
《TWI 基层管理者管理技能提升》

课程主讲：陈鹏 课时：2天

课程背景：

基层管理者是企业组织中的基本细胞，是直接带兵打仗的人，是公司战略和规章的落实者，他们的理念和管理素质直接影响所辖其成员。号称“兵头将尾”的基层管理者，在组织中处于承上启下的关键作用，是一线生产的直接指挥者和组织者，他们的管理水平高低将最终影响公司的经营绩效。此课程旨在提高企业基层管理者的综合管理素质，解决基层管理者工作中遇到的种种疑难问题。

课程目的：

- 1、提升基层管理者自我认知和自我管理的能力
- 2、提升基层管理者工作教导的能力
- 3、促进良好的组织气氛、建立良好的人际关系
- 4、提升基层管理者工作改善方法
- 5、提升基层管理者分析问题、解决问题能力
- 6、提升基层管理者沟通能力及领导力
- 7、减少现场意外灾害的发生,减少浪费

课程内容：

第一单元 基层管理者的角色认知与自我管理(2H)

- ◆现场管理到底管什么
- ◆基层管理者的地位
- ◆基层管理者的使命
- ◆基层管理者的重要作用
- ◆基层管理者的具体职责
- ◆基层管理者管理水平现状
- ◆基层管理者的成就动机
- ◆管理者的素质、技能、心态要求

-
- ◆日常管理事务探究
 - ◆企业发展的趋势

第二单元 TWI-JI 工作教导 (3H)

- ◆搭建学习交流平台
- ◆养成现场 OJT 教育习惯
- ◆成立相关协会
- ◆成立专项俱乐部
- ◆定期经验交流会
- ◆成立项目小组 (如 QC 小组)
- ◆个人学习与班组学习
- ◆如何成为学习型员工
- ◆团队学习的技巧
- ◆案例：丰田公司现场 OJT 教育
- ◆案例：现场 OJT 教育室 VCD 欣赏
- ◆班组学习的活力激发
- ◆学习型环境的创造
- ◆建立配套的激励制度
- ◆建立公平的绩效考评制度
- ◆多做正激励
- ◆常用激励的八种方式
- ◆管理者的责任—工作教导
- ◆何谓督导人员
- ◆工作知识和责任知识的教导
- ◆员工培育形式与方法
- ◆培育前的准备
- ◆指导员工的误区及技巧
- ◆多能工的训练
- ◆督导人员必备的五个条件

-
- ◆传统的教导有哪些缺失
 - ◆正确的员工培育四阶段法
 - ◆教导前的准备事项
 - ◆时间表和工作分解表的制作
 - ◆督导人员应有的潜力
 - ◆TWI—JI 评价表
 - ◆工作教导对工厂现场有哪些效果？
 - ◆工作就是培训
 - ◆持续的 OPL 教育
 - ◆案例：VCD 欣赏
 - ◆工作培育应有的理念

第三单元 现代工作管理 (3H)

- ◆如何做好现代管理
- ◆认识现代管理的精髓
- ◆现代管理的精髓
- ◆企业竞争的五张王牌
- ◆如何打造一支好的团队
- ◆80\90 后的管理
- ◆好团队的七个特征
- ◆现代现场管理工作重点
- ◆现代信息管理
- ◆认清制造业发展的四个方向
- ◆现场管理的特点
- ◆现场的信息管理的技巧
- ◆信息管理在设备管理中的应用
- ◆在实际操作中搜集信息
- ◆信息管理在物料管理中的应用
- ◆信息管理的广泛应用 (举例)

第四单元 TWI-JM 工作创新与改善(3.5H)

- ◆创新的法则
- ◆创新与改善的关系
- ◆改善的认识
- ◆工作改善带来的影响
- ◆工作改善与心态的关系
- ◆工作改善的误区
- ◆做好工作改善的基础
- ◆5S、标准化与IE改善
- ◆工作改善从哪入手
- ◆消除浪费和创造价值
- ◆实现一人多机或多工序操作
- ◆如何让改善持续下去
- ◆展开新方法作法、学员发表提案
- ◆强调实施新方法与工作教导之运用
- ◆改善方法示范中领悟工作改善精神
- ◆改善合理化的四个步骤
- ◆把有效的改善模式，运用于工作中
- ◆管理、成本、浪费 VS 改善
- ◆改善的八字诀
- ◆运用所学，实际进行工作改善，并让学员共同讨论，以了解从工作细目中，构想新办法。

第五单元 发掘问题与解决问题的能力(3H)

- ◆什么是问题
- ◆如何发现问题
- ◆发掘与解决问题是企业发展的内动力
- ◆面对问题的心态

-
- ◆【人】的问题的四种发生类型
 - ◆认识和识别问题的根本原因
 - ◆问题分析与解决正确之程序
 - ◆现场的问题分析与解决技巧
 - ◆基本分析工具
 - ◆两图一表工具的应用
 - ◆找出主要原因的方法
 - ◆问题系统分析解决方法
 - ◆问题 5Y 分析手法应用
 - ◆实现现场全面可视化管理
 - ◆让问题明确化—看板管理
 - ◆东西方工作问题挖掘与改善对比
 - ◆问题处理四步法
 - ◆从游戏中体会解决问题的方法

第六单元 工作与沟通技巧 (2H)

- ◆工作分派时应考量的原则
- ◆教导人员的工作关系
- ◆督导人员的人格分类与特性分析
- ◆增进人际关系的基本原则
- ◆问题处理的方法
- ◆沟通的种类及形式
- ◆沟通的方法,步骤
- ◆沟通的风格
- ◆沟通的方向及途径
- ◆常见的沟通的障碍
- ◆沟通中的常见误区
- ◆同事、上司、平级、下级间沟通
- ◆造成沟通障碍的常见原因分析

-
- ◆如何下达指令
 - ◆如何批评你的下属
 - ◆沟通的 PAC 心理分析

第七单元 TWI-JS 工作安全(1H)

- ◆事故分析、灾害事故研讨
- ◆损失发生原因、来源与控制实例
- ◆事故原因类型分析与记录统计使用
- ◆灾害原因类型与防止实例研讨
- ◆事故防止的必要
- ◆灾害的原因事例分析
- ◆公司内安全状态实例分析
- ◆异常安全时和灾害发生时的措施
- ◆对策发表
- ◆班组长职责与工作安全
- ◆处理灾害事故的方法
- ◆事故防止的事例