

# REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Samengesteld door de Stichting voor  
Economisch Onderzoek der Universiteit  
van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra E.  
Hijmans*

## A. ACCOUNTANCY

### II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

#### **The Changing Pattern of Audit Practice**

Layton, H. L. — Na een kort overzicht van de historische ontwikkeling van het accountantsberoep wordt ingegaan op de veranderingen welke hierin de laatste tijd optreden.

Het ontdekken van fraude, dat vroeger op de voorgrond stond, valt nu veelal in het gebied van de interne controle, behalve in kleine bedrijven waar deze laatste ontbreekt.

Men werkt meer dan vroeger met steekproeven, hoewel niet voor de controle van de jaarstukken. De inrichting van de administratie is voor de accountant van essentieel belang; zij moet liefst ook steekproeven mogelijk maken.

De accountant moet veel meer dan vroeger beschikken over inzicht in de zaak van zijn cliënt, de marktverhoudingen e.d., omdat hij anders de juistheid der cijfers niet kan beoordelen en dus de verantwoordelijkheid voor de jaarstukken niet kan dragen.

Mechanisatie in de administratie maakt sommige controlebewerkingen voor de accountant onmogelijk, maar daartegenover wordt de interne controle er beter door.

Op verschillende problemen die men in de moderne accountantspraktijk tegenkomt, wordt uitvoerig ingegaan. Ter sprake komen o.m. nog de verhouding tot de interne controle en het interne onderzoek, de planning van de accountantsarbeid, de verificatie der voorraden en goederen in bewerking, de standaardkosten, en de doeleinden waarvoor men accountantsonderzoek gebruikt.

A II - 2

*Accountancy, October 1955*

E 741.23 : E 635.4

### III. LEER VAN DE INRICHTING

#### **Controllershship Motivation**

Peirce, James L. — De taak en gedachtenwereld van de controller hebben zich in de laatste jaren zeer verbreed. Ook in de topleiding is plaats voor de controller gekomen. Maar daarmee is ook de tijd gekomen te werken aan een verdere verdieping van de functie van de controller.

Het Controllersh Institute of America heeft wel in een verklaring vastgesteld, wat zij als de functie van de controller beschouwt, doch dit stuk is nog weinig diepgaand onderzocht.

Van de persoon uit bezien is de aard van het werk zeer belangrijk: de controller heeft het meeste succes, indien hij zich een dienstverlenende taak stelt ten opzichte van het bedrijf. Hij kan veel bijdragen tot de besluitvorming in het bedrijf, zonder dat hij zelf enig besluit neemt. Daarnaast heeft de controller als bijzondere taak het ontwerpen en uitvoeren van het „plan for the control of operations”.

De motivering van de functie van de controller is in hoge mate identiek met die van het ondernemen. Vroeger was dit alleen het winstmotief, nu komen ook andere motieven naar voren. Bij ieder nieuw plan of handeling zal de controller moeten nagaan welke gevolgen dit voor het resultaat van de onderneming heeft. Het winstmotief is voor het ondernemen het zichtbare motief, en de controller moet er dus veel aandacht aan besteden.

Toch is er een andere kracht werkzaam achter de gedachten van planning en control: het onderzoeken van de samengestelde structuur van de onderneming en van haar noden.

Met de groei van de onderneming is haar interne structuur zeer ingewikkeld ge-

worden en daarmee ook de ontwikkeling van nieuwe plannen. De formulering „planning-reporting-action” vormt de kern van de planning en controle.

Was de controller vroeger de man, belast met boekhoudkundige en financiële taken, thans beweegt hij zich op een breder vlak: het nagaan, de controle en de interpretatie van de handelingen in de onderneming. Deze taken zijn inhaerent aan het wezen van de moderne onderneming. De controller behoort zijn defensieve standpunt te verlaten en in de aanval te gaan voor „scientific management”.

A III - 1  
E 722

*The Controller, Augustus 1955*

#### IV. LEER VAN DE CONTROLE

##### **The Auditor's Dilemmas in Cash-Basis Reporting**

Carlson, H. B. — Indien een cliënt de gewoonte heeft, slechts werkelijke ontvangsten en uitgaven te administreren, dan kan de accountant in zijn rapport dikwijls niet de gewone accountantsverklaring opnemen. Het is namelijk mogelijk, dat belangrijke activa of passiva niet op de balans zijn vermeld, zodat deze geen goed beeld van de werkelijke positie geeft. In dit artikel wordt de vraag behandeld, hoe in dergelijke gevallen de verklaring het best kan worden geredigeerd. Hiertoe worden enkele gevallen besproken die zich in de Verenigde Staten hebben voorgedaan, en wordt nagegaan hoe men in het Amerikaanse Institute of Accountants tegenover dit probleem staat. De conclusies zijn, dat voorzichtigheid geboden is, en dat in gevallen als hier bedoeld geen standaardverklaring en geen standaardterminologie kan worden gebruikt. Veeleer dient de accountant voor elk voorkomend geval een opinie te formuleren. Dit moet liefst niet te beknopt gebeuren, en de gebruikte termen dienen zorgvuldig te worden gekozen, zodat ze alleen weergeven, hetgeen de accountant inderdaad wel heeft kunnen constateren.

A IV - 2  
E 771

*The Journal of Accountancy, September 1955*

### B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

#### a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

#### II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

##### **Bedrijfseconometrie, een nieuw specialisme in de economische wetenschap**

Mey, Prof. Dr J. L. — Dit artikel is mede een reactie op een beschouwing over bedrijfsvergelijking en bedrijfseconometrie, van de hand van A. P. van Gent en L. H. Klaassen, verschenen in E.S.B. van 6 April 1955.

Bedrijfsvergelijkende productiviteitsmetingen mogen niet tot de arbeidsproductiviteit worden beperkt, maar moeten kostenvergelijkend zijn.

Bovendien dient onderscheid gemaakt te worden tussen vergelijking van bestaande bedrijven onderling, ongeacht hun feitelijke combinatie van productiefactoren, en het vergelijken van de actuele productiviteit in een bedrijf met optimale combinatie der productiefactoren. De laatstbedoelde vergelijking is belangrijk voor de vraag of productiviteitsverhoging in het bepaalde bedrijf mogelijk is; onder het begrip bedrijfsvergelijking valt zij echter niet. Veeleer behoort zij thuis in het gebied der kwantitatieve verhoudingen, waarin de laatste tijd belangrijke bijdragen zijn geleverd.

Schrijver stelt dat de recente studie der bedrijfseconomie een groot aantal kwantificeerbare relaties heeft blootgelegd, welke zich lenen voor een statistisch-analytische en econometrische behandeling. Dit geldt niet alleen op het gebied der bedrijfsvergelijking, maar mede voor tal van andere vraagstukken. Dergelijke berekeningen zouden antwoord moeten geven op het vraagstuk van de doelmatige samenstelling van het goederenassortiment, het probleem van de verdeling der gemeenschappelijke kosten, en het probleem van afschrijving en vervanging, mede met het oog op de verschillende vervangingsmogelijkheden. Verder constateert schrijver het belang van de wiskundige analyse voor de verdieping van het vraagstuk der meest doelmatige vermogensstructuur en voor vele problemen betreffende de interne organisatie.

B a II - 2  
E 0.11.43

*Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs huishoudkunde, September 1955*

## A propos des études d'ingénieur commercial à l'université de Louvain

Bodt, Gérard de — Hier wordt de te Leuven bestaande academische opleiding tot „commercieel ingenieur” besproken, in het bijzonder wat betreft de vraag in hoeverre zij beantwoordt aan de eisen welke het moderne bedrijfsleven stelt. Hiertoe wordt eerst een beeld gegeven van de verantwoordelijkheden die de bedrijfsleider en zijn assistenten in het algemeen te dragen hebben; uit deze analyse volgt o.m., dat het hogere kader ook ten aanzien van de productietechniek goed op de hoogte dient te zijn, terwijl uiteraard de economische en bedrijfseconomische kennis eveneens een grote rol spelen.

Naarmate men hoger in de hiërarchie van het bedrijf komt, is er meer behoefte aan algemeen gevormde en veelzijdig georiënteerde figuren. Men tracht in het bedrijf gevormde kaderleden verder in deze richting op te leiden door seminaria waar men volgens de methode van discussie van praktijkgevallen tewerk gaat. Hoewel geschikt voor het opfrissen van de kennis van afgestudeerden en ouderen, is deze methode echter minder bruikbaar als op zichzelf staande opleiding voor toekomstige jonge kaderleden.

Een opsomming van de leervakken en onderwerpen welke deel uitmaken van de studie voor „ingenieur commercial” te Leuven doet zien, dat de afgestudeerden in aanraking zijn geweest met een groot aantal der voor het bedrijf actuele problemen, welke liggen op de gebieden van de sociale economie, verkoop en marktwezen, statistiek, toegepaste organisatie, technologie, natuurkunde en scheikunde, boekhouden en inrichtingsleer, financiering, belastingwetenschappen, bedrijfseconomie en kostprijs, bedrijfspsychologie en personeelsbeheer, rechtswetenschap en sociale verzekering.

Er wordt op gewezen, dat deze studie niet meer is dan een uitgangspunt, van waaruit de opleiding door praktisch werken in de bedrijven moet worden gecompleteerd. Wel wordt gesteld, dat zij een beter uitgangspunt geeft dan andere bestaande opleidingen.

B a II - 4  
E 031

*Annales de Sciences Economiques Appliquées, Augustus 1955*

### III. WAARNEMINGSMIDDELEN

#### **Productivity, its meaning, its measurement, its industrial future**

Rucker, Allen W. — Karakteristiek voor de landen waar de productie overwegend geschiedt door particuliere ondernemingen, is dat de index voor de uurlonen in de industrie de neiging heeft sneller te stijgen dan de index van de industriële goederenprijzen. In landen met „public enterprise” treft men juist het omgekeerde aan.

De controller van een bedrijf behoort dan ook grote aandacht te schenken aan de arbeidskosten. Niet alleen omdat de arbeidslonen sneller toenemen dan de prijzen, maar ook omdat ze een belangrijk deel van de totale kosten uitmaken.

De arbeidskosten blijken evenredig toe te nemen met de stijging van de uurlonen, en omgekeerd evenredig met de toeneming van de productie per man-uur.

Dat men aan dit verschijnsel niet meer aandacht heeft besteed, valt o.m. toe te schrijven aan de verwarde gedachten die men omtrent het begrip „productiviteit” heeft. Daarbij komt, dat dit gegeven vaak moeilijk exact te meten is. Productiviteit is de verhouding van de opbrengst aan voortgebrachte goederen tot de daarvoor benodigde hoeveelheden kapitaal, elektrische kracht, „management brains”, arbeid, of andere offers.

De totale arbeidskosten maken, blijkens berekeningen, een gelijkblijvend deel uit van de productieopbrengst na aftrek van de offers voor grondstoffen en andere aanschaffingen. Het verloop van dit percentage, dat de schrijver de „Rucker Near Constante” noemt, kan waardevolle aanwijzingen geven.

In de eerste plaats blijkt eruit, dat de stelling van Karl Marx, dat de omstandigheden van de arbeider steeds slechter worden, niet juist is. Indien men ervan uitgaat dat de werknemer een aandeel behoort te hebben in de productiviteitsstijging, dan kan voorts deze constante een basis zijn voor de berekening van de grootte van die aan de werknemers te geven compensatie. In tijden van stijgende productiviteit wordt hierdoor de samenwerking tussen werknemers en werkgevers bevorderd.

Tenslotte vormt de constante een maatstaf voor de algemene rendabiliteit van het bedrijf, en kan door het gebruik van deze index in het algemeen het gebied van de bekende feiten vergroot worden ten koste van allerlei schattingen en meningen.

B a III - 2  
E 643.22

*The Controller, Augustus 1955*

## V. LEER VAN DE FINANCIERING

### Jaarverslag en Rentabiliteit

Slot, Drs R. — De publicatie in de jaarverslagen der N.V.'s is ten onzent vooral op het punt van winst en rentabiliteit meestal zeer pover, zodat de ten deze in het Rapport van de Commissie Jaarverslaggeving der werkgeversverbonden gegeven aanbeveling alleszins wordt toegejuicht.

Globaal genomen wordt het door de Commissie gewenst geacht, zowel de vermogens- als de winstbepaling te doen geschieden op basis van vervangingswaarde. De praktijk van de jaarverslaggeving is van de verwezenlijking van dit desideratum veelal nog verre verwijderd, terwijl ook het bestaan van grote stille en geheime reserves oorzaak is, dat het vermogen, de winst en dus de rendabiliteit geheel anders kunnen worden voorgesteld dan zij in werkelijkheid zijn.

Op de vraag, of uit de jaarverslagen van een onderneming die zich houdt aan de in het Rapport gegeven richtlijnen, een bevredigend inzicht in de rendabiliteit kan worden verkregen, kan echter volgens de schrijver niet zonder meer bevestigend worden geantwoord. Wat betreft de onderscheiding van bestemmings- en andere reserves wordt het Rapport niet geheel bevredigend geacht; ook is niet duidelijk of het gaat om de rendabiliteit van het eigen vermogen dan wel om die van het gehele in de onderneming geïnvesteerde vermogen. Voorts ligt een moeilijkheid in de omstandigheid dat de vervangingswaarde voor vele activa moeilijk kan worden bepaald. Met name rijzen problemen ten aanzien van goodwill en andere immateriële activa.

Er wordt tenslotte, onder verwijzing naar de opvattingen van Prof. Pruijt e.a. op gewezen, dat het in de theoretische bedrijfseconomie nog geen uitgemaakte zaak is, dat winst- en vermogensbepaling dienen te geschieden op basis van de vervangingswaarde. De schrijver meent dat voor de onderneming de mogelijkheid moet openblijven, dat stelsel van winst- en vermogensbepaling te kiezen, dat in haar situatie het meest passende is. In het jaarverslag zou dan echter het gekozen stelsel vermeld moeten worden, zoals dit thans bijvoorbeeld in de Verenigde Staten gebruikelijk is.

B a V - 1  
E 771

*De Naamlooze Vennoetschap, September 1955*

### Het opnemen van contractuele rechten en verplichtingen in de balans

Casteren, Drs J. P. A. van — Aanleiding tot dit artikel is het rapport van de commissie uit de besturen der vier centrale werkgeversbonden, betreffende het jaarverslag der open N.V. De wezenlijke functie van de jaarverslaggeving is volgens dit rapport het geven van een inzicht in: de solvabiliteit, de liquiditeit en de rentabiliteit der onderneming. Wil dit inzicht juist zijn, dan dienen de contractuele rechten en verplichtingen mede in het verslag te worden opgenomen: zij zijn immers van wezenlijke invloed op de solvabiliteit, de liquiditeit en de rentabiliteit. Elke groep van contracten dient afzonderlijk op de balans te worden vermeld. Intra-comptabele administratie van de rechten en verplichtingen is daartoe gewenst. Schrijver vraagt zich af of een accountant een jaarrekening mag goedkeuren, welke niet volgens dit beginsel is opgebouwd.

Bij de besturen zal echter altijd de neiging bestaan niet te openhartig te zijn met de opening van contracten in het jaarverslag, zelfs al ziet men de juistheid van het beginsel in.

De verenigingen van accountants en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kunnen veel bijdragen tot verbetering in deze.

B a V - 1  
E 771

*Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, September 1955*

## VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

### Flow Charting as a Technique in Business

Clarke, W. D. — In dit artikel wordt het gebruik van diagrammen voor organisatieoelinden vrij uitvoerig behandeld. De „flow process chart“, de „procedure chart“ en de „work distribution chart“ worden met voorbeelden toegelicht, en de rol van deze diagrammen in de arbeid van de organisator wordt besproken. Ook ten aanzien van de invoering der langs deze weg ontwikkelde methodeverbeteringen worden enkele vingerwijzingen gegeven.

B a VI - 13  
E 640.2

*The Canadian Chartered Accountant, 3 September 1955*

## Midden Kader Nummer

Een nummer, gewijd aan het „Middenkader”, waarmee in het bijzonder de afdelingschefs worden bedoeld.

Het ontstaan van afdelingen gaat gepaard met delegatie van bevoegdheid, o.a. aan de afdelingschef: „het directeurteje van zijn eigen bedrijfje”. Na een globale beschrijving van deze functie wordt gewezen op de gevaren, welke eraan zijn verbonden ten aanzien van het ontwikkelen van een verkeerde geesteshouding. Vervolgens wordt de vorming tot afdelingschef besproken, en wordt met klem gewaarschuwd tegen de zogenaamde afdelingsblindheid.

Een ander artikel is getiteld „de status van de afdelingschef”. Ingegaan wordt op de gezagsbepaling, met name de verhouding tot de topleiding. Dit wordt urgent bij toename van het aantal afdelingen en daaruit voortvloeiende verlenging van de contactweg „via de top”. Ter sprake komt voorts het probleem der horizontale coördinatie. Hiertoe wordt periodiek samenkomen van de afdelingschefs, onder leiding van een hoger kaderlid of de directie aanbevolen.

Er wordt voorts op gewezen, dat juist voor het middenkader de economische en sociale voorwaarden de aandacht moeten hebben, o.a. omdat deze groep weinig neiging vertoont, zich in belangenorganisaties te verenigen.

Tenslotte wordt gesteld dat door een gemeenschappelijk pensioenfonds een betere doorstroming van hoger personeel tussen de verschillende ondernemingen zal optreden, hetgeen de efficiency kan bevorderen.

Na een verslag van interviews, gehouden met vier afdelingschefs van totaal verschillende bedrijven, sluit de artikelenreeks met een nadere bespreking van het gevaar der isolatie. Daar de afdelingschef het werk en de taak van zijn collega's slechts van buitenaf kent, is hij geneigd hun werkwijze te beoordelen naar eigen interpretatie. In een buitenlands bedrijf nemen de afdelingschefs gedurende één bepaalde dag — en na voorafgaande wederzijdse instructie — elkanders taak over, teneinde in deze situatie verbetering te brengen.

Het leren overzien van de hele beleidslijn is tevens van belang voor de scholing, in het bijzonder indien middenkaderpersoneel gerecruteerd wordt uit het lagere kader.

B a VI - 16  
E 641.32

*Tijdschrift voor Efficiënte Bedrijfs Organisatie, September 1955*

## A Variabele Budget Installation for Control Purposes

Shippin, Edward — De „control” is een instrument van de leiding. Te veel wordt zij echter alleen gebruikt om een beoordeling te verkrijgen over het heden in vergelijking met het verleden. De gegevens, die de „control” oplevert moeten niet alleen daarvoor worden gebruikt, doch ook voor een planning voor de toekomst; daartoe is het budget een goed middel.

De schrijver geeft in dit artikel een beschrijving van de invoering, de werking en de ontwikkeling van het budgetstelsel van een anthraciethandelsonderneming.

Voor de invoering van de budgettering had deze onderneming filialen, die op verschillende manieren waren georganiseerd. Centrale controle ontbrak in vele gevallen. Met het in gebruik nemen van een budgetstelsel werd meer eenheid in het beleid gebracht en werd de controle effectiever. Men slaagde erin een nauwe samenwerking tot stand te brengen tussen de controller en de diverse bedrijfsafdelingen. Het resultaat was mede daardoor gunstig.

Voorts werden vele mogelijkheden van gebruik van budgets benut: kostenvergelijkingen, omvangramingen voor productie en distributie, raming der winstmogelijkheden, enz.

Het bleek, dat budgettering zeker ook te gebruiken was voor een onderneming, die in plaats van expansie een contractie te zien gaf.

Tenslotte kan het budget in voorkomende gevallen de topleiding het inzicht verschaffen waarop zij een besluit kan baseren met betrekking tot de uiteindelijke liquidatie van het bedrijf, waarbij uiteraard gestreefd dient te worden naar een zo goed mogelijk resultaat voor de aandeelhouders.

B a VI - 18  
E 722.4/5

*The Controller, Augustus 1955*

## VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

### New Look at Methods Incentives

Taylor, W. W. — Een ernstig bezwaar van prestatiebeloning in de gewone zin is, dat de employés hierbij niet geneigd zijn, aandacht te besteden aan het verbeteren van de werkmethoden, omdat het daarmee te bereiken voordeel niet aan henzelf maar

aan de onderneming ten goede komt; het gestelde tarief geldt namelijk voor de oude methode, en wordt herzien wanneer een verbetering wordt ingevoerd.

Hier wordt gesteld, dat productiviteitsvergroting niet in de eerste plaats van het werktempo, maar van de arbeidsmethode afhangt. En verder, dat de man die het werk doet, op dit gebied vaak de meest waardevolle suggesties kan doen, indien hij daartoe op de juiste wijze wordt aangemoedigd.

Een methode hiertoe is, de door tijd- en bewegingsstudie verkregen standaardtijden slechts te gebruiken als grondslag voor een productiviteitsindex per afdeling, per groep en per man, en niet als basis voor prestatiebeloning, terwijl men methodeverbeteringen welke door employés worden voorgesteld, bij gebleken bruikbaarheid royaal beloont.

Zulk een systeem kan alleen slagen als het berust op het bewustzijn bij de employés zowel als bij de leiding, dat de productiviteit kan en moet worden verhoogd door verbetering van de werkwijzen liever dan door tempoverhoging.

De wijze van voorbereiding en invoering van een „methods incentive plan” wordt in bijzonderheden beschreven.

B a VII - 3

*Factory Management and Maintenance, Augustus 1955*

E 641.215

### Het half individueel groepstarief

Staay, I r K. van der — Het individueel tarief geeft in het algemeen een sterkere stimulans tot hogere individuele prestaties, terwijl het groepstarief vaak eenvoudiger te hanteren is en de teamspirit gunstig kan beïnvloeden.

Meestal wordt ervan uitgegaan dat men of het een of het ander moet kiezen. Hier wordt een systeem beschreven dat rekening houdt met beide aspecten van het mens-zijn: een „half-individueel groepstarief”. Hierbij heeft iedere man belang bij een goede persoonlijke prestatie en bij een goede prestatie van zijn collega's. De schadelijke gevolgen van mogelijke fouten in de tarieven worden bovendien gehalveerd.

Het stelsel wordt vooral geschikt geacht voor toepassing bij groepen van 5 tot 15 man.

B a VII - 3

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, September 1955*

E 641.215

### Wat een beloningsstelsel is en waarom er zoveel zijn

Bosboom, I r P. H. — Er zijn zeer vele variaties in de methode van het belonen van de arbeid. Schrijver verklaart deze veelheid van oplossingen mede uit de historische ontwikkeling. Deze geeft een proces van voortschrijdende bewustwording te zien: van de minimaal te bedingen huurprijs voor een mens is de beloningstechniek uitgegroeid tot een complex van sterk gedifferentieerde methoden, waarin een steeds groter aantal factoren of kenmerken (bv. tempo, postuur, sfeer enz.) mede bepalend zijn voor de hoogte van de beloning. Het relatief belang van de verschillende kenmerken en factoren wisselt bovendien in de loop van de tijd, hetgeen ook weer andere oplossingen doet ontstaan.

Nagegaan wordt hoe men nu voor een bepaald geval een geschikt beloningsstelsel kiest. De vraag is dan, of men vele kenmerken wil laten meespreken of niet. Weinig kenmerken geven een simpel loonstelsel met geringe onderlinge verschillen ten aanzien van de opbouw van ieders loon. Veel kenmerken geven een zeer gedifferentieerd loonstelsel, dat wil zeggen dat men sterk individueel beloont.

De vraag is, of de complicatie van een meer individuele beloningswijze, gevoegd bij de geringe mate waarin dit alles in Nederland maar in geld uitdrukbaar is, opweegt tegen het voordeel dat men hier in ziet. De Nederlandse volksaard schijnt zo te zijn dat dit wél het geval is.

Schrijver geeft een overzicht van de kenmerken die in aanmerking komen. Er zijn erbij, die reeds een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van het minimumloon (basisloon) voor een bedrijfstak. Andere brengen een differentiatie in dit basisloon naar gelang van de vervulde functie; een verdere groep geeft differentiatie al naar de wijze waarop de arbeider zijn functie vervult en naar zijn speciale waarde voor het bedrijf.

Vooraf op de beide laatste groepen van kenmerken wordt nader ingegaan, waarbij diverse oorzaken van onbevredigende werking van beloningssystemen ter sprake komen.

De beschouwing is in het bijzonder gericht op Nederlandse verhoudingen, soms ook in vergelijking met Amerikaanse en sterk praktisch ingesteld, ondanks de algemene inloop van het artikel.

B a VII - 3

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, September 1955*

E 641.215