

TWI 一线主管督导技能训练

【课程背景】

TWI (Training Within Industry For Supervisors) 训练，是针对企业基层干部应具备的
知识及技巧而拟订的一套课程。

二战期间，由于美国工厂内许多熟练的技工和基层主管去服兵役，在工厂内充斥着许多技术不熟练的工人；如何在这种情况下保持工厂的效率和品质，成为企业界相当困扰的事情。最后，美国专家研究出一套快速且有效的训练方式来培养基层的工作人员，结果非常成功，这套系统便叫现场第一线督导者的训练 TWI。由于这套系统非常有效，训练成绩极佳，战后迅速得以传开。

TWI 主要是提升基层管理干部的工作教导能力、改善工作方法的能力、组织人际关系处理的能力，营造优良的组织氛围，从而达到降本增效之目的。

TWI 分为三个单元：JI(Job Instruction)工作教导、JM(Job Method)工作改善、JR (Job Relation)工作关系、TWI 四个单元有机系统地联系在一起，是世界各国工厂训练基层干部最优秀的培训课程。

【课程收益】

- 使基层干部认识到自己在企业管理中督与导的作用。
- 使基层干部了解督导人员必备的条件和要求。

- 学习工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 掌握沟通，表扬，反馈及激励下属的技巧，强化团队凝聚力
- 学习现场安全管理，现场问题分析与现场改善的基本方法

【课程对象】

生产主管，车间主任，现场班组长，领班，拉长 **(每期每班人数限定 20 人)**

【课程时长】

4-6 天-单个模块 1-1.5 天 (6 小时/天)

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

30%理论+50%案例演练+20%点评总结

【课程大纲】

一、TWI 简介

1、TWI 日本产业复兴的关键

- TWI 定义

- TWI 理念与特色

2、TWI 在美国形成体系

- 3、TWI 在日本发扬光大
- 4、丰田与 TWI
- 5、TWI 在中国
- 6、制造业领袖对 TWI 的评价

二、一线主管职责与工作知识

讨论：10年后你在哪里？

- 1、一线主管角色定位

案例分析：牛肉拉面的故事

- 2、一线主管的含义

- 3、现场主管的任务与责任

- 现场主管的任务
- 现场主管的责任
- 工作现场诸多问题

演练：列出自己现场的问题

- 职场问题与 TWI 的主要关系
- 现场问题归类与解决方法

- 4、一线主管必备的五项要求（两知三技模型图）

- 职责知识

- 工作知识
- 工作指导
- 工作改善
- 工作关系

三、TWI之工作教导

1、为什么要进行工作教导（日常管理三表）

- 一线主管管理的铁三角
- 工作场所常见的问题
- 预防问题发生的方法

2、工作教导的时机

- 人有关的
- 物有关的

案例：如何教新员工

3、两种错误的教导方法（示范，观察记录表、作业分解表）

- 仅用口授
- 仅用演示

案例演练：打防火结

4、正确的工作教导四步法（日常管理三表、作业分解表、工作教导四步法）

- 准备阶段
- 传授阶段
- 试做阶段
- 考验阶段

案例演练：四步法教导法(结合企业产品演练)

5、三种特殊的教导方法（作业分解表）

- 冗长工作的教导方法
- 嘈杂工作场所的教导方法
- 感觉或秘诀的教导方法

6、有效教导的方法

7、课后作业：以企业实际每小组选择课题改善

四、TWI 之工作改善

案例讨论：从一只鸡蛋你会想到什么

1、现场改善的思路与方法（浪费识别表）

- 认识假效率与真效率
- 认识个别效率与整体效率
- 认识工作与作业
- 劳动密度与劳动强度区别

- 丰田生产方式的基本想法
- 认识企业中的八大浪费
- 尊重人性
- 创新与改善
- 问题定义
- 解决问题的思路与方向

2、工作改善四个阶段（作业改善四表）

- 工作分解
- 作业分析
- 展开新方法
- 实现新方法

案例：作业改善案例

案例演练：四阶段法运用（结合企业产品演练）

课后作业：结合企业实际每小组选择课题改善

五、TWI之JR工作关系

1、工作关系及类型

- 产量与质量无法完成的原因
- 工作关系的本质

- 主管与员工的关系
- 何谓工作关系“问题”

案例分析：李明的问题

2、工作关系问题处理四阶段法（问题分析表）

- 确定目标
- 四阶段处理法

第一阶段：获取事实

第二阶段：权衡与决策

第三阶段：采取行动

第四阶段：效果确认

案例演练：工作关系四阶段运用

3、从工作关系看督导要诀

- 掌握获取意见和看法的六个技巧
- 指正法十原则

4、培养良好关系的基本原理与问题预防（问题解决表）

- 人的问题产生的四种方式

案例：李刚的问题

- 良好人际关系的基本要诀

- 主管的态度

案例：班组长的问题

课后作业：结合企业实际每小组选择课题改善

六、TWI之工作安全

1、工作安全的基本概念

- 安全的理念—0 原则/预防原则/参与原则
- 安全的内容
- 现场督导立场与责任
- 企业安全生产观

2、EHS 绩效与目标

- EHS 定义与安全评价指标
- 安全目标与管理模式

3、事故要素（冰山理论模型）

- 事故三要素

视频案例分析：他为什么最终伤残

- 控制人的不安全行为—事故等级金字塔
- 冰山理论
- 墨菲定律

- 事故发生的三要素

视频案例分析：车间为什么会轧死人

4、基于危险源的安全管理（危险源识别表、危险源评估表）

视频案例分析：

- 什么是危险源
- 危险源的三大要素
- 危险源识别方法与原则

案例演练：危险源识别

5、KYT 预知训练与安全工作四步法

- KYT 危险预知训练
- 减少事故的有效方法--指差确认

案例演练：如何实施指差确认

6、KYT 预知训练四步法

- 1R—现状把握
- 2R—本质追究
- 3R—对策树立
- 4R—目标设定

案例演练:可参照企业实际案例为主

7、工作安全四步法 (KYT 用表、安全分析表)

- 思考可能导致事故发生的原因
- 慎思确定对策
- 实施对策
- 检讨结果

案例演练：可参照企业案例演练

课后作业：结合企业实际每小组选择课题改善

总结，答疑