
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ

1.1	Διαχειριστής της ομάδας έργου	21
1.2	Ορισμός της διαχείρισης έργου	22
1.3	Κίνητρα	23
1.4	Κανόνες επικοινωνίας	24
1.5	Κανόνες συνεργασίας	25
1.6	Επίλυση εντάσεων και ομόφωνες αποφάσεις	26
1.7	Συμμετοχική διαχείριση	27
1.8	Δημιουργία εσωτερικής φιλοσοφίας πελάτη	28
1.9	Ο Διαχειριστής έργου σαν εκπαιδευτής	29
1.9.1	Εκπαιδύοντας την ομάδα	29
1.9.2	Εκπαιδύοντας τους διαχειριστές πόρων	30
1.10	Δεξιότητες διαπραγμάτευσης	30
1.10.1	Διαπραγμάτευση με τον πελάτη	30
1.10.2	Διαπραγμάτευση με τους διαχειριστές πόρων	31
1.11	Ικανότητα διατήρησης της πειθαρχίας	31
1.12	Η ατζέντα του έργου	32
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	33
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

2.1	Εισαγωγή.....	35
2.2	Ορισμός του έργου.....	36
2.3	Σκοπιμότητα έργου	37
2.4	Έναρξη έργου	38
2.4.1	Εσωτερική διαδικασία βελτίωσης προϊόντος.....	38
2.4.2	Έργα βελτίωσης προϊόντων	39
2.4.3	Έργα συστημάτων πληροφορικής.....	39
2.4.4	Έργα πωλητών παραγωγής.....	40
2.4.5	Έργα μάρκετινγκ.....	40
2.4.6	Μικρό εσωτερικό έργο.....	40
2.4.7	Χορηγός έργου.....	41
2.4.8	Κίνδυνοι έργων	41
2.4.9	Αξιολόγηση του προβλήματος.....	42
2.4.10	Επείγουσα διακοπή λειτουργίας έργου	42
2.5	Πρόταση μελέτης (case study)	43
2.6	Οι προδιαγραφές και ο ορισμός του έργου.....	47
2.7	Ανάπτυξη προδιαγραφών του έργου.....	47
2.8	Προδιαγραφές έργου.....	49
2.9	Προσδοκίες πελάτη και χορηγού	51
2.10	Εναλλακτικές λύσεις του διαχειριστή έργου	52
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	54
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1	Εισαγωγή.....	55
3.2	Έναρξη έργου	55
3.3	Δομή ανάλυσης εργασιών.....	56
3.4	Προσδιορισμός δεξιοτήτων που απαιτούνται για το έργο	56
3.5	Συγκρότηση της ομάδας έργου.....	58
3.6	Επικεφαλής ομάδας και η ομάδα εργασίας.....	59
3.7	Εκτιμήσεις για την επάνδρωση.....	60

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	61
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ

4.1	Εισαγωγή.....	63
4.2	Η σημασία της εναρκτήριας συνεδρίασης	63
4.3	Η ατζέντα της εναρκτήριας συνεδρίασης.....	64
4.4	Επεξηγήσεις σημείων της ατζέντας	65
	4.4.1. Εξηγήστε γιατί αναλαμβάνετε αυτό το έργο	65
	4.4.2. Παρουσίαση προδιαγραφών του έργου.....	65
	4.4.3. Παρουσίαση των μελών της ομάδας έργου	66
	4.4.4. Επεξήγηση κανόνων συνεργασίας	66
	4.4.5. Επεξήγηση του τρόπου προγραμματισμού ενός έργου με χρήση του διαγράμματος Gantt.....	68
	4.4.6. Εξηγήστε το αντικείμενο της επόμενης συνεδρίασης	70
	4.4.7. Θέσατε τις ημερομηνίες για τις επόμενες συνεδριάσεις	71
4.5	Προσδοκίες μελών των ομάδων.....	71
4.6	Ευελιξία.....	71
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	72
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΛΙΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΡΓΟΥ

5.1	Εισαγωγή.....	75
5.2	Προετοιμασίες για την πρώτη συνεδρίαση της λίστας εργασιών.....	75
5.3	Διάγραμμα συνάφειας.....	77
5.4	Πρώτη συνεδρίαση της λίστας εργασιών.....	79
5.5	Συζήτηση της ανάλυσης εργασιών	80
	5.5.1 Πότε μια εργασία είναι εργασία;.....	82
5.6	Τελική συνεδρίαση της λίστας εργασιών	84
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	86
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT

6.1	Εισαγωγή.....	89
6.2	Τα βασικά του διαγράμματος GANTT	92
6.3	Προετοιμασία δημιουργίας του διαγράμματος GANTT	94
6.4	Εκτίμηση εργασιών του έργου.....	95
6.5	Χρήση πακέτων Η/Υ για το διάγραμμα GANTT.....	96
6.6	Οι εργασίες των διαγραμμάτων GANTT	98
6.7	Μειονεκτήματα υπολογιστών.....	105
6.8	Παράδειγμα διαγράμματος GANTT	105
6.9	Χρησιμότητα διαγραμμάτων GANTT	107
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	107
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

7.1	Εισαγωγή.....	109
7.2	Ευθύγραμμο διαγράμματα	110
7.3	Δικτυωτά διαγράμματα.....	110
7.3.1	Κατά βέλη προσανατολισμένα διαγράμματα.....	111
7.3.2	Κατά κόμβους προσανατολισμένα διαγράμματα.....	111
7.4	Παράδειγμα	115
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	118
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΟΥ

8.1	Εισαγωγή.....	119
8.2	Διαχείριση κόστους προγραμματισμού.....	121
8.2.1	Εισαγωγές στη διαχείριση κόστους έργου.....	122
8.2.2	Εργαλεία και τεχνικές προγραμματισμού πόρων	123
8.2.3	Αποτελέσματα από τον προγραμματισμό πόρων.....	123
8.3	Εκτίμηση κόστους.....	124

8.3.1	Εισαγωγές στο κόστος εκτίμησης.....	125
8.3.2	Εργαλεία και τεχνικές εκτίμησης κόστους	126
8.3.3	Αποτελέσματα από την εκτίμηση κόστους.....	127
8.4	Κόστος προϋπολογισμού.....	129
8.4.1	Εισαγωγές στο κόστος προϋπολογισμού	129
8.4.2	Εργαλεία και τεχνικές κόστους προϋπολογισμού	130
8.4.3	Αποτελέσματα κόστους προϋπολογισμού	130
8.5	Έλεγχος κόστους	130
8.5.1	Εισαγωγές στον έλεγχο κόστους	131
8.5.2	Εργαλεία και τεχνικές για τον έλεγχο κόστους.....	132
8.5.3	Αποτελέσματα για τον έλεγχο κόστους.....	134
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		135
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ

9.1	Εισαγωγή.....	137
9.2	Ποιοτικός προγραμματισμός.....	140
9.2.1	Εισαγωγή στον ποιοτικό προγραμματισμό	141
9.2.2	Εργαλεία και τεχνικές για τον ποιοτικό προγραμματισμό	142
9.2.3	Αποτελέσματα από τον ποιοτικό προγραμματισμό	144
9.3	Διασφάλιση ποιότητας	146
9.3.1	Εισαγωγές στη διασφάλιση ποιότητας	147
9.3.2	Εργαλεία και τεχνικές για τη διασφάλιση ποιότητας.....	147
9.3.3	Εισαγωγές στη διασφάλιση ποιότητας.....	148
9.4	Ποιοτικός έλεγχος.....	148
9.4.1	Εισαγωγές στον ποιοτικό έλεγχο.....	149
9.4.2	Εργαλεία και τεχνικές για ποιοτικό έλεγχο	150
9.4.3	Αποτελέσματα από τον ποιοτικό έλεγχο	153
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		154
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

10.1	Εισαγωγή.....	155
10.2.	Οργανωτικός προγραμματισμός	157
10.2.1.	Εισαγωγές στον οργανωτικό προγραμματισμό	158
10.2.2	Εργαλεία και τεχνικές για οργανωτικό προγραμματισμό.....	160
10.2.3.	Αποτελέσματα από τον οργανωτικό προγραμματισμό.....	161
10.3.	Απόκτηση προσωπικού	164
10.3.1.	Εισαγωγές στην απόκτηση προσωπικού	164
10.3.2.	Εργαλεία και τεχνικές για την απόκτηση προσωπικού.....	165
10.3.3.	Αποτελέσματα από την απόκτηση προσωπικού.....	166
10.4.	Ανάπτυξη ομάδας.....	166
10.4.1.	Εισαγωγές στην ανάπτυξη ομάδας.....	167
10.4.2.	Εργαλεία και τεχνικές για την ανάπτυξη ομάδας.....	168
10.4.3.	Αποτελέσματα από την ανάπτυξη ομάδας	170
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	170
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	171

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΡΓΟΥ

11.1	Εισαγωγή.....	173
11.2	Προγραμματισμός επικοινωνιών	175
11.2.1	Εισαγωγές στον προγραμματισμό επικοινωνιών	176
11.2.2	Εργαλεία και τεχνικές για τον προγραμματισμό επικοινωνιών	177
11.2.3	Αποτελέσματα από τον προγραμματισμό επικοινωνιών	178
11.3	Διανομή πληροφοριών	178
11.3.1	Εισαγωγές στη διανομή πληροφοριών	179
11.3.2	Εργαλεία και τεχνικές για τη διανομή πληροφοριών	179
11.3.3	Αποτελέσματα από τη διανομή πληροφοριών	180
11.4	Έκθεση απόδοσης.....	180
11.4.1	Εισαγωγές στην υποβολή έκθεσης απόδοσης	181
11.4.2	Εργαλεία και τεχνικές για την υποβολή έκθεσης απόδοσης.....	182
11.4.3	Αποτελέσματα από την υποβολή έκθεσης απόδοσης.....	184

11.5	Διοικητικό κλείσιμο.....	186
11.5.1	Εισαγωγές στο διοικητικό κλείσιμο.....	186
11.5.2	Εργαλεία και Τεχνικές για το διοικητικό κλείσιμο	187
11.5.3	Αποτελέσματα από το διοικητικό κλείσιμο	187
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		188
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		188

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΕΡΓΟΥ

12.1	Εισαγωγή.....	189
12.2	Προγραμματισμός διαχείρισης κινδύνου.....	193
12.2.1	Εισαγωγές στο διοικητικό προγραμματισμό κινδύνου	194
12.2.2	Εργαλεία και τεχνικές για το σχεδιασμό διαχείρισης κινδύνου	194
12.2.3	Αποτελέσματα από το σχεδιασμό διαχείρισης κινδύνου.....	195
12.3	Προσδιορισμός κινδύνου	196
12.3.1	Εισαγωγές στον προσδιορισμό κινδύνου.....	197
12.3.2	Εργαλεία και Τεχνικές για τον προσδιορισμό κινδύνου	198
12.3.3	Αποτελέσματα από τον προσδιορισμό κινδύνου	201
12.4	Ποιοτική ανάλυση κινδύνου.....	201
12.4.1	Εισαγωγές στην ποιοτική ανάλυση κινδύνου.....	202
12.4.2	Εργαλεία και Τεχνικές για την ποιοτική ανάλυση κινδύνου	203
12.4.3	Αποτελέσματα από την ποιοτική ανάλυση κινδύνου	207
12.5	Ποσοτική ανάλυση κινδύνου	208
12.5.1	Εισαγωγές στην ποσοτική ανάλυση κινδύνου	209
12.5.2	Εργαλεία και Τεχνικές για την ποσοτική ανάλυση κινδύνου	210
12.5.3	Αποτελέσματα από την ποσοτική ανάλυση κινδύνου.....	212
12.6	Προγραμματισμός απόκρισης κινδύνου	214
12.6.1	Εισαγωγές στον προγραμματισμό απόκρισης κινδύνου.....	215
12.6.2	Εργαλεία και Τεχνικές για τον προγραμματισμό απόκρισης κινδύνου.....	216
12.6.3	Αποτελέσματα από τον προγραμματισμό απόκρισης κινδύνου.....	219
12.7	Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου	220
12.7.1	Εισαγωγές στην παρακολούθηση και τον έλεγχο κινδύνου.....	222

12.7.2 Εργαλεία και Τεχνικές για την παρακολούθηση και τον έλεγχο κινδύνου	223
12.7.3 Αποτελέσματα από την παρακολούθηση και τον έλεγχο κινδύνου	224
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	225
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	225

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΛΛΑΓΗ ΕΡΓΟΥ

13.1 Εισαγωγή.....	227
13.2 Διαχείριση αναποφασιστικότητας πελατών	227
13.3 Η επιστροφή αλλαγής: Δομή και Διαδικασίες.....	229
13.3.1 Αίτημα αλλαγής του έργου.....	230
13.3.2 Έκθεση επιτροπής αλλαγής.....	230
13.4 Έλεγχος αλλαγής έργου.....	235
13.4.1 Οδηγίες για τον έλεγχο αλλαγής	235
13.5 Παραδείγματα αιτημάτων αλλαγής.....	236
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	239
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΕΡΓΟΥ

14.1 Εισαγωγή.....	241
14.2 Σχέδιο διαχείρισης προμηθειών	242
14.2.1 Σκοπός και απαιτήσεις του σχεδίου διαχείρισης προμηθειών....	242
14.2.2 Μέθοδος διαχείρισης προμηθειών.....	243
14.3 Τύποι συμβάσεων	243
14.3.1 Σύμβαση σταθερής τιμής	244
14.3.2 Σύμβαση κόστους επιστροφής.....	245
14.3.3 Σύμβαση ορισμένου χρόνου και υλικών	245
14.4 Κίνδυνοι προμηθειών	246
14.4.1 Διαχείριση κινδύνων προμηθειών.....	247
14.5 Προσδιορισμός κόστους	248

14.6	Τυποποιημένη τεκμηρίωση προμηθειών	248
14.7	Περιορισμοί για τις συμβάσεις προμηθειών	250
14.8	Διαδικασία έγκρισης σύμβασης.....	251
14.8.1	Κριτήρια απόφασης	252
14.8.2	Διαχείριση προμηθευτή.....	253
14.9	Συστήματα, εργαλεία & e-προμήθειες	253
14.9.1	Τα συστήματα, τα εργαλεία και οι e-προμήθειες	254
14.10	Πράσινες συμβάσεις προμηθειών	256
14.10.1	Πράσινες συμβάσεις των προμηθειών.....	257
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		258
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		258

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΕΡΓΟΥ

15.1	Εισαγωγή.....	261
15.2	Χαρακτηριστικά κλεισίματος έργου.....	262
15.2.1	Τερματισμός έργου.....	263
15.2.2	Προσθήκη.....	263
15.2.3	Έλλειμμα.....	264
15.2.4	Ολοκλήρωση	265
15.2.5	Διαγραφή	265
15.3	Μελέτη περίπτωσης.....	265
15.4	Σύμβαση κλεισίματος.....	267
15.4.1	Εισαγωγές και Εργαλεία κλεισίματος συμβάσεων	268
15.4.2	Λογιστικοί έλεγχοι προμήθειας	268
15.4.3	Αποδοχή συμβάσεων.....	269
15.5	Διοικητικό κλείσιμο	270
15.5.1	Διοικητικές εισαγωγές κλεισίματος.....	271
15.5.2	Έγγραφα μέτρησης απόδοσης	271
15.5.3	Τεκμηρίωση προϊόντων.....	272
15.5.4	Άλλα αρχεία έργου.....	272
15.5.5	Διοικητικά εργαλεία και τεχνικές κλεισίματος	272
15.6	Διοικητικά αποτελέσματα κλεισίματος	272
15.6.1	Αρχεία έργου	273
15.6.2	Κλείσιμο έργου και επίσημη αποδοχή.....	274

15.6.3 Μαθήματα που διδάχτηκαν.....	274
15.7 Απελευθέρωση των μελών της ομάδας έργου.....	276
15.7.1 Γιορτάστε.....	276
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	277
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	278

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑ, ΜΕΓΑΛΑ ΕΡΓΑ, ΕΡΓΑ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΕΡΓΑ

16.1 Εισαγωγή.....	279
16.2 Βασικά έργα και οι περιορισμοί τους.....	280
16.3 Βασικό έργο.....	281
16.4 Μικρό βασικό έργο.....	284
16.5 Μεγάλο έργο.....	285
16.6 Έργο μεγάλης κλίμακας.....	288
16.7 Πολύπλοκα έργα.....	293
16.7.1 Σύγκριση βασικών και πολύπλοκων έργων	294
16.7.2 Ορισμός πολυπλοκότητας.....	297
16.7.3 Συμβιβασμοί.....	299
16.7.4 Δεξιότητες.....	299
16.7.5 Διακυβέρνηση.....	300
16.7.6 Λήψη αποφάσεων.....	301
16.7.7 Ευέλικτες μεθοδολογίες	301
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	302
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	303

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

17.1 Εισαγωγή.....	305
17.2 Διαδικασία βελτιώσεων	306
17.3 Στόχοι απόδοσης.....	306
17.3.1 Αλλαγές προδιαγραφών	307
17.3.2 Αρχικά εμπόδια της σχεδίασης	307
17.3.3 Ακρίβεια στόχων	308

17.3.4 Ταχύτητα απόδοσης	308
17.3.5 Απόδοση ισχύος	309
17.3.6 Απόδοση κόστους.....	309
17.3.7 Ευκολία χρήσης.....	309
17.4 Απόδοση Προγραμματισμού	310
17.6 Στόχοι Κόστους	311
17.6 Απόδοση Ποιότητας.....	312
17.6.1 Ποιότητα απόδοσης παραγωγής.....	312
17.6.2 Ποιότητα απόδοσης στον πελάτη.....	313
17.7 Στόχοι Πωλήσεων	314
17.8 Συνολική Οικονομική Απόδοση	315
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	316
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	317
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Διαδικασίες Εισαγωγών και Αποτελεσμάτων	319
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ερωτήσεις - Απαντήσεις	337
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Ορολογία.....	374
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	379
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	385