

《TWI 现场管理者管理技能实务》

课程背景：

TWI(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。二战后 1950 年，TWI 培训课程被引进日本，应产业界的实际需要它被改进完善充实，并迅速在日本产业界推广和运用，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，TWI 的引进和推广对战后日本经济的崛起和腾飞起着非常重要的作用，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，并逐步开始学习。

基本的 TWI 包括如下四大模块：

工作教导 (Job Instruction) 即通过对下属的培育与教导，进行经验传承；

工作关系 (Job Relation) 即运用有效的领导激励与沟通协调技巧，建立良好的职场工作关系；

工作安全 (Job Safety) 即通过事前考虑对策，进行处理，预防发生各种职场事故。

工作改善 (Job Methods) 即不断地思考并把改善的方法进行具体落实，以提升工作的效率与效能；

我们基于 TWI 的基本内容与培训精神，结合客户企业实际需求情况与多年实际培训的经验总结，对课程进行针对性的调整，在充分探讨基层主管角色认知的基础上，着重在上述四个模块进行客户化设计，新的 TWI 更加贴近企业的实际需要，更容易为中国员工所接受。

培训对象：

生产班组长及相关基层主管。

培训时间： 3 天，18 学时

培训大纲：

模块 1：基层主管角色定位与管理认知 (3H)

- 1、 基层主管目前面临的问题展示
- 2、 基层主管的角色和管理职责
- 3、 基层主管的四项职业准则
- 4、 作为同事的主管
- 5、 作为上司的主管

-
- 6、作为上司的主管的五大角色
 - 7、常见的角色错位及心态的把握
 - 8、主管角色的七大变化
 - 9、站在公司的角度提建议

模块 2、工作教导方法与技巧 (JI) ——4H

1) 现场员工的工作指导

- ◆ 现场经常出现的问题
- ◆ 下属何时需要工作教导
- ◆ 讨论：培训下属误区于存在的问题

2) 正确的工作教导方法

- ◆ 不完全的教导方法
- ◆ 正确有效的四阶段法（每个步骤都有若干具体的实施要点）
 - Step1 做好准备阶段；
 - Step2 正确示范阶段；
 - Step3 实际操作说明；
 - Step4 继续跟踪指导。

练习:现场教导的角色扮演

3) 如何进行具体的工作指导

- ◆ 作业分解法
 - 为什么要作业分解？
 - 作业分解的实施要点
 - 作业分解实例与演练
 - 布置作业：自己进行作业分解
- ◆ 制定训练预订表
 - 为什么制定预定表？
 - 如何制订训练预定表（演练）
- ◆ 实施作业指导--四阶段法
 - 指导前的准备
 - 主要步骤和要点分析指导
- ◆ 分组讨论，进行正确的教导方法的演练
- ◆ 各自作业教导方法的演练

4) 有效进行工作教导的注意点

-
- ◆ 主管做好教导的准备工作
 - ◆ 制定长期辅导核培训计划
 - ◆ 规划好时间表并做好培训记录
 - ◆ 选择合适的培训场地和道具
 - ◆ 完成培训的 PDCA 循环
 - ◆ 实施 OJT 指导
 - ◆ 图片欣赏与案例分享

模块 3 : 工作关系管理 (JR) ——4H

1) 认识职场的工作关系

- ◆ 工作关系的实质
- ◆ 赢得合作的工作关系管理
- ◆ 通过合作有效解决冲突
- ◆ 了解员工的性格差异

2) 工作关系改善的四个阶段

- ◆ Step1 掌握客观事实
- ◆ Step2 认真思考后决定处理方案
- ◆ Step3 实施措施
- ◆ Step4 确认结果 案例研究和情景模拟

工作团队管理 (Team Building and Management)

3) 认识团队：团队 VS 自然工作小组

- ◆ 游戏：沙盘推演及启发讨论
- ◆ 优秀的工作团队 — 大雁的启示
- ◆ 班组管理的目标：效率、质量、成本、交期、安全、士气及班组文化
- ◆ 如何形成班组管理的“秩序与规则”
- ◆ 如何发动员工参与管理
- ◆ 讨论：如何挖掘员工的智慧培养员工提升能力

4) 培养有效的管理沟通技巧

- ◆ 认识沟通
- ◆ 影响沟通效果的几种因素
- ◆ 沟通的基本技巧--表达技巧、倾听技巧、提问技巧、反馈技巧
- ◆ 沟通案例分析与演练

- ◆ 与下属沟通的技巧---面对面沟通
- ◆ 与下属沟通的技巧---班组会议技巧
- ◆ 与上级沟通的技巧---与上级沟通的方法和要点
- ◆ 与同事的沟通---水平思考技巧

5) 表扬、批评与说服改变员工的不良习惯

- ◆ 批评的目的是什么？
- ◆ 什么是有效的批评？
- ◆ 批评与表扬的灵活应用
- ◆ 有效批评与表扬的几个原则
- ◆ 案例分析

6) 基层主管的情境领导技巧

- ◆ 领导效力的三项影响因素
- ◆ 生产主管的领导能力分析
- ◆ 员工成熟度分析
- ◆ 一线主管的情境领导
- ◆ 案例讨论：如何领导这些下属？
 - 如何管理 95/00 后？
 - 如何管理老油条？
 - 如何管理能力比你强的员工？
 - 如何管理刺头？
 - 如何管理不思进取的员工？

— 课后作业：结合授课学到的内容，每位学员在一个月（30天）之内提交两个成功激励下属的案例，同时提出一个遇见的激励难点问题。不能多，也不能少。

模块 4、工作改善的技能技巧 (JM) ——4H

1) 工作改善的基本思路与方法 (TWI and Lean Manufacture)

- ◆ 竞争条件下制造业的成本、利润、价格与竞争优势分析
- ◆ 制造业利润是如何产生的？
- ◆ 精益生产 (Lean) 的思想精髓-消灭浪费
- ◆ 卓越现场的指标分析-P/Q/C/D/S/M
- ◆ 工作改善四阶段

第一阶段——工作分解

第二阶段——就每一个细目作核检

第三阶段——展开新方法

第四阶段——实施新方法

PDCA 法、ECRS 法等

◆ 案例学习

2、关于质量的基本认识

- ◆ 产品质量、工作质量与信息质量
- ◆ 内部客户原则在现场质量管理中的应用
- ◆ 追求质量零缺陷-过程质量和工作心态
- ◆ 关于质量问题的讨论
- ◆ 利用 QC 工具进行班组质量改善活动
- ◆ QCC 实践与工作改善

3、生产中的设备日常点检与保养

- ◆ 为什么要日常点检设备
- ◆ 设备保养的体系介绍
- ◆ 操作工在设备保养方面的作用
- ◆ 分析：什么是优秀的操作工？
- ◆ 讨论：实际如何操作

4、问题分析与解决技巧

- ◆ 如何认识问题？
- ◆ 分析问题的几种常用方法
- ◆ 提升解决问题能力的几个阶段
- ◆ 生产现场有哪些问题
- ◆ 用“5 个为什么”分析和解决管理当中的问题
- ◆ 有效使用 5W2H“对策表”确保执行
- ◆ 防错、防呆、防愚法在解决问题中的应用
- ◆ 标准化在解决问题改善现场中的应用
- ◆ 头脑风暴法的灵活使用
- ◆ 讨论分析：如何解决问题

课后作业：请结合本岗位实际，围绕效率、成本、质量三个方面，运用上述改善手法做一个改善案例。

模块 5、工作安全管理 (JS) ——3H

- ◆ 5S 与目视管理实践
- ◆ 可视化管理案例学习
- ◆ 工作中的安全管理

-
- ◆ 安全管理中的海因里奇法则
 - ◆ 安全的行为+安全的环境+管理到位 = 结果安全
 - ◆ 安全行为管理
 - ◆ 危险预知教育训练方法与操作
 - ◆ 安全环境管理
 - ◆ 改善与纠错/防错法的应运
 - ◆ 案例收集与安全教育

讨论：如何加强生产中的安全管理

课后效果跟踪：

- 1、 授课评估
- 2、 建立微信群
- 3、 上述作业在微信沙龙群里分享，学员发言，讲师点评
- 4、 点对点邮件支持协助，学员可以讲实战中遇见的问题统一反馈给 HR，HR 统一反馈给讲师，讲师统一在微信群解读，达到举一反三的效果
- 5、 两个月内设立调查问卷，班组长直属上司给予下属班组长评价，检验管理能力是否得到提升。