

1. 案例

一家跨国电子公司因不满中国北区的销售业绩，决定更换北区销售部门的负责人。最后经总部批准，电子公司决定通过猎头“挖”来一位销售总监。公司向几家猎头公司发出了邀约，猎头公司向其推荐了十几位候选人。电子公司组织了近四个月的面试，几经讨论，公司最终决定选择在另一家公司做销售总监的王先生。猎头公司按公司的指示，与王先生谈定了相关的待遇。公司按惯例向猎头公司支付了费用。公司与王先生签订劳动合同，约定了入职时间，及半年的试用期。一个多月后，王先生完成了与上家公司的交接手续，如约入职。

入职后，王先生开始熟悉公司的文化与北区的销售业务，并在中国区销售总监的指导下，组织北区的业务人员从事市场推广与销售活动。经历了约5个月的试用期后，中国区的销售总监认为：王先生未能按时完成其交办的工作，同时作为北区的销售总监，王先生未能及时有效地独立组织北区销售工作的开展，北区的销售工作仍然在依靠他来安排，更为主要的是销售业绩无明显改观，依旧维持原样。客户认为王先生工作不积极主动，架子大，不虚心。部分员工认为王先生多次违反了公司的规定，职业操守有问题，如私拿公司物品，向客户索要好处等。公司会计部门经过审查，也发现了王先生存在虚假报销的问题，但涉及金额不大。王先生则认为，他需要时间熟悉业务，公司对于他的要求过于苛刻，北区的人员及客户均有一定的问题，无法在短期解决。

公司组织调查后认为：王先生不适应北区的销售工作，未能有效组织北区销售人员，未能按公司要求完成既定工作，且客户对其多有不满。试用期届满前，公司向王先生发出通知，解除与其的劳动关系，理由是王先生不符合公司的录用条件，公司决定与其解除劳动关系，并不支付经济补偿金。

策划词 | CEHUACI
一般而言，高管人员属于绩优股，久经考验，是职场上的宠儿，各大企业争相追捧。然而，高管在不同企业中表现出来的作为可能有所不同。职场中，很多高管的跳槽华丽转身都是经过猎头公司来完成的，那么，在这其中，如果企业支付了昂贵的猎头中介费，但又因种种原因高管不能履行合同怎么办？



猎头公司挖来高管，若不称职“谁之责”？

□ 本组稿件采写 冷默

2. 律师：职位说明不能替代录用条件

据此，王先生向公司提起仲裁，要求公司继续履行原合同，按合同标准支付仲裁期间的工资待遇，并支付工作期间的加班费。据此，笔者采访了江三角律师事务所律师赵玉来。赵玉来分析，经审查公司提供的经王先生签字的职位说明书，未发现明确的关于录用条件的记载。其职位说明书中只是笼统地写明该岗位职责、汇报关系、管辖事项等内容，无录用条件的内容，更无可以量化指标。审查公司与王先生签订的劳动合同可见，劳动合同中关于录用条件只有一句表述“按要求完成公司的各项工作任务”。对于工作的要求，公司表明这些要求均



体现在对具体工作的安排上，如中国区向北区下达的工作指标与要求，公司的年度销售计划

等。所谓录用条件，在法律上，是指公司预先为试用期员工设定的要求，员工不符合这些要求，公司有权与员工解除劳动合同，并不承担法律责任。职位说明不是录用条件。公司在作出与王先生解除劳动合同的决定后，收集了大量的王先生在职期间未能完成公司各项工作指标的证明材料，这是典型地为结论寻找原因，明显不符合录用条件的本意。本案中公司没有录用条件，却以王先生不符合录用条件为其解除劳动关系，企业胜算几率不大。公司终于与王先生达成和解，并签订了和解协议。

3. 引申话题

1. 猎头公司负有什么责任？
一般而言，猎头公司不会就他们推荐的高管的工作能力作出保证。他们只负责向客户推荐他们认识的高管，没有能力就高管在客户公司的工作表现做出承诺。客户对猎头公事推荐的人员提出不满后，有的猎头公司会免费再向客户推荐其他人员。鲜见猎头公司被客户追究责任的案件发生。如果猎头公司被客户追究责任，多数是因为猎头公司作出不实陈述，误导客户公司的招聘人员，或者猎头的背景调查不尽责，未能准确了解被推荐人员的基本信息，或者猎头公司欺诈客户。公司想追究猎头的责任很难，毕竟王先生属于公司决定录用的高管，猎头公司未作任何保证。

2. 如何约束猎头公司？
猎头公司有一定的两面性，它可以帮助企业“挖”来高管，也可以把企业的高管“挖”走。劳动合同法明确规定，除违反竞业限制及违反服务期的约定外，用人单位不能与劳动者就其它事项签订违约条款。劳动合同法还规定了劳动者有选择离职的权利，只要程序正当，用人单位不能对此作出限制。基于上述两条原因，用人单位对劳动者的控制力大为降低。这也为高管选择离职提供了方便之门。如果是通过猎头公司挖来的高管，从企业的角度而言，还是有办法对其进行约束的。此时的约束不是利用劳动合同法，而是通过民事协议达到目的。

企业与猎头公司之间属于民事关系，猎头公司与高管之间也属于民事关系。如果企业与猎头公司达成协议，明确经猎头公司招聘而来的高管，需在企业有一定的试用期间，如试用期间不能达到预期的工作年限，猎头公司向企业继续推荐等等。猎头公司再与其推荐的高管达成协议，需在试用期间满足对方的岗位要求，否则将有所损失等。这样的设计，使高管跳槽的成本有所提高，确保了高管任职的稳定性。当然，如果高管愿意承担违约责任的话，法律是无法控制高管离职的。

成功案例潜藏“基因”密码

中国社科院法学教授、深圳律师张翔说，他担任企业法律顾问多年，见证了不少老板和经理闹矛盾的事情。前不久，就有一家家族企业聘请的总经理不得不走人。原因是经理人大胆改革，按规章办事，开罪了老板的亲戚，后者告状，最终导致聘来的“外人”被赶走。

其实，我们身边也有职业经理人的成功范例。“打工皇帝”唐骏以10亿元的身价从盛大转会新华都，创下职业经理人身价之最。在任职仪式上，新华都和盛大老板双双捧场。在深圳，招商银行行长马蔚华、万科地产董事局主席王石、总裁郁亮都是成功职业经理人的代表。他们引领所在企业走向巅峰，个人的事业也达到令人倾慕的高度。在谈到万科与经理人的和谐共生时，郁亮认为，万科对中国企业做出的一个贡献就是牢牢树立了职业经理人的文化。从王石到员工都是职业经理人，靠什么吸引大家做下去？可以归结为“健康丰盛”的万科核心价值观。万科职业经理人的目标和公司目标是一致的，经理人注重公司健康和丰盛，同时也追求自身的健康和丰盛。

让“契约+制度”成就梦想
像王石、马蔚华一样实现企业、个人的共同成长，是许多中国职业经理人的梦想。职业经理人的成功案例能否复制？有没有共同的基因密码？张翔的回答是，职业经理人要走得更远，有待现有制度环境的完善和聘用合同的具体、规范。综观许多投资人与经理人闹翻的案例，常见的症结出现在双方互不信任上。一方面，企业老板存“防火防盗防经理”之心，时刻防备经理人反水或跳槽，不与经理人交心，经理人难以实际掌控管理权。另一方面，经理人担心老板过河拆桥，干好了回报不兑现。这样，一遇到危机导火索，双方就可能闹崩。

重庆 猎头公司生意井喷

□ 刘海燕
时下，众多知名企业在重庆布点，寻求发展商机，各大企业在高端人才引进上也展开赛跑。近日，《重庆晚报》记者走访重庆市内各大猎头公司发现，公司订单与去年同期相比大幅翻番，尤以房地产行业需求最旺。

70%。
多家猎头公司负责人表示，高端人才需求大，关键得益于重庆经济的飞速发展，许多企业发展步伐加快，急需引才补缺。如房地产行业，走出金融危机阴影后发展迅速，尽管楼市调控政策不断出台，但整个市场仍十分活跃，项目开发、合同管理、楼盘定位、风险控制等各类工程技术人才和管理人才需求激增。

此外，小额贷款公司、银行等金融机构、IT通讯、汽车零部件等工业制造业的高端职位，需求量也大幅增长。“为了挖人，客户很舍得出钱，一般开出的年薪都在20万元以上。”陈茂称，眼下，猎头公司的客户，除了500强的跨国企业和合资企业外，60%都来自大中型民营企业。

房地产需求最旺

挖一个人佣金可达数万元
前程无忧重庆分公司市场部负责人唐继刚称，市场总监、财务总监、设计总监及掌握高级专业技术的领军人才，是民营企业最青睐的对象，这些人有一个共同特点，首先工作能力超强，另外就是岗位经验丰富，能够独当一面。由于人才难得，眼下，不少被猎对象身价水涨船高。如高端财务人才，年薪由往年的15万-20万元，涨至25万元左右；房地产行业中高端人才，年薪多为20万-50万元，投融资总监最高可达100万，比往年也有所上涨。

而猎头公司的回报也很丰厚，按行规，帮企业成功“猎”到一个人，正式的委托佣金是企业提供的此人

税前年收入的20%-30%。“如果候选人的年薪30万，按照20%来计算，猎头顾问就赚6万元。要是招的人年薪更多，委托佣金就更多。”
打好温情牌是独门武器
重庆高端人才少，要说服对方跳槽并非易事，尤其是在原公司干得不错的管理级人才，为了说服一个人，猎头们可谓挖空脑筋。

今年年初，重庆业界排名前五的一家民营房地产公司，就找到尚贤公司，希望为公司物色一名人力资源经理，派驻到成都的分公司，要求男性，有制造业背景，年薪在20万-30万。公司通过多方寻找，最终锁定了在建设摩托作人力资源主管的王凌（化

名），但一开始王凌婉言拒绝此事。陈茂了解到，王凌的妻子十分担心丈夫去成都后，聚少离多。于是他向王凌夫妻约出来喝茶，闲谈中，陈茂承诺为妻子也一同在成都找一份工作，最终此事以两人一起签约成都公司而结束。
还有一次，陈茂为一家IT企业找人，已找到合适的人员，但对方先同意后反悔了。陈茂说，当时她很着急，晚上睡不着觉，就起床给对方写信，信中分析他来重庆后能获得的机会，对他职业发展的益处。对方看信后很感动，很快主动打电话给她，表示愿意回重庆工作。后来，他还为陈茂介绍了两个人才到重庆。
从各大企业招聘的高薪职位要求来看，猎头公司的人才储备看，目前，各大企业对高端人才招聘上，学历要求不高，更看重人才所具备丰富的实战经验和管理经验以及人脉资源。

SOHO 中国 微博招聘出奇效

SOHO 中国人力资源总监卢伟认为，“微博”快速传播的优势非常明显，只要不那么“功利”，效果将是长远的。
□ 蒋艳辉
“新事物要接受，会惊喜不断的。”2009年10月12日，卢伟在新浪微博上留言，而那时，新浪微博内测仅开通两个月左右。作为SOHO中国的人力资源总监，卢伟显然是带着好奇走进来的。那时的她没有想到，不到半年时间，她的私人微博就成为了企业的招聘工具之一。

投入的“儿童美德工程”和“阳光学子工程”中，新浪微博的相关负责人一起参与了两次活动，在活动现场的大屏幕上，有微博在线滚动直播，潘石屹和线上网友互动，火热的气氛感染了卢伟，她也突然意识到，140字的微博或许可以派上新用场。
当时公司在上海新增了若干项目，需要在短时间内招募到大量的专业化人才。SOHO中国的招聘规定是，招聘员工不超过一个月，经理级别的不超过两个月到岗，但是对于地产企业，招聘又有着一定的特殊性。

“行业内的专业人才很短缺，对于我们这样的上市公司，很多项目在收购前期是要求保密的，收购期间也存在很多风险，这样我们就很难做出准确的人才储备，而一旦项目确定了，就要求人员要立刻上马，给我们

留的时间很短，这对HR提出了巨大挑战。”卢伟表示。
如何在短时间内进行大量的招聘信息的传播，SOHO的HR的同事开始考虑尝试用微博发布人才需求信息。同时卢伟意识到自己的粉丝数量无法造成更好的影响力，便请潘石屹帮助自己转发公司大举进军上海，邀请专业人士加盟的微博。
但第一次试水的效果却让卢伟不甚满意。公司希望招募到设计、工程管理、预算和财务等相关的专业人才，但给出反馈的主要是一些应届毕业生，甚至是在校生，他们的经验远远无法满足SOHO的需求。而且由于微博的字数限制，卢伟只能粘贴招聘的JD链接，但回复者询问应聘条件的还是很多，卢伟突然发现自己没有精力去一一解答。



拓宽沟通渠道，招聘成功
“一些学生的策划很有意思，他们会提出很多建设性意见。但我们的目的并不是要他们给出问题的正确答案，而是希望更多的是去了解他们，考察其综合能力。”经过多次筛选，最终，“毕业想去SOHO”活动选出了一位毕业生，她毕业后将正式加盟SOHO中国，这也成为卢伟用微博招聘以来的第一位成功者。
从微博的试用者到使用者，卢伟为与外界的沟通渠道打开了新的思路，在人力资源业界，微博在招聘上的功用也使其获得“微博招聘第一

人”的称号。
卢伟表示，“微博这个渠道的传播速度特别快，在这里可以进行企业品牌的推广，让人们了解SOHO的企业文化，这个效果将是长期的。”

【延伸阅读】
SOHO中国 HR 如何吸引优秀求职者？
HR部门决定“将计就计”，既然网上的年轻人更活跃，不如利用一些活动，来吸引其中的最优秀者。于是，SOHO特别设计了“毕业想去SOHO”的活动，请学生就此设计活动主题，在140字的范围内讲清楚。之后，卢伟收到了80余份设计申请，HR从其中挑选出20多位，通过电话会议的方式进行话题访谈，比如，如何更好地来设计公司目前已经上线的社区互动网站，通过这些方式考察学生的反应能力、沟通协调力等综合素质，这样的讨论也算是学生的初试。

【延伸阅读】
企业法律顾问 “支招”职业经理人聘用合同
对于经理人聘用合同书面化与细节化，张翔也表示相关各方应加以关注。作为企业法律顾问，他很少审核老板与经理人签订的聘用合同，对于权利与义务，是否守约，靠的是彼此的诚信。
如果贯彻契约精神，白纸黑字将合同订得严密、具体，责任与回报清清楚楚，双方严格依约而行，人为的随意性减少，双方的猜疑心自然弱化。即使出现纠纷，也可以拿出合同请法院秉公裁判。在有约可依的指引和违约必究的预期下，哪一方想失信都得掂量后果。