

Hvad er Total Quality Management?¹

Af G.K. Kanji

I perioden efter anden verdenskrig havde den amerikanske industri – beruset af succes – ikke lyst til at lytte til Dr. Edward Demings kvalitetsfilosofi. I 1950 blev han af MacArthur-regeringen sendt til efterkrigstidens ødelagte Japan – som rådgiver for den japanske census. Medens han opholdt sig der, mødtes han med medlemmer af JUSU (Foreningen for japanske videnskabsmænd og ingeniører) i den hensigt at hjælpe dem med at genopbygge deres industri. Han talte med omkring 100 japanske topledere om sin kvalitetsfilosofi. Han fortalte dem, at de fleste af deres organisatoriske problemer lå i den proces, der blev anvendt for at få tingene til at ske, og han foreslog statistisk informations- og proceskontrol for at spore evt. fejl tilbage til deres kilder. Samtidig understregede Dr. Joseph Juran ligeledes overfor japanerne kundesynspunktet om produkternes anvendelighed og gjorde sig til talsmand for omfattende træning og »hands-on« ledelse for at tilfredsstille kundernes behov.

De japanske erhvervsledere lyttede til Dr. Deming og Dr. Juran, og resultatet var, at japanerne erobrede markedsandele over hele verden. I løbet af blot nogle måneder blev der rapporteret om produktivitetstigninger i Japan, og i løbet af nogle år hørte sådanne stigninger hverdagen til. Det japanske mirakel var i sandhed sat i værk.

I dag er japanske virksomheder ikke blot konkurrencedygtige, men de er dominerende på verdensmarkedet, og i overensstemmelse med Dr. Demings spådom søger den øvrige verden at opnå beskyttelse imod dem.

I 1970 tvang oliekrisen Japan til at overveje, hvordan man kunne undgå ethvert spild ved anvendelse af ressourcer som et middel til at overleve. Det indebar, at samtlige medarbejdere i organisationen arbejdede henimod samme mål. I bredeste forstand var begrebet total kvalitetsstyring blevet lanceret og havde tilvejebragt en endelig og ensartet opfattelse af kvalitet hos alle i organisationen.

Hvad får da Demings kvalitetsfilosofier, som har skabt begrebet »total kvalitetsstyring« og »den anden industrielle revolution« ud på? De kan sammenfattes i flg. 14 punkter for ledelsen:

1. Bestandighed i mål – tilvejebring et konstant mål for fortsat forbedring af produkter og tjenesteydelser.
2. Den nye filosofi – anvend den nye filosofi. Vi befinder os i en ny økonomisk tidsalder, skabt i Japan.
3. Ophør med at være afhængig af inspektion – Fjern behovet for masseinspektion som et middel til at opnå kvalitet.
4. Gå bort fra »laveste tilbud«-kontrakter – Ophør med at tildele ordrer alene på basis af prisen.
5. Forbedr enhver proces – Forbedr konstant og i al evighed enhver planlægnings-, produktions- og serviceproces.
6. Indfør træning på jobbet – Indfør moderne trænings- og uddannelsesmetoder på jobbet.
7. Indfør lederskab – Indfør lederskab som tager sigte på at hjælpe mennesker og maskiner til at udføre deres job/funktion bedre.
8. Fjern frygt – Opmuntr til effektiv tovejs-

kommunikation og andre midler til at fjerne enhver frygt i organisationen.

9. Nedbryd barrierer – Nedbryd barriererne mellem de enkelte afdelinger og mellem personalet.
10. Fjern formaninger – Fjern anvendelsen af slogans, opslag og formaninger.
11. Fjern kvantitative mål – Fjern arbejdsnormer der foreskriver numeriske kvoter for arbejdsstyrken og numeriske mål for ledelsen.
12. Frem glæden ved godt udført arbejde – Fjern de barrierer, der berøver timelønnede arbejdere og ledelsen retten til at føle stolthed over godt udført arbejde.
13. Opmuntr til uddannelse – Indfør et effektivt uddannelsesprogram og opfordr enhver medarbejder til at forbedre sin indsats.
14. Engagement hos topledelsen – Definer klart topledelsens permanente engagement i til stadighed at forbedre kvalitet og produktivitet.

Nogle af disse 14 punkter er meget enkle og accepteres i vore dage i stor udstrækning af de, der anvender kvalitetsforbedring i praksis. Det er nu gået op for mange mennesker, at formålet med kvalitet ikke er at frasortere dårlige produkter, men at opbygge en viden om produktionsprocessen, der gør det muligt helt at undgå fejl.

Selv i dag har de fleste mennesker en temmelig uklar forestilling om kvalitet, og nogle af dem foretrækker stadig at sætte lighedstegn mellem kvalitet og udgift. Vi ved imidlertid, at det er muligt at betale en høj pris for produkter eller tjenesteydelser af dårlig kvalitet, og at det samtidig er muligt at opnå varer og tjenesteydelser af høj kvalitet til ringe omkostninger.

Der er imidlertid ingen tvivl i vores sind om, at kvalitet nu anvendes som våben i konkurrencen, og at vi for at kunne anvende det må forstå det klart. Det moderne kvalitetsbegreb defineres som opfyldelse af krav, og krav defi-

neres som den opgave, der skal løses, for at kunne imødekomme kundernes behov. Kvalitet kan ikke inspiceres ind i produkter eller tjenesteydelser, kundens tilfredshed skal være en integreret del af hele systemet. Derefter kan det checkes, om alt går i henhold til planen. Generelt kan total kvalitetsstyring defineres som:

Kvalitet – skal til stadighed tilfredsstille kundernes behov.

Total kvalitet – skal opnå kvalitet til lav omkostning.

Total kvalitetsstyring – skal opnå total kvalitet ved at sikre sig alle medarbejderes engagement.

Evnen til at opfylde kundernes behov er væsentligt, ikke blot i forholdet mellem to virksomheder, men også inden for samme virksomhed. I enhver organisation, enhver afdeling, ja selv inden for den mindste enhed findes der en række kunder og leverandører. Sekretæren i en afdeling er leverandør til afdelingslederen. Hun skal imødekomme kundens behov.

Kvalitet er en fortsat proces, som kan brydes overalt i kæden af leverandør-kunde service. Ved at lade enhver person vide, hvordan hans/hendes aktiviteter fremmer eller hæmmer målet med at opfylde kundernes behov, kan organisationen motivere sine medarbejdere og leverandører til konsekvent at levere kvalitet. De må også acceptere, at de har interne kunder og leverandører på samme måde som uden for organisationen.

En kvalitetsforbedringsproces består i, at en række inputs, som kan omfatte handling, metoder og operationer, omsættes til ønskede outputs i form af produkter, information, tjenesteydelser eller resultater. I enhver af organisationens funktioner finder der en lang række processer sted, f.eks. kan finansafdelingen være involveret i budgetprocesser, regn-

skabsmæssige processer, lønprocesser, omkostningsberegningsprocesser, osv. Enhver proces i enhver afdeling kan analyseres ved at undersøge inputs og outputs. Det vil være bestemmende for, hvilken handling der skal udføres for at forbedre kvaliteten.

Da vi ved, at der nu også er mange amerikanske virksomheder, der producerer høj kvalitet, er der en stigende risiko for en »knibtangsvirkning« på europæiske virksomheder der ikke følger trop. Disse nordamerikanske virksomheder, der allerede har opnået en betydelig konkurrencemæssig fordel på hjemmemarkedet, som et middel til at holde japanerne i skak, står godt rustet til at ekspandere på det europæiske marked, hvor konkurrenterne først er ved at vågne op til »kvalitetsrevolutionen«. Kvalitet er nu et spørgsmål om at overleve for mange europæiske virksomheder, og Europa vil blive hårdt trængt af USA og Japan.

De nordamerikanske virksomheder, for hvem det er lykkedes at producere høj kvalitet, har ikke efterlignet den japanske metode til kvalitetsforbedring – i stedet dykkede de ned under de kulturelle spørgsmål og fandt frem til de grundlæggende betingelser for at opnå og fastholde kvalitet inden for hver eneste af deres aktiviteter. Ved at opbygge evnen til at producere kvalitet på dette grundlag indlægger de en kvalitetsetik i deres egen virksomhedskultur.

Der er stadig mange virksomheder i Europa, der mener, at de omkostninger, der er forbundet med at opnå kvalitet, er så store, at det ikke kan retfærdiggøres. Det traditionelle britiske synspunkt går ud på, at ud over et vist punkt bliver en investering i kvalitet underlagt det aftagende udbyttes lov – at omkostningerne til at fjerne alle fejl, afvigelser og uoverensstemmelser ikke kan retfærdiggøres af den besparelse, der kan opnås. Et sådant synspunkt undlader at se kvalitet som et strategisk spørgsmål og undlader at forstå, at omkostningerne til kvalitet omfatter meget mere

end værdien af det, der må kasseres, og omkostningerne i forbindelse med at gøre et stykke arbejde om. Konsekvenserne af en sådan kortsynethed er måske tab af markedsandele og kunde-goodwill. Derudover er der ofteromkostningen ved at undlade at opnå fuld fortjeneste ved at udføre produktet ordentligt. Det traditionelle vestlige synspunkt tager heller ikke højde for, at uforudsigelighed har en omkostning, mens forudsigelighed har en værdi.

De reducerede omkostninger og den øgede produktivitet der opnås som resultat af forudsigelige, pålidelige produktionsprocesser eller serviceoperationer dækker næsten med sikkerhed den nødvendige investering.

En anden almindelig misforståelse er at kvalitet kun har med ting at gøre. Men det er så langt fra sandheden. Serviceindustrier som f.eks. bankvæsen, detailhandel eller hoteldrift har forlængst erkendt, at kvaliteten af den service, der ydes, er et væsentligt element i kundens beslutning om at komme igen. Fremstillingsvirksomhederne har ligeledes behov for, at den service, de yder, er af høj kvalitet – ellers kan de ikke holde på kunderne. At levere service af høj kvalitet forudsætter, at man har et imødekommende, veluddannet og velinformeret personale. Det er ikke kun den person, der har direkte kontakt med kunden, som skal være i besiddelse af disse egenskaber. De er kun toppen af isbjergene. Under dem er der en hel række støttepersoner, som bør have det samme mål: at tilfredsstille kunden.

At rydde disse misforståelser af vejen kræver en formel struktur for lederuddannelse og -handling. Den struktur tilvejebringes ved hjælp af total kvalitetsstyring, som både er en filosofi og en praktisk arbejdsproces for virksomheder, der er fast besluttet på at overleve og opleve vækst. Den begynder med antagelsen om, at målrettet handling fra ledelsens side kan føre til en forbedret kvalitet af organisationen og dens arbejde. Det fører så igen til

en markant kvalitet til konkurrencedygtige omkostninger og dermed tilfredse kunder og en voksende markedsandel. Denne markedsandel er relativt stabil, fordi den er »indtjent« og ikke købt (dvs. den er baseret på et solidt fundament af kundegoodwill).

For at støtte denne proces kan total kvalitetsstyring følge nedennævnte syv principper:

- * holdning lederstyret
- * omfang hele virksomheden
- * niveau alle har et ansvar for kvalitet
- * filosofi forebyggelse, ikke »fejlsparing«
- * norm rigtigt første gang
- * styring omkostningerne ved kvalitet
- * tema fortsat forbedring

Belønningerne for at etablere en kvalitetsvirksomhed er enorme. Tænk bare på den vækst, rentabilitet og det image, som Marks and Spencer og British Airways opnåede ved at fokusere på kvalitet. Enhver virksomhed i en hvilken som helst industri kan gå i deres spor og få del i successen, forudsat virksomhedens ledelse er seriøs med hensyn til at imødekomme kundernes behov. Total kvalitetsstyring er vejen til at skabe en kvalitetsvirksomhed og kræver et fuldstændigt engagement og indlevelse fra topledelsens side.

Det kræver også et stærkt lederskab og viljen til at lytte og lære samt acceptere forslag uanset hvor de kommer fra – og foretage ændringer.

At skabe en kvalitetsvirksomhed kræver normalt en større kulturel forandring for at tilvejebringe den slags ledelsesmæssige miljø, »hvor kvalitet kan blomstre«. Følgende punkter illustrerer, hvilke krav der kan stilles til ledelsens holdning i virksomheder, der netop er slået ind på kvalitetsvejen:

1. Den administrerende direktørs engagement i kvalitets spørgsmål.

2. Topledelsens engagement m.h. til kunde-, leverandør- og personalekontakt.
3. Ledelsens handling for drastisk at forbedre arbejdsstyrkens holdninger.
4. Samtlige afdelingers engagement i at opnå total kvalitet.
5. Tilfredsstillelse af kundernes behov gennem kvalitetsforbedringer.
6. Kunde/leverandørforhold hos alle medarbejdere.
7. Alles engagement i at opnå kvalitetsforbedringer.
8. Afvejning mellem kvalitet og omkostninger.
9. Fejlfrit arbejde som norm.
10. Kvalitet skal konstrueres og styres.
11. Der sættes spørgsmålstegn ved enhver omkostning for at afskaffe uøkonomiske aktiviteter.
12. Lederens rolle med at støtte sit team.
13. Barrierer for kundetilfredshed nedbrydes systematisk.
14. Trænet/uddannet personale til at klare jobbet og stræbe imod yderligere forbedringer.
15. Folk belønnes på basis af kvaliteten af deres arbejde og de forbedringer, der opnås.

Vi er alle både leverandører og kunder. Det eneste sted, hvor man kan styre udviklingen i forholdet til virksomhedens leverandører, er via folk inden for virksomheden. Man bør begynde med sit eget lille område. Når først du har skik på dit eget hus, er du i stand til at kræve forbedringer af andre i kæden.

Et væsentligt led i opbygningen af et kvalitetsprogram bør være uddannelse og træning af personalet. Hovedformålet er ikke blot at uddanne personalet i kvalitetsfilosofi og -redskaber, men også at udvikle et fælles sprog samt at forberede de ansatte på at fremme kvalitetsbegrebet. Et af aspekterne af total kvalitetsstyring er, at beslutningen skal baseres på data og ikke på ledelsens ønsker. Data er en magtfuld ressource for at kunne forstå, hvorledes problemerne er opstået og hjælper

med til at dæmme op for følelser og at afgøre skyldsspørgsmål.

I det følgende er angivet en liste over særlige teknikker, som kan anvendes til at opnå total-kvalitetsledelse. Listen er langt fra udtømmende, men er så rigeligt lang nok til, at programmet for total kvalitetsledelse kan sættes i gang.

Mange af teknikkerne kan kun anvendes i en bestemt fase af processen.

1. Kundeperceptionsanalyser
2. Kvalitetsomkostningsberegninger
3. Styregruppe
4. Kvalitetskoordinator
5. »top team workshops«
6. Totalkvalitets-seminarer
7. Afdelingsformålsanalyse
8. Kvalitetstræning
9. Kommunikationsteknikker
10. Handlingsteam m. henblik på forbedringer
11. Projektgruppe
12. Jobudvikling
13. Kvalitetscirkel
14. Forslagsordninger
15. Hjelpeopkald
16. Synlige data
17. Processtyring
18. Statistisk processtyring
19. Proceskapabilitet
20. »Foolproofing« (»pokaoki«)
21. Just in time (JIT)

Total kvalitetsforbedring kan accelereres ved hjælp af en velovervejet anvendelse af de rigtige teknikker. Der er imidlertid ingen redskaber eller teknikker, som kan erstatte den systematiske totalkvalitetsstyringsproces med at skabe en kvalitetsvirksomhed. At finde teknikker, der passer til totalkvalitetsstyringsprocessen, er en af topledelsens vigtigste roller i hele forløbet, og successen afhænger af ledelsens evne til at anvende den rigtige teknik.

Folk, som for nylig har besøgt forskellige kvalitetsvirksomheder i Japan og USA, vil kunne

fortælle, at den centrale filosofi i alle disse virksomheder er »Kaizen« eller frit oversat fra japansk »fortsat udvikling«, og søgningen efter kvalitet er en fortsat cyklus. Den model, som fortsat forbedring er baseret på, kaldes normalt Deming-hjulet, selv om jeg har hørt, at hjulet oprindeligt blev foreslået af Shewhart. Dette hjul viser en fortsat aktivitet i en bestemt retning som illustreret i Fig. 1. Grundlaget herfor er, at aktiviteter med måleligt output er processer og at perfektion er det endelige mål.

Fortsat forbedringscyklus

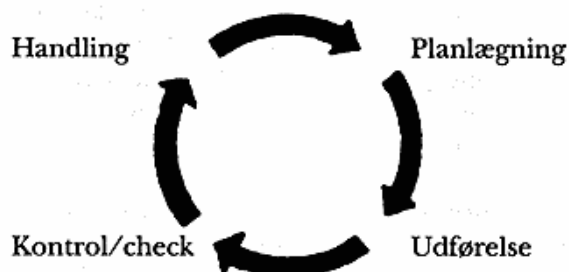


Fig. 1. P.D.C.A. diagram

I Deming's hjul definerer planen den proces, der sikrer dokumentationen og flowchartet og fastsætter målelige mål og målsætninger i forhold hertil. »Udførelsen« udfører processen og indsamler de nødvendige data. »Kontrol/check« analyserer data i et passende format. »Handling« fastlægger korrigerende handling eller forbedring ved anvendelse af totalkvalitetsstyringsredskaber og -metoder og vurderer fremtidige planer og ønskede resultater. Processen er enten standardiseret eller de kvantitative mål bliver fastsat på ny på basis af analyser, dvs. cyklen fortsætter.

For at sikre en fortsat forbedring i hvert aspekt af arbejdet er det nødvendigt at udvikle kvalitetsforbedringsteams. De vil skabe det grundlag, som virksomhederne kan opbygge den nødvendige kultur på med henblik på at forbedre kvaliteten af produkter og tjeneste-

ydelser og teamwork. Kvalitetsforbedringen kan udvikles på basis af flg. principper:

1. Respekt for mennesker – give medarbejderne mulighed for selv-motivation og aktiv tænkning.
2. Kundetilfredshed – lade kundernes behov komme i første række til hver en tid.
3. Ledelse på basis af facts – anvende data-analyser for at identificere områder, der kan forbedres.
4. Planlægning-udførelse-check-handling (PDCA) – Deming-hjulets cyklus.

Fordelene ved total kvalitetsstyring er ved at blive indlysende, efterhånden som flere og flere virksomheder går i gang med kvalitetsforbedring. De fleste af dem passerer et punkt, hvor det, der skal gøres, bliver soleklart. De er dermed på vej.

Hvad forhindrer dem i at se det før? Måske den omstændighed, at det er uhyre komplekst at drive virksomhed i dag. Det kræver ikke så lidt at bringe klarhed over den forvirring af

mål og aktiviteter, som karakteriserer de fleste virksomheder. Japanerne måtte begynde på bar bund efter 2. verdenskrig. For europæiske og amerikanske virksomheder er det måske tabet af markedsandele, der sætter dem i gang, at virksomheden uventet opkøbes af en anden virksomhed eller et krav fra kunderne om, at virksomheden bliver en kvalitetslevemandør.

En virksomheds evne til at leve op til kundernes behov er et spejlbillede af dens interne drift og er baseret på dens medarbejdere. Uden at mennesker er involveret sker der ingenting. Når en virksomhed indfører total kvalitetsledelse, er det sidste, der skal forbedres, produktet, og det første er menneskene. Essensen i at aktivisere kvalitet i en organisation er at motivere de personer, som arbejder i den, til at gøre det bedste, de kan.

Note! Denne artikel er en forkortet dansk version af artiklen »Understanding Total Quality Management«, Journal of Total Quality Management no. 1, 1990.