



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ NGỌC ANH

**ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP 5S VÀO THỰC TIỄN SẢN
XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH YOKE APPAREL VIETNAM**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng – 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Lê Văn Huy

Phản biện 1: TS. Nguyễn Ngọc Uyên Phương

Phản biện 2: TS. Đoàn Gia Dũng

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày 01 tháng 11 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Nghành dệt may Việt Nam, dù giữ vai trò mũi nhọn, đang chịu áp lực cạnh tranh gay gắt, đặc biệt sau những thay đổi về chính sách nhập khẩu và thuế quan từ Mỹ. Lượng đơn hàng lớn mang đến cơ hội nhưng cũng kèm thách thức khi khách hàng ngày càng khắt khe về chất lượng, giá thành và thời gian giao hàng. Do đó, tối ưu hóa sản xuất, cắt giảm chi phí và loại bỏ lãng phí trở thành yêu cầu sống còn.

Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam, với 6 năm hoạt động và 100 nhân sự, cũng đối mặt với nhiều tồn tại như tồn kho bán thành phẩm cao, thời gian chờ đợi máy móc – công nhân, tỷ lệ sản phẩm lỗi lớn và vận chuyển giữa công đoạn chưa tối ưu. Những hạn chế này tích tụ thành lãng phí, ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành và sức cạnh tranh.

Trong bối cảnh đó, nghiên cứu và áp dụng 5S là giải pháp chiến lược. 5S giúp tạo môi trường làm việc ngăn nắp, khoa học, giảm lãng phí, đồng thời xây dựng văn hóa kỷ luật và cải tiến liên tục. Đề án “Ứng dụng phương pháp 5S vào thực tiễn sản xuất tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam” nhằm phân tích toàn diện các vấn đề và đưa ra giải pháp thực tiễn để nâng cao hiệu quả hoạt động, đáp ứng tốt hơn yêu cầu thị trường.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề án được thực hiện nhằm vận dụng kiến thức cao học vào giải quyết vấn đề thực tiễn tại doanh nghiệp, với mục tiêu chung là đề xuất giải pháp khả thi để áp dụng thành công phương pháp 5S trong sản xuất tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng, an toàn và môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Cụ thể, đề án tập trung vào ba nhiệm vụ chính:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về 5S, bao gồm lợi ích, điều kiện và quy trình áp dụng trong doanh nghiệp sản xuất.
- Phân tích thực trạng quản lý sản xuất và mức độ đáp ứng tiêu chí 5S tại công ty, chỉ ra thành công, hạn chế và nguyên nhân.
- Xây dựng kế hoạch hành động cùng các giải pháp cụ thể, đồng bộ để triển khai hiệu quả 5S.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động ứng dụng phương pháp 5S trong quản lý sản xuất, các yếu tố ảnh hưởng và giải pháp triển khai hiệu quả.

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Tập trung tại xưởng sản xuất Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam, bao gồm các bộ phận trực tiếp sản xuất như chuyền may 1, chuyền may 2, tổ cắt, tổ kiểm soát chất lượng, kho sản xuất, kho bán thành phẩm và tổ hoàn thành.
- Thời gian: Dữ liệu phân tích thu thập từ tháng 1/2025 đến tháng 8/2025; các giải pháp đề xuất có lộ trình thực hiện dự kiến giai đoạn 2026–2027.

4. Kết cấu đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung đề án gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phương pháp 5S và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác quản lý sản xuất tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam.

Chương 3: Các giải pháp và kế hoạch triển khai 5S tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHƯƠNG PHÁP 5S VÀ

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan về Quản trị chất lượng và Sản xuất tinh gọn

1.1.1. Khái niệm và vai trò của Quản trị chất lượng toàn diện (TQM)

TQM là triết lý quản lý lấy việc nâng cao chất lượng sản phẩm và quy trình làm trung tâm (Oakland, 2014; Evans & Lindsay, 2017). Điểm nổi bật là sự tham gia của toàn bộ nhân viên, chú trọng phòng ngừa sai lỗi từ đầu thay vì sửa chữa ở cuối. TQM xây dựng văn hoá chất lượng, biến kỷ luật thành thói quen, tạo sự hài lòng cho khách hàng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.1.2. Khái niệm và các nguyên tắc của Sản xuất tinh gọn

Lean là phương pháp sản xuất hệ thống nhằm loại bỏ các hoạt động không tạo giá trị cho khách hàng, khởi nguồn từ mô hình Toyota. Theo Womack, Jones & Roos (1990), Lean vượt trội hơn sản xuất hàng loạt nhờ tối ưu hóa dòng chảy giá trị toàn quy trình, loại bỏ bảy loại lãng phí và nâng cao hiệu suất.

1.1.3. Mối quan hệ giữa 5S và Sản xuất tinh gọn

5S được coi là nền tảng của Lean (Hirano, 1996; Hoque & Azmi, 2017). Một nơi làm việc lộn xộn dễ che giấu vấn đề, gây lãng phí. 5S đóng vai trò “cơ chế trực quan”, giúp nhận diện bất thường như rò rỉ, thiếu dụng cụ, bố trí sai, từ đó kịp thời xử lý (Gapp, Fisher & Kobayashi, 2008). Thiếu 5S bài bản là rào cản triển khai Lean; ngược lại, 5S tạo kỷ luật, sự ổn định và là bước khởi đầu để thực hiện sản xuất tinh gọn.

1.2. Tổng quan về phương pháp 5S

1.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển

5S ra đời tại Nhật Bản trong Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS)

do Taiichi Ohno khởi xướng. Ông nhận thấy môi trường làm việc gọn gàng, sạch sẽ giúp loại bỏ lãng phí và tăng hiệu quả (Hirano, 1996). Từ đó, 5S được chuẩn hóa và lan rộng toàn cầu, trở thành phương pháp quản lý trực quan phổ biến.

1.2.2. Khái niệm và nội dung chi tiết của 5 thành phần

5S gồm 5 bước:

- S1 – Seiri (Sàng lọc): Loại bỏ vật dụng không cần thiết, áp dụng kỹ thuật Thẻ Đỏ để xử lý hệ thống.
- S2 – Seiton (Sắp xếp): Bố trí vật dụng khoa học, “một chỗ cho mọi thứ”, sử dụng nhãn dán, kẻ vạch, băng treo.
- S3 – Seiso (Sạch sẽ): Giữ vệ sinh máy móc, xưởng, kết hợp kiểm tra định kỳ để phát hiện hư hỏng, rò rỉ (Gapp et al., 2008).
- S4 – Seiketsu (Săn sóc): Chuẩn hóa kết quả 3S đầu, thiết lập quy trình kiểm tra, lịch vệ sinh, hướng dẫn trực quan.
- S5 – Shitsuke (Sẵn sàng): Xây dựng thói quen, ý thức duy trì 5S bằng đào tạo, giám sát và cam kết từ lãnh đạo.

1.2.3. Lợi ích của việc áp dụng 5S

5S mang lại nhiều giá trị thực tiễn:

- Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp, giảm tai nạn.
- Nâng cao chất lượng, giảm sản phẩm lỗi nhờ phát hiện sớm sai sót.
- Tăng hiệu suất thiết bị, giảm thời gian dừng máy.
- Tối ưu hóa không gian sản xuất, tận dụng mặt bằng.
- Cải thiện tinh thần, kỷ luật, gắn kết nhân viên.

Như vậy, 5S không chỉ là “dọn dẹp” mà còn cải thiện toàn diện hiệu quả sản xuất – kinh doanh, đồng thời là nền tảng triển khai Lean và xây dựng văn hóa làm việc bền vững.

1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng 5S thành

công

Để 5S hiệu quả, cần:

- Cam kết từ lãnh đạo: yếu tố quyết định (Singh & Singh, 2015).
- Đào tạo nhân viên: giúp hiểu mục tiêu, cách thực hiện.
- Sự tham gia rộng rãi: biến 5S thành công việc hằng ngày của tất cả mọi người.
- Gắn kết với đánh giá hiệu suất: liên hệ 5S với thi đua, khen thưởng để tạo động lực.

Nếu thiếu cam kết và duy trì, 5S dễ trở thành phong trào ngắn hạn. Ngược lại, khi có sự đồng thuận và hệ thống duy trì chặt chẽ, 5S sẽ tạo nền móng vững chắc cho cải tiến liên tục trong doanh nghiệp..

1.3. Kinh nghiệm áp dụng 5S tại một số doanh nghiệp dệt may

Ngành dệt may với đặc thù nhiều bụi vải, chỉ thừa và quy trình phức tạp rất phù hợp để áp dụng 5S, song cũng gặp khó khăn như tỷ lệ nghỉ việc cao, sự phản kháng do thói quen cũ (Hoque & Azmi, 2017). Tuy vậy, khi kiên trì triển khai, doanh nghiệp đã giảm 15% lãng phí nguyên vật liệu, tăng 10% năng suất chuyển may nhờ sắp xếp lại luồng công việc.

Tại Việt Nam, nghiên cứu tại một công ty may xuất khẩu Nam Định (Nguyễn & Trần, 2020) cho thấy sau 6 tháng áp dụng 5S, diện tích kho được giải phóng 20%, lỗi sản phẩm giảm 12%, và thời gian chuyển đổi chuyển may rút ngắn 8 phút/đơn hàng. Đặc biệt, tinh thần hợp tác và ý thức kỷ luật của công nhân cũng cải thiện rõ rệt.

Như vậy, khi gắn với mục tiêu cụ thể (giảm tồn kho, tăng năng suất, cải thiện chất lượng), 5S trở thành công cụ quản lý trực quan,

nâng cao hiệu quả sản xuất thay vì chỉ là hoạt động dọn dẹp.

1.4. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn

1.4.1. Quy trình nghiên cứu

Luận văn thực hiện theo quy trình:

- Xác định vấn đề nghiên cứu tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam.

- Xây dựng cơ sở lý luận (TQM, Lean, 5S, cải tiến sản xuất).
- Thiết kế công cụ nghiên cứu (bảng hỏi, phỏng vấn, quan sát).
- Thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp.
- Xử lý, phân tích dữ liệu định lượng và định tính.
- Đề xuất giải pháp cải tiến.
- Hoàn thiện và trình bày luận văn.

1.4.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: báo cáo nội bộ công ty, tài liệu nghiên cứu, sách, bài báo khoa học.

Dữ liệu sơ cấp:

- Quan sát thực tế tại xưởng sản xuất.
- Phỏng vấn lãnh đạo, quản đốc, quản lý chất lượng.
- Khảo sát công nhân về môi trường làm việc, mức độ hài lòng, khó khăn khi thực hiện 5S.

1.4.3. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Định lượng: xử lý bằng Excel/SPSS, thống kê mô tả, so sánh nhóm.

Định tính: phân tích nội dung từ phỏng vấn và quan sát, mã hóa và tổng hợp theo chủ đề.

Sự kết hợp hai phương pháp giúp tăng độ chính xác, toàn diện và khách quan trong đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp 5S tại công ty.

Tiểu kết Chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về TQM, Lean và 5S, đồng thời chỉ ra vai trò nền tảng của 5S trong cải tiến sản xuất. Bài học từ doanh nghiệp dệt may trong và ngoài nước chứng minh rằng 5S không chỉ tạo sự ngăn nắp mà còn nâng cao năng suất, chất lượng và tinh thần làm việc. Đây là cơ sở cho việc phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp ở các chương sau.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUY TRÌNH SẢN XUẤT VÀ CÁC LÃNG PHÍ TẠI CÔNG TY TNHH YOKE APPAREL VIETNAM

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam (gọi tắt là Yoke Apparel) được thành lập ngày 01/10/2019, trong bối cảnh ngành dệt may Việt Nam tăng trưởng mạnh mẽ và hội nhập sâu rộng thông qua các hiệp định thương mại tự do. Ngay từ đầu, công ty đã định vị khác biệt với sứ mệnh vừa kinh doanh, vừa thực hiện trách nhiệm xã hội thông qua việc tạo cơ hội việc làm cho phụ nữ có hoàn cảnh khó khăn. Đồng thời, Yoke Apparel còn hỗ trợ các thương hiệu thời trang khởi nghiệp bằng chính sách nhận đơn hàng tối thiểu chỉ từ 50 sản phẩm, thay vì mức phổ biến 1.000 sản phẩm tại các xưởng may xuất khẩu.

Khởi đầu với 6 thành viên và vốn điều lệ 550 triệu đồng, sau hơn 5 năm hoạt động, công ty đã mở rộng lên khoảng 100 nhân viên, vốn điều lệ gần 2,3 tỷ đồng. Quá trình tăng trưởng này phản ánh sự phát triển bền vững cả về quy mô lẫn năng lực sản xuất, đồng thời

thể hiện sự kiên định trong việc duy trì giá trị cốt lõi ban đầu.

2.1.2. Ngành nghề, sản phẩm, thị trường chính

Yoke Apparel hoạt động theo mô hình cung cấp dịch vụ sản xuất trọn gói, bao gồm tư vấn, thiết kế, may mẫu, sản xuất hàng loạt và giao hàng. Lợi thế cạnh tranh của công ty nằm ở khả năng nhận đơn hàng nhỏ (từ 50 sản phẩm/mẫu/màu), giúp thu hút nhiều đối tượng khách hàng từ các thương hiệu khởi nghiệp đến doanh nghiệp lớn muốn thử nghiệm sản phẩm.

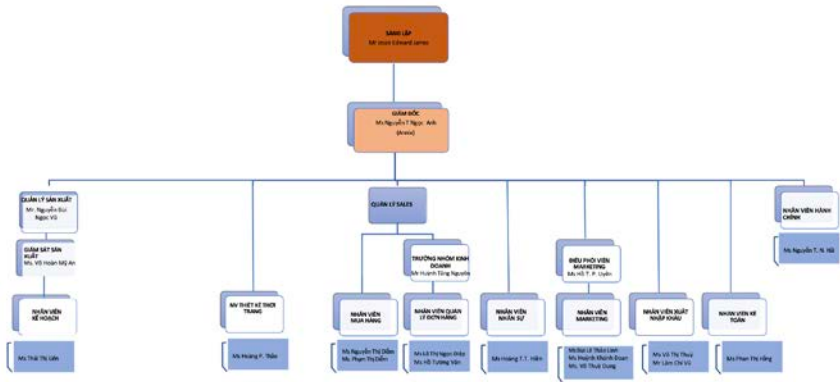
Danh mục sản phẩm đa dạng, gồm đồng phục, thời trang ứng dụng và thời trang trình diễn, được phát triển theo hai dòng chính:

- ODM: Sản phẩm thiết kế sẵn theo xu hướng thị trường (áo thun, áo ni có mũ, áo sơ mi...), sản xuất với số lượng lớn và lưu kho chờ khách hàng gắn nhãn.
- OEM: Sản phẩm thiết kế, sản xuất riêng theo yêu cầu từng khách hàng, đảm bảo tính đồng bộ và nhận diện thương hiệu.

Công ty là doanh nghiệp 100% xuất khẩu, với thị trường chính là Úc, tiếp đến là Mỹ và châu Âu. Việc duy trì khách hàng ở những thị trường khó tính khẳng định năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm và uy tín dịch vụ của Yoke Apparel.

2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Yoke Apparel được xây dựng theo mô hình trực tuyến – chức năng. Ban Giám đốc giữ vai trò điều hành chung, các phòng ban chức năng (nhân sự, kế toán, kinh doanh, quản lý sản xuất) thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Khối sản xuất do Giám đốc Sản xuất phụ trách, bao gồm các phân xưởng và bộ phận trực tiếp như chuyền may, tổ cắt, tổ hoàn thiện, kho bán thành phẩm và thành phẩm. Cách tổ chức này vừa đảm bảo tính tập trung trong điều hành, vừa phát huy chuyên môn hóa theo chức năng.



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Yoke Apparel
Vietnam

2.1.4. Quy trình công nghệ sản xuất chủ yếu

Quy trình sản xuất tại Yoke Apparel được tổ chức khép kín nhằm bảo đảm chất lượng thành phẩm. Cụ thể, nguyên phụ liệu sau khi xuất kho được trải và cắt theo rập mẫu, sau đó phối kiện để tránh nhầm lẫn. Sản phẩm bán thành phẩm có thể được in, thêu (nếu có yêu cầu) rồi chuyển sang các chuyên may để lắp ráp. Trong quá trình may, bộ phận kiểm tra chất lượng (KCS) kiểm soát lỗi ngay tại chuyền.

Tiếp theo, sản phẩm được chuyển sang khâu hoàn thiện (ủi, gấn thẽ, đóng gói), sau đó trải qua bước kiểm tra chất lượng cuối cùng (Final QC). Chỉ những thành phẩm đạt chuẩn mới được nhập kho, sẵn sàng giao hàng xuất khẩu.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu

2.1.5.1. Kết quả kinh doanh giai đoạn gần nhất

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2023	Năm 2024	Dự kiến năm 2025	Tăng trưởng bình quân (CAGR)
1. Doanh thu thuần	Đồng	12,268,577,782	26,805,902,638	27,245,952,873	49.0%
Tốc độ tăng trưởng DT	%	0.00%	118.49%	1.64%	
2. Lợi nhuận gộp	Đồng	4,867,990,273	7,518,912,337	5,219,913,427	3.6%
Tỷ suất Lợi nhuận gộp	%	39.68%	28.05%	19.16%	
3. Tổng tài sản	Đồng	4,864,471,387	7,314,076,222	9,969,870,983	43.2%
4. Vốn chủ sở hữu	Đồng	550,000,000	550,000,000	2,223,750,000	

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025

2.1.5.2. Phân tích bối cảnh kinh doanh

Về Doanh thu và Tăng trưởng: Công ty duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định ở mức 49% mỗi năm trong bối cảnh thị trường dệt may có nhiều biến động. Tuy nhiên, việc tập trung vào các đơn hàng OEM số lượng nhỏ (chỉ từ 50 sản phẩm/mẫu/màu) tạo áp lực lớn lên chi phí sản xuất do tần suất chuyển đổi mã hàng cao.

Về Lợi nhuận: Tỷ suất lợi nhuận gộp hiện tại là 3.6%, có xu hướng thấp hơn mức trung bình ngành. Điều này cho thấy chi phí sản xuất trực tiếp đang bị đội lên do các loại lãng phí tiềm ẩn như thao

tác thừa, thời gian chờ đợi, và tỷ lệ sản phẩm lỗi cao. Việc triển khai 5S được kỳ vọng sẽ trực tiếp giảm các lãng phí này, cải thiện tỷ suất lợi nhuận.

Về Quy mô Vốn: Vốn điều lệ của công ty đã tăng hơn 4 lần kể từ khi thành lập, đạt gần 2,3 tỷ đồng, thể hiện sự ổn định và cam kết đầu tư từ Ban lãnh đạo.

2.1.6. Báo cáo nguồn lực của doanh nghiệp

2.1.6.1. Nguồn lực Nhân sự

Quy mô và Cơ cấu: Tổng số nhân sự là 108 người, trong đó Khối Sản xuất trực tiếp có 70 nhân sự (chiếm 65% tổng số), là đối tượng chính cần thực hành 5S. Khối Quản lý/Kỹ thuật có 16 nhân sự, đóng vai trò nòng cốt trong xây dựng và duy trì 5S (S4 và S5).

Đặc điểm: Tỷ lệ công nhân đã làm việc trên 3 năm là 44%, đây là lợi thế về tay nghề nhưng đồng thời là rào cản tâm lý vì thói quen làm việc tự phát đã ăn sâu.

2.1.6.2. Nguồn lực Cơ sở Vật chất và Thiết bị

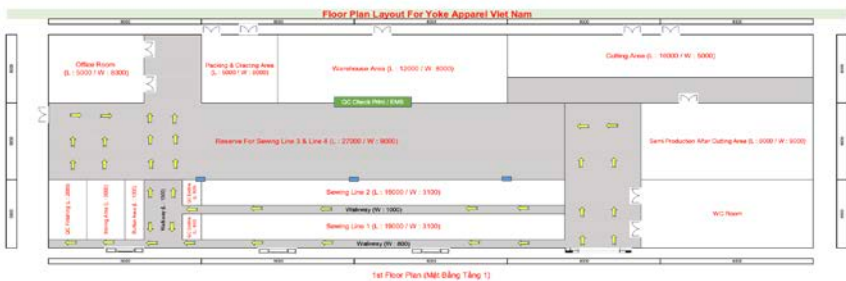
Thiết bị: Công ty đã đầu tư hệ thống máy móc khá hiện đại, bao gồm máy may công nghiệp, máy in vải tự động, máy vắt sô tóc độ cao.

Bố trí Mặt bằng: Nhà máy được chia thành hai khu vực rõ ràng là Khu vực tiếp nhận bán thành phẩm và Khu vực sản xuất chính. Tuy nhiên, việc vận chuyển và kiểm soát dòng chảy giữa hai khu vực đang gặp thách thức.

Thực trạng Quản lý: Công tác quản lý dụng cụ phụ trợ (kéo, kẹp, cỡ gá) và nguyên vật liệu phụ (chỉ, cúc, nhãn mác) thiếu tính khoa học. Hậu quả là dẫn đến tình trạng thất lạc dụng cụ, khiến công nhân tốn thời gian tìm kiếm, làm ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ sản xuất. Việc vật tư phụ bị để lẫn lộn còn tiềm ẩn nguy cơ sử dụng nhầm nguyên vật liệu, dẫn đến sai sót trong sản phẩm cuối cùng và làm giảm hiệu quả sản xuất.

2.2. Phân tích thực trạng hoạt động quản lý sản xuất tại công ty

2.2.1. Bố trí mặt bằng, nhà xưởng, dây chuyền sản xuất



Hình 2.2. Bố trí mặt bằng xưởng sản xuất của công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam

Nhà máy sản xuất của Yoke Apparel được chia thành hai khu vực chính:

Khu vực tiếp nhận bán thành phẩm: gồm nhà kho, tổ cất và khu để bán thành phẩm. Khu vực này đảm nhận việc tiếp nhận nguyên phụ liệu, kiểm tra chất lượng, trải và cắt vải, phân loại chi tiết trước khi đưa vào chuyền.

Khu vực sản xuất: bao gồm các công đoạn chính tạo giá trị gia tăng như may ráp, kiểm tra chất lượng trong chuyền, hoàn thiện,

kiểm tra thành phẩm và đóng gói.

Sự phân tách này giúp tối ưu không gian, duy trì dòng chảy sản xuất liên tục và hạn chế giao thoa giữa nguyên liệu và thành phẩm. Tuy nhiên, vẫn tồn tại thách thức trong khâu vận chuyển bán thành phẩm và kiểm soát luồng thông tin giữa các bộ phận.

2.2.2. Công tác quản lý máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu

Công ty đã đầu tư nhiều thiết bị hiện đại như máy may công nghiệp, máy in vải tự động, máy vắt sủ tốc độ cao, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng. Tuy vậy, việc quản lý công cụ phụ trợ (kéo, kẹp, cữ gá, suốt chỉ...) còn nhiều hạn chế. Hiện công nhân tự bảo quản theo thói quen, chưa có vị trí lưu trữ chuẩn hóa, dẫn đến thất lạc và mất thời gian tìm kiếm, ảnh hưởng tiến độ sản xuất.

Tương tự, vật tư phụ (chỉ, cúc, nhãn mác, khóa kéo) thường dễ lẫn lộn, thiếu nhãn nhận diện rõ ràng. Điều này gây khó khăn khi lấy hàng, tăng nguy cơ dùng sai nguyên liệu, làm phát sinh lỗi sản phẩm và giảm hiệu quả sản xuất.

2.2.3. Các chỉ số hoạt động chính

Yoke Apparel hiện theo dõi một số KPI cơ bản, gồm:

- Tỷ lệ giao hàng đúng hạn: duy trì ở mức cao ($\approx 95\%$), cho thấy khả năng đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng.
- Tỷ lệ sản phẩm lỗi cuối chuyền: dao động 4–5%. Tuy mức này có thể chấp nhận, nhưng đối với đơn hàng xuất khẩu yêu cầu khắt khe, con số trên vẫn khá cao, gây phát sinh chi phí sửa chữa và ảnh hưởng uy tín doanh nghiệp.

Ngoài ra, công ty mới dừng lại ở việc theo dõi các chỉ số tổng thể, chưa đo lường chi tiết các loại lãng phí nhỏ nhưng lặp lại thường xuyên (ví dụ: thời gian tìm dụng cụ, thời gian máy ngừng do lỗi nhỏ). Thiếu sót này khiến doanh nghiệp khó nhận diện đầy đủ các

nguyên nhân gây lãng phí, làm hạn chế hiệu quả cải tiến liên tục.

2.3. Đánh giá thực trạng theo các tiêu chí của 5S tại khu vực sản xuất

2.3.1. Thực trạng Sàng lọc (S1)

Tồn tại: Tình trạng tích trữ vật dụng và phụ liệu không cần thiết diễn ra phổ biến. Ở nhiều vị trí trong xưởng may, đặc biệt là dưới gầm máy hoặc cuối chuyền, thường thấy các thùng hoặc hộp chứa đầy những chi tiết vải hỏng, chỉ thừa, suốt chỉ đã cũ hay các dụng cụ hỏng hóc. Những khu vực này hiếm khi được dọn dẹp triệt để. Trong kho phụ liệu, vẫn tồn đọng một lượng đáng kể nhãn mác, cúc áo, dây kéo của các mã hàng đã hoàn thành từ nhiều mùa trước mà chưa có kế hoạch xử lý.

Hệ quả: Việc không sàng lọc làm phát sinh lãng phí không gian lưu trữ, gây khó khăn cho quản lý nguyên phụ liệu mới, đồng thời tạo ra môi trường làm việc bừa bộn, thiếu tính chuyên nghiệp, ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp trong mắt khách hàng và đối tác.

2.3.2. Thực trạng Sắp xếp (S2)

Tồn tại: Đây là điểm yếu nổi bật tại công ty. Phần lớn các dụng cụ sản xuất và xe đẩy bán thành phẩm không có vị trí cố định. Các lối đi trong phân xưởng, cả chính và phụ, chưa được kẻ vạch phân định rõ ràng. Xe đẩy thường được đặt ở vị trí tiện cho người sử dụng nhưng lại cản trở dòng di chuyển trong xưởng. Bảng thông tin sản xuất tại một số chuyền may đôi khi bị che khuất bởi các chồng hàng chưa kịp xử lý.

Hệ quả: Việc thiếu sắp xếp khoa học khiến công nhân mất nhiều thời gian tìm kiếm dụng cụ, dẫn đến di chuyển thừa và gây tắc nghẽn dòng chảy sản xuất. Bên cạnh đó, cách bố trí chưa hợp lý còn

tiềm ẩn nguy cơ xảy ra va chạm hoặc tai nạn lao động.

2.3.3. Thực trạng Sạch sẽ (S3)

Tồn tại: Công nhân thường quét dọn khu vực làm việc của mình vào cuối ngày, tuy nhiên hoạt động này chủ yếu mang tính hình thức, chỉ làm sạch bề mặt mà chưa đi vào chiều sâu. Bụi vải và chỉ thừa tích tụ lâu ngày dưới gầm máy, trên hệ thống đường ống và dây điện. Máy móc chỉ được lau chùi bên ngoài, chưa có kế hoạch vệ sinh và kiểm tra định kỳ chi tiết bên trong.

Hệ quả: Bụi bẩn và chỉ thừa không chỉ ảnh hưởng đến môi trường lao động, gây ô nhiễm và tác động xấu tới sức khỏe công nhân, mà còn có nguy cơ gây cháy nổ. Ngoài ra, bụi vải có thể bám dính vào sản phẩm, đặc biệt là hàng có màu sáng, làm phát sinh lỗi chất lượng. Máy móc không được vệ sinh và kiểm tra thường xuyên cũng dễ hỏng hóc đột xuất, làm gián đoạn sản xuất.

2.3.4. Thực trạng Sẵn sàng (S4)

Tồn tại: Công ty gần như chưa thiết lập được các tiêu chuẩn cụ thể để duy trì tình trạng sàng lọc, sắp xếp và sạch sẽ. Chưa có hướng dẫn trực quan như hình ảnh minh họa, bảng tiêu chuẩn hay checklist để người lao động áp dụng thống nhất. Hoạt động quản lý vì thế chủ yếu phụ thuộc vào ý thức và thói quen cá nhân.

Hệ quả: Những nỗ lực dọn dẹp nếu có cũng không được duy trì lâu dài. Sau một thời gian ngắn, tình trạng lộn xộn lại tái diễn. Việc thiếu chuẩn mực chung cũng khiến doanh nghiệp không có cơ sở đánh giá, đo lường và cải tiến theo hướng liên tục.

2.3.5. Thực trạng Sẵn sàng (Sustain)

Tồn tại: Ý thức duy trì sự ngăn nắp, sạch sẽ mới chỉ dừng ở mức nhắc nhở mang tính chất thời điểm. Một bộ phận công nhân chưa xem đây là trách nhiệm gắn liền với công việc hằng ngày. Ban

quản lý đôi khi có lưu ý, nhưng chưa xây dựng được hệ thống đào tạo, giám sát, kiểm tra, khen thưởng và xử phạt cụ thể nhằm thúc đẩy văn hóa 5S.

Hệ quả: Do thiếu cơ chế duy trì, 5S chưa thể trở thành thói quen và văn hóa của doanh nghiệp. Các hoạt động cải tiến chỉ mang tính bề nổi và tạm thời, chưa đem lại hiệu quả bền vững trong dài hạn.

2.4. Kết quả khảo sát và phỏng vấn về nhận thức và thực trạng 5S

2.4.1. Phân tích kết quả khảo sát công nhân

Nhận thức: Trên 92% công nhân cho rằng môi trường gọn gàng, sạch sẽ giúp thao tác nhanh hơn, giảm bất tiện và tăng an toàn lao động. Điều này cho thấy nhận thức cơ bản về lợi ích của 5S đã được hình thành.

Thực trạng: 68% công nhân thừa nhận thường mất ít nhất 10 phút/ngày để tìm dụng cụ hoặc vật tư; 75% cho rằng tình trạng bừa bộn gây cản trở và khó chịu. Như vậy, khoảng cách giữa nhận thức và hành động vẫn còn lớn.

Đào tạo: Chỉ 12% từng tham gia buổi đào tạo chính thức về 5S, phản ánh việc truyền thông và huấn luyện còn rất hạn chế, dẫn đến triển khai thiếu đồng bộ và bền vững.

2.4.2. Tổng hợp kết quả phỏng vấn sâu cấp quản lý

Đánh giá chung: Các quản đốc và tổ trưởng đều thừa nhận tình trạng lộn xộn, gây lãng phí thời gian, ảnh hưởng năng suất và chất lượng.

Rào cản chính:

- Áp lực tiến độ sản xuất khiến việc sắp xếp, vệ sinh không được ưu tiên.

- Thiếu phương pháp luận và hướng dẫn cụ thể để triển khai hệ thống.

- Thói quen cũ khó thay đổi của công nhân.

Kết luận: Cả quản lý và công nhân đều nhận thức được lợi ích 5S, nhưng thiếu công cụ, quy trình và cam kết triển khai đã khiến kết quả chưa đạt kỳ vọng.

2.5. Đánh giá chung những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

Sau khi phân tích thực trạng sản xuất và khảo sát ý kiến của công nhân cũng như quản lý, có thể thấy Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam đang tồn tại nhiều hạn chế, đặc biệt liên quan đến việc chưa áp dụng hiệu quả phương pháp 5S. Những hạn chế này không chỉ đơn thuần là vấn đề về trật tự hay vệ sinh mà còn là nguyên nhân gốc rễ gây ra nhiều lãng phí, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất.

2.5.1. Những tồn tại, hạn chế chính

- Lãng phí thời gian và thao tác thừa: 68% công nhân mất ≥ 10 phút/ngày tìm dụng cụ; khi nhân lên cho toàn bộ lao động, mức lãng phí là đáng kể.

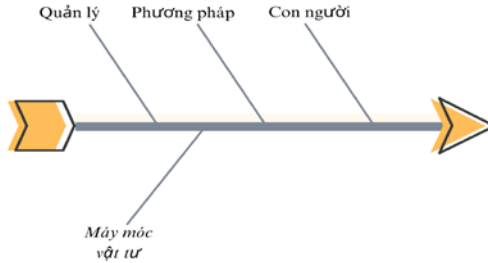
- Rủi ro an toàn và chất lượng: Sản xuất bừa bộn, bụi vải và chỉ thừa tích tụ gây nguy cơ tai nạn, cháy nổ, sản phẩm lỗi hoặc phải sửa lại.

- Lãng phí không gian: Kho và xưởng chứa nhiều phụ liệu, dụng cụ cũ chưa xử lý, giảm hiệu quả sử dụng diện tích và quản lý vật tư mới.

- Hiệu suất máy móc chưa tối ưu: Máy hiện đại nhưng thiếu kế hoạch vệ sinh, bảo dưỡng định kỳ, dễ gây hỏng hóc và gián đoạn sản xuất.

- Tình thần và kỷ luật chưa cao: Nhận thức tích cực nhưng thực hành còn yếu; chỉ 12% công nhân được đào tạo chính thức; chưa hình thành văn hóa 5S bền vững.

2.5.2. Phân tích nguyên nhân gốc rễ



Hình 2.3. Minh họa biểu đồ xương cá những nguyên nhân gây ra hiệu suất kém tại Yoke Apparel

- Quản lý: Thiếu cam kết chiến lược, thiếu hệ thống đánh giá – khen thưởng – giám sát; áp lực tiến độ khiến 5S không được ưu tiên.
- Phương pháp: Chưa xây dựng quy trình, tiêu chuẩn, hướng dẫn trực quan (checklist, nhãn dán, bảng treo dụng cụ).
- Con người: Công nhân chưa được đào tạo đầy đủ, thói quen cũ khó thay đổi, ý thức tự giác duy trì kỷ luật còn hạn chế.
- Máy móc/Vật tư: Thiếu hệ thống quản lý khoa học cho công cụ, phụ liệu; dễ thất lạc, lộn xộn, khó kiểm soát

Tiểu kết Chương 2

Qua phân tích thực trạng hoạt động sản xuất tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam theo các tiêu chí của phương pháp 5S, có thể khái quát những tồn tại chủ yếu như sau:

S1 – Sàng lọc: Công ty chưa thực hiện phân loại và loại bỏ vật dụng, nguyên phụ liệu dư thừa một cách thường xuyên. Nhiều phụ liệu cũ, không còn giá trị sử dụng vẫn tồn trữ trong kho và tại các

chuyên may, gây lãng phí diện tích, khó khăn cho việc quản lý vật tư và tạo môi trường làm việc bừa bộn.

S2 – Sắp xếp: Công cụ, dụng cụ và xe đẩy bán thành phẩm chưa có vị trí cố định, lối đi trong xưởng không được kẻ vạch rõ ràng. Tình trạng sắp xếp tùy tiện làm tăng thời gian tìm kiếm, gây tắc nghẽn dòng chảy sản xuất và tiềm ẩn rủi ro an toàn lao động.

S3 – Sạch sẽ: Hoạt động vệ sinh chủ yếu mang tính hình thức, chưa có kế hoạch bảo dưỡng định kỳ cho máy móc và nhà xưởng. Bụi vải, chỉ thừa tích tụ lâu ngày ảnh hưởng đến môi trường làm việc và chất lượng sản phẩm, đồng thời làm tăng nguy cơ cháy nổ và hỏng hóc thiết bị.

S4 – Sẵn sàng: Doanh nghiệp chưa xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và hướng dẫn trực quan để duy trì kết quả của các bước trước. Việc quản lý chủ yếu dựa vào ý thức cá nhân, thiếu công cụ kiểm tra, checklist và cơ chế giám sát đồng bộ, dẫn đến tình trạng “làm rồi để đó”, không duy trì được kết quả lâu dài.

S5 – Sẵn sàng: Văn hóa duy trì 5S chưa được hình thành. Nhân viên chưa xem việc thực hành 5S là trách nhiệm thường xuyên, còn phụ thuộc nhiều vào nhắc nhở của quản lý. Ban lãnh đạo chưa có chính sách khen thưởng, kiểm tra hay gắn 5S với KPI, dẫn đến nguy cơ chương trình bị bỏ dở.

Như vậy, có thể thấy rằng việc triển khai 5S tại công ty hiện mới dừng ở mức nhận thức và thực hành tự phát, chưa có sự đồng bộ và hệ thống. Các tồn tại chủ yếu xuất phát từ việc thiếu cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo, chưa xây dựng tiêu chuẩn duy trì cụ thể, và còn hạn chế trong đào tạo – giám sát. Đây chính là những vấn đề trọng tâm cần được khắc phục trong Chương 3, nhằm đảm bảo 5S trở thành nền tảng bền vững cho hoạt động sản xuất tinh gọn và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI 5S TẠI CÔNG TY TNHH YOKE APPAREL VIETNAM

3.1. Định hướng và mục tiêu của chương trình 5S

3.1.1. Định hướng chung

Chương trình 5S tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam được xem là một chiến lược cải tiến nền tảng, không chỉ nhằm xây dựng môi trường làm việc gọn gàng, sạch đẹp mà còn gắn với mục tiêu phát triển bền vững. 5S sẽ trở thành công cụ quản trị chất lượng và sản xuất, giúp hình thành môi trường An toàn – Sạch đẹp – Chuyên nghiệp, đồng thời nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu ngày càng cao từ khách hàng quốc tế.

Để duy trì hiệu quả, 5S phải có sự cam kết từ Ban lãnh đạo và sự tham gia tích cực của toàn thể cán bộ công nhân viên. 5S không thể tồn tại như phong trào ngắn hạn mà cần được tích hợp vào văn hóa doanh nghiệp, trở thành thói quen và ý thức tự giác của mỗi cá nhân. Đây là nền tảng quan trọng để công ty từng bước chuyển sang mô hình quản lý tinh gọn (LEAN), giảm lãng phí, tăng năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh..

3.1.2. Mục tiêu cụ thể (SMART)

Trong vòng 12 tháng triển khai, công ty đặt ra các mục tiêu theo nguyên tắc SMART:

(S) Cụ thể: Loại bỏ các lãng phí liên quan đến môi trường làm việc như dụng cụ dư thừa, bố trí kho bãi bất hợp lý, lối đi bị cản trở, máy móc không vệ sinh định kỳ.

(M) Đo lường được:

- Giảm 50% thời gian tìm kiếm dụng cụ, nguyên phụ liệu.
- Giảm 30% số vụ tai nạn nhỏ, sự cố va chạm và trượt ngã.
- Giảm 20% tỷ lệ sản phẩm lỗi do bụi, dầu mỡ, dính bẩn.

- Tăng 10% diện tích sàn hữu ích tại xưởng nhờ loại bỏ vật dụng thừa và bố trí lại hợp lý.

(A) Khả thi: Các mục tiêu dựa trên thực trạng, phù hợp với nguồn lực hiện có và khả năng cải tiến, hoàn toàn đạt được nếu có sự đồng lòng từ lãnh đạo và người lao động.

(R) Liên quan: Trực tiếp giải quyết các vấn đề trọng yếu: lãng phí, năng suất thấp, tỷ lệ lỗi cao, nguy cơ mất an toàn; đồng thời hỗ trợ chiến lược nâng cao hiệu quả, chất lượng và uy tín với khách hàng quốc tế.

(T) Có thời hạn: Hoàn thành trong 12 tháng, với kiểm tra và điều chỉnh định kỳ theo quý..

3.2. Các giải pháp chi tiết để triển khai 5S

3.2.1. Giải pháp về tổ chức và nhân sự

Thành lập Ban chỉ đạo 5S: Giám đốc sản xuất làm Trưởng ban; các Trưởng bộ phận Sản xuất, QC, Kỹ thuật, Nhân sự là thành viên. Ban chỉ đạo có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch tổng thể, bố trí nguồn lực, ban hành quy định, giám sát và đánh giá thực hiện.

Thành lập Nhóm 5S tại từng bộ phận: Do Tổ trưởng/Chuyên trưởng phụ trách, công nhân là thành viên. Nhóm trực tiếp triển khai, đề xuất cải tiến và báo cáo định kỳ.

Cách tổ chức này bảo đảm kết hợp trên xuống (top-down) và dưới lên (bottom-up), tạo sự lan tỏa toàn diện.

3.2.2. Giải pháp về đào tạo và truyền thông

Đào tạo:

- Toàn bộ nhân viên tham gia lớp nhận thức chung (khái niệm, mục tiêu, lợi ích 5S).

- Ban chỉ đạo và nhóm trưởng tham gia đào tạo chuyên sâu (triển khai từng S, công cụ hỗ trợ, phương pháp đánh giá).

Truyền thông:

- Lễ phát động 5S thể hiện cam kết lãnh đạo.
- Treo khẩu hiệu, poster, băng rôn trực quan tại các vị trí trọng điểm.
- Thiết lập “Góc 5S” tại mỗi phân xưởng để cập nhật kế hoạch, hình ảnh Trước – Sau, kết quả đánh giá và gương điển hình..

3.2.3. Giải pháp thực hiện chi tiết cho từng S

S1 – Sàng lọc:

- Tổ chức “Ngày tổng vệ sinh – Sàng lọc” định kỳ (cuối tháng).
- Áp dụng chiến dịch Thẻ đỏ (Red Tag) để nhận diện vật dụng không cần thiết, tập trung về “khu vực chờ xử lý” và Ban chỉ đạo quyết định giữ, di chuyển, sửa chữa hoặc loại bỏ.

S2 – Sắp xếp:

- Kẻ vạch sàn bằng sơn công nghiệp, phân định rõ khu vực (lối đi, đường xe đẩy, nơi để bán thành phẩm, phế liệu...).
- Quản lý trực quan: dùng Shadow Board cho dụng cụ, dán nhãn tủ/kệ/hộp nguyên phụ liệu để tránh nhầm lẫn và giảm thời gian tìm kiếm.

S3 – Sạch sẽ:

- Phân công trách nhiệm vệ sinh cho từng cá nhân và nhóm.
- Thiết lập lịch vệ sinh: 5 phút cuối ca, vệ sinh hàng tuần theo khu vực, tổng vệ sinh hàng tháng.
- Kết hợp vệ sinh với kiểm tra thiết bị (dây curoa, ốc vít, rò rỉ dầu...) để phát hiện hỏng hóc sớm.

S4 – Sẵn sàng:

- Xây dựng tiêu chuẩn 5S cho từng khu vực (checklist kèm hình ảnh minh họa).

- Đánh giá định kỳ: nhóm tự đánh giá hàng tuần; Ban chỉ đạo đánh giá chéo hàng tháng → bảo đảm khách quan và học hỏi lẫn nhau.

S5 – Sẵn sàng:

- Đưa tiêu chí 5S vào đánh giá công việc cá nhân, tập thể, gắn với kết quả cuối năm.
- Tổ chức thi đua “Khu vực 5S tốt nhất tháng/quý”, chụp ảnh “Trước – Sau”, khen thưởng cá nhân/nhóm có ý tưởng cải tiến.
- Mục tiêu cuối cùng: biến 5S thành thói quen và văn hóa doanh nghiệp.

3.3. Kế hoạch hành động và lộ trình triển khai

Để việc áp dụng phương pháp 5S đạt hiệu quả và duy trì bền vững, công ty cần có một lộ trình triển khai cụ thể, phân chia theo từng giai đoạn rõ ràng, có mục tiêu, hoạt động và kết quả mong đợi. Việc này không chỉ giúp đảm bảo tiến độ, mà còn tạo điều kiện để toàn bộ cán bộ công nhân viên hiểu, làm quen và hình thành thói quen mới trong công việc. Lộ trình được đề xuất gồm 4 giai đoạn sau:

3.3.1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị & Khởi động (2 tháng)

Bảng 3.1. Kế hoạch hành động nhằm triển khai chương trình 5S tại Yoke Apparel – Giai đoạn 1

Thời gian	Hoạt động chính	Người phụ trách	Kết quả mong đợi
Giai đoạn 1: Chuẩn bị & Khởi động (2 tháng)			
Tuần 1-2	Trình bày và thông qua kế hoạch, thành lập Ban chỉ đạo 5S	Ban Giám đốc, Phòng Nhân sự	Kế hoạch được phê duyệt, Ban chỉ đạo được thành lập

Tuần 3-5	Khảo sát hiện trạng từng khu vực, xây dựng tài liệu đào tạo, chuẩn bị công cụ (thẻ đồ, nhãn, sơn, băng...)	Ban chỉ đạo, Quản đốc xưởng	Bộ tài liệu đào tạo và công cụ sẵn sàng
Tuần 6-7	Đào tạo toàn bộ nhân viên, truyền thông nội bộ (poster, khẩu hiệu, băng tin)	Phòng Nhân sự, Ban chỉ đạo	Nhân viên hiểu về 5S, nhận thức chung được nâng cao
Tuần 8	Tổ chức Lễ phát động 5S	Ban Giám đốc, Ban chỉ đạo	Toàn công ty cam kết tham gia, tạo khí thế khởi động

3.3.2. Giai đoạn 2: Triển khai thí điểm (3 tháng)

Bảng 3.2. Kế hoạch hành động nhằm triển khai chương trình 5S tại

Yoke Apparel – Giai đoạn 2

Thời gian	Hoạt động chính	Người phụ trách	Kết quả mong đợi
Giai đoạn 2: Triển khai thí điểm (3 tháng)			
Tháng 1	Lựa chọn chuyên điểm, tổ chức Ngày Sàng lọc (S1)	Ban chỉ đạo, Quản đốc chuyên	Loại bỏ vật dụng không cần thiết, khu vực gọn gàng
Tháng 2	Thực hiện S2 - Sắp xếp, S3 - Sạch sẽ tại chuyên điểm	Công nhân, Tổ trưởng	Bố trí khoa học, khu vực sạch sẽ, an toàn
Tháng 3	Xây dựng bộ tiêu chuẩn 5S (S4), đánh giá thử nghiệm, điều chỉnh kế hoạch	Ban chỉ đạo, Nhóm trưởng	Bộ tiêu chuẩn hoàn thiện, có checklist đánh giá

3.3.3. Giai đoạn 3: Nhân rộng toàn công ty (6 tháng)

Bảng 3.3. Kế hoạch hành động nhằm triển khai chương trình 5S tại

Yoke Apparel – Giai đoạn 3

Thời gian	Hoạt động chính	Người phụ trách	Kết quả mong đợi
Giai đoạn 3: Nhân rộng toàn công ty (6 tháng)			
Tháng 1-2	Áp dụng 5S tại các chuyên còn lại, kho nguyên liệu, kho thành phẩm	Ban chỉ đạo, Quản đốc các chuyên	Các khu vực áp dụng đồng bộ 5S
Tháng 3-4	Triển khai 5S cho khối văn phòng, phòng mẫu	Phòng Hành chính, Ban chỉ đạo	Văn phòng gọn gàng, hồ sơ sắp xếp khoa học
Tháng 5-6	Ban chỉ đạo đánh giá chéo, hỗ trợ các khu vực khó khăn	Ban chỉ đạo	Tính đồng bộ cao, phát hiện và xử lý vấn đề

3.3.4. Giai đoạn 4: Duy trì và Cải tiến liên tục (Liên tục)

Bảng 3.4. Kế hoạch hành động nhằm triển khai chương trình 5S tại

Yoke Apparel – Giai đoạn 4

Thời gian	Hoạt động chính	Người phụ trách	Kết quả mong đợi
Giai đoạn 4: Duy trì & Cải tiến liên tục (Liên tục)			
Định kỳ hàng tháng	Đánh giá nội bộ 5S, chấm điểm từng khu vực	Ban chỉ đạo, Nhóm trưởng	Kịp thời phát hiện thiếu sót, điều chỉnh nhanh
Định kỳ hàng quý	Tổ chức cuộc thi “Khu vực 5S tốt nhất”, khen thưởng	Ban Giám đốc, Ban chỉ đạo	Tạo động lực thi đua, duy trì thói quen tốt

Hàng năm	Đưa 5S vào tiêu chí đánh giá nhân viên, tích hợp vào đào tạo nhân sự mới	Phòng Nhân sự	5S trở thành một phần văn hóa công ty
Liên tục	Khuyến khích ý tưởng cải tiến (Kaizen), ghi nhận và áp dụng	Toàn thể nhân viên	Hình thành văn hóa cải tiến liên tục

3.4. Dự kiến kết quả đạt được và rủi ro có thể gặp phải

3.4.1. Dự kiến kết quả đạt được

Nếu triển khai 5S đồng bộ, có sự cam kết của lãnh đạo và tham gia nghiêm túc của toàn thể nhân viên, công ty có thể đạt được:

Định lượng:

- Hiện thực hóa các mục tiêu SMART (giảm 50% thời gian tìm kiếm công cụ, giảm 30% tai nạn nhỏ, giảm 20% lỗi sản phẩm do môi trường, tăng 10% diện tích sàn hữu ích).

- Nâng cao năng suất nhờ giảm thao tác thừa, môi trường làm việc thuận lợi.

- Giảm chi phí sửa chữa, làm lại và chi phí tai nạn.

Định tính:

- Môi trường làm việc gọn gàng, sạch sẽ, an toàn và chuyên nghiệp.

- Ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của người lao động được nâng cao.

- Văn hóa làm việc khoa học, bền vững, hình thành “nề nếp nhà máy”.

- Hình ảnh, uy tín và năng lực cạnh tranh của công ty được củng cố trong mắt khách hàng quốc tế.

- Tạo nền tảng thuận lợi cho các công cụ Lean khác (Kaizen,

Kanban, TPM...).

3.4.2. Rủi ro và biện pháp khắc phục

- Phản kháng của nhân viên do ngại thay đổi, cho rằng mất thời gian. → Khắc phục: tăng cường truyền thông nội bộ, giải thích lợi ích thiết thực, cho công nhân tham gia xây dựng tiêu chuẩn 5S, lãnh đạo làm gương.

- Thiếu thời gian triển khai vì áp lực sản xuất. → Khắc phục: tích hợp 5S vào công việc thường ngày (5 phút vệ sinh cuối ca), đồng thời lãnh đạo cam kết dành quỹ thời gian định kỳ cho các hoạt động quy mô lớn.

- Nguy cơ “chìm phong trào” khi hết hứng khởi ban đầu. → Khắc phục: đưa tiêu chí 5S vào đánh giá công việc, gắn khen thưởng-kỷ luật; duy trì đánh giá định kỳ, thi đua “Khu vực 5S tốt nhất tháng/quý”; đào tạo nhân sự mới ngay từ đầu..

Tiểu kết Chương 3

Chương 3 đã đề xuất hệ thống giải pháp triển khai 5S tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam theo định hướng cải tiến liên tục và gắn kết với mục tiêu sản xuất tinh gọn. Các giải pháp tập trung trực tiếp vào việc khắc phục những hạn chế đã được chỉ ra ở Chương 2, bao gồm: tổ chức và nhân sự, đào tạo – truyền thông, các bước thực hiện chi tiết từ S1 đến S5, cùng kế hoạch hành động theo lộ trình cụ thể. Nếu được thực hiện nghiêm túc, chương trình 5S sẽ giúp công ty loại bỏ lãng phí, nâng cao hiệu suất, cải thiện môi trường làm việc và từng bước hình thành văn hóa cải tiến bền vững. Đây là tiền đề quan trọng để Yoke Apparel nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành may mặc xuất khẩu.

KẾT LUẬN

Đề án “Ứng dụng phương pháp 5S vào thực tiễn sản xuất tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam” được thực hiện nhằm đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp cải tiến, hướng đến xây dựng môi trường làm việc khoa học, an toàn, hiệu quả, qua đó nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh.

Trên cơ sở lý thuyết về quản trị chất lượng, sản xuất tinh gọn và 5S, đề án đã khẳng định vai trò nền tảng của 5S trong việc loại bỏ lãng phí, tạo lập kỷ luật lao động và thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục. Kinh nghiệm từ các doanh nghiệp dệt may trong và ngoài nước cho thấy, nếu triển khai đúng cách, 5S không chỉ cải thiện môi trường làm việc mà còn góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả sản xuất.

Phân tích tại Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam cho thấy 5S mới dừng ở nhận thức và hành động tự phát, thiếu tính hệ thống và duy trì. Những tồn tại xuất hiện ở cả năm tiêu chí: sàng lọc chưa triệt để, sắp xếp thiếu khoa học, vệ sinh còn hình thức, thiếu chuẩn duy trì, ý thức tự giác chưa cao. Nguyên nhân chủ yếu là thiếu cam kết từ lãnh đạo, hạn chế đào tạo và chưa có cơ chế kiểm tra – giám sát đồng bộ.

Để khắc phục, đề án đã đề xuất hệ thống giải pháp gồm: thành lập Ban chỉ đạo 5S, đẩy mạnh đào tạo – truyền thông, áp dụng chi tiết từng bước S1–S5, và triển khai lộ trình bốn giai đoạn (chuẩn bị, thí điểm, nhân rộng, duy trì – cải tiến). Nếu được thực hiện nghiêm túc với sự cam kết từ lãnh đạo và sự tham gia của toàn thể nhân viên, chương trình 5S sẽ giúp giảm lãng phí, nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng, tăng tinh thần và kỷ luật lao động, đồng thời củng cố hình ảnh chuyên nghiệp của công ty. Đây cũng là nền

tăng để áp dụng các công cụ Lean nâng cao hơn, hướng tới hệ thống sản xuất tinh gọn bền vững.

Tuy vậy, nghiên cứu còn hạn chế do phạm vi khảo sát chủ yếu ở một số phân xưởng và chưa triển khai thử nghiệm thực tế. Đây sẽ là hướng nghiên cứu tiếp theo, đồng thời gợi mở việc kết hợp 5S với các công cụ Lean khác như Kaizen, Kanban hay Cân bằng chuyền để đạt hiệu quả toàn diện.

Tóm lại, đề án không chỉ mang lại ý nghĩa thực tiễn cho Công ty TNHH Yoke Apparel Vietnam mà còn là tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp dệt may khác trong quá trình triển khai 5S và xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn tại Việt Nam.