

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวงี (QC Circle) ในประเทศไทย



นายสุภชัย ปันศิริ

ศูนย์วิทยุโทรพักร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

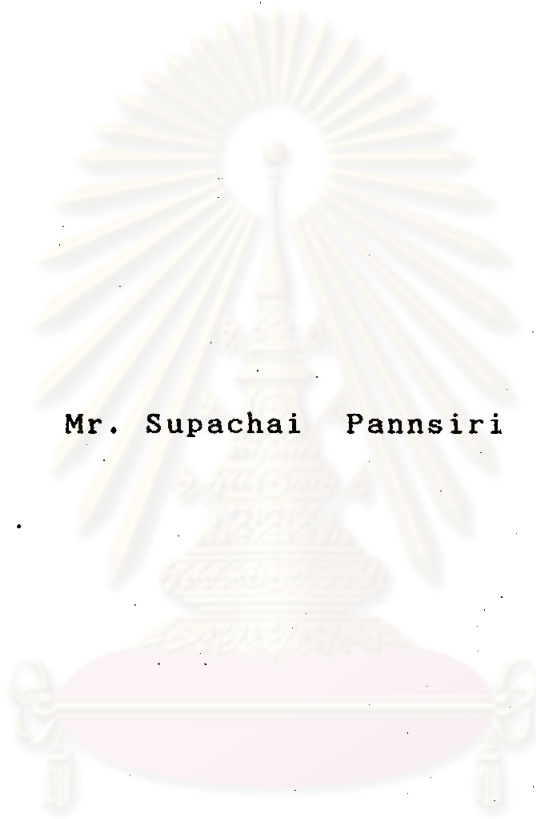
พุทธศักราช—2529

ISBN 974-566-686-6

013351

i 18015931

THE DETERMINANTS OF SUCCESS OF THE Q.C. CIRCLE ACTIVITIES  
IN THAILAND



Mr. Supachai Pannsiri

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for The Degree of Master of Public Administration  
Department of Public Administration  
Graduate School  
Chulalongkorn University

1986

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวซี (QC Circle)

ในประเทศไทย

โดย

นายสุภชัย บัณฑิติ

ภาควิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภชัย ยาวะประภาส



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร)

รักษาการในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนรักษาการในตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(ประธานกรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณผล)

.....  
(กรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภชัย ยาวะประภาส)

.....  
(กรรมการ)

(นายก้าหาญ วรพุทธพร)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์      ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวซี (QC Circle)  
 ในประเทศไทย  
 ชื่อนิสิต                    นายสุภชัย    บัณฑิตรี  
 อาจารย์ที่ปรึกษา        ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภชัย    ยาวะประภาส  
 ภาควิชา                      รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปีการศึกษา                2528



### บทคัดย่อ

กิจกรรมคิวซี (QC Activities) ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1949 โดยพัฒนามาจากแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพของ สหรัฐอเมริกา ในบริษัทญี่ปุ่นใช้กิจกรรมคิวซีเป็นเทคนิคหนึ่งในการบริหารงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและได้ประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ ทำให้หลายประเทศทั่วโลกหันมาสนใจศึกษาการทำกิจกรรมคิวซี ในประเทศไทย มีบริษัทอุตสาหกรรมเอกชนหลายแห่งได้ทำกิจกรรมคิวซีมานานกว่า 10 ปีแล้ว จนปัจจุบันมีบริษัทหรือหน่วยงานทั้งของเอกชน รัฐบาล และรัฐวิสาหกิจจำนวนมาก ได้ให้ความสนใจและนำกิจกรรมคิวซีไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม การนำกิจกรรมคิวซีมาปฏิบัติในประเทศไทย บริษัทบาง แห่งก็ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย บางแห่งก็พยายามดำเนินการ ต่อไปแม้ว่าจะเกิดปัญหาหรืออุปสรรค และบางแห่งก็ไม่สามารถดำเนินการ ต่อไปได้อีก จึงน่าจะมีการศึกษาทบทวนจากบริษัททั้งหลายนี้ เพื่อนำมาสรุป เป็นแนวปฏิบัติว่าควรดำเนินการอย่างไรจึงประสบความสำเร็จและมีปัจจัยใด บ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องนี้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ 2 ประการคือ

1. ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้การใช้กิจกรรมคิวซีแล้วประสบความสำเร็จ

2. ศึกษาบทบาทและการบริหารกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงในองค์การหน้าเอากิจกรรมคิวซีไปใช้ ว่ามีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่างที่คัดเลือกจากบริษัท 35 แห่ง ที่ส่งกลุ่มคิวซีเข้าร่วมเสนอผลงานในงานมหกรรมคิวซี ครั้งที่ 3 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซีของบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีจำนวน 4 แห่ง โดยมีสมมุติฐาน 14 ประการ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 11 ประการ คือ

- 1.1 การฝึกอบรม
- 1.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
- 1.3 บทบาทของผู้นำกลุ่มคิวซี
- 1.4 ผู้ประสานงาน
- 1.5 ผู้ชำนาญการ
- 1.6 ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมและการตั้งใจ
- 1.7 ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน
- 1.8 วัฒนธรรมประเพณีขององค์การ
- 1.9 การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรมคิวซี
- 1.10 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- 1.11 สภาพแวดล้อมขององค์การ

ในบรรดาปัจจัยทั้งหมด 11 ประการนี้ เมื่อนำมาพิจารณาพร้อมกัน โดยสร้างสมการการถดถอยพบว่า มีปัจจัยเพียง 3 ประการเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ปัจจัยทั้ง 3 ประการได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรม และผู้ชำนาญการ

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิวิซี ในบริษัทที่ประสบความสำเร็จพบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะประกาศเป็นนโยบายว่าบริษัทสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคิวิซีและจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมคิวิซี นอกจากนี้ยังต้องคอยกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินกิจกรรมคิวิซีอย่างสม่ำเสมอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title THE DETERMINANTS OF SUCCESS OF THE Q.C.  
CIRCLE ACTIVITIES IN THAILAND

Name Mr. Supachai Pannasiri

Thesis Advisor Assistant Professor Supachai Yavaprabhas, Ph.D.

Department Public Administration

Academic Year 1985



### ABSTRACT

The Modern Quality Control, practiced in the United States, was firstly introduced to Japan in 1949. After a few years of practices, Japanese had learnt to modify and adapt the imported concept so that it can suit to their culture and working life climate and called it QC Circle. The effects of QC Circle Activities are now recognized not only in Japan but also in more than 40 countries outside Japan.

In Thailand, the QC Circle was imported from Japan about 10 years ago. Firstly, it was introduced to the industrial sector, but later spread throughout every sector as well as government. Presently, a number of organizations in both public and private sectors as well as in public enterprises has already established the QC Circle in their organizations.

However, there were records of successes as well as failures. It is interesting to investigate why some

ons succeed and some fail. Unfortunately, no studies of this kind have been conducted before. This study attempts to do so by aiming at answering a question of how the successful enterprise managed QC Circle programme and what factors contributed to their successes or failures of implementing QC Circle in Thailand.

In particular, major objectives of this study were:

(i) to identify the factors which determine the success of the QC Circle in Thailand.

(ii) to investigate the roles of top management and their views pertaining to the management of the QC Circle programme.

To achieve the above objectives, the sample size of 40 circles from 35 companies were drawn from the entire group of companies participated in QC Circle activities. Companies chosen are those to participated in the third QC Circle Conference organized by the Technological Promotion Association (Thai-Japan). Questionnaires were developed, pretested and then sent to both leaders and members of QC Circles in the sample. In addition, the researcher had scheduled and interviewed top management, leaders and members of QC groups in the four most successful companies. The findings were:

1. The success of QC Circle activities depends on the following factors:

1.1 Effective Training

1.2 Support and participation of Top Management



- 1.3 Support of Middle Management
- 1.4 Facilitator
- 1.5 Specialist
- 1.6 Voluntary participation through Effective  
Motivation
- 1.7 Reward System
- 1.8 Tradition
- 1.9 Promotion Policy
- 1.10 Effective Communication
- 1.11 Environment of the Enterprise

2. The regression equation model shows that factors which significantly contribute to the successes of the QC Circle activities at .05 level are as follows:

- 2.1 Effective Training
- 2.2 Specialist
- 2.3 Support and participation of Top Management

3. The Chief Executives and management of the four most successful companies assert that management at all levels must support the QC Circle activities by participating and monitoring the programs regularly and continuously. In their opinion, there must be necessity for concrete policy and concerted efforts by functional organization and middle management to implement QC Circle.



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของคณาจารย์และบุคคลต่าง ๆ  
หลายท่านด้วยกัน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภชัย ยาวะประภาส  
และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสสระ สุวรรณบด ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ซึ่งช่วยให้คำแนะนำหัวข้อ ตลอดจนแนวทางในการดำเนินการวิจัยนี้มาตั้งแต่ต้น  
อีกทั้งเสียสละเวลาในการตรวจ แก้ไข และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก  
จนงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอระลึกถึงพระคุณของคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ  
รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจแก่  
ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์กล้าหาญ วรพุทธพร ผู้อำนวยการศูนย์  
ฝึกอบรมเทคโนโลยี การประปาแห่งชาติ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านรับ  
เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้งช่วยให้คำแนะนำในการค้นคว้าหนังสือและ  
เอกสารสำคัญต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตลอดจนให้ข้อคิดและความ  
เห็นที่เป็นประโยชน์และช่วยตรวจแก้ไขแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน  
รวมทั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกลุ่มศิษย์ทุกกลุ่มที่มาร่วมงาน  
มหกรรมศิษย์ครั้งที่ 3 ผู้วิจัยระลึกถึงความร่วมมือและความกรุณาของทุกท่านเป็น  
อย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ศรีสมร ปันศิริ และขอบคุณ คุณรุ่งรัตน์  
ศก.สุโรจน์ ดช.สรจรัส ปันศิริ ที่เป็นที่กำลังใจให้กับผู้วิจัยตลอดมา

และท้ายสุดขอขอบพระคุณต่อผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่านที่มีได้กล่าว  
นามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุภชัย ปันศิริ



## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ณ
สารบัญตารางประกอบ .....	ด
สารบัญแผนภูมิประกอบ .....	ข

บทที่

1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	4
สมมุติฐานในการวิจัย .....	4
ตัวแปรในการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น .....	6
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	7
ความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย .....	9
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย .....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	12

2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
สรุปปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี .....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	<b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	52
	การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการทางสถิติที่ใช้ .....	56
4	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
	ภูมิหลังหรือสถานการณ์ของผู้ตอบ .....	59
	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	73
	การวิเคราะห์การถดถอย .....	157
5	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
	สรุปผลการวิจัย .....	162
	อภิปรายผล .....	170
	ข้อเสนอแนะ .....	176
บรรณานุกรม	.....	184
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	196
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ .....	202
ประวัติผู้เขียน	.....	209

สารบัญตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับคืน.....	54
2	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับการฝึกอบรม .....	73
3	ตารางคุณไขว้ของการฝึกอบรม เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ	75
4	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับบทบาทของผู้บริหารระดับสูง .....	82
5	ตารางคุณไขว้ของบทบาทของผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	84
6	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง .....	89
7	ตารางคุณไขว้ของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	91
8	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับผู้ประสานงาน .....	97
9	ตารางคุณไขว้ของผู้ประสานงาน เมื่อได้ควบคุม ตัวแปรต่าง ๆ .....	99
10	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับผู้เชี่ยวชาญ .....	103
11	ตารางคุณไขว้ของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ..	104
12	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ กับสภาพแรงงาน .....	111
13	ตารางคุณไขว้ของสภาพแรงงาน เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ กับความสมัครใจและการลงใจ .....	112
14	ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิ ...	115

ตารางที่

ณ  
หน้า

15	ตารางดัชนีชี้วัดของความสำเร็จและการลงใจ เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	116
16	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับความพอใจรายได้และผลตอบแทน .....	123
17	ตารางดัชนีชี้วัดของความสำเร็จ รายได้และผลตอบแทน เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	124
18	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับสภาพแวดล้อมขององค์การ .....	130
19	ตารางดัชนีชี้วัดของสภาพแวดล้อมขององค์การ เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	131
20	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับบทบาทของผู้นำกลุ่มคิวิซี .....	133
21	ตารางดัชนีชี้วัดของผู้นำกลุ่มคิวิซี เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .	134
22	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับวัฒนธรรมประเพณี .....	138
23	ตารางดัชนีชี้วัดของวัฒนธรรมประเพณี เมื่อได้ควบคุม ตัวแปรต่าง ๆ .....	139
24	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับการส่งเสริมและผลักดัน .....	144
25	ตารางดัชนีชี้วัดของการส่งเสริมและผลักดัน เมื่อได้ควบคุม ตัวแปรต่าง ๆ .....	145
26	ตารางดัชนีชี้วัดระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ .....	151
27	ตารางดัชนีชี้วัดของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เมื่อได้ ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ .....	152
28	ค่าสมการถดถอย .....	157
29	ค่าตัวแปรที่ไม่อยู่ในสมการถดถอย .....	160

ตารางแผนภูมิประกอบ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงหน่วยงานที่สังกัด .....	59
2	แสดงเพศของผู้ตอบ .....	60
3	แสดงอายุของผู้ตอบ .....	61
4	แสดงประสบการณ์ในการทำงาน .....	62
5	แสดงประสบการณ์ในการทำกิจกรรมกีวซี .....	63
6	แสดงสภาพภาพภายในกลุ่มกีวซี .....	64
7	แสดงระดับการศึกษา .....	65
8	แสดงสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา .....	66
9	แสดงประเภทธุรกิจของบริษัท .....	67
10	แสดงจำนวนกลุ่มกีวซีในบริษัท .....	68
11	แสดงจำนวนพนักงานของบริษัท .....	69
12	แสดงอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน .....	70
13	แสดงประเภทการร่วมลงทุนในบริษัท .....	71
14	แสดงอายุการนำเอากิจกรรมกีวซีเข้ามาใช้ในบริษัท .....	72

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย