位上手，整體生產力亦將因而大幅下降。

如準僱員能盡快了解崗位的需要，情況便能改善。對此，Generation 創世代的訓練重視真實個案主導的情境式培訓，模仿學生將在工作上實際遇到的情況，以解決期望不一致所帶來的影響。

“  
招聘人才十分困難。即使他們接受委任，應徵者第一天 no show 也是很常見的事；即使他們真的開始上班，亦很容易放棄，覺得工作辛苦便離職。大部分人都無養家的財政壓力，因此缺乏承擔。

一位僱主

## 挑戰 #5

在數碼年代，僱主與年輕人才的溝通出現困難。

不少僱主正研究與Y世代和Z世代溝通和建立友好關係的最佳方法，但這是一項莫大挑戰。從溝通到工作風格，甚至工作的安排，很多香港僱主現時都採取更開放的招聘政策。

勇於創新的僱主甚至分拆崗位，以助僱員更加投入和專注於自身工作。有僱主表示這只不過是把已成常態的情況公式化 — 即使這些改變並未正式實行，很多Z世代僱員已經在工餘時間透過社交媒體平台管理自己的生意而受惠於零工經濟了。僱主可通過認同年輕僱員的多元化興趣與他們建立互信、開放的關係。

### 在整體教育上花費很多時間

Generation 創世代香港的目標不單是為年輕人提供職業培訓，亦支持僱主分享最佳例子，以發現不同崗位上在未來最適合的人才。職位要求亦將列舉適合該特定崗位的典型人才，協助求職者配對自己。

“  
我們發現很難與90後溝通，但我們正轉用其他工具，例如 WhatsApp。此外，年輕人才專注於人際關係，希望感到受重視。

一位僱主

顯然在香港以至全球各地，教育與就業之間的缺口正在擴闊。我們能否為下一代勞動人口提供足夠的培訓，以在未來的職場上取得出色表現？香港的不同持份者應如何協助年輕人發揮潛力，塑造更多元化的社會，在環球競爭中走在前方？僱主如何能參與其中，並受惠於有關方案？

## GENERATION 創世代對香港的願景

我們相信 Generation 創世代能協助解決這些問題。

Generation 創世代的願景：為全球各地的所有年輕人找到事業生涯的第一份工作。

Generation 創世代為失業及就業不足的18~29歲年輕人提供入職初級崗位所需的技能。有關計劃可由不同文化和行業的各種機構（非牟利、僱主、政府）有效實施，並擴展至全球。

我們抱有雙重目標：一方面幫助年輕人投身全職工作以及由此建立長遠的職業路向，另一方面為僱主提供技能良好、具有上進心的所需人才。我們已有很好的成果：超過18000名畢業生之中，83%在完成 Generation 創世代課程後三個月內就職，超過70%在一年後仍然受僱。超過1700名僱主夥伴之中，88%表示 Generation 創世代招聘的人才表現勝於其他企業，98%更表示希望再次聘用 Generation 創世代的畢業生。

研究顯示最重要的是年輕人想要一份工作——並非指任何工作，而是一份好的工作。找不到好工作的話，年輕人會感到挫敗和沮喪。為年輕人提供改變人生命途所需的技能及機會，有助他們以至他們的家人和社區的健康。Generation創世代將為香港年青人帶來這些正能量和機遇。

我們相信 Generation 創世代香港能協助：

- **指導** 指導香港的下一代裝備自己，學習塑造前途所需的技巧。沒有選擇是絕對錯誤的；Generation創世代協助年輕人轉換職業，在無須付出大量時間和費用的同時，發展自我人生路徑。
- **訓練** 透過情境培訓及反覆練習訓練年輕人，讓年輕人從第一天上班便能上手。Generation創世代與不同行業的僱主緊密合作，以建立切合地區和行業兩方面的課程內容。
- **挑戰** 挑戰社會對於招聘初級員工時使用成績及教育水平為主要篩選因素的觀念。我們已發現並持續物色想法相近的僱主加入我們以應對這項挑戰，放寬僱主招聘人才時設定的學歷要求，並找出創新的招聘方法。



## 麥肯錫中國簡介

麥肯錫公司是全球知名管理諮詢公司。在大中華區，我們在北京、上海、深圳、香港和臺北開設了5家分公司，擁有超過800名全球合夥人、諮詢師和業務支持專家。

麥肯錫為各個地區的領軍企業、政府和機構提供諮詢服務，並深受客戶的信任。我們的使命是幫助客戶解決其在戰略、銷售與市場、運營、組織、技術和公司金融等各方面的難題，進而獲得顯著而持久的成效。

請到訪 [www.mckinseychina.com](http://www.mckinseychina.com) 以獲取更多信息。

## Generation 創世代簡介

Generation 創世代於2014年由麥肯錫公司創立，是一家非牟利青年就業組織，目標是一方面幫助年輕人投身全職工作以及由此建立長遠的職業路向，另一方面亦為僱主提供技能良好、具有上進心的所需人才。Generation 創世代已於印度、肯雅、墨西哥、西班牙及美國展開計劃，並於2018年在香港、英國及巴基斯坦立足。

Generation 創世代香港於2018年4月推出的首個課程，專注於客戶服務（酒店前線及物業管理），而我們亦計劃於2018年稍後推出數碼營銷課程。

請到訪：[www.generation.org](http://www.generation.org) 以獲取更多有關Generation創世代的資訊。

查詢：[generationhk@generation.org](mailto:generationhk@generation.org)

### 備註

- 1 香港政府統計處於2018年2月22日發表的數據。
- 2 世界銀行 (World Bank) 有關《年輕群體總失業人數 (佔15~24歲所有勞動力數量的比例)》的數據。
- 3 請參見王于漸教授在2016年5月18日刊登於《信報》的《為何應增加大學學費》一文。
- 4 請參見 New Media Forum 發表於2017年12月的研究。
- 5 請參見香港科技大學於2012年3月發表名為《Understanding Non-Engaged Youths in Hong Kong: A mixed method approach》的研究。
- 6 請參見香港政府統計處於2017年第4季發表的《綜合住戶統計調查按季統計報告》。
- 7 請參見立法會秘書處資料研究組於2016年6月發表的《人力調整為香港帶來的挑戰》文件。
- 8 請參見麥肯錫全球研究院 (McKinsey Global Institute) 於2017年12月發表的《Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation》報告。
- 9 請參見萬寶盛華集團 (Manpower Group) 於2016年11月發表的《年度人才短缺調查》。

