

绩效使能：超越OKR

作者：ePUBw.COM

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM提供最新最全的优质电子书下载！！

绩效使能：超越OKR

况阳 著

ISBN：978-7-111-61897-3

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

目录

鸣谢

序言 丰富和发展OKR管理模式

前言 找寻绩效管理的第一性原理

第1章 绩效管理演进趋势

外部环境演进大趋势

绩效管理演进大趋势

第2章 绩效使能

绩效主义毁了索尼

绩效管理为什么不再有效

绩效管理究竟有多无效

全球主要企业绩效管理发展趋势概览

绩效使能时代的到来

什么是绩效使能

第3章 绩效使能深度解析

动机图谱

动机图谱下的绩效管理

典型企业的动机图谱

自主性动机与控制性动机

三个基本心理需求

基本心理需求与绩效使能

关于动机的一些结论

基本心理需求的影响因素

奖励与内在动机之间的关系

评估与创新

奖励与创新

汤姆是如何把一个枯燥的工作变得有趣的

现状评估

第4章 OKR：一种绩效使能方法

何为OKR

OKR的前世今生

OKR与传统绩效管理的异同

OKR与内在动机

OKR真的有用吗

第5章 关键实操1：OKR制定与实施

OKR制定与实施：一种实操方法

关键步骤1：团队OKR制定

关键步骤2：个人OKR制定

关键步骤3：OKR围观与刷新

关键步骤4：社交化辅导与反馈

设定什么样的目标更好

第6章 关键实操2：OKR与评价

OKR自评

OKR模式下的绩效评价

OKR自评与绩效评价之间的关系

OKR模式下的评价及激励全景图

OKR好了歌

第7章 关键实操3：OKR与IT

OKR的有效实施离不开IT工具支撑

OKR理念与OKR IT工具

第8章 OKR经典十问

Q1：OKR有何价值，为什么要开展OKR

Q2：OKR为什么能带来你们所说的这些价值

Q3：如何在目标制定环节实现激发，如何激发员工设置富有挑战的OKR

Q4：如何激发员工自主思考，发挥其主观能动性和创造力

Q5：如何保持激发的持续性，而不是一次性工程——目标制定了就完事了

Q6：我的团队是否适用OKR，OKR的适用场景是什么

Q7：OKR与传统绩效管理有何异同

Q8：评价解耦后，员工会不会更加不关注目标达成了

Q9：业界认为OKR得分0.6~0.8最合适，是否会导致大家以该值为牵引区间去打分

[Q10: 解耦后考评怎么操作](#)

[第9章 做好OKR教练](#)

[OKR实施过程中的一些误区](#)

[OKR教练](#)

[OKR教练角色模型](#)

[第10章 超越绩效管理](#)

[激励方式决定了你能往前走多远](#)

[采用绩效使能是时代发展的必然](#)

[另外一种绩效使能方法](#)

[为什么绩效使能盛行于当下，而非从前](#)

[世界必将向绩效使能迁移](#)

[第11章 绩效使能的四世同堂](#)

[一则寓言故事的启示](#)

[正态分布与幂次分布之争](#)

[基于工作性质和人员成熟度进行区别应用](#)

[激励的最高境界是做到“润物细无声”](#)

[那些拥抱内在动机理念的公司](#)

[结语](#)

本书由「[ePUBw.COM](#)」整理，[ePUBw.COM](#) 提供最新最全的优质电子书下载！！

鸣谢

管理类书籍的写作是一件极其辛苦的工作。做、说和写是三种完全不同的能力。有的人是实干派，非常善于做事，然而，真要他讲一下他为何能做得如此出色时，他却很难说出来，这类人俗称老师傅。还有的人夸夸其谈，只要给他一点点引子他就会口若悬河，一根稻草说成一根金条，但是他们却通常不屑于脚踏实地一步一个脚印地去做，这类人俗称演说家。第三种人特别善于在夜深人静的时候，文思如泉涌，下笔如有神，写下很多脍炙人口的好文章，他们善于指点江山激扬文字，而实地待在田间地头做事的时间却少得可怜，这类人俗称文学家。管理类书籍的写作，必须兼具做、说和写三种能力于一身，才能真正于企业管理有所帮助。你必须先亲身实践，去做；然后你还要能把你的实践向别人大声传播，去说；最后，你还要把管理实践的精华系统地总结出来，去写。所以说，管理类书籍的写作是极其辛苦的。当我耗费无数光阴，一字一句地写完本书的时候，更真切地体会到了其中的艰辛，也越发对管理大家心生敬佩。正是他们用汗水和心血，既做也说，最后还写出来，让管理精华熠熠生辉，照亮企业管理进步之路。

于我而言，走上管理之路也纯属巧合。我原本是技术出身，在华为研发部门从事过多年的软件开发和项目管理的工作。仅因一个偶然机会转行人力资源，从此便对之深爱有加而难以自拔。这些年来，在组织诊断、绩效管理、员工关系、领导力、员工培训等领域均有涉猎；这些年来，也不知道研读过多少管理著作和其他专业文献，从德鲁克到明茨伯格，到马斯洛、爱迪思、卡梅隆、爱德华·德西、洛克等，不断地沐浴在管理大家的思想光辉之中，把他们的先进理念和方法落地到企业实践之中，在内部荡起了美妙的涟漪。很多方法论如OPP组织诊断、激励矩阵、员工健康安全等，至今仍广为流传和应用。

回首这一路，特别感谢曾帮助过我的领导和朋友们。感谢王辉、徐元君、孙铭、秦刚、李勇、武文斌、费乔、吴旭波、孙小倩、周雪涛、夏芸、彭芬、娄松、盛辉、李晓卉、雷荣、廖开容、贾亚彪、李健、马跃峰、卢玮、章志国、孔祥红、代炜、梁建波、汪霞、郭丹、王旗林、陈小健、邓珂、燕颢、罗砚、黄妮玲、张亚辉、靳淑影、周梦艳、姜春妮、王帅、郑岩、张晖、吴敏芝、张菲菲、严国新……还有很多很多没有写在这里的朋友，正是你们的信任和帮助，让我在管理领域不断精进，不断为企业管理贡献自己的绵薄之力。本书的出版，源于你们曾经的一路相伴和帮助。感谢你们！

本书得以出版，还要感谢我爱人和儿子无私的奉献和支持。无数个日夜，当千家万户沉浸在其乐融融的家庭生活中的时候，这个家庭的男主人趴在案头潜心写作，没能陪伴你们。感谢你们！

最后，还要特别感谢机械工业出版社华章公司的编辑张竞余，为让本书更快与读者见面，你四处张罗，在幕后付出了非常多的努力。谢谢你！

况阳

2019年1月

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

序言 丰富和发展OKR管理模式

OKR是一种从美国的科技企业兴起，近些年来逐渐在国内企业流行的管理模式。OKR信奉内部动力的力量，重视让员工感到在工作中能掌控自己的命运，能从胜任岗位中得到乐趣，能从被他人赞赏和需要中得到满足。OKR认为内部动力能激发出员工持久的工作热情，尤其有利于创造性工作。OKR的要点是做到目标管理和绩效考核分家。通过目标管理，鼓励员工制定或接受有挑战性的目标，高标准地完成工作。考核是在完成的工作实绩基础上，综合全面表现论功行赏，但并不事先规定完成什么目标和程度就奖励什么。之所以这么做，是因为随着工作复杂程度和协作要求越来越高，事先把干什么和得到什么的联系规定得太清楚，反而妨碍了人们干好工作。更详细的内容，包括为什么实施OKR、OKR是什么、如何在企业落地OKR等，本书都有非常精彩的描述，值得反复阅读，我不再赘述。

这篇短序主要谈三点，希望对读者有所启发，帮助大家一方面坚持OKR的核心思想和方法，另一方面积极探索一些和企业具体情景相结合的创新实践，不断丰富和发展OKR管理模式。

第一，在实施OKR的过程中，要以人尽其才的理念来指导具体工作。经营人才和经营客户一样，对于企业的成功至关重要。经营人才应该做到人尽其才，充分发挥每一个人的聪明才智。人的天赋和秉性各异，后天形成的能力也各有不同。如果人的能力在工作中能极大地得到提升和发挥，那么无论对企业，还是对个人来说，都非常有利，这是双赢。但可惜的是，不少企业并没有创设出人尽其才的良性机制，甚至有的企业采取的管理制度抑制了人的能力，造成了很大的人力资源浪费。OKR顺应时代发展的潮流，有利于人们通过完成具有挑战性的目标，为组织贡献自己的聪明才智。人们在完成挑战性工作的过程中，锻炼和提升了能力。正因为能力的提升，让人们获得更多的授权或得到晋升，感到自己在工作岗位上游刃有余，以及被他人信赖和依靠。因此，当人们的能力提升后，最应该做的是为其提供和能力相匹配的工作，帮助他们进入工作和能力相互促进的良性循环，从工作中不断获得满足。OKR是经营人才的手段，不是目的。其实，叫不叫OKR这个名字并不重要，只要是有助于实现人尽其才的办法，都可以在实践中大胆尝试。

第二，内部动机和外部动机是相辅相成的关系。我认为，在某一段时期内，每个人工作动机的总量是守恒的，内部动机和外部动机之间存在相互补偿的作用，但不是简单的1:1的替代关系，而是越缺乏的动机，效用越大。内部动机越缺乏，越需要外部动机的补偿，甚至必须使用大剂量的经济刺激，才能保持人们工作的动力。类似的，外部动机越缺乏，越需要内在动机的补偿，甚至必须不断使用有新意的精神激励，才能保持人们工作的动力。如果只偏重于调动人们的内外部动机中的一种，管理的难度就会很大。最理想的状态，应该是内外部动机处在相对平衡的状态。不少企业的现状是过于重视外部动机，结果陷入激励的金钱成本越来越高、效果却越来越差的困境。怎么办？解决的办法是从根本上重视内部动机，认同内部动机的重要性，并借助OKR等管理机制来转向最理想状态。

第三，内部动机是具有普遍意义的动机。不见得只有高大上的工作才需要内在动机，其实，每一份工作都需要内在动机。因此，无论企业规模和行业，OKR都能找到用武之地。只要人们能在工作中感到能掌控自己的命运、能变成行家里手、能被他人需要，看起来低微的工作也能激发出人的内在动机。例如，我们国家宣传的很多英雄人物，像大庆铁人王进喜、北京公交李素丽、北京百货张秉贵……他们的职业也许普通，但他们的事迹充分说明，当人们的内在动机得到激发，会产生多么大的动力，普通岗位上的人也能取得令人惊叹的成就！

感谢况阳给读者奉献了一本好书。我虽与况阳未曾谋面，但在阅读样稿的过程中，深刻感受到他通过写好一本书来帮助他人所倾注的热情和精力。本书理论和实践都很饱满，理论脉络梳理得很清楚，关于OKR的实践做法既具有实用性，又紧扣前沿。我相信多年以后，市面上可能出现大量关于OKR的书籍，但本书会是值得收藏的经典。

张勉

清华大学经济管理学院副教授

2019年1月9日于清华园

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

前言 找寻绩效管理的第一性原理

人类生活在地球上。千百年来，人们每天观察到太阳自东方而起，至西方而落，亘古不变，就仿佛太阳在围绕地球转一样，于是人们执着地相信太阳是在围绕着地球转，地球是宇宙的中心，这即所谓的地心说。公元2世纪，罗马帝国时期，托勒密沿着地心说的假设，发展出了一套严密的模型，这套模型基本能够解释当时所看到的大多天体现象。此后，在17世纪之前的这诸多世纪里，它一直被奉为经典，普遍成为西方人的世界观。当1543年波兰天文学家哥白尼出版其不朽名著《天体运行论》时，人们认为他是一个疯子。哥白尼主张：地球不是宇宙的中心，太阳才是，行星都在围绕着太阳转，地球只不过是围绕太阳转的一颗普通行星。过了半个多世纪，到了1609年，伽利略用自制的望远镜探索星空，发现银河是由许许多多的恒星构成的，并于次年发现了木星的四颗卫星。后来他又发现了金星的相位，说明行星也和地球一样，是被太阳照亮的。这些发现为哥白尼的日心说提供了有力的证据。伽利略据此出书暗中支持哥白尼的主张，可以说是摧毁了教会世界基于地心说构建起来的整个宗教体系。宗教裁判所于1633年判处其终身监禁。又过了大半个世纪，1687年牛顿出版《自然哲学的数学原理》一书，首次系统地提出了万有引力定律，并通过详尽的观察数据证明行星确实在围绕太阳运动，这才基本扭转了人们的地心说观念，开启了一个全新的宇宙观。万有引力定律能成功地解释现今观察到的一切天体现象，从数学上精准地揭示了行星间的运动规律。但是，有质量的两个物体，为什么必然会出现万有引力现象呢？当时没人知道，很多科学家最后的结论是：也许上帝就是这么安排的。又过了两百多年，1905年爱因斯坦发表了狭义相对论，并在此基础上继续拓展，于1915年提出了广义相对论。根据广义相对论，引力实际上不是一种力，而是时空自身的一种性质，牛顿万有引力定律只不过是两个有质量物体在通常物理条件下的极好的近似描述。直到这个时候，人类似乎才真正地逼近了事物的本质，找到了天体运动的本真规律。但是，谁知道呢？会不会有下一个爱因斯坦出现，颠覆上一个爱因斯坦，就像曾经无数次发生的那样？

自出生起，我们就已经习惯了阳光普照的生活，多么温馨而惬意。但再深入地思考一下，光究竟是什么？是一种像球一样的粒子，还是一种像水波一样的波呢？科学家围绕这一点反复争论了几百年，格里马尔迪认为光是一种像水波一样的波，不然光在通过小孔时为什么会发生衍射效应呢？牛顿认为光是一种粒子，和小球没什么两样，只是尺寸小得多，不然光为什么总是沿着直线传播而不会转弯呢？惠更斯更是提出了相对完整的光的波动说理论，认为光是一种机械波，光波是一种靠物质载体来传播的纵波，传播它的物质载体是“以太”。光的波动说和微粒说反复拉锯，似乎各有各的合理性，谁也无法说服谁。一时间波动说占据主导地位，微粒说偃旗息鼓，一时间微粒说又成功复兴，波动说被无情地打入历史冷宫……直到1924年德布罗意提出，光既是一种粒子，也是一种波，光同时具有波动和粒子的双重性质，即光的波粒二象性，才基本结束了这场绵延数百年的论争。但是，谁知道呢？会不会光既不是一种波，也不是一种粒子，而是一种其他的什么东西，就像曾经无数次发生的那样？比如最新的弦理论就提出，自然界的基本单元不是电子、光子、中微子和夸克之类的点状粒子，而是很小的线状的“弦”（包括有端点的“开弦”和圈状的“闭弦”或闭合弦），弦的不同振动和运动就产生出各种不同的基本粒子。据称，弦理论是现在最有希望将自然界的基本粒子和四种相互作用力统一起来的理论，科学家仍在为此不懈地努力着。

上面这两段发生在自然科学领域的探索旅程告诉我们，在你没有找到事物最本质的规律以前，你看到的或许只是某一片面的自然现象。你似乎不能说它错，但其实它不全对。就像盲人摸象一般，盲人无法用眼睛看真实的大象，一些人摸到了大象的腿，于是说大象只是根柱子；一些人摸到了大象的尾巴，于是说大象是一根绳子；有些人摸到了大象的耳朵，于是说大象是一把扇子……从局部去看，每个人说的似乎都没错，但却不全对。只有完整地看到了大象的全貌以后，才能全面地形容出真实的大象来。

其实这种现象，在人文领域、在管理领域发生得更普遍。

2017年上半年，我翻译了《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书。这是全球首本系统介绍OKR实践的书，该书详细讲解了业界成熟的OKR实践，可以帮助那些希望引入OKR的企业一步一步地实施OKR。但在推行OKR的过程中，人们会反复地问：OKR和KPI究竟有何不同？OKR究竟能给企业带来什么价值？为了回答这一问题，我曾经把目光投向全球的明星企业，用心观察、深入分析了谷歌

(Google)、通用电气(GE)、微软、IBM、百度、阿里巴巴、腾讯等成功企业的优秀实践，试图分析它们的绩效管理方式。一方面，我们看到，部分企业在采用新的绩效管理方式之后，取得了巨大的成功，如微软始于2012年的绩效管理变革，快速地向微软摆脱了内斗文化，走出了失落的十年，在云计算等领域成功转型。另一方面，我们也看到了部分企业，虽然采用了新的绩效管理方式，却由于战略不当，在业务上并没有表现得特别亮眼，甚至可以说是深陷泥潭，如GE，它在2000年新CEO伊梅尔特上任后，一改前CEO杰克·韦尔奇靠活力曲线驱动的强硬作风，转为人性化管理，绩效管理领域也不再施行强制比例分布。应该说，这种做法极大地激发了员工的活力，促进了内部合作和协同，推动GE这个传统制造型企业坚定而快速地朝工业数字化转型。但是，资本市场有时太过急功近利，不愿意等待长远收益。于是，当2017年10月伊梅尔特卸任之后，其继任者掀起了一场新的资产重组，造成了GE在股市的持续低迷。一时间，外界评价GE从神坛跌落到谷底，消息颇为负面。此时，我们心目中曾经的标杆，陡然间失去了光辉。成王败寇，几乎一夜之间，再也没人愿意听你说GE的实践了。流行的管理实践也是这样昙花一现，当企业出现下滑迹象时，怀疑论抬头，人们的热情很快冷却。昨天还是能除一切苦厄的万能药，今天就变成了什么都不是的狗皮膏药甚至是毒药。好比歌坛明星一样，昨天还红得发紫、人人艳羡，今天就无人问津、门庭冷落。这些事深深地触动了我。回想过去数年，我们一直在持续不断地观察和学习其他企业，从2008年前后的大学特学IBM，到后来的大学特学GE，而今当IBM和GE也各自深陷发展困境时，我们又开始大学特学谷歌和微软，那么，万一什么时候谷歌和微软又开始发展不顺，我们该向谁学习呢？

不谋而合的是，美国《麻省理工学院斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review)期刊2018年春季刊刊发了一篇文章，标题叫《为什么优秀实践通常都是短命的》^[1]。文章认为，很多领导者总是抵挡不住向标杆企业学习，但这一做法通常收效甚微。众所周知，六西格玛方法最早是摩托罗拉所提出和实践的，旨在找出工作过程中存在的问题，然后用严格的衡量标准来提升产品质量和降低产品的缺陷率。这一方法后被GE当时的CEO杰克·韦尔奇引入，并大力推崇。于是，当2001年GE高管詹姆斯·麦克纳尼(James McNerney)离开GE并加盟3M成为公司CEO后，也大刀阔斧地在3M公司推行这一方法。在他亲自督导下，3M数千名员工接受了培训，成为六西格玛“黑带”。但遗憾的是，这种过于看重效率的绩效文化，却极大地伤害了3M公司的创新能力。毕竟，突破性创新意味着对现有程序和规范的挑战。一直以来，创新都是3M公司所赖以生存的根本，是3M公司的成长引擎。3M收入中至少有1/3以上是过去五年新推出的产品所贡献的，然而在麦克纳尼管理下，这一比例很快降到了1/4。更可怕的是，公司已经有好几年没有推出过足以改变行业现状的创新技术和产品了。六西格玛或许成就了GE，却毁了3M。此之蜜糖，彼之砒霜。

所以我想，企业的优秀实践或许只是一种成功的表象，绝非成功的本质。我们需要再往里剥开数层洋葱皮，直抵问题核心。问题的核心即亚里士多德所说的“第一性原理”。第一性原理是一个最基本的命题或假设，它不能被省略或删除，也不能被违反。第一性原理才是问题的本质。只有找到了管理的第一性原理，我们才不会轻易地被其他企业的优秀实践表现所迷惑，才能构建起自己的管理自信。于是，我决心弄清楚绩效管理背后的第一性原理。只有这样，才能深刻地认识OKR的价值所在，构建起OKR的理念自信，进而是企业的绩效管理自信，而非人云亦云地随波逐流。

第一性原理从哪里来？笔者认为有两种途径。一是来自于亲身实证研究，直接找出问题的答案，还有一种是来自专业学者的专业研究。很多研究成果通常发表在知名刊物上，比如《哈佛商业评论》

(Harvard Business Review)、《美国心理学杂志》(American Journal of Psychology)、《麻省理工学院斯隆管理评论》等。令人遗憾的是，大多数经理人员不阅读研究资料。他们不订阅研究期刊，认为这些期刊充斥着太多专业术语和故弄玄虚的东西。然而，最近一项对美国近5 000名人力资源经理的研究表明^[2]，他们所抱持的很多自以为是的观点，根本就是错误的，该研究文章列举了7个常见而重要的错误观念：

- 责任心比智力更能预测员工未来的绩效(72%)。
- 在筛选面试人才时，价值观比智力更重要(57%)。

- 由于面试者通常会不同程度地撒谎，以使自己表现得更好，因而在面试环节进行诚信测试是在浪费时间（68%）。
- 诚信测试会造成对少数人群的偏见（70%）。
- 在提升组织绩效方面，参与决策比设定绩效目标更重要（83%）。
- 绝大多数绩效评价误差（宽大效应、晕轮效应、近因效应等），可通过对经理人员培训来消除（70%）。
- 员工通常会高估薪酬对他们的影响（56%）。

如果经理人员养成定期阅读研究文献的习惯，上述7个常见错误认识基本可避免。所以，乔治·米尔科维奇（George T.Milkovich）痛心疾首地指出：“经理人员阅读研究资料很有必要……如果你不能成为一名研究文献的读者，你就会变成最新的商业快餐文化的俘虏。信仰，甚至热情，并不是有见地的判断的好替代物。”^[3]盲目地参考和追逐业界最佳实践并对其进行复制，到头来只会原地踏步，永远无法取得胜利。^[4]

深刻地认识到这一点后，笔者一边继续在华为等企业推进OKR实践，进行实证探索，一边在浩如烟海的管理文献中找寻每一个绩效管理动作背后的理论基础，进行理论研究。笔者把理论和实践相结合，试图从理论和实证两个维度去分析每一个绩效管理动作的有效性。企业一定要制定目标吗？企业可以不制定目标吗？制定什么样的目标好呢？什么样的目标有利于效率提升？什么样的目标又能促进创新？目标一定要公开吗？公开能带来什么好处？员工达成目标的过程中一定要给予绩效反馈吗？什么样的绩效反馈会促进内在动机？围观效应能促进绩效的提升吗？绩效目标一定要评价吗？同事间的绩效互评能否促进绩效的公正感知？……等等，这一系列问题萦绕心头，等待着我们去逐一找寻答案，揭开谜底。只有回答清楚了这些基本问题，才能把它们汇集起来去回答更广层面的绩效管理有效性问题。犹如建房子，只有一砖一瓦都坚实可靠，方可垒起参天大厦。

前路虽然艰辛，但总要去探寻，也许就接近本真，构建起绩效管理领域的“第一性原理”了呢。有如广义相对论揭示万有引力的本质一样，又或者像光的波粒二象性解决了光的波动说和微粒说的争端一般，期待着往前推进一小步。

况阳

[1] J.Barthélemy, “Why Best Practices Often Fall Short, ”MIT Sloan Management Review, Apr.2018: 59(3).

[2] Sara L.Rynes, Kenneth G.Brown, and Amy E.Colbert, “Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Belief, ”Academy of Management Executive, Aug.2002: 16(3).

[3] 乔治·米尔科维奇、杰里·纽曼：《薪酬管理（第9版）》，成得礼译，董克用校，中国人民大学出版社，2008，第18页。

[4] J.Pfeffer, “When It Comes to ‘Best Practices, ’Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? ”Organizational Dynamics 25, (1997): 33-44.

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

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

文档名称：《绩效使能：超越OKR》况阳 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/471.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

