LOG BOOK · TÀI LIỆU KHÁI NIỆM · TOYOTA 8 BƯỚC

Ma trận chấm điểm

So sánh các đối sách theo tiêu chí có trọng số để chọn có lý do.

KHÁI NIỆM

Ma trận chấm điểm là gì

Là gì

Bảng so sánh các phương án theo nhiều tiêu chí, mỗi tiêu chí có trọng số.

Để làm gì

Chọn đối sách có lý do rõ ràng, tránh chọn theo cảm tính hay theo người nói to.

Dùng ở đâu

Bước 5, sau khi đã có nguyên nhân gốc và vài phương án.

CÁCH LÀM

Năm bước lập ma trận

1 Liệt kê phương án
Ít nhất ba phương án, đều nhắm vào nguyên nhân gốc.

2 Chọn tiêu chí
Thường 3 đến 5 tiêu chí: hiệu quả, chi phí, thời gian, rủi ro.

3 Đặt trọng số trước
Quyết định mức quan trọng của tiêu chí trước khi chấm.

4 Chấm điểm
Thang 1 đến 5 cho mỗi ô, ghi lý do khi điểm chênh lệch lớn.

5 Nhân trọng số và cộng
Tổng điểm là gợi ý để thảo luận, không phải phán quyết.

VÍ DỤ XUYÊN SUỐT

Chấm điểm ba đối sách (tối đa 40)

Tiêu chí (trọng số)	Mua thêm đầu số	Quy tắc phân bổ + cảnh báo	Duyệt thủ công
Hiệu quả (×3)	3	5	4
Chi phí (×2)	2	4	3
Thời gian (×2)	4	3	2
Rủi ro (×1)	4	3	5
Tổng điểm	**25**	**32**	**27**

VÍ DỤ XUYÊN SUỐT

Đọc kết quả

Kết quả

Quy tắc phân bổ kèm cảnh báo được 32 điểm, cao nhất. Mua thêm đầu số được 25.

Đọc chênh lệch

Cách thứ hai hơn cách thứ ba 5 điểm, chủ yếu nhờ hiệu quả và chi phí.

Chọn và ghi lý do

Chọn quy tắc phân bổ. Ghi lại rủi ro: thời gian làm lâu hơn mua thêm số.

HIỂU SAI THƯỜNG GẶP

Bốn hiểu sai khi dùng ma trận

Hiểu sai: Điểm cao nhất mặc nhiên là đáp án.	**Thực tế:** Điểm số là cơ sở thảo luận; nếu kết quả trái trực giác, hãy xem lại tiêu chí.
Hiểu sai: Chấm xong rồi chỉnh trọng số cho hợp.	**Thực tế:** Phải cố định trọng số trước khi chấm, nếu không là hợp thức hóa lựa chọn có sẵn.
Hiểu sai: Càng nhiều tiêu chí càng chính xác.	**Thực tế:** Quá nhiều tiêu chí làm loãng; 3 đến 5 là đủ.
Hiểu sai: Một người chấm là đủ.	**Thực tế:** Nhiều người chấm độc lập rồi so sánh cho kết quả khách quan hơn.

TRONG PHƯƠNG PHÁP 8 BƯỚC

Công cụ này nằm ở đâu

PLAN · bước 1–5					DO · 6	CHECK · 7	ACT · 8
1 Làm rõ	2 Chia nhỏ	3 Mục tiêu	4 Nguyên nhân	**5 Đối sách**	6 Triển khai	7 Đánh giá	8 Củng cố

Ở bước 5, ma trận chấm điểm giúp chọn đối sách; sau đó 5W2H biến đối sách thành kế hoạch hành động cụ thể.

Xem công cụ này trong từng bước: Toyota 8 bước giải quyết vấn đề

TÓM TẮT

Ba điều cần nhớ

1

Trọng số trước, chấm sau

Tránh hợp thức hóa lựa chọn có sẵn.

2

Điểm là gợi ý

Dùng để thảo luận, không thay quyết định.

3

Ghi lý do chọn

Để bước 7 đối chiếu lại.