

TWI-现场主管技能提升培训

【参加对象】 各公司高级决策者，包括：董事长、CEO、总裁、总经理、副总经理等；企业中高层管理者，包括：生产总监、督导人员、生产厂长、班组长、生产课（科）长、车间主任、车间工段长、生产现场的相关管理人员

【课 时】 2天

TWI-Training Within Industry 英文原意为在企业内部（不脱产）的培训，日本根据课程内容译为：监督者技能训练，中国依据日文译为：一线主管技能培训。针对一线主管日常工作的三项职责：管理员工、传授技能、现场改善，TWI 有三个模块训练开展上述三项职责必需的技能，分别为 JR-工作关系；JI-工作指导；JM-工作方法。

班组长作为企业中的兵头将尾，其直接带兵打仗，承担着承上启下的一线管理职责，是公司战略和规章的落实者，班组长的素质直接影响所辖班组成员。然而，“我们的班组长基本上是做出来的，技能娴熟，一个人做事绝对没问题，可是要他带领一群人做事就有点力不从心了……”。他们多数是“球星出身”，只发挥了“技术能手”的作用，却没能带出一个出色的团队！

本课程从实战的角度出发，旨在提高企业班组长的综合管理素质，解决班组长工作中遇到的种种疑难问题，帮助现场干部实现从生产骨干到管理骨干的转变，从而创造出完全不同的业绩。

本课程讲授现场主管日常工作当中的实用管理技能，如如何对一线员工进行岗位培训、如何对生产现场进行有效改善、如何消灭生产现场的八大浪费，如何进行 IE 改善，如何进行 6S 管理，如何平衡生产，如何有效沟通、如何处理冲突、应对难缠员工等。

【课程背景】

- ◆ 企业一线干部如何从经验型向知识型转变，从技术型和技能型向管理型转变——怎么才能转型成功？
- ◆ 一线主管或班组长能否准确把握自己的角色与职责？
- ◆ 班组长在工作岗位上，那些能力不具备，如何来强化？
- ◆ 面对上司交付的工作如何来计划、组织、指挥、控制，对上司交付的工作能否执行到位，能否带领下属很好地完成？
- ◆ 能否与上司、同事、下属很好地相处，协助同事做好团队工作？
- ◆ 班组长在班组团队中是否能起到真正的领头作用，以身作则，激励员工，调动员工的工作热情？
- ◆ 在工作中能否及时地发现问题，并能及时妥善地处理？
- ◆ 工作中是否能很好地把握重点，妥善安排一天的工作事务？
- ◆ 是否具备好学、上进的心态，认识到自己的不足？

【课程目标】

- ◆ 明确一线主管的管理职责与角色定位，树立正确的管理意识与心态观念；
- ◆ 旨在提高企业班组长的综合管理素质，改善班组生产现场管理水平，解决班组长工作中遇到的种种疑难问题，成为一个高价值的职业管理者；
- ◆ 熟练应用现场管理和改善的工具，有效提升现场管理的效率和效能。
- ◆ 能使一线主管掌握正确的指导技能，提高员工技能，提升下属执行力，让员工不出差错的工作，提高生产效率，减少浪费，安定质量！
- ◆ 能使一线主管掌握现场发现问题、分析问题和解决问题的能力，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！
- ◆ 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！
- ◆ 掌握沟通，表扬，反馈及激励下属的技巧，强化团队凝聚力
- ◆ 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。

【课程内容】

第一天			
时间	内容	方法	目的
09:00— 12:00 2次课间休息	第一部分：优秀班组长角色认知 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 班组长的地位 ➢ 班组长的职能 ➢ 班组管理特点 ➢ (常见的五种班组长分析) ➢ 班组管理的目标 ➢ 上司与下属对班组长的期望 第二部分:班组长员工管理技术： <ol style="list-style-type: none"> 1、如何搞好班组人际关系 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 管理成败的关键-工作关系 ➢ 搞好员工关系原则 ➢ 与上司关系的处理 ➢ 与支持部门关系的处理 ➢ 如何管理：班组中的老油条、过去的老同事或老师傅、夜郎自大 ➢ 或、80、90后员工 	讲解, 讨论, 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解主管基本职责 ● 掌握如何有效培养与管理员工的技能。
12:00— 13:30	午餐、休息		
13:30— 16:30 2次课间休息	<ol style="list-style-type: none"> 2、班组长如何有效的工作沟通 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 沟通的目的：统一思想、协调 ➢ 倾听的四个级别 ➢ 沟通游戏 ➢ 提高倾听能力的十技巧 ➢ 如何有效的表达 ➢ 您沟通的语气与肢体语言 ➢ 班组沟通案例分析 3、如何教育训练员工 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 职务轮换 ➢ 引导员工思考 ➢ OJT 在职培训的 7 个步骤 4、如何有效激励员工 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 你应该了解的员工基本信息 ➢ 员工的需求是什么 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握有效沟通的方法 ● 能正确处理好冲突并加以解决

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 员工激励的强化原理 ABC 分析法 ➤ 什么原因造就落后员工、什么原因造就优秀员工 		
第一天结束			
第二天			
时间	内容	方法	目的
08:00— 12:00 2 次课间休息	第三部分:班组现场管理 1、生产现场常见的八浪费分析 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 制造过多的浪费 ➤ 等待的浪费 ➤ 搬运的浪费 ➤ 加工过程中的浪费 ➤ 库存的浪费 ➤ 动作的浪费 ➤ 制造不良品的浪费 ➤ 管理的浪费 2、生产现场 5S 管理 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 物品的定置管理 ➤ 物品的物流规划原则 ➤ 5S 的实施 ➤ 5S 实施过程中常见问题的解决 ➤ 虎头蛇尾、执行不到位、员工抵触、领导不重视等如何解决 ➤ 什么是目视管理 ➤ 目视管理的好处 ➤ 生产现场目视管理的常用手法 ➤ 颜色管理、标识管理、划线管理、看板管理案例研讨 3、生产效率管理 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 一个流生产 ➤ 均衡生产 ➤ 生产布局 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 清楚班组长安全管理的重要性 ● 学会识别浪费现象 ● 能够组织现场人员开展现场改善
12:00— 13:30	午餐、休息		

<p>13:30— 16:30</p> <p>2次课间休息</p>	<p>4、现场改善的利器-IE 工业工程技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 什么是防错法、防错法的好处、案例分析、防错法常见技巧 ➢ 什么是动作改善分析法、案例分析、动作改善分析法常用技巧 <p>5、TQM-生产现场品质的控制方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生产现场常用的品质控制系统介绍（首件检验、自检、巡检、终检、出货检验） ➢ 品质问题分析步骤 ➢ 问题描述、临时措施、原因分析、纠正措施、效果确认、标准化、5W1H 方法、5WHY 法 ➢ 班组长必备的品质分析工具：特性要因图、直方图用法与实例操作 <p>6、TPM-班组设备管理</p> <p>7、现场安全管理</p> <p>第四部分:班组长综合管理能力提升</p> <p>1、班会管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 班会的好处、班会如何实施 <p>2、时间管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事务的重要性、紧急性分析 <p>3、班组长应掌握的管理工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 4M1E、PDCA、5W1H、8020 法则 	<p>讲解, 讨论 练习, 展示</p> <p>案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 学会现场解决问题技巧 ● 树立团队意识
<p>第二天结束</p>			