

# 现场管理者管理能力提升 (TWI)

## TWI 课程背景：

TWI (Training Within Industry) ，即为产业内督导人员的训练，或一线班长/主管管理技能培训。源于二战后，美国生产局重建日本经济，发现日本技术劳动力潜力极为雄厚，但缺乏有效的督导人员，故引进 TWI 训练，培训了大量的督导人员。日本政府认识到此培训的重要性，为此组织企业成立日本产业训练协会，并由日本劳动省大力推广，对二战后日本经济得以迅速崛起起到了极大的促进作用，对日本产业的发展做出了重大的贡献。

TWI 是实施 TPS、TPM、5S 等各项工具和系统的基础。日本 Toyota 公司总裁曾说，TWI 是丰田生产模式中最重要的环节之一；VSM 的创始人 John Shook 极其推崇 TWI，认为 TWI 是丰田生产体系成功的关键。TWI 现已是各个国家训练企业督导人员的必备教材。

## TWI 培训的重要性：

企业中的一线管理人员（我们称之为“督导者”，包括班长、组长、课长、系长、生产主管、车间主任等督导职能的干部），他们的知识技能水平直接影响企业发展状况。TWI 培训通过工作教导技能、改善技能、用人技能和角色转换等方面对一线管理人员进行教导。使之能够高效指导一线操作员工，从根本上解决生产中的各种问题，达到生产效率提高、品质改善、成本控制的企业目标。

## TWI 培训的方法：

在“技能必须通过练习才能掌握”这一理念的基础上，课程中安排大量实例练习：在理论课程中穿插实际练习来启发新的课题，帮助学员巩固技能,加深理解,学会运用。强化培训的最终效果，不只是懂得知识，而是熟练运用。

## TWI 培训的收获：

- 1、开展工作教导，做好对员工的培训。
- 2、编写训练计划，对员工进行多技能培训，提高员工的综合素质。
- 3、制定工作分解表，编写单点课程 SOP。
- 4、进行示范讲解。
- 5、学会如何发现和分析问题。
- 6、工作方法的改善。
- 7、工作关系的改善。
- 8、工作安全方面，从预防轻微事故、惊吓事件、安全隐患着手，将事故消灭在萌芽状态。

## 课程大纲：

### 一、工作指导

- 1、工作指导的四个步骤
  - (1) 劳动力指示——两种无效的方法
  - (2) 运用工作指导四步法
- 2、如何做好教导准备——工作分解
  - (1) 准备要点：分解工作

- (2) 什么是重要步骤
- (3) 什么是关键点
- (4) 确定防火结案例中的关键点

## 二、工作改善

将工作改善应用到案例中来展示改善前后的对比

- (1) 工作的三种基本分类
- (2) 微波屏蔽样本工作——现行方法
- (3) 微波屏蔽样本工作——提议的新方法
- (4) 微波屏蔽样本工作——新方法下的工作程序是如何起作用的

## 三、工作关系

### 1、工作关系——与员工一起工作

- (1) 怎样才是“良好的管理”
- (2) 主管与员工的关系
- (3) 必须人性化地对待员工
- (4) 什么是“问题”以及你将如何解决
- (5) 处理一个问题

### 2、工作关系的四个步骤

- 步骤 1：获取事实  
步骤 2：权衡与决策  
步骤 3：采取行动  
步骤 4：检查结果

### 3、培养良好关系的基本原理及问题预防

- (1) 如何预见未来问题
- (2) 让每个员工都知道进展得怎样
- (3) 适当地给予表扬
- (4) 预先告诉员工对他们有影响的变革
- (5) 充分利用每个人的能力

## 四、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) 灾害原因类型与防止实例研讨
- (5) 灾害的工作环境研讨
- (6) 安全与五条件
- (7) 事故防止的必要性
- (8) 事故要素
- (9) 灾害的原因事例分析
- (10) 事故防止的事例

课时：2天