海底捞门店 · 5Why 根因分析速查表

一个具体问题一条 | 3–7 层 | 追到能落一条对策

5Why 不是问五次

5Why 是每一层都用事实回答“为什么”，直到找到能落一条对策的根因。

❌ 不要写：员工不认真 / 培训不到位 / 管理不善

✅ 建议写：开封后未贴时间标签，冷库无先进先出标识，导致超时未发现。

先判断：这条问题值不值得做 5Why

优先做	不做	合并	分开
3 分及以下；重复发生；客诉；食安风险	4–5 分小提醒；一次性可当场纠正；没有具体现象	多个维度同一根因（如无清洁标准）	不同根因（私人物品 vs 无晾干区）

5 条规则

规则	说明
① 一个问题一条链	不要把五个 S 的五个问题塞进同一条 5Why
② 一层一个原因	每层只追一个“为什么”，不要并列多个原因
③ 只写事实	有记录/数据/现场证据；不写“态度差、不认真”
④ 3–7 层	不硬凑 5 层；到“能落对策”为止
⑤ 根因可验证	消除它，现象会消失；否则只是中间原因

每层问什么

层级	问题	毛肚异味例子
第 1 层	现象为什么发生?	毛肚发黏，超过使用时限
第 2 层	为什么没被发现?	开封后没有时间标签，无人检查
第 3 层	为什么允许发生?	没有开封效期标识和领用记录
第 4–6 层	为什么制度允许?	收货/开封 SOP 没有要求贴签
根因	消除它，现象会消失吗?	缺少开封效期标识和按客流备餐标准

事实 vs 猜测

✗ 不要写	✓ 建议写
员工不认真	开封后未贴时间标签，冷库无先进先出标识
培训不到位	消毒柜温度记录连续 2 天未填，无班后复核
管理不善	备餐量按经验，未按客流预估，剩余毛肚未及时处理

完整例子 · 根因测试 · App 路径

先写事实，再写为什么；根因必须能落一条对策。

完整例子：毛肚异味（5 层）

层	为什么	事实答案
1	为什么有异味?	毛肚发黏，超过使用时限
2	为什么超时?	开封后未在规定时间内用完
3	为什么没用完?	备餐按经验，未按客流
4	为什么按经验?	没有开封时间/效期标识
5	为什么没有?	收货/开封 SOP 未要求贴签和记录

根因 / 对策 / 验证

根因：缺少开封效期标识和按客流备餐的标准。

对策：开封贴签 + 先进先出 + 按客流备餐 + 班前检查。

验证：连续 2 周毛肚退菜率 ⩽1%，抽查 20 份开封标签。

根因合格的 3 个测试

测试	问自己
反读	如果这个根因被消除，现象会消失吗?
可控	门店能落一条具体、可执行的对策吗?
固化	对策能写进 SOP、培训或检查表吗?

5S → 5Why：怎么接

5S 维度	现场描述	5Why 标题
清洁 2 分	清洁工具无晾干区、班后潮湿堆放	【5S·清洁】后厨热菜间：清洁工具无晾干区
整理 2 分	操作台下员工水杯、手机未清出	【5S·整理】后厨热菜间：私人物品未清出
说明	低分/重复/风险才转；不是五个维度各做一条	同一根因可合并，不同根因分开

常见坑

坑	怎么避免
停在“员工疏忽”	继续问“为什么流程允许/没发现”，追到系统
一层写多个原因	拆成下一层，一层只追一个
只写原因不写对策	根因后必须写一条可执行对策 + 责任人
为了凑 5 层	3 层能落对策就停；5 层不是硬指标
五个 S 各做一条	先做 1–2 条最痛；同根因合并

App 路径

5S 卡片 →「转 5Why」→ 选择一个维度 → 填 3–7 层 → 根因/对策 → 保存。

5Why 页 →「从 5S 点检发起」也可以；标题只带一个维度，不再混五项。