# 第一章　百年管理始于标准化

科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面的心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。

——弗雷德里克·泰勒

“城里惟一的要求就是要敢于做梦，谁这样做了，他就开启了他宝库的大门,而不管他是谁,他从哪里来。”

回首那不平静的上个世纪，商场如战场般硝烟弥漫，或大或小的公司生生死死。在上一个一百年里，信息技术引领社会完成了一次次的变革，知识经济一刻不停的改变着传统的经济规律和思维方式，前人不可想象的成就和辉煌一一实现，人类社会正以惊人的速度飞速发展。人类智慧沉淀数千年，管理学作为一门学科形成独立的知识体系。从它诞生的那一天起，无数的管理学家竭尽全力，以其独特的方式提升着整个社会的系统效率，“管理学”已然成为我们永远无法回避的话题。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 与“磨洋工”斗争到底

管理学发展的百年历史中，各种思想，各种学派相互摩擦，相互借鉴，无数管理命题顺势而生。科学管理理论就是现代最早的最主要的管理思想之一，是被誉为“科学管理之父”的著名管理学家弗雷德里克·泰勒最先提出的。科学管理理论一经提出，立即风靡世界，至今仍在管理界具有强大的生命力。泰勒不仅提出了许多科学管理的制度、原则和方法，而且阐述了许多深刻的科学管理思想。1912年其《科学管理原理》一书的出版，在管理理论史上是一件划时代的具有非凡意义的事件，它不仅改进了管理手段，而且深远的影响着人们的管理思想。

弗雷德里克·泰勒（1856～1915）生于宾夕法尼亚的杰曼顿的一个富有的律师家庭。泰勒在这个家庭中受到了不寻常的教育，为他今后的工作做了素质上的准备。在泰勒的早期教育中，他大量地学习古典著作并学习了法语和德语。泰勒迷恋科学调查研究和实验，强烈希望遵照事实改进和改革事物，在早期他还对缺乏优良的方法充满了不满，并且发明了一些精巧的器具，这些都为他后期取得成功奠定了基础。泰勒的父母希望他能继承父业当律师，让他到菲里普斯·埃克塞特学院上学以便进入哈佛大学。由于泰勒学习刻苦，时常开夜车，使他的健康和视力受损，因而不得不辍学去费城恩特普里斯液压机厂做学徒，在那里干了3年。3年的学徒生活是清苦的，他过着犹如苦行僧的生活。在那里泰勒受

到了非常重要的锻炼，使他在自我管理、自我控制方面获得深切的体会，为他今后的工作打下了坚实的基础。

当学徒期满以后，22 岁的泰勒来到了大钢铁公司的米德维尔工厂，做一名机械工。由于泰勒的努力且表现突出，仅用了 6 年时间就从一个普通的技工逐步上升为总技师，并在 1884 年被提升为总工程师。在这过程中泰勒深感自己没有受过系统的高等教育，因此他参加了新泽西州的斯蒂文斯技术学院业余学习班学习，于 1883 年毕业，并获得该学院的机械工程学位。他在米德维尔工作了 12 年，不断的从事关于管理和技术的试验，系统的研究和分析了工人的操作方法和劳动所花费的时间。 1890 年泰勒到一家制造纸板投资公司任总经理，1893～1898 年从事工厂的管理咨询工作，1898 年受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司做咨询工作。在此期间他同怀特发明了高速工具钢，并获得专利。 1901 年以后开始无偿地做咨询工作，并不断地进行咨询、演讲和撰写管理文章，宣传他的管理主张。1906 年泰勒担任了声誉很高的美国机械工程师协会主席。1915 年病逝，终年 59 岁，在他的墓碑上刻着“科学管理之父：弗雷德里克·温斯洛·泰勒”。他的著作较多，其中最著名的是 1895 年发表的《计件工资》和 1903 年发表的《工厂管理》以及 1912 年发表的《科学管理原理》。

泰勒真正开始观察管理问题可能是刚到米德维尔工厂当工人的时候。由于泰勒的清教徒家庭形成的观念和他发现的许多工人在干活时磨洋工、工作效率低下的现象产生了很大的冲突，泰勒确信工人的生产率只达到应有水平的三分之一。于是，他开始在车间里用科学方法来纠正这种状况。他花了 20 年时间以极大的热

情寻求从事每项工作的“最佳方法”。

理解泰勒在米德韦尔钢铁公司亲眼目睹的现象是很重要的，正是这种亲身感受唤起他改进工厂中工作方式的决心。在那个时候，工人和管理者没有明确的责任概念，实际上不存在有效的工作标准，工人们有意慢条斯理地干活，管理者作决定都是凭预感和直觉，分派工人干什么工作时，很少或完全不考虑他的能力和才能是否适合从事这项工作。更严重的是，管理当局与工人们都认为他们之间存在着固有的对立，他们不是为相互的利益而合作，而是把他们之间的关系看做是一种博弈，任何一方的收益同时又是另一方的损失。一方面由于经营者不明智，工人拼命干活，产量提高，而经营者却调低单位产量的工资水平，于是引起单位产量的工资率下降，致使工人努力干活而收入得不到提高。这样一来，工人们就把工作量定在只要适当把活干到不被解雇的程度就不再继续提高产量。所以，从这方面看，工人磨洋工也就成为理所当然的事情了。而另一方面工人也存在误解。他们认为，如果过分地努力工作，那么同伴们的就业机会就会减少。这样一来，从帮助同伴的角度上说，努力增加产量的必要性也是不存在的。

在泰勒当工人时，他虽然不是出于本意少干活，但他不得不遵守同事们的规矩。可是当上了管理者之后，他的责任感驱使他下决心来解决这个问题。泰勒开始向传统挑战，与工人展开了一系列斗智斗勇的试验。他要设法使车床多生产出产品，而工人则坚决不答应，于是在泰勒科学管理理论诞生初期开始了一场持久艰苦的斗争。

泰勒首先自己上车床做示范，以便让工人认识到改进生产方

式是可能的。但是工人拒绝改进，根本不肯加快工作，生产的产量还是维持在原来的水平上。泰勒又想了一个办法，他找来了一批聪明的、能干的、过去没有机会学机器的手艺人，苦口婆心地教他们怎样开机床，怎样把工作做得又快又好。经过一番苦心的培训，这批人学会了使用机床。他们一开始向泰勒保证要达到一个合理的产量，但是当他们完全掌握了这门手艺后，却一个个加入了其他工人的行列，和其他工人的产量变得一样，并跟他们一起和泰勒作对。泰勒责备他们不遵守诺言，便扣了他们一半的工资。这些人向经理告状，但因为泰勒早已和经理说明了事情的原委，泰勒取得了暂时的胜利。这样经过长期反复的斗争，这些人终于认输了，并且接受了合理的产量安排。可是每当要达到定额、或者使新手按泰勒规定的速度生产时，就出现工人故意破坏机器的现象，以借此说明机器负担过重而发生毁坏，以便通过这一现象说明泰勒所采用的专制性措施来增加产量是愚蠢的。泰勒最后没有办法就制定了一条规则，凡是破坏机器的人必须自己付出一部分修理费，否则就坚决辞退，并将这笔罚金作为工人的互助金使用，这种做法得到了经理的支持。工人的反对失败了，最终同意接受合理的工作量。这场斗争持续了 3 年，最后以泰勒胜利而告终。

泰勒在赢得这场斗争的胜利后，不再采用罚款和降低工资的方法，而是建立了严格的制度。这也促进了泰勒对这场斗争的思考，即如何在实际工作中避免管理部门和工人之间的剧烈冲突，也许这也是英国的巴贝奇那种观察制造业的方法和他的每天公平的工作量的概念给泰勒以一定的启发。他认为有必要做出一种新

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的设计，确定一个大家都能接受的客观标准，这就是真正的科学管理思想。

泰勒对工人磨洋工问题的解释

一、工人的认识问题。认为加快工作会使另外一些工人找不到工作。

二、管理问题。当时的管理制度存在着严重缺陷。

三、工人的传统问题。因为工人们使用代代相传的凭经验的工作方法。

通过对磨洋工问题的分析，泰勒觉得主要的责任在管理部门，只要管理部门能适当地确定工资，提供适当的激励，便能减少怠工，克服磨洋工现象。但问题的真正困难是如何切实为每项工作规定一个完全公正的标准，即怎样取得“全班的工作量”，这就必须从事实出发，通过科学的试验来找出这个含有深刻科学意义的标准来。

## 泰勒试验

### 一、搬运铁块实验

1898 年，泰勒从伯利恒钢铁厂开始他的实验。首先是科学地挑选工人，经反复挑选，他找到的这个人是个大个头、强壮的荷

兰移民，叫施米特。泰勒用金钱来激励施米特，使他按规定的方法装运生铁。泰勒试着转换各种工作因素，以便观察它们对施米特的日生产率的影响。例如，在一些天里工人可能弯下膝盖搬生铁块，而在另一些天，可能直膝盖去搬；在随后的日子里，泰勒还试验了行走的速度、持握的位置和其他变量。通过长时间的试验，工人平均每天工作量从原来的 12～13 吨猛增至每天装运 48 吨，工资也增加了 70%，于是其他人也渐渐要求泰勒指导他们掌握新的工作方法。

泰勒把这项试验归结为四点核心内容

一、精心挑选工人。

二、诱导工人使之了解这样做对他们没有损害，还可以得到利益。

三、对他们进行训练和帮助，使之获得完成既定工作量的技能。

四、按科学的方法去干活会节省体力。

## 二、铁砂和煤炭的铲掘实验

早先铲掘工人是自备铲子到料厂去干活的，用铲子去铲铁砂，每铲的重量就太重容易疲劳，而去铲煤则每铲的重量又不足。泰勒研究发现，当一个工人在操作中的平均负荷量大致是每铲 21 磅时，他就能干出最大的工作量。因此他在进行实验时就不让工人自己带铲，而是准备了 8～10 个不同的铲子，每种铲子只适合于

铲某种特定的物料，这不仅是为了使工人能平均铲掘达到 21 磅，也是为了使这些铁铲能适应若干的条件。为此他建立了一间大型的工具房，里面存放着精心设计的各种工具，使得能铲任何一种物料的重量都在 21 磅。同时他还设计了两张有标号的纸卡，一张说明工人在工具房所领的工具和该在什么地方干活，另一张说明他前一天工作的情况，也就是一份他干活的说明书，上面还记载着前一天的收入。在工人们取得白色纸卡的时候，工人就会明白一切正常，而当取得黄色纸卡的时候就意味着要加油干了，否则的话就要调离工作。泰勒这项实验主要是要表明“每一项简单的动作都隐含一种科学的成分”。

泰勒从这项试验提出的新管理思想

一、将试验的手段引进到经营管理领域。

二、计划和执行相分离。

三、标准化管理概念的形成。

四、人尽其才，物尽其用，这是提高效率的最好办法。

## 科学管理的基本内容

采用以上两个试验类似的方法，便能确定做每件工作的最佳方法。泰勒把这一系列试验及所得出的结论写进了《科学管理原理》一书中。概括起来，科学管理的内容可分为三个方面：作业管理、组织管理和管理哲学。

1. 作业管理作业管理由一系列科学方法所组成。

首先是制定科学的工作方法。泰勒认为科学管理的中心问题是提高劳动生产率，科学管理的根本如同节省机器一样，其目的在于提高每一个单位的劳动产量。工人提高劳动生产率的潜力是非常大的，人的潜力不会自动体现，怎样才能最大限度地挖掘这种潜力呢？方法就是应该把工人积累的经验和技巧归纳整理并结合起来，在分析比较中找出共性、规律性的东西，然后将其标准化，形成科学的方法。用这一方法指导生产的方方面面，改进生产管理，消除种种不合理的因素；把最好的因素结合起来。

其次，制定培训工人的科学方法。“为了挖掘人的最大的潜力，就必须做到人尽其才。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜干这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘他的最大潜力，这就有可能达到提高效率。因此对任何一项工作必须挑选出第一流的工人”。这样，重活、体力活，让力气大的干，而精细的活只有找细心的人来做，然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行优化，以使其达到最高效率。

最后，实行激励性的报酬制度。泰勒对以前的工资方案和管理方式是不满意的，认为它有各种缺陷，不能满足效率高的原则。于是他在 1895年提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”：工人干得多，拿的工资也多。其目的是为了调动工人的积极性，克服工人磨洋工现象。

2. 组织管理首先，泰勒把计划的职能和执行的职能分开，改变了凭经验工作的方法，而代之以科学的工作方法，以确保管理任务的完成。在传统管理中，生产中的工作责任都摊在工人身

上，而工人则按照自己的习惯和经验来进行工作，工作效率由工人自己决定。泰勒深信这达不到最高效率，必须用科学方法来改变。科学方法就是找出标准、制定标准，然后按标准办事，而这一找标准制标准的人不可能由工人来完成，所以必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归管理当局，其主要任务是：进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据；制定科学的定额和操作方法；拟定计划、发布指令；把标准和实际情况进行比较，以便进行有效控制。而在现场，工人从事执行职能，按规定的标准从事实际操作，不能自作主张自行其是。

其次，实行职能工长制。为了事先规定好工人的全部作业过程，必须使指导工人干活的工长具有特殊的素质。但每个工长不可能具备所有能力，为使工长职能有效发挥，就要进一步细分，使每个工长只承担一种管理职能，为此泰勒设计出 8 种职能工长，来代替原来的一个工长。由于作业计划由计划部门拟定，工具和作业方法标准化，车间现场工长只负责现场指挥与监督，便于降低成本。

第三，泰勒为组织管理提出了一个极为重要的原则：例外原则。所谓例外原则，就是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外事项（一般也是重要事项）的决策权和控制权。这种例外的原则至今仍然是管理原则中极为重要的原则之一。

3. 管理哲学与其说科学管理是一些原理和原则组成的管理理论，不如说科学管理是一种改变当时人们对管理实践重新审视的管理哲学。泰勒在美国听证会上声明：“科学管理在实质上包含

着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面的心理革命，要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事，对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。”这也正是泰勒科学管理的精神内涵，也是泰勒时代的管理哲学。

## 科学管理的措施和方法

泰勒针对当时美国企业所存在的问题，提出了许多效果卓著的管理措施和管理方法，主要有：

一、普遍推行定额管理

二、实行差别计件工资制

三、努力挑选第一流工人

四、实现工具标准化和操作标准化

五、将计划职能与执行职能分开

### 一、普遍推行定额管理

为了对付“磨洋工”，泰勒把制定定额实行定额管理作为企业科学管理的首要措施。

企业需要设立一个专门制定定额的部门或机构，设立这样的机构不但在管理上是必要的，而且在经济上也是合算的。通过各

需要全本请访问 www.ertongbook.com

种试验和测量，进行劳动动作研究和工作研究，确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额。根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。

## 二、实行差别计件工资制

在差别计件工资制提出之前，泰勒详细研究了当时企业中所推行的工资制度，例如日工资制和一般计件工资制等。经过分析，泰勒发现，当时工资制度所存在的共同缺陷就是不能充分调动职工的积极性。泰勒提出了自己的差别计件工资制方案，包括以下三部分内容：一是设立专门的制定定额部门，制定合理的劳动定额和恰当的工资率。二是制定差别工资率，对保质保量完成者用较高的工资率计算工资，否则按较低工资率来计算工资。三是工资付给工人而不是付给职位，每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算，而不是按他的职位来计算。

## 三、努力挑选第一流工人

挑选第一流工人，是泰勒为企业的人事管理提出的一条重要原则。第一流的工人，就是指那些最适合又愿意干某种工作的人，挑选第一流工人，就要把合适的人安排到合适的岗位上，只有做到这一点才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。这一原则，是对任何管理都普遍适用的原则。所以，泰勒在进行搬运生铁的试验后指出：“现在可以清楚的是，甚至在已知的最原始的工种上,也有一种科学。”

## 四、实现工具标准化和操作标准化

在科学管理的情况下，要想用科学知识代替个人经验，一个重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。管理人员的第一项任务，就是把过去工人们自己通过长期实践积累的大量的传统知识、技能和诀窍集中起来。管理人员主动把这些传统经验收集起来，记录下来，编成表格，然后将它们概括为规律和守则，尔后，将这些规律、守则、公式在全厂工人中实行。只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

## 五、将计划职能和执行职能分开

在大多数情况下，需要有一些人去预先做计划，而由另一些人去处理工作，这是不言自明的。为此，泰勒力主均分资方和工人之间的工作和职责，提出计划职能与执行职能分开的原则和企业设专门的计划机构的措施。计划部门的职责，包括了企业生产管理、设备管理、库存管理、成本管理、安全管理等各个方面。可以说计划职能与执行职能分开，实际是把管理职能与执行职能分开，计划部门实际是专门设置的管理部门。所谓“均分资方和工人之间的工作和职责”，实际是说让资方承担管理职责，让工人承担执行职责，这也就进一步明确了资方与工人之间，管理者与

被管理者的关系。

## 科学管理造就“福特王国”

泰勒所提出的这些切实可行、效果卓著的具体管理措施和方法中，蕴含着极其深刻的、睿智的管理理念与思想。20 世纪以来，泰勒思想与组织设计一直结合在一起，其原理被广泛地应用了 90 多年，而且还将继续被应用。由于这些思想在当时如此新颖，以至于亨利·福特最初应用它们，吸引了媒介的广泛关注，也造就了福特汽车王国。

福特 1863 年出生于密执安州的一个农场主家庭，自幼喜欢摆弄机器，后离家当了技工。经过反复试验，在别人的帮助下，试制成功了一种高速汽车，尔后，他又利用合资等方式，几经挫折，终于在 1904 年建立了福特汽车公司。

福特认为，工业发展的出路是不断改进技术。在这个前提下，他在发迹之初，特别强调生产上应有所发明，有所革新。他选择的高级经理人员都是反对墨守成规的技术人才，这些人处理技术问题着眼灵活、实际，且具有生气勃勃的革新精神。与此同时，福特重视合理安排，充分利用各种机器设备，在实行产品标准化的基础上组织大批量生产。他以连续不停的传送带装配线组织作业，创造出极高的劳动生产率。20 世纪 20 年代，福特较清醒地认识到了时代的需要，极力发展廉价车，最终建成了当时世界上最大的汽车公司，其汽车销量最高的一年达到 100 万辆。1925 年 10

月,福特汽车公司一天就造出 9109 辆汽车，平均每 10 秒钟一辆，在全世界同行业中遥遥领先。福特首创的大规模装配线生产方式和管理方法，不仅为今天高度发达的工业生产奠定了基础，并且是加快了工业建设速度的重要因素。

## T 型车的诞生及其大规模生产

汽车，今天已经广泛应用于各行各业，成为整个社会和人们生活不可缺少的一部分。但有谁能想到，仅仅一个世纪以前，汽车还被人咒为“魔鬼车”，仅凭手工制造，造价极其昂贵，致使一般居民不敢问津。1903 年亨利·福特和他的同僚创办了福特汽车公司。1904 年，按照计划，第一批福特汽车生产出来。由于福特汽车公司经营有方，定价合理，又确保质量，因此买卖一开始就非常兴旺。市场对汽车的需求量越来越大，以至于汽车商纷纷云集到福特公司订货，常常是不等发货就预先将现金储蓄到公司里。1908 年初，福特表现出了他一生中最伟大的天才，在他的坚持下，公司宣布从此致力于生产标准化，只制造较低廉的单一品种。福特认为，公司的产品若不制成像“别针或火柴”那样的统一规格，大规模生产就永远遥遥无期。由此产生了福特梦寐以求的，并能使公司征服市场的新产品——T 型车。T 型车浑身上下找不到一丝装饰或华而不实之处，它车体轻，坚固耐用，朴素大方，简直就是一种装在轮子上的黑色长匣，它去掉了所有附件，以 850 美元一辆出售，规格一致，确像“别针或火柴”一样。

T 型汽车出现后，福特汽车公司的经理们很快发现他们的设

备不足以满足这种畅销产品的要求，因为至此虽然销售量剧增，福特厂的生产方式并未做相应的改革。实际上，公司 1908 年推出 T 型车时的组装技术与 5 年前在斯特莱罗木工间中造车时毫无二致。

福特厂与当时底特律其他厂一样，依靠全能技工组装汽车。技工必须从一种工件移向另一种工件。福特厂的组装工都是多面手，虽然他们工作中多数时间是固定位置，但工位上的汽车部件，一旦要变为成品时，他们就是走向下一道工序。后来程序有所改进。到 1908年，组装工无须再离开岗位去取工具或零件，工厂专设了传递工担当这一任务。这一年福特厂的技工职责也与 5 年前不同，组装分工越来越细。原来是一名技工“包干”，现在是由几名技工各负责特定的几项工序，同时组装同一辆汽车。

福特和库兹恩斯意识到他们的生产方式亟待改革，于 1908 年底决定请沃尔特 E·弗兰德斯进厂协助。弗兰德斯是当时公认的工厂专家。他同意为福特服务，但必须允许他自定工资，自由干预生产问题。这两项条件都被答应，弗兰德斯被任命为福特汽车公司的生产经理。在工资条件方面，福特与库兹恩斯更进一步提出，如果弗兰德斯能在 12个月内生产出 1 万辆车，那么保证给他 2 万美元奖金，这种做法尚无先例。

弗兰德斯热衷于此种工作，以自己的名誉担保，日以继夜地干，为福特立下了汗马功劳。他彻底改造了福特厂，将旧设备加以改装，又添了新的设备，同时简化了公司千余名工人的工作程序。最后 1 万辆车的年度指标终于提前两天完成。这时，弗兰德斯辞去福特厂的职务，入股成为 EMF 公司的三股东之一。而福特

已从弗兰德斯那里得到了金钱所不能购买的最好的技术管理知识。由于天才的机械化大师弗兰德斯的努力，福特公司已基本具备了科学化大规模生产的条件。此时，仅成立三年的福特公司的皮奎特和伯边厂人员拥挤、设备落后的情况明显地暴露了出来。

因此，公司采取措施向宽敞、较适合先进生产方式的地区搬迁。福特汽车公司的代理人无声无息地到底特律市郊高原公园探视以购买大片廉价地皮。与此同时，公司雇用了建筑师设计新办公楼和工厂区。在高原公园建造的新厂是福特和库兹恩斯从弗兰德斯那里得到启示以后，按照他们自己的经验设计的，于 1910 年开工生产。福特厂组装方式的革命即是在这里进行的。毋庸讳言，其后一系列生产改革并非一日之功、反掌之举，而是在十二年不断摸索中的结晶。

福特及其工程师们作出的第一步重大改革，是在新建的部件厂中反复改组各部门的工序。这些为最后组装提供部件的车间中林立着各式各样的工具和机械。这样一大批机械如果用公司的老办法安排，就要把相同的机床安排到同一区域，那么每一类机械都将自成体系，这势必会造成这里一片车床，那里一片钻床的局面。但是福特厂的技术人员早已抛弃了这种老掉牙的布局，他们吸收了科学布局之“父”弗雷德里克·泰勒数年前在美国钢铁业提出的流水线生产理论，创造了新的汽车生产方式。

这意味着福特和他的生产专家们现在正不懈地把生产推向前进，不仅生产汽车，也生产出一套方法，边干边摸索，逐渐完善，全部以生产需要为准。其一，他们将制造各种部件的每一机械操作越划越细，在决定何种机器应运往高原公园新厂的时候，时刻

需要全本请访问 www.ertongbook.com