

## ——精益生产的根源，企业实现持续改善文化的秘诀

**培训时间/地点：**2024年12月18~19日（星期三 ~ 星期四）/苏州

**收费标准：**¥4200/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

### 课程背景：

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 经典课程自成立 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.课程特色,一课三训** 讲师把 TWI 看成训前\训中\训后, 在训前有预习教材发送给学员, 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.日本产业训练协会认证讲师主讲授课** 讲师是在日本日立集团 TWI 讲师, 是历经数百场 TWI 授课经验的高级讲师, 同时拥有丰富的 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, 使学员更容易掌握。自讲授 TWI 课程以来, 无论是公开课还是内训每次满意度都非常高, 获得企业多次大批量的重复采购。

## 参训对象:

车间主任、班长、组长、线长、新任管理者及一线主管

## 授课形式:

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



## 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。

- ◇ 根据对方能力，制作成作业分解表；
- ◇ 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

## 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

## 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）

**一 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——慎重决定**  
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**  
分析原因关系  
要询问知情人士  
要考虑多种对策  
要确定方针规则  
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：

### 第一章 TWI—工作指导篇

1. 生产与问题
2. 生产现场常见问题
3. 培训的必要性
4. 不完善的指导方法
5. 正确指导方法的示范
6. 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
7. 工作指导忌语
8. 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**

9. 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**

10. 工作分解表编写方法
11. 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**

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

**①TWI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

1. 工作现场常见问题
2. 主管用人存在的常见问题
3. 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

4. 了解每个下属的方法
5. 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
6. 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

7. 掌握想法与心情的（沟通 6 原则）
8. 案例讨论：张强的故事
9. 案例讨论：李明的故事
10. 建立部属成员心情管理看板

### 本章输出工具：

- ①TWI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

1. 生产现场常见问题
2. 改善目的
3. 改善两大类型
4. 现场改善的五项要求
5. 现场改善的三现原则
6. 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

7. 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
8. 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

9. 企业推进“改善文化”常见失败原因
10. 管理者面对改善的错误心态
11. 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：

- ①TWI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

1. 生产现场常见问题
2. 一线主管的安全的任及觉悟
3. 防止事故的必要性



4. 探讨案例 1: 包装室的故事
5. 安全作业的 4 阶段法的讲解
6. 生产现场与安全
7. 探讨案例 2: 物的问题
8. 与[物]相关事项的探讨

## 学员练习: 安全表识的改善

9. 探讨案例 3: 人的问题
10. 安全点检的方法
11. 安全三原则: 整理整顿?维护点检?标准作业
12. 危险性的评估
13. 现场危险源识别

## 学员练习: 危险源分析与识别

14. 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的关系，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>



## 讲师介绍：杨老师

- 注册培训师、咨询师
- MTP 认证讲师——日本产业训练协会认证
- 世界 500 强管理目视化解决方案 版权持有人

杨老师具备 10 年生产管理经验、10 年培训及咨询辅导经验。曾任某日资企业制作课课长、某上市企业精益生经理、某民营企业绩效经理、某咨询公司项目经理。赴日研修期间，系统的接受日本产业训练协会的 TWI 及 MTP 训练，并参加了在日立集团总部的干部实践学习。

杨老师专注于**生产现场管理**领域。一线生产管理的经历让杨老师积累了丰富的实战经验，在咨询项目中，培训内容经受了多家企业的淬炼与升华。10 年来进行培训与咨询服务，累计授课数百场，咨询辅导四十七家企业，成功为数家上市公司推行生产管理项目，赢得了客户的一致好评！

## 主讲：（生产现场管理领域）

- 《班组长管理目视化解决方案》——版权课程
- 《班组长管理技能提升训练》
- 《现场 6S 与目视化管理》
- 《TWI—工作指导》《TWI—工作关系》《TWI—工作改善》《TWI 工作安全》
- 《MTP——中层管理技能训练》

## 咨询辅导项目：

- 《班组长管理目视化解决方案 咨询项目》
- 《现场 6S 与目视化管理咨询项目》
- 《TWI——辅导项目》
- 《MTP——中层管理技能训练》落地辅导

## 授课风格：

**实战型讲师：**课程源于咨询项目的实践，经受了企业实际应用中的淬炼，课程有三大特点：

1、**系统性：**传授学员以咨询思维来系统性解决问题的方法，采用咨询模式有组织的推进培训内容的落地，效果显著。



- 2、**体验性**:课程中采用教练技术,通过模拟场景演练、案例深度解剖等方式、讲授式/互动式/体验式三者合一、全新教学,结合企业案例讲解及辅导,让学员获得深入的学习体验。
- 3、**实用性**:内容针对企业需求进行筛选与优化,结合咨询经验,针对问题给出实用的方法与工具。

## 培训与咨询服务的部分客户:

日立汽车部件(苏州)有限公司、日立维亚(常熟)有限公司、东机工汽车部件(苏州)有限公司、横河电机(苏州)有限公司、楼氏电子(苏州)有限公司、住友橡胶(常熟)有限公司、苏州三星电子有限公司、浦项世亚线材(南通)有限公司、迪皮埃复材构件(太仓)有限公司、柳道万和(苏州)热流道系统有限公司、SEW-传动设备(苏州)有限公司、飞利浦照明、南玻集团华东工程玻璃有限公司、风范电力设备股份有限公司、张家港沙洲电力有限公司、南京电科院、江苏亨通电力电缆有限公司、苏州天马精细化学品股份有限公司、江苏骏马化纤股份有限公司、江苏亨通光电股份有限公司、德尔地板、张家港沙洲电力有限公司、中国石油销售江苏有限公司、太仓武警消防大队、昆山晟泰包装、苏州协鑫光伏科技有限公司、太仓协鑫光伏科技有限公司、苏州科斯伍德油墨股份有限公司、苏州船用机械有限公司、冠日新材料有限公司、昆山凯普金业科技有限公司、联宏纺织有限公司、富士通天(无锡)电子有限公司、江阴长达钢铁、江阴天龙重工、上海拓达机电有限公司、上海华东制药机械有限公司

※ **常熟某上市公司(电力铁塔制造) 6S 及班组建设咨询项目**:现场 6S 推行及班组管理的改善,生产现场目视化率达到 85%以上,月度生产现场问题数降低 37%。

### ※ 吴江某上市公司 精益生产项目:

从现场标准化作业、TPM、品质稳定性等方面切入,系统化的应运精益管理理念及工具持续改善,实施定额管理后,人工效率大幅提升;在两年的时间内实现库存压缩 30%;生产周期缩减 20%;整体生产效率提升 19%;

### ※ 苏州某上市公司(油墨制造领军企业) 现场安全及管理标准化项目:

系统的培养安全管理意识及技能,对每个危险源头进行识别及预防。促使企业顺利通过 GEW 安全认证。

### ※ 吴江某电子材料制造公司 工作教导辅导项目:

在咨询师的辅导下,对手工作业为主的岗位进行了标准化作业改善就工作教导。项目完成后,新员工培训周期从 30 天缩短为 6 天;转正员工不良率降低 45%;试用期员工离职率降低 60%。

### ※ 张家港某装备制造企业 目标与绩效管理咨询项目:



从公司战略梳理开始、辅导公司年度经营计划制定、组织年度经营计划的分解及落实；建立绩效管理体系、人才培养体系并及辅导落实等。一年内建立了完善的绩效管理体系，并且得到有效的实施，当年企业业绩增幅 11%，已续签常年顾问协议。

※ **江阴某上市公司（汽车密封橡胶制造）工作教导辅导项目：**

通过 3 个月系统化工作教导轮训及辅导，在咨询师的辅导下，在每个班组依照计划展开重点技能的工作教导活动。企业组织第一天报到的新人接受工作教导，用来验收辅导成果，新人对教导内容掌握的准确率达到 96%，获得企业的赞誉及持续的课程采购。

