

## บทที่ 3

### การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

#### Total Quality Management : TQM

ความเจริญทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้ผู้ผลิตสินค้าและลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างคล่องตัว โดยผ่านทางระบบเครือข่ายสื่อสารที่โยงใยไปทั่วทุกมุมโลก เป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นไปซึ่งกันและกัน มีการถ่ายทอดแนวความคิด มีการพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ หลากหลายนมากขึ้น มีการแข่งขันกันมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ตนเองได้มากขึ้นด้วย ดังนั้นในการผลิตสินค้าและบริการจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความพึงพอใจสูงสุดเท่านั้น องค์การต่าง ๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้อยู่เหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งทางออกนั้นคือการแข่งขันที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการ

ความจำเป็นที่จะต้องผลิตสินค้าหรือให้บริการให้ได้ตามมาตรฐานสากล ทำให้ TQM ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลายในองค์การภาคธุรกิจ ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันและเป็นหัวใจการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันซึ่งมุ่งที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพและการควบคุมคุณภาพด้วย

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) เป็นหนทางก่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริโภคมีโอกาสเลือกใช้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและประสิทธิภาพสูง จึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่องค์การจะต้องมุ่งเน้นในการสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าด้วยคุณภาพของสินค้าหรือบริการและต้นทุนที่ประหยัดที่สุด

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การอาจเรียกว่า การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TQM) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพเชิงรวม แต่ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็มีความหมายในทิศทางเดียวกัน และยังมีความหมายเช่นเดียวกันกับ “การควบคุมคุณภาพโดยรวม” (Total Quality Control : TQC) ซึ่งใช้ครั้งแรกโดย Dr. Feigenbaum แห่งสหรัฐอเมริกา และเรียกกันว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท” (CWQC) ในประเทศญี่ปุ่น โดยจะกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพของทุก ๆ ฝ่ายในบริษัท

การเป็นบริษัทที่มีคุณภาพ ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ต้องเป็นบริษัทที่มีการสร้างและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับสากลได้

## **TQM คืออะไร**

การมีส่วนร่วมของทุกคนที่อยู่ในองค์กรตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยใช้แนวทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด นั่นก็คือ Total Quality Management : TQM

### **T (Total) - ทัวทั้งองค์กร**

ความร่วมมือของทุกคนในองค์กรจากทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนกระทั่งพนักงานระดับล่างสุด ถือเป็นความพยายามที่จะต้องทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังรวมทั้งลูกค้า (Customer) ทั้ง 2 กลุ่มด้วย

**ลูกค้าภายใน (Internal Customers )** หมายถึง พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรที่ทำงานให้กับองค์กร รวมถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Supplier) ป้อนให้กับองค์กร เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตด้วย

**ลูกค้าภายนอก (External Customers)** หมายถึง ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า หรือใช้บริการขององค์กรในทุก ๆ รูปแบบ

ดังนั้น การสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจภายใต้แนวความคิดแบบ TQM ถือว่าลูกค้าทั้งสองกลุ่มมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร และลูกค้าทั้งสองกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกัน

ดังตัวอย่าง เช่น ถ้าพนักงานในโรงงานซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าภายใน ปฏิบัติงานล่าช้าบกพร่อง จะส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค ซึ่งจัดเป็นกลุ่มลูกค้าภายนอก เพราะจะทำให้สินค้าที่ผลิตออกมาไม่ได้คุณภาพ เสียหายล่าช้า ผู้บริโภคก็จะไม่ซื้อสินค้าของเราอีกต่อไป ทำให้ธุรกิจต้องเสียลูกค้าไปให้กับคู่แข่ง การสูญเสียลูกค้าไปนั้น ถือเป็นความล้มเหลวของธุรกิจ จึงควรรหาทางแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าทั้งสองกลุ่มได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยพยายามสร้างความมั่นคงให้กับลูกค้าภายใน เพื่อจะปฏิบัติงานเต็มที่และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลดีจะตกไปถึงลูกค้าภายนอก คือได้รับบริการที่ดี ตรงเวลาและสินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพตรงกับความต้องการ ถือว่าเป็นความสำเร็จของธุรกิจอย่างแท้จริง

หัวใจสำคัญของ T (Total) คือ การมีส่วนร่วมทั้งจากลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน

## Q (Quality) - คุณภาพ

คุณภาพ ตามแนวความคิดของ TQM ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนด และตัดสินใจว่าองค์กรมีคุณภาพเพียงใด คุณภาพที่ตรงตามความต้องการของลูกค้านั้นมีใช้ดูจากคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เหมือนในอดีต แต่ในปัจจุบันคุณภาพที่ลูกค้าต้องการเน้นหนักไปที่ คุณภาพของการบริการ กล่าวคือ ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น มีโอกาสในการเปรียบเทียบสินค้าหรือเลือกใช้บริการที่ตนเองพอใจ เนื่องจากสินค้าที่ผลิตออกมา มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คุณภาพของผลิตภัณฑ์จึงไม่ใช่ตัวตัดสินว่าลูกค้าจะเลือกอะไร แต่คุณภาพของการบริการที่แตกต่างกันจะสร้างความพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์

## M (Management) – แนวทางการบริหารจากฝ่ายบริหาร

การนำแนวทางในการบริหารหรือการจัดการหลาย ๆ รูปแบบมาใช้ดำเนินงานในการสร้างคุณภาพและควบคุมคุณภาพ อาทิเช่น การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) การผลิตแบบทันเวลา (JIT) ซึ่งแนวทางการบริหารที่กล่าวมา สามารถฝึกอบรมและถ่ายทอดให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามแนวทางของ TQM โดยผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจอย่างจริงจังต่อการควบคุมคุณภาพ ก็จะส่งผลให้สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและสร้างผลกำไรระยะยาวให้แก่องค์กร

TQM คือ แนวทางการบริหารที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการขยายการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคง โดยที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพและพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองตามที่ลูกค้าต้องการ กล่าวได้ว่าสมาชิกในองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ตามที่ต้องการ สมาชิกในองค์กรจะต้องรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองในการเข้าร่วมในการดำเนินงานและบริหาร และจะต้องปฏิบัติตามแนวทางของ TQM อย่างเคร่งครัด

สรุปได้ว่า TQM คือการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อการปรับปรุงงานและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถบรรลุคุณภาพอันเป็นที่พอใจตามความต้องการของลูกค้าอย่างคุ้มค่า และองค์กรได้รับผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

## ความหมายของ TQM

Total Quality Management หรือเรียกย่อว่า “TQM” มีผู้แปลเป็นไทยต่าง ๆ กัน ไปเช่น “การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กร” “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” และมีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลายท่านดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ 2545, 13 – 15)

TQM หมายถึงการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานทุกคน ทุกระดับในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้สร้างสรรคคุณภาพให้เกิดขึ้นในการดำเนินการทำงานในองค์กรในระยะยาว

TQM ตามมาตรฐาน ISO /CD8402-1 หมายถึงแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

โรเบิร์ต แอล. แมตทิส (Robert L. Mathis) และจอห์น เอช. แจ็คสัน (John H. Jackson) นิยามว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ โปรแกรมการจัดการทั่วทั้งองค์กร ได้รับความนิยมน้อยกว่าสูง ในฐานะที่เป็นความพยายามขององค์กรที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพขององค์กร (Mathis & Jackson 1999, 77)

ซามูเอล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo) ให้คำนิยามว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่ากิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า และบริการมีบทบาทเหมาะสมต่อการทำให้เกิดคุณภาพ (Certo 1997, 542)

มาร์แชล ซัชกิน (Marshall Sashkin) และเคนเนท เจ. กิเซอร์ (Kenneth J. Kiser) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหมายถึง วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการคุณภาพ ถูกกำหนดขึ้นจากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีผสมผสานเครื่องมือทางเทคนิคและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน ซึ่งถือเป็นระบบการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเป็นผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพในระดับที่สูง (Sashkin & Kiser 1993, 3)

เคนเนท ซี. ลาดอน (Kenneth C. Laudon) และเจน พี. ลาดอน (Jane P. Laudon) อธิบายว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวความคิดที่ต้องการกระจายความรับผิดชอบในด้านคุณภาพให้ทั่วทุกคน โดยการกำหนดให้การควบคุมคุณภาพเป็นเป้าหมายที่สำคัญและทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน (Laudon & Laudon 1994, 426)

โรเบิร์ต คริตเนอร์ (Robert Kreitner) ได้ให้นิยามว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการปลูกฝังในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้คนมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การเสริมทักษะ ทีมงาน ปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Kreitner 1995, 110)

จอห์น แบ็งก์ (John Bank) อธิบายว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นปรัชญารากฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจมักจะเริ่มต้นมาจากลูกค้าเพราะถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ปัญหาต่าง ๆ ก็จะเกิดกับธุรกิจและในที่สุดลูกค้าจะกลายเป็นผู้ทำให้ธุรกิจจบลง การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบองค์กรให้ลูกค้าพอใจแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ ส่วนแรกออกแบบสินค้าหรือบริการอย่างประณีต ส่วนที่สอง ออกแบบระบบให้แน่ใจได้ว่าสามารถทำตามได้จริง (Bank 1992, 3)

จอห์น อาร์. เชอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์ (John R. Schermerhorn, Jr.) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นภาระผูกพันที่ต้องจัดการทั้งองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ในปัจจุบันความใส่ใจต่อคุณภาพเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นรางวัลเกียรติยศของการผลิตที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ๆ (Schermerhorn Jr. 1999, 7)

เดวิด เอ. เดอ เซนโซ (David A. De Cenzo) และสตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มุ่งไปที่การปฏิบัติในระยะยาวและเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรจะได้วางรากฐานของการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น แนวทางการจัดการทั้งองค์กรเป็นเรื่องของทุกคนทั่วทั้งองค์กร รวมไปถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โดยรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและเป็นการปฏิบัติจากบนลงล่าง (De Cenzo & Robbins 1996, 41)

คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีพื้นฐานอยู่ที่หลักการของการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอยู่ตลอด โดยสนใจในเรื่องคุณภาพ ค่าใช้จ่าย การส่งมอบสินค้าและการบริการให้ตรงเวลา (Quoted in Carpinetti, Gerolamo & Dorta 2000, 341)

## วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด
2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้อสภาพการแข่งขันที่รุนแรง
4. เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง
5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและยกระดับความสามารถของพนักงานทุกคน
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## เหตุผลจำเป็นที่ต้องบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีเหตุผลสำคัญสองประการที่ทำให้การบริหารคุณภาพมีความสำคัญมากขึ้นในการดำเนินงานทางธุรกิจในปัจจุบันนี้

**เหตุผลแรก** คือ องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

**เหตุผลสอง** คือ องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานให้สูงขึ้น

### 1. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า

การขยายและการพัฒนาระบบการผลิตแนวทางใหม่ทำให้ผู้ซื้อสามารถกำหนดสิ่งที่ต้องการและเวลาที่ต้องการได้ง่ายมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำเริ่มหายไปจากตลาดคุณภาพของผลิตภัณฑ์กลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจ การบริหารธุรกิจที่ไม่ใส่ใจกับคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถสร้างกำไรและไม่สามารถดำรงอยู่ทางธุรกิจได้

### 2. จัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บริษัทที่ใส่ใจต่อคุณภาพจะพยายามสร้างสรรค์และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ความคิดต่าง ๆ จะต้องมีการระดมนวัตกรรมใหม่ ๆ ต้องมีการสนับสนุนความสามารถของพนักงาน โดยการให้พวกเขามีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากการปรับปรุงนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริหารมีความแตกต่างไปจากเดิม

## หลักการของ TQM

TQM มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) มีหลักการที่สำคัญคือ

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) หรือการมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)
3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement)

### หลักการที่ 1 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (CUSTOMER-ORIENTED)

การบริหารและดำเนินการ เพื่อจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด

### หลักการที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS IMPROVEMENT)

การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องทำการผลิตอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องกัน ไปตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ ป้อนเข้าวัตถุดิบ จนถึงกระบวนการสุดท้าย คือ ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพถึงมือลูกค้า

การมุ่งเน้นที่กระบวนการทำให้เกิดสภาพ “ลูกค้าภายใน” (Internal Customer) ขึ้น คือ พนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็นผู้ซื้อ เมื่อเราทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเราก็เป็นผู้ขาย ดังนั้น คุณภาพงานที่แต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกัน ไปถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) โดยถือว่ากระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา พนักงานทุกคนในกระบวนการผลิต จึงมีผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะส่งไปถึงมือลูกค้าภายนอก

การบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น ไปจนครบวงจรเช่นนี้ จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the First Time and Right Every Time)

การที่จะทำงานได้อย่างถูกต้องจึงต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพและมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไปได้

### หลักการที่ 3 ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TOTAL INVOLVEMENT)

องค์กร TQM จะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงผู้ องค์กรคุณภาพ (Quality Organization)

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement ) โดยการถือว่า ผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด ทุกคนจึงควรมีโอกาสได้แสดงข้อคิดเห็นเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงต้องจัดตั้งทีมบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Team) กล่าวคือ ทีมงานของแต่ละแผนกมาทำงานร่วมกัน

### ขั้นตอนเริ่มต้นในการส่งเสริม TQM

#### 1. แรงจูงใจสำหรับการเริ่มต้น TQM

แต่ละบริษัทต่างมีแรงจูงใจในการเริ่มต้น TQM ที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยมากแล้วแรงจูงใจเหล่านั้นได้แก่

1. บริษัทกำลังประสบวิกฤตการณ์ด้านการบริหาร เผลอภัยกับคู่แข่งที่น่ากลัว สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคุณภาพเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมาก บริษัทจึงต้องปรับปรุงโดยเริ่มต้นทำตามแนวทาง TQM

2. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในบริษัท และเริ่มต้นด้วยการนำ TQM มาใช้

3. อิทธิพลจากลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นของการนำ TQM มาใช้

4. บริษัทที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รุนแรง และนำ TQM เข้ามาใช้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของบริษัท

#### 2. ขั้นตอนทดลองและเตรียมการ

บริษัทต่าง ๆ จะเริ่มต้น TQM ในวิถีทางที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาและสภาพแวดล้อมของบริษัทเอง โดยทั่วไปจะทำกิจกรรมการควบคุมคุณภาพจากจุดหนึ่งและกระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากการ

- วางแผนวิธี TQM มีการอบรม TQM ให้แก่ผู้บริหาร
- แสดงผลดีและผลเสียของการเริ่มต้น TQM



### 3. ขั้นเริ่มต้น

ต้องดำเนินการในกิจกรรมต่อไปนี้ ก่อนการเริ่มต้นนำ TQM เข้ามาใช้

1. กำหนดแผนงานที่จะเข้ามารับผิดชอบในการนำ TQM มาปฏิบัติ
2. ผู้บริหารประกาศอย่างเป็นทางการว่าจะเริ่มนำ TQM เข้ามาใช้
3. แต่งตั้งคณะกรรมการ TQM โดยคณะกรรมการชุดนี้เป็นผู้ทบทวนและอนุมัติแผนก การส่งเสริม TQM ที่ทางแผนกส่งเสริม TQM นำเสนอ
4. จัดให้มีการอบรมด้าน QC
5. แต่ละแผนกเริ่มต้นกิจกรรมในการปรับปรุง โดยกิจกรรมดังกล่าวได้แผ่ขยายไปยังระดับต่าง ๆ ของบริษัทซึ่งอาจประกอบด้วยกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพในระดับผู้จัดการแผนก หัวหน้าหน่วยงาน กิจกรรมปรับปรุงคุณภาพในระดับช่างเทคนิค และกิจกรรม QCC *อุปสรรคในการปรับปรุงคือ พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ TQM และคิดว่าไม่มีความจำเป็นที่จะปรับปรุงงานในแผนกของตนเอง*

### 4. ขั้นตอนการส่งเสริม

1. การบริหารนโยบายอย่างเป็นระบบจะส่งเสริมกิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพ
2. ทำกิจกรรมในการปรับปรุงอย่างมีมาตรฐาน
3. การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ทำการตรวจติดตามคุณภาพเพื่อให้แน่ใจว่า TQM ได้ขยายไปทั่วองค์กร
5. เพิ่มกิจกรรมการสร้างคุณภาพให้มากขึ้นและส่งเสริม TQM อย่างเป็นระบบเพื่อทำอย่างต่อเนื่อง

### 5. ขั้นตอนการทำให้แข็งแกร่ง

เมื่อระดับของการบริหารคุณภาพสูงขึ้น ปัญหาหลักจะกลับมาอยู่ที่การรักษาระดับนั้นไว้ ถ้าทำการรักษาระดับการบริหารคุณภาพอย่างไม่ถูกต้อง ระบบที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ก็จะพังทลายลง จึงควรควบคุมโครงสร้างระบบคุณภาพให้แข็งแกร่ง

แนวทางในการนำ TQM ไปปฏิบัติประกอบด้วย 10 แนวทาง ซึ่งแต่ละแนวทางต้องอาศัยการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ การฝึกทักษะ และพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองเป้าหมายขององค์กร เป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร

## การนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์กร

- เริ่มจากการแนะนำให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวคิดปรัชญาของ TQM มีการอธิบายให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างสถานะภาพปัจจุบันขององค์กรและสถานะภาพที่พึงปรารถนาและวางแผนที่จะลดความแตกต่างดังกล่าว

- ระบุเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยรณรงค์ในเรื่องการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ภาระหน้าที่และค่านิยมขององค์กร โดยให้พนักงานตระหนักว่าองค์กรมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะเสริมสร้างให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้องค์กรมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

แนวทางการนำ TQM ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีต่อองค์กรมี 10 แนวทางดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจพื้นฐานตามแนวคิดแบบ TQM
2. กำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติ
3. ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
4. สร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล
5. พัฒนาผู้นำและการสร้างทีมงาน
6. พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน
7. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติ
8. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูง
9. มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า
10. สร้างวิทยากรภายใน

### 1. การสร้างความเข้าใจพื้นฐานตามแนวคิดแบบ TQM

วัตถุประสงค์ในการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน คือ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ปรัชญา เทคนิค วิธีการ ในการนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์กร วิธีการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน เริ่มจากการอบรมความรู้เกี่ยวกับ TQM การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ TQM และพยายามชี้ให้พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจในการทำงานและพัฒนาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร วิธีสร้างความเข้าใจพื้นฐาน ได้แก่ จัดสัมมนาเรื่อง TQM ภายในองค์กร รณรงค์เกี่ยวกับวิธีสร้าง

คุณภาพเพื่อปลูกจิตสำนึกในการเป็นองค์การคุณภาพด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันในการที่จะนำองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านการผลิต สินค้าและบริการตรงตามความต้องการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

## 2. กำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ของแนวทางการนำไปปฏิบัติ คือ การนำความรู้ วิธีการ เทคนิค และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ เพิ่มผลผลิต และปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ให้ดีกว่าเดิม

จุดมุ่งหมายของแนวทางการนำไปปฏิบัติ คือ การผลิตผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถรักษาลูกค้าไว้ให้ได้ (ทำให้กลายเป็นลูกค้าประจำ) ทำให้มีกำไรสูงขึ้น โดยการเพิ่มผลผลิต และสร้างผลงานใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด สิ่งที่เป็นในการนำ TQM ไปปฏิบัติคือ การมีแผนปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนซึ่งระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง หน้าที่และตารางการนำไปปฏิบัติและการวัดผลที่แน่นอน

สิ่งที่เป็นในการนำ TQM ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือให้เป้าหมายขององค์การอยู่ภายใต้การพัฒนาคุณภาพหรือ TQM ซึ่งจะนำไปสู่ปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนดำเนินการในโครงการพัฒนาคุณภาพขององค์การ

กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ คือ

1. เข้าถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่
3. กำหนดข้อตกลงร่วมกันในการผลิตผลงานคุณภาพ

## 3. ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

โดยเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างคุณภาพ เป็นหัวใจสำคัญ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการนำ TQM ไปปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของพนักงาน และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่จุดที่มุ่งเน้นคุณภาพ การดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุผลได้ โดยการพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติและสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับสูง โดยสร้างกลุ่มทำงานเพื่อติดตามผลจากการปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ การปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่มุ่งเน้น

คุณภาพของผลงานที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุกคนจะทำงานเต็มที่ เต็มความสามารถในฐานะที่เป็นผู้มีผลงานคุณภาพก็จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน

#### 4. สร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล

เพื่อตอบแทนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนหรือทีมงานหรือแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมีศักยภาพมากขึ้น

#### 5. พัฒนาผู้นำและการสร้างทีมงาน

โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานใช้พรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดรวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในทีมงานด้วย และเนื่องจากการที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำ TQM ไปปฏิบัติ ดังนั้น ทุกคนจึงมีความรับผิดชอบในทุกระดับการทำงาน นับตั้งแต่คณะกรรมการบริหารที่ปรึกษา ไปจนถึงหัวหน้าทีมงาน ภาวะผู้นำและการสร้างทีมงานจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวทางการนำ TQM ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6. พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน

โดยเน้นความมีไหวพริบและปฏิภาณในการปฏิบัติงานตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด จัดให้มีการฝึกอบรมในหัวข้อที่จำเป็นและมีการวัดผลสำเร็จ โดยพิจารณาทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การนำเสนอผลงานต่อหัวหน้างานและบทบาทของหัวหน้างานที่จะทำให้การนำ TQM ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้

#### 7. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติ

โดยเฉพาะการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการทางสถิติในทุกระดับเพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีความหมายในทางที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้ โดยมีปรัชญาว่าการแก้ปัญหาควรกระทำที่ระดับปฏิบัติการล่างสุดในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ความรู้ในเรื่องวิธีการเชิงสถิตินี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพได้ การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทางสถิติจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพิจารณาเลื่อนระดับของพนักงานด้วย

## 8. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูง

โดยเฉพาะเทคนิคขั้นสูงซึ่งจะต้องใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอาจหมายถึง หลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น การออกแบบทดลอง ปฏิบัติงานแนวความคิดการดำเนินการอุตสาหกรรมในระดับโลก เช่น ISO 9000 ISO 9001 : 2000 ISO 14000 เป็นต้น เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้ จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการนำ TQM ไปปฏิบัติในสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ความรู้ในหลักสูตรการอบรมขั้นสูงมีประโยชน์ เช่น จะทำให้วิศวกรออกแบบกระบวนการที่สามารถควบคุมให้เกิดผลผลิตสูงสุดได้ สามารถตัดสินใจในเรื่องปัจจัยนำเข้าได้อย่างถูกต้อง โดยไม่ต้องไปสนใจกับปัจจัยอื่นที่ไม่สำคัญ ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน

## 9. มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า

จากคำกล่าวที่ว่า ลูกค้าคือผู้มีพระคุณยังคงใช้ได้ดีในปัจจุบัน จึงมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าและมุ่งเพิ่มคุณภาพที่จุดนั้นเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ซึ่งอาจเป็นการสร้างผลงานใหม่หรือธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย สิ่งจำเป็นก็คือการพยายามรักษาลูกค้าไว้โดยทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่นั้นจะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องใช้กลยุทธ์การวางแผนด้านการตลาด การขาย การพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และการแนะนำสินค้าใหม่นั้นออกสู่ตลาด

## 10. สร้างวิทยากรภายในจะเกิดผู้รู้ในเรื่อง TQM

การนำ TQM มาปฏิบัติจะทำให้มีคนที่เข้าใจ TQM เพิ่มขึ้นและสามารถที่จะนำความรู้เรื่อง TQM มาถ่ายทอดให้คนในองค์กรด้วยกันเข้าใจเพิ่มขึ้น มีผู้ฝึกอบรมภายในของตนเอง เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องของการศึกษาต่อเนื่องของพนักงานทุกคน

สรุปได้ว่า การนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์กรเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของผลงานหรือการให้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น และมีการพัฒนาด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้นหรือเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพและนำเสนอใจสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้เพื่อรักษาลูกค้าให้มีความภักดีต่อสินค้าหรือบริการของตนเอง เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ผลกำไร และสามารถอยู่รอดได้อย่างเหนือชั้นในตลาดโลก

- การนำ TQM มาปฏิบัติควรทำด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ เพราะผลสำเร็จมิได้เกิดขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว ต้องอาศัยทั้งคน เงินทุน และเวลาประกอบกัน พร้อมทั้งใช้ความเพียรพยายามอย่างเต็มที่ เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จะคุ้มค่าอย่างมากกับการรอคอย นั่นคือการเป็นองค์การคุณภาพและพนักงานก็มีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

- การนำ TQM มาใช้ในองค์การก็คือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและได้เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เช่น การใช้วิธีการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องได้รับการสนับสนุนและการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานและลูกจ้างทุกคน องค์การจะต้องมอบอำนาจให้บุคลากรทุกคนสามารถคิดริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มคุณภาพและนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วย

- การนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์การเพื่อการปรับปรุงคุณภาพนั้นจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงาน การประเมินผลข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการมีโครงการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมิใช่ปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกเลย แต่ต้องเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยอาศัยการยอมรับของทุกคน การกระตุ้นให้ร่วมมือปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

- การปรับปรุงคุณภาพจะสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากลูกค้าภายนอก (ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ) และผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมให้การสนับสนุนโครงการ TQM ด้วย อาทิ ปลูกฝังวิสัยทัศน์ สร้างเสริมค่านิยมที่เน้นความสำคัญของคุณภาพ ตั้งเป้าหมายในเชิงคุณภาพ และใช้ทรัพยากรเพื่อจูงใจมุ่งหมายในการปรับปรุงคุณภาพ นอกจากนี้ TQM ยังต้องการข้อมูลที่เป็นอิสระจากทุกฝ่ายเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพขององค์การอีกด้วย

### **จุดเด่นของการเป็นองค์การคุณภาพ**

1. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
2. การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)
3. สร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพแก่พนักงานทุกคนอย่างจริงจัง
4. ฝึกอบรมพนักงานในการใช้เครื่องมือและเทคนิคอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เฝ้าติดตามข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
6. สร้างระบบการยอมรับและให้ผลตอบแทน
7. การลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

**สรุปได้ว่า** องค์การคุณภาพ (QUALITY ORGANIZATION) หมายถึงองค์การที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้ หรือเป็นองค์การที่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ จนเป็นที่ยอมรับ และสามารถเจริญเติบโตได้ยั่งยืนขึ้นในอนาคต

**“องค์การคุณภาพ” มีลักษณะเด่น 4 ประการ ดังนี้**

1. สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงกว่า (HIGHER QUALITY)
2. ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า (LOWER COST)
3. เวลาส่งมอบรวดเร็วกว่า (FASTER DELIVERY)
4. ศักยภาพในการผลิตสูงกว่า (HIGHER PRODUCTIVITY)

หลาย ๆ องค์การต้องการเป็นองค์การคุณภาพแต่หนทางสู่การเป็นองค์การคุณภาพมิได้เกิดขึ้นง่าย ๆ ต้องอาศัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามามีส่วนในการวางแผน ดำเนินการ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป

### **TQM กับการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ**

การยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ แตกต่างจาก TQM ที่ว่า การยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการใหม่หมด และต้องการให้เห็นผลอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ส่วน TQM นั้นจะมีหลักการที่แน่นอนรวมทั้งใช้วิธีทางสถิติเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาของกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีการเปรียบเทียบผลก่อนและหลังแก้ไข TQM จะพัฒนากระบวนการที่มีอยู่เดิมอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไป ด้วยเหตุนี้จึงไม่นิยมทำ TQMควบคู่กับการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ

### **TQM คือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)**

เนื่องจากหลักการของ TQM เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงต้องศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างไม่จบสิ้นเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้น เพิ่มผลิตภาพในการผลิต ลดต้นทุนการผลิต กำจัดของเสีย ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ดึงดูดความสนใจลูกค้า ส่งมอบทันกับความต้องการของลูกค้าได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์การ และผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบ TQM

1. การยืนยันจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่จะให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. การทำงานเป็นทีม โดยสร้างทีมงานคุณภาพ
3. การให้รางวัลและยอมรับจากผลงานที่ปรากฏ เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ที่ตั้งใจปรับปรุงงาน
4. การสร้างกฎเกณฑ์ในการวัดผลงานอย่างยุติธรรม เหมาะสม และเป็นมาตรฐาน
5. การให้ความรู้ และฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับระบบการบริหารแบบ TQM เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ
6. การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั่วทั้งองค์กร
7. การสนับสนุนวิธีการทำงานอย่างเป็นทางการในแบบ TQM เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต

**กล่าวโดยสรุป** TQM เป็นแนวความคิดที่จะนำมาใช้พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง TQM ถือเป็น การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารคุณภาพ โดยใช้วิธีทางเทคนิคเข้ามาช่วย โดย มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก การนำ TQM ไปปฏิบัติ จะต้องให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องโดยสนับสนุนทางด้านทรัพยากร คน และเงินเพื่อมุ่งไปสู่การ นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง TQM จะตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าโดยไม่มี ความผิดพลาด ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับสินค้าและบริการของเราตลอดไป TQM ที่ ได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้วจะสร้างความโดดเด่นให้กับองค์กร วิธีทางแห่งความสำเร็จของ การนำ TQM ไปปฏิบัติ กล่าวถึง การฝึกอบรมและการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูง อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และลูกค้าให้การยอมรับเพิ่มมากขึ้น