

ΠΑΣΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
Οικονομολόγος
Καθηγητής Εφαρμογών Τ.Ε.Ι. Σερρών
Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΑΥΡΟΓΕΝΗ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1°

ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1	Η έννοια της Ποιότητας	15
1.2	Παρανοήσεις της Ποιότητας	16
1.3	Η Ποιότητα ως μια διευρυμένη έννοια	17
1.4	Μερικές ακόμη προσεγγίσεις της Ποιότητας	19
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	22

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2°

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ

2.1	Η διττή έννοια του Πελάτη	25
2.1.1	Ο Εσωτερικός Πελάτης	25
2.1.2	Ο Εξωτερικός Πελάτης	29
2.2	Ποιότητα και Πελάτης	31
2.2.1	Το ΤΙ και το ΠΩΣ της ποιότητας για τον Πελάτη	32
2.2.2	Η Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη	35
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	38
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	39

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3°

Ο ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1	Οι αποδέκτες της ποιότητας	45
3.2	Διοίκηση με αρχές ποιότητας	47
3.3	Ανάλυση ορισμένων βασικών εννοιών της Δ.Ο.Π.	49
3.3.1	Στόχοι ποιότητας	49

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

3.3.2	Αποστολή και όραμα	50
3.3.3	Πολιτική ποιότητας.....	50
3.3.4	Στρατηγική για την επίτευξη ποιότητας.....	51
3.3.5	Συστήματα διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας	52
3.4	Πρόγραμμα δράσης για μετάβαση στην Ολική Ποιότητα	54
3.5	Από την επιθεώρηση στη Δ.Ο.Π.....	56
3.5.1	Επιθεώρηση.....	58
3.5.2	Έλεγχος ποιότητας (Quality Control-QC)	58
3.5.3	Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance-QA).....	58
3.5.4	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality management-T.Q.M)	59
3.6	Σταδιακή μετάβαση ενός οργανισμού στη Δ.Ο.Π.....	60
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	63
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	65

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4°

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

4.1	Η έννοια του Μοντέλου Ποιότητας	73
4.2	Η προσέγγιση του Deming	74
4.2.1	Οι 14 Αρχές του Deming.....	75
4.2.2	Ασυγχώρητες κακές πρακτικές του παραδοσιακού μάνατζμεντ	76
4.2.3	Σχέδιο αντιμετώπισης	77
4.2.4	Θεωρία των Κύκλων Συνεχούς Βελτίωσης	78
4.3	Το Μοντέλο Juran.....	80
4.3.1	Η τριλογία της διαχείρισης της Ποιότητας	81
4.4	Η θεωρία του Philip Crosby	85
4.4.1	Συμππτώματα των ασθενειών Ποιότητας	85
4.4.2	Τα 14 βήματα Ποιότητας και τα πέντε “Απόλυτα” του Crosby	86
4.4.3	Το πλέγμα ωριμότητας της Ποιότητας	88
4.4.4	Το Τρίγωνο Ποιότητας του Crosby	89
4.5	Η θεωρία του Masaaki Imai	90
4.6	Management Ποιότητας μέσω περιήγησης (M.B.W.A)-Tom Peters.....	91
4.7	Shigeo Shingo. “Κανένα λάθος”	93
4.8	Το σύστημα “KANBAN” του Taiichi Ohno	93
4.9	“Time Management” του Claus Moller	95
4.10	Το Μοντέλο Oakland	97
4.11	Η συμβολή στην Ποιότητα του Genichi Taguchi.....	99
4.12	Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	103
4.13	Θεωρία Δ.Ο.Π του Feigenbaum.....	115

4.14	Οι μέθοδοι του Kaoru Ishikava	115
4.15	Οι οκτώ διαστάσεις της Ποιότητας του Garvin	116
4.16	Ανασκόπηση του 4ου κεφαλαίου	117
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	118

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5°

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

5.1	Η ανάγκη διασφάλισης της Ποιότητας	123
5.2	Διασφάλιση Ποιότητας.....	124
5.3	Πρότυπα συστημάτων διασφάλισης Ποιότητας.....	126
5.3.1	Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης - Σ.Π.Δ.	127
5.3.2	Το πρότυπο HACCP	129
5.3.3	Συστήματα υγιεινής και ασφάλειας εργασίας, πρότυπα BS 8800, OHSAS 18001	132
5.3.4	Το πρότυπο διαχείρισης Ποιότητας ISO-9000:2000.....	136
5.4	Εσωτερικές διεργασίες εφαρμογής ενός προτύπου	141
5.4.1	Οργάνωση και ευθύνη της Διοίκησης (Άρθρο 5 του ISO-9001:2000).....	141
5.4.2	Τα βασικά έγγραφα τεκμηρίωσης ενός Σ.Δ.Π	142
5.5	Συσχέτιση επιχειρηματικών λειτουργιών και διεργασιών Ποιότητας στο Σ.Δ.Π.	148
5.6	Πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας.....	149
5.6.1	Ο ρόλος της πιστοποίησης	149
5.6.2	Φορείς πιστοποίησης	150
5.6.3	Η διαδικασία της πιστοποίησης	151
5.6.4	Η διάρκεια και το κόστος πιστοποίησης	154
5.6.5	Οι επιπτώσεις της πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης Ποιότητας	154
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	156
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	157

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6°

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1	Το υψηλό κόστος της χαμηλής Ποιότητας	183
6.2	Το κόστος επένδυσης για την επίτευξη Ποιότητας	186
6.3	Το συνολικό κόστος Ποιότητας.....	187
6.4	Διάρθρωση των στοιχείων κόστους Ποιότητας.....	189

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

6.5	Αναδιάρθρωση και μείωση του κόστους Ποιότητας	193
6.6	Ανάλυση και εξαγωγή δεικτών κόστους Ποιότητας	197
6.7	Διάχυση του κόστους Ποιότητας	199
6.8	Επένδυση στην Ποιότητα και απόσβεση του κόστους της.....	202
6.9	Η αξία της μέτρησης του κόστους Ποιότητας	204
6.9.1	Γιατί πρέπει να μετριέται το κόστος Ποιότητας.....	204
6.9.2	Μπορεί να μετρηθεί το κόστος Ποιότητας;	205
6.9.3	Τελικές παρατηρήσεις στο κόστος Ποιότητας.....	206
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	209
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	210

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7°

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1	Τα βασικά στοιχεία της Μεθοδολογίας Α.Λ.Π.....	217
7.2	Ανάλυση της Μεθόδου - Το Σπίτι Ποιότητας	218
7.3	Μελέτη αστοχίας της παραγωγής και αποτελεσμάτων.....	229
7.4	Συμπεράσματα από την εφαρμογή της Α.Λ.Π	231
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	232

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 8°

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ, ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

8.1	Εργαστηριακός έλεγχος και Ποιότητα	237
8.2	Βασικές μετρολογικές έννοιες	238
8.3	Φορείς μετρολογικού ελέγχου.....	239
8.3.1	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ)	240
8.3.2	Ελληνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας (Ε.Ι.Μ.)	241
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	245
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	246

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 9°

ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΣΗ CE

9.1	Η έννοια των προτύπων στη σήμανση CE.....	259
-----	---	-----

9.1.1	Πρότυπα	259
9.1.2	Διακρίσεις των προτύπων	260
9.2	Τι είναι σήμανση CE.....	260
9.3	Αξιολόγηση της συμμόρφωσης για τη σήμανση CE του προϊόντος	261
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	265
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	266

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 10°

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

	Εισαγωγή.....	271
10.1	Διάγραμμα Ροής (Flow chart).....	273
10.2	Διάγραμμα Συνάφειας ή Συγγενειας (Affinity diagram)	274
10.3	Διάγραμμα Ομαδοποίησης (Bar chart)	276
10.4	Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming). (ΚΑ.Ι).....	277
10.5	Ιστογράμματα (Histograms).....	280
10.6	Ανάλυση του Παρέτο (Pareto analysis).....	282
10.7	Αιτιολογική ανάλυση αποτελέσματος (Cause and effect analysis) (Διάγραμμα Ψαροκόκαλο - Fishbone diagram).....	284
10.8	Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων (Force field analysis)	285
10.9	Φύλλα Ελέγχου και Διαγράμματα Ελέγχου (Control charts)	288
10.10	Γραφήματα (Run charts)	291
10.10.1	Γραφήματα Κυκλικά (Pie charts)	291
10.10.2	Γραφήματα Γραμμικά (Lines charts).....	291
10.11	Διάγραμμα Διασποράς (Scatter diagram).....	292
10.12	Δενδροδιάγραμμα (Tree diagram)	293
10.13	Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)	295
	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	298

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 11°

ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ : ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

	Λεξιλόγιο - Ορολογία της ΔΟΠ	303
	Ελληνοαγγλική ορολογία περί Ποιότητας.....	306

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΑΣΚΗΣΗ 1η (Κεφάλαιο 1 ^ο)	311
ΑΣΚΗΣΗ 2η (Κεφάλαιο 2 ^ο)	315
ΑΣΚΗΣΗ 3η (Κεφάλαιο 2 ^ο)	318
ΑΣΚΗΣΗ 4η (Κεφάλαιο 3 ^ο)	320
ΑΣΚΗΣΗ 5η (Κεφάλαιο 4 ^ο)	323
ΑΣΚΗΣΗ 6η (Κεφάλαιο 4 ^ο)	326
ΑΣΚΗΣΗ 7η (Κεφάλαιο 4 ^ο)	328
ΑΣΚΗΣΗ 8η (Κεφάλαιο 5 ^ο)	329
ΑΣΚΗΣΗ 9η (Κεφάλαιο 5 ^ο)	332
ΑΣΚΗΣΗ 10η (Κεφάλαιο 5 ^ο)	333
ΑΣΚΗΣΗ 11η (Κεφάλαιο 6 ^ο)	336
ΑΣΚΗΣΗ 12η (Κεφάλαιο 6 ^ο)	337
ΑΣΚΗΣΗ 13η (Κεφάλαιο 6 ^ο)	338
ΑΣΚΗΣΗ 14η (Κεφάλαιο 7 ^ο)	339
ΑΣΚΗΣΗ 15η (Κεφάλαιο 7 ^ο)	343
ΑΣΚΗΣΗ 16η (Κεφάλαιο 7 ^ο)	349
ΑΣΚΗΣΗ 17η (Κεφάλαιο 8 ^ο)	354
ΑΣΚΗΣΗ 18η (Κεφάλαιο 9 ^ο)	355
ΑΣΚΗΣΗ 19η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	356
ΑΣΚΗΣΗ 20η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	357
ΑΣΚΗΣΗ 21η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	360
ΑΣΚΗΣΗ 22η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	361
ΑΣΚΗΣΗ 23η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	362
ΑΣΚΗΣΗ 24η (Κεφάλαιο 10 ^ο)	363
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ.....	367