

*Jon Hartmark, Johan Sagen og Leif H. Skare: Bedriftsorganisasjon i praksis.* Johan Grundt Tanums Forlag. Oslo. 1954. 122 sider + 5 udtræksbilag.

I 1949 stiftedes »Norsk Studiegruppe for Administrative Spørgsmål«, som i de følgende år praktiserede en udstrakt erfaringsudveksling. Gruppen var på 10 medlemmer, og for at få de administrative problemer belyst så alsidigt som muligt blev medlemmerne udvalgt fra vidt forskellige brancher, strækkende sig fra den rene handelsvirksomhed og industrivirksomhed til rederi-, bank- og forsikringsvirksomhed. Det bør tilføjes, at virksomhederne var forholdsvis store, idet antal ansatte varierede fra ca. 300—2000. En væsentlig del af grundmaterialet til den foreliggende bog er hentet fra en undersøgelse af den formelle organisation i disse 10 virksomheder, hvorefter materialet blev diskuteret mellem virksomhedslederne.

Hensigten med bogen har ikke været at give bidrag til den teoretiske organisationslære, men at beskrive enkelte vigtige træk i de undersøgte virksomheders organisation og hertil knytte visse teoretiske synspunkter. Bogen behandler i det væsentlige det område, som kaldes toporganisationen eller topledelsen, nemlig bestyrelsesplanet, direktørplanet og afdelingslederplanet.

I et mindre afsnit behandles først bestyrelsens arbejdsfunktioner, arbejds måde og sammensætning.

I det første af de to følgende hovedafsnit behandles direktøren (direktørerne) og hans arbejdsopgaver, det sidste sammenfattet i hovedplanlægning og kontrol samt den egentlige arbejdslederopgave. Et vigtigt underafsnit omhandler arbejdsformen, f. eks. hvorledes informationerne kommer til og fra direktøren (rapporter, møder m. v.), delegering af opgaver til underordnede, antallet af funktionærer direkte underlagt een leder osv. Specielt delegering af opgaverne med bl. a. det formål at aflaste direktøren er jo ofte et særdeles vigtigt, men samtidig også et vanskeligt, undertiden delikat problem. Endelig behandles problemerne omkring erstatning af lederen, både på kort sigt (stedfortræder) og på langt (afgang, død).

Det andet hovedafsnit har direktørens direkte medarbejdere og deres arbejdsopgaver som emne. Der diskuteres bl. a. de forskellige organisationsformer (hovedafdelinger, hjælpeafdelinger, linie- og stabsafdelinger etc.) og deres betydning for koordineringen, samarbejdet o. s. v. Afslutningsvis i dette afsnit behandles direktionssekretæren.

Begrebet møder og komiteer diskuteres i et følgende afsnit. Ud fra den kendsgerning, at man i mange virksomheder har dårlige erfaringer med denne arbejdsform, men at dette ofte skyldes en fejlagtig brug heraf, kommer man ind på, hvilke sager og områder der kan behandles tilfredsstillende i møder og komiteer, forberedelserne til og ledelsen af disse o. s. v.

I mindre afsnit omtales virksomhedernes anvendelse af extern assistance (juridisk, skattemæssigt etc.), oplysning om og kontrol med virksomhedspolitikken (retningslinier for fremtiden i relation til organisation, produktion, personale, kunder o. s. v.) gennem firmabøger, personalehåndbøger, instruktioner, stillingsbeskrivelser, budgetter m. v. og endelig nogle betragtninger over den uformelle (faktiske) organisation i forhold til den formelle (planlagte).

*Jon Hartmark, Johan Sagen og Leif H. Skare: Bedriftsorganisasjon i praksis.* Johan Grundt Tanums Forlag. Oslo. 1954. 122 sider + 5 udtræksbilag.

I 1949 stiftedes »Norsk Studiegruppe for Administrative Spørgsmål«, som i de følgende år praktiserede en udstrakt erfaringsudveksling. Gruppen var på 10 medlemmer, og for at få de administrative problemer belyst så alsidigt som muligt blev medlemmerne udvalgt fra vidt forskellige brancher, strækkende sig fra den rene handelsvirksomhed og industrivirksomhed til rederi-, bank- og forsikringsvirksomhed. Det bør tilføjes, at virksomhederne var forholdsvis store, idet antal ansatte varierede fra ca. 300—2000. En væsentlig del af grundmaterialet til den foreliggende bog er hentet fra en undersøgelse af den formelle organisation i disse 10 virksomheder, hvorefter materialet blev diskuteret mellem virksomhedslederne.

Hensigten med bogen har ikke været at give bidrag til den teoretiske organisationslære, men at beskrive enkelte vigtige træk i de undersøgte virksomheders organisation og hertil knytte visse teoretiske synspunkter. Bogen behandler i det væsentlige det område, som kaldes toporganisationen eller topledelsen, nemlig bestyrelsesplanet, direktørplanet og afdelingslederplanet.

I et mindre afsnit behandles først bestyrelsens arbejdsfunktioner, arbejds måde og sammensætning.

I det første af de to følgende hovedafsnit behandles direktøren (direktørerne) og hans arbejdsopgaver, det sidste sammenfattet i hovedplanlægning og kontrol samt den egentlige arbejdslederopgave. Et vigtigt underafsnit omhandler arbejdsformen, f. eks. hvorledes informationerne kommer til og fra direktøren (rapporter, møder m. v.), delegering af opgaver til underordnede, antallet af funktionærer direkte underlagt een leder osv. Specielt delegering af opgaverne med bl. a. det formål at aflaste direktøren er jo ofte et særdeles vigtigt, men samtidig også et vanskeligt, undertiden delikat problem. Endelig behandles problemerne omkring erstatning af lederen, både på kort sigt (stedfortræder) og på langt (afgang, død).

Det andet hovedafsnit har direktørens direkte medarbejdere og deres arbejdsopgaver som emne. Der diskuteres bl. a. de forskellige organisationsformer (hovedafdelinger, hjælpeafdelinger, linie- og stabsafdelinger etc.) og deres betydning for koordineringen, samarbejdet o. s. v. Afslutningsvis i dette afsnit behandles direktionssekretæren.

Begrebet møder og komiteer diskuteres i et følgende afsnit. Ud fra den kendsgerning, at man i mange virksomheder har dårlige erfaringer med denne arbejdsform, men at dette ofte skyldes en fejlagtig brug heraf, kommer man ind på, hvilke sager og områder der kan behandles tilfredsstillende i møder og komiteer, forberedelserne til og ledelsen af disse o. s. v.

I mindre afsnit omtales virksomhedernes anvendelse af extern assistance (juridisk, skattemæssigt etc.), oplysning om og kontrol med virksomhedspolitikken (retningslinier for fremtiden i relation til organisation, produktion, personale, kunder o. s. v.) gennem firmabøger, personalehåndbøger, instruktioner, stillingsbeskrivelser, budgetter m. v. og endelig nogle betragtninger over den uformelle (faktiske) organisation i forhold til den formelle (planlagte).

Bogen er velskrevet og dispositionen prisværdigt systematisk. Den er fuld af talmæssige oplysninger om og oversigter over de 10 virksomheders forhold. Det er klart, at man på så få sider hverken kan belyse alle problemer eller de udvalgte tilbunds. I og for sig bringer bogen heller ikke noget nyt. Ofte er den kun rent konstaterende, og man kunne ønske sig at høre lidt nærmere om de overvejelser og erfaringer, som har fået virksomhederne til netop at vælge den eller den form i de enkelte tilfælde.

Bogens betydning må ses i, at den tager et af rationaliseringens vigtigste områder — og samtidig ofte et af de mest upåagtede — op til empirisk behandling og herfra diskuterer problemerne. Som introduktion og tankevækker er det en god lille bog.

*T. W. Rasmussen.*

*Theodore Lang, Walter B. McFarland & Michael Schiff: Cost Accounting.* The Ronald Press Company, New York. 1953. 741 sider. \$6,00.

Denne lærebog i internt regnskabsvæsen fortjener en del mere opmærksomhed, end man i almindelighed kan overkomme at vie hver enkelt bog i den syndflod af regnskabslitteratur, som de amerikanske forlag har åbnet sluserne for i tiden efter den anden verdenskrig.

I det mindste skulle den ene af bogens 3 forfattere kunne vække opmærksomheden: Theodore Lang. Lang er professor ved New York University samt Chartered Public Accountant (statsautoriseret revisor). Han har været vice-præsident for den amerikanske sammenslutning for internt regnskabsvæsen (N.A.C.A.); men bedst kendt er han dog som redaktør af den store »Cost Accountants' Handbook«. De to andre forfattere, Walter B. McFarland og Michael Schiff har også en betydelig regnskabs- og anden erhvervsøkonomisk produktion bag sig.

Ved en nærmere gennemgang af bogen viser det sig hurtigt, at ens forventninger ikke bliver gjort til skamme. Bogen er veldisponeret og skrevet i klart og tydeligt sprog; men først og fremmest har forfatterne bestræbt sig på at præsentere deres emne i en større sammenhæng. Disse bestræbelser må siges at være blevet kronet med held, og selvom visse afsnit derved er kommet til at virke noget påklitrede, må de siges at betegne en ny og glædelig tendens i regnskabslitteraturen.

Et af de nye bogs fortrin er, at forfatterne benytter enhver lejlighed til at understrege, at regnskabsvæsenet ikke har nogen berettigelse i sig selv, men kun som et redskab i ledelsens hånd til støtte for dens dispositioner. Det interne regnskabsvæsen skal med andre ord være orienteret udelukkende mod ledelsens behov. Man går endog så langt som at hævde, at regnskabschefen skal antcipere ledelsens behov for regnskabsoplysninger ved bestandig at tage initiativet til rapportering af data, som ledelsen har — og især vil få — brug for i sit arbejde.

I det hele taget lægger forfatterne uhyre vægt på en hurtig, effektiv rapportering; der siges således på side 465 om rapporterne: »They represent the finished product of the accountant and no matter what his technical skill, his value to the business is measured by the usefulness of the reports«. I denne belysning bliver driftsbogholderen en af ledelsens