

编制：	武汉软件工程职业学 电子工程学院实训中心 红牌作战实施方法	文件编号：SMP-ZH-J010-2011
审核：		版本/修改码：A/1
批准：		实施日期：2011-11-15
发放范围：实训中心		
<div>1 目的</div> <p>为促进武汉软件工程职业学院电子工程学院实训中心(以下简称实训中心)实训和办公现场符合管理要求,通过红色标签对实训现场和办公室现场各角落的“问题点”进行检查、暴露和标识,并加以整改。特制定本方法。</p> <div>2 适用范围</div> <p>本方法适用于实训中心所有区域各类问题点的发现和管理。</p> <div>3 实施时间和频次</div> <div><div>3.1 在活动导入初期：第 2—4 个月每月开展 2 次作战活动。</div><div>3.2 当活动辅导结束后：根据现场实施情况每月开展 1 次,到每季度开展 1 次。</div><div>3.3 在实训室搬迁、布局大调整后,可以采用红牌作战方法来暴露问题及跟踪整改。</div><div>3.4 在各部门（实训室）检核过程中可及时张贴红牌来暴露和问题的整改。</div></div> <div>4 红牌作战实施细则</div> <div><div>4.1 作战指挥：红牌作战由厂办组织指定人员或部门检核人员,针对各部门现场所有问题开展。</div><div>4.2 作战工具：定制的红牌、张贴用胶带、笔、发行记录表、垫板。<div>4.2.1 红牌问题票(样式)：见附表 1。</div><div>4.2.2 红牌序号的编制方法,根据活动分组的不同分为两种情况,具体如下：第一种,整个活动以一个小组的形式开展(部门自主检核的开展方式参照第一种方法进行编号),具体编制方法为：序号（三位数）例如：001；第二种,整个活动以多个小组的形式开展,具体编制方法为：组号（字母）+序号（三位数）例如：A 001。</div><div>4.2.3 在开展红牌的过程中,由实训中心 6S 推行委员会组织开展的做如下要求：对每个问题点的整改期限的填写当场不作要求,对存在疑惑问题的整改期限要求实训室在次日上午下班前反馈至组织部门（红牌上的整改期限由各部门自行填写,但内容必须与反馈内容保持一致),未按规定时间反馈的由组织部门根据问题的整改难易程度自行确定,并要求部门整改；以部门专项检核形式开展的活动中整改期限也必须征求责任人意见后确定,确保整改期限的有效性。</div></div><div>4.3 作战人员：由组织部门发起人任组长,全体参与人员为推行委员。</div><div>4.4 作战安排及发牌原则：组委会可分为 2 组（3 人或 5 人为 1 组）和 1 组（5 人或 7 人）实行“红牌作战”：1 人为组长、2—4 人（4—6 人）为组员,有异议时,采用少数服从多数的原则,决定对某事物是否挂红牌（见附表 2）。</div><div>4.5 作战记录：按部门、工段、班组、工位、作业（工作）发现问题点进行发放和整理。每次红牌发行数量、按期整改数量、整改结果等要确定专人负责统计、公布。（见附表 3-1、附表 3-2）。</div><div>4.6 整改期限分类标准：A-立即整改 B-3 天内整改 C-1 周内整改 D-2 周内整改 E-1 月内整改 F-改善难点待定,具体采取哪种整改期限根据问题点的整改难度确定。</div><div>4.7 确认方式：红牌作战实施初期的检查由实训中心 6S 推行委员会组织人员检查整改结果和解决实训现场疑难问题。后期转入常规,由各部门内部 6S 推广员（专项检核人）负责组织实施。红牌发放越多,说明问题发现越多,工作越细,鼓励多发红牌。</div><div>4.8 在现场张贴的红牌有损坏或损毁（含严重污染）的,对实训室推广员（当事人）提出通报批评；有丢失红牌的,对实训室（部门负责人）考核 30 元/张,对当事人考核 200 元/张。</div><div>4.9 在红牌张贴过程中未经效果确认的问题点红牌不允许当事人私自揭下(若在张贴过程中发现张贴位置不适宜应及时反馈及时调整),出现此类现象的对实训室（部门负责人）考核 10 元/次,对当事人考核 30 元/次。</div><div>4.10 红牌活动开展的频次根据各部门的问题点月度整改率来决定,于每月 15 日前完成活动的开展,活动</div></div>		

初期各实训室开展不少于 2 次/月；实训中心级和各部门开展不少于 1 次/月；问题点整改率连续 6 个月达 95% 以上（含 95%）的实训室开展频次可由不少于 2 次/月调整至不少于 1 次/月；问题点整改率连续 6 个月达 95% 以上（含 95%）的部门开展频次可由不少于 1 次/月调整至不少于 1 次/季度。

4.11 注意事项：对于某些问题解决时需要各部门或实训中心费用支持，或需要实训中心多个部门协商解决时，此类问题不贴红牌，而是登记在《污染发生源及困难处所登记表》中，根据具体商讨意见再进行整改，见附表 4。

5 红牌回收细则

5.1 红牌回收处置标准：要求解决回收率达 95% 以上。

5.1.1 红牌月度回收率在 95% 以上（含 95%）的，对相关实训室（部门）负责人和推广员（兼）各奖励 50 元。

5.1.2 红牌月度回收率在 65%-89.9% 之间的，对相关实训室（部门）负责人和推广员（兼）各考核 30 元。

5.1.3 红牌月度回收率在 65% 以下的，对相关实训室（部门）负责人和推广员（兼）各考核 50 元。

5.1.4 红牌未整改到位（可整改）超过一个月影响未及时回收的，对实训室推广员考核 30 元/张，实训中心级推广员考核 50 元/张。

5.1.5 红牌回收由红牌张贴实施小组负责人负责现场确认回收。

5.1.6 对部门自主开展的专项检核活动只跟进问题点的完成情况，不实施奖励。

6 红牌资格确认

6.1 红牌资格否决条件：

6.1.1 任选一个区域，存在有任何一项不满足“3 定”、“3 要素”要求的事物。

6.1.2 实训（办公）场所存在不要物包括闲置设备。

6.1.3 实训（办公）场所存在需要改善的事件、地点、名称和物料等。

6.1.4 实训（办公）场所存在超出规定期限的物品（包括过期的标语、通告等）。

6.1.5 实训（办公）场所存在物品损坏未及时处理的。

6.1.6 实训（办公）场所存在有物品混放者（合格品与不合格品、规格不整或状态混杂）。

6.1.7 实训（办公）场所存在有不使用的东西（不用又舍不得丢的物品）。

6.1.8 实训（办公）场所存在有过多的东西（虽要使用但数量过多）。

6.1.9 实训（办公）场所存在有油污、不清洁的设备（仪器）等。

6.1.10 实训（办公）场所存在有卫生死角。

6.2 实施要点：

6.2.1 严格按照标准进行执行确认，善于发现实训（办公）场所的问题点。

6.2.2 坚持公平、公正、公开的原则，进行所有问题点的张贴。

6.2.3 张贴“问题点”的对象：设备、推车、踏板、工具柜、物料堆、刀具模具架、桌椅、资料柜、备品架、材料或产品容器、作业空间等比较醒目的位置，请勿贴在人身上。

6.2.4 作战现场只对问题点进行红牌张贴，不对整改对策进行讨论。

6.2.5 如果有犹豫，请贴上红牌。

7 红牌作战方法制度化、规范化

在活动推广中，实训（办公）现场的红牌作战标准按本方法执行。本办法由实训中心办公室制定，指定精益推广小组负责解释、修订。

8 相关记录

附表 1：红牌问题票（样式）

附表 2：红牌作战统计表

附表 3：污染发生源及困难处所登记表

附表 1

红 牌 样 式

贴 胶
带 处

No: _____

6S 活 动 问 题 票

部门: _____

场 所		责 任 人	
发 行 日		要 求 完 成 日	
问题描述:			
对策说明:			
整 改 人		推 广 员 确 认	
6S 推行委员制			

版面为
红底黑字

尺寸：12CM（纵向）×10CM（横向）
材质：普通厚纸(超过 70 克纸即可)，无塑光，易书写。

附表 2

红牌作战统计表

部 门	实训 室	工 序	红牌 编号	问题点描述	完成日 期	责任人	完成情况	再完成 时间	备注

附表 3

污 染 发 生 源 及 困 难 处 所 登 记 表

序号	实训室	困难处	描 述	改 善 措 施	预计费用	改善负责人	预计完成时间	改善结果	领导签字	推行办签字

注：判断改善结果 OK 时记入 ○；结果 NO 时记入 ×