

The background features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each with a darker blue center and a lighter blue outer ring. These circles are arranged in a triangular pattern, with the largest one at the top right, a smaller one in the middle, and another large one at the bottom right. Thin blue lines connect the centers of these circles, forming a triangular shape. The overall design is clean and modern, using a monochromatic blue color palette.

**PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT  
VẤN ĐỀ**

[www.tuvaniso.org](http://www.tuvaniso.org)

Một trong những trách nhiệm chính của thợ đứng máy và người quản lý trong sản xuất Lean ngày nay là phải nhận ra, hành động, tìm giải pháp và rút kinh nghiệm từ những vấn đề phát sinh hàng ngày trong lĩnh vực hoạt động của mình. Khái niệm chính của giải quyết vấn đề là giải quyết và không để cho vấn đề đó lại tái hiện lần nữa. Nhiều tổ chức coi vấn đề là cơ hội để cải tiến chứ không phải là khủng hoảng.

### CÁCH SUY NGHĨ VỀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Muốn giải quyết vấn đề thì trước tiên ta phải xác định vấn đề đặc biệt nào cần phải giải quyết. Ý thức về vấn đề phải được phát triển dần dần trong đầu, phải nhận ra vấn đề trước khi nó trở thành gay gắt khiến phải dừng sản xuất, mất khách hàng. Người giải quyết vấn đề phải biết khởi động, cảnh báo trước những việc ngoài ý muốn. Sau đây là những câu hỏi để khởi động những vấn đề về an toàn nhà máy:

- Có xem xét các dữ liệu trong báo cáo về tai nạn không?
- Nhân viên có tuân thủ những điều lệ an toàn không? Có kiểm tra an toàn không?
- Các quá trình có được có được quan sát nhằm bảo đảm sự tuân thủ an toàn khi thực hiện không?

Có thể kiểm tra các vấn đề sau đây nhằm phát hiện những vấn đề về chất lượng:

- Có định kỳ kiểm tra sản xuất không? Bao nhiêu lâu một lần?
- Nếu có hệ thống Andon thì nguyên nhân thường xảy ra làm ngưng các quá trình có được quan sát không?
- Tỷ lệ năng suất là bao nhiêu? Tỷ lệ này được giữ ổn định hay biến đổi?
- Những bước của quá trình có nhập lại được không nhằm cân bằng công việc?
- Các báo cáo sai hỏng sau đó có được xem xét không?

Có thể phát hiện những vấn đề về chi phí khi đặt các câu hỏi như:

- Chi phí có bị tăng do làm thêm giờ không?
- Chi phí lưu kho có bị tăng không do kéo dài hàng tồn kho?

Các vấn đề về nhân sự có thể được báo động do:

- Có nhiều nhân viên vắng mặt
- Nhân viên than phiền vì phải thay đổi công việc

EFC Inc,

- Có nhiều công việc khó học hỏi
- Có nhiều đề nghị liên quan đến một quá trình riêng biệt nào đó.

Có nhiều vấn đề phát sinh khác như:

- Có nhiều vấn đề phát sinh trong hồ sơ bảo trì, quan trọng hơn là những vấn đề này thường lặp lại và gây ra hư hỏng máy.
- Có dùng các bảng kiểm tra không?

### ***Nắm bắt hiện trạng***

Có một cách khác để phát triển ý tưởng giải quyết vấn đề là học cách nắm bắt hiện trạng. Việc đầu tiên là cần làm rõ bằng cách đặt một số câu hỏi như:

- 1) Có việc đặc biệt gì xảy ra không?
- 2) Loại tài liệu nào liên quan đến việc có sai sót? Người giải quyết vấn đề cần nắm rõ tình trạng hơn là cảm nhận.
- 3) Cảm nhận có thể định lượng được không? Một khi vấn đề đang được nhận dạng, ta cần hỏi thêm
- 4) Cái gì sẽ xảy ra và tiêu chuẩn qui định những gì?
- 5) Cái gì là bình thường và cái gì phải định lượng?

Cần phải khảo sát vấn đề để xác định xem chỉ có một nguyên nhân hay có nhiều nguyên nhân, rồi chia các nguyên nhân ra thành ba loại: do con người, do phương pháp và do máy móc thiết bị. Đầu tiên ta không nên loại trừ bất cứ cái gì. Nên đưa những nguyên nhân tiềm năng ra cho mọi người thảo luận để tiếp thu ý kiến của họ. Một trong những điểm quan trọng nhất trong giải quyết vấn đề là phải hiểu nó tường tận. Ta không thể hiểu vấn đề nếu không đến tận nơi quan sát, người Nhật gọi đó là Genba. Nếu chỉ giải quyết trên bàn giấy thì trước sau gì nó cũng xuất hiện lại. Có một phương pháp để xác định gốc nguyên nhân là lần theo đến nơi nào mà không còn thấy vấn đề xuất hiện nữa. Sau đó kiểm tra lại toàn bộ địa điểm này. Một khi đã xác định được gốc nguyên nhân thì các nhà quản lý rất dễ tìm đường giải quyết.

### **ĐIỀU TRA NGUYÊN NHÂN BẰNG CÁCH HỎI 5 LẦN TẠI SAO**

Một khi đã xác định được gốc nguyên nhân thì tiến hành tìm ra nguyên nhân cội rễ. Bắt đầu bằng đặt câu hỏi tại sao vấn đề phát sinh? Có thể tìm thấy nguyên nhân chủ yếu

EFC Inc,

của vấn đề chưa? Nếu chưa thì nguyên nhân tiềm năng là gì? Bằng cách nào có thể kiểm tra được các nguyên nhân có thể xảy ra nhất? Cách thức xác định nguyên nhân ra sao? Sau đó hỏi “Tại sao?” và tiếp tục điều tra nguyên nhân. Nếu tác động đến nguyên nhân trực tiếp thì vấn đề có xảy ra nữa không? Nếu không thì có thể kiểm tra mức nguyên nhân tiếp theo không? Nếu không thể tìm ra thì mức nguyên nhân nào đáng nghi ngờ? Sau đó xác định cách thức kiểm tra và xác nhận nó. Liệu mức này có thể ngăn ngừa sự tái hiện trong tương lai không? Nếu là không, tiếp tục đặt câu hỏi “Tại sao?” cho đến khi tìm ra nguyên nhân gốc.

Những câu trả lời sau đây sẽ xác định được liệu nguyên nhân gốc đã được tìm thấy chưa:

- Khi tác động lên nguyên nhân này ta có thể ngăn chặn sự lặp lại không?
- Nguyên nhân này có liên kết với vấn đề bằng một chuỗi quan hệ nhân quả vốn dựa vào sự kiện cụ thể không?
- Có dùng chuỗi thông qua được gọi là “Kiểm tra cho nên” không? Những người giải quyết vấn đề bắt đầu bằng nguyên nhân cuối và sau mỗi nguyên nhân thì nói “ cho nên” để nêu ra một chuỗi các tình huống tạo thành vấn đề nguyên thủy.

Một khi ta đã tìm ra nguyên nhân gốc, hãy hỏi tại sao một lần nữa xem có còn vấn đề nào khác liên quan gián tiếp đến vấn đề cần tìm. Nếu là có thì nguyên nhân chủ yếu có thể được tìm thấy.

Ta phải tiếp tục như thế nào nếu có hơn một nguyên nhân tiềm năng? Một khi những nguyên nhân được chia ra do người, do phương pháp và do máy móc. Nhà quản lý phải hiểu là phân tích nguyên nhân gốc không giống như nhận diện nguyên nhân tiềm năng. Khi nhận diện các nguyên nhân tiềm năng ta phải ghi ra tất cả các nguồn có thể gây ra vấn đề. Khi phân tích nguyên nhân gốc, ta xuất phát từ các nguồn có tiềm năng gây ra vấn đề mà lần đến nguyên nhân chủ yếu.

Sau đây là thí dụ về quá trình giải quyết vấn đề khi bị nước rò vào kính chắn gió xe hơi. Sáng nay sau khi thử kín nước, người ta thấy là có 23% số xe được thử có 23% chiếc bị nước thấm vào trong. Người tổ trưởng đặt câu hỏi “tại sao”. Nếu anh ta biết được câu trả lời thì có thể tìm được cách khắc phục xe bị thấm nước. Tổ trưởng đặt câu hỏi dựa vào sự kiện được qui định về thực trạng và kinh nghiệm cá nhân về các nguyên

EFC Inc,

nhân tiềm năng. Có thể có bốn nguyên nhân tiềm năng khác nhau gây ra vấn đề. Giả sử đó là:

- Miếng đệm kín quanh tấm kính bị nhả khi đặt vào tấm kính
- Khung hàn để lắp tấm kính bị lỗi châm kim sau khi hàn
- Trét keo dính u-rê-than không đều, có chỗ chưa đủ keo dán trên tấm kính chắn
- Ép kính vào khung bị lệch nên gắn không kín.

Tất cả đều là nguyên nhân tiềm năng. Cái này không dẫn đến cái kia, nên ta phải khảo sát riêng biệt. Người quản lý phải căn cứ trên sự kiện thực tế để xem coi có mâu thuẫn trong việc xác định các nguyên nhân tiềm năng không. Ngoài ra anh ta còn phải đến tận hiện trường quan sát, nhìn hiện vật để nắm rõ và tìm biện pháp khả thi để giải quyết. Đó là phương châm “Genba, Genbutsu, Genjitsu” (Hiện trường, Hiện vật, Hiện thực) mà người Nhật thường áp dụng để giải quyết các khó khăn.

#### BUỚC ĐIỀU TRA TRONG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Trong thí dụ nêu trên, KCS báo cáo là chất bọt và miếng đệm kín của kính chắn gió đã được kiểm tra khi lắp. Thông tin này giúp tổ trưởng loại trừ được ngay hai nguyên nhân tiềm năng vì thấy khó có khả năng là nguồn gốc phát sinh vấn đề, nhưng vẫn có cơ xảy ra. Bây giờ người quản lý sẽ quay lại danh mục các nguyên nhân tiềm năng và đặt câu hỏi trong hai nguyên nhân còn lại, cái nào có thể là nguyên nhân gốc nhất. Tổ trưởng sẽ dựa vào các sự kiện thu thập và kinh nghiệm đã qua mà ra quyết định.

Người tổ trưởng này biết rằng đã có nhiều KCS được đào tạo trong lĩnh vực hàn thân xe. Mấy tuần trước cũng phát sinh vấn đề có lỗi châm kim do nhiệt độ của rô bô hàn lên quá cao. Dựa vào sự kiện thực tế này, người tổ trưởng này cho là lỗi châm kim là nguyên nhân có khả năng nhất. Đầu tiên nên tiến hành kiểm tra nguyên nhân này. Ngay cả có lỗi châm kim khi hàn, tổ trưởng cũng chưa nên vội giả thiết đó là nguyên nhân gốc. Giả thiết này cần được xác định khi đã có nhiều sự kiện thực tế, giúp ta xác định nguyên nhân gốc của vấn đề.

Cũng nên kiểm tra các nguyên nhân tiềm năng khác. Vấn đề này đã xảy ra hai tuần nay, trong thời gian đó các nguyên nhân gốc đã được tìm ra và vấn đề này đã được triệt tiêu. Người tổ trưởng phải khảo sát và xác định xem tấm kính đặt có ăn khớp với

EFC Inc,

khung không. Nếu chưa ăn khớp thì không cần phải tiếp tục tìm nguyên nhân khác. Dùng cách đặt câu hỏi “5-tại sao” là cách tốt nhất để tìm ra nguyên nhân tiềm năng.

Sáng nay phát hiện thấy có 23% xe bị nước thấm vào trong ở góc phải phía dưới kính chắn gió

*Tại sao? KCS có kinh nghiệm đã kiểm tra các xe sau công đoạn hàn*

Thấy có lỗ châm kim xuất hiện trên các mối hàn

*Tại sao? Dựa vào vị trí hàn, người ta cho là do các rô rô hàn số 3 đã gây ra*

Rô rô bị cháy do trung tâm hàn

*Tại sao? Nhiệt độ của rô rô số 3 so với các rô rô bình thường khác như thế nào?*

Nhiệt độ hàn của rô rô số 3 quá cao

*Tại sao? Kiểm tra bộ ổn nhiệt và toàn bộ mạch điện của rô rô số 3*

Bộ ổn nhiệt của rô rô số 3 bị trục trặc

*Tại sao? Quan sát von kế*

Dòng điện tăng cao ảnh hưởng đến rô rô hàn số 3

*Tại sao? Kiểm tra bộ phận kiểm soát dòng điện của rô rô số 3*

Không có bộ phận kiểm soát dòng điện ở rô rô số 3.

Khi phân tích nguyên nhân chính, tổ trưởng tiếp tục thu hẹp tầm ngắm khám xét của mình. Khi thu hẹp việc khám xét ta có thêm thông tin về những nguyên nhân còn lại, giúp ta lựa chọn nhờ vào nhiều cách giải thích khác nhau đối với vấn đề đang xảy ra. Một khi có nhiều sự kiện thực tế xuất hiện, ta có thể loại trừ một số cách giải thích ra và chỉ tập trung vào những sự kiện dẫn đến nguyên nhân thực mà thôi. Việc này hoàn toàn khác với việc xem xét các nguyên nhân tiềm năng vô chia thành nhiều nhánh có nhiều hướng đi khác nhau.

### ***Xây dựng biện pháp khắc phục***

Đến đây ta đã dùng mô hình PDCA để xem xét các yếu tố trong các bước điều tra. Vấn đề đang được nhận dạng, nguyên nhân đang được phân tích và nguyên nhân gốc đang được tìm thấy. Bây giờ người giải quyết vấn đề phải tìm biện pháp khắc phục. Người tổ trưởng phải phân biệt một cách rõ ràng giữa biện pháp tạm thời với biện pháp khắc phục. Một biện pháp tạm thời là một hành động nhằm kiểm soát vấn đề. Có thể biện pháp tạm thời đề cập hoặc không đề cập đến nguyên nhân gốc. Biện pháp tạm thời là

việc làm đầu tiên nhằm ngừng ngay vấn đề. Một biện pháp khắc phục là một hành động đề cập ngay đến nguyên nhân gốc của vấn đề và loại trừ nó hoàn toàn để không bị xảy ra lần nữa. Thí dụ việc kiểm tra chất lượng ở quá trình cuối nhằm bảo đảm cho các đầu dây nối trong bó dây điện được nối đúng là biện pháp tạm thời vì nó không ngăn chặn được những vấn đề xảy ra trong các quá trình đầu. Nó chỉ đề cập đến các hiện tượng là các đầu dây được nối đúng. Ta có thể gắn một thiết bị giúp bảo đảm sự kết nối tốt 100% không? Nếu điều này làm được thì đó chính là biện pháp khắc phục vấn đề.

### ***Tạo ra ý tưởng***

Tạo ý tưởng về biện pháp khắc phục như thế nào đây? Tổ trưởng triệu tập những người có liên quan lại và dùng phương pháp động não. Mọi người tham gia động não để cố tìm cho ra càng nhiều biện pháp khắc phục càng tốt nhằm loại bỏ hay ít nhất ngăn ngừa vấn đề lại tái xuất hiện. Sau đây là hướng dẫn cách tiến hành cuộc họp động não:

- Nhấn mạnh chất lượng hơn số lượng
- Khi mọi người phát biểu ta không nên có nhận xét ngay
- Để cho ý tưởng này dẫn đến ý tưởng khác

Điểm cần nên tránh là đánh giá vấn đề quá sớm. Trong cuộc họp động não không nên vội quyết định nên làm cái này và không nên làm cái kia. Sau đó nên kéo dài danh mục ý kiến đóng góp của người khác. Tổ trưởng cũng nên xem xét vấn đề từ quan điểm của những người khác, gồm có:

- Trước đây làm ra sao và ở nơi khác người ta làm ra sao?
- Hoàn cảnh tác động đến tổ trưởng và những người khác như thế nào?
- Những người có kiến thức và kỹ năng khác nhau sẽ làm như thế nào?
- Có biện pháp khắc phục nào khác nữa không?

### ***Đánh giá các ý tưởng***

Sau khi đã lập xong bản danh mục các biện pháp khắc phục khả dĩ, đã đến lúc bắt đầu đánh giá các đề nghị này. Trước khi có thể chọn và áp dụng biện pháp, ta cần đánh giá toàn bộ các biện pháp nêu ra. Có hai mức đánh giá biện pháp khắc phục:

EFC Inc,

1. Kiểm tra sơ bộ tất cả các đề nghị trong bản danh mục ban đầu và thu hẹp lại đến mức có thể quản lý được.
2. Tiến hành đánh giá kỹ lưỡng các biện pháp trong bản danh mục thu hẹp (để dự đoán và so sánh các kết quả có thể có).  
Có thể dùng phương pháp mô phỏng để điều tra tác động của biện pháp khắc phục được đề nghị.

Tiêu chí của hai mức đánh giá cần bao gồm: tác động, hiệu quả và tính khả thi. Trong lần kiểm tra sơ bộ, những tiêu chí này được dùng đánh giá ở mức tổng quát cao. Trong lần kiểm tra kỹ lưỡng, các tiêu chí sẽ dự đoán và đánh giá kết quả áp dụng những biện pháp khắc phục nêu ra trong bản danh mục thu hẹp.

Thông thường kinh nghiệm và sự hiểu biết hoàn cảnh hạn chế sẽ tác động lên quá trình kiểm tra sơ bộ, vốn được dùng để đưa ra danh mục thu hẹp về các biện pháp khắc phục khả dĩ. Mục tiêu của kiểm tra sơ bộ là nhận diện và đưa ra ngoài bất kỳ biện pháp nào còn nghi vấn về việc đáp ứng có được tác động, hiệu quả và tính khả thi hay không?

### ***Kiểm tra sơ bộ ban đầu***

Trong lần đánh giá ban đầu, người phụ trách giải quyết vấn đề nên tự hỏi xem liệu một biện pháp cụ thể nào đó có dùng được không về mặt: tác động, khả thi và hiệu quả. Những câu hỏi sau đây thường được dùng để kiểm tra “giá trị ngoài mặt” của các biện pháp tiềm năng:

- Tác động – Biện pháp này có gây thêm nhiều vấn đề thay vì giải quyết được vấn đề
- Khả thi – Biện pháp này có khả năng thực hiện trong hoàn cảnh hiện tại không?
- Hiệu quả - Biện pháp này có thể giúp ta hoàn thành những mục tiêu và mục đích không?

Những biện pháp có vẻ kém tác dụng, không có thể hoặc không mong muốn sẽ được đưa ngay ra khỏi phạm vi xem xét. Mục đích của ta là triệt tiêu vấn đề. Ngay cả một biện pháp khó thực hiện không có nghĩa là không thể thực hiện. Qua quá trình này, người quản lý đã có một danh mục thu hẹp các biện pháp dùng để đánh giá kỹ lưỡng. Tuy nhiên nên nhớ là ta chỉ đưa ra ngoài những biện pháp khó thực hiện chứ chưa loại



EFC Inc,

trừ hẫ. Những biện pháp này biết đâu sẽ được sử dụng sau này nếu danh mục thu hẹp không được thông qua khi đánh giá.

### ***Phát triển và tiêu chuẩn hóa các biện pháp khắc phục***

Nhiệm vụ tiếp theo là so sánh và lựa chọn biện pháp khắc phục tốt nhất hướng về nguyên nhân gốc của vấn đề. Nếu có thể, tổ trưởng nên cố gắng tiêu chuẩn hóa các biện pháp. Nhờ vậy sau này dễ đánh giá biện pháp khi có vấn đề lặp lại. Sau đây là các việc cần làm nhằm giúp ta tiêu chuẩn hóa các biện pháp:

- Đưa ra cách thức nhằm áp dụng thường xuyên các biện pháp khi vấn đề xảy ra ở nơi nào đó trong quá trình (điểm nguyên nhân).
- Tìm hiệu quả của biện pháp khắc phục trong ngắn hạn và bảo đảm hiệu quả được duy trì trong dài hạn.
- Bao gồm luôn những biện pháp khắc phục mới coi như là một trạng thái bình thường.
- Kiểm tra những quá trình khác trong nhóm để coi có khả năng xảy ra vấn đề tương tự như vậy không. Nếu có thì áp dụng biện pháp khắc phục cho tất cả các quá trình giống vậy.
- Thông báo kết quả của những biện pháp khắc phục để tác động đến nhân viên.

### **TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ KỸ LƯỢNG**

Khi đánh giá kỹ lưỡng ta nên tự hỏi: “Cái gì có thể xảy ra nếu ta áp dụng biện pháp khắc phục này?” Ta có thể dự đoán và đánh giá kết quả của mỗi biện pháp khắc phục dựa trên ba tiêu chí đánh giá. Bảng dưới đây giúp ta đánh giá và so sánh giữa các biện pháp với nhau.

Đánh giá các biện pháp khắc phục					
Số tt	Các biện pháp khắc phục khả dĩ	Hiệu quả (Cao/Tr.b./Thấp)	Khả thi (Cao/Tr.b./Thấp)	Tác động (+/-)	Tác động (Cao/Tr.b ./Thấp)

--	--	--	--	--	--

### ***Hiệu quả***

Việc đầu tiên là ta nên đánh giá khả năng đáp ứng chỉ tiêu hay mục đích của các biện pháp khắc phục. Nhằm tiến hành đánh giá hiệu quả, tổ trưởng cần đặt câu hỏi:

- Biện pháp khắc phục sẽ được thực hiện như thế nào?
- Liệu biện pháp khắc phục này có đạt được mục tiêu hoặc mục đích không?
- Biện pháp khắc phục này có ngăn không cho vấn đề tái xuất hiện được không?

Những biện pháp tạm thời cần thiết để sản xuất vẫn tiếp tục nhưng thực ra chỉ là câu giờ chứ không giải quyết căn bản, vì mục đích cuối cùng của giải quyết vấn đề là không để cho vấn đề này xuất hiện lần nữa. Cho nên ta phải tiếp tục tìm cho ra nguyên nhân gốc của vấn đề để có biện pháp giải quyết vĩnh viễn.

Khi điền vào bảng trên ta nên xếp hạng hiệu quả đạt được là cao/trung bình/thấp nhằm đạt được mục đích hoặc chỉ tiêu của biện pháp khắc phục đang xét.

### ***Khả thi***

Các biện pháp khắc phục có hiệu quả phải được đánh giá xem có thực tế áp dụng được không (theo Nhật bản đó là Genjitsu). Khi đánh giá tính khả thi của biện pháp khắc phục (cột 4 hình trên) tổ trưởng cần xét khả thi về mặt:

- Chất lượng
- Chi phí
- An toàn
- Nguồn lực
- Thời gian, và
- Có được cấp trên chấp nhận không?

Giống như hiệu quả, khi đánh giá tính khả thi cũng nên xét đó là cao/trung bình/thấp.

### **Tác động**

Vì tính kết hợp chặt chẽ trong sản xuất nên ta phải nghĩ là khi áp dụng một biện pháp nào đó, thực tế khó tránh khỏi có tác động đến các quá trình và lĩnh vực khác trong sản xuất. Vì lý do đó nên tổ trưởng phải dùng cách tiếp cận hai bước để đánh giá sự tác động của nó. (cột 5 bảng trên).

Đầu tiên người tổ trưởng phải dự đoán trước biện pháp khắc phục có thể gây ra loại tác động nào trên các lĩnh vực/quá trình khác, và tác động này là tốt (dương) hay xấu (âm). Dựa vào cảm nhận này, tổ trưởng sẽ ghi vào cột 5 dấu (+) hay (-). Sau đó hãy xem xét đến qui mô của tác động có thể mang lại. Tổ trưởng cần xem xét đến hiệu quả của biện pháp khắc phục này đến:

- Công việc
- Nhóm làm việc
- Các nguyên công khác
- Toàn công ty nói chung

Mức độ tác động là cao/ trung bình/thấp sẽ được ghi trong cột 6 bảng trên.

Một khi đã dùng bảng này để đánh giá tất cả các biện pháp khắc phục tiềm năng, ta sẽ chọn biện pháp tốt nhất. Chọn biện pháp tốt nhất là quá trình ra quyết định, vốn không phải là chuyện dễ dàng, nó đòi hỏi phải xem xét ngay khả năng của nhiều yếu tố. Sau đây là hướng dẫn lựa chọn các biện pháp khắc phục:

- Luôn nghĩ trong đầu biện pháp ngắn hạn và dài hạn. Hãy nghĩ cần cái gì để giữ cho quá trình hoạt động được liên tục và cần cái gì để ngăn ngừa không cho quá trình tái diễn.
- Tìm biện pháp nào cho ta sự kết hợp các kết quả tốt nhất
- Kết hợp các kết quả tốt nhất thường là một sự cân bằng giữa các kết quả mong muốn và không mong muốn.