

O autorze

W. Edwards Deming jest konsultantem o międzynarodowej sławie, który swą pracą wprowadził do japońskiego przemysłu nowe zasady zarządzania oraz zrewolucjonizował podejście do jakości i produktywności. Wprowadzenie w życie jego 14 punktów, przeznaczonych dla kadry zarządzającej, może pomóc także przemysłowi Stanów Zjednoczonych. Doktor Deming od 40 lat z powodzeniem kontynuuje swą działalność na całym świecie.

W uznaniu jego wkładu w ekonomiczny rozwój Japonii, Unia Japońskiej Nauki i Techniki (ang. *Union of Japanese Science and Engineering*) ustanowiła nagrodę Deminga, przyznawaną corocznie za osiągnięcia w dziedzinie jakości i niezawodności produktu. W roku 1960 Cesarz Japonii przyznał doktorowi Demingowi order 2 klasy Medalu Świętego Skarbu. Jest on również laureatem Medalu Shewharta otrzymanego w roku 1956 od Amerykańskiego Towarzystwa Na Rzecz Jakości (ang. *American Society for Quality Control*) oraz nagrody Samuela S. Wilksa, wręczonej w 1983 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Statystyczne.

W roku 1980 sekcja metropolitarna Amerykańskiego Stowarzyszenia Statystycznego ustanowiła coroczną Nagrodę Deminga za osiągnięcia w dziedzinie poprawy jakości i produktywności.

W 1983 roku doktor Deming wybrany został do Narodowej Akademii Technicznej (ang. *National Academy of Engineering*). Otrzymał również doktoraty *honoris causa* w dziedzinie nauk prawnych i ścisłych od University of Wyoming, Rivier College, Ohio State University, University of Maryland, Clarkson College of Technology i George Washington University.

Wstęp

Niniejsza książka kierowana jest do ludzi, którzy żyją pod tyranią powszechnego stylu zarządzania. Olbrzymie, długofalowe straty przez niego spowodowane, doprowadziły nas do upadku. Większość ludzi uważa, że obecny styl zarządzania istnieje od zawsze i będzie trwał wiecznie. W rzeczywistości jest on dość nowoczesnym tworem – więzieniem stworzonym przez sposób, w jaki ludzie współdziałają, co ma wpływ na wszystkie aspekty naszego życia – rząd, przemysł, edukację, opiekę zdrowotną.

Dorastaliśmy w atmosferze wszechobecnej konkurencji między ludźmi, zespołami, wydziałami, dywizjami, uczniami, szkołami, uniwersytetami. Ekonomiści uczyli nas, że konkurencja jest lekiem na wszystkie nasze problemy. W rzeczywistości, jak teraz widzimy, ma ona działanie destrukcyjne. Byłoby lepiej, gdyby wszyscy mogli pracować razem jako system mający na celu wspólną wygraną. To czego nam trzeba, to współpraca i transformacja na nowy styl zarządzania.

Kluczem do transformacji jest coś, co ja nazywam *systemem gruntownej wiedzy*. Jest on skonstruowany z czterech związanych ze sobą części:

- docenienia systemu,
- wiedzy na temat zmienności,
- teorii wiedzy,
- psychologii.

Celem tej książki jest naprowadzenie Czytelnika na drogę do wiedzy i wytworzenie w nim pragnienia jej pogłębiania.

Moje 14 punktów (Massachusetts Institute of Technology, 1986) powstało naturalnie jako zastosowanie systemu głębokiej wiedzy dla transformacji z obecnego stylu zarządzania w nowy, nakierowany na optymalizację.

Jest to również podręcznik dla studentów kierunków inżynierskich, ekonomii i handlu. Celem szkół biznesu nie powinno być utrwalanie obecnego stylu zarządzania, lecz transformowanie go. Studenci uczelni technicznych mogą poznać nowe narzędzia oraz teorie techniczne, ale ich skuteczne stosowanie wymaga użycia nowych metod zarządzania. Innymi słowy, celem szkół powinno być przygotowanie uczniów na przyszłość, nie utrwalanie przeszłości.

Pierwsze dwa rozdziały opisują dominujący styl zarządzania oraz sugestie lepszych praktyk. Rozdz. 3 opisuje teorię systemu. W zoptymalizowanym systemie każdy czerpie korzyści – udziałowcy, dostawcy, pracownicy i klienci. Rozdz. 4 opisuje system gruntownej wiedzy, który umożliwia spojrzenie, dzięki któremu możemy zrozumieć i zoptymalizować organizację, w której pracujemy. Późniejsze rozdziały rozwijają teorie z Rozdz. 3 i 4 z uwzględnieniem przykładów i zastosowań w biznesie, edukacji i systemie rządzenia.

Wielu ludzi ma swój wkład w powstanie tej książki. Podziękowania umieszczane są na bieżąco. Z przyjemnością też chcę podkreślić wielkie zaangażowanie mojej sekretarki Cecelii S. Kilian.