

# Kvalitetsstyring

Peter Neergaard

Fag : Organisation

## Overordnet

Bogen har to hovedformål:

- a) En kortlægning af kvalitetsstyring i danske virksomheder. Resultaterne af denne analyse kan anvendes af andre virksomheder i en benchmarking med praksis. Spørgsmålet i de enkelte virksomheder er: hvordan gør vi, og hvordan gør andre? Denne analyse kan give inspiration til virksomhedens fremtidige arbejde med kvalitet. Det betyder samtidigt, at målgruppen for denne bog er virksomheder, der arbejder med kvalitet som et vigtigt punkt på den forretningsmæssige dagsorden. Bogen afsluttes med et kapitel, der opsummerer de væsentligste udfordringer for dette arbejde.
- b) Udvikling af teori for kvalitetsstyringspraksis på et empirisk grundlag. I modsætning til den erfaringsbaserede litteratur bygger denne bog sin teori på, hvad der kan iagttages i et bredt udsnit af virksomheder. Bogen teoretiske bidrag er at finde i kapitel 2 og 15. De udviklede måder at arbejde med kvalitet på (konfigurationer) er et led i denne forbindelse.

Det er primært punkt A bogen består af. En empirisk analyse af hvordan andre gør.

Bogen har udviklet 5 konfigurationer der beskrives her:

*Den platoniske form:* Kvalitetsarbejde er i høj grad retorisk. Der er noget, man taler om i virksomheden, men kvalitetsarbejdet diskuteres ikke i forbindelse med anden planlægning. Der er ingen systemer til måling af kvalitet. Udbyttet af denne form er begrænset. Det samme er imidlertid tilfældet med de investerede ressourcer i kvalitetsarbejdet.

*Visionen* er kendetegnet ved at opfatte kvalitet primært som et strategisk anliggende. Der er ingen formaliserede systemer til kvalitetsstyring men en bred vifte af kvalitetsmålsætninger. man satser på motiverede medarbejdere til sikring af kvalitet. Kvalitetsarbejdet er verbalt og målsættende med topledelsen som den primære kvalitetsansvarlige. Udbyttet af kvalitetsarbejdet er begrænset, men større end i den platoniske form. Ressourceindsatsen er begrænset.

*Intern kontrol:* Kvalitetsledelse er ensbetydende med kontrol. Virksomhedens produkter skal lede op til specifikationerne, og en række interne målesystemer skal sikre kvalitet. Kundetilfredshedsmålinger foretages ikke. Fokus er således på virksomhedens interne forhold. Stort udbytte opnås på fejlreduktion, men de markedsmæssige fordele er relativt små.

*Konkurrentfikseringen:* Grundet en skarp konkurrencesituation er såvel pris som kvalitet

væsentlige konkurrenceparametre. Kvalitetsarbejdet understøttes af en række målesystemer, og sammenligninger med konkurrenter foretages løbende. Opfattelsen af kvalitet er bred og indebærer såvel fejlfri produktion som tilfredse kunder og medarbejdere. Udbyttet af kvalitetsarbejdet er middelstort.

*Den excellente:* Kvalitetsarbejdet understøttes af en række interne såvel som eksterne systemer. I de eksterne indsamles information om kundetilfredshed og sammenligninger med konkurrenter. Der er en bred vifte af målsætninger med kvalitet og en bred opfattelse heraf. Engagementet fra ledelse og medarbejdere i kvalitetsarbejdet er stort. Det samme er tilfældet med udbyttet af dette arbejde. Ressourceindsatsen er tillige stor. Forventninger til fremtidige udbytte er i forhold til de øvrige konfigurationer begrænset.

Den ene er ikke mere rigtig end den anden.

Bogen har et godt resumé inden for hver kapitel, der giver et kort men meget beskrivende billede af hvad kapitlet har fundet frem til.

### **Kapitel 1: Hvad er kvalitet**

Giver en kort gennemgang af hvordan man kan opfatte kvalitet. De to vigtigste er at man ser kvalitet som opfyldelse af specifikationer samt kvalitet som opfyldelse af kundernes forventninger.

### **Kapitel 2: Konfigurationer af kvalitetssystemer**

Her beskrives udviklingen i kvalitet gennem faser, se figur 2.1 side 20.

Den første fase er beskrives som *inspektion*. Et produkt er kvalitet, såfremt det lever op til forud definerede standarder. Der er tale om efterkontrol.

Den næste fase beskrives som *kvalitetskontrol*. Her findes tilløb til systemer af kvalitetsmåling. De første to faser opfatter kvalitet som overholdelse af specifikationer.

Den tredje fase *Kvalitetssikring*. Fokus skiftes fra brandslukning til forebyggelse. Det er en opgave for alle medarbejdere. En kunde er nødvendigvis ikke ekstern. Det er usikkert om opfattelsen af kvalitet er opfyldelse af specifikationer eller kundens forventninger. Begge kan rummes inden for kvalitetssikring.

Den fjerde fase *Total Quality Management (TQM)*. I bogen side 22 findes en række udlægninger på hvad TQM er. Peter Neergaard synes bedst om denne udlægning: *"TQM is conceptualized, not as a new paradigm, but as a comprehensive management practice that captures signals from established models of organization and amplifies them by providing a methodology for use"* (Spencer 1994, s.446).

TQM er således ikke en model eller en teknik men en ledelsesfilosofi. Der findes imidlertid en almindelig udbredt model byggende på en TQM-filosofi. Den omtales som EFQM-modellen og er udviklet af European Foundation for Quality Management. Den ligger til grund for den europæiske kvalitetspris men kan også bruges som et internt værktøj. Af denne findes der en tilsvarende dansk model der hovedsageligt er en oversættelse. Modellen vises som figur 2.2 på side 24.

Det påstås at modellen kan bruges på alle virksomheder, store, små, offentlige og private. Den skal blot tilpasses, men hvordan gives der ingen retningslinjer for i nogen litteratur.

Der gives en model der har til formål at studere og forstå kvalitetsstyringspraksis. Modellen fremstår i en skematisk form i figur 2.3 side 31 og en udbygget form i figur 2.4 side 33. Figur

2.4 er vist statistisk men må i høj grad forventes at være dynamisk.

Der bliver drøftet to fase modeller på side 39-41 for dem begge gælder de er fortløbende, man skal altså gå fra 1-2-3 o.s.v.. Men forfatteren har lavet en analyse der viser at der ikke er signifikant sammenhæng mellem hans opstillede konfigurationerne og antal år med kvalitetsarbejde. Dog konkluderes det at man starter med den *Platoniske* og slutter med den *Excellent*. Sammenhængen har han opstillet i figur 2.5 side 42.

### **Kapitel 3: Undersøgelsens metodik**

En beskrivelse af hvordan forfatteren har indhentet og behandlet data.

### **Kapitel 4: Den kvalitetsansvarlige i danske virksomheder**

I dette kapitel konkluderes det at den typiske kvalitetsansvarlige chef er mellem 30 og 50 år. Under halvdelen bære en titel med ordet kvalitet. Hvorfor de oftest også arbejder med andre områder. Den typiske kvalitetsansvarlige er ingeniør eller har en faglig baggrund. De er typisk internt rekrutteret og deres formelle uddannelse er suppleret med kurser inden for kvalitetsstyring.

### **Kapitel 5: Hvordan begynder virksomhederne at beskæftige sig med kvalitetsstyring?**

Den typiske anledning er, at det har man altid gjort, det var krav fra kunder og en forventning om at opnå økonomisk gevinst. Den sidstnævnte begrundelse er den der primært bliver omtalt i kvalitetslitteraturen.

Næsten halvdelen af de adspurgte virksomheder har arbejdet med kvalitet i over 5 år.

Konsulenter bliver flittigt benyttet når virksomheder starter op med kvalitetsarbejdet.

### **Kapitel 6: Kvalitetsopfattelsen i de undersøgte virksomheder**

Hvis kvalitet opfattes som opfyldelse af specifikationer vil fokus være rettet mod forbedringer af effektiviteten. Der er tale om "hård" tilgang til kvalitet.

Hvis derimod kvalitet skal opfylde kunders forventninger vil fokus være eksternt. Hvis virksomheden desuden har en TQM-filosofi og dermed også være optaget af medarbejdertilfredshed, er der tale om "blød" tilgang til kvalitet.

For de enkelte konfigurationer synes at gælde:

I *den platoniske form* er specielt service efter levering en betydende konkurrenceparameter.

*Visionen* har ingen specielle karakteristika for så vidt angår deres konkurrencemæssige situation. Der er bred opfattelse af kvalitet, og bred vifte af målsætninger. Den er verbal og målsættende men uden formaliserede systemer til måling heraf.

*Den interne kontrol* er i en konkurrencemæssig situation, hvor prisen er et væsentligt handlingsparameter. Der er snævert fokus i kvalitetsarbejdet med vægt på kontrol og tilfredse kunder. Der er ingen kundetilfredshedsundersøgelser for at se om de opnår det. I stedet lægges vægt på procesforbedringer for at reducere omkostninger i produktionen.

*Konkurrentfikseringen* her er prisen også et væsentligt parameter og den konkurrencemæssige position i forhold til konkurrenterne er svag. Det gør at der er løbende sammenligninger med konkurrenterne, der er en bred opfattelse af kvalitet med tilhørende målformulering.

I *den excellente form* er prisen ikke væsentlig, men det er kvaliteten. Den konkurrencemæssige position er stærk. Der er en bred opfattelse af kvalitet, herunder at kvalitet er en "virksomhedskultur". Der er formuleret mange målsætninger, der understøttes af formaliserede systemer til kvalitetsmåling.

### **kapitel 7: Styring af kvalitet**

Kvalitetsledelse uden måling og rapportering er en umulighed.

Der er en meget udbredt model for kvalitetsledelse som heder PDCA-modellen (skyum et al. 1994).

Den består af Planning, Doing, Checking and Action. Det er en cirkulær model, den fortsætter altså efter Action med Planning o.s.v.. Se side 95.

Planning indebærer opstilling af kvalitetsmål for virksomheden totalt og for enkelte funktioner der er knyttet til de strategiske planer.

Doing indebærer udførelse af en række handlinger.

Checking er måling af resultater og sammenholdning af disse med de opstillede mål. Det er her systemerne kommer ind i billedet.

Action indebærer ledelsesbeslutninger i de tilfælde, hvor der er afvigelser mellem de opstillede mål og faktiske resultater.

Modellen er simpel, men anvendelsen i praksis giver ofte problemer.

### **Kapitel 8: Organisering af kvalitetsarbejdet**

Skyum og Dahlgaard (1991) har et ambivalent forhold til det ønskelige i at oprette en kvalitetsfunktion. De siger: "For at opbygge et totalt kvalitetsstyringssystem kan det være nødvendigt, at der oprettes en særlig afdeling for kvalitetsstyring. Ved oprettelse af en selvstændig afdeling for kvalitetsstyring vil der altid være en risiko for, at man i de enkelte afdelinger i virksomheden begynder "at slappe af", idet man fejlagtigt tror, at kvalitetsstyringsansvaret nu er overført til denne afdeling. Kvalitetsstyring er alles ansvar som en kvalitetsstyringsafdeling ikke kan overtage". Side 123 i bogen.

Den øverst ansvarlige for kvalitet er ledelsen. De har 3 konkrete opgaver:

\*Definere målene med kvalitetsledelsen.

\*Stille ressourcer til rådighed for kvalitetsarbejdet.

\*Løbende kommunikere om kvalitetsarbejdet til resten af organisationen og til omverdenen.

Hertil kan tilføjes en mere symbolsk rolle. "Topledelsens aktive deltagelse i kvalitetsstyringen får til konsekvens, at medarbejderne bliver klar over vigtigheden af dette.

### **Kapitel 9: Typer af kvalitetsfunktioner**

Der er to typer af kvalitetsfunktioner.

Den *traditionelle kvalitetsfunktion* er kendetegnet ved:

\*Den forekommer ofte i virksomheder med over 100 medarbejdere. Ofte i traditionelle produktionsvirksomheder. Kvalitetsarbejdet er startet efter ønske fra kunder.

\*Der er 6 eller flere medarbejdere i funktionen. Den er domineret af personale med ingeniørmæssig uddannelse samt en stor gruppe faglærte og ufaglærte. Lederen er ofte ingeniør.

\*Udbyttet af arbejdet er begrænset. Dette gælder især de markeds-mæssige resultater af kvalitetsarbejdet.

Den *excellente kvalitetsfunktion* er kendetegnet ved:

\*Den forekommer i alle størrelser af virksomheder og brancher. De har altid arbejdet med kvalitet.

\*Den er mindre i antal og større spredning på uddannelsesmæssig baggrund.

Se flere forskelle på side 166-167.

### **Kapitel 10: Certificering**

Der nævnes 3 motiver for at lade sig certificere (side 175).

*Indre motiver:* Øget produktivitet, økonomiske gevinster, bedre produktionssikkerhed. De ønsker det af egen drift.

*Ydre motiver – direkte krav:* Krav fra kunder, samarbejdspartnere eller offentlige myndigheder.

*Ydre motiver – indirekte krav:* Fastholde markedsposition, øge markedsandel, trænge ind på nye markeder. Det er udtryk for at virksomheden føler pres fra markedet til at lade sig certificere.

Certificering sker som oftest på eget initiativ. Virksomhederne har oftest arbejdet med kvalitet i over 3 år.

### **Kapitel 11: Samarbejde med leverandører og kunder om kvalitet**

Udviklingen i erhvervslivet går mod outsourcing. Virksomheder der arbejder med kvalitet kommer leverandørens kvalitet også til at spille en central rolle. I dette kapitel belyses hvilke konfigurationer der stiller krav til sine leverandører. Det er relativt sjældent, at virksomheder i den platoniske form eller visionen stiller krav til leverandører. Det sker til gengæld hyppigt i virksomheder i intern kontrol, konkurrenten og den excellente.

Hvad angår kundekrav, sker det sjældent inden for ved den platoniske og visionen. Den virksomheder i intern kontrol og konkurrenten møder i stor udstrækning krav. Den excellente er det kun hver anden.

### **Kapitel 12: Resultater af kvalitetsstyring**

Analysen viser at kvalitetsarbejdet resultat primært giver færre fejl og reklamationer samt procesforbedringer. Kun en 1/3 rapportere om øget produktivitet og medarbejdermotivation. Der er stor forskel i konfigurationerne hvilket også er forventeligt.

### **Kapitel 13: Kvalitet i fremtiden**

Analysen viser at størstedelen af virksomhederne der arbejder med kvalitet forventer resultater i form af forbedringer af fejlreduktion, konkurrenceevne, produktivitet, medarbejdermotivation mv..

Forventningerne er højere for de virksomheder der kun i få år har arbejdet med kvalitet, mens dem der har arbejdet med det i mange år har knap så høje forventninger. De har også høstet en del af gevinsten de første år.

### **Kapitel 14: Fremtidens udfordringer til kvalitetsarbejde i danske virksomheder**

På trods af at en stor del af kvalitetslitteraturen siger det modsatte, er der ingen rigtig metode/fremgangsmåde i kvalitetsledelse. Side 230

Dette kapitel giver et billede af hvad danske virksomheder bør/kan gøre bedre når der tales kvalitetsledelse. Dette er derfor **et godt kapitel at læse hvis man vil starte med kvalitetsledelse.**

### **Kapitel 15: Konfigurationer i kvalitetsarbejde – En syntese**