

# 《TWI 现场督导人员的工作教导与工作改善实践演练》

课程主讲：陶树令 课时：2 天

## 课程背景

1. 所有管理阶层的人都了解，经营者与管理者都是依赖作业者来[做出产品的]，因此，如何督导基层作业员，把工作做得跟[规划的]、[设计的]一模一样，或是非常接近，就很重要了。
2. 工作是以[人为本]的艺术、文化及氛围，因此，[TWI]课程完善了[学习]过程的巧妙安排
3. TWI 课程与实践活动同步实施，可以收到以下的全面效果：
  - 1) 产品设计与过程设计兼顾，产品设计让顾客满意，取悦了客户，过程设计，让企业主满意，取悦了老板，使企业能够[利润极大化]。
  - 2) 系统、过程与方法兼顾，将理论与实践结合在一起，说与做一致而不会造成[二层皮]的问题。
4. TWI 可以协助企业建构当前[适合中国社会的国际尖端管理技巧]为企业节省培训成本，节省材料成本，节省诸多浪费（丰田的精益生产的八大浪费）创造出[物超所值的产出]与[价值]。
5. TWI 最大的特色是[已经把理论，转换成了实务作业]，提供了不同作业指导的规范，包括传统行业的案例—例如：鞋业，印刷，灯饰，端子等，也包括了高科技的作业—例如：精密 CNC，电子，电脑，集体电路…等。
6. 透过工业工程七大手法，排拉图，产线平衡等的后续课程，采取其中有用的手法，导入工作教导，使工作能够落实到效率的提升，错误的防止

## 课程收益

### 1.工作教导(JI)的效益:

本课程因为结合了以下的机制(体系),所以其统合综效的一条龙供应链体系(SCM)与及时生产(JIT)的供应链体系直通率,与现场直通率,均将大幅提升,为企业创造出〔最大的节省〕、〔最低的成本〕、〔最有效的人力资源利用〕与〔利润极大化〕。

本课程的主要机制(体系)如下：

将生产管制提升为生产管理，结合品管、生管、生产于一张管理表的一个体系内。

将生管、生产与品管从传统由前向后的〔前丢式〕生管，提升到由后向前的〔后拉式〕生管,大大地提高了〔准确的交期〕、〔生产效率的提升〕与〔现场成本的降低〕。

将基层督导人员的能力,提升到〔能够预测次日的产量与质量的能力〕使目标管理与交期承诺,与质量承诺变为〔可靠〕,使经营、业务、生管、管理变为〔肯定性〕、〔积极性〕与〔信心十足〕,使预测愈来愈接近事实,大幅地提高〔预测到管理到实际〕的一致性。透过学习,逐渐产生信心,从信心建立之后,开始喜欢这个制度,最后变为愿意使用这种预测的制度,因而养成好习惯。

## 2. 工作改善(JM)的效益:

A 指导学员工作改善的工作分解及查核表的做法

B 教会学员将工作细分为比以前详细 5~25 倍

C 在工作细分下,让学员了解到 1%与 1ppm 的明显差异与 1ppm 的可行性,一如果不将工作细分为 ppm 的细微,那么就不可能找得到 ppm 的瑕疵。

D 教会学员原因——结果,手段——目的的关连性,用关连图,系统图,把工作过程,或作业过程;或生产流程中过去不曾发现的实物现象,原因都一一地从潜在问题,浮出表面,变为看得到的显在问题或现象,让学员一目了然,相信工作改善的做法。

E 将基层督导人员,透过〔工作改善〕的开悟,使〔承上启下〕的〔管理困难〕得以畅通,企业氛围和气、工作顺利、骏业昌隆。

F 透过 ECRS (删除,合并,重组与简化),将企业的流程数量与表单数量大幅降低(例:国内某大型彩盒企业,由 317 份程序(流程),透过 ECRS,减肥为 170 份(减肥率为 46%)。国内某大型电缆厂(cable),透过 ECRS,从 390 份表单,减肥为 168 份(减肥率为 57%),从而其它的直接费用与间接费用也大幅减少,管理障碍也大幅减少,工作顺利,生产流畅,质量更好,企业气候及氛围更和谐,利润自然大幅提升,真真做到了〔更快、更好、更准、更便宜〕的境界。

G 工作改善一旦确定,就可以制作图(数码照片)文并茂的作业指导书,分为四阶段展开:

G-1) 指出工作步骤及重点

G-2) 指出这(这些)重点被选定的理由(用良与不良的照片来比较)

G-3) 指出具体防止这(这些)不良的预防方法。

G-4) 学会如果预防方法失效或疏忽或遗漏时的[救急措施],并明定对策编号于作业指导书上,以便随时可以由作业员自主作业搞定,基层督导人员可以做一些较

高层次，较高难度的管理工作或技术性工作，使团队效率、绩效、质量都能翻一翻地进步。

H 沿用 4×4 展开法，让基层人员容易熟记及方便使用。

I 播放 VCD 影片，使学员对学习内容，增加印象。

J 实践演练作业，使工作改善成为自己或自己公司的资产，落实执行、产生实用效果

## 培训方式

- 1.多媒体电化教学
- 2.案例说明
- 3.工作教导之教案作业与发表
- 4.工作教导之教材演练及讨论
- 5.意见交流及演练评分
- 6.TWI 式的作业指导书的制作
- 7.工作教导(JI)及工作改善(JM)VCD 播放
- 8.测验

## 适合对象

1. 将生产作业相关的人员，以 10 人编为一组，共 40 人一班，编为四组
2. 鼓励工程师，工厂主管经理级参加

## 课程目标

1. 工作教导(JI)目标:
  - 1) 增进工作的知识,方法;
  - 2) 提升职责的认识;
  - 3) 学会改善的技巧;
  - 4) 学习领导与指挥的技巧，以身作则;
  - 5) 学会指导与教导的技巧,用督导替代监督,呵责;
  - 6) 利用工作教导之工作分解表,查核表来方便管理.
2. 工作改善(JM)目标:
  - 1) 企业要靠工作改善来增加生产，促进竞争力，降低成本，获取较高的利润，因此，如果能够教导员工经常提升工作改善，把改善当成了永无止境的日常工作，员工透过工作改善的不断学习，才会使企业组织气候祥和，员工平均素养才能在平均标准之上；
  - 2) 利用工作改善之工作分解表，查核表来方便管理。

## 培训大纲

### 第一天：基层督导人员的基础能力、培训准备及工作教导

## 1.基层督导人员应具有的五项能力

### 1. 1计划

- 1.1.1 计划的目的
- 1.1.2 计划的层次
- 1.1.3 计划的种类

### 1.2 组织

- 1.2.1 组织结构设计
- 1.2.2 组织权力与义务
- 1.2.3 组织的创新
- 1.2.4 组织的灌能
- 1.2.5 组织的说服力

### 1. 3领导

- 1.3.1 领导的四要素

### 1. 4协调

- 1.4.1 人际关系的基本原理
- 1.4.2 人际关系的八不
- 1.4.3 人际关系的四策略

### 1. 5控制

- 1.5.1 控制的要素
- 1.5.2 控制的过程
- 1.5.3 控制的种类

## 2.正确工作教导方法

### 2.1 督导人员必需透过部属完成工作

### 2.2 教导前的准备事项

- 2.2.1 培训时间及配当进度表
- 2.2.2 工作分解表的制作及应用
- 2.2.3 辅教器材
- 2.2.4 教学场地
- 2.2.5 教案的制作

### 2.3 在职训练(OJT)

- 2.3.1 教育训练的要领
- 2.3.2 励行四大步骤

### 2.4 督导人员必备的四条件

## 3.工作教导的四阶段法

### 3.1 准备

- 1) 造成轻松的气氛
- 2) 告诉他将教导的工作名称
- 3) 强调认真学习的重要
- 4) 调整至正确的教导位置

### 3.2 示范

- 1) 一面做给他看、一面讲给他听、主要步骤
- 2) 一面做给他看、一面讲给他听、每一步骤的要点
- 3) 一面做给他看、一面讲给他听、每一步骤要点的理由
- 4) 一面做给他看、一面讲给他听、每一要点理由的预防、和第一时间的对策

### 3.3 实作

- 1) 让他再做一遍、说出主要步骤
- 2) 让他再做一遍、说出要点
- 3) 让他再做一遍、说出要点的理由
- 4) 让他再做一遍、说出要点理由的预防和第一时间对策

### 3.4 上线

- 1) 请他加入工作
- 2) 指定协助他的人
- 3) 常常检查与指导并鼓励发问
- 4) 逐渐减少指导

## 4.工作教导(JI)VCD 播放

## 5.工作教导习作要求及指导

- 5.1 工作教导的工作分解表介绍及个别演练
- 5.2 工作教导的习作查核表介绍及应用方法
- 5.3 内训讲员仪态评核表介绍及应用方法
- 5.4 课后作业派发:
  - A.工作教导教案的完善
  - B.工作教导教材的完善
  - C.第二天次的发表规划

## 第二天：工作教导的作业验收及工作改善(JM)讲授

### 一.四个小组分别实施上堂课培训内容的演练活动,内容包括:

- 1.工作教导分解表发表 4 分钟及评分
- 2.工作教导之教案发表 8 分钟及评分
- 3.工作教导之教材发表(试讲)16 分钟及评分
- 4.工作教导查核表分组评分应用练习
- 5.讲员教导仪态及效果评核

### 二.工作改善讲授

- 1.工作改善四阶段法
  - 1.1 作业分解
  - 1.2 作业分析
    - 1.3 创造对策
    - 1.4 推动新方法
- 2.工作场所的四阶段法
  - 2.1 掌握事实
  - 2.2 慎思规定
  - 2.3 采取措施
- 2.4 确认结果
- 3.激励部属的潜能
  - 3.1 激励双因子
  - 3.2 自我激励

- 4.工作改善的基本认识
- 5.工作改善的习作
- 6.对于员工抗拒JM 的认识与有效应付
- 7.工作改善(习作八步骤)
- 8.部属教不好是督导者的责任
- 9.工作改善(JM)VCD 播放

### 三.派发后续作业

- 1.如何完善二天工作教导及工作改善的分解表,查核表,讲员评分表,教案及教材,以便有信心做好工作教导及工作改善
- 2.由高层或人资单位规划学员的今后企业的内部培训责任归属
- 3.由人资单位规划学员的作业教案,作业教材及作业指导书

## 四、实践规划:

### 一、工作教导的小组演练

- A) 从需要改善的项目来选定跟工作相关的工作教导主题
- B) 演练工作教导的工作分解表
- C) 演练工作教导教案的框架
- D) 演练工作教导教材的框架
- E) 演练讲师仪态评分表
- F) 演练工作教导的查核表应用

### 二、工作改善的小组演练

- A) 从工作教导的主题来延伸到工作改善
- B) 演练工作改善的工作分解表
- C) 演练工作改善教案的框架
- D) 演练工作改善教材的框架
- E) 演练讲师仪态评分表
- F) 演练工作改善的查核表应用

三、最后,把工作教导及工作改善的教案,教材,分解表,查核表及评分表变成标准化,成为公司的永久而保全的教案教材及作业指导书