

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Ευρετήριο Διαγραμμμάτων - Πινάκων</i>	17
<i>Πρόλογος</i>	19
<i>Εισαγωγή</i>	21
<i>Κυριότερες συντομογραφίες</i>	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	Εισαγωγή	31
1.2	Θεμελίωση	32
1.3	Βασικές έννοιες	33
1.4	Ποιότητα	36
1.4.1	Αρχές διαχείρισης της ποιότητας	39
1.5	Κόστος ποιότητας	40
1.6	Ολική ποιότητα	42
1.6.1	Οι βασικές κατηγορίες εμποδίων για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας	43
1.7	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	45
1.7.1	Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	46
1.7.2	Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	46
1.7.3	Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	47
1.8	Σχεδιασμός της ποιότητας	47
1.9	Παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	48
1.10	Δέκα ενέργειες διευκόλυνσης της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας από τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης	50
1.11	Κύκλοι ποιότητας	50
1.12	Βραβεία Ολικής Ποιότητας	52
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
(EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY
MANAGEMENT - EFQM)

2.1	Εισαγωγή	57
2.2	Τα τρία επίπεδα του EFQM - Excellence Model	58
2.3	Κριτήρια αξιολόγησης του EFQM - Excellence Model	61
2.4	Η λογική RADAR	62
2.5	Αποκωδικοποιώντας τη λογική RADAR	63
2.6	Η χρησιμότητα του EFQM - Excellence Model. Η περίπτωση της Μ. Βρετανίας.	64
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	<i>65</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ

3.1	Εισαγωγή	67
3.2	Στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας στη Μ. Βρετανία και την Ιταλία.	68
3.3	Επικρίσεις στις ΗΠΑ.	70
3.4	Ποιότητα υπηρεσιών	71
3.5	Τι είναι ποιότητα υπηρεσιών;	71
3.6	Πώς επιτυγχάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών	73
3.7	Το παράδειγμα των Ηλεκτροκίνητων Λεωφορείων Περιοχής Αθηνών - Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ)	74
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	<i>74</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

4.1	Εισαγωγή	77
4.2	Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας	78
4.3	Οι πυλώνες της νέας ποιοτικής διοίκησης	80
4.4	Ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποίηση πελατών	82
4.5	Συμπέρασμα	85
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	<i>86</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

5.1	Εισαγωγή	87
-----	--------------------	----

5.2	Τι είναι καινοτομία	89
5.3	Σχέση μεταξύ καινοτομίας και ολικής ποιότητας	91
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	<i>93</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

6.1	Εισαγωγή	95
6.2	Παράγοντες εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα	96
6.3	Η ελληνική εμπειρία	96
6.4	Φορείς πιστοποίησης	98
6.4.1	Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)	98
6.4.2	Αποστολή του ΕΛΟΤ	98
6.4.3	Δράσεις του ΕΛΟΤ	99
6.4.4	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ)	100
6.5	Οργανισμοί διαπίστευσης	101
6.5.1	Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ)	101
6.5.2	Παροχή υπηρεσιών διαπίστευσης	103
6.5.3	Προϋποθέσεις διαπίστευσης	103
6.6	Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις	104
6.7	Στοιχεία για την ελληνική πραγματικότητα	104
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	<i>106</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (SPC)

7.1	Εισαγωγή	107
7.2	Η διαδικασία του στατιστικού ελέγχου (Statistical Process Control - SPC)	108
7.2.1	Πλεονεκτήματα του SPC	109
7.2.2	Τα εργαλεία του SPC	110
7.3	Ανάλυση τεχνικών που υποστηρίζουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας	110
7.3.1	Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης (Activity Network)	110
7.3.2	Διάγραμμα Ομαδοποίησης (Bar Chart)	111
7.3.3	Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	111
7.3.4	Διάγραμμα Αιτίας - Αποτελέσματος (Cause - Effect Diagram)	112

7.3.5	Έλεγχος Εργασιών (Check Sheet)	113
7.3.6	Μοντέλο Μελέτης των Αποτυχιών - Λαθών και Ανάλυση Αποτελεσμάτων (Failure Model and Effect Analysis)	113
7.3.7	Ανάλυση Pareto (Pareto Analysis)	114
7.3.8	Διάγραμμα Ροής (Flowchart)	114
7.3.9	Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)	115
7.3.10	Γραμμικά Διαγράμματα (Line Graph)	115
7.3.11	Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique)	115
7.3.12	Λειτουργική Ανάπτυξη της Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD)	116
7.3.13	Τεχνική Επισκόπησης (Surveys)	117
7.3.14	Η Τεχνική των Δελφών (Delphi Technique)	117
7.3.15	Χάρτες Επιχειρησιακών Ενεργειών (Business Activity Maps - BAM)	118
7.3.16	Διάγραμμα W-O (Warrier-Orr Diagram)	118
7.3.17	Διαγράμματα Ροής Δεδομένων (Data Flow Diagram)	119
7.3.18	Διεθνής Προσδιορισμός (International Definition - IDEF)	119
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

8.1	Εισαγωγή	121
8.2	Τι είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας	122
8.3	Διαδικασία Πιστοποίησης	123
8.4	Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας	124
8.4.1	Οι αρμοδιότητες του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας	125
8.5	Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας	125
8.6	Προβλήματα στην προσπάθεια εφαρμογής Συστημάτων Ποιότητας	128
8.7	Μέθοδοι βελτίωσης ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας	128
8.8	Επιθεώρηση Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας	129
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

9.1	Εισαγωγή	133
9.2	Χρησιμότητα των προτύπων	135
9.3	Η εξέλιξη των προτύπων	135
9.4	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization - ISO)	136
9.5	Κοινωνικό όφελος των προτύπων του ISO	139
9.6	Στόχοι και Στρατηγικές του Οργανισμού ISO	139
9.7	Τα πρότυπα της σειράς ISO	141
9.7.1	Παρουσίαση των προτύπων της σειράς ISO 9000	141
9.8	Αναθεώρηση του προτύπου ISO 9000: 1994	143
9.8.1	Λόγοι αναθεώρησης του προτύπου ISO 9000: 1994	143
9.9	Το πρότυπο ISO 9001: 2000	144
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14000

10.1	Εισαγωγή	147
10.2	Το διεθνές πρότυπο ISO 14000	148
10.3	Ημερομηνίες-σταθμοί που οδήγησαν στη δημιουργία της σειράς ISO 14000	149
10.4	Τα πρότυπα της σειράς ISO 14000	149
10.5	ISO 14001	150
10.6	Σύγκριση των προτύπων ISO 9000 και ISO 14000	151
10.7	Στατιστικά στοιχεία για το ISO 14000	152
10.8	Πλεονεκτήματα της εφαρμογής των διεθνών προτύπων ISO 14000	153
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP

11.1	Εισαγωγή	155
11.2	Τι είναι το HACCP	156
11.3	Κυριότεροι ορισμοί	157
11.4	Τα στάδια για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος HACCP	159
11.5	Η υποχρέωση εφαρμογής του συστήματος HACCP	160
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

12.1	Εισαγωγή	161
12.2	Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης	161
12.3	Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)	163
12.4	Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI).	165
	12.4.1 Πλεονεκτήματα του ECSI	165
	12.4.2 Ο ECSI στην Ελλάδα.	167
12.5	Το μοντέλο SERVQUAL (Service Quality)	167
12.6	Το Βραβείο Ποιότητας Straight-Through Processing Excellence Award (STP)	169
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BPR)

13.1	Εισαγωγή	171
13.2	Ποια είναι η ακριβής έννοια του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών;	172
13.3	Σχέσεις και αντιθέσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών	174
13.4	Η διαδικασία εφαρμογής του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών.	176
13.5	Ποιες εταιρίες ανασχεδιάζονται	177
13.6	Just - In - Time (JIT)	178
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	179

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ
(BENCHMARKING)

14.1	Εισαγωγή	181
14.2	Ορισμοί	182
14.3	Διακρίσεις της συγκριτικής προτυποποίησης.	184
14.4	Αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου	185
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση.</i>	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: Ο ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ MANAGER

15.1	Εισαγωγή	187
------	--------------------	-----

15.2	Προσεγγίσεις για τον ποιοτικό manager	188
15.3	Άλλα χαρακτηριστικά του ποιοτικού - αποτελεσματικού manager	189
	<i>Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση</i>	194
	ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	195
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	199
	A. Ελληνική	199
	B. Ξένη	204
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ)	207