

# Lean Operations Management Programma

*De kostendruk op Nederlandse maakindustrie is hoog; steeds meer bedrijven ontwikkelen plannen of zijn bezig om (delen van) hun productie over te brengen naar lage-lonen landen. Oost-Europa ontwikkelt zich snel en China heeft een steeds grotere aantrekkingskracht. Bedrijven kunnen zich niet langer permitteren om suboptimaal te produceren; de concurrentie wordt steeds heftiger, handelsbarrières verdwijnen, globalisering neemt toe en markten worden steeds transparanter.*

*Hoe zal de Nederlandse maakindustrie er over tien jaar uitzien? Ongetwijfeld zal er veel zijn veranderd. Maar een ding is duidelijk, de maakindustrie die in Nederland overleeft, zal excellent moeten presteren! Excellent, niet alleen in termen van kwaliteit en prijs, want dat zijn in de ogen van de klant vaak alleen disqualifiers, het gaat er om om snel aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. De sleutel daartoe ligt bij het invoeren van lean in uw (productie-)organisatie.*

*Lean produceren, daar draait het om in dit management trainingsprogramma dat door Mikrocentrum in nauwe samenwerking met Philips Industry Consulting wordt georganiseerd.*



Eenvoudig aanmelden via  
[www.mikrocentrum.nl](http://www.mikrocentrum.nl)

## Lean Operations Excellence

Kostenverlaging is voor vele Nederlandse bedrijven de voornaamste doelstelling. Maar daarnaast is ook topkwaliteit geboden, en korte levertijden, en hoge leverbetrouwbaarheid, en grote flexibiliteit, en snellere marktintroducties van nieuwe producten, en meer service, enzovoorts! Het is niet eenvoudig om tegelijkertijd aan al deze doelstellingen te voldoen. Maar om te overleven is geen ontsnapping mogelijk! Hoe aan te pakken?

De laatste tijd is er in de westerse industrie veel bekend geworden over lean, de bedrijfsfilosofie die door Toyota is ontwikkeld en die inmiddels bij vele bedrijven in verschillende sectoren overal ter wereld tot uitstekende resultaten leidt. Het is duidelijk, bedrijven die op de juiste wijze met lean omgaan zijn sneller en succesvoller dan bedrijven die niet werken aan de invoering van lean.

In dit management programma ontwikkelen de deelnemers een heldere visie op lean excellence en op welke wijze zij dat het meest effectief in hun organisatie kunnen realiseren. Ofschoon lean in allerlei organisaties en op allerlei afdelingen kan worden toegepast, richt deze training zich vooral op het maak- en assemblageproces in productiebedrijven.

## Mikrocentrum in samenwerking met Philips Industry Consulting

Voor de ontwikkeling en uitvoering van deze training werkt Mikrocentrum nauw samen met Philips Industry Consulting, een organisatie die deel uitmaakt van Philips op de High Tech Campus. Philips Industry Consulting is een organisatieadviesgroep van circa 50 personen die bedrijven ondersteunt op het gebied van innovatie-ontwikkeling en operations management. Een van haar competence clusters is lean management. De groep beschikt over ruime kennis en ervaring op het gebied van lean transformatie en implementatie, zowel op het gebied van training als op het gebied van praktische met-de-voeten-op-de-vloer consultancy in verschillende bedrijfssectoren.

## Doelstelling van het programma

De doelstelling van het programma is vierledig:

1. Begrijpen van de lean bedrijfsfilosofie, de bedrijfscultuur die nodig is om lean tot een werkelijk langdurig succes te maken,
2. Inzicht krijgen in het lean proces, op welke wijze lean het beste kan worden ingevoerd,
3. Vergroten van de kennis van de ondersteunende lean tools,
4. Ontwikkelen het vermogen om de snelheid en de effectiviteit van lean transformatie verder te verbeteren.

De eigen bijdrage van de deelnemers – hun rol als leider/coach van lean implementatie – is hierbij van groot belang.

## Voor wie bestemd

Het programma is een management programma, ontwikkeld voor diegenen die leidinggeven aan productie-organisaties en voor diegenen die als ondersteunend management actief betrokken zijn bij het invoeren van lean in hun organisatie (bedrijfsleiders, productiemangers, plantmanagers, operations managers, logistieke managers, industrial engineers, kwaliteitsmanagers en black belts) Qua werk- en denkniveau richt de cursus zich met name op HBO-niveau en hoger, bij voorkeur met enige kennis of affiniteit voor industrial engineering.

Personen binnen de doelgroep dienen binnen de eigen organisatie op een zodanige positie te functioneren dat zij ook daadwerkelijk veranderingen kunnen aanbrengen.

## Het programma

Het programma bestaat totaal uit vier blokken van twee dagen, met steeds een week ertussen. Het betreft een zogenaamde residentiële cursus, d.w.z. inclusief avondsessie en met hotelovernachting. Ieder blok start op donderdag halverwege de morgen. De eerste dag loopt tot circa 21.00 uur; daarna is er ruimte voor netwerking. De tweede dag, vrijdag, start om 08.30 uur en loopt door tot 19.00 uur 's avonds.

## Lesmateriaal

Bij aanvang van ieder blok ontvangen de deelnemers een syllabus met daarin alle presentaties van dat blok. Het betreft afdrukken van Engelstalige slides die zodanig gedetailleerd zijn dat de syllabi achteraf goed als naslagwerk kunnen worden gebruikt.

## Getuigschrift

Na het doorlopen van het programma ontvangen de deelnemers een getuigschrift.

## Docenten

Het programma zal worden verzorgd door de medewerkers van Philips Industry Consulting, aangevuld met ervaren managers uit het Philips netwerk. Iedere docent is een deskundige op zijn/haar vakgebied en beschikt over vele jaren praktische ervaring op het gebied van lean en lean implementatie. Daarnaast wordt de gehele training gefaciliteerd door een ervaren lean programmaleider.

## Referenties

Het programma ligt in het logische verlengde van het vertrouwde programma Manufacturing Excellence dat sinds 2004 met succes door meer dan 100 managers doorlopen is. Opzet, structuur en een aantal onderwerpen van het Lean Operations managementprogramma zijn gelijk, maar onder invloed van de verschillende industriële ontwikkelingen en het toenemende belang van lean is de nadruk geheel op lean gelegd.

Een overzicht van bedrijven die het programma Manufacturing Excellence hebben gevolgd en die Lean Operations ondersteunt, vindt u aan de voorzijde van deze brochure. Voor een referentie van één van de oud-cursisten kunt u contact opnemen met dhr. Frank Bruls, tel: +31(0)40 296 99 33 of via [f.bruls@mikrocentrum.nl](mailto:f.bruls@mikrocentrum.nl)

## Startdata en inhoud

### Blok 1: Lean in de waardeketen

#### Lean Introductie

- basiskennmerken
- de ontwikkeling van lean
- het Toyota Productie Systeem
- de praktische betekenis van lean
- de lean bouwstenen
- lean denken
- 

#### Omgaan met verspillingen

- 5S, de basis lean strategie
- mura, muri, muda
- Toyota's Seven Wastes
- de achtste verspilling
- verspillingen leren zien

#### Keten management

- zicht op de keten, integrale besturing
- key performance indicatoren
- samenwerking met partners
- doorlooptijdverkorting en voorraadverlaging
- verhoging van flexibiliteit

#### Outsourcing

- make or buy
- analyse van kerncompetenties
- invloedsfactoren en criteria voor uitbesteding
- hoe uit te besteden, leverancierskeuze
- integratie van leveranciers

#### Productie verbeteren

- de vier P's van productie-verbetering
- excellent produceren
- verschillende aanpakken
- knelpunten en praktische aanwijspunten
- cash genereren
- auditmethodieken

#### Pull en Flow

- push en pull
- sequential pull en supermarket pull
- two bin en fifo
- van batch naar single piece flow

### Blok 2: Lean concepten en technieken

#### Omgaan met de klantenvraag

- vraagplanning
- kenmerken van ERP en load leveling
- verschillende load levelingsmethodieken

#### Fabrieksbesturing en kanban

- methoden van productiebesturing
- B-Q systemen, MRP en pull systemen
- voorraadbeheersing
- just-in-time
- kanban systemen

#### Problem Solving

- methoden van probleemoplossing
- de Toyota PDCA / A3 methode
- kaizen event/blitz
- kaizen OPL
- standaard werk

#### Product- en Proceskwaliteit

- de rol van procesbeheersing
- statistical engineering, de Shainin aanpak voor moeilijke problemen
- multi-vari kaarten en werken met families van verschillen
- iso-plot en meetsysteemevaluatie
- bedrijfscases

#### Best Practices

- uitwisseling van best practices
- leren van elkaar
- netwerking

#### Inkoop

- strategisch inkoopprocessen
- artikelgroep strategieën
- leveranciersmanagement
- risico management

#### Leveranciersselectie en -verbetering

- leveranciers selectiecriteria
- leveranciers audits
- verbeteren van leveranciersprestaties
- leveranciers prestatie meting
- integratie van leveranciers

### Blok 3: Het lean proces

#### Het lean ontwerp

- value stream mapping
- 8-stappenplan van current state naar future state
- takt tijd, line balancing, yamazumi
- pitch, heijunka

#### Lean tools

- visual management
- glass wall management
- jidoka, jishuken
- poka yoke, andon
- SMED

#### Lean in verschillende productie-omgevingen

- ervaringen met lean in assemblage
- lean bij kleinserie-fabricage
- knelpunten, leerpunten

#### Lean in Productontwikkeling

- sneller innoveren
- concurrent engineering
- lean in een ontwikkelomgeving
- cases

#### Lean in kantooromgeving

- lean in service / in de dienstensector
- toepassing van lean op indirecte / stafafdelingen
- kaizen, doorlooptijdverkorting
- cases

#### Lean implementatie

- werken aan cultuurverandering
- het betrekken van de vloer
- teamontwikkeling
- business game, lean simulatiespel
- lean denken als leidraad

#### Fabrieksdoorlichting

- opzetten van een raamwerk voor bedrijfsdiagnose
- voorbereiding van het fabrieksbezoek

### Blok 4: Lean leiderschap

#### Lean leiderschap

- aspecten van goed lean leiderschap
- managen van verandering
- overwinnen van weerstanden
- emotionele intelligentie
- standaard checks en routines

#### Coaching

- communicatie en beïnvloeding
- push en pull
- conflicthantering
- ontwikkeling van de workforce

#### Teaming

- rollen en taken in teams
- teamprocessen
- teambegeleiding
- samenwerking

#### Fabrieksbezoek

- toepassen van auditing tools
- beoordelen van fabrieksprestaties
- presentatie van bevindingen

#### Probleemidentificatie

- doorbreken van bedrijfsblindheid
- aandacht voor details
- tijdig voorkomen van productieproblemen

#### Actieplanning

- van kostenpost naar investering
- opstellen van gerichte actieplannen
- netwerken

## Duur

De totale training bestaat uit vier blokken van 2 dagen, met steeds 1 week ertussen.

De training is een zogenaamde residentiële cursus, d.w.z. inclusief avondsessie en hotelovernachting.

Ieder blok start in de ochtend om 10.30 uur. De eerste dag loopt tot 21.00 uur.

Dag 2 start om 08.30 uur en eindigt om 19.00 uur.

Voor actuele startdata en prijs zie [www.mikrocentrum.nl](http://www.mikrocentrum.nl)