
TWI 基层主管能力训练

【课程背景】

基层管理是企业的基础，企业 **80%** 的问题源于基层管理，因此基层管理水平的高低直接影响着工厂管理的效率和竞争力。**TWI**，全称 **Training Within Industry**。产生于二战时期的美国，是全球最优秀的现场管理者培训课程。自 **1950** 年，**TWI** 被引进日本，应产业界的实际需要，改进完善充实，并迅速推广和运用，对战后日本经济的发展起着非常重要的作用。**TWI**，六十年长盛不衰，为日本丰田公司等众多知名企业培养了无数一流现场管理精英！由于其产生的巨大效应，美国和其他各国认识到 **TWI** 的重要性，并逐步被开始学习这种先进的管理模式……

TWI 重视技能的培养，而不是知识的灌输。强调技能在实际工作环境中通过实践掌握。

JJ (Job Instruction) 工作教导技能

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。使部属很快的接受到正确、完整的技术或指令。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。

JM (Job Methods) 改善技能

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。

JR (JOB Relations) 用人技能

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

JS (Job Safety) 工作安全

使基层管理人员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。

【 培训对象】

企业生产主管、车间主任、班组长

【 培训时间】

2-5 天（可根据需要调整）

【 课程目标】

- 了解 TWI 用于基层管理的原理与真相
- 建立基层管理者的信心与个人魅力
- 掌握基层管理的基本方法和技巧
- 为您的职业生涯发展储备能量

【 教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

【 课程特色】

- 系统性：对工厂基层管理进行全面、系统的介绍
- 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合
- 实战性：以实战、实用、实效见长

【 课程大纲】

第一讲 基层主管该有的认识

案例分析：小张是个合格的班长吗？

1、基层管理者的“盲、忙、茫”

- 目标、方向不明

-
- 工作价值、工作效能不高
 - 上上下下的认同度不高
- 2、你了解所在的部门和工作定位吗？
- 3、基层主管在企业应如何定位？
- 高层定方向：引领
 - 中层定方案：督促
 - 基层定方法：执行
- 4、从技术（业务）思维转向管理思维
- 技术骨干转向管理工作的优势
 - 丰富的知识和较强的学习能力
 - 较强的标准、规范意识
 - 长期训练的量化思维模式
 - 注重细节
 - 技术工作与管理工作的差异
 - 从管事→管人又管事
 - 接受他人建议→咨询、指导他人
 - 注重细节→注重大局
 - 以个人为主→以团队为主
 - 逻辑思维→价值思维
 - 对事不对人→对事又对人
 - 注重技术、能力→注重人与人之间的关系
- 5、管理应该怎么做？如何理解管理？
- 管理就是“管”人“理”事
 - 管“人”：
 - 管内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能

-
- 管的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
 - ◆ 管人如同牧羊，企业文化象头羊，引领大众，管理制度象牧羊犬，对付自由行动的个别队员
 - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事
 - 理“事”：
 - 理的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
 - 理的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）
 - ◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化
 - ◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

6、基层主管应具备什么能力？

第二讲 工作教导技能 (JI)

1、工作教导特征

- 有经验的员工在工作场所或与工作场所近似的地点培训新员工，有计划地培养特定工作能力的过程
 - ✓ 有经验的员工
 - ✓ 工作场所
 - ✓ 有计划的培养
 - ✓ 特定工作能力
- 工作教导与传统培训的异同

2、工作教导关注的五个方面

- 工作性质
 - ✓ 及时性
 - ✓ 频率

-
- ✓ 难度
 - ✓ 失误的后果
 - 可供利用的资源
 - ✓ 合格的培训老师
 - ✓ 可用的培训时间
 - ✓ 设备、工具和数据
 - 工作环境的限制
 - ✓ 培训地点
 - ✓ 工作干扰
 - 财务方面的考虑
 - ✓ 学员人数
 - ✓ 预期的经济效益
 - 个人差异
 - ✓ 学员先前条件
 - ✓ 学员偏好
 - ✓ 文化差异

3、工作教导的流程

- 确定是否合适使用工作教导
- 分析工作任务
- 培养培训师
- 开发工作教导模块
- 实施工作教导
- 评估及解决工作教导问题

4、工作教导培训步骤

- 让学员做好准备
- 实施培训（说给你听、做给你看）

-
- 要求学员响应（说给我听、做给我看）
 - 提供反馈信息
 - 评估绩效

5、工作教导培训七大误区

- 过长的时间负担
- 业务专家不愿意担任培训师
- 培训师组建困难
- 员工发展
- 工作环境下的其他形式的培训
- 演绎的方法
- 借助人力资源的力量

6、工作教导训练指导的常规方式

- 主管对员工进行岗位训练指导
 - 示范法、讨论法、问答法、角色扮演法、实际练习法
- 离开岗位的集中式培训
 - 讲授法、讨论法、个案研讨法、游戏法、视听教学法
- 员工自我训练
 - 看书、看资料、练习、求教
- 其他训练指导方式
 - 拓展训练、竞赛

7、工作教导的实施方法

- 营造学习的轻松气氛
- 融洽与下属的关系
- 工作场所会议（小团体活动、现场问题分析会）
- 因材施教、因人施教（个别指导、示范）
- 让员工根据上司传授的技巧依法实践

-
- 让员工一边操作一边口述过程及注意事项
 - 让员工指出操作的关键之处，并示范
 - 让员工多次练习，直到熟练为止
 - 依据训练指导的评估情况制订一阶段培训计划

第三讲 改善技能 (JM)

1、 问题与改善的正确理解

- 业绩提升不能都认定为了改善
- 未达标前是问题，达标后的提升是改善

2、 现场效率低下的十大问题

- 人工成本与生产效率不成正比
- 设备损失及稼动率低下
- 物料延期及周转期长
- 临时插单与急单的影响
- 没有找到有效的改善方法
- 未使用 IE 技术进行改善
- 生产现场职能化
- 没有目视管理或没有提取生产关键指标
- 没有有效的生产效率考核体系
- 生产现场标准化不明确

3、 提高劳动效率的六个关键要素

- 人员
- 规格 (BOM) 及流程 (工序流程图)
- 设备
- 总标准时间和每个制程的标准时间
- 材料

-
- 场地
 - 4、 产能分析
 - 效率提升四步法
 - 5、 现场妥善排班的方法
 - 安排人员的原则
 - 掌握工位平衡
 - 有效安排生产线
 - 6、 人员动作经济原则
 - 人员动作经济分析
 - 人员配置结构化
 - 主管协调有度
 - 7、 现场作业高效切换
 - “零”切换的思路
 - 8、 生产改善的十大原则
 - 打破固有观念；
 - 寻找可行的方法；
 - 不要分辩，要否定现状；
 - 不要力求完美，50分也好，立即实施；
 - 错了马上改善；
 - 先从不花钱的改善做起；
 - 穷则变，变则通！
 - 追求根源，反复五次为什么；
 - 十个人的智慧比一个人的智慧高明；
 - 9、 日常管理的改善范围
 - 工作教导
 - 设备保养

-
- 工作计划
 - 作业指导
 - 工作交接
 - 班前班后会

10、生产改善的原则和方法

- 1、流程分析
- 2、5W2H (组织策划)
- 3、ECRS (方法)
- 4、PDCA
- 5、QC 七大手法

第四讲 用人技能 (JR)

1、人性的弱点

2、有效沟通对基层管理重要吗？

- 基层工作中的矛盾 70%是由误会产生的
- 误会是如何产生的？

3、沟通概念知多少？

- 什么是沟通
- 沟通在组织中作用
- 工作沟通怎么做
- 沟通的方式

4、有效沟通的技巧

- 倾听的技巧
- 表达的技巧
- 反馈的技巧

5、如何与下属进行有效沟通

- 如何下达工作任务

6、与上司相处的技巧

- 聆听指示和接受批评
- 工作汇报和请示

7、与下属面谈的要点

- 工作表现
- 绩效
- 激励

8、正激励与负激励的运用

- 激励是加法而不是减法
- 现场部属考评的要点
- 现场部属考核的方法
- 激励分析：他想要的到底是什么？

第五讲 工作安全 (JS)

1、什么是安全

1、 典型事故分析

- 从事故案例分析了解现行安全管理的困局
- 从事故后果重新理解安全责任

2、 什么是安全意识？

- 意：注意，识：辨识
- 安全敏感性在保障安全中的作用

【案例】仙游火车站危机处置

3、 安全管理要具备的三个意识

- 安全是相对的，不安全是绝对的
 - 要解决安全教育、培训效果差的问题
- 保障安全是为了自己和家人

■ 解决员工要我安全还是我要安全的问题

- 安全是需要知识和技能的

■ 提升员工的安全敏感度，解决安全管理的落地问题

4、 安全管理新理念

- 所有安全事故是可以防止的；
- 各级管理层对各自的安全直接负责
- 所有安全操作隐患是可以控制的
- 员工必须接受严格的安全培训
- 各级主管必须进行安全检查
- 发现的安全隐患必须及时更正
- 员工的直接参与是关键

5、 安全事故的演变过程

- 日常工作如何演变成安全事件或事故
- 事故成因分析

6、 什么是危险源（危险因素）？

- 能量和有害物质
- 不安全状态

7、 什么是安全隐患？

- 危险源隔离失效

8、 危险源、隐患和事故的关系

- 危险源→隐患
- 隐患→事件或事故
- 掌握以上几点，人人都可以自己编制安全规程

9、 安全管理的核心概念

- 提升敏感性
- 危险源

-
- 隔离
 - 高调
- 10、 危险源（或危险因素）辨识的原则**
- 11、 辨识现场危险源（或危险因素）的步骤**
- 准备工作
 - 安全危害识别
 - 风险评价
 - 判定可承受性
 - 制定并实施控制措施、计划
 - 评审措施计划的充分性
- 12、 危险源（或危险因素）辨识的方法**
- 危险源（或危险因素）辨识的案例
 - 询问交谈
 - 现场观察
 - 查阅纪录
 - 获取外部信息
 - 作业危害分析
 - 安全检查表
- 13、 危险因素的风险评估**
- 安全、风险、风险评估的关系
 - 矩阵法风险评价
 - 风险严重性与可能性的关系
 - 作业条件评价法（LEC法）
 - 风险性=后果*可能性*暴露程度
- 14、 危险源（或危险因素）的风险控制**
- 职业安全风险系统管理策划

-
- 制订安全管理方案
 - 工程技术的控制
 - 管理控制
 - 人的不安全状态
 - 物的不安全状态
 - 现场作业环境安全管理
 - 安全检查
 - 个体防护

15、什么是安全行为观察？

- 为什么要开展安全行为观察
- 如何区分人的不安全行为
- 安全行为观察的基本原理
- 开展安全行为观察的关键因素
- 如何实施安全行为观察

16、应急管理与应急预案

- 突发事件分类
- 什么是应急预案
- 应急预案的目的和作用

17、紧急救护知识

- 为什么要学习紧急救护
 - ◆ 天有不测风云，人有旦夕祸福
 - ◆ 救命的黄金时间
- 紧急救护的四项技术
- 如何拨打 120
- 现场急救基本方法
 - ◆ 人工呼吸方法

◆ 胸外心脏按压

◆ 现场外伤急救