

EXECUTIVE RECRUITERS
REVEALED

MANAGING AND OPERATING

猎头

管理和运作

上海厂长经理人才公司 著



学林出版社

猎头管理和运作

上海厂长经理人才公司 著

学林出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

猎头管理和运作 / 上海厂长经理人才公司著. —上海:
学林出版社, 2005. 8
ISBN 7-80730-005-1

I. 猎... II. 上... III. 企业管理—人才学
IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第088816号



猎头管理和运作

作 者——上海厂长经理人才公司

责任编辑——褚大为

封面设计——周磊磊

出 版——上海世纪出版集团

学林出版社 (上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部 (钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

印 刷——上海法律印刷厂

开 本——890 × 1240 1/32

印 张——9.5

字 数——28 万

版 次——2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

印 数——1-3000 册

书 号——ISBN 7-80730-005-1

定 价——28.00 元

上海厂长经理人才公司简介

上海厂长经理人才公司是专门从事高级经营者人才交流的中介服务机构。公司为各类企业推荐高级经营管理人才，为各类经营管理者进行素质评价、培训等人才开发活动。同时公司为各级高级人才和企业提供国际化的人事服务。

公司拥有专业化的员工队伍和高质量的经营者人才信息网络，藉此丰富的经验、规范的流程、一流的服务，经过多年的实践和运作，已经形成了具有自身特色又符合国际惯例的运作方式。公司已拥有广泛的客户群，在国内享有较高的声誉。

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”。

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奇、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。

周鹤龄

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
第六章 管理才能的评估和鉴别	
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
第七章 高级人才面试技巧	
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
第八章 猎头公司的后续服务	
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
第九章 职业生涯规划	
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张，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

猎头

管理和运作

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益处：

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单位的层层筛选和测评。

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



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。

猎头

管理和运作

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。

随着专业化工工程度的提高, 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。菲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。