

## บทที่ 8

### บทสรุปและการเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์นี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหลักการ และทฤษฎีของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เซึ่งระบบ กระบวนการ การใช้งาน ประโยชน์ อุปสรรค และการดำเนินงานของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM และเพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานระบบ ISO 9000 กับระบบ TQM ในองค์กรที่ต้องการนำระบบ ISO 9000 มาใช้ร่วมกับระบบ TQM ซึ่งสามารถสรุปจากการศึกษาต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

#### 8.1 บทสรุป

จากการศึกษาระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ 3 ประเด็นคือ

- (1.) การเปรียบเทียบระบบคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM
- (2.) การประเมินความเข้าใจในระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ในองค์กร
- (3.) แนวทางการดำเนินการระบบ ISO 9000 ไปสู่ระบบ TQM

##### 8.1.1 การเปรียบเทียบระบบคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกธุรกิจในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเองก็ตาม หรือข้อกำหนดทางกฎหมายจากประเทศคู่ค้า ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการขอการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9000 แต่เพื่อให้สถานประกอบการต่าง ๆ สามารถจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความเหมือน และความแตกต่างของระบบ ISO 9000 กับระบบ TQM ขึ้น และได้เสนอแนะแนวทางการนำระบบ ISO 9000 มาใช้ร่วมกับระบบ TQM เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

- เพื่อเป็นการลดความสับสนระหว่างระบบทั้งสองระบบนี้
- เพื่อให้การดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพภายในองค์กรดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาถึงทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ พบว่า มีนักวิจัย และนักวิชาการหลายท่านที่เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์จากการนำระบบ ISO 9000 มาพัฒนาให้กลายเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล (World Class Excellence) โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาปฏิบัติในองค์กรร่วมกับระบบ ISO 9000 และจากการศึกษา ทำให้ทราบถึงความแตกต่าง และความเหมือน สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

➤ **ด้านความแตกต่าง พบความแตกต่างทั้งหมด 31 ด้าน ได้แก่**

- (1.) ที่มาของระบบ
- (2.) ลักษณะการรับรองระบบ
- (3.) หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง
- (4.) ระยะเวลาในการดำเนินการ
- (5.) จุดสนใจพื้นฐาน
- (6.) แรงจูงใจในการทำระบบ
- (7.) พื้นที่ที่นำระบบไปใช้
- (8.) ผู้มีส่วนร่วมหลัก
- (9.) แรงขับหลักให้เกิดระบบในองค์กร
- (10.) จุดมุ่งหมายสุดท้ายในการจัดทำระบบ
- (11.) การมีส่วนร่วมของพนักงาน
- (12.) กระบวนการหลักของระบบ
- (13.) วิธีการนำระบบไปปฏิบัติ
- (14.) การตรวจสอบระบบ (Audit)
- (15.) การพัฒนาการจัดการระบบ
- (16.) ต้นกำเนิดของระบบ
- (17.) สิ่งที่ได้รับจากการจัดทำระบบ

- (18.) บทบาทของผู้บริการที่มีต่อระบบ
- (19.) บทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อระบบ
- (20.) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร
- (21.) การใช้เวลาในการจัดทำระบบ
- (22.) กระบวนการในการประชุม
- (23.) แนวคิดเกี่ยวกับตัวระบบ
- (24.) กระบวนการพัฒนามาสู่ระบบ
- (25.) ระบบเอกสาร
- (26.) สิ่งสำคัญที่ควรมีในระบบ
- (27.) สิ่งที่ระบบมุ่งเน้น
- (28.) มุมมองเกี่ยวกับระบบ
- (29.) การเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- (30.) สิ่งที่ทำให้เกิดระบบ
- (31.) การบริหารการจัดการ

➤ **ด้านความเหมือน** พบความเหมือนทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

- (1.) ประเภทของกิจกรรมที่สามารถนำระบบไปใช้ได้
- (2.) วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ
- (3.) ประโยชน์ของการจัดทำระบบ
- (4.) การสื่อสารภายในองค์กร
- (5.) แรงผลักดันหลักให้องค์กรจัดทำระบบ
- (6.) การบริหารงานในระบบ

### 8.1.2 การประเมินความเข้าใจในระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ในองค์กร

จากการสำรวจ เพื่อทำการประเมินความเข้าใจของบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ ว่ามีความเข้าใจในตัวระบบ กระบวนการของระบบเพียงใด จากการศึกษา พบว่าทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือ ไม่มีใครที่เข้าใจทั้งสองระบบนี้ในระดับดีมากเลย และไม่มีใครที่ไม่รู้เรื่องเกี่ยวกับทั้งสองระบบนี้เช่นกัน แต่ส่วนใหญ่จะรู้เรื่องเพียงบางส่วนเท่านั้น จากผลการสำรวจทำให้เราทราบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องระบบ ISO 9000 และระบบ TQM 100 % เลย สิ่งนี้อาจเป็นเหตุผลหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9000 ไม่ได้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินการระบบ ISO 9000 ในองค์กร และจากผลการศึกษาทำให้เราควรตระหนัก และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้ความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จ ในดำเนินการระบบ ISO 9000 ได้อีกทางหนึ่ง เพราะบุคลากรเหล่านี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ประสบความสำเร็จ

### 8.1.3 แนวทางการดำเนินการระบบ ISO 9000 ไปสู่ระบบ TQM

จากการศึกษาเปรียบเทียบระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ทำให้เราทราบว่าการนำทั้งสองระบบมาใช้ร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์ จึงได้มีการเสนอแนวทางในการดำเนินการระบบ ISO 9000 ไปสู่ระบบ TQM ไว้ 2 แนวทาง คือ

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

## 8.2 การอธิบายระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ด้วย Keywords

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี งานวิจัย และวรรณกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ทำให้สามารถสรุปเกี่ยวกับ แนวความคิดของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM (Concept of ISO 9000 and TQM) สิ่งที่ระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ต้องการ (System Requirements) และวิธีการนำระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ไปปฏิบัติ (Procedures and Approach) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น Keywords ของสองระบบ ดังนี้คือ

- (1.) Keywords of ISO 9000
- (2.) Keywords of TQM

### 7.2.1 Keywords of ISO 9000

การอธิบายระบบ ISO 9000 ด้วย Keywords นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่ แนวความคิดของระบบ สิ่งที่ระบบต้องการ และวิธีการนำระบบ ไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. Concept of ISO 9000

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ ISO 9000 สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- Documentation จะเห็นได้ว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของระบบเอกสาร ซึ่งระบบเอกสารในระบบ ISO 9000 มี 4 อย่าง คือ Quality Manual, Procedures, Work Instruction (WI), Document Control
- Agreement ระบบ ISO 9000 เป็นระบบข้อตกลงที่เกิดจากการตกลงร่วมกัน
- Consistency and Continuous ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นในเรื่องของความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง ในการดำเนินการในองค์กร ซึ่งถ้าไม่มีในส่วนนี้อาจจะทำให้ระบบล้มเหลวได้
- Continuous Improvement ระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 2000 มีการปรับปรุงข้อกำหนดให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบด้วย Standard Discipline

## 2. System Requirements

สำหรับสิ่งที่ระบบ ISO 9000 ต้องการ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- **Auditing System** ระบบการตรวจสอบ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นใน ระบบ ISO 9000 ถ้าขาดสิ่งนี้ อาจจะทำให้ระบบบริหารคุณภาพในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากไม่มีแรงกระตุ้นให้มีการดำเนินงาน
- **Management Review** การทวนสอบจากผู้บริหาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งใน ระบบ ISO 9000 เช่นกัน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้รักษา และปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

## 3. Procedures and Approach

สำหรับวิธีการนำระบบ ISO 9000 ไปปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- **Testability** ถ้ามีความผิดพลาดต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ สามารถตรวจได้ว่าการผิดพลาดที่จุดใด
- **Verification** มีระบบการทวนสอบโดย ผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพในองค์กร อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีแรงผลักดันในองค์กรให้เกิดระบบ ISO 9000 ในองค์กร
- **Tracability** เป็นระบบที่สามารถตามรอยเกี่ยวกับความผิดพลาดต่าง ๆ ได้ ว่าเกิดจากกระบวนการใด และเกิดความผิดพลาดที่ผลิตภัณฑ์ใด ผลิตภัณฑ์ที่เท่าไร
- **Conformation** ระบบ ISO 9000 ที่เน้นให้เป็นไปตามรูปแบบที่ถูกต้องตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 9000
- **Registration** ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นเรื่องระบบเอกสารต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการลงทะเบียน และแก้ไขเอกสารต่าง ๆ ที่ทำการแก้ไข ให้ตรงกับวิธีการปฏิบัติงาน
- **Data and Statistics** ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่นำเอาข้อมูล (Data) ที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยนำวิธีการทางสถิติ (Statistics) มาช่วยในการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์

- Consensus ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่นำการตกลงร่วมกันมากำหนดให้เกิดเป็นระเบียบ วิธีการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประกาศ และนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร
- CAR (Corrective Action Request) เมื่อเกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในระบบ ISO 9000 กำหนดให้ต้องมีการออกไป CAR เพื่อเป็นการรายงานสิ่งที่เกิดขึ้น และในใบ CAR นี้ ต้องมี เบื้องต้น มีการบรรยายถึงสาเหตุของการเกิดปัญหา มีการเสนอวิธีการแก้ไข (Corrective Action) เบื้องต้น
- Complaints and Argument ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่มีการให้ลูกค้าสามารถเสนอข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดจากสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือองค์กรได้ โดยที่องค์กรต้องมีการแก้ไขปรับปรุงข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของลูกค้าให้น้อยลง และต้องไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำอีก
- Internal Process ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นกระบวนการภายในองค์กร ในแต่ละกระบวนการให้มีการดำเนินการระบบ ISO 9000 ให้เสร็จสิ้นในแต่ละกระบวนการนั้น ๆ เช่น กระบวนการในแผนกจัดซื้อ กระบวนการในฝ่ายผลิต เป็นต้น
- Algorithm ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างหนึ่ง

## 7.2.2 Keywords of TQM

การอธิบายระบบ ISO 9000 ด้วย Keywords นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่ แนวความคิดของระบบ สิ่งที่ระบบต้องการ และวิธีการนำระบบ ไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. Concept of TQM

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ TQM สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- **Productivity Improvement** ระบบ TQM มีหลักการพื้นฐาน ที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาให้มีผลิตผลให้เพิ่มขึ้น
- **Management by Participation** ระบบ TQM มีการเริ่มระบบจาก การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กล่าวคือ เป็นการรวมตัวกันของผู้นำของแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร และตั้งเป็นคณะกรรมการคุณภาพในองค์กร หลังจากนั้นจึงมีการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ และนำนโยบายกระจายไปใช้ทั่วทั้งองค์กร
- **Quality Control Circle (QCC)** ระบบ TQM เกิดจากการมีส่วนร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร โดยผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) และมีการพัฒนาขึ้นจนเกิดเป็น การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
- **Continuous Improvement** ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดทำระบบขึ้นภายในองค์กร
- **Creativity** ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ซึ่งทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย
- **Culture and Team** ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน แนวคิดเดิมของพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร และยังเป็นการเน้นให้พนักงานเกิดการทำงานร่วมกันอีกด้วย



- **Management Philosophy and Principles** ระบบ TQM เป็นระบบการจัดการที่เป็นทั้งในแนวปรัชญา และหลักการ คือเป็นการจัดการที่เน้นทั้งในเรื่องของการปฏิบัติและในเชิงทฤษฎี
- **Customer and Community** ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นหลัก เช่น ลูกค้า ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ราชการ สังคม สิ่งแวดล้อม และคู่แข่ง

## 2. System Requirements

สำหรับสิ่งที่ระบบ TQM ต้องการ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- **Participative Activity** ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วมกัน ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอาจใช้กิจกรรมต่าง ๆ เช่น QCC, 5S, Suggestion, Kaizen เป็นต้น
- **Achievement Presentation** ระบบ TQM เป็นระบบที่ต้องมีระบบการรายงานผลงานที่ปฏิบัติให้กับผู้บริหาร ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จของนโยบาย และทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ อีกด้วย
- **TQA (Total Quality Award)** การเกิดขึ้นของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยเป็นการพัฒนามาจาก ระบบ TQM กล่าวคือ เป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินการระบบ TQM เพื่อเป็นการให้รางวัล และเป็นการให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ อีกทั้งทำให้ได้รับความชื่นชมจากบุคคลภายนอกเกี่ยวกับระบบการจัดการภายในองค์กรอีกด้วย

### 3. Procedures and Approach

สำหรับวิธีการนำระบบ TQM ไปปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- PDCA ระบบ TQM เป็นระบบที่มีการใช้วงจร PDCA ตลอดเวลา เพื่อให้มีการปรับปรุงเกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการแล้ว ต้องมีการนำกระบวนการนั้น ๆ ไปใช้อย่างจริงจัง และมีการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นยิ่งกว่าเดิม
- 7 QC Tools ระบบ TQM เป็นระบบที่มีการนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้ และเครื่องมือที่สำคัญตัวหนึ่งก็คือ 7 QC Tools ได้แก่ ผังพาเรโต (Pareto Chart) ผังแสดงเหตุและผลหรือผังก้างปลา (Cause and effect chart diagram) แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) ฮิสโตแกรม (Histogram) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) ผังการกระจาย (Scatter diagram) และกราฟ (Graph) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์จุดบกพร่องในงาน โดยอาศัย "ข้อมูลตัวเลข" ที่เก็บได้ และพยายามค้นหาสาเหตุของจุดบกพร่องนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงาน
- Performance Measurement ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นในเรื่องของผลของการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบความสำเร็จ ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงาน
- Team Work ระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นการทำงานเป็นทีมของพนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และยังสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ร่วมกัน และยังทำให้การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปได้อย่างขึ้น
- Rewards รางวัลในระบบ TQM ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปรับปรุง และการพัฒนาของงานของพนักงานในองค์กร คือเมื่อพนักงานมีการเสนอความคิดในการปรับปรุงงานแล้ว มีการนำไปใช้ได้และเกิดประโยชน์ องค์กรก็มีการให้รางวัลกับพนักงาน ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และมีความพยายามในการปรับปรุงงานต่าง ๆ มากขึ้นด้วย
- Brainstorming ระบบ TQM เป็นระบบที่ให้โอกาสกับพนักงานในการเสนอแนวทางในการปรับปรุงงาน หรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) จากพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อทำให้เกิดแนวความคิด

หลายหลาย ทำให้เป็นประโยชน์กับองค์กรในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ

- Learning Curve ระบบ TQM เป็นระบบที่ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น กล่าวคือ มีความรู้เพิ่มมากขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการประชุมภายในองค์กร ภายในแผนก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น
- Scientific and Team work ระบบ TQM เป็นระบบที่มีวิธีการปฏิบัติตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานระบบ TQM ในองค์กรประสบความสำเร็จ

ในการนำระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ไปใช้ในองค์กรนั้น ควรมีการคำนึงถึงหลักการพื้นฐาน วิธีการและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการระบบภายในองค์กรด้วย จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ถ้าองค์กรใดสามารถคำนึงถึงแนวคิด สิ่งที่ระบบต้องการ และวิธีการปฏิบัติของทั้งระบบ ISO 9000 และระบบ TQM แล้ว องค์กรนั้น สามารถดำเนินการระบบได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้อย่างแน่นอน

### 7.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เกี่ยวกับทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้สามารถเสนอข้อเสนอแนะที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปดังนี้

- (1.) การศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับ ความสำเร็จ และความล้มเหลวในการจัดทำระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา
- (2.) การศึกษาแนวโน้มว่าองค์กรที่ยังไม่มีระบบการจัดการคุณภาพมาก่อน ควรจัดทำระบบใดก่อนระหว่าง ระบบ ISO 9000 และระบบ TQM