

KPI'ER SKAL BRUGES TIL AT SKABE **RESULTATER!**

De fleste virksomheder bruger KPI'er – Key Performance Indicators eller nøgletal til at måle, hvordan det går i virksomheden. Desværre oplever vi ofte, at de valgte KPI'er ikke hænger sammen med virksomhedens overordnede mål og strategier, at der er valgt for mange, og at der ikke er et klart formål med dem, der er valgt.

Af **Niels Dalhoff & Ebbe von Arenstorff**, Dansk LEAN Partner ApS

Formålet med denne artikel er at vise, hvordan KPI'er – brugt på den rigtige måde – kan være et meget effektivt redskab til at skabe resultater og konstant udvikling i virksomheden.

Vi vil i det følgende se på forudsætningerne for, at KPI'erne kan bruges som katalysatorer for virksomhedens udvikling og resultater.

- Sammenhæng mellem mål, delmål, KPI'er og handlingsplaner
- Strategiprocesen
- Faste tavlemøder
- Tavlemødestrukturen
- Opfølgning på delmål og handlingsplaner

Derudover er det helt afgørende, at virksomheden har en dedikeret ledelse, som fastholder fokus på strategien og de opstillede mål – og ligeså vigtigt er det, at virksomheden har engagerede og motiverede medarbejdere.

SAMMENHÆNG MELLEM MÅL, DELMÅL, KPI'ER OG HANDLINGSPLANER

En KPI skal være et redskab til at skabe udvikling i virksomheden. Der skal være et klart formål med enhver KPI. Formålet med de valgte KPI'er bør være at skabe løbende forbedringer, ændre adfærd og skabe fælles fokus.

En KPI skal entydigt vise, om performance er god eller dårlig, og hvor

langt man er i forhold til at nå et givent mål.

GODE KPI'ER MOTIVERER!

Lad os for en god ordens skyld klarlægge forskellen på en KPI og et mål. Et mål er et udtryk for en fremtidig ønsket tilstand. Fx at kunne levere 95% af alle leverancer indenfor den aftalte tid. Der kan være mange faktorer, som har indflydelse på, om man når et mål. For at vurdere de faktorer, der er afgørende forudsætninger for, om vi når et mål, opstilles KPI'er. Om virksomheden kan levere til aftalt tid kan

FIG. 1 EKSEMPEL PÅ SAMMENHÆNG MELLEM MÅL OG KPI'ER.

Målhierarki	Eksempel		Frekvens
Målsætning (Aim på engelsk)	Forbedring af kundetilfredsheden		Defineres årligt
Mål (Goal) – overordnet	Kundetilfredsheden >85% slut 2019		Opstilles årligt, måles hvert kvartal
Mål (Goal) – nedbrudt på afdelings- og teamniveau	Levering til tiden >95% slut 2019	Fejlprocent <1% slut 2019	Opstilles årligt
Handlingsplaner	Optimering af lagerstyring	Indførelse af egenkontrol	Opstilles årligt, opfølgning hver måned
	Indførelse af cyklisk produktion	Nedsættelse af fejlanalyseteam	
Delmål (Target)	Levering til tiden >90% 1. februar 2019	Fejlprocent <4% 1. februar 2019	Revideres hver måned
KPI	Levering til tiden = 89,1%	Fejlprocent = 4,5%	Måles dagligt eller ugentligt
Problemer	1 Manglende varer	1 Ridser i overfladen	Synliggøres på daglige møder og løses efterfølgende
	2 Transport forsinket	2 Fejlmærkning	
	3 Maskinnedbrud	3 Manglende bolte	



fx afhænge af, om der er tilgængelige reservedele, eller om produktet er på lager. En KPI vil i dette eksempel fortælle, hvor ofte man løber tør for reservedele eller produkter på lageret. En forudsætning for, at man kan bruge en KPI, er, at datakvaliteten er tilstrækkelig høj. Hvis ikke man kan stole på de data, der ligger til grund for en KPI, kan KPI'en ikke bruges til at vurdere performance.

Man kan også sige, at kvaliteten af en KPI hænger sammen med de data, som medarbejderne indtaster eller opsamler. For at have troværdige og præcise data kræves åbenhed, ærlighed og tillid mellem lederne og medarbejderne. Som medarbejder vil man gerne vide, hvad data bruges til og være sikker på, at KPI'er ikke bruges mod en selv. Fx er det vigtigt, at registrere fejl for at kunne forebygge tilsvarende fejl. Men hvis medarbejderne er usikre på, om registrering af egne fejl kan have negative konsekvenser, er det ikke sikkert, at fejlene bliver registreret.

**TROVÆRDIGE OG PRÆCISE KPI'ER
FORUDSÆTTER TILLID, ÅBENHED
OG ÆRLIGHED**

Til at måle virksomhedens performance vil vi anbefale, at man tager udgangspunkt i SQDIP-modellen eller varianter af den som fx SQDEC eller QDIP.

SQDIP

SQDIP står for Safety, Quality, Delivery, Inventory og Productivity.

Ideen er, at enhver virksomhed, der ønsker at være succesfuld og effektiv, skal forbedre produktiviteten løbende og samtidig reducere kapitalbindingen. Grundlaget for dette er, at kunderne oplever at produkterne og ydelserne har en høj kvalitet, og at de leveres som aftalt. Mindst lige så vigtigt er det, at medarbejderne føler at sikkerheden og arbejdsmiljøet er i top. Derfor siger man, at målene skal prioriteres i rækkefølgen S-Q-D-I-P. Populært siger man, at når Q (Quality) stiger, stiger D (Delivery) også, og C (Cost) falder.

Alle fem mål er relevante for alle dele af virksomheden, men målene behøver ikke at være de samme fra team til team eller fra afdeling til afdeling. Alle teams og afdelinger i virksomheden har interne eller eksterne kunder og leverandører og bidrager til den samlede performance. Derfor vil det være en god idé at opstille KPI'er og måle performance på alle fem områder i alle dele af virksomheden. Normalt vil et team eller en afdeling have en KPI for hvert af de fem områder.

Nogle virksomheder har valgt at have miljø som et sjette performance mål.

Safety er sikkerhed og arbejdsmiljø og kan fx måles på antal ulykker, antal næved ulykker eller medarbejdertilfredshed.

Quality er kvalitet og kan fx måles på hvor mange procent af de producerede emner der er fejlfri, eller hvor mange procent af leverancerne kunden er tilfreds med, men kvaliteten måles også igennem at måle kvaliteten i processerne. Fx antallet af fejl, eller tilbageløb, i afgørende led i værdikæden.

Delivery er evnen til at levere til aftalt tid og måles typisk som en procent af de samlede leverancer.

Inventory er kapitalbinding og kan fx måles i størrelsen af varelagerne eller på mængden af varer i arbejde. I virksomheder eller afdelinger i virksomheder, hvor der ikke er fysiske lagre kan man fx måle på sagsmængden i stedet.

Productivity er overordnet, hvor meget virksomheden kan producere, i f.t. de ressourcer der bruges på det.



STRATEGIPROCESSEN

I forbindelse med strategiprocesen fastsættes først de overordnede mål og strategier. Vi anbefaler, at man bruger metoden policy deployment. Uden at gå nærmere ind i metodens detaljer kan man sige, at det er en metode, der bruges til at nedbryde målene fra øverste til nederste niveau i virksomheden og som samtidig har til formål at sikre medarbejdernes commitment til målene og strategien. Når målene er fastlagt og nedbrudt, udvælges de tilhørende KPI'er, som forklaret i afsnittet om KPI'er.

Hvis det aktuelle niveau ligger langt fra et givent mål opstilles en handlingsplan med tiltag, der skal sikre, at niveauet forbedres i retning af målet. Vi anbefaler her, at man bruger A3-værktøjet.

FASTE TAVLEMØDER

I hver afdeling og team synliggøres de overordnede mål, afdelingens eller teamets delmål og de tilhørende KPI'er. Målene viser hvilket niveau, afdelingen eller teamet skal være på om et år, delmålene viser hvilket niveau man skal være på om 1-3 måneder, mens KPI'erne viser det aktuelle niveau.

På tavlemøderne, som typisk afholdes dagligt eller ugentligt, gennemgås KPI'erne. Problemer i relation til KPI'erne synliggøres på tavlen, og konkrete tiltag aftales.

Hvis man fx bruger SQDIP-metoden, kan tavlen indeholde en oversigt som vist i figur 2.

Hvert bogstav indeholder alle månedens dage. Hvis fx KPI'en for kvalitet er lig med eller bedre end delmålet farves dagen grøn. Hvis KPI'en er dårligere farves dagen rød. I eksemplet ovenfor har kvaliteten fem af dagene været dårligere end målet. I nogle virksomheder bruges gul til at markere, at performance er tilfredsstillende, men at man har et opmærksomhedspunkt. Gul betyder eksempelvis, at der ikke har været nogen arbejdsulykker, men derimod en nærværd hændelse, som kræver opfølgning.

TAVLEMØDESTRUKTUR OG "ASSISTANCEKÆDER"

Det er vigtigt, at gennemgangen og behandlingen af KPI'erne er knyttet til tavlemødestrukturen i virksomheden. Hvis et team i virksomheden ikke selv er i stand til at gennemføre forbedringer eller løse problemer, som kan forbedre performance tilstrækkeligt i forhold til det ønskede mål, skal teamet bede afdelingen – det næste niveau i virksomheden – om hjælp. Afdelingen er ansvarlig for at sikre de ressourcer eller den ekspertise, der er nødvendig for at forbedre teamets performance. Hvis det heller ikke er muligt, videregives opgaven til næste niveau i virksomheden. Virksomheden har således nogle "assistancekæder", som sikrer,

at alle problemer kan blive løst hurtigt og effektivt.

Den daglige tavlemødestruktur kan eksempelvis være:

Kl. 8:00 holder alle teams tavlemøder, hvor KPI gennemgås og hvor forbedringstiltag og problemløsningsaktiviteter aftales. Eventuelle problemer, der ikke kan løses, eskaleres til næste niveau.

Kl. 10:00 holder alle afdelinger deres tavlemøder, hvor KPI på afdelingsniveau gennemgås og hvor forbedringstiltag og problemløsningsaktiviteter aftales. Ønsker og forespørgsler fra de enkelte teams håndteres.

Kl. 13:00 holder direktionen deres tavlemøde, hvor KPI på virksomhedsniveau gennemgås, og hvor forbedringstiltag og problemløsningsaktiviteter aftales. Ønsker og forespørgsler fra afdelingerne håndteres.

OPFØLGNING PÅ DELMÅL OG HANDLINGSPLANER

Udover de daglige eller ugentlige tavlemøder, hvor der følges op på KPI'erne, skal der følges op på de opstillede handlingsplaner, og delmålene skal revideres.

Delmålene revideres med faste intervaller på 1-3 måneder. Eksempel: Virksomhedens interne it-afdeling har et mål om, at 95% af alle opgaver med udgangen af 2019 skal løses til aftalt tid. P.t løser it-afdelingen 80% af opgaverne til aftalt tid. Delmålet for den

FIG. 2 EKSEMPEL PÅ SYNLIGGØRELSE AF PERFORMANCE.

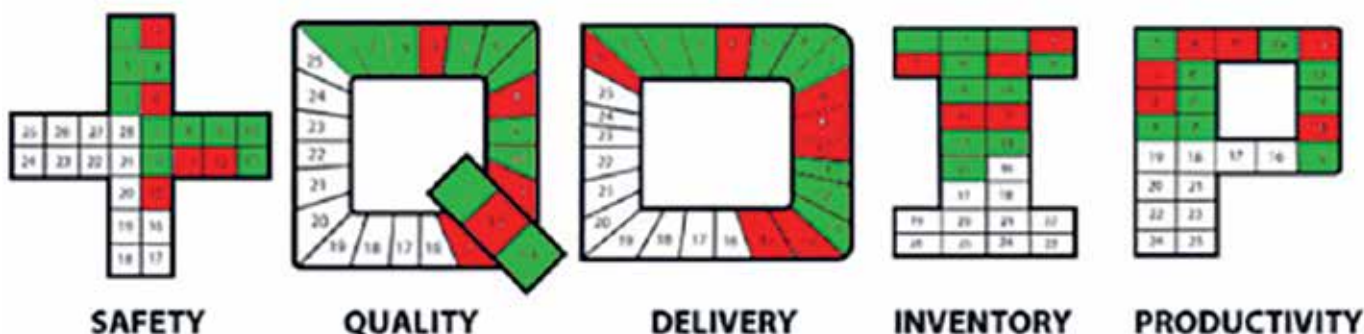
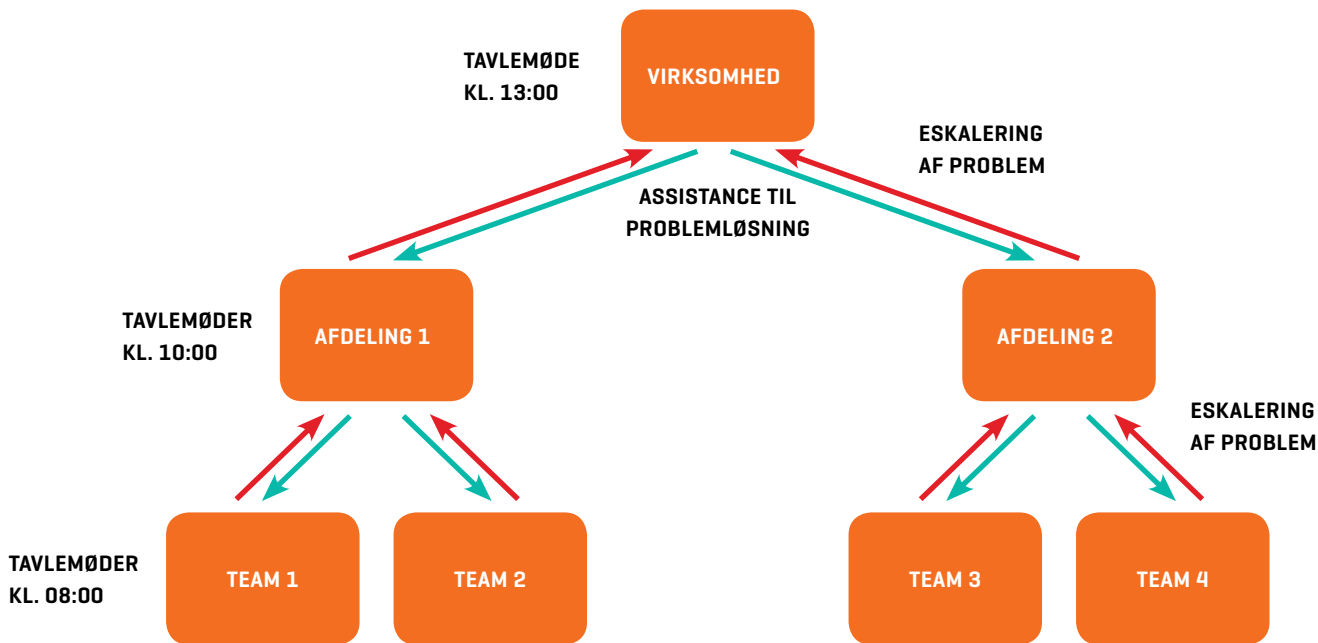


FIG. 3 EKSEMPEL PÅ TAVLEMØDESTRUKTUR OG "ASSISTANCEKÆDER"



kommende måned bliver sat til 85%. Når måneden er omme fastsættes et nyt delmål. Hvis performance er hævet til 85% sættes et nyt delmål på fx 88%. Kunsten er at fastsætte delmål der er svære at nå – men ikke uopnåelige. Det tvinger medarbejderne til at tænke nyt – at finde nye veje til at løse problemerne. Hvis en KPI hver dag, som vist i figur 2, er grøn, motiverer det ikke til at forbedre performance. Hvis en KPI omvendt er rød hver dag, er der risiko for, at det virker demotiverende for medarbejderne. Derfor er det afgørende, at delmålene bliver sat rigtigt.

Handlingsplanerne kræver på samme måde opfølgning. Med passende mellemrum typisk en gang om ugen eller en gang om måneden vurderes fremdriften.

FREMGANGSMÅDE

Samlet set anbefaler vi følgende fremgangsmåde:

1. Med udgangspunkt i virksomhedens overordnede mål og strategi nedbrydes målene hele vejen ned gennem virksomheden til det laveste organisatoriske niveau. Typisk sker det en gang om året.
2. Hver enkel afdeling og team fastlægger en KPI for hvert mål. KPI'erne

3. De steder i virksomheden, hvor performance er meget langt fra de givne mål, opstilles handlingsplaner med tiltag, der gør det muligt at nå målene.
4. Hver afdeling og team fastlægger derefter delmål for de kommende 1-3 måneder. Der fastlægges et delmål for hvert mål.
5. På daglige tavlemøder gennemgås KPI'erne.
6. Hvis afdelingen eller teamet generelt

7. Hvis det ikke er muligt at nå målet, eskaleres problemet til næste organisatoriske niveau, som derefter er ansvarlig for at sikre viden og ressourcer til at løse problemet.
8. Opfølgning på handlingsplanerne sker med faste intervaller på fx en uge eller en måned.
9. Delmålene revideres for hver 1-3 måneder. ●



EBBE VON ARENSTORFF

Uddannet produktionsingeniør og har en HD-U. Har igennem mange år beskæftiget sig med kvalitetsstyring, Lean og forretningsudvikling i en række lederstillinger og som konsulent. I dag er Ebbe medindehaver af konsulentfirmaet Dansk LEAN Partner, der bistår en lang række større og mindre private virksomheder og offentlige organisationer med rådgivning indenfor Lean, kvalitetsstyring og ledelse.



NIELS DALHOFF

Har siden 1989 arbejdet som managementkonsulent, coach og træner indenfor lederskab og organisationsudvikling. I en periode af 11 år har Niels i øvrigt haft lederjob i henholdsvis Dong Energy og SAS, blandt andet med ansvar for ledelses- og organisationsudvikling og implementering af Lean og målstyring. Niels har en Master fra Oxford Brooks University 2008. Niels er medindehaver af konsulentfirmaet Dansk LEAN Partner.

KVALITETSMÅL

Af Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult

Etablér kvalitetsmål som understøtter virksomhedens strategiske retning! Ja, det er kunsten at etablere kvalitetsmål som både er relevante, understøtter den strategiske retning, mål som organisationen finder interessante og vedrørende og mål, som medarbejderne kan huske og kan identificere sig med.

Alt bliver jo i dag målt og vejat. Antallet af nye kunder, omfanget af reklamationer, gennemløbstider, omsætning pr. dag, lageromsætningshastigheder, leverandørers performance etc. Hvad findes der snart af nye mål, som vi ønsker at sætte ambitioner for, overvåge og evaluere?

DE RIGTIGE KVALITETSMÅL

Det, der *virkeligt betyder noget for fremtiden*, er også de rette kvalitetsmål. Hvad er det, som er afgørende for, at virksomheden bevarer og udvikler sin position i markedet? Er det leveringsevnen, responstiden, produktsortimentet, agiliteten i organisationen eller hvad er det, som er afgørende for dine kunder?

I mange organisationer er det fortsat evnen til at levere ydelsen til den aftalte tid, i den rigtige mængde og på aftalt sted. Men er det ikke blot et "must" at overholde de krav, vi allerede har lovet

kunderne at overholde i vores bekræftelser? Det er desværre ikke i alle virksomheder dette indfries. Afbrydelser og udsving i processer, medarbejdernes kompetencer eller mangel på samme, utilstrækkelige planlægningsystemer eller manglende digitalisering kan blot være nogle af udfordringerne ved at overholde hvad der er lovet.

MODENHEDSNIVEAUET

Virksomhedens *modenhedsniveau* viser, hvor du er på skalaen i forhold til kvalitetsopfattelse, kvalitetskultur og forståelsen af at indfri forventninger. Som kunde er det ofte et væsentligt krav og betragtes som en selvfølge, at de aftaler man indgår, også opfyldes. Derfor er evnen til at levere til aftalt tid - uanset omfanget af parametre, der styrer dette - et spørgsmål om troværdighed.

Jeg hører af og til virksomhedsledere udtale: "Vi er ret gode til at levere til tiden! 90% af alle ordrer leveres til tiden og det er vi stolte af!". Det er da også flot, hvis det tidligere niveau var 65%, men ellers er det ikke en særlig prangende præstation.

Eller det kan være servicevirksomheder, som praler med, at deres ventetid i telefonkøer i spidsbelastningssituationer

"kun" er 6 minutter. Forsvarstalen kan lyde sådan: "Det må man som kunde regne med i sådan en virksomhed som vores!" ... Nej, det må man så ikke! Det er ikke en situation, som nødvendigvis er et vilkår. Det er efter min opfattelse og kvalitetsbevidsthed *dårlig service og spild af kundernes tid!* "Jamen, hvordan har du tænkt dig at vi skal håndtere dette?" ... - Ja, det er det som er selve kvalitets sikringen i ydelsen. Så vær'sgo; Kom op på hesten igen og gør det langt bedre. Hæv ambitionerne!

Eller vores reklamationsrate ligger på kun 5% - det er da flot! - Synes du ikke? Nej, det synes jeg egentlig ikke. Hvis det var mig, som oplevede, at jeg 1 gang hver måned fik serveret en kop morgenkaffe uden bønner og at morgenkaffen i øvrigt først blev serveret kl. 15.00, så ville jeg blive stærkt irriteret og aktivt begynde at undersøge om andre morgenkaffeleverandører kunne gøre det bedre.

Værst ser det naturligvis ud i den række af selvfede organisationer, som har oplevelsen af at deres produkt er så unikt, at ingen andre kan levere produktet eller ydelsen eller at de har monopollignende status på markedet. Men de bør vogte sig! I sådanne markedssituationer vil der altid være konkurrenter, som arbejder



benhårdt på at levere et produkt, en ydelse eller proces, som er langt bedre kvalitetssikret og hvor kunderne oplever at blive lyttet til og føler sig værdsat. Og kunder, som har oplevet *spild af tid* eller *dårlig performance* gennem længere tid, er ikke loyale og vil gribe enhver chance for at skifte leverandør, så snart det er muligt.

KUNDERNE ER GUDERNE!

Kvalitetsmål handler om, hvad der præcist er vigtigt for kunderne. Vi skal altså spørge os selv om, hvad er det for en kooplade vi skal sætte hånden på, for hele tiden at mærke efter og overvåge vores virkelige succesparametre og performance (altså de parametre, som er altfagørende) for at kunderne vælger os til.

Overholder vi ikke vores leveringstider, så skal vi naturligvis overvåge dette og få det bragt op på et tilfredsstillende niveau. Og har vi jævnligt reklamationer, så skal vi naturligvis også overvåge dette og effektivt gøre noget ved det.

Leveringstid og reklamerationsrate kan aldrig blive kvalitetsmål, men alene Key Performance Indicators. Altså en del af de samlede *instrumenter* vi har i cockpittet til at overvåge, *om vi flyver som vi skal og om vi holder os til den fastlagte rute.*

UNDERSTØT POLITIKKEN OG ETABLÉR HANDLINGSPLANER

Standarderne foreskriver, at vi skal "fastlægge kvalitetsmål, som understøtter politikken" ligesom vi skal etablere handlingsplaner for, hvordan vi indfrier målene – altså hvordan vi kommer i mål. Kvalitetsmål er altså konkrete og målbarre mål for en ønsket performance på områder, hvor vi har ambitioner om at være på et højere niveau end tilfældet er i dag. Det bør ikke være tilfældigheder, som styrer at vi når målene, men fastlagte konkrete adfædsændringer, som skal sikre os succesen.

Mange virksomheder har gennem flere år arbejdet med kvalitetsmål, som var overvågningsmål. Altså mål, hvor de blot ønskede at fastholde målene og forblive på det nuværende niveau. Det kunne være en leveringsevnen på 96% eller kassationsmængde på 98%. Baggrunden herfor kunne være udtalelser som: "Ligger vores performance dér, mener ledelsen, at niveauet er tilfredsstillende".

OMSÆT BALKONUDTALELSER TIL KONKRET OG PRAKTISK ADFÆRD

Det nye er imidlertid "handlingsplaner for at nå kvalitetsmålene". Hvordan flytter vi os fra det *nuværende niveau* til

det *ønskede niveau*. Løsningerne kan være mange, men først og fremmest gælder det om at være ambitiøs og få fastlagt, hvor vi gerne vil flytte os hen og bagefter praktiske anvisninger på, hvordan vi gør det.

Her er det slet ikke tilstrækkeligt at skrive "Vi skal have øget kundefokus" eller "Medarbejdertrivslen skal op via en grønnere hverdag på kontoret"! Det er langt fra tilstrækkeligt konkret. Ledere og medarbejdere kan såmænd godt forstå hvad der menes, men det kan være meget vanskeligt at omsætte *balkonudtalelser* og floskler til en ny og praktisk adfærd". Vær i stedet klar i spyttet og præcis i beskrivelsen af den adfædsændring, som du mener, der skal til for at indfri kvalitetsmålene. Ønsker vi "øget kundefokus" skal vi i stedet kræve, at alle kunder skal kontaktes minimum 3 gange om året for en opfølgende samtale for at høre, om alt kører på skinner med vores produkter. Og er det "Medarbejdertrivslen skal op via en grønnere hverdag..." Så skal vi definere, at alle medarbejdere skal stå op ved deres skriveborde minimum 2 timer om dagen og spise 100 g mere salat i kantinen end de gør i dag. Det er konkrete handlinger på, hvordan vi omsætter vores mål til ændret adfærd!





» Det er naturligvis ikke let for det kræver faktisk at "nogen" træffer et valg omkring, hvordan vi lykkes og det medfører naturligvis også risikoen for at fejle... men i høj grad også muligheden for at opnå succes! - That's life!

PERSPEKTIVET UDADTIL...

Spørg dig selv og resten af ledelsen om, hvilke performances i din organisation, der er *afgørende succesfaktorer* for at kunderne *vælger jer til* i stedet for at *vælge jeres virksomhed fra!*

Er det mon evnen til fleksibilitet, kort vej fra bestilling til levering, styring af varianter eller noget helt fjerde? De mest afgørende aktiviteter er også væsentlige at opstille kvalitetsmål eller KPI'er på.

PERSPEKTIVET INDADTIL...

Prøv også at spørge jer selv om, hvad det vigtigste er for at I lykkes med strategien?

Er det forandringsparathed i organisationen, evnen til at producere varen rigtigt første gang, kalkulere korrekt hver gang eller evnen til at opnå ordren efter ethvert afgivet tilbud?

Kan evnen til at indgå samarbejde med nye kunder være et kvalitetsmål? Ja, i

mit perspektiv kan det. Besidder din virksomhed ikke evnen til at indgå kontrakter med nye kunder, besidder den sandsynligvis heller ikke evnen til at levere til tiden, fokusere på det væsentlige i et kundefokuseret perspektiv og sidst, men ikke mindst; at skabe merværdi for kunderne. Der er årsager til, at kunderne foretrækker andre leverandører end dig. Måler du mon på de rigtige parametre?

Når du vurderer mulighederne for at fastlægge kvalitetsmål i et *indadgående perspektiv* bør du også have medarbejdernes fokus og interesse for øje.

Dét, som motiverer medarbejderne, er der også opmærksomhed på fra medarbejdernes side.

Det kan eksempelvis være muligheder for bonus, styrkelse af antallet af nye kolleger, involvering i udviklingsaktiviteter, medarbejderworkshops for blot at nævne forskellige motiverende faktorer. Det, som du bør overveje, er hvilke kvalitetsmål, der kan være direkte indikatorer på, hvordan disse forhold udvikler sig. Eksempelvis: "Mindst 15% af den samlede medarbejderstyrke skal kontinuerligt være involveret i udviklingsprojekter" eller "Vores ansættelse af med-

arbejdere skal kontinuerligt være 20% større end afgangens af medarbejdere". Sidstnævnte mål kan eksempelvis være indikator på flere kunder, øget vækst, øget værditilvækst etc.

De fleste økonomiske succeser hænger oftest sammen med høj kvalitetsmæssig performance. Derfor er det ikke forkert at lade sig inspirere af økonomisk succes og på den baggrund opstille kvalitetsmål, som understøtter kundernes ønsker og forventninger og medarbejdernes drømme om en succesfuld arbejdsplads.

Kvalitetsmål drejer sig altså om succes i flere perspektiver. På hvilke områder et det, vi gerne ser medarbejderne og organisationen blomstre og opnå succes, flytte sig og indfri strategien?

I en del af de virksomheder jeg arbejder med, har ét af kvalitetsmålene været en systematisk gennemgang af mindst 3 emnedesigns for at skabe en mere succesfuld afvikling af produktionen. Her er et af kvalitetsmålene altså øget effektivitet på udvalgte emner. Det er til gavn for både kunderne, for medarbejderne og for investorerne.

En anden vigtig pointe er at nøjes med få, men til gengæld meget velvalgte



» kvalitetsmål. Jeg kender virksomheder med både 15 og 20 kvalitetsmål. Hvis vi gerne vil have, at medarbejderne kender og interesserer sig for kvalitetsmålene, så glem alt over 5 kvalitetsmål.

Det handler om at finde de 3-5 indsatsområder, som på afgørende måde øger kundernes oplevelse af virksomheden. Vores kvalitet i produkterne og ydelserne, medarbejdernes motivation og oplevelse af arbejdsglæde og fællesskab, smartere processer eller økonomisk succes på andre områder. De 3-5 kvalitetsmål, som vi udvælger, skal også gerne være indikatorer på en lang række andre underliggende parametre, hvor der kræves succes for at de overordnede kvalitetsmål bliver indfriet.

Hvis medarbejderne ikke interesserer sig for målene, så er målene ikke tilstrækkeligt relevante at indfri! Det er naturligvis en påstand, men jeg står gerne på mål for den påstand. ●



LASSE MICHAEL AHM
LASSE AHM CONSULT

Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydsjælland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne.

I 2015 udviklede Lasse softwareløsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browserbaseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder.

Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballageteknolog samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.

Kontakt: web: www.lasseahm.dk, mail: lasse@lasseahm.dk, www.topmanager.dk

CANEA ONE



CANEA ONE er næste generations værktøj, som hjælper organisationer med at styre overholdelse af regler, kvalitetstandarder, afvigelser, løbende forbedringer, procesoptimering, samt opfølgning på strategiske initiativer.

CANEA Strategy | CANEA Document | CANEA Workflow | CANEA Project | CANEA Process



www.canea.dk | kontakt@canea.dk | +45 70 25 15 60