

TWIS基層主管能力訓練 說明與運用

講師 許宏懋

綱 要

- TWIS歷史
- TWIS說明
- 實 例



TWIS歷史—1

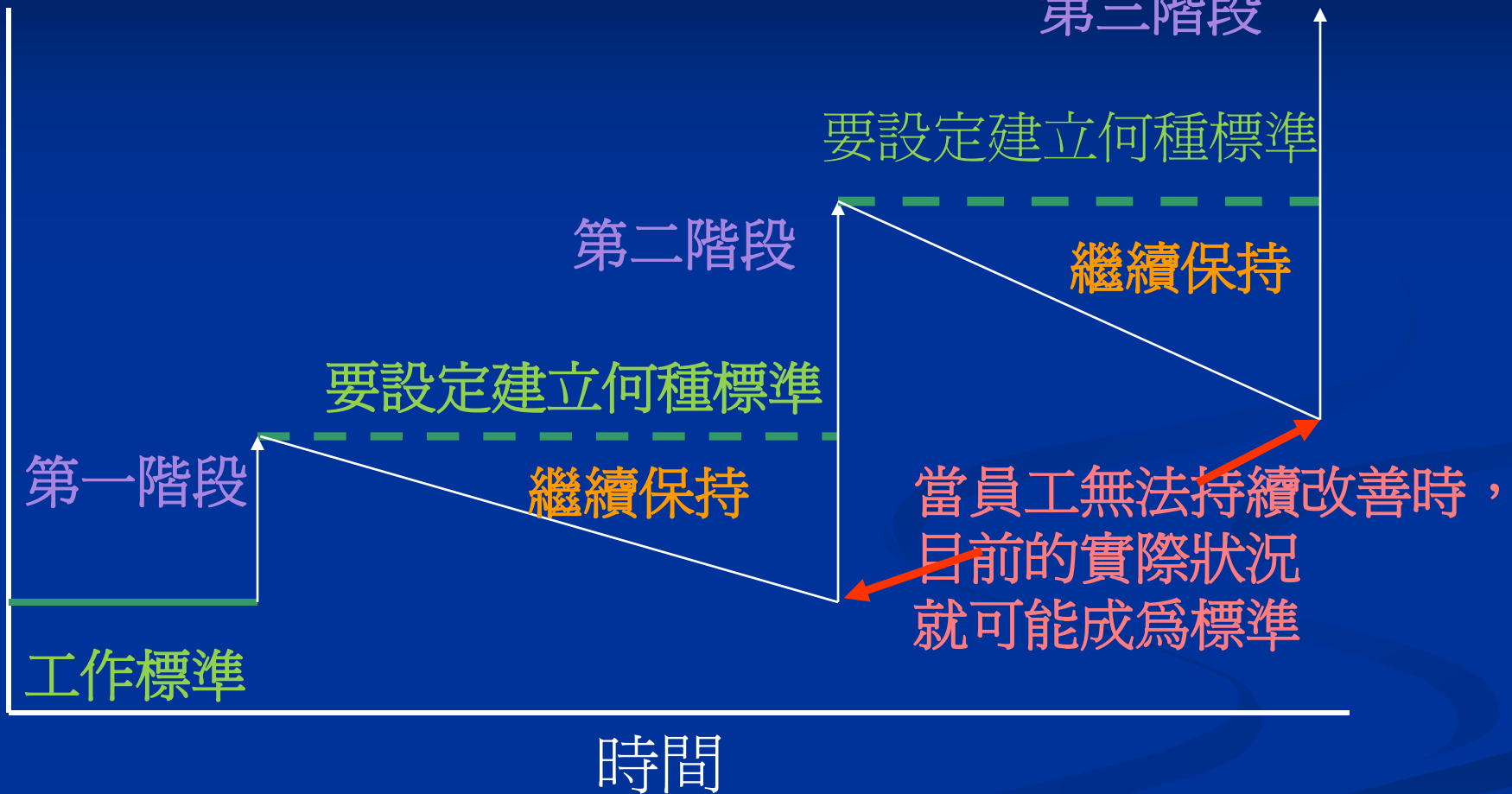
- 二次世界大戰，美國戰時人力資源委員會訓練局TWI訓練處，於1940年8月提出TWI方案，其中有關員工教導方法之訓練課程。
- 二戰戰後，美國協助戰後日本重建，發現日本缺乏有效的基層管理人員，於是引進此課程。

TWIS歷史—2

- 日本企業界普遍覺得TWI非常重要，於是成立「日本產業訓練協會」來推動TWI。
- 「日本產業訓練協會」大力推廣TWI；並修訂訓練內容、改良訓練方法，進而發展出「自主管理」、「提案制度」、「品管圈活動」……

工作表現面對的問題

產出



TWIS說明

- Trainig Within Industry for Supervisors

內容(3M)

- 工作教導JI(Job Instruction Training)
- 工作改善JM(Job Method Training)
- 工作關係JR(Job Relation Training)
- 工作安全JS(Job Safety Training) ・ ・ 日1975/7

工作教導JI (Job Instruction Training)

- 如何學習

(找方法)

- 如何施教

(找出最好的方法，標準化)

- 如何確認

(如何客觀評量)

- 如何待人

(如何帶人做事)



工作教導JI四階段

使部屬很快學會如何正確、迅速、安全地完成工作的最佳方法

- (1) 準備學習
- (2) 示範操作
- (3) 學員試做
- (4) 後續追蹤

工作改善JM (Job Method Training)

提供一個系統性的解決方法來支持企業變化和企業的不斷進步

- (1) 教導員工，將“改善”的觀念灌輸內化
- (2) 教導員工如何發現良機來改善工作
- (3) 訓練員工如何利用這些良機產生構想
- (4) 展示告知員工如何將這些構想即刻實踐

工作關係JR (Job Relation Training)

人際關係是工作場所中基層主管職務上最重要的一部份，主管要帶人做事

解決人際關係四階段法

- (1) 掌握事實
- (2) 慎思決定
- (3) 採取措施
- (4) 確認結果



何謂 基層主管?

Productivity

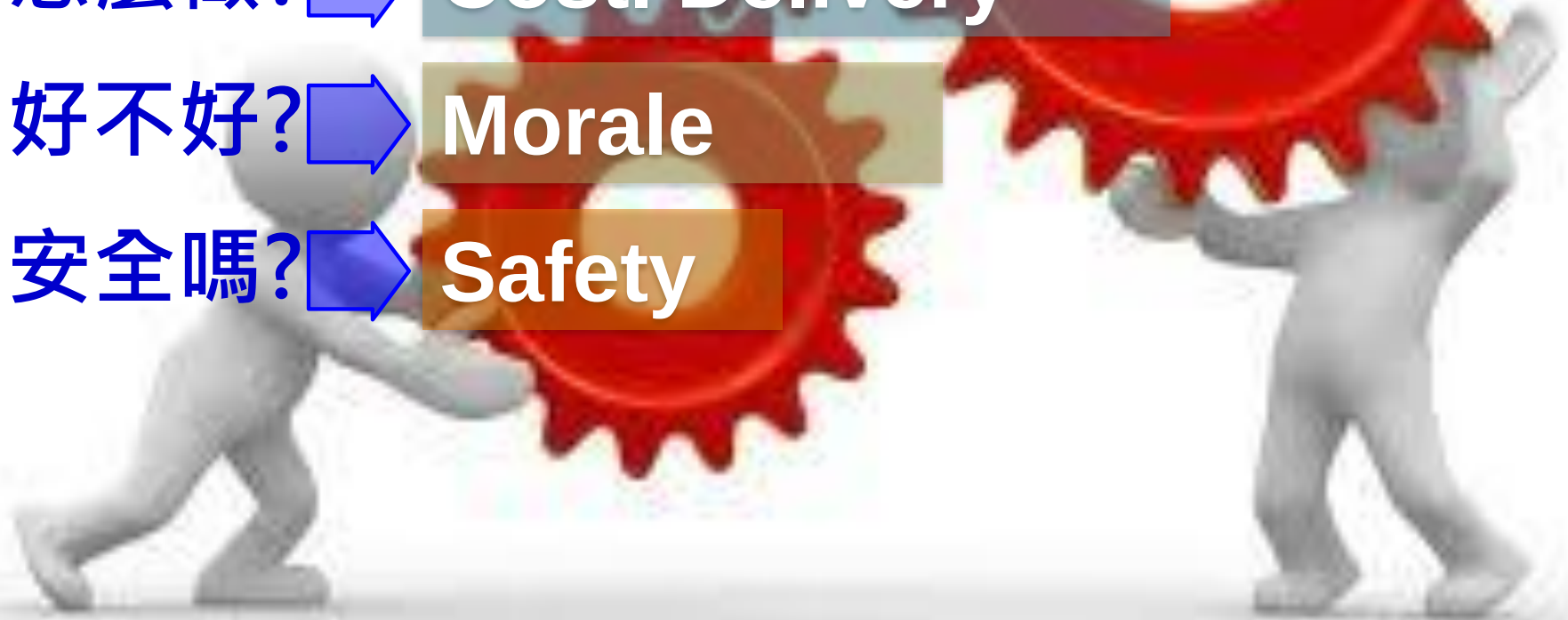
使部屬很快學會如何正確、迅速、安全地完成工作的最佳方法

做什麼? ➡ **Product.Quality**

怎麼做? ➡ **Cost. Delivery**

好不好? ➡ **Morale**

安全嗎? ➡ **Safety**



基層幹部的職責









案例1

- Y偉擔任技術人員已十多年，始終升不上去，他常自我解嘲，自己是玻璃瓶的蒼蠅，前途光明，沒有出路，Y偉的技術很好，不管新舊機種，來到他手上就萬事O.K.，可是他脾氣不好，經常與同事發生爭吵，主管對他很頭痛，但他是公司裡技術最好的人員。

案例2

- 小張擔任技術人員已十多年，始終升不上去，他很努力，常常下班了還在工作，但是效率不佳，遇到舊機種，來到他手上就會花很多時間，他脾氣溫和，客戶縱然有抱怨，碰到他只是嘴巴念念就算了，他是公司裡人緣最好的人員。

附件

工作教導JI四階段

- (1) 準備學習
- (2) 示範操作
- (3) 學員試做
- (4) 後續追蹤

作業分解表		
日期：	主管：	督導：
工作區域：	作業名稱：	製表者：
零件名稱(作業表單)：		
設備工具：手工		
主要步驟	要點	理由
	品質：避免瑕疵、檢查點、標準作業	
	安全：避免傷害、人體工學、危險點	
	易做：效率提升、特殊技巧、方便性	
	成本：適當材料	

職務訓練預定表													
日期：			主管：						督導：				
工作區域：			單位：						製表者：				
項次	工作項目/技能 /作業	作業分 解表編 號	員工姓名										生產上的變化
人事異動及作業狀況之摘要描述												○	該項技能合格
												△	需再強化訓練
												/	排定訓練日期
												---	不需此項技能



Thank You