

TWI 一线主管技能提升训练

【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”。考虑到现场管理者与员工沟通很频繁，后又加上了“商谈沟通技法”。从而，形成了较完整的现场管理者培训课程。

TWI 课程问世之后，迅速在许多国家得到了推广，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。

【授课时长】

一至两天 (6 至 12 小时)

【课程收益】

能使一线主管掌握正确的指导技能，让员工不出差错的工作，提高生产，减少浪费，安定质量！

正确掌握分析问题、解决问题能力。

改善管理干部跟上司、同事、部属之间的人际关系，能使一线主管掌握正确的待人技能；提高团队的协作，减少一线员工流失，安定生产！

提高沟通表达能力。

能使一线主管掌握正确的改善技能；利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润！

注重安全教育与管理，减少意外灾害的发生以及减少工具、设备的损坏。

【授课对象】

企业管理人员、生产一线主管、班组长及相关管理人员。

【课程特色】

讲授法，现场演练法，小组讨论法，案例分析法、视频教学法，老师点评法等。

【课程大纲】

一、TWI 准备知识

- 1、什么是 TWI
- 2、制造业领袖对 TWI 的评价
- 3、TWI 的产生背景与发展
- 4、TWI 培训的重要性与内容
- 5、TWI 的特点
- 6、企业班组长的现状
- 7、培训计划

二、班组长的角色定位

- 1、班组长的位置
- 2、班组长的现状
- 3、班组长要掌握的知识
- 4、班组长的任务
 - (1) 质量的定义
 - (2) 成本
 - (3) 交期
 - (4) 士气
 - (5) 安全
 - (6) 效率

三、TWI-JI 工作教导

- 1、何谓督导人员
- 2、工作教导的重要性
- 3、工作教导的目的
- 4、真正了解「教」与「学」的互动过程
- 5、工作教导的三个层面
 - (1) 第一层面：交具体内容
 - (2) 第一层面：交思维方法
 - (3) 第一层面：教思想观念
- 6、工作教导的准备
 - (1) 你的员工需要掌握哪些技能？
 - (2) 你认为最优秀的员工都会啥？
- 7、工作分解
 - (1) 工作分解表
 - (2) 填写工作分解表标题时的注意事项
 - (3) 决定主要步骤时的注意事项
 - (4) 决定要点时的注意事项
- 8、督导人员必备的五个条件
- 9、工作教导应有的理念
- 10、传统的教导有哪些缺失（案例演练）
- 11、工作教导四阶段
 - (1) 制作班组岗位技能一览表与人员训练预定表
 - (2) 制造工作分解表
 - (3) 准备所需物品
 - (4) 整理工作场所

12、工作教导的要领

- (1) 说给他听
- (2) 做给他看
- (3) 让他做做看
- (4) 夸奖一番

13、三种特殊的教导方法

- (1) 冗长工作的教导方法
- (2) 感觉的教导方法
- (3) 嘈杂工作场所的教导方法

14、督导人员应有的潜力

15、TWI—JI 评价表

16、不同类型部署的教导

- (1) 负担型的部属
- (2) 评论家型的部属
- (3) 舍不得发挥型
- (4) 唐吉柯德型
- (5) 守旧型
- (6) 理论优先型
- (7) 老实型
- (8) 坚定的前进型

17、案例分析：工作教导对工厂现场会有哪些效果？

四、TWI-JR 工作关系

1、工作关系及类型

2、工作关系问题处理四阶段法

3、从工作关系看督导要诀

4、培养良好关系的基本原理与问题预防

5、掌握部署情绪的免谈方法

6、工作中的人际冲突管理

7、工作关系的沟通

- (1) 上级
- (2) 同级
- (3) 下属

8、案例分析：不同性格员工的工作关系相处的方法与技巧

五、TWI-JM 工作改善

1、工作改善的重要性

2、认识问题

- (1) 问题的定义
- (2) 问题的类型
- (3) 对待问题的态度

3、问题描述

- (1) 问题描述现状
- (2) 正确描述问题的习惯
- (3) 正确描述问题的工具-5W2H

4、问对问题

5、工作改善的四个阶段

- (1) 工作分解
- (2) 就每一个细目作核检
- (3) 展开新方法
- (4) 实施新方法

6、流程分析

- (1) IE 七大手法
- (2) 常见的 12 种浪费动作
- (3) 动作经济原则

7、预防问题

- (1) 异常的定义
- (2) 如何开展异常分析会
- (3) 实用预防、分析、解决问题的常用方法

8、持续改善

- (1) 为什么要进行持续改善
- (2) 持续改善的阶梯

六、TWI-JS 工作安全

- 1、安全的重要性
- 2、安全的定义
- 3、安全的控制
- 4、安全的分类
- 5、生产准备
- 6、生产过程控制
- 7、目视化控制
- 8、事故分析、灾害事故研讨
- 9、损失发生原因、来源与控制实例研讨
- 10、事故原因类型分析与记录统计使用
- 11、自己为什么担任班组长
- 12、学员自检：班组长工作安全到底应该做些什么？
- 13、案例讨论：班组长工作安全的自我画像