

TWI 的震撼

作者: Jim Huntzinger, Patrick Graupp and Bob Wrona

译文: 陈瑜 付晓丹 上海卓制商务咨询有限公司

如果您还没听说过关于 TWI 的话题, 那么我想您可能也快要听说了。实际上您或许可能现在就想开始学习“TWI”, 因为它可以在您公司实施精益生产的道路上带来非同一般的变化。TWI 已经创造出了一些激动人心的收益。

- 在 2002 年至 2004 年间, 通过运用 TWI, 一个高端的铸造厂能够减少其初始蜡模装配缺陷的 96%, 同时给到客户的准时交货率提高了 80%。
- 一个医疗碗/孔制造商能够降低 35% 所需的生产时间, 从而每天的生产量增加了 17%。
- 然而, 另一家公司, 以 TWI 作为一种手段, 征求员工如何去改善过程的想法。在受训后的第一个月得到了 150 份建议书。

TWI 已经创造出的类似于这样的成果超过 60 个年头。然而为什么还没有更多的人去谈论它? , TWI 是在第二次世界大战期间由美国政府发展而来的, 目的是把一批毫无经验的劳动力迅速培养起来, 进行军工产品的生产, 以替代那些派去国外打仗的“男孩子们”。

战争后, 在美国 TWI 被大范围地遗忘了。然而, 在战后重建时期它被日本引进了。TWI 在日本生根发芽, 使之成为大野耐一用来建立丰田生产方式的基本原理和根源之一。

现如今, 有这样的动力去学习精益的原理说明 TWI 已经卷土重来。如今超过 16 个州、超过 40 位培训讲师传授 TWI 课程, 推广的面还在继续扩大。如今制造商发现与 TWI 相关的问题每天都需要面对。公司领导说:

“我们的领班和主管们都喜欢 TWI, 因为它是有组织的、简单的, 及有效的。同时它的理论好像确实有道理。”

“TWI 是第一个被超过 60 个员工接受的培训, 而且可以马上看到结果。”

那么, 在当今全球制造业的环境中, TWI 怎样以其辉煌的历史去帮助那些试图推行精益生产的企业去竞争呢? 实在太多了!

TWI 培训是行之有效的办法, 其核心是每个项目都有一本培训手册, 这些手册的内容已经彻底地在实际的制造业工厂进行验证并确认可以成功实施。这意味着即使培训讲师自身有不同的经验, 每个项目您都可以按照标准和可重复的形式去讲授, 以确保培训质量。

该培训手册现在几乎仍然以原始形式存在。当培训讲师给现在的工厂培训 TWI 课程, 它们提供同样的指导, 使用同样的例子, 几乎与 20 世纪 40 年代的培训讲师使用同样的措辞。该培训强调边学边做的方法。像他们二战时的祖先一样, 参与者从工地带来的做法在实际工作。TWI 的焦点集中在其 J-程序: 工作指导(JI),

工作方法（JM），及工作关系（JR）。

工作指导（JI）

JI 的目的是教导主管如何去指导。该方法强调使操作者做好学习准备-----给予适当的示范，把工作分解为主要步骤和要点-----观察操作者实际练习-----逐渐减少指导的次数和继续跟进检验成效。

如今，正如一个工厂的领导者提到的，实施 JI 培训可以使制造企业，“把优秀员工变成更好的员工，普通员工变为优秀员工，表现差的员工变为好的员工。”

一家公司能够通过使用 JI 把为期 2 个月的训练时间减少为两个星期。该培训可以降低返工率 96%，周期时间缩短了 64%，库存减少 50%。JI 通过“让所有操作者以同样的方式工作”得以实现这些数字。

工作改善（JM）

JM 帮助主管充分利用人力、设备以及可用的材料。这使得主管在没有外力，无论是工程师还是经理的帮助下，反而增强了改善的力度。

工作改善指导主管们如何把作业分解成详细的步骤和细节，然后通过去除、合并、重组和简化等对细节提出 5W1H 的问题，以发展新的方法。

通过使用这种方法，目前一家公司能够在一年内节约 800 个工时，同时一个部门的成本可以减少 32%。

工作关系（JR）

JR 的目的是帮助主管提高他们工作中处理人与人相互关系的能力。对于一个主管，是通过部属取得成果。没有他们的合作，工作将无法有效的进行。当主管拥有这个技能时，主管将得到他们所需要的合作。

发展和维持良好的关系，有利于管理人员和员工解决和防止问题。工作关系的基本要诀包括要告诉部属工作情形如何，表现好时要及时表扬，对部属有影响的变动要事先通知，充分发挥部属的能力，并赢得员工的忠诚和合作。JR 方法教导主管们如何掌握事实，慎思决定，采取措施和确认结果。

来自制造生产车间的参与者在 JR 的培训中已热衷于它的好处：

“20 年前，当我开始成为一名主管的时候，TWI 就应该是一个完美的课程！它是简单的，建立在基本价值观的基础之上的。这有助于建立全体员工之间的信任和理解。”

“通过 TWI 培训，让我学会了如何去领导下属。我多么希望自己在 21 年前就能够接受这样的训练。我不知道由于我们拙劣的领导技能，在当时失去了多少员工。”

通过精益生产的工具产生的持续改善，对于很多公司来说相当的艰难。丰田反复说：“我们不只是在制造汽车，我们同样在塑造人。” TWI 是丰田运用的关键体系之一，它正是用来发展人的技能以及使成效得以维持的一种文化。

关于作者

Jim Huntzinger 是“精益的根源—TWI：改善的起源”的作者。Patrick Graupp 和 Bob Wrona 是“TWI 工作手册：主管必备的技能”的作者。