

人力资源专家刘黎希望与您一起交流人力资源的发展。

序言

MSN:liuli1984@live.cn

## 序 言

20 世纪 90 年代以来，在科学技术进步的推动下，经济全球化进程逐渐加快，这已成为世界经济发展的潮流。在这个发展潮流的后面，实质是彼此的人才争夺、人才竞争。伴随新世纪的来临，经济全球化进入了一个新的发展阶段，知识经济发展进程加快，全球生产、贸易、服务的国际化程度迅速扩张，各类生产要素，包括人才资源，在全球范围内加速流动。知识经济的发展，一方面使全球的产业结构发生重大调整和转移，另一方面也为人力资源的流动提供了重要的基础条件，知识经济的发展，使人力资源成为新经济时代的第一资源。

经济发展的新趋势，使竞争越来越集中在知识和人才两方面，竞争的激烈程度丝毫不亚于争夺市场，人才竞争已在全球范围内演变为一场没有硝烟的人才大战。为了应对这一挑战，世界各国相应制定了人才战略。企业成为人才争夺战的主角，猎头和猎头公司也应运而生。

加速器能使带电粒子在运动中不断加快，可达到与光速比拟的速度，获得几千亿电子伏特的能量，从而揭示了微观世界的奥秘。就社会而言，人才的成长也需要加速器。猎头——就是这样的加速器。猎头，使人才这一宝贵的资源加快了流动的速度，使人才得到合理的流动和配置，给人才以合适的环境和条件，使人的才华得以充分的发挥。使人才的价值在流动中显现出来，促进了社会和企业对人才的高度重视和尊重，给社会和经济的发展注入了最具活力的生产要素。

我国的猎头行业正处于由起步向发展过渡的阶段，近年来猎头业务迅速增长，各类大中型企业逐渐认识和接受猎头服



# 猎头

## 管理和运作

务。随着国内企业对猎头服务需求的迅猛增长，对猎头服务的理论、方法和技术的研究和了解显得越来越有必要。

“猎头”既涉及管理科学，又同时是一门艺术。她不仅涉及人力资源管理理论，还涉及企业战略管理、组织管理、市场营销、生产管理、管理心理学等各个学科。除此以外，“猎头”还是一种艺术，还需要对管理实践的深刻理解和掌握，在实践过程中要依靠“猎手”的创造性，只有深刻地理解企业，灵活地运用管理理论和管理技术，娴熟地掌握沟通技巧，才能做出一个又一个好的案例。

人才的竞争，人才服务企业间的竞争日趋激烈，给正在成长中的中国猎头业提出严峻的考验。上海厂长经理人才公司和其所属的上海英达国际人才有限公司、上海图易经理人顾问有限公司作为行业的先行者，在多年的实践过程中，围绕猎头公司经营管理，猎头队伍的培养、猎头业务运作的基本规范，以及猎头理念、技术本土化等相关的问题，进行了积极的探索，总结了一些经验。这些宝贵经验的取得，是公司一大批猎头顾问实践的结果。

为了更好地推动猎头业的发展，把多年的体会结集出版。一方面猎头从业人员可以借鉴学习，提高为客户提供猎头服务的能力。另一方面可以使更多的企业，借此了解猎头公司，走近猎头公司。我们相信随着中国经济的发展和企业的发展，我们将和中国的猎头同行一同前进，一同发展。

周鹄龄

2005.7



# 目 录

## 第一章 “猎头”与猎头行业发展

- 第一节 猎头公司是社会的人力资源部..... 1
- 第二节 “猎头”的由来和历史..... 5
- 第三节 猎头公司发展的新趋势..... 12

## 第二章 猎头公司的管理和运作模式

- 第一节 猎头公司的市场定位..... 16
- 第二节 猎头公司的市场管理与品牌管理..... 20
- 第三节 猎头公司的客户管理..... 25
- 第四节 猎头公司的日常运作和管理..... 29
- 第五节 猎头公司的业务管理..... 35

## 第三章 猎头公司的客户调查

- 第一节 客户调查的范围..... 39
- 第二节 调查的基本方法和途径..... 50
- 第三节 准确理解客户的意图..... 61

## 第四章 高级管理人才的寻觅

- 第一节 高级管理人才的概念..... 71
- 第二节 高级管理人才寻觅的指导理论..... 76
- 第三节 猎头寻觅高级管理人才的工作原则..... 78
- 第四节 猎头寻觅高级管理人才的流程..... 81
- 第五节 猎头寻觅高级管理人才的渠道..... 85
- 第六节 高级管理人才的寻觅接触..... 91

## 第五章 薪酬与福利

- 第一节 薪酬福利与高级管理人才的流动..... 96



第二节 职业经理人的薪酬体系.....	101
第三节 福利的重要作用.....	107
第四节 猎头在薪酬福利谈判中的作用.....	110
第五节 猎头在薪酬福利谈判中的方法.....	111
 <b>第六章 管理才能的评估和鉴别</b>	
第一节 管理才能评价的基本理论和方法.....	117
第二节 基于能力的人才评价.....	130
第三节 基于绩效的人才评价.....	137
 <b>第七章 高级人才面试技巧</b>	
第一节 面试的概述.....	144
第二节 面试的流程.....	145
第三节 猎头公司面试的操作技巧.....	145
第四节 面试的要素.....	152
第五节 面试成绩的评定.....	158
第六节 委托企业的面试技巧.....	161
第七节 猎头公司面试提问的设计.....	166
 <b>第八章 猎头公司的后续服务</b>	
第一节 后续服务的理念.....	173
第二节 客户满意的黄金通道.....	181
第三节 提升客户价值.....	184
第四节 优化客户体验.....	189
第五节 简化投诉过程.....	194
第六节 创造机会提供后续服务.....	199
 <b>第九章 职业生涯规划</b>	
第一节 职业生涯和猎头的关系.....	202
第二节 职业经理人的职业生涯规划分析.....	209
第三节 职业的决策.....	234
第四节 猎头公司对职业决策的咨询.....	240

## 第十章 猎头公司的信息管理

第一节 管理信息系统基础.....	243
第二节 猎头公司的管理信息系统概述.....	248
第三节 猎头公司管理信息系统的组成.....	259
第四节 上海厂长经理人才公司管理信息系统方案介绍.....	265

## 第十一章 如何与猎头公司相处

第一节 如何区分猎头公司的优劣.....	268
第二节 选择猎头公司的方法.....	275
第三节 企业如何与猎头公司保持关系.....	283
第四节 人才如何与猎头公司合作.....	289

后 记.....	295
----------	-----

## 第一章

# “猎头”与猎头行业发展

在当今知识经济迅猛发展的时代，“猎头”一词经常会在新闻报道或人才市场上，时隐时现地映入人们的视野。人们对猎头似是认识，但又陌生。猎头究竟是做什么的？猎头又是如何神通广大地寻找“猎物”的？本章介绍猎头公司与猎头行业的发展概况。

### 第一节 猎头公司是社会的人力资源部

#### 一、为什么选择猎头公司

企业人力资源部门变得越来越忙，一方面企业尽量缩减人力资源部门的人手，另一方面，人力资源部门的工作范围却在逐步扩大，更令人力资源管理者头疼的是，怎样及时为企业招聘到优秀的高级管理人才。

以往企业高层管理者的空缺主要通过内部提拔来补位，而现在越来越多的企业从企业外部招聘高层的职位，且未见有减少的趋势；同时企业外部的高级人才库却正变得越来越贫乏，信息技术的发展使得有求职意愿的高级人才轻易地得到企业人才需求信息，而有先见之明的企业早已捷足先登将优秀人才招入麾下；高级经营管理人才的要求变得越来越高，早已不限于学历、专业技术、外语等简单的条件，快速多变的经济发展环境要求优秀的高级经营管理人才具备综合的知识与能力；企业人力资源部门人手紧凑，有时间刊登招聘广告却少有精力反馈和跟踪所有的应聘者，更令他们棘手的

是如果企业简历库中已经有了适合的人选，如何将他们挑选出来，并说服他们接受自己公司的新职位。

随着专业化分工的细化，猎头公司已经成为社会上企业公用的人力资源部，利用猎头公司寻觅高级人才，成为被越来越多企业接受的方式。猎头公司寻觅高级人才采取主动出击的方式，搜索渠道多种多样，能在较短的时间内大范围接触潜在候选人，并能按照用人单位的要求严格保密；猎头公司拥有丰富的人才信息资源，对特定的行业情况和人才市场有深刻的了解，擅长与众多优秀的高级人才保持长期的联络关系，因而能便利地靠近和说服目标候选人；优秀猎头顾问拥有丰富的人才辨识能力，通过深入沟通，人才测评，背景调查等方法对候选人进行客观的评价，提供给用人单位参考。猎头公司为企业招聘过程中还为用人单位提供企业管理和人力资源管理等多方面的顾问服务，如人力资源战略、组织架构、薪酬待遇等多方面；猎头公司凭借专业化的流程和长期积累的经验，在保证效果的前提下将寻觅高级人才的成本降到最低。

对高级经营管理人才而言，他们为了进一步改善自己的工作、科研环境，施展自己的才能，寻找更广阔的空间，也经常委托猎头为自己推荐更好、更合适的企业。委托猎头公司推荐工作也有多方面的好处：

1) 猎头公司向企业推荐人才时，对个人的薪酬福利等问题，已经与企业谈好相应的标准，免得高级经营管理人才为此类问题而担忧。

2) 猎头公司推荐的高级经营管理人才，大多都能得到企业的信任和重用。因为高级经营管理人才，已经通过了猎头公司和用人企业的层层筛选和测评。

3) 猎头公司会随时为高级经营管理人才与企业领导的合作进行协调，尽可能为高级经营管理人才与企业高层创造平等对话、良好沟通的机会与环境。

4) 猎头公司为了使高级经营管理人才与企业的紧密合作成功，往往会把高级经营管理人才的个人要求的内容和相关事项，事先与企业谈妥，并写进有关合同，以保护个人的合法权益。

5) 高级经营管理人才，一旦得到猎头公司的认可，就会获得猎头公司为其度身定制的职业生涯发展计划，并在保证职业安全的前



提下，使高级经营管理人才获得较好的发展机会。

## 二、“猎头”业与人才市场

### 1. 人才招聘的渠道

人才招聘渠道通常有内部招聘和外部招聘两种。内部招聘是在企业系统内部公开招聘，由企业内部员工推荐人选、由员工晋升或职位轮换补充空缺等；外部招聘主要包括在报纸、招聘网站上发布招聘广告，参加招聘会，委托中介机构（人才市场）或猎头公司，校园招聘等方式。

### 2. “猎头”业与人才市场的区别

猎头公司所从事的业务是人才中介服务的一部分。但一提起人才中介，人们就容易将其与人才市场等同起来。事实上，猎头公司与人才市场在诸多方面有着本质上的区别。

1) 经营形式上的区别：人才市场主要采取的是量大面广的人海战术。需要召集相当数量的用人单位，举行市场的招聘会活动，同时也要通过各种新闻媒介广为宣传，以使更多的人才进入市场进行交流，其操作形式是公开的。而猎头公司基本上处于一种非公开的招聘活动，无论是与企业还是与个人的沟通过程，多数情况下都是以鲜为人知的方式进行，其操作形式是个别的、隐蔽的，目的是保护企业的商业机密和个人的隐私，因此这种交流、招聘的方式，为各大企业及高级经营管理人才所接受。

2) 经营方法上的区别：人才市场主要是通过供需双方见面，这样一种直截了当的方法，把用人单位与求职者联系在一起，其方式属于突发式的。优点是短、平、快，缺点是过于简单、生硬，被招聘者又都处于被动状态。而猎头公司所采取的方法是与用人单位和求职者单线联络，最终在非常有把握的情况下方让供需双方见面，其缺点是时效较长，但好处是比较柔和，有一些缓冲的余地。

3) 招聘对象上的区别：人才市场主要针对一些刚毕业不久的大学生，或者是一些目前职位不太高的职业人士。而真正的优秀人才出于种种原因，尤其是保密性的原因，大多不愿贸然入市场应聘，他们才是猎头公司的主要搜索、寻觅的对象。



4) 收费方式上的区别: 人才市场主要通过向用人单位收取摊位费以及向入场交流人员收取入场费(上海市已经不向入市个人收费), 从而收支平衡或略有盈余, 是一个社会公益性的开放市场。而猎头公司则按规定向用人单位收取较高的服务费用, 获得公司的利润。

### 3. “猎头”业与人才市场的联系

猎头公司虽然与人才市场有一定的区别, 但是猎头公司也是广义上的人才市场的一个组成部分, 是人才市场的补充和发展。

猎头公司有时也会到某一个具体的人才市场上, 观察市场动态、获取人才信息, 通过有形的市场, 了解企业对人才的需求信息和企业、行业的发展动态, 在这人才市场上也会认识有识之士、有用之才、广交朋友、建立联系。

具体的人才市场组织者, 有时也会将进入市场的各类企业、个人的特别需求, 转告猎头公司, 互通信息、互相发展, 共同促进人才市场的繁荣。更何况有许多猎头公司与人才市场的组织者, 以前都有着千丝万缕的组织和人事关系, 大家一见面都是老朋友、老同事、老同学、老领导。

## 三、猎头公司是配置高级人才的加速器

作为人力资源管理的对象——人, 是最复杂的。人不仅有物质欲求, 更有精神需要; 人不仅需要与他人相互交往, 还要求得到别人的尊重和得到友好的对待; 人不仅需要胜任工作, 取得成就, 而且还要求不断得到培训, 不断自我完善与自我超越; 人不仅与企业有一定联系和感情, 而且往往容易被外界诱惑所左右。因此, 随着现代知识经济社会的发展, 人力资源开发与管理, 其难度越来越大, 相应地其专业化程度也越来越强。这要求企业的经理和人力资源管理工作的人员, 要具备更多的人力资源开发与管理的专业知识。

随着专业化分工程度的提高, 许多中、小企业难以独立做好人力资源开发管理工作, 自然将眼光投向许多人力资源管理咨询公司和其他中介机构——诸如“猎头公司”、“拓展学校”、“培训公司”等等。这些机构不仅能提供职业咨询的指导, 而且积累了丰富的咨



询经验和大量的人才测评、培训、考核、职务分析、职位评价的方法和系统软件。

即使是一些大型跨国公司，为了提高公司的人力资源开发、管理的效率和效益，也有一种趋势——将一部分人力资源开发、管理工作，委托给人力资源咨询公司或职业中介机构负责。为企业招聘员工，测评人才、结算和发放工资、进行业务技能培训等等。

由于猎头公司所具有的独特优势和企业发展的需要，猎头公司的咨询服务业务正在扩大和延伸。各类高级经营管理人才已逐步认识和信任猎头公司的作用，随着现代知识经济的发展，许多高级经营管理人才出于人才本身的发展愿望、环境的影响，往往会有“人往高处走、水往低处流”的原动力。猎头公司就是这种愿望的加速器，它可以比较快的、准确的为各类高级经营管理人才，设计职业生涯、寻找最适合人才自我发展的空间。高级经营管理人才通过猎头公司寻找新的发展天地，远远地比高级经营管理人才自己去寻找要来得方便，而且更安全、更准确、效率更高。猎头公司已成为高级经营管理人才自我发展的加速器。

## 第二节 “猎头”的由来和历史

### 一、“猎头”的由来

#### 1.“猎头”的典故

关于“猎头”的起源，最通俗的说法是：相传在古老的原始部落时代，有一个食人部落，每当战争结束，他们就会把敌人的头颅割下来，作为战利品带回部落，并将人脑吸干，悬挂于部落内，以此来炫耀自身实力，又可以用来吓唬来犯的敌人。后来人们就将这种带有原始野蛮色彩的行为称为“猎头”。

#### 2.“猎头”的起源

“猎头”一词在历史的发展中带有几分原始的野蛮、神秘、恐怖气氛，但是在近代社会，“猎头”完全被赋予了崭新的含义，打上了新时代的烙印，并具有鲜明的时代特色。



# 猎头

## 管理和运作

“猎头”的“猎”：就是捕猎、搜寻、抓住的意思。

“猎头”的“头”：两个含意。一是指头脑，代表智慧、能力、专利、专业知识，二是指头领，一个团体的头目，引领一个企业的高级管理人员或企业的经营者。

进入现代社会，“猎头”一词，是用于对人才的搜寻、寻觅、网罗的特定词义。它是在第二次世界大战之后，美国作为主要的战胜国之一，不仅大肆搜罗战败国的机器、武器等“硬件”，而且不遗余力、不辞辛苦地猎取战败国的先进技术等“软件”，尤其是那些掌握了先进技术的精英人才。人们常把这样的工作或过程称为“猎头”。而最早猎头公司的雏形，可追溯到二战期间的“阿尔索斯突击队”。当战争还没结束的时候，罗斯福总统就向国家科技局长讨教：“战争结束以后，我们要做些什么？”当时的科技局长布什给他写了一份报告《科学技术——无止境的边疆》。报告指出，科学技术有着巨大而无穷的潜力，重视科技人才，发展这方面的潜力，是需要采取一些特殊手段才能达到的。这个特殊手段就是要组建一支特殊部队，到战败国那里把科技精英弄到手，使他们流向美国，使美国的科学技术得以迅速发展。就这样，“阿尔索斯突击队”带着任务，秘密地来到德国，经过努力将德国许多著名的科技专家——“俘虏”过来，其中包括最著名的原子能专家哈恩和火箭专家冯·希劳恩。被美国俘虏的这批专家到了美国后，有相当一部分人，包括希劳恩都入了美国籍，在美国做了官，并对美国的空间科学技术发挥了极其重要的作用。美国正是由于起用了希劳恩这个德国火箭专家，才使他们的三名宇航员成功地登上了月球。因此可以说，“阿尔索斯突击队”是美国政府最早的“猎头公司”。

二次世界大战以后，随着战后世界经济的全面复苏，知识、信息及科学技术的迅猛发展，美国工商企业对人才的需求显得越来越迫切。有的企业为把一个人才挖过来，甚至不惜连整个企业都买下来。如美国通用电器公司为把一个名叫斯特劳斯的电器工程师挖过来，当用高薪不奏效时，就把这个小企业连同他本人一起买下来。飞利浦公司也曾以高薪聘用一位工程师失败后，一狠心把那个企业给买下。由此可见许多大的工商企业为了得到自己所需要的或所看中的人才，可以不惜代价。于是专为这些大企业物色各类管理人才和技术人才的中介机构，即“猎头公司”便应运而生，并迅速在美国和世界各地发展起来。



## 二、“猎头”业在国际上的发展概况

### 1. 第一个猎头公司在美国诞生

除前面讲到的“阿尔索斯突击队”是美国政府最早的猎头公司之外，真正为工商企业服务的猎头公司是1926年在美国诞生的，该公司的发展历经坎坷，困难重重。而现在国际上知名的猎头公司当中，最早的当属于总部设在美国康涅狄格州的司凯龙猎头顾问公司(Scanlon)。它成立于20世纪50年代，至今已有50多年的历史，其分支机构及办事处遍及世界各地，只要有美国的跨国企业进行投资的地区，都有司凯龙的工作人员在行动，帮助美国各大公司猎取所需要的各类人才。

### 2. 世界猎头业的迅速崛起

世界猎头业以迅猛的速度发展着，据美国司凯龙公司调研中心对世界猎头行业的调查，最近几年内全球猎头公司的收入涨了4—5倍，1993年仅为30亿美元，到2000年达到近90亿美元。同时在该行业中也产生了几家巨人公司。如：

Korn/Ferry International

Heidrick & Struggles

A. T. Kearney

Spencer Stuart

Russell Reynolds Associates

Christian & Timbers

TMP Worldwide

Egon Zehnder International

Michael Page International

Solomon-Page Group

Morgan & Banks

在欧美等发达国家，不少猎头公司与跨国公司都有着密切的联系，有些猎头公司甚至会跟随跨国公司辗转世界各地，随时根据企业需求进行行动。如：IBM公司处于低谷阶段时，由于猎头公司为其请到了郭士纳先生任总裁而获得了转机并得以长足发展。惠普公司的前掌门卡莉顿也是由猎头公司挖过来担任要职的。



在国外，一个高层经理的跳槽往往是由猎头出面的结果，否则，企业很难相信候选人的资历、才干。对候选人进行资信评估是猎头公司的一项重要业务，而跳槽者也必须由猎头出面斡旋，才能显示出他的地位和身价。

现代，“猎头”是人才中介机构的主营业务。1998年，美国最大的猎头公司之一 Korn/Ferry International 公司在全球的年营业收入达到几十亿美元，已在全球 40 个国家设立了 70 多个办事处，仅在美国就有 19 个，亚太地区 14 个，雇员超过 1500 人。这家公司不仅结构网络庞大，而且业务覆盖人力资源服务的方方面面，有公司自己独立的网站、测评、培训机构和人才租赁公司。澳大利亚的 Morgan & Banks 公司 1998 年的收入约为 13 亿美元，已发展成为以猎头为主业的多种经营公司。日本 1998 年国民生产总值中，增长最快的行业分别是通讯和人力资源咨询行业，“保圣娜”公司和“里库路特”公司的年经营额都达到了十几亿美元。欧洲近几年猎头行业的年经营额也在成倍增长。猎头产业现已具备了相当的规模，且前景可观。在香港有注册的中介机构 1200 家，一般职业介绍所 700 家。以行业专家为重点的猎头公司近 500 家，以高级经营管理者为对象的综合性公司有 100 多家，其中国际性公司有 50 多家。在激烈的市场竞争中，这些公司的业务逐渐规范并细化，有的专攻通讯类人才，有的强项是做金融、财务或医药人才，这样客户就会根据需求，选择不同的猎头公司，形成了猎头市场多元的格局。

### 三、“猎头”业在中国的发展概况

#### 1. “猎头”业在中国已悄然崛起

中国的改革开放，带来的最直接的变化是市场经济的高速发展，同时吸纳了大批的国外企业来华投资，发展市场。外国在华投资的企业需要聘用大量高素质的本土高级管理人才，要求通晓中英文语言，熟悉相关的专业技术知识，了解中国的法律法规，又要有较好的人际关系和较强的沟通能力，而他们缺乏寻找人才的渠道，甚至对中国的体制情况都不甚了解，这就必须借助于猎头公司这样的机构来寻觅大量的高级经营管理人才。

由于猎头公司在国外起着举足轻重的作用，因而，来中国投资、



发展的跨国公司，有90%的企业更需要猎头公司的服务。这些外资公司为了尽快适应中国市场，他们需要委托一家能了解其企业要求，帮助其解决困难的猎头公司，为他们寻找熟悉本地文化、工作习惯、竞争规则的关键管理人才。此时，一批专门以挖取高级管理人才、专业技术人才为主要业务的机构即“猎头公司”在中国应运而生。

## 2. 中国猎头业的兴起

中国的经济发展，在很长时期内是计划经济，计划经济时代一切靠政府机关调配。学生分配、干部任命等都是组织上的事。干部是终身制、工作是铁饭碗、缺乏竞争，生活像一潭死水，激不起一丝波浪。

改革开放后，邓小平提出了“科学技术是第一生产力”，人才被充分意识到是一种最宝贵的资源。尤其到了市场经济时代，企业走向市场，人才也走向市场。当企业向市场要效益的时候，对人才的需求也日益迫切，上世纪90年代初期，作为搜寻人才的有效方式，猎头公司也就自然而然地在中国市场悄然崛起。

沈阳维用猎头服务中心是新加坡一家集团公司在沈阳投资开办的。成立不到一年，就业绩非凡。为上百家海内外企业“挖猎”了200多名优秀人才，其中荐往海外的就有18人。

北京第一家私营性质的猎头公司——北京泰来猎头事务所成立的第一年几乎分文无收，第二年才有了一些订单。而在历经十年发展后的今天，该公司已成为全国同行内所熟知的猎头公司之一。

华南第一家专业“挖人公司”即天马猎头公司在广州刚一挂牌营业，客户便纷至沓来，公司几被踏破门槛。天马成立第一年就成功地完成了600多项定单的委托。现在广州的境内外猎头公司已多达上百家，许多公司都已成为广州猎头业的精英公司。

1995年9月上海成立了首家人才中介公司——上海厂长经理人才公司。该公司主要业务为高级经营者交流、经营者素质评价、培训、人事代理等。经过多年的实践和运作，公司形成了具有特色，又符合国际惯例的运作方式。公司拥有专家化的员工队伍和高质量的经营人才信息网络。公司以丰富的经验、规范的工作程序、一流的工作效率为客户提供满意服务。

从1995年到2004年，仅九年的时间上海的猎头公司从无到有、

从小到大，发展迅速，目前在有关部门注册的人才机构有 400 余家，使上海成为全国猎头业最红火的区域。

### 3.WTO 与中国“猎头”公司

21 世纪的经济的发展，必定会使人才市场需要更多的猎头公司积极参与，猎头的的作用将会得到不断的加强，特别是在 2001 年中国已经加入世贸组织，中国企业将进一步参与国际竞争，走向世界。而经济的发展、市场的竞争归根到底是人才的竞争。人力资源开发与管理的战略地位越来越高，这主要是由于经济全球化、信息化带来了一个直接的后果——全球范围的人才争夺会愈演愈烈。

#### A. 全球范围高级技术人才的争夺战

硅谷是美国高科技的发祥地，如今成为高级 IT 人才争夺的战场，那里硝烟四起，已成为公开的秘密。世界许多著名的跨国公司皆在那里安营扎寨，中国一些著名企业也在那里设立研究机构。其目的：一是延揽高级技术人才，二是及时掌握 IT 产业动向，目的是开发出克敌制胜的新产品。

在中国的硅谷——北京中关村，同样进行着人才争夺战，微软、英特尔、摩托罗拉等不仅在中国设立研究机构，还把触角直接伸到北大、清华等著名高校，瞄准了那里的尖子甚至联合成立了研究、开发机构。与他们相抗衡的是一些中国优秀企业。IT 行业的高级技术人才薪酬标准在迅速提升，有的人才薪酬已接近世界市场的价格，这正是这场争夺战的直接后果。

一斑足以窥豹，从上述两例可以看到，IT、生物、高新技术等领域的科技人才的短缺，由此导致了全球范围的科技人才争夺战。

#### B. 面向全球化的高级经营人才的争夺战

在经济全球化的环境里，高级经营管理人才必须具备全球视野，能够纵观全球市场，在全世界范围内整合资源，形成全球范围的竞争优势，具有这种素质的人才十分短缺的，在中国尤其如此。

随着跨国公司的发展，“经营人才本土化”已成为一种潮流，这是解决文化冲突、文化整合问题的有效措施。在中国的西方跨国公司，竞相争夺中国的高级经营管理人才。同样，有实力的中国企业，也从跨国公司的高级经营管理人才中“虎口拔牙”，前不久发生的吴士宏从微软跳槽到 TCL 的事件，典型地反映了这场争夺战的激烈程度。



跨国公司高级经理本土化的另一面是本地经理人才的国际化。跨国公司一般都有一套统一的全球战略，它在不同地区执行经营战略时又有一定灵活性，对当地高级经营管理人才的挑战是：在执行全球战略的同时，如何与中国的具体情况相结合，因地制宜在两者间取得平衡。

现在，一些优秀的中国企业纷纷走出国门，将经营活动扩展到世界各地。他们碰到的共同问题，是不仅招聘当地经理的问题，而且是普遍缺乏精通技术、外语流利的中国高级经营管理人才（诸如市场总监、财务总监、技术总监等）。

### C. 面向全球化的高级公务员的人才争夺战

中国加入WTO后，政府的压力很大。缺乏既懂中国又懂外国，既精通中文又熟悉英文，既有实践经验又掌握现代管理理论的高级公务员，这是又一个十分迫切需要解决的共同问题。

中央各部委，北京市各区县、各厅局纷纷向社会公开招聘公务员，直至副局级，各地方政府竞相效法，正是试图争夺这方面人才的一种尝试。随着一批博士、硕士进入政府，走上处长、司局长的岗位，这一矛盾会有所缓解。中国证监会和银行也纷纷从香港等地引进高级管理人才，这一潮流正方兴未艾。虽然有了这些初步行动，但距离基本上满足全球化的需要还差得很远很远。

在激烈的人才争夺战中，正在显示出—个朴素的真理——得人才者得天下，要取得人才的心仪，必须学会攻心，最终是“得人心者得天下”。

随着经济全球化、信息化的发展，全球范围内的竞争白热化，新一轮人才争夺战，尤其是高级人才的争夺战正在打响，国内企业应对全球化的竞争而需要“人才国际化”。跨国公司，外资企业为了节约成本而大力推动人才“本土化”，这两股力量同时进入了人才市场，高级管理人才、高级技术人才、复合型人才将更成为人才市场激烈争夺的对象。可以想象，异常抢手的高级人才招聘将越来越难以通过广告、人才市场招聘等方式来实现。“人才国际化”、人才“本土化”为猎头业创造了更多的发展空间。

某些外企进入中国已经20余年了，培养了大批成熟的经理人。他们熟知西方文化理念，深谙国际公司的沟通方式，了解中国市场。留学归国人员也是高级职业经理层的重要组成部分。这些人构成了



中国成长的职业经理阶层，他们为猎头业寻觅国际公司人才本土化奠定了基础。

中国的猎头公司将会在人才的国际竞争中为走向世界的中国公司搜罗更多的高级经营管理人才。

面向21世纪，我们坚信，猎头公司的发展将越来越迅猛，随着服务水平的提高，操作行为的规范，猎头公司将会为人力资源的配置发挥其所特有的功能和作用。

### 第三节 猎头公司发展的新趋势

随着现代知识经济社会的发展需要，猎头公司的服务内涵也正在不断地朝着人力资源管理的周边方向和深层次扩展。其目的是为了更好地满足和适应客户市场的需求，同时也是猎头公司为在激烈的市场竞争中求得发展和壮大的需要。

#### 一、猎头公司向全球性发展

随着中国改革开放的深入发展，国际上跨国大公司源源不断地投资中国，跨国大公司设在国内的企业或办事机构，对高级经营管理人才的需求也日益增长。国外的猎头公司也纷纷落户国内大城市，如在北京、上海、广州等地设立办事处。国内许多有一定知名度的猎头公司都纷纷将其猎头的触角伸向了国外，甚至于许多中外合资的跨国猎头公司也应运而生，使国内的猎头业务向全球国际化方向发展。因为国外企业在国内建立机构需要有中外高级经营管理人才，同样国内企业到国外发展也需要有国外当地的中外高级经营管理人才。因此猎头公司向全球性发展是必然的趋势。

#### 二、计算机网络技术的影响

随着因特网的发展，计算机网络技术的应用，使信息处理更加快捷便利。猎头公司通过计算机网络技术，使猎头公司的数据库与人才资源管理的相关信息能全面、有机地联系起来，并获得了扩展。



经过整合的、较为全面的、准确的、一致的和相容的信息，能大大地提高猎头公司在人才资源方面的查询、网上招聘、人才应聘资料、人才测评、人才培养、客户信息等方面的管理效率。如上海厂长经理人才公司针对求职者的需要，开发的个人简历的创建软件，方便了各类专业人才快捷、方便地制作有效的个人简历，并能及时地输入公司的人才信息数据库和向有关网站发布个人简历信息。由于高级经营管理人才流动的特殊性，因此猎头公司网站的建立和网络信息技术的应用。可以更方便地为客户和应聘者进行多方位的信息介绍，特别是企业、猎头公司、职业经理人之间能方便地、无庸讳言地开展相互间的交流和沟通。

随着猎头公司信息管理系统的发展，它不仅能记录人才的数据，而且更重要的是能够整理和分析这些数据，向企业高层提出有价值的报告和建议。对于经营管理人才个人而言，通过对人才的测评，信息管理系统能为管理人才设计个人职业生涯的发展道路提供有益的建议和帮助。

随着猎头公司信息管理系统的发展，还可以加强猎头公司与政府部门之间的联系和沟通，加强信息资源的综合利用，拓展猎头公司的人才开发和交流。

### 三、猎头公司的专业化发展

随着现代知识经济社会的全面需要，专业技术的深化，猎头公司在人才资源方面的业务也必须随着社会的发展需要而向专业化发展。所谓猎头公司的专业化是猎头公司针对客户（包括人才的个人）的不同类型，进行专业化的分工。如有专门对口某种专业人员或某种专业公司的猎头公司，如有专门对口IT行业的、对口生物的、化工类的、对口进出口贸易类的、对口房地产业的等等专业的猎头公司。这种专业性极强的猎头公司其能力和作用是不言而喻的，其掌握着某一专业的丰富资源，因此其寻觅的成功率也较高。同样作为一个著名的猎头公司，其内部也有专业的分工，甚至是按专业划分的部门从事着猎头业务。如上海厂长经理人才公司，在其公司内部不仅有按专业划分的猎头顾问和项目组，而且在其旗下有着按专业分工不同的各类专业猎头公司。因此上海厂长经理人才公司及其下

属公司形成了一个庞大的猎头信息管理网络，实行信息资源共享的优势，在人才市场上发挥着积极的作用。上海厂长经理人才公司及其下属公司不仅在上海开展业务，而且将业务发展到全国各地，甚至为国内大企业走向国门走向世界进行各类人才资源的服务。

### 四、猎头公司服务功能的扩展

猎头公司除了其主营业务，即为企业寻觅管理精英之外，其人力资源管理的多元化发展，大致有以下几大方面：人事代理、人才租赁、劳务承包、管理咨询、策划服务、托管经营、咨询培训等。

#### 1. 人事代理

这种人事代理服务是从比较低级的代缴“四金”发展到比较高级的代发工资、代为进行绩效考核，甚至劳动合同的更新等全方位的服务。更为复杂的，还有为企业安排培训机构、设计福利项目等等，甚至代表企业参加劳动仲裁。总之企业有需求，猎头公司就要有服务，当然这其中是决不能省去为企业招聘人才的。猎头公司在一定程度上取代了企业人力资源部。当然这也要求猎头公司具有相当高的素质，决不是一般“搬砖头”的猎头公司所能承担的。

#### 2. 人才租赁

在经济结构变动较快的 21 世纪的中国，人才租赁行业因具有显著的“调剂余缺”功能，为人才供求双方提供了极大的方便，也为自身创造了供求的发展条件，人才租赁公司将兴起并迅速发展。

#### 3. 劳务承包

对企业而言，劳务承包是一种比较有发展的国际潮流，猎头公司的劳务承包服务便是应运而生的一种衍生服务产品。劳务承包，即由猎头公司聘请员工，建立劳动关系，而后为企业提供项目承包，如不少猎头公司在互联网高潮时纷纷成立 IT 咨询公司、承包客户的方案、解决项目等等。劳务承包的好处是可以帮助企业解决用工之繁琐和人头数过多的困难。

#### 4. 管理咨询



比较高档的猎头公司可以为企业提供多方位的管理咨询服务,如为企业建立全套人事制度出谋划策、为企业的人力资源规划提供支持、为企业的组织建设提供依据等。同时根据上述要求协助企业寻觅或替换所需的人才。

### 5. 策划服务

包括策划招聘广告、人才广告专题、举行人才素质测评、团体测试、薪资调查(非正式的)、裁员面谈、安置服务等。

### 6. 托管经营

有实力的猎头公司通过所掌握的行业人才群体,按照所受委托企业的需求,组建最为合适的经营团队,然后通过理念整合,管理磨合,迅速培养一支同心同德、训练有素的精英队伍,去经营管理受委托的企业。

### 7. 咨询培训

有一些猎头公司充分利用自身的人才优势、众多的行业顾问、著名的企业关系,联合有关院校,有计划地举办一些适应社会需要的、专业性的职业资格培训班,为职业经理人士进行新知识、新技术的专业培训,并通过政府有关机构的职业资格认证,使职业经理人士取得相应的证书。如: MBA、高级人力资源管理、高级营销管理、高级市场总监、高级培训师等等培训班。这不仅培养了人才,而且也收集了大量的人才资源信息,提高了猎头公司的知名度,开拓了猎头公司咨询服务的业务渠道。

## 第二章

# 猎头公司的管理和运作模式

企业的竞争就是人才的竞争，企业所拥有的高级管理人才越多，其具备的核心竞争力也就越强，这是已经被世界上许多著名的跨国大企业所证实的。而且这种对人才的追求也日益激烈，因此猎头公司也迅速地成为企业发展的得力伙伴。那么猎头公司是怎样为企业和高级管理人才服务的呢？下面就让我们来认识一下猎头公司的管理内容和运作模式。

### 第一节 猎头公司的市场定位

#### 一、人才市场的细分

市场细分是企业开拓市场的金钥匙。市场细分就是根据消费者对产品和营销组合的不同需求，把市场分割为具有不同需求、性格或行为的消费服务群体，并勾勒出细节市场的轮廓，目的是针对每个消费服务群体，采取独特的产品或市场营销组合战略，使企业找到自己的目标市场，确定针对目标市场的最佳营销策略以求获得最佳收益。

##### 1. 按人才职务层次细分

按照职业人士的职务来看，目前在市场上主要职位有：总经理、副总经理、三总师、总监、部门总经理、部门副总经理、业务主管、技术骨干、一般职员、技术工人等等。目前企业招聘职业人才通常是通过以下五种形式来进行的：

- (1) 猎头方式——部门经理、总监、副总经理、总经理
- (2) 报刊媒体——高级职员、高级主管、部门经理、总监
- (3) 互联网上招聘——高级职员、高级主管、部门经理
- (4) 现场招聘会——技术工人、一般职员、高级职员、部门经理
- (5) 职业介绍所——体力劳动者、技术工人、一般职员

相对于招聘的人才层次，其中猎头公司的招聘为中高层，而报刊媒体、互联网、现场招聘会为中层，职业介绍所为低层。但是在实际市场上，高、中、低三个层次中，也会有一些相互重叠，即少数中高层次人才有时也会偶尔通过报刊媒体、互联网、现场招聘会去了解信息和应聘。

## 2. 按人才专业层次细分

目前在信息技术、能源、环境、生物医学、交通、机器制造、金融、商贸、咨询、教育、文化、会展等各类专业人才都是社会发展急需的人才。而在这些行业中的研究、设计人员，中、高级管理人员，企业往往都是委托猎头公司进行招聘。而在这些行业中的工作人员和操作人员则多数是通过招聘会或媒体进行招聘。

通过对人才的需求层次和专业层次分析，企业人才的结构配置和需求都有高、中、低之分。通常部门经理（正职）以上者即总经理、副总、三总师（总监）都被称为企业的高层，专业技术的项目研究、设计主管也是企业的高层，俗称“金领”和“白领”阶层。这些人才的来源，企业通常都愿意通过猎头公司的服务来获得。其主要原因是：

(1)从候选人角度来看。一般来说，这些职业经理人绝大多数都不愿意通过“招聘网”来公开自己的简历，也不会从报纸获得有关招聘信息去写信应聘，更不会上现场招聘会。他们更愿意与一些有品牌的、有规模的猎头公司建立联系，委托猎头公司来推荐自己，甚至请猎头公司来为自己设计今后的职业生涯，从而提升自己的品牌，同时也保证了自己的职位安全。

(2)企业为了保持企业内部现有员工的稳定，一般不愿意将高层职业经理人招聘信息公开，通常仅限于董事长、总经理、人事总监知道，甚至于更少数高层决策人掌握。因为这是属于公司内部最高机密。否则会影响公司内部经营管理，甚至会影响整个公司的运作，使竞争对手有机可趁。

(3)通过猎头公司的专业化服务,能够为企业找到最合适的人选。而猎头公司的服务费用,相对有些招聘方式来说还是比较低的,企业最终还是觉得非常合算。而且,随着社会的发展,各种专业分工也越来越细、越来越专业,绝大多数企业已经非常乐意地接受了猎头公司的服务形式和收费标准。

从上述分析来看,猎头公司的市场需求潜力还是很大的,尤其是随着中国加入了WTO,国外在华投资规模的不断扩大,以及中国市场经济良好的发展形势,经济体制改革的不断深入,在投资主体多元化、人才流动市场化的新形势下,高层的、重量级的原国企的经营者自己也主动要求进入市场化体制下的干部交流渠道,从这里也能看出猎头公司的巨大潜在市场和它的社会地位。

## 二、猎头公司的市场定位

定位是指公司的产品和形象,在目标客户心目中与众不同的有价值的地位。是针对潜在客户的思想,在其头脑中确立起一个合适的位置。

在人才市场上既有企业对各类专业人才的需求,也有各类专业人才对企业的选择,尤其是企业和职业经理人对猎头公司的选择,猎头公司的市场定位就要适应这种需要而确立公司在市场上的定位。一般猎头公司总有自己的专长和特色,它不可能是面面俱到的万能公司。针对市场上的各种需求,猎头公司在市场定位上,一般可以按以下三种形式来为自己定位。

### 1.按企业层次定位

根据市场的需求和企业的层次,猎头公司可以分为专为大中型企业、外资企业、跨国公司服务的高层次猎头公司。

### 2.按行业方向定位

根据职业人士的专业或者是企业的行业特点,猎头公司结合自身的特长,可以分为专攻某一方面专业的猎头公司。如金融类、微电子类、生物、化工类、进出口商贸类、机器制造类专业型的猎头公司。

### 3. 按经营服务方式定位

猎头公司的服务不仅仅是“猎头”或者是为职业经理人介绍企业的中介公司。随着人力资源管理的发展和需要，猎头公司在其经营服务方式和内容上除了“猎头”这专项业务之外，还有管理咨询（如人力资源管理咨询、职业生涯规划咨询、人才评估等等）、人才租赁、人事代理、委托管理（培训）等服务方式的猎头公司。

因此，猎头公司的市场定位要根据自身的特点和专长，要根据市场的需求和发展，确立猎头公司在人才市场上的经营方向和经营地位。

从目前猎头公司的所有制形式来看，猎头公司大致有三类：外资猎头公司、国字号公司、民营公司。

#### 1) 外资猎头公司

在世界上排名前十位的猎头公司，早在国家人事部1号令下达以前就已经进入中国大陆，尤其是一些具有比较悠久历史的跨国猎头公司像光辉国际（Korn/Ferry）、拉塞尔·雷诺国际公司（Russell Reynolds Associates）、海德思哲国际公司（Heidrick & Struggles）等，这些公司绝大多数以香港公司上海办事处的形式在国内从事猎头业务，每年都有非常可观的收入，当然，这些公司的运营成本也很高；这些世界级国际猎头大鳄，他们的订单大多是在跨国公司总部接下的，合适的候选人基本是对中国大陆比较了解的外籍华人或海归派；职位是CEO或首席代表。这种优势是任何国内的猎头公司无法与之竞争的。但是，这些猎头公司在寻找本土人才方面，其搜索能力有时就不如国内那些具有规模的本土猎头公司了。

#### 2) 国字号猎头公司

由于国内的人才中介行业，过去一直是国字号垄断着，民营的人才中介公司在国家人事部1号令下达以前基本没有，因此起步很晚。国字号的人才中介公司在时间上，规模上先行一步。而且，绝大部分的人才公司是从事事业单位转制而来，是从人才派遣，人才档案管理，举办人才市场开始起步的，其中做的比较大的有“上海厂长经理人才公司”、“外服”、“中智”、“四达”、“中企”等公司。而真正意义上做猎头的人才公司还很少，大约只占20%左右。

#### 3) 民营的人才中介公司

自2001年10月1日国家人事部1号令实行以后，到2003年底，上海市已有近400家登记注册的人才中介公司，其中60%左右为民营



或股份制企业，其主要业务为：举办现场招聘会、做咨询、搞培训。

## 第二节 猎头公司的市场管理与品牌管理

### 一、创建猎头公司的品牌

随着中国加入 WTO，各行各业的竞争日益激烈。树立品牌意识，创立品牌，保护品牌，发展品牌已成为企业称雄国内市场，参与国际竞争的最主要的战略手段，它集中体现了一个企业的整体素质，标示着企业的信用和形象，它是企业最主要的无形资产。

因此，作为一个猎头公司，首先要在企业中树立起先进的服务理念，始终把客户、职业经理人放在第一位，把公司的品牌意识放在第一位。设计出一套与国际接轨的、规范的、合理的操作流程与模式。例如：“英达国际”公司在刚起步时主要是以猎头市场为主，“英达国际”以“诚实、高效、专业的个性化服务，成为企业占领人才制高点的最佳伙伴”的服务理念，使它成为世界著名的公司。只有先进、独特的服务理念，才能创造出猎头公司自己的优秀品牌。

#### 1. 猎头公司的特色

猎头公司要创造自己的品牌，首先要有公司自己的经营服务特色。如专业化，有的猎头公司对某一个技术专业领域有其独创性的寻觅方式，能又快、又好地满足企业（客户）所需要的专业人才。又如有的猎头公司不仅能寻觅到优秀人才，而且也能有真才实学的职业经理人量体裁衣进行个性化包装，推荐到著名企业公司服务。又有的猎头公司能进行系统的咨询管理服务，能为企业制定人力资源管理规划、进行人才测评、薪酬设计、绩效考评或为职业经理人设计制订个人职业生涯等专业服务。这些经营服务特色，深受企业和职业经理人的欢迎，客户一遇到这些个性化问题就会想到有这些个性化服务特色的猎头公司。

#### 2. 猎头公司的诚信

诚信是一切企业生存发展的出发点。猎头公司在其经营服务中一定要有诚信的服务宗旨。尽管猎头工作有其独特的一面，有一定



的保密程度，但在对待客户或者职业经理人时要有诚信的服务态度和诚信的工作方法。使客户和职业经理人感到猎头公司是可亲、可信的公司。这样猎头公司就会巩固自己的品牌。

### 3. 猎头公司的责任

任何企业的优良品牌是与其所承担的责任分不开的。一个好的品牌企业，其所承担的责任，往往是对其所生产的产品质量或者服务质量兑现其服务之初的承诺，体现在其服务的全过程以及后续服务中。如前面所提到的“英达国际”在它的服务中就有三个负责原则：

1) 双向负责原则：猎头行业与其他任何行业不同，其他行业只要对自己的客户负责即可，无须对产品的本身承担什么责任。但对于猎头行业来说，既要对客户负责，同时也必须要对所选中的职业经理人负责，在用人单位和候选职业经理人之间，往往要优先考虑候选职业经理人的利益，因为候选职业经理人与用人单位相比，他（她）们是弱者，因此，猎头公司在操作程序上必须有严格的操作规程，要优先保护候选职业经理人的利益。对所有的用人委托单位，必须要由猎头公司的首席顾问亲自上门去详细了解企业的情况，使公司在向候选职业经理人介绍用人单位情况时会更加真实具体。同时，猎头公司应采用优先保密原则，在未经候选职业经理人同意的情况下，不得向任何第三方公开有关候选职业经理人的情况。只有严格地执行了该原则，猎头公司才能创出品牌树立良好的声誉。中国有句古话“人往高处走，水往低处流”。一个成功的职业经理人，在自己努力的同时往往离不开机遇。猎头公司就是要在职业经理人的职业生涯中，起一个指路人或垫脚石的作用，给职业经理人提供更多、更好的发展机会。

2) 最适合原则：猎头公司向用人单位推荐的职业经理人选，有时不一定是最优秀的，但他一定是最适合的。这就要求猎头公司对用人单位的企业文化、资质信誉、经营状况以及在该行业中所处的位置，要有一个全面的了解和分析。使猎头公司在推荐候选职业经理人的过程中，能更有针对性和可行性。另外，猎头公司还要根据市场的实际情况，对用人单位的某些要求及时地加以修正和补充。

3) 无偿召回原则：所谓召回制，即企业的产品在世界各地发生质量问题时，生产商有义务无偿地收回其产品，并及时予以调换或

退款。自从中国加入 WTO 组织后人们对这一概念开始有所了解和追求。同样，猎头公司为客户（企业）寻觅了职业经理人，企业录用后在实际使用中发觉有非常不满意的地方，猎头公司也应有自己的召回原则或者说是包换责任。

除此之外，猎头公司还有保密、保护、代理等责任。猎头公司的服务承诺责任越切合实际越受欢迎，优秀的品牌也就容易创建和巩固。

## 二、猎头公司的市场营销策略

### 1. 建立市场营销信息链

任何企业在制定营销策略之前都不能忽视以下几方面的因素，即建立市场营销信息链。猎头公司的市场营销信息链，即市场动态、竞争对手、客户需求、自身发展。

#### 1) 要充分了解市场动态

作为一个企业的经营者，必须要充分了解自己的市场所在。对市场动态一般可以从以下几个方面加以考虑：

- (1) 全局观念的市场，当前市场的总量到底有多大？
- (2) 目前市场的增长率、减少率大约是多少？
- (3) 当前的市场是如何被细分的？
- (4) 当前的市场特点是什么？
- (5) 不久的将来市场的趋势是什么？
- (6) 竞争对手所占有的市场份额有多大？
- (7) 公司的服务产品是否有可能进入新的市场或新的细分市场？
- (8) 公司现有的市场是否在增长，还有没有可能扩展？
- (9) 有新的消费者会进入市场吗？
- (10) 公司可以从竞争对手中夺取市场份额吗？如果能，又从哪里开始呢？

#### 2) 要充分了解竞争对手

在激烈的市场竞争中，企业要想优于自己的竞争对手，战胜自己的竞争对手，就必须充分地全面地了解自己的竞争对手，只有这样才能做到“知己知彼，百战不殆”。

##### (1) 竞争对手的服务特色和企业优势

##### (2) 竞争对手的市场占有率

- (3)竞争对手的薄弱环节
- (4)竞争对手近期的营销发展方向、对策措施
- (5)竞争对手的客户方向

3) 要充分了解、分析客户的需求

- (1)客户对人才需求量的变化
- (2)客户在需求量上对人才层次的变化
- (3)职业经理人的层次和数量的变化
- (4)职业经理人的需求趋势
- (5)新兴专业技术人士的发展趋势

4) 要充分了解自己的企业

企业要想充分了解自己，必须从以下几个方面加以考虑：

- (1)从企业规模、市场份额、资金来源、历史记录和现行市场定位的记录看企业在市场中所处的地位。
- (2)企业是处于领导地位还是仅仅是一个追随者？
- (3)企业的管理目标是什么？它们正确与否？
- (4)为实行这些目标可以管理的资源有哪些？
- (5)与竞争者相比，企业的优势和弱点有哪些？
- (6)企业所处的行业有哪些关键性成功因素？

## 2. 合适的市场策划与宣传

由于猎头公司的行业独特性，猎头公司的市场营销方式往往不同于其他公司，或者说猎头公司一般是不做推销广告的。猎头公司往往采取一些循序渐进的方式介绍和推广自己。比如：“英达国际”，它时常会选择在一个气候宜人的季节，邀请资深的人力资源顾问及专家，选一个豪华的会议中心，举办各种人力资源的专业讲座，听众主要来自“英达国际”的客户或未来的客户，进行广泛的交流，建立起自己的优良形象。有时也会在报刊媒体上发表一些人力资源的专业文章，提高公司在社会及业内的知名度。这种营销方式虽然不是大张旗鼓、大肆宣传，但是在人力资源专业领域中却会起到非常好的作用。

猎头公司有时也可以向目标客户，进行专访或投寄公司的企业介绍。由于人才中介行业起步较晚，有不少企业还不清楚如何通过猎头公司来寻找高级人才，因此，猎头公司应该主动出击，把自己介绍给用人单位。

有一些著名的、有品牌的猎头公司，有时也会通过一些著名的网站、报刊媒体和大型招聘会广泛地宣传、介绍自己的公司。通过网站、报刊媒体和招聘会的宣传、介绍，能达到以下目的：

- (1) 广告的轰动效应
- (2) 良好的公众形象
- (3) 企业的信誉程度
- (4) 客户的使用效果

比如：当“英达国际”涉及到“招聘会”业务时，它的宣传方式就会及时进行改变，投入大量广告，大张旗鼓、大肆宣传，企业的人气和知名度也因此立即大增，企业的客户资源和人才信息资源也会大大增加。

### 3. 猎头公司市场营销的主要途径

猎头公司是一个咨询服务性行业，它有其独特的行业服务特点，因此它的市场营销途径与其他行业明显不同。它所采取的市场营销途径主要反映在文化营销和关系营销两个方面。

#### 1) 文化营销

传统的营销理论发展体系基本上是以有形产品为中心的，而文化营销则是有意识地通过发现、甄选、培养或创造某种核心价值观来达成企业经营目标的一种营销方式。

作为人才中介行业的猎头公司，其所推销的是一种服务，一种特殊的信息和物体——人，并非传统意义上的一种产品。

因此采用文化营销无疑是一种比较合适的手段，尤其企业文化营销。企业文化营销的核心是寻求被顾客接受的价值信条，把它作为企业之本，从而促进顾客对于整个企业包括其产品的认同，把职业经理人、用人单位的利益需求始终放在第一位。让企业领导层了解到与优秀猎头公司结成联盟将为企业的发展增添活力，让职业经理人意识到与猎头公司多打交道将为他（她）的职业生涯提供丰富多彩的信息和机会。

#### 2) 关系营销

面对日益激烈的商业竞争，有一个良好的经营环境对企业来说是非常重要的，关系营销把顾客看做是有着多重利益关系、多重需求、存在潜在价值的人，关系的内涵发展到了不断发现和满足顾客的需求，帮助顾客实现和扩大价值，并建成一种长期的良好的关系



基础。针对顾客目前与未来的需要,做持续性的交流,让顾客永远成为企业的客户、朋友与合作伙伴,与客户之间强调先做朋友,后做生意。树立以客户为中心的观念,一切为了客户,客户的需求就是成功的目标,并将此观念贯穿了企业经营的全过程。

### 第三节 猎头公司的客户管理

在当今市场经济和信息时代条件下,客户对企业的信赖与否,正在变得日益重要起来。客户的需求正在转变企业所经营的一切,客户主宰了企业的命运。一个企业的价值就在其客户手中,客户对企业的信赖与支持,也就成了企业最难得也是最关键的业务资源。因此企业要集中精力来提高客户的质量和稳定性,并且致力于潜在客户的发展,这就是客户的管理。

#### 一、客户管理的内容

猎头公司的客户主要是分为两个方面,一方面是对人才需求的企业,另一方面是有着不同需求的各类专业人才或者是职业经理人,他们都是猎头公司的客户。

猎头公司的客户管理内容(在后面的章节中还要分析详述)主要有以下几个方面:

(1) 客户的分类:有长期合作客户、个别咨询客户、目标客户。当然也可以按行业、企业规模、人才层次进行分类管理。

(2) 客户的基本情况:即客户的基本概况和需求。

(3) 客户的咨询服务状况:即客户的咨询服务的内容和次数。

(4) 客户发展的方向:即客户在市场上、行业中的地位。

(5) 潜在目标客户:即在市场上、行业中有发展潜力的客户。

(6) 客户联络信息的跟踪:随着环境的变化,客户的联络信息会发生变动。因此,要经常了解企业主管招聘的领导有无变动,对职业经理人要了解其工作单位有无变动,以及联络的方式,及时更新客户联络的信息资料。

(7) 客户后续服务的反馈:即对客户进行后续服务之后,要及时采集客户对后续服务的效果评价。

## 二、客户管理的方式

猎头公司的客户管理方式在其形式和具体内容上可以分为二种，但它们又是互为利用、互为补充的一个整体。即档案资料和日常访问。

### 1. 客户的档案资料管理

客户的档案资料管理，一般是将客户档案分为三种类型，即客户名录、客户资料卡和最新发展形式——客户数据库。这些客户档案各有其特点、建档要求、适用条件和不同作用。

#### 1) 客户名录

客户名录，又称交易伙伴名册，是有关客户情况的综合记录。客户名录一般由两部分组成：客户登记卡，填写客户的组织或个人资料，签订合同和经办人等基本情况；客户一览表，根据客户登记卡简单而综合地排列出客户名称、地址等内容。

客户名录是一种初级的客户档案形式，其内容比较简单，管理对象一般只针对正在与企业进行交易的伙伴，记录合同签订条款和执行情况等。客户名录的对象分类和内容比较单一，一般只针对直接客户，所以比较容易建立保管和查找使用。特别是客户一览表简单明了地反应当前客户情况，对于管理决策者十分适用。

但是，客户名录也有明显的不足之处，主要是缺乏全面性、客观性和动态性。首先把档案管理对象局限在现有交易伙伴，不利于潜在客户的识别和新客户的开发，同时这种档案的分类和内容也难以全面反映客户的情况。由于这类档案资料全部由咨询人员填写，就受到咨询人员掌握资料的多少和主观认识的限制。在动态反映客户情况方面，尽管对这种档案也有定期修订，但是间隔期比较长。因其在适应管理需要和反映客观实际等方面的不足，还要在此基础上，考虑向其他形式发展。

#### 2) 客户资料卡

使用客户资料卡也是建立客户档案的一种简便易行的方法。目前，许多企业已经开始重视建立和实施客户卡制度，并采用不同类型的客户卡，以相互配合使用。目前，使用客户资料卡也遇到了一个普遍性的问题，即随着档案中客户卡的长期积累，加之企业业务

的发展,客户的增加和变化,资料卡数量成倍增加,档案管理费用上升,查阅和分析使用档案的难度越来越大。说明这种传统的书面档案已不能满足现代企业客户服务的需要。

客户资料卡可以分为三种。

(1) 潜在客户调查卡。潜在客户调查卡是设计用于潜在客户调查的资料卡,其内容主要是客户个人和组织的基础性资料,重点是了解客户的发展方向和潜在需求。可以通过访问、媒体、关系介绍等方式积累资料填写。

(2) 现有客户卡。现有客户卡是设计用于正在进行咨询服务的客户管理。即一旦与某客户开始进行第一次业务活动,就需要建立现有客户卡。这类卡片也可以由潜在客户卡发展而来,其内容不仅包括客户的基础性资料,还包括在对其咨询服务中与之相关的信息资料记录等。这些资料需要随着时间的推移、服务的深入不断记录和补充。

(3) 旧客户卡。如果客户中止了咨询服务业务,就要将其转入旧客户卡,内容与现有的客户卡基本相同,但没有持续服务的记录。仅仅增加了其停止服务的原因和停止服务之后相关跟踪记录等内容。但可供今后查询和开发利用。这三种卡片可以互相转换使用。

对于这种资料卡的分类,也可以由猎头公司根据本身的需要和管理方式,按行业、专业人士的层次、咨询服务内容和方式等等进行卡片的分类管理。

### 3) 客户数据库

客户数据库是近几年来刚刚出现的客户档案形式。它是运用现代计算机技术建立起来的,记录客户情况比较详细的一种计算机专用数据库。它在客户信息的存储内容、规模和查询使用等方面都是前两种方法所不能比拟的。而且它还具有智能性的查询和配对等功能,目前已广泛地应用在人力资源信息管理上。猎头公司在应用计算机进行客户管理和人力资源信息管理上,也在日益开发和完善。(参阅本书第十章)

## 2. 客户的日常访问

无论是建立客户名录、客户资料卡还是客户资料库,都面临着如何获取和不断更新有关客户信息的问题。但是,对于不同类型的档案来说,获取信息的来源和难度是不同的。例如,对于建立客户



名录来说，只需收集现有客户的信息，而且主要是从咨询服务中获取有关资料的。而建立客户资料卡或客户数据库，还需要识别和收集潜在客户的信息。因此，客户信息的收集也是一项非常重要的工作。

开始建立客户档案，查阅咨询服务记录是收集客户信息的一个最直接、最简单的方法。从咨询服务记录中，不仅可以得到现有客户和曾经进行咨询服务的客户名单，还可得出有关客户需求量和客户发展的情况等各种有用的信息。同时，通过客户的咨询服务记录还可以分析客户的类型、分布，由此推导可能的潜在客户和客户方向。但是有许多动态的信息资料是需要通过猎头公司的专业人员进行大量的客户走访，与客户面对面的坦诚交流、沟通来取得的。例如，可以通过各种社交场合、大型招聘会、企业的新闻发布会、产品鉴定会、产品推广应用会等等聚会活动，熟悉企业、熟悉专业人士，收集有关信息进行登记，建立客户档案，以备后用。

客户的访问还可以有其他多种形式来收集客户信息，并转换成档案材料。如专门的调查研究、有关职业经理人的访问、电话联系等等。例如，定期给客户打电话，及时了解客户的新的要求和意见。理想的结果是，档案中不仅存有客户基础性资料，而且包括客户不断反馈的新信息。

尤其是对猎头公司咨询服务业务感兴趣的个人或企业，是获取潜在客户信息的最有效途径。目前，很多公司对询问者进行电话登记，或在各类社交场合上、有关会议上、招聘会上请询问者填写调查表，存入客户档案。这种反应者往往是更有希望的潜在客户，是建立档案和销售联系的主要对象。

### 三、用 80/20 理论来管理客户

80/20 理论是一项效率理论，它提示了一个道理，即在投入与产出、努力与收获、原因与结果之间，普遍存在着平衡关系。少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键在少数，往往是少数决定整个组织的产出、盈利和成败的主要因素。它可以应用市场营销、客户管理上。在实际管理工作中我们都会发现到这一规律：即有许多公司的 80% 销售额是来自 20% 的销售队伍；社会上 20% 的人口控制了 80% 的财富；公司 80% 的利润来自于 20%



的项目。而这一规律总在起作用（有时候正好相反），只要认真地对影响个人、企业和其他机构的资源进行评估，把每一项资源都应用在它最能显示出价值的地方。剔除那些会带来负面作用的资源，增加那些能够发挥潜在效果的资源。那么，经营管理工作效率就会大大提高。

因此，在进行市场营销和客户管理时经常要调整人力资源的力量，做到效率与投入的人力资源比例尽可能相接近。

在客户管理工作中，可以把各类客户分为A.B.C三类，根据不同的类别的客户，安排不同层次的专业营销人员或咨询人员来对应有关客户的管理、咨询工作，使20%的客户成为猎头公司80%的业务量，进而提高猎头公司的市场占有率。

## 第四节 猎头公司的日常运作和管理

### 一、猎头公司的目标管理

早在1954年，管理大师杜拉克在《管理实践》一书中就提出了目标管理（Management by Objectives）这一思想。杜拉克认为，并不是有了工作才有目标，而是与之相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

“英达国际”早在成立之初就已提出了自己的发展目标：“一个国内一流、与国际接轨的人力资源集团公司。”目标确立之后，公司的全体员工就要不断地朝这个目标方向努力。

作为猎头公司的目标可以有公司的目标，也可以是具体项目、具体行业、甚至于具体的目标客户。一旦目标确定之后就要依照目标制订具体的策略和步骤，持之以恒努力去实施，直至达到成功。猎头公司可以根据自己的经营服务范围制订公司的管理目标和制定这些目标的管理办法和措施。（参阅后面有关章节）

在制订目标时，以下几点可供参考：

- （1）明确实现目标的前提条件。
- （2）及时在条件和环境发生重大变化时调整目标。
- （3）目标实现后，立即制定新目标。



## 二、猎头公司的质量管理

### 1. 猎头公司质量管理的内容

猎头公司服务的基本内容是人力资源管理，它的管理内涵是对人和事的管理，促进人际协调、人事匹配，充分发挥人的潜能，计划、组织、指挥和控制人的各种工作活动，实现组织的目标。它涉及到的是人，具体的人是有思想、有感情、有动机、有欲望的，他是会受时间、地点、环境、条件的变化而变化。因此，猎头公司的质量管理是一项非常重要的管理内容。

一般地讲企业的质量形象是由许多因素构成的复合体。在质量形成和质量使用的整个过程中，凡能引起消费者的印象和感知认识的因素，称之为质量形象的构成要素，其中主要包括产品质量形象、服务质量形象以及企业整体质量形象等要素。

作为猎头公司的质量形象主要是后两个方面，即服务质量形象和企业整体质量形象。

### 2. 如何塑造质量形象

企业塑造质量形象是一项具有高度管理艺术的系统工程。猎头公司是一个咨询服务性行业。由于“服务”产品具有其本身的特殊性即无形性、不可分割性、可变性和易消失性，因此，服务质量形象就是要把这些特殊性转化为可知、可感、连续稳定的服务质量。

#### 1) 无形性

服务是无形的。它不像物质产品，服务在被“购买”之前，是看不见、品味不到、感觉不到、听不见也嗅不出的。因为人们在“购买”之前是看不到效果的。

为了降低不确定性，客户将寻求服务质量的标志或广告语。客户会根据看到的现场、人员、设备、沟通的材料、象征和价格做出服务质量的判断。

因此，猎头公司的服务质量形象的任务是“管理展示”以及“化无形为有形”增加猎头公司有声有色的服务质量展示。

猎头公司可以通过以下几种方法使公司服务质量的定位策略“有形化”。

(1) 场所：公司办公室的布置、接待室的气氛、座位的安排。



(2) 人员：接待人员的态度、工作人员办公的形象。

(3) 设备：办公设备如计算机、传真机、电话机、复印机、碎纸机、办公桌、书报架或书橱及各类书籍的配备和摆设。

(4) 沟通材料：即猎头公司的宣传图片和宣传手册。

(5) 形象特征：猎头公司可以选择体现自己形象特色的标志图像或标语等等。

## 2) 不可分割性

服务者与被服务者（客户）是同时存在的，服务者与被服务者相互作用是服务营销的一个重要特征，他们对服务的结果都有一定的影响。降低这种相互影响作用的误差，是保证服务质量的一个重要措施。因此，猎头公司在咨询服务时可在以下几方面降低服务与客户之间相互影响作用的误差：

(1) 咨询人员的选择、资历的匹配

(2) 咨询人员的仪表、仪容和服务态度

(3) 咨询服务的内容和服务方式的提供

(4) 沟通的方式和文件的传递

(5) 服务的保密性

(6) 后续服务的可行性和可靠性（参阅本书第十二章）

## 3) 可变性

服务具有高度的可变性，因为它依赖于提供服务的人以及时间、地点、环境的变化而变化。客户受这些因素的影响，往往变化很大。因此，猎头公司要充分地与客户进行沟通、探讨，随时随地调整自己的服务质量。

猎头公司对服务质量的控制可以采取以下三个步骤：

第一：要选择优秀的员工，加强对员工的培训和个人形象的包装投资。使客户在任何场合都会感受到猎头公司咨询人员亲切和乐于助人的满意形象。

第二：要在整个公司机构中统一服务绩效，即公司对客户的咨询、项目的洽谈、合同的签订、职业经理人的寻觅、职务的匹配选择、人才的测评、面试、聘用的协调、后续服务等等都要有一定的绩效标准和检查反馈。

第三：要健全客户的建议和投诉系统，进行客户的调查和信息反馈，追踪客户的满意程度，随时随地把服务质量调整到最佳状态。

## 4) 易消失性

服务是不能储存的。客户是有预约和无预约的分别，当客户有预约时，这种易消失性是不成问题的，公司可以制订预约的服务流程和要求，使服务质量达到预订的服务要求、服务标准，实现服务质量保证。

对于失约的客户要抱以关心、和蔼可亲的态度，及时进行追踪访问，了解客户失约的原因，及时予以调整服务计划，使公司的咨询服务得以继续发展。

而对于无预约的客户，公司可以制订补充性的服务流程和服务质量要求。如提供舒适的客户休息室、在公共假期增加咨询人员和服务接待人员、扩大客户自助服务的措施和设备（如提供公司介绍、公司咨询服务的方式和服务程序、有关的职业指导和专业刊物、书籍、计算机查询、复印机、电话机、传真机等等）。

在质量要求日益提高的现代经济社会中，各行各业在质量管理上都逐步推广和应用全面质量保证体系。把质量工作作为整个企业的一个重要的管理体系，甚至还进行ISO国际认证。猎头公司的质量保证体系也正是目前各人才咨询公司正在探索、展开的一项重要工作。随着市场、行业的规范化运作，猎头公司也会有符合其本身特点的质量保证体系。

### 三、猎头公司的员工管理

#### 1. 经营管理的核心

在现代企业管理中，人才是市场竞争的核心力量，尤其是在信息化的知识经济时代，企业的经营管理必须重视员工的管理，以员工管理为核心。培养和集聚一大批最优秀人才，通过他们的努力工作，就有了实现下一个目标的优势和可能，将企业推向新的高峰。如何提高企业员工管理的效果，增强企业的市场核心竞争力，下列几点主要做法可供参考：

- (1) 重视将企业目标和员工个人目标相结合。
- (2) 知人善任，用人不疑。
- (3) 及时组织员工培训，选派员工深造培养。
- (4) 实施有效的绩效管理机制。
- (5) 成果第一，奖罚分明。
- (6) 建立有效的监控系统。

根据猎头公司的工作性质和特点，采用柔性的管理方式是一个比较适用的好办法。

## 2. 猎头公司的人才结构

由于猎头公司的专业性和特殊性，其对于公司的咨询人员、管理人员甚至于各专业项目的顾问，都有一定的要求和不同层次的组合。一般猎头公司设置的人员不会很多，他们不外乎有以下一些岗位和分工，如：公司经理、猎头顾问、猎头专员、猎手、人才测评、资料收集、信息管理、计算机软件开发和应用、咨询服务人员等等。但是最基本的一条是他们都有人力资源管理的经验、甚至于担任过人力资源管理的高层职务。一般都有博士、硕士的学历或者是高等学府的优秀毕业生参与猎头公司的工作。

## 3. 员工的基本素质要求

猎头公司是一个咨询型的服务公司，它涉及的专业学科和有关的知识面比较宽广，它所服务的目标又是有一定层次的专业人才和企业。因此，猎头公司对其企业的员工素质要求有：

(1) 性格：性格开朗、活跃，不怕困难，不怕被拒绝，敢于坚持自己的意见，敢于承认自己的错误，与人相处时既能融洽但又有鲜明的态度。

(2) 信心：信心又与性格连在一起，性格开朗的人往往信心十足。企业是人干出来的，人们的性格和做人做事的信心决定着公司能否生存、发展。

(3) 思维：思路清晰、反应敏捷，善于分析、客观总结。

(4) 谈吐：言语表达要清楚、语气要和蔼可亲，在倾听客户谈话时要有耐心。

(5) 仪表：个人仪表、仪容要大方，待人接物文明礼貌。

(6) 知识：要有“T”型的知识结构，即在其纵向要有扎实、深入的人力资源管理知识，而在其横向能了解和掌握多行业、多领域的信息资源，拥有多学科、多层次的专业知识和人文经济知识。

(7) 个人背景：有良好的人力资源管理经验，从事过人才中介、职业指导，当过猎头、猎手等良好的工作经验和社会背景。

(8) 优良的职业道德：由于猎头公司的工作特殊性，因此，猎头公司的任何工作人员都要特别善于保守客户的机密，更要保护好

职业经理人的职业安全。

### 四、猎头公司的信息管理

#### 1. 信息管理的主要内容

由于企业和职业经理人都有一定的私密性，因此，猎头公司的业务活动有许多要依靠大量的信息，从大量的信息中搜寻有价值的内容来帮助和促进工作的展开。猎头公司信息的来源主要是通过各种新闻媒体、各类会展、产品发布会、学术交流会、各种社交活动和有关专业人士来获取。猎头公司所需要的信息内容主要有以下几个方面：

1) 市场信息：主要是了解人才市场的动态、产业动态、政府机关的有关政策和经济、建设发展规划。

2) 企业信息：主要是了解大型企业、高新科技企业、合资企业、外资企业、国外投资项目的发展动向、新项目、新技术的开发和发展。行业的发展和变革。

3) 人才信息：主要是了解人才发展的需求动向、高级经营管理人才的需求和流向、各类课题、项目带头人和专业尖端人物的动向、科学技术研究、著名管理人物的动向及其学术报告、专利发明等等。

4) 客户信息：在前面的有关章节中已有讲述，这里不再重复。

猎头公司对以上众多信息的收集、汇总、分析、储存，供公司各级人员参考，为公司的各类业务活动服务。

#### 2. 信息的管理方式

在信息管理方面，目前主要是有信息资源库管理和信息网络管理二种形式。

##### 1) 信息资源库

在当前信息时代对信息的管理，大都采用信息资源库的管理办法，有条件的公司已经应用计算机进行信息资源库的管理。它能够对大量的信息进行处理（分析、汇总、归类）储存，大大方便了各级人员对信息资源的应用，开阔了各级人员的信息面，提高了信息的及时性和利用率，加快了猎头公司的工作效率和咨询服务质量。

##### 2) 信息网络

猎头公司的信息网络包含二个方面：



一是猎头公司本身有关的信息来源，它主要是通过人际关系、客户关系、兼职顾问等等形成猎头公司自己独特的信息网络。

二是猎头公司通过因特网，与有关的人力资源咨询网站、政府机关的网站或著名企业网站联系或联网，形成一个庞大的信息网络，收集和发布各类信息，充实和丰富自己的计算机信息资源库。（猎头公司的信息管理详见第十章）

## 第五节 猎头公司的业务管理

### 一、猎头业务的流程

猎头公司在进行猎头业务中，受理一个项目的全过程一般要经过以下五个阶段：（有关的具体操作，参阅有关章节）

#### 1. 项目的确立

猎头项目的确立，是执行合同的开始。它主要是三个方面的过程和内容。

（1）意向阶段：客户根据自身的需要与猎头公司咨询人员进行沟通、洽谈，双方表达各自的意向和要求，这个阶段可能会有多次的联系和沟通。咨询服务人员要及时反馈信息，猎头公司对有关信息及时整理、分析，确立意向发展的可能性，并指定有关人员开展下一步工作。

（2）谈判阶段：根据客户意向发展的可能性，猎头公司有关人员和客户根据双方的意向，就有关业务的具体内容、要求和细则进行反复的谈判。特别是猎头公司要根据客户的需要，理解客户的真正意愿，及时调整公司的有关措施和步骤，争取达成一致。

（3）签约阶段：在双方谈判达成一致的基础上，猎头公司拟订业务合同（协议）送客户审阅。客户对双方的约定要认真地复核，认可。至此双方可择期签约。也有在谈判阶段时，双方的意向就比较明确一致，此时就会先草签意向书或合同初稿，随后经修改后再正式签约。在谈判、签约过程中不可避免的问题是收费标准与收费模式，这也是客户所关注的重要内容。下面介绍一下猎头公司的收



费标准与收费模式。

目前国内的市场上通行的猎头收费标准为职业经理人年薪的 20%-30%，这也是借鉴国际上一些猎头公司的做法而定，但每个公司，甚至一个公司内对不同的项目、不同的客户会执行不同的收费标准，如：长期客户、大客户、多项业务同时进行的客户，对它们执行的收费标准常常会有不同程度上的优惠。猎头公司收费模式一般是，客户在合同签订的同时交纳合同总费用的 30%-40%。当然对于优惠客户则另当别论。

### 2. 建立项目任务书

猎头公司根据合同要求，应编制猎头项目任务书。其主要内容有：

(1) 确定项目执行人选：猎头公司根据合同要求，确定执行本项目的猎头顾问、调查人员、猎头及其他有关人员组成项目小组，进行小组分析、讨论。

(2) 明确客户调查内容：主要是客户的企业调查、行业调查。

(3) 职位分析：根据客户调查的信息资料，对客户的意向职位要求进行分析。为开展下一步工作做好基础准备。

(4) 资源数据库查询：根据客户调查和职位分析，通过公司的数据库，进行相应职位的查询。初步明确寻觅的方向或继续进行客户调查资料的补充。

(5) 项目时间进度：主要是项目执行的时间进度计划。

### 3. 项目的开展

项目任务书确定之后，紧接着的是进行项目的具体工作。它主要有以下几方面的工作内容：

(1) 搜寻：根据项目书的具体要求，进行职业经理人的搜寻。

(2) 推荐：对搜寻到的候选人，填写推荐表进行内部推荐。

(3) 筛选、对比：对推荐的人选进行内部测评、筛选、对比缩小候选人范围。

(4) 外调：对经过内部测评初定的人选，进行职业经理人相关资料的调查，分析任职的可能性。

(5) 潜在候选人的寻觅：主要是对客户指向的候选人或者公司资料数据库中无登记的合适的职业经理人进行寻觅。



(6) 面试：对职业经理候选人进行面试。

(7) 确定意向：对合适的职业经理人，进行意向确认。

(8) 薪酬协调：对确认愿意的职业经理人，就薪酬、福利等方面内容，由猎头公司与双方进行协调。

有时某些个别的项目，在项目进行中会重复或者简化以上几方面的工作程序和内容。

#### 4. 项目的落实

(1) 试用阶段：经客户和职业经理人双方正式确认后，职业经理人可以先到企业进行适应性的试用。

(2) 正式聘用：经过试用阶段，双方都认为合适时，企业应履行正式聘用手续。

(3) 相关手续：对有些经理人，猎头公司可以协助或者代理受聘的职业经理人办理相关的人事手续。

(4) 费用结算：按合同要求猎头公司向委托客户结算费用，收取合同规定的费用余额。

#### 5. 项目的反馈

猎头项目组在职业经理人正式聘用后，还要进行以下几方面的工作，才是项目小组的工作结束。

(1) 企业的信息反馈：了解企业对职业经理人的综合评价以及对本次服务项目的意见建议。

(2) 职业经理人的信息反馈：了解职业经理人对企业的岗位的适应情况以及对本项目的意见的建议。

(3) 项目的综合评价：综合客户和职业经理人的信息反馈，对项目书预订的计划执行情况进行项目的综合评价。

(4) 转入后续服务：项目小组可以将项目的执行情况和综合评价意见转交后续服务工作人员。也可以是项目小组的有关人员进行后续服务的工作程序和工作内容。

综合以上的五个业务工作流程，也反映了猎头公司的全面质量管理的 PDCA 过程。

## 二、项目的管理方式

通过以上猎头的业务流程，可以看到猎头工作的基本概况。但是在实际工作中，由于猎头公司内部管理的形式不同，因此，在处理猎头业务时对项目的确立和分工也会有以下二种不同的形式：

1.专业分工制：即猎头公司在整个业务受理中，以各个项目不同阶段的内容和要求，由不同的专业的人员分别对口某个阶段的工作内容进行专业工作。一般小型猎头公司采纳这种方法，由经理或猎头顾问担任项目指挥，各专业人员分头工作。最后猎头公司经理或猎头顾问汇总决策、实施。这种形式涉及面比较狭窄，有时作业深度较浅。但是管理层次少，反应速度比较快。

2.项目负责制：它的管理方式就是项目经理负责制，前面所介绍的业务流程就是以某项目为单位进行工作的过程。一般较大的猎头公司或人力资源咨询公司就采用这种办法。它的优点是专业涉及面较广，作业的深度和质量较好。它相对于猎头公司的决策者，管理层次多。有时反应速度会相对慢一些。由于它所使用的专业人员相对要多一些，因此成本费用也较高。但对猎头公司而言，采用这种方法，猎头公司可以同时进行多个猎头项目和其他相关的业务活动，公司的形象、利润和效果也会有较好的收获。

总之相比之下，这二种猎头业务的方法不同，但它的目标是一致的，各有各的利弊，不能一概而论。

实行项目经理负责制要注意以下几点：

- (1) 项目经理的选择。
- (2) 项目任务书的内容要具体明确。
- (3) 项目小组成员的构成。
- (4) 项目费用的计划和控制。
- (5) 项目后续服务任务的转移或移交。

由于各个猎头公司的管理方式不同，因此对项目的具体管理也不尽相同，这仅作为了解猎头公司的业务参考而言。



## 第三章

# 猎头公司的客户调查

猎头公司接受了企业寻觅高级经营管理人才的委托之后。猎头公司要对企业及其所属行业特性、企业和行业的发展趋势、人才的需求比例、人才的相关技术要求等等内容进行一系列的调查。通过猎头公司独特的专业调查，可以分析出企业所需人才的类型层次，从而对企业所提出的人才要求进一步予以细化，明确人才寻觅的方向，为客户提供适合的高级经营管理人才。因此，猎头公司的客户调查是一件既基础、又重要的工作。

### 第一节 客户调查的范围

客户调查是市场调查的一部分，是在确定了一个目标后，进行客观的、全面地搜集服务对象的一系列信息，通过对信息的总结提炼，从而对客户的需求做出一个准确的评估，形成一个有理论与实际相结合的、有说服力的结论与建议。对企业进行科学的管理和发展计划提供了有利的依据。也是为了进一步提高客户的满意度，了解客户需求变化，从而维护老客户、开发新客户。从猎头公司的角度上来看，猎头公司的客户有二类，一类客户是企业，另一类客户是个人，即各类高级管理人才。因此，猎头公司的客户调查，不仅有对客户（包括个人）本身基本信息的调查，还要对客户（包括个人）的上级部门、单位和个人进行有关情况的调查，同时对客户（包括个人）所在行业的有关信息搜集。

#### 一、对行业的调查

猎头公司的客户所涉及的行业分布比较广，各行各业都有对高

级管理人才的需求和渴望，因此，各个行业都有可能通过猎头公司的途径来寻觅、招聘高级管理人才。猎头公司根据自身专业人员的背景和特长不同，对某些行业或专业领域的情况会比较了解，届时为企业推荐人才时就比较得心应手。但是，随着现代经济社会的发展，每个行业内对专业的要求细分也越来越明显，甚至还有跨行业的综合性企业越来越多，而且随着每一个行业的深入发展，行业情况会随着时间的变化而变化。因此，对某一个客户的行业情况，都要根据客户要求及时地进行客户的行业调查。尤其是要了解客户所在行业紧缺人才的类型、高级管理人才的需求比例、行业的相关技术要求等等都要进行调查、熟悉情况、分析对比以满足客户的需求，提供适合的高级管理人才和职位。

下面列举一个在实际工作中碰到的案例：

上海一家压花玻璃生产厂家委托上海厂长经理人才公司，寻觅、招聘一个生产厂长。根据客户要求，发现上海有一定规模的玻璃制造厂家本身就寥寥无几，故而把寻觅方向定向外地市场，通过对上海周边地区的2家玻璃厂联系，都没有找到合适的人员，原因是他们都不懂压花玻璃的生产过程。同样是玻璃厂，为什么会有不同。对此，上海厂长经理人才公司的项目小组，就对建筑装饰玻璃行业进行了调查，发现玻璃产品有好多类别，其名称、生产工艺、产品的特点和用途都不一样。

具体调查结果如下表 3-1

表 3-1 建筑装饰玻璃分类表

大 类	细 分	技 术 工 艺	作用、特点或用途
平板玻璃		本线加工的平板状玻璃制品	一般采光，围护
安全玻璃	钢化玻璃	平板玻璃的二次加工品	不易伤人
	夹丝玻璃	压延法制成	防火，安全
	夹层玻璃	以上两类为原片，PVB粘合的玻璃制品	抗冲击力强
	镀膜玻璃	以合金膜贴于任意玻璃基材，生成新型玻璃	抗碎，防紫外线
饰面玻璃	彩色平板	玻璃原料中加入金属氧化物，或经过退火加工	美观，易清洗
	釉面玻璃	在原片上涂釉料经烧制，退火或钢化等处理	美观，品质稳定
	压花玻璃	玻璃液在急冷中通过带花纹的辊轴滚压而成	透光不透视
	玻璃锦砖	含有微小晶体的乳浊状半透明玻璃材料	黏结性好
	喷花玻璃	在平板上贴图案后喷砂处理而成	高寒美观
	乳花玻璃	在平板上贴图案后经化学蚀刻而成	装饰性强
	冰花玻璃	用平板玻璃经特殊处理形成冰花纹理	透光
	磨砂玻璃	对原片进行研磨，喷砂使表面均匀粗糙	不透视

由上表可以看到,虽然都属于玻璃,但按大类分就不少,各大类自身还分有很多不同种类玻璃的细分,其中每个种类的制作工艺都截然不同,因此,对具体生产厂长的要求也就各不相同了。经过对行业的具体调查,了解了压花玻璃的生产工艺与其他玻璃的生产工艺是完全不同的,项目小组及时调整了寻觅方向,很快就取得了成功。此例反映了猎头公司对客户行业调查的重要性。

一般来说,猎头公司的行业调查有以下几个方面:

### 1. 宏观经济环境和自然环境的调查

任何行业都处在一个特定的宏观经济环境和自然环境中。经济环境有:时事政治环境、重大事件环境、法律法规环境等,如“上海申博成功”、“非典型肺炎”、“ISO2000 认证规定”等等。例如2002年上海申博成功后,上海市政府为了加强市容建设,改善市民乘车质量,决定一次性向上海某客车制造企业购买新型空调车3000辆,从而带动了该企业及其零部件供应商的发展,从而使很多相关企业都加强了中高层管理人员的招聘力度,需要大量的中高层技术人员。同样在2003年春季,中国面临了“非典”的袭击,当时全国各地急需大量的生物、医学、传染病学以及环境保护的各级管理人才。这时,猎头公司就能根据人才数据库里储存的各类高级技术人员的信息,提供人才信息,及时地为客户提供快速、有效的服务。自然环境还包括人文、风俗、地理等因素,如精密器械行业是以德国、瑞士较为著名,大型制造型企业则较多分布在市区的周围距港口、高速公路附近等等。对非常陌生的行业,要从一般常规开始,逐步深入、抓住要点、探其究竟。

### 2. 市场环境的调查

猎头公司的宏观市场环境调查包括行业现行情况、市场前景、行业高级人员的供需情况、同行业中企业的总数和等级分布情况等。

#### (1) 行业的现行情况

行业现行情况调查,主要包括该行业的产品和核心技术、行业的生存现状、行业各企业的分布、人才的类别和层次、平均薪酬水平和有关福利等。显然,对行业核心技术产品的了解是一个基础,

是对“这个行业是干什么的”有一个较为直观的理解，从而正确地把企业划分入已细分的行业中。平均薪酬水平能反映同一个行业中相同职位的薪资情况，可为客户提供一个参考，增大推荐的成功可能。例如：有这样一个客户，属于大中型设备制造企业，需要猎头公司提供一个具有丰富经验的高级机械设计工程师，客户非常看重这个职位，但又不知道该提供怎样的薪酬水平。通过猎头公司对同行业中几个与之相齐名的企业作了调查，根据该职位所需的经验要求，在同行中的平均薪酬水平为每月1万元，客户看了猎头公司的行业薪资调查报告，客户决定以1万元为基数，再根据人才的具体能力表现进行相应的增长，由于猎头公司正确的把握了行业的薪酬水平，这个专业人才仅用了2周时间就成功完成了推荐。行业生存现状和企业的分布、人才的类别和层次，都是调查工作的重点。任何一个行业的发展总是呈现曲线形式，行业也会受多种因素的影响，分布的状况和人才层次都会有所不同。了解了行业现在的大体情况，对企业来讲，猎头公司可以从人力资源管理的角度，对企业的招聘方向与重点进行合理的建议，帮助企业更好的发展。对高级管理人才而言，根据其个人所处的行业状态，可以为其设计有一定可行性和可靠性的职业生涯规划建议。

### (2) 行业的市场前景

行业的市场前景、行业的发展，是企业 and 高级管理人才极为重视的重要问题。通过对调查收集到的行业资料进行分析，预测在未来的几年内行业发展的情况，这是非常有必要的。对企业而言，分析了行业的发展趋势，就可以正确把握今后几年的人才需求情况，及早做好准备，为今后的招聘打下扎实的基础；对猎头公司而言，找出了今后发展势头好的一些行业，以此作为今后的重点服务对象，有意识、有计划的进行有关人才信息的寻觅、储存。对高级管理人才也有了发展的信心。

### (3) 行业高级管理人才的供需情况

分析高级管理人才的供需情况，也就是对行业中某些职位的类型、层次和总量与市场上适合这些职位的人数进行调查分析，从而得出供需比例。一般猎头公司是根据这个比例来选择、储备人才信息。从宏观上来讲，猎头公司的工作也是社会人力资源合理调配和流动的加速器。



#### (4) 同行业中企业等级分布

这个调查内容是比较关键的问题。众所周知,企业经营的最终目标是取得最大的利润,成功的决定因素有很多:良好的经营策略、合理的选才、正确的营销定位等等,在整个过程中行业内的不同企业就会有竞争,而企业在该行业中的排名地位也会慢慢地显现出来。猎头公司对企业进行级别的划分,即把排名地位相近的,业绩不相上下的企业放在一起。这样做的目的,就是为了进一步了解企业的情况,更重要的是能为以后的企业招聘做准备。换句话说,企业就是猎头公司最大的人才库。例如,曾有一个著名的客车制造企业,委托猎头公司招聘一个营销经理。根据合同要求,猎头公司找到了在上海有一定知名度的汽车销售企业——某大众营销部的一位资深营销人员,委托企业看中了被推荐者的工作背景,而被推荐者为被提升了一级的职位所吸引。经过猎头公司的周旋,最后促成了这次推荐。这就说明,在不同级别间,通过一些转换,可以为企业挑选到十分合适的人才,同时也为个人的职业生涯发展创造了机会。

## 二、对企业的调查

猎头公司就是为企业寻觅合适的高级人才,企业就是猎头公司的服务对象,是猎头公司的客户。因此对客户的企业情况,必须有一个全面的了解,以便正确把握客户的需求,并能以客户的立场来为其寻觅高级管理人才和提供相应的、有益的建议。

### 1. 客户的基本调查

客户的基本调查,是对企业基本情况的一个认识、调查、分析过程。一般是通过以下几个方面的问题进行的:

- ❖ 客户全称
- ❖ 客户的具体地址(包括邮政编码)
- ❖ 所属行业
- ❖ 客户公司性质(若为中外合资,需注明合资方及投资比例)
- ❖ 注册资金
- ❖ 公司规模
- ❖ 联系方式(包括电话,传真, Email)及联系人



- ❖ 公司网址
- ❖ 行业内大致排名
- ❖ 主导产品或主营业务
- ❖ 公司所获证书、奖项
- ❖ 年销售收入

以上这些调查项目是最基本的，是对客户进行深入调查的基础，明确了企业的一个大致轮廓是怎么样的，这些内容都是与其他客户区分开来的明显标志，是显而易见的表面特征，如果要与其他同行业中的企业相区分，仅仅这些内容是远远不够的，猎头公司要了解的是企业内在的特征，如企业的结构、企业的文化、企业的生产经营状态等等。因此，猎头公司在掌握了企业的基本信息后，就要进行更深入的客户重点调查。

### 2. 客户的重点调查

客户的重点调查与猎头工作能否顺利开展有着密切的关系，对候选人是否适合在该企业工作有着非常大的帮助。根据不同的企业背景、以及对高级管理人才的具体要求，可以有选择的进行以下一些信息的调查：

- ❖ 公司组织结构的情况
- ❖ 公司业务组织情况
- ❖ 公司经营情况
- ❖ 人力资源部情况
- ❖ 企业文化方面的情况
- ❖ 企业竞争对手的情况
- ❖ 企业招聘途径和效果
- ❖ 目前招聘中常遇到的困难

(1) 公司的组织结构：是公司为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。是符合整合与平衡企业内部专业化两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。同一个阶段中，不同行业、不同生产规模的企业结构是不同的。企业的结构也有着自己的生命周期，在企业发展历程中，规模、产品和市场都会发生变化，企业组织结构为了保证不同的战略实施，也会发生相应的变化。了解客户的组织结构形式能够帮助我们理解



客户的经营策略和内部结构。最常见的制造型企业组织形式，如图 3-1 所示：

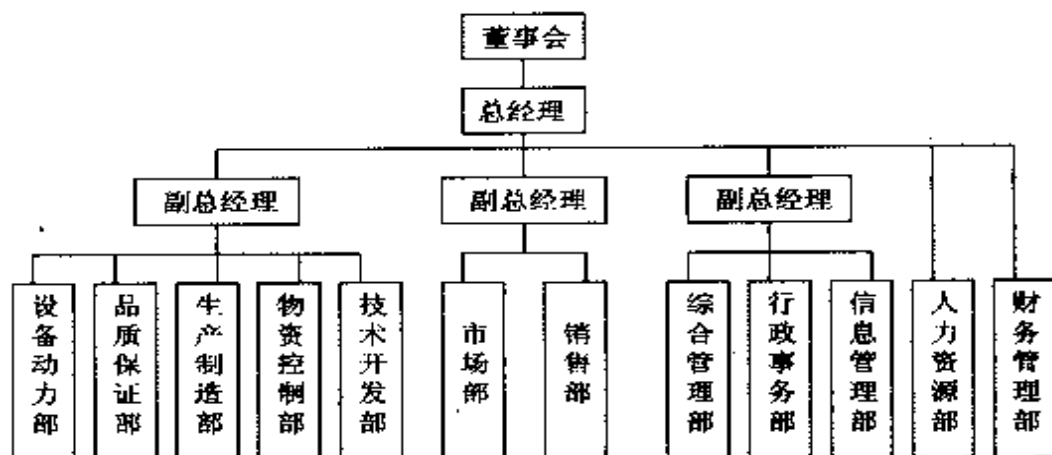


图 3-1 某客户组织结构图

从这张结构图中可以看出生产部、品质保证部、设备部、研发部同是由一个分管生产的副总管理的，而有的企业中，品质保证部是由总经理直接领导的独立一个部门，在这两者中，后者似乎对品质保证部门更加重视，这也就是企业的一个战略。组织结构还为公司人员制定了适当的管理层次和正确的控制幅度，并且大致表现了管理人员之间的关系和基本职能。

(2) 公司的业务组织情况，对于猎头公司的调查过程关系更加密切。更直接的讲，猎头公司要关心的是：企业委托招聘职位的所在部门及具体职位的组织分配。例如某客车公司的配件主管所处位置，如下图 3-2 所示：

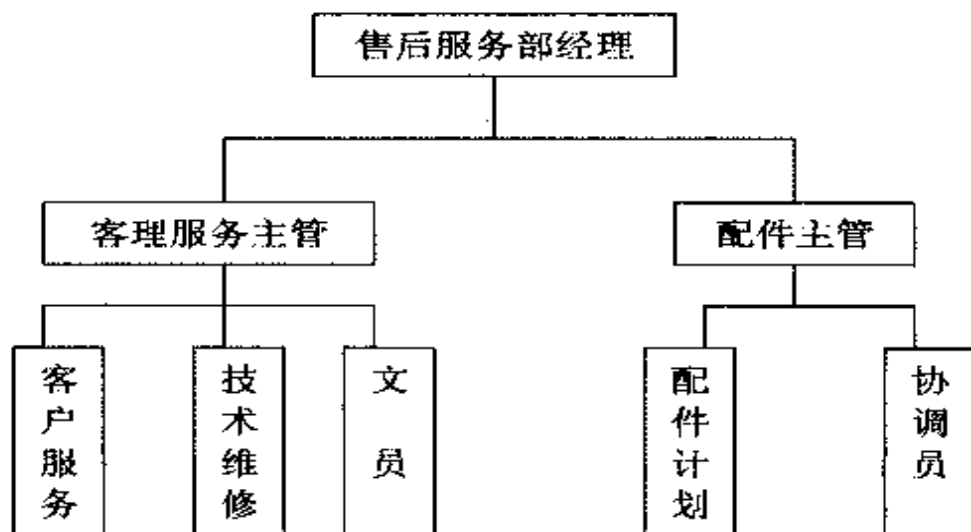


图 3 - 2 某客户售后服务部业务组织

通过上图，就非常明白的了解了这个职位的组织位置，以及与其相互协作的上下关系：这个职位属于售后服务部，在他的上级有一位部门经理，下属有两位，即配件计划员和配件协调员，同属一个部门领导的横向有客户服务主管，而与配件主管有协作关系的部门还有仓储部、生产部计划科、销售部。经过这样一个具体的业务组织形式调查，就了解了这个职位在企业中的分量，也由此初步判定这个职位所担任的工作职责和任职条件。可见从业务组织关系上进行调查分析了解职位是直观且明确的，这为猎头公司进行寻觅任务奠定了重要的基础。

(3) 对公司经营情况的调查，这不仅是对客户情况的更深一步的了解，也是猎头公司工作的保证，更是对应聘者负责任的表现。第一，可以对客户的资信情况进行调查，如：客户过去是否与猎头公司有合作，合作的效果，合同的执行等等，做出信用等级评估。当然，客户的资信还包括：企业和社会上的各类资信如银行信贷、税收缴纳、销售合同的履行、产品质量的保证等等信誉度。第二，赢利能力的调查，主要是调查客户最近几年的利税额、销售利润率等一些财务指标，这是对客户真实情况的考察，如果客户确实经营状况不错，那么猎头公司的工作也有保障，从另一方面讲，猎头公司也放心把优秀的高级管理人才推荐过去，让高级管理人才获得一个可靠的、良好的个人发展空间。这是猎头公司信誉保证的宗旨。第三，发展趋势的调查，主要是了解客户近期是否会扩大生产规模，是否会上新的设备，是否会转产等等，因为，这不仅反映了客户现在运营的状况势头是否良好，同时也能为猎头公司在服务上获得更多的有关信息。例如：生产经理的职位，就有可能企业进一步扩大生产时所需要的人才。这些都是猎头公司更深入地了解客户以及进一步与客户合作的重要依据。

(4) 人力资源部的情况调查：一般企业的合作可能并不注重这个问题，但作为猎头公司来讲，客户的人力资源部门是猎头公司与之交流最频繁、合作最密切的部门了，对客户人力资源部门的调查、了解是必不可少的。所谓“知己知彼”，这个“彼”可以大到公司，小到职员，而现在所说的部门是人力资源部，这个部门的人员配置、部门主管的背景，对猎头公司开展工作是至关重要的。大公司的人力资源部人员配置比较齐，人员的分工比较细，如：招聘、薪资福



利、员工培训等等，具体的职位级别按企业的不同情况而定。至于人力资源部门的负责人，背景也各不相同，有些具有丰富的外资企业工作经验的HR经理，除一般招聘进程外，还特别重视企业员工培训及员工职业生涯的发展，往往每年根据员工的不同特征及工作需要安排不同的培训进修，而有些HR经理，只是负责员工的招聘、录用、退工、薪资福利等等的操作流程。这两类HR经理的工作侧重点是完全不同的，这不仅是体现一个HR经理的专业程度，更可以了解这个企业对员工的重视程度，因此企业对HR经理的工作要求就完全不同。猎头公司与之联系、配合的工作方法也就不尽相同。

(5) 企业文化的调查：企业文化在管理领域里主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风，包括价值观念、行业准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象等等。企业文化不仅包括思想和精神方面的内容，也包括社会心理、技能、方法和企业自我成长的特殊方式等各种因素。研究企业文化的原因有很多：企业文化从宏观的角度描述了组织成员共享的价值观、思想意识等，有助于猎头公司了解企业制定的战略；企业文化描述了组织的现实，作为企业的高层管理人员，可以凭借企业的文化素养来保证企业的工作效率；企业文化是企业所有员工都认同的，也只有这样，员工工作起来才会快乐，才会把企业当作自己的家来维护。猎头公司在推荐高级管理人才时，也要充分注意到这一点，在猎头公司以往的工作中，经常会问到的问题是“你出于何种原因才离开原来的公司？”其中有37%的人，回答是与企业发展策略、经营理念、工作的方式等有关。由此可见，企业的文化与猎头公司的推荐也是有紧密联系的，事先做好这项调查工作，就能在选择人才的过程中顾及这些情况，增大推荐的成功率。

(6) 对客户的竞争对手情况的调查：是客户调查的另一个项目内容，这和前面在行业调查里所提到的同行调查有一定的相似之处，只是这里要做的调查就更加详细具体了。了解竞争对手，是对客户在行业中地位的一个比较，而能使猎头公司从另一个角度去了解客户。对竞争对手进行相同职位的调查，可以替客户取长补短，如果对手有优势，经过这项调查，就可以了解客户的不足之处，然后提出一定的建议给客户参考。另外一个对猎头公司最重要的目的就是，

客户的竞争对手也就是我们的一个重要的人才来源地，要知道这是一个捷径，是一个明确的目标，虽然距离成功还有很长的一段距离。其实，对于客户竞争对手的调查只需要了解该公司的基本情况以及相关职位的信息，包括职位的工作职责及人员信息。

(7) 企业招聘的情况也是与猎头公司的工作密切相关的。首先，是了解企业的招聘途径。改革开放后，人才也被作为一种资源，企业与员工双方都有自由选择的权利，选择的途径也有很多，如网络招聘、设摊招聘会、报纸招聘、职业介绍所、猎头公司以及其他方式。企业会采用哪种招聘方式是根据职位的不同，背景条件的不同而定。一般的企业，对普通的熟练工（操作工、搬运工、清洁工等等）的招聘首选是职业介绍所，因为它的费用很低。对一般技术人员，普通文职人员和一些中型管理人员的招聘，企业会选择一些人才报纸广告、网站信息以及一些专场招聘会进行招聘。企业对高级管理人才的招聘，则往往由企业的高层委托猎头公司进行。通过对企业目前采用的招聘方式，进一步了解企业的管理层次和管理心态，同时也是猎头公司更好地挑选客户的一个重要依据。

(8) 企业在招聘工作中所碰到的困难，也是猎头公司应该关注的。因为这与猎头公司是否能够成功地为客户完成招聘工作有着密切的联系。招聘中的困难主要集中在：招聘时间长，但还是找不到合适的人。猎头公司要对这个原因进行调查分析，因为造成这样的原因是多方面的，主要有：工作职责不明确、招聘的目的不清楚、职位要求描述不清楚、职位的薪资水平过分低于社会平均水平、职位特殊等等，遇到这样的情况，猎头公司在进行了解后应对客户提出建议，引导客户向正确的方向去努力，这不仅给客户以咨询，更使自身的服务目标更为明确。但需要指出的是，猎头公司对客户招聘困难的分析，必须是在经过调查、分析后得出的，切不可凭空想象以免耽误客户的招聘工作。企业在招聘中另一个比较棘手的问题是，对录用人员背景材料的真实性没有把握。事实上企业对进行这类调查往往是在事后，确实不太方便，对此，猎头公司在这方面具有一定的优势。总之，这项调查既是让猎头公司帮助企业找出招聘不成功的症结所在，同时也是猎头公司体现服务的快速和成效。

### 3. 客户的满意度调查



客户满意度的调查不属于猎头公司的前期调查范围，只是在调查客户时，会相应获得猎头公司在服务质量等方面的意见，通过对客户满意度的调查，是规范猎头公司服务管理、提高服务质量和改进服务流程的重要根据。对猎头公司来讲，由于客户背景不同，对猎头公司所提供的服务项目、服务质量和效果也会有不同的看法和不同的要求。例如，猎头公司在为一家日资企业推荐了一位外地户口的人才时，由于该日资企业对上海的很多人事政策不甚了解，加上企业的规模原本就不大，对人才引进等手续也不熟悉，猎头公司在了解到这一情况后，立即表示除了对人才的推荐外，还能提供人才引进的服务，并向其提供了一定的政策咨询，搜集了相应的证书文件，解决了这个具体问题，日资企业对猎头公司的服务非常满意。所以说，对客户满意度调查也是另一个十分必要的调查项目，在这个过程中，如果能发现客户有其他的需求，并及时地帮助解决或改进的那是最好，如果这次不能解决或改进的，应放在今后的工作中予以解决或改进，为客户提供更好、更完善的服务，使客户更满意。猎头公司的声誉也会日益提高。

### 三、对客户上级的调查

对客户上级的调查：主要是分两个方面：一方面是企业的上级，另一方面是指高级管理人才的上级。

1.对客户的管理上级调查：主要是通过调查，了解上级对该企业的发展、对企业聘用高级管理人才的管辖的范围、管理要求和有关程序。因为各个企业对高级管理人才的管理办法不尽相同，在具体操作上也各有差异。猎头公司对此一定要了解清楚，免得发生不必要的麻烦或走弯路。

2.对高级管理人才上级的调查：对高级管理人才的上级调查，具体是有两个方面，一是高级管理人才的直接上级，二是高级管理人才的上级管理组织。

对高级管理人才的直接上级调查，主要是通过其工作上的直接上级了解，如：企业的主管经理、部门的经理、业务的领导或主管，

了解人才在其职位上的工作业绩、工作作风、待人接物以及生活方式、甚至家庭状况等各方面的情况。通过调查使猎头公司对高级管理人才个人，也有了进一步的全面了解和更好的把握。为猎头公司下一步的工作打好基础，也为猎头公司的人才数据库丰富了内容。

对高级管理人才的管理上级调查，如：人事管理部门、人力资源部门、干部组织部门等等，主要是通过该人才的人事管理上级进行调查，了解该人才的管辖权限、人才的有关奖惩情况、在上级的管理范围内该人才所处的地位、企业和上级对该人才有无提升、发展趋势的安排，以及其他有关的问题。这一些调查对猎头公司的工作都是至关重要的信息内容，决不可掉以轻心。

## 第二节 调查的基本方法和途径

### 一、客户调查的组织方式

一般情况下，市场客户调查的组织方式可分为三大类：市场普查，市场典型调查和市场重点调查，这些方式都有各自的特点和适用条件。从猎头公司的角度出发，主要是对客户所处的行业及其本身的情况进行调查。在此过程中，由于猎头公司对所需要的信息要求有所不同，因此，选择的调查方式也有所不同。

#### 1. 市场普查

市场普查也称市场全面调查或市场整体调查，它是对市场调查对象总体的全部单位无一例外地逐个进行调查。

普查在实际情况中，有宏观和微观之分。也就是说，并不一定所有的普查都是要在全中国范围内做，也可以在局部地区或行业范围内做，甚至可以在具体企业中做。只要是对调查范围内的全部对象逐个进行调查，都可称为普查。

普查作为一种全面的方法，调查涉及面广，可以了解到总体的基本特征，但是调查的工作量极大，时间长、费用自然就较高。考虑到这一点，猎头公司一般只有在非常需要的时候才进行。如有一些特殊的客户，由于其所处的行业比较特殊，在全国范围内同类的



企业数也是屈指可数的几家，因此，客户有需要时，猎头公司会适当地采取这样的方式。例如，有一家制造大型玻璃切割设备的德资公司，委托猎头公司为其寻觅、提供一位高级销售经理。猎头公司经过初步了解，发现当地范围内很难找到符合该公司要求的人才，于是猎头公司就采用了一些普查的方式，通过全国性行业协会，最后在苏州找到了一家合资企业，和该客户制造的几乎是同一类产品，就这样为客户寻觅到一位合适人选。

## 2. 市场典型调查

市场典型调查是在对市场现象总体进行分析的基础上，从市场调查对象中选择具有代表性的部分单位作为典型，进行深入调查。它是对总体中的部分单位进行调查，而这部分单位对市场总体是有代表性的，通过对这些代表性的对象进行单体的调查，即可获得同类市场的相关资料。

典型调查比较节省人力、物力，而且调查内容也可以做到深入、全面、细致的要求，但需要注意的是调查对象的选择上，这些对象必须是非常有代表性的，是该行业的典型。

## 3. 市场重点调查

市场重点调查：是从市场调查对象总体中，选择少数重点单位进行调查，并用对重点单位的调查结果，来反映市场总体的基本情况。选择这些重点单位的要求是：在这些单位中需要调查的数值，在该行业中所占的比重很大，具有一定的说服力，所以通过对重点单位的调查，可以较为准确地推算出行业总体的基本情况。

曾经有过一家物流贸易企业，新开发了一个汽车销售业务，建立了一个大规模的汽车销售展示厅，委托猎头公司寻觅比较有经验的汽车销售经理，来负责开展整个新业务。汽车销售行业，是一个新兴的专门行业，大家对此行业都是比较陌生的，而客户希望猎头公司同时提供相关的行业信息来帮助他们更好地寻找适合该职位的人选，即该行业销售人员的平均学历情况，基本业务水平，客户群体情况以及行业薪酬水平。根据这个要求，猎头公司采用了重点调查的组织方式进行调查。由于当前汽车和汽车销售行业都较为红火，仅在上海地区的各类汽车销售公司已达上百家，而其中又以永达汽



车、和平汽车最为著名，占的销售比例最大。所以，猎头公司就把这两家企业作为重点调查对象。根据调查结果进行了相应的人才选择，最终为客户提供了满意的相关行业信息和销售经理。由于市场重点调查的方式，在调查对象上有较强的针对性，具体操作时，在人力和时间上都比较节省，效果也比较明显。因此是猎头公司经常采用的方式之一。

猎头公司在进行行业调查时都会根据具体情况选择以上三种组织方式中的一种进行调查。对于企业的调查，通常还会采取个案调查的方式。

#### 4. 市场个案调查

个案调查方式：是从总体对象中选取一个或几个单位，对其进行深入系统的调查、研究，从而能细致地反映调查对象的具体情况。如在行业调查时，由于行业是由各个不同类型、不同体制的企业所组成，企业是行业中的一个个体，选择一个或几个企业单位，详细调查、了解各个企业的方方面面，如前面所说的，组织结构、业务组织、经营情况、企业文化等等，从而为以后的工作打好基础。这样的调查方式并不是为了得出整个市场的情况，而仅仅是为了深入了解具体的个体单位，所以说个案调查也会在猎头公司的企业调查中被广泛地运用。

## 二、客户调查的方法

通常在进行市场调查时，对调查资料的收集方法有很多种。如访问法（初步，深度）、观察法、问卷调查法、二手资料以及文献法。不同的方法适用于不同的资料收集过程。

猎头公司对于必须详细了解的信息，如客户（企业）本身的具体情况，通常会采用访问法进行调查。

#### 1. 访问法

访问法是进行市场调查、搜集资料最基本的，也是应用最广的方法之一。即调查者通过提问和交谈的方式，向被访问者提出问题，逐步深入引导被访问者回答或口头交流问题。从被访问者的回答和



交谈中搜集有关资料，获得市场信息。

访问法按照不同的标准可分为不同类型，猎头公司根据所需信息的详细程度和不同的调查对象来选择不同的类型，一般分为以下几种类型：

### 1) 一般性访问和特殊性访问

要访问，首先就是选择访问的对象，根据对象的不同，可分为一般性访问和特殊性访问。

一般性访问：通常指的是对普通工人、干部等一般人员的访问，而得到的信息是真实而又基本的。特殊性访问：就是对一些知名人士、突发事件当事人等特殊人物的访问。

从猎头公司的角度来看，企业人事部成员或是企业负责招聘的人员可以作为一般性访问的对象，因为他们是与猎头公司接触最直接也是最密切的人，往往提供的信息是企业和招聘工作的基本情况。如果要全面而客观地了解企业所处行业的情况，就要访问一些业内专业人士。如果要深度了解企业招聘的初衷及职位的详细信息，就要访问企业内要求招聘该职位的部门负责人，在访问过程中要特别注意抓住重点，尽量以简单、明了为原则。

### 2) 直接访问和间接访问

根据访问对象和访问交流方式的不同，又可分为直接访问和间接访问。

间接访问：是通过电话对被访问者进行访问，双方并不见面。一般这样的访问方式比较有代表性，会出现在猎头公司和客户双方的首次交流过程中。客户会通过电话的形式，让猎头公司了解自己有招聘的需求，从而猎头公司就会当即进行简短的调查，询问一些简单的客户基本情况及招聘要求，有时对普通的行业人员也会采用这样的方式进行访问。间接访问的缺点：是得到的内容不够具体和详细。所以为了达到访问的目的，猎头公司会利用直接访问的方式来进一步完善信息资料的收集。

直接访问：顾名思义就是双方面对面的直接访问、交谈，也就是猎头公司到被访问者的单位、办公室，做实地的访问、交流，深入搜集实际信息资料，这样做不仅表示了对被访者的尊重，而且更能直观地、具体地了解信息。

### 3) 标准化访问和非标准化访问

根据访问、交流的内容，访问方式可分为标准化访问和非标准化访问。即在进行访问调查时，根据访问调查的目的和要求，按照事先设计好的、有一定结构顺序的访问，一般都有一个标准的提问格式或者是表格，调查访问时只要按照标准格式或表格，逐项提问、填写内容。猎头公司在了解客户的基本信息和招聘职位的基本要求时，就是采用统一的标准化的访问方式。

例如：

A.对客户基本信息的标准化访问内容：

- ❖ 公司性质？（若是外方独资，那是哪个国家；若是中外合资，外方情况及占股比例如何？）
- ❖ 公司成立年限及注册资金？
- ❖ 公司组织结构及人员情况？
- ❖ 公司经营范围？（若是产品制造企业，则主要产品是什么？）
- ❖ 近年来的运营情况？

B.对客户招聘职位的基本信息情况：

- ❖ 职位名称？
- ❖ 职位的上下级关系及人员情况？
- ❖ 职位的工作环境？
- ❖ 职位具体待遇及提升空间？
- ❖ 工作时间及班车情况？

以上这个标准化的访问过程是在控制下进行的。对访问的对象、提问的内容和顺序、访问的记录方式，都是事先设定好的，是统一格式。这种标准化的访问方式，有利于对客户资料的搜集、整理。但是这种方式有一定的局限性，遇到比较特殊性的问题被访问者就难以回答，缺乏访问和被访问者的主观能动性，因此对信息的进一步的收集就需要进行非标准化访问。例如，在对行业的调查中，猎头公司对于社会上的各行各业不可能都很了解，碰到陌生的行业我们还得请教业内专业人士，了解行业的整体情况。这种调查访问过程就没有固定的程式，仅有一些粗线条的提纲，只有通过访问过程中双方的自由交谈，来达到调查访问的目的。这种方式就是非标准化访问。虽然对访问收集到的信息资料，进行整理时的工作量是非常大的，但由于双方都没有统一制式的约束，受访者可从自己专业

的角度来分析行业情况，访问者也可以因势利导加深问题的深入，这样往往会有意外的收获，得到的信息更为全面。

为了达到调查访问的目的，收集到利用价值高的信息资料，在访谈中需要注意的几个问题：

### （1）访问前的准备

访问前的准备工作：第一，是要选择访问对象，访问对象选择正确与否，对信息资料的真实性、代表性是很重要的。第二，要根据访问的要求和对象，选择不同的访问类型，准备好访问的内容提纲，对访问过程中可能出现问题的估计。第三，要事先落实好与访问对象的约定，确定访问的地点、时间，访问工具的准备。总之，准备必须充分、具体，才能使访问工作顺利地进行。

### （2）如何与被访者接近

访问的过程其实就是双方相互接近和认识的过程，如何让被访者配合访问，提供准确的信息，就需要运用各种技巧，达到访问的预想效果。下面几点意见供参考：

- ❖ 合适的称呼——有利于形成良好的访问气氛。
- ❖ 友好的态度——是顺利进行访问的基础。
- ❖ 诚恳的提问——能提高访问工作的效率。
- ❖ 寻求共同点——使访问深入发展促进访问成功。

猎头公司会经常与企业人事部门的有关人员接触和联系，了解有关问题。因此，在访问、调查时，猎头公司也要从企业的角度上，理解企业在招聘工作中的难处、并尽可能地为客户着想，使客户产生亲近感，使访问活动像老朋友一样在进行交谈，这样访问就容易取得成功。

### （3）访问过程的控制

在访问的过程中能否取得令人满意的回答，关键在于访问者对整个访问过程的控制。首先，在访问前就要把这次访问的目的和问题，向被访问者表述清楚，这样就不容易偏离访问的初衷，使访问活动一开始就有良好的开头。其次，在访问的过程中，如果感觉被访问者在回答问题时，不知不觉偏离了原来的问题，或是把问题阐述得过于透彻和详细，超越了访问要了解的范围时，就应该寻找适当的时机，婉转地把话题引回正题，这样也节省了访问的时间。如果被访者一时难以把问题阐述得完全，就要不失礼节地进行引导和

启发，使访问深入。

#### (4) 不要忽视了非语言因素对访问过程的影响

访问活动是人际交往的过程，语言技巧在访问过程中是非常重要的，但语言并不是唯一传递信息的因素，例如言语的表情、动作都会对访问活动产生一定的影响。因此，在访问时提问者的言语表情，必须显示应有的礼貌、诚恳、耐心、赞赏等等，对被访问者的回答内容或含义，亦应有相应的动作表示理解、肯定，例如相应的手势或点头表示认可、赞同，要认真地记录表示对回答内容的重视等，适当的言语、表情、动作都能让被访问者感觉是受到了访问者的尊重，从而留下良好深刻的印象，不仅使访问获得成功，也为以后有可能的再访问奠定了良好的基础。

### 2. 观察法

观察法：是对信息收集对象，所处的环境进行实地观察、了解、分析的过程，这也是资料搜集的另一个基本方式。调查研究的观察与平时普通的观察不同，观察法是用于对信息采集点，进行调查研究的观察，是有计划、有目的进行的，是运用人的感觉器官或者是借助于科学的观察工具，在自然情况下直接搜集的种种客观现象。通常猎头公司通过这种方式所取得的信息资料，是对访问法的辅助和补充。对于搜集不同目的和对象的信息，往往要选择不同的观察方法。

根据观察者是否参与到被观察的现场活动环境中，可分为参与观察和非参与观察。如对市场的观察，观察者参与市场中的交易活动，并在交易活动中同时对现场活动环境的各种现象进行观察，称为参与观察。猎头公司采用较多的是非参与观察，比如需要了解某企业的企业文化，观察时就不参与企业的活动，而是从一个旁观者的角度，去观察企业文化内在与外在的表现形式，如：企业的标识、宣传的标语、口号、企业的工作环境、产品的美学设计、员工的衣着仪表、仪容，在观察时都是一目了然的，对于企业的经营理念、敬业精神、发展目标也可从员工的一举一动中获得启示。

根据对观察内容有否统一设计和一定结构的要求，观察法又可分为：有结构观察和无结构观察。有结构观察是指事先制订好观察计划，对观察的对象、范围、内容和程序等都做出严格的规定，这



样得到的观察调查资料都是比较有系统的。而猎头公司使用观察法是作为调查资料的一种辅助手段，因此不需要有非常严格的格式规定，故而属于无结构观察。

无论使用何种观察方式，但最终的目的还是一样的一一搜集资料。因此在进行观察工作中要注意相应的原则和要求：

#### (1) 坚持客观性

在观察的过程中必须秉承客观的原则，这是正确认识事物的本质和发展规律的基础。切不可按观察者的主观倾向好恶，否则就会失去了观察的意义。特别是猎头公司在进行观察的过程中，一定要保持中立、客观的态度，不能因为目标已定，而提前做出偏向的结论。在观察过程时过于放松，会失去了信息的准确性，而影响今后的观察资料分析的过程。

#### (2) 力求全面性

无论是企业还是行业的概况，基本性质和个别特性，都是通过具体的人物和事件，从各个方面表现出来的，所以在观察过程中，要从不同层次、不同角度来进行全面的观察，不能有所偏废、忽略。只有这样才能充分地认识到调查对象的全貌，有利于观察资料分析的正确性。

#### (3) 正确地选择观察要素

所谓的观察要素其实和写作要素很类似，就是观察的对象，时间，地点以及内容。适当地挑选对象，安排最佳观察时间和地点，根据目的的不同准备不同的观察内容和要求，这样就能达到事半功倍的效果。例如，一家机电产品制造型企业委托招聘高级工程师，经过前期的访谈工作后，猎头公司就组织对该企业进行了实地观察，特别是针对高级工程师这个职位，有目的地选择生产现场、技术、质量等办公室，产品生产的过程、以及技术管理人员的管理工作过程，进行观察，再结合人事部门的介绍，对这个公司的概况、产品的要求、以及所聘用工程师所主管设计的零部件，都有了较全面的直观认识。

#### (4) 认真做好观察记录

对观察到的信息，如果不及时地记录下来，就容易造成遗漏或者任意添加内容。所以在观察过程中要边观察、边做记录，是一种最好的方式，为了加强信息的准确性，在对观察目标进行现场记录



的同时，要及时记录观察者的感想，或者是对该现象所引发的的问题。因为观察本身就是要和积极的思考结合起来，这样就能深入题材，更利于信息的充分利用。

### 3. 问卷调查法

书面问卷是一种搜集资料的特定工具。问卷调查法是调查者运用统一设计的、标准格式化的书面问卷，由被调查者进行填写，向被调查者了解有关情况的方法。根据传递问卷的方法不同，可以分为报刊、邮政、送发问卷和在各种会展现场上现发现收的问卷，但前者回收率较低，能够得到寄回的问卷，往往是需要填写人有认真的态度或意向。以填答的方式不同，又可分为自填式问卷和访问式问卷，这种答卷的回收率较高，其中现场访问的答卷针对性和准确性更强些。

问卷调查法的应用领域非常广泛，猎头公司也经常采用这种方法，对客户或行业进行辅助性的补充调查。如，猎头公司要了解目前各类企业客户对猎头行业行为的了解程度，就可以设计、制定下面这样一种问卷：

贵公司常用的招聘方式是：

☐ 报纸 ☐ 网络 ☐ 招聘会 ☐ 猎头公司 ☐ 职介所 ☐ 其他 \_\_\_\_\_

效果如何：\_\_\_\_\_

每年在招聘工作上的费用是：

☐ <10万 RMB ☐ 10-20万 RMB ☐ 20-30万 RMB ☐ >30万 RMB

每年招聘的高层管理人员占有所有招聘员工的比例是：\_\_\_\_\_

在招聘工作中常遇见的困难是：

☐ 无法找到合适人员 ☐ 特殊职位招聘周期太长 ☐ 其他 \_\_\_\_\_

是否听说过猎头公司？ ☐ 有 ☐ 没有

愿意与猎头公司合作吗？ ☐ 愿意 ☐ 不愿意

若不愿意合作，有何顾忌？

☐ 担心收费过高 ☐ 不信任 ☐ 其他 \_\_\_\_\_

是否了解猎头公司的工作流程？ ☐ 是 ☐ 否

希望猎头公司除推荐高级人才以外，还提供哪些服务？

☐ 人才测评 ☐ 职位分析 ☐ 其他 \_\_\_\_\_

这张问卷是为了了解企业是否知道猎头公司也是企业寻找人才



的一个途径，企业是否会采用猎头公司进行招聘的可能性。所以问题的设计都围绕着，企业招聘工作中各方面的相关情况。因此，在设计问题的同时，要注意所提的问题是否是调查目的所最必要的、是否符合现阶段实际情况、是否符合回答者的理解能力和愿望。

### 三、客户调查的途径

前面介绍了几种猎头公司较常用到的客户调查方法，这些方法可以通过以下各种途径来进行客户调查工作：

#### 1. 媒介

媒体的作用在平时的生活中就可以看出来，企业形象宣传以及信息资料都可以在各类媒体中找到。从搜集行业或企业资料的角度去划分，媒介可大致分为以下几种：

##### 1) 网站

网络是现代知识经济社会的一个重要信息渠道，网络信息的特点是比较全面也很及时，是收集各类信息资料的一个非常有效的渠道。在当今信息年代，绝大多数的企业都选择制作公司自己的网站来展现自己，把企业概况、组织结构、企业信息、产品类别、联系方式等等都发布在网站上，让更多的人可以方便的了解企业情况。另外，也有很多以行业为主题的网站，例如中国集成电路网、中华印刷专业网、中国燃气网、交通网等等，在这些专业网站上可以获得很多行业的最新信息及一些专业知识。可以看出，通过网站这个途径来搜集信息资料简便、及时、省时、费用较低。但要注意搜寻的信息要点，要取己所需、及时归类。

##### 2) 报纸

报纸是传递信息比较及时的一个途径，日报、周报都能报导各个行业或者企业中发生的比较有影响力的事件，并常附有一定的综合分析。但从这样的途径去搜集信息，存在着比较大的偶然性，若有目的性地去寻找某类资料，花费的精力非常大，而且未必能达到预期的效果。所以说，收集报纸信息的途径是一个长期分析、积累的过程。

##### 3) 电视、电台



电视、电台是一种视听媒体，它可以提供比较生动的信息资料，特别是电视媒体，在信息的传播上更加强了对视觉和听觉的冲击力，也就加深了对信息的印象。通过新闻类、谈话类、综合类的节目，都能了解到各行各业在社会中的分量，以及企业的品牌形象、生产经营业绩、著名人物的工作成就、活动趋势。

#### 4) 专业刊物

专业刊物是对某一专业，进行专业性报道的行业刊物，专业刊物的内容，在行业动态、专业学术讨论、相关的组织活动等方面都有一定的专业性和相当的深度。而各类的专业刊物恰恰能弥补其他信息渠道专业性和专业深度的不足。通过这些刊物，可以了解某一专业的著名企业的发展动态、著名学术专家、技术权威、新产品、新技术的动态，了解一些专业性的名词和相关的基础知识。从而扩大信息的收集面和知识面，提高信息收集的效率。

### 2. 客户或行业的组织或公关活动

#### 1) 行业协会

很多行业都会有专业的行业协会，这是提供行业具体信息的最直接的渠道。无论是企业在行业内的排名、企业的经营、技术动态，还是行业的新技术、行业的未来发展的方向、相关的专业技术带头人、著名的业务人物，都可以在相关的行业协会里得到了了解。

#### 2) 展览会

随着市场的开放、经济的发展，各个行业在每年都会不定期地，举办行业成就展览会或博览会，届时，各个企业会尽全力展示自己的产品与技术，宣传着自己的企业形象，这也是一个最好的了解渠道。

#### 3) 新闻发布会

每当一个行业或企业有重大发展项目或动向时往往会选择召开新闻发布会，向社会展示最近的经营、新项目的研发情况，以提升社会知名度和市场地位。

#### 4) 各类赞助活动

企业为了扩大自身的影响力和塑造自身的形象和品牌，会经常投资、赞助、冠名各类大型文体活动、慈善活动以及其他大型社会活动，这些大型活动中会对赞助企业有一个介绍，企业也会充分利



用这样的机会，运用最有效的宣传资料、广告语言来广泛介绍企业宗旨和企业文化，甚至是企业的产品和成就。这也不失为一个收集信息资料的好途径。

### 3、个人信息渠道

#### 1) 亲戚朋友

如果个人的社交圈比较广泛的话，这些分布在不同企业内的亲朋好友就是一个搜集信息的有效渠道。亲朋好友所提供的信息与其他途径得来的信息会有所不同，信息的角度有一个比较大的转变，往往从个人理解、认识的角度出发，多少会带有一些主观的色彩，所以在处理这类信息时，要注意配合其他信息一起考虑，以免受主观色彩影响而对信息做出错误的判断。

#### 2) 企业员工

员工是企业最亲近的人群，员工对企业各方面的情况都有一定的了解，特别是员工所处的部门和岗位，所提供相关部门及岗位的信息比较真实、可靠。如果要了解职位信息，通过这条途径可以有比较大的收获。

## 第三节 准确理解客户的意图

如何正确把握客户的意图，是猎头公司最关注的问题之一。一般来说，客户首先给猎头公司的信息是——企业要招聘的具体职位，这也是猎头公司的服务主旨。如何准确理解客户的意图，关键就是猎头公司对这个职位，进行准确的分析和把握。

### 一、职务分析

#### 1. 职务分析的概念

职务分析是人力资源管理工作其他所有工作的基础。只有科学、准确地进行职务分析，才能准确地刻画出工作职位的内容、性质等，才能在此基础上建立任职资格制度和职务等级。从猎头公司的角度来讲，这是一个合适这个职务的标准，以后对面试对象的选

择，完全是以这个标准为基础的，而寻觅人才的成功与否，关键就在于这个标准订得是否正确，其结果是否符合客户要求的人才。

所谓职务分析（Job Analysis）也可以叫做工作分析，是一种系统地搜集和分析与职务有关的各种信息的方法。它是人力资源管理最基本的工作之一。通俗地讲，职务分析就是要通过一系列科学的方法，把职位的工作内容和职位对员工的素质要求弄明白。

国外的人事心理学家从人力资源管理的角度出发，提出了一个非常容易记忆的6W1H职务分析公式，从七个方面对职务进行分析：

(1) WHO：谁来完成此项工作？也就是对这个人员的具体要求，比如学历、文化程度、专业知识、经验以及职业化素养。

(2) WHAT：这个职务具体做什么？也就是本职工作或工作的具体内容是什么，负什么责任？

(3) WHEN：职务时间的安排？

(4) WHERE：职务的地点在哪里，环境情况如何？

(5) WHY：该职务工作的意义是什么？

(6) WHOM：他在为谁工作？也就是顾客是谁，即与该职位有直接关系的人：上下级、同事、客户。

(7) HOW：他应该如何做？

在职务分析中，一般是要求一个熟悉情况的人来介绍一个职务该做什么，或者判断在该职务上，将要从事哪些具体的工作。也就是从三个方面来分析，见下表3-2：

表3-2

分析项目	表示形式	主要内容
职务的任务、职责	职位说明	分析所考察职务在组织价值链中的位置以及所承担的责任，这是组织所赋予的任务。
工作所要解决的问题	工作标准	工作中要完成的事情，完成什么样的工作才是符合要求的。
完成工作的人	职务要求 细则	是职务的担当者，其能力与资格决定了企业目标和工作进度的完成质量。

一份完整的职务说明书应该由职务说明书（见下表3-3）中的三项内容共同组织而成。职务说明书中指出了职务所必须从事的有关

工作,工作标准指出了该职务被期望的绩效,也就是业绩标准,职务要求则需要详细列出符合职务要求的人员所需的知识、技能和能力。职务说明书,可以按上述三项内容的顺序分段表示。

表 3 - 3

职位名称		职位编号		职务等级	
所属部门					
直属领导		直接下属		下属人数	
对内关系		对外关系			
工作范围:					
职责范围:					
工作设备及工具:					
工作流程:					
工作地点		工作环境危险指数		工作时间	
薪资待遇		其它福利			
工作目标					
期望绩效					
年龄范围		学历要求		专长领域	
工作经验要求:					
所接受培训教育:					
健康状况:		感官灵敏情况:			
语言表达能力:		团队合作精神:		人际交往:	
性格要求:					

猎头公司所需掌握的职位说明与企业制订的职位分析书的内容有很大的相似之处,掌握的信息基本也是以上表中的内容为主。

## 2. 为什么要进行职务分析

每一份工作都要涉及到三个要素: 人员、职务和环境。如下图 3-3 所示:

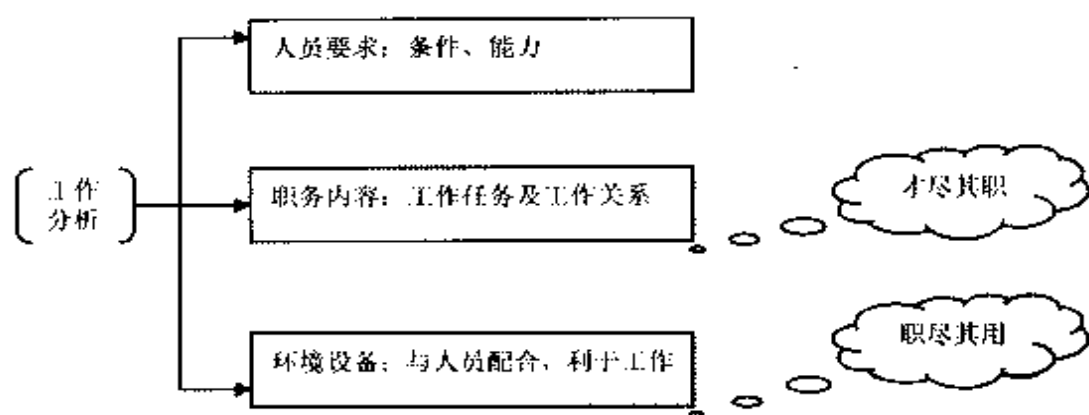


图 3 - 3 工作分析的作用

上图清楚地表示了职务分析让企业得到的三大利益。更进一步讲，工作分析对于人事研究和人事管理具有非常重要的作用。全面深入地进行工作分析，可以使猎头公司充分了解工作的具体特点和对工作人员的行为要求。在人力资源管理中，几乎每个方面都能体现工作分析的优点，其主要表现在：

- ❖ 组织决策——组织结构开发，组织计划，组织决策
- ❖ 工作和设备设计——人员的招聘、选拔和安置，员工培训，绩效考核，职务分类，薪资福利，劳动关系
- ❖ 招聘：为应聘者提供了真实、可靠的需求职位的工作职责、工作内容、工作要求和人员的资格要求。
- ❖ 选择：为选拔应聘者提供了客观的选择依据，提高了选择的可信度和效率，降低了人力资源的选择成本。
- ❖ 绩效考评：为绩效考评标准的建立和考评工作的实施提供了依据，使员工明确了企业对其工作的要求目标，从而减少了因考评引起的员工冲突。
- ❖ 薪酬管理：明确了工作的价值，为制订工资标准，提供了可参考的标准，保证了薪酬的内部公平，减少了员工间的不公平感。
- ❖ 管理关系：明确了上级与下级的隶属关系，明晰了工作流程，为提高职务效率提供了保障。
- ❖ 员工发展：使员工清楚了工作的发展方向，便于员工制定自己的职业发展计划。

对于猎头公司来讲，职位分析的意义就更不寻常了，了解客户的职位要求是猎头公司开展工作的一个重要性依据。企业已经完成

的职位说明书，到了猎头公司就是一份工作的信息，可进一步的加以确认和分析。

## 二、职位分析时应注意的问题

对于职位的分析，猎头公司所做的职位分析和企业所做的职位分析，是有一定的区别的，所以在职位分析过程中，需要注意以下几个问题：

### 1. 了解真实的企业职位信息

猎头公司经常会碰到这样的情况，有些客户委托招聘的职务说明不全面，猎头公司在询问具体信息的时候，客户往往就把该职位的前任人员拿出来比较，或者完全按照前任人员的情况作为这个“标准”要求。如果问及原来的人员工作，企业是否满意？答复往往却不肯定。因此，猎头公司若按照“前任标准”做职位分析，所寻觅到的人才可能是符合了客户的要求，但这肯定不是那个能完成企业原先对这个职位期望的人。要做好猎头公司的职位分析，就要注意企业职位信息的准确性，要引导客户提供职务的任职者需要具有什么样的知识、技能和能力，而不应该是根据该职务的现任或前任实际所具有的知识、技能和能力来确定。原任职务的实际情况只能仅作参考。

### 2. 分析需要客观

在职务分析过程中，尤其是在职务调查和职务评价过程中，由于测评者自身对职位的理解不同或者由于以往主观经历而形成的观念，很可能出现对某些岗位或某些部门产生夸大其工作重要性的倾向，从而影响分析结果的可靠性，出现信息失真。猎头公司的评测专员一般都是比较专业的，但由于各人的背景的不同，在职位分析时也有出现偏差的可能，如有销售背景的人，可能对销售的职位分析起来得心应手，容易按个人主观的想法去分析、判断。为了使职位分析客观、合理，在具体分析时可以采用交叉分析、评判的方法，以降低主观误差。



### 3.掌握全面信息，把握分析重点

对于工作内容的描述，主要包括：工作目标、要点、内容、时间频度、程度、审批权限以及失误等。猎头公司要尽可能地具体化地去了解，所以对企业过于简略流于形式的职务说明，需要进行信息的调查搜集。而对于把各种工作的内容、职责等很详细描述出来，职务工作界定得太清楚的信息要加以处理，否则可能会使应聘者有“各扫门前雪”的心理产生，不利于工作中的相互协作。所以猎头公司在进行职务分析时，要确保信息的完整性、可靠性，并且要把握好尺度，既要明确职责，也应留出一定的空间，容许工作上有交叉，以保证整体工作的开展。

### 4.要考虑职位未来可能发生的变化

通常企业的职务分析体系是建立在近似静态的基础上的，即职务相对稳定，客户提供的职位信息也是相对固定的。但是在经济全球化的宏观大背景下，企业会对外界有着迅速的反应，内部的组织结构、部门任务及职务会被调整，这给职务分析带来了新的挑战。这就要求猎头公司在进行分析时，要充分考虑到组织未来的变化和职务适应性。为了明确应聘者的提升空间或可能的职责范围扩大，也为了推荐的人才能适应企业的变化，而长期为企业服务，因此在职务分析的同时必须向客户询问清楚，企业发展趋势和职务发展要求。这是不可被忽略的重要内容。

## 三、猎头公司的职位分析

对于职位的分析，一般现任职位上的员工及其上司，对其职位信息是比较了解的，对职位的表述也是最直接、最具体的，但是这些表述不一定是完善、科学的说明。猎头公司对职位的分析，是建立在对客户了解的基础上，结合前期在有关的调查、访问中所收集的信息资料进行整理，围绕着客户提供的招聘要求，而制订猎头公司人才寻觅的标准、条件和寻觅方向。

### 1.人才定位

人才的定位：就是要把握好客户招聘的意图，并结合猎头公司



前期所做的企业、行业、职位调查所收集的各种信息资料，基本上可以确定客户的真正意向，并按不同的条款内容，填入职位信息表。（见下表3-4）

表3-4 委托招聘职位信息表

公司名称			联系人	
联系电话				
E-MAIL				
客户要求：				
职位基本信息				
所属部门			职位名称	
直接上级			下属人数	
协作职位			提升职位	
工作职责和内容：				
期望绩效：				
任职资格				
学历：			专业和相关专业：	
相关工作年限				
必须具备的能力				
专业、特殊技能和证书				
性格要求				
外语要求		书面报告内容： 口头报告内容：		
工作环境及待遇				
工作地点			作息時間	
出差情况			交通情况	
月薪（税前或税后）			月薪发放日期	
其它奖金和补贴				



此表是一份比较典型的、也是猎头公司最常用的职位说明书。猎头公司在以后寻觅人才时，就是以此职位信息表的相关内容、要求和标准开展工作的。

这就好比是建造一个模型的各项参数，只有构建完成后的模型都能达到这些参数，模型才算是建成功的。推荐、招聘人才也是这样，猎头公司寻觅的人才最起码要满足职位分析中的任职资格，才是猎头公司有进一步意向的人才。猎头公司的职位分析和企业的职位分析是有区别的，所以不仅要通过信息搜集把表填写完整，更重要的是保证填写的准确性，客观地分析、判断客户的职位要求是否必要、合理，或者说是否准确。有些企业对胜任该职位的人才要求非常苛刻，对人才的要求都设置在最高标准，要求十全十美。有时往往以高级管理人员的要求，招聘一个担任中级职位的人才，产生了人才高位低求的现象。对于这样的情况，猎头公司就要与客户一起分析：企业在当前的情况下，有没有必要招聘一个高标准的人才？是否会造成人力资源的浪费？如果真的聘来了这样的人才，人才又是否会安心长期为企业服务呢？经过分析研究，客户都能理解并及时调整招聘人才的职位标准。所以，猎头公司要对每个客户负责，对每个职位负责，要帮助客户对职位进行最适合的分析定位，真正做到把企业信息与职位信息相结合，需要与实际相结合。

曾经有这样一个客户，其公司成立时间不长，公司运作不规范，员工的综合素质及管理意识也十分欠缺，总经理根据自己的想法，调整了组织结构，设立了四个助理，分别管理人、财、业务、技术。但从这个负责人员管理的总经理助理或者说人事经理一职来说，客户一直没有合适的人选，对此做了职位分析，首先发现，客户对该职位的工作期望过高，希望通过他来管理公司的所有员工，不仅从事一般意义上的人事工作，还要达到规范企业、进行员工职业化培养、项目管理、站在企业战略的角度为老板出谋划策的工作能力，但从公司现状看来，并没有必要寻找这样一个在人事工作方面如此高端的人才；其次，公司提供的待遇也与该职位所担负的职责以及社会薪酬水平有着很大的差距，在这个人才价值价格化的今天，也成为企业揽才的一个绊脚石。根据这些情况，上海厂长经理人才公司向客户提出了自己的建议，从职位定位、人员条件锁定上都做了相应的修改，最后完成了该项工作。

## 2. 搜寻定位

根据人才定位信息表,就可对搜寻的难度和可行性进行分析,这就是结合以前对客户所处行业的信息搜集进行分析,对寻觅适合职位的人才难度和可行性、寻觅的方向进行搜寻定位。即寻觅怎样的人才、寻觅的方向,一般常用职位评审表进行分析、明确。下面是一张比较常用的职位评审表(表3-5),供参考:

表3-5 招聘职位评审表

职位名称		职位编号		
序	项 目	说 明	系数	原 因 备 注
1	行业特殊性			
2	职位设置特殊性			
3	工作职责内容特殊性			
4	学历要求			
5	专业特殊性			
6	专业技能和证书 专业性			
7	外语要求			
8	福利待遇比较			
9	主要搜寻方向			
10	后备资源支持			
11	时间安排			
职位招聘评估				



表中列出了 11 项具体操作中所碰到的实际问题，并对其特殊性和难度性进行了分析。如“行业特殊性”，就是根据对行业进行分析后，进行的特殊性定义，猎头公司对行业的特殊性分为两种情况：一种是生产的产品特殊、生产技术的特殊，如采用高新技术生产的微电子产品、生化制品等；另一种是在同行业内是屈指可数的少数特殊企业，导致搜索范围极小，如玻璃切割机械制造企业。表中的“系数”是指每个项目的寻找难度和特殊性级别，一般分为五级，最特殊、难度最高的系数定为 5，之后按特殊性和难度的降低，系数分别为 4.3.2.1。

表中的“主要搜寻方向”和“后备资源支持”是评审表的重点，是猎头公司确定寻觅的工作方向。这就需要和以前对客户所处行业的调查结果紧密的结合起来。一般可以定为行业内的其他同类型企业，或者是以行业、技术协会为目标，寻觅合适的人才，也可以根据以前工作中积累的关系线索，作为寻觅工作的后备资源。

所有的内容评审结束后，就要对这个职位进行最后的招聘评估，对项目的总体难度进行概括总结。

信息时代的市场竞争，就是掌握信息的竞争。只有掌握了可靠的、有价值的信息，才是事业取得成功的先奏。所以，猎头公司进行客户调查，搜集可靠的信息，正确把握客户意图，准确地寻觅合适的人才，才能满足客户的需求，完成客户的招聘、推荐委托。



## 第四章

# 高级管理人才的寻觅

对高级经营管理人才的寻觅是猎头公司的主要任务。对于高级经营管理人才的界定,以及各类人才的基本素质要求、具体标准的依据,都必须在进行人才寻觅之前要有一个明确的概念,这样才能使寻觅工作达到预期的目标。猎头公司对于高级经营管理人才的寻觅工作是有一套独特而又比较完整的工作理论、方法和途径。

### 第一节 高级管理人才的概念

#### 一、高级管理人才的定义

高级管理人才、职业经理人,是企业的高级经营管理、决策人员。是现代企业中的关键人物,他们行使着企业的经营权,负有指挥全局、统帅部属的责任,是率领部属去实现组织目标的特殊角色。高级管理人才、职业经理人的选用,不仅直接影响到其他人员的配备,而且对整个企业管理过程的进行,乃至整个组织活动都有着极其重要和深远的影响。高级管理人才、职业经理人的素质是任何一个组织不断取得成功的最重要的因素。

##### 1. 高级管理人才的标准

高级管理人才的标准,最基本的就是德才兼备。所谓德,是指思想道德品质,主要是强调个人精神方面的素养;所谓才,主要指业务素质。德才兼备,就是要求作为现代企业所需要的高级管理人才,既要具备良好的道德品质修养,又要拥有较强的业务素质与才

干。一般标准就是经常所提的年轻化、知识化、专业化。而猎头公司对于高级管理人才，一般是以下列标准来确定的：

(1) 良好的教育背景。如著名大学，热门专业，本科以上学历。最好是硕士以上学历，MBA 或 EMBA 则更佳。

(2) 丰富的工作经验。具有本行业、本职位长期而丰富的实践工作经验。

(3) 良好的沟通能力及团队合作精神。

(4) 专业能力强。是某一方面专家，在行业内有着较高的知名度和影响力。

(5) 业务素质高。能够熟练应用现代办公设备，至少熟练掌握一门外语。

(6) 高度敬业的精神。具有良好的职业道德，忠于职守。

(7) 综合素质高。包括个人的仪表、行为举止等。

(8) 信息灵通。对本领域的信息了如指掌，能及时吸收相关行业及社会上其他新的信息动态。

能够进入猎头公司视线的高级管理人才，一般都具有高学位、高职位、高价位三位一体的特点。有两类人最容易成为猎头公司寻觅的对象。一是有着长期丰富的外企或著名大公司重要职位工作经历的人。二是 IT、金融、传媒、高新科技等行业的高级经营管理人才。

### 2. 职业经理人必备的素质（可参阅第九章）

现代化企业管理中作为一个合格的职业经理人，应具备以下基本素质：

(1) 诚实正直是最重要的品质。

(2) 有着较高的思想政治素养。

(3) 良好的知识素养。

(4) 较强的技能素质。

(5) 技术技能，就是解决业务问题的能力。

(6) 沟通技能，即与人相处的技能。

(7) 领导技能，即经营决策能力和适应形势变化的应变决策以及开拓创新能力。

在高级管理人才的寻觅过程中，猎头公司要仔细考察候选人的



从业经历，通过背景调查来判断候选人是否具备职业经理人的必备素质，并分析候选人是否能够遵守职业经理人的行为准则。

职业经理人的基本行为准则是：

1) 敬业尽职：职业经理人在自己的岗位上要尽自己的责任，充分体现应有的敬业精神。敬业精神是职业经理人的首要素质或行为准则。

2) 遵纪守法：市场经济是法制经济，职业经理人是市场经济不断发展的产物。因此职业经理人要发挥自己的职能，必须守法。这包括两层含义：一是在执行自己的职能时要遵纪守法；二是如果企业所有人授意自己做不合法的事情，应予以抵制。

3) 股东利益第一：职业经理人必须为股东创造价值，这是职业经理人的基本职能。同时他还必须努力维护股东的利益，尽可能为股东创造更大的价值。

4) 公私分明：职业经理人不能利用职务之便谋取私利。

5) 用合法手段保护自己的利益：当自己的利益受到损害时，要利用法律和市场手段来保护自己的利益，而不能利用自己的职务或不正当手段来保护自己的利益。因此职业经理人在进入职业市场时就应该签订相关的法律文件。既要明确双方的权利、责任、义务，又要规范双方的行为，保障双方的合法权益。

职业经理人是现代企业所有权和经营权相分离的管理模式下的新兴阶层，是企业经济活动的重要组织者。市场经济形势下，职业经理人对于企业的兴衰存亡有着重要的意义。所以，猎头公司在为企业寻觅职业经理人时，要求提供的候选人不仅符合高级管理人才的一般标准，而且还必须具有职业经理人的基本素质，遵守职业经理人的行为准则。

### 3. 企业管理人员应具备的素质和能力

#### 1) 个人素质

对于一个主管人员来说，个人素质如何是很重要的，因为个人素质与管理能力密切相关，它虽然不是管理能力的决定因素，但管理能力大小是以素质为基础的。早在本世纪初，法约尔就提出作为主管人员的个人素质应该包括以下几个方面：身体、智力、一般文化、专业知识、经验。

### 2) 管理能力

其涉及面非常广。美国管理学家哈罗德·孔茨和罗伯特·卡茨认为主管人员应该具备的管理能力包括四类:

(1) 技术能力: 在业务方面的知识和掌握的熟练程度。

(2) 人事能力: 指同员工共事的能力, 它是组织协作、配合以及创造一种能使员工安心工作并自由发表意见的环境的能力。

(3) 规划、决策能力: 指遇事总是能从大处着眼, 认清形势, 统筹规划果断地做出正确决定的能力。

(4) 分析与解决问题的能力: 是指对问题分析的洞察能力, 并能提出解决问题的具体措施和切实可行的方法的能力。

### 4. 确定具体标准的依据——职务分析 (详细内容见本书第三章)

明确了高级管理人才的一般标准, 具体到企业所需的人选, 确定其标准的依据是职务分析。职务分析是猎头公司进行人才寻觅的基础和出发点。

猎头公司在人才的寻觅过程中, 首先是根据职务分析的结果, 明确此岗位所需人才的知识、技能、能力、个性特征等数据, 据此确定此岗位最佳人选的具体标准。以职务分析为依据确定候选人的标准, 是一种科学的工作方法, 可以避免在寻觅人才时的主观臆断。

### 5. 猎头公司的封杀对象

前面讲了高级管理人才的基本标准和职业经理人的必备素质, 但并不是说只要具备这些条件, 符合这些标准, 就一定会成为猎头公司眼中的“宠儿”。往往有以下特征的人, 一般是猎头公司的“封杀”对象:

(1) 频频跳槽, 对所服务的企业缺乏基本的忠诚度。

(2) 做人没有诚信, 做事不讲原则。

(3) 缺乏职业道德和企业利益至上的观念, 如泄露商业机密、以工作之便谋取私利等。

(4) 拒绝配合猎头公司的背景调查。

(5) 极力自我夸大, 提供虚假情况或有欺诈行为。



## 二、高级管理人才的寻觅

高级管理人才的寻觅，从含义上说，有广义和狭义两种。广义上的高级管理人才寻觅，泛指国家、政府部门、企事业单位等各用人机构对自己所需要的高级人才的搜索与寻觅。狭义上的高级管理人才寻觅，则是专指猎头公司受客户委托，通过特殊的途径和方法，为客户搜索与寻觅到合适的高级人才的过程。

### 1. 广泛意义上的高级人才寻觅

人类自有文明史以来，各国对高级人才的寻觅就从未停止过。中国尧舜时期的“禅让”制，在部落全体成员中按照一定的程序挑选新首领，可能是最早的高级人才寻觅；封建社会君主选拔任用将相之才，除在自己的国家内进行广泛搜索外，还会指定专人到邻国、甚至是敌国进行广泛的寻觅和挖猎；而在当今，人才争夺战已在世界各地打响，对高级人才的寻觅更是各国政府和企业单位的重头戏。

现在经常有各级政府部门通过各种形式，在全国甚至世界范围内搜索与吸引高级人才的报道见诸报章，这是政府部门为提高工作成效、转变政府职能，在人才干部配置上所做的新尝试。而对于高级人才的寻觅，需要量最大的则是各种高新技术行业、外资进入中国的各类企业。

在企业中，执行高级人才寻觅任务的一般是企业的高层和人力资源部。一般企业对高级管理人才的寻觅，通常分为两种形式：一种是常年对高级人才的常规寻觅；一种是当某一职位出现空缺时，而进行的应急寻觅。常规寻觅高级人才是企业有计划地，为进一步发展作长期人才储备的寻觅；而应急寻觅高级人才，则多数是为解决企业存在的人才缺乏或某一项目开发而进行的高级人才寻觅。

### 2. 猎头公司对高级管理人才的寻觅

猎头公司对高级管理人才的寻觅是狭义的，是猎头公司为客户委托要求所进行的高级人才寻觅工作。

高级管理人才的寻觅，也是猎头公司猎头业务中的重要环节之一。猎头业务最为核心的内容，就是通过自己特有的渠道，在短时间内为企业寻觅到企业所需要而企业一时又无法寻觅到的、合适的



高级管理人才。所以高级管理人才的寻觅工作，是猎头公司业务能否顺利开展的决定因素。

在猎头公司中，对高级管理人才的寻觅工作，一般由公司的资深猎手来执行寻觅。如果将用人机构自行所做的高级人才的寻觅定义为直接寻觅的话，猎头公司的寻觅应该算是间接寻觅。两者的主要区别是：对于所寻觅人才的标准确定、最终是否录用等等，都由用人机构来决定。而猎头公司则可以凭借自己的专业经验为委托客户提供建议，但决定权在用人机构。

用人机构之所以会委托专业的猎头公司来进行高级人才的寻觅，主要是因为猎头公司具有经验丰富的专业猎手，自成体系的寻觅指导理论，长期建设并不断维护的信息系统，全方位的、可靠的寻觅渠道，科学有效的寻觅方法等。

## 第二节 高级管理人才寻觅的指导理论

猎头公司在为客户寻觅高级人才时，是遵循一定的寻觅理论进行的。只有这样，才能保证寻觅工作有科学的理论做依据，才能保证寻觅工作按照既定的方针、目标顺利地进行。

### 一、适人适位。没有最好的，只有合适的。

随着时代的不断发展，界定高级人才的标准也在悄然地发生着变化。而且，各行各业对高级人才的划分也不尽相同。所以，本章所说的高级管理人才，皆泛指各用人单位所需要的、能够为其发展做出贡献的、适合其空缺岗位所要求的各类人才。在这里，高级人才的标准是灵活的，而不是固定的。可以说，适合的就是最好的。

例如，甲人才无论从学历、能力都比乙人才要高，并已有五年大型企业人力资源总监的工作经验；单纯从两个人个人的角度来说，可能可以确定人才的层次高低。但若从高级管理人才寻觅的理论角度来说，则他们分别是不同岗位所需的高级人才。相对于某大型企业人力资源专员的空缺职位而言，则乙就是最合适的人选。因为，如果将甲人才安置到人力资源专员的位置，就算甲人才当时可以接



受，在以后的工作中也不会完全安心。

所以，高级管理人才的寻觅，从严格意义上来说，并不是单纯地寻觅到所谓的高级人才，而是针对某一特定职位的需要，为委托客户寻觅到最适合的人选。

## 二、高级管理人才与职位的匹配理论。

什么样的人才才是与特定空缺职位最为匹配合适的呢？在确定企业所需要的人才的标准时，猎头公司应该给予指导、协助委托客户按照科学的职业匹配理论来进行。比较重要和实用的职业与人才匹配理论有：

1.需求理论。猎头公司在确定企业空缺职位的合适人选时，首先应考虑这个职位是否能够满足人才现阶段的需求。只有职位情况可以充分满足人才的需要时，人才才能够在企业做得好，做得久。

2.个体素质与职业的匹配。包括要综合考虑个人的年龄、体质、性别、性格、气质、兴趣、能力等状况与空缺职位的匹配情况。

3.高级管理人才与企业文化的匹配。企业文化是反映企业整体形象的、具有企业个性特点的一种文化形态，企业文化是不可复制的企业灵魂。经由猎头公司推荐的高级人才，若想在企业中迅速适应环境，发挥出个人的能力和特长，做出较大的成绩，则必须保证该人才与企业的文化相适应。

4.高级管理人才与企业团队结构的匹配。猎头公司在寻觅企业所需的高级管理人才时，还要考虑的一个因素，就是所推荐的高级人才是否能够与企业现有的团队相匹配。因为，人才最终是要在企业中工作的，是离不开团队的配合和支持的。若想获得企业整体效益的最佳效果，就必须保证候选人能够与企业的现有团队相匹配。一般它有二个原则：

### (1) 能级原则

猎头公司在进行高级管理人才寻觅时，要对候选人才的未来工

作团队组合，作详细的分析。把具有不同能级的人员，按能力高低进行合理组合，这样有利于候选人才在这种组合中能更好地进行工作配合，从而提高工作效率。

### (2) 互补原则

猎头公司在进行高级管理人才寻觅时，应遵循个体互补原则，即要把具有不同技术特点、心理素质、生理素质的人员科学地组合在一起，通过专业互补、知识互补、智能互补、年龄互补及生理、心理素质的互补来达到整个群体结构的合理化。

## 第三节 猎头寻觅高级管理人才的工作原则

猎头在寻觅高级管理人才时，除了要依据一定的寻觅理论外，在整个寻猎过程中，还要遵循一定的工作原则。这是猎头行业的特点所决定的，主要是为了规范猎头行业的运作，确保客户和人才双方的利益。猎头寻觅高级经营管理人才有以下几点工作原则：

### 1. 合法原则

猎头公司在寻觅和挖猎高级管理人才时，必须坚持的首要原则就是合法原则。猎头公司的每一位工作人员都要有较强的法制观念，对寻猎过程中每一环节的运作，如：为客户保守商业机密，帮助候选人合法辞职、调动等等，都必须符合国家的有关法律和有关人事政策的规定。每一位猎头专员都必须熟知《企业法》、《公司法》、《劳动法》、当地的人才市场条例及相关的人事政策等。

### 2. 保密原则

保守秘密是猎头行业最基本的行业准则，也是猎头从业人员最起码的职业操守。保守秘密分为两部分：对委托客户企业的保密和对候选人才的保密。

企业通过猎头公司寻找高级管理人才，是企业的一项商业活动。猎头公司应该保守企业的“猎取”计划和其他相关的商业机密。

保守秘密还体现在保守被猎人才的秘密。因为被猎人才大多数



属于企业的高级管理人才，并且在本职岗位中承担着重要的工作。高层管理人才跳槽是一件十分敏感的事，猎头公司如果在时机不当时泄露了候选人的情况，将会对候选人才的工作和今后的发展造成负面影响。而且，在时机不当时公开了候选人的信息，给外界会造成候选人急于调换工作的印象，使候选人的身价降低。

上海厂长经理人才公司曾经为一手机制造企业寻觅副总，条件是必须在同行业或相关行业从事相同工作，这样的一个人选，必定是拥有着一定身份的高级管理人才，通过层层关系联系到了一位合适人选，从第一次电话交谈下来，他似乎对该职位有着一定的兴趣，但却迟迟不肯表态，也不愿意见面，于是，公司主动提及了对于猎头程序的保密制度，以及对被猎人才的保护措施，使他放下了包袱，双方进行了一次坦诚的面谈。

猎头公司在寻觅人才的过程中，要有十分严谨的寻觅和调查技巧，始终在一种保密状态下展开工作。因此，猎头公司都制定了一定的保密制度，设计了相应的保密程序。

### 3. 保护原则

保护规则是一个专业的猎头公司为表示对客户的尊重与负责而必须遵守的行业规则，主要体现在以下三点：

一是人才专送。它是指猎头公司在向客户提供候选人资料时，只能向一家推荐，而不能把一位候选人的资料同时向多家推荐。有些运作不规范的猎头公司或是新的猎手，会在搜猎渠道不健全、人才信息匮乏时，将一个候选人的资料同时向几家委托客户提供。这样做，一旦有两家以上的委托客户同时相中同一个候选人，将会使猎头公司处境十分尴尬。

二是不挖客户本身的人才。猎头公司通常与委托客户签订了正式委托协议后，就同时承诺：在一定时期内绝对不从委托客户的单位内挖猎人才。这也是对委托客户所做的一种保护。因此，现在也有一些有实力的企业会主动与某些著名的猎头公司签订长期委托协议，成为该猎头公司长期客户，从而达到保护自己现有人才不被该公司挖猎的目的。

曾有一家做建材贸易的知名企业，希望签订一份长期合作协议，双方达成基本意向后，客户提出在协议中加上一条附则：乙方（上

海厂长经理人才公司)在与甲方合作期间,不得从甲方猎取人才。于是,公司向客户说明,即便不加上这句话,也会按照这个执行,因为这是猎头公司应有的职业道德,也是必须遵守的行业规则。

三是不同时代代理两个有直接竞争关系企业的委托寻觅业务。如甲公司和乙公司都是同一行业中的两大竞争对手,那么,猎头公司就不可以同时承接甲乙两个客户的委托,尤其是寻觅相同目标的高级管理人才。

#### 4. 诚实信用原则

猎头的职责是把最合适的人才推荐到最合适的岗位,是要保证企业和人才的双方利益。所以,对于企业和人才的情况都必须真实地向对方告知,而不能单纯地为了促成交易而向对方提供虚假资料。

现在有些不规范的猎头公司,为了自己的眼前利益考虑,会对委托客户所提供的职位信息、待遇情况、公司背景等进行不实的介绍,或是对候选人的简历进行不实际的包装。这样做的一个直接后果就是丧失了委托客户和候选人的信任,失去了猎头公司的信誉,长久下去也就断了自己的后路。

#### 5. 限制原则

这一原则又称为禁猎原则。规范运作的猎头公司必须以国家利益、社会利益为重,因此不是什么样的人才都能随便挖猎的。要遵守国家的有关法律、法规。如:2000年9月国家人事部制定《人才市场管理规定》时,明文规定下列五类人才禁止成为用人单位的招聘对象:

(1) 正在承担国家、省重点工程、科研项目的技术和管理的主要人员,未经单位或主管部门同意的。

(2) 由国家统一派出而又未滿轮换年限的赴新疆、西藏工作的人员。

(3) 正在从事涉及国家安全或重要机密工作的人员。

(4) 因违法违纪嫌疑正在依法接受审查尚未结案的人员。

(5) 法律、法规规定暂时不能流动的其他特殊岗位的人员。

上海厂长经理人才公司等一些规范操作的猎头公司一般也自觉将下列人才作为禁猎的范围:



(1) 若该人才离职后,将对所在企业造成致命的伤害,而且该企业不属于危害社会的企业(污染环境、损害国家利益或者消费者利益)的。

(2) 对于在职人员,不能与原单位协商解除合同或者办理合法辞职、调动手续的。

(3) 外资企业要求寻访的人才不能在外资企业中找到,需要从国内企业寻觅的。

(4) 在目前的企业中工作开心,受老板高度信任,能够全面施展才能的人才。

(5) 对于其他猎头公司推荐给用人单位的人才。因为同为猎头公司,亦应为对方着想,共同维护猎头市场,使猎头行业健康发展。

以上五大原则,应是猎头公司在寻觅高级管理人才时必须遵守的行为准则。只有这样,才能保证猎头行业的规范运作与有序发展。

#### 第四节 猎头寻觅高级管理人才的流程

猎头对高级管理人才的寻觅,是根据客户的要求在一定的时间、范围内,按照既定的寻觅目标,依托公司(项目)成员紧密配合,使用专业方法进行的一套完整的作业流程。其作业流程主要包括:

##### 1. 制订寻觅项目建议书

当猎头对委托客户进行细致的企业调查和职务分析后,将委托客户要求的有关全部信息整理成文。猎头公司内部对信息再进行仔细研究、分析,初步确定寻觅方案,形成寻觅项目建议书。寻觅项目建议书中的内容包括:

- (1) 寻觅目标的标准
- (2) 寻觅项目负责人及相关配合人员
- (3) 寻觅工作的具体日程安排计划
- (4) 寻觅渠道的选择
- (5) 寻觅方法的使用
- (6) 寻觅信息的筛选



### 2. 客户讨论

猎头公司将寻觅项目建议书提交客户讨论、确定，并与客户共同研究修改寻觅项目建议书，最后确定寻觅计划。在这一过程中，猎头公司既要充分尊重委托客户的意见，又要协助委托客户理解、确定最合适和最有效的寻觅方案。

一般来说，委托客户会比较了解空缺职位所需的人才的标准。但有时，委托客户因种种原因也有可能对人才提出不恰当的要求，并因此为猎头公司的寻觅工作带来很大麻烦。这时，就需要猎头公司与委托客户进行深入的沟通，以帮助客户确定合适的寻觅目标。

上海厂长经理人才公司，曾接受某国内著名家电生产企业的委托，为其寻觅全国市场销售总监。在提交的寻觅项目建议书中，曾将标准之一定为：只要符合其他条件，性别不限。但委托客户执意要求该人选为男性。理由是：该职位工作压力较大，并需要经常出差，女性不合适。猎头公司的猎手遂向委托方详细地分析了职位状况，说服客户扭转对当代职业女性的传统看法，并将其他企业同等职位任职人员的性别情况告知客户。经过猎手专业的分析和介绍，客户终于放弃了对候选人性别的强制性要求，为猎头公司寻觅工作的顺利进展提供了前提。最后，上海厂长经理人才公司成功地将一位在同行业内有着很大知名度和影响力的女性职业经理人推荐给客户。事后实际证明，该女性职业经理人完全可以胜任这项全国市场销售总监的工作。

猎头公司必须与委托客户仔细讨论寻觅项目建议书的每个细节，只有双方在所有问题上达成一致，才能确保寻觅工作按照既定的目标顺利进行。

### 3. 形成正式寻觅计划书

经过客户修改同意后的寻觅项目建议书，可作为正式的寻觅项目计划书。

在寻觅项目计划书中，要求客户将委托寻觅的职位要求，以表格或其他书面文件的形式确定下来，必要时，还要双方签字盖章，作为委托合同的附件。

### 4. 开始寻觅



高级管理人才的寻觅过程就是执行寻觅项目计划书的过程。所以,猎头公司最重要的就是根据寻觅目标,在猎头公司(项目组)内部合理分配任务,相互配合,按照规定的日程计划安排,遵循确定的寻觅渠道,使用一定的寻觅方法,最终将寻觅结果形成可利用的信息。

#### (1) 猎头公司内部人员的组成

执行一个寻觅任务,猎手之间的分工配合非常重要。尽管有的猎头公司现在是由一名猎手单独执行寻觅任务,但大多数的猎头公司还是实行寻觅任务项目制。即专为某一寻觅任务成立专门的寻觅项目小组。小组成员数量视寻觅任务的难易程度而定。小组成员的组成则有专业化的分工。一般说来,寻觅小组由以下几类人员组成:

A.信息搜索人员。负责在人才数据库、专业人才网站、相关的社交场合等等搜索人才信息,在网站和媒体发布职位信息,与行业职业顾问联系,搜索人才信息等。

B.访谈人员。负责与寻觅到的高级管理人才初步接触,进行沟通和交流联系的专业人员。

C.面试测评人员。是进行人才面试和测评的专业人员,他们能运用各种科学的测评技术手段对人才特质进行测量和初步评估,熟悉面试的程序和技巧。能在与人才进行交流中发现人才的真实的一面,并善于挖掘人才最优秀的闪光点,也能迅速判断人才的弱点。

D.猎头顾问。是猎头公司的核心人员,按资历和能力分为顾问和资深顾问(或称首席顾问)。负责整个猎才项目的组织和实施,在市场开发、搜索人才、面试评价人才等方面有极强的综合能力,并能对用人企业的人力资源状况做出准确的评估和提出改进建议。一个有规模的猎头公司在其主攻的行业都设有一名资深的猎头顾问或首席顾问。

(2) 寻觅工作具体日程安排,要视具体寻觅任务的难易程度而定。

一般来说,猎头公司会在项目开始的第一周确定寻觅计划书;第二至第三周利用各种渠道进行寻觅;第四周对候选人进行面试。

但对于有些难度较大的寻觅任务,则需要较长的时间。在一些猎头公司成功的案例中,往往为成功地挖猎到战略性的高级管理人才,所花费的时间甚至会长达半年到一年。



(3) 选择合理的寻觅渠道, 并开始在渠道内进行寻觅。

猎头公司赖以生存的, 就是建有自己独特的高级人才的寻觅渠道。猎头公司的寻觅渠道是多种多样的, 在对待具体的寻觅任务时, 如何选择合适的寻觅渠道、如何做寻觅渠道的科学组合也是每个猎手需要在实践中摸索的。

猎头公司的寻觅渠道建设将在第五节中详细介绍。

猎头公司对高级管理人才的寻觅, 从技术角度上可以划分为:

A. 横向寻觅。是指在客户的同行业中去挑选和物色候选人。寻觅到的候选人有同行业同职位的工作经历, 有利于今后工作的快速适应和顺利开展。

B. 纵向寻觅。是按目标要求, 在不同行业的同类职务(职业)中进行目标寻觅, 也称作垂直寻觅。

C. 圆形寻觅。主要是找到某一点(个人), 再由这一点打开他的交际圈, 随后进行寻觅的方式, 又称为圈子寻觅或顾问寻觅。如猎头公司有各方面的顾问, 每个顾问都会有自己的人际圈子, 这一圈子中的人基本上是与该顾问属于同一类型的人员。

D. 曲线寻觅。又称作迂回寻觅, 是一种跨行业、跨职业的寻觅。这种方法属于漫天撒网, 因而既有成功可能, 又有较高的失败概率。

### (4) 寻觅方法的运用

猎头公司按照一定的渠道搜索到高级人才的基本信息, 不过是寻觅工作的第一步而已。如何与人才进行接触, 并说服其接受新的职位, 才是最重要的。在这一过程中, 有经验的猎手往往有自己行之有效的接近方式和说服方法。

关于具体的寻觅方法的运用, 参阅本章第六节。上海厂长经理人才公司对高级人才常用的寻觅方法。

### (5) 寻觅到的信息筛选

猎头公司对信息的筛选, 贯穿在寻觅工作的整个过程中。在茫茫人海中找到最合适的人, 就好像沙里淘金, 是一个不断筛选的过程。不断地缩小寻觅范围, 直到最后圈定。

寻觅工作中对所涉及的信息筛选有以下几个环节:

1) 通过一定的寻觅渠道寻觅到的信息, 要经过专业猎头顾问或项目小组的筛选, 以确定哪些人选可以进行初步的接触。一般来说, 对于一个职位, 信息搜索人员大约要搜集 10 - 15 人选的基本信息,



供猎头顾问或项目小组筛选。猎头顾问或项目小组在综合考虑候选人的基本情况后，挑选出 5 ~ 7 人进行初步接触。

2) 通过初步接触后掌握的人才信息，要经过再一次的筛选，确定 3 ~ 5 人做进一步的沟通与说服工作。在这一过程中淘汰的，就是在初步接触中发现不适合目标职位的人选。这些信息依然可储入猎头公司的人才信息数据库，供今后使用。

3) 说服候选人接受新的职位。并最后筛选出 2 ~ 3 人提供给委托客户选择。

## 第五节 猎头寻觅高级管理人才的渠道

猎头公司最为核心的工作，就是为委托客户及时、迅速地寻觅到合适、匹配的人才。那么，猎头公司又是通过什么渠道寻觅到人才的呢？

尽管每个猎头公司和每个猎手都有自己行之有效的搜索途径，但总结起来，不外乎有以下几种渠道：

### 1. 内部人才信息库寻觅

运作正规的猎头公司一般都建有自己的高级管理人才信息库。人才数据库的资料数量、人才层次及数据信息的有效动态管理，是判断一个猎头公司经营管理实力的重要标准之一。

猎头公司一般通过以下一些方法，搜集高级人才的信息，建设自己的人才信息数据库：

- (1) 向专业信息公司购买人才数据库。
- (2) 公司网站常年接受高级管理人才的在线信息登记。
- (3) 在媒体刊登广告，广泛吸收高级管理人才的简历。
- (4) 从各高校、高级人才培训班等获取学员信息。
- (5) 通过各行各业的兼职顾问获取行业内的高级人才信息。
- (6) 通过新闻媒体报道、专业刊物、专业会议获取高级管理人才的信息。

猎头公司通常有专业人员建设及维护自己的人才数据库。数据库中，人才信息按照行业、职能、职位等进行了科学的分类汇总。

而搜索方法通常简便快捷，以便于猎手进行定向搜索。

例如，上海厂长经理人才公司的人才信息库，通过公司近十年来的不间断建设、扩充和积累，现已有二十几万份的高级人才信息资料。且这些资料都由公司指派专人定期进行跟踪和更新，均为动态有效的信息。如果公司接受客户委托，寻找候选人，只要在计算机的搜索框中键入搜索条件，公司的信息管理系统会立即自动检索出符合条件的全部候选人信息。

虽然通过公司内部人才数据库寻觅人才信息的方式简便易行，但从各猎头公司的实践来看，通过这种方式为客户寻觅候选人的成功案例，大概只占公司全部业务的20%左右。因此，还要利用其他信息渠道进行寻觅。

### 2. 专业人才网站简历库的寻觅

现在一些专业的人才网站利用自己的平台优势，拥有庞大的人才简历库。猎头公司通过专业人才网站的有偿服务，可以在人才网站的简历库中搜索各类人才。

猎头公司还可以在专业的人才网站上发布招聘信息，通过网站建立猎头公司自己专用的简历库。

因为普通人才网站的性质和服务对象所限，简历库中的人才多为中低层次，高层次人才不多。所以，猎头公司通过此方式寻觅到高级人才的成功案例也是不多的。

东方经理人才网站 ([www.eastmanagers.com](http://www.eastmanagers.com))，是人才网站中面向高级管理人才的专业人才网站。猎头公司如与该网站合作，则可在网站上发布高级管理职位的招聘信息，而网站会将高级管理人才的应聘信息，自动回复到猎头公司的电子信箱中。因为该网站服务对象及会员，均是各行各业层次较高的职业经理人才或专业人才，所以，猎头公司通过该网站寻觅到合适人选的机会较大。

### 3. 通过兼职顾问寻觅

猎头公司一般都在各行业内聘请了一定数量的兼职顾问。他们一般都在各自的行业内工作了较长的时间，身居管理高层，了解行业动态，熟悉本行业内的人才分布情况，与行业内的高级管理人才建立了较好的人际关系。在日常工作中，兼职顾问会利用各种方式



接触本行业的高级管理人才，如参加行业内的专门会议、业务交流等，了解行业内高级管理人才的动向，对高级管理人才的工作技能及工作稳定性有一定的分析，能随时掌握第一手信息资料。

猎头公司在接到客户委托后，猎手首先将客户的需求信息反映给行业内的职业顾问。具有专业水准、敬业的职业顾问，凭借平时对行业内高级管理人才的深入了解，一般都会很快锁定符合条件的人才，并向猎头公司提供详细的人才背景资料。

实践证明：猎头公司通过聘请兼职顾问的办法，在各个行业内建立对口的人才信息搜集网络，是一个行之有效的方法。

例如，上海厂长经理人才公司曾接受某集团公司委托，为其寻觅财务总监。客户要求该人应有同行业财务总监的工作经历。猎手接单后，迅速与该行业的兼职顾问联系、沟通。兼职顾问及时提供了行业内符合条件的候选人名单，并对每个候选人的具体情况，包括职业素养、工作技能、目前工作满意度、跳槽的可能性等等一一做了分析、介绍。最后，公司终于成功地为客户寻觅到合适的、客户满意的财务总监人选。

#### 4. 通过猎手的人际关系网络寻觅

猎头公司里有经验的猎手，大多都具有丰富的行业从业经验。专职做IT、金融、快速消费品、化工、新闻媒体等行业的猎手，有很多都是从原来行业转行做猎头的。他们本身就是各自行业内的专家，既有丰富的专业知识，也有广泛的行业关系背景。

只有依托具有丰富的行业专业知识和人力资源管理经验的行业顾问，猎手才能准确理解委托客户的意图，并提出合理的建议，与高级管理人才进行沟通，最终完成搜猎任务。猎手从原来自己熟悉的行业内寻觅人才，是成功率较高的一个寻觅渠道。

除此之外，一个专业的猎手，还应该广泛地建立自己的人际关系网络。有许多方式，有助于建立良好的人际关系网络：

(1) 与自己的亲朋好友保持着紧密而核心的联系。通过他们，了解他们所在行业的专业知识、运作方式以及行业内的人才分布情况，并尽可能地利用一切机会向他们介绍猎头公司的工作性质和运作方式，请求他们在日常工作中帮助留心有用的信息。一旦有需要时，就可以通过他们迅速找到自己要找的人才。

(2) 多参加社交活动。参加层次较高的社交活动，有利于猎手了解各个行业的信息和动态，结识、联络高级管理人才和精英人物。这些在社交活动中结识的高级人才，有可能是自己日后的直接服务对象，但大多数情况，则是通过他们了解和结交更多的人才，有需要时，甚至可直接请求他们帮助推荐合适人选。

现在高级人才汇聚的社交场所，主要有各类经理人沙龙，各行业俱乐部性质的定期或不定期聚会以及私人组织的社交活动等等。

(3) 参加大型商务活动。在各种展销会、贸易洽谈会、商品推广活动中，猎手有可能面对面地与各个行业的高级人才交流，尽管这种交流会受到时间和场合的限制，不会特别深入，但有助于猎手获得人才的基本信息，日后可以寻找机会做进一步的沟通和了解。

(4) 参加高级管理人才培训班。专业的培训班是各类高级管理人才集中的地方，猎手有选择地参加一些有层次的专业培训班，将会结识许多该专业的高级管理人才。如名校的EMBA培训班中，云集着众多高级工商管理人才；人力资源管理总监培训班中，会集中许多人力资源管理方面的人才，甚至是经理级以上的人才；高级金融、高级营销等等各类培训班中，都汇集了大量的高层次的精英人才。

当然，猎手不可能全程参加所有的高级培训班学习，但至少应与这些培训班的组织机构保持着紧密的联系，随时掌握第一手的人才资料。

(5) 培养职业敏感性。猎头公司的专业人员，要努力培养自己的职业敏感性，对在日常生活和工作中接触到的各行业、各层次的人，都要尽可能地保持一定的联系。并在交往过程中注意挖掘有用信息，及时整理储存这些信息，以备日后在寻觅人才时所用。

### 5. 通过已掌握的人才资源寻觅

好的猎手应该有一个工作习惯，就是一旦自己通过各种渠道锁定的人才，因种种原因无法成为最终人选时，也应该与其建立良好的经常性的联系，给人才留下专业诚信的印象，需要时可请求该人帮助、推荐其他符合条件的亲友、同事。每个人都有自己的特定的交际圈，每个人的周围都有几个与自己经历和能力相近的人。每个人才都既有可能成为猎头的最终直接服务对象，也有可能间接帮助



猎手找到最终合适的人选。是否能够给人才留下专业诚信的印象，并由此得到人才的理解和帮助，也是衡量一个猎手是否专业、成功的标准之一。

猎头公司的运作实践表明，这是成功寻觅到高级管理人才的一个有效渠道。每个猎手在这方面都有许多成功的案例。

上海厂长经理人才公司的一位资深猎手，曾接受客户委托为其寻觅工程技术总监。通过大量细致的工作，猎手最终选定了一位合适的候选人。但在接触过程中，随着逐步深入的了解，猎手凭借自己的经验判断，该人在现公司将有着更好的发展前景。虽然候选人对新的工作也表现出了极大的兴趣，但猎手还是负责任地、坦诚地向其详细分析了留在现公司工作对其职业生涯发展的有利之处。猎手的负责和坦诚感动了这个候选人，他决定继续留在原公司工作，但同时向猎手推荐了他的一位在国外留学时的同学，并帮助猎手说服他的同学成功跳槽到新的公司，促成了一件两全其美的好事。现在，他和他的同学都是这个猎手的好朋友兼职业顾问，已经帮助猎头公司推荐了几个行业内的高级人才。

## 6. 通过新闻媒体报道和专业刊物寻觅

### (1) 关注新闻报道中的高级管理人才的工作变动情况

职业猎手一般都很关心新闻媒体报道中有关高级管理人才和专业技术人才的任职变动情况，如：晋升、跳槽、单位的变迁等等，这些都有利于猎手随时掌握各行业高级管理人才的动态信息。

### (2) 关注新闻媒体对高级管理人才的业迹报道

作为各自行业内的卓有建树者，高级人才的业迹常见于各新闻媒体的报道中。猎手可以通过这些报道掌握高级人才的基本信息，如职业特长、擅长领域、个人履历等。

### (3) 关注专业刊物

高级人才作为本行业内的业务权威，一般会在行业内的专业刊物上发表论文或相关文章。猎手可以在各行业的专业刊物上获得高级人才的信息。

如一些人力资源专刊，经常有人力资源方面的专家和有着丰富从业经验的人力资源经理人发表文章及论文。通过这些文章，可以了解目前哪些人在行业内具有权威地位，他们现在服务于哪个机构，



有些文章，还留有作者的联系方式，可以直接与高级人才进行接触。

猎头公司中负责各个行业的猎手，一般都是此行业的专家。他们本身平时也都非常关注行业的发展情况，所以，通过专业刊物认识与了解高级人才的机会较多。

### 7. 按照客户的要求在媒体投放广告

如果征得客户同意，猎头公司可以在媒体上代客户定向投放广告，收集高级人才的应聘信息。不过因为客户在寻找高级职位候选人时，会考虑到对企业商业机密的影响，所以，在选择这种寻觅渠道时，猎手一定要征得客户的同意。

### 8. 建设全国乃至世界范围内的寻觅网络

现在专业的猎头公司，已经开始建设全国性的寻觅渠道。包括在全国各大城市建立办事处，在全国各行业内聘请职业顾问等。而像一些国际性的猎头公司，已经建立起了世界范围内的寻觅网络。像美国的海德思哲国际公司，有1700多名职业猎手活跃在全世界的各大城市，随时准备为客户的需要而“搜遍世界的每一个角落”。

### 9. 其他途径——电话黄页、有心人的介绍、指引

其实，猎头寻觅的途径还有很多，例如多年前，上海厂长经理人才公司接到一个委托招聘上海某医药学校校长的单子，当时，尝试了各种途径都没有专业的校长人选，公司想到了“黄页”。于是，一页一页的查“黄页”，寻找有关与医药、化工类的技校、中专，然后一个个电话打去找校长。当然，碰钉子是难免的，但通过连续一周的努力，终于有三位人员来到公司面谈，从中挑选出两位适合候选人推荐给客户，最后，其中一人一举成功，工作至今，带领该校，从一家只有中专办学能力的学校，成为可以从事大专教学的医药学校，报刊媒体曾对该候选人的事迹报告及学校情况进行报道。



## 第六节 高级管理人才的寻觅接触

### 一、与候选人进行初步接触

当通过特定的渠道寻觅到合适候选人的信息后，就需要专业的猎手与候选人进行第一步的接触了。猎手与候选人的最初接触，通常有电话联系和当面约见两种。一般说来，电话联系适用于大多数的候选人，而直接制造机会面谈则适用于某些高级职位候选人。

#### 1. 通过电话进行初步接触

猎手在掌握了候选人的信息后，一般通过电话与候选人进行第一次沟通。电话中，猎手首先简单介绍自己，然后询问候选人现在与猎头谈话是否方便。如果候选人暂时谈话不方便，那么，猎手就会留下自己的联系方式，以便候选人在方便时进行联系，或者约定其他时间联系。

电话中，猎手首先要介绍自己的猎头公司和自己。这是取得候选人信任的第一步。一个运作规范的猎头公司通常在内有着良好的口碑，为大多数高级管理人才所了解。例如，上海厂长经理人才公司，因在业内有长达十年的规范运作，在高级管理人才中享有良好的声誉。该公司猎手在与候选人的第一次沟通中，只要报上自己的公司名字，就有很多候选人会说：“噢，我知道你们公司。”要么是他亲友所在的公司曾通过该公司寻觅到高级管理人才，要么就是他身边的人曾通过该公司成功地调换了工作。所以说，猎头公司在行业内的声誉，是猎手开展工作的信心保证。

当然，一般候选人对猎头公司和猎手的了解还只停留在初步印象上。此时，猎手应该适时地对公司的实力、具有说服力的成功案例及操作流程等向候选人做进一步的介绍，以争取候选人对猎头公司和猎手本人的深入了解和信任。

然后，在电话中猎手要向候选人详细介绍委托客户所提供的职位情况。包括企业性质、规模、在行业内的地位、职位名称、福利待遇、发展空间等。如果候选人在电话中明确表示对新职位不感兴趣，那么，有经验的猎手也不会继续劝说，通常会以轻松的方式与



高级管理人才建立起友好的关系，表示希望有机会下次合作。如果候选人表示对新职位感兴趣，那么，就可以约定时间进行深入的沟通，达到进一步的相互了解，增进信任。

### 2. 直接接触

一般对某些高级职位的候选人不适宜用电话拜访。一是最初电话中候选人难以对猎头公司的信誉和猎手的专业程度做出判断，二是高级职位的人才通常对跳槽的态度更谨慎，不希望在未了解全部信息的情况下对猎手表示自己的态度，以防对自己现在的工作造成影响。这样，就需要猎手制造机会直接与候选人进行初步接触。

直接上门拜访的方式因为礼貌等原因，不适合大多数的案例。只适合特殊和紧急的情况，并要周密安排，确保在没有预约的情况下，可以见到候选人，并以不引起候选人的反感为前提。

一般情况下，猎手是通过社交活动，在公开场合与候选人进行初步接触，建立起基本的信任关系。先以熟人和朋友的方式接近候选人，为以后的正式约见创造条件。

## 二、猎手如何说服候选人

猎头公司通过各种途径寻觅到合适的人才后，会与候选人进行初步的接触和了解。如果人才恰好对猎头公司提供的企业和岗位都有兴趣，本人又有跳槽的意愿，则问题就比较简单了。但大多数的情况是，候选人在此前并未认真考虑过跳槽的问题。那么，如何说服候选人使之选择新的企业和岗位呢？

### 1. 猎手必须是专家

在对候选人说服过程中，猎手最重要的就是要给候选人留下专业的印象。一位好的猎手，必须要让候选人感觉到：正在与自己进行沟通的这个人，是两方面的专家：自己所从事行业内的专家和人力资源专家。

猎手若要与候选人进行成功的沟通，自己就一定要具备行业内的专业知识。如果对候选人从事的行业知之甚少，那么，候选人可能就没有兴趣做进一步的交流。具备行业专业知识，是交流的重要

基础。如，猎手在与一位化工行业内的销售总监沟通时，如果能够了解该领域的市场现状，候选人现在服务公司在市场上的定位，并适时地对新的职位做专业的介绍，那么，候选人将会认真地考虑猎手的建议。而如果猎手对化工领域及新职位的描述不够专业，则候选人一般会对猎手建议的可信度产生怀疑。

还有，每一位猎手都必须是人力资源专家。在与候选人的沟通中，一定要从专业的人力资源角度来分析候选人的基本情况。这是赢得候选人深入信任的基础。

猎手在与候选人进行初步接触时，首先要关注候选人的职业生涯规划，保证提供给候选人的新职位符合候选人的职业生涯规划要求。如果候选人个人对自己的职业生涯规划不明确，猎手还要从专业的角度，为其做合理的职业生涯规划分析和建议。

其次，猎手还必须熟悉目前各行业的专业人才分布情况、职位空缺情况、薪酬水准、福利待遇等。

例如，候选人通常对新职位所提供的薪酬待遇，在同行业内是否具有竞争优势判断不准。此时，猎手就要向其详细介绍目前行业内的薪酬待遇福利情况，帮助其做出正确的判断。上海厂长经理人才公司的一位猎手在与一位投资公司的副总经理候选人进行沟通时，候选人听说新职位提供的薪水只比目前自己的薪水多10%，考虑跳槽的风险后，决定回绝猎手的建议。该猎手向候选人详细地分析了行业内的薪酬福利待遇情况，及新的职位将提供的国外培训机会，家属医疗费用按比例报销制度，带薪假期等福利情况，指出新职位在福利待遇方面具有很大的竞争优势。最后，候选人终于明确了新职位比现有职位在显性收入和隐性收入上都具有很大的优势，决定考虑猎手提供的新职位。

猎手对各行业的人才分布情况的了解也有助于帮助候选人做出判断。上海厂长经理人才公司的一位猎手，在为某民营企业寻觅财务总监时，与一位现供职于大型国有企业的财务经理接触。开始，该候选人对民营企业所提供的职位不是很感兴趣。猎手将掌握的其工作的国有企业的人才情况向其作了分析，指出在该国有企业中与其具有相同资历和能力的人才有许多，若想在原企业中有较大的上升空间，难度较大。而在民营企业中，与其能力相当的人才很少，上升的空间很大。详实的数据，专业的分析、对比，最后，终于帮

助该候选人做出了跳槽民营企业的决定。

### 2. 猎手必须把候选人当成朋友，从感情上打动对方

在说服候选人接受新的职位时，要表现出亲切、友好的态度。凡事多从被说服者的角度考虑，仔细分析其内心的需要，包括他的喜好、希望、恐惧等种种心理，做到有的放矢，对症下药。

例如，上海厂长经理人才公司的一位猎手在说服一个候选人时，通过深入了解，发现他目前最大的困扰就是：他本人在上海工作，而妻子在家乡工作，夫妻两地分居，生活非常不便。但他妻子因为专业的关系，担心来上海后工作难以落实。猎头公司了解情况后，及时地运用相关的关系，做了大量的协调工作很快帮助其妻子在上海找到了合适的工作。使该候选人非常感动，因而对猎手的工作也给予了完全的配合。

帮助候选人解决生活和工作中的实际困难，用这种方式来打动和说服候选人的猎手一般是比较有经验的猎手，通常在各个领域中都有较好的关系和协调能力。而且，他们都很乐意助人，很少有功利之心。有时与候选人的合作不成，也会帮助候选人。很多猎手会帮助留学归国人员和异地候选人找住房，为其子女介绍学校，提供人才引进及居住证制度政策咨询，帮助其解决最实际的困难，最后与之成为真正的朋友。

### 3. 详细分析，晓之以理

猎手将自己要表达的观念，用丰富的事例和严密的科学逻辑推理，深入浅出地、系统地向候选人阐明问题，最终使其产生认同感，达到说服的效果和目的。

首先，不可以简单地用单纯逻辑推理来进行说服工作。如果单纯地用抽象的道理来说明，就会大大增加对方理解的难度，而一个恰到好处的简单例子可以大大降低这种难度。

其次，要注意诱发、引导候选人自身的积极思考。说服实际上是双向的沟通交流，因此说服应该利用一切时机，鼓励候选人进行思考，让其提出自己的疑问乃至截然不同的看法，这样猎手才有可能抓住要点，逐一解决候选人心中的困惑，最终使其接受猎手的建议。

### 4. 实事求是，客观实际



猎手对新职位的描述和分析要客观真实。如果只介绍有利的一面，而回避或隐瞒不利的另一面，就会让候选人产生不信任感，为说服工作制造了障碍。

#### 5. 从正面、侧面、反面进行说服

正面说服：就是直接对候选人进行说服，可以摆事实，讲道理。通过详细的分析和专业的判断，来最终说服候选人。

侧面说服：就是在正面说服效果不明显的情況下，可以通过接触其朋友、家人等，先说服他们，再通过他们去说服候选人。这种方式在实际运用中也很多。有些候选人较难接近，不大轻易相信交往不深的人。这时，就要对介绍此候选人的人进行说服工作，请求其帮助进行说服。例如，上海厂长经理人才公司的一位猎手，通过一位从前合作过的人才，找到了他的同学，此人是一个投资公司审计经理的合适人选。但猎手运用种种方式，接触下来发现，此人戒备心理较重，很难认同猎手的观点。于是，猎手就找到了介绍人，请求其帮助进行说服工作。果然，候选人在同学的说服下，顺利地接受了猎手的建议。

反面说服：是指运用一些特别的手段进行说服工作。可以通过列举反面案例，分析失败经验等，对候选人进行说服。对一些非常重要的候选人，还可以选择排除不利因素的方式进行说服。比如，有的候选人的阻力来自于他的家人，那么，就可以通过种种方式接近并说服其家人，最后达到预想的成功。

## 第五章

# 薪酬与福利

薪酬与福利不仅对应聘者和企业是很重要的问题，而且对于猎头公司而言也是一个很重要的研究内容。高级管理人才的薪酬体系有其特殊的目标和内容，更是高级管理人才体现自身价值的标杆。因此，猎头公司关于高级管理人才的薪酬福利谈判，对促进企业和高级人才之间的相互合作，扮演着极其重要的角色。

## 第一节 薪酬福利与高级管理人才的流动

### 一、高级管理人才流动的杠杆

#### 1. 高级管理人才流动的动因

随着外来资本的扩大、市场竞争的加剧，高级管理人才的职业稳定性将大大削弱，甚至出现了跨地域、跨行业变更职位的现象。造成高级管理人才流动的动因，一般主要是基于以下三方面的原因：

##### （1）薪酬福利

薪酬福利是引导人才流动、改善人才配置状况的重要杠杆。对高级管理人才而言，薪酬福利同样是引发人才流动的一个重要因素。高级管理人才不仅是把薪酬福利看成是对自己工作付出的回报，更看作是公司对自己所做贡献的尊重。如果高级管理人才的薪酬福利低于社会同类人员平均水平，则薪酬福利往往会成为高级管理人才流动的主要原因。据统计，在美国等一些发达国家，一个人一生要

更换六七种职业。而每次跳槽后,薪酬大都会有所变动,可以说,跳槽还是加薪的一条捷径。据《中华英才网》对薪酬满意度的调查,有55%以上的人对目前的薪酬状况不满意,对薪酬福利的不满,直接诱发了跳槽。有74%的人通过职位变动获得了薪酬的增加,薪酬收入大约增幅21.6%(平均),但也有26%的参与者变换职位并不是处于增加薪酬的目的。

### (2) 个人能力的提升空间

高级管理人才都有个人职业生涯的发展规划,就业、择业将伴随一生。随着高级管理人才综合能力的明显提高,其对个人职业道路的发展前景,肯定会有更高层次的思索和选择,这是符合人类需求发展层次规律的。如果高级管理人才在一个企业公司内工作得非常出色,但得不到应有的尊重和提升,没有个人发展的空间,就会寻求更多实现个人奋斗目标的机会,使得高级管理人才的流动势在必行。

### (3) 环境的人际关系

在一个团队中,由于主、客观等方方面面的原因,造成高级管理人才所处环境的人际关系不融和、不协调,在工作上处于一种不愉悦的境地,这样也容易造成高级管理人才流动。

## 2. 高级管理人才的流动关系

在当前知识经济时代,完善良好的薪酬福利往往会促使高级管理人才的流动。如何把握好高级管理人才流动的杠杆关系是企业、人才、猎头公司三者都值得研究的问题。

### (1) 与企业的关系

人才的合理流动是企业发展的必然方向,是企业发展的不可逾越的客观规律。否则就会造成人力资源的不足或浪费,影响企业的持续、稳定、健康的发展。高级管理人才都身居要职,他们的一举一动都与企业的命运息息相关,因为高级管理人才都代表着一份宝贵的知识和经验。高级管理人才的流失,可能意味着企业重要战略的缺失、失去重要的客户、甚至于造成企业的危机。而且这种危机是非常敏感的,会影响企业各层面员工的心理,造成士气低落、甚至是股价的震动。因此,企业对高级管理人才的流动,要有预防机制和对策措施,也就是要把留住人才的砝码放在杠杆的最佳位置。

中国企业界两位先锋人物的观点更说明了高级管理人才流动的杠杆关系，SOHO 中国董事长潘石屹和首创置业总裁唐军认为人才流动并不值得大惊小怪。对于如何留住人才这个问题，唐军说：“实际上就是两条。一个就是提供比较好的收入，和给他一个比较好的机会，让他工作起来很愉快，另外一个就是公司要有一个很好的前景，没有前景他是不会干的。”潘石屹也承认年薪和舞台是留住人才很重要的两点，另外他指出不同的公司会留住不同的人才，因为人是千变万化的，公司也是千变万化的。

### （2）与人才的关系

“人往高处走、水往低处流”这是人们常说的一个客观规律。马斯洛的层次需求论说明了人的需求愿望中，最基础的是物质生存条件的需求，而薪酬福利是实现这一需求的保障，只有解决了这一需求，才能谈到其他需求的满足。当人们在工作环境、发展空间等条件相仿的情况之下，物质需求又会上升到一个重要的地位。因此，对于高级管理人才来说，一定要分析流动所带来的利害得失。如果说薪酬福利是重要的，那么就要分析薪酬福利的内涵，寻找流动杠杆上一个最佳的砝码。

### （3）与猎头公司的关系

高级管理人才的流动，可以促使企业人才资源的进一步优化组合。可以对人才产生进一步的激励作用。高级管理人才的流动对于企业和个人都是一件重要的活动，猎头公司则是高级管理人才流动的加速器。因此，猎头公司要充分利用薪酬福利这一重要砝码，兼顾企业的利益和高级管理人才的利益，合理地促成高级管理人才的流动。

## 二、高级管理人才的市场价格和自身价值

现代经济越来越向知识经济的新阶段发展，知识经济更加依靠信息和知识的投入，更加依赖于掌握信息与知识的人才的创造性劳动。精明的企业家们已经充分认识到在新的经济形态下，企业的生产要素已经由老板操纵转向高级管理人才的掌握，高级管理人才已不再围绕着所在单位转，而是根据自己的知识、能力和志向选择自己的走向和位置。人才是有价值的，人才本身是其价值的主体，是

有权决定其自身价值实现状态的。正如美国管理大师彼得·德鲁克指出的：“知识工作者拥有生产工具——他们的头脑，这是很大的资本。因为知识工作者拥有他们的生产工具，他们可以来去自如。”因此，社会应转变“人才——工具”取向的价值观，抛弃“人才单位所有”的陈腐思想，树立“人才——目的”取向的价值观，为实现高级管理人才自身价值创造有利条件，而不是被动地阻碍高级管理人才成长。

### 1. 高级管理人才的市场价格

资源是有价格的。作为人力资源的高级管理人才更有其客观的市场价格。人才的市场价格反映了人才价值和人才的供求状况，是对人才价值的肯定。人才以市场价格为主要参照尺度，寻求与自身价值相符合的企业和职位。用人单位也以市场价格为尺度，为所用人才提供合理的薪酬水平。这样，有利于用人单位在平等条件下吸引更多的优秀人才，有利于人才队伍的稳定。同样，也有利于人才在更理想的企业中施展自己的才能，为企业发展创造更多的财富。

高级管理人才的市场价格，可以通过薪酬调查报告来了解。薪酬报告一般是由猎头公司或者人力资源咨询公司，经过有关薪酬的市场调查得出。根据一家网站的调查，有55%的人选择跳槽是因为对现有薪酬的不满。因此，跳槽者希望能获得更多的薪酬信息，而薪酬报告是了解薪酬信息的主要渠道。

薪酬报告对人才的流动有三方面的指导意义：

(1) 通过薪酬报告可以比较出不同行业、不同职位的状况。高级管理人才通过对自己所处行业、职位的薪酬情况有一个大致的了解，从而决定是否继续在这个行业、这个职位上干下去。

(2) 通过薪酬报告可以比较出不同区域、不同城市的薪酬差距。从而有利于高级管理人才选择对自己职业更加有利的城市。

(3) 通过对薪酬报告的了解，高级管理人才就能根据不同的行业与地区的薪酬变化状况，判断自己薪酬的走势，以求得更好的薪酬待遇。

同样，企业也可以通过薪酬报告，从中比较、发现企业现有的薪酬水平是否合理、是否具有吸引力和竞争性，从而可以从中吸收有益的东西，改进和完善企业的薪酬内容和体制。使企业的薪酬体



系更具有吸引力和竞争性，能使人才的工作与生活更充实、更丰富、更能发挥人才的才华。企业也因此更具有发展的潜力。

### 2. 高级管理人才的自身价值

高级管理人才往往把流动看成是一个改善个人生存环境、实现自我价值的过程。高级管理人才的自身价值主要体现在二个方面：

#### (1) 客观现实的价值

高级管理人才通过对企业的经营管理所产生的经济效益，体现高级管理人才的客观现实价值。高级管理人才在衡量自身价值的同时必然还会考虑自身的需求。这些需求主要包括：高级管理人才的基本生活需要、家庭生活的需要、文化知识的投资、改善生活环境的投资、为抵御意外风险的投资以及适当的资金积累等方面，这些因素都影响高级管理人才的客观现实价值。

#### (2) 发展的潜在价值

高级管理人才在实现客观现实价值的同时，随着人才管理知识的提高、管理环境的优化、激励机制的完善和兑现，其聪明才智会进一步地发挥出来，使企业实现持续飞跃的发展，体现了高级管理人才发展的潜在价值。

高级管理人才发展的潜在价值主要受以下因素的影响：

- 高级管理人才的基本素质和管理才能
- 高级管理人才原有理论知识的基础
- 高级管理人才不断进取学习的精神
- 高级管理人才对企业发展的开拓、拼搏精神
- 企业所有者对高级管理人才的信任度
- 企业内部法人治理结构的完善程度
- 企业对高级管理人才的薪酬管理制度
- 高级管理人才的工作环境和团队精神
- 客观市场环境的诸多因素

高级管理人才把企业作为自己毕生服务、奉献的天地，企业的成功，就是职业经理人实现人生目标的成功。



## 第二节 职业经理人的薪酬体系

### 一、职业经理人薪酬体系的管理思想

职业经理人是以前经营管理企业为职业，以其专业管理能力，协助企业所有者执行经营管理，其对于现代企业的运作能力，必须使委托他的股东们能够获得高度的信赖感与应有的回报。职业经理人通过管理企业来实现其自身价值和社会价值。

由于职业经理人在我国是一个新兴的阶层，因此在现阶段还没有形成一个很明晰、行之有效的薪酬管理体系。职业经理人的薪酬体系，要解决企业所有层和企业经营层在信息不对称、责任不对等、激励不相融等方面矛盾，因而要采取一种激励和约束的薪酬体系。

职业经理人的薪酬体系要体现以下几方面的管理思想：

1. 职业经理人的薪酬管理，最根本的就是对人才资本的管理。知识经济时代的发展，促进了人才资本的升值。因此，职业经理人的薪酬管理就是要使人才资本价值获得最大升值的管理。对职业经理人而言，就是职业经理人通过管理，企业的各项经济效率都获得了提高，产生了相应的经济效益。

2. 薪酬管理与绩效考核管理是亲兄弟。任何优秀的薪酬管理若想成功，必须有一个科学有效的考核制度和考核方法相配合。往往由于绩效考核管理上的漏洞，使优良的薪酬管理功亏一篑。

3. 薪酬管理要有持续发展的激励机制。每一个人都对归属感、自尊感、成就感及驾驭工作的权力感充满渴望。恰当地满足个人的这些需要，就会激发其旺盛的自我激励的行为。更何况职业经理人都把企业的成功视作为自己人生的成功。因此，这种激励机制可以分短期的、中期的、长期的，使职业经理人对所服务的企业有一个成就感和认同感。

4.薪酬的结构应随行业、企业而改变。薪酬结构作为薪酬策略选择的一部分，日益成为薪酬管理的重要内容。职业经理人的薪酬设计，要解决企业所有层和企业经营层在信息不对称、责任不对等、激励不相融等方面矛盾，要采取一种积极的、持续的激励和约束机制。

5.职业经理人的薪酬管理还要与企业的的发展战略、发展规划、发展目标相结合。增强企业的核心竞争力和竞争优势，使企业具有持续发展的动力。使职业经理人管理与企业同命运、共发展。

### 二、职业经理人薪酬体系的目标

设计和制定职业经理人薪酬体系的最终目标：

- (1) 吸引和留住企业需要的优秀职业经理人。
- (2) 鼓励职业经理人积极提高管理工作所需要的技能和能力。
- (3) 鼓励职业经理人高效率地工作。
- (4) 创造企业所希望的文化氛围。
- (5) 控制企业的运营成本。
- (6) 优化企业，增强企业的核心竞争力，提高市场占有率。

### 三、职业经理人薪酬体系的特征

职业经理人薪酬体系的设定必须符合企业的业务性质、企业的发展规划和战略，要结合企业的实际环境和职业经理人的需求。因此职业经理人的薪酬体系应该具备以下特征：

**独特性：**企业制定出薪酬的一般原则，以利于全体员工遵守执行。为了吸引人才，薪酬还应该具有竞争性，针对职业经理人的独特位置和特殊作用，其薪酬体系要有一定的独特性，在市场上才能具有一定的竞争特性。

**程序性：**职业经理人的薪酬体系要经过一定的决策程序批准后执行，不能随意变动。即使企业经营状况发生变化，对职业经理人的薪酬体系的修改也要经过一定的程序。在短期内一般不主张对职业经理人的薪酬体系作修改。

**可调性：**职业经理人的薪酬体系应该有一定的调整弹性。这主

要反映在职业经理人的绩效考核方面。由于有些绩效指标不可能在短时间内立即反映出来，因此在年度考核中要有一定的考核弹性。要采用科学方法适时评价薪酬体系的竞争力，并按需予以适当的调整。

**长期性：**职业经理人的任期目标是与企业的发展目标相一致的，企业的发展目标是一个长期的过程，因此职业经理人的薪酬体系也应该是一个长期的计划体系。如企业设有的职业经理人期权股份就体现了职业经理人薪酬体系的长期性。

**前瞻性：**随着知识经济时代的发展，市场的变化、企业的发展、人才的升值等都会有一个飞跃，因此职业经理人的薪酬体系要有一定的前瞻性，要体现激励作用，否则届时就会落后于形势而失去其积极的作用。

**操作性：**职业经理人的薪酬体系要有一定的可操作性，在责、权、利方面应具体而清晰，要有一定的可量化目标。对于不能量化的目标或管理职责，定性要明确，要有能兑现的可能性。

#### 四、职业经理人薪酬体系的内容与模式

##### (一)职业经理人薪酬体系的内容

职业经理人的薪酬体系一般包括：基本薪水、年度奖金或短期激励薪酬、中长期激励薪酬、法定福利和企业内部福利、特殊补充福利和工作津贴等内容。其主要内容是：

1.基本薪水，基本薪水即所谓的工资，它是固定的薪酬，按月支付。

2.年度奖金或短期激励薪酬，一般根据企业的经营效益在年终支付，也有企业按半年或季度根据绩效考核支付绩效薪酬。

3.中长期激励薪酬，对于上市公司而言是企业给予职业经理人的股票期权，即职业经理人薪酬的一部分是以股票形式支付，股票可以在持有一定期限或股票价格超过一定水平后出售（受限制的股票）；对于非上市公司的企业则可以设有“虚拟股权”以及综合福利

基金等。

4.法定福利，是国家规定的养老金、公积金、医疗保险、失业保险等内容。

5.企业内部福利，是企业根据企业自身特点支付的个人医疗、体检、人寿保险、补充养老金等内容。有的企业还有定期带薪休假、旅游、出国进修、房屋基金或购房补贴、退休费或合同期满的离职费等等。

6.工作津贴，是企业根据职业经理人的工作需要而支付的特殊津贴，如汽车津贴（或提供车辆或给予现金）、通讯费用、招待费用、研发津贴等内容。

### （二）职业经理人薪酬体系的通常模式

在我国职业经理人的薪酬一般都采用年薪制，现代公司企业高级职业经理人的报酬结构是多元化的，而各国年薪报酬的具体实践方式又有较大差别。根据我国的具体国情，可将年薪制划分为五种模式。

#### 1.福利主导型模式

报酬结构：基薪+津贴+养老金计划

报酬数量：取决于所管理企业的性质、规模以及高层管理人员的级别，一般基薪为普通职工平均的2-4倍，正常退休后的养老金水平为平均养老金水平的4倍以上。

考核指标：政策目标是否实现，当年任务是否完成。

适用对象：所有达到一定级别的高层管理人员，包括董事长、总经理、党委书记等，尤其是长期担任国有企业领导、能够完成企业的经营管理目标、临近退休年龄的高层管理人员。<sup>1</sup>

适用企业：承担政策目标的大型、特大型国有企业，尤其是对国民经济具有特殊战略意义的大型集团公司、控股公司。

激励作用：这种报酬方案的激励作用机理类似于公务员报酬的激励作用机理，职位升迁机会、较高的社会地位和稳定体面的生活保证是主要的激励力量来源，而退休后更高生活水准保证起到约束短期行为的作用。



### 2. 一揽子型模式

**报酬结构：**单一固定数量年薪。

**报酬数量：**相对较高，和年度经营目标挂钩。实现经营目标后可得到预先约定的固定数量的年薪。例如，规定某企业经营者的年薪为15万元，但必须实现减亏500万元。

**考核指标：**十分明确具体，如减亏额、实现利润、资产利润率、上缴税利、销售收入等。

**适用对象：**具体针对经营者一人，总经理或兼职董事长。至于领导班子其他成员的工资可用系数折算，但系数不得超过1。

**适用企业：**面临特殊问题亟待解决的企业，如国有亏损企业，为了扭亏为盈可采取这种招标式的办法激励经营者。

**激励作用：**具有招标承包式的激励作用，激励作用很大，但易引发短期化行为。其激励作用的有效性发挥在很大程度上取决于考核指标的科学选择、准确真实。

这种报酬方案的制定，尤其是考核指标的选择，类似于各地政府较为普遍实行的对经营者的奖励。

### 3. 非持股多元化型模式

**报酬结构：**基薪+津贴+风险收入（效益收入和奖金）+养老金计划

**考核指标：**确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标；确定风险收入时，要考虑净资产增长率、实现利润增长率、销售收入增长率、上缴税利增长率、职工工资增长率等指标，还要参考行业平均效益水平来考核评价经营者的业绩。

**适用对象：**一般意义的国有企业的经营者，指总经理或兼职董事长，其他领导班子成员的报酬按照一定系数进行折算，折算系数小于1。

**适用企业：**追求企业效益最大化的非股份制企业。现阶段我国国有企业绝大多数都采用这种年薪报酬方案。一般集团公司对下属子公司的经营者实施的年薪报酬方案也多是这种，只是各个企业的具体方案中考核指标、计算方法有一定差异。

**激励作用：**如果不存在风险收入封顶的限制，考核指标选择科

学准确，相对于以前国有企业经营者的报酬制度和上述方案而言，这种多元化结构的报酬方案更具有激励作用。但该方案缺少激励经营者长期行为的项目，有可能影响企业的长期发展。

#### 4. 持股多元化型模式

报酬结构：基薪 + 津贴 + 含股权、股票期权等形式的风险收入 + 养老金计划

报酬数量：基薪取决于企业经营难度和责任，含股权、股票期权形式的风险收入取决于其经营业绩、企业的市场价值。一般基薪应该为职工平均工资的 2 - 4 倍，但风险收入无法以职工平均工资为参照物，企业市场价值的大幅升值会使经营者得到巨额财富。只有在确定风险收入的考核指标时才有必要把职工工资的增长率列入。

考核指标：确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标；确定风险收入时，要考虑净资产增长率、实现利润增长率、销售收入增长率、上缴利税增长率、职工工资增长率等指标，还要参考行业平均效益水平来考核评价经营者的业绩。如果资本市场是有效的，有关企业市场价值的信息指标往往更能反映企业经营者的业绩。

适用对象：一般意义的国有企业的经营者，指总经理或兼职董事长，其他领导班子成员的报酬按照一定系数进行折算，折算系数小于 1。也可以通过给予不同数量的股权、股票期权来体现其差别。

适用企业：股份制企业，尤其是上市公司。这种报酬方案适应规范化的现代企业制度要求。

激励作用：从理论上说，这是一种有效的报酬激励方案，多种形式的、具有不同的激励约束作用的报酬组合保证了经营者行为的规范化、长期化。但该方案的具体操作相对复杂，对企业具备的条件要求相对苛刻。

#### 5. 分配权型模式

报酬结构：基薪 + 津贴 + 风险收入 + 养老金计划

报酬数量：基薪取决于企业经营难度的责任，以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入取决于企业利润率之类的经营业绩。

一般基薪应该为职工平均工资的2 - 4倍,但风险收入无法以职工平均工资为参照物,没必要进行封顶。只有在确定风险收入的考核指标时有必要把职工工资的增长率列入。

考核指标:确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标;确定风险收入时,要考虑净资产利润率之类的企业业绩指标。

适用对象:一般意义的国有企业的经营者,指总经理或兼职董事长,其他领导班子成员的报酬可通过给予不同数量的“分配权”或期权来体现。

适用企业:不局限于上市公司和股份制企业,可在各类企业中实行。

激励作用:把股权、股票期权的激励机理引入到非上市公司或股份制企业中,扩大其适用范围。这是一种理论创新,其效果还有待实践检验。

### 第三节 福利的重要作用

#### 一、福利的重要性

在薪酬体系中一般都以工资、奖金、福利三部分为主要内容。其中福利待遇更是薪酬中的一个重要组成部分。由于福利待遇所包含的具体内容非常丰富,因此一个具有优厚福利待遇的企业在市场上是非常引人注目的,甚至是令人向往的。随着人民生活质量的不断提高,人们对福利的要求也越来越高。良好的福利待遇可以满足员工多方面、多层次的需要,更能吸引优秀人才稳定员工队伍,激发员工的工作积极性和创造性,建立起一个良好的企业文化、为企业创造更好的经济效益。因此,福利待遇有其特殊的积极作用和非常深远的重要意义。

企业薪酬体系中良好的福利待遇可以满足:

1. 员工除工资以外的经济与生活的需要,如提供员工上下班交



通车、工作餐、住房津贴与住房补助等。

2.员工的安全感，如提供医疗保险、医疗补助、定期体检、疗养、一次性退休金、抚恤金、工伤津贴等。

3.员工文化生活的需要，如提供良好的文化休息室、俱乐部、图书馆、给予书报费津贴，组织各类文化、艺术活动和旅游活动、带薪休假等。

4.员工自我充实、自我提高的需要，如提供员工文化技能的进修、学习的机会或经费上的补助。

建立合理、完善的福利制度，可以吸引和留住优秀人才，激发员工的工作热情，提高企业的生产效率，降低企业的运营成本，缔造优良的企业文化，增强企业的核心竞争力，从而进一步提高企业的经济效益。

## 二、福利的种类

一个合理、完善的福利制度，其福利的种类可以分为政策性和企业性两大类，在其形式上可以分为现金类和实物类，在待遇的享受条件上又分为基本的和专用的福利待遇。

1.政策性福利，是按国家政策规定的有关员工福利待遇。如企业必须缴纳的养老金、医疗保险金、失业保险金、住房公积金、工伤保险、生育保险、残疾人保障金等。

2.企业性福利，是企业根据企业自身条件和发展所制定的员工福利待遇。如上下班交通车或交通补贴、伙食费或工作餐、书报费、带薪休假和旅游、人寿保险、补充养老金、退休金、住房基金或住房补助、医疗补助、企业股份或股票、企业制服或服装费等。

3.现金类，是企业根据福利制度的内容或项目结合企业的实际



情况，以货币的形式发给员工的福利。如各种津贴费、补助费和节日慰问金以及员工的一次性的退休金等。

4.实物类，是企业根据福利制度的内容或项目结合企业的实际情况，以实物形式提供给员工的福利待遇。如交通车（包括公务车）、工作餐、企业文化活动、旅游、企业制服等。

5.基本类，是企业根据福利制度的内容或项目结合企业的实际情况，不论职位高低，给予每一个员工都有享受的福利待遇。

6.专用类，是企业根据福利制度的内容或项目结合企业的实际情况，按照企业内部员工的职位、层级，分别给予的福利待遇。如有企业员工因公出差在乘坐飞机、车船、住宿上按员工职位不同享受不同的待遇；也有企业在员工餐厅中设有一般员工餐厅和高级职员餐厅；而企业中设立的股份、股权、一次性退休金一般是给予高级职员或者是高级职业经理人享受的福利待遇。

### 三、职业经理人的福利原则

职业经理人是企业的高级管理人才。职业经理人管理企业的运营，谋略着企业的发展和参与市场的竞争，因此职业经理人所处的位置和作用是显而易见的。职业经理人对外体现了企业的形象和市场地位，对内是企业运作的统帅、是员工的表率，体现了一种企业文化和企业精神。职业经理人的福利待遇是职业经理人薪酬体系中不可分割的重要部分，职业经理人福利待遇的制定，不仅要符合职业经理人薪酬体系的特征，而且要考虑到“个性化”的多元结构原则，具体表现为：

- 1.具有激励职业经理人自我发展的动力。
- 2.解除职业经理人的后顾之忧。
- 3.要有利于职业经理人的社交活动。
- 4.既能满足短期的福利需要，又要有中长期优越的福利期望。
- 5.具有企业的独创性和市场的竞争力。

### 第四节 猎头在薪酬福利谈判中的作用

#### 一、猎头公司的优势

猎头公司由于自身独特的业务特点，因此拥有着多层次、高素质的各类人才和丰富的人脉关系，在人才市场中能采集到涉及面广而量大的信息流，经过猎头公司信息管理系统分析、整理，使猎头顾问能有效地掌握薪酬福利的市场动态，有利于猎头在薪酬福利谈判中充分兼顾企业和人才的双方利益，促成人才的合理流动。

#### 二、猎头公司的作用

由于猎头公司的优势，在薪酬福利谈判中企业和高级管理人才双方都可以得到猎头公司的有力帮助和支持。猎头公司可以：

1. 帮助企业和高级管理人才，了解人才市场上薪酬福利待遇的市场价格，确定合理的薪酬福利定位。

2. 代表企业与高级管理人才进行薪酬福利方面的沟通，维护企业的利益，促进企业的发展。

3. 根据高级管理人才的个性特点，建议企业制订或调整高级管理人才的个性化薪酬福利待遇。

4. 帮助高级管理人才分析薪酬福利的市场发展趋势和个人的利害得失，有利于高级管理人才的合理流动。

5. 高级管理人才可以凭借猎头公司的包装、推荐，寻找到更符合个人发展的企业，实现高级管理人才的自身价值和职业生涯规划。

6. 有利于人才市场有序、合理、稳定、健康地发展。



## 第五节 猎头在薪酬福利谈判中的方法

基于猎头在薪酬福利待遇的谈判中的作用，猎头在进行薪酬谈判时首先要做好薪酬福利的调查研究，摆正在薪酬福利谈判中的位置，兼顾国家政策法规、企业发展和人才的个人利益。

### 一、薪酬福利的调查

#### 1. 薪酬福利调查的目的

猎头公司进行薪酬福利调查，是了解人才市场的现有薪酬福利水平，相关公司的薪酬福利政策和薪酬福利水平。通过调查相关企业或行业中相同或相似高级管理人才的薪酬福利，同委托企业的现行薪酬福利水平进行比较，进而依据企业的条件和高级管理人才的需求，调整薪酬福利的谈判水准，以促成高级管理人才的合理流动。

在薪酬福利调查之前首先需要确定：调查的区域，调查的公司，涉及的职位。

1) 调查的区域：调查中所涉及的区域通常由雇佣记录决定。由此取得的数据可以揭示出人才为工作愿意走动的最长距离或最长时间。而且，由于不同地区的差异，也决定了薪酬福利水平的高低。

2) 调查的公司：调查中所涉及的公司通常取自同行业，但也可以是其他行业竞争相同职位人才的公司。

3) 涉及的职位：要获得一个企业组织中全部工作职位的资料往往难以办到，所以通常只调查一些基准的工作职位，基准工作职位是一个行业中为大家所熟知的工作职位，经过调查、分析可以反映整个工作职位的结构水平。

#### 2. 薪酬福利调查的对象

##### 1) 薪酬调查对象

- 同行业中同一类型的其他企业。
- 其他行业中有相似工作职位的企业。
- 聘用同一类工作职位，可构成竞争的企业。

- 工作环境、竞争政策、薪酬与信誉均合乎一般标准的企业。
- 与本企业距离较近，在同一人才市场上招聘人才的企业。

### 2) 选择调查对象的注意事项

● 被调查的企业应是同一行业的或职位相似的不同行业的企业，但不同行业的规模和企业规模，也是调查工作要注意的问题。

● 对于薪酬水平较低的职务，调查应限于本地区，因为这些职位的人才通常来自本地区。

● 调查薪酬水平较高的企业不如对薪酬水平较低企业的调查重要。

● 薪酬调查要了解被调查企业的薪酬政策，而不是仅仅进行薪酬水平高低的比较。

### 3) 用做对比职位的要求

● 该职位必须能够代表其所属的工作职系。不同级别的工作都应包含。

● 该职位必须是大部分被薪酬调查的企业都有的。

● 该职位必须是相对稳定的。

● 该职位必须有详细的描述和界定。

## 3. 薪酬调查的方法

进行薪酬调查需要确定对不同企业进行对比的职位，可以采用两种方式：

### 1) 基于职位评价的点数调查

即将不同企业相同点数的职位进行比较。职位的评价点数是将职位的职责及其复杂程度，根据报酬要素的等级和权重进行分析、量化，确定每一个职位的点数。由于职位计点的方法比较复杂，因此只有在人力资源管理比较规范的企业中才使用职位评价点数法。

### 2) 基于职位名称和职位描述的调查

即根据职位描述来确定不同企业哪些职位是相同或类似的。这种方法相对比较方便，因为在市场上已经形成了一套标准的职位称谓，与市场充分接轨的企业其职位称谓也基本上是依据市场标准，可以采用相同职位称谓进行薪酬调查。由于企业类型和性质的不同，因此要获得高质量的薪酬调查，一定要对职位的职责及其复杂程度等方面进行对比确认，在相对统一的基础上进行薪酬调查、对比。

#### 4. 薪酬调查的几种形式

企业进行薪酬调查，一般可以通过以下几个途径和方法：

- 通过和其他公司管理者非正式的交流获得薪酬信息。
- 通过报纸、杂志来收集薪酬信息。
- 委托专门的薪酬调查组织或机构收集薪酬信息。如委托猎头公司进行薪酬调查，是一个最方便、有效的办法。

薪酬调查，也可以分为电话调查和问卷调查(可以邮寄，也可以当面访问)。由于电话调查收集信息比较有限，通常适合于少量的容易界定的职位。正式的问卷调查收集的信息包括工作时间、休假、医疗保险等多项内容。定期的、高质量的薪酬调查对企业的薪酬设定是非常有帮助的。

#### 5. 薪酬调查的结果

通过对薪酬调查结果的统计分析，企业可以知道现行的薪酬体系在同行业的劳动力市场上所处的地位，哪些职位的薪酬需要加以调整，还可以预测未来一年的薪酬变化趋势。

## 二、猎头在薪酬福利谈判中的位置

猎头公司由于其独特的业务地位，既要帮助委托企业寻觅到满意的高级管理人才，又要为高级管理人才推荐理想的企业。在高级管理人才的流动过程中，薪酬福利往往是促成高级管理人才流动的催化剂。因此，猎头在进行高级管理人才薪酬福利的谈判时，要正确把握好猎头自己的位置，营造一个企业与高级管理人才双赢的良好环境。

#### 1. 注意身份、把握目的

猎头在薪酬福利问题上的谈判，首先要把握好猎头自己的身份才能明确谈判的目的。猎头在与企业商讨高级管理人才的薪酬福利时，既可以代表高级管理人才的利益和要求与企业谈判，又要与企业进一步分析所录用高级管理人才的才能和价值。同样，猎头在与高级管理人才探讨薪酬福利待遇时，既要代表企业的利益和要求与高级管理人才谈判，又要与高级管理人才分析企业的发展前途和社

会价值。在企业与高级管理人才进行薪酬福利谈判时，如果猎头参与谈判要注意谈判气氛，此时更要注意身份、把握目的，做成功的“和事佬”。

### 2. 争取“最重要的内容”，避免枝节

猎头不论在与企业还是与高级管理人才谈判中，对双方薪酬福利待遇的内容和要求中的重点、关键条款，要予以明确，争取，避免枝节问题而影响大局。

### 3. 要表现出一定的灵活性、防止斤斤计较

猎头不论是代表企业、还是代表高级管理人才，在薪酬福利谈判中对有分歧的内容和要求，要进行耐心地劝说和协调，表现出一定的灵活性，防止斤斤计较。

### 4. 适度要挟、注意分量、不伤感情、皆大欢喜

猎头不论是代表企业还是代表高级管理人才，在薪酬福利谈判中有时会有一些重点的要求和条款，可能有一方暂时还不能理解和接受。猎头可以根据市场价格和人才价值适度的要挟对方，但是要注意要挟的分量和尺度。不能过分而伤了感情。如果谈判成功了则皆大欢喜，即使谈判不成功也可以退一步，转入其他途径继续协商。真正因为主要条款谈判不成而造成推荐失败，有关各方也不会因此而伤感情，今后还可以继续合作。

### 5. 适时退出或暂停谈判

猎头不论在与企业、还是与高级管理人才谈判中，双方对薪酬福利的个别内容和条款，都有可能发生坚持不能接受的情况。对此猎头要掌握时机适时退出或暂停谈判，以便对方进行分析、研究、理解，随后选择机会继续谈判。

### 6. 注意公平、兼顾双方利益

猎头在有关薪酬福利的谈判中，要自始至终地坚持公平、合理的原则，要兼顾双方的利益，体现出猎头的优良品质和猎头公司的品牌和声誉。



### 三、猎头在薪酬福利谈判中要注意的问题

猎头在与企业或高级管理人才进行薪酬福利谈判中还要注意：

#### 1. 要选择、把握薪酬福利谈判的最好时机

猎头在推荐人才的过程中薪酬福利是必然会涉及到的重要问题，因此，猎头要分析进行薪酬福利谈判的条件是否成熟。可以根据各方的具体情况和要求、理解的程度和接受的可能性，选择最好的有利时机进行薪酬福利问题的谈判。

#### 2. 要注意薪酬福利报价的内涵

在进行薪酬福利谈判之前，猎头要充分理解双方对薪酬福利待遇报价或需求的内涵。尤其是有一些“软”性的薪酬福利内容或薪酬福利的延伸内容。

#### 3. 要善于了解薪酬福利的内容（尤其是不明白的条款）

由于各单位的薪酬福利规定不尽相同，因此猎头对于不理解的薪酬福利内容要善于询问清楚，千万不能自作聪明、自以为是。否则猎头在传达双方薪酬福利需求信息时就会发生偏差，造成不必要的误解、贻误全局。

#### 4. 要善于进行分析对比，做到对比有度

在与企业或高级管理人才进行薪酬福利谈判前，猎头首先要对双方的薪酬福利需求进行分析对比，找出不同点和差距。其次要与市场价格进行分析对比，找出企业、个人、市场三者相互间的差距，有利于猎头开展薪酬福利的谈判。在谈判中，猎头必然会帮助双方对薪酬福利待遇的需求进行对比分析，此时猎头一定要注意对比的尺度，切忌盲目攀比，要有理、有节对比适宜。

#### 5. 要注意协调双方的要求

在薪酬福利谈判中，对于双方一时不能接受的内容和条款，猎头要积极分析、协调，用发展的眼光鼓励双方求同存异，使推荐圆



满成功。

### 6. 要明确需求，有备而往

猎头在与企业或高级管理人才进行薪酬福利谈判中，要明确双方的薪酬福利需求，要了解双方在薪酬福利内容上的进退幅度，做到胸有成竹有备而往，决不能当简单的传声筒而丧失猎头公司的积极作用。

### 7. 要把握好谈判的筹码随机应变

在与企业或高级管理人才进行薪酬福利谈判中，猎头要根据谈判的进程和对方接受的程度，把握好谈判的筹码，即双方的长处和优点，双方可以退让的幅度，随机应变适时应用，以一方的长处换另一方的退让达到双赢。假使一条路行不通，就不要一味地往前钻，退一步，换一个方向，采取另一个策略或办法。

### 8. 要注意环境气氛，有理、有节、有利

猎头进行薪酬福利谈判，要注意选择良好的谈判场所，营造适宜的谈判气氛。在谈判中要注意对方或双方的谈判气氛，要因势利导做到有理、有节，各方利益均能兼顾到。

### 9. 要耐心坚持，不轻易说“不”

猎头在薪酬福利谈判中，对于对方一时不能接受的问题要耐心进行调解，坚持劝说引导，决不能轻易地说“不可能”、“办不到”，“不”是轻率的表现。猎头要有信心，坚持不懈，有志者事竟成。

### 10. 诚实是金

猎头在薪酬福利谈判中，要诚心诚意地听取对方的要求和理由，要实事求是地帮助对方了解薪酬福利的需求内容，客观地提醒对方应该掌握的条款。如果不是实事求是地说明问题，而是模棱两可地、夸大其事地介绍，一旦对方了解了真相，那么以前的一切努力和良好印象都将付诸流水，诚实是金是千锤百炼的真理。

## 第六章

# 管理才能的评估和鉴别

高级管理人才的管理才能是猎头公司和企业非常关心的重要问题。如何通过科学的、合理的方法,对高级管理人才的管理才能做出正确的鉴别和评价,一直是世界各国管理专家在研究的重要课题。管理才能的情景评价中心、MAP的管理能力测评、管理能力的胜任力模型以及关键业绩(KPI)和平衡计分卡(BSC),都是当前世界上较新的考核、评价方法。

### 第一节 管理才能评价的基本理论和方法

#### 一、管理才能评价的类型

管理才能评价是针对各类管理者、监督者的管理能力及适应性,进行多方面和客观的事前评价的技术。管理才能评价活动运用管理心理学、组织行为学原理设计的多种演习,针对评价目标特定的管理才能向度作评价,并将评价结果给予客观的报告,作为各类组织管理人才吸收与培养的资料依据。管理才能评价的目的因组织及个人的需要而异,国外一些发达国家按评价目的,一般将其分为以下三种类型:

(1) S型——甄选目的(Selecton-based):企业组织在选用、配置各类管理人才时,常常需要针对其目标职位或转换职位确定适当人选。S型评价也是猎头公司的核心步骤之一。

(2) D型——开发目的 (Development-based): 参加一个由资深评价中心组织的管理才能评价, 对受评者是一次强有力的管理培训。因而, 企业组织和管理者, 大都乐于借此进行管理才能的开发。

(3) I型——诊断目的 (Inventory-based): 企业组织在判定管理人才培训需求, 进行人事精简、调动时, 常要运用管理才能评价资料对管理人员目前管理能力的强弱及适应性进行诊断。

管理才能评价的要求十分复杂。事实上, 企业组织对各个阶层的管理者不仅有心智性品质的要求 (如分析、洞察、联想、判断), 而且又要有诸如人际关系、领导协调的组织行为技能, 更有基本知识、工作经验等的技术性品质的支撑。一般的心理测验着重于人的智力测量, 即使当前较高级的能力测验也局限于思维方面的测试, 这远远不能达到管理才能评价的复杂要求。

应该指出, 早期的智力测量方法, 为管理才能评价奠定了功不可没的量化基础。而且早期的管理才能评价即由智力测量方法演化而来。

1905年法国心理学家A·比纳与医生T·西蒙合编了世界上第一个标准化的心理测试工具, 即“比——西量表”, 这一量表20年代在西方初步被用于管理才能评价。30年代又出现了用作成人个别智力测量的“韦氏量表”。到30年代末, 心理测量已在军政、工商界使用, 主要用于管理人才的分类、甄选、辅导、预测等方面。这一时期进行的管理才能评价实质是心理测验特别是智力测量方法的套用。40年代初, 人们对心理测验单纯用于管理才能评价的效度产生了怀疑。随着行为科学的发展, 行为观察测验的方法在50年代在德、英、美等国家的军队中开始取代纸笔心理测验方法, 而后在工商企业中被采用。作为心理学的一大分支——管理心理学和组织行为学构成了管理才能评价的科学基础。

## 二、管理才能向度评价

管理心理学特将对管理者施以评价的才能类别称之为所谓管理

才能向度。其较为完整的定义是，在管理才能评价中根据各类管理需要所预定的各种才能的倾向性和程度指标。当然，管理才能向度不是一个绝对概念，“才能”本身就具有复杂多变的涵义。正是因为如此，对管理才能评价的向度之争从来就没有停止过。管理才能向度的制约因素，不仅取决于一般的心理、行为品质，而且有着民族文化的深层影响。毋须讳言，早期的心理测量方法所隐含的种族歧视和阶级倾向对管理才能评价不可能没有一点影响。但是，也正是因为有了管理才能向度的界定，管理才能评价才有可能。

目前国际上对管理才能向度的分类很多，以美日多数管理评价中心采用的“21项管理才能向度分类”和美国 Training House 所进行的 MAP (Managerial Assessment Proficiency) 测试分类较有影响。在此简要介绍，仅作参考。

### 1.21 项管理才能向度分类

#### A. 在组织及工作情境中影响管理绩效的个人特质

- A1 —— 影响力(Impact)
- A2 —— 积极性(Aggressiveness)
- A3 —— 执着性(Insistence)
- A4 —— 耐力(Patience)

#### B. 处理团体间人际关系的能力

- B1 —— 统御力(Leadership)
- B2 —— 说服力(Persuasion)
- B3 —— 柔软性(Flexibility)
- B4 —— 感受性(Sensibility)

#### C. 在团体中有效地沟通和传达的能力

- C1 —— 口头表达能力(Oral Expression)
- C2 —— 书面表达能力 (Writing Expression)
- C3 —— 倾听能力(Listening)
- C4 —— 把握要点能力(Holding The Key Point)

#### D. 执行决策和解决问题的能力

- D1 —— 问题分析能力(Problem Analysis)
- D2 —— 数字分析能力(Mathematic Analysis)
- D3 —— 创造力(Creation)
- D4 —— 判断力(Judgment)
- D5 —— 决断力(Decisiveness)

### E. 实际执行事务的能力

- E1 —— 计划与组织能力(Planning & Organizing)
- E2 —— 授权能力(Delegation)
- E3 —— 控制能力(Control)
- E4 —— 自主性(Autonomy)

## 2. MAP —— 12 项基本管理能力向度分类

美国培训之家 (Training House) 在研究了具有代表性的大型企业 (如 IBM、AT&T、柯达、福特等) 杰出经理人在工作中所表现出的各项管理才能后, 归纳出深刻影响管理绩效的十二种管理能力, 开发出一项具情境模拟功能的管理能力评价方式, 即 MAP (Managerial Assessment Proficiency)。

经模拟测试归纳出的 MAP 12 项管理才能向度如下:

### (1) 工作管理能力

- 时间管理与排序
- 目标与标准设定
- 计划与安排工作

### (2) 领导能力

- 教导训练与授权
- 评估部属及绩效
- 行为规范与变通

### (3) 沟通能力

- 倾听与组织信息
- 给予明确的信息
- 获得正确的信息

## (4) 认知能力

- 问题确认与解决
- 风险衡量与决断
- 分析与思考明晰

在管理者才能评价过程中，人们发现，一般的管理向度尚易评价，而如决策、经验等较为高级的能力向度并不那么容易评判。这正是层次越高的管理者；越难挑选，越需要运用党管干部原则的原因所在。人才的能质、能级原理告诉我们，使用人才时，人才所具有的能质、能级和职位所要求的能质、能级应实现和谐对应。这一原理在管理才能评价中的表现是：不同层次管理者，所要求的管理才能应有不同的向度比重（如下图 6-1）

高层管理者	业务能力	人际关系	管理能力
中层管理者	业务能力	人际关系	管理能力
低层管理者	业务能力	人际关系	管理能力

图 6-1 各能级管理者需具备的管理技能比重简图

- 管理能力：分析、综合、洞察、联想、判断、决策。
- 人际关系：激励、沟通、协调。
- 业务能力：工作知识、能力经验等。

从这一粗略的管理技能比重图示中可以看出，能级层次不同的管理者所需能力与技能是不同的。而且，各个层次的管理者所需的管理才能也是绝然不同。管理才能越高的才能向度，越难以评价。这个原理说明，管理者的评价以及在此基础上的猎取、晋升等活动，大多数情况下并不能一次性完成，而是要通过重复检验、跟踪调查、不断观察来完成。管理才能评价向度具有多层次性的特点，显然，对于不同层次的管理者，评价的向度系统也应是不同的。猎头公司对管理人才能力的评估方式有多种多样，目前，比较有效的评价方

式是管理才能评价中心 (Assessment Center)。

### 三、管理才能评价中心

#### 1. 管理才能评价中心及其发展

管理才能评价中心是二战后迅速发展起来的一种更全面更有效更客观的人才素质测评新方法，它不仅加大了口头测试的比例，而且采用了各种类型的测试项目，能提供不同方面有价值的资料和信息；它不仅注意被试人现有才能的测评，也注意其潜力的发掘，还注意到个人在群体中的地位 and 表现；不仅看重基础理论和知识测验，还注意实际工作能力以及应变、适应能力的测验等。在此以前，对被试人实际工作能力和潜力的测评一直是人才测评中的一个难点，测评中心系统比较好地解决了这个问题。

现代人才测评理论认为，人的行为和工作绩效都是在一定的环境中产生和形成的，对人的行为、能力、绩效等素质特征的观察与评价，不能脱离一定的环境，所以要想准确地测评一个人的素质，应将其纳入一定的环境系统中，观察分析评定被试人在该环境下的行为表现以及工作绩效，从而考察被试人的全面素质。基于这种理论，人们逐步形成和发展了评价中心这种现代人才测评的新方法。

管理才能评价中心的测评是将各种不同的素质测评方法相互结合在一起的一种新型人才素质测评技术。它是通过创设一种逼真的模拟管理系统或工作场景，将被试人纳入该环境系统中，使其完成该系统环境下对应的各种工作，如主持会议、处理公文、进行决策、处理各种日常事务和突发事件等。在这个过程中，主试人采用多种测评技术和方法，观察和分析被试人在模拟的各种情景压力下的心理、行为、表现以及工作绩效，以测量评价被试人的管理能力和潜能等素质，评价中心最主要的特点之一就是它的情景模拟性。所以它又被称为情景模拟测评、模拟演示测验等。也有人根据评价中心的特点与作用，称之为管理鉴别与培训中心，不仅如此，评价中心还将心理测验、笔试、面试等传统测评技术纳入自身，优势互补，

形成了一个综合、全面的素质测评系统。

情景模拟技术最早起源于德国心理学家哈茨霍思等人的个性研究，后来被德国的一些军事心理学家用来挑选军官。第二次世界大战期间，美国战略情报局（OSS）将此方法用于挑选特工人员，获得了成功。逐渐地，情景模拟技术研究得到进一步的发展与完善，逐步形成一个包括多种评价方法与形式的测评系统——评价中心。评价中心开始进入工商界、行政管理部门，并广泛应用于管理人才的素质测评、选拔和培训活动中。20世纪50年代，美国电话电报公司开始率先使用评价中心技术进行人才素质测评和人才选拔。在此之后，美国许多有名的大公司如通用电气公司、国际商用机器公司（IBM）、福特汽车公司、柯达公司、俄亥俄州标准石油公司、西尔斯·罗勃克公司也都采用了这项技术，并建立了相应的评价中心机构来评价管理人选。为了规范评价中心技术的测评，美国还专门制定了《评价中心实施标准和道德准则》。由于评价中心都拥有被公认为比较全面、可靠、有效的管理才能评价技术，因而“管理评价中心”已成为一个技术性、过程性的概念。英国、法国、加拿大、澳大利亚、日本、前苏联等国也都采用这种方法进行人才测评。国际知名的猎头公司与评价中心形成的合作也是非常普遍。近几年来在我国，上海、广州、北京的组织系统和部分人才市场也都设有类似的管理才能评价中心机构。政府部门和许多企事业单位也开始采用这种方法选拔人才，同样也收到了良好的效果。实践证明，评价中心是一种很有价值和发展前途的人才测评技术。需要指出的是，评价中心几乎专门用来评定管理人员，这是因为迄今发展起来的评价中心都侧重于对管理人员的测评，然而这个方法本身并不一定局限于这种职业人员的素质测评上，它的适用范围会越来越广。

管理才能评价中心根据成功管理行为的特征向度，由经受系统训练评价人员，采用多种评价技术，对被评价者的特定行为向度分阶段观察、测评，最后对被评价者的各管理行为向度进行描述、评价，并做出管理成功与否的预测。评价中心使用多样性的评价技术。这些技术包括谈话、各种纸笔测验、心理测验、情境模拟练习等等。



其中情境模拟练习是评价中心最主要的技术。这一技术常用的方法有公文处理练习、无领导小组讨论、角色扮演练习、建筑练习、小溪练习等。模拟情景实质上是一种部分条件控制下的主观评价技术。如在小溪练习中，给一组被评价人员一个滑轮及铁管、木板、绳索，要求他们把一根粗大圆木和一块较大的岩石移到小溪的另一边。这个练习只有通过被评价人员的努力协作才能完成。通过练习，评价人员可以在客观的情景下，有效地观察被评价人员的管理行为向度特征、能力特征、智慧特征和社会关系特征。

### 2. 评价中心测评的特点

从人才素质测评技术发展的历史来看，它经历了一般测验阶段，人事考核阶段，评价中心民主阶段三个阶段。早期人们普遍采用背景调查、推荐书、面试、书面测验（包括智力测验、成就测验、个性测验、职业性向测验、生理素质测验等）等方法来测评人员素质。由于很少涉及到与工作本身有关的技术、知识或管理技能，测评缺乏针对性与代表性，测评结果总是不理想，效度往往都不高，不能真正弄清被试人的实际能力。人事考核测评法虽然又前进一步，但仍有一定的问题。例如，可以考察被试人在现岗位上的能力与表现，但无法确定他在更高层次岗位上是否称职。20世纪五六十年代，在总结前两个阶段经验与教训的基础上产生了评价中心。它具有以下几个特点：

（1）针对性。通常的智力测验或性向测验等方面的内容，同工作的实际情况关系不大，测评的也是一般的智力水平或能力倾向。而评价中心强调具体情境，寓于特殊之中。它如实地模拟特定的工作条件和环境，并在特定的工作情景和压力下实施测评。测得的结果不仅有一般的心理素质，而且有管理人员解决问题的实际动手能力。如在测评中，处理的对象包括人、财、物，涉及的工作内容可以包括决策、计划、组织、人事、生产、营销、财务等各方面工作。评价中心根据对不同层次管理人员的岗位要求和必备能力，设计不同方面的模拟情景，能适应不同岗位的需要，具有很强的针对性，

因而较好地避免了那种在一般的职业测试中得分高，但在实际工作中却会出现管理能力差的倾向，增加测评的可靠性。

(2) 综合性。评价中心测评与其他素质测评方法相比，评价中心突出的特点之一是能够结合多种测评技术与手段进行综合运用。对于心理测验、笔试、面试、公文处理、小组讨论、管理游戏、角色扮演等测评技术，评价中心往往是选择其中多种技术的综合实施，取其长处，互相补充，填补了某一方法独立使用的不足之处，使得对人才素质的测评更加全面和深入。通过多方面多层次地考察被试人在不同条件下的复杂而广泛的行为反应和工作绩效，使评价中心测评的信度和效度都大大提高了。

(3) 全面性。评价中心的测评内容比较全面，这是由于测评中心综合运用了多种人才测评技术，不仅能够很好地测评被试人的实际工作能力，而且还可以测评其他方面的各种能力和素质。例如，美国电话电报公司的评价中心的测评项目有 23 项：组织和计划能力、决策能力、创造力、人际关系技能、行为的灵活性、个人影响力、对事物变化的忍受力、应变能力、学术能力、兴趣广泛性、内心的工作标准、工作绩效、口头表达能力、社会角色知觉能力、自我认识的客观性、精力、期望的现实性、价值取向、社会目标、成长的需要、忍受延迟报酬的能力、上级认可的需要、同事认可的需要、目标的灵活性、安全需要。从以上内容可以看出，它包括了其他许多测评方法的评价内容。从而体现了评价中心测评内容的全面性。

(4) 可靠性。这主要对测评的结果而言的。前面已经提到，测评中心往往选用多种方式和技术对被试人进行多次测评，并由多个不同主试小组成员分别给予评价。这样可以减少因被试人水平发挥不正常或少数主试人评价偏差而导致演评结果失真的可能性，使一次测评定命运的不公平现象有所下降。另外，评价中心不仅仅只满足于测验过程中收集得到的信息，而且还在测验后，请被试人说明测验时的想法以及处理问题的理由，从而获得更多的信息。在此基础上，主试人进一步评定被试人处理实际问题的能力和技巧，把定量评价与定性评价结合起来考虑。有些组织还对被试人进行较长时

间的第二轮模拟管理练习，使评价结果的可靠性大大加强了。

(5) 动态性。绩效考核、行为测定法的一个共同特点，是以一个人的过去行为或工作绩效作为评价依据的。因此反映被试人素质特征的背景材料和信息相对来讲都是静态的。心理测验表的内容也大多是预先规定的。而评价中心测评则不同，它是把被试人置于一个动态的模拟工作情景中，并模拟实际管理工作中瞬息万变的特点，不断对被试人发出该环境下各种发生变化的信息，要求其在一定的时间内和一定的情景压力下做出决策，在动态的环境中充分展示自己的能力和素质。主试人同样是在这个动态的过程中对被试人做出评价。

(6) 预测性。评价中心具有识才于未显之时的功能，由于评价中心能模拟更高层次的工作环境，为尚未进入这一层次的人员提供了一个发挥其才能与潜力的机会。因此它对于测量与评价人员的素质和能力具有一定的预测作用，可以为将来选拔和使用人才提供重要的参考依据。而且，评价中心集测评与培训功能于一体，为准确预测被试人发展前途，并有重点地进行培养训练提供了较为有效的手段和途径。根据研究表明，评价中心的预测结果与事实的吻合程度远远高于其他测评方法。

### 3. 评价中心测评过程简介

利用评价中心技术进行人才素质测评，一般都是在专门的评价中心中操作的。评价中心既是一种测评技术，也是一种人事咨询机构。它以采取情景模拟技术测评、选拔、培训管理人员而著称。随着人们对评价中心技术认识的深入，评价中心不仅用做评价、甄选管理人员，还广泛用于培训，提高管理人员的管理技巧、激发研究人员和技术人员的创造性，解决人际冲突和组织内部的摩擦，帮助人们进行职业选择，训练管理者的工作评价能力以及为人力资源计划和组织设计提供信息。

评价中心实际测评所需要的时间随测评内容的多少而变化。在评价基层管理人员经常只需要一天时间，对中高级管理者的评价则需要两到三天。当评价与培训活动相结合时，有时需要五到六天。



需要说明的是，这些时间并不包括前期的准备工作和测评过程结束后主试人对被试人素质的评价、讨论，完成测评报告的时间。

许多组织的评价中心的主试人员都是由组织内部的直线管理人员和人事部门的职员或专业的测评专家组成。采用直线管理人员作为主试人有两方面的好处：一是直线管理人员对需要测评的内容和工作所需的能力及素质要求非常熟悉，因此由他们来判断被试人是否能胜任工作是比较合适的。二是直线管理人员介入测评过程，有助于使被试人较好地接受测评结果。三是直线管理人员参与评价中心的测评活动，有利于他们发现自身的不足，促使自身素质的提高。不过，这些直线管理人员在评价他人之前，必须要经过一段时间的培训。美国电话电报公司的经理在评价被试人前都要接受三个星期的训练。

通常情况下，评价中心要使用4～6种测评方式和练习来进行测评。实施过程需要2～3天完成。一般情况下，评价中心一次测评6～12名被试人，由6个主试人进行操作。测评方式和程序可以包括面谈（一般采用结构化面试）、心理测验（特别是智力测验和个性测验），但是大部分时间和精力都用于完成模拟的工作任务上。主要形式有公文处理、无领导小组讨论、管理游戏、案例分析等。主试人员由组织内部经验丰富的上级主管和经过专门训练的专家组成。他们各自对被试人在测评中的表现进行评定，并将测评意见写成书面报告，然后主试人员聚在一起比较、讨论评价结果，直到对每一项测评内容的评价都达到一致后，形成最终的测评报告，对被试人的工作能力和发展潜力等得出结论。这些报告可以送交负责任命的管理者作为参考，也可以用来作为推动管理工作的动力。在很多情况下，要把评价情况反馈给被试人，但也有另外一些情况，只有在其提出要求时才告诉他。即使评价中心的主试人可能把他们对被试人在各项练习活动中的看法告诉本人，但对是否有被提升可能的总结性评定还是要保密。

下面介绍一个比较典型的评价中心的测评日程及内容。



### 第一天:

1) 情况介绍: 简要介绍一下测评的程序和安排, 说明测评中的注意事项和要求, 为正式开展测评做准备。

2) 面试: 由主试人通过与被试人相互交谈、问答; 观察、评价被试人的言谈、举止、气质、风度等外部行为特征和表达能力、应变能力、自信心和控制力等智能要素以及工作动机、工作和学习经历、个性与追求等内容, 对被试人进行初步评价。

3) 管理游戏: “组建集团公司”。将被试人按四人一组分成几个小组, 形成若干个公司董事会, 给各董事会一些关于市场状况和本公司下属各单位情况的资料, 要求他们研究确定进行内部结构调整优化的目标, 并做好计划与组织工作。与其他公司董事会进行谈判, 转让影响公司发展的部门, 买进本公司需要的企业或单位或者是控股权, 完成调整任务, 以组建结构合理、有发展潜力的新的集团公司。

4) 案例分析讨论: “管理问题”。主试人给四人小组提供 4 个不同类型的小型案例, 分别考察管理人员的不同方面的能力。如: 决策、计划、组织、控制、激励、创新等能力。要求他们作为企业的高级管理顾问, 在一小时内, 分析、讨论、解决案例中所提问题, 并形成一致意见, 提交出书面建议。

5) 角色扮演: “研究预算”。被试人被告之自己刚刚被任命为部门经理, 接替突然因故离职的原经理。新任经理收到一份简要的情况介绍, 是关于近期其前任拒绝继续给一项研究提供资金的说明。然而这项研究的负责人现在一直要求经理改变这个决定, 继续提供资金以完成该研究。被试人有 15 分钟的时间提问, 可以深入了解有关这件事情的各种信息, 帮助自己发现问题、分析问题。在此之后的一段时间内, 被试人不但要做出具体决策, 还要口头说明自己发现、分析问题的过程及决策的理由和根据, 并回答主试人提出的各种有关问题。

### 第二天:



1) 公文处理:“部门经理”。要求被试人模拟某公司一个部门经理处理各种信函、报告、备忘录、申请书、电话记录等公文。被试人要浏览所有文件,分清各种工作的重要性和紧迫程度,依次处理,并按照自己权限情况分别对待:或上报上级主管、或自行处理或授权下级解决。同时做好计划、组织、监督工作,使各种文件得到相应的处理。主试人在观察了公文的处理过程,审阅了被试人的处理办法和处理意见后,同被试人进行一个小时的面谈,详细了解其在处理每一件公文时的想法和理由,以获得更多的信息。

2) 分角色小组讨论:“薪金委员会”。某公司董事会决定每月拿出8000元钱非指定性地给公司内部5个中级管理人员加薪。被试人分别模拟公司各个部门,如生产部门、销售部门、财务部门、人事部门等部门的主管,组成薪金委员会,评选出5名中级职员。要求各部门主管尽最大努力为本部门的职员争取到这个奖励,并且在委员会中发挥作用,使委员会最合理、最有效地应用这项奖励基金。

3) 无领导小组讨论:“财务问题”。被试人作为某食品公司的高级顾问,去帮助解决两个问题:(1)该公司一个分支结构的财务混乱,资金流失的问题;(2)根据公司的财务状况和市场调查报告,是否应该扩大生产规模,怎样筹集扩大生产所需资金等。主试人给出该公司的各种财务资料和其他有关信息,要求被试人提出解决问题的办法和方案,并分别在8分钟内口头说明;然后再将被试人分成小组进行讨论;最后形成统一的建议报告。

第三天、第四天:

各主试人集中在一起,研究讨论各自对每一名被试人的评价结果,形成一致意见后,写出书面报告,对被试人被测评的各方面素质和发展潜力进行综合评价。

以上就是一个比较典型的评价中心测评过程。

#### 四、MAP——管理能力测评

MAP 也是许多企业常用的管理者才能的评价方式。用 MAP 评价时,被评价者要回答 200 个特定背景下的问题,这些问题有 800 个复选答案,再将受测者对情境中各问题的答案,通过计算机将受测者的表现和各地参加过 MAP 测评的二万多位管理者所形成的常规模型作比较,并以百分率表示出来。这一方法由于具有较强的可操作性,所以常由大型企业自己的人事部门和专业机构合作操作。

实践表明,评价中心和 MAP 对于管理才能的鉴别都具有相当大的效度。几十年来,美国不少使用评价中心的公司,都认为运用管理才能评价制度选拔管理人才效果良好。美国 AT&T 在建立这一制度之始,曾对几百名管理候选人进行测试,随后将结果封存,八年后就用以上的测试结果,对所提升的经理进行核对,发现有 64% 在预测之内。据调查分析,对用以上两种方法选拔经理的正确性有以下的评估:

方式	正确性
任意提拔	15%
企业用 MAP 并由经理部门提名	35%
经理部门推荐结合评价中心测验	76%

当然,评价中心制度首先应有一套完善的相关法律、相关理论作为保证和支持。而且不同组织,其工作模式也不同,评价中心制度这种方式可能更适合于企业管理人才的评价与选拔。

## 第二节 基于能力的人才评价

### 一、胜任力与胜任力模型

近两年来,胜任力的理论与实践在国内有了长足的进展。越来

越多的公司进入了“胜任力实践者”的行列。在猎头过程中，先后为阿尔卡特、西门子、可口可乐等跨国公司提供过服务，也为国内快速消费品、保险行业、上海大众等本土企业作过咨询项目。经验证明，在中国企业高层人力资源尚在调整的今天，无论是企业希冀通过猎头或是其他方式补充高级人才，还是猎头公司要想真正为企业提供长期优质服务，胜任力的理论实践将提供了一套卓有成效的思路和方法。

### 1. 胜任力 (Competence)

人们在进行具体活动时，往往需要综合运用多项能力，才能获得成功。把应用领域的深层综合能力称“综合才能”或胜任力。在人力资源管理中，胜任力已越来越迅速地成为一个热门行业用语。据1998年美国的一项调查，75%被调查的单位已经在不同程度上应用了胜任力思路。人才选拔、教育培训、绩效评估和薪酬管理可以以胜任力为基础进行设计，如基于胜任力培训和基于胜任力报酬等。甚至有人提出人力资源管理的核心就是“胜任力管理”。

胜任力是由美国哈佛大学心理学家麦克里兰 (Mc Clelland) 在1973年最早提出的。当时的研究发现传统智力和能力倾向测验与实际的工作绩效没有关系，所以麦克里兰 (Mc Clelland) 提出胜任力测评以代替传统的测验，并认为胜任力要素是那些与工作或工作绩效直接相关的知识、技能、能力、特征或者动机等，能够比较好地预测实际工作绩效。在过去近30年中，对胜任力内涵有一些争议，同时胜任力本身也有了很大的发展。目前在文献中经常引用的胜任力定义有以下四种：

(1) 胜任力是知识、技能、能力、激励、理念、价值观和兴趣综合 (Fleishman, Estrogen, Human & Marshall-Miens, 1995年)。

(2) 胜任力是指与高工作绩效相关的知识、技能、能力或特征 (Mirabelle, 1997年)。

(3) 胜任力是动机、特质、自我概念、态度或价值观、知识或技能，是指能够可靠测量并能把高绩效员工与一般绩效员工区分出



来的任何个体特征 (Spencer, Mc Cleland, & Spencer, 1994 年)。

(4) 胜任力指可测量的、有助于实现任务目标的工作习惯和个人技能 (Green, 1999 年)。

事实上, 以上的几种定义与麦克里兰 (Mc Cleland) 对胜任力的看法大同小异。这些定义都认为:

(1) 任何个体特征都可能是胜任力要素。

(2) 胜任力要素又必须与工作绩效相关。或者说, 胜任力强调工作绩效导向, 只有与工作绩效相关的个体特征才能成为胜任力要素。

(3) 这些定义都倾向于把所有重要个体特征当作一个组合来看, 打破了以往研究单个能力与工作绩效关系的思路的桎梏。

究竟什么是胜任力? 一般说来, 胜任力是指能区分在特定的工作岗位和组织环境中的工作绩效的个人特质。这些个人特质既包括知识、技能等表层特质, 又涵盖了深层的个性、价值观念, 内驱力等方面的内容。

### 2. 胜任力模型

胜任力模型则是一系列符合上述条件的个人特质的结构化组合, 它对胜任力的内容和评判胜任力水平高低的等级都有明确的描述和界定。换言之, 胜任力模型是一整套针对特定组织、特定岗位的个人特质评价标准, 它能为人力资源管理的各个领域提供基础和核心。

在胜任力思路的指引下, 已经构建了许多胜任力模型。Chantal (1992 年) 的“专家胜任力理论”认为, 胜任力包括五大成分:

(1) 专业 and 知识: 书本知识、经验和见识。

(2) 心理特征: 强烈的自信, 良好的沟通技能, 适应新环境的能力和工作的责任感。

(3) 认知技能: 注意力, 分辨力, 对规则例外的识别, 在压力下有效工作的潜能。

(4) 决策策略: 利用动态反馈, 依靠决策辅助设备分解复杂的决策问题, 对于困难的情况能预先考虑解决方案。



(5) 任务特征: 跨国公司为了能在工作中产生更多高绩效的员工, 公司进行了大量投入采取措施来为关键职务确定胜任力模型, 认为胜任力包括知识、技能、自我概念、个性特征和动机。所构建的胜任力模型包括四个维度: (1) 对工作成就的承诺。(2) 诊断和解决问题的技能。(3) 人际管理。(4) 领导和管理。

长期研究胜任力模型的上海交通大学管理学院颜世富教授, 经过对国内外关于胜任力模型的研究, 建立了中国管理人员通用胜任力模型。该模型有 21 项胜任力, 每项分为 5 个等级。

第 I 级 (未显露): 个人没有显示出具备该项胜任力的迹象, 是可能引发问题的个人弱项;

第 II 级 (待发展): 该项胜任力为目前个人的弱项, 亟需加强或管理;

第 III 级 (具备): 个人已经具备该项胜任力, 可以进一步加强或管理;

第 IV 级 (优势): 该项胜任力已经成为个人的优势;

第 V 级 (明显优势): 该项胜任力已经成为个人的明显优势。(如图 6-2)

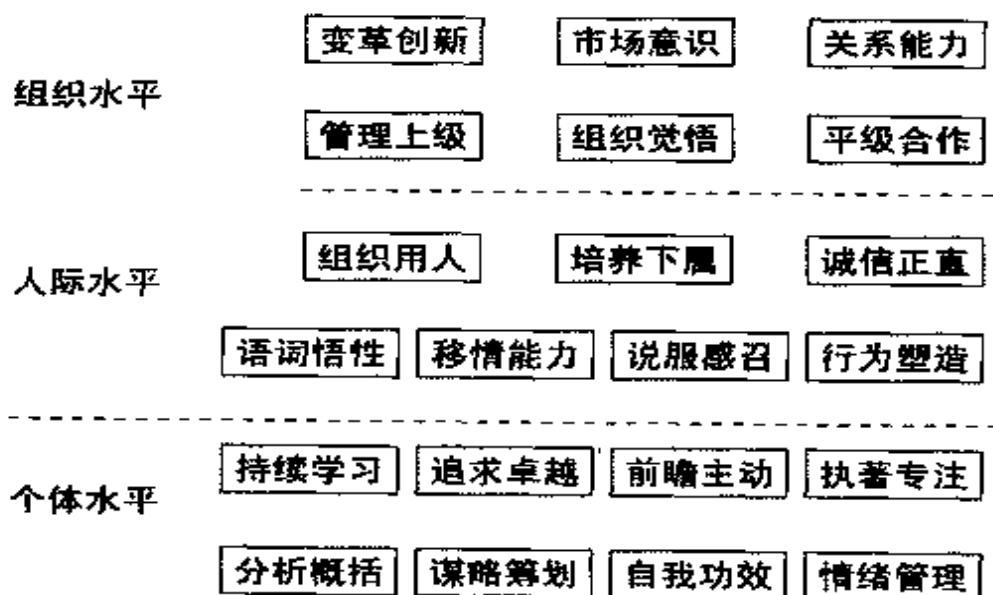


图 6-2 通用管理资质模型图 (MC21TM)

### 二、胜任力的评价方法

要从事以胜任力为核心的系统的人力资源管理，其前提自然是建立胜任力模型。在这一领域，当前国内的主要做法似乎有三种：归纳法、演绎法、限定选项法。

#### 1. 归纳法

这是一种通过对特定的员工群体的个人特质的发掘和归纳，形成胜任力模型的方法。归纳法中所运用的最主要的咨询工具是“行为事件访谈”（Behavioral Event Interview 简称 BEI）。是一种用来收集被访者个人特质的访谈方法，BEI 有如下的基本假设：

在每个岗位上都有一些人比其他人做得好。绩效好的人与绩效平平的人采取的工作方式是不同的。

高绩效者之所以能采取不同的工作方式，是因为他们具备一般人所没有的某些特质。

通过研究高绩效者和绩效平平者之间的差异，可以发现导致高绩效的那些特质。

在这些基本假设下，“BEI 法”凭借高度结构化的访谈模式和熟练掌握相关访谈技术的咨询顾问来详细了解被访者工作中的关键事件及其成功要素，收集其过去的行为和真实想法，从中发掘有价值的个人特质。BEI 对被访者行为细节的挖掘极为深入，所以从事 BEI 的咨询顾问通常需要接受一系列的标准培训，并通过反复的实践才能有效掌握该项技术。目前为止，“BEI 法”被公认为在胜任力模型建立过程中，用以归纳个人特质的最复杂、也最有效的手段。

通常“BEI 法”的对象同时包括业绩优秀的员工和业绩一般的员工，并通过对访谈结果的比较分析，发现那些具备业绩区分力的个人特质，作为建立胜任力模型的素材。“BEI 法”一般是采取一对一的个别访谈形式，有时，也可以是以小组形式进行的集体访谈（集体 BEI 法）。



通过“BEI法”获取大量的“原始素材”后，咨询顾问对这些信息进行细致的筛选、编码、分级等加工过程，并最终形成胜任力模型。

### 2. 演绎法

这是一种通过从企业使命、愿景、战略以及价值观中，推导出特定员工群体所需的核胜任力的方法。胜任力模型作为对任职者的一套个人特质的要求，其终极目的是为了有益于愿景、战略等组织根本性目标的实现，并体现组织的核心价值观，这是演绎法的基本假设。演绎法的实质是一个逻辑推导过程，其基本步骤如下：

- (1) 澄清组织愿景、使命、战略和核心价值观。
- (2) 推导关键岗位角色和职责。
- (3) 推导核胜任力。

通常经过分组，结构化集体访谈的方式来完成这个推导过程。分组访谈的对象既包括胜任力模型直接针对人群，也包括其他了解情况的相关人员。这样做有利于保证推导逻辑和立场的完整性。结构化集体访谈的结果，仍将经过筛选、分类、分级等专业处理的过程，以最终形成组织核胜任力模型。

### 3. 限定选项法

这是胜任力模型建立的一种简便方法。通常由专业顾问根据对组织的初步了解，提出一组相当数量的胜任力项目。然后通过相关人员集体讨论的方式，进行几轮的筛选和调整，最终确定一套胜任力项目作为胜任力模型。

这几种方法虽然都自成一家，但在实际操作中却也各有利弊。（见表6-1）



表6-1

	理论依据	实际效用	模型建立周期	模型建立成本
归纳法	充分	高	长	高
演绎法	有 (缺乏行为细节支持)	较高	中等	中等
限定选项法	无 (属主观判断)	一般/无	短	低

归纳法具备充分的理论依据，对个人特质的研究切实而具体。研究发现，用纯粹的归纳法手段制定出来的胜任力模型，其应用效果最佳，即对员工的业绩区分的预测能力最强。其不足之处在于 BEI 手段技术要求很高，其数据分析过程也相当复杂，由此导致较高的模型建立成本和较长的工作周期。此外，归纳法所建立的胜任力模型往往较难反映组织对未来的胜任力要求，因而比较适合组织发展处于较高水平阶段的情境。

演绎法强调胜任力与组织根本目标的关联，其推导逻辑明确而完整，且特别有利于发掘组织对未来的胜任力需求。但由于其缺乏详实的行为细节作为依据，就不免要在相当程度上依赖于个人经验和认知水平等主观因素。

限定选项法几乎没有什么理论依据，咨询顾问所提供的胜任力选项依据也只是根据对组织及岗位情况的初步判断。因而这种方法的可靠程度和建成的胜任力模型的实际效用都是令人置疑的。但其低廉的成本投入和极短的工作周期对于某些有特定应用意图的组织而言，无疑也是一种可供考虑的选择。

#### 4. 综合法

通过近几年的咨询实践，逐步形成了上海人才特有的胜任力模型，称之为“综合法”。

“综合法”结合了“归纳法”和“演绎法”的优点，兼顾对成本和工作周期的考虑，并整合性地运用了数据分析的方法，为胜任力模型的建立提供了一种妥善平衡科学依据、成本投入、时间耗用等各方面因素的途径。如前面提到的上海人才建立的由 21 项胜任力组成的中国管理人员通用胜任力模型，就是运用综合法建立胜任力模型的一个范例。

在实践中，“综合法”已经为众多的客户所广泛接受。尤其是国内企业客户，由于他们大多处于企业高速发展或变革的阶段，并且面临着瞬息万变的经营环境，这就对传统的建立胜任力模型的方法提出了更大的挑战，即：胜任力模型如何既能反映现状，又能引导未来？实践结果说明了，运用“综合法”建立胜任力模型很可能会成为国内这一领域的趋势所在。

### 第三节 基于绩效的人才评价

猎头公司在挖掘候选人的时候，除了对胜任力进行考察外，还必须对候选人过去的业绩进行考察和评价，目前国际上一些知名企业普遍运用的绩效考核方法主要有：关键业绩指标（KPI）和平衡记分卡（BSC），这些考核的模式对于人才的评价能够为猎头机构所借鉴。

#### 一、关键业绩指标（KPI）

##### 1. 关键业绩指标的概念

关键业绩指标（Key Performance Indication）是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，来衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部

门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上。

前面我们曾经讲过“二八原理”，KPI正是符合这一原理。在一个企业的价值创造过程中存在着20%与80%的规律，即20%的骨干人员创造企业的80%的价值。而且在每一位员工身上“二八原理”同样适用，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此，必须抓住20%的关键行为，对之进行分析和衡量。

### 2. 关键业绩指标的特征

关键业绩指标（KPI）是对公司及组织运作过程中关键成功要素的提炼和归纳。因此，关键业绩指标具有以下特征：

（1）将员工的工作与公司的远景、战略与部门相连接，层层分解，层层支持，使每一员工的个人绩效与部门绩效，与公司的整体效益直接挂钩。

（2）保证员工的绩效与内外部客户的价值连接，共同为实现客户的价值服务。

（3）员工绩效考核指标的设计是基于公司的发展战略与流程，而非岗位的功能。

所以，关键绩效指标与一般绩效指标相比，把个人和部门的目标与公司整个的成败联系起来，就更具有长远的战略意义。

### 3. 绩效指标的设计和考核

对于人才的业绩评价指标，一般也是一种衡量人才的工作行为的资质指标。它能区分管理者在一定的工作岗位和组织环境中业绩水平的个人特征。通过比较分析组织中的杰出者和胜任者的行为特征，确定合理的资质标准，并对资质发展过程进行有效的控制，以驱动业绩。可以了解候选人是否拥有所要求的资质，能帮助判断候选人是否达到所要求的行为目标。揭示了候选人的态度、个性、动机等深层次特征为评价提供了参考依据。

不同企业的业务类型、工作方式、文化特点不同，导致组织人员获得理想业绩的成功因素不同，因而各组织的资质模型也有差异。



建立资质模型的步骤：准备阶段（确定关键业绩的领域、选择数据样本和分组）、收集数据、数据分析。通过对组织中的杰出者和胜任者的行为细节进行分析、对比，发现组织所需要的“成功因素”，据此构建组织的资质模型。

一个明确的 KPI 考核，应当符合 SMART 的原则，即：

（1）关键绩效指标必须是具体的（Specific），以保证其的指导性。

（2）关键绩效指标必须是可衡量的（Measurable），必须有明确的量化。

（3）关键绩效指标必须是可以达到的（Attainable），不能因指标的无法达成而使员工产生挫折感，但这并不否定其应有的挑战性。

（4）关键绩效指标必须是相关的（Relevant），它必须与公司的战略目标、部门的任务及职责相联系。

（5）关键绩效指标必须是以时间为基础的（Time-based），即必须有明确的时间要求。

例如，要确定市场营销人员的关键绩效指标。首先必须根据公司的战略目标，确定营销部门实现公司战略目标的职责和关键成功要素。然后通过层层分解，确定市场营销部门内部各职能部门（人员）和业务部门及相关流程的关键绩效指标体系，进而分解为营销人员的绩效考核指标。

如果将公司的战略目标定位世界领先企业，那么，市场营销部门的关键绩效目标必须定位于市场领先。而要实现这一目标，必须在以下方面处于世界领先地位：市场形象、营销网络和市场份额。而营销人员的职责决定了其关键绩效指标应围绕着“市场份额”展开。

因此可以确定，市场营销人员某一考核周期的关键绩效指标体系为：

- （1）客户满意度：如客户满意度提高率或客户投诉量。
- （2）销售订货额：如销售订货额或销售订货额增长率。
- （3）货款回收：如货款回收额或货款回收目标完成率。



(4) 销售费用：如直接销售费用率或直接销售费用降低率

(5) 合同执行率或合同错误降低率

此外，依据市场营销人员的业务状况，还可以加入团队合作、市场分析、客户关系等定性的关键绩效指标。

## 二、平衡记分卡(BSC)

### 1. 平衡记分卡的概念

平衡计分卡(Balance Score Card, 简称BSC)是现任哈佛商学院《领导力》教授罗伯特·卡普兰和其同事大卫·诺顿教授发明的，是一种建立在企业系统发展思想基础上的计划和程序提升系统，旨在推动组织的变革。它的核心思想就是通过财务(Finance)、客户(Customers)、内部经营过程(Internal Business Progress)、学习与成长(Learning and Growth)等四个方面指标之间，相互驱动的因果关系(Cause-and-effect Links)展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的目标，它是确认使命、形成战略和执行程序的完整结合。强调将战略转化为一系列财务和非财务指标。于是，在组织与成员就组织战略进行沟通、提供反馈、指导员工行为达到目标的过程中，平衡记分卡扮演了最主要的角色。在当今世界500强企业中，有80%的企业在应用BSC。

平衡计分卡，作为一种战略绩效管理及评价工具，主要从四个方面来衡量企业：

(1) 财务角度：企业经营的直接目的和结果是为股东创造价值。尽管由于企业战略的不同，在长期或短期对于利润的要求会有所差异。但毫无疑问，从长远角度来看，利润始终是企业所追求的最终目标。

(2) 客户角度：在现今这个客户至上的年代，如何向客户提供所需的产品和服务，从而满足客户需要，提高企业竞争力，已经成为企业能否获得可持续性发展的关键。客户角度正是从质量、性能、服务等方面，考验企业的表现。

(3) 内部流程角度：企业是否建立起合适的组织、流程、管理



机制,在这些方面存在哪些优势和不足。内部角度从以上方面着手,制定考核指标。

(4) 学习与创新角度:企业的成长与员工和企业能力素质的提高息息相关,而从长远角度来看,企业唯有不断学习与创新,才能实现长远的发展。在不断变化的社会中笑到最后。

平衡计分卡是罗伯特·卡普兰针对一般企业的战略需要所设计的。财务指标是企业最终的追求和目标,也是企业存在的根本物质保证。而要提高企业的利润水平,必须以客户为中心,满足客户需求,提高客户满意度。而要满足客户,必须加强自身建设,提高企业内部的运营效率。而提高企业内部效率的前提是企业及员工的学习与创新。也就是说这四个方面构成一个循环,从四个角度解释企业在发展中所需要满足的四个因素,并通过适当的管理和评估促进企业发展。而当某一个循环结束后,企业又会面临新的战略目标,从而开始新的创新,新的循环。可以说利润策略、客户策略、内部行为策略、学习策略基本囊括了一般企业在发展中的几个关键因素。所以平衡计分卡是由这四方面构成。

平衡记分卡可以在不同的层级上使用。整个组织及子公司甚至在单个员工层次都可以使用“平衡记分卡”。不论在何种层次,平衡记分卡方法都涉及到确认业务运作的组成部分,为其设定目标,然后寻找方法衡量这些目标的进步。战略层次的平衡记分卡很容易分解成个人层次的记分卡。这些个人和团队记分卡通过组织的个人绩效回顾(PPR)来强化,评估的依据是记分卡中目标和效标的达成情况。

平衡记分卡的实施步骤如下:

(1) 将战略转化为可操作的定义,战略的第一步不是列举效标,而是描述战略。

(2) 将组织与战略联系起来:支持、财务、市场和技术。

(3) 将战略作为每个人的工作,从而激励组织的动力。组织中的每一个人都必须知道什么是平衡记分卡。有四个成分:教育与沟通、不断地进行教育、设定目标、激励和奖励。

(4) 将战略看成是持续的过程来学习和运用。平衡记分卡可以将预算与战略相联系。通过会议来讨论战略。创建反馈系统的作用则是从活动中获取原始数据，得以支持决策。

(5) 通过领导来促进变革。战略意味着变革。领导能力、创造远景和责任是变革文化的基础。

### 2. 人才发展能力的 BSC 模型

如果把企业的人力资源作为人力资源部的产品来看的话，那么企业的人力资源部门的招聘和绩效评价部门自然就是这个产品的原材料引进的质量检验单位，在原材料质量上严格把关，可以为企业节省更多的开支，创造更多的效益。

正如平衡计分卡的四个指标一样，人才发展素质的指标可以定义为：

(1) 顾客满意度：顾客怎么看我们？企业必须拥有忠诚的顾客群体和牢固的市场地位，能够真正树立以顾客为“衣食父母”、为“上帝”的经营宗旨和诚信理念，为其提供全方位、多样化、个性化的优质产品和服务。作为个人来讲，其家庭、朋友、亲属、对本人的评价，当然，更重要的是以前曾经服务过的公司和客户对他的评价是相当重要的。

(2) 内部运营：如何改善流程？企业必须具有高效率的内部运作机制，能够围绕特定的价值链及时调整、优化和再造企业包括物流、信息流和资金流等在内的内部流程。正如企业的内部运营一样，个人的内部运营却大部分表现在个性、价值观等人格性向特征之上，

(3) 学习和创新：如何提高应变和持续改进能力？企业必须能够不断适应、选择和改善自身的生存环境，提高自身的创新和学习能力。不断获取创新学习能力，具有新制度变革、新产品开发、新市场开拓的创新活力和学习动力。学习型企业是以学习型员工为基础的，所以学习和创新指标是四个指标中最重要的考察指标。

(4) 财务状况：股东怎么看我们？企业必须将创新学习能力、内部运作效率和市场营销网络等围绕公司总体战略目标整合起来，



将之转化为并最终体现为有效的财务业绩。因此，创新学习能力、内部运作效率和市场营销网络层面的绩效是财务经济效益的前提和驱动力，而财务经济效益是最直观、最综合的企业绩效量度，它是创新学习能力、内部运作效率和市场营销网络等绩效的结果和最终体现。个人的财务情况不仅表现在自己所能支配的货币的多少，还可以表现在曾经的价值体现，比如：职业生涯的发展，特殊的待遇等等。

## 第七章

# 高级人才面试技巧

猎头经过多方面努力寻觅的高级管理人才，猎头公司和委托企业必然要对高级管理人才进行面对面的交流、观察，通过沟通相互了解对方。这种面试的形式是猎头公司和企业招聘人才的必须程序。如何把面试工作做好，对于面试的双方都有一个相当重要的准备过程和面试的技巧问题。一次成功的面试，能使企业获得一位优秀的高级管理人才。同样面试也能使高级管理人才展现自己的长处，获得一个好的、发挥个人才能的新天地。因此在招聘工作中面试是一个至关重要的过程。

## 第一节 面试的概述

### 一、面试的意义

#### 1. 面试的定义

面试是一种在特定场景下，经过精心设计，通过主考官与应试者双方面对面地观察、交谈等双向沟通方式，了解应试者素质特征、能力状况及求职动机等的人员筛选方式。

#### 2. 面试的特征

面试的主要特征是“在特定场景下”进行的，这一特征与日常的观察、考察有很大的区别。日常生活中人与人之间也经常会面对面地观察与交谈，但那是在自然场景下进行的。“精心设计”使面试与一般性的交谈、面谈、谈话有较大的区别，面谈与交谈、强调的

只是面对面的直接接触形式与情感沟通的效果，它并非经过精心设计。

“面对面地观察、交谈等双向沟通方式”不但突出了面试“问、听、察、析、判”的综合性特点，而且使面试与一般的口试、笔试、操作演示、背景调查等人员素质测试形式区别开来。口试强调的只是口头语言的测评方式及特点，而面试还包括对非口头语言行为的综合分析、推理与判断。

## 二、面试的目的

招聘单位（包括猎头公司）通过对应聘者的面试达到：

- (1) 了解应试者的知识、技能、能力、个性。
- (2) 了解应试者的工作动机、态度、意愿及工作调适能力。
- (3) 向应试者说明应聘职位的职责和工作要求
- (4) 向应试者说明企业的现况及未来发展
- (5) 汇集并评估应试者

## 第二节 面试的流程

人才的面试，由于各单位的要求、目的不同，其流程也会有所不同。但大多数单位的面试流程基本上可以用下图 7-1 表示：

## 第三节 猎头公司面试的操作技巧

### 一、面试实施前的准备

#### 1. 确定面试人选

猎头公司接受企业需要寻觅高级管理人才的委托后，首先要与委托企业访谈，了解委托企业对所需职位的要求和工作描述。猎头公司按规定程序，严格操作要求，寻觅到了猎头公司所需的候选人

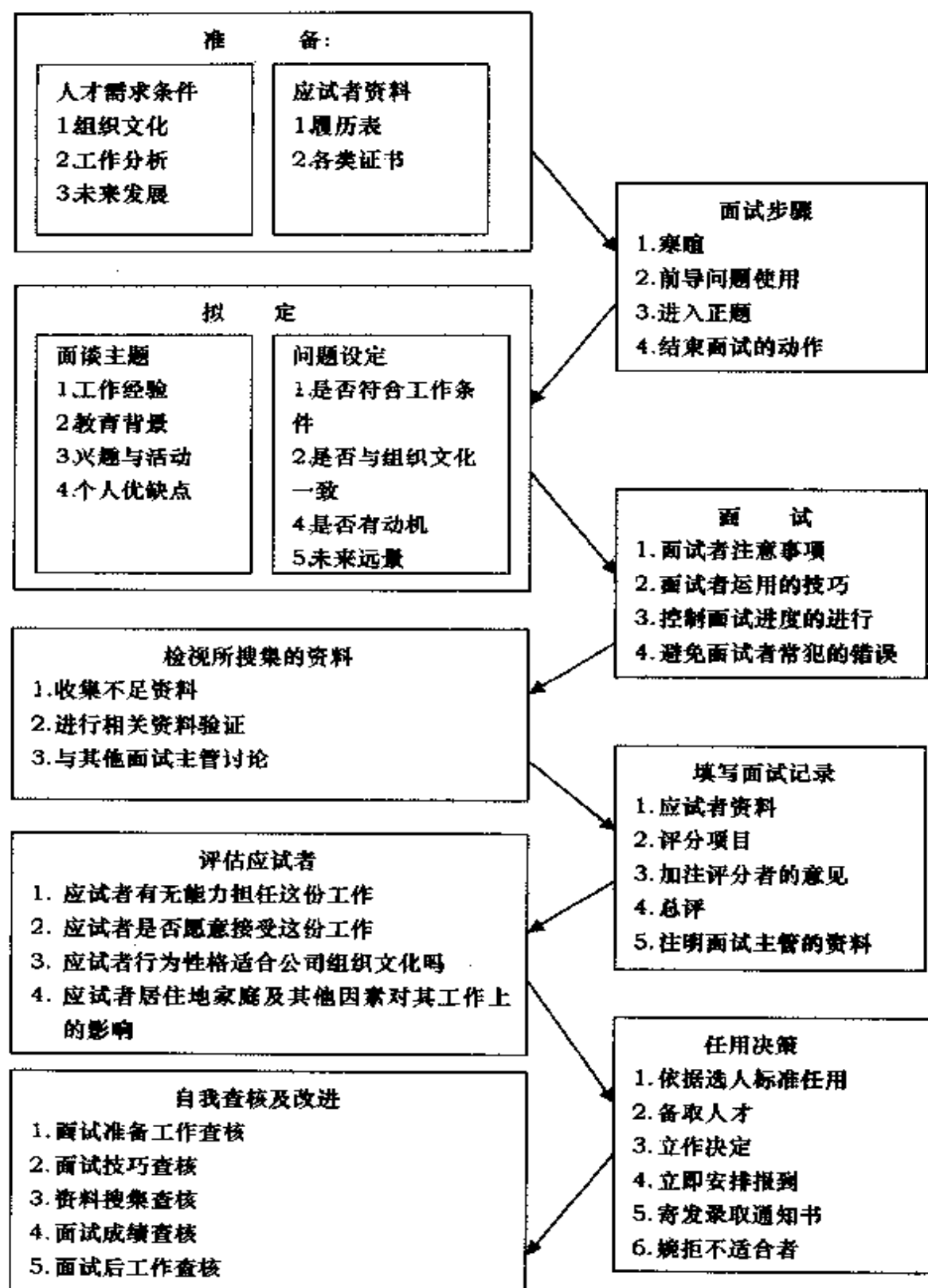


图 7 - 1

选。再对这些候选人选，按层次、行业、专长、文化背景、性格特点进行有机组合和筛选，确定面试人选。

上海厂长经理人才公司完成了一套结构化面试系统，具体操作程序是：

通过访谈了解委托企业对职位要求，分析职位描述，然后设计出包括：创新意识、组织协调、管理决策、逻辑思维、分析与判断和自我控制等多项测试项目和要素，并确定每个项目内容和要素的权重。随后根据这些要素设计面试问卷，每道题均有测试要素和评分标准。委托企业通过该系统实行结构化的面试，找到了满意的高级管理人才。

## 2. 面试的准备工作

面试候选人确定之后，对面试工作要作一些具体的准备，主要包括：

搜集并分析候选人的有关资料，包括家庭、教育、工作经验、专业特长、工作成就以及人际关系等背景资料。

设计面试方案时，要充分估计面试中可能出现的各种障碍因素，并制订相应处理方案。

做好面试时其他的必要准备。如：文具用品、茶水、音视设备等。

选择适当的面试时间和安静、舒适、不受外界干扰的场所和休息室。

通知候选人做好面试准备。

在面试前应将职位分析、工作描述、提问纲要、评价标准、候选人背景资料送到面试小组成员手中，供面试人员仔细阅读，做好相应准备。

## 二、面试的过程控制

面试的过程是一个连续提问与回答的交流过程，也是一个由浅入深、由远及近的测评过程，这个过程可以分为几个阶段。由于各个阶段的内容与目的均有所不同，所以具体操作的方式也有所不同。



1.初始阶段。初始阶段的主要任务是要消除或缓解被试人的戒备心理和紧张情绪，使被试人能放松心情，尽快转入正式面试阶段。所以，在初始阶段主试人主要是以一般性的社交话题进行交谈，比如谈论天气情况、来面试的路途情况、聊家常等，以建立起和谐、宽松的面试氛围。

2.引入阶段。引入阶段的主要任务是要逐步引出面试的正题。所以，这一阶段主要是围绕被试人的个人基本情况进行提问，同时给被试人有真正回答问题的机会，逐步进入下一个阶段重要情况的了解。

3.正题阶段。这是面试的重要阶段。其主要任务是对被试人的素质做全面、深入的测评。主试人要就广泛而深入的问题逐步向应试者发问，并根据被试人的回答和表现，对其专业知识、技能、心理素质、工作态度与动机等多方面的基本素质进行评价。

4.变换阶段。这一阶段是主要问题面试进行完以后的一个补充了解过程。在这个阶段，主试人可以提出一些比较敏感、尖锐的问题，以便深入、全面地了解被试人。这一阶段的面试，有些类似于压力面试的某些情景。

5.结束阶段。结束面试应当自然、流畅。在结束之前，主试人可以向被试人询问一些业余兴趣爱好等轻松话题，要留给被试人一些时间，让被试人对没有解释清楚的问题进行补充说明。另外，还应允许被试人对主试人询问，从被试人关心的问题中发现了解被试人的真正需要与想法。

### 三、猎头公司面试的提问技巧

由于猎头公司所处的位置、目的与委托企业有所不同，而且在寻觅过程中对候选人的情况已经有初步的了解和分析。因此，猎头



公司的面试相对应于企业的面试也有所不同，在面试的过程中：

### 1. 自然、亲切、渐进、聊天式地导入面试正题

无论哪一种面试，都有导入过程，在导入阶段中猎头公司的提问应当自然、亲切、渐进、聊天式地进行。使面试气氛自然、宽松，可以根据一般性的社交话题来提问，例如“你什么时候到这里的？家离这儿近吗？是怎么来的？”等等；要使面试的导入亲切些，则应向被试人先提最熟悉的问题，要从关心被试人的角度提问；要想使面试如同聊天一样，则提问方式应和蔼、随便。

### 2. 通俗、简明、有节奏感

面试中主试人的提问与谈话，应力求使用标准性的不会给被试人带来误解的语言，不要用生僻词语，尽量少用专业性太强的词汇。提问的内容、方式与言语，要适合于被试人的接受水平。

除特殊要求或压力面试外，一般不要提那些使被试人难堪的问题，也不要就某个问题，特别是枝节性的问题（如对某个概念的理解，或对某个观点、学派之争）纠缠不清。

提问应简明扼要。据研究表明，一个问题描述的时间最好在45秒以下，半分钟为宜，不要超过1分半钟。话题数量要适中，切忌漫无边际东拉西扯。

此外，主试人在提问时，还应注意不要无精打采，应活泼有力，并配上得体的手势，使问题产生一定的感染力与吸引力。

### 3. 注意选择适当的提问方式

在面试的过程中要根据被试人的具体情况，选择适当的提问方式，一般提问的方式大致有以下几种：

1) 封闭式。这是一种只要求被试人用“是”、“否”一个词或一个简单语句来回答。例如：“你是什么时候参加工作的？你在大学里学的是管理专业吗？”

2) 开放式。所谓“开放式”提问，是指所提出的问题被试人不能只用一个词或一句话来回答，而必须另加解释、论述，才能圆满回答问题。面试中的提问一般都应该用“开放式”问题，以启发被

试人的思路，激发其内在的潜能与素质，从被试人大量回答的信息中进行测评，真实地考察其素质水平。例如：“你在原单位的工作，经常会与哪些部门的人打交道？有些什么体会？”

3) 虚拟式。虚拟式的提问一般用于了解被试人的反应能力与应变能力。有时为了委婉地表达某种意思，也采用此提问方式。例如，“假如我现在告诉你因为某种原因，你可能难以被录用，你如何看待呢？”

4) 连串式。这种提问一般用于压力型的面试中。但也可以用于考查被试人的注意力、瞬时记忆力、情绪稳定性、分析判断力、综合概括能力等。例如，主试人可以连续问一个有三个内容的连续问题：“你为什么要选择这个单位？到单位后有何打算？你报到并工作几天后，发现实际情况与你原来的想象不一致，你怎么办？”

5) 压迫式。这种提问方式带有某种挑战性，其目的在于创造情景压力，以此考查被试人的应变力与忍耐性。一般用于压力型的面试中。这种提问多是从被试人的弱点或被试人的谈话矛盾中引出。“你工作不到5年已经换了4个单位，有什么可以证明你能在新公司服务一辈子呢？”

6) 引导式。这类提问主要用于征询被试人的某些意向、需求或获得一些较为肯定的回答。如涉及薪资、福利、待遇、工作安排等问题，宜采取此类提问方式。例如：“到新公司工作二年以后才能定职称，你觉得怎么样？”

#### 4. 面试问题要先易后难，循序渐进

面试提问应是有计划、有组织的。面试的问题，一般都要事先准备一些基本问题与重点问题，事先都要拟定安排好。问题的提出，要遵循先熟悉后生疏，先具体、后抽象，先微观后宏观的原则，这样有利于被试人逐渐适应、展开思路、进入角色。特别对一开始就有些紧张、拘谨的被试人，要先给他们几个容易的问题“热热身”。

#### 5. 善于恰到好处地转换、收缩、结束与扩展问题

所谓转换是指主试人在问题与问题的衔接处理上要灵活、巧妙、不完全拘泥于事先所规定的问题程序，要针对特定的面试目标，在



面试目标范围内，根据被试人前面回答中所反映出的有追踪价值的信息，串联转换出即兴问题。成功转换问题的关键，是要能够敏感地察觉出被试人的回答中具有深层挖掘价值的线索，从常规回答中发现非常信息，从而跳出常规问题进行追踪性发问，以利于进一步了解被试人。注意关联提问，多问“为什么”“究竟怎么样”，有利于展开话题，但切忌在枝节问题上纠缠不休。

所谓收缩与结束，指的是当被试人滔滔不绝，离题很远时，要及时引导应试人返回主题。直接打断当然是一种方式，然而采取下列方式进行收缩与结束，效果会更好一些。

分散注意力：可以假装无意中掉下一枚硬币、钥匙、笔记本、钢笔等东西。来分散、中断被试人的回答。

利用声音打断被试人的思考及话头，然后抓住机会说：“说得不错，让我们谈下个题目。”，或者说：“刚才说到哪里啦，我特别想听听你对……问题的看法。”，或者说：“我特别想知道你对……是怎么看的？”。显然被试人会在你这种诱导下结束正说的话题而进入另一个话题。

直截了当向被试人说：“好了，这个问题就谈到这里。”

采用追问法，即利用空隙追问被试人，“还有其他问题吗？”

在面试中，当觉察到被试人对某一问题的回答只是其中一部分时，还有想法出于某种原因不愿说出来时，往往可以追问一句：“还有什么吗？”虽然只是几个字的问话，却可以对被试人的心理产生足够的刺激力，由此也许能让被试人马上说出一些真实的想法来。这就是所谓的扩展。

#### 6.必要时可以声东击西

当觉察被试人不太愿意回答某个问题，而主试人又想有所了解时，可以采用声东击西的策略。例如对于敏感问题，许多人不愿意真正表白自己的观点，此时可以转向“你的朋友或同事对这个问题或这件事是怎么看的？”。被试人往往会认为说的不是自己的意见，说出来不会暴露自己的观点，因而心情放松地说出看法，其中肯定会夹杂应试人自己的许多观点。

### 7. 积极调和气氛

面试中如果主试人与被试人处于一种和谐亲切的气氛中，被试人对主试人有一种信任感与亲切感，那么被试人往往会更愿意如实地回答问题，说出自己的真实想法。主试人要注意倾听被试人的回答，建立对其话题的兴趣。

观察发现，具有共同经历或彼此观点一致的人容易谈得来。因为面试双方会因彼此间的一致性而感到安慰或产生安全感。这种一致性，能使被试人与主试人产生共鸣，谈到一起去。因此，主试人在面试中要善于发现与寻求一致点，只要找到了与被试人一致的谈话点，就容易打动对方的心灵，增加亲切感。使被试人处于一种和谐、轻松的心境中，言行自如，潜能、素质与水平就能正常发挥与展现。发现一致点与强化共同点的心理基础，是主试人对被试人表示了解、同情与关心。理解与同情是沟通情感的基础，如果主试人拥有一颗同情心并了解被试人、能够交换自己与被试人的位置，置身于被试人的位置上来分析与考虑面试的内容与方式，那么主试人就有可能获得其他人无法获得或意想不到的信息。

## 第四节 面试的要素

### 一、面试要素

面试内容一般包括通用要素和专门要素。通用要素是指对任何职位的候选人都需测评的要素。专门要素是指针对特定职位或特殊用人需要而必须进行测评的要素。

#### 1. 通用要素

面试的通用要素一般包括以下几项：

1) 个人信息。这是指测评对象的主要背景情况，包括：姓名、性别、年龄、主要家庭关系、主要工作情况。

2) 仪表风度。这是指被试人的体格外貌、穿着举止以及精神风貌等。对于管理阶层及销售、公关、外事等人才，对仪表风度的要



求则更为重要。虽然不能说以貌取人、以服饰取人，但是这些要求都是职业素质要求。

一般要求是：五官端正、衣着整洁、举止得体、待人礼貌、精力充沛、情绪高昂、精神振奋。一方面，整洁的衣服和打扮，对于他人也含有尊重与重视的意思，可以给人以外在的好感，对树立良好的个人及组织形象大有益处；另一方面，现代生活节奏加快，工作高度紧张而繁忙，只有精力充沛、身体健康才能承受大工作量、高强度的工作压力。再者，仪表端庄、衣着得体、举止大方的人一般具有良好的修养，比较注重自我约束，做事认真，责任心比较强。

3) 工作经验。是面试所要考察的重点内容之一。主要包括过去曾经做过的工作或担任过的职务、取得的成就、工作的满意度、工作的收获、人际关系情况、薪资情况等。通过对被试人的有关背景和工作经历的了解，查询其过去工作的有关情况，以及考察其所具有的工作经历和实践经验是否适应现聘职位的需要。通过考察工作经验，主试人还可考察被试人的责任感、社会阅历、为人处事的经验及遇事的理智状况，从侧面考察被试人的工作能力等。

4) 工作态度、动机与期望。从工作积极性和工作绩效的角度来看，工作态度和动机，对于工作的完成情况往往有决定性的影响。对过去工作、学习态度的了解，可以知道被试人是否热爱工作、钻研业务；从被试人对现在聘用职位工作的态度与期望的了解，可以考察其工作动机：是为了施展个人才干，追求事业的发展，还是追求高工资、高福利的优厚待遇和舒适的工作环境、轻闲的工作等。

5) 事业心、进取心、自信心。事业心、进取心、自信心强烈的人，一般都能确立事业上的奋斗目标，并为之积极不懈地努力，表现在工作上兢兢业业、锐意进取，努力工作，不安于现状，百折不挠，奋勇开拓，工作中常有改革创新的积极性和主动性。对事业心、进取心、自信心的考察可以从奋斗目标、理想抱负、工作意愿、工作要求、工作成就、薪资变动情况、工作业绩和奖励情况等方面进行考察、了解。

6) 语言表达能力、反应和应变能力。对语言表达能力的考察，是通过对语言的逻辑性、感染力、影响力、清晰度、准确性、音调、音量、节奏等具体内容的考察，评价被试人是否能够将自己的思想、

观点、意见或看法，顺畅、准确、有逻辑地表达出来。对反应能力和应变能力的考察，主要是看被试人对主试人所提问题，能否迅速、准确地理解并尽快做出贴切、简繁适当的相应回答，对突发问题的反应是否沉着镇定、回答恰当，以反映其思维敏捷性和机智程度。主试人可以借此来判断被试人在工作中，是否能够迅速准确地理解上级指令和意图，以及准确应付面临的问题，恰当地处理意外事件的能力水平。

7) 综合分析能力。考察被试人在面试中是否能对主试人所提问题，通过分析抓住本质和要害，是否说理透彻、分析全面、条理清晰，对众多观点和看法的概括是否全面、得当、要领突出。

8) 自我控制能力与情绪稳定性。一方面是考察高级管理人才，在面临上级批评指责、遭受不公正的待遇、无端的责难、工作上的困难与压力、个人利益受损失时，能否克制、宽容、忍让、理智地对待。是否会因情绪的剧烈波动，导致激烈的反应而影响工作；另一方面是考察高级管理人才，对工作是否有足够的耐心和韧性。

9) 人际交往倾向及人际关系。在现代社会中，人与人之间的合作、人际交往和社交活动日益增多，其重要性也日益突出。所以对人际关系的考察也很必要。在面试中，通过询问被试人经常参加那些社团活动，在各种社交活动中扮演的角色，喜欢和什么类型的人打交道，是喜欢集体活动还是喜欢单独活动，为人处事的方式等情况，可以了解被试人的人际交往倾向和交际活动能力。

10) 精力和活力。面试中，通过了解被试人经常从事的运动项目及运动量、可以连续工作的时间、休息的情况和身体状况等，可以考察其精力与活力。

11) 兴趣及爱好。了解被试人在业余时间所经常从事的活动，兴趣爱好、娱乐活动、生活习惯和嗜好等，可以从另一个侧面分析了解一个人的情趣。

## 2. 专门要素

专门要素主要是指专业知识和专业技能。是对高级管理人才面试考察的一个极为重点的内容。从专业的角度了解被试人所掌握专业知识的深度和广度、技能的高低与专业上的特长，是作为对专业

知识笔试的补充，是人才测评的一个重要方面。面试对专业知识和技能考察，具有一定的灵活性和相对的深度。面试所提的问题，更接近于聘用职位对专业和相关专业能力要求，甚至于会有深入的讨论。

## 二、面试要素的确定

### 1. 要以人才测评的目的和要求为依据

面试测评的要求，有时要全面测评一个人的多种素质，而有时仅要求测评一个人的基本素质或某一方面的能力或特点。所以测评的内容也会有所区别。

### 2. 要体现面试的优势。

面试的目的是要进一步考察被试人的能力水平、工作经验、个性特征以及其他有关方面的情况。面试具有一定的灵活性和深入性，发扬面试测评的长处，弥补笔试的不足，可为企业聘用合适的人才提供充分可靠的依据。如果面试内容不明确、不具体，缺乏针对性，那么面试的目的难以达到，测评的质量也难以保证。

### 3. 面试的内容要有科学性。

面试内容要素的确定，既要符合一般原理，更要符合用人的需要。面试的内容不科学，面试的结果就很难达到真实、客观、科学的要求。由于面试往往是对多个对象进行测评，面试的内容必须基本适用于所有被试人，使面试得以公平、公正地进行，保证对被试人的素质测评结果的可比性。

## 三、面试要素测评提纲

在结构性面试中，大多根据面试目标和内容，编制出比较详细、具体的面试提纲。并针对每一个面试项目制定一些具体问题或测评要点和评价要点。（见表7-1）



表7-1 面试问话提纲

面试项目	评价要点	提问要点
仪表风度	体格外貌, 穿着打扮、举止行为、礼节风度、精神面貌、文化修养。	目测
工作经验	从被试人所述工作经历中判断其经验丰富程度、职位的升迁情况、判断其在工作经历中的责任心、组织领导能力、创新意识。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.你在这家公司里做出哪些你认为最值得骄傲的成就?</li> <li>2.你认为该工作的难点或挑战性在于什么地方?</li> <li>3.你在工作中有什么收获和体会?</li> <li>4.在你主管的部门中,遇到过什么困难?你是如何处理的?</li> </ol>
工作动机与期望	过去和现在对工作的态度, 更换工作与求职的原因, 对未来的追求和抱负, 对所求工作的期望, 个人发展的打算, 个人收入的要求, 从中了解这次提供的岗位或工作条件是否满足其要求和期望。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.你为何选择来我公司工作?你为什么要报考这个职位?</li> <li>2.你在工作中追求什么?个人有什么打算?</li> <li>3.你想怎么样实现自己的理想和抱负?</li> <li>4.你对现在的同事和主管怎么着?你认为他们有什么优缺点?</li> <li>5.你认为个人事业的成败是由什么决定的?</li> </ol>
经营意识	判断应聘者是否有市场、效率观念、竞争意识以及是否具备基本的市场知识。	通过经营小案例来判断其是否有这方面的观念和意识
知识水平专业特长	应聘者是否具有应聘岗位所需的专业知识和专业技能。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.你在大学里学的是个专业?接受过那种培训?</li> <li>2.你在大学对哪些课程最感兴趣?哪些课题学得最好?</li> <li>3.询问一些专业领域的案例和问题</li> <li>4.你有什么级别的专业资格证书或能力证明?</li> <li>5.近年来你阅读、写作、发表了什么专业文章或书籍?</li> </ol>
精力活力与兴趣爱好	考察应聘者是否精力充沛、充满活力, 其兴趣爱好是否符合工作要求, 是否有不良生活习惯。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.你喜欢什么运动?经常参加锻炼身体吗?</li> <li>2.你喜欢什么娱乐活动?有什么爱好?喜欢读什么书籍?</li> <li>3.你业余时间怎么度过?你喜欢看什么电视节目?</li> <li>4.你常和朋友一起玩到很晚才休息吗?</li> </ol>
思维能力 分析能力 语言表达能力	对主试所提问题是否能够通过分析判断, 抓住事物本质, 并且说理透彻, 分析全面, 条理清晰, 是否能顺畅地将自己的思想、观点、意见用语言表达出来。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.如果让你筹建一个部门, 你将从何着手?</li> <li>2.提一些小案例, 要求其分析判断</li> <li>3.你认为怎样适应从学校到社会的转变?</li> <li>4.你认为如何解决我国的下岗待业问题?</li> <li>5.案例: 失去监督的权力必然产生腐败, 对这句话你如何理解?</li> </ol>

反应能力 与应变能力	头脑的机敏程度,对突发事件的应急处理能力,对主试人提出的问题是否能迅速、准确地理解,并尽快做出相应的回答。	我们凭什么录取你? 案例:你的朋友病了,你带了礼物去看他,正好碰上你的领导,他认为你是来看他的,因此他收下礼物连连致谢,这时你如何向你的领导说明你是来看朋友的而又不伤领导的面子。
工作态度 诚实性 纪律性	工作态度如何,谈吐是否实在、诚实,是否热爱工作,奋发向上。	1.你认为企业管得严一些好,还是管得松一些好? 2.你在工作中看到别人违反规定和制度,你会怎么办? 3.如果我们雇佣你,你准备工作多长时间? 4.你如何看待超时、周末和休息日加班?
自知力 自控力	应聘者是否能够通过经常性的自我检查,发现自己的优缺点,同时在遇到批评、遭受挫折以及工作有压力时,能够克制,容忍、理智、理解。	1.你自己长处和短处在那里?怎样才能扬长避短? 2.你认为在自己选择的领域要取得事业成功,需要哪些素质? 3.领导和同事批评你时,你如何对待? 4.假如这次招聘你未被录取,你今后会作哪些努力?
事业心 进取心 自信心	奋斗目标、理想抱负及为之努力的程度,对现状的满意程度,工作的积极性、主动性、创造性、对工作是否严格要求自己等。而对自信心的判断主要靠自身语言,而并非靠回答的内容。主要依据(1)目光,是否敢于正视主试,目光是否平视、坦然;(2)姿势是否有小动作或不自然的举动,坐立不安或胆怯、拘谨;(3)语言表达是否声音低、弱、颤、语调平淡,情绪化,表达不流利。	1.你在工作中追求什么?你个人有什么抱负和理想?准备怎样实现自己的理想? 2.你认为现在的工作有什么需要改进的地方? 3.你怎样看待你们部门中的应付工作、混日子的现象? 4.你的职业发展计划是什么?如何去实现这个计划? 5.你认为这次面试你能通过吗? 6.领导交给你的一个很重要但又很艰难的任务,你怎样去处理? 7.你认为成功的决定因素是什么? 8.你对现状满意吗? 9.你经常向领导提合理化建议吗?

## 第五节 面试成绩的评定

面试成绩的评定，是整个面试过程中的一个重要环节。通过相应的分数值来评定被试人水平的高低。

面试成绩的评定，有一个显著的特点：评分是在面试过程中同时进行的，没有单独的评分时间和可以让评委仔细斟酌的思维过程，因而评分的难度较大。

### 一、面试成绩评定表的设计

面试成绩的评定，一般是采取“多人打分”的办法。尽管面试评分中存在一定主观因素，但只要评定方法科学，就能有效地克服主观因素影响，评出客观的成绩。运用事先编制好的“面试成绩评定表”对被试人进行面试成绩的评定，是科学且有效的方法之一。

#### 1. 面试成绩评定表的项目、格式

由于面试回答问题不是纸笔书面式的，因而很难像笔试那样对照标准答案评分。评委评定面试成绩是按各项重点的评分要点，由评委根据各自的判断来进行。因此面试成绩评定表中的项目，应以面试的重点内容为主。

设计面试成绩评定表要求：面试重点内容要突出；格式要清晰、简洁，一目了然、便于书写和统计。

面试成绩评定表的项目包括：报考职位；重点面试要素；评语栏；评委签字栏等。

#### 2. 面试内容的分数分配

面试的各项内容对被试人要求的程度是不同的。在重点面试要素中有“主要”要素和“一般”要素的区别。如：仪表风度、工作

态度可作为一般要素考察；语言表达能力、反应能力、综合分析能力要作为主要要素考察。在面试总分中各项要素所占的权重，应有所区别。面试评分，一般也采取百分制，各项要素分数的分配大体如下：

语言表达能力、综合分析能力、反应能力，是面试中重点考察的要素。对被试人的要求比较高，在任职资格条件中的地位相对重要。因此在面试总分中所占比重也比较大，一般以每项占总分的15%左右为宜。

专业知识、实践经验两项内容的考察，与职位工作需要接近，特别是专业知识应用能力很重要，因而在总分中的比例也较大，以每项占总分的10%左右为宜。

事业心、进取心、自我控制能力三项，是从另一个侧面来考察被试人的素质。事业心、进取心强烈，能够创造性地进行工作；自我控制能力强，一般善于处理复杂问题，工作韧劲大。这三项在总分中的比例也应较大，一般每项也可占总分的10%左右。

仪表风度直观性明显，面试时可以一目了然，容易把握。除特殊职位外，一般职位对仪表风度的要求不是很严格的，在总分中不宜占太大的比例。在总分中一般可占5%左右。

工作态度对于测评目标很重要，但是人的工作态度具有很大的隐蔽性，在面试中难以全面考察清楚，而在考核时不易把握。因此，在面试总分中的比例不宜大。在总分中一般可占5%左右。

### 3. 面试内容的评分标准

在规定面试各项得分比例后，同时要制定面试的评分标准，以供评委打分时参考。

面试的评分标准：是按照各项内容的应得分数，划定一个大致的打分幅度，粗线条地规定何种情况可打多少分。

具体制定方法：一般是把面试成绩，按照优、良、中、差划分为四个等级，根据每项面试内容的标准分，按四个等级依次划定每一等级的评分标准。

附：面试评分表供参考

表7-2 面试成绩评定表

序号		姓名		性别		年龄		应聘职位			
面试项目		综合分析能力	应变能力	专业知识	工作经验	自控能力	事业进取心	态度	仪表	语言表达能力	总分
标准分数		15	15	10	10	15	10	5	5	15	
评分标准	优	15-13	15-13	10-9	10-9	15-13	10-9	5	5	15-13	
	良	12-10	12-10	8-7	8-7	12-10	8-7	4	4	12-10	
	中	9-6	9-6	6-5	6-5	9-6	6-5	3	3	9-6	
	差	5-1	5-1	4-1	4-1	5-1	4-1	2-1	2-1	5-1	
实得分数											
评委评语		<p style="text-align: right;">评委签字</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>									

### 4. 面试评语

各位评委会在为被试人打分的同时，要对被试人面试的总体情况作简明扼要的评价。概括地说明对被试人的总体印象。如：突出的特点、明显不足的地方等，填写在面试成绩评定表的评语栏内，是作为猎头公司撰写推荐报告的参考资料。

## 二、推荐报告

猎头公司得到面试结果后，还应将其整理形成一份新简历。经过整理的简历便是推荐报告，也称简历包装。它的形成主要依赖于原始简历、面试评价和简历调整。一份较完整的推荐报告结构，包括序文、正文和末文三个部分。

### 1. 序文——报告地址部分



包括：委托企业名称、委托招聘职位，联系电话、E-mail地址，推荐日期，编号等。

### 2.正文——报告的主要部分

包括：候选人个人、教育、工作、业绩、荣誉、技能等情况。个人基本情况书写时要尽量简洁，不重复。工作经验部分，应将面试后确认的信息做相应调整，补上遗缺部分和需说明内容，整理时应突出职业发展的连贯性和职务变化的合理性。工作技能是个硬性条件，有时起着举足轻重的作用，不能忽视。

### 3.结束语——综合评价部分，是面试的结晶。

在经过与候选人面对面的沟通后，结合其他测试，如书面或人机对话等结果，猎头公司对候选人进行性格、经验、相应能力做出综合评估，并写明候选人的要求和期望。

## 第六节 委托企业的面试技巧

### 一、企业面试的要素

委托企业的面试对象是在猎头公司推荐的候选人中进行，企业对候选人进行面试的重点是：事业心、责任心、成熟独立的人格、善于授权、敬业精神、专业能力、学习潜力、道德品质、反应能力、创新意愿、沟通能力、集体精神、自我超越，自我了解、适应环境能力等。

### 二、企业面试的方法

#### 1.行为描述式的面试

参加企业面试的主试人，往往就是企业的总裁、总经理、副总裁、副总经理或部门经理。高层管理者一般总希望在较短的时间内，对应聘者的情况有一个全面的了解。通过亲自面试，观察应聘者对

面试问题的反应，然后做出判断。考虑是否适合企业的聘用职位、应聘者的工作表现，是否能满足企业的要求。因此，主试人的询问内容，主要集中在要应聘者描述以前管理工作中的一些行为能力方面的问题。尽量搜集应聘者在其以前工作职位上曾做出的各项行为资料，并以此来评估应聘者未来的工作表现和管理能力，而非感觉、情绪、想象、判断、猜测或意见。这种要求内容的面试方法称为“行为描述式”。

### 2. 行为描述式面试的优点

“行为描述式”面试与传统面试方式相比有三大优点，即可靠性、预测效度及符合行为一致性原则，因而被企业选为最有效的面试方法之一。

行为描述式的面试提问着重于对具体工作行为的描述，是开放式的提问。常用以下句式的问题：

(1) 请您告诉我，您在上一份工作中的最大成就是什么？

(2) 请您从为什么申请这个工作的想法开始，谈谈您如何计划，如何执行计划，在推行过程中遇上什么困难，是怎样克服那些困难的？

主试人可以将上述问题，放在不同的处境中来询问。当然，主试人也可以从相反的方向来提问，例如：

(1) 请您告诉我，您在上一份工作中最失望的项目是什么？

(2) 您在推行过程中，遇上什么困难，如何处理，成效怎样？

主试人在提问题时，千万要留意用词恰当。主试人可以用到的发问词是“怎样”、“如何”、“什么”，而不是“为什么”。因为当主试人问为什么时，便引导应聘者去解释，一旦开始了解释，应聘者便可在答案中引入他的个人意见、感觉、判断，甚至猜测，而毋须描述他的行为。

### 3. 其他行为描述式的问题

(1) 请您告诉我，您昨天的工作情况，由踏入办公室开始，说到您启程回家为止，其中包括您曾参与的所有事项。

(2) 请您谈一谈，您上一次遇上不能做好工作的员工的情况。那



是什么时候，他做不好什么工作，您如何处理，您怎样对他说，他又怎样回答。

(3) 请您告诉我，您与上司争论工作最激烈的那一次的情况。当时争论些什么，他说了些什么，您如何回答，您最后怎样处理。

(4) 请您谈一谈，您曾遇上的最好的下属是怎样的。做了些什么，说了些什么，有什么成就。

(5) 请您告诉我，您上一次在公众场合结识朋友的遭遇。那是什么场合，在什么时候，你们认识的过程是怎样的，双方做了些什么。

(6) 请您说说，您最不喜欢的同事，他是怎样工作的。

应聘者在回答上述问题时，必须要回想从前的经历，并且详细描述当时的行为，及其与相关人的行为。这样一来，主试人便好像正在工作地点看着应聘者工作一样。若应聘者的答案不够具体，主试人可进一步用类似的问题进行追问，直接索取未经过滤的第一手行为描述资料。

主试人在取得上述资料后，可以独立地分析及演绎，而无须理会应聘者个人的解释，从而免除了价值观的投射，及经过包装的良好印象的影响。

#### 4. 行为描述式面试必须注意的问题

企业主试人在提问有效的行为描述式问题时，必须注意三个问题：

(1) 问题必须是询问应聘者的行为，或事情的过程，而非个人的感觉、情绪、判断或意见。

(2) 避免用“为什么”的词句，改为“如何”、“怎样”或“什么”等词句。

(3) 问题中要含有最大限度形容词，如“最好”、“最高”、“最近”、“最差劲”等等。

若问题中含有最大限度形容词，那么应聘者的答案亦会较为具体和肯定。因为应聘者只需要回想一个处境及事例，其他一般的情况可以不理。其次，最大限度的处境及事例，正好给予主试人一个定点，可以比较各应聘者在类似处境的表现，从而预测将来可期望的最高表现是什么。



由于行为描述式问题，是要求应聘者详细具体地介绍一些过去的经历，因此应聘者很难编造故事，主试人很容易通过追问来澄清含糊的地方，这是比其他问题优胜之处。此外，行为描述式的资料容易记录，其中并不涉及个人意见、价值或感觉，具有一定的真实度，可以供其他管理者参考。再者，应聘者的过去行为，是推断其未来行为的一些根据。行为的时间越近，行为的习惯越牢固，在未来重复原有行为的可能性便越高。

### 三、企业面试提问技巧

企业面试总是希望提出的每一个问题都能问出应聘者的情况，并能使应聘者在回答问题时不知不觉地表露出他们的原有素质。以下八个问题可供参考：

(1) “您为何放弃最近的工作？”对于恶意批评以前老板的人要特别小心，这类人一旦录用，则可能一两年之后其会以同样态度对待上司。

(2) “在最后的工作中您最喜欢什么性质的工作？”对于这个问题，应聘者如果不能回答一个周详的答复，表示这个人的工作非常机械性、没有深度。

(3) “如果您可以改善最后的工作，您将如何改进呢？”由这个问题的答案可以测出应聘者的创造能力与反应能力。

(4) “您最后的工作中，谁是您最喜欢的客户？”(或：“从您踏入社会工作至今，什么样的工作是您最感兴趣的？”)这个问题的答案可以使您了解应聘者是否具有感性、愿意接受挑战。

(5) “您以前的工作伙伴或上司中，您最喜欢的人是谁？他是个什么样的人？”一个人如果不知如何回答这个问题时，那就是一个没有感情的人。

(6) “什么样的人最惹您嫌？”大部分情形下，应聘者所描述的情形，就是应聘者本身不具有的特性。

(7) “您能不能描述一些您目前工作中所遭遇到的紧急情况，而使得您必须重新安排您的工作行程？”这个问题的本意是在询问，如果情况需要的话，您是否愿意加班把工作完成了。



(8) “如果您加入本公司的话，您需要公司如何协助您呢？”要注意平衡问题，可能有些人需要公司帮助很多，也可能有些人一点也不需要公司帮忙。

当然，上面的八个问题并非对每一次的面试都适用，只需在以上问题的基础上进行有机的组合变化，这些问题的答案可以让企业探测出应聘者的概况。这里还有一点要特别注意：当主试人在提问这些问题时，态度上要尽量地放轻松，就像是在和应聘者谈家常一样。换句话说，不能好像在审问犯人一样。企业的目的不在于选取最好的人才，而是在寻找一个称职的适当人选。

#### 四、不该提问的问题

通过面试了解的内容，不全是可以直接提问的，换言之提问是有限制的。主要是对一些涉及个人隐私的问题，如年龄、婚姻家庭、种族、性别倾向、宗教倾向和健康残疾等。

##### 1) 年龄问题

- “你是否接近退休？”
- “对这个职位你是否年轻了点？”

##### 2) 婚姻家庭问题

- “你结过婚吗？”
- “你有没有孩子？”
- “你爱人在何处工作？”
- “你家住何处？”

##### 3) 种族问题

- “你出生何地？”
- “你是哪国人？”
- “你讲话带了什么口音？”

##### 4) 性别倾向问题

- “你有没有加入任何同性恋团体？”
- “你与其他男人（女人）约会吗？”

##### 5) 宗教倾向问题

- “你信仰什么宗教？”

➤ “你需要休哪一种宗教假期？”

➤ “你加入了哪家组织？”

### 6) 健康残疾问题

➤ “你有没有健康问题？”

➤ “你是不是残疾人？”

➤ “你能读出这表格上的小字来吗？”

### 7) 其他个人问题

➤ “你住的房子是租的还是买的？”

➤ “你是怎样投资赚钱的？”

➤ “你拿过客户回扣吗？”

以上一些问题，在面试提问时要受到限制。但主试人又必须了解以上相关信息，用以分析判断候选人的适合情况，主试人应该仔细研究提问形式，注意策略和方式，用正大光明或迂回的方式结合提问。例如：面试一名投资管理高级经理职位候选人时，如果想了解该候选人的家人情况，判断是否可以经常出差时，猎头公司可以直截询问其以往工作出差在外时家人的感受，变不合法为合情合理，最终获得有关信息。

## 第七节 猎头公司面试提问的设计

猎头公司的面试多以封闭式方式提问。面试开场几分钟通常简短问些与面试主题无关的问题，以创造轻松、友好的面试氛围，使双方最大限度地获得所需信息。

### 1. 开场语

➤ “路上顺利吗？这儿交通还算方便吧？”

➤ “今天天气很热，是吗？”

➤ “我是猎头部的顾问，我姓陈，这是我的名片，我可以有你的名片吗？”

### 2. 了解个人基本情况的提问



- “请介绍一下你个人的情况吧？”
- “谈谈你自己吧？”

### 3. 了解教育情况的提问:

- “你为什么选择这所大学？”
- “你为什么选择学习这个专业？”
- “你是全日制学习吗？”
- “你最喜欢的学科是什么？为什么？”
- “你最喜欢的老师是谁？”
- “你最不喜欢的课程是什么？为什么？”
- “你是怎样对待你不喜欢的课程的？”
- “在你学过的课程中你认为什么课程最有用？为什么？”
- “你在学校时担任过什么职务？你是如何做的？”
- “在校期间你曾参加过哪些社会活动？有哪些收获？”
- “你是否有学校或其他教师的推荐证明？可以给我看看吗？”
- “业余时间你参加过哪些培训？是怎样学的？有哪些收获？”

### 4. 了解工作情况的提问

#### 1) 了解企业基本情况的提问

- “请简单介绍一下你所在公司的情况？”
- “这家公司的组织结构是怎样的？”
- “公司员工分布情况怎样？有多少外籍员工？”
- “下属公司规模、业绩情况怎样？国内如何分布？”
- “公司领导层结构怎样？他们的背景情况怎样？来自哪里？何种管理风格？”
- “你公司的产品市场情况怎样？哪些地方比较成熟？”
- “你公司的年销售收入怎样？年产值多少？”
- “你公司的主要客户是哪些？”
- “你公司的主要竞争对手有哪些？”
- “企业曾获得过哪些荣誉？”

### 2) 了解职位的提问

- “你认为自己具备哪些成为一名优秀主管的条件？”
- “你能否介绍一下你工作中的职位变化？”
- “公司为什么会变换你的职位？你为什么接受这个职位？当时你是怎么想的？”
- “你进这家公司是通过朋友或熟人介绍的吗？老板是你的亲戚吗？”
- “你认为你自己是一个合格的上司吗？请详细谈谈？”

### 3) 了解职责、经验的提问

- “请介绍一下你现在工作的主要职责？”
- “你是用何种方法开展工作？”
- “请你介绍一下你在这方面的主要工作经验？”
- “请讲述一下你在每一个公司的工作经验？”
- “请讲述一件你工作中最难忘的事情。”
- “当时的情况是怎样的？为什么你会这样做？”
- “如果这么做没有解决这些问题怎么办？”
- “你如何对待工作中由期限临近所带来的压力？”
- “你感觉工作中最大压力是什么？你是如何处理的？”
- “你的最大优势是什么？可否举例谈谈？”
- “请介绍一下你所经历过的失败和挫折，你是如何对待他们的？”
- “请你谈谈在你最后一份工作中你感到最失望的事情？”
- “你需要避免哪一种工作情形？为什么？”
- “谈谈你是如何耐心做些重复性的工作的？”
- “你认为在工作中还有哪些方面有待改善？”
- “你是如何处理工作质量和效率这二个问题的？”
- “能否讲讲你所接触过的印象比较深刻的几个客户？”
- “你是如何与不太友好的客户合作的？”
- “如果你无法与极其不友好的客户合作，你怎么办？”
- “谈谈你对现在工作比较满意的方面？”
- “谈谈在你当前工作中比较困难的事情？你如何处理的？”

- “在你所服务的公司中你认为最有收获的公司是哪家？为什么？”
- “你是否因工作需要经常出差，你是怎么看的？”
- “你对员工经常加班怎么看？”

#### 4) 了解管理能力的提问

- “你认为自己的管理技巧如何？举个例子吧！”
- “你认为自己的管理方式如何？举例说明它在管理中的作用？”
- “你是如何控制工作进程的？”
- “你认为你设计的工作进程反映出你的工作能力吗？为什么是或不是？”
- “你认为你自己的组织协调能力如何？举例谈谈。”
- “你是怎样与其他部门沟通、协调的？”
- “你是怎样对待哪些较难沟通的同级主管的？请具体讲一下当时你的做法。”
- “你认为减少本部门与相关部门之间的冲突的理想办法是什么？”
- “你与哪一类同事一起工作最愉快？为什么？”
- “你与哪一类同事一起工作最不愉快？为什么？”
- “你是怎样管理你的下属的？”
- “你是怎样安排和培训你的下属？”
- “你是如何开发下属工作能力的？”
- “你认为有潜质的员工具有什么样的特征？”
- “假如一个一向工作表现很出色的员工最近在工作中频频出错，你会怎样处理？”
- “如果一个业绩比较出色的员工不服从你的领导，你会怎样做？”
- “如果你的下属越级向你的上司汇报，你将如何处理？”
- “假如你的一个最得力的下属提出要离开公司，你将如何处理这个问题？”
- “你最能概括你自己的三个词是什么？”

#### 5) 了解团队合作的提问

- “你更喜欢团队工作还是独立工作？为什么？”
- “你是怎样完成这些项目和目标的？”
- “我知道你负责这个项目，那么除了你之外还有什么人参加，你们是怎么分工的？”
- “在这个团队中，你是怎样的角色，起什么作用？”

### 6) 向汇报人的提问

- “你每一个工作的上司是谁？他们都是怎样的人？请一一说来。”
- “你的上司背景情况怎样？来自哪里？”
- “你怎么看待比你年轻的上司？”
- “你怎么看待女性上司？”
- “你的上司建议你在工作中的 XXX 方面需要改善时，你会如何做？”
- “你会怎样与你的上司讨论你对工作的不满意？”
- “你理想中的上司是怎样的？”
- “你最不喜欢怎样的上司？举例谈谈。”
- “假如你作为一个团队的成员，你对上司的某些工作方法有不同意见，你会怎样做？”
- “我可以跟你的前任上司联系求证吗？”

### 7) 了解工作业绩的提问

- “你在这个职位中取得的最主要的成就是什么？谈谈它的经过。”
- “在你任职期间你所负责的项目和参与项目的最终结果怎样？”
- “谈谈在你任职期间的工作业绩？”
- “在你的简历中你感到最得意的是哪一段？为什么？”

### 8) 了解待遇的提问

- “公司支付你多少薪酬？”
- “你的薪资结构是怎样的？”
- “你们公司的薪资发放方式是怎样的？”

### 9) 了解离职原因的提问

- “你为什么要调整你现在的公司和职位？”

- “你为什么已经放弃你现在的公司和职位？”
- “你当时离开这家公司的原因是什么？”
- “你认为比较理想的领导（同事）是怎样的？”
- “辞职时你的工作移交情况怎样？用了多长时间？当时有没有接替你的同事？”
- “你的老板是否为你写了推荐信？”
- “你有没有想过自己创业？”

#### 10) 了解人事关系情况的提问

- “你的人事关系当时是否转入这家公司？何时转入的？”
- “你在公司期间是否享受社会保险？”
- “你现在的人事关系在哪？何时退工的？”
- “你离开这家公司已经半年了，公司为什么还保留你的人事关系？”

#### 5. 了解技能、其他情况的提问

- “你能举一些例子证明你在 XX 方面的专业技能吗？”
- “要想胜任这份工作，你认为应具备什么样的技能？”
- “请谈一谈在公司举行的一次会议上你是如何作演讲的？会议规模怎样？”
- “如果你的上司要求你第 3 次修订一份 10 页的工作报告，你会怎么处理？”
- “你这些证书是怎样取得、何时取得的？”
- “工作之外你有哪些兴趣和爱好？”
- “业余时间你喜欢做些什么？参加过哪些义务活动？”
- “你心目中的英雄是谁？”
- “你最近看过的电影或小说是什么？”

#### 6. 了解个人要求的提问

- “你给自己设置的中长期的职业发展目标是什么？如何去实现？”
- “你为什么还没有找到合适的职位？”
- “你认为今后需要向哪个方向发展？”



- “你为什么不愿意从事你原来的行业？”
- “你希望寻找什么样的职位？”
- “你更重视从公司获取还是为公司贡献？”
- “你了解我们所提供的公司吗？之前或现在你是否与这家公司有过接触？”
- “你所应聘的职位与你现在的职位相比你认为怎样？优势在哪？”
- “你能为这份工作或者这家公司带来什么？”
- “你有什么薪资要求？”
- “你希望得到多少薪酬？”
- “你对工作地有何要求？”
- “你对加班有何看法？”
- “为什么不考虑上海以外地区？”
- “你最近已经接触过哪些公司？都是什么样的职务？进展情况怎样？”
- “你如果辞职离开公司需要多长时间？”

### 7.结束语

- “你所讲的内容对我很有用，就这个职位你还有什么需要了解吗？”
- “今天我们已谈了很多内容，我会帮你整理简历和评估，我也会与委托企业就你关心的问题先做个沟通，若你们双方均有意向，我们再作推荐。”
- “若你愿意，我们会向委托企业推荐你，可能有一周时间。”
- “这次这个职位不太适合你，希望我们保持联系，也希望有机会把你的朋友介绍给我们。再一次感谢你的到来。”

猎头公司若能将面试运用得好，定会收获许多信息和资源，“问”进许多机会和成功。



## 第八章

# 猎头公司的后续服务

猎头公司成功地推荐了高级管理人才，猎头公司的服务并没有结束。一个优秀的猎头公司必然会有完备、周到的，使企业和高级管理人才双方都满意的后续服务。什么是后续服务？猎头公司如何实现后续服务？客户满意的价值和体验等内容，都是当今服务竞争的优势，对于猎头公司这样一个特殊行业尤其显得重要和突出。

### 第一节 后续服务的理念

“客户是上帝”、“客户永远是正确的”这一说法在市场上是如雷贯耳。众所周知，客户是企业的血液，如果猎头公司能真心将客户视为自己最珍贵的一个组成部分，那么就会拥有对猎头公司服务百分之百满意的客户。猎头公司的客户，包括二方面的对象：委托企业和委托推荐者（被荐者）。

“售后服务”，它是围绕着产品销售过程而开展的配套服务体系。“后续服务”一词其实也是从它那里延伸出来的，正是由于猎头公司行业的特殊重要性，猎头公司才更需要后续服务，这在第一章中已经作了介绍。要让客户百分之百满意，后续服务是整个猎头公司服务全过程中的一个重要组成部分。明智的态度是必须尽最大努力，去争取与每一位客户建立起一种完美的服务关系，而不是做好一个单子，就算完事，这就是后续服务的理念。

#### 一、什么是猎头公司的后续服务？

“后续服务”在不同的行业，就会有许许多多的不同解释，但其

核心的内容是一样的，优质的后续服务就是在为客户提供他们所需的委托招聘、委托推荐服务后，仍然保持与客户的联系，继续为客户提供服务。因此，猎头公司就要把下面几点铭记在心中，这样让客户满意也就是件容易的事了。

- 客户在推荐成功以后需要些什么？

- 每位客户的情况都各不相同，客户后续服务的需求也是千差万别的。

- 要不厌其烦、及时地关心、主动地询问、有力地帮助、给予完善的措施。

这是猎头公司服务领域里最具挑战性的一个方面，上述因素同时也引出了后续服务理念中最关键的一个宗旨：猎头公司的后续服务必须是灵活机动的。猎头公司在向客户提供服务前，不管是直接的或间接的，都必须详细了解客户的具体要求，然后量体裁衣，制订完善、周全的后续服务计划。

例如：猎头公司在成功推荐高级人才之后，过一段时间就要通过有关渠道，分别向企业和应聘人才了解情况，发现问题要及时沟通、协商，如果过了很长一段时间的某一天，委托招聘单位来电诉说被推荐人的“不是”。这时，同样要遵循后续服务理念，主动及时地与有关双方沟通，协商一个合适的解决处理方法，这就是灵活性，包括第一章中所提到的猎头公司所实行的包换制度。

作为猎头公司，了解客户是至关重要的，最有效的方法就是：尽可能精确地去揣摩客户的需求，对客户了解得越多，推断的准确性就越高，则后续服务的效率也就越高。

有创新的服务才是好的服务，服务好一个客户所产生的价值是非常大的。只有超出客户预期值的服务才会创造价值，给客户一个更满意的后续服务，也是猎头公司优质服务的组成部分。

## 二、猎头公司后续服务的宗旨

### 1. 让客户成为后续服务工作的中心

在重视后续服务之前，必须先对前面的服务进行一下回顾总结，了解客户想什么和需要什么？对猎头公司推荐的对象满意度如何？提供怎样的后续服务才能使客户受益更多？要准确地理解客户的需

求，首先要做的仍然是以客户为中心，切实把客户作为优质服务的中心环节。

有这样一个很著名的例子。诺兹特劳姆是一家超级连锁店，他们以“客户至上”而闻名。一个老太太带着一只轮胎，来到连锁店要求退货。她坚持说这只轮胎是在这家店中买的，其实这家店从来没有销售过这样的轮胎。售货员礼貌地向老太太解释他们从来不曾出售过这样的轮胎，她肯定是搞错了。“不，”老太太坚持说，“我肯定是在这里买的，只要我不满意，你们必须给我退货”。最后主管人员和售货员经过仔细考虑，决定接受“自己的轮胎”，并且态度相当好地把钱如数退还给了老太太，老太太十分满意地离开了，从此以后，她就一而再、再而三地去这家商店买东西。这位年纪大而很固执的老太太成了诺兹特劳姆的忠实客户。这家连锁店得到的好处远不止是一个轮胎的价钱。这家公司的格言是：“为客户做一切可能做到的事。”而且公司给其售货员相当大的自主权，帮助公司实现自己的目标。这个目标就是：成为一家以客户为中心的零售店。

这个令人感到温暖的退还轮胎的故事，其价值在于当客户的确是错了的时候，诺兹特劳姆还是用一种新的方式解决了问题。不过，公司同时仍然认定老太太是错的。如果认为“客户永远是对的”，在某种情况下，就很可能会损害公司利益了。对上面这个典型例子来说，更好的表达方式应该是：“我们尽量满足客户的需要，最大限度地实现他们的愿望，解决他们的问题。”这显然比那种随口说“客户总是对的”要好得多。按这种理论，能够使猎头公司自己以及公司员工都能尽可能满足客户需要，提供解决问题的方法，同时又能减少某些意想不到的情况发生。

## 2. 想客户所想，急客户所急

了解委托企业的基本情况，包括企业规模、机制、赢利情况、竞争对手以及这个项目的优势与弱势；了解委托推荐方（个人）的基本情况，包括个人的基本经历、背景材料、家庭情况、分析其职业生涯的发展等，只有这样才能了解个人的真正需求，并提供相应的有力服务，赢得信任并保持良好的关系。虽然猎头公司在推荐服务过程中已经有很多的信息，但是推荐成功后，案头研究并不能取代与客户面对面的会见，这时更需要猎头公司面对客户双方了解聘

用后的适应情况。

通过分析招聘单位的使用过程和被荐者在单位中的表现，就可以看出双方的各自想法，并在适当时候提供改进的方法。例如通过被荐者叙述其在新的工作岗位的感受，可以进一步了解该招聘单位的企业文化、领导者的工作风格等等，对后续服务提供更有力的依据。这是提高猎头公司服务层次的一个非常重要的方面，会使客户更信赖猎头公司，猎头公司和客户的关系就更牢固。

针对特定的客户，设计出适合于其特点的服务，使服务体现个性化，并尽可能达到更完善的个性化的服务。这种个性化的服务会使客户感到友善亲切，关心备至，从而对客户产生更大的吸引力和满意度。使客户与猎头公司的合作真正成为相互帮助、相互依存的朋友，体现为客户的利益着想，是为客户提供优质服务的宗旨。只有对服务充满信心的猎头公司才会为客户提供质量的保证，为了实现后续服务的承诺，猎头公司应该做到有完善的服务程序和独特的服务风格，并认真地兑现自己的承诺，做到有始有终。

### 3. 认真做好猎头公司的后续服务

每个客户的头脑中都清楚地记录着各家猎头公司的服务状况，记得哪家做得比较好，哪家做得不好。这不仅会影响客户的选择，更重要的是客户的言行还会对其他客户起到明显的积极或消极的引导作用。仔细观察服务的各个环节，并从客户中广泛收集意见之后，会得出怎样的结论呢？大多数情况下，客户对于接受服务的要求也会不断地提高。也许有人会问，“我已经为客户提供了良好的服务，推荐成功了，可为什么还是得不到客户的信任和认可呢？”这样的情形是可能存在的，因为客户的要求在不断地提高。有时要仔细分析一下，客户离开猎头公司的原因：

- (1) 客户委托招聘仅此一次。
- (2) 他们与另一家猎头公司建立了良好的关系。
- (3) 他们找到另一种价格更为便宜的服务。
- (4) 他们因为猎头公司的服务质量问题（态度冷漠、缺乏沟通）而不满。
- (5) 他们因为猎头公司的人选质量或真实程度等问题而不满。

第一种情况是极少数的；第三种情况，是由猎头公司的规模、

层次、价格趋向所决定的；其余三种情况都是人为因素决定，是可以通过猎头公司的努力，加以避免的。如果能从后续服务角度出发，来发掘客户不满的各种原因，并很好地处理，那么因此不满而中止关系的客户会减少。

再来看一下第二种，那些另觅新的猎头公司的客户。客户也许会因为上述提到的某些原因而做出离去的决定。但是具体的情况应是各不相同的，客户之所以另觅新的猎头公司，是因为客户与新公司建立起来的关系要胜过原来的关系，也就是说，猎头公司服务还存在许多值得改进的地方，而竞争对手正好弥补了这方面的不足。如果对客户服务是完美无缺的，相信客户是不会轻易做出这一决定的。归根结底，还是服务有缺陷，没有认真看待后续服务。

对于客户来说，放弃已经委托的猎头公司是迫不得已之举。因为在以前的委托过程中，猎头公司已经对他们公司的情况了如指掌，包括企业文化、领导风格等，客户一般没有必要更换猎头公司。所以，在大多数情况下，如果新老公司之间的差异不是很大，客户会维持现状。否则，客户又要耗费委托定金，仅仅是多了一次选择的机会而已。

问题出在哪里？在起始阶段，客户与猎头公司的关系相当愉快。但这只持续了一段时间，客户开始要寻找另一家猎头公司。可见，在客户眼里，最初的服务质量是令他们满意的，但推荐工作的成功，猎头公司的后续服务就没有了，客户有时要与猎头公司沟通，猎头公司也是显得非常忙而加以推脱。因此冷落了老客户。因为对猎头公司而言，往往会产生新客户似乎更重要的错误想法。如：

- 猎头公司对老客户常常会用电话代替上门拜访。
- 猎头公司常常会费尽心机去策划如何用更特殊的服务去承诺未来的新客户，因此将老客户撇在一边。
- 猎头公司常常会拖延给老客户回电的时间，因为老客户已不再是优先考虑的对象。
- 即使是对于老客户的随访、沟通、评估甚至投诉，猎头公司常常在处理上会不够重视。
- 猎头公司对老客户的一些请求，诸如被荐人在试用期后离开，要求再提供一个候选人的要求，常常会拖延，不及时予以支持。
- 猎头公司常常会因为自以为很了解老客户的想法，而放弃跟

踪随访。不再经常关注客户对服务的意见。

要是在最初阶段，双方的关系十分融洽，这些偶然的疏忽是可能得到客户的谅解的。由于客户不想自找麻烦（委托协议已经签订），客户会忍受一段时间，期望猎头公司能及时调整改进，但一旦发现猎头公司依然如故，则双方的关系将逐渐恶化。

#### 4. 将后续服务转化为竞争优势

通过后续服务使猎头公司改进服务，改进服务的本身并不够，因为它只不过表现出工作将会做得更好，仅仅这样做是没有意义的。只有把后续服务转化为持续的改善过程，并使之与客户更有相关性，才会更有意义。利用客户在绩效评估过程所反馈的信息，就能找到客户需要什么样的后续服务，进而把猎头公司的服务推广到持续的、完善的、优质的更高层次。

创造性地满足客户需求和期望。理解客户态度和构建关系营销的后续服务最重要的因素是创造性的活动。满足客户的一般需求，提供程序性的服务，是远远不够的，市场是需要创造性的服务，积极进取的而不是应付的。猎头公司要开拓客户群，就需要有创造性的服务方法去竞争。如果猎头公司没有特色、没有创新的程序化服务，客户是不会轻易满足的。在这种状态下客户完全可以通过其他渠道完成招聘和推荐。因此，如果有一天猎头公司告诉客户，“我们有几项服务特色，别人是没有的”，那这个猎头公司就成功了。

### 三、实现服务理念

#### 1. 跟踪随访，注意变化

满足客户是所有企业的唯一使命和目标。许多猎头公司在做了推荐服务后，就认为万事大吉了。把推荐报告归档后，再也不对客户进行跟踪随访了，甚至认为，已经了解了目前客户的满意程度了，认为没有必要再继续下去了，那么这种想法就大错特错了。因为客户的情况天天在变，猎头公司必须随时随地掌握客户的变化，才能及时做出相应的反应。比方说，一个猎头公司这次推荐得很成功，双方都很满意，猎头公司就此认为，至少在短时间里没有必要再对

此跟踪了。可三个月不到，猎头公司却发现所推荐的人被炒了鱿鱼。那么问题出在哪儿呢？答案很简单：万事在变化。

虽然被推荐人的工作一如既往，但各种因素随着时间的推移，已经发生了很大的变化，而最大的改变恐怕是客户期望值的改变。如果猎头公司在二个月后才意识到这一变化，想要弥补也就太迟了，极有可能猎头公司与客户之间的关系已经疏远。

为什么客户的期望值会变呢？这可以说是市场因素，也就是竞争对手所造成的，这也是为什么猎头公司必须时常跟踪进行后续服务的原因之一。即便猎头公司的服务水准没有下降，但极有可能竞争对手却在进步，相比之下老客户当然会产生不满。例如，几年前，客户不会在意推荐报告中的一些错别字或是前后次序的颠倒，但是现在客户就不可能不在乎了。又如，以前一直以价格优势战胜对手的，但随着改革开放猎头公司的骤增，竞争对手却往往把价格降了下去，客户能不为所动？

上海厂长经理人才公司曾为一家上市公司推荐成功一名财务经理，照例，在他上班一个月后，猎头顾问和他取得联系，询问他上岗后的工作情况，但他却反映，公司实在太复杂了，都不知道该听谁的，工作难以开展。从他本身的经历来看，具有丰富的财务管理经验和组织协调能力，现在出现的问题应该是企业所导致的。猎头顾问根据所掌握的企业情况与该财务经理进行了深入的交流，从企业的特点、发展、领导魅力，谈到处理问题的方法和秘诀，并对其所承担的一个棘手难题提出了专业建议，解除了他的顾虑，使他安心留了下来；同时，猎头顾问又与该企业的人事经理进行了沟通，从侧面了解了推荐对象的工作情况，得到了肯定的回答后，顾问告诉他：把优秀的人才引进企业，期望他发挥最大的能量，把企业的管理搞上去，这是目的。但是得给他一个良好的工作环境，创造一个优良的环境，使新进员工拥有足够的信心。人力资源部经理愉快的接受了猎头顾问的建议。事隔一年，猎头顾问接到这个财务经理的电话，感谢他为自己推荐的这个职位。

## 2. 提高客户满意度

客户满意是一种心理活动，是客户的需求被满足后表现出的愉悦感。菲利普·柯特勒指出：“满意指一个人通过对一个产品或服务



的可感知效果与他的期望值相比较后形成的感觉状态。”在现代社会里，企业要赢得长期客户，就要创造客户满意。要做到这一点，猎头公司不仅要比竞争对手更了解客户需求，同时也要及时了解客户满意发生危机的时刻，并及时出现在客户的身边，最大限度地使客户满意。

一旦意识到客户的满意度在下降，猎头公司就必须立刻制定新的举措，后续服务不失为一种最佳方案。重温一下猎头公司服务的全过程，特别是服务的后续过程，因为后续服务往往是容易被忽略的过程。

增强客户的满意度，还有一个最直接的效果是降低客户的抱怨和增强客户的信任。

#### 四、对后续服务的二大误解

对猎头公司后续服务的理解不深，就容易产生误解的现象。从误区的经历中汲取教训，无疑是一笔宝贵的财富。通常来看，猎头公司对客户的后续服务认识的误区主要有以下情况：

##### 1. 一般核心服务就能使客户满意，不需要后续服务

前面，已经指出只有超级客户满意，即后续服务才能带来客户的真正满意，勉强满意是不够的。调查证明，一般核心服务成功和客户量的增加之间有时候并不一定具有正相关关系。之所以一般核心服务成功并不增加客户量，有以下两种原因：第一，一般核心服务成功后的一段时间，会对推荐的人才或推荐的岗位的满意度产生怀疑，如果猎头公司没有后续服务跟随，其结果：一是客户下一次的委托行为无目的性，二是客户可能会对外说三道四，损坏猎头公司的名誉。这样，一旦竞争者提供了更好的优质服务，或是别的优惠条件等等，这些原来表示满意的客户就会很快转变，至此也就谈不上客户对猎头公司的忠诚和满意了。第二，满意度衡量的标准不一样。大部分猎头公司的客户满意度标准，仍然停留在推荐人的成功上岗，费用收到上。其实，猎头公司的绩效评估计划是实施后续服务的具体表现，它是衡量客户满意度一个方法，也是评判猎头公司工作成功率的一个标准。



重视后续服务，将有助于猎头公司达到更完美的、更长期性的目标。在一般核心服务的基础上，加强后续服务，从而使客户高度满意，获取更多客户。

了解客户的需求和预期，并满足客户的预期，就能达到客户的满意；但是超越预期地让客户达到超级满意，包括了解成功推荐后双方满意情况，解决可能出现的不满意，进行沟通，才能实现后续服务。对于一个猎头公司来说，达到客户满意是基本任务，而进行后续服务是参与竞争、取得胜利的保证。

## 2. 为了提高市场的占有率，忽略后续服务

有一些猎头公司把市场占有率看得比较重，他们情愿把时间放在开拓新客户上，也不愿意化更多时间进行后续服务，他们认为市场占有率是获得最大利益的唯一途径，以至于都不注重后续服务。只要推荐人才成功上岗，他们就匆忙去开拓新的客户，不再关心以前的客户了，甚至于消失得无影无踪。

一味追求市场占有率的提高反而会阻碍忠诚客户的巩固和开发。

为什么这么说呢？因为刻意地花大量时间去开拓市场，使得猎头公司必须面对各式各样的众多客户，也就必须花大量的时间和精力去取悦这些各式各样的客户。极有可能就忽略那些原本需要后续服务的老客户，这些老客户却往往是很有潜力成为忠实的、长期的、能发展其他客户的源泉。

## 第二节 客户满意的黄金通道

前面所述，满意是人们的一种感觉状态，它来自于预期与感知效果的比较。换言之，满意是客户对猎头公司接触过程中的终极评价。因而，追求客户满意是获取客户忠诚和扩大客户的关键。

许多公司都是在追求客户的满意度，但一般的满意是无法阻止客户向竞争者的转移。只有超级客户满意才能使客户对品牌产生情感上的共鸣，正是这种共鸣创造了客户的高度忠诚。许多的调查已经表明，一个超级满意的客户比一个满意客户留在公司的时间更长，即业务更长久。从另一方面，客户也就更广泛，猎头公司的信誉也

随之升值。

在猎头公司服务的全过程中，后续服务意味着超级满意。当客户体会到了这项“超级”满意的时候，客户会感觉到，他们参与的不仅仅是一项委托交易，他们可能感觉到自己所受到的待遇，与通常在其他公司获得的待遇是不同的。虽然这种区别很微妙，并且对于一个旁观者来说并不容易体会，但是身处其中的客户与公司对整个合作的感觉是不同的，而这正是问题的关键所在。

### 一、超级满意的关键因素

#### 1. 猎头公司的核心服务

它代表猎头公司所提供的基本服务，包括与客户洽谈、了解客户基本情况、签订委托协议书、寻找委托招聘（推荐）对象、安排面谈、背景调查、协助办理成功手续等。优秀的核心服务是猎头公司的基本条件，也是成功的基础。在竞争性的市场上，必须把核心服务阶段的每一项工作内容做好、做扎实，使客户满意，如果做不到这一点，客户超级满意在后续服务中就永远不会出现。

#### 2. 后续服务支持

后续服务支持就是在委托招聘（推荐）成功后，继续为客户提供服务，包括了解招聘单位对被荐者的满意度、经常了解被荐者在新单位的工作情况、必要时做沟通工作、甚至是重新进行人才的评估、职位的分析等工作，把投诉遏止在萌芽中等。如果确实是因情况发生变化，某一方有不适应或不满意的，那么重新再推荐，也不会发生投诉事件，充分地显示出猎头公司认真负责的态度。

#### 3. 与客户的互动

这是猎头公司与客户之间的一种交往关系的“亲密”程度。在这个层次上，强调的是服务范围的扩展，根据猎头公司的信息库，已经对客户发展趋势了如指掌了，即使有些要求没有在委托服务的范围内，猎头公司同样根据后发现的客户需求及时进行服务。也就是说，猎头公司为客户服务的时候，考虑的不仅仅是客户的一般需求，或者只是把注意力放在一般服务层面上，还应该把注意力放在

客户的超级满意层面上。而这些互动性的服务大多是在后续服务时加以完成的。

#### 4. 客户的情感因素

在与客户交谈过程中，客户经常会描述猎头公司带给他们的感受如何。这些细微的情感变化，猎头公司要给予特别的关注。很多证据证明，相当一部分客户的满意与核心服务的质量并没有关系。实际上，客户甚至对以前的一系列服务的大多数方面会感到满意，但因为猎头公司某人的某些话或者因为其他的一些小事情没有做好，而影响了客户的满意，甚至于推动失去了业务，而这些事情猎头公司往往会没有注意到。因此，客户的情感因素是一个猎头公司服务质量的灵敏温度计。

## 二、给客户以全方位的满意

客户满意的后续服务是一个完整的系统方案，它贯穿在猎头公司对客户服务的整个工作过程中，主要体现在以下四个方面：

#### 1. 了解客户

了解客户是猎头公司最基本的服务要求，后续服务只有在充分了解客户的各种信息之后，才能采取有效的、有个性的后续服务措施。

#### 2. 提升客户价值

价值的概念在营销活动中的成功至关重要，它也是后续服务中的一个重要问题。正是由于猎头公司把优秀的、合适的、有价值的人才成功地推荐给客户，为客户创造更大的价值，影响了客户的价值观。因此，提升客户价值是猎头公司全方位满意服务的内容。

#### 3. 优化客户的体验

体验是猎头公司给予客户感官刺激、信息和情感等要点的集合。猎头公司必须不断优化客户体验，因为只有激起客户的兴趣，让他们兴奋，才能使客户从满意的委托者变成忠诚的长期客户和热心的

传播者。

#### 4. 简化客户投诉的过程

在猎头公司服务工作的全过程中，不可避免会遇到客户的投诉或者是诉求。对此，猎头公司决不能拖延或设置繁琐的程序，甚至于置之不理。这是决不能容忍的。这将会使猎头公司在客户满意方面所作的努力前功尽弃，使名誉扫地，损失是无法估量的。因此对客户不论大小程度的投诉或诉求，猎头公司，一要反应灵敏及时，二要简化客户的投诉手续或程序，二者是相辅相成互为基础的重要条件。

以上四方面的全方位服务中，了解客户是猎头公司的最基本的服务和要求，在第三章《猎头公司的客户调查》中已经介绍说明了，其他三方面的服务内容、服务方法和服务要求，则在以下作详细介绍。

### 第三节 提升客户价值

价值的概念在营销活动中的成功至关重要，它也是后续服务的主要堡垒。很简单，正是由于价值影响了客户对猎头公司的评价：猎头公司把优秀的、合适的、有价值的人才成功地推荐给客户，为客户创造更大的价值，进而提升猎头公司的价值。那么猎头公司就应该知道如何为客户创造和增加价值，以及如何让客户感知猎头公司的努力创造了价值。并且通过强调价值来维系客户群和扩大客户群。

#### 一、客户眼中的价值

价值是客户的选择，是由客户而不是猎头公司决定的，是客户感知到的价值。因此，猎头公司为客户提供服务，创造价值时应该从客户导向出发，把客户对价值的感知作为决定的因素。



那么，客户感知的价值是什么呢？这一问题在目前的营销界仍然是见仁见智，没有一以贯之的科学答案。其中，最有影响的是载斯摩尔和莫里斯对这一问题的分析。

### 1. 价值的感知方式

载斯摩尔在一项探索研究中根据客户调查总结出客户对价值的四种感知方式：

价值就是低廉的价格；

价值就是我想从产品中获取的东西；

价值就是我付钱买回的质量；

价值就是我的全部付出所能得到的全部。

### 2. 价值的定义

莫里斯·霍尔布鲁克认为价值是：

(1) 一种相对的（可比较的、个人化的、条件性的）偏好，用来刻画主体与一些客体之间进行互动的经历。

(2) 价值包含着偏好，一种偏好的倾向，一种喜好、良好的影响，或者是好的判断。

(3) 价值也包括了主体与客体之间的互动，这里的主体是客户，客体是产品或者公司。

### 3. 价值的相对性

莫里斯·霍尔布鲁克认为价值还有三个方面的相对性：

(1) 它是可比较的，可以将一种选择与另一种选择进行排序；

(2) 个人化的，在不同的客户之间有差异；

(3) 条件性的，随着条件的不同而改变。

霍尔布鲁克最终得出非常重要的结论：认为价值与经历有关，还包括消费、使用、服务。在客户感知价值要求时，这种表述极为有用。它不是完全局限于和着重于价格或者有形的客体。它扩大了价值的适用范围，与客户对价值的认识保持一致。因此，猎头公司的后续服务就显得尤为重要。

## 二、客户价值要素



### 1. 价格的价值

价格要素是最为基本的来源，它的特征是客户会为了较低的价格流向对手的某一家那里。将价值等同于价格的客户是传统的价格追逐者，表明客户并不认为提供的其他东西是有价值的。

### 2. 选择的价值

在客户的选择中给予增加更多的选择，或者更多选择的方法就是创造了价值。猎头公司在做好一个项目后，继续与客户交往并提供服务，增加其价值；或者在没有签单前，为客户提供猎头公司服务的项目和方式，让客户进行选择。每当猎头公司为客户做这些的时候，价值就会创造出来。

### 3. 自身的价值

它与接待客户的水平和方式有关。高质量的服务往往能够使客户成为回头客，而这种质量往往归功于猎头公司自身的行为和态度。包括个人品格（诚实谦逊、礼貌待人等）、提供服务的速度、反应能力等等。

### 4. 功能的价值

很多服务的提供商获得的好评并不是来自于核心服务，而是由于这种服务带来其他功能的可能性。例如，客户能成为长期客户，不仅仅是因为猎头公司很好地为他推荐了合适人选，还经常在客户需要的时候、或还没有委托的时候，猎头公司即为客户送去了一位非常合适的候选人；或是在为客户服务的时候，替客户在岗位设置、岗位分析等方面提出专业建议等。

### 5. 关系的价值

这种价值与猎头公司服务本身没有直接的联系，但却与客户互动中的某些更为微妙的方面有关，是能用来增强亲和力和归属感的多种方法。如果客户需要同行间的交流，他们总是会提到同行，而猎头公司正好是很了解他们，为他们提供接近同行的机会，那客户会感觉自己成为了这个组织的一部分，并对猎头公司有着丰富的感情。



### 6. 个性化的价值

如果猎头公司在接待客户的时候，能发现和重视客户的个体差异，就可以为客户创造出这种形式的价值。通过对客户个性化的需求量身定制服务，体现猎头公司对客户是多么的重视，让客户感受到猎头公司对其个性化服务的价值。

### 7. 惊喜的价值

这种价值就是客户意外地，从好消息或者是特别的待遇中所获得的收益。这需要猎头公司寻找机会用意外行动或者计划打动客户，发出信息表示已经注意到了，并已真正关心他们的需要。如很多客户会很高兴接到通知参加有著名专家讲课的电话，客户会把这通知当作是一次意外的惊喜。如果能用这种独特的方式帮助客户解决问题或者是获得信息的话，就会给客户留下深刻的印象。在许多猎头公司里，都实施了经常与客户保持电话联络的计划，经常主动地去征询能否为客户做些什么事情。猎头公司也可以出其不意地使用那些客户没有期望做，但的确很受欢迎的服务或者行动去感动客户，最终的价值被创造、提升了。

### 8. 记忆的价值

这种价值是发生在多年来一直保存在客户记忆中的一些情景和经历的价值，如：邀请客户参加猎头公司举办的专题讲座、学术交流、联谊活动等等，客户经常会把某个相关活动的良好影响与猎头公司联系起来，经历价值就被创造出来了。猎头公司完全可以把服务经历转变为一种具有纪念价值的经历，而提供这种特殊服务将会使得客户永远无法忘记，并且会向他的朋友和同事介绍这种经历。这种方法尤其是适合个人客户（被猎者）。

## 三、提升价值的方法

### 1. 降低服务费

为了打开市场，树立自己的品牌，不妨降低中介服务费，来争取市场。但是要在保证服务质量的前提下进行，只有这样，才能提升自身的价值和利益。





### 2. 客户无论大小

猎头公司在承接客户委托服务时，不能以服务费额的大小而产生不同的服务态度、服务质量、后续服务的内容。不论客户业务的大小都要一视同仁，小单业务要当大单业务来做。这样才能赢得客户的信任、提升服务的价值。

### 3. 增加客户可感知利益

要保持更强的竞争优势，巩固老客户获取更多的新客户的方法，就是提升的价值必须是客户感知到的、并认可的。

首先，要从现有客户身上尽量挖掘更多的各种各样信息，最大限度地推动开发工作。同时，要运用想象力和创造力，去争取更多客户的积极响应。数据库的价值完全取决于如何去应用它。猎头公司对客户了解得越透彻，从他们身上提取有价值信息的能力就越高，招揽新客户的命中率就越大，同时数据库资源也就越丰富，一切形成了一个良好的循环。

同样，猎头公司的后续服务工作做得越细，猎头公司的口碑就越好，吸引新客户能力就越强，赢得新客户的机会也就越多，这也是一个良性循环。这些都是通过猎头公司与客户的感知而获得的。

在与老总们、人事经理交谈时，不妨多一点关心，充分想象一下如何帮助他们工作得更加顺利，主动地、创造性地提一些问题，了解他们的需求。目的就是让他们感知到通过猎头公司，完全可以把有能力的合适人选推荐给他们，使他们的公司有新的气色，增加双方的利益。

一般来说，让客户感知的机会很多，只要猎头公司富有想象力和创造力，就能发现一批新的客户对象。例如在各种社交活动中、在健身房、体育场等等，一切可以利用的地方，一切可以利用的机会。

应当采取一种最直接的感知方法，直奔主题，不转弯抹角，来实施新客户开发项目。用平时的优质服务品牌形象，与客户交流。要把握好谈话的尺度。比如，去拜访一家公司，找到人事经理，首先要谈的不是价格、服务程序，而是公司的品牌、优质服务的内容，后续服务的承诺等等。

其次，就是跟踪随访，老客户要随访，潜在客户更要随访。一



次拜访交谈是远远不够的，感知是双方的一种感应，它需要一段时间的考验和考察，猎头公司的真诚态度是一种最好的客户感知。

潜在客户成为了新客户，就要全心全意地为他们服务好，如果后续服务做得不好，新客户同样可能就会消失。所以，猎头公司必须一视同仁地提供优质的服务，让新客户感知“物有所值”，使新客户成为忠实的老客户。

猎头公司形象也是客户感知的形象。猎头公司的感知形象与工作人员的服务仪表、服务形象、服务的质量是分不开的。工作人员的一切言行，都是代表公司的形象。工作人员认真负责的接待、耐心周全的服务、后续服务的延伸等等都能加深客户对猎头公司服务的感知，使客户感到猎头公司是名副其实。

## 第四节 优化客户体验

猎头公司必须不断优化客户对猎头公司的体验，因为只有激起客户的兴趣，让他们兴奋，才能使客户从满意的委托者变成忠诚的长期客户和热心的传播者。

2001年12月2日，美国未来学家阿尔文·托夫勒来到中央电视台《对话》节目现场。这位曾经预测了“第三次浪潮”到来的托夫勒再次向大家预言：服务经济的下一步是走向体验经济，人们会创造越来越多的跟体验有关的经济活动，商家将靠提供体验服务取胜。

### 一、体验的定义

#### 1. 一般的体验

对于体验，这里有一个简单的表述：体验是给予客户感官刺激、信息和情感等要点的集合。即是：交易交流（相互介绍、签订协议）、信息交流（推荐单位、人才）、情感交流（后续服务、跟踪了解）。任何一家公司都要力求提供超级满意的服务。仅仅是一般的满意是不足以长期留住客户的，这一点在前面已经谈过。只有提高客户的满意度，让客户感到放心和信任，使客户从满意的委托者变成狂热的



传播者。

### 2. 猎头公司的体验角度

从猎头公司的角度来说，当客户（委托企业、推荐人才）与猎头公司接触，相互介绍各自的情况，从而，协订了委托协议，就产生了交易的交流。把被荐者介绍给委托单位就是信息的交流。不论成功或不成功，都要经常打个电话、约个会面，询问他们各自的情况，或者在节假日发一个短信、电子邮件，表示对客户的关心，或者在佳节时发一个表示谢意的短信等等，这些都是情感的交流和接触。

因此，猎头公司应把每一种交流和谐地结合起来，相互之间以同样的音调共振，形成整合优势，通过这一点，就能创造出全面激发客户兴趣的体验。

猎头公司认真做好后续服务，就是优化客户体验最好的方式，充分的后续服务让客户享受到被尊重、被关心的乐趣。

某猎头公司周先生讲了一个案例。周先生在为某企业推荐人才，在与该企业李经理的一次闲聊中了解到，李经理妻子所在单位由国有转制成民营，在经济补偿问题上遇到了一定麻烦（主要是她前一半工龄是支内在外地），说者无意，听者有心，由于周先生在猎头公司工作多年，熟悉人事管理程序与相关政策，便立即向有关方面了解具体政策依据和该企业的实际情况，随即又马不停蹄地赶到该企业，与该企业人事部经理洽谈了此事，事情得到了圆满的解决。当李经理听到此消息时，立即引发出一种惊喜价值的惊叹：“哇！”。由于这样一次平常的交流，却不断地带来了回报。因为这样的事情对于李经理来说，是既费时又耗精力的，非常难解决。但对于猎头公司的周先生可能就是举手之劳。李经理体验了认真、周到的服务，记住了猎头公司给予的感知形象，并向公司的总经理、人事经理及朋友们传播着自己的体验。

这位周先生就是运用这种“客户体验”来培育客户的信任，创造了完全不同的价值。李经理公司同仁都认识到，周先生能把身边的事做得这么有心，那么公司的人才交由周先生所在的猎头公司去选择，还有什么不放心的呢？反过来，周先生的收获远不只是诸如利润和反复委托之类的回报，还包括在客户中流传的传奇故事，为猎头公司创造了忠诚服务的品牌。



## 二、传递体验

### 1. 猎头公司服务的体验

任何体验的核心都是利用服务本身。有些服务本身就是体验：当一位猎头公司推荐单位给委托个人或推荐人才给招聘单位，这个推荐过程就是体验过程。猎头公司推荐人才给招聘单位时，提供人选、形成推荐报告、安排面试等一系列服务，使招聘单位体验到了一种享受。各个猎头公司所实施的体验形式各不相同，这是一种企业的文化、个人的风格所致。这种体验能够成为促使客户认识品牌、偏爱品牌的动因，良好的后续服务更完善了猎头公司的服务体验。

### 2. 交流的体验

约瑟夫·派恩二世认为：“体验并不仅仅是娱乐方面的，每当公司以一种人性化的、难忘的方式吸引客户的时候，它们就筹划了一种体验。”

不幸的是，对许多人来说，这种观念还是非常陌生的，他们对体验的追求常常停止于销售这一刻。但是，客户想要得更多，客户希望把信任给予那些“值得信任”的猎头公司。人们总希望公司一直带给他们快乐和放心，并建立情感的纽带。这个要求有点高，但是猎头公司一旦建立了这样的名声，客户将会努力与之配合，全心全意地保持优良的合作关系。这种关系的维持也是不断地与客户交流体验，让客户真正感到放心和愉快的交流体验，会让客户留下深刻的印象。就像偶尔为客户办理一件麻烦事一样，有助于促使客户增加信任感，并且为猎头公司作正面的宣扬。

所有的服务是紧密结合、相互作用的，好的服务还会带来附加效用。成功的服务体验将会积极影响所发生的其他一切事情，为公司和客户的关系提供一个好的背景。

## 三、优化体验的方法

### 1. 角色体验

要为客户提供高质量的服务，很重要的一点，就是把猎头公司放在客户的位置上考虑：“如果我是客户公司的人事经理，我觉得怎



么样？”或“我是被推荐的人，我到公司会怎么样？”等问题，这种设身处地的角色体验。在考虑“交换角色”前，有必要先看一下客户服务进展情况，并问问自己是否对得到的服务感到满意？是否还需要那些服务？心里是否踏实了？跳槽是否踏实了？招聘的对象是否称职？领导、部门是否满意了等等。

当一位人才角色被猎头公司推荐到一家新公司工作刚一个月，人才就希望能与猎头公司谈谈自己的“遭遇”或感触：如与想象的期望是否有出入；责、权、利有没有兑现；岗位被变动了；说好是税后工资发下来的是税前工资；甚至有一家更诱人的单位来挖掘等等。

当一个作为人事经理的角色：领导要求他招聘人才，希望的是德才兼备的，他通过猎头公司招聘到了这样的人才，是否合适？是否称职？这些问题一直是他关心的，他生怕有什么闪失，总希望与猎头公司经常聊聊，给他一点信息，使工作做得更好等等。

扮演了一下客户的角色，体验到了确实是有许多不明显的成功后的需求服务，那就是猎头公司的后续服务。

### 2. 关怀体验

对客户的关怀体验最终就是细节关怀。对客户服务做得越好，就越应该注意不能在细节上出错。客户可能变得越来越挑剔，如果猎头公司在服务中作对了99件事，但却做错了一件，客户往往只会记住那件做错的事，其他的事情根本不会再有任何好处。

有些猎头公司害怕讲述客户关怀的细节，因为他们不想把问题考虑得非常仔细，他们也不想把自己套牢。他们也许会认为越是考虑得仔细越会给自己带来麻烦；他们可能也认为在操作中，有一些失误在所难免的。如果这样看问题，每一位猎头在95%的时间内是可靠的话，那么他的满意率也是95%可靠。如果三人为一个工作小组，每人是95%可靠，那么整个小组只有85%的可靠性，超过25%的结果可能包含失误或失策。所以一个资深猎头公司，必须做好下列这些事情：

- 经常与客户（委托双方）谈话沟通。
- 赞赏客户在委托过程中的成就。
- 倾听客户的心声，了解他们的想法、他们的价值观，知道应

该如何改进。

- 对小组的成员做出正式要求，在后续服务中定期安排一定的时间与客户接触交流。

- 采取措施纠正细节的错误或遗留，但不要让视角变得过分集中在已发生错误的事情上。

- 留意竞争对手，宁愿率先采取某些步骤。只有不断进步，竞争对手就永远也赶不上。

### 3. 坚持不懈

防止客户移情别恋的诀窍就是保持双方之间的新鲜感。最初那些迎合客户的体验方式要继续延用下去，承诺一定要兑现。

#### ◇ 了解客户，喜欢客户

在第二节中已经叙述，了解招聘单位的情况和被荐人的情况很重要。如果经常称赞客户的成就，让客户有一种兴奋感。最主要的一点，每一个人在与客户接触的任何场合，都不要忘了流露真情，如果真心感到接了他们的委托很幸运，就应该采取非常直截了当表达方式，告诉他们：“我很了解你、你的公司，而且我很愿意为你这样优秀的人才、这样规模的公司服务，能为你们服务是我的荣幸，你们对我的支持与帮助，我表示感谢”。或是寻找机会暗示对方，很欣赏他的品位、决定和做法。让客户真正感觉到猎头公司有帮助他们的诚意，客户感受了这一点，就会报以一种友好合作的态度。

#### ◇ 告诉人才，他们很重要

委托推荐的个人是一个特殊的群体，他们往往不想被视为成千上万普通人才中的一位，他们需要猎头公司对他们的尊重。猎头公司千万不可小看这一特殊群体的客户，猎头公司要让委托推荐的个人充分意识到，其个人价值的关键就是让他们知道，他们是与众不同的。猎头公司不要仅仅认为是猎头公司在为他们指明职业生涯之路，其中有很多人才，可能成为招聘客户、可能是猎头公司优质服务的传播者。

因此，在这些客户中也许有特别年纪轻的，如果第一次就没有给他面试的机会，也应该给一个电话，送一个答复；如果是在网上发布招聘信息的，则每天可以收到许多发过来的简历，也应不厌其烦地给一个答复。

除了通过电话、网络加强一些联系外，还可以采用其他一些方法，如为他们提供一些参加学习、培训、参观的机会和特殊的待遇（特殊的待遇只限于高级人才和特殊人才，让他们能感受到自己的这一特殊地位），并经常和他们保持持续的联系，密切关注他们的职业生涯的变动情况。

这么做的目的就是让客户明白，猎头公司永远是他的朋友，重要的人才会提供更需要的、更合适的机会，这是肯定的。猎头公司人才库的信息也由此而壮大和提高，何乐而不为呢？

### ◇ 对客户全神贯注

“你最近在忙些什么呢？需要帮忙吗？”猎头公司应该像问候自己朋友一样经常进行问候客户，不必找借口与他们联系，打一个电话、一起坐坐都是行之有效的方法。坐在一起聊聊家常，聊聊事业发展等等，这样距离就拉近了。

这种方法最突出的一点，就是不断地在向客户推销服务，客户也非常清楚这点，这完全是关心他们。得到客户的喜欢，有什么问题他们也会提出来，寻求帮助。全神贯注地关注他们比自己单枪匹马去敲一个陌生人事经理的门好多了。

## 第五节 简化投诉过程

客户可能会忘记猎头公司在服务过程中所有的好处，但决不会容忍猎头公司对客户的指责置之不理。如果是这样的话，猎头公司在客户满意方面的所有努力都将前功尽弃。这不仅仅是猎头公司的形象受损，更重要的是，其公司会因为一次客户投诉而名誉扫地，这对公司的打击是无法估量的。有人计算过，每收到一封客户的投诉信，就意味着有 10 - 16 位客户已经不辞而别了，因为他会向 10-16 个人散布这种不满情绪（具体情况要看事态的严重程度）。这个数据是客户传播赞美之词的两倍。这就是坏事传千里的道理。

一个客户满意的猎头公司一定会在这方面做得很好。一旦出现问题，猎头公司就能及时提供有效的补救性的服务，如果客户对处理结果满意，客户就不会再向那么多人埋怨这件事。其实，客户



在和别人再讲起这件事的时候，口气肯定会变得婉转多了，甚至会变成是赞扬的口气。

### 一、投诉的情况分析

在很多情况下，客户的投诉或诉求是因为客户的期望值和要求被忽视了，或没有完全兑现。一个基本原因就是：客户所得到的，低于期望的质量和低于期望的服务。

具体表现在：

- 有严重违背委托协议程序的操作。
- 被荐人的背景材料严重失实。
- 敷衍了事进行操作，提供服务不负责任。

下面介绍五种可能出现的情况。仔细进行分析，就会发现每一种情况都需要有不同的解决策略。

#### 1. 知错就改

如在规定时间内没有提供合适的人选，就退还定金，协议终止。但事实上在整个寻觅服务过程中，猎头公司可能花了很长时间在积极寻找猎物，也确实付出了努力，协议期限已到。但最终还是不能让挑剔的客户满意，连面试机会都没有，客户来指责、投诉是正常的。这个时候，猎头公司就应该诚实地向客户道歉，并提出为了弥补过错而采取的措施，即可以为客户再提供渠道进行招聘，寻求客户的原谅，只有这样才能够提高猎头公司的声誉。如果在期限之前猎头公司应该主动地向客户说明情况，征得客户的理解，就不会发生此类被动的局面。

#### 2. 无法控制的问题

有的时候当出现了客户所谓的“不可抗拒因素”时，客户无法履行协议而且认为自身没有任何错误。比如，推荐工作由于客户的因素持续了两个月，但由于客户因本公司的特殊情况（另有人或不设此岗位等）不再继续操作下去了，在客户表现出来的真诚，以及对被荐人没有造成经济方面的影响的情况下，猎头公司又希望保持同客户的友好关系，那么何不表现出大度一点呢？或许不久的将来，一个大的单子在等着。



### 3. 不知道是谁的错

当出现不知道是谁的错的情况，猎头公司应该找出问题所在。不论是谁的错，关系是存在于客户和猎头公司之间，这个时候，猎头公司应该肩负起发现情况并纠正问题的责任。比如，协议中规定试用期为三个月，猎头公司推荐的人在三个月内不被客户单位辞退的话，就算是成功了，如果在三个月内被荐人自行离开或不能胜任被辞退的，猎头公司就承担继续招聘或退款的责任。如果，被荐人在第三个月的最后一天提出辞职，并做到了最后一天，应该是谁的错？这个时候，猎头公司就应该肩负起说明情况并加以解决的责任，根本的原因，是在三个月中猎头公司的后续服务没有跟上去；对可能发生的问题没有预先的措施。因此，解决方法：一是按百分比收取费用。二是继续进行招聘。三是后续服务要及时跟踪。

### 4. 不知道客户希望的是哪种服务

这种情况，首先是对客户的了解不够，对客户所需职位的分析不透彻。客户总是希望以最低的价格获得最高的质量和全面的服务。猎头公司的服务质量是完全按照客户的要求选择人才，质量必须符合客户的要求，因此它是不受价格影响的。如果因为对客户的要求不明确，少收中介费或服务超范围了，这时猎头公司就要继续根据客户的要求服务好，保证质量。猎头公司在这一服务时承担了损失。但是能够让客户仍然感觉到“物”超所值。今后有可能还有再次委托。否则客户的投诉是必然会产生的，结果是猎头公司损失更大。

### 5. 鼓励客户倾诉，决不能让客户不辞而别

这是猎头公司面临的最可怕的情况，这不仅仅是失去了一个客户，同时也意味着竞争对手赢得了一位。即使在客户不满意的情况下，也要鼓励客户倾诉，及时采取措施补救，这样可以少一些损失、少一个投诉。如果猎头公司后续服务不及时，不满意的个人客户，有可能会在三个月不到默默地离开了公司；如果猎头公司后续服务不及时去询问企业客户，那么猎头公司就会发现投诉会越来越多，客户越来越少。总之，经常与客户进行沟通、及时进行纠正、完善，可以避免许多不必要的投诉。



马歇尔·费尔德说过：“那些购买我产品的人是我的支持者；那些夸奖我的人使我高兴；那些向我埋怨的人是我的老师，他们能纠正我的错误，让我能天天进步；只有那些一走了之的人才是伤我最重的人，他们不愿意再给我一点机会。”

## 二、简化投诉

猎头公司对于投诉，应该是把投诉消灭在萌芽状态。因此，在后续服务的过程中，要及时发现投诉的苗子，让投诉过程转化为简单程序。一般可以：

### 1. 经常询问，鼓励倾诉

在前面已经一再重复，一个单子做好以后，后续服务就要及时跟上去，要有专人经常走访询问，询问双方客户的满意度、使用和被使用情况、了解工作环境等等。鼓励客户倾诉，敞开心扉，袒露真实想法。这样可以做到及时发现问题，及时解决问题。

### 2. 和蔼可亲的服务态度

有些投诉往往发生在人才招聘录用的初期，猎头公司后期服务和蔼可亲的形象、虚心倾听的态度，能为猎头公司赢得更多的机会，客户也因此会宽容许多。树立形象的关键是人员的素质和服务的质量。保持和蔼可亲，就是显得有礼貌、有热心和高效率的处理问题，投诉自然会被简化。

### 3. 让投诉自灭（化解）

猎头公司经常询问、经常保持和蔼可亲的姿态，就会发现，可能听到的指责声、意见多了一些，但客户满意率却是在提高。后续服务中经常询问、倾听客户的抱怨和责备，是解决客户实际问题的最简单、最快速、最直接的方法。

## 三、处理投诉的技巧

“满意之外，精益求精”，这是处理投诉的一种心态。在前面已

经介绍了一些处理客户指责、意见及投诉的方法。在处理客户的投诉或诉求的过程中还要注意：

### 1. 要注意客户的心理表现

(1) 要让客户感觉到对他的尊重以及对他的回答问题的重视。

(2) 做个好听众，不要阻止他们发泄不满情绪。

(3) 最好站在对方的立场考虑问题，但并不意味着必须承担责任。

(4) 当着客户的面，别急于为自己、同事或是公司作辩解，这对客户毫无意义。应当更关心他们的建议，了解他们希望如何解决问题。

(5) 不能与客户发生争执。如果真的认为客户是非常重要的，就别老是想着自己，把自己的想法关闭起来，因为客户只要知道猎头公司能不能帮他解决问题；

(6) 即便是客户表现得十分无礼，猎头公司也要显得大度、友善和热心。

### 2. 应对的方法

(1) 是经常询问，了解他们的使用和被使用情况，为他们解除烦恼。

(2) 让客户及时明了地了解意见、投诉处理情况的进展情况。

(3) 如果有问题一时不能马上解决问题，就必须好好地为客户解释清楚，并提供其他的可行方案。

(4) 如果解释和处理方案合情合理，客户会谅解。

(5) 确保客户满意处理方式，如果他们仍然不满意，说明工作得不够仔细，要重新改进方案。千万不要把解决方案强加给客户，他们不会高兴。

(6) 最后，对处理方案进行跟踪核查，确保错误已经得到纠正。

除了上述两条外，还要发挥数据库的重要性及其作用。当猎头公司通过各种方式来处理客户的指责、意见或投诉时，能从数据库中找到许多该客户的详细资料，能进一步了解客户的背景情况。此类信息的掌握，有助于猎头公司处理客户的投诉或者是不满意。



## 第六节 创造机会提供后续服务

后续服务可以帮助猎头公司加深和巩固与客户的关系，增加业务。耐心倾听、积极回应、热心关怀、细致服务、勇往直前，是猎头公司后续服务的成功之道。机会永远是靠创造的，猎头公司就是要创造机会为客户提供良好的后续服务。

### 一、增加接触客户的机会

客户接触是客户服务计划最主要的利益所在。猎头公司在服务过程中提高客户接触的频率和质量的几个阶段：

(1) 接受客户委托——倾听客户的要求、客户的情况介绍，阐明自己的服务方式、内容和承诺。

(2) 了解客户情况——走访客户，进一步了解客户的情况。

(3) 推荐客户——把个人客户推荐给单位客户；把单位客户介绍给个人客户。

(4) 客户双方面谈——安排招聘客户和推荐客户的面谈沟通，倾听他们的面谈过程。

(5) 了解客户面谈结果——倾听他们各自的面谈感受。

(6) 客户沟通——或许有些看法在面谈当中没有阐述清楚，需要沟通。

(7) 成功时的交谈——与成功的个人客户进行交谈，进一步说明岗位的责、权、利和该单位客户的基本情况以及其他一些需要交代的情况。

(8) 成功后的沟通——在试用期内，每两周沟通一次，向单位客户了解被荐人的业绩评估情况；向个人客户了解适应情况以及沟通单位客户的反馈信息。

(9) 不定期地接触客户，提供一些超常的服务和细致的关怀。

以上各个阶段的接触机会，都能体现猎头公司服务质量的优良程度。后续服务的方案计划，应该在这些过程中寻找服务的重点，

注意可能会发生的关键部位。这为以后对客户的继续深化服务质量创造了机会和条件。

## 二、做好后续服务

“培育忠诚客户，赢得新客户”，这一目标的保证就是猎头公司提供给客户什么样的服务，核心服务是必需的，提供后续服务是至关重要的。如果不重视并不努力去做好猎头公司的后续服务，客户是不会永远留在猎头公司身边，对新客户也没有吸引力。为了实现这个目标，应采取如下策略和方法。

### 1. 向客户提供服务的承诺

向客户提供优质的、可靠的后续服务保证是使现有客户和未来客户对猎头公司产生信心的关键。只有对自己的服务充满自信的猎头公司才会为客户提供质量保证。为了实现后续服务的承诺，应该做到有完善的服务程序和独特的服务风格，并认真地兑现承诺，要做到有始有终。

### 2. 提供个性化的服务

针对特定的客户，设计出适合其特点的后续服务计划，使后续服务尽可能达到更完善的个性化的服务，使各个不同特点的客户获得各自所需的、满意的后续服务内容，使猎头公司与客户成为相互帮助，长期互相依存的朋友。

### 3. 访问不满客户

有时遇到客户有意见或不满，离你而去。他们心中肯定已对猎头公司的服务做出了评价，发现了缺陷，产生了不满。其实离去的客户的意见，是你改进服务的宝贵信息。通过后续服务来访问倾听客户的意见，即使是无法挽回失去的客户，也要表示猎头公司后续服务的诚意。即使是不确切的意见，也是增长了见识。

### 4. 弥补缺陷

在后续服务当中，会发现许多服务工作的不足之处。这个时候

正是弥补不足的最好机会。同时猎头公司也可借此机会对客户进行沟通工作，甚至于代表各方向对方提出合理的要求、解除双方不宜直说的困境或困惑，甚至是误解，使客户在后续服务中得到进一步的满意和满足。

## 第九章

# 职业生涯规划

职业生涯规划是确定个人事业奋斗发展的目标，选择实现这一目标的职业，编制与之相适应的职业发展和培训计划、步骤的重要规划。猎头公司帮助企业 and 职业经理人进行组织和个人的职业生涯规划分析、决策、规划等等都是猎头公司一个重要的服务内容。

### 第一节 职业生涯和猎头的关系

职业生涯是指一个人一生中的所有与工作职业相联系的行为与活动，以及相关的态度、价值观、愿望等连续性经历的过程。也是一个人在其一生中所承担职务的相继历程。

#### 一、企业——人尽其才

在企业的所有资源中，人是最宝贵的财富。只有在人的管理、操纵下，物的资源才能产生其真正的价值，达到增值的效果。科学技术是第一生产力，企业只有重视了人力资源管理，充分营造一个“人尽其才，物尽其用”的人力资源管理环境，才能最大限度地发挥员工的聪明才智，增强企业的核心竞争力，为企业的持续发展创造更大的财富。

“人尽其才”是企业人力资源管理可持续发展的主导思想。企业组织向企业员工提供职业生涯发展的机会，帮助员工获得职业生涯的成功。那么员工就成为企业组织可利用开发增值的资源 and 资本。

因此，企业要制定企业的职业生涯规划发展规画，为不断地增强员工的满意感并使员工能与企业组织的发展和需要相统一起来，使企业目标和员工个人职业抱负与发展融为一体，达到企业和员工

个人共同发展。企业的职业生涯规划主要有以下几方面的内容:

1.企业要积极协调企业目标与员工个人目标相一致的工作。

首先,企业要树立人力资源开发思想,人力资源管理强调企业不仅要用人,更要培养人。“人尽其才”就是人力资源的开发思想,加强了职业生涯管理是挖掘人才,培养人才的重要途径。

其次,要了解员工的真正需求。员工的需求是多样化的,不同的员工有不同的主导需求。企业组织只有准确把握员工的主导需求,才能采取针对性措施来帮助员工满足需要。特别是企业中的骨干员工,他们对个人的发展愿望更为迫切,其个人的职业计划也比较清晰,这一点企业和组织尤其要注意和重视。

再次,是要使企业利益与员工利益融为一体。企业在制定目标时,要与员工积极地沟通,使员工真正了解企业的目标以及实现企业目标后对员工所带来的利益。在企业实现目标之后,企业要兑现自己的承诺。

2.要切实地帮助员工制定好职业计划。主要可以采取以下措施:

(1)设计职业计划表。即通过将企业中的各项工作进行分门别类的排列,形成一个比较系统的企业人力资源配置状况表。借助这张图表,企业中的员工、中高级管理人员、专业技术人员就可以结合本人实际和愿望,在主管经理和有经验人士指导下,正确选择员工自己的职业道路。

(2)为员工提供职业指导。一是通过上级管理人员对所属下级进行辅导、分析和建议。因为上级管理人员对所属人员的工作能力和专长有较深入的了解,有可能对下属适合从事哪方面的工作能提供有价值的建议,分析下属晋升和调动的可能性以及努力奋斗的途径。

3.要帮助员工实现职业计划。企业不仅要帮助员工制定好员工的职业计划,而且更重要的是要帮助员工实现个人的职业计划。这方面的工作主要有:

(1)在招聘时要重视应出者的职业兴趣,并提供较为现实的发展机会。企业在招聘人员时既要强调职位的要求,又要重视应出者





的愿望和要求，特别是要了解应聘者的职业兴趣和对未来的职业发展规划。这是企业正确地使用和培养人才的基本条件，只有这样才能“人尽其才”。如果企业连员工想干什么都不了解，又怎么可能为其安排适合的工作？如果企业不具备满足员工长远职业计划的条件，员工又怎么可能在企业组织中长期工作下去呢？

(2) 企业要为员工提供阶段性的工作轮换机会。工作轮换对员工的职业发展具有重要的意义，这在许多企业的人力资源管理实践中被证明是一个好办法。它一方面可以使员工在一次次新的工作尝试中了解自己的职业性向和职业锚，能更准确地评价自己的长处和短处。另一方面可以使员工经受多方面的锻炼，拓宽视野，培养多方面的技能，从而为将来承担更重要的工作打下基础。同样也是企业进一步了解员工的潜质，为提升、培养奠定了基础。

(3) 企业要建立多样化、多层次的员工培训体系。对员工的培训与员工职业发展是最为直接的有效措施。职业发展的基本条件是员工素质的提高，而这种提高不一定要与目前的工作相关，而是有赖于持续不断的培训。使员工在每一次职业变化时都能得到相应的培训；同时企业也应鼓励员工自行参加企业内外的各类培训，而且这类培训是符合企业发展需要和员工个人发展愿望的。

(4) 企业要建立以职业发展为导向的考核。企业对员工的考核不仅仅是评价员工工作的绩效、态度和能力，或者是为分配、晋升提供依据。更重要的是考核要保证企业组织目标的实现，激励员工不断地进取，促进人力资源的开发。使考核能帮助员工发现问题和不足，明确努力的方面和改进方法，促使员工的成长和进步。企业可以定期安排有关的上级管理人员与员工进行必要的沟通和交流，及时指出员工存在的问题并与员工一起探讨改进的对策。

(5) 企业要建立必要的、合理的与员工职业发展的晋升和调动机制。保证员工职业发展在与企业发展目标相一致的前提下得到一个公平竞争的机会。

## 二、个人——天生我才必有用

每一个人都愿望从目前和将来的工作中得到成长、发展，并获得满意的要求和理想。为了实现这种愿望和要求，个人不断地追求理想的职业，并希望在个人的职业生涯中得到顺利的成长和发展，



个人职业生涯规划的制定，是个人在职业生涯道路上的一个重要的选择和决策。个人在不同的发展阶段其发展的特征、发展的目标、重点和要求都有所不同：

### 1. 职业生涯规划的前期

个人在进入企业组织的前期或初期，是一个人从学校走向社会，学生成为员工，这是个人在人生道路上的重要角色的转换时期。一个人经过20多年的早期社会化和学校教育形成了人的社会观和价值观、个性、理想、抱负、能力和美好的“职业梦想”。因此在职业生涯的前期，首要的任务是做出初步的职业生涯的选择，以决定接受怎么样的教育与培训。其次是形成与自己的才能、价值观、理想和抱负相一致的“职业梦想”，如我要成为一个企业家、工程师、专家学者、企业或机关组织中的中高级管理者等等。再次是要转变观念，通过“预期社会化”发展与职业梦想自认为一致的态度、价值观与行为模式，为早期职业做准备。最后是获取职业信息、应聘，进入企业组织实践个人的早期职业生涯。

### 2. 职业生涯规划的中期

个人职业生涯在经过职业生涯的早期阶段，完成了个人与组织的相互接纳，取得了丰富的工作经验后，就开始进入职业生涯的中期阶段。职业生涯中期的开始，有二个明显的表现形态。一是个人获得晋升，进入更高一层的技术职位或者担任了领导。二是随着职务和职称的晋升，个人的薪酬福利也得到了相应的提高，在选定的职业岗位上成为稳定的、有贡献的员工。职业生涯的中期是一个相当长的时间周期。（在年龄跨度上一般是从参加工作到50岁左右，长达20多年）这一个时期是一个富于变化的阶段。既有可能获得职业生涯成功，甚至于达到个人职业生涯的顶峰，又有可能出现职业生涯危机的一个很宽阔的职业生涯阶段。职业生涯中期作为人生最漫长、最重要的时期，其特殊的生理、心理和家庭特征，面对职务工作的客观现实，个人往往都需要从工作、家庭等环境状况来重新审视和评估自己，并重新确立或修改、调整个人的职业生涯规划，进行有利于个人自己和家庭发展的选择，使个人的职业生涯中期发展面临着特定的问题和管理任务。个人职业生涯中期规划是个人职业生涯道路上最重要的部分。

### 3. 职业生涯规划的后期

个人职业生涯到了后期，也就是人生的50岁到退休这一个阶段。由于职业性质和个人的身体特征不同，个人的职业生涯后期阶段的起始时间与结束时间也有明显的差别。这是由于个人的职业工作（职位和职能）、生活和心理状态都发生了与以前不同的变化。首先是个人可能意识到身体的老化，往往会感到力不从心。其次是进取心逐渐下降，并安于现状等等。在这一阶段的员工要：

（1）承认竞争力和进取心的下降，学会接受和发展新的角色。

（2）“长江后浪推前浪”是必然的客观规律，要心悦诚服地认可个人职业工作的权力和责任的减小，以及中心地位的下降，自觉地努力求得心理上的平衡。

（3）个人的思想重心要向家庭倾斜，给家庭成员尤其是配偶多一些关心，密切相互的关系。注重社会人际交往，增进亲情和友情。

（4）积极参加社会活动，寻找适宜的新职业或者说寻找适合自己的兴趣活动。

（5）回顾自己所走过的职业生涯道路，总结自己职业生涯道路上的成功经验和失败教训，为新进企业组织的员工现身说法，提供有益的培训教育案例。满怀信心地为自己的职业生涯画上一个完满的句号。

## 三、猎头——职业生涯规划设计的良师益友

### 1. 职业生涯规划制定的方法

职业生涯规划的制定方法，很难有一种通用的模式。美国著名的管理专家巴达维认为，个人的职业行为，如确定目标、职业决策、职业战略技术、职业方式等等都是基于职业的需要，而其渊源是遗传因素、形成因素、年龄、社会因素。一个人出生与成长的各种社会环境影响着职业生涯的选择和发展。所谓环境，它主要包括文化与社会环境、父母亲人的状况，其所接受的学校教育、意识形态、同伴影响、自己所尊重或崇拜的人的影响、职业本身与职业单位（组织）的影响。同时还受到年龄阶段的各种因素的影响，即个人的成熟因素，如兴趣爱好的转移、观念的变化、价值观的改变、个人才能的发展、个人职业与生活的侧重点等等。由于个人的职业观念是

与社会的职业现实相联系、相作用的，个人的内心职业观念产生之后，在现实社会中得到了反馈和比较，导致了个人的职业行为和一定时期个人职业生涯规划目标的动因。因此，个人的职业志向、职业观念要与社会的职业现状、事业发展的要求相适应，才能制定合适的职业生涯规划。一般来说，个人职业生涯规划的设计、制定方法主要有自我设计和专家咨询设计二种方法。

职业生涯规划的自我设计，主要是进行自我测定、自我评价，明确职业兴趣、能力和行为倾向，以及个人的价值观、社会观等方面的综合评估，从而把握职业方向和发展规划。但是自我设计职业生涯规划往往具有一定的局限性，容易产生偏爱，使个人与现实产生较大的差距。因此，在当今知识经济时代迅猛发展的社会中，有许多个人，尤其是在学生时代就纷纷求教于专业的职业顾问专家，为自己在能力、兴趣、性格等素质方面进行测定和评价，由职业顾问帮助进行职业生涯规划的设计和引导。

## 2. 职业生涯规划设计的良师益友

职业顾问的主要任务是指导人们在择业、改行、跳槽、升职等职业转换过程中，应采取的各种应对的措施和方法。职业顾问对心理学、人际关系学、人才市场学等多种学科了如指掌。优秀的职业顾问不仅具有中、高级职务的经历，而且有的还具有跨国公司的工作经历。熟悉现代企业的运作，洞悉老板的心态和丰富的人力资源管理方面的技巧，是企业管理方面的精英。

当然，有些企业管理方面的精英不可能放弃自身优越的本职工作去做职业顾问。他们往往是被职业咨询公司盛情邀请成为职业顾问。猎头公司的猎头本身就是专业的职业顾问，著名的猎头公司往往还会邀请一些跨国公司、大型企业、著名企业或行业的专家担任职业顾问。

猎头公司除了拥有著名的专家担任职业顾问之外，最主要的是猎头公司具有一套科学系统的人才的评估方法：帮助个人正确了解自己的能力和价值；借助猎头公司的丰富的经验和对人力资源管理的系统规划能力，帮助个人确定职业生涯目标；调整职业目标；帮助个人分析自身实力，塑造核心竞争力；准确分析职业环境，合理确定跳槽决策。为个人的发展道路进行科学、合理的规划指导。而且猎头公司处在人才市场的前沿，熟知当前人才市场上最需要哪些

人才，哪些专业、哪些行业在当前或今后的市场价值最大。猎头公司还能根据求职者的个人特质和愿望，为求职者进行“包装”向企业推荐。为个人实现职业目标提供强有力的保证和支持。

### 四、理性的人才流动

人才的流动是客观存在的，人才的流动可以更合理、更有效地发挥人力资源的最大价值，为社会创造更多的财富。基于人尽其才的宗旨，人才的流动对于企业来说：一是企业可以根据企业本身发展的需要，招聘调入企业所需的各类经营管理人才，甚至于是高层的经营管理人才。同样企业也可以将企业内富余的人才推向社会，让人才能寻找到更能施展个人才能的新天地。二是新鲜的血液带来了新的管理知识、管理理念、管理方法，让企业充满了生机和活力。三是人才是资源，是最宝贵的财富。“人尽其才、物尽其用”，过剩就是浪费。这不仅是增加了企业的成本，而且还会对企业的管理带来一些不必要的麻烦。

“天生我才必有用”，人才的流动对于个人来说：一是可以按照自身的职业生涯规划，不断地调整 and 选择自己的职业岗位。二是在不同的企业中任职，更可以充实、提高自身的管理业务水平，充分发挥个人的潜质。三是与其在一个单位中因人才的多余不能发挥才能，不如在更广阔的天地中寻找新的机遇。

当然，也有一些是为了获得更好的薪酬待遇，走向市场、奔赴新的企业，这也是可以理解的一种人才流动。但是有一些人才流动的现象却是令人难以理解的，或者说不合理的。如2004年夏秋，上海有统计表明：在全市23.4万求职者中，有4.8万是在职者，占总数的20.5%。上海的青年就业流动率达到了23.8%，平均年流动4-5次，这显然是一个不正常的流动迹象。因此有专家忠告“不要太浮躁，总是跳来跳去是不会成为重量级人物的，频繁地转来转去，不利于积累个人的核心竞争力，对职业的发展是不利的。”

理性的人才流动，对企业来说要有一个科学、合理的人才资源发展规划，适时地进行人才的调整、流动，可以积蓄和增强企业的核心竞争力。反之，一味地追求企业名声，置众多的高层次人才于企业中。不仅不能发挥人才的作用，相反会使企业成本增加，最终会使人才因无用武之地而流失。



人才流失率高的职位往往也是企业紧缺的人才，也是市场上争夺非常激烈的人才。要降低人才的流失，稳定企业的人才队伍，是企业决策者要郑重研究的问题，要在人才的培养、工作的环境、薪酬福利等方面，创造一个理性的人才流动环境。猎头公司就能够为企业的人力资源发展规划出谋划策，能及时地向企业提供所需的、合适的人才。

理性的人才流动，对个人而言要正确地分析对待自己流动的可能性和流动的利害得失。

首先要分析流动的理由是什么，是否应该选择流动，流动之后能给自己带来什么好处。在现阶段个人职业生涯发展中最最还需要的是什么呢。

其次要分析是否有能力可以进行流动，个人的能力特质在目前单位中的地位以及在人才市场中的地位。要尽可能多地了解未来企业的实际情况，要弄清楚未来企业的发展计划、晋升机制是否有利于个人的发展。而最重要的是未来的企业文化是否适合自己的工作风格。

再就是要分析个人提出人才流动的要求之后，企业会对自己采取哪些态度和措施，要有应对的措辞和留有主动的机会。

薪酬福利待遇也是要考虑分析的，不同企业的薪酬福利待遇其包含的内容和层次是不同的，每年提薪的机会和幅度也是不一样的。这需要分析比较，分析自己在新、老企业中的提薪机会和幅度。

对于这些问题最好的办法是请教于猎头公司的咨询专家，猎头公司会在你最需要的时候，给予最好的帮助和指导。也许这时正有一个理想的职位符合你、等着你。

## 第二节 职业经理人的职业生涯规划分析

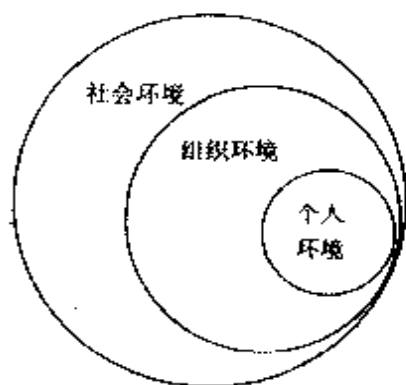
社会和经济的发展需要一大批优秀的职业经理人，优秀经理人才的生成与配置是一个有机的协同系统，主要包括：不断造就和优化经营者素质的开发培训机制，以经营者人才市场为中介的“双选竞争机制”，促进经营者职业化、保障经营者利益的多元激励机制，规范经营者行为的监控约束机制等等。在这样一个协同系统生成的

同时，职业经理人的职业生涯规划也成为众所关心的问题。

### 一、职业经理人的成长环境

人才的成长和发展，不仅取决于人体自身的内在因素，也取决于客观环境等外在因素。只有出现适宜人才成长的土壤和活动舞台，才能造就社会需要的人才。

职业经理人的成长环境主要包括三个方面：即社会环境、组织环境和个人环境。每类环境又包含了不同的内容。社会环境包括时代发展、社会变革、地域条件、历史文化、经济体制等。组织环境包括组织制度、企业文化及其与之相关联的纵横系统。个人环境包括个人社交圈、家庭、亲邻和学校等。每类环境对于职业经理人的成长都具有不可替代的程度不同的作用。（如图 9-1）



1. 图 9 - 1 社会环境组织环境和个人环境之间的关系

#### 1. 社会环境

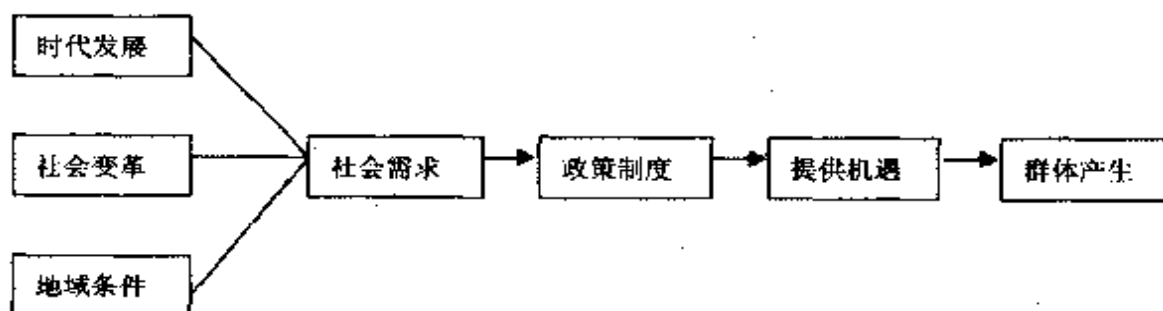
社会环境对职业经理人成长的作用，简要归纳为以下几点：

- (1) 社会环境一般不对职业经理人成长产生直接的影响作用，而是通过组织环境和个人环境，对其成长历程产生间接的影响作用。
- (2) 社会环境的优劣直接影响和制约着多数（不是全部）组织环境和个人环境。良好的社会环境能为职业经理人的成长提供较为优越的组织和个人环境，或者为职业经理人选择有利于成长的外部环境，创造更好的机遇和条件。
- (3) 在某种情况下，社会环境对少数组织和个人环境几乎不产生任何影响作用，这些相对独立的组织环境和个人环境牢牢控制着部分职

业经理人成长和发展的命运，直接决定着他们的事业成败。

(4) 正因为社会环境能直接影响和制约多数（不是全部）组织环境和个人环境，为职业经理人的成长创造至关重要的“大气候”，所以从宏观上和整体上来说，社会环境又能直接影响和制约一代甚至几代职业经理人的成长辈出率，对某一时代、某一民族、某一地域出现职业经理人辈出的大好形势，产生直接的决定性的影响作用。社会环境对职业经理人成长的作用，如图 9-2 所示：

## 2. 组织环境



↑ 图 9-2 社会环境对职业经理人成长的作用

组织环境指职业经理人所属企业的组织制度、企业文化所形成的内部环境和与之相关联的纵横系统两大方面。组织环境对于职业经理人成长的作用大致有以下几点：

(1) 从整体上说，组织环境对职业经理人成长的作用要受到社会环境的制约，但它对职业经理人成长的影响更直接、更具体。

(2) 社会环境对个人环境的影响，通常要通过组织环境的传递才能发挥作用。在这传递过程中，组织环境往往能对个人环境接受社会环境影响的程度，起决定性的调节和制约作用。

(3) 在某种情况下，组织环境也能摆脱社会环境的宏观控制，形成相对独立的、直接影响和制约职业经理人成长的“局部气候”。

(4) 组织环境能对职业经理人成长产生直接的影响作用，又能通过个人环境对职业经理人成长产生间接的影响作用。

从以上几点，可以看出组织环境是作为介于社会环境和个人环境之间的“桥梁”，对职业经理人的成长具有直接和间接的不可忽视的影响作用。有利于职业经理人成长的理想环境必须具备以下五点：

科学的机构设置。合理、有效的机构设置，既是组织良性发展



的保证，也是产生理想组织环境的关键前提。

顺畅的成长通道。清理各种制度的、人为的通道阻塞，保证成长通道经常顺畅，为每个组织内成员规划和提供充分发展的机会。

良好的人际环境。工作中不存在明显的小团体和派性现象，凡组织成员，彼此尊重，相互合作，内协外争，结成命运共同体。

和谐的纵（上级下级）横（协作部门）关系。上级的支持，下级的拥戴，相关部门和单位的通力合作，是理想组织环境的又一特征。

开放的组织系统。“进口”与“出口”适度开放，不断吸纳补充各种新生力量，清退、处理不利于组织发展的阻碍和“包袱”，保证组织系统具有“良性运行永葆青春”的吐故纳新的“呼吸”功能。

当然，完全具有这五点的理想组织环境现实中并不多见，但是，职业经理人可以通过自己的努力使组织环境逐步得到改善。组织环境与职业经理人之间存在着彼此作用、互为因果的制约关系。良性循环或恶性循环，取决于这一问题处理的好坏。完全可以说，组织环境既是职业经理人诞生的“孵化器”，又是职业经理人成长的“摇篮”，同时也是充分表现职业经理人聪明才智和领导能力的一件“杰作”。因此，对于组织环境的选择、把握和创造，对职业经理人成长来说，具有特别重要的意义。

### 3. 个人环境

职业经理人的个人环境，主要包括个人社会圈、家庭和亲邻等。显而易见，职业经理人需要耗用较多的时间和精力与亲朋好友、家庭成员打交道，因而个人环境对职业经理人成长的影响比组织环境、社会环境更为直接、具体和深远。

#### 1) 职业经理人社交圈的作用和规划

职业经理人也生活在一定的人际环境之中，都有自己独特的社交圈。尽管职业经理人的社交对象错综复杂，社交圈的活动场所和生活方式多种多样，但他们的社交内容和社交圈的结构模式，都是直接受到职业经理人本人的个性特征、思想倾向、目标追求的调节和制约的。职业经理人的个人社交圈大致分为四类：

（1）娱乐型社交。这类社交以松弛一下绷紧的神经，放慢一下过快的生活节奏，陶冶性情为主要目的。他们在工作之余主要满足于看电影、下棋、打牌、跳舞等娱乐活动。总之，根据个人的兴趣



爱好，将社交活动安排得丰富多彩。

(2) 生活型社交。这类职业经理人将主要业务时间用来安排和处理与家庭生活有关的琐碎事务。这可能是由于家庭负担过重，也可能是由于个人兴趣爱好狭窄造成的。这类社交方式势必将社交圈局限于极少数固定的亲朋好友之间。

(3) 事务型社交。这类职业经理人业余时间仍一心扑在工作上，热心与横向和纵向的单位部门沟通信息、联络感情等。这类社交，事实上将工作时间无限制地延长了。因此，这类职业经理人的社交圈的“活动半径”较大，表现为积极的开放型社交方式。

(4) 事业型社交。这类社交以自我提高为主要目的，这类职业经理人不仅能看到眼前的工作现实，更能以战略眼光来看待事业的未来。因此，在工作之余，他们坚持学习、更新知识、总结实践经验，不断提高自己的理论素养，以跟上企业发展的步伐。他们在择友时，注重那些能够相互切磋、相互激励、共同进步的对象，主动结交圈外的诸如经济界、理论界、政界的朋友。以期通过经常接触，产生共振效应，从而激发自己的创新动机，增强成就欲望。无论社交对象，还是社交圈的结构模式，这类社交都是最佳的，对于职业经理人的成长最能起到积极的促进作用。

现实中职业经理人的个人社交圈，大都呈现出复杂的内容和模式，很难绝对地划分属于哪种类型。只能根据职业经理人社交活动的主要精力和主要目标的投向来判断。无论哪种社交类型，只要是结合个人的实际情况，有助于个人的事业发展，就不应武断地加以否定。譬如，娱乐型社交，对于事务繁忙，神经绷得过紧的职业经理人，往往收到陶冶性情、调节生活的效果；生活型社交，对于家庭负担过重的职业经理人来说，能起到解除后顾之忧，集中精力投入工作的作用；事务型社交，可以处理积压的工作，捕捉更多的信息，接触更多的工作对象等等；至于事业型社交，则更是为长远的目标奋进奠定了坚实的基础。一般而言，可以用以下两条标准来衡量社交活动的实际价值：一是能否为个人和事业成长增添动力，二是能否减少成长过程中的压力和阻力。只要遵循这两条标准来不断调整和重新设计个人的社交类型，就能逐步建立起适合个人成长需要的社交圈。

## 2) 家庭环境的作用

在现代社会里，家庭已不再仅仅是人们单纯生活、休息、享受

天伦之乐的场所，它同时还是学习、工作和社交的一块领地。据国外管理学家研究，职业经理人约有四分之一的决策、三分之一的信息交流和二分之一的创造动机，是在工作之外的其他场所，其中包括在家庭这一小环境里进行或萌生的。因此，家庭成员的基本素质和结构模式尤其是配偶对职业经理人的成长起着不容忽视的作用（见表9-1）。

表9-1

总之，家庭环境对于职业经理人的成长，有着不可忽视的重大

丈夫或妻子	父亲	上级	下级	同事	老师	其他
38%	36%	38%	20%	26%	21%	8%

影响。成功的职业经理人同样会成功地改善自己的家庭环境。

## 二、职业经理人的综合素质

心理学家和管理学家们对于领导者应具有哪些素质也有许多表述，我国管理学家和心理学家共同研究提出五类素质论，认为职业经理人的素质是指职业经理人应具备的各种个人条件在质量上的一种综合，它的结构是由个人的心理素质、品德素质、知识素质、经验素质、能力素质这五大部分所组成的。个人在这五类素质方面的状态，就决定了他是否能成为一名合格的职业经理人。

### 1. 心理素质

所谓职业经理人的心理素质，是指职业经理人个人的心理条件，它包括职业经理人的自我意识、气质、性格、情感、价值观等心理要素构成。由于职业经理人致力于企业经营管理活动的特殊性，往往要求职业经理人具有与常人不同的心理条件。职业经理人的心理素质要素包括：

（1）自我意识特征。从心理学角度讲，自我意识是人类主观活动的高级形式，它包括自我概念、自我评价、自我信心独立性等内容，反映人类认识自己、评价自己和表现自己的能力。这种不同的心理条件在相当程度上影响着人对职业的选择以及职业上的成功。



职业经理人一般具有极强的自信心和自主性。他们不是墨守成规、四平八稳，优柔寡断、畏首畏尾，而是勇往直前、无所畏惧，他们常常主动地毫无畏缩地面对任何困难，因为他们始终相信自己一定能取得成功。因此，自信是职业经理人的第一心理要素，没有自信心的人是很难成为职业经理人。伴随自信心而来的是在处理和考虑问题中表现出来的自主性，职业经理人的自主性也是非常显著的。他们常常乐于独立思考，不会人云亦云，也不会轻易为众议所动。在他们的内心中，对事务的自我判断往往优于他人的判断。

(2) 气质特征。气质也是人的心理特征之一，是人的神经类型在行为和活动中的表现。它是人对外界事物的一种惯性心理反应，主要表现在情绪体验的快慢、强弱，表现的隐显以及动作的灵敏或迟钝方面。心理学研究认为，人的气质可以划分为四种类型。（参阅本章第五节）其中，“胆汁质”类型的人热情奔放，易于冲动；“多血质”类型的人性情活跃，动作灵敏；“黏液质”类型的人性情沉静、动作迟缓；“抑郁质”类型的人性情脆弱、动作迟钝。

现代管理实践证明，气质对职业经理人的能力和绩效有一定的影响作用。以上述四种气质类型的人为例，“抑郁型”类型的人若充当职业经理人角色，由于性情过于软弱，缺乏必要的坚定性和韧性，且行动迟缓，往往不能迅速果断地做出决策，因而容易坐失良机。“黏液质”类型的人若充当职业经理人角色，虽然有深思熟虑的沉着与稳健作用，但缺乏必要的热度和敏锐的反应，所以往往是谨慎有余，进取不足。与上述两种气质类型的人相比较，“胆汁质”和“多血质”类型的人似乎更适合于充当职业经理人角色。因为这两种气质类型的人拥有经营管理活动中必需的热情、胆识、气魄，而且思想反应和行动极为敏捷。他们热衷于自己的事业，勇于创新，善于在瞬息万变的形势下捕捉良机，因而常常能有效地把握住企业发展的命脉。当然，这两种类型的人充当职业经理人也有自己固有的弱点，即缺乏必要的深谋远虑。

心理学研究认为，在实际生活中，属于某一单纯气质类型的人极少，一般人都是混合型。如果把气质类型可以相互渗透的科学结论用于职业经理人气质特征的分析，可以认为，理想的职业经理人气质应该是以“胆汁质”或“多血质”气质为主，并融合了“黏液质”气质的人。

(3) 性格特征。性格是指一个人较稳定的对现实的态度和习惯

化了的行为方式，是态度和行为方面较为稳定的心理特征。探讨职业经理人的性格特征，实际上是在承认职业经理人性格差异性的基本前提下，寻找那些直接影响职业经理人成功与否的性格共性，因为正是这些共性的因素才构成了职业经理人的基本性格特征。

无论是创业型的职业经理人还是守业型的职业经理人，在性格上，一般都倾向于刚强、果断、坚毅、开朗，而较少懦弱、犹豫、封闭。刚强的性格能使职业经理人经受住挫折和打击；果断的性格增强了职业经理人决策的胆略和魄力；坚毅的性格保证了职业经理人实现既定目标的坚韧性；开朗的性格扩展了职业经理人的感染力。因此，刚强、果断、坚毅、开朗是职业经理人必备的性格，只有具备了这些性格的人，才有可能成为真正的职业经理人。

(4) 情感特征。情感在心理学中被认为是人的喜、怒、哀、乐等心理表现。就人的情感类型而言，一般可以划分为感情型和理智型这两种类型。对于职业经理人来说，由于从事的是带有很大不确定性和竞争性的事业，难免会遇到形形色色的棘手问题，因此，要求职业经理人在情感上更富有理性色彩，靠自己的理性从事创业活动和经营管理活动，无论在顺境和逆境中都能保持清醒的头脑；以高度的沉着和冷静，进行思考、分析和行动。成功的职业经理人往往是那些富于理性在任何危机中都能保持沉着冷静态度的人。相反，那些富于情感的职业经理人，虽然能在顺境中取得一时的成就，但由于不能在受挫的条件下有效地工作，而且对遭受失败抱有灰心丧气的情绪，因此最终无法成为成功的职业经理人。许多研究还表明，随着竞争加剧，职业经理人将在情感方面受到更严峻的挑战，他们将会承受更大的压力，因此要求职业经理人不断地强化他们的理智，以对付存在更多不确定性和模糊性的前景。

### 2. 品德素质

职业经理人的品德素质，是指职业经理人从行为、作风中表现出来的思想、认识、品性等方面的特征，其中，职业经理人的道德品质占据主要地位。在有效的组织、指导和激励企业职工的过程中，职业经理人的品德素质具有关键性影响作用，优秀职业经理人所具备的共性的品德素质主要包括：良好的社会道德品质和良好的经营管理道德品质。

1) 职业经理人良好的社会道德品质，是指职业经理人必须对社



会的安全、和睦、文明、发展更有道德责任。在企业经营管理活动中,职业经理人既要考虑经济效益,也要考虑社会效益。当企业的经济效益与社会效益发生冲突时,职业经理人应合理地加以协调,决不能一味考虑企业自身利益,而置社会效益于不顾。当企业获得的经济效益是以损害社会效益为代价时,职业经理人应放弃这种缺乏道义的经济利益。这样来约束职业经理人,并不意味着否定职业经理人经营管理活动的经济目标,而是要求职业经理人牢牢地把追逐利润的经济行为限制在社会和公众所允许的范围之内,决不能为所欲为。拥有良好社会道德品质的职业经理人,本质上是那些把企业的使命和责任不局限在有效地生产产品、提供劳务和获得利润这种狭窄的范围之内,而是扩展到企业活动所波及的广阔的社会效果上来,并注重两者有机协调的职业经理人。

2) 职业经理人良好的经营管理道德品质,是对以经营管理活动为职业的职业经理人提出的特有要求,它涉及到职业经理人,在经营管理活动中的种种行为规范和准则。具有良好经营管理道德品质的职业经理人,应具备这样的特征:

(1) 以企业利益为重,而不被个人利欲所困扰。

(2) 抱着诚实的态度,任何弄虚作假的欺骗意识和行为都会给职业经理人带来恶劣的后果。

(3) 要具备坦率和光明正大的心境。

(4) 公正地把政策实施于企业的所有成员,切不可厚此薄彼,任何不公平的行为都是存在于企业中的毒瘤。

(5) 对过失勇于负责,而不是一味诱过于人。

(6) 言而有信,言行一致。言行不一的职业经理人往往会丧失别人的信赖感,减弱自己的影响力。

(7) 对工作充满责任心。

(8) 具有强烈的事业心。

### 3. 知识素质

职业经理人的知识素质对企业经营活动发挥着重大的影响。理想的职业经理人应具有解决管理、技术、商业、财务和其他一切需要他解决问题所必要的知识,具有良好的知识素质才能胜任复杂的经营管理活动。就一般而言,它们主要包括三大类知识,即管理哲学、社会科学以及技术科学方面的知识。这种知识框架也表明职业

经理人知识素质最根本的特点是知识的广博。

### 1) 管理哲学知识

在现代管理理论中，管理哲学被认为是驾驭全部经营管理活动的基本观念，具有比管理制度、管理程序和管理方法更高的层次和更重要的价值。职业经理人的重要任务之一，就是要学习和掌握管理哲学知识，并将其应用于企业经营管理活动之中。

### 2) 技术科学知识

精通生产技术知识历来是对职业经理人知识素质的基本要求，因为企业经营管理不仅具有鲜明的经济性和社会性，而且具有很强的技术性。如果对技术知识一窍不通，就很难领导和指挥企业的生产经营活动。需要特别指出的是，在现代社会中，职业经理人必须具备一定的科学技术知识，包括了解和掌握电子计算机知识。凭借计算机进行管理、生产和销售是现代企业竞争的重要手段之一。

### 3) 其他科学知识

社会科学是研究各种人类社会现象的庞大学科群，它所包含的诸多学科对职业经理人说并不是同等重要的。经济学和管理学的知识曾经被认为是职业经理人必备的重要知识，而其他社会学科没有显示出独特的实用价值。但经济发展的历史证明，仅仅具备经济学和管理学知识还不能让职业经理人解决所面临的问题，要卓有成效地进行管理，还必须具有一定的社会学、心理学、法律及伦理学知识。

### 4. 经验素质

所谓职业经理人的经验素质，是指职业经理人在经营管理活动方面的实践锻炼和经验的积累。经验之所以对于职业经理人具有重要意义，是因为经验是形成管理能力的中介，是知识升华为能力的催化剂。一个受过良好管理教育的人，只有与实践相结合，才能形成管理能力，成为职业经理人。

因此，很多专家主张，尽可能广泛地取得管理经验，这是职业经理人成功的必备条件之一。从经济发达国家的实际情况来看，职业经理人通常要在下述几个领域内工作过并积累一定的经验，这些领域是：会计部门、技术部门、金融部门、行政管理部门、法律部门、销售营业部门、人事部门、生产部门以及调研发展部门。研究表明，职业经理人都具有上述三个以上部门的实际工作经验。至于跨国公司中的职业经理人，则还需要有在国外从事业务活动的经验。



譬如，欧洲国家的跨国公司董事长，有99%都在国外工作过。

### 5. 能力素质

职业经理人的能力素质是职业经理人整体素质体系中的核心素质，从实践的角度看，它表现为职业经理人把知识和经验有机地结合起来，运用于经营管理的过程。在经营管理活动中，什么是职业经理人必不可少的能力呢？许多学者的研究成果表明，职业经理人的能力主要包括以下10种能力：

#### (1) 决策能力

按照西蒙的观点，职业经理人可以看作是企业中的决策者，因此，职业经理人的决策能力就构成了职业经理人的核心能力。职业经理人的决策能力集中体现在职业经理人的战略决策能力上，即职业经理人在对企业外部经营环境和内部经营能力，进行周密细致的调查和准确而有预见性分析的基础上，确定企业发展目标，选择经营方针和制定经营战略的能力。虽然职业经理人有时候也进行一些战术性决策，但更多的精力是用于战略决策。职业经理人能否做出这种决策以及正确与否。关系到企业的经营方向和发展全局，具有举足轻重的影响作用。因此，在实践中，往往要求职业经理人具有极强的决策能力。

#### (2) 组织能力

职业经理人的组织能力，是指职业经理人设计组织结构，配备人、财、物力资源以及确定组织规范的能力。显然，拥有较高组织能力的职业经理人能够运用组织理论原理，建立科学的、分工合理的、配套成龙的和高效精干的组织结构，合理配备人、财、物力资源，确定一整套保证组织有效运转的规范；反之，则是组织能力不佳的职业经理人。

#### (3) 协调能力

职业经理人作为企业组织中的最高领导者，必须具有良好的协调能力，而且企业组织的规模愈大、愈复杂，对职业经理人协调能力的要求愈高。职业经理人的协调能力，是指职业经理人的正确处理企业内部和外部各方面关系，解决各方面矛盾的能力。从企业内部来说，职业经理人的协调能力，就是把企业中所有的部门，所有的成员的行为都统一到企业的总体目标上来，保证各个部门、各类人员的活动，在时间、空间和质量上达到和谐统一。从企业与外部



环境的关系来说，职业经理人的协调能力还包括协调企业与政府、社会、公众以及协作者之间的关系，尽可能地为企业创造有利的外部条件，避免或减少各种不利因素的影响，以争取建立一个有效的外部支持系统。

### (4) 创新能力

职业经理人必须具备创新能力，这是由经营管理活动的竞争性质所决定的。在经营管理中，如果总是使用同样的工作方法，维持现状，就不能提高劳动生产率，增强竞争能力。提高竞争力的关键在于发挥职业经理人的创新能力。只有不断地用新思想、新的产品、新的技术、新制度和新的工作方法来替代原来的作法，才能使企业在竞争中立于不败之地。

### (5) 激励能力

职业经理人的激励能力可以理解为调动下属积极性的能力，即使下属积极、主动地进行工作。从组织行为学的角度看，职业经理人的激励能力表现为职业经理人所采用的激励手段与下属士气之间的关系状态。如果采取某种激励手段导致下属士气提高，则认为该职业经理人激励能力较强；反之，如果采取某种激励手段未导致下属士气提高，则认为该职业经理人激励能力较低。

### (6) 用人能力

职业经理人的用人能力在本质上表现为职业经理人是否知人善任，即是否做到人尽其才、才尽其用、用得其所。良好的用人能力，一方面表现为用人之长，避人之短；另一方面表现为依才量职、适才任用。那种只见人之短而不见人之长，或者对人求全责备的人，实际上是用人能力低下。这种人由于不能有效地吸引和充分地利用人才，往往导致企业陷于困境。

### (7) 规划能力

职业经理人的规划能力是指职业经理人为本企业提出目标，并制定具体实施步骤的能力。具体地说，规划能力包括调查研究市场动态、预测市场需求、制定经营目标、提出实施步骤。在规划过程中，虽然有些具体工作无须职业经理人亲自操作，职业经理人可以运用授权的技巧，把这些工作交给下属去做。但是，职业经理人必须始终处于规划的领导地位，有关企业经营方向、经营目标等战略性的事关全局的重大安排必须由职业经理人本人处理。如果不是这样，职业经理人事事实上就丧失了自己应有的规划能力。



### (8) 判断能力

判断能力是对某一事物的是非进行判断的能力。对于职业经理人来说,判断能力不仅是在决策的时候需要,而且在对下级的工作进行评价,或进行人事考核的时候都是必要的。没有判断能力的职业经理人在经营中失败的时候多。因此,在纷繁复杂的环境中,善于凭借自己的经验、洞察力和预见力进行判断是极为重要的。

### (9) 应变能力

职业经理人的应变能力,是指职业经理人不断地调整既定的目标、方针、政策和管理方式,以适应发生变化的环境的能力。衡量职业经理人应变能力的基本标准在于职业经理人所制定的目标、方针、政策和管理方式与企业内外环境的动态适应性。因此,不断了解企业内外环境对经营管理的影响和要求,自觉调整经营策略,对于职业经理人来说是至关重要的。

### (10) 社交能力

从一定意义上讲,企业经营管理活动也是一种社会活动。因此,领导企业经营管理活动的职业经理人也应该是一个社会活动家。在现代经营管理活动中,职业经理人仅仅与内部人员发生交往是远远不够了,职业经理人必须善于同企业外部的各种人员和机构发生交往,这种交往不应是一种被动行为或单纯的应酬,而是在外界树立起企业的良好形象,它关系到企业的生存和发展。

## 三、职业经理人的成长历程

### 1. 职业经理人成长的模式

通过对职业经理环境和主观因素的分析,在这基础上可以归划出现代职业经理人的成长模式。对于成功的职业经理人而言,一般都要经过准备(前期)、发展(初期)、成熟(中期)、衰退(后期)这样四个阶段。如图9-3示:

横向剖析职业经理人的成长环境,大体上可划分为三类:

- 社会环境: 主要包括时代发展、社会变革、地域条件以及历史文化、经济体制等。
- 组织环境: 主要指组织制度、企业文化以及与组织相关联的纵横系统。
- 个人环境: 主要指个人社交圈、家庭、学校等。这三类环境

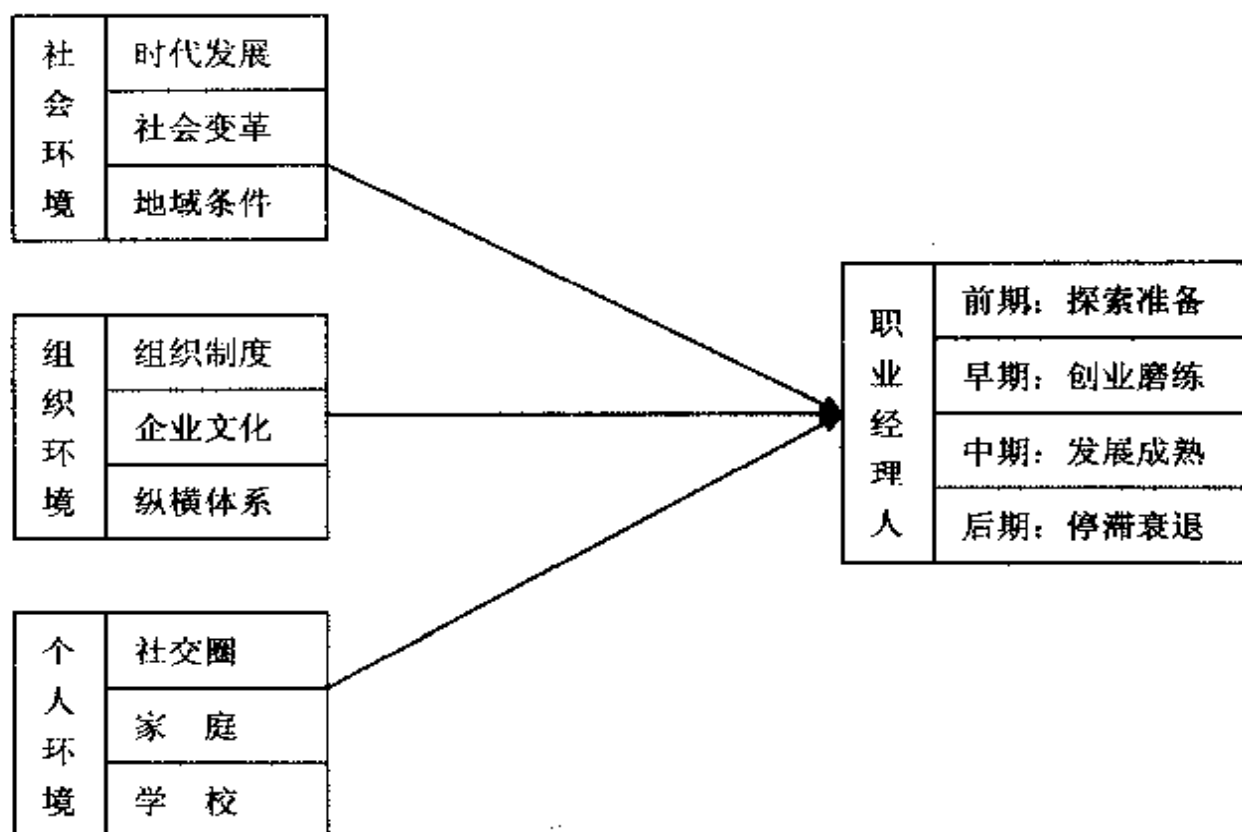


图9-3 职业经理人成长模式

对于职业经理人的成长都具有程度不同的不可替代的影响和作用。

纵向观察职业经理人的成长历程，可以分为四个阶段：

- 前期——探索与准备。
- 早期——创业与磨练。
- 中期——发展与成熟。
- 后期——停滞与衰退。

这几个阶段的划分既不精确，也不整齐，往往每个职业经理人的情况各不相同。例如，某些职业经理人尚处于创业与磨练阶段时，而另一些人早已进入发展与成熟阶段，还有一些人只经历了其中一或两个阶段便中止了职业经理人活动。

### 2. 职业经理人成长的道路

尽管职业经理人在成长道路上所面临的情境各不相同，其成长历程也不尽一致，但是他们都共同经历了几个关键性的阶段。在这几个关键阶段，职业经理人需要有非常清楚的认识和充分的准备。

#### 1) 创业的准备

经济学的研究表明：拥有的资源越多，能创造出来的财富也就越多。优秀职业经理人在很大程度上得益于他们在开始职业经理人活动或创业之前的各种有关准备，这些准备主要包括：良好的教育、丰富的经验、有益的社会关系以及创业资本等方面。

### （1）教育准备

古人云：致天下之治者在人才，致天下之才者在教化。正规、系统的学校教育有助于理解并作用于这个世界。如果具有相互协调的教育准备、职业经历和工作经验，那么将使个人更顺利地步入职业经理人的行列。过去人们往往以牛顿、爱迪生为例，认为成大器并不一定要有扎实的理论功底，这在近代科学起步阶段尚有可能。然而，当代学科分化繁杂，知识专业化程度很高，不具备扎实的基础理论知识就难以成材。即使有如台湾的王永庆（小学）、香港的李嘉诚（小学）、邵逸夫（中学）、包玉刚（中学）等成功职业经理人都没有受过完整的学校教育。但在当今时代，有更多的例子，如北京四通集团总裁张征宇（北京理工大学毕业，后入北航攻读硕士及至博士）、四通公司总经理段永基（硕士）、建城集团总裁彭明（研究员）、美国利敦微波公司总经理威廉乔治（哈佛协3A）、克莱斯勒汽车公司总经理雅柯卡（硕士）等等。他们都接受了正规、系统的学校教育，并且成绩也是优良的。有调查表明，成功的职业经理人在学生时代的成绩经常是前10名的占了4名，几乎没有后10名的。虽然有一些没有受过正规教育就创造奇迹的天才职业经理人的故事，但受过良好教育的职业经理人，成功的例子却更多、更广泛。良好的教育准备对于职业经理人成长的作用都是积极而重要的，尤其是跻身于高科技领域的企业家，在大学阶段他们就获得了大部分背景知识，不仅读完了本科，许多人还获得了硕士以上学位或者攻读了职业经理人职能课程（MBA）。

现代职业经理人的经营决策，往往需要涉及广泛领域的各种知识。当然，并非所有的决策都要运用到其中每一个方面的知识，对于这些知识的掌握也远远超出个人所具有的能力。但无论如何，在开始职业经理人活动或创业之前，在职业经理人事业生涯的准备阶段，尽可能接受良好的正规教育，奠定全面扎实深厚的理论基础，对于职业经理人的茁壮成长将大有裨益。

接受过正规大学教育与现代职业经理人的成长和成功有着密切的联系。曾有这样的结论：从基本教育到大学毕业，甚至更高的学

历，能够从好几个阶段的教育选拔过程中幸存下来的人，其基本能力一般要比在低级教育阶段终止学业的人优秀（因经济状况等其他特殊原因而辍学的例外）。因此，大学毕业生和高学历者在企业界取得的成就比低学历者更杰出，这与在学生时代取得更优异的成绩原因大致相似，因为，他们有着高出一般人的勤奋和毅力。随着时代的进步，社会的发展以及企业的成长，对职业经理人的学识背景、理论素养等方面的要求也将越来越高；不仅要有一定横向广度的，而且要有一定纵向深度的“T”型知识结构。横向的主要指基础知识，包括社会科学、自然科学、哲学三方面；纵向的指专业知识，主要指企业管理科学。

另外，获得良好的教育并非只在事业生涯的准备阶段，而是处于事业生涯的各个阶段，关键取决于个人对学习正确态度和意识。那些在创业之前，因各种特殊原因未能接受完整学校教育的成功职业经理人，对于企业员工教育包括对其自身教育的投资，几乎没有不特殊重视和钟情的。调查表明：有25%的人，其本科或以上学历是在成为职业经理人之后获取的，他们无不在创业发展及事业生涯的各个阶段对知识如饥似渴，并在教育方面进行了大量的自我投资，以致后来成为所在领域的专家。

因此，在职业经理人的成长历程中，尤其是在未来事业生涯的准备阶段，进行教育方面的自我投资，奠定坚实的未来发展的前提和基础，是非常重要的。

### （2）经验准备

汽车大王福特认为，经验是世界上最宝贵的东西。他说：“任何人只要做一点有用的事，总会有一点报酬，这种报酬就是经验，这是世界上最宝贵的东西，也是人家抢不去的东西。”毫无疑问，要成为一个现代企业家，在其成长历程中，经验准备是必不可少的。这些经验主要包括三个方面：生产技术、市场营销、计划财务。这些经验在职业经理人的生涯中具有不可估量的价值。

首先，在工作中，也许个人得到了出色的培训，这种培训不论是在学校还是在其他场所都是难以获得的机会。其次，个人也许与成功的人士交上朋友，得以确定事业的理想和领域，并得到激励和触动，开始向成功人士学习和模仿优秀行为，获得某方面的丰富的经验准备，并在实际工作中找出效率高、成本低的完成任务的最佳工作方式。也就是说后来成为职业经理人的人在为别人工作的时候，



就通过找出更好的工作方式开始了他们的职业经理生涯的准备。

总之，只有天才的职业经理人，却没有天生的职业经理人。在创业和开始职业经理人活动之前，通过各种形式获得宝贵的职业经历、工作经验或技能，将使职业经理人远远领先于他人，并获得对整个企业和管理较为全面的认识，这与良好的学校理论教育相结合，将转化成个人现实的能力，且远胜于它们单独作用的影响，这就是  $1+1=3$ ，亦即整体大于部分之和的道理。

一般把工作经验，尤其是相关工作经验视为成为职业经理人的非常重要的因素，但仅有经验又是不够的，因为经验只是成为职业经理人的必要条件之一。

对为数众多的职业经理人的调查结果，显示了过去的各种经历和经验准备对企业活动的作用。非常明显，职业经理人过去的职业经历、工作经验会以多种方式影响他们的创业、经营、管理和决策，包括创建的企业类型、管理风格、企业文化等。职业经历不同的人，所创建或经营管理的企业肯定是不同的。这里重要的是不仅考虑职业经理人的个性素质，而且要看到职业经理人的职业背景和实际经验。

### (3) 关系准备

关系准备，这里的“关系”是指工作之中和工作之外的各种纵横关系的总和。工作之中的关系包括上级关系、下级关系、同级关系、业务关系等；工作之外的关系包括师生、同学、同乡、战友、亲属等。如何获得、优化各种社会关系，建立丰富的社会关系资源是职业经理人通向成功之路的保证。

职业经理人在其经营管理工作中或创业活动伊始，就面临着如何分析、利用和处理复杂的社会关系问题。职业经理人的未来成长及其事业的成功不仅仅依赖于其工作之中的各种关系，而且在很大程度上更依赖于其工作之外的各种关系，虽然对这些社会关系并没有足够的、甚至根本就没有正式的控制权。这种情形由于工作之外和工作之中与各种关系的相互联结和影响而变得更为错综复杂。这些关系主要包括：与创业发展和市场机会相关的大量的横向社会关系的捕捉和建立；在目标和信念上具有不同程度差异的各种关系的协调；工作之中和工作之外各种关系不同联结方式的洞察；以及一些处于模糊状态的不明朗的社会关系的处理等等。

中国有句古语：多个朋友、多条路。这生动注解了朋友与事业



的关系及建立一个广泛的社会关系网，对职业经理人成长及其事业成功的重要意义。广泛的社会关系具有重要作用：一方面它是一个四通八达的信息网络，透过各方面的朋友，可以了解到多方面的信息，这在当今信息社会尤为重要。另一方面它能为职业经理人活动提供各方面的资源。现代社会自我管理和工作上的独立自主性相对减少，工作越来越相互依赖。每个人都可能在某方面有自己的不足之处，同时，也可能在某方面有自己的专长和独到之处。这样，如果个人有许多各有专长的朋友，一旦个人有需要而他们又乐于相助的话，那个人也就相当于同时拥有了许多资源，个人的实力亦将因此大为增强。当然，这种社会关系网络中的信息流动和资源流动都是双向的，市场经济的道德基础便是互利，当个人期望从别人那里得到的东西，个人也要随时准备付出，这样的话，社会关系网络才有可能长久有效地持续和巩固。

每个人在成长的过程中，都会有许多机会建立各种各样的社会关系网络。最明显、最直接的就是个人的师长、同学、校友、战友、乡友等等。这些人未来很可能在各自的领域取得不同程度的成功，与他们保持一定的联系，将从多方面给个人以启发、教益、帮助和机会。因此，在职业经理人事业生涯的准备阶段，一方面要广泛结识各方面的朋友，另一方面还要有意识地加强和巩固各种必要的社会关系。事实上，人们大多已经认识到这一点，在全国各地及国外许多地方都设有校友会、同学会、同乡会等等，创造条件和机会以达到沟通信息、相互帮助、共同提高的目的。

#### （4）创业资本准备

对于新建企业的职业经理人，即独立创建企业，并开始职业经理人活动的人来说，除上述三大准备之外，还有一点是至关重要的，这就是创业资本的准备。也许，对于现有企业内部的企业家来说，获得良好的教育、较高的操作技能与丰富的管理工作经验，以及奠定较为广泛的社会关系基础就已经基本具备了成为职业经理人的条件，然而，作为新建企业的职业经理人，在开始创业之前，进行创业资本的准备是必不可少的。

创业资本之所以是如此重要的准备，首先是创业资本不仅表明个人拥有一定的财富，更表明个人拥有成为一个职业经理人的潜力。这显示职业经理人对自己的需要进行过周密的思考和献身这项事业的坚强意志和决心，还显示职业经理人控制费用支出从而控制企业



的能力。

其次，万一出现失误彻底破产的话，职业经理人的创业资本越大，债务偿还的可能性也就越大。这样，职业经理人承担的不仅仅是时间，同时还确实承担着义务、责任和风险。

总之，进行创业资本准备比如储蓄，将大大增益于职业经理人未来的事业。

## 2) 明确创业目标，确定事业锚

职业经理人职业生涯发展（初期）阶段，严格意义上讲是指创业、经营、决策这类典型的企业家活动伊始，到职业经理人角色扮演逐步接近成熟的这段时期。这段时期的长短不是确定不变的，而只能通过职业经理人及其事业的成长状况评价来加以确认。

总体来说，职业经理人成长途径有两种情况：一是进入现代企业组织，确定自己的事业锚，沿着事业成长通道，通过各种业务角色的扮演，而逐步成长为成熟的现代职业经理人。二是寻找创业伙伴，筹集创业资本，捕捉市场机会，独立创建自己的企业，在市场经济的惊涛骇浪中勇猛顽强搏击，经受各种曲折和考验，而逐步成长成熟起来。

在现代社会里，绝大多数人的事业目标与职业是密不可分的，在未来“锚”定的区域里进行的职业选择，通常能使事业目标和职业选择得到最完善的契合。在进行职业选择时，有两个因素起着重要作用：一是个人的志趣、经历、能力与职业要求的吻合程度，这一因素决定着一个人在不同的职业中所具有的比较优势。二是该职业在社会中所处的地位，它决定着该职业为人们实现事业目标所能提供的附加帮助。

不可否认，在人们对职业的选择中，物质、成就的满足往往大于志趣和能力发挥的满足，而且现代社会确实无法使每一职业都为人们提供平等的物质和成就激励。因此，确定职业经理人的职业锚，并在“锚”定的区域范围内尽可能根据自身条件和外部环境机遇等因素，来选择职业是非常重要的，因为它为个人职业生涯发展与成长提供了基础条件。（职业锚可参阅本章第二节）

### ● 职业锚的含义

职业锚(Career Anchor)与职业偏好有相似之处，但又不同于职业偏好理论。这一概念是由美国麻省理工学院斯隆商学院的埃德加·施恩(Edgar Schein)教授提出来的。他认为，职业生涯规划实际上





是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢形成较为明晰的与职业有关的自我概念。随着一个人对自己越来越了解，他就会逐渐形成一个占主导地位的“职业锚”。所谓职业锚，就是当一个人不得不做出选择的时候，是无论如何都不会放弃的职业中那种至关重要的东西。正如船上“锚”的含义，职业锚实际上就是人们选择和发展自己职业时所围绕的中心。

### ● 五种职业锚

施恩教授通过研究提出了五种职业锚：

#### (1) 技术/职能型职业锚

即职业发展围绕着自己所擅长的特别的技术能力或特定的职能工作能力而进行，具有这种职业锚的人总是倾向于选择能保证自己在既定的技术或职能领域中不断发展的职业。

#### (2) 管理型职业锚

具有这种职业锚的人，其职业发展的路径是沿组织的权力阶梯逐步攀升，直到到达一个担负全面管理责任的职位。获得承担重要责任的管理职位，是这种人努力的目标。

#### (3) 创造型职业锚

这种人的职业发展都是围绕着创业性努力而组织的，这种创业性努力使他们能创造出新的产品或服务，或是搞出什么发明，或是建立起自己的事业。<sup>1</sup>

#### (4) 自主/独立型职业锚

具有这种职业锚的人总是想自己决定自己的命运，他们往往喜欢教书、咨询、写作、经营一家店铺这样的职业，这类职业使他们可以自己安排时间，自己决定生活方式和工作方式。

#### (5) 安全/稳定型职业锚

具有这种职业锚的人极为重视职业稳定和工作的保障性，他们喜欢在熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业，他们甚至更愿意让雇主决定他们去从事何种职业。

施恩指出：要想对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。有些人也许一直都不知道自己职业锚是什么，直到他不得不做出某种重大选择的时候，正是在这一关口，他过去所有的工作经历、兴趣、资质、性向等才会集合成一个坚定不移的



信念，这就是职业锚。

### 3) 职业圆锥体的发展途径

认清进入事业成长的通道并根据个人的职业锚，开始创业或进入某一企业组织，这只是一个好的开端。要获得成长和发展，还要经受各种艰难的考验。这种考验不仅要求具有非凡的才智和进取精神，还要求具有良好的心理素质和与他人交往合作的能力，而且这种能力要求是经过充分准备、目标明确而又是生活中的一种自然表现。在一个组织机构内，职业发展途径可以用施恩的职业圆锥体理论来说明（如图9-4）。

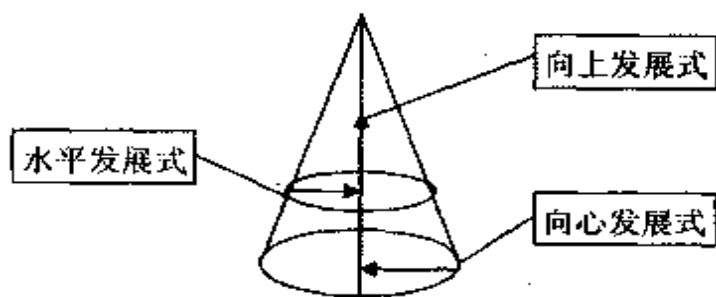


图9-4 职业圆锥体图

施恩的职业圆锥体表明，在组织机构内部有三种发展途径：向心的、向上的和水平的。

(1) 向心发展式。这是一种不明显的发展路径，因为它不需要相应的职位和头衔改变，也不需要掌握新的技能。实际上，这是在同—个部门中逐渐接近“决策中心”的运动过程。这一步骤本身往往是晋升的必要准备，因为个人了解的组织内信息越多，对整个机构的发展也就越清楚，所得到发展的机会也就越多。这一过程不仅要求个人要有所作为，更为重要的是取决于个人的人际关系，尤其是与上级的关系。

(2) 向上发展式。这是人们最熟悉的形式，步步高升是成功的标志。作为一个组织内的成员，其个人发展的潜力决定于个人在完成复杂任务、监督领导他人的过程中所承担责任的能力和由此决定的可以被信任的程度，还有个人对压力的耐受力以及个人接受继续职业教育不断提高自己的意志。在企业中经常会发现某个新职员，通过努力很快掌握了企业组织所急需的新知识、新技能，最后青云直上，登上总经理宝座的事例。

(3) 水平发展式。这种形式包括在组织机构内部一系列职能部门之间进行水平移动，而不是向更高的职位职务发展，这种短期水平运动的方法也可以成为某些职员长期发展的源泉。这样进行一系列横向移动的优点是能够丰富职业经历和工作经验，扩展业务知识范围，这对于个人在事业通道里顺利成长将是极为宝贵的财富。

以上分析说明了在组织机构内发展的三种形式。企业组织内成员如何洞察和寻找事业成长通道，并沿此获得职位晋升和事业发展。一般而言，在职业经理人事业生涯发展（初期）阶段，要实现个人的目标和理想，使个人的事业与日俱增，其关键通常是进入组织内部可应付变革、具有战略意义的部门、职位和项目。处在这些位置上，个人就可以控制企业组织特别重要的权变因素。而获得这些位置，其前提是要建立起职业经理人的权威基础。这种权威基础来源于突出的工作业绩，良好的人际关系，拥有信息及对信息渠道的控制，某一特殊领域的专业技能或经历等等方面。

首先，突出的工作业绩将有助于个人获得声望、信誉以及人们的推崇和拥戴。工作业绩的取得在于创造性的努力工作。努力、勤奋是取得工作业绩的必由之路，但并不是流了汗水就能保证获得事业的进步。成功者总是善于主动寻找机会，发现组织内亟待解决的难题，去做最需要职业经理人去做的事情，并通过新的工作任务致力于变革与创新。组织需要的是具有洞察力和创造性，做出突出贡献，带领大家前进，促进企业发展的人。

其次，良好的人际关系将有助于消除或减少获得权威的障碍，更容易获得人们的支持。现代社会，几乎每项工作都包含着交际与合作，谁也不喜欢难以相处的人，这是最简单的事实。最基本的社交技能包括：待人热情而不冷漠；善于听取话中之话；善于提出批评与接受批评；情绪稳定一致等。

以交往为基础的社会关系网，使个人能够在各自的事业上互有所求而不怀惶恐不安的心理。大家都是相互依赖的，而人们往往不愿承认这个简单的事实。因此，从获得权威资源的基础和事业成功的角度来看，出色的交际艺术与技能不仅包括与他人良好的合作，还在于积极地扩展职业经理人的交际圈，与外界广泛联系。结识职业经理人工作生活之外的人，尤其是成功者，不仅可以获得新的信息，扩大视野，还可以在成功者身上学到很多经验，为晋升新的岗位职务奠定基础。但是，仅仅奠定坚实的权威基础还是不够的，还



必须进入事业成长通道，形成“成功良性循环”。也就是说，奠定权威基础有助于晋升职位，职位的晋升又伴随着更大的职位权力和拥有更多的资源，这样又更有利于职业经理人扩大权威来源，奠定更坚实的权威基础。这种“成功成长良性循环”，可以通过“成功动能”与“成长势能”之间的相互关系而获得最好的理解。

要进入事业成长通道，首先要从职业经理人的工作开始，而职业经理人的工作显然是上级工作的一部分。有人把职员分为实现者和成功者两类，并指出两者的主要差别并不在于努力程度的不同，而是在于实现者不能摆脱他们在学校学习形成的模式，不能主动、积极地对待工作，而是被动地等待上级给他们分配任务，对待成果也不会主动利用，像学生一样等待上级的打分评价。因此，可以说，要进入事业成长通道，要从帮助你的上级开始。

许多人认为，接近上级是奉承讨好，溜须拍马，有损自尊和体面。由于带着这种想法和心理，因而常常故意与上级作对，或者仅仅完成份内工作，上级出现失误更是幸灾乐祸，不予主动配合与协助。事实上，绝大部分上级是称职的，而且这些上级从下而上的经历本身就是最好的说明，主管上级对下级的才干、心理、品行往往有超乎一般人的理解。另外，组织中的晋升制度往往是阶梯式的，下级的出色表现作为上级工作业绩的一部分往往有助上级的升迁，这样，下级的成长通道也就由此打开而顺畅，通道阻塞的情形亦就不复存在。

### 3. 职业经理人在创业发展阶段的主要问题。

职业经理人在创业发展阶段，随着企业的迅猛发展，必然出现一系列棘手的问题。下面仅就两个突出的问题展开探讨。

#### 1) 企业伙伴问题

职业经理人不可能一个人扛着大旗走向市场经济潮涌的战场，孤家寡人不可能进行企业的经济活动。有位成功的职业经理人说：“我一生都在找搭档，这才是最珍贵的，因为它是事业成功的基础。”因此，不论职业经理人是从小组织内逐步成长起来，还是创建新企业开始企业家活动，职业经理人首先是要寻找和确定能志同道合、共创事业一并率领企业走向成功的搭档或创业伙伴。

常言道：生意好做，伙计难找，伙计况且难找，要寻找共担风险，独当一面的将相之才就更难求了。选择合作伙伴时主要应考虑



下列因素:

- (1) 目标方向是否一致是前提性条件。
- (2) 价值取向是否接近是基础性条件。
- (3) 能力特长是否互补是现实性条件。

以上三大条件是在寻找创业伙伴时必须慎重考虑的。而根本的标准在于把握总体平衡。很多企业在后期之所以出现诸多棘手的问题而难以根本解决,此是关键症结之一。

许多企业早期的成长和成功皆源于企业家及其群体的创造力、凝聚力以及由此而形成的强大的战斗力。创业初期,企业各方面都未步入正轨,面临着外界各种强大的压力,为求得企业生存,创业伙伴往往能精诚合作,团结一致,共同抵御失败风险。然而,一旦渡过创业初期困境,尤其是事业进入发展阶段,创业伙伴之间潜伏的矛盾便会凸显出来。这些问题主要表现为:一是职位与能力难以协调的问题;二是利益分配难以平衡的问题。

首先,是职位与能力的协调问题。创业初期,由于面临着外部强大的压力,创业伙伴凭藉各自的专业或技能优势,各司其责、各尽所能,同时,组织结构亦非常简单,经理人员与普通员工,决策者与操作者往往是同一个人,因而职位与能力不会产生矛盾。但是,随着企业的迅速发展,组织结构亦逐渐扩大,出现了各种重要职位,而企业发展要求这些职位与能力必须匹配。否则,企业发展将会停滞不前。在创业中,确有一批创业者随着企业的发展,其自身素质亦获得相应改善和提高;但是,也存在一些跟不上企业发展速度的人,这不仅包括基本知识技能方面,还包括思想、观点、方法等方面。正是这类人往往因其作为创业者的资历占据着企业的关键职位,致使大批优秀人才的成长通道受阻。

其次,是利益分配的平衡问题。创业初期,利益与风险同在,创业伙伴通常采用风险共担、利益共享的合作方式。但是,随着企业冲出困境,进入发展阶段,利益分配的协调问题便不可避免地摆在人们面前。职业经理人承担经营、管理、决策的责任与风险无疑是最大的,因而他所获得的报酬也理应是最高。这就与创业初期平等合作,共创事业的情形产生了冲突和矛盾。

以上两种矛盾冲突形式涉及到组织体制和创业伙伴自身的素质状况,涉及到辞退哪些人以减少企业健康发展的障碍,继续留任、重用哪些人以使他们做出贡献的问题。归根到底,解决这一问题取

决于清除企业发展障碍的同时，能够吸引各方面的各具特色优势人才，创造可行的事业成长通道，以及把这些活动有效整合起来的科学管理方式。

## 2) “长颈鹿”现象

所谓“长颈鹿”现象是指在企业飞速发展阶段，随着企业组织结构膨胀，员工队伍扩大，企业决策层（职业经理人及职业经理人群体）同企业执行层（中层管理人员）与操作层（一般员工）之间的思想、观念、知识、技能等基本素质方面形成越来越大的差距。这样一来，企业的思想、决策、指令、等向下传递的过程越来越漫长，速度越来越迟缓，对企业的健康发展构成严峻的挑战和威胁。这一现象的实质是由于在企业飞速发展的过程中，忽视了员工成长，从而很可能是导致企业陷入重重困境的征兆。

毫无疑问，企业的飞速发展与职业经理人和职业经理人群体的统率与推动是紧密相连的。这时可以认为，职业经理人及其群体素质的改善与进步与企业发展的步调是基本一致的。然而，这并不意味着企业全体员工素质能够随之跟进，现实的情形往往是恰恰相反。企业素质的现代化，其根本在于企业全体员工素质的现代化。优秀企业必然是优秀人才的集合，既要有成功的职业经理人，也要有出色的经理人员，还要有能干的一般员工。只有这样，才能不至于出现“长颈鹿”现象。要从根本上避免和消除“长颈鹿”现象，取决于企业家及其群体对这一问题严重性的认识程度和采取的相应措施。

随着组织的发展，必须同时促进人力资源的发展，人力资源发展与传统的人事管理是有很大大差异的。人力资源发展是有组织、有计划、有系统的培训、学习，经过一段时期产生的绩效改变了个人的成长。美国乔治华盛顿大学教授、人力资源发展研究所主任 Dr. Neal Chalofsky 认为：“人力资源发展是学习与实务并重，学习的应用与启发，增进个人、群体与组织的学习能力，提高组织和个人的绩效。”它强调了学习的重要性，将学习能力的开发及学习方法的改善，视为增进个人与组织绩效的关键。

因此，从人力资源发展的观点出发，人力资源发展部门应将各种努力放在综合个人成长的需求与组织发展的目标，并以此为基础开展双方都能获得进步的活动。同时，将现在与未来的需求联结起来，促使个人与组织形成命运共同体，达到共有生命的成长与发展。

要使个人成长与组织发展相配合，不应局限于员工某一部分技

能的开发或专注于组织某一功能的检验，而应以整个内、外环境同组织和个人之间的互助为着眼点，进行不断的学习和改变。学习是组织和个人共同进步的关键。塑造良好的学习环境，开发新的学习方法，重视学习的过程，都是促进员工进步和成长的因素。因此，人力资源管理部门除了确定学习的目标以外，还要营造组织学习的风气，设计加强学习效果的方法。

现代人力资源管理部门不仅包括原来的行政管理，还扩展到人事研究、组织变革、需求分析、活动设计、学习计划、生涯咨询、绩效评估等更为广泛的范围。要从静态、被动的工作，走向动态、主动的，具有催化功能的管理角色，引发组织的变革与发展，促使个人的成长与进步，通过学习将现在的需求联结到未来的需求。保证员工成长与组织发展配合与协调，从而避免或杜绝“长颈鹿”现象。

### 第三节 职业的决策

职业生涯决策主要是根据个人和环境两个方面的具体情况进行，将个人的属性（能力、性格、学历及价值观等等）与职业环境进行整合或匹配，最终确定自己理想的职业。

#### 一、职业的匹配

在职业决策过程中，对职业的选择很自然地会对职业与个人的特质是否相匹配进行对比、论证，最后选择一个合适的职业，从而发挥个人的最大积极性和工作效能。

##### 1. 以人为本的匹配原则

在现代人力资源管理中最突出的一点是以人为本，以人为中心开展人力资源管理中的各项工作。以人为本进行职业匹配的原则是：

1) 人的素质与工作要求相匹配：做到事得其才，人尽其用，有效合理使用人才。

2) 人的需求与工作报酬相匹配：要使薪酬符合人的需求，人能尽到职位要求。



3) 人与人相匹配: 职业人在不同的职位上都有一定的责、权, 既要接受上级的管理, 同时又要管理下属。发挥人与人之间的协调配合, 体现团队精神。

4) 工作与工作相匹配: 管理工作是一个有序的整体。根据对职位的描述, 上道工作与下道工作的执行人一定要匹配, 才能灵活、高效地发挥整体优势。

## 2. 性格与职业匹配

人的性格特征对职业的选择匹配有很大的影响, 人的性格特征主要分有: 态度特征、理智特征、情绪特征、意志特征四个方面。不同的职业对人的性格要求也是各不相同的。如医生需要具备认真、细致等性格, 职业经理人要果断、沉着、谦虚热情等性格。

应该说明的是, 社会上任何一种职业都可能同时与几种性格类型特点相匹配, 也由于个人性格的形成受后天环境的影响较大, 这种可塑性的因素也有可能導致个人职业性格特征的多样性, 即一个人可能同时具有几种职业性格类型特征。此外, 可塑性因素同时还表明了人的职业活动也会改变个人原有的职业性格特征, 并形成新的与职业要求相适合的职业性格特征。因此在职业选择时, 既要考虑性格与职业的相互适应, 更要认识到职业训练和工作实践会调整和改变一个人的职业性格, 使性格与职业达到完美的匹配。

## 3. 兴趣与职业匹配 (霍兰德理论)

约翰·霍兰德 (John Holland) 在 1985 年就提出典型个人风格理论。霍兰德一向主张, 人格的特质会影响个人选择职业的偏好, 个人的职业偏好与兴趣, 如恰与其本人的职业相吻合或接近, 那么个人相对的职业满足程度也会很高。

## 4. 能力与职业匹配

能力是个人顺利完成某种活动的必备条件, 有了相应的能力, 即可胜任职位上的工作要求。因此, 能力也是职业决策的一个基础。对一个人的能力分析, 可以归纳为: 注意能力、观察能力、记忆能力、思维能力四个方面。对于个人的能力与职业的匹配中要注意: 能力类型与职业类型的匹配、能力的发展水平与职业层次的匹配、一般能力与职业的匹配、特长与职业的匹配。



### 5. 气质与职业匹配

#### 1) 气质的类型与特征

虽然教育心理学家认为，在一定的社会生活和教育条件下，人的气质可以发生变化和改造。但是，必须同时看到人的气质的可塑性是极其有限的，不能因为气质在特定条件下能发生变化的可能因素，而忽视了气质类型先天影响因素，忽视了气质类型的巨大差异，忽视了气质类型特征作为个人从事职业活动的有利条件。倘若一个人选择了与其气质特征不相匹配的职业工作，那么，这个工作的适应过程一定是极其困难和痛苦的。一般都把气质划分为四种类型，它们都具有不同的心理特征。

##### (1) 多血质

多血质的心理特征总体上属于敏捷而好动的类型。由于神经的活动过程平衡且灵活性强，因而这种人更易适应环境变化，但不适合做需要细心和持久的工作。

##### (2) 胆汁质

胆汁质的心理特征总体上属于兴奋而热烈的类型。由于神经活动过程的不平衡，因而这种气质类型的人工作容易带有明显的周期性，适合具有较大危险和难度、需要随时应变的工作，不适合稳定、细致的工作。

##### (3) 黏液质

黏液质的心理特征总体上属于缄默而安静的类型。由于神经活动过程平衡且灵活性低，反应迟缓，因而这种气质类型的人在任何环境中，都能基本保持心理的平衡。适合做条理分明、有板有眼，需要极大韧劲和忍耐力的工作，不适合变化多端，随时应变的工作。

##### (4) 抑郁质

抑郁质的心理特征总体上属于呆板而羞涩的类型。由于神经活动过程易紧张，因而这种气质类型的人容易因一些微不足道的小事引起情绪波动。适合从事那些需要踏实、耐心和细心的工作，不适合做需要当机立断、调整变化的工作。

应该说明的是，现实生活中的人们，完全属于哪一种气质类型的人很少，而且典型的多血质、胆汁质、黏液质、抑郁质的人也不多见，大多数的人都属于同时拥有几种较为接近的气质类型特征的中间型、混合型。

## 2) 气质类型与职业的匹配

对社会的多种职业活动而言,气质的影响并不是十分明显的,这是因为人的气质心理特征可以起到互相弥补的作用。有研究表明,纺织女工由于一人要看管多台机器,属于多血质气质类型的女工,迅速转移注意的工作特点弥补了她注意分散的缺陷。属于黏液质气质类型的女工要及时发现处理断头故障,故注意的稳定性克服了她注意力不易转移的缺陷。

但是对于职业的选择而言,气质作用的意义就不一样了,因为社会上很多职业,特别是某些特殊职业,对人的气质特征需要有特定的要求。如医生、教师等职业,就要求从业人员具有反应灵敏、耐心、细致、热情等气质品质;驾驶员、宇航员、飞行员、运动员等职业,要求从业人员具有机智、反应敏捷、勇敢等气质品质;组织管理者要求细致、耐心、善交际、沟通、协调等气质品质;外交人员则又要求能言善辩、思维敏捷有较强的感染力和体态得体大方等气质品质。因此,了解职业对个人的气质要求,分析、诊断个人的气质类型和主要心理特征,就能较好地实现个人气质与职业的匹配。

## 二、职业生涯决策的策略和方法

### 1. 职业生涯决策的策略

在进行职业生涯决策时,要根据个人的需要和愿望,因时、因地、主动地采取有效的策略进行职业生涯的决策。一般有以下几种策略供参考:

**试探性策略:**对于进入新的职业,要通过一段时间对工作环境、工作要求进行了解和适应。随后进一步做出选择。

**以专业为重点:**顾名思义就是要以“专业对口”为中心,有重点、有方向的决策,以进一步发挥专业的爱好、专业的特长,使之更具有自信心。

**以职业为重点:**即在从事某一个职业之后,以行业为方向进行决策。

**稳定性策略:**主要是根据个人的性格、气质、能力,以稳定发展为原则的决策。

### 2. 职业生涯决策的方法



职业生涯规划有多种方法，一般常用的有经验法、直觉法、比较法。

1) 经验法：经验法是运用比较多的方法，往往是找一些有经验的人，提供支持。比如教师过去指导过许多学生填报志愿，成年人在经历了漫长的职业生涯规划道路后，往往也有许多经验，可以凭借这些经验来辅助决策。这种方法的问题是主观性强，精确性差。

2) 直觉法：直觉法则主要借助个人的内在感情和感觉，运用想象力，辅之以过去的知识和背景来做决定。优点是简单、迅速，缺点是主观、武断，缺乏科学依据，比较感性。

3) 比较法：比较法是运用推理、比较和数据资料，综合考虑多方面的利弊得失，找出正面预期多、负面影响少的方案。这种方法比较科学，但是十分复杂，需要的技术和资源较多，决策过程漫长。

在职业决策之前，全面地考虑影响决策的因素，是实行科学决策的前提。每个进行职业生涯规划的人就像坐在一张“空椅”上，参照“职业生涯与我”清单上的资料，仔细描绘出自己的个人特质与职业生涯规划期待，然后逐步地汇总，分析有没有冲突，有没有困难，这些冲突和困难如何解决，最后选择一个理想的职业领域。

### 3. 在职业决策中需要思考的问题

个人在进行职业决策时首先要思考以下几个问题：

- 在个人条件和职业生涯规划期待下，可以考虑哪些职业生涯规划目标？

- 就职业生涯规划目标的追寻而言，个人需要哪些职业生涯规划或准备？

- 在这些职业生涯规划目标的追寻中，个人可能遇到哪些困难？

- 如何得到关于这一职业生涯规划目标的进一步资料？

通常个人在进行职业生涯规划选择时，会面临几种主要的冲突，处理好个人职业心理特性的冲突。一是能力与兴趣和价值观的冲突。即感兴趣的职业，可能个人的能力较低甚至不具备这些能力，一旦做出违背能力的决策，最终必然是困难重重。比如想从事科学研究工作，但缺乏抽象思维能力，外语水平较差就属于这种情况。这时，理智的选择是以能力为基础，然后再考虑符合兴趣和价值观的职业。二是性格与气质会影响到职业兴趣和价值观，如果出现能力与性格、气质冲突，也应该以能力为重。因为，兴趣、价值观、性格的可塑



性相对于能力要强得多，可以在实践中发挥个人的能力，锻炼和提高职业兴趣、价值观。

### 三、跳槽决策

#### 1. 跳槽决策的因素

个人核心竞争力的塑造是职业生涯目标实现的基础和内部条件，理性成熟的职业人在进行跳槽决策时，应当综合考虑以下几个关键因素：

1) 新的职位是否达到自己的职业生涯阶段目标。

2) 自己现有的条件是否具有足够的核心竞争力，这是确保应聘成功和实现预期业绩的核心条件。

3) 对职业环境进行分析，确保宏观环境，地区，行业，企业性质和企业文化，企业内部管理环境是否与职业生涯规划相吻合，确保实现预期业绩有基本的环境保障。

4) 对职业生涯目标的长期影响，如：

- 个人综合素质是否会得到提高。

- 职业专长是否会得到加强，提高程度是否能达到下一个职业生涯目标的要求。

- 专业资源的积累是否理想，是否认识足够的专业人士，积累足够的专业资料等。

- 职业机会的积累和人员关系是否有价值。

5) 福利待遇是否达到职业规划的目标。

6) 如果失败会有什么样的后果，是否可以弥补，如何弥补。

在充分考虑过上述这些关键因素后，相信跳槽决策也不是什么令人头痛和犹豫不决的事情。

#### 2. 几种跳槽决策分析

在跳槽决策中，风险比较大而又较难决策的情况，主要是发生在跨行业跳槽的过程中。跨行业跳槽主要有以下两种情况：

##### 1) 跨行业但并没有跨职能的跳槽

企业作为个人职业发展的平台，其价值更多地体现在，是否可以为个人的职业发展提供更大的上升空间。如果这个企业是可以做到这一点的，那么行业的差异性，并不是不可逾越的鸿沟。对于管

理类的职位，由于其核心的职位要素是具有通用性的管理能力和系统方法，通常对跨行业不跨职能的跳槽影响是不大的。但是在某些技术型的细节处理上必然会受到影响。比如，通常人力资源管理的日常工作在不同的企业不会有大的差异，但是如果新的公司需要制定考核体系时，如果跨行业跳槽，没有类似企业经验的支持，可能无法迅速制定出合适的考核方案。生产、技术型职位和销售市场类的职位会丧失较多的职业竞争力。所以，跨行业不跨职能跳槽的关键，在于具体分析将来工作的重点是否会要求较高的行业经验，如果需要，就得谨慎考虑跳槽后工作是否能顺利完成。

### 2) 跨行业跳槽的同时也跨职能的跳槽

跨行业跳槽的同时也跨职能的跳槽，几乎将失去个人的全部职业竞争力。通常不应考虑，除非有以下原因：

(1) 该行业发展前景令人质疑，并且以自己的性格特质和职业优势，在其中不可能有长足发展的。

(2) 有明确职业发展目标，并且该职业目标是具备可实施性的但同时目前所从事行业无法满足该职业发展空间需要，无法提供合适机会的。

(3) 原职业能力与经验的可持续发展是否在新的行业中被提供更多发展空间与机会。

“跨行业跳槽”是好还是坏，还得因人而异，因事而议，没有一成不变的模式可套用。所以如果为“跨行业跳槽”计划而犹豫时，或者跳槽中为是否可以考虑跨行业问题而困惑时，都需要首先在明确职业发展目标的前提下，结合对相关行业、企业、职位发展趋势的解读和理解，并充分剖析和确定自身的职业潜力、优势和弱势，从中找到最大限度的契合度。如果因为自身的经验、信息资源等原因，寻求专业猎头顾问的意见将是不错的方法。

## 第四节 猎头公司对职业决策的咨询

猎头公司在个人职业生涯规划中的重要价值，不仅是猎头公司系统规范的招聘服务，而且是职业经理人的职业生涯顾问，是实现职业经理人职业生涯目标的重要伙伴。猎头公司的价值，在于能够运用专业的测评方法帮助个人正确了解自己的能力和价值；借助猎



头公司的丰富的经验和对人力资源管理的系统规划能力，帮助个人确定职业生涯目标；调整职业目标；帮助个人分析自身实力，塑造核心竞争力；准确分析职业环境，合理确定跳槽决策。当然猎头公司在帮助个人实现职业生涯目标时，最独特的价值在于其为个人实现职业目标所提供的强有力的保证和支持：

(1) 猎头公司充分的职业机会可以最直接地帮助个人在合适的时候获得最及时的职位信息。

(2) 猎头公司有针对性的推荐报告，可以帮助个人直接得到雇主的关注。

(3) 猎头公司的推荐和解释，使个人的特长和优势得到最充分的解释。

(4) 猎头公司本身的声誉和担保作用，使雇主在用人时少有顾虑和担心，决策更加快捷。

(5) 猎头公司对人才市场的全面了解，可以帮助个人获得公平合理的薪酬待遇。

选择合适的猎头公司作为个人职业生涯规划的合作伙伴，将极大地提高职业经理人的职业生涯成功率，起到事半功倍的效果，是职业生涯规划设计的良师益友。

## 案例 一个成功职业经理人的历程

王总目前是一家世界知名的软件公司的销售总监。他一开始进入的并不是IT行业，而是钢铁企业。他是如何实现自己的职业生涯目标，实现从一个普通的钢铁机械工程人员到软件行业销售总监的转变呢？

王总大学的专业是钢铁机械，大学毕业后分配进了一家大型的钢铁企业，从事机械设备相关的工作。王总具有非常出色的钻研精神和人际关系。然而，大型国企的气氛和相对落后的设备状况使其非常担心自己的前途，既没有顺畅的上升空间，也没有接触先进设备的机会。虽然工作稳定，游刃有余，但并不能满足王总旺盛的求知欲和渴望接触社会的心情。经过猎头公司猎头顾问的系统评测，发现王总具有非常强的人际处理能力和销售潜力，向往高挑战的行业。

但是，他当时的职位是设备工程师，没有销售经验。猎头顾问建议他定位职业生涯目标为IT行业或高技术行业的高

级销售管理人员，先利用自身良好的技术背景，从事销售相关的技术工作，既利用自己的专业经验，也可以系统地接触销售管理和客户服务，重点在产品的技术，以获得超过一般销售人员的技术背景，借此获得产品经理这样的系统销售经验，最终向高级销售主管迈进。整个职业生涯阶段为6—8年。

根据猎头公司猎头顾问的建议，王总先应聘了某500强医疗设备公司的技术维修工程师，经过两年的发展，成为顶尖的工程师，然后申请成为销售工程师，业绩非凡。之后，猎头公司帮助王总获得了另一家世界级公司的产品经理职位，带领一只团队非常迅速地将产品推入中国市场，产品市场占有率从5%上升到40%。两年后，机会终于来了，王总被现在的软件公司相中，成为其中国销售总监，负责软件销售和系统方案的集成。

至此，通过六年的时间，王总从一个钢铁企业的技术人员转变成为IT行业的销售总监，实现了从技术人员，销售人员，销售主管到职业人的转换。

上面的案例中，可以看到猎头公司综合了行业的信息和专业的人才咨询，可以为个人发展提供准确的定位和机会，为个人的职业生涯规划提供最有效的支持。猎头公司为王总提供了专业准确的职业目标设定，为其提供了关键阶段的职业机会——产品经理；如果没有猎头公司的帮助和策划，王总对自己的定位未必有那么自信，在职业转换的关键时刻未必能获得关键的推荐。

猎头公司在帮助职业经理人跳槽时，会慎重考虑个人的自身条件是否与现实匹配，该转换是否能为个人的长期发展带来积极的帮助。短见的推荐往往对猎头公司的长期业务和个人产生致命的影响。经过多年的积累，猎头公司开发出专业的面试题库系统，内容涉及专业知识，专业能力以及特定职业能力等。这些工具的使用，可以比较准确地揭示某个阶段个人积累到何种程度，对职业生涯阶段目标的调整和职业决策具有至关重要的意义。

## 第十章

# 猎头公司的信息管理

在信息技术高速发展的 21 世纪,人们越来越信赖于计算机,各个领域的计算机化、网络化已势不可挡,越来越多的企业开始把以网络技术为核心的信息技术应用到企业管理的方方面面。早在 20 世纪 90 年代初,随着猎头行业进入中国大门,猎头行业这一新事物即与计算机结下了不解之缘,计算机技术的突飞猛进更为中国猎头公司的发展提供了高效先进的管理手段。如今各大猎头公司都已不同程度地运用计算机信息技术进行猎头公司局部或全面的管理应用。

### 第一节 管理信息系统基础

管理信息系统 (Management Information System, 缩写为 MIS), 是用系统思想建立起来的以计算机为基础、为管理决策服务的信息系统。它输入的是一些与管理有关的数据, 经过计算机加工处理后输出供各级管理人员 (或管理机构) 使用的信息, 它不仅能进行一般的事务处理, 代替管理人员的繁杂劳动, 而且能为管理人员提供辅助决策方案, 为决策科学化提供应用技术和基本工具。

随着企业管理现代化要求的不断提高, 以及管理学、系统论、计算机技术、网络通信技术的飞速发展, 管理信息系统博采诸多学科之长, 如市场学、运筹学、经济学、行为科学、系统论、信息论、控制论、决策科学、软件工程、通信技术、数据库技术、网络技术等, 逐渐形成了一门新兴的学科。它与多种学科的融合和交叉, 形成了本身的特点, 是以上任何学科所不能取代的。一般地说, MIS 是一门综合了管理科学、系统理论、计算机科学的系统性科学, 它的形成依赖于管理科学和技术科学的发展, 是系统的论点、数学方法和计算机技术的集合。



### 一、管理信息系统的要素

管理信息系统由管理、信息和系统三个要素组成。

#### 1. 管理要素

管理要素决定了管理信息系统的最优结构为分层次的金字塔结构。管理信息系统必须深入研究不同管理级别活动的性质、内容及联系。管理级别可以用横向结构与纵向结构的三级管理模型来描述其管理功能。

##### 1) 横向结构

它是对同一管理层次的有关职能部门的数据进行综合。如企业组织可分为基层、中层、上层三个管理层次, 根据各管理层次所需的信息不同, 把有关职能所需的数据进行综合。通过数据的综合, 设置公用数据库及各子系统用的数据文件, 以满足某一层次管理职能的信息需求。

##### 2) 纵向结构

它是对不同管理层次的数据进行综合, 这种结构是对基层作业管理的数据进行分析, 综合及处理出中层战术管理所需的信息, 再进一步从中层战术管理数据中综合处理出上层战略管理所需信息, 从而使各级管理层次之间信息畅通。

#### 2. 信息要素

信息是一种被加工为特定形式的数据, 信息的价值只有在决策过程中才表现出来。信息资源(各种形式的储存数据)是可以被重复使用的。

在设计 MIS 的总体框架时, 一定要从 IRM 的观点出发, 优化信息流的总体, 组织管理信息系统内部的功能, 考虑信息资源的综合管理与应用。

#### 3. 系统要素

##### (1) 系统的定义

一个系统就是一类为达到某种目的而相互联系着的事物的整体, 是由相互联系、相互作用的事物或过程组成的, 具有整体功能和综



合行为的统一体。在这个统一体中，对各事物加以深入的研究，再从整体出发分析各事物的相互联系、相互作用，这就是物质世界普遍联系且具有整体性的思想，即“系统”思想。

### (2) 系统的环境

一个系统必须置于具体的环境之中。系统的环境是指与系统的资源输入和输出有关联的外部世界。

### (3) 系统的层次性

系统的概念是相对的，有大有小，一个大系统是由若干个小系统组成的，每个小系统又可以包括若干个更小的系统。从高层分析可以了解一个系统的全貌；从低层分析，则可以深入到一个系统每一部分的细节。合理地、正确地划分系统的层次，在每一层次上集中力量解决该层次中的问题而不考虑较低层次的细节是系统分析的一个重要方法。在设计管理信息系统时，要首先抓住系统的输入、处理和输出。在管理信息系统运行时，反馈控制是非常重要的，应充分考虑反馈控制环节中人的作用。

## 二、管理信息系统的组成、结构和功能

### 1. 管理信息系统的组成

管理信息系统一般是由管理系统、信息处理系统、传输系统三个重要部分组成。

1) 管理系统。它是信息的使用者，又是信息的重要反馈环节。信息处理是为管理系统服务的，必须根据管理的需要与管理职能相适应，同时，要受到管理科学的指导和管理技术的支持。

2) 信息处理系统。它担负着对企业内、外有关的、正确的、有用的资料的收集和存储，并进行判断、整理、分析、比较、组织、运算等综合加工处理，使之成为适应某种特定目的所需的信息，传递或输出给有关管理人员或机构，它不仅是单纯的数据处理，为各管理部门提供有关报表，而且运用现代数学方法、模拟方法等，根据特定的目的，按照一定的模式导出各种辅助决策信息。

3) 传输系统。它是通过通信线路构成计算机网络，把必要的信息及时、可靠、迅速地传输到有关的管理部门，供其使用。

管理信息系统是信息化社会发展的必然产物，也是企业管理现

代化的重要进程。对于企业来说，建立管理信息系统，其目的是要提高管理效率。MIS 只为企业管理现代化提供必要的手段，最终仍然是人来做出决策的。所以 MIS 所提供的辅助决策信息以及管理人员驾驭信息的能力和决策行为，都将直接影响企业命运，因此，管理信息系统是一个由人和计算机等设备和专用软件组成的一个系统。

### 2. 管理信息系统结构

所谓结构，指的是系统中各个单元之间的相互关系的总和。MIS 是由若干个单元构成的，这些单元是信息源、信息接收器、信息管理者 and 信息处理机等。

1) 信息源。信息源指的是数据的输入源。这种信息源产生于两个方面：

地点方面：包括来自企业内部的内信息源和企业外界的外信息源。

时间方面：企业从事事务活动的一次信息源，及现在保存于企业的各种数据库信息的二次信息源。

2) 信息接收器。它指的是信息的接收者，即计算机的存储介质和用户。

3) 信息管理者。它是指信息的处理和管理决策者。

4) 信息处理机。从广义上讲，它是指从开始获取数据到将它们转换为信息，向信息接收器提供信息的一切装置(包括数据采集装置、数据变换装置、数据传输装置、数据存贮检索和运行装置)。

### 3. 管理信息系统功能

管理信息系统功能分为 MIS 的管理功能(MF)和 MIS 的数据处理功能(DPF)两部分。

1) MIS 的管理功能 (MF)。MIS 的管理功能是指用来管理业务过程的具体决策活动。MF 的主要工作内容如下：

(1) 制定战略规划，即制定管理整个组织行业的最高级的政策和计划。

(2) 制定并实施战术计划，例如将战略目标变为详细的计划，获取并分配必要的资源以实现这些计划。

(3) 控制操作，即保证能够有效地、高效率地完成实现战术计划



的具体日常工作。

2) MIS 的数据处理功能 (DPF)。MIS 的数据处理功能是指数据收集和数据转换等, 为决策提供必要的信息的活动。MIS 的数据处理功能有两种类型:

(1) 基本类型的 DPF。基本类型的数据处理是指任何组织完成的一种较简单的对公用数据进行收集、存贮和转换的工作。这些工作包括: 收集、整理、输入、处理、输出。

(2) 分析类型的 DPF。分析类型是一种更复杂的数据变换, 用于从数据中提取有某种意义的信息。DPF 的类型在于对数据模型采取了某种统计处理过程, 如: 累计、分析、推算、报告功能。

- 累计是指将汇总的数据和分类的数据, 作为整理好的 (有序的) 历史数据, 从中可以发现数据内隐含的模式和数据之间的关系。

- 分析是对累计的历史数据进行变换以探明能否确定当前或将来事件的基本模式、关系或者一般的行为方式。

- 推算就是运行模型, 模型可以简单到一个计算方程式、表达式, 复杂的可以是一个计量经济模型。

- 报告是提交运行模型得到的结果, 这种提交可以是经常的、例外的或根据提问进行的人机对话分析系统。

### 三、管理信息系统的特点

#### 1. 管理信息系统的要求

管理信息系统是在考虑管理学的思想和方法以及管理与决策的行为理论之后的一个重要发展, 它是用于为管理决策服务的一个信息系统, 而不是一般的其他类型的信息系统。它要根据管理的需要, 及时给出所需要的信息, 帮助管理者做出决策。认识管理信息系统需要从多方面对其进行观察分析, 了解它对事物管理的潜在影响。

首先, 为了满足管理方面提出的各种要求, 系统必须准备许多数据 (包括组织机构内外的, 当前的和历史的), 用多分析方法以及各种数学模型和管理模型。

其次, 管理信息系统是一种“综合性的人机系统”, 所谓综合性就是意味着将所有的功能系统连接成一个整体。对于某一组织机构可以先设计个别领域 (或某一方面需要) 的系统, 然后进行综合, 这

是管理信息系统最理想的目标，表现了管理信息系统的特点。管理信息系统不是综合系统，比如，要开发一个综合系统，它的目标不在管理级而在具体的操作级，这样的系统完全是个综合系统，但它不是管理信息系统。综合概念是管理信息系统的重要特征，综合的重要性在于能产生更有意义的管理信息，人与计算机的综合是一个最为典型的例子。

另外，必须考虑管理信息系统对未来的适应，力求做到尽可能地去适应将来的发展变化需要，这主要表现在系统的可修改性上。一般认为，最容易修改的系统是模块结构的系统，因为每个模块均是相对独立的，一个模块的修改变动不影响其他的模块，而管理信息系统正是这样的模块结构。所以，在稳定的数据库系统基础上建立起来的管理信息系统，可以比较全面地考虑到其相关的适应性。

### 2. 管理信息系统的特点

根据对管理信息系统的要求，管理信息系统应该具有以下五个特点：

- 1) MIS 是一个人机结合的辅助管理系统。管理和决策的主体是人，计算机系统只是工具和辅助设备。
- 2) 它能完成例行的信息处理业务，包括数据输入、存储、加工、输出、生产计划、生产和销售的统计等。
- 3) 它可以高速度、低成本地完成数据的处理业务，提高系统处理问题的效率。
- 4) 由于系统的工作方法、管理模式和处理过程是确定的，所以系统能够稳定协调地进行工作。实现了一个相对稳定的、协调的工作环境和目标。
- 5) 数据信息成为系统运作的驱动力。因为信息处理模型和处理过程的直接对象是数据信息，只有保证完整的数据资料的采集，系统才有运作的前提。

## 第二节 猎头公司的管理信息系统概述

### 一、猎头公司管理信息系统的发展



20 世纪 70 年代末, 由于计算机技术的飞速发展, 无论是计算机的普及性, 还是计算机系统工具和数据库技术的发展, 都为猎头公司信息管理的阶段性发展提供了可能。当时美国的一些猎头公司聘请软件公司开发研制单机版应用程序, 基本上解决了第一代系统的主要缺陷, 对人力资源信息和业务流程历史信息都给予了考虑, 其报表生成和数据分析功能也都有了较大的改善。但这一代的系统主要是由计算机专业人员开发, 未能系统地考虑人力资源的需求和理念, 而且公司管理信息也不够系统和全面。

猎头公司管理信息系统的革命性变革出现在 20 世纪 90 年代末。由于市场竞争的需要, 人才竞争已成为关系企业兴衰的重要因素, 因此猎头公司的作用被更广泛地认同和借助。同时由于个人电脑的普及, 数据库技术、客户/服务器技术, 特别是 Internet / Intranet 技术的发展, 使得猎头公司管理信息系统的出现成为必然。这代信息系统的特点是从人力资源管理角度出发, 用集中的数据库将几乎所有与业务相关的数据(如招聘企业状况、招聘岗位描述、人才信息、个人职业生涯设计、历史资料、培训信息、公司业务流程管理和猎手绩效管理)统一管理起来, 形成了集成的信息源。友好的用户界面、强有力的报表生成工具、分析工具和信息的共享使得猎头公司得以摆脱繁重的日常工作, 集中精力考虑公司战略发展和高效开展猎头业务。到目前, 伴随着网络通信技术发展和更好的人机界面, 猎头公司管理信息系统还在不断的向前发展, 并日趋成熟。

### 1. 硬件系统的发展

猎头公司信息管理的硬件大致经过以下四种体系结构。

#### (1) 单机方式

单机方式就是只用一台计算机完成人才资料输入、人才检索、客户企业查询等基本功能。显然这种方式已远不能适应公司业务的需要, 现已基本被淘汰。

#### (2) 主机/终端方式

主机/终端方式是以小型机为主机, 作为共享信息的载体; 配置多终端, 作为用户使用的工作站。其优点是便于数据的集中处理和管理, 数据的完整性和安全性较好; 缺点是终端没有处理能力, 主机负担较重, 并且设备投资、更新和升级的费用高。因此这种方式也将逐步被市场淘汰。

### (3) 微机局部网方式

微机局部网方式以服务器作为共享信息的载体，配置与服务器联网的多台微机作为用户使用的工作站。这种方式的优点是可采用双服务器镜像，可靠性高、布线灵活、投资少、使用和维护方便、支撑软件丰富、性能价格比高、技术要求相对较低；可以采用分步实施，逐步扩展升级的方式，不浪费原有投资。其缺点是微机较易感染病毒、系统容易崩溃。

### (4) 客户机/服务器方式

客户机 (Client) / 服务器 (Server) 方式是近几年发展起来的，是一种引人关注的体系结构。客户机支持用户应用的前端处理，服务器用于支持应用的系统环境，包括数据库的管理及查询服务。数据查询方式使用数据库查询，网上传送的是查询的结果，这就大大减少了数据的传送量。正是这种优良的系统特点，使它成为近年来各软件开发商追逐的热点，目前较多中小型猎头公司多采用这种方式。

## 2. 软件系统的发展

猎头公司管理信息软件系统的发展大致经历了启蒙型、网络型、管理型和决策型这四个阶段。

### 1) 启蒙型时期

启蒙型时期是猎头公司对使用计算机管理的摸索过程，在国内大约始于 20 世纪 80 年代后期。有些开发者最初使用 C 语言在 UNIX 多用户环境下开发人才数据管理的原始版，主要是对猎头公司日常业务的手工操作的模仿，目的是为了提高工作效率。

### 2) 网络型软件

网络型软件是 20 世纪 90 年代以后，国内开发者借鉴国外软件的设计思想，结合国内猎头公司的管理体制，通过对小型机和局域网、C 语言和 FoxBASE 数据库的充分比较，又转为在局域网上开发基于 FoxBASE 数据库的数据库管理系统。软件系统的功能已基本覆盖了猎头公司各部门的经营运作。

### 3) 管理型软件

这种软件能参与猎头公司的日常管理，并可提高公司的管理质量。它能对数据进行及时、准确和完整的处理，能在网上向各大人才网站同时发布招聘信息，接受的应聘资料能自动纳入人才数据库，并从不同的管理角度提供功能强大的系列报表，为管理决策业务活



动提供准确资料。管理型软件无论其本身的成熟度、稳定性、可靠性和安全性，还是软件的灵活性、可移植性和集群性，甚至管理上的先进性和严密性都可达到很好的程度，是当前软件的最高等级。

#### 4) 决策型软件

决策型软件是具有完备的预测分析能力，能科学地指导猎头公司领导来管理公司、分析人才市场需求状况和走向的软件系统。这类软件尚处于探索阶段。

## 二、猎头公司信息化管理的意义

与传统的信息管理相比，猎头公司信息化管理不仅仅是采用计算机代替人工管理，从某种意义上说公司的信息化管理程度才是其优势所在，特别是高级人才信息数据库建设与管理分析更是此类公司的首要资源，将直接关系到同业竞争能力。

### 1. 整合、集中信息源

猎头公司管理信息系统，可以使用集中的数据库将与人力资源管理相关的信息全面、有机地联系起来，有效地减少信息更新和查找中的重复劳动，保证信息的相容性，从而大大地提高了工作效率，还能的人员培训、人事代理、人才测评等相关业务提供增值服务。

### 2. 易访问、易查询的信息库

猎头公司实施管理信息系统之后，可将依赖于人的过程改为依赖于计算机系统的过程。通过计算机网络和数据库的应用，公司各类人员只要获得了相应的使用权限，就可以随时进入系统，直接查阅相应的信息，使猎头公司在人力资源管理中更为科学，人才配置更为合理，把猎手们从繁琐的简历筛选事务中解脱出来。

### 3. 加强了公司内部与外部的联系和沟通

猎头公司由于其行业特征：工作流动性较大、工作时间又不固定，因此，公司各部门之间、员工之间，公司与外部业务伙伴之间的沟通往往会变得十分迟缓，但激烈的市场竞争使得这种全方位的沟通显得极为必要。管理信息系统通过网络不但可以成为公司员工间的纽带，帮助他们逾越部门不同、工作时间不同、工作地点不同



的障碍，促进相互了解和沟通，同时还可促使企业与外部业务伙伴在人才、技术、知识等方面的资源共享，有效地提高了适应市场的能力。

#### 4. 有力促进公司提高整体管理水平

猎头公司实施管理信息系统的过程，本身也包含着对企业本身的机构和岗位设置、管理流程、业务体系的回顾，同时根据软件中所蕴含的先进管理思想来改变现行的管理和运作。实施过程也是一个提高管理水平的过程。在实施猎头公司管理信息系统后，经过整合的、较为全面的、准确的、一致的和相容的信息。不仅可以使公司高层领导对本企业现状有一个比较全面的认识，同时也可以生成综合的分析报表供领导人在决策时参考。与此同时，对于公司建立虚拟组织并实现虚拟化管理，建立知识管理系统，创建学习型组织，都将创造极为有利的条件。

#### 5. 适应员工自主提高发展的需要

猎头公司作为智力型服务企业，十分注重知识型员工个性化的发展。网络的交互性、动态性可以使公司领导根据个人的需求和特长进行工作安排、学习、培训和激励，让员工实施自我管理成为可能，能更加自主地把握自己的前途。

#### 6. 信息的安全性得到加强

信息是猎头公司赖以生存的第一资源，实施猎头公司管理信息系统后，只有得到系统授权的用户，才可以访问被允许获取相应的信息，为公司提供了安全性保障。

### 三、猎头公司信息化管理的内容

猎头公司信息化管理包括了公司内部管理、业务流程管理、客户管理、人才信息管理等方面的内容。它主要体现在：

#### 1. 网络招聘

##### 1) 网络招聘的优势

由于因特网其所独具的“全球性、交互性和实时性”的特点，



已成为迄今为止最有效的广泛传播人力资源信息的途径。网络招聘是网络技术在人力资源管理中应用最快的领域。网上招聘已经成为一种手段。据美国一家猎头公司所做的调查,绝大多数公司希望求职者通过电子邮件而不通过邮寄传送个人简历。这些公司使用网络招募员工是为了节省开支,同时认为网上招募范围广,速度快,白天和晚上都可以操作。

简单地说,网络招聘是猎头公司利用网站完成与招聘相关的一系列活动。据目前中国的猎头行业来看,网络招聘可分为资料储备式和目的岗位招聘两种。资料储备式招聘是指猎头公司在网上只发布自己的企业简介、主要业务和涉及行业等相关信息,鼓励应聘者通过电子邮件或通过传统渠道如传真或写信将个人简历提交到猎头公司人才库中储备。目的岗位招聘是指猎头公司在网上发布招聘信息,并有针对性地收集应聘者的信息反馈。网络招聘的优势是显而易见的,集中表现在以下几个方面:

(1) 招聘范围的全球性: 网上招聘,突破了传统招聘的地域性限制。

(2) 招聘费用的经济性: 它能节省传统招聘活动中的参会费、交通费、差旅费等开支。

(3) 招聘过程的隐蔽性: 网上的人力资源争夺战虽悄无声息,但更有杀伤力,求职者可以不动声色地找到理想的去处。

(4) 招聘活动的灵活性: 猎头公司可以每周7天,每天24小时向全球范围内的应聘者发出招聘信息,应聘者也可随时随地与应聘单位联系,大大方便双方的信息交流和沟通。

2) 网上招聘的缺点也是不可忽视的,它主要表现在以下一些方面:

(1) 由于发送求职材料量大且内容简单,会使用用人单位难以找到合适的人才。

(2) 有些本没有诚意、只是一时冲动发送应聘材料的“消极应聘者”会干扰招聘工作的正常进行。

(3) 有些真正优秀的、也是企业急需的人才,可能因为不急于“跳槽”而很少关心网络招聘,便与更好的企业失之交臂。特别在我国,年龄偏大、经验较为丰富的专业人才不太关心上网的情况还很普遍,对他们来说,网络招聘很难起作用。

3) 提高网络招聘的成效

使网络招聘成功的关键是：企业必须建立一个不断更新的、一流的招聘网站；选用合适的能自动分析、处理应聘者初步信息的软件；对应聘者尽快做出回应；逐步过渡到实施完全网络招聘策略；借鉴以往区分积极应聘者和消极应聘者的经验；重视网下人性化服务的措施等。

上海厂长经理人才公司针对网上应聘信息量大，简历筛选困难的问题，在原有的管理信息系统中开发了功能强大的人才搜索模块。公司员工可随时把接收到的人才资料（可以是任何格式的文件，如：Word、Excel、Txt、Html、Email等），复制到公司服务器中指定的共享目录中，猎手们可以运用管理信息系统中的人才搜索引擎通过关键词，检索与所需条件相匹配的人才，并能对新找到的人才留下历史记录，进行相关资料的补充。

目前，上海厂长经理人才公司正在与一些专业人才网站合作，开发针对求职者的简历发布软件，以方便各类专业人才的使用。这样他们只要通过简历创建器就能快捷、方便地制作个人简历，并同时向各人才网站发布个人简历信息。

### 2. 信息化培训

互联网让知识的更新速度越来越快，越是先进、流行、新颖的知识，生命周期就越短。作为网络经济时代的企业必须成为“学习型组织”，通过持续不断的培训，提高员工整体素质，增强企业竞争实力。

电子化培训与电子商务相伴而生，无疑将成为未来企业开展培训活动的主要方式。电子化培训，顾名思义，就是通过网络这一交互式的信息传播媒体实现培训过程。与传统的、让员工某一时间集中在某一地点统一受训方式不同的是，电子化培训是把信息送到员工面前，而传统的培训方式则是把员工送到信息面前。两者的差别是显而易见的。信息化培训所具有的优势主要体现在六个方面：

(1) 培训成本显著降低，包括培训的场地设施、教材、教师讲课费、差旅费等费用很大程度上将取消或削减。

(2) 跨越时空界限，方便员工随时随地学习，培训的灵活性显著上升。

(3) 多媒体的应用和交互式的特性使培训形式生动活泼，有利于激发员工的学习兴趣。



(4) 便于为员工制定量身定做的培训方案, 大大提高培训的针对性。

(5) 易于随时掌握培训效果, 及时改进培训内容和要求。

(6) 提高员工对变化的适应能力, 培养一种学习型的人格特征。

猎头公司开发应用信息化培训, 也可以为应聘求职者, 提供有关人才测评、各类面试方式、职业生涯规划等方面的培训学习机会。

### 3. 信息化学习

#### 1) 信息化学习与传统的学习方式

相对于企业组织的、旨在提高员工业务水平和岗位技能的电子化培训而言, 员工自发的、通过网络进行的、以提高自身素质为主要目的获取知识的过程, 我们称之为电子化学习。电子化学习与电子化培训紧密相关, 既受到了世界各国企业的广泛重视, 也得到了广大员工的积极参与, 必将成为知识经济时代人们实现“终生学习”的最主要的途径。电子化学习与电子化培训相比, 使得学习的范围突破了企业的界限, 员工学习的内容更为广泛, 学习的时间更为充裕, 形式也更为灵活。电子化学习是在员工自愿的基础上, 选择自己感兴趣的学习内容, 目的既可以是获取学位, 也可以是为了了解另一专业的知识, 还可以是仅仅为了丰富自己的业余生活。对企业人力资源管理部门来说, 鼓励员工参加电子化学习, 对提高员工的综合素质, 创建学习型组织大有好处。因此, 企业要在做好电子化培训工作的基础上, 创造出有利于员工开展电子化学习的环境与条件, 使整个公司养成浓厚的学习气氛, 营造出富有活力和创新精神的学习文化。

电子化学习与传统的学习方式相比有三个最主要的区别: 其一是学习内容通过网络进行发送, 取代了传统的纸质媒介。其二是对学习进行电子化管理, 包括学习跟踪、报告及评价等都可以通过网络来实现。其三是在学习过程中, 学员之间、学员与教师之间进行的电子化的协作, 提高学习的效果。电子化学习通过在线的评价及预见性的学习内容设置, 学习的速度可以加快, 而且学习再也不用受到教员及教室的限制。对学员来说, 学习的成本将大大降低, 而且学习的自主性也大大上升。同时教师及其他教学资源, 由于更多的学员可以共享使用, 其利用效率也可提高。

#### 2) 信息化学习的趋势

电子化学习正成为一种趋势，为越来越多的企业、教学服务机构和员工所关注，其蕴藏的市场潜力十分可观。北京光华管理研修中心是国内专业从事电子化学习服务的机构，该中心与哈佛商学院共同开设了针对在职经理人的网上教育课程，包括《哈佛管理导师》、《哈佛绩效管理》和《哈佛卓越管理》等包含了哈佛最优秀的管理精华的课程。哈佛的网上管理课程不仅仅是管理知识的堆砌，更重要的是它的每套主题都是由核心理念、学习步骤、实践技巧、学习工具、深入学习和自我测试6个部分组成，无论是缺乏实践经验的“新”经理，还是拥有丰富经验的“老”经理，都能够量身定制个性化的课程，结合实际工作展开学习。参加学习的学员实际上是在与全国各地、各行各业的在职经理们交流心得、探讨问题，学习效果必然非同寻常。

#### 4. 信息化沟通

##### 1) 信息化沟通的优势

电子化沟通作为互联网在人力资源管理中的重要应用，正在为越来越多的企业所实践，由此而产生的信息快速、直接、广泛、有效的传播和思想、感情的交流、融合，充分显示出电子化沟通的魅力所在。它可以方便地为客户和应聘求职者进行多方位的信息介绍，特别是企业（客户）、猎头公司、职业经理人之间可以开展相互间的沟通。

2) 电子化沟通的形式很多，可以在企业内部网上建立员工的个人主页，也可以开设BBS论坛、聊天室、建议区、公告栏以及企业内部个人邮箱等等。也可以利用多媒体形式开展信息化的沟通。为了使电子化沟通更好地发挥在营造优良的企业文化、促进企业经营管理水平的提高、增强企业凝聚力和激发员工进取心、创造力等方面的作用，企业领导既要积极支持电子化沟通的开展，更要积极参与，及时回应。

联想集团充分利用企业内部网络资源，较好地实现了电子化沟通。联想员工可以将电子邮件发到网上总经理的公共邮箱中，总经理会对每一封电子邮件进行回复；员工可以在内部网的BBS上向公司提出意见、建议，以期引起公司上下对一些重要问题的讨论和关注；也可以在網上求助，请求他人对自己在工作、学习、生活中的实际问题给予帮助。联想的“员工信箱”能全方位地接收到不同部

门、不同地区联想人的信息和意见，人力资源管理部门会将这些邮件转到相应部门，该部门必须对每一封信做出反馈，否则将会受到处罚。联想的电子化沟通已成为企业完善、畅通的沟通体系的重要组成部分。

### 5. 信息化测评

随着网络技术在人力资源管理中应用的不断深入，电子化考评也已在一些企业出现，但更多的还是处在探索之中。传统的考评过程中可表示如下：

考评目的→考评范围→考评人员→信息来源及类型→信息收集→考评结果

这种考评方式存在一定的不合理性，如人情式管理、人治大于法治，客观的事实难以有文字性的客观证据，无法进行远距离考评等。

电子化考评利用先进的通讯技术使空间距离的界限变得不再明显，计算机的应用使得考评指标更加科学，考评的方式也将更趋灵活。电子化考评可利用信息系统对员工的工作成果、学习效果进行记录，主管可以随时看到来自各地的下属定期递交的工作报告进行指导和监督，员工的工作进展介绍和述职均可以通过网络实现。与此同时，企业管理者可以通过电子化考评系统中实时录入的资料不断发现并改进企业管理中存在的问题，绩效考评中的人为因素的影响将大大减少。因此，电子化考评对建立规范化、量化的员工绩效考评体系，代替以经验判断为主体的绩效考评手段有很大的作用，使绩效考评更为公正、合理、科学。

而且电子测评还可以通过网络远距离的进行，它可以利用管理信息系统的综合功能，针对不同类型的专业人才、不同的目的要求，客观地提出相应测评内容，进行循序渐进的人机对话，然后管理系统全自动地进行综合评价。

## 四、猎头公司信息化管理的趋势

目前国内的一些猎头公司和人才网站的人力资源管理系统都有一定的局限性：



1.从系统软件看：国内虽然大大小小的猎头公司和人才网站都有各自的人力资源管理系统软件，但这些软件由于偏重一般性，不能完全涵盖企业特有的管理活动，应用范围受到限制。同时，软件中的一些附加功能，又是企业所不需要的，给企业带来经济上的浪费。

2.从动态数据看：动态数据的作用就是能够提供现时的信息，供管理层进行决策。这要求动态数据能随时进入关系数据库。然而，我国的一些猎头公司由于管理水平有限，动态数据并没有做到随时更新。动态数据没有及时进入数据库，则整个信息系统就不可能为管理决策提供支持。

3.从数据库结构看：由于人力资源管理在我国还是一个新领域，计算机软件人员对这个领域不熟悉，而猎头公司管理人员又缺乏计算机、网络原理的支持，导致双方无法很好合作。例如，一家猎头公司的数据库中有一个子模块，专门记录人才流动状况。可这一模块仅包括人才进入某企业和离开某企业的时间，忽略了人才在企业内部各个部门间的流动和对该人才面试情况等历史，而这些情况对了解其个人情况提高推荐成功率又是至关重要的。显然，在设计数据库时，软件人员并没有考虑到这项因素，因此难以设计出符合企业特定要求的软件。

4.从系统的功能看：目前的猎头公司管理信息系统往往只用作人才数据库，它在公司管理中应有的作用还远未发挥出来。作为一个管理工具，管理信息系统不仅要能记录所发生的数据，更重要的是，它能整理和分析这些数据，并提出有价值的报告。例如，通过对员工考核数据的分析，企业可以了解到目前的整体绩效状况。所以，猎头公司管理信息系统不仅是掌握人才数据库中人才状况，而且更重要的是可以向企业高层提出支持性的建议。

综上所述，以计算机为基础的猎头公司管理信息系统，必须要把公司随时产生的动态数据和静态数据有机地结合起来，为公司未来发展提供支持。管理信息系统，归根到底是一种管理工具，是企业信息管理系统的有机组成部分。



### 第三节 猎头公司管理信息系统的组成

#### 一、猎头公司的管理信息系统

##### 1. 信息系统的基本架构

猎头公司管理信息系统必须与其本身的业务特点结合起来，它主要是由以下几方面的系统相组合起来，形成猎头公司管理信息系统的基本架构。

- (1) 人才信息系统
- (2) 企业信息系统
- (3) 信息的搜集、鉴别、整理、输入
- (4) 信息的维护及反馈
- (5) 信息使用流程
- (6) 信息安全

##### 2. 猎头公司管理信息系统的主要内容有：

###### 1) 动态数据

所谓动态数据，指的是随时间不断产生的数据。例如，客户企业及招聘岗位的变更、新的人才资料录入、原有人才资料的变更，绩效考核数据、培训数据等，这些数据都是员工在进入企业后，随着时间的推移，不断发生的。例如员工工资的级别、工资增减的幅度将随员工的工龄、绩效状态不断变化；绩效考核目的、数据来源、产生方式的不同，也会使绩效考核数据有很大差异；培训数据则随培训地点、时间、授课人员、课程不断发生变化。动态数据的这种特性，要求企业能及时、准确地跟踪、辨别、搜集、更新。动态数据将成为企业掌握人力资源状况、人力资源管理水平以及提供未来决策支持的主要数据来源。

###### 2) 静态数据

同动态数据相比，这类数据的变动很小。静态数据有两大类：一类是员工自身所具备的，如员工的性别、进入企业时的年龄、学历、身高、通讯地址等，这些是员工的自身数据，变动不大。一般在员工进入企业时，就作为基础数据进入猎头公司管理信息系统。



另一类是组织数据，如部门职责、部门结构、职位分布等，在一定时期里，组织数据也不会发生重大变化。静态数据在很大程度上决定了关系数据库的结构和函数运算关系。

### 3) 关系数据库

所有的动态数据和静态数据最终都要进入企业的关系数据库统一处理。这个关系数据库可以是整个企业信息系统的一个子系统，也可以是单独的系统。关系数据库的建设往往要根据企业人力资源管理工作的具体需要。总的原则是：这个数据库要能很好地处理人力资源数据，提供有价值的报告。

### 4) 产生定期报告

通过关系数据库，企业就可以对发生的大量人力资源信息进行分类、统计和分析，产生定期的报告，如工资状况，工资分布，员工考核情况，报酬系统的激励效果等。简洁明了的人力资源管理报告，不仅提高了人力资源的管理效率，而且便于企业高层从总体把握人力资源的管理状况。

## 二、猎头公司管理信息系统基本框架的特点

### 1. 完整性与集成性

(1)全面涵盖人力资源管理的所有业务功能，且每个业务功能都是基于完整而标准的业务流程与大量配套表格来设计，是用户日常工作的信息化管理平台。

(2)对员工数据的输入工作只需进行一次，其他模块即可共享，减少大量的重复录入工作。

(3)既可作为一个完整的系统使用，也可将模块拆分单独使用，在必要时还能扩展集成。

### 2. 易用性

(1)采用导航器界面，友好简洁，直观体现HR管理者的主要工作内容，且能引导用户按照优化的管理流程进行操作。

(2)基本没有弹出式对话框，一个界面就能显示所有相关信息，并操作所有功能，信息集成度高。

### 3. 网络功能与自助服务



(1)支持集团型企业用户,提供异地、多级、分层的数据管理功能。

(2)日常管理不受地理位置限制,可在任何联网计算机上经身份验证后进行操作。

(3)为非人力资源管理部门的人员,提供基 Web 的企业内部网络应用。

(4)员工在允许权限内可在线查看企业及个人信息,注册内部培训课程、提交请假/休假申请,更改个人数据,与 HR 部门进行电子方式的沟通。

(5)允许直线经理在授权范围内在线查看下属员工的人事信息,审批员工的培训、请假、休假等申请;在线对员工进行绩效评估。

(6)总经理可在线查看公司人力资源配置及成本变动情况、薪资平衡表、组织绩效/员工绩效等各种与人力资源相关的重要信息。

#### 4.开放性

(1)提供功能强大的数据接口,轻松实现各种数据的导入导出及与外部系统的无缝连接。

(2)可方便引入各类 Office 文档,并存储到数据库中,规范、安全。

(3)同时支持所有主流关系型数据库管理系统及各种类型的文档处理系统。

#### 5.灵活性

(1)可根据用户需求进行客户化功能改造及更改界面数据项的显示。

(2)强大的查询功能,可灵活设置任意条件进行组合查询。

(3)支持中英文(或其他语种)实时动态切换。

#### 6.智能化

(1)系统的自动邮件功能可直接批量通过 E-mail 发送信息给相关人员,极大地降低管理人员的行政事务工作强度。

(2)系统设置了提醒功能,以使用户定时操作,使得人力资源管理者变被动为主动,有效提高员工对人力资源管理部门工作的满意度。



### 7. 强大的报表 / 图形输出功能

(1) 提供强大的报表制作与管理工具，用户可直接设计各种所需报表。

(2) 提供了灵活报表生成器，可快速完成各种条件报表的设计，能随时进行设计更改。

(3) 报表可输出到打印机、Excel 电子表格及 ASCII 文本文件(如提交给银行的文件)。

(4) 提供完善的图形统计分析功能，输出的统计图形可直接导入 MS Office 文档中，快速形成 HR 工作报告。

### 8. 系统安全

(1) 关键数据进行加密存储，即使系统管理员也无法直接读取数据。

(2) 设定用户对系统不同模块的不同级别操作权限。

(3) 建立日志文件，跟踪记录用户对系统每一次操作的详细情况。

(4) 建立数据定期备份机制并提供数据灾难恢复功能。

### 9. 成功实施猎头公司管理信息系统需要注意的问题

(1) 预算要基本精确。

(2) 综合考虑数据库方面要求。产品优先，硬件环境其次。根据企业的规模来选择相应规模的数据库。

(3) 企业高层人员的重视。

(4) 通过需求分析，找出所需要产品的类型。

## 三、猎头公司管理信息系统的五种模块

### 1. 人力资源管理模块

部门工作有效性的标准是在什么程度上它能够使组织实现自己的整体目标。人力资源管理绝不是一组人事管理活动的简单集合，而是要协调地管理组织的人力资源，并配合其他资源利用来实现组织效率和公平的整体目标。

美国学者对人力资源管理目标的看法是：第一，建立员工招聘和选择系统，以便于能够雇用到最符合组织需要的员工。第二，最大化每个员工的潜质，既服务于组织的目标，也确保员工的事业发



展和个人尊严。第三，保持那些通过自己的工作绩效帮助组织实现组织目标的员工，同时排除那些无法对组织提供帮助的员工；第四，确保组织遵守政府关于人力资源管理方面的法令和政策。

可见，人力资源管理有两个主要目标：

- 广义目标是充分利用组织中的所有资源，使组织的生产率水平达到最高；

- 狭义目标是帮助各个部门的经理更加有效地管理员工，具体而言就是人事部门通过人事政策的制定和解释，通过忠告和服务来完成这两个目标。

人力资源信息系统从科学的人力资源管理角度出发，从企业的人力资源规划开始，记录招聘、岗位描述、培训、技能、绩效评估、个人信息、薪资和福利、各种假期、到离职等与员工个人相关的信息，并以易访问和可检取的方式储存到集中的数据库中，将企业内部员工的信息统一地管理起来。完整地记载员工从面试开始到离职整个周期的薪资、福利、岗位变迁、绩效等历史信息。该模块可管理较全面的人力资源 and 薪资数据，具有灵活的报表生成功能和分析功能，使得人力资源管理人员可以从繁琐的日常工作中解脱出来。同时综合性的报表也可供企业决策人员参考，如生成按岗位的平均历史薪资图表，员工配备情况的分析图表，个人绩效与学历、技能、工作经验、接受过的培训等关系的分析等。

## 2. 薪资和福利模块

该模块通常可用于管理企业薪资和福利计算的全过程，其中包括企业的薪资和福利政策设定、自动计算个人所得税、自动计算社会保险等代扣代缴项目。通常，这些程序还可以根据公司的政策设置并计算由于年假、事假、病假、婚假、丧假等带薪假期以及迟到、早退、旷工等形成的对薪资和福利的扣减，能够设定企业的成本中心并按成本中心将薪资和总账连接起来，直接生成总账凭证，还能存储完整的历史信息供查询和生成报表；这类系统也可处理部分简单的人事信息。

## 3. 培训管理模块

培训是改进企业服务、产品质量、工作效率的有效途径之一。为此培训管理系统一般通过培训需求调查、预算控制、结果评估和

反馈以及培训结果记载等手段,实现培训管理的科学化,不断提高员工的素质,并且和人力资源信息有机地联系起来,为企业人力资源的配备和员工的升迁提供科学的依据。

### 4. 考勤管理模块

为了有效地记载员工的出勤情况,很多企业购置了打卡机、考勤机等设备。考勤管理程序一般都与这些设备相接,根据事先编排的班次信息,过滤掉错误数据,生成较为清晰的员工出勤报告,并可转入薪资和福利程序中,使考勤数据与薪资计算直接挂钩。其生成的文档还可作为历史信息保存,用于分析、统计和查询。

### 5. eHR 模块 (e - Human Resource, 简称 eHR)

Internet / Intranet 不仅冲击了传统的市场、供应、销售和服务等领域,也给人力资源管理带来了新的挑战 and 机遇。eHR 实际上是一种基于 Internet / Intranet 的人力资源信息系统。为了将人力资源管理从繁重琐碎的日常事务性工作中解脱出来,eHR 强调员工的自助服务,如果员工的个人信息发生了变化,他本人就可以去更新自己的信息,经过一定的批准程序即可生效。同样,对于培训、假期申请、报销等日常的行政事务也可作类似处理。这样不仅减轻了人力资源管理人员用于数据采集、确认和更新的工作量,也较好地保证了数据的质量和数据更新的速度。而且由于 Internet 不受时间和地理位置的限制,即使经理远在国外,也可以及时地处理其员工的各种申请,不会因为人不在公司而影响工作。同时,公司的各种政策、制度、通知和培训资料也可通过这种渠道来发布,有效地改善了公司内部沟通途径。eHR 对公司的硬件环境、员工的素质和公司的管理水平都提出了较高的要求,这是 eHR 在现阶段发展的一个最主要的制约因素。

## 四、猎头公司管理信息系统的功能结构

猎头公司管理信息系统从功能结构上可分为三个层面

### 1. 基础数据层

基础数据层包含的是变动很小的静态数据,主要有两大类:一

类是员工个人属性数据,如姓名、性别、学历等;另一类是企业数据,如企业组织结构、职位设置、工资级别、管理制度等。基础数据在 HR 系统初始化的时候要用到,是整个系统正常运转的基础。

### 2. 业务处理层

业务处理层是指对应于人力资源管理具体业务流程的系统功能,这些功能将在日常管理中不断产生与积累新数据,如新员工数据、薪资数据、绩效考核数据、培训数据、考勤休假数据等。这些数据将成为企业掌握人力资源状况、提高人力资源管理水平以及提供决策支持的主要数据来源。

### 3. 决策支持层

决策支持层建立在基础数据与大量业务数据组成的 HR 数据库基础之上,通过对数据的统计和分析,就能快速获得所需信息,如工资状况、员工考核情况等。这不仅能提高人力资源的管理效率,而且便于企业高层从总体把握人力资源情况。

## 第四节 上海厂长经理人才公司管理信息系统方案介绍

上海厂长经理人才公司是由中共上海市委组织部、上海市人事局和上海市工业党委共同组建的,专门从事高级经营人才交流的中介服务机构。公司的主要业务是为高级经营者交流、经营者素质评价、企业咨询、培训、人事代理等。下设交流部、考评部、培训部、办公室等部门。

### 一、管理信息系统的需求

#### 1. 项目需求分析

经过多年在市场经济中的锻炼,许多企业都已深刻认识到在日趋激烈竞争环境中,为了更进一步提高公司的管理效率,加强竞争能力,建设一个完整的,以先进的计算机网络为基础的企业 MIS 已

势在必行。

如何把复杂的手工式的日常工作用现代化的计算机来处理，提高工作效率，成了各大企业迫切要解决的问题。于是，开发出一套基于 Intranet/Internet 的管理系统，实现最终整个企业 OA 系统在 Web 上运行，是当今信息时代各大企业所要达到的目的。

### 2. 系统的基本需求

伴随着信息时代的脚步，信息系统已成为现代企业运营的必要技术支撑环境和基础设施建设。上海厂长经理人才公司为了适应现代企业制度改革的需要，实现办公业务的现代化，决定建立一个完善、先进的 MIS 系统，把现有的业务用计算机来处理（包括人才管理，岗位管理，业务单管理，办公室业务，培训，考评，人事代理，员工管理）。并在此基础上定制了 MIS 系统。该系统主要功能为基本信息的录入和查询。

### 3. 现有管理信息系统介绍

上海厂长经理人才公司的管理信息系统是一套基于 WEB 的 MIS 系统。该系统主要功能为人才、岗位基本信息的录入、查询，并实现岗位与人才的匹配选择。为了实现灵活的查询、以及复杂批处理功能，上海厂长经理人才公司已经完成了新系统的设计和开发。

## 二、新系统设计的亮点

经过对现有 MIS 系统的调查分析，该 MIS 系统主要是在原有的基础上增加了一些灵活的查询操作，批处理操作，以及完善公司信息管理等。其主要增加以下几个模块：

### 1. 强力查询模块

增加工作经历查询、综合评述的模糊查询、语言查询、性别查询，并要求在学历查询中增加“某某学历及以上”的等级查询。该功能实现的难度在于要重做强力查询系统，把原有的查询系统重做并改进以融合现有的查询。

### 2. 操作岗位



该子系统已有的功能：包括招聘单位的基本信息和岗位基本信息的建立、查看和修改，可以检索、查阅各类岗位情况，包括操作成功的、操作中止的和正在操作的岗位记录，以及招聘单位的跟踪管理。新增加的功能，能在对人才查询时，显示操作岗位的时间，成功的时间，并在岗位查询中新增一个成功的时间查询，并能按时间长短的方式进行查询。

### 3. 简历生成系统

能使求职应聘者按照系统要求，输入其有关信息要素。简历生成系统能按照猎头工作要求，自动生成求职应聘者简历的文本文件。

### 4. E-mail 群发系统

E-mail 智能判断真伪，并智能生成相应的 E-mail，包括生日提醒，工作计划日程提醒等内容。

### 5. 企业库

新的信息管理系统能按企业的行业类别、企业的规模、企业的性质建立企业数据库，为公司业务服务。





## 第十一章

# 如何与猎头公司相处

猎头公司既是企业人力资源管理的好帮手，又是高级管理人才发展的加速器。如何选择好的、有信誉的猎头公司，并与猎头公司保持良好的关系，是企业和高级管理人才至关重要的决策和措施。

### 第一节 如何区分猎头公司的优劣

#### 一、为何要区分猎头公司

上海的猎头公司到2003年已经扩容到近400家（不含无合法手续的公司），猎头公司的性质有国有、民营也有外商公司，其专长领域遍及房地产、IT、金融、外贸、化工、流通等各个领域。这些公司无论从实力、经验、理念、人员素质，还是收费等方面都存在着显著的不同，这些不同也决定了服务质量的不同“性价比”。有资料显示，目前国内大小猎头公司有3000多家，而真正称得上专业性的猎头公司则不超过30家。因此如何在如此众多的公司中，正确选择一家适合自己公司情况的理想合作者，的确不是一件易事。这就需要充分收集猎头公司的资料，确定一些适当的评价标准，事先对这些公司做一个有效的分类，之后再做决策，否则只能是“雾里看花，越看越花”，最终造成不必要的，甚至是不可挽回的损失。

#### 二、品质低劣的不良征兆

##### 1. 求量不讲质，运作周期长

猎头公司是一种特殊产品的供应商。好的供应讲求“适时、适

地、适量、适质”。但有些猎头公司却因为实力、经验等原因，往往无法在合同规定的期限内完成任务，从而给委托方造成极大的困扰。这些猎头公司虽然实力有限，但接单心切，往往明知不可为而为之。他们普遍有这么一种不良心态：“先把单子接了再说，接下去再碰碰运气，碰到了算我命大，不成功我也不亏”。这些公司因为比较小，也就不太把信誉当回事。虽然他们的实力不济，但由于随意承诺以及收费相对低廉，所以个别单位也就贪图便宜，轻易相信了。之后的事就看运气了，运气好的话，找来的人还能凑合着用，然而大多数情况下，往往是不了了之，甚至劳民伤财。

许多不太专业的猎头公司因为各方面条件比较差，人才资源又不足，无法按时提供委托方所需的合适人才，于是就将运作周期不断延长，但又不愿及时将情况如实告知委托方，从而导致委托方公司岗位空缺，企业工作效率下降，计划被打乱，发展步伐受牵制等不良后果。

对于专业的猎头公司来说，只要承诺的事情一般都可以办到，但有时因为一些特殊的原因，也会碰到一些意外。但他们处理问题的方式却与上述的猎头公司迥然不同，他们不会退却或者拖延，而是积极主动的与客户协商、沟通并设法及时解决。

曾经有个专业猎头 A 公司碰到这样一个案例：有位客户对其欲招聘职位——网上股市 CEO 的人选提出了非常苛刻的要求，比如要求此人才熟悉国内外资本市场、精通资本运营、有良好的 IT 行业背景、精通现代 IT 企业的新型管理、熟悉金融市场和金融衍生产品、精通网上股市在线交易、具有国外工作背景、有相当的资金融资渠道、精通企业重组、具备较强的市场营销能力和技术管理能力、对国内民营企业有相当的了解、能适应复杂的企业内部管理环境、精通大陆本土管理文化等等。如果完全按照客户的要求，不能说绝对找不到合适的人选，但绝对会大大延长寻访时间。客户在找猎头 A 公司之前，已经有南方一家猎头公司和香港一家猎头公司进行了大量的工作，但客户还是不满意他们的工作结果。于是 A 公司一边通过自己的寻访网络进行寻访，一边与客户的老总进行沟通，对一些明显不太合理及可能影响较小的条件进行弱化或减免，使这个项目要求变得更具有可操作性。后来 A 公司通过自己的兼职顾问网络和



信息采集员渠道，共计获取部分或全部接近客户基本要求的总经理及副总经理 94 人，经过首轮沟通筛选，仅有 36 人通过进入面谈沟通，再通过 A 公司富有经验的猎头顾问甄别，选出 11 人进行背景调查，之后对优选后的 5 人进行专家顾问甄别，最后向客户推荐 2 人。客户对候选人都有较好的感觉，但最终选定其中一个美籍华人作为网上股市的 CEO。在客户与候选人进行沟通的过程中，猎头 A 公司也发挥了良好的桥梁作用，使双方在很短的时间内建立基本的信任和深入的了解。目前，猎头 A 公司所推荐的人选工作非常出色，客户也这样评价：“他的能力出乎意料。”“猎头 A 公司，确实是认真负责的公司。”

### 2. 缺乏必要的职业操守

家有家法，行有行规，猎头行业也同样如此。但也有不少“害群之马”却无视这些规则，为了谋取私利，肆意妄为。比如有些猎头公司为了多做生意不惜将自己的委托方原有的人才挖走，或者将一个人才连续贩给多家公司等，这些破坏行业规则，损害客户利益的行为大大损害了猎头行业的形象，必须加以严厉制止与规范。同时作为客户，也必须了解一些行业的规则，这里重点介绍一个“专卖原则”，它是指猎头公司在向其客户提供候选人资料时的一种“一对一”的做法。换句话说，就是猎头公司只能把一个候选人，向一个客户推荐，而不能把一个候选人同时向多家客户推荐。前者是一种负责任的做法，除非该候选人由于种种原因没能被客户看上，猎头公司才可以把候选人的资料重新输入高级人才数据库，以后可以继续向其他的客户推荐。而后者的做法被行业内称为连续“贩卖”或“一人多卖”。后者最大的败笔在于一旦被多家客户识破，以后几乎就再也不可能得到客户的信任了。这些缺乏职业道德的“猎头公司”并不是专业的猎头公司，而常常是一些自称是“猎头公司”的黑户。

这种恶劣行径有两种最典型的作法：第一种作法是因为可供挑选的候选人资料有限，而同时又有两家以上的客户企业需要类似的人才，于是不得已，只好将同一候选人资料，同时发送给两家客户审阅，如果这两家客户同时看上那一位候选人，那必然会导致这次

业务的许多麻烦。一方面，客户的要求不能同时满足，只能一家欢喜一家愁，另一方面，也助长了一些善于投机取巧的候选人，挑三拣四，从中选择薪水更为优厚的一家，甚至可能因此发生毁约的情况，这对其他候选人也是一种不公正的待遇。第二种作法是把一个候选人推荐成功以后，不久又动了该候选人的念头，把这个在客户企业工作了一段时间的新人，又重新推荐给其他新的客户，从而猎头公司又可捞一笔钱。严重影响了客户正常的工作秩序，败坏了猎头行业的声誉，这是非常不道德的恶劣行径。

目前猎头行业中存在的问题是，不少猎头公司一味贪图眼前利益，背弃诚信原则，不顾客户和人才的利益，赚取黑心钱，给猎头行业造成极坏的影响，从而导致国内企业对猎头公司产生偏见，严重影响民族猎头业的发展。所以重塑行业风范，倡导规范运作是势在必为的。目前在猎头行业中有信誉的猎头公司，都倡导以诚信为中心，从长远利益出发，为客户和人才利益着想的行规和不可挖掘的人才规定。（可参阅本书第四章第三节）

猎头公司在选拔候选人时，还需要做到以下各点：

- (1) 保守客户企业的机密，保证被推荐人的信息保密和职业安全。
- (2) 绝不在约定时间内从我们的客户那里重挖公司推荐成功的人选。
- (3) 不接没有一定把握的项目。
- (4) 不欺骗或误导候选人。

猎头公司在推荐成功之后，仍有后续服务跟踪，加强被推荐人和客户之间的沟通，使推荐的人才与企业长久合作并产生最大效益。

总之，猎头行业的职业操守可概括为三点：

- (1) 应为之事
  - 对社会对国家对民族有益的事情
  - 在不违背国家和社会利益前提下，对别人对自己均有利的情况
  - 帮助需要帮助也应该帮助的人或企业
- (2) 可为之事
  - 影响部分人利益对整个社会和民族有利的事情

- 有可能被别人误解自己问心无愧的事情
- 帮助别人或企业获得应得利益的事情

### (3) 不可为之事

- 对国家对社会有害的事情
- 损害别人利益而为自己谋私利的事情
- 愧对自己良心的事情
- 违法侵权的事情

### 3. 运作不规范

#### 1) 事前工作不充分

有经验的猎头公司在签协议前必定会作好充分的准备工作，在有把握的前提下才会接单开始操作。评估客户、了解客户的需求、企业的发展状况和岗位的描述等都是接单前的必须工作，缺乏了解只能导致失败。

有一些拙劣的猎头公司，经常是未对委托方公司的组织文化背景作详细了解，未对招聘岗位做细致分析，就匆匆接单开始操作。急功近利怎么能办好事情，只能带来失败和低质量的服务结果，这方面的例子也不胜枚举。如某生产电器产品的中型企业，准备寻找一位部门经理，由于在这之前没有与猎头公司打交道的经验，于是就把这件事委托给一家不知名的猎头公司（实际上是一家中介公司）。这家公司根本不做任何事前工作，既没有对该企业的生产情况作调查，也没有对该岗位做细致分析，直接签了单子就开始找人，结果不用说了，找来的人没有一个能够派上用场的，白白耽误了客户宝贵的时间和精力。

与此形成鲜明对比的是那些好的、正规的猎头公司。他们处处为客户着想，为人才负责，注意维护猎头公司的形象，而不是急于接单子。比如在一次风险投资论坛上，某猎头公司遇到了一个有名的民营企业企业家，通过交谈该企业企业家非常希望该猎头公司给他寻访高级人才，同时企业家也描述了该企业的光辉前景。企业家的健谈给人留下了深刻的印象。按企业家所讲的情况，是非常适合高级人才实现个人价值的企业。当时企业家对于支付猎头服务费也非常慷慨。表面上看，这是猎头公司感到非常满意的项目意向，如果真的合作



成功，将会获得非常好的收益。但该猎头公司并没有立即接下单子，而是冷静地做了分析和思考，感觉到该企业家讲得似乎有些言过其实，而且对互联网的认识还非常不够，能否真正使推荐的人才发挥作用，猎头公司表示担心。于是猎头公司通过行业内的朋友对该企业进行了调查，调查结果使猎头公司大吃一惊，这个企业竟然蕴藏着巨大的危机，并非是企业家所描绘的蒸蒸日上，而是有许多亏空，目前只是靠各种手段的融资、集资在支撑，并不像老板所讲的那样赢利很好。该老板所擅长的就是媒体炒作，所谓的名言就是“小火煨着与大火爆炒相结合，每月都要出新闻”。企业虽然知名度很高，但是非常不懂经营，企业经营成本严重超过同类企业，出手过于大方，如果用“借来的钱不心疼”这句话来描述是再恰当不过的了。鉴于这种情况，该猎头公司立即回绝了那个民营老板给他们的委托，放弃了一个本来可以赚钱的机会。当年年底，那个企业就被查封，老板也正在接受法律的制裁。由此可见，事前调查准备工作并非是有可无，而是必须认真进行的。它不仅是对人才的一种负责，也是对猎头公司自身利益的一种负责，更是对国家发展的一种负责。

## （2）轻易透露委托方的商业机密

许多委托企业之所以寻求猎头公司的协助，其中很重要的一条原因就是为了保密。企业要进行一项重大的战略调整，往往需要对相应的岗位人选作适当调整，为了暂时保守商业秘密，不宜大张旗鼓公开招聘，以免引起竞争对手的警觉，所以此时受委托猎头公司的保密工作就显得尤其重要。但有些猎头公司的习惯却不太好，一不小心就把委托公司的动向透露给候选人，说者无意，听者有心，很有可能因此泄露委托方的商业机密，给委托企业造成不必要的损失。如：甲公司董事会出于市场战略的考虑，为扩大自己品牌的市场占有率，决定调整最高层的领导职务。对于其竞争对手来说，甲公司内部处于最高行政职务的总经理或首席执行官一职的变更，可以认为是极为重要的机密，这种变更的一个重要讯号就是猎头公司的出现。甲公司董事会把物色新的总经理或首席执行官的任务交给了猎头公司，而猎头公司在这期间的操作往往是私下地、秘密地、按部就班有条不紊地进行着。假如在这期间，该秘密被泄露出去，首先是甲公司上层领导会出现混乱，直接影响下属的情绪，市场份

额很可能丢失一部分，利润也会立即下降，甚至直接导致股价下跌。其次，此时如果甲公司的竞争对手知道此秘密，同样可以采取一系列措施，趁机抢占市场份额，这样的后果是不堪设想的，恐怕猎头公司也是负担不起的。因此，保密的原则就极其自然的成为猎头公司的行业规矩，如果猎头公司连这一点诚信都做不到的话，他失去的不仅仅是这一家客户，很有可能给他今后的业务带来难以估量的损失，这就是信誉的损失、行业形象的破坏。失去信誉是企业的一个大忌，每个行业都是如此，更何况是专营高级人才的猎头行业。

### (3) 对推荐人选未做细致考察筛选

许多企业之所以委托猎头公司帮助物色人才，目的就是为了借助猎头公司的专业特长，提高企业工作效率。如果企业自行招聘，不仅要化费大量的人力和物力，成本又高，而且企业不专长于招聘高级人才的业务，因此还得冒因“招聘失败”导致价值损失的风险。由于猎头公司对寻觅高级管理人才都有一套专门的业务程序，尤其是对高级管理人才的背景调查、业绩考察、能力评估、人员筛选都有科学的理论作指导、先进的操作系统为依据。（前面有关章节已作介绍了）

而有些所谓的“猎头公司”迫于时间压力，往往未对候选人做慎重的考察筛选就直接推荐给委托方，无形中反而加重了委托方的负担。例如某个企业急需某专业的高级人才，并希望招来的人才能直接接管该企业的某个部门，于是该企业就将这个寻才任务委托给了一家普通的猎头公司。由于时间紧迫，该猎头公司就未按正常程序对推荐人选进行细致考察筛选，而是十分草率地给该企业推荐了一位候选人，该企业也就直接让该候选人上马了。结果人才与企业环境的适应性成了问题，此举非但没有解决该企业的燃眉之急，反而带来许多负面影响：部门工作衔接不上，企业效率下降，业绩一落千丈。这种不负责任的行为不光损害了客户的利益，最终将败坏猎头公司本身的信誉，降低自身的价值，变成纯粹的中介公司，最终被市场所淘汰。

### (4) 侥幸推荐成功，缺乏后续服务

虽然选取和推荐过程需要经过多道程序，使用多种方法与技术精挑细选，但也不能保证每次招聘均万无一失，更不能保证所甄选



的人才，日后个个称心如意。因此，好的猎头公司都有较完善的后续服务跟踪。例如：新人的三个月试用期，是最危险的时期，特别需要引导、辅助。所以专业的猎头公司在候选人上班后，完善的后续服务就及时跟踪：了解人才工作的情况、个人的工作心情、用人企业是否满意、工作上是否信任、放手。并根据具体情况，做一些细致的跟踪服务工作。如：积极协调企业与人才双方的合作关系，热心辅导推荐人才融入新公司的工作环境，尽力帮助人才解决个人的实际困难，使人才尽快在新岗位上做出贡献，为企业创造效益。提供这样服务的公司才是完美的、规范的、有信誉的猎头公司。

## 第二节 选择猎头公司的方法

### 一、选择的要求

#### 1. 合法性

要选择有资质的正规机构，这是选择猎头公司的最基本条件。因为有资质的正规猎头公司，其必然有一定的操作规程和质量保证。这样即使在以后因猎头公司服务不当，导致纠纷还有投诉的机会。要辨别猎头机构是否合法，最简单的方法就是查看他们的营业执照，在其经营范围是否有人才中介服务（人才中介需要人事局另外批准）的项目，同时要看其是否有“人才中介服务许可证”。如果没有，或者名片上的台头与营业执照上的公司名称或者发票上的名称不一致，一般就是不正常的“挂羊头卖狗肉”公司，对此就要多留点神。千万不要因为贪小便宜，轻信报价低廉的花言巧语“公司”。

比如，有家IT企业为拓展事业需要，委托一家“猎头公司”（实际上是一家信息咨询公司，兼做中介生意）招聘营业副总经理，当时约好委托期限二个月，年薪50万左右，中介服务费按年薪15%计（不符猎头行规，明显偏低，属于恶性竞争范畴）。这家“猎头公司”明显不是行家，折腾了一个半月还没发现合适人选，无奈之下就找了一个回国休假的华裔朋友暂时充数，想不到人家公司面试通过了，通知上班。事已至此，这家“猎头公司”就一不做二不休，干脆让



那位休假的朋友上了班（他们的如意算盘是继续寻找合适人选以便在那位朋友休假结束之前取而代之）。想不到，没两个月这家“猎头公司”就倒闭了，树倒猢猻散，连个人影都找不着，而那位朋友随着休假结束也要走了，因为在试用期内，所以也用不着承担什么责任，结果倒霉的是客户，既影响了业务的发展，该有的损失赔偿也要不回来了。

### 2. 公司实力

要选择有实力的公司。实力是高质量服务的保证，有了实力才能网罗更多的优秀人才，才能更好满足顾客的要求，才能提供优质的后续服务。既然实力是成功合作的保证，那么又如何判别一家公司是否有实力呢？一般可以从以下几个方面来看：

(1) 公司背景：要了解其主管上级、主要负责人的背景，如是合资企业要注意外资是何企业，其背景如何。

(2) 宣传媒介：如媒体上经常有报道的、有一定的知名度、口碑良好的、网站形象、有无自办刊物等等。

(3) 员工人数：猎头公司的业务是一项系统性的工程，每一个项目均需要不同的专业人员负责，如只有五人以下的小公司建议不要考虑合作。

(4) 员工素质：通过观察、洽谈就可以知道了。

(5) 办公环境：公司的所在地、是否是分支机构、环境的布置等。

(6) 注册资金：一般注册资金的多少在实际上意义并不大，当然过少的注册资金，在某种程度上也象征着实力较小。

(7) 人才资源数据库：一般有实力的公司都具有大型的、完备的人才资料库，因此运作周期也相对缩短，对口人才也容易匹配。

(8) 服务范围：了解其服务的范围、内容、程序，质量保证体系等。

(9) 成功案例：了解其以往为哪些公司做过推荐、推荐过多少人才、人才的层次结构、质量和如何后续服务等等。

以上这些方面都是相互关联的，从几个方面观察就大致可以知道哪些公司才是真正有实力的。



### 3. 历史经验

考察猎头公司的服务、管理能力，在短时间内是难以有全面的了解。所以较好的方法就是通过该公司以往的事迹，从中了解他们的工作习惯、风格、能力、以及实力等等。需要了解的内容即前面提到的服务内容、操作程序、成功案例等等，其中特别需要了解的是该公司的专长领域。世上没有一家公司可以做到万能，任何领域都可以完美地涉及到。如果有哪家公司满口答应自己什么都能做，那多半是些不负责任的小公司。所以企业招聘专业人才，首先要找熟悉其所求人才专业领域的，在此领域有专长的专业猎头公司进行合作。这样合作的成功几率也基本有了保证。如果是第一次合作，最好要求猎头公司提供相关领域的以往客户的联系方式，以便通过老客户了解该公司的第一手资料，同时也可以证明猎头公司是否有丰富的历史经验。猎头公司也应该积极配合客户了解自己的历史经验，以增强客户的信任感。若没有以往丰富精彩的历史经验，也要坦诚相待，用诚信打动客户，同样可以起到良好的效果，为第一次合作打好基础。所以在选择猎头公司的时候，了解该公司的历史经验是非常重要的，从中也可以看出猎头公司的诚信素质，以便能更好的把握自己的选择对象。

### 4. 人员素质

事情是要靠人去做的，因此最终事情结果的优劣、好坏就取决于做事者的素质。猎头公司属于层次较高的服务行业，所以对从业人员的要求也相应较高，这些要求包括从业者的学历、工作经历、行业背景、职业素养等等。这在第一章中已作过介绍，此处不再赘述。

### 5. 服务流程

了解服务流程主要是为了了解猎头公司工作的规范程度。这包括流程的完整性、合理性、严密性等，比如事前如何了解委托方的情况，有否协助认真的理清职位信息、合同的权利义务、对候选人的背景调查、考察方法和工具、相关表单，后续服务等等。猎头服务的一般流程可参阅第一章。



### 6. 服务费用

企业对委托招聘的费用成本是必须考虑的事情。猎头公司的服务收费基本上按行规执行。一般猎头公司的收费标准为：目标岗位年总收入的 20%-30%（也有一些为 35%），这其中还跟不同的公司背景、行业领域、岗位高低、业务难度（如客户委托的时间期限、人才的薪资、属相等特殊要求）等有关。一般规范的公司都要求预收前期操作费用（或定金），它是有固定的，也有按猎头总费用的一定比例预收的，常见的预收额是猎头费的 30% 左右。对于费用特别要防止两种极端，一种认为越便宜越好；另一种则认为越贵越好。这两种观念其实都不正确，这在下面我们会详细探讨。

## 二、几种常见的错误观念

### 1. 外国的公司比中国的好

国内普遍有一种心态，觉得“外国的月亮比中国的圆”，外国的东西就比中国的好。其实这不能一概而论，国内国外其实是各有所长。

比如国外的猎头公司一般专业化分工很细，有专门做 IT 猎头的、有专门做金融保险猎头的……这样一来他们的人才数据库中就有大量的 IT 行业或金融行业的精英，同时专业的人才顾问在选择人才时就能准确地把握分寸，给客户找到最合适的人才。而国内的猎头公司大多是以综合性服务为主，很少有自己的特色和专业领域。因此相对来讲，在服务要求方面比不上那些专业的猎头公司。

虽然国内猎头公司起步较晚，因此在专业度方面有些不足，然而现代社会的发展速度已非旧日可比，国内的猎头行业也在快速完善和发展，一些比较知名品牌的猎头公司已经有实力与国外公司抗衡了。国外机构的优越性主要是由于他们起步早，相对成熟些，但也有不熟悉中国国情等弱点，这种缺乏是多方面的，历史文化背景不同而影响对人才的评价就是一个突出的例子。比如国外公司常用的心理测试 在中国就存在一个文化差异的问题，心理测试的很多问题设置对中外人才考察时会出现大相径庭的结果。有一些美国公司特别珍视的价值观，在中国未必合适。美国人比较欣赏进攻性、



开放性和挑战的工作态度。在亚洲地区，特别是在中国和日本，进攻性和挑战的态度却被认为是无益的。种种差异、种种不足引起的“并发症”，最终导致外资猎头公司的“水土不服”。况且在我国大部分企业所需的候选人才还是以国内的为主，因人制宜。外国公司毕竟主要擅长培养和推荐异国文化背景下的外国人才，所以一定需要一段时间适应我国人才的结构状况。相对来讲，在这方面国内的猎头公司更有优势，既有更多的人脉关系，同时也熟悉本国风土人情，办事习惯。因此，在外国猎头公司进入和适应我国国情的这段时间，国内公司完全有赶超国外公司的可能，甚至于在某些方面略胜一筹。

此外，在许多优秀的知名猎头公司还尚未进入大陆之前，而先前进入的许多是小公司或者穿着洋服的本土公司，也不一定十分高明、可靠。北京一家人才中介公司的老总张先生认为，“中国自己‘土生土长’的公司对国内的市场、企业都有深刻的理解，而且都会有自己的渠道，这些都是外资公司短时间内所难以达到的。而同其他行业不同的是，人才市场面对的是活生生的人，所以这因素几乎要起到决定性的作用。”

关于外国公司“水土不服”的典型例子是英国“雷文国际”从北京的黯然退出。雷文国际管理顾问公司北京办事处，是第一家在管理顾问公司旗号遮掩下进入中国大陆的国外“猎头公司”。这个号称英国第一大的国际性招聘公司，在欧洲、美洲和亚洲的主要商业中心都建立了网络，并且非常成功。因此当他们在刚刚进入中国时，曾踌躇满志地认为国内根本没有对手。但结果是，由于他们对中国市场和客户缺乏了解等因素而患上了“水土不服”，几年后“卷铺盖”退出了中国市场。与其形成鲜明反差的是，国内的有些公司却很好地生存了下来，而且越做越成熟，越做越好。

因此，不能认为外国公司一定比中国的好，但也不能全盘否定外国公司值得国内公司学习的地方，如他们的专业化分工、管理性的职位优势、先进的管理经验等。而且国外公司的进入也提高了市场竞争机制和市场规则、规范，国内公司管理技术也会因此而更加完善，当猎头市场得到社会认可并普遍接受后，需求也将变得越来越大。



### 2. 希望价格越低越好

猎头跟其他服务一样，也需要成本，而且一般有实力、操作规范的正规公司相对成本也会大一些，这些影响成本的因素包括办公场所的租金、高素质员工的工资福利培训、猎头方案的“一对一”设计、公司资料印制、完善的后续服务、合法纳税等等。因此，猎头服务的价格谈判有一定规则，不可能无限制的往下压，否则那些正规的合法公司都无法存活了，猎头市场剩下的可能就只会是那些“中介公司”，他们只是在做搬砖头的生意，因为缺乏品质和实力方面的竞争力，无法与正规的公司公平抗衡，因此降价成了他们唯一的诉求，而且他们也有降价的实力，因为“纯粹中介”式的运作成本几乎为零，所以有条件尽可能把价格压得很低，往往做一单只收一个月或半个月的岗位薪资作为猎头服务费，甚至一、二千元就可以了，如此与普通中介的性质完全一样了，但质量如何就可想而知。因此不要试图把价格压得太低，否则有可能丧失接受优秀猎头机构高品质服务的机会，而且即使某些机构勉强把案子接下来了，也有可能以牺牲部分服务质量为代价。因为专业公司在运作时，本身就存在一定的固定成本，这是无法改变的，所以它的费用自然要比那些搬砖头的公司要来得贵多了。而对于需要寻找人才的企业来讲，亲自举办一次招聘会或登招聘广告也未必能找到一位合适的人才，但花去的时间和财力有可能远远不止猎头公司运作的时间和费用。而且即使找到了人也未必能立即上岗并发挥作用，因为这期间可能还存在各种各样潜在的问题，比如政策的问题、背景调查的问题等等，与其受这些问题困扰，还不如委托给一家可信的专业猎头公司，虽然表面上费用比较高，但这种费用都是按专业公司的市场调查和一定规则，科学地计算出的，如果猎头公司可以无故乱收费、乱抬价，不就是砸自己的品牌和形象了吗？如此就会失去企业对他们的信任，也就会失去了客户，更加不会有市场的份额了。因此正规的猎头公司所报出来的价格一般都是在市场标准范围之内的，只有合理的价格才能可能有优质的服务，片面地认为价格应该越低越好，可能会带来不必要的烦恼和负担。

### 3. 同时委托几家比只委托一家好



这是极大的误区，也是许多委托单位常有的错误认识。其实同时委托许多家有许多弊端。如：

(1) 委托企业同时和几家猎头公司发生联系，既费时又费力；

(2) 会找不到好的猎头公司进行合作（优秀的公司往往要求独家代理）；

(3) 不出定金，无法对猎头公司形成有效约束，出了定金则费用更高；

(4) 当其中某一公司无意间得知有多家公司同时在做同一项目，消息则很快会在业内传播，至此可能有公司不会尽力办事，相互推诿，最终倒霉的是企业自己。

其实正确的做法是在签订合同之前，企业可以对多家猎头公司做细致的考察和选择，选定之后就应该信任所选猎头公司，并密切配合。只有一心一意去办事，才是最好的、最有效的，所以建议企业最好只签一家公司，如果实在因为一些特殊原因，必须同时委托二家猎头公司的话，也应该对猎头公司坦诚说明，（只要猎头公司愿意）虽不因此违反猎头行规，但该付的定金还是要付的。

正如古语说得好：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。委托多家公司不也是正如此吗？某公司急需一名技术开发人员，以为多委托几家猎头公司效果一定比只委托一家好，于是就同时找了三、四家猎头一起为他服务，而且定金还不付。其实猎头行业的圈子很小，不久这几家公司都知道了，该企业在同时委托多家公司，而且又没收定金。于是猎头公司见自己的业务又很忙，便都有些消极，时间拖了很久无结果。最后该企业很懊悔，于是就诚心委托了一家信誉较好的公司并付了定金，不久猎头公司就为企业推荐了多名技术开发人才，使企业愉快地选择了一名很有能力的技术人员，到目前为止企业还在重用这名人才。

#### 4. 喜欢不谈条件的猎头公司

有些企业认为顾客就是上帝，可以说一不二，讨厌那些“麻烦”。其实正规的猎头公司，寻找和推荐人才之前，会要求对职位作详细分析，有些企业的办事人员就会觉得很麻烦，不愿意配合工作，更不愿意费太多口舌介绍。其实这样做带来的后果是很糟糕的，就可



能会像前面那个由于事前未调查的案例一样导致失败。因此在签订协议之前，一定要把相关的细节、要求、责任等条件谈清楚，并写进协议。不谈条件的公司是一种极不负责的公司。

又如，签订协议是要付定金的，这也是一种国际惯例。凡正规的猎头公司都会要求预付定金。而有些委托企业对此就显得有些怕麻烦而不愿意，因此就把委托招聘的业务给了那些不谈条件的小公司，结果到头来吃亏的还是企业自己。定金是双方表示对合作协议的肯定和诚意，支付定金是对猎头公司更有力的约束和促进。

从上面可以知道，正规的猎头公司所提的条件都是有理由的，有必要的，有规定的，不但是为自己考虑，也是为委托单位考虑。而那些不谈条件的小公司往往是不符合行业规定的，靠“千依百顺”的态度来骗取客户的信任，等到签好单，付完钱后，就把当初的承诺忘得一干二净了，根本不会考虑客户的感受与服务的质量。

### 5. 承诺的时间越短越好

猎头公司的操作是有严格的程序要求，是要按科学的规律办事，不可能有“人有多大胆，地有多大产”的捷径。但有些委托企业就是不相信，往往对猎头公司提出“速成”的不合理要求，比如要求候选人半个月以内到位等等。生小孩都要“十月怀胎”，而早产儿则普遍体质较弱，猎头的操作过程也是如此。一个“急”字是急不出“细活”，精工细作才能出好货。企业委托寻觅的对象一般都是一些非常优秀的人才，而优秀人才往往现任职务都是很不错的，很少有失业的，并且因为他们所处岗位往往都是高层管理或者重要技术方面的，即使马上寻觅成功，因此办离职的相关手续也相对复杂些，所需的时间也就相对较长，一个月算是少的，三个月也不算多，半年也是不鲜见的。所以委托企业需要有一点耐心，要寻找优秀的人才就需要支付一些时间的成本，要给猎头公司充裕的狩猎时间，这样猎头公司才能为企业猎取最优秀、最合适的人才，让企业得到更高的价值回报。因此，千万不要轻信部分公司速战速决这种不负责任的许诺，这类许诺往往是一种不正常的预兆，一种急功近利的表露，一种不坦诚的表现。即使时间紧迫，企业要向猎头公司说明情况，充分协商寻求一个合理的时间表。正如一家正规的猎头公司老



总所说：“我们当然会提出一个满足客户需求的寻访进程时间表。但是，我们不会由于盲目承诺时间期限降低自己的专业水准。”

上海厂长经理人才公司曾和上海一家汽车制造企业有着密切的业务往来，后由于种种原因，中断联系达半年。半年后，该客户主动联系了我们，要求我们物色营销经理，同时向我们大叹苦经。原来，这半年，他们接到许多猎头公司的电话，出于定金、费用等考虑，他们尝试着和新的猎头公司开始合作，原本以为不需要支付定金以及收费降低一半可以大大减少人事部的费用支出，也可降低由于定金带来的成本浪费。但结果并不是这样，由于没有合同、定金的约束，一些猎头公司没有合适候选人就拖延时间，甚至逃避电话，导致了人员无法按时到位，影响了他们的工作进度，还有的一些，认为费用较低，连候选人的初步筛选和面试工作也省略了，更不要说对候选人进行背景调查了。几番折腾后，他们还是选择了以往的合作对象，一步步按照猎头工作的流程来，双方都有一定的保障。

### 第三节 企业如何与猎头公司保持关系

#### 一、保持良好关系的主要方面

##### 1. 留意收集猎头公司的资料

凡事预则立，不预则废。作为用人单位，应该有意识地通过报纸、网站、刊物、DM、朋友介绍等途径收集猎头公司资料，了解和认识猎头行业的概况，以备不时之需。否则等到需要时再急急忙忙去找，很可能忙中出错，甚至被劣质的“中介公司”钻了空子。特别是随着市场经济的快速发展和人才竞争的日益激烈，企业与猎头公司打交道的机会将越来越多。因此收集猎头公司的有关资料、与猎头公司的关系维持，也将成为企业竞争力的重要构成因素。

##### 2. 合同签订时

合同无论是对于客户还是猎头公司都是非常重要的。一旦双方发生纠纷，它将成为最重要的法律依据。尤其是书面合同在各国法



律上更有其特别的效力，因此，企业委托要尽量签订书面合同，并在合同中明确合作双方的权利和责任，避免今后不必要的纠纷矛盾。

合同要对双方都有利，使双方都能平等相待，避免矛盾。客户也不应该以“上帝”自居，盛气凌人而无视猎头行业合理的规则与程序。如不付定金，随意杀价，或者脚踩几只船，不尊重猎头公司的感受等。

有实力的企业应该尽量和信誉良好的猎头公司保持紧密的合作，这样一方面能保证所需的人才能及时得到补充，另外也能获得猎头公司的承诺，即企业内的人才不被挖走。有的猎头公司会承诺两年之内绝不会挖客户的人。但是越好的猎头公司对企业的威胁越大，挖人手段越多，挖人的力度也越大。所以签订合同并保持良好合作关系是企业的上上之策。

签订合同时要与猎头公司坦诚相见，双方已经合作在一条船上了，遮遮掩掩不但会增加不信任感，而且还会引起不必要的麻烦。比如企业应该明确告诉猎头公司目标职位的要求、薪酬待遇等，而后再认真听取猎头公司的意见，以便将来的合作更有效率，少走一些弯路。同时，我们在合同中也要尽量保证自己的利益，该要求的一定要要求。又如要求有一定的合理时限，一定数额的候选人数目，要有必要的评测手段，要有良好的后续服务，以及要求遵守“专卖原则”，保证本企业人才不受干扰等正当权益。但是需要注意的是，这种要求或期望一定要合理，否则可能在合作之初就决定了失败的结局。比如许多委托企业在开始时很理想化，经常会对目标岗位的人才提出近乎苛刻的要求，导致前期的工作白白浪费，因为可能符合这个条件的完美人才根本就不存在。

这里不妨做个数学推理：首先来个性别要求，比如企业往往要求人才是男性，如此地球上的人口一半就去掉了。再要是中国上海人，又一大半去掉了。再要求是30—40岁的，又是一大半没有了。再要是IT专业的，剩下的已经不多了。再要求是博士毕业的，只剩下这么一小群了。再要有5年以上经验的，就没多少了。再要留过洋的，就这么两三个了。再要在国企、民营、外资都干过的，几乎就没有了。好不容易找来一个，最后还要在薪资上砍一刀。如果是这样，这事成得了吗？因此有时应该务实一点，要有一种观念，没



有最好的，只有最适合的，企业提的条件要求一定要合情合理。

### 3. 项目合作中

在整个项目实施过程中，企业一定要和猎头公司进行真诚的沟通和交流，因为任何虚假和隐瞒，对于未来利益一致的三方来说都是一个定时炸弹，不知何时就会引爆。虚假和隐瞒是最不可靠的东西，它们会将原本和谐的合作过程变得针锋相对，造成不必要的麻烦，使三方的利益都受到损害。因此信任坦诚是合作的关键。

遵守承诺是信任的重要基础。一般情况下，合法正规的专业猎头公司基本上都能信守承诺，因为专业猎头公司需要长期经营，商誉重于一切。实际上，容易出些小问题的倒是在委托企业，而且经常是无意识的。比如面谈时答应候选人的年薪是10万，等到人家辞职准备来上班时，却改了主意，说什么原来的老总换了，新来的老总不同意这个标准，只同意给8万云云。这时，叫猎头公司怎么办，明摆着不是陷其于不义嘛？猎头公司怎么向候选人交待呢？既不想伤害候选人的利益，又不能得罪客户，真是左右为难。这种局面尴尬极了，后来只好猎头公司两头做工作，企业客户这边嘛，晓以利弊，说明不守信用的潜在后果，然而又要照顾新老总的面子，就提出折衷的解决方案，试用期就按新老总的意见办，如果候选人表现出色，就及时调整薪水，保证年收入达到约定标准。候选人这边也拼命做工作，希望冷静再冷静，以大局为重，看企业的主要方面，试用期忍一忍，好好表现，今后一定会调薪等等。如此，拖了一段不该拖的时间，总算是把事情解决了。然而这件事也对这家企业造成不好的影响，今后要再找人就难了。而且在这件事上也有可能存有隐患，不知那一天因为信用问题，这项看似成功的招聘会失败，除非企业有认识、人才有能力。因此信用的问题，无论对于猎头公司抑或客户企业都是事关重大的问题，是成功合作的基础。

## 二、合作中要注意的其他问题

1. 作为企业也要尊重猎头公司，主动考虑猎头公司的利益。因为在长期合作中，若由于企业的不良行为损害了猎头公司的正当利

益，企业就会失去其原有的信誉和诚意，最终受损失最大的还是企业。因此企业在行事中也要考虑猎头公司的利益和感受，相互理解、相互支持完成委托任务。

2.作为猎头公司，既要为客户企业着想，也要为候选人着想。因为成功的项目合作，需要三者的密切配合，缺一不可。另外相对来讲，个人是弱者，企业是强者，而猎头公司则是居于两者之间的天平秤，随时需要平衡两者的关系，只有这样完成的项目才会真正实现三赢的局面。

3.企业雇佣决策要快：一方面这也是企业决策效率的体现，另一方面也是保证企业的利益，因为优秀的人才总是供不应求的，可能当企业与人才在面谈选择时，别的公司也在虎视眈眈，因为企业当花太长的时间来评价某个候选人时，实际上是给猎头公司施加了一种强烈的负担，因为猎头公司不具备让候选人无限期等待的能力，企业的犹豫可能会造成某种不信任感，无论是猎头公司，还是应聘的人才，也许就在企业犹豫不决之中，这位优秀的候选人已经被另一家猎头公司推荐成功了。古语说得好，当断不断，反受其乱。决策关键在于科学的方法程序，而不在于冗长的时间。

4.保守秘密：企业有义务替候选人保守秘密。在做人才背景调查时，应该巧妙一些，尽量避免引起候选人原单位的怀疑。更不可妄作小人，由于人才对你的条件不满，不来你公司，就有“我得不到，你也别想安心过日子”的想法，于是向其原单位告发。这样的做法是非常不道德的，有了这一次，今后可能就没有人才敢来应聘了，猎头公司可能也会从此避而远之。

### 三、服务评价

为了检讨成败，总结经验，保证今后有更好的合作，委托企业有必要对猎头公司进行服务评价，促使猎头公司实施基于评价之上的整改措施，为企业提供更优质的服务和优秀的人才，保持双方长



期良好的合作伙伴关系。

评价的标准应该在事前就定好，比如成交的最后期限，候选人的品质、服务流程、专业度等。评价的内容要“合时、合事、合人”，目的是为了改善，而不是揭短、报复，更不能胡编乱造，作为擅改事先承诺的借口。

#### 四、长期合作伙伴的关系维系

市场竞争日益激烈，与此同时企业间的合作也日益盛行。良好高效的合作，对于增强企业的竞争力具有决定性的作用。有知名专家认为：“现代企业的竞争已不再是单个企业之间的竞争了，而是各个企业包含其供应商、顾客整条价值链之间的竞争了。”因为良好的合作，有助于增加合作双方彼此间的信任，提高工作的效率，降低成本，有效增强企业的竞争力。其实猎头公司对于许多用人企业来说，也是一种特殊而又极其重要的“人才供应商”，特别在现代人才制胜的年代，人才的网罗更成为企业发展的中心问题，因此寻找优秀的“人才供应商”，并保持长期的良好合作关系，实际上直接关系到企业核心竞争力的塑造与维持。因此很有必要花点时间，来探讨一下与猎头公司维持长期合作伙伴关系的问题。特别是那些发展迅速或者经常需要猎头服务的大中型公司。实际上，许多公司已经在进行相关的实践了，其主要的表现形式就是企业与经过谨慎筛选及实践检验的优秀猎头公司签订了长期的服务合约，这些合约可以签订得粗一些，也可以细一些，关键要体现战略合作的意向。而且因为这种长期合作对双方都有许多好处。对猎头公司好处，如由于集中、量大、相对沟通成本就低、付款有保证等；对企业也因此可能在价格以及服务的优先性、主动性、个性化等方面获得更多的保证和优惠。这里举个小例子：某猎头公司与A企业一直保持长期的长期伙伴关系，有一次猎头公司结识了一位高级人才，极力请求他留下联系方式，因为这位人才正是A企业所在行业中的专家级人物。由于以往的良好关系，猎头公司十分了解A企业最需要哪些人才（虽然A企业并未要求他推荐任何人才）。于是他马上联系A企业，力推那个人才与其认识。后来该人才与A企业一见如故，很快签订



了合约。这使得 A 企业获得了意外的收获，这都得益于长期的伙伴关系。

长期合作伙伴关系体现了猎头公司和委托方的共同利益，也顺应了时代发展的趋势，它具有以下二个特点：

### 1. 长期性

长期合作伙伴关系因为是长期的，可能是三四年甚至是更长时间，因此合作双方的相互尊重、相互信任、相互沟通、相互理解非常重要，双方都会小心呵护这种关系，主动关心对方的需求。特别是猎头公司，更应该时时告诫自己，不断提升服务质量水准，提升客户价值，如此才可能实现真正稳固长期的合作。

### 2. 战略性

长期合作伙伴关系的建立，目的是形成一种真正战略意义上的合作，组成紧密结合的价值链，而不是简单意义上的业务合作。因此作为猎头公司，需要密切关注客户企业，了解客户企业的发展战略，了解客户企业的相关问题，了解客户行业的发展情况，将客户企业的战略融入猎头公司的业务发展规划，积极主动地为客户企业献计献策，与客户企业共同发展。作为合作伙伴的客户企业，也应该主动向合作伙伴的猎头公司提供所需的资料信息，考虑猎头公司的利益，信守最初的承诺，经常性地提出问题并听取猎头专家的意见，从而才可能达成真正战略层面上的双赢合作。

曾有一家民营企业，在与猎头公司合作成功一个高层岗位后，希望猎头公司成为自己的顾问，其后，每季度，猎头公司都会与该客户进行一次沟通，了解企业在发展过程中的情况以及变化，然后从客观的角度提出一些人力资源方面的建议。另一方面，猎头公司也作为一个桥梁，传递一些高层员工与企业老板之间不方便表达的信息，比如，向老板表达员工对工作的信心，向员工表达老板对他的满意度及期望，从而使双方的关系密切相连。

## 第四节 人才如何与猎头公司合作

### 一、猎头公司感兴趣的人

1.良好的教育背景和工作经历。特别是高学历、名牌大学毕业。那些长期在外资公司工作，或者从海外留学、工作归来的人才，会成为猎头首选的目标。因为有在跨国公司工作的经历，学过外企的规范化管理，并且能适应复杂的企业内部管理环境，精通大陆本土管理情况的人才，很有可能在新职位上有所作为。

2.工作能力强、业绩突出。一般来说，企业不太认可单纯具有潜力的人，而更关注具有实力的人。如果人才自身没有达到这个层面，单纯依赖猎头公司的包装是不现实的。只有具备丰富的企业工作经验，才能更快地融入到新的环境、新的企业中，迎接新的工作挑战。因此那些担任过大中型企业部门经理以上职位的人才，具备管理实务经验者，更能吸引猎头的目光。

3.富有敬业精神，包括对公司的忠诚等。如果在寻访过程中，猎头了解到某人很聪明也很能干，但他不具备良好的职业道德，比如说他曾损害原公司的利益、离职前不打招呼、没有进行妥善的离职交接等等，这样的人一般不会向客户推荐。

### 二、猎头公司资料收集与维系

作为求职者也应该像用人单位一样，在平日里对猎头公司要多加留意，收集有关猎头公司的信息，以备不时之需，同时与猎头公司保持良好的关系。具体的方法为：

1.经常留意猎头的动态。不同的猎头公司其定位、专长、收费方式、运作模式均大相径庭。寻找最为合适的至关重要。有可能



的话人才要与猎头公司的“掌门人”或是人事顾问面谈一次，了解猎头公司的专业水平和运作模式、专长领域等，尤其要了解猎头公司的客户背景，是否属于人才个人理想的目标企业。

2. 有时间的话，适时拜访一些猎头公司，“观其行、察其貌”也是了解猎头公司可信度的方法。一家企业的规模或是市场信誉度决定了一家企业的服务档次和水平。那么选中的猎头公司能否为我所用，符合我的“身价”呢？这必然值得人才多加用心的。

3. 更新信息要及时。人才提供给猎头公司的个人信息（包括求职履历、理想单位、联系方法等），如有变化要及时主动地通知猎头公司予以更新，从而保证彼此间的联系和沟通不至于间断。

4. 寻求猎头公司的帮助。人才个人的简历，不管是人才给猎头公司投递的，还是猎头公司通过其他渠道得到的，猎头公司一般都会进行核实。有一些职业经理人总希望，猎头公司能对自己进行适当的包装，以期获得更好的机会。猎头公司会怎么做呢，一般好的猎头公司是很严肃认真的，会如实向企业反映人才的情况，但在符合诚信的原则下，猎头公司也会对人才给予专业的建议和辅导。因为猎头公司对人才的服务是一个全方位的服务过程，而不是一次性的交易。

正如有位应聘成功的黄先生，以其自身的经历叙述：“你自己往往对自身缺乏认识，而猎头公司能以专业的眼光并借助测评工具来评价你，由此帮你挖掘出自己没有意识到的一些优点，你当然可以把它装进你的简历。”

任何求职者都可以掌握数家猎头公司的信息，并有可能都与他们保持良好的关系，很有可能求职者的跳槽是其中 A 猎头公司完成的，那么不妨去征求一下 B 猎头公司的意见，或许能从中得到更多的信息。

5. 尽可能地把好的猎头公司推荐给朋友。这种互帮互助会有助于提升彼此之间的信赖感，真正做到“战略合作伙伴”的关系。



### 三、如何进入猎头的视线

#### 1. 电话寻觅已落伍了

通常，猎头猎取“猎物”的惯用手段是电话。在互不相识的情况下，猎头公司打电话到“猎物”所在的公司里去，抛出诱饵，将想“挖墙角”的意思稍为透露，但关于用人单位的名称则绝口不提。如果对方无意接触，也不穷追猛打，而是以委婉的方式，让对方留下一份资料，充实一下公司的人才库。如果对方有意接触，当然再好不过。约个时间，找个地点面谈，还稍带一点小小的要求：“猎物”要提供本人的一份个人资料，包括学历资历及过去的工作经历、业绩等等。通过面试与参考提供的资料，看看“猎物”个人整体综合能力究竟是“几斤几两”，这对候选人而言是关键的一环。

不过，现在有些猎头公司已很少使用电话联络这种原始方式了。原因之一是猎头公司寻访的人才多数是层面极高的总裁级人物，电话接触效果不佳，也不够礼貌。原因之二是目前有一些高层经理不太愿意在电话里对猎头表示亲近，以免带来不必要的麻烦。

#### 2. 扩大社交圈，争取多亮相

那如何才能进入猎头公司特别是专业猎头公司的视线呢？一些猎头公司的老总建议，应该扩大自己的社交圈子，因为猎头公司倾向于通过圈子里的朋友寻找合适的人选。要多创造一些业绩，多参加社交活动，注意向外推销自己，经常留意人力资源的动态与趋势，主动多与猎头公司接触，多方位曝光、亮相。此外，良好的职业道德和个人口碑、热心公益事业也很重要。

一些曾经被“猎”的经理人透露，灵活运用以下方法，很有可能得到猎头公司的关注：在行业内发表论文、文章，直叙自己的想法与观点；主动接受媒体采访，并介绍自己；多参加权威性的有影响的培训班，引起特别注意；还有以积极的心态主动与猎头公司打交道等等。这些也通常是猎头公司收集有关人才资料的主要途径。

#### 3. 收发名片，有益无害

高级经理人才不要拒绝或回绝与猎头公司打交道，多接收一些



猎头公司的名片有益无害。能与猎头公司保持联络，至少有以下好处：给自己带来良好的发展机会，获得职业发展指导，专业的转职运作，在保证职业安全的前提下寻找新机遇，与用人单位有平等对话的权利，更容易获得高薪等。从某种意义上来说，专业的猎头相当于经理自己的免费经纪人。

### 四、猎头公司的提醒

各类人才在与猎头公司交往过程中，猎头公司提醒人才要注意以下几点：

1) 不要表现得盛气凌人。即使是正沉醉于目前的职位，或哪怕很忙，也应该抽点时间跟猎头公司聊聊，或是给猎头公司回个电话。尽管是可能对猎头公司提供的职位不甚满意，但也许在其他认识的朋友里面有不错的人选，猎头公司通常很乐意接受推荐，也愿意实践互惠的原则。每一个人都有需要别人帮助的时候，将心比心，乐意帮助别人，就容易得到别人的帮助；对别人不屑一顾的人，是得不到别人帮助的。

2) 有缺点和错误不隐瞒。如果个人的履历里有缺陷，存有缺点和错误记录，首先是要不要怕，其次不要隐瞒，最好在猎头公司间接获悉情况之前，先主动告知猎头公司，说明原委，让猎头公司先倾听、分析。只要不让猎头公司感到吃惊，更重要的是，别让委托企业感到吃惊。最糟糕的情况是，在整个寻觅、招聘工作即将完成的时候，突然曝光出一件令人不愉快的事情，搞得猎头公司在客户面前狼狈不堪，这是十分忌讳的。

3) 不要忘记自己的举止。在会见猎头顾问的时候，自己所用的每一个词、每一个手势或者每一种语气都会被留意。如果有些不体面的谈吐，自己不愿在客户面前表现出来的话，也不要对猎头顾问表现出来。

4) 不要仅仅告诉猎头公司自己“需要”什么。不要只讲一年“要”赚多少年薪的要求，猎头公司更想听到的是，人才何以认为自己值这个“数”。

5) 不要说以下这种话。看完一份招聘书后，不少候选人会这样



说：“这个职位看来正是为我而设的。”无论出于什么原因，说这种话的候选人通常都会被淘汰出局。也许就是因为这样的候选人太想表现自己了，或者是不顾一切的想改变现状，而这一举动又表现得过于急不可耐了。

6) 不要说动听而没有实际意义的话。猎头顾问往往会对那些至少看起来比较难说服的候选人感兴趣。猎头公司更愿意跟那些对目前的工作感到愉快、有成就感的人才交谈。人才对猎头公司建议的新职位抱着开放的心态，并认为那也许是个人职业生涯中的一个新阶段。不管怎样，面临选择就是面临机会。拖延时间对猎头顾问和客户来说都是件麻烦事，并且容易让人觉得这个人优柔寡断；<sup>4</sup>

7) 不要忽视准备工作。有些候选人在面试的时候，会用开始的10分钟问一些关于所寻职位和招聘公司的基本问题。其实，与其问猎头，不如自己寻找答案。现在的信息如此发达，完全可以通过网络、报纸、杂志、朋友介绍等途径，多方位了解客户信息。因为那些能进行独立调查的候选人所体现出对于新机会的重视和能力，往往会给人留下良好的印象。同时也使猎头公司和招聘企业更有信心，推荐和录用。

8) 不要穿得随随便便。猎头顾问要找的是经理级的高级人才，穿高尔夫衫和棉布裤总是很不得体面的。人的仪表，在一定程度上也反映了人的基本素质。如果未来的雇主喜欢休闲品味的话，那么在第一次面试之后，也不妨可以穿得稍微休闲些，但不能太随便了。

9) 不要透露原单位的秘密。在推荐成功后，虽然个人已经离开了原单位的岗位，但决不能泄露原单位和老板的任何秘密，反而更要保守它。一方面这是一种职业道德，另一方面能对现在的老板说出以前单位的机密，老板不一定喜欢，相反可能会鄙视这种恶劣行为，因为以后个人再次跳槽，也可能对将来的单位透露现在单位和老板的秘密，像这样的人老板还敢重用吗？因此切记要保守秘密，这也是做人的一个基本原则。

## 五、被猎头公司淘汰的人

猎头公司每年都要淘汰一部分人员资料，同时不断地吸收一批



“新鲜”的人才资料。经分析，那些被猎头公司淘汰的人员大致有以下几类：

1.不善学习的人。在当今学习型社会里，人与人之间的差异主要是学习能力的差异，人与人之间的“较量”关键在于学习能力的“较量”。学会学习的人才不会被社会淘汰，善于学习是不断增强竞争力的绝对有力武器。

2.情商低下的人。智商显示一个人做事的本领，情商反映一个人做人的表现。在未来的社会里，不仅要会做事，更要会做人，而会做人更是第一位的。

3.技能单一的人。要想避免在职场中成为“积压物资”，惟一的办法就是多学几招，一专多能。这就是为什么复合型人才广受欢迎的原因。

4.目光短浅的人。有句话说得好，“你能看多远，你便能走多远”。同样，一个人的成长需要不断的规划设计。

5.知识陈旧的人。在知识经济的今天，知识更新的速度越来越快，知识倍增的周期越来越短，要想靠早期学的知识“应付”一辈子，已完全不可能了。

6.单打独斗的人。一个企业或公司都是一个集体，它需要团队协作，相互沟通，充分合作，团队精神是符合社会发展的必然趋势。

7.反应迟钝的人。“迟钝”就会“迟缓”，落后就要挨打。当今社会日新月异，没有人能靠死守陈旧的东西，以不变应万变，落后一步就可能掉入深渊。

8.心理脆弱的人。企业发展过程中会有来自各方面的压力，尤其是竞争的压力，心理脆弱将使你挑不起企业的重担。



## 后 记

《猎头管理与动作》终于可以付印了。纵观全书有三个特点：一是努力做到理论和实践的结合；二是注意中外经验的结合；三是注重探索性，因为，中国的猎头是稚嫩的，我们的研究也是稚嫩的，是探索的开始。

上海厂长经理人才公司及其所属的上海英达国际人才有限公司、上海图易经理人顾问有限公司的顾问和专家，根据各自的经验和体会撰写了本书的各章。李佳松、诸葛建华撰写第一章《“猎头”与猎头行业发展》；刘培森撰写第二章《猎头公司的管理和运作模式》；赵晓琼撰写第三章《猎头公司的客户调查》；高雪梅撰写第四章《高级管理人才的寻觅》；王碧菀、刘杰撰写第五章《薪酬与福利》；魏建新撰写第六章《管理人才评估和鉴别》；王玲华撰写第七章《高级人才面试技巧》；黄英撰写第八章《猎头公司的后续服务》；席天孝撰写第九章《职业生涯规划》；项擎峰撰写第十章《猎头公司的信息管理》；朱智文撰写第十一章《如何与猎头公司相处》。

上海市政协常委、中共上海市委组织部原副部长周鹤龄为本书的写作提出了宝贵的意见，并题写了《序言》。

我们以此书纪念上海厂长经理人才公司成立十周年，并在此向多年来支持我们的朋友表示衷心的感谢。

上海厂长经理人才公司总经理 肖建安

2005年8月

