

**CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA “NÂNG CAO NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM,
HÀNG HÓA CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020”**

THỰC HÀNH 5S

NỘI DUNG CƠ BẢN VÀ HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

LỜI NÓI ĐẦU

Với những thách thức kinh tế toàn cầu đã làm thay đổi quan điểm về văn hóa làm việc hướng đến những mô hình hoạt động xuất sắc thông qua việc áp dụng các công cụ thực hành tốt. Một trong những công cụ nền tảng cần áp dụng để đạt được sự xuất sắc của tổ chức đó chính là các kỹ thuật quản lý về thực hành 5S.

Công cụ 5S đã đóng góp đáng kể vào việc cải thiện hiệu quả bên trong tổ chức, nâng cao hiệu quả giao hàng đúng hạn và đáp ứng hơn sự mong đợi của khách hàng. Để đạt được điều đó tổ chức nên tích hợp các hoạt động 5S vào các hoạt động kinh doanh của tổ chức cũng như tích hợp vào trong văn hóa của tổ chức.

5S là nền tảng cơ bản để thực hiện các hệ thống đảm bảo chất lượng xuất phát từ quan điểm: Nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch đẹp, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần sẽ thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn và có điều kiện để việc áp dụng các hệ thống quản lý hiệu quả hơn.

Cuốn sách THỰC HÀNH 5S là ấn phẩm thuộc Chương trình Quốc gia “Nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”.

Cuốn sách được viết với mục đích giải thích các khái niệm và hướng dẫn áp dụng về 5S một cách đơn giản, phục vụ cho việc tham khảo nhanh cách thức triển khai 5S cho mọi tổ chức/ doanh nghiệp. Với mong muốn chuyển giao kiến thức, cuốn sách cung cấp cho người đọc những hướng dẫn thiết thực và các ví dụ thực tế thành công từ các doanh nghiệp áp dụng 5S trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cuốn sách cũng chỉ cho người đọc cách thức tích hợp mỗi chữ “S” vào trong các công việc chuyên môn cũng như văn hóa của tổ chức doanh nghiệp nhằm nâng cao văn hóa cải tiến liên tục tại tổ chức/doanh nghiệp.

Hy vọng rằng cuốn sách đáp ứng các mục đích nêu trên, giúp doanh nghiệp phát triển năng suất, chất lượng của sản phẩm, hàng hóa và văn hóa doanh nghiệp.

Rất mong nhận được các ý kiến đóng góp để cải tiến và tiếp tục hoàn thiện cuốn sách./.

Nhóm biên tập

MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU	3
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ 5S.....	7
1.1. Khái niệm.....	7
1.1.1. Khái niệm về 5S.....	7
1.1.2. Các khái niệm liên quan.....	14
1.2. Tại sao phải áp dụng 5S?	15
1.3. Ý nghĩa và lợi ích của việc triển khai 5S.....	16
1.3.1. Triển khai 5S xuất phát từ nhu cầu của tổ chức/ doanh nghiệp	16
1.3.2. Lợi ích do chương trình 5S mang lại	16
1.3.3. Ngày càng có nhiều tổ chức/doanh nghiệp triển khai 5S, vì:	17
1.4. Các bí quyết để 5S thành công	19
1.4.1. Bốn yếu tố cơ bản quyết định sự thành công của 5S:	20
1.4.2. 10 gợi ý để thực hiện thành công 5S.....	20
1.4.3. Bảy loại lãng phí (muda):.....	21
CHƯƠNG 2: HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI, ÁP DỤNG THỰC HÀNH 5S VÀ ĐÁNH GIÁ TẠI DOANH NGHIỆP	22
2.1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị và khởi động 5S.....	22
1. Thành lập ban chỉ đạo và thực hiện 5S	23
2. Chỉ định người có trách nhiệm chính về hoạt động 5S.....	23
3. Xây dựng sơ đồ mặt bằng và phân công trách nhiệm	25
4. Đào tạo về 5S	27
5. Chuẩn bị các dụng cụ vệ sinh.....	32
6. Thông báo chính thức của lãnh đạo cao nhất.....	35
7. Thực hiện tổng vệ sinh trong toàn công ty.....	38

2.2. Giai đoạn 2: Thực hiện SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE HÀNG NGÀY	41
1. Thực hiện Seiri như thế nào?	41
2. Thực hiện Seiton như thế nào?.....	47
2.1. Nguyên tắc thực hiện Seiton	47
2.2. Quy trình thực hiện	48
3. Thực hiện Seiso như thế nào?	72
4. Thực hiện Seiketsu như thế nào?	77
5. Thực hiện Shitsuke như thế nào?	79
2.3. Giai đoạn 3: Tự kiểm tra, đánh giá thực hành 5S và hoạt động cải tiến	80
2.3.1.Đánh giá 5S trong công ty	81
1. Mục đích đánh giá 5S	81
2. Các bước đánh giá 5S	82
2.1. Chuẩn bị đánh giá:	82
(1) Thành lập đoàn đánh giá:	82
(2) Lên chương trình đánh giá:	82
(3) Xây dựng các tiêu chí đánh giá, xét thưởng:	83
(4) Chuẩn bị các tài liệu liên quan: Các phiếu kiểm tra, mẫu báo cáo, phiếu hỏi... ..	83
(5) Chuẩn bị một số phương tiện cần thiết: như máy ảnh, phim... sử dụng để ghi lại bằng chứng khách quan quan sát được trong quá trình đánh giá. Chuẩn bị các biển báo, phần thưởng để khuyến khích.....	83
2.2. Tiến hành đánh giá.....	84
(1) Họp khai mạc:	84
(2) Tiến hành đánh giá:	84
(3) Họp kết thúc	87
3. Trao thưởng sau đánh giá.....	87
2.3.2. Tổ chức các cuộc thi 5S trong công ty.....	87
2.3.3. Hoạt động cải tiến	96

1. Tiếp cận hệ thống chu trình cải tiến P-D-C-A	96
2. Sử dụng phương pháp quản lý trực quan	96
3. Triển khai nhóm kiểm soát chất lượng	97
4. Khuyến khích cải tiến liên tục (Kaizen).....	97
5. Áp dụng KPIs (Key Performance Indicators - Các chỉ số đánh giá hiệu suất chủ yếu)	97
CHƯƠNG 3: THỰC TIỄN ÁP DỤNG 5S Ở MỘT SỐ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM	99
3.1. Công ty Thủy điện YALY và dự án áp dụng 5S	99
3.1.1. Khái quát về công ty	99
3.1.2. Con đường đến với 5S của công ty	101
3.1.3. Đánh giá chứng nhận 5S tại công ty	116
3.2. Công ty cổ phần bia Hà Nội- Nam Định và dự án áp dụng 5S.....	120
3.2.1. Khái quát về công ty	120
3.2.2. Con đường đến với 5S của công ty	125
3.2.3. Quá trình đánh giá 5S tại công ty.....	128
TÀI LIỆU THAM KHẢO	135

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ 5S

1.1. Khái niệm

1.1.1. Khái niệm về 5S

5S là một công cụ quan trọng, không thể thiếu trong bất kỳ một tổ chức nào muốn hướng đến mô hình đẳng cấp thế giới. Trong khi công cụ này đã rất phổ biến và được áp dụng thành công ở nhiều doanh nghiệp tại Nhật Bản và trên thế giới, việc hiểu đúng, có cách tiếp cận thích hợp và kế hoạch triển khai rõ ràng, nhất quán vẫn là rào cản khiến cho chương trình 5S tại nhiều tổ chức doanh nghiệp không có được thành công như mong đợi.



Hình 1: Các chữ cái của 5S

5S là phương pháp quản lý (sản xuất) theo phương pháp Nhật Bản, làm cơ sở cho các hệ thống và triết lý quản lý sản xuất như TPS, TQM và LEAN Manufacturing. Hiện nay 5S hiện diện tại tất cả các tổ chức theo đuổi và đạt được mô hình tổ chức đẳng cấp thế giới (world class manufacturing) với mục đích chính là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cải tiến liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng.

Theo từ gốc tiếng Nhật, 5 chữ S trong mô hình 5S là viết tắt của Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc), Shitsuke (Săn sàng).

SERI/ Sàng lọc (S1): Là xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc. Mọi thứ (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hỏng...) không/chưa liên quan, không/chưa cần thiết cho hoạt động tại một khu vực sẽ phải được tách biệt ra khỏi những thứ cần thiết sau đó loại bỏ hay đem ra khỏi nơi sản xuất. Chỉ có đồ vật cần thiết mới để tại nơi làm việc. S1 thường được tiến hành theo tần suất định kì.



Hình 2: SEIRI - Sàng lọc

SEITON/ Sắp xếp (S2): Sắp xếp là hoạt động bố trí các vật dụng làm việc, bán thành phẩm, nguyên vật liệu, hàng hóa... tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại. Nguyên tắc chung của S2 là bất kì vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng. S2 là hoạt động cần được tuân thủ triệt để.



*Hình 3: Một căn bếp gọn gàng luôn tạo cảm hứng nấu nướng.
Nó cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc duy trì sự sạch sẽ
trong căn bếp của bạn (Ảnh: Pinterest)*

SEISO/ Sạch sẽ (S3): Là giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc, máy móc, thiết bị, dụng cụ làm việc hay các khu vực xung quanh nơi làm việc để đảm bảo môi trường, mỹ quan tại nơi làm việc. S3 cũng là hoạt động cần được tiến hành định kì.



Hình 4: Áp dụng 5S, bạn có thể tránh được sự xâm nhập của chuột, gián. Đồng thời có thể quản lý dễ dàng những gì cần bổ sung trong tủ đồ của gia đình mình (Ảnh: Pinterest)

SEIKETSU/ Săn sóc (S4): Săn sóc được hiểu là việc duy trì định kì và chuẩn hóa 3S đầu tiên (Seri, Seiton và Seiso) một cách có hệ thống. Để đảm bảo 3S được duy trì, người ta có thể lập nên những quy định chuẩn nêu rõ phạm vi trách nhiệm 3S của mỗi cá nhân, cách thức và tần suất triển khai 3S tại từng vị trí. S4 là một quá trình trong đó ý thức tuân thủ của CBCNV trong một tổ chức được rèn rũa và phát triển.



Hình 5: Hệ thống các “nhãn dán” này sẽ giúp các nhân viên nắm rõ trật tự và những lưu ý trong không gian làm việc (Ảnh dẫn theo wikipedia)

SHITSUKE/ Sẵn sàng (S5): Là tạo thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các qui định tại nơi làm việc. Sẵn sàng được thể hiện ở ý thức tự giác của người lao động đối với hoạt động 5S. Các thành viên đều nhận thức rõ tầm quan trọng của 5S, tự giác và chủ động kết hợp nhuần nhuyễn các chuẩn mực 5S với công việc để đem lại năng suất công việc cá nhân và năng suất chung của Công ty cao hơn.



Hình 6: Tinh kỷ luật và tinh thần trách nhiệm sẽ tạo nên động lực cho 5S vận hành ổn định (Ảnh dẫn theo Lean Enterprise Institute)

5S đã trở thành một thuật ngữ chung được phổ biến và sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Khi đưa vào Việt Nam, 5S được dịch sang tiếng Việt với các cụm từ cũng bắt đầu bằng chữ S như:

Seiri: Sàng lọc

Seiton: Sắp xếp

Seiso: Sạch sẽ

Seiketsu: Sẵn sóc

Shitsuke: Sẵn sàng

Còn ở Châu Âu, 5S được dịch sang các từ tương ứng: “Sort” (phân loại), “Straighten” (sắp xếp cho ngăn nắp), “Shine” (làm sạch), “Standardize” (hệ thống hóa) và “Sustain” (duy trì). Trong khi đó, Châu Mỹ đưa ra khái niệm tương ứng với 5S nhưng không giữ 5 chữ cái S đầu, đó là CANDO: “Cleanup” (lau dọn), “Arranging” (sắp xếp), “Neatness” (ngăn nắp), “Discipline” (kỷ luật), và “Ongoing improvement” (cải tiến liên tục).

Tiếng Nhật	Tiếng Anh	Tiếng Việt
Seiri	Sort	Sàng lọc
Seiton	Straighten	Sắp xếp
Seiso	Shine	Sạch sẽ
Seiketsu	Standardize	Sẵn sóc
Shitsuke	Sustain	Sẵn sàng

Hình 7: 5S theo 3 ngôn ngữ

Cũng có một số biến thể về 5S được nói đến như 6S, 7S khi người ta gán thêm cho cụm 5S này những từ như Safety (an toàn) và Security (an ninh), còn trong tiếng Việt là “Sung sướng” và “Sùng sốt”. Tuy nhiên, những chữ S được gán thêm này về thực chất là kết quả tiếp theo của hoạt động 5S mà thôi.

Như vậy, những cách dịch và biến thể trên chỉ nhằm giữ nguyên được cụm 5S hay thể hiện theo tinh thần của 5S. Do đó, để hiểu chính xác và áp dụng đúng 5S, chúng ta nên sử dụng 5S theo nguyên gốc tiếng Nhật, vì đến nay nó đã được coi như một thuật ngữ rất phổ biến.

5S không phải là một công cụ (tool) quản lý mà là một phương pháp làm (method) bắt nguồn từ thực tế hoạt động sản xuất trong các nhà máy của Nhật Bản. Cho đến nay, chưa có tài liệu nào nói rõ lịch sử phát triển của 5S. Chỉ có Nakata Kenji¹ đề cập đến trong một bài viết của ông với chủ đề “5S - cảm biến giải thoát doanh nghiệp khỏi khủng hoảng” rằng 5S được sử dụng như một biện pháp quản lý chất lượng tại Nhật Bản từ năm 1955.

Tóm lại, 5S là một cụm 5 từ tiếng Nhật thể hiện một triết lý, một phương pháp làm việc nhằm tạo ra một môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, thuận tiện, giảm thiểu lãng phí, đảm bảo an toàn, từ đó nâng cao năng suất và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

1.1.2. Các khái niệm liên quan

Gemba: một từ Nhật có nghĩa là nơi diễn ra hoạt động sản xuất thực tế hay nơi tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm.

Gembutsu: là những vật thể hữu hình có tại gemba như máy móc thiết bị, công cụ, dụng cụ, khuôn mẫu...

Kaizen: là hoạt động *cải tiến liên tục* với sự tham gia của mọi người nhằm cải thiện không ngừng môi trường làm việc, cuộc sống mỗi cá nhân, mỗi gia đình. Kaizen là một triết lý và bao gồm rất nhiều các khái niệm, các hệ thống, các chương trình. Trong đó 5S là hoạt động cơ bản nhất, là nền tảng cho tất cả các hoạt động khác của kaizen.

Muda: có nghĩa là lãng phí. Khi áp dụng trong quản lý, tất cả các hoạt động nào không tạo ra giá trị gia tăng được coi là muda. Muda thường nằm trong 7 dạng chính là: muda do sản xuất quá nhiều, muda trong lưu kho, muda do sửa chữa/loại bỏ hàng lỗi, muda trong vận động/thao tác, muda trong quá trình xử lý, muda do phải chờ đợi, và muda trong vận chuyển.

¹ Nakata Kenji là tác giả của nhiều cuốn sách về Kaizen và 5S, ông là kỹ sư đăng ký ở nhiều bộ khác nhau của Nhật Bản

Mura: có nghĩa là sự bất thường hay sự biến động.

Muri: có nghĩa là sự căng thẳng hay khó khăn.

PDCA (Plan - Do - Check - Act): Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Khắc phục/cải tiến là những bước cơ bản trong một chu trình cải tiến liên tục. Chu trình PDCA còn được gọi là “chu trình Demming” hay “vòng tròn Demming”

QCD: Quality (Chất lượng), Cost (chi phí), Delivery (giao hàng) là các mục tiêu cơ bản của quản lý.

QCDS: tại *gemba*, QCD cùng với M (Morale) - Tinh thần - và S (Safety) - An toàn, là mục tiêu để công ty hướng tới.

QCC (Quality Control Circle): là một nhóm nhỏ (dưới 10 người) cùng nghiên cứu hoạt động để cải tiến chất lượng. Các nhóm QCC tự nguyện thực hiện các hoạt động cải tiến tại nơi làm việc của mình, họ thực hiện việc này thường xuyên và coi đó như một phần của công việc chính hàng ngày trong chương trình chung của công ty về các nội dung kiểm soát chất lượng, nâng cao năng suất và phát triển bản thân.

Visual Management (quản lý trực quan): một phương pháp quản lý cung cấp các thông tin và *gembutsu* một cách rất rõ ràng cho cả công nhân và người quản lý sao cho hiện trạng hoạt động và mục tiêu *kaizen* đều được tất cả mọi người nhìn thấy và hiểu. Quản lý trực quan giúp mọi người phát hiện ngay lập tức những điều bất thường tại *gemba*.

1.2. Tại sao phải áp dụng 5S?

Chúng ta rất dễ nhận ra một công ty quản lý yếu kém bởi những đặc trưng được nêu sau đây:

- Có rất nhiều những thứ không cần thiết và chúng không được sắp xếp gọn gàng;

- Di chuyển các đồ vật đòi hỏi phải đi lại nhiều, quãng đường xa, không có ranh giới rõ ràng lối đi với khu vực làm việc;

- Lãng phí thời gian, công sức trong phần lớn công việc;

- Nhiều sai sót trong công việc;
 - Nhiều công việc phải làm lại, giao hàng luôn chậm trễ và phải làm ngoài giờ nhiều;
 - Tồn kho nguyên liệu, bán thành phẩm quá nhiều và mất nhiều thời gian xếp dỡ;
 - Thiết bị văn phòng, trang thiết bị sản xuất bẩn thỉu, diện tích bỏ không, tỷ lệ máy hỏng cao;
 - Sàn nhà, tường, cửa sổ, thiết bị chiếu sáng bẩn thỉu, bám bụi, thiếu ánh sáng;
 - Nơi làm việc không an toàn và nhiều tai nạn, sự cố xảy ra;
 - Những nơi công cộng (phòng ăn, tủ đồ đạc, nhà vệ sinh...) không sạch sẽ;
 - Tinh thần, kỷ luật làm việc của công nhân kém;
 - Người lao động không tự hào về công ty và công việc của mình;
- Triển khai 5S có kết quả sẽ góp phần giải quyết các yếu kém trên.

1.3. Ý nghĩa và lợi ích của việc triển khai 5S

1.3.1. Triển khai 5S xuất phát từ nhu cầu của tổ chức/ doanh nghiệp

- Đảm bảo sức khỏe của cán bộ công nhân viên
- Dễ dàng, thuận lợi hơn khi làm việc, thao tác
- Tạo không khí làm việc và bầu không khí cởi mở
- Để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm hàng hóa

1.3.2. Lợi ích do chương trình 5S mang lại

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ, ngăn nắp, thuận tiện và an toàn hơn;
- Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình;
- Mọi người trở nên có kỷ luật hơn, có thái độ tích cực hơn trong việc phát huy sáng kiến và cải tiến liên tục;

- Các loại lãng phí được loại bỏ;
- Các vấn đề bất thường hay sự cố tiềm ẩn được thể hiện trực quan và được giải quyết một cách nhanh chóng, đơn giản;
- Kết quả tốt đẹp của công ty sẽ đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn;

Nếu nhìn nhận theo yếu tố PDCDSM, tác động của thực hiện 5S đến chúng như sau

- Nâng cao năng suất (P - Productivity)
- Nâng cao chất lượng (Q - Quality)
- Giảm chi phí (C - Cost)
- Giao hàng đúng hạn (D - Delivery)
- Đảm bảo an toàn (S - Safety)
- Nâng cao tinh thần (M - Morale)

1.3.3. Ngày càng có nhiều tổ chức/ doanh nghiệp triển khai 5S, vì:

- Những lợi ích mang lại rõ rệt
- 5S dễ thực hiện, lý thuyết 5S đơn giản, dễ hiểu và tác động thực hành thấy rõ
- Không đòi hỏi đầu tư
- Có thể áp dụng cho mọi ngành, mọi loại hình doanh nghiệp/ tổ chức với quy mô khác nhau.

Rất nhiều các công ty áp dụng 5S để nâng cao năng suất và đã gặt hái được thành công. Ví dụ:

Trung tâm hỗ trợ khách hàng của Hewlett-Packard:

- Nâng cao được chất lượng giao tiếp và chia sẻ thông tin
- Giảm thời gian đào tạo cho nhân viên mới
- Giảm số lượng các cuộc gọi lại của khách hàng về cùng một vấn đề
- Giảm thời gian gọi trên một khách hàng

Boise cascade:

- Giảm lượng phụ tùng lưu trữ trong kho tại 1 nhà máy tới 300.000 USD

- Tỷ lệ sự cố giảm 1,5%

- Giảm thời gian máy hỏng

- Không gian trong nhà máy và khu văn phòng được giải phóng.

Một xí nghiệp in tại Hà Nội áp dụng 5S từ những năm 1990. Kết quả từ chương trình 5S đã mang lại cho công nhân và lãnh đạo xí nghiệp nhiều lợi ích và họ rất tự hào về điều đó. Khi hãng Cannon tìm kiếm nhà cung ứng dịch vụ in ấn tại khu vực Đông Nam Á, xí nghiệp in đã được lựa chọn do Cannon đánh giá cao hoạt động 5S của xí nghiệp. Xí nghiệp đã duy trì và cải tiến liên tục chương trình 5S, đồng thời áp dụng các hoạt động Kaizen khác cũng như xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000. Năm 2005, Xí nghiệp được Cannon tặng danh hiệu là một trong ba nhà cung cấp tốt nhất của Cannon do đạt được tỷ lệ sản phẩm lỗi là 6 phần triệu. Giám đốc nhà máy vô cùng sung sướng và nói với chúng tôi rằng “Đây là phần thưởng rất lớn cho nỗ lực của tất cả mọi người trong xí nghiệp này. Được Cannon tin cậy, chúng tôi sẽ không bao giờ lo thiếu việc để làm. Và bằng khen của Cannon sẽ là lời giới thiệu tuyệt vời nhất tới các công ty khác của Nhật khi họ muốn tìm đối tác ở Việt Nam”.

Benefits of 5S

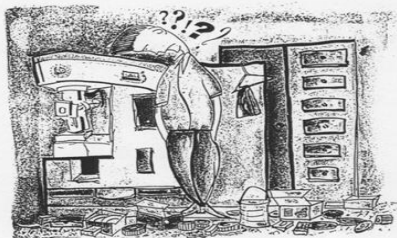
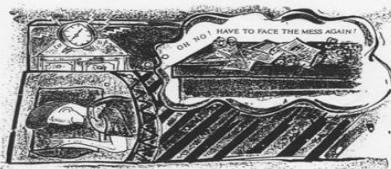


5S 使工作场所更宜人

5S makes one's workplace more pleasant

5S and safety go hand-in-hand

5S 和安全是相辅相成的



5S helps in work efficiency

5S 能协助提高工作效率



5S 将提高产品的品质和生产力

5S leads to better quality products and higher productivity

Hình 8: Lợi ích của 5S (tài liệu quảng bá 5S của Singapore)

Trong hình 8, hình vẽ trên cùng là 5S và an toàn song hành cùng nhau, hình vẽ tiếp là 5S làm cho nơi làm việc dễ chịu hơn, hình vẽ dưới bên trái là 5S giúp công việc hiệu quả hơn và hình dưới cùng là 5S mang lại sản phẩm có chất lượng tốt hơn và năng suất cao hơn

1.4. Các bí quyết để 5S thành công

Thực hiện 5S không đòi hỏi đầu tư nhiều bằng tiền nhưng yêu cầu sự tham gia của tất cả mọi người cùng với sự kiên trì, bền bỉ và có tính sáng tạo. Để đạt được sự thành công bạn cần nhớ:

1.4.1. Bốn yếu tố cơ bản quyết định sự thành công của 5S:

1/ Có sự cam kết và ủng hộ liên tục của lãnh đạo cấp cao

Điều kiện tiên quyết cho sự thành công của 5S là sự hiểu biết và ủng hộ của lãnh đạo cấp cao. Nhiệm vụ của lãnh đạo cấp cao là hình thành các cơ chế để thực hiện chương trình và chỉ định những người hỗ trợ thực hiện.

2/ 5S bắt đầu bằng giáo dục và đào tạo

Trước hết, người hỗ trợ chương trình nên tham gia vào chương trình đào tạo dành cho lãnh đạo và nên tổ chức chương trình đào tạo toàn công ty. Sau đó cần phác thảo kế hoạch dài hạn thực hiện 5S (ví dụ kế hoạch hai năm trong Phụ lục 1) và thực hiện kế hoạch đó.

3/ Không có ai là quan sát viên trong 5S mà mọi người đều tham gia

Để áp dụng hiệu quả chương trình 5S và đạt được kết quả thực sự thì không chỉ phải hiểu mà phải áp dụng được trong thực tiễn. Do vậy chính những cán bộ điều hành và hướng dẫn 5S phải thực hiện 5S và làm gương cho mọi người tham gia. Chỉ nói miệng và chỉ tay năm ngón thì không bao giờ thành công

Bí quyết thành công là tạo ra một môi trường thích hợp giúp mọi người có thể tham gia. Sau đó, nhân viên cần được khuyến khích đưa ra sáng kiến thực hiện chương trình. Nói cách khác, để đảm bảo cho sự thành công của chương trình, tổ chức nên lập kế hoạch và thực hiện với tất cả mọi người.

4/ Lặp lại chu trình 5S để đạt được chuẩn mực cao hơn

Chương trình 5S là sự lặp lại liên tục chu trình 5S ở mức cao hơn và được thiết kế cải tiến việc quản lý. Sự nhận thức đúng đắn và phương pháp thực hiện chương trình có tính hệ thống (như vòng tròn cải tiến P-D-C-A)

Cùng với 4 yếu tố trên, cần tham khảo các gợi ý ngắn gọn sau đây.

1.4.2. 10 gợi ý để thực hiện thành công 5S

1/ Hai cái đầu luôn tốt hơn một cái đầu- cố gắng động não.

- 2/ Tìm ra các điểm không thuận tiện để cải tiến.
- 3/ Tìm ra các chỗ làm việc không ngăn nắp để cải tiến.
- 4/ Tìm ra các chỗ làm việc không an toàn để cải tiến.
- 5/ Tìm ra các chỗ không an toàn và chưa sạch sẽ để cải tiến.
- 6/ Tìm ra các điểm lãng phí để loại bỏ.
- 7/ Mở rộng phạm vi vệ sinh bề mặt máy móc.
- 8/ Chú ý nhiều hơn tới các khu vực chung bao gồm căng tin, nhà vệ sinh, vườn, hành lang ngoài và bãi đỗ xe.
- 9/ Chỉ ra các bằng chứng mà nhân viên cần phải tăng cường hoạt động 5S
- 10/ Làm cho việc thực hiện 5S của công ty trở nên trực quan dễ thấy và dễ thực hiện

Trong quá trình thực hiện, hình ảnh trước, trong và sau khi làm 5S là những bằng chứng trực quan sinh động, là phương tiện hữu hiệu trong việc tạo động lực thực hiện 5S. Một chiếc máy ảnh nhỏ sẽ là công cụ đắc lực cho bạn mọi lúc, mọi nơi. Khi chụp ảnh, bạn hãy cố gắng chụp từ từ cùng một góc độ cho các lần trước và sau khi cải tiến.

1.4.3. Bẫy loại lãng phí (muda):

Khi thực hiện 5S, một trong các đối tượng bạn hướng tới là loại trừ các lãng phí

- Muda do sản xuất quá nhiều,
- Muda trong lưu kho,
- Muda do sửa chữa/ loại bỏ hàng lỗi,
- Muda trong vận động/ thao tác,
- Muda trong quá trình xử lý,
- Muda do phải chờ đợi
- Muda trong vận chuyển

Loại trừ được các Muda sẽ giúp công ty tăng năng suất rất nhiều và loại bỏ tận gốc các vấn đề bước tiếp các công cụ khác trong ngôi nhà Năng suất và chất lượng.

CHƯƠNG 2: HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI, ÁP DỤNG THỰC HÀNH 5S VÀ ĐÁNH GIÁ TẠI DOANH NGHIỆP

Để triển khai 5S, cần tuân thủ theo P-D-C-A và thực hiện đúng từng bước một (step-by-step). 5S không phải là một chương trình ngắn hạn, càng không phải là một trào lưu nhất thời, nó đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi người với tinh thần *kaizen* và nó sẽ gắn liền với cuộc sống hàng ngày của công ty. Do đó đừng nóng lòng mong đạt được kết quả ngay mà bỏ qua những quá trình, những bước nào đó trong các phần sẽ trình bày tiếp theo đây. Không có bước nào là không quan trọng, mặc dù có thể thấy nội dung của nó rất đơn giản, dễ hiểu.

Một kế hoạch tổng thể để triển khai hoạt động 5S gồm các giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Chuẩn bị và khởi động 5S

Giai đoạn 2: Thực hiện SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE hàng ngày

Giai đoạn 3: Tự kiểm tra, đánh giá thực hành 5S và hoạt động cải tiến

2.1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị và khởi động 5S

Cần ghi nhớ rằng “90% sự thành công chính là ở công tác chuẩn bị, nếu công tác này không tốt thì đồng nghĩa với sự thất bại”. Trong phần này, cần chuẩn bị cho hoạt động 5S với các nội dung sau:

- ✓ Thành lập ban ban chỉ đạo và thực hiện 5S
- ✓ Chỉ định người có trách nhiệm chính về hoạt động 5S
- ✓ Xây dựng sơ đồ mặt bằng và phân công trách nhiệm
- ✓ Đào tạo về 5S
- ✓ Chuẩn bị các dụng cụ

Và hoạt động khởi động 5S bao gồm:

- ✓ Thông báo chính thức của lãnh đạo cao nhất
- ✓ Thực hiện tổng vệ sinh toàn công ty

1. Thành lập ban chỉ đạo và thực hiện 5S

Việc thành lập ban chỉ đạo và các ban chức năng để thực hiện 5S nhằm đảm bảo sự tham gia của tất cả mọi người trong một hệ thống nhất quán, cùng hướng tới các mục tiêu của 5S.

Tùy theo quy mô của công ty, số lượng các ban cũng như số thành viên trong mỗi ban do công ty quyết định. Các ban có thể bao gồm:

- Ban chỉ đạo 5S: thường gồm ban lãnh đạo của công ty và có trách nhiệm xây dựng kế hoạch triển khai tổng thể, lập các ban 5S và chỉ định những người có trách nhiệm chính, cung cấp các nguồn lực cần thiết, cam kết thực hiện 5S và theo dõi, chỉ đạo hoạt động 5S trong toàn công ty.

- Ban đào tạo 5S: Thực hiện việc đào tạo, đào tạo lại các nội dung về 5S cho tất cả mọi người trong công ty.

- Ban quảng bá 5S: Cung cấp thông tin, thúc đẩy tinh thần thực hiện 5S qua các cuộc thi, thiết lập các bảng tin tức, bản tin về 5S, đảm bảo tất cả mọi người trong công ty hiểu về hoạt động này và biết được tình hình thực hiện đang diễn ra như thế nào, đảm bảo mọi người đều biết trách nhiệm của riêng mình đóng góp trong hoạt động 5S chung của bộ phận và của cả công ty.

- Ban đánh giá 5S: Thực hiện việc xem xét mức độ thực hiện 5S tại các bộ phận trong công ty, lập kế hoạch và chương trình đánh giá, thiết lập các tiêu chí đánh giá, các phiếu đánh giá, lập các báo cáo về tình hình thực hiện 5S trong toàn công ty.

2. Chỉ định người có trách nhiệm chính về hoạt động 5S

Ban chỉ đạo 5S cần chỉ định một số vị trí quan trọng trong hoạt động 5S và đưa ra quy định về vai trò và trách nhiệm của tất cả các vị trí trong công ty. Một số gợi ý về trách nhiệm như sau:

Trưởng ban 5S của cả công ty (thường là lãnh đạo cao nhất):

- Đảm bảo sự tham gia của toàn công ty
- Quy định trách nhiệm cho từng vị trí
- Cam kết và hỗ trợ các hoạt động 5S

Điều phối viên 5S (phó GD hoặc đại diện lãnh đạo):

- Trao đổi thông tin với tất cả những người liên quan
- Hỗ trợ các hoạt động triển khai 5S của các nhóm
- Động viên và giám sát hoạt động triển khai 5S
- Đảm bảo sự tham gia của tất cả mọi người
- Là nguồn thông tin về 5S cho toàn tổ chức

Ủy viên 5S (thường là trưởng các bộ phận):

- Hỗ trợ việc triển khai áp dụng 5S
- Trao đổi thông tin với những người liên quan
- Động viên các nhóm 5S
- Đảm bảo kế hoạch triển khai 5S của các nhân viên
- Giám sát hệ thống đo lường kết quả thực hiện

Trưởng nhóm 5S (các tổ trưởng, trưởng ca):

- Tham gia vào quá trình thực hiện 5S của nhóm
- Giám sát tiến độ thực hiện của nhóm
- Trao đổi thông tin với những người liên quan

Nhân viên:

- Cam kết tham gia vào hoạt động 5S của nhóm một cách tích cực nhất

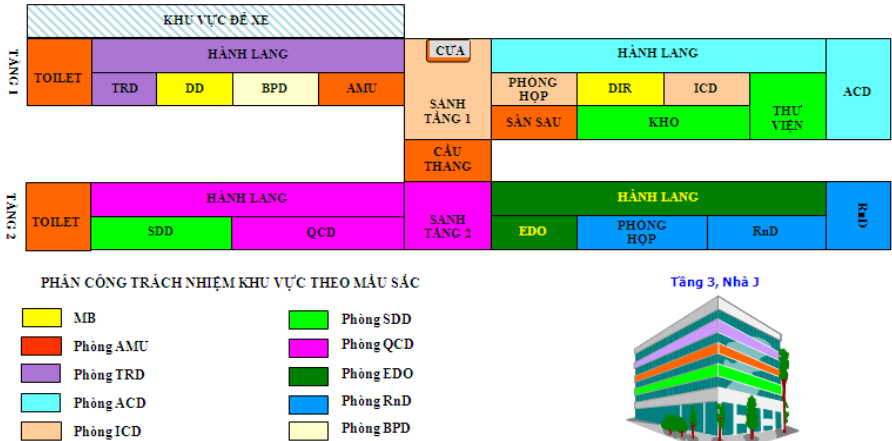
Trưởng các ban chức năng có trách nhiệm đảm bảo ban của mình thực hiện tốt chức năng được giao.

Và tất cả mọi người, kể cả lãnh đạo cao nhất, phải trực tiếp thực hiện hoạt động 5S trong phạm vi được phân công.

Các nội dung trên cần được đưa ra cho tất cả mọi người biết một cách trực quan. Hình 9 đưa ra ví dụ về cách thông báo tới tất cả mọi người trong công ty về vị trí, vai trò và trách nhiệm. Bạn nên đưa ảnh của mọi người vào sơ đồ tổ chức 5S, điều này có tác động rất lớn tới sự tham gia của họ.



Hình 9: Ví dụ về sơ đồ Ban điều hành triển khai 5S



Hình 10: Sơ đồ về phân chia khu vực làm 5S

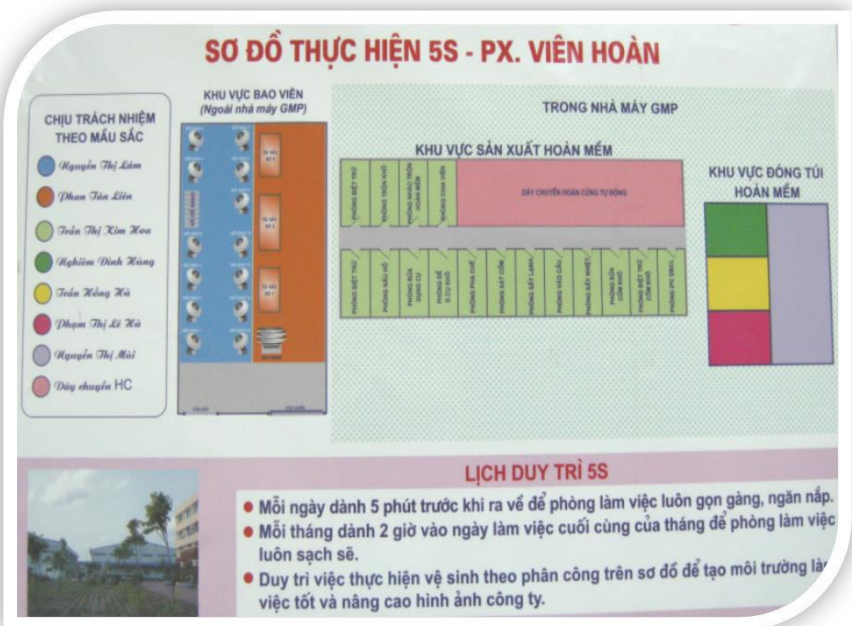
3. Xây dựng sơ đồ mặt bằng và phân công trách nhiệm

Khi xây dựng sơ đồ mặt bằng tổng thể của cả công ty và phân công trách nhiệm, bạn cần chú ý một số điểm sau:

- Vẽ sơ đồ tổng thể (layout) hiện tại của công ty.
- Chia thành các khu vực nhỏ.
- Chú ý xác định đầy đủ tất cả các khu vực, kể cả khu vực công cộng.
- Phân công mỗi nhóm chịu trách nhiệm một khu vực, đảm bảo không có khu vực nào trong công ty không có người chịu trách nhiệm.
- Quyết định số người trong mỗi nhóm, cân đối số người trong nhóm với diện tích khu vực được giao.
- Thể hiện trên sơ đồ tên của các thành viên trong nhóm và khu vực họ được phân công.
- Đảm bảo mỗi khu vực có ít nhất 1 người được giao trách nhiệm và mỗi nhóm đều có một trưởng nhóm.
- Xác định rõ trách nhiệm của các khu vực công cộng và khu vực chung.

Sơ đồ mặt bằng tổng thể và trách nhiệm của các nhóm cần được đưa ra để tất cả mọi người tham gia ý kiến. Khi đã thống nhất được ý kiến, bản sơ đồ này cùng với trách nhiệm phân công cần được phê duyệt và tuyên bố rộng rãi trong toàn công ty trên bảng tin. Hình 10 là một ví dụ về sơ đồ phân công trách nhiệm theo từng khu vực.

Tại một Công ty lớn ở Hà Nội, khi chuẩn bị cho hoạt động 5S, mọi người cùng thống nhất rằng: Phòng hành chính chịu trách nhiệm về những con đường trong công ty. Đội bảo vệ và tổ chăm sóc cây xanh chịu trách nhiệm về các vườn hoa trong công ty. Sau một thời gian triển khai, ban đánh giá 5S phát hiện ra các đường đi trong vườn hoa không sạch sẽ. Báo cáo được đưa lên bảng tin 5S nhưng sau một thời gian vẫn không thấy chuyển biến gì. Lúc này, ban chỉ đạo 5S yêu cầu tìm hiểu nguyên nhân để khắc phục và được biết phòng Hành chính cho rằng đó là trách nhiệm của đội bảo vệ và tổ cây xanh vì đó là đường đi thuộc vườn hoa, trong khi đó, đội bảo vệ và tổ cây xanh nghĩ rằng đường đi trong vườn hoa là thuộc trách nhiệm của phòng Hành chính.



Hình 11: Sơ đồ thực hiện 5S tại phân xưởng Viên hoàn của công ty Dược phẩm

4. Đào tạo về 5S

Một lỗi rất phổ biến mà các công ty đã mắc phải dẫn đến hiệu quả không cao của hoạt động 5S, đó là đào tạo chưa đầy đủ. Đào tạo là bước chuẩn bị đặc biệt quan trọng vì hoạt động 5S không đòi hỏi cao về kỹ thuật mà đòi hỏi phải có sự tham gia của tất cả mọi người, phải xây dựng được tinh thần kaizen và làm việc tập thể, phải tạo được sự tự giác, tính kỷ luật của mọi thành viên trong công ty. Tất cả các yếu tố đó đều hướng vào nhận thức, phụ thuộc hoàn toàn vào yếu tố con người. Do đó việc đào tạo phải được chú trọng để tất cả mọi người hiểu được phương pháp thực hiện 5S, và sự tham gia của mình có ý nghĩa như thế nào đối với sự thành công của chương trình và của công ty. Các nội dung đào tạo phải bao gồm tối thiểu:

- Nhận thức chung về 5S cho các nhà quản lý
- Nhận thức chung về 5S cho nhân viên
- Từng bước triển khai 5S
- Đánh giá hoạt động 5S

Tất cả các chương trình đào tạo đều cần có phần kiểm tra để đảm bảo tất cả mọi người hiểu được những kiến thức cơ bản về 5S.

Hình thức đào tạo cũng rất đa dạng. Nên áp dụng nhiều hình thức khác nhau như đào tạo trên lớp; đi thăm quan các công ty đã áp dụng 5S; đào tạo qua các bảng tin, tờ gấp, khẩu hiệu; tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về 5S, thi ảnh đẹp 5S... trong toàn công ty. Dưới đây là một số hình ảnh về đào tạo 5S:



Hình 12: Đào tạo về 5S tại doanh nghiệp



Hình 13: Đi thăm quan 5S tại công ty EMC



Hình 14: Ghi chép, chụp ảnh trong quá trình thăm quan



Hình 15: Từng nhóm báo cáo kết quả thăm quan và đánh giá



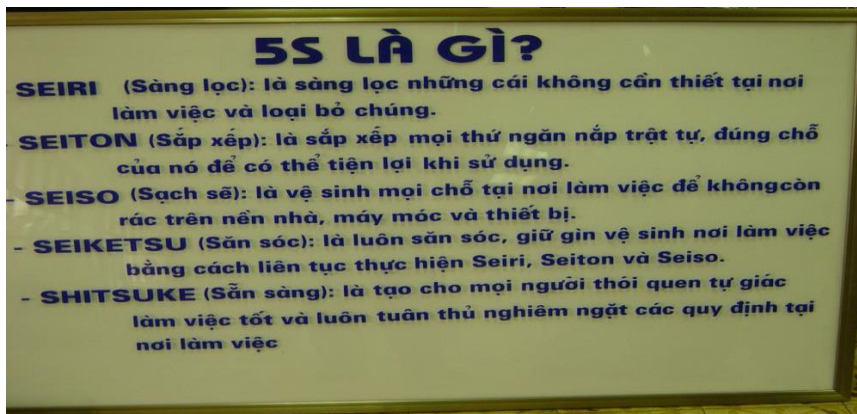
Hình 16: Khẩu hiệu 5S



Hình 17: Khẩu hiệu 5S



Hình 18: Bảng tin 5S



Hình 19: Giới thiệu ý nghĩa 5S tại nơi nhiều người qua lại

5. Chuẩn bị các dụng cụ vệ sinh

• Để thực hiện 5S, không thể thiếu các dụng cụ vệ sinh thích hợp tại từng vị trí trong công ty. Các nhóm cần thảo luận trong nội bộ xem với khu vực được phân công, với các đối tượng cần phải làm vệ sinh thì cần những loại dụng cụ vệ sinh nào, số lượng là bao nhiêu, và cất trữ chúng ở vị trí nào. Xem xét kỹ chủng loại, số lượng các công cụ vệ sinh cần thiết trước khi mua. Sau đó phân công rõ ràng ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc chuẩn bị và quản lý các dụng cụ vệ sinh đó.



Hình 21: Dụng cụ vệ sinh và cách thức lưu trữ



Hình 22: Dụng cụ vệ sinh và cách thức lưu trữ

Sau khi chuẩn bị đầy đủ cho hoạt động 5S, sẽ khởi động để đưa chương trình 5S đến vach xuất phát. Trong phần khởi động này, có hai nội dung chính:

- ✓ Thông báo chính thức của lãnh đạo cao nhất
- ✓ Thực hiện tổng vệ sinh toàn công ty

6. Thông báo chính thức của lãnh đạo cao nhất

Đây là một hoạt động tương chừng đơn giản nhưng thực tế cho thấy ý nghĩa của nó vô cùng quan trọng cho các hoạt động duy trì và cải tiến 5S sau này. Đích thân lãnh đạo cao nhất tuyên bố về cam kết của công ty đối với hoạt động 5S cùng với các nội dung liên quan sẽ làm cho mọi người trong công ty nhìn nhận chương trình 5S một cách nghiêm túc và tuân thủ các qui định chung tốt hơn.

Bản thân lãnh đạo công ty cũng phải cam kết thực hiện 5S và tham gia trực tiếp vào các hoạt động đó cùng với tất cả mọi người. Nếu không, 5S sẽ giống như bất kỳ một phong trào nào đó, rộ lên rồi cũng lịm đi rất nhanh.

Trong thông báo của mình trước toàn thể nhân viên, lãnh đạo cao nhất cần đưa ra các nội dung sau:

- Tuyên bố chính thức về việc thực hiện 5S
- Chính sách, mục tiêu 5S của công ty
- Sơ đồ tổ chức 5S
- Kế hoạch từng bước thực hiện 5S của công ty
- Các khu vực và phân công trách nhiệm Các hình thức thưởng phạt nếu có



Hình 23: Tuyên bố của lãnh đạo cao nhất về thực hiện 5S



Hình 24: Tuyên bố của lãnh đạo cao nhất về thực hiện 5S



Hình 25: Tuyên bố của lãnh đạo cao nhất về thực hiện 5S



Hình 26: Phân công trách nhiệm tại từng khu vực

7. Thực hiện tổng vệ sinh trong toàn công ty

Thông thường, ngay sau khi lãnh đạo cao nhất tuyên bố về việc thực hiện 5S và các nội dung liên quan, toàn công ty sẽ thực hiện tổng vệ sinh.

Tất cả các nhóm thực hiện tổng vệ sinh tại khu vực được phân công. Dụng cụ vệ sinh đã chuẩn bị sẽ được cung cấp đến cho từng người.

Ban quảng bá 5S lưu ý ghi lại hình ảnh trước, trong và sau buổi tổng vệ sinh. Đây là tư liệu đào tạo, quảng bá và là thước đo hiệu quả của hoạt động 5S một cách trực quan, sinh động nhất.

Trong ngày tổng vệ sinh này, công việc chính mà các nhóm thực hiện là Seiri: phân loại những thứ cần thiết và không cần thiết tại nơi làm việc, loại bỏ những thứ không cần thiết. Và việc thực hiện Seiton, Seiso sẽ được quan tâm hơn vào những ngày tiếp theo. Chính vì vậy, đôi khi người ta gọi ngày tổng vệ sinh này là “Big S”.

Nếu đây là lần đầu tiên công ty thực hiện tổng vệ sinh theo phương pháp 5S thì ban chỉ đạo cần tham gia và hướng dẫn thực hiện. Khi cần thiết có thể mời chuyên gia tư vấn giúp đỡ trong giai đoạn này.

Kết thúc ngày tổng vệ sinh, lãnh đạo công ty nên đi xem xét, đánh giá và ghi nhận những kết quả đạt được tại từng khu vực. Đó là nguồn động viên lớn, tạo không khí thi đua giữa các nhóm giúp duy trì hoạt động 5S trong thời gian tiếp theo.

Ngày tổng vệ sinh nên tiến hành mỗi năm 2 lần.



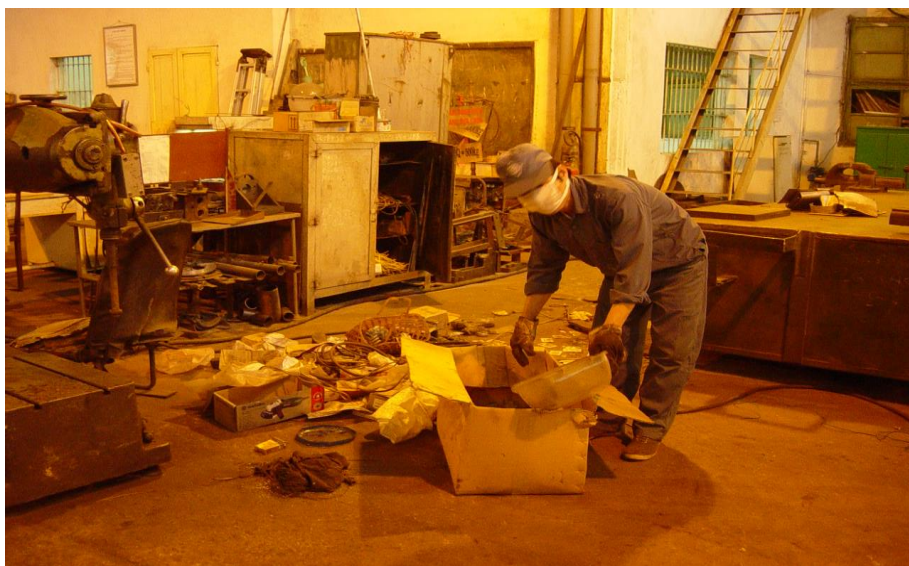
Hình 27: Cùng tổng vệ sinh khởi động 5S



Hình 28: Những thứ không cần thiết được loại bỏ



Hình 29: Sàng lọc trong ngày Big S



Hình 30: Có rất nhiều thứ không cần thiết trong xưởng

2.2. Giai đoạn 2: Thực hiện SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE HÀNG NGÀY

1. Thực hiện Seiri như thế nào?

Seiri có nghĩa là loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc. Bởi vậy công việc lớn nhất trong hoạt động Seiri là phân biệt được đâu là những thứ cần thiết và đâu là những thứ không cần thiết tại nơi làm việc của bạn.

Bạn có thể thấy rất nhiều thứ tại nơi làm việc của mình (gemba). Nhưng khi xem xét kỹ lại bạn sẽ thấy rằng chỉ một số ít trong chúng được bạn sử dụng hàng ngày, còn lại hầu hết là những thứ bạn ít khi dùng đến, còn lâu mới dùng đến hoặc chẳng bao giờ dùng đến.

Bạn hãy nhận diện tất cả những gì bạn có tại nơi làm việc của mình và trả lời những câu hỏi sau:

- Cái gì cần?
- Số lượng cần thiết của chúng là bao nhiêu?
- Khi nào thì cần đến chúng?

Để trả lời câu hỏi trên, bạn hãy áp dụng nguyên tắc sau:

Tần suất sử dụng	Mức độ cần thiết	Nơi lưu
Hiếm khi	ít hơn 1 lần/1năm, không có kế hoạch sử dụng trong tương lai	Loại bỏ
Thỉnh thoảng	1 lần / 6 tháng	Lưu ngoài gemba
Bình thường	1 - 2 tháng / 1 lần	Để trong 1 góc của gemba
Hay dùng	1 - 2 lần/ tuần	Để gần nơi làm việc
Dùng thường xuyên	Hàng ngày	Để cạnh người

Còn Masaaki Imai thì gợi ý rằng cần loại bỏ tất cả những gì sẽ không được sử dụng trong vòng 30 ngày tới ra khỏi gemba - hiện trường

Trong thực tế có nhiều thứ mà bạn không thể biết được có cần hay không vì có thể nó không cần cho bạn nhưng cần cho người khác trong gemba. Khi đó bạn cần áp dụng chiến lược “Thẻ đỏ”.

Thẻ đỏ là một phương tiện để nhận biết các vật (gembutsu- hiện vật) không cần thiết tại gemba. Khi thực hiện Seiri, mỗi người trong nhóm sẽ được phát một số thẻ đỏ. Họ sẽ treo nó lên những gembutsu nào họ cho là không cần thiết theo nguyên tắc nêu dưới đây:

- Tiêu chuẩn treo thẻ đỏ: Tùy theo thực tế của công ty (diện tích rộng rãi hay chật hẹp, tính chất công việc), bạn có thể qui định việc treo thẻ đỏ chặt chẽ hay không: Treo thẻ đỏ cho tất cả những gì sẽ không được sử dụng trong vòng 30 ngày tới (tiêu chuẩn thông thường); hoặc treo thẻ đỏ cho tất cả những gì sẽ không được sử dụng trong tuần tới (tiêu chuẩn cao), và treo thẻ đỏ cho tất cả những gì không sử dụng trong tháng vừa qua (nguyên vật liệu thừa).

- Hình thức và thông tin trên thẻ đỏ: Thẻ đỏ càng to và rõ ràng càng tốt. Trên thẻ thường có các thông tin như sau:

- Phân loại: Nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dụng cụ, bán thành phẩm...;

- Tên, mã hiệu

- Số lượng

- Bộ phận chịu trách nhiệm

- Lý do loại bỏ: Hỏng, không dùng, chuyển lưu trữ, nguyên vật liệu thừa

- Thời hạn sẽ loại bỏ: ngày dự kiến sẽ loại bỏ (VD: ngay lập tức nếu là hỏng, không dùng đến; cần có thời gian xem xét thêm trong 1 tháng...)

- Người đề nghị: người viết và treo thẻ

- Ngày treo thẻ

Ví dụ về thẻ đỏ:



Thông báo loại bỏ

Phân loại:

Tên gembutsu/ hiện vật:

Số lượng:

Bộ phận chịu trách nhiệm:

Tại sao loại:

Thời hạn loại bỏ:

Ngày ... tháng....năm.....

Người đề nghị:

Sau khi treo thẻ đỏ, bạn cần tập hợp và phân loại chúng để xử lý: Loại bỏ ngay những thứ hỏng và không dùng đến, lưu những thứ cần trong tương lai gần vào kho thẻ đỏ.

Sau khi thực hiện Seiri, bạn nên lập danh sách các thẻ đỏ trong khu vực của mình và đưa lên bảng tin để thông báo cho tất cả mọi người trong công ty biết. Đôi khi, ai đó ở bộ phận khác phát hiện ra gembutsu đó là cái họ thực sự cần. Khi đó, họ sẽ chứng minh sự cần thiết của gembutsu đó để giữ lại nó. Danh sách thẻ đỏ cũng cần gửi cho bộ phận kế toán để họ quản lý tài sản và đồng thời đánh giá được hiệu quả của việc thực hiện 5S bằng con số cụ thể.

Các đối tượng dưới đây cần được quan tâm và loại bỏ khi thực hiện Seiri:

(1) Máy móc, nguyên vật liệu và các trang thiết bị không được sử dụng trong 12 tháng qua.

(2) Máy móc, các nguyên vật liệu, các trang thiết bị, công cụ sản xuất và đồ dùng văn phòng đã hư hỏng.

(3) Các thiết bị máy móc, nguyên vật liệu, đồ đạc cố định và trang thiết bị bị hỏng không có khả năng sửa chữa.

(4) Các nguyên vật liệu quá đắt có thể hủy bỏ.

(5) Các sách và ấn phẩm khác không có giá trị sử dụng để tham khảo.

(6) Số lượng bản tài liệu photo thừa.

(7) Các tài liệu đã lỗi thời.

(8) Các catalog và tạp chí đã lỗi thời.

(9) Các nguyên vật liệu bao gói và các đồ đựng hàng không cần thiết.

(10) Các vật liệu cũ nát và các vật dụng không sử dụng khác.

Khi thực hiện Seiri, những vật cần loại bỏ được xử lý như sau:

Những gì không cần thiết	Hành động cần thiết
Không có giá trị để dàng loại bỏ	Loại bỏ ngay lập tức
Có giá trị để bán	Tìm người mua với giá hợp lý nhất
Không có giá trị nhưng cần chi phí để loại bỏ	Tìm phương pháp ít chi phí và an toàn nhất để hủy bỏ

Khi đã xác định những thứ không cần thiết thì chúng cần phải được loại bỏ. Đồng thời, cũng cần phải tìm hiểu về các yếu tố gây ra sự xuất hiện của chúng để từ đó có kế hoạch và biện pháp ngăn ngừa sự tái diễn. Những nguyên nhân gây ra những thứ không cần thiết tại gemba có thể là:

- Thay đổi kế hoạch sản xuất kinh doanh
- Sản xuất vượt quá so với đơn đặt hàng
- Đặt hàng không chính xác
- Chất lượng không được kiểm soát
- Số lượng không được kiểm soát
- Vị trí lưu kho không thích hợp hoặc các phương pháp lưu kho kém hiệu quả

- Hệ thống tiếp nhận và cấp phát kém
- Đặt hàng hoặc giao hàng kép
- Máy móc và thiết bị cũ kỹ và lạc hậu
- Hư hỏng do xếp dỡ không hợp lý
- Tạo ra và lưu kho quá nhiều công việc giấy tờ
- Các nguyên nhân khác

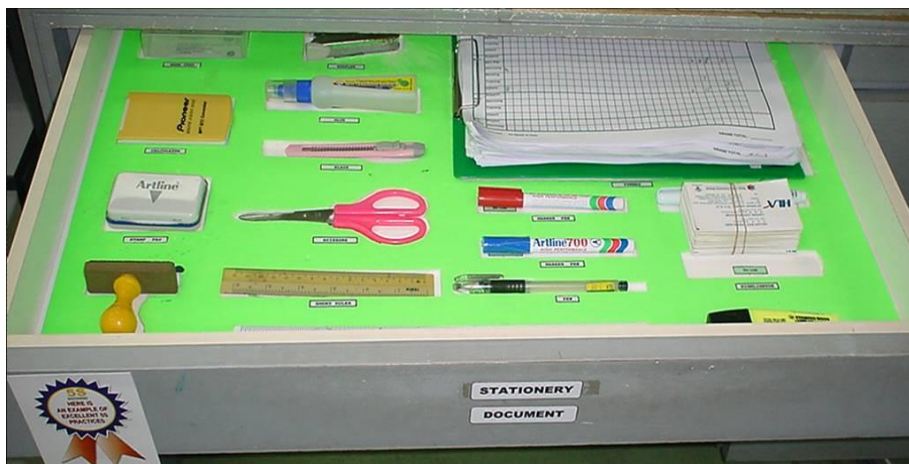
Cần phải nhận thức được những điều này để phòng ngừa sự cố xảy ra và sự gia tăng những thứ không cần thiết nhằm giảm bớt công việc sàng lọc.

Sau khi loại bỏ những thứ không cần thiết, chỉ còn lại những thứ cần thiết tại gemba. Lúc này bạn cần phải quyết định thêm một vấn đề nữa, đó là số lượng tối đa của những thứ cần thiết đó tại gemba.

Sau khi thực hiện seiri, trong ngăn kéo bàn làm việc của bạn còn lại những thứ cần thiết như một số bút chì, bút bi, kéo, tẩy... Thực ra, bạn chỉ cần tối đa mỗi thứ một chiếc. Bạn hãy chuyển những chiếc còn lại vào khu vực lưu giữ văn phòng phẩm chung. Khi nào bút của bạn hết mực bạn hãy đến đó và lấy một chiếc. Đồng thời, người được giao trách nhiệm khu vực văn phòng phẩm sẽ luôn nắm được lượng lưu tối thiểu và tối đa để mua thêm vào đó khi cần.

Thậm chí, trong cùng một bộ phận, mọi người có thể dùng chung một số loại văn phòng phẩm. Ví dụ như dập ghim, kéo, dao dọc giấy... Khi đó, bạn có thể tiết kiệm được rất nhiều, kể cả không gian làm việc của bạn.

Tại một công ty, sau khi Seiri nhận ra rằng lượng văn phòng phẩm của họ còn có thể dùng trong 20 năm nữa.



Hình 31: Văn phòng phẩm cá nhân



Hình 32: Văn phòng phẩm sử dụng chung

2. Thực hiện Seiton như thế nào?

2.1. Nguyên tắc thực hiện Seiton

Sau khi thực hiện Seiri, tất cả những thứ không cần thiết đã bị loại bỏ khỏi gemba, chỉ còn lại số ít những thứ cần thiết. Nhưng những thứ đó sẽ trở nên vô dụng nếu không được sắp xếp một cách hợp lý, ví dụ như khi cần đến một dụng cụ nào đó thì nó được để quá xa hoặc phải đi tìm và thậm chí còn không thấy đâu.

Bạn hãy thực hiện Seiton theo các nguyên tắc vàng sau đây. Nhưng trước hết bạn hãy ghi nhớ định nghĩa của Seiton: *Sắp xếp tất cả những thứ còn lại sau khi seiri theo một trật tự ngăn nắp, tiện lợi cho việc sử dụng.*

Trước tiên, bạn hãy phân loại những thứ cần thiết như sau:

Những thứ cần thiết	Hành động cần thiết
Các đồ vật thường dùng	Phải để gần người sử dụng
Các đồ vật thỉnh thoảng dùng	Có thể đặt khá xa
Các đồ vật không hề dùng nhưng phải lưu giữ	Phải để ở kho riêng với nhãn mác rõ ràng

Sau đó, bạn hãy sắp xếp theo 7 nguyên tắc thực hiện seiton:

(1) Tuân thủ phương pháp vào trước ra trước để lưu kho đồ vật (FIFO)

(2) Mỗi đồ vật được bố trí một chỗ riêng

(3) Tất cả các đồ vật và vị trí của chúng phải được thể hiện bằng cách ghi nhãn có hệ thống.

(4) Đặt các đồ vật sao cho dễ nhìn thấy để giảm thiểu thời gian tìm kiếm.

(5) Đặt các đồ vật sao cho dễ lấy hoặc dễ vận chuyển.

(6) Tách riêng các công cụ chuyên dùng khỏi các công cụ đa năng.

(7) Bố trí các công cụ sử dụng thường xuyên gần người làm.

Hay bạn có thể hình dung ra việc seiton là sắp xếp làm sao để mọi thứ được “Dễ thấy, dễ lấy, dễ làm, dễ kiểm tra, dễ trả lại”.

Trong quá trình thực hiện seiton, bạn cần lưu ý đến số lượng tối đa cho phép tại gembas của bạn. Cả số lượng tối đa của thứ cần thiết mà và số lượng những nơi để lưu giữ chúng.

Một lần Taiichi Ohno được mời đến thăm dây chuyền sản xuất của một công ty. Khi được xin ý kiến góp ý, ông nói: “Bạn có quá nhiều bán thành phẩm đợi bên cạnh dây chuyền. Chỉ để lại một số tối thiểu những bán thành phẩm đó thôi, còn lại bạn hãy chuyển ngược lại quá trình trước đó”. Vậy là hàng núi các tấm kim loại đã dập phải quay trở về phân xưởng dập, và chúng bao xung quanh những người công nhân trong xưởng này, tạo không gian làm việc như một nhà tù. Ohno nói: “Đây là cách tốt nhất để chứng minh cho mọi người rằng họ càng làm việc chăm chỉ bao nhiêu thì công ty càng mất nhiều tiền bấy nhiêu”²

2.2. Quy trình thực hiện

Các nguyên tắc là như vậy, nhưng cần tuân theo một qui trình để thực hiện. Hãy xem cần bắt đầu từ đâu:

² Im5ai, Masaaki (1997), *Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-031446-2, trang 68

(1) Bạn hãy quét dọn trước khi sắp xếp

- Hãy kiểm tra xem liệu có còn những gì không cần thiết tại gemba nữa không

- Hãy quét dọn những nơi dơ bẩn và những khu vực mà các thứ không cần thiết đã chiếm chỗ

(2) Thiết kế sơ đồ lưới cho nơi làm việc

- Chia nơi làm việc/nhà xưởng thành các khu vực

- Sử dụng các ký tự A, B, C cho cột và 1, 2, 3 cho hàng

- Thiết kế các nhãn rõ ràng để nhận biết

	A	B	C	
1				
2				
3				

(3) Tiến hành chiến lược sơn sàn nhà

- Hãy sử dụng màu sắc khác nhau tùy theo chức năng của các khu vực làm việc:

	Khu vực	Màu
Sàn nhà	Sản xuất	Xanh lá cây
	Lối đi	Cam
	Giải lao	Xanh nước biển
	Kho	Xám

- Nếu sàn nhà không bằng phẳng, hãy sửa chữa trước khi sơn

- Giảm tối đa các đường cong, gấp khúc trong khu vực lối đi / vận chuyển.

- Bạn hãy vẽ các vạch phân chia khu vực theo nguyên tắc sau:

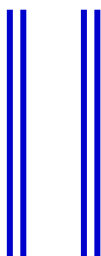
Loại vạch		Màu sắc	Độ rộng (cm)	Ghi chú
Phân chia		Vàng	10	Liên nét
Ra/vào		Vàng	10	Đứt nét
Mở cửa		Vàng	10	Đứt nét
Lưu thông		Vàng		Mũi tên
Nguy hiểm		Đen vàng		Sọc chéo
Vạch cho khu vực lưu trữ	Bán thành phẩm		5	Liên nét
	Bàn làm việc		5	Đường góc
	Các sản phẩm hỏng		5	Liên nét

Chú ý: Đứng bao giờ đầu chân lên vạch vàng

○ Lưu ý khi vẽ các vạch phân chia:

- Chỉ sử dụng các đường thẳng
- Tất cả các đường phải rõ ràng
- Tối thiểu các góc cạnh
- Tránh tạo góc vuông

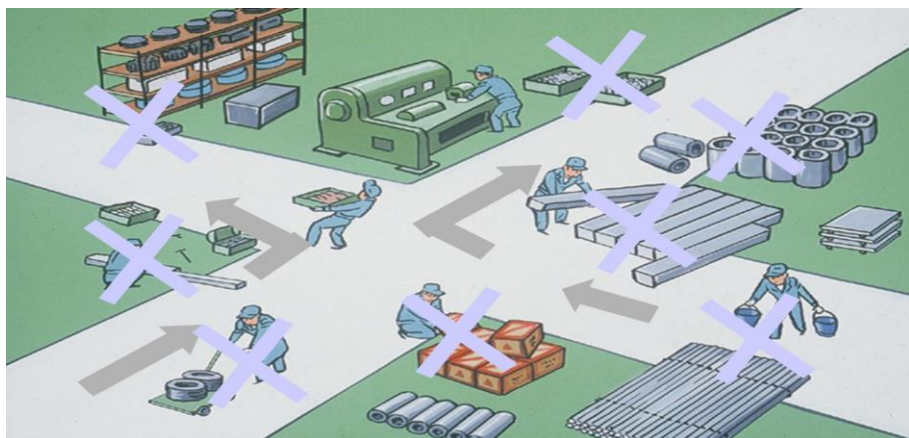
Ví dụ:



- Dễ nhìn thấy phía trước
- Dễ dàng di chuyển



- Khó nhìn thấy phía trước
- Tai nạn dễ xảy ra



Hình 33: Loại bỏ tất cả những gì cản trở lối đi

- Lưu ý khi vẽ các vạch ra/vào
 - Vạch ra/vào sử dụng đường nét đứt
 - An toàn là yếu tố đầu tiên khi vẽ
 - Đảm bảo mọi người hiểu được các vạch
- Lưu ý khi vẽ các vạch ở cửa ra/vào
 - Hãy đứng trên quan điểm người mở cửa
 - An toàn mọi lúc là yếu tố tiên quyết
 - Hãy sử dụng khẩu hiệu “Đừng mở cửa bất thành linh”
- Lưu ý khi vẽ các vạch vận chuyển
 - Sử dụng các mũi tên vàng hoặc trắng
 - Đừng quên đánh dấu khi có cầu thang hay các bậc
- Lưu ý khi vẽ các vạch cảnh báo nguy hiểm
 - Liệt kê tất cả các khu vực được xem là nguy hiểm
 - Vẽ bằng sơn hoặc dán keo
 - Sử dụng các sọc đen và vàng
- Lưu ý khi vẽ các vạch cho việc lưu trữ
 - Liệt kê tất cả các khu vực dành cho lưu trữ bán thành phẩm

- Liệt kê tất cả các khu vực có tính cố định khác như bàn làm việc, thùng rác, các mô hình, bình cứu hỏa...

- Sử dụng màu trắng để sơn

(4) Chiến lược làm bảng hiệu:

- Lưu ý khi lập và vẽ các bảng hiệu

- Bảng hiệu phải lớn và rõ ràng

- Sử dụng màu sắc để phân định các khu vực

- Các bảng hiệu chính phải thấy ngay ở lối ra vào công ty

- Bảng hiệu được làm từ tổng quát đến chi tiết:

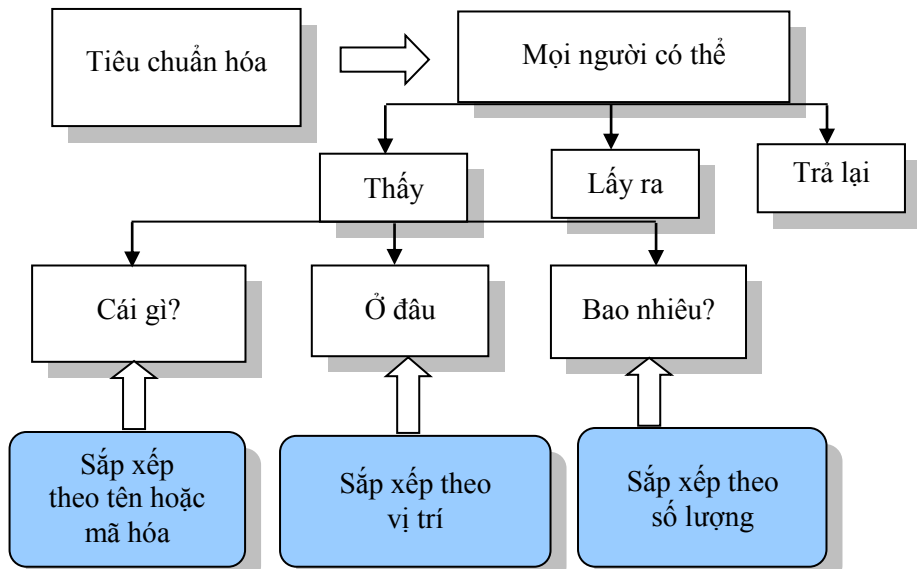
- Nhà máy

- Công đoạn sản xuất

- Bảng tên cho nhân viên tại khu vực

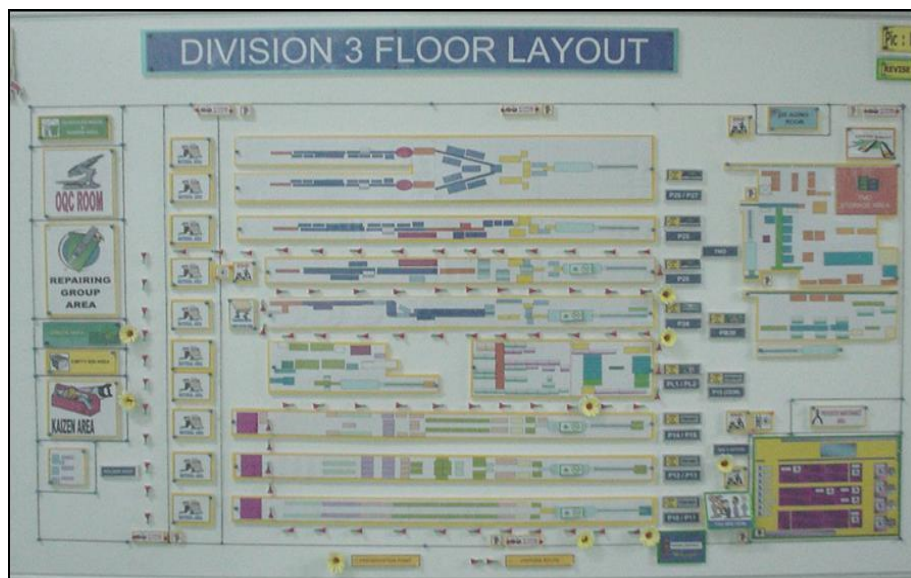
- Nhãn tên các gembutsu

(5) Ba yếu tố chính khi tiến hành sắp xếp



Có rất nhiều cách cụ thể để hiện thực hóa các nguyên tắc của seiton. Tùy theo đặc điểm của từng công ty, cùng với sự sáng tạo của tất

cả mọi người (yếu tố đặc biệt quan trọng) mà cách thức triển khai seiton mang những nét riêng. Dưới đây là các ví dụ điển hình về Seiton.



Hình 34: Sơ đồ mặt bằng được phân định bằng màu sắc



Hình 35: Phân chia khu vực trong xưởng bằng màu sắc



Hình 36: Các vạch chỉ dẫn vận chuyển



Hình 37: Các biển chỉ dẫn từ bên ngoài vào bên trong công ty



Hình 38: Biển chỉ dẫn khu vực có ảnh người phụ trách



Hình 39: Bố trí trong kho - sử dụng sơ đồ lưới





Hình 40 - 41: Vạch sơn sọc vàng đen chỉ sự nguy hiểm





Hình 42 - 43: Lưu tài liệu - sử dụng màu sắc trực quan





Hình 44 - 45: Bảng theo dõi lịch công tác - những thẻ màu bên phải chỉ các công việc khác nhau



Hình 46: Tủ hồ sơ với danh mục giúp truy cập nhanh



Hình 47: Tủ hồ sơ với danh mục giúp truy cập nhanh



Hình 48: Bảng công tắc điện và hướng dẫn vận hành theo màu sắc, hình ảnh trực quan chỉ rõ vị trí các đèn



Hình 49: màu sắc hình ảnh trực quan chỉ rõ màu sắc vị trí của các đèn chiếu sáng



Hình 50: Sắp xếp trong văn phòng - Mọi thứ đều có nhãn tên



Hình 51: Biển tên người chịu trách nhiệm tại máy photocopy



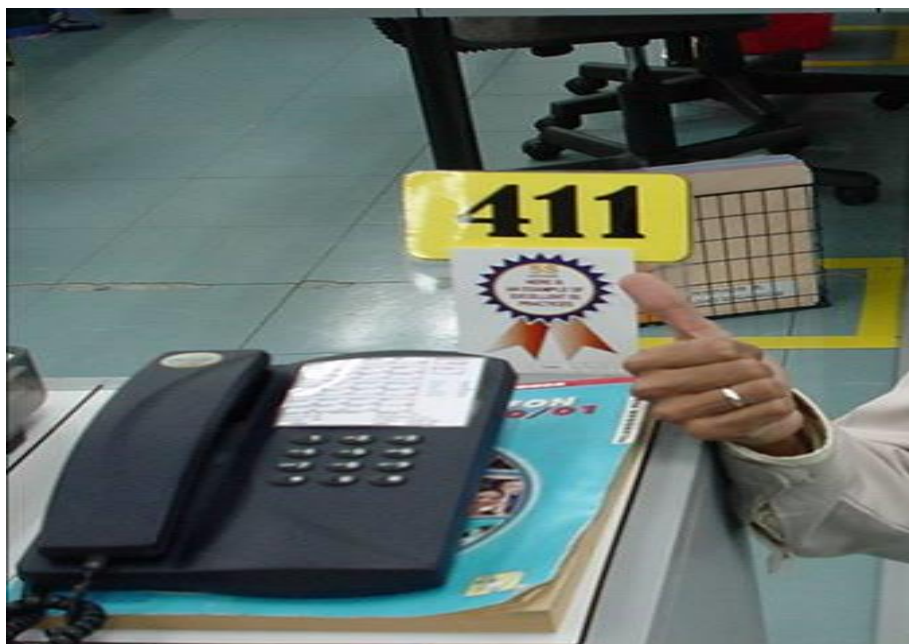
Hình 52: Khay đựng biểu mẫu với mũi tên báo hiệu số lượng tối thiểu





Hình 53 - 54: Sắp xếp văn phòng phẩm





Hình 55 - 56 Số máy lẻ điện thoại được thể hiện trực quan



Hình 57: Bố trí xưởng sản xuất



STOCK LOCATION										PERSON IN CHARGE	
A											
A1		A2		A3		A4		A5		A6	
A1-1-1	PHONG 2015	A1-2-1	PHONG 2015	A1-3-1	PHONG 2015	A1-4-1	PHONG 2015	A1-5-1	PHONG 2015	A1-6-1	PHONG 2015
A1-1-2	PHONG 2015	A1-2-2	PHONG 2015	A1-3-2	PHONG 2015	A1-4-2	PHONG 2015	A1-5-2	PHONG 2015	A1-6-2	PHONG 2015
A1-1-3	PHONG 2015	A1-2-3	PHONG 2015	A1-3-3	PHONG 2015	A1-4-3	PHONG 2015	A1-5-3	PHONG 2015	A1-6-3	PHONG 2015
A1-1-4	PHONG 2015	A1-2-4	PHONG 2015	A1-3-4	PHONG 2015	A1-4-4	PHONG 2015	A1-5-4	PHONG 2015	A1-6-4	PHONG 2015
A1-1-5	PHONG 2015	A1-2-5	PHONG 2015	A1-3-5	PHONG 2015	A1-4-5	PHONG 2015	A1-5-5	PHONG 2015	A1-6-5	PHONG 2015
A1-1-6	PHONG 2015	A1-2-6	PHONG 2015	A1-3-6	PHONG 2015	A1-4-6	PHONG 2015	A1-5-6	PHONG 2015	A1-6-6	PHONG 2015
A1-1-7	PHONG 2015	A1-2-7	PHONG 2015	A1-3-7	PHONG 2015	A1-4-7	PHONG 2015	A1-5-7	PHONG 2015	A1-6-7	PHONG 2015
A1-1-8	PHONG 2015	A1-2-8	PHONG 2015	A1-3-8	PHONG 2015	A1-4-8	PHONG 2015	A1-5-8	PHONG 2015	A1-6-8	PHONG 2015
A1-1-9	PHONG 2015	A1-2-9	PHONG 2015	A1-3-9	PHONG 2015	A1-4-9	PHONG 2015	A1-5-9	PHONG 2015	A1-6-9	PHONG 2015
A1-1-10	PHONG 2015	A1-2-10	PHONG 2015	A1-3-10	PHONG 2015	A1-4-10	PHONG 2015	A1-5-10	PHONG 2015	A1-6-10	PHONG 2015
A1-1-11	PHONG 2015	A1-2-11	PHONG 2015	A1-3-11	PHONG 2015	A1-4-11	PHONG 2015	A1-5-11	PHONG 2015	A1-6-11	PHONG 2015
A1-1-12	PHONG 2015	A1-2-12	PHONG 2015	A1-3-12	PHONG 2015	A1-4-12	PHONG 2015	A1-5-12	PHONG 2015	A1-6-12	PHONG 2015
A1-1-13	PHONG 2015	A1-2-13	PHONG 2015	A1-3-13	PHONG 2015	A1-4-13	PHONG 2015	A1-5-13	PHONG 2015	A1-6-13	PHONG 2015
A1-1-14	PHONG 2015	A1-2-14	PHONG 2015	A1-3-14	PHONG 2015	A1-4-14	PHONG 2015	A1-5-14	PHONG 2015	A1-6-14	PHONG 2015
A1-1-15	PHONG 2015	A1-2-15	PHONG 2015	A1-3-15	PHONG 2015	A1-4-15	PHONG 2015	A1-5-15	PHONG 2015	A1-6-15	PHONG 2015
A1-1-16	PHONG 2015	A1-2-16	PHONG 2015	A1-3-16	PHONG 2015	A1-4-16	PHONG 2015	A1-5-16	PHONG 2015	A1-6-16	PHONG 2015
A1-1-17	PHONG 2015	A1-2-17	PHONG 2015	A1-3-17	PHONG 2015	A1-4-17	PHONG 2015	A1-5-17	PHONG 2015	A1-6-17	PHONG 2015
A1-1-18	PHONG 2015	A1-2-18	PHONG 2015	A1-3-18	PHONG 2015	A1-4-18	PHONG 2015	A1-5-18	PHONG 2015	A1-6-18	PHONG 2015
A1-1-19	PHONG 2015	A1-2-19	PHONG 2015	A1-3-19	PHONG 2015	A1-4-19	PHONG 2015	A1-5-19	PHONG 2015	A1-6-19	PHONG 2015
A1-1-20	PHONG 2015	A1-2-20	PHONG 2015	A1-3-20	PHONG 2015	A1-4-20	PHONG 2015	A1-5-20	PHONG 2015	A1-6-20	PHONG 2015
A1-1-21	PHONG 2015	A1-2-21	PHONG 2015	A1-3-21	PHONG 2015	A1-4-21	PHONG 2015	A1-5-21	PHONG 2015	A1-6-21	PHONG 2015
A1-1-22	PHONG 2015	A1-2-22	PHONG 2015	A1-3-22	PHONG 2015	A1-4-22	PHONG 2015	A1-5-22	PHONG 2015	A1-6-22	PHONG 2015
A1-1-23	PHONG 2015	A1-2-23	PHONG 2015	A1-3-23	PHONG 2015	A1-4-23	PHONG 2015	A1-5-23	PHONG 2015	A1-6-23	PHONG 2015
A1-1-24	PHONG 2015	A1-2-24	PHONG 2015	A1-3-24	PHONG 2015	A1-4-24	PHONG 2015	A1-5-24	PHONG 2015	A1-6-24	PHONG 2015
A1-1-25	PHONG 2015	A1-2-25	PHONG 2015	A1-3-25	PHONG 2015	A1-4-25	PHONG 2015	A1-5-25	PHONG 2015	A1-6-25	PHONG 2015
A1-1-26	PHONG 2015	A1-2-26	PHONG 2015	A1-3-26	PHONG 2015	A1-4-26	PHONG 2015	A1-5-26	PHONG 2015	A1-6-26	PHONG 2015
A1-1-27	PHONG 2015	A1-2-27	PHONG 2015	A1-3-27	PHONG 2015	A1-4-27	PHONG 2015	A1-5-27	PHONG 2015	A1-6-27	PHONG 2015
A1-1-28	PHONG 2015	A1-2-28	PHONG 2015	A1-3-28	PHONG 2015	A1-4-28	PHONG 2015	A1-5-28	PHONG 2015	A1-6-28	PHONG 2015
A1-1-29	PHONG 2015	A1-2-29	PHONG 2015	A1-3-29	PHONG 2015	A1-4-29	PHONG 2015	A1-5-29	PHONG 2015	A1-6-29	PHONG 2015
A1-1-30	PHONG 2015	A1-2-30	PHONG 2015	A1-3-30	PHONG 2015	A1-4-30	PHONG 2015	A1-5-30	PHONG 2015	A1-6-30	PHONG 2015
A1-1-31	PHONG 2015	A1-2-31	PHONG 2015	A1-3-31	PHONG 2015	A1-4-31	PHONG 2015	A1-5-31	PHONG 2015	A1-6-31	PHONG 2015
A1-1-32	PHONG 2015	A1-2-32	PHONG 2015	A1-3-32	PHONG 2015	A1-4-32	PHONG 2015	A1-5-32	PHONG 2015	A1-6-32	PHONG 2015
A1-1-33	PHONG 2015	A1-2-33	PHONG 2015	A1-3-33	PHONG 2015	A1-4-33	PHONG 2015	A1-5-33	PHONG 2015	A1-6-33	PHONG 2015
A1-1-34	PHONG 2015	A1-2-34	PHONG 2015	A1-3-34	PHONG 2015	A1-4-34	PHONG 2015	A1-5-34	PHONG 2015	A1-6-34	PHONG 2015
A1-1-35	PHONG 2015	A1-2-35	PHONG 2015	A1-3-35	PHONG 2015	A1-4-35	PHONG 2015	A1-5-35	PHONG 2015	A1-6-35	PHONG 2015
A1-1-36	PHONG 2015	A1-2-36	PHONG 2015	A1-3-36	PHONG 2015	A1-4-36	PHONG 2015	A1-5-36	PHONG 2015	A1-6-36	PHONG 2015

Hình 58 - 59: Sắp xếp trong kho - sơ đồ lưới và FIFO

(6) Cách thức sắp xếp các dụng cụ làm việc

Các dụng cụ làm việc trong công ty của bạn rất nhiều, làm thế nào để có thể dễ dàng thấy, lấy chúng ra, trả chúng lại một cách nhanh nhất. Một công ty của Nhật đã tính toán và cho thấy rằng mỗi một năm một người công nhân trong phân xưởng của họ đã đi lại khoảng 400 km chỉ để tìm kiếm các công cụ, dụng cụ trong phân xưởng. Đó là sự lãng phí rất lớn (muda về chuyển động) mà chúng ta không nhận thức được.

Hãy thay đổi cách thức lưu trữ của bạn từ hệ thống “đóng” sang hệ thống “mở”. Khi các dụng cụ của bạn được lưu trữ trong một chiếc hộp hay một ngăn kéo, bạn sẽ không nhìn thấy chúng (hệ thống đóng). Còn khi bạn lưu trữ các dụng cụ đó sao cho dễ thấy nhất, trực quan nhất và dễ dàng nhận diện, tiếp cận chúng thì đó là một hệ thống mở.

Bạn hãy tạo ra hệ thống đó như sau:

- Lập danh sách tất cả các dụng cụ bạn có
- Quyết định khu vực lưu giữ (gần nơi thao tác)
- Cách lý tưởng nhất là treo chúng lên bảng (xem các hình ảnh minh họa)
- Phân loại chúng theo từng nhóm để dễ quản lý
- Tối ưu hóa số lượng dụng cụ (hãy dùng chung nếu có thể)
- Lập danh sách người sử dụng tại từng bảng và làm thẻ tên cho từng người (số lượng thẻ của mỗi người do đặc thù công việc quyết định = số dụng cụ tối đa người đó có thể cần dùng cùng 1 lúc)

Những hình ảnh sau sẽ có thể là ví dụ tốt cho bạn:



Hình 60: Sắp xếp dụng cụ trong xưởng sản xuất



Hình 61: Thiết bị có chỗ để riêng theo mã số



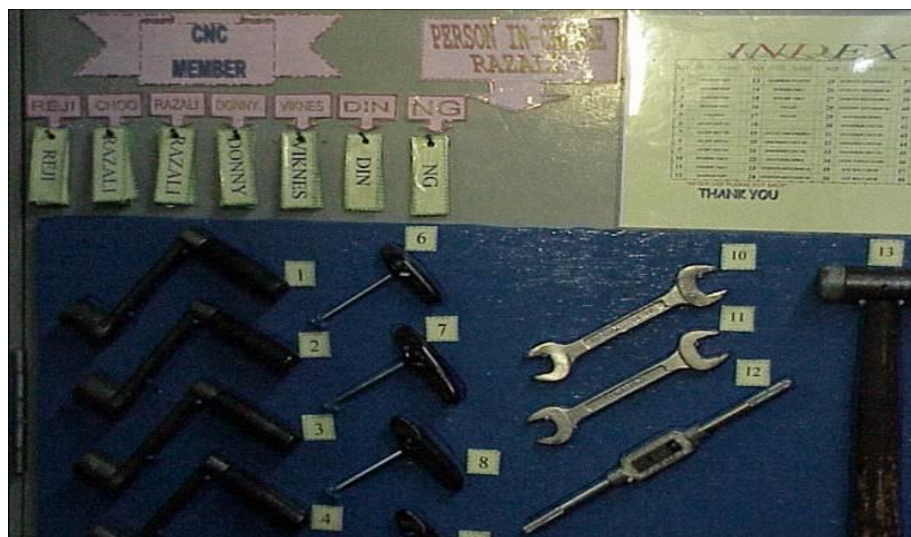
Hình 62: Qui định vị trí để thiết bị - báo hiệu nguy hiểm



Hình 63: Tủ dụng cụ trong xưởng - vị trí để dụng cụ được qui định bằng hình vẽ tại vị trí đó



Hình 64: Dụng cụ thường được treo trên bảng để dễ kiểm soát và tiết kiệm diện tích



Hình 65: Dụng cụ được đánh số để quản lý, tên người sử dụng sẽ treo vào vị trí dụng cụ người đó lấy ra



Hình 66: Dụng cụ được phân loại, ghi rõ loại và số lượng



Hình 67: Dụng cụ lao động được treo theo từng loại được sơn trên tường, đảm bảo dễ lấy, dễ trả lại và không bị hỏng do tiếp xúc trực tiếp với nền nhà

3. Thực hiện Seiso như thế nào?

Seiso có nghĩa là vệ sinh và giữ gìn cho máy móc và môi trường làm việc được sạch sẽ. Seiso tốt sẽ tạo cảm giác thoải mái tại gembas, đảm bảo sự an toàn, giúp quản lý trực quan tốt hơn, từ đó giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và năng suất của công ty.

Thực hiện seiso cũng chính là kiểm tra. Người công nhân vận hành máy có thể phát hiện ra những điểm bất thường của máy khi lau chùi nó. Khi máy đầy bụi, dầu, muối người công nhân khó có thể nhận ra được những vấn đề đó. Trong khi lau máy, anh ta có thể dễ dàng nhận ra máy bị rò dầu, có vết nứt trên vỏ, các con ốc bị lỏng ra v.v. Và những vấn đề đó sẽ được xử lý ngay trước khi máy có trục trặc.

Massaki Imai từng tham gia vào hoạt động seiso tại một nhà máy sản xuất sản nhà gỗ với các máy móc như máy cưa, máy bào. Tất cả ban lãnh đạo của nhà máy cùng tham gia vào seiso với công nhân. Đây là lần đầu tiên chủ tịch công ty đích thân xuống xưởng, mặc áo bảo hộ, cầm chổi đi quét dọn cùng công nhân. Khi lau các máy, tường và cả các xà trên trần nhà, họ luôn nói “Không thể tin được!”. Một lớp dày các phoi gỗ, mùn cưa và bụi bám khắp nơi. Khi loại bỏ những mảnh gỗ vụn, giám đốc tài chính phát hiện ra đoạn dây điện trần chạy dọc theo tường. Lớp vỏ nhựa của nó đã hỏng từ lâu. Ông ta thực sự ngạc nhiên là cháy chưa xảy ra.³

Để triển khai hiệu quả seiso, bạn cần quan tâm đến những nội dung sau:

- Ai là người chịu trách nhiệm thực hiện seiso
- Xác định đối tượng của seiso (vệ sinh cái gì?)
- Xác định phương pháp làm vệ sinh
- Chuẩn bị dụng cụ cần thiết
- Thực hiện việc vệ sinh

³ Imai, Masaaki (1997), *Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-031446-2, trang 70

a. Phân công trách nhiệm thực hiện seiso

Theo sơ đồ mặt bằng tổng thể của cả công ty, các nhóm được phân công chịu trách nhiệm thực hiện seiso tại khu vực của mình. Tại khu vực của mình, các nhóm cần lập kế hoạch thực hiện vệ sinh chi tiết, phân công rõ trách nhiệm của từng cá nhân và thể hiện kế hoạch đó thật rõ ràng, trực quan. Ngoài các khu vực chuyên trách, mỗi người sẽ cùng tham gia vào những khu vực chung (đường đi, nhà vệ sinh...) theo lịch được phân công. Tham khảo phụ lục 6: Bảng phân công vệ sinh.

Bảng phân công vệ sinh cần được treo lên để tất cả mọi người nhìn thấy và tuân theo một cách tự giác.

b. Xác định các đối tượng cần seiso

Tại từng khu vực, nhóm cần xác định và lập danh mục những đối tượng cần lau dọn. Phân chia chúng thành các nhóm nhỏ theo vị trí hoặc theo đặc tính.

Ví dụ:

- Đối tượng làm vệ sinh ở khu vực văn phòng: sàn nhà, tường, trần, cửa ra vào, cửa sổ, phòng khách, phòng toilet, giá kệ, bàn ghế, thiết bị văn phòng, tủ tài liệu...

- Đối tượng làm vệ sinh ở khu sản xuất: sàn, tường, trần, cửa, máy móc thiết bị, phương tiện vận chuyển, dụng cụ sản xuất, nguyên vật liệu, bán thành phẩm...

- Đối tượng làm vệ sinh ở kho: tường, sàn, trần, lối đi, giá kệ, phương tiện xếp dỡ...

- Đối tượng làm vệ sinh ở khu vực công cộng: Nhà ăn, nhà xe, đường đi, hành lang, toilet, cầu thang, vườn hoa...

Tham khảo chi tiết tại các phụ lục ở cuối cuốn sách này khi bạn lập danh mục các đối tượng cần seiso tại công ty của mình.

c. Xác định phương pháp làm vệ sinh

Phương pháp làm vệ sinh bao gồm những quy định chung cho tất cả mọi người và phương pháp làm vệ sinh cho từng đối tượng đặc trưng riêng.

Nguyên tắc chung khi thực hiện seiso:

- Thực hiện seiso 5 đến 10 phút mỗi ngày
- Phân công mỗi người một đối tượng cụ thể
- Kết hợp công tác vệ sinh với kiểm tra
- Thực hiện chu trình: quét dọn - lau chùi - đánh bóng - kiểm tra - chỉnh đốn.

Bạn cũng cần đưa ra tiêu chuẩn để xác định rõ khi nào công việc seiso được coi là đạt. Việc này đôi khi không dễ dàng vì tiêu chí thế nào gọi là sạch cũng gây nhiều tranh cãi. Để có được tiêu chuẩn sạch đó, bạn nên thảo luận với tất cả mọi người trong nhóm của mình. Một khi đã thống nhất tiêu chuẩn thì mọi người sẽ tuân theo. Tham khảo phụ lục 11 khi xây dựng bảng tiêu chí đánh giá seiso của bạn.

Trong quá trình thực hiện seiso, có một số đối tượng cần được lau chùi theo một trình tự nhất định. Khi đó, bạn hãy xây dựng bản hướng dẫn vệ sinh cho đối tượng đó. Phụ lục 7 cho bạn một ví dụ về từng bước thực hiện vệ sinh.

d. Chuẩn bị các dụng cụ và vật liệu vệ sinh cần thiết

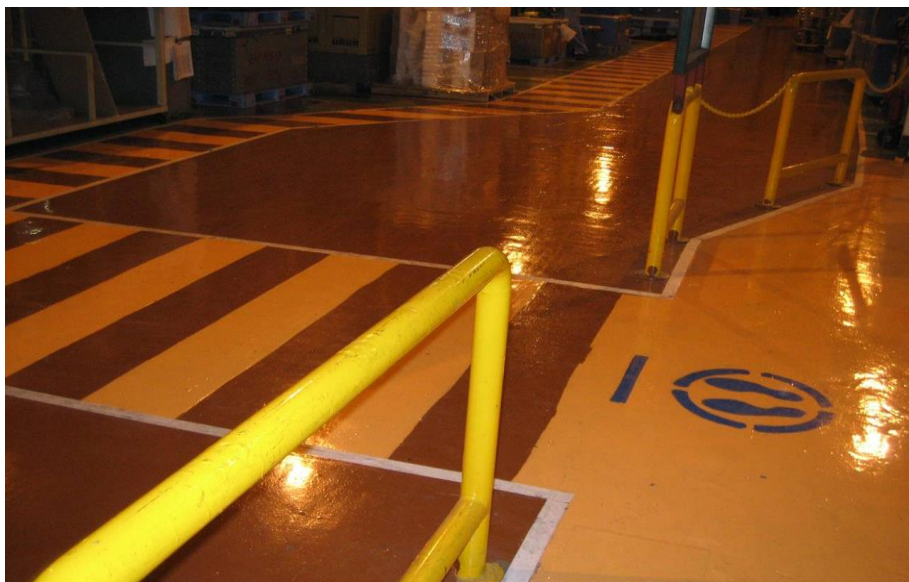
Với mỗi đối tượng làm seiso, bạn cần một hoặc một vài dụng cụ và vật liệu để làm sạch. Hãy đảm bảo là các dụng cụ đó sẵn sàng khi bạn cần tới chúng. Trong bảng kế hoạch phân công vệ sinh (phụ lục 6), cột cuối cùng yêu cầu bạn xác định các dụng cụ và nguyên vật liệu cần thiết cho seiso với từng đối tượng. Bạn đừng quên điền đầy đủ thông tin vào đó nhé.

e. Tiến hành vệ sinh hàng ngày và định kỳ

Theo phân công nhiệm vụ và kế hoạch chung, tất cả mọi người trong công ty thực hiện seiso. Tuy nhiên, không nhất thiết phải đến lịch mới thực hiện. Bạn cần giúp cho tất cả mọi người hiểu và thực hiện:

- Đừng đợi đến khi mọi thứ bẩn mới làm seiso
- Hãy làm seiso hàng ngày
- Đừng bao giờ vứt rác không đúng nơi qui định
- Hãy tạo 3S thành thói quen của bạn!

Mỗi năm công ty nên tổ chức tổng vệ sinh 2 lần.



Hình 68: Đường đi trong nhà máy sạch bóng. Dấu chân nhắc nhở mọi người dừng lại quan sát trước khi đi qua đường



Hình 69: Phòng họp sạch sẽ, kính được lau sạch



Hình 70: Đường đi, tường, trần sạch sẽ



Hình 71: Đường đi bên ngoài công ty, lối đi bộ sạch sẽ tạo không gian trong lành



Hình 72: Bố trí mặt bằng trong nhà máy

4. Thực hiện Seiketsu như thế nào?

Seiketsu có nghĩa là luôn nâng cao và giữ gìn vệ sinh nơi làm việc bằng cách thực hiện thường xuyên seiri, seiton và seiso.

Nếu bạn chỉ thực hiện quá trình seiri một lần, thực hiện 1 vài cải tiến, nhưng không nỗ lực duy trì hoạt động đó thì mọi thứ sẽ sớm trở lại vạch xuất phát ban đầu. Thực hiện 1 lần thì dễ nhưng duy trì hoạt động đó thường xuyên, hàng ngày thì lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Lãnh đạo công ty phải triển khai một hệ thống cùng với các qui trình để đảm bảo tính liên tục của seiri, seiton và seiso. Lãnh đạo công ty cam kết, hỗ trợ và trực tiếp tham gia vào chương trình là yếu tố tiên quyết cho sự thành công của 5S. Ban lãnh đạo công ty phải ra các quyết định liên quan đến 5S - ví dụ như bao lâu thì thực hiện seiri, seiton và seiso, ai là người chịu trách nhiệm - trong những lần họp định kỳ như giao ban của công ty, thậm chí trong những buổi họp chiến lược của công ty.

Cũng giống như nguyên lý của ISO 9000 hay các bộ tiêu chuẩn

khác, 5S cần một hệ thống các qui định, qui trình, hướng dẫn công việc và các biểu mẫu để áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục. Cũng vì vậy mà một số tài liệu tiếng Anh gọi Seiketsu là tiêu chuẩn hóa (Standardization).

Để thực hiện seiketsu, công ty nên xây dựng thành các tài liệu như sau:

- Chính sách 5S của công ty
- Mục tiêu 5S của công ty và của từng bộ phận (dài hạn và ngắn hạn)
- Kế hoạch thực hiện 5S để hiện thực hóa các mục tiêu 5S, Sơ đồ tổ chức theo 5S
- Sơ đồ phân công trách nhiệm theo từng khu vực
- Các tài liệu đào tạo về 5S
- Các tài liệu quảng bá về 5S
- Các bảng tin, bản tin 5S
- Cơ chế khen thưởng 5S
- Các tài liệu hướng dẫn thực hiện seiri: Tiêu chí phân loại những thứ cần thiết và không cần thiết; thẻ đỏ; danh mục những thẻ đỏ cần xử lý
- Tài liệu hướng dẫn seiton: Qui định chung về màu sắc, nhãn hiệu, chỉ dẫn; nguyên tắc tổ chức sắp xếp; Các hình ảnh mẫu về sắp xếp
- Tài liệu seiso: Kế hoạch vệ sinh, phân công trách nhiệm thực hiện vệ sinh, lịch vệ sinh, tiêu chuẩn chấp nhận seiso (như thế nào là sạch sẽ) tại mọi khu vực; qui trình, hướng dẫn vệ sinh cụ thể cho những đối tượng cần thiết
- Tài liệu seiketsu: Các qui định về thực hiện seiri, seiton và seiso hàng ngày; các quy tắc về quản lý trực quan trong công ty; Kế hoạch và chương trình đánh giá 5S; Các tiêu chuẩn đánh giá 5S; Qui trình và hướng dẫn đánh giá 5S

Việc xây dựng hệ thống tài liệu 5S này cần có sự tham gia của mọi người, hãy để họ được tham gia quyết định công việc mình sẽ làm. Có như vậy bạn mới huy động được sự tham gia thực hiện 5S của tất cả mọi người - yếu tố đặc trưng của hoạt động 5S và các hoạt động kaizen khác theo phong cách Nhật Bản.

Sau khi thiết lập được hệ thống các tài liệu về 5S, bạn cần có một cơ chế giám sát để đảm bảo chúng được áp dụng, tuân thủ và cải tiến.

Đồng thời cần phải có một cơ chế khuyến khích, tạo phong trào thi đua 5S trong nội bộ công ty và cả với các công ty khác. Lãnh đạo cao nhất của công ty trực tiếp đánh giá, ghi nhận những thành tích của các bộ phận, cá nhân trong hoạt động 5S. Kết quả của các hoạt động 5S phải luôn được cập nhật lên bảng tin 5S để mọi người thấy, bình luận từ đó tạo động lực thi đua với nhau.

5. Thực hiện Shitsuke như thế nào?

Shitsuke có nghĩa là tạo cho mọi người thói quen tuân thủ các qui định tại nơi làm việc và tự giác tham gia vào hoạt động 5S. Khi tất cả mọi người thường xuyên thực hiện seiri, seiton, seiso và seiketsu, họ sẽ hình thành thói quen và dần trở thành một phần không thể thiếu trong công việc hàng ngày, khi đó họ sẽ có được sự tự giác, tự tuân thủ theo 5S. Để đạt được điều này, đòi hỏi phải có thời gian và sự nhất quán trong hệ thống 5S của bạn.

Đạt được đến S thứ 5 là khi bạn đã hình thành được một “văn hóa 5S” trong công ty của mình. Khi tất cả mọi người đã thấm nhuần tinh thần 5S, tự động thực hiện 5S và cảm thấy khác lạ khi một ngày nào đó không làm 5S hay thấy ai đó không thực hiện hoạt động 5S.

Tại France 1998, báo chí Pháp và thế giới đã nhất loạt đưa tin về việc: sau khi trận đấu kết thúc, khu vực nơi cổ động viên bóng đá của Nhật ngồi còn sạch hơn cả trước khi họ đến.

Hãy quan sát các công ty của Nhật, thấy ngay dấu ấn của 5S. Đó chính là bí quyết thành công của người Nhật như Masaaki Imai viết trong cuốn *Kaizen: Chìa khóa cho sự thành công trong cạnh tranh*

của nước Nhật (Kaizen: The Key to Japan's Competitive success) xuất bản năm 1986.

Shitsuke là luyện tập để có được thói quen, niềm tin và thái độ tốt trong 5S. Để luyện tập Shitsuke, bạn hãy:

- Luôn tiếp xúc với mọi người với nụ cười thân thiện
- Luôn biết lắng nghe
- Làm việc hết mình theo tinh thần kaizen - cải tiến liên tục
- Thể hiện tinh thần tập thể
- Thể hiện mình là thành viên của một công ty có danh tiếng
- Cố gắng luôn đúng giờ
- Luôn giữ nơi làm việc của mình sạch sẽ và gọn gàng
- Tuân thủ các qui định về an toàn

Hãy làm những chiếc thẻ bỏ túi trên đó ghi những điều này cùng với những bí quyết để thực hiện thành công 5S và phát cho tất cả mọi người trong công ty của bạn.

Hãy lập kế hoạch tổ chức đào tạo và đào tạo lại cho tất cả mọi người trong công ty của bạn về 5S.

2.3. Giai đoạn 3: Tự kiểm tra, đánh giá thực hành 5S và hoạt động cải tiến

Sau khi Tổ chức đã thực hiện giai đoạn 2 triển khai các hoạt động cho từng S. Tổ chức cần đánh giá sức mạnh của mình cũng như các khu vực để tìm kiếm cơ hội cải tiến và biết vị thế của mình ở đâu trong phong trào 5S. Tự đánh giá 5S là để văn bản hóa và giám sát hoạt động 5S thông qua phương pháp đánh giá nội bộ. Mọi nỗ lực thực hiện seiri, seiton và seiso, seiketsu, shitsuke mọi người nhìn thấy ngay được những thành quả bước đầu. Họ cải tiến được một số điểm tại nơi làm việc và bắt đầu nghĩ “Chúng ta đã làm được điều đó” và tự cho phép mình thư giãn một thời gian. Nếu lãnh đạo công ty không lưu ý đến điểm này và không duy trì quán tính cũng như sự nhiệt tình

của nhân viên trong hoạt động 5S thì chẳng bao lâu mọi thứ sẽ trở về như lúc ban đầu.

Để duy trì và phát triển được hoạt động 5S, có thể áp dụng những cách sau:

- Tự mỗi người đánh giá công việc của mình định kỳ
- Tổ chức đánh giá 5S nội bộ trong công ty
- Mời chuyên gia tư vấn đánh giá
- Kết hợp tất cả những cách trên
- Tổ chức các cuộc thi đua 5S trong công ty
- Tổ chức các cuộc thi đua 5S giữa các công ty với nhau

Trong giai đoạn 3 này, đề cập đến 3 nội dung:

- ✓ **Tự kiểm tra đánh giá 5S trong công ty của bạn**
- ✓ **Tổ chức các cuộc thi đua trong công ty của bạn**
- ✓ **Hoạt động cải tiến**

2.3.1. Đánh giá 5S trong công ty

1. Mục đích đánh giá 5S

Trong chương trình 5S, vấn đề khó khăn nhất là việc duy trì và cải tiến các hoạt động này. Đánh giá định kỳ 5S là một hoạt động có ý nghĩa khuyến khích việc duy trì các hoạt động 5S. Đánh giá hoạt động 5S nhằm các mục đích sau:

- Xem xét được hiệu quả của các hoạt động 5S;
- Đánh giá khía cạnh tích cực của việc thực hiện 5S;
- Kịp thời động viên các cá nhân, đơn vị hoàn thành tốt công việc và nhân rộng sáng kiến cải tiến;

- Phát hiện những khu vực hạn chế để có những cải tiến thích hợp;

Với mục đích trên, việc đánh giá định kỳ các hoạt động 5S sẽ bao gồm những nội dung sau:

- Lập kế hoạch đánh giá định kỳ 5S;
- Thành lập ban đánh giá 5S và tiến hành đánh giá;

- Báo cáo kết quả đánh giá;
- Trao thưởng định kỳ cho các nhóm và các cá nhân thực hiện tốt các hoạt động 5S, chú trọng đến tinh thần tham gia;

2. Các bước đánh giá 5S

2.1. Chuẩn bị đánh giá:

(1) Thành lập đoàn đánh giá:

Thành phần nhóm đánh giá bao gồm: trưởng nhóm đánh giá và các cán bộ đánh giá. Thông thường thành phần đánh giá do lãnh đạo công ty chỉ định.

Yêu cầu đối với cán bộ đánh giá:

- + Hiểu được ý nghĩa của các hoạt động 5S và nắm được nội dung các hoạt động 5S
- + Nắm rõ các qui định, nội qui của công ty về các hoạt động 5S và cách thức và tiêu chí đánh giá.

Trách nhiệm của cán bộ đánh giá:

- + Ghi nhận lại thực tế quan sát được trong quá trình đánh giá
- + Đánh giá kết quả thực hiện 5S theo những tiêu chí đã xây dựng và báo cáo kết quả đánh giá
- + Đưa ra các khuyến nghị cải tiến
- + Hợp tác và hỗ trợ trưởng nhóm đánh giá

Trách nhiệm của trưởng nhóm đánh giá:

- + Chịu trách nhiệm cuối cùng trong suốt quá trình đánh giá
- + Báo cáo kết quả đánh giá tới lãnh đạo
- + Giám sát việc thực hiện cải tiến
- + Giúp lãnh đạo trong việc duy trì thực hiện 5S
- + Đề xuất khuyến khích những đơn vị thực hiện tốt 5S.

(2) Lên chương trình đánh giá:

Nhằm đảm bảo cuộc đánh giá được tiến hành một cách có tổ chức, đầy đủ và thành công. Chương trình đánh giá bao gồm:

- + Mục đích và phạm vi đánh giá
- + Phân khu vực và trách nhiệm cho cán bộ đánh giá
- + Nội dung đánh giá
- + Thời gian, địa điểm/bộ phận được đánh giá
- + Các nguồn lực cần thiết

(3) Xây dựng các tiêu chí đánh giá, xét thưởng:

Xác định rõ mức độ đạt yêu cầu, chưa đạt yêu cầu để có biện pháp cải tiến cho từng hạng mục.

(4) Chuẩn bị các tài liệu liên quan: Các phiếu kiểm tra, mẫu báo cáo, phiếu hỏi...

Lợi ích của việc sử dụng phiếu kiểm tra

+ Hướng dẫn các bước hay các công việc sẽ tiến hành trong quá trình đánh giá

- + Danh sách những mục/điểm cần tiến hành xem xét
- + Giúp đánh giá đầy đủ và không bỏ qua một chi tiết nào
- + Kiểm soát được thời gian đánh giá

Nội dung phiếu kiểm tra bao gồm:

- + Các hạng mục được đánh giá
- + Nội dung đánh giá đối với từng hạng mục
- + Kết quả đánh giá thể hiện dưới dạng điểm số
- + Nhận xét và khuyến nghị của cán bộ đánh giá.

Mẫu phiếu đánh giá sẽ được sử dụng theo chức năng của các phòng tương ứng.

(Xem mẫu trong phụ lục 8 và 9).

(5) Chuẩn bị một số phương tiện cần thiết: như máy ảnh, phim... sử dụng để ghi lại bằng chứng khách quan quan sát được trong quá trình đánh giá. Chuẩn bị các biển báo, phần thưởng để khuyến khích.

2.2. Tiến hành đánh giá

(1) Họp khai mạc:

Nêu mục đích, ý nghĩa của đợt đánh giá, thống nhất chương trình đánh giá, nội dung đánh giá. Thành phần họp khai mạc nên có lãnh đạo tham gia, đại diện các bộ phận được đánh giá, nhóm đánh giá và ban chỉ đạo 5S.

(2) Tiến hành đánh giá:

① Cách thức đánh giá:

- + Đặt câu hỏi
- + Trao đổi, phỏng vấn, xem hồ sơ
- + Quan sát thực tế
- + Ghi nhận bằng hình ảnh

② Tiêu chí đánh giá:

- + Thực trạng tại các bộ phận trước và sau khi thực hiện 5S
- + Nhận thức của mọi người trong việc thực hiện 5S
- + Môi trường làm việc trước và sau khi thực hiện 5S
- + Tinh thần và thái độ của mọi người.

③ Công việc chính trong quá trình đánh giá:

Bằng quan sát thực tế và phỏng vấn trao đổi để xác định 3 khía cạnh:

- + Sự hiểu biết, tinh thần và thái độ tham gia của mọi người.
- + Mức độ sắp xếp, sạch sẽ, vệ sinh, an toàn tại nơi sản xuất, đánh giá theo tiêu chí và thang điểm đã được lập
- + Mức độ duy trì các hoạt động 5S: thói quen của mọi người, ý thức chấp hành kỷ luật, ý thức tuân thủ các qui định trong chương trình 5S.

Ghi nhận xét đánh giá theo các tiêu chí đã chuẩn bị sẵn cho từng phòng ban chức năng.

Chấm điểm theo thang điểm đã qui định

Nhận xét các khu vực đã thực hiện tốt hoặc chưa tốt kèm theo bằng chứng khách quan (thông qua hình ảnh hoặc tổng hợp những dữ liệu thu được).

Đưa ra những góp ý hoặc khuyến nghị cải tiến

Đề xuất khen thưởng phạt đối với các đơn vị làm tốt hoặc chưa tốt.

12 điểm trọng tâm cán bộ đánh giá cần xem xét

- Cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý có hỗ trợ cho chương trình 5S không?

- Mọi người có tự hào về nơi làm việc của họ không?

- Nơi làm việc có sạch sẽ và ngăn nắp không?

- Nơi làm việc có an toàn không?

- Máy móc và thiết bị có được vệ sinh và duy trì tốt hoạt động này không?

- Mọi thứ có sắp xếp hợp lý để dễ tìm không?

- Máy móc và các dụng cụ có được đặt ngăn nắp tiện cho người sử dụng không?

- Các hồ sơ có được lưu giữ để dễ truy tìm không?

- Các sản phẩm có đảm bảo vệ sinh không?

- Mọi người có vệ sinh hàng ngày một cách tự giác không?

- Mọi người có mặc đồng phục sạch sẽ và gọn gàng không?

- Mọi người có ý thức làm tấm gương tốt cho doanh nghiệp không?

④ Cách cho điểm: (Xem mẫu đánh giá ở phụ lục 8a và 9a)

• Điểm đánh giá sẽ được đánh giá viên ghi theo 2 dạng:

- Điểm về mức độ 5S đạt được

- Điểm thực hiện tốt 5S

• Điểm đánh giá về mức độ 5S đạt được: Mỗi cán bộ đánh giá sẽ cho điểm theo từng mục trong danh mục các câu hỏi theo mẫu có sẵn

sau đó tính tổng số điểm, ghi vào cột tổng số điểm. Điểm điều chỉnh (tối đa là 100) được tính theo công thức:

Điểm điều chỉnh = Tổng số điểm/số mục được đánh giá x 10

- Đánh giá sự thực hiện tốt 5S

Mỗi cán bộ đánh giá đánh giá bằng cảm quan về mức độ thực hiện 5S, bao gồm cả sàng lọc, sắp xếp, vệ sinh, tinh thần, thái độ, duy trì 5S và ghi vào mục điểm thưởng trong thang điểm (tối đa 20 điểm).

- Điểm cuối cùng

Tổng số điểm điều chỉnh (cho mức 5S để đạt được) và điểm thưởng cho các hoạt động 5S là điểm cuối cùng (tối đa 120 điểm)

- Giải thích lý do điểm thưởng ở mục thực hiện tốt 5S

- Cán bộ đánh giá cần đưa ra ý kiến gợi ý về việc cải tiến trong thời gian tới (ghi vào mục khuyến nghị).

⑤ Lưu ý trong quá trình đánh giá:

- + Luôn ghi nhận thực trạng (ghi nhận bằng hình ảnh - Phụ lục 13)

- + Giải thích ngay những nội dung chưa phù hợp để người thực hiện công việc hiểu cách khắc phục

- + Nên sử dụng tem dán có màu khác nhau, ví dụ Seiri (đỏ), Seiton (xanh), Seiso (xanh da trời) để đánh dấu những điểm cần khắc phục (tham khảo phụ lục 14).

- + Đánh dấu những điểm tốt hoặc chưa tốt (Phụ lục 14 và 15)

⑦ Báo cáo đánh giá:

Sau khi tiến hành đánh giá, nhóm đánh giá sẽ lập báo cáo đánh giá tổng hợp kết quả đánh giá, điểm số, phân loại và kiến nghị thưởng phạt cho các đơn vị. Trong báo cáo đánh giá cần đưa ra nhận xét và những điểm cần khắc phục, cải tiến. (Phụ lục 16 và 17)

Báo cáo đánh giá cần chính xác, khách quan. Nên được tổng hợp trước khi họp kết thúc. Trong báo cáo đánh giá cần đưa ra được bức tranh tổng thể về thực trạng hoạt động 5S, nhấn mạnh những yếu tố, địa điểm cần khắc phục và những khuyến nghị cải tiến...

⑦ Hoạt động cải tiến

Xem xét toàn bộ các công đoạn và đầu vào của hoạt động cải tiến chính là các điểm không phù hợp được thể hiện ở các phiếu ghi sự không phù hợp và đầu ra để giải quyết bằng các hành động khắc phục đó chính là đầu ra của hoạt động cải tiến.

(3) Hợp kết thúc

Thành phần tham gia hợp kết thúc gồm: lãnh đạo công ty, ban chỉ đạo 5S, các cán bộ đánh giá, đại diện các phòng, ban được đánh giá.

Trong cuộc hợp kết thúc, nhóm đánh giá sẽ trình bày kết quả đánh giá, tình trạng, phạm vi và mức độ những điểm cần cải tiến.

Bên được đánh giá cần hiểu rõ, có thông tin chính xác để có thể thực hiện hành động khắc phục và cần phân công thực hiện các hoạt động theo dõi, kiểm tra xác nhận.

3. Trao thưởng sau đánh giá

Để đạt kết quả tốt hơn và có hiệu quả về mặt tâm lý, ban tổ chức cần đưa ra phương pháp trao thưởng sao cho có thể khuyến khích mà không làm nản chí các nhân viên và phòng ban tham gia hướng về mục tiêu đã định trước.

2.3.2. Tổ chức các cuộc thi 5S trong công ty

Bên cạnh các cuộc đánh giá 5S (thực ra là thi đua 5S giữa các phòng ban), công ty nên tổ chức các cuộc thi về 5S. Các cuộc thi về 5S rất đa dạng tùy thuộc vào sự sáng tạo của đơn vị. Trong mỗi cuộc thi, hãy quan tâm đến những nội dung sau:

- Mục đích của cuộc thi: hướng vào mục đích chung của 5S;
- Yêu cầu về trình độ người tham gia: Chưa học về 5S; đã học 5S nhưng thời gian áp dụng chưa nhiều; áp dụng 5S đã lâu;
- Kế hoạch tổ chức cuộc thi: Vào thời gian nào, trong bao lâu, cần những chuẩn bị gì, ai chuẩn bị...;
- Lập ban tổ chức, ban trọng tài;
- Thiết kế luật chơi và tiêu chí cho điểm, thang điểm;

- Chuẩn bị các hình thức thưởng phạt hấp dẫn, mang tính khuyến khích.

Những gợi ý về các cuộc thi 5S:

- Thi tìm hiểu về 5S dưới các hình thức sinh động (câu đố 5S, diễn thuyết 5S, đóng kịch 5S...);

- Thi sáng tác logo 5S, khẩu hiệu 5S, thơ, bài hát 5S;

- Thi ảnh đẹp 5S;

- Thi sáng tạo 5S;

Những cuộc thi như vậy sẽ tạo hưng phấn và tinh thần thực hiện 5S cho tất cả mọi người trong công ty. Hãy giúp họ hiểu rằng họ đang tạo ra cho chính mình một môi trường làm việc thoải mái và an toàn nơi họ gần bó nhiều thời gian hơn cả ở nhà của mình.

Mỗi ngày bạn có 24 tiếng đồng hồ. Bạn dành 8 tiếng để ngủ. Bạn chỉ còn 16 tiếng thức. Trong đó, bạn mất khoảng 1 đến 2 tiếng trên đường (đi làm và về), 1 tiếng chăm lo cho bản thân (tắm, giặt, ăn uống). Bạn dành 9 đến 10 tiếng ở công ty. Vậy bạn còn bao nhiêu thời gian dành cho gia đình của mình (vui chơi, nói chuyện, dạy con...)? Chỉ có khoảng 4 đến 5 tiếng mà thôi. Như vậy trong số thời gian bạn thức, bạn dành thời gian cho công ty, cho các đồng nghiệp nhiều gấp đôi cho gia đình của mình.

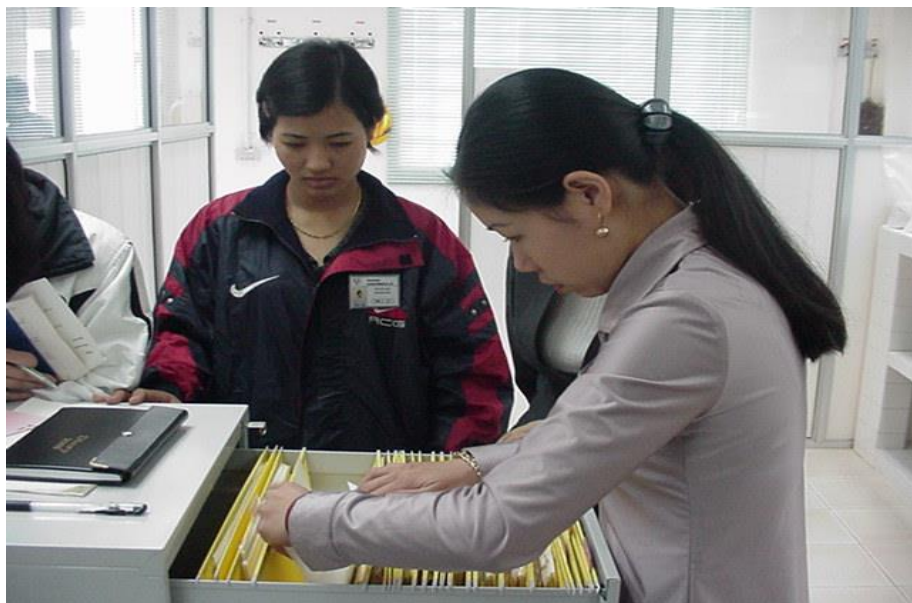
Thưởng cho người thắng cuộc và phạt người người thua cuộc cũng cần bạn phải sáng tạo để chúng mang tính khuyến khích nhất. Thưởng cho người thắng cuộc thì không khó, bạn có rất nhiều ý tưởng cho phần thưởng này. Nhưng phạt người thua cuộc thì phải ở hình thức nào để không giảm động lực của họ trong việc tham gia hoạt động 5S. Ví dụ, bạn có thể phạt đội thua cuộc bằng cách tặng cho họ một cái chổi và một thùng rác. Điều đó nhắc họ cần cố gắng hơn trong hoạt động 5S. Cái chổi và thùng rác đó sẽ được tặng lại cho đội nào thua trong cuộc thi lần sau.



Hình 73: Góc 5S - Thông tin về các hoạt động thi đua 5S



Hình 74: Đánh giá và ghi nhận tại gemba (Kazuo Tsuchiya)



Hình 75: Kiểm tra lấy hồ sơ trong 30 giây



*Hình 76: Thưởng cho nhóm 5S thực hiện tốt
(hình được trích từ tài liệu đào tạo của Masahiro Ikeda)*



Hình 77-78: Nơi mọi người thảo luận về Kaizen, 5S trong công ty
(hình được trích từ tài liệu đào tạo của Masahiro Ikeda)



Hình 79: Mọi người chào hỏi nhau thân thiện
(trích từ tài liệu đào tạo của NPC Malaysia)

7 Meeting Rules 7 Peraturan Di Dalam Mesyuarat 会議 7ヶ条	(English Version) (Malay Version) (Japanese Version)
1. Consider the purpose & necessary of the meeting. Mempertimbangkan matlamat & keperluan bermesyuarat. よく考えよう会議の目的・必要性 2. Minimize the participation. Meminimumkan peserta. 絞り込み出席者 3. Time must be puntual. Menepati masa mesyuarat bermula. 守ろう開始時間 4. Clarify the main topic & schedule. (basically take 1hr, maximum 2 hrs) Memperjelaskan tajuk utama & jadual waktu. (pada dasarnya mengambil masa 1 jam, max 2 jam) 論点・予定時間を明確にく会議は基本的に1h、MAX2h以内 5. Minimize the material, at least A4 size 1 piece before the meeting start. Mengurangkan penggunaan kertas, paling ideal dengan menyediakan sekeping kertas A4 sebelum bermulanya mesyuarat. 資料は少なくA4一枚、事前に配布 6. Talk clearly, smoothly. Bertutur dengan jelas dan lancar. 発言明確、てきぱち進行 7. Must confirm the conclusion & decide next meeting task. Membuat keputusan & menetapkan tugas untuk mesyuarat yang seterusnya. 結論は必ず確認・次会議討議目を決めておく	
*** The above rule is provided from PTM during benchmarking at end of July. Therefore, arrangement use in MPT. *** Peraturan di atas diperolehi dari PTM ketika benchmarking pada akhir bulan July. Oleh itu, dilaksanakan di MPT.	
01/Sep/2003 5S Committee	

Hình 80: 7 nguyên tắc họp

1. Xem xét mục đích và sự cần thiết của cuộc họp
2. Tối thiểu số người tham gia
3. Phải chính xác về thời gian
4. Làm rõ chủ đề chính và thời gian biểu (1h, tối đa 2h)
5. Tối thiểu số lượng tài liệu, tóm tắt 1 trang A4 trước khi đến họp
6. Nói rõ ràng, nhẹ nhàng
7. Phải khẳng định lại kết luận và nội dung buổi họp kế tiếp



Hình 81: Ghi lại hình ảnh trước khi làm 5S



Hình 82: Ghi lại hình ảnh sau làm 5S



Hình 83: Ghi lại hình ảnh trước khi làm 5S



Hình 84: So sánh với sau khi làm 5S



Hình 85 – 86. Trước và sau khi làm 5S, năng suất tăng 38% sau một năm với số công nhân không đổi (trích từ tài liệu đào tạo của NPC Malaysia)

2.3.3. Hoạt động cải tiến

Công tác tự kiểm tra đánh giá hay được cấp chứng chỉ 5S bởi một tổ chức chứng nhận cho hoạt động 5S của tổ chức đó chính là việc tổ chức mong muốn đạt được các mục tiêu của mình và việc đưa ra các hành động khắc phục là cơ chế tự cải tiến nhằm nâng cao chất lượng và giảm các chi phí trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ.

Có thể sử dụng một vài công cụ để phát huy hiệu quả của áp dụng 5S như sau:

1. Tiếp cận hệ thống chu trình cải tiến P-D-C-A

Bí quyết chính là việc áp dụng lộ trình các hoạt động 5S và tuân thủ chặt chẽ các phương pháp luận của bốn giai đoạn của vòng tròn cải tiến Deming/ chu trình P-D-C-A

✓ **P_Plan:** Kế hoạch. Xây dựng kế hoạch là khâu quan trọng, khi lập phải dự báo được những rủi ro, những khó khăn, những cản trở để có biện pháp phòng ngừa, đối phó. Kế hoạch được chuẩn bị trước, soạn thảo tốt thì việc thực hiện sẽ dễ dàng.

✓ **D_Do:** Thực hiện. Làm cho người thực hiện biết được mục tiêu quan trọng và sự cần thiết của công việc, cách thực hiện để làm tốt công việc.

✓ **C_Check:** Kiểm tra. Kiểm tra là so sánh giữa kế hoạch, yêu cầu với thực hiện

✓ **A_Action:** Hoạt động. Đó chính là những hoạt động, phòng ngừa và cải tiến để mục tiêu cao hơn

2. Sử dụng phương pháp quản lý trực quan

Sử dụng phương pháp quản lý trực quan VISUAL CONTROL nhằm nâng cao hiệu lực của công việc, hoạt động hay quá trình làm cho thông tin cần truyền tải gọn, rõ ràng và nhanh hơn.

Thông qua các hình thức trực quan như bảng hiện thị trực quan, các bảng biểu thông tin, các bảng màu, các chỉ dẫn bằng hình ảnh... Có thể áp dụng cho quản lý nguyên vật liệu, quản lý kho như việc dán nhãn rõ ràng rõ ràng loại vật tư, vật tư được lấy qua bảng hiển thị và các cảnh báo an toàn, nhắc nhở.

3. Triển khai nhóm kiểm soát chất lượng

Triển khai nhóm kiểm soát chất lượng/ nhóm cải tiến QCC (Quality Control Circle)

Đó là một nhóm ít người, thuộc cùng một bộ phận công tác và tự nguyện tham gia các hoạt động cải tiến

Mục tiêu của nhóm là đóng góp các cải tiến cho doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc thoải mái và phát huy khả năng sáng tạo của thành viên trong nhóm.

Để bảo đảm hoạt động thành công, cần làm rõ mục đích, nội dung hoạt động cho mọi thành viên với chủ đề, công việc cải tiến phù hợp, thời gian cần hoàn thành

4. Khuyến khích cải tiến liên tục (Kaizen)

Thực hành 5S là một chương trình cơ bản của Kaizen. Kaizen là công cụ được áp dụng nhằm thúc đẩy cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người với mục tiêu cải thiện không ngừng môi trường làm việc, cuộc sống của mỗi cán bộ công nhân viên

Các đặc điểm của Kaizen bao gồm:

- Là quá trình cải tiến liên tục nơi làm việc
- Giảm lãng phí, nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hóa
- Nhấn mạnh hoạt động nhóm và sự tham gia của mọi người để cải tiến việc làm, công việc hoạt động tốt hơn, ít tốn kém và hiệu quả hơn.

5. Áp dụng KPIs (Key Performance Indicators - Các chỉ số đánh giá hiệu suất chủ yếu)

KPIs là phạm vi đo lường có thể chấp nhận được của các yếu tố hoạt động mà nó nhấn mạnh vào quá trình làm việc và xác định tổng thể mức chi phí và chất lượng. Các yếu tố như an toàn, tinh thần, bảo trì dự phòng, thiết lập và lên kế hoạch thời gian sản xuất có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất.

Trong việc sử dụng các kỹ thuật quản lý 5S, mỗi nhóm làm việc cần thiết lập một bộ KPI riêng để có thể giám sát sự tiến bộ của chính

mình. Mỗi nhóm làm việc phải kiểm tra quy trình làm việc của chính mình để phát triển các chỉ số KPIs thể hiện được cách thức nhóm tác động đến năng suất trên các lĩnh vực chủ yếu. Các KPIs phổ biến nhất được sử dụng là:

- Năng suất : ↑
- Mức độ tồn kho: ↓
- Chi phí tồn kho : ↓
- Tổng thời gian giao hàng: ↓
- Số tai nạn trong nhà máy : ↓
- Máy móc hỏng: ↓
- Thời gian tìm kiếm : ↓
- Tỷ lệ hàng trả về: ↓
- Thời gian làm lại ↓
- Khiếu nại của khách hàng : ↓

Khi không thể áp dụng tất cả các chỉ số KPIs như là một nhu cầu để thích nghi với nền văn hóa riêng của tổ chức, thì nhóm làm việc cần thảo luận và ưu tiên sử dụng KPI để thúc đẩy văn hóa làm việc hiệu quả thông qua chuẩn đối sánh Benchmarking.

CHƯƠNG 3: THỰC TIỄN ÁP DỤNG 5S Ở MỘT SỐ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

Nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã học tập và triển khai hoạt động 5S, đặc biệt là các doanh nghiệp đã và đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000. Hoạt động 5S giúp các doanh nghiệp cải thiện môi trường làm việc và nâng cao ý thức chất lượng của cán bộ công nhân viên. Chương này là chia sẻ với bạn đọc các kinh nghiệm thực hiện 5S tại hai Công ty của Việt Nam là: Công ty Thủy điện Yaly từ năm 2007 và Công ty Điện lực Yên Bái. Đây là một số mẫu điển hình tiêu biểu của việc áp dụng 5S sau khi đã áp dụng và chứng nhận ISO 9000. Sau khi áp dụng 5S, bước đầu đã đem lại một số lợi ích cho công ty thông qua việc cải thiện môi trường làm việc bao gồm các khu vực sản xuất, kho tàng, văn phòng. Đồng thời, ý thức làm việc của cán bộ nhân viên cũng được nâng lên rõ rệt.

3.1. Công ty Thủy điện YALY và dự án áp dụng 5S

3.1.1. Khái quát về công ty

- Công ty Thủy điện Yaly - tiền thân là Nhà máy Thủy điện Yaly được thành lập tháng 2 năm 2000. Trụ sở chính của công ty được đặt tại xã Yaly, huyện Chupah, tỉnh Gia lai. Đến ngày 22/6/2007, nhà máy Thủy điện Yaly chính thức chuyển đổi thành công ty Thủy điện Yaly và là thành viên của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

- Năm 2006, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2000 và năm 2008, được cấp chứng chỉ thực hành tốt 5S. Công ty là doanh nghiệp đầu tiên ở miền Trung - Tây Nguyên áp dụng công cụ cải tiến năng suất vào hoạt động quản lý, điều hành sản xuất.

- Công ty quản lý vận hành ba nhà máy thủy điện trên sông Sê san:

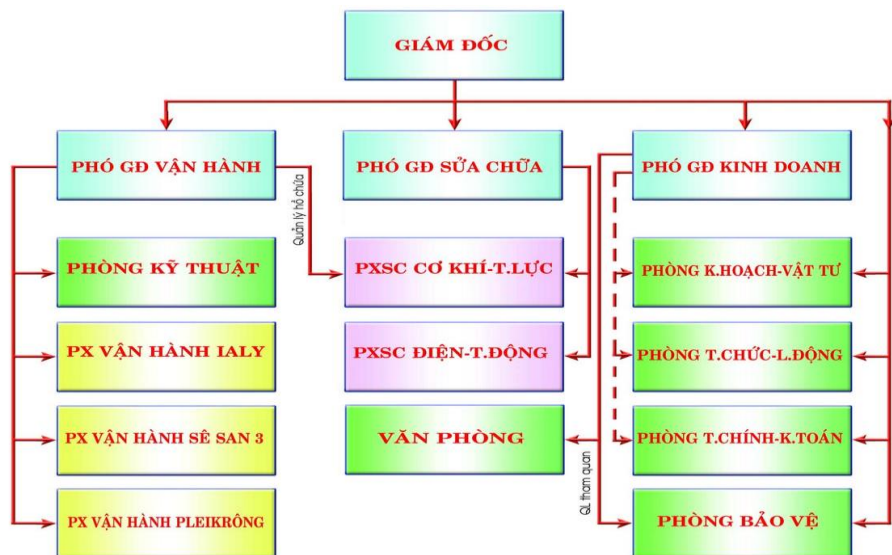
- **Nhà máy thủy điện Yaly:** Công suất 720MW với 4 tổ máy và sản lượng điện bình quân theo thiết kế: 3 tỷ 680 triệu kWh/năm, nhà máy là công trình lớn nhất trong hệ thống bậc thang thủy điện trên sông Sê san. Phần lớn các hạng mục của công trình được xây dựng

ngầm trong lòng núi. Nhà máy cũng là công trình duy nhất ở Việt Nam có hệ thống cấp dầu 500kV.

Nhà máy thủy điện Sê san 3: là công trình lớn thứ ba trong hệ thống bậc thang thủy điện sông Sê san có công suất 260MW với 02 tổ máy và sản lượng điện bình quân theo thiết kế: 1 tỷ 221 triệu kWh/năm.

- **Nhà máy thủy điện Pleikrong:** Công suất 100MW với 02 tổ máy và sản lượng bình quân theo thiết kế: 417 triệu kWh/năm, nhà máy là công trình có ý nghĩa quan trọng đối với hệ thống thủy điện bậc thang trên sông Sê san. Nhà máy có nhiệm vụ phát điện và điều tiết lượng nước lũ về hồ chứa nhằm hạn chế đến mức thấp nhất việc xả nước thừa vào mùa mưa, nâng cao hiệu ích cho các nhà máy phía hạ du của công trình.

Hiện nay, Công ty Thủy điện Yaly có tổng số CBCNV là 459 người trong đó Thạc sỹ là 02 người, Kỹ sư, Cử nhân là 102 người, Cao đẳng là 36 người, Trung cấp là 193 người, Công nhân kỹ thuật là 59 người, lao động khác là 67 người.



Hình 87. Sơ đồ tổ chức Công ty Thủy điện Yaly

CHÍNH SÁCH của Công ty Thủy điện Yaly

Với mục tiêu đảm bảo cung cấp kịp thời và đủ sản lượng điện theo nhu cầu của Hệ thống điện quốc gia với chất lượng và độ ổn định cao; nâng cao năng lực quản lý, điều hành của Công ty nhằm đạt mục tiêu An toàn - Hiệu quả - Chất lượng - Liên tục.

CÔNG TY THỦY ĐIỆN ITALY CAM KẾT THỰC HIỆN

1. Đảm bảo chất lượng điện sản xuất luôn phù hợp theo Luật Điện lực và Tiêu chuẩn Việt Nam hiện hành một cách liên tục, an toàn và hiệu quả cao;

2. Duy trì việc kiểm soát hệ thống thiết bị, công nghệ, môi trường, điều kiện an toàn - vệ sinh lao động thông qua việc ban hành đầy đủ các văn bản quản lý và cung cấp các nguồn lực cần thiết khác để xây dựng mô hình sản xuất năng động, hiệu quả, tiết kiệm tối ưu;

3. Tất cả thành viên của Công ty đều được đào tạo kỹ năng, kiến thức phù hợp và thái độ tích cực để hình thành văn hóa con người Italy “Thông minh-Tận tụy-Trung thực”

4. Áp dụng Kaizen/5S và các công cụ, hệ thống quản lý khác vào hoạt động quản lý, điều hành nhằm tạo cảnh quan môi trường làm việc sạch đẹp, ngăn nắp, an toàn để phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật đạt chất lượng và hiệu quả công việc cao.

5. Mọi thành viên Công ty đều nhận thức sâu sắc về các hệ thống quản lý chất lượng để áp dụng, duy trì, không ngừng cải tiến nhằm đem lại sự thỏa mãn tốt nhất cho khách hàng trên tất cả các lĩnh vực hoạt động.

6. Lãnh đạo Công ty luôn đảm bảo mọi nguồn lực để hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, ISO/IEC 17025:2005 và Tiêu chuẩn thực hành tốt 5S được áp dụng đồng bộ, duy trì thường xuyên và cải tiến liên tục.

3.1.2. Con đường đến với 5S của công ty

Ý tưởng áp dụng công cụ cải tiến 5S đã được Lãnh đạo Công ty ấp ủ từ đầu những năm 2000 khi đang triển khai vận hành đồng bộ hệ

thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO9001:2000 trong toàn doanh nghiệp. Nhận thấy tính bức bách trong việc lựa chọn công cụ quản lý điều tiết ở tầm vi mô nhằm tạo ra môi trường làm việc ngăn nắp, khoa học và phát huy tính sáng tạo của cán bộ công nhân viên thì 5S là mục tiêu phải hướng đến. Được sự hỗ trợ của các chuyên gia tư vấn, Lãnh đạo Công ty đã chọn một số nhân viên đưa đi đào tạo với mục đích tiếp cận và đặt nền móng cho việc triển khai hệ thống 5S.

1. Công ty đã lập ra một kế hoạch triển khai như sau:

- Đánh giá thực trạng 5S để xác định điều kiện hiện tại có thể đáp ứng các yêu cầu của 5S và đưa các hạng mục cần phải thực hiện để hướng đến tiêu chí của 5S

- Xây dựng Ban chỉ đạo 5S với chức năng hỗ trợ, khuyến khích, giám sát, nhắc nhở, đánh giá và cải tiến việc triển khai 5S, chỉ định cán bộ điều phối dự án 5S

- Thiết kế các bảng tin, tranh cổ động, khẩu hiệu về 5S treo tại các vị trí cần thiết để tuyên truyền nhận thức 5S cho cán bộ công nhân viên

- Biên soạn, công bố, hướng dẫn áp dụng tài liệu cho những hoạt động sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ với sự hưởng ứng tham gia của mọi người

- Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá 5S. Tiến hành đánh giá hoạt động 5S tại các khu vực theo tiêu chí đánh giá và do Ban chỉ đạo tiến hành

- Lập kế hoạch khắc phục, cải tiến và kiểm tra các điểm chưa phù hợp sau mỗi lần đánh giá

- Ghi nhận, khen thưởng các cá nhân, đơn vị có thành tích duy trì và cải tiến 5S tốt nhằm đẩy mạnh phong trào 5S/Kaizen trong công ty

Việc triển khai 5S được tiến hành tại các hạng mục/khu vực như sau

- Các văn bản, chính sách hỗ trợ, quy định việc triển khai và duy trì 5S

- Khu vực văn phòng (đối tượng chính là hồ sơ, tài liệu, thiết bị văn phòng)

- Khu vực sản xuất (đối tượng chính là máy móc, thiết bị, dụng cụ đo đạc, xưởng sửa chữa, hệ thống PCCC)

- Khu vực kho (đối tượng chính là các vật tư, quản lý kho)

- Khu vực chung (phòng họp, nhà ăn, hành lang, nhà vệ sinh ...)

- Khu vực xung quanh (sân bãi, vườn cây, khu vực để xe, nhà bảo vệ...)

Với một phạm vi rộng lớn như vậy, để đảm bảo tính khả thi, lãnh đạo Công ty và Ban điều hành đã áp dụng chu trình quản lý chất lượng PDCA:

- Plan (Kế hoạch): Lập kế hoạch

- Do (Thực hiện): Triển khai thực hiện

- Check (Kiểm tra): Kiểm tra kết quả

- Action (Hành động): Đề kiểm soát tiến độ, đánh giá, có hành động khắc phục cải tiến và phòng ngừa

Theo đó, mọi hoạt động đều được lập thành kế hoạch chi tiết với từng nội dung công việc, người phụ trách, người phối hợp, nguồn lực, thời điểm bắt đầu, kết thúc với từng thanh ngang tiến độ cụ thể. Bản kế hoạch này được công bố đến các khu vực và đặt ở một vị trí thích hợp để những người có trách nhiệm luôn kiểm soát và đánh giá từng nội dung công việc. Nhờ vậy, mọi trục trặc gặp phải đều được xử lý, những chậm trễ hay tắc trách đều nhanh chóng được khơi thông.

Mặc dù phạm vi quản lý rộng, các khu vực nằm rải rác, nhiều vị trí đặt để thiết bị, hàng hóa (như kho vật tư) hay dễ phát sinh dầu mỡ, rác thải như xưởng gia công cơ khí... nhưng nhờ ý thức và tần suất thực hiện việc Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ... khá tốt của CBCNV nên các chuyên gia đã tìm thấy nhiều điểm phù hợp tại đây. Bên cạnh đó,

hoạt động cải tiến cũng được CBCNV thực hiện và mang lại những hiệu quả thiết thực, góp phần nâng cao hiệu suất lao động và cải thiện môi trường làm việc. Cơ chế động viên khen thưởng cho các tập thể, cá nhân có thành tích, áp dụng chế tài với những trường hợp không tuân thủ được Lãnh đạo Công ty duy trì thực hiện nghiêm túc nên đã tạo được động lực cho người lao động

2. Các bước triển khai 5S cơ bản tại Công ty Thủy điện Yaly như sau:

Giai đoạn 1:

+ Bước 1: Thực hiện công tác chuẩn bị

- Thời gian: 20 ngày

- Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo 5S của công ty, CBCNV, các đơn vị trực thuộc Công ty và tư vấn 5S

- Nội dung công việc: Tổ chức đào tạo nhận thức chung về 5S bổ nhiệm nhân sự phụ trách, lập sơ đồ phân công phụ trách 5S, lập kế hoạch triển khai 5S trong sáu tháng.

+ Bước 2: Thông báo chính thức về 5S

- Thời gian: 30 ngày

- Thành phần tham gia: Giám đốc Công ty, Ban chỉ đạo 5S, cán bộ tư vấn, các đơn vị trong Công ty

- Nội dung công việc: Biên soạn, trình duyệt, công bố các tài liệu, khảo sát, lắp đặt bản tin, biểu soạn biểu ngữ, khẩu hiệu...

Giai đoạn 2:

+ Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh

- Thời gian: 20 ngày

- Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo 5S, Công đoàn công ty, Công đoàn các bộ phận và toàn thể CBCNV các đơn vị

- Nội dung công việc: Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ, chuẩn bị công cụ, dụng cụ lập kế hoạch và tổ chức hoạt động tổng vệ sinh

+ Bước 4: Sàng lọc ban đầu

- Thời gian: 30 ngày

- Thành phần tham gia: Cán bộ tư vấn, tất cả CBCNV Công ty

- Nội dung: Tiến hành sàng lọc ban đầu, tập trung nhận biết những đồ vật còn giá trị, đồ vật cần loại bỏ

+ Bước 5: Thực hiện sắp xếp, vệ sinh sạch sẽ hàng ngày và chuẩn hóa 3S

- Thời gian: 60 ngày

- Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo, cán bộ tư vấn, BCNCV công ty

- Nội dung: Xác định và quy định vị trí sắp xếp sau sàng lọc, thực hiện việc sơn, kẻ, vẽ, phân định ranh giới, khu vực; xây dựng cơ chế khuyến khích thực hiện 5S

Giai đoạn 3: được thực hiện trong Bước 6: Tiến hành kiểm tra, đánh giá, cải tiến và đánh giá chứng nhận

- Thời gian: 50 ngày

- Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo, Tư vấn, Đánh giá viên

- Nội dung: Đào tạo kỹ năng đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, thực hiện đánh giá cải tiến và đánh giá chứng nhận

3. Phương pháp tiếp cận 5S của Công ty Thủy điện Yaly

Việc áp dụng 5S tại Công ty dựa trên nhiều yếu tố, trong đó bao gồm cam kết của Lãnh đạo, cơ cấu tổ chức ban 5S hợp lý, công tác đào tạo sâu rộng, chuẩn hóa các quy định 5S, và sự tham gia tích cực của toàn thể cán bộ công nhân viên.

Cam kết của Lãnh đạo

Lãnh đạo Công ty cam kết và thực hiện những hoạt động cụ thể dưới đây cùng với việc lưu lại những hồ sơ, tài liệu liên quan làm bằng chứng cho thấy hoạt động đã được tiến hành trên thực tế:

- Thiết lập một thủ tục dạng văn bản để công bố rộng rãi cam kết áp dụng và thực hành tốt 5S (có thể xây dựng một chính sách riêng biệt hoặc lồng ghép vào chính sách chung của doanh nghiệp)

- Thực hiện việc đào tạo, phổ biến, tuyên truyền, quảng bá hoặc bất kỳ hình thức nào khác để đảm bảo rằng thực hành tốt 5S được toàn thể nhân viên thấu hiểu và có thái độ tích cực hưởng ứng tham gia.

- Thực hiện việc lập và triển khai kế hoạch thực hành tốt 5S ở từng cấp độ trong khoảng thời gian cụ thể để định hướng cho các hoạt động được tiến hành sau đó.

- Đảm bảo sự sẵn có và cung cấp kịp thời các nguồn lực cần thiết để các hoạt động về 5S được tiến hành đồng bộ và đạt chuẩn.

- Thiết lập thủ tục dạng văn bản để quy định việc xem xét đánh giá theo định kỳ hoạt động thực hành 5S

4. Cơ cấu tổ chức và hệ thống khuyến nghị

Lãnh đạo cao nhất của Công ty có sự phân công về trách nhiệm triển khai, thực hành 5S và thiết lập cơ chế khuyến khích động viên sự hưởng ứng tham gia của mọi người, bao gồm các hoạt động dưới đây:

- Ra văn bản bổ nhiệm các thành viên Ban chỉ đạo 5S

- Phê duyệt và công bố sơ đồ cán bộ phụ trách (hoặc điều phối viên) 5S trong phạm vi toàn Công ty

- Chỉ đạo việc lập sơ đồ phân công phụ trách và thực hành 5S tại từng vị trí cụ thể bao gồm: các phòng, vị trí việc làm...

- Thiết lập một thủ tục dạng văn bản để thực hiện việc phát động, đánh giá, ghi nhận, khen thưởng nhằm động viên và khuyến khích toàn thể nhân viên tham gia thực hành 5S

5. Quy định 5S tại các khu vực trọng điểm

Kho vật tư, thiết bị:

- Các sơ đồ kho phải được thiết lập với kích cỡ, màu sắc thích hợp và được đặt ở vị trí thuận tiện cho việc quan sát, nhận biết

- Tất cả vật tư, thiết bị phải được sàng lọc thường xuyên và tiến hành phân loại theo một tiêu chí cụ thể và phải được sắp xếp ngăn nắp, trật tự

- Dành lối đi nhất định cho việc vận hành xe nâng hoặc phương tiện chuyên tải khác (nếu có)

- Thiết lập các đường kẻ, vẽ nhằm phân định ranh giới, phạm vi đặt, để của vật tư, thiết bị và kiểm soát được sự xê dịch không hợp lý hoặc dấu hiệu thay đổi bất thường của vật tư, thiết bị.

- Lập sơ đồ phân công phụ trách thực hành 5S đối với từng kho riêng biệt với màu sắc và tần suất thích hợp để đảm bảo tất cả vật tư, thiết bị và các hàng hóa liên quan đều được kiểm soát và chịu trách nhiệm bởi một người cụ thể.

Máy móc - thiết bị

- Tất cả máy móc, thiết bị đều được phân công người chịu trách nhiệm thực hiện 5S và sự phân công này phải đảm bảo phù hợp với quy định phân công quản lý thiết bị

- Phải có tài liệu hoặc hình ảnh minh họa để hướng dẫn sử dụng, vận hành hay sửa chữa máy móc, thiết bị được biên soạn, kiểm tra, soát xét, phê duyệt và công bố hợp lệ và phổ biến rộng rãi đối với người vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị.

- Có dấu hiệu cảnh báo những nguy hiểm theo từng cấp độ của máy móc (các cảnh báo bằng tiếng nước ngoài phải được dịch ra tiếng Việt) và các dấu hiệu này phải được đặt ở vị trí thích hợp, đảm bảo tính trực quan cho người sử dụng

- Có sự mô tả bằng màu sắc (hoặc bất kỳ hình thức thích hợp nào khác) để nhận biết về biên độ làm việc bình thường hay nguy hiểm; chiều đóng, mở chiều quay, điểm định vị cảnh báo chống xoay, các yêu cầu cấm thao tác hoặc bất kỳ yêu cầu nào của máy móc, thiết bị nếu cần thiết và chúng phải được đặt ở vị trí thích hợp, đảm bảo rằng mọi người đều có thể nhận biết.

- Các thiết bị chứa đựng các yếu tố nguy hiểm phải được dán các bản nội quy an toàn trên hoặc cạnh máy để người vận hành và những người có liên quan đều nhìn thấy, hiểu được.

- Việc vệ sinh máy móc, thiết bị phải được thực hiện với tần suất, thời gian và con người cụ thể. Điều này có thể được quy định trong sơ đồ phụ trách hoặc dán họ tên, hình ảnh người đó vào máy móc, thiết bị đó.

Nơi làm việc của kỹ sư, công nhân

- Các công cụ, dụng cụ, đồ nghề, chìa khóa và các thiết bị liên quan đến quá trình tác nghiệp của kỹ sư, công nhân phải được sắp xếp, quản lý một cách khoa học, hợp lý, tránh nhầm lẫn và cất giữ ở vị trí thuận tiện cho việc sử dụng, Vị trí này có thể là:

- Gần với nơi tiến hành công việc hoặc thuận tiện cho việc di chuyển
- Nơi đảm bảo cho tính năng của công cụ, dụng cụ, đồ nghề, có liên quan đến độ ẩm, ánh sáng, khí hậu hoặc yếu tố môi trường khác.

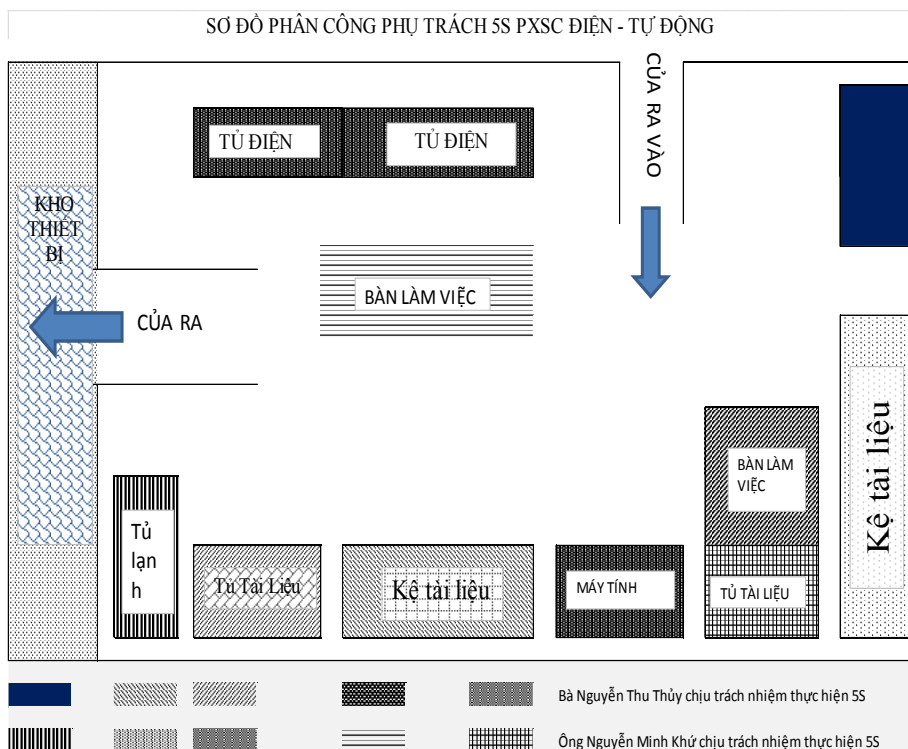
- Các bảng phân công nhiệm vụ, lịch làm việc, thông báo phải rõ ràng, hợp lý và cập nhật thường xuyên

- Các tủ hồ sơ, tài liệu, tủ đựng dụng cụ, đồ nghề phải có nhãn dán bên ngoài miêu tả chủng loại, số lượng thủ và việc quản lý chìa khóa phải được quy ước cho một hoặc một số người cụ thể.

- Quần áo, trang bị bảo hộ lao động phải được cất giữ ở vị trí thuận lợi, kín đáo, thẩm mỹ và nếu cần thiết có thể dán tên từng người sở hữu những kệ móc riêng biệt.

6. Duy trì hoạt động 5S

Điểm nổi bật của Công ty Thủy điện Yaly là việc quy định trách nhiệm 5S ở các bộ phận đến từng cá nhân. Việc phân công trách nhiệm được quyết định dựa trên sự đồng thuận và được thể chế hóa qua các quy định cụ thể. Trách nhiệm thực hiện 5S ở tất cả các khu vực làm việc bao gồm sản xuất, kho tàng văn phòng đều được giao cho các cá nhân và được thể hiện trên các sơ đồ trách nhiệm dưới đây.



Hình 88: Phân công trách nhiệm thực hiện 5S ở từng bộ phận

Yêu cầu:

- Hàng ngày nhân viên phụ trách phải dành 5 phút trước khi bắt đầu công việc để dọn vệ sinh và 5 phút trước khi kết thúc giờ làm việc để sắp xếp hồ sơ, tài liệu và thiết bị

- 15h30 thứ sáu hàng tuần tất cả nhân viên tham gia tổng vệ sinh

Việc đánh giá theo dõi 5S đã được công ty soạn thảo thành quy trình có hướng dẫn và bảng biểu chi tiết. Các nội dung đánh giá cho từng hạng mục S đã được cụ thể hóa và lập thang điểm chi tiết.

BIỂU ĐÁNH GIÁ 5S - KHU VỰC SẢN XUẤT

Ngày đánh giá:.....Nhóm đánh giá.....Đánh giá viên.....

Vị trí:.....thuộc đơn vị

Phương thức: Khoanh tròn số điểm tương ứng với các vấn đề, nội dung, bằng chứng đã quan sát được tại vị trí/ khu vực đó.

Thang điểm: không có bằng chứng tốt nào (1 điểm); chỉ có một ít bằng chứng tốt (2 điểm); có một số bằng chứng tốt ở vị trí/ khu vực đó (3 điểm); có khá nhiều bằng chứng tốt (4 điểm); bằng chứng tốt có thể thấy ở mọi nơi, không có ngoại lệ nào (5 điểm).

Căn cứ: Dựa vào Tiêu chuẩn thực hành tốt 5S của Công ty và các câu hỏi đánh giá dưới đây, đánh giá viên tiến hành đánh giá khu vực được phân công.

NGƯỜI LẬP

Nguyễn Thu Thủy

Bước 1 Sàng lọc/ Seiri				
Đánh giá yêu cầu về sàng lọc tại khu vực như sau: phân loại thứ cần thiết và không cần thiết. Những thứ không cần thiết và không dung đến phải được loại bỏ khỏi khu vực làm việc.				
	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt
1. Có thấy các thiết bị, dụng cụ, đồ dùng không cần thiết nằm tại khu vực không?	1	2	3	4
	Cụ thể:			5
2. Có tình trạng vật tư, vật liệu, công cụ, dụng cụ... đã hư hỏng, nếu hết hạn sử dụng để lẫn với những thứ còn giá trị không?	1	2	3	4
	Cụ thể:			5
3. Có còn tài liệu, hồ sơ không có giá trị được nhân bản thừa hoặc đã lỗi thời tại khu vực sản xuất không?	1	2	3	4
	Cụ thể:			5
4. Lối đi, sàn nhà xưởng, các kệ tủ, nơi đặt máy móc, thiết bị... có còn lưu giữ các đồ thừa, hư hỏng, không còn giá trị không?	1	2	3	4
	Cụ thể:			5
5. Có khả năng nhận diện, phân biệt một cách trực quan giữa các vật dụng còn giá trị sử dụng so với vật dụng bị hư hỏng không?	1	2	3	4
	Cụ thể:			5

Điểm Sàng lọc/ Seiri

Bước 2: Sắp xếp/ Seiton					
Đánh giá việc sắp xếp mọi thứ đã được xem là cần thiết sau khi sàng lọc có đảm bảo ngăn nắp, đúng vị trí và thuận tiện cho việc dễ nhìn, dễ lấy, dễ trả lại và không phải tìm					
	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
6. Các lối đi, các khu vực làm việc có được đánh dấu và được nhận biết rõ ràng trực quan không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
7. Các công cụ, dụng cụ, thiết bị làm việc liên quan của nhân viên có được sắp xếp, lập danh mục theo dõi, được nhận diện trực quan dễ dàng và được sắp xếp đúng vị trí đã quy định không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
8. Các công cụ, dụng cụ, đồ nghề, các thiết bị làm việc liên quan của nhân viên có được trả lại đúng vị trí ban đầu sau khi sử dụng hay không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
9. Các tủ tài liệu, hồ sơ tại khu vực có được ghi nhãn nhận diện và có thẻ truy cập nhanh chóng (trong vòng 30 giây) bởi mọi CBCNV có trách nhiệm ở khu vực hay không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
10. Quần áo, trang bị bảo hộ lao động có được trang bị đầy đủ theo quy định an toàn và được cất giữ ở vị trí thuận tiện, kín đáo và thẩm mỹ không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
11. Có dấu hiệu hoặc các phương pháp cảnh báo những nguy hiểm, nội quy an toàn, sự mô tả bằng màu sắc trực quan hoặc bằng tín hiệu âm thanh về biên độ làm việc, chiều đóng mở, chống xoay của máy móc thiết bị, có quy trình vận hành, bảo dưỡng, hướng dẫn sử dụng... không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5

Bước 3: Sạch sẽ (Seiton)					
Đánh giá về công tác vệ sinh thông qua việc loại bỏ rác thải và bụi bặm khỏi nơi làm việc, máy móc vận hành ổn định					
	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
12. Có bằng chứng về phân công lịch bảo dưỡng, lịch vệ sinh định kỳ thiết bị không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
13. Có bụi bặm, vết bẩn, rác thải... có thể dễ dàng phát hiện bằng mắt hoặc dấu vết của sự rò rỉ dầu, mỡ bôi trơn trên thiết bị, máy móc và sàn nhà làm việc không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
14. Có trang bị đầy đủ các phương tiện thích hợp để làm vệ sinh các thiết bị, vật dụng làm việc ở khu vực không? Các phương tiện làm vệ sinh này có được duy trì công năng sử dụng và được giữ sạch sẽ, sắp xếp đúng chỗ không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
15. Các lối đi và sàn nhà làm việc trong khu vực có sạch sẽ, không có các vật không cần thiết và rác thải không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
16. Dụng cụ, đồ nghề của người lao động có được vệ sinh thường xuyên và không có dấu hiệu hoen rỉ không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
Điểm Sạch sẽ/ Seiton					

Bước 4 Sẵn sóc / Seiketsu
Đánh giá yêu cầu về việc duy trì thực hiện Seiri, Seiton, Seiso và nhận thức rõ về cải tiến, nâng cao tiêu chuẩn thực hiện

	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
17. Có bằng chứng về việc CBCNV tại khu vực thấu hiểu và nhận thức rõ các nguyên tắc và mục đích của từng “S” của công cụ cải tiến 5S không?	1	2	3	4	5
18. 3S (Seiri - Seiton - Seiso) có được duy trì và thực hiện thường xuyên hay không?	1	2	3	4	5
19. Có xem xét và thực hiện kịp thời các biện pháp khắc phục thích hợp đối với các nội dung chưa phù hợp và các khuyến nghị sau đánh giá 5S trước đó?	1	2	3	4	5
20. Có áp dụng các biện pháp cần thiết để đảm bảo việc thực hiện 5S được duy trì thường xuyên và được cải tiến liên tục (như thiết lập các quy định trách nhiệm 5S tại khu vực, duy trì Bảng phân công vệ sinh, sử dụng các biểu mẫu tự kiểm tra 5S tại khu vực, thiết lập hệ thống Phiếu đề xuất cải tiến..)	1	2	3	4	5
21. Các ý tưởng, khuyến nghị cải tiến từ CBCNV có được ghi nhận, xem xét đánh giá và thực hiện thích hợp để thu hút sự tham gia của CBCNV không?	1	2	3	4	5

Điểm Sẵn sóc/ Seiketsu

Bước 5: Sẵn sàng (Shitsuke)

Các nguyên tắc thực hành 5S được nhận thức và luôn gắn liền với công việc, chức năng, nhiệm vụ được phân công tại từng bộ phận một cách tự giác và trở thành thói quen hàng ngày

	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
22. Vai trò, trách nhiệm thực hiện 5S của CBCNV trong đơn vị có được xác định rõ ràng và cụ thể không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
23. CBCNV trong đơn vị có được đào tạo về thực hành 5S và các quy trình thủ tục, hướng dẫn công việc liên quan không (ví dụ: phương pháp sắp xếp các công cụ làm việc, phương pháp vệ sinh thiết bị kết hợp với kiểm tra tình trạng làm việc của thiết bị bảo dưỡng thiết bị...)	1 Cụ thể:	2	3	4	5
24. CBCNV trong đơn vị có duy trì tính kỷ luật cao và nghiêm túc trong việc thực hiện các quy định do Công ty đề ra mà không cần lãnh đạo nhắc nhở không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
25. Các kết quả đánh giá 5S và các kế hoạch cải tiến sau đó có được công bố rõ ràng và đảm bảo cập nhật đến mọi người không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5
26. Các bảng thông báo, các biểu đồ thể hiện kết quả hoạt động 5S đạt được có được lập, duy trì, cập nhật không?	1 Cụ thể:	2	3	4	5

Điểm Sẵn sàng / Shitsuke

Tổng cộng: Bảng tổng số điểm đạt=.....đượt theo từng S

Tỷ lệ so với điểm tối đa (26 mục/130 điểm*100%=%
đánh giá*5 điểm/mục)

Tiêu chí xếp loại từ kết quả đánh giá cho điểm:

Loại A: $\geq 80\%$ max	☐
Loại B: 60-79% max	☐
Loại C: 30-59% max	☐
Loại D: $< 30\%$ max	☐

Điểm và xếp loại từ kỳ đánh giá 5S gần nhất: Điểm:.....; Xếp loại
Đánh giá mức độ thay đổi (+/-)

Chữ ký của các Đánh giá viên 5S:

3.1.3. Đánh giá chứng nhận 5S tại công ty

Trong quá trình triển khai, Ban 5S luôn chủ động giúp đỡ các đơn vị xác định và giải quyết các khó khăn về vật chất và tinh thần, lập kế hoạch và trình lên Lãnh đạo phê duyệt các cách thức xử lý. Đặc biệt, việc áp dụng triệt để các nguyên tắc Quản lý trực quan đã giúp cán bộ công nhân viên của Công ty sắp xếp dụng cụ một cách khoa học, hướng dẫn thao tác rõ ràng, nhận biết các cảnh báo trong công việc một cách nhanh chóng để kịp thời xử lý. Các thông tin, hình ảnh về 5S luôn được cập nhật kịp thời thông qua các bảng tin chia sẻ (góc 5S). Qua 7 tháng thực hiện với 6 bước tiến hành xem phần các bước triển khai 5S), đến tháng 4 năm 2008, lần đầu tiên, Công ty được các chuyên gia của Hội đồng Đánh giá Thực hành tốt 5S đánh giá đạt 505 điểm trên tổng số 600 điểm tại các khu vực, tương ứng với tỷ lệ 83,8% và vượt mức yêu cầu xét cấp chứng chỉ (70%) là 13,8%, trở thành doanh nghiệp miền Trung đầu tiên áp dụng thành công công cụ 5S và đạt chứng chỉ Thực hành tốt 5S.

HÌNH ẢNH MINH HỌA THỰC HÀNH TỐT 5S TẠI CÔNG TY THỦY ĐIỆN YALY

Pictures of 5S Good Practices

Khu vực	Hình ảnh minh họa
Yêu cầu chung khi triển khai 5S/ <i>Main Requirements</i> (Hình 89)	<i>Công ty công bố chính sách và mục tiêu chất lượng 2012 rõ ràng. Hoạt động tuyên truyền và giới thiệu về Chính sách 5S cũng như hệ thống quản lý được treo tại bảng thông báo/ góc 5S chung và tại các khu vực trong Công ty.</i>
KHU VỰC VĂN PHÒNG <i>Office Area</i> (Hình 90)	<i>Khu vực văn phòng được bố trí hợp lý, thiết kế phù hợp, thuận tiện cho việc áp dụng và duy trì 5S. Hoạt động duy trì vệ sinh, sắp xếp và sàng lọc tốt. Các tủ và giá tài liệu đã được dán nhãn nhận biết, tài liệu được sắp xếp gọn gàng và khoa học trên giá, tủ tài liệu. Hầu hết các bàn làm việc ngăn nắp. Văn phòng phẩm và đồ dùng ở các phòng làm việc được sắp xếp ngăn nắp và thuận tiện.</i>

		
Hình 91		
KHU VỰC SẢN XUẤT	Khu vực sản xuất, khu vực điều khiển thực hiện 5S tốt. Các dụng cụ, máy móc được sắp xếp và nhận biết đầy đủ. Bàn làm việc ngăn nắp và sạch sẽ	
Manufacturing area		
(Hình 92)		
KHU VỰC KHO	Khu vực kho được kẻ vạch phân định vị trí, tạo điều kiện thuận lợi trong việc sắp xếp và phân loại hàng hóa. Kho số 3 và 4 đã có sơ đồ kho cập nhật. Các hàng hóa trong kho có biển chỉ dẫn và thẻ kho. Sổ kho được sắp xếp và lưu giữ đầy đủ và khoa học	
Storage area		

(Hình 92)



**KHU VỰC
CHUNG VÀ
XUNG
QUANH**
*Common
and
Compound*

Phòng họp, hành lang, nhà ăn khu vực xung quanh được sắp xếp ngăn nắp, sạch sẽ. Các biển hiệu chỉ dẫn đầy đủ.

(Hình 95)



Ông Masahiro Ikeda, chuyên gia JICA về đánh giá 5S đã nhận xét: ***“Thủy điện IALY là hình mẫu trong việc tiếp cận và áp dụng công cụ cải tiến năng suất Kaizen/ 5S trên phạm vi rộng”***. Tại Hội nghị Cán bộ quản lý chất lượng lần thứ IV được tổ chức tại Đà Nẵng, Giám đốc Công ty Thủy điện IALY báo cáo về kinh nghiệm từ mô hình điển hình áp dụng thành công 5S. Gần 200 cử tọa là các doanh nhân khu vực Miền Trung đã chăm chú lắng nghe những kinh nghiệm thực tế về lĩnh vực này. Từ cơ sở lý luận và những hình ảnh minh họa, bài tham luận "Kinh nghiệm áp dụng 5S của Công ty Thủy điện IALY" đã thu hút sự quan tâm và sự tán thành của khán giả. Để chứng minh cho hiệu quả duy trì hoạt động 5S, trong lần đánh giá thứ hai để gia hạn hiệu lực chứng chỉ Thực hành tốt 5S vào tháng 5 năm 2010, tỷ lệ điểm của Công ty đã vượt tỷ lệ của lần đánh giá đầu tiên và đạt 85.4%.

Phát biểu tại cuộc họp bế mạc, ông Ogawa Ryohei chuyên giaky thuật của JICA nhận xét ***“Việc tuân thủ các chuẩn mực về 5S của Công ty Thủy điện IALY như hiện nay là điển hình ở Việt Nam và có thể so sánh ngang bằng với các doanh nghiệp Nhật Bản”***

Đặc biệt là việc thực hiện đầy đủ cam kết của Lãnh đạo doanh nghiệp trong việc áp dụng đồng bộ, duy trì thường xuyên và cải tiến liên tục các hệ thống quản lý chất lượng như: ISO9001:2008, ISO/IEC 17025:2005 và Kaizen/5S đang được vận hành tại Công ty.

3.2. Công ty cổ phần bia Hà Nội - Nam Định và dự án áp dụng 5S

3.2.1. Khái quát về công ty

- Tên chính thức: Công ty cổ phần Bia Hà Nội - Nam Định
- Tên giao dịch quốc tế: Hanoi - Nam Dinh Beer Joint Stock Company
- Tên viết tắt: HANABECO

- Trụ sở chính: Số 5 đường Thái Bình, phường Hạ Long, thành phố Nam Định, tỉnh Nam Định

- Đơn vị quản lý: Tổng Công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Hà Nội

- Tổng số nhân viên dao động từ 110 người đến 130 trong đó 2/3 nam, 1/3 nữ

+ Lao động trực tiếp chiếm khoảng 70%

+ Có trình độ đại học trên 20 người, cao đẳng trên 10 người, trung cấp trên 10 người

Công ty cổ phần bia Hà nội - Nam định là một trong những Công ty con của Tổng Công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Hà nội (Habeco). Công ty có nhiệm vụ: “Sản xuất kinh doanh các loại bia, cồn, rượu và nước giải khát. Sản xuất, chế biến và mua bán lương thực, thực phẩm. Kinh doanh nhà hàng, khách sạn, du lịch. Dịch vụ vận tải hàng hóa bằng đường bộ. Cho thuê văn phòng, nhà xưởng, kho bãi, máy móc, thiết bị, ô tô. Đại lý tiêu thụ sản phẩm.” Sản phẩm chính của Công ty là Bia và Bánh mì.

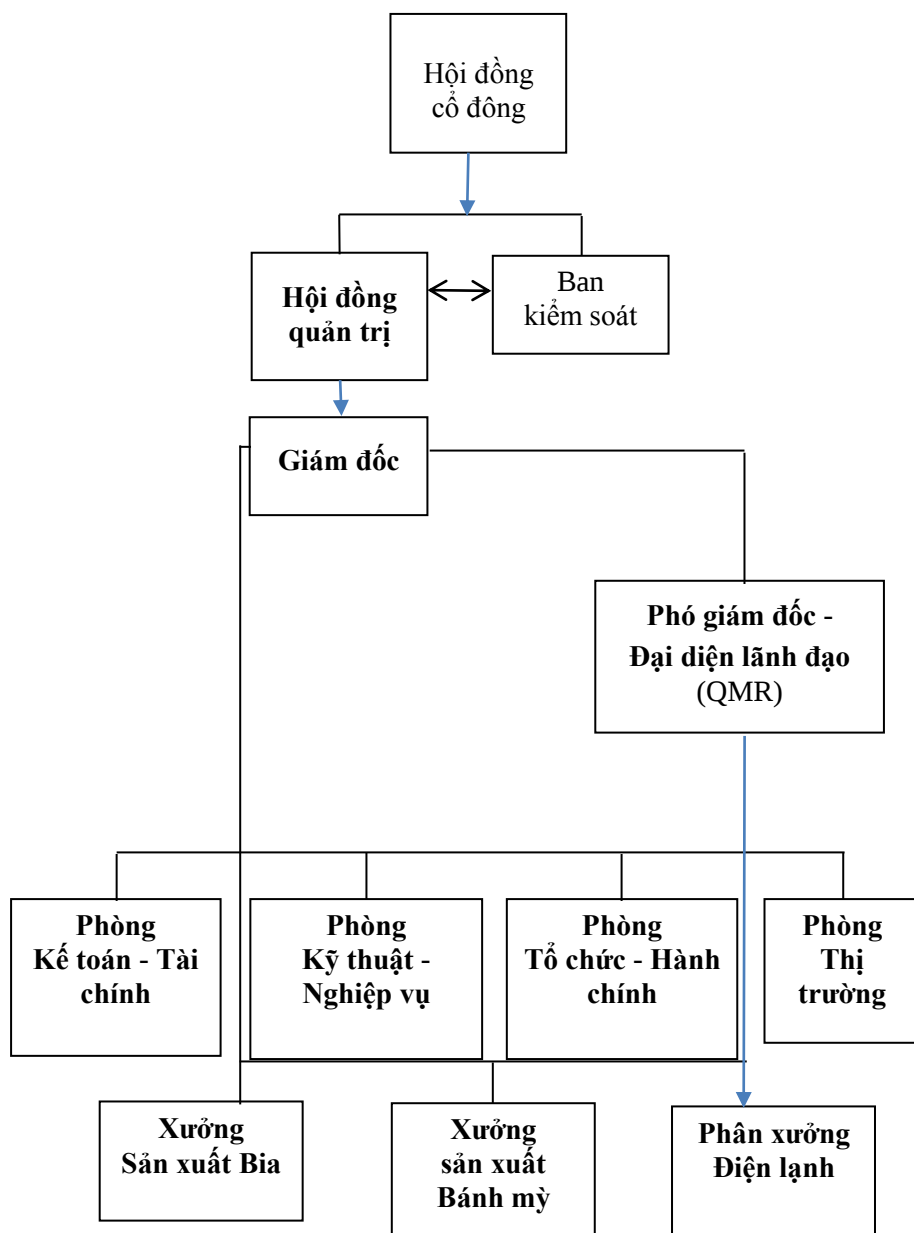
Được hình thành năm 1969, nhà máy Bánh mì Ba Lan hoạt động dưới sự quản lý của Ty lương thực Nam Hà. Trong 30 năm phát triển với nhiều tên gọi các đơn vị chủ quản và năm 1999 đánh dấu sự chuyển biến mới của đơn vị trong việc chuyển đổi hình thức hoạt động. Thực hiện chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp của Đảng và Nhà nước và được sự hưởng ứng của tập thể công nhân viên. Đại hội cổ đông thành lập Công ty cổ phần Ba Lan đã được tiến hành và chính thức đi vào hoạt động kể từ ngày 01 tháng 01 năm 1999. Công ty là một trong những đơn vị đầu tiên đi đầu trong việc cổ phần hóa tại tỉnh Nam định. Công ty cổ phần Ba Lan thành lập từ việc cổ phần hóa Xí nghiệp chế biến và kinh doanh lương thực - thực phẩm Nam Hà theo Quyết định số: 15/ 1998/ QĐ - BNN - TCCB3 ngày 18 tháng 01 năm 1999 của Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam.

Ngày 18 tháng 04 năm 2007 tại Đại hội bất thường Công ty cổ phần Ba Lan đã quyết định đổi tên doanh nghiệp thành Công ty cổ phần Bia Hà Nội - Nam Định, sửa đổi điều lệ của Công ty cho phù hợp với mô hình Công ty mẹ - Công ty con.

Đại hội đã nhất trí thông qua đề án đầu tư mở rộng sản xuất từ nay đến năm 2010 với tổng số vốn đầu tư từ 60 ÷ 100 tỷ đồng đạt sản lượng từ 15 ÷ 20 triệu lít/ năm. Vốn điều lệ của Công ty lúc này là: 20.000.000.000 đồng, trong đó vốn Nhà nước (Tổng Công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Hà nội: 10.200.000.000 đồng, Tổng Công ty Lương thực Miền Bắc: 869.400.000 đồng); vốn góp của cổ đông khác: 8.930.600.000 đồng.

Sau khi chính thức trở thành Công ty con của Tổng Công ty bia - rượu - nước giải khát Hà nội, dưới sự hỗ trợ định hướng và chỉ đạo đúng đắn của Công ty mẹ Habeco, sự phấn đấu không mệt mỏi của toàn thể cán bộ công nhân viên, Công ty cổ phần bia Hà nội - Nam định đã có những đổi thay nhanh chóng trong quản lý, điều hành doanh nghiệp, sản xuất kinh doanh của Công ty từng bước tăng trưởng. Những khó khăn, thách thức như giá vật tư nguyên liệu tăng cao, áp lực cạnh tranh WTO, nạn hàng giả, hàng nhái... vẫn là những bài toán khó mà Công ty cần giải quyết. Nhưng có thể nói thành công lớn nhất của Công ty, đó là đã xây dựng được hệ thống quản lý tài chính, kỹ thuật... chặt chẽ và đi vào hoạt động một cách nề nếp, tăng cường các biện pháp kiểm tra, kiểm soát quá trình sản xuất ở các công đoạn trên cơ sở các định mức hao phí được ban hành để đảm bảo sản xuất với hiệu suất tốt nhất. Khoác trên mình chiếc áo mới mang “màu cờ, sắc áo” của Công ty mẹ Habeco, Công ty cổ phần BIA Hà nội - Nam định đang tích cực chuẩn bị cho mình hành trang mới, sẵn sàng bước vào sân chơi hội nhập với sức mạnh mới.

Sơ đồ tổ chức của Công ty:



Hình 96 - 97: Sơ đồ tổ chức của công ty

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG AN TOÀN THỰC PHẨM VÀ MÔI TRƯỜNG

Với phương châm:
"CHẤT LƯỢNG LÀ HẠNH PHÚC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG"

Chúng tôi cam kết với khách hàng của mình:

Các sản phẩm do Công ty cung cấp ra thị trường đều được kiểm soát nghiêm ngặt, đảm bảo chất lượng và ATVSTP. Sản phẩm luôn đạt các chỉ tiêu đã được công bố, thỏa mãn tốt nhất yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Chúng tôi thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015; ISO 22000:2005 và ISO 14001:2015.

- Chất lượng sản phẩm, ATVSTP và bảo vệ môi trường là trách nhiệm của mọi thành viên trong Công ty.

- Lao động, học tập nâng cao tay nghề và trình độ nghiệp vụ là trách nhiệm, nghĩa vụ của CBCNV trong Công ty nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất với chất lượng sản phẩm ngày càng cao.

Tiếp cận và tìm các nhu cầu của khách hàng, giúp cho các sản phẩm của Công ty làm ra đáp ứng tốt nhất niềm mong muốn của người tiêu dùng.

Toàn bộ người lao động trong Công ty đều phải ý thức được rằng sự thịnh vượng chỉ đạt được khi đạt được sự thỏa mãn của khách hàng.

Nam Định, ngày 01 tháng 11 năm 2017

Giám đốc

3.2.2. Con đường đến với 5S của công ty

HANABECO đã triển khai áp dụng thành công Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 từ năm 2005, mang lại nhiều lợi ích cho Doanh nghiệp là bằng chứng về việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ của Công ty tuân thủ các quy định, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, gia tăng lợi nhuận đồng nghĩa tăng thu nhập cho CBCNV của công ty. Sau khi có được những lợi ích từ việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng, Lãnh đạo Công ty mong muốn áp dụng triển khai thêm công cụ 5S là một công cụ cơ bản và nền tảng trong ngôi nhà năng suất, chất lượng nhằm tạo ra môi trường làm việc ngăn nắp, khoa học và phát huy tính sáng tạo của cán bộ công nhân viên, tiến đến làm đúng ngay từ đầu, tiết kiệm mọi chi phí và giảm thời gian tìm kiếm hay giảm các lãng phí, loại bỏ công việc bị chồng chéo, cải thiện bảo trì nhờ vệ sinh máy và cải thiện ý thức của người công nhân. Với những lợi ích nêu trên Lãnh đạo công ty thực sự thấu hiểu và cam kết triển khai dự án 5S và ngày 2 tháng 8 năm 2017, Công ty đã ký hợp đồng triển khai áp dụng thực hành tốt 5S với công ty tư vấn và các bước triển khai dự án 5s như sau:

Các giai đoạn và các bước triển khai 5S tại Công ty Cổ phần Bia Hà Nội Nam Định được thực hiện như sau:

Giai đoạn 1:

- Bước 1: Thực hiện công tác chuẩn bị
- + Thời gian: 15 ngày
- + Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo 5S của công ty, CBCNV, các đơn vị trực thuộc Công ty và tư vấn 5s
- + Nội dung công việc: Tổ chức đào tạo nhận thức chung về 5S bổ nhiệm nhân sự phụ trách, lập sơ đồ phân công phụ trách 5S, lập kế hoạch triển khai 5S trong sáu tháng.
- Bước 2: Thông báo chính thức về 5S
- + Thời gian: 20 ngày

- + Thành phần tham gia: Giám đốc Công ty, Ban chỉ đạo 5S, cán bộ tư vấn, các đơn vị trong Công ty

- + Nội dung công việc: Biên soạn, trình duyệt, công bố các tài liệu, khảo sát, lắp đặt bản tin, biên soạn biểu ngữ, khẩu hiệu...

Giai đoạn 2:

- Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh

- + Thời gian: 20 ngày

- + Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo 5S, Công đoàn công ty, Công đoàn các bộ phận và toàn thể CBCNV các đơn vị

- + Nội dung công việc: Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ, chuẩn bị công cụ, dụng cụ lập kế hoạch và tổ chức hoạt động tổng vệ sinh

- Bước 4: Sàng lọc ban đầu

- + Thời gian: 30 ngày

- + Thành phần tham gia: Cán bộ tư vấn, tất cả CBCNV Công ty

- + Nội dung: Tiến hành sàng lọc ban đầu, tập trung nhận biết những đồ vật còn giá trị, đồ vật cần loại bỏ

- Bước 5: Thực hiện sắp xếp, vệ sinh sạch sẽ hàng ngày và chuẩn hóa 3S

- + Thời gian: 60 ngày

- + Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo, cán bộ tư vấn, BCNCV công ty

- + Nội dung: Xác định và quy định vị trí sắp xếp sau sàng lọc, thực hiện việc sơn, kẻ, vẽ, phân định ranh giới, khu vực; xây dựng cơ chế khuyến khích thực hiện 5S

- Giai đoạn 3:** được thực hiện trong Bước 6: Tiến hành kiểm tra, đánh giá, cải tiến và đánh giá chứng nhận

- + Thời gian: 50 ngày

- + Thành phần tham gia: Ban chỉ đạo, Tư vấn, Đánh giá viên

- + Nội dung: Đào tạo kỹ năng đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, thực hiện đánh giá cải tiến và đánh giá chứng nhận

3.2.3. Quá trình đánh giá 5S tại công ty

Dưới đây là mẫu bảng tiêu chí đánh giá 5S tại khu vực sản xuất BIA của Công ty CP Bia Hà Nội - Nam Định



TỔNG CÔNG TY CP BIA - RƯỢU - NGK HÀ NỘI
CÔNG TY CỔ PHẦN BIA HÀ NỘI - NAM ĐỊNH

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ 5S

ĐỊA ĐIỂM: KHU VỰC SẢN XUẤT BIA

BỘ PHẬN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ	NGƯỜI ĐÁNH GIÁ	NGÀY ĐÁNH GIÁ
.....		

Phương thức: Khoanh tròn số điểm tương ứng sao cho phù hợp với các vấn đề, nội dung bằng chứng đã quan sát được tại vị trí, khu vực tô đỏ.

Thang điểm:

- **Rất kém:** Không có bằng chứng tốt nào: **1 điểm**
- **Kém:** Chỉ có một ít bằng chứng tốt: **2 điểm**
- **Trung bình:** Có một số bằng chứng tốt: **3 điểm**
- **Tốt:** Có khá nhiều bằng chứng tốt: **4 điểm**
- **Rất tốt:** Bằng chứng tốt có ở khắp mọi nơi: **5 điểm**

Căn cứ: dựa vào tiêu chuẩn thực hành tốt 5S của công ty và các câu hỏi đánh giá nằm ở mục checklist và các câu hỏi bên dưới, đánh giá viên tiến hành đánh giá theo khu vực được phân công

Các mục và các câu hỏi đánh giá tham khảo nội dung đã trình bày từ trang 115 đến trang 120

3.2.3. Quá trình đánh giá 5S tại công ty

Chương trình “Thực hành tốt 5S” do Công ty CP Bia Hà Nội-Nam Định triển khai thực hiện với sự giúp đỡ tư vấn của Trung tâm đào tạo nghiệp vụ (QTC) - Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường chất lượng Việt nam và được triển khai ở tất cả phòng/ đơn vị trực thuộc Công ty từ tháng 8/2017

Bài học từ việc triển khai 5S tại Công ty CP Bia Hà Nội Nam Định đã tạo nên một sự thay đổi đáng kể tại mỗi phòng/ đơn vị, vì 5S đã xây dựng được một môi trường làm việc khoa học, an toàn, sạch sẽ, thuận lợi cho công việc và quan trọng hơn hết là giúp thay đổi cách suy nghĩ, hình thành thói quen làm việc cũng như ý thức kỷ luật, tăng cường việc phát huy sáng kiến của tất cả mọi người trong doanh nghiệp, tránh được những lãng phí không cần thiết. Mọi khu vực đã có người phụ trách theo phân công và quản lý trực quan về màu sắc, trách nhiệm không còn bị chồng chéo hay bị bỏ sót và không có sự kiểm soát, giảm thời gian tìm kiếm các đồ vật tại các khu vực và đặc biệt hiệu quả đối với khu vực KCS (có hình ảnh minh họa) từ đó Công ty hay cán bộ công nhân viên nhận thấy không có nhiều thời gian chết hoặc không tạo ra giá trị gia tăng đứng trên quan điểm sẵn sàng chi trả của khách hàng. Ở khu vực cơ điện lạnh thực sự thay đổi khi thực hiện 5S, người công nhân thay đổi diện mạo và tâm thế khi chúng tôi đến kiểm tra nhiều đợt trong quá trình triển khai dự án, họ nhận thấy được ý chí và cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo, họ nỗ lực và thấy tự hào về công ty nơi họ đang làm việc có nhiều tia sáng về việc dẫn chuyện mình của tổ chức và họ tin tưởng vào định hướng dẫn dắt của Lãnh đạo cao nhất

Tháng 10/2017, Công ty đã tiến hành đánh giá chứng nhận sơ bộ với kết quả được tóm tắt như sau:

Các điểm tốt

- Lãnh đạo Công ty thể hiện cam kết mạnh mẽ thực hiện chương trình 5S
- Việc giữ gìn vệ sinh được đảm bảo hầu hết tại các khu vực được đánh giá
- Kế hoạch đào tạo, phổ biến về các yêu cầu của 5S đã và đang được triển khai đến toàn bộ công nhân viên trong công ty

Các điểm cần cải tiến

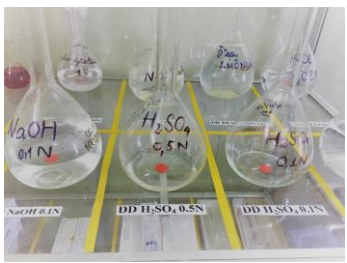
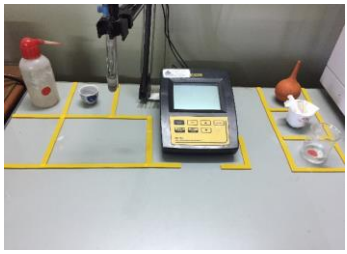
- Thiết lập chính sách 5S, đánh giá 5S để duy trì và khuyến khích 5S tốt hơn
- Hệ thống kho cần được sắp xếp khoa học hơn và loại bỏ triệt để các thiết bị, vật dụng không cần thiết
- Việc sàng lọc, sắp xếp tài liệu trong văn phòng cần được thực hiện một cách bài bản và khoa học hơn

Sau quá trình triển khai, đánh giá và có các hành động khắc phục thì: Các tủ hồ sơ được gắn mã tủ, mã ngăn, có danh mục hồ sơ ngoài tủ, mỗi file hồ sơ đều có danh mục tài liệu giúp giảm thiểu thời gian tìm kiếm, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tra cứu. Hội trường, phòng họp đảm bảo vệ sinh, hành lang, cầu thang: sạch sẽ, thông thoáng, cây cảnh được sắp xếp hợp lý, thiết bị PCCC và hướng dẫn sử dụng được đặt tại vị trí dễ tiếp cận, dễ quan sát và thuận lợi cho việc cứu chữa nếu sự cố xảy ra. Khu vực để xe của cơ quan được sắp xếp rõ ràng theo biển số xe, khu vực xe của cá nhân được bố trí và phân rõ cụ thể đến từng tên của CBCNV. Bàn làm việc được sắp xếp gọn gàng, máy móc sử dụng chung đều được gắn nhãn thể hiện tên máy, tên người liên hệ, hướng dẫn sử dụng... giúp cho việc sử dụng thuận tiện hơn. Nhà kho cũng được sắp xếp lại gọn gàng, đồ vật được phân loại, có sơ đồ kho giúp cho việc quản lý kho khoa học và dễ dàng kiểm soát sự tồn kho và mục tiêu làm 5S chính là giảm thiểu sự lãng phí trong từng công đoạn của nhà máy. Sau đây là một số hình ảnh minh họa triển khai 5S tại Công ty Bia Hà Nội Nam Định.

HÌNH ẢNH MINH HỌA THỰC HÀNH TỐT 5S TẠI CÔNG TY CP BIA HÀ NỘI - NAM ĐỊNH

Pictures of 5S Good Practices

Khu vực	Hình ảnh minh họa
Yêu cầu chung khi triển khai 5S/ <i>Main Requirements</i> (Hình 98)	<i>Hoạt động tuyên truyền và giới thiệu về thực hành tốt 5S, Công ty Bia Hà Nội Nam Định đã phân công rõ vai trò, chức năng nhiệm vụ thông qua Quyết định thành lập Ban chỉ đạo 5S, thể hiện người chịu trách nhiệm về việc đơn đốc và duy trì thực hiện 5s ở từng khu vực theo màu sắc trực quan. Điều đó đã làm thay đổi nhận thức của CBCNV, dễ dàng truy cứu trách nhiệm và cơ bản nhất họ biết trách nhiệm của mình ở khu vực nào và có những tiêu chí rõ ràng cho từng khu vực đó.</i>  CHÍNH SÁCH 5S - Nhằm nâng cao tinh thần chuyên nghiệp trong công việc, tránh lãng phí và phát huy tối đa năng suất lao động CÔNG TY CỔ PHẦN BIA HÀ NỘI - NAM ĐỊNH cam kết: 1 Áp dụng công cụ 5S tại công ty, tạo cảnh quan sạch đẹp, đảm bảo môi trường làm việc khoa học, thuận tiện và an toàn cho người lao động. 2 Đảm bảo sự sẵn có các nguồn lực để áp dụng hiệu quả 5S tại công ty. 3 Nâng cao hình ảnh và uy tín của công ty với khách hàng và đối tác. 4 Nâng cao nhận thức và ý thức của cán bộ công nhân viên công ty đối với việc tuân thủ qui trình, qui định và hoàn thành mục tiêu chung của công ty. 5 Tạo dựng văn hóa duy trì và cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng trong công ty.
KHU VỰC VĂN PHÒNG <i>Office Area</i> (Hình 99)	<i>Khu vực văn phòng được bố trí hợp lý, thiết kế phù hợp, thuận tiện cho việc áp dụng và duy trì 5S. Hoạt động duy trì vệ sinh, sắp xếp và sàng lọc tốt. Các tủ và giá tài liệu đã được dán nhãn nhận biết, tài liệu được sắp xếp gọn gàng và khoa học trên giá, tủ tài liệu. Hầu hết các bàn làm việc ngăn nắp. Văn phòng phẩm và đồ dùng ở các phòng làm việc được sắp xếp ngăn nắp và thuận tiện.</i>  

		
KHU VỰC SẢN XUẤT <i>Manufacturing area</i> (Hình 100)	Khu vực sản xuất, khu vực điều khiển thực hiện 5S tốt. Các dụng cụ, máy móc được sắp xếp và nhận biết đầy đủ. Bàn làm việc ngăn nắp và sạch sẽ	
		
		
		

KHU VỰC KHO Storage area (Hình 101)	<i>Khu vực kho các bao nguyên vật liệu đã quy hoạch và sắp xếp theo nguyên tắc FIFO, cách tường 50 cm theo quy định để tránh lây nhiễm chéo và giữ được phẩm chất của nguyên vật liệu, mặc dù với tình trạng cơ sở hạ tầng của Công ty xuống cấp nặng nề nhưng không phải thế mà không duy trì được các nguyên tắc của 5S</i>    
KHU VỰC CHUNG (Hình 102)	<i>Bãi đỗ xe ở cơ quan, khu vực lối đi chung các nắp cống cũng được sửa sang lại bằng phẳng đảm bảo an toàn trong sản xuất và làm đẹp cảnh quan.</i>  



Sau khi dự án hoàn thành, môi trường cảnh quan của toàn bộ Công ty Bia Hà Nội Nam Định thay đổi, tinh thần và thái độ của CBCNV nhà máy được cải thiện một cách đáng kể, họ có niềm tin vào tổ chức, họ có niềm tin vào sự phát triển và tồn tại của công ty, họ tin vào sự điều hành của Lãnh đạo cao nhất. Họ tự hào về môi trường làm việc, đặc biệt công việc của họ được ghi nhận từ những cải tiến nhỏ của họ, họ thấy việc làm của mình có ý nghĩa, khi tinh thần được cải thiện, khi họ có niềm tin thì mọi thách thức khó khăn trước mắt chỉ là thử thách và không thể cản trở họ bước tiếp mà sẽ là động lực để họ nỗ lực thay đổi và cải thiện với niềm tin vào ngày mai tươi sáng.

Với sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo Công ty, tập thể CBCNV công ty CP Bia Hà Nội - Nam Định sẽ tiếp tục duy trì và thực hiện đánh giá cấp chứng nhận thực hiện tốt 5S tại Công ty vì đây chính là nét văn hoá doanh nghiệp sẽ góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của Công ty CP Bia Hà Nội - Nam Định trong công tác quản lý sản xuất kinh doanh của đơn vị và đó là cách cải tiến và thay đổi để tồn tại, thay đổi để phát triển, xây dựng năng lực nội tại để cứu chính mình trước sự hội nhập và san phẳng của kinh tế toàn cầu và nội địa.

Cũng thông qua việc áp dụng thực hành tốt 5S của công ty Bia Hà Nội Nam Định, chúng tôi rút ra một bài học: thực hành tốt 5S có thể làm được và làm tốt ở tất cả mọi nơi, mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp, không phân biệt quy mô, không phân biệt doanh nghiệp có điều kiện hay không có điều kiện mà điều cốt lõi nằm ở ý chí, cam

kết của lãnh đạo, ở sự truyền đạt và thấu hiểu đến từng CBCNV, ở sự quyết tâm, sự đồng lòng để cùng tiến tới mục tiêu đề ra, áp dụng 5S giống như giấy rách phải giữ lấy lề, giấy rách có nghĩa là nghèo về nguồn lực, về điều kiện khó khăn để đầu tư nhưng vẫn phải giữ lấy cốt cách, duy trì tính tự kỷ luật, duy trì các tiêu chuẩn như cách giữ lấy lề của tờ giấy, làm 5S trong điều kiện “liệu cơm gắp mắm” và không có gì là không thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Imai, Masaaki (1997), *Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-031446-2
2. Kazuo Tsuchiya, *Super 5S is for everyone*, xuất bản năm 1997
3. Tài liệu đào tạo 5S của National Productivity Cooperation (NPC) Malaysia
4. Tài liệu đào tạo nhận thức về 5S - Tiến sỹ Vũ Thị Tâm
5. Tài liệu đào tạo đánh giá 5S của Trung tâm Năng suất Việt Nam
6. Lê Minh Tâm, Shibata Noriaki: 5S trong công ty của bạn, Hà nội: Nhà xuất bản thế giới, 2007
7. Hình ảnh của các công ty Hapulico, Gạch Ceramic Thăng Long, Yen Bai Banpu, LG vina cable, Intimex, Xí nghiệp in bản đồ, Công ty Thủy điện Yaly, Công ty CP Điện lực Yên Bái
8. Hình ảnh trong các tài liệu đào tạo của Japan Productivity Center (JPC) và tổ chức năng suất châu Á (APO)
9. TS. Phan Chí Anh (Chủ biên) và các cộng sự, Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất, NXB Lao động - Xã hội, 2008

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

Địa chỉ: 65 Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội

Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.vn

Tel: 024.39260024 Fax: 024.39260031

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc

BÙI VIỆT BẮC

Chịu trách nhiệm nội dung:

Tổng biên tập:

LÝ BÁ TOÀN

Biên tập: LƯU XUÂN LÝ

Trình bày bìa: BÙI MẠNH CHIẾN

Sửa bản in: PHẠM HỒNG THÚY

In 1.000 cuốn, khổ 15 cm x 22 cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội - Lô 6B CN5 Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi - Thanh Trì - Hà Nội. Đăng ký kế hoạch xuất bản số 2648-2018/CXBIPH/04-58/HĐ. Quyết định xuất bản số 226/QĐ-NXBHĐ ngày 20/12/2018. In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.