

《TWI 杰出班组长》

主讲：李启春

【课程背景】：

TWI 课程产生于 30 年代的美国。当时，正值第二次世界大战。美国动员了大量没有工作经验的人，让他们从事制造业。由于战争，进行职外的培训，几乎不太可能。因此，所有的适应性训练和生产性训练都融入到了工作当中。这就迫切需要开发出在生产线上能进行培训的课程。在此历史背景之下，开发出了现场管理者的第一个能力提高训练法——“操作指导技法”。

后来相继开发出了“操作改善技法”，“人际关系技法”、“安全操作技法”。考虑到现场管理者与员工沟通很频繁，后又加上了“商谈沟通技法”。从而，形成了较完整的现场管理者培训课程。

TWI 课程问世之后，迅速在许多国家得到了推广，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。

【课程说明】：

课程将从 TWI-JI 工作教导、TWI-JR 工作关系、TWI-JM 工作方法、TWI-JS 工作安全等多个环节和大家分享如何提升现场一线管理人员的综合管理技能。

课程将采用老师讲授、案例分享、学员演练互动的形式进行，让学员在学中悟，在练中感，在动中学。

大量的企业成功及失败的案例分享和学员的高度互动演练，是本课程的主要特色。

【课程收益】：

掌握一套（四阶段法）正确，安全，有效地指导员工作业的技能。

掌握一套正确指导的技能让员工能在理解的基础上严格遵守标准作业。

掌握督导人员的人际关系技巧，提升班组团队效率；

掌握工作教导方法，综合指导学员要多做改善工作 运用所学贡献于其工作岗位

掌握工作安全损失发生原因、来源与控制方法。

【适用对象】：

现场骨干员工、现场储备干部、现场班组长

【课程时间】：2 天/12H

【课程时间】：

第一讲、TWI-JI 工作教导

1、何谓督导人员

- 2、督导人员必备的五个条件
- 3、工作教导应有的理念
- 4、传统的教导有哪些缺失（案例演练）
- 5、工作教导四阶段法
- 6、教导前的准备事项
- 7、工作分解表制作方法（用电机、线结案例分析）
- 8、学员演练工作分解表制作（打领带案例分析）
- 9、冗长的工作教导
- 10、感觉的教导
- 11、吵杂环境教导原则
- 12、督导人员应有的潜力
- 13、TWI—JI 评价表
- 14、上班前要准备的事项
- 15、上班中要处理的事项
- 16、下班后要掌握的事项

学员互动：工作教导对工厂现场会有哪些效果？晨会实施方法

案例分析：观赏录像带学习督导人员训练的重要和由来、李班长的一天为什么瞎忙

第二讲、TWI-JR 工作关系

- 1、督导人员存在的意义
- 2、督导人员的角色与功能
- 3、督导人员的管理使命
- 4、工作分派时应考量的原则
- 5、教导人员的工作关系
- 6、督导人员的 PACE 人格分类
- 7、人格类型特性分析
- 8、学员互动：描述你心中所期待的上司
- 9、学员互动：描述你心中所希望的部属
- 10、研修问题解决四阶段法的目的
- 11、督导人员应具备的条件
- 12、督导人员的责任
- 13、问题的四种发生型类
- 14、增进人际关系的基本原则
- 15、问题处理的方法
- 16、掌握部属想法和情绪的面谈方法
- 17、人际问题解决表
- 18、问题解决四阶段法总结
- 19、与上司处好关系的原则
- 20、如何向上司报告工作
- 21、怎样接受与执行上司的指示
- 22、下属的戒律
- 23、干得好还要说得好

案例分析：李莲英真是个赞美天才

案例分享：「督导人员的人际关系」示意图

学员互动：学会「工作关系」后的效益

第三讲、TWI-JM 工作方法

- 1、由改善的重要引导出改善的实施阶段
- 2、实际演练、工作分解表与提案表的写法
- 3、强调工作分解表细目与自问检讨重要性
- 4、强调展开新方法的作法、学员发表提案表
- 5、强调实施新方法之程序与工作教导运用
- 6、教导者工作改善方法示范领悟工作改善精神
- 7、说明改善四阶法，了解改善之思路、作法，奠定有效的改善模式，便运用于工作中
- 8、运用所学，实际进行工作改善，让学员共同讨论，以了解从工作细目中构想新办法
- 9、学员实习共同讨论，了解重要细目之构想
- 10、学员实习、讨论强调「展开转入新办法」
- 11、学员已实习之案例发表提案书并讨论
- 12、了解如何将新方法用于工作教导方法，综合指导，告诉学员要多做改善工作运用所学贡献于其工作岗位
- 13、生产排程的高明做法
- 14、快速排线、换线技巧
- 15、平衡生产线改善技巧
- 16、建立无间断的生产流程“一个流”

案例分析：王组长换线为什么要 45 分钟

第四讲：TWI-JS 工作安全

- 1、安全的定义、事故分析、灾害事故研讨
- 2、损失发生原因、来源与控制实例研讨
- 3、事故原因类型分析与记录统计使用
- 4、自己为什么担任班组长
- 5、你不可不知的品质意识
- 6、经典案例：巴顿将军的启示
- 7、品质意识的四个陷阱
- 8、防止不良品发生的要诀
- 9、品质异常发生的快速应对

案例分析：海尔砸冰箱

案例研讨：失之毫厘，差之千里

学员自检：班组长到底应该做些什么？

案例讨论：班组长的自我画像

第五讲、课程总结与回顾

- 1、课程总结
- 2、学员提问及解答
- 3、学员与老师留影