# 关键人才培养何处最关键

来源：网络 作者：雪海孤独 更新时间：2024-07-04

*第一篇：关键人才培养何处最关键关键人才培养何处最关键一个企业持续成长的前提就是关键性人才，因为关键性人才是一个企业最重要的战略资源是企业价值的主要创造者。企业中80％的业绩往往由20％的关键人才完成。而且这20%的关键岗位人才也将决定着这...*

**第一篇：关键人才培养何处最关键**

关键人才培养何处最关键一个企业持续成长的前提就是关键性人才，因为关键性人才是一个企业最重要的战略资源是企业价值的主要创造者。企业中80％的业绩往往由20％的关键人才完成。而且这20%的关键岗位人才也将决定着这个企业的深度和长度。

然而人才竞争日益激烈，关键人才越发成为稀缺资源，这一趋势迫使获取关键人才的方式更多的从外部招聘转向内部培养，如何快速培养关键人才，有以下几个关键点需要掌握：

一、明确定义关键人才

关键人才一方面为企业关键岗位上的人才，另一方面为那些在在企业里最优秀的20%的人。优秀企业的关键人才大都具备以下的标准：关键人才在各种场合和环境中的表现，总是显著地优于同事。在取得优异表现的同时，他们的行为也堪称典范，体现了公司文化和价值观。此外，他们显示出在公司职业道路上成长、发展并取得成功的卓越能力——且比他们的同事成长得更快、更强。

然而更多的企业更多的关注关键岗位上人才的专业和业务能力，例如我曾经见过的一家企业，花了很大精力培养了他所看好的员工的技能，之后便是让企业老板很受伤的一幕，人培养好了也跳槽了，为人作嫁。下面的人力资源经理提出了在制度上约束，签订培训协议的办法，可效果并不好，员工在接受各种培训后并未在岗位上发挥应有或所期望的作用。这个老板就失望地对我说：“看来造船不如买船，买船不如租船。”我就对这个老板说：“造成这种局面的是因为企业在定义关键人才上只重视技能忽视文化价值观、只重物质利益刺激忽视思想教育。”

一个关键人才除了要具备基本的业务过硬外，更重要的是思想过硬，只有具备企业的文化价值观的高度统一，这个人才才能为企业所用，否则你培养多少个最终都是为人作嫁。

在激励上认为员工只是为了挣钱，只讲物质刺激，当企业一时陷入困境中时，这些所谓的关键人才则自然都纷纷离去。因此不仅要给员工看得见的利益，同时也要对员工进行必要的思想教育。

因此定义关键人才是培养的关键，总结众多优秀企业和根据本人的经验总结出，关键人才除了业务专业技能过硬之外，还需要具备额外的“三强三高”：政治性强、表率作用强、思想工作能力强；思想觉悟高、群众威信高、知识文化高。

二、如何选拔关键人才

界定好了标准即可选拔关键人才，选拔关键人才时注重把握好四个问题：

1.以业务骨干为主体为关键岗位上选拔人才。

业务过硬是作为人才的基础标准，因为有过硬的业务，所以才能在员工中具有表率作用。

2.以组织选人，选忠于组织的人。

就是把选人要作为组织的行为，用组织手段和程序去选人，而不是凭领导或老板的个人感觉和喜好；选忠于企业的人，就是选那些对企业宗旨和价值观认同的人，对企业文化认同的人，乐于奉献的人。

一般以组织选人的基本办法就是民主推荐，组织考察，集体讨论，公开任命。

在团队内部一方面由领导推荐2名以上后备干部名单，同时团队按照公司定义的关键人才标准民主推荐2名以上后备名单；交由人力资源部门和上级领导进行观察考察；考察后则领导集体讨论，讨论一致后公开任命。

3.听其言观其行，选真行的人

由于人具有多重性格，人的言语往往具有伪装性和欺诈性；所以，选人还是要以“行”选人。

那么，选人应该观察哪些行为呢？古代通常会有“八观”：在日

常生活中看他言行是否规矩；处在高贵时是否还能保持进取心；在富有的时候是否还能节俭、守志；听他说什么更要看他做什么怎么做；在一个人独处时爱好是什么，能否慎独；在观察学习中看他认识分析和表达问题的能力；在贫穷时看他是否有志气，尊严，是不是无缘无故接受别人的东西；在不得志时，看他是不是做违法的事情。

这些方法虽然古老，但也有一些非常宝贵的基本经验，在选人时可以借鉴。现在听其言观其行的方法比较简单，实际就是四个“出来”：道理能讲出来，平时能看出来，关键时刻能站出来，危险时刻能豁出来。

4.在用中“验”，在“验”中选

看一个人不是一下子就看准的，不放到一定环境里，不到关键时刻是不会露出真面目的。因此在考察关键人才时，把备选对象放到九个不同环境里，接受九次较大的考验：忽而给很高的荣誉，验他是否骄；忽而委任重权，验他是否奢；忽而放到繁华地区工作，验他是否淫；忽而免职，给他休闲机会，验他是否逸；忽而放到离组织较远的地方，验他是否叛；忽而放到艰苦的环境中，验他是否变；忽而降职使用，验他是否忠；忽而抓其错严处，验他是否怨；最后放到高层领导身边，验他为人处事的机敏程度。这样就高标准地检验了备选对象的全面素质。

三、如何培养关键人才

关键人才如何快速培养，需要企业做好以下几个方面的功夫：

1、健全培养机制

同步培养与超前培养的机制并举。人才培养周期长，所以培养人才要面向未来事业；同时培养人才又不能离开现实的需要，要把同步培养与超前培养有机的结合起来。结合过程中，要注意三点：一是对人才的需求有科学的超前预测，作出长期培训规划，有计划的培养；二是一定要把长远规划与近期安排结合好，使培训骨干的工作不断档不缺额；三是在素质培养上，注重未来能力的需求。

专才与通才并举。根据我们对于众多优秀企业的观察分析，企业既需要专才，更需要通才，即使是专才，也应当是博专相兼的专才。企业培养关键人才应当立足于“专”，着眼于“博”，在“专”的基础上“博”，在“博”的基础上“通”。这也是适应岗位互换的需要，这更有利于将来拓展关键人才发展空间的需要。

集中培训与岗位培养并举。企业的集中培训是培养关键人才的主渠道。同时，企业的培训又需要操作性，现实性很强。因此立足岗位，从实践中培养充电，也是培养关键人才的主战场。岗位培养的做法主要 ：交任务，压担子，多指导，重交流。从用人才干工作的转变到用岗位培养人才的思路上来。

2、注重用主导文化培养

人才是否忠于企业，是否对企业负责，主要是因为企业主导文化灌输是否好。文化一旦被员工认同，就会形成一种价值取向，就能教育人才，规范人才的行为，统一人才的一致，产生巨大的向心力、凝聚力。用主导文化培养关键人才，从实践经验来看，需要做好几方面工作： 主导文化的基本理论灌输。如，指定教材，强力灌输。

1、企业为关键人才指定长期必读的教材、近期必读的教材，并提出读书要达到的目标，要求，规定考核办法，进行强力灌输。

2、搞好结合，强化灌输。思想灌输要找好结合点，通常抓好七个结合点:结合思想实际进行理论灌输；结合形势任务进行理论灌输；结合自身思想建设进行理论灌输；结合工作总结进行理论灌输；结合表彰先进进行理论灌输；结合各项管理工作进行理论灌输；结合现实中的热点、凝点、焦点问题进行理论灌输。

抓好主导文化的养成教育。立“形象”引导养成；用仪规促使养成；用正确的暗示引导养成。

3、注重传、帮、带

注重传经验。

着眼帮急需。“帮”就是做给他们看，带着他们干，针对他们的需求，缺什么就叫什么。

立足带根本。根本就是人格素质。带根本，就是用自己的人格素质带出人才的人格素质。

四、如何激励使用关键人才

人才被培养之后，如何发挥好作用还得看是否激励得当。要着重完善三个机制。

1、完善利益激励机制

利益激励是切入人们行为的根本动力，离开利益激励，其他一切激励都黯然失色。利益激励重点解决两个问题：

a)关键人才真正从思想上认识自己的利益所在。一般人们的利

益有大中小；远中近。要把这六个方面的利益有机联系，形成一个利益链，让关键人才充分认识自己的根本利益所在，告诉他们如何去实现自己的根本利益。这样就能很好的激发他们的内在动力。

b)适当来开利益分配差距，充分体现知识与贡献的差别，做到

一流人才一流待遇，一流业绩一流回报，凸显利益回报的功能。

2、强化成就激励机制

物质激励在到达一定程度后，所能发挥的作用越来越小，因此，激发关键人才的成就感与满足感非常重要。激励的最终目的是自我实现，而人才的自我实现意识越强，对自己从事的事业认同度就越高，成就事业的动力也就越大，责任心也就越强。有的骨干跳槽，其中重要原因就是没有发挥和调动好他们自我实现的积极性。

3、完善感情激励机制

每个员工都渴望得到尊重，认同，赞许，理解，关心，关爱，体贴，都有一种归属心理，感情激励是其他激励机制无法替代的。干净激励的核心是关注人文，针对关键人才主要从以下几个方面下功夫：

危难之时真诚相救；救人于水火，解人于危难是最能感动人、激

励人的。当一个人在组织中体验到一种获救感时，这个人就会焕发出对于组织的信任，更能激励他们对于组织的奉献精神。困难之时真心相帮。人在危难之时，如果体会到充分的理解，关爱和信任，这种情感激发出的积极效应和忠诚是巨大的。

非议之时真正呵护。人才处于工作第一线，也可以说处在风口浪尖之上，对他们有非议，工作中有错误都是在所难免。在这种情况下，他们很需要领导的支持和关心，关键时刻如果领导不支持，他们就很难开展工作。在平时工作中，因为处在关键岗位上，因此总会有人反映他的问题多，找他的毛病多，对于这样的人才，企业领导切不可伤他们的心。在私下对于他的问题进行严肃批评，但在公开场合要宣扬他的优点和长处，当工作突出时，还要给予奖励，这就等于支持他的工作，信任他的能力，就会是对方产生真挚的感激之情。

日常生活要用真情投资。做好在日常生活中用真情投资，需要五个经常想一想：想一想我应当为骨干做些什么？想一想能为骨干做什么？我给骨干做了些什么？孤帆还有什么要求没有做？是否为他们的能力提升和生活便利提供了足够条件？

4、完善民主参与激励机制

人的天性就有参与欲和表现欲，如果领导总是对人才重使用，轻参与，要求他们服从的多，自主性少，长期处于被支配的地位，就会使他们对工作有种厌倦感，缺乏执行的内在动力。完善民主参与机制主要是扩大人才的三权：扩大参与权；扩大知情权；扩大自主权。

如果做好了以上四个关键点，可以说才能真正地将关键人才的培养落到实处。

**第二篇：关键人才培养何处最关键**

智慧365—在线学习管理关键人才培养何处最关键---金字塔原理

一个企业持续成长的前提就是关键性人才，因为关键性人才是一个企业最重要的战略资源是企业价值的主要创造者。企业中80％的业绩往往由20％的关键人才完成。而且这20%的关键岗位人才也将决定着这个企业的深度和长度。然而人才竞争日益激烈，关键人才越发成为稀缺资源，这一趋势迫使获取关键人才的方式更多的从外部招聘转向内部培养，如何快速培养关键人才，有以下几个关键点需要掌握：

一、明确定义关键人才关键人才一方面为企业关键岗位上的人才，另一方面为那些在在企业里最优秀的20%的人。优秀企业的关键人才大都具备以下的标准：关键人才在各种场合和环境中的表现，总是显著地优于同事。

在取得优异表现的同时，他们的行为也堪称典范，体现了公司文化和价值观。此外，他们显示出在公司职业道路上成长、发展并取得成功的卓越能力——且比他们的同事成长得更快、更强。然而更多的企业更多的关注关键岗位上人才的专业和业务能力，例如我曾经见过的一家企业，花了很大精力培养了他所看好的员工的技能，之后便是让企业老板很受伤的一幕，人培养好了也跳槽了，为人作嫁。

下面的人力资源经理提出了在制度上约束，签订培训协议的办法，可效果并不好，员工在接受各种培训后并未在岗位上发挥应有或所期望的作用。这个老板就失望地对我说：看来造船不如买船，买船不如租船。我就对这个老板说：造成这种局面的是因为企业在定义关键人才上只重视技能忽视文化价值观、只重物质利益刺激忽视思想教育。一个关键人才除了要具备基本的业务过硬外，更重要的是思想过硬，只有具备企业的文化价值观的高度统一，这个人才才能为企业所用，否则你培养多少个最终都是为人作嫁。在激励上认为员工只是为了挣钱，只讲物质刺激，当企业一时陷入困境中时，这些所谓的关键人才则自然都纷纷离去。因此不仅要给员工看得见的利益，同时也要对员工进行必要的思想教育。因此定义关键人才是培养的关键，总结众多优秀企业和根据本人的经验总结出，关键人才除了业务专业技能过硬之外，还需要具备额外的三强三高：政治性强、表率作用强、思想工作能力强；思想觉悟高、群众威信高、知识文化高。

二、如何选拔关键人才界定好了标准即可选拔关键人才，选拔关键人才时注重把握好四个问题：1.以业务骨干为主体为关键岗位上选拔人才。业务过硬是作为人才的基础标准，因为有过硬的业务，所以才能在员工中具有表率作用。

2.以组织选人，选忠于组织的人。就是把选人要作为组织的行为，用组织手段和程序去选人，而不是凭领导或老板的个人感觉和喜好；选忠于企业的人，就是选那些对企业宗旨和价值观认同的人，对企业文化认同的人，乐于奉献的人。一般以组织选人的基本办法就是民主推荐，组织考察，集体讨论，公开任命。在团队内部一方面由领导推荐2名以上后备干部名单，同时团队按照公司定义的关键人才标准民主推荐2名以上后备名单；交由人力资源部门和上级领导进行观察考察；考察后则领导集体讨论，讨论一致后公开任命。

3.听其言观其行，选真行的人由于人具有多重性格，人的言语往往具有伪装性和欺诈性；所以，选人还是要以行选人。那么，选人应该观察哪些行为呢？古代通常会有八观：在日常生活中看他言行是否规矩；处在高贵时是否还能保持进取心；在富有的时候是否还能节俭、守志；听他说什么更要看他做什么怎么做；在一个人独处时爱好是什么，能否慎独；在观察学习中看他认识分析和表达问题的能力；在贫穷时看他是否有志气，尊严，是不是无缘无故接受别人的东西；在不得志时，看他是不是做违法的事情。

**第三篇：《关键人才培养与梯队建构》（定稿）**

关键人才的培养与梯队建构

课程背景：

对于企业而言，业务的快速发展和滞后的人才培养已经形成显著地矛盾，如何从战略的高度出发，进行科学、高效的人才培养工作，并通过系统的规划建设完善的企业人才梯队已经成为中国绝大多数成长型企业面临的普遍问题。如何进行核心人才的培养及人才梯队建设，持续地为企业带来“人才红利”？

本课程从人才梯队建设与企业发展的关系着手，提出人才梯队建设的最佳实践——基于胜任素质的人才梯队建设。帮助成长型企业建立个性化、针对性的后备人才培养发展体系，解决企业未来发展的人才储备和培养问题。通过培训为企业打造一批熟悉人才梯队，树立人才是企业第一战略资源的思维，建立重视人才、培养人才、用好人才的意识。课程收益：

1.针对企业成长阶段人力资源现状分析与需求预测，掌握制定人才需求计划方法； 2.掌握多种有效的员工素质评估方法，辅导学员建立企业人才库

3.学习团队发展模式设计，协助学员建立人才发展通道，制定适合本企业的员工培养与发展计划

4.获得如何培养强有力的人才梯队，支撑组织的快速发展的管理理念 5.掌握如何进行持续性的培养、跟踪、考评以及退出安置

6.掌握如何建立以胜任素质为核心，以机制和流程为保障的企业人才团队梯队建设系统。7.掌握高绩效团队的胜任力塑造体系，提升团队的学习力，决策力、组织力、凝聚力…… 8.掌握职业化团队修炼五步法。

授课对象：企业中、高层领导者、人力资源总监、培训部门负责人等

授课方式：课程讲授、案例分析、情景演练、管理活动、角色扮演、小组讨论 课程时间：课程2-3天（6小时/天）

课程说明：为确保课堂最佳体验，课后最佳实践！

本方案将会在培训前，务必与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。课程大纲

导论：21世纪中高层领导最重要的技能——人才管理 1.为什么需要建设关键人才梯队 2.企业核心竞争力与人才队伍

3.解决企业人才需求重要举措——人才梯队建设企业战略与人才梯队建设的关系 案例赏析1：著名企业的人才梯队建设案例 第一讲：企业人才梯队规划

一、人才梯队体系设计——企业核心五类人才梯队建设 1.关键岗位人才梯队建设（基于岗位）2.关键人才后备梯队建设（基于人才）3.管理岗位人才梯队建设（基于岗位）4.技能类人才梯队建设（基于专业）5.通道层级人才梯队建设（基于层级）6.设计人才梯队种类的原则和方法

二、继任人才必备的四个标准 1.继任人才核心要素之一：关键特质 2.继任人才核心要素之二：领导力/胜任力 3.继任人才核心要素之三：任职资格要求 4.继任人才核心要素之四：以往工作绩效

三、建立人才梯队的动态发展路径 1.四种人才发展模式对比分析 2.关键人才在梯队中的发展路径规划 1）确定关键岗位分类和所处层级 2）明确关键岗位的晋升发展路径 3）四种典型梯队发展路径 3.现职岗位人才的发展路径 4.岗位备选人才的发展路径

第二讲：构建关键人才梯队的岗位人才标准

一、关键人才梯队岗位标准的内容：

基本条件、岗位经历与经验、胜任力、绩效标准、职业规范等

二、构建胜任素质模型指导方针与关键环节 1.不同发展阶段的企业如何选择核心胜任力 2.不同战略背景的企业如何选择核心胜任力

三、胜任素质构建的常用方法及选择依据

四、胜任素质模型构建的五个步骤 1.定义绩效标准 2.确定效标样本

3.获取数据行为事件访谈法 4.建立模型 5.验证模型 1）模型再造 2）培训验证 3）评估分析

五、胜任素质设计练习：胜任力沙盘演练 第三讲：关键人才梯队评估与甄选

一、根据关键岗位的素质要求（知识、技能、行为），开发测评工具

1.胜任力测评方法：BEI结构化面谈、360度测评、标准化在线测评、评价中心 2.四类素质测评：专业知识与技能/管理与人际技能/心理胜任素质/职业操守素质 3.键岗位的候选继任人与现职岗位人才测评的差异 4.不同关键岗位的测评方法及工具匹配

二、关键岗位候选继任人评估与选拔 1.对岗位角色的认知和理解 2.继任岗位的意愿和兴趣测评 3.敬业度测评

4.候选继任人胜任素质测评 5.绩效评价

三、根据盘点结果建立关键储备人才库 1.九宫格与关键储备人才盘点 2.关键储备人才库的建立 3.关键储备人才动态盘点 第四讲：构建关键人才梯队培养机制

一、设计人才梯队的发展模式 1.人才梯队培训项目设计 2.开发梯队岗位认证课程体系 3.内部导师培养与外部导师开发

二、制定符合梯队人才发展的多样化培训策略 1.课堂培训 2.工作体验 3.教练辅导 4.自我提升

5.复盘与反思（从失败中学习）演练：人才培养方法导师制应用 演练：人才培养方法读书会应用 演练：人才培养方法轮岗法应用

三、人才梯队培养类型与优缺点 1.问题解决型团队 2.自我管理型团队 3.跨部门型团队 4.学习型团队 5.虚拟团队

四、关键人才梯队建设的管理评估 1.评价及奖励直线经理们

2.设置关键人才梯队管理和发展的指标 3.关键人才梯队管理质量指标跟踪

五、人才梯队培训结果转化 1.企业的培训转化意义分析 思考：培训效果去哪儿了？？ 2.培训转化之道 1）转化平台建设 2）转化氛围塑造 3）转化激励机制 3.培训之道，和谐共赢。1）培训文化的营造 2）学习型组织建设

第五讲：关键人才胜任力塑造

一、先时而变的学习力

1.系统的知识才是资本，资本才能增值； 2.整合式学习：优化知识结构； 3.赶超式学习：轻取竞争优势； 4.反思式学习，实现自我超越； 5.研制式学习，运用管理工具。

二、远见卓识的决策力 1.高明决策的三要素 2.决策者的空间智慧 3.决策者的时间智慧 4.决策者的辩证智慧

三、目标导向的解码力 1.目标管理；造神理论 2.职业生涯管理。

3.如何选择有解码能力的人? 发现问题-思考问题-解决问题 4.上传下达的指令解码

四、令行禁止的推行力 1.时间管理--ABC原则--二八原则--四象限原则 2.标杆管理 3.过程管理

谁是总指挥-是否监督过程-是否检讨结果 4.如何检查下属执行力

五、优化资源的组织力 1.组织的三个发力点 2.营造环境，优化组织性能 3.善用流程，规范组织运行 4.正视矛盾，解决组织冲突 5.解决沟通冲突的六项策略 6.情感融通，融洽人际关系

六、带队育人的教导力 1.教导力；

2.训练有素，专业成就卓越； 3.标杆引领，团队知行合一； 4.后继有人，组织持续发展；

七、人才梯队的凝聚力 1.薪酬功能的认知 1）工资解析-保障吃得饱 2）奖金解析-保障干得好 3）股票分红-保障干的久 4）福利解析-保障干的稳 2.激励原则 1）物质和精神激励 2）及时性原则 3）同一性原则 4）预告性原则 5）开发性原则 3.吸引力法则 1）动之以情 2）晓之以理 3）激之以义 4）诱之以利

5）本土文化，综合应用 4.影响力塑造 1）耳濡目染 2）心领神会 3）身体力行 4）言传身教 5.“四心”激励模型 1）崇敬之心 2）感动之心 3）积极之心 4）升华之心

第六讲：关键人才职业化修炼之道 1.一个核心：绩效为王 2.两个平衡：软硬实力平衡 3.三个层级：喜欢，信任、依赖 4.四个纬度：技能、行为、形象、道德 5.五个忠告：小、稳、强、大、久

**第四篇：销售的最关键是什么**

销售的最关键是什么？？

信誉是一个企业的主动脉，没有了信誉也就等于失去了市场的竞争能力。对于服务行业来讲除了信誉还要多为顾客作出实实在在的服务，大多数都是驴粪蛋表面光中看不中用！

做生意的第一要诀，就是要诚实。只有真诚待人，才能有更多的“回头客”，才能做成大生意。客客气气对客户，客户会客客气气回报你的业务量。但“诚”不等于愚蠢，销售人员反映要十分敏捷，要像戏曲中的“花旦”一样不仅嘴巴说，还要眼睛说，还要脸说。

“诚”

沟通、交流。用心和客户交流，找到顾客沟通、交流的最佳点。专心聆听，及时缔结，眼视对方，体现你的实力、魄力和信心。

一个人要和对方合作，必须先热爱对方、尊敬对方、读懂对方，用真情赢得对方的信任和共鸣，才能产生合作的欲望。

与顾客交流、沟通感情，是做好营销工作的首位，宣传产品可以放在第二位，因为对方的心理，一般接收人在前，接收产品在后，这是一般人的心理发展过程。有个企业老总说：“人好产品也好。”这话也有一定的道理，人好对自己经营的产品、质量要求肯定高，因为他时刻为对方着想，故道理也就在于此。

“信”

一言九鼎，这样做对于你保持好信誉非常重要，所以在营销过程中，没有把握的前提下，不要轻易承诺，承诺了，就要做到，实在做不到，提前说明原由。开“空头支票”是营销活动的大忌，是失去信誉的开始。

大家在不同行业做事，都是在不知不觉中信用资本的积累，做营销更是如此，是现代营销人必须重视的头等大事。没有钱可以赚，生意亏本可以补，但失去了信用，就会永远失去市场，永远失去顾客，永远失去朋友。自古以来，“商以信为本，誉高客自来”。这是一条亘古不变的市场规律。

“义”

儒商要有儒家的思想，有仁有义。特别是“义”是十分重要的。做人“三字经”第一个字是“诚”，送礼要心诚，送礼后对人家要负责、要有义气，本人认为作为朋友不能用到时去送礼，用不到就不来往，连问候也没有了，纯粹是利用关系，甚至有的营销员品德极坏，借送礼之机，让人家犯错误，抓住辫子不放，这种营销员是缺德、缺义的。中国营销人要用科学的营销方法，合法的营销渠道做好中国营销工作。感谢别人帮你的忙，你就要真心的感谢，没有义气的人，到任何单位，在任何人面前，都是吃不开的。正常的人也不和这样的人打交道，更不会和这样的人交朋友。本人最欣赏江湖上的侠士，朋友落难时，能为朋友二肋插刀，讲话非常有义气；做事更有义气，做营销的和人打交道，同样要讲义气。

顾客既是买商品，又是买义气、买感情，所以，从一定意义上可以说，推销商品的成功者，也是成功推销义气者、感情者。

**第五篇：文档：最关键的人脉**

最关键的人脉

著名社会学家、斯坦福大学教授 Mark Granovetter，曾在 70 年代研究了在波士顿近郊居住的专业人士、技术人员和经理人员是怎么找到工作的，并把研究结果作为他在哈佛大学的博士论文发表。Granovetter 找到 282 人，从中随机选取 100 人做面对面的访问。发现其中通过正式渠道申请，比如看广告投简历，拿到工作的不到一半。100人中有 54 人是通过个人关系找到的工作——当宅男们还纠结于简历怎么写才好时，一半以上的工作机会已经让那些有关系的人先拿走了。

靠关系不新鲜，但靠什么关系却是个很有意思的问题。穷人和富人的人脉结构

所谓多个朋友多条路，那么这条路到底更有可能是什么样的朋友给的呢？ Granovetter 发现，真正有用的关系不是亲朋好友这种经常见面的“强联系”，而是“弱联系”。在这些靠关系找到工作的人中只有 16.7% 经常能见到他们的这个“关系”，也就是每周至少见两次面。而 55.6% 的人用到的关系人仅仅偶然能见到，意为每周见不到两次，但每年至少能见一次。另有 27.8% 的帮忙者则一年也见不到一次。也就是说大多数你真正用到的关系，是那些并不经常见面的人。这些人未必是什么大人物，他们可能是已经不怎么联系的老同学或同事，甚至可能是你根本就不怎么认识的人。他们的共同特点是都不在你当前的社交圈里。

Granovetter 对这个现象有一个解释。整天跟你混在一起的这帮人，很可能干的事跟你差不多，想法也很接近，如果你不知道有一个这样的工作机会，他们又怎么会知道？只有“弱联系”才有可能告诉你一些你不知道的事情。Granovetter把这个理论推广成一篇叫做《弱联系的强度》的论文，此文有可能是史上被引用次数最多的社会学论文，大概超过了两万次。这个研究的数据如此简陋，思想如此简单，然而其影响是深远的。现在“弱联系”这个概念已经进入励志领域，2024年有人写了本书叫做《超级人脉》，其中大谈弱联系的用处。

“弱联系”的真正意义是把不同社交圈子连接起来，从圈外给你提供有用的信息。根据弱联系理论，一个人在社会上获得机会的多少，与他的社交网络结构很有关系。如果你只跟亲朋好友交往，或者认识的人都是与自己背景类似的人，那么你大概就不如那些三教九流什么人都认识的人机会多。人脉的关键不在于你融入了哪个圈子，而在于你能接触多少圈外的人。这样来说，岂不是从一个人的社交网络结构，就能判断这个人的经济地位如何了么？

2024年三个美国研究人员，做了一件有点惊人的事情来验证这个思想。他们把2024年八月整个英国的几乎所有电话通讯记录拿过来，涵盖90%的手机和超过 99% 的固定电话。这些电话记录构成了可见的社交网络。研究者很难知道每个人的经济状况，但是英国政府有全国每个小区的经济状况数据——你可以查到哪里是富人区哪里是穷人区。这样他们把电话通讯记录跟其所在的三万多个小区居民的经济排名对比。结果非常明显，越是富裕的小区，其交往的“多样性”越明显。但是这个结果如果细看的话还有更多有意思的东西。

社交网络多样性越强，经济排名就越高。

在统计上我们使用“相关系数”来表示两个东西之间的相关性，它的值在-1 和 1 之间，越接近1，就表示这两个东西越容易一起变大和变小，负值则表示二者变化的方向相反。这个研究发现，小区的经济排名与其社交网络的“社会多样性”和“地区多样性”的相关系数分别是 0.73 和 0.58。这意味着越是富人越容易跟不同阶层和不同地区的人联络，而且阶层多样性要比地区多样性更重要。正所谓“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”。我们设想富人的联系人数也应该较高，因为他们认识的人比穷人多——这也是对的，但联系人数目和经济排名的相关系数只有 0.44，并不太重要。最有意思的一点是，打电话时间长短，跟经济排名的相关系数是-0.33，也就是说富人虽然爱跟各种人联系，但真正通话时间比穷人短。

这种数据分析的问题在于它只能告诉我们社交网络跟经济地位之间有这么个关系，但不能告诉我们到底是谁导致谁。是因为你富，才有不同的人愿意跟你接触，还是因为你愿意跟不同类型的人接触，才导致你富？ Granovetter 的理论还有另一个问题。事实上我们每个人认识的绝大多数人都是弱联系，强联系只是少数。如果让所有认识的人每人给我们一条工作信息，最后有用的这条信息当然有更大的可能性来自弱联系！Granovetter在他 1973 年的论文里承认了这个问题，但他也提出了一个解释：生活中强联系和弱联系跟我们交流的次数相差极大。我们跟强联系之间交流的信息，要远远多于弱联系。这种交流到底多多少，他没有办法量化计算，但是来自弱联系的信息总量可能并不比强联系多。这样看来还是弱联系重要，因为它传递的有价值信息比例更大。后来类似的质疑不断有人提出，但Granovetter的理论还是经受了考验。

所以弱联系理论的本质不是“人脉”，而是信息的传递。亲朋好友很愿意跟我们交流，但是话说多了就没有新意了。最有效率的交流，也许是跟不太熟悉的对象进行的。这个猜想怎么证实呢？ 谁给你的信息重要？

也许我们可以从网络中不少蛛丝马迹。在有了网络后，研究人员可以更好地分析我们是通过什么联系得到新知识的。比如你在各种社交媒体上经常阅读和转发来自网友的各种推荐，那么是亲密好友的推荐更有用，还是弱联系的推荐更有用呢？Facebook的数据团队2024年针对这个问题做了一项非常巧妙的研究。研究者有个简单办法判断你跟各个网友之间的联系强弱。比如说如果你们之间经常互相评论对方发的状态，那么你们就是强联系的关系，否则就是弱联系。让我们来看看人们在Facebook上分享的那些网页链接——如果你分享这个链接，你大概认为这个链接是有用的。这种分享有两种可能性。一种是你的朋友（不管是强联系还是弱联系）先发了这个链接，你看到以后转发。另一种是你自己独自发现这个链接。可以想象，前一种方式发生的可能性肯定要比后一种大，社交网络的作用就是让网友向我们提供信息啊。Facebook的这个研究通过随机试验的办法来跟踪特定的一组网页地址，结果发现别人分享这个地址给我们，我们看到以后再转发的可能性（p\_feed），比如我们自己看到这个地址直接分享的可能性（p\_no feed），大 5 倍以上。这两种可能性的比值（p\_feed/p\_no feed），也就是网友分享的放大效应。

我们的转发行为是相当亲疏有别的，人们更乐意转发“强联系”分享的信息。统计发现如果强联系发给我们一条信息，我们转发它的概率大约是弱联系发过来信息的 2 倍左右。这是理所当然，强联系之间本来就有类似的兴趣。有人据此甚至担心，社交媒体加剧了“物以类聚人以群分”这个局面，我们会不会因为总跟志趣相投的人呆在一起而把社交圈变成一个个孤岛呢？

不用担心。这个研究最巧妙的一点是：它不但比较了我们愿意转发强联系还是弱联系，还比较了两种不同联系的放大效应。强联系的放大效应是 6，而弱联系的放大效应是9。也就是说同样一个网址，你看到一个弱联系分享给你你再转发的几率，是你自己发现这个网址再分享的几率的 9 倍。再说白了，就是强联系告诉你的有用信息，你自己本来也有可能发现；而弱联系告诉你的有用信息，他要没告诉你你恐怕就发现不了。这个性质和当年Granovetter说的何其相似！然后再考虑到人们接收到来自两种联系的信息总量，把它们用相应的分享几率加权平均之后，发现来自弱联系信息的影响力远远超过强联系。也就是说，虽然人们重视强联系，人们的大部分知识还是来自弱联系。

现在“弱联系”理论已经被推广到了任何新消息或者新想法，不管你是仅仅想学点东西，找工作，还是创业，你都应该避免成熟圈子中的“强联系”，而应该走出去追求“弱联系”，比如我下面要说的这个有意思的现象。别跟熟人合伙

已经有统计表明，从弱联系那里获得想法，乃至于与弱联系合伙创业，有利于提高一个公司的创新能力。社会学家 Martin Ruef 问卷调查了 766 个在美国西部某个大学（其实是斯坦福大学）获得 MBA 学位且至少尝试过自己创业的“企业家”，试图从中发现弱联系和创新的关系。Ruef 统计了这些MBA们所创办公司的人员构成和信息来源，并且使用各种办法评估这些公司的创新能力，比如考察是否推出了新产品或者新的销售手段，是否打入国际市场，有多少专利等等。是从哪来的想法直接刺激你创业的？ Ruef 发现，这个创业想法来自与家人和朋友这些强联系讨论的，只占 38%。而来自与客户和供货商这类商业伙伴这些弱联系讨论的，则高达 52%。另有人则是受媒体或专家启发。可见好想法来自弱联系这个定律从创业之初就管用。

看来经常出去参加饭局的确比在家呆着强。但是那些连饭局都不参加的创业者有可能更强。现在我们再来看看公司开起来以后的信息来源。调查表明，如果你在创业过程中的信息网络主要由弱联系构成，你的创新能力是那些指望强联系的公司的1.36倍。而如果你干脆不靠熟人，直接从媒体和不认识的专家那里获得信息，你的创新能力则是强联系公司的1.5倍。而从社交网络来看，跟前面英国数据的结果一致，你的社交网络越多样化，你的创新能力就越强。那些拥有极度多样化社交网络的企业家，他们既有强联系也有弱联系，还接受从未打过交道的人的意见，其创新能力是那些只有单一社交网络的人的 3 倍。

虽是如此，大部分创业团队仍然由家人和朋友构成。强联系团队和弱联系团队的数目对比差不多是 5:3。而Ruef使用一个创新评估模型发现，弱联系团队的创新能力差不多是强联系团队的 1.18 倍。更进一步，如果这个团队成员在此之前从来不认识，那么这个团队的创新能力还可以更高一点。

但是人们很难拒绝强联系的诱惑。比如在我们心目中风险投资这个行业的人应该是比较理性的人，或者至少应该是比较冷酷无情的人，对吧？但是就算是这帮人也会犯追求强联系的错误，而这个错误使他们付出了相当显著的代价。这是一项非常新的研究。2024年六月，哈佛大学商学院的Gompers, Mukharlyamov, 和Yuhai Xuan 发了一篇名为《友谊的代价》的论文。这篇论文考察了 3510 个风险投资者，以及他们在 1975—2024 年间 11895 个投资项目。有些人选择与自己能力相当的人合作，比如大家都是名校毕业；但更多的人选择与自己的“熟人”合作，比如是曾经的同学、同事，或者仅仅因为二人是一个种族。这个研究发现，按能力搭档可以增加投资的成功率，而找熟人搭档，则会极其显著地减少投资成功的可能性。

这些人愿意跟什么样的人搭档呢？能力是一个参考因素：如果两个人都是从名校毕业，他们发生合作的可能性比一般人高 8.5%。但更大的参考因素是关系：如果两个人是同一个大学的校友，他们合作的可能性会增加 20.5%。而关系亲还不如种族亲！如果这两个人是同一个种族的，他们合作的可能性会增加 22.8%。那么不同类型的搭档关系，对投资成败有什么影响呢？两个风险投资者中如果有一个是名校毕业的，其投资的这个公司将来能上市的可能性会提高 9%。如果他的搭档也是名校毕业，则提高 11%。所以按能力选搭档，哪怕你把能力简单地用学历代表，都的确能增加成功概率。可是如果选一个以前跟你在同一个公司干过的同事搭档的话，会让风投成功的可能性降低18%。如果选校友，降低 22%。如果选“族人”，降低 25%。看来风险投资的最佳合作伙伴，应该是一个从来没跟你进过同一个大学，从来没跟你在同一个公司工作过，而且跟你不是一个种族的高学历者。

所有人都喜欢强联系，哪怕是风险投资者和斯坦福MBA都是如此。我们愿意跟他们在一起混，我们愿意给他们打电话，我们愿意转发他们的微博。但是熟归熟，工作归工作。当我们考虑找人创业，找人合作，哪怕是找人了解什么信息的时候，“弱联系”才是最佳选择。现在社会学已经有了足够多的证据说明，对工作来说，同乡会和校友录不是扩展人脉的好地方

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找