

企业培训领域专业人士之必备参考书

管理培训

MANAGER LA FORMATION

(法) 阿兰·梅涅昂 (Alain Meignant) 著

姚纪恩 译

第8版
8^e edition

清华大学出版社

EDITIONS
LIAISONS



企业培训领域专业人士之必备参考书

管理培训

MANAGER LA FORMATION

(法) 阿兰·梅涅昂 (Alain Meignant) 著

姚纪恩 译

第8版
8^e edition

清华大学出版社

北 京

 EDITIONS
LIAISONS

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2011-0908 号

This is a translation of *MANAGER LA FORMATION* (8^e édition) by Alain Meignant

Editions Liaisons. © Wolters Kluwer France, 2009.

ISBN 978-2-8788-0782-0

Original French edition published by Wolters kluwer France, 2009.

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理培训:第8版/(法)梅涅昂(Meignant, A.)著;姚纪恩译. —北京:清华大学出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-302-27523-7

I. ①管… II. ①梅… ②姚… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 263332 号

责任编辑:杜 星

封面设计:漫酷文化

责任校对:王凤芝

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:22 字 数:319 千字

版 次:2012 年 1 月第 1 版 印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:49.80 元

产品编号:039910-01

政府指导培训,企业管理培训,全民参与培训

很高兴有机会在出版之前读到此书的中译本。乍一看本书名称,以为是论述与技术技能培训相对应的管理培训,这里的管理是名词,作为定语。但是一看内容目录,就发现这个管理是动词,作为谓语。

我从事企业管理领域的培训已经有8年多了,英文世界中的相关图书和论文看了不少,前不久还翻译出版了一本美国专家专门为人力资源和培训管理者撰写的一本书——《绩效咨询——人力资源与培训管理专业人士实用指南》,但是法语世界里的图书还是第一次接触。本书作者阿兰·梅涅昂(Alain Meignant)是法国知名的成人培训专家,通读全书,感触颇多,在此与大家分享。

1. 政府有效指导

阅读此书第一个感触是书中介绍的法国政府对于成人培训的高度重视和卓有成效的指导。法国在第一次工业革命之后,于1865年成立了在其职业教育发展史上影响颇大的职业师范学校;1870年,在全国80多个地区设立职业训练机关,负责培养社会所需的职业人才;1919年颁布了职业教育宪章《阿斯杰法》,开始关注成人的初等教育并使之得到逐步发展。1938年,法国劳动部又提出“工人培训”建议,开展成人职业速成教育,使非官方组织建立的民众大学发展迅速。1947年的《郎之万瓦隆教育改革方案》再次提出发展继续教育的主张,规定青年离校后仍继续受社会教育。1956年《终身教育草案》第一次在官方文件中正式使用终身教育概念,对法国战后继续教育理论和实践的发展产生了较大的影响。1963年的《职业训

练法》明确指明了继续教育的地位,把发展继续教育作为国家政策从法律上固定下来。1971年,法国颁布了《继续教育法》、《职业训练法》、《技术教育法》和《企业主承担初等阶段职业技术教育经费法》,上述四法统称为《职业继续教育法》。该法使1963年以来的有关继续教育法律条文系统化,是法国继续教育史上的一个里程碑。

为了有效地指导企业管理培训活动,避免低水平重复劳动,减少社会资源的浪费,法国政府组织编制了《职业与岗位实用汇编》(法国简称为ROME),详细地描述了工业和服务业数百个岗位及相应能力要求,任何人都可查询其中的信息。此外数个行业协会创建了“行业分支专业技能参照表”,详细地描述了本行业中特有的岗位需求。这些参照表的主要作用在于吸引求职者,让他们了解行业特点,并帮助有关人员根据这些特定岗位需求组织有针对性的培训。

反思国内现状,即使是一个行业内部,各大企业也是在重复劳动,重复制订岗位系列和胜任力模型,重复开发培训课程。看来,政府亟须组织各个行业制订全国统一的分行业岗位系列及其胜任力模型。

2. 企业有效管理

阅读此书另外一个最深的感触是法国和中国在培训经费管理方面的做法极为相似,即按照工资总额的比例(法定比例为1.6%,实际平均支出为2.9%)来提取培训经费,所以书中描述的法国企业管理培训的一些方式与中国企业类似,读起来很是亲切。

作者在第1章开篇第一句话就写道:“企业不存在培训问题,而是存在一些问题,培训或许可以帮助解决。”这就将企业培训工作的目的明示了:帮助企业解决问题。这正好与我们清华厚德一直提倡的“以应用为背景,以解决问题为导向”的培训指导思想相一致。

尽管作者认为企业不存在培训问题,但是从后面的论述中,我们可以看出,培训的计划方式、项目策划方式、经费的使用方式、培训的实施方式以及培训后的评价方式等全生命周期循环中,的确可能存在着很多问题,

这些问题也正是本书试图展示给读者的，同时作者也给出了正确的观念和做法。

说到问题，从事培训管理工作的读者一定感同身受。我们时常会抱怨企业领导或者业务部门的管理者不理解、不认同我们的劳动，实际上可能是因为我们没有与他们进行有效的沟通；我们时常会听到学员对培训课程的负面评价甚至是逆反言行，实际上可能是由于没有针对性和效果的培训课程浪费了他们的时间和精力，令他们反感。我们时常会感到辛辛苦苦忙个不停，却落了个浪费企业钱财的坏名声，我们也会发现有些基层单位被上级单位的效果差的培训搞怕了，培训活动不敢叫培训，而叫做“员工提升计划”之类的别名。数量和质量的平衡、效果与花费的平衡，是摆在我们培训管理者面前的永恒难题。

阅读此书第三个深刻感触就是作者将培训放在人力资源管理这个大背景下来进行研究和讨论，而不是就培训谈培训。作者开篇就给出了一个很别致的金字塔模式的人力资源管理的定义，如下所示：

及时拥有

数量充足、

稳定、

有相应能力

且工作积极性高的员工

来从事必要的工作，

并创造环境，让员工充分施展才干，

从而高效率、高质量地完成工作任务，

同时确保工资成本与企业的经济目标相符，

并尽可能地营造出积极和谐的企业氛围。

其中每一行都反映了企业人力资源管理的一个侧面，作者进而将这个定义发展为一个评测量表，用于诊断企业人力资源管理的现状，评价培训目前所发挥的作用以及应该发挥而未发挥的作用，以此作为企业着手开展

培训工作的起点。

作者在第2章中强调了前期内部沟通的重要性。对于人力资源以及培训管理者而言,是靠权力与业务管理者交流,还是靠服务与业务管理者沟通,这既是理念问题,也是能力水平问题。不同的沟通模式,导致了不同的结果。前一种是双方各执一词,都用上级给自己下达的任务目标作为排斥和批判对方的借口;后一种是双方都替对方着想,共同探讨培训解决方案,并且成为工作中的密切合作伙伴。作者认为,毕竟业务管理者不是人力资源或培训业务的专家,所以,培训管理者的任务并不是记录培训需求,而是要有能力提供培训服务,即针对内部客户的业务问题,分析原因,提出培训解决方案。章末提供了一份量表,用于评测培训主管部门与企业内部其他部门之间的沟通状况。

第3章探讨了企业培训政策的制订。作者提出了3P分类法制订培训政策的目标。所谓3P,即 Performances(绩效)、Projects(项目)和 Professional career(职业生涯)。培训预算应该按照这三个维度进行分配,书中给出了现成的表格。作者总结出的培训参与人员的链接关系图很有独创性,强调了培训参与人员之间建立良好合作关系的重要性及其途径。对于企业内部经常要做出选择的有关“动用内部资源还是外部资源”、“使用内部培训中心还是外包培训”等问题,作者都给出了逻辑清晰的分析方法。当然作者也指出,培训不是万金油,“当出现员工绩效问题时,需要培训专业人士与其他部门尤其是人力资源部密切合作,共同寻找出现问题的原因以及恰当的解决方案”。

第4章“管理培训”是本书的核心内容,也是后面6章的概括与提纲。作者提炼出决定培训项目成败的四个关键要素 STAR,即 Selection(选择过程)、Training(培训实施)、Adequacy(适时性)、Results(培训结果)。

作者还开发出一个衡量培训管理系统质量的房屋模型,支撑培训质量屋的五大支柱分别是:“服务与需求的统一性”、“决策程序(政策与计划)”、“培训课程的制作和(或)采购”、“跟踪与检查”、“培训结果的透明度”。本

书后面的第 5 章到第 10 章分别介绍了上述五个方面的内容。作者为每个方面都给出了一份现状测评量表。

通过全面应用本书提供的方法和程序,企业将从组织培训进步到管理培训,培训负责人将从培训需求的记录者进步到培训需求的发现者和管理者。

3. 阅读建议

为了突出重点、提高阅读效率,建议企业分管培训的领导、人力资源部主任、分管培训的副主任阅读本书的前 4 章即可,培训中心主任以及培训主管们重点阅读第 5 章到第 10 章。

在我们中国同行正在学习和熟悉 ISO 10015 的时候,作者告诉我们,国际标准化组织已于 2010 年年底发布了 ISO 29990,该标准名称为《非正式教育培训的学习服务——学习服务供应商的基本要求》。这是 ISO 关于衡量学习服务供应商服务质量的第一个国际标准。为什么是学习而不是培训?正像笔者在《绩效咨询——人力资源与培训管理专业人士实用指南》一书“译者序”中所描述的那样,“我看近年来的原版管理图书和论文,Training 正在被 Learning 所替代,因为 Training 是被动的学习,而 Learning 是主动的学习,学习型社会是依靠主动的学习来建成的。”

田力 清华大学教授

清华大学能源规划与管理训练中心执行主任

清华科技园教育培训中心副主任

北京厚德人力资源开发有限公司总经理

2011 年 11 月 14 日于清华大学学研大厦

前言

2010年,即本书在法国再版发行第8版后不久,我与在巴黎大学学习教育培训专业的王娴小姐就本书内容交换了意见与看法。我们的沟通让我们双方很快意识到成人职业培训对中国发展的重要意义。我们认为就这一主题展开经验交流与探讨将会让大家均有所收获。这就引发了将本书翻译成中文的想法。今天,我们非常荣幸地向您介绍本书的中文版。

近几十年来,在最早实现工业化的国家中,成人职业培训,尤其是干部级管理人员与普通职工的培训成为企业主管和政府领导人关心的一个重要问题。这是因为尽管产品价格优势在一段时间内可以作为增强竞争力的有力因素,但从长远角度看,只有产品质量、服务质量和创新才能保证企业的经济效益。如果企业没有称职的管理人才和员工,没有设法将他们的能力保持在最佳水准,那么它就无法在竞争激烈的市场中成为佼佼者并长期保持这一优势。诚然,建立员工培训机制需要现时付出一定成本,但是,对于国家和企业来说,这是一项着眼于未来的投资。

此外,在经济全球化的背景下,终身就业保障已不多见。因此,所有从业人员都应将自己的专业资格水平保持在一定水准,以便在就业市场上处于有利的位置。每个人都会在不断地学习与进步中获得满足感。几千年以来,东西方哲人留下无数警句,告诫人们要活到老、学到老。从更实际的角度来看,对于需要另行择业的失业者或是在事业上有所突破的员工,通过培训提高技能将会是一张额外的制胜王牌。

培训的费用固然不低,但知识匮乏则更将付出高昂的代价。无论对企业还是对个人来说,培训都业已成为一个具有战略意义的话题。包括法国在内的许多欧洲国家以及日本、美国、加拿大等国家均已意识到了这一点。从20世纪50年代开始,这些国家就建立或支持建立起一些培训体系,不仅有利于企业内部培训的发展,而且也为员工参与外部培训提供了便利。在欧洲,企业在培训上的平均支出为工资总额的3%。但是,在不同国家、不同行业以及不同规模的企业中,这个比例有很大差异。据美国培训与发展协会(American society for training & development)估计,2007年,美国雇员的人均年培训支出为1103美元。身为咨询顾问,我曾为多家法国公司和跨国企业提供过咨询服务,如雷诺集团(Renault)、法国电信(France Telecom)、泰勒兹集团(Thalès)、法国巴黎银行(BNP Paribas)、阿塞洛集团(ARCELOR)、雅高集团(ACCOR)等。这些企业均制订了强有力的培训政策,在培训上的投入也远远超过平均水平。这无疑是它们在培训工作上取得成功的一个重要原因。

每个国家都创造了符合各自历史、文化和政策的发展模式。本书于1991年在法国第一次出版,即法国颁布首部有关培训的法律整整20年之后。1971年颁布的法律赋予了员工参加培训的权利,同时也规定企业应为此履行出资的义务。这部法律出台的背景十分特殊。当时,法国刚走出1968年社会危机。这场危机主要反映了公众渴望获得更多均等机会的强烈愿望。此外,公共教育系统培养出的工程师和技术人员数量不足,无法满足当时经济发展的需要。

本书在1991年的出版目的在于总结这20年来取得的经验教训,并参考借鉴其他国家的相关经验。如果说员工培训是一项名副其实的投資,那么就需要有专业人士和专职管理人员为企业主管出谋划策,最大限度地管理好企业投入到培训中的各项资源。当时,“培训经理”还是一个全新的职位,只有在某些大型企业中才会设立。

本书力图帮助从事这个新兴职业的人员进行自我完善,提高专业水平,使他们不仅领会相关理念,以便思考企业现状,而且掌握具体的方法和工具,以便将理念付诸行动。本书也希望给培训经理的“客户”(主要指企业主管和人力资源部主管)提供一个工作框架,帮助这些“客户”了解如何向培训经理提出恰如其分的要求,更好地发挥他们的专业才干。

如今,虽然时过境迁,但企业对专业技能的需求依旧,甚至变得更为强烈。经济全球化将竞争扩展到世界范围。科学技术的发展深刻地改变了工作组织结构。企业重组导致一系列企业倒闭和员工解聘,由此,员工就越发需要获得或维持就业市场上需要的专业技能。各项国际性标准(如质量、企业社会责任、可持续发展、环境等)引发全新的重大课题。企业,尤其是分包商如想在市场上占有一席之地,就应认真考虑这些问题。经济金融化(Financialization)使企业主管的注意力全部集中到创造价值上。诸如化石能源危机、环境恶化、碳排放、气候变暖等重大环境问题推动着产品及职业技术方面的创新。

在培训领域,大量从事成人培训的专业人士不断提高自身专业化水准。他们取得的工作成果令众人对其专业能力心悦诚服。培训实践和方法不断发展演变,在线学习“E-learning”是众多新方法中一个典型的例子。此外,新标准“ISO 29990”于2010年年底在国际上公布,主要涉及提供见习与培训服务的企业。此标准的确立标志着成人培训被提升至拥有高附加值的服务业行列。

《管理培训》一书自1991年以来一直定期再版,每次都会对内容进行必要的更新。本书受到读者的普遍欢迎,已经在法国和其他法语国家成为培训专业人士的参考书目。另外,本书还被译成葡萄牙语,并在葡萄牙同样成为业内人士的工具书。

本书法语版第8版于2009年出版发行。在引言开篇,我已经提及王娴小姐在中文版出版过程中起到的重要作用。而且,她自始至

终积极参与本次出版计划。这项计划的成功离不开王小姐中肯的意见和建议,也离不开清华大学出版社的大力支持,当然还有本书翻译姚纪恩女士的努力。现在,我们终于可以将《管理培训》一书呈献给我们的中国同人。

诚然,中国的实际情况在政治、经济、地理、人口等方面均与法国及欧洲的情况相去甚远。但是,对人才的需求已经成为经济上的普遍现象。在此次中文版出版的准备过程中,我们研究了大量资料,并与专业人士交换了意见。我们得出的结论是在企业培训的发展进程中,即使在不同的背景下,也存在诸多相似之处。因此,我们的中国同人应该可以从本书的字里行阅读到似曾相识的情况或问题。我们希望他们可以借助我们的经验找到解决其切身问题的方法。

同法国一样,中国政府在近几十年来采取了一系列措施来鼓励企业重视员工培训,并敦促企业投入培训资金。

这些措施在这两个方面都取得了相当显著的成效,其结果基本上以“量”来衡量:学员数量增加,培训开支加大,培训时间延长。现在需要考虑的问题是培训质量和在工作中的实际效果。衡量培训效果或计算培训的“投资回报率”已成为众人关心的一个焦点问题。国家级或地区级行政机关除由其直接出资的内部培训外,很难仔细地一一核查企业的培训投资是否都卓有成效。在法国,企业主管曾长期把培训简单地看做是一项必须缴纳的法定税款。现在,大部分主管逐渐摒弃了这个观念,意识到企业应利用培训来提升普通员工的专业水准,而不应仅限于管理人员。培训曾一度被看做是一项只会增加经营支出的社会福利税,而如今,在许多人眼里,培训已毋庸置疑地成为企业取得优良业绩的一个重要手段。

然而,培训工作的其他阻碍也逐渐显现出来。简单举几个例子。很多中小企业非常担心自己出资培养的员工会跳槽到其他工资更高或事业发展前景更好的公司。有些企业利用培训预算组织所谓的

“奖励培训”，即在某一风景宜人的地方或旅游胜地组织几天培训，一切费用皆由企业承担。培训对象有时为普通员工，但以管理层人员为主。培训的主要目的在于表彰学员以往的工作业绩，而并不期待他们会通过培训真正地提高专业水平。此外，还经常可以看到一些员工在培训结束、回到工作岗位之后，迫切希望学以致用。但是，一成不变的工作组织结构使他们无法充分施展才干，而且直属上级也没有助他们一臂之力。另外，在培训市场形成初期，相关规程尚未完善，一些非常不专业、甚至是弄虚作假的机构趁机浑水摸鱼，蒙骗企业。成人培训的另一个难点在于难以摆脱学校式的教学模式，即采用被动学习的教学方法。我们无法像在学校给学生上课那样来培训成年人，尤其是专业水平较低的成年人。这些对待培训的错误态度或做法通常会导致资源浪费。接受过培训的员工如果无法马上学以致用，不仅会很快忘记学会的新知识，而且还会影响到他们的工作积极性。企业也会因此失去进步的机会。所幸的是，尽管还有一些问题尚待解决，但是很多企业已经逐步克服了这些阻碍，取得了重大进步。培训是企业手中一张具有战略意义的王牌。但同时，企业还要学会如何正确使用这张王牌。

这些年来，培训专业人士与企业以提高培训投资的回报率为目的，共同进行了一系列尝试，检验了各种培训方式和方法。由此，企业培训效果评估办法得以充分发展（参见本书第10章）；培训专业人士学会了如何正确分析培训需求（第5章）；制订符合这些需求的培训计划（第6章）；“度身定做”培训项目，编制培训大纲以更好地满足需求，并选择有实力的培训机构（第8章）；尝试更有效的教学方法（第7章）；掌握必要的管理工具和指导工具（第9章）。企业学会将培训纳入更为全面的人力资源管理政策，使培训成为人力资源管理最重要的工具之一。企业主管认识到培训政策在实现企业经济目标中所扮演的关键角色，了解到应如何制订这项政策，以优化培训投

资,尽可能地提高员工专业技能。直属上级学会了如何在确认下属培训需求时发挥应有的作用,以及如何改善工作环境,帮助参加培训的人员切实做到学以致用。各行业中的专业机构(如劳、资方工会、行业协会等)可向业内企业提供相关帮助(如建议、融资、分享培训方法等)。地区级权力机关在符合地方需求的培训导向和融资方面也起到了越来越重要的作用。

要做到这一切需要时间。法国第一个有关培训的法律到2011年就到“不惑之年”了。这部法律已经过多次修订。虽然整个系统尚未完善,还需要发展改进,但是现在,企业主管、管理层人员、普通员工、工会、专业组织和政府机关都真正认识到成人培训的重要性。随着时间的推移,一个由专业培训人士组成的网络逐渐形成,并以其较高的专业水准在企业、咨询机构、公共或私有培训机构中树立起了一定的权威。其中有一些专业人士参与并支持一些出口企业的发展,为企业带来决定性的竞争优势,左右了进口国家的最终选择。大学里也为从事人力资源管理和培训的人员设立了专业文凭。通过独立学者的研究成果以及企业培训工作的审计结果,企业可以分析出现行机制的优缺点,并找到改进的途径。在专业人士、学者、国家级或欧洲级专业机构之间也展开了经验交流,以寻找最为行之有效的培训理论和方法。

法国与中国之间也早已展开了培训方面的经验交流。法国的大学、高等商校或培训中心每年都会接收不同年龄段的中国大学生,而且人数不断增加。许多在中国投资的法国企业,如施耐德电气(Schneider Elec)、圣戈班(Saint-Gobain)、索迪斯(Sodexo)等集团均与中国的大学和(或)在中国建立的培训机构大力合作,共同制订培训大纲,主要致力于培养生产部门的管理人员。

本书向我们的中国同人介绍在较早实现工业化的国家中形成的一整套有关成人培训的措施和方法,以进一步加强这一经验的交流。

本书的中文版在编排上与法文版一致，一共分为两大篇。上篇从整体上介绍培训管理的相关理念，下篇则主要借助企业实例介绍专业培训人士通常使用的一系列方法，并指明各种方法的优点和局限，帮助读者有效地予以应用。然而，需要注意的是，在培训领域不存在任何“好方法”，也无法原样照搬。专业培训人士需要运用一整套专业知识、技巧和实践经验，针对某一具体问题，找到新颖而有效的解决方案。

本书中文版删除了一些只与法国及其法律有关的章节。对此感兴趣的读者可以在附录中读到有关法国成人培训系统的简介。原版的参考书目中列有许多书籍，但大部分为法语，对中国读者来说会有一定的阅读难度。因此，笔者在中文版中只保留了其中几本比较重要的工具书。

笔者希望本书会对中国同人有所帮助，并为中国的企业员工培训发展作出一份贡献。当然，对于像中国这样一个大国，面对她在21世纪上半叶展现出的诸多发展关键环节，这一点贡献是微薄而有限的。成人培训是一个非常有意义的探讨主题，因为它涉及当代经济的一个核心问题：如何学习并将知识转化成竞争优势？我衷心希望可以通过本书与中国同人进行一次卓有成效的经验交流。

阿兰·梅涅昂 (Alain Meignant)

上篇 有关培训的问题

第 1 章 我们讨论的主题是什么？	3
第 2 章 内部培训沟通与人力资源管理	17
2.1 一段虚构的谈话	17
2.2 沟通的几大要点	19
2.3 另一段谈话	24
2.4 两个具有代表性的实例	29
2.5 测试：培训部如何进行沟通	31
第 3 章 培训政策	34
3.1 为什么培训？培训政策有哪些目标？“3P”分类法	35
3.2 培训什么？哪些是需要优先考虑的因素？	47
3.3 谁参与培训？培训的“客户”与参与方	51
3.4 如何及在何处进行培训？优化培训手段	60
3.5 开支多少？预算	66
3.6 培训与人力资源管理程序	68
3.7 请注意“逆行禁止”	71
第 4 章 管理培训	73
4.1 成败的关键	73
4.2 决定成败的四个关键因素(STAR)	73
4.3 常见“病症”	77
4.4 管理培训：掌控成功的条件	79
4.5 可保证培训系统质量的五大支柱	80

4.6 从组织培训到管理培训	89
4.7 将质量管理应用于培训管理	90

下篇 步骤、方法与工具

第5章 培训需求与需求分析	97
5.1 培训需求的概念	97
5.2 引发培训需求的因素	98
5.3 岗位、职业、能力与培训需求分析	102
5.4 培训需求分析方法	104
5.5 着手制订个人培训计划	143
5.6 小结:需求与愿望	144
5.7 本章要点概括	146
第6章 培训计划	147
6.1 培训计划:人力资源管理工具	147
6.2 有关培训计划的10个常见问题	159
第7章 全面盘点培训方法、教学技巧与实施手段	166
7.1 肯定法	170
7.2 询问法	178
7.3 主动法	190
7.4 其他方法	209
7.5 实施手段	213
7.6 无需培训的培训方法	220
7.7 本章要点概括	228
第8章 从确定目标到发出项目订单	229
8.1 任务责任书	229
8.2 采购外部培训服务	235