

北京交通大学

硕士学位论文

企业如何利用猎头进行人才招聘

姓名：杨菊花

申请学位级别：硕士

专业：工商管理

指导教师：兰哲

20050601

摘 要

现在愈演愈烈的企业竞争，实质上是人才的竞争，一个企业的好与不好与人才的关系非常密切。谁在竞争中拥有尖端人才，谁就能在竞争中处于主动地位，谁就能赚取最大的利润，越来越多的企业管理者都充分认识到了这一点。企业在人才招聘方面不惜投入大量的成本，采取多种形式的招聘渠道，其中猎头是很多公司选择的一个主要渠道，猎头也越来越深受企业的青睐。像 GE、Nokia、Ericsson 等世界 500 强公司都把猎头作为自己的招聘的首选渠道，这些公司长期保持着与猎头的合作，并都取得了很好的招聘效果。

本文结合自己在赛力佳猎头公司工作的实际情况及多年的猎头工作经验，分析了企业在应用猎头进行人才招聘过程中存在的问题，并提出了相应的解决方法。文章首先分析了猎头服务对企业人才招聘的作用和意义、企业与猎头合作的现况，指出了此过程中存在的问题，在此基础上，从理论和实践两个方面进行了广泛和深入的分析 and 探讨，给出了企业如何正确和充分地利用猎头服务的解决方案，文章最后，还结合猎头的发展趋势，提出了猎头服务的多元化发展为企业带来增值服务的方案设想。

关键词：企业 招聘 猎头

Abstract

Severe corporation competition substantially is talent competition, enterprise's success and failure is much something with talent. Any enterprise will have an initiative status and make the best profit as long as it owes point talents, more and more managers fully realized this. Enterprise devote much cost to recruiting talents, and adopt many kinds of recruitment channels. Among all the channels, headhunting is a good choice and favoured by many companies. Lots of 500 Fortune companies take the headhunting as owe main recruiting ways such as GE ,Nokia and Ericsson. These companies lastly keep cooperation with headhunting and achieve excellent effect.

This text combines own work practice in the Selegate Headhunting company and many headhunting experiences, analyse some actual matters on headhunting recruitment enterprise applied, and put forward reasonable solutions. Firstly, this text expatiate headhunting service 's function and significance to enterprise talent recruitment ,current cooperation status between company and headhunting, and point out some issues during the process. Based on analysis, thoroughly discuss these problems from theory and practice, and present good solution to how to rightly and sufficiently impose headhunting service. Finally, combine headhunting development trend this text bring forward precept and assume that other excessive headhunting service will offer enterprise more added service.

Key words: Enterprise, recruitment, and headhunting

独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽本人所知，除了文中特别加以标记和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京交通大学或其他教学机构的学位或证书而使用过的材料。与我一起工作的同志对本研究所做的任何贡献已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

本人签名： 杨菊花

日期： 2005年 6月 20日

企业如何利用猎头进行人才招聘

1. 问题的提出

随着市场经济的发展和我国 WTO 的加入，跨国公司不断涌入中国，逐步加大对中国市场的投资。外资公司想在中国保持持续稳定的发展，急需大批高端本土化高级管理人才和高级专业技术人才的加入。国内的国有企业、民营高科技企业也正以超常规速度发力向前冲刺，同样需求大量的高端人才。在人才争夺日趋激烈的今天，企业要获得持续的发展必须不断补充新鲜血液，具备自己的人力资源优势，有效的补充方式除了采用正常的招聘渠道以外，猎头也是一种有效的手段。如今猎头越来越被企业认可，更多的企业试图选择猎头为其提供招聘服务。然而，猎头服务在我国出现较晚、目前的猎头市场不规范、有些企业对猎头不了解，不知道是否应该选择猎头、如何选择猎头以及怎样与猎头合作。本文详细阐述了企业选择猎头的原由、猎头服务的概况、企业怎样与猎头合作等，目的是使企业对猎头有清楚的了解和认识，正确选择和利用猎头服务为企业引进优秀的人才，最终实现企业的人力资源发展战略。

2. 招聘对企业发展的重要性

2.1. 人才是保证企业可持续发展的重要资源

根据现代人力资源管理理念，人才就是指其创造性劳动，对社会发展和人类进步做出某种较大贡献的人，它包含三方面的含义：人才的创造性、人才的进步、人才的实际贡献或现实性。对于企业来说，人才的重要性是不言而喻的，几乎每个企业都有这样一条根本的人才观：以人为本。这也是所有现代企业快速发展的共同特征。一个留不住人才的公司或企业不会有任何作为。同理，一个留不住人才的领导绝不是一个合格的领导。因为人才才是企业重要的资产、最宝贵、第一重要的资源。这笔财富甚至无法以金钱来计算，失去人才企业将会无所建树，只剩下机器和厂房，更谈不上什么作为！高明的领导都知道这一点，所以他们才有“即使一切都失去了，只要还留下创业的人才，我就可以东山再起”这样自信的言语。

人才是企业的支撑和骨架，离开了人才，企业这座大厦无论看起来多么坚固，多么宏伟，都会随之分崩离析，彻底瓦解。对此，或许有的领导还不以为然。在某些领导的心目中，企业永远比人才重要，但事实上，有谁听过某个企业人才走了一大批却还能支撑下去的神话故事？

现代企业之间的竞争，最终就是人才的竞争，人才的优势才是企业真正的优势。人才是企业实力的根基，是企业最宝贵的财富。人才决定企业经营的关键、胜负挫折，是保证企业可持续、长久发展的源动力。现代管理学之父彼得·杜拉克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工

作”。对于那些备受瞩目的 500 强企业来说，他们之所以能出类拔萃，能挺立于世界企业之林，其中有一个不容忽视的原因就是重视人才！微软公司

的成功完全依靠人才，它不惜一切代价争取人才。其董事长比尔·茨在被问到有关人才问题时，不假思索地说：“如果带走微软的二十个顶尖人才，微软就不成其为微软了。”可见，微软公司是何等的重视人才。

大多数经营成功的公司，不可避免的会遭遇到更多的问题，遇到成功所带来的新挑战，许多企业会企图设计新的制度或导入新的管理方法来解决，然而大部分的努力往往会由于人才尤其是高级人才的问题而失败。现在许多企业将掌握人才视为决胜商场的重要策略，也有愈来愈多企业开始重视人才资本(Human capital)的发展，并对人才的布局做了全新的评估与认识，并将之提升到战略的层面来讨论，因为人才对企业的发展和战略规划的实施和实现起着至关重要的作用。

2.2. 招聘的作用及风险

招聘是人力资源管理的第一环节，是与绩效考评并齐的世界性管理难题。一是寻找人才的源头难，即在什么地方、用什么方式找到所需要的优秀人才。二是吸引人才难。条件和待遇常常并不能吸引优秀的人才。三是识别人才难。种种难题下面是无穷无尽的风险，选择不当，企业将需对新员工花费更多的培训费用和时间；或新聘员工潜力小，可培养性差；或使用价值小，人力成本高于人力价格。因此，招聘对企业来说是一项至关重要的工作，做好这项工作对企业来说至关重要。同样，如果企业不重视招聘工作或者招聘工作不到位，将会给企业带来很大的风险，甚至会带来严重的损失。因此招聘风险是企业竞争面临的重大风险，具体体现在以下几个方面。

2.2.1. 招聘成本的回报风险

一方面是人员甄选的高昂费用，据估计，在美国每甄选一名雇员其全部费用平均高达 50000 美元，而且空缺职位等级越高，其花费也就越大，

如果能够甄选出合格的人才，组织就能从合格人才的工作中获取大量回报，并且随着人才工作年限的增加，回报也会越来越大，如果甄选出的人员不合格，则不但甄选成本无法收回，还会随年限的推移而产生持续的负面效应。另一方面，用人单位忽视人力资源成本，招聘条件与岗位的实际要求相脱节。招聘单位一味拔高应聘条件，如部分工业生产型企业的生产技术岗位标明非本科以上学历不招，或非中级职称以上不招，不考虑企业的生产规模，工薪待遇，以为天下人才都“找不到工作”，其结果不是招不到人，就是招到了也留不住，还得重新招聘。当然，近年来我国的一些地区人力资源确实是供过于求，大中专毕业生就业困难，但还不至于到了“大学生、研究生也应从打工仔干起”或“公司接待员都是本科生”的地步，忽视岗位的实际需求，只能加大企业的管理成本，得不偿失，也造成了社会本来就紧缺的人才资源的浪费。

2.2.2. 招聘渠道的选取风险

企业通过普通招聘方式（如刊登报纸广告、参加招聘会等）很难找到合适的人才，这是因为真正成熟的优秀人才一般都会被自己的老板重用，不会特别关注广告中的职位，也不会轻易到招聘会去找工作。他们即使需要跳槽，一般会通过业界的朋友引荐、猎头公司推荐或者竞争对手直接挖掘。一般被广告吸引的人才以及参加招聘会的人才可能有下列情况：一是不够成熟的人才，虽然有潜力但是表现不充分，使用风险较大，不适合掌控大集团全盘；二是过于注重金钱的人才，只是因为较高的年薪吸引他们，这些人往往道德水准不够高，对企业的长远发展不利；三是自视太高，自我评价不准的人才，这种人才在市场上非常多，多数善于用人的企业家都不会重用这些人，而他们却总是感叹伯乐不常有；即使有才华出众者，往往由于人际关系能力较差、以自我为中心、难以与人合作等原因，频繁跳

槽。这些人才往往不是企业可以委以重任的人才，否则可能会给企业带来巨大的用人风险，不仅损失时间、工资福利，还会泄漏商业秘密，增加竞争对手。另外，使用公开招聘的人才还有一些不利之处，比如由于找到的高级人才年薪很高，远远超过企业内的其他人才，经常可能产生企业内部的不良情绪，有些人可能会不配合而想看笑话，不利于进行管理改革。

2.2.3. 人才判别的测评风险

真正进行测评的企业屈指可数，现代技术几乎无人问津，传统的、主观的面试却大行其道，令人深思。在对不同招聘方式的准确性、成本性、竞争价值的研究中，研究者们得出了以下几个在招聘员工过程中常犯的错误：

a. 依赖面试评价应聘者。常用的面试对于提高招聘的准确率贡献很小，仅仅能增加 2% 的准确性。换句话说，如果我们抛硬币，有 50% 的概率是正面朝上，如果加上面试，这个概率只能变成 52%。为什么面试的效率这么差，却依旧是常用的选拔工具呢？主要有三方面的原因。一是绝大多数管理者在面试前没有规划好面试的结构，也没有确定好何谓合格的答案；二是应聘者比绝大多数的管理者要有更多的面试经历，对如何呈现一个好印象也更有技巧；三是面试的确能使管理者了解应聘者是否容易相处与合作，这也许是为什么面试对于应聘者未来工作绩效的预测力不高，但管理者们依旧偏好的重要原因。

b. 用成功员工做榜样。以一个成功员工的特点作为选择的标准，听上去似乎挺有意思，但问题在于区别成功与不成功员工特点常常是不清晰的。比如说，在一个对 70 多个公司近千名优秀推销员推销技巧的分析中发现，这些优秀推销员都有三个相似的特征：1) 在遇到拒绝时具备高超的表达技巧；2) 穿着整洁；3) 穿衣相对保守、不新潮，特别穿爱黑色的鞋子。但

是，当研究者们对这些公司中业绩最差的推销员进行分析时，发现他们也具有上述相同的三个特点。这表明：在对业绩优秀者与业绩不佳者的特点进行区分过程中，必须验证这种区分方法与技术的有效性。否则，管理者们可能会挑选出貌似优秀的应聘者，但上岗后却有可能马上失败。

c. 评价依据个性。不少人力资源管理者都持有这样一种观点：传统的个性因素对于管理上的成功或其他职业的成就是十分重要的。但是许多的统计研究发现，个性因素与特定职业绩效间的相关程度很低。个性测验对于我们认识或培训可能是有用的，但对于雇佣员工来说却可能并不适合。技能测验或职业知识测验已愈来愈多被证明对于工作绩效有较高的预测力。所以尽管了解应聘营销岗位的人员是否自信或精力充沛是必要的，但更重要的是要了解他们能否保持或扩大消费者的数量，即他们是否具有相关职业技能。

2.2.4. 招聘回复的速度风险

在 IT 行业进行招聘，时间成为关键。“过了这个村，就没那个店”恰如其分地描述了很多求职市场的状况。公司在吸引求职者申请上已经遇到足够多的麻烦，所以他们为什么不马上与申请人取得联系？这样的瓶颈最有代表性地出现在招聘环节的两点上。一是在招聘员初次拿到简历时，二是在雇用经理拿到简历时。在得到简历之后 24-48 小时内应与求职者联系。三个最典型的借口是“我们的简历积压得太多，所以无法快速地从其中筛选。”“人事经理出差了，还没来得及看简历。”“当我结束当天所有会议，开始看简历时，和求职者联系已经太晚了。”所有这些问题都有根有据，但它们并不是可接受的理由。如果一名销售代表经常被竞争对手抢走大买卖，理由只是计划书递交得太晚了，你认为他/她面临的是什么？会被炒鱿鱼，也许他的经理也会被炒掉。对于招聘，也不应有什么不同标准。

招聘速度是衡量人力资源管理工作的一个重要指标，对投递简历的应聘者反应速度越快，就越可能招收到优秀的人才。除了高层职位，摩托罗拉人力资源部非常重视招聘速度，有的时候有许多人来竞争一个职位，人力资源部会排出一个优先顺序，目前，摩托罗拉从收到求职信到最后进入摩托罗拉的完整招募过程，最快一个月，平均速度是 3 个月。摩托罗拉人力资源部的努力方向是，每 5 年缩短一半，摩托罗拉招聘也给自己一个责任感，希望不耽误应聘者其他的机会，具体采取三种方式：第一，简历的预选工作不完全由招聘者独自承担。职能部门的人员也应参与到审查过程中。这要求部门经理每周抽出 1-2 个小时的协同工作时间帮助进行预选工作。第二，多数人出差都带着笔记本电脑，或者有条件使用电脑或传真机。他们没有理由不能每天看到几份简历。如果招聘高级人才，那么应当规定在 48 小时之内答复求职者。第三，为了以最有效的方式安排招聘人员的时间，可以由一个初级招聘人员或招聘协调员给求职者打第一个电话，预定一个方便的时间进行电话面试。

由此可见，招聘对企业来说是至关全局的大事，企业管理者必须给与高度重视，同时应该把招聘风险降到最低，尽可能避免风险以减少给公司带来的损失。

2.3. 企业招聘的现状和发展趋势

现代企业的管理者越来越重视人才招聘的作用，企业选择的招聘渠道越来越广泛、人才面试流程日趋规范化、人才测评技术也被企业逐步采用。

2.3.1. 企业招聘渠道

按照公司人员的来源方式划分，目前企业采用的招聘渠道分为内部招聘和外部招聘两种。

a. 内部招聘

员工推荐：人力资源部将空缺的职位信息公布出来，公司员工可以自我推荐，也可以互相推荐。人力资源部搜集到相关人员的信息后，采取公开竞争的方式，选拔该岗位的人才。

内部储备人才库（内部提升）：人才库系统记录了每一位员工在教育、培训、经验、技能、绩效职业生涯规划等方面的信息，并且这些信息随着员工的自身发展都得到不断的更新，用人部门和人力资源部门可以在人才库里找到合适的人补充职位空缺。

世界五百强公司 GE 采用的主要招聘渠道就是内部招聘，尤其是高级人才，公司很少从外部招聘，如果内部员工资历或能力欠缺些，公司愿意花更多的精力和成本来培养他。他们认为公司内部的员工对公司的业务流程熟悉、认同公司的企业文化，不需要很长的时间来适应环境。

b. 外部招聘

1、广告：广告是企业招聘人才最常用的方式，企业通常选择的广告媒体有网络、报纸、杂志等。一方面广告招聘可以很好的建立企业的形象，另外一方面，广告信息传播范围广，速度快，获得的应聘人员的信息量大，层次丰富。

2、校园招聘：对于应届生和暑期临时工的招聘可以在校园直接进行。方式主要有招聘张贴、招聘讲座和毕分办推荐三种。

3、熟人推荐：通过企业的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选。

4、中介机构：

(1) 人才交流中心：通过人才交流中心人才资料库选择人员，企业能够方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料。

(2) 招聘会：随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。企业招聘人员通过招聘会可以了解当地人力资源素质和走

向，还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力需求情况。

(3) 猎头：猎头是企业招聘中高级人才时主要考虑的一条途径之一。

(4) 人才库：公司建立自己的外部人才库，利用各种机会向社会推广，吸引对公司有兴趣的各类人才加入公司人才库，以备不时之需。

不同的招聘渠道有自身的特点和适用范围。内部招聘可以对员工能力更准确的判断，可促成连续的提升，达到激励员工，提高员工积极性的目的，同时，从内部选拔的人员对公司情况熟悉，所以无论是招聘还是挑选，成本都很低，回复时间也较短，能马上适应新的工作。但是，内部招聘容易导致管理上的近亲繁殖，尤其在快速变化得环境里更为不利，因为在这种环境里，旧的企业策略已经不起作用了。并且，内部招聘要求企业建立一套公平、公正、公开的人才选拔机制，否则就失去的内部招聘的意义。

而外部招聘在这些方面有他的优势，他可以给企业带来新鲜观念，不要求做很多内部员工开发工作。

2.3.2. 企业招聘的发展趋势

企业在面试应聘人才的时候，流程日趋规范化，越来越重视人才测评技术的应用，比如 Nokia、Motorola 公司对每个新进公司的员工基本都采用测评软件进行测试评估。

就目前来讲，企业的低端人才招聘，基本能够满足企业的人才需求；但企业对中高端人才的引进难度越来越大，也很难能及时满足企业临时或紧急的需要。大多数公司越来越重视外部力量对于企业招聘工作的重要性，如职业介绍所、人才交流中心、劳务市场、招聘会、人才网站、猎头公司等，尤其是中高级人才的招聘，企业不惜重金来选择猎头公司。因此，选择人才中介机构帮助企业进行招聘人才，是未来企业招聘人才的一种趋势。

3. 猎头服务对企业招聘的作用

3.1. 猎头服务的释义

猎者，瞄准目标尽力追逐、捕获；头者，最重要的部位，属顶部或位次第一。“猎头”，即为企业发现、追踪、甄选并获得处于头等地管理人才或工程技术师。非达到一定的工作职位或工作业绩者不猎，这就是猎头最基本的工作内容。

猎头属于地地道道的舶来品，对大多数中国人来说，这一称呼走入日常话题不过是近年来的事情。而关于猎头的确切解释，则有两种不同的说法。一种说法认为猎头源于英文的“Head Hunting”或“Head Hunter”一词，即中文“猎头”的直译，颇有几分原始和野蛮的色彩。相传原始时代的美洲有个食人部落，每次战争结束后都会把敌人的头颅割下来，作为战利品带回部落，甚至还将人脑吸干，悬挂于部落之中，以此显耀实力并用来恐吓来犯的敌人。

不过如此释义，除了杰拉德·罗谢以外，大多数的猎头公司并不买帐。世界三大高管猎头公司之一的亿康先达国际咨询公司董事长丹尼尔·罗兰就对“Hunt”一词反应激烈，他强调自己“从不猎头”。无独有偶，1994年进入中国的智联猎头自公司诞生起便使用“Executive Search”来诠释自己的服务理念，也决非“Head Hunting”。

其实在国外，很多公司高管并不理解“Head Hunting”是干什么的，而专业猎头公司通常也对这一称呼非常反感，他们较常使用“Executive Search”来命名这个行业，即“高级行政人员访寻”。

猎头服务是国际人才中介服务机构的一项主营业务。在西方，猎头公司这个很有张力的称谓如今也已很少使用，取而代之的是纷纷是温和而中

性的“高级专家组织”、“人才咨询公司”、“人才经纪公司”、“高级人才顾问公司”等等。

3.2. 猎头的发展历史

3.2.1. 猎头公司发展的雏形阶段

最早的猎头公司雏形，可以追溯到二战期间的“阿尔索斯突击队”。当二战还没有结束的时候，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个报告《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。

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一一俘虏过来，其中包括最著名的原子能专家哈恩和火箭专家冯·希劳恩。被俘虏的这批专家到了美国后，有相当一部分人都入了美国籍，并对美国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，才将火箭送到月球上。因此可以说“阿尔索斯突击队”是美国政府最早的一家“猎头公司”。

随着二战后世界经济的全面复苏，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，一狠心把那个企业买下。

3.2.2. 猎头公司的诞生

1926年,迪克·迪兰人才搜索公司在美国诞生。该公司的发展历经坎坷,困难重重。1940年代,麦肯锡和博思艾伦的咨询顾问在他们的咨询建议中通常会鼓励对管理层进行调整或增加新的管理人员,而一些咨询公司和会计师事务所也设立了高管招聘部门,以满足客户的需求,后由于咨询业务和高管招聘之间的利益冲突,逐渐形成了一些独立的高管猎头公司。

当今,世界上主要高管猎头公司有“海德思哲”、“光辉国际”、“亿康先达”等。在这些国际猎头公司中,较早成立的是总部设在美国康涅狄格州的司凯龙猎头顾问公司。它诞生于50年代,至今已有将近40多年的历史,其分支机构或办事处遍及世界各地,只要有美国的跨国企业投资的地区,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人才。

在欧美等发达国家,不少猎头公司与跨国公司有着密切的联系,有些猎头公司甚至跟随跨国公司辗转世界各地,随时根据企业需求进行行动。IBM公司曾在处于低估阶段时,由于猎头公司为其请到了郭士纳先生任总裁而获得转机并得以长足发展。惠普公司前任CEO卡莉也是由于猎头公司给挖过来的,而当她挥别惠普舞台,惠普公司再次与总部位于纽约的人力资源公司签署了高管访寻协议,正式聘请他们为惠普公司寻找新一任首席执行官。

值得一提的是,当回顾猎头发展历程时,不能忽视1990年代互联网的兴起对这一传统行业产生的强烈冲击,也正因此,各主要猎头公司开始提供网络服务。

3.3. 猎头服务的流程和规则

3.3.1. 猎头的行业规范

优秀的“Executive Search”公司，不仅需要保持最高的道德标准，还要对客户的情况感兴趣，如果不能分析客户的情况、了解一家公司的发展愿景，进而深入理解该客户的招聘需求，那就没有办法“Search”，而如果进行访问和面试仅仅为了完成一项工作，那也不可能成为好的顾问。从猎头公司的角度说，专业化、品牌化、知名度高的猎头公司除了严守信誉、保证质量外，大都还会遵守行业的基本操守，以保证各方的利益。

一是保密原则。这是作为猎头人员必备的常识及职业操守。猎头人员不但要为客户公司的资料和数据保密，对候选人的相关信息包括个人信息业要予以保密，充分保护客户及候选人的权利。

二是协议规则。在猎头服务的过程中，如职位描述、薪资标准、工作条件、任职资格等等都要以文字的形式在协议中体现出来，否则就没有衡量猎头服务质量是否达标的准绳，所以专业猎头公司大多都会遵循“不签合同、不做业务”的惯例。

三是客观原则。猎头公司在甄选、评价候选人的过程中，必须保持客观、实事求是，给客户推荐的候选人报告中必须提供候选人真实可靠的信息如综合评价、教育背景、工作经历等，否则客户无法准确判断候选人，结果当然也不可能成功。

四是价格规则。凡是了解猎头行业的人基本都知道猎头费用是所聘候选人年薪的30%。而通常情况下，做猎头业务都会有一个最低收费，低于该价格，猎头公司就不能接单了。美国猎取一个人才的价格下限最低为6万美元；香港最低为6万港元；对于国际上某些著名的大公司，其价格下限远远高于此数。如光辉国际猎头公司要求服务单位必须是年薪在25万美元

以上；摩根一班克猎头公司服务的对象要求年薪最低在 20 万美元以上；斯图亚特国际公司的服务年薪至少在 10 万美元以上。这个“最低收费”标准，国内的主流猎头公司一般都在 5 万元人民币左右。

五是保护原则。保护原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，主要体现在两点：一是人才专送；二是不挖客户。

所谓“人才专送”，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。这是一种对客户负责任的做法。即使该候选人未被企业选中，也要等到半年后才能向其它客户推荐。

一人两卖或一人多卖的最大失败在于一旦被客户识破，以后几乎就不再可能得到这些客户的信任了。一般如此操作的猎头公司并不是专业的猎头公司。

对于“不挖客户”，是指某个用人单位一旦委托了猎人，并又聘用了所猎人才，此时即成为该猎头公司的客户。而对于客户所用人才，猎头公司不能再从此处挖走，否则岂不成了送一个苹果，又拿走了一个甜梨。因此，一般猎头公司都对客户有一年期、二年期或三年期不从内部挖人的。

六是满意原则。满意原则也称包换原则。就是猎头公司为客户提供的服务必须让客户满意，否则将严重影响自己的声誉。猎头公司向客户提供的服务是一种无形的产品，必须有服务的理念，提供良好的质量保证。

候选人上班后，若不能得到老板的认可，或顶头上司不满意或与其它股东合作不愉快，那么就要做到包换、包退，因为信誉是从服务质量中累积起来的。一般情况下，客户对候选人提出不满意后，猎头公司就要立即开始新一轮的搜寻工作，直到找到新的满意候选人为止。包换期与人才的

试用期相同，最多不超过三个月。无论客户与候选人谁炒谁的鱿鱼，猎头公司都要为客户提供新的人选。

七是合法原则。猎头公司能否长久生存，除了严守信誉，保证质量外，还有一项就是遵纪守法。因此如何按照国家有关法规进行运作，如何为客户保密，如何解决人才集体跳槽问题，如何帮助候选人合法退出原单位，这些都要求猎头公司在运作过程中必须严格按照国家有关法律、有关人事政策来进行服务。每一位猎头顾问的法律观念要特别强，且必须熟知《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，否则，一步不慎惹官司上身，对于猎头公司来说就是很大的损失。

猎头行业的七大原则，是每一位要做猎手的必修课，应该在实际工作中去体会、把握。

3.3.2. 猎头的服务流程

专业的猎头服务往往能够体现传统猎头和以面谈为基础的运作方式的最高标准，规范化的服务流程既能够保证推荐人才的质量，同时也能增加推荐成功的概率和准确性。猎头公司的服务流程大概分为以下几个基本环节：分析了解客户需求、制定猎头搜寻方案、甄选候选人、面试评估候选人、推荐、决策、背景调查、跟踪服务等。

a. 分析了解客户需求。与客户进行充分、有效的沟通，了解客户的业务、企业文化、组织结构，并与客户共同对空缺岗位进行分析，就该岗位的职责、工作经验要求、人选类型汇报关系及相应的薪酬水准与客户达成共识。同时向客户介绍我公司的整体情况，解释、说明工作程序、服务保障等，进而确定双方的权利、义务。这是首要而关键的第一步，它不仅建立了职位描述，确立了对理想候选人的技能、经验、和个性的理解，同时也提供了关于候选人可以在客户那里发展自己事业的深入见解。专业猎

头的工作过程要兼顾到方方面面，他们针对客户公司的文化、行业特点、产品特点做非常仔细的分析，还会对目标人才市场的公司文化进行候选人匹配性分析。

b. 制定猎头搜寻方案。根据对客户需求的深刻认识，结合职位的具体要求，为该职位制订详细的猎头搜寻方案，依据方案，利用数据库、与各行业有关机构及人士的关系，凭借专业的技巧和渠道，同每一位潜在的候选人进行接触。

c. 甄选候选人。按照客户的要求，利用公司“人才资源库”及其他信息技术手段、人力资源网络等，快速地进行筛选，对所有接触到的候选人进行分析，包括该人选的职位现状、沟通能力、离职可能性与动机、薪酬水准等。筛选出基本符合要求的候选人。

d. 面试评估候选人。对每位符合客户基本要求的候选人进行面试、相关知识考核以及必要的测试，主要了解候选人的性格、管理能力、专业知识与技巧、工作成就、长处与不足、离职原因等。在面试的基础上，对候选人进行综合评价，并提交给客户一份候选人书面评估报告。在这个环节，猎头顾问会经常与候选人保持沟通，因为在面试中很多候选人的言谈举止都很有分寸，他们是做了很多准备的，但是日常沟通最能说明问题，频繁打电话的过程同样是考察候选人的过程。猎头老手们常讲“只要和候选人在电话里谈上一会，我们常常就可以获得一个大致感觉，有时从对方说话的语调里就能判断出他的性格特征”。访寻的过程是充分了解客户和候选人双方需求的沟通过程，专业的猎头公司真正实现了顾问咨询式的服务。他们在确定候选人标准的过程中，不是被动记录下客户的要求，而是积极发挥顾问的作用，根据自己的专业经验与知识，向客户提出建议，帮助对方理清思路，修正那些不可行的要求。

e. **推荐。**通常情况下，根据行业或职位高低的不同，会在 2 到 5 周的运作期内，推荐给客户 3 到 4 名最合适的候选人，并提交关于每个候选人详尽的综合评估报告。根据客户的要求安排候选人与客户面谈，协助双方就具体聘用条件进行有效沟通。

f. **决策。**在中国，与在其他经济更发达的国家相比，客户和候选人通常更难做出最后的决策。出色的候选人往往已经有一份不错的工作，他们对市场的理解逐渐深入，并且往往是同时面临着好几个机遇待决定。而最好的雇主又不愿意接受一个折中的候选。专业猎头顾问在谈判阶段起了积极的作用，他们帮助达成一项双方都能接受的最终解决方案。

g. **背景调查。**一旦客户对候选人表示满意，猎头顾问会从候选人的同事，前任主管，所在公司等方面取得候选人详细资料以便核实其背景，提供给客户作为参考。

h. **跟踪服务。**向被录用的候选人提供 HR 咨询与帮助，与客户保持联系，协助双方解决试用期期间可能遇到的困难与障碍，以确保候选人进入新公司的平稳过渡，使候选人与客户双方都感到满意。

3.4. 猎头招聘与企业招聘的关系

3.4.1. 企业为什么要选择猎头

很多企业的管理者会从招聘成本的角度出发，认为选择猎头服务会付出很大的成本代价。确实，猎头服务的成本远比企业自己招聘要多得多，然而，事实上，通过猎头公司招聘的高级人才所能给企业带来的价值远远要比招聘成本多得多，企业选择猎头服务为其提供中高级人才是企业保证自己拥有人才优势的一个重要手段，也关系到企业能否真正吸引到高级人才，能否具备比竞争对手有更多的市场机会。因此，企业选择猎头服务是

一种必然和行之有效的办法，具体体现在以下几个方面：

一、企业采用常规的招聘渠道，很难或者不可能网络到市场上的高级人才。因为真正的高级或专业人才，在现有的公司、在现有的岗位上做得很出色、受老板的器重，他们没有时间也没有精力去招聘会或通过网络寻找工作机会。当然，企业就找不到这些高级人才，只有通过猎头公司采取主动出击的方式，才能挖掘到这些人才。

2003年5月，当首都机场决定招聘两位高级管理人员时，首先想到的是花费不菲的资金，在报纸上做广告。以首都机场这样一个实力雄厚、待遇在国企中算是上游的企业，求职者必是趋之若鹜，机场管理者这样想。结果应聘者不过10来人，而符合条件者无一人。万般无奈之时，首都机场决定选择猎头，最后猎头用将近1个月的时间，为其寻访到了令管理者满意的两位候选人，猎头服务得到了首都机场的高度认可。

MK公司是M国一家生产、经营通讯器材的高科技公司，2004年10月，它在北京的公司有三个部门经理职位的需求。他们广告登了不少，招聘费也花了不少，最终也没有找到一位合适的人员。于是他们找到北京某猎头公司，没料想一个月内，三个经理全部找到，并推荐成功，而且素质都很高。这家公司的外国老板据此坚定，只有猎头才能全力以赴，也知道怎样一步一步地选择最合适的人才。

二、猎头服务能保证企业引进人才的质量和效率。猎头可以出色地采用很多渠道挖掘那些被其他老板重用的没有流动意向的顶尖级人才，并且可以对这些人才进行全面的调查，确保人才的质量，大大提高引进人才的成功率，减少企业经营风险。正规猎头公司的服务一般效率高、及时、准确、成功率高，是国内外优秀企业经常采用的高级人才引进方式。一些企业通过公开高薪招聘引进人才，已经给企业造成极大的损失，比如因为薪金问题导致大量原有企业人才流失、人才质量不够导致企业经营损失、

由于对人才的调查考证不够导致企业上当受骗等等。这些损失远远大于支付给猎头公司的费用，而且比起使用猎头公司挖人还搭上更多的时间和精力。对于一些市场稀缺的高级职位，企业采用猎头将是最好的选择，否则往往会走一些弯路。

三、信息的不对称性。企业的人力资源部门掌握的资源和信息有限，他们不知道这些高级人才目前的工作状态或存在何处。即使知道了这些人才的分布，他们也没有办法去接触到这些高级人才，只有猎头采用主动出击的方式，才能发现、有机会与他们接触，给他们提供企业目前的工作机会。同样，这些在职的优秀人才，也不知道哪些企业能够提供给他们更好的平台、更适合自己发展的工作机会。猎头公司恰恰能够为他们提供这些信息和机会。因此，只有通过猎头，才能实现企业和人才之间的对接。

四、企业和人才基于各自保密性的需要。如果企业需要对预招聘的高级职位保密、不公开，那么企业通过其它招聘渠道就很难实现了，只有通过猎头公司这个渠道。而通过猎头，新来人才年薪可以保密，不会给企业带来过大的冲击。同样，企业需要寻访的候选人在现有的公司或岗位上深受老板赏识，不希望让老板知道自己对企业“不忠”，所以猎头公司也越来越深受候选人的青睐。

五、成本效益。虽然猎头服务的成本费用很高，但是企业的高层管理者更看重的是高级人才能给企业带来的巨大效益。企业由于找不到高级人才所造成的损失远远多于猎头的成本、人才招聘的时间成本和机会成本。因此，越来越多的企业非常注重企业的成本效益，宁愿花费成本去选择猎头公司。

3.4.2. 北京世纪城房地产开发有限公司选择猎头服务原因

世纪城房地产公司成立于 2000 年 7 月，注册资金 5000 万，是房地产

二级开发企业。

公司秉承“主动进取、忠诚奉献、精益求精、追求卓越”的企业精神，在经营与管理中坚持“以人为本”的理念，确定了“员工与企业共同发展”的人力资源开发理念。

2005年4月世纪城公司正式与北京赛力佳猎头公司签订猎头服务协议，委托赛力佳猎头公司在2005年7月份之前为其访寻12个中高级人才。世纪城公司选择猎头公司为其提供人才招聘服务的主要有如下几方面的原因。

一是公司2005年决定实现集团化机制，需要一批高素质的管理人才的加盟；二是随着公司的发展，对员工的要求越来越高，现有的员工能力和素质无法胜任更高职位的需要；三是公司采用网络招聘、招聘会、报纸广告等常规渠道无法找到合适的人才。公司曾在中国青年报上花费28万元做一期整版广告，但效果很不理想，收到的简历基本都是低端人才而且屈指可数；四是公司今年的房地产项目很多，将达到100万平方米，导致对这些高级人才的需求非常急迫，高层领导考虑到成本效益，如果不通过猎头公司主动去访寻人才，很难在短时间内招聘到人员，势必会影响公司项目的进展，造成的损失是不可估量的。

3.4.3. 广西北生集团选择猎头服务的目的

广西北生集团有限责任公司是一家集生物制药、高新建筑材料的开发、生产，现代农业经营、旅游资源开发经营、房地产开发为一体的现代高科技企业集团。集团总部设在广西北海市，总注册资金5.29亿元，总资产50.3亿元，年综合销售收入25.1亿元。

集团公司前身为广西北海浙江广厦建筑有限责任公司，2002年12月更名为广西北生集团有限责任公司，集团公司下属成员企业有：广西北生药

业股份有限公司、海玉农业开发有限责任公司、科技开发有限公司、东珠实业有限责任公司、物业管理有限责任公司、广告装饰公司。集团现有 2000 余名员工，专业覆盖二十多个门类，大中专以上学历专业人员 1400 余人，其中博士、硕士 65 人，高级职称 97 人。集团公司按现代企业集团模式科学管理、规范运作。

2004 年，随着集团产业的多元化发展，公司收购兼并了一些大型公司，集团开始了自己的二次创业。创业需要大批高素质人才的加盟，北生集团产生了 40 多个高层职位空缺。于是，公司与 2005 年 2 月份，公司成立了一个专门的招聘小组奔赴北京，开始通过报纸、广告、招聘会等方式招揽人才。历经两个月，公司从 100 多人的应聘者当中最终选择了 30 位高级人才加盟了北生集团，公司管理者认为招聘效果不错。然而，让领导者万万没有想到的是，不到 6 个月的时间，来公司的 30 个候选人中仅仅剩下了 6 个，其他人都相继离开了公司。出现这种情况的主要原因是，这些人才对北生缺乏足够的了解，过来后很难适应公司的文化和工作强度，公司管理者对这些员工不满意，公司此次招聘工作以人才的质量不过关而以失败而告终。

公司的管理者认识到，要想保证招聘过来的人员满足公司的要求，必须请专业的猎头来为其招聘。保证员工招聘的质量和效率是北生集团选择猎头服务的主要原因。于是，北生集团与 2005 年 6 月 6 日正式与北京赛力佳猎头公司签约，委托赛力佳为其访寻 36 个高层职位。

3.4.4. 美国泰科公司把猎头服务作为主要的招聘渠道

美国泰科 (www.tyco.com) - 美国《财富》杂志 500 强企业之一。泰科流体控制 (tyco Flow Control) 作为其中的一员，负责全球范围的流体控制产品的生产及销售；透过遍布北美、拉丁美、欧洲、亚洲和欧洲的分

支机构生产及销售 tyco 之阀门、执行机构及其附件、管件、仪表、吊架及支架等工业产品；其应用范围广及多种行业，如电站，汽油，化工，石化，冶金，铝矿，纸张，食品工业等等，务求令流体控制在各行各业应用上更容易及安全。泰科在上海、北京、成都、西安都设有办事处，公司正处于快速发展的时期，需要一些优秀高级管理人才和技术人员的加盟，近几年，每年公司都会新增十多个中高层职位。自进入中国以来，泰科一直保持与猎头合作，他们在上海、北京、成都都有固定的猎头合作伙伴，公司职位需求中 90% 的职位都是由猎头来招聘的，泰科已把猎头作为其主要的招聘渠道，并把猎头服务作为其人力资源战略规划的一项内容之一。泰科长期选择猎头服务的主要原因有以下几个方面。一是公司人力资源部想节省时间和精力，重点做其他的工作；二是泰科的产品专业性很强，人才主要集中在电厂和设计院，这些人才工作很稳定，如果不通过猎头主动去挖，很难找到这些人才，也就是说信息的不对称性；三是有些高层职位出于保密的需要，猎头能很好地做到保密。

3.5. 猎头与企业招聘的互相补充

企业要想真正地满足各类人才的需要，必须有效地把自己的招聘与猎头招聘有效地结合起来，要充分发挥各自的优势。如对于低端人才的招聘，企业可以自己通过常规招聘渠道去做；而对于中高级人才或高级专业技术人才，企业则必须选择猎头公司招聘。具体什么职位需要选择猎头公司，企业要根据自己的实际情况而定。

世界 500 强公司 GE 公司充分发挥企业自己招聘的作用，同时很好地借助猎头公司的力量。GE 公司与其它企业不同，他们的中高端人才基本靠企业内部提拔的方式，对于一些高级专业技术人才则采用猎头为其提供服务。赛力佳猎头 2004 年为其成功猎取五个高级专业技术人才，分别是高级电气工程师、高级采购工程师、产品工程师、售后服务主管、高级设备工程师。

3.6. 猎头服务给企业招聘带来的效果

3.6.1. 猎头服务给企业带来的效益

在国外，猎头已成为一个成熟的行业，许多大的公司已把猎头作为其招聘的一个主要手段。猎头服务给企业带来优秀人才的同时，也给企业带来了巨大的利润，甚至能给企业带来翻天覆地的变化。众所周知的历史上第一次盈利的奥运会—洛杉矶奥运会的承办人尤伯罗斯就是由猎头机构推荐的。蓝色巨人 IBM 因为启用了郭士纳而重振雄风。

3.6.2. 猎头服务使蓝深大业公司具备领先的人才竞争优势

蓝深公司是 1998 年成立的民营企业，主要面向金融行业如银行提供软硬件系统集成产品和网络产品。在中国，做同类产品的公司很多，业内有名的如长天、南天、方正奥德等。蓝深在行业内算是规模比较小、没有名气的小公司。近几年来，系统集成行业竞争已趋白炽化，部分像蓝深这样规模较小的公司已倒闭，长天的骨干人员都一一离去，方正奥德、南天的业绩也大大滑坡。然而，蓝深公司凭借自己良好的团队和人才优势，业务蒸蒸日上。2004 年公司成功地进行了业务整合和转型，公司继续良性地向前发展。蓝深公司获得人才竞争优势的主要根源是采用了猎头服务。蓝深公司所有的招聘岗位都采用猎头招聘，从低端职位普通销售人员、售前工程师、项目经理到高层职位副总裁几乎都是通过猎头引进的。2004 年赛力佳公司为蓝深公司成功推荐 3 名普通销售人员、2 名售前工程师、2 名项目经理和一名技术副总裁。

由此可见，蓝深公司能在对手如林的市场竞争中占有一席之地，其根本原因在于公司利用独特的猎头招聘渠道，付出了大量的招聘成本，获得

了行业内最优秀的高级人才。

猎头服务能够企业带来一定的行业竞争优势，使企业具备人才这个宝贵的资源，使企业健康稳定地向前发展。

4. 企业与猎头合作的现状

4.1. 企业利用猎头服务的现状

猎头在中国的发展已有 13 个年头了，中国猎头业的发展是改革开放和市场经济共同作用的结果。外国在华投资企业需要大量聘用高素质本土人才，要求通晓中英文语言，熟悉相关的专业技术知识，又要有较好的人际关系和较强的沟通能力，90%的在中国投资的跨国公司目前都在使用猎头服务。随着中国成功的申办 2008 年奥运和进入 WTO，将给中国经济的发展带来比近期每年 15% 增长的频率更快的经济增长。中国面临越来越国际化的竞争，由此带来的竞争手段也越来越国际化，作为一种广泛的国际企业挖掘人才的手段，猎头公司将走上中国企业经理人的案头。

猎头公司早期都是以外企为服务对象，而在今天，随着企业改革的深化，股份制改造的试行，越来越起多的企业领导意识到人才的重要，更多的中国企业加入到猎头公司客户的行列。这部分企业主要是上市股份公司、民营高科技企业等。在行业分布上，以高新技术行业为主，如信息产业、通信业、生物医药等，其他如金融业、饮食服务、百货业等也有一些。

由此可见，目前无论是知名的三资企业、国有重点企业，还是有一定规模的民营高科技企业都以超常规速度发展，经济发展越迅速，人才的培养、储备跟不上，必然导致企业重金挖人，需要猎头服务。

2005 年 5 月，国资委公开向社会招聘大批国企高管，这件事在社会上引起了很大的反响和轰动效应。国资委通过报纸、网络广告、媒体广告等常规招聘渠道进行招聘高级人才，这很容易让人接受。然而，国资委还采取了猎头服务这个招聘手段，他们选择了在行业内非常著名的两家猎头公司为其招聘，引起行业内不小的震动。国有企业选择猎头，有人就感到很惊奇，国家高管部门也采用猎头服务，不能不让人吃惊。

然而在惊奇之余，我们应该冷静地思考，这应该是合情合理的。同时也说明了，目前猎头服务的对象不仅局限在外资企业了，从国内的民营企业到国家高管部门，几乎各个行业、各种性质的企业都在选择猎头服务，这就是目前猎头服务的现状。

4.2. 猎头与企业合作存在的问题

上一节已经提到，各种性质的企业都在选择猎头公司，但是就目前来讲，企业与猎头的合作还是处于不成熟的阶段，在合作过程中存在有很多地方不尽如意，尚有不少问题需要解决和提高。这种不成熟体现在企业和猎头服务双方面的。

从企业方面讲，存在的问题体现在以下几个方面。一是企业对猎头服务持怀疑态度。有些企业自己尝试各种招聘渠道之后，仍然无法招聘到急需的高级人才，这时企业确实需要猎头服务。但是由于企业人力资源部门对猎头服务知之甚少，不知道猎头的价值所在。他们认为自己对企业文化了解深刻，清楚企业到底需要什么样的人才，同时自己对行业状况也了解得很透彻也具备一定的人才资源，自己都招聘不到合适的人才，猎头就能找到吗？殊不知猎头公司有广泛的人际网络关系，具备专业的人才搜索技巧和渠道，有足够的时间和精力为企业提供服务。由于企业对猎头的怀疑，使其迟迟不能下定决心是否选择猎头，结果导致企业无法在需要的时候招聘到合适的人才。二是企业管理者已决定选择猎头公司，但是不知道该选择什么样的猎头公司，没有自己明确的标准。因为目前这个猎头市场参差不齐，服务水平有高有低、收费标准也难统一。结果企业在选择猎头服务时，常常是一头雾水。有些企业往往是选了再选，换了再换，结果耽误了企业的人才需求。有些企业甚至为了降低自己的风险，同时选择几家猎头公司同时为其提供服务，这是非常不明智的选择，不但没有降低风险，反而增加了自己的风险和成本，企业应该从根本上解决问题，选择适合自己的、

优秀的猎头公司。三是企业在与猎头合作过程中不知怎么与猎头顾问配合。有些企业的人力资源部门往往不愿意把企业内不良的文化、企业老板的做事风格及职位具体需要等信息告诉猎头公司，这大大增加了猎头寻访的难度和成功性。因为作为第三方，猎头只有了解了企业的业务性质、组织结构、用人目的等详细的信息，才能准备地分析和判断企业到底需要什么样的人。否则，即使推荐的人才到了企业供职，由于信息的不准确或不全面，容易使人才在短期内又离开了企业，给企业造成了很大的损失。

从猎头服务方面讲，由于猎头的出现时间较短，所以整个市场处于无序的状态。由于部分猎头公司的运作不规范、违规操作多、顾问不专业、职业素质低等原因，往往不能给企业提供满意的服务，甚至给企业造成了一定损失。从而严重影响了整个猎头行业的声誉和信誉，使那些正规的猎头公司常常遭受不白之冤。

4.2.1. 新恒基地产集团与猎头合作的失败

新恒基地产集团是新恒基投资的，是一家民营企业，2000年开始跨入地产行业的。相对其他行业相比，房地产企业的人才普遍素质稍低，企业的管理者也常常存在一种误区，认为房地产公司的发展依靠企业能否有项目，因此导致企业相对其他行业普遍不重视人才的引进和培养。但是，近几年来，随着国家对地产行业一系列限制政策的出台，房地产行业的竞争越来越激烈。多数企业已开始重视人才的引进工作，越来越多的房地产公司开始通过猎头为其招聘高级人才。

2004年，新恒基集团新增几个大型房地产项目，公司急需引进20几个高级管理人才和专业技术人才，如集团副总裁、运营总监、项目总经理、预算总监等。通过其它常规招聘渠道未果的情况下，公司决定通过猎头这个渠道。公司从二十几家猎头公司中最终选择了赛力佳公司为其合作伙伴。

然而，经过赛力佳公司的近 3 个月的艰苦努力，尚未有一人推荐成功，赛力佳猎头公司最终决定中止合作协议，不再为其提供人才招聘服务，新恒基集团第一次与猎头合作以失败而告终。新恒基集团与猎头合作失败的原因体现在以下几个方面。

一、公司管理者不重视猎头服务的价值，对猎头抱有怀疑态度。虽然选择了猎头公司，但是公司管理者的潜意识认为猎头服务只不过是跟企业的人力资源部门招聘一样，只是打打电话，搜集简历，没有多少的技术含量和寻才的专业性。结果对赛力佳猎头推荐过去的优秀人才往往是置之不理，放在一边，甚至有些优秀的人才连面试的机会都不给，结果错失了很多人优秀的人才。素不知，赛力佳猎头推荐过去的人才都是行业内出类拔萃的候选人，这些候选人是经过猎头几次甄选和面试评估才推荐给公司的。

二、在与赛力佳猎头合作过程中，人力资源部门不配合。签约之后，赛力佳猎头顾问多次想与公司就公司的企业文化、人才定位、职位需求等方面进行更深一层次的讨论和沟通。而公司却不愿意透露给我们任何详细的信息，结果猎头顾问只能通过自己的分析和判断为其寻访，这势必导致了对公司人才需求把握不准，推荐过去的人才虽然都很优秀，但有些并不适合新恒基的企业文化和用人需求。

三、公司对高级人才的定位不准确。公司的人力资源部门都不清楚到底需要什么样的人，对人才的要求一变再变，猎头公司很难清楚他们最终想要什么样的人，让不同岗位的人才去做什么。

四、企业的面试流程缺乏科学化及合理化。通常来讲，较低职位的人不能面试比自己层次更高的候选人，非专业人员不能面试专业的高级人才，当然人力资源部门除外。然而新恒基集团的面试流程极其不合理，他们用项目经理去面试运营副总裁，用人事专员面试财务总监，导致候选人与企业沟通不畅，无法使候选人认可企业。结果很多候选人第一次面试结束后，

就已经决定不选择新恒基公司了。

4.2.2. 华仪科技为什么多次更换猎头服务

北京华仪未来科技公司成立于1993年，是一家民营高新技术企业。主要从事计算机应用系统整体化解决方案，通信/计算机网络设计和调试安装，计算机软硬件系统平台集成，应用软件开发、培训以及通信/网络产品销售等业务，同时也是计算机网络数据存储备份、全面的数据管理解决方案的专家级提供商。华仪科技实施了合理有效的组织架构设置和部门建设，在上海、广州、成都、济南等地设有分公司及办事处。

随着市场竞争的加剧，公司近两年来出现了严重的人才流失现象，尤其是一些销售骨干。对此公司决定采用猎头为其招聘销售人才。自2002年开始选择猎头服务以来，华仪公司先后先后更换了10几家猎头，几乎与每家猎头合作的时间都不长，形成了公司对猎头不满意、猎头对华仪也满意的局面，结果就可想而知了，招聘不到公司想需要的人才。出现这种情况的主要原因是华仪公司选择了猎头服务后，不知道怎样与猎头配合。认为自己付了费用，猎头就应该完全按照公司的想法去做，对猎头呼风唤雨般地下命令。结果导致了猎头不能按照自己专业的流程和手段去猎取人才，只能听从华仪的“指挥”。这样，猎头就很难为其访寻到所需要的骨干人才，经常出现了双方合作一段时间后就难以合作下去的局面，彼此都不满意。导致了公司一换再换猎头的情况。

5. 企业如何有效利用猎头

5.1. 哪些企业适合选择猎头服务

在中国，猎头行业的发展是与引进外资联系在一起的。外资企业在中国的机构要寻找本地人才，最有效的办法是委托猎头公司。可以说中国的猎头公司早期都是以外企为服务对象，而在今天，越来越多的企业领导意识到人才的重要，更多的中国企业加入到猎头公司客户的行列。一个企业愿付出一笔不菲的费用委托猎头公司来寻贤招能，足见其职位对该企业的重要性。寻找重要岗位上“一举定乾坤”的高级人才，企业岂能不慎之又慎，万里挑一？企业要寻找真正适合岗位需求的特殊人才，从大量的求职信中初选、甄别、判断、考核，这对企业是繁重的负担。但同时，许多潜在的优秀人才是不会主要登门自荐的，他们往往本职工作相对稳定，不轻易骑马找马在平行岗位上流动。寻觅到这一部分隐藏资源是猎手的主要工作。公司对高级人才的需要之所以不通过登招聘广告来寻找，另一点顾虑是不希望外界特别是它的竞争对手从广告中察觉企业管理破绽，以及企业发展思路的蛛丝马迹；有的企业对市场不是十分了解，不知道他真正需要的是什么样的人来满足他的岗位，而通过和猎头公司的交流，猎头公司能为企业作一个详细准确的职位分析，猎手们据此去寻找候选人，这时，猎头公司往往扮演企业顾问的角色，这也是为什么有的顾问公司也从事猎头服务的原因所在。

进入 90 年代中期，类似北京、上海、广东、深圳、天津等大城市的许多跨国公司、三资企业已经对“猎头”公司的运作不觉希奇。更多的是，已经接触并利用猎头公司的触角，去物色自己企业所需要的各类人才，归纳起来，大致有以下公司需要猎头公司服务：

1. 刚进入中国的外资公司。外资公司刚进入中国，急需一批既了解西方文化、又熟悉中国国情的经理人，去开拓市场或参与经营管理。还有一些在中国设立了总部的外国企业，当他们要在总部所在地之外的地区开展业务时，往往也需要请猎头公司来帮助他们物色人选。

2. 管理层本地化的外资公司。外资公司进入中国已久，而一批外方管理人员合同已经到期，资方从本地化角度考虑，如果该职位聘用中国自己的高级人才，可以大大降低劳动力成本。一般来看，这些职位包括公司的总经理、总裁高级助理、高级法律顾问、生产厂长、公关经理、财务总监、生产总监、大区经理等。

3. 急需拓展业务的公司。已经在中国蓬勃发展的外资企业，许多是世界知名的跨国公司，在和自己对手竞争中，要扩大市场份额，开拓新的地域，就需要猎头公司帮助他物色该领域中有名望、有经验、有管理能力的“老手”。这种情况在 IT 行业、通讯行业表现最为明显。一大批老牌企业如 IBM、摩托罗拉、诺基亚、北电网络等都在为人才竞争不遗余力。

4. 处于发展阶段的公司。一些正在前进中的外资企业或公司，公司的招牌、产品的招牌都不够响亮，影响力也不够，自己的招聘往往不能如愿，此时也希望猎头公司帮助找有事业心、能吃苦、善于经营的创业型人才。这里包括一些 500 强企业中的 OEM 厂家，他们是伴随那些知名企业一起进入中国来的，因此他们所需要的一些高级人才也成为猎头公司的生意。

5. 其它企业。近几年民营、私营企业的崛起，以及众多留学人员回国创办高新技术企业，他们极为珍惜人才的储备和最大限度地发挥人才的作用，在许多高级职位（副总经理、总监、经理）上，他们用猎头公司物色适合公司需要的各类人才。这些企业通常集中在高新技术产业上毫无疑问，国内猎头业有着广阔的市场前景。随着中国企业发展壮大、走向世界，越来越多的企业需要猎头公司为他们网罗高级人才。

5.2. 企业如何选择猎头公司

目前国内的猎头公司可分为三种：（1）跨国性公司，西方猎头公司的发展的历史年长于中国本土的猎头公司几十年他们操作程序专业，规范，（包括提供的文件内容，证明，评论以及文件本身的英文写作水准。）职员素质要求很高，不仅仅是学历，年龄，还有经验，更需关系。西方猎头公司有专业划分如：IT、化工、食品、商业等，同时他们有多种经营除猎头外还涉及咨询、顾问、培训等。国外猎头主要从国外接单，每单的利润在6万美元或更多，主要寻找的是跨国公司的首席执行官等，象菲奥里拉式的人物，从 Lucent 到 HP，年薪在 6000 万美金，AT&T 约翰·沃尔特 8 个月 \$2300 万美金。一些超级的猎头专家都出现在次类公司，如罗伯特·斯塔克。（2）香港，台湾地区猎头公司，6 万港币一单。低额不接，主要客户在中国投资的跨国公司的 CEO, CFO, CTO, COO 等。国外的人才信息库是靠极其科学的手段建立起来的，信息的准确性极高。（3）中国国内的猎头公司，由于猎头在中国发展没几年，显出国内的猎头公司不够专业，那客户群主要在寻找中级，少数次高级的职位，每单的利润在 2 万人民币或更少，但国内的猎头公司也在不断的完善自己，提高自身的素质，正向专业化的道路迈进。由于国内猎头更了解中国的国情，客户集中于管理层需要本地化的外资公司，新进入中国的外资公司，国内上市公司，民营，私营企业等，但职位在中层的技术人员和管理人员。更重要的一点，国内猎头公司在收费上的竞争力。

对急于寻找高级人才的企业来说，通过猎头来代理招聘不失为一个有效的招聘策略。然而，就目前而言，猎头行业还是一个新兴行业，其中还有很多不规范和不成熟的猎头公司。行业中鱼龙混杂，使得很多企业虽然有聘请猎头公司的想法和打算，但总不敢贸然行事，担心会无果而终，或者产生负面的影响。

选择一个什么样的猎头公司为企业服务，实际上是企业猎取人才是否能够成功的前提条件。就像在商店里买商品一样，各猎头公司的服务能力和水平也不尽相同。人事经理只有细心挑选、慧眼识珠，才有可能选择到优秀的猎头公司提供服务，从而保证猎取计划的成功。

企业应该从以下几方面考查猎头公司的实力，作为选择猎头公司的主要标准。

一、是否具有品牌效应。猎头应加大对人才信息库、人才顾问和测评技术方面的资金投入，增加成功率，并在经营过程中建立完整的网络体系，包括稳定的客户公司和大量及时更新的人才信息库，力争在专业领域中占有绝对优势。在当今应抓住市场营销、通信技术、半导体、网络业、软件业、金融服务和医疗保健等热门行业，从而以避免公司之间在低层次上的撞车和竞争。

二、是否专业化。猎头的专业化水平决定能否为客户提供满意的服务。其专业化具体表现在资讯建设的专业化、咨询人员的专业化、行业分工的专门化等几个方面。资讯建设专业化，是猎头咨询服务附加值的重要保证。优瑞公司中国代表处首席代表张帅指出：当我们提交客户搜寻报告时，实际上是帮助客户做了在中国该行业的人才需求情况的调查。他解释这是专业猎头公司收费高昂的原因之一。该公司搜索的渠道除了咨询人员的社会源候选人的推荐外，主要靠完备的行业数据库。基础的资料库的建设需要很长时间，中国缺少专业资讯服务机构改革的现状，使猎头公司不得不加大在自身的资讯网络建设的投入。资讯建设成本是专业猎头公司收费高的原因。咨询人员专业化。猎头在专业化方向中，咨询人员的专业化是重中之重。专业化的顾问就是台柱子，人走客户也会走。咨询人员要求是性格外向，工作细致，有团队精神，为吸引高素质的顾问加盟，有些猎头公司采用高底薪的奖金制度，而非佣金制度。行业分工专业化。猎头产业行业

分工细化也初现端倪，电信、IT、消费品、制药，各家猎头公司均有自己擅长的专业领域。如一家著名的国际猎头公司在 IT 和汽车制造方面的优势已经为业界同行认可，这与该公司注重行业资源建设也密切相关，他们非常关注行业的动向，比如汽车工业，他们会关注福达在做什么，有什么计划，他的人才在哪儿，德尔福最近有哪些变化。这种长期的关注使该公司即使在处理非常专业的案例时也能提供及时的解决方案。猎头产业的行业细化体现着本地职业阶层的成熟程度。

三、是否有良好的行业关系网络。如果猎头公司在本行业内没有良好的关系网络，他们的猎取行动可能还没有企业亲自操作更有效果。企业对猎头公司的青睐主要是看中了猎头公司比企业有更广泛的关系网络，只有这样才能保证猎头公司比企业更有可能寻找到优秀的高级人才。

有些猎头公司已经有了数年的成功运作，也可能猎取过不计其数的人才。但这并不代表他们一定在你所处的行业中同样有良好的经验和案例。所以，企业除了关心猎头公司整体的关系网络以外，更应该关心猎头公司在本行业内的关系网络。

四、是否能保守秘密。企业通过猎头公司寻找高级人才，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它相关的商业秘密。保守秘密也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。如果猎头公司不能够保守被猎人才的秘密，很可能会对被猎人才造成极大的伤害。优秀的猎头公司能够很好地处理猎取和保密的关系，尽量减少猎取过程中可能出现的负面影响。

五、是否诚实。由于猎取工作一直处于保密状态，所以猎头公司是否诚实就显得尤为重要。只有诚实的猎头公司才能获得客户的信任。对于猎头行业来说，没有信任的合作几乎是无法想象的。

六、是否善于沟通。一位不善于沟通的猎头顾问很难能够让被猎者全面了解客户的情况，或者让被猎者对客户产生良好的印象。所以说，善于沟通是猎头顾问一项很重要的能力。

一位善于沟通的猎头顾问，或者具有把握人心理的超强能力，或者在行业中有丰富的经验，总之，他要能够让被猎者对他真诚地表露自己的想法和意愿。这些都是进一步说服被猎者的前提条件。

七、是否有深厚的人事经验和职业咨询能力。如果猎头顾问具有深厚的人事经验，这就意味着他具有一个巨大的人力资源网络，这个万网络足以让他获得很多企业的人才信息。另外，深厚的人事经验也可以让猎头顾问在分析被猎者与现在企业聘用关系方面游刃有余，在猎取时不至于让被猎者有过多的后顾之忧。

深厚的人事经验可以让猎头顾问具备一定的职业咨询能力，如果猎头顾问能够向被猎者透彻地分析职业发展方向，并让被猎者信服，那么猎取工作就算成功了一半。

八、服务的效率高。在时间就是金钱，效率就是生命的今天，在最短的时间内寻找到最合适的人，是考验猎头公司服务质量的一个重要指标。很多国企老总和人事经理不愿接受猎头服务，因为他们没有时间的价值，没有考虑时间的成本，把这些考虑进去，猎头服务就绝对是经济、高效的方式。让猎头这个“以人才作为商品”的新型行业真正被社会接受绝非易事，尤其是猎头的低投入与高利润使每一个中国人都接受需要一个过程。

九、是否在业内有良好的口碑。如果上述八点你都无法在短时间内准确地判断，那么不妨问一问你的同行：这家猎头公司到底怎样？

猎头公司不需要花枝招展的广告和宣传来展示自己的实力，业内人士的口碑就是猎头公司的最有效和最具定性的宣传。猎头行业是一个口碑相传的行业，是否有良好的口碑足以决定这家猎头公司的前途和命运。只有同时具备上述六点长处的猎头公司，才具备了正面口碑相传的必要条件。所以，选择在业内最具口碑的猎头公司，才是最明智的选择。

优秀的猎头公司按要求寻才，又不拘于客户的要求。他们善于运用他们的专业知识和经验，为客户提供咨询和顾问作用，帮助客户进行分析和决策。虽然用人的最后决策在客户自身，但猎头的积极思维和建议，却可以让客户的决策变得简单和容易。国外从事猎头的人员通常自身就具备极高的素质，猎头业人士的素质也让客户信任其猎取人才的眼光。斯塔克律师事务所是美国很成功的猎头事务所，在过去五年中，斯塔克律师事务所的业务增长了三倍。斯塔克认为高级猎头公司成功的秘诀在于了解企业当前的需要，寻找最合适的人选。有时，必须宁缺勿滥。罗伯特-斯塔克先生指出，有时猎头公司不得不说，这个职位没有合适的人选，或者说，这个职位不适合你。猎头公司必须为客户的每一步设计得非常周到，猎头公司的钱并不好赚。

在中国，跨国公司和本地公司获得了越来越广泛的人力资源招聘和咨询服务选择，然而当许多公司在利用传统猎头方式时，不一定能获得有所超越的、完善的、有创造性的，并在中国特色环境下成功招聘的服务。从客户的角度来说，想找到最适合自己的猎头服务机构，不妨首先看看猎头公司的知名度和实力。可以亲自去考察实力到底如何，不要光听一面之词，看看究竟是怎么回事，看看公司规模如何，猎头顾问的水平如何，从顾问言谈举止等方方面面，考察猎头公司的实力。

此外，很多规模较小的猎头公司不收取定金，同时也不承诺一定找到人，他们不能保证招聘的效果，也许找不到合适的人就撤退了。但正规专

业的猎头公司不一样，只要签合同，就会有专职的猎头顾问以项目组或团队的方式全力以赴帮助企业找人，客户可以随时查询工作进度，而猎头顾问也随时向客户报告猎寻的进度，告诉客户市场上的行情。

5.2.1 HP 公司选择猎头的标准和程序

世界五百强公司 HP 非常重视猎头服务，他们遍及全球的几乎所有分支机构都采用猎头进行人员的选拔和招聘。2005 年 4 月份，HP 总部与美国的一家猎头公司签约：HP 将支付给该猎头公司大约 300 万美元，委托为其猎取总部的 CEO，这件事轰动了整个全球。

中国的 HP 多年来一直跟许多猎头公司合作，他们在选择猎头公司的时候，比较看重的是是否具备人才中介许可证、猎头公司的信誉和实力、行业专业性、顾问的专业性、以往成功的案例等方面。HP 公司每年 12 月份都要对现有服务的猎头公司进行重新考核，考核合格的继续为其提供服务，不合格的则被淘汰，以后也没有入选的资格。同时，每年进行考核的时候，允许新的猎头公司加入考核，也就是说，已有的猎头公司和从来没有与他们合作的猎头公司同时进行竞争。

HP 考核猎头公司的程序很规范。他们把猎头公司作为供应商，与其产品供应商一样对待和考核。公司人力资源部门首先与猎头公司面谈，考核他们的基本条件是否具备，包括实地考察，具备基本的资格后，有权利填写公司采购部设计一套完整、规范的考核表，考核表反馈公司后，采购部和人力资源部一起进行综合评分并进行综合排名。排名在 10 位之前的公司会进行公开竞标，最终公司会选择 2-3 家。由此可见，能通过 HP 公司考核的猎头公司一定具备很强的综合实力。

5.2.2 世纪豪杰科技公司选择与何种猎头公司合作

北京世纪豪杰计算机技术有限公司是一家致力于提供多媒体技术服务的民营高新技术企业，由业界享有盛誉的资深技术专家梁肇新先生于 1998 年创办，以“豪杰超级解霸”系列产品的成功开发而蜚声海内外，发展至今，已经在音视频及图像编解码领域拥有强大完整的产品体系，是国内最为知名的独立软件开发商之一。

豪杰公司自成立以来，一直致力于为全球厂商提供多媒体技术服务，为客户带来多媒体数字娱乐生活的最新体验。至今已经在个人计算机，手持计算设备平台上开发了全方位的多媒体产品体系，形成了全球化的营销渠道。

豪杰公司始终秉承“诚信进取、锐意创新”的企业精神，坚持“以人为本”的理念，不断引进优秀人才的加盟。豪杰公司自 2003 年以来一直与猎头合作，合作之初，公司曾经对猎头服务怀疑过，因为几家猎头都没有为其访寻到合适的人才。后来公司管理者经过实地调查才发现，他们所选择的猎头公司实际的情况与自己介绍的有些差距，猎头过分夸大自己的实力和优势，很多情况与实际并不相符。于是，豪杰公司的人力资源部集中精力想最终选择一个优秀的猎头作为其长久的合作伙伴。豪杰公司选择猎头不看重猎头成立的时间长短、人员的多少。而主要愿意与具备以下特征的猎头合作。一是猎头具有良好的信誉，二是猎头顾问的素质要高、有较好的责任感和服务意识；三是猎头服务的效率和质量要高。本着这几个选择标准，豪杰公司与 2004 年 11 月份与赛力佳公司正式签约，委托赛力佳公司为其访寻研发部经理这个职位的候选人。赛力佳公司没有令豪杰的领导失望，仅用半个月的的时间，就为其寻访到了不错的后选人，双方达成了合作意向。至今，豪杰公司只把赛力佳公司作为其为的一的合作伙伴，双方合作非常成功。

5.3. 企业怎样与猎头合作

众所周知，多数企业在招聘高级人才时，都希望通过猎头，更好地解决企业对高级人才的需求，并使企业的人力资源部门有更多的时间处理其它的工作。但是不同的企业选用猎头的结果却不大相同。即便是各方面条件都很相似的企业，选择同样的猎头公司进行操作时，结果也会大相径庭。对于这种现象，不少企业会归咎于猎头公司。有些企业认为，既然已经委托了猎头，那么所有的工作都应该由猎头去做，成败也完全取决于猎头公司。实际上，企业与猎头合作的成败，在很大程度上取决于企业自身。企业应从以下几方面重视与加强与猎头的合作，最终实现企业、人才与猎头公司三赢的理想结果。

一是充分相信猎头，重视猎头的服务价值。只有给猎头的充分信任，才能使猎头发挥其最大的价值和作用。

二是在合作过程中采取积极主动、配合的态度。企业应把猎头需要的、而且是应该和必须知道的信息客观地告诉猎头，不能避重就轻，隐藏企业内部的一些不良的东西，否则猎头很难实现和发现人才和企业的最佳匹配度。猎头对企业的所有信息都是给与保密的，不该透漏给外界包括候选人的信息是绝对不能说出去的，这一点在猎头的行业规范里已提到。

三是摆正自己的心态。摆正自己的心态是非常重要的。要知道百分之百符合企业条件的人才是不存在的，不要因为自己支付了费用，就对猎头公司或候选人求全责备。猎头所能做到的只是在某个行业中搜寻精英，而这个精英能否为企业效力，就要看你和他怎样合作了。并不是帮你凭空制造出一个完全符合你胃口的全能人才。

另外，猎头只能保证让你有与特别优秀的候选人或行业精英面谈的机会，并不能保证候选人或行业精英通过你的谈话就一定能够看上你的企业。所以，要想吸引人才，企业还要练好内功，猎头仅仅是协助招聘的一个手

段而已。吸引人才、留住人才最终看老板的胸怀、心态和企业的实力。

四是明确被猎对象的岗位职责和任职资格。企业首先要明确：我们到底需要一个什么样的人才，这个人才的具体工作是什么，如果不明确这个问题，就不能像猎头提出明确的要求，猎头也就无从下手进行搜索，就更别说猎取成功了。

这个问题表面看起来很简单，实际上并不容易。它需要明确该岗位的任职资格和工作条件。如果这个岗位以前已经存在，就比较容易明确任职资格和岗位职责。如果是一个新设的岗位，或者对原有的岗位赋予了新的职责，就比较复杂了。这又涉及到企业内部管理流程重组的问题。一般来讲，猎头会协助企业完成这项工作。但如果企业不事前对这个问题有明确的认识，很可能在与猎头沟通时受到干扰，从而不能准确定位。

五是企业明确为人才提供的职业发展政策。高级人才很看重自己的职业发展，如果仅靠薪水的诱惑，效果不会很明显。很多高级人才之所以能够在企业稳定地工作下去，所看重的主要也是自己的长期发展。所以，企业和猎头在说服候选人时，实际上也是在与原单位竞争谁能为被猎候选人提供更好的职业发展前景。如果企业还没有明确高级人才的职业发展政策，那么在猎取之前尽快制定，否则即便将高级人才猎了回来，也很难留住他们的心。就对单个候选人而言，企业可以结合候选人的具体情况，制定个别的职业发展规划。比如，对于管理类人才，可以为他们提供更多的培训机会、更大的职权和更高的职位；对于技术类人才，可以为他们提供更好的科研环境和更多的助手等。

六是遵守企业道德，不能违规操作。有些公司为了降低自己的成本，通常采取一些不必要或不道德的手段想无偿占有猎头服务的成果。这是非常不明智的选择，一旦被识破之后，企业不但吸引不到优秀的人才，企业的声誉和信誉必然遭到社会的质疑，势必影响企业的生存和发展。

6. 猎头的多元化发展给企业带来的增值服务

展望未来，猎头行业的发展前景十分广阔，猎头服务在不断走向规范化的同时，会朝着多元化的方向发展。其主营业务即为企业寻觅精英之外，正朝着不断拓展周边业务的方向发展，其目的是更好地满足企业的人才发展战略的需要，给企业带来更多的人力资源增值服务。猎头公司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。

6.1. 人事代理

这种人事代理服务是从比较低级的“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劳动仲裁。总之企业有需求，猎头公司就服务，当然这其中是决不能省去为企业招聘人才。其实是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“摆砖头”的猎头公司所能承担的。

6.2. 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香烛的“调剂余缺”功能，而为人才供求双方提供了巨大的方便，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。

6.3. 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。劳务承包即为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，如不少连同公司在

互联网高潮时纷纷长里 IT 咨询公司、承包客户的方案解决项目等等。劳动承包的好处是可以帮助企业解决用工之繁琐和人头过多的困难。

6.4. 管理咨询

比较高档的猎头公司可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人才。

6.5. 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。

6.6. 托管经营

有实力的猎头公司同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，然后通过历年整合，试管理磨合，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。

随着猎头的发展，相信猎头公司走多元化发展道路是必然的趋势，与此同时，企业能够从多方面采用猎头服务，从分利用猎头的附加服务来减少自己的成本和时间。

7. 结论

通过本文研究，企业管理者应该充分认识到猎头服务对企业人才招聘的重要作用，企业对猎头服务具有现实的需求：企业采用常规招聘渠道难以招聘到优秀的高级人才、猎头服务保证了企业引进人才的质量和效率、猎头能够为企业和候选人提供双方需求信息、猎头保证了企业和人才各自信息的保密性、猎头服务能够给企业带来巨大的效益。通过案例，本文总结了企业评判和选聘猎头的主要方法，通过考察猎头公司是否具有品牌效应、是否专业化、是否有良好的行业关系网络、是否能保守秘密、是否诚实、是否善于沟通、是否有深厚的人事经验和职业咨询能力、是否具备较高的服务效率、是否在行业内有良好的口碑，决定选聘猎头公司。本文还研究了总结了企业与猎头公司合作中要关注的几个问题，猎头服务要达到理想效果，企业应充分相信猎头、在合作过程中采取主动配合的态度、要摆正心态、明确被猎对象的岗位职责和任职资格、明确为人才提供的职业发展政策、遵守企业道德，不能违规操作。

猎头服务的多元化发展为企业提供更广泛和深入的服务，猎头公司可以提供人事代理、人才租赁、劳务承包、管理咨询、广告策划、托管经营等服务，企业与猎头公司的合作关系有进一步发展的趋势，猎头服务对企业人才发展战略日趋重要。

致谢

在我的论文中倾注了兰哲教授的心血，在选题及构思方面给我启发，在文字方面不厌其烦地修改，他的严谨的治学态度给我留下了难以忘怀的印象。在论文顺利完成之际，谨向尊敬的导师兰哲教授致以最诚挚的谢意。

此外，我还要向所有关心帮助我的领导、老师、同学和朋友致以最诚挚的谢意。

由于时间较紧，加之作者水平有限，不足乃至错误之处在所难免，敬请各位专家、老师指正。

参考文献

- [1] 谢晋宇、吴国存、李新建等编著：《企业人力资源开发与管理创新》，经济管理出版社，2000年9月第1版
- [2] 赵曙明：《人力资源管理研究》，中国人民大学出版社，2001年
- [3] 宁瑜：《猎头智慧》，中国时代经济出版社，2005.1
- [4] 王强、曾祥云：《中国人力资源开发》，2002年第8期
- [5] 张德主编：《组织行为学》，2002.11
- [6] 李剑：《人力资源管理》，企业管理出版社，2000.11
- [7] 史蒂芬·罗宾斯：《组织行为学》，中国人民大学出版社，1995.2
- [8] 张凯集，《猎头实战操作指南》，对外经济贸易大学出版社，2001.11
- [9] 《解密西门子招聘方略》，载《职业》杂志，2004年第二期
- [10] 贺文俊：《防范认知陷阱导致的招聘低效》，《中国人力资源开发》2004年第三期
- [11] 于东阳：《人力资源开发与管理》2004年第五期
- [12] 张晓彤：《如何选、育、用、留人才》多媒体课程，北京大学出版社，2004.2
- [13] 陈育庆：《中国人力资源开发》，2004年第三期
- [14] 劳伦斯 S. 克雷曼：《人力资源管理》机械工业出版社，1999年版
- [15] 陈贝蒂：《猎头出击》，中华工商联合出版社，2002.4
- [16] 曾列夫：《人才流动指南》，企业管理出版社，2003.8

- [17] 白嘉:《企业人力资源主管》, 经济管理出版社, 1999 年版
- [18] 李平:《与猎头过招》, 民主与建设出版社, 2003. 12
- [19] 李宏:《21 世纪人生职业规划》, 金城出版社, 2004. 8
- [20] 王其延:《企业人力资源管理》, 中国物价出版社, 2002 年版
- [21] 李武:《群体决策过程组织研究术评》, 载《管理科学学报》, 2002 年第 5 期
- [22] Horwitz, AV, White, HR, & Howell-White, S. 1996
- [23] Markus, H. R., & Kitayama, S. 1991.
- [24] Varian , HR, Intermediate microeconomics WW Norton & Company, New York London, 1990.
- [25] John Bank, Headhunting practice, Prentice Hall, 1996
- [26] J. M. Juran, Enterprise Management., McGraw-Hill, 1933

攻读硕士学位期间发表的论文及参与的科研项目

杨菊花, 论国企人才流失的思考, 《辽宁经济》, 2004.05

企业如何利用猎头进行人才招聘

作者：[杨菊花](#)
学位授予单位：[北京交通大学](#)

本文读者也读过(10条)

1. [余利钢](#) [上海市猎头行业发展现状及对策研究](#)[学位论文]2006
2. [郭会钊](#) [中国猎头业发展研究](#)[学位论文]2006
3. [董炯炯](#) [猎头公司人员选拔方法有效性的实证研究](#)[学位论文]2004
4. [王颖](#) [浅析猎头在企业招聘中存在的问题与对策](#)[期刊论文]-[现代商业](#)2009(24)
5. [王靖](#) [上海A猎头公司发展战略研究](#)[学位论文]2009
6. [张侃](#) [我国猎头公司同客户企业合作问题的研究](#)[学位论文]2010
7. [方晓波](#) [论企业通过猎头招聘的问题与对策](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2006(13)
8. [元辉](#) [猎头公司人力资本经营模式研究](#)[学位论文]2007
9. [肖峻](#) [人才被猎风险下的人本化反猎策略研究](#)[学位论文]2007
10. [刘颖](#) [跨国猎头公司员工离职意向影响因素研究](#)[学位论文]2008

本文链接：http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y879810.aspx