

# TWI 督导人员训练计划

## 前言

本企划书是针对提升干部管理技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对企业的发展带来一定的帮助。

深圳市麦金士企业管理咨询有限公司将对 贵公司作进一步的评估与了解，拟订培训规划书，以为施行之依据。

## 培训案规划的重点与流程

随着科技不断地发展，工作型态的改变，哈佛大学McClelland 教授对卓越的工作者做一研究，发现智力并不是决定工作绩效的唯一条件。他找出了一些因素，例如：态度、认知，及个人特质等，称之为『职能』，管理职能通常被界定为「对管理工作的胜任程度」或「具有工作必要的知识、技能、态度与个人特质」。其具体的定义：管理人员为扮演管理角色，所运用的知识与技能之能力，而技能系指管理人员为达成工作绩效目标的功能，所展现的行为顺序或次序的能力，可定义一个人所具有的潜在特质，此特质与工作所担负的职务有关，更可了解预期或实际反应、及影响行为与绩效的表现，与工作绩效具有密切相关，可藉由可接受的标准加以衡量，并可以经由训练与发展来加以增强。

由于所持观点不同，对管理职能的定义也不同。本提案针对「功能研究法」来阐述管理职能的三大构面：

### ☞专业技能 (Technical Skill)

对某项专业事务之了解程度与操作熟练能力，尤其指含有方法、程序、以及技巧的专业事务处理的能力。以基层主管能力需求为主。

### ☞人际技能 (Human Skill)

指管理者于群体中工作，有效地建立人际关系与协调、合作的团队精神的技能，亦需要熟悉别人的看法与理念。中阶主管之职能以此为主。

### ☞概念技能 (Conceptual Skill)

管理者应该能够以企业整体的观点，认清组织中各项功能之相互依存和互动的关系，并体认各种影响因素，观察出企业与外界的关系。故重点在于经营、统合分析及决策能力。因此在培育或选拔高阶主管时，应特别重视之。

## 本培训案规划的内容

督导人员企业内教育训练 (Training Within Industry For Supervisors, 简称 TWI 训练)，对国内企业而言，并不陌生，它是一种针对督导人员能力需求的制式训练，于日系企业里，任何一位员工或储备干部都必须接受 TWI 训练方能担任或晋升主管或督导人员职位。经过数十年的演进，TWI 训练因应国情与实际需要已于内容上增修不少，惟其真义精髓实不容任意更迭增删。因此，本次课程的设置，仍将以 (1) 工作关系，(2) 工作教导，(3) 工作改善，(4) 工作安全四个模块为其基础，无可讳言，以往 TWI 授课内容或因讲师个人风格及内容之诠释不同，予人有枯燥乏味之感，训练成效方面有很多厂商均有遗珠之憾，于此本公司依据从事企业内督导人员训练数十年的经验，加上于国内中大型企业训练心得分析，整合出符合企业实际所需的督导人员训练课程，课程内容将加入基层干部的角色与定位模块，并以之为出发点，复鉴于国内企业基层员工离职率偏高，部分源于基层主管欠缺管理技能及技巧，而工作安全部分大多已建立标准作业守则，且成效不错，因此，我们适当弱化工作安全的模块，强化工作关系的模块，让督导人员了解如何去掌握团队与个体的互动，运用情境与个别差异做好工作教导的职能任务，并配合目前管理流程的不断更新，提升效益改善的能力与意愿，课程实用活泼，工具新颖，发人省思，推出后深获各界好评，曾为单一企业集团，采用数十个梯次，具体课程大纲，请参阅下表。

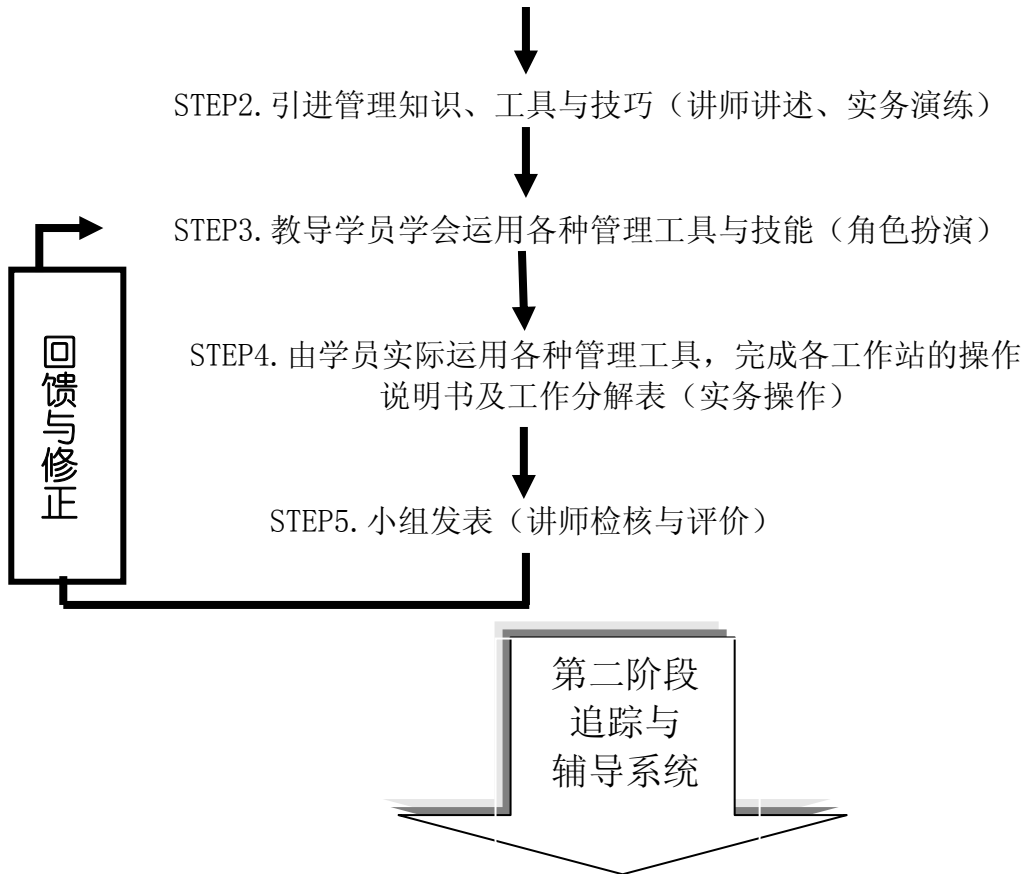
本训练教程，我们计划以**问卷调查**，**讲师观察**，**综合座谈**等方式进行反应层次的调查，衡量受训者对于训练之喜好程度，其次以**论文撰写配合演示发表**进行学习层次的调查，衡量受训者于训练内容有关原理及事实之吸收了解程度，三个月后**依现行绩效追踪系统运作**，**配合直属主管之问卷与访问**，同仁或部属访问调查进行工作行为层次的调查，衡量受训者于训练后在工作上的改变是否因训练带来，至于组织成果层次，如个人与组织之绩效指针、成本效益、组织气候之资料分析与衡量等，则因所需数据及样本较多，不在本次专案范围之内，如蒙承接 贵公司年度计划，将可进行此层次的评估。

## 训练核心手法

此课程的训练方式，将会以更深入的交学手法（训练辅导策略），协助学员解决现场管理工作时发生的问题，进而促使受训的学员能够自行活用相关的管理态度、知识、技巧与相关的管理工具。

## 训练程序

第一阶段 28 小时：STEP1. 工作现场实务案例的分享及研讨（团体讨论与分享）



1. 当完成四天 28 小时训练辅导课程八周之后，即可进行为期六个月二次追踪辅导成长会议。
2. 每次追踪辅导成长会议为 7 小时，合计 14 小时。

### 第二阶段追踪辅导成长会议说明：

进行追踪辅导成长会议的目的，是辅导学员能够充分的、熟练的、习惯的运用管理工具；

- (1) 工作管理目标工作计划书
- (2) 工作问题解决对策表
- (3) 决策与指令分析表
- (4) 员工工作绩效纪录表
- (5) 会议与时间管理表
- (6) 其它管理执行表格

- 追踪辅导成长会议人数，以 30 人为上限。
- 追踪辅导成长会议（每次 7 小时，共计二次，以六个月 14 小时完成。）
- 追踪辅导成长会议内容与方法：（辅导结构与内容，重复二次。）

**课程时数** 4 天共 28hr

## 课程大纲

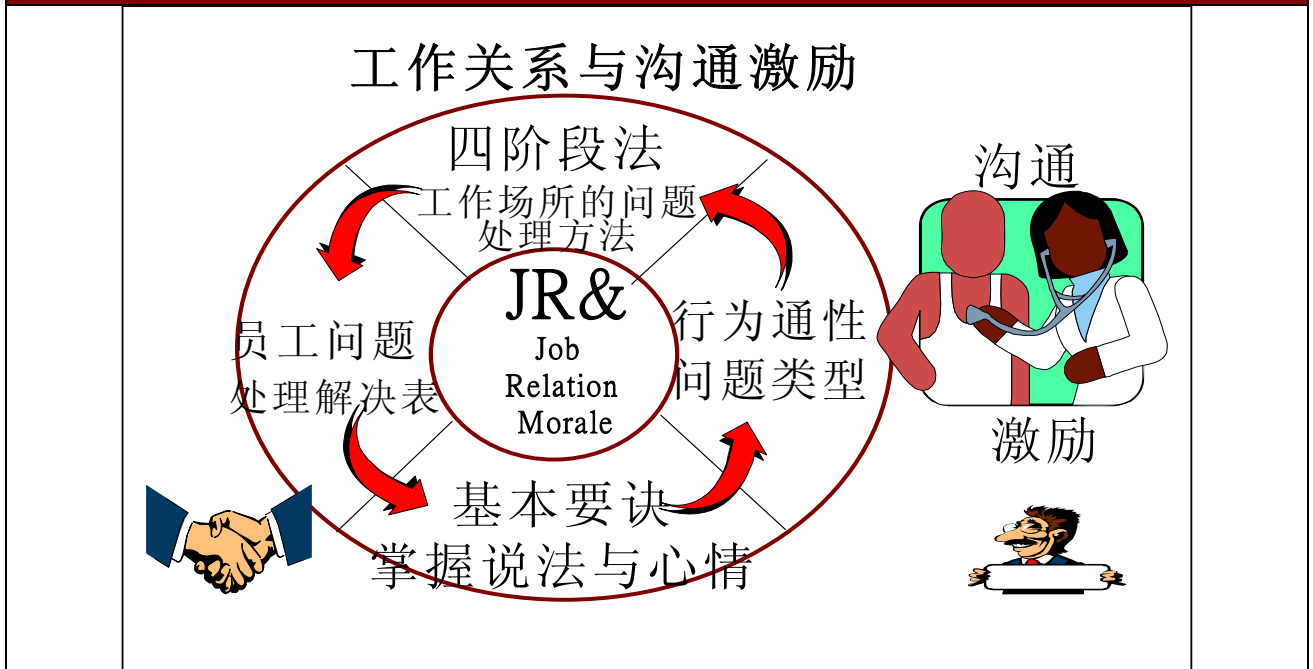
### 课程目的

协助企业培育第一线管理干部(班组长)，克服员工之作业与人员管理之问题。现场最常见的问题(导致现场效率低之原因)有员工不会做、不好做、不愿做、不安全等，上述问题之最佳解决之道是针对现场主管实施 New TWI 有系统之训练。

### 课程特色

1. TWI 是一套发展相当成熟的管理学程，循序渐进。
2. 要求学员将实务工作与课程结合，使所学能确实运用于工作现场。
3. 工作现场与 TWI 的结合：
  - 个案研发部分，配合制度进行实例操作与演练，以配合实际工作需求。
  - 如工作教导部分可将公司作业标准书导出作业分解表，做为工作教导的基准材料。
  - 藉由个案探讨演练，引导出各管理技巧
  - 双向交互式、体验式教学达成现学现用
  - 独特图解式教材易学易懂

## 第一单元 工作关系与沟通激励 (Job Relation & Morale)

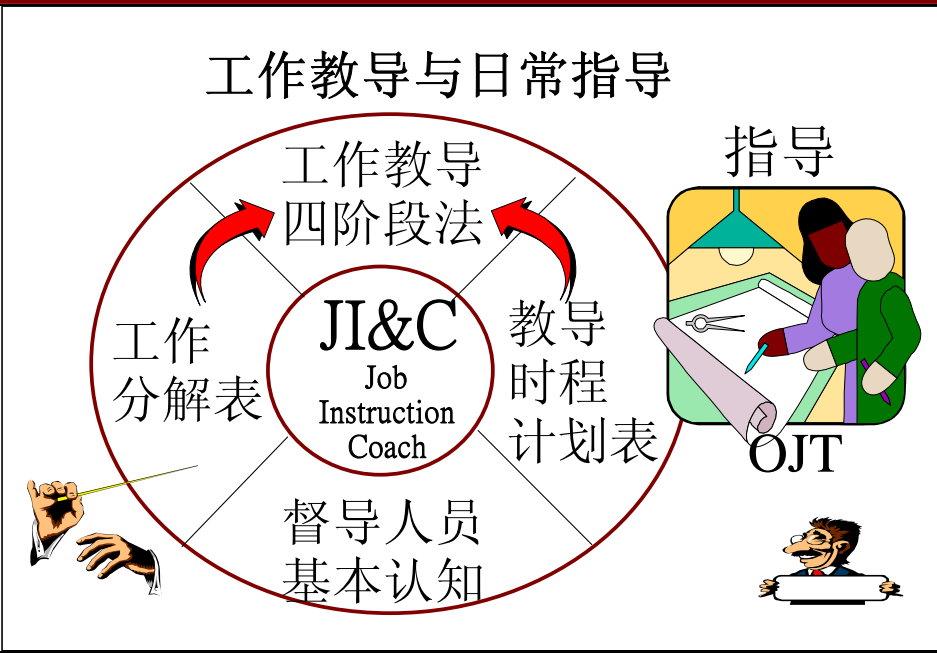


### 课程目的

1. 建立基层管理者正确的思维模式，落实干部职责与角色。
2. 提升管理者沟通协调力，激励部属士气，发挥团队绩效。
3. 干部能有效地因应人的问题，建立良好的工作职场关系。

课程内容		
训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>一. 督导人员的基本认知</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 何谓督导人员</li> <li>2. 督导人员必备的五条件</li> <li>3. 立场与任务</li> <li>4. 督导人员的基本心态</li> <li>5. 督导人员与部属之间人际关系</li> </ol>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> </ul>
<p><b>二. 抱怨处理技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 员工行为通性</li> <li>2. 需求层次理论</li> <li>3. 员工需求的掌握</li> <li>4. 需求不满的行为</li> <li>5. 需求不满的因应对策</li> <li>6. 员工咨商技巧</li> </ol>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> </ul>
<p><b>三. 沟通技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整理信息</li> <li>2. 肢体语言</li> <li>3. 主动倾听</li> <li>4. 克服障碍</li> <li>5. 沟通一般原则</li> <li>6. 对上沟通要点</li> <li>7. 对下沟通要点</li> </ol>	2.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>
<p><b>四. 人事问题处理技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人事问题类型</li> <li>2. 人事问题处理四阶段法——掌握问题部属的心情与说法之要领</li> <li>3. 人事问题处理解决表</li> <li>4. 面谈的程序——增进人际关系的四则说明</li> <li>5. 实务案例研讨               <ul style="list-style-type: none"> <li>感觉型 挑战型</li> <li>恶化型 预知型</li> </ul> </li> <li>6. 实务问题解决技巧</li> <li>7. 课堂即时回复问题</li> </ol>	2.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> </ul>
<p><b>五. 激励与责备技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 动机双因素理论</li> <li>2. 激励技巧</li> <li>3. 责备技巧</li> </ol>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>

## 第二单元 工作教导与日常指导 (Job Instruction & Coach)



### 课程目的

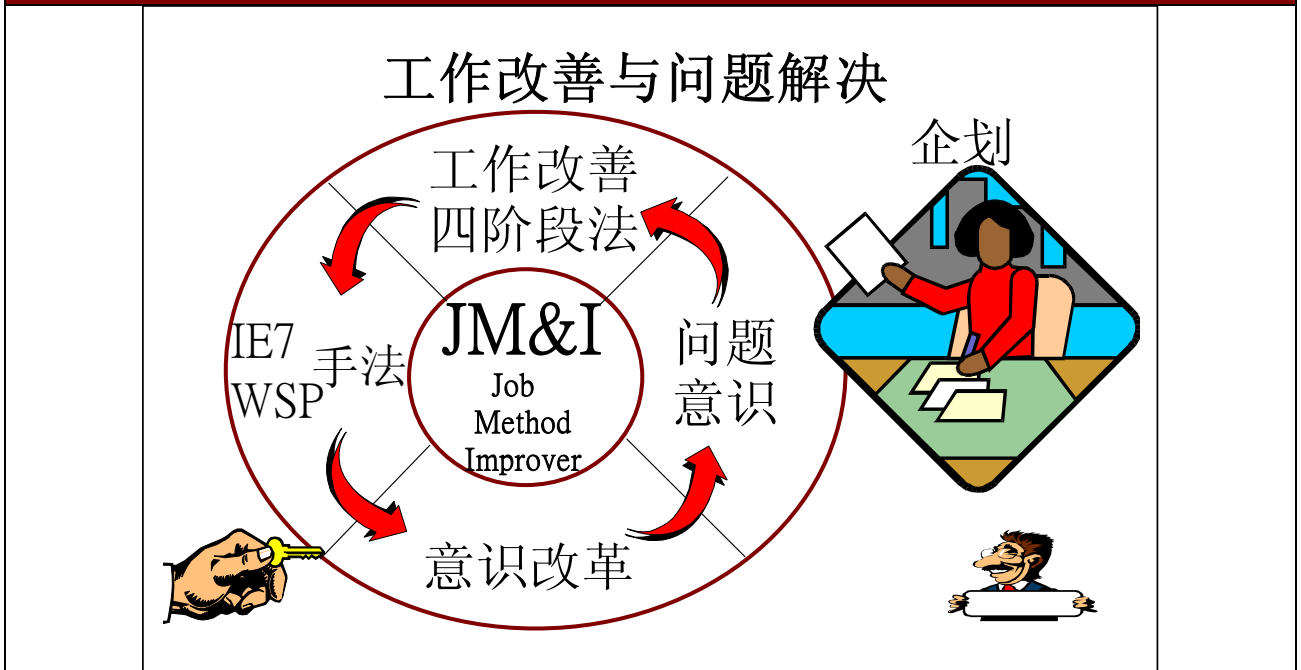
1. 学员利用工作分解法技巧，撰写『作业指导书』。
2. 学员会正确使用『四阶段教导法』，提升个人工作指导之绩效。
3. 学员会规划『部属指导时间表』做好人力盘点及部属的培育计划。
4. 学员会运用 OJT 办法与指导技巧，落实推动公司 OJT 体制。

### 课程内容

训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<b>一. 工作教导四阶段法</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 督导人员训练的重要与由来</li> <li>2. 几种教导方法的比较</li> <li>3. 教导方法四阶段的确立</li> </ol>	1.5	✓ 讲师讲授 ✓ 小组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 角色演练
<b>二. 工作分解</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作分解的需要性</li> <li>2. 作业分解表、提案表的写法</li> <li>3. 说明经济动作二十二原则</li> <li>4. 示范工作的分解</li> <li>5. 工作分解的摘要</li> </ol>	2.5	✓ 讲师讲授 ✓ 案例分析 ✓ 角色演练 ✓ 课后作业

训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>三. 训练预定表</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 训练预定表的制作</li> <li>2. 教导方法实习</li> </ol>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>四. 特殊教导方法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 冗长的工作教导</li> <li>2. 感觉性的工作教导</li> <li>3. 嘈杂环境的工作教导</li> </ol>	1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>
<p><b>五. 工作中指导技巧</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 何谓指导</li> <li>2. 指导的益处</li> <li>3. 指导的障碍</li> <li>4. 指导风格的类型             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 自我风格的认知</li> <li>b) 辨认指导者风格</li> </ol> </li> <li>5. 指导的技巧</li> <li>6. 指导技巧演练 (工作教练 Coaching)</li> </ol>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>
<p><b>六. OJT 的运用实例</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OJT 四要诀</li> <li>2. OJT 运作表</li> <li>3. OJT 图示案例</li> </ol>	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>七. 结论</b></p>	—	

## 第三单元 工作改善与问题解决 (Job Method & Improver)



### 课程目的

1. 提升基层干部日常管理能力，落实干部职责。
2. 学员会活用『5W1H』及『四阶段改善法』等改善手法，落实推动工作业务的改善。
3. 强化管理者问题解决能力与工作改善能力，建立正确地、迅速地、安全的工作职场。

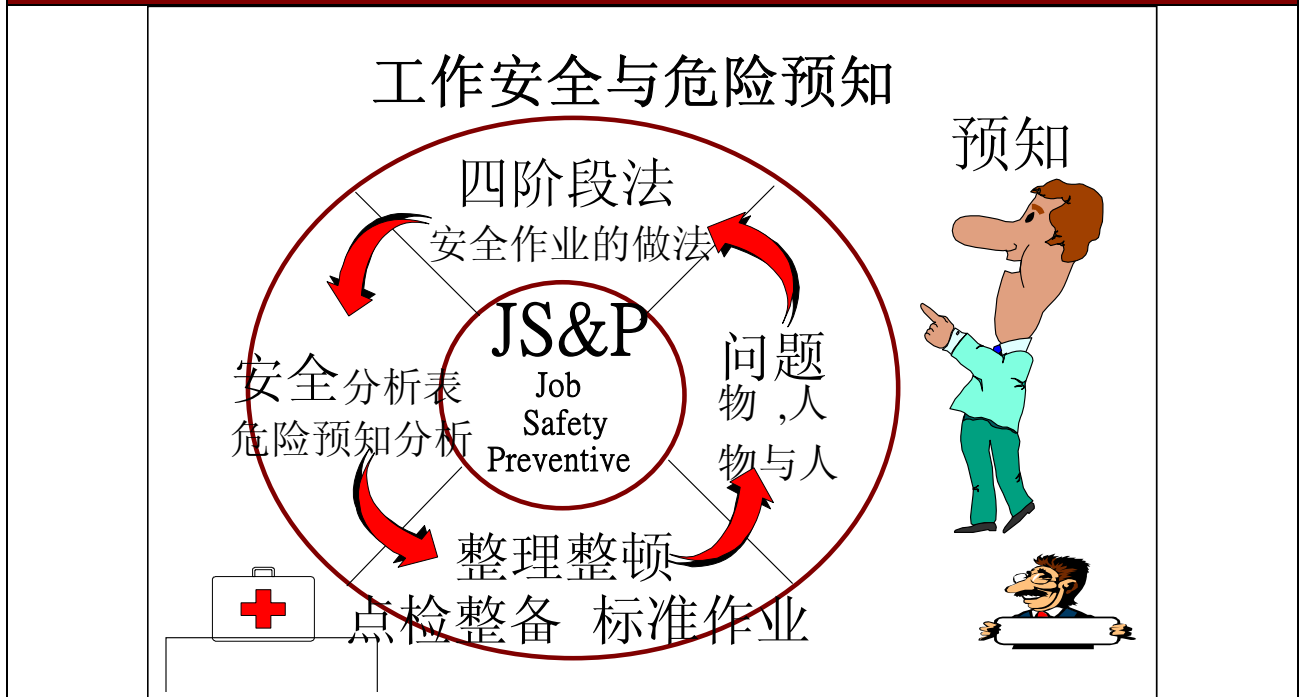
### 课程内容

训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>一. 改善的基本认知</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善的基本观念</li> <li>2. 日常改善的重要性</li> <li>3. 为何无法改善</li> <li>4. 解决之道—意识改革</li> <li>5. 问题意识与问题类型</li> <li>6. 问题分析与解决步骤</li> <li>7. 解决问题实务演练</li> <li>8. 增进构想之技巧</li> </ol>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>

训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>二. 工作改善四阶段法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善四阶段法的应用</li> <li>2. 改善时所面临的抗拒</li> <li>3. 检讨与改善原则</li> <li>4. 工业工程七大手法               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 防错法</li> <li>➤ 动改法</li> <li>➤ 流程法</li> <li>➤ 五五法</li> <li>➤ 人机法</li> <li>➤ 双手法</li> <li>➤ 抽查法</li> </ul> </li> </ol>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>三. 激发创造力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 创造力常用手法</li> </ol>	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>
<p><b>四. 改善障碍之排除</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人对变化之抗拒</li> <li>2. 因应之道</li> </ol>	1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 角色演练</li> </ul>
<p><b>五. 提案改善</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提案改善之认知</li> <li>2. 工作改善的“选择表”</li> <li>3. 提案表的制作</li> <li>4. 提案制度之推动</li> </ol>	1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>六. 团队改善之运作</b></p>	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> </ul>



## 第四单元 工作安全与危险预知 (Job Safety & Preventive)



### 课程目的

- 1、了解安全作业的做法
- 2、分析物、人的安全问题
- 3、危险的预知
- 4、人因工程的运用

### 课程内容

训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>一. 事故防止的必要性</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事故的要素</li> <li>2. 安全作业四阶段法</li> </ol>	0.5	✓ 讲师讲授 ✓ 案例分析
<p><b>二. 物的问题</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物的问题</li> <li>2. 处理物的要诀</li> <li>3. 5S 之整理整顿清扫技巧</li> </ol>	0.5	✓ 讲师讲授 ✓ 案例分析 ✓ 课后作业



训练内容	时数 (hrs)	授课手法
<p><b>三. 人的问题</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人的问题</li> <li>2. 理解人的要诀</li> <li>3. 5S 之清洁教养技巧</li> </ol>	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>四. 人与物的问题</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人与物的问题</li> <li>2. 导常的措施</li> <li>3. 灾害发生时的处理</li> <li>4. 急救处理要点</li> </ol>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 角色演练</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>五. 危险预知训练</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 危险预知四阶段法</li> <li>2. 危险预知演练</li> <li>3. 危险预知点检</li> <li>4. 危险预知表单</li> </ol>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>六. 人因工程的应用</b></p>	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲师讲授</li> <li>✓ 小组讨论</li> <li>✓ 案例分析</li> <li>✓ 课后作业</li> </ul>
<p><b>七. 结论</b></p>	—	