

TWI 一线主管技能提升训练

课程背景

- ◆TWI 课程产生于 30 年代的美国。当时，正值第二次世界大战。美国动员了大量没有工作经验的人，让他们从事制造业。由于战争，进行职外的培训，几乎不太可能。因此，所有的适应性训练和生产性训练都融入到了工作当中。这就迫切需要开发出在生产线上能进行培训的课程。在此历史背景之下，开发出了现场管理者的第一个能力提高训练法——“操作指导技法”。
- ◆后来相继开发出了“操作改善技法”，“人际关系技法”、“安全操作技法”。考虑到现场管理者与员工沟通很频繁，后又加上了“商谈沟通技法”。从而，形成了较完整的现场管理者培训课程。
- ◆TWI 课程问世之后，迅速在许多国家得到了推广，成为提高现场管理者业务水平的权威课程。特别是在日本，这个课程生根之后，得到了长足的发展和完善，日本劳动省明文规定，将它作为现场管理者必修的课程，同时作为制造型企业领导人员最普及的一种职业教育课程。
- ◆然而，大多企业的一线主管都是从操作工人提升上来的，他们往往：
 - (1) 不清楚自己的角色，很难从以前角色（员工）的影子里冲出来；
 - (2) 工作时一天到晚忙得脚朝天，该做的没有做，不该做的做了不少，现场管理乱糟糟；
 - (3) 技术上是能手，可管人、带人上不知如何下手，经常是叫不到人就自己干了；
 - (4) 不了解员工想法，上级布置的任务执行不到位，总是起不到桥梁作用；
 - (5) 下属出现问题要么视而不见，要么粗暴批评，不知道如何处理与员工的关系；
 - (6) 不知道如何将打造优秀的战将，只是天天抱怨下属做事不力；
 - (7) 不了解 80/90/00 等新生代员工的心理特点，采取陈旧、简单的管理模式，和新形势下的管理趋势格格不入，引发矛盾和冲突；
 - (8) 不知道如何激励下属，与下属沟通，员工士气低落，经常有下属离职……
- ◆如何正确认知一线主管的角色？如何有效的开展现场的日常工作？如何调动和激发下属的积极性，有效的推动现场管理和改善？如何灵活处理内外部关系，使工作开展的更加顺畅？如何有效的提升现场管理人员自身解决问题的能力，不断促进现场管理水平的提高……本课程针对一线主管的重要地位和工作特点，详细介绍了一线主管应具备的综合素质，解答了管理者工作中的种种困惑，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法。

课程收益

- ◆能使一线主管掌握正确的指导技能，让员工不出差错的工作，提高生产，减少浪费，安定质量！
- ◆正确掌握分析问题、解决问题能力。
- ◆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，安定生产。
- ◆提高沟通表达能力。
- ◆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。
- ◆注重安全教育与管理，减少意外灾害的发生以及减少工具、设备的损坏。

课程对象

企业管理人员、生产一线主管、一线主管及相关管理人员。

课程形式

老师讲授法，现场演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，老师点评法等。

培训时长

两至三天 (12 至 18 小时)

课程大纲

一、TWI 准备知识

- 1、什么是 TWI
- 2、制造业领袖对 TWI 的评价
- 3、TWI 的产生背景与发展
- 4、TWI 培训的重要性与内容
- 5、TWI 的特点
- 6、企业一线主管的现状
- 7、培训计划

二、一线主管的角色定位

- 1、一线主管的位置
- 2、一线主管的现状
- 3、一线主管要掌握的知识
- 4、一线主管的任务
 - (1) 质量的定义
 - (2) 成本
 - (3) 交期
 - (4) 士气
 - (5) 安全
 - (6) 效率

三、TWI-JI 工作教导

- 1、何谓督导人员
- 2、工作教导的重要性
- 3、工作教导的目的
- 4、真正了解「教」与「学」的互动过程
- 5、工作教导的三个层面
 - (1) 第一层面：交具体内容
 - (2) 第一层面：交思维方法
 - (3) 第一层面：教思想观念
- 6、工作教导的准备
 - (1) 你的员工需要掌握哪些技能？
 - (2) 你认为最优秀的员工都会啥？
- 7、工作分解
 - (1) 工作分解表
 - (2) 填写工作分解表标题时的注意事项
 - (3) 决定主要步骤时的注意事项
 - (4) 决定要点时的注意事项
- 8、督导人员必备的五个条件
- 9、工作教导应有的理念
- 10、传统的教导有哪些缺失（案例演练）
- 11、工作教导四阶段
 - (1) 制作班组岗位技能一览表与人员训练预定表
 - (2) 制造工作分解表
 - (3) 准备所需物品
 - (4) 整理工作场所
- 12、工作教导的要领
 - (1) 说给他听
 - (2) 做给他看
 - (3) 让他做做看
 - (4) 夸奖一番
- 13、三种特殊的教导方法

- (1) 冗长工作的教导方法
- (2) 感觉的教导方法
- (3) 嘈杂工作场所的教导方法

14、 督导人员应有的潜力

15、 TWI—JI 评价表

16、 不同类型部署的教导

- (1) 负担型的部属
- (2) 评论家型的部属
- (3) 舍不得发挥型
- (4) 唐吉柯德型
- (5) 守旧型
- (6) 理论优先型
- (7) 老实型
- (8) 坚定的前进型

17、 案例分析：工作教导对工厂现场会有哪些效果？

四、 TWI-JR 工作关系

1、 工作关系及类型

2、 工作关系问题处理四阶段法

3、 从工作关系看督导要诀

4、 培养良好关系的基本原理与问题预防

5、 掌握部署情绪的免谈方法

6、 工作中的人际冲突管理

7、 工作关系的沟通

- (1) 上级
- (2) 同级
- (3) 下属

8、 案例分析：不同性格员工的工作关系相处的方法与技巧

五、 TWI-JM 工作改善

1、 工作改善的重要性

2、 认识问题

- (1) 问题的定义
- (2) 问题的类型
- (3) 对待问题的态度

3、 问题描述

- (1) 问题描述现状
- (2) 正确描述问题的习惯
- (3) 正确描述问题的工具-5W2H

4、 问对问题

5、 工作改善的四个阶段

- (1) 工作分解
- (2) 就每一个细目作核检
- (3) 展开新方法
- (4) 实施新方法

6、 流程分析

- (1) IE 七大手法
- (2) 常见的 12 种浪费动作
- (3) 动作经济原则

7、 预防问题

- (1) 异常的定义

(2) 如何开展异常分析会

(3) 实用预防、分析、解决问题的常用方法

8、持续改善

(1) 为什么要进行持续改善

(2) 持续改善的阶梯

六、TWI-JS 工作安全

1、安全的重要性

2、安全的定义

3、安全的控制

4、安全的分类

5、生产准备

6、生产过程控制

7、目视化控制

8、事故分析、灾害事故研讨

9、损失发生原因、来源与控制实例研讨

10、事故原因类型分析与记录统计使用

11、自己为什么担任一线主管

12、学员自检：一线主管工作安全到底应该做些什么？

13、案例讨论：一线主管工作安全的自我画像