《TWI 一线主管综合技能训练》

【课程背景】

TWI 课程产生于 30 年代的美国。当时，正值第二次世界大战。美国动员了大量没有工作经验的人，让他们从事制造业。由于战争，进行职外的培训，几乎不太可能。因此，所有的适应性训练和生产性训练都融入到了工作当中。这就迫切需要开发出在生产线上能进行培训的课程。在此历史背景之下，开发出了现场管理者的第一个能力提高训练法——“操作指导技法”。后来相继开发出了“操作改善技法”，“人际关系技法”、“安全操作技法”。从而，形成了较完整的现场管理者培训课程。

何谓一课三训?

预训阶段——也就是培训开始前一周,我们会给到学员一份学习资料，让学员对培训有思想准备、学习准备、待解决问题准备，预训就是培训的开始。

正训阶段——就是培训开展当天，老师根据学员、客户的反馈运用理论讲授、小组讨论、视频分享等方式给学员方法、工具、资料。

自训阶段——一堂技能课程仅靠两天的学习还不够，为了帮助学员训后进一步将所学内容运用到实际工作中，我们会给到学员一份自我学习详细资料。

【课程时长】

2 天/12 小时

【学员对象】

车间主任、班长、组长、线长、新任管理者及一线主管

【课程大纲】

第一章：主管角色与职责篇

第一天时间安排：09：00——11：00

当今客户的要求

主管应明确的五个基本问题

一线主管的含义

一线主管必备的六个条件

一线主管的职责角色

主管要自律的五项行为

现场管理之屋

建立主管作业标准化

小组讨论：团队成员讨论思考制订工作标准并向大家进行展示

成功与失败的现场管理者

主管的职业成长障碍

主管的职业发展规划

个人作业：每个管理者根据 WOT 分析制订个人职业发展规划

本章授课方式：讲师讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟

本章输出工具：

① 主管标准工作表、

② 主管职业发展规划表

第二章：TWI——工作指导篇

第一天时间安排：11：00——16：00

生产与问题

生产现场常见问题

培训的必要性

不完善的指导方法

指导方法错误或训练不足导致后果

正确指导方法的示范

发放正确指导四阶段法卡片

第一阶段：学习准备

第二阶段：传授工作

第三阶段：尝试练习

第四阶段：检验成效

工作指导忌语

现场演练与点评

角色演练：每个小组选取代表运用所学工作指导方法教导他人，其他小组作点评

游戏演练：画一只猪

游戏感悟：通过小游戏让学员感悟标准在实际工作中的价值

企业 OP 分享

OP 与工作分解表区别

工作分解表编写方法

案例演练：吃包子的工作分解表编写

学员练习：编写吃包子工作分解表进行掌握工作分解表编写要领

工作指导前的准备工作

特殊工作的指导方法

为全体部属制订培训计划

本章授课方式：讲师讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟、角色扮演

本章输出工具：

①TWI 工作指导标准卡片

② 工作指导过程效果检查表

③ 岗位工作分解表

④ 部属培训计划表

⑤TWI 工作指导学员自训手册(45 页详细电子版学习资料)

第三章：TWI——工作改善篇

第二天时间安排：09：00——12：00

生产现场常见问题

改善目的

改善两大类型

现场改善的五项要求

现场改善的三现原则

生产现场常见八大浪费

学员互动分享：分享个人工作过程中存在的八大浪费

发放工作改善四阶段法卡片

第一阶段：分解作业

第二阶段：自问细节

第三阶段：构思新方法

第四阶段：实施新方法

案例研讨：X、Y产品的包装及交货作业

学员练习：结合工作改善四阶段法分析案例存在问题

企业推进“改善文化”常见失败原因

管理者面对改善的错误心态

改善成功的十大技巧

持续改善带给企业的好处

本章授课方式：讲师讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟、角色扮演

本章输出工具：

①TWI 工作改善标准卡片

② 八大浪费现场观测表

③ 工作改善作业分解表

④ 工作改善自问流程图

⑤Kamihibai 纸卡改善系统

⑥3C 问题改善跟踪表

⑦ 改善提案统一模板

⑧TWI 工作改善学员自训手册(45 页详细电子版学习资料)

第四章：TWI——工作关系篇

第二天时间安排：13：00——16：00

工作现场常见问题

主管用人存在的常见问题

一线主管的责任图

讨论交流：一线主管与下属之间的关系线

了解每个下属的方法

从马斯洛模型看员工需求

组织结构变化对管理的挑战

工作现场问题处理四步骤

第一阶段：掌握事实

第二阶段：慎思决定

第三阶段：采取措施

第四阶段：确认结果

建立良好人际关系的基本要诀

要告诉下属工作情形如何

表现好时要及时表扬

对下属有影响的变动要事先通知

充分发挥下属的能力

学员分享：个人在工作中建立良好人际关系的心得

掌握想法与心情的(沟通 6 原则)

案例讨论：张强的故事

案例讨论：李明的故事

建立部属成员心情管理看板

本章授课方式：讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟、视频观看、角色扮演

本章输出工具：

①TWI 工作关系标准卡片

② 工作人际问题处理四步骤

③ 建立良好人际关系技能实施跟进表

④ 部属心情管理看板

⑤TWI 工作关系学员自训手册(45 页详细电子版学习资料)

第五章：TWI——工作安全篇

生产现场常见安全问题

遵守安全到底为了谁?

触目惊心的数字

中国的马路战争

安全事故的因果关系

一线主管安全的责任与觉悟

防止事故的必要性

学员分享：如果我发生了事故，对我的影响?

预防、消除工作安全隐患的方法

第一阶段：查明原因

第二阶段：思考决定

第三阶段：实施对策

第四阶段：检查结果

安全点检的方法

安全三原则：整理整顿、维护点检、标准作业

现场作业危险源评估与预防

本章授课方式：讲解、讨论分享、练习展示、故事感悟、视频观看

本章输出工具：

①TWI 工作安全标准卡片

② 现场工作安全处理四步骤

③ 安全目视化表

④ 现场安全操作作业指导书

⑤TWI 工作安全学员自训手册(45 页详细电子版学习资料)