

CHƯƠNG TRÌNH ĐÁNH GIÁ THỰC HÀNH TỐT 5S
Năng suất Chất lượng - Chìa khóa Phát triển và Hội nhập



TIÊU CHÍ

ĐÁNH GIÁ THỰC HÀNH TỐT 5S

Soát xét lần 2

Hà Nội 2007

© VPC 2007, Trung tâm Năng suất Việt Nam chịu trách nhiệm ban hành và giữ bản quyền **Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S**. Các tổ chức, cá nhân không được phát hành tài liệu này dưới bất kì hình thức nào nếu chưa được phép bằng văn bản của Trung tâm Năng suất Việt Nam.

NỘI DUNG

LỜI NÓI ĐẦU.....	3
GIỚI THIỆU CHUNG	4
1. MỤC ĐÍCH.....	5
2. PHẠM VI ÁP DỤNG.....	5
3. THUẬT NGỮ	5
4. CÁC NGUYÊN TẮC THỰC HÀNH TỐT 5S.....	5
5. NỘI DUNG CÁC TIÊU CHÍ.....	6
5.1 VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO	6
5.2 SEIRI - SÀNG LỌC.....	7
5.3 SEITON - SẮP XẾP	8
5.4 SEISO - SẠCH SẼ.....	8
5.5 SEIKETSU - SẴN SÓC	8
5.6 SHITSUKE - SẴN SÀNG	9
5.7 KẾT QUẢ THỰC HÀNH TỐT 5S.....	9
6. PHƯƠNG PHÁP TÍNH ĐIỂM	10
PHỤ LỤC	13
HƯỚNG DẪN CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH 5S	13
TÀI LIỆU THAM KHẢO	15

LỜI NÓI ĐẦU

Chương trình Đánh giá Thực hành tốt 5S được triển khai trong khuôn khổ Đề án xây dựng Phong trào Năng suất Chất lượng, hưởng ứng Thập niên Chất lượng lần thứ 2: ***"Năng suất Chất lượng – Chìa khóa Phát triển và Hội nhập"*** phát động từ năm 2006.

Chương trình này được phát triển dựa trên mô hình và kinh nghiệm của Tổ chức Năng suất Nhật Bản (JPC-SED), Tổ chức Năng suất Malaysia (MPC), cùng với sự trợ giúp kỹ thuật của Tổ chức Năng suất châu Á (APO) và cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA).

GIỚI THIỆU CHUNG

Khái niệm 5S được bắt nguồn từ Nhật Bản vào đầu những năm 80 và đã được áp dụng rộng rãi tại các quốc gia, trong đó có Việt Nam. Mục đích của việc áp dụng 5S không chỉ đơn thuần ở việc nâng cao điều kiện và môi trường làm việc trong một tổ chức, mà quan trọng hơn là làm thay đổi cách suy nghĩ, thói quen làm việc và tăng cường khả năng sáng tạo của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Để thực hiện thành công và duy trì lợi ích của chương trình 5S, trước hết phải có cam kết của lãnh đạo, sự tham gia của toàn thể nhân viên, nhưng quan trọng hơn là phải có các hoạt động đánh giá, giám sát định kỳ để đảm bảo duy trì và cải tiến các kết quả đã đạt được. Tiêu chí đánh giá rõ ràng cùng với đội ngũ chuyên gia đủ năng lực là những yêu cầu thiết yếu để tổ chức có thể tiến hành các cuộc đánh giá 5S một cách hiệu quả và nhất quán.

Hội đồng đánh giá Thực hành tốt 5S xin trân trọng giới thiệu tới các tổ chức có quan tâm **“Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S”**. Bản Tiêu chí này hướng dẫn các nguyên tắc tiến hành đánh giá 5S, nội dung đánh giá cụ thể cho từng khu vực và phương pháp tính điểm. Trên cơ sở tài liệu này, mọi tổ chức đều có thể thiết lập các nội dung đánh giá chi tiết, chuẩn bị nguồn lực và thời gian cần thiết cho các cuộc đánh giá.

1. MỤC ĐÍCH

Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S là cơ sở để các tổ chức áp dụng 5S xác lập nội dung đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá 5S định kỳ.

Tiêu chí còn là căn cứ để các chuyên gia đánh giá Thực hành tốt 5S tiến hành đánh giá tại cơ sở, kiến nghị Hội đồng đánh giá Thực hành tốt 5S thẩm xét cấp chứng chỉ cho các tổ chức đáp ứng đầy đủ các quy định Thực hành tốt 5S.

2. PHẠM VI ÁP DỤNG

Nội dung Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S mang tính tổng quát và nhằm áp dụng cho mọi tổ chức không phân biệt loại hình, quy mô hay sản phẩm/dịch vụ cung ứng.

Khi có nội dung nào đó của tiêu chí không áp dụng được do không phù hợp với hoạt động của tổ chức thì có thể xem xét nội dung đó như một ngoại lệ.

3. THUẬT NGỮ

5S là các chữ cái đầu của các từ tiếng Nhật “SEIRI”, “SEITON”, “SEISO”, “SEIKETSU” và “SHITSUKE”, tạm dịch sang tiếng Việt là “Sàng lọc”, “Sắp xếp”, “Sạch sẽ”, “Sẵn sóc” và “Sẵn sàng”.

4. CÁC NGUYÊN TẮC THỰC HÀNH TỐT 5S

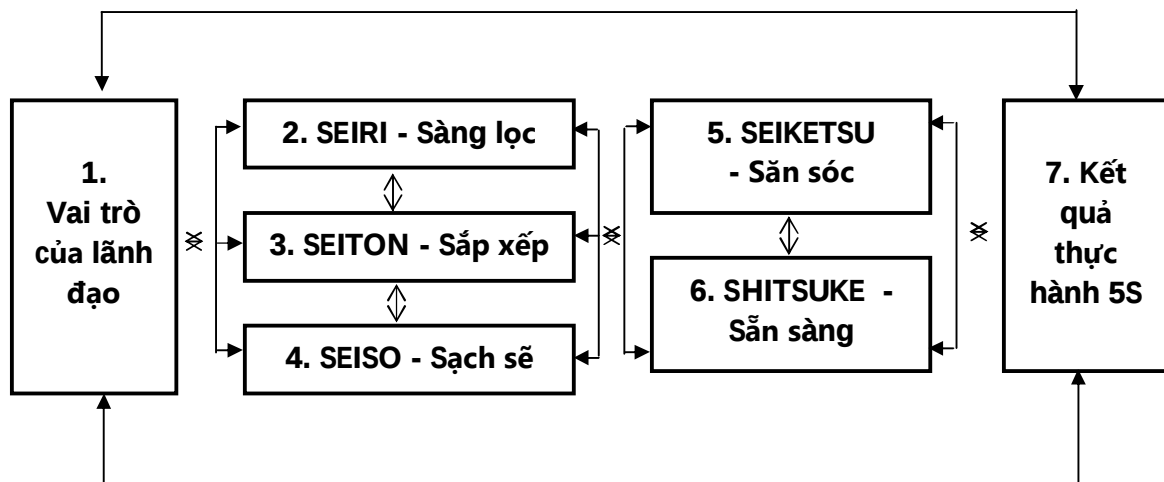
Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S được xây dựng dựa trên các nguyên tắc cơ bản sau:

- Vai trò của lãnh đạo
- Sự tham gia của mọi người
- Làm việc theo nhóm
- Quản lý trực quan
- Học hỏi và cải tiến liên tục

5. NỘI DUNG CÁC TIÊU CHÍ

Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S được chia thành 7 nhóm yêu cầu và sắp xếp theo mô hình cấu trúc ở phần dưới đây:

1. Vai trò của lãnh đạo
2. **SEIRI** - Sàng lọc
3. **SEITON** - Sắp xếp
4. **SEISO** - Sạch sẽ
5. **SEIKETSU** - Săn sóc
6. **SHITSUKE** - Sẵn sàng
7. Kết quả thực hành 5S



Mô hình cấu trúc Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S

5.1 VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo cao nhất có vai trò trong việc định hướng, tổ chức thực hiện, theo dõi, đánh giá, duy trì và cải tiến thực hành 5S trong tổ chức, đồng thời đánh giá việc thúc đẩy nhận thức về 5S trong toàn tổ chức và việc cung cấp các nguồn lực một cách thích hợp để thực hiện và duy trì hoạt động 5S.

5.1.1 Cam kết của lãnh đạo

Lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải thể hiện cam kết xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống Thực hành tốt 5S như sau:

Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S

- a) Thiết lập chính sách Thực hành tốt 5S.
- b) Đảm bảo việc tuyên truyền và thấu hiểu chính sách Thực hành tốt 5S trong toàn tổ chức.
- c) Đảm bảo việc mục tiêu và kế hoạch Thực hành tốt 5S được thiết lập tại các cấp thích hợp.
- d) Đảm bảo cung cấp kịp thời các nguồn lực cần thiết để Thực hành tốt 5S, bao gồm cả hoạt động đào tạo các đánh giá viên 5S và tham quan học hỏi các mô hình thực hành tốt.
- e) Xem xét định kỳ hoạt động thực hành 5S bao gồm cả kết quả thực hiện các mục tiêu đã hoạch định. Lưu hồ sơ kết quả xem xét và các hoạt động phát sinh từ việc xem xét.

5.1.2 Cơ cấu tổ chức và hệ thống khuyến khích

Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm triển khai Thực hành tốt 5S và động viên, khuyến khích mọi người trong tổ chức tham gia, bao gồm:

- a) Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S chịu trách nhiệm điều phối các hoạt động đào tạo, triển khai thực hiện, theo dõi, đánh giá và duy trì hoạt động 5S.
- b) Phân công trách nhiệm Thực hành tốt 5S tại từng phòng ban, khu vực và công bố trong toàn tổ chức.
- c) Đào tạo, giáo dục và tuyên truyền về Thực hành tốt 5S trong toàn tổ chức.
- d) Khuyến khích, ghi nhận và động viên sự tham gia và chia sẻ của mọi người.

5.2 SEIRI - SÀNG LỌC

Đánh giá việc hoạch định, triển khai và duy trì hoạt động SEIRI - Sàng lọc bao gồm:

- 5.2.1 Lập kế hoạch và thực hiện các cuộc tổng vệ sinh định kỳ.
- 5.2.2 Xây dựng tiêu chí phân loại các đồ vật cần thiết và không cần thiết.
- 5.2.3 Xác định và tiến hành phân loại các đồ vật cần thiết và không cần thiết cho công việc.
- 5.2.4 Loại bỏ các đồ vật không cần thiết tại nơi làm việc.

- 5.2.5 Xác định nguyên nhân và hành động khắc phục cần thực hiện để giảm thiểu việc lưu trữ những đồ vật không cần thiết tại nơi làm việc.

5.3 SEITON - SẮP XẾP

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SEITON - Sắp xếp nhằm:

- 5.3.1 Xây dựng các nguyên tắc tổ chức, sắp xếp các đồ vật cần thiết nhằm đảm bảo tính sẵn có, thuận tiện, an toàn khi sử dụng và giảm thiểu các lãng phí.
- 5.3.2 Đảm bảo sự thông hiểu và thực hành các nguyên tắc này tại nơi làm việc.
- 5.3.3 Thực hiện và duy trì các dấu hiệu nhận biết thích hợp đối với các đồ vật tại các khu vực.

5.4 SEISO - SẠCH SẼ

Đánh giá thực hiện và duy trì hoạt động SEISO - Sạch sẽ bao gồm

- 5.4.1 Lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động SEISO định kỳ.
- 5.4.2 Thực hiện làm vệ sinh kết hợp với hoạt động kiểm tra.
- 5.4.3 Xác định rõ ràng trách nhiệm thực hiện, trách nhiệm kiểm tra và phương pháp thực hiện SEISO tại các khu vực.
- 5.4.4 Ban hành các văn bản hướng dẫn và chuẩn mực kiểm tra, chấp nhận cần thiết.
- 5.4.5 Tổ chức các hoạt động theo dõi và đánh giá định kỳ việc thực hiện SEISO, đặc biệt chú ý tại các khu vực có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, môi trường và an toàn cho người lao động.
- 5.4.6 Xác định các nguyên nhân và thực hiện các biện pháp khắc phục/phòng ngừa thích hợp đối với những phát hiện trong quá trình thực hiện SEISO, bao gồm cả các hành động cần thiết để chặn nguồn gây bẩn.

5.5 SEIKETSU - SẴN SÓC

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SEIKETSU - Sẵn sàng thông qua việc

- 5.5.1 Tiêu chuẩn hoá hoạt động "Sàng lọc", "Sắp xếp" và "Sạch sẽ". Đảm bảo các hoạt động trên được thực hiện thường xuyên, tự giác.

Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S

- 5.5.2 Thiết lập và áp dụng các quy tắc và chuẩn mực về kiểm soát và quản lý trực quan trong toàn tổ chức.
- 5.5.3 Thiết lập và áp dụng tiêu chuẩn về mã màu tại các khu vực.
- 5.5.4 Tiến hành đánh giá định kỳ hoạt động 5S theo kế hoạch. Lập chương trình đánh giá dựa trên mức độ quan trọng của các khu vực được đánh giá và kết quả của lần đánh giá trước đó.
- 5.5.5 Xác định chuẩn mực, phạm vi, tần suất và phương pháp đánh giá. Cán bộ đánh giá 5S phải được đào tạo, có đủ năng lực và độc lập với hoạt động được đánh giá. Lưu trữ hồ sơ đánh giá 5S và các hành động phát sinh từ hoạt động đánh giá.
- 5.5.6 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.
- 5.5.7 Xây dựng và thực hiện cơ chế khuyến khích sự tham gia và ghi nhận kết quả của các nhóm/cá nhân Thực hành tốt 5S.

5.6 SHITSUKE - SẴN SÀNG

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SHITSUKE - Sẵn sàng thông qua quá trình

- 5.6.1 Theo dõi và đánh giá mức độ tuân thủ các nguyên tắc, quy định và chuẩn mực Thực hành tốt 5S trong toàn tổ chức.
- 5.6.2 Tuyên truyền và quảng bá về 5S, kết quả Thực hành tốt 5S, các bài học kinh nghiệm từ việc áp dụng trong toàn tổ chức.
- 5.6.3 Thực hiện công tác giáo dục, đào tạo và đào tạo lại về Thực hành tốt 5S.

5.7 KẾT QUẢ THỰC HÀNH TỐT 5S

Đánh giá kết quả Thực hành tốt 5S trong lĩnh vực năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động của tổ chức, bao gồm:

- 5.7.1 Kết quả hiện tại và xu hướng của các chỉ số chủ yếu về chất lượng sản phẩm/dịch vụ; sơ đồ và bảng biểu (nếu có) để minh họa cho các dữ liệu tương ứng.
- 5.7.2 Mức độ giảm thiểu các lãng phí, kết quả và/hoặc các chỉ số chủ yếu trước và sau khi Thực hành tốt 5S.
- 5.7.3 Kết quả khảo sát thông tin phản hồi nội bộ.

- 5.7.4 Các chỉ số về an toàn lao động.
- 5.7.5 Chỉ số về sáng kiến cải tiến chất lượng.
- 5.7.6 Thông tin phản hồi của khách hàng và cộng đồng (nếu có).
- 5.7.7 Kết quả so sánh và đối chiếu với các chuẩn so sánh.
- 5.7.8 Các chỉ số đo lường thích hợp khác.

6. PHƯƠNG PHÁP TÍNH ĐIỂM

Mỗi tiêu chí cụ thể trong 7 nhóm yêu cầu chính đã đề cập ở phần 5 sẽ được phản ánh thông qua kết quả đánh giá về chính sách và thực hành 5S thực tế của tổ chức. Cụ thể, thực hành 5S sẽ được đánh giá tại các khu vực sau:

6.1 Các yêu cầu chung về triển khai 5S:

- Chính sách 5S, xem xét của Lãnh đạo về hoạt động 5S
- Cơ cấu tổ chức của nhóm 5S
- Các hoạt động đào tạo, quảng bá về 5S, góc 5S
- Kế hoạch triển khai và duy trì 5S
- Các hoạt động đánh giá 5S
- Cơ chế khuyến khích
- Kết quả của các hoạt động cải tiến
- Hồ sơ lưu về các hoạt động 5S

6.2 Khu vực văn phòng:

- Sàn nhà
- Sắp xếp đồ đạc thiết bị
- Sắp xếp hồ sơ
- Trang trí, sắp đặt, chỉ dẫn và môi trường làm việc trong văn phòng
- Các khu vực khác ...

6.3 Khu vực sản xuất/dịch vụ

- a) Đối với khu vực sản xuất
 - Sàn nhà

Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S

- Máy móc, thiết bị tại phân xưởng
- Trang thiết bị và nơi làm việc của kỹ sư/công nhân tại phân xưởng
- Nguyên vật liệu/bán thành phẩm/thành phẩm
- Các bảng thông báo/kiểm soát trực quan
- Các khu vực khác ...

b) Đối với khu vực dịch vụ

- Sàn nhà
- Đồ đạc, trang thiết bị
- Thông tin chỉ dẫn khách hàng
- Khu vực giới thiệu dịch vụ/sản phẩm
- Các khu vực khác ...

6.4 Khu vực kho

- Sàn nhà
- Hệ thống bảo quản, kiểm soát hàng xuất nhập
- Quản lý trực quan
- Hồ sơ lưu kho

6.5 Khu vực chung (phòng ăn, phòng khách/họp, ...)

- Hệ thống kiểm soát vệ sinh, bảo quản đồ đạc thiết bị
- Đảm bảo yếu tố an toàn, thuận tiện
- Quản lý trực quan
- Khác

6.6 Khu vực xung quanh (phòng bảo vệ, chỗ để xe, ...)

- Kiểm soát vệ sinh, an toàn
- Đảm bảo cảnh quan môi trường
- Khác

Tùy theo lĩnh vực hoạt động và loại hình tổ chức, phạm vi đánh giá 5S sẽ được xác định cụ thể. Số lượng và nội dung các tiêu chí trong mỗi khu vực đánh giá 5S sẽ thay đổi theo tính chất hoạt động của tổ chức đó. Tại mỗi khu vực, việc đánh giá 5S sẽ được tiến hành theo từng nội dung chi tiết và kết quả được tính bằng số điểm cho từng nội dung chi tiết. Thang điểm được cho từ 1 đến 5 như sau:

Kết quả đánh giá đối với từng nội dung chi tiết	Số điểm
Chưa có hệ thống 5S và chưa áp dụng Thực hành tốt 5S	1
Đã áp dụng một vài nguyên tắc Thực hành tốt 5S	2
Đã áp dụng 5S khá tốt và có những kết quả cụ thể	3
Áp dụng 5S tốt, đã thiết lập hệ thống, đạt hiệu quả tốt	4
5S được thực hiện rất tốt, có hệ thống trong phạm vi toàn tổ chức	5

Số điểm của mỗi khu vực bằng tổng số điểm của mỗi nội dung đánh giá chi tiết trong khu vực đó cộng lại. Số điểm đạt được của mỗi khu vực được đánh giá 5S càng cao đồng nghĩa với việc Thực hành 5S tại tổ chức đã thực hiện tốt và đạt hiệu quả.

Do sự khác biệt về loại hình hoạt động của tổ chức được đánh giá, vì vậy số lượng và nội dung các tiêu chí trong một khu vực đánh giá 5S có thể thay đổi.

Nếu tổng điểm các khu vực được đánh giá 5S của tổ chức đạt $\geq 70\%$ tổng số điểm thì Hội đồng Đánh giá Thực hành tốt 5S xem xét, cấp chứng chỉ Thực hành tốt 5S cho tổ chức. Nếu tổng số điểm đạt từ 60% - 70% thì tổ chức phải thực hiện các hoạt động cải tiến trong vòng 01 tháng tính từ khi tổ chức nhận được kết quả báo cáo đánh giá. Báo cáo về các hoạt động cải tiến sẽ được gửi cho đoàn chuyên gia đánh giá để xem xét hồ sơ cải tiến hoặc đánh giá lại tại chỗ một phần hay toàn bộ các hoạt động 5S của tổ chức.

PHỤ LỤC

HƯỚNG DẪN CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH 5S

Bước 1: Chuẩn bị

- o Ban Lãnh đạo cần hiểu đúng triết lý và các lợi ích của việc áp dụng 5S
- o Ban Lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt tổ chức đi tham quan các mô hình thực hành tốt 5S (nếu có thể)
- o Lãnh đạo cao nhất cam kết thực hiện 5S trong tổ chức
- o Thành lập nhóm công tác 5S: xây dựng chính sách và mục tiêu 5S
- o Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S tại các vị trí
- o Đào tạo 5S cho các cán bộ tham gia điều phối chương trình 5S

Bước 2: Lãnh đạo công bố chính thức về chương trình 5S

- o Lãnh đạo cao nhất công bố chính thức về chương trình áp dụng 5S trong tổ chức
- o Ban Lãnh đạo giải thích rõ mục tiêu của chương trình 5S cho tất cả cán bộ, nhân viên
- o Thiết lập và công bố sơ đồ phân công thực hiện 5S tại từng khu vực
- o Tuyên truyền chương trình 5S trong tổ chức bằng các khẩu hiệu, biểu ngữ, bảng tin, xây dựng góc 5S cho từng bộ phận/phòng ban
- o Đào tạo chung về 5S cho toàn bộ nhân viên

Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh

- o Phát động, lên kế hoạch ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị
- o Phân công các nhóm chịu trách nhiệm cho từng khu vực được phân công.
- o Đảm bảo cung cấp đầy đủ các dụng cụ vệ sinh
- o Thực hiện ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị
- o Tiến hành loại bỏ ngay những đồ vật không cần thiết trong quá trình tổng vệ sinh
- o Lập kế hoạch và tổ chức ngày tổng vệ sinh (2 lần/năm)

Bước 4: Seiri - Sàng lọc ban đầu

- o Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ đối với các đồ vật không cần thiết
- o Tất cả mọi người tập trung nhận biết và phân loại các đồ vật không cần thiết để loại bỏ
- o Những đồ vật không cần thiết nhưng đắt tiền phải được đánh giá, phân loại để ngăn ngừa sự lãng phí

Bước 5: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày

- o Sàng lọc - Seiri: Loại bỏ các đồ vật không cần thiết hoặc không sử dụng
- o Sắp xếp - Seiton: Cải tiến vị trí và phương pháp sắp xếp đồ vật để rút ngắn thời gian tìm kiếm đồ vật, thuận tiện cho việc sử dụng
- o Sạch sẽ - Seiso: Thiết lập lịch vệ sinh hàng ngày để tạo môi trường làm việc sạch sẽ, tiện lợi
- o Khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia các hoạt động sáng kiến, cải tiến

Bước 6: Đánh giá định kỳ thực hành 5S

- o Thiết lập kế hoạch đánh giá 5S và các cơ chế khuyến khích
- o Thực hiện các cuộc đánh giá 5S định kỳ
- o Phát động thi đua giữa các phòng/đơn vị để nâng cao hiệu quả của chương trình
- o Trao giải thưởng cho các nhóm, cá nhân có đóng góp tích cực
- o Tổ chức các đoàn tham quan, chia sẻ kinh nghiệm với các đơn vị Thực hành tốt 5S khác
- o Tổ chức thi đua với các đơn vị áp dụng 5S khác để duy trì chương trình

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. “*Criteria for Performance Excellence*”, The Malcolm Baldrige National Quality Award, 2007
2. “*Award Criteria*”, Singapore Quality Award, www.spring.gov.sg
3. “*Super 5S for everyone*”, Kazuo Tsuchiya, 1998
4. “*The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment*”, Takashi Osada, 2000
5. “*5S: Guidebook Step-by-Step Implementation*”, National Productivity Corporation (NPC Malaysia), 2005