

บทที่ 15

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการ คุณภาพโดยรวม (Strategic Management and Total Quality Management)

เมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมแล้ว เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการที่องค์กรธุรกิจญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จและได้รับชัยชนะในระยะยาวจากการทำสงครามแย่งชิงส่วนครองตลาดในตลาดโลก องค์กรธุรกิจทั้งในยุโรปและอเมริกานั้นได้ประจักษ์ถึงพลังอำนาจและศักยภาพของอาวุธเชิงการแข่งขันชนิดใหม่นี้จึงได้พยายามที่จะเรียนรู้และนำมาใช้ดูบ้าง

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

การที่จะนำเอา TQM ไปใช้กับองค์กรใดๆ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทั้งองค์กรเสียก่อนว่า การประยุกต์ใช้ TQM ต้องการการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบางระบบที่ไม่เอื้อหรือไม่ส่งเสริมคุณภาพโดยรวมของทั้งองค์กร การลงมือปฏิบัติเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวิธีการแบบ TQM มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกประการหนึ่ง TQM จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดความสำนึกและ

ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improving) ทั้งทั้งองค์การ

คุณภาพ (Quality) เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นกับทุกกิจกรรมภายในองค์การตามระบบ TQM นั้นไม่ใช่การเน้นคุณภาพเพียงเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งเท่านั้น แต่หากเป็นการเน้นคุณภาพโดยรวมของทั้งองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

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

□ เรื่องคุณภาพในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 นั้นมีเพียงไม่กี่บริษัทที่เห็นว่า คุณภาพเป็นเรื่องความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน มีหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยการจัดตั้งแผนกควบคุมคุณภาพขึ้นมาเพื่อทำการตรวจสอบและ แก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องหลังการผลิต ด้วยวิธีการตรวจสอบเช่นนี้ การที่เชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นมีความสมบูรณ์นั้นจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ 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)
- ◎ ระบบการจัดเก็บที่ขาดประสิทธิภาพ (Faulty Storage)

ประการสุดท้าย การตรวจสอบและการแก้ไขโดยแยกหน้าที่ออกจากงานด้านอื่น ทำให้บุคลากรจากหน่วยอื่นๆ คิดว่า การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ใช่หน้าที่ของตนจึงได้ละเลยต่อบทบาทในการควบคุมคุณภาพไป

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

ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 และ 1990 วิธีการควบคุมคุณภาพแบบเดิมที่เคยสร้างความสำเร็จให้แก่สหรัฐอเมริกามาแล้วนั้นได้กลายเป็นข้อผิดพลาดที่ก่อปัญหามากมายให้แก่ผู้ประกอบการเมื่อเทียบกับวิธีการควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่น มีนักบริหารและนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้พยายามศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการจัดการคุณภาพแบบญี่ปุ่นและได้พบว่า บริษัทญี่ปุ่นได้นำเอาวิธีการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นมรดกทางความคิดของผู้นำด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกันมาใช้จัดการคุณภาพในบริษัทของญี่ปุ่น ผู้นำด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกันที่กล่าวถึงนี้ได้แก่

- ◎ W. Edwards Deming
- ◎ Joseph M. Juran

© Philip B. Crosby

ในยุคปัจจุบัน TQM ได้กลายเป็นระบบการบริหารคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปกว่านั้น TQM ยังสามารถที่จะประมาณการความต้องการของลูกค้า สามารถวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า จากประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและบริการ ประการสุดท้าย TQM ยังสามารถทำให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่าจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอีกด้วย

ผู้รู้เรื่องคุณภาพ (Quality Guru)

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

□ W. Edwards Deming

Deming ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า ทุกองค์กรควรมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการลงมือปฏิบัติการดังต่อไปนี้

- 1) มีความมุ่งมั่นที่จะทำการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเติมความต้องการของลูกค้าให้เต็มอยู่ตลอดเวลา
- 2) ระลึกเสมอถึงปรัชญาใหม่ที่ว่า “ความบกพร่องและความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้” สิ่งที่ทำให้สินค้าหรือบริการมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง เช่น
 - วัตถุดิบชั้นเลวหรือวัตถุดิบคุณภาพต่ำ (Shoddy Materials)
 - ผู้ปฏิบัติงานไร้ฝีมือ (Poor Workmanship)
 - ชิ้นส่วนประกอบที่ไม่สมบูรณ์ (Defective Parts)
 - การลำเลียงที่ขาดความระมัดระวัง (Careless Handling)
 - การบริการที่ขาดคุณภาพ (Lax Services)

สิ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นความบกพร่องที่ยอมรับไม่ได้

- 3) ยกเลิกการพึ่งพาการตรวจสอบ มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อกำจัดความผิดพลาดระหว่างการทำงานทั้งนี้เพราะว่าการตรวจสอบ
 - ๑ เป็นเรื่องที่สายเกินไป
 - ๑ ไร้คุณภาพ
 - ๑ เกิดต้นทุนสูงสำหรับการจัดการคุณภาพที่ดี
- 4) การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการของกิจการจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับของคุณภาพ
- 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 ทุกองค์การควรมุ่งมั่นในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร 3 ขั้นตอนคือ

- 1) การวางแผนเรื่องคุณภาพ (Quality Planning)
- 2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
- 3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

Juran ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ (Quality) ไว้ในทำนองว่า "คุณภาพคือสภาพที่เหมาะสมแก่การใช้งานตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ"

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 อีกประการหนึ่งยังรวมถึงความสวยงามของรูปลักษณ์และคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบอื่นๆ อีกด้วย

5. มีขอบเขตการใช้งานกว้าง : ในที่นี้หมายความว่ารวมถึงคุณภาพขององค์ประกอบอื่นๆ เข้าด้วยเช่น

- ๑ การบรรจุภัณฑ์
- ๑ ความสะดวกในการเก็บรักษา
- ๑ ความสะดวกในการขนส่ง
- ๑ บริการหลังการขายอื่นๆ

ส่วนเหตุผลอื่นๆ ของ Juran ที่สนับสนุน TQM คือแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดจากความพยายามให้มีคุณภาพ Juran ให้เหตุผลไว้ว่า ต้นทุนเข้ามามีอิทธิพลทำให้คุณภาพลดลงได้ 4 ลักษณะคือ

- 1) ต้นทุนที่เกิดจากความล้มเหลวภายใน (Internal Failure Costs) ต้นทุนเหล่านี้เกิดจาก
 - ๑ มีเศษวัสดุดิบเหลือจากการผลิตปริมาณมาก (Scraps)
 - ๑ มีการทำงานซ้ำ (Rework)
 - ๑ เสียเวลาจากการหยุดชะงักเพราะเครื่องจักรขัดข้อง (Down Time)
 - ๑ ความบกพร่องของตัวผลิตภัณฑ์ (Defective Product) ปังบอกถึงการขาดประสิทธิภาพและการก่อให้เกิดต้นทุนตามมา
- 2) ต้นทุนที่เกิดจากความล้มเหลวภายนอก (External Failure Costs)
 - ๑ มีลูกค้าร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า (Customer Complaints)
 - ๑ มีการคืนสินค้า (Returns)
 - ๑ ต้นทุนที่เกิดจากการรับประกันสินค้า (Warranty Charges)
- 3) ต้นทุนที่เกิดจากการประเมินผล (Appraisal Costs)
 - ๑ การตรวจสอบ (Inspection)
 - ๑ การทดสอบ (Testing)
 - ๑ เครื่องมือสำหรับทดสอบที่นำมาใช้ประเมินคุณภาพวัตถุดิบและการจัดซื้อ

4) ต้นทุนที่เกิดจากการป้องกัน (Prevention Costs) มีกิจกรรมหลายอย่างที่จะก่อให้เกิดคุณภาพขึ้นมาแต่กิจกรรมเหล่านั้นจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เช่น

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

แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ของ Juran ได้กลายเป็นพลังผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจถึง

- ◎ ความสำคัญของคุณภาพ
- ◎ ความจำเป็นของต้นทุนที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ

ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนในตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและเทคนิคอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณภาพขึ้นมา แต่ Juran ก็ได้สรุปรวมเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจว่า ต้นทุนของคุณภาพก็คือต้นทุนที่เกิดจาก

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

กิจกรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนของการมีคุณภาพลงไปได้

□ **Phillip B. Crosby**

Crosby ได้ยึดมั่นแนวคิดหลายประการที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพมาจาก Deming และ Juran โดยได้พยายามทำการดัดแปลงและทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังได้เพิ่มแนวคิดส่วนตัวเข้าไปบางส่วนและได้พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิดตลอดจนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงต่อเรื่องคุณภาพอีกด้วย

Crosby เริ่มต้นโดยการทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อและมั่นใจว่า การปรับปรุงคุณภาพไม่ใช่เรื่องการเพิ่มค่าใช้จ่าย แต่เป็นเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายต่างหาก ความจริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงคุณภาพจะทำให้องค์กรสามารถประหยัด

ค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ ได้อีกมากมายในระยะยาว ด้วยเหตุผลหลักดังกล่าวนี้เองที่ทำให้ Crosby สามารถเปลี่ยนแนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงได้จนกระทั่งเกิดคำกล่าวที่ว่า "Quality is Free"

ในระยะต่อมา ปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ค่อยๆ เคลื่อนตัวเข้าสู่กิจกรรมหลักๆ ของบริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาเช่น General Motors, IBM และ Motorola เป็นต้น

Deming, Juran และ Crosby ถือว่าเป็นผู้นำทางความคิดผู้ยิ่งใหญ่ในเรื่องการจัดการคุณภาพ ในทางปฏิบัติองค์การธุรกิจยุคใหม่มักนำแนวคิดของทั้งสามท่านมาประยุกต์ใช้โดยการผสมผสานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และประเภทของงานตามความจำเป็นและความเหมาะสม แล้วแต่กรณี

TQM ในยุคปัจจุบัน (TQM Today)

ในเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวมนี้สามารถอธิบายได้หลายแนวทางด้วยกัน แนวทางหนึ่งก็คือการอธิบายว่า "กิจกรรมทั้งหมดภายในองค์การจะต้องคำนึงถึงการจัดการคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์การออกมามีคุณภาพนั่นเอง" นิยามจากปรัชญานี้เรียกร้องให้มีการเสียสละและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีเพื่อผลประโยชน์และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม คำนิยามเชิงนามธรรมที่ได้กล่าวถึงนี้ก็ไม่ได้ให้คำแนะนำใดๆ เลยเกี่ยวกับการดำเนินการทางธุรกิจแก่องค์การส่วนแนวทางอื่นๆ ในความพยายามที่จะอธิบาย TQM นั้นได้อธิบายถึงว่าเมื่อองค์การได้นำเอา TQM ไปปฏิบัติแล้วจะได้ผลลัพธ์ออกมามีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◎ ลูกค้ามีความภักดีต่อองค์การมากขึ้น ทั้งนี้เพราะสิ่งที่ลูกค้าได้มีมากกว่าความพึงพอใจ ซึ่งในที่นี้หมายความว่า ลูกค้าได้รับสิ่งที่จำเป็นและสิ่งที่ต้องการมากกว่าที่ได้คาดหวังเอาไว้
- ◎ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเรื่อง
 - ◆ 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 ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างใกล้ชิด การบริหารงานภายในมีความสะดวกและคล่องตัวสูงเพราะมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานและปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่นำ TQM มาประยุกต์ใช้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◎ ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ (Customer – Driven Definition of Quality) : คำว่าคุณภาพในที่นี้ คือความหมายที่เกิดจากความรู้สึกและการรับรู้ของลูกค้า เป็นความพึงพอใจและเรียกร้องที่จะซื้อสินค้าและใช้บริการ
- ◎ เป็นผู้นำด้านคุณภาพที่แข็งแกร่ง (Strong Quality Leadership) : เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่ชัดเจน มีการสร้างระบบและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย
- ◎ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : TQM คือ การมุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินการทางธุรกิจและกิจกรรมภายใน ระบบการบริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- ◎ อาศัยความจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Reliance on Facts, Data and Analysis) : TQM จะต้องอาศัยการตัดสินใจที่ระมัดระวัง สุขุม รอบคอบบนพื้นฐานของ

- ◆ ข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Reliable Information)
 - ◆ การวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง (Careful Analysis)
- ◎ การวัดระดับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและสามารถแก้ไขสภาวะต่างๆ ที่เป็นต้นเหตุทำให้คุณภาพลดลง
- ◎ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) : ถือเป็นหน้าที่โดยตรงของพนักงานทุกระดับที่ต้องรับผิดชอบต่อเรื่องคุณภาพ ดังนั้น ทุกคนจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือและต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ ตามระบบ TQM ถือว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพ

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) ภายในองค์การ อันเกิดจากการทำงานร่วมกันและมีการประสานงานกันตามระบบ TQM

□ การกำหนดทิศทางองค์กรกับ TQM (Organizational Direction and TQM)

ในการกำหนดทิศทางองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเสียก่อนแล้วจึงจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร ต่อจากนั้นก็จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนทิศทาง ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ด้วยจึงจะสอดคล้องกัน ในต้นทศวรรษที่ 1990 องค์กรทางธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่ง เช่น Sears, IBM, Motorola และ AT&T มีภารกิจอันยิ่งใหญ่ในการที่จะต้องทำการกำหนดทิศทางองค์กรเสียใหม่ ภารกิจดังกล่าวเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน

- ◎ ตัวสินค้าหรือบริการ (Goods or Services)
- ◎ เทคโนโลยี (Technologies)
- ◎ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals)
- ◎ ปรัชญาการดำเนินงาน (Philosophies)
- ◎ การมองภาพตนเอง (Self-Concepts) และ
- ◎ ภาพพจน์ของกิจการในสายตาของคนทั่วไป (Public Images)

องค์กรจะเริ่มมีการเคลื่อนไหวในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นการรวมพลังทั้งหมดของบุคลากรภายในองค์กรให้กลายเป็นพลังที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความรุ่งเรืองและเจริญเติบโตในอนาคต ในทางปฏิบัติ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นความเห็นร่วมหรือความเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรทั้งองค์กรนั้น เป็นเรื่องยากและเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอย่างมากแต่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเริ่มต้นในการประยุกต์ใช้ระบบ TQM

□ การสร้างกลยุทธ์กับ TQM (Strategy Formulation and TQM)

ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแผนรวมเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์จึงถือว่า

- ◎ เป็นก้าวแรกของความพยายามเชิงวิเคราะห์เพื่อรู้เขารู้เราของผู้บริหาร

- ๑ เป็นการวัดระดับของการใช้สติปัญญา ความละเอียดอ่อน ความสุขุมรอบคอบ และวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจของผู้บริหาร
- ๑ เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระบบ TQM ในมุมมองของลูกค้า คู่แข่งขันและซัพพลายเออร์จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรดังต่อไปนี้

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

การสร้างกลยุทธ์ด้วยมุมมองนี้ เป็นการเน้นเรื่องความต้องการของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ กล่าวคือ เป็นการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการและพยายามทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด เช่น ธุรกิจที่ให้บริการด้านความบันเทิง (Entertainment) ธุรกิจนี้จะถือว่าการทำให้ลูกค้าได้ยิ้ม หัวเราะ หรือมีใบหน้าที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข เต็มเปี่ยมด้วยความพึงพอใจนั้นคือหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดของเขา นอกเหนือไปกว่านั้น กิจการยังต้องมีหน้าที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าการได้ให้บริการที่มีคุณภาพเยี่ยม 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 การศึกษาค้นคว้าเชิงระบบเพื่อค้นหาวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

เช่นนี้จะทำให้องค์กรสามารถค้นพบคุณค่าที่ดีกว่าอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในโอกาสต่อไป

□ การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของซัพพลายเออร์ (Strategy Formulation from the Supplier's Perspective)

ผลกระทบของระบบ TQM ที่มีต่อการสร้างกลยุทธ์จะเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์เพื่อการรักษาและการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งต่างๆ ที่กิจการซื้อมาจากซัพพลายเออร์ เช่น

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

องค์กรทางธุรกิจขนาดใหญ่ที่ได้นำเอาระบบ TQM มาประยุกต์ใช้ จะทำการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง สำหรับซัพพลายเออร์นั้น กิจการจะพยายามที่ลดจำนวนให้เหลือน้อยรายเพื่อทำสัญญาส่งปัจจัยการผลิตหรือสิ่งต่างๆ ที่กิจการต้องการ ให้แก่กันในระยะยาวโดยถือคติที่ว่า "Fewer and Fewer Suppliers, Better and Better Quality"

□ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์กับ TQM (Strategy Implementation and TQM)

การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ โครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับ TQM จะมีผลกระทบต่อการสร้างกลยุทธ์ในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะนำความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอันยิ่งใหญ่มาให้องค์กร ทั้งนี้ ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า TQM เป็นระบบใหม่ที่ดีกว่า สำหรับการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพราะสามารถลดต้นทุนและสามารถสร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

□ การควบคุมเชิงกลยุทธ์กับ TQM (Strategic Control and TQM)

เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานแล้วนำผลลัพธ์มาทำการเปรียบเทียบเพื่อตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อทำการศึกษเปรียบเทียบ (Benchmarking) องค์กรทางธุรกิจ

อาจทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นกิจการภายในประเทศหรือในต่างประเทศก็ได้ หรืออาจทำการเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นเยี่ยมที่อยู่นอกอุตสาหกรรมก็ได้เช่นกัน วิธีการทำการศึกษารเปรียบเทียบ (Benchmarking) นั้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) เรียนรู้ถึงวิธีการกำหนดกระบวนการต่างๆ ในการทำงานขององค์กรอื่นที่เราต้องการทำการศึกษารเปรียบเทียบ
- 2) นำเอาวิธีการที่ดีที่สุดที่สุดขององค์กรอื่นมาเปรียบเทียบกับวิธีการขององค์กรของเรา
- 3) ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรของเราเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่ดีเยี่ยม

การศึกษารเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นกระบวนการเชิงระบบ มีความเข้มข้น และมีความเป็นระเบียบสูงมาก ดังนั้น กระบวนการนี้จึงจำเป็นต้องมีการทำการวิจัยถึงกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น ๆ และต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการทำงานขององค์กรของตนเองซึ่งจะต้องมีการทุ่มเท เสียสละเวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก อีกประการหนึ่ง องค์กรจะต้องเปิดตัวสู่โลกภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรอื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าคู่แข่งจะไม่ยอมเปิดเผยความลับที่สำคัญๆ ให้ทราบ แต่เราก็สามารถที่จะได้รับทราบข้อมูลอื่นๆ อีกมากมายอันเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ