

หัวข้องานค้นคว้าอิสระ	การประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหาร คุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท ปัญญธรา จำกัด Evaluation Level of Comprehensive's Employee about Total Quality Management (TQM) Concept : Case Study of Panyatara Ltd,co.
ชื่อผู้เขียน	นายบุญรัตน์ แก้วเขื่อน Mr. Boonyarat Kaewkhuean
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา/ค้นคว้าอิสระ	ดร. วุฒิไกร งามศิริจิตต์
ปีการศึกษา	2552

บทสรุป

ในสภาวะปัจจุบัน อุตสาหกรรมทั้งภาคการผลิต และภาคการบริการ ต่างต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ TQM (Total Quality Management) จึงเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและสังคมด้วย จากแนวความคิดด้านคุณภาพพบว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพภายในองค์กร หลักการ TQM จึงถูกนำมาพิจารณาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร TQM สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้นเพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต

การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์การต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์การต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาได้สอดคล้องต่อนโยบายในการให้บริการขององค์กรผู้ให้บริการ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด ได้มีหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมหลายหลักสูตรตามความต้องการของลูกค้า ทั้งหลักสูตรที่กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานสายสำนักงาน และหลักสูตรที่กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของลูกค้า (บริษัทในกลุ่ม ซีพี ออลล์) ทางผู้ศึกษาวิจัยจึงเห็นความสำคัญของกระบวนการการจัดฝึกอบรม ให้มีประสิทธิภาพโดยนำแนวคิด การนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร และเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดฝึกอบรม อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพของหลักสูตร และคุณภาพของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ผ่านการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรได้รับความรู้ ทักษะ และสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) โดยรวม และศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด

ในการศึกษา การประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสนาม (Field Research) เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้า โดยอาศัยข้อมูลปฐมภูมิเป็นหลัก ซึ่งมีวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ที่สังกัด ประสิทธิภาพการทำงานและการได้รับการฝึกอบรม กำหนดตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการดำเนินงานของบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ประกอบด้วยระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) โดยรวม และระดับประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้าน

ผลลัพธ์ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาเฉพาะพนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำนวน 105 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้โดยคำนวณจากสูตร ยามาเน (สำนักคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2547) โดยยอมรับความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จากผลการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมเป็นจำนวน 83 ตัวอย่าง และสำหรับการสุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากพนักงานของ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบบสะดวก มีการทดสอบความเที่ยงตรง การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เป็นการตรวจสอบ และพิจารณาเนื้อหาของแบบสอบถามว่า ครอบคลุมปัจจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษาหรือไม่ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบพิจารณา และการทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง จากนั้นมีการทดสอบหาความเชื่อมั่น เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปทดสอบ กับพนักงานซึ่งคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 30 ชุด เพื่อหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากแบบสอบถาม และนำข้อบกพร่องมาแก้ไขปรับปรุงก่อนที่จะนำแบบสอบถามมาใช้จริง

การศึกษากระบวนการและสภาพของปัญหา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่องการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด โดยศึกษาถึงความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM)โดยรวม และระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ การวิเคราะห์ ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) โดยรวม และระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ใช้ค่า t-test ในการทดสอบค่าเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม และใช้ค่า f-test ในการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของ ตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งกลุ่ม เป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis Variance)

การวิเคราะห์กระบวนการ

จากการศึกษาการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ปัญญาฯ จำกัด มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้การนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้เกิดประสิทธิผลในองค์กร เนื่องจากระบบบริหารคุณภาพต้องอาศัยผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับในองค์กรช่วยกันสร้าง ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมหรือการตั้งทีมงานเป็นหัวใจสำคัญของ TQM โดยต้องให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมงาน มีจิตสำนึกของส่วนรวม รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจังด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) พบว่าเพศต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน สถานภาพต่างกัน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ไม่แตกต่างกัน อายุต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ยังไม่ค่อยมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มากนัก และอาจจะยังไม่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) จึงควรสนับสนุนและแรงจูงใจให้กลุ่มอายุน้อยให้มีการเรียนรู้และรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และให้หัวหน้าคอยกำกับดูแลและสอนงานอย่างต่อเนื่อง ตำแหน่งงานต่างๆ กันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) แตกต่างกัน อาจเป็นผลจากการฝึกอบรมที่ยังไม่ทั่วถึงในทุกระดับ ซึ่งการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหารไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้นั้นไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงานเท่านั้น แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม TQM มีความแตกต่างกัน โดยผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรม TQM จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มากกว่าผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นพนักงานทุกระดับจะต้อง

ได้รับการอบรมให้ทราบถึงปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของ TQM เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บทบาทของพนักงานแต่ละระดับ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรและตัวพนักงานจะได้รับในการทำกิจกรรม TQM ซึ่งหากพนักงานยังไม่เข้าใจในประเด็นเหล่านี้ก็อาจเกิดการต่อต้านในการทำกิจกรรมและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในองค์กรในที่สุด

2.ผลการวิเคราะห์ถึงระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด มีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมีระดับระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่า อายุต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กรแตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับงานหน้าที่ การนำองค์กร จึงมีเข้าใจมากกว่า ระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน สถานภาพต่างกันมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหาร

คุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ น้อยกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงควรมีการสนับสนุนและให้โอกาสกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้เข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงถึงว่าพนักงานบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เห็นถึงประโยชน์ในการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้กับองค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากความสำเร็จในการทำ TQM นั้นอยู่ที่คน ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในการทำงาน และผู้บริหารต้องไม่ใจร้อน เพราะการสร้างองค์การ TQM จะเริ่มเกิดผลที่เป็นรูปธรรม เมื่อเราดำเนินงานจนถึงระดับที่ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นความสำคัญของคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะไม่พอใจต่อคุณภาพ หรือความสำเร็จในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องหมั่นตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขให้ปฏิบัติงานก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป หลักสำคัญของการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร คือการพิจารณาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้แบบต่าง ๆ แล้วเลือกทางที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้รวดเร็วที่สุดมาใช้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาถึงปัจจัยหรือเงื่อนไขแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือแนวทางนั้นควรเป็นแนวทางที่เป็นแบบฉบับของตัวเองที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมากที่สุด โดยเริ่มต้นจากกระบวนการที่สำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ ศึกษา – ตรวจวินิจฉัย – จัดทำแผน โดยกระบวนการในการศึกษานั้นคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแม่แบบ TQM แบบต่าง ๆ แล้วคัดเลือกแม่แบบที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองมากที่สุด หรือคัดเอาแต่ส่วนที่ดีของแต่ละแม่แบบมาผสมผสานและสังเคราะห์ขึ้นเป็นแม่แบบของตนเอง กระบวนการตรวจวินิจฉัยทำโดยใช้แม่แบบ TQM ที่เลือกไว้แล้วเป็นเกณฑ์อ้างอิงเปรียบเทียบเพื่อ

ตรวจวินิจฉัยหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นในอุดมคติของแม่แบบที่ได้เลือกไว้นั้นกับวิธีที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ค้นพบ “จุดแข็ง” และ “จุดที่จะต้องปรับปรุง” ในระบบบริหารของตนเอง และกระบวนการในการจัดทำแผนทำโดยนำ “จุดที่จะต้องปรับปรุง” ที่ได้ค้นพบจากการวินิจฉัยมาคิดค้นว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ทำเมื่อไร และให้ได้ผลออกมาเป็นดัชนีที่วัดค่าได้อย่างไร แล้วนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของแผนการปรับปรุงระยะยาวเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทาง TQM หลังจากดำเนินการครบทั้ง 3 กระบวนการ แล้วองค์กรก็พร้อมที่จะนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่สายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและใช้การตรวจวินิจฉัยประเมินความคืบหน้าและปรับปรุงแผนเป็นประจำทุก ๆ ปีต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาถึงการพิจารณาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แบบต่าง ๆ แล้วเลือกทางที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้รวดเร็วที่สุดมาใช้ แนวทางนั้นควรเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรมากที่สุด ใช้แม่แบบ TQM ที่เลือกไว้แล้วเป็นเกณฑ์อ้างอิงเปรียบเทียบเพื่อตรวจวินิจฉัยหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นในอุดมคติของแม่แบบที่ได้เลือกไว้นั้นกับวิธีที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ค้นพบจุดแข็งและ จุดที่จะต้องปรับปรุงในระบบบริหารของตนเอง นำจุดที่จะต้องปรับปรุงที่ได้ค้นพบจากการวินิจฉัยมาคิดค้นว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ทำเมื่อไร และให้ได้ผลออกมาเป็นดัชนีที่วัดค่าได้อย่างไร แล้วนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของแผนการปรับปรุงระยะยาวเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทาง TQM ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาถึงการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มบริษัท CP ALL ด้วย เพื่อจะได้เห็นภาพรวมขององค์กร เนื่องจากบริษัท ปัญญธรา จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท CP ALL การศึกษาในบริษัท ปัญญธรา จำกัด เพียงบริษัทเดียวจะทำให้เห็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งขององค์กร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นการรวมตัวที่สมบูรณ์แบบของธุรกิจเครือที่มีอยู่ 10 บริษัท จึงควรมีการศึกษาในบริษัทอื่นๆ ด้วย ทำให้สามารถเห็นถึงประสิทธิผลในการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในภาพรวมของทั้งองค์กร