

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο διαγραμμάτων-πινάκων	17
Πρόλογος στην 1η έκδοση	19
Πρόλογος στη 2η έκδοση	23
Εισαγωγή στη 2η έκδοση	25
Κυριότερες συντομογραφίες	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	Εισαγωγή	39
1.2	Θεμελίωση	40
1.3	Βασικές έννοιες	42
1.4	Ποιότητα	45
1.4.1	Αρχές διαχείρισης της ποιότητας	49
1.5	Κόστος ποιότητας	51
1.6	Ολική Ποιότητα	53
1.6.1	Οι βασικές κατηγορίες εμποδίων για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας	56
1.7	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	57
1.7.1	Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	59
1.7.2	Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	60
1.7.3	Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ..	60
1.8	Σχεδιασμός της ποιότητας	61
1.9	Έλεγχος της ποιότητας	61
1.10	Παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	64
1.11	Δέκα ενέργειες διευκόλυνσης της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας από τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης ...	66
1.12	Κύκλοι ποιότητας	67
1.13	Βραβεία Ολικής Ποιότητας	70
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	74

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

2.1	Εισαγωγή	75
2.2	Τα τρία επίπεδα του EFQM – Excellence Model	78
2.3	Κριτήρια αξιολόγησης του EFQM – Excellence Model	79
2.4	Η λογική RADAR	81
2.5	Αποκωδικοποιώντας τη λογική RADAR	82
2.6	Η χρησιμότητα του EFQM – Excellence Model: Η περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας	84
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1	Εισαγωγή	87
3.2	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση	89
3.3	Προβλήματα εφαρμογής στον δημόσιο τομέα	92
3.4	Στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας στη Μεγάλη Βρετανία και την Ιταλία	92
3.5	Επικρίσεις στις ΗΠΑ	95
3.6	Ποιότητα υπηρεσιών	95
3.7	Τι είναι η ποιότητα υπηρεσιών;	96
3.8	Πώς επιτυγχάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών	98
3.9	Το παράδειγμα των Ηλεκτροκίνητων Λεωφορείων Περιοχής Αθηνών-Πειραιώς (ΗΛΠΑΠ)	99
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

4.1	Εισαγωγή	101
4.2	Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας	103
4.3	Οι πυλώνες της νέας ποιοτικής διοίκησης	105
4.4	Ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποίηση πελατών	110
4.5	Συμπέρασμα	114
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

5.1	Εισαγωγή	117
5.2	Καινοτομία και γνώση	120
5.3	Τι είναι καινοτομία	121
5.4	Σχέση μεταξύ καινοτομίας και Ολικής Ποιότητας	124
5.5	Καινοτομία και ανθρώπινος παράγοντας	126
5.6	Η μεθοδολογία Six Sigma	132
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

6.1	Εισαγωγή	135
6.2	Παράγοντες εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα	137
6.3	Η ελληνική εμπειρία	137
6.4	Φορείς πιστοποίησης	139
	6.4.1 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)	139
	6.4.2 Αποστολή του ΕΛΟΤ	140
	6.4.3 Δράσεις του ΕΛΟΤ	140
	6.4.4 Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429: 2009	141
	6.4.5 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ)	142
6.5	Το Πρόγραμμα «Πολιτεία»	144
6.6	Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)	144
6.7	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	145
6.8	Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»	147
6.9	Πρόγραμμα ΑΡΙΑΔΝΗ – «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών»	149
6.10	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	149
	6.10.1 Ν. 3979/2011	149
	6.10.2 Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»	150
	6.10.3 Πρόγραμμα «Διαύγεια» (Ν. 3861/2010)	150
	6.10.4 Ανοικτή Διακυβέρνηση (www.opengov.gr)	151
6.11	Οργανισμοί διαπίστευσης	151
	6.11.1 Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ)	151
	6.11.2 Παροχή υπηρεσιών διαπίστευσης	153
	6.11.3 Προϋποθέσεις διαπίστευσης	153
6.12	Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις	154
6.13	Ιστορικά στοιχεία για την ελληνική πραγματικότητα	155
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	157

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

7.1	Εισαγωγή	159
7.2	Η Διαδικασία του Στατιστικού Ελέγχου (Statistical Process Control – SPC)	160
7.2.1	Πλεονεκτήματα του SPC	162
7.2.2	Τα εργαλεία του SPC	162
7.3	Ανάλυση τεχνικών που υποστηρίζουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας	163
7.3.1	Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης (Activity Network)	163
7.3.2	Διάγραμμα Ομαδοποίησης (Bar Chart)	164
7.3.3	Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	164
7.3.4	Διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος (Cause-Effect Diagram)	165
7.3.5	Έλεγχος Εργασιών (Check Sheet)	166
7.3.6	Μοντέλο Μελέτης των Αποτυχιών-Λαθών και Ανάλυση Αποτελεσμάτων (Failure Model and Effect Analysis)	166
7.3.7	Ανάλυση Pareto (Pareto Analysis)	167
7.3.8	Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)	168
7.3.9	Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)	168
7.3.10	Γραμμικά Διαγράμματα (Line Graph)	168
7.3.11	Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique)	169
7.3.12	Λειτουργική Ανάπτυξη της Ποιότητας (Quality Function Deployment – QFD)	170
7.3.13	Τεχνική Επισκόπησης (Surveys)	170
7.3.14	Η Τεχνική των Δελφών (Delphi Technique)	171
7.3.15	Χάρτες Επιχειρησιακών Ενεργειών (Business Activity Maps – BAM)	172
7.3.16	Διάγραμμα W-O (Warrier-Orr Diagram)	172
7.3.17	Διαγράμματα Ροής Δεδομένων (Data Flow Diagram – DFD)	173
7.3.18	Διεθνής Προσδιορισμός (International Definition – IDEF)	173
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	174

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

8.1	Εισαγωγή	175
8.2	Τι είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας	176
8.3	Διαδικασία Πιστοποίησης	178
8.4	Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας	179
	8.4.1 Οι αρμοδιότητες του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας	179
8.5	Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας	180
8.6	Προβλήματα στην προσπάθεια εφαρμογής Συστημάτων Ποιότητας	183
8.7	Μέθοδοι βελτίωσης ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας	184
8.8	Επιθεώρηση Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας	184
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

9.1	Εισαγωγή	187
9.2	Χρησιμότητα των προτύπων	190
9.3	Η εξέλιξη των προτύπων	191
9.4	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization – ISO)	192
9.5	Κοινωνικό όφελος των προτύπων του ISO	195
9.6	Στόχοι και στρατηγικές του οργανισμού ISO	196
9.7	Τα πρότυπα της σειράς ISO	197
	9.7.1 Παρουσίαση των προτύπων της σειράς ISO 9000	198
9.8	Αναθεώρηση του προτύπου ISO 9000: 1994	200
	9.8.1 Λόγοι αναθεώρησης του προτύπου ISO 9000: 1994	200
9.9	Το πρότυπο ISO 9001: 2000	201
9.10	Η οικογένεια ISO 9000 μεγαλώνει	202
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	204

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14000

10.1	Εισαγωγή	205
10.2	Το διεθνές πρότυπο ISO 14000	206
10.3	Ημερομηνίες-σταθμοί που οδήγησαν στη δημιουργία της σειράς ISO 14000	207

10.4	Τα πρότυπα της σειράς ISO 14000	208
10.5	ISO 14001	210
10.6	ISO 14001: 2004 και ISO 14004: 2004	211
10.7	Σύγκριση των προτύπων ISO 9000 και ISO 14000	212
10.8	Ιστορικά στατιστικά στοιχεία για το ISO 14000	212
10.9	Πλεονεκτήματα της εφαρμογής των διεθνών προτύπων ISO 14000	213
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	214

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

11.1	Εισαγωγή	215
11.2	Τι είναι το HACCP	216
11.3	Κυριότεροι ορισμοί	217
11.4	Τα στάδια για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός συστήματος HACCP	220
11.5	Η υποχρέωση εφαρμογής του συστήματος HACCP	221
11.6	Η εξέλιξη HACCP: ISO 22000. Διαχείριση ασφάλειας τροφίμων	221
11.7	ISO 22000: 2005	222
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	224

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΆΛΛΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO

12.1	Εισαγωγή	225
12.2	Το ISO 3166	225
12.3	ISO 26000 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	226
12.4	ISO 50001 Διαχείριση Ενεργειακών Πόρων	227
12.5	ISO 31000 Διαχείριση Κινδύνων	227
12.6	ISO 4217 Κωδικοί εθνικών νομισμάτων	228
12.7	ISO 639 Κωδικοί εθνικών γλωσσών-διαλέκτων	229
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	229

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

13.1	Εισαγωγή	231
13.2	Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης	232
13.3	Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)	233
13.4	Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)	235

13.4.1	Πλεονεκτήματα του ECSI	236
13.4.2	Ο ECSI στην Ελλάδα	238
13.5	Το μοντέλο SERVQUAL (Service Quality)	238
13.6	Το Βραβείο Ποιότητας Straight-Through Processing (STP)	240
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	241

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING – BPR)

14.1	Εισαγωγή	243
14.2	Ποια είναι η ακριβής έννοια του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών;	245
14.3	Σχέσεις και αντιθέσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών	247
14.4	Ποιες εταιρείες ανασχεδιάζονται	249
14.5	Η διαδικασία εφαρμογής του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών	251
14.6	Προσπάθειες απλοστέυσης των διαδικασιών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση την τελευταία δεκαετία	252
14.7	Just-In-Time (JIT)	252
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	253

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE – TPM)

15.1	Εισαγωγή	255
15.2	Τι είναι το TPM;	256
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	258

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ -ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (BENCHMARKING)

16.1	Εισαγωγή	259
16.2	Ορισμοί	260
16.3	Διακρίσεις της συγκριτικής προτυποποίησης	264
16.4	Αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου	265
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση	266

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17: Ο ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ MANAGER	
17.1	Εισαγωγή 267
17.2	Προσεγγίσεις για τον ποιοτικό manager 268
17.3	Άλλα χαρακτηριστικά του ποιοτικού-αποτελεσματικού manager 270
	Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση 275
	ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ 277
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 283
	A. Ελληνική 283
	B. Ξένα 288
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ) 293