

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
---------------	---

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Γενικά .....	21
2. Ανθρώπινες ανάγκες–Οικονομικά αγαθά–Συντελεστές παραγωγής .....	22
3. Οικονομικές μονάδες–Έννοια και διακρίσεις .....	24
4. Κατηγορίες οικονομικών μονάδων από άποψη φορέα (ιδιοκτήτη) .....	24
5. Κατηγορίες οικονομικών μονάδων από άποψη επιδιωκόμενου σκοπού .....	25
6. Έννοια και βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης .....	26

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Κατηγορίες επιχειρήσεων από άποψη αντικειμένου απασχόλησης .....	31
1.2 Κατηγορίες επιχειρήσεων από άποψη μεγέθους .....	32
1.2.1 Γενικά .....	32
1.2.2 Κριτήρια μεγέθους .....	33
1.2.3 Οι μικρές επιχειρήσεις .....	35
1.2.3.1 Το «πορτραίτο» του μικρού επιχειρηματία .....	35
1.2.3.2 Το ξεκίνημα και η πορεία της μικρής επιχείρησης .....	36
1.2.3.3 Τομείς δράσης των μικρών επιχειρήσεων .....	38
1.2.3.4 Πλεονεκτήματα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων .....	39
1.2.3.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των μικρών επιχειρήσεων .....	42
1.2.4 Οι μεγάλες επιχειρήσεις .....	45
1.2.4.1 Γενικά .....	45
1.2.4.2 Πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων .....	45

1.3	Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με την περιουσιακή τους διάθροση ..	48
1.4	Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με το νομικό τύπο .....	50
1.4.1	Ατομικές επιχειρήσεις .....	50
1.4.2	Εταιρικές επιχειρήσεις .....	51
1.4.2.1	Γενικά .....	51
1.4.2.2	Ομόρρυθμη εταιρεία .....	52
1.4.2.3	Ανώνυμη εταιρεία .....	53
1.4.2.4	Λοιπές εταιρικές μορφές .....	56

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

2.1	Έννοια .....	61
2.2	Παράγοντες ανάπτυξης πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	61
2.3	Βασικές συνέπειες για τη φιλοξενούσα χώρα .....	62
2.3.1	Ευνοϊκές συνέπειες .....	63
2.3.2	Δυσμενείς συνέπειες .....	63

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

3.1	Έννοια .....	67
3.2	Προϋποθέσεις επιτυχίας .....	67
3.3	Μορφές συνασπισμών .....	68
3.4	Κατηγορίες συνασπισμών από άποψη τυπική .....	69
3.5	Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα συνασπισμών .....	71

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

4.1	Έννοια του περιβάλλοντος .....	75
4.2	Το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον .....	76
4.2.1	Το γενικό περιβάλλον .....	76
4.2.2	Το ειδικό περιβάλλον .....	79
4.3	Το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον .....	82

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

5.1 Γενικά .....	85
5.2 Οφέλη και δικαιώματα .....	86
5.3 Υποχρεώσεις και ευθύνες .....	87
5.4 Έλεγχος της κοινωνικής ανευθυνότητας .....	90
5.5 Αρνητικές και θετικές περί κοινωνικής ευθύνης απόψεις .....	92

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**

6.1 Ορολογία .....	97
6.1.1 Διοίκηση (management, administration) .....	97
6.1.2 Διοικητικό στέλεχος (manager) .....	98
6.1.3 Διοικητική (management) .....	98
6.2 Η εξέλιξη της διοικητικής σκέψης .....	98
6.2.1 Η διοικητική σκέψη κατά την αρχαιότητα .....	98
6.2.2 Η εξέλιξη μέχρι του τέλους του 19ου αιώνα .....	100
6.2.3 Οι πρόδρομοι του Taylor .....	101
6.3 Η κλασική σχολή της διοίκησης .....	103
6.3.1 Γενικά .....	103
6.3.2 Επιστημονική διοίκηση. Η συμβολή του F. Taylor .....	103
6.3.3 Οι οπαδοί του Taylor .....	106
6.4 Η κλασική διοικητική θεωρία .....	107
6.4.1 Η συμβολή του Henri Fayol .....	107
6.4.2 Αρχές της διοίκησης κατά Fayol .....	109
6.4.3 Ο Max Weber και το γραφειοκρατικό πρότυπο .....	111
6.5 Η σχολή της συμπεριφοράς .....	113
6.5.1 Γενικά .....	113
6.5.2 Οι μελέτες του Hawthorn .....	114
6.5.3 Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων .....	116
6.5.4 Η σύγχρονη θεωρία της συμπεριφοράς .....	118
6.6 Η ποσοτική προσέγγιση .....	119
6.7 Η θεωρία των συστημάτων .....	119
6.7.1 Ανοικτά και κλειστά συστήματα .....	120
6.7.2 Υποσυστήματα .....	120

6.7.3 Συνεργία-εντροπία .....	121
6.8 Ενδεχομενική διοικητική θεωρία .....	121

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

7.1 Εννοιολογική θεμελίωση .....	125
7.2 Έννοια του προγράμματος .....	126
7.3 Λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό .....	127
7.4 Τα στάδια του προγραμματισμού .....	130
7.4.1 Γενικά .....	130
7.4.2 Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση .....	131
7.4.3 Προσδιορισμός των στόχων .....	131
7.4.3.1 Κατηγορίες στόχων .....	132
7.4.3.2 Ιεράρχηση στόχων .....	135
7.4.4 Διαμόρφωση της πολιτικής .....	137
7.4.5 Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης .....	138
7.4.6 Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος .	139
7.5 Βασικοί τύποι προγραμμάτων .....	140
7.6 Κατηγορίες προγραμμάτων από άποψη χρόνου .....	143
7.6.1 Μακρόχρονα προγράμματα .....	143
7.6.2 Βραχύχρονα προγράμματα .....	144
7.7 Τα προγράμματα από άποψη επαναληπτικότητας .....	145
7.8 Ελαστικότητα των προγραμμάτων .....	146
7.9 Ο προγραμματισμός και τα επίπεδα διοικήσεως .....	148

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

8.1 Γενικά .....	153
8.2 Ορισμός της απόφασης .....	154
8.3 Τύποι αποφάσεων .....	155
8.4 Οι συνθήκες λήψης των αποφάσεων .....	157
8.4.1 Αποφάσεις υπό συνθήκες βεβαιότητας .....	158
8.4.2 Αποφάσεις υπό συνθήκες κινδύνου .....	159
8.4.3 Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας .....	160
8.5 Τα στάδια της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων .....	160

8.5.1	Ο προσδιορισμός του προβλήματος .....	160
8.5.2	Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων .....	162
8.5.3	Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων .....	162
8.5.4	Η επιλογή της καλύτερης λύσης .....	164
8.5.5	Η εφαρμογή της λύσης που επιλέγεται .....	165
8.6	Η αξιολόγηση της απόφασης .....	166
8.7	Η σημασία των πληροφοριών για τη λήψη ορθών αποφάσεων .....	167
8.8	Παράγοντες επηρεασμού των αποφάσεων .....	169

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

9.1	Έννοια και ορισμός της οργάνωσης .....	173
9.2	Αρχές της οργάνωσης .....	175
9.2.1	Γενικά .....	175
9.2.2	Η αρχή της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων και της δημιουργίας των τμημάτων .....	175
9.2.3	Η αρχή του προσδιορισμού των σκοπών .....	193
9.2.4	Η αρχή της ενότητας της διοικήσεως, ή της ενότητας της εντολής (unity of command) .....	196
9.2.5	Η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως της διοικήσεως (span of management) .....	197
9.2.5.1	Γενικά .....	197
9.2.5.2	Περιοριστικοί παράγοντες της εκτάσεως της διοικήσεως..	199
9.2.5.3	Προσδιοριστικοί παράγοντες της εκτάσεως της διοικήσεως..	199
9.2.5.4	Το πρόβλημα του προσδιορισμού της αρίστης εκτάσεως της διοικήσεως .....	204
9.2.5.5	Το σύστημα Lockheed .....	204
9.2.5.6	Έκταση της διοικήσεως και οργανωτικά επίπεδα .....	207
9.2.6	Η αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης .....	208
9.2.7	Η αρχή του συντονισμού .....	209
9.2.7.1	Μορφές συντονισμού .....	212
9.2.8	Η αρχή της αλυσίδας της εντολής .....	214
9.3	Τυπική οργάνωση .....	216
9.3.1	Έννοια της τυπικής οργάνωσης. Προσχεδιασμός της οργανωτικής δομής .....	216
9.3.2	Οργανογράμματα .....	218

9.3.3	Η σκοπιμότητα της τυπικής οργάνωσης .....	223
9.4	Άτυπη οργάνωση .....	223
9.4.1	Έννοια της άτυπης οργάνωσης .....	223
9.4.2	Λόγοι που ευνοούν τη δημιουργία άτυπων ομάδων .....	224
9.4.3	Επιδράσεις της άτυπης οργάνωσης .....	228
9.4.4	Η άτυπη οργανωτική διάρθρωση .....	229

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΞΟΥΣΙΑ**

10.1	Έννοια της εξουσίας .....	239
10.2	Πηγή της εξουσίας .....	240
10.3	Ευθύνη .....	244
10.4	Λογοδοσία .....	245
10.5	Μορφές εξουσίας .....	246
10.5.1	Γραμμική και επιτελική εξουσία .....	246
10.6	Γραμμικά και επιτελικά στελέχη .....	246
10.6.1	Προσωπικό επιτελείο και επιτελείο ειδικότητας .....	250
10.7	Τμήμα γραμμής και τμήμα επιτελείου .....	252
10.8	Λειτουργική εξουσία .....	253
10.9	Γραμμική διάρθρωση .....	257
10.10	Γραμμικο-επιτελική διάρθρωση .....	260
10.11	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της γραμμικής-επιτελικής διάρθρωσης .....	263
10.12	Αρχές λειτουργίας του γραμμικο-επιτελικού συστήματος .....	264

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ**

11.1	Έννοια της εξουσιοδότησης .....	269
11.2	Λόγοι εξουσιοδότησης .....	270
11.3	Βαθμός εξουσιοδότησης .....	270
11.4	Η εξουσιοδότηση στη διοικητική πρακτική .....	272
11.5	Στοιχεία της εξουσιοδότησης .....	275
11.6	Αποτελεσματική εξουσιοδότηση .....	276

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

12.1	Έννοια της αποκέντρωσης .....	281
12.2	Τάση για αποκέντρωση .....	282
12.3	Τάση για συγκέντρωση .....	285
12.4	Βαθμός αποκέντρωσης .....	287
12.5	Βαθμός αποκέντρωσης και συστήματα πληροφοριών διοίκησης .....	289
12.6	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος .....	290

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ-ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

13.1	Έννοια της επιτροπής .....	297
13.2	Είδη επιτροπών .....	298
13.3	Έκταση χρησιμοποίησης των επιτροπών .....	299
13.4	Λόγοι χρήσεως των επιτροπών .....	300
13.5	Αποτελεσματική λειτουργία των επιτροπών .....	304
13.6	Μειονεκτήματα των επιτροπών .....	308

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

14.1	Η λειτουργία του εφοδιασμού .....	313
14.1.1	Έννοια του εφοδιασμού .....	313
14.1.2	Η σημασία της λειτουργίας του εφοδιασμού .....	314
14.1.3	Οι επί μέρους δραστηριότητες της λειτουργίας του εφοδιασμού .....	315
14.2	Η λειτουργία της παραγωγής .....	317
14.2.1	Έννοια .....	317
14.2.2	Μορφές παραγωγής .....	318
14.2.3	Οι επί μέρους δραστηριότητες της παραγωγής .....	319
14.3	Η λειτουργία marketing.....	324
14.3.1	Έννοια του marketing .....	324
14.3.2	Περιεχόμενο της λειτουργίας marketing .....	325
14.4	Η χρηματοδοτική λειτουργία .....	325
14.4.1	Πηγές χρηματικών κεφαλαίων .....	326
14.4.2	Διάφορα χρηματοδότησης .....	327

14.4.3	Χρησιμοποίηση (διαχείριση) των χρηματικών κεφαλαίων ....	328
--------	--	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

15.1	Έννοια και σπουδαιότητα της επικοινωνίας .....	331
15.2	Τύποι επικοινωνίας .....	332
15.2.1	Λεκτική επικοινωνία .....	332
15.2.2	Μη λεκτική επικοινωνία .....	335
15.3	Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας .....	337
15.4	Επιτυχής επικοινωνία .....	340
15.5	Παράγοντες αποτυχίας της επικοινωνίας .....	341
15.6	Η επικοινωνία στα πλαίσια της επιχείρησης .....	343
15.6.1	Κάθετη επικοινωνία .....	344
15.6.2	Οριζόντια επικοινωνία .....	346
15.7	Άτυπη επικοινωνία .....	347

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ**

16.1	Γενικά .....	351
16.2	Ανάλυση εργασίας και προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού .	351
16.2.1	Ανάλυση εργασίας .....	352
16.2.2	Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού .....	353
16.3	Προέλευση προσωπικού .....	354
16.4	Στρατολόγηση υποψηφίων .....	355
16.5	Επιλογή προσωπικού .....	357
16.5.1	Γενικά .....	357
16.5.2	Ορισμός και μέθοδοι επιλογής .....	358
16.6	Εκπαίδευση-ανάπτυξη προσωπικού .....	362
16.7	Αξιολόγηση προσωπικού .....	363

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

17.1	Γενικά περί διευθύνσεως .....	367
------	-------------------------------	-----



17.2	Υποκίνηση .....	367
17.2.1	Έννοια και σπουδαιότητα της υποκίνησης .....	367
17.2.2	Υποκίνηση και κίνητρα .....	369
17.2.3	Μέσα υποκίνησης. Η ανταμοιβή και η ποινή .....	370
17.2.4	Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών .....	371
17.2.5	Η θεωρία του Alderfer .....	374
17.2.6	Λοιπές θεωρίες .....	374
17.2.7	Τα κυρίως χρησιμοποιούμενα μέσα υποκίνησης .....	374
17.2.8	Η ενημέρωση και η συμμετοχή .....	376
17.2.9	Η διεύθυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας .....	376
17.3	Ηγεσία .....	377
17.3.1	Έννοια της ηγεσίας .....	377
17.3.2	Χρησιμότητα της ηγεσίας .....	377
17.3.3	Επιφυλάξεις για το ρόλο της ηγεσίας .....	379
17.3.4	Συμπέρασμα .....	380
17.4	Γνωρίσματα της ηγεσίας .....	381
17.5	Γνωρίσματα του ηγέτη .....	382
17.5.1	Η θεωρία των χαρακτηριστικών .....	382
17.5.2	Οι θεωρίες της συμπεριφοράς του ηγέτη .....	386
	17.5.2.1 Οι μελέτες του πανεπιστημίου του Michigna: Εργασιοκεντρική και ανθρωποκεντρική ηγεσία.....	387
	17.5.2.2 Οι μελέτες του πολιτειακού πανεπιστημίου του Ohio ..	389
17.5.3	Η περιπτωσιακή της ηγεσίας θεωρία .....	391

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΩΟ**

### **ΕΛΕΓΧΟΣ**

18.1	Γενικά περί ελέγχου .....	395
18.2	Ορισμός του ελέγχου .....	397
18.3	Τα στοιχεία του ελέγχου .....	398
18.3.1	Προσδιορισμός προτύπων (standards) .....	398
18.3.1.1	Έκταση εφαρμογής προτύπων .....	399
18.3.1.2	Κατηγορίες προτύπων .....	399
18.3.1.3	Φυσικά πρότυπα .....	399
18.3.1.4	Πρότυπα κόστους .....	401
18.3.1.5	Πρότυπο απόδοσης κεφαλαίου .....	403
18.3.1.6	Η θέση της επιχείρησης στην αγορά .....	404

18.3.1.7	Η παραγωγικότητα .....	404
18.3.1.8	Πρωτοπορία προϊόντος .....	405
18.3.1.9	Ανάπτυξη προσωπικού .....	406
18.3.1.10	Η στάση του προσωπικού απέναντι στην επιχείρηση..	407
18.3.1.11	Πρότυπα κοινωνικής προβολής .....	408
18.3.1.12	Ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνων και μακροχρόνων στόχων	408
18.3.1.13	Μέθοδοι προσδιορισμού προτύπων .....	409
18.3.2	Μέτρηση της εκτέλεσης και παραβολή της με τα πρότυπα .....	413
18.3.3	Λήψη διορθωτικών μέτρων .....	417
18.3.4	Διόρθωση δυσμενών και ευνοϊκών αποκλίσεων .....	420
18.3.5	Μέτρα για τη βελτίωση της πειθαρχίας .....	421
18.4	Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου .....	422
18.5	Τεχνικές ελέγχου .....	426
18.5.1	Προϋπολογιστικός έλεγχος .....	426
18.5.1.1	Σκοπός κατάρτισης των προϋπολογισμών .....	426
18.5.1.2	Κατηγορίες προϋπολογισμών .....	427
18.5.2	Η τεχνική του GANNT .....	433
18.5.3	Η απεικόνιση με ορόσημα .....	435
18.5.4	Δικτυωτή ανάλυση και απεικόνιση προγραμμάτων .....	435
18.5.5	Η ανάλυση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών .....	441