

บทที่ 5

การเปรียบเทียบระบบคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM

การศึกษาเปรียบเทียบระบบคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM พบว่ามีทั้งความเหมือนและความแตกต่างระหว่างระบบทั้งสอง ซึ่งการเปรียบเทียบ จะทำการเปรียบเทียบทั้งลักษณะความเหมือน ความแตกต่างของระบบทั้งสอง ดังต่อไปนี้คือ

5.1 ความแตกต่างระหว่างระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 1994 และระบบ TQM

จากการศึกษา ความแตกต่างระหว่างระบบ ISO 9000 และระบบ TQM พบความแตกต่าง 31 ด้าน ดังนี้คือ

- (1) ที่มาของระบบ ระบบ ISO 9000 เกิดจาก องค์การสากลว่าด้วยการมาตรฐานระหว่างประเทศ หรือ ISO ได้กำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1987 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการรับผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้กันได้ทั่วโลก ส่วนระบบ TQM เป็นพัฒนาการของระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (SQC) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (SPC) ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 เป็นต้นมา ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกในระหว่างปี ค.ศ. 1946 จนถึง ค.ศ. 1993
- (2) ลักษณะการรับรองระบบ พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นการรับรองระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร คือเป็นระบบการประกันคุณภาพขององค์กร ส่วนระบบ TQM ไม่มีการรับรองระบบ เป็นเพียงแนวทางการจัดการคุณภาพขององค์กร
- (3) หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง พบว่า ระบบ ISO 9000 มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม ส่วนระบบ TQM ไม่มีหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
- (4) ระยะเวลาในการดำเนินการ ระบบ ISO 9000 ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 1ปี – 1½ ปี ส่วนระบบ TQM ระยะเวลาในการดำเนินการขึ้นอยู่กับองค์กร

- (5.) **จุดสนใจพื้นฐาน** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ส่วนระบบ TQM เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มผลประโยชน์ ได้แก่ เจ้าของ ลูกค้า พนักงาน ผู้ป้อนวัตถุดิบ และสังคม
- (6.) **แรงจูงใจในการทำระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจ และการยึดเยียดจากภายนอก ส่วนระบบ TQM เกิดมาจากความต้องการภายในขององค์กรเอง
- (7.) **พื้นที่ที่นำระบบไปใช้** พบว่า ระบบ ISO 9000 ส่วนใหญ่ใช้ในระบบการผลิต ซึ่งจริง ๆ แล้วในตัวระบบของ ISO 9000 แล้ว จะต้องมีการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่ระบบ TQM ใช้ได้ในทุกแผนกทั่วทั้งองค์กร
- (8.) **ผู้มีส่วนร่วมหลัก** พบว่า ระบบ ISO 9000 ผู้ที่มีส่วนร่วมในระบบ ส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาชีพทางด้านคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และเจ้าหน้าที่ทางด้านคุณภาพ ซึ่งทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการระบบน้อย ส่วนระบบ TQM ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยดูได้จากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ
- (9.) **แรงขับหลักให้เกิดระบบในองค์กร** พบว่า ระบบ ISO 9000 เกิดจากการพิสูจน์การทำตามมาตรฐานตามข้อกำหนดของ ISO 9000 เพื่อให้เกิดการประกันคุณภาพขึ้นในองค์กร ส่วนระบบ TQM เกิดจากการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และกระบวนการในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- (10.) **จุดมุ่งหมายสุดท้ายในการจัดทำระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นการทำให้ถูกกฎหมาย และ/หรือ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากปัจจุบันองค์กรที่ได้รับการรับรองระบบ ISO 9000 นั้น จะถูกการกีดกันทางการค้าที่น้อยลง ส่วนระบบ TQM เป็นการทำให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร มีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถอยู่รอดในธุรกิจได้ TQM นั้นคำนึงถึงความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้าด้วย
- (11.) **การมีส่วนร่วมของพนักงาน** พบว่า ระบบ ISO 9000 พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมแบบกึ่งบังคับ กึ่งสมัครใจ ซึ่งเกิดจากพนักงานมองว่าการปฏิบัติตามข้อกำหนด เปรียบเสมือนข้อบังคับในองค์กรที่ให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม ส่วนระบบ TQM เป็นระบบที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรอย่างสมัครใจ โดยให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานในส่วนของตนให้ดีขึ้น

- (12.) **กระบวนการหลักของระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เน้นกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานของระบบในองค์กรไว้ จึงมองได้ว่าเป็นกระบวนการควบคุมและจับผิด ส่วนระบบ TQM เน้นกระบวนการที่ให้พนักงานในองค์กร เกิดความคิดในการพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น จึงเป็นกระบวนการส่งเสริมและพัฒนา
- (13.) **วิธีการนำระบบไปปฏิบัติ** พบว่า ระบบ ISO 9000 มีรูปแบบ และข้อกำหนดในการปฏิบัติที่ชัดเจน กล่าวคือ ให้เป็นไปตามแนวทางของข้อกำหนด ISO 9000 ส่วนระบบ TQM ไม่มีข้อกำหนด และวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติของแต่ละองค์กร
- (14.) **การตรวจสอบระบบ (Audit)** พบว่า ระบบ ISO 9000 มีทั้งการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการตรวจสอบจากภายนอก (External Audit) จากหน่วยที่ 3 (Third Party) ส่วนระบบ TQM ไม่มีการตรวจสอบระบบ มีแต่การตรวจติดตามนโยบาย ซึ่งทำการตรวจสอบโดย คณะผู้บริหาร TQM
- (15.) **การพัฒนาการจัดการระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นการรักษา และพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพให้ดีขึ้น (Systems Maintenance and Development) ส่วนระบบ TQM เป็นการควบคุมระบบการจัดการคุณภาพ (Quality Control) แต่เป็นการปรับปรุงการจัดการขององค์กรให้ดีขึ้น (Management Improvement)
- (16.) **ต้นกำเนิดของระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบของตะวันตก ซึ่งเป็นการเน้นการ Audit มองแล้วเป็นการมองคนในทฤษฎี X ส่วนระบบ TQM เป็นระบบของตะวันตก แต่มีต้นกำเนิดที่ญี่ปุ่นคือเกิดมาจาก SQC และลักษณะของ TQM เป็นแบบ Japanese Style เน้นเรื่อง Awareness ของพนักงานในการรายงานความผิดพลาดของหน้าที่การงานของตน
- (17.) **สิ่งที่ได้รับจากการจัดทำระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เมื่อจัดการระบบให้ได้ตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 แล้วองค์กรจะได้ใบรับรอง (Certificate) ส่วนระบบ TQM ไม่มีใบรับรอง แต่มีการให้รางวัลให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานสามารถปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น
- (18.) **บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 ผู้บริหารมีส่วนเข้าไปผลักดัน ให้เกิดการจัดการระบบให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนระบบ TQM ผู้บริหารมีส่วนเข้าไปผลักดันให้มีกิจกรรมเกิดขึ้นในองค์กร

- (19.) **บทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 หัวหน้างานมีบทบาทมากกว่าระบบ TQM เพราะหัวหน้างานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารให้ตรงตามการปฏิบัติงานจริงในองค์กรมากกว่า
- (20.) **การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร** พบว่า ระบบ ISO 9000 เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบ กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีระบบการจัดการคุณภาพในองค์กรที่ดีขึ้น ส่วนระบบ TQM เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมมากกว่า โดยมีการเน้นในส่วนให้พนักงานในองค์กรมีการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรให้มากขึ้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีการปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ เกิดขึ้นในองค์กร
- (21.) **การใช้เวลาในการจัดทำระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 ใช้เวลาไปกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบคุณภาพให้ดีขึ้น ส่วนระบบ TQM ใช้เวลาไปกับความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจกรรมในองค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น
- (22.) **กระบวนการในการประชุม** พบว่า ระบบ ISO 9000 มีการประชุมแบบเป็นทางการ (Formal) โดยการประชุมทุกครั้งต้องมีเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ส่วนระบบ TQM การประชุมเป็นแบบไม่เป็นทางการ (Un-formal) แต่การประชุมมีหัวข้อในการประชุมที่ชัดเจน
- (23.) **แนวคิดเกี่ยวกับตัวระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นการดำเนินงาน ที่ต้องมีความสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่อง (Consistency and Continuous) ส่วนระบบ TQM มีกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แต่ขาดความสม่ำเสมอ
- (24.) **กระบวนการพัฒนามาสู่ระบบ** พบว่า ระบบ ISO 9000 เกิดมาจากระบบข้อตกลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น ๆ ซึ่งถือว่าเป็น System Oriented ส่วนระบบ TQM เกิดมาจาก กิจกรรมกลุ่มย่อยในองค์กร เช่น QCC, 5ส เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็น Task Oriented
- (25.) **ระบบเอกสาร** พบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นเรื่องเอกสาร และการควบคุมเอกสาร ซึ่งมีอยู่ในข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 ด้วย ส่วนระบบ TQM เป็นระบบที่ไม่เน้นเรื่องเอกสาร แต่เน้นการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า
- (26.) **สิ่งสำคัญที่ควรมีในระบบ** พบว่า ในระบบ ISO 9000 ควรมี การทบทวนของฝ่ายบริหาร (Management Review) ส่วนระบบ TQM ควรมี หลักการ PDCA โดยนำมาใช้ในการบริหารการจัดการในงานประจำวัน (Daily Management)

- (27.) **สิ่งที่ระบบมุ่งเน้น** พบว่า ในระบบ ISO 9000 เน้นให้มีการปฏิบัติตามกฎ และข้อกำหนดของระบบ ISO 9000 (Procedural Respects) โดยที่การปฏิบัติงานและเอกสารที่ระบุไว้จะต้องตรงกัน ส่วนในระบบ TQM เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร (Human Respects) คือเน้นในการพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (28.) **มุมมองเกี่ยวกับระบบ** ในระบบ ISO 9000 เป็นระบบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และสามารถใช้ได้ทั่วโลก (International System) โดยให้ใบรับรอง (Certificate) กับองค์กร ส่วนในระบบ TQM เป็นระบบที่ใช้กันภายในประเทศ (National System) ซึ่งเป็นการให้รางวัล (Award) กับองค์กรที่มีการจัดการภายในองค์กรที่ดีที่สุดในประเทศ
- (29.) **การเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** พบว่า ในระบบ ISO 9000 ต้องมีกระบวนการผลักดันจากผู้บริหาร จึงจะเกิดการปรับปรุง เพราะจากนำระบบ ISO 9000 ไปปฏิบัติมัน เมื่อมีการจัดทำระบบให้ตรงกับข้อกำหนดของ ISO 9000 แล้วจะไม่มีมีการปรับปรุงในส่วนอื่นเพิ่มเติม ส่วนในระบบ TQM เป็นไปตามกระบวนการของระบบที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในกระบวนการอยู่แล้ว
- (30.) **ที่มาของการจัดทำระบบ** พบว่า ในระบบ ISO 9000 เป็นระบบการตกลงร่วมกันในองค์กร (Consensus) ส่วนในระบบ TQM เป็นระบบที่มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Brainstorming)
- (31.) **การบริหารจัดการ** พบว่า ในระบบ ISO 9000 เป็นแบบ การจัดการแบบตามลำดับชั้น (Hierarchies Function Management) กล่าวคือ การจัดทำระบบนั้นจะเริ่มจากการจัดทำนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) โดยผู้บริหารระดับสูง แล้วจึงจัดทำคู่มือคุณภาพ (Quality Manual) หลังจากนั้น จึงนำคู่มือคุณภาพมาแปลเป็น Procedure แล้วจึงมีการแปลเป็น Work Instruction (WI) เพื่อให้พนักงานในระดับปฏิบัติงานได้นำไปปฏิบัติ ส่วนในระบบ TQM เป็นการจัดการแบบข้ามสายงาน (Cross Function Management) คือมีการนำผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในฝ่ายต่าง ๆ มาทำการหาข้อตกลงในระบบการจัดการในองค์กรร่วมกัน

จากข้อมูลการเปรียบเทียบสามารถหาได้เพิ่มเติมในรายการอ้างอิง ซึ่งความแตกต่างระหว่างระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ทั้ง 31 ด้านนั้นเป็นการเปรียบเทียบระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 1994 และระบบ TQM สามารถแสดงได้ในตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระบบ ISO 9000 กับระบบ TQM

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	TQM
1. ที่มาของระบบ	องค์การสากลว่าด้วยการมาตรฐานระหว่างประเทศ หรือ ISO ได้กำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1987 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการรับผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้กันได้ทั่วโลก	ระบบ TQM เป็นพัฒนาการของระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (SQC) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (SPC) ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 เป็นต้นมา ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกในระหว่างปี ค.ศ. 1946 จนถึง ค.ศ. 1993
2. ลักษณะการรับรองระบบ	เป็นการรับรองระบบการบริการคุณภาพขององค์กร	ไม่มีการรับรองระบบ เป็นเพียงแนวทางการจัดการคุณภาพขององค์กร
3. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง	สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม	ไม่มีหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
4. ระยะเวลาในการดำเนินการ	1ปี – 1 ½ ปี	ขึ้นอยู่กับองค์กร
5. จุดสนใจพื้นฐาน	สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า	ความพึงพอใจของกลุ่มผลประโยชน์ ได้แก่ เจ้าของ ลูกค้า พนักงาน ผู้ป้อนวัตถุดิบ และสังคม
6. แรงจูงใจ	การแข่งขัน และการยึดเยียดจากภายนอก	มาจากความต้องการภายในขององค์กร
7. พื้นที่ที่นำไปใช้ในองค์กร	ฝ่ายผลิต	องค์กรทั้งหมด
8. ผู้มีส่วนร่วมหลัก	นักวิชาชีพเกี่ยวกับคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและเจ้าหน้าที่	ผู้บริหารและพนักงานทุกคน
9. แรงขับหลักให้เกิดระบบ	พิธีจรรยาบรรณการทำตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ	การปรับปรุงสินค้าและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระบบ ISO9000 กับระบบ TQM (ต่อ)

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	TQM
10. จุดมุ่งหมายสุดท้าย	ทำให้ถูกต้องกฎหมายและ/หรือ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน	การปรับปรุงทั้งหมด ทั้งองค์กรและการมีความสามารถในการแข่งขัน
11. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	เป็นการมีส่วนร่วมแบบกึ่งบังคับ กึ่งสมัครใจ (Enforcement)	เป็นการมีส่วนร่วมแบบสมัครใจ (Motivation)
12. กระบวนการหลักของระบบ	เน้นกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 (เป็นกระบวนการควบคุม และจับผิด)	เน้นที่ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความคิดในการพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น (เป็นกระบวนการส่งเสริมและพัฒนา)
13. วิธีการนำไปปฏิบัติ	มีรูปแบบ และข้อกำหนดในการปฏิบัติที่ชัดเจน คือตามแนวทางของข้อกำหนด ISO 9000	ไม่มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือตายตัวขึ้นอยู่กับองค์กร
14. การตรวจสอบระบบ	มีการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และมีการตรวจประเมินเป็นการตรวจสอบระบบ จากบุคคลภายนอก	ไม่มีการตรวจสอบแต่อย่างใด แต่จะมีการตรวจติดตามนโยบายตรวจสอบโดย คณะผู้บริหาร TQM ได้กำหนดขึ้น
15. การพัฒนาจัดการระบบ	เป็นการรักษาและพัฒนาให้ระบบการจัดการคุณภาพดีขึ้น (Systems Maintenance and Development)	เป็นการควบคุมระบบการจัดการคุณภาพ (Control System) แต่เป็นการปรับปรุงการจัดการขององค์กรให้ดีขึ้น (Management Improvement)
16. ต้นกำเนิดของระบบ	เป็นระบบของตะวันตก ซึ่งเป็นการเน้นการ Audit มองแล้วเป็นการมองคนในทฤษฎี X	เป็นระบบของตะวันตก แต่มีลักษณะเป็น Japanese Style คือเน้นเรื่อง Awareness ของพนักงานในการรายงานความผิดพลาดของหน้าที่การงานของตน

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระบบ ISO9000 กับระบบ TQM (ต่อ)

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	TQM
17. สิ่งที่ได้รับจากการจัดทำระบบ	มีใบรับรอง (Certificate)	มีรางวัล (Award) ให้กับพนักงาน
18. บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อระบบ	ผู้บริหารมีส่วนเข้าไปผลักดันให้เกิดการจัดการที่เป็นระบบระบบขึ้นในองค์กร	ผู้บริหารมีส่วนเข้าไปผลักดันให้มีกิจกรรมเกิดขึ้นในองค์กร
19. บทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อระบบ	มีบทบาทมากกว่า TQM เพราะมีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสาร	มีบทบาทน้อยกว่า ISO 9000
20. การเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	มีการเปลี่ยนแปลงระดับระบบ	มีการเปลี่ยนแปลงระดับกิจกรรม
21. การใช้เวลาในระบบ	ใช้ความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบ	ใช้ความมุ่งมั่นในการพัฒนา กิจกรรม
22. กระบวนการในการประชุม	เป็นแบบ เป็นทางการ (Formal) มีลายลักษณ์อักษรชัดเจน	เป็นแบบ ไม่เป็นทางการ (Un-formal) แต่มีหัวข้อการประชุมที่ชัดเจน
23. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ	การดำเนินงานต้องมีความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง (Consistency and Continuous)	มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แต่ขาดความสม่ำเสมอ
24. กระบวนการพัฒนามาสู่ระบบ	มาจากระบบข้อตกลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น ๆ ถือว่าเป็น System Oriented	มาจาก กิจกรรมกลุ่มย่อยในองค์กร เช่น QCC, 5S เป็นต้น ถือว่าเป็น Task Oriented
25. ระบบเอกสาร	เน้นเรื่องระบบเอกสาร และการควบคุมเอกสาร	ไม่เน้นเรื่องเอกสาร
26. สิ่งสำคัญที่ควรมีในระบบ	การทบทวนของฝ่ายบริหาร (Management Review)	หลักการ PDCA โดยนำมาใช้ในการบริหารการจัดการในงานประจำวัน (Daily Management)

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระบบ ISO9000 กับระบบ TQM (ต่อ)

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	TQM
27. สิ่งที่ระบบมุ่งเน้น	เน้นให้มีการปฏิบัติตามกฎ และข้อกำหนดของระบบ ISO 9000 (Procedural Respects)	เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร (Human Respects)
28. มุมมองเกี่ยวกับระบบ	เป็นระบบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และสามารถใช้ได้ทั่วโลก (International System) โดยให้ใบรับรอง (Certificate) กับองค์กร	เป็นระบบที่ใช้กันภายในประเทศ (National System) ซึ่งเป็นการให้รางวัล (Award) กับองค์กรที่มีการจัดการภายในองค์กรดีที่สุดในประเทศ
29. การเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ต้องมีกระบวนการผลักดัน จึงจะเกิดการปรับปรุง	เป็นไปตามกระบวนการของระบบ
30. สิ่งที่ทำให้เกิดระบบ	การตกลงร่วมกันในองค์กร (Consensus)	การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Brainstorming)
31. การบริหารการจัดการในระบบ	เป็นแบบ การจัดการแบบตามลำดับชั้น (Hierarchies Function Management)	เป็นการจัดการแบบ ข้ามสายงาน (Cross Function Management)

5.2 ความเหมือนระหว่างระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 1994 และระบบ TQM

จากการศึกษา ความเหมือนของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM พบความเหมือน 6 ด้าน ดังนี้คือ

- (1.) **ประเภทของกิจกรรมที่สามารถนำระบบไปใช้ได้** พบว่า ทั้งสองระบบสามารถใช้ได้กับกิจการทุกประเภท และทุกขนาด
- (2.) **วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ** พบว่า เป็นการจัดทำระบบการจัดการคุณภาพภายในองค์กร เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และสามารถแข่งขันอยู่ในธุรกิจได้
- (3.) **ประโยชน์ของการจัดทำระบบ** พบว่า การจัดทำระบบช่วยให้องค์กรประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน สินค้า และการบริการ มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน
- (4.) **การสื่อสารภายในองค์กร** พบว่า ทั้งสองระบบ มีการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two – Communication)
- (5.) **แรงผลักดันหลักให้องค์กรจัดทำระบบ** พบว่า ทั้งสองระบบ เกิดจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก
- (6.) **การบริหารงานในระบบ** พบว่า ทั้งสองระบบ เป็นการบริหารงานตามนโยบาย (Policy Management) เหมือนกัน

ซึ่งการศึกษาเปรียบเทียบความเหมือนกัน ของทั้งสองระบบสามารถแสดงได้ในตารางที่ 5.2 ซึ่งเป็นการแสดงความเหมือนกันของระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 1994 และระบบ TQM

ตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบความเหมือนของระบบ ISO9000 กับระบบ TQM

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	TQM
1. ประเภทของกิจกรรมที่สามารถนำระบบไปใช้ได้	กิจกรรมทุกประเภท ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจด้านการบริการ	เหมือนกับระบบ ISO 9000
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ	เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และมีความมั่นใจในคุณภาพสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับ โดยการจัดทำเอกสารระบบคุณภาพ ซึ่งจะทำให้การปรับปรุงคุณภาพงานเป็นไปอย่างมีระบบ	พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน เพื่อทำลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และยังเป็นการสร้างความปลอดภัยให้กับองค์กร ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น
3. ประโยชน์ของการจัดทำระบบ	ช่วยให้องค์กรประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการทำงานที่มีระบบ มีประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ได้รับการยอมรับจากตลาดในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังเป็นการขจัดปัญหาข้อโต้แย้ง และการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	ช่วยให้ผู้บริหารและองค์การสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ ให้มีคุณภาพสูงสุด ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งสามารถเพิ่มผลผลิตพร้อมกับลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสื่อสารภายในองค์กร	เป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication)	เหมือนกับระบบ ISO 9000
5. แรงผลักดันหลัก	เกิดจากความต้องการของลูกค้า	เกิดจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
6. การบริหารงานในระบบ	เป็นการบริหารงานตามนโยบาย (Policy Management)	เหมือนกับระบบ ISO 9000

5.3 ข้อสรุปที่ได้จากการเปรียบเทียบระหว่างระบบ ISO 9000 :1994 และระบบ TQM

จากการศึกษา การเปรียบเทียบระหว่างระบบ ISO 9000 และระบบ TQM สามารถสรุปได้ว่าทั้งสองระบบ มีทั้งความเหมือนกัน และแตกต่างกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วตามข้อ 5.1 และข้อ 5.2 ตัวอย่างความแตกต่างกัน เช่น ในระบบ TQM ไม่มีข้อกำหนดใด ๆ และไม่มีกระบวนการตรวจสอบ (Audit) และเป็นการดำเนินการในองค์กรที่ยังไม่มีความต่อเนื่อง เหมือนกับระบบ ISO 9000 แต่ระบบ TQM เป็นระบบที่มีการเน้นการทำกิจกรรมในองค์กร และเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันนี้ ระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 2000 มีความใกล้เคียงกับระบบ TQM มากขึ้น โดยมีการกำหนดให้ระบบมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย และในระบบ TQM ก็มีความพยายามที่จะทำระบบให้มีความใกล้เคียงกับระบบ ISO 9000 มากขึ้นเช่นกัน ซึ่งสามารถดูได้จากการดำเนินการระบบ TQM ในปัจจุบันมีความใกล้เคียงกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 ในทุก ๆ หัวข้อ (ในภาคผนวก ค ตารางที่ ค.1) ทำให้มีแนวโน้มว่า ระบบ ISO 9000 ฉบับปี 2000 เป็นการดัดแปลงกระบวนการไปสู่ระบบ TQM ทำให้มีความเหมือนระบบ TQM มากขึ้น และในระบบ TQM ก็พยายามปรับไปสู่การเป็นระบบ ISO9000 มากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำทั้งสองระบบร่วมกันนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในธุรกิจ ดังนั้น ในองค์กรที่มีการจัดทำระบบบริหารคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรแล้วสมควรอย่างยิ่งที่จะจัดทำอีกระบบหนึ่งขึ้นในองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด

ตารางที่ ค.1 เป็นตารางที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของระบบ TQM ที่จะเข้าสู่ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 2000 ซึ่งจากจากตารางเป็นการสรุปมาจากหนังสือ TQM Handbook จากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (สมอ.) ทั้ง 19 เล่ม และหนังสือหัวข้อการดำเนินการ TQM ทำให้เราเห็นความพยายามของระบบ TQM ที่จะเข้าสู่ระบบ ISO 9000 ซึ่งในระบบ ISO 9000 เองก็มีความพยายามที่จะเข้าสู่ระบบ TQM เช่นกัน โดยดูได้จาก ระบบ ISO 9000 มีความพยายามที่จะทำให้ระบบมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และให้มีการป้องกันการเกิดปัญหา (Prevention) จากเดิมเป็นการแก้ไขปัญหา (Correction) เช่นเดียวกับระบบ TQM