

爱波瑞精益系列丛书

GONGZUO JIAODAO FANGFA

工作教导方法

刘 旭◎编著



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

爱波瑞精益系列丛书

工作教导方法

刘 旭 编著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作教导方法/刘旭编著. —北京: 中国计量出版社,
2010. 10

(爱波瑞精益系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5026 - 3360 - 8

I. ①工… II. ①刘… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 195901 号

内 容 提 要

本书从 TWI 与精益生产、工作教导基本认知、工作教导前的准备、工作教导的实施等方面介绍了工作教导方法的全貌。

本书既能作为初学者的学习探究之用, 也可作为操作手册进行实践, 还能作为培训教材用以培养工作指导者。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

[http: //www. zgjl. com. cn](http://www.zgjl.com.cn)

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 32 开本 印张 2.75 字数 30 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

*

定价: 18.00 元

序 言

《礼记 学记》开宗明义地提到“建国君民，教学为先”。就企业而言更是如此。正如从文字本身看“企业”二字，“企”字如果没有了人，企业也便成为了“止业”。企业对员工的教育、指导、培养是件大事，是摆在战略位置上的大事。战略如何落地？如何有效地教导员工？如何提升员工基本技能？是有一套行之有效的办法、流程、工具的。所谓“工欲善其事，必先利其器”，正如本书所讲的工作教导方法（JI），是经过实践检验、实践总结、实践优化、实践标准化的教导员工的工具，是迫切需要企业中的训练者们掌握的必备育人工具。

本书作者以清晰的思路，朴实的语言，生动的案例以及极具实用性、参考性的描述，结合自身长期从事管理咨询的实战经验，为读者呈现了工作教导方法（JI）的全貌。本书既能作为初学

者的学习探究之用，又能作为操作手册进行实践，还能作为培训教材用以培养工作指导者。本书凝聚着作者的智慧、经验和心血。透过作者的笔墨，也传达着爱波瑞的精益咨询模式——“系统架构+人才育成”。以笔者为代表的爱波瑞人也将秉承着这种咨询模式，服务于中国制造业，在咨询业务的同时，为企业种下一批能够自我造血、自主育人的种子，让企业得以持续发展，基业常青。用爱波瑞的双手，托起中国民族制造业明天的太阳！

爱波瑞管理咨询集团公司总裁 王洪艳

2010年9月

前 言

精益生产在中国制造业的影响日益加大，很多企业正在逐步实施。推进过程中，一个普遍的问题是遇到了巨大的障碍，这些阻碍来自企业的各个层级：

1. 员工无法执行标准作业：没有足够的技能完成基本操作；不能执行作业标准。

2. 基层管理者通常由优秀的员工提拔而成，但是缺乏日常管理的基本技能，不能保证线体的正常运转。

3. 中层管理者不能给予下属足够的教导。

造成这种现象的原因有很多，归纳为一句话：他们并没有接受过相关的训练。

当然这句话可以用另外一种方式表达：

没有人对这些具体的执行者进行正确的指导。

“制造产品的同时制造人才。”这是丰田公司

的理念，同样适用于精益推进项目。大多时候，并不是精益生产本身出现了问题，而是因为相关人员没有足够的能力来支撑新生产方式。当企业把过多的精力放在事情本身，放在了准时化生产等手段上面，而不是人员技能提升时，这种情况就会发生。

任何一个好的管理方式（或者无论其他的什么事情），最终都要靠人去执行，也只有人才可以使精益工具真正发挥价值。精益工具和人之间需要一个桥梁，就是 TWI（督导人员训练）。事实上，精益生产的最初产生也是以 TWI 为基础的。

本书写作的目的，就在于介绍 TWI 中的工作教导方法，如何指导一线员工，使他们具备多技能操作的能力；指导基层管理者，如何落实管理的各项任务；指导精益办，使他们可以成为企业内部的顾问师，并取得成果。

编 者

2010 年 9 月

目 录

第一章 TWI 与精益生产	(1)
一、TWI 的起源及内容	(1)
二、TWI 与精益生产的关系	(7)
三、JI 在精益推进中的重要性	(10)
第二章 工作教导基本认知	(14)
一、两种错误的教导方法	(14)
二、不正确的教导导致的结果	(19)
三、需要教导的情形以及教导的 对象	(21)
第三章 工作教导前的准备	(25)
一、制定培训进度表	(26)
二、工作的分解	(31)
三、准备好各种物品	(37)

四、工作场地的安排·····	(38)
第四章 工作教导的实施·····	(39)
一、工作教导的四个阶段·····	(39)
二、防火结的案例·····	(53)
三、指导者训练的实例·····	(64)
第五章 总结·····	(76)

第一章 TWI 与精益生产

一、TWI 的起源及内容

关于 TWI（督导人员训练，Training Within Industry），必须要提到查尔斯·艾伦，他曾是个专业的导师。在第一次世界大战期间，由于造船工人数量成十倍的增长，美国航运局紧急舰队实施了一项支持造船工人的紧急培训。由于需求紧急，只能招收到大量没有任何经验的工人，而这些人亟待培训。因此，艾伦被紧急舰队要求领导培训项目的建立，给船厂的工人们提供大量的培训。艾伦应用他的四阶段方法来教导这些造船厂的工人们，正如下文所描述：

所有完整的课程需要四个阶段，或者教导流程。它们分别为步骤一：准备；步骤二：演说；步骤三：应用；步骤四：测试（审查）。步骤一的目的是让学员做好学前准备，步骤二是为了指导学员，步骤三是检查错误，步骤四是对指导工作的最后审查。

查尔斯·艾伦的方法和理论中也描述了有关选择好的培训师的内容，比如关于什么是工业培训师，工业培训师需要了解和做什么，有效的指导是什么和不是什么的详细描述。这些方法和其他艾伦的课程与 TWI 项目方法和实践密切联系。

第二次世界大战期间，随着战争的进一步升温，盟军急需战争产品供应，为了支持盟军参战，提高工业水平，美国国家国防委员会于 1940 年 8 月成立并发展了 TWI 服务公司（后归属于联邦安全局），并由其引进 TWI 帮助美国提高生产水平以满足各个工业部门不断增长的需求。该培训主要针对主管和公司雇员，并已经证明其为美国在世界大

战中提供了不可估价的工业支持。在此期间，TWI 服务公司组建了一个全国范围的工业专业人士网络，向军需品制造商传导宝贵的方法。这些网络由来自各私营企业的志愿者组成，有些是全职的，有些是兼职的。

TWI 服务公司一直服务到 1945 年 9 月 30 日，服务效果非常显著。从《TWI 报告：1940—1945》中可见，推行 TWI 后，企业在利润、产量、劳动生产率等方面大幅度提升，在培训时间、客户抱怨、工具损坏等方面大幅度降低，如下表所示。

来自工厂的报告：提高利润在 25% 以上

时间 事项	1943 年 5 月	1943 年 9 月	1944 年 2 月	1944 年 9 月	1945 年 4 月	1945 年 7 月	1945 年 9 月
产量增加(%)	37	30	62	76	64	63	86
培训时间缩短(%)	48	69	79	92	96	95	100
劳动力节省(%)	11	39	47	73	84	74	88
损坏降低(%)	11	11	53	20	61	66	55
不满意下降(%)	没有报告		55	65	96	100	100

TWI 服务公司在其存在的短短 5 年里覆

盖了很大的范围，受过培训的人数是惊人的。截至运营服务结束，TWI 服务公司颁发的证书包括：

工作指导	1 005 170
工作改善	244 773
工作关系	490 022
总人数	1 739 965

这些人在工厂和工会接受了各种战争工业和重要服务业的培训。事实证明 TWI 给美国在世界大战中提供了不可估价的工业支持，对世界大战中的美国制造业产生了重要的影响。

TWI 主要包括 JI（工作教导，Job Instruction）、JM（工作改善，Job Method）、JR（工作关系，Job Relation）三方面。

- 工作教导（JI）：使基层主管能够用有效的程序，清楚地教属下工作的方法，使属下很快地接受正确、完整的技术或指令；在这个方法中，工作分解这个程序是发展新方法和改善工作的关键。在培训过程中，示

范动作将用来解释如何分解“当前”方法和如何实施“建议”的或改善的方法。该项培训的目的是防止基层主管传达不完整或者错误的信息。这是本书的主要内容。

- 工作改善（JM）：使基层主管能用合理的程序，思考现场工作上的问题与缺失，并提出改进方案，提升工作的效率与效能。

- 工作关系（JR）：使基层主管平时与属下建立良好人际关系，属下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。“不好的人际关系导致生产的不良结果”和“良好的人际关系产生良好的工作结果”是工作关系程序发展的基础主题和目标。这个项目一直强调理解小问题在变大和扩散前就解决的重要性。

这三个方面的内容直接来源于二战期间TWI创立时提出的优秀主管五种需求模型。一个主管要成功履行其职责必须具备以下五种基本需求：

- 工作的知识：指一项工作与其他工作

区别性的那些信息。在日常的工作中员工需要不断增加自己关于工作的知识，如果有新产品或者新流程被引入，就需要学习新的知识。

- 职责的知识：每个企业拥有的各自不同的企业情况，包括各自的规章制度、组织结构等。作为管理人员必须对其职权和责任有清晰到位的认识才能在工作中有所成就。

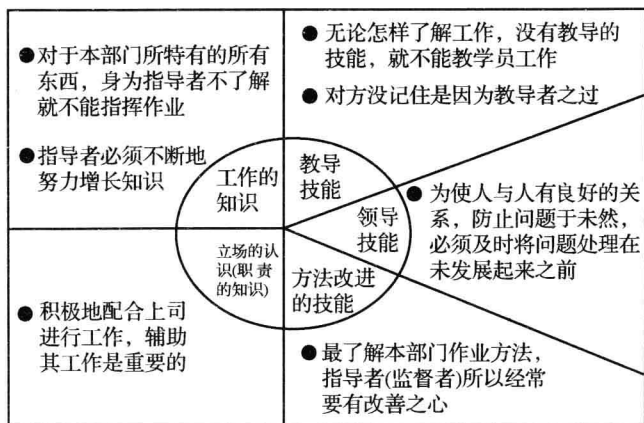
- 教导技能：将工作的知识或技术传授给其他人的技能。如果一名主管掌握了这门技能就可以建立一支训练有素的工作团队。

- 方法改进的技能：如何有效利用人员、机器、物料，对工作的各个环节进行取消、合并、重排和简化的技能。

- 领导技能：让员工们通力配合协作、一起工作的能力。

这五种需求可分为两种类型，前两种需求主要关注知识的类型，后三种需求主要关注技能的类型。知识和技能的区别在于是通过阅读书籍、参加培训来获得信息，还是通

过实际操作来获得相关能力。了解这五种需求对于我们理解 TWI 的内容大有帮助。



二、TWI 与精益生产的关系

第二次世界大战后，日本的工业损失严重，总产值还不到 1935—1937 年间水平的 10%。为了让日本从战败中快速恢复过来，同盟国决定帮助日本重建其经济基础。在这一过程中，美国生产局发现日本技术劳动力潜力极为雄厚，但缺乏有效的督导人员，而

TWI 服务公司发展的这些课程正好迎合了日本管理局的现实需求。因此，在 1950 年由日本国家产业界引入 TWI 课程，由美国的一个 TWI 指导员和他的团队与日本签约，开始帮助日本进行培训。他们利用倍增效应（培训培训讲师）开始了这个项目，大大提高了督导人员的能力。

日本政府和一些日本机构也开始认识到此培训的重要性，为此于 1955 年由日本通产省、劳动省和日本经济团体联盟出资组织企业成立了日本产业训练协会（日产训），从事培养企业内指导讲师、研究和开发培训管理人员的方法等，并从美国引进 MTP、TWI、CCS 等教程，在日本各个不同产业里形成了大量不同的关于 TWI 的培训课程，基本每个月都在为日本各大企业举办 TWI 课程。这些对二战后日本经济得以迅速发展起到了极大的促进作用。到目前为止至少有一千万的日本企业界领导、专业人员及员工都受到了 TWI 的培训，或其系统培训之一。