



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

工作指导 II (Job Instruction)

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 不一定能够实现精益，但不做 TWI 一定不能实现精益！”

——Jim Huntzinger, Lean & TWI Master

TWI-JI 工作指导-日本产业训练协会原版课程大纲 (2 天)



JI 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 JI

用 JI 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。
根据对方能力，作成作业分解表；
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

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
如何建立良好的人际关系，与部属共同提高业绩的方法
要告诉部属工作情形如何
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

根据 4 阶段法进行指导

- 第 1 阶段——掌握事实
- 第 2 阶段——慎思决定
- 第 3 阶段——采取措施
- 第 4 阶段——确认结果

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
探讨灾害发生的根源
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

第 4 阶段——确认

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

通过对现有劳力、机器及材料的有效使用，学习在短时间内，生产更多的高品质产品的有效做法。

根据 4 阶段法进行改善

- 第 1 阶段——分解作业
- 第 2 阶段——自问细节
- 第 3 阶段——构思新方法
- 第 4 阶段——实施新方法

TWI 每一项工作技能都有它的独特收益，现场科学管理需要 4 项技能的综合运用，以下汇总了不同的问题需要用不同的技能去解决。

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	安全事故减少
2	标准作业	员工的精神面貌/士气	建立员工的作业改善的体制	预防事故的能力
3	错漏装配	作业环境	生产量/质量的提升	切断事故灾害的能力
4	不良/返工/报废	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
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	节拍时间的缩短	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
告诉他将做什么工作
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——慎思决定

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
是否要向上做报告
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