

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้อมูลด้านปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่งได้ทำการศึกษา ขั้นตอนการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ภายใต้แนวคิด TQM ข้อกำหนดต่างๆ ของ ระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO 9000) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (TIS 18001) ความเหมือน ความแตกต่าง ของการบริหารงานแบบ TQM และ ISO 9000 ความเหมือนความแตกต่าง ระหว่าง ระบบบริหารงานมาตรฐาน ISO 9000 ISO 14000 และ TIS 18000 สามารถสรุปได้ตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค ของการรวมระบบการบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM

ผู้ศึกษาได้นำขั้นตอนการดำเนินงาน การรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ภายใต้แนวคิด TQM มาเปรียบเทียบกับวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือ Deming Circle พบว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้จัดทำขั้นตอนรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ตามรูปแบบ ของ วงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนและวิธีการของการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM ได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Plan)

- 1) การจัดตั้งคณะทำงาน
- 2) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด
- 3) การวิเคราะห์สภาพการบริหารงานปัจจุบัน

2. การดำเนินการ (Do)

- 1) การจัดทำเอกสาร
- 2) การอบรม

3. การนำไปปฏิบัติ (Do)

4. การตรวจสอบผล และปรับปรุง (Check&Action)

การวางแผน(Plan)

เป็นการแสดงความมุ่งมั่นของกรรมการผู้จัดการบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ต่อการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM ซึ่งประกอบด้วย การแต่งตั้ง คณะทำงานจากพนักงานในบริษัทฯ ที่มีความรู้ ในเรื่องการบริหารจัดการ และระบบการบริหารงานมาตรฐาน กำหนดเป้าหมาย นโยบายในการบริหารจัดการ กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ให้แก่คณะทำงาน

การดำเนินงานของคณะทำงาน ซึ่งทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนดวิเคราะห์สภาพการบริหารงานปัจจุบัน ประเมินสถานการณ์บริหารจัดการของบริษัทฯ ในทุกระดับงาน ครอบคลุมทุกระบบการบริหารจัดการ ที่ได้นำมาใช้ในบริษัทฯ การอภิปราย ในวงกว้างถึงปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย แนวโน้มของการบริหารจัดการ

การดำเนินการ (Do)

เป็นขั้นตอน ของการจัดทำระบบเอกสาร ระบบบริหารงานมาตรฐานที่ได้รวมแล้ว การอบรม ชี้แจง ให้แก่พนักงาน พนักงานผู้รับเหมา ผู้ร่วมธุรกิจ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานตามระบบบริหารงานมาตรฐานที่ได้รวมแล้ว

การนำไปปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนของการนำระบบบริหารงานมาตรฐานที่ได้รวมแล้ว ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีจัดกิจกรรมให้ ผู้บริหาร คณะทำงานปรับปรุงระบบการบริหารงาน เชื่อมชมหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงงานเพื่อสร้างความมั่นใจ และให้คำแนะนำ ต่อผู้ปฏิบัติงาน

การตรวจสอบผลและปรับปรุง(Check&Action)

เป็นขั้นตอนการทวนสอบผลของการนำระบบบริหารงานมาตรฐาน ขององค์กร ที่ได้รวมแล้ว ไปปฏิบัติ เพื่อหาข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้ถูกต้อง ซึ่งมีรูปแบบในการตรวจสอบผลแบบต่าง ได้แก่ Internal Audit, Self Assessment, MD Diagnosis, Plan Result Monitoring Surveillances, System Audit จากบุคคลภายในและภายนอก

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนต่างสามารถอธิบายได้ตามตาราง นี้

ขั้นตอน	ปัญหา อุปสรรค	การแก้ไข
การวางแผน(Plan)	1.เวลาในการปฏิบัติงานของ คณะทำงานฯ 2. ความรู้ความสามารถ ของคณะทำงาน	ใช้เวลาส่วนตัวนอกเวลางานประจำ การคิดสินจากหัวหน้าคณะทำงาน
การดำเนินการ(Do)	1. เวลาในการปฏิบัติงานของ คณะทำงานฯ 2. ความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานผู้รับเหมา	ใช้เวลาส่วนตัวนอกเวลางานประจำ มอบหมาย ผู้ช่วย ทวนสอบความรู้ การ อบรม ชี้แจงซ้ำ
การนำไปปฏิบัติ	การแจกจ่ายเอกสารไม่ทัน	เพิ่มจำนวนผู้ควบคุมเอกสารเป็นการ ชั่วคราว
การตรวจสอบผลและ ปรับปรุง(Check&Action)	เวลานัดหมาย	นัดหมายล่วงหน้า จัดทำกำหนดการณ์ นัดหมาย

ตารางที่ 13 ปัญหาอุปสรรคและการแก้ไข ในขั้น 3 ระบบการรวมระบบบริหารงาน
มาตรฐานขององค์กร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงาน และจัดการระบบบริหารงานมาตรฐานของบริษัทฯ
การวิเคราะห์ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง การปฏิบัติงานตามแนวคิด TQM และ ข้อกำหนดระบบ
บริหารงานมาตรฐาน ISO 9000 ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง ISO 9000 ISO 14000 TIS 18000
พบว่า ข้อกำหนดบางข้อ ในแต่ละระบบ มีความต้องการและเจตนารมณ์ของข้อกำหนด
นั้นๆ ที่เหมือนกันเป็นจำนวนถึง 11 ข้อกำหนด โดยในจำนวนนี้สามารถนำมาร่วมกันบริหาร ได้ โดยที่
จะมีเนื้อหา ที่เหมือนกันทั้ง 3 ระบบ ได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การควบคุมเอกสาร
3. การจัดซื้อและการจัดจ้าง
4. การตรวจติดตามและวัดผลการดำเนินงาน

5. การแก้ไขและป้องกัน Nonconformance
6. การควบคุมบันทึกคุณภาพ
7. การตรวจประเมินระบบ
8. การทบทวนการจัดการ

และสามารถนำมาพร้อมกันบริหาร ได้ 2 ระบบคือระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มี 3 ข้อกำหนด ได้แก่

1. การสื่อสาร
2. กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ
3. การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

ปัจจุบันบริษัทได้บริหารและจัดการระบบทั้งสามร่วมกันในข้อกำหนดข้างต้นเพียง 6 ข้อกำหนดคือ การฝึกอบรม การควบคุมเอกสาร การจัดซื้อและการจัดจ้าง การตรวจติดตามและวัดผล การดำเนินงาน การสื่อสาร และการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน ส่วนข้อกำหนดที่เหมือนกันอีก 5 ข้อกำหนดยังแยกกันตามระบบต่าง ๆ อยู่ นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนเอกสารระดับ Procedure manual ที่เกี่ยวกับ 5 ข้อกำหนดดังกล่าวจำนวน 11 ฉบับและแจกจ่ายให้กับผู้เกี่ยวข้องมีจำนวนสำเนาถึง 611 ฉบับ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการรวมเอกสารของทั้ง 5 ข้อกำหนดเข้าด้วยกันทำให้เหลือเอกสารต้นฉบับเพียง 5 ฉบับและสำเนาให้ผู้เกี่ยวข้องที่จำเป็นใช้งานเพียง 205 ฉบับซึ่งจะทำให้จำนวนสำเนาเอกสารลดลงถึง 66 %

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยคำถามแบบเปิด (ดังแสดงในภาคผนวก X) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานทั่วทั้งองค์กรภายใต้แนวคิด TQM ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหาและ อุปสรรคในการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องในด้านการบริหารระบบ ทั้ง 3 ซึ่งจะได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องในด้านการบริหารระบบ ทั้ง 3 เห็นด้วยในการที่จะบริหารและจัดการระบบ ISO 9000 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 ด้วยกันตามแนวทางการบริหาร TQM โดยใช้ คณะกรรมการบริหารระบบทั้งสามระบบ เพียงคณะเดียว เพื่อที่จะลดความซ้ำซ้อน และทำให้การดำเนินการตามข้อกำหนดที่ร่วมกัน มีแนวทางไปในทางเดียวกัน แต่ทั้งนี้จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ฝึกอบรมให้คณะกรรมการบริหาร

ระบบมีความสามารถทัดเทียมกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการให้ชัดเจน และให้อำนาจการตัดสินใจให้อย่างเหมาะสมด้วย ส่วนผู้ตรวจสอบระบบที่มีจำนวน 3 คนก็เพียงพอเพราะจะทำให้การตรวจ Internal audit ที่ปัจจุบันต้องทำถึง 6 ครั้ง/ปีเป็นอย่างน้อย ให้เหลือเพียง 2 ครั้ง/ปี โดยมีเนื้อหาและขอบเขตของการตรวจคงเดิม จากการจัดคณะกรรมการดังกล่าวจะใช้บุคลากรมากที่สุดไม่เกิน 22 คน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ISO 9000 ISO 14001 และ TIS 18001 ภายใต้แนวคิดการดำเนินงานแบบ TQM ได้ โดยประยุกต์ใช้ วงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาจัดทำเป็นขั้นตอนการดำเนินงานรวมระบบ ซึ่ง มีปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ดังที่แสดงไว้ข้างต้น

5.3 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

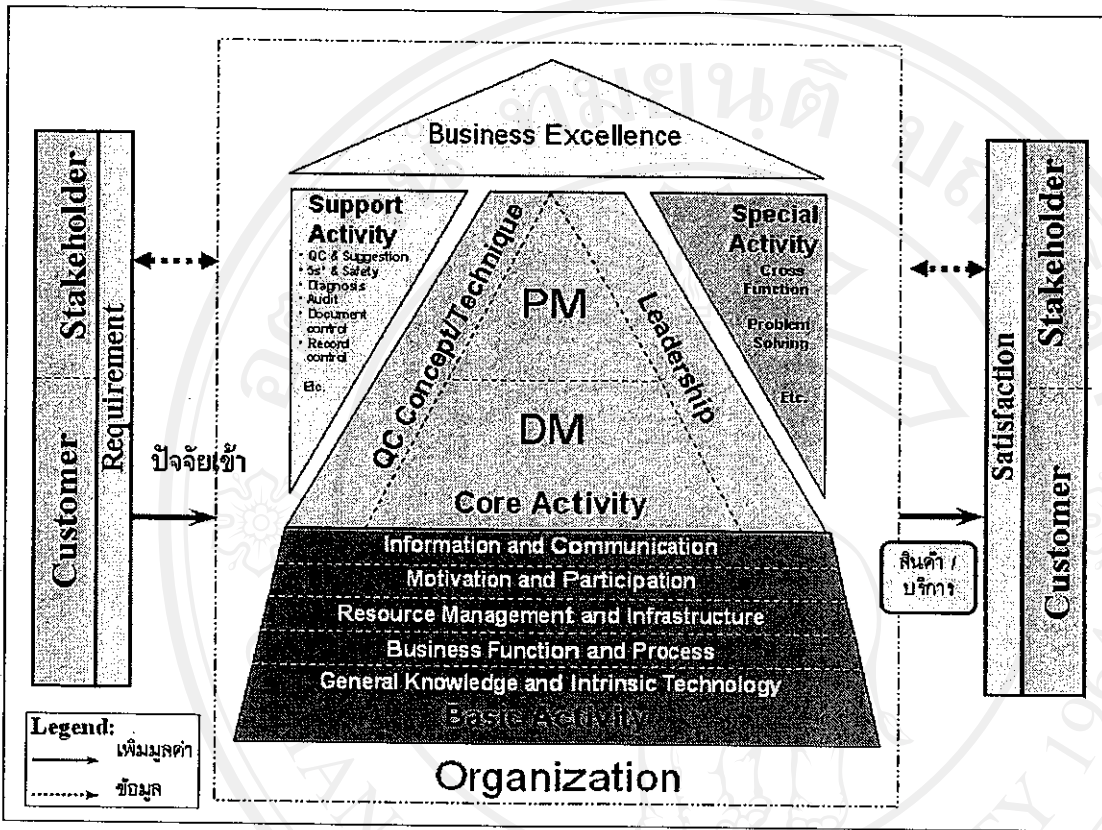
ข้อค้นพบ ที่ผู้บริหารควรพิจารณาเมื่อดำเนินการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ภายใต้แนวคิด TQM

1. ควรให้มี การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ(Training)ในเนื้อหาของ การบริหารงานแบบ TQM ระบบ ISO 9000 ISO 14001 TIS 18001 ให้กับคณะกรรมการบริหารระบบ มาตรฐานอุตสาหกรรม และพนักงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความสามารถ ได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งถ้ามีการถ่ายทอดที่ไม่ดีหรือไม่ชัดเจน ยิ่งจะทำให้เกิด ผลเสียมากยิ่งขึ้น และจะทำให้สับสนเมื่อนำไปปฏิบัติได้
2. ปริมาณงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องมีความชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดภาระหนักที่คนใดคนหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นการใช้กำลังพลที่ไม่คุ้มค่า
3. การติดตามงานและการควบคุม การบริหารงานต้องครอบคลุมทั้ง 3 ระบบ ถ้าเกิดจุดใดจุดหนึ่งมีปัญหาอาจจะส่งผลถึงระบบอื่นๆที่เหลือได้ ซึ่งแต่ละหน่วยงาน จะต้องมีการบริหารที่ทั่วถึง
4. การจัดทำหรือการแก้ไขเอกสารจะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระบบ ซึ่งผู้จัดทำเอกสารจะต้องพิจารณาอย่างละเอียด และควรต้องปรึกษากับคณะกรรมการบริหารระบบ มาตรฐานอุตสาหกรรม หรือ ผู้แทนฝ่ายบริหาร(MR)

5. การตรวจประเมินระบบ (Internal audit) ซึ่งจะถือว่าเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานของทั้ง 3 ระบบ จะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และต้องชี้แจงให้กับผู้ตรวจติดตามให้ดำเนินการตรวจให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระบบ ไม่ใช่เน้นที่ระบบใดระบบหนึ่ง
6. เนื่องจากในบริษัทฯ จะมีระบบโยกย้ายการทำงาน (Rotation) ไปยังโรงงานต่างๆ ตามวาระและความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาที่จะต้องหาบุคคลมาทดแทน ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังไม่ให้ระบบติดอยู่กับตัวบุคคล
7. ควรจะเป็นเรื่องทัศนคติของพนักงานที่ทำงาน ในบริษัทที่มีการนำระบบ ISO 9000 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มาใช้ในองค์กร ซึ่งจะเป็นการวัดว่าพนักงานนั้น มีความคิดเห็นอย่างไรกับองค์กร

จากผลการศึกษารูปแบบการบริหารงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ที่ผสมผสานระบบ TQC เข้ากับระบบการจัดการมาตรฐาน ISO นั้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาถึงรูปแบบดังกล่าว และได้จัดทำเป็น Model สำหรับธุรกิจอื่นๆ

รูปแบบกระบวนการบริหารงานคุณภาพ



แผนภาพที่ 16 รูปแบบนำเสนอการบริหารงานที่ผสมผสาน TQC และ ISO ของธุรกิจทั่วไป

รูปแบบดังกล่าวจะประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

1. ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย (Customer and Stakeholder) จะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กร โดยองค์กรจะต้องดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นสำคัญ

2. องค์กร (Organization) ซึ่งนอกจากจะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียแล้ว องค์กรยังต้องดำเนินการเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย คือ ความสามารถในการอยู่รอดทางธุรกิจ กำไร และการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อจะไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence)

องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพขององค์กร มีองค์ประกอบใหญ่ 5 ส่วนดังนี้

1. กิจกรรมพื้นฐาน (Basic Activity)
 - 1.1 ความรู้ทั่วไปและเทคโนโลยีเฉพาะด้าน (General Knowledge and Intrinsic Technology)
 - 1.2 หน้าที่และกระบวนการของธุรกิจ (Business Function and Process)
 - 1.3 ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน (Resource and Infrastructure)
 - 1.4 แรงผลักดันจูงใจและการมีส่วนร่วม (Motivation and Participation)
 - 1.5 ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)
2. กิจกรรมหลัก (Core Activity)
 - 2.1 การบริหารนโยบาย (Policy Management)
 - 2.2 การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)
 - 2.3 แนวคิดและเทคนิค (QC Concept and Technique)
 - 2.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity)
4. กิจกรรมพิเศษ (Special Activity)
5. ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence)

กิจกรรมพื้นฐาน (Basic Activity) เป็นเสมือนองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ความรู้ทั่วไปและเทคโนโลยีเฉพาะด้าน (General Knowledge and Intrinsic Technology) ความรู้ทั่วไปเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา แต่สิ่งที่สำคัญคือเทคโนโลยีเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เป็น Core Competencies ในแต่ละอุตสาหกรรมนั้นย่อมมีเทคโนโลยีในการผลิตที่ต่างกัน การที่เราจะแข่งกับคู่แข่งได้ในเบื้องต้นจะต้องมีเทคโนโลยีเฉพาะด้านที่เทียบเท่าหรือหรือกว่าคู่แข่ง รวมถึงบุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานด้วย
2. หน้าที่และกระบวนการของธุรกิจ (Business function and Process) ในองค์กรธุรกิจจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจที่ชัดเจน
 - กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - กำหนดกระบวนการของธุรกิจ (Business process) มีการกำหนดกระบวนการที่จำเป็น ลำดับก่อน-หลังของกระบวนการ และความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มีหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงาน การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็น กระบวนการ กระบวนการเฝ้าติดตาม วัดผล และวิเคราะห์กระบวนการ ฯลฯ
3. การบริหารทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน (Resource Management and Infrastructure) หมายถึง องค์กรจะต้องมีการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อการดำเนินธุรกิจ การปรับปรุง และการสร้างความพึงพอใจให้ทุกฝ่าย รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากร การพัฒนาและฝึกอบรม

ทรัพยากร ประกอบด้วย

1. ทรัพยากรบุคคล
2. เครื่องจักร อาคาร สาธารณูปโภค และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน
4. เงินทุน
5. ข่าวสารและข้อมูล
6. ผู้ขาย และหุ้นส่วนธุรกิจ
7. ทรัพยากรธรรมชาติ

4. แรงผลักดันจูงใจและการมีส่วนร่วม (Motivation and Participation) คือการผลักดันและจูงใจพนักงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญทั้งของระบบ TQC และ ISO9001:2000 เป็นไปตามสมการ คือ

$$E = Q \times A$$

E = Effectiveness, Achieve the change initiation

Q = Technical strategy

A = Cultural, Organizational strategy

5. ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication) คือ การดำเนินงานทางธุรกิจจะต้องประกอบด้วยหลายๆหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน กระบวนการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

ข้อมูลครอบคลุมถึง

1. ข้อมูลภายใน เช่น แผนงาน นโยบายต่างๆ ข้อมูลจากการดำเนินงาน ฯลฯ
2. ข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลจากลูกค้า ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลคู่แข่ง ผู้มีส่วนได้-เสีย กฎหมาย กฎระเบียบราชการ ฯลฯ

กิจกรรมหลัก (Core Activity) เสมือนเป็นแกนกลางของการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้-เสีย และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1. การบริหารนโยบาย (Policy Management) เป็นช่องทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในเรื่องสำคัญๆที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัท ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการตาม TQC
2. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) กล่าวได้ว่าเป็นการบริหารขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญ งานประจำวันนี้เป็นงานที่พนักงานทุกคนจะต้องทำเป็นประจำ แต่พนักงานระดับล่างจะมีมากกว่า บทบาทหน้าที่ของพนักงานในการทำงานประจำวัน มี

- 2 ประการ คือ การทำงานตามมาตรฐานวิธีการที่วางไว้ และการปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการตาม TQC
3. แนวคิดและเทคนิค (QC Concept and Technique) เป็นแนวคิดเพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและปรับปรุงงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อปรับปรุงงาน ซึ่งเหมือนกับแนวคิดใน TQC
 4. ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดค่านิยม หรือวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีผลประโยชน์ร่วม ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ ทิศทางและเป้าหมายหลัก ให้แก่องค์กรอย่างชัดเจน ตลอดจนสร้างกลไกที่จะสื่อสารและผลักดันสิ่งต่างๆดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริงในองค์กรให้ได้

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่เสริมกิจกรรมหลักให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น แต่บางหน่วยงานอาจจะยังไม่มีก็ไม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

กิจกรรมสนับสนุน อาจประกอบด้วย

1. Bottom-up Activity ได้แก่ 5s', Safety, QC, Suggestion ฯลฯ
2. Diagnosis ได้แก่ MD Diagnosis, Internal Audit, Self Assessment ฯลฯ
3. Document Control
4. Record Control

กิจกรรมพิเศษ (Special Activity) เป็นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อภารกิจใดภารกิจหนึ่ง อาจอยู่ในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นภารกิจพิเศษในภาพรวมขององค์กร

รูปแบบที่ใช้ได้แก่

- Cross-Functional Management
- Problem solving ในระดับองค์กร
- คณะทำงานจัดทำระบบต่างๆ
- คณะทำงานสนับสนุนด้านการตลาด
- คณะกรรมการ TQC เป็นต้น

ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business excellence) เป็นเสมือนเป้าหมายหรือ Vision ของบริษัท ในการดำเนินธุรกิจ มีความสามารถในการแข่งขัน การสร้างกำไร การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5.4 ประเด็นที่ควรศึกษาต่อ

1. ผลการดำเนินการของการบริหารระบบภายหลังการจัดรูปแบบการบริหารงานใหม่ ซึ่งจะวัดในด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานว่าสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย และเพิ่ม ประสิทธิภาพเทียบกับการบริหารระบบรูปแบบเดิม ที่แยกกัน
2. จากการศึกษาที่จำกัดความรับผิดชอบในการบริหารระบบ ทำให้บุคคลที่ไม่ได้อยู่ในคณะเกิดความไม่ สนใจ หรือมีความสนใจระบบน้อยลง ซึ่งอาจทำให้เกิดภาระหนักอยู่ที่คณะกรรมการ จึงควรศึกษา ระบบการบริหารงานที่ทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดูแล พัฒนาระบบ
3. การบริหารรูปแบบใหม่คณะกรรมการต้องทุ่มเทเวลางานประจำ มาอยู่กับระบบเป็นส่วนใหญ่จึง ควรจะศึกษาผลดี และผลเสียที่เกิดขึ้น