

# 《TWI 一线主管四项核心技能 4+2 模式训练营》大纲

——杨华

**训练方式:**4 天培训+2 天辅导

**培训对象:**生产系统中高层管理、主管、班组长等。

**课程前言:**

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。

## 第一模块 工作关系 JR (第一天)

- 1) TWI 简介
- 2) TWI 产生的前因后果
- 3) 职场在存在的 11 种劣习
- 4) 员工关系管理的四大原则
- 5) 如何管理班组里的刺头
- 6) 降低员工离职率的 13 个方法
- 7) 工作关系思维导图解决工作关系问题
- 8) 工作面谈流程与方法
- 9) 处理不满情绪员工的十大招术
- 10) 员工成熟度与领导方式的关系
- 11) 班组长需具备的四种核心素质
- 12) 工作关系思维导图

◆案例链接:华为机器人管理

◆工具:《工作关系改善表》《葡萄图关键事例记录卡》

◆案例链接:李组长的困与惑

◆视频:何为 JR 及观后感想

◆请问组长与王大锤分别犯了那些错误

情景剧:1) 班组长三个错误 2) 组长与组员的争吵



## 第二模块 工作教导 JI (第二天)

- 1) 何时对部属进行教导
- 2) 工作教导的错误方法
- 3) 培养部属的四大技巧
- 4) 工作教导的四大步骤
- 5) 第一阶段:学习准备
- 6) 训练预定表应考虑的事项
- 7) 工作分解的主要步骤和要点
- 8) 工作分解表的做法

◆《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》

- ◆品管人员岗位技能一览表
- ◆练习：教三练四方法编制十字结
- ◆教三练四方法演练
- ◆视频：何为JI及观感想
- ◆互动：跟我学手操
- ◆《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 JR+JI 辅导（第三天）**

活动内容	活动目的	活动方法	针对人员	负责人员	产出
1.沟通反馈表场 2.情景领导 3.人际关系四阶段法 4.人际问题改善项目实践 5.工作关系课题辅导 6.工作教导内部展开 7.工作教导技能辅导	1.掌握沟通／反馈／表场技 2.掌握人际关系四阶段法 3.掌握情景领导和性格分析的方法，分析对不同员工和有个性员工的管理 4.让学员熟练掌握工作关系技能并会结合本公司的情况应用 5.掌握员工训练计划表 6.掌握工作分解表 7.掌握工作教导四阶段法 8.让学员熟练掌握工作教导技能并会结合本公司的情况应用	1.咨询师现场辅导 2.内部课题实践 3.内部课题开展	基层管理者	咨询师  内部改善组支持	1.重点员工管理 重点员工士气提升 2.工作教导流程 3.训练计划表模版 4.工作分解表模版

**第四模块 工作改善 JM（第四天）**

- 1) 普通班组长与卓越班组长的区别
- 2) 发掘问题点的方法
- ◆工具：《问题点检查表》
- ◆工具：《不合理检查表》
- 3) 工作改善七步法与技巧
- 4) 5W1H的使用技巧
- 5) 解决问题的七个关键

- ◆工作改善常用十八种工具
- ◆互动：工作改善问题选择表设计
- ◆互动：工作简化分析表设计
- ◆案例链接：1.焊接质量严重 2.5WHY 案例分析
- 6) 生产现场七大浪费产生原因与改善对策
- ◆七个案例学会 IE 七大手法
- ◆改善提案表的设计
- ◆视频：何为JM 及观后感想
- ◆改善范例：1.搬运改善 2.效率改善
- ◆《Kaizen 登记表》
- ◆四个案例学懂 ECRS
- ◆案例：1) 长虹电视流水线测试改善 2) SMED 快速换模的七项改善点

### 第五模块 工作安全 JS (第五天)

- 1) 员工做到三懂三会；
  - 2) 三级教育缺一不可；
  - 3) 安全行为的十大禁令；
  - 4) 安全生产的三不伤害和三点控制；
  - 5) 安全防护的四有四必有；
  - 6) 十二种技术手段确保现场安全；
  - 7) 现场管理的重点是十六种危险人；
  - 8) 安全生产的四种监督方式；
  - 9) 安全生产中的三违现象；
  - 10) 安全生产教育培训的八大方法；
  - 11) 事故处理的四不放过原则；
- ◆《安全生产责任书》表格
  - ◆《生产安全自检表》范本
  - ◆《工作安全分析表》范本
  - ◆《隐患整改通知单》范本
  - ◆工作现场场景，学员找安全隐患
  - ◆案例分析:我的手指
  - ◆视频：何为JS 及观后感想
  - ◆优秀企业安全宣传片欣赏



第六模块 JM+JS 辅导（第六天）

活动内容	活动目的	活动方法	针对人员	负责人员	产出
1.辅导学员运用工作改善流程 2.改善组辅导认证试点作业改善 3.改善项目 4.辅导学员安全隐患识别 5.辅导学员安全隐患预防 6.辅导学员安全防护	1.对学员进行辅导,掌握 PDCA 与工作改善的方法 2.推进试点项目质量/效率改善 3.能识别安全隐患 4.能安全隐患的预防	1.咨询师现场辅导 2.辅导以前提交改善提案	基层管理者	咨询师  内部改善组	1.工作改善流程 2.提案改善制度 3.试点项目质量/效率改善成果 4.安全隐患识别表 5.工作安全分析表

特别说明

本课程结束后，结合课程内容，老师将提出 32 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

