

NAAR AANLEIDING VAN
„HOOFDLIJNEN DER TOEGEPASTE ORGANISATIE”
VAN Ir ERNST HIJMANS EN Dra EVA HIJMANS

door Prof. Dr Abr. Mey

Het is een der eerste eisen van constructie-techniek om de delen van het geheel hun juiste ordening, hun juiste proportionaliteit te geven. De eis is bekend, zowel aan de technische constructeur, die Ernst Hijmans is, als aan de bedrijfseconoom, die hij tevens is, en dus reflecteert die eis ook in zijn werk als wetenschappelijk auteur; speciaal wanneer hij schrijft over een onderwerp, waarin bedrijfseconomische theorie en constructietechniek elkander ontmoeten — toegepaste organisatie.

De bestudering van het boek bevestigt over het algemeen de opmerking in het voorwoord gemaakt, dat „de vanuit een andere gezichtshoek „door Prof. Dr Th. Limperg Jr geformuleerde doelmatigheidsleer voor „het bedrijfsleven in wezen geheel in dezelfde lijn” bleek te liggen als „datgene wat uit de ingenieurspraktijk” naar voren is gekomen. Daardoor valt het echter te meer op, wanneer in bepaalde gevallen — en zeer uitgesproken in het hoofdstuk over kostprijsberekening — de *organische* behandeling van dit vraagstuk met zijn vastheid in gedachtenconstructie en eenheid van conceptie ontbreekt. Ware — ook in dit deel van het werk — Limperg's theorie van de „economische kostprijs” als uitgangspunt gekozen voor de behandeling van de calculaties, zoals die t.a.v. zeer verschillende bedrijfstypen behandeld worden, het boek zou voor de studerende uit de economische „gezichtshoek” ook in dit hoofdstuk buitengewoon waardevol materiaal uitgewerkt hebben. Nu zal de categorie lezers die uitwerking en de omwerking daartoe zelf moeten aanbrengen. Dat de noodzaak van deze „omstelling” niet vermeden is, betreurt ik zeer. Juist, omdat er misschien nog lieden zullen zijn, die niet zullen ontdekken, dat er in dit hoofdstuk — ondanks tegenstelling — belangrijke punten van overeenkomst met Limperg's theorie te constateren zijn. Ik wil straks trachten tot die constatering iets bij te dragen.

Aanpassing aan de genoemde theorie zou — nog duidelijker dan in de huidige opzet het geval is — naar voren gebracht hebben, dat rationele organisatie voorwaarde is voor het vinden van een doelmatige kostprijs. Of liever — om het in mijn eigen termen te houden — dat alleen bij een rationele organisatie de *waarde* van het geproduceerde goed te rechercheren is, welk onderzoek het doel is van de kostprijsberekening.

„Organiseren” — aldus definiëren vader en dochter Hijmans — is het „zodanig inrichten van een gemeenschappelijke werkzaamheid, dat daarin „de samenstelling en werking van alle organen zo gunstig mogelijk wordt.” De delen moeten als in het biologisch organisme zijn „ingesteld op en aangepast aan de vereiste verrichtingen”; de organen behoren dus — ook in de arbeidsgemeenschap — ter vervulling van hun *functie* te zijn ingesteld op „zo groot mogelijke *homogeniteit der geschiktheden*”. En de „organische samenhang” ligt juist daarin, dat alle organen vergroeid zijn tot een hogere eenheid, waarin elk orgaan de werking der andere aanvult. Er is dus een „binding en een wederzijdse beïnvloeding der functie”. „Het kerndoel van iedere functie kan worden omschreven, maar de „functie zal zich in het geheel der arbeidsverrichtingen verplaatsen, naar mate van de medewerking, die van andere organen wordt verwacht. „Dit is van groot belang, omdat de ligging der functies mede van invloed

„is op de inhoud der *taak*, die aan elk der werkers in de arbeidsgemeen-
„schap wordt opgedragen”.

Dat de Hijmansen hun boek over organisatie plaatsen in het kader van het sociale leven van de geschiedenis van de westeuropese mens als werker, van de phase der maatschappelijke evolutie, waarin wij leven, zal niemand, die hen kent verwonderen (zeker mij niet). Dat ook hierin de proportionaliteit niet gestoord wordt, spreekt vanzelf.

Zo staat dan het organiseren in de bedrijfshuishouding wel in het teken van het „economisch motief”, maar dat kan niet meer dat enkele winst-streven zijn, dat tot „misbruik van macht tegenover de afnemer en tegen-
„over de arbeider” uitgroeien kan. Het economisch motief der organisatie wordt bij Hijmans: „het zodanig inrichten van de arbeid in een groep „samenwerkende mensen, dat het bedrijfsdoel zo volledig mogelijk ver-
„vuld wordt, met het minimum aan inspanning en de hoogst mogelijke „bevrediging voor alle werkenden”. De moeilijkheden om „dit doel te bereiken” liggen eensdeels in het vlak van de „tegenstelling tussen het „winststreven van anonieme machthebbers en het rechtsgevoel der wer-
„kers” en anderdeels „in de omvang en ingewikkeldheid der bedrijven, „welke het moeilijk maken, ieder mens zó in het geheel van de productie „in te schakelen, dat de persoonlijke goede wil tot zijn recht komt en „toewijding zijn loon vindt in voldoening over eigen prestatie en over de erkenning daarvan”.

„De organisator is constructeur”; „niet slechts in machines en mate-
„riaal”, maar ook de „samenwerkende levende mensen zijn de bouw-
„stoffen der organisatie”. In de woordkeus spreekt nog de werktuig-
bouwer, maar naar de inhoud is het begrip constructietechniek uitgebreid, de algemene grondslagen ener bijzondere bedrijfseconomische theorie en de noodzaak van samenwerking met de bedrijfspsychologie zijn vast-
gelegd. Die woordkeus acht ik overigens zeer goed typerend.

En aldus dient het economisch motief niet in de eerste plaats de uit-
komsten van de productie, maar wel „de behoefte aan doelmatigheid in
„de voortbrenging (efficiëntie), niet alleen gericht op kostenminimum en
„omvang aan geproduceerde consumptiegoederen, maar ook op het geven
aan de arbeider van een omgeving, waarin hij de „geërfde deugden” van
„de werker kan uitleven”.

Deze „ouverture” typeert het boek. Organisator, bedenk met welk
materiaal gij werkt! Het gaat om mensen! „*De opbouw van mensen-
„groepen moet aan de hoogste eisen beantwoorden*”. En laat vooral de
sfeer t.a.v. de arbeidersorganisatie niet bedorven worden door „technisch-
ondeskundige redenaars”, die zonder zelf het „eentonige werk gedaan te
hebben een klaagzang aanheffen over het verlies van die bevrediging,
welke zij meenden, dat de oude handwerktechniek gegeven had, zonder
dat ze die techniek verder kennen dan uit de romantiek.”

„De protesten tegen eentonige taken wortelen dan ook *niet* in weerzin
„tegen het werk zelf, maar komen voort uit angst, voor onbepaalde duur
„aan dezelfde werkzaamheden gebonden te zullen blijven en daardoor
„gehinderd te zullen worden in de natuurlijke, geestelijke en lichamelijke
„ontwikkeling”.

Functie en taak werden in hun definitie reeds genoemd. „Een taak,
„welke meer dan één functie omvat kan aan de uitvoerder onervul-
bare eisen stellen en harmonische leiding uitsluiten”. De functie behoort
dus resultaat te zijn van een logische onderverdeling van het arbeidsdoel
op technische gronden en anderzijds van een *taakcritiek*, waarbij de tech-

nische onderverdeling wordt getoetst aan de beschikbare menselijke mogelijkheden, welke zich intussen voortdurend wijzigen. Zo komt men tot normalisatie van rangen en tot een schema van bevordering en opleiding”.

De *algemene karakteristiek* van het boek is hiermede gegeven.

De opbouw van het werk — na het eerste inleidende deel (de auteurs spreken niet van hoofdstukken, maar van delen) — moge nu de revue passeren.

Het deel „*bestuurstechniek van het bedrijf*” neemt — van zelfsprekend — een zeer *belangrijke* plaats in; na de reeds gegeven bepaling van grondbegrippen, behandelen auteurs hierin de „*eenheid van bevel*” en de ontwikkeling der leidersfunctie in die zin, dat de gezagshiërarchie niet geheel vervangen kan worden door functionele leiding, omdat de werker behoefte heeft aan eenheid van bevel. De staf biedt dan de mogelijkheid om homogene functies te scheppen met behoud van eenheid van bevel op de onderste trappen der hiërarchie. Dit brengt echter toch met zich, dat bevelvoeringsgrenzen moeten worden overschreden om de uitoefening van een functionele taak mogelijk te maken; overbrugging der gezagsgebieden door dwarsverbindingen is noodzakelijk (de loopbrug van Fayol). Hier komt in de loop der stukken naar voren de — in de ambtelijke organisatie als „medewerking” zeer uitgewerkte — „*verplichte kennisgeving*” aan andere afdelingen, de „*verplichte raadgeving*” uit hoofde van bijzondere deskundigheid. Deze vormen van dwarsverbinding worden — met een enkel voorbeeld — zowel voor de technische, als voor de administratieve ordening geschetst. Daarna volgt de bespreking van het mondeling overleg — persoonlijk en commissoriaal.

Nu komt de *analyse* van de organisatie aan de beurt. Hier komt Hijmans’ „*specialité*” het sterkst naar voren. Het gaat zelden of nooit om „doelmatige verhoudingen, uit het niet” te doen ontstaan, meestal om die uit bestaande minder rationele te formeren. En dan is allereerst de *waarneming nodig* van het *bestaande* en *na* de *waarneming* de *critiek*. Deze doelmatige orde van werken mag de organisator niet vergeten. Pas na volledige waarneming van het geheel kan de critiek doeltreffend zijn en de verbetering doelmatig worden bewerkt. Critiek van het waargenomene is eerst mogelijk na vastlegging van hetgeen men gezien heeft. Ook hier werkt men zelfs met bleke inkt beter dan met het enkele — sterke — geheugen, naar het oude Chinese spreekwoord. Bovendien als de organisator de schema’s als vastlegging van zijn waarnemingen gaat bestuderen, dan ontdekt hij allereerst de eventuele fouten in zijn eigen waarneming, daarna de fouten in het waargenomene; en aldus vindt hij de weg der verbetering. De schema’s dienen (als vastlegging van het waargenomene) als basis van zelfcritiek en als „constructie-tekeningen” bij het ontwerpen van de reorganisatie. Bovendien nog als documentatie van wat was en wat er van geworden is.

Naast de „stamboompjes” der gezagshiërarchie, krijgen „routine-schema’s, formulierschema’s, rekeningschema’s en „bevoegdheidenschema’s” (welke de verticale en horizontale bevoegdheden-verhouding der hiërarchie beter uitdrukken dan de stamboompjes doen) hun plaats in de behandeling der stof en wordt hunne betekenis in de bouw en in de verbouwing van de organisatie gegeven. Formulierdiagrammen, welke overbodige formulieren en ondoelmatig geschrijf doen ontdekken; *rekening-schema’s*, welke weergeven op welke wijze de *gegevens* op de *formulieren* ontstaan en met *elkander in verband gebracht* worden. Routine-schema’s welke beschrijven — al dan niet met illustraties — de gang van zaken

of de loop der stukken, zoals figuur 20 aangeeft voor het inschrijven en uitwerken van een order bij een fabriek van apparaten. De uitdrukking routine-schema's bevreemdt mij hier; „routing”-schema's zou geen Nederlands zijn, maar wel duidelijker aangeven wat bedoeld wordt.

Het is voorts jammer, dat met hun begrip „rekening-schema” de Hijmansen aan een bestaande term een andere (hoewel aanverwante) inhoud geven. Het rekeningschema (Kontenrahmen, plan comptable) heeft in de boekhoudtechniek, in de inrichtingsleer en in de budgetering reeds lang een vaststaande betekenis. En hun begrip rekening-schema moet dus misverstanden doen ontstaan. Uit dit schema kan men — blijkens het model — o.m. aflezen, dat de benodigde uren hoofdbewerkingen per week uit de uren hoofdbewerking per order, volgens planbord ontstaan, in aanbord en loonbegroting te vinden zijn en met elkander moeten kloppen. Soortgelijke gegevens t.a.v. te werkgestelden per afdeling per week, grondstoffengebruik, aanwezige voorraad, grondstoffengebruik per order, enz. Dit schema, onmisbaar in de organisatie van de administratie, voor de opstelling van het maandverslag enz. zou een andere naam moeten dragen. Ik zou wagen voor te stellen „Structuurdiagram der administratie”.

Overbekend is (sedert zijn boek „Tien jaren organisatie” met van Gogh en Rentenaar), dat Hijmans voor de opstelling van zijn schema's eenvoudige normaal-tekens invoert; b.v. in het formulierdiagram voor ontstaan van formulieren, voor wachten met behandeling, in gang zetten, boodschappen, controle enz. Dienovereenkomstig in de bevoegdheden-diagrammen normaaltekens voor uitvoering, toezicht (al dan niet met coördinatie), voor verplichte kennisgeving, raadpleging, overleg, leiding, repressieve controle en preventieve controle. Een nieuwigheid is het schema met illustraties. Dit schema acht ik heel instructief voor studenten en in de praktijk wellicht ook voor de arbeiders. Evenwel slechts in bepaalde gevallen zal men deze bewerkelijke opstelling doen uitvoeren.

Het geïllustreerde „routine-diagram” (beknopte formulieren ter illustratie) dient om het verband tussen de gegevens op bepaalde formulieren en de verwerking op verschillende andere formulieren en in aansluitende registers aan te duiden. Op grond van eigen ervaring acht ik dergelijke diagrammen buitengewone middelen om de inhoud van administratieve instructies samen te vatten.

Het hoofdstuk der bestuurstechniek geeft, zoals uit het bovenbehandelde bleek, geen volledig beeld van wat de techniek van het besturen inhoudt. Veel daarvan is echter in de andere hoofdstukken te vinden, vooral ook in dat, hetwelk de bedrijfstypen en de benodigde ontwikkeling der bedrijfsfuncties voor elk type aangeeft. In het hoofdstuk Bestuurstechniek vindt men veel over de organisatie van de apparatuur voor het uitvoeren der bestuurstechniek.

Een meer volledige behandeling van die techniek in haar algemeen karakter onder het hoofdstuk van die naam, zou de betekenis van de problemen van kostprijsberekening en budgetering in de organisatie beter tot haar recht hebben doen komen; dan zou reeds hier (de later wel op verschillende plaatsen besproken) delegatie van verantwoordelijkheid t.a.v. subalterne leiders algemeen gesteld zijn, met de controle op de overgedragen initiatieven en bevoegdheden; dan zou ook de fundering dezer vraagstukken in de algemene bedrijfseconomische theorie niet ontbroken hebben. En als suggestie voor een tweede druk (welke ik schrijvers en uitgever spoedig toewens) moge omwerking der stof in deze richting

in overweging gegeven worden. Wat zeer goed uitkomt in het hoofdstuk der bestuurstechniek is de betekenis, welke in dit kader de personeelszorg heeft. Hier spreekt Hijmans' grote liefde voor de arbeidende mens.

Het derde deel, dat de *bedrijfstypen* behandelt is niet alleen als aanvulling op het voorafgaande, maar juist om zijn eigen karakteristiek belangrijk — zeer bijzonder voor accountants en bedrijfseconomiestudenten zonder technische voorschooling. De bij hen gebruikelijke onderscheidingen worden hier — naar de ervaring van de organisatie-ingenieur — verbeterd en aangevuld. De factoren, welke het grondtype bepalen, worden geanalyseerd: de aard van de markt, het rythme van de voortbrenging (het rythme der productie krijgt trouwens op vele punten bijzondere aandacht onder invloed van de studies van Lawrence and Laban), de mate van de in de productie aan te brengen waardevermeerdering, het overwegen van loonkosten of installatiekosten in de kostprijs, de enkelvoudigheid of samengesteldheid van het product, het aantal bewerkingen, de duur van het vervaardigingsproces. Al naar gelang van het type overweegt in de functies der bestuurstechniek het commerciële of het industriële. Bij de eerste treden marktstudie en verkooporganisatie op de voorgrond, bij de tweede research, fabrieksinrichting en installatie. Bij andere typen treden de beheersvraagstukken als planning, kostprijsbepaling, kwaliteitsbeheersing, voorraadbeheer, personeelszorg, het meest naar voren. In dit verband worden ook functieanalyse, arbeidsstudie en taakanalyse besproken. Het verband van arbeidsstudie en taakstelling wordt in een volgend hoofdstuk behandeld. De personeelszorg vereist als gezegd een afzonderlijk hoofdstuk.

Ook de begroting der orders en de voor- en nacalculatie worden hierin besproken.

Op enkele details wil ik nog ingaan.

Wat taak-stelling en -analyse aangaat, wordt er van uitgegaan, dat de vereiste werkomstandigheden moeten zijn aangebracht, wil men een rationele arbeidsproductiviteit bereiken. De bedrijfsleiding is hiervoor verantwoordelijk; arbeids-studie brengt de fouten aan het licht.

Evenwel men overdrijve — aldus de auteurs — niet in nauwkeurigheid. Arbeidsstudie vereist omvangrijke arbeid en in verschillende gevallen dreigt het gevaar, dat de kosten van een verfijnde taakmeting uitgaan boven het nut, dat zij kunnen afwerpen. De arbeidsanalyse wordt besproken in verschillende gevallen: bij langdurige bewerkingen, bij gevarieerde werkzaamheden, welke door groepen van arbeiders zonder vaste arbeidsverdeling verricht worden, bij rhythmisch herhaalde bewerkingen van korte duur en tenslotte wordt — in dit verband — het opstellen van verbeteringsprogramma's besproken.

Wat de planning aangaat wordt niet alleen de techniek der planborden uitvoerig besproken, maar ook theoretisch afgeleid wat de inhoud is. Plannen is vooruitzien en dus combineren en coördineren van menselijke arbeid en materiële hulpbronnen. Verschillende coördinaties treden — al naar gelang van verschillende bedrijfstypen met verschillend belang — naar voren: planning van menselijke arbeidskracht, van de benutting van beschikbare ruimte, van machines, van hulpstoffen en de coördinatie van verkoop en productie. De bekende apparaturen der planning worden opvallend duidelijk behandeld.

Dat kwaliteitsbeheersing varieert naar bedrijfstype is bekend. Het wordt hier echter nog eens scherp belicht en speciaal op het verantwoordelijkheidsdiagram bij de kwaliteitsbeheersing vestig ik de aandacht.

Voor wie vertrouwd is met de bedrijfseconomische theorie, wekt het geen verwondering, dat de inventarisatie van de beschikbare productiemiddelen behandeld wordt met documentatie van alle ter zake dienende gegevens en technische en economische bijzonderheden. In een „machine-dossier” voor elk werktuig worden deze gegevens samengebracht. Voor de analyse der gebouwenkosten wordt met maquettes gewerkt, waaruit — naast platte gronden — de ruimteverdeling bepaald wordt. Dat de Hijmansen de aandacht vestigen op het verlies, dat ontstaat uit sociaal — zowel als uit bedrijfsoogpunt — wanneer de industrieel dure speciale gereedschappen zelf maken gaat, inplaats van ze uit de gedifferentieerde gereedschappen-productie te betrekken — spreekt vanzelf.

Nog even nader over het „Technisch Bureau Vervaardiging”, een uitermate belangrijk orgaan in de organisatie. Het Bureau verricht ten eerste de voorbereiding van de productie, waaronder de keuze van grondstoffen of materialen en die van de bewerkingstechniek. Dit is dus een geheel andere taak dan die, welke de planning als *werk*voorbereiding heeft. Verder zet het de van buitenaf ontvangen opdrachten om in verichtingen voor het bedrijf; het bedrijfstype speelt daarbij een rol. En ten derde worden hier de *grondwaarden* bepaald, welke later dienst kunnen doen voor het vaststellen van fabricagetijden en wel in zodanige vorm, dat *basistaakstellingen* ontstaan, welke gemakkelijke vergelijking met gelijksoortige stukken met andere afmeting mogelijk maken.

Van dit punt uit wil ik het achtste hoofdstuk „De *Kostprijsberekening*” bespreken. Het punt, dat — als gezegd — in wetenschappelijke waarde achterblijft bij de andere delen, omdat enkele essentiële delen in de theoretische achtergrond werden genegeerd.

Met der Hijmansen bepaling van de functies van de kostprijs stem ik in:

- a. prijszetting resp. beslissing over het aannemen van de order tegen bepaalde prijs;
- b. instrument van moderne bedrijfscontrole.

Eén kostprijs voor beide functies; gezien hun onderlinge verbondenheid! Accoord!

Wanneer Hijmans de tekortkomingen van de oude koopmansboekhouding schetst, verwerpt hij — met recht — de *doorsnee-calculatie*, omdat die alleen toepasbaar is wanneer alle producten of kwaliteiten één enkel product betreffen. Hij verwerpt ook in principe de „gewijzigde doorsnee-calculatie”, omdat men gedwongen is „de producten of kwaliteiten tot een enkel homogeen product terug te brengen”, waarbij men moet veronderstellen, dat „alle kosten variëren met één bepaalde afmeting of karakteristiek van het product”. „Zo maakte de doorsnee-calculatie de gieterij jarenlang tot stiefkind van de metaalindustrie”.

Met Hijmans critiek op de *toeslagcalculatie* en hare omslachtigheid, kan ik evenzeer instemmen. Dat hij daarbij erop wijst, dat bij bedrijven met meer afdelingen fouten ontstaan, omdat de z.g. directe kosten een grotere rol spelen dan in andere afdelingen, is juist en dat in sommige gevallen die toeslagcalculatie tot een omvangrijke nacalculatie leidt, evenzeer. Met de opmerking, dat de toeslagcalculatie door kunstmatige verdeelsleutels tot een schijnnaauwkeurigheid kan leiden ga ik eveneens accoord. Zelf heb ik het meermalen uitgedrukt als een nauwkeurigheid in becijferingen uit gegevens, welke op zichzelf fout of onnauwkeurig zijn. Maar in de ontwikkeling van de theorie van de Kostprijs — door de auteurs — ligt voor de progressieve beoefenaren deze soort van calcu-

latie een lang voorbijgestreefd moment. Men zou uit de behandeling in dit boek niet zeggen, dat de toeslag-calculatie een overwonnen standpunt is.

De meest karakteristieke fout van beide calculaties, dat zij het verlies uit conjuncturele of structurele onderbezetting als kosten beschouwen, blijft in het boek onuitgesproken. Evenmin komt naar voren, dat waardeveranderingen van werkeenheden van de mechanische apparatuur of van de gebouwen, evenmin iets met kosten te maken hebben als waardeveranderingen van grondstoffen, materialen en gereed fabrikaat. In deze — m.i. zeer belangrijke punten — hebben de Hijmansen naar mijn mening de aansluiting op de theorie Limperg gemist of misschien die geofferd aan een aansluiting op Lawrence and Humphreys, waarover zij later ook spreken. Indien zij hadden erkend, dat de genoemde Engelse schrijvers — zoals reeds uiteengezet in de boekbeoordeling van Bos in MAB 1947 — de kardinale fout maakten om tussen „kosten” en „onkosten” of „offers” niet te onderscheiden en met name het verlies der irrationeel teloor gegane werkeenheden niet als afzonderlijke verliesfactor tot uitdrukking brengen, zij zouden over de aanbeveling der marginale kosten door deze Engelse auteurs minder gunstig geoordeeld hebben dan zij thans doen.

Nu is het niet duidelijk als de Hijmansen op pag. 197 spreken over de „uitgaven voor welker verdeling over orders of artikelen” (stukproductie of serie-productie), „geen logische maatstaf te vinden is, die „direct uit het productieproces voortvloeit”, welke uitgaven zij bedoelen. Waar zij echter nergens laten zien, dat de werkeenheden, welke in de machines enz. opgesloten zijn en in de bewerking vrijkomen, bij de bepaling der bewerkingskosten in rechtstreeks verband staan tot de productie, (een leemte in het boek) zodat hun waarde een directe kostenfactor is, evenals de waarde van de arbeid, moet men aannemen, dat zij evenzeer als L. en H. de werktuigkosten niet in hun technisch-economische betekenis zien, maar in hun traditioneel-boekhoudtechnische presentatie. (Afschrijving en rente). Dat dit onjuist is heeft de bedrijfs-economie — in de School van Limperg — echter reeds 30 jaar geleerd. De daarin aangegeven weg kan niet met de zinsnede „elke verdeling, welke men voor deze kosten kiest is willekeurig” worden afgedaan. Ware dit juist, dan zou het verband, dat bij de verbijzondering gelegd wordt, en uit technische gegevens als de vereiste draai-tijd van de machine, de gebruiksduur van de machine enz., gevonden wordt, willekeurig genoemd moeten worden. Evenmin kan men hier volstaan met een critiek te richten op een „star-percentage”, want afgezien van het feit, dat het geen „percentage” is, is ook de waarde van de werkeenheden geen „star” gegeven. Die waarde verandert met de veranderingen in de technische en economische grootheden, waaruit zij is opgebouwd; zij is echter — en hierin val ik de idee van L. and H. en de Hijmansen aan — niet afhankelijk van verkopersinzicht. Van dat inzicht afhankelijk is alleen de winstmarge. Omtrent de kosten van andere duurzame productiemiddelen, als gebouwen en omtrent de kosten van het technische en administratieve commerciële bestuursapparaat kan in hoofdzaak hetzelfde gezegd worden als omtrent werktuigkosten gezegd is, al is het verband met de productie daar indirect.

Met de analyses van de organisatie van het bedrijf, zoals der Hijmansen boek op zovele plaatsen en zo voortreffelijk laat zien, slinkt de betekenis van kosten, welke niet in kostenstandaards zijn onder te brengen of geen constateerbaar verband tot de productie hebben. Daar komt

bij, dat de Hijmansen blijkens de voorbeelden pag. 188 en 189 de werktuigkosten toch wel in direct verband willen verrekenen; en uiteraard ook andere kosten, welke *indirect* verband vertonen (al kan ik die met pagina-aanduiding niet geven). Dan blijft er echter goed gezien, voor de arbitraire dekking naar de leer der „Marginal costs”, geen terrein van veel betekenis over. Zeker niet voor wie Hijmans' — op vele plaatsen waarneembare — strijd voor „geen grotere nauwkeurigheid dan de praktijk van het geval vereist”, uit het hart gegrepen is.

Over kostenstandaards is het boek zeer kort. Alleen onder samengestelde massaproducten worden zij behandeld als middel van indirecte bedrijfscontrole. Nacalculatie per order heeft hier geen waarde meer; de afwijkingen met de werkelijke kosten worden per afdeling gecontroleerd. Het komt mij voor, dat hier een te eng terrein aan deze methode wordt toegewezen of men moet onder samengestelde massaproductie verstaan wat wij gewoonlijk massa-serieproductie noemen.

Hijmans schijnt — ondanks zijn daarop aanvankelijk gegeven critiek (zie boven) — het meest te voelen voor de „gewijzigde doorsneecalculatie”. Hij erkent de fout, althans die ene, welke ik reeds noemde, maar tracht door de indeling der productie naar „*velden van min of meer vol-maakte homogeniteit in de bewerking*” het bezwaar weg te nemen. Let wel, het gaat hier om *bewerkingskosten* en blijkens de voorbeelden, om menselijke en mechanische bewerking. Deze *verder-gewijzigde doorsneecalculatie* roept herinneringen op aan „the arrangement according to type of work” van *Edward Jones'* „Administration of industrial enterprises” (New York 1918). Hijmans gaat echter verder. Er ligt zeker een grote verdienste in deze uiteenzetting, dat er eens op gewezen wordt, dat men — evenmin als met de Duitse fijnverdelery à la Schmalenbach — niet practisch werkt, wanneer men the „machine-rate” en de „ordering der kosten naar production-centers” of — op zijn Schmalenbachs — naar kostenplaatsen à l'outrance, doorzet. Men hoede zich voor dogmatisme; ook hier. Daarom behoeft men echter het verband met de theorie, welke men juist acht, niet achter een schijn van aanleunen tegen een verouderde theorie te verbergen.

Met Hijmans' „velden van homogene bewerking” komen wij er toe de bewerkingen op zichzelf te zien; de overeenkomstige bewerkingstijden voor „min of meer homogene” onderdelen van verschillende werkstukken in één normtijd te calculeren. Verder om families van bewerkingen te zien, welke men onderling volkomen kan verwisselen (één-eiïge tweelingen dus) of ten naaste bij met opoffering van onbelangrijke nauwkeurigheidsgraad vervangbaar kan maken. Ik zie hierin niet anders dan de toepassing van kostenstandaards en van de vervangbaarheid der delen in de standaards. Dat men aldus tot vrij vaste normen voor bewerkingskosten kan komen, welke de voorcalculatie van nieuwe producten zeer vergemakkelijken, is zeer juist. Immers men werkt met bepaalde machines en derzelver technische tijden en andere werkeigenschappen zijn overal en bij alle producten of gelijk, of naar bepaalde correlatie-factoren variërend. Dat men „bewerkingstijden” kan vaststellen door een deling van gegevens der gevonden kosten door een aantal, is niet anders dan de bepaling van een gemiddelde en aangezien Hijmans daarbij natuurlijk de niet-representatieve gevallen uitgeschakeld heeft, is n.m.m. zijn „verder-gewijzigde doorsneecalculatie” niet anders dan een *normbepaling* voor de bewerkingstijd van mensen en machines in hunne samenwerking van de vereiste offers van huisvesting, werk-leiding enz. Dat wordt beves-

tigd, wanneer hij even verder bij het voorbeeld uit de serie-machine-bouw zegt, dat machine-uren geen betekenis hebben, wanneer de bewerking een vaste groep machines omvat. Hij rekent dan met een doorsnee-calculatie der bewerkingskosten van de groep. Ik meen dit ergens genoemd te hebben een kostenstandaard voor de groep, want uitgaande van de standaardkosten-theorie heeft de noodzaak van praktische toepassing mij enige malen tot dezelfde werkwijze gebracht. En als de Hijmansen daarbij vertellen, dat waar lichte en zware machines voorkomen, welke niet alle gelijk belast *kunnen* worden en dat in de groep dan de onderbelasting der zware en gedeeltelijke belaste machines een kostenfactor van de groep is, dan komen er weer vele herinneringen op aan Limperg's behandelingen. En dan is de calculatie van de norm van de gehele groep, die als een batterij — steeds in gesloten verband werkt, een logische toepassing onzer theorie. De tegenstelling tussen Hijmans' beschouwing en die van de Amsterdamse school ligt ten deze klaarblijkelijk meer in de presentatie dan in de essentie. Om dat aan te tonen — en toch de verschillen niet te veronachtzamen — had ik een lang betoog nodig.

Per saldo kunnen de bedrijfseconomen van theorie en praktijk toch dankbaar zijn, dat de uitlatingen in dit boek ons waarschuwen om de theorie der standaardkosten niet te doceren op de wijze, waarmede men patentgeneesmiddelen aanbeveelt of Pinkpillen voorschrijft. Vooral om niet in de toepassing ons te verlopen in theoretische fijnheid, welke de Vaderlandse praktijk niet vereist en niet te vergeten, dat er „normen” kunnen zijn, welker vaststelling geen langdurige studie behoeft te eisen.

Dat men ook daarin de mate weer niet mag verliezen en moet weten waar men wel en waar men niet nauwkeurig moet zijn, wordt ons in dit boek duidelijk voor ogen gesteld. Herinneren we ons de nauwkeurigheid in de behandeling van taakanalyse en arbeidsstudies.

En tenslotte enkele opmerkingen over het zevende deel — de personeelszorg —. Gelukkig niet meer „personeelsbeheer” of „personeels-administratie” — als ware de arbeid niet gebonden aan de levende mens. Een hoofdstuk, dat ik ieder ter lezing aanbeveel.

Hier komt de „sfeer” in de fabriek, de verzorging van belangen naar voren, maar niet meer dan als aanduiding van de problemen. De betekenis van dit boek mag ook niet daarin liggen; 't gaat om bedrijfsorganisatie. De meest opvallende onderwerpen zijn: de functies in de personeelsafdeling, de eisen te stellen aan haar personeel, beginselen van personeelspolitiek en van de standaardinstructies, werkprogramma en budget van het werk, vooruitzien van personeelsbehoefte, aannemen van personeel en contact met bronnen voor de werving, introductie van nieuw personeel, periodieke beoordeling, indeling van personeel, ontslag, medezeggenschap. Het hoofdstuk over taakanalyse behandelt het doel der analyse, het verbeteren van promotiekansen en van de vloeibaarheid van de arbeid, de taakwaardering (werkclassificatie) en uitvoering der techniek van de taakanalyse (functie-analyse).

In dit deel vinden we ook een hoofdstuk over de scholing en de opleiding van de arbeiders en een behandeling van de *prestatiebeloning*, waarin aan de meritratie een grote plaats is toegekend. Wat de opleiding aangaat verbaast het, waarom de bazen-opleiding in geheel ander verband besproken is, nl. in verband met de taak van de werkmeester. De eisen aan de baas te stellen zijn toch voorwaarden voor goed personeelsbeleid (wat ter plaatse ook wel blijkt). De prestatiebeloning wordt ge-

steld tegen de achtergrond van de oude loontheorieën, maar zonder de vergelijking met het uurloon. Waar het inkomen van de arbeider (althans aan diens zijde) toch het punt van uitgang is en de prestatielonen op uurloon afgestemd zijn — meen ik dat die vergelijking met een teruggrijpen op de tijdstudie, noodzakelijk ware geweest.

Daartegenover is de behandeling en het stelsel van verdienste-beloning behoorlijk uitgebreid. Er worden in behandeld de techniek van de merit-rating, het verband ervan met werkclassificatie, het trekken van conclusies uit verkregen gegevens, het rapport aan betrokkenen en de betekenis van merit-rating voor loonvorming (in enkele volzinnen).

De indruk samenvattende ligt hier een uitstekend boek voor ons. Aan de schrijvers komt hulde toe, dat zij onze Nederlandse vakliteratuur met dit boek verrijkt hebben. En gaarne geef ik aan bevoegde instanties in overweging dit boek te plaatsen op de literatuurlijsten voor de bedrijfs-economische studie. Het zou wellicht Kimball kunnen vervangen dat dan naar de aanbevolen litteratuur kon verhuizen. Waarom zullen we blijven voortgaan om het onderwerp „Organisatie” uit buitenlandse litteratuur te bestuderen, wanneer er zulk een uitstekend werk in de eigen taal en aangepast bij de eigen verhoudingen van ons land ter beschikking staat. Dat willen we t.o.v. de „kostentheorie” niet (men vergelijk de critiek op Lawrence and Humphreys), laat ons het derhalve ook niet doen t.z. van de organisatie. Dit houdt natuurlijk niet in, dat men de buitenlanders niet meer lezen moet. Uiteraard wel! Maar men geven voorkeur aan de litteratuur, die aan onze verhoudingen aangepast is. Dan zijn deze auteurs ook snel aan een tweede druk toe, wat ik hun toewens en waarbij ik de hoop heb, dat mijn critische studie hun van enig nut zal zijn.

Ook aan de firma Kluwer hulde voor de verzorgde uitgave; speciaal voor de behandeling der formulieren in een afzonderlijk „atlasje”, dat naast het boek wordt gelegd bij lezing.