

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)

ส่วนที่ 1 : กล่าวนำ

1. บทนำ	1
1.1 กล่าวนำ	1
1.2 พัฒนาการของทฤษฎีองค์การ	2
1.2.1 ยุคเหตุผลนิยมแบบปิด	2
1.2.2 ยุคธรรมชาตินิยมแบบปิด	2
1.2.3 ยุคเหตุผลนิยมแบบเปิด	2
1.2.4 ยุคธรรมชาตินิยมแบบเปิด	2
1.3 ทฤษฎี (Theory) ตัวแบบ (Model) และอุปมาอุปมัย (Metaphor)	5
1.3.1 ทฤษฎี (Theory)	5
1.3.2 ตัวแบบ (Model)	5
1.3.3 อุปมาอุปมัย (Metaphor)	6
1.4 ข้อแตกต่างของทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ	7
1.4.1 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	7
1.4.2 พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)	7
1.5 ประโยชน์จากการศึกษาทฤษฎีองค์การ	8
1.6 การจัดเรียง	10
2. แนวคิดและความหมายขององค์การ	13
2.1 ความหมายขององค์การโดยทั่วไป	13
2.2 แนวคิดเรื่ององค์การ	14
2.3 สำนักเหตุผลนิยม (Rational Systems)	14
2.3.1 ฐานคติ (Assumptions)	14
2.3.2 สำระสำคัญของแนวคิด	14
2.3.3 ความหมายขององค์การ	15
2.3.4 คุณสมบัติขององค์การ	16
2.3.5 การประยุกต์ใช้	18

	หน้า
2.4 สำนักธรรมชาตินิยม (Natural Systems)	19
2.4.1 สารสำคัญของแนวคิด	19
2.4.2 ความหมายขององค์การ	21
2.4.3 คุณสมบัติขององค์การ	21
2.4.4 การประยุกต์ใช้	22
2.5 สำนักระบบเปิด (Open Systems)	22
2.5.1 ฐานคติ	22
2.5.2 สารสำคัญของแนวคิด	22
2.5.3 ความหมายขององค์การ	22
2.5.4 คุณสมบัติขององค์การ	24
2.5.5 การประยุกต์ใช้	25
2.6 สรุป	26
คำถามท้ายบท	28

ส่วนที่ 2 : โครงสร้างองค์การ

3. องค์การแบบเครื่องจักร	29
3.1 ที่มาของแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักร	29
3.2 สารสำคัญของแนวคิด	30
3.2.1 การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	30
3.2.2 ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theories)	32
3.2.3 สำนักระบบราชการ (Bureaucratic School)	34
3.3 เปรียบเทียบแนวคิดของทฤษฎีในยุคเครื่องจักร	35
3.3.1 ฐานคติ	37
3.3.2 หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis)	37
3.3.3 แนวคิดด้านการบริหาร	37
3.4 ลักษณะองค์การแบบเครื่องจักร	38
3.5 รูปแบบขององค์การแบบเครื่องจักร	39
3.5.1 รูปแบบองค์การแบบฟอร์ด (Fordism)	39
3.5.2 รูปแบบองค์การแบบแมคโดนัลด์ (McDonaldization)	40
3.6 องค์การแบบเครื่องจักรหมดยุคสมัยแล้วหรือ	41

	หน้า
3.7 ข้อดีขององค์การแบบเครื่องจักร	43
3.8 ข้อจำกัดขององค์การแบบเครื่องจักร	43
3.9 สรุป	45
คำถามท้ายบท	46
4. องค์การแบบสิ่งมีชีวิต	47
4.1 ที่มาของแนวความคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต	47
4.2 สำนักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	48
4.2.1 สำนักฮอว์ธอร์น (Hawthorne School)	48
4.2.2 เซสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard)	51
4.3 สำนักกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	52
4.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)	52
4.3.2 พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics)	54
4.3.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	54
4.3.4 แนวคิดของอาร์กิริส (Argyris)	56
4.4 เปรียบเทียบสำนักมนุษยสัมพันธ์และสำนักทรัพยากรมนุษย์	57
4.5 สำนักระบบเปิด (Open Systems)	58
4.6 ลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization)	60
4.7 ข้อดีของแนวคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต	60
4.8 ข้อจำกัดของแนวคิดองค์การแบบมีสิ่งมีชีวิต	61
4.9 สรุป	61
คำถามท้ายบท	62
5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)	63
5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ	63
5.2 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ	64
5.2.1 หลักการแบ่งกันทำ (Division of Labor)	64
5.2.2 การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization)	65
5.2.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control)	70
5.2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)	71
5.3 โครงสร้างแบบสูงหรือแบบแบนราบ	73
5.4 มิติของโครงสร้าง	74
5.4.1 ความแตกต่าง (Differentiation)	74
5.4.2 การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)	75

	หน้า
5.4.3 การรวมอำนาจ (Centralization)	75
5.4.4 ความเป็นทางการ (Formalization)	76
5.4.5 การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual adjustment)	76
5.4.6 ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)	76
5.5 รูปแบบของโครงสร้างองค์การ	76
5.5.1 โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์	76
5.5.2 โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง	76
5.5.3 โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	77
5.5.4 โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน	77
5.5.5 โครงสร้างแบบแมทริกซ์	77
5.5.6 โครงสร้างแบบทีมงาน	77
5.5.7 โครงสร้างแบบเครือข่าย	78
5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)	80
5.7 เครือ (Keiretsu)	83
5.7.1 พัฒนาการของเครือ	83
5.7.2 ลักษณะที่สำคัญของเครือ	83
5.7.3 รูปแบบของเครือ	85
5.8 สรุป	86
คำถามท้ายบท	86
6. ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory)	87
6.1 ที่มาของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	87
6.2 ฐานคติของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	88
6.3 สาระสำคัญของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	88
6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ	89
6.5 แนวคิดของเบิร์นส์และสตอล์คเกอร์ (Burns & Stalker)	91
6.6 แนวคิดของลอเรนซ์และลอร์ช (Lawrence & Lorsch)	91
6.7 แนวคิดของมินซ์เบิร์ก	94
6.7.1 องค์ประกอบขององค์การ	94
6.7.2 รูปแบบขององค์การ	95
6.8 แนวคิดของมอร์แกน	100
6.9 ผลการวิจัยโดยใช้ตัวแบบของมอร์แกนในประเทศไทย	102
6.10 เงื่อนไขขององค์การ	104
6.10.1 เงื่อนไขขององค์การแบบเครื่องจักร	104

6.10.2	เงื่อนไขของการแบบสิ่งมีชีวิต	105
6.11	ข้อดีของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	106
6.12	ข้อจำกัดของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	106
6.13	สรุป	108
	คำถามท้ายบท	108

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยสำคัญที่มีต่อองค์การ

7.	เทคโนโลยี (Technology)	110
7.1	ความหมายของเทคโนโลยี	110
7.2	ความคิดของโจแอน วูดเวิร์ด (Joan Woodward)	111
7.3	ความคิดของเจมส์ ทอมป์สัน (James Thompson)	112
7.4	แนวคิดของชาร์ลส์ เพอร์โรว์ (Charles Perrow)	115
7.5	แนวคิดของกลุ่มแอสตัน (Aston Group)	116
7.6	แนวคิดระบบสังคมและเทคนิค (Sociotechnical Systems)	118
7.7	เทคโนโลยีสมัยใหม่	119
7.8	เทคโนโลยีและองค์การ	119
7.9	สรุป	120
	คำถามท้ายบท	121
8.	สิ่งแวดล้อม (Environment)	122
8.1	ความหมายของสิ่งแวดล้อม	122
8.2	ประเภทของสิ่งแวดล้อม	123
8.2.1	สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment)	123
8.2.2	สิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment)	124
8.3	ความคิดของเอ็มรีและทริสต์	125
8.4	ลักษณะของสิ่งแวดล้อม	126
8.4.1	ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Environmental Uncertainty)	126
8.4.2	ทรัพยากรในสิ่งแวดล้อม	128
8.4.3	สิ่งแวดล้อมด้านเทคนิคและสิ่งแวดล้อมด้านสถาบัน (Technical vs. Institutional Environments)	128

	หน้า
8.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม	129
8.5 แนวคิดในการพิจารณาสิ่งแวดล้อม	130
8.6 สรุป	131
คำถามท้ายบท	132

ส่วนที่ 4 : รูปแบบขององค์การแบบใหม่

9. องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)	133
9.1 กล่าวนำ	133
9.2 แนวคิดเรื่องความจริงเสมือน	134
9.3 ความหมายขององค์การเสมือนจริง	134
9.4 ลักษณะขององค์การเสมือนจริง	135
9.5 สาเหตุของการเกิดองค์การเสมือนจริง	138
9.6 เปรียบเทียบองค์การเสมือนจริงกับองค์การแบบดั้งเดิม	141
9.7 ประโยชน์ขององค์การเสมือนจริง	142
9.8 ข้อจำกัดขององค์การเสมือนจริง	144
9.9 เงื่อนไขของการพัฒนาองค์การเสมือนจริง	144
9.10 สรุป	145
คำถามท้ายบท	146
10. องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization)	147
10.1 ความหมายขององค์การบริหารตนเอง	147
10.2 การตัดสินใจขององค์การ	148
10.2.1 ความหมายการตัดสินใจขององค์การ	148
10.2.2 รูปแบบการตัดสินใจ	148
10.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning)	151
10.3.1 ความหมายของการเรียนรู้ขององค์การ	152
10.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	152
10.5 แนวคิดของอาร์กิริส และโชน (Argyris & Schon)	154
10.5.1 การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว (Single-loop Learning)	154
10.5.2 การเรียนรู้แบบสองวงจรวจร (Double-loop Learning)	154

	หน้า
10.6 แนวคิดของ Peter M. Senge	156
10.6.1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)	157
10.6.2 โลกทัศน์ (Mental Models)	157
10.6.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	158
10.6.4 การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning)	159
10.6.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	159
10.7 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้องค์การ	160
10.7.1 ความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีต	160
10.7.2 โครงสร้างการรับรู้ (Cognitive Structure)	160
10.7.3 องค์การแบบราชการ	160
10.7.4 ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ	162
10.7.5 การคิดตามกลุ่ม (Groupthink)	162
10.8 หลักการของการออกแบบองค์การที่บริหารตนเอง	164
10.9 ข้อดีขององค์การบริหารตนเอง	166
10.10 ข้อจำกัดของการบริหารตนเอง	167
10.11 สรุป	167
คำถามท้ายบท	168
11. องค์การคุณภาพ (Quality Organization)	169
11.1 กล่าวนำ	169
11.2 ที่มาของแนวคิด	170
11.3 ความหมายของคุณภาพ	170
11.4 แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM)	172
11.5 แนวคิดเรื่ององค์การคุณภาพ	175
11.6 สรุป	181
คำถามท้ายบท	182

ส่วนที่ 5 : กระบวนการเคลื่อนไหวภายในองค์การ

12. องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization)	147
12.1 ที่มาของแนวคิด	183

	หน้า
12.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	183
12.3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Culture)	185
12.3.1 วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)	186
12.3.2 ค่านิยม (Values)	186
12.3.3 ฐานคติ (Assumptions)	187
12.4 วัฒนธรรมย่อย (Subculture)	187
12.5 วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture)	190
12.5.1 วัฒนธรรมแกร่ง (Strong Culture)	190
12.5.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)	190
12.5.3 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์การ	191
12.6 วัฒนธรรมข้าม (Cross Culture)	194
12.6.1 ทฤษฎี Z ของ วิลเลียม อูชิ (William Ouchi)	194
12.6.2 แนวคิดของเกียร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede)	195
12.7 ความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมองค์การ	199
12.8 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม	200
12.9 การประยุกต์เรื่องวัฒนธรรมองค์การ	204
12.10 วัฒนธรรมองค์การการจัดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่	205
12.11 ข้อดี	206
12.12 ข้อจำกัด	207
12.13 สรุป	208
คำถามท้ายบท	209
13. การเมืององค์การ (Organizational Politics)	210
13.1 กล่าวนำ	210
13.2 การเมือง (Politics)	210
13.2.1 ความหมายของการเมือง	210
13.2.2 ลักษณะของการเมือง	211
13.2.3 ทักษะเกี่ยวกับการเมือง	211
13.2.4 ที่มาของการเมือง	212
13.3 ผลประโยชน์ (Interests)	213
13.4 อำนาจ (Power)	216
13.4.1 ความแตกต่างของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล	216

13.4.2	ประเภทของอำนาจ	216
13.4.3	แหล่งที่มาของอำนาจของบุคคล	217
13.4.4	ทฤษฎีอำนาจของหน่วยงานตามกลยุทธ์ (Strategic Contingencies Theory of Intraorganizations Power)	220
13.5	ความขัดแย้ง (Conflict)	222
13.5.1	ความหมายของความขัดแย้ง	222
13.5.2	ตัวแบบของความขัดแย้งภายในองค์การ	222
13.5.3	การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management)	227
13.6	ความแตกต่างของตัวแบบแบบมีเหตุผลและแบบการเมือง	229
13.6.1	ฐานคติขององค์การ	229
13.6.2	ฐานคติเกี่ยวกับตัวบุคคล	229
13.6.3	จุดเน้น	230
13.6.4	การตัดสินใจ	230
13.7	จริยธรรมและอำนาจการเมือง	231
13.8	ข้อดีของการเมืององค์การ	232
13.9	ข้อจำกัดของการเมืององค์การ	233
13.10	สรุป	233
	คำถามท้ายบท	234

ส่วนที่ 6 : องค์การและสิ่งแวดล้อม

14.	ทฤษฎีความสัมพันธ์ขององค์การและสิ่งแวดล้อม	235
14.1	ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory)	235
14.1.1	ฐานคติ	235
14.1.2	สาระสำคัญ	236
14.1.3	ระดับการพึ่งพาทรัพยากร	236
14.1.4	กลยุทธ์ในการจัดการกับการพึ่งพาองค์การอื่น	238
14.3	ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ (Population Ecology)	244
14.3.1	ฐานคติ	244
14.3.2	สาระสำคัญ	244

	หน้า
14.3.3 ความเหมือนและความแตกต่างขององค์การ	245
14.3.4 การเกิดและการสิ้นสุดขององค์การ	246
14.4 ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)	247
14.4.1 ฐานคติ	247
14.4.2 ความหมายของสถาบัน	247
14.4.3 Institution Isomorphism	248
14.4.4 กระบวนการทำให้เป็นสถาบัน (Institutionalization)	248
14.4 สรุป	249
คำถามท้ายบท	250
15. การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)	251
15.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	251
15.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)	252
15.2.1 การละลาย (Unfreezing)	252
15.2.2 การเปลี่ยนแปลง (Change)	252
15.2.3 การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง (Refreezing)	252
15.3 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์การ	253
15.3.1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง	253
15.3.2 ชนิดของการเปลี่ยนแปลง	253
15.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	254
15.5 ตัวแบบวัฏจักรชีวิต (Life-cycle Model)	255
15.5.1 การเจริญเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์	256
15.5.2 การเจริญเติบโตโดยการชี้แนะ (Growth through Direction)	257
15.5.3 การเจริญเติบโตโดยการกระจายอำนาจ (Growth through Delegation)	257
15.5.4 การเจริญเติบโตโดยการประสานงาน (Growth through Coordination)	257
15.5.5 การเจริญเติบโตโดยอาศัยความร่วมมือ (Growth through Collaboration)	258
15.6 ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ	259
15.6.1 ความเฉื่อยชาของโครงสร้าง (Structural Inertia)	259
15.6.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การ	260
15.7 ทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม (Diffusion of Innovations)	261

	หน้า
15.7.1 กระบวนการตัดสินใจการรับนวัตกรรม	262
15.7.2 อัตราการรับนวัตกรรม (Rate of Innovation Adoption)	262
15.8 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีการวางแผน	267
15.8.1 การพัฒนาองค์การ (Organization Development)	267
15.9 สรุป	267
คำถามท้ายบท	268
กรณีศึกษา	269
1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ	270
2 บริษัท Good Health	275
3 บริษัท ไทยเท็กซ์ไทล์ จำกัด : จากธุรกิจครอบครัวสู่อินเตอร์	279
4 บริษัท อาซาฮี อินเทค (ไทยแลนด์) จำกัด	283
5 บริษัท โซนาต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	286
6 บริษัท มุ่งมั่นค้าเหล็ก	289
7 สูดยอดซูเปอร์มาร์เก็ต	292
8 ผลิตภัณฑ์ X	297
9 บริษัทไฟร์สโตน	299
10 Tarad.com Co., Ltd	301
11 โรงพยาบาลแสงดาว	304
บรรณานุกรม	309