

《TWI 与生产现场精益改善》课程大纲

培训课时: 2天 (12小时)

培训对象: 生产系统中高层管理、主管、班组长等。

课程前言:

TWI (Training Within Industry) 现场管理者管理技能提升训练课程是一套针对基层干部而设计的训练课程, 当员工晋升为主管后, 不仅应提升其专业技能力更应关注其管理技能, 为此出现了 TWI 的方法, 即现场管理者管理技能提升训练, 或为督导人员训练, 这种方法现已是各个国家训练企业督导人员的必备教材。

精益生产管理方式是当前公认的较适合中国国情的一种提升企业效益的有效手段, 但目前企业的应用状况却不尽人意, 原因之一是企业管理者专业知识不够, 或者是学习到的方法缺乏实战性, 其次还有一个非常重要的原因是企业管理者缺乏精益生推行的实用工具, 掌握更多的是一些思想或理念。本课程力求从有效性、实践性和系统性角度全面讲解精益化现场改善中所需运用之工具方法。

第一部分: TWI 部分

◆TWI 简介

◆TWI 产生的前因后果

◆第一模块 工作教导JI

◆员工的四个心愿

◆何时对部属进行教导

◆工作教导的错误方法

◆培养部属的四大技巧

◆工作教导的四大步骤

◆第一阶段: 学习准备

◆训练预定表应考虑的事项

◆工作分解的主要步骤和要点

◆工作分解表的做法

◆工作分解案例说明

◆品管人员岗位技能一览表

◆练习: 制作一个汽车驾驶工作分解表

◆第二阶段: 作业说明

◆第三阶段: 实际试做

◆第四阶段: 上线考核

◆冗长工作教导法

◆嘈杂环境教导法

◆视频: 何为JI及观感想

◆互动: 跟我学手操

◆第二模块 工作改善 (JM)

◆普通班组长与卓越班组长的区别

◆发掘问题点的方法

◆工具: 《问题点检查表》

◆工具: 《不合理检查表》

◆工作改善七步法与技巧

◆5W1H 的使用技巧

◆解决问题的七个关键

- ◆工作分解表制作方法
- ◆互动：工作改善问题选择表设计
- ◆互动：工作简化分析表设计
- ◆案例链接：焊接质量严重
- ◆生产现场七大浪费产生原因与改善对策
- ◆七个案例学会 IE 七大手法
- ◆改善提案表的设计
- ◆视频：何为 JM 及观后感
- ◆改善范例：1.搬运改善 2.效率改善

◆第三模块 工作关系 (JR)

- ◆职场在存在的 11 种劣习
- ◆员工关系管理的四大原则
- ◆如何管理班组里的刺头
- ◆把职场问题消灭在萌芽状态
- ◆职场问题 4 大类型之一：预想到的
- ◆职场问题 4 大类型之二：感觉到的
- ◆职场问题 4 大类型之三：找上门来的
- ◆职场问题 4 大类型之四：跳进去的
- ◆职场问题的模型图
- ◆把职场问题消灭在萌芽状态
- ◆良好的人际关系是解决问题的金钥匙
- ◆领导艺术之一：及时指导
- ◆领导艺术之二：及时表扬
- ◆领导艺术之三：提前告知
- ◆领导艺术之四：知人善任
- ◆解决职场问题四阶段法
- ◆案例链接：如何了解真相
- ◆工具：《工作关系改善表》
- ◆人性化管理不是“一团和气”
- ◆关心员工比关心工作更重要
- ◆从人性出发培养员工正确的价值观
- ◆案例链接：李组长的困与惑
- ◆视频：何为 JR 及观后感

◆第四模块 工作安全 (JS)

- ◆员工做到三懂三会；
- ◆三级教育缺一不可；
- ◆安全行为的十大禁令；
- ◆安全生产的三不伤害和三点控制；
- ◆安全防护的四有四必有；
- ◆十二种技术手段确保现场安全；

- ◆现场管理的重点是十六种危险人；
- ◆安全生产的四种监督方式；
- ◆安全生产中的三违现象；
- ◆安全生产教育培训的八大方法；
- ◆事故处理的四不放过原则；
- ◆《安全生产责任书》表格
- ◆《生产安全自检表》范本
- ◆《工作安全分析表》范本
- ◆《隐患整改通知单》范本
- ◆案例分析:我的手指
- ◆视频：何为JR及观后感

第二部分：生产现场精益改善部分

◆第一模块 5S 推行

- ◆5S到底能为我们带来什么
- ◆中日企业推行5S的区别分析
- ◆推行5S的七个误区及对策
- ◆通过十二种活动营造5S氛围
- ◆全员参与是实现7S管理目标的关键
- ◆整理：制定“要”与“不要”的标准
- ◆整顿：三定技巧
- ◆国标讲解：四种安全色与二种对比色
- ◆清扫：从事后3S到预防型3S
- ◆清扫即点检
- ◆工具：《清扫责任区分图》
- ◆工具：《二源清单》
- ◆活动：清扫工具设计大赛
- ◆清洁的三个重点：制度化、标准化和持续化
- ◆素养：三位一体的素养提升
- ◆《5S标准化手册》详解，确保掌握5S操作的每个具体细节
- ◆《可视化手册》详解，详细到每条线用什么颜色、多宽、部位及材料的说明书
- ◆互动:找一找培训现场5S改善点有那些

◆第二模块 消除生产现场七大浪费

- ◆七大浪费形成原因及对策
- ◆七大浪费精益化控制方法
- ◆精益化生产现场基层员工的六项修炼
- ◆产线布局十原则
- ◆改善产线均衡五种办法
- ◆系统分析与改善——EGRS原则

- ◆库存削减十大方略
- ◆现有搬运路线及工具的优化
- ◆动作改善的二十个要点
- ◆生产现场五到六不走
- ◆互动：写出本公司生产现场三大浪费及提出对策
- ◆产线模拟：折纸游戏
- ◆练习：流线布局沙盘模拟
- ◆案例分析：让员工减少 2 人，效率提升 10%是如何做到的
- ◆表格范例：《标准工时测试记录表》《生产排线图》
《换线作业指导书》

◆第三模块 IE 七大手法

- ◆IE 改善四步法
- ◆七类防呆法让员工想错也难
- ◆动改法四原则
- ◆五五法看透问题找到良策
- ◆流程法优化流程提升效益
- ◆双手法对称作业轻松高效
- ◆抽查法省时省力高效作业
- ◆人机法人机合一协调高效
- ◆范例：《动改法操作表单》《五五法操作表单》《流程法操作表单》
- ◆案例分享：IE 手法成功案例图片 20 张

◆第四模块 TPM 与 TQM

- ◆初期管理确保设备性能良好
- ◆自主保全确保设备正常运转
- ◆专业保全确保设备零故障
- ◆个别改善鼓励全员参与
- ◆OPL 人才育成培养专家型员工
- ◆提升 OEE 六大方法
- ◆员工做到四懂、三会、三好
- ◆四种保全方法缺一不可
- ◆案例分析：丰田设备自主保养必做的三件事
- ◆练习：1) 求设备之 OEE 2) SMED 法实例练习 3) 《设备点检指导》找错练习
- ◆案例分享：1) 三星集团革新办 TPM 实施经验分享 2) LEANTPM 管理看板范例
- ◆案例分析:从设备病历中发现问题，提出对策
- ◆TQM 之质量管理八大原则 ◆TQM 之质量管理四大核心
- ◆有效实施生产质量管理的六个重点 ◆生产现场质量的保证——标准化
- ◆员工的四种意识三种检验 ◆关键工序控制的七种方法
- ◆检验机构的四大权限 ◆质量检验的四大功能
- ◆专业检验人员的素质要求 ◆检验站与检验频率的设置原则
- ◆工序质量检验的八大要求 ◆成品质量检验的三大注意
- ◆TQM 推行六大步骤 ◆8D 法让问题不再发生
- ◆FMEA 工具使用讲解

- ◆讨论：生产与品管到底是一种什么关系
- ◆讨论：日本行，为什么中国不行
- ◆表格《质量责任书》《全面特性矩阵图》《生产过程控制计划 CP》《生产检查表》
- ◆讨论：1) 为什么他们做不好专业品管 2) 专业品管需具备什么特质
- ◆找错练习：1) 请你找出此《产品检验标准书》存在问题 2) 指出此改善报告都有那些问题
- ◆案例分析：1) 都是包装上的油墨惹的祸 2) 算一算，质量事故企业损失多少
- ◆经验分享:上海大众从四方面实施零缺陷管理
- ◆案例分析：1) 谁该为质量事故负责 2) 遗憾的最后一公里 3) 华为公司 8D 报告范例
- ◆练习：1) 小组完成一份 FMEA 报告编写
- ◆经验分享：某世界五百强公司 8D 报告范例

第三部分 课程总结与答疑，学以致用说明

- ◆讲师回顾总结 2 天课程重点
- ◆讲师指导学员课后如何学以致用
- ◆填写《531 行动表》
- ◆学员代表发表培训心得和学以致用计划