

Cải tiến quản lý kho bãi tại Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An

Improving Warehouse Management at Phuc Dai An Trading, Service and Manufacturing One Member Limited Liability Company

Đỗ Thị Mai¹, Lê Thị Thi¹, Mai Như Ngọc¹, Bùi Thành Tâm², Cao Hoài Thương¹

¹Sinh viên ngành Logistics và quản lý chuỗi cung ứng, Trường Đại học Thủ Dầu Một

²Trường Kinh tế Tài chính, Trường Đại học Thủ Dầu Một

Tác giả liên hệ: Bùi Thành Tâm. Email: tambt@tdmu.edu.vn

Tóm tắt: Trong bài nghiên cứu này, chúng tôi tìm hiểu về thực trạng, quá trình và từ đó đưa ra kết quả sau cải tiến đạt được tại Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An. Trong thời đại công nghệ ngày càng tiên tiến với những đổi mới và thách thức, nhiều Công ty đang đối mặt với những thách thức và sự cạnh tranh khốc liệt từ thị trường kinh tế. Trong đó, Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An cũng đang phải đối mặt với những vấn đề như quy trình xuất nhập kho chưa được chuẩn hóa, lãng phí nguồn nguyên vật liệu, bố trí mặt bằng không hợp lý,... Để khắc phục những vấn đề này Công ty đã tiến hành những cải tiến về mặt bằng kho, quy trình xuất nhập kho, quy định phân chia khu vực,... Các phương pháp này giúp Công ty tối ưu không gian mặt bằng, tối ưu thời gian tìm kiếm.

Từ khóa: *cải tiến mặt bằng kho, cải tiến quy trình xuất nhập kho, phân chia khu vực.*

Abstract: In this research, we explore the current situation, processes, and resulting improvements achieved at Phuc Dai An Manufacture Service Trading One Member Company Limited. In today's era of advancing technology, with constant innovations and challenges, many companies face fierce competition in the economic market. Phuc Dai An Manufacture Service Trading One Member Company Limited is also confronting several issues, such as non-standardized warehouse import-export procedures, material waste, and inefficient layout design. To address these problems, the company has implemented improvements in warehouse layout, import-export procedures, and area zoning regulations. These measures have helped the company optimize floor space and reduce search time.

Keywords: *warehouse layout improvement, import-export process improvement, area zoning.*

1. Đặt vấn đề.

Công tác quản lý kho bãi của Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An vẫn còn nhiều bất cập như bố trí mặt bằng chưa tối ưu, nguyên vật liệu sắp xếp lộn lộn và quy trình nhập – xuất chưa được chuẩn hóa. Những hạn chế này không chỉ gây lãng phí thời gian và không gian mà còn ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất và khả năng kiểm soát tồn kho của Công ty. Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu là đánh giá đúng thực trạng và xác định các nguyên nhân gốc rễ trong hoạt động quản lý kho, bài báo được đặt ra nhằm đưa ra các giải pháp giải quyết những vấn đề trên. Bên cạnh đó, bài báo hướng đến mục tiêu đề xuất các giải pháp cải tiến phù hợp như bố trí lại mặt bằng, chuẩn hóa quy trình và mục tiêu tối ưu không gian lưu trữ tăng 15%, tiết kiệm thời gian tìm kiếm nguyên vật liệu trong kho giảm 30%, giảm 10% diện tích khu vực để phế cần tái chế.. Việc lựa chọn nghiên cứu vấn đề này là cần thiết để giúp Công ty vận hành kho bãi khoa học hơn, hạn chế thất thoát và nâng cao năng suất. Nhóm kỳ vọng kết quả nghiên cứu sẽ góp phần hỗ trợ doanh nghiệp tối ưu hoạt động và phát triển bền vững hơn trong tương lai.

2. Phương pháp và quy trình nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết này, nhóm tác giả đã tiến hành áp dụng các phương pháp nghiên cứu hiện trạng tại Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An như (1) phương pháp

thu thập tài liệu thứ cấp nhằm nắm rõ những thực trạng tại Công ty, (2) phương pháp quan sát thực tế để xác định những nguyên nhân gây nên những thực trạng trên, kiểm kê số liệu và đề ra các phương án cải tiến dự phòng, (3) phương pháp phỏng vấn – trao đổi với nhân viên và quản lý nhằm hiểu rõ hơn về quy trình, khó khăn, định hướng của Công ty và từ đó đề ra các giải pháp để Công ty xem xét. Và sử dụng thêm phương pháp Kaizen, Phương pháp Kaizen là một triết lý quản lý xuất phát từ Nhật Bản, tập trung vào việc cải tiến liên tục (continuous improvement) trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Từ “Kaizen” được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai (thay đổi) và Zen (tốt hơn), có nghĩa là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục” [1]. Kaizen không tập trung vào các thay đổi lớn, đột phá trong thời gian ngắn, mà hướng đến cải tiến liên tục thông qua những thay đổi nhỏ, thực hiện lâu dài và bền vững [2]. Về bản chất, Kaizen nhấn mạnh vào các cải tiến nhỏ nhưng liên tục với sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức. Sau mỗi cải tiến, quy trình được chuẩn hóa để làm nền tảng cho những cải tiến tiếp theo [3]. Ngoài ra, Kaizen được xem là một công cụ hiệu quả với chi phí triển khai thấp, giúp tối ưu hóa kết quả thực hiện [4].

2.2. Quy trình nghiên cứu

Quá trình cải tiến hoạt động quản lý kho được dựa trên phương pháp Kaizen theo 7 bước. Các dữ liệu được thu thập trong quá trình quan sát, ghi nhận tại Công ty, đồng thời tiến hành phương pháp phỏng vấn trực tiếp nhân viên tại

Công ty cùng với phương pháp thảo luận nhóm và phương pháp phân tích tại hiện trường. Quá trình cải tiến được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Xác định rõ thực trạng của kho

Trong quá trình quan sát, nhóm tác giả đã phát hiện ra các vấn đề của kho như: bố trí mặt bằng đang được bố trí theo phương pháp thuận tiện, sắp xếp nguyên vật liệu – thành phẩm – bán thành phẩm và trực chưa được phân chia hợp lý. Hiện trạng này dẫn tới quá trình tìm kiếm nguyên vật liệu mất nhiều thời gian và khối lượng lưu trữ chưa được tối ưu. Vì nhân sự ghi chép dữ liệu lưu trữ bằng phương pháp thủ công nên tình trạng thất thoát hàng hóa đang diễn ra

Bước 2: Đặt mục tiêu cải tiến cụ thể

Nhóm tác giả cùng Công ty thống nhất đặt ra mục tiêu tối ưu không gian lưu trữ tăng 15%, tiết kiệm thời gian tìm kiếm nguyên vật liệu trong kho giảm 30%, giảm 10% diện tích khu vực để phế cần tái chế. Đồng thời, Công ty thiết lập các văn bản quy định bố trí phân khu nguyên vật liệu, văn bản về quy trình nhập – xuất kho, văn bản nội quy,... nhằm nâng cao khả năng kiểm soát hàng tồn kho, hạn chế thất thoát, tối ưu không gian và tiết kiệm chi phí cũng như góp phần tăng niềm tin từ phía khách hàng và đối tác, qua đó nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Bước 3: Tiến hành đo lường thực tế

Nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát và đo lường hiện trạng kho bãi nhằm thu thập các thông tin cần thiết phục vụ cho

quá trình phân tích và đề xuất cải tiến. Việc đo lường bao gồm việc ghi nhận diện tích, vị trí bố trí kệ, luồng di chuyển của nguyên vật liệu và mức độ sử dụng không gian kho. Các dữ liệu thu được cho thấy kho hiện tại chưa được bố trí hợp lý, diện tích sử dụng chưa tối ưu và còn tồn tại nhiều điểm nghẽn trong quá trình di chuyển vật tư. Một số khu vực lưu trữ còn chồng chéo, chưa có quy trình sắp xếp thống nhất. Những kết quả đo lường này là cơ sở thực tiễn quan trọng giúp nhóm nghiên cứu xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề, từ đó đề xuất phương án bố trí lại mặt bằng, cải tiến quy trình nhập – xuất và nâng cao hiệu quả sử dụng kho.

Bước 4: Phân tích các nguyên nhân gốc rễ

Nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích nguyên nhân bằng phương pháp như thảo luận nhóm, phỏng vấn chuyên gia, phương pháp 5W2H cùng với một số công cụ phân tích khác nhằm xác định những yếu tố cốt lõi gây ra các hạn chế trong hoạt động quản lý kho. Kết quả cho thấy các vấn đề chủ yếu xuất phát từ cách bố trí kho chưa khoa học, quy trình làm việc thiếu chuẩn hóa, thiết bị và kệ chứa chưa được sắp xếp phù hợp với luồng di chuyển vật tư. Những nguyên nhân này khiến hiệu quả vận hành chưa cao, thời gian xử lý kéo dài và việc kiểm soát hàng hóa chưa đồng bộ. Từ kết quả phân tích này, nhóm nghiên cứu xác định được hướng cải tiến trọng tâm là chuẩn hóa quy trình, bố trí lại mặt bằng kho nhằm nâng hiệu quả hoạt động kho bãi tối ưu hơn.

Bước 5: Đề xuất các biện pháp cải tiến

Nhóm đã phân tích và đề ra các giải pháp như: bố trí lại mặt bằng kho (tách biệt nguyên vật liệu, thành phẩm, phế phẩm; thiết kế lối đi rộng rãi; sử dụng kệ pallet để tăng khả năng lưu trữ), văn bản quy định quy trình nhập kho, văn bản quy định quy trình xuất kho, văn bản quy định quy trình xuất kho nguyên vật liệu, văn bản nội quy Công ty, văn bản quy định sắp xếp hàng hóa ở kho,... nhằm giúp Công ty tiết kiệm chi phí, thời gian và tối ưu không gian kho.

Bước 6: Đánh giá hiệu quả sau khi áp dụng cải tiến

Sau khi áp dụng các biện pháp cải tiến, Công ty tiến hành phân tích để đánh giá hiệu quả đạt được từ những cải tiến này.

Bước 7: Chuẩn hóa quy trình để duy trì và phát triển.

Các kết quả đạt được là chuẩn hóa thành sơ đồ mặt bằng kho chính thức, các quy trình nhập – xuất kho và văn bản nội quy. Trên cơ sở của các kết quả đạt được, các hoạt động cần thiết sẽ được đề xuất và triển khai áp dụng trong công ty.

3. Kết quả cải tiến đã thực hiện.

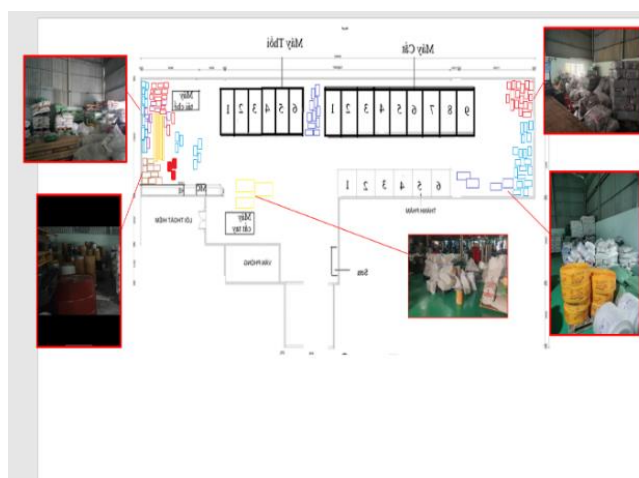
Để giải quyết những bất cập trong công tác quản lý kho của Công ty, nhóm nghiên cứu đề xuất cải tiến quy trình dựa trên phương pháp Kaizen, kết hợp với việc tái bố trí mặt bằng kho nhằm loại bỏ lãng phí và nâng cao hiệu quả vận hành [5]. Trước tiên, nhóm tiến hành quan sát và ghi nhận hiện trạng thực tế: kho hiện đang lưu trữ 349 bao nguyên

sinh và 1.136 bao tái sinh, trong khi phế phẩm được tập trung ở hai khu riêng biệt nhưng chiếm tới 56,75 m² diện tích, gây cản trở lối đi và ảnh hưởng nghiêm trọng đến dòng di chuyển nguyên vật liệu. Ngoài ra, do nguyên vật liệu tồn kho quá lâu, lớp bao bì bên ngoài bị hư hỏng, khiến nguyên liệu bên trong bị rơi vãi, dẫn đến hao hụt và mất kiểm soát số lượng. Bằng phương pháp thống kê, nhóm ghi nhận có 2.256 lỗi giấy và bìa carton, tuy nhiên việc bố trí chúng thiếu khoa học làm tốn diện tích và gây khó khăn trong sắp xếp cũng như di chuyển. 631 trục in và 09 thùng dung môi cũng được đặt rải rác ở nhiều vị trí khác nhau, một phần trên pallet, một phần dưới nền, và một phần khác trên kệ không có phân khu rõ ràng. Cách bố trí này khiến thời gian tìm kiếm các trục kéo dài tới 7 phút, làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên. Đáng chú ý, phế phẩm còn bị lẫn với lỗi giấy và nguyên vật liệu, tạo nên sự lộn xộn trong không gian kho và gây khó khăn trong quá trình kiểm kê, quản lý.

Trước khi tiến hành cải tiến, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát và đo đạc hiện trạng mặt bằng kho nguyên vật liệu của Công ty, với tổng diện tích 127,5m². Trong đó, 97,5m² được sử dụng làm kho lưu trữ nguyên vật liệu chính (chiều dài 13m, chiều rộng 7,5m), còn 30m² bố trí cho khu vực nguyên vật liệu chờ đưa vào sản xuất. Tuy nhiên, diện tích thực tế sử dụng chỉ đạt 119,5m², do 8m² bị chiếm dụng bởi khu vực chứa phế phẩm. Qua quan sát, nhóm nhận thấy mặt bằng kho chưa được tổ chức hợp lý (như hình 1) các khu vực nguyên sinh, tái sinh và

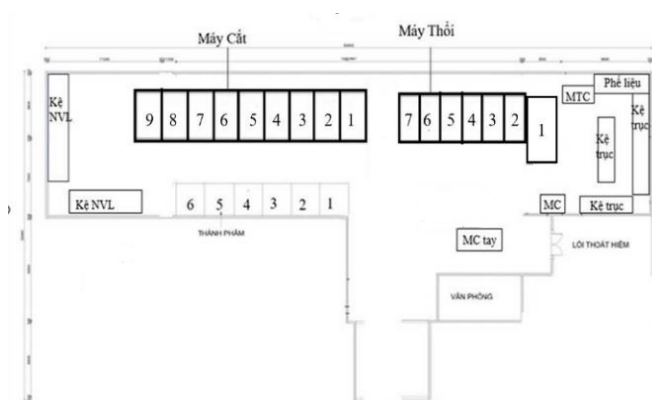
phế phẩm vẫn còn lẫn lộn, gây cản trở lối đi và ảnh hưởng đến dòng di chuyển nguyên vật liệu. Ngoài ra, sự bố trí thiếu khoa học khiến nhiều vật tư như lõi giấy,

trực in và dung môi được đặt rải rác ở nhiều vị trí khác nhau, dẫn đến khó kiểm soát, tốn thời gian tìm kiếm.



Hình 1. Hình ảnh trước cải tiến của sơ đồ mặt bằng.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tự tổng hợp, 2025



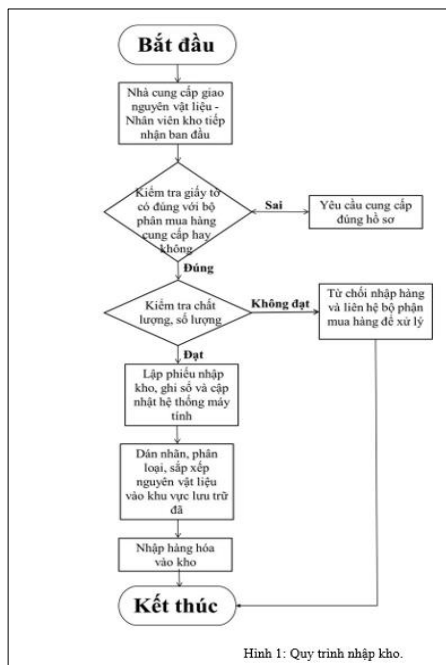
Hình 2: Hình ảnh sau cải tiến của sơ đồ mặt bằng.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tự tổng hợp, 2025

Sau quá trình khảo sát thực trạng, nhóm tác giả đã đưa ra giải pháp về bố trí lại mặt bằng kho. Dựa trên những số liệu đã thu thập, nhóm tác giả vẽ lại sơ đồ mặt bằng của Công ty từ đó xây dựng kế hoạch phân khu hợp lý. Nguyên vật liệu được chia khu và sắp xếp tại khu vực riêng, có đánh kí hiệu riêng để rút ngắn thời gian tìm kiếm, thành phẩm được bố

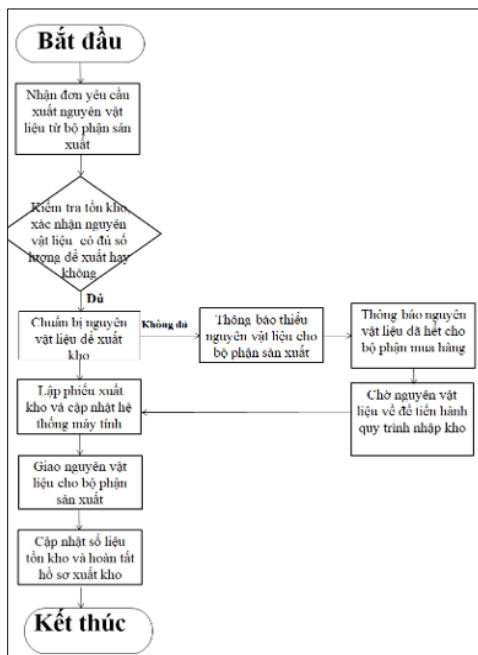
trí ở khu gần cửa để thuận tiện cho việc xuất hàng, giúp giảm thời gian và quãng đường vận chuyển. Phế phẩm, lõi giấy được tách biệt khỏi khu của nguyên vật liệu có kho riêng để thuận tiện cho việc thu gom và tái chế phế phẩm. Việc làm thêm kệ (như hình 2) giúp tăng 15% khả năng lưu trữ nguyên vật liệu so với trước

đồng thời đảm bảo an toàn và giảm thời
gian tìm kiếm.



Hình 3: Quy trình nhập kho

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tự tổng hợp



Hình 4: Quy trình xuất kho.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tự tổng hợp

Sau quá trình khảo sát và đánh giá thực trạng mặt bằng kho nguyên vật liệu, nhóm nghiên cứu nhận thấy việc bố trí không gian ban đầu còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu về tối ưu hóa việc di chuyển, phân khu nguyên vật liệu và an toàn lao động. Cụ thể, trong sơ đồ trước cải tiến, khu vực lưu trữ nguyên vật liệu, phế phẩm và lõi giấy chưa được phân chia rõ ràng, dẫn đến tình trạng lẫn lộn giữa các loại vật tư, chiếm không gian và gây cản trở lối đi. Chiều rộng lối đi trung bình chỉ đạt khoảng 0,6–0,8m, khiến việc vận chuyển gặp khó khăn và thời gian tìm kiếm nguyên vật liệu kéo dài trung bình 5–7 phút mỗi lần thao tác. Bên cạnh đó, khu phế phẩm chiếm khoảng 8m² nằm

gần khu nguyên vật liệu, ảnh hưởng đến vệ sinh, an toàn và tính thẩm mỹ của kho. Nguyên vật liệu được bố trí gần khu vực sản xuất, có kệ chứa riêng và ký hiệu rõ ràng, giúp rút ngắn thời gian tìm kiếm và chuẩn bị vật tư. Bên cạnh đó, phế phẩm và lõi giấy được tách riêng sang khu vực độc lập, thuận tiện cho việc thu gom và tái chế, góp phần duy trì môi trường làm việc sạch sẽ và ngăn nắp. Việc lắp đặt thêm kệ chứa nhiều tầng giúp tăng 15% khả năng lưu trữ, tận dụng hiệu quả chiều cao không gian. Sau cải tiến, lối đi được mở rộng lên 1,2–1,4m, cho phép việc di chuyển vật tư và thành phẩm thông suốt, hạn chế tối đa tình trạng ùn tắc.

Đồng thời, quy trình nhập kho – xuất kho chưa được chuẩn hóa, chủ yếu dựa vào sự phối hợp chưa đồng bộ giữa bộ phận bán hàng, kho bãi và kế toán. Thực trạng thiếu nguyên vật liệu đã dẫn đến quá trình sản xuất bị chậm tiến độ. Việc kiểm kê vẫn thực hiện bằng phương pháp thủ công gây tốn nhiều thời gian, dễ sai sót và làm gián đoạn sản xuất. Nhiều lô hàng tồn kho không được kiểm tra thường xuyên dẫn đến nguy cơ hư hỏng. Bộ phận sản xuất thường ưu tiên dùng nguyên liệu mới nhập thay vì nguyên liệu tồn kho, khiến hàng cũ bị ứ đọng, chiếm diện tích và tăng nguy cơ xuống cấp. Vì quy trình chưa được rõ ràng nên nhân viên sản xuất dễ dàng di chuyển nguyên vật liệu đang được lưu trữ trong kho mà họ chưa được sự đồng ý của thủ kho. Điều này dẫn đến thất thoát nguyên vật liệu và gây tổn thất cho Công ty. Vì vậy, nhóm đã đưa ra các giải pháp chuẩn hóa quy trình nhập kho (hình 3) – xuất kho (hình 4), bao gồm phiếu nhập kho – xuất kho, văn bản phân chia khu vực, văn bản quy trình nhập – xuất kho.

Thông qua các giải pháp mà nhóm đã đề ra sẽ giúp Công ty tối ưu được không gian lưu giữ, hàng hóa ngăn nắp, dễ tìm kiếm. Việc rút ngắn thời gian tìm kiếm nguyên vật liệu góp phần duy trì dòng chảy sản xuất ổn định và liên tục. Việc phân khu, kiểm soát bằng văn bản giúp giảm tình trạng thất thoát hàng hóa, nhân viên tuân thủ nội quy tốt hơn, tinh thần trách nhiệm và ý thức được nâng cao. Quá trình này không chỉ khắc phục các vấn đề mà còn tạo nền tảng cho hiệu

quả lâu dài, nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của Công ty.

4. Kết luận

Trong thời kỳ công nghệ ngày càng hiện đại, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp diễn ra thường xuyên và gay gắt. Vì thế đòi hỏi sự cải tiến liên tục để phù hợp với nhu cầu của khách hàng, nghiên cứu cải tiến hoạt động quản lý kho bãi tại Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Sản xuất Phúc Đại An đã chứng minh rằng việc áp dụng phương pháp Kaizen mang lại hiệu quả thiết thực trong việc nâng cao hiệu suất và tối ưu hóa quy trình làm việc. Thông qua quá trình khảo sát, đo lường và phân tích nguyên nhân gốc rễ, nhóm nghiên cứu đã chỉ ra được những điểm yếu trong cách tổ chức và vận hành kho, từ đó đề xuất các giải pháp cải tiến phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp. Kết quả triển khai cho thấy tối ưu không gian lưu trữ tăng 15%, tiết kiệm thời gian tìm kiếm nguyên vật liệu trong kho giảm 30%, giảm 10% diện tích khu vực để phế cần tái chế. Đồng thời, Công ty thiết lập các văn bản quy định bố trí phân khu nguyên vật liệu, văn bản về quy trình nhập – xuất kho, văn bản nội quy. Việc cải tiến kho không chỉ giúp giảm thiểu lãng phí về thời gian và chi phí, mà còn tạo dựng môi trường làm việc ngăn nắp, an toàn và chuyên nghiệp hơn. Ngoài ra, thực trạng của Công ty vẫn còn thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận thiếu tính chính xác. Các thông tin về đơn hàng, tình hình nhập – xuất và số liệu tồn kho còn được thông báo giữa các bộ phận bằng cách truyền miệng làm

tăng nguy cơ sai sót và trùng lặp dữ liệu. Trước thực trạng này, nhóm tác giả đề xuất với Công ty cần xây dựng một quy trình quy định rõ ràng sự phối hợp, trách nhiệm giữa các bộ phận. Điều này sẽ góp phần nâng cao tính chính xác, kịp thời của thông tin và cải thiện hiệu quả quản lý cũng như điều hành sản xuất.

Tài liệu tham khảo

- [1] Imai, Masaaki (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw-Hill Education.
https://archive.org/details/kaizen00masa/page/n15/mode/2up?utm_source
- [2] M. Lolidis, *Kaizen Definition & Principles in Brief: A Concept & Tool for Employees*. 2006.
- [3] J. Venkatesh, *An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM)*, 2007.
[Online]. Available:
https://www.academia.edu/36412225/An_Introduction_to_Total_Productive_Maintenance_TPM
- [4] G.D.Boca, “Kaizen method in production management,” in *Proc. 12th Int. Sci. Conf. Young Scientists*, Košice, Slovakia, Oct. 10, 2011, pp. 13–20. DOI: 10.13140/2.1.1104.7680.
- [5] Phan Thanh Lâm, *Cẩm nang quản trị kho bãi*. Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà xuất bản Phụ Nữ, 2018.

Ngày nhận bài: 10/10/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 13/12/2025

Ngày chấp nhận đăng: 22/12/2025