

一线主管培训 TWI案例解析

标准作业、持续改善和团队合作

TWI CASE STUDIES

Standard Work, Continuous Improvement,
and Teamwork

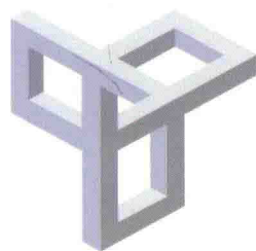
美国成为工业巨头的方法

日本经济崛起和腾飞的工具

世界知名企业人才育成体系

打好精益制造基础必备

各行业典型案例解析 通过实践速成应用



[美] 唐纳德 A. 迪内罗 (Donald A. Dinero) 著
张钰 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





一线主管培训 TWI案例解析

标准作业、持续改善和团队合作

TWI CASE STUDIES

Standard Work, Continuous Improvement,
and Teamwork

[美] 唐纳德 A. 迪内罗 (Donald A. Dinero) 著

张钰 译



TWI Case Studies: Standard Work, Continuous Improvement, and Teamwork / Donald A. Dinero / ISBN: 978-1-4398-4610-0

Copyright© 2011 by Taylor and Francis Group, LLC

Authorized translation from English language edition published by Productivity Press, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下的 Productivity Press 出版公司出版, 并经其授权出版, 版权所有, 侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2016-0499 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

一线主管培训 TWI 案例解析: 标准作业、持续改善和团队合作 / (美) 唐纳德·A·迪内罗 (Donald A. Dinero) 著; 张钰译. —北京: 机械工业出版社, 2017. 12

(企业内训译丛)

书名原文: TWI Case Studies: Standard Work, Continuous Improvement, and Teamwork
ISBN 978-7-111-58394-3

I. ①一… II. ①唐…②张… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 266377 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李万宇 责任编辑: 李万宇

责任校对: 梁倩 封面设计: 鞠杨

责任印制: 常天培

涿州市京南印刷厂印刷

2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 7.75 印张 · 94 千字

0001-3000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-58394-3

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066

读者购书热线: 010-68326294

010-88379203

k.com

mp1952

book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网: www.cmpedu.com

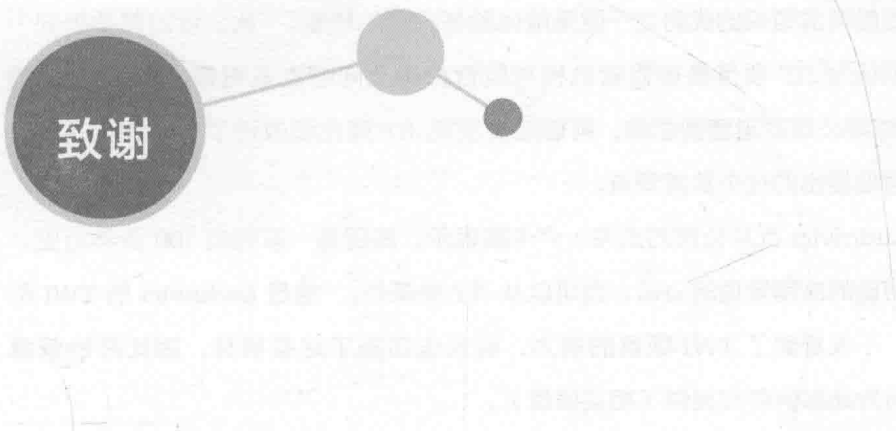
检

43

学习 TWI（一线主管培训）实施的最好办法是“在做中学”。本书作者是一位全身心投入 TWI 项目实践的顾问，其在本书中提供了借鉴作用极强的典型实施案例，并总结了实施方法、技巧及要点。

实施 TWI 需要 JIT（工作教导）、JMT（工作改善）和 JRT（工作关系）这三种基础技能。在这些案例中，作者指出了为什么 TWI 项目会被考虑引进、TWI 需要做什么、TWI 如何来推进、什么其实是不需要去做的、需要学习什么，以及这些简单但强大的项目最终取得的成效（定性的和定量的）。

本书可以指导读者在标准作业、持续改善和团队合作等方面强力推进 TWI，能够切实解决企业的实际问题，适合各行业实施 TWI 的企业使用，也适合从事企业内训或精益生产相关工作的人员自学，或者作为培训用书。



致谢

由于最近的经济状况低迷，大部分人都已经是超负荷工作了。要求我的客户收集数据、复核并进行记录，看上去即便没有达到冒犯的程度，似乎也是很无理的。但是，我发现他们非常愿意协助这项工作，并尽可能投入更多的时间和精力。

感谢所有帮助我及给予我反馈的客户，并且我特别要感谢以下人士：

CONNSTEP（康涅狄格州技术推广计划，NIST / MEP 会员）的约翰·麦克卡罗、汤姆·索斯诺斯和戴夫·朗在帮助我将 TWI 项目推广到康涅狄格州发挥了重要作用。在我的帮助下，汤姆成为了一名 JIT 和 JRT 培训的教练，他在整个州都推广应用了这些技能。戴夫提交的现代木工的案例是非常重要的，因为他展示一个相对较小的拥有熟练工匠的店铺可以从使用 JIT 中受益。

印度和非洲 Kaizen 研究所的 Jayanth Murthy 和 Vinod Grover 介绍了我在印度和肯尼亚的精益工作，并给了我传播 TWI 项目的机会。他们从 Mabati Rolling Mills 和其他组织的实施经验中提供信息，并转达了印度的精益顾问 Narayan Rao 收集到的相关信息。当我在内罗毕的时候，Rao 先生曾经参加了我 10 小时的 JIT 课程，并应用它来取得了巨大的收益。

感谢美国合成公司的杰布·坎贝尔介绍了他和他的团队因使用 JIT 而获得的成就和经验。随着他们不断改进流程，他们发现 JIT 现在已成为他们企业文化

中的一个重要因素。

接触各类组织的优势之一就是能体验各行业的经验。秋之诗的阿德里安·奥特斯认为 JIT 项目是被监管机构与监管机构之间的联系纽带。作为一家被 FDA 监管公司的运营副总裁，阿德里安发现 JIT 简化和改进了审计流程，我非常感谢他提出的这个独特观点。

Ludowici 瓦片公司的杰夫·卢卡斯表示，即便是一家拥有 100 多年历史，有着明确的流程管理的公司，也可以从 JIT 中获益。他是 Ludowici 的 TWI 引进者，不仅看到了 TWI 项目的潜力，而且也实施了这些项目，因此开始获益（从而为此案例研究提供了相关信息）。

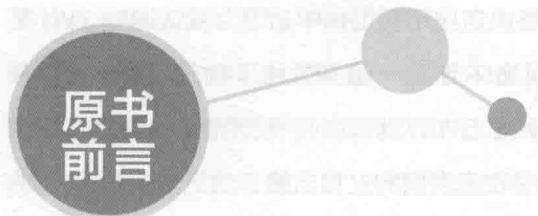
感谢犀牛食品的 Justin Worthly 和 Lorri Miller，他们的案例证明 JRT 培训是一种可靠和标准化的处理人事情况的方式。

特别感谢佛蒙特州制造业推广中心（VMEC）的维德·德默斯采访了我的几位客户（包括 Larry Litchfield、Gayla Walsh、Jeff Seceridt 和绿山咖啡烘焙公司的 Kathy Gormsen），并在本书中转述了这些采访内容。他这么做使得我和这些客户之间的沟通变得更加轻松。我已经将保罗发展成为 JIT 培训师，他继续在佛蒙特州推广 TWI。

非常感谢 Jeff Mailing、Laura Murray 和 Bill Hill 对 IBM 章节的贡献。Jeff 是最初的 TWI 推进者，并从一开始就负责推动这个项目。他认识到了 TWI 项目的价值并将其重新引入 IBM，在这方面其贡献是不言而喻的。Bill Hill 和 Laura Murray 在 JIT 培训方面发挥了重要作用，并为本案例研究做出了贡献。

还要感谢来自 Ben & Jerry 手工冰淇淋的 Randy Aiken、Paulette Tipper、Rob Archambault、Leonard Carr 和 Laurence Beliveau 的贡献。他们体现了 JIT 可以应用于不同的方面，也体现了推动者的努力是至关重要的。

最后，对 Tom Ellies 以及 Herman Miller 的其他人致以谢意，他们不仅提供了自己的想法，还贡献了文章。实际上丰田供应商支持中心（TSSC）选择赫尔米勒（Herman Miller）作为其展示场所之一，表明了应用 JIT 可以使任何组织受益。



原书 前言

本书介绍了 TWI 项目在美国的复兴。在作者前一本书《TWI：精益生产的基础》中介绍了 TWI 的产生、在二战中的应用以及应用于今天的潜在可能性。二战后，TWI 的理念传递到了日本，他们持续应用 TWI 及其衍生概念，如 20 世纪 40 年代的盟军一样，日本人的效率也得到了大幅度提高。事实上，TWI 已经完全融入了部分日本公司，以至于他们的很多员工都不知道它起源于美国。

作为一名全身心投入项目实践的顾问，我一直想写一本 TWI 案例研究的书。因为客户通常会要求提供某些活动或程序的例子，而一本案例研究的书应该能够满足这种需求。之所以最初不愿意写这样一本书，是因为我相信案例研究甚至是简单的例子都应该被用来激发你的思想，而不应该被简单地剪切、复制和粘贴，但我相信很多人得到这样的案例时都会这么做。在新的环境中，若我们只是做简单的重复，通常达不到所期望的效果。组织是由人组成的，而所有的人都是独一无二的，这意味着所有组织也都是独一无二的。因此，在一个公司使用的方法不能直接复制到另一个公司。然而，在 2009 年的 TWI 峰会上，IBM 的 Jeff Maling 说服了我去写这样一本书。Jeff 和我曾把 TWI 引进了 IBM（他从内部，我从外部），所以我非常重视他的意见，最终促成了这本书的形成。

2002 年我接受了 TWI 项目的系列培训，包括工作指导（JIT）、工作改善（JMT）和工作关系（JRT）。最终决定应用在工作中是因为我认识到 TWI 是精益生产实施过程中一个真正的“缺失环节”。最初，由于刚开始接触这个项目，很难估量其真正的效果。当开始推行 TWI 培训时，我才意识到它能够为企业带来全面的影响。事实上，为本书收集案例的过程，给了我更多应用 TWI 的理由和机会。我认识到，这些项目不仅仅是培训课程，它们实际上是员工发展计划，是形成一个学习型组织的必要组成部分。表面上，TWI 教授了一些“硬性”技能，但是有聪敏的参与者学到了中间的“软性”技能。“硬性”技能是指每一个模块都有“四步法”（或称为四阶段法），必须先做到第一步，然后第二步，直至第四步。这些“软性”技能包括传递知识、培养质疑态度、尊重个人等。两者结合就能达到在质量、生产力、成本和安全方面的改善，也可以改善士气、沟通、团队合作及员工之间的凝聚力。人们通常会低估这些项目能够为企业带来的益处，以及实施过程中所需要付出的大量努力。一旦企业充分认识到 TWI 能够带来的益处，他们就愿意提供足够的资源来推行了。

开始的几年，我一直信奉所接受的 TWI 培训课程，但在后续的开展过程中，渐渐发现了其中的一些不足之处。在标准手册中的第一个主要不足，就是 JIT 中的作业分解表（JBS）对重要步骤和关键点的讨论非常简短和浅显，导致大多数人一开始就没有理解概念。我花了几年的时间找到了出现这种偏差的原因。因为我信奉 JIT 的座右铭（学员没有掌握知识，是因为教练没有教到位），如果参与者没有理解掌握知识，那么就代表培训失败了。我也逐渐认识到若只是说给学员听，展示给学员看一次如何创建作业分解表，那么大多数学员是掌握不了的，这就导致了他们第一次练习做得不正确。培训标准手册指导培训师在 JIT 模块结束的时候要尽可能多地让学员做作业分解的练习，这不仅对参与者来说太晚了，而且通常也没有足够的时间来做两个甚至一个作业分解。许多人知道自己做错了，但是没有机会去改正，因为当他们在做第一个作业分解时我作为指导者并不在他们身边，不能在他们犯错时及时地纠正他们。因此我告诉参与者：“记住，当学员做错时需要第一时间纠正他

们。”我开始在 JIT 模块中采用 1 对 1 辅导（JIT 本身就是 1 对 1 培训），那样使我能够在参与者编写他们第一份工作分解表时单独辅导他们。当 TWI 的内容逐渐延展，并且我最初的一些客户也从 TWI 的推行过程中获得了一些经验后，我意识到需要更坚定地将我的目标传递给新的客户。开展 TWI 培训并不是我的目的，它只是推广 TWI 广泛应用的一种工具。所以当有人问我是否可以参加培训时，我会问他们想来参加培训的原因。大多数人反馈说，他们相信 JIT（或者 JMT，或者 JRT）会给公司带来帮助。我向他们解释，只有一个人受训是不可能使 TWI 在其公司内扎根的，有一个办法可以最大限度地减少试验和错误，从而减少投入的时间和金钱，那就是让每一个人都接受培训，并使他们清晰地认识到这个培训能解决哪些问题。虽然 TWI 的概念是比较简单的，但我想强调的是，学习 TWI 如何实施还是需要时间的投入和一些技巧的。

为什么需要 TWI?

为什么所有的企业都需要推行 TWI 并使其彻底地融入文化中，我认为有以下 4 点理由：

1) JIT 等课程培训了基本技能，按照其步骤实施，我们能更清楚地知道实际上需要做什么。它为成功达到更高的技能水平夯实了基础。许多人由于缺乏这些基本技能，而不能将自己的潜力发挥出来。

很多时候经理们认为他们通过报告知道或了解一些他们不知道、不了解的信息。我们通常认为若某员工具备某一领域的技能，他就能将这些技能很好地传递给其他的员工。但某员工知道如何做一件事情并不意味着她知道如何培训其他人去做。JIT 培训指导我们如何做到这一点，并且指出了其他培训方法的不足之处。人们常认为他们接受了充分的培训，但是培训效果一般较差或者花了更长时间进行实操练习，除非他们接受了 JIT。目前大部分的培训都是源于 JIT，并且人们都试图去改善它，但迄今为止我还没有看到这方面取得的成功。

我们希望人们能消除浪费，因为我们认为他们可以看到浪费。识别浪费对某些人来说自然是自然而然的事情，并且某些形式的浪费也是显而易见的，然而当我们重复做同一种工作很多年时，对大多数人来说就很难将增值活动从浪费中区分出来了。人们重视生产力和效率，所以一旦他们做了一个工作一段时间后，就会认为他们做的就是最有效的方式。工作改善会教你如何识别浪费，并且帮助恢复我们与生俱来的质疑态度。

人类会有情绪，当我们遇到某些情况时，情绪都会被强化。当人们承受不住的时候，往往是最不理智的时候。JRT教导我们如何以理性的分析方法解决和处理感性的人事问题。这可以提高劳动生产率，同时也可以提高员工的接受度。

2) TWI项目让员工更多地参与到他们的工作中。JIT使员工比以往任何时候都更深入思考他们的工作，因此他们会掌握的更熟练。这不仅提高了质量和生产率，而且提高了员工的士气，增强了员工的自信心。JMT征求所有员工意见和建议，增加了整个企业的凝聚力。JRT提供了一种处理人事问题的标准方法，这大大降低了这些问题的处理时间和影响。

3) 三个J项目（JIT，JMT，JRT）为工作中三个主要方面可能会遇到的各种问题提供了标准方法^①，这三个主要方面为：生产运作、生产改善以及人员管理。标准化使得异常显而易见，更容易从正常现象中凸显出来。JIT形成了一套标准作业，并且使员工按照标准执行。执行标准的作业使我们能够更准确地预测结果。直到我们能够预测生产，对生产的管理才是全面且充分的。编制标准作业很容易，让人们遵循标准作业则需要JIT。每个人都有想法，但不是每个人都知道如何确定自己的想法，把自己的想法表述出来，或实现自己的想法。JMT形成了持续改进的基础，培养了员工进行改善的技

① Kata 是日文，意思是套路，即行为准则、习惯，或者一种思考和行为模式。迈克罗瑟的书

《丰田套路：转变我们对领导力与管理的认知》描述了标准方法是丰田成功的基础。读完这本书，你会发现丰田于1950年引进TWI项目，TWI的标准方法对丰田生产系统非常重要。

能。JMT 提供了一套标准且统一的处理人事关系的方法，以减少徇私舞弊和主观影响发生的可能性。

4) 这些课程通过让员工练习“硬性”技能来传授“软性”技能。因为行为发生了改变，其他变化会相应地发生并持续。这些变化体现在士气、团队合作和凝聚力方面的改善。

在我们最近经历的经济严重衰退期间，我曾问两个客户为什么他们会在削减成本的时候推行 TWI，虽然两家公司都是国内的知名企业，但他们也经历过裁员和一些其他形式的紧缩政策。得到的答案是，他们确定经济会回暖，并且 TWI 项目是必要的。他们想在经济回暖时做好准备，且推行 TWI 项目会使他们更具有竞争力。

推广 TWI 项目

制造工程师学会的青山分会（中小企业分会在佛蒙特州）也学习了 TWI，他们曾问我 JIT 是否要用标准作业。本次中小企业分会的主要推动者是两位在两家不同制造业公司工作的员工，这两家公司有两种截然不同的产品线，但却碰到了类似的问题。布莱恩·隆德^①是劲量电池制造有限公司的精益协调员，Jeff Maling 是 IBM 精益核心团队的一个成员。布莱恩的公司制造电池和手电筒，Jeff 所在的制造部制造的是微电子（计算机芯片）。这个分会邀请我为 20 多位来自佛蒙特州各行各业的参与者开展为期 1 周的 TWI 培训，包括 IBM、劲量、绿山咖啡烘焙公司（GMCR）、秋之诗（Autumn Harp）以及佛蒙特州制造业扩展中心（VMEC）。每个人在的第一周都认识到了 JIT 的潜力，就像人们常说的“这都是众所周知的了”。那么接下来就是我想告诉你们的众所周知的内容。

本次 TWI 服务以“乘数效应”模式进行推广，即企业中组织一小部分员工

① 布莱恩现在在美国犹他州埃塞克斯章克申（美国地名）Revision Eyewear 担任工厂运营高级总监一职。

参与培训，这一组人不仅接受 TWI 培训，同时也会被培训如何将这些内容转训给组织内部的其他人。我培养了 IBM 和 GMCR 的讲师员工，他们后续会在其所在的企业中，培训其他员工。另外也培养了一些在 VMEC 的顾问，作为顾问公司成员，他们将会在整个佛蒙特州推广 TWI 项目。

自从了解了如何开展 TWI 项目，我学习了很多相关知识并持续进行学习，成了一名 TWI 的学生。我认为自己是 TWI 协会的领路人，因为我辅导了这个协会（课程中是这么称呼这个协会的）。我所掌握的内容是从阅读档案资料以及通过帮助其他人运作项目的经验中得来的。例如，在 IBM 上开展了多次培训并且该项目很快在 IBM 落地生根了。但当在其他一些较小的企业开展相关课程后我才意识到，在 IBM 实施 TWI 取得极大成功的原因在于 IBM 内部的 TWI 推动者 Jeff Maling。前面提到的档案材料包括了一系列的新闻简报，其中之一“如何从企业的培训项目中获得持续效果”罗列了成功应用该项目的 4 个要点：

- 1) 责任明确。
- 2) 覆盖全面。
- 3) 提供指导。
- 4) 结果汇报并给予荣誉。

我确保了第 2 个要点的完成，但是 Jeff 的努力使其他 3 个要点得到了保证。我很快就意识到，为了保证 TWI 能够在企业内部不断持续推进，必须在该企业内部找到一名员工作为 TWI 的推动者达成以上 4 个要点。当持续推进我的“TWI 教育”时，这 4 个要点增加到 10 个，将在后面逐一介绍。

这是一本案例研究的书，会有一些真实的事例跟大家分享。你会看到 TWI 狂热拥护者与其他一些仅能看到 TWI 表面价值的人之间的交锋。本书中大多数的案例会分享不同企业中的 TWI 推动者如何在他所在的企业开展 TWI 项目。Jeff 的经历有点不同，他在一家集团公司旗下的一家分厂，拥有大量的员工，所推动的范围比其他人都广，参与的人数也比其他人更多。他们最初是在佛蒙特州的一个工厂开展 TWI（后续该项目扩展到了 IBM 的其他分工厂）。其他公司可能也有大量的员工，但是在其中某一个分厂里只有 100 ~ 200 名员工。此

外，Jeff 推进的结果远超发起人的预期。

在这些案例中，涉及了为什么 TWI 项目会被考虑采用、TWI 需要做什么、TWI 如何来推进、什么其实是不需要去做的、需要学习什么以及这些简单但强大的项目最终取得的成绩（定性的和定量的）。

当你阅读后面的案例研究，一些主要理念将会出现并被不断重复。请记住这些要点并在案例中进行比较。

TWI 技能是非常基础的，就像阅读、写作和计算一样。但正是在这样坚实的基础上建立起了更高水平的工具，其主要概念如下：

JIT（工作教导）——关键要素和重要步骤，传递知识的技能。

JMT（工作改善）——发掘质疑的态度，持续不断改进。

JRT（工作关系）——分析问题，建立人际关系。

这些技能是一个企业强大与成功的必要基础，只有这样才能确保企业的永续经营。他们不是转瞬即逝的潮流，不是咨询顾问们的下一个卖点。成功的人士都应该持续不断地应用他们^①。TWI 服务协会认为这些技能应该尽可能地教授给每一个人，从而增加人才的数量。

TWI 并不是获得这些技能的唯一途径。对某些人来说这些技能是与生俱来的一种天赋，但其他一部分人会通过他人的观察和指导来学习这些技能。比如说，工作关系，对一个成功的职业经理人来说似乎是一种本能，但是对大部分人来说由于缺乏 JRT 方面的培训，在管理方面经常遇到困难。而 TWI 就是一种最简单、起效最快并且使每个人都能学习到这方面技能的一种方法。

10 小时的培训是必需的，但还是远远不够的。若想取得成功，那么管理层

① Roland G. Sharp 和 Ronald Gallimore 是两位大学心理学教授，他们研究了 20 世纪最成功的篮球教练约翰·伍德的训练方法。他们和其他人员进一步进行研究后发现伍德的训练方法与 TWI 的方法惊人的相似。他们正在创建一个名为 BeLikeCoach（www.belikecoach.com）的非营利组织，致力于应用 TWI 的模式在国家层面进一步推广 Coach Wooden 的训练思路，这表明 TWI 的基本原则适用于各个方面。

的参与、严谨的计划、审核以及持续的应用都是必不可少的。如果缺少了这些,即使有可能会取得一些成功,但也会远低于期望值。

如果想事半功倍地应用 TWI,就需要一个有经验的教练。如果没有这样一个认证过的教练,那么你将经历很多尝试和失败,并且可能永远也达不到最佳结果。与学习其他技能一样,许多细节都能影响成功和失败。如果企业中每一个人所反映出来的细节都是一样的,那么它就应该被记录下来。因为每个人都是一个独立的个体,而每个企业也都有各自的文化,所以在初始阶段必须依靠一个学识渊博的人来进行指导。

TWI 的流程是标准的,且适用于所有企业,但是在实施过程中必须考虑到每个企业的文化特点。

此外,周围有一些关于 TWI 的错误观点,下面罗列了部分此类观点,并附上相应的说明。

1) TWI 可以由员工自己运作,不需要管理层或者企业的支持。如果单独的一名员工或一个部门应用任何一个 J 内容,他们会取得些许成功,但是对于整个企业来说获得的成效是有限的。除此之外,每个项目在运作过程中都是需要资源的,并且会表现出不同的思维方式。因此,在许多企业中,如果仅仅是一个或一小部分人试图去进行应用,那么他们往往是不被鼓励,甚至是被阻止的。

2) TWI 的内容是非常简单的,任何人都可以通过阅读训练手册掌握(初版的手册已经在网上公开发布)。知识是通过阅读获得的,技能是通过观察、实践和反馈来获得的。掌握知识不等同于掌握技能。

3) TWI 只需接受 10 小时的培训即可。10 小时的培训只是“冰山一角”,后续还有很多工作要做。

4) TWI 仅仅是培训项目,大多数优秀的企业已经建立了相关培训课程。如果应用得当,TWI 项目将改变人们对自己的工作以及与他人相处的思维方式。除了预期的结果,大多数公司发现,应用 TWI 项目后提高了士气、团队合作能力、沟通能力和员工之间的整体凝聚力。这种行为的改变给企业文化提供

了正能量。

5) TWI 项目仅仅是顾问向客户兜售的新项目,他们将会逐渐消失。TWI 曾经在美国消失或许有可能再次消失,但对 TWI 的需求会持续存在。

实施和维持 TWI 的 10 大要点

如果一个企业想成功地实施并维持 TWI,那么以下 10 点是必需的。他们不是特别针对 TWI 的,任何一个企业要启动变革的时候,这些要点都是适用的。这些要点必须在 TWI 实施过程中得以保证,在后续各项精益模块推行过程中也必须持续下去。

因为考虑到后续将改变整个企业的内部运作方法,在启动和维持 TWI 项目时需要付出一些努力并建立规则。比如说,现在你所在的企业中都是用英语来进行沟通和书写的,那么后续将会决定使用另外一种语言。在实施 TWI 时与这个例子有很多相似点,两者最终的结果都是企业的文化发生改变了。换言之,员工工作的方式方法都将发生改变。这过程中非常重要的一点是,为了确保这种变革成功,员工必须愿意在工作中接受并应用这种变化。这种变革不能只局限在某一小部分员工或部门中,因为任何一个部门的成功与其他部门都是密不可分的。除了让每个员工都参与进来,还需要得到管理层的认可,并成为企业战略的一部分。在阅读以下实施和维持 TWI 10 大要点时,请注意可将语言切换的那个例子进行对比以便于理解。

1) 高层管理人员支持。首席执行官及他(或她)的下属不仅应该知道方案的实施,而且还应该使它成为公司整体战略的一部分。如果首席执行官及他(或她)的下属认为这只是另外一个培训计划,那么它将得不到项目需要的或应有的支持。然而,若他们意识到这是一个解决问题/文化变革的工具,那么这就为成功奠定了基础。当项目推行过程中遇到问题时,管理层将会做出正确的决定作为支持。此外,TWI 项目的成功需要各员工承担相应的责任,并需要时间和金钱的相关资源投入。如果管理层忽略这些要求,那么项目会因为责任分工不明确,部分员工负荷过重而最终失败。值得注意的是,参与到 TWI 项目中

一线主管培训TWI案例解析：

标准作业、持续改善和团队合作

去是获得提升的最好方式。正是因为这个原因，企业中的每个人都应该参加 10 小时的培训课程。另外，虽然首席执行官可能不是 JIT 的正式教练，但 JIT 的概念在向他人指引方向或提供信息时还是非常有效的。有首席执行官的参与还表明，这是公司非常重视的项目，就像佩戴工牌或安全眼镜一样。

2) 中层管理者支持。公司战略中的项目应该包括在其经营计划中。项目的运作需要时间资源，这些资源是必须保证的。用 JRT（工作关系）的方法系统地来解决人际关系问题，会比仓促武断地解决单个问题所耗费的时间资源更多；即使是很小的改善实施都是需要脱产的时间资源的；编制和指导适用的作业分解表同样如此。综上所述，以上这些活动必须由公司员工来完成。这意味着必须制订相应的策略以确保 TWI 的实施。也就是说，必须制订计划并明确相应的责任归属。任何类型的培训都应该用来解决或缓解问题。管理者必须明确他们期望达成的目标，并建立量化指标，这样就可知什么时候目标将会达成。JIT 和 JMT 必须被视为每一个员工工作的一部分。各级主管必须应用 JRT 的方法，并且需要建立相应的制度来确保实施。每一名员工都应该接受 JIT 和 JMT 的培训，但这不是一下子全面铺开的。它应该由顶层开始，然后像病毒一样传播到整个组织。预算和计划应该根据项目的推进不断地调整，只有这样才会取得巨大的成效。

3) 基层员工参与。每个人都可以在应用 TWI 的过程中获益匪浅且变得更专业，但最初并不是每位员工都有意愿参与的。当一组员工开始应用 TWI 中的任意模块时，该小组相关的基层管理者（所有主管）都应该在探索指标和结果的过程中表现出积极的兴趣，毕竟他们是产品质量和生产效率的责任人。他们同样需要参加 10 小时的培训课程，这样对 TWI 才能有所了解。但除非他们亲自参与到 TWI 项目中去，否则很难对其有深刻的理解。各个层级的主管都应在直接应用前掌握并尝试过 TWI 项目，那么当员工们开展 TWI 时，他们才可以确定应该使用哪个指标来衡量最后的成果。开展任何一个培训项目时，都应从组织的高层开始，然后逐步向下展开。这样才能够使员工对其认知由“培训部门的项目”转变为“公司的项目”。这就是我们现在的运作模式。

4) 任命一名协调员。“人人有责，即为无人负责”。在 TWI 的开展过程中，必须任命一名协调员。具体的责任包含（但不限于）如下几点：

① 安排 10 小时的理论培训课程。

② 确定时间和人员。

③ 培训后跟踪监督，确认是否有在工作中实践。如果需要的话可以提供帮助（包括帮助建立相应的审核流程）。

④ 汇总结果并进行分析。

⑤ 在培训结束后辅导其他人员应用 TWI。

⑥ 若协调员接受过 TWI 培训师的培训，那么他们可以独立开展 10 小时的理论培训。

⑦ 促使各个小组在应用工作方法、工作改善及工作关系的方法达成一致。

⑧ 帮助员工识别可以用 TWI 解决或减少的问题等。

⑨ 创建并维护或监督维护相关文档。

大多数情况下，这是一个全职的岗位。当整个项目在整个企业推广时，该员工的职责是会不断累加的，所以非常有必要在初始阶段就设置这样一个专职人员。

5) 成果汇报。TWI 项目是解决问题的工具，在持续应用之后成果会体现出来。培训和变革是为了推动整个组织的改善而不仅是为了个人的成长。因此量化结果就显得尤为重要，主管们（一线主管、二线主管、经理、总监、副总裁等）都会关注所付出的是否值得，是否应该做出调整。在目视化管理的理念中，成果汇报也是非常重要的，这样每个人都能了解正在发生什么。

6) 教练授课质量管控。在开展 10 小时的理论培训过程中，必须维持相应规则，以确保培训质量。当人们熟悉相关项目时，会更容易被吸引到课堂上来。一个优秀的培训师会意识到，课程设置应该尽可能简单和密集，因为这样可以做出相应的增减调整，以适应不同企业的需求。在任何情况下，主要原则都不应该被改变，因为那样会降低他们的有效性。例如，一个人在 5 天内对 10 小时培训内容吸收的质量会远高于只用 1 天的时间来吸收的质量。因此，将培