

标准 TWI 培训-----一线督导干部能力训练

【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。

【TWI 培训特色】

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

第四部分、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

第五部分、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任务
 - 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

第六部分、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