

Sổ tay hướng dẫn thực hiện **cải tiến** tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa



Xây dựng cơ chế để thực hiện cải tiến

*Nắm bắt hiện trạng tại thực tế
hiện trường công việc lưu
chuyển hàng hóa*

Kế hoạch cải tiến (kaizen)

Thực hiện cải tiến (kaizen)

*Đánh giá,
duy trì triển khai mở rộng*

Mục đích của cuốn sổ tay

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi hết sức nhanh chóng, kinh tế toàn cầu hóa, vòng đời của sản phẩm được rút ngắn, để tồn tại được trong môi trường cạnh tranh quốc tế, nâng cao được giá trị của doanh nghiệp, các doanh nghiệp logistics đang triển khai mạnh mẽ xây dựng chuỗi quản lý cung ứng (supply chain management) và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động logistics. Ngày nay với yêu cầu về tốc độ, tối ưu hóa hiệu quả, để phát huy được hiệu quả quản lý chuỗi cung ứng (supply chain management) và hoạt động logistics, ứng phó linh hoạt với sự thay đổi môi trường kinh doanh cần phải được tăng cường “sức mạnh nắm bắt thực trạng của hoạt động lưu chuyển hàng hóa” nhằm tạo cho hiện trường công việc có khả năng tự lực, đi đầu trong việc thực hiện cải tiến. Chính vì vậy để tăng cường “sức mạnh nắm bắt thực tế hiện trường của hoạt động lưu chuyển hàng hóa” các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường là hết sức quan trọng.

Hiệp hội Logistics Nhật Bản (JILS) năm 2007 đã xây dựng cuốn “Sổ tay hướng dẫn thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa” nhằm đưa ra các hướng dẫn để triển khai thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc, sau đó đã tiến hành chỉnh sửa, bổ sung và phổ biến cuốn sách hướng dẫn này.

Cuốn sổ tay hướng dẫn này chia quá trình thực hiện hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa thành 4 giai đoạn, tạo thành “chu trình hoạt động tại thực tế hiện trường công việc” và đưa ra các khuyến nghị triển khai hoạt động theo chu trình này, đồng thời phổ cập các hoạt động cải tiến thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa một cách rộng rãi trong ngành. Với trọng tâm là khuyến nghị các hoạt động cải tiến theo “chu trình hoạt động tại thực tế hiện trường công việc” cuốn sổ tay này đưa ra các mẫu biểu “Danh mục kiểm tra (check list) chu trình hoạt động tại thực tế hiện trường” “Danh mục kiểm tra (check list) giúp phát hiện vấn đề” để đánh giá hiện trạng công việc qua đó giúp các cán bộ quản lý đi đầu trong công tác cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, nhận thức một cách khách quan điểm mạnh, điểm yếu năng lực cần thiết, coi đây như là một phương tiện đánh giá đóng góp cho việc thăng tiến trong nghề nghiệp. Ngoài ra, dựa trên kết quả khảo sát tại 188 doanh nghiệp trong năm 2017, cuốn sổ tay hướng dẫn này còn giới thiệu các trường hợp ví dụ điển hình tại các doanh nghiệp, tổng hợp thành 6 điểm chính nhằm giúp các doanh nghiệp thực hiện tích cực, cũng như lâu dài hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Cuốn sổ tay có nhiều nội dung phong phú gợi mở nhằm giúp tăng cường sức mạnh nắm bắt thực tế hiện trường công việc. Mong rằng cuốn sổ tay này sẽ có ích giúp nhận thức được các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, thực hiện các hoạt động cải tiến và giải quyết vấn đề, đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường, cũng như giáo dục và trau dồi bản thân.

Các chương trình của JILS hỗ trợ hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

▶ Đào tạo nhân lực

- Khóa học cấp chứng chỉ cho cán bộ thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa
- Hội thảo về cải tiến thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

▶ Chế độ khen thưởng

- Hội nghị giới thiệu điển hình thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa toàn Nhật Bản
- Giải thưởng hợp lý hóa hoạt động lưu chuyển hàng hóa
 - Giải thưởng nỗ lực hợp lý hóa hoạt động lưu chuyển hàng hóa

▶ Các ví dụ điển hình về cải tiến

- Tuyển tập các ví dụ điển hình về cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa
- Hội nghị giới thiệu hoạt động triển khai cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

▶ Báo cáo về các ví dụ điển hình cải tiến

- Hội nghị giới thiệu điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa toàn Nhật Bản
- Lễ phát biểu các điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa khu vực Kansai
- Lễ phát biểu các điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa khu vực Chubu
- Lễ phát biểu các điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa khu vực Kyushu

▶ Các công cụ hỗ trợ

- Sổ tay hướng dẫn triển khai hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa (cuốn sách này)
- Đánh giá nâng cao trình độ dành cho các cán bộ phụ trách thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa
- Danh mục kiểm tra (check list) dùng để phát hiện vấn đề
- Danh mục kiểm tra (check list) chu kỳ duy trì hoạt động tại thực tế hiện trường

Lời mở đầu

Cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa là gì?

Cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa là hoạt động có sự tham gia của toàn thể nhân viên thực hiện cải tiến phương pháp làm việc, nội dung công việc, qui trình nghiệp vụ liên quan tới các hoạt động nghiệp vụ tại trung tâm phân phối như vận chuyển, nhập kho, kiểm hàng, phân loại, bảo quản, chọn hàng, bao gói, làm hàng, xếp hàng, xuất kho, chuyển phát một cách liên tục, nhằm tăng cường CS (Customer Satisfaction: mức độ hài lòng của khách hàng) và tăng cường ES (Employee Satisfaction: mức độ hài lòng của nhân viên).

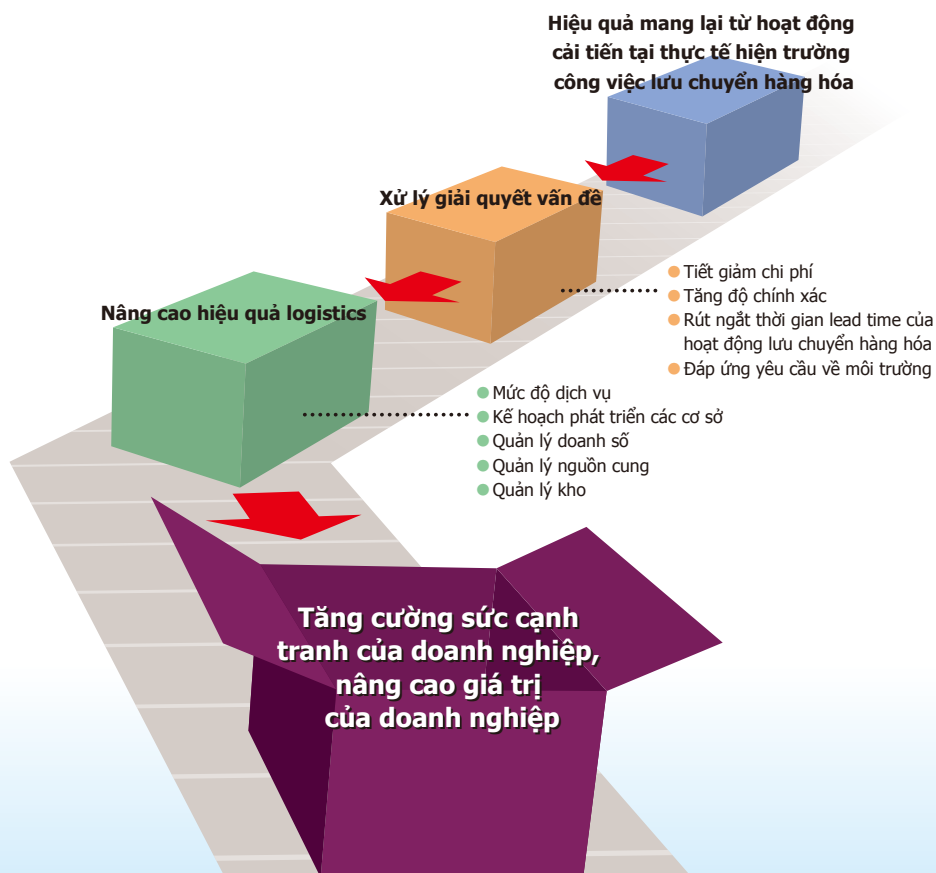
Hiệu quả của việc cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Nâng cao CS, ES

- Nâng cao hiệu quả của các thao tác trong công việc
- Nâng cao chất lượng hoạt động logistics
- Nâng cao an toàn
- Nâng cao môi trường làm việc
- Cắt giảm chi phí trong công việc
- Nâng cao độ chính xác hoạt động quản lý sản phẩm
- Giảm bớt các tác động tới môi trường

Tác động của việc thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Kết quả hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa giúp giải quyết các vấn đề trong hoạt động logistics, nâng cao hiệu quả logistics, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp và nâng cao giá trị của doanh nghiệp.



Các bước cơ bản của hoạt động cải tiến tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và Kế hoạch

Các bước cơ bản của hoạt động cải tiến tại thực

Xây dựng cơ chế tổ chức thực hiện cải tiến

Nắm bắt hiện trạng thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Kế hoạch

Phân chia các khu vực



- Ghi rõ phạm vi đối tượng, đối tượng nghiệp vụ, các phòng ban liên quan, vai trò của 3 lĩnh vực “logistics” “lưu chuyển hàng hóa” “nghiệp vụ lưu chuyển hàng hóa” .
- Áp dụng vào việc xác nhận phạm vi đối tượng thực hiện hoạt động cải tiến (kaizen) và các chức năng lưu chuyển hàng hóa, nắm bắt đánh giá tổng quát toàn bộ hệ thống logistics, lưu chuyển hàng hóa.

P.4~5

Chu trình triển khai tại thực thể hiện trường hiện trường



- Nêu ra các điểm chính của hoạt động cải tiến (kaizen) tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa gồm 4 công đoạn (để ý, nắm bắt vấn đề)(hoạt động cải tiến (kaizen))(chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi)(đánh giá, khen thưởng).
- Xác nhận các công đoạn triển khai cải tiến (kaizen) tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và chu kỳ của hoạt động này (các bước, chu trình), khuyến cáo triển khai hoạt động cải tiến (kaizen) theo chu kỳ.

P.6~7

Sáu điểm để hoạt động cải tiến (kaizen) tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa được duy trì và áp dụng.



- Giới thiệu các ví dụ cụ thể của doanh nghiệp liên quan tới 6 điểm doanh nghiệp cần triển khai tổng thể một cách có tổ chức để làm cho hoạt động cải tiến (kaizen) tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa được duy trì và áp dụng: (đào tạo nhân lực) (xác định phương hướng và mục tiêu) (xây dựng qui chế, cơ chế) (cơ chế tổ chức) (văn hóa doanh nghiệp, trao đổi thông tin) (liên kết các doanh nghiệp).
- Có thể áp dụng khi xem xét các biện pháp và nắm bắt thực thể hoạt động cải tiến (kaizen) của toàn bộ tổ chức.

P.8~11

Danh mục kiểm tra (checklist) chu kỳ triển khai tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa



- Là Danh mục kiểm tra (checklist) chia làm 4 giai đoạn thực hiện (20 mục) các hoạt động cải tiến tại thực thể hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa dựa trên chu kỳ triển khai tại thực thể
- Có thể áp dụng để nắm bắt các giai đoạn hoạt động cải tiến (kaizen) (trước khi triển khai, giai đoạn đầu, giai đoạn thực hành, giai đoạn triển khai mạnh mẽ) và nắm bắt các điểm mạnh, điểm yếu của hoạt động cải tiến (kaizen) tại doanh nghiệp của mình.

P.12~13

Màu ở trong ngoặc thể hiện các trường hợp áp dụng từng bước “Quy trình cơ bản hoạt động cải tiến tại

tiến tại thực tế hiện trường công cách sử dụng cuốn sổ tay này

tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa



Các câu hỏi thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, hoạt động cải tiến (kaizen) và KPI



- Các ví dụ về biện pháp triển khai hoạt động cải tiến và các vấn đề gặp phải trong nghiệp vụ lưu chuyển hàng hóa (vận chuyển chuyên chở, giao nhận hàng hóa, kiểm tra hàng hóa, xếp hàng, bảo quản, phân loại, chọn hàng, bao gói, packing).
- Dựa theo chu kỳ thực hiện tại thực tế hiện trường, các ví dụ cụ thể về các vấn đề, các trở ngại, cách thức cải tiến, tiêu chí đánh giá được sắp xếp lại để có thể áp dụng vào việc triển khai kế hoạch cũng như xem xét các bước thực hiện cải tiến.

 >>> P.14~17

Danh mục kiểm tra (checklist) để phát hiện vấn đề



- Danh mục kiểm tra (checklist) gồm 4 giai đoạn theo mức độ thực hiện (20 mục) quản lý và nghiệp vụ tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.
- Có thể áp dụng vào việc nắm bắt các giai đoạn triển khai (trước khi triển khai, giai đoạn đầu, giai đoạn áp dụng, giai đoạn triển khai mạnh mẽ) và phát hiện các vấn đề tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa tại công ty mình.

 >>> P.18~19

Các năng lực người lãnh đạo cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa cần có



- Các năng lực người lãnh đạo cải tiến (kaizen) tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa cần có (năng lực nắm bắt hiện trạng) (năng lực xây dựng kế hoạch cải tiến (kaizen) (năng lực thực hiện cải tiến (kaizen) (năng lực đánh giá, duy trì thường xuyên) và các nội dung liên quan (yếu tố năng lực cần thiết).
- Về các yếu tố năng lực cần thiết cần phải hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của bản thân thông qua việc tự đánh giá bản thân. Có thể áp dụng trong việc xây dựng kế hoạch rèn luyện giáo dục bản thân trong tương lai để khắc phục các điểm yếu.

 >>> P.20

Các vấn đề thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và các ví dụ trực quan về biện pháp thực hiện hoạt động cải tiến, các ví dụ trực quan về áp dụng cải tiến (kaizen)

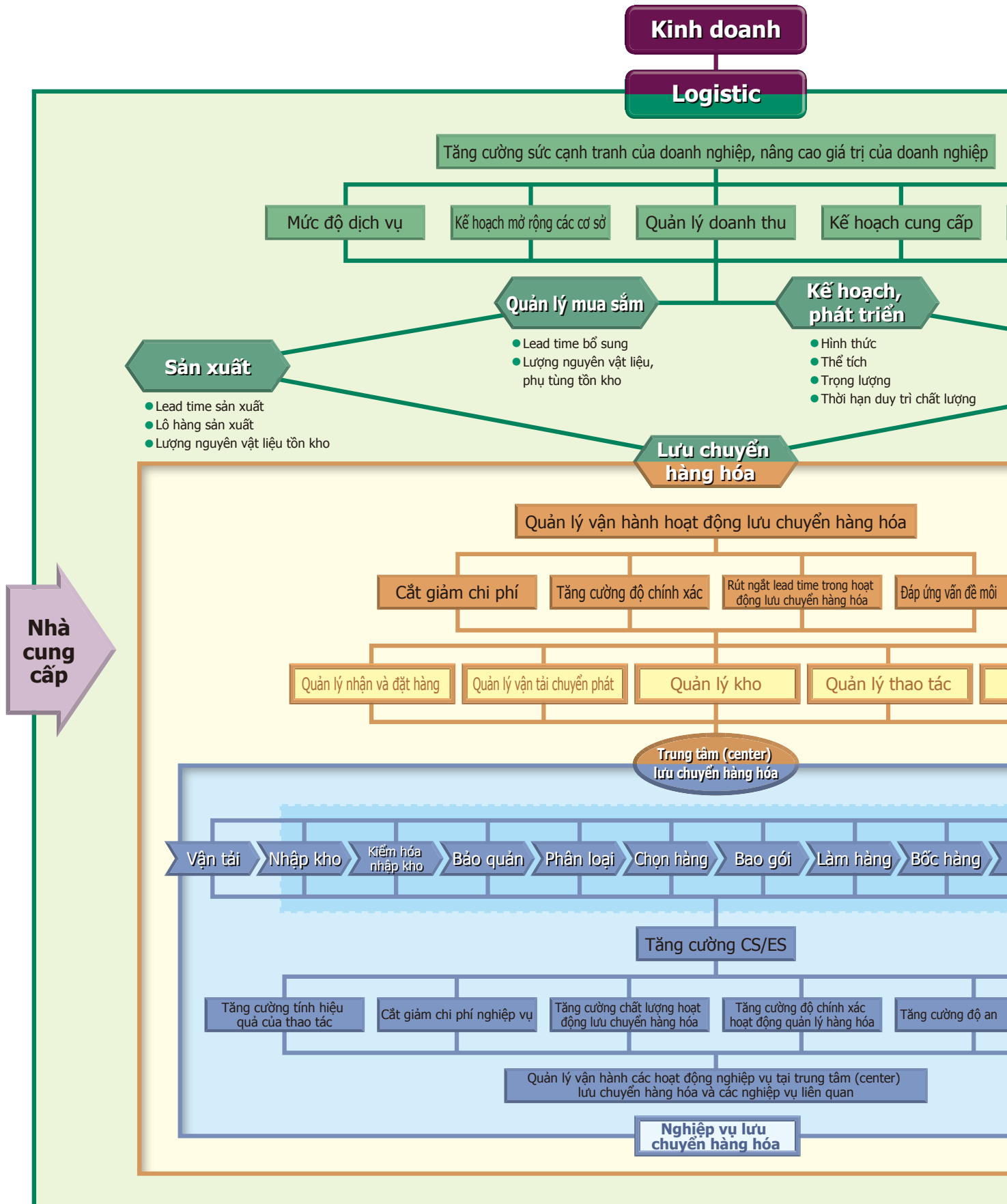


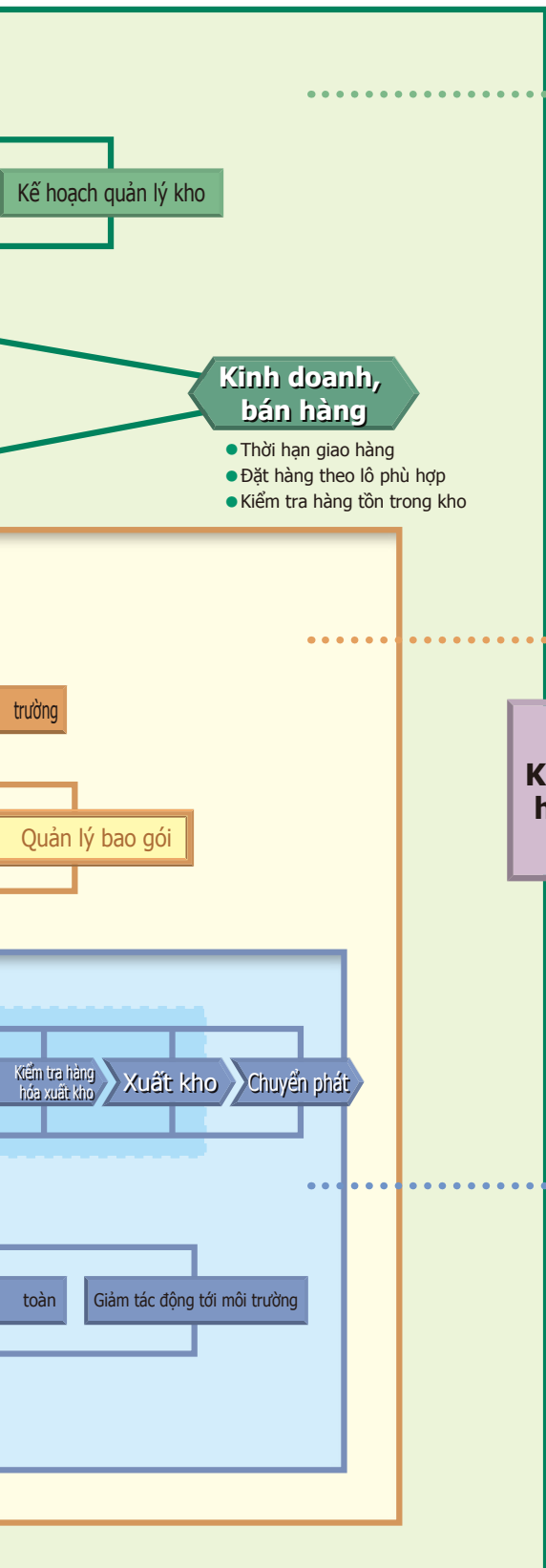
- Các vấn đề thường gặp tại thực tế công việc lưu chuyển hàng hóa và ví dụ về các biện pháp cải tiến (kaizen) được thể hiện trực quan một cách dễ hiểu.
- Có thể sử dụng để lập kế hoạch các biện pháp cải tiến (kaizen), cũng như làm tài liệu phục vụ cho việc phát hiện vấn đề trong hoạt động cải tiến (kaizen) tại thực tế hiện trường lưu chuyển hàng hóa.

 >>> P.21~29

Phân chia các lĩnh vực

Phân làm 3 lĩnh vực “Logistic” “Lưu chuyển hàng hóa” “Nghệ thuật lưu chuyển hàng hóa” trong đó “Lưu chuyển hàng hóa” là một nghiệp vụ cấu thành tạo nên “Logistic” và “Nghệ thuật lưu chuyển hàng hóa” nằm trong “Lưu chuyển hàng hóa” là công việc thực hiện tại các trung tâm lưu chuyển hàng hóa. Trong cuốn sổ tay này cải tiến “nghệ thuật lưu chuyển hàng hóa” (phần màu xanh trong hình phía dưới) là “hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa”.





Phân chia khu vực

Logistics	
Phạm vi đối tượng	Đối tượng là phạm vi tổng thể bao gồm xây dựng kế hoạch, phát triển, mua sắm nguyên vật liệu, sản xuất, lưu chuyển hàng hóa, kinh doanh, bán hàng
Nhiệm vụ đối tượng	Xây dựng kế hoạch, phát triển, mua sắm nguyên vật liệu, sản xuất, lưu chuyển hàng hóa, kinh doanh, bán hàng
Phòng ban liên quan	Có tính chất theo chiều ngang giữa các bộ phận (liên kết với doanh nghiệp có quan hệ hợp tác)
Vai trò	Mức độ dịch vụ, kế hoạch phát triển các cơ sở, quản lý doanh số, kế hoạch cung cấp, kế hoạch tồn kho, v.v...

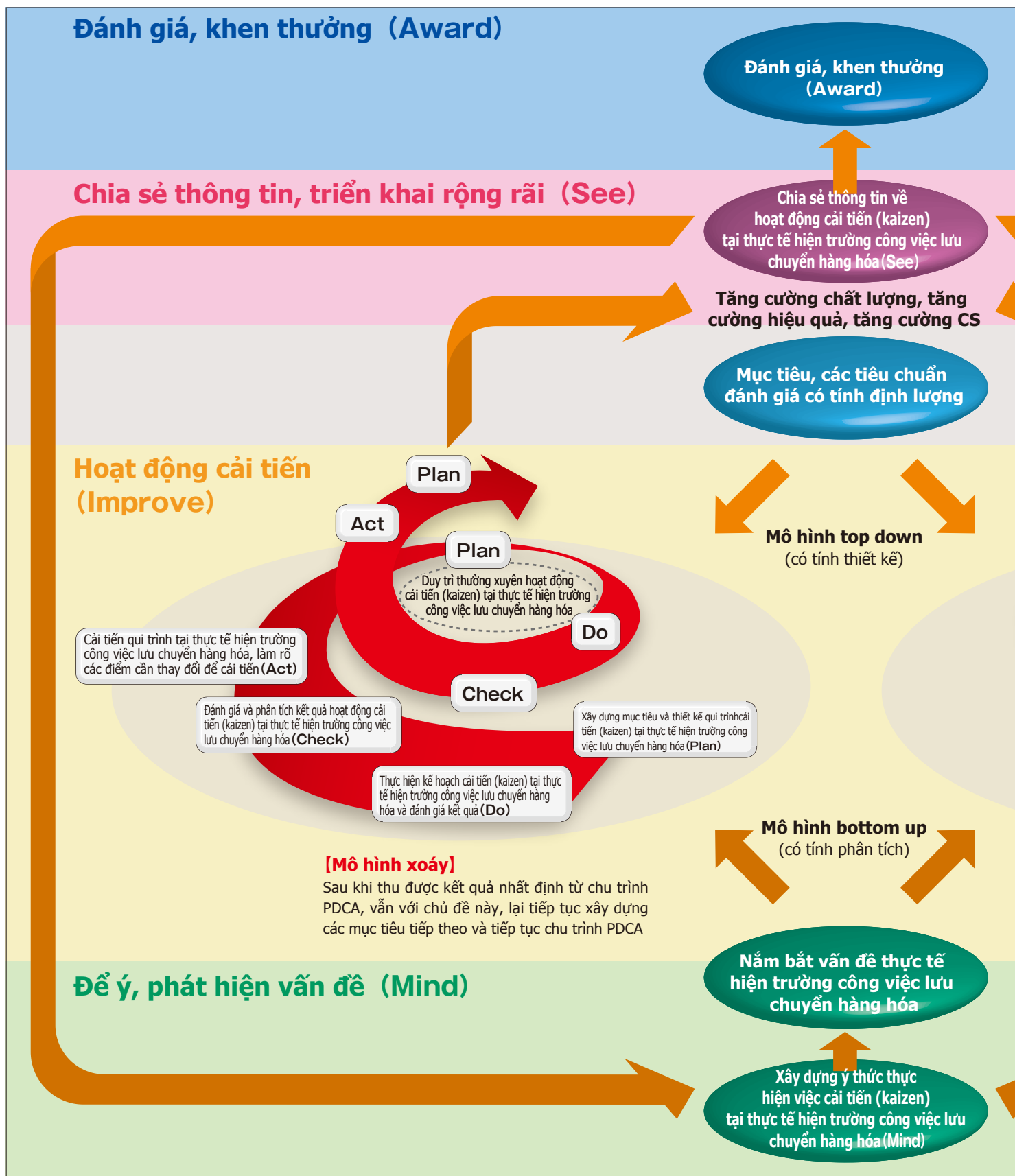
Lưu chuyển hàng hóa	
Phạm vi đối tượng	Đối tượng là phạm vi tổng thể bao gồm nhiều công đoạn và nghiệp vụ lưu chuyển hàng hóa
Nhiệm vụ đối tượng	Quản lý nhận và đặt hàng, quản lý vận tải chuyển phát, quản lý hàng tồn kho, quản lý các tác nghiệp, quản lý bao gói
Phòng ban liên quan	Bộ phận lưu chuyển hàng hóa
Vai trò	Cắt giảm chi phí, tăng độ chính xác, giảm thiểu lead time hoạt động lưu chuyển hàng hóa, đáp ứng yêu cầu môi trường, v.v...

Nhiệm vụ lưu chuyển hàng hóa	
Phạm vi đối tượng	Đối tượng là các nhóm nhỏ trong phạm vi một tác nghiệp (thực tế hiện trường)
Nhiệm vụ đối tượng	Vận chuyển, nhập kho, kiểm tra sản phẩm, bảo quản, phân loại, chọn hàng, bao gói, đóng hàng, xếp hàng, xuất hàng, chuyển phát
Phòng ban liên quan	Trung tâm (center) lưu chuyển hàng hóa
Vai trò	Nâng cao hiệu quả của các thao tác, cắt giảm chi phí nghiệp vụ, nâng cao chất lượng lưu chuyển hàng hóa, nâng cao độ chính xác công tác quản lý sản phẩm, nâng cao tính an toàn, giảm thiểu ảnh hưởng tới môi trường, v.v...

Chu kỳ hoạt động tại thực tế hiện trường

Chu kỳ hoạt động tại thực tế hiện trường được chia thành 4 công đoạn thực hiện cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Cuốn sách trình bày các hoạt động cải tiến (kaizen) theo từng công đoạn.

Cuốn sổ tay này khuyến khích việc triển khai các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa dựa trên chu kỳ hoạt động tại thực tế hiện trường công việc. Qua việc thực hiện cải tiến nắm bắt để ý được vấn đề, tiếp đó tiếp tục tiến hành các hoạt động cải tiến, chia sẻ thông tin về các kết quả đạt được, rồi tiếp tục triển khai rộng rãi. Tiếp đó, làm cho hoạt động cải tiến được triển khai một cách thường xuyên, thúc đẩy các hoạt động đánh giá kết quả trong và ngoài doanh nghiệp.



Đề ý, phát hiện vấn đề (Mind) :

Khi hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa không được triển khai là lúc để xác định tính cần thiết của hoạt động cải tiến và nắm bắt vấn đề nằm ở đâu. Qua đó tạo cơ hội để tiến hành các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.

Chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi (See) :

Khi hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa được thực hiện liên tục là lúc để chia sẻ báo cáo kết quả và triển khai rộng rãi. Kết quả này sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa sang các bộ phận khác và đưa tới những hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa mới.

Hoạt động cải tiến (Improve) :

Khi nắm được vấn đề và triển khai hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa là lúc để thực hiện hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa bằng chu trình PDCA thông qua cách tiếp cận có tính hệ thống và xây dựng mục tiêu chính xác.

Đánh giá, khen thưởng (Award) :

Tiếp đó là giai đoạn thực hiện việc đánh giá khen thưởng, tạo ra các động lực để thực hiện hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa dựa trên việc chia sẻ thông tin các kết quả cải tiến đạt được. Việc này không chỉ dừng trong nội bộ doanh nghiệp, mà còn cần phải được tuyên dương rộng rãi cả bên ngoài doanh nghiệp.

Các điểm cốt yếu để duy trì thường xuyên chu kỳ

Đánh giá, khen thưởng

Tự giáo dục bản thân (doanh nghiệp), giáo dục lẫn nhau

- Cơ chế đánh giá trong nội bộ doanh nghiệp
- Phát đi các thông tin ra bên ngoài doanh nghiệp
- Đánh giá từ bên ngoài doanh nghiệp

Hỗ trợ của JILS

Đại hội toàn Nhật Bản các điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa – Giải thưởng về thực hiện hợp lý hóa công việc lưu chuyển hàng hóa

Chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi

Chia sẻ thông tin : • Lưu trữ các dữ liệu về cải tiến

- Phát biểu trong doanh nghiệp, tập đoàn

Triển khai rộng rãi : • Duy trì thường xuyên ⇒ Quy trình hóa

Hỗ trợ của JILS

Hội nghị báo cáo các điển hình cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa – Tuyển tập các ví dụ điển hình được trao giải

Hoạt động cải tiến

Hỗ trợ của tổ chức : • Ý chí của người lãnh đạo

Giáo dục đào tạo : • Đào tạo nhân lực

Môi trường làm việc : • Cơ chế để toàn bộ nhân viên tham gia

- Môi trường để duy trì thường xuyên

Duy trì thường xuyên : • Chuẩn hóa

Hỗ trợ của JILS

Seminar, Hội thảo, Đào tạo nội bộ, Tư vấn

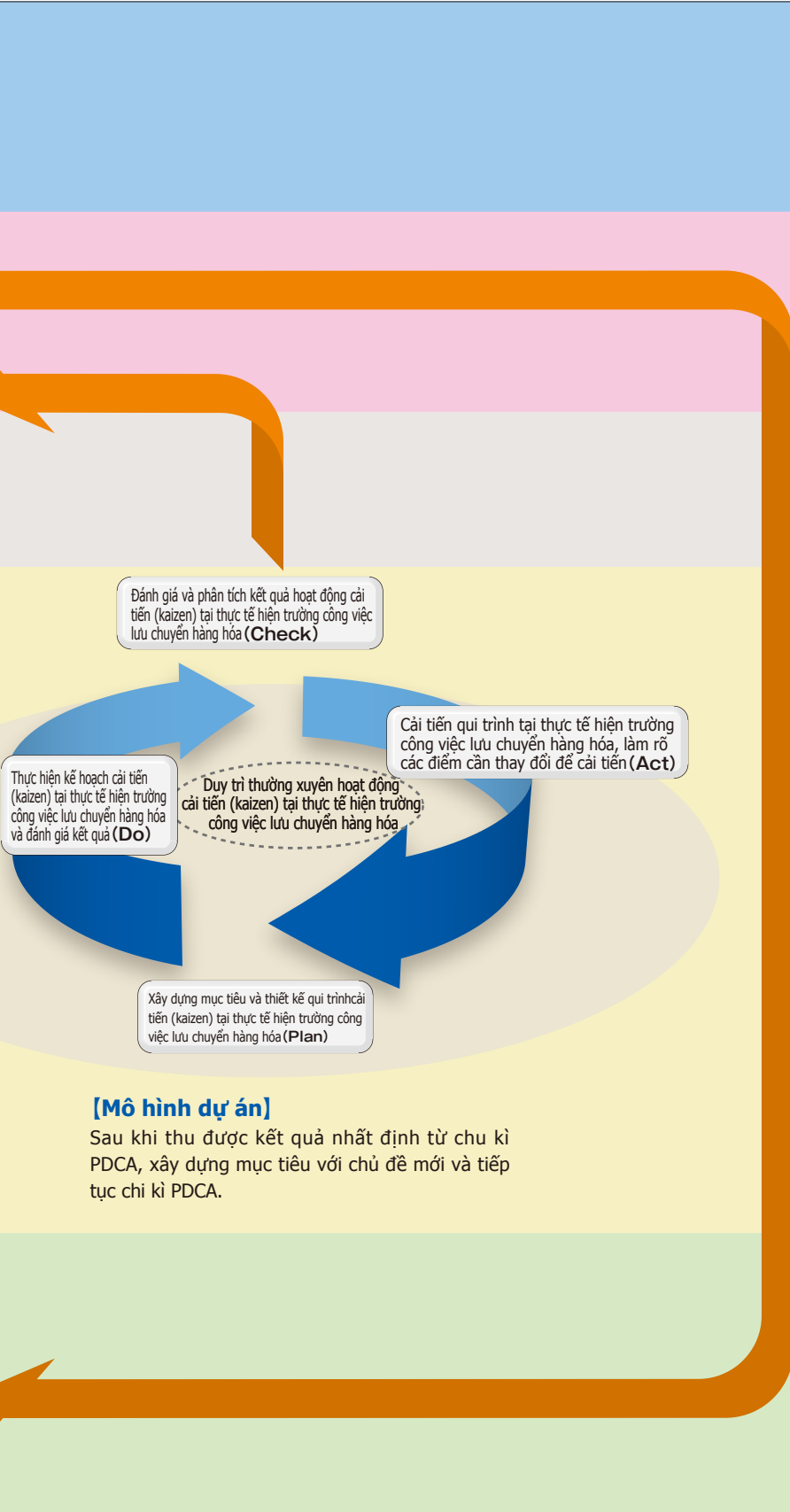
Đề ý, phát hiện vấn đề

Con người : • Mong muốn được tham gia vào hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Môi trường : • Sự dễ dàng thuận lợi tham gia vào hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Hỗ trợ của JILS

Đào tạo nội bộ doanh nghiệp, Tư vấn



[Mô hình dự án]

Sau khi thu được kết quả nhất định từ chu kỳ PDCA, xây dựng mục tiêu với chủ đề mới và tiếp tục chi kì PDCA.

Sáu điểm quan trọng để duy trì thường xuyên và tích cực hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Để duy trì thường xuyên và tích cực hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, cần phải có “sự tham gia của toàn bộ tổ chức vào hoạt động cải tiến”. Lãnh đạo và quản lý cấp cao đưa ra định hướng và mục tiêu, xây dựng cơ chế và tổ chức để thúc đẩy hoạt động cải tiến là hết sức quan trọng.

Hiệp hội Logistics Nhật Bản tiến hành tìm hiểu điều tra qua phiếu điều tra, gặp gỡ trao đổi trực tiếp với doanh nghiệp triển khai hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và rút ra được 6 điểm quan trọng để duy trì thường xuyên tích cực hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Cuốn sách sẽ giới thiệu nội dung này cùng với các ví dụ cụ thể của doanh nghiệp.

Sáu điểm quan trọng để duy trì thường xuyên và tích cực hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Xây dựng phương hướng và mục tiêu	Cơ cấu tổ chức	Xây dựng cơ chế chính sách
Đào tạo nhân lực	Văn hóa doanh nghiệp, trao đổi thông tin	Liên kết giữa các doanh nghiệp

Không chỉ là mục tiêu, chiến lược cấp toàn doanh nghiệp, nhất thiết phải xây dựng mục tiêu, định hướng cho hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Ngoài ra, những nội dung này cũng cần được chia sẻ xuống tới hiện trường công việc.

Cần phải chia sẻ phương hướng, mục tiêu cải tiến hoạt động lưu chuyển hàng hóa, cũng như trao đổi thông tin giữa doanh nghiệp gửi hàng với doanh nghiệp nhận hàng, doanh nghiệp chủ hàng với doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa, doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa với doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa, dù các doanh nghiệp có thể có những lợi ích khác nhau.

Liên kết giữa các doanh nghiệp

Xây dựng phương hướng và mục tiêu

Duy trì thường xuyên và tích cực hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

Cơ cấu tổ chức

Bổ trí cán bộ phụ trách, bộ phận chuyên trách quản lý hoạt động cải tiến của doanh nghiệp để thực hiện các nhiệm vụ như hỗ trợ và quản lý hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, xây dựng các kế hoạch đào tạo nhân lực, triển khai rộng rãi các kết quả cải tiến, v.v...

Đào tạo nhân lực

Để việc trao đổi thông tin được thông suốt và thuận lợi, cần có các cơ chế triển khai linh hoạt. Việc này giúp xóa bỏ các rào cản trong tổ chức, nâng cao tinh thần làm việc theo nhóm giữa các bộ phận và giữa các nhân viên, giúp cho hoạt động cải tiến triển khai tích cực.

Văn hóa doanh nghiệp, trao đổi thông tin

Tại các doanh nghiệp đã duy trì thường xuyên các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, việc đào tạo nhân lực có thể thực hiện hoạt động cải tiến cũng được hết sức coi trọng. Việc đào tạo các lãnh đạo cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và các lãnh đạo này hoạt động tích cực là cần thiết.

Xây dựng cơ chế chính sách

Việc tạo cơ hội chia sẻ trao đổi trong và ngoài doanh nghiệp về kết quả hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc giúp việc triển khai hoạt động cải tiến được tích cực. Ngoài ra, việc tạo ra các cơ chế chính sách để thúc đẩy hoạt động cải tiến cũng là những biện pháp hiệu quả.

Xây dựng phương hướng và mục tiêu

Không chỉ là chiến lược cấp toàn doanh nghiệp, nhất thiết cần phải xây dựng mục tiêu, định hướng cho hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Các mục tiêu định hướng này cần được chia sẻ từ cấp lãnh đạo đến cấp thực hiện và triển khai cải tiến hướng tới việc đạt được mục tiêu đề ra.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Xây dựng mục tiêu, phương hướng cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa trong tương quan với mục tiêu, phương hướng và chiến lược của doanh nghiệp.
- Xây dựng mục tiêu một cách cụ thể có tính định lượng. Xây dựng KPI (Key Performance Indicator: chỉ số đánh giá thực hiện công việc)
- Để các nhân viên tham gia một cách tích cực, năng động vào các hoạt động cải tiến, thông qua các trao đổi thông tin hàng ngày sẽ làm cho nhân viên thấu hiểu một cách triệt để phương hướng, mục tiêu của hoạt động cải tiến cũng như hiểu rõ ý nghĩa của KPI.
- Không phó mặc công việc cho cấp dưới tại thực tế hiện trường, lãnh đạo và quản lý cấp cao của doanh nghiệp tích cực tiếp xúc với hiện trường công việc, lắng nghe ý kiến và làm cho mọi người có chung nhận thức về mục đích.
- Mọi người liên quan nhận thức rõ về KPI, lên kế hoạch để đạt được mục tiêu.

Ví dụ: Chia sẻ phương hướng và mục tiêu qua duy trì trao đổi trực tiếp

(Ngành nghề: Công ty con trong lĩnh vực lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp A, bộ phận triển khai cải tiến xây dựng phương hướng, mục tiêu cải tiến, sau khi báo cáo giám đốc, nội dung này được thông qua.
- Dựa trên "chi phí" và "chất lượng" là kết quả của hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, doanh nghiệp quy định KGI (Key Goal Indicator: chỉ số đánh giá hoàn thành mục tiêu) là "tỷ lệ cắt giảm chi phí" và "số lượng khiếu nại của khách hàng".
- Tại các Trung tâm (center) lưu chuyển hàng hóa trên toàn quốc, chỉ số KPI (Key Performance Indicator: chỉ số đánh giá thực hiện công việc) được quy định nhằm cắt giảm chi phí liên quan, cắt giảm số lượng khiếu nại của khách hàng để đạt KGI.
- Việc chia sẻ nội dung phương hướng và mục tiêu cải tiến tại thực tế hiện trường được thực hiện bằng việc tạo ra các cơ hội để người đứng đầu Trung tâm (center) lưu chuyển hàng hóa có thể trao đổi trực tiếp với nhân viên tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.
- Người đứng đầu Trung tâm (center) lưu chuyển hàng hóa cố gắng tham gia các hoạt động cải tiến theo nhóm nhỏ để chỉ đạo các hoạt động này và hàng ngày trong lúc giao ban buổi sáng hay giao ban buổi trưa cập nhật tình hình tiến độ triển khai hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.
- Thông qua việc duy trì đối thoại, từ lãnh đạo, quản lý cấp cao cho tới nhân viên tại thực tế hiện trường chia sẻ định hướng, mục tiêu hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường, qua đó tạo dựng nền tảng cho hoạt động cải tiến.

Cơ cấu tổ chức

Thiết lập cán bộ phụ trách, bộ phận chuyên trách quản lý hoạt động cải tiến của toàn doanh nghiệp thực hiện các nhiệm vụ quản lý và hỗ trợ cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, cũng như xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực, triển khai rộng rãi kết quả hoạt động cải tiến.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Để duy trì thường xuyên hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa trong toàn doanh nghiệp, các cán bộ quản lý cấp cao tích cực tham gia để thúc đẩy hoạt động này theo mô hình từ trên xuống (top-down).
- Không chỉ thực hiện mô hình từ trên xuống (top-down), cần song song có cả mô hình từ dưới lên (bottom-up). Từ lãnh đạo doanh nghiệp đến nhân viên có chung nhận thức về mục tiêu.
- Phân công cán bộ phụ trách cải tiến, bộ phận quản lý hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa trong toàn doanh nghiệp, cũng như cán bộ kiêm nhiệm phụ trách tại các chi nhánh lưu chuyển hàng hóa.
- Cán bộ phụ trách cải tiến ngoài việc quản lý, hỗ trợ hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, còn tạo sự liên kết với cán bộ quản lý cấp cao thông qua báo cáo, liên lạc và trao đổi.
- Cán bộ phụ trách cải tiến do phạm vi công việc rộng và đa dạng nên chia công việc cho nhiều người và triển khai một cách có kế hoạch.
- Cán bộ quản lý cấp cao tạo môi trường để cán bộ phụ trách cải tiến hoạt động dễ dàng.

Ví dụ của doanh nghiệp Phân công cán bộ chuyên trách cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa

(Ngành nghề: Doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp B, để thúc đẩy cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa trong doanh nghiệp, 3 cán bộ quản lý được phân công chuyên trách cải tiến, quản lý hoạt động cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp.
- Công việc của cán bộ chuyên trách đa dạng bao gồm chỉ đạo hoạt động cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa dựa trên KPI, quản lý hoạt động của các nhóm nhỏ tại doanh nghiệp, giảng dạy nội bộ về cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, đánh giá biểu dương kết quả của các hoạt động cải tiến, hỗ trợ các hoạt động báo cáo kết quả tại bên ngoài doanh nghiệp.

(Ngành nghề: Công ty con trong lĩnh vực lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp C, có 2 cán bộ chuyên trách tổng hợp hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công tác lưu chuyển hàng hóa và tại mỗi cơ sở chi nhánh có 1 cán bộ phụ trách hoạt động cải tiến (cán bộ kiêm nhiệm) để triển khai hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.
- Cán bộ chuyên trách tổng hợp phối hợp cùng cán bộ tại các cơ sở vừa làm công tác quản lý tiến độ thực hiện hoạt động cải tiến, vừa cùng phối hợp triển khai hoạt động này. Ngoài ra, còn tổ chức các buổi học tập hàng tháng về hoạt động cải tiến và hỗ trợ các hoạt động báo cáo các điển hình cải tiến xuất sắc tại các cơ sở trong và ngoài doanh nghiệp.

Xây dựng cơ chế chính sách

Việc tạo các cơ hội báo cáo trong và ngoài doanh nghiệp về kết quả và tổng kết hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường sẽ giúp đẩy mạnh tích cực các hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Ngoài ra, việc xây dựng các chế độ, cơ chế để thúc đẩy hoạt động cải tiến cũng có hiệu quả để triển khai hoạt động này.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Tổ chức các lễ báo cáo điển hình hoạt động cải tiến hàng năm tại doanh nghiệp, chia sẻ kết quả cải tiến trong toàn doanh nghiệp, thực hiện triển khai rộng rãi hoạt động cải tiến.
- Biểu dương, khen thưởng các điển hình cải tiến xuất sắc, đăng trên các ấn phẩm nội bộ hay bản thông báo để khích lệ tinh thần của nhân viên, thực hiện các hoạt động cải tiến tích cực hơn.
- Công bố kết quả các điển hình cải tiến xuất sắc trong doanh nghiệp tại các buổi báo cáo về hoạt động cải tiến bên ngoài doanh nghiệp.
- Gắn hoạt động cải tiến với các chế độ nhân sự (để bạt)
- Tạo ra các cơ chế, chính sách hỗ trợ hoạt động cải tiến, qua đó làm cho hoạt động cải tiến được duy trì và triển khai tích cực.

Ví dụ của doanh nghiệp: tổ chức báo cáo điển hình cải tiến và đánh giá kết quả cải tiến

(Ngành nghề: bán lẻ)

- Doanh nghiệp D phối hợp cùng các doanh nghiệp liên quan tổ chức các buổi lễ báo cáo (điển hình về cải tiến) mỗi năm 3 lần. Tại buổi lễ báo cáo, có từ 5 đến 10 doanh nghiệp phát biểu về các điển hình cải tiến triển khai tại doanh nghiệp mình, với sự tham gia của các cán bộ từ quản lý cấp cao tới cán bộ phụ trách tại thực tế hiện trường. Lễ báo cáo được bộ phận phụ trách triển khai hoạt động cải tiến tổ chức hàng năm.
- Mục tiêu của báo cáo các điển hình cải tiến tại buổi lễ báo cáo là nêu bật các vấn đề phát sinh tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa đối với các cán bộ quản lý và quản lý cấp cao, qua đó tạo điều kiện để các doanh nghiệp liên quan, các bộ phận trong doanh nghiệp để dàng phối hợp, cũng như giúp cho các cán bộ tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa có thêm quyền hạn và chức năng để giải quyết vấn đề.
- Tại buổi lễ báo cáo, thông qua bỏ phiếu giữa các đại biểu tham dự để cử ra giải thưởng với các nội dung được mọi người cùng chia sẻ, thực hiện biểu dương, khen thưởng.
- Việc tổ chức các lễ báo cáo tạo ra sức mạnh thúc đẩy hoạt động cải tiến, với việc "cán bộ phụ trách thực tế hiện trường là chủ đạo" góp phần tạo động lực cho triển khai tại thực tế hiện trường.

Đào tạo nhân lực

Tại các doanh nghiệp hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa đã được duy trì ổn định, việc đào tạo nhân sự có khả năng thực hiện cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa được hết sức chú trọng. Cần đào tạo người lãnh đạo để giúp duy trì và đẩy mạnh hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Cần nhắc chế độ đào tạo của toàn doanh nghiệp, phối hợp giữa bộ phận lưu chuyển hàng hóa và bộ phận nhân sự để xây dựng chương trình đào tạo cũng như các chế độ đào tạo nhân sự lưu chuyển hàng hóa.
- Phân tách các nội dung có thể và không thể đào tạo tại doanh nghiệp, triển khai cả việc đào tạo bên ngoài doanh nghiệp.
- Đào tạo các kỹ năng cải tiến và các kiến thức cần thiết cho từng giai đoạn triển khai cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa (nhắm bắt vấn đề, phát hiện vấn đề, lập kế hoạch cải tiến, triển khai, đánh giá, duy trì, triển khai rộng rãi)
- Dạy cũng là học, các cán bộ có kinh nghiệm thực tế, đã học các kỹ năng cải tiến sẽ là giảng viên đào tạo trong nội bộ doanh nghiệp.
- Để thực hiện đào tạo nhân sự một cách liên tục, hàng năm cần có ngân sách giành cho đào tạo.

Ví dụ: Hoạt động đào tạo nhân lực theo cơ chế đào tạo có hệ thống

(Ngành nghề: Công ty con trong lĩnh vực lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp E, kế hoạch đào tạo hàng năm được xây dựng dựa trên chế độ đào tạo một cách có hệ thống từ đào tạo chung đến đào tạo riêng theo từng cấp, từng chức năng. Thông qua các hình thức đào tạo như đào tạo tập trung, e-learning, v.v... toàn bộ nhân viên từ nhân viên mới cho đến giám đốc đều được tham gia học tập.
- Các hoạt động đào tạo về cải tiến hiện trường hoạt động lưu chuyển hàng hóa được tiến hành một cách sâu rộng về cách thức, kỹ năng cải tiến như "7 công cụ QC" "hoạt động theo nhóm nhỏ" "ngành vụ cải tiến sử dụng IE"
- Tại các khóa đào tạo nội bộ, các cán bộ từ cấp trung trở lên với kinh nghiệm phong phú trở thành giảng viên để truyền đạt các kinh nghiệm know-how về cải tiến tại thực tế hiện trường qua đó đồng thời tự nâng cao và phát triển bản thân các giảng viên này.
- Để tạo nền tảng cho hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa bắt đầu từ xây dựng chế độ đào tạo, không chỉ bộ phận lưu chuyển hàng hóa mà cả các cán bộ phụ trách của bộ phận thúc đẩy hoạt động cải tiến cần xây dựng cơ chế phối hợp với bộ phận nhân sự và phát triển nó thành cơ chế có sự tham gia của toàn thể doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp, trao đổi thông tin

Để đảm bảo việc trao đổi thông tin được xuyên suốt, việc thực hiện nhiều hoạt động linh hoạt là quan trọng. Việc này giúp xóa bỏ rào cản tổ chức, nâng cao tinh thần làm việc nhóm của nhân viên và sự liên kết giữa các bộ phận, giúp cho hoạt động cải tiến được triển khai một cách tích cực.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Sự gắn kết giữa hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa với bộ phận kinh doanh, các cán bộ quản lý cấp cao có tác động lớn tới việc thúc đẩy hoạt động cải tiến.
- Toàn bộ doanh nghiệp, các bộ phận, các nhóm có thể có thực hiện nhiều hoạt động đa dạng hiệu quả, vì vậy cần thiết phải tổ chức hoạt động một cách linh hoạt.
- Việc giao lưu giữa các nhân viên vốn thường không cùng nhau làm việc cũng mang lại hiệu quả.
- Tạo ra các cơ hội điều kiện để mọi người gặp gỡ tiếp xúc ngoài công việc.
- Sử dụng cả các phương tiện thông tin trong nội bộ doanh nghiệp, không chỉ giới hạn ở các hoạt động giao lưu trực tiếp.
- Xem xét ngân sách để tổ chức các hoạt động trao đổi chia sẻ thông tin một cách thông suốt.

Ví dụ: Hoạt động làm cho trao đổi thông tin trong nội bộ doanh nghiệp được thông suốt

(Ngành nghề: Doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp F, mọi người nhận thức được rằng việc trao đổi thông tin trong nội bộ doanh nghiệp là thiết yếu để tiếp tục duy trì hoạt động cải tiến, vì vậy doanh nghiệp này đã thực hiện một loạt các hoạt động.
 - ▷ Giao lưu bằng việc tham gia vào giao ban sáng với cán bộ kinh doanh
 - ▷ Tìm ra các điểm cải tiến nhờ giao lưu qua lại giữa các cán bộ phụ trách tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.
 - ▷ Trong bản tin nội bộ của doanh nghiệp, cố gắng giới thiệu càng nhiều càng tốt các nhân viên kèm với hình ảnh của họ.
 - ▷ Tích cực tổ chức các buổi liên hoan giao lưu (liên hoan chào mừng, chia tay, giải nhiệt)
- Với các hoạt động đa dạng như vậy, thông tin được chia sẻ thông suốt trong toàn doanh nghiệp, nâng cao tinh thần đồng đội và hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa được đẩy mạnh.

(Ví dụ các doanh nghiệp khác)

- Các doanh nghiệp khác cũng thực hiện các hoạt động để tạo ra nhiều "cơ hội cho mọi người gặp gỡ tiếp xúc với nhau".
 - ▷ Tổ chức các buổi học tập tại nơi làm việc
 - ▷ Tổ chức du lịch đào tạo
 - ▷ Thực hiện hoạt động chào hỏi, luôn giữ nụ cười trên khuôn mặt
 - ▷ Tổ chức các buổi liên hoan

Liên kết giữa các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp giao hàng với doanh nghiệp nhận hàng, doanh nghiệp chủ hàng với doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa, các cán bộ tại doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa, mặc dù có nhiều mối quan hệ đan chéo, nhưng cần có các hoạt động xem xét, chia sẻ thông tin, chia sẻ các phương hướng và mục tiêu hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.

Các điểm quan trọng khi tiến hành

- Giữa các doanh nghiệp có giao dịch với nhau, nhiều trường hợp phát sinh các quan hệ liên quan, vì vậy cần làm rõ mục đích, mục tiêu, phương hướng của các doanh nghiệp liên quan và triển khai hoạt động cải tiến dưới góc độ thích hợp nhất.
- Chia sẻ các kết quả hoạt động cải tiến, quá trình triển khai giữa các doanh nghiệp liên quan, tạo cơ chế để cảm nhận được thành quả đạt được.
- Tổ chức các buổi họp định kỳ giữa các doanh nghiệp, chia sẻ thông tin về quá trình triển khai cải tiến cũng như vấn đề và vướng mắc, cùng nhau thúc đẩy hoạt động cải tiến.
- Làm rõ một cách định tính khoảng cách giữa mục tiêu và kết quả đạt được (xây dựng KPI).
- Ngoài các cuộc họp định kỳ, thực hiện các hoạt động chia sẻ thông tin hàng ngày một cách thông suốt.

Ví dụ: Đề xuất cải tiến vượt qua khó khăn rào cản của tổ chức và chia sẻ định hướng cải tiến

(Ngành nghề: Doanh nghiệp con trong lĩnh vực lưu chuyển hàng hóa)

- Tại doanh nghiệp G, đưa ra định hướng "theo đuổi mục tiêu lợi nhuận của toàn tập đoàn". Định hướng này được chia sẻ giữa công ty mẹ và công ty con để cả hai bên cùng phối hợp và thúc đẩy hoạt động cải tiến.
- Xây dựng cơ chế có thể đề xuất nhanh chóng các phương án cải tiến với các cán bộ phụ trách các bộ phận liên quan như phát triển, vật liệu, mua sắm, sản xuất của công ty mẹ khi tìm ra các cơ hội để cải tiến hoạt động lưu chuyển hàng hóa tại doanh nghiệp G.
- Dựa trên đề xuất cải tiến, cả hai doanh nghiệp mẹ và con cùng hợp tác thực hiện các điều tra cần thiết, nghiên cứu thay đổi thiết kế linh kiện, điều kiện giao hàng, v..., qua đó gắn kết với hoạt động cải tiến.
- Liên quan tới hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, ngoài việc họp định kỳ với công ty mẹ, việc phối hợp, trao đổi thông tin thông suốt hàng ngày giữa các bộ phận là nền tảng để công ty mẹ và doanh nghiệp thống nhất, thúc đẩy hoạt động cải tiến hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa.

(Các ví dụ khác)

- Cán bộ quản lý cấp cao của doanh nghiệp chủ hàng và doanh nghiệp lưu chuyển hàng hóa gặp gỡ trao đổi, họp định kỳ để quyết định các biện pháp triển khai của từng doanh nghiệp dựa trên việc phối hợp chính sách xuất phát từ quan điểm phù hợp cho tất cả các bên.

Danh mục kiểm tra (Checklist) chu kỳ duy trì hoạt động tại

Hiệp hội Logistics Nhật Bản khuyến khích hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa theo chu kỳ triển khai hoạt động tại thực tế hiện trường.

Danh mục kiểm tra (checklist) này dùng để xác định và nắm được các điểm khác biệt giữa các ngành nghề và mức độ chung, đầu là điểm mạnh điểm yếu của từng giai đoạn.

<http://www.logistics.or.jp/education/checklist.html>

↓ Tự đánh giá thực tế hiện trường của doanh nghiệp bằng các mức độ theo bản mẫu đánh giá

Mục lớn	Mục trung bình	Điểm	Mức độ 1 (1 điểm)	Mức độ 2 (2 điểm)
Để ý ra vấn đề Năm bắt vấn đề	1	Nhận thức cần thiết	Chưa nhận thức sự cần thiết của cải tiến	Nhận thức được sự cần thiết của làm gì
	2	5S	Không có định nghĩa 5S	Thỉnh thoảng tiến hành hoạt động
	3	Chu kỳ định kỳ	Triển khai một cách tùy hứng	Có cơ chế để nêu ra vấn đề, tuy nhiên kỳ thường xuyên.
	4	Kiến thức biết hưởng sự chú ý	Không có nhận thức về sự lãng phí	Được giáo dục về việc phải bỏ lãng
	5	Đào tạo	Không thực hiện đào tạo	Có đào tạo, tuy nhiên thực hiện không
Tổng số các mục lớn				
Hoạt động cải tiến	6	Hoạt động theo nhóm nhỏ	Chưa từng tổ chức hoạt động theo nhóm nhỏ	Không tổ chức một cách định kỳ
	7	Chu kỳ PDCA	Biết từ PDCA	Hiểu về PDCA, nhưng không thực hiện
	8	Báo cáo, liên lạc, trao đổi	Trả lời khi bị hỏi	Có biểu mẫu, nhưng không duy trì
	9	Tổ chức họp	Không có tổ chức họp về cải tiến	Tổ chức một cách không định kỳ
	10	Tổ chức, nhân sự	Không có bộ phận về cải tiến	Có thành lập bộ phận về cải tiến, quả
Tổng số các mục lớn				
Chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi	11	Luân chuyển nhân sự	Không có luân chuyển nhân sự	Không luân chuyển một cách định kỳ
	12	Thu thập thông tin	Không có môi trường để thu thập thông tin	Không có dịp để thông tin về cải tiến thu thập thông tin mất nhiều thời gian
	13	Gợi thiệu các điển hình cải tiến	Không có giới thiệu các điển hình cải tiến	Chỉ có giới thiệu các hình mẫu đơn giản
	14	Đăng trên mạng tin tức nội bộ doanh nghiệp	Không có mạng tin tức nội bộ	Có mạng tin tức nội bộ, nhưng không
	15	Đưa thông tin ra bên ngoài doanh nghiệp về hoạt động cải tiến	Không phát đi thông tin	Có lúc đưa thông tin về hoạt động cải tiến doanh nghiệp, nhưng không thu thập
Tổng số các mục lớn				
Đánh giá, khen thưởng	16	Định hướng của doanh nghiệp	Không thông báo về định hướng một cách định kỳ	Có thông báo về phương hướng một không hiểu được nội dung
	17	Cơ chế đề xuất cải tiến	Không có cơ chế đề xuất cải tiến	Có cơ chế đề xuất cải tiến, nhưng
	18	Đánh giá năng lực trong nội bộ	Không có cơ chế đánh giá năng lực	Có một phần cơ chế đánh giá năng lực
	19	Đánh giá đề bạt nhân sự	Không có các phản hồi về đánh giá	Hiểu được điểm yếu của bản thân phản hồi
	20	Hợp báo cáo các điển hình cải tiến	Không tổ chức	Có tổ chức, nhưng không nhận thấy tổ chức
Tổng số các mục lớn				
Tổng số điểm và mức độ hoạt động			Mức độ trước khi có các hoạt động (20-29 điểm)	Mức độ ban đầu (30-

thực tế hiện trường (Đối tượng: tổ chức theo nhóm nhỏ)

	Mức độ 3 (3 điểm)	Mức độ 4 (4 điểm)
cải tiến, nhưng không	Nhận thức được sự cần thiết của cải tiến và có các hoạt động	Nhận thức được sự cần thiết của cải tiến và tạo môi trường thuận lợi cho các hoạt động
phong trào	Đã định hình được Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Sitsuke	Các tiêu chuẩn đã có được xem xét lại và thay đổi
không có tính chất định	Định kì tìm ra các vấn đề	Xây dựng các chủ đề mới theo định hướng hàng năm
phí	Hiểu rõ quan điểm về 7 lãng phí + 7 lãng phí theo phương thức sản xuất của Toyota	Giảm bớt lãng phí gắn với cải tiến hiệu quả sản xuất (cắt giảm chi phí)
định kỳ	Soạn chương trình, giáo trình đào tạo, tiến hành đào tạo	Soạn chương trình, giáo trình đào tạo, tiến hành đào tạo, điều chỉnh bổ sung phù hợp
	Đăng ký các nhóm nhỏ, hoạt động định kỳ	Bầu chọn lại các trưởng nhóm, làm cho hoạt động tích cực
	Hiểu rõ nội dung PDCA, tiến hành hoạt động theo chu kỳ	Thường xuyên duy trì các chu kỳ PDCA
	Xây dựng "Báo cáo – Liên lạc – Trao đổi" một cách định kỳ	Có cơ chế để cấp trên phản hồi
	Tổ chức họp định kỳ với chủ đề cải tiến	Chia sẻ thông tin bằng biên bản nội dung cuộc họp
nhưng không có kết	Phân công cán bộ, bộ phận liên quan đến cải tiến, có kết quả rõ rệt	Định kỳ xem xét lại các kết quả
	Thường xuyên luân chuyển nhân sự	Thực hiện việc luân chuyển và đào tạo nhân sự phù hợp
được báo cáo, nên việc	Có các dịp để thông tin về cải tiến được báo cáo, tập hợp	Thông tin được hệ thống hóa
	Có cơ hội giới thiệu các điển hình cải tiến một cách định kỳ	Tích cực triển khai rộng rãi trong nội bộ doanh nghiệp các điển hình cải tiến
đăng	Đăng tải, cập nhật các thông tin về cải tiến một cách định kỳ	Đánh giá hiệu quả của các thông tin đăng tải
tiến ra bên ngoài phản hồi	Có các cơ hội truyền tải thông tin cải tiến ra bên ngoài doanh nghiệp, thu thập các phản hồi về các thông tin này	So sánh với các doanh nghiệp khác, đánh giá mức độ của doanh nghiệp mình
cách định kỳ, nhưng	Các định hướng được công bố định kỳ, tuy nhiên không gắn kết với việc đạt mục tiêu	Trách nhiệm của bản thân được xem xét một cách định lượng, gắn với mục tiêu của năm tiếp theo
không được sử dụng	Có cơ chế đề xuất cải tiến, có đề xuất, tuy nhiên không gắn liền với kết quả cải tiến	Cơ chế đề xuất cải tiến được duy trì tại thực tế hiện trường, đi đầu trong việc đề xuất cải tiến, gắn với kết quả cải tiến
	Có cơ chế đánh giá năng lực trong nội bộ	Gắn việc đề bạt với tránh nhiệm năng lực
sau khi nhận được	Có đánh giá hoạt động cải tiến	Có văn hóa để các cá nhân, nhóm được đánh giá tiến bộ hơn nữa
tính cần thiết của việc	Định kỳ tổ chức các buổi họp công bố trong nội bộ doanh nghiệp	Triển khai hoạt động PR bên ngoài doanh nghiệp
49 điểm)	Mức độ áp dụng (50-69 điểm)	Mức độ tích cực (70-80 điểm)

Các vấn đề thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, hoạt động cải tiến và KPI

Cuốn sổ tay này giới thiệu các ví dụ áp dụng trong hoạt động cải tiến từ góc độ “ngành vụ liên quan” và “nguyên nhân chính của các vấn đề” đối với các vấn đề thường được nêu ra tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa như “chi phí cao” “nhiều khiếu nại” “hiệu quả thao tác thấp” “hiệu quả chuyển phát thấp” “nhiều lỗi” “an toàn thấp” “ảnh hưởng nhiều tới môi trường”

	[Góc độ để ý, nắm bắt vấn đề] Mind	[Hoạt động cải tiến] Improve	
Nghề vụ liên quan	Góc độ để ý, nắm bắt vấn đề	Các vấn đề cần giải quyết	Nội dung cải tiến
Vận chuyển chuyển phát	<p>Tỷ lệ tải hàng có sự khác biệt lớn tùy theo tuyến đường vận chuyển</p> <p>Số lượng xe nhiều</p> <p>Nhiều lần chậm giao hàng</p> <p>Trầy xước hàng hóa</p> <p>Mong muốn giảm tác động tới môi trường</p>	<p>Tuyến đường vận chuyển không phù hợp</p> <p>Thời gian xe nằm chết dài</p> <p>Không nắm được thực tế hiện trường hàng hóa</p> <p>Lái xe ẩu</p> <p>Chi phí nhiên liệu không hiệu quả</p> <p>Lượng nhiên liệu sử dụng lớn</p>	<p>Giảm thời gian chờ</p> <p>Xem xét lại tuyến đường</p> <p>Sắp xếp lại quy chuẩn xe như tăng kích cỡ hay thu nhỏ các xe</p> <p>Quy chuẩn hóa qui trình lái xe để nâng cao chất lượng chuyên chở</p> <p>Giảm lượng nhiên liệu sử dụng</p> <p>Xây dựng hệ thống có thể theo dõi thực tế hiện trường hàng hóa đang trong quá trình vận chuyển</p>
Nhập xuất hàng, kiểm hàng, bốc xếp hàng	<p>Mất nhiều thời gian xử lý hàng hóa nhập</p> <p>Thời gian kiểm hàng nhập dài</p> <p>Phát sinh sai số khi kiểm kê</p>	<p>Vì làm hàng bằng tay nên việc xác nhận mất nhiều thời gian</p> <p>Layout của kho không theo dòng thao tác nghiệp vụ</p> <p>Chỗ để không thống nhất</p> <p>Phải kiểm tra nhiều lần hơn mức cần thiết</p>	<p>Đưa vào áp dụng kỹ thuật tự động xác nhận</p> <p>Sử dụng unit load</p> <p>Thay đổi sơ đồ bố trí</p> <p>Sửa đổi các hạng mục kiểm hàng</p>
Bảo quản	<p>Diện tích bảo quản ít</p> <p>Nơi bảo quản khó hiểu</p> <p>Diện tích bảo quản nhiều</p> <p>Không có hàng khi có đơn hàng</p>	<p>Nơi đặt hàng không thống nhất</p> <p>Không nắm được kích thước nơi bảo quản phù hợp với sản phẩm</p> <p>Sử dụng diện tích không hiệu quả</p> <p>Không có sản phẩm cần thiết, để mặc trong kho các sản phẩm đã loại bỏ</p>	<p>Quản lý triệt để hàng hóa</p> <p>Thay đổi sơ đồ bố trí</p> <p>Quản lý các khu vực (location)</p> <p>Thay đổi chiều rộng khu vực bảo quản</p>

Các nguyên nhân chính của vấn đề: Các nội dung cần thiết cho hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa (màu của phần các nguyên nhân chính tương ứng với màu của phần góc độ để ý, nắm bắt vấn đề trong biểu ở dưới)

Chi phí	Chất lượng công việc lưu chuyển hàng hóa	Thời gian tác nghiệp	Độ chính xác của tác nghiệp	Đáp ứng về môi trường
---------	--	----------------------	-----------------------------	-----------------------

				[Tiêu chuẩn đánh giá và kết quả]		[Chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi] See	[Đánh giá, khen thưởng] Award	
Biện pháp cải tiến		Hiệu quả cải tiến	Dự kiến KPI	Kết quả				
<p>Xem xét các biện pháp để rút ngắn thời gian bốc xếp hàng</p> <p>Xây dựng tuyến vận tải tối ưu cân bằng giữa tải trọng và thời gian vận chuyển: ví dụ 1 (21P)</p> <p>Xem xét thay đổi cách thức vận tải và kết hợp với hàng hóa của doanh nghiệp khác hay hàng hóa của các trung tâm gần kề: ví dụ 2 (21P)</p> <p>Sử dụng các vật liệu đệm loại bỏ các khe hở</p> <p>Cắt giảm thời gian chờ, hướng dẫn phương pháp lái xe tiết kiệm nhiên liệu, giảm việc dừng xe: ví dụ 3 (21P)</p> <p>Triển khai thay đổi phương thức vận chuyển: ví dụ 4 (22P)</p>		<p>Cắt giảm thời gian xếp hàng</p> <p>Cắt giảm thời gian di chuyển</p> <p>Cắt giảm số đầu xe tải</p> <p>Cắt giảm các thương tổn hàng hóa khi vận chuyển</p> <p>Nâng cao hiệu quả sử dụng nhiên liệu, cắt giảm phát thải CO₂</p>	<p>Cắt giảm thời gian xếp hàng ● phút/xe (●t)</p> <p>Cắt giảm thời gian di chuyển ● phút</p> <p>Cắt giảm số đầu xe tải ● xe</p> <p>Cắt giảm tỷ lệ thương tổn hàng hóa ●%</p> <p>Cắt giảm chi phí nhiên liệu ●%</p>	<p>Nâng cao CS, ES</p> <p>Nâng cao hiệu quả của các thao tác</p> <p>Cắt giảm chi phí nghiệp vụ</p>		Duy trì thường xuyên Chuẩn hóa và duy trì hiệu quả Xây dựng tài liệu qui trình Lắp đặt bảng thông tin	Chia sẻ kết quả và triển khai rộng rãi	Công bố đánh giá, biểu dương trong và ngoài doanh nghiệp
<p>Sử dụng bar code, tag IC, v.v...: ví dụ 5 (22P)</p> <p>Cắt giảm việc làm hàng thủ công bằng sử dụng xe nâng, băng chuyền, máy phân loại, v.v...</p> <p>Tạo các khu vực để tạm, khu vực tác nghiệp phù hợp với thông tin về đặt hàng, nhập hàng</p> <p>Làm cho các nhân viên trực tiếp tác nghiệp hiểu rõ các nội dung cần thiết</p>		<p>Cắt giảm thời gian thao tác</p> <p>Cắt giảm thời gian xử lý hàng hóa xuất nhập kho</p> <p>Nâng cao độ chính xác hoạt động kiểm hàng xuất nhập kho</p>	<p>Cắt giảm thời gian thao tác ● phút</p> <p>Cắt giảm thời gian xử lý ● phút</p> <p>Tăng độ chính xác hoạt động kiểm hàng ●%</p>	<p>Nâng cao chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa</p> <p>Nâng cao độ chính xác hoạt động quản lý hàng hóa</p>				
<p>Quản lý triệt để hàng hóa bằng cách thay đổi các chỉ dẫn về location: ví dụ 6 (22P)</p> <p>Quy định các vị trí bảo quản hàng hóa dựa trên sự cân nhắc kỹ về tần suất giao hàng và mức độ dễ hiểu: ví dụ 7 (23P), 8 (23P), 9 (24P), 10 (24P)</p> <p>Quản lý tồn kho và sử dụng điện tích bảo quản hàng hóa hiệu quả nhờ áp dụng kho tự động</p> <p>Qui định độ rộng và chiều cao giá để hàng phù hợp với hàng hóa: ví dụ 11 (25P), 12 (25P), 13 (26P)</p> <p>Áp dụng hiệu quả giá kệ để hàng trong hoạt động làm hàng</p> <p>Xây dựng tiêu chuẩn quản lý lượng hàng trong kho, hủy hàng hóa lưu đã lâu</p>		<p>Nắm bắt thông tin hàng trong kho</p> <p>Nâng cao hiệu quả bảo quản</p> <p>Cắt giảm điện tích bảo quản</p>	<p>Nâng cao độ chính xác nắm bắt hàng trong kho ●%</p> <p>Nâng cao tỷ lệ tần suất sử dụng điện tích bảo quản ●%</p> <p>Nâng cao số lượng bảo quản ●%</p> <p>Cắt giảm điện tích bảo quản ●%</p>	<p>Nâng cao độ chính xác hoạt động quản lý hàng hóa</p> <p>Nâng cao tính an toàn</p> <p>Cắt giảm ảnh hưởng môi trường</p>				

Mục chữ màu đỏ "ví dụ(No)" trong phần biện pháp cải tiến từ trang 21 có các ví dụ bằng hình ảnh

Các vấn đề thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa, hoạt động cải tiến và KPI

Cuốn sổ tay này giới thiệu các ví dụ áp dụng trong hoạt động cải tiến từ góc độ “nhiệm vụ liên quan” và “nguyên nhân chính của các vấn đề” đối với các vấn đề thường được nêu ra tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa như “chi phí cao” “nhiều khiếu nại” “hiệu quả thao tác thấp” “hiệu quả chuyển phát thấp” “nhiều lỗi” “an toàn thấp” “ảnh hưởng nhiều tới môi trường”

		[Góc độ để ý, nắm bắt vấn đề] Mind	[Hoạt động cải tiến] Improve	
Nghệ thuật liên quan		Góc độ để ý, nắm bắt vấn đề	Các vấn đề cần giải quyết	Nội dung cải tiến
Chia hàng, chọn hàng		Có nhiều lỗi chọn hàng (nhầm hàng, nhầm số lượng)	Nhiều thao tác chọn hàng thực hiện thủ công	Đưa vào áp dụng kỹ thuật tự động xác nhận
		Mất thời gian cho chọn hàng	Không có quản lý về vị trí (location)	Thay đổi vị trí (location)
		Tuyến di chuyển chọn hàng phức tạp, thời gian di chuyển dài	Danh sách hàng hóa để chọn khó hiểu	Sửa đổi chỉ dẫn trong danh sách chọn hàng
		Hàng hóa trầy xước khi chọn hàng	Các bảng chỉ dẫn vị trí giá để hàng khó hiểu	Thay đổi tuyến đường di chuyển
		Không có biện pháp khắc phục tình trạng làm hàng hóa bị trầy xước	Thay đổi dòng qui trình chọn hàng	
Đóng bao, đóng gói		Hình dáng của hàng hóa không phù hợp với hoạt động lưu chuyển hàng hóa	Không xem xét yếu tố lưu chuyển hàng hóa khi thiết kế hình dáng của hàng hóa	Nghiên cứu hình dáng hàng hóa phù hợp
		Mất thời gian đóng gói, đóng bao	Bao gói quá mức cần thiết	Đơn giản hóa
		Nhiều vật liệu đóng gói bị vứt bỏ	Chuẩn hóa hình dáng bao bì	Tái chế, tái sử dụng
Các nội dung khác	5S	Hiện trường tác nghiệp không được sắp xếp	Triệt để thực hiện 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke): ví dụ 16 (27P)	
	Tính an toàn	Có sự cố	Có tai nạn Hàng hóa bị vỡ hỏng, vấy bẩn Dụng cụ sử dụng bị vỡ hỏng Xảy ra tai nạn giao thông	Nâng cao an toàn tác nghiệp Sửa đổi lại qui trình làm hàng Triệt để thực hiện các biện pháp ngăn ngừa sự cố máy móc dụng cụ Triệt để thực hiện các biện pháp ngăn ngừa tai nạn giao thông
	Đào tạo	Nhân viên tác nghiệp không được đào tạo	Nhân viên tác nghiệp không hiểu chất lượng cần thiết cho hoạt động lưu chuyển hàng hóa	Hướng dẫn về chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa

Các nguyên nhân chính của vấn đề: Các nội dung cần thiết cho hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa (màu của phần các nguyên nhân chính tương ứng với màu của phần góc độ để ý, nắm bắt vấn đề trong biểu ở dưới)

Chi phí	Chất lượng công việc lưu chuyển hàng hóa	Thời gian tác nghiệp	Độ chính xác của tác nghiệp	Đáp ứng về môi trường
---------	--	----------------------	-----------------------------	-----------------------

				[Tiêu chuẩn đánh giá và kết quả]		[Chia sẻ thông tin, triển khai rộng rãi] See	[Đánh giá, khen thưởng] Award
Biện pháp cải tiến		Hiệu quả cải tiến	Dự kiến KPI	Kết quả			
<p>Sử dụng bar code, IC tag, v.v...: ví dụ 5 (22P)</p> <p>Áp dụng các phương thức chọn hàng không cần phải suy nghĩ như số hóa chọn hàng, xe đẩy chọn hàng</p> <p>Bố trí lối đi, sản phẩm bảo quản dựa trên sự nghiên cứu về cự ly di chuyển, thời gian di chuyển, các điểm giao cắt của nhân viên: ví dụ 14 (26P)</p> <p>Thao tác chọn hàng với cự ly ngắn nhất nhờ điều chỉnh lại các chỉ dẫn chọn hàng: ví dụ 15 (27P)</p> <p>Thiết kế các location phù hợp với tần suất xuất hàng</p> <p>Xây dựng các phương pháp chọn hàng phù hợp với các sản phẩm</p>		<p>Nâng cao độ chính xác của các tác nghiệp</p> <p>Rút ngắn thời gian tác nghiệp</p> <p>Nâng cao chất lượng tác nghiệp</p>	<p>Giảm số lượng khiếu nại ●%</p> <p>Giảm tỷ lệ chọn hàng nhầm ●%</p> <p>Giảm mức độ đi lại ●%</p> <p>Tăng số lượng chọn hàng mỗi giờ ●%</p>	<p>Nâng cao CS, ES</p> <p>Nâng cao hiệu quả của các thao tác</p>		<p>Duy trì thường xuyên Chuẩn hóa và duy trì hiệu quả Xây dựng tài liệu qui trình Lắp đặt bảng thông tin</p>	<p>Công bố đánh giá, biểu dương trong và ngoài doanh nghiệp</p>
<p>Thiết lập hình dáng của hàng hóa phù hợp với toàn bộ quá trình lưu chuyển hàng hóa</p> <p>Thực hiện việc đóng gói bao bì ở mức cần thiết tối thiểu tương ứng với đặc tính của hàng hóa</p> <p>Nghiên cứu, lựa chọn vật liệu bao bì bao gói có thể tái sử dụng</p>		<p>Nâng tỷ lệ sử dụng diện tích hiệu quả</p> <p>Rút ngắn thời gian tác nghiệp</p> <p>Giảm bớt phế thải</p>	<p>Nâng tỷ lệ sử dụng diện tích hiệu quả ●%</p> <p>Rút ngắn thời gian tác nghiệp ●phút</p> <p>Giảm bớt tỷ lệ phế thải ●%</p>	<p>Cắt giảm chi phí nghiệp vụ</p> <p>Nâng cao chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa</p>			
		<p>Sắp xếp hiện trường tác nghiệp</p>	<p>Hoạt động 5S sử dụng Danh mục kiểm tra (check list) được bên rể</p>	<p>Nâng cao độ chính xác hoạt động quản lý hàng hóa</p>			
<p>Triệt để thực hiện mặc đồng phục, quần áo bảo hộ: ví dụ 17 (28P) 18 (28P)</p> <p>Nắm rõ phương pháp thao tác, làm hàng phù hợp với đặc tính của hàng hóa</p> <p>Cấm đi vào khu vực máy móc hoạt động: ví dụ 18 (28P)</p> <p>Hiểu rõ phương pháp sử dụng máy móc dụng cụ: ví dụ 19 (28P)</p> <p>Hướng dẫn lái xe an toàn</p>		<p>Giảm bớt số vụ phát sinh sự cố</p> <p>Giảm thiểu việc hàng hóa bị hư hỏng, vỡ bể</p>	<p>Số vụ việc phát sinh sự cố bằng 0</p> <p>Giảm tỷ lệ hư hỏng, vỡ bể ●%</p>	<p>Nâng cao tính an toàn</p> <p>Cắt giảm ảnh hưởng môi trường</p>			
<p>Đào tạo nhân viên tác nghiệp về hoạt động lưu chuyển hàng hóa và hướng dẫn qui trình nghiệp vụ: ví dụ 20 (29P)</p> <p>Xây dựng tài liệu qui trình nghiệp vụ lưu chuyển hàng hóa: ví dụ 21 (29P)</p>		<p>Nâng cao chất lượng tác nghiệp và giảm khiếu nại</p>	<p>Tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo ●%</p>				

Mục chữ màu đỏ "ví dụ(No)" trong phần biện pháp cải tiến từ trang 21 có các ví dụ bằng hình ảnh

Danh mục kiểm tra (checklist) để phát hiện vấn đề

Danh mục kiểm tra này dùng để nắm bắt các vấn đề về cải tiến tại thực tế hiện trường thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp, đồng thời dùng để xác nhận các điểm khác biệt so với mức trung bình trong ngành.

<http://www.logistics.or.jp/education/checklist.html>

↓ Tự đánh giá thực tế hiện trường của doanh nghiệp bằng các mức độ theo bản mẫu đánh giá

Mục lớn	Mục trung bình	Điểm	Mức độ 1 (1 điểm)	Mức độ 2 (2 điểm)
Chi phí	1	Nghiệp vụ tại chỗ	Không tiến hành phân tích luồng nghiệp vụ tại chỗ Không biết cách phân tích luồng nghiệp vụ tại chỗ	Có phân tích luồng nghiệp vụ tại chỗ có biện pháp gì đặc biệt
	2	Bao gói	Không nắm được tỷ lệ không gian đóng gói (tỷ lệ dung tích)	Nắm được tỷ lệ không gian đóng gói nhưng không có các biện pháp cần
	3	Diện tích	Không có ý thức về kích thước bảo quản	Biết có lãng phí về diện tích bảo có các biện pháp cần thiết
	4	Sử dụng tải trọng hiệu quả	Không ý thức được về sử dụng tải trọng hiệu quả	Hiểu về sử dụng tải trọng hiệu quả, pháp cần thiết
	5	Nắm bắt về chi phí	Không có ý thức về tính toán các chi phí tổn thất cơ hội	Không tin toán chi phí tổn thất cơ hội
Tổng số các mục lớn				
Chất lượng	6	Chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa	Không nắm được số lượng trường hợp khiếu nại	Có định nghĩa về số lượng trường được số lượng
	7	Mức độ chất lượng tiềm ẩn	Không ý thức được ý kiến của người sử dụng về chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa	Chỉ cảm nhận được nguy cơ từ phía quan đến chất lượng hoạt động lưu
	8	Trả lời về thời hạn giao hàng 1	Thời gian để trả lời khách hàng về hàng hóa trong kho là ngày hôm sau	Thời gian để trả lời khách hàng về trong vòng 10 phút
	9	Trả lời về thời hạn giao hàng 2	Không trả lời được về thời hạn giao hàng bị thiếu	Ngày hôm sau trả lời về thời hạn giao
	10	Hàng bị bẩn và hỏng	Không nắm được tình trạng hàng hóa bị bẩn và hỏng	Có định nghĩa về hàng hóa bị bẩn số lượng
Tổng số các mục lớn				
Độ chính xác	11	Tình trạng hàng bị thiếu	Không có ý thức về tỷ lệ hàng bị thiếu	Có định nghĩa về tỷ lệ hàng bị thiếu, bị thiếu
	12	Độ chính xác về hàng hóa trong kho	Không nắm được sai số kiểm hàng trong kho	Nắm được sai số kiểm hàng trong chính xác thấp
	13	Cơ chế giao hàng	Không nắm được tỷ lệ đảm bảo ngày giờ theo yêu cầu của khách hàng	Nắm được tỷ lệ đảm bảo ngày giờ theo yêu nhiên không có biện pháp để rút ngắn thời
	14	Tỷ lệ xuất hàng nhầm	Không nắm được tỷ lệ xuất hàng nhầm	Có định nghĩa về tỷ lệ xuất hàng nhầm,
	15	Thời gian thực hiện (lead time)	Thỏa mãn với hiện trạng	Có nhận thức được về vấn đề thời gian tuy nhiên không quản lý
Tổng số các mục lớn				
Các nội dung khác	16	Sự cố	Nắm bắt được số vụ việc hàng năm các sự cố về vỡ hỏng hàng hóa, sự cố về xe, sự cố về người	Nắm bắt được số vụ việc hàng năm các sự sự cố về xe, sự cố về người và có các biện
	17	Trang phục, chính chu bản thân	Không có quy định kiểm tra	Có các quy định tại nơi làm việc
	18	Đạo đức	Không tiến hành đào tạo đối với người làm không chính thức và các nhân viên từ đơn vị khác cử đến	Có đào tạo nhưng không định kỳ đối chính thức và các nhân viên từ đơn
	19	Môi trường làm việc, an toàn tác nghiệp	Không có quy chuẩn an toàn tác nghiệp	Có quy chuẩn an toàn tác nghiệp
	20	Máy móc, thiết bị	Không có quy định bảo dưỡng máy móc, dụng cụ sử dụng	Có quy định bảo dưỡng máy móc,
Tổng số các mục lớn				
Tổng số điểm và mức độ hoạt động			Mức độ trước khi có các hoạt động (20-29 điểm)	Mức độ ban đầu (30-

(Đôi tượng: tổ chức là các nhóm nhỏ)

	Mức độ 3 (3 điểm)	Mức độ 4 (4 điểm)
chỗ, tuy nhiên không	Phân tích các luồng nghiệp vụ tại chỗ và có biện pháp giảm bớt số lần thao tác (handling)	Định kỳ phân tích các luồng nghiệp vụ tại chỗ, thường xuyên có biện pháp giảm bớt số lần thao tác
(tỷ lệ dung tích), thiết	Nắm bắt được tỷ lệ không gian bao gói (tỷ lệ dung tích) và có biện pháp cải thiện tỷ lệ không gian bao gói (tỷ lệ dung tích)	Xây dựng KPI cho tỷ lệ không gian bao gói (tỷ lệ dung tích), thường xuyên có biện pháp nâng cao tỷ lệ không gian bao gói (tỷ lệ dung tích)
quản, nhưng không	Xem xét điều chỉnh chiều rộng và chiều cao giá để hàng cần thiết phù hợp với hàng hóa xử lý	Định kỳ xem xét điều chỉnh chiều rộng và chiều cao giá để hàng cần thiết phù hợp với hàng hóa xử lý
nhưng không có biện	Nắm bắt được hiệu quả xếp hàng, có các biện pháp để nâng cao hiệu quả xếp hàng	Xây dựng KPI đánh giá hiệu quả xếp hàng, thường xuyên có biện pháp nâng cao hiệu quả xếp hàng
	Có các qui định tính toán chi phí tổn thất cơ hội	Có các qui định tính toán chi phí tổn thất cơ hội, nắm được các chi phí một cách định kỳ.
hợp khiếu nại và nắm	Có định nghĩ về số trường hợp khiếu nại, nắm bắt được số trường hợp, có các biện pháp giảm bớt khiếu nại	Có định nghĩa về số trường hợp khiếu nại, xây dựng KPI, có biện pháp để đạt được mục tiêu
người sử dụng liên chuyển hàng hóa	Có hệ thống điều tra nắm bắt ý kiến của người sử dụng liên quan tới chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa	Có hệ thống điều tra nắm bắt và các phương án biện pháp khắc phục đối với các ý kiến của người sử dụng liên quan tới chất lượng hoạt động lưu chuyển hàng hóa
hàng hóa trong kho là	Thời gian trả lời khách hàng hỏi về hàng trong kho, có thể trả lời mà không ngắt điện thoại	Thời gian trả lời khách hàng về hàng trong kho, có thể xem trên hệ thống và trả lời ngay lập tức
hàng bị thiếu	Về thời gian giao hàng bị thiếu, trả lời thời hạn dự định dựa trên suy đoán	Về thời gian giao hàng bị thiếu, đã xây dựng được hạ tầng thực hiện việc trả lời khách hàng
và hỏng, nắm được	Doanh nghiệp có định nghĩa về hàng hóa bị bẩn và hỏng, nắm bắt được số các trường hợp và có biện pháp giảm bớt việc hàng hóa bị bẩn và hỏng	Doanh nghiệp có định nghĩa về hàng hóa bị bẩn và hỏng, xây dựng KPI và có biện pháp để đạt được mục tiêu
nắm được tỷ lệ hàng	Doanh nghiệp có định nghĩa về tỷ lệ hàng bị thiếu, nắm được tỷ lệ hàng bị thiếu, có biện pháp cần thiết	Doanh nghiệp có định nghĩa về tỷ lệ hàng bị thiếu, xây dựng KPI và có biện pháp để đạt được mục tiêu
kho, tuy nhiên độ	Nắm được sai số kiểm kê hàng trong kho, độ chính xác cao, nhưng mất thời gian	Nắm được sai số kiểm kê hàng trong kho, độ chính xác cao, thời gian nhanh chóng
cầu của khách hàng, tuy gian thực hiện	Nắm được tỷ lệ đảm bảo ngày giờ theo chỉ định của khách hàng, có biện pháp để rút ngắn thời gian thực hiện	Nắm được tỷ lệ đảm bảo ngày giờ theo chỉ định của khách hàng, có biện pháp rút ngắn thời gian thực hiện tối ưu cho từng khách hàng
nắm được số lượng	Doanh nghiệp có định nghĩa về tỷ lệ giao hàng nhầm, nắm được số lượng trường hợp nhầm, có biện pháp giảm bớt tỷ lệ giao hàng nhầm	Doanh nghiệp có định nghĩa về tỷ lệ giao hàng nhầm, xây dựng KPI, có biện pháp để đạt được mục tiêu
thực hiện (lead time),	Có quản lý thời gian đặt hàng, nhập hàng, xuất hàng, giao tới khách hàng	Thực hiện các biện pháp rút ngắn thời gian thực hiện
cổ về vỡ hỏng hàng hóa, pháp khắc phục	Nắm được số vụ việc hàng năm về sự cố hỏng hàng hóa, sự cố về xe, sự cố về người, có các biện pháp cần thiết	Có các biện pháp cụ thể và triển khai nhằm đưa số vụ việc hàng năm về sự cố hỏng hàng hóa, sự cố về xe, sự cố về người về 0.
	Có qui định tại nơi làm việc, định kỳ xem xét kiểm tra	Gắn hiệu quả tác nghiệp với an toàn, nhân viên hiểu rõ điều này
với người làm không vị khác cử đến	Soạn giáo trình, tài liệu đào tạo giành cho nhân viên không chính thức, nhân viên từ đơn vị khác cử đến, và thực hiện hoạt động đào tạo	Thông qua đào tạo nhân viên không chính thức, nhân viên từ đơn vị khác cử đến, làm cho họ cảm thấy ý nghĩa của công việc, của việc hoàn thành mục tiêu
	Có qui định về an toàn tác nghiệp, hướng dẫn định kỳ	Dựa vào các qui định an toàn tác nghiệp, cùng với việc hướng dẫn định kỳ, tiến hành các hoạt động điều chỉnh phù hợp với hiện trường tác nghiệp
dụng cụ sử dụng	Tiến hành các hoạt động bảo trì bảo dưỡng cần thiết dựa trên các qui định bảo trì bảo dưỡng máy móc, dụng cụ sử dụng	Tiến hành các hoạt động bảo trì bảo dưỡng định kỳ dựa trên các qui định bảo trì bảo dưỡng máy móc, dụng cụ sử dụng
49 điểm)	Mức độ áp dụng (50-69 điểm)	Mức độ tích cực (70-80 điểm)

Năng lực cần có ở người lãnh đạo hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa (yêu cầu về năng lực): khả năng xây dựng kế hoạch và thúc đẩy hoạt động cải tiến

Cuốn sổ tay này đưa ra các năng lực cần có của người lãnh đạo hoạt động cải tiến tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa. Hãy sử dụng cuốn sổ tay để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của bản thân một cách khách quan, và áp dụng vào việc tự rèn luyện bản thân cũng như xây dựng các kế hoạch đào tạo.

<http://www.logistics.or.jp/education/checklist.html>

Năng lực cần có ở người lãnh đạo cải tiến	Nội dung năng lực	Định nghĩa nội dung năng lực
Khả năng nắm bắt hiện trạng	Nhận thức cơ bản chung về doanh nghiệp	Hiểu rõ về tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, mục tiêu của toàn doanh nghiệp, mục tiêu của từng bộ phận cũng như vai trò nhiệm vụ, doanh số, lợi nhuận của từng bộ phận.
	Nhận thức cơ bản về công việc lưu chuyển hàng hóa	Hiểu rõ một cách đúng đắn dòng thông tin và hàng hóa trong chuỗi quy trình từ mua vào đến bán ra sản phẩm của doanh nghiệp mình.
	Phương pháp và kỹ thuật xác định thực trạng hiện trường	Thực trạng tại thực tế hiện trường liên quan đến chất lượng, chi phí, hiệu quả sản xuất có thể nắm được chính xác thông qua các báo cáo ngày, ngoài ra, khi cần thiết có thể sử dụng các phương pháp phân tích.
	Khả năng tìm ra vấn đề	Dựa trên việc xác định thực trạng, có thể tìm ra chính xác vấn đề cần giải quyết tại thực tế hiện trường.
Khả năng đề ra kế hoạch cải tiến	Năng lực xây dựng kế hoạch cải tiến	Có thể lên phương án, xây dựng phương án cải tiến đối với các vấn đề được xác định
	Năng lực áp dụng các kỹ thuật và biện pháp	Có thể thực hiện các biện pháp tạo ra ý tưởng (phương pháp KJ*, brain storming, v.v...) sau khi xây dựng phương án cải tiến.
	Năng lực xây dựng kế hoạch triển khai	Có thể quyết định thứ tự ưu tiên các phương án cải tiến, sau đó xây dựng các kế hoạch triển khai khả thi một cách cụ thể (mục đích, nội dung hoạt động, người phụ trách, đầu tư cần thiết, cơ chế triển khai, mức độ khó dễ, lịch tiến độ, v.v...).
	Năng lực xây dựng mục tiêu	Có thể xây dựng mục tiêu để hiểu để tất cả các cán bộ phụ trách tại thực tế hiện trường có thể hiểu rõ.
Năng lực thực hiện cải tiến	Năng lực thúc đẩy triển khai	Có thể trình bày một cách dễ hiểu kế hoạch triển khai cải tiến, mục tiêu cho các cán bộ phụ trách tại thực tế hiện trường một cách triệt để
	Năng lực đào tạo, hướng dẫn	Có thể đánh giá năng lực triển khai của cán bộ tại thực tế hiện trường, sử dụng các tài liệu quy trình thực hiện việc đào tạo, hướng dẫn cần thiết về cải tiến tại thực tế hiện trường.
	Khả năng xử lý các vấn đề rắc rối	Trong khi tiến hành cải tiến, có thể thực hiện các biện pháp xử lý các vấn đề rắc rối một cách thích hợp và nhanh chóng khi có những vấn đề phát sinh không dự đoán trước được cản trở hoạt động cải tiến.
	Khả năng chia sẻ trao đổi thông tin	Có thể lắng nghe trao đổi, báo cáo từ các cán bộ phụ trách tại thực tế hiện trường, hiểu rõ các nội dung này và tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau. Ngoài ra, có thể báo cáo lên cấp trên hay trao đổi với các phòng ban liên quan để thực hiện hoạt động cải tiến một cách suôn sẻ.
Khả năng đánh giá và duy trì	Khả năng xây dựng các tiêu chí đánh giá	Có thể đánh giá hiện trạng của hoạt động, mức độ đạt được mục tiêu, ngoài ra còn có thể xây dựng được các tiêu chí có thể áp dụng
	Khả năng quản lý tiến độ	Có thể đánh giá chính xác tình hình tiến độ dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xây dựng.
	Năng lực hoàn thành mục tiêu	Có thể thúc đẩy các hoạt động cải tiến cần thiết dựa trên kết quả đánh giá (tăng cường khích lệ, đẩy mạnh cơ chế hỗ trợ, v.v...), thực hiện việc điều chỉnh kế hoạch để hoàn thành mục tiêu.
	Khả năng duy trì thường xuyên	Có thể duy trì một cách lâu dài các hoạt động cải tiến bằng cách tiếp tục theo sát hiện trường, qui chuẩn hóa (sửa đổi tài liệu hướng dẫn, duy trì hoạt động đào tạo) để cho các nội dung cải tiến không bị thụt lùi.

* Phương pháp KJ: Là phương pháp của Nhà nghiên cứu Nhân chủng học văn hóa Jiro Kawakita (Giáo sư danh dự Đại học Công nghiệp Tokyo) dùng để thu thập dữ liệu. Các dữ liệu được viết vào các tấm thẻ, các thẻ được tập hợp lại theo nhóm. Khi sắp xếp minh họa lại, sẽ nảy ra các ý tưởng giúp giải quyết vấn đề.

Ví dụ hình ảnh về các vấn đề thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và phương án áp dụng hoạt động cải tiến

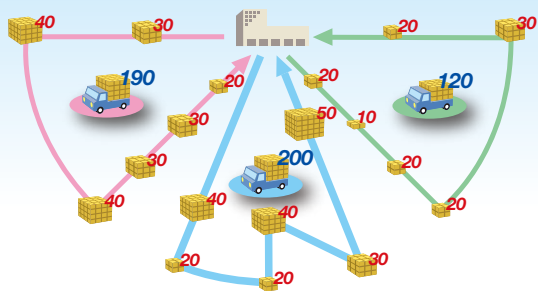
Đây là tập hợp các ví dụ với hình ảnh minh họa một phần nội dung các biện pháp cải tiến được trình bày trong phần ví dụ về các vấn đề thường gặp tại thực tế hiện trường công việc lưu chuyển hàng hóa và phương án áp dụng hoạt động cải tiến (trang 14~trang 17)

Hãy sử dụng làm tài liệu dùng để phát hiện vấn đề trong hoạt động cải tiến.

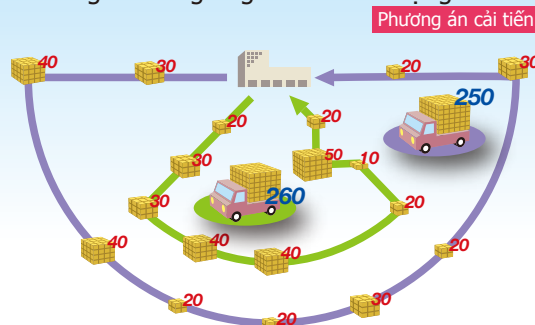
Trong phần cuối của nội dung các biện pháp cải tiến có ghi "Ví dụ No" sẽ tương ứng với số trong Ví dụ hình ảnh.

Ví dụ 1 Xây dựng tuyến vận chuyển tối ưu cân bằng giữa tỷ lệ xếp hàng và thời gian chuyên chở

① 3 xe tải 2t gom hàng **Hiện trạng**



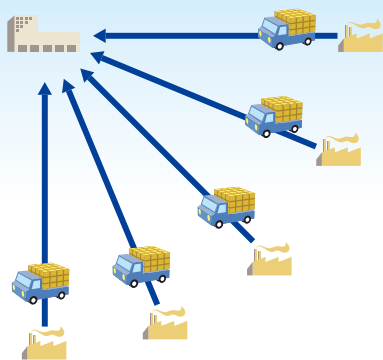
② 2 xe tải 4t gom hàng = giảm bớt số lượng xe **Phương án cải tiến**



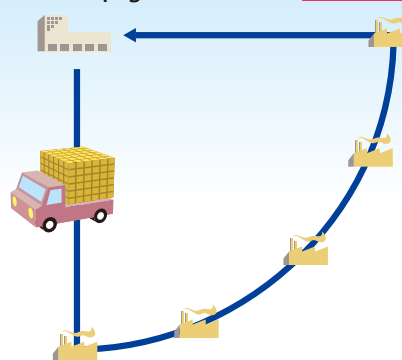
Trọng lượng hàng (10kg) ※Lấy trọng lượng làm qui chuẩn

Ví dụ 2 Xem xét điều chỉnh phương thức chuyển phát và ghép hàng của đơn vị khác hay của Trung tâm (center) lưu chuyển hàng hóa gần đó

① Giao từng linh kiện phụ tùng cho từng khách hàng **Hiện trạng**

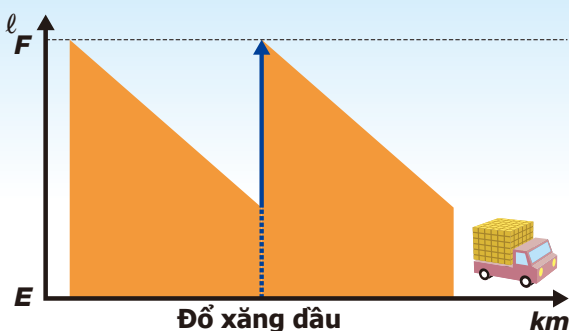


② Đổi sang phương thức milk run: giảm bớt số lượng xe **Phương án cải tiến**

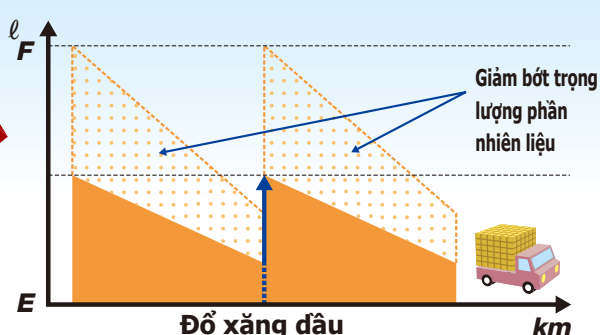


Ví dụ 3 Nâng cao hiệu quả nhiên liệu nhờ thay đổi cách đổ xăng đầu

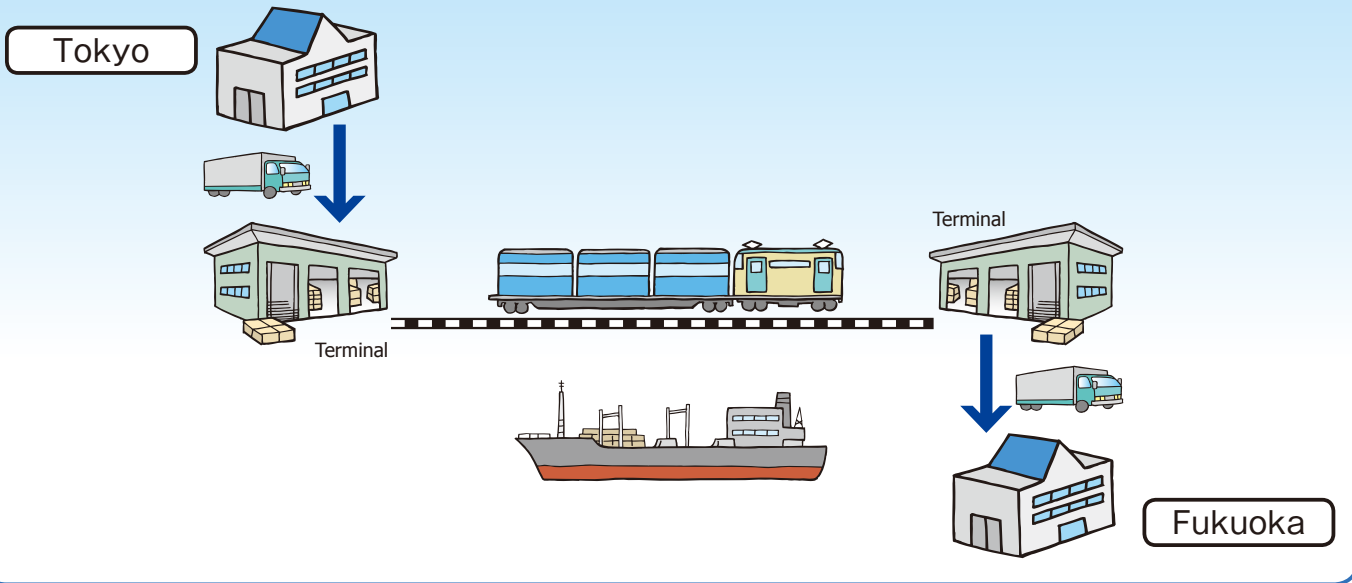
① Đổ đầy bình xăng **Hiện trạng**



② Đổ nửa bình xăng **Phương án cải tiến**



Ví dụ 4 : Thúc đẩy thay đổi phương thức vận tải



Ví dụ 5 : Sử dụng bar code, IC tag



Ví dụ 6 : Thực hiện triệt để quản lý sản phẩm bằng cách sử dụng điều chỉnh các chỉ dẫn về vị trí (location)

① Chỉ dẫn vị trí hiện tại

Chỉ có chỉ dẫn vị trí bằng cách đánh số

Hiện trạng

※ Sơ đồ bố trí các giá xếp hàng nhìn từ trên xuống

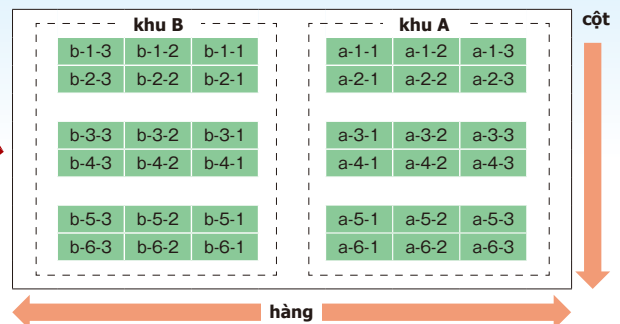
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36

② Chỉ dẫn vị trí sau khi cải tiến

Chỉ dẫn phân biệt các khu, các cột, các hàng

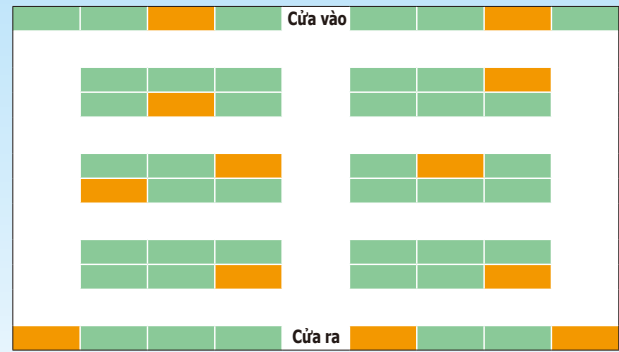
Phương án cải tiến

= khu a, cột thứ 2, hàng thứ 2 **a-2-2**

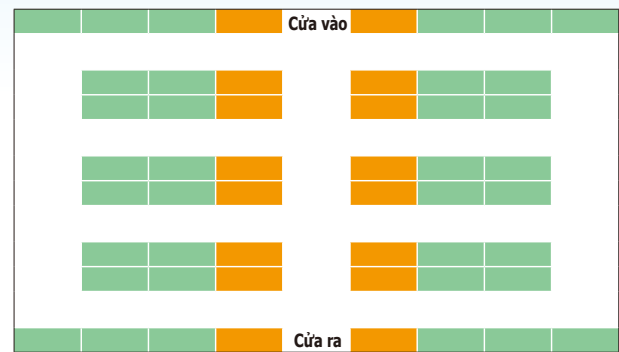


Ví dụ 7 : Xác định vị trí bảo quản hàng hóa dựa trên sự cân nhắc kỹ tần suất xuất hàng và mức độ dễ hiểu, v.v..

①Bố trí hiện trạng: bố trí không xem xét (tìm hiểu) tần suất giao hàng **Hiện trạng**



②Bố trí sau khi cải tiến: Cân nhắc kỹ (tìm hiểu) tần suất xuất hàng, bố trí hàng hóa có tần suất xuất hàng thường xuyên nằm trên trục di chuyển cửa ra vào **Phương án cải tiến**

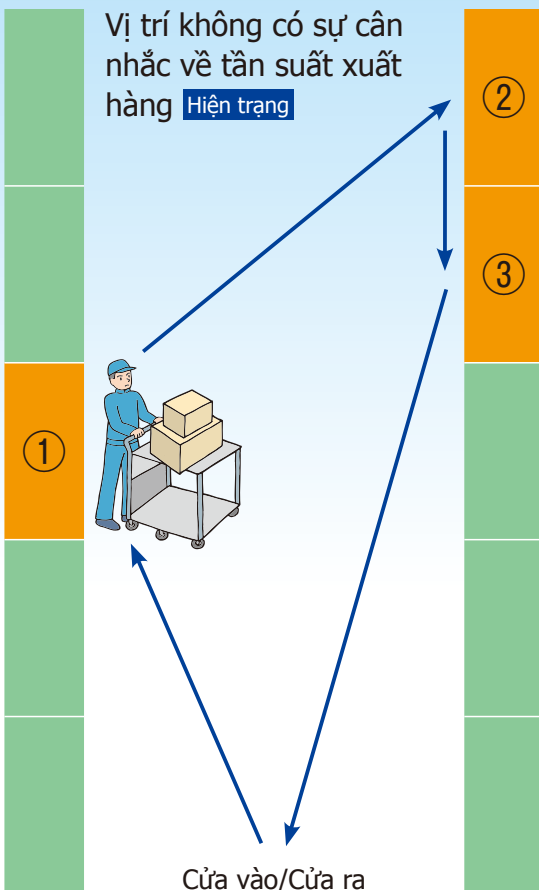


※Sơ đồ bố trí các giá xếp hàng nhìn từ trên xuống

■ Hàng hóa có tần suất xuất hàng thường xuyên

Ví dụ 8 : Thiết lập các vị trí tương ứng với tần suất xuất hàng

Vị trí không có sự cân nhắc về tần suất xuất hàng **Hiện trạng**

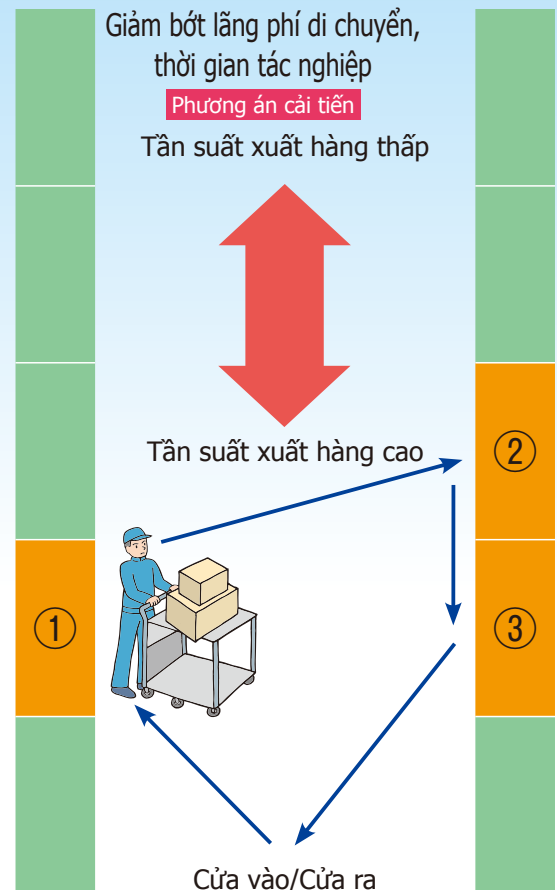


Giảm bớt lãng phí di chuyển, thời gian tác nghiệp

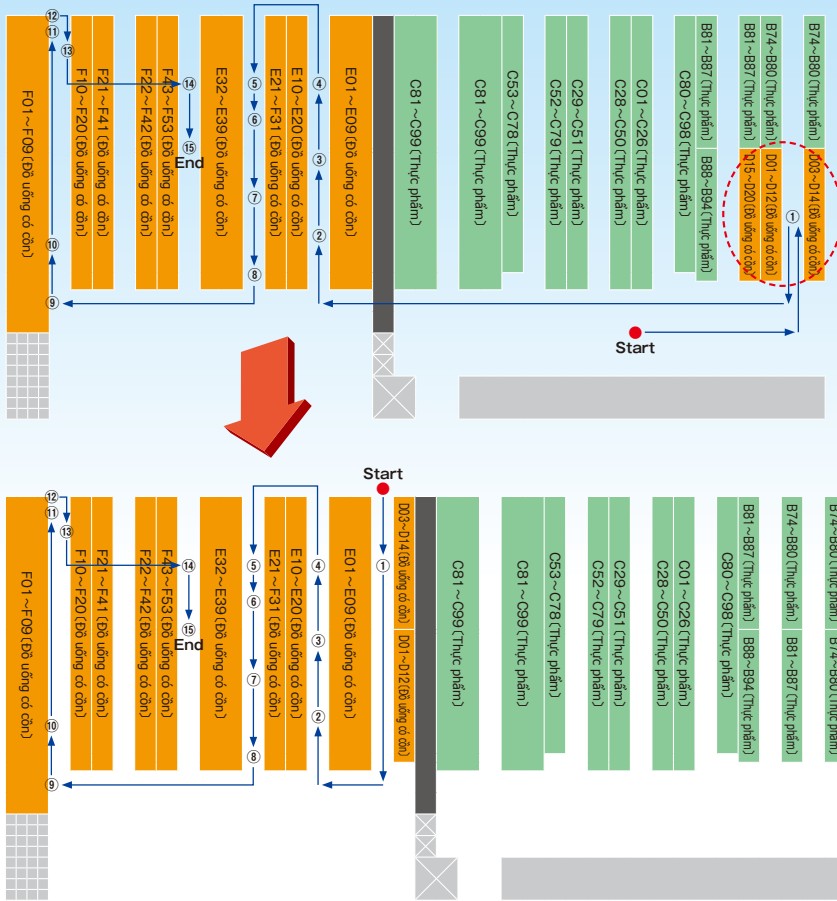
Phương án cải tiến

Tần suất xuất hàng thấp

Tần suất xuất hàng cao



Ví dụ 9 : Điều chỉnh sơ đồ bảo quản hàng hóa



Hiện trạng

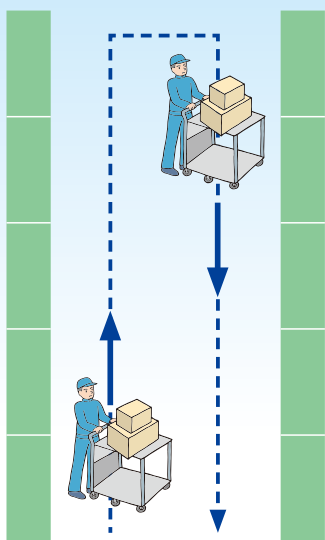
Có thể loại bỏ các di chuyển không cần thiết, nâng cao năng suất khi thao tác chọn hàng nhờ bố trí sơ đồ bảo quản tập trung vào các chủng loại hàng hóa

Phương án cải tiến

Ví dụ 10 : Điều chỉnh sơ đồ bảo quản hàng hóa

Hiện trạng

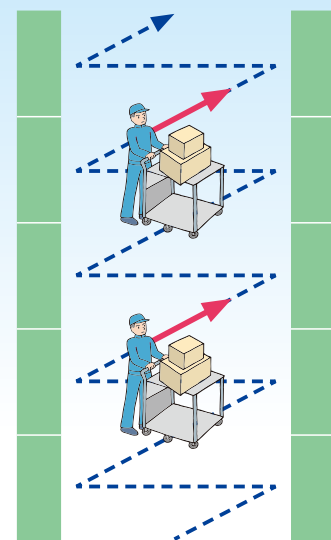
Đi bộ theo hình chữ U



Đi 2 chiều, không được đi vượt

Phương án cải tiến

Đi bộ theo hình chữ Z



Thay đổi sơ đồ đi bộ theo hình chữ Z nên có thể đi vượt, giúp nâng cao năng suất

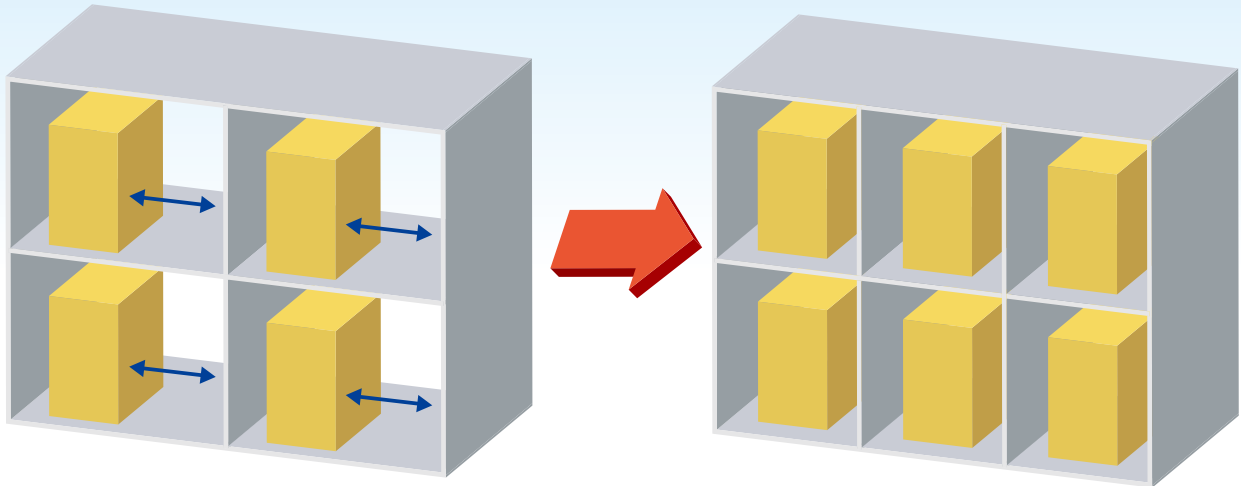
Ví dụ 11 : Xác định độ rộng của giá để hàng phù hợp với hàng hóa

① Hiện trạng giá để hàng: Không có sự cân nhắc về kích cỡ của hàng hóa, nhiều diện tích trống

Hiện trạng

② Giá để hàng sau khi cải tiến: Cân nhắc đến kích thước của hàng hóa, chi tiết hóa chiều rộng của giá để hàng, sử dụng hiệu quả diện tích

Phương án cải tiến



↔ Diện tích trống

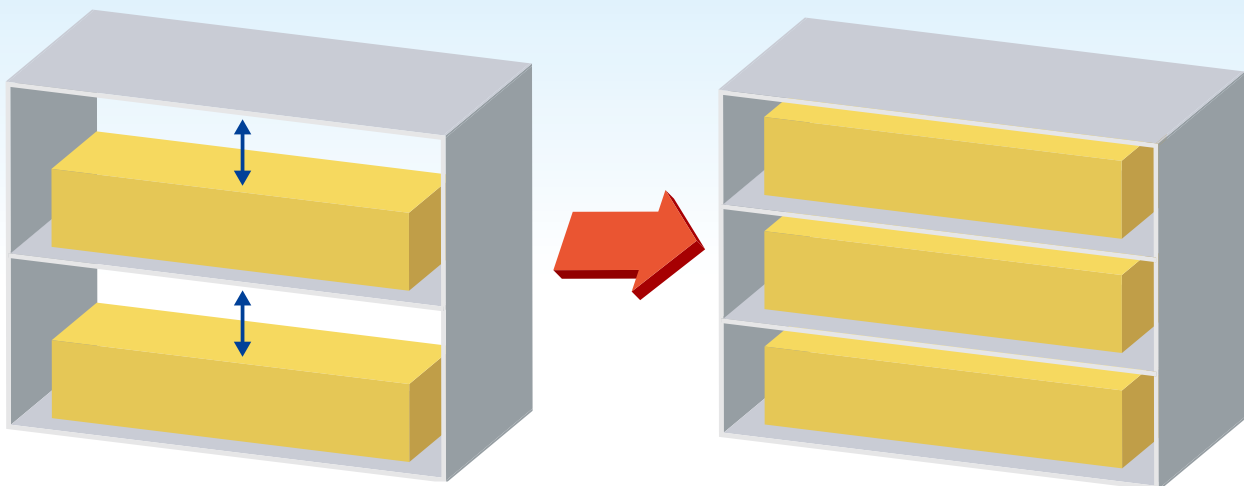
Ví dụ 12 : Xác định chiều cao của giá để hàng phù hợp với hàng hóa

① Hiện trạng giá để hàng: Không có sự cân nhắc về kích cỡ của hàng hóa, nhiều diện tích trống

Hiện trạng

② Giá để hàng sau khi cải tiến: Cân nhắc đến kích thước của hàng hóa, hạ thấp phần đầu vào của giá để hàng, sử dụng hiệu quả diện tích

Phương án cải tiến

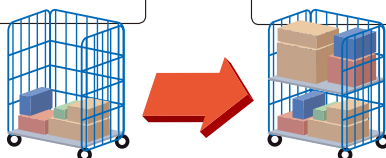
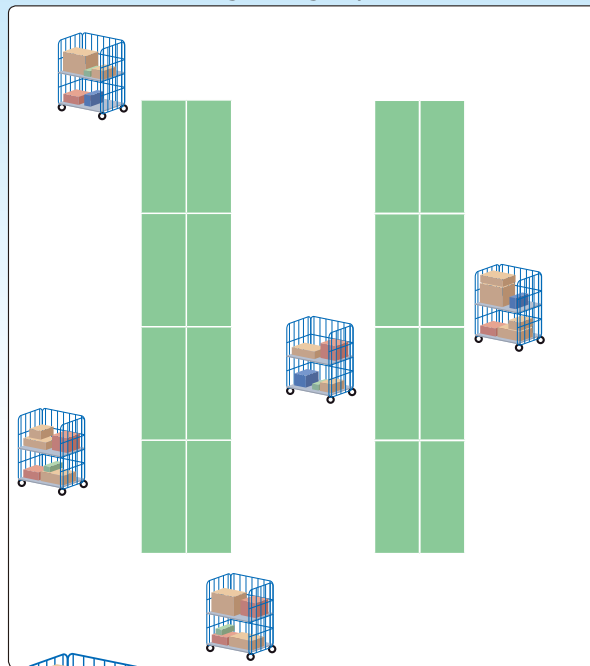
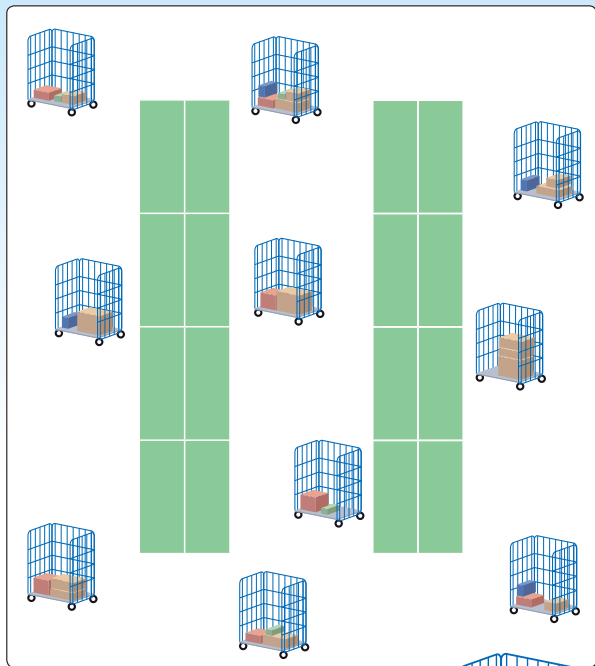


↔ Diện tích trống

Ví dụ 13 : Xác định độ rộng của giá để hàng phù hợp với hàng hóa (đáp ứng được 1 xe đẩy hàng cho 2 nơi giao hàng)

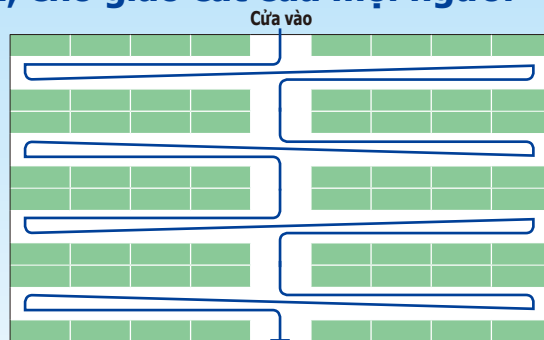
① Hiện trạng xe hàng: mỗi 1 xe đẩy hàng là 1 nơi giao hàng **Hiện trạng**

② Xe đẩy hàng sau cải tiến: mỗi xe đẩy hàng xử lý 2 nơi giao hàng, giảm được 1 nửa số xe đẩy hàng tại thực tế hiện trường tác nghiệp **Phương án cải tiến**

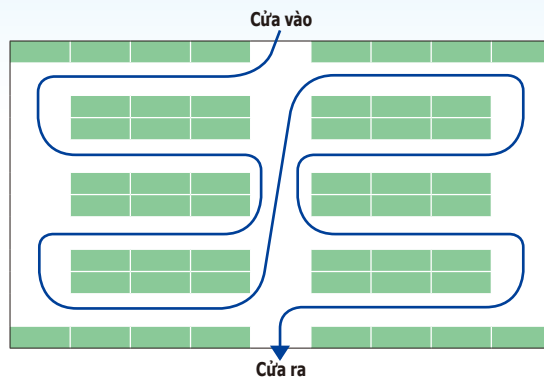


Ví dụ 14 : Bố trí bảo quản hàng hóa, đường đi lối lại cần nhắc tới cự ly di chuyển đi bộ, thời gian di chuyển, chỗ giao cắt của mọi người

① Hiện trạng bố trí giá xếp hàng chọn hàng: đường di chuyển bị tắc tại cuối đường khiến thời gian di chuyển bị kéo dài và có các giao cắt **Hiện trạng**



② Bố trí giá xếp hàng chọn hàng sau khi cải tiến: có thể di chuyển một cách trơn tru **Phương án cải tiến**



※ Sơ đồ bố trí các giá xếp hàng nhìn từ trên xuống

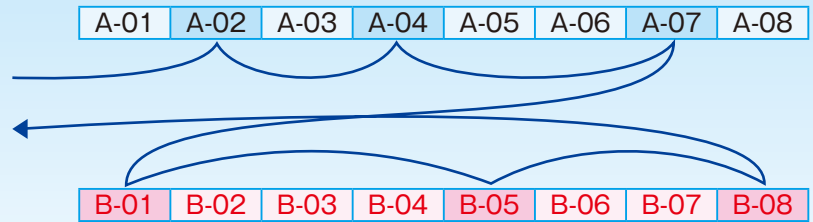
Ví dụ 15 : Nhờ có điều chỉnh chỉ dẫn chọn hàng, thao tác chọn hàng được thực hiện với cự ly ngắn nhất

① Hiện trạng chỉ dẫn chọn hàng: chỉ có chỉ dẫn theo chiều từ dưới lên lên **Hiện trạng**

Danh sách hàng hóa chọn hàng

Vị trí	Số lượng
A-02	1
A-04	3
A-07	2
B-01	3
B-05	1
B-08	2

Vị trí

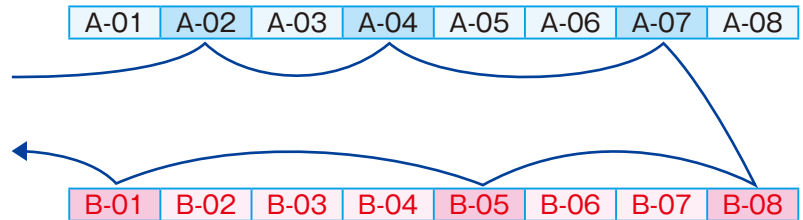


② Chỉ dẫn chọn hàng sau khi cải tiến: Sử dụng chương trình máy tính thay đổi chỉ dẫn tại giá xếp hàng B theo chiều từ trên xuống giúp cho tuyến đường di chuyển ngắn nhất **Phương án cải tiến**

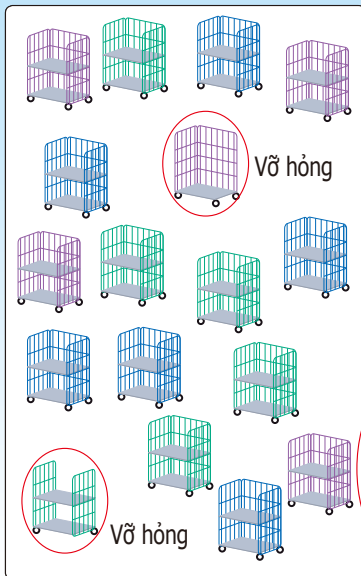
Danh sách hàng hóa chọn hàng

Vị trí	Số lượng
A-02	1
A-04	3
A-07	2
B-08	2
B-05	1
B-01	3

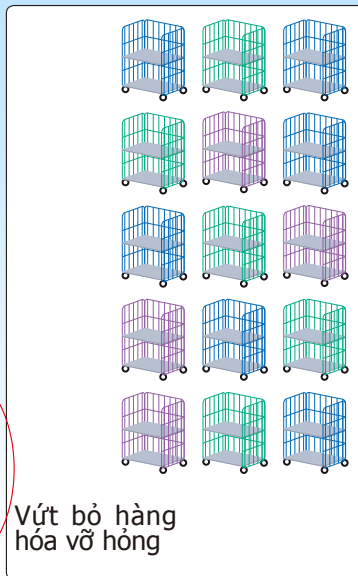
Vị trí



Ví dụ 16 : 5S



Seiri
(Sàng lọc)



Seiton
(Sắp xếp)



Seiso
(Sạch sẽ)



Seiketsu
(Sẵn sóc)



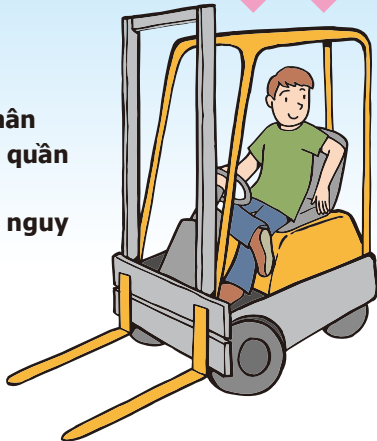
Sitsuke
(Sẵn sàng)



Ví dụ 17 : Triệt để mặc đồng phục, quần áo bảo hộ

Không đội mũ bảo hộ

Chỉnh chu bản thân
Tác nghiệp bằng quần áo thường phục
Có nguy cơ gặp nguy hiểm



Đội mũ bảo hộ

Chỉnh chu bản thân
Mặc quần áo đồng phục
Kiểm tra tay áo, cổ áo



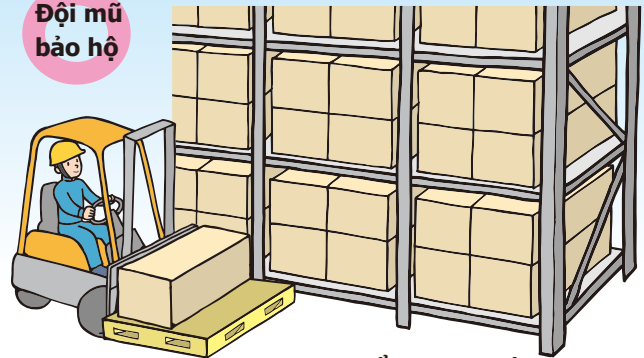
Ví dụ 18 : Cấm đi vào khu vực máy móc hoạt động

Hàng hóa xếp cao thiếu sự ổn định



Có người đi vào khu vực máy móc đang hoạt động

Đội mũ bảo hộ



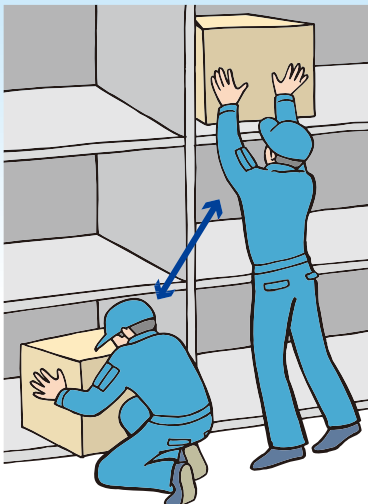
Sắp xếp lại hàng hóa

Kiểm tra an toàn khu vực xung quanh nơi máy móc hoạt động

Ví dụ 19 : Nắm rõ phương pháp sử dụng máy móc thiết bị Những nội dung khác: Nâng cao an toàn tác nghiệp

Không đeo đai an toàn và các dụng cụ bảo hộ

Khi tác nghiệp ở nơi có vị trí cao hãy đeo dây đai an toàn và các dụng cụ bảo hộ



Ảnh hưởng tới phần lưng do việc lặp đi lặp lại thao tác chọn hàng tại nơi có vị trí cao (thấp)

Hãy đặt hàng hóa có tần suất xuất hàng thường xuyên ở ngăn giữa, chú ý giảm tải đối với lưng khi tác nghiệp.

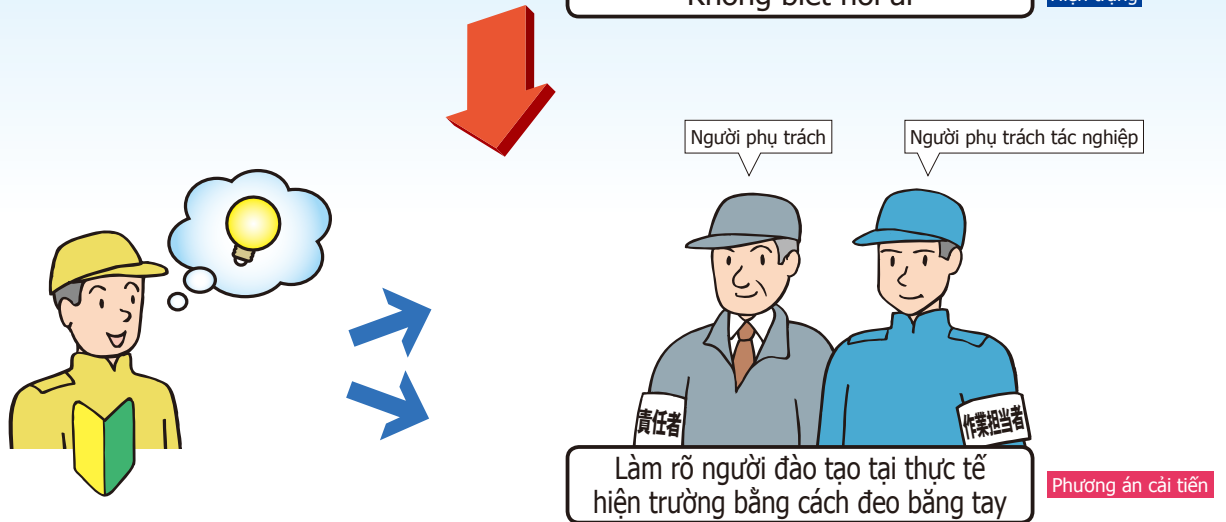
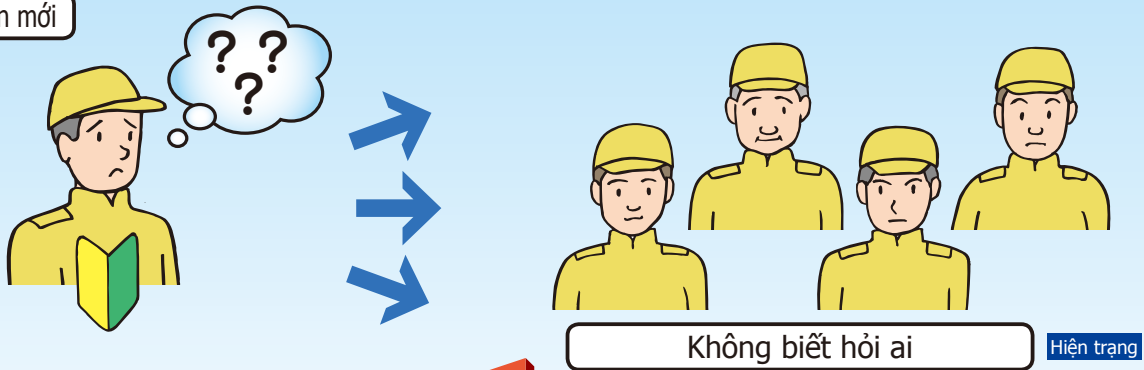
Các máy móc không được cố định

Khi sử dụng các xe thang (bậc thang) hãy cố định nó lại để tránh bị đổ



Ví dụ 20 : Đào tạo

Nhân viên mới



Ví dụ 21 : Quy trình hóa các bước nghiệp vụ lưu chuyển hàng hóa



Số tay các tác nghiệp quan trọng	Ngày soạn	Ngày 11 tháng 3 năm 20XX	Sửa đổi	Ngày 8 tháng 6 năm 20XX	Quản đốc	Người biên soạn
Tên của tác nghiệp					Kondo	Yamada
NO	Quy trình tác nghiệp	Các điểm quan trọng		Bổ sung		
①	Đếm số sản phẩm trên xe đẩy	Vừa dùng bút marker kiểm tra nhân vừa đếm (Để ngăn ngừa đếm 2 lần) (Xem sơ đồ 1)		(Sơ đồ 1) 		
		Chia vẽ đường chéo, đếm số hộp, viết tổng số hộp vào bảng theo dõi số lượng hộp (Xem sơ đồ 2)				
				(Sơ đồ 2) 		



〈**Cấm sao chép**〉