

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Verschijnt maandelijks, behalve in augustus

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

A. ACCOUNTANCY

I. ALGEMEEN

A Scientific Approach to Accounting Theory

H a i s m a n, J.: — De schrijver onderstreept het belang van het wetenschappelijk aanvatten van de vraagstukken der accountancy en der administratie, en pleit voor het opstellen van wetenschappelijke beginselen, als basis voor de praktijk. Hij ziet de administratieve vakken als een deelwetenschap van de wiskunde in welke echter ook juridische elementen meespelen, en formuleert een vijftal concept-beginselen, waaronder twee met betrekking tot de waarderingsgrondslag der activa. Vervolgens beschouwt hij de huidige opvattingen op administratief gebied in het licht van deze beginselen. Hierbij blijkt o.m. dat de veronderstelling van continuïteit in het optreden van de individuele bedrijfshuishouding niet met de werkelijkheid overeenkomt. Bezwaren van logische aard rijzen ook tegen de historische „kosten“-opvatting en tegen de inhoud die veelal aan het begrip „kapitaal“ wordt gegeven.

De schrijver pleit voor algemene aanvaarding van de vervangingswaarde-gedachte en de daarmee verbonden kapitaals- en inkomensbegrippen als theoretisch fundament voor de administratieve praktijk en de accountancy.

A I

The Accountants' Journal (New Zealand), november 1956

E 70

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

Professional Ethics and the Public Interest

C a r e y, J. L.: — De codes van beroepsethiek van de accountants zijn van waarde zowel uit moreel en ethisch als uit praktisch oogpunt. Zij tonen de accountant hoe zijn houding moet zijn wil hij erin slagen, het vertrouwen van cliënten en publiek te winnen en te behouden. Zij verschaffen cliënten-in-spé de basis voor het vertrouwen dat de accountants hen zo goed mogelijk willen dienen en dat zij dit dienen vóór de beloning stellen. En zij geven derden die belang hebben bij de juistheid van de jaarstukken van cliënten een grondslag voor het vertrouwen dat de accountant volgens objectieve richtlijnen heeft gecontroleerd en onafhankelijk is bij het geven van zijn verklaring.

Codes van beroepsethiek worden niet gemaakt, maar groeien uit en door de praktijk. Voortdurend ontstaan nieuwe vraagstukken en moeten bestaande gedragsregels worden aangevuld en aangepast aan veranderde verhoudingen. De schrijver bespreekt de wijze waarop de regels in de praktijk worden gehandhaafd; waarschijnlijk is „sociale druk“ de sterkste disciplinaire invloed. De Instituten beschikken over uitsluiting, schorsing en terechthouding als mogelijke middelen, terwijl in een groot aantal staten de materie bij de wet geregeld is. In het artikel wordt hiervan in het kort een overzicht gegeven.

A II - 4

The Journal of Accountancy, november 1956

E 741.23 : E 635.451

Ethics and Accountancy

M i l n e, K. L., en J. L. R a w n s l e y — In een serie van drie artikelen wordt ingegaan op de vraagstukken met betrekking tot de beroepsethiek van de accountant. Het eerste artikel bevat een vergelijkend overzicht van de inhoud der gepubliceerde codes van beroepsethiek in verschillende landen, waaronder de Verenigde Staten, Engeland, Nederland, Frankrijk en Duitsland.

In het tweede komt een aantal ethische problemen aan bod die in de geschreven codes niet vermeld zijn, of niet afdoende zijn opgelost. Ter sprake komt bijvoorbeeld het vraag-

stuk van het beroepsgeheim en dat van de verhouding van de accountant-belastingconsulent tot cliënt en fiscus. Ook de onafhankelijkheid van de accountant en het vraagstuk van de toelaatbaarheid van het vervullen van andere functies in het bedrijfsleven naast het accountantsberoep worden behandeld. Enige wijzigingen en aanvullingen voor de codes van beroepsethiek worden voorgesteld.

Het laatste artikel handelt over het prestige van de accountant, het verband tussen de beroepsethiek en dit prestige, en de algemene filosofische ondergrond van de huidige opvattingen ten deze.

A II - 4

E 741.23 : E 635.451

The Accountant, 1 december, 8 december en 15 december 1956

III. LEER VAN DE INRICHTING

Toepassing van elektronische administratie-machines in de Verenigde Staten

Meeuwis, A. — Hier worden enkele indrukken weergegeven, opgedaan tijdens bezoeken aan enkele grote bedrijven in de Verenigde Staten, welke elektronische apparatuur ingevoerd hebben of op het punt stonden deze in te voeren. De schrijver wijst op het revolutionaire karakter van de introductie van elektronische administratie voor vele Amerikaanse bedrijven. Dit is nog pioniersarbeid. Wat betreft het kostenniveau stelt de schrijver dat de aanschaffing van bepaalde nu verkrijgbare installaties in de Verenigde Staten reeds economisch gerechtvaardigd is bij een besparing van 75-100 kantoorwerkers, hetwelk voor Nederland kan worden vertaald in 400 a 500 kantoorkrachten. Mogelijk kunnen ook andere besparingen het gevolg zijn, die dit aantal verlagen.

Toepassing van elektronika kan in beginsel belangrijke versnelling van de administratie betekenen met als gevolg juistere, snellere beslissingen, snellere aanpassing aan veranderende omstandigheden, grotere commerciële flexibiliteit. Ook kan men meer gegevens verkrijgen.

In de Verenigde Staten is men echter nog niet zover, dat deze voordelen zijn gerealiseerd: veelal kiest men de loonadministratie als proefobject, en de invloed hiervan op de leiding is niet groot.

Het feit dat in Amerika vele grote concerns gedecentraliseerd zijn, waarbij elk onderdeel zijn eigen — niet volgens uniforme richtlijnen ingerichte — administratie heeft, bemoeilijkt waarschijnlijk de invoering van elektronische administratiesystemen in vrij sterke mate. Nog steeds is het sorteren van „bottle-neck” bij de elektronische administratie-machines. Korte code-aanduidingen zijn voorts van veel belang ten aanzien van input, geheugen enz. In het algemeen handhaaft men nog de ponskaart bij de toevoer, met de gevolgen van dien.

De schrijver gaat nader in op de „programming” en de „machinecoding”, en op de aanwending van „magnetic tape” bij de toevoer. Voorts wordt het communicatieprobleem besproken dat bij centralisatie van de administratieve arbeid op de voorgrond komt. Ook de controle op de betrouwbaarheid der gegevens is nog een vraagstuk waarover het laatste woord niet is gesproken.

A III - 3

E 738.4

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, januari 1957

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The Application of Statistical Sampling Techniques to Auditing

Gaynor, E. W. — Hier wordt in een beknopte, maar heldere uiteenzetting verduidelijkt, hoe en in welke gevallen het beginsel van de kritische steekproef en dat van de „controlekaart” bij de accountantscontrole toepassing kunnen vinden. Het artikel bevat een korte, populaire behandeling van toevalsverdeling, standaarddeviatie en enkele andere grondbegrippen, die vervolgens worden toegepast op het beoordelen van de effectiviteit der interne controle. Hierbij wordt met name aangegeven, langs welke lijnen het voor de kwaliteitsbeheersing reeds algemeen toegepaste „controlekaart”-systeem ook in het kader van het accountantsberoep nuttige toepassing kan vinden. Het artikel is voorzien van uitgewerkte cijfervoorbeelden met bijbehorende grafieken.

A IV - 1

E 76 : E 741.23

The Internal Auditor, december 1956

Beoordeling van het verkoopbeleid door de accountant bij zijn algemene controle

Pon, J. W. — Tegen de achtergrond van een vrij uitvoerige beschouwing over de aard en de inhoud van de accountantscontrole ten aanzien van het beleid en het beheer in het algemeen, stelt de schrijver de vraag, of en in hoeverre controle door de accoun-

tant ten aanzien van het gebied van de verkoop mogelijk en noodzakelijk is. Op dit gebied ontbreken voornamelijk in de administratie vastgelegde normen, welke op andere gebieden het uitgangspunt voor de controle vormen. Een eerste vraag is dus, of voor de kosten van een gegeven verkooporganisatie en voor de opbrengsten met een gegeven beleid verkregen normen kunnen worden opgesteld. Een tweede, in hoeverre de mogelijkheid bestaat, een gegeven verkoopbeleid te vergelijken met alternatieve beleidsmogelijkheden. De eerste vraag leidt naar het vraagstuk van de verbijzondering van de verkoopkosten. De schrijver geeft een overzicht van de literatuur op dit gebied. Hieruit blijkt dat een aanvaardbare toerekening van verkoopkosten zeer wel mogelijk is, en dat hiermee ten dele een controle op de efficiency der activiteiten verkregen kan worden, o.m. door begroting of budgettering der kosten. De toepassing hiervan is misschien iets lastiger dan in de fabricagesector en de verkregen uitkomsten zijn minder scherp controlerend, maar de mogelijkheid is er, en dit administreren van normatieve begrote verkoopkosten is ook in ander verband van zeer veel belang.

Ook een wetenschappelijke benadering van de verkoop is blijkens de literatuur mogelijk, soms vooraf als begroting, soms alleen achteraf door vergelijking van de feitelijke cijfers.

Het vergelijken van alternatieve mogelijkheden ten aanzien van het verkoopbeleid is zeer moeilijk, al wordt in Amerika een techniek toegepast, die sterk in deze richting gaat: de „marketing audit”. De accountant is echter geen commercieel deskundige, en zijn functie brengt niet mee dat hij een dergelijk onderzoek verricht. Wel zal hij de toepassing van dergelijke norm-berekeningen trachten te bevorderen waar deze uit controle-oogpunt zin heeft en uitvoerbaar is.

De schrijver concludeert dat het zonder meer achterwege laten van beoordelingen op verkoop-gebied met een beroep op het ontbreken van maatstaven voor de accountant niet meer opgaat, al zijn de mogelijkheden er niet altijd in gelijke mate.

Tot slot gaat hij na hoe men in de angelsaksische landen over deze materie denkt.

A IV - 3 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, december 1956*
E 641.252 : E 136.30

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De kostprijs in de groothandel

Н а с с о в, Prof. Dr. J. F. — Over de vraag of in die takken van handel, welker afzet niet in kleine hoeveelheid aan de finale consument geschiedt, een kostprijs kan worden berekend, bestaat geen eenparigheid van mening. Zowel onder de beoefenaren van de wetenschap als in het bedrijfsleven heerst gedeeltelijk de opvatting, dat bij de handelsonderneming geheel of voor een deel sprake is van gemeenschappelijke kosten, waardoor een verbijzondering van de kosten niet mogelijk zou zijn. De schrijver bestrijdt deze mening. Wel bestaat er een verband tussen functie en functionele plaats enerzijds en assortiment anderzijds, doch dit verband ligt niet technisch onvermijdelijk. Zelfs bij een rationeel geselecteerd assortiment is slechts van **economische** gebondenheid sprake en zijn de voor dit assortiment gemaakte kosten dus samengevoegde kosten voor zover zij voor meer dan één produkt worden gebracht.

Ook de onmogelijkheid van het bepalen van een produktiecapaciteit wordt aangevoerd als beletsel voor een kostprijsberekening. Ondanks het ontbreken van een capaciteitbepalend duurzaam produktieapparaat kan echter wel degelijk ook in de handelsonderneming met voldoende exactheid een produktiecapaciteit worden vastgesteld. Behoudens in gevallen waar de leiding het knelpunt vormt, is het — altijd beperkt aanwezige — vermogen bepalend voor de produktiecapaciteit, gegeven de aard der bedrijvigheid en daarbinnen de gekozen functie en de functionele plaats. Op de bepaling van de capaciteit, uitgaande van deze gegevens, bij de voorraadhoudende groothandel wordt vrij uitvoerig ingegaan. De technische voorraad is hier het instrument bij uitstek. Zijn grootte wordt o.m. beheerst door de grootte van de afzet, de voor aanvulling nodige tijd en de minimum grootte der bestellingen. In zijn samenstelling behoort deze technische voorraad te worden bepaald door de visie welke de leiding heeft op de aan het assortiment te stellen eisen in verband met de functionele plaats van haar bedrijfshuishouding. Deze samenstelling van het assortiment heeft grote invloed op de omzetsnelheid van de voorraad, en daarmee tevens op de produktiecapaciteit. De beslissing betreffende de vraag, welke artikelen de onderneming moet blijven voeren en welke zij uit haar collecties moet ver-

wijderen met het oog op een te geringe omzetsnelheid is een essentiële economische keuze-handeling, welke rechtstreeks voortvloeit uit de visie betreffende de functionele plaats. Een grondig onderzoek naar de afnemers kan aan deze visie een betere basis verschaffen.

Is dus de kostprijsberekening in beginsel wel mogelijk, een volgende vraag is of zij in de handelsonderneming zin heeft.

Naarmate de groothandelaar zijn bedrijf beter „in zijn vingertoppen heeft,” zal hij de beslissing over het assortiment beter en ook zonder omvangrijke kostprijsadministratie kunnen nemen. Naarmate het bedrijf groter wordt, zal hij minder nauwkeurige kennis van de verhoudingen hebben en zich sterker op hulpmiddelen — waaronder de administratieve — moeten verlaten. Naarmate echter de reeks van artikelen groter wordt, levert anderzijds de calculatie grote bezwaren op. Er is dus economisch een rationele grens. Het noodzakelijke inzicht in de merites van de samenstellende delen van het assortiment kan ook via bepaalde fractionele calculaties met betrekking tot kostenfactoren welke verband houden met de omzetsnelheden, worden benaderd. Diepere analyse van de kostenvraagstukken van groothandelsondernemingen blijkt in elk geval noodzakelijk en in beginsel mogelijk, terwijl het een vraagstuk van rationaliteit is hoever men hierin wil gaan.

Aan de kostprijsberekening in het algemeen en aan het gehele beleid zal in de handelsonderneming ten grondslag moeten liggen de functionele plaats van het bedrijf.

Ba IV - 1 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, januari 1957*
E 136.3 : E 635.342.2

Structurele kostprijs, structurele overcapaciteit en ondernemingscombinaties

Me y, P r o f. Dr. J. L. — De dies-rede van Prof. Wisselink over „Industriële overcapaciteit, een structurele norm toegepast op de europese katoenindustrie”, heeft een waarde die verder strekt dan de bedrijfstak waarop de spreker zijn beschouwingen toespitste. In dit artikel wordt op sommige van de daarin ontwikkelde denkbeelden nader ingegaan, uitgaande van de theorie van de vervangingswaarde. De „structurele kostprijs” van Wisselink is een integrale kostprijs — of misschien een integrale minimumverkoop prijs —, en hij gebruikt deze om te constateren of overcapaciteit aanwezig is, en tevens als criterium voor de vraag of vorming van ondernemingscombinaties wenselijk of noodzakelijk is. In feite blijken deze beschouwingen zeer dicht bij de vervangingswaardeleer te staan.

Ten aanzien van de verdere beschouwingen van Wisselink over combinaties van ondernemingen o.m. in verband met het conjuncturele gevaar der sterk stijgende vaste kosten wordt door de schrijver van het onderhavige artikel op enkele punten kritiek geuit. Op andere punten worden aanvullende voorstellen gedaan, met name wat betreft samenwerking ten aanzien van vernieuwing en eventueel modernisering van het productieapparaat der ondernemingen.

Ba IV - 2 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, december 1956*
E 136.30 : E 633.½

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Converteerbare Obligaties

Den Besten, Drs. A. — Ten aanzien van het tijdstip der emissies van converteerbare obligaties kunnen drie perioden worden onderscheiden. In elk van deze perioden zijn er speciale motieven aan te wijzen voor het uitgeven van en de belegging in deze soort stukken.

In de periode 1917-1939 lag de oorzaak voor de uitgifte van converteerbare obligaties bij ruim 75% van het aantal emissies in geslotenheid van de emissiemarkt voor aandelen van de desbetreffende onderneming. Vaak betrof het dan ook in moeilijkheden verkerende ondernemingen; in bijna de helft van de gevallen is de afloop minder gunstig geweest.

In de periode 1949-1951 heerste op de Nederlandse kapitaalmarkt een ernstig gebrek aan risico-dragend kapitaal, en zijn het in hoofdzaak drie grote concerns (Unilever, B.P.M. en A.K.U.) geweest die van deze vorm gebruik maakten. De stukken werden bij institutionele beleggers geplaatst.

In de maanden september 1955 tot en met mei 1956 zijn relatief grote bedragen aan converteerbare obligaties uitgegeven, grotendeels door bedrijven die ook aandelen of gewone obligaties hadden kunnen emitteren, maar die in deze vorm meer aantrekkelijke voorwaarden meenden te kunnen bedingen. Bij deze ondernemingen bestond de wens dat inderdaad conversie zou plaatsvinden vóór de aflossingen zouden moeten aanvangen. Deze wens blijkt ook uit de conversieregeling en verdere clausules, die vrij belangrijk verschillen van die bij vroegere emissies van converteerbare obligaties.

Op de betekenis van deze financieringsvorm onder de huidige omstandigheden wordt in het kort ingegaan.

Ba V - 3
E 325.242

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, november 1956

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

De optimale produktieserie

Looyard, N. C. — In dit artikel wordt langs wiskundige weg ingegaan op de berekening van de produktieserie waarbij het totaal van instel- en voorraadkosten minimaal is. Hierbij wordt voortgebouwd op de bestaande literatuur over dit onderwerp, dat o.m. door de werkzaamheden van de Werkgroep Typebeperking weer onder de aandacht van het publiek is gekomen.

Ba VI - 13
E 643.2

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, december 1956

Centralisatie of decentralisatie?

Lu y k, Mr. H. — Decentralisatie is de organisatievorm waarbij binnen het verband van eenzelfde organisatie een bepaalde taak door meerdere organen op geografisch gescheiden punten wordt verricht. In de praktijk gebruikt men het begrip ook dikwijls wanneer de geografische afstand tussen de verschillende punten zeer klein is; dit is dan „oneigenlijke” decentralisatie, welke echter grotendeels dezelfde gevolgen heeft als de „eigenlijke” ten aanzien van de organisatie problematiek.

De schrijver geeft een „checklist” welke dienst kan doen wanneer men in een concrete situatie moet kiezen tussen centralisatie en decentralisatie. Deze vragenlijst vestigt de aandacht op verschillende motieven voor decentralisatie en hun relatieve betekenis voor het bedrijf in kwestie; zo kan decentralisatie worden nagestreefd om risico's te verminderen, plaatselijke goodwill te bevorderen of te profiteren van plaatselijke arbeidsmarkten, om te komen tot effectieve plaatselijke oriëntatie of beter contact met plaatselijke relaties, of om de voordelen van een kleine organisatie-eenheid te verkrijgen. Op deze voordelen van de kleine eenheid wordt nader ingegaan, waarna de nadelen ertegenover worden gesteld. De aandacht wordt er voorts op gevestigd dat het voordeel van een gedecentraliseerde organisatie de bezwaren van een moeilijker communicatie en coördinatie moet kunnen compenseren.

Ba VI - 13
E 643.3

Doelmatig Bedrijfsbeheer, december 1956

Electronics and Management

Glendinning, R. — De invloed van de invoering van elektronische apparatuur op de leidende functies in de bedrijfshuishouding is een aspect van de automatisering dat nog weinig is besproken, en dat toch in de toekomst van toenemend belang zou kunnen blijken.

De leiding zal de beschikking krijgen over feitenmateriaal dat ze nu niet heeft, en waarop met zekerheid beslissingen gebaseerd zullen kunnen worden, die nu min of meer „op het gevoel” worden genomen.

Gegevens die nu te laat beschikbaar komen, zodat er niet meer op kan worden gehandeld, zullen door inschakeling van elektronische machines zeer veel sneller worden geproduceerd.

Men kan de machines laten uitkiezen wat belang heeft vanuit het gezichtspunt van de leiding.

Gegevens die nu door te hoge kosten niet kunnen worden opgesteld zullen misschien langs elektronische weg zoveel goedkoper kunnen worden verkregen dat men ermee gaat werken.

De schrijver ziet voorts bijvoorbeeld een mogelijkheid van inschakeling der computers voor het direct signaleren van afwijkingen in de produktie of in het administratieve proces.

Het beginsel van „management by exception” kan met behulp van de elektronische apparatuur op allerlei gebied worden verwezenlijkt.

Ter sprake komt ook de „operational research”, welk begrip wordt verduidelijkt met enkele eenvoudige voorbeelden van lineaire programmering.

Ba VI - 16
E 738.4 : E 641.22

The Accountant, 29 december 1956

Executive Controls — What and Why

Jerome, W. Travers III. — In de moderne bedrijfshuishouding van enige om-

vang bestaat behoefte aan verhoging van de effectiviteit van de leiding, enerzijds tengevolge van de delegatie van initiatief, anderzijds omdat coördinatie van de verschillende belangen der diverse afdelingen een levensvoorwaarde is.

Verhoging van de effectiviteit der leiding is niet in de eerste plaats een kwestie van bijzondere technieken als standaardkostenberekening, budgetering, instructies en conferenties. Het gaat erom, het vraagstuk als één geheel te overzien en de leiding aan te passen aan de eisen van het individuele bedrijf. Daarbij zijn vier aspecten van belang, namelijk de organisatiestructuur, de planning, budgetering en voortgangscntrole, het verschaffen en verkrijgen van inlichtingen en gegevens, en de produktontwikkeling.

Het criterium voor effectiviteit van de leiding op al deze punten ligt in de wijze waarop het gedrag en de houding van de mensen door de leiding worden beïnvloed. Want leiding geven heeft betrekking op mensen en niet op dingen.

Ba VI - 16
E 641.22

The Controller, november 1956

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Personneelsbeleid

Schrevel, P. — Na een algemene omlining van het begrip „personneelsbeleid” volgt een behandeling van enkele vormen van personeelsbeleid met hun uitgangspunten.

Gaat men uit van het zakelijk-economische standpunt, dan is men tot personeelsbeleid gekomen omdat men er economische voordelen van verwacht; bij het sociale standpunt komt het personeelsbeleid op grond van zuiver menselijke motieven tot stand; bij het „standing”-standpunt gaat men aan personeelsbeleid doen om niet achter te blijven bij anderen.

In de praktijk komen deze uitgangspunten meestal gemengd voor; soms wordt ook na verloop van tijd het accent verlegd van één uitgangspunt op een ander. Het uitgangspunt drukt zijn stempel op het personeelsbeleid en is soms de verklaring voor het wel of niet slagen ervan.

De schrijver behandelt vervolgens de invloed van de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden en van de „franje” op het personeelsbeleid.

Hij wijst erop dat de sfeer waarin gewerkt wordt — uiteraard naast de materiële voordelen — voor de meeste mensen veel gewicht in de schaal legt.

Goede verhoudingen kosten betrekkelijk weinig geld, maar zij eisen inspanning, openhartigheid en aanpassing. En zij kunnen ook in minder voorspoedige tijden gehandhaafd blijven.

Ba VII - 1
E 641.211.3

Tijdschrift voor Efficiënte Bedrijfsorganisatie, december 1956

Plan for Management Salary Administration

Sibson, R. E. — Functieanalyse voor hoofdarbeiders is een moeilijk probleem. En wanneer het gaat om de functies van leidende figuren in het bedrijfsleven, zijn de moeilijkheden nog extra groot.

In dit artikel wordt gepoogd, hiervoor richtlijnen te geven, waarbij zeer zorgvuldige functiebeschrijving aan de hand van een hiertoe ontworpen „check list” de eerste stap vormt. Vervolgens wordt een aantal kenmerken genoemd die voor gradering in aanmerking zouden kunnen komen. De schrijver wijst er echter met klem op dat een graderings- en rangschikkingssysteem niet méér mag zijn dan een systematisering en toepassing van de gedachten van de topleiding omtrent het relatief belang van verschillende criteria.

De actieve medewerking van de topleiding is dus gewenst bij het opzetten van een systeem.

Het is gebleken dat methoden, die voor andere hoofdarbeid goed voldoen, niet bruikbaar zijn voor leidende functies. Wel kan soms door uitbreiding en verandering van zulke methoden een min of meer bruikbaar stelsel worden verkregen; maar hieraan kleven toch vaak ernstige bezwaren, zodat in het algemeen beter een speciaal systeem voor de leidende arbeid kan worden opgezet.

Op de techniek hiervan wordt nader ingegaan; als illustratie worden enkele sleutelfuncties en graderingsschema's weergegeven.

Tot slot bespreekt de schrijver de salarisopbouw bij de leidende functies, in het bijzonder wat betreft de relatieve honorering van verschillende niveaus en de invloed van het salarisspeil voor leidende functies op de kosten en op de personeelverhoudingen in de onderneming. Gewezen wordt o.m. op de noodzaak van frequente herziening van de salarissen juist voor leidend personeel.

Ba VII - 5
E 641.212.21 : E 641.22

Harvard Business Review, november-december 1956