

《TWI 班组长综合管理能力提升特训营》（六天版）

课程背景：

企业中的班组长都是在工作现场“摸爬滚打”干出来的，他们技能娴熟，吃苦耐劳，一个人埋头苦干绝没问题，可是要带领团队实现目标，有些班组长就有点力不从心了。有人将这样的班组长比喻为“球星”，只发挥了技术能手的作用，而没有发挥“教练”的作用。那么班组长应如何从技术能手走上管理岗位呢？

TWI (Training Within Industry) 现场管理者管理技能提升训练课程是一套针对基层干部而设计的训练课程，当员工晋升为主管后，不仅应提升其专业技能更应关注其管理技能，为此出现了 TWI 的方法，即现场管理者管理技能提升训练，或为督导人员训练，这种方法现已是各个国家训练企业督导人员的必备教材。

培训收益：

- 1) 面对企业内部以及外部的不同人员，成功地实现角色转换，胜任基层管理者的职责。
- 2) 明确自己应具备的素质和能力，掌握提升自身能力的方法，学会运用提高工作绩效的技巧。
- 3) 提高班组长领导、激励、沟通、团队建设、员工关系管理和解决冲突的能力。
- 4) 从十三个方面提高班组长现场管理的能力，提高班组工作效率，控制班组成本，打造高效精益班组。

培训特色：

- 1) 理论联系实际：再好的理论，不能实际应用，对企业没有任何作用。本次培训是在实践工作的基础上，上升到理论指导的高度；
- 2) 操作性强：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具，力求达到学了即用

可用的效果

终极目的：

既是“球星”，又是好“教练”，真正成为“现场之王”

课程时间：

共三期，每期两天，共六天

课程对象：

生产系统中基层管理、主管、班组长、储备班组长等

课程大纲（第一期）：

第一模块 班组长角色认知与员工管理

- 1) TWI 班组长应具备四项素质
- 2) 职场问题与 TWI 的主要关系
- 3) 班组长的岗位职责和基本任务
- 4) 班组长的角色分析、定位与转换
- 5) 降低员工离职率的 13 个方法
- 6) 六型六星班组建设途经与方法
- 7) JR 员工关系管理的四大原则
- 8) 处理不满情绪员工的十大招术
- 9) 员工成熟度与领导方式调整
- 10) JR 工作关系思维导图
- 11) 良好的人际关系是解决问题的金钥匙
- 12) 《工作关系改善表》具体运用
- 13) 第五代情景管理
- 14) 管好新生代员工的五个原则

◆案例链接：华为机器人员管理整套方法

◆工具：《工作关系改善表》《葡萄图关键事例记录卡》《华为机器班组长的十要十不要》

◆情景剧：1) 班组长三个错误 2) 班组长与组员的争吵

◆案例链接：1) 点胶工与班组长的战争 2) 画圈罚站

◆视频：何为JR及观后感

◆分享：1) 华为机器员工批评方式 2) 华为机器基层管理者的激励菜谱

第二模块 JI班组长教导员工的能力

1) 班组长现状

2) 员工的四个心愿

3) 对部属进行教导的十种时机

4) JI工作教导的错误方法

5) 培养部属的四大技巧

6) JI工作教导的四大步骤

7) JI工作教导详解之降龙十八掌

8) 训练预定表应考虑的事项

9) 工作分解的主要步骤和要点

10) 工作分解表的做法

11) 教三练四

12) 检验教导成效五种方式

◆《工作教导事前准备表》《工作分解案例说明》

◆练习：《训练计划表》《工作分解表》

◆案例：《华为公司班组长必修选修培训课题清单》

◆视频：1) 何为JI及观后感 2) 教三练四方法演练

◆互动：跟我学手操

◆分享：《丰田人才 333 制》《华为员工交叉技能矩阵图》《华为新员工上岗资格获取流程》

第三模块 班组高效沟通

- 1) 沟通四大原则与应具备的六大态度
- 2) 高效沟通的两项黄金法则
- 3) 克服沟通中的障碍
- 4) 表扬与批评组员的技巧
- 5) 提高沟通效率的八种方法
- 6) 如何汇报和下达命令
- 7) 向上沟通，获得支持
- 8) 向下沟通，获得支持
- 9) 同级沟通，获得支持
- 10) 如何与情绪不满的员工沟通
- 11) 下达命令的五步骤和十字诀

◆1) 华为机器 121 沟通 2) OPEN DAY 3) 沟通求助

◆场景模拟：用五步骤和十字诀的方法下达命令

第四模块 班组执行力提升与高效激励

- 1) 影响执行的十大顽症
- 2) 达成领导执行力的三个基本条件
- 3) 从 5W1H 六个方面让任务可执行
- 4) 提高执行力的四把钥匙
- 5) 提高执行力的 48 字真经
- 6) 提高执行力的 24 原则
- 7) 优化流程保障执行力

- 8) 三大核心流程让执行力环环相扣
- 9) 提高执行力的更多先进模式
- 10) 针对一线员工的激励原则与手段
- 11) 员工情感激励十种方式
- 12) 员工有效激励的二十六种手段
- 13) 适合新生代员工的十二种激励手段 108 种方法
- 14) 四种典型类型员工的激励

◆《对策表》 ◆华为机器正确与不正确批评方式 ◆华为机器班组长激励菜谱

课程大纲（第二期）：

第一模块 班组长一日管理

- 1) 班组长一日工作全貌
- 2) 班组长一日作业流程图
- 3) 班前准备
- 4) 班中监督指导
- 5) 班后总结
- 6) 以往早会经营中存在的问题
- 7) 早会的目的与意义
- 8) 早会四必讲
- 9) 成功早会二十有
- 10) 早会运作流程
- 11) 早会辅导工具
- 12) 早会书面化
- 13) 班中监督八项内容
- 14) 现场管理五要素与六目标

15) 高效交接班管理

16) 班后总结会与记录完成

◆《华为机器一线主管日度工作开展》《华为机器班组长周工作计划》

◆情景模拟：开早会

第二模块 班组 5S 管理

1) 5S 实施要领与作业技巧

2) 5S 实施之 21 种工具

3) 5S 推行不成功原因分析与对策

4) 三易与四定

5) 物品摆放三原则

6) 减少清扫工作量的三种方法

7) 四种安全色与二种对比色

8) 车间宣传看板的常见十四种内容

9) 清洁推行必须制作的几项制度

10) 如何养成好习惯的日常行为要求

◆范例：《5S 区域责任图》

◆互动:头脑风暴,找一找培训现场 5S 改善点有那些

◆案例分享：1) 现场改善后 5S 照片 2) 设备维修管理可视化看板

3) 设备安全运行十字架 4) 清扫工具设计大赛

◆分享：1) 《5S 标准化手册》 2) 5S 歌 2) 成功推行 5S 的七种制度范本

第三模块 JS 班组安全管理

1) TWI 之 JS 工作安全四阶段法

2) 员工做到三懂三会；

3) 三级教育缺一不可；

4) 安全行为的十大禁令；

- 5) 安全生产的四不伤害和三不违章原则；
- 6) 安全管理的 3E 原则；
- 7) 员工作业前中后安全管理
- 8) KYT 安全预知训练；
- 9) 现场重点管理的十六种危险人；
- 10) 安全生产的四种监督方式；
- 11) 安全生产中的三违现象管理；
- 12) 安全生产教育培训的八大方法；
- 13) 事故处理的四不放过原则；

◆工具：《安全生产责任书》表格 《生产安全自检表》范本

◆练习：工作现场场景，学员找安全隐患

◆案例分析:我的手指

◆视频：触目惊心的事故现场

◆分享：1) 杜邦严守的十大安全信念 2) 优秀企业安全宣传片欣赏

第四模块 班组精益现场管理

- 1) 精益基础及概念
- 2) 精益价值体系搭建
- 3) 精益生产常用十八种工具
- 4) JM 问题分析与改进
- 5) 班组现场混乱的根源及对策
- 6) 作业标准化与 ECRS 改善
- 7) 班组现场常见八种浪费及消除方法
- 8) 降低现场浪费的十八种具体方法

◆案例：1) 长虹电视流线化测试改善 2) SMED 快速换模的七项改善点

工具：1) 《浪费识别表》 2) 《动线图法》 3) 《作业选择表》

4) 《作业分解表》 5) 《改善前后 B-A 表》 6) 3UMEMO 改善表

课程大纲 (第三期) :

第一模块 班组质量意识提升与质量管理

- 1) 成本御金术——TQM
- 2) 提升员工质量意识五种方法
- 3) 班组质量预防的六种方法
- 4) 员工质量管理的三不政策
- 5) 质量管理五个关键
- 6) 质量管理常见问题与对策
- 7) 员工的四种意识与三按三检制
- 8) 关键工序控制的七种方法
- 9) 品质统计手法与过程品质控制
- 10) 质量问题五不放过原则与三项改善内容

◆表格《全面特性矩阵图》 《生产过程控制计划 CP》 《生产质量风险检查表》

◆案例：1) 华为机器的三化一稳定 2) 检验指导书包含八项内容 3) 检验员的十大禁令

◆案例分析：1) 华为公司对 8D 报告编写指导方法 2) 华为 8D 报告之 24485 要求

2) TCL 公司获得 2017 年中国电子信息行业 QCC 活动一等奖范例学习

第二模块 班组精益设备管理

- 1) 机器为什么会出故障
- 2) 衡量六种设备浪费
- 3) 常见的二十一种机器损失
- 5) 零故障之五种对策
- 6) 打破部门分工壁垒之部门协同设备管理
- 7) 以养代修的柔性化保养实施

- 8) 设备自主维护三大法宝
- 9) 设备自主维护七个步骤
- 10) 计划保全的三原则
- 11) 全方位的设备维护的四大金刚
- 12) 计划保全五步法
- 13) 清扫的三层意义
- 14) 日常计划保全的五大形式
- 15) 设备点检制的六大要求
- 16) 设备点检制的“八定”

◆工具：

- OPL 实施四步法 《设备保养规范》范例
- 《设备点检指导》找错练习 《两源清单》
- 《设备故障时间管理推移图》 《设备安全运行十字表》
- 《设备故障时间推移图》 《设备病例卡》

案例分析：5WHY 法设备故障分析演练

第三模块 班组精益成本管理

- 1) 人员成本的五种因素及管控办法
- 2) 工作成本改善四阶段
- 3) 5W1H6 个自问与 ECRS 应用
- 4) 成本改善方法的四原则
- 5) 发掘成本问题点的方法
- 6) 工作成本改善七步法与技巧
- 7) 解决问题的七个关键
- 8) 生产现场成本改善的三项核心内容
- 9) 降本增效方法矩阵

◆工具：《作业选择表》《作业分解表》《浪费识别表》

◆七个案例学会 IE 七大手法

◆分享：成本节约的二十八种做法

◆二十个案例学懂 ECRS

◆案例 1：六个成功节约案例分享

◆案例 2：让人痛心的产品销毁场景

◆案例 3：设计新款玩具，呆料消除节约十几万

◆案例 4：一次性牙具降低采购成本操作分析

第四模块 五型班组建设

1.学习型

1)成立课题小组，定期讨论

2)岗位练兵

3)班前班后总结学习

4)传帮带

5)成立攻关小组

6)轮岗学习

7)通过网络学习，上专业网站，加入专业论坛或 QQ 群

8)技能比武和知识竞赛

2.安全型

1) 定期安全大检查

2) 定期组织消防演练

3) 安全培训

4) 严格落实四不伤害和三违制度

5) 设立专职安全员

6) 做好紧急预案

7) 组织案例学习

8) 警示标语

3.清洁型

1) 学习 5S 制度

2) 卫生属地管理，设备责任到人

3) 定期组织检查,并对检查过程录像和拍照

4) 严禁跑、冒、滴、漏

5) 目视管理

6) 三废达标排放

7) 提案改善制度

8) 清除污染源

4.节约型

1) 严格落实节能减排制度

2) 严格执行定额管理

3) 修旧利废

4) 通过优化流程或技术改造节约成本

5) 培养员工节约意识

6) 建立物料使用计划，消除呆料

7) 减少设备损坏率

8) 提高服务质量

5.和谐型

1)民主管理，班务公开

2)营造轻松、良好工作氛围

- 3)工休日组织团队活动
- 4)记住员工生日，发电影票或蛋糕卡
- 5)帮助困难员工
- 6)了解员工心态，及时开导
- 7)不定期举行班组活动，座谈会
- 8)每月举行民主生活会

课程结束后，结合课程内容，老师将提出五十多项行动转化改善需求（火花集），作为学员课后作业，让培训真正见效

杨华老师作品

