

《TWI (Training Within Industry) ，一线班组长、线长等主管技能训练》

日本产业训练协会授权课程

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 进入日本的近 60 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。



TWI 词义简介：

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

TWT 一线主管技能训练的基本理念是：

- 1.尊重人性，即承认世间每一个人的存在价值及尊严。
- 2.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。

TWI 一线主管技能训练的课程特征是：

- 1.定型化，标准化。
- 2.通过学员自身工作的案例讨论与实际练习来进行技能训练。
- 3.比知识更强调技能，比应知更注重应会。
- 4.训练方法通俗易懂，4 阶段法卡片易于执行。

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，前人的经验，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！

四大模块培训内容（每个模块 10 小时，共 40 小时）：

TWI JI 工作指导 指导的技能

Ji 是为了能使一线主管掌握一套（4 阶段法）正确，安全，有效地指导员工作业的技能。员工不遵守标准作业是现场的一大难题，一线主管必须掌握一套正确指导的技能让员工能在理解的基础上严格遵守标准作业。使用 4 阶段法进行正确的指导又需掌握并能运用[作业分解]来解决指导中的不规范性的错误，能使自己在今后的指导工作时形成指导的标准。达到正确地指导工作，并能让部属迅速领悟工作，并且不出差错的进行标准作业。运用指导的技能，能在短时间内对现场的不良，返工，设备故障，工具损坏等，具有立竿见影之功效。

工作指导：

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	根据训练预定表，可以有组织地拟订训练计

	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。	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。

员工没有掌握 是指导者没教好！

TWI JR 工作关系 待人的技能

JR 是：一线主管需通过部属的配合来完成工作。为了得到部属的配合，须运用待人的技能（基本要诀）建立良好的人际关系。当人与人的问题发生时，要运用科学地解决问题的方法（4 阶段法）迅速，公平地解决问题。一线主管通过待人技能的运用能使一线主管处事公正，减少造成团队涣散，员工工作态度不佳，员工流失率增多的现状，从而增强威信及凝聚力，达到让员工积极配合工作，共同完成生产的目的。

工作关系：

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这第 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	为时大家练习 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。

必须尊重自己部属的个人差异！

TWI JM 工作改善- 改善的技能

JM 是：一线主管对作业进行改善的最基本的、有实效的、并有立竿见影的效果的改善方法。一线主管掌握了改善的技能，会形成一双锐利的眼睛，发现作业中的问题。通过对作业中每一个细节的‘搬运作业，机械作业，手工作业’的分解、通过 5W/1H 的自问方法来发现问题，构思新的作业方法，解决现场的浪费。达到有效地利用现有的材料，机械，劳力，消除浪费，降低成本之目的。

工作改善：

JM 工作改善各讲的目的及要点

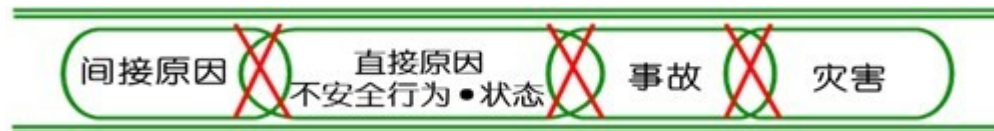
研习会	目的	要点
第 1 讲	最有效地使用现有的人力、机器及材料在短	一线主管是现场作业改善的推动者。怎样对生

	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。	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练习.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。

质疑你的作业，用有限的资源创造最大的利润！

TWI JS 工作安全- 安全作业的技能

JS 是：继工作指导 JI、工作关系 JR、工作改善 JM 之后，1968 年由日本产业训练协会根据 TWI 是以技能训练为旨的理念和精神；编辑制定的又一门 TWI 中的精髓课程。2011 年 7 月在中国区域的导入实施，完整地完成了 TWI 技能训练课程的整体导入。JS 以尊重人权，尊重生命为理念，运用科学的方法来切断灾害连锁。运用 JS 的 4 阶段法是主管预防及消除一切安全隐患的有效工具！JS 是：一线主管运用科学的方法将事故的预防贯彻在每天每时的工作中。将间接原因,直接原因(不安全行为·状态)与事故·灾害之间的连锁切断.达到预防事故-灾害,消除安全隐患的安全作业技能。



工作安全:

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。
-------	--	--