

《TWI 一线主管技能训练》

课程背景：

- 基层管理干部承担着工作业绩与人员教导的双重重任，不仅要有有效的管理日常工作素，还要协同其他部门共同处理各种问题。
- 然而，随着人员更替、晋升、调岗、作业不熟练、流程变更、工作关系复杂和安全隐患的频繁发生，给基层管理人带来无穷的困惑。作为基层干部，您是否经常被以下问题弄得焦头烂额？
- 员工很娇气，不好管，管严了抱怨，管松了任务完不成
- 同样的问题总是重复发生，再三叮嘱也没有用
- 工作不统一、流程标准不执行、不同的人做出来的结果千奇百怪，反工、重复导致工作效率低
- 工人流动性大，刚成熟又离辞了，工作总是在救火
- 布置下去的工作总是得不到很好的执行，与自己的期望有差距
- 团队士气不高，激发不起现场人员的工作热情
- 自己忙得象头“驴”，不断的问题依然发生
-
- 如何搭建起基层管理者的“黄金屋”？
- 本课程旨在帮助企业打造出一支钢铁般的基层队伍，在短时间内让其掌握先进的工作和管理方法，提升工作效率、减少事故发生、改善团队士气、让工作一次做到位。
- 2天的《TWI-基层主管人员技能训练》将告诉你一套系统而实用的工作管理方法。
- 本课程特邀请工业领域工作教导训练专家，具有25年工厂管理实践经验、原富士康科技集团IE学院副院长为学员讲授。风格生动、互动性强，讲解深入浅出、极易理解，擅长教练、研讨、演练、启发、体验、感悟等培训方式，能利用真实的案例，结合企业实际运作经验，培训内容实务性、可操作性极强，并安排时间组织现场交流、专家答疑等。本课程已在全国数百家大型企业得到实践和验证，充分证明！全国唯一，值得您的期待！

课程收益：

- 明确基层主管的管理职责与角色定位，树立正确的管理意识与观念
- 掌握基层管理的整体框架，掌握工作知识的基本构造和内容
- 掌握工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 掌握工作关系处置的技巧，减少因员工关系不协调而导致工作异常
- 掌握工作流程的基本要素及改善的基本方法，以持续改进我们的工作流程
- 掌握工作中的安全事故是如何形成的，以及如何处置并训练员工

课程对象：

- 部门主管、主任、班组长、储备干部等

课程形式：

- 头脑风暴法、演练法，小组讨论法，案例分析法、互动游戏法、影片教学法。

培训时长：

➤ 2天

培训物资：

物资名称	数量	备注
记事本	每人自来记事本	学习笔记
A4 白纸	每人 3 张	演练用
圆珠笔	每组 2 支	演练用
A1 大白纸	每组 8-12 张	演练用
大头笔	每组各 3 支	黑、红、蓝

课程大纲：
课前破冰：

1. 团队组建
2. 队名/队呼
3. PK/奖惩
4. 目标承诺

第一讲：班组长角色认知 & TWI 概论

第 1 节：TWI 发展历程

1. 思考：工作现场是否有经常需要训练的人？
2. 什么是 TWI？
3. TWI-四大特征
4. TWI 源于工业，用于工业
5. TWI 历史背景
6. TWI-在美国
7. TWI-在日本的发扬光大
8. TWI 在中国

第 2 节：企业对 TWI 的需求

1. 生产车间对班组长的要求
2. 班组长对 TWI 的需要
3. 班组长必备的两种知识和四种技能
4. 我们应该怎么做？

第 3 节：我是谁

思考：我是谁

1. 班组长是什么
2. 班组与班组长
 - 1) 班组
 - 2) 班长
 - 3) 班长是哪一层管理者
 - 4) 班长的工作角色

案例：苦恼的小李

3. 基层班组长的三个立场
 - 1) 对上的立场

- 2) 对下的立场
- 3) 对直接上司的立场
- 4. 基层班组长的五大角色
 - 1) 领导者
 - 2) 管理者
 - 3) 教练
 - 4) 执行者
 - 5) 责任者
- 5. 基层班组长的承上启下定位
 - 1) 基层班组长向上的职责
 - 2) 基层班组长向下的职责
 - 3) 基层班组长横向的职责

第4节：我要做什么

- 1. 班长的工作特性
- 2. 班长的使命
- 3. 班长的九大职责
- 4. 班长的八大任务
- 5. 班组长一天的重点
 - 1) 明确三件事
 - 2) 控制四件事
 - 3) 做好五件事
 - a) 高效早会管理
 - b) 生产协调会的召开
 - c) 生产确认的要点
 - d) 4M1E 变化控制
 - e) 工作交接班的管理
- 6. 小结

第5节：我怎么做好

- 1. 必备的三大类知识
 - 1) 专业知识
 - 2) 公司知识
 - 3) 辅助知识
- 2. 完成任务的技能
 - 1) 现场的诸多问题
 - 2) 现场问题调查清单
 - 3) 企业对班组长的要求
 - 4) 班组长应具备的基本能力
 - 1 制定标准的能力
 - 2 善于沟通的能力
 - 3 员工教导的能力
 - 4 工作改善的能力

- 5 工作关系的能力
 - 6 解决问题的能力
 - 7 工作安全的能力
 - 8 工作创新的能力
 - 9 其他方面的能力
3. 成为模范的五大品德
 - 1) 诚信自律
 - 2) 责任心
 - 3) 团队合作
 - 4) 执行力
 - 5) 学习力

第二讲：TWI-工作教导 (JI)

1. 思考：为什么要进行工作教导？
互动小游戏：折纸
2. 工作教导的重要性
3. 工作教导-JI 的定义
4. 工作教导-JI-实施的五个步骤
 - 5.1 技能盘点
技能盘点从三个方面进行
 - 1) 制作《**班组岗位技能一览表**》
演练《**班组岗位技能一览表**》
 - 2) 制作《**岗位人员技能评估表**》
演练《**岗位人员技能评估表**》
 - 3) 界定关键岗位员工
 - 《**关键岗位员工分级评价基准表**》
 - 关键岗位员工分级基准
 - 对岗位员工建立《**分级台账**》演练：关键岗位分级
 - 5.2 工作分解
案例——《洗手作业标准》动作分解
工作分解从五个方面进行
 - 1) 设计。设计《工作分解表》
 - 2) 选取。选取一个作业，明确作业物资
 - 3) 分解。分解作业步骤
 - 4) 分析。分析作业要点
 - 5) 掌握。掌握潜在后果演练：《工作标准分解》
 - 5.3 四阶段法
工作教导四阶段法
 - 1) 第一阶段：教导准备
要点：破二
 - 2) 第二阶段：传授技能

要点：教三

3) 第三阶段：让他试做

要点：练四

4) 第四阶段：验证成效

要点：验五

学员演练：《工作教导要领书》作业训练

5.4 OPL

OPL的定义

OPL-点滴教育的三个特点

OPL-从四个方面进行

1) 确定《工作技能一览表》《工作技能评估表》

2) 准备《工作分解表》及《训练物资清单》

3) 熟悉《工作教导作业要领书》步骤和方法

4) 做好《工作教导评价记录表》

演练：工作教导评价

5.5 教导考核

头脑风暴：为什么要考核？

教导考核从四个方面进行

1) 制定《TWI训练激励制度》，明确规则

2) 制作《员工能力矩阵训练控制台账》，定期统计考核扰

3) 定期做业绩排名、PK

4) 按时兑现奖励

5. 总结

第三讲：TWI-工作关系 (JR)

1. 思考：为什么要掌握工作关系？

互动讨论：

案例1：高低之争的启示

2. 工作关系-JR的定义

3. 工作关系-JR-实施的四个步骤

5.1 了解员工

了解员工从两个方面进行

1) 《人事档案》资料

2) 日常工作行为

5.2 发现问题

工作关系矛盾的四种类型

案例2：个人交恶的案例

演练：人际关系处理卡之“发现问题”

5.3 四阶段法

工作教导四阶段法

1) 第一阶段：掌握事实

演练：掌握事实的训练动作

2) 第二阶段：制定措施

演练：制定措施的训练动作

3) 第三阶段：实施措施

演练：实施措施的训练动作

4) 第四阶段：确认效果

演练：确认效果的训练动作

演练：《人际关系问题处理卡》作业训练

人际关系四要点：

1) 及时沟通及评价

2) 适当给予表扬

3) 预先告知相关异动

4) 挖掘员工潜能

5.4 提升个人魅力

权力与魅力的关系

提升个人魅力从四个方面

1) 提高执行力

2) 学会沟通和聆听

3) 掌握激励技巧

4) 拥有正能量的心态

➢ 建设性批评“七原则”

➢ 上下沟通的“心态”

➢ 沟通中的十五字“真言”

➢ 班组长不能被容忍的五种失误

4. 总结

第四讲：TWI-工作改善 (JM)

1. 思考：为什么要掌握工作改善？

2. 互动讨论：“罗生门”的启示

3. 思考：何谓改善？

4. 工作改善-JM 的定义

5. 工作改善-JM-实施的四个步骤

5.1 掌握方法

工作改善要掌握五个方法

1) 头脑风暴法

演练：头脑风暴法

2) 5W1H 法

演练：5W1H

3) 五五法

演练：五五法

4) ECRS 原则

演练：ECRS 法

5) 动作五要素

演练：动作五要素法

5.2 了解现场

了解现场从九个方面进行

- 1) 材料
- 2) 设备
- 3) 工具
- 4) 设计
- 5) 安全
- 6) 机器
- 7) 配置
- 8) 动作
- 9) 整理整顿

演练：现场排查

5.3 四阶段法

工作改善四阶段法

- 1) 第一阶段：作业分解
演练：作业分解的训练动作
- 2) 第二阶段：检核细目
演练：检核细目的训练动作
- 3) 第三阶段：创造对策
演练：创造对策的训练动作
- 4) 第四阶段：推动新法
演练：推动新法的训练动作

演练：《作业流程分析与改善表》作业

工作改善四要点

- 1) 领导参与是保障
- 2) 关注绩效是结果
- 3) 全员参与是根本
- 4) 持续进行才有效

5.4 全员提案

何谓提案改善

全员提案从四个方面

- 1) 统一认知
- 2) 确定组织
- 3) 制定规则
- 4) 定期评选

全员提案改善四个

持续改善为什么难持续？

6. 总结

第五讲：TWI-工作安全 (JS)

1. 思考：为什么要掌握工作安全？
2. 看图找危险：有哪些危险？
3. 思考：事故是怎样形成的？

4. 工作安全-JS 的定义
5. 工作安全-JS-实施的四个步骤

- 5.1 组建小组

- 5.2 隐患排查

隐患排查从三个方面进行

- 1) 材料
- 2) 设备
- 3) 工具

演练：隐患排查

- 5.3 四阶段法

工作改善四阶段法

- 5) 第一阶段：掌握现状

演练：掌握现状的训练动作

- 6) 第二阶段：找出重点

演练：找出重点的训练动作

- 7) 第三阶段：制定对策

演练：制定对策的训练动作

- 8) 第四阶段：设定目标

演练：设定目标的训练动作

演练：《工作安全危险预知训练记录卡》作业

工作安全要抓好四要点

- 1) 风险评级抓源头控制
- 2) 加强监督抓隐患整改
- 3) 总结工作抓整改提高
- 4) 更新理念抓积极因素

- 5.4 安全措施

安全措施从七个方面

- 1) 找隐患
- 2) 定标准
- 3) 早改善
- 4) 多培训
- 5) 勤检查
- 6) 不姑息
- 7) 三级教育

工作安全需注意的问题

6. 总结

课程总结：提问、答疑