

## บทที่ 7

### แนวทางการดำเนินการระบบ ISO 9000 ไปสู่ระบบ TQM

จากการศึกษา พบว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการจัดทำระบบ ISO 9000 ร่วมกับระบบ TQM ในองค์กรเป็นอย่างมาก แทนที่จะมีระบบใดระบบหนึ่งเพียงระบบเดียว เช่น ทำให้องค์กรมีการพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และทำให้องค์กรเน้นการป้องกันการเกิดปัญหามากกว่าการป้องกันปัญหา เป็นต้น จากประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้ อีกทั้งการจัดทำระบบ TQM เพิ่มจากระบบ ISO 9000 จากการศึกษ พบว่า มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นไม่มาก ทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีระบบ ISO 9000 อยู่แล้วควรมีการจัดทำระบบ TQM ขึ้นในองค์กร และกระบวนการที่จะนำระบบ ISO 9000 ไปสู่ ระบบ TQM ดังนี้คือ

- (1.) แนวทางที่ 1 จากการศึกษาเอกสารตามความคิดของผู้บริหาร
- (2.) แนวทางที่ 2 จากแนวความคิดของ "ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM"

#### 7.1 แนวทางที่ 1 จากการศึกษาเอกสารตามความคิดของผู้บริหาร

แนวความคิดของผู้บริหาร สามารถสรุปกระบวนการก้าวสู่จากองค์กรที่มีระบบ ISO 9000 อยู่แล้ว ไปสู่ระบบ TQM ได้ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

- (1.) วางแผนการดำเนินการ โดยมีการดำเนินการดังนี้
  - การประกาศถึงความยึดมั่นและผูกพันในระบบคุณภาพ และ TQM ของฝ่ายบริหาร หัวหน้า และพนักงานทุกระดับในองค์กร
  - การกำหนดความหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ TQM อย่างชัดเจน
  - การจัดทำแผนงาน และ "นโยบายคุณภาพ" (Quality Policy)
  - การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติของทุกระดับ (Policy Deployment)

## (2.) การจัดองค์กรและการสร้างระบบ มีวิธีการดังนี้

- การจัดทำมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพขององค์กร (โดยอาศัยมาตรฐาน ISO 9000 เป็นพื้นฐาน)
- การจัดวางรูปแบบและวิธีนำ TQM สู่อำนาจปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- การผนวก "กิจกรรมการปรับปรุง" เข้าสู่การระบบคุณภาพ
- การแต่งตั้ง "เจ้าของกระบวนการ" (Process Owners)
- การจัดทำ "คู่มือคุณภาพ" (Quality Manual)

## (3.) การดำเนินโครงการ TQM ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

- การประกาศตัว "โครงการ TQM" อย่างเป็นทางการ
- การประกาศ "นโยบายคุณภาพ"
- การประกาศ "ผู้นำ" และ "ผู้รับผิดชอบ" ในโครงการ TQM
- การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 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 เพื่อกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมได้อย่างเหมาะสม
- (7.) การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย
- การกระตุ้น และการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์การ
  - การนำ "ระบบข้อเสนอแนะ" มาใช้
  - การให้รางวัลและจูงใจ
  - การยอมรับและการให้ความสำคัญ
  - การส่งเสริม "จิตสำนึกแห่งการปรับปรุง" อย่างกว้างขวาง

จากแนวความคิดของผู้บริหาร ตามที่ได้กล่าวมาทั้ง 7 ข้อ ทำให้สามารถสรุปเกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยของแนวความคิดนี้ได้ดังนี้คือ

#### จุดเด่น

- มีการบอกเกี่ยวกับ รายละเอียดในการดำเนินการจัดทำระบบในองค์กรอย่างชัดเจน
- มีการผนวกการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 โดยให้นำระบบเอกสารในการจัดทำระบบ ISO 9000 เป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐานระบบ TQM เพื่อให้ระบบ TQM มีความเป็นระบบมากขึ้น

- มีการเน้นในเรื่องของ การเลือกใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ และ เครื่องมือทางสถิติ เพื่อเลือกใช้ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการ ต่าง ๆ ในองค์กร
- มีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผล ข้อมูลต่าง ๆ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการทบทวนผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ และวัดระดับความสำเร็จ ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และสามารถทำการแก้ไข และกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มเติมได้
- เน้นในเรื่องการทำกิจกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดระบบ TQM ในองค์กร
- มีการกำหนดความรับผิดชอบ และสายการติดต่อสื่อสาร เพื่อระบุนความ รับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจน

#### จุดด้อย

- ไม่มีการทำความเข้าใจคุณภาพ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กร อาจเกิดความสับสน และไม่เข้าใจในด้านคุณภาพได้
- ไม่เน้นในเรื่องของการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ไม่เน้นในเรื่องของ การปรับปรุงกระบวนการ และระบบเอกสารให้มีความ สอดคล้องกัน
- ไม่มีเรื่องของต้นทุนคุณภาพ มาเกี่ยวข้องในการจัดทำระบบ TQM
- ไม่เน้นในเรื่องของการสร้างทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (teamwork for culture change)

## 7.2 แนวทางที่ 2 จากแนวความคิดของ “ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM”

แนวความคิดของ “ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM” สามารถสรุปกระบวนการก้าวสู่จากองค์กรที่มีระบบ ISO 9000 อยู่แล้ว ไปสู่ระบบ TQM ได้ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

- (1.) กำหนดนโยบายของ TQM
- (2.) ตั้ง วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดทำระบบ TQM เพื่อใช้ในการตรวจวัดระบบ
- (3.) ประกาศโครงการ TQM ในองค์กรอย่างเป็นทางการ
- (4.) กระจายนโยบาย วัตถุประสงค์ไปทั่วทั้งองค์กร
- (5.) จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (6.) ทำการปรับปรุงกระบวนการ และปรับปรุงเอกสาร เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการด้วย
- (7.) จัดทำรายการ และสรุปผลการดำเนินงานในการจัดทำระบบ TQM

จากแนวความคิดของ “ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM” ทำให้สามารถสรุปเกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยของแนวความคิดนี้ได้คือ

### จุดเด่น

- มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินโครงการ TQM อย่างชัดเจน
- มีการสื่อสาร เกี่ยวกับโครงการ TQM ทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับรู้เกี่ยวกับโครงการ
- เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง กล่าวคือ มีการฝึกอบรมเพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน

- มีการเน้นในเรื่องระบบเอกสาร คือ เน้นให้ระบบเอกสารตรงกับการปฏิบัติงานจริง คล้ายกับระบบ ISO 9000 ทำให้ระบบ TQM มีความเป็นระบบมากขึ้น
- มีการรายงานผลความก้าวหน้าของโครงการ ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของโครงการ และปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการระบบ TQM ในองค์กร

#### จุดด้อย

- ไม่มีการทำความเข้าใจคุณภาพ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กร อาจเกิดความสับสน และไม่เข้าใจในด้านคุณภาพได้
- ไม่มีการนำระบบเอกสารของการจัดทำระบบ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐานของระบบ TQM ซึ่งวิธีการนี้ ทำให้การจัดการในเรื่องเอกสารของระบบ TQM ทำได้ง่ายขึ้น
- ไม่เน้นในเรื่องของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น QCC 5ส ระบบข้อเสนอแนะ และไคเซ็น เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน และการพัฒนาปรับปรุงงานของตน
- ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบ และสายการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กรได้
- ไม่มีการนำวิธีการทางสถิติ มาใช้ช่วยในการควบคุมกระบวนการ
- ไม่มีเรื่องของต้นทุนคุณภาพ มาเกี่ยวข้องในการจัดทำระบบ TQM
- ไม่เน้นในเรื่องของการสร้างทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (teamwork for culture change)

### 7.3 การเปรียบเทียบความเหมือน และความแตกต่างระหว่างแนวทางที่ 1 และ 2

จากการศึกษา แนวทางของกระบวนการที่จะนำระบบ ISO 9000 ไปสู่ ระบบ TQM ทั้ง 2 แนวทางที่ได้กล่าวมาในข้อ 7.1 และ ข้อ 7.2 นั้น ทำให้ทราบว่าทั้ง 2 แนวทาง มีทั้งความเหมือน และความแตกต่างในกระบวนการ ซึ่งได้ทำการสรุปทั้งด้านความเหมือนของทั้งสองแนวทางออกมาได้ดังนี้คือ

- (1.) มีการวางแผนการดำเนินการโครงการที่ชัดเจน คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายคุณภาพ มีการประกาศโครงการ และกระจายนโยบาย วัตถุประสงค์ไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรรับรู้
- (2.) มีการติดตามความก้าวหน้า และมีการประเมินผลโครงการอย่างสม่ำเสมอ
- (3.) ไม่มีการทำความเข้าใจคุณภาพ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กร อาจเกิดความสับสน และไม่เข้าใจในด้านคุณภาพได้
- (4.) ไม่มีเรื่องของต้นทุนคุณภาพ มาเกี่ยวข้องในการจัดทำระบบ TQM
- (5.) ไม่เน้นในเรื่องของการสร้างทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (teamwork for culture change)

ส่วนในด้านความแตกต่างของทั้งสองแนวทางของกระบวนการที่จะนำระบบ ISO 9000 ไปสู่ ระบบ TQM นั้น ได้สรุปความแตกต่างออกมา เป็นตาราง และได้แสดงไว้ในตารางที่ 7.1 ดังนี้

ตารางที่ 7.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวทางที่ 1 และ 2

หัวข้อการเปรียบเทียบ	แนวทางที่ 1	แนวทางที่ 2
1. การจัดทำมาตรฐาน	นำระบบเอกสารในการจัดทำระบบ ISO 9000 เป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐานระบบ TQM	ไม่มีการนำระบบเอกสารระบบ ISO 9000 เป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐาน
2. การควบคุมกระบวนการ	เน้นในเรื่องของการเลือกใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการและเครื่องมือทางสถิติ ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการ	ไม่เน้นในเรื่องของเทคนิคของการควบคุมกระบวนการและเครื่องมือทางสถิติ
3. ด้านกิจกรรมของพนักงาน	เน้นในเรื่องการทำกิจกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดระบบ TQM ในองค์กร	ไม่ได้กล่าวถึง ในเรื่องของกิจกรรมของพนักงาน
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	มีการกำหนดความรับผิดชอบและสายการติดต่อสื่อสารเพื่อระบุดความรับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจน	ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้มีความชัดเจน
5. การฝึกอบรม	ไม่เน้นในเรื่องของการฝึกอบรมพนักงาน	เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง กล่าวคือ มีการฝึกอบรมเพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน
6. ระบบเอกสาร	ไม่เน้นในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการและระบบเอกสาร ให้มีความสอดคล้องกัน	มีการเน้นในเรื่องระบบเอกสาร คือ เน้นให้ระบบเอกสารตรงกับการปฏิบัติงานจริง คล้ายกับระบบ ISO 9000