

# 精益生产项目 红牌作战实施方法培训

深圳市华翊企业管理顾问有限公司

# 如何确保6S长期保持高水平

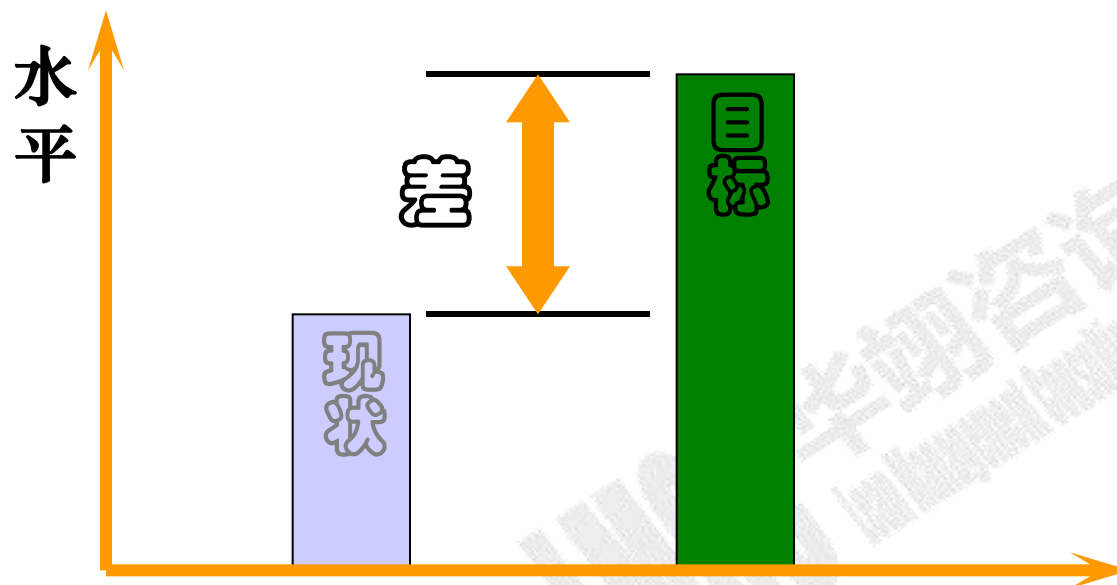
- 1 彻底的6S强化实施期
- 2 红牌作战
- 3 6S评分
- 4 6S责任区域点检表
- 5 持续不断的6S学习、体验
- 6 全员参与的6S改善

# 红牌作战

“红牌作战”即使用红色6S管理活动问题票对生产、物流、仓储、办公等工作现场进行全面检查，使“问题点”充分、明显的暴露出来，并对“问题点”进行标识和监督其改进，以达到工作现场符合6S标准要求。

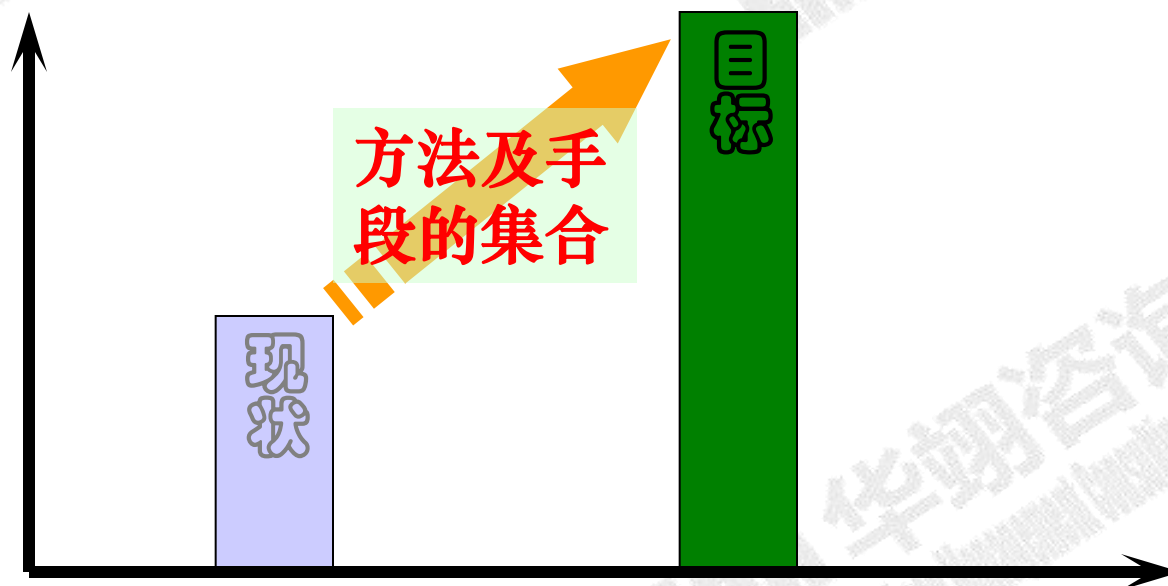
# 何谓问题？

问题就是现状与目标之差



# 何谓改善？

就是将现状向目标靠近(甚至超过目标)的各种方法及手段运用的集合。



是一种对工作的细节内容加以研究、分析、简化、决定其有利的顺序并予以重新组合的技巧集合

# 改善应该是.....

- ◆ 只要是问题都可以去改善的
- ◆ 不是由少数专业人员才能从事的活动

每位雇员都应该站在满足顾客、优越竞争的立场上，朝着既定目标,依据事实,通过自我发现或活用外部信息进行创意、革新、挑战，反复解决问题或达成目标，不断提高业务质量的过程。

改善没有划分具体的内容，也不是只有少数专业人员才可以从事的活动。

# 改善的前提是问题的查找



# “红牌作战”

-----整理整顿清扫高标准提升



# 红牌作战的目的：



# 红牌样式

## 6S管理问题票

发行编号		
区域名		
责任人:	负责人:	
发行日	要求完成日	问题种类
问题描述:		
区域/部门负责人签名: 6S推行办签名:		
对策说明:		
区域部门负责人签名: 6S推行办签名:		
问题分类标准: A---立即整改    B---1周内整改    C---2周内整改 D---3周内整改    E---污染源和困难部位		

## 6S管理问题票

发行编号		
区域名		
责任人:	负责人:	
发行日	要求完成日	问题种类
问题描述:		
区域/部门负责人签名: 6S推行办签名:		
对策说明:		
区域/部门负责人签名: 6S推行办签名:		
问题分类标准: A---立即整改    B---1周内整改    C---2周内整改 D---3周内整改    E---污染源和困难部位		

# 实施红牌作战的前提条件

- 1、整理、整顿合格率达不到90%以上的区域不具备红牌作战的资格
- 2、判别方法：任选一个小区域，推行办联合作战小组确认工作现场满足“三定、三要素”的物品占总物品比率达到90%以上的区域才能取得红牌资格

# 红牌作战实施频率

- 1、在6S导入初期：工厂生产现场或职能部门工作职场第3~6个月每月举行2次红牌作战活动。
- 2、当6S辅导结束后：从每月举行1次到每季度1次。
- 3、当新建工厂或者新办公区启用、搬迁达到6S标准要求后，即可红牌作战。
- 4、6S完全进入日常维护阶段后，只对特别落后区域或部门负责人认为有必要的区域进行红牌作战

# 作战安排技巧

## 6S检查小组2010年03月工作计划表

组别	检 查 小 组 成 员
A	组长：侯为胜， 成员：胡峰华、陈日光
B	组长：郭云峰， 成员：赵章庆、陈丽卿
C	组长：李顺荣， 成员：周 波、邓小军
D	组长：胡锡平， 成员：王慧颖、严杨俊
E	组长：韩芬燕， 成员：魏竹筠、郑和开

区域编号	检查区域
A1	实木车间——原材料仓库
A2	油漆车间——沙发车间
A3	防火板一车间——屏风车间
A4	防火板二车间——转椅车间——成品仓库
A5	铭扬/萧山行政办公区——车间办公室

### 检查时间表：（当日上午9：00-11：30）

日期	第一周					第二周					第三周					第四周					第五周				
区域	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A1																					A			B	
A2																					B			C	
A3																					C			D	
A4																					D			A	
A5																					E				E

备注：1、**A** 表示检查A组在10月24日对A1区域进行6S现场评分检查；**A** 表示J检查A组在10月27日对A4区域开展红牌作战。

2、生产区域、仓库区域检查小组必须按照上述计划时间进行检查，如有异常，需及时反馈；办公区域检查时间具体由总务部韩芬燕经理统一安排。

### 检查管理的方法：

- 1、以JIT先锋为主导，使6S评分/红牌作战成为JIT推进办日常化管理的工作；
- 2、组长为每组组长（组长出差或因故不能组织管理时，由组长指定成员）负责安排本组对相应区域开展6S评分评分检查/红牌作战；
- 3、检查前应准备及汇总的管理表：a、6S评分管理表 b、6S评分标准的汇总表。



# 红牌作战准备事项

- 发通知
- 填写红牌2~3人
- 查找问题1~2人
- 编号 A组、B组、C组
- 硬板文件夹、复写纸、抹布、相机
- 透明胶带或纸胶带
- 汇总于《6S管理活动问题票回收记录表》
- 粘贴注意：不贴于人身、不贴于产品上

# 红牌编号方法

年（后两位数）+月（两位数）+组号（字母）  
+序号（三位数）

例如：10-09 -A -001表示“2010年9月A组第1张6S管理活动问题票”。

《6S管理活动红牌作战结果统计》

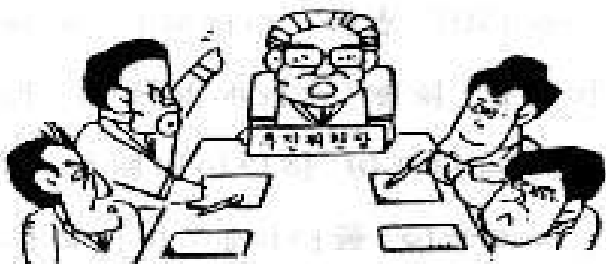
《6S管理活动问题票记录（台账）》

《6S解决难点之发生源登记表》

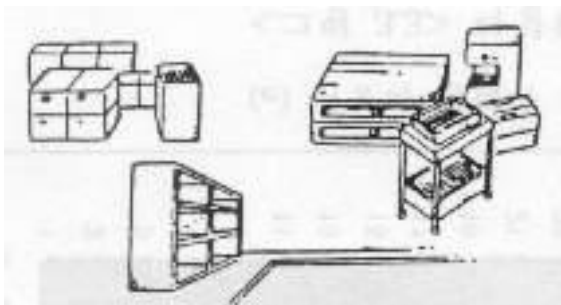


## ■ 实施要领

### 1. 成立红牌作战小组



### 2. 确定红牌作战对象



○ 高举经营阶层的旗帜推进  
(必须全员参与)

○ 什么地方作为对象呢?  
(重点看什么?)

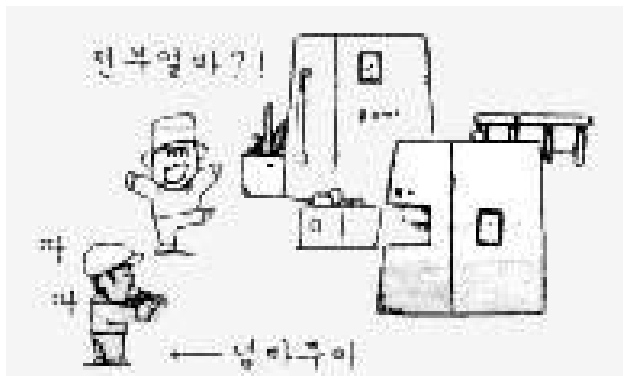
- 办公室、现场、物品堆积的场所
- 仓库
- 机械设备
- 空间

### 3. 粘贴（发放）红牌



- 不必要品全部贴红色标签
  - 冷静考虑后，粘贴红色标签
  - 现场的直接责任者“立即使用”  
“以后使用”等理由的红色标签是不适合的
  - 红色标签粘贴在全体职员都能看到的地方

### 4. 评价红牌



- 整理要去除不必要品，即“清除”
  - 集中粘贴红色标签的物品，确认是否真正不必要的物品，真正不必要的物品坚决清除
  - 彻底进行事后管理  
(综合推进现况板管理：每日集中处理，  
粘贴件数 → 处理件数，记录在现况板)





让车间负责人在红牌上签字认可提出的问题点和承诺完成期限！



第一联（红色：10cmX13cm 留现场）

第二联（白色：10cmX13cm 留现场）

由检查  
人填写

由部门  
负责人  
填写

和责任  
人商量  
后确定

## 6S活动问题票

发行编号

车间（部门）

区域名：

责任人：

发行日

完成期限

6S问题类型

问题描述：

由整改责任人  
检查后填写

部门负责人签名：

对策说明：

部门负责人签名：

期限分类标准：

A---立即整改

B---

D---2周内整改

E---

确认完  
后填写

## 6S活动问题票

发行编号

09-05-A-001

车间（部门）

生产部

区域名：生产一线

发行日

09. 10

完成期限

A

问题描述：

生产管理看板上有过期的文件（由检查人填写）

部门负责人签名

黄妙庄

6S推行办签名：李书玲

对策说明：

将过期的文件废弃（由责任人填写）

部门负责人签名：黄妙庄

6S推行办签名：李书玲

期限分类标准：

A---立即整改

B---3天内整改

C---1周内整改

D---2周内整改

E---污染源和困难部位

部门/车间:

记录人:

[illegible]

# 红牌的回收管理

- 1、红牌回收处置方法：要求解决日回收率达90%以上。
- 2、红牌回收率在85%---90%之间给予扣现场分5分。
- 3、红牌回收率在70%---85%之间，每张未解决的红牌给予扣现场分10分。
- 4、红牌回收率在70%以下的，每张未解决的红牌给予扣现场分20分。
- 5、红牌丢失的，每张给予扣现场分30分。
- 6、红牌回收由红牌张贴实施小组负责



# 红牌作战后的结果统计

车 间	问 题 点 数	已 解 决 数	未 解 决 数	解 决 率
装配车间	510	500	10	98%
机加工车间			5	99%
冷作车间				90%
制造部办公室				95%
400库				98.5%
油化调试	55	54	1	98%
外协检查区	41	41	0	100%
总 计	1815	1733	82	95.5%

改善率目标:  
90%

# 困难处登记:

## 困难发生源登记表

序号	区域	困难处	困难描述	改善措施	预计费用	责任部门	预计完成日	完成效果	经理签字	推行办签字
1	A库	A库18号柱左侧	货架立柱放置场所不当，且不规范。目前因为挪动困难，所以问题得不到解决。			A库				
2	厂区	厂区食堂前面	下水道钢管放置场所不当，且不规范。目前因为挪动困难，所以问题得不到解决。			厂区				

注：“完成效果”结果 OK时记入 ○；结果NG时记入 ×

## 红牌保管:

现场

保管人：直接责任人

保管方法：逐级落实制

保管期限：至改善且验收合格后回收

推行办

保管人：推行干事

保管方法：以部门为单位，分种类保存

保管期限：至活动结束

# 红牌作战管理

- 1.红牌作战标准培训并转化为公司的正式标准
- 2.推行办学会红牌作战方法(策划、实施、事后管理)并教育各个区域负责人学会红牌作战
- 3.红牌作战首次会议：约定作战规则 and 对象**
- 4.总结本次红牌作战的不足点(事前准备/实施过程)
- 5.红牌的管理(回收红牌、确认对策有效)
- 6.回收率管理(超过期限的、对策无效后超过期限的都视为回收不准时)
- 7.给出分数(按标准要求扣分，扣分体现在每月的评分结果上)**
- 8.提出正式报告



# 前瞻性的计划

## 2007年度天津区精益生产日常项目推进计划

公共节假日				工厂品质互监察评比活动				大型改善之旅				5S评分、红牌作战				5S评比问题确																
工厂5S互检查评比活动				工厂设备管理互查评比活动				课题发表会				5S. 品质管理综合检查				品质评比问题																
安全隐患识别及整改				优秀案例评比				技术比武				JIT简报优秀稿件评比				5S. 品质综合评																
月份	日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2007年	3月	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六
	4月	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	
	5月	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四
	6月	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	
	7月	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二
	8月	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五
	9月	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	
	10月	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三
	11月	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六
	12月	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一
2008年	1月	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四
	2月	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五		
	3月	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一

# 红牌作战实战演练

## 培训后后续作业安排：

- 红牌作战方法培训
- 红牌作战开展日程计划作成
- 红牌作战人员分组
- 红牌作战区域明确



***Thank You !***

**联系我们：**

**深圳市华翊企业管理顾问有限公司**

**电话：13670259089    13902627140**

**邮箱：huayiqiguan@163.com**

**网址：www.huayizixun.com**

**地址：深圳市龙华新区华盛路华胜商业大厦1606号**