

行政办公室 管理

(美) B·L·吉 林 N·F·考 劳斯 编 著

朱 国 斌 徐 吉 贵 等 译



行政办公室管理

〔美〕 B·L·吉 林 编著
N·F·考 劳 斯

朱国斌 徐吉贵 等译

671107/10



中国人民大学出版社



B.L. Keeling N.F. Kallaus
**Administrative
Office
Management**
Eighth Edition
South-western Publishing Co.
1983

行政办公室管理

〔美〕 B·L·吉 林 编著
N·F·考 劳 斯
朱国斌 徐吉贵 等译

中国人民大学出版社出版发行
(北京海淀路39号 邮码100872)
外文印刷厂排版
中国人民大学印刷厂印刷
新华书店经销

开本: 787×1092毫米16开 印张: 30.5
1991年4月第1版 1991年5月第1次印刷
字数: 728 000 册数: 1-2 500

ISBN 7-300-01214-0

D·176 定价: 16.30元

译 者 的 话

本书是美国宾夕法尼亚州牛顿城柏克社区大学商科高级副教授B·L·吉林和衣阿华州衣阿华大学企业管理学教授N·F·考劳斯编写的一部大学教材。本书从行政管理“用更少的人员，紧缩各项开支，以更少的时间，高效率地做更多的工作”的基本原则出发，结合“信息时代”和电子计算机应用于办公室工作的客观现实，以及办公自动化的总趋势，总结了作者多年以来从事教研和咨询工作的丰富经验，有分析、有论证地全面讲述了行政办公室管理的基本原理以及有关人事、财务、设备、文书、通讯诸方面的管理原则和方法，可以说是一部实践性很强的教材。

尽管美国行政管理体制与我国不同，但其基本原则和管理方法，仍然有不少地方是值得我们借鉴或参考的。该书广泛联系实际，论证扎实，亦可作为企事业管理部门实际工作者的参考。

参加本书翻译的有朱国斌（第一至三章，第十五至十八章及跋）、林宗锦（第四至七章）、张明澍（原著前言，第八至十一章）、张玉琦（第十二至十四章及第十九章）、徐吉贵（第二十至二十四章）等同志。参加校阅的有曹达夫、王道宏、田育英、孙凯跃、程淑荣、李锡勤、徐吉贵等同志。为了节约篇幅，减轻读者负担，我们只翻译了该书的正文，删去了每章所附的学习目的、小结、词汇表和案例。由于我们水平有限，译文难免存在欠妥之处，希望读者批评指正。

原 著 前 言

“万变不离其宗”这句格言，不仅适用于行政办公室管理方面，而且如同本书以前各版那样，也适用于本书第八版。尽管行政管理这一特殊领域的重要性和复杂性日益增强，它在许多方面仍旧保持着原有的特点。

为了在这飞速发展的社会里保持竞争的优势，许多具有雄心壮志的组织都感到一种急切的需要，这就是用更少的人员，紧缩各项费用，在更少的时间内去做更多的工作。简而言之，他们需要有更高的工作效率。为了达到这一远大目标，经理们需要采取更加有力的措施，这些措施包括新的观念、新的设备，也包括素质更高的人员。

办公室中，出现了越来越多的管理设备，其中有文字处理、电信、档案管理、复印系统和缩微复制系统，这些设备大多都与计算机相联系。由于企业越来越依靠办公室作为主要信息中心，这类专门设备就更加发展了。对办公室依赖性增加的原因有以下几点：政府通过税收和规章制度对企业活动不断加强控制，社会安全状况以及相应的旨在保护职工利益的立法发生了变化，组织活动的全过程需要实行更加有效的管理，企业提供的和消费者期望的设备越来越多地得到利用。所有这些趋势都导致大量的文书工作，要求效率更高的工作方法。这样一来，就不断扩大了行政办公室管理人员的责任，而且办公室管理费用的增加也提出了工作的人员问题，对更加有效地利用办公技术也提出了挑战。

虽然办公室管理的变化速度快得惊人，但一些具有洞察能力的管理人员认为，大体说来，许多东西并没有变。例如，30年代本书第一版问世时，办公室大量地依靠人们一起做计划，一起干工作，并且经常一起讨论问题。在这种情况下，办公室工作人员的实际状况直接影响着工作的质量和数量。

50年代以后，重点仍然放在办公室的人际关系上面。即使对计算机和办公室的依赖与日俱增，一个典型办公室十分重要的仍然是依靠工作人员的能力，并把人的问题视为提高效率的头等大事。那么，80年代办公室工作的最基本的问题就深入到了人的行为，特别是涉及到如何开展和维护人与人之间的有效的信息联系，如何激励职员，如何造就民主的工作气氛，允许职员积极参与决策过程。

为了反映对于人的因素日益增长的关注，本书第八版将人才管理部分提前放到更显著的位置，然后再广泛地讨论管理过程。此外，新增加一章讨论“问题的解决”，以反映管理人员这个一般性职责的重要作用。然而，本书第八版同以前各版一样，仍然强调办公室的基本职责，即收集、处理、存贮、检索，有时还包括销毁信息，以及通过机器或人工方法将信息付诸使用。

为便于学生研究和复习，每章包括如下几项内容：

1. 本章学习目的：学生在阅读和研究本章时应当掌握的专门知识；
2. 小结：本章的简要复习；
3. 词汇表：本章所述关键性术语的概念、定义和原则。

在本书的跋中，我们向读者介绍了本世纪末行政办公室管理者将面临的几个重要问题，并简单地讲述了办公室未来的自动化问题。

理解了本书所述行政办公室系统各主要因素之间的联系和作用之后，学生可以利用所学知识去解决每章之末所附的案例问题。学生以此可以加深对管理过程的理解，并训练解决实际管理问题所需的技巧。为使学生将来能够承担起管理人员的职责，案例中提供了详细的真实背景。

本书第八版，是集以前各版优秀材料与近人最新技术观点相结合的产物，也是作者进行教学、研究和实际咨询经验相结合的结果。这方面的经验，因受到许多有识之士的大力支持而不断丰富。许多机智敏锐的管理者、才华横溢的学者、学术界的同仁，包括本书的读者、德高望众的编辑，给本书提出了很多有益建议，使本书得以成为一部在本专业领域内用途广泛的优秀著作，它既可作为学校的教科书，也可作为日常工作中不可缺少的参考资料。我们谨向以上支持者和长期为本书提供重要资料者致以谢意。

B · L · 吉林

N · F · 考劳斯

目 录

第一编 行政办公室管理概论

第一章 信息时代的行政办公室管理	1
一、管理的职能	2
二、行政办公室管理的职能	2
三、管理思想学派	5
第二章 行政办公室的管理原则	16
一、管理的指导原则	16
二、行政办公室经理的领导作风	20
三、组织形式	22
四、组织图	29
五、管理权的集中与分散	30
第三章 行政办公室管理中有关问题的解决	32
一、解决问题是管理者的主要职责	32
二、解决问题的方法	35
三、行政办公室管理中的共性问题	42
四、问题解决方法的有效沟通	43
五、解决问题的有效方法是作出案例说明	48

第二编 人才资源的管理

第四章 办公人员的挑选和基本训练	53
一、办公人员的来源	53
二、雇用办公人员的程序	57
三、用测验方法选择办公人员	61
四、办公人员的基本训练	63
五、影响雇用程序的政府法规	68
第五章 对办公人员的监督管理	73
一、办公室的监督管理	73
二、对办公人员的激励	78
三、对办公人员绩效的评价	89

第六章 办公人员的培训和提升	96
一、培训.....	96
二、入门训练.....	103
三、管理培训和进修.....	107
四、提升.....	112
第七章 办公室职务分析	116
一、办公室职务分析的目的.....	116
二、职务情况的收集方法.....	117
三、职务说明.....	122
四、职务规范.....	128
五、职务评价.....	128
第八章 办公室的工资管理	138
一、办公室工资管理的目的.....	138
二、办公室确定工资时要考虑的因素.....	139
三、办公室各种职务报酬的确定.....	146
四、奖励制度.....	151
第九章 职工福利	154
一、公司为何要提供职工福利.....	154
二、职工福利的性质和范围.....	155
三、职工福利规划的制订和执行.....	168
第十章 机关中的劳资关系	173
一、劳工运动概述.....	173
二、白领工人的工会化.....	178
三、劳资关系的发展趋势.....	182
第十一章 机关人事问题及解决办法	190
一、影响身心健康的问题及解决办法.....	190
二、对待几项专门问题的做法.....	201

第三编 行政服务部门的管理

第十二章 行政部门对办公场所的管理	209
一、办公场所管理的目标.....	209
二、办公室的建筑实体及其系统布局.....	210
三、场地管理中的组织需要.....	211
四、工作中心场所的设计.....	218
五、场地管理的原则.....	221
六、办公场所的研究.....	223
七、办公室的搬迁.....	227
第十三章 办公室的心理—生理环境	232

一、办公环境的心理—生理需要	232
二、外观环境	233
三、视觉环境	237
四、听觉环境	241
五、空气环境	244
六、环境的安全与保险	246
七、办公室的能源节约	248
第十四章 办公室物质环境的配备	251
一、办公家具和设备的选择	251
二、办公设备的采购	257
三、办公设备的维修	263
四、办公设备的更换	264
五、办公设备的集中管理	265
第十五章 通讯联系和文字处理	266
一、书面通讯过程	266
二、书面通讯媒体	266
三、书面通讯的制作系统	269
四、书面通讯的传递系统	271
五、书面通讯系统的管理	273
六、文字处理	278
七、邮递业务管理	287
第十六章 行政管理部门的电讯	294
一、电讯系统	294
二、声频通讯系统	295
三、字母、数字和图表通讯系统	299
四、数据通讯系统	302
五、电讯服务	305
六、电讯系统的管理	307
第十七章 文件管理	311
一、机关文件的功能	311
二、文件管理方案	312
三、文件的形成	316
四、文件的存贮	317
五、文件的检索	321
六、文件的保管	324
七、文件的处置	325
八、自动化文件的管理	327
九、文件管理方案的评价	328

第十八章 缩微照相服务与复制技术服务	331
一、缩微照相服务	331
二、复制技术服务	343

第四编 行政业务管理

第十九章 行政管理系统	355
一、行政管理系统的职能	355
二、基本系统概念	359
三、进行系统研究	364
四、办公室的人际系统	369
五、发挥系统功能	369
第二十章 表格管理	372
一、办公表格的性质	372
二、表格管理原则	378
三、设计高效能办公表格的准则	382
四、表格管理计划	388
第二十一章 管理系统分析	391
一、系统分析过程	391
二、主要管理系统的研究	397
三、使已作改进的系统定形化	408
第二十二章 计算机系统	411
一、计算机的性能和作用	411
二、商用计算机的演进	415
三、计算机系统的基本原理	416
四、有关计算机系统的一些概念	423
五、如何评估计算机服务的质量	429
第二十三章 办公室生产率的测算	433
一、工作测量及工作标准的性质	433
二、工作测量程序的准备	436
三、测定常规办公室工作及制定标准的方法	438
四、非常规办公室工作绩效的标准	446
五、提高办公室生产率	447
第二十四章 预算控制	454
一、办公室经理在预算控制中的作用	455
二、编制管理费用预算的原则	456
三、行政管理费用预算	458
四、与预算控制有关的成本分析问题	465
跋 未来的办公室	469

第一编 行政办公室管理概论

第一章 信息时代的行政办公室管理

阿尔温·托夫勒在他的《第三次浪潮》^①一书中探讨了第三次变革浪潮对文明世界的冲击，其中包括了给办公室带来的影响。第一次浪潮是约在一万年前由农业革命掀起的，而第二次浪潮则是约在三百年前由工业革命推动的。在文明世界第二次浪潮期间，办公室成了打字员、秘书、簿计员、文书人员、机务员、管理员和经理进行通讯联系、编制报表、文件管理和归档的地方。在这样的环境中，办公室工作重点放在有形产品上面，如起草信件、备忘录和报告，编制报表和开具发票，做纪要、会议记录，以及把副本和抄件存入档案柜里。即使托夫勒所说的文明世界第二次浪潮正在走向尽头，这种办公室还依然存在。

在某种程度上已经到来的文明世界第三次浪潮中，最基本的原料，也可以说是一种取之不尽用之不竭的原料，这就是信息，它是任何组织的生命线。托夫勒认为：信息的作用比以前任何时期更为重要了。他预言，新的文明将更新调整教育制度，重新规划科学研究，重新组织通讯工具。

第三次浪潮下的办公室将远远不同于今天的办公室。办公室工作的主要用品——纸张，将大量地（但并非全部）被取代。文件在许多办公桌之间穿梭般地往返运转，没完没了地重复打印往来信件和数据报表，这样的工作将会变得无足轻重。相当大的一部分办公室工作人员，特别是那些形成或处理信息的人员，将会通过通讯网络在家里完成他们的部分工作，这将使许多家庭变成“电子家庭”。总之，制定决策的工作将变得更为重要，并要求组织成员更加广泛地参与这项工作。

现在正处于托夫勒所说的第二次变革浪潮的后期，办公室领域已出现一种依靠电子机器系统的局面。在今天的办公室里，工作重点不是放在编制成的文件或报表上面，而是放在文件和报表所包含的信息上面。重点不在于机器，而在于一种系统，在这个系统中由机器和工人两者以最低费用承担着生产信息产品的职能。已经发生的变化使大多数办公室工作人员更加专门化，同时也要求行政办公室经理具备广博的知识和能力，以使用信息技术手段来提高工作效率。

在第三次浪潮新出现的大小办公室里，或在第二次浪潮旧有的办公室里，行政办公室经理的具体任务和职责可能各不相同。但是，他们的一般任务和职责却基本相同。本书所述有

^① 阿尔温·托夫勒：《第三次浪潮》（中译文，三联书店1983年版）。

效信息管理的职能和原则，对于小型或大型的办公室，对于传统的或新建的办公室，都同样适用。

一、管理的职能

任何一个团体（组织），不论它是社会团体、政府机构、教育部门或工商企业，为了实现自己的目标，都要建立不同层次的领导和指挥关系。一个企业，要完成其组织目标，就必须有完善的管理制度。因而，管理职能必然要包括计划、组织、控制其全部资源，领导和指挥人们，去完成统一安排的生产目标。管理的任务在于有效地把人力（manpower）、材料（materials）、资金（money）、方法（methods）、机器（machines）和士气（morale）六个方面（即六个M）协调起来，以求确立和达到组织的目标。在这个协调过程中，组织的负责人必须致力于解决与人员指挥和经济资源调度（包括控制成本的要求）有关的一些重大问题。

管理职能是由被称为“管理者”的一些人来执行的。在一个组织内，管理者从办公室经理到基层管理人员可以分为若干层次。管理者的职衔因所承担工作的性质及所处职位的职责而存在很大差别。管理层次的划分，一般如表1-1所示。

表 1-1

管理的层次、职衔和职责

管理层次	管理职务	主要职责
高层管理	董事长及董事 总经理 副总经理	制订长期计划和政策；挑选和评价重要主管人员。
中层管理	会计主任 销售经理 财务主任 生产经理 行政办公室经理	帮助高层管理部门进行计划和组织；制订中期计划，制定部门方针，草拟和评价工作制度。
监督管理或具体业务管理	基层管理员 会计员 文字处理员	制订控制具体业务的详细计划；监督和领导职工进行日常工作；给个人分配任务。

二、行政办公室管理的职能

以上关于管理的叙述，一般也适用于那些负责办公室管理的人和就办公室日常工作负责作出业务决策（也称“行政决策”）的人。行政办公室管理就是计划、组织和控制与信息有关的全部活动，并领导和指挥人们去实现组织目标的过程。

按照传统说法，行政办公室管理的职能仅限于基本的文书工作和办公室的人员。然而，

要当会计，又要管理信函、邮寄、归档和其他一般行政事务。在另一个企业里，他可能还要额外承担人事经理或信贷经理的责任，去从事繁杂的管理活动，而在第三个公司里，他可能不但要充当从事管理的办公室工作负责人，而且要负责为办公室所属各科提供所需的支援性服务，包括邮寄、文件管理、文字处理、传递信件、通讯联络、复制和办公室的安全与维修。

造成行政办公室经理的具体职责各不相同的因素很多，其中最重要的因素是组织的规模。比如，许多大银行的办公室雇用的职工有好几千人，而大保险公司则雇用万人以上。当然，在其办公室人员以处理和生成信息作为主要职责的组织中，办公室工作量非常之大，以致有必要由一个行政办公室经理来管理和指挥。表1—3的职务说明列举了大型和中型组织行政事务经理通常所承担的职责。在小型企业里，工厂工人可能是业务活动的主体，因而办公室人员用不着那么多。在这种企业里，办公室工作可以交给一个会计主任、或财务主任、或信贷经理、或人事经理直接管理。

表1—3

行政事务经理的职务说明

行政事务经理
1. 监督行政事务活动，包括打字、速记、接待、印刷和复制、归档 邮寄、传递信件、分发办公用品等类事务。
2. 议购办公用品和设备，签订办公室设备维修合同。
3. 监督行政部门的收发工作。
4. 控制本机关内部各办公室间的文件传递员和通讯机构，照管通讯簿和电话系统。
5. 对判断设备的性能和成本进行专门研究，与销售代理人一同检验新的设备。
6. 协同业务部门建立新的行政工作制度或修改现行的行政工作制度。
7. 培训人员使能完成任务，并让他们了解公司的方针和规程。

行政办公室经理的专业组织

由于参与了不同的管理领域，行政办公室经理希望自己能与一个或几个专业组织建立联系，如数据处理管理协会、文件管理者和行政人员协会、管理信息系统学会、国际信息与文字处理协会、管理促进会和行政管理协会。例如，行政管理协会，它的会员是由大约有 1.2 万名参与行政办公室管理的人员组成的。这个组织在美国和加拿大有 140 多个分会，旨在丰富和提高那些从事管理或对管理有兴趣的人的共同专业能力。

行政管理协会在1970年制定了它的合格行政管理者（C.A.M.）方案，首次确认管理人员为“专员人员”。取得合格行政管理者的称号和行政管理者学会的会员资格的人，必须具备方案中规定的以下五个条件：

1. 至少有三年的管理经验。
2. 具有较高的个人素质和专业修养。
3. 表现出领导才能。
4. 对行政管理效率有所贡献。
5. 合格行政管理者考试（包括管理概念、人事管理、财务、行政业务和信息系统五个

方面的内容)及格和专题研究分析及格。

这一授证方案的出现进一步表明,在现代的办公室中,管理者的职责范围在扩大,重要性在增加。

三、管理思想学派

由于个人信奉的哲理不同,办公室经理履行信息职能所遵循的思维方式也各不相同。例如,有些办公室经理认为管理过程基本上是一门科学,而另一些人则认为管理主要是一种艺术或技巧。这正如同无法准确回答“先有鸡,还是先有蛋”的问题一样,人们同样也找不到“管理是一门科学还是一种艺术”这个问题的准确答案。

科学和艺术是同一枚管理的“钱币”的两个侧面,争辨一个它绝对是科学还是艺术的论题是毫无意义的。在决策过程中,办公室经理运用科学方法来解决问题(将在本章和第三章讨论);但是他们运用这种方法的技术和能力,则是这枚“钱币”的艺术一面。作为一门科学,关于管理方面的研究提出了许多作为决策依据的基本前提和假设,同时产生了构成管理教育基础的一些经过验证的理论。然而,许多成功的办公室经理,尽管在实际管理中运用着这些前提或理论,他们也不能把这些前提和理论讲清楚;计划虽然是根据科学制定的,但如果不运用管理的艺术(其中包括与人共同或通过他人来实现计划的目标),那么计划的实施仍然可能导致一场灾难。虽然管理科学可以预示许多方面,但是,当人们满怀激情地专注于自己的计划时,对于究竟将如何遵循管理科学行事,却没有一个人能做出科学的判断。

办公室效率高,说明那里有一个见识高明的经理。他通过培训、凭经验和直观,能感受到有改进工作的必要,并采取步骤进行必要的变革。所有各个管理层次都非常需要那种能凭自己的直观了解和体察事物的管理人员,他们经过培训和体验,证明自己能够有效地引导人们朝着公司的目标前进。然而,遗憾的是,很多人并不具备这种敏锐直感的天赋。因此,他们转而求助于教育,去学习为管理企业的经济和人力资源所必需的专门、行政的和人事的技能。

经过多少年,管理过程中的各种职能分明了,人们试图对管理理论家们和实践者所采用的各种学说进行分类。在这里,我们把众说纷纭的管理思想流派分成四个学派:古典学派、行为学派、管理科学学派和系统学派。每个思想学派各自强调某些不同的管理观点,并就管理过程中一些最重大的因素作出了各自的结论。这些不同的结论已经成为管理过程的基础,并且多少年来被视为管理的原理,关于这些我们将在下面分别加以论述。虽然学习行政办公室管理的人不能在这些学派的文献中找到自己所需要的具体答案,但是他们会发现,已经确立的这些原则能够指导他们的一切行动,并帮助他们更好地理解信息管理的概念。

古典学派

在18世纪和19世纪初,工业革命带来了商品的大规模生产,并且创造了现代的工业组织。人们对新出现的具有巨大生产潜力的企业很少了解,但很快就明白了对管理这种公司的

知识的迫切需要。因此，早期研究管理的学说关心于生产这一新组成企业的主要特征就不足为怪了。早期的理论家强调管理的本质属性及其与生产过程的关系。那些至今还在信奉这种学说的“传统派”认为，管理者应当把他们的注意力集中到提高生产过程的效率上面。

在古典管理理论的发展过程中，人们是把劳动管理和组织管理的这两种观点混在一起讲的，——这就是科学管理和整体组织管理。以下简要介绍这些观点及其代表性倡导者。

科学管理

提出科学管理是为了解决两个重大的问题：一是怎样促使一般工人增加产量，二是怎样提高管理效率。科学管理要求以最合理的方式办事，就是说，要按常识进行决策。当然，科学管理所要求的是一种较高级的常识，要认真仔细地确定问题并提出行之有效的解决方法。体现科学管理特征的解决问题的科学方法就是要以逻辑的、系统的步骤制定解决问题的有效方案。本书第三章将详细阐述这些步骤。

弗雷德里克·W·泰罗 (Frederick W. Taylor)。生产研究的先驱者泰罗，被认为是“科学管理之父”。在19世纪80年代，泰罗凭借其工程方面的经历研究了作业标准和生产率与工资的关系。他所看重的不是一般的管理而是车间一级的管理。他主要关心工人和管理人员在实际生产过程中的效率。

泰罗把每个工人都看成是受金钱引诱的独立经济人。他认为，工人由于担心失业，总是限制自己的产量。为了尽可能减轻这种担心，泰罗建议对工人进行教育，使他们了解只有以更低的成本生产更多的东西才是他们经济的出路。从对工人实现计件工资制度，就可以证明他的这一论点的有效性。工人生产得越多，挣得也越多。泰罗关于科学管理的学说的一个根本点，就是确信干任何事情，不管是挥动一把铲子还是把一份文件归档，都有一个最好的方法。

泰罗的贡献带来了效率的提高，带来了实行管理原理的各种方法和步骤的发展。^①认为应给管理人员指出的几项新的职能是：以科学测定个人作业中每一因素的方法取代凭经验办事的方法；科学地挑选和培训工人；要想按科学方法完成工作任务，劳资之间必须合作；管理人员和工人之间要进行更公平的职责分工，由管理人员负责对劳动进行计划和组织。

吉尔布雷思夫妇 (Frank and Lillian Gilbreth)。二十世纪初，弗兰克·吉尔布雷思和莉莲·吉尔布雷思夫妇进一步发展了科学管理的思想，他们用创制新设备和采用新的技术，通过培训和改善工具、环境及工作方法，帮助工人充分发挥自己的潜力。他们的成就是：利用影片研究和改进操作程序；制作工艺图和流程图记录工艺和作业流程状态，考察工人疲劳程度及其对健康和工作效率的影响，应用管理原理和动作研究自我管理。

威廉·H·莱芬韦尔 (William H. Leffingwell)。莱芬韦尔把科学管理原理应用于办公室工作，被称为“办公室管理之父”。他的著作《科学的办公室管理》出版于1917年，是对办公室管理进行现代化研究的开山之作。

莱芬韦尔提出了“有效工作五原则”（见表1—4）。由于这些原则适合于一切工作的正规管理，因而也很容易应用于办公室管理。例如，任何办公室经理都必须计划应该做些什么，怎样去做、什么时候做和在什么地方做，以及能够以多快的速度去完成它（第一条原

^① 弗雷德里克·W·泰罗：《科学管理原理》，纽约，哈珀兄弟出版公司，1911年。

则)。由于确定了一个包括组织和生产发展的全面的办公室计划，经理就能协调所有工人的

表1—4

莱芬韦尔的“有效工作五原则”

第一条原则：计划工作；
为了正确地计划，你必须知道： 1.要干些什么工作； 2.怎样干这些工作； 3.什么时候干这些工作； 4.在什么地方干这些工作； 5.能以多快的速度完成这些工作。
第二条原则：安排工作
必须对工作进行安排。有效的工作进程必须， 1.明确； 2.与其他安排相协调一致； 3.完成有一定困难，但 4.能够完成； 5.严格地坚持。
第三条原则：执行工作
然后执行工作，要求， 1.熟练； 2.准确； 3.迅速； 4.有效； 5.不延误。
第四条原则：衡量工作
必须对职工完成的工作从以下几个方面进行衡量： 1.是否充分发挥了本人的潜力； 2.比本人过去的记录如何； 3.比其他人过去的记录如何； 4.数量多少； 5.质量高低。
第五条原则：奖励职工
如果职工有效地完成了工作，他就应该在以下几个方面得到奖励： 1.良好的工作条件； 2.健康； 3.幸福； 4.自我发展； 5.金钱。

工作以及机器和信息，根据计划安排出恰当的工作（第二条原则）。而且，还必须制定出合适的工作规章制度、文件管理办法、执行计划的办法以及保证有效地完成工作的规范、标准