

## Περιεχόμενα

Πρόλογος του καθηγητή Νίκου Μπλέσιου .....	13
Πρόλογος στην 3η Έκδοση.....	15
Εισαγωγικό Σημείωμα .....	19

### Κεφάλαιο 1

---

#### Το Μάνατζμεντ από θεσμική και διαδικαστική άποψη

1.1 Το Μάνατζμεντ από θεσμική άποψη .....	23
1.1.1 Τα ηγετικά στελέχη.....	24
1.1.2 Επίπεδα του Μάνατζμεντ.....	28
1.1.3 Αρμοδιότητες στελεχών .....	30
1.2 Το Μάνατζμεντ από διαδικαστική άποψη .....	31
1.2.1 Η κλασική διάκριση των λειτουργιών .....	31
1.2.2 Ο Στρατηγικός χαρακτήρας των λειτουργιών.....	34
1.2.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	34
1.2.4 Παγκοσμιοποίηση και στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	35
<i>Μελέτη περίπτωσης 1</i> .....	39

### Κεφάλαιο 2

---

#### Τάσεις και προβληματισμοί στην επιστήμη του Μάνατζμεντ

2.1 Η Κλασική προσέγγιση .....	45
2.2 Η Νεοκλασική προσέγγιση .....	48
2.3 Η Ενδεχομενική προσέγγιση ως κυρίαρχη επιστημονική θεώρηση .....	51
<i>Μελέτη περίπτωσης 2</i> .....	53

## Κεφάλαιο 3

### Οικονομικοί Οργανισμοί και Επιχειρήσεις

3.1	Οικονομικοί οργανισμοί .....	57
3.2	Επιχείρηση.....	59
3.2.1	Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα .....	60
3.2.2	Διακρίσεις επιχειρήσεων .....	61
3.2.2.1	Διάκριση με κριτήριο τον κλάδο δραστηριότητας.....	61
3.2.2.2	Διάκριση με κριτήριο το μέγεθος .....	61
3.2.2.3	Διάκριση με κριτήριο τη νομική μορφή .....	64
3.2.2.4	Εξωχώριες «εταιρίες».....	72
3.2.3	Συνασπισμοί επιχειρήσεων.....	74
3.2.4	Φιλοσοφία της επιχείρησης.....	77
3.2.4.1	Εταιρική κουλτούρα .....	78
3.2.4.2	Εταιρική ταυτότητα .....	79
3.3	Επιχειρησιακή Ηθική.....	80
3.3.1	Ηθική και επιχειρήσεις.....	81
3.3.2	Διαχείριση ηθικής συμπεριφοράς.....	82
3.3.3	Διαχείριση κοινωνικής ευθύνης.....	84
3.3.3.1	Τυπικές ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας .....	84
3.3.3.2	Άτυπες ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας.....	85
	Μελέτη περίπτωσης 3.....	88

## Κεφάλαιο 4

### Σχεδιασμός/Προγραμματισμός

4.1	Ανάλυση της χρονικής διάστασης του προγραμματισμού .....	96
4.2	Στρατηγικός σχεδιασμός – Λειτουργικός προγραμματισμός.....	97
4.2.1	Αλληλοεξάρτηση επί μέρους προγραμμάτων.....	100
4.2.2	Πεδία αποφάσεων .....	101
4.3	Ο προγραμματισμός και η θεωρία των αποφάσεων.....	102
4.3.1	Το πρόβλημα της αβεβαιότητας στον προγραμματισμό.....	102
4.3.2	Μεθοδολογία λήψης αποφάσεων .....	104
4.3.3	Εργαλεία λήψης αποφάσεων .....	107
4.3.3.1	Τεχνικές αναγνώρισης και δόμησης εναλλακτικών λύσεων.....	107
4.3.3.2	Τεχνικές πρόγνωσης .....	112
4.3.3.3	Σενάρια ως εργαλείο στρατηγικών αποφάσεων.....	113
	Μελέτη περίπτωσης 4.....	118

## Κεφάλαιο 5

### Στρατηγικός Σχεδιασμός/Προγραμματισμός

5.1	Στρατηγική και η αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού.....	121
5.1.1	Αποστολή και επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού .....	121
5.1.2	Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού .....	123
5.2	Στρατηγικό όραμα και στόχοι .....	124
5.2.1	Στρατηγικό όραμα .....	124
5.2.2	Ποικιλομορφία στόχων .....	127
5.2.3	Τεχνικές διατύπωσης στόχων .....	129
5.2.4	Διαδικασία στοχοθεσίας.....	130
5.2.5	Λειτουργίες της στρατηγικής στοχοθεσίας .....	131
5.2.6	Μάνατζμεντ με αντικειμενικούς στόχους .....	132
5.3	Μέθοδος ΔΑΕΚ-SWOT για αξιολόγηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας .....	133
5.4	Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	134
5.4.1	Περιεχόμενο και χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.....	136
5.4.2	Ασάθεια του περιβάλλοντος και αβεβαιότητα.....	140
5.4.3	Περιβάλλον της σύγχρονης οικονομίας .....	141
5.4.4	Ανάλυση «συμμετόχων».....	143
5.4.5	Συστηματοποίηση δεικτών έγκαιρης αναγνώρισης ευκαιριών και κινδύνων.....	146
5.4.6	Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	148
5.4.6.1	Ανάλυση της αγοράς.....	149
5.4.6.2	Ανάλυση συνθηκών ανταγωνισμού .....	150
5.4.6.3	Ανάλυση ανταγωνιστών.....	153
5.5	Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος .....	155
5.5.1	Ανάλυση της «αλυσίδας αξίας».....	155
5.5.2	Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.....	157
5.5.2.1	Το μοντέλο PIMS .....	158
5.5.2.2	Το μοντέλο καμπυλών εμπειρίας .....	160
5.5.2.3	Το μοντέλο της συνέργειας .....	161
5.5.3	Ανάλυση δυνατών/ αδύνατων σημείων.....	162
5.5.4	Συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων .....	165
5.6	Εναλλακτικές στρατηγικές .....	167
5.6.1	Στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο.....	167
5.6.1.1	Καμπύλη κύκλου ζωής.....	168
5.6.1.2	Ανάλυση κενού.....	169
5.6.1.3	Η μήτρα «προϊόν-αγορά» .....	177
5.6.1.4	Στρατηγικές χαρτοφυλακίου.....	180

5.6.2	Στρατηγικές επιχειρησιακών μονάδων .....	190
5.6.2.1	Η στρατηγική ηγεσίας κόστους .....	191
5.6.2.2	Η στρατηγική διαφοροποίησης .....	191
5.6.2.3	Η στρατηγική εστίασης .....	192
5.6.3	Στρατηγικά προγράμματα λειτουργικών τομέων .....	193
5.7	Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικών .....	196
5.7.1	Τυπολογικές στρατηγικές .....	197
5.7.2	Μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού .....	199
5.8	Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων .....	201
5.9	Εφαρμογή της στρατηγικής .....	202
	Μελέτη περίπτωσης 5 .....	206

## Κεφάλαιο 6

### Οργάνωση

6.1	Δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης .....	213
6.1.1	Σκοποί-καθήκοντα, φορείς καθηκόντων .....	214
6.1.2	Θέση, Τμήμα, Ηγετική θέση .....	214
6.1.3	Σύνδεση των θέσεων μεταξύ τους .....	216
6.2	Άτυπη οργάνωση .....	217
6.3	Η Οργάνωση ως εφαρμοσμένη επιστήμη .....	218
6.4	Αποτύπωση της οργάνωσης .....	219
6.4.1	Αποτύπωση με διαγράμματα .....	219
6.4.2	Περιγραφική αποτύπωση .....	224
6.4.3	Ανάλυση του έργου .....	227
6.4.4	Σύνθεση έργου – Σχεδιασμός τμημάτων .....	240
6.4.5	Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εκχώρηση εξουσίας .....	252
6.4.6	Γραμμική-επιτελική σχέση .....	255
6.4.7	Οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην ομάδα .....	258
6.5	Συντονισμός (Ολοκλήρωση) .....	261
6.5.1	Συντονισμός μέσω της ιεραρχικής οδού .....	262
6.5.2	Συστήματα αυτοσυντονισμού .....	270
6.5.3	Συντονισμός με τεχνοκρατικά εργαλεία .....	274
6.6	Μέτρηση της οργανωσιακής δομής .....	276
6.6.1	Βαθμός εξειδίκευσης .....	277
6.6.2	Βαθμός ιεραρχίας .....	278
6.6.3	Διαβάθμιση εργαλείων συντονισμού .....	279
6.6.4	Βαθμός τυποποίησης .....	280
6.6.5	Βαθμός εκχώρησης εξουσίας .....	281

6.7	Ορίζουσες της οργανωσιακής δομής .....	282
6.7.1	Η στρατηγική της επιχείρησης .....	283
6.7.2	Το μέγεθος της επιχείρησης .....	283
6.7.3	Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	284
6.7.4	Η τεχνολογία της επιχείρησης .....	285
6.7.5	Οι ανάγκες των εργαζομένων .....	286
6.7.6	Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης .....	287
6.8	Μάνατζμεντ της αλλαγής .....	288
6.8.1	Αντίσταση στην αλλαγή.....	289
6.8.2	Διαχείριση διαδικασιών αλλαγής .....	291
	<i>Μελέτη περίπτωσης 6</i> .....	295

## Κεφάλαιο 7

### Στελέχωση

7.1	Η στρατηγική σημασία της Στελέχωσης .....	299
7.2	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού .....	300
7.2.1	Κατηγορίες αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό .....	300
7.2.2	Μέθοδοι προσδιορισμού αναγκών σε προσωπικό .....	301
7.3	Στρατολόγηση και προσέλκυση προσωπικού .....	305
7.3.1	Εσωτερικές πηγές αναζήτησης .....	305
7.3.2	Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης .....	306
7.3.3	Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών στρατολόγησης.....	310
7.4	Επιλογή προσωπικού .....	310
7.4.1	Πηγές άντλησης πληροφοριών.....	312
7.4.2	Κέντρα αξιολόγησης.....	314
7.4.3	Διαπίστωση κατατομής καταλληλότητας υποψηφίου.....	315
7.5	Δραστηριοποίηση ανθρώπινου δυναμικού .....	318
7.5.1	Ο χώρος εργασίας.....	318
7.5.1.1	Χώρος εργασίας μέσα στην επιχείρηση.....	319
7.5.1.2	Χώρος εργασίας έξω από την επιχείρηση .....	320
7.5.2	Ο χρόνος εργασίας .....	321
7.5.2.1	Παραδοσιακές μορφές διαμόρφωσης του χρόνου .....	322
7.5.2.2	Ευέλικτες μορφές διαμόρφωσης του χρόνου .....	323
7.6	Αξιολόγηση απόδοσης.....	328
7.6.1	Σκοπός της αξιολόγησης .....	328
7.6.2	Διαδικασία αξιολόγησης.....	329

7.6.3	Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων .....	329
7.6.3.1	Μέθοδος σταθερών κριτηρίων.....	330
7.6.3.2	Μέθοδοι σύγκρισης .....	331
7.6.3.3	Μέθοδοι άμεσης μέτρησης.....	334
7.6.4	Προβλήματα ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης .....	336
7.7	Αμοιβές.....	338
7.7.1	Ατομικές αμοιβές .....	338
7.7.2	Ομαδικές αμοιβές .....	343
7.7.3	Αμοιβές σε επίπεδο επιχείρησης .....	346
7.8	Ανάπτυξη προσωπικού.....	351
7.8.1	Αναγκαιότητα και στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού.....	353
7.8.2	Συστηματοποίηση και έλεγχος της ανάπτυξης προσωπικού .....	354
7.8.2.1	Ορισμός αποδεκτών και στόχων του προγράμματος ΑΠ.....	354
7.8.2.2	Μέθοδοι Ανάπτυξης Προσωπικού .....	356
7.8.2.3	Έλεγχος επιδόσεων .....	358
7.8.2.4	Φορείς Ανάπτυξης Προσωπικού .....	359
7.9	Εργασιακές σχέσεις.....	361
	<i>Μελέτη περίπτωσης 7</i> .....	363

## Κεφάλαιο 8

### Ηγεσία

8.1	Συμπεριφορά του ηγέτη .....	369
8.1.1	Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς .....	369
8.1.2	Η διοικητική σχάρα.....	371
8.1.3	Το υπόδειγμα Hersey και Blanchard.....	374
8.1.4	Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler .....	376
8.2	Συμπεριφορά των υφισταμένων.....	379
8.2.1	Συμπεριφορά του ατόμου και θεωρία παρακίνησης .....	379
8.2.2	Οι Τυπικές θεωρίες.....	380
8.2.3	Θεωρίες περιεχομένου .....	385
8.2.4	Επικοινωνία .....	396
8.2.5	Συμπεριφορά της ομάδας.....	401
	<i>Μελέτη περίπτωσης 8</i> .....	403

## Κεφάλαιο 9

### Έλεγχος

9.1	Αναγκαιότητα του Ελέγχου .....	408
9.2	Φάσεις της διαδικασίας ελέγχου .....	410
9.3	Σημασία του ελέγχου στο στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	414
9.4	Στρατηγικός Έλεγχος.....	415
9.5	Τρόποι άσκησης του ελέγχου .....	424
9.5.1	Το σύστημα εσωτερικών ελέγχων .....	424
9.5.2	Ο Εσωτερικός έλεγχος.....	427
9.5.3	Οι οικονομικοί έλεγχοι.....	429
9.6	Ο Εξωτερικός έλεγχος .....	430
9.7	Πεδία λειτουργικού ελέγχου της επιχείρησης .....	430
9.7.1	Έλεγχος πωλήσεων.....	431
9.7.2	Χρηματοοικονομικός έλεγχος .....	433
9.7.3	Έλεγχος έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων .....	436
9.7.4	Έλεγχος των ανθρώπινων πόρων .....	440
9.7.5	Δημόσια αξιολόγηση .....	441
9.7.6	Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης.....	444
	<i>Μελέτη περίπτωσης 9</i> .....	448
	Προβλήματα και Προοπτικές.....	453

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A.	Ευρετήριο Σχημάτων .....	457
B.	Ευρετήριο Πινάκων.....	460

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A.	Ελληνόγλωσση.....	463
B.	Ξενόγλωσση .....	465