

TWI 一线主管管理技能

【课程背景】

生产现场是生产型企业利润之源,一线主管是生产现场的灵魂人物,企业 90%的基础管理工作靠一线主管去落实,90%的工作效率靠一线主管去推进,90%的现场事故靠一线主管去发现与改善;全部的作业手法、全部的一线员工都要靠一线主管去指导去管理!

毫无疑问,提升这些主导现场绩效的中基层管理者的技能,对提升公司整体效益,增强公司在行业中的竞争力具有决定性的意义。二战以来,TWI 在制造业广泛使用并极大地推动产业的发展。

TWI (Training Within Industry) 是企业实现精益生产的基石。其英文原意为:在企业内部(不脱产)的培训,日本译为:现场监督者技能训练,中国叫做:一线主管技能培训,其 3 大模块:JI-指导部下的技能(Job Instruction)、JM-改善的技能(Job Method)、JR-管理人的技能(Job Relation)。

在中国企业面临严峻考验的当下,如何快速提升生产现场主管人员的管理技能已成为所有企业必须面对的迫切问题,这已成为关系到企业经营效益与生存发展的核心工作。

JI, JR, JM 三个模块都是用学员自己现场的实际作业来体验 TWI 四阶段法的有效性。

JI 能帮助一线主管正确使用 4 阶段法,并掌握运用作业分解进行有效的工作指导,促使指导工作的标准化与规范化,达到一线主管正确的指导让部属迅速领悟工作,不出差错的进行标准作业的目的。

JM 对搬运,机械,手工作业中的浪费通过 IE - 手法及 JM 特有的 5W/1H 的自问方法来发现问题,解决问题。达到有效地利用现有的材料,机械,劳力,消除浪费降低成本之目的。

JR 对消除一线主管因处理人的问题不当而带来的负面影响,它能够有效地帮助你激发团队精神,改善员工态度,抑制员工流失。通过待人的技能运用提升一线主管威信,增强部属凝聚力调动部属积极性。

【课程收益】

通过学习本课程,您将能够:

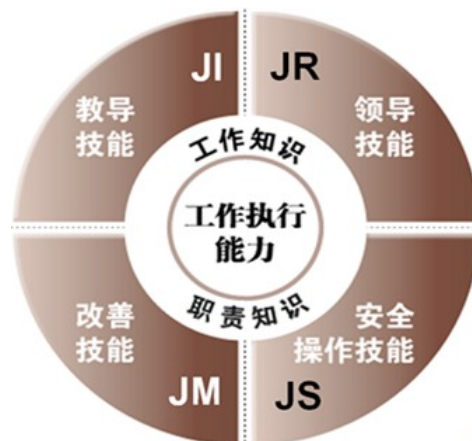
- 1) 能使一线主管掌握正确的指导技能，让员工不出差错的工作，提高生产，减少浪费，安定质量！
- 2) 正确掌握分析问题的能力、提高解决一线现场问题的能力。
- 3) 改善管理干部跟上司、同事、部属之间的人际关系，能使一线主管掌握正确的待人技能；
- 4) 提高沟通表达及有效激励的能力，以提高团队的协作，减少一线员工流失，安定生产！
- 5) 能使一线主管掌握正确的改善技能；利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润！
- 6) 注重安全教育与管理，减少意外灾害的发生以及减少工具、设备的损坏。

【课程特色】

本次课程主讲老师二十余年制造业实战管理经验，在日资、韩资及港台企业对 TWI 培训工作进行了深入地研究与实践，讲师同时结合中国企业的特点进行了本土化转化，丰富了 TWT 的内容，增强了对本土矿冶企业的适应性从而确保良好的效果。

- 1) 课前：和一线管理者面对面交流，把握现实管理状况。
- 2) 课中：TWI 基本方法（30%）+ 管理理念（20%）+ 实战案例（30%）、模拟演练（20%），通过企业中过程控制的实际案例讲解，来说明 TWI 的原理、运用步骤、确保学以致用；
- 3) 课后：现场提问、效果评估，提供跟踪应用的方法工具，使所学内容落到实处。

【课程结构】



【课程对象】 本课程适用于企业车间主任、生产主管等一线管

业班组长、理者；

【课程时间】 两天（6小时/天）（时间安排：上午3小时，下午3小时）；

【课程大纲】

第一章. TWI 与企业一线主管角色认知

1、认识 TWI :

1. 什么是 TWI ?
2. TWI 的起源与发展。
3. TWI 取得的成就 ?

2、一线主管的定位与角色认知

1. 谁是企业的一线主管
2. 一线主管的角色认知

3、一线主管必备的 2 种知识，3 个技能

1. 工作的知识-职责的知识 ;
2. JM 改善技能、JR 领导技能、JI 指导的技能

4、一线主管应具备的管理意识

3. “客户第一、结果导向”的管理理念
4. “基于三现主义”的现场管理意识
5. “遵循 PDCA 循环”的问题解决流程
6. “二八原理”的要事优先效能法则
7. “注重预防关注过程”的现场管理思想
8. “效率源于士气”的团队观念。

5、整体把握现场管理—现场管理之屋

1. 现场管理的核心目标—创造价值。
2. 现场管理的基础工作

—5S、SOP、团队士气、革新意识。

3. 现场的五大管理对象—4M1E

4. 现场的五大管理项目—Q、C、D、M、S

第二章、JI 部分 (指导的技能-教导力)

1、培育与指导的基本观念

1. 工作教导的重要性
2. 培育部下必须注重的三个因素 ;
3. 愿学胜于会教、身教胜于言教
4. 构建易于得到指导的环境
5. 创造利于部下成长的气氛
6. 指导部下：让问题员工焕发活力
7. 指导部下：让骨干员工得到成长
8. 指导部下：让接班人日益成熟

2、JI- 工作指导的方法

1. 不完善的指导方法 (情景模拟)
2. 工作指导 4 阶段法讲解
 - ◇ 第一阶段：进行学习准备
 - ◇ 第二阶段：说明作业
 - ◇ 第三阶段：试做
 - ◇ 第四阶段：检查成效
3. 运用四阶段指导法的 4 项准备工作

- ◇ 第一：订立训练计划
- ◇ 第二：分解作业（作业分解讲解-标准案例）
- ◇ 第三：准备全部的东西
- ◇ 第四：整備作业场

3、提高员工实际操作技能的指导要点

- ① 主动指导、积极引导
- ② 按日程计划进行
- ③ 指导的在线化、即时化
- ④ 干部调职对培训工作的无缝对接

4、如何营造学习型班组

- 1. 培训工作制度化
- 2. 员工技能目视化
- 3. 考核比赛例行化
- 4. 调薪、升职、荣誉关联化

5、演练：分组进行指导方法模拟演练；

第三章 . JM 部分- (改善的技能-创新力)

1、现场改善的基本观念

- 1. 现场改善工作的重要性
- 2. 改善工作的前瞻性、全员化与常态化
- 3. 现场改善的方向：
Q、C、D、M、S
- 4. 现场改善的目的与着眼点
- 5. 现场改善的障碍与对策

2、工作现场的作业改善

- ① 现场管理中的七大浪费

② 认识问题

③ 问题描述

④ 问对问题

⑤ IE 七大改善手法介绍：

动改法、防错法、五五法、双手法、

人机法、流程法、抽查法

⑥ 改善的基本技法介绍：

联想法、缺点/优点列举法、头脑风暴法

3、JM 改善方法讲解（四阶段法）

第一阶段：分解作业讲解

分解作业细节：(搬运、机械、手工)作业

第二阶段：自问细节讲解

① 5W1H 法进行自问

② 4M1E 法进行自问

第三阶段：构思新方法讲解

消除法、结合法、重排列法、简化细节法

进行新方法展开

第四阶段：实施新方法讲解

接纳、认可、运用、认同，实施新方法

4、解决问题的 8D 法（改善小组活动开展方法）

① 课题选择

② 现状把握及目标设定

③ 活动计划作成

④ 原因分析

- ⑤ 对策立案及实施
 - ⑥ 效果确认
 - ⑦ 标准化管理
 - ⑧ 反省及今后展望
- 5、Idea 现场改善提案思想的导入
(生产一线改善提案活动开展方法)
- 第四章、JR 部分- (带人的技能-领导力)**
- 1、一线主管管人的基本认知
- ① 管理的定义
 - ② 管理者管理能力的构成
 - ③ 管理者的五项职责：
目标设定、组织化、工作规划、
业绩的判定与评价、人才开发
 - ④ 管理者的成果如何通过部下来展现
 - ⑤ 洞悉人性才能驾驭—掌握员工性格特点
 - ⑥ 管理者与部下的关系模型
- 2、现场工作关系处理
- ① 了解员工及了解员工的途径
 - ② 掌握对方想法与心情的基本原则：
不中断、不辩论、不霸占、不贸然、
认同、鼓励让员工说出重要的事
 - ③ 与部下建立良好人际关系的四步

- 骤
- ◇ 工作情形应事前告知；
 - ◇ 表现好时应及时给予赞美；
 - ◇ 涉及切身利益的变动要事前告诉对方
 - ◇ 让部下充分发挥能力
- ④ 取得上司信任与支持的方法
- 3、现场管理工作关系问题解决方法
1. 员工关系问题发生的类型图
 2. 工作关系方法四阶段
 - ◇ 掌握事实
 - ◇ 详加思考再决定
 - ◇ 采取措施
 - ◇ 事后确认
 - 4、一线主管与员工有效沟通技巧
 - 1.认识沟通
 - 2.有效沟通的模式与原则
 - 3.沟通要因人而异。
 - 4.委派工作的沟通技巧
 - 5、一线主管有效激励员工的技巧
 1. 激励的基本原则
 2. 双因子理论
 3. 马斯洛需求等级
 4. 低成本的激励几种方法
 - 6.现场人员关系问题处理方法讨论
回顾、总结、行动计划