

工作教导、工作改善、工作关系、工作安全

【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
- 掌握如何有效处理工作中的人际关系思路，方法与技巧
- 掌握如何有效改善现场问题，提升工作效率
- 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】

班组长，储备干部，优秀员工等

【课程时长】

6天（6小时/天）

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

授课方式：理论+案例+模拟演练+点评总结

【课程大纲】

一、TWI 简介

- 1、TWI 日本产业复兴的关键
- 2、TWI 在美国形成体系
- 3、TWI 在日本发扬光大

4、TWI 在中国

- 5、一线主管必备的六项要求（两知四技模型图）
- 职责知识
- 工作知识
- 工作指导
- 工作改善
- 工作关系
- 工作安全

二、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：结合企业实际每小组选择课题改善

三、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

3、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）

4、课后作业：结合企业实际每小组选择课题改善

四、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

5、课后作业：结合企业实际每小组选择课题改善

五、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）

视频案例分析：他为什么最终伤残

- 事故三要素
- 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

6、KYT 预知训练与安全工作四步法

1、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

- 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

2、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

附录：

郭涛老师卓越班组长管理技能提升训练版课程体系

模块	编号	主题	课程名称	课程时间
自我管理篇	NO.1	角色认知	班组长角色定位与认知	1天
	NO.2	自我管理	班组长自我管理工具实战运用	2天
团队执行篇	NO.3	执行对象	班组高效团队与凝聚力打造	1天
	NO.4	执行手段	高效沟通技巧训练	1天

	NO.5	执行流程	班组目标计划与执行	1天
管理技能篇	NO.6	工作教导	员工教导	1.5天
	NO.7	工作改善	工作改善	1.5天
	NO.8	工作关系	员工关系	1.5天
	NO.9	工作安全	安全管理	1.5天
现场管理篇	NO.10	现场基础	卓越现场 5S 管理实战	1天
	NO.11	管理方法	现场目视化管理	1天
	NO.12	管理任务	班组现场五大任务管理	3天
	NO.13	问题解决	高效问题分析与解决	1天
	NO.14	一日管理	班组长一日管理	1天

课程结构：

1、系统性：

提供一个系统又完善的培训方案，而不是一个简单的培训课程。各单门课程内容独立，但内容前后贯穿，可以逻辑化的帮学员查缺补漏。

2、统一性：

本课程以统一的管理提升思路贯穿始终，避免多位老师讲述，出现思路相佐的情况，可以更好的统一企业内部的管理模式，有利于内部沟通的通畅，提高工作效率。

3、实战性：

强调课堂训练，运用示范指导、情境活动、小组研讨、角色模拟等各类引导启发手段，充分调动学

员的积极性，让学员从“不知—知—做—改善”。