

## **Virksomhedens interne Organisation og Administration.<sup>1)</sup>**

*Af T. Bak Jensen.<sup>2)</sup>*

Tiden efter den forrige Verdenskrig er paa Erhvervslivets Omraade blandt andet karakteriseret af den stigende Interesse, der er blevet vist de organisatoriske og administrative Opgaver. Mange Virksomheder har indset Fordelene ved at anvende de moderne Organisationsprincipper og har søgt at indrette deres egen Organisation i Overensstemmelse med disse. Nye Opgaver er dukket op, som har bevirket, at de administrative Funktioners Indflydelse paa Virksomhedernes Ledelse er blevet større. Skabelsen af Stillinger som f. Eks. Regnskabschef, Organisationschef, Personalechef paa samme Niveau som Salgschefen og Produktionschefen er Udtryk for, at man er blevet klar over, at der maa vies disse Omraader større Interesse, end det tidligere har været Tilfældet.

Hvilke Ting er det nu, der har dannet Forudsætningen for denne Udvikling?

### *Stigningen i Salgs- og Administrationsomkostningerne.*

Som det saa mange Gange tidligere er blevet fremhævet, har den moderne tekniske Udvikling gjort det billigere og billigere at fremstille Varer, men da den almindelige Købekraft ikke er steget tilsvarende, er Kampen om Forbrugernes Penge blevet haardere og haardere med det Resultat, at det Arbejde og den økonomiske Indsats, der har været nødvendig for at faa Varerne solgt, stadig har maattet forøges.

Professor *Hirsch* har ved mange Lejligheder gjort opmærksom paa dette Forhold. I »Den moderne Handels Omkostninger« viser han f. Eks., at de tyske Brugsforeningers Omkostninger fra 1914 til 1931

<sup>1)</sup> Foredrag holdt i Handelsvidenskabelig Studieklub Torsdag den 1. April 1943.

<sup>2)</sup> Fuldmægtig, H. A.

er steget fra ca. 10 % til ca. 17 % af Omsætningen, og at de amerikanske Stormagasiner i 1922 havde en Omkostningsprocent paa 26,8 %, som i 1932 var steget til ikke mindre end 37,1 %. Det er saaledes en meget betydelig Stigning, der har fundet Sted, som nok kan give en Bedriftsleder Anledning til at overveje Mulighederne for at reducere Omkostningerne.

Stigningen i Salgs- og Administrationsomkostningerne er dog ikke alene opstaaet paa Grund af de forøgede Krav, der stilles til Virksomhedernes direkte Salgsarbejde og Kundebetjening. Ogsaa Udviklingen mod større Virksomheder tenderer mod at skabe stigende Omkostninger. Fordelene ved de store Virksomheder bestaar som Regel først og fremmest i, at de kan opnaa billigere Produktionsomkostninger, at de kan købe billigere ind, at de har Muligheden for at kunne udbygge en større Salgsorganisation, at de som Regel finansielt staar stærkere end de mindre Virksomheder, og endelig at de i stor Udstrækning har Raad til at anvende Specialister til Løsning af de foreliggende Opgaver. Derimod er det administrative Apparat i Storvirksomheder forholdsvis stort og kompliceret.

#### *Begrænsede Muligheder for at forøge Bruttoavancen.*

Samtidig med at Udgifterne i Virksomhedernes Salgs- og Administrationsafdelinger er steget, er der imidlertid foregaaet en Udvikling paa det »købmandsmæssige« Omraade, som har begrænset Mulighederne for at opnaa Kompensation for Stigningen i Omkostningerne ved en Forøgelse af Bruttoavancetillægget.

Først og fremmest har den stadige Skærpelse af Konkurrencen gjort det umuligt for Virksomhederne at faa det fulde Udbytte af Stordriftens Fordele. Konkurrencen har i langt de fleste Tilfælde tvunget den enkelte Virksomhed til at gennemføre en Prispolitik, som udover Omkostningerne kun giver en i Almindelighed ikke alt for stor Nettofortjeneste i Forhold til Omsætningen.

Efter Krigens Udbrud er denne Udvikling jo iøvrigt blevet yderligere skærpet, idet Priskontrolraadet som bekendt kun tillader, at der indtjenes det samme Bruttoavancebeløb som før 1. Sept. 1939 + 20 %. Dette vil i Praxis sige, at saa snart en Vares Indkøbspris er steget mere end 20 %, vil den lovlige — indkalkulable — Bruttoavanceprocent falde.

Nogen Mulighed for at forøge Bruttoavancen er der dog til Stede. Som bekendt er den Udsalgspris, man har regnet med at kunne faa

for Varen, og som denne blev mærket med, da den kom hjem, ikke altid den samme som den Pris, Kunden betaler. Der bliver givet Rabat til visse Kunder, Varen bliver beskadiget af at ligge paa Lager, den bliver ukurant o. s. v. Moden stiller i vore Dage større og større Krav til alle Varer, lige fra vor Paaklædning til Biler og vore Boligers Udstyr og Indretning, og det behæfter naturligvis alle Varer med en meget betydelig Risiko, som ikke sjældent giver sig Udslag i, at der maa foretages Nedskrivninger paa Varerne, inden de bliver solgt.

Disse Reduktioner af de oprindeligt fastsatte Udsalgspriser paa Varerne er der imidlertid ofte Muligheder for at reducere i væsentlig Grad ved at gennemføre en Rationalisering af Virksomhedens Indkøbsdispositioner baseret paa en grundig Analyse og Planlægning af Virksomhedens Varetilpasningsarbejde. Ved at købe de Varer, Kunderne vil have, til de rigtige Priser, i det rigtige Kvantum og til den rigtige Tid, kan der i mange Tilfælde opnaas en Forbedring af Virksomhedens Omsætning og Varelagerets Omsætningshastighed, som giver sig synlig Udtryk i, at Virksomheden kan *realisere* en forholdsvis større Bruttoavance, end den plejer.

#### *Hvorledes kan Virksomhedens Rentabilitet forøges?*

Naar vi herefter skal klargøre os, hvilke Muligheder en Virksomhed har for at forøge sin Rentabilitet, kan man stort set fastslaa, at Bestræbelserne maa gaa ud paa:

1. at tilrettelægge og gennemføre Produktionen med de laveste Produktionsomkostninger pr. Enhed,
2. at vise godt Købmandsskab ved at købe rigtigt ind, saaledes at der kan opnaas det bedst mulige Bruttoavancetillæg,
3. at reducere Tabet paa ukurante og umoderne Varer ved bedre Dispositioner og Forøgelse af Varelagerets Omsætningshastighed,
4. at rationalisere Salgsarbejdet saaledes, at Salgsomkostningerne kan udnyttes paa den bedst mulige Maade,
5. at reducere det Spild, der opstaar i Virksomheden, ved at gennemføre en effektiv Organisation og en rationel Tilrettelægning af de administrative Opgaver.

Det er ved denne Lejlighed de under sidste Punkt nævnte Opgaver, jeg skal beskæftige mig med, idet jeg særlig vil omtale de Omraader, jeg gennemgaar ved mine Forelæsninger for de studerende ved Diplomstudiet i Regnskabsvæsen.

### I. Rationel Driftsledelse.

De moderne Organisations- og Administrationssystemer har haft deres Udspring i den amerikanske Industri. Det var *Frederick W. Taylor*, der først i Fabrikværkstedet og senere indenfor andre Funktioner af Erhvervsvirksomheden gennemførte Princippet om, at nøjagtig Viden — og ikke Skøn — er nødvendigt for at faa et rationelt Grundlag for Arbejdets Tilrettelæggelse.

Dette kom blandt andet til Udtryk ved Udformningen af det moderne Akkordlønsystem, hvor Akkorderne er baseret paa Tids- og Bevægelsesstudier, og som Taylor som den første gjorde Rede for i sin Bog: »A Piece Rate System« (1895).

Det var ligeledes Taylor, der i sin Bog »Shop Management« (1911) gjorde sig til Talsmand for at foretage en funktionel Inddeling af Opgaverne i Virksomheden i Stedet for den afdelingsvise Inddeling, der var den almindelige Organisationsform. Ved at lade en bestemt Mand tage sig af alle Opgaver af samme Art indenfor Virksomheden, hvadenten disse forekom i den ene eller den anden Afdeling, opnaede man, at det blev muligt at uddanne og anvende Eksperter paa de enkelte Omraader, og at Eksperterne kunde gøre deres Indsats overalt i Virksomheden — ikke blot i et enkelt Værksted.

Den grundlæggende Tanke, Taylor anlagde for sit Arbejde — at erstatte Skøn med Viden — blev lagt til Grund for hele det store Arbejde, der i de sidste 30—40 Aar er blevet gjort af Mænd som Gantt, Gilbreth og Ford i Amerika, af Henry Fayol i Frankrig, af Schmalenbach, Nicklisch, Nordsieck og Thoms i Tyskland, af Urwick i England og mange andre paa at rationalisere Arbejdet og paa denne Maade gennemføre en Reduktion af saavel Produktions- som Salgs- og Administrationsomkostningerne. En af Taylors Elever, H. S. Person, der bl. a. er Konsulent for den amerikanske Regering i Rationaliserings-spørgsmaal, har paa Grundlag af de Erfaringer, der er blevet gjort med Hensyn til dette Arbejdes Rækkevidde og Betydning, udformet den rationelle Driftsledelses Grundtanker i fire Hovedprincipper, som jeg kort skal omtale.

### 1. *Analyseprincippet.*

»Det eneste sunde Grundlag for Løsningen af de Problemer, der opstaar i Forbindelse med et Firmas Ledelse, er Undersøgelse og Eksperimenter (som igen bygger paa Analyse, Maaling, Sammenligning etc.). Disse to Faktorer danner Grundlag for Bestemmelsen af Formaal, Politik, Program, Produkt, Materiale, Maskine, Værktøj, Evne, Dygtighed og andre Faktorer samt Koordination af disse Faktorer paa den mest hensigtsmæssige Maade.«

I dette Princip slaas det fast, at ligegyldigt hvilket Omraade indenfor en Virksomhed man beskæftiger sig med, gælder det om, som Grundlag for sine Dispositioner, at have nøjagtige Oplysninger. Det er altsaa ikke nok, at man *tror* at vide alt om et Problem, man maa gennem Undersøgelser skaffe sig Sikkerhed for, at de Oplysninger, man baserer sine Dispositioner paa, i enhver Henseende er paalidelige. Sædvaner, Erfaringer og Intuitioner danner ikke et tilfredsstillende Grundlag for det moderne Erhvervslivs Dispositioner. Ligesom for Ingeniøren og Lægen gælder det for Forretningsmanden om, at han har de bedst mulige Oplysninger om de Problemer, han skal tage Stilling til.

### 2. *Standardisering.*

»For at gøre Resultaterne af saadanne Undersøgelser nyttige for en Virksomhed, maa de gøres let tilgængelige for Lederne, hvilket de bliver i Form af definerede og publicerede Standards, som tjener som Maal, Hjælpemidler og Metoder, og som erstatter Tilfældigheder og variable Faktorer med Konstanter, der gør det muligt at opstille Beregninger og Planer, som vil kunne holde Stik.«

For at det Materiale, der er indsamlet i Forbindelse med Analysearbejdet, skal faa nogen Værdi, maa det gøres let tilgængeligt for Virksomhedens Ledelse. Dette sker gennem Udarbejdelse af Standards, saasom f. Eks. Haandbøger for, hvorledes Arbejdet i det enkelte Kontor kan udføres paa den mest hensigtsmæssige Maade, hvorledes Varelageret skal være sammensat, hvilke Opgaver hver enkelt Person skal tage sig af, hvilket System der skal anvendes ved Udlevering af Varer o. s. v. Standardisering maa altsaa her opfattes i Ordets videste Forstand.

### 3. Kontrolprincippet.

»Der maa etableres et System, som baseret paa definerede Standards sikrer, at Arbejdet bliver udført i Overensstemmelse med Planerne, et System som dirigerer Undersøgelserne, gennemfører og opretholder de opstillede Standards, sætter Arbejde i Gang og kontrollerer igangværende Arbejde, som støtter enhver isoleret Anstrengelse og koordinerer alle Arbejder, saaledes at det fælles Maal kan opnaas med mindst muligt Tab af menneskelig og materiel Energi og med det størst mulige menneskelige Velbefindende og Tilfredshed.«

Dette Princip sigter altsaa paa at sikre, at alle de Standards, der udarbejdes paa de enkelte Omraader, samarbejdes til et Hele, saaledes at de tilsammen alle virker hen mod det endelige Maal for Virksomhedens Bestræbelser. Som Systemer, der ganske særlig har Betydning i denne Forbindelse, skal nævnes de moderne Omkostningsfordelings-systemer og Budgetsystemer. Betydning af at have et godt Omkostningsregnskab behøver jeg sikkert ikke at gøre opmærksom paa i denne Kreds, men jeg vil dog gerne citere en Udtalelse, en stor amerikansk Industrimand engang fremkom med: »Jeg har tilbudt mine Konkurrenter frit og kvit at installere et moderne Omkostningsregnskab for dem; i Øjeblikket taber jeg flere Penge ved at konkurrere med dem paa Priser, som er baseret paa utilstrækkelige og daarlige Omkostningsregnskaber, end det vil koste mig at organisere og selv føre deres Omkostningsregnskab efter moderne Metoder«. Der er vist heller ingen Tvivl om, at havde flere danske Virksomheder, end Tilfældet er i Øjeblikket, haft moderne Omkostningsregnskaber, og Kalkulationssystemer baseret herpaa, havde mange af de Urimeligheder i Forbindelse med Prislovens Administration, som Erhvervslivet klager over i Dag, kunnet været undgaaet.

### 4. Samarbejdsprincippet.

»Varig effektiv Driftsledelse kræver Erkendelse af Samarbejdets naturlige Love: Sammenknytning af den enkeltes Interesser og Ønsker med Helhedens Interesser og Ønsker; Erstatning af den rangsmæssige Klassificering med den personlige Autoritet og Væremåde; Erkendelse og Udnyttelse af de menneskelige Forskelligheder, Motiver, Ønsker og Evner til Fremme af det fælles Formaal.«

I dette Princip slaas det altsaa fast, at det er Mennesker, der arbejder i Virksomhederne, og at Forudsætningen for at sikre sig alles Medvirken til at opnaa det opstillede Maal er, at der etableres det bedst mulige Samarbejde paa alle Omraader, og at der tages Hensyn saavel til Helhedens som — i den Udstrækning det lader sig gøre — den enkeltes Evner, Interesser og Ønsker.

## II. Den moderne Administrationsteknik.

Gennemførelsen af de 4 Grundprincipper, som den rationelle Driftsledelse bygger paa, stiller naturligvis meget store Krav til Virksomhedens »Oplysningstjeneste« (Regnskaber, Driftsstatistik etc.).

Dette har resulteret i, at der efterhaanden er blevet udviklet en Række nye tekniske Hjælpemidler, som har gjort det muligt for Ledelsen til Stadighed at være velorienteret og velforsynet med konkrete Oplysninger om Virksomhedens Gang, Midler, som gør det muligt for den hurtigt at faa et Indblik i de Detailler, den maa kende for at kunne tage Stilling til de Problemer, der melder sig.

Den moderne Administrationsteknik gaar dog videre endnu, idet den ogsaa befatter sig med Virksomhedens Organisation og Forretningsgang. Forudsætningen for, at man kan opnaa en tilfredsstillende Effektivitet indenfor Virksomheden, er naturligvis den, at Arbejdet kan foregaa saa let og gnidningsløst som muligt. Endelig tager de moderne Systemer Sigte paa at give Ledelsen større Muligheder for at faa Indblik i og kontrollere Detaillerne i Driften, end det er muligt ved de nu almindeligt anvendte Fremgangsmaader.

Den moderne Administrationsteknik har altsaa til Formaal at formindske det Spild, der opstaar i en Virksomhed som Følge af

1. daarlig Organisation,
2. daarlig Arbejdstilrettelæggelse,
3. utilstrækkelig Effektivitet,
4. daarlig Udnyttelse af Omkostningerne.

De Omraader, hvor man med størst Held har sat ind for at komme dette Spild indenfor Virksomhedens Administration til Livs, er

1. *Virksomhedens interne Organisation*, hvor man ved at gennemføre en Arbejdsdeling efter Funktion i Stedet for efter Objekt og ved

at foretage en Adskillelse mellem de planlæggende og de udøvende Organer har udviklet helt nye Organisationsformer.

2. *Virksomhedens Regnskabsvæsen og Driftsstatistik*, hvor man gennem rationelt opbyggede Kontoplaner dels faar bedre Indsigt i, hvorledes de enkelte Faktorer har paavirket det endelige Resultat, dels faar Mulighed for at følge Regnskabsresultaterne med korte Mellemlum, f. Eks. hver Maaned.
3. *Virksomhedens økonomiske Planlægning*, hvor man gennem moderne Budgetsystemer, der omfatter hele Virksomheden, opnaar en bedre Koordination af Arbejdet og en bedre Kontrol med Virksomhedens Gang, end man kan faa paa anden Maade.
4. *Virksomhedens Personaleforhold*, hvor der er blevet udviklet Hjælpebidler, som kan være til Støtte baade ved Ansættelse, Træning og Bedømmelse af den enkeltes Indsats og Værdi for Virksomheden.
5. *Kontorarbejdets Effektivitet*, paa hvilket Omraade det særligt har været Spørgsmaalet om Kontorets Organisation, Layout, Kontorinventarets Udformning og Anvendelsen af moderne Kontormaskiner, man har beskæftiget sig med.

Der er endvidere i denne Forbindelse Grund til at nævne det Arbejde, der er gjort for at udnytte Standardiseringens Fordele, f. Eks. ved Indførelse af Standardformater i Papir. I Tyskland har Reichsausschuss für wirtschaftliche Verwaltung udarbejdet de saakaldte DIN Formater, som ganske givet, foruden de arkiveringsmæssige Fordele, der er ved at arbejde med Standardformater, har betydet en stor Besparelse baade ved Fremstilling og Salg.

Ogsaa de grafiske Fremstillinger, som Gantt Charts, der kan bruges f. Eks. ved Tilrettelægningen af Arbejdet og til at faa en Oversigt over, hvorledes de enkelte Afdelinger, Maskiner eller Personer er belastet, har vist sig at være overordentlig nyttige. Andre Kort af denne Art er de saakaldte Process Charts, som gør det muligt paa en ganske overordentlig overskuelig Maade at illustrere f. Eks. en Forretningsgang for et Bilag.

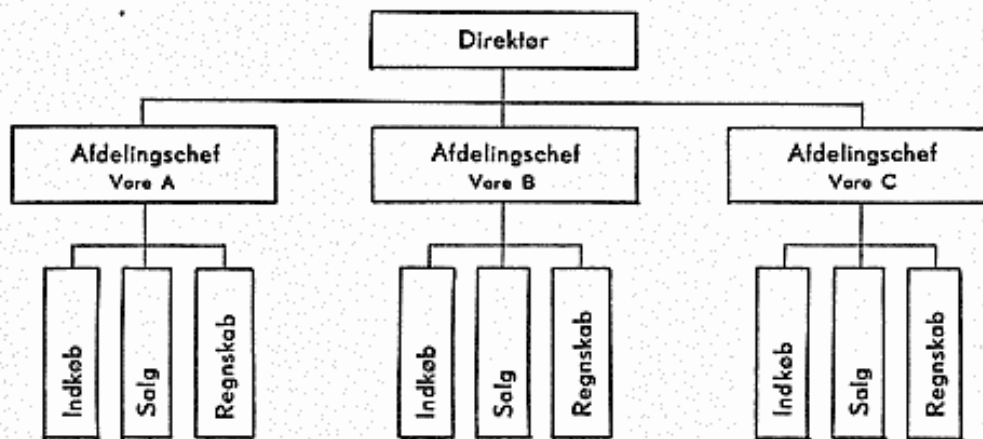


Efter denne Oversigt over de Omraader, den moderne Administrationsteknik hovedsagelig har beskæftiget sig med, skal jeg prøve at give Dem et lidt mere detailleret Indblik i det Arbejde, der er gjort paa et Par af de Omraader, jeg har nævnt i det foregaaende.

### III. Virksomhedens interne Organisation.

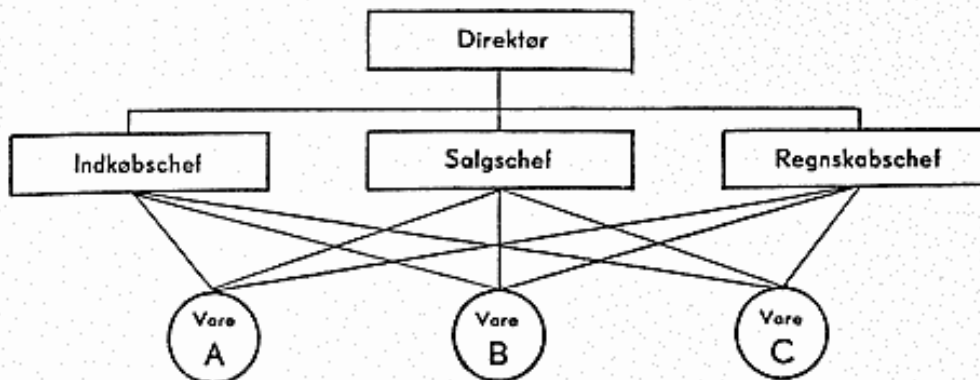
Betydningen af, at der skabes den bedst mulige Koordination af de Arbejder, der skal gøres i en Virksomhed, kan vanskeligt overvurderes. Det er med Rette blevet sagt, at medens  $2 + 2$  altid giver 4 i Matematikken, giver det kun 4 i Organisationen, saafremt de 2 Faktorer bliver rigtigt koordineret.

Naar en Virksomhed vokser, sker det meget ofte ved, at den udvider det Antal Varer, den fører. Efterhaanden som det bliver nødvendigt for Virksomhedens Indehavere at skaffe sig Medarbejdere for selv at blive aflastet, plejer det at finde Sted paa den Maade, at der udnævnes Afdelingsledere, som f. Eks. tager sig af hver sin Varegruppe, baade hvad angaar Køb, Salg og Regnskab. Hver Afdelingsleder bliver altsaa fuldt ansvarlig for alt, hvad der vedrører de Varer, han har med at gøre. Man kalder denne Organisationsform *Organisation efter Objekt* (Skema A).



Skema A. Organisation efter Objekt.

Da det imidlertid er yderst sjældent, at en Person paa en Gang er Ekspert baade m. H. t. Indkøb, Salg og Administration, og da det er af den allerstørste Betydning for Virksomhedens Effektivitet og Konkurrenceevne, at den paa alle Omraader arbejder saa rationelt som muligt, har man udarbejdet en ny Organisationsform — *den funktionelle Organisation* — (Skema B), hvor man i Stedet for at inddele



Skema B. Funktionel Organisation.

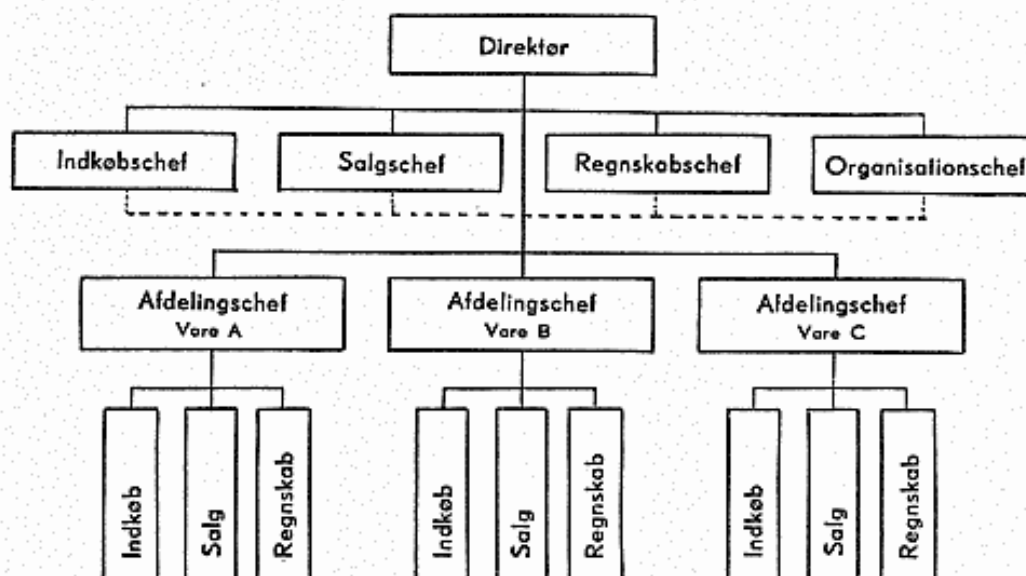
Virksomheden efter Objekt, inddeler den efter Funktion, d. v. s. i Køb, Salg, Regnskab etc. I Spidsen for hver Funktion sætter man en Leder, som er Ekspert paa det paagældende Omraade, og som tager sig af alle de Problemer af den paagældende Art, der forekommer indenfor Virksomheden. Indkøbschefen er altsaa ansvarlig for alt, hvad der vedrører Virksomhedens Indkøb, og Salgschefen for hele Salgsarbejdet, uanset om det drejer sig om den ene eller den anden Vare.

I Forbindelse med den funktionelle Organisationsform melder Spørgsmaalet sig naturligt: Hvilke Funktioner skal den enkelte Virksomhed inddeles i? Svaret herpaa maa naturligvis fuldstændig afhænge af Virksomhedens Art. En Industrivirksomhed vil have andre Funktioner end en Engrosforretning, og et Stormagasin vil have en anden Funktionsinddeling end en Bank. Ogsaa Virksomhedens Størrelse er i høj Grad bestemmende for, hvilke Funktioner Virksomheden inddeles i.

Jeg vil dog gerne omtale, at man foruden de oprindelige Funktioner, som i de fleste Virksomheder vil være Køb, Salg, evt. Produktion og Regnskab, i de senere Aar har viet de organisationsmæssige og de personalemæssige Opgaver større Opmærksomhed, og at man derfor i mange Virksomheder har fundet det nødvendigt at oprette særlige Funktioner til at tage sig af disse Opgaver.

Det er dog ikke alene Grupperingen af Arbejdet, man har interesseret sig for i Forbindelse med Tilpasningen af den enkelte Erhvervsvirksomheds organisationsmæssige Opbygning. Man blev efterhaanden klar over, at det ikke var nok at adskille Arbejdet efter Arbejdets Art; der maatte ogsaa skelnes mellem det planlæggende og det udførende Arbejde indenfor Virksomheden. Eller for at trække en Parallel med den militære Organisation, man maatte skelne mellem *Stabsarbejdet*, d. v. s. Arbejdet med at undersøge Betingelserne og lægge Planerne for de kommende Operationer og *Liniearbejdet*, d. v. s. de Opgaver, der staar

i Forbindelse med den rent praktiske Gennemførelse af de vedtagne Planer. Der er derfor blevet udarbejdet en tredje Organisationsform, som ligefrem har faaet Navnet *Linie- og Stabsorganisation* (Skema C).



Skema C. *Linie- og Stabsorganisation.*

Denne Organisationsform er ikke gennemarbejdet paa samme Maade som de to Organisationsformer, jeg lige har omtalt. Den findes i Praxis i flere forskellige Varianter.

Den mest almindelige Form er vel nok den, hvor man bygger videre paa den funktionelle Organisationsform og lader Funktionscheferne danne Virksomhedens Stab. Samtidig med at være »Stabsorganer« faar de imidlertid af Direktionen delegeret en Myndighed til at gennemføre den Politik og de Dispositioner, Ledelsen beslutter sig for.

Til Forskel fra den funktionelle Organisationsform har de Afdelingsledere, der modtager Ordre fra Funktionscheferne, dog en direkte Kontaktlinie til Direktionen, som altsaa i hvert Fald formelt beholder Liniemyndigheden, d. v. s. den direkte Myndighed over Afdelingslederne.

#### IV. Driftsstatistikens Udbygning.

Et andet yderst vigtigt Hjælpemiddel for Ledelsen har vi i den moderne *Driftsstatistik*, som har til Formaal dels at give Ledelsen hurtigere Oplysninger end den plejer at faa, og dels at give flere Oplys-

ninger, tilstrækkelige til, at man straks kan faa *fuld Oversigt* over, hvilke Forhold der har foranlediget et evt. daarligt Resultat i en Regnskabsperiode.

Dette Emne skal jeg ikke ved denne Lejlighed komme nærmere ind paa, men nøjes med at slaa fast, at saavel kortfristede Resultatberegninger som den detaillerede Driftsstatistik i høj Grad kan støtte Ledelsen i dens Bestræbelser paa at tilrettelægge Arbejdet i Virksomheden saa rationelt som muligt.

Een Ting vil jeg dog gerne omtale, og det er den stigende Betydning, man i moderne Virksomheder lægger paa rent statistiske Oplysninger, der f. Eks. kan belyse Virksomhedens Beskæftigelsesgrad og Produktion. Man er interesseret i at faa at vide, hvormange Maskintimer, der kan præsteres indenfor Virksomheden, hvormange af dem, der bruges til produktivt Arbejde, hvormange der fragaar paa Grund af Reparationer, manglende Ordre, manglende Materialer etc.

I Forbindelse med Salget spørger man ikke blot om, hvor stor Omsetningen er i Kroner og Øre, men om, hvormange Enheder der er solgt af de enkelte Varer eller Varesorter i de forskellige Prisklasser, Farver, Størrelser, og hvorledes Lagerets kvantumsmæssige Sammensætning stiller sig i Forhold til det Salg, der finder Sted af hver enkelt Vare (Stykkontrol). Oplysninger om Antal Besøg, Antal Ordre etc., har længe været benyttet i Forbindelse med Bedømmelsen af Salgsorganisationens Arbejde.

Ogsaa indenfor Administrationen er man ikke længere tilfreds med at kende, hvorledes Omkostningerne beløbsmæssigt sammensætter sig. Man vil ogsaa vide, hvormange Personer der beskæftiges — delt i maanedslønnede, ugelønnede og daglønnede, hvormange Overarbejdstimer der har været, hvormange Sygedage, hvormange Fakturaer der er udskrevet, hvormange Posteringer der har været i Bogholderiet, hvormange Fakturaer vi selv har modtaget etc.

Formaalet med disse Oplysninger er at faa et bedre, et mere sikkert Grundlag til Bedømmelse af de Arbejdspræstationer, der er ydet, end man vil kunne faa ved udelukkende at interessere sig for de Oplysninger, der kan udledes af de egentlige Regnskabers Tal i Kroner og Øre, og som jo bl. a. er paavirkede af Prisbevægelserne, foruden af de Ændringer i Arbejds mængden, der fra Periode til Periode paavirker Omkostningernes Størrelse.

Saadanne Oplysninger har iøvrigt ogsaa Interesse i Forbindelse med Etableringen af moderne Omkostningsfordelingssystemer.

## V. Budgettering.

Gennem Virksomhedens Regnskabsvæsen og Driftsstatistik søger man at skaffe sig de bedst mulige Oplysninger til Analyse og Bedømmelse af de Resultater, der er opnaaet i den nærmest foregaaende Periode, og som kan være vejledende ved Tilrettelægningsen af Virksomhedens fremtidige Arbejde.

Budgetsystemet bygger videre herpaa, idet det tilstræber med rent konkrete Tal at give en Oversigt over hvilke Resultater, man sandsynligvis vil naa frem til ved Gennemførelsen af den Forretningspolitik, Virksomhedens Ledelse til enhver Tid agter at følge.

Ved Tilrettelæggelsen af Forretningspolitikken og Opstillingen af Budgettet tages der ikke alene Hensyn til de Erfaringer, der hidtil er gjort, og som kan udledes af Regnskaberne og Statistikken. Der tages ogsaa Hensyn til, hvorledes Markedsforholdene, d. v. s. Konjunkturer, Konkurrence, Købsforhold etc., antagelig vil paavirke Forholdene i den kommende Tid.

Budgetsystemet har endvidere den Betydning, at det tvinger det ansvarlige Personale til med regelmæssige Mellemlum — naar Budgettet skal lægges — at foretage en indgaaende Gennemgang og Vurdering af de Tal, som de hver for sig er ansvarlige for. Dette resulterer meget ofte i, at man bliver opmærksom paa *Spildkilder*, d. v. s. Omraader, hvor man ved Omlægnings af Arbejdet har Muligheder for at gøre Arbejdet mere rationelt og spare paa Omkostningerne.

Iøvrigt har Indførelsen af Budgetsystemer en *opdragende Virkning*, som maaske til syvende og sidst er den allerstørste Fordel ved Systemet. Man tvinges til at tænke rationelt over Tingene, naar man skal udarbejde et Budget, som gerne skulde holde Stik, og som man senere bliver gjort ansvarlig for.

Budgettet kan betegnes som Virksomhedens *»Fremtidsregnskab«*, der, allerede før Regnskabsaaret begynder, fortæller, hvorledes Resultatet sandsynligvis vil blive i det ny Aar, og som, efterhaanden som Aaret forløber, er en *Maalestok* for de opnaaede Resultater, som er langt mere værdifuld, end en Sammenligning f. Eks. med sidste Aars Tal kan blive.

Budgetsystemet har først og fremmest Betydning i større Virksomheder, hvor det foruden de allerede nævnte Fordele som Regel vil kunne bidrage til at aflaste Ledelsen for fra Dag til Dag at skulle tage Stilling til de mange Detailspørgsmaal, der opstaar i Forbindelse med Virksomhedens Drift. Budgettet angiver jo overfor den enkelte paa en yderst detailleret Maade den Kurs, Ledelsen ønsker fulgt. Men

ogsaa Ledelsen af den mindre Virksomhed vil i mange Tilfælde kunne faa en bedre Oversigt over Virksomhedens Gang ved Budgetsystemets Hjælp end paa anden Maade.

#### VI. Personalebedømmelse.

Et af de vigtigste Problemer i Forbindelse med Gennemførelsen af en Virksomheds Personale- og Lønpolitik er, hvorledes man kan faa en sikker Vurdering af den enkeltes Indsats i Virksomhedens Tjeneste.

Dette gælder ganske særligt for Salgspersonalet, men ogsaa for Personalet i de administrative Afdelinger gælder det, at det ikke alene er »Produktionen« — Salg eller Mængde af udført Arbejde — der er bestemmende for den enkeltes Værdi for Virksomheden. Det betyder ogsaa noget, at Kunderne faar en god Betjening, at Leverandørerne bliver behandlet paa bedste Maade, og at Virksomheden i det hele taget faar det bedst mulige Omdømme blandt Publikum.

Personalet kan i høj Grad bidrage til dette, og Virksomheden maa derfor være interesseret i at faa et Personale, som ikke alene rent fagligt er udstyret paa bedste Maade, men som samtidig er i Besiddelse af gode personlige Egenskaber saasom god Optræden, Ærlighed, Ordenssans, Loyalitet overfor Firmaet, Evne til at samarbejde med andre — for slet ikke at tale om Ting som personlig Orden.

For at kunne vurdere alle disse Ting og tage Hensyn til dem paa den retfærdigste Maade i alle Dispositioner, der vedrører Personalets Fremtid — Lønforhøjelser, Afskedigelser, Forfremmelser etc. — kan man gøre Brug af den Teknik, der er skabt i det moderne Personalebedømmelsessystem (sml. Skema D).

Dette System gaar kort ud paa, at man først fastlægger, hvilke Egenskaber der har Betydning for Udfyldelsen af en bestemt Stilling. Dernæst bedømmer man alle de Personer, der har en Stilling af den paagældende Art, idet man tager een Egenskab ad Gangen og først skønner, hvem af de paagældende Personer, der er den bedste i denne Henseende, dernæst den næstbedste, den trediebedste o. s. v. Til hver Bedømmelse svarer et bestemt Antal Points, og det gælder derfor om at naa et saa stort Pointtal som muligt.

Systemet har vist sig at give ganske overordentlig nyttig Vejledning i Personalespørgsmaal og benyttes meget i amerikanske Virksomheder.

Forøvrigt har man derovre mange Steder gjort det til Regel, at Personalet skal gøres bekendt med Resultaterne af de foretagne Be-

Skema D. Skema til Betømmelse af Personale.

Navn: ..... Dato: / /

Født: ..... Ansat: .....

		Fremragende (5—6)	Middel (3—4)	Under Middel (1—2)
Ejner	Produktion	Stor Produktion ..... <input type="checkbox"/> Maksimum Arbejde paa Min- imums Tid ..... <input type="checkbox"/>	Middel Produktion ..... <input type="checkbox"/> Produktion ikke stabil ..... <input type="checkbox"/> Gør kun smaa Fremskridt .... <input type="checkbox"/>	Lille Produktion ..... <input type="checkbox"/> Ingen Fremskridt ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	Nejagtighed	Gør sjældent fejl ..... <input type="checkbox"/> Forstaar Systemer ..... <input type="checkbox"/>	Gennemsnitlig Antal Fejl ..... <input type="checkbox"/>	Gør stadig fejl ..... <input type="checkbox"/> Kender ikke System ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
Arbejders Kvalitet	Kendskab til sin Stilling	Kender sin Stilling til Bunds .. <input type="checkbox"/> Kan vurdere sin Stilling i den samlede Organisation ..... <input type="checkbox"/>	Forstaar sit Arbejde ..... <input type="checkbox"/> Behøver ikke at kontrolleres .. <input type="checkbox"/>	Forstaar ikke sit Arbejde ..... <input type="checkbox"/> Skal stadig kontrolleres ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	Tilpasnings- evne	Kan tilpasse sig til vanskelige Situationer ..... <input type="checkbox"/> Stiller intelligente Spørgsmaal.. <input type="checkbox"/>	Kan tilpasse sig til sin Stilling <input type="checkbox"/> Stiller kun faa Spørgsmaal .... <input type="checkbox"/>	Skal hele Tiden have at vide, hvad han skal lave ..... <input type="checkbox"/> Stiller ikke Spørgsmaal ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	et færdige Arbejdes Kval.	Det færdige Arbejde af usædvan- lig Kvalitet ..... <input type="checkbox"/>	Det færdige Arbejde pænt og fuldstændig ..... <input type="checkbox"/> Kan stadig forbedres ..... <input type="checkbox"/>	Det færdige Arbejde utilfreds- stillende ..... <input type="checkbox"/> Ingen Fremskridt ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?

Indstilling	Opførelse	Selvtillid ..... <input type="checkbox"/> Overbevisende ..... <input type="checkbox"/> Intelligent ..... <input type="checkbox"/> Enthusiastisk ..... <input type="checkbox"/>	Vaagen ..... <input type="checkbox"/> Behagelig ..... <input type="checkbox"/> Ganske overbevisende ..... <input type="checkbox"/>	Genert ..... <input type="checkbox"/> Ligegyldig ..... <input type="checkbox"/> Klodset ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	Samarbejde	Gør mere end at tage Del i Arbejdet ..... <input type="checkbox"/> Hjælper andre ..... <input type="checkbox"/> Afholder ..... <input type="checkbox"/> Villig til at gøre manuelt Arbejde ..... <input type="checkbox"/>	Tager sin Del af Arbejdet ..... <input type="checkbox"/> Villig ..... <input type="checkbox"/> Afholder ..... <input type="checkbox"/> Overholder Reglerne ..... <input type="checkbox"/>	Gaar uden om Ansvar ..... <input type="checkbox"/> Ubehagelig ..... <input type="checkbox"/> Sætter sig op mod Reglementet ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	Lær villighed	Lærer meget hurtigt ..... <input type="checkbox"/> Husker godt ..... <input type="checkbox"/>	Alm. Lærenemhed ..... <input type="checkbox"/> Lærer langsomt, men husker godt ..... <input type="checkbox"/>	Lærer langsomt ..... <input type="checkbox"/> Husker daarligt ..... <input type="checkbox"/> Spørger for meget ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
	Personlige Kvalifikationer	Velsolgeret ..... <input type="checkbox"/> Tiltrækkende ..... <input type="checkbox"/>	Tilfredsstillende ..... <input type="checkbox"/> Forretningsmæssig ..... <input type="checkbox"/>	Utidig ..... <input type="checkbox"/> Daarlig Paaklædning ..... <input type="checkbox"/> Daarlige Vaner ..... <input type="checkbox"/> Teint ..... <input type="checkbox"/> Tænder ..... <input type="checkbox"/> Kan dette rettes?
Anvendelighed ..... Hvilke andre Arbejder kender den paagældende? .....				
Endelig Bedømmelse: Arbejdsevner ..... Arbejdets Kvalitet ..... Indstilling ..... Personlige Kvalifikationer ..... Underskrift .....				
Der er forbundet et stort Ansvar med at afgive en skriftlig Bedømmelse af en Persons Arbejdskraft. Det er vigtigt at huske en god Indsats, men det er lige saa vigtigt ikke at skjule de Tilfælde, hvor Arbejdet ikke er blevet udført paa tilfredsstillende Maade. Sæt kun Mærke ved de Ting, som virkelig beskriver den enkelte. Bedøm een Egenskab ad Gangen. Bedøm ikke Ting, som Deres Viden er ufuldstændig om. Anfør paa Bagsiden af dette Ark Kommentarer og Forslag ang. særlige Interesser, Uddannelse, Erfaring og Ambitioner.				



dømmelser, saaledes at hver især til enhver Tid kan gøre sig klart, hvorledes Ledelsen bedømmer hans eller hendes Indsats.

Det vil føre for vidt her at gennemgaa flere af de Systemer, den moderne Administrationsteknik benytter sig af.

Dog vil jeg gerne, før jeg forlader dette Emne, slaa fast, at den Omstændighed, at en Virksomhed anvender moderne Systemer *ikke* — eo ipso — betyder, at den er moderne ledet. Den Omstændighed, at man raader over et moderne Maskineri, behøver ikke at medføre, at Ledelsen i sit Arbejde arbejder rationelt.

Hvis ikke den enkelte Virksomheds Ledelse fuldt ud har accepteret de grundlæggende Principper, som jeg omtalte for lidt siden, og har tilrettelagt sit Arbejde derefter, kan Virksomheden derfor ikke siges at være rationelt ledet i den Forstand af Ordet, som jeg har gjort Rede for.

#### VII. Hvilken Interesse har moderne Organisations- og Administrationssystemer for Regnskabschefen?

Man kunde nu spørge: Hvilken Betydning har det for en Regnskabsmand, at han har Kendskab til de Grundprincipper, den rationelle Driftsledelse bygger paa, og hvad Fornøjelse har han af at kende noget til de moderne Organisations- og Administrationssystemer, jeg har nævnt i det foregaaende?

Jeg vil i denne Forbindelse gerne citere, hvad en kendt amerikansk Organisationsekspert, Paul Mazur, et Sted har skrevet om Regnskabschefens Opgave: »Regnskabschefen begynder ikke at virke som Regnskabschef, før han gør *mere* end at fremskaffe Tal.«

Den moderne Erhvervsudvikling har ført med sig, at i hvert Fald større Virksomheder ikke mere kan nøjes med at have en Bogholder til at forsyne Ledelsen med Tal. Den moderne Driftsstatistik og Budgetsystemet kan give saa mange Impulser af Betydning for Virksomhedens Trivsel, at man har Brug for en Mand, der ud fra rent økonomiske Synspunkter i umiddelbar Tilknytning til Ledelsen og paa Linie med de Personer, der har Ansvar for Køb og Salg kan yde sit Bidrag til, at Virksomhedens Politik og Drift bliver tilrettelagt paa den bedst mulige Maade.

Hvis Regnskabschefen skal være denne Mand, har han Brug for en Uddannelse, der foruden den rent regnskabstekniske Indsigt giver

ham bl. a. et Indblik i de Synspunkter, der bør lægges til Grund for Ledelsen af Virksomheden paa rationelt Grundlag.

Han har Brug for at kende de grundlæggende Principper for Virksomhedens Organisation. Som Leder af en af Virksomhedens Hovedfunktioner, er det af Betydning for ham at kende lidt til de Problemer, der opstaar indenfor Virksomhedens andre Funktioner. Han skulde med andre Ord gerne være orienteret i Indkøbs- og Salgsproblemerne. Men det vil ogsaa være af Værdi for ham, at han kender de Regler, der gælder for Arbejdets Organisation i Virksomheden, for, hvorledes man — samtidig med at man gennemfører en Specialisering af Arbejdet — er nødt til at skabe Organer, der kan koordinere det Arbejde, der gøres i de enkelte Afdelinger.

Endelig maa det heller ikke glemmes, at selve den Omstændighed, at der stilles større og større Krav til Virksomhedens Regnskab og Statistik, naturligvis betyder, at det Personale, der er nødvendigt for at skaffe Oplysningerne frem, maa forøges, og at Administrationen af de Afdelinger, der lægges ind under Regnskabschefens eget Domæne, derfor paakalder sig større Opmærksomhed og giver Anledning til større Problemer end tidligere. Spørgsmaalet om Kontorets Organisation og Udstyr, om Personalepolitik, om Forretningsgang og Systemer har derfor den allerstørste Interesse for den ansvarlige Leder af en saa stor Funktion som Regnskabsfunktionen.

Naturligvis kan man ikke forlange, at Regnskabschefen skal være Ekspert paa alle disse Omraader — det vil i sig selv kræve en meget omfattende Uddannelse. —

Derimod er det et rimeligt Krav, at han er velorienteret i disse Emner, saaledes at han ikke staar fuldstændig fremmed overfor de Problemer, der kan melde sig af den Art, i den Virksomhed, hvor han er beskæftiget, selv om det maaske ikke altid bliver ham personlig, der faar overdraget at udarbejde de rent praktiske Forslag til Løsningen af de paagældende Problemer.