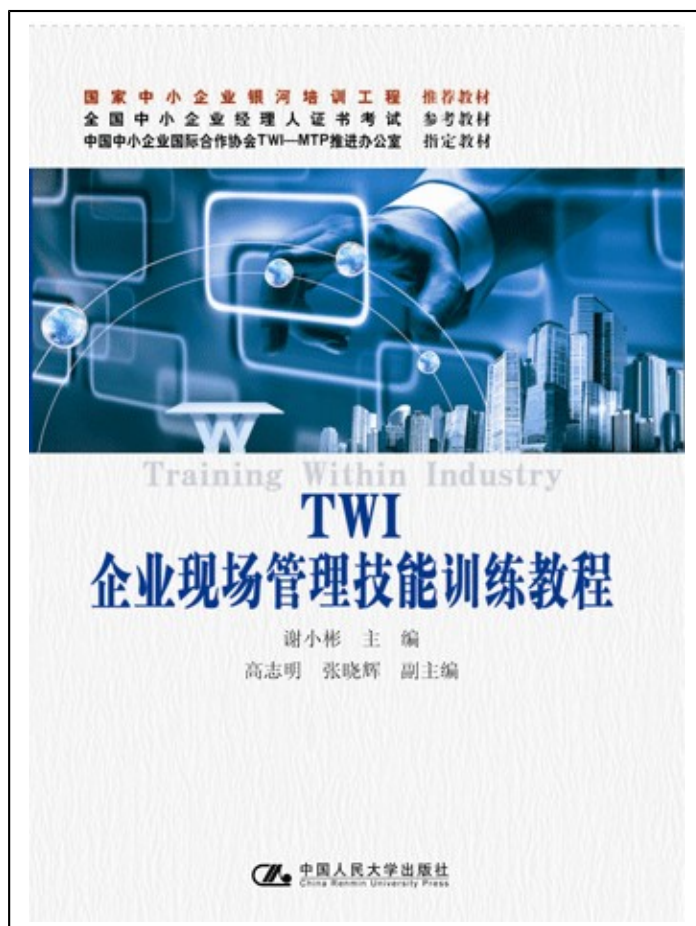


# TWI 企业一线主管技能训练



## 目录

第一部分 课程介绍	2
第二部分 课程大纲	4

### 第一部分 课程介绍

## 1、课程简介

TWI(Training Within Industry),又名一线主管技能训练，起源于第二次世界大战时期的美国，成熟于日本，70年代为韩国和台湾的工业发展带来了显著的成效。

TWI 进入日本接近 70 年，长盛不衰。其成熟的四大模块课程体系直接培养讲师 25000 余名，成为实施精益生产、丰田生产方式（TPS）、TPM、5S 等各项工具和系统的基础；先后培养了 1200 万余名一线主管，为日本的工业发展、经济腾飞作出了有目共睹的贡献

TWI (Training Within Industry) ，一线主管技能训练，起源于 20 年代的英国，建立于美国，发展、成熟于日本，70 年代同样为韩国和台湾的工业发展带去了显著的成效。在 TWI 进入日本的 60 多年里，长盛不衰！其高复制性的标准化课程，先后培养了 2 万 5000 余名 TWI-TTT 讲师，间接培训了 1200 万余名一线主管，为日本的工业发展、经济腾飞做出了有目共睹的贡献。

Training 训练培训；Within 在内部；Industry 企业；(for Supervisors)对象是一线主管。

英文原意为：在企业内部（不脱产）的培训。

日本根据课程内容译为：监督者技能训练

中国依据日文译为：一线主管技能训练

## 2、TWT 一线主管技能训练的基本理念

- 尊重人性，即承认世间每一个人的存在价值及尊严。
- 用科学的方法；领导班组团队，正确指导工作，消除生产中的浪费。

## 3、TWI 一线主管技能训练的课程特征

- 定型化，标准化。
  - 通过学员自身工作的案例讨论与实际练习来进行。
  - 比知识更强调技能，比应知更注重应会。
  - 训练方法通俗易懂，4 阶段法卡片易于执行。
  - 起源于制造业，目前也广泛应用于除制造业以外的服务业、事务性工作等诸类型企业
- 一线主管手持卡片易懂易做，通过实践运用迅速能形成工作技能，有速效性。**

**TWI 告诫一线主管：知识可以通过书本、前人经验、媒介获得，而技能只有通过训练、实践才能掌握！当您能把技能运用自如，工作自然就能轻松！**

## 4、客户评价

自 1951 年丰田公司引进 TWI，他作为现场管理人员培训的基地，一直被一丝不苟地、灵活认真地实施着。它也是丰田公司移植丰田生产体系时给新员工的第一步培训，是丰田生产体系的基础！

-丰田汽车公司人才开发部 加藤功

TWI 是 KAIZEN 改善中被遗漏的重要一环。只运用 TWI 不一定能实现精益，但不做 TWI 一定不能实现精益。

-Jim Hunteinger,Lean&TWI Master

## 5、TWI 模型



TWI-JI (Job Instruction : 指导的技能)

关于 JI：工作指导-使一线主管能学会建立作业标准，并能够用有效的程序，正确地、安全地、有效地教会下属工作的方法，是下属很快的接受到正确、完整的技术或口令。

TWI-JR (Job Relations:待人的技能)

关于 JR：工作关系-使一线主管平时与下属建立良好人际关系，预防各类人际问题的发生，下属发生人际或心理上的问题时，能冷静地分析，合情合理地解决。

TWI-JM (Job Methods : 改善的技能)

关于 JM-是一种对工作的细节内容加以研究、分析、简化、决定其有利的顺序并给予重新组合的技能。这种技能可以使一线主管更有效地利用现有的材料、机械及人力，指导下属建立更好的工作关系。

TWI-JS(Job Safety : 工作安全的技能)

关于 JS：工作安全-使一线主管学习如何预防与控制灾害事故的发生，向下属贯彻有效的对策与方法。

## 6、课程收益

- 建立生产体系基层员工和主管训练体系，从根本上提高生产效率
- 明显改善工作关键指标 QCD (QCD:质量/成本/交货期或期限)
- 真正实现从 LeanKaizen(精益改善)间缺失的重要一环。
- 根据一张卡片普及标准化作业内容，实现标准化和人性化管理
- 迅速为公司培育大批优秀的一线管理人才，实现效率倍增
- 帮助公司形成完整的 LeanKaizen (精益改善) 体系

## 7、培训时间

每个模块 2 天，4 模块共计 8 天

## JI 工作指导各讲的目的及要点

研习会	目的	要点
第 1 讲	确认“用合理的成本生产优质产品是一线主管的责任这一事实。提示说明四阶段法，它将使员工正确，安全，有效的迅速领悟工作并自觉去做的方法。	一线主管必须很好训练自己工作岗位上的员工。仅说给他听或者仅做给他看都不是完善的指导方法。在需要训练时要运用合适的，正确可靠的方法。
第 2 讲	让一个参与者(学员)实际操作，并让其他人观察，强调作为好的指导方法，作业分解是必不可少的手段。说明作业分解的方法，让参与者练习。	为了清晰的传授作业，主要步骤，强调要点和说明理由都是必须的。而作业分解是十分有效的方法。同时为了进行工作指导，必须事先准备好工具和材料并整顿好工作现场。
第 3 讲	说明训练预定表的制作方法。再由两位参与者(学员)演练工作指导方法，然后将其与卡片比较，使参与者练习四阶段法和准备的方法。总结实施工作指导前的准备工作。	好的工作指导方法之基础是训练预定表和作业分解。确认见习者是否已正确理解和掌握上述内容。
第 4 讲	使参与者(学员)讨论各自工作岗位上的训练预定表。强调特别需要下工夫的几种特殊指导方法，即在繁琐的工作，有噪音的工作现场内传授的方法。参与者(学员)工作指导的实习，练习四阶段法和准备方法的运用。	根据训练预定表，可以有组织地拟订训练计划。在工作内容要求严格或工作环境较差的情况下，强调好的工作指导方法特别重要。
第 5 讲	进行工作指导的实习，使参与者(学员)练习四阶段法和准备方法的运用。强调好的生产是好的工作指导方法的结晶。	工作指导技能是一线主管必须掌握的重要工作方法。同时，一线主管还必须致力于使工作现场经常保持良好状况，使员工能轻松工作。这样的工作技能，对一线主管预防生产上可能发生的问题或解决这些问题是十分有效的。

## JR 工作关系各讲的目的及要点

研习会	目的	要点
-----	----	----

第 1 讲	说明每日人与人的关系是工作现场中主管职务上最重要的一部分。提示建立良好人际关系的基本要诀，建立 4 阶段法，以解决由于人际关系所产生的问题。	主管通过部属取得成果。应尊重部属的个人差异。虽然良好的工作方法可预防许多问题的发生，但主管必须了解对已发生问题的处理方法。
第 2 讲	熟练掌握第 1 阶段（掌握事实）。为使学员掌握第 1 阶段，训练指导员先提出一个问题强调第 1 阶段，并由两位学员提出各自带来的问题，通过对此进行研讨，使大家练习 4 阶段法。	必须完全了解和掌握事实。了解当事人的想法与心情，并与其它事实一并加以考虑。由于人的独特性故对每个人必须区别对待。
第 3 讲	熟练掌握第 2 阶段（慎思决定）。为使学员掌握第 2 阶段，训练指导员提出一个问题强调第 2 阶段，并由两位学员提出各自带来的问题，通过对此进行研讨，使大家练习 4 阶段法。	必须以适当的评价，相关的事实为基础，慎重思考决定。
第 4 讲	使学员明了第 3 阶段“采取措施”与第 4 阶段“确认结果”的重要性。为使学员掌握第 3、第 4 阶段，训练指导员提出一个问题强调第 3、4 个阶段，并由两位学员提出各自带来的问题，通过对此进行研讨，使大家练习 4 阶段法。	主管必须明确了解自己的责任。并要注意实施措施的时机，并须确认其结果。须注意对本人，工作现场的人及生产有何种影响。
第 5 讲	为使大家练习 4 阶段法。由两位学员提出各自带来的问题，使大家练习 4 阶段法。复习和归纳基本要诀，4 阶段法及掌握想法和心情的方法。思考主管与部属之外的其他人员之间的人际关系，即其它工作现场、其它管理部门及上级管理人员之间的关系。	培养应用 4 阶段法的习惯。将这些重要性通过大家提出的问题来揭示出来。除部属以外的人际关系亦可应用此 4 阶段法。主管是通过与他人的合作取得成果。

### JM 工作改善各讲的目的及要点

研习会	目的	要点
-----	----	----

第 1 讲	最有效地使用现有的人力、机器及材料在短时间内，大量地生产优质产品,以达到工作有效地合理地生产之目的。运用现场实际案例展示新旧方法的比较，理解并能讲解 4 阶段法的运用方法。明确改善实施中的内外因的抵抗不利因素。	一线主管是现场作业改善的推动者。怎样对生产现场的搬运,机械,手工三大作业运用 JM 的方法:分解作业须在现场的重要性,用 5W/1H 的 6 大自问方法，通过自问细节发现问题发挥智慧的闪光点，构思新方法的综合能力,实施新方法过程中的注意事项。
第 2 讲	TWI 培训课程是一项通过学员运用实际作业进行训练的培训课程.训练指导员要掌握怎样引导学员的对自身的作业进行改善,并通过进行实际的演练理解和掌握 4 阶段法.改善提案表的制作。	4 阶段法的复习、理解、讲解要领。实际演练的 8 步标准程序的讲解.训练指导员指导实际演练的步骤、方法改善提案表的使用讲解。
第 3 讲	训练指导员对学员作业改善演练的实际引导与点评练习。	怎样进行按标准顺序进行演练，怎样确认学员的作业分解，通过去除、合并、重组、简化去构思新方法。
第 4 讲	训练指导员对学员作业改善演练的实际引导与点评以及怎样发表改善提案。	怎样进行按标准顺序进行演练，怎样确认学员的作业分解。通过去除、合并、重组、简化，构思新方法。改善提案表中承认他人功绩的要点。
第 5 讲	通过 JM4 阶段法的卡片运用强调改善的价值，改善后的作业再标准的确立。	运用卡片指导演练、观察演练，工作指导方法的复习,讲解现场一线主管的改善责任,并让大家确信改善方法的有效,速效性。

### JS 工作安全各讲的目的及要点

研习会	目的	要点
-----	----	----

第 1 讲	使学员理解事实与灾害间的连锁关系及掌握事实的重要性。解说 JS 卡片，让学员理解卡片所阐述的科学的解决问题的方法。	① 一线主管在承担安全卫生的职责中，一旦疏忽将会成为不安全行为、状态的原因② 解说灾害连锁的制作方法③ 通过灾害连锁的直接原因、间接原因的事实记录，理解掌握事实的重要性④ 案例：小叶的故事；重视间接原因与管理上的原因之间的关系。指导→指示方法→设备及环境→榜样示范。
第 2 讲	在理解灾害连锁与事实间关系的基础上，让学员运用 JS 卡片，掌握切断灾害连锁的方法。	① 通过标准程序，练习 JS 卡片的使用方法。第 1 阶段→调查原因有无遗漏，深挖根源 第 2 阶段→决定的对策能否消除灾害原因，是否有实施的可能性② 案例：小宋的故事；由于掌握事实不充分而造成的失败。
第 3 讲	让学员认识到运用所掌握的 JS 卡片的思考程序和方法，将会帮助你掌握事实，防患于未然。	① 强调：为从所掌握的事实中预测事故、灾害，并采取措施，时刻持有问题意识（时刻有意识地预见事故、灾害发生的可能性）的重要性② 案例：田小华的故事；主管有效地发挥了部属想当班长，以及成绩优秀、有积极性的「自我实现的需求」，对待部属时，激发动机十分重要。
第 4 讲	运用防患于未然的方法，探讨现场的实际问题，训练学员在现场怎样活用卡片。	① 利用卡片「工作安全」一面所提示的「物」与「人」和 JS 资料「一线主管的安全卫生职责」以第 1 阶段为中心，让学员进行思考，提出问题② 案例：李成主管的故事对已发现的事实，不去考虑对策，采取措施，结果就会引发灾害。安全作业方法的目的就是，提前考虑对策，而不是指事故发生之后的善后处理。
第 5 讲	通过自己现场上所发生的事故，灾害危险隐患事例，练习卡片的使用方法；使学员掌握找出灾害原因的方法；与防止再发、防患于未然联系起来。介绍安全点检及危险的事前评估的方法。	① 让学员站在受灾者的立场上进行模拟，思考事故情景②通过反复问“为什么”，直至让学员认识到间接原因就是管理上的重要因素为止。

## TWI 四模块时间安排

### 工作指导 (JI)

工作关系 (JR)	工作改善 (JM)	工作安全 (JS)	
第一天上午 9 : 00-12 : 00			
TWI 沿革简介及	TWI 沿革简介及课程介绍	TWI 沿革简介及课程介绍	TWI 沿革简介及课程介绍

课程介绍 一线主管的含义 一线主管必备的5个条件 生产与问题 训练的必要性 不完善的指导方法 示范 正确的指导方法示范 四阶段法的确立	一线主管的含义 一线主管必备的5个条件 与部属有关的问题 一线主管的责任图 建立良好人际关系的要诀 个人差异形成图 案例：李明的故事 四阶段法的导入 问题的定义、发生类型及状况的把握 四阶段法及基本要诀解释	一线主管的含义 一线主管必备的5个条件 JM是充分利用现有资源的最佳方法 改善案例实演1 新旧作业方法的实例对比 改善方法的讲解 四阶段法的确立 第1阶段：分解作业讲解	一线主管的含义 一线主管必备的5个条件 一线主管的安全卫生责任及觉悟 防止事故的必要性 探讨案例1：包装室的故事 安全作业的4阶段法的讲解 生产现场与安全
第一天下午 13:00-17:00			
学员演练1 对学员演练1的点评 作业分解的导入 学员演练的作业分解主要步骤及要点的说明 作业分解自问法练习 训练预定表的制作方法 训练预定表的练习	第1阶段：掌握事实的实例 案例：张强的故事 掌握想法与心情的方法 (沟通的六原则) 四阶段法的广泛运用 第2阶段：深思决定的实例 案例：资深作业员的故事 未慎重思考的不良结果 学员带来的案例演练	第2阶段：自问细节讲解 第3阶段：构思新方法讲解 第4阶段：实施新方法讲解 改善案例实演2 为掌握改善的四阶段法的实际运用 重点分解作业实习 改善提案表的使用方法 学员演练程序及改善作业说明	探讨案例2：物的问题 与(物)相关事项的探讨 探讨案例3：人的问题 与(人)相关事项的探讨 学员的案例 回家作业的说明
第二天 9:00-17:00			
学员演练-分组 对学员演练的点评 训练预定表的发表 学员指导方法的演练 学员演练中的作业分解的分享 特殊指导方法 行动计划 结束语：怎样开展和推动TWI	第3阶段：采取措施的实例 第4阶段：确认结果的实例 案例：女性领班的故事 变更的影响 学员带来的案例演练-分组 演练小结 一线主管与部属以外的人际关系 行动计划 结束语：怎样开展和推动TWI	自问细节以外的8项思考 学员改善案例演练-分组 行动计划 结束语：怎样开展和推动TWI	第一天课程复习 学员带来的案例演练-分组 安全点检的方法 安全三原则：整理整顿、维护点检、标准作业 危险性的评估 行动计划 结束语：怎样开展和推动TWI

