

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.

Przedmowa

Celem tej książki jest transformacja amerykańskiego stylu zarządzania. Nie chodzi przy tym o jego rekonstrukcję czy korektę, lecz o utworzenie całkiem nowej struktury, počawszy od fundamentów. Być może odpowiednim określeniem tego procesu byłoby słowo *mutacja*. Z definicją tą wiąże się jednak działanie spontaniczne i nieuporządkowane, podczas gdy transformacja powinna wynikać z wysiłku podjętego w jasno określonym kierunku. Wyznaczenie tego kierunku jest celem niniejszej publikacji. Jak wykażemy w dalszej części tekstu, istnieje także konieczność transformacji w relacjach przemysł – rząd.

Zarządzanie bez długofalowego spojrzenia, które pozwoliłoby przewidzieć a następnie uniknąć przyszłych problemów, prowadzi do marnotrawstwa siły roboczej, materiałów i czasu maszynowego. To z kolei skutkuje zwiększeniem kosztów ponoszonych przez wytwórcę oraz ceny, jaką musi zapłacić kupujący. Konsument nie zawsze gotów jest pokryć tę stratę. Nieuniknionym rezultatem takiego działania jest utrata rynku, co z kolei skutkuje wzrostem bezrobocia. Miernikiem dobrego zarządzania winno być nie kwartalne wypłacanie dywidend, ale możliwość utrzymania się na rynku, ochrony inwestycji, zapewnienie przyszłych dywidend i miejsc pracy, dzięki poprawie jakości produktu i usługi na przyszłość.

Redukcja zatrudnienia nie jest już społecznie akceptowana. Utrata rynku i wiążące się z tym bezrobocie nie są z góry przesądzone i nieuniknione. Są dziełem człowieka.

Podstawową przyczyną choroby, na którą cierpi amerykański przemysł i która powoduje bezrobocie, jest nieudolność najwyższego kierownictwa w dziedzinie zarządzania. Ten, kto nie sprzedaje, nie jest w stanie również kupić.

Najczęściej wymieniane przyczyny porażek firm to: koszty uruchomienia działalności, przekroczenie kosztów operacyjnych, spadek wartości nadwyżek produkcyjnych, konkurencja, itp., podczas gdy rzeczywistą przyczyną jest po prostu zły sposób zarządzania.

Co powinno uczynić kierownictwo? Jasne jest, że stoją przed nim całkiem nowe zadania. Gdzie zatem zarządzający mogą nabyć wiedzę o koniecznej transformacji?

Managerowie nie mogą uczyć się jak poprawić jakość, wydajność i pozycję konkurencyjną firmy wyłącznie poprzez doświadczenie.

Ciężka praca nie wystarczy. Przede wszystkim należy wiedzieć, co robić. Konieczne są drastyczne zmiany. Pierwszym krokiem ku pożądanej transformacji jest nabycie wiedzy o tym, jak ma ona przebiegać, co wiąże się ze zrozumieniem i wykorzystaniem 14 punktów z Rozdz. 2. Krokiem następnym jest przejście do leczenia choroby, tak jak zostało to opisane w Rozdz. 3.

Od każdego zarządu, który dąży do transformacji, wymagane jest trwałe zaangażowanie w nową wiedzę i filozofię. Nieśmiali i bojaźliwi, podobnie jak niecierpliwi, oczekujący szybkich rezultatów, skazani są na rozczarowanie.

Samo rozwiązywanie problemów nie zatrzyma upadku amerykańskiego przemysłu, podobnie jak nie uczyni tego szersze zastosowanie komputerów, urządzeń i robotów. Korzyści czerpane z ekspansji nowych technologii również dają próżną nadzieję. Masowe przyuczanie pracowników produkcji do metod statystycznych nie jest odpowiedzią, tak jak nie są nią masowe akcje uruchamiania kółek jakości (ang. *Quality Control Circles*). Wszystkie te zabiegi nie pozostają zupełnie bez rezultatu tyle, że jest nim co najwyżej przedłużenie życia pacjenta. Nie są one również w stanie zatrzymać degradacji. Jedynie transformacja amerykańskiego stylu zarządzania, podobnie jak i relacji między przemysłem a administracją rządową, może zatrzymać tę degradację i przywrócić amerykańskiemu przemysłowi wiodącą rolę w świecie.

Kondycja przedsiębiorstwa zależy bezpośrednio od postawy kadry zarządzającej. Amerykański przemysł nie może sobie dłużej pozwolić na managerów, którzy po krótkim czasie odchodzą, żeby zarządzać innym przedsiębiorstwem. Kadra zarządzająca musi zadeklarować politykę długoterminowego zaangażowania w rozwój przedsiębiorstwa oraz utrzymania dotychczasowych i stworzenia nowych miejsc pracy. Zarządzający muszą zrozumieć zasady tworzenia nowych produktów i usług, zakupu materiałów, problemów produkcyjnych, kontroli procesu oraz barier uniemożliwiających robotnikom osiągnięcie satysfakcji z wykonywanej pracy.

W Ameryce niemal każdego dnia odbywają się konferencje na temat produktywności, na których omawia się głównie nowości technologiczne oraz sposoby pomiaru produktywności. Jak zauważył William E. Conway, pomiar wydajności jest jak statystyka wypadków – powie ci, że z wypadkami jest problem, ale w żaden sposób nie zmieni ich liczby. Niniejsza publikacja jest próbą poprawy produktywności, a nie tylko jej pomiaru.

Książka ta nie czyni różnicy między działalnością produkcyjną i usługową. W zakres tej drugiej wchodzi także usługowa działalność rządu, a więc również edukacja i poczta. Każda działalność gospodarcza, produkcyjna czy usługowa podlega tym samym zasadom zarządzania.

Aby dokonać transformacji, od każdego kto ma pełnić funkcje zarządcze, wymaga się pewnego zasobu wiedzy naukowej, w szczególności o naturze zmienności oraz o standardach operacyjnych. Liczne przykłady zamieszczone w tej książce ilustrują, w jaki sposób brak rozróżnienia pomiędzy dwoma rodzajami zmienności – naturalną i specjalną – oraz niezrozumienie roli standardów operacyjnych, prowadzi do strat i demoralizacji.

Czytelnik zrozumie również, że problem tkwi nie tylko w stylu amerykańskiego zarządzania, który nie pasuje do wymogów obecnej ery ekonomicznej. Problem stanowi również wiele regulacji rządowych, w tym działalność Oddziału Antytrustowego Departamentu Sprawiedliwości*, która okazuje się nietrafiona, popychając amerykańską

* *The United States Department of Justice Antitrust Division*, organ rządowy USA odpowiedzialny za wprowadzanie przepisów antytrustowych, w sprawach cywilnych działający we współpracy z Federalną Komisją Handlu (ang. *Federal Trade Commission*).

gospodarkę na drogę schyłku i spadku poziomu życia ludności. Wrogie przejścia oraz wykup lewarowany to prawdziwy rak amerykańskiego systemu. Strach przed wrogim przejściem oraz nacisk kładziony na kwartalne dywidendy, skutecznie podkopują wszelką stabilność celu, którym jest utrzymanie się w biznesie przez dostarczanie produktu lub usługi trafiającej w rynkowe zapotrzebowanie. Bez wspomnianej stabilności trend spadkowy będzie się utrzymywać, a bezrobocie wzrastać. Co właściwie robi Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych w kwestii przejść?

Gdy szacujemy rozmiar zadania, które trzeba podjąć, staje się jasne, że czeka nas długa, ciernista droga, liczona w dekadach.

Bazowanie na cłach ochronnych i prawie promującym kupowanie produktów amerykańskich tylko pogłębia niekompetencję.

Byłoby czymś niewłaściwym pozostawić czytelnika z poczuciem, że nie podejmuje się żadnych działań. Faktem jest, że w pewnej liczbie przedsiębiorstw zarządy pracują nad 14 punktami i nad chorobami, które dotyczą amerykański przemysł. Notuje się już znaczące rezultaty. Niektóre szkoły biznesu oferują kursy z transformacji amerykańskiego stylu zarządzania, bazujące na materiałach z seminariów, jakie udało się przeprowadzić w ostatnich kilku latach.

Podziękowania

Odczuwam głęboką wdzięczność za niezwykle przywilej, jakim była możliwość pobierania nauki i praktykowania u szeregu wielkich ludzi, wśród których byli Walter A. Shewhart, Harold F. Dodge, George Edwards – wszyscy z Bell Telephone Laboratories, już dziś nieżyjący. Równie wysoko cenię sobie praktykę u innych sławnych kolegów, takich jak Morris H. Hansen, Philip M. Hauser, Frederick Franklin Stephan, Samuel Stouffer, generał Leslie E. Simon, Eugene L. Grant, Holbrook Working, Franz J. Kallman, P.C. Mahalanobis.

W moją edukację odnośnie tematu poruszanego w tej książce, wkład wniosło wielu życzliwych przyjaciół. Są wśród nich Lloyd S. Nelson, William W. Scherkenbach, Myron Tribus, Ronald P. Moen, William A. Golomski, Carolyn A. Emigh, Luis K. Kates, Nancy R. Mann, Brian Joiner, Mervin Muller, Ez Nahouraii, James K. Bakken, Edward M. Baker, Heero Hacquebord. Konkretny wkład w powstanie tekstu zaznaczam z przywołaniem nazwiska. Pomoc w uzyskaniu klarowności przyszła od Kate McKeown.

Szczególne zobowiązanie winien jestem profesorowi Wiliamowi G. Hunterowi i niektórym z jego studentów, zarówno za pomoc w trudnych momentach, jak i wkład do samego tekstu.

Setki ludzi, uczestniczących w moich seminariach, wniosło swój wkład do wzbierającej rzeki wiedzy, z roku na rok coraz szerszej i głębszej.

Uważny czytelnik może odnotować użycie słowa *przywództwo* w miejscach, w których zazwyczaj stosuje się słowo *nadzór*. Powodem jest to, że zastąpienie nadzoru przywództwem stało się kwestią przetrwania. Obserwację tę zawdzięczam mojemu przyjacielowi Jamesowi B. Fitzpatrickowi z General Motors.

Książka ta nigdy nie ukazałaby się w druku, gdyby nie poświęcenie, kompetencja i wytrwałość mojej sekretarki Cecylii S. Kilian. Asystując mi od 35 lat w mojej ożywionej praktyce konsultanta statystycznego, składała z mojej bazgraniny, czynionej na kolanach w samolocie, kolejne wersje tekstu, początkowo do wykorzystania na seminariach, ostatecznie zaś w tej książce, którą Czytelnik obecnie trzyma ręką.