

TWI-生产主管管理技能研修

公开课课纲

——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：2025 年 5 月 12~13 日（星期一 ~ 星期二）/ 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。



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，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-生产主管管理技能研修

公开课课纲

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
分析原因因果关系
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：**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	①学会建立岗位工作分解表 ②掌握工作指导标准四步骤 ③学会制订部属训练预定计划表	①掌握主管建立良好人际关系基本要诀 ②学会人际问题处理四步骤 ③人际关系案例分析讲解	①掌握现场问题改善四阶段法 ②掌握5W1H、ECRS改善工具 ③学会填写改善行动计划表 ④学会改善报告填写方法	①学会现场安全问题分析解决标准四步骤 ②掌握处理人方面\物方面\紧急异常方面的安全处理 ③掌握现场危险源识别与控制措施方法
杨刚讲师独家研发	●学员预习/自训教材书（50页） ●制订工作分解表试点/全面推进计划 ●工作指导四步骤实操训练记录表 ●企业多能工体系管理制度 ●掌握建立多能工岗位体系构建方法 ●企业建立多能工技能矩阵管理看板	●学员预习/自训教材书（50页） ●学员训后21天团队工作关系改善行动计划 ●学员制订自己团队员工心情目视化管理看板 ●工作关系学员训后工具运用心得分享会	●学员预习/自训教材书（50页） ●企业持续改善管理制度制度 ●现场制作kanishibai纸卡改善系统 ●掌握5Why问题分析法 ●掌握头脑风暴问题分析法 ●学会3C问题解决跟踪工具	●学员预习/自训教材书（50页） ●班组安全管理全套工具 ●学会编写安全操作标准指导书 ●学会建立合格的安全标识目视化



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。

