

# 2023 年柳州市职业技能大赛 企业班组管理项目技术工作文件

2023 年柳州市职业技能大赛执委会赛务保障与技术服务组

2023 年 5 月

# 目 录

一、技术描述 .....	1
(一) 项目概要 .....	1
(二) 基本知识与能力要求 .....	1
二、试题与评判标准 .....	5
(一) 试题 .....	5
(二) 比赛时间及试题具体内容 .....	7
(三) 评判标准 .....	10
三、竞赛细则 .....	12
四、竞赛场地、设施设备等安排 .....	13
(一) 赛场规格要求 .....	13
(二) 场地布局图 .....	14
(三) 基础设施清单 .....	14
五、安全、健康要求 .....	14

## 一、技术描述

### （一）项目概要

企业班组管理是指通过考核班组管理的基本要求、企业班组运作管理的基本操作技能、分析问题、解决问题及组织现场管理的能力的竞赛项目。比赛中对选手的技能要求主要包括：班组长管理能力测评、班前会方案制订和实施及班组情境问题答辩。

### （二）基本知识与能力要求

按照企业班组长工作岗位实际，对选手理论知识、工作能力的要求以及各项要求的权重比例，见表 1：

表 1 企业班组管理竞赛知识及技能要求

相关要求		权重比例 (%)
1	工作组织与管理	20
基本知 识	(1) 精益生产的原理及基本原则； (2) 七大浪费的知识以及应用； (3) 传统改善与精益改善的区别； (4) 5S 管理的原则及应用； (5) 目视化原理及应用； (6) 价值流图的原理及应用； (7) 标准作业的内涵及应用； (8) 防呆防错（Poka-yoke）原理及应用；	

	<p>(9) 班组长角色定位;</p> <p>(10) 与工作角色相关的个人技能、优势及需求;</p> <p>(11) 独立工作或与他人合作时的责任与义务;</p>	
工作能力	<p>(1) 制定工作计划, 组织计划实施;</p> <p>(2) 组织班组安全活动, 排除安全隐患;</p> <p>(3) 合理安排工作以达到效率最大化和干扰最小化;</p> <p>(4) 围绕五大目标, 开展现场管理工作组织;</p> <p>(5) 开展班组改善工作, 提升团队绩效;</p> <p>(6) 开展班组建设, 提升团队工作能力;</p> <p>(7) 与上级、下级、同级开展有效沟通, 提供并接受反馈和支持;</p> <p>(8) 推进班组文化建设。</p>	
2	标准作业管理	15
基本知识	<p>(1) 工位标识与物料标识识别;</p> <p>(2) 工位地面标记线识别;</p> <p>(3) 暗灯系统的原理及应用;</p> <p>(4) 工位栏板的原理及应用;</p> <p>(5) 标准化作业原理及应用;</p>	

	(6) 标准化工具的使用;	
工作能力	(1) 根据工作现场的标识进行班组管理工作; (2) 利用标准化工具组织标准化作业; (3) 利用现场管理工具进行现场管理异常的处理。	
3	工作指导	10
基本知识	(1) 工作指导的目标以及实现; (2) 作业分解的原理以及方法; (3) 工作指导的标准化流程; (4) 工作指导中沟通方法; (5) 工作指导中激励技巧。	
工作能力	(1) 利用标准化工具进行工作分解; (2) 标准化工作演示; (3) 按照四步法进行工作指导工作; (4) 针对出现工作指导过程中的异常情况进行处理。	
4	班前会组织	20
基本知识	(1) 班前会对于班组现场管理、团队建设及班组长个人的作用; (2) 班前会的内容; (3) 班组工作安排的原则与方法; (4) 现场人员、安全、质量、成本、效率管理的	

	<p>措施与方法；</p> <p>(5) 班前会的标准流程；</p> <p>(6) 人员沟通与交流技巧。</p>	
工作能力	<p>(1) 规范、全面的设计班前会工作方案；</p> <p>(2) 按照设计工作方案进行班前会实施；</p> <p>(3) 实施中，执行安全管理活动、工作总结、工作任务指派及员工激励等工作；</p> <p>(4) 针对异常情况，采取合适的措施进行处理。</p>	
5	<b>现场管理异常处理</b>	15
基本知识	<p>(1) 精益生产的五大目标及实现方法；</p> <p>(2) 安全生产的措施及应急处理手段与方法；</p> <p>(3) 班组成本管理的内容以及措施；</p> <p>(4) 改善的原理及方法；</p> <p>(5) 现场质量管理的方法；</p> <p>(6) 班组制度与文化建设的措施与方法。</p>	
工作能力	<p>(1) 围绕精益生产五大目标，开展精益生产活动；</p> <p>(2) 分析现场发生的安全、成本、质量、人员、效率等方面的问题，并提出处理措施，并组织实施；</p> <p>(3) 开展现场工作改善；</p> <p>(4) 开展班组制度与文化建设。</p>	
6	<b>工作沟通与人际交流</b>	20

	(工作指导 5 分、班前会 10 分、现场管理异常处理 5 分)	
基本知识	(1) 与技能相关的技术术语; (2) 口头、书面和电子版的常规报告和情况异常报告所要求的标准; (3) 与客户、团队成员和他人交流的标准; (4) 记录生成、维护和呈报的目的及技巧。	
工作能力	(1) 阅读、理解相关的现场管理的标准、单据及表格; (2) 通过口头、书面和电子手段达到与上级、下级、同级进行明确有效的沟通; (3) 完成报告并对提出的问题和争议做出回应; (4) 以口头、书面和电子手段提交相应的工作成果。	

## 二、试题与评判标准













### (一) 试题

依据企业班组管理工作实际，参照精益管理和班组长管理等有关规范，注重沟通、写作等基本技能，体现现代技术，结合企业现场管理要求，考核综合能力，对企业班组长培养起到示范指导作用。

本竞赛项目主要考核，精益管理及班组管理理论知识考核、班组长管理能力测评、班前会方案制订及实施和班组情境问题

答辩，共四大部分。各部分试题内容由主办方制订，上交裁判组审核后，经竞赛组委会审批通过后，具体内容将在比赛当天各部分赛前发布。试题样例见表 2。

表 2 各部分样题表

序号	考核内容	样 题																																																																																																																																																																																																																																																																			
1	班组管理及精益管理理论知识考核	<div>1. 单选题：对工位的整顿，主要是排除什么浪费？</div> <div>2. 判断题：质量审计的依据是产品质量标准。</div> <div>3. 多选题：5S 现场管理法是一种现代企业管理模式，旨在为员工创造一个干净、整洁、舒适、安全的工作场所和空间环境，它主要包括（ ）。 </div>																																																																																																																																																																																																																																																																			
2	班组长管理能力测评	<div>请按照标准化操作表单对员工进行标准化操作培训。</div> <div><table><tr><th colspan="6">工作要素单</th><th>安全</th><th>关键</th><th>推</th><th>工</th><th>看</th><th>听</th><th>触摸</th><th>基本</th><th>选项</th><th>车型</th><th>版本号</th></tr><tr><td colspan="2">工位号</td><td colspan="4">DA-02L</td><td colspan="12"></td></tr><tr><td>要素序号</td><td>1</td><td colspan="4">要素名称</td><td>拆左前前</td><td>重要度</td><td>序号</td><td colspan="4">主要步骤</td><td colspan="2">要 点</td><td colspan="3">原 因</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td colspan="4">拿起电动工具 (图 1)</td><td colspan="2" rowspan="5">电动工具调到拆卸档</td><td colspan="3" rowspan="5"></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>2</td><td colspan="4">拆下前部的螺母 (图 2)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>3</td><td colspan="4">将电动工具和螺母放到指定处</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>4</td><td colspan="4">卸下左前前 (图 3)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>5</td><td colspan="4">将左前前放回对应的物料箱 (图 4)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="12"></td></tr><tr><td colspan="6"></td><td colspan="2">安全(质量)事故记录</td><td colspan="2">日期</td><td colspan="7">说 明</td></tr><tr><td colspan="6">签名</td><td>操作工</td><td>班组长</td><td>工段长</td><td>技术审核日期</td><td>批准/日期</td><td colspan="7"></td></tr><tr><td colspan="6">1 班</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="7">要素时间</td><td>增值时间</td><td>非增值时间</td><td>步行时间</td></tr><tr><td colspan="6">2 班</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="7">标识</td><td>处数</td><td>更改编号</td><td>签名</td><td>日期</td></tr><tr><td colspan="6">3 班</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="7"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="6">4 班</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="7"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table></div>	工作要素单						安全	关键	推	工	看	听	触摸	基本	选项	车型	版本号	工位号		DA-02L																要素序号	1	要素名称				拆左前前	重要度	序号	主要步骤				要 点		原 因											1	拿起电动工具 (图 1)				电动工具调到拆卸档												2	拆下前部的螺母 (图 2)											3	将电动工具和螺母放到指定处											4	卸下左前前 (图 3)											5	将左前前放回对应的物料箱 (图 4)																												安全(质量)事故记录		日期		说 明							签名						操作工	班组长	工段长	技术审核日期	批准/日期								1 班											要素时间							增值时间	非增值时间	步行时间	2 班											标识							处数	更改编号	签名	日期	3 班																						4 班																					
工作要素单						安全	关键	推	工	看	听	触摸	基本	选项	车型	版本号																																																																																																																																																																																																																																																					
工位号		DA-02L																																																																																																																																																																																																																																																																			
要素序号	1	要素名称				拆左前前	重要度	序号	主要步骤				要 点		原 因																																																																																																																																																																																																																																																						
								1	拿起电动工具 (图 1)				电动工具调到拆卸档																																																																																																																																																																																																																																																								
							2	拆下前部的螺母 (图 2)																																																																																																																																																																																																																																																													
							3	将电动工具和螺母放到指定处																																																																																																																																																																																																																																																													
							4	卸下左前前 (图 3)																																																																																																																																																																																																																																																													
							5	将左前前放回对应的物料箱 (图 4)																																																																																																																																																																																																																																																													
																																																																																																																																																																																																																																																																					
						安全(质量)事故记录		日期		说 明																																																																																																																																																																																																																																																											
签名						操作工	班组长	工段长	技术审核日期	批准/日期																																																																																																																																																																																																																																																											
1 班											要素时间							增值时间	非增值时间	步行时间																																																																																																																																																																																																																																																	
2 班											标识							处数	更改编号	签名	日期																																																																																																																																																																																																																																																
3 班																																																																																																																																																																																																																																																																					
4 班																																																																																																																																																																																																																																																																					
3	班前会方案制订及实施	<div>你是螺蛳粉生产企业的一名生产班组长，上一个生产班组有员工未按规定进行消毒，导致生产原料遭到污染。请你结合此情境，按规范撰写一份班前会方案，并按方案实施班前会。</div>																																																																																																																																																																																																																																																																			
4	班组情境问题答辩	<div>生产过程总流水线出现故障，主要是由于螺母掉落卡住传动轴承，员工贾某试图伸手将螺母取出，结果导致手被夹伤。你作为班组长会怎么处理这个事情呢？</div>																																																																																																																																																																																																																																																																			



## （二）比赛时间及试题具体内容

### 1. 比赛时间安排：

本项目比赛累计总时间为 120 分钟/人，各部分时间分配见表 3。

表 3 考核内容时间分配表

序号	考核内容	时间（分钟）	备注
1	班组管理及精益管理理论知识考核	40	
2	班组长管理能力测评	30	
3	班前会方案制订及实施	40	
4	班组情境问题答辩	10	
合计		120	

### 2. 试题：

#### （1）理论考试（占总分比例 20%）

理论考试设置为个人赛项，考试时间 40 分钟，采用机试闭卷方式进行，考试内容为班组管理相关知识及精益生产管理理论知识，题型及评分标准见表 4。

表 4 理论考试评分标准

题型	评分细则	分值	备注
判断题	共 30 小题，错一题扣 0.5 分	15	多选题：多选、错选均不得分
单选题	共 40 小题，错一题扣 1 分	40	
多选题	共 30 小题，错一题扣 1.5 分	45	
合计		100	

注：赛前一开放题库供选手学习。

(2) 实操 1：班组长管理能力测评（占分比例 30%）

以实操的方式，考核选手作为班组长的工作指导能力。

比赛内容具体如下：

1) 比赛为单人赛，任务由 1 名选手独立完成，参赛选手的竞赛总时间为 30 分钟。

2) 比赛现场提供工作指导的实操工位，以及开展工作指导的材料文件。比赛内容主要包括工位的现场讲解、工作指导实操。

3) 选手开展工作指导的工位由抽签决定，赛场为选手提供一名“学员”，作为选手开展工作指导的对象。

表 5 班组长管理能力测评标准

序号	评价项目		讲解/实操要点	分值 (分)
1	现场讲解	工位标识与物料标识	(1) 工位地址 (2) 料架设置 (3) 物料标识卡 (4) 物料初始状态 (5) 空箱/满箱及可疑物料处理	10
		工位地面标记线	(1) 地面定点停标识 (2) 地面三条标识线	5
		暗灯系统	(1) 暗灯的作用 (2) 四种暗灯类型 (3) 暗灯发出需求与响应 (4) 指出暗灯拉响后仍然继续本岗位操作	10
		工位栏板	(1) 工位栏板的作用 (2) 工位栏板六张表格	10
2	工作指导实操	自主点检操作演示	选手向学员演示工具、物料、加工对象的自主点检操作，完成所规定的点检项目演示。 点检项目包括： (1) 检查电动工具的挡位。 (2) 检查工位所加工的车架螺钉紧固情况。	5

			(3) 检查工位 5S 情况。	
		标准化操作 演示	(1) 讲解工位所包含的工作要素及操作步骤、工具使用。 (2) 边讲解，边演示操作步骤。 (3) 边操作演示，边讲解操作要点与原因。 (4) 需正确演示操作步骤，若存在错漏，扣 20 分。	30
		标准化操作 指导	学员进行尝试练习，选手能够正确指导学员完成工作。若在学员练习过程中存在操作错误，选手未能及时指出并纠正，每次扣 5 分，扣完为止。	20
3	语言 表达	根据现场工作指导的口头表达情况赋分：讲解思路清晰，表达语言流畅、准确、严谨、音量适中，时间控制在 30 分钟。		10
	合计			100

### (3) 实操 2：班前会方案制订及实施（占分比例 30%）

本赛项设置为单人赛，参赛选手个人竞赛时长为 40 分钟（30 分钟写方案+10 分钟模拟演练），方案撰写统一进行，班前会演示分两组每组 15 人，竞赛总时间约为 3 个小时。参赛选手在 30 分钟内完成班前会方案的制定。

表 6 班前会方案制订及实施评分标准

评价部分	评价项目	评价要素	分值（分）
班前会方案制订	格式	文章结构	5
		文章排版	5
	语言表达	规范性	5
		流畅性	5
	内容	完整性	10
		专业性	10
班前会实施	流程	规范性	5

		流畅性	5
	内容	安全	5
		质量	5
		任务安排	10
		沟通	10
		处事应对	10
	创新	创新	10
合计			100

#### 4. 班组情境问题答辩（占总分比例 20%）

本赛项设置为单人赛，每人 10 分钟，按 30 人分 2 组计算，总用时约 3 小时。参赛选手随机进行赛题的抽签；在规定时间内，针对所抽到的工作情境，采取管理工具和手段实现班组业务的安全、人员、质量、效率、成本的目标，并考察班组长在处理事务的相关意识及能力。

表 7 班组情境问题答辩评价表

评价部分	评价项目	分值
班组情境问题答辩	语言表达能力	20
	综合分析能力	30
	应变能力	30
	职业意识	20
合计		100

### （三）评判标准

#### 1. 分数权重

企业班组管理项目，四个考核部分权重比例分配见表 8。

表 8 考核部分权重表

序号	部分	权重 (%)	备注
1	精益管理及班组管理理论知识考核	20	
2	班组长管理能力测评	30	
3	班前会方案制订及实施	30	
4	班组情境问题答辩	20	
合计		100	

## 2. 评判方法：

各部分评判内容，由裁判严格按照评分标准进行判定。考核全程录像记录，如有争议，交由裁判长进行决议。裁判人数见表 9。

表 9 裁判人数设置

序号	竞赛内容	裁判人数设置 (名)	备注
1	班组长管理能力测评	8	管理能力测评由 8 名裁判二对一开展考核；班前会实施考核由裁判 2 人一组，共有 4 组实施考核。所有考核全程录像记录，考核结果由裁判长和副裁判长进行复核。
2	班前会方案制订及实施	8	
3	班组情境问题答辩	8	由 8 名裁判，分 4 组进行评判。考核全程录像记录。考核结果由裁判长和副裁判长进行复核。

## 3. 成绩并列：

选手最终成绩，由各部分成绩按比例加总计算，各部分实际得分计算到小数点后两位。当出现选手总成绩并列时，取第四模块（班组情境问题答辩）分数高者靠前；如第四模块分数也相同，则取第三模块（班前会方案制订及实施）分数高者靠前；如第三模块分数也相同，则取第二模块（班组长管理能力

测评) 分数高者靠前。

### 三、竞赛细则

(一) 参赛选手在大赛组委会指定的赛场进行竞赛。

(二) 竞赛前 30 分钟凭参赛证及身份证经检录后进入赛场, 严禁携带自备的技术资料、工具书进场, 严禁携带手机等移动通讯设备或其他与竞赛无关的物品入场。

(三) 检录后由工作人员引导至候考区等待比赛, 由工作人员带领至比赛工位后, 开始比赛。

(四) 参赛队按照大赛要求和赛题要求提交递交竞赛成果, 禁止在竞赛成果上做任何与竞赛无关的记号。

(五) 参赛队赛前应确认比赛电脑设备等是否能正常使用, 赛前可申请予调换, 若有异议, 由裁判长裁定。

(六) 除规定允许携带的物品外, 手机等其他物品一律不得带入竞赛现场。

(七) 开始竞赛时间信号发出后, 参赛选手方可进行工作, 选手在竞赛过程中不得擅自离开竞赛场地, 如遇有特殊情况需经裁判员同意后特殊处理。

(八) 竞赛过程中出现设备故障等问题, 经现场裁判员确认后提请大赛裁判长到工位处确认原因。如果确实是因为设备故障原因导致选手中断、更换设备或终止竞赛, 由大赛裁判长视具体情况做出决定。

(九) 裁判及赛场工作人员与参赛者只能进行有关竞赛方面的必要联系, 不得进行任何提示性交谈。其他允许进入赛场的人员, 一律不允许与参赛者交谈。任何在竞赛现场的人员,

不得干扰参赛者的正常操作。

（十）裁判根据评分标准对参赛者各项竞赛环节进行评分，成绩汇总由统分员负责完成，总裁判审核签字确认。

（十一）除当场次的参赛选手及指定负责该场次的裁判和工作人员外，有关领导及新闻宣传人员应在组委会负责人陪同下进入竞赛现场。进入赛场人员均须佩戴规定的标志并遵守赛场纪律，其他人员一律谢绝进入竞赛现场。

（十二）竞赛结束前 5 分钟，裁判提示。竞赛时间到后，参赛选手应立即停止操作，不得以任何理由拖延竞赛时间，由工作人员进行设备复位及场地的清理工作。经裁判员检查、许可后，参赛选手方可离开竞赛场地。

（十三）比赛完成后，工作人员应清理整理工位，重新恢复现场。

## **四、竞赛场地、设施设备等安排**

### **（一）赛场规格要求**

按照竞赛的内容要求，赛场具体要求如下。

#### **1. 理论考核**

提供电脑机房 1 间，且有不少于 35 台电脑供选手进行理论测试；

#### **2. 实操 1 班组长管理能力测评**

提供不少于 4 个标准工位（每个工位，包含工位料架、标准化操作单、岗位自主保全等 6 套表单、三种及以上物料及料盒若干等）具体见图 1。

#### **3. 班前会方案制订及实施测评**

提供电脑机房 1 间，且有不少于 35 台电脑供选手进行班前会方案撰写；提供 4 间多媒体教室开展班前会实施考核；

#### 4. 班组情境问题答辩

提供 4 间多媒体教室进行选手答辩考核。

### （二）场地布局图

实操 1 项目具体布局图如下：

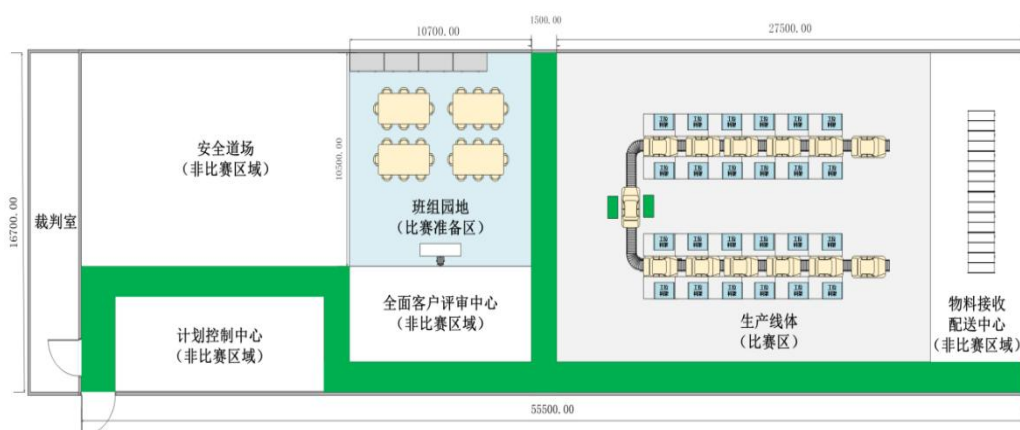


图 1：班组长管理能力测评场地图（单位：mm）

### （三）基础设施清单

本项目提供选手理论考核时所需的电脑，在实操考核部分，提供配套的工位及相关设施、设备。

无需选手自带工具、材料，禁止选手携带手机进入赛场，或从赛场带出的工具、材料等。

## 五、安全、健康要求

（一）实际操作竞赛场地应配备必要的火灾警报系统、灭火设备，在有触电危险的地方应悬挂“小心触电”标识，并保持场地干净整洁，禁止堆放不必要的物品。

（二）禁止在赛场内吸烟。

（三）竞赛前，参赛选手应了解灭火设备以及紧急出口的位置，并检查各种电器设备及设备接地情况、设备有无气体泄



漏。

（四）参赛选手竞赛时遇到突发问题，如设备故障等，立即与安全应急小组联系，不得自行处理。

（五）停止工作时，应关闭设备电源开关。