

økonomisk politik, f. eks. i form af pligt til kreditydelse, ville ud fra mange hensyn være et bedre middel. Efter E.P.U.'s ophævelse og gennemførelsen af konvertibilitet vil behandlingen af de handels- og betalingsmæssige problemer imidlertid blive adskilt, idet handelsproblemerne vil blive behandlet i GATT i Geneve og betalingsproblemerne i den internationale valutafond i Washington. Selv om disse to organisationer forhåbentlig vil arbejde snævert sammen, vil der formentlig ikke inden for to ret forskellige organisationers rammer kunne etableres et effektivt samarbejde i alle spørgsmål. I hvert fald vil dette samarbejde næppe blive af samme intime og alsidige karakter som i OEEC, hvor det — med amerikansk startkapital — i en vis forstand er lykkedes at skabe en art international økonomisk-politisk moral.

Det organisatoriske problem er dog ikke det afgørende. Det afgørende er, at der i de enkelte lande er en vis samarbejdsvilje. Det er denne vilje til at samarbejde på en bred front om løsningen af den kommende tids økonomiske problemer, som man har indtryk af ikke rigtig er til stede. Dette kan give anledning til nogen skepsis med hensyn til konvertibilitetseksperimentet men samtidig give et vist håb om, at det — hvis forsøget gøres — hurtigere end ellers vil blive helt klart, hvor nært de vestlige landes økonomi er sammenknyttet, og hvor påkrævet et snævert samarbejde derfor er.

Jens Christensen.

PRAKTISK ERHVERVSFILOSOFI

Betragtninger om produktivitet og rationalisering.

Med kort tids mellemrum er udsendt to bøger¹⁾ om industriens rationaliseringsproblemer, som uafhængigt af hinanden er blevet til i London og Geneve ved anvendelse af principielt samme fremgangsmåde:

1. Nogle økonomer har udarbejdet udkast til en oversigt over fællestræk i de beretninger, som er fremkommet i de senere år om studierejser fra Europa til USA under det tekniske bistandsprogram.
2. Økonomerne har sammenkaldt sagkyndige til en fællesdrøftelse af det foreløbige udkast.
3. På grundlag af denne drøftelse og studium af supplerende litteratur har økonomerne udarbejdet den endelige oversigt.

Grundmaterialet er meget omfattende og værdifuldt. Det er ingen overdrivelse at sige, at især de af Anglo-American Council on Productivity udsendte beretninger må regnes for noget af den lødigste tekniske litteratur, som nogensinde er fremkommet. Der er mange grunde hertil: Studieholdene har været sammensat af arbejdsgivere, teknikere og arbejdere fra en lang række industrigrene. De har forberedt sig grundigt til studieopholdet i USA ved at besøge deres eget lands virksomheder for at have et fælles udgangspunkt for sammenligningerne. I de amerikanske virksomheder er de blevet mødt med stor åbenhed og har derved kunne indsamle et væld af iagttagelser fra et industrisamfund, hvis produktivitet gennemsnitligt har ligget omkring det dobbelte af den britiske.

¹⁾ 1. *We too can prosper, The promise of productivity*, af Graham Hutton, 1953. Norsk udgave udsendt på foranledning af Norsk Industriforbund under titlen: *Veien til velstand — hvordan kan vi øke produktiviteten*.
2. *Higher Productivity in Manufacturing Industries*. International Labour Office, Geneve.

økonomisk politik, f. eks. i form af pligt til kreditydelse, ville ud fra mange hensyn være et bedre middel. Efter E.P.U.'s ophævelse og gennemførelsen af konvertibilitet vil behandlingen af de handels- og betalingsmæssige problemer imidlertid blive adskilt, idet handelsproblemerne vil blive behandlet i GATT i Geneve og betalingsproblemerne i den internationale valutafond i Washington. Selv om disse to organisationer forhåbentlig vil arbejde snævert sammen, vil der formentlig ikke inden for to ret forskellige organisationers rammer kunne etableres et effektivt samarbejde i alle spørgsmål. I hvert fald vil dette samarbejde næppe blive af samme intime og alsidige karakter som i OEEC, hvor det — med amerikansk startkapital — i en vis forstand er lykkedes at skabe en art international økonomisk-politisk moral.

Det organisatoriske problem er dog ikke det afgørende. Det afgørende er, at der i de enkelte lande er en vis samarbejdsvilje. Det er denne vilje til at samarbejde på en bred front om løsningen af den kommende tids økonomiske problemer, som man har indtryk af ikke rigtig er til stede. Dette kan give anledning til nogen skepsis med hensyn til konvertibilitetseksperimentet men samtidig give et vist håb om, at det — hvis forsøget gøres — hurtigere end ellers vil blive helt klart, hvor nært de vestlige landes økonomi er sammenknyttet, og hvor påkrævet et snævert samarbejde derfor er.

Jens Christensen.

PRAKTISK ERHVERVSFILOSOFI

Betragtninger om produktivitet og rationalisering.

Med kort tids mellemrum er udsendt to bøger¹⁾ om industriens rationaliseringsproblemer, som uafhængigt af hinanden er blevet til i London og Geneve ved anvendelse af principielt samme fremgangsmåde:

1. Nogle økonomer har udarbejdet udkast til en oversigt over fællestræk i de beretninger, som er fremkommet i de senere år om studierejser fra Europa til USA under det tekniske bistandsprogram.
2. Økonomerne har sammenkaldt sagkyndige til en fællesdrøftelse af det foreløbige udkast.
3. På grundlag af denne drøftelse og studium af supplerende litteratur har økonomerne udarbejdet den endelige oversigt.

Grundmaterialet er meget omfattende og værdifuldt. Det er ingen overdrivelse at sige, at især de af Anglo-American Council on Productivity udsendte beretninger må regnes for noget af den lødigste tekniske litteratur, som nogensinde er fremkommet. Der er mange grunde hertil: Studieholdene har været sammensat af arbejdsgivere, teknikere og arbejdere fra en lang række industrigrene. De har forberedt sig grundigt til studieopholdet i USA ved at besøge deres eget lands virksomheder for at have et fælles udgangspunkt for sammenligningerne. I de amerikanske virksomheder er de blevet mødt med stor åbenhed og har derved kunne indsamle et væld af iagttagelser fra et industrisamfund, hvis produktivitet gennemsnitligt har ligget omkring det dobbelte af den britiske.

¹⁾ 1. *We too can prosper, The promise of productivity*, af Graham Hutton, 1953. Norsk udgave udsendt på foranledning af Norsk Industriforbund under titlen: *Veien til velstand — hvordan kan vi øke produktiviteten.*
2. *Higher Productivity in Manufacturing Industries.* International Labour Office, Geneve.

Studierejseberetningerne har vist sig at have mange væsentlige fællestræk, og det er dem, økonomerne har ekstraheret og fremstillet i sammenhæng. Iblandt 58 britiske studierejseberetninger fra vidt forskellige industrigrene har mere end halvdelen samstemmende henvist til følgende årsager til produktivitsforskellen (tallene i parentes angiver antallet af beretninger, hvor iagttagelsen er indeholdt):

- en udtalt konkurrenceånd (33)
- udstrakt anvendelse af mekaniske hjælpemidler (43)
- økonomisk transport af materialer inden for og uden for virksomhederne (33)
- god indretning af arbejdspladserne i fabrikker, kontorer og butikker (30)
- effektiv kontrol med omkostningerne (36)
- produktionsplanlægning og produktionskontrol (36)
- metodestudier og metodeforbedringer (33)
- aktiv og vågen virksomhedsledelse (30)
- klar forståelse hos arbejderne af betydningen af højere produktivitet (43).

De iagttagelser, de britiske studiehold har gjort, er blevet bekræftet af studiehold fra de andre europæiske lande, som har deltaget i det tekniske bistandsprogram. Huttons bog tager sigte på mulighederne for at øge velstanden i Storbritannien gennem produktivitsforøgelse, men ILO-beretningen har større ambitioner. Hensigten med den er at uddrage konklusioner, som har *universel gyldighed for alle lande*. Derfor deltog repræsentanter for Indien, Pakistan og Brasilien i drøftelsen af ILO-økonomernes første udkast, og ILO's rådgiver for produktivitscentret i Israel havde udarbejdet en redegørelse for erfaringerne med rationaliseringsarbejdet i dette land.

Spørgsmålet er, om der findes en universel lære om industriel virksomhed med gyldighed i enhver virksomhed i ethvert land og til enhver tid. Man kunne så måske undre sig over, at den ikke var fundet forlængst i betragtning af, at så mange kloge hoveder i tidens løb har været beskæftiget i industrien, og at så mange økonomer har interesseret sig for den økonomiske virksomhed. Hutton citerer i sin bog en lille perle, der, som han siger, indeholder mange af de mest moderne principper af »scientific management«. Citatet stammer fra 1832 og er af Charles Babbage, der var matematikprofessor ved Cambridge Universitet:

»Machine-manufacturers economize in human effort and time. They increase human power. They convert raw materials into end-products in quantities which human hands could never compass. Now human efforts, even though they require trifling force, become intensely fatiguing — even torturing — after constant repetition. So machines should accomplish all such operations. But machines must have »long runs« to be economical. All consumers' wants should therefore become standardized and simplified. Manufacture by machines can then be on such a scale that units of the end-product become very cheap. The machines themselves should become standardized, for the same reason. Those countries with the biggest reserve of machinery will then have the highest standards of living, the least human toil, the greatest material rewards, and the greatest material power.«

Babbage slipper for let over problemerne i forbindelse med forbrugernes behov, men ellers er hans formulering overordentlig klar og perfekt. Den er dog ingenlunde udtømmende. ILO-beretningen bringer en væsentlig fyldigere gennemgang af betingelserne for høj produktivitet i industrien.

Mulighederne for rationaliseringen i Storbritannien.

Hutton er ikke i tvivl om, at det vil være muligt for Storbritannien at øge velstanden væsentligt gennem et energisk rationaliseringsarbejde. Han drømmer optimistisk om at genvinde noget af Englands fordums storhed og minder selv om, at Storbritannien var førende under den industrielle revolution og længe havde en førende stilling som eksportør af maskiner til hele verden. Endnu indtil udbruddet af den anden verdenskrig nød det britiske folk godt af en højere levestandard, end hvad nationalproduktet i sig selv betingede, fordi afkastet af tidligere investeringer verden over var en væsentlig indkomstkilde. Men den anden verdenskrig medførte tabet af størstedelen af denne kapital, og England var ligesom andre vesteuropæiske lande henvist til at komme over nogle af efterkrigsårenes trængsler ved den amerikanske Marshallhjælp. Hutton mener, at Storbritannien i en lang række år fremover kun vil kunne indvinde noget af det forspring i produktivitet, som USA og Canada har fået. Og han henviser i denne forbindelse til betydningen af investeringer i mere produktive anlæg end dem, England i øjeblikket råder over. En af hans hovedkonklusioner er, at den britiske befolknings levestandard kun kan blive forøget hvis a) den tilstedeværende realkapital (maskiner, anlæg m. v.) bliver udnyttet mere effektivt eller b) hvis der bliver investeret mere i produktionsanlæg eller c) hvis effektiviteten af den menneskelige indsats forøges — og allerhelst alle tre ting på een gang, hvis ikke Storbritannien skal glide tilbage til at være en anden- eller tredierangs magtfaktor i det store spil.

I nogle velskrevne kapitler beskriver Hutton i enkeltheder, hvor indsatsen for højere produktivitet med særlig udsigt til resultat kan sættes ind. Det fremgår af, hvad der allerede er refereret, at han lægger vægt både på at *tilvejebringe øgede investeringer og at udnytte eksisterende anlæg mere effektivt*. Men dernæst fremhæver han med stor styrke betydningen af *en aktiv og vågen virksomhedsledelse* og fremdrager i denne forbindelse, hvor vigtigt det er at *sørge for at etablere mål for produktiviteten og at føre kontrol med omkostningerne*. Af amerikanerne kan man lære at værdsætte *uddannelsesforanstaltninger for den øverste ledelse og funktionærerne*, og det er for amerikansk industri en selvfølge, at der ofres overmåde store anstrengelser på at *finde de bedste emner til de ledende stillinger i virksomhederne*. Mange andre forhold i denne forbindelse behandles udførligt, men det er værd at fremhæve den betydning, der tillægges *de psykologiske faktorer*, eller det, der går under den engelske betegnelse »*human relations*«. Hutton finder her meget positive faktorer i britisk industri, hvor den gensidige respekt og glæden ved samarbejde og ved team-work forekommer ham at være mindst lige så veludviklet som i amerikansk industri. Men han finder gennemgående en større træghed i Storbritannien, når talen er om at indføre nye metoder. Det er efter hans opfattelse nærmest noget, der »*ligger i luften*«. Man har hele tiden øje for de betænkeligheder, der kan være ved at indføre nye metoder, fordi det kan have konsekvenser, man ikke på forhånd vil kunne overse — måske i andre områder af landet. Hvorimod man i USA er mere indstillet på at klare problemerne på stedet — i den enkelte virksomhed eller i det enkelte lokalområde. En hel del af forklaringen på denne forskel finder han i den forskellige opbygning af fagbevægelsen i de to lande.

Der er et væld af gode iagttagelser i Huttons bog, og der er næppe tvivl om, at den vil være inciterende læsning for britiske læsere. Dermed vil Hutton og det britiske produktivitetsudvalg, som har støttet ham på mange områder ved bogens udarbejdelse, have opnået, hvad de har tilsigtet. Men også læsere i andre lande

vil kunne have væsentligt udbytte af at læse denne bog. Den slutter med et kapitel, som delvis har adresse til andre læsere. Hans hovedtese i dette kapitel er, at nationerne opnår den velstand, som de har fortjent. Det er konklusionen af hans analyse af, hvad der betinger produktivitet og levestandard, nemlig i særlig grad de psykologiske faktorer. Men han modererer dog sin påstand ved at henvise til, at ingen nation i dag helt har gjort sig fortjent til den levestandard, den nyder, fordi levestandarden delvis er en arv fra tidligere slægter, som har frembragt hovedparten af den realkapital, hvis afkastning nydes i dag.

ILO-beretningen.

Som nævnt sigter ILO-beretningen på at være til vejledning for alverdens lande og især for dem, der i ringest grad er udviklet industrielt, d. v. s. dem med den laveste produktivitet. Den tanke ligger nær, at forskellen mellem produktiviteten i U.S.A. og i lande som Indien og Pakistan er for stor til, at disse lande skulle kunne overføre de amerikanske erfaringer med fordel. En gradvis udvikling skulle måske bedre kunne opnås ved, at de industrielt underudviklede lande drog ved lære af lande, hvis produktivitet nok var højere end deres, men ikke så høj som i U.S.A. Forskellige europæiske lande kunne måske med større fordel inddrages i bistandsprogrammerne end i U.S.A.? ILO-beretningen går indirekte imod denne betragtning, men der gøres i forordet undskyldning for, at henvisning til industrielle erfaringer i U.S.A. indtager en så stor del af beretningens spalter. Heri ligger der naturligvis en formodning om, at de nævnte lande kan have væsentligt udbytte af at blive bekendt med arbejdsmetoderne i amerikansk industri.

I beretningens første del indledes med definition af produktivetsbegrebet og en redegørelse for sammenhængen mellem produktivitet og levestandard. Derefter behandles udførligt det psykologiske og økonomiske klima i samfundet. I beretningens anden del behandles forholdene inden for virksomheden i 3 afsnit, hvoraf det første redegør for moderne erfaringer vedrørende fabrikkers anlægsplan, arbejdspladsens indretning, det maskinelle udstyr og den interne transport. I andet afsnit behandles produktionens organisation og kontrol. Her findes velskrevne kapitler om ledelsesfunktionerne, produktionsplanlægning og produktionskontrol, omkostnings- og budgetkontrol, standardisering og specialisering, formgivning, arbejdsstudier og salgspolitik. I tredje afsnit, som er det udførligste, behandles endelig personale- og uddannelsesforhold. En væsentlig del af dette afsnit er anvendt til en gennemgang af de forskellige uddannelsesforanstaltninger, som i amerikansk industri er gennemført til dygtiggørelse af alle kategorier af medarbejdere i virksomheden — fra øverste ledelse til ufaglærte arbejdere.

Da ILO indkaldte gruppen af sagkyndige til møderne i december 1952, lød indbydelsen på, at man skulle drøfte *praktiske* metoder til at forøge produktiviteten i industrien. Ikke desto mindre var der allerede ved udarbejdelsen af den foreløbige oversigt, der tjente som grundlag for mødet, medtaget meget stof, som kun havde lidt med det direkte praktiske sigte at gøre. Det tyngede i nogen grad forhandlingerne ved mødet og tynger endnu konklusionerne fra de sagkyndiges møde. Men det praktiske sigte er yderligere blevet noget svækket i den endelige beretning, og henvisningen til de praktiske metoder er da også gledet ud af beretningens titel. For den internationale arbejdsorganisation er det naturligt at behandle produktivetsproblemerne i sammenhæng med de sædvaner, vedtagelser og love, som er gældende på arbejdsmarkedet. De konklusioner, som har relation hertil, er derfor i særlig grad underbygget med et grundigt kendskab til forhold-

dene. Staten øver i høj grad indflydelse på rationaliseringens vilkår. Imidlertid er der blandt de mange studierejseberetninger, som har dannet grundmaterialet for ILO-beretningen, ingen som indeholder en dyberegående behandling af lovgivningens og de offentlige restriktioners betydning for produktiviteten. Ifølge ILO-beretningen blev ønskeligheden af en liberalisering og stabilisering af den internationale samhandel livligt debatteret ved den drøftelse af produktivetsproblemerne, som fandt sted ved Den internationale arbejdskonference i 1953. Næppe nogen vil hænægte, at liberaliseringsspørgsmålene har optaget regeringerne meget i de senere år, og betydningen for produktiviteten af en mere uhindret samhandel er vist også almindeligt erkendt. Imidlertid er der næppe tvivl om, at man med mindst lige så stor vægt kan henvise til, at liberaliseringen ville lettes overordentlig meget, hvis produktiviteten i de forskellige lande ikke var så forskellig, og ud fra denne erkendelse gives der i flere og flere lande støtte fra staten til arbejdet i de såkaldte produktivetscentre.

ILO-beretningen kan kun tjene som et arbejdsdokument. Det er ikke fuldt ud lykkedes at fremstille en universel teori for rationalisering, omend mange værdifulde iagttagelser er samlet. Fremstillingen er helt igennem sober og objektiv, men hist og her så fuld af forbehold, at alle muligheder lades åbne. Den er skrevet først og fremmest for alle, der deltager i organisationens arbejde og vil kunne danne udgangspunkt for drøftelser i de forskellige konferencer, som organisationen kalder sammen til. Ikke mindst vigtigt er imidlertid organisationens indsats for teknisk bistand til industrielt underudviklede lande, og beretningen kan sikkert være nyttig som introduktion til arbejdet i disse landes produktivetscentre. Efterhånden som erfaringerne fra disse centre kan indgå som grundlag for drøftelserne om rationaliseringsarbejdet, vil mulighederne for at danne en universel teori bedre kunne belyses. Som beretningen foreligger, har kun erfaringerne fra produktivetsarbejdet i Israel kunnet medtages.

Produktivetscentre er overalt i verden en ny foreteelse. Det første produktivetsudvalg var det britiske, som blev oprettet i 1948, men i de følgende år er der som følge af en OEEC-rekommendation af august 1949 oprettet produktivetscentre i alle OEEC-landene, og OEEC har i flere år søgt at bistå produktivetscentrene på forskellig måde — senest ved i juli 1953 at oprette et europæisk produktivetscenter (EPA, European Productivity Agency). Det er endnu for tidligt at bedømme arbejdet i EPA, men store midler er stillet til rådighed for en intensivering af det europæiske samarbejde om højere produktivitet, og det er sandsynligt, at erfaringerne fra dette arbejde vil kunne få interesse for ILO's tekniske bistandsprogram til lande uden for Europa. Et samarbejde, der muliggør en hurtig, gensidig information mellem ILO og EPA, er etableret, ligesom der også er snævre kontakter mellem disse organisationer og CIOS.

Werner Rasmussen.

NATIONALØKONOMISK FORENINGS GENERALFORSAMLING 1954

Tirsdag den 26. oktober 1954 afholdt foreningen sin årlige generalforsamling. Til dirigent valgtes departementschef *Einar Cohn*.

Formanden, professor, dr. polit. *Carl Iversen* aflagde beretning. Medlemstallet ult. 1953 var 962 mod 950 ved udgangen af 1952, og tidsskriftet havde ult. 1953 1316 abonnenter mod 1295 året før.