

## 第一章 猎头顾问的基本功

### 第一节 猎头顾问的基本要求

对任何猎头顾问来说, 无论你经验多少、从事何种专业领域, 以及你的业务模式如何, **高额收入都是可望又可及的**。但你在通往事业巅峰之路的开始, 有必要认识以下4个基本要素的重要性, 它们不仅是成功的基石, 也是你将来的进步的源泉。它们包括你的:

- [1] **言辞技巧**。猎头工作和其他专业服务工作一样,是和人在打交道。这里有我们的同事、客户、候选人等等。你**把观点表达的越清楚(还要学会少说空话)**, 那样只会适得其反), 你从诸如猎头服务营销、合同谈判、人才访寻、客户筛选、结束访寻这些日常活动中获得的利润就越大。
- [2] **文字应用**。市场衡量猎头公司的一项很重要的指标在于其**报告(Paperwork)的专业度**。充分使用书面沟通(无论是对内或对外)将为您**掌控**应对各种局面提供便捷之路。比如给客户一份正式的项目建议书要比非正式的口头协议更有份量。
- [3] **时间管理**。**竞争对手、客户、候选人都在我们控制范围之外**, **时间是我们唯一可以控制的商业成本**, 实施可以提高效率的方法对我们来说十分重要。
- [4] **网络资源整合能力**。猎头顾问首先要**学会编织3张网:客户关系网、专业人才网、社会交际网**。这三张网的**韧性和广度**将对你今后的成功起到决定性的作用。

### 第二节 猎头顾问的深入要求

要想在竞争中进步, 并以最大的智慧和坚韧来经营业务, 让我们来告诉你以下几条有效的技巧:

- **概念化**。在你开始任何一项或一系列活动之前, 你必须明确你的行动目的。比如, 你要在上午打几个客户拓展电话, 你就应该列出你想要达到的主要目标。(比如列一个可行的工作顺序表或要打出的电话清单), 连同一个可以增加劳动价值的次要目标的清单(如收集每一家目标公司的资料, 或同公司内部人员建立亲善关系来提高你的可信任度)。

- **策略化。**提前制订你达到预期目标的战略、战术。比如，在你打电话访寻之前，你必须确定目标公司，找到访寻候选人的最佳方法，还要弄清他们的求职动机，以便最大程度上增强你的影响力。
- **优先化。**简单的说，就是把最重要的任务置于首位。成功者的习惯是，只要是完成任务所必须的，就一定完成它，无论是困难重重，单调无趣，或者没有眼前的既得利益。
- **标准化。**每个猎头顾问在多年的业务当中都有自己的一套工作系统，如果你现有的系统不再适用，或你有办法使其更加完美，当然可以重建标准。但如果说你现有的系统(比如访寻工具)很管用，就千万别随意改变它们。
- **节约时间。**记住，并非每件事情都需要同样的努力，而且每件事情的结果也不尽相同。比如，给客户打的拓展电话已经蜕变为毫无意义又徒劳的闲聊，那么，就请挂上电话，去给下一位目标客户打电话吧。
- **利用资源。**  
如果必要，就把你的任务分派给其他人，或寻找其他的解决办法。如果你的接单不值得你花时间去  
做，或者并非你的专业领域，没关系，  
你很容易就能把这项工作交给这个专业领域的同事或把它放到内部工作网络上来解决。无论是哪种  
方法，你都可以从中可能拿到一部分佣金。

作为猎头顾问，你的目标是尽可能高效的满足你客户的需要。你的工作越迅速，你的客户就会越满意，最终，你挣的钱也就越多。

### 第三节 猎头营销的基本原则

由于营销几乎存在于我们业务的各个环节，你对这一艺术和科学的结合体的理解水平无疑会影响你的成功。为了唤醒你的记忆，让我们来复习一下销售的基本原则，尤其是和 workflows 紧密相关的。

#### 特点和利益的转化。

也许你的候选人有沃顿商学院的MBA证书，会开飞机，那又能怎样？人们并不直接购买特点，而是购买在他们看来这些特点能给他们带来的利益。比如，  
为了卖出更多的高级轿车，经销商会强调其带给你的安全、尊贵、气派的感觉而并非产品、服务的特点本身。**特点和利益的转换的原理**是整个推销术的精华所在。

在我们的业务中，决策者本能地会被候选人所会给企业带来的利益所吸引，而忽略这个候选人的特点。所以要当心，尤其是在你推荐候选人给企业决策者的时候，一定要抓住他/她可以带给企业的利益来说服客户。

但，由于你不能预测何种利益能引起你所接近的决策者的兴趣，你就必须以市场的眼光来猜测候选人有可能带来的最大利益，也就是说，你必须找出普遍接受的利益标准，并以此为准绳。

困难识别。

这是利益转化营销的引伸，你去提醒客户他所最担心的事情，并为之提供一个解决方案。

比如，销售你的服务时，你可以重点论述没有你的服务你的客户有可能失去什么，在你的协助下，他又将会到什么。（事实上，猎头顾问使用这种很隐藏不深的恐吓手段已经有些年头了。告诉他“我们可以为你工作，也可以挖你墙角；这由你来选”这也是一种手段。）

为到达最好的效果，你得把利益和损失结合起来谈。比如，你可以指出你的候选人一旦被录用将会让你客户的公司提升业绩，但如果他与其他对手公司工作，还会对你客户的公司存在一定的威胁。因此，你的客户将得到双重利益。

情感投入。

建立友好关系，创造利于销售的环境，有着非常重要的意义。在所有的建立友好关系的方法中，我们发现以客户为中心销售(CCS)是最有效的，尤其是你下工夫研究其中的技巧以后。

本质上说，以客户为中心推销方法是把情感当成一把利刃，铲除期望和现实之间的壁垒。使用友好、含蓄语言策略，能消除目标客户的抵触情绪，从而建立起亲善关系，为销售铺平道路。

以客户为中心推销方法包括以下几个基本原理：

- [1]认可，你要让别人知道你在听他们的观点（适时的插入“对，没错”等等）
- [2]重复，你可以改述对方的话，（比如，“对，上海的冬天是很冷”）
- [3]积极主动的听，你可以使用一些带有感情色彩的词，回应对方的话，表明你理解他语言中隐含的情绪。（“你讨厌你老板对你的方式”）

以客户为中心推销方法的好处是它能让你的推销目的较为隐蔽，而不是让你用一大堆合理的理由催促你的顾客去买，买，买。

建立友好关系有多种方法，不同的客户也需要对症下药。如果你能找到最适合你的工作方法，你就会比你的竞争者更有优势(你的客户也会感觉愉快)。

### 理解客户的需求。

当然，再良好的关系也无法让你把冰箱卖给爱斯基摩人。除非你能明确顾客的需求并提供合理的解决方案，否则，你很难成功的销售你的产品。

俗话说上帝给每个人一张嘴，两只眼睛，就是让你多看少说，这很有道理，尤其是对销售行业来说。如果你不能闭上你的嘴，去听对方的要求，你永远也无法实现目标。

### 资格考核

这是“理解客户需求”的引申。资质考核指的是客户可以满足你需求的能力。

换句话说，如果你不认为潜在客户愿意接受你的服务，那么他就是在浪费你的时间(但记住，尽管潜在客户没有购买你任何的服务，但他们也许会有其他方面的价值，比如可以把你推荐到其他地方)。

当我们在销售我们的猎头服务时，我们会让我们的潜在客户完全明白我们的优势和现状。如果他们不愿下这个赌注，那么他们就不是有效的人选，我们就会去找下一位目标客户。

### 成交。

你的目标客户一旦被你吸引住，你就一定要牢牢抓住他。

我们的一个朋友是组织发展咨询顾问。前不久他打电话来告诉我们：他刚和一家大公司的人力资源经理签了一份合同，

“太棒了，”我们说，“这个项目什么时候开始？”

“我们打算过一阵儿就做，”他说。

“他们有没有说这个项目需要多少时间？”

“没有，”他说，“我们打算下周见面讨论细节问题。”

“是吗，我们想佣金一定不错。”我们说。

“其实我们还没有谈到钱的问题呢。”

“听起来想会是个不小的数目，”我们一边说一边想，他谈生意的技巧有待提高。

关键就是，如果你不能与客户谈清项目，你就干脆起身和对方握手，并且说，“也许下次会有合作的机会，认识您真的很高兴。”

### 适应性和成熟性。

为了事业的发展，必须顾全大局，遇到挫折不气馁，不轻易放弃。

比如，有些猎头顾问把别人的不同意见误解成合作破裂的理由，或把延期看作结束，这都会影响他们的工作潜力。不是每个猎头顾问都会立刻取得成就。在这个行业取得成功，不仅需要聪明才智，还需要沉着、耐心、灵活和毅力。显然，由于你销售的愿望和顾客的购买愿望有时会很难统一，所以不是每个推销机会都会取得成功，

然而，真正出色的猎头顾问会意识到这个不争的事实，他们会继续努力，改进策略，坚持不懈，增进良好的关系的发展，最终提升成功的机会。

### 善用工具

提到我们这个行业的书面文件，你立刻会想到简历、收费通知单以及各种各样的宣传材料。然而，这些只是冰山一角。书面文件还可以包括一些省时省力的工具，比如**流程介绍、建议书、合同范本、猎头日志、面试准备指南、职位对比、背景调查表、客户评估**，以及其他很多能提高效率、增加收入的工具文件。精心策划的信函和高效的业务往来文件，一定会全面提升你的商业影响，解放你的时间。

## 第二章 管理好你的时间，掌握自己的命运

时间管理的基本理论很容易掌握，但要实际运用这些理论来解决问题就不那么简单了。时间和你的日程安排、工作任务密切相关，对时间的管理是你提高效率的关键所在。

人们常常把各种卡片或计算机程序作为管理时间的工具。我认为这种工具对处理书面文件和提醒约会会有很大的帮助，但对于正确的时间管理却没有太大的作用。

比如，如果这件事根本就没有必要做，那么无论你怎么安排时间地点都没有什么太大的区别-----同样是浪费时间。成功人士，无论他的职业是猎头顾问，钢铁工人或者家庭主妇，都不是仅仅通过加倍的努力而获得成就的。他们的聪明之处就在于**不做无用功，提高效率。**

## 第一节 几个关键的选择

毫无疑问，幸福和成功往往取决于我们自己的选择。

在生意场上，采取趋利避害的行动对于实现目标更是举足轻重。某种意义上说，猎头顾问的成功就是在以下几个关键问题上做出合理的决策：

- **市场。**错误的市场选择会导致无可救药的失败。我们认识一位做长期行政业务的中介公司老板。当时的市场情况是临时行政业务需求为主流，所以无论他多么努力的加班，也无法改变效益不佳的状况。
- **客户。**很遗憾，我们有时会因为个别客户而头疼，他们会用各种方法给我们找麻烦，比如欺骗、缺乏诚意等等，一想到要依靠这样的客户而生存，你就会脑袋变大。**如果停止和这些客户的合作，你就会惊奇的发现，没有这些羁绊，生意只会越来越好。**
- **候选人。**你是否曾经因为和某个候选人关系不错，尽管他很难推销出去，你却是一试再试？老实说，我们也干过这种傻事，而且代价惨重。**如果你已经向几家公司推荐了这个候选人，却没人对他感兴趣的话，你就应该把他列入黑名单，不要再浪费你的时间为他服务了。**
- **订单。**如果在客户通电话的过程中，我们就发现他的需要听起来无法满足，那么我们连填写订单的时间都不愿意浪费，更不用说为他做访寻计划了。**我们甚至会向他推荐所有我们知道的猎头公司，让他去浪费他们的时间吧。**如果碰巧我们的简历库里有一份合适的简历，那很好，如果没有我们也不愿意花太多的时间去找这样的候选人。**我们只把时间投资在最可能有回报的商业活动上。**
- **访寻。**正如我们知道的那样，有时为了满足客户的需要或者说为了挣一笔访寻费，你竭尽全力的工作，但事实证明许多案子的麻烦远远超过它的费用，如果你对此不以为然，无疑是在加重自己的负担。**一旦我们感觉到某位客户是特别挑剔的人，就尽量避免和他合作以免砸了自己的招牌。**

## 第二节 节约时间的12种方法

香港九龙弥敦道208-212号四海大厦10楼1001室 客服热线:400 186 5100 [www.51bestjob.com](http://www.51bestjob.com) [ceo@51bestjob.com](mailto:ceo@51bestjob.com)

北京 上海 广州 深圳 东莞 成都 重庆 西安 兰州 郑州 武汉 厦门 苏州 杭州 南京 青岛 大连 沈阳 印尼 越南 印度 土耳其

为了避免过度浪费时间和精力, 这里有12种时间管理的技巧:

[1] 按轻重缓急依次排列你的任务。

由于每个活动的意义不同, 你的精力应该花在这些既重要又有价值的事情上。

[2] 推迟不必要的事情。

通常你可以推迟甚至取消那些不重要的电话或会议, 把时间留给那些真正重要的事情。如果这个会议不重要, 何必要白费力气呢?

[3] 电话语言简明扼要。

毫无疑问, 日常的联络电话对于以人为本的服务行业来说是至关重要的。但是你要明白在竞争压力与日俱增的情况下, 这些电话并不比具体的服务更重要, 所以你打电话时要尽量简明扼要的说明问题。

[4] 工作任务批处理。

如果你在打销售电话, 就把其它可以一起打的销售电话一起完成。换句话说, 就是把同种性质的工作集中处理, 完成一类, 再去做另一类。

[5] 避免过度销售的倾向。

做为猎头顾问, 很容易就因为坚持销售而招人厌烦。其实偶尔去引起客户的兴趣比填鸭式的推销要聪明的多。

[6] 不要像传教士一样不厌其烦的推销。

无论你怎么努力如何有销售技巧, 有些目标客户还是接受不了你的服务。每当我遇到这种情况, 我就用一句老话提醒自己“对牛弹琴不仅浪费你的时间, 对牛也是一种困扰。”

[7] 尽可能的有效利用资源。

尽可能的发挥已有资源的价值, 比如开多功能的见面会, 做标准化的文本, 重新推荐以往访寻过的优秀候选人, 多次使用稍加修改的同类信件或市场宣传材料。

[8] 缩短电话和会议时间。

绝大多数猎头顾问都喜欢在电话上聊天, 也许这就是我们选择这个工作的原因。要知道质量才是销售的最重要因素, 许多电话和会议也许只需要5分钟的时间就能达到50分钟的效果。

[9] 充分准备。

每一次拜访客户都是一种成功, 但有时也是浪费时间。如果你在拜访之前没有准备好简明扼要、目标明确的议程, 最好不要去。

[10] 礼貌的回避没有预约就来拜访或打进电话的人。

你的医生会在没有预约的情况下来看你么？我的医生从来不会这样做。同样的，我也会管理我的时间，避免会见突然到访寻求帮助的人。

[12] 在你的生活方式、工作流程和身体素质所允许的范围内工作。

很久以前，我就开始减少晚上和周末打工作电话，这一点也没有影响我的业绩。此外，我还按照我的生物钟来安排任务。比如，和很多人一样，我在早上最有创造力，就安排市场策划的任务，那些完全模式化的工作则留在下午。同时，我也格外注意和时间密切相关的事情，比如客户的作息，时区差异和文件送达的最后期限。

刚开始，我最担心自己会为了提高效率而变成没有灵魂的机器人，就像卓别林的电影《摩登时代》里为了机械的劳动而设计的那个机器人一样。幸运的是，我逐渐意识到时间管理只不过是让生活更轻松的有效工具。变成机器人的想法亵渎了时间管理的基本前提：是你管理时间，而不是时间管理你。

时间管理给你带来的最大的好处就是帮你实现合理的生活——

把你原本在工作中浪费掉的时间用于享受其它的快乐但是，要想成为一名成功的猎头顾问，尤其在刚刚进入这个行业的几年里，你不可避免的要或多或少的牺牲你的私人时间。高效的管理你的时间并精心的控制你的生意，你就能减少压力和疲劳，发挥出你的最高水平。一旦你的专业水平大副度提高，你的收入也就很自然的大副度提高了。

关于目标的设定，我建议你根据个人能力和价值趋向调整你的目标，和自己竞争，而不是和别人。

只要你按照自己的既定目标努力进取，你的业务、你的公司以及你所关心的问题，一切都会变的越来越好。

### 第三章 如何有效的进行猎头市场运作

市场工作是猎头公司关注较少的方面之一。许多猎头同仁对此深感困惑，不知如何有效地运作市场。因此，太多的时间、精力和金钱被无效的市场活动所吞噬。

因此, 首先我们要给“市场”一个明确的定义: “市场”是提供给销售活动提供的计划以及基础性的平台。或者如果把你的整个工作比作一台电脑的话, 市场就是一套使你在电脑上可以有效工作的软件。如果没有市场的有效规划, 买卖双方就像是去碰运气完成一些销售活动而绝非靠预先的规划设计。

## 第一节 规划出全面的市场战略

往往许多猎头顾问做一个行业但还没有了解到此行业精髓时, 就过早地撤下这个行业转而开发其他行业去了。因此, 他们会打上上百个“专业”的市场拓展电话, 但却从来没有认真地考虑这个市场开发的一些战略问题。

完整的市场基础结构包括以下6项因素:

1. 什么是你的目标市场?
2. 你如何定位你的服务?
3. 何时是你最佳的销售时机?
4. 如何做好市场宣传?
5. 如何区分出你的市场特点?
6. 如何找到市场需求?

你只有充分审视过这些关键因素后, 才可能做出完整的市场开发规划, 以便发掘出市场的最大价值。

### ● 什么是你的目标市场?

这是你做市场计划的最基本的考虑。你可能知道, 市场既可以按照垂直划分和也可以按照水平划分。因此, 对于猎头行业来说, 市场可以按照行业划分也可以按照某些职位或专业技能来划分。

在一个垂直市场中, 比如零售市场, 你的整个世界将充斥着跟这个行业有关的专业技能或职位。当然, 你有自由去选择这个行业的深度和专一性。在零售领域, 你可以只做这个行业的采购和销售职位, 而不去理会人事、市场促销、办事员或总经理这些职位。同理, 在一个水平(或以技能为基础划分的)市场中, 你也可以一样来集中精力。比如, 你可以只做商法和诉讼领域的猎头生意, 而不去碰环境法、刑法和行政法规等领域。但是, 无论你以垂直还是水平为导向, 你都要继而寻找出一个你的目标小市场来。可以按照年薪范围、组织规模、地理区域、产品专业性、决策者的特点(人事、总裁还是信息系统经理)等等。

### ● 你如何定位你的服务?

你属于专家还是多面手? 成功后收费还是收取预付金? 固定收费还是灵活收费? 做高级职位访寻还是较低职位访寻? 当地服务、全国服务还是国际化服务? 猎头服务还是全面的人力资源咨询? 为候选人服务还是为企业服务? 你对你的服务定位的越详细, 你的市场定位就做的越具体。

明确市场定位的最有效方法就是做一个市场竞争分析。弄清楚对手是谁,研究一下他们的经营状况,市场定位,价格策略,顾客反馈。你无法在真空中工作,必须要经常做顾客调查,询问他们的改进建议。

### ● 何时是你最佳的销售时机?

销售时机也是非常重要的市场因素,它直接影响着你的现金流。一般来说,访寻的职位越低,入职时间就越快;访寻的职位越高,等待的时间就越长。比如访寻程序员六周就足够,而访寻总经理却需要你六个月的时间。

客户的购买潜力和客户的公司规模也有很大的关系。毫无疑问,他必须有足够的财力来支付你的佣金,或者给你提供其它业务。否则你就会发现你经常在“做善事”,因为很多小公司无法在你完成服务后支付费用。

### ● 如何做好市场宣传?

依照其他五个因素,你发布信息的渠道必须多样化。对于需要个性化服务的特殊客户,打电话会有效吗?还是面对面的交谈(或写信、发广告,软广告)效果更佳?

经验丰富的市场人员经常改进信息发布的方法以达到更好的投资效果。哪怕很小的改进也常会有意想不到的效果。比如我们几乎每个月都要对我们的市场宣传材料进行细微的调整,日积月累,效果显著。

### ● 如何区分出你的市场特点?

业务区别(至少是在购买者眼中你与众不同之处)在市场经济中有决定意义。你能为客户做哪些事是他们自己做不了而且从你的对手那儿得不到的呢?

你行业对猎头服务的需求、你与客户们的关系、你的商业道德规范,或其它有形或无形的特点是否有过人之处?它们都能令你出类拔萃,远远超过你的行业对手。

如果连你都无法指出这些区别,那么你的顾客也不可能知道你与同行的区别。你必须重温一下你的商业计划,从中找出你独特的商业价值。

### ● 如何找到市场需求?

也许你有合理的价格、周到的服务，生动的宣传资料，崇高的道德规范，但如果你试图去满足的需要并不存在，你还是无法生存的。在猎头行业中，“市场需求”包括公司规模增减，外包业务的推广和先进技术的使用，等等。

你可以利用以下几个标准来测定某个特定行业的需求。它们是：

1. 财务稳健。你所在专业领域内的大部分企业是生意兴隆还是资金短缺？
2. 成长性。在你的专业领域里的企业属于刚刚起步，还是即将日暮西山。
3. 政府支持。在你的专业领域里政府有无通过采购、新建、设立基金的方式投入资金发展该行业内的企业？
4. 行政法规。新的法律（诸如有关环保、安全、税收调整或进口关税）对你领域内需求的影响是积极的还是消极的？
5. 法律诉讼。最近是否有相关的法庭裁决（和由此引发的商业后果）会影响到你领域内的企业？
6. 人口统计。某个地区是否会有明显的人口增长（包括流动人口和当地人口）？如果有，而且你的专业领域又碰巧是酒店业或零售业，那么例如大量的旅游、休假等活动就会给你带来特别收入。
7. 新兴科技。产品设计、生产加工、车间自动化和管理的进步是否会要更现代的人才？如果是，就会产生对猎头业务的需求。

无论你做猎头服务、销售豪华汽车还是兜售小玩意，寻找需求并满足需求都是成功的基础。如果你不知道需求是什么，很遗憾，你根本不可能去满足它。

## 第二节 扩大市场以达到更高的收益

也许听起来有些老套，但“唯一不变的是变化”这句话的确是商业真理，尤其是在猎头行业。市场不可避免的会发生改变，你的客户会变，你也会变。销售培训师Brian Tracy就曾经说过，“人人都希望商机不变，或更好，可这就像中彩票一样困难”。

应付变化的最佳方式就是重视变化，并加以有效的利用。除非你有能预测未来的水晶球，否则你无法预知未来。正确或错误预测的几率相等，然而预测不当的后果就是损失惨重。

然而，如果你不断地寻求方法来最大程度的拓展你的市场（也就是增加市场占有率），并且把你的影响扩大到外围市场，这样即使某个行业、某个大客户发生了不可避免的衰落，你也可以继续生存。通过发展和实践，你也许会幸运地发现某个新的趋势，为以后的发展打下基础。

就像投资一样：假如你希望你的资产增长，经验告诉我们，最谨慎（或最聪明）的办法就是保持你的现金存款、基金、股票、国库券等财产的良性组合。在猎头行业，业绩增长的秘诀在以下几个方面：

**做的更深。**就是在你的行业里扩展你所服务的薪资范围和职位范围。比如：当我们所专攻的工程师市场需求下降时，我们会将我们的业务转向销售、市场和高管层的职位（当然，这些市场我们需要熟悉而且有良好的口碑）。

**做的更广。**换句话说，拓展你目前从事行业的相关行业。不久以前，我们发现在高科技建筑产品领域有大量的生意。虽然我们没有服务过此行业，但我们的一些原先经验与此相关，可以派上用场。

**做的更大胆。**更大胆的尝试新的市场、价格、政策、业务范围方面的变化。你将惊奇的发现你其实在你原先一直忽略或退却的业务中做的很出色。比如一些以成功为基础的猎头公司去尝试以预付金为基础的业务；一些做临时职位的猎头公司去尝试做些非临时性的职位，等等。

### 第三节 增加服务附加值

为了给服务增值，我们还给客户提供各种与他现有员工和人力资源需求相关的附加服务，包括：

- 候选人筛选。有些客户缺乏辨别人才的经验或人手。把选拔的过程外包给我们，对他们来说，又节约时间有减少开支。
- 竞争分析。从项目的角度出发，我们很乐意调查客户的竞争对手，画出此行业的组织结构图，或列出几个实力较强的公司名单。
- 特定候选人访寻。如果客户已经有了一个明确的候选人，我们就以第三方的身份出现。在这种情况下，我们按小时收取费用。如果候选人最终加入了客户的公司，佣金另付。
- 市场调查。销售经理总是对公司在质量、服务、送货、反馈速度等方面口碑非常关心。我们采用打电话的方式调查他的顾客和客户的意见反馈。
- 背景调查。一些客户评估候选人时缺乏技巧或客观性。一旦出现这种情况，我们就和候选人的证明人联系，并写出详细报告。
- 心理测试。如果客户对候选人的性格或工作能力提出疑问（他们又没有负责心理测试的人员），我们会安排有执照的心理测试专家或专业的测试机构来完成这项任务。

这些服务或有固定收费，或收取额外费用，或按小时收费，这要由困难程度和专业需求来定（比如按小时收费，你可以收取500至1000人民币/小时，加上实际支出费用）。尽管你的核心业务是猎头服务，为什么不尝试一下这种额外收入呢？

我们知道一个猎头公司，接单做访寻销售人员时，要求客户公司同意他们对新员工进行培训。这种增值服务的原理是这样的：由于猎头公司有专门的销售专家，他们的培训不仅能加强新聘用人员的销售技巧（从而提高客户公司的利润），还能确保新人的供职时间，这样也为客户节约了再次访寻费用。实在是个好主意。当然，我们并不是让放下手中正在做的事去销售这种服务。

### □□□ 确定你的主导领域

在尝试和失败中寻找新的业务听起来缺乏吸引力，但往往是最有效的方法。如果你已经在你的领域中有举足轻重的地位，那很好。如果不是，不防转换（或扩大）对其他客户的注意力，或寻找新的服务领域。

还有，不要浪费大量的时间对数据进行过度的分析，或者如同事后诸葛亮那样去评价经营状况。尽管你的确能找到一个热门的行业，你仍旧必须铭记这样一个真理：按照客户的付费能力调整你的服务。比如，快餐行业对猎头服务的需要增长很快。几乎每个周末，在招聘广告里都有500左右的职位空缺，即便如此，麦当劳也不可能花钱请你帮他找一名调味师。

应该在市场拓展中投入多少时间和精力是个人的事情，因为我们每个人所接受的最低投入产出比并不相同。但是，如果你辛苦了六个月仍然没有什么结果，那也许你就要试一试其它的领域了。

成功开拓一个新的行业市场的窍门就是找到新的趋势，走在别人的前面---当然还要有人为你的服务付费。

## 第四章 如何有效的进行猎头营销工作

既然我们已经分析过各种辨别潜在客户的方法, 下一步就是确定通过何种方法给他们传递信息。市场营销和国外的政治竞选非常相似。为了获胜, 他们必须用各种可能的方法, 竭尽全力的联络选民, 而我们要联络的是目标客户。政治家会选择电视作为媒体, 而猎头顾问的最主要工具是电话。

电话营销一直是我们行业销售方法的重要特征。通过电话营销, 你可以联络目标客户, 并让他们对你的服务产生兴趣。恰到好处的营销不仅让你理解客户的需求, 还给你提供了与客户建立友善关系的机会。

你一定已经上千次被告知多挣钱的唯一途径就是去打电话, 并且要像褒粥一样的打。千万别相信这种说法。诚然, 猎头向来就是以打电话为业务基础的行业。许多年以来, 我们已经形成了这样一种观点: 每天能打出两三百个电话的勇士总是挣的最多。有了这样的行业英雄, 我们很容易就会混淆“电话时间”和“高产”的关系, 以为他们是不可分割的两个部分。

实际上, 电话时间的价值是由你来创造的; 我们这个行业中, 支付高额电话费的不仅有业绩优秀的人, 也有战绩平庸者。也就是说, 天生的健谈并不能保证任何成就。

高收入者和低收入者的区别并不只在于说话的多少和打电话的小时数。成功或失败取决于控制说什么和何时说的能力。在适当时机的适量谈话会有出人意料的魔力; 而不恰当时机的过量谈话只会对你的业务起到反作用。

只要符合一定的要求, 营销电话就能凑效, 否则, 就是白费力气, 甚至事与愿违。

## 第一节 电话交谈的好处

我们相信人类的语言能暗示情绪。当你仔细聆听一个人说话时, 你就能感受到他的情绪, 诸如: 内疚、害怕、犹豫不决、气愤、高兴等等。对这些暗示的正确判断, 能帮助你建立良好的销售关系。

对语言暗示的正确理解能帮你分忧解难。如果有人企图在我们面前蒙混过关，我们宁愿是在电话里听到他的声音，这样我们很容易就能根据语气判断出其意图，而在面对面的交谈中，他的仪态和周围的环境都会分散我们的注意力。

通过电话和客户交谈实在是个好办法，因为你和对方都处在一个平等的地位，能够直截了当的谈正题，而不必去顾及谁带着劳力士手表，谁穿着名牌西装，或者谁有着施瓦辛格的体格。

## 第二节 营销电话的基本要求

[1]联络有资格的目标客户

[2]营销客户需要并买的起的服务；

[3]口齿清晰，语言连贯，给客户专业干练的感觉。

如果符合这些标准，电话营销就能取得明显效果，因为这是与目标客户联络的最经济，最直接的办法。与面对面的交谈、写信或发传真相比，这种方法收集到的信息要更真实、更客观。

## 第三节 电话营销的七个要素

如果你的服务适于销售，你也列出了可行的目标客户，有效的电话营销活动必须具备以下七个要素：

1. **规律性。**正如健身教练所说的，每周举10磅哑铃20次的效果比每周举一次200磅的要好的多。不仅要有规律的给目标客户打营销电话，最好能保证每季度都能给他们打几次电话。这样能让他们能记住你的名字，也能树立公司的职业信誉，最终引起他们和你谈生意的兴趣。
2. **信息的连贯性。**随着时间的推移，顾客会逐渐了解你，经常重复服务的优势和特色能加强和顾客的联系，最终促成合作。

3. **坦诚相待。**电话营销是门艺术，信心十足，认真热情是必不可少的前提条件。如果你感觉厌烦、疲劳、不认真，或对自己的服务缺乏信心，那你最好不要打电话。
4. **多重目标。**  
设定几个明确的目标，电话营销总是让人大有收获。即使主要目标落了空，你仍然能完成其它的任务，比如收集公司信息，概括行业数据、分析对方的特点，等等。  
有效的设定多重目标，就好比用一加仑的汽油行驶100公里，可以节约成本。
5. **设计台词。**让对方在谈话中参与的越多，双方建立信任，扫除障碍的可能性就越大。
6. **建立友善关系。**一旦对方给了你说的机会，你应该立即谈论和与他利益密切相关的问题，对他的人事需要表示理解。猎头行业是以信任为基础的，友善关系总能直接或间接促成销售。
7. **言出必行。**答应客户的事一定要做到，无论是给他写信，登门拜访，还是回电话，都不能马虎。很遗憾，在当今社会，人们的信誉在下降，责任感也在退化。如果你能取得对方的信任，就一定能抓住赚钱的机会。

营销电话不是精密科学，因为你无法预测每个电话的最终结果。但是，只要你善于“建立友善关系，找准机会问适当提问，学会当听众”，你打的每个电话都有可能给你带来收益。

#### 第四节 营销电话几种有效模式

最有效的营销电话就是能控制谈话的主动权的营销电话，以下简称主动电话，一种让客户感觉要做出决定的营销电话。它有以下几种可靠的方式：

- **MPA (most peaceable applicant) 直接推荐候选人电话。**

通过向目标客户推荐一批有价值的候选人，打开话题，以此查明客户需求，收集行业信息，如

果一切进行顺利, 就准备安排递送简历。成功的MPA

call, 至少能提高你的可靠性, 让你结交客户, 结识行业内的高层人士, 确立你的职业身份。

- **迂回战术。**创造商机的办法有很多种。比如, 给高层经理打电话核实优秀候选人的背景, 借机表明自己猎头行业专家的身份, 营销他所需要的服务。
- **专业的背景调查电话。**你在做背景调查时表现出的认真的态度和敬业精神, 以及对客户服务的尽心尽力, 都会给人事经理留下好的印象, 只有这样, 在你完成背景调查后营销公司业务才有意义。
- **见面会推荐电话。**下次安排雇主和候选人的见面会时, 你还可以给其他几家有可能对你的候选人感兴趣的人事经理打电话。这样你候选人同时吸引了好几家客户, 他们会为此而竞争。

主动营销电话能给你和目标客户展开谈话的机会。相比之下, 一般的服务推介电话或被动营销电话的效果就差的多了。

## 第五节 台词

我们在处理日常业务中会自觉或不自觉的形成某种语言风格。严谨周密的措辞非常重要。这里, 我们把为达到某种谈话效果而设计的言辞技巧称作台词。通常, 我们把台词看作是电话营销的关键所在, 得当的台词能帮你引起客户的兴趣, 了解他的想法, 甚至纠正他的错误观点。

当然, 台词在各种情况下都有着非常重要的作用, 比如: 进行访寻, 结束访寻, 准备重要谈话等等。事先准备的越充分, 事情就会进展的越顺利。

台词是为营销而设计的, 形式多样, 但也以下几点有共同之处:

- **有吸引力的开场白。**你的开场白必须简短有力, 能吸引对方的注意并引起他的兴趣。
- **开放式问题的提问。**在简明扼要的开场白之后, 紧跟着就是提问开放式的问题。你的提问是为了检验开场白和你设计的台词是否已经被客户接受。这时你要做的是给客户一个自由讨论他的需要或他所关心问题的机会。
- **仔细听对方说话。**  
**人们讨厌被人强迫的感觉。**让客户知道你在听他说话(以中立的态度, 不要给他压力), 你就能和他建立友善关系, 正确理解他的意思, 最终满足他的需求。**听别人说的本领**是优秀的猎头顾问与普通的电话营销员的重要区别。
- **试着达成某种结果。**假如你能满足客户的需求, 那么是时候去要求达成一份委托书、市场调查报告、方案、候选人提名表等等, 或者完成你打营销电话前所设定的其它目标。

换句话说, **每个营销电话都应该得出一个具体的结论**, 哪怕是“他们3月份之前不会有职位空缺,”或者, “这位客户的确很难对付, 下次我们得换个方法给他打电话。”

**每次给客户打电话都必须做记录**, 记下你们谈论的话题和你的结论, 供下次打电话时 **参考**。

#### 最常用的几段台词

我们打营销电话的主要目标是高层经理, 所以我们就按照他们特有的语言习惯和做事规律设计我们的台词。由于我们的客户群体未必相同, 我们的台词对你的客户未必适用, 但基本原理是相同的。

**第一个是打直接推荐候选人电话(MPA)时使用的台词。**

猎头顾问：经理先生您好！我们是 公司顾问Michael，从北京给您打电话，打扰您了。

经理： 有什么事，说吧？

猎头顾问：

我是一家高级专业猎头公司的猎头部经理。在过去的10年中，我们专门和零售行业的市场营销人才的打交道。我们给您打电话是因为有一位在这个行业业绩显著的人找到我们，他是你竞争对手的要员，但他一直很羡慕你的公司，他说如果有机会加入你的公司，他一定也能做出非凡的业绩。他非常谨慎的请我们向您询问是否有兴趣同他谈谈，看看他是否可以为您效力。

哪怕这位经理对你推荐的候选人并不感兴趣，但他也一定能记住你确实是个行业专家，手里还有好的人选。

下面是和一位经理谈及以前的员工之后的台词

猎头顾问：

经理先生，关于章先生，您已为我们提供了足够多的信息，您说的对，他是理想的人选。在您告别之前，我们还想打听一下，您的公司目前有没有招聘需求呢？

经理： 有倒是有，但说实话，我们不太愿意找猎头公司。

猎头顾问：

您说的有道理，我们也不太愿意每年找会计师帮我们做审计，但如果我们不这样做，也许早就被工商局重罚了。

经理： 好吧，当我们确实需要的时候，我们再和你联系。

猎头顾问：

不好意思，再占用您一分钟，你是否可以告诉我们您需要招哪方面的人员呢？如果碰巧我们手上有合适的人选，也许能为您节约很多时间，减少一些麻烦，即使没有，对您也没有什么坏处，对吗？

经理： 好吧，我们不妨告诉你。

猎头顾问： 太好了。让我们来做个简单的记录。

在这种情况下，我们的真正目的是弄清这位经理需要什么类型的人才，并从而开始建立销售关系。

## 第六节 其他营销技巧

精明的政治家除了利用电视媒体，还会选择其它一些方法拉选票，同样精明的猎头顾问除了使用电话营销也可以利用其它的技巧扩大生意。

你可以使用以下方法做好市场宣传：

- 一般团体营销。只要目标团体合适，你可以在商会或俱乐部发表讲话，选择一个有意义的题目，比如“如何提高雇员的生产力？”或“怎样吸引高级雇员？”这样既能吸引听众，又能为新的业务打下基础。
- 一般混合营销。你可以在商业团体的各种会议上与结识其他成员，建立你的工作网络。
- 具体行业的团体营销。为了加深影响，你可以在具体行业的会议上重复你在商会、俱乐部的演讲。

- **具体行业的混合营销。**在同一个行业会议上，结交展示厅里或颁奖宴会上的各种会员，你会给未来的客留下良好的印象。
- **发广告。**如果你有广告预算，可以考虑在你特定行业的内部通讯或杂志上做广告；如果你的目标市场是当地，就选择当地的商业周刊。尽管响应这些广告的通常是找工作的人，这些广告还是可以提高你的知名度。
- **发表文章。**把你上次的演讲以文章的形式在你行业的内部通讯上发表出来，能继续引起客户的兴趣，也许会给你带来一两张单子，至少也能提高你的知名度，体现你行业权威的地位。
- **直接邮寄营销。**尽管邮资不断上涨，直接邮寄仍然是找到潜在客户最有效的办法之一。

也许我们很难在社会上提高知名度，但我们必须努力让自己成为目标市场行业内的知名人士。如果客户经常把你的名字和优秀的招聘成果联系起来，你扩大市场的机会就大大增加了。

## 第六章 增加客户对你的承诺

客户给你订单的质量是衡量客户对你承诺有效性的一个重要标准。我们都知道，许多你记录下来的访寻订单最后都被证明是没有诚意的。你在这些订单上耗费的时间和精力原本可以用在其它的活动中，比如，访寻可以合作的候选人，与有诚意的客户联络。

### 第一节 订单中隐藏的危机

让我们来分析一下这些没有诚意的订单，大致可以总结出以下几种情况：

- **虚假的紧急。**无论你的候选人对这个职位来说有多么合适，经理根本就没有真正打算要近期招募人员，
- **期望过高。**完美的候选人事实上并不存在，当然也找不到，就算有也不会对你客户的公司感兴趣。
- **不断变换标准。**经理对候选人的要求、工作描述和面试期限不停的变来变去。
- **隐藏的目的。**  
经理的访寻要求很奇怪。也就是说，人事经理已经有了合适的人选，他只是利用你去验证他的想法。

当然，工作订单的失败总是有双方的原因。我们也必须为未能完成委托或被竞争对手抢了生意而承担责任。

一份订单失败了，总是有很多的原因，以下是猎头顾问常常失误的地方：

- **资格审查不够细致。**我们错误的认为对方公司很有诚意，对他们提供的职位空缺深信不疑。

- **视野狭隘。**  
我们误以为客户提供的职位对候选人非常有吸引力，或者我们在与竞争对手的争夺中以占优势，甚至胜券在握。
- **信息收集不足。**由于工作的疏忽，我们没有充分理解客户的需求，没有把握住卖点，等等。结果就是浪费了时间，精力，找到了的人选并不合适，降低了公司的信誉。
- **执行能力不足。**我们缺乏足够的资源来完成访寻任务，要么没有时间完成这项工作，要么这个职位不属于我们的专业。
- **没有及时树立权威。**我们让客户设立了访寻的基本规则，自己就永远处于被动。

如果你觉得以上的失误听起来很熟悉，我们继续读讨论下一个问题：我们如何控制工作订单？

开始几年，我们一直用传统的方法记录工作订单。我们一边听电话一边填单子，如果我们有勇气，就把费用计划表发给对方的负责人。整个过程大概要用45分钟。现在想起来，真是难以相信当时我们竟然如此不珍惜自己的时间。通常，只要别人的一个电话和简单的记录，我们就会花上二、三十个小时，努力寻找符合要求的候选人。

我们对自己说，这就是碰运气了，一些订单会飞掉，但肯定也会有留下来的。如果你向门口的门垫一样，对没有诚意的客户有着无穷无尽的忍耐力，这个理论就可以成立，但会浪费很多时间。但对我们来说，这个方法显然已经过时。

下面这件事最终让我们决定放弃这个方法。我们为一个跨国公司招募海外分支机构总经理做成功付费访寻服务。费用将高达165,000人民币，因此我们工作非常积极，毕竟是由对方人力资源总监直接交给我们的订单。现在回想起来，当初我们唯一正确的决定就是让对方同意支付电话费。你猜对了，我们被耍了。对方不仅把面试拖延了三个月，让我们的候选人难堪，还把不断修改访寻要求；其他人却认为我们的访寻工作一直进展顺利，这让我们难以忍受。

很遗憾，这件事浪费了我们太多的时间，还毁了我们的名声（能做总经理的候选人可不愿意为了一个根本不存在的职位而接受面试），如果把同样的时间和精力用于满足其他客户的真实需求，一定会有一笔丰厚的收入。在此之后，我们下定决心从根本上改进我们的工作方法。我们把工作重点从关注接单转移到给客户发具体的合同和建议书。

## 第二节 建议书与合同

表面上看, 建议书与合同只不过是一份为了避免误解而详细阐述双方责任的文件, 然而它们的真正价值在于能让你:

- [1] 考证访寻任务是否真实存在;
- [2] 深入收集完成这项任务所需要的信息, 确保工作的有效性,
- [3] 控制你和客户的关系。

此外, 合同和建议书也是成交的重要标志。打印成文的正式文件不仅能立刻树立你在客户眼里的信誉, 也表示你的服务和收费标准被正式接受。

合同和建议书代表的不是个人的意志, 因此能帮你协调有可能引起的争执。你处境尴尬时, 可以把它当成挡箭牌, 比如“这是我们的标准合同, 我们真的没有打折的权利。”

### 建议书

建议书比报价单更全面, 它不仅明确了你服务的具体价格, 也具体列出你将为这笔费用所付出的服务。建议书还包括了报价单无法体现的一个重要特征: 灵活性。

给建议书的增加一些条款, 再给客户留出签字的地方, 你的建议书就变成了合同。当我们给目标客户或客户递交建议书时, 我们真正给他们的是一份伪装过的合同。

如果客户对你的服务很感兴趣, 但还没有决定购买, 你也可以试着给他写一份前期建议书, 采取以退为进的策略。

和建议书不同的是, 前期建议书中不涉及费用问题。它的主要目的是验证你对客户需求的理解, 说明你服务的能力。专业的前期建议书是非常有效的销售工具, 它能展示你满足客户需求的能力。如果你和客户能谈妥前期建议书中出现的所有问题, 你就可以把工作再向前推进一步, 请他签署正式建议书或合同。如果在谈前期建议书时遇到了障碍, 你至少可以明白问题出在哪里, 也避免了谈价钱的麻烦。

### 合 同

一份合同比建议书更详尽，他明确规定了具体的价格，递送日期等等。为了避免麻烦，最好在签字前和对方一起确认合同的各项条款。

我们只写简短精练的合同，不写冗长罗嗦的。冗长的合同只适用于那些古怪的客户，缺乏普遍性。这种合同通常包含了许多不相关的问题，只会分散你客户的精力，浪费你们的时间，最糟糕的是，它很可能使你陷入困境，或承诺许多原本没有必要的服务。

和老客户打交道时，他有你以前的合同文件，你只要续签一份就可以了。这种文件可以省去许多套语，直接涉及具体事务，比如访寻方式、具体日程，还有费用问题。我们认为续签合同是成功客户关系的一个象征。

### 访寻工作表和确认面谈

我们给客户递送的每份合同或建议书都会附有一份工作表，客户必须认真填写后，访寻工作才能开始。我们把这份工作表叫做“导航器”，因为它能确保我们和客户合作成功。

工作表把填写访寻具体要求的责任交给了人事经理，让他们不得不认真考虑，仔细填写。工作表让讲究策略的客户也能以按我们是要求填写工作订单。当发生分歧时，这张工作表就是解决问题的凭据。有了这张表格，我们也不必费尽口舌的向人事经理询问他的要求，节约了大量的时间，又明确了访寻标准。

一旦接到对方填写完整的工作表，我们会安排一次确认面谈，确认所有必须事先声明的问题或补充遗漏的项目。当我们和客户开确认会时，我们感觉就仿佛空军指挥官在核查准备起飞执行任务的最后名单，它意味着我们要么终止这个任务，要么在执行任务前做必要的修改。如果确认会进展顺利，我们拿到了签字的合同，访寻也就开始了。

### 保护双方的权益

在任何有风险的合作关系中，很自然，双方都会努力保护自己的利益。

比如我们总是在合同中明确招聘职位的头衔和客户期望的候选人汇报关系，并且把同人事经理提供的职位描述或工作表列为参考材料。我们这样做是因为如果他们在访寻开始后改变了职位或职位描述（这并不罕见），我们也有没找到所谓合适人选的理由。

此外，有时我们竭尽全力的做访寻工作，可这个职位却突然不需要了。但是我们可以通过执行合同里关于保证金、实际发生费用报销等条款，这样，即使客户突然撤出，我们也不至于损失惨重。

从客户的角度来看，最糟糕的事莫过于付了猎头费用，而候选人却只工作了一、两年就离开了。为了解释这个问题，我们建议客户，如果担心候选人工作的稳定性，那就不要雇佣他。除此之外，我们还提供60天内免费重新访寻的保证，之所以这样慷慨，是因为考虑到雇佣与否是由客户决定，而我们提供的是访寻服务。

许多年来，我们对自己设置条款的能力更加自信了（不愿意再为没有明确委托书的客户浪费时间），我们和客户沟通的方式也从电话接单演化为建议书，再演变为各种合同。那种听电话填单子，传真报价单，接着就不遗余力的开始访寻的日子早已一去不复返了。要是我们能早一些改变这个程序该有多好啊。记住，如果你不能对你的生意进行某种程度上的控制，那你就无法为自己在市场上定位。主动打进电话提交工作订单的确让人感到兴奋，现在当我们接到这种电话时，我们就向对方详细说明我们的工作程序，感谢他们的关照，并给他们发一份完整的服务说明资料。

如果对方态度认真并具备资格，我们就一定有机会合作。但是我们不会因为一位人事经理打电话垂询服务项目就放下手中所有的事。

### 第三节 控制客户的其它方法

说到控制客户，我们愿意向你推荐我们这些年成功使用的一些工具。

第一种方法就是背景调查，是所有销售策略中最有效的一个。成功的背景调查包括以下三个要诀：

**选定时机。**主动使用背景调查方法比被动使用它的效果要好的多。我们倾向于在客户看过候选人不同凡响的工作经历后立刻进行面试，而不是两周以后面试，因为到那时，客户的兴奋已经平静下来，候选人压力很大。提前做好背景调查还能让你在其它方面保持权威性。

不久前，我们由于懒惰而失去了一桩生意。我们没有干涉客户打背景调查电话，糟糕的是他打通了候选人现任上司的电话。毫无疑问，那位主管为了维护自己的利益，给了我们的候选人极差的评语，想让对方主动放弃，事实也的确如此，尽管还有其他三位候选人都给了他很高的评价。

**结构严谨。**

一份结构严谨，精心设计的背景调查表格应该包括所有的基本信息，尤其是客户关心的问题。事实上，我们总是在关键问题调查上花费大量的时间。这种方法非常有效。

**外观精致。**我们传真或用电子邮件的方式给客户发送的背景调查表代表着我们专业的服务和候选人的质量。因此，我们尽量让每份表格看起来整洁，精致并且专业。

我们有很多次都是出色的背景调查让我们抓住了差点失去的机会。比如，有一次，一位证明人说我们的客户一定会雇用那位候选人，但后来尽管我们递送了背景调查表，我们的客户还是没有要录用候选人的意思。于是我们就给那位证明人打电话，请他帮忙把观点直接告诉我们的客户。一个小时后，我们的客户打电话表示录用我们的候选人。

除了背景调查以外，还有其他几个行之有效的方法

在当今开放的猎头市场，诚信逐渐成为谋利的基础，候选人对聘用通知书的合法性和可行性都相当敏感。为了显示客户公司招聘的诚意，实现面试时的许诺，我们建议客户给决定录用的候选人提供一份签字的职位描述。除了职责描述以外，这份职位描述至少还应该包括在面试中达成的雇方主要目标和期望。

这种方法可以建立互相的信任，明确双方的责任，尤其适用于候选人得到了一份相当于升职的职位，而又没有正式的职位描述或要求的情况。无论你是否需要一份签字的职位描述，我们还要建议你劝说客户给候选人写一份接受聘用确认函。你可以这样说：“经理先生您好！我们想给您提个建议。是否可以改变一下发聘书的惯例，给已经决定录用的候选人写一封接受聘用确认函呢？这样可以确认他已经接受了你的聘用。”

不是写“我们很高兴聘用你.....”而是写“这封信确认你接受我们的聘用。”以我们的经验，这种方式比普通聘书更能表达你对候选人的诚意。这种确认函与聘书不同，它打消了候选人借用其它公司聘书与任老板谈条件的念头。事实上，接受聘用确认函，不仅表明了公司的聘用意向，也让候选人没有办法以次与现任的老板讨价还价。这样情况会对你更有利。

## 第七章 向客户收取更高的佣金

价格只是销售的一个方面。当然，如果交易的是日用品（比如大米、大豆、原油），那么价格很可能会成为主导因素。

猎头顾问常常为标准价格而谈判，同时却发现别人已经在打折了。成功的猎头顾问都知道如果要消除周围价格的影响，就必须加强服务的价值。否则，所提供的服务就会被视为平淡无奇的日用品，猎头顾问也就会被当成是小贩或是供货商。

使你的服务以及增值服务脱颖而出的标准就是查明客户的需求和填补职位空缺的紧急性。一旦查明对方的需求（当然他必须具备资格），你就可以控制局面，至少可以达成双方都满意的协议。（如果连你都不知道你的服务物超所值的理由，那么很遗憾，你就必须接受对方的报价了，尤其当你提供普通职位访寻服务的时候。）

## 第一节 成功谈判的4个技巧

你可以通过提高以下四个方面的技巧，达到成功解决问题的目的：

### ● 权衡对方的需要

在谈判开始之前，弄清楚客户究竟有什么要求。听起来这是个显而易见的问题，但事实上很多猎头顾问一听到客户要求让步，就糊里糊涂的答应了。类似“拜托，你们一定能做的更好的！”的请求总是能导致巨大而又不必要的让步。

### ● 审核谈判资格

如果客户缺乏诚意，或有不切实际的期望，你根本就没有和他谈判的必要。如果谈了不到五分钟，客户就要求降低费用，并且事后发现他不仅六周以内都不会雇佣人员，而且已经自己打广告并开始面试应聘者，和这样的人谈判又有什么意义呢？或者对方要你访寻年薪60万人民币的职位，却只愿意付2万人民币的酬劳，你该怎么去和他谈判呢？难道不去找下一位目标客户，还要彬彬有礼的告诉他不了解行情？

有一个有趣的故事：我们最近收到一笔15万人民币的访寻费。三年前，我们第一次给这位客户打推销电话的时候，他说他顶多愿意支付1万人民币。那时，我们就直接的告诉他，我们很愿意和他做生意，但双方要求相差太远，没有继续谈下去的必要。他也表示理解。我们仍然和他保持联络，几年后我们最终达成了协议，做成了生意。同时，在谈判前，你必须确信你的服务能令对方满意。如果你真诚的感觉到你无法满足客户的需求，何必还要浪费大家的时间呢？

## ● 收集相关资料

为了弄清你的客户是否确有谈判意向,并具备谈判资格,你应该尽可能多的收集相关资料。他以往怎样与猎头公司打交道?和哪家公司有过业务往来?他们是如何操作的?价格如何?他对此满意么?为什么这次会找你?他期望怎样的结果?何种服务对他最重要?价格是不是关键问题?条款是关键所在吗?还是时间是主要因素?谈判潜在的影响力是什么?利益?尊严?畏惧?还是优越感?换句话说,就是要仔细研究对方的利益所在。通常,有的客户还会有一些隐藏的目的,它们往往是谈判成败的关键。你永远无法猜出隐藏在表面现象下的真正秘密。有位决策者曾向我们承认他和我们谈判的唯一原因就是保全人事部门的面子。任何微不足道的让步对他来说都是胜利。我们当然很乐意帮他这个忙。

## ● 局势评估

谈判有三个基本要素:时间、信息和谁享有主动权。综合你的总需求和这些要素,你就能评估局势,预测最有可能的结果。

**时间** 时间在这次谈判中起到怎样的作用?任意一方是否有最后期限的压力?

### 信息

你是否掌握了足够的资料?是否充分了解双方的需求,还是仅仅在猜测?另外,对方是否了解你的需求?

**主动权** 你是否准确了解控制谈判的相关因素?谁能控制谈判的主动权?

首先,你应该明确你自己的需求和目的。这桩生意是否对你很重要?你完成这个任务的可能性有多大?如果让步你能得到什么?你将失去什么?

让步是否会令你愤怒或失望?你是否真的有必要让步?如果真的要让步,你的底线是什么?

现在你已经为谈判做好了一切准备,但是,记住,如果需要,你可以推迟谈判,这总比达成协议后再后悔要好的多。毫无疑问,一旦达成协议,你必须遵循谈判结果。不履行协议对你名声的破坏是难以挽回的。也许有人会那样做,但你必须坚持原则。你永远不会为遵守高标准的道德规范而后悔。

## 第二节 一些小的数学问题

因此,谈判之前,就要明确你的目的,保持高度警惕性。

要学会算细帐,不要只看表面的数字。如果算技不精,往往一大笔钱就不知不觉的溜走了。

比如说，我们在工作两年后才意识到把服务费从职位年薪的30%降到25%相当于降低了收入的17%，并不是5%。换算成具体金额，差别就更加明显了，以年薪50万人民币的职位为例，差价为2万5千人民币！

如果你做的是年薪稍低职位的服务，比如收费标准是年薪中每一万元收一个百分点。有时一元人民币的差别也会给你带来3000元人民币的损失。因为年薪299,999人民币职位的服务费是按29%计算，即8万7千元，而年薪30万人民币职位的服务费则按30%计算，为9万元。你可能已经注意到，按这种方法计算，四份年薪15万人民币职位的服务费才相当于一份年薪300,000人民币职位的费用。了解了这些机关，你下次与客户谈判就不会再被百分比的数字蒙蔽，能帮你减少一些损失。

对数字的掌握是签订成功协议的基础。看起来无关紧要的小数字，有时也会给你带来意想不到的损失。更不用说这里损失一千，那里损失一千，加起来就更不容忽视了。

## 第八章 扩大简历的影响

每年都有几次，我们会与一些背景极棒但简历写的糟糕的候选人合作。当我们感到有钱可赚时，我们会亲自帮他们写简历。别误会，我们可不作写简历的生意，相信你也不会。但我们很高兴去花一些时间帮助这一部分有价值的候选人在招聘经理面前赢得良好的印象，特别用是这些修改过的简历去赢得职位。

现实问题：随着信息科技的发展，简历已经愈来愈成为招聘市场的“硬通货”。几年前，我们可以经常对雇主说“我们的候选人没有简历，我们可以安排你们2位周5下午4点钟面谈”。但现在想回避简历就太不实际了。

反正你的候选人早晚得递送简历，你倒不如干脆放手一搏。理想世界里，只有最适合或最符合条件的候选人才能赢取职位。但在现实生活中，最适合或最符合条件的简历才会使候选人顺利进入最初面试以至最终影响到招聘决策。

### □□□ 打好简历这张牌

几年前，我们直接了解到一份简历影响招聘经理判断的程度，以及候选人的运程如何受到他们文字工作的影响。

在为我们一个客户访寻采购经理职位的案例中，我们收到了3名候选人的简历。这三个人都很出色，他们的相关背景非常符合我们客户的需求。他们每一个人都能完成我们客户张总所要求的工作，因此我们认为他们将大受欢迎。

在我们最初的电话介绍之后，客户张总认为这三名候选人都不错，因此，客户同意周三下午到我们的办公室面试他们。然而，出于礼貌他请我们把这三名候选人的简历传真给他，以便他更好的准备面试。周二，面试的前一天，我们打电话给张总，询问他是否已经看过这些候选人的简历以及他是否有问题。

结果，他果真有问题。“我们可以取消第一名候选人的面试么？”

我们感到困惑。“当然，张先生，我们可以取消，”我们说，“可是他的能力与其它两名旗鼓相当呀。你可以告诉我们为什么您会有这种想法呢？”

“我们也说不出确切的原因，只是感觉他经验不足。”张总说。

很好，我们想。第一名候选人的6年经验是比其它两个8年的差一些，但他依然很适合这个职位。

我们问：“好吧，那您觉的另外两个候选人怎么样呢？”

“第二名候选人比较好，但我们认为第三名候选人是最好的。他符合我们所需要的条件。”

“所以，如果你把他们排序为1、2、3的话，你认为他们分别是好、较好和最好。”

“没错，3号候选人是我们的首选。”

客户最看中三号候选人，这一点我们并不觉得奇怪——他的简历真的很棒。简历上不仅有详尽的信息，它的整洁、条理清晰、结构完整更加令人赏心悦目。他的教育、经验、职业经历等等，一目了然。三号简历甚至把他原公司的产品向雇主作了详细的阐述（这对选择采购经理这个职位的人来说非常重要）。

相反，一号候选人的简历没有特色，杂乱无章，还缺乏具体细节，根本无法吸引读者的注意力，如同一篇流水账。他甚至没有提及自任何工作成绩。最糟糕的是，这份简历居然是按正序年代（而不是倒序）排列，不是先列出目前的工作，而是把第一份工作写在了最前面。

如果一号候选人能在简历上花点时间，全面具体的列出他的工作经历和成就(就像他在电话里跟我们说的那样)，雇主就会清楚的知道他的确适合于竞争这个职位。但遗憾的是，他没有这么做，这使他在第一个回合的自我推销中就败下阵来，失去了面试的机会，失去了获得新工作的可能。在我们看来，这简直是个悲剧。

二号候选人的简历要好一些，但视觉效果和整体结构还是不如三号的好。他还遗漏了几个关键问题：他所在公司购买部件用于生产何种产品？他何时大学毕业？

所以客户在进行面试之前，心里已经有了“主力”人选，还留下一位“替补”选手，第三名则被淘汰出局了。当然，这一切都仅仅取决于候选人简历给雇主留下的印象。

好的简历不仅在第一阶段会影响到客户，在下一阶段也会同样影响到客户的决定。在决策者精心挑选出参加面试的最后名单之后，我们曾经多次和客户一起进行面试。候选人离开以后，他们的精彩表现在客户的脑海里会随着时间的推移而逐渐退色，暗淡。这时，决策者又会把满意的候选人简历在办公桌上依次摆开，就像玩算命扑克那样。你知道吗，在“深思熟虑”之后，几乎所有的客户都会挑出简历最看起来最棒的候选人。

是不是说没有简历或简历写的很差的候选人就从来没有被录用过呢？这也未必，但即使有也像中彩票一样难。既然你已经知道如何提高候选人成功的机会，为什么不试一下呢？

绝大多数候选人并不懂得推销自己的艺术，尤其是如何里利用书面文章。为了弥补这个缺陷，我们有时会给出出色又特别有希望被聘用的候选人打电话，给他一些修改简历的建议。但事实证明，我们几乎就是在浪费时间，所以对于特别优秀的候选人，我们干脆就自己给他们重写简历，这样还会省些力气。

猎头顾问都读过上千份简历，并且又知道客户选贤的关键条件，因此想把候选人的简历修改成自我推销的有力工具并不困难。但决不可以违反职业道德，给候选人做虚假简历。

但在你权限范围内进行编辑、重新编排格式，更重要的是强调候选人的优势，尤其是对雇主来说起决定性作用的那些优势。有不少被成功录用的候选人，如果不是我们把他们的简历重新整理过，恐怕他们连面试的机会都没有。

在一些特殊情况下，比如时间紧急或费用可观，我们会帮助候选人重写简历。但对于普通职位，我们通常没有时间也不愿意花费精力帮他们重写简历或给出修改简历的详细意见。

我们选择了另外一种方法：我们写了一份职业发展报告，题目叫做“怎样写好简历”。我们给他们每人发一份通俗易懂的简历指南，也就是把写一份出色的简历任务交给他们自己了。这份报告非常有用，不仅节约了我们大量的时间，还在帮我们建立起在候选人心目中的专家形象。

是不是专家也许会有争议，但我们敢说，关于什么是最有效的简历，我们比95%的职业顾问或专门写简历的人更权威，因为我们每天都在这个圈里工作。事实上，我们的声誉和生计常常就体现在候选人的简历上。

态度认真的候选人会努力争取更大的发展，也会用心对待修改简历的有效建议。无论是猎头顾问还是候选人修改简历，“怎样写好简历”一文都有很大的实用价值。

## 第二节 确认简历真实性

仔细查看现有的简历能让你知道如何把它改写的更出色，更重要的是，这样做还能避免与提供虚假简历的候选人打交道带来的麻烦。比如：如果我们发现学历证明上没有具体日期，我们就会很自然的认为候选人出据虚假学历。尽管我们很愿意相信他们，但伪造简历和学历的现象并不少见。

当我们第一次碰到伪造简历的情况时，对于所发生的一切，我们简直是太天真了（并且急于完成填补某个职位空缺）。毕竟，我们根本就没想到王先生告诉我们他有经济法学硕士学位居然是在撒谎。

“王先生，我是Michael。我们和经贸大学联络过了，但他们没有找到你的档案。”我说。

“怎么会找不到呢？”王先生回答，“你有没有给国际贸易系打电话？”

“哦，没有，为什么要给他们打电话？你是经济法的学位呀？”

“不，我的学位是在国际贸易系拿到的。”

“但你简历上写的是在经济法系。”

“哦，”王先生停顿了一下说，“这两个系合并了，经济法系现在是国际贸易系的一部分。”

“好吧，王先生。我们再给国贸系打电话。”

当然，国贸系也没听说过这个人。

“哪，这是怎么回事！”当我再次给王先生打电话时，他这样回答我，“他们是不是把我的姓名写错了？”

于是我又试了一次，但仍然没有结果。

“好吧，把我的身份证号码告诉他们试试看。”王先生建议说，“也许管用。”

但还是没有用，但现在我已经有些怀疑了。

“别着急，Michael。也许是因为我是在夜校读完的学位，他们把它放在别的地方了。”

哦，当然这是个原因，我想。所以我给成人教育部门打了电话。没有！

“王先生，我们有些想法。”我不能再掩饰愤怒了，“我已经和对外经贸大学的很多人通过话，但没有一个人听说过你的名字。更严重的是，我的客户已经有些不耐烦了，如果不能核实你的学历，他们是不会聘用您的。”

“等一下，”王先生立刻说。“你是说对外经贸大学吗？哦，天哪，我真的很抱歉，我一定是打错字了，我是从首都经贸大学获得的学位。”

我感觉有些不妙，但还是想试一下，所以就拨通了首都经贸大学的电话，但结果是相同的。

“嗨，朋友，我需要更直接一点的答案，”我说，“如果你无法证明你的学位，恐怕我们和客户的生意不得不就此结束了。”

“哦，Michael，我一直都想告诉你，”王先生压低了声音，悄悄的说，“我没有硕士学位，我有同等学历，”

“哦，好极了！”我大声说，简直要疯了！“那么请你能告诉我你在首都经贸大学修完了多少学分？或是其它什么学校？”

“学分？哦，这个，那么，我，”王先生结结巴巴的说，“事实上，我没有学分。当我前几年搬到北京的时候，我路过一家大学，接待处的人说我有和硕士生一样的工作经历...”

我真想拧断他的脖子！他不仅是毁了我一桩生意，破坏了我们在客户那儿的名声，还把我们像个傻瓜一样的耍了个够。从那以后，我发誓要在推荐候选人之前完成他的背景调查。

## 第九章 控制好候选人, 扩大业务收益

正如许多专业服务人员一样, 猎头顾问也经常为“控制”的问题感到困扰。就像医生致力于“控制病人”、律师致力于“控制委托人”一样, 猎头顾问则绞尽脑汁来“控制候选人”。

就业务方面, 比较实际一些地说, 你要“控制”其他人的行为远比控制一辆暴雨中在打滑的公路上飞驰的汽车困难的多。也就是说, 林林总总的客观因素将会作用在你候选人身上, 影响他们选择的方向。你的最佳选择就是运用正确的工具, 不断地演练以达到你的目的。换句话说, 你的控制程度是相对于外界因素变化而变化的。那是不是要你完全放开手, 放弃控制呢? 并非如此。对于任何事, 你都应该尽可能早的建立并保持控制。你对候选人的控制越合理, 你的潜在收入也将会随之增加, 道理很简单, 你能尽早筛去那些没有实际价值的人, 以免浪费时间。

为了标准化候选人的挑选程序, 我们制定了许多审核他们资格的问题, 以此来辨别良莠。标准化之所以重要是因为它使我们能够对候选人进行客观的评估。

当然, 候选人的真实价值很大程度上取决于市场购买力, 并且只有你把他介绍给几家客户之后才能做出判断。当他已经被推荐给六、七家客户, 或者参加过两三次面试之后, 仍然没有人对他感兴趣, 那很可能就是你赶鸭子上架了。

### 第一节 如何面试候选人

通过对候选人的专业技术、求职动机和配合程度进行分类, 我们设计的资格考核问题能帮助我们更好的理解候选人的特点, 更重要的是能筛除那些有可能是浪费你时间的不合适人选。

**专业技术,** 指头衔、职位以及其他一系列的问题。无论是概括的看(当你为某个行业储备人才的时候)还是具体的看(当你访寻具体职位的时候), 候选人的专业技术都是他最基本的资料。

**求职动机,** 它涉及到影响候选人选择职业的动机因素。这些因素包括候选人的职业兴趣、志向、个人需求、爱好、生活方式, 家庭观念等等。如果说专业技术讨论了“是什么”的问题, 求职动机则是研究“为什么”的问题。

**配合程度**，它指的是你能和这位候选人合作的程度，还有他的紧迫感和采取行动的可能性。通过对候选人配合程度的考核，你能掌握一些实际的问题，比如他找工作的时间期限、对变化的恐惧程度、拒绝聘用的可能性以及对基本规则的接受能力。

我们曾经同一位没有经验的候选人合作过，他认为在客户决定聘用他六周之后，他再拒绝接受职位是合情合理又符合惯例的。后来我们发现他非常固执，拒绝改变最初的设想。不用说，这是一块烫手的山芋，只能扔掉。

这三方面的评估都非常重要，在某种意义上说，又是相对独立的。比如，一个候选人就其专业技术来说是个理想的人选，但如果他固执己见，和他一起工作也会让人无法忍受。同样，如果一个候选人技术一般，但如果他不计较更换工作地点，那他仍然是个优秀人选。

如果用15分钟来面试候选人，我们会在专业技术、求职动机和配合程度这三个方面各花5分钟。只有具备资格的候选人才能占用我们宝贵的时间。

信不信由你，这些年来，我们仅仅凭借对候选人专业技术、价值观和配合程度这三方面基本信息的了解，完成了众多的职位。我们很少与候选人建立亲密关系。事实上，如果有这种倾向，也就是说他几乎没有机会找到合适职位。我们认为，问候选人一些资格考核的问题比讨论他的政治倾向或常去哪里滑雪更容易建立友善的关系。有时增加一些闲谈固然不错，但有的放矢的讨论重点更能体现你的专业水平，从而树立权威形象，建立控制。

## 第二节 关于考察择业动机的问题

### 更换工作的主要原因

我们发现人们对工作环境不满的因素主要有以下几种：

**[1] 个人因素。**候选人对自己与周围人的关系不满意。

他和平级的同事或上司无法相处，或者各自目标不同。也许他们的政治见解、宗教信仰、经济水平或教育背景差距太大，也许他无法融入公司文化，也许周围环境给他的压力太大。

我们曾经和一位管理方面的候选人打过交道，他不愿意考虑上海地区的职位，因为他认为他们不是上海人，他们全家也都不会说上海方言，生活上肯定会有很多不便，孩子在学校里也很难和同学交往。

[2]

**职业因素。**候选人的技术能力不能满足工作要求，无法完成职业目标。作为猎头顾问，我们在访寻过程中，要重点考虑职业因素的问题。

[3]

**环境因素。**如果候选人的不满与个人因素和职业因素都无关，那么一定是和环境因素有关。比如，上班路途遥远，所在城市的教学水平落后，或候选人与配偶两地分居。

在候选人不满的背后可能会有很多与价值观相关的原因，所以你得留心观察他对各种问题的反应，查明他不满的真正原因(并且最终给出解决方案)。

当你探查候选人的价值观时，最好问一些开放式问题，比如“工作中对你最重要的是什么？”或者“如果你可以改变你的工作(或生活)，你希望它是什么样的？”如果你给他答案让他选择，效果就相对要差一些，比如“工作中什么对你最重要？钱？自主权？还是发展空间？”

### 价值观的力量

为了证明动机因素在候选人决策过程中的重要性，我们列举出以下事实，供大家参考：

- 曾经有一位找工作的人拒绝了我们给他找到的工作，因为他是位业余的运动员，而客户公司所在地的空气质量不好，他无法接受。
- 不久前，我们为一位喜爱长跑的候选人找到了职位。他接受这份工作的主要原因竟然是他的老板也喜爱跑步，同意他每年请两次假参加环城跑和境外马拉松比赛。
- 我们给候选人推荐的工作对他来说是一种降级，由于他目前公司对他评价很高，他感到很难接受这份工作。
- 我们帮一位软件工程师找到的新工作比他目前的收入要低，但他还是接受了。原因是这位工程师读书时就曾获得过大学生运动会的游泳奖牌，而新公司的旁边就是一家室内游泳馆。
- 我们认识的一位猎头顾问给酷爱标本制作的化学家找了份非常好的工作，最后他还是拒绝了，因为他要从石家庄搬到杭州，而他认为那里的气候对他的各种标本的保存非常不合适。后来，顾问弄明白了标本师拒绝那份工作的真正原因：他的女友不愿意去南方生活。

由此可见，每位候选人的择业动机都对他选择职业都有举足轻重的影响。

## 把抽象的概念具体化

理解候选人真实需要的能力是逐渐锻炼出来的。读一读下列句子，看看它们分别表达了什么样的含义。

“我们想找一份更稳定的工作。”

“我们希望能有更大的管理权限。”

“我们目前的公司不能给我们提供必需的资源。”

“也许新工作应该更有挑战性。”

作为猎头顾问，我们经常听到这样的说法。尽管很可能他们说出这些话时很真诚，但表达的意思却总是很模糊，每个人对这些抽象的词语都有不同理解。

例如，有人认为“稳定”是指不会轻易失业；而有人认为这个词的意思是公司提供养老金以及各种保险；还有人认为“稳定”指工作性质和公司的管理机制不会发生变化。

我们曾经面试过的一位候选人就把她要寻找的挑战描述为新工作能给她提供在公司联欢会上担任节目主持的机会。还有位候选人要求更多的参与其实是指他希望能由他来决定每年公司组织集体活动的目的地以及住宿等各种安排。

每当候选人告诉我们他们需要更高的薪水，我们就会立刻追问一句，“具体是多少钱呢？”因为每个人的答案大不相同，有人只要增加一千块，而有人要参加公司的年底分红。

## 从抽象到具体

为了避免访寻工作中的对候选人择业动机的模糊理解，你可以采用问答的方式。这种技巧能帮助我们吧模糊的概念具体化。

比如，候选人告诉你她希望在新工作中担负起更多的职责。这种想法很好，但责任这个词太笼统。为了查明她的具体动机，你可以问他下类型的问题：

- 你是如何确切定义你的“职责”？

- 如果职责加重了，你的工作会有什么变化？
- 有没有哪个人目前的工作职责是你希望得到的，可以具体描述一下他的工作能吗？
- 有什么切实的利益能和更多的职责相联系？钱？头衔？办公条件，比如汽车、私人办公室或者健康俱乐部会员？

如果能把抽象的词汇具体化，你不仅能节约很多时间(包括你的，候选人的和客户的)，还能在访寻过程中找到更合适的人选。更重要的是，如果客户问到候选人的离职原因，你必须知道如何回答。

### 第三节 设置封闭式问题考察候选人的配合程度

与价值观的问题相反，有关配合程度的问题应该是具体的、闭合式的。以下的几个例子仅供参考。

- 目前有没有其它的公司帮你找工作，或要你面试？如果有，你对这次机会怎么看？你最希望的结果是什么？
- 你认为什么样的因素会阻止你换工做？
- 你什么时候可以参加面试？
- 在做出最后的选择之前，你需要参加几家公司的面试？
- 你什么时候可以去新单位上班？
- 你能接受的最低薪水是多少？
- 关于工作地点，你有没有要特别说明的？为什么？
- 关于公司老板，你有没有要特别说明的？为什么？
- 如果你接受了新工作，去辞职时，现在的老板以加薪为条件挽留你，你会怎么做？

最后一系列的问题的设计是为了考察候选人会不会拒绝客户提供的邀请，体现了你是否具备充分的控制能力。

很多猎头顾问认为可以通过讨论、责备等方式来阻止候选人放弃新的邀请，我们的看法则完全不同。

#### 第四节 关于拒绝邀请及其对策

##### 如何处理拒绝邀请的问题

我们的经验告诉我们，尽量早一些谈到有关拒绝邀请的问题，这样对大家都有好处。如果他倾向于接受现任老板的条件继续为他工作，或者他曾经这样做过，又或者他原本就只是想利用你的服务来达到加薪或升职的目的，那么你无论怎样说怎样做都不能改变目前的情况。另一方面，如果从候选人的话语中已经流露出不会因为老板的条件而拒绝新的工作，那么你就这个问题谈的太多仍然是没有必要。

如果候选人没有什么经验，不了解拒绝邀请会产生不良后果，那么你非常有必要和他好好讨论一下这个问题，尽量避免以后的麻烦。

很遗憾，对猎头顾问来说，候选人接受现任老板的加薪或升职而拒新的邀请是令人气愤的事情，但候选人用另外一个老板来对付现任老板的伎俩却总是很有效，并且尽管他们这样做了，你也无计可施。

因此，我们情愿取消有这种倾向的候选人资格，也不愿意警告他以这样做是冒着自毁前程的风险，而且这样也未必能让他改变主意。人们总是为了自己的利益而行动。跟他们长篇大论，不仅会浪费你的时间，还让人感觉你是为了自己的利益才这样做。

##### 拒绝邀请的对策

幸运的是，在对抗拒绝邀请的战斗中，你并非束手无策。根据你访寻工作的进展阶段，这里有三种非常实用的对策：

###### [1]

**取消候选人资格。**当你问他“如果现在的老板给你加薪为条件，要求你留下来继续工作，你会怎么做？”，如果他的回答是“我会考虑考虑”或“我想那要看他给我们加多少钱”，那么你离麻烦就已经不远了。你最好还是另外选择一位候选人吧。

###### [2]

**拒发邀请。**如果候选人承认和他的上级讨论过你的客户公司邀请函的问题，或找一些不可理喻的借口来搪塞这个问题（比如他说“哦，我们可不确定会接受邀请，除非公司为我孩子资助留学费用。”），这时你就应该明白你的候选人正在上演拒绝邀请的好戏了。在这种情况下，你就得和他正面探讨这个问题，如果必要，你可以拒发邀请，甚至退回邀请。

[3]

**提前预防。**为了保护你的候选人在辞职时不受到各种复杂情绪的影响，你可以提前告诉他递交辞职信时很可能发生的情况。

下面是我们在候选人辞职前和他谈话的台词：

候选人先生，辞职是件让人烦心的事。我可以告诉你一些通常会发生的情况。经理大都会用三部曲的方式来处理这种问题：

第一部，他们先是很吃惊。他可能会说：“你确定现在是离职的最好时间吗？这个项目由谁来完成呢？”

他暗示你是不可替代的。他还有可能会问：“没有你，我们的工作怎么进行下去呢？”

对于这种说法，你可以回答：“如果我们明天在上班的路上被卡车撞倒，我们想公司还是能照常运转的。”

第二部，他们会开始询问。“你准备去哪工作？他们给你提供什么职位？薪水怎样？”

当心，别告诉他太多，也不要显示过分的热情，否则，你的老板随后就会给你泼冷水，比如，他会说“拒我所知，你的这个新单位也不怎么样，而且最近在行内还出现了一些丑闻。”或者“在你去工作之前，他们肯定把一切都描述的很好，一旦你去了就会发现，他们给你的不过是个冷板凳。”

第三部，这是最后一招，他们会给你开出各种条件挽留你。“还记得我们几个月前谈到的加薪的事吧？我忘了告诉你昨天差不多就算通过了。”

你可以这样回答，“哦，今天您怎么这么关心我的问题。在我向您辞职以前，您可从来没有过。”

有可能你的老板会花好几天的时间来完成这个三部曲，但无论早晚，你们谈话的大概程序就是这样的。

如果你的客户愿意参加这场“竞标”活动，或者不在乎成败与否，那你当然可以和有拒绝邀请倾向的候选人合作。但我们认为，生命那么短暂，谁有时间陪他们胡闹呢？

## 第五节 候选人信息管理的几个工具

猎头顾问大都使用各种表格或电子表格记录候选人的相关信息，以便更好的储存、分类和查询。无论你使用何种表格，它都应该具备记录和评估候选人的专业技术、求职动机和配合程度的功能。

除了内部的数据表格，这里还有几个既常用又省时的工具：

- **简历。**通过使用扫描和识别软件保存简历，这样可以为以后的修改、研究提供方便。当然，简历主要体现的是候选人的专业技术。
- **申请表。**这种表格不仅可以为你提供有关候选人的大量信息(也是和专业技术相关的)，还可以为访寻工作带来方便。设计周全的申请表会要求候选人提供证明人、上级主管和同事的姓名。
- **主要技能。**这些表格是要求候选人填写的。为了评估他们的业务水平，我们设计了20道问题，以便发现他们的特长和潜在的能力。
- **自我评价。**让候选人自我评价，给了他自由表达自己的成绩、管理水平、组织能力和个性的机会。但是必须记住，最终是由你和雇主来判断某个候选人是否符合录用标准，而不是他自己。
- **职位意向表。**这种表格类似于访寻工作表，非常有用，可以按照对专业技术、求职动机和配合程度的要求提取合适候选人，并且这种表格由候选人自己完成，而不是你。

使用这些工具可以帮你节约大量的时间，你不必再和候选人面对面或通过电话长时间的交谈。尤其对打进电话咨询的候选人和那些已有资料存档但暂时没有访寻价值的候选人，使用这些工具能在很大程度上提高效率。一旦你需要了解某个候选人的具体信息时，你就可以打开这些表格进行查找。

## 第六节 控制候选人的写信水平

为了进一步控制局势，对于候选人要发给客户的信，我们经常会直接口述或干脆给他们一个样本。

### 面试后的感谢信

尽管面试后感谢信只能看出候选人表达礼貌的方式是否专业，但表达不清的信件同样会破坏候选人在面试中给客户留下的良好印象。

候选人自己撰写感谢信时，通常会有以下五种错误(但往往是致命的)：

[1] 忽略校对。错别字或打印失误都有可能破坏客户公司对你候选人的印象。

[2]

重新引起客户对某个问题的关注。比如，候选人在信中写到“我想客户服务的工作背景也会对我今后的发展提供有利的帮助。”因为他只知道除了客户服务的工作背景以外，公司对他很满意。

[3]

为面试时的表现道歉。比如他写“对不起，我昨天现场发挥的实在很差，平时我对数字问题还是很清楚的。”

[4] 空头承诺。“如果你给我们一个机会，我保证不会让你们失望。”

[5]

吹捧自己的能力或贬低其他竞争对手。“通过面谈，很明显我比其他面试者要更有资格获得这个职位。”

如果你给候选人口述感谢信，就能避免这些隐患。

## 辞职信

关于辞职信我们也要说一句：尽管候选人的辞职信应该他自己完成，但如果写的清晰完整，就能给所有的人减少麻烦。

尽量保持辞职信言简意赅的风格。不必对新工作进行详细描述，也不必在离职理由上浪费篇幅。如果原来的老板重视这些问题，他会安排一次离职面谈，到那时他们俩尽可以把胸中的郁闷一吐为快。

顺便说一句，访寻工作完成后，对客户和候选人的跟踪服务也是猎头工作必不可少的一部分。为了保护你如此辛苦的努力才获得的访寻成果，你必须尽最大努力说服你的候选人脱离旧的模式，融入到新的环境中来。

## 第七节 真正的结案

候选人开始工作并不意味着这个案子的结束，你必须对他进行入职跟踪服务，帮助他认识新环境，调整心态。如果你感觉到他有任何问题，无论是个人的还是工作上的，你都要想尽一切办法和他沟通，而且要让人事经理了解这些情况。

最近我们给原来在浙江某研究所工作的候选人找了一份和IT行业的工作，但工作地点在北京中关村。大家都知道这两个城市消费水平的差别，但候选人接受邀请之前曾来北京实地考察过。我们都认为这个问题已经解决了。

候选人上班的第一天，上午9点，他就走进人力资源总监的办公室说他根本找不到能租的起的房子，只能辞职。

总监立刻给一家熟悉的房屋中介公司打了电话，代理人以最快的速度赶到办公室，带上候选人，驱车出城，查看了位于郊区但价格合理交通便利的房子。

当天下午，候选人就和房屋公司签了协议，第二天早上，他就去上班了。

可想而知，如果那位人力资源总监没有立即采取得力的措施，或者工作方面出现了问题，我们的候选人会有什么样的决定。

结论就是，直到一切都安顿下来，你的工作才能结束。尽职尽责的入职跟踪服务一定能帮你挽回很多损失。也就是说，你对候选人的行为控制的越好，你的收入就越多。

## 第十章 提高候选人的面试技巧

帮助候选人准备面试是我们的一项基本工作。然而，如果每天都要向候选人无数次重复“面试前要注意仪表”诸如此类的话，你也一定会感到厌倦。为了节约时间，减少烦恼，我们想尽了一切办法来简化候选人面试准备工作，并且主要着眼于解决实质性的问题，而不是一般的注意事项。

### 第一节 面试准备的三个要素

在讨论实质性问题之前，让我们看看面试准备的三个要素：

#### [1]

**基本信息。**包括面试的时间、地点、行走路线、面试方的姓名和头衔、电话号码等等。面试的基本信息还包括面试时间长短，各种测试(性格、智力以及其它关于公司位置和候选人异地工作的问题)。

#### [2] 礼节准备。包括候选人的形象、举止、

礼貌，以及面试时表现出的风度、热情、亲和力和沟通能力。

### [3]

**策略准备。**包括候选人从面试方的言谈中判断具体问题的能力，比如公司的发展方向、主要产品、公司文化、技术要求、部门分工以及发展潜力等等。

掌握这三个要素是面试成功的关键所在。比如，尽管候选人非常优秀，如果他无法按地址找到公司，或没有通过毒品使用测试，他都不可能有成功的机会。

我们经常会在嘱咐面试礼节和基本技巧上花费大量时间，但如果充分使用书面材料，你就能或多或少的减轻一些负担。

### 重在强化，而非入门

我们会让所有的候选人在面试前仔细阅读《如何掌握面试的艺术》的指导材料（《职业发展指导》中的一篇）。书面指导可以供候选人重复阅读，加深理解，这比我们面试前给他做个5分钟培训的效果要好的多。而且在你传授服装颜色搭配以及细节的注意事项时，由于个体差异，有的候选人的知识已经超出你的水平，而有些人当时的着装偏偏是你的反面教材，如果使用书面材料就可以避免这些尴尬场面。

为候选人提供书面的指导材料不仅节约了我们的时间，巩固了我们的专业信誉，还让我们有足够的精力来考虑策略的问题，比如客户的具体要求，以及候选人如何利用独特的专业技术吸引客户等等。

对于需要提醒基本注意事项的候选人，标准化的书面材料是既有效又省事的工具。通过阅读这些信息（而不是听你说），他们不仅能记住要诀，面试时也会表现的更专业更有自信。

## 第二节 面试准备的六个关键

为了使候选人面试前有充分的准备，必须提前检查以下六个关键因素的完成情况。据说拿破仑在帐篷里就已经赢了战役；之所以这样说是因为开仗的前一天他就已经拟订好了全盘的作战计划，以此应对任何可能发生的情况。准备面试与打仗也有异曲同工之处。我们和候选人永远都无法预测面试时究竟会发生什么样的情况，但只要准备充分，候选人就能应对各种突发情况，知道应该如何闯关。

### [1] 简历

候选人面试时应该随身携带几份简历，并且在面试前要充分熟悉简历内容。如果面试时，候选人被问及简历上列举的问题，却由于记不清自己写的内容，不知该如何回答，那就实在是太尴尬了。

候选人还可以随身带一些能证明他工作能力或业绩的材料，比如创造性的设计、方案样本等等，但必须有权威性或有说服力。

我们曾经面试过一位工程师，他带来了公司的新产品，一台剪草机，并向我们展示了他在新产品上的改进设计是如何降低成本，为公司提高效益的。尽管剪草机的轰鸣声几乎达到了“绕梁三日余音不绝”的效果，但他的这种实例演示的做法却盛过滔滔不绝的演说。

但是，要注意不要让候选人在这个环节上做的太过分。类似毕业证、推荐信和公司卡拉OK比赛冠军证书就不要带去了。一般来说，简历和名片是必不可少的。

候选人还应该带一个记事本和皮质的公文包，以便在面试时做些必要的记录或存放对方有可能发给他的材料。

## [2] 得体的着装

尽管我们常说“人不可貌相”之类的话，但实际上，在面试的时候，服装是否得体往往能起到关键性的作用。自恃才高胆大而在面试时不修边幅的做法是很不现实的。

简单的说，候选人的着装越符合规范，他成功的机会就越大。也就是说，如果候选人是男士，他就应该穿质地优良（全毛或混纺）的灰色或深蓝色西装，白色衬衫，搭配一条有品位的领带，还有黑色的皮鞋和黑色的袜子及皮带。如果候选人是位女士，她也应该穿西装或正规套装，化淡妆，有选择的佩带珠宝和饰物。

对专业的候选人来说，选择服装的一般准则是越保守越好。当然也有例外，比如该行业对服装要求较高（如零售业、酒店或娱乐业），那么穿着时尚会更适宜一些。但对大多数职业来说，如果你不确定穿什么最好，保险起见还是穿的保守些。

当然，候选人并不是每天上班都要以面试时的形象出现，注意形象也是面试的礼貌问题。也许你并不认同这种做法，你有选择的机会，要么入乡随俗，要么自己碰碰运气吧。我们曾经有一位出色的候选人被公司拒绝了，原因就是公司老板无法接受他的络腮胡子。接下来我们的另一位候选人又获得了这个职位的面试机会。上次我们根本没见过候选人就直接让他参加了面试，这次我们决不会再犯同样的错误了。

我们决定派Michael

去机场接他并亲自送他去客户那里面试，而且一定不能让客户再挑出他穿着打扮上的毛病。在他动身来北京的前一天，我们干脆让Michael给他打电话直接告诉他如何穿着。

“李先生，”

Michael说，“我们想尽最大的努力帮你准备明天的面试。我打算告诉你有关穿着的具体细节，因为这对公司很重要，希望我们的努力能帮助你成功。”

“好的，没问题！”李先生回答。

“首先，您没有留胡子吧吗？”

“没有。”

“好，您有干净的深蓝色斜纹西装吧，明天能穿这套衣服吗？”

“好，我听您的。”

“那好，我还想让你穿件白色的棉质衬衫，领尖有纽扣的那种，你有吧？”

“我有。”

“太好了，你有酒红色的领带吗？”

“有。”

“好，你能穿黑色的皮鞋、黑色的袜子，并系一条黑色的皮带吗？”

“当然没问题。”

“很好，你需要理发吗？”

“哦，我明白了，”他说，“我知道你要我以什么样的形象出现了，没问题，你放心，一切都不会有问题。”

“你是说.....”

“对，请放心，”他说，“我们会打扮的像个政府发言人。”

最让人高兴的就是面试的时候，客户看中了我们的候选人，并录用了他。如果他不是照这个模式穿衣，比如穿棕色的裤子，配绿领带，那会是怎样的结果呢，我们简直不敢想。

毫无疑问，告诉候选人从头到脚都应该如何穿着的确是件让人头疼的事。但这种做法对候选人面试有百利而无一害。在当今如此激烈的职场竞争中，难道你不想提高候选人成功的几率吗？

### [3] 行程、到达和离开

几年前，我们的客户邀请一位候选人飞往深圳参加面试。那位候选当时没有工作，经济比较拮据。他把给在上海的太太打电话和干洗衬衫（因为他只带了一件衬衫来参加为期两天的面试）的帐单都交给了公司，希望他们支付费用。客户收到帐单后很不满意，应为他们根本没想到候选人会要求支付这种额外费用。尽管他们在候选人面试时几乎就已经决定接受他，但最终还是没有录用他。真不敢相信就是这些小钱让我们的候选人失去了他迫切需要并且几乎到手的工作。

还要告诉你的候选人最佳的到达时间就是事先约好的钟点，不能迟到也不要早到。如果客户知道原本约定2点钟面试的候选人在1:35就已经等在大厅了，这只能让他心烦，他要么因为知道有人等他而分神，要么干脆草草完成手中的事情提前会见候选人。

在把候选人送去参加面试之前，你最好把有关行程、到达、离开、停车、行车路线、酒店入住等事情的具体细节都嘱咐清楚。这会让大家省心，还能增加候选人面试成功的可能性。

#### [4] 姓名、职位和一些数字

面试前你给候选人提供的相关信息越多越好。之所以这样说有两个原因：首先，可以让候选人做好充分准备；其次，可以避免候选人面试时感到意外而影响发挥。举例来说，如果他原以为是和公司董事长见面，而事实上却是人事经理给他做了个15分钟的面试，那么他事先的准备可能会用不上。

当你安排面试的时候，一定要弄清楚给候选人做面试的是谁，在公司里任什么职务。见公司的CEO还是见人事经理或专业心理分析家，候选人需要有不同的心理准备。

David

向我们描述了他曾经参加面试的经历，那次他准时到达了公司，以为总经理立刻就会开始对他的面试，但没想到总经理在大厅和他打完招呼就把他带到了一间小办公室，在那里接受了两个多小时的智力、性格和心理测试。David坦言如果不是因为当时很急切的想得到那份工作，早就甩手离开了。那位总经理真的没有告诉他要参加任何的测试，当然David自己也没有问过这方面的问题。

#### [5] 了解公司的基本情况

关于公司的背景信息是收集不完的，而且把任何有关公司的琐事都告诉候选人也太过荒唐。但候选人对以下几方面问题的了解能有效提高他面试的成功率。

- **公司的要员。**那些人是公司的要员，其中那些是新加入的，那些是已经离职的。适当了解一些公司历史和创始人的情况也很必要。比如，如果你去IBM公司参加面试，当对方谈到Thomas Watson先生，你却一脸迷惑的问“谁？”，那也太失礼了吧。
- **公司的基本构架。**他们为什么样的客户提供何种产品或服务，有那些部门，属于公有还是私有。
- **公司的重要情况。**公司的财务状况如何，是运转正常还是已经危机四伏？是否面临对手接管还是即将收购其他公司？公司股票走势如何？这些你都了解。许多候选人都希望在面试前了解公司的财务状况，以便在谈及此问题时能灵活应对。

- 公司的重大变化。各种变化都会影响你所访寻的职位。工作中是否有新产品的引进或新的市场策略？

候选人在面试时准备充分，就会给面试方留下深刻的印象。

#### [6] 准备相关提问

在面试的过程中，候选人和面试方的对话会很自然的讨论一系列的问题。但是，有些重要问题如果不是候选人主动提出，恐怕永远没有讨论的机会。

由于这个原因，候选人必须就以下几个方面准备一些问题，以免面试没有实质上的结果。

事先准备好的问题可以分为以下四类：

[1] 公司问题。有关目标公司或部门的组织、新产品或服务的问题。

[2] 行业问题。有关发展、变化、先进技术和业内人士方面的问题。

[3] 职位问题。有关职权范围、出差、薪资政策和所面试的职位对谁负责等问题。

[4] 机会问题。有关候选人发展潜力、在公司或部门的发展机会，以及升职的可能性及时间。

针对候选人的不同情况，他会关心不同的具体问题。如果他去一家计算机制造商那里面试，他可能关心的是这个行业将来的发展。如果有位候选人去面试一个人员变动非常频繁的职位，他一定会事先斟酌字句就此提问的。

#### 谢绝包装

过度贬低或吹捧候选人对他获得公司邀请没有任何好处。事实上，面试只是影响老板最后决定的四个因素之一，另外三个分别是：工作经历(简历)、各种测试结果和证明人。

无论如何，候选人无法控制录用与否的决定性因素。你也无法预见面试双方是否能有共鸣。如果你指导候选人按面试方的喜好伪装自己，他们的行为很可能会被认为是欺骗，或者很快就会结束不愉快的工作，因为他们可以伪装一时，却无法伪装一世。不管是哪种结局，都有悖于你指导他们的初衷。你没必要按照面试的需要而改变候选人的特点。他们最佳的做法就是放松、投入，正常发挥自己的判断和预见的能力。

### 第三节 互相认同在面试中的作用

互相认同除了在销售、管理和治疗中有广泛的应用,在你需要和别人交换意见的任何时候,它都是有效的。而面试实际上就是双方互相交换意见的过程。

面试方有什么样的观点、感觉或态度呢?

答案就是:你不知道,候选人也不知道。候选人只有仔细聆听和适当的提问,才能弄清面试方的真实需要。如果候选人在不知道对方有何需要的情况下就盲目推销自己,是没有任何实际意义的。

在很大程度上说,候选人的成功取决于他发现对方需求的能力以及他们双方的互相认同。他可以用提问的方式检验自己对面试方要求的理解是否正确,而不必急于表达自己的观点。通过这种方法建立互相的认同感以后,双方能更加自由的交换意见,候选人也能更好的显示自己对这个职位的是多么的合适。

### 第四节 有效沟通

除了互相认同以外,成功面试还有四个无形的基本要素。它们会影响候选人性格被接受的程度,影响亲善关系的建立。

- [1] **积极性。**毫无疑问,候选人必须表现出对这个职位的极大兴趣,因为在其它条件相当时,客户总是会选择最有工作积极性的一方。况且即使事后拒绝对方的邀请也比刚开始面试就被否决要好的多。
- [2] **专业兴趣。**老板总是在找热爱该事业的候选人,描述这个专业的前景总是让他感到兴奋。
- [3] **自信。**妄自尊大的吹嘘让人厌恶,但恰到好处的自信却很受欢迎。
- [4] **注意力集中。**  
候选人最后需要做的是集中注意力。因为谈话时像梦游一样注意力不集中的人很少会被录用。

由于面试过程中还包括一些具体信息的交流,所以还要让候选人注意以下问题:

- 全面又准确的介绍他自己的背景,
- 收集一些关于公司、行业、职位和获得职位可能性的资料,
- 把自己的能力与老板眼中的需求联系起来,

- 找出客户应该给他发邀请的足够理由。

为了确保面试成功，候选人一定要在面试时和对方交换一些基本的看法。互相了解的越多，合作成功的机会就越大。

## 第五节 候选人常用策略

在候选人面试前除了要做好基本信息和基本礼节的准备，你还要提醒他以下几个方面的策略问题。

### 提问及常用问题

首先是关于候选人理解面试方需求的能力。如果候选人无法提出高水平的问题，面试很快就会看起来像是审问或唱独角戏。候选人的问题为面试成功提供了动力，因为这些问题：

- 创造对话，这不仅能让双方更好的互相了解，也能模拟一旦候选人被录用共同工作的感觉。
- 详细阐明候选人对公司和工作职责的理解，
- 表明候选人对一些基本问题的理解，
- 更深刻的表现候选人的能力，
- 对面试方来说，是知识体系和工作职责的挑战。

候选人的问题应该倾向于表达他的兴趣和对客户需求的理解。毕竟，参加面试的首要原因是客户的公司有需要完成的工作或需要解决的问题。以下几个问题是候选人面试时常用而且非常有效的：

- 您的部门目前遇到了什么问题？
- 我怎样做才能帮助您实现这个目标？
- 您什么时候感觉到需要设立这个职位的？
- 您试图解决这个问题有多久了？
- 您有没有让现有的人员去解决过这个问题？结果如何？

- 您试过其它的方式吗？比如，您是否找过单独承包人或临时雇员，有没有从别的部门调用过人手？是否曾经雇佣过人手，但没有解决问题？
- 您认为完成这项工作在技术或态度上有没有特殊的要求？
- 您认为我的工作背景中有没有什么值得开拓，以便能帮助您实现这个目标？

类似于这种问题不仅能让候选人对公司的目标有所了解，还能让面试方了解他对实现公司目标的心。

### 先要长话短说

第二个问题是要先做到长话短说。很多没有经验的候选人都会犯说话太多的错误。

回答面试方的提问有两种方法：言简意赅和详尽阐述。关于开放式问题的回答，我们一直建议候选人这么说：“让我们先简单说一下。如果您需要我们在某个方面做详细说明的，我们再细谈。”

之所以要求候选人这样回答是因为很难判断每个问题分别需要什么样的回答。

像“你感到最困难的一个任务是什么？”这种问题的回答是用30秒还是用30分钟，完全取决于候选人自己。

有时要提醒候选人是面试方在提问，所以他必须按照对方的需要来调整答案的长短，不要漫无中心的闲扯或过分详细的解释。换句话说，如果三言两语就能解决问题，何必要费尽口舌却给别人留下个负面印象呢？

假设候选人去面试一个有关销售管理的职位，对方问他：“你有哪些销售方面的工作经历？”

如果候选人不采取先提纲挈领，再分别论述的方法回答这个问题，他真的会遇到麻烦。没有受过训练的候选人会喋喋不休的说起他脑海中所有关于销售的记忆。尽管这些信息对面试方来说是有用的，除非条理特别清晰，否则只会留下罗嗦凌乱的印象。

可以这样回答这个问题，“在过去的9年中，我在三家不同的消费品公司从事过销售管理工作。您想让我从哪儿开始说呢？”

或者候选人还可以这样回答，“让我先简单说一下，如果您了解的更详细，您可以随时打断我。我在消费品销售方面有9年的工作经验，在三家不同类型的公司工作过，分别担任过地区和全国销售经理的职务。您想具体了解哪方面的情况呢？”

用这种方法回答问题，候选人能充分展示思维的条理性和目的的明确性。

经过允许后，候选人就能详细的叙述重要的事件，但不能不分主次的乱说一气。

一家食品加工公司的人事经理在闲聊时曾经告诉过我们，有一次，他叫了在办公室约见了一位候选人，想正式给他发邀请。一个小时以后候选人离开了。我们问他是否录用了那位候选人。

“没有，”他说，“我是想来着，但他根本就不给我说话的机会。”

我从来都不主张在面试的时候喋喋不休，因为客户从不会录用只会饶舌的候选人。

用先提纲挈领再分别论述的方法回答面试中的提问，候选人面试的成功几率将被大大提高。

## 薪资问题

候选人很有可能会被问到他们目前的薪资状况。他们应该这样来对付这些问题：

[1] 你目前的薪资状况如何？

回答：“包括奖金我的薪水是将近5万人民币。我想下个月的年度审核之后，我就能拿到5万多了。”

[2] 如果来我们公司工作，你期望的薪资是多少？

回答：“我认为机会是最重要的。如果我们能在一起工作的话，我想你一定会给我一份公平的薪水。”

注意，回答问题[1]的时候我们没有说出具体数字，而是给了一个约数。但是如果对方要求说出具体数字，那么候选人必须准确的回答薪水、奖金、福利以及加薪的可能性。

在回答问题[2]的时候，如果面试方非常关注候选人的期望薪资，他最好是给出一个大致范围，比如说“我想应该是在5万出头至五万五千吧。”如果数字太具体，可能随后会给候选人带来两种麻烦：要么数字

比他们真正能接受的要低，要么数字对老板来说太高或太低，他永远不会给你的候选人发邀请。如果候选人给出一个大致范围，他就保留了这个机会。

## 避免致命的错误

你还应该告诉候选人千万不要在第一次面试的时候谈薪水的问题，这是一个忌讳的问题。但如果对方开始引入这个话题，倒也没什么。但如果候选人给客户留下的印象是为了新公司的薪水和福利才更换工作的，那么这次面试也就没有什么希望可言了。客户不愿意录用只是为了金钱而工作的候选人。

在我们刚刚从事猎头工作的时候，曾经给一位非常优秀的候选人安排了和客户的面试。面试之后，我们给客户打电话询问情况。

“哦，你的候选人并不怎么样。”客户公司的人事经理王小姐说。

“是吗？我们觉得他的工作背景真的很棒。”

“背景不是问题。我只是不喜欢他处理问题的方法。”

“发生什么事了？”

“我和他谈了一个多小时，告诉他公司的情况，给他介绍公司的要员，”王小姐说，“我甚至还带他简单参观了生产区。”

“然后呢？”

“然后，我们回到了办公室，开始讨论我们参观的情况。我问他是否有什么问题。”

“他怎么说？”

“他看着我的眼睛问我，你们公司都有那些福利？”

“后来呢？”

“后来我就起身，把他送到了门外。”王小姐说。

说实话，候选人的这种行为并不能反映他的能力或性格；他的目的也没有什么错。但那件事（他丢了一个工作机会，我们丢了一笔访寻费）以后，我们就学会了警告候选人不要主动提出薪水和福利的问题。

我们建议候选人采用John F.

Kennedy参加面试的方法“不要问公司能给你提供什么，而是问你能为公司做什么。”

这样，候选人就能表现出工作努力、品德高尚、有献身精神，而不是一个机会主义的跳槽者。

当然, 如果对某个职位的劳动回报(或福利的具体细节)一无所知的话, 接受甚至连考虑这个职位都是不可想象的, 但你和候选人有其它很多更好更有效的方法去了解这个问题, 而不要冒险, 以免候选人丢掉职位的(或者你丢掉声誉)。

## 第六节 面试常见问题及准备

### 七个常见问题

这里有七个面试时常见的问题。在正式面试前, 你最好了解一下你的候选人有什么想法:

- [1] 你为什么想要做这份工作?
- [2] 为什么要离职?
- [3] 你今后5年有什么打算?
- [4] 你有什么样的个人目标和兴趣爱好?
- [5] 你有什么强项和弱点?
- [6] 你现在公司的什么特点是你最喜欢的?
- [7] 你最不喜欢现在公司的什么特点?

最后一个问题可能是最难回答的。你究竟最不喜欢你现在公司的哪一点呢?

我们认为不要挑别人的错(说“我无法忍受公司的政策”或“我和老板相处的不好。”), 最好让候选人自己承担责任(比如“我想继续发展自己的能力,”或“我现在无法学到我想学的知识。”)。

这样回答, 候选人就能避免指责别人, 不要以投诉者或抱怨家的身份出现。要知道, 挑剔目前公司的错误对面试并没有什么好处。

建议你的候选人仔细考虑以上的问题, 更重要的是, 这些问题能帮助你的候选人在面试之前衡量他的选择。如果候选人自己都无法对自己的回答感到满意, 那面试也不过是浪费时间。

### 面试必备的四类问题

以下这四类问题也是面试中常常遇到的, 候选人准备的越充分, 他们被录用的机会就越大。

- [1] **有关简历的问题。**简历与候选人的工作经历、专业技术、工作职责、教育背景、兴趣爱好等密切相关。

简历问题需要回答的准确、客观并有说服力。回答这种问题的最糟糕的做法就是喋喋不休，随意夸大自己的业绩，或表现的固执己见或者自我为中心。

[2]

**有关自我评价的问题。**这要求候选人对自己的能力和以往的表现有客观的评定。常见的有关自我评价的问题有“你认为自己最大的优点是什么？”或“能告诉我一些体现你创造力的事迹吗？”

[3]

**情景问答。**这种问题能测试候选人对于不同情况的反应，主要集中在候选人过去在某种情况下采取的行动，或给候选人对假设一些将来有可能发生的情况，请他做出反应。“怎样在下一个萧条期保持利润？”或“你怎样处理顾客投诉的问题？”都是很典型的情景问答题。

[4]

**有关压力的问题。**这种问题可以测试候选人的勇气。典型的问法有“你死后，你希望你的墓志铭怎样写？”或“如果你可以把自己比做任何一家大公司的总裁，你会是哪一位？”或“很显然你的工作背景显示出你根本就不符合这个职位的要求，我们何必还要浪费时间呢？”

有关压力的问题是要评估一个人在压力下的情绪反应、创造力和态度。因为不合常理或不友好的问题能破坏一个人平静的心态，或让他产生逆反的心理。最好的回答方式就是保持冷静，考虑周全后再做回答。

当然，候选人的幽默感在整个面试过程中都会发挥良好的作用，但要提醒他们别太过分。我们曾经听说过这样一位候选人，当对方要求他描述理想化的工作时，他说：“有美女用热的橄榄油给我按摩后背。”不用说，他肯定不会被录用的。

有人在面试前猜测有可能会问到的问题，并准备好各种答案，这种做法并不可行。最好的办法就是让候选人回顾一下工作背景，有哪些优势，以及考虑更换工作的原因，并且面试的时候要尽可能的诚实。如果他遇到了回答不了的问题，最好照直说，或者要求考虑片刻再做回答。

有时候过于认真的准备这些问题的答案也导致相反的结果。比如我们的一家客户拒绝聘用过于粉饰自己的候选人。这些人对客户所问的每一个问题都像是做了充分准备。

## 复试

复试和初试很类似，只不过双方的问题会更加集中和具体。复试给了面试双方进一步了解对方的机会，也让双方可以更具体的讨论有关职位、公司、行业和升职机会的细节问题，

此外，双方也会进一步讨论在初试中没有讨论清楚的问题，比如薪资水平、福利待遇和异地工作的安家费等等。

如果客户打算在复试中给候选人发邀请，那么你和候选人一定要做好准备来促成这次合作，把细节问题以及开始工作的具体日期考虑清楚。

## 异地面试

面试双方距离越远，情况就越复杂。安排面试的时候，不仅行程和时间很难处理，有时不同的天气和时区也会带来很大的麻烦。（如果你安排过2月份从北京飞往广州的紧急面试，或者你安排过北京的候选人和远在意大利的老板电话面试，你就一定明白我们的意思。）

我们常常使用电话会议的方法降低异地面试的失败率。老板忘记在约定的时间内给候选人打电话，或候选人忘记已约好的面试时间，在电视机前睡着了，被老板的电话吵醒，并表现的很粗鲁，失去被录用的机会，这些事常常会发生。只要你安排好电话会议的准确时间和具体地点，你就能以主持人的身份组织这次面试。

电话会议还给了你旁听的机会，使你能够客观的分析面试的情况。如果客户对候选人回答问题的方式有些疑虑，你还可以适当的做些解释。

尽管有人认为电话会议既费钱又耗时，但在很多情况下，这种方式确实能促成合作。经验告诉我们，只要合理利用，这是最划算的控制局势的方法。

## 第七节 面试后的报告

面试之后，了解双方的想法对你来说至关重要。无论你的访寻工作多么努力，但如果没有足够反馈意见，你仍然无法判断目前的情况。在面试之后，你应该精心构思一些中肯的问题，就以下问题写份报告：

- **准确程度。**你是否准确的传达了客户的要求？如果候选人对工作职责的理解和你的描述有出入，你可能需要修改一下你对这个职位的理解。
- **现实程度。**如果双方都认为合适，他们会采取怎样的行动？对任何一方的忽视都会招致麻烦，甚至导致你必须重新评价职位的吸引力或调整访寻策略。

- **控制程度。**信息就是力量，通常你可以用它来影响访寻任务的结果。比如，在客户犹豫不决的时候，适时的给他一份背景调查或一些有益的信息，都会对最后的结果产生影响。

一旦候选人在第一次面试的时候就被否决了，我们也无法改变客户的想法。我们能做的就是提醒自己“重在参与”。

也许考古学家的工作风格对猎头顾问会有所帮助-----

如果我们能像考古学家翻译甲骨文那样，看懂决策过程中的线索，我们一定能在这个朝阳产业中挖到宝藏。

## 第十一章 提高访寻能力，完成更多订单

做猎头和做市场很类似，都是有潜力赚大钱的商业活动，当然也有可能完全是浪费时间。毫无疑问，为了虚假的访寻任务而付出的努力是在做无用功。不要浪费时间和精力去满足那些原本不具备资格客户的需要，把节约下来的精力用于访寻合理的职位，你的收入自然会增加。这里还有几种方法，可以用来吸引有资格的客户并全面提高效率；使用以下任何一种方法都给你带来正面的效果，前提是客户的期望必须切合实际。

### 第一节 文件归档的重要性

即使你只在这个行业工作过几个星期，你也一定知道成功的访寻在很大程度上依赖于候选人信息系统的功能。

高产的猎头顾问都有一套按字母顺序或数字顺序的编排管理系统，他们用这个系统把过去和现在的候选人系统的排列并可以交叉参考。无论你是用文件柜还是用电子的数据库，详细分类和管理候选人的对访寻的效率都有非常大的影响。

除了给每位候选人建立资料库，整个的访寻工作记录也要有快速存取的方法。这样，一旦你列出某个职位的合适候选人名单，如果在日后的工作中遇到类似的职位，你随时都能提出这个名单作为参考。所以我们最好详细记录访寻过程，以备日后需要时参考。

访寻记录主要供日后参考以及提供有价值的信息，记录的主要内容包括候选人姓名、年龄和基本联络信息(电话号码、地址和兴趣爱好等)。其它的一些资料，比如简历、分析报告和公司简介等要分开存放。

如果职位或行业有相似之处，一份半年的访寻记录也可以当成新记录的范本。

## □□□ 见面会及其多种表现形式

### 见面会的优势

回报最高的访寻就是能把每个候选人推荐给几家不同的客户。这样不仅提高了你的效率，也提高了你访寻成功的机率。

安排客户与候选人见面会是提高访寻的成功率的好办法。集中安排候选人的面试，把总的时间控制在两到三个小时，这样既节约了客户宝贵的时间，也给你提供了集中处理准备事项和组织报告的机会。

见面会的确是个值得一试的好办法，尤其是做当地服务的时候。它还有以下的优势：

- **扩大了推荐的范围。**见面会的形式让你能有机会推荐一些与客户的专业技能、经历和薪资要求稍有出入的候选人。
- **提高你的专业信誉。**成功的组织见面会能证明你担负职责以及组织管理的能力。
- **实现你所承诺的服务。**通过见面会的形式给客户推荐一系列符合要求的候选人，还能体现你为客户访寻职位的认真态度。
- **参与录用过程。**你应该要求旁听每次初试的前10至15分钟。这样你能清楚的了解客户的面试问题，以及面试风格和提问范围(这些都是下次你可以和候选人共同分享的资料)。

### 一种理念的多种应用

见面会对于各种情况的适应性是鲜为人知的。比如我们这些年来我们一直使用的多样化见面会的方法。简单的说，就是在我们的办公室设立一个员工中心，在那里我们的候选人可以连续参加几家不同公司

的面试。由此还可以演化出另一种方法，移动见面会，集中候选人，先让他们参加一家客户的面试，然后把他们一起带到另一家公司去面试。

我们曾经成功的把远程见面会(在客户公司的见面会)转变成移动见面会。上午我们的几位候选人在一家位于市中心的客户公司参加了一轮面试以后，下午又驱车前往位于郊区的另一家公司参加面试。这样我们不仅节约了安排十场不同的面试(5个候选人分别要参加2个客户的面试)的时间和精力，而且我们还在同一天为两个客户完成了面试安排。

尽管这些方法主要应用于当地城市，但见面会可以设在任何地点，而且你也并非一定要出席。

我们曾经输给对手一个案子，那是深圳的一家猎头公司，他们利用我们一个北京的客户去广州出差的时间安排了一场见面会。我们的对手只是通过电话就排好了这一切，而当我们发现的时候已经为时太晚。他的远程见面会的直接后果就是他的一位候选人被录用了。

谈到赚钱，我们就不能不说我们的老板，他曾经在开车送客户去首都机场的路上，在车上安排了一场见面会。这不仅是令人震惊的创举，也证明了见面会这种方式可以根据你的需要随意安排。

### 第三节 寻找资源的途径

你的客户通常对在哪儿能找到候选人有着超乎寻常的感觉。换句话说，候选人提名的最佳资源就是人事经理本人。如果你不征求他的意见，就等于是降低效率。

在我们开始访寻之前，我们一定会让客户填好访寻工作表，尤其是要写清以往候选人、可能产生候选人的公司、潜在候选人资源。

面对一项艰巨的访寻任务时，任何一小步前进都很重要。况且并没有什么理由让你不在开始工作之前尽可能的寻求帮助。我们不仅想知道他们都面试过哪些人，更想知道符合条件的候选人最有可能在什么地方。

在收集有用的信息的时候，不必感到畏缩。有一次访寻，我们就请客户给我们打印一份公司的竞争对手清单，包括地址和电话，并请他为我们圈出哪几家公司最有可能藏有合格的候选人。

还有一次，我们胆大包天的给我们客户对手公司的人事经理打电话，要他们最近打广告招聘一个类似职位收到的简历。我们惊喜的发现第二天他就让快递公司给我们送来了300多份简历。在那一大堆他不需要的简历中，我们挑出了最后被客户录用的候选人。

我们想不出当时索要简历时有什么特别的方法，我们想大概是因为人事经理那天心情比较好吧。但如果我们不问他要，有怎么可能会有结果呢？

## 获取资源的其它方法

除了打电话，还有以下一些方法可以增候选人的贮备：

- **网络。**许多成功的猎头顾问都使用综合网站或专业网站来找到更多的候选人，赚更多的钱。但是除非你的知道如何充分利用网站，否则你很有可能会对网络上瘾。
- **同事支援。**寻遇到困难的时候，你不妨找你的同事帮忙找找合适的候选人。但是要知道天下没有免费的午餐，记得事成之后给他适当的提成。
- **行业目录和校友录。**不用我们多说，这些是我们访寻活动的核心部分。你既可以花钱去买来用，也可以通过加入各种社团免费获得。
- **公司内部电话本。**  
许多公司都印制一些供内部员工使用的电话本。猎头顾问可以找来这些电话本，从中访寻自己需要的人才。
- **公司内部刊物。**各种类型的公司团体都会出版月刊或季刊的内部通讯。在猎头顾问看来，这些刊物简直就是人物杂志，换句话说，你想要找的人在那里几乎都能找到。
- **专利权。**我们喜欢这种手法。在网上搜索你要访寻主题的专利权，你就能找到申请专利保护的发明人，这也是一种资源。
- **职位广告。**我们从来不自己登广告找候选人，但有时也会为客户刊登匿名的广告，当然费用他付。你最好隐去客户公司的名称，只留下你自己的电话和信箱
- **为自己做广告。**许多猎头顾问在行业杂志上刊登匿名广告来增加自己的知名度，通过这种办法他们也能找到很多候选人。我们从来没试过，
- **参加行业展览。**如果两年内你都没有参加过一次行业展览，你一定已经错过了很多赚钱的机会。

- **参加招聘会。**你可能根本都不愿意参加招聘会，因为大多数招聘会是综合性或地区性的，参加人员也是以失业或刚刚参加工作的人员为主。但是，主办单位可以为你提供所有参展单位甚至招聘职位的名单。
- **猎头顾问目录。**美国最知名的猎头资源目录是肯尼迪发行中心出版的。国内近年来也有这种目录出版。
- **提高公司知名度。**无论是代表公司在行业聚会上发言，写关于人力资源的文章，还是参加全国的商业性会议，公司知名度的提高不仅能引导市场，也能帮助你找到更多的候选人。  
通常，每项任务的特点决定了使用何种方法提高寻找候选人的有效性。无论你使用哪种方法，都会增加你的候选人储备，提高你的效益。

#### 第四节 访寻台词的一般应用规律

没有什么台词能保证对所有的候选人都对你提供的职位产生浓厚的兴趣。每位候选人对每个问题都有不同的反应，这取决于他的工作动机，或他的性格。

我们发现了四条可以广泛应用的一般规律

[1]

**候选人重视利益而不是特点。**不要给新入围的候选人宣读职位描述。背诵客户的意愿不仅会让候选人感到厌烦，还会让他感到自己只是个备用件，没有唯一性。给候选人描述职位的最佳方法就是让他感觉到这是最适合他的一个工作机会，而不是你在想办法填补这个空缺。

[2]

**让候选人产生兴趣的是你说话的艺术，而不是职位描述。**这就是我们为什么总是把候选人描述成可以解决难题的人，而不是让他感觉到他在为猎头服务。我们最喜欢用的台词就是告诉候选人客户正面临着的困境和以后的发展潜力，通过候选人的加入和努力，大家都能获利。

[3]

**对于一些比较敏感的问题，最好采用间接的方式向候选人提问，以达到最好的效果。**比如，你问候选人“你还认识哪些这方面的人选？”敏感的候选人就会明白形式对他不利，未必会给你推荐高质量的人选。再比如，你直接问候选人“你对这个工作感兴趣吗”，如果他想得到这个机会，即使不感兴趣，他也会编出天衣无缝的理由。

[4]

**不同的候选人要求不同的风格。**精明的候选人能直接抓住谈话的要点，他能一边翻阅报纸一边

听你前五分钟的开场白;而另外一些人需要你先说好话建立亲善关系以后才会说出他心中的秘密。

毫无疑问,耐心和换位思考在访寻工作中有着非常重要的作用。但是,也不能一味的闲聊,更不要不小心泄露了本应该保密的信息,比如客户的身份。换句话说,要适度的建立亲善关系,任何疏忽都有可能导导致访寻失败。

很多情况下,候选人都对你的职位没有兴趣,也无法给你提供线索。但他也许以后会有合作机会,也许是以客户的身份,也许是候选人,也许是推荐别的人选。

像记者一样,建立随时可以利用的良好人际关系和信息网络对你来说非常重要。你的信息资源和人际关系不仅能为你推荐候选人,还能向你汇报行情,告诉你客户的有关传闻,每一位你访寻过的人,都有可能成为你未来的行业信息来源,为你扩大你的行业范围。

## 第十二章 解决薪资分歧, 成功结案

有句老话说的好:对方之所以说“不”是因为你没有给他足够的理由说“是”。

如果你也认为这句话说的有道理,那么在谈判的时候就一定要给不断的给对方提供有说服力的信息,直到解释清楚所有的问题,达成协议。

你知道,有事业心的人很少只为了钱而选择工作。虽然如此,但是薪资问题仍然对访寻是否成功有着举足轻重的影响。

也许你认为候选人对于薪资情况的犹豫不决是非常容易解决的问题,但事实却恰恰相反。

因为一个人的薪资水平是个复杂的主观问题。候选人薪水的高低不仅会影响他和家人的生活质量,而且影响到他的尊严、身份和升职的机会。

从客观的角度来看,通常与钱有关的谈判就像孙悟空大战九头鸟一样,砍下一个麻烦,以为控制住了局势,谁知道却又冒出更多的问题。

### 第一节 薪资情况的真实对比

作为猎头顾问，我们有责任按照候选人现有薪资水平和期望薪资的具体情况来解决收入的问题。

因此，我们必须用容易接受的方式，有效的帮助他们弄清与薪资待遇相关的实际情况。

在比较两种不同职位的薪资待遇时，尤其是存在异地工作的情况的时候，我们首先必须让他们知道基本工资只是一个开始。要帮助候选人客观的评价一份工作邀请，就不得不考虑一些经济因素。在候选人对薪资问题做出决定之前，你必须询问他以下与目前薪资相关的问题：

- **医疗保险。**你的公司每年为你和你的家人购买保险支付多少钱？你每个月是否也要承担一部分费用？如果是，大约多少钱？
- **分红。**你去年拿到了多少分红款？
- **养老金。**你的公司是否为你购买了养老保险？属社会险还是商业险？
- **赔偿金。**如果你的合同还没有到期，离职是否要付赔偿金？
- **人身保险。**你现在的公司是否给你购买了人生保险？如果继续，你要付多少钱？
- **伤残保险。**你的公司是否为你购买了伤残保险？如果有，是多少？你每年应为此支付多少费用？
- **交通费。**公司是否支付此项费用？每月付多少？
- **进修费用赔偿。**公司是否给你提供过进修的机会？如果有他们为此支付了多少费用？
- **奖金。**你是否因工作出色而获得过奖金？如果有，在过去的一年中，你获得过多少奖金？
- **加班费。**如果你加班，公司是否支付加班费？如果有你去年此项收入大约是多少？
- **日托。**你的公司是否支付子女的日托费用？每月的预算是多少？

讨论候选人现有的工作条件时，你必须要注意一些客观的因素，以及这些因素给他带来的开销，并注意他对以下问题有何反应：

- **私人交通工具产生的费用。**你每年花在私人汽车的保养、维修以及油耗上的费用是多少？
- **过桥过路费。**你上班的路上是否要经过收费公路或收费桥梁？你必须支付的费用是多少？

- **停车费。**你目前每个月的停车费是多少？
- **公共交通费。**你是否乘坐公共汽车、火车或轻轨？每年此项开销大约是多少？
- **生活费。**你居住的城市消费水平是否较高？如果是，你的房费、服务费、水电费、娱乐费和教育费用分别是多少？
- **长途电话费。**你是否需要在家里或路上打长途电话，而这些费用公司又不负责支付的？
- **办公设备。**你的工作是否需要你在家使用计算机、上网或传真？公司为这些设备或费用支付费用吗？

请注意，考虑这些问题有双向的效果。也许你的候选人会发现表面上看起来收入降低的工作邀请，实际上意味着收入增加，而有时看起来较高的薪水实际却由于地区差异开销成倍增加。

## 第二节 艺术的解决手法

几年前，我们代表一位候选人和客户磋商关于薪水的问题。他是一位年薪12万人民币的软件工程师。他说只要我们给他找到的工作能提供更多的专业发展机会，他可以接受同等水平的薪水。

由于他丰富的工作经验，他当时的薪水已经是行业内的最高水平了，我们第一次谈薪资要求的时候，我们就问他，如果我们可以提供的年度总收入为12万人民币，他是否能接受。他同意了。

两个星期以后，我们的一位客户想给他发邀请。他们面试过他两次，也做过背景调查，对他胜任工作的能力非常有信心。

但由于公司的薪资结构，他们无法提供高于10万人民币的年薪。幸运的是，老板陆总是个非常有创意的人。

“哈哈，陆总，”Michael给陆总打电话，“多下点赌注，我们保证候选人会接受您的邀请。”

“我真的很抱歉。”他说，“如果我们给他的薪水超过10万，整个部门的人都会不平衡，而且我们肯定会收到一堆辞呈的。”

“那太糟糕了，但没有什么别的办法来解决这个问题吗？”

“让我们来好好想想，过一会给你打电话。你今天一直都在办公室吗？”

“在。” Michael一边说，一边在心里盘算着他会有什么样的高招。

过了几个小时，陆总果然打来了电话。

“Michael，你是不是说过候选人从家到市内有一个多小时的路程？”

“没错。”

“好吧，看看我们的办法怎么样。我们给他提供汽油费和汽车的日常养护费。这笔费用一年大约是1万人民币。”

“而且我们可以付给他加班费。如果他每周加班2个小时，每小时按 50人民币计算，一年就是5000人民币。而且我们还可以为他提供方便，借给他一台计算机和调试解调器，这样他就可以在家里加班了。”

“那太棒了。” Michael 说，“那还差5000人民币呢？”

“没错，确实还差5000块，”他停顿了一下说。“我们真的是没办法了。”

“等一下，我有办法了，我们可以改变一下保险金的问题，这样他每个月就能再多500块的收入。”他接着说，“你感觉这样他会接受吗？”

“我们想没问题，” Michael 说。“谢谢你想出那么多的办法来解决这个问题。”

当然，候选人很愉快的接受了客户的邀请，他还称赞我们的客户想了那么多的办法，这样他的加入在部门就不会引起轩然大波了。

### 第三节 解决薪资分歧的一些办法

只要能巧妙的处理薪资差距，大多数的案子都比较容易解决。当然，你得花点时间和精力，还有你的想象力，让双方都满意。

当候选人的薪资要求高于行业内的平均水平，或会给部门里的其他员工造成心理不平衡的时候，你就有麻烦了。

为了解决这些问题，你最好想办法增加候选人的年度总收入，而不是一味的只要求增加薪水。下面有一些不用增添太多的麻烦就能增加候选人总收入的办法：

[1] 在他开始上班时, 给他一笔“入会费”作为奖金。

[2] 工作一个月或两三个月以后, 以工作出色给他一笔奖金, 当然前提是他必须真的表现很好。

[3] 以其它理由, 在事先商量好的时间内, 给他提供一笔奖金。

[4] 在候选人开始上班的时候给他一笔补偿金, 表面上看是补偿他结束上一份工作的开销。

[5] 在候选人工作3个月或6个月以后, 不用等到一年以后, 提前对候选人的工作进行评定, 然后给他加薪。

[6] 早些参与公司的分红, 提前享有股票购买权, 或参与其他福利项目。

在必要的时候, 客户公司会采用这些建议给候选人增加年度总收入。

我们曾经听说过一件非常疯狂的合作。David 在美国的一位朋友刚刚买下房子, 但离一家猎头公司给他推荐的客户公司的距离已经超出了驾车上班的范围。由于他不愿意卖掉新装修的房子重新安置住所, 而他又有飞机驾驶执照, 公司的董事长居然答应给他一架单引擎的飞机供他每天上下班使用。尽管中国近期内不会发生这种情况, 这个案子也充分说明了一个道理: 只有想不到, 没有做不到。

### 第十三章 继续开发曾经联系过的客户资源

只找新客户去做商务拓展是很自然的事。但这样做, 你就错过了增加收入的一个巨大资源---你曾经联系过的客户。

曾经联系过的客户并不只是那些10年前和你做过生意的老客户, 还有那些从某种意义上说预先具备资格又有可能使用你的服务的潜在客户。

那些曾经联系过的客户经常会成为你完美的期望客户, 他们非常值得你重新去做商务拓展工作。这种客户包括:

- **曾经付过服务费的老客户。**如果你能为一家公司成功完成一个职位的访寻，那就意味着你还可以再承接其它的职位访寻。
- **没有付过服务费的老客户。**有些人事经理，曾经给过你访寻任务，但由于这样或那样的原因，未能达到圆满解决。
- **目前客户的其它需要。**无论公司大小，每次空缺的职位都不止一个；你的工作就是满足他们的需求，只要他们的需求在你的专业范围之内。
- **相关的客户。**许多公司都有家族的分支机构。如果你如果能顺藤摸瓜的找一找，他们的需求也会让你忙上一阵的。
- **曾经不感兴趣的客户。**比如两年前，你的访寻方案未能被他采纳。但情况总是不断变化的（包括公司的人事经理），你不能武断的认为自己永远没有机会。
- **曾经不满意的客户。**人无完人。曾经的失败并不意味着你就不能再重新建立起良好的销售关系。
- **欠帐的客户。**打催款电话，如果他们以专业的态度对待这个问题，也许可以继续做生意。

有趣的是，我们发现大多数付款较慢的公司本意并不坏。如果他一连4个案子不付款，你的生意也能够继续维持下去，也许你就有能力把把敌人变成朋友。

## 第一节 服务电话和问卷调查

几年前，诸如“客户百分百满意”和“百分百质量管理”的理念简直就是不可思议。

教科书上的理论和现实终究是有很大的差别，只有准确的判断质量管理的效果和客户满意程度，你才能正确的认识自己的处境。

为了量化你的商业关系，设计一张问卷调查表非常有用，给你的客户做一个民意测验，了解了解客户对你的服务有什么看法。

由第三方出面组织的问卷调查能客观的体现市场对你的认知, 因为这种问卷能让客户无所顾忌, 畅所欲言, 不必担心是否会伤了和气。

由第三方组织调查不会让客户感到紧张, 因为他们没有任何其它的目的, 不象有些推销员打着客户调查的幌子完成推销的任务。

#### Radin Associates

的客户调查是由印地安纳州的一家市场调查公司负责完成的。这是家专门做政治和商业的相关调查的公司, 他们不仅帮我提高问题质量, 还提供调查分析和跟踪服务。

通常你的民意测验都是有效的, 除非你的调查中包含非常不正式的问题(比如, “那么, 你认为我该怎么做? )。如果有效答卷份数过少, 就很容易造成分析结果不客观。

至少要有25份答卷, 你的分析结果才会客观有效, 真实反映你业务中存在的问题。

只要我通过发电子邮件做商务拓展, 那么有回音的信件不会超过2%, 这个数字远不是我所能控制的。

我能控制的是自己的结案率。为了弄清客户拒绝购买的原因, 我做了很多次种客户调查, 请他们从几个方面对我的工作进行评价。

每次的调查都集中在几个会影响顾客购买意愿的问题上, 然后再针对反馈进行调整, 就能更受市场欢迎。

全面衡量顾客的评价不仅能提高你的工作动力, 还能消除你的多余的担心。

有一次我组织调查是因为我想弄明白我的电话销售方式或者我的市场宣传材料是否限制了我的结案率。

结果, 由于我对这两方面问题的考虑, 我的结案率达到了历史最高水平, 而我的客户对我的服务也有了更详细的认识。

有了这些重要的市场信息, 我对这两个方面做了一些相应的调整, 这使我的业务又向前迈进了一步。

## 第二节 为达到最佳效果而设计问题

问卷调查中的问题设计非常重要，直接影响到调查的意义。为了达到最佳的效果，最好采用一些定性定量的开放式问题。

比如，“你是否会采用类似于我们公司的这种服务？”这种问题的价值就非常有限，如果回答是“不会”，那么这种答案对于揭示问题的根本原因就没有什么实际意义。

所以我会把问题修改成“在什么样的情况下，您会接受我们的服务？”或者“在半年内你会采用我们服务的可能性有多少？”

以下是客户调查中一些基本的要素：

- **价格。**你的价格和其他竞争对手相比是高是低？和你的服务相比，价格是高是低？
- **价值。**你提出的解决方案或你的洞察力是否远远超过其他对手的水平？或者你的服务效果是否远远超出客户公司的内部水平？
- **企业形象。**在客户眼里，你扮演的是知识渊博、值得信任、有能力、负责任又专业的角色吗？如果不是，你过去有哪些言行举止影响了你在客户心中的形象？
- **往来文件。**你的宣传册、收款协议和合同等书面文件的水平如何？是否能体现你一流企业的特点？

不要忽略那些能够检测出不具备资格的客户的问题，否则你的调查结论也会受到影响。比如，问卷调查表明这位客户遣散了90%的雇员，或面临倒闭，那么无论你怎么调整你的政策，结果也不会有什么区别。

### 第三节 重视自我评价

客户调查不仅有以上功效，还对你评价近期的成功和挫折有很大的帮助。通过分析成败的原因，你能在继续发扬优点的同时弥补不足之处。

我认为自我评价的最好结果是一张叫做访寻剖析的表格。这种表格不仅能帮助我分析以往的业务，还能帮我客观的判断是否要终止和某位现有客户的生意往来。

每位客户也各有各的不同。他们不仅脾气和风格各不相同，组织协调能力也有很大差别。

比如，尽管你和决策人私下关系很好，但也许会存在一些不可克服的障碍，使得你无法向他提供令他满意的服务，比如公司对面试、雇佣或服务费的相关政策。

访寻剖析表能够量化与商业关系相关的许多关键因素。一旦明白了问题所在，你可以根据每位客户的不同特点做出相应调整。

储存了所有(以前的、现在的、将来的)客户的各种反馈信息，你就能更有效的为他们服务。这样，在发展新客户之前，你就已经胸有成竹了。

#### 附件 公司猎头部门访寻提示表

1. 确认您完全了解您所访寻的职位。与项目有关人员回顾该职位的访寻建议书、职位描述、职位要求等资料。记住你唯一问的蠢问题是：你没有问问题。
2. 了解客户公司，并在可能的情况下多了解该企业的组织文化。
  - a) 查阅该公司的网站
  - b) 查阅该公司的年报及相关资料。例如，公司向证监会提交的年度报告，股东大会通知，其它宣传手册等。参考相关资料了解高管层的信息。包括个人出生日期、教育背景(在公司年度报告中亦可查阅到相关资料)。  
出生日期这种信息则向我们提供了管理层人员退休及继任信息。可参考证监会网站 [www.csrc.gov.cn](http://www.csrc.gov.cn)
  - c) 向公司索取推广市场资料，比如公司宣传录像、光盘，公司内刊，剪报，以及新员工入职辅导资料。
  - d) 在互联网上查阅媒体最近对该公司的有关报道。参考 [www.google.com](http://www.google.com) ;经济观察报 [www.eobserver.com.cn](http://www.eobserver.com.cn) ;中国经营报 [www.cb.com.cn](http://www.cb.com.cn) 等
3. 了解行业信息
  - a) 查询 公司内部网站的培训目录寻找相关行业资料
  - b) 自身积累的行业统计数据，尤其一些免费行业报告  
参考国家统计局 [www.stats.gov.cn](http://www.stats.gov.cn)
  - c) 查找行业协会网站及其行业内专业网站

- d) 向公司内部有关行业顾问询问有无推荐资料可读。
- e) 向您的行业有关朋友, 候选人了解行业有关情况
- f) 确认该公司有关业务

#### 4. 整理行业目标公司目录

- a) 参考业务拓展中顾问关于客户对目标公司描述的记录
- b) 参考原先相同职位的目标公司, 及相关记录
- c) 与行会有关人士讨论行业名录。并询问有无同事是该行会会员。
- d) 公司现已购买的新华信外资企业目录电子版, 黄页, 行业公司目录, 同学录
- e) 致电给行会, 并在可能的情况下取得行会成员名录。以下建议供参考:
  - 一些行会乐意将会员名录发送给非会员, 有时甚至是免费的。
  - 有些行会网站开通会员名录查询。当然有的对大众公开, 有的只对内部会员开放。
  - 看看是否有其它会员朋友愿意帮助你得到信息。有时你的公司或同事就是他们的公司/个人会员。
- f) 行业有关商业会议的与会公司花名册是非常好的资源。

#### 5. 确定出15至20家目标公司来

- a) 给客户不同的选择: 直接的竞争对手、行业内有关公司、非行业有关企业 等
- b) 记住要列上客户指定的目标公司
- c) 不要列出客户指定去除的公司名称 {比如麦当劳和肯德基之间有协议不互相挖人}
- d) 不要列出我们竟止条款有约束的公司
- e) 考虑地理位置和将来候选人异地工作问题

#### 6. 进行定位访寻同时将目标公司分解

- a) 与客户共同制定出理想候选人目前所在职位的具体名称。
- b) 公司现有的重点公司电话号码表
- c) 与行业内朋友(候选人)制定职位名单
- d) 充分利用网络和词典的功能
  - i. 到目标公司的网站上了解有关候选人的姓名、职位、简介甚至照片。
  - ii. 确认通过网站或书籍看到公司财务报表上的有关公司高层的有关信息。
- e) 行业有关商业会议的与会公司花名册

- f) 打电话给目标公司, 找到有关人员间接了解。
  - g) 在以上过程中, 尽量了解目标企业的组织结构图
  - h) 根据定位访寻分解目标公司找出哪些人员可能符合客户的要求
7. 在打电话给这些潜在候选人前确认做好以下的准备工作
- a) 你需要了解他的哪些信息—列表出来(参见电话面试模板)
  - b) 准备如何向他们介绍这个职位
  - c) 关于客户的信息哪些该说, 哪些不该说
  - d) 该不该透露公司名称
  - e) 薪资问题如何解答
  - f) 异地工作问题如何解答
8. 选择合适的时间以合适的方式同目标人士沟通
- a) 确认职位背景及其它是否符合资质的关键性问题(按照电话面试模板进行筛选)
  - b) 确认对方Email 地址
  - c) 及时将职位介绍发送给对方并要求有兴趣的人士按照指定的格式发送个人简历
  - d) 如果对方不感兴趣, 请他介绍其他人士
9. 与相关顾问将目前工作成果汇总, 并根据手头资源确定面试名单
10. 确认面试前做好如下准备工作:
- a) 认真阅读候选人简历
  - b) 在确认安全的情况下对候选人进行初步简单的背景核实
  - c) 准备面试有关的资料, 包括面试提纲、客户的宣传资料 等
  - d) 同候选人确认面试时间地点, 提前在公司系统中预定会议室。
11. 面试候选人并做出面试报告, 面试报告分为两部分:
- a) 第一部分是格式统一的候选人的简历, 分为
    - i. 个人基本情况: 候选人姓名或编号、(年龄)、性别、(婚姻子女)
    - ii. 教育培训背景: 由现在到过去的格式, 介绍候选人与该职位有关的主要教育培训经历
    - iii. 职业经历: 由现在到过去的格式, 介绍候选人从业情况, 包括职位、职责、主要业绩

- b) 报告的第二部分是对候选人的客观评价,目的是使客户借助我们的专业水平对候选人有公正、客观的了解,同时为下一步面试以及最终决策提高准确度
  - i. 报告部分是对猎头公司水平的一个检验,是我们提高服务价值的载体。因此,一定要认真对待
  - ii. 报告部分是面试提纲所引导的面试过程的最终体现,应根据最初与客户确认的关键考核点来组织(参见职位建议书)。
  - iii. 切勿言之无物和一些使客户与对此职位的候选人判断无帮助的“评论”。
  - iv. 有效的方式可以将你的论点辅之以一些论据加以支持。
- 12. 有条件的情况下同客户(决策者,否则会耽误大家的时间)作当面阐述,表示你的专业程度。
  - a) 用你的专业去影响客户的好方法是 Feature to Benefits,即将候选人的一些优势特点转化成将给客户带来的价值为出发点。
  - b) 按照建议书有关客户条款,再次确认下一步客户的面试流程以及参与人员,以便提前做好安排
  - c) 尽量多了解客户的一些关键性情报,例如:决策者的个人情况、喜好等
  - d) 面试前对候选人提出一些有关建议,使他们有所准备。并约定面试时间、地点等
  - e) 有条件的情况下参加客户的面试,可以根据具体发生的情况早做安排。这也是影响客户的最佳时机。
- 13. 薪资协调是通向胜利的关键性一步,千万不要掉以轻心。
  - a) 我们向候选人强调薪资的3大平衡:即市场的外部平衡、公司的内部平衡、个人的内心平衡
  - b) 借助有关工具使候选人清楚的了解其得失(有关工具研发部近期会做出)
  - c) 有关异地工作的一定要在此过程中跟进,关心他/她的衣食住行。
- 14. 在候选人没有正式做出决定以前,不要发给他offer letter,以免脚踩两只船。
- 15. 如果你要作候选人的背景调查,你一定要了解雇主需要了解候选人的哪些情况。而且,切记:只问那些在工作描述上面谈到的任职要求及其相关的工作表现。否则,会对候选人有失公平。一般来说,对一份负面的或使得候选人不能得到这份工作调查报告,最谨慎的做法是不做出书面报告。当然,这种情况较少见。当你需要提交书面调查报告时,要使得外行人也能读懂。所以,尽量少用行话、专业词汇和缩写。
- 16. 帮助候选人做好离职协调工作,使之无后顾之忧(参见我的有关培训—候选人管理)
  - a) 嘱咐候选人企业常问的三句话:

- i. 你走了活怎么办？
  - ii. 你去哪？什么职位？薪资多少？
  - iii. 我给你加薪如何？
- b) 有条件的情况下, 要求候选人拿到候选人的离职通知书
17. 无论通过电话或书信形式, 都要给所有候选人及有关人员发送访寻结束通知单, 对他们花费时间参与面试的行为表示衷心感谢。
18. 争取与客户见面, 回顾访寻的过程以及询问有无新的委托。同时发送请款通知单。
19. 一定不要这时将你的客户和候选人置之不顾, 否则他们会感觉很受伤。而且, 这是正是你建立友谊的好机会。
20. 访寻结束时, 整理你的访寻文件并在研究部门归档, 以便将来查阅。
21. 按照公司要求的案例研究模板撰写案例分析
22. 在小组例会上, 分享你这次访寻的体验, 以便继续进步。