

# “金牌 TWI 一线主管技能提升训练”课程大纲

**课程名称:** TWI 一线主管技能提升训练

**培训课时:** 2-4 天/12-24 小时

**培训对象:** 制造型企业之生产部&质量部经理、主管、班组长及现场储备干部

## 成功案例:

- 2011 年 4 月成功为东莞伟易达公司轮训本课程 6 天；
- 2010 年成功为国内知名企业安踏体育轮训本课程 6 天、史丹利集团轮训 6 天、仁和集团轮训 6 天、比亚迪汽车、太阳纸业（中国 500 强企业）轮训 12 天。
- 2008 年 11 月—2009 年 8 月成功为中国船舶工业集团上海沪东中华造船集团分批轮训本课程 6 天，课程满意度 99.3 分。2009 年 7 月—8 月成功为广西福达集团分批轮训本课程 6 天，课程满意度 95.5 分。同年，培训本课程的知名企业：日本电工、中国石化、佳能、圣戈班、青岛啤酒、伊利集团、奇瑞汽车……

## 课程前言:

- 决战在市场，决胜在车间，执行在一线。本课程从日常作业能力、现场管理能力、现场改善能力、人员管理能力四大模块进行提纲挈领的提炼、总结；同时，对于一线管理的各个领域，介绍不容忽视的操作细节，力求“实际、实用、实操、实效”，满足一线主管全面提升其综合管理技能的需求。
- 本课程将有效的帮助一线管理者快速掌握一套车间、班组管理的新理念、新手法、新工具，资深专家与学员现场交流，真正剖释现场、班组管理中的热点、冰点、疑点、难点问题，有效解决一线主管的管理问题，并达成 PQCDMS 目标。

## 课程收益:

- 使生产一线管理者认识到自己在企业管理中的重要作用和地位，并了解其工作职责和任务。
- 学会运用事前预测、事中控制、事后掌握的技巧有效的防范、控制与解决生产现场的问题。

- 使管理者系统掌握提升产能效率的技巧，有效完成工作任务、保时保质达成客户订单交期。
- 使管理者掌握卓越的质量意识，并掌握零缺陷管理手法，以降低质量异常提高产品的良率。
- 使管理者系统掌握发现问题、分析问题、解决问题的方法，快速解决生产现场冲突和异常。
- 帮助管理者有效掌握教导员工、培育员工的方法，全面提升员工职业素养和现场操作技能。
- 使管理者正确掌握有效沟通、高效激励的技巧，从而使班组团队更加具有凝聚力、战斗力。
- 帮助管理者系统掌握辅助上司，带领部属的方法，发挥一线主管承上启下、承前启后的功效。

## 课程大纲

### 第一单元 一线主管意识形成篇

1. 何为“一次做对”
2. 为什么要“一次做对”
3. “一次做对”推行的背景与由来
4. 一次做对,从“心”做起，学会做正确的事
5. 一次做对,从“新”做起，学会正确地做事
6. 一次做对,从“芯”做起，用对方法做对事
  - 案例分享:两个木匠

### 第二单元 管理职责篇

1. 一线主管的角色是什么？
2. 认识自己的工作
  - 分享交流:我在为谁工作？
  - 分享交流:我该为谁工作？
3. 观念决定管理吗？
4. 正面的工作态度
  - 案例分析:对人我怎么办？对事我怎么办？
5. 经验固化：效率与障碍

6. 新时代管理者的六大能力
7. 一个成功管理者的基本条件
8. 管理在于团队
  - 问题研讨:一线主管如何提升团队凝聚力?

### 第三单元 管理实战篇

#### 第一节:工作教导技能JI (Job Instruction)

1. 班组长教导能力的重要作用
2. 班组长教导员工的正确理念
3. 对“教”与“导”的正确理解
4. 班组长常犯的错误教导方法
  - 角色演练:错误教导方式模拟示范
  - 观看录像:刘班长错误的教导方式
  - 问题研讨:师傅带徒弟教导的弊病
5. 新老员工不同的教导方法
6. OJT 工作教导四阶段法实施
  - 角色演练:正确教导方式模拟示范
7. OJT 四阶段教导效果的评估
8. 工作教导中激励、鼓励的技巧
9. MENTOR、Coaching、OPL 的结合运用
10. 车间多技能工训练的特点与条件
11. 车间多技能工训练的操作步骤
  - 观看录像:多技能工培训实施步骤
  - 问题研讨:员工为何不愿意做多能工

#### 第二节:工作方法-JM (Job Methods)

1. 工作改善四步法
2. 解决问题应是主管的重要使命
3. 什么时候为异常和需要改善?
4. 从观察力中训练发现问题的能力
  - 互动二分钟:您看到了什么?
5. 现场管理中常见的问题分析

6. 常见错误解决问题的方法
7. 解决问题八步分析法
8. 现场管理常用之工具分享
  - 现场 5S 管理
  - 现场目视管理
  - 5W2H 法
  - 设备 TPM 管理

### 第三节：工作关系-JR (JOB Relations)

1. 处理车间员工关系的重要性
2. 增进员工关系的基本原则
3. 创造班组内愉快的人际氛围
  - 观看录像:有效化解员工冲突与矛盾
4. 提升人际关系的四项基本技能
5. 沟通的类型与沟通的步骤
6. 沟通的过程与沟通障碍的克服策略
7. 员工人际风格沟通技巧
8. 高效沟通的“三步骤法”
9. 沟通中看、听、问、说的技巧
- 10.有效运用沟通化解员工的抵触
  - WORKSHOP:现场沟通模拟演练
  - 案例分析:一个女作业员的故事
- 11.与员工意见不一致时的沟通诀窍
  - 案例分享:苏格拉底的“引导法”
  - 案例分享:“表达不同意见三步曲”
- 12.与部属沟通的要点与诀窍
- 13.与同事沟通需要注意的方法
- 14.与上司沟通须避免犯的错误
- 15.和谐型班组从成功沟通开始

### 第四单元 学以致用能力

1. 讲师回顾总结 2 天课程重点

2. 讲师指导学员课后如何学以致用
3. 给优胜团队、个人学习标兵颁发奖品
4. 填写《学以致用行动计划表》
5. 学员代表发表培训心得和学以致用计划
6. 全体学员合影、优秀学员合影
7. 跟踪与反馈

### 课程特色:

- 本课程设计重点突出，避免到处是重点就没有重点的“全面式培训”。大部分一线主管是由员工或技术员晋升，往往当了管理者却不知道自己要做什么（身在其职，不谋其政），或还是继续保留做员工时的工作习惯，使现场管理处于“无政府”状态。因此，本课程开始内容为“意识形成篇”与“管理责任篇”，使现场管理者真正做好由员工到管理者角色的转变。
- 把管理者与员工区分的第一功能是教导别人，一线管理者往往自己“能干”，而底下的员工却“不能干”，导致这一局面的根本原因是管理者缺少“教练技术”。一流的现场来自一流的员工，一流的员工来自管理者一流的教导方法，尤其是员工流失率日益上升的今天，现场管理者的教导方法是否得当对生产现场的质量与效率影响深远。因此，本课程重点内容之一为“工作教导方法”，使管理者正确掌握教导员工的方法与技巧。
- 管理者的工作重点为做好日常管理，日常管理是每天重复做一些简单和容易的事情。但是，正如同海尔 CEO 张瑞敏所说：“简单的事情天天做好就不简单，容易的事情天天做对就不容易”。日常管理是一线管理最基础的也是最重要的内容，一线主管如何做好事前的准备，如何做好事中的控制，如何做好事后的掌握，决定到整个生产运作的成败。因此，本课程最重要的内容为“工作方法”。
- 一线主管如何在组织内发挥承上启下的功效，是此课程内容要强调的第四个重点。一线管理通过“请示工作拿方案，汇报工作讲结果，布置工作讲流程”的沟通协调方式在组织内进行上传下达，从而打通整个生产运营的任督二脉，实现企业生产管理的健康运转。

### 课程形式:

- 本课程设计结合以上几个重要内容，深入浅出、实用新颖，结合工厂的管理

现状，具有很强的针对性与实用性。从“软件”管理理念到“硬件”管理工具、管理技巧有效结合软硬兼施，从根（人的观念）本（管理方法）上解决一线主管在工作中遇到的疑难杂症。本课程中西药结合，既补气健身又治病防病，是一付上好的管理药方。

- 本课程采用培训 + 指导的训练模式进行，课前调查问题，课中分析问题，课后督促解决问题，使企业接受本课程培训后降本增效，物超所值。