

# TWI – 基层主管培训 (3 天)

## (Training within Industry for Supervisors)

### 课程描述

班组是企业生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。一个企业赖以发展的要素有人员(Men)、资金(Money)、方法(Methods)、设备(Machines)、材料(Material)、市场(Market)及工作精神(Moral)，而如何对以上七项要素做适切的管理，最大限度追求投入产出比，则要从靠班组长（基层主管）管理能力的提升。

班组长是班组中的领导者，是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行、产生“1 + 1 > 2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。在实际工作中，公司的经营决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，经营目标就很难落实，因此，班组长是企业执行力的重要保障。

TWI(Training within Industry for Supervisors)基层主管训练课程，从 JR(Job Relation)工作关系、JI(Job Instruction)工作指导、JM(Job Method)工作方法、JS(Job Safety)工作安全等四个方面入手，通过互动式的培训方式，全面提升班组长的解决问题、观察力、判断力、整合力及表达力的能力，可大幅减少意外事故发生，减少浪费、成品补修及不合格产品的产生，减少工具或设备的损坏，可有效提高组织气氛和达成企业良好共识的管理效果。

总体来说，JR，JI，JM，JS 分别侧重以下方面：

JR 工作关系——有关督导人员与属下作业人员之间关系，及领导方面

JI 工作指导——教育督导人员如何教导属下作业人员，以及如何做好训练

JM 工作方法——着重于如何激发及实践工作改善的构想

JS 工作安全——着重于工作中之安全防护与事故预防

### 课程目标

通过本课程的学习，学员将能够

- 明确基层主管的作用与责任
- 掌握指导下属的正确方法
- 掌握改善作业的正确方法
- 学会运用人际关系的基本原则
- 掌握安全事故对策的制定方法

### 课程对象

- 班组长（基层主管）
- 最佳人数：25人。

### 课程时长

- 讲师培训  $8 \times 4 = 32$  小时（4天）；
- 班组长培训  $8 \times 3 = 24$  小时（3天）。

### 课程内容

#### 基础管理篇

##### 单元一 管理的基础

- 管理的基本概念
- 管理的四大职能
- 管理的五项内容
- 基层主管的管理权限
- 基层主管的类型分析
- 如何提高影响力？
- 基层主管必须具备的意识

**单元总结：夯实基础，成功管理**

##### 单元二 基层主管的作用和职责

- 自我检查评价
- 班组的现状
- 基层主管所处的位置
- 基层主管的任务
- 基层主管的作用与职责

**单元总结：明确职责，统筹规划**

##### 单元三 基层主管如何履行职责

制定业务计划  
岗位之间的接口处理  
认真执行规章制度  
监督与控制  
正确下达指示

**单元总结：接口管理，监督控制**

## **JR-工作关系篇**

### **单元四 工作中的人际关系**

人际关系的定义  
人际关系的作用  
为什么产生人际矛盾和冲突？  
建立良好工作关系的基本原则  
处理人际关系的四个阶段  
批评和表扬的技巧  
人际关系的“四解两容”

**单元总结：容人容事，快乐工作**

### **单元五 有效沟通**

理解沟通过程  
沟通五要素  
辨识沟通障碍  
基本沟通技巧  
角色演练：“忠实的翻译”  
四种沟通风格：DISC 测试  
制定沟通计划  
控制沟通结果  
小组讨论：我该如何与别人沟通？

**单元总结：有效沟通，快乐管理**

### **单元六 冲突处理**

Johari Window：冲突产生的机理分析  
冲突处理的五个基本方法  
冲突处理技巧  
如何利用“冲突”达成管理效果

冲突处理与工作协调

工作协调的要领

部门协调

岗位协调

案例分析：谁的错？

**单元总结：冲突处理，和谐共赢**

## **JI-工作指导篇**

### **单元七 工作指导**

工作指导的重要性

有效指导的 11 点提示

指导下属的 15 种情境

正确指导下属的四个阶段

指导与咨询

改变员工不良习惯的方法

成功指导指南

**单元总结：成功指导，快速提升**

### **单元八 OJT 方法**

OJT 的基本知识

工作内容的组织

OJT 的三大策略

评估及数据收集

OJT 一体化操作

**单元总结：在岗培训，指导有方**

## **JM-工作方法篇**

### **单元九 工作改善原则**

问题意识

培育问题意识

细节的力量

浪费的概念

工作改善的基本原则

**单元总结：工作改善，追求完美**

## 单元十 工作改善方法

标杆标准法(Benchmarking)

精益方法(LEAN)

瓶颈分析法(TOC)

流程管理的“前三化”与“后三化”

**单元总结：工作方法，效能保障**

## JS-工作安全篇

### 单元十一 安全防护与事故预防

安全管理的4M1E

基层主管的安全责任

良好的习惯：事故预想与反事故演习

安全生产的“三不放过”原则

控制 - 防患于未然

**单元总结：工作安全，重在预防**

### 单元十二 EHS-环境、健康与安全

EHS 的重要性

EHS 制度

EHS 文化

**单元总结：创建 EHS 文化，关注 ■ 员工健康与安全**