

# 由外包策略觀點-探討獵才顧問服務優勢與人才招募成效

## The study of the relationship between the strengths of the headhunters' services and recruiting effectiveness

### - The perspective of HR outsourcing strategy

李燕華<sup>1</sup> 孫景棠<sup>2</sup> 羅冠生<sup>3</sup> 李正媛<sup>4</sup>  
國立中山大學人力資源管理研究所博士候選人<sup>1</sup>  
廈門大學企業管理研究所博士生<sup>2,3</sup>  
國立中正大學勞工研究所在職專班碩士<sup>3</sup>

#### 摘要

企業面對經營環境快速變化及全球化的競爭壓力，多年來中、大型企業因應全球性人力資源充分運用之趨勢，採取人力資源外包策略 - 透過外部資源『獵才顧問服務』公司的招募管道，協助企業網羅招募中、高階經理人及專業人才。本研究透過文獻探討及個案研究法，深度訪談六家企業的高階及人力資源主管，藉以瞭解台灣企業使用獵才顧問服務的經驗及其對企業人才招募成效的影響。

本研究發現獵才顧問服務的優勢，著重於嚴謹的甄選作業流程、人才庫之建立，及獵才顧問本身的專業知識及溝通協調能力；再者，獵才顧問服務業者與委託用人企業誠信合作模式以降低交易成本的實務作法，是招募甄選成效的必備條件。

**關鍵詞：**人力資源外包策略、招募成效、代理理論、交易成本理論、獵才顧問服務。

## 1. 緒論

### 1.1 研究動機與目的

Collins 於其《從 A 到 A+》之著作中強調「先找對的人」，比擬定組織策略、願景還重要(齊若蘭譯，2002)。近年來企業經營環境快速變化及全球化的競爭壓力，如何取得人才、留住人才，成為企業經營的重要課題。近年來 IBM、HP、Google、微軟、雅虎等跨國企業掀起全球人才爭奪戰，乃透過人力資源外包策略-善用「獵才顧問服務」有效網羅優秀人才為組織注入創新動能，是跨國企業經營勝出的關鍵因素之一。在歐美發達國家，跨國企業皆與獵才顧問服務業者保持著密切的合作關係，獵才顧問服務業者會隨時依據跨國企業轉戰世界各國的需求採取配合行動。因為跨國企業要網羅高階經理人才多是透過企業外部策略夥伴-獵才顧問服務業者來協助企業進行候選人才的經、資歷甄選評估、面談及候選人才的薪資福利條件斡旋(中國獵人頭信息網，2005)。

Jennings (1996) 提出當組織面臨競爭壓力及環境不確定因素下，發展積極主動的資源策略-「外包」，經由業務外包發展與外部供應商合作的夥伴關係。因此，外包乃是

企業運用策略整合外部資源，透過外部供應商執行傳統組織中由內部員工及內部資源去執行的組織活動及事務。換言之，企業利用外包策略將非核心功能的業務轉由更具專業及效能的外部供應商執行組織內的工作任務。Hitt et al., (1997) 認為外包是向外部的供應商購買價值創造活動(Value-creating activity)。因為透過外包策略的運用，最終的目的是為企業換取更有利的競爭條件，並提升營運績效增加企業獲利(Sharpe, 1997)。因此，許多跨國企業及中大型的企業運用「獵才顧問服務」公司的招募管道尋求中高階經理及專業人才，藉以提昇企業人才競爭力，已成為主流的人力資源策略及趨勢。

再者，由於獵才顧問服務業者在執行業務上的保密性、低透明度及低調，國內、外現行對於獵才顧問服務產業的研究及相關文獻並不多見。國外研究多是探討獵才服務產業的特性與經營模式 (Britton et al., 1992; 2000; Finlay & Coverdill, 2002; Kenny, 1978)及獵才顧問的人格特質 (Dykeman & Dykeman, 1996)。因此，本研究將針對獵才顧問服務公司的運作現況進行研究，藉由深度訪談，來探討獵才顧問服務的優勢，並以代理理論與交易成本理論為依據，分析企業與獵才顧問服務業者的合作互動模式，如何協助企業與人才作最佳的配對，為企業帶來招募成效及經營競爭力。並探討企業如何來衡量外包策略夥伴「獵才顧問服務公司」的甄選招募人才成效為研究目的。

## 2. 文獻探討

本研究透過相關研究及文獻整理，探討人力資源外包策略、招募管道及成效、獵才顧問服務產業的特性及作業流程、並以代理理論與交易成本理論說明企業和獵才顧問服務業者的相互關係及效能來進行研究探討。

### 2.1 人力資源外包策略

企業為掌握時代趨勢以因應全球競爭，二十一世紀的人力資源管理者，將著重「發展企業核心專業，其餘外包」策略，以持續維持企業競爭利基及成長性。因為透過人力資源外包策略是讓組織專注營運策略性目標、降低成本、改善顧客滿意度、增加企業的彈性度，提昇效率及效能，集中人力資源在公司的核心能力的方法。

Drucker (1995) 認為公司要獲得生產力必需將某些活動外包，以使其有自我提升的管道。Greaver(1999)認為外包是企業某一部分組織內活動及決策的權力，交由外部供應者去執行的行為並以契約來規範。外包也是一種共同的競爭策略以更有效能的方法來滿足組織的競爭力，是最具潛能的力量(Sharpe, 1997)。Quinn (1994) 則鼓勵企業應採取策略的觀點來看待外包，提出兩大策略主軸構成的策略外包(Strategic outsourcing)，一為核心競爭力策略：企業專注於提供顧客獨特價值且能維持競爭優勢的技能與知識；二為將對企業不具重要性及策略性的需求及活動或組織中無特殊能力的活動予以外包。透過此二種策略的結合，可整合企業專業技能及內部資源，及外部供應商的專業能力及資源，所發揮的綜效及槓桿效益將超過其他策略的效益。換言之，外包即是「將企業運作的部分需要，以合約或其他方式交給外部專業服務者(外包供應商)來提供」(Labbs,1993)。

人力資源外包策略是將「組織中人力資源管理相關活動的一部分或全部交由組織的外部專業服務者來提供」，包括人力招募作業服務、教育訓練發展、人事薪資及資料處理服務、人力資源資訊系統規劃與建置、及人力資源管理整合服務等(謝清佳、吳琮璠，2000)。由人力資源策略外包觀點來看，獵才顧問服務業者即是企業網羅中高階經理及專業人才的外部策略夥伴，因為透過獵才顧問服務業者專精於人才招募聘任的核心專業

能力，其專業的服務能快速回應企業人才需求、提升企業效率，其專業性及靈活性亦能節省高階主管的時間，讓企業高階經理人能專注於企業營運的核心業務，也可降低企業與人才適配度的風險性。

## 2.2 招募管道及成效

### 2.2.1 招募管道

招募是企業爲了組織的職務空缺而吸引求職應徵者的過程，亦即組織中所有影響願意申請或接受組織所提供職缺的個體類型與數目的各項政策與決策。甄選則是最公平、最經濟的方式進行各種人才過濾與才能測試，希望在有限的應徵人選中，找到最適合的人才。Breugh (1992) 認爲組織內人才的招募及甄選不再是單向的流程，取而代之，招募及甄選是一雙向且相互影響的流程，組織要甄選合適的應徵者，而這些應徵者也會做出選擇決定任職的企業組織。Milkovich & Boudreau (1997) 認爲招募是一種辨認及吸引應徵者的程序，從應徵者中選出可獲得企業僱用聘任的人才。企業運用各種管道、作法，藉以引起社會大眾對該公司現有職位空缺的注意，以吸引合格者前來應徵此空缺。徵募是企業爲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 (黃英忠, 2003)。企業組織要僱用優秀的員工，須靠良好的徵選招募程序和作業流程，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力推動企業目標。

以人才的招募的管道來看，可以分爲外部與內部管道兩種來源。外部管道是指雇主與應徵者的接觸，是經由外部企業組織或仲介機構的安排，主要包含公、私營職業介紹所、校園招募以及廣播、電視、報紙與專業雜誌的招募廣告等。而內部管道是指雇主與應徵者的接觸，並非經由外部企業組織或仲介機構的安排，主要爲內部員工推薦、親屬或朋友推薦、自我推薦等所組成 (Kirman, Farley, & Geisinger, 1989; Milkovich & Boudreau, 1997)。

招募作業對組織而言，是一項昂貴的活動。主要考慮的條件有：一般經濟條件 (General Economic Conditions)、當地市場的條件 (Local Labor Condition) 及職業市場的條件 (Occupation Market Condition) 等幾項因素。外部的招募管道相對於內部舉薦，其成本較高，但對現有的組織層級變動影響較小。內部招募與外部招募各有其優缺點，然而，針對具專業職能的高階經理職缺而言，當內部求才難以達成組織的目的，則需借助外部求才的管道及資源才能達成。在企業欲尋求中、高階經理或專業人才，甚至是接班人，以達成組織承諾、行動變革爲目標時，獵才顧問服務公司可以提供企業專業的建議，並推薦的優秀的專業人才。

若透過獵才顧問服務公司 (Head Hunter 或 Executive Search) 進行招募，可以減少企業花費在人才甄選作業初步審核工作的時間，爲企業獵取人才，通常高階職位或是特殊專業人才都是經由此管道來進行招募 (黃英忠, 2003)。Dessler (1999) 指出某些招募管道對招募特定職業型態的人有較佳的效果，以管理職及專業技術職爲例，分別爲 75% 及 70% 的公司會運用商業人才仲介代理來招募人才。歐美國家將招募作業視爲一項專業的工作，因此，在專業或高階人才的招募，較會委託專業公司代爲招募，而國內則只限於外商公司或規模較大的公司。雖然利用此管道的招募成本較高，但是確實是提供特定專業人才的良好管道及招募來源。

## 2.2.2 招募成效

Decker & Cornelius (1979) 認為造成不同招募管道成效的因素，可能是因為不同管道的應徵者對於換工作難度的感覺 (perceived ease of movement) 不同，使用某一些管道的應徵者所接觸到的工作機會較多，會使得他們認為找到其他工作較容易，因而較容易離職。Breugh (1992) 利用 Wanous (1980) 的現實工作預覽 (realistic job previews) 理論，來假設非正式招募管道會提供應徵者較準確的資訊，使得應徵者對於新工作有較正確的期望與判斷，因此，導致有較好的工作態度、績效與任期。另外，不同的招募管道會接觸到不同的應徵者，而因為應徵者的差異會有不同的工作表現 (Barber, 1998)。

許多研究指出，不同的招募活動會有不同的招募成效，但是招募成效應該如何衡量呢？Barber (1998) 提出他的看法，認為企業要吸引應徵者，應該同時考慮數量與品質兩個構面。關於數量方面，當被吸引的應徵者數目不是過多或過少時，招募才是最有效的。而品質方面，不同組織需要不同特性及不同階層的員工，求職者的素質與入選者未來的工作表現也是招募作業所關切的。成功的招募，被定義為應徵者品質是否符合組織實際的需求。因此，招募成效不應只考慮到數量的問題，應徵者的品質也是必須要關心的焦點，招募甄選要能夠協助企業達到「適才適所、人盡其才」的目的。Milkovich & Boudreau (1997) 認為招募成本亦是招募成效中一項相當重要的指標。評估招募成效的指標相當的多，主要可以分為僱用前結果、僱用的結果以及僱用後結果，評估招募成效的指標，本研究整理如表 2-1-3 所示。

綜而言之，每位學者在評估招募成效時所採用的指標不同，但其目的皆為提供企業有效評估招募成效的指標，同時藉由確實的評估來提升組織的招募成效。有採用遠期指標，如新進員工的平均留職期間、新進員工的表現水準等來衡量招募成效，或是採用近期指標，包括招募成本、招募作業時間、雇主對招募成果的滿意度、招募效率、合格率及錄取率，作為衡量招募成效的目標。

表 2-1-3 評估招募成效的指標

僱用前結果 (Pre-hire outcomes)	僱用結果 (Post-hiring outcomes)	僱用後結果 (Post-hire outcomes)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 應徵者的數量</li> <li>2. 應徵者的品質</li> <li>3. 應徵者符合公司要求的數目</li> <li>4. 應徵者的多樣性</li> <li>5. 接受聘任(offer) 的比率</li> <li>6. 找到每一位應徵者所花費的成本</li> <li>7. 找到應徵者所花費的時間</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 填補職缺的成本</li> <li>2. 填補職缺的速度</li> <li>3. 填補職缺的數目</li> <li>4. 不同的新進員工</li> <li>5. 適時填補職缺的數目</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進員工的工作滿足</li> <li>2. 最初的工作績效</li> <li>3. 組織是否實踐與員工建立的心理契約</li> <li>4. 新進員工一年內的留任率</li> <li>5. 新進員工的曠職率</li> </ol>

資料來源：林青蔚 (2003) 研究整理；本研究整理。

## 2.3 獵才顧問服務產業

### 2.3.1 獵才顧問服務產業的發展及特性

關於 Head Hunter(獵人頭)一詞在英文字典有兩種解釋，其一涵義是割取敵人首級作為戰利品的人，另一涵義則是物色人才的人(Murphy, 2004, p706)。獵人頭用於人才的網羅始於第二次世界大戰後，因為美國作為主要的戰勝國之一，不僅大量搜羅戰敗國的機器、武器，更是不遺餘力、不辭辛苦地搜羅戰敗國的先進技術以及那些掌握了先進技術的精英人才。這樣的一個過程被稱為獵頭「Headhunting」，因為頭腦是智慧知識之所在，獵頭即為網羅人才，主要是為了獲取人才存於頭腦中的專業知識及技術資訊。此行業濫觴於 1960 年代，紐約百貨公司要找最佳採購人才，但因不便直接挖角，故委託中間人洽談。獵才顧問服務公司的服務型態可分為高階經理人的網羅甄選 (Executive Search firm)，與專業人才招聘(Selection Search)，求職者則被稱為候選人 (candidate)。獵人頭是指透過專業顧問公司直接且親自的招募甄選企業所需要的人才。本研究因應全球人力資源管理的發展趨勢及專業性，將 Head Hunter(獵人頭)名詞，定義「獵才顧問服務」。而獵才顧問公司所扮演的是雇主及潛在候選人的中介角色，藉由提供資訊，人選甄選聘任建議及協助完成招募過程的交易服務(Britton, Wright, & Ball, 2000)。

根據國際高級人才顧問協會統計，早在西元二千年開始，全球高級人才其中有七成高級人才的流動，是由獵才顧問服務公司居中牽線、協助完成的(謝靜蓉, 2005)。由於經濟發展和文明進步，人才競爭日益激烈，商人們把為企業選取人才轉變為徹底的商業行為，藉由提供人才推薦的服務中獲取費用。獵才顧問服務已發展為一個行業，成為現代社會經濟的一個重要組成部分(中國獵人頭信息網, 2005)。民國 68 年以後，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；一些企管公司、會計事務所也以鎖定對象，推薦人才至外商公司上班為標的。這種獵人頭 (Head Hunter) 作業的雛形，開啓國內人才推薦的先河(楊朝安, 1995)。再加上台灣企業正積極往大陸擴廠、向歐美市場深入時，當年那批上馬打天下的人才，即將退休，一旦他們退休，接班人才斷層馬上浮現。當組織出現人才斷層時，企業最普遍的做法就是透過獵才顧問服務公司進行「挖角」，直接網羅有經驗的經理人，藉此學習其過往經驗和制度。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。

### 2.3.2 獵才顧問服務流程

在 AESC (Association of Executive Search Consultant, AESC, 2005) 的網站中清楚的說明，在獵才顧問公司的工作過程中，獵才顧問需要與委任企業一起進行以瞭解其業務內容、組織文化與思考方式。頂尖的獵才顧問公司並不僅是提供像 CEO 之類的策略性雇用建議，並且提供對於策略性人力資源規劃之發展與執行的意見。獵才顧問服務公司是被委任企業所僱用，並且向該企業負責，替該企業的職位空缺找到合適的人。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。

Kenny (1978) 則將典型的高階獵才顧問的工作分為六大部分，分述如下：第一部分為為事前招募調查 (pre-search survey)，在進行高階獵才顧問任務之前，事先瞭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)，此階段以委任企業開出的用人需求表，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瞭解。此時，良好的徵信技巧對獵才顧問而言非常重要；第五部分為吸引和談判 (Attraction and negotiation)，待提出推薦名單給委任企業後，如何維持委任企業和候選人雙方彼此的興趣並協助候選人順利獲得聘任書，乃獵才顧問的主要工作任務；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，獵才顧問的工作並非告一段落，還需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。

由於獵才的作業牽涉到企業核心人才異動，從事相關工作必須低調謹慎。由於許多企業基於公司內部發展和業務上的需要，不願意直接透露徵才的敏感訊息，而考慮採用這種保密性極佳、效率又高的獵才招募方式。對於候選人而言，某些高級幹部或關鍵人才，其去留常會引起公司各方面的關注，在勞頓心力於目前工作之餘，實難抽身去安排一場又一場的冗長面試行程。因此，獵才顧問這項服務，充分扮演企業與職場菁英間的最佳橋樑。而一個好的獵才顧問，常是跳脫媒合、仲介的層次，成為求職者職場生涯規畫的顧問角色，可以提供求職者在職涯發展上的建議及規畫。獵才顧問服務公司是利用專業知識尋找適合的候選人，透過獵才顧問的保密性質，可以同時保護委任企業與候選人雙方。綜合言之，企業需要高階經理人才，但就業市場中的高階職位有其隱私性，無法公開宣告於徵才廣告中；企業此時乃運用人力資源外包策略，透過外包合作夥伴「獵才顧問」協助，積極有效率地網羅中高階經理及專業人才，進而提昇企業競爭優勢。

## 2.4 代理理論與交易成本理論

### 2.4.1 代理理論

代理理論的觀點起源於 1960 年代及 1970 年代初期，經濟學家開始探討個人與組織間的風險分攤 (risk-sharing) 問題。而代理理論認為除了風險分攤外，當合作團體間成員有不同目標或組織分工，也會引起代理問題。Jensen & Meckling (1976) 將代理關係定義為：「一位或一位以上之主理人 (Principal) 委任並授權給另一位代理人 (Agent)，於代理權限內要求他以主理人的最大利益為依歸，替主理人服務，彼此間所存在的契約關係。」當主理人依賴代理人去為其利益採取某些行動時，即發生代理問題。但若雙方均只追求個人效用極大，則代理人必定不會無時無刻為主理人的最佳利益打算，此時主理人可設計適當的激勵誘因或進行監督來限制代理人，對代理人行為加以約束；然而，要達到零代理成本是不太可能的，在執行監督與限制後，仍然無法避免的代理成本即為殘餘損失 (residual loss)。代理成本之發生係由於委託者與代理者間之目標差異，以及資訊不對稱造成委託者對於代理者之評量困難所造成，因此，代理成本之總和包括以下三項：(1) 主理人的監督成本 (monitoring cost)；(2) 代理人的約束成本 (bonding cost)；(3) 主理人的殘餘成本 (residual cost) (Jensen & Meckling, 1976)。換言之，代理理論主要探討各種代理關係的發生及其管理機制。

Finlay & Coverdill (2002) 指出獵才顧問服務公司係指由委任企業(雇主)付費，協助企業找到人才的專業機構，扮演雇主與潛在人選間的中間角色，透過親自甄選人才並提供招募聘任的專業建議協助企業(雇主)完成招募過程的服務，同時也需要找出原本並無意

圖找工作或換工作的人才，確保人才願意轉換工作的一種企業購買代為招募人才交易的顧問服務完成(Britton, Wright, & Ball, 2000)，即獵才顧問服務公司與企業存在代理關係。將代理理論運用在獵人頭服務中，主理人授權委託代理人，要求他以主理人的最大利益為依歸，替主理人服務，而將此關係表現在契約（委託合約）上。主理人可設計適當的激勵誘因（Retainer basis）的收費方式或進行監督來限制代理人，對代理人行為加以約束，保證代理人最起碼服務水準。North（1990）將代理成本視成爲交易成本（transaction costs），爲衡量交換事物價值成分的成本及保護權利、監督與執行契約之成本（劉瑞華譯，1994）。事實上，代理成本也可被視爲交易成本的一種（張筵儀，2002；Furubotn & Richter, 2000）。

獵才顧問服務是一種具高度專業性的服務業，斡旋在委任企業及人才當中，爲彼此找尋適切的人才以及爲求尋得適當的工作。就成本的觀念來解讀，當服務需要特殊技術，而租用技術的成本小於雇主取得的成本時，即存在代理成本。獵才顧問服務可以說是一種經濟性交易，雇主（委託企業）與業者（獵才顧問）的交易關係可以用代理理論（agency theory）來加以分析。

#### 2.4.2 交易成本理論

諾貝爾經濟學家 Coase（1937）首先提出交易成本理論（transaction cost theory），試圖解釋說明「爲何有廠商的存在」這個問題。他認爲市場交易中，供需雙方爲了找到均衡價格所必需支付的代價，就是推動價格機能運作的成本，亦即交易成本，而此成本爲廠商決定何時自行製造與由外部購買的關鍵因素。此定義之交易成本包含採購以外的隱含成本，包括搜尋有交易意願的對象、告知交易對象與交易條件、議定價格與決定價格、簽訂契約以及後續監督契約執行的結果等，都包含在交易成本的範疇中（Coase, 1960）。Williamson（1975）延續 Coase 交易成本之觀念繼續發展出更完整的交易成本理論。Williamson 認爲所謂交易成本是在交易行為發生過程中，伴同產生的資訊搜尋、條件談判（議價）與監督交易實施（品質）等各方面之成本。交易成本起因於不完全的契約（incomplete contracting），並進一步將交易成本區分爲事前（ex ante）與事後（ex post）兩大類。

其中事前成本則包含了(1)資料搜尋成本（searching information cost）：交易雙方找尋有意願進行交易之對方所在，查詢他們所能提供產品的種類、款式、價格、品質與商譽所產生之成本，即爲資訊搜尋成本。(2)議價決策成本（Bargaining Decision Cost）：欲進行交易之雙方，對交易相關之條件進行議價、協商與談判，以利做出決策所產生之成本及議價決策成本。議價決策成本是交易成本中非常重要的部分，交易雙方由於不信任及有限理性，常需耗費大量協商與談判成本。倘若交易雙方的資訊愈不對等，則愈會提高其協商與談判的成本。(3)契約訂定成本：當交易雙方達成協議，準備進行合作關係之時，爲避免日後口說無憑，通常會訂定契約。若雙方並無能力對合作關係加以書面化，此時還必須委託專家（如律師）爲之，此種對於協議書面化（擬定契約）進行磋商所產生之成本即爲契約訂定成本（張紹勳，2002）。

事後成本則包含(1)監督執行成本（monitoring implementation cost）：當交易雙方訂定契約之後，爲預防交易之對方產生違背契約的行為，因此，在契約執行的過程中，買賣雙方彼此監督對方是否有投機行為或生產進度落後，因而產生之成本，即爲監督成本。此外，責任爲買方爲預防投機行為或突發事件，在賣方交付標的物時，買方係會檢測此標的物是否合格，此時所產生之驗貨成本，亦爲監督成本之一種。(2)適應成本（Malone, 1987）：在訂定契約之後，由於決策者的有限理性，故無法事前預知契約執行

後的實際情形，故會造成在契約執行過程中，適應不良的成本（如應變市場變動與原料之成本）。此種由於契約上的限制，所產生的束縛成本，即為執行契約成本。(3)服務成本：買方為防止賣方機會主義的發生，而將標的物未來可能故障的成本轉移給賣方，要求賣方提供售後服務，此即服務成本（張紹勳，2002）。

以上所探討之代理理論與交易成本理論，可與企業將人才委外招募的代理關係相呼應。企業與獵人頭業者之間存在契約關係，並設計激勵誘因或監督來約制代理人，為彼此創造最大利益，而在交易行為發生過程中，伴同產生的資訊搜尋、條件談判與監督交易品質等各方面之成本，又與獵人頭業者進行甄選作業的各個過程相對應。但招募甄選之委外為服務性質，本身並無實體產品，在委外交易過程中，所需面對之交易成本將更高，而企業將人力資源功能委外交由外部單位執行，也比組織內部之代理人之間的關係更為複雜。因此，獵人頭業者如何主動的提供實務作法來因應，就更值得我們去瞭解。

### 3. 研究方法

由於在國內外有關獵才顧問服務招募成效的相關文獻及研究付之闕如，本研究採用質性研究來進行。本研究採用文獻探討與整理及深入訪談法，針對目前台灣的獵才顧問服務公司與企業合作的實務作法、及獵才顧問服務公司的運作現況，與研究對象做深入的溝通與互動。期望藉由真實完整的資料來呈現獵才顧問服務產業的選才專業如何提昇企業高階人才甄選的競爭優勢。除此之外，將進一步探討如何來降低獵才委外招募服務，例如交易成本所帶來的障礙，並以企業界實務作法來說明企業與獵才顧問服務如何成為策略夥伴並建立長期性的合作關係達到競爭優勢。再接續探討代理理論與交易成本理論相對於企業與獵才顧問服務業者之委任關係，最後以獵才顧問服務公司的選才成效指標做一綜合整理。從理論基礎及實際應用方面，分析、整理相關資料，以釐清觀念，建立適當的研究架構。

黃俊英（2005）認為根據研究的目的，可以將研究設計分為兩大類：探索性研究（exploratory research）與結論性研究（conclusive research）。其中探索性研究是為了釐清與定義一問題的本質所做的初始研究。Miller & Crabtree（1992）指出質性研究的資料蒐集方式，主要可經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。本研究採用之深度訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需知能、工作職責、工作條件等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料。因此，深入訪談法不僅可以增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度（Patton, 2001）。

本研究選擇六位參與者，至少有五年以上與獵才顧問服務公司接觸的經驗，且聘任過自獵才顧問服務公司所推薦的人選者、曾經使用過獵才顧問服務的高階主管或人資主管，以確保研究的效度。在產業選擇上，包括外商與本土公司；有高科技業、商業服務業及傳統產業；各成員的背景與產業特性不盡相同，希望透過多元化的研究對象力求研究的內容更為周全。



## 4. 研究結果

本研究以獵才顧問服務流程為訪談主軸，再將訪談的原始資料予以歸納與整理為具有系統性的資訊，包含服務流程、互動關係及企業對於獵才顧問服務公司代理招募成效的看法及評估。

### 4.1 醞釀期

#### 4.1.1 協助企業代尋中、高階經理及專業性人才

中高階人才市場的招募活動與低階人才招募的遊戲規則迥然不同。低階人才的流動通常透過公開媒體做為招募的管道，如網路、報紙、徵才博覽會或校園徵才等方式進行；然而，高階經理人才的階層越高，供給量越稀少，越是關鍵性的企業菁英人才，越是自恃身價，不會輕易將其履歷公開曝光。因此，中、高階經理人才的網羅，多半是藉由人際網絡的轉介，或是仰賴獵才顧問的專業招募服務。

從人力資源專業人員的角度進行瞭解，企業會採用委外求才的原因，主要是中、高階經理職缺有關企業經營策略方針，競爭者會對相關產業高階經理人才職務異動訊息十分敏感。因此，企業一般都傾向低調進行，尤其是公開上市發行的公司，更忌諱對外公開高階主管異動的訊息。許多企業基於公司內部發展和業務上的需要，不願意直接透露徵才的敏感訊息；或是該職缺屬於較難尋獲的中高階以上主管，亦或是高專業性、高科技的稀有人才，都會促使企業考慮使用獵才顧問服務的求才方式；其次是時間的急迫性，現有人力或管道無法及時滿足需求。再者是企業直接看上了某對手公司的同屬性人才，欲納為己用，也會考慮採用這種保密性極佳、效率又高的人才招募方式，即企業針對已鎖定特定的人選借助第三者進行延攬挖角。除此之外，有些企業因為人力資源部門人力不足，乃透過獵才顧問的協助以節省前置人才搜尋作業的時間及成本。

#### 4.1.2 瞭解委任企業的公司背景與產業趨勢

對於初次接觸的委託企業，獵才顧問服務公司必須透過經營白皮書或是網路瞭解產業生態，並且對委託人的公司背景、組織、需要招募人才的所在部門，以及該職缺與其他部門的關係，還有上司與部屬的人數，競爭者所在的市場位置，充分掌握資訊，讓求職者對未來公司的前景及公司組織有所瞭解。

#### 4.1.3 進行人才需求分析

接著針對人才需求分析，包含學經歷、技能與特殊證照、工作內容、職責、薪資福利和性格做充份的溝通。對首次接案或是委任用人企業職缺層級較高，獵才顧問服務公司會由主管與招募顧問前往拜訪，並依據委任企業提供的職缺需求與工作說明書，決定接案與否。與客戶最初接觸之際，獵才顧問服務公司會與委任的企業進行接觸，包含公開媒體的書面資訊蒐集與面對面的訪談，透過相關的資料與實際的面談，瞭解委任企業的內、外部環境，公司面臨的生態與挑戰；再則，釐清代尋人才的標準和誘因，來判斷雙方是否進行後續合作的基礎。此一階段代理人會完成的準備工作為：(1)研究產業市場資訊；(2)研究企業內外部環境；(3)需求人才的詳細規格；(4)公司提供的薪資福利等。相對於獵才顧問服務公司在進行締約前，對於主理人的背景與收受委託的案件會細心琢磨外，公司企業對其招募代理人的選擇也是會多方的探聽與調查。企業決定委外求才之後，其取得獵才顧問服務公司資訊的方式，以內部主管或本身曾經使用的經驗與人力資源同業的推薦，為主要的資訊來源管道，另外獵才顧問服務公司的主動開發拜訪次數

外，還有主動上網搜尋資料，甚至是獵才顧問同業再推薦也是選擇獵才顧問公司的資訊來源參考依據。

企業在尋求獵才顧問服務的行爲模式，大多數會從先前的使用經驗爲考量。首先會尋求內部資源，由公司內部高階主管推薦會是很重要的關鍵，因爲高階管理者對於此管道的認同，會支持後續合作的流暢與效率。再則，其他人力資源同業推薦亦是不容忽視，此行業要做的長久，口碑好是相當重要的，不只要注重企業端人力資源專業人員的評價，同時也要注重高階人才端的評價。

#### 4.1.4 簽訂合約

經過前述的研究與評估，兩造雙方決定合作並簽訂合約，接著訂出人才職缺規格表及時間表。合約內容會針對：(1)推薦時程與名單數量；(2)服務費用；(3)保證期；以及(4)付款方式，提出細部的條文說明。

### 4.2 人才發展與推薦期

#### 4.2.1 擬訂招募策略

企業與獵才顧問服務公司完成簽約之後，即進入人才甄選招募階段。除非委託企業指定挖角，否則獵才顧問服務公司在分析顧客需求以後，首先會透過現有的人才庫進行搜尋，透過即時的、豐富和優秀的人才庫，能夠增進徵聘服務的效率。有的獵才顧問服務公司業務的分工，是以顧問的背景以及專長的分工方式全面涵蓋不同企業的需求。因此，企業在進行委託時，也會以個別的專長或是內部網絡的強度來選擇合作的對象。

### 4.3 篩選最適任人才

#### 4.3.1 完善的甄選機制

接受委任並簽訂合約，接著訂出人才職缺規格表及時間表。獵才顧問服務公司以標準流程與經驗完成面談的同時，評鑑工具是另一有利的佐證，通常會針對人格特質與專業進行評估。最後會在面談後，針對該人選的評價與意見提供給求才公司，由求才公司再進行最終的面談。一般提出的評鑑資料因客戶需求而不同，主要的項目包含：(1)性向測驗；(2)技能檢測；(3)職能檢測；(4)性格分析。礙於要求中高階人才進行施測並不容易，在實務作業當中，經常是透過資深有經驗的顧問在面談之後提出評析報告以爲參考。

#### 4.3.2 徵信調查

除了候選人自陳的資料，尙需第三客觀人士所提供的資訊佐證，以對候選人做全盤的瞭解。獵才顧問服務公司會在經過初步篩選後，對於其要推薦的人選進行 reference check 徵信調查。評估的內容包含：求學背景、工作經歷，人格特質、待遇、所在的職位、及與員工互動的情況。另外不可忽視的是候選人選的離職原因與離職意願的確認。

### 4.4 安排面談與追蹤

完成能力的評鑑與徵信的確認後，獵才顧問服務公司會將人選的書面報告提出給委託企業。由訪談結果來看，從初步的人才網羅名單，經過完整的甄選機制，精選出 3-5 份推薦人才名單，做進一步的調查評估與追蹤。獵才顧問服務公司提出推薦名單給委託企業之後，如何維持企業和候選人雙方彼此的興趣以確認候選人獲得聘任書，是這個階段重要的任務，也是整個服務的關鍵步驟。就此階段從人選的甄選、推薦到決定聘任的

過程中，品質與精準度確實是優於一般的招募管道，可以接觸到一般不易發掘的人才。透過獵才顧問服務公司的穿針引線，協助確認委任企業與推薦人選的契合度，進而雙方達成共識。從搜尋到完成案件，依職缺的困難度，越是高階、越敏感複雜，越是棘手，需要的時間相對更長。但整體來看，獵才顧問服務簡化了人力資源管理部門的作業流程，同時也節省招募與時間成本。以下就訪談結果與獵才顧問服務招募成效之指標整理如表 4-2-1。

獵才顧問服務公司的專業甄選招募服務，可以有效地解決企業普遍困擾的兩大問題：(1)協助企業確認該項職位的任務要求和足以勝任的條件；(2)利用科學化的工具與技術，協助企業快速判斷、篩選出最符合組織需求的人選。採用的人才甄選方法有：(1)測試，包括：智力測驗、性向測驗、技能測驗、語文測驗等；(2)面談，是甄選工具中最常被使用的方式，甚至對於許多高階的經理人才是唯一的工具。面談的類型常運用的是目標選才的內涵，採用行為事例面談法。由於企業的人力資源規劃與人才招募會直接影響員工對組織的忠誠度，透過獵才顧問服務嚴謹的甄選機制招募到高素質的人才，能提昇員工的忠誠度，對企業的形象與競爭力提昇也有相對的優勢。

表 4-2-1 評估獵才顧問服務招募成效指標

僱用前/僱用結果	獵才顧問公司的服務
1. 提供履歷的數量	1.推薦到公司的有效履歷數量約 3-5 份
2. 提供人選者的品質	2.品質優且精準度高
3. 提供人選符合公司要求的數目	3.雙方事前協商，數量並不要求
4. 提供人選的多樣性	4.能夠接觸到自行招募找不到的人選
5. 接受聘任(offer) 的比率	5.付費方式:
6. 填補職缺的成本	● Retain basis 分段預付費用：100%
7. 填補職缺的速度	● Contingency basis 成交後付費：50%以下
	6.招募顧問服務費約年薪 10-30%
	7.服務效率高，節省時間成本

## 4.5 新人社會化

在獵才顧問服務成交後，獵才顧問服務公司會針對推薦人選任職後的狀況與用人單位及人資部門作後續的溝通及追蹤，包含推薦人選對於新的工作環境或是組織文化上是否有適應的困難，及推薦人選正式任職後的績效表現是否符合公司的期待，達到預期的效益。本研究彙整訪談內容重點說明如下：

### 4.5.1 獵才顧問服務之招募成效滿意度

就受訪對象對於獵才顧問選才服務的滿意度，藉由招募僱用後的指標進行整理：

1. **新進人才的工作滿足**：對於新人的工作表現，大致都能夠符合企業的期待。這些人多數是在原本的事業上極有成就，經由挖角的方式被獵取到新的事業單位施展長才。他們被賦予較大的使命與更高的期許來帶領事業單位，因此，在工

作上有較大的空間與主控權來完成任務。以企業的角度來看，他們都確實帶來新氣象，有較佳的表現。

2. **最初的工作績效：**經由獵才顧問挖掘的人選多是在職場上一時之選，不論在經驗與實力都能夠獨當一面，方能獲取新僱主的青睞。因而他們在工作初期就能有好的表現，往往在假以時日之後，更能為企業帶來豐厚的成績。
3. **組織是否滿足新進人才的心理契約：**根據訪談結果，經由獵才顧問服務公司完成聘任的人員，他們的薪資與職等通常較其原來的服務單位高，通常還搭配有股票或是股票選擇權。
4. **新進人才的留任率：**基於新工作給於實質上的誘因，薪資與職務都能滿足需求之外，這些人才需要再創事業高峰的空間更是企業所仰賴的。因此，被獵取的人才留任率普遍而言都較高。有的公司高薪挖角之後，為了能留住這些人，同時提出久任獎金。也有部份提出未能繼續未企業效力的原因，無論他藉由哪一個管道進入企業，他們之所以離開多是因為主事者的領導風格而導致。

#### 4.5.2 獵才顧問服務有關人才任用補償措施

本次受訪的公司皆採用保證期做為獵才顧問服務的後續追蹤與補償之道。保證期的服務，乃指在此保證期期間內人選離職了，公司會提供一次的免費遞補（free replacement），補同一職缺若是年薪不同費用也不會有所增減，目前市場上各家公司提供的保證期期間多介於 30 - 180 天的區間。一般會希望至少以公司的試用期三個月為保證期，多數希望調整到半年。

#### 4.5.3 獵才顧問服務費用的效益評估

獵才顧問服務收費方式完全屬於產業的隱性規範，目前在台灣，獵才顧問服務產業大多以成交後付費 Contingency Search 方式居多。目前台灣願意採用獵才顧問服務的公司還是比較偏好人選到任後再支付獵才顧問服務費的方式。收費標準約為年薪 10% ~ 30% 不等，一般企業不會事前編入預算當中，少數受訪單位指出有編列預算，約佔人事成本的 8% 以上。然而，對於獵才顧問服務費用的支出與人才投入企業之後的產出，很難用具體的財務報表來表現，因為中高階經理人與專業人才投入的是智慧與經驗，不容易以資產負債表來呈現成果。透過獵才的聘任人才的貢獻度，將轉換蘊量發酵成企業整體未來營運績效中。

### 4.6 綜合分析與歸納

在上述三節中，是以獵才顧問公司的服務為架構，對於訪談的結果進行歸納整理。本節中，再進一步針對訪談個案的實務作法，由委外招募談起，雙方信任關係之建立，到降低交易成本實務作法以及所帶來之經濟效益等做全面性綜合分析。

#### 4.6.1 獵才顧問服務的招募優勢

獵才顧問的招募服務，能從人力需求之確定開始，即進入協助招募流程之需求，再則可滿足其尋找人才位階的敏感性與急迫性，完善的呈現連貫性的招募工作。

由此可見，獵才是一門極需專業與溝通技巧的產業，其作業決策開始的每一個環節都是服務成交的關鍵因素。包括：(1)大量快速之資料蒐集；(2)投入事前溝通規劃；(3)顧問專業性；(4)人才庫累積；(5)全球品牌與內部網絡；(6)服務流程量化；與(7)完善的

甄選機制等。由本研究中確實發現，他們強調事前的充分協調與溝通，以及委任企業在進行改變後的組織重整與協調的工作，同時透過人才庫的建立，將搜尋管道強化，時間成本降低，提昇整體的服務效率與效能。

#### 4.6.2 獵才顧問與委任企業的互動

##### 1. 信任伙伴關係的建立

獵才顧問服務公司的服務流程，主要在強調初期的溝通與協調，透過與企業人資單位或用人單位的討論，並在後續的工作進行期間，隨時採取正式或非正式的溝通管道，給予清楚明確的資訊，瞭解服務提供的進度。並隨時調整修正方向，透過初期的完全溝通，後期的效率與進展也比較高。透過大量溝通與提供服務內容之資訊，有助於信任關係之建立。而當信任關係建立時，可獲得更多有關於委任企業之資訊，配合其獵才專業招募能力，給予企業更多附加之服務價值。當信任關係建立，再加上長期合作的經驗累積，可充分瞭解委任企業之組織文化、組織特性、經營目標，更有助於獵才顧問在甄選面試人才時，更準確的提供資訊傳遞，達成使命。

##### 2. 交易成本的降低

交易成本的發生，主要是因為雙方皆會懼怕因資訊之不對稱產生某方在價格商品品質上的損失，而自利行為將是促使擁有較完整之資訊者利用此資訊不對稱優勢的主要因素。而使用在獵才顧問服務實務作法即為，透過大量的溝通以及資訊的供給，使委託人瞭解委外服務的內涵，以及他們所能協助達成之目的。事後成本的節省主要為監督執行之成本，以及適應、售後服務等成本。對於企業與獵人頭公司雙方的約制，主理人即企業之事前的交易成本為監督成本、議價決策成本與議價訂定成本。另一利益關係人為代理人獵才顧問服務公司的事前交易成本為自我約束成本與資料搜尋成本。主理人以經驗及口碑來尋找委外合作的代理對象，並針對使用成本及時間訂定契約以為監督。另外，代理人以其專業的服務，於該服務先前的資訊蒐集，對於內部人員的溝通協調，將是交易發生前之重要工作，告知內部人力資源單位，其在委外關係建立後，可省去之例行性勞務工作內容。雙方以契約以及資訊的透明化來降低事前的交易成本。

事後成本的節省主要為監督執行之成本，以及適應、售後服務等成本。獵才顧問服務公司提供進度回報，以及監督過程已在雙方溝通與合作中瞭解，將交易成本之起因降至最低，並且應在服務流程上展現該服務之專業能力。無論事前事後，皆主動維持頻繁與良好之溝通管道，並給予服務之保證以及事後之回饋，如此皆有利於交易成本之降低，且提高之信任關係。

#### 4.6.3 企業採用獵才顧問服務之招募成效評估

對於以專業服務為主的獵才顧問服務公司，採取主動吸收特定性資產的風險，給予企業階段性的收費，或是未正式錄取前不收費之保證，此舉將各式交易中事前之投入完全自行承擔，包括前置期間研究企業內外部環境、進行需求分析、搜尋顧客需求人才，以及篩選面試應徵者之工作。在人選未被正式錄用，並開始工作前，這些因委託服務而發生的成本，皆是由服務提供者自行吸收的。此次訪談企業委由獵才顧問服務公司求才的價值因素，整理如表 4-3-1。

表 4-3-1 企業採用獵才顧問服務公司求才的價值因素 (n=6)

委外求才對企業的價值	人數	比重
幫公司找到其他徵才管道難尋的人才	6	100%
完善的人才篩選與評鑑	6	100%
解決公司尋才的急迫性	5	83%
提供職缺所需能力的建議	4	67%
提供人才市場資訊	3	50%

由本次的訪談結果發現，企業使用獵才顧問服務的衡量指標可分為兩個部份來解讀。第一以成功完成人才推薦到委任企業上班的人數的結果導向為指標。第二則由過程導向來評量。從接受委任前對產業公司的瞭解，是否真正瞭解公司的需求，推薦人才的速度，對企業與人選之間的資訊傳遞，主動積極的追蹤及成交後的後續追蹤等，整理如表 4-3-2。

表 4-3-2 企業採用獵才顧問服務的衡量指標 (n=6)

企業對獵才顧問服務的衡量指標	人數	比重
<b>結果導向</b>		
成功推薦到公司上班的數目	6	100%
<b>過程導向</b>		
真正瞭解公司的需求	6	100%
推薦人才的速度	6	100%
完善的甄選報告	6	100%
坦誠的溝通	5	83%
主動積極態度	4	67%
成交後的後續追蹤公司	4	67%
對企業與人選之間的資訊傳遞	2	33%

由上述研究可以發現，委任企業與獵才顧問服務公司的關係是建立在利益交易之上的，人選的品質重要的衡量要素，人才資訊與服務的過程也是維繫雙方合作的關鍵。因此，企業對於委外求才的成效，可歸納由以下 5 個指標進行評估：(1)成功完成人才推薦；(2)效率提升，節省時間成本；(3) 降低招募失誤率與離職率；(4)不適任風險之轉嫁；(5)服務品質之承諾與補償。本研究彙整建立獵才顧問服務與人才招募成效之關係建立模型，如圖 4-3-1 所示。

## 獵才顧問服務的優勢

## 企業使用成效評估

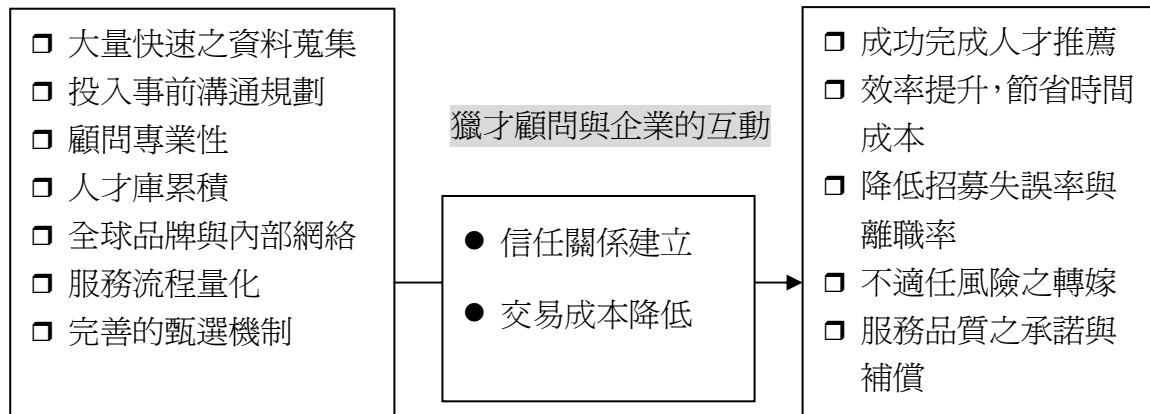


圖 4-3-1 獵才顧問服務與人才招募成效之關係

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

#### 5.1.1 獵才顧問服務公司提供專業與嚴謹的服務，有效率協助企業發掘網羅最適任人選

企業選擇委外求才不外乎以職缺的敏感性與急迫性為首要考量，其次是需要藉由第三者的協助向外挖角。中高階的獵才牽涉到企業核心的人才異動，從事相關的工作必須要低調而且審慎。獵才顧問服務公司的運作步驟，從接受客戶委託、鎖定獵區搜尋人才、評估調查候選人，最後，通過素質評測和專業徵信調查的候選人，方得經由獵才顧問的穿針引線，與企業進行面試。獵才顧問從頭到尾參與專案的執行，根據顧客的需求，不但在招募上精簡顧客內部之人力省去多於成本，透過招募服務提供者之專業知識與豐厚的人才庫，可以挖掘到市場上不易觸及菁英人選，可以降低招募失誤率與人員離職率。

#### 5.1.2 獵才顧問服務公司是企業人力資源外包策略夥伴，能成功推薦人才，並能掌握市場動態

從人力資源專業人員的觀點，企業使用中高階獵才服務的第一個原因為企業需要特別優秀的人才為企業服務以提高企業競爭力；第二個原因乃是因為透過完善的甄選機制，節省企業內部人資部門時間成本與提高人才適任率；接下來就是提供職缺所需能力的建議，分享人才市場資訊。獵才顧問終日周旋於各企業與人才之間，對於產業的敏銳度與資訊的掌握較企業內部人資單位更為迅速。

#### 5.1.3 企業與獵才顧問服務公司透過交易成本降低與信任關係的建立，提高合作的效益

獵才顧問服務業除了幫助企業尋找中高階專業人才之外，多半也提供了企業所需的附加價值功能。大部分的獵才顧問服務公司在幫客戶找尋高階經理人時，會對的客戶企業內外部環境作一完整的研究，協助客戶決定候選人資格，以第三者超然立場的身份，以及基於對產業的專業認知所提出的意見，是企業在尋得高階經理人之外所能獲得的重要價值。

### 5.1.4 企業以甄選品質的提升與風險的移轉來評估高階獵才之服務成效

高階的獵才以預付費用 retain basis 的方式收費，客戶按時分階段付費獵才顧問服務公司，代尋公司應盡最大努力幫客戶找人，一定要找到人為止任務才算達成，即便是 contingency basis 成交後依次付款的委託案對於如此高額的顧問費，所收取的總費用是空缺職位第一年年薪的 10%~30%不等，受訪主管一致認為合算。這些主管都把人才的找尋視為是一種投資，認為好的人才對企業日後的貢獻與所賺取的企業經營利潤及效益，將遠大於所花費的數十萬元的獵才顧問費用。

## 5.2 建議

根據本研究之受訪結果與發現，提出實務與後續研究以下之建議：

### 5.2.1 對於企業之建議

#### 1. 針對企業對人才的需求，來選擇適合的獵才顧問服務公司

獵才顧問服務公司的服務型態，可分為鎖定高階的獵才 (executive search) 或級職缺層級較廣的甄選招募服務 (selection search)，不同服務收費方式不同，對客戶的承諾也不一樣，近年來企業為節省徵才成本，只有少數關鍵的高階職務願意採用預付服務費，分段付費的方式來委任。

在經營特色方面，跨國及本土獵才顧問服務公司各具所長。跨國的獵才顧問服務公司擁有品牌，講究制度；台灣本土的獵才顧問服務業者資源多半沒有跨國獵才顧問服務公司優渥，家數多規模較小，單兵作戰者也不少。但本土的獵才顧問服務業者深入市場與本地企業建立深厚關係，作業上較有彈性，收費也可能稍微低一些，對於有預算限制的企業較為有利。

#### 2. 配合獵才成功後的留才政策及措施

「找對的人」，確實比組織願景、目標、策略都重要，「對的人」通常將組織利益列為優先考量，並支持組織的決定與作法。人才進入企業之後如何留才，前期可以透過獵才顧問服務的後續追蹤來擔任企業與新人之間的橋樑，營造良善的溝通管道，協助其在公司、主管、同事之間建立良好的互動並獲得支持。另外，針對企業組織長期發展、職務內容、薪酬福利、或是搭配股票或是留任獎金之類的措施，提出具有挑戰性、成長性、獎勵性的人才發展計劃，方能掌握住卓越人才，創造出良好的績效。

### 5.2.2 對於獵才顧問服務公司之建議

專業顧問為最直接面對顧客的服務窗口，也是最瞭解其需求的人。因此，建議獵才顧問服務公司應專注在核心資源，專業顧問之養成。要擔任獨當一面的獵才專家，除了專業的知識之外，應該要具備資訊蒐集與分析的能力，高度敏銳的洞察力，靈活的人際溝通能力以及不屈不撓的韌性。專業可以帶動整體服務品質，與顧客的滿意度，進而為其顧客組織帶來經營績效的增長，與長久合作的契機。

### 5.2.3 對於企業與獵才顧問服務公司簽定符合雙方利益的服務合約

對於委託企業與代理人來說，契約的訂定是雙方合作的基本保障。尤其對於服務而言，未曾使用過無法斷言其品質的優劣，再則獵才顧問服務公司提供的是人才的甄選，



較難以於事前確認人才的勝任。因此，保證品質與事後不滿意之補償，是為安心使用該服務的重點。服務契約的適切性，如服務費用、售後服務保證期等，制訂良好之保證與補償制度，為重要之策略。

#### 5.2.4 後續研究上之建議

1. 本研究僅對於獵才顧問服務產業中委任企業與獵才顧問服務公司雙方利益關係人的使用成效進行探討，但另一關係人候選人才端的認知與所獲得之實質效益，並未納入本次研究中進行證實，後續的研究可將此納入討論範圍中。
2. 本研究由於採用探索性的質性研究方法，故未能進一步進行量化分析之工作。後續之學術研究可依本研究歸納出的獵才顧問服務與招募成效之關係，研究取向可從質性研究延伸至量化之研究方式，對獵才顧問服務中之利益關係人進行更廣泛性的研究調查，以釐清各變項之間的相互關係。

### 5.3 研究限制

- 一、國內針對此議題所做的研究論文、書籍、文章、研討會報告等相關文獻並不多，獵才顧問服務業的資訊一向不夠公開化，企業或是候選人對獵才顧問服務公司的瞭解有限。因此，研究者可以運用相關的理論來進行探討，但較不容易根據相關的文獻獲得豐富的研究資料作為參考及印證之用。
- 二、訪談內容上之限制，在與個案進行訪談時，由於許多舉例之部分涉及委任企業之資料與過程，該部分受訪公司皆會要求不宜列入研究內容中，因此，為尊重公司之意願，無法將此部分列入研究之個案論述中。
- 三、訪談對象的限制，在本研究中僅就企業單位進行訪談。在探討獵才顧問服務成效上，是以資方立場進行探討，對於另一利益關係人：候選人的意見並未做深入的探討。因此，對於獵才顧問服務的全貌與綜合成效尚有欠缺。
- 四、對於獵才顧問服務招募成效的評估難以從成本，即實際的財務報表來評估。一方面因為此交易的服務過程與最終成效同樣需要被審視，再加上人才的投入是無形的智慧資本，要將其予以量化做為評估效益的指標實非易事。因而造成本研究對於招募成效無法以具體量化數字呈現。

## 6. 參考文獻

### 6.1 中文部份

- 黃英忠，2003，人力資源管理（第二版），台北：三民書局。
- 黃俊英，2005，企業研究方法（第三版），台北：東華書局。
- 張筵儀，2002，不完全契約與政府外包-從代理人理論分析台北市政府拖吊業務，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 張紹勳，2002，電子商店之關係品質模式－融合交易成本理論及科技接受模式的觀點，國立政治大學資訊管理研究所博士論文。
- 楊朝安，1995，人力仲介業，台北：行政院勞工委員會。
- 齊若蘭譯，Jim Collins, *Good to Great* 著，2002，從 A 到 A+，台北：遠流出版社。
- 劉瑞華譯，North, Douglass C, *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance* 著，1994，制度，制度變遷與經濟成就，台北：時報出版社。
- 謝靜蓉，2005，獵人頭計畫-下一個目標就是你，錢雜誌，9 月份：86-92。
- 謝清佳、吳琮璠，2000，資訊管理，台北：智勝出版社。

### 6.2 英文部份

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*, Thousands Oaks, CA : Sage Publications.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment science and practice*, Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Britton, L. C., Clark, T. A. R., & Ball, D.F. (1992). Executive search and selection: imperfect theory or intractable industry. *The Service Industries Journal*, 12, 238-250.
- Britton, L. C., Wright, M., & Ball, D. F. (2000). The use of coordination theory to improve service quality in executive search. *The Service Industries Journal*, 20(4), 85-102.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm, *Economic*, 4, 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Conarroe, R. R. (1979). *Executive search: A guide for recruiting outstanding executives*. *Huntint on*, New York: R. E. Krieger Pub.
- Decker, P. J., & Cornelius, E. T. III (1979). A note on recruiting sources and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 64, 463-464.
- Dessler, Gary (1999). *Essentials of human resource management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Drucker, Peter F. (1995). *Managing in a time of great change*, Boston : Harvard Business School Publishing.

- Dykeman, C., & Dykeman, J.J. (1996). Big-Five personality of executive search recruiters, *Journal of Employment Counseling*, 33, 79-86.
- Finlay, W. & Coverdill, J.E. (2002). *Headhunters: Matching in the labor market*. NY: Cornell University Press.
- Furubotn, E. G., & Richter, R. (2000). *Institutions and economic theory*, USA: Michigan Press.
- Greaver, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM, American Management Association, New York.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (1997). *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Pub. Co.
- Jennings, D. (1996). Outsourcing opportunities for financial service. *Long Range Planning*, 29(3), 393-404
- Jensen, Michael C., & Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kenny, R. N. (1978). Executive search today, *California Management Review*, 20, 79-83.
- Kirnan, J. P, Farley, J. A. & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, Applicant quality, and hire performance. *Journal of Personnel Psychology*, 42, 293--308.
- Labbs, J.J.(1993). Successful outsourcing depends on critical factors, *Personnel Journal*, 51-60.
- Malone, T. W. (1987), Modeling coordination in organizations and markets, *Management Science*, 33(10), 1317-1332.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*, Burr Ridge, IL: Irwin Inc.
- Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1992). Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. In B. J. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research* (Vol.3, pp.3-30). Newbury Park, CA: SAGE.
- Murphy, M. (2004). *Longman dictionary of American English (New Edition)*, British: Longman, p.706.
- North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods (3<sup>rd</sup> ed.)*, Newbury Park, CA: SAGE.
- Sharpe, M. (1997). Outsourcing, organizational competitiveness and work, *Journal of Labor Research*, 18, 535-549.
- Quinn, J.G. (1994). Towards a clarification of spatial processing, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 47A, 465-480.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust implication: A study in the economics of internal organization*, New York: Free Press.

### 6.3 網路部份

中國獵頭信息網，獵頭的起源。retrieved October 5, 2006, from  
<http://www.dmlt.com.cn/asp/showsub3.asp?Sub=2&Num=1>.

Association of Executive Search Consultants (AESC) website (2005), Global Executive Search Posts 20% Revenue Growth in 2004. from <http://www.aesc.org/aesc.php?view=article&page=pressrelease2005030901>