

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Strategic Management and Total Quality Management)

เมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมแล้ว เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการที่องค์กรธุรกิจใหญ่ประสบความสำเร็จและได้รับชัยชนะในระยะยาวจากการทำสงครามแย่งชิงส่วนครองตลาดในตลาดโลก องค์กรธุรกิจทั้งในยุโรปและอเมริกานั้นได้ประจักษ์ถึงพลังอำนาจและศักยภาพของอาวุธเชิงการแข่งขันชนิดใหม่นี้จึงได้พยายามที่จะเรียนรู้และนำมาใช้ดูบ้าง

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องความต้องการของลูกค้าและกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กร องค์กรธุรกิจสามารถที่จะสร้างความแข็งแกร่ง ความมั่นคง และความมีศักยภาพเพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวได้โดยการใช้กระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมภายในองค์กรของตนกับทุกฝ่ายด้วยความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน

การที่จะนำเอา TQM ไปใช้กับองค์กรใด ๆ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทั้งองค์กรเสียก่อนว่า การประยุกต์ใช้ TQM ต้องการการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบางระบบที่ไม่เอื้อหรือไม่ส่งเสริมคุณภาพโดยรวมของทั้งองค์กร การลงมือปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิธีการแบบ TQM มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกประการหนึ่ง TQM จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดความสำนึกและตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improving) ทั่วทั้งองค์กร

คุณภาพ (Quality) เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นกับทุกกิจกรรมภายในองค์กรตามระบบ TQM นั้นไม่ใช่การเน้นคุณภาพเพียงเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งเท่านั้น แต่หากเป็นการเน้นคุณภาพโดยรวมของทั้งองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

การพัฒนาคุณภาพได้เริ่มต้นขึ้นด้วยการตรวจสอบและทำการปรับปรุงแก้ไขผลิตภัณฑ์ที่มีจุดบกพร่อง ผิดพลาด หรือไม่สมบูรณ์หลังการผลิต ในการค้นหาวิธีการที่ดีกว่านั้นผู้นำทางด้านคุณภาพหลายท่านจึงได้สร้างวิธีการจัดการคุณภาพโดยรวมขึ้นมา (Total Quality Management : TQM) ผลการนำเอา TQM ไปใช้ทำโครงการนั้นๆ พบว่า ศักยภาพเชิงการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และนี่คือส่วนหนึ่งของความสำคัญของ TQM

□ เรื่องคุณภาพในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 นั้นมีเพียงไม่กี่บริษัทที่เห็นว่า คุณภาพเป็นเรื่องความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน มีหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยการจัดตั้งแผนกควบคุมคุณภาพขึ้นมาเพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องหลังการผลิต ด้วยวิธีการตรวจสอบเช่นนี้ การที่เชื่อมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นมีความสมบูรณ์นั้นจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ วิธีการที่กล่าวถึงนี้เป็นเพียงความพยายามที่จะป้องกันไม่ให้ผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องตกไปถึงมือลูกค้าเท่านั้นซึ่งอาจจะไม่สามารถป้องกันได้โดยสมบูรณ์

วิธีการจัดการเรื่องคุณภาพตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นมีข้อบกพร่องอย่างน้อย 3 ประการคือ

ประการแรก การตรวจสอบตามวิธีนี้ขาดความสมบูรณ์ในตัว ทั้งนี้เพราะการตรวจสอบด้วยคนนั้นไม่สามารถจะพบข้อบกพร่องได้ทุกจุด อาจมีการหลุดลอดไปได้บ้าง

ประการที่สอง การตรวจสอบด้วยวิธีนี้เป็นเพียงการแก้ไขที่ปลายเหตุ ไม่ใช่การแก้ไขที่ต้นเหตุ ความบกพร่องในตัวผลิตภัณฑ์อาจมาจากหลายสาเหตุเช่น

- ⊙ วัตถุดิบคุณภาพต่ำ (Low Quality of Raw Materials)
- ⊙ การออกแบบที่ไม่ดีพอ (Poor Design)
- ⊙ สภาพการทำงานที่ไม่เอื้อ (Adverse Working Conditions)
- ⊙ อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ขาดการบำรุงรักษา (Badly Maintained Equipment)
- ⊙ การลำเลียงที่ขาดระบบ (Haphazard Handling)

๑ ระบบการจัดเก็บที่ขาดประสิทธิภาพ (Faulty Storage)

ประการสุดท้าย การตรวจสอบและการแก้ไขโดยแยกหน้าที่ออกจากงานด้านอื่นทำให้บุคลากรจากหน่วยอื่นๆ คิดว่า การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ใช่หน้าที่ของตนจึงได้ละเลยต่อบทบาทในการควบคุมคุณภาพไป

หลังจากการสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สองต่อมาอีกประมาณ 3 ทศวรรษ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของสหรัฐอเมริกาที่รุ่งเรืองขึ้นพร้อมกับความก้าวหน้าและการพัฒนาทางเทคโนโลยี ในช่วงเวลานั้นอุปสงค์ในตัวสินค้าและบริการของสหรัฐอเมริกามีสูงมากจากการเรียกร้องของประชากรทั่วโลก การควบคุมคุณภาพแบบตรวจสอบและแก้ไข (Inspect and Repair Quality Control) ทำให้สหรัฐอเมริกาประสบผลสำเร็จอย่างสูง ในยุคนั้นคู่แข่งจากชาติต่างๆ ทั่วโลกไม่อาจเทียบชั้นกับสหรัฐอเมริกาได้เลยในด้านเทคโนโลยี ดังนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 จึงเป็นช่วงที่สินค้าและบริการจากสหรัฐอเมริกาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจากทั่วโลกได้มากที่สุด

ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 และ 1990 วิธีการควบคุมคุณภาพแบบเดิมที่เคยสร้างความสำเร็จให้แก่สหรัฐอเมริกามาแล้วนั้นได้กลายเป็นข้อผิดพลาดที่ก่อปัญหามากมายให้แก่ผู้ประกอบการเมื่อเทียบกับวิธีการควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่น มีนักบริหารและนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้พยายามศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการจัดการคุณภาพแบบญี่ปุ่นและได้พบว่า บริษัทญี่ปุ่นได้นำเอาวิธีการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นมรดกทางความคิดของผู้นำด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกันมาใช้จัดการคุณภาพในบริษัทของญี่ปุ่น ผู้นำด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกันที่กล่าวถึงนี้ได้แก่

- ๑ W. Edwards Deming
- ๑ Joseph M. Juran
- ๑ Philip B. Crosby

ในยุคปัจจุบัน TQM ได้กลายเป็นระบบการบริหารคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากนั้น TQM ยังสามารถที่จะประมาณการความต้องการของลูกค้า สามารถวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและบริการ ประการสุดท้าย TQM ยังสามารถทำให้องค์การเกิดความมั่นใจว่าจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอีกด้วย

ผู้รู้เรื่องคุณภาพ

(Quality Guru)

ข้อความที่เกี่ยวกับ TQM ได้แพร่กระจายไปทั่วโลกโดยเป็นผลงานของนักวิชาการ 3 ท่านคือ Deming, Juran, และ Crosby ต่อไปนี้จะเป็นการสรุปมุมมองของทั้ง 3 ท่านเกี่ยวกับเรื่องการจัดการคุณภาพทั้งในส่วนที่คล้ายกันและส่วนที่แตกต่างกัน

□ W. Edwards Deming

Deming ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า ทุกองค์การควรมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการลงมือปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะทำการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเติมความต้องการของลูกค้าให้เต็มอยู่ตลอดเวลา

2. ระลึกเสมอถึงปรัชญาใหม่ที่ว่า “ความบกพร่องและความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้” สิ่งที่ทำให้สินค้าหรือบริการมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง เช่น

- ⊙ วัตถุดิบชั้นเลวหรือวัตถุดิบคุณภาพต่ำ (Shoddy Materials)
- ⊙ ผู้ปฏิบัติงานไร้ฝีมือ (Poor Workmanship)
- ⊙ ชิ้นส่วนประกอบที่ไม่สมบูรณ์ (Defective Parts)
- ⊙ การลำเลียงที่ขาดความระมัดระวัง (Careless Handling)
- ⊙ การบริการที่ขาดคุณภาพ (Lax Services)

สิ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นการยอมรับไม่ได้

3. ยกเลิกการพึ่งพาการตรวจสอบ มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อกำจัดความผิดพลาดระหว่างการทำงานทั้งนี้เพราะว่าการตรวจสอบ

- ⊙ เป็นเรื่องที่สายเกินไป
- ⊙ ไร้คุณภาพ
- ⊙ เกิดต้นทุนสูงสำหรับการจัดการคุณภาพที่ดี

4. การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการของกิจการจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับของ

คุณภาพ

5. การปรับปรุงที่ถาวร ยั่งยืน ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอคือการปรับปรุงที่กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นๆ

6. จัดให้มีการฝึกอบรมแบบทดลองปฏิบัติงานจริงในรูปแบบที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

7. จัดให้มีการควบคุมงานแบบใหม่

8. ขจัดความกลัว ในที่นี้หมายถึง พนักงานทุกคนขององค์กรจะต้องไม่กลัวที่จะซักถามข้อข้องใจ เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือแสดงความคิดเห็น

9. ให้ทุกฝ่ายในองค์กรทำงานประสานกันเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม

10. จัดการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

11. ยกเลิกมาตรฐานการทำงานและยกเลิกการทำงานที่มุ่งปริมาณ ทั้งนี้เพราะการยึดมาตรฐานการทำงานย่อมก่อให้เกิดต้นทุนสูงแต่คุณภาพของงานต่ำ ส่วนการทำงานที่มุ่งปริมาณนั้นย่อมทำให้มีการละเลยในเรื่องคุณภาพ

12. สร้างความภาคภูมิใจให้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กร

13. จัดให้มีโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมที่มีลักษณะกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

14. กำหนดโครงสร้างที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงตระหนักเสมอถึงการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทั้ง 13 ข้อดังกล่าวแล้วข้างต้นอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกวัน

Joseph M. Juran

ผลงานของ Juran ได้รับการพิจารณาต่อจาก Deming ในมุมมองของเทคนิคการจัดการคุณภาพของญี่ปุ่น

มุมมองด้านการจัดการคุณภาพของ Juran มีลักษณะคล้ายกับของ Deming หลายประการ Juran ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า ทุกองค์กรควรมุ่งมั่นในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร 3 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนเรื่องคุณภาพ (Quality Planning)

2. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

3. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

Juran ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ (Quality) ไว้ในทำนองว่า “คุณภาพ คือสภาพที่เหมาะสมแก่การใช้งานตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ”

Juran ได้กำหนดสภาพแห่งความเหมาะสมแก่การใช้งานไว้ 5 ประการคือ

1. คุณภาพของการออกแบบ : มิติแห่งความเหมาะสมสำหรับการใช้งานเป็นตัวเชื่อมสินค้าสำเร็จรูปเข้ากับ การออกแบบ กิจกรรมการผลิตทางวิศวกรรม และการตลาด อีกประการหนึ่ง การออกแบบผลิตภัณฑ์จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยตลาดมาประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้า

2. คุณภาพของความสอดคล้อง : ซึ่งหมายถึงความกลมกลืนที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแบบ (Model) กับผลิตภัณฑ์จริง (Real Product) ในที่นี้อาจขึ้นอยู่กับ

- ⊙ ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง
- ⊙ การฝึกอบรมพนักงาน
- ⊙ การตรวจงาน
- ⊙ การทดสอบโปรแกรม

3. ความสะดวกในการใช้งานและบำรุงรักษา : แบบของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและบริการหลังการขายมีส่วนสนับสนุนคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมาก

4. ความปลอดภัยเมื่อใช้งาน : ในที่นี้หมายความว่า ปลอดภัยจากความเสียหายต่อการได้รับอันตรายเพราะการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ด้อยคุณภาพ อีกประการหนึ่งยังรวมไปถึงความสวยงามของรูปลักษณ์และคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบอื่นๆ อีกด้วย

5. มีขอบเขตการใช้งานกว้าง : ในที่นี้หมายความว่ารวมไปถึงคุณภาพขององค์ประกอบอื่นๆ เข้าด้วยเช่น

- ⊙ การบรรจุภัณฑ์
- ⊙ ความสะดวกในการเก็บรักษา
- ⊙ ความสะดวกในการขนส่ง
- ⊙ บริการหลังการขายอื่นๆ

ส่วนเหตุผลอื่นๆ ของ Juran ที่สนับสนุน TQM คือแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดจากความพยายามให้มีคุณภาพ Juran ให้เหตุผลไว้ว่า ต้นทุนเข้ามามีอิทธิพลทำให้คุณภาพลดลงได้ 4 ลักษณะคือ

นี้เกิดจาก

1. ต้นทุนที่เกิดจากความล้มเหลวภายใน (Internal Failure Costs) ต้นทุนเหล่านี้

- ⊙ มีเศษวัสดุดิบเหลือจากการผลิตปริมาณมาก (Scraps)
- ⊙ มีการทำงานซ้ำ (Rework)
- ⊙ เสียเวลาจากการหยุดชะงักเพราะเครื่องจักรขัดข้อง (Down Time)
- ⊙ ความบกพร่องของตัวผลิตภัณฑ์ (Defective Product) บ่งบอกถึงการขาด

ประสิทธิภาพและการก่อให้เกิดต้นทุนตามมา

2. ต้นทุนที่เกิดจากความล้มเหลวภายนอก (External Failure Costs)

- ⊙ มีลูกค้าร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า (Customer Complaints)
- ⊙ มีการคืนสินค้า (Returns)
- ⊙ ต้นทุนที่เกิดจากการรับประกันสินค้า (Warranty Charges)

3. ต้นทุนที่เกิดจากการประเมินผล (Appraisal Costs)

- ⊙ การตรวจสอบ (Inspection)
- ⊙ การทดสอบ (Testing)
- ⊙ เครื่องมือสำหรับทดสอบที่นำมาใช้ประเมินคุณภาพวัตถุดิบและการจัดซื้อ

4. ต้นทุนที่เกิดจากการป้องกัน (Prevention Costs) มีกิจกรรมหลายอย่างที่ จะก่อให้เกิดคุณภาพขึ้นมาแต่กิจกรรมเหล่านั้นจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เช่น

- ⊙ การวางแผนเพื่อคุณภาพ (Quality Planning)
- ⊙ การฝึกอบรม (Training)
- ⊙ การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)
- ⊙ การวิเคราะห์ (Analysis)

ใจถึง

แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ของ Juran ได้กลายเป็นพลังผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงเข้า

- ⊙ ความสำคัญของคุณภาพ
- ⊙ ความจำเป็นของต้นทุนที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ

ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนในตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและเทคนิค อื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณภาพขึ้นมา แต่ Juran ก็ได้สรุปรวมเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจว่า ต้นทุน ของคุณภาพก็คือต้นทุนที่เกิดจาก

- ◎ การกระทำ (Making)
- ◎ การค้นพบ (Finding)
- ◎ การปรับปรุงแก้ไข (Repairing) และ
- ◎ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ไม่ให้ผลิตภัณฑ์มีความบกพร่อง

กิจกรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนของการมีคุณภาพลงไปได้

□ Philip B. Crosby

Crosby ได้ยึดแนวคิดหลายประการที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพมาจาก Deming และ Juran โดยได้พยายามทำการดัดแปลงและทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นยังได้เพิ่มแนวคิดส่วนตัวเข้าไปบางส่วนและได้พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิดตลอดจนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงต่อเรื่องคุณภาพอีกด้วย

Crosby เริ่มต้นโดยการทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อและมั่นใจว่า การปรับปรุงคุณภาพไม่ใช่เรื่องการเพิ่มค่าใช้จ่าย แต่เป็นเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายต่างหาก ความเป็นจริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงคุณภาพจะทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ ได้อีกมากมายในระยะยาว ด้วยเหตุผลหลักดังกล่าวนี้เองที่ทำให้ Crosby สามารถเปลี่ยนแนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงได้ จนกระทั่งเกิดคำกล่าวที่ว่า “Quality is Free”

ในระยะต่อมา บริษัทการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ค่อยๆ เคลื่อนตัวเข้าสู่กิจกรรมหลักๆ ของบริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาเช่น General Motors, IBM และ Motorola เป็นต้น

Deming, Juran และ Crosby ถือว่าเป็นผู้นำทางความคิดผู้ยิ่งใหญ่ในเรื่องการจัดการคุณภาพ ในทางปฏิบัติองค์การธุรกิจยุคใหม่มักนำแนวคิดของทั้งสามท่านมาประยุกต์ใช้โดยการผสมผสานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และประเภทของงานตามความจำเป็นและความเหมาะสมแล้วแต่กรณี

TQM ในยุคปัจจุบัน (TQM Today)

ในเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวมนี้สามารถอธิบายได้หลายแนวทางด้วยกัน แนวทางหนึ่งก็คือการอธิบายว่า “กิจกรรมทั้งหมดภายในองค์กรจะต้องคำนึงถึงการจัดการคุณภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์กรออกมามีคุณภาพนั่นเอง” นิยามจากปรัชญาที่เรียกว่าให้มีการเสียสละและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีเพื่อผลประโยชน์และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม คำนิยามเชิงนามธรรมที่ได้กล่าวถึงนี้ก็ได้ไม่ได้ให้คำแนะนำใดๆ เลยเกี่ยวกับการดำเนินการทางธุรกิจแก่องค์กร ส่วนแนวทางอื่นๆ ในความพยายามที่จะอธิบาย TQM นั้นได้อธิบายถึงว่าเมื่อองค์กรได้นำเอา TQM ไปปฏิบัติแล้วจะได้ผลลัพธ์ออกมามีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◎ ลูกค้ามีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพราะสิ่งที่ลูกค้าได้มีมากกว่าความพึงพอใจ ซึ่งในที่นี้หมายความว่า ลูกค้าได้รับสิ่งที่จำเป็นและสิ่งที่ต้องการมากกว่าที่ได้คาดหวังเอาไว้
- ◎ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเรื่อง
 - สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ของลูกค้าได้
 - ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการที่ลูกค้ามี
 - ช่วยส่งเสริมโอกาสด้านต่างๆ ของลูกค้า
- ◎ บรรยากาศภายในองค์กรจะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีความหมายสำหรับพนักงานทุกคนมากกว่าการจูงใจและความพึงพอใจ
- ◎ ทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความสำนึกแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับตลอดไป

ลักษณะของ TQM

(Characteristics of TQM)

TQM ที่องค์กรต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้นั้นย่อมมีลักษณะพิเศษแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ ลักษณะงาน สถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ แม้ว่า TQM จะพิสูจน์ให้เห็นอย่างชัดเจนในเบื้องต้นว่า TQM มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรธุรกิจหรือโรงงานผลิตสินค้าขนาดใหญ่ แต่สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ได้นำเอา TQM ไปประยุกต์ใช้ก็ยืนยันว่า ทำให้

องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างใกล้ชิด การบริหารงานภายในมีความสะดวกและคล่องตัวสูงเพราะมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานและปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่นำ TQM มาประยุกต์ใช้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑) ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ (Customer' Driven Definition of Quality): คำว่าคุณภาพในที่นี้ คือความหมายที่เกิดจากความรู้สึกและการรับรู้ของลูกค้า เป็นความพึงพอใจและเรียกร้องที่จะซื้อสินค้าและใช้บริการ

๒) เป็นผู้นำด้านคุณภาพที่แข็งแกร่ง (Strong Quality Leadership) : เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่ชัดเจน มีการสร้างระบบและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย

๓) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : TQM คือการมุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินการทางธุรกิจและกิจกรรมภายใน ระบบการบริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๔) อาศัยความจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Reliance on Facts, Data and Analysis) : TQM จะต้องอาศัยการตัดสินใจที่ระมัดระวัง สุขุม รอบคอบบนพื้นฐานของ

- ข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Reliable Informations)

- การวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง (Careful Analysis)

๕) การวัดระดับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและสามารถแก้ไขสภาวะต่างๆ ที่เป็นต้นเหตุทำให้คุณภาพลดลง

๖) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) : ถือเป็นหน้าที่โดยตรงของพนักงานทุกระดับที่ต้องรับผิดชอบต่อเรื่องคุณภาพ ดังนั้น ทุกคนจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือและต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ ตามระบบ TQM ถือว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีหน้าที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพ

ระบบ TQM ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (TQM in the Strategic Management Process)

□ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับ TQM (Environmental Analysis and TQM)

ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การคือองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งในทางบวกและทางลบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกจะกลายเป็นข้อมูลที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อใช้ในการตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ทุกระดับขององค์การ ระบบ TQM จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก คำว่าลูกค้าภายนอก (External Customers) เป็นที่รู้จักกันดีในนามของลูกค้าผู้ซื้อสินค้าหรือบริการของกิจการ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวบ่งบอกและเชื่อมความต้องการของลูกค้าภายนอกให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ส่วนคำว่าลูกค้าภายใน (Internal Customers) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ภายในองค์การอันเกิดจากการทำงานร่วมกันและมีการประสานงานกันตามระบบ TQM

□ การกำหนดทิศทางองค์การกับ TQM (Organizational Direction and TQM)

ในการกำหนดทิศทางองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเสียก่อนแล้วจึงจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การ ต่อจากนั้นก็จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนทิศทาง ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ด้วย จึงจะสอดคล้องกัน ในต้นทศวรรษที่ 1990 องค์การทางธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งเช่น Sears, IBM, Motorola และ AT&T มีภารกิจอันยิ่งใหญ่ในการที่จะต้องทำการกำหนดทิศทางองค์การเสียใหม่ ภารกิจดังกล่าวเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน

⊙ ตัวสินค้าหรือบริการ (Goods or Services)

- ⊙ เทคโนโลยี (Technologies)
- ⊙ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals)
- ⊙ ปรัชญาการดำเนินงาน (Philosophies)
- ⊙ การมองภาพตนเอง (Self-Concepts) และ
- ⊙ ภาพพจน์ของกิจการในสายตาของคนทั่วไป (Public Images)

องค์การจะเริ่มมีการเคลื่อนไหวในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นการรวมพลังทั้งหมดของบุคลากรภายในองค์การให้กลายเป็นพลังที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่ความรุ่งเรืองและเจริญเติบโตในอนาคต ในทางปฏิบัติ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นความเห็นร่วมหรือความเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรทั้งองค์การนั้น เป็นเรื่องยากและเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอย่างมากแต่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเริ่มต้นในการประยุกต์ใช้ระบบ TQM

□ การสร้างกลยุทธ์กับ TQM (Strategy Formulation and TQM)

ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์การนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแผนรวมเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์จึงถือว่า

- ⊙ เป็นก้าวแรกของความพยายามเชิงวิเคราะห์เพื่อรู้เขารู้เราของผู้บริหาร
- ⊙ เป็นการวัดระดับของการใช้สติปัญญา ความละเอียดอ่อน ความสุขุมรอบคอบ และวิจรรณญาณในการตัดสินใจของผู้บริหาร
- ⊙ เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

ระบบ TQM ในมุมมองของลูกค้า คู่แข่งขันและซัพพลายเออร์จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ขององค์การดังต่อไปนี้

□ การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของลูกค้า (Strategy Formulation from the Customer's Perspective)

การสร้างกลยุทธ์ด้วยมุมมองนี้ เป็นการเน้นเรื่องความต้องการของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ

กล่าวคือ เป็นการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการและพยายามทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด เช่นธุรกิจที่ให้บริการด้านความบันเทิง (Entertainment) ธุรกิจนี้จะถือว่าการทำให้ลูกค้าได้ยิ้ม หัวเราะ หรือมีใบหน้าที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข เต็มเปี่ยมด้วยความพึงพอใจนั้นคือหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดของเขา นอกเหนือไปกว่านั้นกิจการยังต้องมีหน้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าการได้ให้บริการที่มีคุณภาพเยี่ยม ถูกต้องตามกฎหมาย และถูกต้องตามความรู้สึกของเขาด้วย ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องการเชื่อมโยงเอามุมมองของลูกค้าเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรให้ได้

□ การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของคู่แข่ง

(Strategy Formulation from the Competitor's Perspective)

ในการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของระบบ TQM ที่มีต่อการสร้างกลยุทธ์นั้นจะมองข้ามมุมมองของคู่แข่งไม่ได้เลย เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าองค์กรจะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นทั้งในระดับหน้าที่ ระดับธุรกิจและระดับองค์กร สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการพยายามที่จะรู้เขารู้เรา (SWOT Analysis) นั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ TQM เป็นระบบที่ต้องใช้ความจริงเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นในการพิจารณาตัดสินใจและมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความจริงที่จะทำให้มีการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องก็คือ ความจริงที่ได้มาจากการวัดความสำเร็จของคู่แข่งแล้วนำมาทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อให้เห็นความแตกต่างที่จะนำไปสู่การปรับปรุงสู่ทิศทางที่ต้องการ การศึกษาค้นคว้าเชิงระบบเพื่อค้นหาวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จเช่นนี้จะทำให้องค์กรสามารถค้นพบคุณค่าที่ดีกว่าอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในโอกาสต่อไป

□ การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของซัพพลายเออร์

(Strategy Formulation from the Supplier's Perspective)

ผลกระทบของระบบ TQM ที่มีต่อการสร้างกลยุทธ์จะเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์เพื่อการรักษาและการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งต่างๆ ที่กิจการซื้อมาจากซัพพลายเออร์เช่น

- ◎ วัตถุดิบ (Raw Materials)
- ◎ ชิ้นส่วนประกอบ (Spare-Parts)
- ◎ สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)

องค์การทางธุรกิจขนาดใหญ่ที่ได้นำเอาระบบ TQM มาประยุกต์ใช้ จะทำการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง สำหรับซัพพลายเออร์นั้นกิจการจะพยายามที่ลดจำนวนให้เหลือน้อยรายเพื่อทำสัญญาส่งปัจจัยการผลิตหรือสิ่งต่างๆ ที่กิจการต้องการให้แก่กันในระยะยาว โดยถือคติที่ว่า “Fewer and Fewer Suppliers, Better and Better Quality”

□ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์กับ TQM (Strategy Implementation and TQM)

การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับ TQM จะมีผลกระทบต่อการสร้างกลยุทธ์ในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะนำความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอันยิ่งใหญ่มาให้องค์การ ทั้งนี้ ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า TQM เป็นระบบใหม่ที่ดีสำหรับการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพราะสามารถลดต้นทุนและสามารถสร้างกำไรให้แก่องค์การได้ในระยะยาว

□ การควบคุมเชิงกลยุทธ์กับ TQM (Strategic Control and TQM)

เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานแล้วนำผลลัพธ์มาทำการเปรียบเทียบเพื่อตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) องค์การทางธุรกิจอาจทำการศึกษากับคู่แข่งที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นกิจการภายในประเทศหรือในต่างประเทศก็ได้ หรืออาจทำการศึกษากับบริษัทชั้นเยี่ยมที่อยู่นอกอุตสาหกรรมก็ได้เช่นกัน วิธีการทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) นั้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้ถึงวิธีการกำหนดกระบวนการต่างๆ ในการทำงานขององค์การอื่นที่เราต้องการทำการศึกษาเปรียบเทียบ
 2. นำเอาวิธีการที่ดีที่สุดขององค์การอื่นมาเปรียบเทียบกับวิธีการขององค์การของเรา
 3. ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์การของเราเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่ดีเยี่ยม
- การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นกระบวนการเชิงระบบ มีความเข้มข้นและมีความเป็นระเบียบสูงมาก ดังนั้น กระบวนการนี้จึงจำเป็นต้องมีการทำการวิจัยถึงกระบวนการทำ

งานขององค์กรอื่นๆ และต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการทำงานขององค์กรของตนเอง ซึ่งจะต้องมีการทุ่มเท เสียสละเวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก อีกประการหนึ่ง องค์กรจะต้องเปิดตัวสู่โลกภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรอื่นๆ ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าคู่แข่งจะไม่ยอมเปิดเผยความลับที่สำคัญๆ ให้ทราบ แต่เราก็สามารถที่จะได้รับทราบข้อมูลอื่นๆ อีกมากมายอันเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ