

คู่มือส่งเสริมการปรับปรุง โรงงานขนส่งกระจายสินค้า (**KAIZEN** Guidebook)

改

善

活

動

การสร้างระบบส่งเสริมการปรับปรุง

การรับรู้สภาพปัจจุบันของโรงงานขนส่งกระจายสินค้า

แผนการปรับปรุง

การดำเนินการปรับปรุง

การประเมินผล บรรลุเป้าหมาย
ขยายผล ไปยังส่วนงานอื่น

เจตนาของการทำงานคู่มือนี้

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแทบตามไม่ทัน ไม่ว่าจะเป็นยุคเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์หรือวัฏจักรผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง เพื่อที่จะคงความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันกับนานาประเทศสูง และเพื่อยกระดับคุณค่าขององค์กร ในภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องสร้างการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) หรือผลักดันการเพิ่มประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์

การที่จะทำให้กลไกการทำงานของการบริหารห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ก็คือ การปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความผันแปรของปัจจัยต่างๆ นอกเหนือจากการบริหารจัดการ และการสร้างศักยภาพในการปรับปรุงให้กับพนักงานให้แข็งแกร่ง ยังต้องมีความคิดริเริ่มด้วยตนเอง เป็นทั้งผู้นำและผู้ทำการปรับปรุงเอง ซึ่งหมายถึง “ศักยภาพพนักงานขนส่งกระจายสินค้า”

และเพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับ “ศักยภาพพนักงานขนส่งกระจายสินค้า” ได้นั้น สิ่งสำคัญคือการลงมือทำกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า

สถาบันระบบโลจิสติกส์แห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Institute of Logistics System : JILS) ได้จัดทำ “คู่มือส่งเสริมการปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า” ขึ้นมาในปี 2007 เพื่อเป็นสื่อจุดประกายการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้าในภาคอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวางอยู่ ณ ปัจจุบัน

ในการใช้คู่มือเล่มนี้ แนะนำให้ขยายการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า (วัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว)

คู่มือนี้พร้อมไปด้วยเช็คลิสต์ต่างๆ “เช็คลิสต์เพื่อกระตุ้นพนักงานขนส่งกระจายสินค้าให้ตื่นตัว” “เช็คลิสต์เพื่อค้นพบปัญหา” รวมถึงเงื่อนไขความสามารถที่จำเป็นของหัวหน้างานที่จะเป็นผู้นำในการปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า

ยิ่งไปกว่านั้น จากแบบสอบถามที่ได้จัดขึ้นใน 188 บริษัท ในปี 2017 ได้สรุปเป็น 6 จุดสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า โดยได้มีการยกตัวอย่างจากองค์กรต่างๆ ให้เข้าใจมากขึ้น

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสำหรับการแก้ปัญหาของพนักงานขนส่งกระจายสินค้าและใช้เพื่อยกระดับการดำเนินกิจกรรมให้สูงขึ้นต่อไป

การสนับสนุนกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้าของ JILS มาใช้

▶ การพัฒนาบุคลากร

- อบรมการรับรองคุณสมบัติผู้ปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า
- สัมมนาในเรื่องการปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า

▶ ระบบการให้รางวัล

- การแข่งขันผลงานปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้าระดับประเทศญี่ปุ่น
- รางวัลการสร้างประสิทธิภาพการขนส่งกระจายสินค้า
 - รางวัลความมุ่งมั่นสร้างประสิทธิภาพการขนส่งกระจายสินค้า

▶ ผลงานกิจกรรมปรับปรุงที่ได้ดำเนินการมา

- รวมผลงานกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า
- การบรรยายถึงการส่งเสริมการปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า

▶ การนำเสนอผลงานการปรับปรุงที่ได้ดำเนินการมา

- จัดงานนำเสนอผลงานการปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้า (All-Japan)
- จัดงานนำเสนอผลงานการปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้า (แถบคันไซ, แถบชูบุ, แถบคิวชู)

▶ เครื่องมือสนับสนุน

- คู่มือส่งเสริมการปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า (คู่มือนี้)
- เช็คลิสต์วัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว
- เช็คลิสต์เพื่อค้นพบปัญหา
- ความสามารถที่จำเป็น (ความสามารถหลัก) สำหรับผู้นำ (Leader) การปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้า

คำนำ

การปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าคืออะไร

การปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานหลัก และงานรองภายในศูนย์กระจายสินค้า ได้แก่ การขนส่ง รับสินค้าเข้าคลัง ตรวจสอบสินค้า คัดแยก เก็บรักษา หยิบสินค้า บรรจุหีบห่อ ลำเลียง จัดเรียง จ่ายสินค้าออกจากคลัง จัดส่งถึงที่หมาย ซึ่งปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน เนื้องาน รวมถึงกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับ CS (Customer Satisfaction : ความพึงพอใจของลูกค้า) พร้อมทั้งยกระดับ ES (Employee Satisfaction : ความพึงพอใจของพนักงาน)

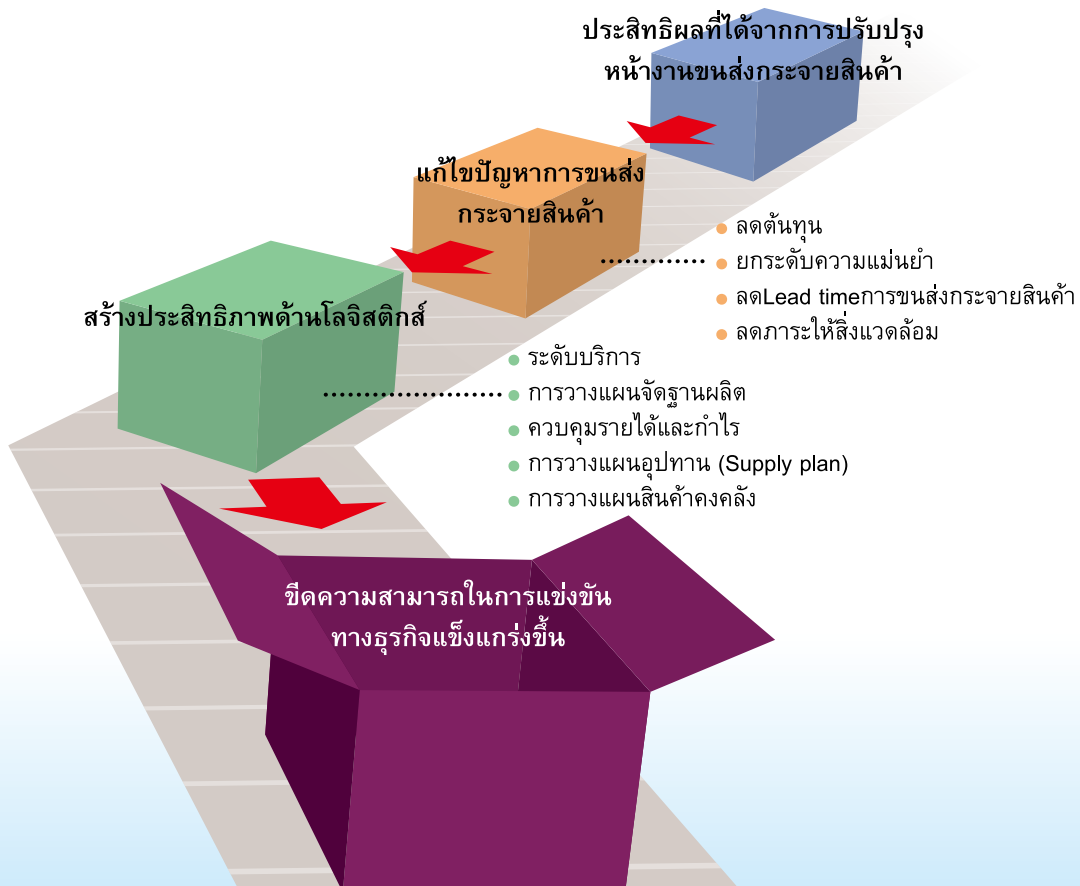
ประสิทธิผลที่ได้จากการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

[ยกระดับ CS-ES]

- ยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน
- ลดต้นทุนการทำงาน
- ยกระดับคุณภาพการขนส่งกระจายสินค้า
- ยกระดับความแม่นยำในการควบคุมตัวสินค้า
- ยกระดับความปลอดภัย
- ลดภาระให้สิ่งแวดล้อม

ผลที่ได้รับจากการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

จากผลสัมฤทธิ์ของการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ทำให้แก้ไขปัญหาต่างๆ ของการขนส่งกระจายสินค้าได้ ช่วยสร้างประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ส่งผลให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น และสามารถยกระดับคุณค่าองค์กรได้จริง



ขั้นตอนพื้นฐานของกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่ง

ขั้นตอนพื้นฐานของกิจกรรมปรับ

การสร้างระบบส่ง
เสริมการปรับปรุง

การรับรู้สภาพปัจจุบันของห
งานขนส่งกระจายสินค้า

แผนกา

การจำแนกประเภทของงาน

- ระบุเกี่ยวกับขอบเขต กลุ่มงาน แผนกที่เกี่ยวข้อง และบทบาทหน้าที่ของงานทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ “โลจิสติกส์” “การขนส่งกระจายสินค้า” “งานลำเลียงสินค้า”
- สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในตอนที่มีกรอบคอบรรณวมของโลจิสติกส์และการขนส่งกระจายสินค้า หรือตรวจเช็คส่วนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของกิจกรรมปรับปรุงหรือความสามารถของการขนส่งกระจายสินค้า

 >>> P.4~5

วัฏจักรการกระตุ้นหน้างานให้ตื่นตัว

- แบ่งกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ (“การตั้งข้อสังเกตและการจับประเด็นปัญหา” “กิจกรรมปรับปรุง” “การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและการขยายผลไปยังส่วนงานอื่น” “การประเมินผลและให้รางวัล”) และระบุถึงจุดสำคัญของแต่ละขั้นตอน
- แนะนำให้ตรวจเช็คขั้นตอนและวัฏจักร (ขั้นตอนการไหลและการหมุนเวียน) ของกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า และขยายการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงตามวงจรมัน

 >>> P.6~7

6 มุมมองเพื่อให้บรรลุและเกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

- ได้มีการระบุถึงจุดสำคัญที่ต้องนำไปใช้ในภาพรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุและเกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า โดยยกตัวอย่างผลงานขององค์กรที่เคยทำมาแยกออกเป็น 6 มุมมอง (“การพัฒนาบุคลากร” “การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย” “การสร้างระบบและกลไก” “โครงสร้างองค์กรและระบบองค์กร” “แบบธรรมเนียมบริษัทและการติดต่อสื่อสาร” “การประสานงานระหว่างองค์กร”)
- สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในตอนที่มีสภาพปัจจุบันหรือพิจารณามาตรการดำเนินการของกิจกรรมปรับปรุงในภาพรวมองค์กร

 >>> P.8~11

เช็คลิสต์วัฏจักรการกระตุ้นหน้างานให้ตื่นตัว

- เป็นเช็คลิสต์ที่แสดงระดับการดำเนินการกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า (20 หัวข้อ) ตามวัฏจักรการกระตุ้นหน้างานให้ตื่นตัวออกเป็น 4 ส่วน
- สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อวินิจฉัยถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของกิจกรรมปรับปรุงของบริษัทตน หรือขั้นตอนกิจกรรม (ก่อนทำกิจกรรม, ช่วงแรก, ปฏิบัติ, กระตุ้นให้ตื่นตัว)

 >>> P.12~13

กระจายสินค้าและการใช้คู่มือนี้ให้เกิดประโยชน์

ปรุงร้งหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

รรับปรุง

การดำเนินการปรับปรุง

การประเมินผล บรรลุเป้าหมาย
ขยายผลไปยังส่วนงานอื่น

หัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในหน้างานขนส่งกระจายสินค้า กิจกรรมปรับปรุง และ KPI

- ระบุถึงหัวข้อปัญหาในงานโลจิสติกส์ (จัดส่ง รับเข้าและส่งมอบ ตรวจสอบ ขนเข้า เก็บรักษา จัดแยก หยิบจ่าย บรรจุ ห่อสินค้า ฯลฯ) และยกตัวอย่างสิ่งที่ได้ลงมือปฏิบัติในกิจกรรมปรับปรุง
- สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในตอนที่ตรวจเช็คลำดับขั้นตอนของกิจกรรมปรับปรุงในงานเป้าหมายที่ได้มีการจัดระเบียบตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ปัญหา โจทย์ที่ต้องแก้ไข มาตรการปรับปรุง มาตรการส่วนการประเมินผล หรือในตอนที่กำหนดรายละเอียดของแผนของกิจกรรม

 >>> P.14~17

เช็คคลิสต์เพื่อค้นพบปัญหา

- เป็นเช็คคลิสต์ที่แสดงระดับการดำเนินการในงานหรือการบริหารจัดการหน้างานขนส่งกระจายสินค้า (20 ข้อ) ออกเป็น 4 ขั้นตอน
- สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตอนที่ค้นหาปัญหาในหน้างานขนส่งกระจายสินค้าของบริษัทตน หรือรับรู้ถึงขั้นตอนกิจกรรม (ก่อนทำกิจกรรม, ช่วงแรก, ปฏิบัติ, กระตุ้นให้ตื่นตัว)

 >>> P.18~19

ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้นำ (Leader) การปรับปรุงที่หน้างานขนส่งกระจายสินค้า

- ระบุถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้นำการปรับปรุงที่หน้างานขนส่งกระจายสินค้า (“ความสามารถในการรับรู้สภาพปัจจุบัน” “ความสามารถในการวางแผนงานปรับปรุง” “ความสามารถในการดำเนินการปรับปรุง” “ความสามารถในการประเมินผลและบรรลุเป้าหมาย”) และรายละเอียดของความสามารถแต่ละอย่าง (ความสามารถหลัก)
- จากการที่ได้วิเคราะห์ตนเองถึงความสามารถหลักนี้ จะช่วยให้สามารถรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง จึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองหรือวางแผนการฝึกการเรียนรู้ของตนหลังจากนี้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของตน

 >>> P.20

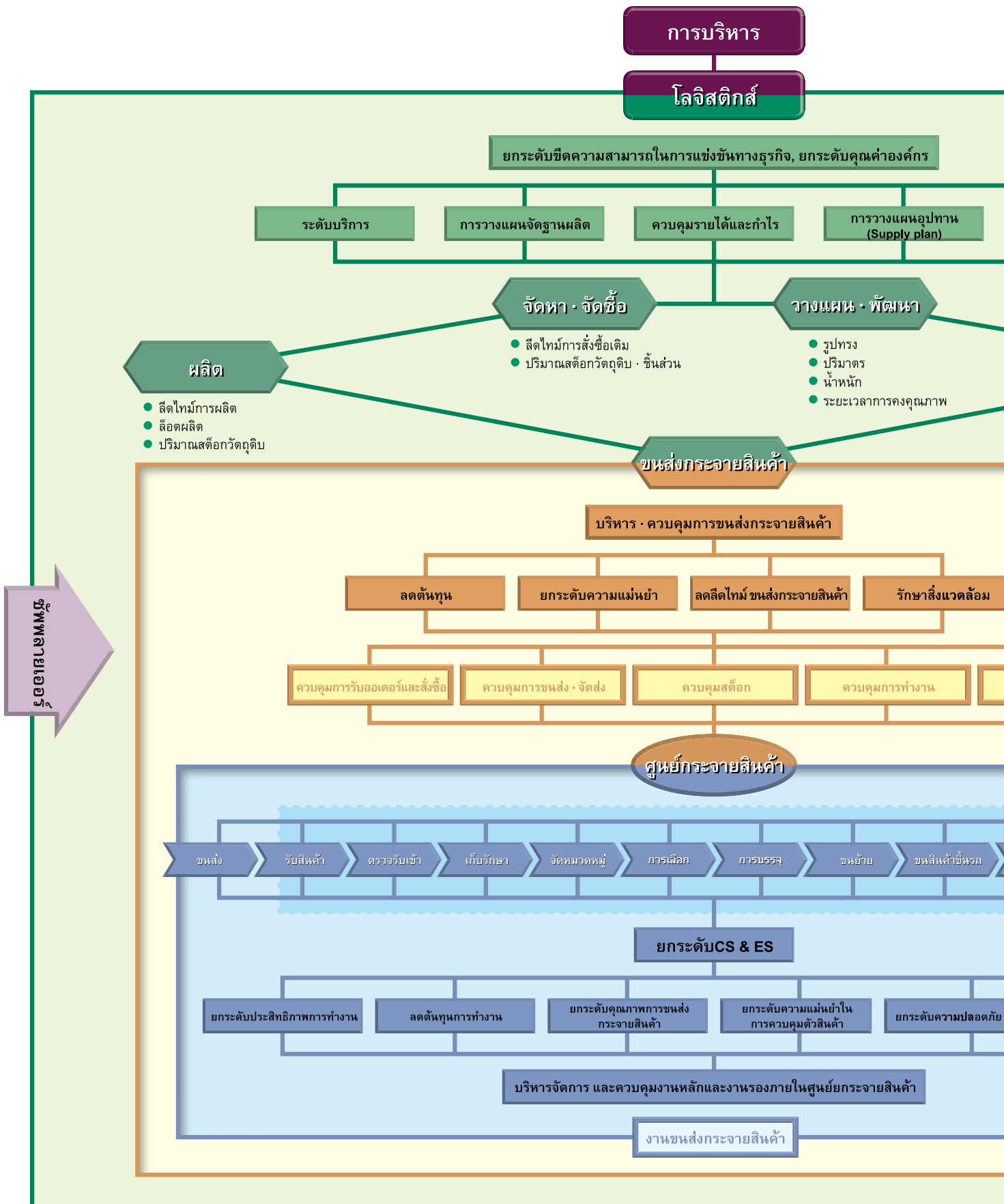
ประเด็นปัญหาที่พบบ่อยในหน้างานขนส่งกระจายสินค้า และตัวอย่างที่มองเห็นได้ของผลงานที่ได้ดำเนินการปรับปรุง

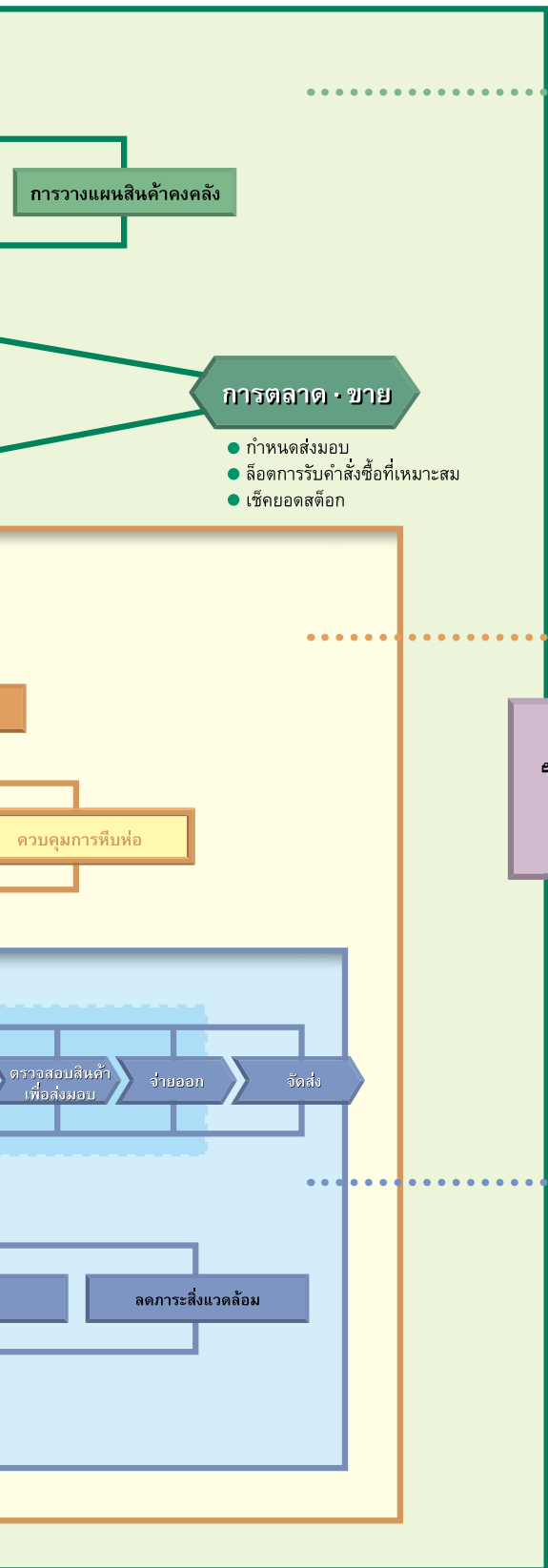
- ระบุถึงหัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในหน้างานขนส่งกระจายสินค้า และยกตัวอย่างการดำเนินการปรับปรุงเป็นภาพให้เข้าใจง่าย
- สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในฐานะข้อมูลในการตั้งข้อสังเกตเพื่อค้นพบปัญหาในกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า และยังใช้ในการวางแผนแนวทางปรับปรุงได้ด้วย

 >>> P.21~29

การจำแนกประเภทของงาน

คู่มือนี้จำแนกประเภทของงานออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ โลจิสติกส์ การขนส่งกระจายสินค้า และงานลำเลียงสินค้า ถือว่าการขนส่งกระจายสินค้า เป็นหมวดงานหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบของโลจิสติกส์ ซึ่งในหมวดงานการขนส่งกระจายสินค้านั้น มีงานหลักและงานรองที่เกิดขึ้นภายในศูนย์กระจายสินค้า เรียกว่างานเหล่านี้ว่า งานลำเลียงสินค้า คู่มือนี้จัดตำแหน่งของการปรับปรุงงานลำเลียงสินค้า (ส่วนที่เป็น หัวข้อศูนย์กระจายสินค้าในแผนภูมิด้านล่าง) ให้เป็นการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า





[การจำแนกประเภทของงาน]

โลจิสติกส์	
ขอบเขต	ขอบเขตครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนและพัฒนา, ผลิต, ขนส่งกระจายสินค้า การตลาด การขาย
กลุ่มงาน	วางแผนและพัฒนา, จัดหาและจัดซื้อ, ผลิต, ขนส่งกระจายสินค้า, การตลาดและการขาย
แผนกที่เกี่ยวข้อง	เป็นการประสานงานกับทุกส่วนงาน (ประสานงานกับซัพพลายเออร์และบริษัทลูกค้า)
บทบาทหน้าที่	ระดับบริการ, วางแผนฐานผลิต, กำกับดูแลรายรับและกำไร, วางแผนส่ง, วางแผนสินค้าคงคลัง เป็นต้น

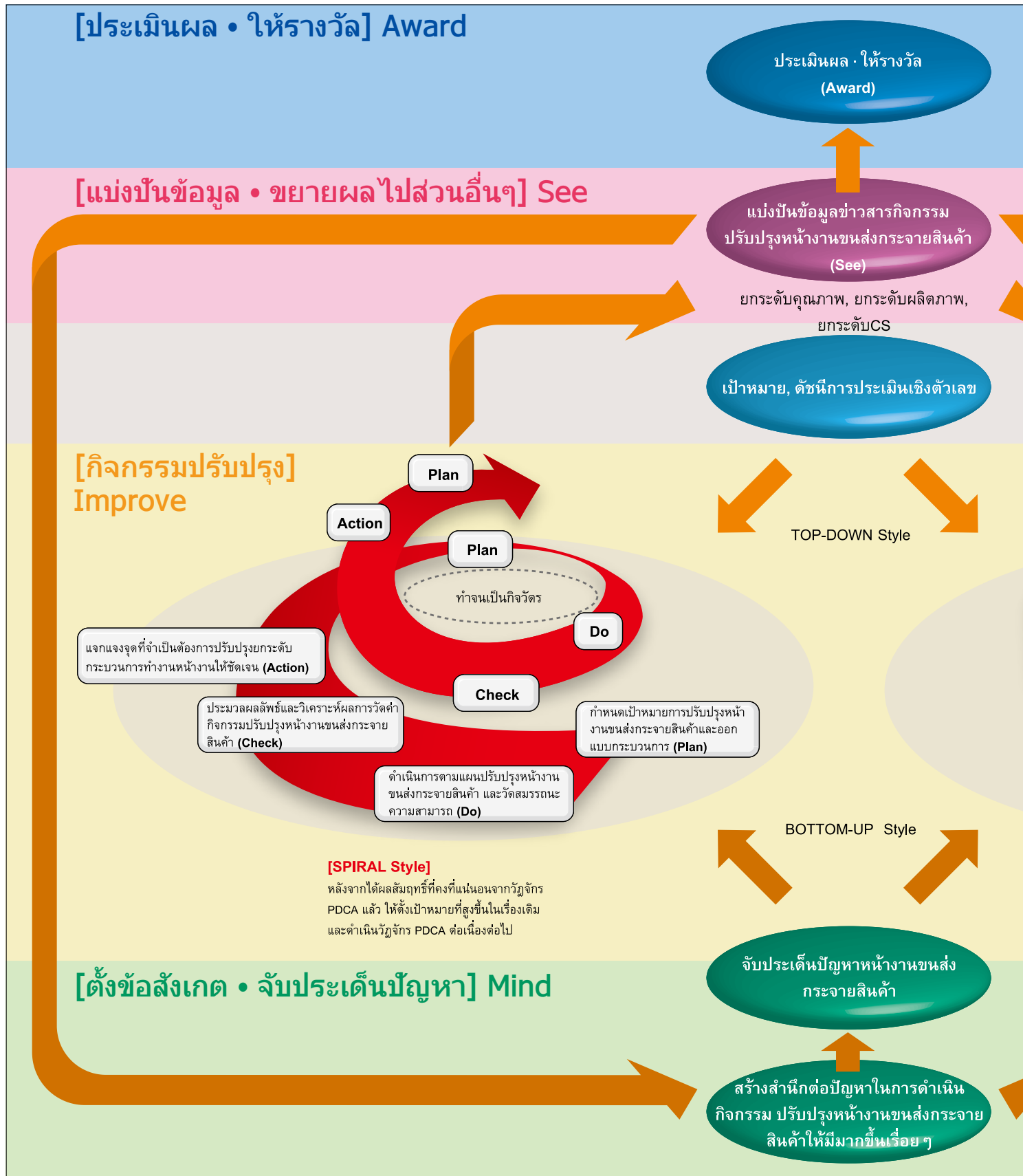
การขนส่งกระจายสินค้า	
ขอบเขต	ขอบเขตครอบคลุมกระบวนการและภารกิจด้านขนส่งกระจายสินค้า หลากๆ หมวด
กลุ่มงาน	ควบคุมดูแลการรับคำสั่งซื้อและการสั่งซื้อ, ควบคุมดูแลการขนส่งและจัดส่งถึงที่หมาย, ควบคุมสินค้าคงคลัง, ควบคุมการทำงาน, ควบคุมการบรรจุหีบห่อ
แผนกที่เกี่ยวข้อง	แผนกโลจิสติกส์/ขนส่ง-จัดส่ง
บทบาทหน้าที่	ลดต้นทุน, ยกระดับความแม่นยำ, ลดเวลาการขนส่งกระจายสินค้า, ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

ขนส่งกระจายสินค้า	
ขอบเขต	ทำงานสำเร็จเสร็จสิ้นณจุดปฏิบัติงาน (หน้างาน) แห่งเดียว, กลุ่มงานย่อยเป็นกลุ่มเป้าหมาย
กลุ่มงาน	ขนส่ง, รับสินค้า, ตรวจสอบรับเข้า, เก็บรักษา, จัดหมวดหมู่, การเลือกการบรรจุ, ขนย้าย, ขนสินค้าขึ้นรถ, ตรวจสอบสินค้าเพื่อส่งมอบ, จ่ายออก, จัดส่ง
แผนกที่เกี่ยวข้อง	ศูนย์กระจายสินค้า
บทบาทหน้าที่	ยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน, ลดต้นทุนการทำงาน, ยกระดับคุณภาพการขนส่งกระจายสินค้า, ยกระดับความแม่นยำในการควบคุมตัวสินค้า, ยกระดับความปลอดภัย, ลดการให้สิ่งแวดล้อม

วัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว

วัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้าออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมปรับปรุงที่เหมาะสมกับขั้นตอนนั้น ๆ

คู่มือนี้ส่งเสริมให้นำกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้าไปดำเนินการ และขยายผลตามวัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว การปรับปรุงพนักงานจะเป็นตัวจุดประกายให้เราตั้งข้อสังเกต จับประเด็นปัญหา และดำเนินกิจกรรมปรับปรุงเพื่อแก้ไขประเด็นปัญหาเหล่านั้น เมื่อได้ผลสัมฤทธิ์ก็นำมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันและขยายผลไปยังส่วนอื่นๆ สิ่งสำคัญคือ การสร้างสิ่งที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการตั้งข้อสังเกต การจับประเด็นปัญหา นำไปสู่การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงพนักงานขนส่งกระจายสินค้าจนเป็นกิจวัตรอยู่ตัว ดำเนินการควบคู่ไปกับการประเมินผลงานและการชมเชยให้รางวัลทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การปรับปรุงที่ทวีผลยิ่งขึ้น



การตั้งข้อสังเกต การสำรวจประเด็นปัญหา (Mind) :

เป็นขั้นตอนการสำรวจสภาพที่ยังไม่ทำกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าโดยทำความเข้าใจถึงความจำเป็นของการปรับปรุง จักรวรรดิปัญหาได้ว่า มีปัญหาอยู่ที่ใด ซึ่งขั้นตอนต้องการสร้างจุด พลิกผันที่นำไปสู่กิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การขยายผลไปยังส่วนงานอื่น (See) :

เป็นขั้นตอนการนำเอาผลสัมฤทธิ์สภาพที่ได้ผ่านการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าอย่างต่อเนื่องมาแบ่งปัน รับรู้ร่วมกัน แล้วขยายผลไปยังส่วนงานอื่น ใช้ผลสัมฤทธิ์นี้เป็นจุดเปลี่ยนและเผยแพร่กิจกรรมนี้ไปยังส่วนงานอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องการให้เกิดการเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าเรื่องใหม่ๆ

กิจกรรมปรับปรุง (Improve) :

เป็นขั้นตอนลงมือปฏิบัติกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าด้วยวัฏจักร PDCA Cycle ที่ผ่านการตั้งเป้าหมายที่ถูกต้องเหมาะสม และการจับประเด็นได้อย่างมีแบบแผน ในภาวะที่มีการสำรวจจุดที่เป็นปัญหา และได้ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องการให้ผลสัมฤทธิ์จากกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า และการทำกิจกรรมปรับปรุงฯ จนเป็นกิจวัตร

การประเมินผล และให้รางวัล (Award) :

เป็นขั้นตอนการจัดประเมินผลและให้รางวัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากผลสัมฤทธิ์การปรับปรุงที่มาจากแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกัน ซึ่งเป็น ขั้นตอนวางแผนยกระดับแรงจูงใจการทำงานกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้ต้องการให้ได้รับการชื่นชม ยกย่องในวงกว้างทั้งจากภายนอกองค์กร ไม่หยุดอยู่เพียงภายในบริษัทของตน

[จุดสำคัญเพื่อสร้างวัฏจักรที่ทำเป็นกิจวัตรประจำ]

[การประเมินผล และให้รางวัล]

การพัฒนาตนเอง (บริษัทของตน) • การให้คำแนะนาระหว่างกัน และกัน

- ระบบประเมินผลภายในบริษัท
- เผยแพร่ข่าวสารไปสู่ภายนอก
- การประเมินผลจากองค์กรภายนอก

[การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร • การขยายผลไปยังส่วนงานอื่น]

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร: ● การเก็บส่งสมฐานข้อมูลการปรับปรุง
 ● นำเสนอผลงานภายในบริษัท, ภายในกลุ่ม

การขยายผลไปยังส่วนงานอื่น: ● ทำจนเป็นกิจวัตร ⇒ จัดทำเป็นคู่มือ

[กิจกรรมปรับปรุง]

การสนับสนุนจากองค์กร : ● ความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูง

การอบรม : ● อบรมบ่มเพาะบุคลากร

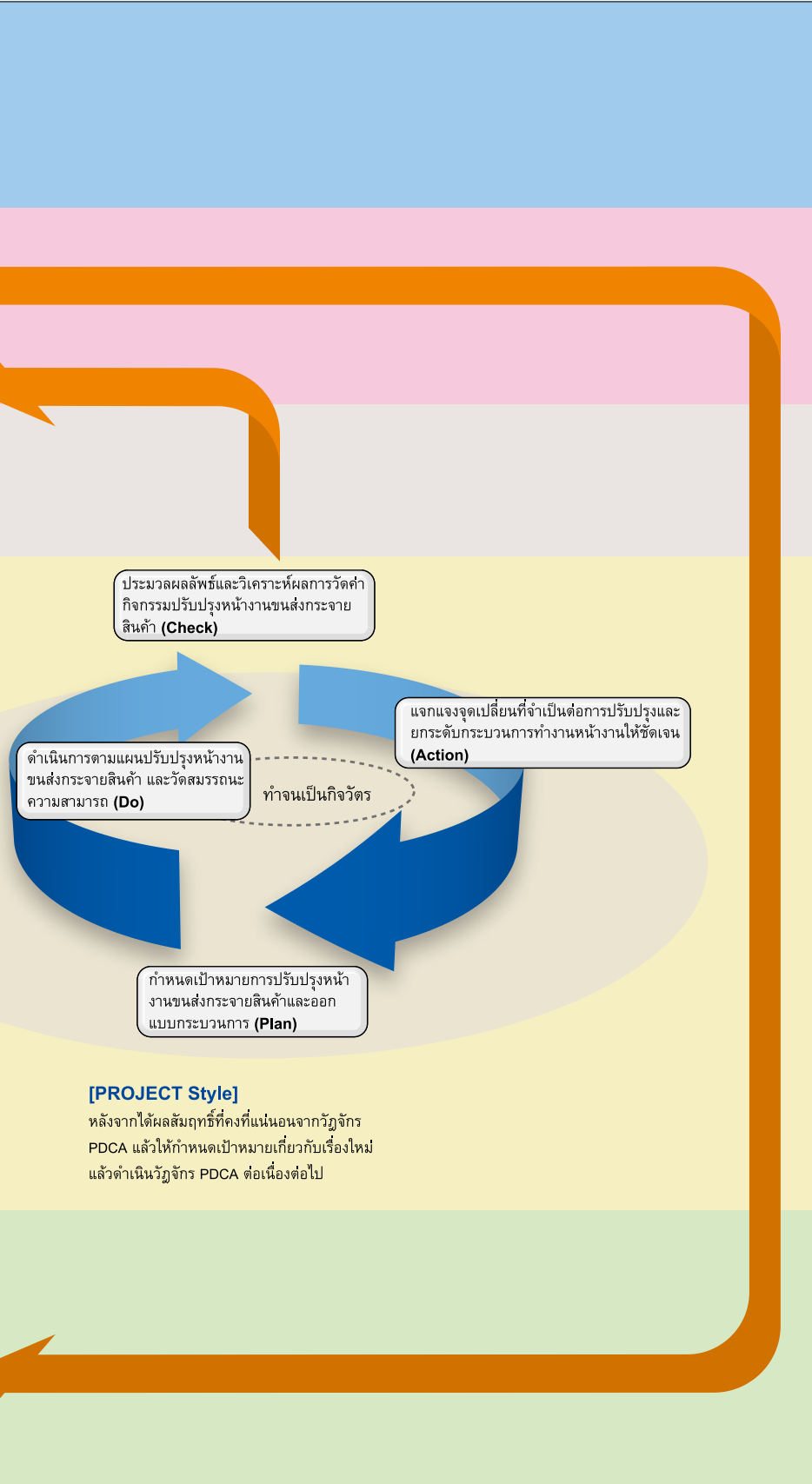
ปัจจัยแวดล้อมที่ทำงาน : ● สิ่งที่ดีให้ทุกคนมีส่วนร่วม
 ● ปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยให้กิจกรรมทำได้
 ต่อเนื่องและอยู่ตัวจนเป็นกิจวัตร

การสร้างให้เป็นกิจวัตร : ● จัดทำเป็นมาตรฐาน

[การตั้งข้อสังเกต • การสำรวจประเด็นปัญหา]

บุคลากร : ● ความต้องการที่จะทำการปรับปรุงหน้างาน

ปัจจัยแวดล้อม : ● มีปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อให้ดำเนินการปรับปรุงหน้างานมาปฏิบัติได้สะดวก



[PROJECT Style]

หลังจากได้ผลสัมฤทธิ์ที่คงที่แน่นอนจากวัฏจักร PDCA แล้วให้กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับเรื่องใหม่ แล้วดำเนินวัฏจักร PDCA ต่อเนื่องต่อไป

6 มุมมองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการกระตุ้นกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้ดีขึ้น

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการกระตุ้นกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้ดีขึ้นได้นั้นจำเป็นต้อง “ดำเนินการปรับปรุงในภาพรวมทั้งองค์กร” โดยสิ่งสำคัญคือต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยยึดตามผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับสูง แล้วจัดโครงสร้างหรือระบบงานเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงขึ้น

สถาบันระบบโลจิสติกส์แห่งประเทศไทยที่สร้างขึ้นเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ ได้จัดทำแบบสอบถามและสำรวจสอบถามกับองค์กรที่ได้จัดกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า แล้วสรุปประเด็นสำคัญที่จะช่วยบรรลุเป้าหมายและเกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าออกเป็น 6 มุมมอง ซึ่งจะอธิบายโดยยกตัวอย่างผลงานขององค์กรให้ด้วย

6 มุมมองที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการกระตุ้นกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้ดีขึ้น

การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย	โครงสร้างองค์กรและระบบองค์กร	การสร้างระบบและกลไก
การพัฒนาบุคลากร	ธรรมเนียมปฏิบัติของบริษัทและการติดต่อสื่อสาร	การประสานงานระหว่างองค์กร



การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย

ไม่ใช่เพียงแค่กลยุทธ์ระดับบริษัทเท่านั้น แต่สิ่งที่ขาดเสียมิได้คือการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า จำเป็นต้องสื่อสารให้เข้าใจเหมือนกันอย่างทั่วถึงตั้งแต่ระดับชั้นบริหารจนถึงระดับพนักงานหน้างาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

จุดสำคัญในการผลักดัน

- กำหนดนโยบายหรือเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายในองค์กร
- กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างเป็นรูปธรรม และกำหนด KPIs (Key Performance Indicators) : ดัชนีชี้วัดประเมินผลงานสำคัญ) ขึ้น
- อาศัยการพูดคุยประจำวันแจ้งให้ทราบถึงนโยบายหรือเป้าหมายอย่างทั่วถึงในบริษัท พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจถึงความหมายของ KPIs เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติและนำไปใช้ในกิจกรรมปรับปรุง
- ไม่ปล่อยให้เป็นที่หน้าที่ของหน้างานอย่างเดียว ระดับชั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับสูงต้องให้ความใกล้ชิดกับหน้างานขนส่งกระจายสินค้าอย่างจริงจัง ฟังเสียงความคิดเห็นของหน้างาน ปฏิบัติโดยแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่มีเป้าหมายเดียวกัน
- ตรวจสอบเช็คแนวโน้มของ KPIs โดยผู้เกี่ยวข้องไปพร้อมกับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่างผลงาน : รับรูนโยบายและเป้าหมายที่เหมือนกันโดยพูดคุยโดยตรงอย่างต่อเนื่อง

(ประเภทธุรกิจ : บริษัทลูกโลจิสติกส์)

- ในบริษัท A นโยบายหรือเป้าหมายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงจะถูกรวบรวมโดยหน่วยงานผลักดันการปรับปรุง และถูกกำหนดโดยการอนุมัติของประธานบริษัท
- ผลงานของการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าจะคำนึงถึงการสะท้อนต่อ “ต้นทุน” และ “คุณภาพ” โดยกำหนด “อัตราการลดต้นทุน” และ “จำนวนเรื่องเคลม” เป็น KGIs (Key Goal Indicators : ดัชนีชี้วัดการบรรลุเป้าหมายสำคัญ)
- ในศูนย์โลจิสติกส์ทั่วประเทศจะเดินหน้ากิจกรรมปรับปรุงโดยกำหนด KPIs (Key Performance Indicators : ดัชนีชี้วัดประเมินผลงานสำคัญ) เพื่อลดต้นทุนและกำจัดเคลมจากลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย KGIs
- นโยบายและเป้าหมายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างาน จะต้องรับรู้อย่างทั่วถึงเหมือนกันโดยสร้างโอกาสให้หัวหน้าศูนย์โลจิสติกส์พูดคุยกับพนักงานได้โดยตรง
- หัวหน้าศูนย์โลจิสติกส์จะเข้าร่วมในกิจกรรมปรับปรุงระดับกลุ่มย่อยเท่าที่สามารถทำได้เพื่อชี้แนะถึงการปรับปรุง และแจ้งให้ทราบถึงสถานะความคืบหน้าการปรับปรุงของแต่ละหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้ทราบอย่างทั่วถึงในประชุมก่อนเริ่มงานเช้าหรือประชุมก่อนเริ่มงานบ่ายในแต่ละวัน
- นโยบายและเป้าหมายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าจะต้องถ่ายทอดอย่างทั่วถึงตั้งแต่คณะผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับสูงจนถึงสต๊าฟที่หน้างาน และสร้างสภาพแวดล้อมให้การปรับปรุงเดินหน้าต่อไปได้โดยการพูดคุยอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างองค์กรและระบบองค์กร

กำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานเฉพาะที่บริหารจัดการกิจกรรมปรับปรุงทั้งองค์กรขึ้น ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้คล่อง ทั้งการสนับสนุนหรือควบคุมแต่ละงานปรับปรุงที่หน้างานขนส่งกระจายสินค้า เสนอแผนการพัฒนาคอลลาจ หรือขยายผลที่ได้จากการปรับปรุงไปยังส่วนงานอื่น เป็นต้น

จุดสำคัญในการผลักดัน

- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าทั่วทั้งบริษัท ผู้จัดการระดับสูงจะต้องเข้าร่วมอย่างจริงจังและผลักดันแบบบนลงล่าง
- ไม่เพียงแต่ที่อุปทานเท่านั้น ต้องก่อให้เกิดแบบอย่างขึ้นบนคู่กัน ไป โดยต้องมีจิตสำนึกในเป้าหมายเดียวกันจากผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงาน
- กำหนดหน่วยงานที่บริหารจัดการกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าทั้งบริษัท หรือผู้รับผิดชอบการปรับปรุงเฉพาะ หรือผู้รับผิดชอบที่คาบงานปรับปรุงด้วยในแต่ละฐานโลจิสติกส์ต่างๆ
- ผู้รับผิดชอบการปรับปรุงจะต้องควบคุมหรือช่วยเหลือกิจกรรมปรับปรุงที่หน้างานขนส่งกระจายสินค้า พร้อมกับประสานงานกับผู้จัดการระดับสูงโดยการโฮนโฮ (รายงาน แจ้งข่าวสาร ปรีกษา)
- ขอบเขตงานของผู้รับผิดชอบการปรับปรุงจะมีกว้างและหลากหลาย ดังนั้นต้องจัดแบ่งให้หลายคนเพื่อขับเคลื่อนเดิมนำให้ได้ตามแผนงาน
- ผู้จัดการระดับสูงต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้รับผิดชอบการปรับปรุงทำกิจกรรมได้ง่าย

ตัวอย่างผลงานขององค์กร : กำหนดผู้รับผิดชอบการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าเฉพาะ

(ประเภทธุรกิจ : บริษัทโลจิสติกส์)

- ในบริษัท B ได้กำหนดผู้รับผิดชอบการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าเฉพาะโดยให้ทำงานบริหารจัดการด้วย 3 คนและให้บริหารจัดการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าภายในบริษัท เพื่อผลักดันกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าภายในบริษัท
 - เนื้อหาของของผู้รับผิดชอบเฉพาะนั้นมีหลากหลายแขนง เช่น สอนชี้แนะการปรับปรุงโดยยึดตาม KPIs ที่หน้างานขนส่งกระจายสินค้า บริหารจัดการกิจกรรมกลุ่มย่อยทั้งภายในบริษัท ทำหน้าที่วิทยากรอบรมในบริษัทเกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ประเมินและให้รางวัลแก่ผลงานของแต่ละกิจกรรมปรับปรุง และช่วยเหลือต่อการนำเสนอผลงานภายนอกบริษัท เป็นต้น
- (ประเภทธุรกิจ : บริษัทลูกโลจิสติกส์)**
- ในบริษัท C ได้กำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะ 2 คนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทั้งบริษัทเกี่ยวกับงานปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้า และผู้รับผิดชอบงานปรับปรุงในแต่ละฐานการผลิต 1 คน (คาบงานที่ทำอยู่ประจำ) แล้วผลักดันการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้เดินหน้าต่อไป
 - ผู้รับผิดชอบเฉพาะจะประสานกับผู้รับผิดชอบของแต่ละฐานการผลิต ควบคุมความคืบหน้าของกิจกรรมปรับปรุงไปพร้อมกับผลักดันงานปรับปรุงด้วยกัน อีกทั้ง มีหน้าที่จัดการประชุมเรียนรู้ทุกเดือน หรือช่วยเหลือตอนที่นำเสนอผลงานตัวอย่างการปรับปรุงที่ยอดเยี่ยมในแต่ละฐานการผลิตในที่ประชุมนำเสนอผลงานภายในและนอกบริษัท

การสร้างระบบ และกลไก

จัดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานและวิธีการดำเนินการปรับปรุงหน้างานภายในและภายนอกบริษัท ซึ่ง จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า นอกจากนี้การสร้างระบบหรือกลไก ต่างๆ ที่ช่วยผลักดันกิจกรรมปรับปรุงให้เกิดการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขึ้น

จุดสำคัญในการผลักดัน

- จัดประชมนำเสนอผลงานตัวอย่างการปรับปรุง ที่ทำมาขึ้นในบริษัททุกปี เพื่อให้รับทราบผลการ ปรับปรุงอย่างทั่วถึงเหมือนกันทั้งบริษัท และขยาย ผลกิจกรรมไปยังส่วนงานอื่นเพื่อปรับปรุงต่อไป
- สร้าง “ความตั้งใจ” ของพนักงานให้เกิดขึ้นผ่าน ทางการให้รางวัลหรือตอบแทนต่อตัวอย่างผลงาน ปรับปรุงที่ยอดเยี่ยม หรือนำไปลงในวารสารของ บริษัท หรือติดตามบอร์ดประกาศ เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงให้สูงขึ้นอีก
- เผยแพร่ตัวอย่างผลงานปรับปรุงที่ยอดเยี่ยมใน บริษัทในที่ประชมนำเสนอผลงานนอกบริษัท
- นำผลของกิจกรรมปรับปรุงไปสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ ระบบบริหารงานบุคคล (เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง)
- ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนและบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมปรับปรุง โดยกำหนดระบบหรือกลไก หลายอย่างที่สนับสนุนกิจกรรมปรับปรุง

ตัวอย่างผลงานขององค์กร : จัดประชุมรายงานตัวอย่างผลงานปรับปรุงและ ประเมินผลการปรับปรุง

(ประเภทธุรกิจ : ธุรกิจขายปลีก)

- ในบริษัท D จะจัดประชุมรายงานร่วมกันกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง (นำเสนอผลงานที่ได้ ปรับปรุงมา) ปีละ 3 ครั้ง ซึ่งในที่ประชุมรายงานจะมององค์กรที่เกี่ยวข้อง 5-10 บริษัทมา ร่วม และนำเสนอตัวอย่างผลงานที่ได้ดำเนินการไปในบริษัทตน โดยผู้เข้าร่วมจะมีตั้งแต่ ผู้จัดการระดับสูงไปจนถึงผู้รับผิดชอบหน้างาน การประชุมรายงานนี้จะมีหน่วยงานขับเคลื่อนการปรับปรุงเป็นหลักในการจัดขึ้นทุกปี
- จุดมุ่งหมายของการนำเสนอตัวอย่างผลงานปรับปรุงในที่ประชุมนี้ เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นในหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้แก่ผู้จัดการระดับสูงหรือผู้ที่ควบคุมดูแลได้ รับทราบ และถือว่าเป็นปัญหาของภาพรวมขององค์กรในการที่จะสร้างกลไกให้เกิดการ ประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบหน้างานขนส่งกระจายสินค้านี้มีอำนาจและระบบทำงานที่ช่วยในการแก้ปัญหาเหล่านั้น
- ในที่ประชุมรายงาน จะมีการเลือกผู้ได้รับรางวัลดีเด่น (ผลงานที่สามารถดึงดูดใจผู้ได้ฟัง) โดยการลงคะแนนจากผู้ร่วมงาน และจะมีการมอบใบประกาศและเงินรางวัลตามลำดับ รางวัลที่ได้รับ
- การจัดประชุมรายงานนี้จะก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุง และเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานเนื่องจาก “ผู้รับผิดชอบหน้างานจะเป็นตัวหลักสำคัญ” นั่นเอง

การพัฒนา บุคลากร

แม้แต่ในองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ยังให้ความสำคัญที่สุดในเรื่องการ พัฒนาบุคลากรที่สามารถทำการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ได้ ดังนั้นในการที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนและ บรรลุเป้าหมายของกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า ได้ จำเป็นที่ต้องพัฒนาหัวหน้างานและสร้างผลงานให้ เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

จุดสำคัญในการผลักดัน

- หน่วยงานโลจิสติกส์และหน่วยงานบุคคลต้องให้ ความร่วมมือกัน จัดทำระบบสำหรับอบรมบุคลากร ของโลจิสติกส์หรือจัดทำโปรแกรมการพัฒนา บุคลากรโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับระบบการ ฝึกอบรมของระดับบริษัท ไปพร้อมกันด้วย
- แบ่งแยกระหว่างการอบรมที่สามารถจัดได้และ ไม่สามารถจัดได้ภายในบริษัท โดยใช้ประโยชน์ จากการอบรมนอกบริษัท
- ให้ความรู้ที่จำเป็นหรืออบรมกลวิธีเทคนิคการ ปรับปรุงให้สอดคล้องในแต่ละขั้นของขั้นตอนการ ปรับปรุงหน้างานผลิต (รับรู้สภาพปัจจุบัน, ค้นพบ ปัญหา, วางแผนปรับปรุง, ดำเนินการ, ประเมิน ผล, บรรลุเป้าหมาย, ขยายผลไปยังส่วนงานอื่น)
- การได้สอนคือการได้เรียนรู้ ดังนั้นจะกำหนด ให้พนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการอบรมและ ปฏิบัติกลวิธีเทคนิคการปรับปรุงมาแล้ว ได้มี โอกาสทำหน้าที่วิทยากรของการอบรมภายใน บริษัท
- จะตั้งงบประมาณการฝึกอบรมไว้ทุกปี เพื่อคงไว้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างผลงาน : พัฒนาศักยภาพด้วยระบบการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน

(ประเภทธุรกิจ : บริษัทลูกโลจิสติกส์)

- ในบริษัท E จะตั้งแผนกำหนดการทั้งปีโดยยึดระบบอบรมอย่างมีแบบแผนที่แยกเป็น อบรมรวม แยกตามตำแหน่ง และแยกตามงาน โดยจะใช้ทั้งการเข้าร่วมอบรม ไปจนถึง e-Learning สร้างระบบที่ให้เกิดการเรียนรู้ในพนักงานทุกคนตั้งแต่พนักงานเข้าใหม่ไป จนถึงประธานบริษัท
- สำหรับการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า จะอบรมด้วยกลวิธีเทคนิคการปรับปรุง และกลวิธีต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น “7 เครื่องมือ QC” “กิจกรรมกลุ่มย่อย” “ฝึกปรับปรุงจริงโดยใช้ IE” เป็นต้น
- ในการอบรมภายในบริษัท จะกำหนดให้พนักงานระดับกลางขึ้นไปที่มีประสบการณ์สูงทำ หน้าที่วิทยากร สอนองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหน้างาน ซึ่งจะส่งผลให้ตัวของ พนักงานที่เป็นวิทยากรเองเกิดการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นด้วย
- เพื่อสร้างเวทีการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้เกิดขึ้น ต้องไม่ดำเนินการเพียง แค่นำพนักงานโลจิสติกส์เท่านั้น แต่จะต้องสร้างระบบที่ทำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงาน บุคคล แล้วขยายผลให้เกิดระบบกลไกทั่วทั้งบริษัท

ธรรมเนียมปฏิบัติของบริษัทและการติดต่อสื่อสาร

เพื่อสร้างการติดต่อสื่อสารอย่างราบรื่นให้เกิดขึ้นจริง สิ่งสำคัญคือต้องดำเนินการด้วยรูปแบบต่างๆ อย่างยืดหยุ่น สิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นทีมเวิร์คของพนักงานหรือในการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวในการปรับปรุง

จุดสำคัญในการผลักดัน

- เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับสูงซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันกิจกรรมปรับปรุง ดังนั้นการสร้างโอกาสการพบปะพูดคุย โดยการเดินเข้าไปที่หน้างานขนส่ง กระจายสินค้าอย่างจริงจัง
- สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นทั้งบริษัท แต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันไป
- สร้างโอกาสพบปะพูดคุยระหว่างพนักงานด้วยกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ทำงานในเวลาปกติก็ตาม จะก่อให้เกิดประสิทธิผลตามมาเช่นกัน
- สร้างโอกาสและจัดสถานที่ให้เกิดการพบปะระหว่างพนักงานนอกเวลางาน
- นอกจากสร้างโอกาสในการพบปะกันโดยตรง ควรใช้ประโยชน์จากวารสารเรียนในบริษัท
- พิจารณาตั้งงบประมาณเพื่อจัดโครงการที่เสริมสร้างการติดต่อสื่อสารให้ราบรื่นและเกิดขึ้นจริง

ตัวอย่างผลงานขององค์กร : ดำเนินการให้การติดต่อสื่อสารภายในบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น

(ประเภทธุรกิจ : บริษัทโลจิสติกส์)

- ในบริษัท F คัดยู่เสมอว่าการที่จะให้กิจกรรมปรับปรุงสามารถบรรลุเป้าหมายและคงต่อเนื่องต่อไปได้ สิ่งสำคัญคือ “การติดต่อสื่อสารภายในบริษัท” จึงได้ดำเนินการต่างๆ ดังนี้
 - ▷ สร้างโอกาสพบปะกับฝ่ายบริหารโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันกับผู้บริหารชอบหน้างาน
 - ▷ ให้คำชี้แนะจุดที่ควรปรับปรุงโดยการแลกเปลี่ยนระหว่างกันกับผู้บริหารชอบหน้างานขนส่งกระจายสินค้าคนอื่น
 - ▷ ในวารสารเรียนในบริษัท ควรแนะนำพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้โดยใส่รูปของพนักงานลงไปด้วย
 - ▷ จัดงานเลี้ยงสังสรรค์อย่างจริงจัง (งานเลี้ยงส่งหรือต้อนรับ)
- การดำเนินการต่างๆ นี้ จะก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างราบรื่นทั่วทั้งบริษัท เพิ่มความทีมเวิร์คของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนของกิจกรรมปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้า

(ตัวอย่างองค์กรอื่นๆ)

- ในองค์กรอื่นก็มีการจัดกิจกรรม “โอกาสสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” มากมายหลายรูปแบบเช่นกัน
 - ▷ จัดบรรยายสอนงานที่หน้างาน
 - ▷ จัดทัศนศึกษา
 - ▷ ส่งเสริมให้ต้อนรับด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม
 - ▷ จัดให้รับประทานอาหารร่วมกัน

การประสานงานระหว่างองค์กร

แม้จะเป็นระหว่างองค์กรที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เช่น ผู้ส่งสินค้ากับผู้รับสินค้า บริษัทผลิตสินค้ากับบริษัทขนส่งสินค้า บริษัทขนส่งสินค้าด้วยกัน เป็นต้น ก็จำเป็นต้องมีนโยบายหรือเป้าหมายของการปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าที่เหมือนกัน ติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพิจารณาและเข้าใจข้อมูลที่เหมือนกัน

จุดสำคัญในการผลักดัน

- ระหว่างองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกันและมีส่วนได้ส่วนเสีย จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายในภาพรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนแล้วดำเนินการปรับปรุงในมุมมองที่เหมาะสมที่สุดโดยรวม
- รับรู้ข้อมูลที่เหมือนกันของประวัติที่ผ่านมาของการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องหรือผลงานที่ได้ปรับปรุง สร้างกลไกให้สามารถรับรู้การบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง
- จัดการประชุมร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นประจำตามวงรอบเวลา รับรู้ร่วมกันถึงประวัติการปรับปรุงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นและโจทย์ปัญหาที่ต้องแก้ไขและร่วมมือผลักดันกิจกรรมปรับปรุง
- กำหนดความแตกต่างระหว่างค่าเป้าหมายหรือค่าผลจริงที่ได้ให้เป็นเชิงปริมาณ (กำหนด KPI)
- ดำเนินการอื่นๆ นอกเหนือจากการประชุมตามวงรอบเพื่อให้การติดต่อสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่นในแต่ละวันเพื่อให้สามารถรับรู้ข้อมูลร่วมกัน

ตัวอย่างผลงานขององค์กร : รับทราบนโยบายการปรับปรุงร่วมกันและเสนอการปรับปรุงที่ข้ามกำแพงขององค์กร

(ประเภทธุรกิจ : บริษัทลูกโลจิสติกส์)

- ในบริษัท G ได้กำหนดนโยบายว่า “มุ่งมั่นทำไรในภาพรวมกลุ่มบริษัท” โดยจะถ่ายทอดนโยบายนี้ให้รับทราบร่วมกันทั้งบริษัทแม่และบริษัทตน และประสานงานไปพร้อมกับผลักดันปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้า
- ถ้าค้นพบ “ไอเดีย” การปรับปรุงงานขนส่งกระจายสินค้า จะมีระบบและช่องทางที่สามารถเสนอไอเดียปรับปรุงนั้นต่อผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของบริษัทแม่ เช่น หน่วยงานพัฒนา พัสดุ จัดซื้อ ผลิต เป็นต้น
- ทั้งสองบริษัทจะให้ความร่วมมือกันในการพิจารณาและผลักดันการปรับปรุงตามไอเดียปรับปรุงที่เสนอ เช่น ทักการสำรวจที่จำเป็น หรือออกแบบชิ้นส่วน หรือเปลี่ยนเงื่อนไขสินค้าที่ส่งมอบ เป็นต้น
- การประสานงานหรือติดต่อสื่อสารกันอย่างราบรื่นในแต่ละวันระหว่างหน่วยงานจะเป็นฐานรากที่ทำให้บริษัทแม่และบริษัทตนเองกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว และร่วมกันผลักดันปรับปรุงหน้างานขนส่งกระจายสินค้าให้เดินหน้าต่อไป

(ตัวอย่างองค์กรอื่นๆ)

- ผู้จัดการระดับสูงของบริษัทเจ้าของสินค้ากับบริษัทโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องเป็นชีพพลายเซน จะจัดเวลาที่พบกัน ประชุมร่วมกันอยู่เป็นประจำ เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการของแต่ละบริษัทตามนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องด้วยมุมมองเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในภาพรวมที่สุด

เช็คลิสต์วัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว (กลุ่มเป้าหมาย: หน่วยงาน)

สถาบันระบบโลจิสติกส์แห่งประเทศไทย (JAPAN INSTITUTE OF LOGISTICS SYSTEM : JILS) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมปรับปรุงหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้าตามวัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว

เช็คลิสต์นี้ เป็นสิ่งที่ให้ท่านนำไปตรวจสอบว่า ในวัฏจักรการกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัวมีการดำเนินการใดมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จุดใดบ้างที่ต่างจากค่าเฉลี่ยของวงการ

↓ วินิจฉัยตนเองว่าสภาพปัจจุบันของบริษัทเราอยู่ในระดับใด และกรุณากรอกคะแนนลงแบบฟอร์มคำตอบ

หัวข้อหลัก	หัวข้อรอง	คะแนน	ระดับ 1 (1 คะแนน)	ระดับ 2 (2 คะแนน)
การตั้งข้อสังเกต จับประเด็นปัญหา	1	ตระหนักถึงความจำเป็น	ไม่มีความตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับปรุง	มีความตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับปรุง แต่ไม่
	2	5 ส	ไม่มีการนิยาม 5ส (Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke)	มีการรณรงค์ทำ 5 ส กันเป็นครั้งคราว
	3	วัฏจักร (cycle) กิจกรรม ทำเป็นระยะๆ ตามรอบ เวลา	นำเข้ามาใช้ตามความนิยมหรือแล้วแต่จะคิดขึ้นได้ในชวงนั้น	มีระบบงานให้เสนอประเด็นปัญหา แต่ไม่ได้ทำเป็นประ
	4	ความรู้รอบรู้ในการ จับประเด็น	ไม่มีมุมมองว่ามีสิ่งใดเป็นความสูญเปล่า (MUDA)	ไม่มีการอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการความสูญเปล่า (M
	5	การอบรมให้ความรู้	ไม่มีการอบรมให้ความรู้	มีการจัดอบรมให้ความรู้ แต่ไม่มีกำหนดแน่นอนเป็นปร
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
กิจกรรมปรับปรุง	6	กิจกรรมกลุ่มย่อย	ไม่มีการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ไม่สามารถจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยเป็นประจำได้
	7	PDCA Cycle	รู้จักคำว่า "PDCA" (Plan, Do, Check, Act)	เข้าใจเนื้อหาของ PDCA แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติจริง
	8	HO REN SO (รายงาน ประสานงาน ปรีkszางาน)	ถ้าถูกถามก็จะตอบ	มีแบบฟอร์มอยู่ แต่ไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง
	9	การจัดประชุม	ไม่มีการจัดประชุมเกี่ยวกับการปรับปรุง (KAIZEN)	จัดประชุมเป็นชวงๆ ไม่ประจำ
	10	การจัดตั้งองค์กรและ งานบุคคล	ไม่มีการกำหนดสายบังคับบัญชาผู้ดูแลเกี่ยวกับการปรับปรุง (KAIZEN)	มีการกำหนดสายบังคับบัญชา ผู้ดูแลเกี่ยวกับการปรับปรุง
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร และ ขยายผล ไปยัง ส่วนงานอื่น	11	การโยกย้ายบุคลากร	ไม่มีการโยกย้ายบุคลากร หรือเปลี่ยนหน้าที่	การโยกย้ายบุคลากรหรือเปลี่ยนหน้าที่ ไม่ได้ทำเป็นประจำ
	12	การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร	ไม่มีปัจจัยแวดล้อมที่สามารถจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารได้	เนื่องจากไม่มีเวทีในการรายงานข้อมูลข่าวสารการปรับปรุง ก
	13	การแนะนำตัวอย่าง การปรับปรุง	ไม่มีการแนะนำตัวอย่างการปรับปรุง (KAIZEN)	มีการแนะนำเฉพาะในรูปแบบที่กำหนดไว้แบบง่าย ๆ
	14	กระจายข่าวสารใน อินเทอร์เน็ตภายในบริษัท	ไม่มีอินเทอร์เน็ต	มีอินเทอร์เน็ต แต่ไม่มีการนำข่าวสารมาลง
	15	ส่งข้อมูลข่าวสารการ ปรับปรุงเผยแพร่ไป นอกองค์กร	ไม่ส่งข้อมูลข่าวสาร	มีโอกาสส่งข้อมูลข่าวสารการปรับปรุงออกไปภายนอกองค์กร
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
การประเมินผล และให้รางวัล	16	นโยบายบริษัท	ไม่มีการประกาศนโยบายเป็นประจำ	มีการประกาศนโยบายเป็นวาระ ๆ แต่ไม่สามารถทำควา
	17	ระบบการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง	ไม่มีระบบให้เสนอแนะเพื่อปรับปรุง (KAIZEN)	มีระบบให้เสนอแนะเพื่อปรับปรุง แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์
	18	การรับรองทักษะ/ คุณวุฒิภายในองค์กร	ไม่มีระบบการรับรองทักษะ/คุณวุฒิ	มีระบบการรับรองทักษะ/คุณวุฒิภายในองค์กรเพียงบาง
	19	การประเมินผลการ ทำงานเลื่อนตำแหน่ง	การประเมินผลการทำงาน ไม่ได้นำกลับไปออกกล่าวกับเจ้าตัว	การประเมินผลการทำงาน ได้นำกลับไปออกกล่าวกับเจ้า
	20	การจัดงานนำเสนอตัว อย่างการปรับปรุง	ไม่มีการจัดงานนำเสนอ	มีการจัดงานนำเสนออยู่ แต่ไม่มีความตระหนักถึงความ
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
รวมคะแนนและระดับของกิจกรรม			ระดับก่อนทำกิจกรรม (20~29คะแนน)	ระดับเริ่มต้น (30~49คะแนน)

งานย่อยในสายการบังคับบัญชา เช่น กลุ่มงานย่อย)

	ระดับ 3 (3 คะแนน)	ระดับ 4 (4 คะแนน)
ได้ดีทำอะไรเลย	ตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับปรุง และได้ดำเนินการอยู่	ตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับปรุง และมีการจัดเตรียมปัจจัยต่างๆ ให้ดำเนินการปรับปรุงได้สะดวก
	มีป้ายแสดง "สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย" เป็นรูปเป็นร่าง	มีการทบทวนมาตรฐานที่กำหนดไว้ และปรับใหม่เสมอ
ทำตามกำหนดเวลา	ตรวจพบปัญหาอยู่เป็นประจำ	หัวข้อเรื่องใหม่ๆ ถูกกำหนดไว้ตามนโยบายประจำปี
UDA/Waste)	มีความเข้าใจเรื่องมุมมองของความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste)	กำจัดความสูญเปล่าได้ สืบผลไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต (ลดต้นทุน)
ประจำ	มีการวางหลักสูตรการอบรม, จัดทำตำรา และมีการจัดอบรมอยู่	มีการวางหลักสูตรการอบรม, จัดทำตำรา, มีการจัดอบรมอยู่ และพิจารณาทบทวนถึงความเหมาะสมของหลักสูตรและเนื้อหา
	ได้บรรจุกิจกรรมกลุ่มย่อยไว้เป็นกิจกรรมของบริษัท และทำกิจกรรมเป็นประจำ	มีการเลือกตั้งผู้นำกลุ่มสมาชิก และมีความตื่นตัวกันดี
	เข้าใจเนื้อหาของ PDCA และมีการทำกิจกรรมตามวัฏจักร	เรียนปฏิบัติตามวัฏจักร PDCA อยู่เสมอ
	มีการจัดทำรายงาน [HO REN SO] อยู่เป็นประจำ	มีระบบงานที่ต้องแจ้งกลับ/รายงานผู้บังคับบัญชา
	มีการจัดประชุมอยู่เป็นประจำตามหัวข้อการปรับปรุง	บันทึกการประชุมมีการนำมาเผยแพร่และรับรู้ร่วมกัน
แต่ไม่ค่อยมีผลงาน	มีการกำหนดสายบังคับบัญชา ผู้ดูแลเกี่ยวกับการปรับปรุง และสร้างผลงานได้ดี	มีการพิจารณาทบทวนถึงผลสัมฤทธิ์อยู่เป็นประจำ
ทำตามวาระ	การโยกย้ายบุคลากรหรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ดำเนินการกันเป็นประจำตามวาระ	มีการอบรมเฉพาะบุคลากร และโยกย้ายบุคลากรอย่างเข้าใจและหยั่งรู้ วางตัวบุคคลได้เหมาะสมจะกับความรู้ ความสามารถ และทักษะ
รวบรวมข้อมูลข่าวสารจึงเสียเวลามาก	มีเวทีในการรายงาน (รวบรวม) ข้อมูลข่าวสารการปรับปรุง	ข้อมูลข่าวสารมีการเรียบเรียง รวบรวมอย่างเป็นระบบ
ทำเนิ่น	มีการจัดงานแนะนำตัวอย่างการปรับปรุงเป็นประจำตามวาระ	ชวนชวนนำตัวอย่างการปรับปรุงเข้ามาขยายผลใช้ภายในบริษัท
	นำข้อมูลข่าวสารการปรับปรุงมาลงในอินเทอร์เน็ต และมีการอัพเดทอยู่เสมอ	มีการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากข้อมูลข่าวสารที่ลงในอินเทอร์เน็ต
ร แต่ไม่ได้รวบรวม เสียสะท้อนกลับ	มีโอกาสส่งข้อมูลข่าวสารการปรับปรุงออกไปภายนอกองค์กร และได้รวบรวม เสียสะท้อนกลับ ของเรื่องนั้น ๆ	สามารถพิจารณาตัดสินระดับของบริษัทตนเองเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นได้
มเข้าใจรายละเอียด	มีการประกาศนโยบายเป็นวาระ ๆ แต่ไม่เชื่อมโยงให้เกิดความรู้สึกว่าจะทำได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย	มีการทบทวนค่าตัวเลขในความรับผิดชอบของตน แล้วนำมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายในปีงบประมาณถัดไป
กัน	มีระบบให้เสนอแนะเพื่อปรับปรุง, มีการเสนอแนะกันด้วย แต่ไม่เชื่อมโยงกับสัมฤทธิ์ผลของการปรับปรุง	ระบบเสนอแนะเพื่อปรับปรุง หน่วยงานมีการปฏิบัติจนอยู่ตัวเป็นกิจวัตร นำให้ผู้อื่นทำตาม และมีการเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับสัมฤทธิ์ผลของการปรับปรุง
อย่าง	มีระบบการรับรองทักษะ/คุณวุฒิภายในองค์กรเพียงบางอย่าง	การเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบตามคุณวุฒิ
ตัวรู้จุดอ่อนของตน	การทำกิจกรรมปรับปรุงได้รับการประเมินเป็นผลงาน	บุคคล หรือทีมที่ได้รับการประเมินผลงานมีบรรยากาศแห่งความมุ่งมั่นไปให้สูงขึ้น
จำเป็นของการจัดงาน	มีการจัดงานนำเสนอทั้งบริษัทอยู่เป็นประจำ	ใช้เป็นการประชุมสัมพันธบริษัท ไปสู่องค์กรภายนอก
	ระดับปฏิบัติจริง (50~69คะแนน)	ระดับตื่นตัวหรือเร่งให้เห็นผล (70~80คะแนน)

หัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า กิจกรรมการปรับปรุง และ KPI

เรื่องที่ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นปัญหาของหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า ได้แก่ "ต้นทุนสูง", "มีการเคลมหรือการร้องเรียนมาก", "ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ดี", "การจัดส่งถึงที่หมายประสิทธิภาพไม่ดี", "การผิดพลาดมีมาก", "มีความปลอดภัยต่ำ", "สร้างภาระทางสิ่งแวดล้อมสูง" ในบทนี้กล่าวถึงตัวอย่างแนวทางการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงโดยมองจาก "ลักษณะงานเป้าหมาย" และ "สาเหตุหลักของประเด็นปัญหา" เพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

	[การตั้งข้อสังเกต - การสำรวจประเด็นปัญหา] Mind	[กิจกรรมปรับปรุง] Improve	
ลักษณะงานเป้าหมาย	มุมมองการตั้งข้อสังเกต-การสำรวจและจับประเด็นปัญหา	ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข	รายละเอียดการปรับปรุง
การขนส่ง • จัดส่งถึงที่หมาย	<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนการบรรลุสิ่งของมีความแตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับเส้นทางการขนส่ง-จัดส่งถึงที่หมาย มียานพาหนะหรือรถขนส่งเป็นจำนวนมาก มีการจัดส่งสินค้าหรือสิ่งของล่าช้าบ่อยครั้ง มีรอยตำหนิเกิดขึ้นที่สินค้าหรือสินค้า ต้องการลดภาระทางสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> เส้นทางการขนส่ง-จัดส่งถึงที่หมายไม่เหมาะสม ยานพาหนะหรือรถขนส่งมีเวลารอว่างนาน เวลารอนาน ไม่สามารถติดตามสถานะของสินค้าที่อยู่ระหว่างการขนส่งได้ ขับรถสวิตสวิต ไม่ระมัดระวัง กินน้ำมัน ใช้เชื้อเพลิงในปริมาณสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ลดเวลารอให้สั้นลง ทบทวนแก้ไขเส้นทางการขนส่ง กำหนดสเปคของยานพาหนะให้เหมาะสม เช่น ใช้รถบรรทุกขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็กกับสินค้าปริมาณเท่าใด พัฒนาคุณภาพของการขนส่งให้สูงขึ้น โดยการจัดทำคู่มือขั้นตอนการขับรถที่ถูกต้องเหมาะสม ลดปริมาณการใช้เชื้อเพลิง สร้างระบบที่สามารถรับรู้สถานะของสินค้าที่อยู่ระหว่างทางไปจัดส่งให้ถึงที่หมาย
การรับเข้าคลัง • จ่ายออกจากคลัง, การตรวจสอบสินค้า, การขนย้ายสินค้าขึ้นยานพาหนะ	<ul style="list-style-type: none"> เสียเวลาในการจัดการรับสินค้าเข้าคลัง ใช้เวลานานในการตรวจสอบสินค้ารับเข้าคลัง การตรวจนับสต็อกเกิดมีส่วนต่างที่ตัวเลขไม่ตรงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เวลาในการตรวจสอบมากเนื่องจากมีการลำเลียงสินค้าขึ้น-ลงด้วยมือเป็นหลัก การจัดวาง Layout ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) พื้นที่จัดวางสิ่งของไม่ได้รวมกันให้เป็นกลุ่ม ตรวจเช็คหลายครั้งมากเกินไปจนความจำเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> นำเทคโนโลยีการรับรู้ข้อมูลแบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ ทำให้เป็นแบบ Unit Load ย้าย Layout การวางสินค้า ทบทวนหัวข้อตรวจสอบการรับสินค้าเข้าคลัง
การจัดเก็บ	<ul style="list-style-type: none"> มีพื้นที่จัดเก็บน้อย สถานที่จัดเก็บหาไม่เจอ หายาก มีพื้นที่จัดเก็บมาก ขณะรับคำสั่งซื้อไม่มีสต็อกคงเหลือเลย 	<ul style="list-style-type: none"> พื้นที่จัดวางสิ่งของไม่ได้รวมกันให้เป็นกลุ่ม ไม่ได้ตระหนักถึงขนาดของชั้นจัดเก็บให้เหมาะสมกับสินค้า ไม่ได้ใช้พื้นที่ว่างอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีสิ่งของที่ต้องการ มีแต่สินค้าล้าสมัยถูกปล่อยวางทิ้งไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> กวดขันการควบคุมดูแลสินค้าอย่างรอบคอบ ย้าย Layout การวางสินค้า ควบคุมดูแลให้ตรง Location ปรับช่องจัดเก็บสินค้าให้เหมาะสมกับขนาดสินค้า

สาเหตุหลักของประเด็นปัญหา : หัวข้อที่จำเป็นต้องปรับปรุงหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า (ปัจจัยหลักแต่ละข้อจะทำสำเนาไว้เพื่อเน้นให้เข้าใจประเด็นปัญหาที่ควรใส่ใจในตารางข้างล่าง)

ต้นทุน	คุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้า	เวลาปฏิบัติงาน	ความละเอียดแม่นยำในการปฏิบัติงาน	การรับมือกับสิ่งแวดล้อม
--------	----------------------------	----------------	----------------------------------	-------------------------

		[วัดสำหรับการประเมินผล / ความสำเร็จ] Measure for evaluation / Achievement			[เปรียบเทียบข้อมูล - ขยายผลไปส่วนอื่นๆ] See	[ประเมินผลให้รางวัล] Award
มาตรการปรับปรุง	ประสิทธิผลจากการปรับปรุง	KPI เสริม	ผลที่ได้รับ			
<p>พิจารณามาตรการดำเนินการเพื่อลดเวลาการลำเลียงสินค้าขึ้น-ลง</p> <p>กำหนดเส้นทางขนส่งอย่างเหมาะสมเพื่อให้อัตราการผลิตหรือเวลาที่ใช้ขนส่งสมดุลกัน : ตัวอย่าง ① (21P)</p> <p>พิจารณาบทวนแก้ไขวิธีการจัดส่งถึงที่หมาย โดยบรรทุกสินค้าของต้นร่วมกับสินค้าของบริษัทอื่น หรือการใช้บริการของศูนย์ DC ที่อยู่ใกล้ๆ : ตัวอย่าง ② (21P)</p> <p>ใช้วัสดุกันกระแทกหลาย เพื่อลดช่องว่าง</p> <p>ลดเวลารอ, ซึ่งแก้ไขวิธีขนแบบประหยัดพลังงาน, ลดเวลาที่ให้เกิดประโยชน์ : ตัวอย่าง ③ (21P)</p> <p>สนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องด้วยยานพาหนะหลายชนิดที่ประหยัด (Modal shift) : ตัวอย่าง ④ (22P)</p>	<p>ลดเวลาการขนส่งสินค้าขึ้น-ลงรถบรรทุก</p> <p>ลดเวลาการเดินทางของรถขนส่ง</p> <p>ลดจำนวนรถบรรทุก</p> <p>ลดการเกิดรอยขีดข่วน-ตำหนิในสินค้าขณะจัดส่งถึงที่หมาย</p> <p>กินน้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง, ลดการปล่อยก๊าซ CO₂</p>	<p>ลดเวลาการขนส่งลง ● นาที่/คัน (●)</p> <p>ลดเวลาการเดินทางลง ● นาที่</p> <p>ลดจำนวนรถบรรทุก ● คัน</p> <p>ลดการเกิดรอยขีดข่วน-ตำหนิในสินค้าขณะจัดส่ง ● %</p> <p>ลดค่าเชื้อเพลิงลง ● %</p>	<p>ยกระดับ CS - ES</p> <p>ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น</p>	<p>ยังยืนยันไม่ให้เกิดอีก—ทำให้เป็นมาตรฐานและรักษามาตรฐานให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่จัดแสดง-บอร์ดติดตาม</p> <p>แบ่งปันข้อมูลและนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขยายผลไปยังส่วนอื่นๆ</p> <p>จัดงานนำเสนอผลงาน และให้รางวัล ทั้งภายในและภายนอกบริษัท</p>		
<p>ใช้บาร์โค้ด, IC Tag เป็นต้น : ตัวอย่าง ⑤ (22P)</p> <p>ใช้รถยกของ (Forklift), สายพานลำเลียง, เครื่องคัดแยก เป็นต้น เพื่อลดการส่งลำเลียงของรถสินค้าด้วยมือ</p> <p>กำหนดพื้นที่สำหรับวางชั่วคราวหรือพื้นที่สำหรับทำงานให้พอเหมาะตามข้อมูลการสั่งซื้อ-การรับของเข้า</p> <p>ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่อง/หัวข้อที่จำเป็นจริงๆ</p>	<p>ลดเวลาทำงาน</p> <p>ลดเวลาดำเนินการรับเข้าคลัง-จ่ายออกจากคลัง</p> <p>ความแม่นยำในการตรวจสอบรับเข้าคลัง-จ่ายออกจากคลังเพิ่มขึ้น</p>	<p>ลดเวลาทำงาน ● นาที่</p> <p>ลดเวลาดำเนินการ ● นาที่</p> <p>ความแม่นยำในการตรวจสอบเพิ่มขึ้น ● %</p>	<p>ต้นทุนการปฏิบัติงานลดลง</p> <p>คุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้าดีขึ้น</p> <p>ยกระดับความแม่นยำในการควบคุมดูแลสินค้า</p>			
<p>ทบทวนแก้ไขป้ายบ่งชี้ Location เพื่อลดขั้นตอนการควบคุมสินค้าได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง : ตัวอย่าง ⑥ (22P)</p> <p>กำหนดสถานที่จัดเก็บโดยพิจารณาถึงความถี่ในการจัดส่งและหาง่าย เป็นต้น : ตัวอย่าง ⑦ (23P) ⑧ (23P) ⑨ (24P) ⑩ (24P)</p> <p>ใช้โกดังเก็บสินค้าแบบอัตโนมัติเพื่อการใช้พื้นที่จัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพและการควบคุมสต็อกสินค้า</p> <p>กำหนดความกว้างและความสูงของชั้นวางสินค้าให้พอกับสินค้าที่ดูแลอยู่ : ตัวอย่าง ⑪ (25P) ⑫ (25P) ⑬ (26P)</p> <p>นำเครื่องมือขนย้ายวัสดุ (Materials Handling Equipments) เช่น Rack ฯลฯ มาใช้ประโยชน์</p> <p>ควบคุมปริมาณสต็อก, กำหนดมาตรฐานการจัดสินค้าค้างสต็อก/สินค้าไม่เคลื่อนไหว</p>	<p>รับข้อมูลสต็อก</p> <p>ยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บเพิ่มขึ้น</p> <p>ลดพื้นที่จัดเก็บ</p>	<p>ความแม่นยำในการรับข้อมูลสต็อกดีขึ้น ● %</p> <p>อัตราการใช้พื้นที่จัดเก็บเพิ่มขึ้น ● %</p> <p>ปริมาณการจัดเก็บเพิ่มขึ้น ● %</p> <p>พื้นที่จัดเก็บลดลง ● %</p>	<p>ยกระดับความปลอดภัย</p> <p>ภาระทางสิ่งแวดล้อมลดลง</p>			

※ หัวข้อตัวอักษรสีอ่อน / เขียว [ตัวอย่าง(No)] ที่เขียนอยู่ในช่อง “มาตรการปรับปรุง” นั้น ดูได้ใน Visual Samples ตั้งแต่หน้า 15 เป็นต้นไป

หัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า กิจกรรมการปรับปรุง และ KPI

เรื่องที่ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นปัญหาของหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า ได้แก่ "ต้นทุนสูง", "มีการเคลมหรือการร้องเรียนมาก", "ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ดี", "การจัดส่งถึงที่หมายประสิทธิภาพไม่ดี", "การผิดพลาดมีมาก", "มีความปลอดภัยต่ำ", "สร้างภาระทางสิ่งแวดล้อมสูง" ในบทนี้กล่าวถึงตัวอย่างแนวทางการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงโดยมองจาก "ลักษณะงานเป้าหมาย" และ "สาเหตุหลักของประเด็นปัญหา" เพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

		[การตั้งข้อสังเกต - การสำรวจประเด็นปัญหา] Mind	[กิจกรรมปรับปรุง] Improve	
ลักษณะงานเป้าหมาย		มุมมองการตั้งข้อสังเกต-การสำรวจและจับประเด็นปัญหา	ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข	รายละเอียดการปรับปรุง
	คัดแยก-จัดสินค้าตามรายการ (Picking)	<ul style="list-style-type: none"> การหยิบสินค้า (Picking) มีข้อผิดพลาดมาก (ผิดชนิดสินค้า-ผิดจำนวน) เสียเวลานานในการ Picking เส้นทางเดิน Picking สลับซับซ้อน เสียเวลาเดินทาง เกิดรอยตำหนิที่ช้อนบนสินค้าขณะ Picking 	<ul style="list-style-type: none"> งานจัดสินค้าตามรายการด้วยมือ มีอยู่มาก ไม่ได้ควบคุมการกำหนด Location บัญชีรายการสินค้า/Picking List ดูเข้าใจยาก ป้ายแสดงตำแหน่งชั้นวางสินค้าดูแล้วเข้าใจยาก ไม่มีมาตรการป้องกันการเกิดรอยตำหนิที่ช้อน 	<ul style="list-style-type: none"> นำเทคโนโลยีการรับข้อมูลแบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ เปลี่ยนแปลง Location ทบทวนแก้ไขการแสดงรายการใน Picking List ทบทวนแก้ไขเส้นทางรถเคลื่อนที่ ทบทวนแก้ไขขั้นตอนการ Picking
	การบรรจุหีบห่อ	<ul style="list-style-type: none"> ไม่เป็นการบรรจุในลักษณะหีบห่อและจำนวนที่มีการพิจารณาถึงการขนย้ายและการกระจายสินค้า เสียเวลาในการบรรจุหีบห่อ มีการทิ้งวัสดุที่ใช้สำหรับการบรรจุหีบห่อเป็นจำนวนมาก 	<ul style="list-style-type: none"> ตอนกำหนดจำนวนบรรจุและลักษณะหีบห่อไม่ได้คิดพิจารณาถึงการขนย้ายและการกระจายสินค้า ทำการบรรจุหีบห่อที่แน่นหนาเกินความจำเป็น จำนวนบรรจุและลักษณะรูปแบบการบรรจุ หีบห่อจัดให้เป็นมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาค้นคว้าหารูปแบบ/ลักษณะและจำนวนบรรจุหีบห่อที่เหมาะสมที่สุด ทำให้เรียบง่าย นำมาใช้ซ้ำ (Reuse), นำกลับมาเวียนเป็นทรัพยากร (Recycle)
เรื่องอื่นๆ	5 ส	สถานปฏิบัติงานไม่มีการสะอาดให้เป็นระเบียบ	ดำเนินกิจกรรม 5 ส (สะสาง-สะดวก-สะอาด-สุขลักษณะ-สร้างนิสัย) อย่างครอบคลุมทั่วถึง : ตัวอย่าง (27P)	
	ความปลอดภัย	มีอุบัติเหตุ	<ul style="list-style-type: none"> อุบัติเหตุที่มาจากความผิดพลาดของคน มีสินค้าเสียหาย, เบื้องสกรปรกเกิดขึ้น มีอุปกรณ์ที่ใช้ชำรุดเสียหาย มีอุบัติเหตุการจราจร 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาเพื่อยกระดับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทบทวนแก้ไขขั้นตอนการหยิบจับและปฏิบัติต่อสินค้า กวดขันการดำเนินการมาตรการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดกับเครื่องจักร-เครื่องมือ กวดขันการดำเนินการมาตรการจัดการกับอุบัติเหตุจราจร
	การอบรม	ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการอบรม	ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจถึงคุณภาพที่ต้องการในงานขนส่งกระจายสินค้า	การสอนชี้แนะเกี่ยวกับคุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้า

สาเหตุหลักของประเด็นปัญหา : หัวข้อที่จำเป็นต้องปรับปรุงหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้า (ปัจจัยหลักแต่ละข้อจะทำให้เพื่อนให้เข้าใจประเด็นปัญหาที่ควรใส่ใจในตารางข้างล่าง)

ต้นทุน	คุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้า	เวลาปฏิบัติงาน	ความละเอียดแม่นยำในการปฏิบัติงาน	การรับมือกับสิ่งแวดลอม
--------	----------------------------	----------------	----------------------------------	------------------------

		[วัดสำหรับการประเมินผล / ความสำเร็จ] Measure for evaluation / Achievement			[แบ่งปันข้อมูล - ขยายผลไปส่วนอื่นๆ] See	ประเมินผลให้รางวัล Award
มาตรการปรับปรุง	ประสิทธิผลจากการปรับปรุง	KPI เสริม	ผลที่ได้รับ			
<p>ใช้บาร์โค้ด, IC Tag เป็นต้น : ตัวอย่าง ⑤ (22P)</p> <p>นำรูปแบบวิธี Picking ที่ไม่ต้องคิดเข้ามาใช้ โดยการให้ Digital Picking หรือ Picking Cart ให้เกิดประโยชน์</p> <p>กำหนดจุดจัดวางสินค้า และเส้นทางเดิน โดยพิจารณาถึงระยะทางของก้าวเดิน, เวลาที่ใช้เคลื่อนย้าย, การเดินสวนกัน สับสนของผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ : ตัวอย่าง ④ (26P)</p> <p>Picking สินค้าได้ด้วยระยะทางที่สั้นที่สุดจากการทบทวนแก้ไขการแสดงรายการใน Picking List : ตัวอย่าง ⑬ (27P)</p> <p>ออกแบบ Location ให้เหมาะสมกับความถี่การจ่ายสินค้าออกจากคลัง</p> <p>กำหนดวิธีการ Picking ให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ดูแลอยู่</p>	<p>ความแม่นยำในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>ระยะเวลาการทำงานลดน้อยลง</p> <p>ยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน</p>	<p>จำนวนเคลม/ข้อร้องเรียนลดลง ● %</p> <p>ความผิดพลาดจากการหยิบสินค้าลดลง ● %</p> <p>จำนวนก้าวเดินลดลง ● %</p> <p>จำนวนครั้งที่ Picking เพิ่มขึ้น ● % เทียบกับเวลา</p>	<p>ยกระดับ CS - ES</p> <p>ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น</p>	<p>ยังไม่ให้เกิดอีก—ถ้าเป็นมาตรการฐานและรักษาระดับให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่คาดหวัง-บอกรัดขีดแสดง</p> <p>ยังไม่ได้ให้เกิดขึ้น—ถ้าเป็นมาตรการฐานและรักษาระดับให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่คาดหวัง-บอกรัดขีดแสดง</p> <p>ยังไม่ได้ให้เกิดขึ้น—ถ้าเป็นมาตรการฐานและรักษาระดับให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่คาดหวัง-บอกรัดขีดแสดง</p> <p>ยังไม่ได้ให้เกิดขึ้น—ถ้าเป็นมาตรการฐานและรักษาระดับให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่คาดหวัง-บอกรัดขีดแสดง</p> <p>ยังไม่ได้ให้เกิดขึ้น—ถ้าเป็นมาตรการฐานและรักษาระดับให้คงอยู่เสมอ จัดทำคู่มือ กำหนดสิ่งที่คาดหวัง-บอกรัดขีดแสดง</p>	<p>ปรับนำเสนองาน และให้รางวัล ทั้งภายในและภายนอกบริษัท</p>	
<p>กำหนดรูปแบบ/ลักษณะและจำนวนบรรจุหีบห่อที่เหมาะสมที่สุดลดกระบวนการโลจิสติกส์</p> <p>ดำเนินการบรรจุหีบห่อให้หนาแน่นเท่าที่จำเป็นตามคุณลักษณะของสินค้า</p> <p>คัดเลือกและพัฒนาวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้</p>	<p>ยกระดับประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ว่าง</p> <p>ลดระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง</p> <p>ลดปริมาณขยะ</p>	<p>ประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ว่างเพิ่มขึ้น ● %</p> <p>ลดเวลาการทำงานให้สั้นลง ● นาที</p> <p>ลดอัตราการกำจัดขยะลง ● %</p>	<p>ต้นทุนการปฏิบัติงานลดลง</p> <p>คุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้าดีขึ้น</p>			
	<p>ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานปฏิบัติงาน</p>	<p>นำกิจกรรม 5 ส มาปฏิบัติให้กว้างขวางจากการใช้ประโยชน์จาก Check Sheet เป็นต้น</p>	<p>ยกระดับความแม่นยำในการควบคุมดูแลสินค้า</p>			
<p>กวดขันการสวมใส่ชุดทำงาน, ชุดอุปกรณ์ป้องกัน : ตัวอย่าง ⑰ (28P) ⑱ (28P)</p> <p>แจ้งให้ทราบทั่วถึงวิธีการปฏิบัติงาน, การจัดการหรือหยิบจับสินค้าให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของสินค้า</p> <p>กำหนดห้ามเข้า-ยืนอยู่ในบริเวณที่เครื่องจักรทำงาน : ตัวอย่าง ⑮ (28P)</p> <p>มีความรู้และเชี่ยวชาญแฉกงานเกี่ยวกับวิธีใช้เครื่องจักร-เครื่องมือ : ตัวอย่าง ⑲ (28P)</p> <p>สอนหรือชี้แนะเรื่องการขับรถอย่างปลอดภัย</p>	<p>จำนวนการเกิดอุบัติเหตุลดลง</p> <p>สินค้าเสียหาย, เบื่อนสกปรกลดน้อยลง</p>	<p>จำนวนการเกิดอุบัติเหตุเป็น 0</p> <p>อัตราสินค้าเสียหาย, เบื่อนสกปรก ลดลง ● %</p>	<p>ยกระดับความปลอดภัย</p> <p>ภาระทางสิ่งแวดล้อมลดลง</p>			
<p>อบรมผู้ปฏิบัติงานเรื่องการขนส่งกระจายสินค้า และขั้นตอนการปฏิบัติงาน : ตัวอย่าง ⑳ (29P)</p> <p>จัดทำเป็นคู่มือขั้นตอนการทำงานโลจิสติกส์ : ตัวอย่าง ㉑ (29P)</p>	<p>ยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน และเคลม / ข้อร้องเรียนลดลง</p>	<p>อัตราเข้ารับการอบรมของผู้ปฏิบัติงาน ● %</p>				

※ หัวข้อตัวอักษรสีอ่อน / เขียว [ตัวอย่าง(No)] ที่เขียนอยู่ในช่อง “มาตรการปรับปรุง” นั้น ดูได้ใน Visual Samples ตั้งแต่หน้า 15 เป็นต้นไป

เช็คลิสต์เพื่อค้นพบปัญหา (กลุ่มเป้าหมาย : สำหรับหน่วยองค์กร)

Check List นี้ใช้สำหรับการทำความเข้าใจในปัญหาเพื่อการปรับปรุงหน่วยงานขนส่งกระจายสินค้าของบริษัทท่านให้ดีขึ้น และเพื่อตรวจสอบจุดที่แตกต่างกับเกณฑ์เฉลี่ยของวงการธุรกิจแบบเดียวกัน

↓ รินิจฉัยตนเองว่าสภาพปัจจุบันของบริษัทเราอยู่ในระดับใด และกรุณากรอกคะแนนลงแบบฟอร์มคำตอบ

หัวข้อหลัก	หัวข้อรอง	คะแนน	ระดับ 1 (1 คะแนน)	ระดับ 2 (2 คะแนน)
ต้นทุน	1	การทำงานในสถานปฏิบัติงาน	ไม่ได้วิเคราะห์Flowในสถานปฏิบัติงาน ไม่รู้วิธีการวิเคราะห์Flowในสถานปฏิบัติงาน	ทำการวิเคราะห์Flowในสถานปฏิบัติงานไม่ได้ดำเนิน
	2	การบรรจุหีบห่อ	ไม่มีการสำรวจอัตราส่วนของช่องว่างในหีบห่อบรรจุ (อัตราความจ)	ไม่ได้วางแผนดำเนินการจัดการกับผลสำรวจอัตรา (อัตราความจ)
	3	พื้นที่ว่าง (Space)	ไม่ได้ตระหนักถึงขนาดการจัดเก็บ	มีการสำรวจความสูญเปล่าของพื้นที่จัดเก็บที่ยังว่างอยู่ แต่ยังไม่ได้วางแผนดำเนินการจัดการใดๆ
	4	อัตราบรรจุ	ไม่ได้ตระหนักถึงอัตราบรรจุ	มีการสำรวจอัตราบรรจุ แต่ยังไม่ได้วางแผนดำเนินการ
	5	การสำรวจและรับรู้ต้นทุน	ไม่ได้รับรู้อัตราหรือตระหนักถึงการคำนวณประเมินค่าเสียโอกาส	ไม่ได้คำนวณประเมินค่าเสียโอกาส
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
คุณภาพ	6	คุณภาพงานขนส่งกระจายสินค้า	ไม่ได้สำรวจว่ามีจำนวนเคลมอยู่เท่าไร	เกี่ยวกับจำนวนเคลมนั้นมีการกำหนดค่านิยามขึ้นใช้เองในบริษัท และมีการสำรวจจำนวนเรื่องที่ถูกเคลม
	7	ระดับคุณภาพที่ซ่อนอยู่ภายใน	ไม่ได้ตระหนักหรือสูญเสียท่อนของคู่ชิบริการเกี่ยวกับคุณภาพของงานขนส่งกระจายสินค้า	เพียงแค่วัดหาค่าเท่านั้นว่า มีสิ่งสะท้อนจากคู่ชิบริการเกี่ยวกับคุณภาพของงานขนส่งกระจาย สินค้า
	8	การตอบสนองกำหนดส่งมอบ - 1	Lead Timeการตอบกลับต่อการสอบถามเรื่องสต็อกนั้น ให้คำตอบกลับในวันถัดไป	Lead Timeการตอบกลับต่อการสอบถามเรื่องสต็อกนั้น 10 นาที
	9	การตอบสนองกำหนดส่งมอบ - 2	ไม่สามารถตอบกำหนดส่งมอบเกี่ยวกับสินค้าที่ขาด	เกี่ยวกับวันส่งมอบสินค้าที่ขาดนั้น ตอบกลับได้ในวันหลัง
	10	เสียหายจากการเบื่อน	ไม่ได้สำรวจหรือรับรู้เรื่องความเสียหายจากการเบื่อน	เกี่ยวกับความเสียหายจากการเบื่อนนั้น มีการกำหนดค่าการสำรวจ จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหา
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
ความละเอียดแม่นยำ	11	ภาะสินค้าขาดมือ	ไม่สนใจอัตราของขาด (สินค้ามีไม่พอ)	เกี่ยวกับอัตราส่วนของของขาด (สินค้ามีไม่พอ) นั้น มีกบริษัท และมีการสำรวจอัตราส่วนของของที่ขาด
	12	ความแม่นยำของสินค้าในสต็อกคลังสินค้า	ไม่ได้สำรวจผลต่างของการนับสต็อก	สำรวจและรับรู้อัตราต่างของการนับสต็อก แต่ความละเอียด
	13	ระบบงานรับมอบสินค้า	ไม่ได้สำรวจอัตราส่วนการรักษากำหนดส่งมอบตามลูกค้าระบุ	สำรวจและรับรู้อัตราส่วนการรักษากำหนดส่งมอบตามมาตรฐานเพื่อ ลด Lead Time ให้สั้นลง
	14	อัตราส่วนการจ่ายสินค้าออกจากคลังผิดพลาด	ไม่ได้สำรวจในอัตราส่วนการจ่ายสินค้าออกจากคลังผิดพลาด	เกี่ยวกับอัตราส่วนการจ่ายสินค้าออกจากคลังผิดพลาดเองใน บริษัท และมีการสำรวจรับรู้อัตราส่วนเรื่องที่เป็นปัญหา
	15	Lead Time	พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ตระหนักถึงปัญหาLead Time แต่ไม่ได้ควบคุมดูแล
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
เรื่องอื่นๆ	16	อุบัติเหตุ	มีการสำรวจและรับรู้อัตราครั้งใน 1 ปีที่เกิดอุบัติเหตุจนทำให้ทรัพย์สินเสียหาย, อุบัติเหตุทางรถยนต์, อุบัติเหตุที่ทำให้คนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต	สำรวจและรับรู้อัตราครั้งใน 1 ปีที่เกิดอุบัติเหตุจนทำให้รถยนต์, อุบัติเหตุที่ทำให้คนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต และพ
	17	เครื่องแต่งกาย	ไม่มีกฎระเบียบในการตรวจเช็ค	มีมาตรฐานที่ใช้ในสถานปฏิบัติงาน
	18	วินัย (Morale)	ไม่ได้ทำการอบรมให้กับพนักงานสัญญาจ้างของบริษัทจัดหาคนงาน, พนักงานพาร์ทไทม์	ทำการอบรมให้กับพนักงานสัญญาจ้างของบริษัทจัดหาแต่อบรม ไม่สม่ำเสมอ
	19	ความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งแวดล้อมในสถานปฏิบัติงาน	ไม่มีมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน	มีมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน
	20	เครื่องมือเครื่องใช้, เครื่องจักรอุปกรณ์	ไม่มีมาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้	มีมาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้
รวมคะแนนหัวข้อหลัก				
รวมคะแนนและระดับของกิจกรรม			ระดับก่อนทำกิจกรรม (20~29คะแนน)	ระดับเริ่มต้น (30~49คะแนน)

รที่มีขนาดเล็ก (Small-sized organizations) เป็นต้น)

	ระดับ 3 (3 คะแนน)	ระดับ 4 (4 คะแนน)
มาตรการจัดการอะไรเป็นพิเศษ	ทำการวิเคราะห์ Flow ในสถานปฏิบัติงานและดำเนินการจัดการเพื่อลดจำนวนครั้งการ Handling ในสถานปฏิบัติงาน	ทำการวิเคราะห์ Flow ในสถานปฏิบัติงานเป็นประจำ และดำเนินการจัดการเพื่อลดจำนวนครั้งการ Handling ในสถานปฏิบัติงานเป็นประจำสม่ำเสมอ
ส่วนของช่องว่างในหีบห่อบรรจุ	สำรวจและรับรู้อัตราส่วนช่องว่างในหีบห่อบรรจุ (อัตราความจ) และดำเนินการจัดการเพื่อลดอัตราส่วนช่องว่างในหีบห่อบรรจุลง (อัตราความจุให้สูงขึ้น)	กำหนด KPI สำหรับอัตราส่วนช่องว่างในหีบห่อบรรจุ (อัตราความจ) และดำเนินการจัดการเพื่อลดอัตราส่วนช่องว่างในหีบห่อบรรจุ (อัตราความจุให้สูงขึ้น) อยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ
	ทบทวนแก้ไขขนาดความกว้างหรือความสูงของชิ้นวางของให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ดูแลอยู่ตามความเหมาะสม	ทบทวนแก้ไขขนาดความกว้างหรือความสูงของชิ้นวางของให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ดูแลอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ
วิธีการจัดการใดๆ	มีการสำรวจและรับรู้อัตราบรรจุ และดำเนินการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอัตราบรรจุ	กำหนด KPI อัตราบรรจุ และดำเนินการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอัตราบรรจุเป็นประจำสม่ำเสมอ
	มีกฎกติกาที่กำหนดให้คำนวณประเมินค่าเสียโอกาส	มีกฎกติกาที่กำหนดให้คำนวณประเมินค่าเสียโอกาส และมีการสำรวจมูลค่าความเสียหายในแต่ละช่วงเวลาอยู่เสมอ
	เกี่ยวกับจำนวนแกลบนั้นมีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และมีการสำรวจรับรู้อัตราจำนวนเรื่องที่ถูกแกลบ, รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อลดการแกลบ	เกี่ยวกับจำนวนแกลบนั้นมีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และกำหนดเป็น KPI ขึ้นมา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
	มีระบบสำรวจ เฝ้าระวังเสียงสะท้อนจากผู้ให้บริการเกี่ยวกับคุณภาพของงานขนส่งกระจายสินค้า	มีระบบสำรวจ เฝ้าระวังเสียงสะท้อนจากผู้ให้บริการเกี่ยวกับคุณภาพของงานขนส่งกระจายสินค้า และมีแผนจัดการด้วย
สามารถให้คำตอบกลับได้ภายใน	Lead Time การตอบกลับต่อการสอบถามเรื่องสต็อกนั้น สามารถให้คำตอบกลับได้ทันทีโดยไม่ต้องวางสายโทรศัพท์	Lead Time การตอบกลับต่อการสอบถามเรื่องสต็อกนั้น ผู้ใช้สามารถใช้ Terminal ตรวจสอบได้จึงสามารถให้คำตอบได้ทันที
	เกี่ยวกับวันส่งมอบสินค้าที่ขาดนั้น สามารถตอบกำหนดส่งมอบได้โดยคาดการณ์ว่าจะส่งมอบได้ประมาณเมื่อไร	เกี่ยวกับวันส่งมอบสินค้าที่ขาดนั้น มีการจัดเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อการตอบกลับไว้อย่างสมบูรณ์
นิยามขึ้นใช้เองในบริษัท และมี	เกี่ยวกับความเสียหายจากการเบื่อนั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และมีการสำรวจจำนวนเรื่องที่เป็นปัญหา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อลดความเสียหายจากการเบื่อนั้น	เกี่ยวกับความเสียหายจากการเบื่อนั้นมีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และกำหนดเป็น KPI ขึ้นมา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ารกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองใน	เกี่ยวกับอัตราของขาด (สินค้าไม่พอ) นั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และมีการสำรวจอัตราขาดของขาด รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการตามความจำเป็น	เกี่ยวกับอัตราของขาด (สินค้าไม่พอ) นั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และกำหนดเป็น KPI ขึ้นมา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ดแม่นยำต่ำ	มีการสำรวจและรับรู้อัตราของการนับสต็อก มีความแม่นยำสูง แต่เสียเวลานาน	มีการสำรวจและรับรู้อัตราของการนับสต็อก มีความแม่นยำสูงและใช้เวลาสั้นๆ
ลูกค้าระบุ แต่ไม่ได้ดำเนินการ	มีการสำรวจและรับรู้อัตราส่วนการรักษากำหนดส่งมอบตามลูกค้าระบุ และมีการดำเนินการจัดการเพื่อลด Lead Time ให้สั้นลง	มีการสำรวจและรับรู้อัตราส่วนการรักษากำหนดส่งมอบตามลูกค้าระบุ และมีการดำเนินการจัดการเพื่อลด Lead Time ให้เหมาะสมที่สุดกับลูกค้าแต่ละราย
นั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้ ปัญหา	เกี่ยวกับอัตราส่วนการจ่ายสินค้าออกจากคลังผลิตผลนั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และมีการสำรวจรับรู้อัตราส่วนเรื่องที่เป็นปัญหา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อลดอัตราส่วนการจ่ายสินค้าผิดพลาด	เกี่ยวกับอัตราส่วนการจ่ายสินค้าออกจากคลังผลิตผลนั้น มีการกำหนดค่านิยมขึ้นใช้เองในบริษัท และกำหนดเป็น KPI ขึ้นมา รวมทั้งมีการดำเนินการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
	มีการควบคุม Lead Time การสั่งซื้อ-รับสินค้าเข้าคลัง-จ่ายสินค้าออกจากคลัง-เวลาไปถึงลูกค้า	มีการดำเนินการลดเวลา Lead Time ให้สั้นลง
ทรัพย์สินเสียหาย, อุบัติเหตุทาง พยายามรับมือหลังเกิดเหตุ	สำรวจและรับรู้อัตราส่วนครั้งใน 1 ปีที่เกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย, อุบัติเหตุทางรถยนต์, อุบัติเหตุที่ทำให้คนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต และมีการดำเนินการจัดการที่จำเป็น	มีแผนดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อทำให้อุบัติเหตุที่ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย, อุบัติเหตุทางรถยนต์, อุบัติเหตุที่ทำให้คนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต ฯลฯ เป็น 0 เรื่อง
	มีมาตรฐานที่ใช้ในสถานปฏิบัติงาน, และตรวจสอบเป็นประจำตามกำหนดเวลา	เชื่อมโยงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับความปลอดภัยให้สัมพันธ์กัน และสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
คนงาน, พนักงานพาร์ทไทม์	กำหนดหลักสูตรและจัดทำตารางเพื่อการสอน-อบรมให้กับพนักงานสัญญาจ้างของบริษัท จัดหาคนงาน, พนักงานพาร์ทไทม์	สร้างบรรยากาศการกระตุ้นเห็นคุณค่าของการทำงาน, มีความกระตือรือร้น, ความรู้สึกถึงความสำเร็จ ผ่านทางการสอน-อบรมให้กับพนักงานสัญญาจ้างของบริษัทจัดหาคนงาน, พนักงานพาร์ทไทม์
	มีมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน และให้การชี้แนะเป็นประจำสม่ำเสมอ	ให้การชี้แนะเป็นประจำสม่ำเสมอตามมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งทบทวนแก้ไขสถานปฏิบัติงาน/พนักงานให้เหมาะสม
	ทำการซ่อมบำรุงรักษาตามความจำเป็น โดยอิงจากมาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้	ทำการซ่อมบำรุงรักษาเป็นประจำตามกำหนดเวลา โดยอิงจากมาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้
	ระดับปฏิบัติงานจริง (50~69คะแนน)	ระดับต้นตัวหรือเร่งให้เห็นผล (70~80คะแนน)

ความสามารถที่จำเป็น (ศักยภาพหลัก) สำหรับผู้นำ (Leader) การปรับปรุงที่หน้างาน ขนส่งกระจายสินค้า : ความสามารถวางแผนปรับปรุง-ขับเคลื่อน/ผลักดันให้ก้าวหน้า

ระดับความสามารถที่ผู้นำปฏิบัติงานขนส่งกระจายสินค้าจำเป็นต้องมี และอธิบายถึงเนื้อหาที่นั้น ขอให้ทำการเขียนเองให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองด้วยมุมมองเป็นกลาง แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองหรือวางแผนการฝึกอบรมหลังจากนี้ต่อไป

ความสามารถที่ต้องการสำหรับผู้นำที่ปรับปรุง	รายละเอียดของความสามารถ	คำจำกัดความของรายละเอียดของความสามารถ
ความสามารถในการสำรวจและรับรู้สภาพปัจจุบัน	ตระหนักหรือเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องพื้นฐานของบริษัท	เข้าใจเป้าหมายโดยรวมของทั้งบริษัท, เป้าหมายของฝ่ายและบทบาทหน้าที่ของฝ่าย รวมถึงมีความเข้าใจสภาพธุรกิจของบริษัทอย่างเรื่องยอดขาย-กำไร
	ตระหนักหรือเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องพื้นฐานขนส่งกระจายสินค้า	เข้าใจอย่างถูกต้องว่าสินค้าที่ตนเองดูแลจัดการอยู่นั้น มีการเคลื่อนไหวของตัวสินค้าและข้อมูลอย่างไรในกระบวนการที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาจนถึงขั้นตอนขายสินค้า
	มีเทคนิควิธีและทักษะที่ทำให้เข้าใจสภาพที่แท้จริงของหน่วยงาน	สามารถรับรู้สภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับคุณภาพ-ต้นทุน-ประสิทธิภาพการผลิตที่หน้างาน ได้อย่างถูกต้องจากรายงานประจำวัน ฯลฯ อีกทั้งสามารถใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ได้ตามความจำเป็น
	ความสามารถในการตั้งประเด็นปัญหา • ข้อที่ควรแก้ไขออกมาให้เห็น	จากการรับรู้-เข้าใจดีในสภาพที่แท้จริงจึงสามารถสรุปหรือตั้งปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขที่หน้างาน ได้อย่างถูกต้อง
ความสามารถในการวางแผนงานปรับปรุง	สามารถวางแผนงานการปรับปรุง	สามารถกำหนด-ร่างแผนข้อเสนอแนะการปรับปรุงได้ตามประเด็นปัญหาที่สรุปหรือตั้งขึ้นมา
	สามารถใช้เทคนิควิธีและทักษะให้เกิดประโยชน์	สามารถนำเทคนิควิธีจินตนาการ (วิธี KJ*, Brainstorming เป็นต้น) ที่จำเป็นต่อการร่างแผนข้อเสนอแนะปรับปรุงมาใช้ประโยชน์ได้จริง
	สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงานจริงได้	สามารถกำหนดลำดับความสำคัญก่อน-หลังในการร่างแผนการปรับปรุง, สามารถกำหนดแผนงานที่สามารถดำเนินได้จริงเป็นรูปธรรม (วัดผลประสงค, รายละเอียดของกิจกรรม, ผู้รับผิดชอบ, การลงทุนที่จำเป็น, ระบบประสานงานเพื่อผลักดันให้ทำกิจกรรม, ระดับความยากง่าย และกำหนดเวลา เป็นต้น)
	สามารถกำหนดเป้าหมายได้	สามารถกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายทำให้ผู้รับผิดชอบที่หน้างานทุกคนเข้าใจได้ดี
ความสามารถในการผลักดันให้ปรับปรุงได้จริง	ความสามารถผลักดันให้ดำเนินการได้จริง	สามารถอธิบายเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานจริงในการปรับปรุงให้กับผู้รับผิดชอบที่หน้างานเข้าใจได้ง่าย ทำให้ถ่ายทอดออกไปได้อย่างทั่วถึง
	ความสามารถในการอบรมให้ความรู้ • การชี้แนะ	สามารถประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของผู้รับผิดชอบที่หน้างาน, ใช้คู่มือต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ และสามารถดำเนินการอบรม-ชี้แนะเรื่องที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงที่หน้างานได้อย่างเหมาะสม
	ความสามารถรับมือกับอุปสรรคปัญหา	ในขั้นตอนดำเนินการปรับปรุง กรณีที่เกิดอุปสรรคหรือปัญหาความยุ่งยากที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งขัดขวางการปรับปรุง ก็สามารถดำเนินการจัดการแก้ไขอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม
	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	สามารถรับฟัง การรายงาน-การปรึกษาจากผู้รับผิดชอบที่หน้า งานและเข้าใจได้ถูกต้อง สามารถสื่อสารให้ ข้าราชการกรมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถรายงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือพูดคุยสนทนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ในเวลาที่เหมาะสม สามารถผลักดันสนับสนุนให้การปรับปรุงราบรื่น
ความสามารถในการประเมิน • ทำให้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย	สามารถกำหนดดัชนีชี้วัดสำหรับประเมินผล	สามารถประเมินสภาพการดำเนินงานจริงกับระดับความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย, อีกทั้งสามารถกำหนดดัชนีชี้วัดที่นำมาใช้ในทางปฏิบัติได้
	สามารถควบคุมดูแลความคืบหน้าของกิจกรรม	สามารถประเมินสภาพความคืบหน้าของกิจกรรมในปัจจุบัน ได้อย่างถูกต้องตามดัชนีชี้วัดสำหรับประเมินที่กำหนดขึ้นมา
	สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ	จากผลการประเมิน สามารถนำมาสู่การทบทวนแก้ไขแผนงานและการสนับสนุนกิจกรรมการปรับปรุงตามความจำเป็น (การเพิ่มแรงจูงใจที่หน้างาน, การสร้างระบบสนับสนุนส่งเสริมให้เชิงแรงจูง) สามารถเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย
	สามารถทำให้กิจกรรมดำรงอยู่และทำต่อเนื่องเป็นกิจวัตรได้	สามารถยับยั้งไม่ให้รายละเอียดการปรับปรุงที่ดำเนินการมาไม่ย้อนกลับ ไปจุดเดิม, ติดตามความคืบหน้าการปรับปรุงที่หน้างาน, สร้างมาตรฐาน (ทบทวนแก้ไขคู่มือ และทำการอบรมอย่างต่อเนื่อง) เป็นต้น ซึ่งเป็นผลให้กิจกรรมดำรงอยู่ เป็นที่ยอมรับปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องเป็นกิจวัตร

* วิธี KJ : เป็นเทคนิควิธีที่ Mr. Kawakita Jiro นักวิชาการสาขามนุษยวิทยาวัฒนธรรม (ศาสตราจารย์กิตติมศักดิ์แห่งมหาวิทยาลัย Tokyo Institute of Technology) ประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูล โดยการเขียนข้อมูลลงในการ์ด และรวบรวมการ์ดแยกเป็นแต่ละกลุ่มเอาไว้ ขณะที่ดำเนินการที่ทำการอธิบายโดยมีภาพหรือแผนภูมิประกอบ ก็จะหยิบขึ้นมาใช้เป็นสิ่งที่จุดประกายความคิดหรือสิ่งบอกใบ้ที่มีประโยชน์สำหรับการแก้ไขปริศนา สะงข้อปัญหา

ประเด็นปัญหาที่พบบ่อยในรายงานขนส่งกระจายสินค้าและตัวอย่างแนวทางการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง VISUAL SAMPLE

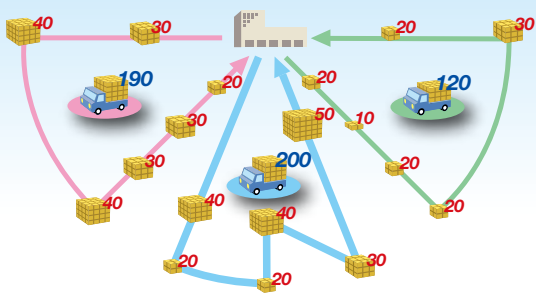
เป็นการรวบรวมตัวอย่างที่ทำให้มองเห็นได้ชัดเจนในรายละเอียดที่เกี่ยวกับมาตรการจัดการปรับปรุงที่ได้กล่าวไว้ในประเด็นปัญหาที่พบบ่อยในรายงานขนส่งกระจายสินค้า และตัวอย่างแนวทางการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง (P14~P17)

กรุณานำไปใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นข้อมูลในการตั้งสังเกตเพื่อทำกิจกรรมปรับปรุง

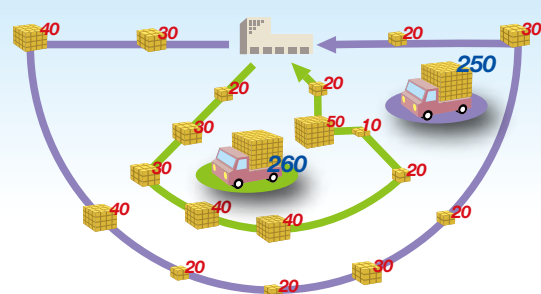
ที่ส่วนสุดท้ายของรายละเอียดมาตรการปรับปรุงจะถูกระบุไว้ว่า [ตัวอย่าง No.] ซึ่งจะตรงกับหมายเลขตัวอย่างที่เป็น Visual Sample No. นี้

ตัวอย่าง ① กำหนดเส้นทางขนส่งอย่างเหมาะสมเพื่อให้อัตราการบรรทุกหรือเวลาที่ใช้ขนส่งสมดุลกัน

① รวบรวมสัมภาระด้วยรถบรรทุกขนาด 2 ตันจำนวน 3 คัน **สภาพปัจจุบัน**



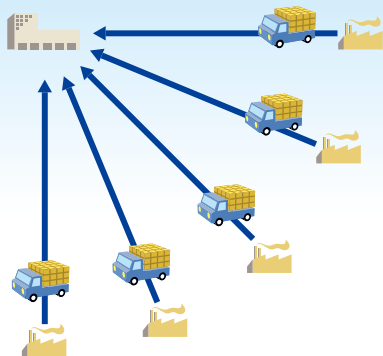
② รวบรวมสัมภาระด้วยรถบรรทุกขนาด 4 ตันจำนวน 2 คัน = ลดจำนวนรถบรรทุก **แนวทางปรับปรุง**



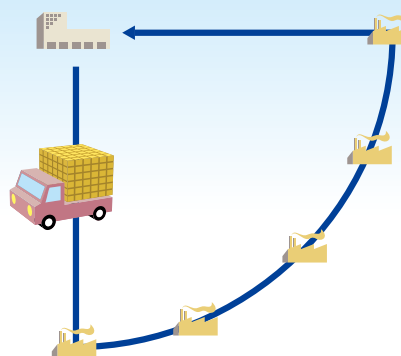
น้ำหนักของสัมภาระ (10kg) ※ จัดทำเป็นมาตรฐานเฉพาะน้ำหนัก

ตัวอย่าง ② พิจารณาทบทวนแก้ไขวิธีการจัดส่งถึงที่หมายหรือการบรรทุกของไปพร้อมกับสินค้าของบริษัทอื่นหรือการใช้บริการของศูนย์ที่อยู่ใกล้ๆ

① รับชิ้นส่วนเข้ามาจากผู้ขายแต่ละแห่ง **สภาพปัจจุบัน**

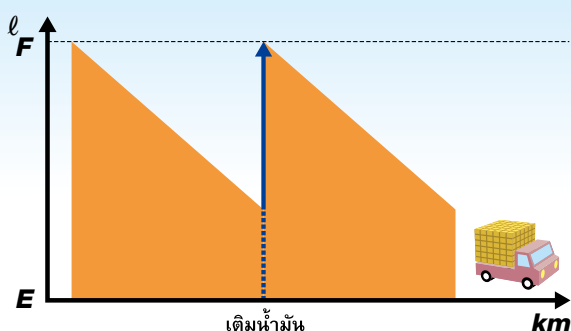


② เปลี่ยนเป็นรูปแบบ Milk run : ลดจำนวนรถบรรทุก **แนวทางปรับปรุง**

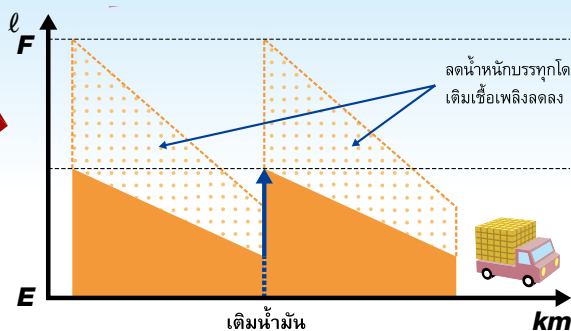


ตัวอย่าง ③ ปรับปรุงค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงให้ดีขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีเติมน้ำมัน

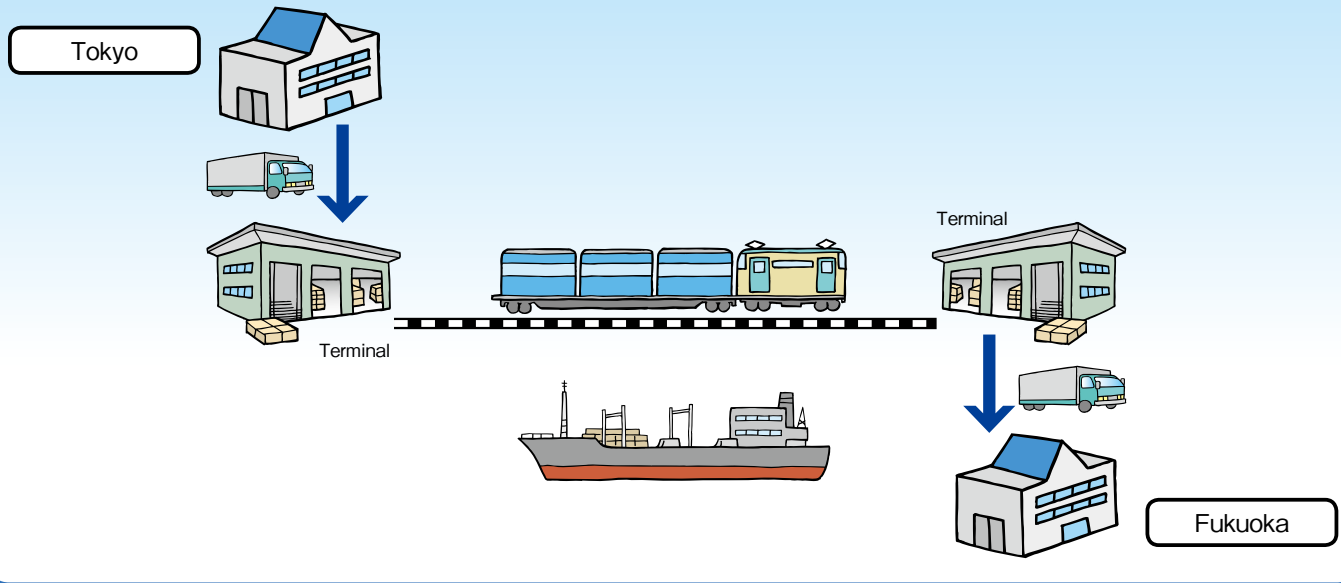
① เติมน้ำมันจนเต็มถึงน้ำมัน **สภาพปัจจุบัน**



② เติมน้ำมันเพียงครึ่งหนึ่งของถังน้ำมัน แต่ทำเสมือนเติมน้ำมันเต็มถัง **แนวทางปรับปรุง**



ตัวอย่าง ④ ส่งเสริมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Modal shift)



ตัวอย่าง ⑤ ใช้บาร์โค้ด, IC Tag เป็นต้น



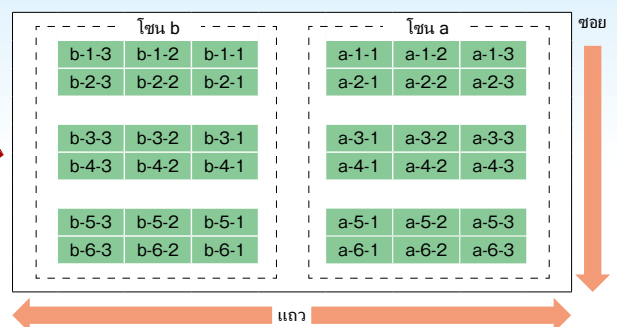
ตัวอย่าง ⑥ ทบทวนแก้ไขการแสดงสถานที่จัดเก็บ (Location) เพื่อการควบคุมสิ่งของหรือสินค้าอย่างครอบคลุมทั่วถึง

① การแสดงสถานที่จัดเก็บ (Location) ในปัจจุบัน แสดงสถานที่จัดเก็บ (Location) โดยใช้เพียงตัวเลขเท่านั้น **สภาพปัจจุบัน**

② การแสดงสถานที่จัดเก็บ (Location) หลังจากปรับปรุง แสดงโดยการแบ่งพื้นที่ออกเป็นโซน, ซอย, แถว **แนวทางปรับปรุง**
= โซน a ซอยที่ 2 แถวที่ 2 **a-2-2**

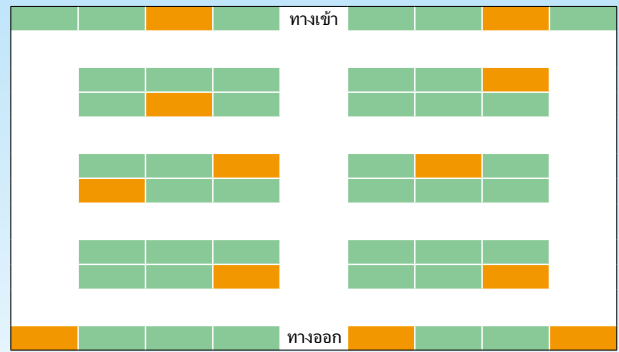
※ แผนภาพการจัดชั้นวางเมื่อมองจากด้านบน

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36



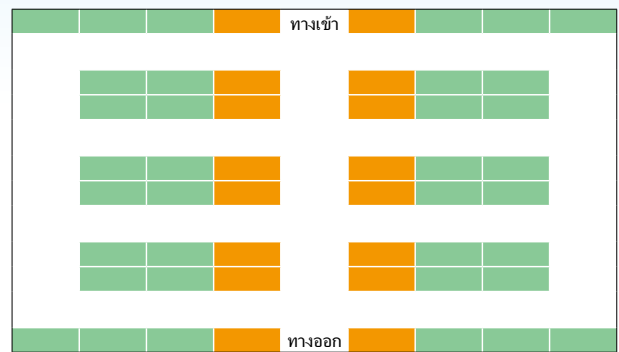
ตัวอย่าง ⑦ กำหนดสถานที่จัดเก็บจากการพิจารณาความถี่ในการจัดส่งและการเข้าใจได้ง่ายเป็นต้น

- ① การจัดวางในสภาพปัจจุบัน : จัดวางโดยไม่ได้พิจารณา (สำรวจตรวจสอบ) ความถี่หรือความบ่อยในการจัดส่ง **สภาพปัจจุบัน**



- ② การจัดวางหลังการปรับปรุง : พิจารณา (สำรวจตรวจสอบ) ความถี่หรือความบ่อยในการจัดส่ง, และที่แนวเส้นทางเคลื่อนย้ายตรงทางเข้าทางออก มีสินค้าที่มีความถี่หรือความบ่อยในการจัดส่งมากจัดวางไว้

แนวทางปรับปรุง

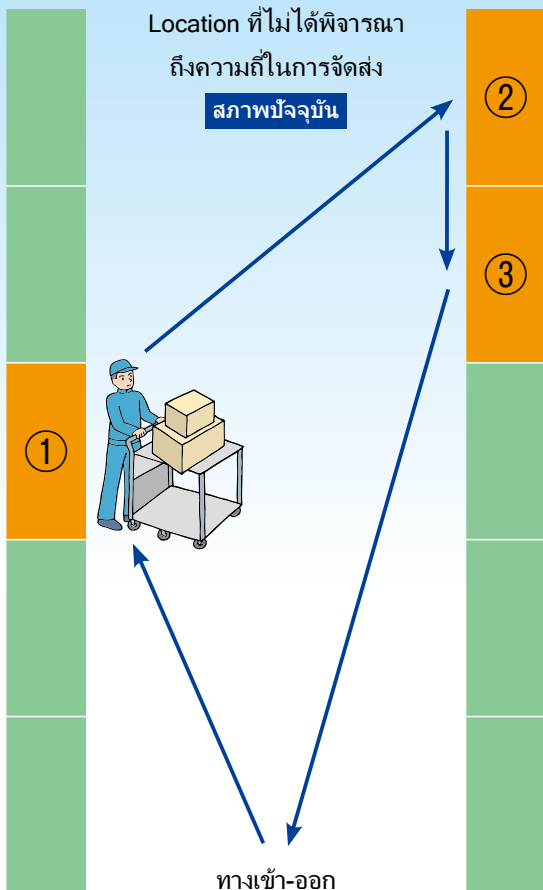


คือสินค้าที่มีความถี่ในการจัดส่งบ่อยมาก * เป็นแผนผังที่มองการจัดวางชั้นจากด้านบน

ตัวอย่าง ⑧ การกำหนดสถานที่จัดวาง (Location) ตามความถี่ของการจัดส่ง

Location ที่ไม่ได้พิจารณาถึงความถี่ในการจัดส่ง

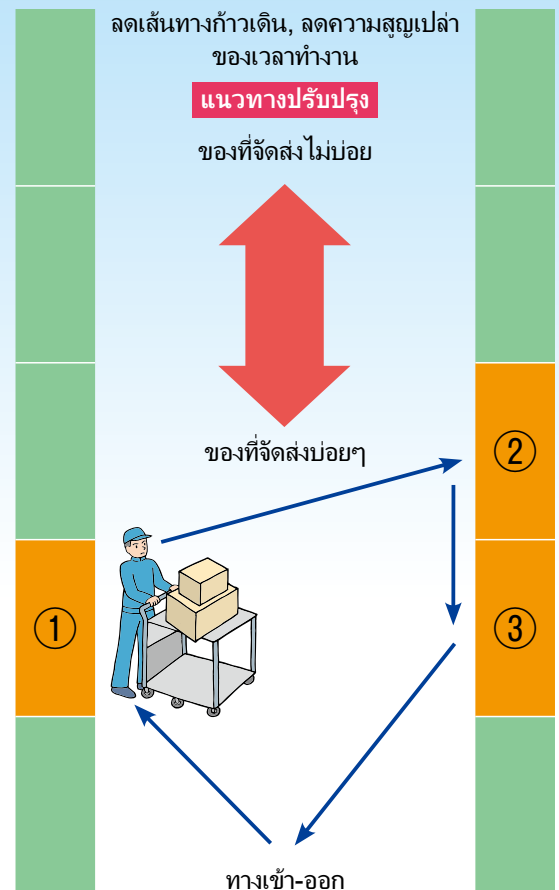
สภาพปัจจุบัน



ลดเส้นทางก้าวเดิน, ลดความสูญเปล่าของเวลาทำงาน

แนวทางปรับปรุง

ของที่จัดส่งบ่อยๆ



ตัวอย่าง ๙ ทบทวนแก้ไข Layout การจัดเก็บ

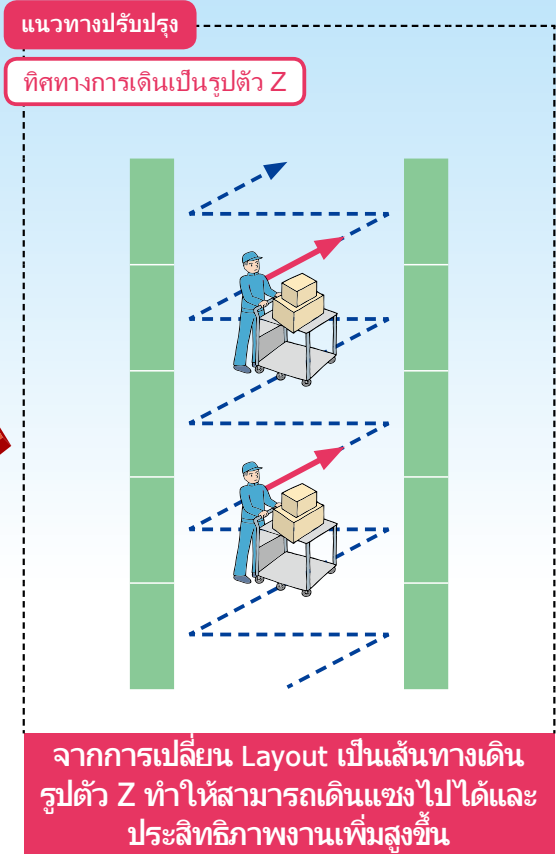
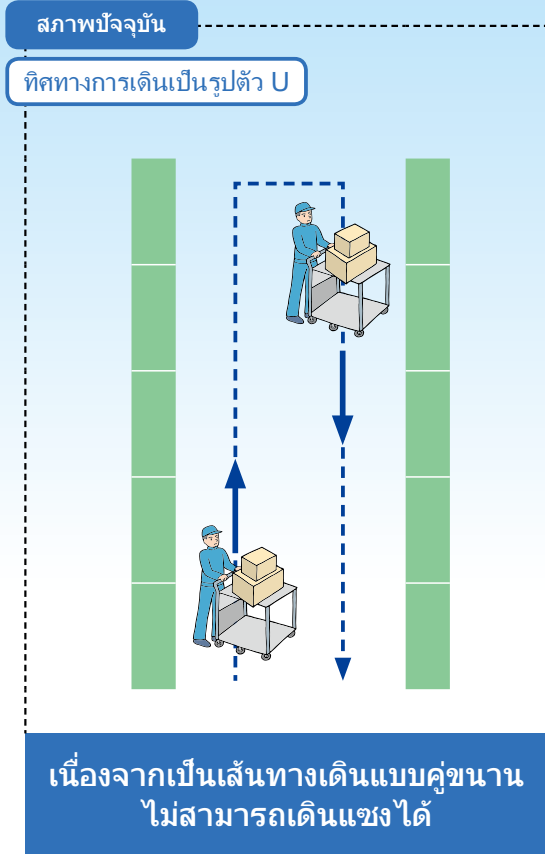


สภาพปัจจุบัน

จากการจัด Layout การวางสินค้าโดยรวมกลุ่มสินค้าแล้ว จัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ ทำให้ลดเส้นทางที่สูญเสียในการ Picking และคาดหวัง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้น

แนวทางปรับปรุง

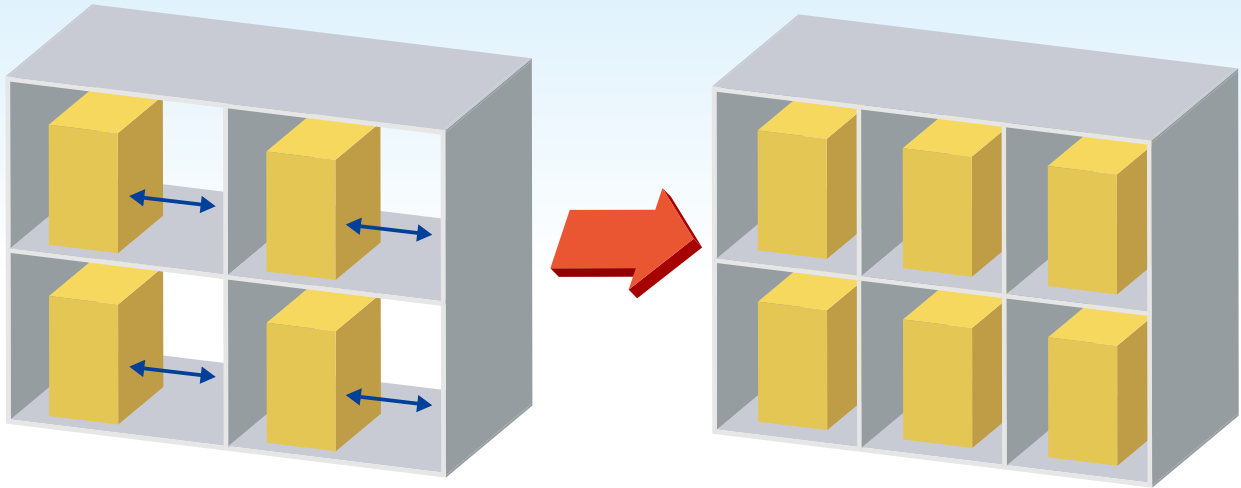
ตัวอย่าง ๑๐ ทบทวนแก้ไข Layout การจัดเก็บ



ตัวอย่าง ⑪ กำหนดความกว้างของชั้นวางของให้พอเหมาะกับสินค้าที่ดูแลอยู่

① ชั้นวางของในสภาพปัจจุบัน : ไม่ได้พิจารณาตามขนาดสินค้า ทำให้มีพื้นที่ว่างอยู่มาก **สภาพปัจจุบัน**

② ชั้นวางของหลังการปรับปรุง : พิจารณาตามขนาดของสินค้า และกำหนดหน้ากว้างของช่องวางสินค้าให้แคบลง สามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ว่างอย่างมีประสิทธิภาพ **แนวทางปรับปรุง**

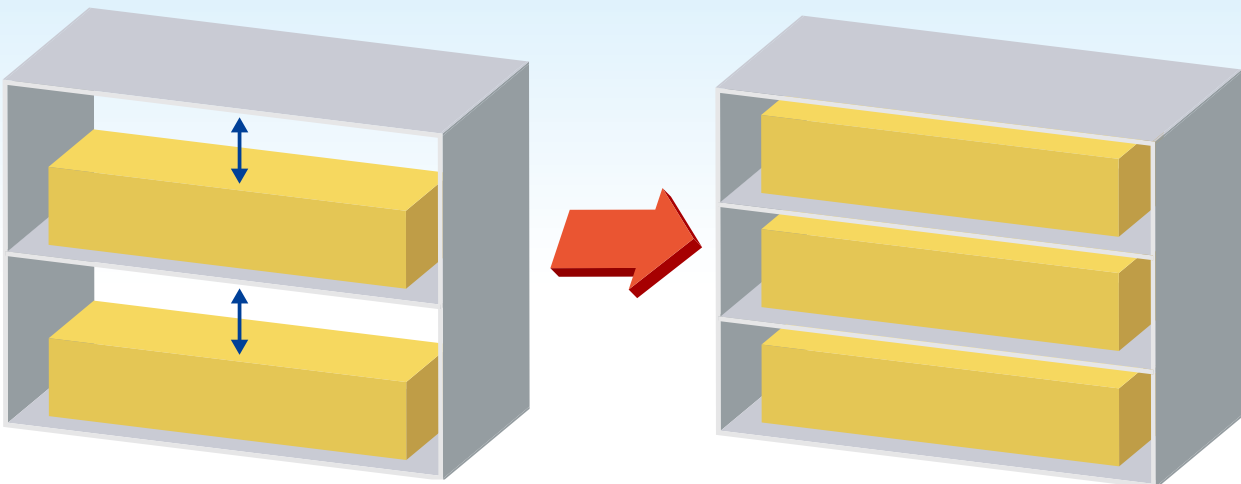


←→ พื้นที่ว่าง

ตัวอย่าง ⑫ กำหนดความกว้างของชั้นวางของให้พอเหมาะกับสินค้าที่

① ชั้นวางของในสภาพปัจจุบัน : ไม่ได้พิจารณาตามขนาดสินค้า ทำให้มีพื้นที่ว่างอยู่มาก **สภาพปัจจุบัน**

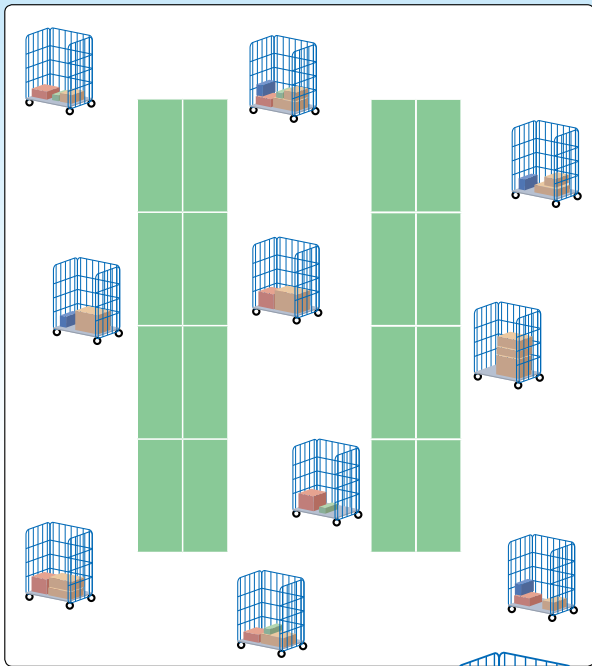
② ชั้นวางของหลังการปรับปรุง : พิจารณาตามขนาดของสินค้า และกำหนดหน้ากว้างของช่องวางสินค้าให้แคบลง สามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ว่างอย่างมีประสิทธิภาพ **แนวทางปรับปรุง**



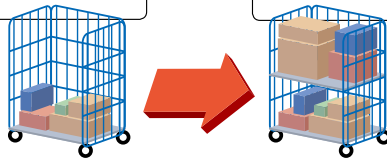
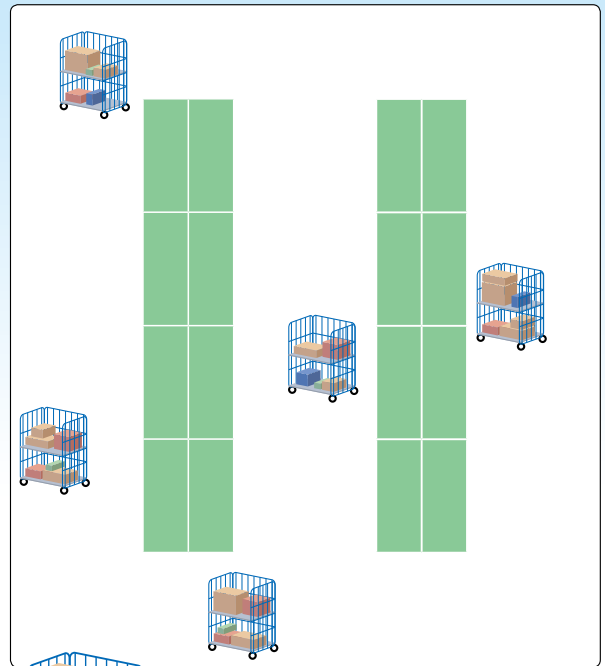
←→ พื้นที่ว่าง

ตัวอย่าง ⑬ กำหนดความกว้างของชั้นวางของให้พอเหมาะกับสินค้าที่

① ตะกร้ารถเข็นสภาพปัจจุบัน : 1 คันต่อ 1 ปลายทางที่จะจัดส่งไป
สภาพปัจจุบัน

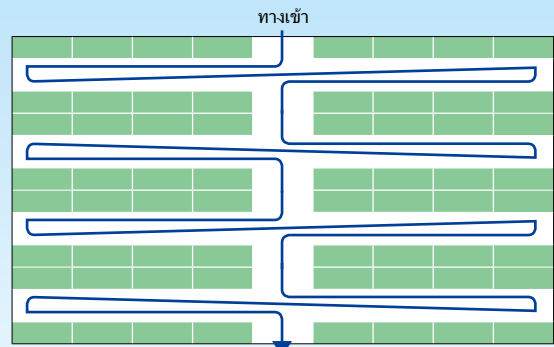


② ตะกร้ารถเข็นภายหลังการปรับปรุง ใช้ตะกร้ารถเข็น 1 คันต่อ 2 ปลายทางที่จะจัดส่งไป ทำให้จำนวน ตะกร้ารถเข็นจากหน้างานลดลงได้ครึ่งหนึ่ง **แนวทางปรับปรุง**

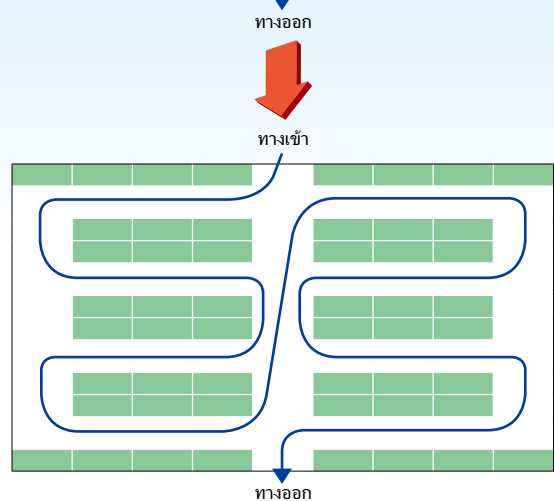


ตัวอย่าง ⑭ กำหนดความกว้างของชั้นวางของให้พอเหมาะกับสินค้าที่

① การจัดชั้นวางเพื่อการ Picking ในสภาพปัจจุบัน : เมื่อไปถึงสุดทางไม่สามารถเดินลอดออกมาได้ ทำให้เส้นทางเดินยุ่งยากซับซ้อน
สภาพปัจจุบัน



② การจัดชั้นวางเพื่อการ Picking ภายหลังการปรับปรุง : เมื่อเดินไปสุดทางก็สามารถเดินผ่านได้ ทำให้เส้นทางเดินราบรื่น **แนวทางปรับปรุง**

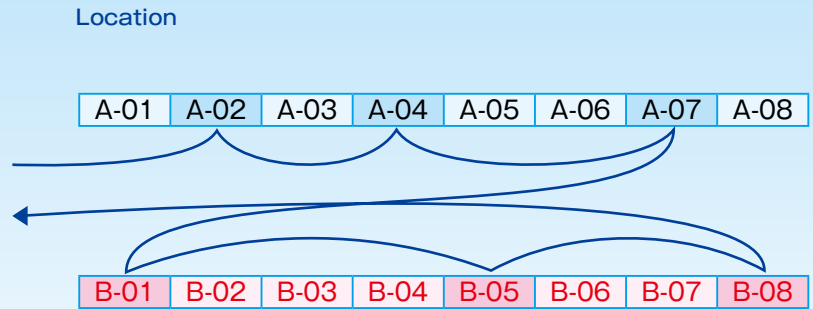


※ แผนผังที่มองการจัดวางชั้นจากด้านบน

ตัวอย่าง ⑮ Picking ด้วยระยะทางสั้นที่สุดจากการทบทวนแก้ไขการแสดงผลรายการใน Picking List

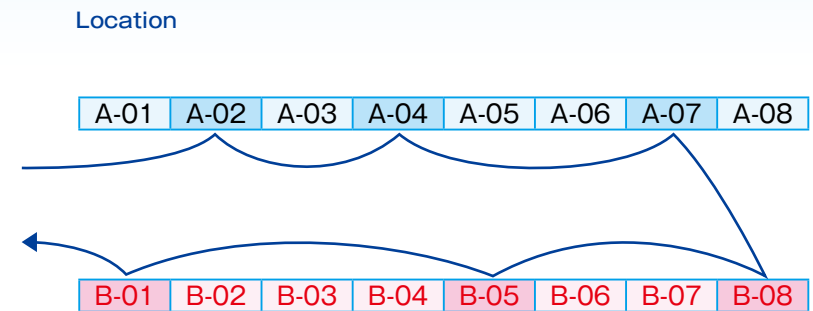
① การแสดงผลรายการใน Picking List ในสภาพปัจจุบัน : แสดงหมายเลขโลเคชั่นจากเลขน้อยไปหามาก **สภาพปัจจุบัน**

Location	จำนวน
A-02	1
A-04	3
A-07	2
B-01	3
B-05	1
B-08	2

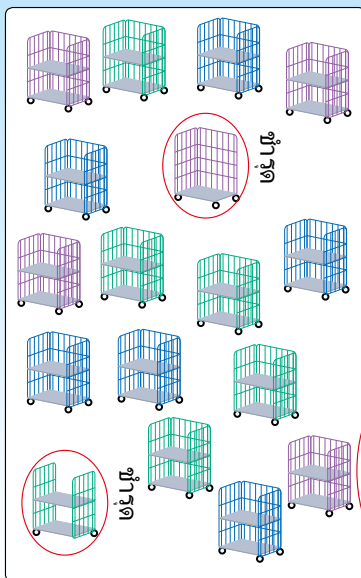


② การแสดงผลรายการใน Picking List ภายหลังจากปรับปรุง : สามารถปรับปรุงให้เส้นทางเดินสั้นที่สุดได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เมื่อถึงแถว B โปรแกรมเปลี่ยนเป็นเรียงลำดับแสดงผลหมายเลขโลเคชั่นจากมากไปหาน้อย **แนวทางปรับปรุง**

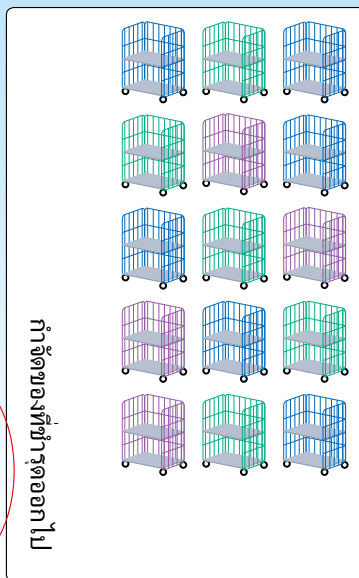
Location	จำนวน
A-02	1
A-04	3
A-07	2
B-08	2
B-05	1
B-01	3



ตัวอย่าง ⑯ 5 ส. (Seiri / Seiton / Seisou / Seiketsu / Shitsuke)



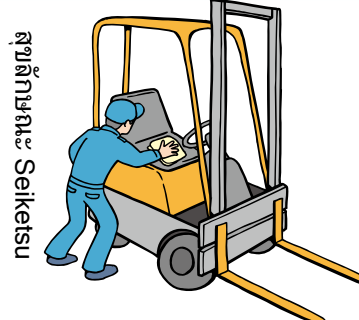
สร้าง Seiri



สร้าง Seiton



สร้าง Seisou



สร้าง Seiketsu



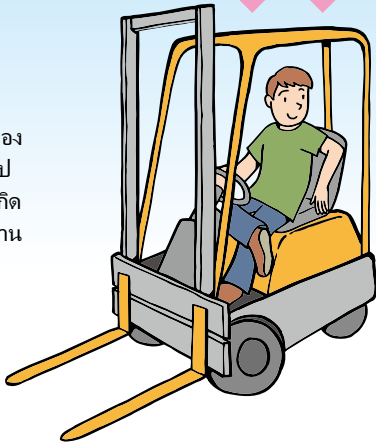
สร้าง Shitsuke

ตัวอย่าง 17 กวดขันเรื่องการสวมใส่ชุดทำงาน, ชุดอุปกรณ์ป้องกัน

ไม่ได้สวมหมวกนิรภัย

สวมหมวกนิรภัย

เครื่องแต่งกายในชุดล้าง
ที่อาจถูกดึงหรือพันเข้าไป
ในเครื่องจักรอาจก่อให้เกิด
อันตรายจากการปฏิบัติงาน

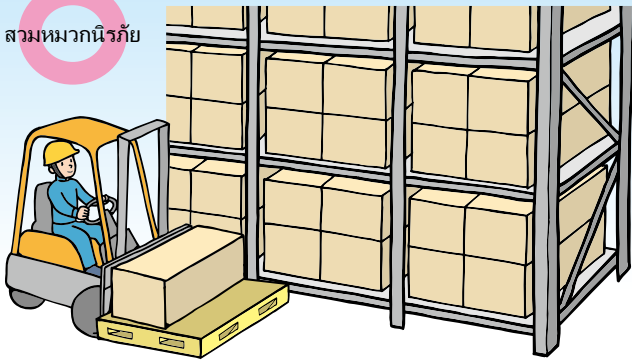


การแต่งกายสวมชุดทำงาน
มีการตรวจสอบคอเสื้อ,
ชายแขนเสื้อ เป็นต้น

ตัวอย่าง 18 กำหนดห้ามเข้าหรือยืนอยู่บริเวณที่เครื่องจักรกำลังทำงาน

สวมหมวกนิรภัย

เรียงซ้อนสินค้า
สูงหลายชั้น ขาด
ความปลอดภัย



จัดระเบียบการวาง

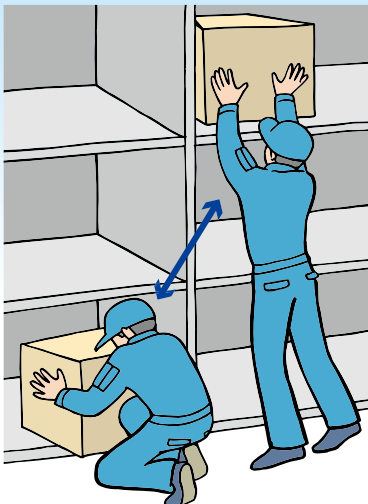
ตรวจสอบความปลอดภัย
ใน บริเวณที่เครื่องจักรมี
การทำงาน

เดินเข้าไปในบริเวณที่
เครื่องจักรมีการทำงาน

ตัวอย่าง 19 มีความรู้แตกฉานเรื่องวิธีใช้เครื่องจักร-เครื่องมือ
เรื่องอื่นๆ : การยกระดับความปลอดภัยในการทำงาน

ไม่สวมเข็มขัดนิรภัย,
อุปกรณ์ป้องกัน

ขณะที่ทำงานบนที่สูงควรสวมเข็มขัดนิรภัย,
อุปกรณ์ป้องกัน



ปัดหลังเนื่องจากงาน Picking
ต้องก้มๆ เงยๆ สลับตำแหน่งขึ้น
บน(ลงล่าง)ไปมาๆ

สินค้าที่มีความถี่ในการจัดส่งมาก
ควรใส่ใจพึงเรียงไว้ชั้นกลาง เพื่อลด
ภาระร่างกายไม่ต้องค้อมหลัง

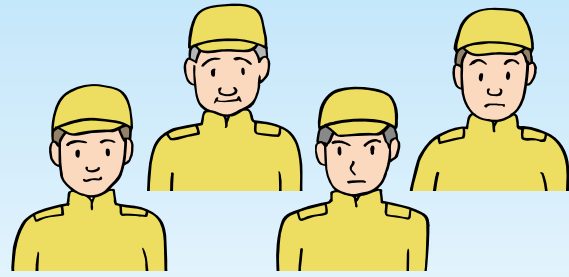
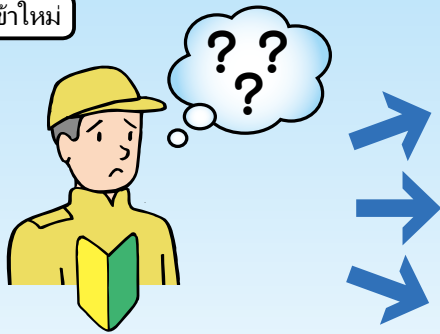
ไม่ได้ยึดเครื่องจักร-อุปกรณ์ ให้คงอยู่กับที่

ขณะที่ใช้รถยกทำงานบนที่สูง ควรล็อก
รถยกเอาไว้ป้องกันรถล้มลงไปตามข้าง



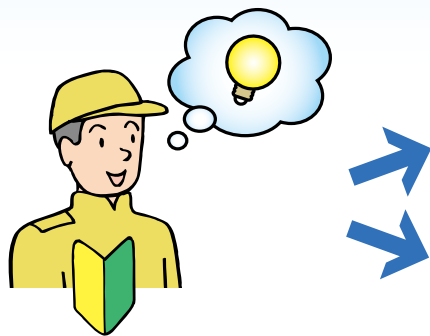
ตัวอย่าง ⑩ การอบรม

พนักงานเข้าใหม่



ไม่รู้ว่าควรจะถามใครดี

สภาพปัจจุบัน



ติดแถบผ้าที่วงแขนให้รู้ได้ชัดเจนว่าเป็นผู้สอนงานที่หน้างาน

แนวทางปรับปรุง

ตัวอย่าง ⑪ จัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงานลำเลียงสินค้า



วิธีปฏิบัติงาน ไม่มีเอกภาพ ทำให้ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการเคลื่อนย้ายที่สูญเปล่าเป็นจำนวนมาก

สภาพปัจจุบัน



จัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงาน และจัดอบรมเพื่อสร้างการทำงานแบบมาตรฐาน

แนวทางปรับปรุง

ประเด็นหลักของกาปฏิบัติงาน	วันที่จัดทำ	11 มีค.2008	วันที่แก้ไข	8 มีย.2008	ผู้ควบคุมดูแล	ผู้จัดทำ
ชื่องาน					Kondo	Yamada
NO	ขั้นตอนทำงาน	Point (จุดสำคัญ)	ส่วนเพิ่มเติม			
①	นับจำนวนสินค้าบนรถเข็น	นับจำนวนไปพร้อมกับท่าเครื่องหมายบนเลาเบล (เพื่อป้องกันการนับจำนวนซ้ำ) (ดูอ้างอิงรูปที่ 1)	(รูปที่ 1) 			
		ตีเส้นแบ่งมุมแบ่งออกเป็นเสี้ยวๆ แล้วนับจำนวนกล่อง, เขียนจำนวนรวมลงในใบแสดงจำนวนกล่อง (ดูอ้างอิงรูปที่ 2)				
			(รูปที่ 2) 			

จัดพิมพ์โดย



สนับสนุนโดย



<ห้ามพิมพ์ซ้ำหรือคัดลอกโดยไม่ได้รับอนุญาต>