

The Art of Focused Conversation

100 Ways To Access Group Wisdom In The Workplace

学问ORID

100种提问力创造200倍企业力

[加] R. 布莱恩·斯坦菲尔德 (R. Brian Stanfield) 主编

钟琮贸 译 许逸臻 张树金 审校





OPEN
QUEST

The Art of Focused Conversation

100 Ways To Access Group Wisdom In The Workplace

学问ORID

100种提问力创造200倍企业力

[加] R. 布莱恩·斯坦菲尔德 (R. Brian Stanfield) 主编

钟琮贸 译 许逸臻 张树金 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

R. Brian Stanfield: The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace

ISBN: 978-0865714168

Copyright © 1997 by The Canadian Institute of Cultural Affairs

All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

Chinese(in Simplified character only) translation rights arranged with Open Quest Facilitation Technology Inc.

本书中文简体字版经由 Open Quest Facilitation Technology Inc 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-3997

图书在版编目（CIP）数据

学问：100种提问力创造200倍企业力 / (加) R.布莱恩·斯坦菲尔德 (R. Brian Stanfield) 主编；钟琮贤译. —北京：电子工业出版社，2016.8

书名原文：The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace

ISBN 978-7-121-29331-3

I. ①学… II. ①R… ②钟… III. ①企业管理 IV.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 155370 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.5 字数：345 千字

版 次：2016 年 8 月第 1 版

印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

推荐序

看似简单却又深奥的艺术

1997年冬，当时的我是一个刚踏进引导领域的新人，跟随着刚刚结识的引导大师理查德·韦斯特（Richard West）到他的半导体客户端，引导一场战略规划的工作坊。引导师在短短两天内让看似一盘散沙的团队开始转变，团队成员达成共识，并且在结束的时候士气高昂，每个人都知道自己要做什么。

由于我先前的工作在国外投资领域，当时的领导者只有威权式的做法，从未有什么参与讨论的空间。那一次工作坊让我大开眼界，看到领导者与引导者携手合作，帮助团队创造参与的空间，让团队智慧自然流现。我心想：“哇！这个工作太好了！引导师看起来很轻松，不过问问大家问题，然后团队可以自发讨论产出丰硕成果，我也想学习。”于是，在恩师的带领下，我走上了引导这条当时没什么人听说的道路。这么多年来，回想当时的景象，印证了引导这个工作是很好，团队的确能因此产生丰硕的成果，自发的效果不仅在工作坊现场，还能延续到后面的行动执行上。但常常自己笑自己，当时太外行了，引导师的工作一点儿也不轻松，而最难的一点就是怎么问问题。

问问题的难处在哪里

引导者的天职就是将内隐的团队智慧外显化。要将内隐的东西外显，而不是加入外在的想法，引导者必须中立，因此引导者鲜少以外加的方式来施力。能推

动团队一同思考的方式，提问是关键。听起来容易，做起来却很难。

- 足够了解团体与主题：既然中立，代表引导者往往不是团体所讨论的议题的专家，却又要足够了解这个团体的挑战和他们所面对的未知，问出好的问题来帮助他们探索这个未知。
- 找出所有需要的信息：引导者也必须清楚讨论的地图，也就是目前讨论的范畴在哪里。有什么是在这个讨论相关的领域需要被涵盖的信息，需要通过提问引发？不足的信息就像做一道菜少了许多关键作料，端出来的成品是不像样的。
- 在有限的时间内如何问对的问题：时间总是不够把所有的好问题都问到，引导者怎么能根据时间设定好讨论目标，筛选出对的问题，让团体能在有限的时间内处理。

架构与流程解决提问困难

这本书里所介绍的焦点讨论法（The Focused Conversation Method），依照人类自然思考的四个阶段——客观（Objective）、反映（Reflective）、诠释（Interpretive）、决定（Decisional），帮助引导者将对的问题用对的顺序问出来。它是引导领域的根源方法，就像盖房子，若基本的材料是砖头和水泥，它就是其中一样。当然若要盖更高的楼房，可能要有进阶的流程架构与方法来共同运用，但再怎么进阶的方法，你细细来看，都脱不了焦点提问的影子。

提问的情景百科

这本书的创作就是引导的成果，文化事业学会（The Institute of Cultural Affairs, ICA）通过视频会议方式将世界各地在不同组织工作的引导者集合起来，把他们常常遇到的情景与提问流程的典范集结起来，并由加拿大 ICA 的几位资深引导师——包含我很景仰的前辈乔·尼尔森 [Jo Nelson, 她曾任国际引导者协会

(IAF) 会长]——整体校阅, 将最常用的职场情景与范例提问集结于一书中, 并将方法的历史由来汇集在第 1~5 章。字字珠玑, 句句经典。本次再度审校, 又有许多启发。

在我们引导者的“引导力三阶”培养课程中, 讲解与演练提问方法已不遗余力, 而大家往往遇到的挑战是后面的实作中——如何能提问出自己的客户当时需要的问题, 对初学者来讲真的很伤脑筋。这本书是大家最好的工作伴侣, 时至今日我自己也经常翻阅这本书寻找问题的灵感。

引导领域势必继续蓬勃发展

自从 2002 年拿到国际引导者协会认证以来, 我与伙伴们致力于各种方法在各地的教授与传播, 将引导方法推广到企业、教育机构、政府、非营利组织等, 2004 年我携带此书以及一些重要的引导书籍到各大出版社请求出版, 大家均以此为小众书籍而回绝。也因此当初这本书繁体中文版由开放智慧 (Open Quest) 团队自行出版。看到当初团队努力的成果传播到许多学生和客户手上, 让他们的工作更得力, 我感觉到非常欣慰。

时至今日, 中国引导领域越来越蓬勃发展。我们也欣然将简体中文版本在此重要时刻带来与更多读者见面。本书为了注重问题的实用性, 讲求译文更加口语化。我们让众多学生及实践的引导者阅读过, 并且给予词语上的建议。

引导在先行的欧美国家, 目前政府单位、企业内部都有以“引导师”作为职称的工作。看这将近 20 年来的发展, 引导这门专业已经渐渐在亚洲地区得到认可, 借此感谢在引导领域努力的前辈们, 并感谢我的启蒙恩师理查德·韦斯特、盖尔·韦斯特 (Gail West) 及劳伦斯·菲尔布鲁克 (Lawrence Philbrook)。我们会继续努力, 也相信引导未来在亚洲的发展会更加繁荣。

许逸臻 (Laura Hsu) IAF CPF / CToPF

译者序

距离上次负责翻译及校对 *The Art of Focused Conversation: 100 ways to Access Group Wisdom in the Workplace* 这本书，已经时隔七年。很高兴有此荣幸再度为这本 ICA 方法经典书籍简体中文版的出版贡献力量，让它有机会在中文世界里传播得更广。

七年前的工作与本次有所不同。当时是将英文翻译成繁体中文。中、英文毕竟是完全不同的语言，还记得当时最大的挑战是如何在英文翻译成中文后，还能适当、确切地运用在引导现场。这的确是需要字斟句酌的工作。当时参与翻译与校对的引导者们，在繁忙的引导项目中找空当进行校对。就像“怀胎十月”一样，磨难了许久才让作品问世。好的品质自有其回报，繁体中文版成了畅销书，而且还影响了许多使用简体中文的读者。

这次的工作要感谢繁体中文版的出版者——开放智慧引导科技股份有限公司——提供繁体中文版作为蓝本。有了繁体中文版作为基础，就像站在巨人的肩膀上，工作简单了许多。我们的工作是集众人智慧进行。此时引导在中国正处于方兴未艾的时期，我们特地邀请了多位引导者参与这次的工作。他们都是对于引导有热情、学过焦点讨论法的引导先行者。有了他们的参与，本书的翻译及校对感觉就像轻舟已过万重山一样，比起上次快许多。特别感谢他们。

参与初校的引导者有（以姓氏拼音顺序排列）曹虹、陈晖（Cliff）、付金颖（Victoria）、鹤桐、江舸（Kathy）、李梦铃（Moira）、李中、骆骏（加加）、张培（Elaine）、张昀璐、郑晓琼（Amy）、钟峰（玩主）。

二校工作则由张树金（Simba）负责。张树金对于 ICA 方法有长时间的认识与体会，而且有很好的文字敏锐度，跟他熟识的朋友一定都见过他发表的打油诗。

这次二校由他把关，无疑带给了这个作品更好的品质。

三校工作除了我之外，还有请许逸臻（Laura）做最后的修整。我与许逸臻对这个方法特别有感情。除了因为它是我们十几、二十年前入门引导最开始学习的方法之外，也因为我们是 ICA 认证的 ICA 方法培训师，十几年长期担任此方法的教学工作，感觉这本书就像我们的小孩一样，很开心能够为它催生。

此外，还要特别感谢李梦铃。她除了负责一部分的初校工作之外，还负责联系、整理校对稿及检查词汇的工作，特别感谢她的协助。

最后，很开心与电子工业出版社的合作。他们对于引导书籍的出版有着莫大的兴趣与热情，同时对于我们这次的工作赋予很大的信任。感谢他们。

这本书是 ICA 众多前辈的智慧结晶。谢谢 ICA 的信任，特别是加拿大 ICA 的比尔·史泰博（Bill Staples）的协助。希望本书的问世能帮助更多使用简体中文的读者们，更好地认识及应用焦点讨论法！

钟琮贸（Shawn Chung）IAF CPF / CToPF

2016 年 3 月

编者序

加拿大（ICA）销售的书籍很多。由芝加哥文化事业学会的劳拉·史宾塞（Laura Spencer）所著的 *Winning Through Participation*（暂译为《参与致胜》），是第一本文化事业学会之“参与的科技”（Technology of Participation, ToPTM）的相关书籍。随后出版的是 *Participation Works*（暂译为《参与的成效》）与 *Government Works*（暂译为《政府机构的成效》），两者皆由提姆·托拉克塞尔（Tim Troxel）编辑。之后另有泰利·博格戴（Terry Bergdall）的 *Methods for Active Participation*（暂译为《积极参与的方法》）、布鲁斯·威廉斯（Bruce Williams）的 *Fifty Ways to Build Team Consensus*（暂译为《五十种建立团队共识的方法》），这是我们最畅销的书籍）、贝尔登（Belden）、海悦（Hyatt）与安克利（Ackley）共同著作的 *Towards the Learning Organization*（暂译为《迈向学习型组织》），以及最近出版，由约翰·柏比橘（John Burbidge）编辑的 *Beyond Prince and Merchant*（暂译为《王子与商人之后》，讨论公民的参与）。我们希望引导者尽可能拥有最好的方法资源。这些书籍大多数是由加拿大以外的文化事业学会网络成员所编写的。

因此，我们在思考：或许这是我们应该撰写属于加拿大文化事业学会的书的时候了。但以什么为主题来写呢？讨论就此展开，几位我们团队引导课程的毕业生所回复给我们的报告为我们的讨论加温。我们想起了他们对焦点讨论法的看法，以及在自己组织内运用焦点讨论法时所带来的改变：

- “焦点讨论法的持续运用改变了我们组织内的工作环境。”
- “焦点讨论法是能持续加深员工学习的方法。”
- “这个方法为组织的董事会带来更好的对话。”
- “这个方法让我们能够在问题变大之前先处理它。”

当我们回顾这些评价以及其他对于焦点讨论法的各种评价时，我们清楚地认识到，这个方法本身就具备足以在职场与组织内释放出全新事物的能力。它也是很棒的学习工具，人们通过彼此聆听和对话，就能启动革命性的变革。这是值得出书的主题，因此我们开始了筹备。

我们的第一步是构思大家合作的架构。我们规划了每个月的第一个星期——作为我们的研究日。在第一次的研究日里，大家集思广益，想出了130个焦点讨论的题目。

接下来是设定本书的焦点。由于我们想出来的题目大多与职场有关，因此大家决定把焦点放在这上面。这样一来，企业、政府和非营利组织等职场都被包含在里面。

然后是设计每个题目呈现的格式。有了确定的格式后，大家就开始着手进行写作。但在写完30个题目后，由于大家必须进行该年度的其他工作，因此没人有时间继续写作。

1997年1月起，我们又开始认真写作。我们请工作伙伴、同事与我们课程的毕业学员提供他们在职场内使用过的讨论范例。由于ICA已经通过“团队引导方法”这门课教授焦点讨论法很多年了，所以很快就收到毕业学员与其他引导者所写来的关于他们如何在职场运用焦点讨论法的回复。许多人写来特定题目的范例，全球各地的伙伴提供了他们使用过的讨论流程，还有人建议书名。

5月底前，我们写完了90个题目，开始在彼此之间互相传递校阅。

我们将所有题目集结成七个主要的职场领域或流程：

1. 有关评估与回顾的讨论
2. 有关筹备与策划的讨论
3. 有关教练和辅导的讨论
4. 有关诠释信息的讨论
5. 有关决策的讨论
6. 有关管理及督导的讨论
7. 有关个人及庆祝式对话的讨论

随着书籍渐渐成形，我们组成了三个任务小组，分别负责内容校订、营业计

划与营销、编排与出版。另外，我们从外面聘请了一组人员进行内容的编辑，这通常是出版中最烦琐的工作。我们感受到“把事情做对”与“把事情做完”这两种想法在心中拉扯。

整个计划一点一滴地完成。随着各任务小组的报告呈现，我们做出了关于书名、外观设计、整体呈现的感觉等重要的决定。

编写本书的团队包括以下 ICA 成员。他们担任培训讲师与顾问，每年培训 1 500 位学员，以及在咨询服务中协助同样数目的人工作，范围横跨整个加拿大以及各个行业。他们为本书注入了他们从工作中获得的实用且扎实的智慧。

邓肯·赫姆斯 (Duncan Holmes) 是加拿大 ICA 的执行董事。他充满魅力的个人风格让其在协助组织与社区计划变革的领域中成为最抢手的引导师。目前他专注于引导有效的组织变革，以及培训领导者实用的参与性方法。邓肯对于历史背景的强调以及坚持完善方法论对本书的最终出版带来莫大的贡献。

乔·尼尔森 (Jo Nelson) 许多年来在许多国家致力于赋予人们达成共识的能力和强化团体动力。她擅长让有不同意见的团体成员进行有效的沟通。除了在加拿大各地进行教学之外，她也响应个别组织的需要，提供咨询服务。在编写本书的过程中，乔坚持每一篇范例都基于具体的情景。同时，她也撰写了每一篇范例的理性目标和体验目的。

伟恩·尼尔森 (Wayne Nelson) 对于引导流程的精通以及洞悉事物深层模式的能力，让他能够帮助团体找到事情最重要的核心。他在全球协助各种组织与社群进行项目的规划和执行已经有 27 年。伟恩善于设计与引导让团体形成创新行动计划的流程。他也是非常优秀的个人教练，每周投入许多时间辅导 ICA 课程的毕业学员。在本书第 1 版与第 2 版初稿的改版过程中，伟恩对流程与模式的精通再次发挥了作用。

比尔·史泰博 (Bill Staples) 是一位充满创意和活力的人，25 年来帮助了许多加拿大各地的社区、医院及企业组织。比尔的专长是团队建立、策略规划和分享可行的团体流程方法。除此以外，他也录制了许多教学录像带，以及出版 ICA 每年三期的 *Edges* 期刊。他将担任顾问和出版方面的经验融合在一起，创造了本书内容多样化的组织情景范例，同时在预算与出版事务上也发挥了监督的作用。

珍妮特·斯坦菲尔德 (Jeanette Stanfield) 是一位技巧非常高的教育家。她在学前教育、学校教育以及成人教育的形象教育领域拥有 30 年的经验。她近年来的研究引领其将多模态学习和学习风格应用于引导实务上和 ICA 的课程中。珍妮特对于认知环境如何释放或压抑创意的洞察, 为我们在设计讨论范例而陷入困难时提供了很好的指引。

布莱恩·斯坦菲尔德 (Brian Stanfield) 是一位课程顾问、老师、作家和编辑。他担任 ICA 全球学院的校长许多年, 教过数千人参与技巧以及人的发展的理论与实务。布莱恩在世界各地的丰富培训经验让 ICA 的课程更务实、更聚焦, 内容更扎实、更一致。他从所有层面引领大家, 让本书得以完成。

除此之外, 还有许多其他人对本书的完成提供了协助。我们特别感谢其他国家和地区的 ICA 伙伴的鼓励和帮助。许多人提供了他们实际使用的讨论流程, 并对书名提供了有用的建议。其他人则向我们展现了可以如何使用本书: 加拿大的雪莉·克莱弗利 (Shelly Cleverly)、迈克·考克森 (Mike Coxon)、戴维·迪克 (David Dycke)、布莱恩·格里菲斯 (Brian Griffith)、贝琪·惠特利 (Betsy Heatly)、苏珊娜·杰克逊 (Suzanne Jackson)、黛布拉·克斯米茨基 (Debra Kosemetzky)、达西·麦肯齐 (D'Arcy Mackenzie)、杰瑞·明斯 (Jerry Mings)、达雷尔·菲利普斯 (Darrell Phillips)、玛德琳·韦伯 (Madelyn Webb)、迈克尔·扎鲁贝克 (Michael Zroback), 美国的约翰·伯比奇 (John Burbidge)、琳达·琼斯 (Linda Jones)、戴维·麦克莱斯其 (David McCleskey)、劳拉·史宾塞 (Laura Spencer), 澳大利亚的苏·查普曼 (Sue Chapman)、约翰·米森 (John Miesen) 与茱莉·米森 (Julie Miesen), 马来西亚的约翰·埃普斯 (John Epps), 以及印度的杰克·吉勒斯 (Jack Gilles)。

特别需要感谢美国 ICA 的戈登·哈伯 (Gordon Harper) 创造出本书中丰富的反映性问题题库。约翰·克洛普尔 (John Kloepfer) 很大方地分享了他的博士论文里对于这个讨论方法的研究。感谢希拉·希基 (Sheighlah Hickey) 和萨拉·戈德曼 (Sara Goldman) 进行了仔细的校对工作和排定讨论范例的顺序、克里斯汀·英 (Christine Wong) 持续提供了物质上的协助, 以及贾尼斯·克莱尼特 (Janis Clennett) 在设计营销与销售相关的范例上所给予的帮助。

最后，十分感谢布莱思·格里菲斯 (Brian Griffith) 和罗妮·西格伦 (Ronnie Seagren) 对此题材的支持，以及他们强大的编辑能力、将文字转化为适宜读者阅读的书籍的敏感度。

R. 布莱恩·斯坦菲尔德

目录

| | |
|---------------|---|
| 引言 方法的缘起..... | 1 |
|---------------|---|

第1部分 理论与实务

| | |
|--------------------------------|----|
| 第1章 为什么需要对话，为什么对话在职场中特别重要..... | 6 |
| 片段式对话..... | 7 |
| 传统心智习惯..... | 8 |
| 职场的改变..... | 13 |
| 第2章 纵览焦点讨论法..... | 17 |
| 第3章 焦点讨论法的架构..... | 24 |
| 是自然的过程，也是生活的方法..... | 24 |
| 第4章 引导一场焦点讨论..... | 33 |
| 如何依本书范例引导讨论..... | 34 |
| 应铭记在心的提醒..... | 37 |
| 第5章 从头开始准备焦点讨论的步骤..... | 41 |

第2部分 100个讨论范例

| | |
|---------------------|----|
| 单元A 有关评估与回顾的讨论..... | 54 |
| A1 回顾过去的一年..... | 56 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| A2 回顾一场工作坊..... | 58 |
| A3 回顾一场由顾问做的演示..... | 60 |
| A4 回顾一场规划会议..... | 62 |
| A5 回顾当日的工作..... | 64 |
| A6 回顾组织的历史..... | 66 |
| A7 评估一个研修班..... | 68 |
| A8 评估一个课程计划..... | 70 |
| A9 评估项目进度..... | 72 |
| A10 分析一个滞销的产品..... | 74 |
| A11 评估一份营销资料..... | 76 |
| A12 回顾一份重要的报告..... | 80 |
| A13 评估一个员工福利方案..... | 82 |
| A14 评估一场贸易展..... | 84 |
| A15 评估一个新的工作表格..... | 86 |
| 单元 B 有关筹备与策划的讨论..... | 88 |
| B1 在工作坊开始前帮助团体聚焦..... | 90 |
| B2 介绍新的培训主题..... | 92 |
| B3 准备产品简介..... | 94 |
| B4 收集读书心得..... | 96 |
| B5 帮助团队准备报告..... | 98 |
| B6 策划标志与口号..... | 102 |
| B7 策划职场中的学习小组..... | 104 |
| B8 准备会议的议程..... | 106 |
| B9 组织内部志愿者团队..... | 108 |
| B10 策划员工聚会..... | 110 |
| B11 制作宣传手册..... | 112 |
| B12 整合预算..... | 114 |
| B13 设计新办公空间..... | 116 |

| | |
|------------------------------|------------|
| B14 创想新的装潢 | 118 |
| B15 选定大会主题 | 120 |
| B16 设计客户服务手册 | 122 |
| B17 启动营销规划流程 | 124 |
| B18 准备新产品上市的策略性报告 | 126 |
| 单元 C 有关教练和辅导的讨论 | 129 |
| C1 教练一位同事 | 132 |
| C2 讨论工作职责 | 134 |
| C3 向培训师反馈意见 | 136 |
| C4 和员工讨论确实负责的问题 | 138 |
| C5 讨论一系列的工作标准 | 140 |
| C6 自我思索困难的情景 | 142 |
| C7 辅导经历家庭危机的员工（范例 1） | 144 |
| C8 辅导经历家庭危机的员工（范例 2） | 148 |
| C9 查访新员工工作情况 | 150 |
| C10 化解长久以来的误解 | 152 |
| C11 回应针对个人的抱怨 | 154 |
| C12 安抚一位生气的顾客 | 156 |
| 单元 D 有关诠释信息的讨论 | 158 |
| D1 诠释故事 | 160 |
| D2 分享文章 | 162 |
| D3 讨论培训用影片 | 164 |
| D4 讨论刚刚看完的电影 | 166 |
| D5 评估社会趋势 | 168 |
| D6 讨论新闻 | 172 |
| D7 思考组织的改变 | 174 |
| D8 评估采购提案 | 176 |

| | |
|------------------------------|------------|
| D9 针对顾客需求设计服务方案 | 178 |
| D10 诠释系统稽核的结果 | 180 |
| D11 分析预算绩效 | 182 |
| D12 回顾一次混乱的会议 | 184 |
| D13 思考新的政府法规对产品带来的影响 | 186 |
| D14 讨论部门重组的提案 | 188 |
| 单元 E 有关决策的讨论 | 190 |
| E1 帮助一位同事思考以做出决定 | 192 |
| E2 在团队中分配任务 | 194 |
| E3 决定工作的优先级 | 198 |
| E4 讨论同事对某个策略文件的反应 | 200 |
| E5 化解团体在决策上面临的困难 | 202 |
| E6 决定参加商务展览的策略 | 204 |
| E7 重新架构团队的使命 | 206 |
| E8 执行新的董事会政策 | 208 |
| E9 决定计划的优先级 | 210 |
| E10 为重要的项目评估工作设定委托评估范围 | 212 |
| E11 编制年度预算 | 214 |
| E12 处理与工作环境有关的议题 | 216 |
| E13 重新调整办公室的工作规范 | 218 |
| 单元 F 有关管理及督导的讨论 | 220 |
| F1 与员工详细讨论工作情况 | 222 |
| F2 检视工作职责 | 224 |
| F3 面试应聘者 | 226 |
| F4 省思一次令人感到挫折的会议 | 228 |
| F5 进行绩效评估 | 230 |
| F6 评估员工的职场需要 | 232 |