

# 一线主管的管理技能- 工作指导 TWI-JI

## 培训经验介绍



**亚洲木业**

ASIA TIMBER PRODUCTS



## 公司介绍

---

### 我们的使命:

To provide premium, healthy and environmentally friendly plantation timber products and related services to our customers

为客户提供优质的健康环保人造林制品及相关服务

# 亚洲木业 - 各地的生产单位与产品



吉象木业-乐山工厂  
中高密度纤维板  
强化木地板



亚洲创建-倍腾化工  
三聚氢胺树脂胶



亚洲创建-惠州工厂  
创华板



吉象木业-石首工厂  
中高密度纤维板



亚洲创建-河源工厂  
中高密度纤维板  
强化木地板



人工林种植地  
树木



亚洲创建-深圳工厂  
强化木地板

# 亚洲木业TWI-JI 实施经验介绍

---

TWI-JI内部讲师培养

工厂内部TWI-JI课程宣传

TWI-JI教学实施情况

TWI-JI培训成效

# TWI-JI内部讲师培养

You can briefly add outline of this slide page in this text box.



# 亚洲木业TWI-JI 实施经验介绍

---

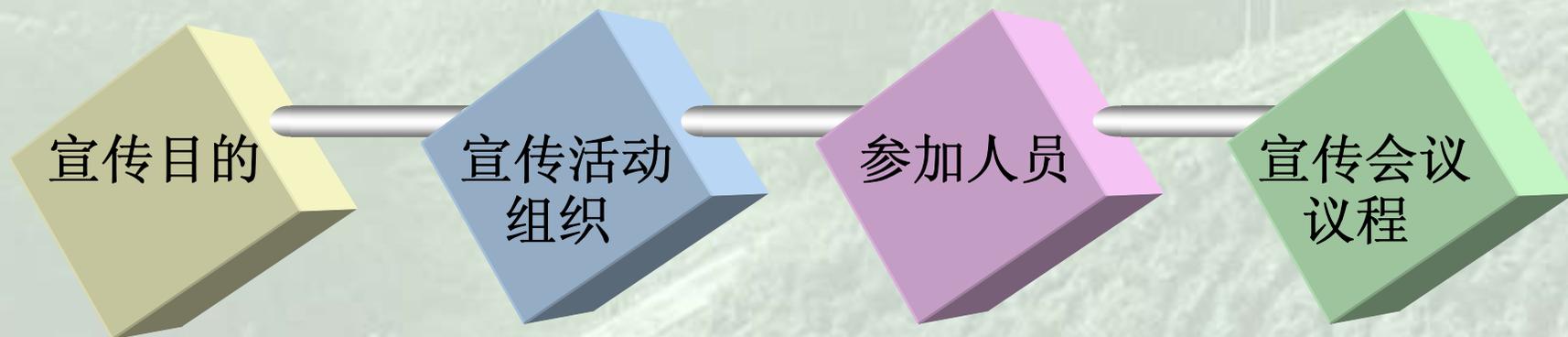
TWI-JI内部讲师培养

工厂内部TWI-JI课程宣传

TWI-JI教学实施情况

TWI-JI培训成效

# 工厂内部TWI-JI课程宣传



- 使工厂管理人员了解工作指导培训价值
- 赢得管理人员的支持和帮助

- HR**牵头组织会议
- 内部讲师现场演示课程重点内容
- 工厂领导表态予以支持

- 工厂主管生产、质量的最高负责人
- 各部门经理

- **TWI**背景介绍
- 工作指导四阶段法演示
- 工作分解表制定方法
- 培训意义说明
- 工厂培训计划

# 亚洲木业TWI-JI 实施经验介绍

---

TWI-JI内部讲师培养

工厂内部TWI-JI课程宣传

TWI-JI教学实施情况

TWI-JI培训成效

# TWI-JI课程实施

---

## ■ 教学安排

- 学员人数：每次培训安排十名左右的学员参加
- 课时安排：每天三小时，连续五次
- 讲师搭配：二位内部讲师事先分配授课内容，分段讲解，合作授课

## ■ 学员掌握程度评估

- 学员制定课后行动计划：要求课后二周内能在工作现场熟练应用工作指导的四阶段法
- 学员能力的考评：由内部讲师与公司管理者组成评委，考评每位学员的四阶段法应用情况，为合格者颁发证书

# TWI-JI课程实施



# TWI-JI培训测评表

指导前准备	指导作业的作业分解表中步骤、要点清晰、完整	10%
	实习作业所需的作业物、工具、材料准备齐全	
	作业指导前的假定场景讲解清楚、现场符合5S	
学习准备	作业指导起初使学习者轻松愉快	15%
	告诉学习者将学习何种作业	
	了解他对这项工作的认识程度	
	激发学习者的学习兴趣	
	使学习者进入正确的学习位置	
传授工作	传授工作1：边讲主要步骤，边做示范	30%
	传授工作2：边讲解主要步骤、要点，边做示范	
	传授工作3：清楚、完整的边讲解主要步骤、要点及理由，边做示范	
	确认学习者的理解能力（例：还有什么问题吗？）	
尝试练习	练习1：让学习者默默的试做，纠正错误	30%
	练习2：让学习者边做边说出主要步骤	
	练习3：让学习者边做边说出步骤的要点	
	练习4：让学习者边做边说出每一步骤中要点的理由	
	确认学习者的学习成效（例：你合格了！）	
检验成效	给学习者安排具体的工作	15%
	指定可以帮助他的人	
	告诉学习者会经常不断的检查	
	鼓励学习者提出任何需要帮助的问题	
	告诉学习者随着工作的熟悉会逐渐减少对其检查的次数	

合 计

100%

# 亚洲木业TWI-JI 实施经验介绍

---

TWI-JI内部讲师培养

工厂内部TWI-JI课程宣传

TWI-JI教学实施情况

TWI-JI培训成效

# TWI-JI课程实施小结（三个月内）

培训项目	内容	培训实施情况
TWI-JI培训	培训一线主管人数	106人
	培训课时	90H
	学员对课程的总体反应	满意率100%
	一线主管考核合格率	86%

## 一线主管对课程的反馈

参加TWI-JI培训后，对“员工没有掌握是指导者没有教好”的管理理念的理解和看法：

☆员工的掌握程度和指导者是密不可分的，员工没有掌握指导者应该反思，没有差学生，只有笨老师；

☆这种管理理念能让管理者深刻反省自己的工作行为，在工作出现问题的时候能首先从自身出发分析问题；

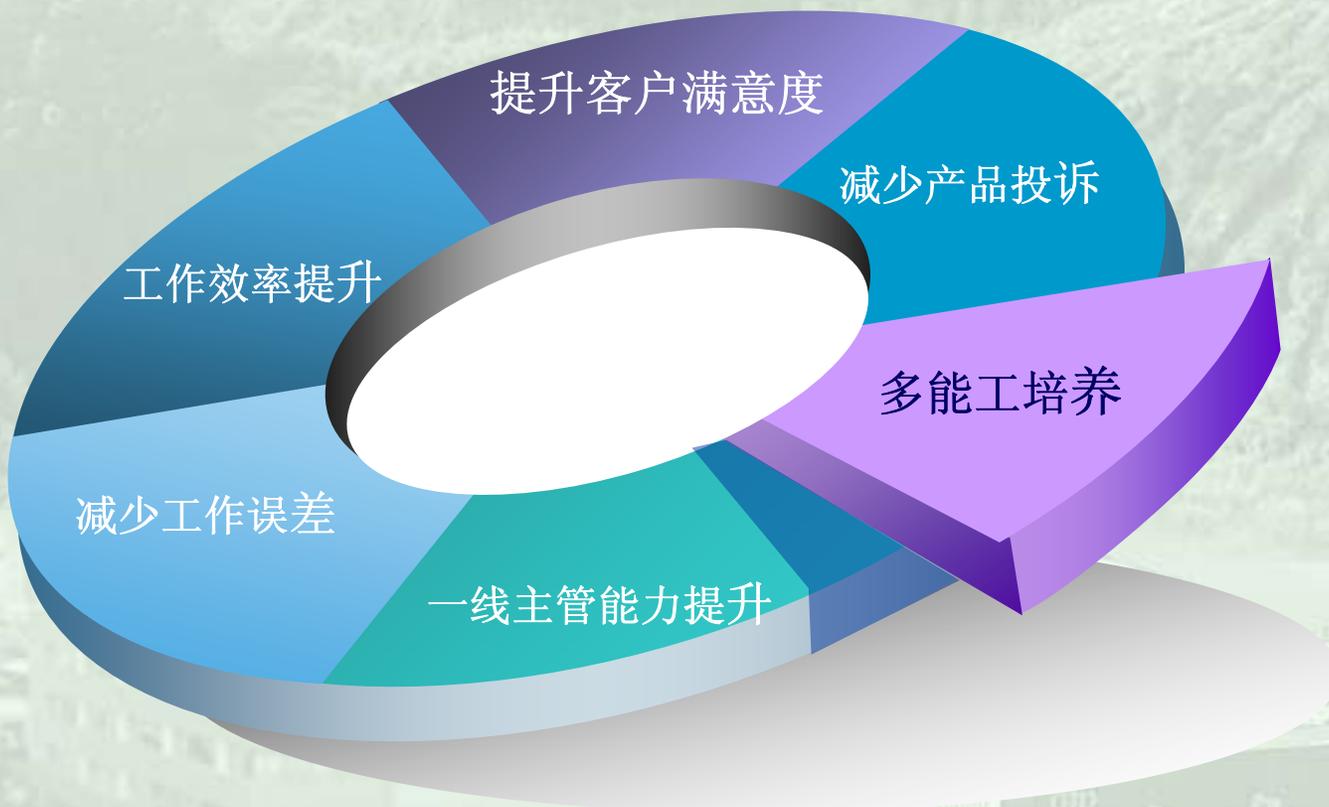
☆以前一直是指导者责怪学习的人太笨，通过三个月的学习认识到没有笨学生，只有笨老师，自己以后会认真反省自己的；

☆这种管理理念非常正确，要求我们一线的管理人员必须用科学的方法对下属进行工作指导和培训，并且要认真细致，明确了管理者的自身责任，也有利于促使管理者自身素质的提高；

☆作为指导者在指导员工前首先要对作业的层次分明，找准要点，这样员工更容易掌握。

# TWI-JI培训成效

---



吉象木業

# TWI-JI应用案例（1）

## 多能工培养经验介绍

- ♣ 亚洲木业四川乐山工厂  
---- 质保部



## TWI现场应用

- ♣ 制作了训练预定表
- ♣ 主要工作步骤
  - 按工作内容、难度，将工作技能分为多个块
  - 根据员工技能的情况，对员工进行评分
  - 根据技能评分的情况，安排年度换岗培训计划
  - 换岗培训后，员工将在新岗位独立工作较长时间

### 员工工作技评分表

姓名	员工工作技评分表											合计
	岗位1		岗位2（白班）			岗位3	岗位4		岗位5（白班）			
	制胶 检验	原料 检验	标液 配制	煤质 分析	CARB 测试	线路 测试	批次 检验	分级	型式 试验	投诉 处理	质量 统计	
小李						5	5	5	5	5	5	30
小刘	5	5	5	5	5	2						27
小肖	5	4		3		5	4	3	培训		培训	24
小杨	5	5	4	4	5	培训						23
小姜	3					5	5	5	4		培训	22
小赵	5	4	培训	培训	3	5						17
小徐						5	5	5				15
小伦						5	5	4				14
小叶						5	培训	培训				5
合计:	23	18	9	12	13	37	24	22	9	5	5	167

# TWI-JI应用案例（1）

## TWI-JI培训成效

-无论哪个岗位的员工流失，就会有人及时补位

-新员工从最简单、培训时间最少的岗位做起，所需培训时间最少，最大程度保证了工作质量的稳定。

	TWI开展前	TWI开展后
员工技能	掌握一个岗位	掌握2~3岗位技能，素质提高
加班安排	只能找同岗位休班的那位	可以选三个岗位中休班的任一位
岗位配合	岗位工作内容了解不多，相互配合有限	换岗后更了解其它岗位的工作需求，岗位间配合度提高
员工工作热情	员工对自身能力认识不足，抱怨太多	员工认识到自身技能差异，主动学习能力提高
新员工上岗时间	视岗位难易程度不同	部门最简单、最易学的岗位的上岗时间，也是最短的

## TWI-JI应用案例（2）

### 减少产品投诉，提升客户满意度

### TWI现场应用

#### ♣ 亚洲木业广东河源工厂 ---- 质保部



- ♣ 制定主要工作程序的工作分解表
- ♣ 在新员工的培训中运用四阶段法
- 制定工作分解表，优化和改进抽检工作程序
- 完善新员工培训教材，运用工作分解表与四阶段法指导新员工学习理论知识与技能操作
- 制定了处理产品投诉的工作流程

## TWI-JI应用案例（2）

### TWI-JI培训成效

-在制定工作分解表的过程中，发现原有工作程序的缺陷

-用工作分解表修订了工作程序，并培训员工进行标准化操作，保证了出厂产品的质量。

	培训前	培训后
新员工独立上岗	30天	16天
对待投诉态度	茫然，无讨论会	组织质检员分析，讨论并得出解决问题的办法
产品投诉	09年上半年4次	09年下半年0次
产品满意度	97%	99%

# TWI-JI应用案例（3）

## 班组工作效率提升

## TWI现场应用

- ♣ 亚洲木业广东惠州工厂  
---- 生产部



- ♣ 制定了员工训练预定计划表
- ♣ 在现场培训中运用四阶段法

- 改进了指导员工的方法，员工乐意学习技能
- 员工掌握了工作程序与要点，技能操作有了很大提高
- 员工理解了操作中的要点，消除了许多安全隐患

## TWI-JI应用案例（3）

### TWI-JI培训成效

	TWI开展前	TWI开展后
削片换刀时间	每次约 <b>50</b> 分钟	只需 <b>35</b> 分钟
新员工学习	需 <b>5-6</b> 天学习才能基本操作	只需 <b>1</b> 天学习就可操作
轮岗备用操作工	无	每班可有一个轮岗操作工
换刀质量	飞刀间隙控制部分员工只能达到指标 <b>80%</b>	所有操作员工控制飞刀间隙能达到指标 <b>100%</b>
员工工作条理	工作思路模糊，条理不清晰	思路清楚，工作简洁明了

## TWI-JI应用案例（3）

### TWI-JI培训成效

- 通过现场工作指导四阶段法的应用，短时间内教会新员工
- 纠正了老员工不规范的操作，效率大大提高

	TWI开展前	TWI开展后
员工学习	时间用时长，操作不规范	员工学习用时缩短，操作过程规范统一。
老员工工作主动性	员工工作积极性不高，操作动作缓慢。	工作积极性提高，效率大大增加。
员工技能	员工技能始终停步不前。	老员工得到较好巩固，新员工能迅速理解。
工作安全性	存在一定安全隐患，员工不知道操作安全点	能较好控制操作安全要点，记忆清晰。

# TWI-JI应用案例（4）

## 班组员工技能提升

- ♣ 亚洲木业广东惠州工厂  
---- 技术部



## TWI现场应用

### ♣ 制定设备维修操作表

### ♣ 主要工作步骤

- 按照不同的设备，对其设备原理及结构进行分解
- 对分解的内容运用**TWI-JI**的四阶段法进行指导
- 班长能够运用制定工作分解表的方法，分解设备，提高了工作的有效性

## TWI-JI应用案例（4）

### TWI-JI培训成效

-6名班长都掌握了一般机械的工作原理，能熟练判断设备故障点，能够迅速地对设备进行快速的拆卸维修，对一些简单的部件能够自行设计制作。

-对于同一种设备的所有故障进行分类，以达到同种故障，以同样的方法进行处理。

项目	培训前	解决故障	培训后	解决故障率	效率提高
维修热油泵时间	2小时左右	80%	1小时左右	95%	50%
维修刮板故障时间	3~4小时	100%	1~2小时	100%	50%

---

# Thanks