

# 國立交通大學

管理學院碩士在職專班國際經貿組

碩士論文

中高階人力仲介顧問所需職能之探索性研究



Competency Requirements of Executive Search Consultant:

An Exploratory Research

研究生：蕭月華

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十四年六月

中高階人力仲介顧問所需職能之探索性研究

Competency Requirements of Executive Search Consultant:  
An Exploratory Research

研究生：蕭月華

Student : Yueh-Hua Hsiao

指導教授：王耀德

Advisors : Dr. Yau-De Wang



管理學院碩士在職專班國際經貿組

碩士論文

A Thesis

Submitted to Program Master in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

June 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在交通大學(學院)管科系所  
國經組九十三學年度第二學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：中高階人力仲介顧問所需職能之探索性研究

指導教授：王耀德博士

1. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要)資料,授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心(或改制後之機構),得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一,申請文號為:\_\_\_\_\_ ,註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

2. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要)資料,授予教育部指定送繳之圖書館及國立交通大學圖書館,基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念,與回饋社會及學術研究之目的,教育部指定送繳之圖書館及國立交通大學圖書館得以紙本收錄、重製與利用;於著作權法合理使用範圍內,不限地域與時間,讀者得進行閱覽或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一,申請文號為:\_\_\_\_\_ ,註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

3. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要),授予國立交通大學與台灣聯合大學系統圖書館,基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念,與回饋社會及學術研究之目的,國立交通大學圖書館及台灣聯合大學系統圖書館得不限地域、時間與次數,以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製,並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式,於著作權法合理使用範圍內,讀者得進行線上檢索、閱覽、下載或列印。

論文全文上載網路公開之範圍及時間 -

本校及台灣聯合大學系統區域網路: 年 月 日公開

校外網際網路: 年 月 日公開

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選,本人同意視同授權。

研究生簽名:

學號: 9172504

(親筆正楷)

蕭 月 華

(務必填寫)

日期: 民國九十三年八月三十一日

## 國家圖書館博碩士論文電子檔案上網授權書

本授權書所授權之論文為本人在交通大學(學院)管科系所  
國經組九十三學年度第二學期取得碩士學位之論文。  
論文名稱：中高階人力仲介顧問所需職能之探索性研究

指導教授：王耀德博士

同意      不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要)，以非專屬、無償授權國家圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選，本人同意視同授權。

研究生簽名：

(親筆正楷)



蕭月華

學號：9172504

(務必填寫)

日期：民國九十三年八月三十一日

1. 本授權書請以黑筆撰寫，並列印二份，其中一份影印裝訂於附錄三之一(博碩士論文授權書)之次頁；另一份於辦理離校時繳交給系所助理，由圖書館彙總寄交國家圖書館。

# 中高階人力仲介顧問所需職能之探索性研究

學生：蕭月華

指導教授：王耀德博士

管理學院碩士在職專班國際經貿組

## 摘要

中高階人力仲介顧問乃專門從事中高階人力與職缺的媒合的一群人，因為他們可以提供公司特別優秀和挖掘出其它招募管道上不會出現的人才，故此管道已普遍被人資經理人採用。雖然這個職位的價值已普遍被認可，但過去鮮少有人探討擔任顧問所應具備的條件為何，故本研究目的即探討獵人頭顧問應該具備的職能為何。本篇研究採取利益關係人的觀點，利用深入訪談法直接獲取顧客端即人資經理人和人才使用高階主管人力仲介顧問的經驗；同時也透過訪問十四位高階人力仲介顧問，了解高階人力仲介顧問的工作內容、工作特性、績效衡量指標、及從事這份工作所需要的資源環境、人格特質、技巧和知識。研究結果發現擔任高階人力仲介顧問所需要人格特質、技巧、知識最重要的前三項分別為抗壓性要高、喜歡人和情緒管理、溝通能力、建立人際關係的能力、學習能力、顧客所隸屬的產業知識、顧客公司的知識和職位的知識。另外，要能成功的媒合除顧問個人應具備的條件之外，顧問本身的人脈、用人公司端和人才端坦白而誠實的資訊提供也是媒合成功必備的要件。

關鍵字：中高階人力仲介顧問、獵人頭顧問、知識、能力、技巧

# Competency Requirements of Executive Search Consultant: An Exploratory Research

Student : Yueh-Hua Hsiao

Advisors : Dr. Yau-De Wang

College of Management

National Chiao Tung University

## **Abstract**

Executive search consultants (headhunters) make matches between executive talents and job openings at top levels in organizations. Headhunting service is heavily used by human resources managers since it provides opportunities for grafting high-quality, non-job-seeking talents from other organizations. The usefulness of headhunting service is well recognized in our society; however, the requirement for headhunter's job has been largely neglected in literature. The purpose of this study is to explore the nature of the knowledge, skills, and personal characteristics required by the job of headhunters. The study adopted the stakeholder approach and conducted in-depth interviews on five human resources managers, five job candidates and 14 headhunters to get their knowledge about the job content, job characteristic, performance indices, work environment and job requirement of headhunters. The findings from our interview show that the tolerance for pressure, care of people, emotional intelligence, communication and interpersonal skills, ability to learn, and knowledge about industry, company, and job openings are the important job requirement for headhunters. We also discovered that

to be successful on their jobs, in addition to the job requirement, headhunters need well connected interpersonal networks and trusting support from the companies and the talents that use their services.

Keywords: Executive Search Consultant, Headhunter, Job Requirement



## 誌謝

感謝王耀德老師和洪瑞雲老師的用心指導，讓這本論文能夠完成；感謝鍾燕宜老師和何淑熏老師的講評，讓這本論文得以精益求精；感謝每個星期六一起參加論文研討的同學們，互相砥礪、切磋，支持前進。也感謝接受訪問的十四位顧問、五位人資經理人和五位高階經理人，由於您們坦誠無私的將經驗貢獻出來，這本論文才能獨具一格。

另外，更要感謝家人的支持，讓自己可以在毫無壓力下的狀況重回校園唸書；還有感謝朋友的關心與鼓舞，讓自己在失落灰心的時候，能夠很快站起來，繼續整裝出發；要感謝的人和事實在太多了，無法一一詳述，但你們傳達給我的溫情，點點滴滴，銘記於心。

唸研究所的最大收穫是認識良師益友，不只獲得知識上的進步，也在做人處事上，學習到做人應該有的堅持；除此之外，這段念書歷程，也幫助我認識自己，也讓自己對自己想要的人生形態能夠勾勒的更清楚。

最後，除了感謝，仍然是感謝。在未來的人生路途上，我會秉持師長們的教誨，繼續在人生路途上前進。





## 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
誌謝.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
一、研究動機.....	1
二、研究問題.....	2
第二章 文獻探討.....	3
一、獵人頭產業介紹.....	3
二、高階主管人力仲介顧問工作內容.....	9
三、高階主管人力仲介顧問所需的個人條件.....	15
第三章 研究方法.....	19
一、受訪者.....	19
二、訪談問題.....	23
三、訪談過程.....	24
四、資料分析.....	24
第四章 結果.....	26
一、高階人力仲介顧問存在的價值.....	26
二、人資經理人與人才使用高階人力仲介顧問的行為模式.....	32
三、高階人力仲介顧問的工作內容.....	42
四、高階人力仲介顧問此職位的工作特性.....	55
五、高階人力仲介顧問的績效衡量指標.....	60
六、高階人力仲介顧問所需的條件.....	62
七、做好高階人力仲介顧問這份工作所需的資源.....	89
第五章 結論與建議.....	95
附錄.....	106
附錄一 高階人力仲介顧問訪談題綱.....	106
附錄二 人力資源（招募）專業人員訪問題綱.....	107
附錄三 人才訪問題題綱.....	108

## 表目錄

表 1	高階人力仲介顧問類別受訪者的基本資料.....	20
表 2	人資招募專業人員類別受訪者的基本資料.....	21
表 3	人才類別受訪者的基本資料.....	22
表 4	公司使用高階人力仲介顧問的原因.....	27
表 5	中高階人力仲介顧問提供公司的價值.....	29
表 6	中高階人力仲介顧問對人才所提供的價值.....	32
表 7	人資專業人員知道人力仲介公司資訊的方式（第一次使用）.....	33
表 8	人資主管對遴選新合作的高階人力仲介公司的標準.....	35
表 9	人力資源主管使用仲介服務的認知和行為模式.....	37
表 10	在公司使用人力仲介服務時，人力資源部門所扮演的角色.....	38
表 11	人才與高階人力仲介顧問接觸的經驗摘要表.....	40
表 12	高階人力仲介顧問的工作項目.....	54
表 13	高階人力仲介顧問此職位的工作特性一覽表.....	59
表 14	績效衡量指標.....	60
表 15	人資主管使用徵聘服務後，對仲介顧問的衡量指標.....	61
表 16	顧問受訪者的學經歷分析.....	63
表 17	做好高階人力仲介顧問所需的能力.....	73
表 18	高階人力仲介顧問所需的知識.....	77
表 19	高階人力仲介顧問所需的人格特質.....	87
表 20	做好高階人力仲介顧問這份工作所需的支援/資源.....	94

## 第一章 緒論

### 一、研究動機

高階主管人力仲介公司乃俗稱的獵人頭公司，或是台灣的人力資源顧問公司或企管顧問公司。從調查數據顯示，美國約百分之三十和英國百分之四十的企業使用高階主管人力仲介公司求才（Sessa & Taylor, 2000; Redman & Allen, 1993），可見高階人力仲介顧問往往是企業在填補高階主管職缺時，常用的一個管道。台灣雖然並未有相關的數據支持此求才管道的普遍性，但從報章雜誌上常常出現 A 公司透過獵人頭公司將某知名經理人從 B 公司挖過來的報導，和美國前三大獵人頭公司 Heidrick & Struggles、歐洲知名廠商 Adecco 和多家新加坡高階人力仲介公司前仆後繼在台設立分公司的情況判斷，台灣企業使用獵人頭服務的比例相較歐美應不遑多讓。



雖然高階人力仲介顧問這個管道普遍被實務業界認同，市場上提供此服務的廠商家數也日益增多，但從服務購買者（公司）和被仲介物（人才）的角度評論高階人力仲介所提供的服務時，卻傳出專業程度不足的聲浪（吳伯輝，1999）。

再者，過去學術界發表和高階主管人力仲介相關的文獻可分為五類：第一類為高階主管人力仲介顧問業的產業和市場分析（Ball, Britton & Clark, 1992; Ball & Britton, 1994; Bolino, Feldman & Sapienza, 1997）；第二類為由高階主管人力仲介顧問本身所撰寫的一般仲介個案敘述（Bias, 1994; Dingman, 1993; Greger, 1993）；第三類為使用學術理論中的交易理論（transaction theory）、

代理理論 (agent theory) 和合作理論 (Co-ordination Theory) 等相關理論探討企業使用高階主管人力仲介服務的行為和原因(Ball & Britton, 1999; Ball, Britton & Wright, 2000;); 第四類則是假設高階主管人力仲介顧問乃招募專家的前提下，了解其產業價值倫理(Chen & Lim, 2001)和所使用的招募工具(Clark, 1992); 最後一類則為人力資源經理應該如何有效地使用此招募管道，以增進招募效能(Debra & Pollick, 1993; Hetzel, 1996)。但這些文獻並未真正探討一位專業的高階主管人力仲介顧問應該擁有的個人條件為何，方能達成上述實務界所賦與的專業角色。故了解一位稱職的高階主管人力仲介顧問應該擁有的知識、能力、人格特質，是本研究想要深入探討的課題。

## 二、研究問題

要了解高階主管人力仲介顧問所應具備的知識、能力和人格特質為何，必須先了解高階人力仲介顧問存在的價值、人資經理人與人才使用高階人力仲介顧問的行為模式與高階人力仲介顧問此職位的績效指標、工作內容、工作特性。故本研究的研究問題為：

1. 高階人力仲介顧問此行業存在的原因和價值。
2. 人資經理人與人才使用高階人力仲介顧問的行為模式
3. 高階人力仲介顧問的工作內容、工作特性和績效指標。
4. 高階主管人力仲介顧問所需具備的知識、能力、技巧、和人格特質。

## 第二章 文獻探討

雖然過去學者的研究主題對高階人力仲介顧問所需的個人條件付之闕如，但仍有幾篇針對高階人力仲介產業和媒合個案的敘述的文獻。故本文獻探討將根據前人的文獻整理出獵人頭產業介紹和獵人頭顧問的工作內容外，再以與獵人頭顧問工作內容相似的職位，例如企業內部負責招募的人資招募專業人員或專門為企業提供顧問的企管顧問所需的個人條件，推測出高階人力仲介顧問所需的個人條件。

### 一、獵人頭產業介紹

高階主管找尋顧問公司乃高階人力仲介公司也就是俗稱的獵人頭公司，其主要的商業模式就是承辦顧客委外的高階主管或專業人才的招募工作。因為市場上能夠勝任這些職缺的人才有限，故人力仲介顧問必須倚靠己身的人際網絡和專業技能，在人力市場上尋找符合條件的候選人，像打獵的獵人尋找獵物一般，此乃俗稱獵人頭的由來。(Britton, Wright & Ball, 2000)

而獵人頭服務之所以廣泛被應用可歸納出幾個原因。第一，高階主管找尋顧問可以較公司內部的招募人員以第三人的立場對職缺提供更公正和專業的判斷，同時以較細膩的手法吸引候選人 (Kenneth, 1993; Taylor, 1984)。第二，利用外部的找尋顧問尋求高階主管可以在秘密的情況下進行，以避免某些內部組織同仁或外部競爭對手獲得資訊 (Hunter, 1989; May, 1997)。第三，獵人頭公司所提供服務的廣度 (例如內含數萬筆人才的資料庫) 和深度 (例如對高階主管的專業甄選能力)，可以幫助顧客更快速、有效地找到正確的人才 (Jones, 1995)。第四，隨著商業環境愈趨複雜，高階主管的工作愈趨複雜和棘手，一般企業並沒有

能力和時間進行高階主管招募，此時高階主管找尋公司的服務更形重要（Taylor, 1984; Cronin, 1981）。

上述介紹，已讓大家對高階人力主管仲介產業產生基礎的了解，接下來則透過相關文獻，深入了解各國獵人頭產業的市場概況、道德倫理和甄選方式。

### （一）獵人頭產業市場概況

Britton(1992)等三人以經濟學理論中的產業組織模式，亦即「結構-行為-表現」(structure—conduct—performance, SCP) 來探討英國的獵人頭產業在特定市場結構下之市場行為如何影響其市場表現。其中市場結構是指市場的經濟特性，其基本要素包括市場中買方與賣方的數量、產品差異化程度、新進者進入市場障礙高低、固定成本高低、集團化程度、與需求成長幅度等；市場行為則是企業組織面對其消費者與競爭者的策略，涵蓋產品、定價、回應競爭、品管、投資、法規等策略；市場表現是產業組織市場行為的結果，指標包括獲利程度、生產與分配效率、組織的穩定與成長程度等。

其研究結果顯示，在結構部分，獵人頭產業乃一個低進入障礙、低市場集中度、公司規模小的產業。在英國，政府並未設立任何法規限制高階人力仲介顧問公司成立，顧問乃其最重要的資產，其他實體資產所需資金極小；而市場上已營業的人力仲介顧問公司，大部分是獨資或合夥形態，獵才顧問公司平均員工人數為 4.2 人、甄選顧問公司的平均人數為 6.7 人，故無法規、資金和規模等進入障礙。然而，其顧客選擇交易對象的原則通常依賴他人的推薦、名聲和自己過去往來的經驗，故口碑可能成為唯一的進入障礙。這也造成新成立的人力仲介顧問公司大部分是原本即從事人力仲介顧問跳槽所成立的。另外，若以委託個案總數為市場規模大小的計算基礎，前三大的顧問公司市占率為百分之六，若擴大為前五大則為

百分之九，故市場集中度低。

獵人頭產業在行為 (conduct) 部分，價格競爭、行銷活動並不普遍。一般完全競爭的產業，價格是由市場決定，而此產業則是例外；此產業的收費方式完全屬於產業的隱性規範，一般獵才顧問服務採取 retainer 的收費方式，收取委託個案候選人大約三分之一的年薪，分別在簽約時、推薦名單 (short list) 產生時和候選人到職時分三期收取；而甄選顧問服務則採取 contingency 的收費方式，收取委託個案候選人大約十五到二十的年薪，在候選人到職時一次收取。另外，其生意來源通常為舊顧客的推薦和重複交易，顧客忠誠度在此產業扮演極重要的角色，傳統的行銷活動如公關、促銷、廣告等活動則不普遍。

最後，在表現 (performance) 部分，傳統的衡量指標為效率、獲利率、生產力和成長率等，但因此產業為服務業，再加上此產業大部分的形態是獨資和合夥人，極難拿到這些數字做比較，故無法用傳統衡量指標判定市場表現。

之後 Britton & Derrick (1994) 以問卷調查和訪談方式研究獵人頭產業在法國的發展情形，並和其之前以英國為研究範圍的研究做相關比較。在市場結構方面，和英國相似，前五大的獵才顧問公司市占率為 4 個百分比，前五大的甄選顧問公司市占率為 9 個百分比，市場集中度低；公司平均人數規模為 3，略低於英國；至於法規，則無任何限制，只有規定不得向候選人收取費用；但法國之產業規範並非由政府管理，而是透過自組之三個專業協會：APROCERD (Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants)、CSNCR (Chambre Syndicale Nationale des Conseils en Recruitment)、SYNTEC 和歐盟統理歐洲高階主管找尋顧問之 CEESA (Confederation of European Executive Search Associations) 對此產業做管理的工作。在市場

表現方面，如同在英國之研究一樣，無價格競爭，但費用收取的方式多了二種改變，其一是固定費用（fixed fees），即事先約定完成此委託個案應付的金額，但其仍然是接近三分之一；其二是付費的時機改變，顧客會要求尾款在候選人到任後的特定期間再付。而顧客推薦和重覆交易仍然是交易產生最大的來源。

另外，此研究指出影響法國人力仲介業未來的發展有二個，其一是因歐洲單一市場的產生，跨國獵才必成為趨勢，而顧問則必須培養對跨國企業運作和文化的知識，同時跨國的人力仲介顧問公司的併購與結盟必將產生。其二是因經濟不景氣的影響，人力仲介業必須將重點放在顧客關係的維持，進而成為顧客的生意夥伴；值得注意的是，此研究指出，此顧客忠誠度維持活動大概會佔據人力仲介顧問三分之一的工作時間。

獵人頭產業在歐洲蓬勃發展，在美國也不遑多讓。在美國約 2,600 家高階主管找尋公司主導約十萬件左右的獵人工作，其營業額年超過三十億。學者 Feldman et al. (1997)，針對此高速成長的產業，以 Michael Porter 的五力分析模型進行分析，並依獵人頭產業的市場現況，界定其為零散型產業。其分析結果與之前 Britton et al. (1992) 的研究相似，此一產業進入障礙小、同業競爭大、供應商（候選人）議價能力持平、對顧客議價能力小、替代品威脅大。最後，作者建議業者，可依靠過往累積的經驗為顧客創造價值和建立顧客的忠誠度的方式擊退新加入者的挑戰，同時以創造有價值的服務和增加本身服務的廣度以減少顧客的議價力量，並最後透過其建立的名聲（reputation）和形象和競爭者產生差異化。

而國內的情況如何呢？楊朝安（1995）在為勞委會撰寫的行職業展望，針對人力仲介業在台灣的發展情形做一介紹，民國六十八年至七十七年是高階人力仲介的種子期，段期間，外商陸續進入台灣，在他們殷切尋求本土幹部的情況下，國



內的人才就業市場開始產生變化；在當時，除了報紙上經常看到一篇篇大幅英文求才廣告外，一些企管公司、會計事務所也以本身資源，涉足推薦人才至外商公司上班的人才仲介服務，此種作業雛形，開啟國內人才推薦的先河。之後，經濟部於民國七十八年開放「職業介紹」此一營業項目，允許公司組織跨入營業，國內人才推薦的法人時期也就因此展開。此一階段，有規模、有組織、有計畫的人才開發公司正式躍上檯面，提供企業界比以前獵人頭公司更深廣的服務。也正式地將國內人才推薦市場帶入萌芽期。

然而台灣只單純從事高階人力仲介服務的公司少之又少，大部分皆水平整合與人力資源相關的服務，提供較多元的服務，達到多角化的經營。這些相關的服務為人才派遣類事業、教育訓練類事業、企管顧問類事業、心理諮商類事業、求才廣告類事業；再加上科技發展進步，新興的人力網站和之前的會計管顧公司，國內從事高階人力仲介公司可分為下列類型：

1. 國際性專業人才顧問公司，如虹集、萬寶華等：這些公司歷史悠久且具專業和制度，母公司提供資源協助並能延用母公司的管理系統，服務之客戶主要為大型外商。
2. 本土顧問公司如精英企管、龍格、才庫、基才：多為小型管理顧問公司，以服務本土廠商為主，除了提供獵人頭服務之外，同時提供與人力資源相關的服務。
3. 專業會計管理顧問公司，資誠企管，勤業眾信等：憑藉其商業實力所累積出來的人際網路，故涉足高階人力仲介服務這塊大餅。
4. 人力網站業者，如就業情報、104、1111：公司已具知名度，服務多且廣，有整合綜效。不過，雖然人力網站業者已具有完善的網站和人才搜尋功能，但人力網站便宜又大碗的形象與高階人力仲介顧問精緻又昂貴的形態可能產生品

牌衝突。

5. 個人或二、三人合夥的小型人力仲介顧問公司：仲介顧問經營人才與客戶有成，離開原效力的顧問公司，自己獨立創業的個人或小型人力仲介顧問公司。

## (二) 主管找尋顧問的產業倫理規範 (Ethical values)

上述文章探討一般企業使用獵人頭服務的主要原因之一，就是獵人頭提供服務時的隱密性，因此，在此不得不提及獵人頭產業的產業倫理。美國主管找尋顧問協會 ASEC (Association of Executive Search Consultants)，是一個完全以先收取部分仲介費用營業形態的主管找尋顧問公司所組成的專業組織，其目的在建立主管找尋顧問的專業與道德標準，並且協助企業方便將案子委託給專業的高階人力仲介顧問。該組織目前擁有 160 個散佈在世界各地的會員，超過 3000 位專業顧問。ASEC 並為此產業建立倫理守則 (code of Ethics)，要求所有的會員必須遵守此倫理守則。此倫理守則內涵在工作行為方面，為用專業、正直、客觀、全盤考量、誠實的行為、合宜的知識、瞭解顧客急迫性的心態、公正的判斷執行每一件委託招募任務，並避免欺騙和誤解的情形產生；在資訊獲得與處理方面，能正確的和顧客及候選人溝通，並鼓勵他們交換相關和正確的資訊，同時對這些機密資訊保密，以獲得顧客和候選人的信任；最後，在立場方面為遵守公眾利益，忠誠地對待顧客並保護顧客的利益並客觀地評估每位合格候選人，提供公平就業機會；甚至遇到不可避免的利益衝突時，主動放棄，以解決利益衝突。

然而，上述倫理守則已取消階主管找尋產業行之有年的禁止接觸保證條款 (off-limit，即推薦人選到職後的二年內，不能再對其挖角至其他公司) 交由各高階主管找尋顧問公司自主決定。

而 Ghee-soon Lim & Claudia Chan (2001) 以新加坡高階主管找尋顧問為研

究對象，以實務觀點，探討高階主管找尋顧問遵守職業倫理規範的程度和顧客期待之間的是否有落差。文中列出一般高階主管找尋顧問應該遵守的道德規範為遵守禁止接觸保證條款、對徵才任務適當的了解、對候選人的適當評估、適當的資訊蒐集和提供、保密資訊的運用和評估人才挖角後對原僱主的傷害。研究結果顯示，人力仲介顧問除了對候選人收集過多必須的資訊和並未顧及原僱主的損失之外，都傾向於遵守道德規範；除此之外，人力仲介顧問對自身道德價值的要求高於顧客對其之要求。

### (三) 高階主管人力仲介顧問所使用的甄選方式

Clark (1992)的研究指出，高階人力仲介顧問所採用的甄選方式依使用比例高低排列為：面試 (100%)、徵信調查 (85%)、心理測驗 (43%)、自傳式資料 (13%)、筆跡 (2.9%)、星座等方式，這些方式與一般企業所採用的方式無異，然而卻帶有效度低的爭議，因此作者對此現象提出辯解，認為高階人力仲介顧問使用甄選方式的考量，並不在於工具效度的高低，而在於和顧客的期望、顧問的角色、心理測驗使用者的資格、候選人本身並非主動求職、隱性特質難以衡量等相關因素交互作用。

而 John(1997)在其著作中，更說明高階人力主管找尋顧問先用專業背景做初步篩選後，之後則非常倚賴顧問本身的面試技巧，原因在於高階主管原則上已對自己有相當程度的了解，而其能力也已展現在過去的工作表現上，要其做心理測驗，無疑是不尊重的表現。相對地，在面談過程中，高階主管找尋顧問用其專業的面談技巧，可充分了解候選人的過去成就是否名符其實、人際關係技巧、管理風格和價值觀是否和用人企業契合。

## 二、高階主管人力仲介顧問工作內容

Conarroe(1979)在其著作中，完整介紹高階人力仲介顧問公司的搜尋過程，其將搜尋過程分為開始階段 (the starting point)、發展候選人名單(develop prospects)、製造接觸(Making contact)、預先篩選(preliminary reviews)、面試(interview)、徵信調查(reference checking)、安排顧客面談(client interview)和後續追蹤(follow up )等八個階段。

在開始階段，最主要是充分了解顧客公司的情况和所有有關招募職位的資訊；發展候選人名單階段，則是根據上一階段所搜集得來的資訊為基礎，盡其所能的發展所有可能是候選人的名單，這名單上的資訊可分類為三大部分—接觸、人才和推薦；之後，根據名單上的人名，做初步接觸，無論是透過電話或電子郵件的方式，最主要是了解候選人的背景經歷是否符合需求同時詢問候選人是否對此職缺有興趣；預先篩選階段，乃是利用實際接觸所得資訊，將不合格名單刪除；此時，就可進入面試階段，通常是挑十位到二十位候選人做逐一面試，以深入了解候選人的工作動機、個性、交際技巧、工作技能、過去的成功事蹟等面向；之後在保密、謹慎的情形之下做徵信調查，了解其他人對候選人的評價；根據上述各階段所搜集的資訊，最後挑出大約五位左右合格的候選人推薦給顧客，安排顧客面試；當顧客面談後，決定欲聘請的人才後，即可協助雙方在薪酬、工作條件、到職日等達成協議，並請顧客提出聘書；此時，最後一個階段，即後續追蹤階段，因高階主管找尋顧問生意的主要來源是推薦和重複交易，故此階段雖然容易，但卻是不能省卻的步驟，分別於一個月、三個月、半年做定期追蹤推薦成果。

而 Kenny(1978)則將典型的高階主管找尋顧問的工作分為六大部分，分述如下。後第一部分為為事前招募調查 (pre-search survey)，在進行高階主管找尋任務之前，事先了解顧客公司的總體環境、顧客公司本身的組織文化和用人需求；

第二部分為靠研究的方式進行找尋 (search by research)，此階段以顧客開出的用人需求表，進行找尋。一般人對此階段的迷思認為，顧問只要進入顧問公司本身的資料庫即可得到理想的人選，但事實則不然；通常，顧問乃利用本身對此產業所擁有的知識和人脈進行找尋的工作。第三部分為評估和篩選 (Evaluating and Screening)，針對第二部分蒐集的名單，利用電話訪談或面試，進行篩選的評估；第四部分為深度的徵信調查和評估 (In-depth referencing and appraisal)，除了候選人自陳的資料，尚需第三客觀人士所提供的資訊佐證，以對候選人做全盤的了解。此時，良好的徵信技巧對找尋顧問而言非常重要。第五部分為吸引和談判 (Attraction and negotiation)，待提出推薦名單給顧客之後，如何維持顧客和候選人雙方彼此的興趣並取得聘書，乃搜尋顧問的主要任務。最後是新人社會化 (Orientation and assimilation) 的階段，通常高階主管離職有部分原因歸於人事不和的因素。故候選人取得聘書之後，搜尋顧問的工作並非告一段落，他還要協助新上任的候選人順利地從舊工作轉移到新工作，並做定期追蹤。

除上述二篇流程式的描述之外，Dingman(1993)則以個案的方式描述獵才顧問在進行獵才時所執行的活動。其工作事項包含簽訂合約、收取首期服務費用、拜訪顧客的公司，以了解顧客組織文化、價值觀、管理風格和理想候選人所需要的經驗、個性和管理風格；接著撰寫組織簡介和候選人的職位說明書，並傳送給顧客，取得初步共識。之後，則正式展開獵才的活動。獵才活動包含透過人脈、工商名錄各種可能的管道取得所有可能候選人的聯絡方式，也就是找尋 (sourcing) 的動作。將所有可能人才資訊匯集之後，接著進行甄選，以從上百位名單中篩選出合適的三到五位候選人，推薦給顧客 (short list)；此個案甄選方式為履歷篩選、電話面談、面試和徵信調查。推薦名單產生之後，乃開始聯絡顧客，讓顧客

選擇想要面談的對象，安排面談；然而，在面談之前，獵才顧問必須將候選人的個人檔案傳送給顧客。候選人的個人檔案內容包含一般的履歷表、獵才顧問對候選人的評估和徵信調查的結果。若面談之後，顧客從中找到中意的人選，獵才顧問則扮演協助談判的角色，協助顧客和候選人對薪資方案、到職日取得共識，並請顧客提供正式的聘書給候選人。待候選人到職後，整個獵才服務已近尾聲，只剩後續追蹤的動作，例如一個月、三個月、六月個、一年，定時和顧客、候選人聯繫，了解候選人的工作表現、顧客對候選人的滿意度等。

從上述的尋才流程得知，一個好的獵才顧問不只是將候選人名單塞給公司而已，而是以顧問的形態提供顧客服務，其包含對顧客組織有深入的了解、主導非常深入和密集的尋才、對可能的候選人盡其可能的了解和媒合正確候選人給顧客。而獵才顧問的短期目標乃是為了得到顧客給予「這就是我要找的人」的評語，長期目標為五年後，顧客仍然給予一樣的評價。

上述文獻乃將高階人力仲介顧問的工作聚焦在接到委託個案後，整個的尋才過程，但人力仲介顧問除了獵才的主要工作之外，還需要花很多時間進行開發顧客和顧客關係管理的工作，無論這些顧客是潛在顧客、忠誠顧客、常客和大客戶。(Britton & Ball, 1994; Guy, 2001)

總結上述的文獻，可歸納出一位高階主管找尋顧問的工作內容和流程可分為六大群組，分別為分析顧客需求、人才找尋、人才甄選和推薦、人才媒合、人脈的建立與維護及客戶的關係與維持。內容詳述如下：

第一個群組為分析顧客需求，其工作事項為：第一，拜訪顧客公司，以獲得公司相關資訊和職缺資料，公司資訊包含公司文化、組織架構、營運情形、人力配置和產業現狀；職缺資訊包含工作內容、隸屬關係、職責、薪酬條件（薪資、

股票選擇權、保險、紅利計劃、休假或其他工作福利)和未來升遷發展。第二，了解委託公司是否已有目標人選。第三，產業實地研究和調查，給予顧客諮詢和建議。第四，撰寫委託公司的簡介、工作描述 (job description) 和候選人資格需求 (candidate profile) 檔案，並與顧客確認。第五，.評估委託公司提出的用人需求，決定是否承接個案；若決定，則簽訂合約。

第二個群組為人才找尋，其工作事項為：第一，對公司內建資料庫進行搜尋，以建立初步候選人名單 (a list of prospect)。第二，聯絡平日交情好且熟悉委託公司產業的朋友，推薦可能候選人或其他可能可以提供候選人的人選。第三，利用細心篩選過後的郵寄名單，以獲得某特定產業的菁英名單 (例如搜尋某產業的頂尖銷售員，將詢問郵件寄給該產業的採購人員，自然可獲得頂尖銷售員的名字。) 第四，刊登廣告，以吸引目前有轉職興趣的人才，主動前往應徵。第五，搜尋該產業的專業協會成員通訊錄、期刊，找尋是否有合適人才。第六，通知候選人可能的工作機會，例如工作職缺、職責、職權、薪資、福利、工作環境、未來升遷機會，並探詢其意願並進行初步判斷和篩選。

第三個群組為人才甄選和推薦，其工作事項為：第一，面試候選人 (應徵者) 以確定其資歷、背景符合僱用公司 (顧客) 的需求，並記錄和評估候選人 (應徵者) 的經驗、教育背景、訓練和技能。第二，對合適的人選安排合適的甄選工具並解讀測驗結果。第三，分析各候選人的資料，並和顧客需求做比較，以產生符合委託公司要求的推薦名單 (a few promising candidate list)。第四，客觀地撰寫候選人評估報告 (內容包含一般的履歷訊息、顧客的評估和一般的 reference check 摘要)，幫助委託公司了解此候選人。第五，和其他認識候選人的上司、朋友或顧客談論候選人，了解他人眼中的候選人面向，做徵信調查 (reference

check)。

第四個群組為人才媒合，其工作事項為：第一，提供委託公司合適的人選名單，並討論出面試名單。第二，發掘候選人值得轉職的好原因和誘因，以說服候選人對此職缺感興趣。第三，安排委託公司和候選人面試的時間。第四，協助候選人和委託公司針對聘僱條件（薪酬、到任時間、安家費等）達成協議，以促成仲介媒合成功。

第五個群組為人脈的建立，其工作事項為：第一，透過既有的人脈，請其介紹優秀的人才並納入人才資料庫。第二，閱讀各產業訊息或協會刊物，以認識產業中的明星人物。第三，維護及更新候選人（應徵者）的資訊記錄，建立人才資料庫。第四，參與各式各樣的研討會、產品說明會和社團，以發掘好的人才。第五，和優秀人才會面或電話聯絡，以初步了解該候選人的專業、經歷、個性、價值觀等，以便建立資料庫資料。

最後一個群組為客戶及人才的關係維護，其工作事項為：第一、針對成交個案，每一個月、三個月、半年、一年分別追蹤一次，以了解候選人適應情況、績效表現和委託公司是否滿意。第二、針對媒合的個案，定期的回報委託公司仲介的進度，讓雙方皆能了解人力市場的真實動態，以利於之後雙方能夠接受仲介結果。第三、平時和人資經理聯絡，以掌握該公司最新的人事動態。第四、不定時對人資提供有價值的資訊和服務，以建立良好關係（例如為人資引薦專家等）。第五、當整個案子成交後，撰寫感謝函給予每位參與過此仲介案的參與者，以繼續維持良好的關係。第六、為候選人提供生涯規劃和諮詢等建議。

小結高階人力仲介顧問的工作內容最主要是媒合用人公司和人才，而要成功



的媒合，最主要是能夠確實了解產業、用人公司和人才的需求以做到個人與工作的適配 (person-job fit) 以及個人與組織的適配(person-organization fit)。另外，在平常即要用心於人脈的建立與維護，一旦當客戶交付委託案時，即可有效地進行媒合。

### 三、高階主管人力仲介顧問所需的個人條件

歷史文獻並未有專門針對高階主管人力仲介顧問所需的個人條件做清楚的定義，因此若要探討高階主管人力仲介顧問所需的個人條件，只能從與本職位工作內容部分相似的職位中推測其可能需要的職能。

與高階主管人力仲介顧問工作內容部份相似的職位有管理顧問和人力資源功能中負責招募的專業招募人員。推測管理顧問和人力仲介顧問職能應該部分相近的原因在於此二者皆是以外部專家的角色解決顧客企業內部的問題；而與招募專員相近的原因在於招募與選才工作就是獵人頭顧問的主體工作。故本節內容為了解管理顧問和人資招募專業人員應具備的個人條件，再推導出高階人力仲介顧問應具備的個人條件。

#### (一) 管理顧問的個人條件

Eubanks (1993) 運用重要事件法，訪問 396 位組織發展顧問和其顧客之意見，認為高效能的組織發展顧問的行為職能可分為六個群組，其內容分別為：締約 (contracting) 群組職能，顧問與顧客剛開始接觸締約過程的行為職能；資料利用 (data utilization) 群組職能，收集和解讀相關資訊的行為職能；介入的執行過程 (Intervention implementation) 群組職能，設計方案和執行介入的行為職能；人際技巧 (Interpersonal skills) 群組職能，包含溝通、聆聽、和管理

人際之間互動等行為的職能；團隊管理技巧（Group Process management）群組職能，團隊管理的技巧例如衝突管理、鼓勵大家發表意見以產生決策等行為職能和顧客關係的維持（maintenance of Client relationship）群組職能，在顧問過程中或結束後和影響顧客關係的行為職能。

McLachlin（1999）則認為成功的顧問過程必要非充分的條件為：1. 顧問們必須呈現正直（Integrity），特別是顧客利益優先；2. 顧客參與並準備好改變；3. 清楚的共識是成功的關鍵；4. 顧問公司要積極地參與；5. 顧問們一定要有能量；6. 最後是顧問和顧客公司之間一定要有某方面的契合，例如諮詢模式、顧客期望、顧問的能力和顧問類型。

Appelbaum(2004)的研究則指出管理顧問若要和顧客保持良好的關係，其關鍵成功因素有六點，分別為：解決方案將組織的準備度納入考量、顧問對於新解決方法提出模型（prototyping）、對於專案所能達成的結果有清楚地衡量、顧問以夥伴的身份從頭到尾的參與專案、顧問很專業、顧問能體會到顧客公司的急迫性。

Kumar, Simon & Kimberley(2000)則透過文獻整理、非結構式的訪問 23 位管理顧問和問卷調查整理出管理顧問應具備的主要核心能力和價值為服務品質、目標設定、解決問題能力、正直和誠實、顧客和顧客之間的溝通、和信用。而顧問的績效指標依重要性排列為顧客滿意度、獲利能力、顧客重覆交易的次數、個人工作滿意度、被顧客推薦的次數、營業額、營收成長率、客戶的數量和規模、專案完成的時間和符合預算。

之後，Kumar & Simon(2001)延續之前的研究，從澳洲前 500 大公司選出的 171 位主管的觀點探討管理顧問成功的策略核心能力和績效指標。研究結果指出前五大策略核心能力為聆聽/理解顧客的能力、服務品質、顧客—管理顧問之間的溝

通、正直和誠實、專業知識。績效指標為達成之前協定的目標、顧客滿意度、服務傳達的時間表、確實執行建議、達成可衡量的成果。

上述文獻研究結果已指出衡量管理顧問的績效指標和核心能力，但美中不足的地方在於這些核心能力太一般化，無法讓讀者了解其實質內涵。而 Eubanks 的研究雖然明白告訴大家高效能的組織發展顧問應該有的行為職能是什麼，但仍忽略隱藏在行為職能之下，工作者應該具備的知識、能力、技巧和特質。雖然有上述的批評，但上述文獻仍然可以整理出管理顧問應該具備的人格特質、能力、技巧和知識分別為正直和誠實、聆聽/理解顧客的能力、顧客—管理顧問之間的溝通能力、高服務品質的能力、目標設定能力、解決問題能力、人群關係技巧、團隊合作技巧和專業知識。

## (二) 人資招募專業人員的個人條件

大部分的文獻鮮少針對人力資源部門裡面，負責招募功能的人資人員做職能分析，大部分皆是針對全方位的人資專業人員所需的個人條件做研究，例如 Walker(1992)、Yeung & Brockbank (1994)與 Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake,(1995)等的研究，而整理上述學者研究所歸納出的職能為人力資源管理制度設計與執行能力、企業目標與資訊管理能力、變革管理能力、精通企業運作、受人信賴、產業環境與特性了解等能力。這些能力涵蓋的範圍非常大，並且到現在學界與業界皆沒有清楚的共識。

但就傳統人力資源管理的教科書認為招募的工作內容包含人力資源規劃、人員招募和甄選三大作業。第一個作業，人力資源規劃指的是決定組織對人力資源的需要，並確保有適當數目的適任人員適時地擔任適當工作的一個過程；第二個作業，人員招募指的是企業為了吸引具有工作能力及工作動機的適當人選，激發

他們前來應徵的過程；第三個程序為甄選，指的是從眾多應徵者中，選出最合適的人員去擔任某項工作的過程。

另外，過去的文獻結果顯示，若面試者態度溫和、並且能提供重要資訊會影響招募結果。態度溫和指的是能夠表現關心求職者，且有興趣了解求職者的潛能。

因受限於文獻的不足，故只能照人資招募專業人員的工作內容和上述的文獻推斷人資招募專業人員應具備的知識、技能和人格特質。在知識的部分有人力資源的知識以了解招募在人力資源系統扮演的角色、心理學知識以瞭解人的個別差異、企業管理原理相關的原則和程序的知識以了解各職位在企业裡扮演的角色、行銷的知識以增加職位對求職者的吸引力和職位的知識以能讓求職者了解其應徵職務的工作內容和職責；在所需的能力部分有聽、說、讀、寫、溝通的能力、判斷人才潛能的能力；在人格特質的部分，則為同理心。

小結上述的文獻探討和推測，高階主管人力仲介顧問應該具備的人格特質、能力、技巧和知識分別為正直、誠實同理心、聆聽/理解顧客的能力、顧客—管理顧問之間的溝通能力、高服務品質的能力、目標設定能力、解決問題能力、人群關係技巧、團隊合作技巧、人力資源的知識、心理學知識、企業管理原理相關的原則和程序的知識以及職位的知識。

### 第三章 研究方法

本研究因為缺乏過去探討高階人力仲介顧問所需職能的研究和希望透過與研究對象做較深入的溝通與互動，以得到其它方法無法呈現的資料，故本研究的研究方法採深入訪談法，希望藉由更為真實完整的資料，表達本研究的結論。在受訪者的選擇上，本研究除訪問高階人力仲介顧問從業人員，從其本身的觀點了解此職位所需的知識、能力與人格特質等必要條件外；更輔以與顧問績效有關的利害關係人（stakeholder），即主要顧客—專業人資招募人員和人才的觀點，以增進全面性的了解。在訪談方法的選擇上，本研究採取半結構式開放式訪談，其主要特徵是問題的呈現乃訪談前即決定，所以受訪者均被詢問相同的基本問題。由於受訪者回答相同的問題，因而增加了回答結果的可比較性，亦使資料分析更為容易。



#### 一、受訪者

本研究依方便抽樣方法選取十四位高階人力仲介顧問、五位人才和五位人資經理人作為訪談對象。在人才和人資經理人部分，因為其中有二位因本身同時兼具候選經理人和人資專業人員的身份，故此次接受訪問者共二十二人。另因高階人力仲介顧問所服務的對象包含各個產業和各個企業功能，故訪問的對象並無產業別和功能別限制。

此次研究受訪的14位高階人力仲介顧問，在收費方式部分，成交後才收取費的有12位顧問，先收取首期服務費用的有2家；另外，以仲介服務公司的類型做為

分類的基準，本土顧問公司為5家，國際型專業顧問公司有3家，個人創業有2家，網站背景的公司為2家，最後會計顧問公司背景的仲介公司也有2家，平均而言，各種不同類型的仲介顧問公司已納入本次研究範圍。

表 1 高階人力仲介顧問類別受訪者的基本資料

編號	職稱	年資	顧問公司類型	收費方式
s01	分公司經理	4 年	本土顧問公司	C
s02	業務行銷經理	11 年	本土顧問公司	C
s03	桃園分公司徵聘經理	2.5 年	本土顧問公司	C
s04	副總經理	7 年	本土顧問公司	C
s05	資深顧問	4 年	個人或合夥制的小型人力仲介公司	C
s06	人力資源服務組協理	8 年	專業會計管顧公司	C
s07	專案經理	6 年	專業會計管顧公司	C
s08	經理	4 年	人力網站業者	C
s09	資深顧問	3 年	國際性專業人才顧問公司	C
s10	經理	5 年	本土顧問公司	C
s11	資訊科技人事顧問	5 年	國際性專業人才顧問公司	C
s12	經理	4 年	人力網站業者	C
s13	資深顧問	10 年	國際性專業人才顧問公司	R
s14	顧問	6 年	個人或合夥制的小型人力仲介公司	R
平均值	-	5.7 年	-	-

C (Contingency based)：仲介成功後，才向顧客收費的仲介公司

R (Retainer based)：當客戶和顧問簽委託合約時，即向顧客收頭期款的仲介公司

在人資招募專業人員部分，此 5 位受訪者皆是在人資領域裡擁有紮實的工作經驗，平均工作經驗為 12 年。且其中四位皆是該公司人力資源部門的最高主管，故從他們的回答裡面，可以切實反應人資招募專業人員對人力仲介顧問的看法。

表 2 人資招募專業人員類別受訪者的基本資料

編號	職稱	性別	產業別	屬性	從事人資年資
h1	資深人資經理	男	電子零件貿易業	台灣本土企業	7 年
h2	人資經理	女	半導體設備產業	外商	13 年
h3	人資協理	男	半導體設備產業	台灣本土企業	5 年
h4	資深人資經理	男	半導體設備產業	台灣本土企業	18 年
h5	人資業務經理	男	知識服務產業	台灣本土企業	15 年
平均值	—	—	—	—	12 年

在人才類別的受訪者部分，平均年齡是 43 歲，平均工作年資是 14 年；除此之外，邀請他們接受訪談的原因在於，他們過去的工作生涯中，有與顧問最少一次完整的接觸經驗，而完整的定義為他們擁有的是從顧問主動挖角到僱人公司願意提供聘書的完整階段，如果人才只是顧問打電話邀約詢問的記錄，則不算在內。而在這 5 位受訪者當中，其中更有三位人才擁有二次完整經驗。故他們的回饋對本研究而言是非常珍貴的。

表 3 人才類別受訪者的基本資料

編號	年 齡	性 別	年 資	學歷	工作經歷 產業/職稱/年資	與仲介顧問 接觸經驗深 度
C1	47	男	12	美國紐約 州立大學 電機碩士	軟體業/專案經理/2年 電子業/業務、行銷經理/3年(外商) 電源供應器產業/資深行銷經理/1.5年 通信業/行銷長/1.5年 通信業/協理/0.9年 通信業/副總/3年(現職)	透過仲介,拿 到聘書不去 1次;成功媒 合1次
C2	37	女	13	中央人資 所碩士	金融業/總經理秘書/3年 精密機械業/總經理秘書/2.5年(外商) 精密機械業/HR經理/2.5年(外商) 半導體業/HR經理/4年(外商) 半導體業/HR經理/0.5年(外商)/現 職	透過仲介,拿 到聘書不去 一家;成功媒 合1次
C3	47	男	18	中山企研 所	電子業/訓練 officer/3年(外商) 資訊業/人事經理/1.5年(外商) 金融業/薪酬副總/12年(外商) 半導體業/資深人資經理/1年/現職	成功媒合2 次
C4	45	男	18	大學電子 系	光電業/業務、行銷副總/16年 光電業/業務、行銷副總/2年/現職	成功媒合1 次
C5	41	男	9	美國印第 安那大學 指導系統 科學博士	電子、通信業/專案顧問/9年 印第安那大學講師及研究員/3年 密蘇里大學/助理教授/5年 (專案顧問與教學同時並行)	成功媒合1 次
平均 值	43	-	14	-	-	-



## 二、訪談問題

本研究在初期依受訪者的類別不同，而有三份不同的問題題綱，並根據這三份問題題綱對三個不同類別的各二位受訪進行先測訪談（pilot interview），再根據訪談結果確認研究的訪談題綱。第一份問題題綱是針對高階人力仲介顧問此類別的受訪者而設計的（詳見附錄一）；除一開始，詢問受訪者的個人基本資料之外，總共有十個訪問題目。第一題為請受訪者描述他的個人背景、工作經歷，以了解什麼樣經歷的人適合擔任高階人力仲介顧問；第二題為請受訪者簡介公司的狀況，以了解台灣現行產業的概況；第三題為請受訪者描述他的工作內容，以求對此職位能夠有個初步瞭解；第四題為請受訪者描述其對人才和顧客的價值，以了解顧問們是如何看待自己的工作；第五題為請受訪者回答在執行工作實際面臨的困難和挑戰，以求能夠更深入地了解此職位；第六、七題是要求受訪者根據自己的工作經驗，其認為勝任此職位的人應具備的個人條件；其次，第八題詢問受訪者認為過去最成功的和較不成功兩個案例，在這些成功與失敗的案例中，以找出顧問成功與失敗的原因；第九、十題為請受訪者列舉此產業中的標竿企業和其作為，和顧問對這個產業未來前景的看法，藉以勾勒出產業的全貌。

在人力資源招募專業人員訪問題綱中（詳見附錄二），除一開始訪問受訪者的個人基本資料，包含受訪者的職稱、負責招募工作資歷和本身所屬產業外，訪談題目總共有八題，此八題題目最主要是詢問人資招募專業人員使用高階人力仲介顧問的使用行為和滿意度調查。

在人才類別的訪問題綱（詳見附錄三）中，除一開始訪問受訪者的個人基本資料，包含受訪者的職稱、工作資歷和本身所屬產業外，訪談題目總共有七題，此七題題目最主要是詢問人才和高階人力仲介顧問接觸的經驗，及了解其和高階人力仲介顧問接觸的過程和媒合結果對其職涯所造成的影響。

### 三、訪談過程

在訪談之前，會事先以書面通知受訪者關於研究主旨、研究方法及訪談主題等資料，使受訪者對訪談主旨有初步了解。訪談開始後，先由訪問者先簡短說明研究目的和訪談程序，待受訪者對研究內容有具體了解之後，再正式進入訪談。訪談內容依事先設計好的問題題綱發問，而問題順序則依訪談的互動情形而略有變動；訪談結束前會再次瀏覽題綱和比照訪談紀錄，以確保每個題目皆有得到答案。

在徵得受訪者同意之後，訪談全程採取錄音方式進行，以做完整之記錄。除了錄音之外，並做筆記，以輔助訪談過程問題之發問。同時，訪問結束後，會再針對資料不足或語意不清的地方，請受訪者提供資訊補充。為了讓訪談順利，並無訪談時間限制；平均而言，每位人才和專業人資招募人員約半個小時左右；而高階人力仲介顧問每位約訪談一個小時左右。

### 四、資料分析

原始訪談記錄乃為錄音形式，因此在進行資料分析之前，先將錄音內容以逐字稿的方式打為文字稿，再進行內容分析。本研究資料分析的方法，採用內容分

析法，分析程序包括建立分析類目、及進行內容編碼。本研究類目建構的方法是由研究者和指導老師共同發展建立。之後再將分析基礎單位之訊息內容，依建立的分析類目，對訊息內容進行類目量化處理，經由簡單的數值或次數的登錄，將內容訊息資料數量化，以比較其重要性和差異性。

內容分析法是一綜合質與量的研究方法，它可以將質化資料轉化成具量化意義的統計資料，也可以經由編碼的過程探討資料質性的意義，因此內容分析法可說是一質量並重的研究方法。



## 第四章 結果

本研究結果將分成高階人力仲介行業存在的價值、人資經理與人才使用高階人力仲介顧問的行為、高階人力仲介顧問此職位的工作內容、工作特性、績效衡量指標、及做好這份工作顧問所需的個人條件和外在的環境資源，七大部分呈現。

### 一、高階人力仲介顧問存在的價值

要了解高階人力仲介顧問的工作內容，首先必須了解公司和人才對顧問的期待。本節將整合獵人頭顧問的重要利害關係人，即公司端（由人資專業人員代表）、人才端和顧問本身三端的意見做分析比較，歸納出台灣獵人頭此行業存在的價值。

#### （一）高階人力仲介顧問對公司提供的價值

從人力資源專業人員的觀點，公司端使用高階人力仲介服務的第一個原因為，公司需要特別優秀的人才為公司服務以提高企業競爭力（ $f=4, 80\%$ ）；第二個原因，乃是因為現今人力資源專業人員配置人力不足，需要人力仲介提供徵聘服務，以節省企業內部人資部門的工作量（ $f=2, 40\%$ ）；第三個原因則是當公司有意拓展新業務時，人力資源專業人員的知識和能力不足以應付公司的需要，不知要找怎樣的人和從那裡找人（ $f=2, 40\%$ ）；最後一個原因是公司已有特定對象，想進行挖角，但礙於公司不方便直接出面挖人，所以透過人力仲介第三者的立場進行挖角（ $f=1, 20\%$ ）。

另外，我們再從顧問本身的觀點出發，顧問認為企業使用獵人頭服務的主要原因為公司急著要人，此原因和上述人資經理人的觀點大不相同，會產生此差異

的原因，可能是一般的人資經理在交付委託案時，會要求顧問能夠越快送出人才越好，故顧問會有此觀點的產生。

但在比較二者觀點的時候，有一個現象值得注意，公司認為他們需要的優秀的人才，故尋求顧問的服務；而顧問卻認為趕快將人才給公司，即能滿足公司的需求，這之間產生的落差，即會造成公司對顧問服務不滿意的原因。

表 4 公司使用高階人力仲介顧問的原因

公司使用高階人力仲介顧問的原因	顧問觀點		人資觀點	
	人數	百分比	人數	百分比
公司急著要人/時間的急迫性	5	36	—	—
公司需要極優秀的人才	4	28	4	80
人資部門的人力不夠，將部分招募職缺外包	4	28	2	40
公司要發展新的業務，根本不知要找怎樣的人，或不知人才要從何處來	2	14	2	40
公司有特定對象，公司不方便出面挖人的時候	1	7	1	20

在了解公司使用仲介服務的原因之後，我們再進一步探討高階人力仲介顧問服務提供公司的價值。人資經理人認為顧問最大的價值為就是幫公司找到其他招募管道不會出現的人才，此價值與獵人頭招募管道所具備的資源獨特性有關。例如，有位人資主管（No. h4）說：

「…其實 hunter 他能夠做的就是幫我們 sourcing，sourcing 一些我們比較難 approach 到的一些 candidate，這是他們最大的功能。…」

另外，高階人力仲介顧問提供公司的價值為幫人資經理人省時間，因為顧問所提供的服務可比喻為人力資源部門高階職缺招募作業的外包廠商，內涵就是幫公司找人、選人。例如，其中一位人資主管（No. h5）說：

「...他們之前就會先去確定，候選人是否有意願來 XX 工作啦；先去 check 一下，還有沒有什麼樣的問題，然後談到差不多有這個意願來工作；然後再來談說後段的事情，否則這個人根本不願意來不用談嘛，等於會先電話聯繫這一塊，確認這個人的意願怎麼樣，那這個部分是不錯，的確是有幫我們分擔掉一些工作。..」

除人力仲介公司具有資源獨特性和幫助人資部門節省工作時間之外，人資主管還認為，顧問具備提供公司人才市場供需資訊的價值 (f=2, 40%) 和給予人資公司出缺職位所需能力的建議的價值 (f=1, 20%)。例如，其中一位人資主管 (No. h2) 說：

「...其實當我們簽合約之前，我們都會和 hunter 了解，找這樣職位的成功率有多高，他會告訴我說，這樣的人很難，你要調整 qualification。或有時候，像我們要找一位 finance controller，會請他們給我們一點建議，是不是我們沒想到，但您或市場上覺得很重要的職能。或問他們，這個職位容不容易找？我問了三家，不見得能夠成功，或什麼樣，我們就會做一個調整。他可以給我一個簡單的 Picture，市場上分布的狀態。比如一個職位，他會回饋說台灣大概就很難找了，這可能要做 regional search。...」

另外，從顧問的觀點出發，顧問認為其提供給公司的價值為幫公司找到適合的人才、節省人資經理人花在招募的時間、提供公司有關人才市場供需的資訊、提供公司業界人才對公司的評價和提供公司符合職位所需的人才條件建議等。基本上，上述價值項目與人資經理人所提相同。但值得注意的是，顧問認為其對公

司最大的價值是提供適當的人選，但人資經理人的認知並非如此，人資經理人認為顧問最大的價值應該是為公司提供其他一般管道不易尋求的人才，此點與前段討論公司使用人力仲介顧問的原因的結果不謀而合。

表 5 中高階人力仲介顧問提供公司的價值

高階人力仲介顧問提供公司的價值	顧問觀點		人資觀點	
	人數	百分比	人數	百分比
幫公司找到其他徵才管道不易尋求的人才	—	—	3	60
提供公司適當的人才	7	50	—	—
提供招募相關的技術性服務，例如過濾人選、安排面談等服務，節省人資專員的時間	3	21	3	60
提供公司人才市場供需資訊	3	21	2	40
給予招募經理人出缺職位所需能力的建議	2	14	1	20
提供業界人才對公司（顧客）評價的資訊	1	7	—	—

## （二）高階人力仲介顧問對人才提供的價值

了解人資招募專業人員的觀點後，再從人才的觀點出發，人才認為高階人力仲介顧問對其的價值有五項，分列如下：

顧問推薦的工作對人才有一定程度的吸引力，有 3 位人才提到。此價值和高階人力仲介顧問此招募管道具備的獨特性有關，因為公司使用獵人頭服務這個管道的職位大部分皆是既專業且高階的職位，同時這些職缺也只使用此招募管道，不會使用其他管道；相對地，這些職位對人才的吸引力自然就大。例如有一位人才（No. c1）說：

「…我想找的工作，不太是工程師或業務人員，我挑的一些職位都是資深經理以上，這種工作並不是每天都有，現在又愈來愈少，所以說我要去那裡打著燈籠去

找，其實 headhunter 就是一個職缺的集散地。高學歷、高薪水、好的職稱都在那裡。你會發現，xxx 人力網站好的很少，值得去接觸地並不多，yyy 人力網站也是如此…」

顧問會在應徵前提供人才有關公司和職位的資訊，有 2 位人才提到。此項價值和顧問本身具備的仲介特質有關，資訊的充分性和可以雙向互動是其他求職管道無法比擬的。例如有一位人才 (No. c5) 說：

「…那 head hunter 就是一個…嗯，怎麼說呢…，就是一個催化劑的角色，就是說，如果你有什麼疑問，我會幫你解決，你想知道什麼，我幫你找資料這樣子。…」

顧問會幫人才安排面談時間和追蹤用人公司的意見，有 1 位人才提到。此項價值也和顧問本身具備的仲介特質有關，因為顧問要媒合成功後，方能收取服務費用或尾款，故顧問理論上會很積極地安排面談和面談後的結果追蹤。例如有一位人才 (No. c2) 說：

「…其他的服務，就是 arrange interview，他最大的好處就是，你不用去煩惱 follow up。比如說，你跟 hunter 說，你下星期你要出國或是你跟 hunter 講，你下星期就想要知道結果，hunter 自然而然就會去發掘結果；因為你總不能跟你應徵的公司講，你想要在下星期知道結果，這樣就會顯得你很急；但透過 hunter，就不會。還有，透過高階人力仲介顧問，可以了解這個公司對 candidate 的看法。所以，我覺得 hunter 最大的好處就是會幫你這些事情處理好…」



顧問會提供人才求職的技術性服務—過濾工作，有 1 位人才提到。顧問會根據人才的意願，只推薦適合人才的工作；這個價值是可以節省人才的時間。例如有一位人才 (No. c2) 說：

「...慢慢地，高階人力仲介顧問會先過濾，找我的也越來越少。...」

顧問會提供人才求職的技術性服務—準備履歷表，有 1 位人才提到。此項價值可以幫助人才，比較容易獲得公司的青睞；相對地，對顧問也言，這算是包裝人才的一個方式，以吸引公司對人才產生興趣。例如有一位人才 (No. c2) 說：

「...他會幫你做 resume，也不能講做啦，是互相美化，但要看候選人自己覺得。至少有 interview。有些人會詬病，候選人和職位都美化過，但是我覺得，因為有面談，這是公司和候選人的責任，去找尋事實。...」

了解人才的觀點後，再探討顧問的觀點，顧問認為其提供人才的價值除上述人才所言之外，另外的價值為提供人才提供職涯規劃發展的建議、幫助人才找出本身具有的潛在價值等。

比較二者觀點的差異，可以發現人才認為顧問的價值就是很單純地介紹好的工作機會給人才，及顧問在媒合過程中提供仲介的價值，例如篩選工作機會安排面談等；而從顧問的觀點出發，可以發現顧問認為自己的價值是比較前瞻地，除了介紹好工作之外，還應包含職涯建議和幫助人才了解自己的角色，以協助人才職涯發展順利。會產生此二種差異的原因應該在於，接受訪問的五位人才，在事業上有成就和對自己的職涯早有主見，故其認為不需要顧問提供意見；但顧問接

觸的人才千百種，有成功的，也有失意的，也有搞不清楚狀況的，故顧問認為自己提供的是同時兼顧近程找工作和長程職涯發展的價值。

表 6 中高階人力仲介顧問對人才所提供的價值

對人才提供的價值	人才觀點		顧問觀點	
	人數(f)	百分比	人數(f)	百分比
顧問所提供的工作，可能在其他管道找不到	3	60	2	14
提供人才求職者技術性的支援服務，例如篩選職缺，撰寫履歷，準備面試	1	20	6	43
對人才提供職涯規劃發展的建議	—	—	3	21
幫助人才找出本身具有的潛在價值	—	—	3	21
顧問會前提供人才有關公司和職位的資訊	2	40	2	14
顧問會幫人才安排面談時間和追蹤公司的意見	1	20	—	—
人選轉換工作，透過顧問可以不被發現	—	—	1	7

## 二、人資經理人與人才使用高階人力仲介顧問的行為模式

本節將探討高階人力仲介顧問的利益關係人（即公司和人才）的使用行為和其對顧問角色的期待，以了解形塑高階人力仲介顧問工作環境的外在因素。

### （一）公司端使用高階人力仲介顧問的行為模式

高階人力仲介產鮮少以廣告的方式行銷自己，因此當從未使用過高階人力仲介服務的人資主管想要使用此服務時，取得仲介公司資訊的方式有四種，分別為由公司內部高階主管（f=3, 60%）和請其他人力資源同業推薦（f=2, 40%）為最主要的資訊來源管道；另高階人力仲介公司主動開發（f=2, 40%）次之；最少人用的方法是透過網站搜尋取得高階人力仲介公司（f=1, 20%）。由上述結果可以發現，此行業要做的久，口碑好是相當重要的，不只要注重顧客端人資專業人員的評價，更要注重高階人才端的評價。

表 7 人資專業人員知道人力仲介公司資訊的方式（第一次使用）

人資專業人員知道人力仲介公司資訊的方式	人數 (f)	百分比
由公司內部高階主管推薦	3	60%
請其他從事人力資源的朋友推薦	2	40%
高階人力仲介公司主動開發的	2	40%
透過網站搜尋獲得	1	20%

在了解人資主管取得人力仲介公司的資訊管道後，接下來，我們要進一步了解人資主管決定合作對象的決策過程。透過了解客戶評選高階人力仲介顧問的指標內容，可以讓高階人力仲介顧問了解本身應具備的條件為何。在訪談結果中發現，人資專業人員決定是否將案子委託給高階人力仲介顧問有四大考量面向，分別為顧問在此產業中累積的資源、顧問本身擁有的知識、公司所提供的支援環境和顧問的專長與公司需求的契合度。

**顧問的專長與公司需求的契合度。**雖然高階人力仲介公司在公司名號上並未標示自己專長的產業，但實質上，除了少數的高階人力仲介公司能夠有實力涉獵所有產業之外，大部分的高階人力仲介公司仍然是只專精於其目標產業別和功能別。因此有 3 位人資主管表示，在委託案子之前，第一步就是根據公司出缺的職位功能別，而找不同的顧問公司。例如有位人資主管 (No. 3) 說：

「…如果這個高階主管是比較需要國際觀的銷售主管，我們就會找外商的 hunter；如果是要找生產、製造導向的，我們就會找 local 的 hunter …」

**公司所提供的支援環境。**公司所提供的支援環境包含公司是否提供顧問價格決定權 (f=2, 40%)、品牌知名度 (f=1, 20%)、公司架設網站的結構性 (f=1, 20%) 和

顧問成交後，可分到的實質報酬 (f=1, 20%)。在此四個項目中，因人力仲介公司收取的服務費用，對於一般公司而言是一筆不小的費用；再者，從人力資源主管的角度出發，費用是具體的、容易客觀衡量人資績效高低的項目。所以，人資主管在簽合約前，不管是因為公司總經理提出的直接要求，或是為了人資自己的部門績效，在一般情形下，費用通常會是主要考量因素之一。例如有位人資主管 (No. 2) 說：

「…第一個我覺得 services fee 是個考量，必須是可以接受的，才會放在甄選名單上。…」

顧問在此產業中累積的資源、評價和交易記錄。但是也有人資主管因為公司其他部門要人的壓力很大，故其主要考量為顧問是否能找到公司想要的優秀人才，而不是費用。因此人資主管會以顧問本身擁有人脈的多廣 (f=3, 60%)、業界對顧問的風評是否良好 (f=3, 60%)、公司與顧問之前合作的滿意度 (f=2, 40%) 和顧問個人的成功案例來做判斷 (f=2, 40%)。例如其中一位人力資源專業人員 (No. 1) 說：

「…過去，我都會很 concern 顧問的收費高低，但現在企業急著用人，收費差不多就好了。因此我會看他的人脈，哪些公司的高階主管你認識那些人？我要了解您的實戰經驗和過去的 reference、你不要前面和我談得頭頭是道，但事實並不一樣。我是結果導向，他能不能真正地幫我 select 很好的人才，才是重點。…」

**顧問本身擁有的知識。**人力仲介顧問本身是否了解顧客整個產業鍊的關係和出缺

職位所需具備的條件會影響找人的速度和精準度。因此分別有 3 位和 1 位人資主管提到，會在顧問拜訪談話的過程中，判斷顧問是否擁有上述二種知識，來決定是否要委託案子。

表 8 人資主管對遴選新合作的高階人力仲介公司的標準

人資主管對遴選新合作的高階人力仲介公司的標準項目	人數 (f)	百分比
顧問的專長與公司需求的契合度		
顧問的專長領域是否和公司需求人才類別相符合	3	60%
顧問所累積的資源、評價和成功交易記錄		
1. 個人所累積的人脈/人才庫	3	60%
2. 業界對此顧問的推薦度	3	60%
3. 顧問過去歷史實際成功的案例	2	40%
顧問本身擁有的知識		
1. 顧問對顧客產業的知識	3	60%
2. 顧問對職缺的知識	1	20%
公司所提供的支援環境		
1. 收費標準的合理性	2	40%
2. 公司品牌知名度	1	20%
3. 公司架設網站的結構性	1	20%
4. 顧問成交後，可分到的實質報酬	1	20%

在了解人資主管尋求仲介顧問資訊的管道和評估新合作高階人力仲介服務夥伴的指標後，接下來將介紹人資使用高階人力仲介服務的行為模式。訪談結果發現，所有人資主管使用仲介公司的家數皆超過二家以上，其中一位人資主管更同時與八家人力仲介顧問公司接觸。在客戶同時將職缺委託給數家公司的情況下，難怪其中一位仲介顧問會說，他們的電子郵件是比秒的，只要有好的人才就趕快送給顧客。另外，有 3 位人資主管表示，一定會和人力仲介公司討論合約內容，

會為公司爭取比較好的合約條件，因此呼應人力仲介顧問一定要具備談判的能力，方能將此工作做好。

上述二項人資主管使用仲介服務的行為，並不令人意外；但第三項行為，則值得探討，因為一般人皆認為這個行業是做口碑、做信用的，只要做得好，客戶下次一定會繼續使用其服務，但是卻有 1 位人資主管表示，只要有新職缺產生，他還是會再考慮委託其他家仲介顧問公司，看是否有更好的選擇。這位人資主管 (No. 2) 說：

「…如果現在用的人力仲介公司，他們所推薦的人選，談了二、三次都能雀屏中選，當然有新職缺產生時，他們會排在前面的 priority。不過，通常會針對一個新的職缺，我都會再找二、三家再問，看有沒有更好的。…」

除上述三項行為之外，受訪者當中，有二位人資主管表示，使用高階人力仲介服務之後，公司會期待仲介顧問推薦的人才要比其他招募管道更為優秀。例如其中一位主管 (No. 3) 說：

「…老闆心中對 hunter 推薦進來人才的標準就比平常 (管道) 的高很多。因為，透過其他管道，老闆不必要付這麼多的用人成本，但透過這個管道要，所以老闆對這個到職的 candidate，他的心中就會把這個成本往上加，期許的標準就非常高。…」

表 9 人力資源主管使用仲介服務的認知和行為模式

人力資源主管使用仲介服務的認知和行為模式	人數 (f)	百分比
企業會同時使用超過一家以上的仲介顧問公司	5	100%
人力資源主管會針對合約談判，為企業爭取較好的條件	3	60%
人力資源主管認為使用顧問找進來的人才水準，應該高於其他管道可以找到的人才	2	40%
人力資源主管即使有合作愉快的顧問，仍會針對新的職缺，在市場上尋找是否有更好的顧問，可以提供服務。	1	20%

另外，要了解公司端使用獵人頭行為模式，當然不能忽略人資經理人居中扮演的角色。因為人力資源的功能之一，就是幫公司招募人才，故公司在使用人力仲介服務時，通常人資經理人會代表公司和顧問接洽聯絡。因此人資最主要是扮演將公司資訊給予、傳達給顧問的角色 (f=5, 100%) 和擔任公司與顧問之間的連絡窗口 (f=5, 100%)。例如其中一位人資主管 (No. h1) 說：

「…所以 HR 主管，開宗明義的就是要讓 hunter 知道我們要找是怎樣的人，公司的 culture 是什麼，未來的主管的 personality 是什麼，他希望能要怎樣的部屬，等這個候選人成為我們的 staff 之後，會有什麼樣的發展機會，這些資訊都要向 hunter 揭露，他才能扮演好過濾的角色。…」

另外，因為找人是人力資源部門主要的工作之一，填補職缺的速度和推薦人才的素質是衡量人資主要的指標之一。故人資還要扮演監督者和把關者的角色，即主動跟催顧問案子進行的情況 (f=4, 80%) 和篩選人才 (f=3, 60%)，由人資主管先行面談人才，人資主管覺得值得推薦，才會送到用人主管那邊。例如其中一位人資主管 (NO. h5) 說：

「…在我們人事的角度上來講，因為我們有壓力嘛，要趕快找人把這個補上來，所以我們都會主動問 hunter，有沒有進度？有沒有適合的人選？都會再去問，這是一定會的。…」

只單純跟催顧問案子進行的狀況，似乎還不夠放心，因為人資主管認為顧問終究是業務導向，會挑容易做的案子做。因此有 2 位人資主管認為，對於公司整體條件對人才吸力不夠大的企業而言，人資要和顧問建立良好的關係，讓顧問願意幫公司積極找人。例如其中一位人資主管 (NO. h1) 說：

「…雖然你是 buyer, 但是你需要 hunter 這個的資源。所以有時候，也要和 hunter 建立良好的關係，例如中秋節送個餅過去。像有些 hunter, 送幾個人才來被 reject, 就不送了，關係就淡掉了。這時候，你就要把他找出來，重新再做溝通…」

另外在訪談中發現，人力資源還要扮演一個特別的角色，說服公司總經理接受事先預收費用 (retainer based) 的顧問公司的收費方式。(f=1, 20%) 不過，在 5 位受訪中當中，只有一位提到。

表 10 在公司使用人力仲介服務時，人力資源部門所扮演的角色

在公司使用人力仲介服務時，人力資源部門所扮演的角色	人數 (f)	百分比
對顧問提供公司和職位的詳細資訊	5	100%
人資擔任公司與顧問之間的聯絡窗口	5	100%
人資要主動跟催顧問案子進行的情況	4	80%
扮演人才篩選的角色—為公司第一關面談顧問所提供的人才	3	60%
人資要和顧問建立良好的關係，讓顧問願意幫公司積極找人	2	40%
人資若用到事先付訂金的顧問，必須想辦法讓老闆接受付頭期金的收費條件	1	20%

從用人公司端使用高階人力仲介顧問的使用行為模式中可以發現，在公司端與顧問端尚未建立起信任關係之前，公司端只能用顧問過去的實際成功案例、別



人對其的評價和顧問本身具備的人脈、知識和專業的程度會影響顧客評估是否使用其服務；但顧客在真正使用其服務後，會以媒合結果和顧問提供仲介服務的過程來評價顧問，並決定是否發展更深層的夥伴關係。而且當人資經理人確定顧問是值得信賴的，還會主動和顧問維持良好的互動，希望藉由良好的關係，能夠讓成果導向的顧問願意花更多的時間在其案子上。

## （二）人才端使用高階人力仲介顧問的行為模式

如同在前一節所討論的，人才認為顧問提供其最大的價值即是提供不錯的工作機會，故人才對顧問的了解和互動不若人資經理人深入。因此在人才端使用高階人力仲介顧問的行為模式中，只有一項行為項目值得探討。此行為項目為人才是如何決定轉換工作的原為何？高階人力仲介顧問一向認為其可以左右人才跳槽的意願，但從訪談結果發現，事實上，人才皆是倚賴自己的價值觀和信念做決策，人才並不認為顧問的意見可以左右其決定。故第一個媒合個案失敗的原因即在於公司提供的薪酬不能滿足人才的期待，即使這是一個很好的工作機會，人才最後還是拒絕了。相同地，再對照第 8 個個案的例子，即使人才會因為接受這個職位而讓人才的生涯面臨重大的變動和不一樣的生活方式，只因為人才認為這是一個挑戰自己，發揮所學的機會。

表 11 人才與高階人力仲介顧問接觸的經驗摘要表

人才經驗 編號	與顧問接觸的 方式	顧問接觸當時 人才具備的經驗	顧問推薦的工作 產業/職稱(說明)	顧問收費 形態	顧問甄選人才 的方式	媒合 結果
C1	1	人才看報紙職缺,主動找顧問 軟體業/專案經理/2年 電子業/業務、行銷經理/3年(外商)	電腦業/行銷長 (國內上市公司)	C	面試	失敗;因股票選擇權談不攏。
	2	人才看報紙職缺,主動找顧問 軟體業/專案經理/2年 電子業/業務、行銷經理/3年(外商) 電源供應器產業/資深行銷經理/1.5年 通信業/行銷長/1.5年	通信業/協理 (國內上櫃公司)	C	面試	成功;因此工作較前工作承擔更大的責任
C2	3	顧問挖角 金融業/總經理秘書/3年 精密機械業/總經理秘書/2.5年(外商) 精密機械業/HR經理/2.5年(外商)	電子業/人資經理 (外商)	C	面試	失敗;公司與予人才的承諾前後不一致
	4	顧問挖角 金融業/總經理秘書/3年 精密機械業/總經理秘書/2.5年(外商) 精密機械業/HR經理/2.5年(外商) 半導體業/HR經理/4年(外商)	半導體業/人資經理 (外商)	R	面試 人格特質測驗 英文能力測驗	成功;因人才想投入高科技產業的期望符合
C3	5	顧問挖角 電子業(菲利浦)/專員/3年(外商) 資訊業(CDC)/(外商)/年	金融業/薪酬專員 (外商)	C	面試	成功;因新公司較原公司的規模較大

人才經驗 編號	與顧問接觸的 編號	與顧問接觸的 方式	顧問接觸當時 人才具備的經驗	顧問推薦的工作 產業/職稱(說明)	顧問收費 形態	顧問甄選人才 的方式	媒合 結果
	6	顧問挖角	電子業(菲利浦)/專員/3年(外商) 資訊業(CDC)/(外商)/年 金融業(citi)/薪酬副總/年(外商)	半導體業/人資經理(國內上市公司)	C	面試	成功;因新公司較原公司的規模較大
C4	7	顧客指名 挖角	光電業/業務、行銷副總/18年	光電業/行銷副總	C	面試	成功;因遇到賞識的伯樂,且新工作能夠得到高階主管更大的支持
C5	8	顧問挖角	電子、通信業/專案顧問/9年 印第安那大學講師及研究員/3年 密蘇里大學/assistant professor/5年	知識服務業/學院 執行長	R	面試	成功;新工作較能發揮自己所學,且與回饋社會的期望符合



顧問收費形態:

C-contingency based 收費方式, 為媒合成功後再收取費用

R-retainer based 收費方式, 為簽約後先收取費用頭款, 媒合成功後再收取尾款

### 三、高階人力仲介顧問的工作內容

高階人力仲介顧問這個職位的主要工作內容，經訪談整理後，總共有 26 項工作項目，並依照其屬性再分為五個大類，內容分述如下：

**開發客戶和開發新委託案類別。**開發新的客戶或從舊的客戶手中開發出新的委託案，是顧問一個很重要的工作之一；因為沒有新的客源或案子，顧問就無法達成業績要求。但要成功開發客戶或成功開出新案子，顧問必須完成數個工作項目，方能成功。這個群組裡面的工作項目包含：

1. 和客戶約時間拜訪：有 7 位受訪者提到。高階人力仲介顧問要負責開發新客戶和新案子，就像其他行業的業務人員一樣；但通常在正式拜訪之前，一定要用電話確認客戶（即招募經理人）接受拜訪，否則貿然拜訪，通常客戶是不會接見的。例如，有一位顧問說（No. s14）說：

「…開發新客戶，比如說在 semiconductor industry，我們就會做一些 research, 列出 20 家公司，我想要 develop, 那就是一開始只能做 cold call，因為你完全和他們沒有 connection，當然很多時候，你只能留話，他也不回你電話，或者是接上頭，他們會說：「他們不需要你。」你會很挫折，你怎麼都找不到半個客戶…」

2. 事先了解客戶的產業和公司背景，對客戶有初步的認識：有 3 位受訪者提到。拜訪公司通常是公司與顧問的第一次接觸，招募經理人會根據顧問對產業、公司的了解程度，做為是否委託仲介的判斷依據。故顧問通常會在拜訪客戶前，事先做功課，了解客戶的產業和公司背景，讓招募經理人覺得顧問夠專業。例如，有一位顧問說（No. s11）說：

「…案件進來，consultant 就要把客戶的狀況 status 做一個全盤地了解，相

對來講，這是最花時間的…」

或者是另外一位顧問 (No. s1) 說：

「…我們其實在跟客戶端接觸的時候，事前要先做功課，現在有一個客戶 call in 進來，在拜訪他之前，我們就要做功課了，這個客戶做的是什麼、他賣什麼產品、他們產業的上、下游關係是什麼…」

3. 拜訪公司，以了解公司並掌握委託案子的工作內容和條件要求：有 12 位受訪者提到。在確定公司有使用仲介服務的需求後，獵人頭顧問會親自拜訪公司，希望透過實地的觀察和訪談，能夠真正了解公司的需求。通常在這次的拜訪當中，顧問會藉由觀察公司的裝潢、員工的工作情形和互動狀態等，了解公司的風格和文化。除此之外，顧問還會從招募經理人那兒獲得公司簡介、委託職缺職稱、工作內容、工作職權、上下隸屬關係，和公司希望填補此職缺的人才應該具備的條件等資訊。例如，有一位顧問說 (No. s2) 說：

「…consultant 就要將顧客的背景和客戶委託的案子要的條件細節等等，掌握的很清楚；當你把這樣的訊息介紹給 candidate，他們才會知道這是什麼樣的工作，是不是能夠認同，對你所提供的訊息是不是有信心等等…」

或另外一位顧問 (No. s7) 說：

「…我們蠻鼓勵顧問要多做一些顧客拜訪，很重要一點不是與顧客保持良好關係，而是多了解顧客公司狀況…」

4. 向公司做簡報，讓公司了解人力仲介顧問公司所提供的服務內容、流程和顧客名單：有 4 位受訪者提到。台灣人力仲介顧問公司林立，大大小小，最少也超過 100 家以上。因此招募經理人願意接受顧問的拜訪，並不意味著招募經理人會將案子委託給顧問，因此顧問必須向公司做簡報，讓公司了解人力仲介顧問

公司所提供的價值、工作流程和提供過去成功案例等資訊，讓顧客願意將案子委託給仲介公司。例如，有一位顧問說（No. s1）說：

「那我們要到客戶端做 presentation，就是 pre-sales 加 sales 的工作。」

5. 合約談判：有 3 位受訪者提到。待招募經理人確認要仲介顧問提供服務時，就會針對合約內容，請顧問給予一些優惠，有些招募經理人會認為要求服務供應商降低成本，這是其職責之一。故仲介顧問常常要和招募經理人針對仲介費用的高低、保證期長短做一些談判的動作。例如，有一位顧問說（No. s1）說：

「…後續上合約要做 negotiation，客戶會殺價，要用你的 skill 跟客戶討論溝通…」

6. 簽訂合約：有 7 位受訪者提到。顧問在合約沒有簽訂下來之前，是不會提供公司仲介服務的，因為其會擔心沒有保障。故簽訂合約是在進行仲介服務一個必要的動作。例如，有一位顧問說（No. s14）說：

「…當雙方確定要合作之後，要先簽 contract…」

**與仲介工作直接相關類別。**高階人力仲介產業能存在的原因，即是提供人才與公司端的仲介媒合服務，因此意味著高階人力仲介顧問的工作內容的主體即是仲介。在仲介獵人頭顧問的仲介工作項目包含：

7. 找尋並吸引合適的人才：有 14 位受訪者提到。當合約簽訂後，顧問就會開始針對公司的需求開始進行找人。顧問會透過各種方法和途徑，以找到合適的人選。例如，有一位顧問（No. s2）說：

「案子一接進來，我們就會從 databank 開始找，如果 databank 找不到理想的人，就會從其他的管道開始找，比如像連帶關係啦，各種可能的來源。」(SB15)  
上述指的連帶關係和各種可能的來源指的是例如人脈、人才提供的徵信人選、

請資料庫中相同產業的人才推薦、從參加公司開設訓練課程的學員名單中、世貿參展人員、EMBA 同學錄、網路中和 104 人力資料庫中找尋，同時將職缺刊登報紙、網站，讓人才主動前來應徵。例如，有一位顧問（No. s5）說：

「…那找人的話就從 data bank 開始找，或者是說我們就以挖角的方式，那挖角的話可能就開始去 search 過的，因為我們會搜集名單，譬如像有時候會開像什麼樣的訓練課程，電子訓練課程，或逛隔壁的世貿展，拿一些名單進來，然後我們會開始把這些挖角名單把他列出來，就是鎖定這些人…」

或有另外一位顧問（No. s8）說：

「…應該這麼說，所有可以用的管道，我們都用。不管是登報紙、網路、廣告、人脈的布建、學校 EMBA 或是各大網站…」

上述的管道中，可發現獵人頭顧問的特長就是將無意願換工作人才找出來，這是一般企業透過其他的招募方式無法做到的地方。同時顧問在找人的同時，也必須發揮推銷公司的功能，以吸引人才願意應徵客戶端的職缺。例如，有一位顧問（No. s1）說：

「然後合約簽訂下來，我們要開始去找人，其實在找人的過程當中，我們也是在為客戶的公司做 promotion。要如何吸引這個人才到客戶端去。」

8. 篩選人才：有 14 位受訪者提到。當顧問裡找人的時候，同時也扮演著篩選人才的角色。通常顧問第一階段會利用人才履歷中列出的專長、經驗篩選出符合的人才。例如，有一位顧問說（No. s1）說：

「…其實我們對於篩選候選人，一開始是做 paper work 的工作，看他的經歷背景…」

9. 甄選求職者，以找出符合公司需求的人才：有 14 位受訪者提到。在找到合格

的人才後，顧問此時就要發揮甄選的功能。顧問甄選人才的方式，以面試為主，以了解和評估人才的工作經歷、訓練、教育背景和工作技能。另外，有其中二家會增加人格特質測驗做為輔助的工具。所有的受訪者都認為面試是必要的過程，因為認為透過面試，雙方在面對面的情況下，顧問必較能夠了解人才的個性、價值觀等隱性特質，同時確認人才的履歷沒有造假的情形。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「scan 完了人之後，大概就是談目標的 candidate, 這部分很難。很難的部分在於，可能人選沒有聽過這家公司，或談完之後，人選可能說 no 或你認為不合適。通常來講，一個案子 run 下來，我們可能找 10 個 candidates，最後，我們可能送出三個到五個。」

或其中一位顧問 (No. s12) 說：

「…資料的正確性，為什麼？在面談的過程中，或資料 double check 的過程當中，你要能夠把細節找到；否則，等您沒有談到，再由公司端發問，我覺得問題就大了…」

或另外一位顧問 (No. s2) 說：

「…在面談整個過程來講，你多少會 check 這個人的人格特質、品德操守是否端正…」

10. 推薦人才給公司：有 12 位受訪者提到。在顧問做完甄選的動作後，就會將適合的人才推薦給公司。此時，顧問要撰寫推薦函，在推薦函中說明推薦的原因。

例如，有一位顧問 (No. s5) 說：

「…就找人才來面談，然後我們會徵求人才同意，將其資料送給客戶，若客戶也喜歡，就會安排面談。…」



11. 幫公司與人才雙方安排面談時間：有 9 位受訪者提到。如果公司對顧問推薦的人才也喜歡，顧問就會安排人才與公司面試。大部分的顧問公司都會很堅持第一次的面談要由顧問代約，如此方能避免之後公司不認帳的情況。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「後續就是送到客戶端之後，我們蠻堅持的一件事，就是第一次的面談，一定要由我們來約。也就是說，我們第一版出去的資料，我們不會有任何的遺漏發生。這也是，在運作過程中，我們所學到的經驗，我們只好用這樣的方式做一個關卡。」

12. 主動尋求人才和公司的回饋，了解雙方的看法和想法：有 6 位受訪者提到。當人才和公司面談完後，顧問要主動尋求人才和公司的回饋，了解雙方的看法和想法，以決定後續應該有的動作，是要重新送人或是雙方對薪酬條件都滿意。例如，有一位顧問 (No. s6) 說：

「…例如我常常會去 catch 一些客戶端的資料，例如面談結束時候，問客戶的評價如何？而 candidate 通常都會很 appreciate，consultant 也應該主動打電話詢問面試的情況或後續動作，和他做一些 sharing，而客戶這時也會很 appreciate 你這時候打電話給他。這些其實都是基本動作…」

另外一位顧問 (No. s11) 說：

「…interview 一兩次，大概就可以判斷顧客有沒有興趣，有興趣大概就可以收費。那如果沒有的話，我們就繼續找，就是這樣子…」

13. 對人才徵信調查：有 7 位受訪者提到。當顧客中意人才之後，在給 offer letter 之前，會要求顧問對人才做徵信調查。大部分的顧問的徵信對象的來源，除非公司有特定要求，否則皆是由人才自己提供的。而徵信對象的數目平均而言是

2 到 3 位，其中更有一家提供高達 6 位。例如，有一位顧問 (No. s7) 說：

「…我們會告訴人才，我們要做這件事，請他提供至少兩個；然後，我們會再去問他以前的老闆，還有他以前的同事，或者是他上面的老闆，至少會有兩個。一般來說我們會做到六個，就是人選提供二到三個，我們自己再做三個…」

14. 幫助公司端和人才端聘僱條件合意，促成交易：有 7 位受訪者提到。當僱主和人才雙方都看對眼之後，能不能成功，最重要的關鍵即是雙方能不能在聘僱條件中達成合議。此時，顧問就要發揮協調的角色。例如，有一位顧問 (No. s5) 說：

「在客戶的預算有限，人才希望薪水多一點的情況下，我們就會在居中做協調，通常我會建議候選人多看一下公司未來三年到五年的情況，而且這次你拒絕他，以後可能就沒有機會了。」

或是另一位顧問 (No. s14) 說：

「…例如 interview 的時候，你就應該把你要問的、要了解的 information 拿到手；比如說，我們有些是要把很多人從美國 relocate 到亞洲的 case，那你就需要幫他考慮到很多問題，像家庭的問題，甚至會 detail 到房子、車子、小狗，他都會有很多的問題，你都要去幫助他，你要盡可能的 provide 你的 help；不能只是做這個 position 的媒介而已，你要比較雞婆一點，關心他的需要…」

15. 在人選到職後，定期聯絡公司與人才，以了解雙方的適應情況與滿意度：有 6 位受訪者提到。一般人力仲介顧問公司都會提供一個月到半年不等的保證期，因此人才到職後，後續的滿意度追蹤是很重要的。例如，有一位顧問 (No. s5) 說：

「我們並不是人才送去就不管的，而是要打電話去關心他；並且一個月後，打

電話去問 HR，問他做的如何，我們是要負責任的。三個月後，我們還要去一下。」

16. 收取仲介服務費用：有 1 位受訪者提到。當人選到職後，顧問就可以向公司收取仲介費用。例如，有一位顧問 (No. s11) 說：

「…找完就把人送了，送了就看他們是否覺得可以 interview; interview 一兩次，大概就可以判斷顧客有沒有興趣，有興趣大概就可以收費…」

**成功仲介的準備工夫類別。**仲介顧問要能夠有效率的進行工作，平常即要做功課，這樣當案子一開進來之後，才能有效率的完成。這些功課包含的工作項目有：

17. 資訊蒐集和學習：有 9 位受訪者提到。資訊蒐集和學習對顧問而言是很重要的，不管是專業知識或非專業知識，專業知識例如產業上下游關係有助於顧問在和公司、人才談話時能夠有共同的語言；非專業的知識，例如一些生活常識，則有助於和人之間關係的建立。例如，有一位顧問 (No. s9) 說：

「顧問應該隨時去充實自己，不管是專業知識或非專業知識，從商業週刊、數位週刊、講座或從顧客和人選身上去吸收。」

或另外一位顧問 (No. s11) 說：

「你就是相關的訊息要看阿，財經的報紙要看阿，新聞阿，才能知道這個產業的變化，這家公司正準備要 lay off，所以他可能沒有要找人，類似這樣子。」

18. 與人才培養並維持有效的人際關係：有 4 位受訪者提到。人才具有稀有性，故一旦遇到好人才時，要能夠與人才培養並維持良好的人際關係。這樣顧問才能人脈累積愈多愈多，愈容易幫顧客找到好的人才。例如，有一位顧問 (No. s14) 說：

「…和 candidate 保持良好的關係，對我來講是很重要的一件事，因為他們會

幫助您，也許今天他是你的 candidate，以後他就成為你的客戶，因為他們都是在很高位子的人。也許現在你沒有 replace 成功，你跟他保持很良好的關係，他到別的公司去的時候，他會想到你，會想用你的 service，所以關係不能斷。其實我們這個產業，沒有產品，賣的就是一個 service，那 service 就是人的關係…」

19. 與公司招募經理人培養並維持有效的人際關係：有 3 位受訪者提到。因為招募經理人大部分是公司與顧問之間的接洽窗口，有時更是委託徵聘服務的購買決策者，故和招募經理人培養良好的關係，是很重要的。例如，有一位顧問 (No. s11) 說：

「有效執行大概就是跟 HR 的關係要好一點，就是我跟你要熟一點，這樣你就能就會跟我講說這是真的還假的。」

或是另外有一位顧問 (No. s8) 說：

「…像客戶有一些管理制度的問題，我知道了，我就會說：「好吧！我幫你做」

「好吧，我幫你問。」然後，我就會去別組拿資料，因為她們有在做這個部分。

然後我會跟我的客戶講說：「我覺得你可以怎麼做怎麼做…」

**顧問功能類別。**獵人頭顧問之工作職稱之所以為顧問，即是因為其工作內容某些部分為公司端與人才端提供顧問的功能，能夠給予仲介雙方建議。其為公司端提供顧問的功能項目為：

20. 提供招募經理人出缺職位所需能力的建議：有 4 位受訪者提到。例如，有一位顧問 (No. s5) 說：

「客戶對職位的要求，應該是第一個專業能力，第二個就是人才的人格特質，他們沒有講的，或講不出來的，但我知道，因為我之前做過那個行業，我懂。」

而其對人才所提供的工作項目為：

21. 給予人才職涯規劃建議和職場人際問題的建議：有 8 位受訪者提到。高階人力仲介顧問號稱自己為職涯規劃專家，故他通常遊說人才跳槽，通常也是利用職涯發展的角度出發。另外，當人才到新公司任職之後，可能會因為人不和而離職，此時顧問要扮演安慰和給予建議的角色。例如，有一位顧問（No. s1）說：
- 「…我們會給予人選比較好的生涯規劃或發展的建議。例如，建議從研發想轉做行銷業務的人選，先從介於二者中間橋樑位置的 pre-sales 或 FAE 的工作做起。…」

或其中另外一位顧問（No. s5）說：

「…如果他碰到大公司的 hierarchy, 他一直無法釋懷的話，我就會給他建議，在這樣的環境下，他應該扮演什麼樣的角色比較好，他們聽了都蠻受用的…」

22. 教導和幫助人才撰寫履歷、自傳：有 5 位受訪者提到。顧問推薦人才給公司時，公司會要求顧問提供人才的履歷表和推薦函。但是每不是每位人才都會寫履歷表，尤其是研發人員，因此顧問要教導和幫助人才撰寫履歷、自傳。例如，有一位顧問（No. s1）說：

「…像有些 RD，就是不會寫 resume, 當我們知道真實的狀況之後，就會幫他補強，並在推薦函裡幫他強調。這裡面，我們就扮演很重要的角色…」

23. 協助人才準備面談：有 4 位受訪者提到。高階人力仲介顧問的最終目的就是成功媒合公司與人才兩端，在所有的流程當中，惟一顧問不能掌握的地方就是公司與人才的互動狀況，而且有些人才真的面試技巧不好，因此顧問會為了讓媒合成功，會協助人才準備面談。例如，有一位顧問（No. s14）說：

「…在面談之前，也會幫助 candidate 做準備，什麼該說，什麼不該說…」

**協助獵人頭公司端永續經營類別。**這些工作項目歸類於此類別的原因為，這些項目與人才仲介工作內容並無直接的關聯，但和獵人頭公司是否能夠永續經營有重大的關聯；因為這三項工作做的好，獵人頭公司即解決顧問將人才和公司視為個人資產和找不到好獵人頭顧問的困難。但對於顧問而言，顧問即使不完成這些工作項目，顧問仍然能夠提供顧客良好的仲介服務。此類別包含：

24. 培養新人：有 6 位受訪者提到。大部分的人力仲介顧問公司訓練新顧問的方式，都是利用 on job training，因此資深顧問此時就必須扮演教練或導師的角色，引領新人入門。例如，有一位顧問（No. s8）說：

「…新顧問如果他基本能力夠的話，他只是對這個業界不熟，我們只需要讓他了解整個作業流程的技巧即可。一開始的時候，雖然不是師父帶徒弟的方式，但也是會帶他一起去拜訪客戶，讓他了解客戶會問那一些問題。基本的 ok 之後，再讓他了解，篩選人才要注意的有那些重點，專業的部分，由他發揮沒有問題。找人方面有那些技巧，一般可能是只有人脈而已，但人脈這方面是不夠的，我們會針對這個地方做補強…」

25. 向公司登錄案件記錄和更新人才資料庫：有 5 位受訪者提到。仲介公司為了維持營運和將員工個人的資產能轉變為公司的資產，通常會要求顧問每天要向公司登錄案件記錄和更新人才資料庫。例如，有一位顧問（No. s1）說：

「…像很多的 paper work, 我都帶回家做。Paper work 包含推薦函，還有就是我們公司的平台，你看，有這麼多的人共同一個平台，遊戲規則就是要建立得很好，比如說，你有 contact 的人才，必須要登錄這個案件。否則，我們同時去 contact，最後成交了，這業績算誰的，就有爭議了。所以，我們要登錄案件、登錄聯絡記錄，還有就是 update 人才資料庫，這舊的人才，我們拿到新

的履歷表，看是要如何 update, 跟他互動當中，有新的 information，要寫到備註欄的，因為這個平台，有心建立的更完整，以後有什麼 information 都看得到，公司一個很重要的資產…」

26. 定時開會分享人才、案子和心得：有 3 位受訪者提到。仲介公司每天或每週會定期開會，開會的目的有二個，一定是向主管和同事更新工作進度，同時分享手上的人才和案子，讓所有顧問能夠將手上的資源分享給其他同事；另外一個目的，則是問題案子分享與討論，讓顧問在遇到工作難題時，可以尋求支援，同時其他顧問也可以趁此機會學習。例如，有一位顧問 (No. s8) 說：

「…平常固定開會，在會議中舉出實例，做成功與失敗的實地探討，這個案例之後去做什麼樣的解決…」

或是另外有一個顧問 (No. s4) 說：

「…我們公司與其他公司不一樣，我們是採 key account 的 service，我們內部是採取合作互助的方式，像你現在來的時候，我們就是在開會，go through 每個人的案子…」

表 12 高階人力仲介顧問的工作項目

工作項目分類	工作項目	次數(f)	百分比
開發客戶和開發 新委託案類別	和客戶約時間拜訪	7	50
	事先研究產業和公司的背景，對客戶有初步的認識	3	21
	拜訪公司，以了解公司並掌握委託案子的工作內容和條件要求	12	86
	向公司做簡報，讓公司了解人力仲介公司所提供的服務內容、流程和顧客名單	4	29
	合約談判（議價）	3	21
	合約簽訂	5	36
	與仲介工作直接 相關類別	找尋並吸引合適的人才	14
篩選人才		14	100
甄選求職者，以找出符合公司需求的人才		14	100
推薦人才給公司		12	86
幫公司與人才雙方安排面談時間		9	64
主動尋求人才和公司的回饋，了解雙方的看法和想法		6	43
對人才徵信調查（Reference Check）		7	50
協助雙方聘僱條件合意，促成交易		7	50
在人選到職後，定期聯絡公司與人才，以了解雙方的適應情況與滿意度		6	43
收取仲介服務費用		1	7



工作項目分類	工作項目	次數(f)	百分比
成功仲介的準備工夫類別			
	資訊蒐集和學習	9	64
	與人才培養並維持有效的人際關係	4	29
	與 HR 培養並維持有效的人際關係	3	21
顧問功能類別			
	擔任人才的顧問，給予人才生涯規劃和職場人際問題的建議	8	57
	教導和幫助人才撰寫履歷、自傳	5	36
	協助人才準備面談	4	29
	提供招募經理人出缺職位所需能力的建議	4	29
協助獵人頭公司端永續經營類別			
	培養新人	6	43
	向公司登錄案件記錄和更新人才資料庫	5	36
	公司定期開會，以分享案子、人才和心得	3	21

#### 四、高階人力仲介顧問此職位的工作特性

要了解高階人力仲介顧問個人所需的工作條件，除了解工作內容外，必須也了解此職位的工作特性。從訪談內容中歸納出高階人力仲介顧問此職位的工作特性如下：

1. 這份工作讓人容易感覺挫折：有 14 位受訪者提到。這份工作所提供的服務為人才與公司的媒合服務，所接觸的對象最主要是人。人是有自我意識的主體，會根據自我利益，隨時改變心意；故顧問在進行媒合的服務時，常會因為人的善變和自主性而感到挫折。除此之外，顧問最常遇到的挫折還有三個，第一個為開發業務時，遭到拒絕的挫折；第二個為被人才和公司欺騙的挫折；第三個

挫折為不可抗拒的外在因素。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「…也有些人原本已說好要去某家公司了，我們條件也幫他跟客戶談好了，結果他前二天跟你說，他因為某些因素沒有辦法去了。通常，我會覺得說我們在做白工，被利用了，所以自己的調適、情緒的管理要做得很好…」

或例如另外一位顧問 (No. s6) 說：

「…但有些控制的層面並不是在 headhunter，例如有些小公司資金上的問題，或是 candidate 去了之後，他們的 job goal 突然改變，或是 candidate 那端沒有想得非常清楚為什麼他要 take this offer，有很多的因素可能會造成我們幫 candidate 進去公司之後，candidate 做不到半年就離開…」

或例如另外一位顧問 (No. s4) 說：

「…你發現你的客戶和 candidate 並沒有很 honestly 地 delivery message 給你，花了很多 effort 之後，你 gain nothing，這會讓您感覺很挫折…」

2. 這份工作要求顧問遵守專業倫理：有 12 位受訪者提到。高階人力仲介顧問必須嚴謹遵守誠實和保密的原則。例如，有一位顧問 (No. s4) 說：

「…你要具備 professional 的 attitude，包含說一些該要有的操守，你必須要 honest，不能有 tricky 的東西在裡頭，這是 candidate 和 client 雙方都要求的。…」

或另外一位顧問 (No. s10) 說：

「一個好的 hunter, 要讓人選和 HR 覺得跟你非常的 comfortable，不會讓人懷疑是否自己的資料會被洩漏出去，或是懷疑是否有聽懂需求。」

或另外一位顧問 (No. s12) 說：

「…我們非常堅持一件事，沒有經過人選的同意，資料是不會到公司端的…」

3. 這份工作讓人容易感覺壓力大：有 10 位受訪者提到。顧問最常面臨的壓力來源有三種：第一種為業績壓力；第二類為找不到人的壓力；第三類為挫折帶來的壓力。例如，有一位顧問 (No. s11) 說：

「…會被老闆念沒有達到業績阿，我們 consultant 都有業績的壓力阿…」

4. 接觸的對象以中高階主管為主：有 10 位受訪者提到。通常企業委派人力仲介代尋的職位大部分都是專業或高階的人才；再者，人力仲介與企業接觸的窗口除了招募經理人之外，另外就是用人主管，而用人主管的等級幾乎都是企業的總經理或一級主管的人物。例如，有一位顧問 (No. s10) 說：

「…這份工作，每天與不同的人接觸，基本上這些人，我認為是很有 sense 的人。我們大概接觸的都是總經理，和 HR head，跟他們聊天時覺得很有趣…」

5. 這份工作是愈做愈值錢，不會因年紀大而被淘汰：顧問這份工作是不受體力和年齡的限制，反而是隨著人脈、經驗的累積，愈資深愈值錢。有 9 位受訪者提到。例如，有一位顧問 (No. s9) 說：

「…你有沒有做過一個行業，他是越做越 senior，越做越值錢的？那只有一個行業叫做 executive search consultant. 這個職位，有沒有說 50 歲不要？沒有，有些產業，像做業務的，45 歲以下都不要了。像我們公司，我們老闆才 30 幾歲，我們全部 manager 都只有 20 幾歲…」

6. 工作的自主性大，每位顧問都是獨立作業：有 8 位受訪者提到。這份工作非常強調獨立作業，從接案到結案，除非公司有配置 researcher，否則幾乎都是由顧問獨立完成。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「…你真的要比較能夠獨立性的作業，大家一忙起來，完全是無法照顧到，只能靠自己…」

7. 每一個仲介個案要成功媒合，所花的時間不一定；大部分快則一個月，慢則一年都有可能：有 8 位受訪者提到。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「案子 work 的期間，每家公司的情況不一樣。如果在職的話，通常，中階是一個月，高階是約二個月；而 candidate 剛好沒有工作，就可以馬上上班，而客戶也比較喜歡後者這一類型的。有時候我們 work 的很久，超過半年或一年的，一定要找到客戶喜歡的，但前提是顧客沒有這麼急，寧缺勿濫。」

8. 工作時間長，而且要具有彈性：有 5 位受訪者提到。例如，有一位顧問 (No. s10) 說：

「…我們一天十二個小時以上，你要很 Flexible，你必須要很有彈性的，譬如說今天客戶跟你說他禮拜六才有空，他是一個很重要的客戶，那你到底要不要見他，或是有人會認為週休禮拜六可能沒有辦法…」

或例如，另一位顧問 (No. s1) 說：

「…工作時間蠻長的，白天忙接電話、面試、聯絡事情；晚上才能思考找人的策略、回信和國外客戶聯絡。我還有加班到 1、2 点的記錄…」

9. 工作挑戰性大：顧問有 4 位受訪者提到。顧問某種程度而言，屬於高級勞力密集產業，因為每個案子都是獨立的，無法拿甲案子的作法，完全複製到乙案子。例如，有一位顧問 (No. s14) 說：

「…我們做的是 high level 的 position，你不太可能每次接到的案子都很類似，即使我 focus 在高科技產業這一塊的 semiconductor, software 和 telecom 這個部分，但每一個案子，還是有很多不同，有的偏 design, 有的偏 marketing, 有的偏 sales, 有可能每一次新的 case, 都是一個新的挑戰，或者是 data pool 根本都沒有這樣的人選，你都要去找新的 candidate…」

10. 每個人要同時負責數十個不等的案子：有 4 位受訪者提到。顧問的工作形態是同時多達數十個委託案子在跑的，不是單一案子的形態。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「…案子是並行的。大概每個人手上會有 30~40 個案子在推行…」

表 13 高階人力仲介顧問此職位的工作特性一覽表

工作特性項目	次數	百分比
這份工作讓人容易感覺挫折	14	100
這份工作要求顧問遵守專業倫理	12	86
這份工作讓人感覺壓力大	10	71
接觸的對象以中高階主管為主	10	71
這份工作是愈做愈值錢，不會因年紀大而被淘汰	9	64
工作的自主性大，每位顧問都是獨立作業	8	57
每一個仲介個案要成功媒合，所花的時間不一定；大部分快則一個月，慢則一年都有可能	8	57
工作時間長，而要具有彈性	5	36
工作挑戰性大	4	29
每個人要同時負責數十個不等的案子	4	29


從上述的描述可以發現高階人力仲介顧問此職位的工作特性，與勝任此工作所需的知識、能力和人格特質息息相關。例如顧問要能夠不怕挫折和壓力、為人正直、了解和高階主管溝通的方式、具備獨力作業的能力、耐心、彈性、努力、專案管理的能力。

## 五、高階人力仲介顧問的績效衡量指標

高階人力介介顧問的績效衡量指標同樣也由公司端、人才端和顧問公司三方面的觀點做綜合整理。

高階人力仲介公司衡量顧問的績效指標是以成功媒介獲得的服務費用為主 (f=14, 100%)。其他的指標，例如聯絡的人才數目 (f=2, 14%)、推薦給顧客的履歷表數目 ((f=2, 14%)、履歷表的更新數目 (f=2, 14%)、新增進資料庫的履歷表數目等 (f=2, 14%)，對於公司而言，只是輔助顧問能夠完成媒介的過程指標，所以並不是每家公司都很在意的。

表 14 績效衡量指標



績效衡量指標	次數	百分比
營業額	14	100
聯絡的人才數目	2	14
推薦給顧客的履歷表數目	2	14
履歷表的更新數目	2	14
新增進資料庫的履歷表數目	2	14

而人資主管使用徵聘服務後，對仲介顧問的衡量指標可分為二大類別，第一類別為結果導向，以顧問成功推薦人才到公司上班的人數 (f=4, 80%) 和公司面談顧問推薦的人才數目 (f=3, 60%) 為衡量指標；第二大類別為過程導向，在顧問提供公司媒合服務時，是否真正了解公司的需求 (f=3, 60%)、送人給公司的速度 (f=3, 60%)、將公司推薦給人才時，是否提供人才足夠資訊 (f=2, 40%)、主動向公司回報案子的進行狀況 (f=2, 40%) 和案子成交後的後續追蹤 (f=1, 20%) 等為衡量指標。由此可知，人資和仲介顧問的關係是建立在交易上的關係，

能幫人資快速找到好的人才 是關係能否繼續維持下去的關鍵。

表 15 人資主管使用徵聘服務後，對仲介顧問的衡量指標

人資主管使用徵聘服務後，對仲介顧問的衡量指標	人數 (f)	百分比
結果導向		
顧問成功推薦人才到公司上班的人數	4	80%
公司面談顧問推薦的人才數目	3	60%
過程導向		
徵聘顧問是否能真正掌握公司的需求	3	60%
徵聘顧問送人的速度	3	60%
徵聘顧問將公司推薦給人才，是否給予人才足夠的公司資訊	2	40%
徵聘顧問在媒合過程中，是否主動向公司回報案子的進行狀況	2	40%
案子成交後，高階人力仲介顧問是否有追蹤人才和公司的滿意度	1	20%

另外，從人才觀點看顧問的績效衡量指標，如同之前討論顧問對人才的價值一樣，人才最在意顧問的是否能夠提供不錯的工作機會，是否媒合成功與否，人才並不認為是其衡量顧問的績效指標。

小結上述三方的觀點，可以發現顧問公司對顧問設立的績效指標是以營業額為主，為結果導向的衡量指標；而用人公司即人資主管對顧問設立的績效衡量指標卻是過程與導向並重的。因此，若顧問提供公司服務的當下，若以結果導向的行為模式對待顧客，不注重媒介過程間的行為對顧客的感受，小則會導致顧客的抱怨，大則會影響顧客的流失。而此績效指標也提醒顧問所需的人格特質為目標導向和具有良好的顧客服務心態。

## 六、高階人力仲介顧問所需的條件

在了解公司和人才使用高階人力仲介顧問的行為，和高階人力仲介顧問此職位的績效標準、工作內容和工作特性之後，接著探討勝任高階人力仲介顧問這份工作所需要的工作經驗、能力、知識和人格特質。

### (一)、高階人力仲介顧問受訪者的學經歷

分析 14 位顧問的學歷，發現有 4 位是碩士學歷、8 位是大學學歷、2 位是專科學歷，而且其中有二位正在進修碩士學位；再從學歷主修的科目做分析，發現商學的有 6 位、外語的有 2 位、傳播的有 2 位、營養、觀光、電子、社會，分別各一位。從上述分析來看，發現顧問有高學歷的傾向，大學以上的學歷的基本的，至於所學的背景，雖然商學佔了百分之四十三，但綜而觀之，似乎學歷與從事仲介顧問所需要的條件，沒有多大的關聯。

另外，再分析顧問的經歷，發現具有業務經驗的顧問有 6 位，百分之四十三的比例；與招募人資經驗有關的顧問有 5 位，百分之三十五的比例。另外沒有工作經驗或工作經驗小於三年以下的顧問有 3 位，百分之二十一的比例；三年以上到五年有二位，百分之十四；大於七年以上的顧問有 9 位，百分之六十五的比例，其中有二位的工作年資還高達 17 年。由上述的工作經驗背景來看，發現顧問的工作經歷，以具有業務或人資相關經驗背景的為多，二者相加的比例大於八成；另外，以工作年資長度而言，大於七年以上的顧問超過六成的比例，甚至其中 2 位高達 17 年的顧問是從外商退休後，才被顧問公司老闆挖角，重新投入此產業。由此可見，大部分的顧問皆是在其具有相當的工作經驗，後來才轉做仲介顧問的。而且其工作經驗背景，人資或業務的背景為最多。



表 16 顧問受訪者的學經歷分析

受訪者代號	年紀	性別	從事顧問年資	最高學歷	當顧問之前的經歷 公司類別/職稱/年資
s01	40	女	4	留美電腦應用碩士	資訊公司/秘書、 採購、國際業務、行銷/4年 環保科技公司/總經理秘書、MIS 和管理部經理/5年
s02	40	女	11	大學商學系畢業，目前正在進修EMBA	船務公司/職員/3年 電子公司/業務後勤管理/4年
s03	39	女	2.5	大學國貿系	電腦公司/採購和業務/2年 電子公司/業務和後勤/15年
s04	47	女	7	大學外文系	通信公司/秘書/8年 通信公司/人資資深經理/9年
s05	45	女	4	輔大營養系	飯店/業務/10年 人格特質測驗公司/講師/3年
s06	37	女	8	紐約州立大學 大眾傳播碩士	傳媒研究公司/研究員/3年 通信公司/人資經理/2年
s07	30	女	6	銘傳大學觀光系	仲介顧問公司/助理/3個月
s08	33	男	4	大學平面傳播學系	銀行/個金主管/1.5年 金融公司/自行創業/1年
s09	27	女	3	輔大社會系	俱樂部/業務/1年 生技公司/公關/1年
s10	38	男	5	大學國貿系	金融/航空/旅館業/業務行銷/8年
s11	38	女	5	銘傳三專 應用外語系	資訊公司/秘書/8年
s12	35	男	4	專科/電子科 正進修中央人資所	電子業/人資經理/9.5年
s13	43	男	10	美國管理碩士	研究機構/工程師/4.5年 管顧公司/策略顧問/2年 電子公司/策略規劃經理/3年
s14	34	女	6	留美行銷碩士	消費品行銷公司/招募專員/3年 仲介顧問公司/研究員/1.5年
平均值	37.6		5.8	—	—

(二)、高階人力仲介顧問所需的能力

高階人力仲介顧問所需的能力可分為溝通方面相關的能力、增加影響力相關

的能力、專案管理能力、商業基本技能和其他能力五大類。

**溝通方面相關的能力。**顧問大部分的工作內容，例如開發客戶、找尋人才、面談人才或協助公司與人才雙方對僱用條件達成共識等，皆需要與人溝通。與人溝通的方式包含書面、文字的溝通；而溝通的意涵為能夠雙方能夠互相了解彼此傳達的訊息。溝通方面相關的能力細項如下：

1. 溝通能力，有 11 位受訪者提到。在此能力部分，強調的是廣義的溝通部分，包含對公司端和對顧客端的溝通。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「同時不管對客戶和對人選，溝通訊息要蠻清楚的」

或例如，有另一位顧問 (No. s11) 說：

「…communication 要很好，客戶講什麼你要了解，然後你要怎麼 persuade candidate 去補這個位子，所以 communication 要不錯…」

或例如，有另一位顧問 (No. s12) 說：

「…特別是現在一般年青人和高階主管講的話語不一樣，怎麼去把這個代溝的問題解決掉…」

2. 寫作能力，有 4 位受訪者提到。寫作能力會運用的地方在於二部分，第一部分是幫人才撰寫履歷的地方；第二部分會在於推薦人才給公司時，要撰寫推薦函，上面要載明人才的專長和推薦的理由等資訊。例如，有一位顧問 (No. s3) 說：

「…基本上，你的客戶是透過你去認識這個候選人，他看不到 candidate 這個人，等於是你幫他畫了一幅畫給他，你是隨便勾勒幾筆，或是畫一個輪廓給他。你拿的這枝筆是關刀、玩具刀或什麼刀，每個人的功力不同。這個客戶，同意委託給你，幫他找一個很重要的人，是因為信任你。所以你拿了一幅畫給他，

畫的相似度，看你的功力。…」

或這位顧問 (No. s3) 又說：

「…有時候，候選人在履歷表寫不出來、忘記寫，或覺得不重要，沒有寫出來，所以有些候選人不喜歡寫自傳；沒關係，顧客付錢給我們要我們做一段，我們要做好這一段，幫他用另外一個方式，在另一個報告中寫出來…」

3. 聆聽技巧，有 3 位受訪者提到。聆聽技巧指的是顧問能夠專心傾聽別人所傳達的訊息，並聽懂別人欲傳達的意思。例如，有一位顧問 (No. s14) 說：

「…你在和他說話的過程中，要認真聽，一直聽、傾聽，他真正要表達的是什麼，有些人講話蠻含蓄，可能就是說一些話，他真正的意思，可能就是 in depth of that. 就是你要這些技巧，才能做一個很好的溝通者。…」

4. 說話的技巧，有 2 位受訪者提到。說話技巧指的是能夠將顧問欲傳達的訊息，以言簡意賅、清楚地傳達給他人。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「…consultant 就要很清楚說，顧客的背景和客戶委託的案子要條件細節等等，掌握的很清楚；當你把這樣的訊息介紹給 candidate，他們才會知道這是什麼樣的工作，是不是能夠認同，對你所提供的訊息是不是有信心等等…」

5. 簡報技巧，有 2 位受訪者提到。通常顧客在第一次拜訪客戶時，要為客戶做簡介，讓顧客了解顧問公司的公司簡介和作業流程等資訊，讓顧客願意將案子委託給顧問。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「…那我們要到客戶端做 presentation, 就是 pre-sales 加 sales 的工作…」

6. 觀察力，有 2 位受訪者提到。觀察力指的是觀察人的行為，以推測其背後的真正意義，例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「所謂的案件與人選中間的媒合過程，這個敏銳的觀察度要夠，到底能不能

match, match 的條件是什麼？這邊的 ABCD, 和那邊的 1234, 到底能不能配對，要自己去判斷。這個判斷的過程，有些來自於經驗，你可能第一次看不出來；或這個人送出去了，他會告訴你一、二、三、四、五不符合，你才恍然大悟，原來你沒有看到。…」

7. 英文能力，有 5 位受訪者提到。隨著商業全球化的浪潮，不管是外商來台設立公司，或是台灣企業要尋求國際人才，顧問在扮演人力仲介角色的時候，要具備英文技巧，方能進行溝通。例如，有一位顧問 (No. s5) 說：

「…hunter 的英文能力、電腦能力、溝通能力和文書能力要好，這是基本條件，因為我們服務的都是外商客戶，出去報告都是用英文，而且有些都是外國人在看，所以英文一定要很流利。…」

**造成影響力方面相關的能力。**此方面的能力指的是顧問希望透過人際關係的建立、或使用協調、說服、談判的方式，能夠對他人產生特定衝擊或影響，以達成媒合成功的目的。

1. 建立人際關係的能力，有 11 位受訪者提到。做好高階人力仲介顧問需要的資源之一就是人脈，因此，顧問必須要擁有很好的建立人際關係的能力。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「…這種工作還不是那種養尊處優的人做這種工作，所以為什麼我們老闆要挑有 sales 背景的人，他比較能承受 quota 的壓力；而且要不怕生，有時候接起陌生人的電話，能在電話中聊起來。像剛開始的時候，他說我很忙，那電話就這樣斷了，後來，我臉皮變厚了，我是不是能夠跟你再多聊一下，「你認識某某、誰誰誰？」；中國人是很講究關係的，有時候，了解一下他的經歷背景，然後說：「我們是校友哩！」一旦話匣子一打開，這樣 relationship 就很容

易建立了。…」

2. 協調能力，有 7 位受訪者提到。顧問在安排人才與公司面談的時間，或是當人才與公司在聘僱條件不合時，就必須扮演協調的角色，讓雙方達成合意。例如，有一位顧問（No. s3）說：

「像我有一個例子，這是一個財務長，我幫他介紹到一家小家的，等於說，他在原來的地方是位置可以往上跳，當資深經理，但到這邊可以當財務長，他家是在台北，這一家是在新竹，他薪水有多啦～我就跟他說，看你考慮，你結婚了，你的小孩看是要誰照顧，他的老婆是銀行職員，你要的是什麼，如果你要的是穩定的工作，那你就不要過來。他很不好的意思問我，我會不會生氣？我回答他說，當然不會，我只希望你做正確的決定。當初為什麼你想離開這家公司，他說因為他升不上去；那他又覺得這一家老闆給他百分之百的信任，給他很大的權利範圍。那我問他：「這是不是你想要的？」他說對，因為他可以跳到財務長，看到的範圍、玩得資金是完全不一樣的，而且這家公司即將上市上櫃，雖然他之前沒有上市上櫃的經驗，但這一家不介意讓他學習，他才 39 歲。雖然開車每天要兩個小時，但其實你可以用另外的方式去想，你是財務長，你不一定每天都要來上班，你可以考慮到用什麼樣的方式去做。以你目前來說，你要看現在，才能看到後面。你不跳出來這一塊，永遠都只能這樣，或是等待可能沒有的升遷，而這邊你要的幾乎都有了，而老婆在那邊上班，家裡就交給她；你就辛苦一點，每天通勤。我跟他說：「你回去和你老婆商量，給你三天的時間思考。」他說，要半個月才夠，那我就答應幫他和這家老闆商量看看。他老闆的 concern 也是這樣，會不會做一做，三天就不做了，就因為離家太遠了，不做了。我就跟他老闆講，你信任他，讓他把他的經驗傳承到你這邊。而

且，可以讓你找到信任的人就等於你是 gain 到了，大家不要想太多。於是，我就跟他說：「老闆，他願意等你，因為他終於找到一個他可以信任的人。」結果第二天，他就告訴我他願意去上班。現在他還開車上下班。」

3. 說服，有 4 位受訪者提到。顧問為促成交易，常常要用說服技巧去影響公司或人才的決策。例如，有一位顧問 (No. s8) 說：

「…你必須要說服他，為什麼去 A 公司，不去 B 公司。你必須要幫他做個人分析，幫他選擇一條適合的路…」

4. 談判技巧，有 3 位受訪者提到。公司的招募經理人站在為公司節省成本的立場，通常會要求顧問少收一點服務費；而每家顧問公司在收標標準的部分，有些是全權交由顧問處理的，故顧問必須要具備談判技巧。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「當然，客戶在價格上有一定的要求，那我們也會講，基本上，我們的價格出去，談判的空間不大。某種程度來講，我們在這部分，堅持的蠻好的，我們會告訴他，要不然你先使用其他管道，你找不到人的時候，再來找我。」

**專案管理的能力。**顧問個人通常要處理數十個案子，故需要專案管理、時間管理和團隊合作的能力。

1. 時間管理，有 5 位受訪者提到。大部分的顧問是同一段時間，處理數十個案子，或是一直在安排人才面談和顧客拜訪，故顧問必需具備良好的時間管理技巧。例如，有一位顧問 (No. s4) 說：

「對於時間方面，你要有足夠 manage 的 sense, 一個 case, 你要去判斷他的 priority, 其實這個要自己去體會。即實有十幾個 case, 你要像 project management 一樣，你自己要去把他 come out 出來」

或例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「…那麼多案子，同時在跑的過程中，能有條不紊把你的 client 和 candidate 服務好，這一個是重點…」

2. 專案管理，有 4 位受訪者提到。顧問的工作整體而言，就是管理數十個招募專案，顧問要很清楚知道每個案子進行的狀況，故必須具備良好的專案管理技巧。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「…當顧問也是很辛苦，每個人要負責很多案子。負責多少，每個人來講，因為專業不一樣，或者是案子，有的他進行了很長時間，有時才剛開始，大概 2~30 個到 5~60 個都有可能，所以專案管理和時間管理都很重要…」

3. 團隊合作技巧，有 3 位受訪者提到。雖然顧問是一個非常講求獨立性作業的工作，但畢竟一個人的力量有限，故顧問會需要助理或研究人員 (researcher) 協助其分工，做一些檔案整理或行政管理的工作。更甚之，有些聘僱專案太大了，就會有數個顧問共同進行。例如，有一位顧問 (No. s3) 說：

「Hunter 最重要的就是 team work，我認為一個人破百萬，可能沒有問題，但是要破千萬，就要靠團隊了。」

#### 其他能力。

1. 反應速度快，有 4 位受訪者提到。反應速度快，指的是當公司開出求才條件時，你能夠知道去那裡找人。例如，有一位顧問 (No. s4) 說：

「…當顧客跟你要人的時候，你要反應夠快，才知道那裡才有這樣的人，你不能等你顧客告訴你，你的顧客是沒有耐心告訴你的，如果他還要教你，那他自己去做好啦！如果他跟你談，都還要教你，他是不會把 case 交給你的啦」

2. 敏感度，有 4 位受訪者提到。敏感度指的二部分，第一個部分是對人敏感，看

到人才的行為與穿著，能聯想到人才的潛在個性；第二部分是對產業趨勢敏感，能夠判斷產業趨勢，了解產業的生命週期，能夠提早為明日之星產業準備人才。例如，有一位顧問（No. s9）說：

「對整個業界有個敏感度/比如說，我帶他去拜訪客戶，事實上，做證券分析，也要跟廠商接觸，在跟人接觸的時間，也是要多了解客戶的狀況，給求職者比較客觀的評估。」

或例如，有一位顧問（No. s10）說：

「你在工作上的一些小細節，可以馬上聯想到許多相關的東西。例如人一進來，你會看到他的穿著，聯想到一些東西；通常四十幾歲，像看到一個穿白襪子的人，可以馬上聯想到可能是從傳統產業出來。又例如看到穿著一件短袖襯衫，然後拎著西裝外套的人走進來，可能會聯想倒是常常在外面跑的 sales。這只是一些小小例子和細節，例如在與他互動時，談話時可以發現為何一直 avoid eye contact；或是跟他說話時他相當激動，他可能在透露一些 message」

3. 邏輯，有 1 位受訪者提到。顧問因為要向公司分析推薦人才的長短處和一天同時要進行很多事情，故需要很好的邏輯能力。例如，有一位顧問（No. s12）說：

「…hunter 一定要有很好的邏輯概念，不然同一個時間要進行這麼多事，要做這麼多東西的話，這是一個障礙點…」

或例如，有另一位顧問（No. s1）說：

「…我們每天光是看 mail，就已經看不完了，這裡面，我就會這樣子分，馬上用的到的，馬上就跟他聯絡，這是首要的；然後是和客戶安排 interview，這是機會嗎！然後，剩下的 mail 回家慢慢看…」

4. 學習能力，有 11 位受訪者提到。顧問必須要學習能力很強，原因有二，一為



產業瞬息萬變，第二為顧問必須在和人才聯絡時，有話題可聊。例如，有一位顧問（No. s4）說：

「所以要多念書，要常常看報紙和雜誌，你才知道最新 update 的 information 是什麼。講白一點，像工商時報、經濟、商周這種是必看的，平常，你跟別人聊天時，你才能舉一反三。」

或例如，有另一位顧問（No. s2）說：

「…顧問要學習的知識包含很廣泛，不管有沒有直接相關，但是顧問就必須要像海綿一樣，不斷地吸收新知。…」

5. 獨立作業的能力，有 7 位受訪者提到。顧問公司的作業形態，通常是一個顧問對一家企業，故除非是菜鳥顧問，大部分的顧問要能夠具備獨立執行案子的能力。例如，有一位顧問（No. s7）說：

「…你真的要比較能夠獨立性的作業，大家一忙起來，完全是無法照顧到，只能靠自己。…」



**商業基本技能。**此指的是現代商業社會中不可或缺的能力。

1. 文書作業，有 8 位受訪者提到。文書作業指的是顧問要將其聯絡人才紀錄、面談人才記錄和公司拜訪記錄每天登錄進公司的資料庫系統。例如，有一位顧問（No. s11）說：

「我們 routine 的工作就是要找人，然後要去 call 客戶、拜訪客戶；然後要做一些相對的 paper work，然後再把那些資料轉到 interview 的部分；依照公司規定，我們大概一個禮拜要 call 兩個客戶。call 是拜訪的意思，大概兩個到三個，公司的標準是這樣子。然後平常你就要 sells out，我們要寄一些

marketing material 給客戶，公司大概規定你要做三到五個；然後就

interview，你可能要五個；然後接下來就是找人。」

2. 電腦能力，有 7 位受訪者提到。顧問要會使用公司設立的資料庫系統，同時要能夠使用電腦打推薦函和履歷表，故顧問需要基本的電腦使用能力。

在上述五大類，二十項能力當中，超過二分之一以上顧問認同的能力項目為溝通能力、建立人際關係的能力、學習能力、文書作業能力、協調能力、電腦能力、獨立作業的能力七項，由此推測此七項能力對顧問而言是最為重要的。



表 17 做好高階人力仲介顧問所需的能力

類別	能力項目	次數	百分比
溝通方面相關的能力			
	溝通能力	11	79
	英文能力	5	36
	寫作能力	4	29
	聆聽技巧	3	21
	說話的技巧	2	14
	簡報	2	14
	觀察力	2	14
造成影響力方面相關的能力			
	建立人際關係的能力	11	79
	協調能力	7	50
	說服能力	4	29
	談判技巧	3	21
專案管理的能力			
	專案管理	4	29
	團隊合作	3	21
其他能力			
	學習能力	11	79
	獨立作業的能力	7	50
	反應速度快	4	29
	敏感度	4	29
	邏輯能力	1	7
商業基本技能			
	文書作業/paper work	8	57
	電腦能力	7	50

### (三) 高階人力仲介顧問所需的知識

做好高階人力仲介顧問除應具備上述能力之外，另應具備勝任高階人力仲介顧問所需的知識，其所需的知識主體可分為，顧客產業、公司、職位、獵人頭產業、顧問公司本身和其他知識等六大主體。分列如下：

1. 顧客所隸屬的產業知識，有 11 位顧問提到。顧客所隸屬的產業知識指的是顧

問應該了解產業的背景和其上下游的關係。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「在拜訪他之前，我們就要做功課了，這個客戶做的是什麼、他賣什麼產品、他們產業的上、下游關係是什麼？要不然，我們在面對客戶的時候，就顯得不夠專業。」

或例如，有另一位顧問 (No. s2) 說：

「其實就 consultant 而言，要擁有這些產業的知識背景，如果他本身就是來自於這個產業，事實上他就擁有這個產業的背景，上下游的關係和各產業面向都很了解，對於客戶要找的人，或人選在想什麼，或如何 match 來講，他會比較清楚，這些是產業的經驗。」

2. 了解顧客公司的背景相關知識，有 10 位顧問提到。顧問要了解有關公司的組織架構、文化、總經理的領導風格，方能判斷公司適合的人才類型是那些。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「我們在拜訪客戶時，大概可以知道公司的情況，其實看的出來同仁相處的是否融洽或是這家公司是否比較偏外商的文化等等。因為有時候，外商的文化和台商的文化會有一些不一樣，台商來講，有時候會比較樸實，比較不重視外表等等，但他們來講是很真誠的。其實外商來講，有些部分是有他的優勢，有些外商在穿著比較有彈性或在文化有他的 style，可是外商就沒有這麼真誠，在人與人之間的溝通，就沒有這麼直接的表達。這只是舉一個例子，並不是每家公司都一樣，但是在 match 的時候，我們在文化方面會幫他做思考。或藉由溝通的人，像 HR 窗口，或他的談吐和行事風格，從小小處判斷他們的情況，知道這些訊息的話，也可以和人選做分享。或者有時候，我們可以藉由人選面談的 feedback 去了解，去了解這家公司主管和情況。我們要了解這些資訊，方

能推薦最適合的人才。」

3. 了解職位的相關知識，有 10 位顧問提到。了解職位的相關知識指的是了解職位工作內容、職位條件需求和其隸屬關係。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：  
「consultant 就要很清楚說，顧客的背景和客戶委託的案子要條件細節等等，掌握的很清楚；當你把這樣的訊息介紹給 candidate，他們才會知道這是什麼樣的工作，是不是能夠認同，對你所提供的訊息是不是有信心等等。」
4. 企業組織營運的知識 (understanding business in general)，有 5 位受訪者提到。企業組織營運的知識，指的是能夠了解企業要能夠維持正常營運下，應該擁有那些功能部門，而各功能部門應該如何配合。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：  
「…過去的工作老闆對我很好，我擔任過 office manager，除了技術的事情我不能處理以外，其他大大小小的事情都會管，接觸到不同的 job function，所以我比較能了解相關 job function 能力需求，及客戶的需求是什麼…」
5. 有關獵人頭產業的知識，有 5 位受訪者提到。獵人頭產業的知識指的是獵人頭產業的相關知識，例如產業競爭者、工作流程、hunter 的工作內容等。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：  
「…像新人進來，看他有沒有經驗，如果是一張白紙的話，會告訴他什麼是 hunter，這個產業，你的 position 在那裡？做的事情是什麼，就像一般 new employee orientation。…」
6. 了解人才市場人力供需狀況，有 5 位受訪者提到。顧問必須要很了解人才市場人力供需狀況，如此才能正確判斷是否適合承接公司的委託案子。例如，有一位顧問 (No. s12) 說：

「…案件進來，consultant 就要把客戶的狀況 status 做一個全盤地了解，相對來講，這是最花時間的，產業、公司我們要先看過一遍，但是，我們在這一塊，要先做一個判斷。應該這麼說，在第一年的時候，我們是來者不拒，但在走過這三年之後，今年我們的接案方式是，來了之後，我們先確定這是我們可以做的，我們才接；不能做的，我們會推掉。…」

7. 顧問公司的經營方向、作業流程和其提供的資源，有 4 位受訪者提到。顧問剛到顧問公司上班時，一定要先了解顧問公司內部的作業流程和資源，做起事來，才能事半功倍。。例如，有一位顧問 (No. s1) 說：

「…新人 on-job training 最基本是說公司的 tool，了解平台要如何使用，另外公司還有 search engine, 我們自己對人才庫和專業知識，有這個 tool 可以協助。通常來講，你要對公司、產業和流程有個熟悉度。像我的帶人的方式是會實際會帶他們客戶端去，讓他們領會，像面談的時候，我會也帶著他們去面談。像我們公司有一個比較好的制度，就是老人帶新人，Body 制度。…」

8. 其他能夠促進媒合的知識，有 2 位受訪者提到。顧問要了解的知識沒有範圍的限制，只要是能夠幫助媒合的，顧問都必須去了解。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「…這些知識包含很廣泛，沒有很直接的知識，但是顧問就必須要像海綿一樣，不斷地吸收新知。不管那一個方面的知識，比如說工作職場的知識是比較直接的，比如說法令，或是小到人選比較小的 concern，比如說地點太遠，那邊是否有捷運、公車等的資訊，你將這些訊息都提供給人選參考，讓人選覺得地點遠一點，其實沒有關係，有交通工具可以到。小到這樣的訊息，你知道的話，分享給人選，也是很好的知識，也許因為這樣子，人選就會接受這樣的工

作…」

表 18 高階人力仲介顧問所需的知識

知識項目	次數	百分比
顧客所隸屬的產業知識	11	79
了解顧客公司的背景相關知識	10	71
了解職位的相關知識	10	71
企業組織營運的知識	5	36
有關獵人頭產業的知識	5	36
了解人才市場人力供需狀況	5	36
顧問公司的經營方向、作業流程和其提供的資源	4	29
其他能夠促進媒合的知識	2	14

#### (四)、高階人力仲介顧問所需的人格特質

顧問認為所需的人格特質總共有 27 項，其中除抗壓性要高 (f=8, 57%)、喜歡人、不怕生 (f=8, 57%) 和情緒管理/EQ (f=7, 50%) 三個項目超過 50% 的人提到之外，其他項目則少於 50%，可見高階人力仲介顧問所對做好這份工作所需要的人格特質的看法非常紛歧。不過，這 27 項人格特質依照 Big Five 分類整理後，可以發現良心/良知類別中占了 9 項，為五大類別中最多項目的；之後，依項目數目高低排列，分別為經驗的開放、情緒穩定性、外向性和群性。另外，再從每個群組中的項目被顧問所提到次數最多的群組為情緒穩定性群組。最後，值得注意的是其中有一項不屬於 Big Five 類別的，為外表得體地，有 3 人提到。這 29 項特質的定義，分別列於如下：

**良心/良知類(Conscientiousness)**。指一個人對追求目標的專心、集中程度，若一個人目標越少、越專心致力於其上，則其良心程度越高。

1. 努力，有 5 位受訪者提到。顧問白天的時間幾乎都被顧客和人才佔滿，惟有利於晚上或假日額外的時間，方能整理電子郵件或專心做找人的動作，故顧問必

須具備努力的人格特質。例如有一位顧問 (No. s9) 說：

「…再來我們是一個工作時間很長的工作，所以你要能夠吃苦耐勞…」

或例如，有另一位顧問 (No. s7) 說：

「然後再來就是說他 hard working, even 就是說用他 personal time, 他都可以去接受這樣子。」

2. 堅持 (毅力、鍥而不捨), 有 3 位受訪者提到。堅持指的是為完成目標, 不放棄的心態。例如有一位顧問 (No. s1) 說：

「新進來時都會比較吃虧, 包括我自己在內也是一樣, 尤其是前二年, 你要有毅力, 很夠拗下去, 否則很快, 約半年、一年就會陣亡了。」

或例如有另一位顧問 (No. s9) 說：

「我曾經開發一個外商客戶的銀行, 他們組織變動很快。一開始, 他們的 HR 很難溝通, 態度很差, 很情緒化, 三不五時就打電話來罵你說: 「怎麼還沒有人阿!」那時候, 我處於一種精神崩潰的狀況, 因為他每次都跟你說: 「我的人呢? 今天有沒有來上班?」那是一家很大的外商銀行, 做 contract 的案子。那時候我幾度跟我老闆談, 我為什麼要做這樣的客戶, 我為什麼要做這樣的 CASE?」在那個 CASE 中, 我覺得我學到的是 「it is easy to give up immediately」, 很多人碰到困難會選擇放棄, 要放棄是很容易的一件事, 那時候我老闆就跟我說: 「你要不要做? 你的腳已經進來一半了, 你可以選擇就這樣退出或是繼續做它。」那時候我深呼吸, 然後告訴我自己, 繼續跟他溝通, 找出問題在哪裡, 當然繼續去忍耐。那他也說, 有新的工作機會要找人, 我就說, 好那我去找你。然後我去拜訪各部門的主管, 見了之後我們的關係有了一個很不同的發展。在那之後, 本來只有一個部門在用, 那去完之後, 現在至少



有十個部門在用我們的人。人數從原本的五個增加到目前快 30 個，這個月預計應該會到五十個人以上。今天你可以很容易去放棄這樣一個困難，但今天我選擇是去克服他，我去溝通。」

3. 細心，有 2 位受訪者提到。細心指的是在面談前，看人才的履歷表時，能夠發現履歷不連貫或人才故意隱瞞的地方，在面談中發問；或是在送人才的履歷表給公司之前，能夠確定送出的履歷表是最新的。例如有一位顧問 (No. s2) 說：  
「當然講說細心、耐心、愛心、關心，很像老師或父母對小孩，但事實上，這個工作就是要面面俱到，因為你對人選提供訊息之外，你要很用心，候選人可以感覺到您付出的關心。」
4. 目標導向 (Sales driven)，有 2 位受訪者提到。目標導向在指的是顧問會盡自己最大的能力去完成每個月所設定的業績目標的特質。例如有一位顧問 (No. s1) 說：  
「…sales driven, 就是要把一件事完成，要有結果，而且他要願意不斷地去嘗試，因為這是有業績壓力的…」
5. 誠實，有 2 位受訪者提到。誠實指的是顧問在不違反保密原則之下，告訴人才或顧客最真實的情況。例如有一位顧問 (No. s6) 說：  
「…例如我們之前有一位很 nice 的 consultant，他有兩個 candidate 在競爭，但他怕 candidate 壓力太大，當他其中一個 candidate 問有沒有人競爭時，consultant 就說應該沒有吧。可是我就跟他說他應該把實際的情況告訴 candidate，知道有競爭者表現才會不一樣，才會知道自己的位子在哪裡，我覺得要讓 candidate 知道 real station，知道自已的情況是怎樣，應該要 honest 的告訴他所有的 information…」

6. 耐心（不怕麻煩），有 2 位受訪者提到。耐心指的是顧問能夠持續的關心人才，並為人才解決任何有關轉職前的麻煩。例如有一位顧問（No. s12）說：

「我們曾經有要 refer 一個博士，一個台科大的博士，機械博士，在光碟業上班。我們本來要把他挖出來，到園區的一家，所謂半導體的公司。這個過程當中，磨多久您知道嗎？我們磨了半年。

當初找他來談，他很有興趣，和對方談得也很 ok, 相談甚歡。後來在他做決定前，那個案子，大概談了兩個月，要做決定了。他說，暫時不能走，原因是因為，他進這家公司是這家老爸介紹的，不能說走就走，老闆各方面都還 OK。

人家有困難，我們也就算了。

但是，園區那家不死心，過程，大概每個禮拜，我都要打電話問候他，這是個長期追蹤的過程，後來談到都已經是變朋友了。就在那之後，大概四個月左右吧，一個禮拜六，他主動打電話過來說，他可以動了，我說好；但是，你雖然可以動了，但是，我要先確定那家公司，還要不要您，您知道我講的那個意思嘛。

談到最後，他的祖宗八代，我都已經很熟了。剛開始面談，不會談那麼細，但是每是電話聯絡的過程，總要有不同的話題在談，總不能談工作嘛！

這是一個蠻有趣的經驗值；最後，他就真的 on board 了，這真的是個蠻戲劇性的發展。因為，並不是很多人，都會很有耐心去跟他磨。」

7. 不能太業務導向，有 3 位受訪者提到。此特質指的是顧問不能為了業績，就亂替人才和公司牽線。例如有一位顧問（No. s8）說：

「…我覺得第一個，他不是很業務導向的人格特質，他應該是比較為 candidate 著想的…」

8. 願意去解決問題，有 1 位受訪者提到。此特質指的是願意去面對問題和解決問題，並不是一遇到難題就逃避。例如有一位顧問 (No. s7) 說：

「…他願意去解決問題，而且他也願意去處理問題，即使這個問題會 delay 到他 personal 的時間他也願意去做…」

9. 真誠，有 1 位受訪者提到。此特質指的是用真心去對待人才，就像朋友一樣，對於人才或公司的優缺點能夠坦白告訴對方。例如有一位顧問 (No. s3) 說：

「…在廠商這邊，在 candidate 這邊，你要讓他們覺得你是真誠地對待他們，不要一直去騙他。比如說，有些高階主管，面試時會有一些不好的動作，像有一位廠長，喜歡摳鼻子；或是他就是眼睛一直看你，他覺得是尊敬，我們就覺得是威脅。在有 interview 的時候，我會跟他們講說，你們要注意那一段，其實不是作假，而是善意的提醒。…」

**情緒穩定性(Neuroticism/Emotional stability)**。指能激起一個人負面情感之刺激所須之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越多，則其情緒穩定度越高。

1. 抗壓性要高 (不怕挫折)，有 8 位受訪者提到。如同之前的工作特性所描敘的一樣，顧問必須要不怕挫折或能夠承受業務和來自公司端、人才端的壓力。例如有一位顧問 (No. s2) 說：

「…當然，抗壓性要夠，我覺得是蠻重要的。其實我們的工作，和 sales 一樣，其實我們不是 sales, 我們在 function 上有一些是。其實在客戶和人選的溝通，在一些聯繫，需要一些業務的特質，提供這樣的公司給人選或提供這樣的人選給公司，這個過程來講，也需要這樣的特質。…」

或例如，有另一位顧問 (No. s6) 說：

「…他們會覺得回產業界比較好的原因是因為做顧問有業務壓力，而且是永遠

的 sales 的壓力，你永遠也不知道下一個月的業績到哪裡。…」

2. 情緒管理 (EQ)，有 7 位受訪者提到。此特質指的是情緒的穩定性，不管人才、公司有多麼不禮貌的舉動，都不能夠產生負面的情緒。例如有一位顧問

(No. s12) 說：

「…第三個部分是人的互動這件事，因為這麼頻繁，你不能有所謂的情緒在裡面，有時候客戶或求職者跟你 complain 什麼，你只能夠聽聽；所以，有時候，回要過頭來當諮商員，還要跟他談。有時候，真的蠻難的。…」

3. 樂觀積極，有 4 位受訪者提到。此特質指的是為完成業績目標下，所需具備的人格特質。例如有一位顧問 (No. s9) 說：

「…說今天他可能有其他廠商在配合，那我們必須打 cold call；他可能已經有別的廠商在配合了，那我們就給別人作，不行，你必須要很積極的一直打，一直再打。…」

4. 自我克制力 (自我激發)，有 2 位受訪者提到。此特質指的是顧問工作的上班時間和地點都很彈性，而且都是在每個月的固定時間才會考核一次業績，故顧問的自我克制力要很強，才不會日子一天一天過，卻一事無成。例如有一位顧問 (No. s8) 說：

「…應該說，顧問要自我克制力很強，時間管理要做得很好，即使我沒有進來公司，要確保自己不會受到外界引誘，一天到晚跑去逛街，他自己要能掌控自己，今天規劃要做的那些事情，都要去完成。…」

**經驗的開放(Openness to experience)**。指一個人興趣之多寡之深度。若一個人興趣越多樣化，但相對深度較淺，則其開放性越高。

1. 願意學習，有 4 位受訪者提到。顧問面臨的外在環境是瞬息萬變的，所以顧問

要做好這份工作，必須有願意學習的心態。例如有一位顧問 (No. s4) 說：

「…你要對這個產業夠清楚，夠 knowledgeable，真的要很用功，除了工作本身之外，你要看很多東西，看很多雜誌，對這個產業要很清楚地了解。所以不願意學習的人，不適合做這個工作。…」

2. 勇敢，有 3 位受訪者提到。顧問每天的工作會面臨很多的挫折和挑戰，故顧問必須勇敢地去面對；或顧問有時必須給予人才或公司建議，而這些建議，有時候是忠言逆耳，顧問也必須能夠很勇敢地說出來。例如有一位顧問 (No. s4) 說：

「…做這個工作的人，你要夠非常地 brave，要能夠勇敢去面對很多東西，let it go, 你要趕快從中 get over, 這是我很深地感觸。…」

3. 客觀，有 2 位受訪者提到。顧問扮演人力仲介的角色，必須具備的本事是判斷人才的能力，此時客觀扮演很重要的角色。例如有一位顧問 (No. s9) 說：

「…今天公司請你來是要你判斷這個人好不好、壞不壞，客觀是很重要的…」

或例如，有另一位顧問 (No. s2) 說：

「…他決定換不換，或換那家公司，一家可能是您介紹和另外一家很不錯的公司，請您提供意見，如果站在公司獲利的情況，沒有考慮到人選的情況下，去告知他，就是沒有做到客觀訊息的傳達，我們不會一定鼓勵他到我們介紹的公司，我們也會幫他判斷，如果另外一家公司真的很不錯，對於人選未來會有更好的發展，我們並不會不公正告訴他一定要到我們介紹的公司…」

4. 謙虛，有 2 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s6) 說：

「… consultant 他們都有一定的特質，很謙虛，他們會很願意需學習，反過來他們會請教您，例如可能會問：「妳覺得我這個 case 這麼久，是不是有什麼問

題，妳來幫我看一下這整個流程，是不是出了什麼問題」…等。而在這樣的溝通互動中，大家也一起成長。…」

5. 彈性 (flexibility)，有 2 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s9) 說：

「…我們一天十二個小時以上，你要很 Flexible，你必須要很有彈性的，譬如說今天客戶跟你說他禮拜六才有空，他是一個很重要的客戶，那你到底要不要見他，或是有人會認為週休禮拜六可能沒有辦法。…」

6. 好奇心，有 1 位受訪者提到。顧問在和人才和公司第一次接觸時，必須要抱持好奇心，才能真正傾聽人才與顧客想要表達的意思；不然，顧問一付我最懂的樣子，有時會造成因專業造成的誤差 (bias)。例如有一位顧問 (No. s6) 說：

「…我想這就在於對人的熱情，也就是能保持對 candidate 的好奇心，想要幫助他與了解他的熱情，如果 consultant 失去這個熱情我想就不適合這個工作了，一旦失去熱情，就可能容易情緒化，也很難挖掘 candidate 到底想要告訴你什麼。沒有這個動力，你會不願意聽也不願意講，那你就不適合這個工作了。…」

**外向性(Extraversion)**，指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度或數目，若一個人對和他人間之舒適的關係愈高或愈多，則表示其愈外向。

1. 喜歡人(不怕生、外向)，此特質在這裡指的是不怕生，喜歡與人接觸的人格特質。顧問每天會遇到很多陌生的人才和公司，故須具備此特質。有 8 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s8) 說：

「…他的人格特質要喜歡跟人接觸，愛講話…」

2. 熱情，有 4 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s3) 說：

「…candidate 你要挖他，如果你用冷冰冰的態度，他不想理你；如果你用熱

情的聲音，讓他感覺，他就想見到你，他願意花時間跟你在外面講話、聊天、喝咖啡，讓他感受到你的熱情，讓他覺得你很 enjoy 在你的工作或是你想幫他介紹一個很好的工作，是因為他夠 qualify…」

3. 喜歡說話(talkative)，有 3 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s8) 說：

「…人格特質，喜歡跟人接觸，愛講話…」

4. 企圖心 (ambitious)，有 1 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s6) 說：

「…有一些 case 是只要有企圖心就可以敗部復活的。把人選推薦給一家 global 的公司，推薦給他們的總經理，那個總經理看了之後也覺得我的看法是對的，覺得他可以做 sales，我好高興。後來將 candidate 送到 regional 的時候，那裡的 head 說：「他沒有 sales 的經驗，怎麼做 sales 呢？裡面的組織我很清楚，他根本不適合作 sales。」他們不同意我也沒辦法，但我還是不死心，後來等他們的 regional head 換掉之後，我又再寄一次，我的 candidate 就成功了。…」

**群性**。指的是指一個人對於他人所訂下之規範的遵循程度。

1. 容易與人相處，有 3 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s7) 說：

「…我會去看他過去有沒有一些社團經驗，或是有沒有那種辦活動的經驗，就是確定他的個性，他第一個他是很容易參與團體活動的，他的個性是比較容易跟別人溝通協調的處…」

2. 分享的態度，有 4 位受訪者提到。例如有一位顧問 (No. s6) 說：

「…因為像 finance、HR 或是 I T director，這些 function 是可以 cross industry，所以當這些 function 不錯的人選出現的話，有可能你的 consultant 所負責的 industry 不同，這樣就可以 share 出來，讓這個人選有更多的機會；

等大家對這個 candidate 有些印象，大家再來討論如何寫他的 appraisal，然後把它放到我們 HR 的 system 裡面，等到需要用時再把它叫出來。大家也會互相 remind，譬如有一個新 case 進來，大家不是就埋頭去做，而是會先問，ask opinion from other consultant，我覺得這真的很不一樣，大家是在一個這樣 team work 的環境之下。…」

3. 同理心，有 1 位受訪者提到。同理心指的是能了解他人的經歷，並加以轉換對他人之了解的傾向。例如有一位顧問 (No. s14) 說：

「…你要站在對方的立場想，不要以你的想法為想法，因為你今天扮演的是媒介的角色，所以要站在對方的立場想，人同此心，心同此理這樣才有好的溝通結果…」

**其他類別。**無法歸納於五大人格特質類別的特質。

1. 外表體面地 (presentable)，有 3 位受訪者提到。顧問必須傳達給人才與公司的形象是專業，故得體的外表是必須的。例如有一位顧問 (No. s9) 說：

「…人要衣裝，所以我們上班和 Interview 都要穿套裝，要 presentable，這是我們的一個要求…」



表 19 高階人力仲介顧問所需的人格特質

人格特質項目	次數	百分比
<b>良心/良知</b>		
努力	5	36%
堅持	3	21%
細心	2	14%
目標導向	2	14%
誠實	2	14%
耐心	2	14%
不能太業務導向	3	21%
願意去解決問題	1	7%
真誠	1	7%
<b>情緒穩定性</b>		
抗壓性要高	8	57%
情緒管理	7	50%
樂觀積極	4	29%
自我克制力	2	14%
<b>經驗的開放</b>		
願意學習	4	29%
勇敢冒險	3	21%
客觀	2	14%
謙虛	2	14%
彈性	2	14%
好奇心	1	7%
<b>外向性</b>		
喜歡人不怕生	8	57%
熱情	4	29%
喜歡說話	3	21%
企圖心	1	7%



人格特質項目	次數	百分比
群 性		
容易與人相處	3	21%
分享的態度	4	28%
同理心	1	7%
獨立於 Big Five 分類之外的特質		
外表體面地	3	21%



## 七、做好高階人力仲介顧問這份工作所需的資源

做好高階人力仲介顧問這份工作除了顧問本身具備的經歷、知識、能力和人格特質之外，還需要一些外在的資源，方能成功的進行媒合。這些資源來自仲介顧問公司端、仲介公司的老闆端、顧問本身自己、用人公司端、人才端和顧問家人端，分別詳述如下：

### 仲介公司端

1. 人才資料庫：有 13 位受訪者提到。顧問在接下徵聘委託案後，開始進行找人，找人的第一個方式就是搜尋人才資料庫，故公司端如果能夠有一個即時的、豐富和優秀的人才庫，能夠增進顧問徵聘服務的效率。例如，有一位顧問 (No. s2) 說：

「…我們會先從我們的人才庫裡面，找尋優秀、合適的人選…」

或是例如有一位顧問 (No. s8) 說：

「…我們目前所使用的管理系統還不錯，整個管理系統，針對高階人才仲介部分，這套系統，包含資料進來，包含他或中間執行那些動作，誰來面試、誰應該來面談等等，我們都有一套流程在控管。…」

2. 公司標準化的作業流程程序：有 10 位受訪者提到。顧問二個字代表的是專業的服務，顧客不容許不專業的行為。但顧問可能因為經驗不足或思慮不周導致犯錯，故顧問公司需要提供標準化的作業流程，幫助顧問避免上述問題的產生。例如，有一位顧問 (No. s10) 說：

「…另外就是整個部門的 SOP 都很重要。比如說談到 package 的部分，你要注意，要幫他談什麼？比如說，人選要到國外工作，事先必須先跟業主談好。例如到大陸去，住哪裡、住怎樣的房子、家人是否可同行、老婆、小孩有怎樣的

benefit、多久可回來一次等，還有 tax 的部分等，這些都是比較 entry level 的人比較不會碰到的問題，但這邊都會問到，您必須要先幫業主和人才先想好的問題，否則一直打電話問客戶問題，會讓人感覺不專業。那最有效率的工作，就是靠 SOP…」

3. 互相支持的團體工作環境：有 7 位受訪者提到。顧問雖然是要求顧問能夠獨立作業的工作，但因為常常面臨挫折和挑戰，所以需要一個團體能夠情感上或業務上互相支持。例如，有一位顧問 (No. s9) 說：

「…像我們公司是一個 team work 的團隊。今天一個 junior consultant 做決定的時候，會有一個 mentor support 你；或是也有 senior consultant 處理不了的問題，我們會有 CEO；如果 CEO 也有無法處理的問題，我們有 country manager。為什麼會有 reporting line，因為我們大家是相互關連，互相 support，這是我們公司的文化。…」

或是有另外一位顧問說 (No. s4)：

「…很多人是 soho 族成立工作室，我並不 recommend 這樣的作法，因為這是一個團體，somehow 是提供你一個療傷止痛的環境…」

4. 顧問公司在業界的品牌知名度或口碑：有 4 位受訪者提到。公司的品牌和口碑會決定顧問工作內容的時間比重分配，假如顧問公司在業界的品牌知名度或口碑非常良好的話，顧問就不必花時間開發客戶，只要將時間花在找人方面即可。例如，有一位顧問 (No. s7) 說：

「…我們不需要她們自己去找客戶，因為客戶太多了…」

5. 老闆能夠大方地和顧問分享利潤，有 4 位受訪者提到。獵人頭產業是個毛利高的產業，而且顧問是最重要的賺錢機器，若老闆在獎酬這個部分，無法滿足顧

問，顧問可能就會心生跳槽或創業之心。例如，有一位顧問（No. s4）說：

「…老闆要有胸襟，能夠 share 利潤，這是很重要的，這個才會 inspire 每個人的成長。…」

6. 公司提供教育訓練課程：有 3 位受訪者提到。顧問是講究專業的工作，故時常要溫故知新，學習或吸收新技能和產業最新的知識。這些技能和知識包含招募、面談技巧或產業知識。所以，公司如果是使用公司資源，能定期辦訓練或聚會分享知識，顧問自然比較省力。例如，有一位顧問（No. s10）說：

「…在產業知識部分，我們公司內部都會定期聚會 study，做分享。」

或是有另外一位顧問說（No. s8）：

「…公司這邊會做一些 training。以我們而言，提供的訓練，大概就是像卡內基這種。或有時候我們也會找在業界比較知名的、在 HR 這個領域，他大概有五到十年的經驗，他的招募能力比較強，針對這個部分做上課。…」

7. 顧問公司是國際會員組織的一份子：有 2 位受訪者提到。如果顧問公司是國際人力仲介公司組織的一份子，顧問比較容易進行跨國合作。例如，有一位顧問（No. s1）說：

「…我們公司是國際 NPA 會員(National Personal Association)，是全球的組織，所我們不定期會收到國外 partner pass 過來的客戶或人選。就算是國外的客戶，有時候他們要找的人是在台灣。國外也會知道我們的 reputation。」

8. 顧問公司架設網站，讓人選看職缺，投履歷：有 1 位受訪者提到。隨著人才愈來愈習慣使用上網找工作，顧問公司網站，成為人才來源的一個重要管道。例如，有一位顧問（No. s12）說：

「…有愈來愈多的人，會透過這個網站把資料丟進來，但是他在 104 是沒有留

資料的；而且是很多人從這個管道來…」

#### 顧問本身部分

人脈。有 10 位受訪者提到。顧問找人使用的方法第一招是公司的人才資料庫，第二招就是靠自己本身累積的人脈推薦。故顧問本身的人脈累積，會影響產業最新動向的了解和找人速度。例如，有一位顧問（No. s3）說：

「…我之前有業界的人脈，我知道他們要的是什麼，所以我能很夠 catch up, 完成案子。…」

#### 用人公司端

用人公司充分地、坦誠地給予資訊。有 6 位受訪者提到。用人公司在公司的內部資訊給予和回饋顧問意見的速度對媒合成功與否有很大的影響力。例如，有一位顧問（No. s1）說：

「…通常 candidate 看到客戶之後，改變心意的也蠻多的，所以客戶扮演重要的角色，因為你能提供 candidate 我不能提供的東西，願景給人選知道。我們知道的只是顧客給我的東西和網站上的資訊而已…」

上述的觀點，人資經理充分的認同。例如其中一位人資主管（No. h1）說：

「…所以 HR 主管，開宗明義的就是要讓 hunter 知道我們要找是怎樣的人，公司的 culture 是什麼，未來的主管的 personality 是什麼，他想要怎樣的部屬，等這個候選人成為我們的 staff 之後，會有什麼樣的發展機會，這些資訊都要向 hunter 揭露，他才能扮演好過濾的角色。…」

#### 人才端

人才坦誠地給予資訊。有 5 位受訪者提到。人才坦誠的給予資訊也會影響媒合的成功率，因為公司在錄用人才前發現人才不誠實，就會不想錄用，或錄用後發現人才不坦誠，也可能資遣人才。例如，有一位顧問（No. s8）說：

「…這位求職者開的薪資，大概比原工作高了 30%。最後，離職的協商、溝通都 OK 了，他也去上班了。後來，他直接面對新公司總經理的時候，總經理發現，他做起來不是這麼順暢，才發現這個問題。最後，就是請他離職。…」

#### 顧問家人端

家人的支持。有 1 位受訪者提到。顧問這個工作無法完全將公事和家庭生活完整區分開來，常常是顧問將工作帶回家做。例如，有一位顧問 (No. s3) 說：

「…因為挫折是回到家裡面，如果不是家人支持，你無法做到全方位，我不敢講說，這個工作好不好，但是你要放得開，你的家人可以容忍你做這樣的工作。因為，你回到家，還要接電話，因為有些大老闆，上班時間不方便和你講話，那回到家的時候，開完會了，他要和你訴苦。我們比較像在幫人做情緒管理和諮商，沒什麼利益的衝突，他願意跟你分享。你看他在螢光幕前好風光，但在幕後跟你訴苦，他就是要一個情緒發洩的管道，他也不會在你前面覺得丟臉。另外一方面，他把你當做知己，安慰他。但你的家人就要支持你…」

由以上的描述可以發現，從事高階人力仲介顧問這個行業的工作，單憑個人擁有的知識、能力、人格特質不足以有效的進行媒合，還必須仰賴顧問公司端、用人公司端、人才端和家人和顧問本身的人脈的支持配合，尤其是最重要的支援項目為人才資料庫、公司標準化的作業流程程序和顧問本身的人脈這三項。

表 20 做好高階人力仲介顧問這份工作所需的支援/資源

資源出處	資源項目	次數	百分比
仲介公司			
	人才資料庫	13	93
	公司標準化的作業流程程序	10	71
	互相支援的團隊工作環境	7	50
	公司在業界的品牌知名度或口碑	4	29
	老闆能夠大方地和顧問分享利潤	4	29
	公司提供的訓練課程，例如產業趨勢、招募等訓練	3	21
	公司為國際會員組織的一份子	2	14
	顧問公司架設網站，讓人選看職缺，投履歷	1	7
顧問本身			
	顧問本身的人脈	10	71
用人公司			
	顧客/用人公司充分地、坦誠地給予資訊	6	43
人才			
	人選充分地、坦誠地給予資訊	5	36
顧問的家人			
	家人的支持	1	7



## 第五章 結論與建議

本篇研究利用深入訪談法直接獲取顧客端即人力資源專業從業人員和候選經理人使用高階主管人力仲介顧問的經驗；同時也透過訪問十四位高階人力仲介顧問，了解高階人力仲介顧問工作內容、工作特性、的績效衡量指標、及從事這份工作所需要的資源環境、人格特質、技巧和知識。

高階人力仲介顧問這個職位的特性為挫折感大、壓力大、接觸的對象皆是高階主管，並且要求能夠獨立性作業和能夠遵守專業倫理，上述這些特性造成此職位與其他職業最大的差異；例如，最常與之比較的人資招募專員的職位的特性就與其不一樣。另外，以績效衡量指標而言，仲介公司對顧問的績效衡量方式與衡量業務人員很相似，完全以業績導向為主，過程指標為輔。

高階人力仲介顧問所需要人格特質為最重要的三個項目依序為抗壓性要高、喜歡人和情緒管理；其所需要的能力最重要的為溝通能力、建立人際關係的能力、學習能力、文書作業的技能、協調能力、獨立作業的能力、和使用電腦的技能；其所需要的知識為顧客所隸屬的產業知識、顧客公司的知識、職位的知識、企業組織營運的知識、獵人頭產業的知識、人才市場人力供需的知識、顧問公司本身的知識。

高階人力仲介顧問的工作內容，在文獻整理部分，已經了解整個媒合過程中，顧問必須扮演的角色，但是在經過與人才的實地訪談後發現，顧問的工作內容不只如此，其還要負責協助公司永續經營方面的工作，例如培養新人、將每日的工作紀錄登入公司資料庫等。除此之外，顧問想要做好這份工作，其每天都要吸收資訊和學習產業新知，方不會被淘汰，這是在當初文獻探討時，沒有發現的部分。

最後，雖然本研究主題焦點在做於好高階人力仲介顧問所需要的個人條件上，但研究結果卻不預期地發現即使高階人力仲介顧問擁有做好這個工作所需的個人條件，卻不一定能成功地媒合公司與人才；成功的媒合除顧問的個人條件之外，還必需仰賴顧問公司端、用人公司端與人才端的支援配合。在用人公司端的部分，必須建立完善的人才庫和完善的標準作業流程；公司端的部分，公司必須要很清楚地傳達充足的資訊給顧問；而人才端，必須也要坦誠告訴顧問自己的優缺點，不要隱瞞事實，不然即使二方都談聘僱條件，卻因被人才或公司發現事實不符而破局。

#### 人力仲介顧問與招募經理人的工作比較分析

一般人會認為高階人力仲介顧問和在企業內部擔任招募經理人的工作內容應該是很相似的，因為二者皆是在從事招募的活動。但在仔細比較二者的工作內容、工作性質和其所需的知識、能力和人格特質後，可以發現二者的確存在差異性，此差異性分別討論如下：

以工作內容而言，人力仲介顧問的工作內容包含開發客戶、對客戶和人才提供工作媒合服務、完成公司要求的職責和擔任顧問等；但招募經理人的工作內容，和仲介顧問雷同的部分只在於招募及甄選這一塊，招募經理人不需要從事開發業務這一塊。另外，招募經理人與人才接觸的部分，只是扮演評選和吸引人才的角色，不像人力仲介顧問要扮演促進媒合的角色，需要幫人才準備履歷表和面談。

除此之外，顧問推薦的人才來源大部分是透過顧問人脈的連結獲得，即非屬於求職市場上的成員；而招募經理人的人才來源大部分是由求職者看了報紙、104

網站等徵才廣告而主動應徵的。因此，顧問的工作內容非常強調和人才維持長久的關係。相對地，招募經理人則不需要與人才維持良好的關係，他只需要能夠在徵聘過程中，扮演專業的評選角色即可。

以工作特性而言，人力仲介顧問和招募經理人二者所面臨的壓力不同，招募經理人最大的工作壓力是找不到人，單純來自於公司內部，但人力仲介顧問的壓力除了找不到人之外，另外還有業績的壓力和挫折帶來的壓力，而且壓力來自於顧問、人才和仲介公司三個方面。

另以工作回饋性而言，人力顧問可從工作裡得到直接、清楚的績效回饋。顧問的績效指標和回饋制度非常明確，以業績金額為衡量指標，同時高績效就可以得到高報酬，低績效即可能走路。但招募經理人不然，雖然也有招募人數、離職率等客觀衡量指標，但大部分企業視招募經理人找到人是應該的，並不會給予特別的報酬，或因為未達成招募目標，而遭到解僱。

從工作內容、工作特性的比較分析來看，可以觀察出人力仲介顧問的工作性質基本上是業務和招募經理人二者的融合。因此做好人力仲介顧問所需要的知識、能力和人格特質自然異於招募經理人。

從人力仲介顧問所需要的知識來看，顧問所需的知識範圍相當廣泛，只要是能夠促進媒合的知識，顧問都需要知道。但真正顧問需要的基本知識為顧客所隸屬的產業知識、顧客公司的知識、職位的知識、企業組織營運的知識、獵人頭產業的知識、人才市場人力供需的知識、顧問公司本身的知識。在上述的知識當中，

招募經理人因位居於企業內部，故對其所屬公司的知識和職位知識中的工作內容了解程度會大於位居於企業外部的獵人頭顧問。而獵人頭顧問因為其業務範圍是以企業（account）、產業或功能為主，非單一企業，接觸層面廣，再加上挖角的對象來源不是競爭者，就是產業上下游，故獵人頭需要具備產業知識、人才市場人力供需的知識；但一般招募經理人對上述二類的知識，卻因長年居於企業內部，即使了解，也是透過別人提供的二手資訊。除此之外，有時招募經理人還會請求顧問給予某職位所需職能的建議，因為招募經理人認為顧問對職位的知識是集眾企業和人才智慧的產物，可能較自己了解的完整。

另從顧問所需的能力部分，二者差異的地方為建立人際關係能力和學習能力。顧問需要與公司和人才建立關係的能力，這樣才能有效的進行媒介的工作，但是對招募經理人而言，因為其是企業徵才的把關人，對於招募結果，某種程度來說，是屬於利益關係人，故其毋需和人才建立太深入的人際關係；除此之外，其最重要的工作是甄選人才故其只要能夠識人即可。

另外，顧問的學習相較於招募經理人，是比較動態的，時時刻刻要閱讀大眾媒體或和產業界人士交談，以能夠了解產業的最新動向。而招募經理人需要具備學習能力是基於世界日新月異，不進步即淘汰的概念，不若顧問需要學習是因為顧問需要具備辨識人才專業能力的優劣，或是當現有產業需求衰退時，顧問能透過學習，提早準備好明日產業的人才，讓工作能永續經營。

至於顧問所需要的人格特質部分，顧問所需的人格特質有 27 項，最重要的三

個項目依序為抗壓性要高、喜歡人和情緒管理。另外，若這 27 項人格特質依照五大人格特質分類整理後，可以發現良知類別（11 項）和情緒的穩定性類別（4 項）二大類別的項目是較多顧問提及的。雖然招募經理人所需要的人格特質是什麼，目前眾說紛云，沒有一定的答案，但依照之前的研究，學者認為良知類別可以預測經理人工作績效的高低，故此研究與前人的研究結果相似。另外，在情緒的穩定性類別部分，抗壓性和情緒管理獨佔鰲頭，這也是一般人認為招募經理人只要具備親和性高的人格特質不一樣。

#### 研究結果談對高階人力仲介顧問的啟發

顧客(用人公司端)使用高階人力仲介的服務的主要因為要找特別優秀的人才，但顧問認為是急著要人；再從高階人力仲介顧問對用人公司的價值，用人公司認為最重要的價值是顧問推薦的人才素質是別的管道不易尋求的，而顧問的首位卻是提供適當的媒合人選。從上述二項差異可發現顧問與公司端二者之間的認知是有落差的，而此落差會造成顧問急著將適當的人才送給顧客，可是顧客卻因為沒有看到期望中優秀的人才，開始責怪顧問沒有做好篩選的工作或開始產生顧問亂送人以收取服務費用的壞印象。故顧問必須知道公司對推薦人才的標準是非常優秀的人才，如果不是，或不能告訴顧客人才好在那裡，公司對顧問的評價就是負面的。

另外，從人資經理人自己陳述使用獵人頭顧問的行為中可以發現，口碑對於顧問是相當重要的，招募經理人會因為口碑而願意與顧問見面，甚至也會因口碑

而願意將案子委託給顧問。但口碑只是公司在未與顧問建立良好的信任時，人資經理人藉以評斷顧問的衡量指標之一，在人資經理人與顧問開始合作後，人資衡量顧問的績效指標則轉變為結果與過程並重。如果人資皆滿意顧問提供人才的效率和服務的品質，人資則會繼續託付顧問新的委託案。上述模式蠻符合一般人與人建立信任的歷程，故顧問應當知道走入這一行，名聲、信任關係是由其日常個人的行為累積的，所以平常顧問就應該謹言慎行，愛護自己的羽翼。一旦失足，將無法立足於此行業，

從人才認為顧問最大的價值是推薦具有某種程度吸引力的工作來看，人才和顧問的關係是很目標導向的，只要顧問推薦給人才的工作機會是符合人才期望的，人才基本上認為顧問已經發揮他的價值，之後媒合結果的責任，人才認為應該由自己和公司承擔。故顧問要成功媒合，即是要先了解人才心中理想工作的標準為何。

最後，顧問要注意的地方在於其所接觸的對象，在人才端部分，皆是在專業領域中擁有某種成就的人士，這些人才的習慣是根據自己的判斷能力做決定，而且會為自己的決定負責的人。因此，人才需要顧問的最大協助是提供充足的資訊，幫助人才可以做正確的決策。此點對顧問的啟示是不要妄想自己可以影響人才接受工作的意願，也不要因為人才不接受其所推薦的工作而無法釋懷。

小結上述結果，可以發現從不同利益關係人的觀點看人才媒合這件事情，彼此的差異是很大的，公司端的要求是高標準的人才，人才端的要求是理想的工作，

顧問公司端的期望是快速地推薦適合的人給用人公司，完成交易。因顧問扮演的居中穿針引線的角色，故找到並滿足三者不同期待的平衡點，是顧問高績效的關鍵因素，也直接影響顧問與公司、人才是否能夠維持長久的關係。

### 後續研究建議

過去研究獵人頭產業的文章，大部分皆是以顧問本身的角度出發做探討，鮮少以顧問的利害關係人（即用人公司與人才）的角度出發，故本研究在此是一大創舉。而最近的研究顯示，利害關係人的看法和執行作業者的看法不相同是必然的，追求不同利害關係人的看法之間的平衡，也是本研究欲追求的目標之一。

高階主管人力仲介顧問產業本身分為找尋（search）和甄選（selection）二大不同性質的產業，前者因為其不喜大肆宣揚和強調隱密性，故較難在一般大眾媒體上知道他們的存在；而後者是強調甄選的功能，故常常會透過報紙廣告委託職缺，較容易讓一般人知道他們的存在。但無論是前者和後者，台灣目前並未有完整的廠商名錄，故本研究並無法利用正統學術的抽樣方法，公平地從母群體中抽出樣本訪問，只能透過大眾媒體的報導、指導老師和個人的人脈去找尋合適的受訪對象，故總共訪問樣本總共為十四家，且其中十二家是成交後才收費（contingency based）的高階人力仲介顧問公司佔大多數比例，只有二家是服務前就要付訂金的高階人力仲介顧問公司，此研究結果是否能完整涵蓋這個職位所需的能力，不可而知。

本篇研究乃屬探索性研究，只將高階人力仲介顧問所需的職能列出，並未將這些職能的重要性將以評比或是將其和招募專員和業務人員的差異性完整表達呈現，後續研究者若能將此部分深入發展，必能更有益於高階人力仲介產業對新進人員招募作業的進行。

## 參考文獻

吳伯輝 (民 89)。獵人頭產業研究。中山大學企業管理研究所碩士論文。

楊朝安 (民 84)。行職業展望—人力仲介業。台北市：行政院勞工委員會職業訓練局。

Appelbaum, S. H. (2004). Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of Academy of Business*, 4, 184-191.

Bias, J.M. (1994). In search of excellence: headhunters are finding suitable executives for the right corporate spots. *The Lane Report*, 10, 30-34.

Britton, L. C., and Ball, D.F. (1994). Executive search and selection consultancies in France. *European Business Review*, 94, 24-29.

Britton, L. C., Clark, T. A. R. and Ball, D.F. (1992). Executive search and selection: imperfect theory or intractable industry. *Service Industry Journal*, 12, 238-250.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : a model for effective performance*. New York: Wiley.

Britton, L. C., Wright, M. and Ball, D. F. (2000). The use of co-ordination theory to improve service quality in executive search. *The Service Industries Journal*, 20, 85-102.

Clark, T. (1992). Management selection by executive recruitment consultancies: a survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 3-10.



- Cronin, R. J. (1981). Executive recruiters: are they necessary. *Personnel Administrator*, 26, 31-34.
- Conarroe, R. R. (1979). *Executive search: a guide for recruiting outstanding executives*. Huntington, N.Y.: R. E. Krieger Pub.
- Feldman, D. C., Sapienza, H. J. and Bolino, M. C. (1997). Patterns of growth and specialization in the executive search industry. *Journal of Managerial Issues*, 6, 176-186.
- Debra S. Pollick, B. S. N. (1993). Search firms: how we work. *Hospital Material Management Quarterly*, 14, 1-5.
- Dingman, H. B. (1993). The right fit: executive search by retained recruiters. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 26-31.
- Guy, W. C. (2001). Eroding ethics of executive search. *Consulting to Management*, 12, 51-56.
- John, R. (1997). *Secrets From The Search Firm Files: What it Really Takes to Get Ahead in the Corporate Jungle*. New York: McGraw-Hill.
- Kenny, R. M. (1978). Executive search today. *California Management Review*, 20, 79-83.
- Hetzel, W. G. (1996). Negotiate up front when using search firms. *HRM Magazine*, 41, 62-66.
- Hunter, M. (1989). Executive safari. *Folio: The Magazine for Magazine Management*, 18, 116-122.
- Jones, T. M. (1995). *Headhunting: a Guide to Executive Search in Asia*.

- London: Prentice Hall.
- Kenneth, R. G. (1993). Maximizing your executive-search process. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32-37.
- Kesler, G. C. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation. *Human Resource Management*, 34, 229-253.
- Kumar, V., Simon, A. & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38, 24-35.
- Kumar, V. & Simon, A. (2001). Clients' view on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39, 362-372.
- Ledford G. E. Jr. (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27, 55-62.
- Lim, G. S. and Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29, 213-226.
- May, A. S. (1997). How the gamekeeper can make the most of his poacher. *Career Development International*, 2, 254-257.
- McLachlin, R. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37, 394-402.
- O' Driscoll, M. P. and Eubank, J. L. (1993). Behavioral competencies, goals setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organizational*

- Development Journal*, 18, 256-263.
- Pamela, A. K. (1988). Executive search: making it work. *Association Management*, 23-27.
- Parry, B. S. (1998). Just what is a competency? and why should you care? .  
*Training*, 58-64.
- Redman, T. & Allen, P. (1993). The use of HRM consultants: evidence from manufacturing companies in the north-east of England. *Personnel Review*, 22, 39-54.
- Sessa, V., & Taylor, J. (2000). *Executive Selection Strategy for Success*.  
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spencer, L. & Spencer, M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York :John Wiley & Sones, Inc.
- Taylor, A. R. (1984). *How to select and use an executive search firm*. New York: McGraw-Hill.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*, New York: McGraw Hill, Inc.
- Yeung, A. K. & Broockbank, W. (1994). Labor cost, high value : Human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, 17, 1-16.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. k., & Lake, D. G. (1995). *Human Resource Management*, 34, 473-495.

## 附錄

### 附錄一 高階人力仲介顧問訪談題綱

#### 第一部分：個人基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡（足齡）：\_\_\_\_\_
3. 最高學歷：國中 高中(高商) 專科 大學 研究所及以上

#### 第二部分：訪談題目

- 一、請您簡短地描述過去的學、經歷以及如何加入此行業的？
- 二、可否為我們簡短地介紹一下您們公司目前的經營情況？（服務範圍、收費方式、目標顧客、人力資源來源、組織分工和配置、營業額、可能成本、未來挑戰等）
- 三、請問您們的工作內容為何？要如何有效執行這些工作？
- 四、顧客和候選人為什麼要使用您們的服務？他們所要求的標準是什麼？
- 五、請問您們在執行工作時遇到的困難之處或最大挑戰有哪些？
- 六、您覺得能勝任高階主管人力仲介顧問這份工作所需要的條件為何？
- 七、請問您建議什麼樣的人進入此產業，從事這份工作？
- 八、請您為我們分別舉出人才與公司在match-making過程中，比較成功或比較不成功的案例，為什麼您會如此界定？
- 九、在此產業，是否有一些著名的標竿企業的作為，可供後進公司學習？
- 十、您認為高階人力仲介業的產業前景和挑戰為何？您是否會繼續從事此產業？

## 附錄二 人力資源（招募）專業人員訪問題綱

### 一、受訪人資料：

職稱：\_\_\_\_\_

負責招募工作資歷：\_\_\_\_\_

產業：\_\_\_\_\_

### 二、訪問問題：

（一）請問貴公司目前的徵才作業是如何進行的？使用哪些徵才管道？

（二）請問貴公司會使用高階主管人力仲介顧問這個徵才管道的原因為何？您認為高階主管人力仲介顧問所提供的服務價值為何？

（三）請問您當初是如何選擇和評估高階主管人力仲介顧問（或公司）的？

（四）請問您使用此服務時，您扮演的角色為何？您如何管理他們所提供的服務？

（五）他們所提供的服務內容、作業流程、收費方式和招募效果為何？

（六）請舉實例告訴我們，您對其所提供的服務，滿意或不滿意的地方有哪些，為什麼？

（七）您覺得能勝任高階主管人力仲介顧問這份工作所需要的條件為何？

（八）在您和高階主管人力仲介顧問合作的經驗當中，請您為我們分別舉出比較成功或比較不成功的案例，為什麼您會如此界定？



### 附錄三 人才訪問題題綱

#### 一、受訪人資料：

職稱：\_\_\_\_\_

累計工作年資：\_\_\_\_\_

產業：\_\_\_\_\_

#### 二、訪問問題：

(一) 請您簡短地描述個人背景、工作經歷和高階主管人力仲介顧問接觸的經驗。

(二) 請問高階主管人力仲介顧問提供您的服務活動有哪些？（資訊提供、媒合過程、推薦職缺數）

(三) 請問您和高階主管人力仲介顧問所接觸的經驗當中，請舉實例告訴我們您覺得滿意或不滿意的地方有哪些，為什麼？

(四) 請問您使用高階主管人力仲介顧問這個服務對您的職業生涯發展是否有任何影響，為什麼？

(五) 請問您認為高階主管人力仲介顧問所扮演的角色和他們所提供的價值為何？

(六) 您覺得能夠勝任高階主管人力仲介顧問這份工作所需要的條件為何？

(七) 依您過去和高階主管人力仲介顧問接觸的經驗，您如何判斷一位人力仲介顧問的好壞？