

Kaizen

Kaizen is een in Japan ontwikkelde filosofie gericht op continue kwaliteitsverbetering in kleine praktische stappen. De kwaliteitsaanpak speelt zich af op drie niveaus in de organisatie:

- het management, dat zich moet richten op verbeteringen van systemen en procedures;
- groepen, die zich richten op de verbetering van werkwijzen en op het vaststellen van de normen in de organisatie;
- individuen, die zich richten op verbeteringen op de werkplek.

Belangrijke begrippen in Kaizen

- *policy deployment*: het beleid gericht op de invoering van Kaizen
- *cross functional management*: naast ontwerpen, produceren en verkopen zeker aandacht opvoeren voor bedrijfsvoeringsaspecten als kwaliteit, kosten en leverbetrouwbaarheid
- *quality function deployment*: stelt de klant centraal in het kwaliteitszorgdenken. De verwachtingen van de klant vormen de basis voor de produktspecificaties, die worden vertaald in technische eigenschappen.

Procesgericht

Kaizen stelt *procesgericht denken* tegenover resultaatgericht denken. Procesgericht denken waardeert eigenschappen van medewerkers als vlijt, moreel, inzet, betrokkenheid en strijdgeest evenzeer als de resultaten die zij bereiken. Organisaties moeten dus ook met procesgerichte criteria meten, die duidelijk verschillen van de resultaatgerichte criteria, bijvoorbeeld:

- de hoeveelheid tijd die is besteed aan het zoeken naar klanten (procesgericht), versus
- de hoeveelheid omzet en toegevoegde waarde verkregen door orders van klanten (resultaatgericht).

Erkenning van inspanningen mag niet worden verward met de erkenning van resultaten.

De 10 Kaizen-regels

1. *Standards*: werk met en volgens voorschrift.
2. *Treasures*: beschouw problemen als kansen tot verbetering.
3. *Go to gemba*: haal informatie daar waar het gebeurt.
4. *Facts*: ga uit van feiten.
5. *5 x W en 1 x H*: vraag Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarom en Hoe.
6. *PDCA*: werk planmatig.
7. *3 x Mu*: voorkom verspilling (*muda*), controleer afwijkingen (*mura*), beheers inspanning (*muri*).
8. *5 x S*: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*: orde en netheid op de werkplek.
9. *Discipline*: kom afspraken na.
10. *Do It*: werk volgens deze regels.

Beoordeling

Kaizen vertegenwoordigt een sociaal-psychologische, sterk participatieve aanpak, die op structuur- (verbetering van procedures) en cultuurverandering is gericht. De benadering is zowel top-down als bottom-up. Veranderingen zijn voortdurend, geleidelijk, niet ingrijpend en in kleine stappen.

English:

Kaizen is a Japanese concept indicating a continuous step-by-step improvement at three levels: management, teams, and individuals.

Kaizen is process-centered and uses ten commandments:

1. Use standards
2. Treasures: problems are chances to improve
3. Go to gemba: use the workplace for information
4. Take the facts
5. Ask 5 x W en 1 x H: Who, What, Where, When, Why and How
6. PDCA: plan your work
7. 3 x Mu: avoid wastes (muda), control out of controls (mura), manage strains (muri)
8. 5 x S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke) tidy up your workspace
9. Discipline: do what has been promised
10. Do It: use these commandments.

Literatuur

Masaaki Imai. *Kaizen, de sleutel van Japans succesvolle concurrentie* .- Kluwer, 1993 (5) .- ISBN 90 201 2399 8

Vertaling van: Masaaki Imai. *Kaizen, The key to Japan's competitive succes* .- New York: McGraw-Hill, 1986

Ed Dean *Kaizen* [<http://akao.larc.nasa.gov/dfc/kai.html>]

Meer informatie? / More information?



web: <http://www.informedian.nl>

e-mail: info@informedian.nl

Downloadpagina = <http://www.informedian.nl/pubs/pubs.html>

Uitgave: 19 december 1996 - rev 12 maart 2000