

ÁP DỤNG 5S VÀ KAIZEN TẠI CÔNG TY CNC VINA

Ông Hà Thanh Hải¹

TS. Nguyễn Đăng Minh²

1. Giới thiệu chung về CNC

Là 1 DNNVV nằm trong khu công nghiệp Nhỏ và Vừa Từ Liêm Hà Nội, sau 5 năm trưởng thành và phát triển, CNC-VINA có thể xem 1 DN mạnh về sản xuất các loại máy móc công nghiệp với đội ngũ lao động phần lớn (>50%) tốt nghiệp đại học, cao đẳng và các trang thiết bị, máy móc được đầu tư hiện đại. Bên cạnh đó, nhờ mạnh dạn áp dụng phương pháp quản lý sản xuất đã từng giúp gây dựng nên đế chế Toyota – hệ thống sản xuất tinh gọn, CNC đã và đang có những bước tiến vững chắc trên đà tăng trưởng, hướng tới hoàn thành mục tiêu và tầm nhìn doanh nghiệp.

2. Giới thiệu về Lean tại CNC

Bắt đầu áp dụng các phương pháp cơ bản trong hệ thống sản xuất tinh gọn như 5S, cải tiến liên tục(kaizen), ngay từ những năm đầu hoạt động. Tới nay, CNC đã tạo cho mình nền tảng vững chắc để sản xuất và phát triển những sản phẩm chất lượng cao, khả năng cạnh tranh cao hơn các đối thủ, giữ vững được thị trường và đối tác. 5S giúp CNC có được môi trường làm việc khoa học, sạch sẽ và hiệu quả. Các cải tiến liên tục giúp nâng cao năng suất lao động, khuyến khích trách nhiệm và tinh thần làm việc của nhân viên đồng thời tận dụng tối ưu nguồn lực doanh nghiệp. Hiện nay, CNC vẫn đang phát triển các dự án Lean nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sản xuất và đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng, đồng thời tiếp tục học hỏi, vận dụng và triển khai thêm các công cụ khác trong hệ thống sản xuất tinh gọn như TQM, quản lý trực quan...

¹ Tổng Giám đốc Công ty CNC

² Trưởng phòng Nghiên cứu Khoa học và Hợp tác Phát triển, trường ĐHKT-ĐHQGHN và các thành viên nhóm nghiên cứu Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang, Hoàng Thị Thu Hà



Hình 1: Một số hình ảnh về môi trường sản xuất tại CNC-VINA

3. Giới thiệu về tình hình áp dụng 5S và cải tiến liên tục (kaizen) tại CNC

3.1. 5s:

a. Giới thiệu chung về 5S

5S bắt nguồn từ 5 từ tiếng Nhật bắt đầu với chữ “S”: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu và Shitsuke. Tại các nước khác nhau, 5S được dịch thành các từ khác nhau song về cơ bản ý nghĩa của chúng không thay đổi. Trong tiếng Anh, 5S được dịch sang các từ tương ứng là

Sort, Straighten, Shine, Systemise và Sustain. Trong tiếng Việt, 5S bao gồm: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc và Sẵn sàng.



Seiri

Seiri hay Sàng lọc có nghĩa là phân loại, tổ chức các vật dụng theo trật tự. Đây chính là bước đầu tiên các doanh nghiệp cần làm trong thực hành 5S. Nội dung chính trong S1 là phân loại, di dời những vật dụng không cần thiết ở nơi làm việc.

Seiton

Trong tiếng Nhật, Seiton có nghĩa là sắp xếp mọi thứ gọn gàng và có trật tự. Vì vậy, khi du nhập vào Việt Nam, S2 được gọi là Sắp xếp. Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết thì công việc tiếp theo là tổ chức các vật dụng còn lại một cách hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy và dễ trả lại.

Seiso

Seiso - Sạch sẽ là chữ S thứ ba có nghĩa là làm vệ sinh và giữ nơi làm việc sạch sẽ. Công việc chính trong phần này là giữ gìn sạch sẽ trong toàn doanh nghiệp. Giữ gìn sạch sẽ được thực hiện thông qua việc tổ chức vệ sinh tổng thể và vệ sinh hàng ngày máy móc, vật dụng, và khu vực làm việc. Seiso hướng tới việc cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro, tai nạn, đồng thời nâng cao sự chính xác của máy móc thiết bị (do ảnh hưởng của bụi bẩn).

Seiketsu

Seiketsu được dịch sang tiếng Việt là Săn sóc với mục đích duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên. Mục tiêu của S4 là duy trì các hoạt động 3S lâu dài, chứ không phải là phong trào nhất thời. Bằng việc phát triển S4, các hoạt động 3S sẽ được cải tiến dần dựa theo các tiêu chuẩn đặt ra và tiến tới hoàn thiện 5S trong doanh nghiệp.

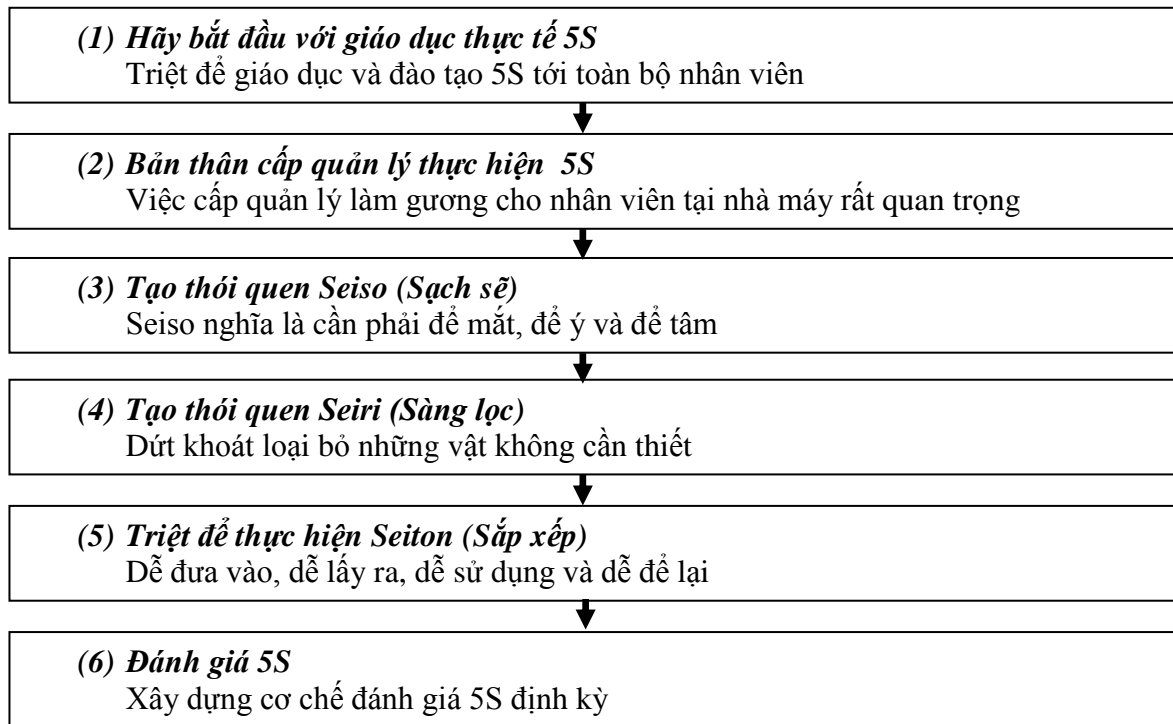
Shitsuke

Shitsuke hay Sẵn sàng là hoạt động cuối cùng của 5S. Nó được hiểu là rèn luyện, tạo nên một thói quen, nề nếp, tác phong cho mọi người trong thực hiện 5S. Khi một doanh nghiệp thực hiện các hoạt động Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc một cách thường xuyên và hiệu quả, có thể hiểu rằng doanh nghiệp đó đang duy trì tốt 5S. Tuy nhiên, nếu đơn thuần chỉ thực hiện mà không có sự nâng cấp thì dần dần, hệ thống 5S sẽ đi xuống và không mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Như vậy, Sẵn sàng có thể được hiểu là đào tạo mọi người tuân theo thói quen làm việc tốt và giám sát nghiêm ngặt nội quy tại nơi làm việc.

Mục tiêu của việc thực hiện 5S không chỉ là đảm bảo nơi làm việc sạch sẽ ngăn nắp mà còn cắt giảm sự lãng phí trong doanh nghiệp, vì vậy phần tiếp theo sẽ đưa ra định nghĩa về các hoạt động tạo ra giá trị và các hoạt động không tạo ra giá trị và các loại lãng phí nhằm giúp các DN định hình về thế nào là lãng phí.

b. Áp dụng 5S tại CNC-VINA

Ngay từ những năm đầu thành lập, CNC đã đưa 5S vào và trở thành một trong những chuẩn để duy trì nề nếp sản xuất và hoạt động nhà xưởng. Dưới sự hỗ trợ ban đầu của trung tâm hỗ trợ DNNVV phía bắc và tổ chức JICA, các hoạt động 5S tại CNC được áp dụng theo 5 bước (sơ đồ 1). Bắt đầu từ khâu đào tạo cho nhân viên về 5S, CNC-VINA đã tự xây dựng các tài liệu và hệ thống quy tắc sản xuất trong đó có lồng ghép các nội dung về 5S như các hoạt động 5S được tiến hành thường xuyên hàng ngày, các tiêu chí kiểm tra 5S, các bộ phận và cá nhân chịu trách nhiệm về hoạt động kiểm tra 5S.



Sơ đồ 1: Các bước thực hành 5S tại CNC-VINA

Bắt đầu bằng việc đào tạo kiến thức 5S cho nhân viên, CNC – VINA đã tự xây dựng cho mình tài liệu về các bước thực hiện 5S cụ thể theo 6 bước trên, kết hợp với những quy định trong văn hóa DN, tạo ra môi trường sản xuất thân thiện, an toàn. Kết hợp với đào tạo, 5S và các tiêu chí thực hiện được trực quan hóa và tích cực tuyên truyền trong cả xưởng sản xuất và khu vực văn phòng. Sau gần 5 năm triển khai, CNC-VINA đã thu được kết quả đáng kể: hiệu quả sản xuất được nâng lên đáp ứng được thêm nhiều đơn hàng mới, tăng lợi nhuận kinh doanh, thói quen duy trì 5S (đặc biệt là 3 chữ S đầu tiên: sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ) đã giúp cho DN luôn có môi trường nhà xưởng và văn phòng thông thoáng, quy củ và nề nếp.



Hình 1: Các hình ảnh về tuyên truyền 5S tại CNC – VINA

Tại CNC – VINA, để duy trì việc thực hiện 5S hàng ngày, ban kiểm tra 5S được phân chia thành hai bộ phận: Bộ phận “Check 5S văn phòng” và Bộ phận “Check 5S xưởng”; để tiến hành kiểm tra chéo theo bộ quy định về kiểm tra 5S. Sau gần 5 năm áp dụng, hầu hết các cán bộ công nhân viên tại đây đều nhận thức được lợi ích của 5S trước hết giúp người công nhân thuận tiện trong làm việc và có môi trường lao động sạch đẹp, an toàn, đồng thời giúp nâng cao hiệu quả sản xuất. Bên cạnh 3 “S” – Sạch sẽ, Sàng lọc, Sắp xếp – công ty đã thực hiện S4, S5 tương đối hiệu quả như là các tiêu chí để duy trì 3S đã đạt được.

Hình 2: Năm phương thức để tạo ý thức sẵn sàng tại CNC – VINA

Bên cạnh đó, công ty còn xây dựng bảng kế hoạch chi tiết từ công việc cần thực hiện hàng ngày đến khoảng thời gian từ 2 đến 4 năm để tăng cường sự hiệu quả toàn diện của 5S (bảng 1).

Bảng 1: Nội dung thực hiện Shitsuke

STT	Nội dung thực hiện	Tần suất thực hiện
1	Tháng 5S	2 - 4 lần/năm
2	Ngày 5S	1 – 4 lần/ tháng
3	Hội thảo 5S	1 năm 2 lần
4	Buổi học 5S	1 năm 2 lần
5	Tuần tra 5S	1 năm 1 lần
6	Nơi làm việc kiểu mẫu 5S	1 năm 2 lần
7	Thi đấu 5S	1 năm 2 lần
8	Chế độ khen thưởng 5S	1 năm 2 lần
9	Lãnh đạo kiểm tra	2 – 4 lần/năm
10	Triển lãm 5S	2 – 4 lần/năm
11	Dán nhãn đỏ	2 – 4 lần/năm
12	Chiến lược bảng thông báo	2 – 4 lần/năm
13	5S 5 phút	Hàng ngày
14	Vận động 1S 1 phút	Hàng ngày
15	Họp sáng, họp tối 1 phút 5S	Hàng ngày
16	Thông điệp 5S từ công ty	Hàng ngày
17	Đại hội VTR 5S	2 – 4 lần/năm

Nhờ sự cam kết mạnh mẽ và quyết tâm thực hiện 5S của lãnh đạo cũng như toàn thể DN, CNC đã duy trì tốt các hoạt động 5S, biến nó thành nền tảng duy trì năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

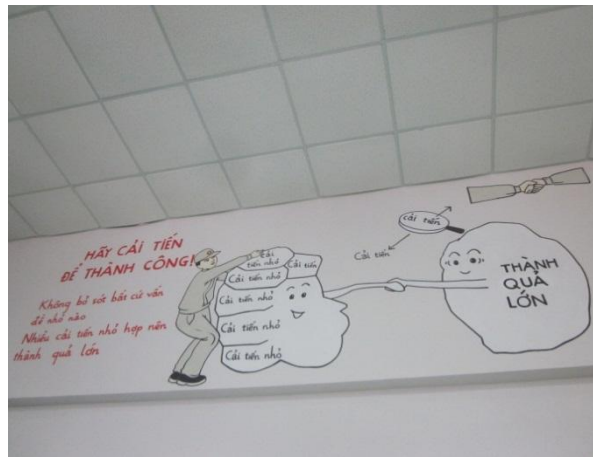
3.2. *Cải tiến liên tục (Kaizen):*

a. *Giới thiệu chung về kaizen*

Có nguồn gốc từ Nhật Bản, “kaizen” là từ tiếng Nhật có nghĩa là cải tiến liên tục. Tuy nhiên, kaizen thường được hiểu theo nghĩa rộng là những cải tiến nhỏ và dần dần nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Đây không chỉ là một triết lý trong kinh doanh mà còn là triết lý sống ảnh hưởng đến phong cách làm việc cũng như cách cư xử trong xã hội của nhiều người Nhật. Công ty Toyota chính là một trong những doanh nghiệp Nhật Bản điển hình đã xây dựng triết lý kaizen thành một trong những trụ cột trong hệ thống quản lý, sản xuất của mình và biến nó trở thành một lợi thế cạnh tranh đem lại thành công. Hiện nay, trong môi trường kinh doanh hiện đại, nhiều lãnh đạo còn áp dụng kaizen vào công tác quản lý doanh nghiệp. Nội dung chủ yếu của triết lý Kaizen là tập trung vào những cải tiến nhỏ và dần dần để tạo ra sự thay đổi với hiệu quả lâu dài và bền vững. Do đó, kaizen chú trọng vào sự sáng tạo và đóng góp của mỗi cá nhân trong tổ chức. Thông qua việc ghi chép và thu thập thông tin hàng ngày và sử dụng các công cụ phân tích, áp dụng kaizen có thể giúp xác định nguyên nhân của vấn đề, từ đó đưa ra được giải pháp phù hợp, kịp thời và giúp giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm.

b. *Áp dụng kaizen tại CNC-VINA*

Sau 6 năm phát triển, CNC-VINA đã áp dụng triết lý kaizen từ cấp thấp nhất, bao gồm các hoạt động cải tiến cá nhân, cải tiến nhóm, xây dựng hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến. Triết lý kaizen được phổ biến đến toàn thể nhân viên. Hiểu được giá trị của những cải tiến nhỏ và dần dần, mỗi cá nhân, mỗi công nhân – những người trực tiếp thực hiện công việc hàng ngày sẽ hiểu được các vật dụng, các quy trình, các thao tác cần cải tiến từ đó giúp nâng cao hơn hiệu quả lao động.



Hình 3: Hình ảnh về giới thiệu triết lý kaizen tại nhà xưởng

HỆ THỐNG ĐỀ XUẤT Ý TƯỞNG CẢI TIẾN (KSS – KAIZEN SUGGESTION SYSTEM)

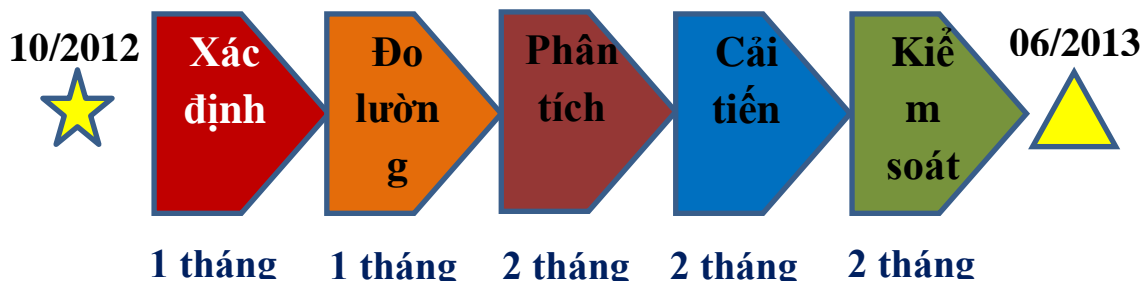
Thông qua hệ thống đề xuất ý tưởng kaizen, các đề xuất cải tiến của nhân viên được đề đạt lên với cán bộ quản lý cấp trên thông qua biểu mẫu báo cáo cải tiến. Tùy thuộc vào ý nghĩa thực tiễn và mức độ khả thi, các đề xuất của nhân viên sẽ được quản lý xem xét và chuyển lên cấp cao hơn để tiếp tục đánh giá và có chính sách khuyến khích. Với mức thưởng từ 30,000 vnd đến 300,000vnd cho một ý tưởng, đây chưa phải là mức thưởng lớn nhưng chính là sự động viên khích lệ tinh thần để thu hút sự tham gia của nhân viên tích cực đưa ra các ý tưởng cải tiến. Góp phần vun đắp thêm tinh thần trách nhiệm và tình yêu của nhân viên với công việc.

3.3. Các dự án Lean tại CNC-VINA

Nằm trong khuôn khổ của chương trình “Nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020” do Chính phủ Việt Nam tài trợ 70% kinh phí, từ ngày 12/10/2012 Công ty cổ phần ứng dụng nghệ và CNC Việt Nam (CNC-VINA) phối hợp với Trung tâm năng suất Việt Nam (VPC) bắt đầu triển khai dự án Lean tại nhà máy CNC-VINA với 03 dự án điểm: Giảm thời gian thiết kế, giảm thời gian lắp ráp, giảm tồn kho vật tư.

Các dự án trên sẽ được triển khai trong 8 tháng với mục đích nhằm loại bỏ các lãng phí trong sản xuất và cung cấp sản phẩm làm tăng lợi nhuận và cạnh tranh của doanh nghiệp đem lại lợi ích cho khách hàng.

Dự án lean tại CNC VINA được chia thành 5 giai đoạn: Xác định, Đo lường, Phân tích, Cải tiến và Kiểm soát.



Hình 4: Các giai đoạn triển khai dự án lean tại CNC VINA

Trong giai đoạn xác định, công ty CNC VINA tiến hành xác định vấn đề tồn tại và các lãng phí trong quá trình sản xuất. Công ty đã nhận diện được các lãng phí trong việc thiết kế, lắp ráp và vật tư, từ đó đặt ra mục tiêu của từng nhóm dự án. Trong giai đoạn tiếp theo, việc đo lường các lãng phí trong sản xuất được thực hiện nhằm xác định vấn đề cần giải quyết trước, vấn đề cần chú trọng cải tiến. Sau hai giai đoạn đầu tiên, CNC VINA đã xác định thực hiện thí điểm tại 3 nhóm dự án: Giảm thời gian thiết kế, Giảm thời gian lắp ráp và Giảm tồn kho vật tư. Trong từng nhóm, các bộ phận tham gia dự án tập trung phân tích các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề trong từng dự án theo phương pháp phân tích 5WHYS. Trong giai đoạn cải tiến, từ các nguyên nhân gốc rễ tìm được ở giai đoạn 3, các giải pháp được đưa ra và thực hiện tại các bộ phận nhằm cải tiến các giai đoạn sản xuất, giảm lãng phí. Cuối cùng, ban giám sát dự án lean sẽ theo dõi và đánh giá các hoạt động cải tiến từng bộ phận, từ đó tìm ra các giải pháp chưa phù hợp và tiếp tục cải tiến.

Nhìn chung, các hoạt động 5S và Kaizen được thực hiện khá bài bản tại CNC VINA, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Trong tương lai, các hoạt động này sẽ được công ty duy trì và nâng cao để trở thành doanh nghiệp không lãng phí!!!