

บทที่ 2

งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ได้ศึกษาและจัดทำไว้ เพื่อนำมาเรียบเรียงเขียนเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้ในการศึกษา ปรึกษา กระบวนการ ปัญหา และอุปสรรค ทำให้เข้าใจถึงองค์ประกอบพื้นฐานของแต่ละระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- (1) ระบบคุณภาพ ISO 9000
- (2) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.1.1 ระบบคุณภาพ ISO 9000

วรรณกรรมที่เกี่ยวกับ ISO 9000 ที่นำมาเสนอ ณ ที่นี้ เกี่ยวกับการนำระบบ ISO 9000 ไปปฏิบัติ และประโยชน์จากการนำระบบ ISO 9000 ไปดำเนินงาน ได้แก่วรรณกรรมดังต่อไปนี้

ศราวุธ หุ่นโตภาพ (2543) จากงานเขียนเรื่อง “ ISO 9000 กับการบริหารเชิงกลยุทธ์” จากงานเขียนนี้ แสดงถึงความนิยมในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในธุรกิจไทยในปัจจุบันว่า ควรพยายามหาประโยชน์จาก ISO 9000 ให้ได้มากที่สุด โดยจากเดิมเป็นการมองว่า ISO 9000 เป็นเพียงระบบบริหารคุณภาพที่ต้องปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (โดยเฉพาะลูกค้าในตลาดร่วมยุโรป) น่าจะมองถึงประโยชน์ในแง่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้วย ดังนั้นควรใช้ระบบ ISO 9000 เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management Tool) ซึ่ง ISO 9000 ถูกเขียนขึ้นจากมุมมองของลูกค้า และระบุแนวทางการบริหารคุณภาพในหัวข้อต่าง ๆ เป็นพื้นฐาน โดยไม่บอกว่าต้องการให้ทำอย่างไร แต่จะบอกว่าต้องการให้ทำอะไรบ้างเป็นอย่างน้อย จะเห็นได้ว่า ISO 9000 เป็นระบบที่มุ่งเน้นไปที่ระบบการ

จัดการ และไม่บังคับวิธีการหรือรูปแบบที่หน่วยงานต่าง ๆ จะกระทำ โดยพยายามชี้ให้มองการดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร เพื่อนำมากำหนดหรือวางกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และเหมาะสมตามที่ควรจะเป็นได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ISO 9000 ยังแนะนำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมุ่งความสนใจไปยังกลุ่ม Stake Holder เพื่อให้การทำธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว ดังในปัจจุบัน จึงเกิดแนวคิดที่จะสร้าง Stake Holder Satisfaction สำหรับการทำธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต และการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยมุมมองของลูกค้าผ่าน ISO 9000 ทั้งนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึง สิ่งที่ ISO 9000 ให้ความสำคัญมาก คือ คำมั่นสัญญาจากฝ่ายบริหาร หรือ Top Management Commitment ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง คือ การกำหนดทิศทางเดินขององค์กร โดยอาศัยการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่อาศัยหลักการ RAM ได้แก่ เป็นจริง (Realistic) เป็นไปได้ (Achievable) และเป็นสิ่งที่วัดได้ (Measurable) เพื่อให้กลยุทธ์ที่วางไว้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งระบบ ISO 9000 ถือว่าเหมาะสมต่อการนำไปพิจารณา เพื่อวางกลยุทธ์ของธุรกิจ เนื่องจากการมองผ่านข้อกำหนดของ ISO 9000 ทำให้สามารถเห็นจุดอ่อน จุดที่ต้องปรับปรุง หรือจุดแข็งได้ดี เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะมาช่วยในการทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis แทนที่จะทำการวิเคราะห์โดยมองเป็นภาพรวมดังที่เคยปฏิบัติกันอยู่ แต่ในข้อกำหนดของ ISO 9000 จะพิจารณาองค์ประกอบของ Function ต่าง ๆ ลงในรายละเอียดมากขึ้น จะเห็นได้ว่าถ้าวิเคราะห์ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ต่อคู่แข่งที่ไม่ได้ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งถือได้ว่าเป็นการหาประโยชน์ในส่วนที่เป็นมูลค่าเพิ่ม (Value Added) จากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ได้อีกด้วย

ศุภชัย อาชีวะระงับโรค (2544) จากบทความเรื่อง “ ISO 9000 ได้ผลจริงหรือไม่ ” จากบทความนี้ได้กล่าวถึง บทสรุปการสำรวจความคิดเห็นสำหรับประเทศยุโรปตะวันตก โดยเฉพาะประเทศอังกฤษ โดยหน่วยงานให้การรับรองระบบคุณภาพแห่งหนึ่ง ได้จ้างให้ Manchester Business School และ Market and Option research International (MORI) สำรวจหน่วยงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานกว่า 1,000 แห่ง ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

- ระดับความพึงพอใจที่มีต่อ ISO 9000
 - จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,190 ราย พบว่า 69 % เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือเกินความคาดหวัง อีก 31% ไม่ได้ตามความคาดหวัง

- ส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจกับผลที่ได้รับจาก ISO 9000 แต่มี 21 % ที่รู้สึกไม่พึงพอใจ
 - สรุปได้ว่า บริษัทดังกล่าวขอการรับรองตอนแรกเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลักเท่านั้น แต่ไม่ได้เพื่อปรับปรุงการจัดการทางธุรกิจ
- ประโยชน์ที่ได้รับ
 - 99 % จากผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า ได้รับประโยชน์จากการขอการรับรองที่สำคัญ 2 อย่างที่เป็นประโยชน์ภายใน ได้แก่ การควบคุมการบริหารที่ดีขึ้น และการปรับปรุงจิตสำนึกเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ
 - ประโยชน์ภายนอกที่ได้รับ คือ เป็นเครื่องมือทางการตลาด ในฐานะเป็นวิธีการปรับปรุงการบริการลูกค้า และการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- การควบคุมการบริหารและการบริการลูกค้า
 - หน่วยงานที่พึงพอใจกับประโยชน์ของ ISO 9000 ต่างมีเป้าหมาย เพื่อการควบคุมการบริหารงานที่ดีขึ้น และการปรับปรุงการบริการแก่ลูกค้า
 - ส่วนหน่วยงานที่ไม่พึงพอใจ รู้สึกว่าถูกกดดัน ให้รักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ และใช้ ISO 9000 เป็นเครื่องมือทางการตลาดเท่านั้น
 - สรุปได้ว่าหน่วยงานที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องการบริหารคุณภาพ จะเห็นว่า ISO 9000 เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ และต่างก็ได้รับผลประโยชน์
- ผลต่อการเพิ่มยอดขาย
 - ผลจากบริษัทครึ่งหนึ่งที่ได้รับการสุ่มตัวอย่าง โดยผลปรากฏว่าในช่วง 1 ปี หน่วยงานที่ได้รับการรับรองมียอดขายเพิ่มขึ้น 20 % (26 % มาจากภาคบริการ)
 - จากบริษัทที่สุ่มตัวอย่าง ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ในปี 2531 ทั้งหมด 185 แห่ง พบว่า 130 บริษัทยังคงได้รับรองเช่นเดิม 53 บริษัท ไม่ได้รับรอง แต่ยังคงอยู่ในธุรกิจ ส่วนอีก 2 บริษัท ไม่ได้ดำเนินธุรกิจอีกต่อไป (คิดเป็น 1.1 %) ซึ่งบริษัทในอังกฤษ โดยเฉลี่ยที่มีรายชื่อ

ในปี 2531 เลิกดำเนินธุรกิจ 5.2 % แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่ได้รับรองมาตรฐานสามารถอยู่รอดได้ในช่วงที่เศรษฐกิจของอังกฤษตกต่ำมากกว่าถึง 4 เท่า

- เหตุผลการขอรับรอง
 - 78 % มีเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต 58 % มาจากความกดดันจากลูกค้ารายเก่า
 - ส่วนเหตุผลภายในที่สำคัญที่สุด คือ ความต้องการให้การปฏิบัติงานมีความสม่ำเสมอ ซึ่งตรงกับผลประโยชน์อันดับแรกในการขอรับรอง นั่นคือการควบคุมการบริหารที่ดีขึ้น
- ISO 9000 กับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - 30 % ของผู้ตอบแบบสอบถาม ขอรับรองมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อรองรับการดำเนินการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
 - ผู้ตอบแบบสอบถามตั้งข้อสังเกตว่า การได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 มีประโยชน์ เพราะทำให้ผู้บริหารเห็นโครงสร้างกระบวนการ และปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถทำกิจกรรม TQM ต่อไปได้
- ปัญหาในการขอการรับรอง
 - ปัญหาสำคัญที่พบ คือ ปัญหาเรื่องเวลางาน เอกสาร และการเงิน
- สาเหตุที่ไม่ขอการรับรอง
 - มีการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทสุ่มตัวอย่าง 1,000 แห่ง และตอบกลับ 140 แห่ง 49 % ในจำนวนทั้งหมด เลือกที่จะไม่ขอใบรับรอง ซึ่งเหตุผลหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานเอกสารเยอะเกินไป ค่าใช้จ่ายสูง เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติให้สำเร็จ เวลาในการจัดทำเอกสาร และค่าใช้จ่ายในการรักษาระบบที่สูง

2.1.2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรม QCC, 5ส, Kaizen และTQM เป็นต้น ซึ่งวรรณกรรมที่เกี่ยวกับระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นำมาเสนอนั้น เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในองค์กร ดังต่อไปนี้

ประวิทย์ จงวิศาล (2544) จากหนังสือ " For Quality Journal " จากงานเขียนนี้แสดงถึงความสำคัญของกิจกรรม 5ส กับ ISO9000 ทำให้ทราบว่าในโรงงานอุตสาหกรรมที่ยังไม่ได้ทำกิจกรรม 5ส นั้น สามารถจะทำ ISO9000 ได้หรือไม่ ทำให้ทราบว่าขึ้นอยู่กับสภาพความสะดวกความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน และควมมีวินัยของพนักงานเป็นสำคัญ ผู้เขียนเสนอว่าในโรงงานที่ต้องการจะทำ ISO9000 ควรเริ่มทำกิจกรรม 5ส ก่อน เพื่อเป็นการเริ่มวางรากฐานของคุณภาพเบื้องต้น จากนั้นค่อยทำ ISO9000 เพราะจะทำให้มีโอกาสสำเร็จมากกว่า หรือให้ผู้บริหารทำกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับ ISO9000 ถือเป็นโอกาสในการปรับปรุงไปพร้อม ๆ กัน เมื่อประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจที่จะรักษามาตรฐาน เพราะมีพื้นฐานของ 5ส ช่วยรักษาระบบคุณภาพเอาไว้ด้วย

5ส มีส่วนช่วยสร้างคุณภาพตามข้อกำหนดของ ISO9000 ดังนี้

- การควบคุมเอกสารและข้อมูล (4.5)
- การบ่งชี้และสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์ (4.8)
- การควบคุมกระบวนการผลิต (4.9)
- สถานะการตรวจและทดสอบ (4.12)
- การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (4.13)
- การปฏิบัติการแก้ปัญหาและป้องกัน (4.14)
- การเคลื่อนย้าย จัดเก็บ บรรจุ ดูแลรักษา และส่งมอบผลิตภัณฑ์ (4.15)
- การควบคุมบันทึกคุณภาพ(4.16)

กิจกรรม 5ส มีส่วนช่วย ISO9000 ให้ประสบความสำเร็จได้มาก เห็นผลชัดเจน ต้นทุนต่ำ ทำทุกคน และทุกเวลา และยังทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นอย่างรวดเร็วอีกด้วย ผู้เขียนยังได้ให้คำแนะนำว่า ถ้าองค์กรใดยังไม่ได้ทำกิจกรรม 5ส อย่าคิดที่จะริเริ่มทำกิจกรรมอื่น ๆ ไม่ว่าจะ

เป็นความปลอดภัย การทำของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect : ZD) การบำรุงรักษาทีผลรวม (TPM) JIT, ISO9000, ISO14000, TQC/TQM และอื่น ๆ ที่มีระดับสูงกว่า 5ส เพราะจะไม่มีโอกาสสำเร็จ หรือสำเร็จได้ยากมาก

สุจริต คุณธนกุลวงศ์ (2544) จากงานเขียนเรื่อง “กิจกรรมระบบคุณภาพ และ TQM ในประเทศไทย” ซึ่งจากแนวคิดของผู้เขียน มีความคิดเห็นว่า ญี่ปุ่นมีการเริ่มทำกิจกรรม TQM มานานกว่ากิจกรรม ISO 9000 จึงทำให้ญี่ปุ่นมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ทางด้านคุณภาพ ในการดำเนินงานกิจกรรมรณรงค์ TQM/TQC โดยโรงงานส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากกิจกรรม QCC ในการบริหารระดับ shopfloor ส่วนระดับบนจะใช้แนวความคิด TQM/TQC มาผนวกกับการวางแผนกำหนดนโยบาย ส่วนผู้ได้รับรางวัล Deming ต้องถือว่าเป็นบริษัทดีเด่นทางด้าน TQM/TQC ซึ่งจะแยกเป็นรางวัลของบุคคลและของนิติบุคคล ซึ่งมีบุคคลดีเด่นด้าน TQM/TQC จำนวน 58 ท่าน ในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา (ถึงปี ค.ศ. 1994) และบริษัทกว่า 142 บริษัท ในจำนวนโรงงานที่ได้รับรอง ISO9000 ในญี่ปุ่น ได้ตัวเลขที่ไปขึ้นทะเบียนกับ JBA มีประมาณ 2,213 โรงงาน ซึ่งมีมากกว่า 50 % เมื่อเทียบกับจำนวนโรงงานที่ผ่านการรับรองของ สมอ. เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2539 มีประมาณ 56 โรงงาน ผู้เขียนได้เสนอทางด้านความเหมือนและความแตกต่างของ ISO9000 และ TQM/TQC ในการตรวจประเมินระบบ ในประเทศไทย ซึ่งระบบ ISO 9000 จะเน้นการตรวจประเมินตามข้อกำหนดของมาตรฐานและคู่มือ เพื่อดูประสิทธิภาพผลของระบบที่วางไว้ ส่วน Deming จะดูผลประกอบการที่กำหนดจากการวิเคราะห์การจัดการ โดยสรุปแล้ว ISO 9000 จะเน้นการจัดมาตรฐานการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO และจะตรวจประเมินตามคู่มือที่เขียนขึ้น และผลการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ แต่กิจกรรม TQM/TQC จะเน้นการทำกิจกรรมและผลที่ได้จากการทำกิจกรรมนั้น ๆ โดยใช้กิจกรรมวิธีของ Policy Deployment เชื่อมโยงการตั้งนโยบาย เป้าหมายกับการปฏิบัติ ข้อคิดเห็นจากผู้เขียนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมในบ้านเรา ซึ่งมีความหลากหลายในแง่ขนาดและเทคโนโลยี การนำ TQM/TQC มาใช้ควรพิจารณาถึง ความพร้อมและความต้องการของอุตสาหกรรมในอนาคต เพราะ TQM/TQC พิจารณาประเด็นคุณภาพของ คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ การบริการ การจัดการ ขณะที่ ISO 9000 เป็นมาตรฐานในการจัดระบบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตกลงกับลูกค้า การกำหนดขอบเขตของคุณภาพและเกณฑ์การพิจารณา จะพิจารณาจากข้อตกลงกับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมกับกลยุทธ์การพัฒนารัฐกิจของตนเองก็ได้ และผู้เขียนยังได้เสนอว่า ในอนาคตผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดแนวทางพัฒนารัฐกิจให้มีคุณภาพมากขึ้นตามแนวความคิดของ TQM โดยเริ่มจากการเลือกประเด็นที่จำเป็น และเห็นผล และใช้มาตรฐาน

ISO9000 ช่วยจัดระบบในส่วนที่กำหนดเป็นมาตรฐานได้ เพื่อคงไว้ซึ่งระบบที่บริษัทและลูกค้าต้องการ

ประวิทย์ จงวิศาล (2544) จากหนังสือ "For Quality Journal" จากงานเขียนนี้ แสดงถึงวิธีการดำเนินการ Kaizen ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญกับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่ง Kaizen มีความหมายว่า "การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า" ซึ่งผู้เขียนได้เสนอจิตวิญญาณของ Kaizen เพื่อให้ปลูกฝังพนักงานไว้ดังนี้

- จงทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องคิดว่า การทำงานวันนี้ทำอย่างไร จึงจะดีกว่าเมื่อวาน การปรับปรุงงานในวันนี้จะเกิดขึ้น
- จงวางแผนที่จะทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ ถึงแม้วันนี้จะดีกว่าเมื่อวาน แต่พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้
- ถ้าสามารถทำได้ดีกว่า การทำดียังไม่เป็นการเพียงพอ เพราะถ้าคิดว่าดีแล้ว ก็จะไม่มีการปรับปรุงต่อไป เช่น ถ้าเรายอมรับความผิดพลาดที่ 0.1 % ก็จะไม่มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่านี้
- อย่าเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มต่อไปแล้วจะล้นทิ้ง เปรียบเสมือนคน ถ้าคิดว่า ดีแล้ว รู้หมดแล้ว เก่งแล้ว ก็จะไม่สามารถรับสิ่งดี ๆ ใหม่ ๆ เข้าสู่ตนเองได้ อาจเสียโอกาสในการพัฒนาตัวเอง
- การหยุดอยู่กับที่เป็นการถอยหลัง สิ่ง que ทุกคนต้องตระหนักคือ ความสำเร็จในอดีตไม่สามารถประกันอะไรได้เลยในอนาคต เราจึงไม่ควรตั้งอยู่ในความประมาทที่จะพอใจกับจุดที่ยืนอยู่
- ต้นทุนการผลิต หรือการให้บริการที่สูงขึ้นตลอดเวลา ในขณะที่ราคาสินค้า/บริการไม่สามารถขึ้นได้ แคมบางครั้งยังต้องยอมลดราคาขายลง เพียงเพื่อให้ได้งาน บางครั้งต้องยอมขาดทุน

ดังนั้น ถ้าเราไม่ช่วยกันปรับปรุง อาจจะไม่เหลือองค์กรให้เราทำงานในอนาคต ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องช่วยกัน ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น ผลิตลดน้อยลง ถ้าจะให้ เป็นระบบหนอย ก็ต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ เข้ามา เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม เช่น กิจกรรม 5ส, กิจกรรมกลุ่มย่อย QCC, VE (VA), 3M (MUDA MURA MURI), POKA-YOKE, ZERO DEFECT, 7 WESTES, TPM, TQM เป็นต้น

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ (2543) จากบทความเรื่อง "TQM ภูเขาเพื่อการแข่งขันในอนาคต" บทความนี้ได้สรุปประเด็นสำคัญ ๆ ในการทำ TQM ให้เป็นผลสำเร็จไว้อยู่ 3 ประเด็นคือ

1. ทศนคติ ความเชื่อ

ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อของทุกคนในองค์กรเสียใหม่ จากความคิดเดิมที่ว่า "สู้เขาไม่ได้" จะต้องเปลี่ยนเป็น "เราสู้เขาได้"

2. การวางแผน

คนทั่วไปมักขาดการวางแผน จึงทำให้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอด แต่ในทางธุรกิจแล้วจะทำเช่นนั้นไม่ได้ เพราะจะทำให้เสียเปรียบในการแข่งขัน

3. คุณภาพ

ระบบ TQM มุ่งมั่นที่จะให้ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) ตัวอย่างเช่น บริษัทไมโตโรล่าในสหรัฐอเมริกาใช้เวลา 5 ปี เพื่อให้ของเสียทุกด้านขึ้นเป็น 3.4 แม้ถึงเวลาที่กำหนดจะทำไม่ได้ตามเป้า แต่ทุกคนก็พยายามทำให้ได้

การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ ก็เพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เราต้องมองว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือไม่ (Customer – Focused Problem) เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปได้อย่างทั่วถึง และในการแก้ปัญหานั้น ควรอาศัยข้อมูลความจริง (Managing by Fact) โดยใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยแก้ปัญหา หลักการสำคัญคือเราต้องตระหนักอยู่เสมอว่าหน่วยงาน ถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next process is our customer) เราจะต้องส่งมอบงานให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานถัดไปทำงานได้สะดวก ไม่มีปัญหา นอกจากนี้ เราจะต้องมีทัศนคติที่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นภูเขาหยาบธรรมดา ถ้าเราสามารถแก้ไขปัญหาก็จะเกิดประโยชน์มหาศาล การแก้ปัญหแบบเดิมที่มักแก้ตามอาการเฉพาะหน้าจึงเป็นการแก้ไขที่ไม่ถูกต้อง

Rachel Salazar (1994) World executive's Digest, "Why TQM Fails" จากบทความนี้ได้สรุปเกี่ยวกับสาเหตุที่ TQM ล้มเหลวไว้ ดังนี้ คือ

- คุณภาพถูกผลักดันให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกคุณภาพหรือผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ

การนำ TQM ไปปฏิบัติจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ในห้องของผู้บริหาร แล้วกระจายไปยังพนักงานทุกระดับในองค์กร คณะทำงานที่มาจากหลายๆแผนกจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจว่าจะเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม TQM ที่จะจุดไหนและอย่างไร ทั้งนี้ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบคำว่า "คุณภาพ" ร่วมกัน

- ฝ่ายจัดการเน้นที่กระบวนการภายในมากกว่าผลที่ได้จากภายนอก

Selwyn Becker ได้เขียนบทความในนิตยสาร Manager Review ไว้ว่า "TQM จะประสบความสำเร็จเฉพาะในหน่วยงานที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม ได้รับการศึกษา และได้รับความไว้วางใจที่จะตัดสินใจเรื่องวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเท่านั้น"

Bill Ginondo ผู้อำนวยการสมาคมบริหารการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพแห่งอิลลินอยส์ กล่าวกับ Industry Week ว่า "ถ้าคุณกำลังมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมกลุ่ม เช่น กิจกรรมกลุ่มเพื่อการแก้ปัญหา การฝึกอบรม และการปรับปรุงกระบวนการโดยไม่มี การปลูกฝังเรื่องของการปรับปรุง เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และส่วนแบ่งตลาดแล้ว นั่นแสดงว่า คุณกำลังหลงประเด็น"

Ken Myers และ Ron Ashkenas เจ้าหน้าที่ปรึกษาแนะนำด้านคุณภาพเขียนไว้ใน Management Review ว่า "แทนที่จะมุ่งสร้างผลลัพธ์ ผู้สนับสนุน (กิจกรรม TQM) กลับไปให้ความสำคัญกับแนวคิดอย่างแข็งขัน ผลที่ได้จากสถานการณ์ข้างต้น คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบระหว่าง จำนวนผู้มีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการกับการบรรลุถึงคุณภาพที่แท้จริง ผลการดำเนินงาน การลดต้นทุนและการปรับปรุงรายได้"

นิตยสารฟอร์จูน รายงานว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพต่างเห็นพ้องต้องกันว่า TQM ที่เน้นเรื่องชื่อเสียงเป็นศูนย์กลาง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น มีแนวโน้มที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ชัดเจน และทำให้ฝ่ายจัดการบายเบนและหลงลืมสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ บริษัทเปปซี่เป็นบริษัทหนึ่งที่ทำถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ก่อนที่จะมีการรณรงค์เรื่องคุณภาพปี 1991 บริษัทได้ทำการสำรวจลูกค้า 100,000 คน เพื่อที่จะพัฒนาสิ่งที่สำคัญ 16 อย่างแรก สำหรับความพยายามเรื่องคุณภาพโดยรวมแบบใหม่ของบริษัท

ฝ่ายจัดการจัดโครงการ “คุณภาพจากภายนอก” Paul Hertz เจ้าหน้าที่ปรึกษาแนะนำที่ประจำอยู่ที่ไมอามีกล่าวว่า “หลายๆบริษัทสันนิษฐานว่าคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality) เป็นแนวความคิดเฉพาะ เป็นต้นว่า ทุกคนกำลังเข้าสู่โลกแห่งคุณภาพ นั่นเป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก เมื่อใดก็ตามที่บริษัทมองคุณภาพว่าเป็น “กิจกรรม” หนึ่งแล้ว เมื่อนั้นแสดงว่าเขากำลังติดอยู่ในกับดัก ทั้งนี้เพราะ บริษัทจะอบรมพนักงานเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีกรอบปรับปรุงสิ่งต่างๆ เพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าปรับปรุง และยอมรับทุกสิ่งทุกอย่างที่เจ้าหน้าที่ปรึกษานำมาด้านคุณภาพเสนอต่อพวกเขา แทนที่บริษัทส่วนใหญ่จะมีคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “ทำไมเราถึงต้องการทำสิ่งเหล่านี้?” กลับกลายเป็นว่าบริษัทเหล่านั้น ไม่ได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมคุณภาพกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ ผลที่ได้คือ ความพยายามในเรื่องคุณภาพจึงไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทนั่นเอง”

Mary Stevens ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท Herman Miller ซึ่งผลิตเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐอเมริกาแนะนำในนิตยสารฟอร์จูนว่า “อย่าลบล้างลักษณะพิเศษของบริษัทคุณเองด้วยการรับเอากิจกรรมคุณภาพจากภายนอกมาใช้ สำหรับเรื่อง TQM แล้ว ไม่มีของชิ้นใดที่เหมาะสมเจาะกับทุกสิ่งทุกอย่าง ก่อนที่จะตัดสินใจว่าคุณควรจะดำเนินไปในทิศทางไหนดี คุณต้องสำรวจว่าคุณอยู่ตรงจุดไหนเสียก่อน ในการเริ่มโครงการ TQM สิ่งที่สำคัญคือจะต้องประเมินหน่วยงานเรื่องคุณภาพในภาวะปัจจุบัน และจะต้องชี้ชัดได้ว่าคุณภาพในระดับใดที่คุณต้องการ”

ฝ่ายจัดการมองว่า TQM เป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว Joe Lutzel ผู้บริหารด้านการจัดการคุณภาพของ High Voltage Engineering ใน Wisconsin กล่าวว่า “ฝ่ายจัดการคาดหวังว่า TQM จะเป็นเรื่องน่ายินดีที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และนั่นเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งของความล้มเหลว”

นิตยสาร Industry Week อ้างถึงคำพูดของ Michael Taggart ผู้อำนวยการของ Unified Technologies Center ใน Cleveland ที่ว่า "ถ้าพวกเขาเพียงแค่จัดการกับสิ่งที่ยากให้ได้เพียงเล็กน้อย พวกเขาอาจจะค้นพบการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่ต้องการเพื่อผลักดันความพยายามนี้ให้ดำเนินต่อไป"

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการนำโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ จะมีมุมมองในเรื่องของคุณภาพว่าเป็นกระบวนการระยะยาวมากกว่าคิดว่าเป็นโครงการระยะสั้นที่ประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เหมือนอย่างที่นิตยสารฟอร์จูนกล่าวไว้ว่า "TQM ไม่ใช่ยารักษาสารพัดโรค แต่ถ้านำไปปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ด้วยความรอบคอบ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะยังคงแสดงถึงวิถีทางที่ดีในการดำเนินธุรกิจ" คนที่เรียนรู้ที่จะนำ TQM ไปใช้อย่างถูกต้องจำสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเรื่องคุณภาพได้อย่างแท้จริง รับรู้ถึงเหตุผลของเงินจำนวนมหาศาลที่ได้จากการลงทุนในการนี้ และพิสูจน์ให้เห็นว่า TQM มิได้เป็นเพียงแฟชั่นการบริหารที่มีราคาแพงและไม่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

Low Sui Pheng (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Toward TQM – integrating Japanese 5 – S principles with ISO 9001 : 2000 requirements" งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหลักการ 5ส กับระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001: 2000 ซึ่งการจัดการทั้ง 2 อย่าง มีความคล้ายคลึงกันมาก จึงมีศึกษาการใช้หลักการ 5ส และระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001 : 2000 มาใช้ร่วมกัน ในการศึกษาพบว่า องค์กรต่าง ๆ มีความพยายามที่จะเพิ่มผลผลิตและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของตนให้สูงขึ้น จึงมีการนำระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001 : 2000 หรือหลักการและระบบการจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อนมาใช้ในองค์กร ทำให้ทราบว่าการนำหลักการ 5ส มาใช้นั้น ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และยังสามารถพัฒนาไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อชี้ให้เห็นว่าการใช้หลักการ 5ส ร่วมกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001 : 2000 นั้นให้ประโยชน์กับองค์กรมากกว่าการใช้การจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง งานวิจัยฉบับนี้ได้แสดงให้เห็นถึง ความสอดคล้องกันของ หลักการ 5ส กับระบบ

การจัดการคุณภาพ ISO9001 : 2000 โดยเสนอแนะแสดงเป็นตาราง Checklist ถ้ามีเครื่องหมาย “X “ แสดงว่าหลักการ 5ส มีความเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001 : 2000 อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถอธิบายการรวมกันได้ดังนี้

- สะสาง (Seiri) เป็นการแสดงให้เห็นถึงชิ้นส่วนต่าง ๆ ว่าควรตัดสินใจจัดการอย่างไร ซึ่งมีการจัดการเป็นลำดับขั้น ส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ การวางแผน การจัดตาราง การปฏิบัติงาน และความต้องการหลักการสำหรับการจัดการคุณภาพ
- สะดวก (Seiton) เกี่ยวข้องกับ ISO9001 : 2000 ในเรื่องของกระบวนการ การปฏิบัติงาน และในส่วนของเนื้อหาอื่นที่เกี่ยวข้องกับระบบและเอกสาร โดยจะเน้นที่การควบคุมเอกสาร และเพิ่มส่วนการรายงานและการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Follow – up) ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น
- สะอาด (Seiso) เป็นการเตือนให้จัดการสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมปัจจัยที่จะก่อให้เกิดของเสียที่ผลิตภัณฑ์ โดยในแต่ละผลิตภัณฑ์จะต้องเข้าใจถึงกระบวนการผลิต การเกิดของเสียหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก องค์การยังมีหน้าที่ป้องกันและดูแลรักษาผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วย รวมถึงองค์การต้องมีการแต่งตั้งบุคคลที่มีความเหมาะสม และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนี้สามารถให้เหตุผลได้
- สุขลักษณะ (Seiketsu) มีความสำคัญกับ ISO9001 : 2000 น้อยกว่าตัวอื่น ๆ ใน 5ส แต่ ไม่ได้หมายความว่าสุขลักษณะไม่มีความสำคัญใน ISO9001 : 2000 ซึ่งในความเป็นจริงแสดงให้เห็นว่า สุขลักษณะมีความสัมพันธ์กับ ISO9001 : 2000 น้อยกว่า สะสาง (Seiri) ซึ่งส่วนที่สุขลักษณะเกี่ยวข้องกับ ISO9001 : 2000 เป็นส่วนหนึ่งของส่วนที่เกี่ยวข้องกับสะสาง (Seiri)
- สร้างนิสัย (Shitsuke) มีความสำคัญใน ISO9001 : 2000 เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและสามารถดำรงรักษาไว้ได้ แนวทางในการอธิบายอยู่ภายใต้หัวข้อสะสาง (Seiri) บุคคลที่ผ่านทางกระบวนการแต่งตั้งอยู่ภายใต้หัวข้อสะอาด (Seiso) ส่วนที่อยู่ภายใต้หัวข้อสะอาด (Seiso) ทำให้เกิดกิจกรรมเพื่อมั่นใจได้ว่าระดับของคุณภาพประสบความสำเร็จ และได้รับการสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมนี้รวมถึง การจัดเก็บข้อมูลที่ตรงกับปัญหา การตรวจสอบข้อเท็จจริง และการพิสูจน์เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตาม ส่วนอื่น ๆ ที่

สำคัญได้อธิบายไว้ภายใต้หัวข้อสร้างนิสัยคือ การทบทวน และการประเมิน เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพในอนาคต

Catherine S. Daus (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Rater mood and employee emotional expression in a customer service scenario: interactions and implications for performance review outcomes" งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียดของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพโดยตรง ในการให้บริการแก่ลูกค้า ความกดดันทางด้านอารมณ์ของพนักงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เราสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าเกี่ยวกับ ความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้น จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการให้บริการลดลง ทั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ เพศ และความรุนแรงของผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานเกิดความเครียด

David J. Lemak (2000) จากงานวิจัยเรื่อง "An application of Thompson's typology to TQM in service firms" จากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาการทำงานที่จัดอยู่บนรากฐานของความแตกต่าง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และการเตรียมพร้อมในการให้บริการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งระดับการให้บริการแก่ลูกค้า แต่เมื่อนำเอาทฤษฎีของ Thompson มาปรับใช้ภายในองค์กรทำให้เราสามารถสรุปจากข้อเท็จจริงได้ว่า เกิดความลงตัวมากขึ้น ระหว่างความไว้วางใจ ยุทธศาสตร์ และกระบวนการ ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการให้บริการแก่ลูกค้า

Mitchell Langbert (2000) จากงานวิจัยเรื่อง "Human resource management and Deming's continuous improvement concept" จากงานวิจัยนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการสูญเสียที่น้อยที่สุด เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับข้อมูลบุคคล ซึ่งการสูญเสียน้อยที่สุดนั้นเกิดจาก ผลการตอบสนองระหว่าง การกระทำผิด และความยุติธรรม ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับ ขบวนการทางสังคม จึงถูกนำมาใช้ เพื่อพัฒนาระบบข้อมูล และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนา จำเป็นต้องอาศัย 4 ระบบหลัก นั่นคือ ความไว้วางใจ ระบบเจ้าขุนเจ้านาย ความพร้อมเพรียงกัน และระเบียบข้อบังคับ จึงจะทำให้ระบบมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในที่สุด

Steven Hillmer (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "In support of the assumptions at the foundation of Deming's management theory" งานวิจัยนี้ Hillmer และ Karney ได้กำหนดสูตร 15 สูตร เพื่อนำมาสนับสนุนทฤษฎีของ Deming โดยจุดหลักจะมุ่งเน้นไปที่ หลักฐาน ประสบการณ์ และการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ จนทำให้นักปราชญ์ ผู้จัดการ รวมถึงนักวิจารณ์ สามารถใช้ทฤษฎี Deming มาใช้คาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ ซึ่งในอนาคตเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะถูกเก็บไว้ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง ในการสนับสนุนทฤษฎีของ Deming ต่อไป

Everett E. Adam (2000) จากงานวิจัยเรื่อง "Quality improvement approach and performance: multisite analysis within a firm" จากงานวิจัยนี้สรุปได้ว่า โดยทั่วไปแล้วรากฐานของความบังเอิญเกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ของค่าตัวแปรต่าง ๆ เช่น ผู้นำ การฝึกฝน การออกแบบสินค้าและบริการ และความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งผลที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการควบคุม การออกแบบสินค้าและบริการ ตลอดจนการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้พนักงานสามารถผลิตงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่ได้มีการเปรียบเทียบ การพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่พัฒนาเร็ว และกลุ่มที่พัฒนาช้า และเปรียบเทียบออกมาว่า กลุ่มที่พัฒนาช้าจะมีคุณภาพในการพัฒนาสูงนั่นเอง ทั้งนี้ เพราะ กลุ่มที่พัฒนาช้าสามารถพัฒนาตัวแปรได้ถูกต้อง และแม่นยำกว่านั่นเอง

Nadav Goldschmidt (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Size does matter: the effect of organizational size on customer satisfaction" จากงานวิจัยตรวจสอบพบว่า ขนาดขององค์กร มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง และส่งผลไปยังความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย แต่จุดหลักเรามุ่งเน้นไปที่พนักงาน ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าขนาดขององค์กรจะเล็กหรือใหญ่ แต่ถ้าพนักงานไม่มีความพอใจที่จะให้บริการ ก็อาจทำให้บริษัทขนาดใหญ่ นั้นเสียชื่อเสียงได้ นั่นเอง

Isaiah O. Ugboro (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study" งานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การจัดการในระบบผู้นำชั้นสูง และการมอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงาน ถือเป็น 2 ปัจจัยหลักในการพัฒนาคุณภาพโดยรวม ในขณะที่การศึกษามุ่งเน้นไปที่ 4 ส่วนหลัก ได้แก่ การจัดการในระบบผู้บริหารระดับสูง การกระจายอำนาจสู่พนักงาน ความพอใจในงาน และสุดท้ายคือ ความพอใจของลูกค้า ซึ่งจากการศึกษา พบว่า

ผลลัพธ์ที่ได้นั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยแรกเป็นสำคัญ นั่นคือ ผู้นำระดับสูง ทำการประชุมและศึกษา เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด ให้กับการทำงาน รวมถึง สร้างความพอใจให้กับลูกค้า แล้วจึงออกนโยบาย เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติต่อไป

Richard Reed (2000) จากงานวิจัยเรื่อง "Total quality management and sustainable competitive advantage" จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า ปัจจัยพื้นฐานของการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ทำให้สามารถสนับสนุนการแข่งขันทางการตลาดได้ นั่นคือ การสร้างความประหลาดใจ แต่ก็มิได้ถือเป็นปัจจัยหลัก เพียงประการเดียว ทั้งนี้ยังต้องรวมถึง ราคาของสินค้า และความแตกต่างจากเดิม หรือสินค้าที่มีอยู่ทั่วไป เท่านั้นก็ถือว่าการสร้างความประหลาดใจแล้ว ดังนั้น จึงเป็นที่รู้กันว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อไปในอนาคตนั่นเอง