

“TWI 班组长风暴训练营”课程大纲

培训课时

标准版 6 天 4 夜（也可选择某一模块独立开展训练）

培训对象

现场一线班组长、工段长、储备干部

课程说明

TWI6 天版课程自 2003 年开始讲授，2008 年，本课程升级并更名为《高效能生产主管风暴训练营》，2010 年升级为 10 天版训练营。您在选择 TWI 课程时，请您同时参阅《高效能生产主管风暴训练营》课程大纲，以便您能做出正确的课程内容选择。

课程前言

主管最怕部属反映：不会做、不好做；更怕部属不反映、不想做。学习 TWI 让您运用 JI、JM、JR、JS 四项技术一次解决这些问题。

TWI (Training Within Industry For Supervisors) 训练，是针对企业班组管理人员应具备的知识及技巧而拟定的一套系列训练课程。

二战期间，由于美国工厂内许多熟练的技工和基层主管去服兵役，在工厂内充斥着许多技术不熟练的工人，如何在这种情况下保持工厂的效率和品质，成为企业界相当困扰的事情。最后，美国专家研究出一套快速且有效的训练方式来培养基层的工作人员，结果非常成功，这套系统便是“现场第一线督导者的训练 TWI”。由于这套系统非常有效，训练成绩极佳，战后迅速得以传开，成为提高现场管理者业务水平的权威课程。特别是在日本，这个课程生根之后，得到了长足的发展和完善，日本劳动省明文规定，将它作为现场管理者必修的课程，同时作为制造型企业领导人员最普及的一种职业教育课程。

TWI 共分为四个单元：**JI**(Job Instruction)工作教导、**JM**(Job Method)工作方法、**JR** (Job Relation) 工作关系、**JS**(Job Safety)工作安全，TWI 四个单元有机系统地联系在一起，是世界各国工厂训练班组管理人员最优秀的王牌培训课程。

课程收益

- 1.使班组管理人员了解自身必备的职业精神、职业素养、管理技能和对管理角色的认知，从技术走向管理
- 2.使班组管理人员纠正错误的工作教导方法并掌握正确的工作教导方法，快速培养超级熟练工和多技能工
- 3.使班组管理人员能充分利用《工作改善分解表》和 ECRSI 法改善工作现场，有效提升效率、质量等指标
- 4.使班组管理人员学会运用沟通技巧与激励技巧改善组织内外人际关系，提升员工士气和凝聚力、归属感
- 5.使班组管理人员了解如何运用 KYT 和 STOP 等先进的安全实施工具做好安全事故的预防和安全事故管理

课程内容

第一篇：JI 工作教导

一. TWI 简介与一线督导人员的职责

1. TWI 系列训练方法介绍
 - 案例分析:丰田 TWI 课程体系解析
2. 一线督导人员的地位和使命
3. 一线督导人员的职责和任务
4. 一线督导人员必备的五个条件

二. 工作教导的理念与原则

1. “教”与“导”的正确理解
2. 正确工作教导应有的理念
3. 不同类型部属的教导方法
4. 传统工作教导存在的缺失
 - 课堂演练:错误教导示范与模拟
 - 观看录像:李组长教导时的问题
5. 师傅带徒弟教导方式的改善
 - 案例研讨:科学教导没有新员工
6. 探讨最有效的现场教导方法

三. 工作教导前的准备

1. 现场工作教导的三种类型
2. 有效教导部属的关键
3. 掌握教导部属的最佳时机
4. 员工能力发展的层次和阶段
5. 员工能力盘点与分析
 - 课堂演练:4 : 3 : 3 能力盘点
6. 有效确认教导部属的内容
7. 有效确认教导部属的步骤

四. 工作教导四阶段法

1. 第一阶段:制作训练预定表
 - 课堂演练:训练预定表的设计
2. 第二阶段:制作教导分解表
 - 课堂演练:教导分解表的设计
3. 第三阶段:整理好教导场所
 - 观看录像:教导场所的布置
4. 第四阶段:运用 OJT 法进行传授
 - a. 工作教导的“前期准备”
 - b. 工作教导的“示范说明”
 - c. 工作教导的“实际操作”
 - d. 工作教导的“观察跟进”
 - 课程演练:正确教导示范与模拟
5. 教练技术与 OJT 的有效结合
6. 工作教导评鉴表的正确使用
7. 工作教导中的激励与鼓励技巧

五. 工作教导后的实际操作

1. 员工习惯行为改变四步骤
2. 教与导在不同阶段的操作
3. 教与导有效结合的关键
4. 工作教导成效的检核方法
 - 课程演练:OJT 一对一指导计划设计
5. 工作教导方法的自我反省表
6. 工作教导与作业标准的同步改善
7. 工作教导与标准作业的同步实施
 - 案例分析:青岛啤酒 OJT 四级制度剖析
 - 案例分析:上海宝钢 TACT 教导模式剖析

六. 多技能工的工作教导方式

1. 多技能工培养的意义与目的
2. 多技能工训练的特点与条件
 - 观看录像:多技能工培训实施步骤
3. 现场多技能工训练的要点
 - 课程演练:多技能训练计划表设计
 - 课程演练:多技能训练管理表设计

第二篇：JM 工作方法

一. 工作概述的理念与原则

1. TWI——精益不可缺少的环节
2. 工作改善的定义与意义
3. 工作改善的基本原则
4. 认识工作现场的七大浪费
5. 认识流程中的非增值活动

二. 工作改善四阶段法

1. 第一阶段:工作改善分解
 - a. 现场工作分解进行的目的
 - b. 工作分解需要注意的事项
 - 课堂演练:改善分解表的设计
2. 第二阶段:改善自问检讨
 - a. 有效运用 5W1H 进行自问检讨
 - b. 分别对 4M1E 进行自问检讨
3. 第三阶段:展开新方法
 - a. ECRSI 改善法则进行的技巧
 - b. 通过 ECRSI 再造工作流程
 - 课堂演练:检验作业流程的改善
4. 第四阶段:实施新方法
 - a. 将新方法形成作业标准
 - b. 运用 OJT 将新标准教导给部属
5. 工作改善分解表的有效应用
6. 工作改善与工作教导的同步实施
7. 工作改善与标准作业的同步实施

三. 现场精益改善四阶段法

1. 场地合理化改善的步骤
 - 案例研讨:分切车间场地的改善
2. 流程合理化改善的步骤
 - 案例研讨:组装生产流程的改善
3. 工序合理化改善的步骤
 - 案例研讨:包装生产节拍的改善
4. 动作合理化改善的步骤
 - 案例研讨:涂装员工动作的改善
5. 现场“清流化”改善的方法
 - 观看录像:现场产能效率大提升

四. 现场 IE 工程分析与改善

1. 制品工程分析与改善的着眼点
2. 制品工程分析与改善的步骤
3. 制品工程分析表的有效运用
 - 案例分析:某制品工程分析与改善
 - 课堂演练:制品工程分析表设计
4. 作业者工程分析与改善的着眼点
5. 作业者工程分析表的有效运用
 - 课堂演练:作业者工程分析表设计
6. IE 工具在现场工程改善中的运用

五. 员工改善提案实施技巧

1. 提案的基本思想和运用原则
2. 改善提案与合理化建设的区别
3. 寻找好提案的方法与技巧
 - 案例分析:海尔全员改善提案经营
4. 脑力激荡法在提案中的应用
 - 课堂演练:脑力激荡法的应用技巧
5. 员工优秀改善提案事例展示
 - 案例分析:减少总装配线的员工人数
6. 激活全员参与改善提案的诀窍

第三篇：JR 工作关系

一. 工作职场人际关系的重要性

2. 人际关系与团队凝聚力
3. 人际关系与团队整体效能
4. 员工心目中期待的上司
5. 管理者心目中期待的部属
6. 企业对人际关系的期望

二. 增进工作关系的基本原则

1. 增进职场工作关系的四项原则
■观看录像:员工冲突发生的原因
2. 增进职场工作关系的三大要领
3. 员工心灵互动五步进行法
■课堂演练:心灵互动示范与模拟
4. 促进员工关系的“三欣会”
■课堂演练:三欣会召开示范
5. 保障团队和谐的“感恩会”
■课堂演练:感恩会召开示范
6. 促使团队健康成长的“读书会”

三. 工作关系处理四阶段法

1. 第一阶段:掌握事实
 - a. 掌握事实的四个要点
 - b. 掌握事实的重要原则
2. 第二阶段:慎思决定
 - a. 权衡和决策的四个要点
 - b. 做出决策的重要原则
3. 第三阶段:采取措施
 - a. 采取行动的四个要点
 - b. 采取措施的重要原则
4. 第四阶段:确认结果
 - a. 检查结果的四个要点
 - b. 确认结果的重要原则
■案例分析:田课长与马课长的管理方式

四. 正确处理与部署的工作关系

1. 员工人格特性分析与区分
2. 四种人格类型的沟通技巧
3. 与员工沟通障碍的克服策略
4. 沟通中看、听、问、说的技巧
5. 工作职场中魅力沟通的方法
■观看录像:沟通中肢体语言的运用
■课堂演练:沟通中看与听的技巧
6. 掌握员工想法沟通的六条诀窍
7. 工作家庭化增进与员工的感情
■案例分析:一个女作业员的故事

五. 正确处理与同事的工作关系

1. 挖掘与同事关系不融洽的常见问题
■案例分析:一次失败的会议沟通
2. 与同事处理好工作关系的黄金法则
■课堂演练:表达不同意见的正确方式
3. 与同事在非正式工作场所的人际交往
4. 与同事从被动沟通到主动沟通
5. 与同事建立起紧密的合作伙伴关系
■案例分析:从来不买同事帐的张主管

六. 正确处理与上司的工作关系

1. 与上司处理好工作关系的重要原则
■案例分析:鲍威尔人际关系三法则
2. 与上司有效沟通的四种表现形式
3. 获得上司好感与欣赏的五点方法
■案例分析:三星集团的记录文化
4. 正确处理职场内“办公室政治”

七. 工作中的人际冲突管理

1. 导致人际冲突发生的原因
2. 人际冲突处理的五种策略
3. 人际冲突处理的五大步骤
■案例分析:谁能升任下届部门课长

第四篇:JS 工作安全

一. 员工工作安全意识

三. 工作安全四阶段法

1. 班组管理人员对安全的责任
2. 提高员工安全意识的五大方法
 - 学员自检:我们身边的安全隐患
3. 企业三级安全培训制度的建立
 - 案例分析:某企业员工安全意识培训
4. 企业各类安全事故发生的比例
 - 观看录像:员工伤害事故发生的原因
5. 卓越企业安全管理体系的构建

二. 安全事故灾害连锁分析

1. 海因里希安全管理法则
2. 工作现场安全事故等级金字塔
3. 安全事故发生的间接原因
4. 安全事故发生的直接原因
5. 现场安全管理中的 4M 因素
 - 案例分析:某机械厂工伤事故统计
6. 构建企业安全管理的“铁三角”

四. 安全检查与安全通报

1. 安全管理的“驾照管理法则”
2. 安全问题的源流管理法则
3. 掌握好安全问题的本质
4. 安全隐患检查与安全检查通报
 - 案例分析:一份发人深思的安全通报
 - 案例分析:六个安全隐患的整改展示
 - 课堂演练:安全检查通报的设计
5. 日常安全检查与考核制度的建立
6. 安全体系评审制度的建立与实施
 - 课堂演练:安全体系评审表的设计
7. 工作岗位安全 SOC 的健全与执行

六. 课程总结与课末布置作业

1. 讲师回顾总结 6 天课程重点
2. 讲师指导学员课后如何学以致用
3. 填写《学以致用行动计划表》

1. 第一阶段:思考原因
 - a. 思考事故发生的六个要点
 - b. 潜在危害因素调查与预防
 - c. 工作安全隐患风险评估表
 - 课堂演练:安全风险评估表设计
 - d. 岗位危险预知训练表
 - 课堂演练:危险预知(kY)表设计
2. 第二阶段:慎思对策
 - a. 事故调查形成“安全分析表”
 - b. 切断安全事故的灾害连锁
 - 课堂演练:安全事故分析表设计
3. 第三阶段:实施对策
 - a. 对实施过程进行监督与检查
 - b. 及时获取领导的想法与支持
4. 第四阶段:检查结果
 - a. 旧的安全隐患的消除
 - b. 新的安全隐患的预防
 - 观看录像:伤害事故处理四阶段法

五. 安全事故预防管理

1. 现场预知危险训练 KYT4 阶段法
 - 案例分析:设备安全教育卡
 - 情境模拟:现场危险预知训练
2. STOP 安全训练观察计划的应用实践
 - 案例分析:杜邦安全管理的启示
3. 愚巧法在安全管理中的运用原理
 - 案例分析:愚巧法整改安全隐患
 - 问题研讨:愚巧法要解决的关键问题
4. 目视化在安全管理中的运用原理
 - 案例分析:目视管理在预防中的作用
 - 问题研讨:安全警告标示的制作要求
5. 标准化管理在安全管理中的作用
 - 课堂演练:安全作业标准书的设计
 - 问题研讨:如何规范员工的安全行为
6. 安全生产协议书的签定与承诺
7. 班前会安全培训一分钟确认单
8. 安全事故发生常用的急救技巧
 - 观看录像:系列急救视频展示与点评
9. 安全事故发生应急的处置方法

课程特色

1. 本套 TWI 系列课程以 CPC (China Productivity Center) 台湾中国生产力中心 TWI 课程为基础, 经过导师多年的讲授与修改, 使之更适合于中国大陆企业班组管理人员的培训。

2. 课中导师将采用形式多样的授课方式：分组研讨互动发表、专题习作、个案分析、角色扮演、管理游戏竞赛、录像观看点评，使您在轻松愉快中对课程内容典藏于心。
3. 本 TWI 系列课程主讲姜上泉导师为国内知名精益运营管理专家，姜上泉导师曾于生产现场分别担任班长、IPQC、课长、部长、并于 1998 年 12 月获广东省首批注册安全主任称号，丰富的现场一线管理经验，卓越的人员管理技巧，再加上姜上泉导师对安全管理的实践操作经验，使本 TWI 系列课程更具有系统性、充分性、适宜性、实操性，为企业班组管理人员培训的经典课程。
4. 2006 年至 2007 年，姜上泉导师成功为台资上市企业江苏联茂电子集团各事业部分批轮训 TWI 长达 24 天 168 小时，课程满意度评估均在 90 分以上。**2003 年至 2006 年**，成功接受姜上泉导师培训 **TWI 系列课程** 规模 **两千人以上** 的大中型 **台资、港资、日资、美资企业** 有：广州帛汉电子、广州志圣科技（台资，上市企业）、南海祥旺光学（台资，规模超万人）、南海国达五金、南海良润医疗、佛山华国光学、佛山华旭塑胶、佛山宏立电子、珠海三美电机（日资，全球知名企业）、珠海尼尔生电能（台资，上市企业）、中山阿普利佳、中山怡高集团（港资，规模近万人）、江门国际交通、惠州立泰集团、惠州美昌工艺、东莞技研新阳（日资，规模超万人）、东莞光宝集团（台资，规模超万人）、东莞创盟集团、东莞兴昂国际（台资，规模五万人）、东莞盈进亚太集团、东莞东方电机、东莞利丰集团、东莞智嘉科技、东莞峻凌电子（台资，规模近万人）、东莞飞亚电子、东莞联桥电子、东莞汇美控股（港资，上市企业）、深圳元昇国际（台资，规模近万人）、深圳系统科技（台资，上市企业）、深圳竞华集团、深圳 STAR 科技、深圳亚旭塑胶、深圳特旭运动用品、深圳森勇家具、深圳亚历山卓家具、深圳宏凯鞋业、深圳蒙拓励集团、深圳美利达自行车（台资，全球知名企业）、深圳唯冠国际（台资，年营业额超 200 亿）。2003 年至 2006 年，姜上泉导师成功为深圳市台商协会、东莞市台商协会、佛山市台商协会公开讲授 TWI 系列课程数十场，受到学员的高度赞誉。
5. TWI 系列课程标准版课时为 6 天 4 夜，企业可结合自身的状况，对课时长度和课程内容进行调整，做出取舍，以便更能够适合企业的实际培训需求。

导师简介

姜上泉，著名精益运营专家，多所著名大学特聘教授，中国降本增效咨询领导者。住友、宗申、双汇、苏泊尔等多家 500 强企业精益运营顾问。对丰田、本田、标致、海尔、沃尔沃、青岛啤酒、中国中车、中国石化、中国兵器、中烟工业等 100 多家中国 500 强与全球 500 强企业进行培训与咨询。

姜上泉导师于国内率先将精益管理、全面成本、经营绩效、管理会计和阿米巴经营结合在一起实施降本增效；并率先将精益管理的思想和工具融入人才快速培养缩短人才培养周期 40% 以上。

成功策划、指导住友、宗申、格力、九牧、五征、鲁能、中通、兆驰、JDI、苏泊尔、山东能源集团等多家大型企业的“降本增效、精益管理”咨询项目。咨询辅导过的企业，60% 以上运营绩效提升 30% 以上。

2008 年成功为国家电网山东电工电器集团进行精益运营辅导，一年内压缩生产周期 30%，并降低直接质量损失成本千万元以上。迄今为止，成功将降本增效系统和精益运营模式导入中国制造 500 强企业五征集团、中国民营 500 强企业淮海控股集团、中国 500 强企业金锣集团等多家集团企业，实现年度降本增效过亿元。

先后于全国 31 个省市讲授 1000 多场管理课程，迄今直接聆听姜上泉导师授课的学员超过 30 万人，课程满意度 95% 以上，内训返聘率 80% 以上；连续 3 年以上为松下、小松、美的、江中、石药、仁和、安踏、格特拉克、国家核电、青岛啤酒、北汽福田、马可波罗、太阳纸业、中国建材、中国船舶、中国机械工业等知名企业提供管理训练。

TWI 班组长能力提升风暴训练营 课程培训方式选择表

欢迎您选择《TWI 班组长风暴训练营》课程，您在签订培训协议前请选择好适合您企业的培训方式。
“体验式风暴训练方式”以“3 大 4 高”著称：大场面、大气派、大挑战。高要求、高激情、高参与、高收益。

实施步骤		课堂讲授培训方式	体验式风暴训练方式
1	培训场地	普通教室，足够学员就坐即可	教室面积是学员人数就坐面积的3倍以上，教学场地由教室、车间、室外广场三部分组成
2	课桌课椅	“U”型、“一”、“马蹄型”摆放没有严格的要求	必须分成小组，按“U”型摆放
3	音响设备	普通音响设备，具备无线话筒、音频连接电脑播放等功能即可	必须配置整套专业音响设备设施，声音响亮，无噪音、无杂音、无回音，有专业调音师
4	培训设施	同体验式风暴训练方式	1. 必须确保培训教室内灯光明亮不昏暗。②. 投影机投放的画面清晰不模糊，能分辨出各种颜色。③. 空调能够正常使用。④. PowerPoint讲义与附表打印装订成教材，每位学员都拥有教材。⑤. 两块1.5米以上的白板，20支以上白板笔。⑥. A0、A1、A3、A4白纸若干张（视具体情形确定）。⑦. 学员分组铭牌、旗帜
5	讲师助教	有无助教均可	必须配置2名以上受过专业训练的助教。助教人数的多少视学员人数确定
6	学员服装	对服装没有严格要求	对学员服装、鞋有明确的要求（统一、安全）
7	培训时间	每天正式上课时间为6小时	每天正式上课时间为8-9小时，并且每天晚上另加1-2小时的课后作业时间
8	培训纪律	依常规培训方式，学员不得迟到、早退，接听电话等	培训全程不允许学员迟到与早退，不允许学员接听手机擅自来回走动，不能执行此条规则的学员不得被准许参与本风暴训练营
9	授课方式	以讲授为主，附带提问、分享、演练等常规培训方式	以准军事化方式进行，团队PK、个人PK、作业PK、宣誓与发表、入场出场等均有严格要求
10	开训仪式	有无开训仪式均可	必须有开训仪式，按标准流程举办仪式，董事长或总经理必须到场致辞
11	结训仪式	有无结训仪式均可	必须有结训仪式，按标准流程举办仪式，总经理或副总经理必须到场致辞
12	成果发表	有无学以致用成果发表会均可	必须有学以致用成果发表会，按标准流程举办发表会，董事长或总经理必须全程参与
13	毕业典礼	有无毕业典礼均可	必须有毕业典礼，按标准流程举办仪式，董事长或总经理必须到场致辞
14	学员奖品	对学员奖品没有严格要求	“优秀学习团队”、“个人学习标兵”奖品：文具、书籍、纪念品、奖杯、荣誉证书、大红花等
15	培训费用	依常规培训方式确定	比课堂讲授培训方式要高，有需求请具体咨询
16	培训组织	依常规培训方式确定	有整套班委会组织架构、规章、流程；并有整套“培训落地”实施制度确保培训收益
培训效果		高的课堂满意度（95%以上的学员满意率）	重演练、重分享、重掌握、重落实，能够量化培训效果，确保短期内取得直接的培训收益
备注说明		①. 4天以上课程方可采用体验式风暴训练。②. 达不到体验式风暴训练要求的企业请不要选择此种培训方式，以免影响效果。谢谢！	