

# TWI 一线督导人员能力提升训练

## 课程背景：

TWI (Training Within Industry For Supervisors) 训练，是针对企业班组管理人员应具备的知识及技巧而拟定的一套系列训练课程。

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，这套系统便是“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，战后速得以传开，成为提高现场管理者业务水平的权威课程。特别是在日本，这个课程生根之后，得到了长足的发展和完善，日本劳动省明文规定，将它作为现场管理者必修的课程，同时作为制造型企业领导人员最普及的一种职业教育课程。

TWI 共分为四个单元：JI (Job Instruction) 工作教导、JM (Job Method) 工作方法、JR (Job Relation) 工作关系、JS (Job Safety) 工作安全，TWI 四个单元有机系统地联系在一起，是世界各国工厂训练班组管理人员最优秀的王牌培训课程。

企业要生存与发展的核心要素是效率、成本、品质而基层管理干部是核心要素最终的执行者与贯彻者，基层管理干部的能力最终决定了企业的利润，目前普遍存在现状。

## 课程收益：

- 了解自身必备的职业素质要求、管理技能要求。
- 纠正错误的工作教导方法并掌握正确的工作教导方法。
- 能有效利用《工作分解表》和 ECRSI 法改善工作现场。
- 学会运用沟通技巧与激励技巧改善组织内外人际关系。
- 了解现场安全事故的预防和做好安全事故管理的方法。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**现场一线班组长、工段长、主管、储备干部

**课程方式：**课程讲授+案例分析+学员练习

## 课程大纲

### 导入：TWI 简介与一线督导人员的职责

1. 一线督导人员的角色认知
2. 一线督导人员的地位和使命
3. 一线督导人员的职责和任务
4. 一线督导人员必备的五个条件

### 第一讲：一线督导的 JI 工作教导能力

#### 一、工作教导的理念与原则

1. “教”与“导”的正确理解
2. 正确工作教导应有的理念
3. 教导的五句黄金要领
4. 师傅带徒弟教导方式的改善

**案例研讨：**科学教导没有新员工

#### 二、工作教导四阶段法

1. 四阶段：运用 OJT 法进行传授

- 1) 工作教导的“前期准备”
- 2) 工作教导的“示范说明”
- 3) 工作教导的“实际操作”
- 4) 工作教导的“观察跟进”

**课程演练：**正确教导示范与模拟

2. 教导前，中，后要注意的事项
3. 工作教导评鉴表的正确使用
4. 工作教导中的激励与鼓励技巧

## **第二讲：一线督导的JM工作改善能力**

### **一、工作改善的理念与原则**

1. TWI 工作改善的定义与意义
2. 工作改善的基本原则
3. 认识工作现场的七大浪费
4. 认识流程中的非增值活动

### **二、工作改善四阶段法**

#### **1. 第一阶段：工作改善分解**

- 1) 工作分解需要注意的事项

**课堂演练：**改善分解表的设计

#### **2. 第二阶段：改善自问检讨**

- 1) 有效运用 5W1H 进行自问检讨
- 2) 分别对 4M1E 进行自问检讨

#### **3. 第三阶段：展开新方法**

- 1) ECRSI 改善法则进行的技巧
- 2) 通过 ECRSI 再造工作流程

**课堂演练：**检验作业流程的改善

#### **4. 第四阶段：实施新方法**

- 1) 将新方法形成作业标准
- 2) 运用 OJT 将新标准教导给部属
5. 工作改善分解表的有效应用

## **第三讲：一线督导的JR工作关系能力**

### **一、工作职场人际关系的重要性**

1. 职场人际关系的重要性
2. 人际关系与团队整体效能
3. 员工心目中期待的上司
4. 管理者心目中期待的部属
5. 企业对人际关系的期望

### **二、增进工作关系的基本原则**

1. 增进职场工作关系的四项原则
2. 增进职场工作关系的三大要领

### **三、工作关系处理四、阶段法**

1. 第一阶段：掌握事实
2. 第二阶段：慎思决定
3. 第三阶段：采取措施
4. 第四阶段：确认结果

案例分析：王班长与的李班长管理方式

#### 四、正确处理与部属的工作关系

1. 员工人格特性分析与区分
2. 四种人格类型的沟通技巧
3. 与员工沟通障碍的克服策略
4. 沟通中看、听、问、说的技巧
5. 工作职场中魅力沟通的方法

视频案例：沟通中肢体语言的运用

课堂演练：沟通中看与听的技巧

6. 掌握员工想法沟通的六条诀窍
7. 工作家庭化增进与员工的感情

案例分析：一个女作业员的故事

#### 五、正确处理与同事的工作关系

1. 挖掘与同事关系不融洽的常见问题

案例分析：一次失败的会议沟通

2. 与同事处理好工作关系的黄金法则

课堂演练：表达不同意见的正确方式

3. 与同事在非正式工作场所的人际交往
4. 与同事从被动沟通到主动沟通
5. 与同事建立起紧密的合作伙伴关系

案例分析：从来不买同事帐的张主管

#### 六、与上司相处的原则与方法

1. 你与上司的关系,上司是你最重要的客户
2. 下属再犯的十个错误
3. 向上司汇报的时机
4. 汇报工作的技巧

案例分析：汇报的6种技巧

### 第四讲：一线督导的JS工作安全管理能力

#### 一、员工工作安全意识

1. 班组管理人员对安全的责任
2. 提高员工安全意识的五大方法

学员自检：我们身边的安全隐患

3. 企业三级安全培训制度的建立

案例分析：某企业员工安全意识培训

4. 企业各类安全事故发生的比例

观看录像：员工伤害事故发生的原因

5. 卓越企业安全管理体系的构建

#### 二、安全事故灾害连锁分析

1. 海因里希安全管理法则
2. 工作现场安全事故等级金字塔
3. 安全事故发生的间接原因
4. 安全事故发生的直接原因
5. 现场安全管理中的4M因素

案例分析：某机械厂工伤事故统计

6. 构建企业安全管理的“铁三角”

### 三、工作安全四阶段法

#### 1. 第一阶段：思考原因

- 1) 思考事故发生的六个要点
- 2) 潜在危害因素调查与预防
- 3) 工作安全隐患风险评估表

课堂演练：安全风险评估表设计

- 4) 岗位危险预知训练表

课堂演练：危险预知 (KY) 表设计

#### 2. 第二阶段：慎思对策

- 1) 事故调查形成“安全分析表”
- 2) 切断安全事故的灾害连锁

课堂演练：安全事故分析表设计

#### 3. 第三阶段：实施对策

- 1) 对实施过程进行监督与检查
- 2) 及时获取领导的想法与支持

#### 4. 第四阶段：检查结果

### 四、安全事故预防管理

1. 现场预知危险训练 KYT4 阶段法

案例分析：设备安全教育卡

情境模拟：现场危险预知

2. STOP 安全训练观察计划的应用实践

案例分析：杜邦安全管理的启示

3. 愚巧法在安全管理中的运用原理