诊断概要

YEJIA

诊断

以三现（现活动版、现物品、现人员）为对象观察阶段活动完成与否。

＊ 需要仔细观察活动版，尽量与小组组员多交流。

诊断目的

1. 激励的场所

   表扬优秀的内容，高度激励努力的成果，甚者表扬每一位组员的细节活动。

2. 对话的场所

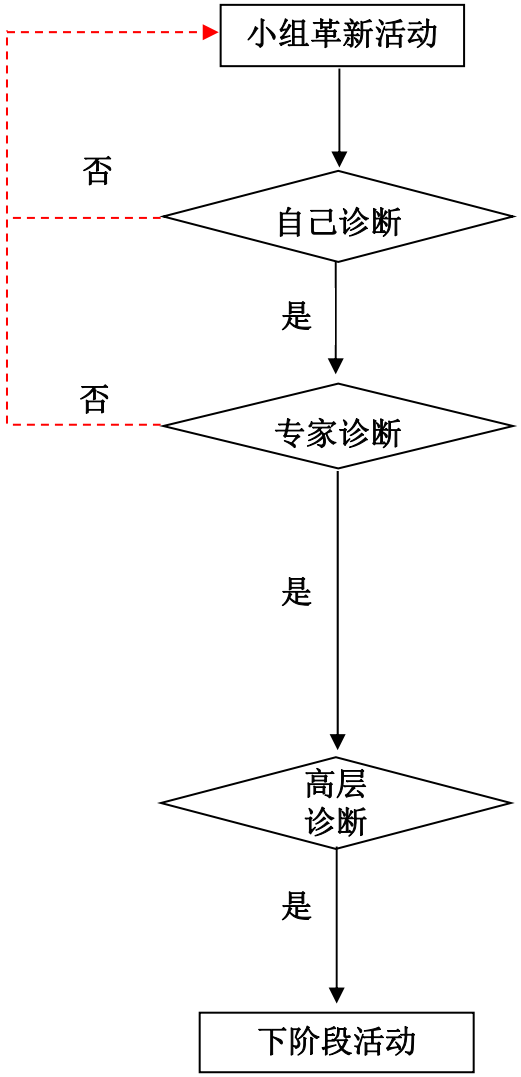
   全体组员与诊断人员相互交流意见，营造对话的场所。

3. 指导的场所

   表扬3个就指导4个，表扬5个就指导6个。

   清楚地提示小组活动今后方向，推进方法等。

诊断流程



- 按照经营革新活动手册进行活动

- 按照诊断表内容进行诊断，70分以上为合格线，当场判定
- 要有自己诊断记录（评议内容、分数、组长签字）

- 组成诊断委员会及确定诊断计划，并向所有小组反馈具体时间
- 按照诊断表进行诊断（70分以上视为合格线，诊断时本部门专家不评价本部门，诊断分数取所有诊断者的平均分，诊断结果当场判定公布）
- 经管室准备事项
  - 提前通知专家诊断计划等信息，再次通报现场小组
  - 诊断准备物品（专家名牌、记录用垫板、诊断卡、诊断卡签字板、签字笔、激光笔、相机、过程诊断分数、专家诊断结果报告书等）

- 经管室确定高层诊断计划，并向各小组反馈具体时间
- 经管室准备事项
  - 参加诊断的人员及日程计划，再次通报现场小组
  - 诊断准备物品
    （托盘、诊断卡、诊断卡签字板、签字笔、红包、支付证、激光笔、相机等）

诊断的作用及基准

YEJIA

■ 诊断的作用

想了解管理监督者的指导成果与氛围营造（激活）与否。
即相当于以现物为材料的教育训练。

※ 注意事项

○ 小组活动不理想是组员与管理者全体的责任。

○ 诊断合格判定只不过是为教育训练的手段而已，不能作为目的。

■ 诊断的基准

要成为绝对的评价。

※ 注意事项

○ 因各小组活动对象都不同，若相互比较进行相对评价，环境恶劣的小组会很伤心的。

○ 且要观察与活动前相比改善多少？活动过程中流出多少汗水和付出努力？

诊断判定要点

1、现物评价

- 根据活动手册内容，仔细观察现场每一个现物，甚至观察每个角落

2、人员意识评价

- 通过与小组组员对话，了解对革新与小组活动的理解度

3、管理者领导力评价

- 通过与管理者对话，了解对革新的理解度、关心度、领导力

4、全员参与情况评价

- 通过推进办每周/每月过程检查，了解全员参与和持续开展情况

5、维持管理评价

- 了解活动结束后对以上活动的维持管理情况和维持管理基准落实情况

诊断者的心态

☞ 要以检查上幼儿园的5岁独生女儿的美术图画的心态进行。

☞ 大家从女儿的小手接收画画时会有什么样的心态？
即使线歪、颜色脱离，能骂吗？
还是表示惬意的、高兴的微笑？

※ 主要要点

○ 诊断不是考试。
诊断是寻找小组组员留下的汗水，并称赞它‘这是宝石’。
即使发现不足的部分，不能单纯认为责骂的对象。
相反，组织上已给予照顾和关心，且有能力做好，但‘懒于活动’而发生的不足点，专家可以给予严厉的指责。

○ 不要只评价现物/现象其本身，需要深入观察在环境的条件下全员对每件活动所付出的努力。

诊断注意事项

○ 禁止感觉判断
不要做‘唉，看来不像样…’的评价，要仔细观察每一个现物后判断。

○ 禁止部分整体化判断
不要做‘这里已经这么差，那就不用看其他地方…’的评价，要观察整体后再判断。

○ 禁止中途判断
不要做‘到这里分数已经是不合格… 剩下就大概应付…’的评价，要全部评价
诊断要点后判断。

○ 禁止人格判断
不能讲‘唉，这些人太差了…’等评价。
对组员本身不能做全部否认的直接判断。
最好判断组员对现物与知识的理解程度。

○ 禁止望远判断
不能心想‘烦着去那头、烦着爬到那头，就在这里大概评价算了’，要“0 mm”
接近最高、最里边、最低部后判断。

○ 禁止越墙诊断
只能在现阶段的内容或水平范围内提问或诊断。

专家诊断顺序

NO	主要内容		准备物品	时间	负责人	备注
1	组成诊断委员会及确定诊断计划，并向所有小组反馈具体时间		-	-	经管室 专家	
2	小组做好诊断准备		-	诊断前2天	组长	
3	准备和熟悉诊断顺序、路线		诊断路线图	诊断前1天	经管室	
4	全员排队，向专家敬礼		-	诊断当天	全员	问候/敬礼练习
5	全员喊团队口号		-	诊断当天	全员	事先准备练习
6	部门长简要介绍活动经过		-	诊断当天	部门长	活动努力过程、成果等（30秒内）
7	组长发表综合活动成果（活动板）		激光笔	诊断当天	组长	发表简单明了
8	组员发表具体改善内容（现场改善点）		激光笔	诊断当天	组员	改善名称、改善前现象、改善努力过程、改善点子、改善后效果、学习感想等
9	全员在活动板前面集合		-	诊断当天	全员	保持安静秩序
10	专家讨论并确定诊断结果		诊断表 诊断结果报告书	诊断当天	专家	详细记录，公正评价
11	专家发表诊断感想及改进建议		-	诊断当天	专家	详细说明，做好记录
12	专家代表宣布诊断结果	通过	诊断卡	诊断当天	专家代表	张贴诊断卡、全员鼓掌庆祝、合影
		不通过	-	后续	小组	通过改进再次挑战诊断
13	经管室将改进建议整理后反馈给小组并宣传诊断通过小组		诊断结果综合报告书	诊断当天	经管室	
14	准备高层诊断		-	-	全员	

高层诊断顺序

NO	主要内容	准备物品	时间	负责人	备注
1	确定高层诊断计划，并向各小组反馈具体时间	-	诊断前1天	经管室	
2	事先通知高层诊断计划		诊断前1天	经管室	诊断时间、参加人员等
3	小组做好诊断准备	-	诊断前1天	组长	
4	全员排队，向高层敬礼	-	诊断当天	全员	问候/敬礼练习
5	全员喊团队口号	-	诊断当天	全员	事先准备练习
6	高层张贴诊断卡，并颁发奖金	诊断卡、奖金、托盘	诊断当天	高层	全员鼓掌庆祝
7	高层致激励辞	-	诊断当天	高层	做好记录
8	诊断全程拍照及合影留念	相机	诊断当天	经管室	
9	诊断结果整理，全公司宣传	诊断宣传资料	诊断后	经管室	全公司（包括高层）
10	诊断通过小组进入下个阶段	-	后续	全员	

1阶段诊断表（车间用）

评价项目	NO	诊断要点	评分		诊断者意见
7S	1	是否根据“我的区域/设备”，彻底划分个人别区域	5		
	2	现场是否存在不要物的放置	5		
	3	3定（定品/定位/定量）管理是否明确且遵守	5		
	4	是否根据可视化手册做标识和遵守	5		
	5	所有区域的清扫状态是否良好	5		
	6	安全不合理是否被忽略，有无防止事故的根本措施	5		
	7	是否存在成本方面的浪费现象	5		
TPM	8	是否彻底查找各种不合理	5		
	9	是否积极进行不合理改善（改善前后比较）	5		
	10	是否查找现场存在的各种疑问点	5		
	11	是否通过十分钟教育共同进步和提高水平	5		
	12	有无清扫工具架，工具用完后是否及时归位	5		
活动方法	13	全员是否正确理解和熟知活动手册内容	5		
	14	是否按照定期活动流程开展活动	5		
	15	每次定期活动有无具体的活动日志	5		
	16	活动板的管理状态是否良好，是否时常更新活动板	5		
活动领导力	17	组长对活动手册是否熟悉理解，给下属员工进行指导	5		
	18	是否正确引导革新活动推进	5		
过程管理	19	按照经营管理室每周过程诊断打分为准（取每次诊断平均分后换算）	10		
综合分数			100		

1阶段诊断表（办公室用）

评价项目	NO	诊断要点	评分		诊断者意见
7S	1	是否根据“我的区域/设备”，彻底划分个人别区域	6		
	2	办公室是否存在不要物的放置	6		
	3	3定（定品/定位/定量）管理是否明确和且遵守	6		
	4	是否根据可视化手册做标识和遵守	6		
	5	所有区域的清扫状态是否良好	6		
	6	是否存在成本方面的浪费现象	6		
TPM	7	是否彻底查找各种不合理	6		
	8	是否积极进行不合理改善（改善前后比较）	6		
	9	是否查找工作中存在的各种疑问点	6		
	10	是否通过十分钟教育共同进步和提高水平	6		
活动方法	11	全员是否正确理解和熟知活动手册内容	5		
	12	是否按照定期活动流程开展活动	5		
	13	每次定期活动有无具体的活动日志	5		
	14	活动板的管理状态是否良好，是否时常更新活动板	5		
活动领导力	15	组长对活动手册是否熟悉理解，给下属员工进行指导	5		
	16	是否正确引导革新活动推进	5		
过程管理	17	按照经营管理室每周过程诊断打分为准（取每次诊断平均分后换算）	10		
综合分数			100		

专家诊断结果报告书

专家诊断结果概要	诊断小组		诊断日期	年　月　日（　：　）
	诊断者		阶段名	（　）1，（　）2，（　）3
	优点		缺点	

评分	分	诊断者 签字	

备注：专家诊断分数 70分以上为合格，70分以下为不合格。

诊断卡

代表高层确认通过！
整体代表这种协作激励精神
非常好！继续保持努力。

P：代表革新最高专家承认

白点：代表员工的汗水