

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Versijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Am-
sterdam*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Proeve van een vragenlijst over interne controle

Meijeraan, J. F. — Het juli-nummer van het Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde bevat als bijlage een vragenlijst welke kan worden gebruikt als hulpmiddel voor vastlegging en beoordeling van de doelmatigheid van een systeem van interne controle. Deze vragenlijst is door een groepje accountants samengesteld aan de hand van twee hun ter beschikking staande Nederlandse praktijkmodellen. In een korte inleiding verwijst bovenvermelde schrijver naar enige buitenlandse - met name Amerikaanse - literatuur over dit onderwerp. Hij merkt met betrekking tot de door hem aangehaalde literatuur o.a. op dat daarin over het algemeen de nadruk wordt gelegd op de betekenis van de interne controle (en de beoordeling daarvan door middel van vragenlijsten) voor de controlerende accountant. De bijgevoegde vragenlijst is echter in eerste instantie gezien als een hulpmiddel voor de leiding om de effectiviteit te beoordelen van de interne controle, als onderdeel van de interne (en in het bijzonder van de administratieve) organisatie van de (bedrijfs) huishouding.

A III - 4
E 741.23

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juli 1966

IV. LEER VAN DE CONTROLE

How To Control Costs - Responsibility Accounting

Smith, C. A. — Het systeem van zg. „responsibility accounting” of „functional accounting”, dat sinds 1950 meer en meer in het teken van de belangstelling staat, houdt in dat ten behoeve van iedere toezicht uitoefenende functionaris van de onderneming regelmatig een rapport omtrent de geleverde prestaties van het deel waarvoor hij verantwoordelijk is, wordt samengesteld. Met dit systeem wordt in de eerste plaats beoogd een bruikbaar middel voor de bedrijfsbeheersing te verschaffen. Daarenboven dwingt het de topleiding expliciet kenbaar te maken wie verantwoordelijk is en voor wat, terwijl het voorts o.a. het raamwerk levert voor periodieke budget aanvragen en een zeer goede basis vormt voor verder analytisch onderzoek. Ter illustratie schetst de schrijver de opbouw van zulke rapporten voor de verkoopafdeling van een grote oliemaatschappij. Tenslotte toont hij aan de hand van een diagram de verschillen aan tussen een zg. „contribution” rapport dat betrekking heeft op een bepaald gedeelte van de onderneming bv. een geografisch gebied en dat veel gelijk op een rapport betreffende kasstromen, en een rapport omtrent de geschatte winst van een dergelijk gedeelte. Dit laatste bevat mede alle kostenopslagen, welke indien het gaat om het beoordelen van de prestaties buiten beschouwing dienen te worden gelaten.

A IV - 3
E 757.331/5

The Canadian Chartered Accountant, augustus 1966

Steekproeven in de accountantscontrole. Een tweede casus.

Frieling, Prof. A. B. en de Mare, Drs. H. B. — In dit artikel wordt besproken het geval van een negatief gerichte controle op de verantwoording van de opbrengst van een detailhandelsbedrijf dat handelt in artikelen welke verkoopprijzen door de fabrikanten zijn vastgesteld. Het desbetreffende bedrijf, een boekhandel, past geen permanence de l'inventaire in verkoopprijzen toe en voert geen crediteurenadministratie. Tweemaal per jaar wordt de voorraad geïnventariseerd en na een half jaar wordt op basis van de voorraad, inkoop- en verkoopgegevens het gemiddelde brutowinstpercentage (= gemiddeld kortingspercentage) voor die periode bepaald. In dit geval kan de accountant zijn oordeel over de verantwoorde opbrengst slechts baseren op een oordeel omtrent het bepaalde gemiddelde brutowinstpercentage. Integrale controle van dit percentage zou de voordelen van het gevolgde systeem voor het bedrijf grotendeels teniet doen. Ander-

zijds kan de accountant zijn oordeel niet baseren op dezelfde kennis van zaken als de leiding van het bedrijf. De schrijvers beantwoorden vervolgens de vraag of met behulp van partiële waarneming het te verantwoorden brutowinstpercentage met een aanvaardbare mate van nauwkeurigheid en betrouwbaarheid kan worden vastgesteld.

A IV - 3
E 741.23

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juli 1966

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Meeting the Challenge of Information Systems

G u e s t J r., L. C. — In dit artikel wijst de schrijver, na een schets van de groeiende betekenis van de elektronische rekenmachine in de onderneming, op de noodzaak voor de leidende functionarissen om de nieuwe technologie te leren begrijpen. Immers, om te kunnen beoordelen of die informatie kan worden verstrekt welke van nut is voor het oplossen van belangrijke vraagstukken, zullen zij voldoende inzicht moeten hebben in de aard en mogelijkheden van de nieuwe technologie. Deze kennis hebben zij voorts eveneens nodig teneinde aan de voor het systeem verantwoordelijke technici te kunnen mededelen wat van hen wordt verwacht en om hun antwoord ten aanzien van hetgeen wel en hetgeen niet kan worden gedaan, te kunnen beoordelen.

Ba III - 1
E 738.4

Financial Executive, augustus 1966

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De fiscale eenheid in de omzetbelasting

W a r n i n g, M r. G. H. — Volgens de wet op de omzetbelasting 1954 zijn de succesieve leveringen en diensten door ondernemers aan omzetbelasting onderworpen. De vraag of meerdere ondernemers die onderling sterke banden hebben, voor de heffing als één ondernemer kunnen worden beschouwd (de zg. fiscale eenheid) is dan ook steeds een belangrijk onderwerp geweest. Nu fusies tussen ondernemingen aan de orde van de dag zijn, is het van belang na te gaan hoe de opvattingen over de fiscale eenheid thans zijn. Aanvankelijk legde de tariefcommissie bij het beantwoorden van deze vraag de nadruk op de financiële en organisatorische relatie tussen de ondernemers in kwestie. Zij leidde uit de aanwezigheid van een financiële en organisatorische overheersing af, dat alle belangrijke beleidsbeslissingen eveneens door de overheersende vennootschap worden uitgeoefend, zodat alleen hieruit reeds geconcludeerd kon worden dat de economische overheersing aanwezig was. Tegenwoordig stelt de commissie als voorwaarde het bestaan van een economische verwevenheid. Haar uitspraken wijzen er duidelijk op dat zij ten deze uitsluitend de toevallig feitelijk aanwezige situatie beslissend acht. Het erkennen van een fiscale eenheid is hierdoor beperkter geworden. De schrijver betreurt deze ontwikkeling o.a. omdat door de toevallig in concreto aanwezige situatie beslissend te doen zijn, een objectieve benadering ontbreekt, zodat de beslissingen over de fiscale eenheid een sterk casuïstisch en daardoor willekeurig aandoend karakter krijgen. De schrijver is van mening dat veel van de door hem gesignaleerde bezwaren weggenomen zullen zijn, indien bij de beoordeling van de fiscale eenheid meer dan voorheen aansluiting wordt gezocht bij de opbouw van de desbetreffende bedrijfskolom en minder bij de toevallig aanwezige subjectieve situatie.

Ba IV - 7 *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, juli/augustus 1966*
E 332.421.12

V. LEER VAN DE FINANCIERING

De contante-waardetheorie als methode van aandelenwaardering

B r a n d s m a, C h r. — Na een korte uiteenzetting van de begrippen over- en onderwaardering van aandelen en hun betekenis schetst de schrijver de voornaamste beginselen van de contante-waardetheorie, waarna hij uitvoerig ingaat op de componenten in het waarderingproces. Tenslotte ontwikkelt hij aan de hand van de Amerikaanse auteurs Graham en Dodd een eigen formule voor de berekening van de „multiplier”. Deze kan een handig hulpmiddel bij beleggingshandelingen zijn; haar toepassing is subjectief en daarom niet onfeilbaar.

Ba V - 36
E 325.23

Economisch-Statistische Berichten, 27 juli 1966

Fallacies in Capital Investment Decisions

Satchell, R. C. — Een gevolg van het falen om onderscheid te maken tussen de financiële aspecten en de aspecten van de economische waardering van te nemen beslissingen omtrent investeringsprojecten is dat ten onrechte de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen als een aanvaardbare minimum rendementsgraad worden aanvaard en dat eveneens ten onrechte de kasstromen voortvloeiende uit de financiering van de kosten en het amortisatieschema mede in aanmerking worden genomen bij het vaststellen van het rendement van het desbetreffende project. Tegen het bezigen van de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen als maatstaf voert de schrijver o.a. als bezwaar aan dat de gelegenheden welke zich voordoen om te investeren dezelfde zijn ongeacht eventuele veranderingen in de vermogensstructuur van de onderneming. De werkelijke kosten van een investeringsproject worden gevormd door het rendement van een alternatief project waaraan een zelfde risico is verbonden; een van de alternatieven is het investeren in aandelen van ondernemingen welke een overeenkomstig risico dragen. Wat het tweede punt betreft, illustreert de schrijver met een voorbeeld de beoordeling van een investeringsproject waarbij de financiering plaatsvindt door het sluiten van een huurovereenkomst en daartegenover de beoordeling indien in eerste instantie de wijze van financieren buiten beschouwing wordt gelaten. Elk investeringsproject dient allereerst op grond van zijn mérites als een economische eenheid te worden gewaardeerd afgescheiden van speciale regelingen voor de financiering, kosten van het vereiste vermogen en dergelijke.

Ba V - 7
E 643

Financial Executive, augustus 1966

Book Return vs. True Return on Investment

Wright, J. W. D. — In afwijking van Mauriel en Anthony, die naar zijn mening in hun artikel in Harvard Business Review van maart/april 1966 wel wat overdrijven, betoogt de schrijver, zich baserend op zijn ervaring, aan de hand van enkele voorbeelden dat de rendementsgraad welke is berekend uitgaande van de boekwaarde der investeringen niet veel behoeft te verschillen van de werkelijke rendementsgraad. Voor zover betreft de centra van investeringen is het wel van belang de eerstgenoemde te toetsen, de oorzaken van een eventueel verschil op te sporen en na te gaan hoe dit binnen redelijke grenzen kan worden opgeheven niet alleen met het oog op een zo zuiver mogelijke beoordeling van de prestaties van de leiders van de diverse onderdelen van de onderneming doch ook om te bereiken dat de investeringen daar plaatsvinden waar zij de meeste winst afwerpen. Wat de onderneming als geheel aangaat is zulks van minder belang aangezien zowel de topleiding als de aandeelhouders bij de beoordeling van het gevoerde beleid in vergelijking met dat van andere concurrerende ondernemingen meer plegen te letten op het dividend per aandeel en de waardering van de aandelen op de beurs.

Ba V - 7
E 643

Financial Executive, juli 1966

How to Lose Money with Cash

Griswold, J. A. — Sinds enige tijd maken Amerikaanse ondernemingen bij het beoordelen van het rendement der investeringen in toenemende mate gebruik van een formule welke de winst relateert zowel aan de omzet als aan de investering. Deze zg. ROI (return on investment) formule geeft het rendement dus weer als een produkt van twee verhoudingscijfers nl. de verhouding van winst tot verkopen en de verhouding verkopen tot winst. Welke definities van winst en investering worden gekozen is niet van groot belang; wel van betekenis is dat goed wordt begrepen wat de gebezigde definities inhouden en dat deze consequent worden toegepast. De schrijver illustreert het gebruik dat van deze formule kan worden gemaakt aan de hand van een analyse van de gegevens betreffende 640 over 70 bedrijfstakken verdeelde industriële ondernemingen. In het bijzonder gaat hij daarbij in op de waargenomen naar verhouding sterkere toeneming van de kasmiddelen en van de debiteuren. Een nadere analyse van het beloop van beide componenten leidt tot de conclusie dat een overschot aan kasmiddelen heeft geleid tot een te ruime uitbreiding van het leverancierskrediet.

Ba V - 7
E 643

Financial Executive, augustus 1966

Rendabiliteitspercentages

Bloom, Dr. F. W. C. — In de Verenigde Staten is in de laatste decennia de grote meerderheid van de grotere ondernemingen overgegaan op toepassing van de return on investment (ROI) methodiek ter bepaling van de rendabiliteit van de onderneming als geheel of van de onderscheiden winstcentra en ook ter beoordeling van investerings-

projecten. De methode komt neer op het uitdrukken van de winstgevendheid als een percentage van het gebruikte vermogen. De winst welke aan de berekening ten grondslag wordt gelegd is de in feite behaalde financiële nominale winst ten opzichte van de historische uitgaven. De schrijver bespreekt de betekenis van dit winstbegrip en bespreekt enkele problemen welke zich bij toepassing van deze maatstaf voordoen.

Ba V - 7
E 643

De Naamlooze Vennoetschap, juli 1966

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Van lijn en staf naar ecologische organisatie

Bos, Drs. J. B. M. — De lijn- en staforganisatie heeft aan realiteitswaarde ingeboet doordat de factoren op grond waarvan de traditionele organisatiestelsels zijn ontwikkeld inmiddels min of meer belangrijk zijn veranderd. De schrijver stelt dit vast met betrekking tot enkele factoren nl. het mensbeeld, het gezag, het werkbeeld en de communicatietechniek, terwijl hij verder wijst op de invloed van schaalvergroting en toenemende dynamiek. Het lijn- en stafstelsel zal derhalve moeten worden aangepast en wel door niet meer te denken vanuit enkelvoudige samenhangen, welke eenzijdige afhankelijkheden teweeg brengen, doch door in overeenstemming met de in het moderne bedrijfsgebeuren waar te nemen meerzijdige afhankelijkheid, te denken vanuit meervoudige samenhangen. Dit leidt er toe dat ook de beïnvloeding niet wordt gezien als beperkt tot die welke wordt uitgeoefend door de deelnemers aan het betreffende bedrijfsgebeuren doch dat ook rekening wordt gehouden met het geheel van al die omgevende elementen welke op enigerlei wijze invloed uitoefenen = het milieu. Door aldus de nadruk te leggen op de interdependenties binnen en buiten het bedrijfsgebeuren ontstaat een organisatiestelsel dat de schrijver aanduidt als ecologische organisatie. Op deze organisatie gaat de auteur vervolgens summier in waarbij hij de organisatiestructuur van een hoofdafdeling uitbeeldt met ter vergelijking de uitbeelding van dezelfde hoofdafdeling volgens de meer traditionele methode. Tenslotte bespreekt hij enkele aspecten van de gevolgen van de ecologische beschouwingswijze.

Ba VI - 1
E 640

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juli 1966

Improving Estimates That Involve Uncertainty

Woods, D. H. — Bij een gedetailleerd empirisch onderzoek met betrekking tot de besluitvorming in verschillende grote ondernemingen is gebleken dat indien de factor onzekerheid een rol speelt en informatie ten behoeve van te nemen beslissingen van lagere naar hogere niveaus moet stromen, zich het volgende voordoet. Ten eerste komen verkeerde interpretaties en voor meer dan een uitleg vatbare verklaringen voor, alleen reeds als gevolg van het feit dat oordelen over onzekerheid moeilijk kunnen worden overgebracht. Ten tweede treden eenzijdige beïnvloedingen en vertekeningen op doordat de deskundige staffunctionarissen er niet zeker van zijn wat de topleiding eigenlijk verlangt, doordat de topleiding door haar wijze van afmeten van de prestaties en het toegepaste controlesysteem dikwijls onbewust niet mag hopen op het verstrekken van niet beïnvloede ramingen door een ondergeschikte en doordat niet iedereen dezelfde instelling heeft ten aanzien van het aanvaarden van risico's. In de derde plaats gaan de deskundigen bij het opstellen van ramingen vaak zodanig onsystematisch te werk dat de verstrekte informatie een misleidend karakter draagt. De schrijver illustreert deze bevindingen met enige aan het onderzoek ontleende voorbeelden. Vervolgens bespreekt hij de stappen welke kunnen worden genomen ter oplossing van de beschreven problemen voor zover het gaat om beslissingen waarbij de onzekerheid een essentiële factor vormt. In de eerste plaats ware door de betrokken niveaus duidelijk zichtbaar en precies de waarschijnlijkheidsverdeling van de onzekerheid welke aan de raming ten grondslag ligt, mede te delen. Ter vermindering van eenzijdige beïnvloeding ware in de tweede plaats te zoeken naar een weg om het persoonlijk erbij betrokken zijn van functionarissen te neutraliseren, zodat deze zich minder bedreigd voelen bij het verstrekken van informatie over investeringen. In de derde plaats ware meer vordering te maken met de communicatie naar beneden. De topleiding dient aan de betrokkenen haar daadwerkelijke voorkeuren met betrekking tot een bepaalde investering kenbaar te maken en daarbij er tegen te waken dat het organisatorische controlesysteem in onmiddellijke tegenspraak komt met deze voorkeuren.

Ba VI - 1
E 643

Harvard Business Review, juli/augustus 1966

Fallacy of the One Big Brain

Hunt, P. — De recente bevindingen van de gedragswetenschappen zijn voor de leiders van ondernemingen evenzeer van belang als de nieuwe technieken, zoals lineaire programmering en simulatie, welke te danken zijn aan de jongste ontwikkeling van de kwantitatieve wetenschappen. Zij betreffen mede de besluitvorming. Ten onrechte wordt dikwijls gehandeld alsof de belangrijke problemen worden opgelost door één machtig brein. De feitelijke situatie is anders. Een van de belangrijkste bijdragen van recent onderzoek met betrekking tot de besluitvorming is dat zij voor leiders van ondernemingen de mogelijkheid opent de overdracht van taken op zodanige wijze te reorganiseren dat de onderneming effectievere resultaten bereikt. De gedragswetenschap is steeds beter in staat tot het beschrijven van het kenmerkende verschil tussen de wijze waarop één brein een vraagstuk kan aanvangen en de wijze van denken welke plaatsvindt indien meerdere zich met dat probleem bezig houden. De schrijver bespreekt vervolgens de beide hoofdtrekken van het besluitvormingsproces welke door gedragsstudies duidelijker zijn geworden, nl. de opdeling van het vraagstuk in een aantal volgtijdelijk op te lossen deelproblemen en de hiërarchische overdracht van de deeltaken. Hij wijst er als een van de belangrijkste bevindingen o.a. op dat een ieder die zijn gedeelte van een onderzoek ten behoeve van het gestelde vraagstuk heeft voltooid, zich - wel wetende dat hij voor zijn eigen oordelen verantwoordelijk is - gebonden acht zijn conclusies te steunen, zodat zijn gedrag daarna ten dele dat van een advocaat wordt. Het is dus zaak dat de leiding de ontwikkeling van een project volgt, zodat de belangrijkste beslissingen op onderdelen nog eens kunnen worden bezien voordat de binding van haar ondergeschikten te sterk wordt. Op grond van eigen waarnemingen is de schrijver van mening dat een planningstaf van veel nut kan zijn mits geïntegreerd met de uitvoerende functionarissen, die immers later verantwoordelijk zijn voor de resultaten.

Ba VI - 1
E 641.3

Harvard Business Review, juli/augustus 1966

Organiseren voor verandering

Eysbouts, Ir. C. J. M. — In de laatste jaren is in de industrie sterk de behoefte ontstaan aan functie- en taakbeschrijvingen van afdelingen. Een groot nadeel van die taakbeschrijvingen is echter dat daarmee de organisatie een verstarring ondergaat, terwijl deze bovendien niet voldoet als coördinerende grootheid, omdat zij noch functiegericht noch doelgericht zijn. Deze bezwaren worden ondervangen door het toepassen van een werkwijze waarbij de taakverdelingen en de daarmee samenhangende bevoegdheden worden beschreven vanuit de taakketens of procedures, die de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf beheersen. Bij het opstellen van de procedures verdienen de activiteiten die erop gericht zijn een bepaalde keuze te doen speciale aandacht. Deze activiteiten impliceren immers bevoegdheid; zij bepalen mede op welke wijze de besluitvorming in de onderneming plaatsvindt. Het vervullen der keuzetaken in de procedure is vaak niet zo eenvoudig. Om tot juiste beslissingen te komen moeten meestal verschillende belangen die met elkaar strijdig kunnen zijn, worden afgewogen. Dit houdt in dat er overleg nodig is tussen functionarissen die die belangen behartigen en die - vaak juist om die reden - niet in directe hiërarchische relatie tot elkaar staan. Ter verduidelijking bespreekt de schrijver een in het artikel opgenomen verkort procedure-schema, waarin de volgorde van de stappen en de aard van de bevoegdheden zijn aangegeven voor de betrokken functionarissen. Hij wijst er daarbij o.a. op dat procedurebeschrijvingen, in tegenstelling tot functiebeschrijvingen, niet kunnen worden opgesteld zonder daarover met de betrokkenen gezamenlijk overleg te plegen.

Ba VI - 13
E 641.3

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, augustus 1966

Budgetary Control as an Instrument of Management in the Smaller Company

Powell, R. W. — De toenemende gecompliceerdheid van het economisch leven brengt ook voor kleinere ondernemingen de noodzaak tot delegeren van bevoegdheden met zich. Een stelsel van budgetaire controle vergemakkelijkt de overdracht van verantwoordelijkheden en verschaft tegelijkertijd voldoende informatie aan de topleiding om haar in staat te stellen in te grijpen indien niet alles overeenkomstig het plan verloopt. Zulk een controle-systeem vereist, wil het doeltreffend zijn, een plan, een budget, een delegatie en omschrijving van de verantwoordelijkheid en informatie naar boven betreffende de werkelijke uitgaven in vergelijking met de geraamde. De schrijver bespreekt deze voorwaarden waarbij hij met betrekking tot het (exploitatie) budget o.a. opmerkt dat het van belang is dat de desbetreffende leidende functionarissen aan het

opstellen van de begroting meewerken en met het resultaat instemmen, en dat voorts met het oog op de controle en autorisatie voor elke uitgavenpost, hoe klein ook, een bepaalde persoon wordt aangewezen.

Ba VI - 18
E 641.223

The Accountant, 13 augustus 1966

Aufbau eines Funktionsgruppenmodells für Vertriebs- und Produktionsplanung

S p o r e r, E. S. — Iedere onderneming bestaat uit meerdere of vele delen, welke elkaar op velerlei wijzen beïnvloeden. Met het oog op de planning van afzet en productie is het nodig de fundamentele samenhang tussen deze delen weer te geven. De schrijver gaat uit van een viertal ondernemingsfuncties en schetst hoe met behulp van terugkoppeling productie en afzet door bijsturen in overeenstemming kunnen worden gebracht met de planning. Vervolgens bespreekt hij op welke wijze niet alleen van de zijde van de productie- en afzetplanning doch ook vanuit het oogpunt van de doelstelling van de onderneming rekening kan worden gehouden met de samenhang der functies. Tenslotte laat hij aan de hand van een voorbeeld zowel voor de productie als voor de afzet zien hoe de functionele samenhangen door een netwerk van betrekkingen kunnen worden voorgesteld.

Ba VI - 19
E 641.231.1

Industrielle Organisation, 1966, nr. 8

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

A Forward Step in Performance Evaluation

E a s t o n, A. — De ervaring leert dat het waarden van prestaties van vertegenwoordigers op grond van een enkel criterium steeds ongewenste nevengevolgen heeft. Vandaar dat degenen die een methode voor het waarden moeten opstellen de voorkeur geven aan het hanteren van meerdere maatstaven. De moeilijkheid welke zich dan veelal voordoet is deze tot een bruikbaar geheel te verenigen. De auteur beschrijft een model en een rekentechniek om het resultaat van de beoordeling van de prestatie in een enkel cijfer tot uitdrukking te brengen. Het model is gebaseerd op het ideale type. Iedere te toetsen persoon wordt per gekozen criterium met dit volmaakte en in de werkelijkheid vanzelfsprekend niet bestaande type vergeleken, waarna de afwijking van het ideaal wordt vastgesteld. In het artikel wordt deze werkwijze met behulp van tekeningen en een uitgewerkt voorbeeld nader uitgewerkt.

Ba VII - 2
E 641.215.2

Journal of Marketing, juli 1966

Productivity Management

S i r o t a, D. — Tegen het bezigen van prestatienormen, zoals deze gewoonlijk worden opgebouwd en gebruikt, rijzen bezwaren, welke, althans voor zover betreft de toepassing op het gebied van stukwerk, voortvloeien uit het feit dat de arbeider niet wordt beloond voor het aantal door hem vervaardigde stuks als zodanig, doch voor het aantal dat hij in het kader van een bepaalde methode heeft geproduceerd. Dit heeft twee belangrijke gevolgen. In de eerste plaats is er voor de werknemer geen of nauwelijks reden tot het aanbrengen van verbeteringen welke leiden tot een hogere productie. In de tweede plaats onthoudt de onderneming door sterk de nadruk te leggen op de fysieke inspanning bij het beoordelen van de prestaties aan haar personeel belangrijke bronnen van zelfrespect. In verband met deze bezwaren zijn verschillende andere systemen ontwikkeld. De schrijver zet uiteen welk zeer aantrekkelijk systeem door een hem bekende, zeer efficiënt geleide onderneming wordt toegepast. Hij vestigt vervolgens de aandacht op de gedachten welke er aan ten grondslag liggen. Tot de voornaamste behoren de grote nadruk welke wordt gelegd op verhoging van de productie als maatstaf voor de beoordeling van de prestaties, hetgeen inhoudt dat de prestatie in het verleden in feite als norm wordt aanvaard, de bereidheid om de werknemer te belonen voor verhoging van de productie, de erkenning van de betekenis van veranderingen in de werkmethode als belangrijke factoren bij verhoging van de productie en de overtuiging dat de handarbeider in staat is en ook het verlangen koestert significante verbeteringen aan te brengen.

Ba VII - 2
E 641.215.2

Harvard Business Review, september/oktober 1966