

บทที่ 4

การศึกษาระบบ TQM

การศึกษาระบบ TQM จะครอบคลุมถึงเรื่อง ประวัติการบริหารคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ TQM ลักษณะสำคัญของระบบคุณภาพ TQM ประโยชน์ของการจัดทำระบบ TQM แนวความคิดสำคัญของ TQM วิธีการนำ TQM ไปปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุนระบบ TQM ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) ของระบบ TQM และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการระบบ TQM

TQM ย่อมาจากคำว่า Total Quality Management แปลเป็นภาษาไทยว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ยึดถือปรัชญาที่ว่า “วิธีที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้” ในการดำเนินธุรกิจ ทุกบริษัทย่อมมีเป้าหมายเพื่อทำกำไรและสร้างความเจริญเติบโต ดังนั้นการที่จะบรรลุเป้าหมายด้วยการเพิ่มยอดขายและทำกำไรได้นั้น จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ

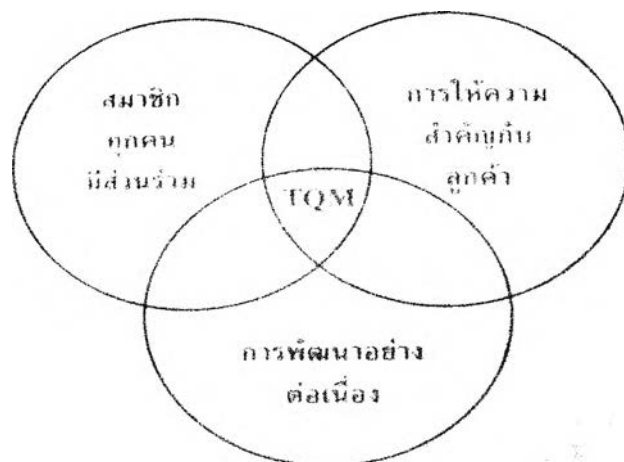
Total Quality Management : TQM หรือ การจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งสามารถอธิบายแยกตามศัพท์ภาษาอังกฤษได้ดังนี้

T (Total) คือทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

Q (Quality) คือ การทำได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

M (Management) คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง

ซึ่งมีความหมายโดยรวมว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TQM

จากรูปที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า TQM ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

- (1.) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)
- (2.) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- (3.) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

จากรูปที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าการจะเกิดระบบ TQM นั้น จะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นแรงผลักดันสำคัญให้องค์กรดำเนินการระบบ TQM เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็จะทำให้ระบบ TQM ไม่ประสบความสำเร็จได้ อีกสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ก็คือการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของ TQM พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับคำว่า Quality Control ซึ่งมีความหมายว่า การตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า คุณภาพที่กล่าวถึงนี้ ไม่ใช่แค่คุณภาพตามข้อกำหนด (Specification) เท่านั้น แต่คุณภาพตามความหมายของ TQM มีองค์ประกอบ 5 อย่างคือ Quality : Q, Cost : C, Delivery : D, Safety : S และ Moral : M คำว่า Quality Control ได้มีนิยามไว้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของญี่ปุ่น (JIS Z8101) ดังนี้ " Quality Control คือ ระบบหรือวิธีการผลิตสินค้า

หรือบริการที่ประหยัด และมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ คำว่า Quality Control มักใช้เป็นคำย่อว่า QC และเนื่องจากได้มีการนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ จึงมักเรียกว่า Statistical Quality Control (SQC) การดำเนินการ QC จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในทุกขั้นตอนของงาน นับตั้งแต่การวิจัยตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การวางแผนการผลิต การจัดซื้อ การตรวจสอบ การขาย การบริการหลังการขาย การเงิน การบุคคล และการฝึกอบรม ดังนั้นการดำเนินการ QC ตามวิธีการดังกล่าวจึงเรียกว่า Company – Wide Quality Control (CWQC) or Total Quality Control (TQC)”

4.1 ประวัติการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ (Quality Control หรือ QC) เริ่มมีขึ้นในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. 1931 โดย ดร. ชิวฮาร์ท (Dr. W.A. Schewhart) จากบริษัท Bell Laboratories ซึ่งได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) โดยใช้วิธีการทางสถิติ แล้วนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะในสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรมจนได้ผลดี เนื่องจากการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้มีพื้นฐานมาจากวิธีการทางสถิติ จึงเรียกว่าการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control หรือ SQC)

ระบบ TQM เป็นพัฒนาการของระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control, SQC) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (Statistical Process Control, SPC) ที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 เป็นต้นมา โดย ดร.วอลเตอร์ เอ. ชิวฮาร์ท ได้เขียนหนังสือ “Statistical Methods from the Veiwpoint of Quality Control” ซึ่ง ดร.วอลเตอร์ เอ. ชิวฮาร์ท เป็นอาจารย์คนสำคัญของ ดร. ดับบลิว เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกในระหว่างปี ค.ศ. 1946 จนถึง ค.ศ. 1993

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1950 ทางสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientist and Engineers : JUSE) ได้เชิญ ดร. เดมมิ่ง (Dr. W.E.Demming) ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันในเรื่อง SQC มาให้ความรู้ในเรื่อง QC แก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ของญี่ปุ่นเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของ QC ญี่ปุ่นจึง

รับ QC แบบ อเมริกัน (SQC) ไปใช้อย่างจริงจัง แต่ยังไม่แพร่หลายนัก เพราะเนื้อหายากเกินไป สำหรับพนักงานทั่วไป เฉพาะวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่ใช้ ดังนั้นในสมัยนั้นเมื่อกล่าวถึง QC ก็คือ SQC นั่นเอง ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 ดร. ไฟเกนบาวน์ (Dr. A.V. Feigenbaum) จากบริษัท General Electric ของอเมริกาได้เขียนหนังสือเรื่อง Total Quality Control (TQC) โดยเสนอแนวความคิดว่า TQC เป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ โดยกลุ่มคนภายในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยต้นทุนที่ต่ำ และย้ำว่า QC จะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน QC เท่านั้น ดังนั้น TQC ในความหมายของ ดร.ไฟเกนบาวน์ ก็ยังคงเป็น QC หรือ SQC ที่ใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ เพียงแต่ไม่ได้ใช้เฉพาะในสายการผลิตเท่านั้น แต่ยังขยายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร และในปี ค.ศ. 1951 JUSE ก็ได้สถาปนารางวัล Deming Prize for Quality ซึ่ง ก็เป็นที่มุ่งหวังสูงสุดของทุกองค์กร ในราวปี ค.ศ. 1960 ขณะที่ซีกโลกตะวันตกกำลังหลงระเหิงอยู่กับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และผลกำไรอันเนื่องมาจากสินค้าที่ขายคล่อง ผู้คนทั่วโลกคลั่งไคล้ แต่สินค้าจากยุโรปและอเมริกา แต่ญี่ปุ่นซึ่งยังอยู่ในสภาพของการฟื้นฟูประเทศ ก็กำลังขมิ้มมันปรับปรุงกระบวนการผลิต และพัฒนาระบบคุณภาพ ด้วยวินัยของคนในชาติ รวมทั้งความขยันขันแข็ง และความอดทน

จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1980 หลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยมีการพัฒนา QC หรือ SQC ที่รับถ่ายทอดจากอเมริกามาเป็น QC แบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า Total Quality Control (TQC) เช่นกัน แต่ TQC ของญี่ปุ่นนี้มีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างจาก TQC ของ ดร.ไฟเกนบาวน์ คือ QC จะต้องดำเนินการโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญ QC เท่านั้น ดังนั้นเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ญี่ปุ่นจึงเรียก TQC แบบญี่ปุ่นว่า Company-Wide Quality Control (CWQC) แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะเป็นกำเนิดของ QC หรือ TQC แต่เมื่อเห็นว่าวิธีการของญี่ปุ่นใช้ได้ผลดี กระแสของการบริหารคุณภาพ จึงได้วกกลับไปยังสหรัฐอเมริกาอีกครั้ง จึงพยายามนำแนวทาง TQC แบบญี่ปุ่นกลับไปใช้ในอเมริกา และตั้งชื่อใหม่ว่า Total Quality Management (TQM) ด้วยการปรากฏตัวของ ดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมิง ทางสถานีโทรทัศน์เอ็นบีซี ในรายการ "If Japan Can, Why Can't We ?"

ความสำเร็จของญี่ปุ่นได้กลายเป็นกรณีศึกษาแก่วงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมในซีกโลกตะวันตก นับแต่นั้นมา จึงได้เกิดการตื่นตัวรณรงค์กันอย่างขนานใหญ่ โดยในปี ค.ศ. 1987

องค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (ISO) ก็ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 ขึ้นมา และในปี ค.ศ. 1988 สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) สหรัฐอเมริกา ก็ได้สถาปนารางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ขึ้น เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่มีการบริหารงานเชิงคุณภาพ (TQM) ที่ได้ทำการเชื่อมโยงคุณภาพของการทำงานทุกขั้นตอน ของทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดเป็นสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) สำหรับการนำเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และบริษัท โมโตโรลล่า ก็ได้เป็นบริษัทแรกที่ได้รับรางวัล หลังจากการที่พยายามพัฒนาองค์กร เป็นเวลา มากกว่า 2 ปี ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คำว่า QC ในอดีตนั้น หมายถึง SQC แต่ปัจจุบันนี้ QC หมายถึง TQC, CWQC และ TQM

4.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทาระบบTQM

ระบบ TQM มีความสำคัญกับทุกองค์กรที่ต้องการอยู่รอดในธุรกิจ และได้กำไรในระยะยาว เนื่องจากเป็นระบบที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ ดังนั้นผู้ที่ต้องการอยู่รอดได้ในธุรกิจควรเล็งเห็นถึงความสำคัญนี้ของระบบ TQM และจัดทาระบบ TQM ในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาระบบ TQM พบว่ามีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ดังต่อไปนี้

- (1) การลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ เป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์กร
- (2) สร้างความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และรักษารักษาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง
- (3) สร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เขามีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของธุรกิจ
- (4) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรคุณภาพโดยสมบูรณ์ (Perfect Quality Organization) ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์กรการเรียนรู้

จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระบบ TQM เป็นระบบที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าได้ และสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ โดยการดำเนินการระบบ

TQM ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุน และมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้า หรือบริการ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจและสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ามีความซื่อสัตย์กับองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบที่ทำให้มีการดำเนินธุรกิจแบบเชิงรุก อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในงานที่ทำ เพราะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา และปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ รวมถึงการดำเนินการระบบ TQM นั้น ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเจริญเติบโตอยู่ในธุรกิจได้ในระยะยาว

4.3 ลักษณะสำคัญของระบบ TQM

จากการศึกษาระบบ TQM พบว่าในระบบมีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อทำให้องค์กรสามารถมีระบบการจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ จึงมีการสรุปลักษณะสำคัญของระบบ TQM เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้สนใจสามารถศึกษาลักษณะสำคัญของระบบ TQM และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้ดังนี้ คือ

- (1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยพยายามที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- (2) มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ 8 ประการ ดังนี้ ลูกค้า ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ราชการ สังคม สิ่งแวดล้อม และคู่แข่ง
- (3) มีการให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ การพัฒนาตนเองโดยเริ่มจากตัวพนักงานเอง การฝึกสอนขณะทำงาน การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาฝึกสอน การจัดตั้งกลุ่มศึกษาขึ้นภายในบริษัท และการส่งพนักงานไปเข้าร่วมการประชุมสัมมนาภายนอก
- (4) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ
- (5) ให้ความสำคัญแก่การบริหารกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การติดตามควบคุมกระบวนการผลิต การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง และการสร้างมาตรฐานให้กระบวนการผลิต
- (6) ถือว่ากระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา
- (7) เป็นการบริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริง และสถานที่จริง (Management by Fact)
- (8) เป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดซ้ำ (Preventive Action)

- (9.) เป็นการใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods) ในการบริหารคุณภาพ โดยการหาอิทธิพลของความแปรปรวน และทำการควบคุมความแปรปรวนนั้น
- (10.) มีการใช้หลักการพาเรโต เพื่อหาสาเหตุปัญหาที่มีอิทธิพลเป็นนัยสำคัญต่อปัญหานั้น
- (11.) เป็นการบริหารคุณภาพ โดยดำเนินการบริหารแบบ PDCA
- (12.) เป็นการสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ระบบ TQM เป็นระบบที่คำนึงถึงความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้า โดยการดำเนินงานในระบบ TQM นั้นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดด้วย กล่าวคือ ต้องไม่เอาเปรียบต่อลูกค้า ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ราชการ สังคม สิ่งแวดล้อม และคู่แข่ง ซึ่งในระบบ TQM เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับบุคคล โดยมีการให้การศึกษา และพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็น การสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งในตัวระบบของ TQM เองเป็นระบบที่มุ่งเน้นที่กระบวนการ และให้พนักงานยึดถือแนวคิดที่ว่า กระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา จากแนวคิดนี้ ทำให้ในทุก ๆ กระบวนการให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพมากขึ้น และใช้ข้อเท็จจริงในการบริหาร โดยมี 7 QC Tools เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการหาสาเหตุของปัญหา และใช้เป็นเครื่องมือที่ควบคุมความแปรปรวน ซึ่งระบบ TQM เป็นการบริหารคุณภาพ โดยดำเนินการบริหารแบบ PDCA ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในองค์กร

4.4 ประโยชน์ของการจัดทำระบบ TQM

จากการศึกษาการดำเนินการระบบ TQM พบว่า ระบบ TQM ทำให้การดำเนินการในองค์กรดีขึ้น และลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น อีกทั้งพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องมาจากมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจากที่กล่าวมาส่วนหนึ่งของ ประโยชน์ของการจัดทำระบบ TQM ซึ่งจากการศึกษา พบประโยชน์ของ TQM ดังนี้ คือ

- (1.) ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการแท้จริงของตลาด
- (2.) ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ ที่ลดความสูญเสียและความสูญเสียเปล่าในการดำเนินงาน

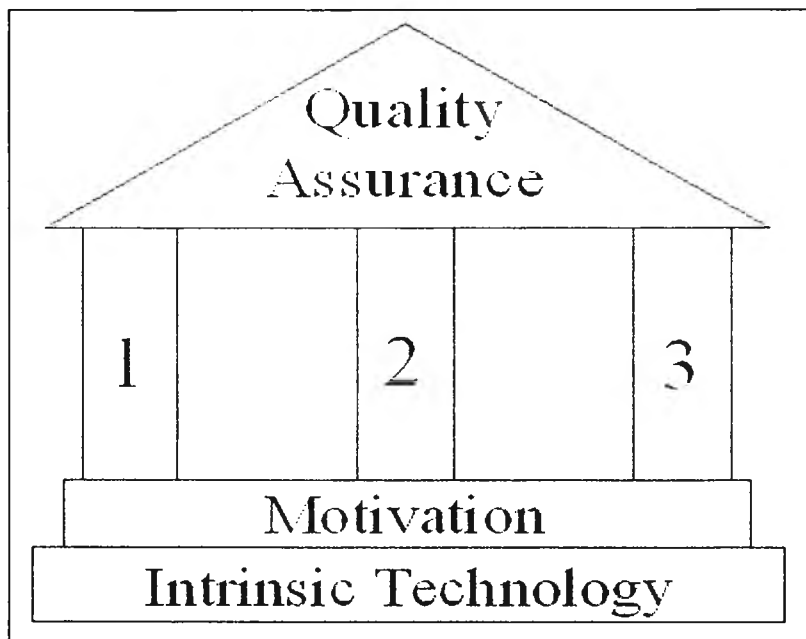
- (3.) พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบ และแก้ไขได้ง่าย
- (4.) พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ จึงเกิดความพอใจในการทำงาน
- (5.) มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุด โดยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- (6.) สามารถเพิ่มผลผลิตพร้อมกับลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำระบบ TQM พบว่า มีประโยชน์หลายด้าน คือ ทำให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ปัญหาภายในองค์กร และลูกค้าได้ และยังสามารถลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน ส่งผลให้สามารถเพิ่มผลผลิต ต้นทุนการผลิตลดลง และกำไรสูงขึ้น ทางด้านประโยชน์ต่อพนักงาน คือ พนักงานที่ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการปรับปรุงงานประจำวันที่ตนทำอยู่ ส่วนประโยชน์ต่อองค์กร คือ องค์กรสามารถแข่งขันในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และมีกำไรในระยะยาว

4.5 องค์ประกอบของ TQM

จากการศึกษา จาก Prof. Dr. Noriaki Kano ผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM จาก Science University of Tokyo กล่าวว่า การดำเนินการ TQM เปรียบเสมือนการสร้างบ้าน ดังแสดงในรูปที่ 4.2 ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น มีรากฐานที่มั่นคง มีพื้นที่แข็งแรง มีเสาบ้าน และมีหลังคาบ้าน TQM ของ Dr.Kano มีองค์ประกอบ 6 ส่วนดังนี้คือ

- (1.) Intrinsic Technology
- (2.) Motivation for Quality
- (3.) QC Concepts
- (4.) QC Techniques
- (5.) Promotional Vehicles
- (6.) Quality Assurance



รูปที่ 4.2 องค์ประกอบของ TQM ของ Dr. Kano

4.5.1 Intrinsic Technology

คือ เทคโนโลยีเฉพาะด้านอุตสาหกรรม แต่ละอย่างย่อมมีเทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน และถือเป็นพื้นฐานสำคัญของอุตสาหกรรมนั้น ๆ การที่เราจะแข่งขันกับคู่แข่งได้ เงื่อนไขสำคัญข้อหนึ่งก็คือ Intrinsic Technology ของเราต้องทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง และสำหรับธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันในระดับโลก เช่น ธุรกิจคอมพิวเตอร์ Intrinsic Technology จะหมายรวมถึง ความสามารถในการออกสินค้าใหม่ ๆ อีกด้วย

Dr. Kano กล่าวว่า Technology in the master, TQM is the servant. หมายความว่า การจะนำ TQM ไปใช้ในองค์กรให้ได้ผลก่อนอื่น องค์กรนั้นต้องมีเทคโนโลยีเฉพาะด้านของตน TQM เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.5.2 Motivation for Quality

คือ แนวทางการผลักดันและจูงใจพนักงาน เนื่องจาก TQM เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด พฤติกรรม และวิธีการทำงานให้กับทุกคน ถือเป็น Cultural Change ซึ่งต้องใช้ความเพียรพยายามและความอดทนสูง และต้องใช้เวลามาก จึงเป็นงานที่ยาก (Tough) และต้องออกแรงจนเหงื่อตก (Sweat) ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีแนวทางในการผลักดันและจูงใจเพื่อให้พนักงานมีใจสู้ (Total commitment) เปรียบเสมือนพื้นคอนกรีตที่แข็งแรงของบ้าน แรงผลักดันที่ทำให้พนักงานทุกคนยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อคุณภาพที่ดีขึ้นนี้ ได้แก่

- (1.) วิกฤตการณ์ (Crisis) พนักงานพร้อมที่จะออกความคิด ออกแรงมากขึ้น เมื่อทราบว่าบริษัทกำลังประสบปัญหา หากไม่ทำอะไรที่แตกต่างออกไปจากเดิมก็จะประสบความหายนะ
- (2.) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายระยะยาวขององค์กร บริษัทที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างดี และยังไม่ประสบวิกฤตการณ์ใด ๆ พนักงานจะพร้อมใจกันออกแรง ก็ต่อเมื่อ ได้รับทราบและรู้ซึ่งในเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ซึ่งต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่ไม่สูงเกินเอื้อม

แนวทางการผลักดัน และจูงใจทั้ง 2 ประเภทนี้ จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ มีผู้นำที่มุ่งมั่นในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง Prof. Dr. Tatsuo Ikezawa ผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM อีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัย Waseda ได้ แต่งหนังสือเรื่อง "Do's and Don'ts of QC" (รวมถึงที่ควรทำและไม่ควรทำในการควบคุมคุณภาพ) โดยกล่าวว่าถ้ากรรมการผู้จัดการ (หรือผู้ที่มีอำนาจในการบริหารอันดับ 2) ไม่เอาจริง ก็ไม่ควรนำ TQM ไปใช้ แต่ผู้ที่มีอำนาจในการบริหารอันดับ 3 นั้นยังไม่พอ TQM ไปใช้แค่ผู้ที่มีอำนาจในการบริหารอันดับ 3 นั้นยังไม่พอ TQM คงไปไม่ถึงไหนถ้าระดับ Top ไม่ได้เป็นผู้นำ จนมีผู้กล่าวว่า คำว่า T ใน TQM ย่อมาจากคำว่า Top ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้มีการดำเนินการ TQM ในองค์กร

4.5.3 QC Concepts

เป็นแนวคิด เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปรับปรุง เปรียบเสมือนเสาหลักที่หนึ่งของบ้าน บางแห่งเรียกว่า QC Thinking หรือ QC Sense ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดทางด้านคุณภาพและแนวคิดทางการจัดการ รวม 7 ประการ ดังนี้

- (1.) **ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง (Market –in)** คือ การนำเอาความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) มาพิจารณา เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการหรือเพื่อปรับปรุงให้มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการตามแนวความคิดเดิมคุณภาพ คือ ระดับของผลิตภัณฑ์และบริการ เมื่อเทียบกับมาตรฐาน ถ้าผลิตภัณฑ์และบริการ หรืองานสามารถเทียบเท่ามาตรฐานก็จะถือว่ามีคุณภาพดี แต่ตามความคิดใหม่ คุณภาพ คือ ความพอใจของผู้ใช้หรือความเหมาะสมในการทำงาน คุณภาพที่เทียบเท่ามาตรฐานนั้นเป็นเพียงคุณภาพขั้นต่ำสุดที่กำหนดไว้เท่านั้น
- (2.) **ตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า (Next Process is Customer)** คำว่าลูกค้า นอกจากลูกค้าภายนอกองค์กร ซึ่งหมายถึง ผู้ซื้อและผู้ใช้สินค้าแล้ว ยังมีลูกค้าภายในคือ กระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไป แนวความคิดนี้เน้นให้เห็นว่า คุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน พนักงานทุกคนมีบทบาท และหน้าที่ในการปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดีอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ที่รับงานต่อจากเราได้รับความสะดวก เราต้องพยายามศึกษากระบวนการทำงานของเขา เพื่อนำความต้องการของหน่วยงานถัดไป มาพิจารณาปรับปรุงงานของเรา นอกจากนี้เราควรเปิดเผยปัญหาซึ่งมีสาเหตุมาจากกระบวนการทำงานของเรา และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานถัดไป และพยายามค้นหาต้นตอของสาเหตุเพื่อขจัดปัญหานั้นๆ

แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์มักชอบกล่าวโทษผู้อื่นแทนที่จะยอมรับว่าตนเองมีปัญหา เพราะกลัวว่าจะถูกเจ้านายตำหนิ หรือมีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเปิดเผยปัญหาของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงควรที่จะขมเขย

ผู้ได้บังคับบัญชาที่กล้าเปิดเผยปัญหา ในขณะที่เดียวกันต้องดำเนินผู้ที่พยายามซ่อนปัญหา หรือรู้ว่าปัญหาแต่ไม่พยายามหาสาเหตุเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

- (3.) **เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดี (Process Orientation)** หมายถึง การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือวิธีการทำงาน โดยเน้นที่กระบวนการ แทนที่จะไปรอตรวจสอบผลลัพธ์ครั้งสุดท้าย ซึ่งถ้าผลลัพธ์ออกมาไม่ดีก็สายเกินแก้ หรือถ้าแก้ได้ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาด้วย คำว่ากระบวนการนี้ ไม่ได้หมายถึงเฉพาะกระบวนการผลิตเท่านั้น แต่หมายถึง กระบวนการทำงานทุกประเภท หากกระบวนการอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมถูกต้อง ก็จะทำให้ผลลัพธ์ที่ดีออกมา ถ้าสามารถควบคุมกระบวนการทำงานได้ผลจริง ๆ แล้ว การตรวจสอบครั้งสุดท้ายที่เรียกว่า Inspection ก็อาจไม่มีความจำเป็น
- (4.) **การจัดทำมาตรฐานในการทำงานและการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น (Standardization)** นอกจากมาตรฐานผลิตภัณฑ์แล้ว การกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงาน ก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะได้งานที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ และเมื่อได้จัดทำมาตรฐานแล้ว พนักงานจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทุกขั้นตอน บ่อยครั้งที่ความเสียหายเกิดขึ้นจากการที่พนักงานขาดวินัยและทำงานลัดขั้นตอน นอกจากนี้ ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน สิ่งสำคัญภายหลังจากการแก้ไขปัญหาได้แล้ว ก็คือ การรักษาสภาพให้ได้สม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก ดังนั้นการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานในการทำงานใหม่ ต้องประกาศให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วย
- (5.) **เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดซ้ำอีกแทนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Prevention)** แนวคิดนี้เน้นให้รู้จักคิดและทำอย่าง QC ในการแก้ไขปัญหา โดยทั่วไปมักจะทำในลักษณะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ปัญหาเดิมเกิดซ้ำอีก บางครั้งปัญหาจะถูกส่งไปยังกระบวนการถัดไปของเสียหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็จะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง การแก้ไขปัญหาตามแนวทาง QC นั้น จะต้องแก้ที่สาเหตุโดยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดซ้ำอีก ปัญหาบางอย่างจะต้องป้องกัน

ตั้งแต่ยังไม่ทันเกิด เราไม่สามารถรอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยไปเก็บข้อมูลเพื่อหาสาเหตุ เพราะเมื่อไรที่มีปัญหาเกิดขึ้น จะมีผลเสียหายอย่างรุนแรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาที่โรงไฟฟ้าปรมาณูเชอโนบิล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการคาดคะเนเพื่อป้องกันไว้ก่อน (Prevention by Prediction)

- (6.) **ปฏิบัติตามแนวคิดพื้นฐานของวงจรการจัดการ PDCA (PDCA Cycle)**
 วงจรการจัดการ PDCA ซึ่งย่อมาจากคำว่า Plan Do Check Act เป็นวงจรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรือเล็กงานของผู้จัดการ หรืองานของเสมียน ข้อสำคัญคือ เราต้องปฏิบัติตามขั้นตอนทั้ง 4 นี้อย่างต่อเนื่อง แต่จากประสบการณ์เรามักจะหมุนวงจรไม่ครบ เช่น บางแห่งอาจมีแค่การวางแผน แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ แต่ไม่เคยมีการตรวจสอบเลยว่า ผลที่ได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ และบ่อยครั้งที่เราอาจพบว่า มีการปฏิบัติปรี๊ดแก้งานหลายอย่างที่ไม่เคยมีการวางแผนมาก่อนเลย เป็นต้น
- (7.) **การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยอาศัยความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและข้อมูล (Management by Fact)** การบริหารงานตามแนวทาง QC จะใช้ความรู้สึกไม่ได้ การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องทำอย่างมีหลักการ (Scientific Approach) โดยยึดเอาความจริงหรือข้อมูล (Fact or Data) และเหตุผล (Logic) ดังนั้น การศึกษาสภาพความเป็นจริงโดยการไปดูของจริง ณ สถานที่เกิดเหตุจริง เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญ แต่โดยทั่วไป เรามักจะตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์ ในภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า KKD (ย่อมาจากคำว่า Keikan = ประสบการณ์, Kan = แรงดลใจ, Dokyo = ความกล้า) คือการใช้ความรู้สึก แม้ว่าประสบการณ์จะเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน และการค้นหาปัญหา โดยเฉพาะการระดมสมอง แต่ต้องระวังอย่าใช้ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้เกิดผลเสีย คือ
- การอภิปรายขยายกว้างขึ้นโดยไม่มีข้อสรุป
 - ให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็นของผู้ที่เสียงดังกว่าหรือตำแหน่งสูงกว่าเท่านั้น

- กลับไปใช้วิธีการเก่าๆหรือวิธีการที่ผิดๆ แม้ว่าเงื่อนไขจะเปลี่ยนไปจากเดิม
- นำไปสู่การลองผิดลองถูกมากเกินไป

4.5.4 QC Techniques

คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อการปรับปรุงงาน เปรียบเสมือนเสาต้นที่สองของบ้าน ซึ่งประกอบด้วย เทคนิคต่าง ๆ มากมาย ซึ่งในที่นี้จะไม่กล่าวถึงรายละเอียดของเครื่องมือแต่ละชนิดเพราะ QC Techniques เป็นหัวข้อเรื่องใหญ่ที่จะต้องใช้เวลาศึกษาและทำความเข้าใจอีกมาก อย่างไรก็ตามเทคนิคต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

- (1.) The Seven QC Tools คือเครื่องมือพื้นฐานในการทำ QC 7 อย่าง เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสูง ในการวิเคราะห์จุดบกพร่องในงาน โดยอาศัย "ข้อมูลตัวเลข" ที่เก็บได้ และพยายามค้นหาสาเหตุของจุดบกพร่องนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงาน สำหรับชาวญี่ปุ่นเครื่องมือชุดนี้เหมาะสำหรับพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่กรรมการผู้จัดการจนกระทั่งพนักงานปฏิบัติการ ปัญหาในบริษัทประมาณ 95% สามารถแก้ไขได้โดยเครื่องมือชุดนี้ ซึ่ง The Seven QC Tools มีดังต่อไปนี้คือ

- ผังพาเรโต (Pareto Chart)
- ผังแสดงเหตุและผลหรือผังก้างปลา (Cause and effect chart diagram)
- แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet)
- ฮิสโตแกรม (Histogram)
- แผนภูมิควบคุม (Control Chart)
- ผังการกระจาย (Scatter diagram)
- กราฟ (Graph)

(2.) The Seven New QC Tools คือ เครื่องมือใหม่ในการทำ QC 7 อย่าง พัฒนาขึ้นโดย JUSE ใช้สำหรับระดับจัดการ เหมาะสำหรับวิเคราะห์ "ข้อมูลเชิงพรรณนา" เพื่อแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่ง The Seven New QC Tools มีดังต่อไปนี้คือ

- แผนผังเปรียบเทียบกลุ่มความคิด (Affinity diagram)
- แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ (Relation diagram)
- แผนภาพต้นไม้ (Tree diagram)
- แผนภาพลูกศร (Arrow diagram)
- แผนภูมิการตัดสินใจ (Process Decision Program Chart หรือ PDPC)
- การวิเคราะห์ข้อมูลแบบตารางแมทริกซ์ (Matrix data analysis)

(3.) วิธีการทางสถิติ (Statistic Methods) ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- Testing and estimation
- Design of Experiments หรือ DOE
- Correlation Analysis
- Regression Analysis
- Multivariate Analysis ฯลฯ

(4.) วิธีการอื่น ๆ (Other QC Techniques) ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- Industrial Engineering (IE)
- Value Engineering (VE)
- Operation Research (OR) ฯลฯ

4.5.5 Promotional Vehicles

คือช่องทางในการปรับปรุงงานของพนักงานภายในองค์กรซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่องทาง
ได้แก่

- (1.) Policy Management หรือ Management by Policy (ในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Hoshin Kanri ซึ่งนิยมเรียกทับศัพท์) เป็นช่องทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัท เช่น การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด หรือการลงทุน เป็นต้น

Prof. Dr.Noriaki Kano ได้อธิบายถึง 4 ขั้นตอนในการทำ Policy Management ไว้ดังนี้

- **ขั้นวางแผน (Policy Setting) มีปัจจัยสำคัญ คือ**
 - แผนประจำปีจะต้องสอดคล้องกับแผนระยะยาวและแผนระยะกลาง
 - แต่ละแผนจะต้องกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
 - แผนประจำปี (ในญี่ปุ่นเรียก แผนของกรรมการผู้จัดการ) จะเป็นลักษณะ Top-down แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูง จะรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เรื้อรัง และสิ่งที่พนักงานอยากให้บริษัทเป็นในอนาคต แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดเป็นแผนประจำปี
- **ขั้นชี้แจงและกระจายแผน** ตามปกติจะทำก่อนเริ่มปีงบประมาณ แผนประจำปีแต่ละข้อ ของบริษัทจะต้องกระจายเข้าไปอยู่ในแผนของแต่ละหน่วยงาน จะช่วยให้แผนของบริษัท

สามารถบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ในแต่ละหน่วยงาน งานของแผนงานของทุกแผนก จะต้องสอดคล้องกับแผนงาน ผู้จัดการส่วน ในการกระจายแผนงานดังกล่าวนี้ ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะตามแนวดิ่ง (ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ให้บังคับบัญชา) หรือตามแนวราบ (ระหว่างหน่วยงาน) ก็ตาม การสื่อสารภายในจะต้องคล่องตัวอยู่เสมอ

- **ขั้นดำเนินการตามแผน (Policy Implementation)** หลังจาก ที่แผนประจำปีของบริษัท ได้แผ่ลงไปถึงแต่ละส่วนแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จะจัดเตรียมแผนงานที่ต้องทำ และกำหนด ระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับ มอบหมายเมื่อเริ่มปีงบประมาณ แผนงานทั้งหลายก็จะเริ่ม ดำเนินการตามหมายกำหนด โดยมีการปรับปรุงงานตามวงจร PDCA ซึ่งตามปกติจะทำทุกไตรมาสหรือทุกเดือน แต่บางครั้ง อาจจะทำทุกสัปดาห์หรือทุกวัน
- **ขั้นประเมินผลและรายงาน (Evaluation and Feedback)** ก่อนสิ้นปีงบประมาณ ไม่ว่าจะแผนงานต่าง ๆ จะทำสำเร็จ ตามหมายกำหนดการ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ก็ ตาม จะต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานในทุกระดับ หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายก็จะต้อง ตรวจสอบหาสาเหตุ แล้วรายงานกลับไปยังผู้วางแผน เพื่อจะได้หามาตรการแก้ไข และป้องกันไม่ให้ความล้มเหลว ในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก ในปีต่อไป

ขั้นตอนทั้ง 4 นี้เป็นการปฏิบัติตามวงจรการจัดการ PDCA เพื่อให้แผนของ บริษัทบรรลุเป้าหมาย ก่อนที่จะมีระบบนี้ แผนของบริษัทมักจะเป็นแค่ความฝัน ไม่มีมาตรการในการดำเนินการที่เป็นระบบ จนกระทั่งทศวรรษ1960 จึงได้มีการ พัฒนาระบบ ดังกล่าวขึ้น โดย บริษัท Nippon Denso, Sumimoto Electirc Industries, Nippon Kayaku และ Komatsu และตั้งชื่อว่า Hoshin Kani หรือ

Management by Policy ถ้าเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Management by Policy กับ Management by Objective (MBO) ของตะวันตก Management by Policy เป็นแนวทางการบริหารงานที่เน้นที่กระบวนการ (Process Orientation) ในขณะที่ MBO จะเน้นที่ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Inspection Orientation)

(2.) Daily Management คือ การบริหารงานประจำวัน กล่าวได้ว่าเป็นการบริหารงานขั้นพื้นฐาน ที่มีความสำคัญ งานประจำวันนี้เป็นงานที่พนักงานทุกคนจะต้องทำเป็นประจำ แต่พนักงานระดับล่างจะมีมากกว่าบทบาทหน้าที่ของพนักงานในการทำงานประจำวันมี 2 ประการคือ

- การทำงานตามมาตรฐานวิธีการทำงานที่วางไว้เพื่อให้งานที่ออกมา มีคุณภาพตามที่กำหนด (Maintenance) และถ้าหากผลงานไม่ได้คุณภาพ ตามที่กำหนด ก็ให้กลับไปดูที่กระบวนการ แล้วปรับปรุงแก้ไข เพื่อรักษาคุณภาพเดิมไว้ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก
- การปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Improvement) ในการทำงานประจำวัน ไม่ใช่เพียงแค่วัฒนธรรมให้อยู่ในมาตรฐานเท่านั้น แต่จะต้องปรับปรุงไปด้วยอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกมาตรฐานของคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

(3.) Cross Functional Management คือ ช่องทางการปรับปรุงงานที่ต้องทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายในเรื่องคุณภาพ ต้นทุนการจัดส่ง ซึ่งเป็นตัววัดยอดขายและกำไร โดยจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย 4-5 คน และมีกรรมการผู้จัดการเป็นประธานคณะกรรมการ เพื่อให้การบริหารงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4.) Bottom up Activities คือ ช่องทางการปรับปรุงงานของพนักงานระดับล่าง โดยอาศัยสติปัญญาของตน ถ้าการปรับปรุงงานทำโดยกลุ่มบุคคล ก็เรียกว่ากลุ่มคุณภาพ (QC Circle) และถ้าเป็นงานปรับปรุงที่คิด ทำหรือเสนอแนะ

โดยคน ๆ เดียว ก็เรียกว่า ข้อเสนอแนะ การปรับปรุงงานในช่องทางนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้มีโอกาสใช้สติปัญญา ช่วยคิดแก้ไขปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน แทนที่จะทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว

4.5.6 Quality Assurance (QA)

คือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือหัวใจสำคัญของ TQM เปรียบเสมือนหลังคาของบ้าน TQM ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ความมั่นใจของลูกค้านี้ เกิดจากความเชื่อถือและศรัทธาในบริษัทผู้ผลิต ซึ่งไม่สามารถสร้างขึ้นได้ภายในชั่วคืนเดียว แต่เกิดจากความพยายามอย่างจริงจังของบริษัทในการสร้างระบบ QA ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างมาก ความมั่นใจในคุณภาพสินค้าต้องเริ่มต้นสร้างตั้งแต่ตอนของการออกแบบ เพื่อให้สินค้านั้นสามารถใช้งานและมีความคงทนแข็งแรง ตามที่ลูกค้าคาดหวัง ดังนั้นการสร้างระบบ QA ที่แท้จริงได้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ฝ่ายวิจัย วางแผน ออกแบบ ผลิต ขาย และบริการ รวมทั้ง Suppliers และผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดส่งสินค้าสามารถเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย คือความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของบริษัท

4.5.7 Quality Assurance

Quality Assurance เป็นองค์ประกอบสุดท้าย ก็คือหลังคาบ้าน จะเกิดขึ้นในช่วงสุดท้าย และส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ แต่ก่อนอื่นจะต้องเริ่มสร้างบ้านด้วยการวางรากฐาน คือ ต้องมีส่วนต่าง ๆ ของบ้านตามที่กล่าวมาข้างต้นเสียก่อน

4.6 แนวความคิดสำคัญของ TQM

จากการศึกษา เกี่ยวกับระบบ TQM ทำให้เราทราบว่าระบบ TQM มีประโยชน์กับองค์กรมาก เช่น ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถลดต้นทุนการผลิต และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งจากประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เราควรศึกษาแนวความคิดที่สำคัญ ๆ ของ TQM ซึ่งจากการศึกษาพบ 6 แนวความคิดที่สำคัญ ได้แก่

- (1.) แนวความคิดที่ 1 : คุณภาพต้องมาก่อน จุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐาน ของการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมในยุค ตลาดเสรี คือ การแสวงหากำไร ดังนั้น การทำให้เกิดความมั่นใจว่า กำไรจะมีความสม่ำเสมอ ตลอดระยะเวลายาวนานนั้น ผู้บริหารจะ ต้องไม่ให้ความสำคัญ กับการทำกำไรในระยะสั้นมากเกินไป แต่จำเป็น ต้องพยายามรณรงค์ เพื่อให้เกิด "ลูกค้ามีความจงรักภักดี"

แนวทางของ "คุณภาพต้องมาก่อน" นี้ จะต้องพยายามทุกวิถีทาง ใน การส่งมอบสินค้าและบริการ ที่สามารถสร้างความพอใจต่อลูกค้า ได้มาก ที่สุด โดยทั่วไปแล้ว บริษัทจะพยายามลดต้นทุนลง เนื่องจากว่าการลด ต้นทุน จะมีผลต่อการทำกำไรให้กับองค์กรโดยตรง แต่ว่าหากมีการลดต้นทุน โดยมีได้คำนึงถึงลูกค้าแล้ว ก็อาจจะทำให้เกิดผลกำไรในระยะสั้นได้ แต่จะทำให้สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดในที่สุด ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าแนวทางของคุณภาพ ต้องมาก่อนนั้น จะหมายถึง การพยายามทำให้เกิดคุณภาพขึ้นก่อน แล้วจึงพยายามลดต้นทุน โดยที่ยังคงทำให้คุณภาพเท่าเดิมหรือไม่ต่ำลง

- (2.) แนวความคิดที่ 2 : กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเราภายในองค์กรจะต้องทำงานด้วยแนวความคิดที่ว่า ลูกค้ามิใช่มีเพียงผู้ซื้อ หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการเท่านั้น แต่จะรวมถึง ทุก ๆ คนที่ได้รับผลกระทบจากงานที่ทำด้วย ดังนั้น ในการทำงานที่ดี จึงมิใช่เพียงแต่คำนึง ถึงความสะดวกสบายในงานของตนเองเท่านั้น แต่ควรจะต้องพิจารณา ถึงข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานคนถัดไป หรือกระบวนการต่อไปด้วย พร้อมทั้งพยายามสอบถาม ถึงสิ่งที่สามารถสร้างความพอใจต่อพวกเขาได้ โดยถือว่าพนักงานคนถัดไป หรือกระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา

- (3.) แนวความคิดที่ 3 : การทำงานด้วยข้อเท็จจริง การทำงานที่ผิดพลาด และมีความเข้าใจผิดนั้น ไม่เพียงแต่จะทำให้เกิด ข้อบกพร่องด้านคุณภาพเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความบาดหมาง และความเข้าใจผิดกันได้อีกด้วย ข้อบกพร่องด้านคุณภาพจะปรากฏขึ้นเสมอ ถ้าหากในองค์กรมีการทำงานบนพื้นฐาน การตัดสินใจที่ไม่อาศัยเหตุและผล การหาสาเหตุของข้อบกพร่องนี้ จะต้องมีการสังเกตสถานการณ์อย่างระมัดระวัง และตรวจสอบข้อเท็จจริง ก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไข การแก้ปัญหาด้วย "ข้อมูล" หรือ "ข้อเท็จจริง" และวิธีการทางสถิติ จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น จึงต้องหลีกเลี่ยงการใช้ "ความรู้สึก" เพื่อการตัดสินใจ
- (4.) แนวความคิดที่ 4 : การให้ความสำคัญกับกระบวนการ สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า มิใช่เกิดจากใครคนใดคนหนึ่ง ทำให้เกิดขึ้น แต่เกิดจากพนักงานหลาย ๆ คน ที่ทำงานต่อเนื่องถึงกันอย่างเป็นกระบวนการ ใครคนใดคนหนึ่งทำงานผิดพลาด ก็ส่งผลถึงผู้อื่นด้วย และปรากฏออกมาในสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือสินค้าที่ชำรุดบกพร่อง การแก้ปัญหา จึงต้องมองเป็นกระบวนการในภาพรวม ไม่ใช่แค่เป็นจุด ๆ
- (5.) แนวความคิดที่ 5 : การให้ลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยทั่วไปแล้ว ข้อบกพร่องด้านคุณภาพ มีสาเหตุหลายประการ ด้วยกัน แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสาเหตุทั้งหมดเหล่านี้ จะให้ผลเท่า ๆ กัน โดยที่สาเหตุบางประการ จะมีผลค่อนข้างมากกับคุณภาพ ขณะที่สาเหตุอีกบางประการ ซึ่งหากได้รับการควบคุมที่ดีมากพอ ก็จะมีผลไม่มากนัก จึงอาจจะจำแนกสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมด ออกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ ๆ คือ สาเหตุที่มีจำนวนไม่มากนัก แต่มีผลค่อนข้างมาก หรือสิ่งที่มี ความสำคัญมากจำนวนเล็กน้อย (Vital Few) และสาเหตุที่มีจำนวนมากมาย แต่มีผลเพียงเล็กน้อย หรือสิ่งที่มี ความสำคัญเล็กน้อยจำนวนมากมาย (Trivial Many) ในทางปฏิบัติแล้ว จึงควรจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และเลือกจัดการแก้ไขในปัญหา ที่มีผลต่อคุณภาพมาก ๆ เป็นอันดับต้น ๆ

- (6.) แนวความคิดที่ 6 : การเคารพความเป็นมนุษย์ ไม่ว่าจะในอุตสาหกรรมจะมีการใช้เครื่องจักรมาทำงานมากเพียงไรก็ตาม คนเรายังคงมีหน้าที่ ในการดูแลกลไกของเครื่องจักรเหล่านั้นเสมอ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรยุคใหม่ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างเพียงพอ ต่อการกำหนดความสามารถในการทำงานอย่างอิสระ บนความคิดริเริ่มของตนเอง และการพัฒนาให้พนักงานทุกคนของบริษัท สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และทำงานให้คุ้มกับเวลาที่เสียไป จะเป็นแนวความคิด ที่มีความสำคัญมาก สำหรับการบริหารโดยคุณภาพ

แนวความคิดทั้งหมดข้างต้นนี้ ต้องถือว่าการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญที่สุด ถ้าเรายึดเอา "ลูกค้า" เป็นตัวตั้งจริง ๆ ระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรของเรา คงจะต้องปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

4.7 วิธีการนำ TQM ไปปฏิบัติ

ระบบ TQM เป็นระบบที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการนำระบบ TQM ไปปฏิบัติในองค์กรสำคัญจึงมีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามี 2 วิธีการ ของการนำ TQM ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.7.1 TQM ภาคปฏิบัติ 1

TQM ภาคปฏิบัติ 1 มีหลักการสำคัญ : 3 ขั้นตอนสู่การปฏิบัติดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) หรือการมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Focus)

องค์กรที่ทำ TQM จะต้องยึด "คุณภาพ" เป็นแกนในการบริหารจัดการ ซึ่งคุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ โดยการมีคุณภาพหรือไม่จะถูกตัดสินโดย "ลูกค้าภายนอก" เป็นหลัก

การที่เราจะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ก็ต้องรู้ว่า ลูกค้าของเราคือใคร และลูกค้าต้องการอะไรเป็นเบื้องต้น ซึ่งทำได้ด้วยการวิจัยตลาด (Marketing Research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

ดังนั้น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ ก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus) เพื่อจะได้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า

หลักการที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมองการทำงาน (การผลิตหรือการบริการ) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ วัตถุดิบ จนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือ สินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้าแล้ว

“การมุ่งเน้นกระบวนการ” ทำให้เกิดสภาพ “ลูกค้าภายใน” (Internal Customer) ขึ้น คือ พนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็นผู้ซื้อ เมื่อเราทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเราเป็นผู้ขาย ดังนั้น คุณภาพงานที่แต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกันไปถึงลูกค้าภายนอก (External Customer)

พนักงานทุกคนต้องถือว่า “กระบวนการถัดไป คือลูกค้าของเรา” เพราะพนักงานทุกคนในกระบวนการผลิต จะมีผลต่อคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่จะส่งต่อให้ถึงมือลูกค้าภายนอก

การบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจรเช่นนี้ จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the First Time and Right Every Time)

การที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง จึงต้องอาศัย “พนักงานที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไปได้

หลักการที่ 3 ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement)

องค์กร TQM จะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ” (Quality Organization)

การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Employee Involvement) โดยการถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหา และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด ทุกคนจึงควรมีโอกาสได้แสดงข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมวิธีหนึ่ง ก็คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้ง “ทีมงานประเภท Cross-Functional Team” ตามกระบวนการต่าง ๆ

4.7.2 TQM ภาคปฏิบัติ 2 หรือ TQM สำหรับ SMEs

TQM ภาคปฏิบัติ 2 หรือ TQM สำหรับ SMEs ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนของการนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้คือ

- (1.) การวางแผนด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย
 - การประกาศถึงความมุ่งมั่นและผูกพันในระบบคุณภาพ และ TQM ของฝ่ายบริหาร หัวหน้า และพนักงานทุกระดับในองค์กร
 - การกำหนดความหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ TQM อย่างชัดเจน
 - การจัดทำแผนงาน และ “นโยบายคุณภาพ” (Quality Policy)
 - การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติของทุกระดับ (Policy Deployment)

- (2.) การจัดองค์การและการจัดสร้างระบบคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย
- การจัดทำมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพขององค์การ (โดยอาศัยมาตรฐาน ISO 9000 เป็นพื้นฐาน)
 - การจัดวางรูปแบบและวิธีนำ TQM สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ
 - การผนวก “กิจกรรมการปรับปรุง” เข้าสู่การระบบคุณภาพ
 - การแต่งตั้ง “เจ้าของกระบวนการ” (Process Owners)
 - การจัดทำ “คู่มือคุณภาพ” (Quality Manual)
- (3.) การดำเนินโครงการ TQM ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย
- การประกาศตัว “โครงการ TQM” อย่างเป็นทางการ
 - การประกาศ “นโยบายคุณภาพ”
 - การประกาศ “ผู้นำ” และ “ผู้รับผิดชอบ” ในโครงการ TQM
 - การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และการสร้างแนวร่วมทุกระดับ
- (4.) การใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วย
- การเลือกใช้ “เครื่องมือในการควบคุมกระบวนการ” (Process Control Tools) และ “เครื่องมือแห่งคุณภาพ” (Quality Tools)
 - การเลือกใช้ “เครื่องมือทางสถิติ” (Statistical Techniques) เช่น SPC (Statistical Process Control), SQC (Statistical Quality Control) เป็นต้น
- (5.) การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผล ซึ่งประกอบไปด้วย
- การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ TQM เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลาที่แน่นอน
 - การประเมินผลข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน และปัญหาการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
 - การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง (Corrective Action) และการดำเนินการป้องกัน (Prevention Action)

- (6.) การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย
- การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - การวัดระดับความสำเร็จ
 - การทบทวนผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อการกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมได้อย่างเหมาะสม
- (7.) การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย
- การกระตุ้น และการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์การ
 - การนำ “ระบบข้อเสนอแนะ” มาใช้
 - การให้รางวัลและจูงใจ
 - การยอมรับและการให้ความสำคัญ
 - การส่งเสริม “จิตสำนึกแห่งการปรับปรุง” อย่างกว้างขวาง
 - การสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการปรับปรุง” และ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

4.8 ปัจจัยสนับสนุนระบบ TQM

การนำระบบ TQM ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการนำ TQM ไปปฏิบัติมี 6 ปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

- (1.) ภาวะผู้นำ
- (2.) การให้การศึกษและการฝึกอบรม
- (3.) โครงสร้างสนับสนุน
- (4.) การติดต่อสื่อสาร
- (5.) การวัดผลงาน
- (6.) การให้รางวัล

4.8.1 ภาวะผู้นำ

ผู้นำมีหน้าที่ในการดำเนินการระบบ TQM ดังนี้ คือ

- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติการ TQM เช่น การใช้ภาษาแห่งคุณภาพ การใช้เทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ การอาศัยข้อมูลตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น
- ผู้บริหารต้องผูกพัน และยึดมั่น ในแนวทางของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นในผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคน (พัฒนาบุคลากร) และการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ

4.8.2 การให้การศึกษาและการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทำให้ส่งผลดีในเรื่องต่อไปนี้

- การสร้างความเข้าใจในเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) แนวคิด ทิศทางขององค์กร แก่พนักงานทุกคน
- การพัฒนาให้พนักงานมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็น ในการผลิตสินค้า หรือบริการตามมาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนดไว้

4.8.3 โครงสร้างสนับสนุน

โครงสร้างสนับสนุน มีประโยชน์ต่อการจัดทำระบบ TQM ดังนี้

- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เพื่อเกื้อหนุนความร่วมมือกัน (การมีส่วนร่วมของพนักงาน) การทำงานเป็นทีม การประสานงานข้ามหน่วยงาน เป็นต้น
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรจาก “องค์กรที่มีชั้นการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง” เป็น “แนวราบ” มากขึ้น

- การมีที่ปรึกษาจากภายนอกคอยชี้แนะ
- การมีหน่วยงานสนับสนุน (Support Staff)

4.8.4 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรส่งผลดีต่อการจัดทำระบบ TQM ดังนี้

- การทำความเข้าใจและการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในองค์กร ด้วยหนังสือเวียน จดหมายข่าว บอร์ดประกาศ เป็นต้น
- ข้อเสนอแนะหรือกรณีตัวอย่าง ของการปรับปรุงคุณภาพ การใช้เครื่องมือ 7 แบบ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

4.8.5 การวัดผลงาน

การวัดผลงานสามารถทำได้ ดังนี้

- การสร้าง "ดัชนีชี้วัด" หรือ "ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน" (Performance Indicator) อย่างชัดเจน เพื่อการประเมินผลงานของพนักงานเป็นส่วนบุคคล หรือเป็นทีม
- การวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า

4.8.6 การให้รางวัล

ระบบการให้รางวัลสามารถทำได้โดย

- การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่มีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเท หรือสร้างความสำเร็จให้แก่ระบบ TQM
- การให้รางวัลพนักงาน รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุน หรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

4.9 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) ของระบบ TQM

จากการศึกษา พบว่า การนำระบบ TQM ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินระบบ TQM ในองค์กรตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ควรจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

แนวคิดที่ 1 จากแนวความคิดของ “วิฑูรย์ สิมะโชคดี”

แนวความคิดของ “วิฑูรย์ สิมะโชคดี” สามารถสรุปปัจจัยความสำเร็จของระบบ TQM ไว้ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

- (1.) ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่ต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง
- (2.) การให้การศึกษและการฝึกอบรมพนักงานทุกคนได้เรียนรู้ และเข้าใจในระบบการบริหารแบบ TQM เพื่อจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ
- (3.) โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิด และวิธีการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ และเกื้อหนุนระบบ TQM อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียต่าง ๆ
- (4.) การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึง ทั้งแนวตั้งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันทั่วทั้งองค์กร
- (5.) การให้รางวัลและการยอมรับแก่ทีมงานหรือผู้ที่สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏ รวมถึงการส่งเสริม และให้กำลังใจแก่ผู้ที่ตั้งใจปรับปรุงงาน
- (6.) การวัดผลงานอย่างเหมาะสม ด้วยการดีค่างานอย่างยุติธรรม และมีเกณฑ์การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งประกาศให้ทราบกันทั่วไปแล้ว
- (7.) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันเป็นส่วนตัว

แนวคิดที่ 2 จากแนวความคิดของ “ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ”

แนวความคิดของ “ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ” สามารถสรุปปัจจัยความสำเร็จของระบบ TQM ไว้ 3 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่

- (1.) ทศนคติความเชื่อ ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อของทุกคนในองค์กรเสียใหม่ จากความคิดเดิมที่ว่า “สู้เขาไม่ได้” จะต้องเปลี่ยนเป็น “เราสู้เขาได้”
- (2.) การวางแผน คนไทยทั่วไปมักขาดการวางแผน จึงทำให้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอด แต่ในทางธุรกิจแล้วจะทำเช่นนั้นไม่ได้ เพราะจะทำให้เสียเปรียบในการแข่งขัน
- (3.) คุณภาพ ระบบ TQM มุ่งมั่นที่จะให้ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) ตัวอย่างเช่น บริษัทโมโตโรล่าในสหรัฐอเมริกาใช้เวลา 5 ปี เพื่อให้ของเสียทุกล้านชิ้นเป็น 3.4 แม้ถึงเวลาจะทำไม่ได้ตามเป้า แต่ทุกคนก็พยายามทำให้ได้

4.10 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการระบบ TQM

จากการศึกษาการดำเนินการระบบ TQM ในองค์กร ซึ่งในองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้นั้น พบว่า องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ได้ประสบกับปัญหา และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

- (1.) การขาดความจริงจังและต่อเนื่อง
- (2.) การไม่ได้กำหนดเรื่องคุณภาพไว้ในแผนกลยุทธ์ หรือแผนแม่บทขององค์กร
- (3.) การขาดการวัดผล และการประเมินผล
- (4.) การขาดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน
- (5.) เข้าใจว่าระบบดังกล่าวเป็นเพียงงานเพิ่มเติม นอกเหนือจากการดำเนินงานประจำวันและไม่มีเวลามากพอที่จะดำเนินงานในระบบ TQM
- (6.) เข้าใจว่าไม่จำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนการดำเนินงานในระบบ TQM เพราะมีความรู้และเทคโนโลยีในแบบเฉพาะตัวอยู่แล้ว ซึ่งระบบ TQM ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีเฉพาะอย่างในงานที่ทำอยู่

- (7.) เข้าใจว่าระบบ TQM ควรจะนำไปปรับใช้ในโรงงาน หรือห้องปฏิบัติการเท่านั้น เพราะว่า TQM ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสำนักงานเช่น การบัญชี การเงิน งานบุคคล งบดุล กฎหมาย การขาย หรือบริการหลังการขาย
- (8.) เข้าใจว่าระบบ TQM ควรจะนำไปใช้กับงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะงานที่มีการนำเครื่องมือทางสถิติมาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์และ/หรืองานที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นมาตรฐานเท่านั้น
- (9.) เข้าใจว่าการจะได้มาซึ่งการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้น ต้องเพิ่มการตรวจสอบ ขั้นตอนต่างๆอย่างเข้มงวด (ขั้นเริ่มต้น ขั้นรับมอบงาน ขั้นตอนระหว่างกระบวนการผลิต และขั้นตอนสุดท้ายจนกระทั่งออกมาเป็นผลิตภัณฑ์)
- (10.) เข้าใจว่าการจัดการโดยทั่วไปมักจะมุ่งผลที่รวดเร็ว วัดได้ และเห็นผลได้ชัดเจนในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้น TQM จึงไม่มีประโยชน์ต่อการจัดการเพราะผลการดำเนินงานในระบบ TQM ไม่สามารถส่งผลได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว
- (11.) เข้าใจว่าการแก้ปัญหาจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อของเสียทั้งหลายได้รับการเคลื่อนย้ายหรือได้รับการแก้ไขให้ถูกต้อง ส่วนการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีกควรจะเป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- (12.) เข้าใจว่าในการอบรมคนงานควรจะให้เรียนรู้เรื่องพื้นฐาน คือ " เราควรทำงานอย่างไร " ส่วนการเรียนรู้เรื่อง " เราควรปรับปรุงงานอย่างไร " ควรจะเป็นหน้าที่เฉพาะฝ่าย การปรับปรุงงานจึงไม่ใช่ความรับผิดชอบของทุกคน
- (13.) เข้าใจว่าการดำเนินงานในระบบ TQM ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในบริษัททั่วไป เพราะว่าหลักการของ TQM นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น สำหรับคนในวัฒนธรรมอื่นที่ศึกษาระบบ TQM ส่วนมากจะศึกษาโดยยึดหลักการจัดการแบบญี่ปุ่นเพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของตนเอง
- (14.) อื่น ๆ