

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Αντί προλόγου</i> . . . . .	17
<i>Πρόλογος</i> . . . . .	19
<i>Κυριότερες συντομογραφίες</i> . . . . .	23
<i>Ευρετήριο διαγραμμάτων - πινάκων</i> . . . . .	25

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Εισαγωγή . . . . .	27
1.2 Επιχείρηση . . . . .	27
1.3 Περιβάλλον . . . . .	33
1.4 Μεταεθνικές επιχειρήσεις (meta-national companies) . . . . .	37
<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i> . . . . .	38

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 Εισαγωγή . . . . .	41
2.2 Μάνατζμεντ . . . . .	42
2.3 Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ σύμφωνα με την ιαπωνική φιλοσοφία . . . . .	45
2.4 Η θεωρία Z . . . . .	46
2.5 Αξιολόγηση της θεωρίας Z . . . . .	47
2.6 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ . . . . .	48
2.7 Η διοικητική πυραμίδα . . . . .	50
2.8 Περιορισμοί στη διοίκηση . . . . .	53
2.9 Τα προσόντα (ικανότητες) ενός διοικητικού στελέχους . . . . .	54
2.10 Ο ρόλος του manager σήμερα . . . . .	55
2.11 Δημόσιο Μάνατζμεντ . . . . .	56
2.11.1 Μέθοδοι δράσης της Δημόσιας Διοίκησης . . . . .	57
2.12 Διαχείριση πληροφοριών . . . . .	58
2.12.1 Διαχείριση πληροφοριών και παραγωγική διαδικασία . . . . .	59
<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i> . . . . .	60

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1	Εισαγωγή . . . . .	61
3.2	Η επιστημονική διοίκηση του F. Taylor . . . . .	62
3.3	Οι βασικές αρχές της διοίκησης κατά τον H. Fayol . . . . .	64
3.4	Το γραφειοκρατικό μοντέλο του Max Weber . . . . .	66
3.5	Η οικονομική θεωρία της επιχείρησης . . . . .	68
3.6	Henry Gantt . . . . .	69
3.7	Henry Ford . . . . .	71
3.8	Ο Elton Mayo (1880-1949) και τα πειράματα Hawthorne . . . . .	72
3.9	Ο Chester Barnard (1886-1961) και η θεωρία αποδοχής της εξουσίας . . . . .	74
3.10	Το Σήμερα . . . . .	74
	3.10.1 Tom Peters . . . . .	74
	3.10.2 Francis Fukuyama . . . . .	75
	3.10.3 Charles Fombrun . . . . .	76
	3.10.4 Michael Porter . . . . .	76
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>78</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΛΗΨΗ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

4.1	Εισαγωγή . . . . .	79
4.2	Προγραμματισμός - Σχεδιασμός . . . . .	80
4.3	Τύποι προγραμμάτων . . . . .	85
4.4	Σχέση μεταξύ προγραμμάτων και μανάτζμεντ . . . . .	86
4.5	Διοίκηση με βάση τους στόχους (Management by Objectives) . . . . .	86
	4.5.1 Πλεονεκτήματα της διοίκησης με βάση τους στόχους . . . . .	88
	4.5.2 Μειονεκτήματα της μεθόδου . . . . .	88
4.6	Τα στάδια του προγραμματισμού . . . . .	89
4.7	Στρατηγικός Προγραμματισμός . . . . .	90
4.8	Τεχνικές στρατηγικής διοίκησης . . . . .	91
4.9	Ενδεικτικό στρατηγικό πρόγραμμα οικονομικής μονάδας για το χρονικό ορίζοντα 2005-2010 . . . . .	92
4.10	Τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού προγράμματος . . . . .	94
4.11	Λήψη των αποφάσεων . . . . .	94
4.12	Οι θεωρητικές προσεγγίσεις στη λήψη των αποφάσεων . . . . .	96
4.13	Κατηγορίες αποφάσεων . . . . .	97
4.14	Επίπεδα λήψης αποφάσεων . . . . .	97
4.15	Στάδια λήψης των αποφάσεων . . . . .	98
4.16	Τρόποι σκέψης για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων . . . . .	100

4.17	Προϋπολογισμός . . . . .	101
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>102</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

5.1	Εισαγωγή . . . . .	103
5.2	Οργάνωση . . . . .	104
5.3	Τυπική και άτυπη οργάνωση . . . . .	104
5.4	Τυπική οργάνωση . . . . .	105
5.4.1	Είδη οργανογράμματος . . . . .	105
5.4.2	Εσωτερικός κανονισμός εργασίας (Καθηκοντολόγιο) . .	109
5.4.3	Έκταση του ελέγχου (Span of Control ή Span of Management) . . . . .	110
5.4.4	Ανάθεση αρμοδιοτήτων (Delegations) . . . . .	111
5.4.5	Συγκεντρωτισμός και αποκέντρωση δραστηριοτήτων (Centralization and Decentralization) . . . . .	112
5.4.6	Ενότητα διοίκησης (Unity of command) . . . . .	112
5.5	Άτυπη οργάνωση . . . . .	112
5.6	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) . . . . .	113
5.7	Συντονισμός . . . . .	114
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>114</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΗΓΕΣΙΑ

6.1	Εισαγωγή . . . . .	117
6.2	Τι είναι ηγεσία - Ποιος είναι ηγέτης . . . . .	118
6.3	Ο ποιοτικός ηγέτης . . . . .	120
6.4	Τα βήματα της ηγεσίας . . . . .	121
6.5	Θεωρίες εξουσίας . . . . .	122
6.6	Θεωρίες της ηγεσίας . . . . .	123
6.7	Τα στίλ της ηγεσίας . . . . .	125
6.8	Τα Ναι και τα Όχι ενός ηγέτη . . . . .	126
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>128</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

7.1	Εισαγωγή . . . . .	129
7.2	Η έννοια της καινοτομίας . . . . .	129

7.3	Τύποι καινοτομίας . . . . .	130
7.4	Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . . . . .	131
7.5	Η μέθοδος Vorschlagswesen (φορσλαξβέξεν) . . . . .	131
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i> . . . . .	132

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

8.1	Εισαγωγή . . . . .	133
8.2	Ορισμός της στελέχωσης - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. . . . .	134
8.3	Τα πέντε στάδια της στελέχωσης. . . . .	135
8.4	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Νέα Τεχνολογία . . . . .	143
8.5	Το πρόβλημα της σεξουαλικής παρενόχλησης (sexual harassment) στις επιχειρήσεις . . . . .	144
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i> . . . . .	145

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

9.1	Εισαγωγή . . . . .	147
9.2	Η έννοια της υποκίνησης . . . . .	147
9.3	Θεωρίες υποκίνησης . . . . .	149
9.4	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR - Business Process Reengineering), Ανθρώπινο Δυναμικό και Νέα Οικονομία . . . . .	153
9.5	Η αναδιοργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα. . . . .	154
9.6	Η θεωρία ERG (ERG Theory) του Alderfer . . . . .	155
9.7	Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland . . . . .	156
9.8	Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) . . . . .	156
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i> . . . . .	158

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΝΑΦΟΡΑ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

10.1	Εισαγωγή . . . . .	159
10.2	Τι είναι επικοινωνία . . . . .	160
10.3	Προβλήματα. . . . .	161
10.4	Αποτελεσματική επικοινωνία . . . . .	161
10.5	Παράγοντες προσδιορισμού αποτελεσματικής επικοινωνίας . . . . .	162
10.6	Μορφές επικοινωνίας . . . . .	162
10.7	Πολιτισμικές διαφορές . . . . .	163
10.8	Ο Νευρογλωσσικός Προγραμματισμός (Neuro-Linguistic Programming - NLP) . . . . .	163

10.9	Συμπέρασμα . . . . .	164
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>164</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΕΛΕΓΧΟΣ

11.1	Εισαγωγή . . . . .	165
11.2	Ορισμός του ελέγχου . . . . .	166
11.3	Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) . . . . .	166
11.4	Στάδια υλοποίησης της συγκριτικής προτυποποίησης . . . . .	167
11.5	Είδη ελέγχου . . . . .	168
11.6	Διαχειριστικός και διοικητικός έλεγχος . . . . .	168
11.7	Αποτελέσματα του ελέγχου . . . . .	169
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>169</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

12.1	Εισαγωγή . . . . .	171
12.2	Ορισμοί εννοιών . . . . .	172
12.3	Κοινωνική ευθύνη . . . . .	173
12.4	Καυτά θέματα ηθικής . . . . .	175
12.5	Σημαντικότερα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων . . . . .	176
12.6	Σημαντικότερα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων . . . . .	176
12.7	Ερωτήματα . . . . .	177
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση . . . . .</i>	<i>178</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

13.1	Εισαγωγή . . . . .	181
13.2	Λόγοι που επιβάλλουν τις αλλαγές σε μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα . . . . .	182
13.3	Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σύμφωνα με τον John P. Kotter . . . . .	182
13.4	Οι υποστηρικτές και οι πολέμιοι των αλλαγών . . . . .	183
13.5	Υιοθέτηση βελτιωτικών αλλαγών . . . . .	185
13.6	Στρατηγικές αλλαγών . . . . .	190
	13.6.1 Στρατηγικές συμμετοχής . . . . .	190

13.6.2 Στρατηγικές εκπαίδευσης και επικοινωνίας . . . . .	191
13.6.3 Στρατηγικές δύναμης. . . . .	191
13.6.4 Στρατηγικές επιδέξιων χειρισμών . . . . .	191
13.6.5 Στρατηγικές διαπραγμάτευσης. . . . .	191
13.6.6 Στρατηγικές διευκόλυνσης. . . . .	192
13.6.7 Συνδυαστικές στρατηγικές. . . . .	192
<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση. . . . .</i>	<i>192</i>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

14.1 Εισαγωγή . . . . .	195
14.2 Τι είναι επιχειρηματικότητα . . . . .	196
14.3 Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας. . . . .	196
14.4 Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη λειτουργίας νέας επιχείρησης. . . . .	199
14.4.1 Σύντομη παρουσίαση της ευρύτερης αγοράς στην οποία υπάρχει πρόθεση για δραστηριοποίηση. . .	199
14.4.2 Περιγραφή της επιχείρησης . . . . .	200
14.4.3 Περιγραφή των παραγόμενων αγαθών ή/και προσφερόμενων υπηρεσιών. . . . .	200
14.4.4 Περιγραφή τοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά. . . . .	201
14.4.5 Το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται . . . . .	201
14.5 Λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης . . . . .	201
14.6 Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης . . . . .	202
14.7 Τιμολόγηση των προϊόντων . . . . .	202
14.8 Επιλογή της Άριστης Λύσης. . . . .	203
14.9 Διαδικασίες ίδρυσης μικρομεσαίας επιχείρησης . . . . .	205
14.10 Φορείς άμεσα συνδεδεμένοι με την επιχειρηματικότητα . . . . .	209
14.11 Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας: Προσδιορισμός της έννοιας και της συμβολής τους . . . . .	212
14.11.1 Τι είναι οι Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας. . .	212
14.11.2 Σκοποί και στόχοι των Θυρίδων Ν.Ε. . . . .	212
14.11.3 Πού απευθύνονται οι Θυρίδες Ν.Ε. . . . .	213
14.11.4 Παρεχόμενες υπηρεσίες Θυρίδων . . . . .	214
14.11.5 Τρόπος συνεργασίας με τις Θυρίδες . . . . .	215
14.12 Χρηματοδοτικά προγράμματα ανάπτυξης και προώθησης της επιχειρηματικότητας . . . . .	216
14.12.1 Το πρόγραμμα «Δικτυωθείτε» . . . . .	216
14.12.2 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» . . . . .	217

14.12.3 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ) . . . . .	219
14.13 Πυλώνες στήριξης της επιχειρηματικότητας . . . . .	223
<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i> . . . . .	224
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
15.1 Εισαγωγή . . . . .	227
15.2 Ορισμοί Εννοιών . . . . .	229
15.3 Οι αρχές της Ολικής Ποιότητας . . . . .	233
15.4 Τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας . . . . .	234
15.5 Σχεδιασμός της ποιότητας . . . . .	235
15.6 Παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και Ολική Ποιότητα . . . . .	235
15.7 Δέκα ενέργειες διευκόλυνσης της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας από τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης . . . . .	236
<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i> . . . . .	237
ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ . . . . .	239
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ . . . . .	243
Α. Ελληνική . . . . .	243
Β. Ξένη . . . . .	247