

Δρ. Μαντζάρης Γιάννης
Αναπλ. Καθηγητής ΑΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

MANAGEMENT

Επιχειρήσεων & Οργανισμών

ΤΟΜΟΣ Β΄



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίς

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	
1.1	Γενικά περί καινοτομίας	21
1.1.1	Έννοια και Περιεχόμενο της Καινοτομίας	28
1.1.2	Τεχνολογική και μη τεχνολογική καινοτομία	32
1.1.3	Περιβάλλον για την ανάπτυξη της καινοτομίας	34
1.1.4	Τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων επιχειρήσεων	39
1.1.5	Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας	41
1.1.6	Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας	46
1.1.7	Η καινοτομία ως συντελεστής των επενδύσεων	48
1.1.8	Καινοτομία και Management	51
1.1.9	Καινοτομία και Marketing	52
1.2	Η στενή έννοια της καινοτομίας	55
1.3	Ο Josef Schumpeter για την καινοτομία	57
1.4	Διαστάσεις της καινοτομίας	61
1.5	Εννοιολογική καινοτομία	64
1.6	Η καινοτομία σε οργανισμούς	65
1.7	Σχολές και μοντέλα καινοτομίας	66
1.8	Διαδικαστική διάσταση καινοτομίας: Αρχή και τέλος του νέου	69
1.9	Management Καινοτομίας	70
1.9.1	Οι στόχοι του Management καινοτομίας	72
1.9.2	Οριοθέτηση του Management καινοτομίας από την E&A και το Management τεχνολογίας	74
1.9.3	Management ολικής ποιότητας και καινοτομία	75
1.10	Εφαρμογή καινοτομιών	76
1.11	Οι απόψεις του Deming για την καινοτομία	77
1.12	Βασικές αρχές παραγωγής καινοτόμων προϊόντων	78
1.13	Οι αντιστάσεις, συστατικό στοιχείο του καινοτομικού Management	80
1.13.1	Οι καινοτομίες πηγή αντιθέσεων - συγκρούσεων	80
1.13.2	Ο χώρος έκφρασης της αντίθεσης	81
1.14	Οι αντιθέσεις στην καινοτομία	82
1.14.1	Τα τεχνολογικά επιχειρήματα	82
1.14.2	Τα οικονομικά επιχειρήματα	83
1.14.3	Τα οικολογικά επιχειρήματα	84
1.15	Οι αιτίες των αντιθέσεων στις καινοτομίες	85
1.15.1	Εμπόδια που πηγάζουν από τη Μη - Γνώση	86
1.15.2	Εμπόδια που πηγάζουν από τη Μη - Θέληση	87
1.16	Τεχνολογίες ανάπτυξης καινοτομίας	90

1.17	Δημιουργικότητα και καινοτομία	93
1.17.1	Στόχοι της διαδικασίας ανάπτυξης δημιουργικότητας	94
1.17.2	Μεθοδολογία της διαδικασίας ανάπτυξης δημιουργικότητας	95
1.17.3	Αποτελέσματα και οφέλη από τη δημιουργικότητα	96
1.17.4	Απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό	96
1.17.5	Οργανισμοί, χρήστες των τεχνικών ανάπτυξης, δημιουργικότητας	96
1.18	Διάφορα είδη καινοτομίας	98
1.18.1	Ανατρεπτική vs. υποστηρικτική καινοτομία	99
1.18.2	Επαναστατική vs. ριζική καινοτομία	100
1.19	Ορυχεία άντλησης καινοτομιών	100
1.20	Λόγοι ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων	101
1.21	Στόχοι της καινοτομίας	105
1.22	Λόγοι αποτυχίας των καινοτομιών	106
1.23	Στάδια εισαγωγής της καινοτομίας στην επιχείρηση	108
1.24	Το χωνί της καινοτομίας	110
1.25	Σχεδιασμός καινοτόμων προϊόντων	114
1.26	Εμπόδια στην εφαρμογή καινοτομιών	115
1.27	Καινοτομία και διαχείριση έργου	118
1.28	Τεχνολογική καινοτομία και τεχνολογική στρατηγική	120
1.29	Εισαγωγή ριζικής καινοτομίας στον κύκλο ανάπτυξης προϊόντος	122
1.30	Η διάθεση των καινοτομιών	124
1.30.1	Κύκλος ζωής και διάθεση καινοτομιών	125
1.30.2	Η πρακτική της καινοτομίας	126
1.31	Στοχευμένη καινοτομία	128
1.32	Εφαρμογή της καινοτομίας στα αγαθά και τις υπηρεσίες	132
1.33	Η επιχειρηματική καινοτομία	135
1.33.1	Επιχείρηση και παραγωγή καινοτόμων προϊόντων	136
1.33.2	Σχέσεις καινοτομίας και επιχειρηματικότητας	137
1.34	Εφευρέτες – Καινοτόμοι – Επιχειρηματίες	138
1.35	Απομιμήσεις καινοτομιών (Imitation)	140
1.36	Ωφέλειες και κίνδυνοι από την εφαρμογή της καινοτομίας	145
1.37	Η καινοτομία στην Ελλάδα και την ΕΕ	147
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
2.1	Η ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών παράγων ανταγωνιστικότητας	152
2.2	Η ποιότητα, παράγων διαμόρφωσης υπεραξίας	153
2.2.1	Τα πλεονεκτήματα της καλής ποιότητας	155
2.2.2	Τα μειονεκτήματα της κακής ποιότητας	156

2.3	Η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά της	156
2.4	Μύθοι για την ποιότητα	158
2.5	Ορισμοί της ποιότητας	160
2.6	Βασικές διαστάσεις της ποιότητας	163
2.7	Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα	166
2.8	Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης	167
2.9	Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος	168
2.10	Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας	170
2.11	Στρατηγικοί στόχοι της Ολικής Ποιότητας	171
2.11.1	Γενική θεώρηση περί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	173
2.11.2	Συστατικά στοιχεία της στρατηγικής ολικής ποιότητας	174
2.12	Η εμφάνιση του Management Ολικής Ποιότητας (TQM)	176
2.13	Total Quality Management (TQM)	179
2.13.1	Βασικές αρχές του Management Ολικής Ποιότητας	180
2.13.2	Ο ρόλος του Management στην Ολική Ποιότητα	183
2.14	Στόχοι του Management Ολικής Ποιότητας (TQM)	185
2.14.1	Γενικά στοιχεία για το TQM	185
2.14.2	Διοίκηση, Διασφάλιση και Συστήματα Ποιότητας	187
2.14.3	Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	188
2.14.4	Συνεχής Βελτίωση και ο κύκλος PDCA (Plan - Do - Check - Act) στην πράξη	189
2.15	Τα χαρακτηριστικά των στόχων της Ολικής Ποιότητας	192
2.16	Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας	194
2.17	Το εγχειρίδιο ποιότητας	196
2.18	Διεργασίες και διαδικασίες	197
2.19	Οδηγίες Εργασίας	199
2.20	Έντυπα Συστήματος	199
2.21	Εξωτερικά έντυπα	201
2.22	Η διαδικασία πιστοποίησης κατά ISO	202
2.23	Η επιθεώρηση του συστήματος	202
2.24	Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες	203
2.25	Χορήγηση του πιστοποιητικού και καταχώρηση	204
2.26	Η ορθή χρήση των εμβλημάτων ποιότητας	205
2.27	Το οικονομικό κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας	206
2.28	Μοντέλα Ολικής Ποιότητας	207
2.29	Ομοιότητες και διαφορές Μοντέλων Ολικής Ποιότητας και Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας	212
2.30	Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	215

2.31	Θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ	216
2.32	Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ	219
2.33	Οι Guru της Ολικής Ποιότητας και οι απόψεις τους	220
2.33.1	W. Edward Deming	220
2.33.2	Joseph Juran	223
2.33.3	Juran και Deming: Μια σύγκριση	226
2.33.4	Philip Crosby	229
2.33.4.1	Η διάγνωση του Crosby για μια προβληματική επιχείρηση	231
2.33.4.2	Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας	233
2.33.4.3	Απόψεις για την ποιότητα άλλων εκπροσώπων της ΔΟΠ	236
2.34	Νέες τάσεις στην εξέλιξη της ΔΟΠ και ο έλεγχος ποιότητας	238
2.35	Σχεδιασμός Συστήματος Ολικής Ποιότητας	241
2.36	Εργαλεία και τεχνικές για τη βελτίωση της ποιότητας	242
2.36.1	Έντυπα συλλογής δεδομένων	245
2.36.2	Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)	245
2.36.3	Αδυναμίες – Παραλλαγές – Κριτική της μεθόδου Brainstorming	247
2.36.4	Διάγραμμα συνάφειας	248
2.36.5	Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος	249
2.36.6	Δεντροδιάγραμμα	250
2.36.7	Διάγραμμα ροής	251
2.36.8	Benchmarking	252
2.36.9	Διάγραμμα ελέγχου ποιότητας	254
2.36.10	Ιστόγραμμα	255
2.36.11	Διάγραμμα PARETTO ή διάγραμμα 20-80	256
2.36.12	Διάγραμμα διασκόρπισης (διασποράς)	257
2.37	Η διαδικασία δημιουργίας συνείδησης ποιότητας στην επιχείρηση	258
2.38	Κύκλοι Ποιότητας	260
2.38.1	Η φιλοσοφία λειτουργίας των κύκλων ποιότητας	261
2.38.2	Σκοπός ύπαρξης και στόχοι των κύκλων ποιότητας	266
2.38.3	Τα μέλη των Κύκλων Ποιότητας και η μέθοδος εργασίας τους	267
2.39	Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας: Στόχος η επιχειρηματική τελειότητα	270
2.39.1	Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Management Award)	271
2.39.2	Η αναγκαιότητα ύπαρξης μοντέλων ποιότητας	272
2.39.3	Σκοπός του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας	273
2.39.4	Οι βασικές αρχές του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας	273

2.39.5	Η χρησιμότητα του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας	274
2.40	Εθνικά Βραβεία Ποιότητας Malcolm Baldrige (ΗΠΑ)	275
2.41	Καναδικά Βραβεία Υπεροχής	276
2.42	Διεθνή Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας	278
2.42.1	Τι είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	278
2.42.2	Αναδρομή στην Ιστορία των Προτύπων Ποιότητας	278
2.42.3	Λόγος ύπαρξης των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	279
2.42.4	Στόχοι των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας	280
2.43	Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας κατά τα πρότυπα του ISO	281
2.43.1	Ιστορική αναδρομή της πορείας του συστήματος ISO	281
2.43.2	Τα πρότυπα ποιότητας της σειράς ISO 9000	283
2.43.3	ISO 9001: Συστήματα Ποιότητας: Μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό – ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση (υπηρεσίες)	284
2.43.4	ISO 9002: Συστήματα ποιότητας – υπόδειγμα για τη διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση	285
2.43.5	ISO 9003: Συστήματα Ποιότητας – υπόδειγμα για τη διασφάλιση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή	285
2.43.6	ISO 9004: Διοίκηση ποιότητας και στοιχεία συστήματος ποιότητας: Κατευθυντήριες γραμμές	285
2.43.7	Μεθοδολογία ανάπτυξης Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9002	286
2.43.8	Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9004: 2000	290
2.43.8.1	Η έννοια των «ενδιαφερομένων μερών» (Interested Parties)	291
2.43.8.2	Συνεχής βελτίωση και Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας βασισμένα σε διεργασίες	292
2.43.9	Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη του ISO 9000	293
2.44	Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης	294
2.44.1	Μεθοδολογία ανάπτυξης ΣΠΔ κατά ISO 14001	296
2.44.2	Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη του ISO 14000	299
2.44.3	Η σειρά προτύπων ISO 14000	300
2.44.4	Το διεθνές πρότυπο ISO 14001:1996	301
2.44.5	Η Διαδικασία Πιστοποίησης ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001:1996	303
2.45	Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems - EMS)	304
2.45.1	Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS, Eco- Management and Audit Scheme)	305
2.45.2	Ποιος μπορεί να συμμετάσχει στο EMAS	306
2.45.3	Η διαδικασία επαλήθευσης και καταχώρησης στο Σύστημα EMAS	306
2.45.4	Οφέλη από την εφαρμογή του EMAS	307

2.46	Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSMS)	308
2.46.1	Η σειρά προτύπων OHSAS 18000	309
2.46.2	Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία	310
2.46.3	Εισαγωγή και λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία	310
2.47	Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών	311
2.47.1	Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών σύμφωνα με το πρότυπο BS 7799-2:2002	315
2.47.2	Πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών κατά BS 7799-2:2002	316
2.47.3	Έκδοση και Χορήγηση του Πιστοποιητικού	317
2.48	Πρακτικός οδηγός εισαγωγής και χρήσης Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας στην επιχείρηση	317
2.48.1	Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001: 2000 αναλυτικά	317
2.48.2	Τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας	323
2.48.2.1	Ο ρόλος του συμβούλου	324
2.48.2.2	Η Δέσμευση της Διοίκησης	325
2.48.2.3	Ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού	326
2.48.3	Διεργασίες και Διαδικασίες	327
2.48.4	Διαπίστευση Εργαστηρίων	329
2.49	Το Διεθνές Πρότυπο ISO 17025	330
2.49.1	Γενικές αρχές του προτύπου ISO 17025	330
2.49.2	Η διαδικασία διαπίστευσης κατά ISO 17025	333
2.50	Διαπίστευση εργαστηρίων δοκιμών και διακριβώσεων κατά ISO 9002 και EN 45001	334
2.50.1	Διακρίβωση και εργαστήρια διακρίβωσης	334
2.50.2	Διαπίστευση εργαστηρίων δοκιμών και διακριβώσεων κατά EN 45000	334
2.50.3	Μεθοδολογία ανάπτυξης Συστήματος Ποιότητας σε εργαστήρια Διακρίβωσης	335
2.50.4	Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη του EN 45001	335
2.51	Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP)	336
2.51.1	Εφαρμογή και αρχές του συστήματος HACCP	337
2.51.2	Η διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος HACCP	340
2.51.3	Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη εφαρμογής του HACCP	342
2.52	Η Σήμανση CE (CE marking)	343
2.52.1	Διαδικασία ανάπτυξης και επίθεσης σήμανσης CE	344
2.52.2	Πλεονεκτήματα και αναμενόμενα οφέλη από τη σήμανση CE	345

2.53	Η Οικολογική Σήμανση (Ecolabelling)	346
2.54	Η ποιότητα και το κόστος της	349
2.54.1	Σύνθεση και ταξινόμηση του κόστους ποιότητας	352
2.54.2	Κόστος ποιότητας και η αποδοτικότητα	356
2.55	Ορολογία - Γλωσσάριο για τη Διοίκηση Ποιότητας	359
2.56	Συχνές ερωτήσεις για την διαχείριση ποιότητας	362
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
3.1	Γενικά	370
3.2	Οι συνεργάτες, οι Managers και οι μέθοδοι Management στην επιχείρηση	371
3.3	Ο σύγχρονος Manager - Ηγέτης	373
3.4	Μέθοδος χαρτοφυλακίου (Portfolio Method)	375
3.5	Profit Center	381
3.6	Lean Production, Lean Management και Lean Administration	383
3.7	Project Management	389
3.7.1	Τι είναι έργο	389
3.7.2	Η ιστορία του Project Management	391
3.7.3	Χαρακτηριστικά των Projects	392
3.7.4	Κύκλος ζωής του έργου	496
3.7.5	Ο ρόλος του υπεύθυνου εκτέλεσης Projects	400
3.7.6	Κατηγορίες μορφών οργάνωσης έργου	402
3.7.6.1	Οργάνωση κατά έργο	402
3.7.6.2	Οργάνωση κατά λειτουργία	404
3.7.6.3	Οργάνωση με τη μορφή πίνακα	405
3.7.7	Πληροφοριακό σύστημα υποστήριξης του έργου	406
3.7.7.1	Φορείς πληροφόρησης του έργου	406
3.7.7.2	Χρηματοδότηση του έργου	410
3.7.7.3	Περιπτώσεις χρηματοδότησης έργου	411
3.7.7.4	Ο ρόλος του χρηματοοικονομικού συμβούλου	412
3.7.8	Προγραμματισμός του έργου	414
3.7.9	Στοιχεία των δικτύων	415
3.7.10	Προγραμματισμός έργων με τη μέθοδο CPM	417
3.7.11	Διάρκεια του έργου - Τεχνική PERT	419
3.7.12	Προγραμματισμός χρήσης των πόρων	421
3.7.12.1	Γενικά χαρακτηριστικά του προγραμματισμού	422
3.7.12.2	Απαιτήση – διαθεσιμότητα – διάθεση πόρων	422
3.7.12.3	Μη αναλώσιμοι πόροι	423
3.7.12.4	Αναλώσιμοι πόροι	429

3.7.13	Οικονομοτεχνική προσέγγιση του έργου	430
3.7.13.1	Γενικά	430
3.7.13.2	Βασικά κριτήρια για επιλογή του έργου	431
3.7.14	Κατάρτιση προϋπολογισμού	432
3.7.14.1	Εισαγωγικά	432
3.7.14.2	Ολοκλήρωση του προϋπολογισμού	434
3.7.15	Κόστος – Τιμή – Κέρδος έργου	435
3.7.16	Παρακολούθηση – έλεγχος του έργου	436
3.7.16.1	Παρακολούθηση έλεγχος μεταβολών	437
3.7.16.2	Μέσα παρακολούθησης και ελέγχου του έργου	437
3.7.16.3	Αντιμετώπιση των χρονικών αποκλίσεων	439
3.7.17	Παρακολούθηση – έλεγχος των πόρων	440
3.7.17.1	Ανθρώπινο δυναμικό	440
3.7.17.2	Εξοπλισμός υποστήριξης του έργου	441
3.7.18	Έλεγχος διαχείρισης υλικών	446
3.7.19	Παρακολούθηση – έλεγχος προϋπολογισμού του έργου	446
3.7.20	Η διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης	448
3.7.20.1	Η αναγκαιότητα ύπαρξης εικόνας σε μια επιχείρηση	450
3.7.20.2	Όραμα, επιχειρησιακή αύρα και εικόνα	452
3.8	Zero – Base – Budgeting	454
3.9	Benchmarking	455
3.10	Ανάλυση Δυναμικών	464
3.11	Kaizen	466
3.12	Business (Process) Reengineering	472
3.12.1	Γενικές αρχές του Business (Process) Reengineering	472
3.12.2	Η κεντρική πρόταση του Business Reengineering	475
3.13	Outsourcing	478
3.14	Target Costing	481
3.15	Time-Based Competition	486
3.16	Kanban	487
3.17	Στόχος της Επιχείρησης: Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	489
3.18	Δυναμικά που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη	494
3.19	Just in Time, Just in Serres, Just in Production	495
3.20	Top - down / Bottom - up	500
3.21	Total Quality Maintenance	501
3.22	Poka - Yokes	502
3.23	Η κλασματική (fraktale) επιχείρηση	504
3.24	Εικονική Επιχείρηση	506

3.24.1	Γενικά	506
3.24.2	Θεωρητική βάση: Κόστη συναλλαγών	506
3.24.3	Επέκταση μέσω συμβολαιακής σχέσης	508
3.24.4	Φυσική συγκέντρωση versus εικονική εγγύτητα	509
3.24.5	Εικονική επιχείρηση Euregio Bodensee	510
3.25	Άλλες μέθοδοι βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης	511
3.26	Μελλοντικές τάσεις στο Management	512
3.27	Management γνώσης και η Διαχείριση γνώσης	514
3.27.1	Γενικά	514
3.27.2	Ορισμός και σημαντικότητα της επιχειρησιακής γνώσης	515
3.27.3	Γνώση και διαχείριση γνώσης	517
3.27.3.1	Τι είναι γνώση;	517
3.27.3.2	Η αντίληψη περί γνώσης στον ευρωπαϊκό χώρο	518
3.27.3.3	Η Ιαπωνική αντίληψη περί γνώσης	519
3.27.4	Είδη γνώσης: ρητή και άρρητη γνώση	519
3.27.5	Διαχείριση γνώσης	520
3.27.6	Επιχειρηματική γνώση	522
3.27.6.1	Γνώση και διοίκηση	522
3.27.6.2	Η δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης	522
3.27.6.3	Δημιουργία επιχειρηματικής γνώσης	524
3.27.6.4	Χαρακτηριστικά της δημιουργίας γνώσης	524
3.27.7	Μετατροπή γνώσης	526
3.27.7.1	Αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης	526
3.27.7.2	Κοινωνικοποίηση: μετατροπή άρρητης γνώσης σε άρρητη	526
3.27.7.3	Εξωτερίκευση: Μετατροπή άρρητης γνώσης σε ρητή	527
3.27.7.4	Συνδυασμός: Μετατροπή ρητής γνώσης σε ρητή	528
3.27.7.5	Εσωτερίκευση: Μετατροπή ρητής γνώσης σε άρρητη	528
3.27.8	Η ευθύνη δημιουργίας γνώσης	529
3.27.9	Περιεχόμενο γνώσης και η σπείρα γνώσης	530
3.27.10	Ευνοϊκές συνθήκες δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης	532
3.27.11	Προσαρμογή του ιαπωνικού μοντέλου στις δυτικές επιχειρήσεις	535
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
4.1	Έννοια και σημασία της Επικοινωνίας	537
4.2	Τύποι Επικοινωνίας	538
4.3	Επικοινωνιακή λειτουργία	540
4.4	Επικοινωνιακό κλίμα	541

4.5	Δίκτυα επικοινωνίας	542
4.6	Επικοινωνιακή πολιτική	545
4.7	Επικοινωνιακά μοντέλα	547
4.8	Παράσιτα ή διακοπές επικοινωνίας	549
4.9	Δομή επικοινωνίας	550
4.10	Επιδράσεις της επικοινωνίας	551
4.11	Κόστος επικοινωνίας	554
4.12	Ομαδική επικοινωνία	555
4.13	Επιχειρησιακή επικοινωνία	556
4.14	Η σημασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας	558
4.15	Η διαδικασία αποτελεσματική επικοινωνίας	559
4.15.1	Το μήνυμα	559
4.15.2	Κωδικοποίηση και αποστολή	561
4.15.3	Φιλτράρισμα της επικοινωνίας	563
4.15.4	Παράσιτα στην επικοινωνία	563
4.15.5	Αποκωδικοποίηση της επικοινωνίας	564
4.15.6	Αναπληροφόρηση ή ανάδραση	564
4.16	Τρόποι επικοινωνία με τις ομάδες	565
4.17	Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας	565
4.18	Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας	566
4.19	Επικοινωνία μονής ή διπλής κατεύθυνσης	568
4.20	Εξω – επιχειρησιακή επικοινωνία	570
4.21	Οι 10 εντολές της AMA για αποτελεσματική επικοινωνία	570
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ CONTROLLING ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	
5.1	Έννοια του ελέγχου ή της ελεγκτικής (Controlling)	572
5.2	Ο ρόλος του Controlling	572
5.3	Το Controlling στην υπηρεσία της ηγεσίας της επιχείρησης	574
5.4	Γενικοί στόχοι του Controlling	575
5.4.1	Άμεσοι στόχοι του Controlling	575
5.4.2	Έμμεσοι στόχοι του Controlling	576
5.4.3	Λειτουργίες του Controlling	578
5.4.3.1	Το Controlling ως συμπληρωματικό σύστημα της ηγεσίας της επιχείρησης	578
5.4.3.2	Συντονιστική λειτουργία του Controlling	581
5.5	Συντονισμός για σχηματισμό συνολικών συστημάτων	583
5.5.1	Σύστημα αξιών και αρχών στο Controlling	583
5.5.2	Σύστημα Σχεδιασμού και Ελέγχου	584
5.5.3	Σύστημα εφοδιασμού με πληροφορίες	586

5.5.4	Σύστημα οργάνωσης	587
5.5.5	Σύστημα Διοίκησης Προσωπικού	588
5.5.6	Συντονισμός για διασύνδεση του συστήματος	588
5.5.7	Νεωτεριστική λειτουργία του Controlling	590
5.5.8	Λειτουργία ολοκλήρωσης	591
5.5.9	Η πληροφοριακή λειτουργία του Controlling	593
5.6	Controlling και Controller	597
5.6.1	Το Controlling ως δια-λειτουργία	597
5.6.2	Λειτουργίες του Management στο Controlling	598
5.6.2.1	Συνειδητοποίηση της χρησιμότητας του Controlling	598
5.6.2.2	Ηγετική φιλοσοφία προσανατολισμένη στο Controlling	598
5.6.3	Σχηματισμός και ανάπτυξη συστημάτων στο Controlling	600
5.6.3.1	Συμβολή στη διαδικασία του σχεδιασμού και ελέγχου	600
5.6.3.2	Επιχειρησιακή οργάνωση βασισμένη στο Controlling	601
5.7	Σχεδιασμός του Controlling	602
5.8	Τα είδη συστημάτων ελέγχου στην επιχείρηση	603
5.9	Η θέσπιση «προτύπων» απόδοσης	604
5.9.1	Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης	604
5.9.2	Ανάλυση και διόρθωση των αποκλίσεων	605
5.9.3	Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα «πρότυπα»-Συμπεράσματα και προσδιορισμός των αποκλίσεων	607
5.10	Η έκταση του ελέγχου	609
5.10.1	Τι ελέγχεται μέσα στην επιχείρηση	609
5.10.2	Προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου	610
5.10.3	Αρχές αποτελεσματικού ελέγχου	611
5.11	Τα χαρακτηριστικά των ελεγκτών	612
5.12	Οι ιδιαιτερότητες του Controlling στα ελευθέρια επαγγέλματα	613
5.13	Απαιτήσεις από το Controlling στα ελεύθερα επαγγέλματα	616
5.14	Ανάδειξη προβλημάτων από το Management και στόχοι του Controlling	616
5.15	Κεντρικά μεγέθη Διεύθυνσης	616
5.16	Σύστημα Controlling	617
5.17	Ο financial Controller και ο ρόλος του	619
5.18	Εσωτερικός έλεγχος και εσωτερικός ελεγκτής	620
5.18.1	Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου	621
5.18.2	Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου	622
5.18.2.1	Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου	623
5.18.2.2	Στελέχωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου	624

5.18.3	Τα εργαλεία του ελεγκτή	624
--------	-------------------------	-----

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίς

1	Τα συστατικά στοιχεία επιχείρησης που καινοτομεί	39
2	Γενικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την καινοτομία	47
3	Ορισμένες επιτυχημένες καινοτομίες	63
4	Χρονολογική ανάπτυξη μοντέλων καινοτομίας	66
5	Εναλλακτικές καινοτομικές στρατηγικές των επιχειρήσεων	141
6	Εμπόδια εισόδου στην αγορά και η αντιμετώπισή τους	143
7	Διάφοροι ορισμοί της Ποιότητας	161
8	Μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων παραγωγής - εξυπηρέτησης	168
9	Διαχρονική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	172
10	Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	176
11	Συστατικά στοιχεία του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	208
12	Διαφορές μεταξύ μεθόδων συναίνεσης και συμβιβασμού	260
13	Σταθμοί στην ανάπτυξη των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας	282
14	Συγκριτική κατάσταση παραγράφων των προτύπων ISO 9000	285
15	Στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών	313
16	Διεθνή πρότυπα περιβαλλοντικής σήμανσης	347
17	Παραδείγματα Οικολογικών Σημάτων	348
18	Return on Investment σε συνάρτηση με το επίπεδο ποιότητας και τιμής	357
19	Δομικές προϋποθέσεις για εφαρμογή Lean Management	389
20	Παραλλαγές του Benchmarking	458
21	Σχέδιο 4-φάσεων για την εφαρμογή μελετών Benchmarking	460
22	Χαρακτηριστικά του Kaizen και των νεωτερισμών	468
23	Διαφορές μεταξύ Kaizen και Reengineering	476
24	Μετεξέλιξη του τρόπου προμήθειας	500
25	Συστατικά στοιχεία του συστήματος σχεδιασμού	585
26	Συστατικά στοιχεία του συστήματος ελέγχου	586
27	Συστατικά στοιχεία του συστήματος εφοδιασμού πληροφοριών	587
28	Χαρακτηριστικά του συστήματος οργάνωσης	588
29	Συστατικά στοιχεία του συστήματος Διοίκησης Προσωπικού	588
30	Συμβολή των Managers και των Controller στη διαδικασία σχεδιασμού	601
31	Ομάδες ελευθέρων επαγγελματιών	614
32	Λογιστικός σχεδιασμός για ελεύθερους επαγγελματίες	618

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίς

1	Το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας	39
2	Η διαμόρφωση της πίτας της καινοτομίας	42

3	Καμπύλη του E. Von Hippel	43
4	Η διαδικασία διαμόρφωσης της Καινοτομίας	55
5	Γραμμικό μοντέλο καινοτομίας	67
6	Συζευκτικό μοντέλο καινοτομίας	68
7	Το αλληλεπιδραστικό μοντέλο καινοτομίας	68
8	Γρουπθίνκ: Αίτια και παράγοντες που την προσδιορίζουν	89
9	Κύκλοι ζωής διαφόρων προϊόντων	102
10	Καμπύλη S – Σχέση απόδοσης, δαπανών βελτίωσης	103
11	Το χωνί της καινοτομίας	110
12	Σύστημα διαχείρισης καινοτομίας	111
13	Περιφερειακό σύστημα καινοτομίας	114
14	Επίπεδο και βελτίωση φυσικών και τεχνολογικών γνώσεων	114
15	Καινοτομικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, %	148
16	Ποσοστό επιχειρήσεων που συνέβαλαν στην άνοδο της Καινοτομίας, Ελλάδα, 1998-2004	148
17	Καινοτομικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα / περιφέρεια, %, 2000-2004	150
18	Καινοτόμες μεταποιητικές επιχειρήσεις στην ΕΕ-15, % του συνόλου, 2000-2004	151
19	Διάφορες εκδοχές του προϊόντος	153
20	Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	173
21	Υλοποίηση προγράμματος ολικής ποιότητας	175
22	Αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	178
23	Οδικός χάρτης ποιότητας	186
24	Ιεραρχική δομή στόχων ποιότητας	190
25	Ο κύκλος ποιότητας του Deming	191
26	Ο έλεγχος διεργασίας διασφάλισης ποιότητας	192
27	Βελτίωση του κύκλου ποιότητας	193
28	Ιεραρχική δομή τεκμηρίωσης του συστήματος Διοίκησης Ποιότητας	195
29	Ανάλυση κόστους ποιότητας	224
30	Αλυσίδα μέτρων διασφάλισης ποιότητας	239
31	Σχεδιασμός της ποιότητας με βάση χαρακτηριστικά του TQM	241
32	Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος (τεχνικές του Ishikawa)	250
33	Δεντρο – διάγραμμα	250
34	Διάγραμμα Ελέγχου (control charts)	254
35	Ιστογράμματα (bar charts)	255
36	Διάγραμμα Pareto ή διάγραμμα 20-80	256
37	Διάγραμμα διασποράς (scatter plots)	258
38	Οργανωσιακό μοντέλο των Κύκλων Ποιότητας	263
39	Βήματα δημιουργίας ενός Κύκλου Ποιότητας (ΚΠ)	268
40	Διαδικασία επίλυσης προβλημάτων μέσω Κύκλων Ποιότητας	269
41	Κριτήρια Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας	271
42	Μοντέλο EFQM	275
43	Κριτήρια του βραβείου ποιότητας Malcolm Balbridge	276
44	Συστήματα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO	283
45	Συνεχής βελτίωση του ΣΔΠ	292

46	Απαιτήσεις για πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 14001	297
47	Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας πληροφοριών	315
48	Το παγόβουνο της ποιότητας	350
49	Κόστος έλλειψης ποιότητας	351
50	Ανάλυση κόστους έλλειψης ποιότητας	352
51	Μείωση του κόστους ποιότητας	355
52	Συσχέτιση μεταξύ ποιότητας, απόδοσης και ανάπτυξης	357
53	Εξέλιξη του κόστους και του επιπέδου ποιότητας	358
54	Δυνητικοί στόχοι επιχείρησης	374
55	Φάση του κύκλου ζωής ορισμένων προϊόντων	376
56	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	377
57	Πορεία καμπύλης κύκλου ζωής προϊόντων	379
58	Χαρτοφυλάκιο ελκυστικότητας της αγοράς και δυναμικής του ανταγωνισμού κατά την McKinsey	380
59	Μορφή οργάνωσης κατά έργο	403
60	Οργάνωση κατά λειτουργία	404
61	Οργάνωση τύπου πίνακα	405
62	Διάγραμμα Gantt υλοποίησης επενδυτικού έργου	407
63	Ημερολόγιο πεπραγμένων	410
64	Τοξωτό δίκτυο	416
65	Κομβικό δίκτυο	417
66	Τεχνική PERT	421
67	Αναπροσαρμογή τεχνικής μετά από υλοποίηση γεγονότος	421
68	Χρονικός προγραμματισμός	425
69	Τιμή και κόστος του έργου	435
70	Διάγραμμα GANTT για την πρόοδο του έργου	438
71	Διάγραμμα δικτύου για την πρόοδο του έργου	438
72	Διάγραμμα χρονικών αποκλίσεων	439
73	Διάγραμμα απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού	440
74	Σχέση αξιοπιστίας και κόστους εξοπλισμού	443
75	Σχέση αξιοπιστίας και ρυθμού βλαβών εξοπλισμού	444
76	Σχήμα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής εικόνας	452
77	Η καμπύλη Z της Xerox	456
78	Το σχέδιο 5 – φάσεων για εφαρμογή μελετών Benchmarking	461
79	Ανάλυση δυναμικών	465
80	Το γράφημα του Reengineering	475
81	Ο τετραγωνισμός του κύκλου	482
82	Το Target Costing ως σημείο ισορροπίας μεταξύ αγοράς και επιχείρησης	484
83	Ηγεσία κόστους, Διαφοροποίηση και συγκέντρωση σε αγορές φωλιές	490
84	Αλλαγή λειτουργίας προμηθειών από τους παραγωγούς	496
85	Στρατηγική ανάπτυξης για προμηθευτές	497
86	Επίπεδα ιεραρχίας μιας fractal επιχείρησης	505
87	Παράγοντες επιτυχίας για τη διαχείριση γνώσης	521
88	Οι διαστάσεις της γνώσης	523
89	Στάδια δημιουργίας γνώσης	524

90	Είδη μετατροπής γνώσης	526
91	Μετατροπή άρρητης σε ρητή γνώση	530
92	Αλληλεπίδραση γνώσης	531
93	Το spiral παραγωγής γνώσης	531
94	Σύγκριση Ιαπωνικού και δυτικού μοντέλου δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης	536
95	Τύποι Επικοινωνίας	539
96	Η εξάρτηση του μείγματος επικοινωνίας από το είδος της αγοράς και των στόχων της επικοινωνίας	545
97	Μορφές επικοινωνίας από την πλευρά του παραγωγού αγαθών	546
98	Σχηματική παράσταση ενός υποδείγματος επικοινωνίας	548
99	Βασικοί τύποι επικοινωνίας και αξιολόγησή τους	550
100	Στόχοι του Controlling στο σύστημα Ηγεσίας	575
101	Υπόδειγμα ισορροπίας των επιχειρηματικών στόχων	577
102	Συμπλήρωση του Management μέσω ηγετικών υπηρεσιών και ηγετικών επιδόσεων του Controlling	581
103	Συστατικά στοιχεία του συστήματος αξιών και αρχών	584
104	Διεύθυνση και διακανονισμός ως λειτουργική αρχή κυβερνητικών συστημάτων	592
105	Controller και συνεργασία με το Controlling	598
106	Ο σχεδιασμός του Controlling	603
107	Είδη αποκλίσεων σε μια επιχείρηση	608
108	Πεδία δράσης του financial Controller	619
109	Διαδικασία ελέγχου και επίλυσης προβλημάτων στην επιχείρηση	621