

## TWI 课程简介

### 课程背景

#### 【TWI 培训的重要性】

企业中的一线管理人员（我们称之为“督导者”，包括班长、组长、课长、系长、生产主管、车间主任等督导职能的干部），他们的知识技能水平直接影响企业发展状况。TWI 培训通过工作教导技能、改善技能、用人技能和角色转换等方面对一线管理人员进行教导。使之能够高效指导一线操作员工，从根本上解决生产中的各种问题，达到生产效率提高、品质改善、成本控制的企业目标。

#### 【TWI 培训的方法】

在“技能必须通过练习才能掌握”这一理念的基础上，课程中安排大量实例练习：在理论课程中穿插实际练习来启发新的课题，帮助学员巩固技能,加深理解,学会运用。强化培训的最终效果，不只是懂得知识，而是熟练运用。

### 课程目标

以日常工作中的事例为基础，结合大量的现场图片和案例，帮助学员转变观念，提升管理能力，从而让其带领的团队创造出更高的业绩。

### 课程特色

在“技能必须通过练习才能掌握”这一理念的基础上，课程中安排大量实例练习，帮助学员在培训过程中熟练掌握培训重点及技能，加深学员理解。强化培训的最终效果：不是懂得知识，而是熟练运用。

◆ 本课程完全从实战的角度出发，以日常工作中的事例为基础，结合大量的现场图片和案例，帮助学员转变观念，提升管理能力，从而让其带领的团队创造出更高的业绩。

◆ 采用七步教学法，使本培训不只是两天的现场授课，还包括课前的调研和后期的辅导：

- 1、课前阅读材料：使学员课前掌握一些知识，节省课堂时间
- 2、课前需求调查：课前了解学员需求，更有针对性备课
- 3、课前知识测试：授课当天，进行课前知识测试，使讲师更了解学员情况，从而把握课程深度，更有针对性授课
- 4、课程现场讲授：结构型知识点+卓越理念感悟+典型案例分析与讨论+关键问题交流+游戏启发

5、课后知识测试：了解学员掌握程度，检验学习效果，也使企业人力资源部门可以对比课前课后的测试结果

6、.课后改善实践作业：布置实践课题，要求学员回到工作岗位后进行运用，使培训产生真正的效果

7、课后继续学习材料：由于授课时间有限，系统性的知识点资料等发给学员，进行后续扩展性学习

### 课程对象

生产经理、车间主任、工段长、科长、班组长等各级生产运作管理相关主管及现场后备培养干部、新上任现场管理人员、从技术转型做管理工作的工程师、有兴趣的相关人员等。

### 课程大纲

(最少三天，真正的 TWI 课程建议分 4 次共八天来安排)

## 第一部分、一线督导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。

- ◆ 一线干部自我角色认知
  
- ◆ 一线干部的多重角色
  
- ◆ 一线干部的重要作用
  
- ◆ 现场管理到底管什么
  
- ◆ 一线干部日常管理事务探究
  
- ◆ 一线干部权限
  
- ◆ 优秀一线干部的心态要求
  
- ◆ 优秀一线干部的素质要求
  
- ◆ 优秀一线干部的技能要求

- ◆ 一线干部与执行力
- ◆ 对督导的技能要求
- ◆ 不同管理层的督导技能权重比例
- ◆ 督导者的五项条件
- ◆ 督导者取得成功的六大法则
- ◆ 案例讨论：一线干部的定位和自我画像
- ◆ 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。

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

◆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

◆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

◆教导员入门常犯的8大错误

◆练习：工作分解表的制作方法

◆案例：3小时生产600多个废品

## 第三部分、工作效率提升训练

优秀的一线督导主管和糟糕的主管的效率可能会相差十倍以上。导致这种差距的重要原因可能是工作效率问题，对时间管理的不同。主管处在企业的枢纽地位，对时间的管理不仅影响其本身的效率，也会影响他的上级、同级和下属。因而，高效的时间管理是主管必备的能力。

◆ 督导效率现状

- 1、目前的管理效率
- 2、时间资源的特性
- 3、时间的价值
- 4、什么是时间管理

◆ 浪费时间的诊断与分析

- 1、如何找到原因
- 2、自我检查
- 3、工作时间记录法
- 4、时间管理的记录和诊断

◆ 时间管理的基本原理

- 1、时间管理的四个发展历程
- 2、排列优先顺序
- 3、艾森豪威尔原则
- 4、艾维·李十分钟效率法
- 5、时间管理的基本法则

◆ 时间管理的实用技巧

- 1、目标和计划管理
- 2、充分授权和委派技巧

- 3、排除干扰技巧
- 4、减少冗长的会议
- 5、办公室的 5S 工作

## 第三部分、工作改善技能提升训练

培养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。

◆工作为什么要改善

◆工作改善从哪入手

◆工作改善与心态的关系

◆管理 VS 改善

◆如何进行工作改善

◆工作改善的心理障碍

- 1、念旧的困扰
- 2、安于现状
- 3、阴影的困扰
- 4、因为反对人而反对事
- 5、缺少问题意识
- 6、缺乏对改善的认识

## 7、缺乏改善的技巧

### ◆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

### ◆解决问题思维方法 - PDCA

### ◆工作改善七手法简介

### ◆激发改善创意的12把金钥匙

### ◆管理电影分享：某加工企业工作改善

## 第四部分、工作关系与沟通技巧训练

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。

### ◆工作关系问题及其类型

- 1、督导工作关系的特点
- 2、何谓工作关系问题
- 3、问题发生的类型

### ◆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

◆ 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

◆ 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

◆ 如何界定现场管理中的问题

◆ 问题查找4M法

◆ 问题处理的几种模式

◆ 一线干部关键技能之沟通

- ◆ 一线干部与谁沟通
- ◆ 沟通中的常见误区
- ◆ 同事、上司、平级、下级间如何沟通
- ◆ 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
  - ◆ 情景练习：批评下属常用八法
  - ◆ 沟通练习：沟通的三个要点和四大原则

## 第五部分、如何带领部属安全工作

使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。

- ◆ 安全的重要性与定义
- ◆ 为什么会发生安全事故？
- ◆ 基层干部的安全责任与工作要求
- ◆ 一线主管人员安全管理的“四到原则”
- ◆ 生产安全的本质和生存意识
- ◆ 造成工伤事故的主要因素分析
- ◆ 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

◆ 班组长职责与工作安全

◆ 处理灾害事故的方法

◆ 急救措施的要点

1、急救处理的常用方法

2、受伤者较多时的处理原则

3、与医护人员、上级管理者取得联系

4、准备急救所需的材料

◆ 预防安全事故的三大利器

◆ 安全管理操作流程

◆ 如何塑造安全文化

◆ 如何培养员工的安全意识

◆ 案例分析：班组安全管理检查表

◆ 案例分析：一线班组的安全管理研讨与交流

◆ 案例分享：班组长具体的安全防范措施与安全工作办法