

Forfatteren anvender farverne sort, hvidt, brun, blå, gul, rød og lilla og maler kredsløb på kredsløb. Somme tider som informationsteoriagtige cirkler med pile, somme tider som lagerteoriagtige kar med vand i. Der skulper, så man kan se, at det er vand. Somme tider med kernereaktorteoretiske opstillinger, der livagtig gengiver vort billede af en produktionsproces, som det tegnes i regnskabsvæsenet.

Jo, forresten, den grønne farve er også med. Den er god for øjnene og anvendes på driftsregnskab og status.

Anmelderens kendskab til og forståelse af regnskabsvæsenets nytte når det gælder at modellere et *værdikredsløb* er sporadisk. Hvis Zawades bog er svaret, ved han nu, at han aldrig kommer til at fange fidusen.

Walter Baur, *Neue Wege der betrieblichen Planung*, Springer-Verlag, Berlin, 1967, 351 sider.

Den nye vej, der her betrædes i planlægningens jungle, består af opstilling og anvendelse af *lærekurver*. Det er en bestemt form for lærekurve, nemlig den, der udtrykker at jo mere man beskæftiger sig med et stykke arbejde, jo klogere bliver man på hvordan det bør gøres. Dette skulle give sig udslag i et stigende produktionsudbytte pr. tidsenhed jo større absolut niveau man får sig lagt på.

De eksempler, der findes i bogen, vedrører så godt som alle relativt små produktionssteder i en virksomhed.

Problemstillingen er i nær familie med den, der producerer en faldende omkostningskurve pr. produceret enhed for en voksende produktion pr. tidsenhed. Det, som det i begge problemstillinger drejer sig om, er at nå henimod et konstaterbart minimum.

Forfatteren er både tekniker og økonom, og hans forsøg på at forene tekniske effektivitetsobservationer med økonomiske omkostningsbetragtninger i en fælles lærekurve er interessant.

Sporøgsmålet er så, hvad vi lærer af det.

Albert Ackermann, *Praktische Psychologie für Führungskräfte*, Verlag Moderne Industrie, München, 1967.

Man kan somme tider undre sig over det synspunkt, at en virksomheds hovedopgave er at opfylde sine kunders ønsker og behov. Det kunne vel ligesåvel hævdes, at det måtte være hovedopgaven at opfylder medarbejdernes ønsker og behov. De turde jo trods alt være ledelsen nærmere.

Dette sidste synspunkt er det bærende i denne bog, som giver en lang række såkaldte praktiske ledelsesregler for personale.

Man har indtryk af, at forfatteren har praktiske erfaringer, som har været afgørende for hans disponering af stoffet: »Teknikker for personaleledelsens kunst« og »Vejen til personaleledelsens kunst«.

Bogens indhold ligger på det plan som disse to overskrifter angiver.

George S. Odiorne, *Management by Objectives*, Verlag Moderne Industrie, München, 1967.

Tyske virksomhedsledere er endnu ikke så amerikanskklædte, at de frivilligt går ind i et studium af de »nye« ting, som stadig kommer hjemme fra staterne.

For et par år siden udsendtes der i American Management Associations skriftserie en bog om et »nyt« ledelsesprincip, som man måske kunne kalde målrettet ledelse. Det går i al sin korthed på, at afgørelser bør træffes i henhold til en mål sætning, som må være klar i beslutningssituationen. Lederens funktion bliver derfor mere at hellige sig målformuleringer end at arbejde med midlerne til at opfylde de opstillede mål.

Der sker ingen skade ved at rendyrke denne tanke, når man til stadighed har i bagehovedet, at der må være tale om en kombination af mål-middel aspektet i enhver praktisk beslutningstagen.

Der er et aspekt i målformuleringen, som – om det ikke kan kaldes egentlig nyt –

dog er vigtigt at understrege. Det er, at målsætningen for beslutningen skal være *motiverende* for beslutningstageren. Den skal samtidig med, at den nås i organisationen, dække et personligt behov for beslutningstageren. Dette aspekt har man arbejdet en del med i teorien i de senere år, men her skæres det ud i pap på basis af visse erfaringer. Som dog er meget sporadiske. Der er lang vej endnu, før ledelse på basis af målsætning kan realiseres.

Bogen kan betragtes som en inspirationskilde til et ledelsesaspekt, som ofte drukner i dagligdagens beslutningsstrøm. Og den er altså fortysket for den læser, der foretrækker at se verbet dukke op nederst på siden fremfor at slå op i den engelske ordbog.

System-litteratur.

I løbet af det sidste år er der fremkommet en del bedre litteratur indenfor emnet systemarbejde i forbindelse med regnemaskiner. Der skal her omtales den del af høsten, der måtte have særlig interesse for læserne af Erhvervsøkonomisk Tidsskrift.

Ole M. Nielsen, Louis Printz: **Systemarbejde**, Akademisk Forlag, København, 1966, 190 s.

Nielsen og Printz har efterhånden udarbejdet et meget instruktivt begrebsskema for virksomheden som system. Deres sammensætning af kasser, boller og pile giver en simpel udgangsstruktur af selv udviklede systemer. Men det er klart, at denne formalisering skal følges (og af forfatterne faktisk følges) af en tilsvarende forenkling af den problemstilling, man ønsker at løse.

Bogen indeholder gode eksempler herpå og må som lærebog betragtet betegnes som særdeles velegnet. Og der sker en klar overførsel af kasse-bolle-teknikken til programmering og kodning for større opgaver.

Forfatterne går videre i forskellige retninger og giver bl. a. en række formalise-

rede eksempler på anvendelse af systembeskrivelse ved løsning af visse operationsanalytiske problemer.

Det er klart, at det er denne vej man skal videre, og man må regne med en fortsættelse på ikke alene de felter, forfatterne her har behandlet, men hele det spektrum af operationsanalyse, hvor Nielsen og Printz' systemoplæg lader sig anvende.

Roger L. Sisson, Richard G. Canning: **A Manager's Guide to Computer Processing**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 124 s.

Wiley har fortsat succeszen med sin »Manager's Guide to« fra Ackoff og Rivetts bog om operationsanalyse til ovennævnte to forfatters lige så instruktive bog om programmering. Fremstillingen er stort set verbal men suppleret med sædvanlige diagrammer, der giver et visuelt billede af systemopbygning.

De to specialister mægter faktisk på det korte sideantal at give en helt up-to-date information om systemarbejde.

Det er en bog, der kan anbefales alle de virksomhedsledere, der ønsker at kende til systemarbejdets muligheder uden selv at skulle nå til en beherskelse af disse værktøjer.

Richard G. Canning, Roger L. Sisson: **The Management of Data Processing**, John Wiley & Sons, Ltd., Sussex, 124 s., 56/- sh.

Databehandling er en normal funktion i en virksomhed på linje med indkøbs-, produktions- og afsætningsfunktion, og den kræver sin egen viden ligesom de andre funktioner.

I dette tilfælde har de to forfattere samlet, hvad man har af erfaringer ved overvejelser, installering og anvendelse af store databehandlingssystemer i virksomheder, og det er ganske simpelt *bogen*, der på det organisatoriske felt følger virksomhedsledernes viden up-to-date.