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 (Mode) และอุปมาอุปมัย (Metaphor)	5
1.3.1	ทฤษฎี (Theory)	5
1.3.2	ตัวแบบ (Mode)	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	9
1.6	การจัดเรียงบท	10
2. **แนวคิดและความหมายขององค์การ**		13
2.1	ความหมายขององค์การโดยทั่วไป	13
2.2	แนวคิดเรื่ององค์การ	14
2.3	สำนักเหตุผลนิยม (Rational Systems)	14
2.3.1	ฐานคติ	14
2.3.2	สาระสำคัญของแนวคิด	14
2.3.3	ความหมายขององค์การ	15
2.3.4	คุณสมบัติขององค์การ	16
2.3.5	การประยุกต์ใช้	19

2.4 สำนักธรรมชาตินิยม (Natural Systems) 20
2.4.1 ฐานคติ 20
2.4.2 สาระสำคัญของแนวคิด 20
2.4.3 ความหมายขององค์การ 22
2.4.4 คุณสมบัติขององค์การ 22
2.4.5 การประยุกต์ใช้ 23
2.5 สำนักระบบเปิด (Open Systems) 24
2.5.1 ฐานคติ 24
2.5.2 สาระสำคัญของแนวคิด 24
2.5.3 ความหมายขององค์การ 24
2.5.4 คุณสมบัติขององค์การ 25
2.5.5 การประยุกต์ใช้ 26
2.6 สรุป 27
คำถามท้ายบท 30

ส่วนที่ 2 : โครงสร้างองค์การ

3. องค์การแบบเครื่องจักร 31
3.1 ที่มาของแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักร 31
3.2 สาระสำคัญของแนวคิด 32
3.2.1 การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) 32
3.2.2 ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theories) 34
3.2.3 สำนักระบบราชการ (Bureaucratic School) 36
3.3 เปรียบเทียบแนวคิดของทฤษฎีในยุคเครื่องจักร 37
3.3.1 ฐานคติ 39
3.3.2 หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) 39
3.3.3 แนวคิดด้านการบริหาร 39
3.4 ลักษณะองค์การแบบเครื่องจักร 40
3.5 รูปแบบขององค์การแบบเครื่องจักร 41
3.5.1 รูปแบบองค์การแบบฟอร์ด (Fordism) 41
3.5.2 รูปแบบองค์การแบบแมคโดนัลด์ (Mcdonaldlization) 42

3.6 องค์การแบบเครื่องจักรหมดยุคสมัยแล้วหรือ 44
3.7 ข้อดีขององค์การแบบเครื่องจักร 45
3.8 ข้อจำกัดขององค์การแบบเครื่องจักร 46
3.9 สรุป 48
คำถามท้ายบท 49

4. องค์การแบบสิ่งมีชีวิต 51
4.1 ที่มาของแนวความคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต 51
4.2 สำนักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) 52
4.2.1 สำนักฮอว์โธรน (Hawthorne School) 52
4.2.2 เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) 55
4.3 สำนักกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) 56
4.3.1 ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) 56
4.3.2 พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) 58
4.3.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 58
4.3.4 แนวคิดของอาร์กีริส (Argyris) 60
4.4 เปรียบเทียบสำนักมนุษยสัมพันธ์และสำนักทรัพยากรมนุษย์ 61
4.5 สำนักระบบเปิด (Open Systems) 62
4.6 ลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) 64
4.7 ข้อดีของแนวคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต 65
4.8 ข้อจำกัดของแนวคิดองค์การแบบมีสิ่งมีชีวิต 65
4.9 สรุป 66
คำถามท้ายบท 67

5. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 69
5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ 69
5.2 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ 70
5.2.1 หลักการแบ่งกันทำ (Division of labor) 70
5.2.2 การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization) 71
5.2.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) 77
5.2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) 77

5.3 โครงสร้างแบบสูงหรือแบบแบนราบ 79
5.4 มิติของโครงสร้าง 80
5.4.1 ความแตกต่าง (Differentiation) 80
5.4.2 การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) 81
5.4.3 การรวมอำนาจ (Centralization) 82
5.4.4 ความเป็นทางการ (Formalization) 82
5.4.5 การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual adjustment) 82
5.4.6 ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) 82
5.5 รูปแบบของโครงสร้างองค์การ 83
5.5.1 โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ 83
5.5.2 โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 83
5.5.3 โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 83
5.5.4 โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน 84
5.5.5 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ 84
5.5.6 โครงสร้างแบบทีมงาน 84
5.5.7 โครงสร้างแบบเครือข่าย 84
5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) 87
5.7 เคเรสึ (Keiretsu) 90
5.7.1 พัฒนาการของเคเรสึ 90
5.7.2 ลักษณะที่สำคัญของเคเรสึ 90
5.7.3 รูปแบบของเคเรสึ 92
5.8 สรุป 94
คำถามท้ายบท 94

6. ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) **95**
6.1 ที่มาของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ 95
6.2 ฐานคติของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ 96
6.3 สาระสำคัญของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ 96
6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ 97
6.5 แนวคิดของเบิร์นส์และสต๊อล์คเกอร์ (Burns & Stalker) 99
6.6 ลอเรนซ์และลอร์ช (Lawrence & Lorsch) 100

6.7 แนวคิดของมินซ์เบิร์ก 102
6.7.1 องค์ประกอบขององค์การ 102
6.7.2 รูปแบบขององค์การ 103
6.8 แนวคิดของมอร์แกน 108
6.9 ผลการวิจัยโดยใช้ตัวแบบของมอร์แกน 110
6.10 เงื่อนไขขององค์การ 112
6.10.1 เงื่อนไขขององค์การแบบเครื่องจักร 112
6.10.2 เงื่อนไของค์การแบบสิ่งมีชีวิต 113
6.11 ข้อดีของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ 114
6.12 ข้อจำกัดของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ 114
6.13 สรุป 116
คำถามท้ายบท 117

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยสำคัญที่มีต่อองค์การ

7. **เทคโนโลยี** (Technology) **119**
7.1 ความหมายของเทคโนโลยี 119
7.2 ความคิดของโจแอน วู๊ดเวิร์ด (Joan Woodward) 120
7.3 ความคิดของเจมส์ ทอมป์สัน (James Thompson) 122
7.4 แนวคิดของชาร์ลส์ เพอร์โรว์ (Charles Parrow) 124
7.5 แนวคิดของกลุ่มแอสตัน (Aston Group) 125
7.6 แนวคิดของกลุ่ม Sociotechnical Systems 127
7.7 เทคโนโลยีสมัยใหม่ 127
7.8 เทคโนโลยีและองค์การ 128
7.9 สรุป 129
คำถามท้ายบท 130

8. สิ่งแวดล้อม (Environment) 131
8.1 ความหมายของสิ่งแวดล้อม 131
8.2 ประเภทของสิ่งแวดล้อม 132
8.2.1 สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) 132
8.2.2 สิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) 133
8.3 ความคิดของเอ็มรีและทริสต์ 134
8.4 ลักษณะของสิ่งแวดล้อม 135
8.4.1 ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Environmental Uncertainty) 135
8.4.2 ทรัพยากรในสิ่งแวดล้อม 137
8.4.3 สิ่งแวดล้อมด้านเทคนิคและสิ่งแวดล้อมด้านสถาบัน (Technical vs. Institutional Environments) 138
8.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม 139
8.5 แนวคิดในการพิจารณาสิ่งแวดล้อม 139
8.6 สรุป 141
คำถามท้ายบท 141

ส่วนที่ 4 : รูปแบบขององค์การแบบใหม่

9. องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) 143
9.1 กล่าวนำ 143
9.2 แนวคิดเรื่องความจริงเสมือน 144
9.3 ความหมายขององค์การเสมือนจริง 144
9.4 ลักษณะขององค์การเสมือนจริง 145
9.5 สาเหตุของการเกิดองค์การเสมือนจริง 149
9.6 เปรียบเทียบองค์การเสมือนจริงกับองค์การแบบดั้งเดิม 152
9.7 ประโยชน์ขององค์การเสมือนจริง 153
9.8 ข้อจำกัดขององค์การเสมือนจริง 154
9.9 เงื่อนไขของการพัฒนาองค์การเสมือนจริง 155
9.10 สรุป 156
คำถามท้ายบท 156

10. **องค์การบริหารตนเอง** (Self-Organizations) 157
10.1 ความหมายขององค์การบริหารตนเอง 157
10.2 การตัดสินใจขององค์การ 158
10.2.1 ความหมายการตัดสินใจขององค์การ 158
10.2.2 รูปแบบการตัดสินใจ 158
10.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) 162
10.3.1 ความหมายของการเรียนรู้ขององค์การ 162
10.4 แนวคิดของอาร์กีริส และโชน (Argyris & Schon) 162
10.4.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning) 162
10.4.2 การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning) 163
10.5 แนวคิดของ Peter M. Senge 164
10.5.1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) 165
10.5.2 ตัวแบบในใจ (Mental Models) 165
10.5.3 การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) 166
10.5.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 167
10.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 168
10.6 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 168
10.7 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้องค์การ 171
10.7.1 ความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีต 172
10.7.2 โครงสร้างการรับรู้ (Cognitive Structure) 172
10.7.3 องค์การแบบราชการ 172
10.7.4 ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ 173
10.7.5 การคิดตามกลุ่ม (Groupthink) 173
10.8 หลักการของการออกแบบองค์การที่บริหารตนเอง 176
10.9 ข้อดีขององค์การบริหารตนเอง 179
10.10 ข้อจำกัดของการบริหารตนเอง 179
10.11 สรุป 180
คำถามท้ายบท 181

11. องค์การคุณภาพ (Quality Organization) 183
11.1 กล่าวนำ 183
11.2 ที่มาของแนวคิด 184
11.3 ความหมายของคุณภาพ 184
11.4 แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) 186
11.5 แนวคิดเรื่ององค์การคุณภาพ 190
11.6 สรุป 196
คำถามท้ายบท 196

ส่วนที่ 5 : กระบวนการเคลื่อนไหวภายในองค์การ

12. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 197
12.1 ที่มาของแนวคิด 197
12.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ 198
12.3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Culture) 200
12.3.1 วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifact) 201
12.3.2 ค่านิยม (Values) 202
12.3.3 ฐานคติ (Assumption) 202
12.4 วัฒนธรรมย่อย (Subculture) 202
12.5 วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture) 206
12.5.1 วัฒนธรรมแกร่ง (Strong Culture) 206
12.5.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) 206
12.5.3 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์การ 207
12.6 วัฒนธรรมข้าม (Cross Culture) 210
12.6.1 ทฤษฎี Z ของ วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) 210
12.6.2 แนวคิดของเกียรท์ ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) 212
12.7 ความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมองค์การ 216
12.8 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม 218
12.9 การประยุกต์เรื่องวัฒนธรรมองค์การ 221

12.10 วัฒนธรรมองค์การการจัดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ 223
12.11 ข้อดี 224
12.12 ข้อจำกัด 225
12.13 สรุป 226
คำถามท้ายบท 228

13. การเมืององค์การ (Organizational Politics) **229**
13.1 กล่าวนำ 229
13.2 การเมือง (Politics) 229
13.2.1 ความหมายของการเมือง 229
13.2.2 ลักษณะของการเมือง 230
13.2.3 ทัศนะเกี่ยวกับการเมือง 230
13.2.4 ที่มาของการเมือง 231
13.3 ผลประโยชน์ (Interests) 232
13.4 อำนาจ (Power) 235
13.4.1 ความแตกต่างของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล 235
13.4.2 ประเภทของอำนาจ 235
13.4.3 แหล่งที่มาของอำนาจของบุคคล 236
13.4.4 ทฤษฎีอำนาจของหน่วยงานตามกลยุทธ์ (Strategic Contingencies Theory of Intraorganizations Power) 239
13.5 ความขัดแย้ง (Conflict) 241
13.5.1 ความหมายของความขัดแย้ง 241
13.5.2 ตัวแบบของความขัดแย้งภายในองค์การ 242
13.5.3 การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) 246
13.6 ความแตกต่างของตัวแบบแบบมีเหตุผลและแบบการเมือง 248
13.6.1 ฐานคติขององค์การ 248
13.6.2 ฐานคติเกี่ยวกับตัวบุคคล 248
13.6.3 จุดเน้น 249

13.6.4 การตัดสินใจ 249
13.7 จริยธรรมและอำนาจการเมือง 250
13.8 ข้อดีของการเมืององค์การ 251
13.9 ข้อจำกัดของการเมืององค์การ 252
13.10 สรุป 252
คำถามท้ายบท 254

ส่วนที่ 6 : องค์การและสิ่งแวดล้อม

14. ทฤษฎีความสัมพันธ์ขององค์การและสิ่งแวดล้อม 255
14.1 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) 255
14.1.1 ฐานคติ 255
14.1.2 สาระสำคัญ 256
14.1.3 ระดับการพึ่งพาทรัพยากร 256
14.1.4 กลยุทธ์ในการจัดการกับการพึ่งพาองค์การอื่น 259
14.3 ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ (Population - Ecology) 265
14.3.1 ฐานคติ 265
14.3.2 สาระสำคัญ 266
14.3.3 ความเหมือนและความแตกต่างขององค์การ 266
14.3.4 การเกิดและการสิ้นสุดขององค์การ 267
14.4 ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) 268
14.4.1 ฐานคติ 268
14.4.2 ความหมายของสถาบัน 269
14.4.3 Institution Isomorphism 269
14.4.4 กระบวนการทำให้เป็นสถาบัน (Institutionalization) 270
14.4 สรุป 271
คำถามท้ายบท 271

15. การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) 273
15.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ 273
15.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) 274

	15.2.1	การละลาย (Unfreezing)	274
	15.2.2	การเปลี่ยนแปลง (Change)	274
	15.2.3	การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง (Refreezing)	274
15.3	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์การ		275
	15.3.1	ที่มาของการเปลี่ยนแปลง	275
	15.3.2	ชนิดของการเปลี่ยนแปลง	275
15.4	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ		276
15.5	ตัวแบบวัฏจักรชีวิต (Life - cycle Model)		277
	15.5.1	การเจริญเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์	278
	15.5.2	การเจริญเติบโตโดยการชี้นำ (Growth through Direction)	279
	15.5.3	การเจริญเติบโตโดยการกระจายอำนาจ (Growth through Delegation)	280
	15.5.4	การเจริญเติบโตโดยการประสานงาน (Growth through Coordination)	280
	15.5.5	การเจริญเติบโตโดยอาศัยความร่วมมือ (Growth through Collaboration)	280
15.6	ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ		281
	15.6.1	ความเฉื่อยชาของโครงสร้าง (Structural Inertia)	282
	15.6.2	การเปลี่ยนแปลงองค์การ	283
15.7	ทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม (Diffusion of Innovations)		284
	15.7.1	กระบวนการตัดสินใจการรับนวัตกรรม	285
	15.7.2	อัตราการรับนวัตกรรม (Rate of Innovation Adoption)	285
15.8	การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีการวางแผน		290
	15.8.1	การพัฒนาองค์การ (Organization Development)	290
15.9	สรุป		290
คำถามท้ายบท			291
บรรณานุกรม			**292**