

最佳实践萃取

作者：孙波

版权信息

书名：最佳实践萃取

作者：孙波

出版社：江苏人民出版社

出版时间：2017年4月

ISBN: 9787214205865

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网
址：www.i-readweek.com

[目录](#)

[序](#)

[推荐序](#)

[第1章 关于最佳实践](#)

[一个知乎上的回答](#)

[最佳实践的定义](#)

[为什么要萃取最佳实践](#)

[萃取最佳实践需要哪些能力与技能](#)

[总结](#)

[第2章 明确业务目标](#)

[第一步：找到业务问题](#)

[第二步：获得Sponsor的支持](#)

[第三步：激发专家分享的动机](#)

[总结](#)

[第3章 描绘场景地图](#)

[第一步：从业务目标推导出关键任务](#)

[第二步：从关键任务推导出业务场景](#)

[总结](#)

[第4章 萃取最佳实践](#)

[典型故事（Story）](#)

[用于最佳实践萃取的故事](#)

[萃取故事的工具](#)

[整体图片（Picture）](#)

[工作任务分析](#)

[知识审查（Audit）](#)

[知识审查中的“魔法问题”](#)

[结构表达（Structure）](#)

[如何为信息建模](#)

[总结](#)

[第5章 萃取的技术](#)

[材料分析](#)

[个人访谈](#)

[专家工作坊](#)

[总结](#)

[第6章 分享最佳实践](#)

[岗位操作流程与宝典](#)

[培训课程](#)

[岗位辅导](#)

[辅助工具](#)

[案例](#)

[总结](#)

[参考文献](#)

序

我上高中时是文科生。对于文科的学生来说，要记住历史课本上那么多历史片段、事件和琐碎的知识点，实在是叫人抓狂的事儿！可是让我有点“小骄傲”的是，我基本上可以把一本历史教科书从头到尾、一字不差地背下来。很多人都说：“那你一定是每天熬夜用功吧！？ ”——实际上，我并没有花那么长时间去死记硬背，真正的秘诀在于，我发现了历史课本的编写者在讲述每一段历史的时候都采用了基本相同的结构，甚至是相同的句式。例如，不管是介绍法国大革命还是介绍英国的工业革命，课文的最后一段都会有三句话：第一句话介绍这场革命对本国的影响，第二句话介绍这场革命对整个世界历史发展的影响，最后一句话一定都是介绍这场革命给中国的历史发展带来的影响。发现了这些讲述框架之后，每一篇课文在我脑海里变成了一棵棵结构清晰的树，每一个知识点就变成了树上的果子，历历在目，记忆每一段历史就变得简单和容易多啦！

多年以后，我在IBM大中华区的学习培训部门工作，当时的CLO（首席学习官）是一位有着银灰色头发、非常干练的女士——南希·路易斯（Nancy Lewis）。每年她都会在公司主要的几个大区巡回一次，了解各个地区学习项目的发展情况。对所有来汇报的学习项目经理，她都提出一个要求：请用且只用一张PPT介绍你的项目，并且尽量少地使用文字。南希认为，如果你不能用一张图来表达自己的项目，那么证明你还没有想清楚，就不要来汇报。那时候的我，也曾经为了这一张PPT绞尽脑汁、反复修改，以便让它更加简洁、明了、切中要害。

类似上面这样的点滴小事，我还经历过很多很多。它们连贯起来，就像一副画卷一样逐步地打开，最后完整地向我展示出一个清晰的事实：当信息是结构、逻辑的，它更容易被人理解，也更容易被人记忆。

也许，正是类似上面提到的这些点滴经历和经验不断积累，给我带来了一个受益终身的技能：从众多零散的、碎片化的、具象性的信息中抽象出要点，并运用逻辑思维来为这些信息增添一个结构。

更加幸运的是，我现在经常辅导客户设计与开发课程，在这个过程中尤其需要运用到抽象和结构化要点这一特长。一个课程从无到有，就是从问题点开始，逐步“发展”出一个问题解决的结构化方法，并把这个方法有效地传递给受众。挖掘问题的结构化解决方法这一过程，就是我们所说的“最佳实践萃取”。在过去十余年的工作经历中，我经常要同各行各业的业务专家和管理专家会面，利用访谈以及其他一些“最佳实践萃取”的技术，从这些专家的身上把他们解决各类问题的经验和方法挖掘、提炼出来，变成我课程中的框架结构、主要模型、关键原则等等。“最佳实践萃取”是课程设计与开发底层一个最核心的技术，因此它也是从事教育培训、人才发展和知识管理的专业人员需要了解和掌握的一项关键技术。

“最佳实践萃取”这项技术既然如此重要，那么在传统的课程设计与开发理论中是如何阐述的呢？在各种传统的课程设计与开发理论中，内容的攫取和开发这个部分主要介绍的工作方法就是“工作任务分析”（Task Analysis），即：把任务步骤分解清楚后，再去挖掘整理底层的态度（Attitude）、知识（Knowledge）和技能（Skill）要素。在实际工作过程中，我发现这项技术在目前的企业课程开发时，有两大应用的局限。

1.在分析工作任务和工作步骤底层的技能要素时，传统理论往往会提到这些技能需要来自内容专家（Subject Matter Experts），但是对于怎样来自于专家，并没有更加详细的阐述。现在较为流行的做法是，公司把自己的专家们聚集在一起，通过几天的工作坊让他们产出自己企业的最佳实践，但是结果往往差强人意：专家们产出的内容可能比较零散、不成体系，更糟糕的情况是：内容深度挖掘得不够，真正在专家头脑底层那些好的经验还是没有浮现出来。以这样的内容为基础开发出来的课程，常常被业务部门批评为“没啥用、白花钱”。——这种现象充分说明，挖掘出专家在完成工作任务时最底层的经验做法并进行结构化，这才是整个课程设计与开发最关键的环节。为此，课程设计师需要介入到专家的分享过程，协助他们更好地、更深入地并且更加结构化形成产出，而本书中所阐述的方法和工具，就是专门针对这个环节精心设计开发的。

2.传统的工作任务分析方法更多是基于工业时代的任务特点。众所周知，课程设计与开发的方法最早是

在美国军队的士兵培训中形成的。当时士兵们在学习什么任务呢？如何搭建工事、如何安装枪支、如何操作一个复杂的武器等等。这些任务大部分是“可视化的工作任务”，也就是工作任务过程更加容易被人所观察、所记录。由此发展起来的培训领域工作任务分析方法，也大都基于“可视化的工作任务”。例如，我在加拿大学习课程设计与开发的时候，老师在课堂上带我们进行工作任务分析练习，使用的主题就是“冲泡一杯美式咖啡”；美国最大的一家课程设计与开发培训公司在自己的培训课程中，会使用“园丁如何锄地”这个工作任务进行练习。然而，在当今的知识经济时代，我们面临的更多是“不可视的工作任务”，例如：分析问题、做出判断和决策、识别异常点并解决、影响他人等等。因此，人们越来越重视“认知任务分析”（Cognitive Task Analysis），这种任务的分析更加不容易，更加考验人的抽象与分析能力。本书中介绍的方法和工具，不仅关注专家们外化的行为动作（怎么“做”的），更适合于挖掘专家们内在的思路（怎么“想”的），可以很好地满足各类组织挖掘专家深层次最佳实践的需求。

在本书中，我分享的主要是从自己做过的课程设计与开发项目中提炼出来的工作方法和心得。当面对各种各样的课程设计与开发项目需求时，传统的理论和方法有时没办法完全提供支撑，我会本着“以终为始”、无论如何也要产出结果的念头，一步步地摸索。在这个过程当中，一条萃取专家经验的逻辑慢慢地浮现出来，而且在不同的项目中被反复使用，都取得了非常好的效果。

在萃取最佳实践的时候，我们不仅仅像一个掘金者，更像一个金匠，不但要把经验从专家身上提炼出来，还要用自己的形式去展示这些经验。因此，就像每一条美丽的项链不可避免地带着金匠个人印记一样，被呈现出来的、结构化的最佳实践，也会带有萃取者的个人特点。不过，这并不影响好的经验的传播与复制。好的金匠能让原本普普通通的金子更加闪耀亮丽，而最终萃取出来的最佳实践不仅是专家的精华，也包含萃取者的精心琢磨，会让目标受众收益更多。“最佳实践萃取”这项工作价值非凡，我衷心地期盼，所有从事这项工作的人力资源从业者们能够通过不断地练习，成为金匠大师，让更多有价值的知识得到更加广泛的传播。

我要衷心感谢鼓励我写下这本书的《培训杂志》主编常亚红老师，感谢江苏人民出版社的编辑们！书中的所有视觉图都是张爽老师亲笔画的，她的作品让本书更加熠熠生辉，在此一并表示诚挚感谢。最后，我要把这本书献给林恩学习（Lean Learning）的顾问们：丁志勇老师、刘妍老师、赵鹤老师，是和你们一起为客户服务的经验成就了这本书！

最后，我要把这本书献给林恩学习（Lean Learning）的顾问们：丁志勇老师、刘妍老师、赵鹤老师，是和你们一起为客户服务的经验成就了这本书！

孙波

2017.2

推荐序

1970年，Joseph D.Novak提出了绘制概念图（conceptmap）的方法，帮助增进对概念的理解和内隐知识的显性化，这大概是关于最佳实践萃取最初的尝试。显性化最佳实践本来是一个非常难的工作，因为很多最佳实践相当隐秘甚至是在人的无意识层面，但孙波老师还是从自己多个项目的操盘经验中萃取了最佳实践萃取的最佳实践。想起3年前在建外SOHO的星巴克，孙波老师刚完成两个非常有意思的项目，她告诉我说要做一个产品叫“story to STORY”，帮助组织去发现、沉淀组织智慧，我能感受到她当时的兴奋和笃定。最终看到的是书中更加结构化的“SPAS”。

事实上每个人都活在最佳实践的世界里，处理每件事都在本能地调用自己的最佳实践（经验），老板告诉你不能那样做，妈妈告诉你应该这么做都是基于最佳实践。同时我们也对别人的最佳实践感兴趣，比如我每次遇到一个挑战场景的学习设计，都会给孙波老师打个电话，问一下她是怎么做的。如果学习到某个领域顶尖专家的最佳实践，无疑会缩短我们的摸索时间和犯错成本，提升整体效率和带来最佳实践重新排列组合产生的创新，这对整个组织的发展都有推动作用。但很多时候，当询问别人怎么做的时候，做的人无法准确描述自己的思考过程，使用SPAS可以把这些隐形知识挖掘出来，然后通过推广，让更多人得以提升效率。

虽然书中所描述大多数案例主要是用来帮助企业内部的课程开发和学习项目设计，但萃取最佳实践的价值远不止于此。在阿里，无论是解决空降兵落地难还是新产品开发慢，无论是提升流量转化率还是提高产品的日活跃度，萃取最佳实践都有用武之地，即使是Machine Learning（机器学习），也是在结合最佳实践持续调优计算模型。因为无论在哪个领域，都有更好的做法，我们所要做的是去找到这些做得好的，提炼出最佳实践，通过精心的设计，让其他人可以掌握。一家做互联网二手车平台的企业，连续6个月经营流水没有增长，最后找到了11个经营最好的商家，通过访谈和提炼，总结了6个要诀，通过两天两晚付费的工作坊，实现了提升商家和平台的粘性，提升腰部和腿部商家的销售额的目标，平台还获得了几百万的收益。背后的核心正是萃取与推广最佳实践。

有些企业告诉我，他们面临的问题是创新乏力，商业模式要创新、员工管理要创新、产品开发要创新，萃取最佳实践对创新有用吗？必然是有的，创新是人类的本能，每个人降生以后，就在好奇地探索这个世界。即使你给员工编制了标准的工作流程，也一定会有人不按照流程，而是结合自己的认知和理解去工作。问题是，组织是否容许不一样以及如何去发现这些异见做法。如果内部缺乏更加有效的做法，还可以结合自己的实际情况去学习外部的最佳实践以进行创新，比如《设计冲刺》帮助了上百家创业公司获得产品开发和创意变现的成功。

使用最佳实践也会遇到问题，一家从事互联网家装行业的创业公司，在全国各地的市场和运营都做的风生水起，企业也非常留心沉淀了自己市场开发和运营的方法，也积累了庞大的户型、材质和用户偏好的数据，但是在进入海南市场的时候却败的一塌糊涂，因为海南的气候、民俗、户型都是此前数据中没有遇到的。即使是企业内部的最佳实践，也不代表放之四海而皆准，面临具体问题仍然要结合具体场景灵活使用。通过这次失败，企业又为自己的最佳实践增加了很重要的一条：分析当地的气候和民俗，当未来进入新疆或台湾市场的时候，提高成功的可能性。这个小案例告诉我们，“最佳实践”中的“最佳”其实是一个无限接近但永远达不到的过程。

所以，萃取最佳实践这条路，并没有终点。相信这本《最佳实践萃取》可以帮助很多组织总结过去，踏向未来。

阿里巴巴集团人力资源部胡智丰

2017.3

第1章 关于最佳实践

一个知乎上的回答

今年年初，我在“知乎”上看到了一个有趣的问答：

一位男士问道：如何回答女生“你喜欢我什么”这样的问题？

一个匿名网友回答：“这不是有公式吗？”

一个时间点+一件小事+形容润色+海誓山盟

如：“四年前的一个早上，你忙碌着为我准备早餐，看着你的身影，我仿佛看到了天使——美极了！那时我便默默对自己说，这就是我要用一辈子去疼爱的人……”

不知道你看完这个好玩的问答是什么反应，反正我是默默地拿起了笔，按照上面的公式尝试着写下了下面这段话：

“还记得那个下雨的夜晚，你在电话里一遍又一遍地嘱咐我要赶快吃药，好好照顾自己，听着你焦虑的声音，我在心里默默地想，这应该就是我要共度一生的人吧……”

怎么样，还不错吧。瞬间，我从一个情商较低的人变成了一个情话高手。这也许是网络段子手们无心写出的一个笑话，但是它却非常精准地反映了在商业环境下“最佳实践萃取”这个专业话题。

让我们来看看它们之间的对应关系和流程。

□

专家与专家经验

这位匿名网友就像是企业里稀缺的业务专家，他说起情话来，又准又稳，信口拈来，像极了公司的销售大拿、技术大牛、服务小能手等，在碰到问题的时候，上面提到的这些专家总能当机立断，甚至不假思索，就能给出最佳的解决方案，他们拥有某一领域专业知识和技能，而且积累了丰富的实践经验。

网友说出的这段话其实就是专家的经验。而在我们每天的实际工作中，也发生着一个又一个的故事、案例，专家的专长和技能就表现在各种各样的场景里，并且不断地重复、不断地更新。一旦受到场景的刺激，专家的经验就会自动涌出。下次又有另外一个女孩子问他：“你喜欢我哪里呢？”没准他又脱口而出另外一段感人的情话，里面的“一件小事”，应该会替换一下吧。

专家们在各种场景下体现出来的经验、技能，有一个很重要的特点：富有故事情节，但往往没有清晰的框架。

最佳实践

说情话的四个要素就是结构化的最佳实践，“知乎”上的这个情话高手不仅仅自己说得好，还能把经验提炼成一个公式，这就更厉害了。在现实生活中，只有部分专家具备这个能力，更多的人是做得很好，却不会把自己的方法提炼出来，说不出所以然来。

典型的专家在描述自己的工作方法时，特别常见的语言是下面这样的：

- “做销售最重要的就是找到客户的点”。
- “我通常会把去年的数找出来，然后估计一下，今年大概能做多少额度就能出来个数。”
- “做会议营销时，把握住现场的度很关键。如果度把握不好，营销对受众的影响力就大大降低。”

上面这些专家都很有经验，然而对经验的结构化却做得不足，这样其他人就不太好复制他们的方法。很多专家在尝试总结自己的最佳实践时，最后说出一句“这方面的做法，真的是‘只可意会，不可言传’”。如果没办法用结构化的语言表达出来，我们就认为这些只能是经验、是感受，而不是最佳实践。

真正好的最佳实践应该是结构化的，可以用语言清晰描述的并且相对固定的。就像上面“知乎”的例子，女孩不同、时间不同、说的话也不同，但不变的是这四个元素。这也是我在这本书里想探讨的主题。最佳实践的本质就是结构化的经验，简单、可复制，能指导他人提升自己的工作绩效。

小白与小白应用

“小白”泛指企业里大量工作经验还不那么丰富的员工，他们通过各种方法获取最佳实践，并且在自己的实际工作中尝试使用。在使用的过程中，小白们的技能得到提升（就像我一样，了解了方法后，几秒钟就写出了以前完全写不出来的情话），企业的业绩也会提升。

接下来，就让我们通过更多的企业案例，来理解最佳实践的特点以及在企业内部推动最佳实践项目的价值与意义。

最佳实践的定义

在维基百科上，最佳实践是一个管理学概念，即认为存在某种技术、方法、过程、活动或机制，可以使生产或管理实践的结果达到最优。

先来看看我在过去几年里碰到的一些真实项目案例，让我们一起分析一下最佳实践都有哪些特点。

案例1

小丽是一家幼儿教育机构的门店店长。这家教育机构在北京的各大商圈和商场里有40多家门店。每个门店的店长主要负责组织区域性的市场宣传和销售的活动，并为来店里的客户提供良好的服务，讲师管理和课程产品则由总部来负责。

望京店已经是小丽负责的第四家门店了，因为公司发现她有一个很大的特长——“起死回生”。每次她接手一个业绩不好的店，总能在短期内迅速找到切入点，扩大这个店的声望，让这个店的销售步入正轨，她是公司里最宝贵的员工，很快就要升职为区域经理。

如果你对小丽做一些访谈，会发现她在接手一家新店的时候，会默默地观察一段时间，然后在心里做一个决定：“这个店只要把某个方面或者某个产品做好，就一定能扭转。”这说明她有一套清晰的思路来收集信息，诊断店面的问题，并找到有针对性的、性价比最高的营销活动来解决问题。她身上这些未被整理的诊断思路、判断的维度以及推进执行的技巧，就是公司里宝贵的最佳实践。

小丽是一个典型的可以接受最佳实践萃取访谈的员工。

案例2

刘明是一家顶级互联网公司的产品经理，负责公司一个网上旅游预订产品的运营。用户在这个平台上可以预定酒店、预定机票、预定机场接送的车等等。

刘明的手上掌握着公司上千万的推广预算，如果你在网上预订酒店时，突然弹出一个大红包，告诉你只要下单预定就会立减200元，那很有可能这个机制就是刘明设计的。

在设计各类补贴型产品运营活动的时候，最重要的原则就是“钱要花在刀刃上”，要补贴最需要补贴的人，让补贴带来更大的用户群体和利润。而刘明在这个方面是公司首屈一指的专家，他每天晚上都会分析大量后台收集的数据，再加上过去多年旅游行业的经验，就可以判断出数据出现上升或者下降的原因是什么，分析出各种数据趋势背后所代表的意义，识别出哪些群体是最容易受到补贴刺激下单的人，哪些行为是应该受到鼓励的，进而准确制定第二天的补贴计划。

刘明对旅游行业的深入洞察、旅客行为的理解、分析数据和制定决策的思路等，就是所在组织宝贵的最佳实践。

刘明也是一个典型的可以接受最佳实践萃取访谈的员工。

案例3

老张在国内一家顶尖的内燃机生产企业工作，同时也是国家特级维修技师。他骄傲地对我讲：“有一次，一个轮船的内燃机发生了故障，清华大学的教授修了半个月没修好，我过去一看，用手摸一摸就找到了问题。”如果你认真地了解，会发现老张非常清楚内燃机不同故障的表征都是什么，并且知道两种以上表征同时出现的时候，可能是什么问题。例如，这个机器在冒黑烟，同时某个部分震动异常，这说明机器的某某管线堵塞了。不管内燃机出了什么故障，老张总能用最短的时间、最简单的检测方法找到问题的原因。

老张头脑中各类表征的组合，以及基于组合所做的判断，就是他多年工作经验形成的最佳实践。

老张也是一个典型的可以接受最佳实践萃取访谈的员工。

以上这些人是我每天在项目中会面对的人，他们每个都身怀绝技，是组织里最宝贵的资产。通过他们的例子，我来总结一下最佳实践的特点：

1.这些经验基本都是隐性的。

“隐性”的意思是：这些经验都存在于专家的头脑里，一旦有情境触发（例如接手了一个新的门店、收集到了一天的用户数据或者一个内燃机出现了故障），这些知识就自然地发挥作用，指导专家工作判断与决策。这些隐性的知识没有被外化出来，即还没有从他们的头脑中总结出来，形成文字、图片、描述等等。

2.这些经验是结构化的并且相对稳定的。

我们可以清晰地看到，这些专家在完成各种挑战任务的时候，头脑里是有自己的思路的，这些思路帮助他们判断问题，找到解决方法。但并不是每一次挑战任务的解决都是一个新方法。这些结构化的方法有着相对的稳定性。比如，小丽在接手望京的门店时，所使用的问题分析与解决的思路，在她下次接手石景山门店的时候，还会使用。虽然这两个门店的数据不同，得到的解决方案不同，但是她的思路和方法是相对稳定的。

正因为有了以上的特点，最佳实践才具备了被萃取的价值，因为它让经验外化，可以更加直接和方便地传递给其他人。

为什么要萃取最佳实践

笔者认为，组织里任何肩负人才培养和组织发展职责的人员，都应该理解最佳实践萃取的作用和价值，并在合适的场景下，在组织内推动这样的项目。三个原因会让你觉得最佳实践萃取是非常有价值的项目。

1.保留了企业最宝贵的知识资产。

前面我提到的三个案例里，那几个专家的经验都没有被重视，也没有被有意识地保留下来。假如那个国家特级维修技师（他已经快60岁了）退休了，那个会补贴的产品运营经理被另外一家公司高薪挖走了，那个优秀的门店店长被提拔成管理者，不再做具体的业务，那么结果可想而知，他们的宝贵经验就流失了。而这些经验都是专家们在工作岗位上积累的，从某种程度上讲，它们不仅仅属于专家，也属于企业。专家的离开就会造成企业宝贵的知识资产的浪费。

惠普的前总裁兼首席执行官路·普莱特（Lew Platt）曾经说过一句话：“如果惠普知道惠普知道的，那么它的利润将是现在的三倍。”惠普服务过太多的客户，执行过无数超大级项目，但是因为没能及时地记录、整理，导致再去服务客户的时候，需要从头再来，过去掉进去的坑可能又会让惠普摔跤。这位前企业最高的管理者会把这些直接看成成本的增加或者利润的减少。

华为的首席知识官谭新德先生也提到过：“华为最大的浪费是经验的浪费。”正因为如此，华为从培训部门到业务团队都极其重视案例的梳理和编写，以便让宝贵的经验在企业内部流转。

2.专家在萃取经验方面需要帮助。

另外一个需要推动最佳实践萃取项目的原因，是绝大多数的业务专家不具备自我经验梳理的能力和办法。

如果你看过《我的兄弟叫顺溜》这个电视剧，可能还记得里面一个非常有趣的片段。王宝强扮演的二雷是个射击能手，每次上战场都能准确射杀敌人，营长让他给战友们讲讲是怎么做到的，二雷憨厚地摸了摸自己的头说：“我就是跟我爹打獐子，獐子特别难打。”营长觉得他的回答驴唇不对马嘴，可是二雷除了这句话就再也说不出别的了，哦，对了，他还说了一句：“我就每天晚上看蚊子。”营长气得鼻子都要歪了。

如果你和企业里形形色色的业务专家聚在一起，请他们分享个人经验的时候，你就会发现像二雷这样的人还是非常多的，他们自己做得很好，可是要总结分享自己的套路和经验时，他们却完全说不清楚，让人听得云里雾里。

从经验中提炼出结构化的方法，需要这个人具备抽象的能力和逻辑思维的能力，以便从故事中、感受中、碎片化的体验中，梳理出一个做事和思考的框架。对很多人来讲，这并不是件容易的事情。在下一个小单元，我会总结一个可以很好萃取经验的人应该具备什么样的能力。

因此，人力资源和培训部门可以扮演这个角色，运用一定的方法辅导业务专家总结自己的经验，表达自己的看法。

在《我的兄弟叫顺溜》这部电视剧里，营队里有个政委叫翰林，他一天都没摸过枪，也没射杀过一个敌人，但是他非常好地梳理出了二雷的经验：

“敌人上山的时候，瞄准头部，子弹射出后正好打中胸膛”；

“敌人下山的时候，瞄准脚步，子弹射出后正好打中胸膛”。

翰林不是业务专家，但是他是最佳实践萃取的专家。

3.给人力资源和培训部门带来业务影响力。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《最佳实践萃取》孙波 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/743.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

