

TWI 一线主管能力提升培训

TWI (Training Within Industry) 是国际上公认的训练一线主管如何管理和教导工人的课程。这个课程的最大特点是将方法步骤化、条理化，一线主管容易学习及掌握且使用。本课程曾经帮助美国 6000 多家公司超过数百万工人，使这些企业的工人的生产绩效提升了 25%。这一数据让 TWI 课程成为一线管理人员的必须课程。此课程对那些想获得实用的技巧以提升一线工人业绩的主管十分有益。所以，TWI 培训是班组长培训的基础，是培养一流班组长的有效手段。

【TWI 课程模块及收益】

一线主管工作胜任的状态

使一线主管认知工作胜任的状态可从三个方面进行调整和努力，纠正一线主管的认识误区，自觉正确定位自身的角色和与之匹配的职责和相关联的工作知识，并培养自身的管理技能，有效地树立工作威信并激励下属员工，达到最佳的工作状态。

工作教导技能训练-JI (Job Instruction)

培养一线主管能够用有效的程序，清楚的教导部属工作的方法。使部属很快接受到正确、完整的技术或指令。现场主管熟练运用教导技能，可以减少生产过程中的浪费、返工以及降低产品的不良率。能够很好的降低灾害事故的发生及工具设备的磨损等。

工作改善技能训练-JM (Job Methods)

培养一线主管能够通过合理的程序，对工作上的问题进行分析思考，并提出改进方案。熟练掌握改善技能，能更有效的利用材料、机械、劳动力，从而提高工作的效率与效能。预防问题的发生。能够带领部属开展持续改善的小组活动。

工作关系与领导技能训练-JR (JOB Relations)

一线管理人员是通过部下达成生产成果的，如果在日常工作中能够熟练运用这种领导技能，得到部下的充分协助。就可以预防生产过程中问题的发生，在出现人际沟通问题的时候能够顺利地给与解决，从而加快工作进展。

工作安全管理技能-JS (Job Safety)

使一线主管掌握安全管理的技能，了解工作安全的范围，清楚明白工作安全的重要性。不安全的工作带来的连锁灾害的可怕性及严重性。从根本上解决生产

过程中的工伤事故。

【TWI 课程大纲】（课时五天）

一、一线主管工作胜任的状态

1、状态是职业成功的保障

2、一线主管正确的角色转换

- ❖ 一线主管的第一角色是什么？
- ❖ 案例：任劳任怨的刘力
- ❖ 管理的定义
- ❖ 对现场管理的理解
- ❖ 管理者的五大心态
- ❖ 讨论：一线主管究竟是什么官？

案例 1、2、3

- ❖ 一线主管的三大角色

3、一线主管明确的职责认知

- ❖ 关于工作的认知
 - 为什么而工作？
 - 为谁而工作？

- 应该怎么做？

- ❖ 关于职责的认知

- 人生就是角色，角色就是责任，责任就是价值。
- 责任心是第一执行力，没有责任心就没有价值。
- 一线主管的五大职责

4、一线主管熟知的工作知识

- ❖ 企业文化
- ❖ 产品知识
- ❖ 技术知识
- ❖ 管理知识

二、工作教导技能训练II

1、一线主管工作教导的意义

- ❖ 如果下属或新员工的工作状况不好（不明白、不会做、不熟练……），
怎么办？
- ❖ 工作教导的概念
- ❖ 工作教导的意义及目的

2、工作教导前的准备

❖ 制作员工培育指导计划表

- 盘点员工能力、制订员工培训与发展计划，建立技能人才梯队
- 员工培育指导计划表制作方法
- 因材施教的方法

❖ 制作工作分解表

- 为什么需要工作分解表
- 工作分解表的制作方法
- 工作分解中常遇到的问题

❖ 准备所需物品

❖ 整理工作场所

3、工作教导的实施方法

❖ 何时需要指导和培训

❖ 常用的现场员工工作教导法

- ◇ 口授法、讲授法
- ◇ 仅做给他看（实作）
- ◇ 一面讲一面做的方法
- ◇ 工作教导的四阶段法训练（一对一指导方法）

- 准备阶段—使其做好学习准备
- 示范阶段—说明作业内容，传授工作
- 实作阶段—让其试做
- 上线阶段—实践，考核成效

练习:现场教导的角色扮演

三、工作改善技能训练JM

1、工作改善的意义及作用

- ❖ 如果工作的方法、顺序、设备不好、不足、不轻松、不被喜欢……，
怎么办？
- ❖ 工作改善的概念
- ❖ 工作改善从哪入手
- ❖ 一线主管在工作改善中所发挥的作用
- ❖ 工作改善的意义及作用

2、工作改善实施前的准备

- ❖ 克服工作改善的心理障碍
 - 念旧的困扰
 - 安于现状

- 阴影的困扰
- 因为反对人而反对事
- 缺少问题意识
- 缺乏对改善的认识
- 缺乏改善的技巧
- ❖ 树立工作改善的五大意识
 - 问题意识
 - 责任意识
 - 创新意识
 - 效率意识
 - 品质意识

3、如何进行工作改善---工作改善的四阶段法训练

- ❖ 作业分解阶段——分解作业
- ❖ 作业分析阶段——就每一个细目作核检，自问检讨每个细节。
- ❖ 创造对策阶段——新方法的展开并创造出新的工作方法
- ❖ 实施新方法阶段——推动并执行新方法

案例分析

4、解决问题的思维方法 - PDCA 循环

三、工作关系与领导力训练 JR

1、工作关系建立的重要性

- ❖ 如果工作上的人际关系不好，属下没干劲、不去干、有意见不平静..

怎么办？

- ❖ 什么叫工作关系
- ❖ 稳固的组织架构和工作关系
- ❖ 工作关系的重要性

2、改善人际关系的基本要诀

- ❖ 尊重，告知工作情况
- ❖ 赞赏，鼓励优良行为
- ❖ 真诚，异动事先沟通
- ❖ 善待，发挥潜能志向

3、处理工作关系问题的四阶段法训练

- ❖ 掌握事实—调查研究，抓住事实
- ❖ 思考措施--整理事实，充分考虑，决定处置方案
- ❖ 实施措施—执行处置方案
- ❖ 确认结果—评估确认后续工作

4、卓越领导力修炼

- ❖ 领导力是什么？

- ❖ 领导力的核心就是影响力。
- ❖ 有了领导力才会有真正的执行力
- ❖ 领导力提升的五种境界
- ❖ 高效的领导力来自于有效的沟通力---有效沟通
 - ◇ 管理的秘诀：沟通、沟通、再沟通。
 - ◇ 沟通的重要观念
 - ◇ 是什么原因造成有效沟通的障碍？
 - ◇ 有效沟通的方法与艺术训练
 - 图解有效沟通的方法
 - 怎样与上级沟通—如何赢得上司的信任和支持
 - 怎样与下属沟通—如何说服、批评、下达指令
 - 怎样与同事沟通—如何获得支持与配合

四、安全管理技能训练 JS

1、为什么要管理安全？

- ❖ 如果在作业现场，员工的安全意识和行为比较差，怎么办？
- ❖ 安全管理的概念
- ❖ 我国安全生产的方针是什么？

- ❖ 安全生产对企业具有的经济价值

- ❖ 安全管理的意义和作用

2、安全事故发生的原因？

- ❖ 安全事故发生的比例

- ❖ 现场不安全的状态

- ❖ 现场不安全的行为

3、如何识别、控制、治理隐患？

- ❖ 无隐患管理法

- ◇ 海恩定律---“安全金字塔”法则

- ◇ 隐患管理技术---工作安全四阶段法训练

- 隐患识别阶段：思考可能导致事故发生的要因

- 风险评估阶段：慎思确定对策作出决定

- 风险控制阶段：实施对策

- 持续改进阶段：检查讨论结果

- ◇ 引发安全事故的基本要素与原因（4M1E）

- ◇ 练习：隐患识别及预防训练（鱼骨图+头脑风暴）

- ❖ 安全行为的激励法

◇外部激励

◇内部激励

❖ 安全目标管理法

四、如何实施安全管理

❖ 班组长的安全管理职责

❖ 班组长的安全管理重点

❖ 彻底实施 5S 管理

❖ 建立安全检查和例会制度

❖ 确保安全的防范措施

❖ 指导员工安全训练

❖ 模拟实战练习：危险预知训练 ---KYT