

# TWI 现场班组长管理技能提升实战培训

## 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。

我们的中基层管理、班组长基本上是做出来的，技能娴熟，吃苦耐劳，一个人做事绝对没问题，可是要他带领一群人做事就有点力不从心了……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。

班组是企业的细胞，是企业执行系统中的最基层组织。犹如高楼大厦的地基，班组长就是混凝土当中的钢筋，班组长群体培养的重要性不言自明。在此我们开发了《中基层管理、班组长管理技能提升实战训练营》，让中国广大制造型企业中基层管理人员素质、能力快速提升。

## 课程收益：

- 了解自身必备的职业素质要求、管理技能要求；
- 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；
- 全面掌握现场管理的基本技能、方法；
- 提升制造型企业现场管理水平、效益，打造一支高水平的现场管理骨干队伍；
- 大量世界五百强企业成功推行案例，让我们站在巨人肩膀上实现弯道超车；

**课程时间：**1-2 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、精益相关概念

- 1、什么是 TWI
- 2、TWI 产生的背景与发展

- 3、TWI 培训的重要性与内容
- 4、什么是精益、精益生产、精益管理
- 5、精益生产对制造业的重要性
- 6、精益企业全球最佳实践案例：丰田、丹纳赫

讨论：我们在哪些方面较薄弱？

## 第二讲：班组长角色认知和必备技能

- 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？

## 第三讲：如何做个杰出的现场领导者

传球游戏，学员感悟？

### 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？

## 第四讲：如何做个优秀的现场指挥官（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？

实战：早会实战演练

#### 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

互动：如何做一个聪明的班组长，学员对重点回顾

## 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：如何做个称职的现场教练

### 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

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

### 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

### 三、工作教导-如何辅导下属提升绩效

1、工作教导四阶段

2、三种特殊的教导方法

3、不同类型部署的教导

讨论：我们现在存在哪些典型问题，如何改善？

## 第六讲：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 10 种浪费动作

5、现场改善的案例

## 6、现场问题分析与解决 5-WHY

案例分析：浪费改善、5WHY 改善

## 第七讲：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、安全自主管理 16 种方法

4、安全自主管理 18 种常用工具

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？

5、如何做好员工行为管理

案例分享：安全行为观察

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