
TWI 卓越现场管理者实战技能训练营

---该课程已被红塔集团，恒安集团、古井贡集团、现代摩比斯等企业选用

[课程背景]Curriculum background

企业生产现场管理中存在甚至重复着各式各样的问题：效率的、品质的、交货期的、安全的……外部客户的投诉、内部客户的抱怨和责难、员工的抵触和大打折扣的执行……在生产现场中怎样去发现、分析和解决问题？生产管理中的问题怎样分门别类？解决生产问题的主要方法有哪些，如何活用？

企业生产主管的重要工作内容之一就是主动地发现、分析、解决和预防日常管理中各种各样的问题。本课程帮助学员学会在工作中主动发现和解决生产中常见的各种问题，无论对企业降本增效还是着实提高生产主管的问题解决能力促进职业成长，都将会产生实实在在的效益。

[授课方式] :讲解+案例模拟+互动研讨+问题答疑

[课时]_Course harvest 2天

[适用对象]Applicable object

制造型企业生产厂长、车间主管、班组长,工段长等一线管理人员

[课程大纲]Course Outline

第一部分、一线管理干部角色认知与定位

纠正一线督导干部的认识误区，自觉正确定位自身角色，并培养自身的管理技能，有效地树立工作威信并激励下属员工。

- 1、一线督导的角色认知与素质要求
- 2、一线干部自我角色认知
- 3、一线干部的多重角色
- 4、一线干部的重要作用
- 5、一线干部日常管理事务探究
- 6、优秀一线干部的心态要求

案例讨论：如何才能成为一名优秀的一线干部

第二部分、工作教导技能训练

培养企业一线干部能够用有效的程序，清楚的教导部属、工作的方法。使部属很快接受到正确、完整的技术或指令。现场主管熟练运用教导技能，可以减少生产过程中的浪费、返工以及降低产品的不良率。能够很好的降低灾害事故的发生及工具设备的磨损等。

一、教练式督导

- 1、教导的含义、重要性和好处
- 2、优秀教导员的三大特质
- 3、上司 VS 教导员
- 4、传统、低效教导方法的认识
- 5、高效教导 VS 教导时机
- 6、高效工作教导四步法

二、教导准备四阶段

- 1、制作训练预定表

2、制作工作分解表

3、准备所需物品

4、整理工作场所

三、工作教导四阶段

1、第一阶段——学习准备

2、第二阶段——传授工作

3、第三阶段——试做

4、第四阶段——考核成效

四、三种特殊教导方法

1、冗长工作的教导方法

2、嘈杂工作场所的教导方法

3、感觉与秘诀的教导方法

练习：岗位指导工作分解表的制作

演练：工作教导的四步骤

第三部分、工作改善技能提升训练

培养企业一线主管能够通过合理的程序，对工作上的问题进行分析思考，并提出改进方案。熟练掌握改善技能，能更有效的利用材料、机械、劳动力，从而提高工作的效率与效能。预防问题的发生。能够带领部属开展持续改善的小组活动。

一、工作改善

1、工作为什么要改善 2、工作改善从哪入手

2、工作改善与心态的关系 4、管理 VS 改善

3、如何进行工作改善

二、工作改善四阶段

1、第一阶段——工作分解

2、第二阶段——就每一个细目作核检

3、第三阶段——展开新方法

4、第四阶段——实施新方法

三、解决问题思维方法 - PDCA

1、对异常的处理 (PM 分析)

2、发现问题的“三不放过”原则

3、分析问题的方法 (2P5M1W 分析法)

4、确定问题的“深耕法”

5、解决问题的八个步骤

四、工作改善七手法简介

练习：工作改善表的制作

演练：工作改善步骤演练

案例分析：问题 PM 分析法

第四部分、工作关系与沟通技巧训练

企业一线管理人员是通过部下达成生产成果的，如果在日常工作中能够熟练运用这种用人技能，得到部下的充分协助。就可以预防生产过程中问题的发生，在出现人际沟通问题的时候能够顺利地给与解决，从而加快工作进展。

一、改善人际关系的基本要诀

-
- 1、工作情形应告知
 - 2、赞赏表现优异者
 - 3、涉及切身利益的变更事先通知
 - 4、发挥其能，激励其志
- 二、工作关系问题的处理
- 1、确定目的 2、四阶段处理法
 - 3、检讨目的是否达成
- 三、从工作关系来看督导要诀
- 1、督导的职责是保证下属按质按量地完成工作
 - 2、督导不是训斥下属，必须善待下属
 - 3、真正活用工作关系
 - 4、工作关系问题的范围
 - 5、充分了解下属
- 良好人际关系打造四项基本原则
- 四、员工沟通技巧
- 1、一线干部关键技能之沟通
 - 2、一线干部与谁沟通
 - 3、沟通中的常见误区
 - 4、同事、上司、平级、下级间如何沟通
 - 5、造成沟通障碍的常见原因分析
 - 6、如何下达指令
 - 7、如何批评你的下属
- 五、员工激励技巧
- 1、激励的原理
 - 2、激励的方法
 - 3、认可赞美的前提和环境
 - 4、认可赞美的要点
- 沟通练习：沟通的三个要点和四大原则**
- 撕纸游戏：理解沟通的原理**
- 激励练习：发现员工的优点**

第五部分、如何带领部属安全工作

企业一线管理人员了解工作安全的范围，清楚明白工作安全的重要性。不安全的工作带来的连锁灾害的可怕性及严重性。从根本上解决生产过程中的工伤事故。

- 一、安全督导与安全重要性
- 1、安全的重要性与定义
 - 2、为什么会发生安全事故？
 - 3、基层干部的安全责任与工作要求
 - 4、一线主管人员安全管理的“四到原则”
 - 5、生产安全的本质和生存意识
 - 6、造成工伤事故的主要因素分析
- 二、工作安全四阶段法
- 1、第一阶段——思考可能导致事故发生的要因

-
- 2、第二阶段——慎思确定对策
 - 3、第三阶段——实施对策
 - 4、第四阶段——检讨结果

三、班组长职责与工作安全

- 1、处理灾害事故的方法
- 2、急救措施的要点

急救处理的常用方法

受伤者较多时的处理原则

与医护人员、上级管理者取得联系、

准备急救所需的材料

- 3、预防安全事故的三大利器
- 4、安全管理操作流程
- 5、如何塑造安全文化
- 6、如何培养员工的安全意识

案例分析：一线班组的安全管理研讨与交流