

商界人才不再以资历论长短

跨代际劳动力正在动摇“代际”基础



和过去相比，现如今员工队伍能够同时汇集三代人。企业正在有条不紊地寻找最优秀的管理人才。高管招聘人员与他们的企业客户通过提升自身对领导者特质（与招聘需求）的认识，大大丰富了企业文化，提高了多元性与包容性。

为了快速发展、在竞争中保持领先地位，精明的高级领导者开始重新考虑自己潜意识中对代际差异的偏见。

企业高管逐渐舍弃固定思维，以成长的心态看待人才，从而动摇了根本的“代际”基础，并使得员工能够运用其独特的技能，发挥更大的影响。

那么，怎样才能找到拥有正确心态、能够管理多代团队的高级领导者呢？

好消息：人类的寿命和职业生涯正同步延长

彭博新闻社的研究显示，到2026年，65-74岁的人群中，有30%将和年轻一代共同在职场工作。事实上，办公室可能是代际沟通合作最普遍的地方。学会相互理解，避免对某代人可能的行为方式产生偏见，这对于有效合作至关重要。

在鉴别、任命与整合高效领导者时尤应如此。



“我们发现客户在招聘高级领导者时，通常更倾向于选择处于职业上升阶段的候选人，而不是后续阶段的候选人。这样做有时并不正确，我们会根据对每位候选人的评估，向客户提出建议。” Page Executive 合伙人兼英国人力资源领域全球主管 Jessica Whitehead 解释道。

Page Executive 欧洲合伙人 Raphael Asseo 非常认同这一观点。他表示：“年龄常常被错误地与职业发展阶段捆绑在一起，比如30岁的人无法胜任 CEO 或者，成为一把手后就不



我们发现客户在招聘高级领导者时，通常更倾向于选择处于职业上升阶段的候选人，而不是后续阶段的候选人。这样做有时并不正确，我们会根据对每位候选人的评估，向客户提出建议。

Page Executive 全球人力资源领域总监
Jessica Whitehead

能降级为二把手。高管合作伙伴可以在这方面提供更多见解和视角。职位不分优劣。领导者决定承担新职责时，不过是开始迎接下一个巨大的挑战罢了。”

无数的研究已经证明，各代人的工作态度几乎相同。Culture Amp 发现，不同年龄层的员工在职业机会、对领导层的信心、个人学习和发展、沟通等方面几乎没有差异。

警惕潜意识中的代际信息

高级领导者通常认为不同年代的人无法在职场和谐相处、共同发展。但是多元化的员工队伍对企业大有裨益。

Asseo 解释道：“不同背景和年龄的高级领导者能够贡献独特的观点、想法和经验，帮助企业提高适应力和应变力，使其绩效超过未大力投资建设多元化队伍的企业。”

波士顿咨询公司在2018年的一项研究显示，拥有多元化管理团队的企业，即队伍中包括女性、少数民族人士、不同年龄段和教育背景的成员，其营业收入要比其他企业高19%，这主要归功于多元化管理团队创新能力。



Whitehead 表示：“高管招聘人员需要向客户强调多代领导的优点，特别是当客户对招聘目标有着明确期望时尤其如此。”那么，我们应该避免哪些成见呢？

- 婴儿潮一代不了解何为 CTO

皮尤研究中心的数据显示，婴儿潮一代（在1946年至1964年出生的人）不仅精通电子产品，他们使用技术的速度也不比年轻一代慢，特别是在平板电脑市场，婴儿潮一代的平板设备使用比例高出X世代20%。

- X世代具有批判精神，以玩世不恭的态度对待创新和文化转变。

Whitehead认为，X世代并不像人们想的那么死板。她表示：“招聘高管时，我们看重的不仅仅是运营专业知识。X世代努力向新世界迁移和过渡的同时，也带来了商业经验、管理经验等等。”

- 千禧一代缺乏积极性和韧性

根据 IBM 商业价值研究院的一项研究，千禧一代与年龄较大的员工区别并不是很大。希望对组织产生正面影响的千禧一代人数（25%）约与X世代（21%）和婴儿潮一代（23%）相同。

那么，这对高管招聘而言意味着什么？Asseo 解释道：“想要成功整合多代领导者，就必须积极鼓励跨代合作。高级领导者可以倾听和回应不同世代的观点、愿景与想法，然后进行交叉培训，实现优势最大化。”

改变心态：摆脱年龄的束缚

Asseo 也深信候选人当前的能力至关重要。他表示：“我们所处的环境决定了自身行为和选择。各代人或许采取的方法不同，但观点通常是一致的。”



想要成功整合多代领导者，必须积极鼓励跨代合作。高级领导者可以倾听和回应不同世代的观点、愿景与想法，然后进行交叉培训，实现优势最大化。

Page Executive 欧洲合伙人 Raphael Asseo

人生所有阶段都能学习到知识。Carol Dweck 博士花费数十年对“成长型思维”进行了突破性研究，许多心态开放的领导者受到启发，开始培养更加健康的公司文化，推动各个年龄段的团队成员追求知识。

只需简单几步，便能获得长足发展。企业可以成立多代咨询委员会或资源小组，让成员相互交流想法并利用彼此的独特技能，从而帮助消除偏见并提高包容性。相互指导也能促进互利共赢。

X 世代可以指导千禧一代学习实用的软技能，而Z世代则可以帮助年长员工锻炼社交媒体技能。Page Executive 能够360度全面评估企业需求，主动帮助高级领导者克服潜意识中的偏见。

我们经常会推荐可能原本不在企业考虑范围内的候选人，但他能够提供与职责相关的创新知识、宝贵见解和独特经验。每一代员工都拥有不同的技能、新颖的工具和能够改变现状的新理念。

Whitehead 解释到：“如果雇主能够组织优秀的员工队伍、关注个人价值并帮助改善职场体验，那么员工将会创造丰厚的利润。”



如果雇主能够组织优秀的员工队伍、关注个人价值并帮助改善职场体验，那么员工将会创造丰厚的利润。

Page Executive 全球人力资源领域总监
Jessica Whitehead

核心要点

比起世代成见和刻板印象，多元化员工队伍对企业而言大有裨益。如果招聘人员和雇主保持开放的心态，欢迎各类人才，他们就能够享受多代领导的诸多优势。

- ▶ 目光放长远：摆脱世代的束缚。
- ▶ 关注个人而非群体。重视个人优点、特质和工作契合度。
- ▶ 作出明智的决策：了解候选人的当前状况以及高中之前的经历。
- ▶ 组建合适的团队，鼓励职场跨代协作。