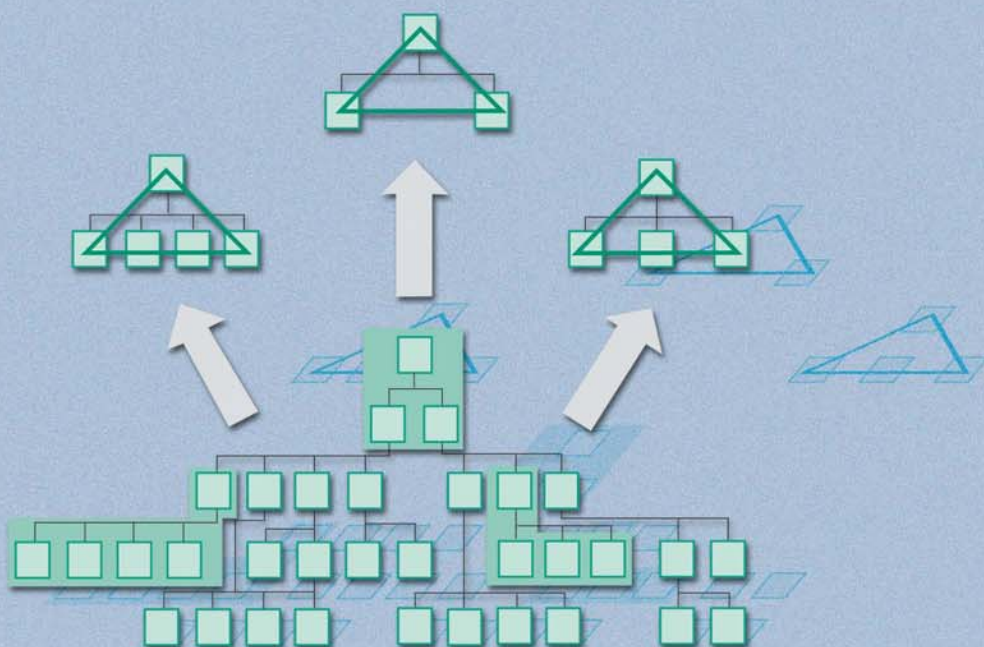




ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

# Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Έργων



Τόμος Α'

## Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων

Γεώργιος Κορρές  
Σταύρος Γούτσος  
Ιωάννης Κωστούρος



## Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων

### **Σημείωση**

*Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αρτιότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς, κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.*





ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας

*Πρόγραμμα Σπουδών*  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

*Θεματική Ενότητα*  
ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

*Τόμος Α'*

# Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΡΡΕΣ**

*Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Γεωγραφίας  
Πανεπιστημίου Αιγαίου*

**ΣΤΑΥΡΟΣ ΓΟΥΤΣΟΣ**

*Λέκτορας Τμήματος Μηχανολόγων & Αεροναυπηγών  
Μηχανικών Πανεπιστημίου Πατρών*

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΩΣΤΟΥΡΟΣ**

*Δρ. Πολιτικός Μηχανικός*







ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας

---

*Πρόγραμμα Σπουδών*  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

*Θεματική Ενότητα*  
ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

*Τόμος Α'*  
**Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων**

*Συγγραφή*

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΡΡΕΣ  
Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Γεωγραφίας  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

ΣΤΑΥΡΟΣ ΓΟΥΤΣΟΣ  
Λέκτορας Τμήματος Μηχανολόγων & Αεροναυπηγών  
Μηχανικών Πανεπιστημίου Πατρών

ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΩΣΤΟΥΡΟΣ  
Δρ. Πολιτικός Μηχανικός

*Κριτική Ανάγνωση*  
ΧΑΡΗΣ ΝΑΞΑΚΗΣ  
Καθηγητής Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής ΤΕΙ Ηπείρου

*Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την επιστημονική επιμέλεια του τόμου*  
ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΜΑΣΤΡΟΓΙΑΝΝΗΣ  
Καθηγητής Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών Πανεπιστημίου Πατρών

*Επιμέλεια στη μέθοδο της εκπαίδευσης από απόσταση*  
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ

*Γλωσσική Επιμέλεια*  
ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΨΑΡΡΟΥ και ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΑΛΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

*Τεχνική Επιμέλεια – Καλλιτεχνική Επιμέλεια – Σελιδοποίηση*  
ΤΥΡΟΡΑΜΑ

*Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού και γενική επιμέλεια των εκδόσεων*  
ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ / 1997 – 2003

---

ISBN: 960-538-410-8

Κωδικός Έκδοσης: ΔΧΤ 50/1

---

Copyright 2003 για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 26222 Πάτρα – Τηλ: 2610 314094, 314206 Φαξ: 2610 317244

Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993, απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο χωρίς την άδεια του εκδότη.



## Περιεχόμενα

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### Βασικές έννοιες και θεωρίες της Διοικητικής Επιστήμης

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις, Γενική παρατήρηση</i> .....	13
1.1 Οι οργανισμοί και η ανάγκη διοίκησης .....	15
1.1.1 Βασικές έννοιες .....	15
1.1.2 Η επεξεργασία διοίκησης .....	20
1.1.3 Κατηγορίες και ικανότητες διοικητών .....	27
1.2 Η εξέλιξη της θεωρίας διοίκησης .....	29
1.2.1 Οι πρώτες θεωρίες διοίκησης .....	29
1.2.2 Η κλασική σχολή διοίκησης .....	33
1.2.3 Η σχολή συμπεριφοράς .....	36
1.2.4 Οι βασικές προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης .....	39
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	45
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	46
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	47
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 1</i> .....	48

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### Το περιβάλλον της επιχείρησης, η ολική ποιότητα και η κοινωνική ευθύνη

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	49
2.1 Η σημασία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης .....	51
2.1.1 Βασικές έννοιες .....	51
2.1.2 Οι εξωτερικοί παράγοντες άμεσης επίδρασης .....	54
2.1.3 Οι εξωτερικοί παράγοντες έμμεσης επίδρασης .....	57
2.1.4 Η ανάπτυξη του περιβαλλοντικού κινήματος .....	60
2.2 Η σημασία της ολικής ποιότητας .....	62

---

---

2.2.1 Η ολική ποιότητα .....	62
2.2.2 Η σημασία της κοινωνικής ευθύνης .....	66
2.2.3 Η διοίκηση έργου .....	71
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	73
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	74
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	75
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 2</i> .....	76

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### **Τα συστήματα διοίκησης**

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i> <i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	77
3.1 Η σημασία των συστημάτων διοίκησης – διαχείρισης .....	79
3.1.1 Η αξία της πληροφορίας .....	79
3.1.2 Τα συστήματα διοίκησης – διαχείρισης .....	83
3.2 Συστήματα διοίκησης επιχειρήσεων .....	87
3.2.1 Τα βασικά υποσυστήματα διοίκησης .....	87
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	90
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	91
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	92
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 3</i> .....	93

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### **Στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησης**

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i> <i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	95
4.1 Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού .....	97
4.1.1 Καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης .....	97
4.1.2 Διακρίβωση της αποστολής .....	98
4.1.3 Η αναλυτική διατύπωση της αποστολής .....	99
4.1.4 Οι απαιτήσεις για τη διατύπωση της αποστολής .....	99
4.1.5 Η αποστολή της επιχείρησης – πλαίσιο δραστηριοτήτων .....	102

---

---

4.2	Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος .....	104
4.2.1	Το τεχνολογικό περιβάλλον .....	105
4.2.2	Το οικονομικό περιβάλλον .....	107
4.2.3	Το κοινωνικό περιβάλλον .....	108
4.2.4	Το πολιτικό περιβάλλον .....	109
4.2.5	Πηγές πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον .....	110
4.3	Αξιολόγηση της εσωτερικής κατάστασης .....	111
4.3.1	Προετοιμασία της ανάλυσης SWOT .....	112
4.3.2	Η χρήση του πίνακα της ανάλυσης SWOT .....	115
4.3.3	Ο διευρυμένος πίνακας της ανάλυσης SWOT .....	115
4.4	Καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων .....	118
4.5	Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών .....	119
4.6	Καθορισμός ετήσιων στόχων .....	126
4.6.1	Η έννοια της πολιτικής στην εφαρμογή της στρατηγικής .....	128
4.7	Η κατανομή των πόρων .....	130
4.7.1	Συγκρούσεις .....	130
4.7.2	Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων .....	131
	<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	134
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	135
	<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	136
	<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 4</i> .....	137

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων**

	<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
	<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	139
5.1	Εισαγωγή στις βασικές έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης .....	141
5.1.1	Ορισμός και σημασία της διοίκησης .....	141
5.1.2	Αρχές διοίκησης .....	141
5.1.3	Χαρακτηριστικά και δομές οργάνωσης .....	143
5.2	Οι στόχοι και οι μορφές της οργάνωσης (τυπική και άτυπη οργάνωση) ..	143

---

5.2.1 Τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης .....	144
5.2.2 Ελλείψεις και λάθη οργάνωσης .....	145
5.2.3 Διαχρονική εξέλιξη: Εισαγωγικές έννοιες της οργάνωσης και διοίκησης .....	147
5.2.4 Τυπική και άτυπη οργάνωση .....	150
5.2.5 Κάθετη οργάνωση και οριζόντια οργάνωση .....	151
5.3 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες της οργανωτικής δομής και διάρθρωσης .....	153
5.3.1 Δομή και διάρθρωση της διοίκησης και οργανόγραμμα .....	153
5.3.2 Ηγεσία .....	155
5.3.3 Η έννοια της παρακίνησης και η παρακίνηση των εργαζομένων ....	156
5.4 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες των υποδειγμάτων οργανωσιακής δομής και θεωρίας .....	158
5.4.1 Μοντέλα – υποδείγματα οργανωτικής διάρθρωσης .....	158
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	160
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	161
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	162
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 5</i> .....	163

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### **Οργανωτική και οικονομική δομή των εργοληπτικών επιχειρήσεων**

*Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά*

<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	165
6.1 Ο κλάδος των εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	167
6.2 Το Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων .....	168
6.2.1 Κατώτερα όρια στελέχωσης εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	170
6.2.2 Προϋποθέσεις αλλαγής τάξης Μ.Ε.ΕΠ. ....	171
6.3 Κατώτερα όρια κεφαλαίου εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	173
6.3.1 Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες .....	177
6.4 Οργανωτική διάρθρωση εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	180
6.4.1 Αξιολόγηση εμπειρίας εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	183





6.4.2 Διοικητικές υποχρεώσεις επιχειρήσεων για εγγραφή στο Μ.Ε.ΕΠ.	184
6.4.3 Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.)	185
6.5 Οι προοπτικές του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα	188
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i>	191
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i>	192
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 6</i>	193

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Προσωπικό επιχείρησης

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i>	195
7.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων	197
7.2 Προγραμματισμός	199
7.3 Επιλογή – Πρόσληψη	202
7.4 Συστήματα αμοιβών	206
7.4.1 Δομή αμοιβών	207
7.5 Ομάδες εργασίας	211
7.5.1 Τυπικές ομάδες	211
7.5.2 Άτυπες ομάδες	212
7.5.3 Στάδια ανάπτυξης των ομάδων	213
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i>	215
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i>	215
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i>	217
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 7</i>	217

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Διαχείριση εξοπλισμού

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i>	219
8.1 Ο έλεγχος και η διαχείριση εξοπλισμού	221
8.1.1 Βασικές έννοιες	221

---

---

8.1.2 Τα βασικά στοιχεία διοίκησης εξοπλισμού .....	223
8.2 Οργάνωση, έλεγχος και διοίκηση τεχνικών συμβολαίων και συμβάσεων .....	231
8.2.1 Βασικές έννοιες .....	231
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	236
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	237
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	238
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 8</i> .....	239

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### **Χρηματοοικονομική διοίκηση, ανάλυση και πρόβλεψη**

*Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά*

<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	241
9.1 Εισαγωγή στις χρηματοοικονομικές έννοιες .....	243
9.1.1 Χρηματοοικονομικό περιβάλλον και χρηματαγορές .....	243
9.1.2 Κεφαλαιαγορές .....	244
9.2 Εισαγωγή στις έννοιες της χρηματοοικονομικής λογιστικής .....	245
9.2.1 Έννοια και σκοπός της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων .....	245
9.2.2 Σκοπός της ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων .....	245
9.2.3 Σκοποί αναλυτών, σκοποί επενδυτών – μετόχων .....	246
9.2.4 Είδη ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων .....	247
9.2.5 Λογιστικές καταστάσεις .....	249
9.2.6 Ισολογισμός .....	250
9.2.7 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης: έννοια και σημασία .....	258
9.2.8 Μορφές κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης .....	259
9.2.9 Προϋπολογισμός – Απολογισμός .....	264
9.3 Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική ανάλυση και διοίκηση .....	265
9.3.1 Επενδύσεις επιχειρήσεων σε πάγια κεφάλαια .....	265
9.3.2 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις επενδύσεις των επιχειρήσεων	

---

σε πάγια κεφάλαια .....	266
9.3.3 Μέθοδοι ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων .....	267
9.3.4 Είδη χρηματοοικονομικών δεικτών είτε αριθμοδεικτών .....	268
9.3.5 Ανάλυση «νεκρού σημείου» .....	277
9.3.6 Προσδιορισμός του «νεκρού σημείου» .....	278
9.3.7 Μέθοδοι υπολογισμού του «νεκρού σημείου» .....	279
9.3.8 Μη γραμμικό διάγραμμα «νεκρού σημείου» .....	284
9.3.9 Περιορισμοί της ανάλυσης του «νεκρού σημείου»: Σχόλια και κριτική .....	287
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	289
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	291
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	292
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 9</i> .....	293

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### **Προετοιμασία και παρουσίαση τεχνικών και οικονομικών προσφορών για συμμετοχή σε διαγωνισμούς έργων και μελετών**

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i> <i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	295
10.1 Κατάθεση προσφορών – Τρόπος και εγγύηση συμμετοχής – Χρόνος ισχύος προσφορών .....	298
10.1.1 Τεχνικές εκπόνησης και παρουσίασης μελετών και προσφορών ...	298
10.1.2 Συστήματα υποβολής προσφορών .....	301
10.1.3 Διεξαγωγή δημοπρασίας .....	303
10.2 Διακήρυξη διαγωνισμού – Κανόνες δημοσιότητας .....	305
10.2.1 Διαδικασία, κανονισμοί και διακήρυξη δημοπρατήσεων έργων ...	305
10.2.2 Οι κίνδυνοι στις τεχνικές και στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις .....	307
10.2.3 Εντοπισμός σχεδιαζόμενης επένδυσης και λογική χρονική αλληλουχία .....	309
10.2.4 Προγραμματισμός – προϋπολογισμός επενδύσεων και	

---

λήψη αποφάσεων .....	311
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	315
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	316
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	317
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 10</i> .....	318

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### **Επιχειρησιακά θέματα εργοληπτικής επιχείρησης**

<i>Σκοπός, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά</i>	
<i>Εισαγωγικές παρατηρήσεις</i> .....	319
11.1 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργοληπτικών επιχειρήσεων .....	322
11.1.1 Η διττή φύση της εργοληπτικής επιχείρησης .....	322
11.1.2 Η εποχικότητα του προσωπικού .....	323
11.1.3 Προμήθεια υλικών και υπεργολαβίες .....	323
11.1.4 Οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών .....	324
11.1.5 Ιδιαιτερότητες των τεχνικών έργων .....	324
11.2 Η κλασική μέθοδος κατασκευής έργων .....	326
11.3 Επίδραση του νομικού πλαισίου στη διασφάλιση ποιότητας .....	328
11.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας .....	330
11.4.1 Η σειρά ISO 9000 .....	331
11.4.2 Οι απαιτήσεις του ISO 9001 .....	333
11.5 Βασικά σημεία του σχεδιασμού της πολιτικής ποιότητας .....	336
11.6 Η δομή του συστήματος ποιότητας .....	337
11.7 Ο ρόλος του Κυρίου του Έργου στη διασφάλιση της ποιότητας .....	339
<i>Σύνοψη κεφαλαίου</i> .....	343
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i> .....	344
<i>Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη</i> .....	345
<i>Γλωσσάρι όρων Κεφαλαίου 11</i> .....	345
Απαντήσεις ασκήσεων αυτοαξιολόγησης .....	347
Απαντήσεις δραστηριοτήτων .....	359