

TWI-JR 员工关系修炼手册

课程背景：

当今我国改革开放 30 多年，中国制造业已成为世界的制造业中心，世界的制造大国。但是众所周知；中国的制造业乃不是制造强国。为了要把中国的制造大国推向制造强国，08 年 TWI 一线主管的技能培训课程已开始了向全国各行各业主要是制造业进行推广和培训宣传。TWI 一线主管的技能培训是一种能普遍适用于各个企业的基本的工作方法和工作技能。

TWI (Training Within Industry) 一线主管技能训练，发展于二战时的美国，成熟于日本，是针对现场管理人员技能提升的一个系列课程。TWI 是精益的基础，是企业实现持续改善文化的秘诀。当今制造业的巨头[丰田汽车]的丰田生产方式体系中就是以 TWI 为基础，因为它是生产过程中一线主管不可缺少的，领导的技能，指导的技能，改善的技能。

课程模型：



课程收益：

一线主管手持卡片易懂易做，通过实践运用能迅速能形成工作技能，有速效性。一线主管通过待人技能的运用能使一线主管处事公正，减少造成团队涣散，员工工作态度不佳，员工流失率增多的现状，从而增强威信及凝聚力，达到让员工积极配合工作，共同完成生产的目的。

通过 TWI-JR 员工关系的培训，企业和一线管理者将获得以下几方面的收益：

- 降低员工离职率
- 员工的精神面貌提升（士气增长）
- 有效沟通的技能提升
- 优化工作环境
- 人际关系的融洽
- 减少了解决问题的时间
- 汇报工作能力的提升
- 解决问题思路的敏捷
- 预防和解决问题的能力

课程特色：

TWI 一线主管待人技能（员工关系）培训的课程特征是：

- 定型化，标准化。
- 通过学员自身工作的案例讨论与实际练习来进行的。
- 比知识更重视技能，比应知更重视应会。
- 讲座进展浅显易懂，把工作的管理技能归结一张四阶段法的卡片。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：一线主管（班组长），生产主管（任），管理干部培养工作负责人，中层管理干部及储备干部。

课程方式：日产训会议指导法：讲师讲授/示范+学员工作中真实案例现场分解+实操训练与演练

课程大纲

第一讲：TWI-JI 课程导入

一、一线主管的定义

1. 职场中常见的问题

二、一线主管必备的五个条件

1. 工作的知识
2. 职责的知识
3. 改善的技能
4. 指导的技能
5. 待人的技能

三、在工作关系中主管的立场

第二讲：建立良好人际关系的基本要诀

一、主管的责任图

1. 主管与部属的关系

- 1) 主管通过部属取得成果
- 2) 主管要活用工作关系

2. 个人差异图

- 1) 主管必须尊重部属的个人差异，设身处地为部属考虑
- 2) 要充分了解部属

二、建立良好人际关系的基本要诀

1. 建立良好人际关系的基本要诀

- 1) 告诉部属工作情形如何
- 2) 表现好时及时表扬
- 3) 对部属有影响的变动要事先通知
- 4) 充分发挥部属的能力

2. 什么是问题

- 1) 问题的发生类型及对问题状态的把握

案例：李明的问题—4阶段法的导入

第三讲：工作关系卡片及四阶段法的解说

一、工作现场问题的解决方法

1. 工作现场问题的解决方法的课题

2. 四阶段法：

第1阶段：掌握事实

第2阶段：慎思决定

第3阶段：采取措施

第4阶段：确认结果

二、问题的类型及把握时机

1. 预想到的
2. 感觉到的
3. 找上门的
4. 跳进去的

第四讲：掌握部属想法与心情的方法

一、如何掌握事实

案例分析与讨论：张强的问题

二、掌握想法与心情的方法

1. 不要与他争论
2. 使他表明心事
3. 不要打断说话
4. 不要过早结论
5. 不要独占说话
6. 做个好的听众

学员带来的问题现场实习（注：练习2个学员带来的问题）

第五讲：四阶段法在员工关系运用中的广泛性

一、如何慎思决定

案例分组与讨论：资深员工的问题

1. 第2阶段—慎思决定步骤导入

二、慎思决定的流程与步骤

1. 整理全部事实情况
2. 分析事实的相互关系
3. 考虑可能采取的措施
4. 确认有关规定与方针
5. 明确其对目的，本人，职场其他人生产（工作）会有何种的影响
6. 切记不可急于下结论

学员带来的问题现场实习（注：练习2个学员带来的问题）

第六讲：如何处理与部属以外的人际关系

一、预防措施和确认结果

案例分组与讨论：女性领班与劳务纠纷案的问题的处理

1. 工作变更时的处理问题流程
2. 第3阶段：采取措施的步骤与注意事项
 - 1) 是否由自己来完成
 - 2) 需要哪些人的协助
 - 3) 是否要向上级报告
 - 4) 注意采取措施的时机
3. 第4阶段：确认结果的流程及注意事项
 - 1) 何时确认，要确认几次
 - 2) 成果，工作态度，相互关系是否取得了改善

3) 所采取的措施对生产（工作）是否有利

学员带来的问题现场实习（注：练习 2 个学员带来的问题）

二、部属以外的人际关系处理

1. 工作关系卡片 4 阶段法复习

头脑风暴：使用 4 阶段法与建立人际关系的基本要诀，对工作现场有哪些效果？

2. 主管与部属以外的人际关系图解

3. 牢记四阶段法，让你与部属及部属以外的同事拥有更良好的人际关系

结尾篇：领导力就是指导力

1. 理性的管理者和主管的特征