

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

บทสรุปผลการศึกษาเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

แบ่งขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ลำปาง จำกัด ได้ทั้งหมด 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการปรับระบบ เป็นการเตรียมการที่จะปรับจากการปฏิบัติตามมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 มาเป็นมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000
 - การเข้าร่วมโครงการรับคำปรึกษาการปรับระบบ
 - การจัดทำแผนการปรับระบบ
2. การฝึกอบรมศึกษามาตรฐาน เป็นการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ให้กับพนักงาน โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การอบรมข้อกำหนดมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ให้พนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ
 - การอบรมการตีความข้อกำหนด การนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ ให้พนักงานที่เป็นคณะทำงานจัดทำระบบ และคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหารของบริษัทฯ
3. การจัดทำระบบและเอกสาร เป็นขั้นตอนที่จัดทำระบบบริหารคุณภาพให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทฯ และเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การทบทวนสถานะของระบบและเอกสารของบริษัทฯ ในปัจจุบัน
 - การจัดทำนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ
 - การจัดทำระบบและเอกสารตามข้อกำหนดมาตรฐาน รวมถึง QM PM WI และเอกสารอื่นๆที่จำเป็น

4. การปฏิบัติตามระบบที่ได้จัดทำ เป็นขั้นตอนที่นำเอาระบบและเอกสารที่ได้จัดทำไปดำเนินงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การวางแผนระบบบริหารคุณภาพระดับบริษัท และกระจายแผนดังกล่าวไปให้เกิดการวางแผนระบบบริหารคุณภาพระดับส่วนและแผนกต่อไป
 - การดำเนินการตามแผนและระบบที่ได้จัดทำขึ้น
 - การวัดผลการดำเนินงานตามแผนและระบบที่วางไว้ เพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลของแผนและระบบ
5. การตรวจประเมินระบบภายใน เป็นขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ที่จะต้องตรวจสอบประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้น ค้นหาข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อทำการหาสาเหตุที่แท้จริง และนำไปสู่การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การตรวจประเมินระบบภายใน เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของระบบ และค้นหาข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
 - การตรวจติดตามจากการตรวจประเมินระบบภายใน เพื่อเปิดคำร้องขอให้มีการแก้ไข (Corrective Action Request-CAR) ข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากการตรวจประเมินระบบภายในครั้งก่อนหน้า
6. การทบทวนระบบ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ต้องทบทวนระบบบริหารคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอ ประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพ รวมถึงโอกาสและความจำเป็นในการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ โดยได้ดำเนินการดังนี้
 - การทบทวนระบบครั้งที่ 1 ซึ่งเป็นการทบทวนระหว่างการจัดทำระบบตามมาตรฐานฉบับใหม่
 - การทบทวนระบบครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นการทบทวนภายหลังการจัดทำระบบบริหารคุณภาพและการตรวจประเมินระบบภายในแล้วเสร็จ และเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนได้รับการตรวจประเมินจากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหา และวิธีการแก้ไขในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000

1. คณะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในบริษัทฯ มีความจริงจังและใส่ใจกับการจัดทำระบบ ช่วยเกิดแรงกระตุ้นในพนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์จากการจัดทำและปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ
2. คณะทำงานจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัทฯ มีความรู้ ความสามารถในข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองฉบับ และมีประสบการณ์ในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ทำให้เข้าใจกระบวนการในการจัดทำระบบให้บรรลุถึงเป้าหมายได้
3. พนักงานทุกคน ทั้งคณะผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และพนักงานอื่นๆ มีประสบการณ์ในการจัดทำและปฏิบัติตามระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ทำให้เห็นแนวทาง ประโยชน์ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตาม
4. มีการจัดทำแผนการปรับระบบ ทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นกิจกรรม กำหนดแล้วเสร็จ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายการปรับระบบ
5. มีการฝึกอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานจัดทำระบบ และคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหาร ได้เน้นหนักเรื่องการศึกษา และการนำข้อกำหนดไปใช้ในการจัดทำและทบทวนระบบ
6. ลักษณะการจัดทำระบบและเอกสารใช้การทบทวนเปรียบเทียบกับสถานะของระบบเอกสาร ในปัจจุบันและข้อกำหนด ทำให้ไม่ต้องจัดทำระบบใหม่ทั้งหมด
7. การจัดทำระบบและเอกสารในรูปแบบการประชุมระดมสมอง ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดทำระบบ
8. การได้รับความช่วยเหลือด้านคำปรึกษาที่จากการเข้าร่วม โครงการรับคำปรึกษาการปรับระบบจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ
9. การตรวจประเมินระบบภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้ตรวจประเมินมีความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดของมาตรฐาน และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจ ทำให้สามารถพบและแก้ไขข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้

ปัญหาและวิธีการแก้ไขในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000

ปัญหาที่พบในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และวิธีการแก้ไขสามารถสรุปได้ในตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 ปัญหาและวิธีการแก้ไขในการจัดทำระบบ

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
1. คณะทำงานจัดทำระบบบางคนไม่มีเวลาในการจัดทำระบบได้อย่างเต็มที่ เพราะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง ทำให้ร่วมกับคณะทำงานไม่ต่อเนื่อง และบางครั้งการประชุมมีสมาชิกไม่ครบ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดส่งตัวแทนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงและมีอำนาจตัดสินใจแทนได้เข้าร่วมแทน - จัดทำแผนการประชุมจัดทำระบบล่วงหน้า เพื่อให้ทราบและให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งตัวแทนหากคณะทำงานผู้นั้นไม่สามารถเข้าร่วมได้
2. การจัดวันฝึกอบรมมาตรฐานต้องจัดเพียงครั้งเดียว เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา และต้องสามารถควบคุมการบรรยายให้กับผู้คนจำนวนมากได้	<ul style="list-style-type: none"> - จัดวันฝึกอบรมในวันที่เครื่องจักรหลักหยุดที่พนักงานส่วนใหญ่ว่างจากงานที่รับผิดชอบมากที่สุด และจัดทำเวลาและสวัสดิการชัดเจน - มีกิจกรรมจูงใจในระหว่างการบรรยาย เช่น การตอบคำถาม เปิดโอกาสให้ซักถาม - ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในแต่ละหน่วยงานดูแลผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นให้ตื่นตัวและสนใจ
3. เนื้อหาที่สอน ได้รับการแปลและตีความจากข้อกำหนดที่เป็นภาษาอังกฤษ บางส่วนพนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ในการอบรมนั้น	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อสงสัย - คณะทำงานจัดทำระบบ จัดทำการอธิบายข้อกำหนดในหนังสือประกอบการอบรม และจัดทำกระดานข่าวใน Intranet ของบริษัทฯ เพื่อเปิดโอกาสให้สอบถามได้หลังจากการฝึกอบรม

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
4. การจัดทำเอกสารล่าช้าเนื่องจากผู้เขียนเอกสารติดงานประจำ หรือคณะทำงานที่ติดงานประจำ ไม่ได้ส่งความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารที่เสนอ ทำให้ต้องเสียเวลาในการประชุมครั้งต่อไป	- กำหนดให้มีการส่งเอกสารเพื่อขอความคิดเห็น โดยเลขาคณะทำงาน จัดทำหนังสือแจ้ง และกำหนดวันปิดรับความคิดเห็นของเอกสารเพื่อให้สามารถออกเอกสารตามที่กำหนดไว้
5. การประชุมจัดทำระบบ ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ บางครั้งต้องเสียเวลาในการติดต่oprักษากับที่ปรึกษาโครงการ ทำให้เสียเวลาและล่าช้า	- ให้หัวหน้าคณะทำงานจัดทำระบบกำหนดการติดต่อกับที่ปรึกษาโครงการให้ติดต่อดีตลอดเวลา และถือเสียงข้างมากของที่ประชุมเป็นมติในการจัดทำระบบ
6. การจัดทำแผนการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพระดับส่วน แต่ละส่วนแยกกันทำ ทำให้ไม่มีแผนงานรองรับวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพครบ	- กำหนดให้มีการประชุมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพเรื่องต่างๆ เพื่อจัดทำแผนรองรับ
7. หน่วยงานที่มีพนักงานมาก เกิดการละเลยในการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน ติดตาม ดูแล การปฏิบัติตามข้อกำหนด และรายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบ - ให้แต่ละหน่วยงานทำการตรวจสอบตนเอง - จัดกิจกรรม ISO Talk การออกเสียงตามสายประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมความรู้ และสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพ
8. การทบทวนระบบบริหารคุณภาพที่มีการวัดประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพไม่สามารถดำเนินการได้ทุกๆ เดือน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้มีรายงานประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ในการประชุมอื่นที่มีการประชุมทุกๆ เดือน - ให้ตัวแทนฝ่ายบริหารสามารถเรียกประชุมทบทวนฝ่ายบริหารในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นได้

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

แนวคิดเรื่องคุณภาพ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้ทำการหาความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อนำความต้องการของลูกค้ามาแปลงเป็นข้อกำหนดของสินค้าและบริการ แล้วกำหนดไว้เป็นมาตรฐานและแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ และระดับส่วนต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจใน คุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัทฯ

แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ (Quality control-QC) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน

การประกันคุณภาพ (Quality assurance-QA) บริษัทฯ ได้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ที่ว่าด้วยเรื่องข้อกำหนดที่ใช้เป็นแบบการประกันคุณภาพ

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management-TQM) บริษัทฯ ได้จัดทำระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ที่มีแนวคิดคล้ายกับ TQM คือการมุ่งเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการนำความต้องการของลูกค้ามาแปลงเป็นข้อกำหนดของสินค้าและบริการ กำหนดไว้เป็นมาตรฐานและแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ และระดับส่วนต่างๆ เพื่อให้พนักงานทั้งบริษัทฯ ทราบและปฏิบัติตาม มีการวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผน และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000

บริษัทฯ ได้จัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างครบถ้วนดังได้รายงานไว้ในบทที่ 4

แนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมา มีความสอดคล้องและสอดคล้องกัน โดยมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จะเป็นการจัดทำระบบที่ผู้บริหารระดับสูง มุ่งเพิ่มความพึงพอใจ

ของลูกค้า โดยเริ่มจากการหาความต้องการของลูกค้า มาแปลงเป็นข้อกำหนดของสินค้าและบริการ จัดทำแผนงานที่เน้นเรื่องคุณภาพทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ผลิตสินค้าและบริการส่งมอบให้กับลูกค้า วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ และนำผลที่วัดได้มาพัฒนาระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี เรื่อง ISO 9000:2000 กลยุทธ์การจัดทำและปรับเปลี่ยนระบบการบริหารคุณภาพตามข้อกำหนดปี 2000 ที่กล่าวถึงถึงขั้นตอนการจัดทำ/ปรับเปลี่ยนเข้าสู่มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 สำหรับผู้ซื้ออนุกรมมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000:1994 ที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่มาตรฐานฉบับปี 2000 พบว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการในแนวทางเดียวกันคือ 1) ศึกษาทำความเข้าใจมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในประเด็นสาระต่างๆ 2) ชี้แจงประเด็นสาระที่เปลี่ยนแปลงและที่เพิ่มเติมในรายละเอียด จากการเปรียบเทียบข้อกำหนดของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 กับข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 3) ทวนสอบระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ที่บริษัทฯ ดำเนินการอยู่ว่าเป็นไปตามแนวทางของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 หรือไม่ 4) จัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของบริษัทฯ ให้เป็นการบริหารเชิงกระบวนการ (Process approach) 5) ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทั้งบริษัทฯ 6) ปรับปรุงเอกสารและระบบ 7) ปฏิบัติจริงตามระบบและเอกสาร 8) ตรวจสอบประเมินภายใน เพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามระบบที่ได้จัดทำขึ้นและทบทวนระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 9) ปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จากสิ่งที่ได้จากการตรวจสอบประเมินภายในและการทบทวนระดับของฝ่ายบริหาร เพื่อขอรับการรับรองจาก สรอ.

สิ่งค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและสังเกตการณ์การจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ตั้งแต่เริ่มต้นการเตรียมปรับระบบ จนถึงการทบทวนระบบ นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสได้ตรวจสอบประเมินภายในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ที่ส่วนผลิต และยังได้ร่วมสังเกตการณ์การตรวจสอบประเมินภายในทุกหน่วยงานของบริษัทฯ และจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาที่เข้าร่วมจัดทำระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 ของบริษัทฯ สามารถสรุปสิ่งที่ค้นพบและมีข้อเสนอแนะดังนี้

เวลาในการจัดทำและหน้าที่รับผิดชอบ

1. การจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีเนื้อหารายละเอียดมาก การที่บุคคลที่อยู่ในขณะทำงานจัดทำระบบที่มีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทกับงานทั้งสองอย่างได้อย่างเต็มที่
ข้อเสนอแนะ ควรจะกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน เนื่องจากการจัดทำระบบเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและความพยายามมาก โดยผู้จัดการส่วนควรจะให้เวลาให้กับบุคคลที่อยู่ในขณะทำงานอย่างเต็มที่
2. การหาความต้องการของลูกค้าในระดับปลายทาง (End user) ทั้งหมด ไม่สามารถทำได้โดยละเอียด (เฉพาะลูกค้าหลักแบบทั่วประเทศ ไม่แบ่งภาค) เพราะมีข้อจำกัดเรื่องวิธีการงบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ
ข้อเสนอแนะ ควรทำการตกลงกับฝ่ายการตลาดซิเมนต์ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ให้ทราบถึงความสำคัญเฉพาะลูกค้าในพื้นที่การขายของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เพื่อหาความต้องการของลูกค้าชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การตรวจประเมินภายในเพียงครั้งเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการเตรียมความพร้อมในการขอรับการตรวจประเมินจาก สรอ.
ข้อเสนอแนะ ควรมีการตรวจประเมินภายในประมาณ 2 ครั้ง ให้เกิดประสิทธิภาพในการตรวจประเมินระบบ เพื่อนำสิ่งที่มีประโยชน์ที่พบจากการตรวจไปปรับปรุงระบบที่ได้จัดทำขึ้น
4. การจัดทำเอกสารในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ของคณะทำงานล่าช้า เนื่องจากส่วนใหญ่จะให้คณะทำงานคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวรับผิดชอบไปเขียน ทำให้เกิดความ
ข้อเสนอแนะ ควรมีการทบทวนถึงสาเหตุที่แท้จริง (root cause) พร้อมทั้งวิเคราะห์อย่างละเอียด รวมถึงพิจารณาถึงการป้องกันที่จะเกิดข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานในงานที่มีลักษณะที่คล้ายกันได้

การจัดการ

1. การตัดสินใจในการจัดทำระบบบางเรื่องเป็นการตัดสินใจระดับนโยบายของแต่ละส่วน คณะทำงานจัดทำระบบหรือตัวแทนส่วนนั้นๆ ไม่สามารถตัดสินใจในเวลานั้นได้ ต้องนำเรื่องเข้าปรึกษาผู้จัดการส่วนก่อน ทำให้เสียเวลาในการจัดทำระบบ
ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน (ผู้จัดการส่วน) ควรจะมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบอย่างสม่ำเสมอ เพราะมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเรื่องในระดับส่วนได้ และร่วมตัดสินใจในระดับบริษัทฯ ได้เพราะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. การดำเนินการตามระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2000 มีแนวทางคล้ายกันกับการดำเนินการตามระบบ TQC ของบริษัทฯ ที่มีกิจกรรมต่างๆ มากมายจนเกิดการซ้ำซ้อน สับสน เบื่อหน่าย ในพนักงานระดับปฏิบัติการ
ข้อเสนอแนะ ควรพิจารณายกเลิกกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันของทั้งสองระบบ เพื่อให้บางกิจกรรมเหลือเพียงหนึ่งกิจกรรม จะทำให้ลดการซ้ำซ้อนของการทำงาน เช่น การดำเนินการเรื่องการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ในระบบ TQC สามารถนำมาใช้ในแผนการดำเนินงานของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ได้
3. การตรวจประเมินภายในของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 มีช่วงเวลาที่ติดกันมาก ทำให้พนักงานและคณะผู้ตรวจทำงานมากและเบื่อหน่าย
ข้อเสนอแนะ ตัวแทนฝ่ายบริหารที่ดูแลระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ควรหารือกับตัวแทนฝ่ายบริหารที่ดูแลระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 ให้ร่วมกันตรวจประเมินภายในทั้ง 3 ระบบในครั้งเดียวกัน เพราะข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 มีความคล้ายคลึงกันกับอีก 2 ระบบแล้ว
4. พนักงานบางกลุ่มและบางคน ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความไม่เข้าใจในเหตุผลที่จะต้องปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ที่ได้จัดทำขึ้น เพราะเมื่อได้ปฏิบัติตามแล้ว ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดไม่เพิ่มขึ้น แต่กลับลดลงอีก
ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูง ควรจะมีการชี้แจงพนักงานทั่วทั้งบริษัทฯ ว่าระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 มุ่งเน้นที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ การที่ยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดลดลง เป็นผลเนื่องมาจากการแข่งขันด้านสงครามราคาที่เกิดขึ้นในตลาด การที่จะไม่ปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ที่ได้จัดทำขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความไม่ได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

การฝึกอบรม

1. การประเมินผลการฝึกอบรมของผู้เข้าอบรม ไม่ได้วัดความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับหลังการฝึกอบรมเป็นการเน้นในการเข้าร่วมการอบรม

ข้อเสนอแนะ ควรมีการทดสอบเพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจจากการเข้ารับการอบรม เพื่อให้
เกิดความเข้าใจบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. พนักงานบางคนยังไม่เข้าใจถึงระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 อย่างดีพอ ถึงแม้ว่าจะได้
รับการอบรมแล้ว

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละส่วน ควรกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการเผยแพร่ความ
รู้ของระบบภายในส่วน เหมือนกับการจัดการพูดเรื่องความปลอดภัย (Safety talk) ที่แต่ละส่วน
ดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อสร้างความเข้าใจและจิตสำนึกที่ดี

3. พนักงานบางคน ไม่เข้าใจนโยบายคุณภาพของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 อย่างแท้
จริง

ข้อเสนอแนะ ควรมีการชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร อธิบายความหมายและความสำคัญของ
นโยบายคุณภาพเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้และตรงกันแก่พนักงานทั้งหมด มิใช่เป็น
เพียงแค่การท่องจำนโยบายคุณภาพ นอกจากนี้แต่ละส่วนควรมีการทบทวนถึงนโยบาย
คุณภาพให้กับพนักงานในส่วนอย่างสม่ำเสมอ และบ่งชี้ให้ทราบว่าแต่ละคน หรือหน้าที่ส่งผล
ต่อนโยบายคุณภาพหรือวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพอย่างไร

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่นๆ ที่สนใจจะจัดทำหรือนำระบบบริหารคุณภาพ ISO
9001:2000 ไปใช้ในองค์กร ควรคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้การจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO
9001:2000 ให้ประสบผลสำเร็จคือ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ซึ่งจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง
เพราะเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสำคัญในระบบบริหารคุณภาพ
2. ความพร้อมในทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการ
จัดทำระบบ เวลาที่ใช้ในการจัดทำระบบ
3. การชี้แจงและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์ ความสำคัญของการจัดทำระบบ
บริหารคุณภาพ ต่อบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจร่วมกัน
4. ความเอาใจจริงเอาใจของผู้บังคับบัญชาในการติดตามการดำเนินการตามระบบบริหาร
คุณภาพที่ได้จัดทำขึ้น
5. ความเสียสละของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดทำระบบ ที่จะต้องแบกรับงานที่เพิ่มเติม
นอกเหนือจากความรับผิดชอบเดิม
6. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อคณะผู้จัดทำระบบ เพื่อเป็นกำลังใจในการจัด
ทำระบบที่จะพบกับปัญหาทุกชั้นตอนในการจัดทำ

7. การปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพแม้ว่าจะได้รับการรับรองไปแล้ว ก็จะต้องรักษา ระบบบริหารคุณภาพไว้ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป
8. การสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นกับพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้ เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญ