



70年长盛不衰的  
精华课程

# TWI 一线主管技能训练

——精益生产的根源，企业实现持续改善文化的秘诀

您是否因为一线主管技能不足而苦恼？

您是否实施了精益生产但却苦于难以持久？

您是否正在考虑如何建立持续改善企业文化？

.....**以上问题 TWI 给您答案!**

---

## 关于 TWI

您想知道丰田汽车为什么能持续改善并降低成本吗？

您想知道怎样才能做到一流的现场管理吗？

您想知道为什么标准作业总是做的不够标准吗？

### TWI 给您答案！

自 1951 年丰田公司引进 TWI，它作为现场管理人员培训的基础，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 Huntzinger, Lean & TWI Master

### 杨老师 TWI 培训几大特色

TWI 精典课程自成立 70 年来，在全球很多国家推广，被越来越多的制造业经理人所知晓，多数企业认识到 TWI 培训所能带来的好处，并开始了解企业一线主管的培养唯有通过 TWI 才是一个便捷、有效的途径。现如今，中国的企业也开始了 TWI 的旅程。

**1.原汁原味引进** TWI 培训的一个重要的特征就是高度的标准化、定型化，多数公司没有意识到 TWI 此特征，进行了多次开发，甚至出现高级或者升级版课程，这样反而改变了 TWI 的特性，就不是真正的 TWI 了。

**2.杨刚特色,一课三训** 杨刚讲师把 TWI 看成训前\训中\训后, 杨刚 TWI 在训前有预训教材发送给学员,让学员了解课程,做好准备.在训中我们看成是正训,正版课程,有讲有练,训后我们希望企业能落地,我们称为自训,在自训阶段我们编制了可供学员复习巩固的资料

**3.日立认证讲师主讲授课** 杨刚讲师是日立集团认证讲师,讲师是经多家企业几百场 TWI 授课经验的高级讲师,拥有丰富的 TWI 企业实战和授课经验,可以帮助企业更好的结合工厂实际培训,让学员学以致用,并辅导企业进行落地。

**4.TWI 培训后跟踪指导** TWI 是一套技能训练实战课程,要想真正的在企业实际工作中起作用,达到观念的统一,只有训后在现场实际去做才能有效,因而基础讲解结束后,跟踪指导是必要的。利用 TWI 跟踪指导卡片在工厂进行指导,使企业接受 TWI 培训真正学以致用,为企业培养更多的一线管理人才。

**5.边学边做,课程满意度极高**学员与讲师共同实践大量培训演练!在演练中学习,学以致用

## J1 工作指导 Job Instruction

用于以下场合

关于部属对于自己应做的工作  
**不知道 / 不会做 / 不熟练**  
**活用 J1**

用 J1 的指导方法去教会部属正确地、安全地、有效地迅速掌握工作的方法。(12 小时培训)

### 教程重点

员工没有掌握,是指导者没教好。  
明确培训重点,制定培训计划表。

## JS 工作安全 Job Safety

用于以下场合

关于现场的安全作业  
**安全意识低迷 / 不安全行为发生 / 作业标准不遵守**  
**活用 JS**

为了达到现场的安全作业掌握怎样能事先消除安全隐患的方法。(12 小时培训)

### 教程重点

现场管理者  
如何提前考虑对策,采取措施,安全作业不是事故灾害发生后的善后作业

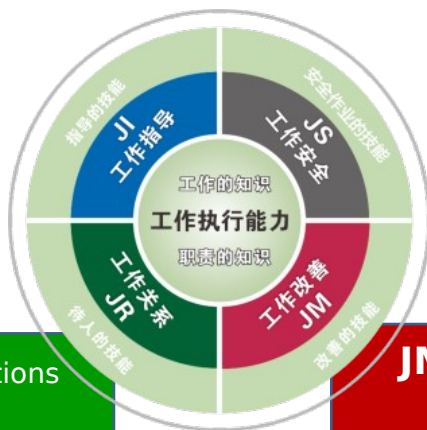
教之前做好一切准备工作；  
为达到指导的效果，整理好作业现场。

**根据 4 阶段法进行指导**

- 第 1 阶段——学习准备
- 第 2 阶段——传授工作
- 第 3 阶段——尝试练习
- 第 4 阶段——检验成效

查明引发事故的原因  
寻找直接原因—不安全行为·状态  
发现管理上造成的间接原因  
根据 4 阶段法消除安全隐患

- 第 1 阶段——查明原因
- 第 2 阶段——思考决定
- 第 3 阶段——实施对策
- 第 4 阶段——检查结果



**JR 工作关系 Job Relations**

用于以下场合

关于工作上的人际关系

**没有活力 / 不干活 / 没有凝聚力  
活用 JR**

为改善职场的人际关系，学习事前预防的措施和根据事实处理职场有关人际关系问题的方法。（12 小时培训）

**教程重点**

现场管理者

如何建立良好的的人际关系，与部属共同

- 提高业绩
- 要告诉部属
- 表现好时及时表扬
- 对部属有影响的变动要事先通知
- 充分发挥部属的能力
- 标准作业
- 根据 4 阶段法进行指导
- 第 1 阶段——掌握事实
- 第 2 阶段——慎重决定
- 第 3 阶段——采取措施/报废
- 第 4 阶段——确认结果

**JM 工作改善 Job Method**

用于以下场合

关于工作的方法

**不好 / 不够 / 不舒适 / 不满意  
活用 JM**

学习如何改善优化工作的方法。（12 小时培训）

**教程重点**

一定会有更好的方法

序	工作指导—帮助以下方面	工作关系—帮助以下方面	工作改善—帮助以下方面	工作安全—帮助以下方面
1	多能工培养/快速上岗	离职率降低	作业改善能力的提高	安全产品的有效做法。安全事故减少
2	充分发挥部属的能力	员工的精神面貌/士气	建立员工的作业改善的体制	分解作业预防事故的能力
3	标准作业	作业环境	生产量/质量的提升	构思新方法/判断事故灾害的能力
4	根据 4 阶段法进行指导	职场氛围/人际关系	工作方法明确/方便	消除安全隐患的能力

它的独特收益 现场科学管理需要 4 项技

了不同的问题需要用不同的技能去解决。

5	工作计划性提升	沟通的技能提升	实质性的合理化提案增多	有步骤地实施危险预防活动
6	新员工成长周期	减少解决问题的时间	减轻作业员的劳动强度	有计划地实施现场点检
7	安全事故	汇报工作能力的提升	增加公司利润和员工收益	明亮作业环境形成
8	整理整顿	解决问题思路敏捷	安全事故	生产量/质量的提升
9	设备的点检保养规范	预防问题能力	整理整顿	整理整顿
10	作业时间缩短	解决问题能力	设备的点检保养的规范及标准	设备的点检保养的规范及标准
11	训练时间的短缩	发现问题的能力	节拍时间的短缩	整理整顿
12	制造成本的递减	降低招生/用人的成本	制造成本的递减	设备点检
13	生产量/质量的提升	配合工作的积极性	机械设备的损坏减少	标准作业

## TWI 原版课程核心工具(四阶段法卡片)

### — 工作指导的4阶段法 —

#### 第1阶段——学习准备

使学习者轻松愉快  
告诉他将做何种工作  
了解他对这项工作的认识程度  
激发他学习这项工作的兴趣  
使他进入正确的学习位置

#### 第2阶段——传授工作

将主要步骤一步一步地讲给他听、做给他看  
明确强调要点  
清楚、完整、耐心地指导，说明要点的理由  
注意不要超过他的理解能力

#### 第3阶段——尝试练习

让他试做，纠正错误  
让他边做边说出主要步骤  
让他边做边说出要点  
让他说明要点的理由，并确认他完全掌握

#### 第4阶段——检验成效

安排他开始具体工作  
指定可以帮助他的人  
经常不断地检查  
鼓励他提出问题  
逐渐减少指导的次数

员工没有掌握，是指导者没教好

### 工作改善

通过最有效的使用现有的人力、机器及材料，在  
短时间内，大量生产优质产品的有效方法

#### 第1阶段——分解作业

1. 把现在方法的全部细节，毫无遗漏地详细记录下来
2. ——搬运作业  
——机械作业  
——手工作业  
构成了全部的细节

#### 第2阶段——自问细节

1. 进行下列自问  
为什么它是必要的？  
它的目的好处是什么？  
在哪里做好呢？  
何时做好呢？  
谁做最合适呢？  
什么方法好呢？
2. 同时对下列项目进行自问  
材料、机器、设备、工具、设计、配置、动作、安全、整理整顿

### 工作现场问题的解决方法 决定目的

#### 第1阶段——掌握事实

调查了解迄今为止的全部事情经过  
有哪些规则与惯例  
与有关人员交谈  
了解其想法与心情  
要掌握全部事实经过

#### 第2阶段——信息决定

整理全部事实情况  
分析事实的相互关系  
考虑可能采取的措施  
确认有关规定与方针  
明确其目的、本人、职场其他人  
生产（工作）会有何种的影响  
切记不可急于下结论

#### 第3阶段——采取措施

是否应由自己来完成  
需要哪些人的协助  
是否要向上级报告  
注意采取措施的时机  
不要推卸责任

#### 第4阶段——确认结果

何时确认  
要确认几次  
成果、工作态度、相互关系是否得到了改善  
所采取的措施对生产（工作）是否有利

是否达到了目的

### 安全作业的方法

安全就是提前考虑对策，采取措施；  
而不是事故发生之后的善后处理

#### 第1阶段——查明原因

观察•调查•询问  
从物到人全方位  
参照规则与惯例  
安全意识不松懈  
事故风险要预见  
要追根溯源

#### 第2阶段——思考决定

分析原因理关系  
要询问知情人士  
要考虑多种对策  
要确认方针规则  
要制定第二预案  
要自我反省

#### 第3阶段——实施对策

是否能自己完成  
是否要报告上司  
是否需求助他人  
要立刻实行

#### 第4阶段——检查结果

是否已再三确认  
是否已确实执行  
是否问题已消除  
是否隐患会再生

事故必有原因消除一切安全隐患

## TWI-日本产业训练协会原版课程大纲

(备注:企业引入内训时可根据客户需求作调整)

时 长：4天/24小时

学员对象：车间主任、班长、组长、线长、新任管理者及一线主管

授课方式：讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟、视频观看、角色扮演

## 第一章 TWI—工作指导篇

- 
- ❑ 生产与问题
  - ❑ 生产现场常见问题
  - ❑ 培训的必要性
  - ❑ 不完善的指导方法
  - ❑ 正确指导方法的示范
  - ❑ 发放正确指导四阶段法卡片
    - ◇ 第一阶段：学习准备
    - ◇ 第二阶段：传授工作
    - ◇ 第三阶段：尝试练习
    - ◇ 第四阶段：检验成效
  - ❑ 工作指导忌语
  - ❑ 现场演练与点评

角色演练：每个小组选取代表运用所学工作指导方法教导他人，其他小组作点评

- ❑ 游戏演练：画一只猪

游戏感悟：通过小游戏让学员感悟标准在实际工作中的价值

- ❑ 工作分解表编写方法
- ❑ 案例演练：吃包子的工作分解表编写

学员练习：编写吃包子工作分解表进行掌握工作分解表编写要领

- ❑ 工作指导前的准备工作
  - ❑ 特殊工作的指导方法
  - ❑ 为全体部属制订培训计划
-

---

① TWI 工作指导标准卡片

② 工作指导过程效果检查表

③ 岗位工作分解表

## 第二章 TWI—工作关系篇

- 工作现场常见问题
- 主管用人存在的常见问题
- 一线主管的责任图

讨论交流：一线主管与下属之间的关系线

- 了解每个下属的方法
- 工作现场问题处理四步骤
  - ◇ 第一阶段：掌握事实
  - ◇ 第二阶段：慎思决定
  - ◇ 第三阶段：采取措施
  - ◇ 第四阶段：确认结果
- 建立良好人际关系的基本要诀
  - ◇ 要告诉下属工作情形如何
  - ◇ 表现好时要及时表扬
  - ◇ 对下属有影响的变动要事先通知
  - ◇ 充分发挥下属的能力

学员分享：个人在工作中建立良好人际关系的心得

- 掌握想法与心情的（沟通 6 原则）
-

- 
- ❑ 案例讨论：张强的故事
  - ❑ 案例讨论：李明的故事
  - ❑ 建立部属成员心情管理看板

本章输出工具：

- ① TWI 工作关系标准卡片
- ② 工作人际问题处理四步骤
- ③ 建立良好人际关系技能实施跟进表
- ④ 部属心情管理看板

## 第三章 TWI—工作改善篇

- ❑ 生产现场常见问题
- ❑ 改善目的
- ❑ 改善两大类型
- ❑ 现场改善的五项要求
- ❑ 现场改善的三现原则
- ❑ 生产现场常见八大浪费

学员互动分享：分享个人工作过程中存在的八大浪费

- ❑ 发放工作改善四阶段法卡片
    - ◇ 第一阶段：分解作业
    - ◇ 第二阶段：自问细节
    - ◇ 第三阶段：构思新方法
    - ◇ 第四阶段：实施新方法
  - ❑ 案例研讨：X、Y 产品的包装及交货作业
-

---

学员练习：结合工作改善四阶段法分析案例存在问题

- 企业推进“改善文化”常见失败原因
- 管理者面对改善的错误心态
- 改善成功的十大技巧持续改善带给企业的好处

本章输出工具：

- ① TWI 工作改善标准卡片
- ② 工作改善作业分解表
- ③ 工作改善自问流程图

## 第四章 TWI—工作安全篇

- 生产现场常见问题
- 一线主管的安全的任及觉悟
- 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
- 探讨案例 2：物的问题
- 与[物]相关事项的探讨

学员练习：安全标识的改善

- 探讨案例 3：人的问题
  - 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

❑ 现场危险源识别

学员练习：危险源分析与识别

❑ 建立安全标识目视化

输出工具：

- ① 学会现场安全问题分析解决标准四步骤
  - ② 掌握现场危险源识别与控制措施方法
  - ③ 学会建立安全标识目视化
-

## TWI课程——价值概述、输出工具汇总

序	工作指导	工作关系	工作改善	工作安全
课程价值概述	使一线主管能学会建立作业标准，并能够用有效的程序，清楚地教会部属工作的方法，使部属很快的接受到正确、完整的技术或指令。	使一线主管平时与部属建立良好人际关系，预防各类人际问题的发生，部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。	这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材料、机械及人力，指导部属建立更好的工作方法。	使一线主管学习如何预防与控制灾害事故的发生，向部属贯彻有效的对策与方法。
原版工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学会建立岗位工作分解表</li> <li>②掌握工作指导标准四步骤</li> <li>③学会制订部属训练预定计划表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①掌握主管建立良好人际关系基本要诀</li> <li>②学会人际问题处理四步骤</li> <li>③人际关系案例分析讲解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①掌握现场问题改善四阶段法</li> <li>②掌握5W1H、ECRS改善工具</li> <li>③学会填写改善行动计划表</li> <li>④学会改善报告填写方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学会现场安全问题分析解决标准四步骤</li> <li>②掌握处理人方面\物方面\紧急异常方面的安全处理</li> <li>③掌握现场危险源识别与控制措施方法</li> </ul>
杨刚讲师独家研发	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学员预训/自训教材书（50页）</li> <li>●制订工作分解表试点/全面推进计划</li> <li>●工作指导四步骤实操训练记录表</li> <li>●企业多能工体系管理制度</li> <li>●掌握建立多能工岗位体系构建方法</li> <li>●企业建立多能工技能矩阵管理看板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学员预训/自训教材书（50页）</li> <li>●学员训后21天团队工作关系改善行动计划</li> <li>●学员制订自己团队员工心情目视化管理看板</li> <li>●工作关系学员训后工具运用心得分享会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学员预训/自训教材书（50页）</li> <li>●企业持续改善管理制度制度</li> <li>●现场制作kani.shibai纸卡改善系统</li> <li>●掌握5Why问题分析法</li> <li>●掌握头脑风暴问题分析法</li> <li>●学会3C问题解决跟踪工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学员预训/自训教材书（50页）</li> <li>●班组安全管理全套工具</li> <li>●学会编写安全操作标准指导书</li> <li>●学会建立合格的安全标识目视化</li> </ul>