

TWI 现场一线主管管理技能特训营

课程背景：

让企业充满活力的基础细胞的创造者——班组长、部门主管等这些处于企业中基层的管理者。他们是公司和生产员工之间的桥梁，是公司不可或缺的灵魂人物！在中国制造业高速发展的环境下，如何快速提升一线主管的技能是所有制造型企业面临的迫切问题。对一线主管的人才教育培训问题已经成为企业能否盈利，能否生存与发展的核心工作。

TWI (Training Within Industry) 是企业实现精益生产的基石，其英文原意为：在企业内部（不脱产）的培训，日本根据课程内容译为：现场监督者技能训练，中国依据日文译为：一线主管技能培训，TWI 共分为四个单元：JI (Job Instruction) 工作教导、JM (Job Method) 工作方法、JR (Job Relation) 工作关系、JS (Job Safety) 工作安全，TWI 四个单元有机系统地联系在一起，是世界各国工厂训练班组管理人员最优秀的王牌培训课程。

JI, JR、JM、JS 四个模块都是需学员自己现场的实际作业来体验 TWI4 阶段法的有效性。

JI，为了能正确的使用 4 阶段法需掌握并能运用作业分解来解决指导中的不足与错误，能使自己在今后的指导工作时形成标准和规范是 JI 的关键之最。正确的指导能让部属迅速领悟工作，不出差错的进行标准作业。JI 方法能在短时间内对你现场的不良，返工，设备故障，工具损坏等，具有立竿见影之功效。

JM 对搬运，机械，手工作业中的浪费通过 IE - 手法及 JM 特有的 5W/1H 的自问方法来发现问题，解决问题。达到有效地利用现有的材料，机械，劳力，消除浪费降低成本之目的。

JR 对一线主管因预防和处理人与人之间的问题不当而造成团队涣散，员工工作态度不佳，员工流失率增多的现状起到积极有效的帮助，通过待人的技能的运用能使一线主管增大威信及凝聚力，达到让部属积极的配合你工作的目的。

JS 对一线主管的安全策划、安全隐患排除、安全控制、安全现场改善做到彻底的训练，达到安全意识提高的目的。

企业要生存与发展的核心要素是效率、成本、品质，而基层管理干部是核心要素最终的执行者与贯彻者。

课程收益：

- 了解自身必备的职业素质要求、管理技能要求；
- 正确掌握分析问题、解决问题能力；
- 能使一线主管掌握正确的指导技能，提高生产，减少浪费，稳定质量；
- 能使一线主管掌握正确的改善技能，利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润；
- 学会运用沟通技巧与激励技巧，改善组织内外人际关系；
- 能使一线主管掌握正确的团队领导技能，利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润；
- 改善管理干部跟上司、同事、部属之间的人际关系，能使一线主管掌握正确的待人技能；提高团队的协作，减少一线员工流失，稳定生产；
- 了解现场安全事故的预防和做好安全事故管理的方法；

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：现场一线班组长、工段长/作业长、生产主管、储备干部、车间主任/生产经理等

课程方式：课程讲授 50%、案例分析 20%、学员练习 30%

课程特色：

- **源于实战：**课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；

- 专业易懂**：将专业的管理模式，采取简单易懂的案例进行阐述；
- 价值度高**：课程内容经过多家企业验证，对企业管理模式转变和提升大有裨益；
- 方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

课程大纲

第一讲：TWI 的基础知识

- 1、什么是 TWI
- 2、制造业领袖对 TWI 的评价
- 3、TWI 产生的背景与发展
- 4、TWI 产生的背景
- 5、TWI 培训的重要性与内容
- 6、TWI 的特点

讨论：我们在哪些方面较薄弱？

第二讲：现场干部的角色与作用

- 1、现场干部的职责与作用
- 2、现场干部的技能结构
- 3、日常管理的基本问题
- 4、对待工作的意识
- 5、什么是一流的现场-树立标杆

讨论：我们现在存在哪些典型问题，如何改善？

第三讲：工作教导-如何辅导下属提升绩效

- 1、下属何时需要培训与指导
- 2、工作教导的重要性
- 3、工作教导的准备
- 4、现场多技能管理表
- 5、提高培训效果的秘诀
- 6、工作教导四阶段
- 7、三种特殊的教导方法
- 8、不同类型部署的教导

第四讲：一日管理及标准化工作

一、生产班组长的一日管理

1、班前早会管理

班前会的意义

班前会工作内容准备

如何开早会？

2、班中要控制的事情

班中控制的关键点（走动式管理）

班中控制的现场巡检

班中控制的瓶颈解除（3 现主义）

班中控制的安全督导

3、班后要掌握的事情

班后掌握的 5 项关键要素

班后报表的填写与工作总结

认真做好交接班管理

交接班管理常见的问题

4、做一个聪明的班组长

合理化建议活动

预见性地主动对应

PDCA 循环管理

标准化和例外管理

自我培养，快速成为职业化班组长

二、日常标准化工作开展

1、小时单元记分卡

2、站立会议

3、巡回会议

4、SQDIP 指标体系

5、维持性改善

6、响应机制

7、停止、呼叫等待系统

8、纸卡系统

9、早会

10、多能工管理

11、转产管理

“案例研讨”生产班组如何改善

第五讲：班组长的角色认知和必备的技能

1、班组长定位

2、班组长三个作用

3、班组长七种类型

4、班组长的八种能力

5、班组长的九个妙招

6、积极心态

案例分析：什么样班组长是最受人欢迎的？如何改善？

第六讲：如何做个杰出的班头

一、班组长的领导技能

1、班组长的领导力，职位虽低，责任重大

2、领导力的大小如何判断？

3、班组长如何获得他人支持？

4、班组长提升自己领导力的 6 大武器（情景演练）

如何获得上司的信任，下属的拥护？

二、班组长的沟通艺术

1、何为沟通？

2、沟通 3 要素

3、班组长“明沟”与“暗沟”与暗沟的巧妙应用（案例分析）

4、班组管理日常沟通的 8 大手法

“案例研讨”什么样的沟通是最困难的？

第七讲：如何做个称职的教头

一、部属的培育与激励

1、培养部属的几种途径？

案例分析：某著名企业如何做基层员工培育工作？

2、何时需要培训

3、如何在工作中激励下属，激励的8大技巧

4、正激励与负激励合理运用

激励小互动，游戏感知

二、班组长的日常业绩管理与评价

案例分析：世界五百强企业评价班组长业绩管理考评准则

第八讲：现场改善的利器—6S、IE手法、5W2H

1、现场管理的基础:6S活动

2、现场改善的概念

3、现场改善的着眼点:八大浪费

4、常见的12种浪费动作

5、现场改善的基本原则

6、现场问题分析与解决5-WHY

案例分析：浪费改善、5WHY改善

第九讲：领导能力与工作关系

1、了解员工

讨论：我们了解员工的方式有哪些？

2、有效激励

1) 双因素理论

2) 马斯洛的需求层次论

3) 激励的基本原则

商讨：我们需要掌握哪些激励方式？

4) 常见的激励方式

3、工作关系问题的处理

1) 确定目的

2) 四阶段处理法

3) 检讨目的是否达成

案例分析：自以为是的陈班长

4、信息传递

1) 工作关系处理的四阶段

2) 有效的沟通模式

3) 你的上司怎么看你？

4) 委派任务的技能

讨论：班组长如何向员工传递信息？

5、现场管理有效沟通

1) 生产型企业员工分类

2) 不同类型员工的心理状态

3) 不同心态员工在压力状态下反应

4) 如何利用不同员工特点开展工作

5) 如何开展员工教育

6) 下属不听话的四个原因七个对策

课堂演练：表达不同意见的正确方式

6、解开沟通密码

1) 现场管理沟通密码

案例分析：一个女员工请假的故事

2) 如何和上级有效沟通

案例分析：汇报的几种技巧

3) 如何和平级沟通

案例分析：一次失败的会议沟通

4) 如何和你下属沟通

第一步：指出改善的地方

第二步：说明这项改善对你和工作小组的重要性

第三步：留心听取员工的意见

第四步：询问员工是否需要帮助，使工作更顺利

第五步：在适当时向员工表示你会给与帮助

第六步：感谢员工做了改善

课堂演练：沟通中看与听的技巧

5) 对待特型员工如何使用你的影响力

6) 如何给下属反馈

第一步：以友善的态度指出问题

第二步：请员工协助解决问题

第三步：讨论问题产生的原因

第四步：找出可以解决问题的方法，并记录下来

第五步：双方决定采取的具体行动

第六步：协定明确日期，在作讨论——跟踪反馈

互动：如何表扬人？让你的下属更卖力

互动：如何批评人？让你的下属不尴尬

7、通过互动加强班组建设

案例讨论

第十讲：安全管理

1、企业安全管理的三种状态

2、安全自主管理的三要素

3、“内生动力”与“外在环境”

4、安全自主管理 16 种方法

5、安全自主管理 18 种常用工具

6、安全改善提案

7、八大作业培训

8、八大特殊作业培训

课堂练习：请找出本图中所有人的不安全行为及环境、设备等的不安全状态？

9、如何做好员工行为管理

讨论：如何发现安全行为和不安全行为吗？

10、如何进行安全行为观察

案例分享：安全行为观察

11、企业安全文化

1) 什么是企业安全文化

2) 安全文化建设如何做

3) 安全文化建设 8 个要素

4) 安全文化建设体系审核与评审

案例：消防灭火、疏散演习方案

案例：安全生产月活动方案

课程收尾

答疑解惑

合影道别