

<<平衡计分卡>>

图书基本信息

书名：<<平衡计分卡>>

13位ISBN编号：9787806777534

10位ISBN编号：7806777539

出版时间：2004-6

出版时间：广东经济出版社

作者：[美] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿

页数：259

译者：刘俊勇, 孙薇

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;平衡计分卡&gt;&gt;

## 前言

How do we know(我们是如何知道的)这四个单词构成了一个简单的问题。而这个问题有时能区分期望与实干、吹牛与支持、花言巧语与真实之间的差别。企业的创新活动往往以吹大牛、乱承诺开始，以偃旗息鼓、悄然失败而告终，不能取得其预期效果，这种情况太常见了。

我们之所以常常会有这种失望，原因就在于没有清楚地回答这个问题：How do we know?首先，在分析之初，我们必须清楚我们想知道什么。

如果我们不清楚我们想知道什么，那么我们就永远不会知道它。

我们往往是在测量容易测量的东西，而不是测量应该测量的东西。

在人力资源管理方面，我们往往会计算经理人员用于培训的天数、成本，或者通过培训获得的好分数，因为这些东西相对而言比较容易跟踪了解，而不是因为它们是最关键的东西。

而《平衡计分卡》一书就人力资源投资效用测量的关键问题，提供了明确、具体的指导。

重要的不是活动本身，而是活动对组织成果的影响。

重要的不是培训的天数，而是培训对个人和组织的影响。

《平衡计分卡》指出，对员工的投资应当有助于通过所创建的文化、心态、能力和行为去执行战略。

执行战略不是一个新的概念，但却是近来被证明对于战略成功至关重要的一个概念。

制定一个战略可能要比贯彻执行一个战略更容易一些；提出承诺和主张也可能比实现承诺和主张更容易一些。

《平衡计分卡》指出，战略执行是进行员工投资的预期成果。

而且，成功的战略执行也表明，一种人力资源管理活动已经创造了比它自身更持久的员工成功。

员工成功(员工文化、心态、胜任能力和行为)可以成为一个组织的特性和品格；它们变成了战略、人力资源投资以及员工之间的链环。

培训投资应当使员工具有更清晰的战略意识，能更快速地完成工作，更有创新精神和能力，更善于合作与学习，更清楚对业务结果所承担的责任。

员工成功、企业的能力以及投资者愿意为之付钱的无形资产，这些都是人力资源管理活动可以取得的成果。

《平衡计分卡》以一种清晰的、令人信服的方式阐释了如何通过聚焦于能够被跟踪和监控的员工成功要素来将战略付诸实施。

休斯理德、贝克尔和贝蒂将人力资源管理的成功分为四个范畴：员工成功(workforce success)。

员工成功是指人力资源管理活动所能取得的成果，即能驱动经营、客户及财务战略的文化、心态、胜任能力以及行为。

员工成功也是组织的唯一特征。

员工心态和文化(workforce mind&mdash;set and culture)。

员工心态和文化是指组织创建的、一系列员工必须理解的规范和期望。

这种文化塑造了员工的行为，而这种行为反过来也塑造了文化。

也可以用企业文化对于企业战略成功的影响来对企业文化加以测量和评估。

员工胜任能力(workforce COITIpencies)。

胜任能力，即每个员工有能力做什么事情，表现为员工的知识、技能和能力。

也可以对每个员工的胜任能力加以测量和监控。

员工行为(workforce behaviors)。

领导者和员工一定会以一些使战略得以执行的方式来行动。

为确保领导者和员工做战略要求必须做到的事情，可以对这些行为加以定义和测量。

如果对这些要素处理得当，那么就能够回答要采取什么测量指标的问题。

由于以上各类成功都与企业战略密切相关，因此就形成了一种有关人们可以怎样执行企业战略的观点。

## &lt;&lt;平衡计分卡&gt;&gt;

而源自于这种观点的记分卡则成为测量一个企业战略成功的仪表盘。

而且，作者认为，如果这个仪表盘使用得当，就可以对人力资源系统、实践以及专业人员的胜任能力加以定义和跟踪。

如果创建了上述各类成功的活动和测量指标，便有了测量指标和测量实施。

现在，我们不仅能根据经理人员对下属的言论和行动，而且可以通过其所创造的员工成功、心态、能力和行为来掌握其履行责任的情况。

一种真实的、用于指导和评价经理人员的平衡记分卡(Balanced Scorecard)将包括战略、财务、经营以及员工(workforce)测量指标。

目的将不再证明手段是合理的，公司的违法行为也将不再是企业成功的副产品。

我们可以识别、确定、开发或者淘汰不能创建员工成功的经理人员。

其次，了解很多错误的事不仅于事无补，而且可能产生误导作用。

《平衡计分卡》一书指出，并非所有的客户、战略或产品都是合适的。

想一想当我们在为所爱的人寻找合适的礼物、为企业界定合适的战略，或者与目标客户建立某种特别亲密的关系时，我们就比较容易理解这一点。

但是，《平衡计分卡》一书指出，并非所有的员工或雇员都是合适的。

这一点有时比较难以承认。

将资源投入到那些由于各种原因总是不能适应工作、不能增加价值或不能提交工作成果的员工身上，就好比是把水倒在筛子里而且还纳闷为什么水会漏下去。

人员管理的严峻现实是，差别一定会出现，有些雇员就是要比别的雇员更胜任工作。

在我们的著作中，我们提出，经理人员要专注公平而非平等。

公平的意思是付出越多的人将获得越多，而平等的意思则是所有人得到的报酬相等。

只有在经理人员了解下属人员应当付出什么，并且确信他们掌握着了解下属人员付出能力的测量指标的情况下，才会有真正的公平。

《平衡计分卡》一书展示了使公平变为现实的框架和工具。

将工作与雇员分别归纳为“A”、“B”、“C”三类，需要有明确的标准和可靠的测量方法，这样才能使将谁列入哪一类具有信度。

无论如何，确定这样的差异将提出一种形式，将员工行为与工作绩效联系起来，并且有助于员工了解企业对他们的期望以及他们怎样做才能改进。

重要的是，直线经理现在可以对他们所开发人才的数量和质量负责了。

开发“A”绩效员工的经理人员所贡献的价值与他们所贡献的利润价值一样大，甚至更大。

发现并鼓励提供“A”绩效员工的经理人员能随时帮助企业实现战略目标。

这些经理人员应当被识别出来，得到鼓励和奖励。

利用《平衡计分卡》一书所提出的测量指标，我们就可以识别、鼓励和奖励他们。

员工队伍要发挥作用，就必须具有被高层次认可所激发出的、高质量的员工积极性。

如果一个主意的质量高而对它的认可度低，则这个主意将不会产生预期的作用。

好的测量指标，如果没有得到认可或采用，那么即使它是正确的，也将只能发挥很小的作用。

《平衡计分卡》一书也就如何保证好的测量指标得到接受和采用，提出了具体的指导方针。

测量指标的采用意味着领导者承担了测量员工成功的责任和工作职责。

这种测量指标必须被纳入到绩效管理和保持沟通等人力资源活动中去。

将员工成功测量指标整合进人力资源实践活动，这能使这种测量指标规范化、制度化，并且保证这种测量指标的持久性。

人力资源活动就像是一座房屋的基础设施：包括管道、热力、电力、照明以及功能区分。

除非这些系统坏了，否则不会有很多人注意到它们。

但是，正是它们构成了居住于一所房屋中的生活质量。

同样，将员工成功测量指标纳入工作设计、人员配置、员工发展、绩效管理、报酬以及沟通等人力资

## <<平衡计分卡>>

源实践活动，实际上就是铺设了支撑成功的基础设施。

我预见到人力资源领导者会全神贯注地关注《平衡计分卡》一书所提倡的这种测量指标。

在关注的同时，他们还会在自己的人力资源角色之外看到直线管理人员的责任。

于是，人力资源专业人员在调整和适应其人力资源实践活动的时候，也会确保为企业提供实际价值。

价值是人力资源投资的最终成果。

对于提供价值的人力资源实践活动、人力资源职能部门和人力资源专业人员来说，他们必须测量和监控他们的工作绩效及其对企业战略成功的影响。

而《平衡计分卡》则提供了进行这种测量和监控的模板和流程。

因此，想调整好人力资源投资的人力资源领导者将体会到该书的价值。

那么，我们能知道我们将怎样知道吗？回答是肯定的。

《平衡计分卡》一书将带我们去循序渐进地了解我们应当知道什么，如何将我们所知道的内容区分为谁以及为什么是最要紧的，以及如何将我们所知道的内容规范为企业长期执行的程序。

可以预见，人们不仅会阅读该书，而且，那些想将实践活动转化为战略成果的直线经理以及想确定其所创造的价值数量的人力资源专业人员还会使用该书。

## <<平衡计分卡>>

### 内容概要

中国组织需要实用的解决之道去应对各种重要挑战。

通常，它们要在有限的时间和资源限制下完成多项任务。

幸运的是，有一个在全球范围内得到广泛认可的著名实用管理方法能够帮助企业建立对战略的关注，并显著提高业绩。

这就是平衡计分卡，本书就是平衡计分卡推广的起始。

我们非常高兴地向中国的读者们推荐罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士的多部震撼著作，这是其中的第一部，是他们二位共同创造了平衡计分卡方法。

《平衡计分卡》这部原著将这一创新方法确立为衡量和管理组织战略的最佳实践操作方法。

这一经典著作描述了如何把战略分解为行动方案，全书运用了许多实战案例。

例子和图表，帮助读者理解如何将战略管理的基本概念转化为实际行动。

卡普兰先生和诺顿先生都拥有营运管理学博士学位，他们所创造的这一卓越的战略衡量和管理方法可普遍适用于几乎任何一种类型的组织。

本书适合于企业管理者、高等院校相关领域的教师、研究生、高年级的本科生和所有对平衡计分卡有兴趣的人士阅读。

## <<平衡计分卡>>

### 作者简介

罗伯特·卡普兰，是哈佛商学院的会计学教授。

此前，他在卡奈基梅隆大学的工业管理研究生任教，生于1977年至1983年担任院长。

他为北美和欧洲的许多一流公司的业绩和成本管理系统设计担任顾问，经常在北美、欧洲和以色列举行研讨会，并在全球各地演讲。

目前，他担任J.I.基斯拉克组织（迈阿密）的理事、复兴方案公司的董事和泰克尼恩理事会（以色列科技学院）的学术委员会委员。

他的研究方向为快速变化环境下制造业和服务业组织的新成本计量和业绩管理系统。

作为8本书和100多篇论文的著者或合著者，卡普兰获得了多项教学和论著方面的奖励。

## <<平衡计分卡>>

### 书籍目录

推荐序 译校序 译序 作者序 第一章 信息时代的衡量与管理 信息时代的竞争 传统财务会计模式 平衡计分卡 本章小结 第二章 企业为什么需要平衡计分卡 财务衡量 平衡计分卡 把数个计分卡指标同单独一项战略相联系 财务指标应当被废弃吗 四个层面足够了吗 平衡计分卡的组织单位 是战略定位还是核心竞争力与能力导向 本章附录：财务指标衡量企业业绩的局限性第一部分 衡量企业战略 第三章 财务层面 第四章 客户层面 第五章 内部业务流程层面 第六章 学习与成长层面 第七章 把平衡计分卡指针与战略连结 第八章 结构与战略 第二部分 管理企业战略 第九章 上下一致 战略协同 第十章 目标值、资源分配、行动方案与预算 第十一章 反馈与战略学习流程 第十二章 实施平衡计分卡管理方案 附录 建立平衡计分卡 词汇表 译者小传

## &lt;&lt;平衡计分卡&gt;&gt;

## 章节摘录

[ 7 ] R.S. Kaplan and A.Sweeney, "Romeo Engine Plant," 9-194-032 (Boston: Harvard Business School Press, 1994) . [ 8 ] R.K. Elliott, "The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting," Accounting Horizons (June 1992): 61 - 85. [ 9 ] R. Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20. [ 10 ] 对于单向循环式和双向循环式的进一步讨论,请参考: Chris Argyris and Donald A. Schön, Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996); and "Teaching Smart People How to Learn," Harvard Business Review (May-June 1991): 99-109.本书中,我们探讨战略的方法是先选择业务单位希望经营的市场和客户,然后确认关键的企业内部流程:业务单位必须在这些流程上表现卓越,才能提供价值主张给目标市场和客户,最后在决定个人和企业追求内部、客户、财务目标时必须拥有的能力。

这一做法跟迈克尔·波特(Michael Porter)在他那几本广为流传的讨论企业战略的著作中所阐述的产业和竞争力分析方法一致。

这种做法曾在几十家公司中发挥很好的效果,我们在随后的篇章中会证明此点。

抑或,有些公司进行竞争所依靠的是其独特的能力、资源和核心竞争力。

例如,本田公司(Honda)发挥其在设计和制造出色发动机的能力,开拓了摩托车、汽车、割草机、工具机等细分市场。

在这些市场上,公司能力使其获得竞争优势。

佳能公司(Canon)利用自己具有世界先进水平的光学和缩影能力(最初是为照相开发的),来拓展到复印机、传真机和电脑打印机等其他产品上:如果企业基于自己的核心竞争力或独特能力而部署战略,那么战略的计划程序可能应该先从为企业内部业务流程确认关键竞争力和能力入手,然后为客户层面确认关键竞争力和能力,最后选择对这些竞争力和能力实现客户价值来说至关重要的客户群体和细分市场。

平衡计分卡主要是战略实施的机制,而不是战略制定的机制。

它能够适应制定业务单位战略的不同做法,无论是从客户层面出发,还是从卓越的企业内部业务流程出发。

不论战略业务单位的高层管理者采用哪种方式,平衡计分卡都将提供一个把战略转化为特定目标、指标和目标值,并在日后监督实施的宝贵机制。

本章附录:财务指标衡量企业业绩的局限性有几份报告对于过分强调公司业绩的财务指标表示忧虑。哈佛商学院竞争能力委员会(Harvard Business School Council on Competitiveness)曾经分析了美国公司同日本和德国公司在投资方面的系统性差异:&mdash;&mdash;美式系统不大支持公司的长期投资,因为它强调提高短期利润来影响当前的股价&mdash;&mdash;美式系统偏爱报酬最容易衡量的投资方式,这就导致了对于无形资产&mdash;&mdash;产品和工艺革新、员工技能、客户满意度&mdash;&mdash;方面的投资不足,因为这些投资的短期报酬比较难以衡量&mdash;&mdash;美式系统导致过度投资于容易估价的资产(如合并和并购),在投资报酬率难以估价的内部开发项目上投资不足&mdash;&mdash;美式系统允许资产雄厚的公司(如天然资源公司、名牌消费品公司、电影和广播公司)毫无效率的经营,不充分利用它们被低估的资产,只要短期利润令人满意即可。

要想实现这些公司的价值,必须进行代价巨大的财务行动,包括敌意收购(hostile tender offer)、杠杆收购(leveraged buyout)和发行垃圾股票此外,外部投资者也提供了一些证据,即他们对自己只能看到以往业绩的财务报告表示不满。

他们希望获得有助于预测自己正在投资(或正考虑投资)的公司未来业绩的信息。

例如,美国钢铁和卡耐基养老基金会副总裁彼得·林肯(Peter Lincoln)曾经说:&ldquo;非财务指标,如客户满意度或新产品的开发速度,对投资者和分析师帮助很大。

企业应当公布这类信息以全面介绍自己的经营状况。

&rdquo;这种对过分重视财务业绩指标的忧虑甚至渗透到了美国最大的会计师职业协会之中。

美国注册会计师协会的一个关于财务报表的高级特别委员会,发表的研究报告加深我们对纯粹依赖财



## &lt;&lt;平衡计分卡&gt;&gt;

务报表来衡量企业业绩的忧虑：“用户关心的是未来，而今天的企业报表却只谈过去，虽然有关过去的信息是表明未来业绩有用的显示器，但是用户仍然需要前瞻性的信息。

”该委员会肯定了汇报企业如何创造未来价值的重要性，它建议把经营业绩的汇报与管理层的战略愿景相联系：“许多用户想通过管理层的视角来观察企业，以帮助他们了解管理层的看法，并预知管理层将会把企业引向何方。

”委员会进而指出，非财务指标必须发挥重要作用：“管理层应该公布他们在管理企业时所使用的财务和非财手指标，而这些指标量化了关键的活动和事件的影响。

”委员会的结论是建议企业采取一种更“平衡”的和前瞻性的做法：为了满足用户不断变化的需要，企业报表必须：  
·提供更多与计划、机会、风险和不确定性情况相关的信息  
·更多地重视创造长期价值的因素，包括现实主要业务流程的非财务性指标  
·对外公布的信息应该与内部管理层用来管理企业的信息相一致建立平衡计分卡可以促使各业务单位把自己的财务目标同全公司的战略相联系。

财务目标成为平衡计分卡的所有其他层面的目标和指标的核心。

被选中的每个指标都应当是因果关系链的一环，其最终结果是提高财务业绩。

平衡计分卡应当反映战略的全貌，从长远的财务目标开始，然后将它们同一系列行动相联系，这些行动包括财务流程、客户、内部业务流程以及员工与系统，以实现其所向往的长期经济业绩。

对大多数企业而言，增加收入、降低成本、提高生产率、加强资产运用和减少风险这些财务主题，能提供平衡计分卡所有四个层面的必要联系。

但是，许多企业习惯于对所有部门和业务单位采用相同的财务目标。

例如，每个业务单位必须达到公司的整体目标——16%的资本报酬率；抑或，如果企业正采用经济增加值(EVA)作为衡量指标，那么每个业务单位可能都被要求使自己每一期间的经济增加值最大化。

虽然这种统一的做法肯定是可行的、整齐划一的，从某种意义上讲还是“公平的”，因为它用同样的指标来评价每个业务单位管理层的表现。

但是它没有考虑不同的业务单位可能所遵循的战略不同，而用同一个财务指标，尤其以一个单一的目标值对应一个单一的财务指标，很难适用每个业务单位。

因此，各个业务单位的管理者在开始确定其平衡计分卡的财务层面时，应当决定对其战略最为合适的财务指标。

财务目标和指标必须起双重作用：它们确定战略的预期财务业绩；它们必须成为所有其他平衡计分卡层面的目标和指标的最终目标值。

将财务目标连结到业务单位战略企业生命周期的每个阶段各有不同的财务目标。

企业战略理论提出了业务单位所能遵循的几种不同的战略，从增加市场占有率到合并、退出和清算。

为了简化，我们将生命周期划分为三个阶段：  
·成长期(Growth)  
·保持期(Sustain)  
·成熟期(Harvest)

成长期是企业生命周期的初期，它们的产品或服务拥有巨大的成长潜力。

为了发挥这一潜力，企业必须投入大量的资源来开发和改进新产品和服务；建设和扩大生产设施；增强经营能力；投资于系统、基础设施和销售网络，从而加强与全球的关系；培养和发展客户关系。成长期的企业实际上可能出现负的现金流量，其投资报酬率也可能很低(无论它把无形资产的投资列为开支项目还是内部资本)。

这些为了未来发展耗费的现金，可能比目前有限的基本产品、服务和客户所能创造的现金大得多。

所以成长期企业的整体财务目标是收入增长率，以及目标市场、客户群体和地区的销售增长率。

同一企业内的业务单位，可能多数处于保持阶段，在这一阶段，它们仍然吸引投资和再投资，但是必须使投资产生的报酬率提高。

企业期望这些业务单位维持其现有的市场份额，也许每年还应该适度的增长。

投资项目旨在消除瓶颈、提高生产能力和增强持续改进，与成长期所作的投资回收期长、以成长为目的的投资性质不同。

处于保持期阶段的大多数业务单位都将采用与获利能力有关的财务目标。

## <<平衡计分卡>>

这一目标可以用与会计收入有关的指标来表达，如经营收入和毛利。

这些指标把投入业务单位的资本当作前提(或外生的)，要求管理者使投资所能产生的收入最大化。

对于一些经营自主的业务单位，要求它们不仅管理好所得的流入，而且要管理本单位投资的水平。

这些业务单位所采用的指标把会计收入同本单位的投资水平相联系；投资报酬率、资本报酬率、经济增加值等指标是用来衡量业务单位业绩方法中具有代表性的方法。

有些业务单位将到达其生命周期中的成熟阶段。

在这一阶段，公司想要收获前两个阶段的投资。

对这些企业，已经没有理由再进行大量投资——只要足以维持设备和生产能力即可，而无需扩大或增强新的能力。

任何投资项目都必须具有十分明确的和快速的回收期，因为这个阶段的主要目标就是使现金回流最大化。

对成熟期的企业而言，总的财务目标应该是拥有经营现金流量(折旧前)和减少对营运资金的需求。

· · · · · ·

## &lt;&lt;平衡计分卡&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

推荐序中国组织需要实用的解决之道去应对各种重要挑战。通常，它们要在有限的时间和资源限制下完成多项任务。幸运的是，有一个在全球范围内得到广泛认可的著名实用管理方法能够帮助企业建立对战略的关注，并显著提高业绩。这就是平衡计分卡，本书就是平衡计分卡推广的起始。我们非常高兴地向中国的读者们推荐罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士的多部震撼著作，这是其中的第一部，是他们二位共同创造了平衡计分卡方法。《平衡计分卡》这部原著将这一创新方法确立为衡量和管理组织战略的最佳实践操作方法。这一经典著作描述了如何把战略分解为行动方案，全书运用了许多实战案例、例子和图表，帮助读者理解如何将战略管理的基本概念转化为实际行动。卡普兰先生和诺顿先生都拥有营运管理学博士学位，他们所创造的这一卓越的战略衡量和管理方法可普遍适用于几乎任何一种类型的组织。自从1990年他们的创新模式和方法首次确立以来，卡普兰先生和诺顿先生在战略管理这一领域作出了巨大的贡献。他们最初的两部有关平衡计分卡的著作已在全球被翻译成20多种语言。他们俩和BSCOL(平衡计分卡协会)的咨询顾问们已经完成了500多个咨询项目，帮助企业确定、沟通和成功地执行战略。他们不断地学习、更新并推动这一工具的不断发展和完善，使平衡计分卡作为一个系统、有效的帮助各类组织取得突破性成果的方法而得到广泛认可与运用。就战略管理来说，中国有着自己的复杂文化因素和来自企业内部的挑战，而平衡计分卡正是最适合帮助中国企业制定、沟通和成功地执行战略的管理工具。1993年我们首先把业务流程改造引入中国，1996年我们在中国成功实施了第一个平衡计分卡项目。通过在中国十多年的成功咨询经验，我们发现，不同行业、地区和类型的企业往往面临着同样的挑战。我们深入这些中国企业，聆听管理层讲述他们所面临的各种问题。我们一次又一次地认识到企业的管理层需要的是可以系统实施的实际的解决方案，而我们对平衡计分卡运用的结果证明它正是能够满足管理层这一需求的最强有力的工具。因此我们在几年前决定将平衡计分卡作为我们咨询业务的战略重点。这一定位是根据我们对中国公司的情况所作的分析而做出的，因为事实上从1996年我们就开始用平衡计分卡方法帮助客户了。随着这一实用方法在中国得到不断的成功实施，我们的这一决定也不断地得到验证。我们把对卡普兰先生和诺顿先生这一方法的学习体会编辑成书，成为中国最畅销的管理类书籍之一。中国企业的管理层所面临的最大的挑战是变革的步调和程度。来自国内外的竞争越来越激烈，客户的需求在快速升级，技术也在加速革新，而每一个这样不断变化的变革推动因素都使中国的经理们面临不断增加的压力。我们认识到平衡计分卡方法为中国带来了独特的价值，而这种价值不可能通过其他方法轻易获得。试问你的所有经理们都能回答这样一个问题吗：“你获得成功的战略是什么？”卡普兰先生和诺顿先生的这本最权威的著作将教你怎样行动，从而使每一位经理(甚至每一位员工)都能针对这一问题作出回答。

&hellip;&hellip;

## <<平衡计分卡>>

### 编辑推荐

被《哈佛商业评论》誉为75年来最伟大的管理工具卡普兰和诺顿开创性地提出了一个将成长战略转化为日常行为的管理新视角。

它代表着一种全面的、可行的公司治理理论的开端。

同名英文原版书火热销售中：The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

<<平衡计分卡>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>