
TWI 培训大纲

1、课程目标

当前我国制造业，已经走到了必须转型升级的紧要关头。两头挤压：

(1)国际金融危机---市场规模缩减，贸易壁垒增多，市场竞争越来越激烈；

(2)能源、原材料、土地、劳动力价格上升，人民币升值、低碳经济--越来越严格的环保要求等成本刚性上升因素制约，企业要想生存和可持续发展，做大做强，只能在“人”身上做文章，通过提高人的能力素质，特别是提高直接创造价值的一线“造物者”单位时间内所创造的价值量来提高企业自身的竞争力。

目前越来越多的年轻人走上了班组长岗位。企业的基层主管和一线工人，多数是“80后”和“90后”，他们的文化水平不断提高，信息来源广，自我意识强，思想活跃，对他们用“旧式”的权力主义管理方式很难奏效。例如富士康的12连跳、本田罢工等就是典型的例子。

而在一线工人中，农民工占了很大比例，他们文化底子比较薄弱，对他们的培训就必须浅显易懂讲究实效，对他们的管理也不能用老办法。在这种发展趋势下，产生了TWI培训。

TWI经多国长期实践证明，是解决这个问题最科学有效的方法---他山之石，可以攻玉。

TWI课程主要提升班组长现场管理的三个基本技能：

1.指导的技能JI---一线主管要熟练掌握工作知识和操作技能，并将其准确无误地传授给下属，一次教对，一次教会。缩短新员工、新方法的培训时间，可减少工伤、浪费、返工、废品，并可减少工具和设备的损坏。

2.改善的技能JM----将现有工作进行分解，并对每一个细节进行研究、追问（5W1H），通过删除、简化、重组，使工作更加简单、省力、舒适、有序、有效。

3.待人的技能JR----建立良好人际关系，使部属乐于追随主管并心甘情愿、同心协力地工作，提高整个团队的效能。将工作岗位的问题防患于未然，从容面对妥善解决发生的问题。

2、授课方式

教师讲解，小组讨论，学员练习，生产现场训练。

3、课程大纲和时间安排

1) 指导的技能---JI（2天）

第一单元----正确的指导方法---四阶段法

1.现场管理者的定义

-
- 2.现场管理者的主要任务是生产、品质、交期、安全
 - 3.在工作现场影响生产、品质、交期、安全的问题
 - 4.现场管理者必备的五个条件
 - 5.管理者需要指导的两类人
 - 6.通过案例“打灯头接”比较三种指导方法的效果
 - 7.通过案例引导出正确的指导方法“四阶段法”

第二单元----工作分解

- 1.对志愿者的工作指导进行讨论
- 2.进行工作分解的必要性
- 3.如何进行工作分解
- 4.如何确定“主要步骤”
- 5.如何决定“要点”
- 6.工作分解练习
- 7.准备好一切所需的材料
- 8.整顿工作场所

第三单元-----训练预定表

- 1.对志愿者的工作分解和工作指导的讨论
- 2.制定训练预定表的目的
- 3.制作训练预定表的步骤
- 4.制定训练预定表的需要考虑的问题
- 5.制定训练预定表练习
- 6.讨论指导上的问题点和难点

第四单元-----特殊环境的指导方法

- 1.志愿者指导演示（工作分解、四阶段法、训练预定表）
- 2.繁琐工作的指导方法
- 3.高噪声的工作现场的指导方法
- 4.“感觉”和“诀窍”的指导方法
- 5.特殊指导方法练习

第五单元-----小结和主要事项

- 1.工作方法总结
- 2.掌握并在实际工作中运用“四阶段法”

3.工作指导的顺序

4.工作指导的原则

2) 待人的技能---JR (2天)

第一单元---改善人际关系的基本要诀

1.开场--自我介绍

2.现场管理者必备的五个条件

3.现场管理者的责任图

4.改善人际关系的基本要诀

5.员工的个人图

6.问题的定义

6.案例分析

7.改善人际关系的方法---四阶段法

8.现场管理者遇到的四种形态的问题

第二单元---掌握事实

1.四阶段法复习

2.案例分析--张强的问题

3.张强案例的启示和讨论

4.掌握事实的思路

5.掌握想法和心情的方法

第三单元----慎思决定

1.四阶段法复习

2.学员实习---讨论、指导

3.案例---资深老员工的问题

4.案例启示和讨论

5.对员工做决定时需要考虑的问题

第四单元-----确认预防措施的效果

1.四阶段法复习

2.学员实习---讨论指导

3.现场通常发生的变更有哪些？

3.案例--女性主管的问题

4.案例启示和分析

5.现场发生变更怎么办？

6.采取预防措施必要性

第五单元----现场管理者和其他人员的关系维护

1.四阶段法复习

2.学员实习--讨论、指导

3.现场管理者需要和那些人员保持关系

4.现场管理者和其他人员的关系图

5.课程总结

3) 改善的技能—JM (2天)

第一单元----现场改善的方法

1.现场管理者必备的五个条件

2.现场改善的必要性

3.现场改善的核心人员是谁

4.三种基本作用类型

5.案例演示

6.改善效果

7.现场改善的四阶段法

8.作业分解的诀窍

9.现场改善自问的步骤

10.构思新方法的思路

11.实施新方法的条件

12.灵活应用改善的方法

13.现场改善遇到的阻力

第二单元----作业分解

1.四阶段法复习

2.学员实习----分析讨论

2.解读“细节”

3.现场改善的步骤

4.记录新方法的重要性

5.提案的书写方法

6 提案发布

第三、四单元----现场演示（自问环节和构思新方法）

1.四阶段法复习

2.学员实习---分析讨论

3.学员练习

第五单元----现场演示（改善效果确认）和小结

1.四阶段法复习

2.学员实习---分析讨论

3.改善效果确认注意问题

4.掌握并在实际工作中运用“四阶段法”进行现场改善

5.课程总结