

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking

Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ที่จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเองตัววัดเป็นข้อมูลเรียกว่า “Benchmark” และค่าของตัววัดนั้น ๆ เรียกว่า Benchmark เช่น บริษัท ก. ต้องการปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสมมติว่าปัจจุบันใช้เวลา 1 วัน และทราบข้อมูลว่าภายใต้เงื่อนไขและกระบวนการเดียวกัน มีบริษัท ข. ซึ่งใช้เวลาส่งมอบผลิตภัณฑ์เพียง 1 ชั่วโมง ในกรณีนี้กล่าวได้ว่าระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า คือ Benchmark เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และค่าของระยะเวลาที่ใช้เปรียบเทียบ เป็นค่า Benchmark ในการกำหนดว่าองค์กรควรเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่าในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการปรับปรุงไปสู่ระดับใด หรือต้องการแข่งขันกับคู่แข่งระดับใด เช่น ระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก อย่างไรก็ตาม ค่าของ Benchmark เป็นตัวเลขซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับปรุงองค์กร โดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ได้ดีกว่าจึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลา วิธีปฏิบัติของผู้ที่ได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กร ในการทำ Benchmarking ยังมีความสับสนกับคำว่า “Best” ของ Best Practices โดยคิดว่าเป็นการยากที่จะพูดว่าเป็นวิธีปฏิบัติ “ที่ดีที่สุด” ทำให้หลายองค์กรที่ทำ Benchmarking ใช้คำว่า Good Practices หรือ Better Practices แทน อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ Best Practices หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ วิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร ก็จะทำให้สามารถใช้คำว่า Best Practices ได้ ดังนั้นในการเรียนรู้ Best Practices จากผู้ที่ได้ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตนเองด้วย

3. ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ในการทำ Benchmarking คือ

1. การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น Benchmarking จึงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อนำ Best Practices ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำ Benchmarking ต้องทำอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการทำ ซึ่งในส่วนนี้จะมีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ควบคุม เพื่อให้การทำ Benchmarking ยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

- หลักการด้านกฎหมาย : หลีกเลี่ยงการทำความผิด หรือใช้วิธีการไม่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความลับทางธุรกิจ
- หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล : เต็มใจในการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลที่เป็นจริง
- หลักการด้านความลับ : รักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อและข้อมูลก่อนได้รับการยินยอมจากองค์กรที่ให้ข้อมูล
- หลักการด้านการใช้ข้อมูล : ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- หลักการด้านการติดต่อ : ติดต่อผ่านช่องทาง/บุคคลที่กำหนด และไม่เปิดเผยชื่อบุคคลก่อนได้รับการยินยอม
- หลักการด้านการเตรียมตัว : เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- หลักการด้านการทำให้สำเร็จ : ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้ให้ลุล่วงทันเวลา
- หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ : ปฏิบัติต่อผู้ที่ทำ Benchmarking ตามที่เขาต้องการ

3. เป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Purpose) ของ Benchmarking คือการศึกษา Best Practices ปรับปรุงตนเอง มิใช่ การมุ่งเน้นเพียงการเปรียบเทียบวัดเท่านั้น ซึ่งเทียบเป็นสัดส่วนระหว่างตัววัดและ Best Practices เป็น 10% - 20% : 80% - 90%

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดจึงขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบัน Benchmarking ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้

- เพื่อความยั่งยืนขององค์กร : สภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืนจำเป็นต้องรักษและยกระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้คือ Benchmarking

- เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด : ความเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญขอความได้เปรียบในการแข่งขัน Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากการเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กรทำให้สามารถ “เรียนลัด” เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

กระบวนการทำ Benchmarking

กระบวนการทำ Benchmarking มีการพัฒนาและนำไปใช้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้นแบบที่นำไปใช้นั้นต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใดอย่างไรก็ตาม ทุกกระบวนการ/รูปแบบที่ทำก็ยังคงอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยมของบริษัทชั้นนำในระดับโลก ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุด ควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการตนเองก่อน ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ มุมมองภายในที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน (Standpoint of Customer) โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังในเรื่องใด เช่น คุณภาพ ราคา หรือบริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า จัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการนั้น ๆ เพื่อนำมาทำ Benchmarking

1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ การคัดเลือกผู้ที่องค์กรต้องการเทียบเคียงหรือคู่แข่ง Benchmarking Partner มีแนวทางปฏิบัติหลัก ๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบและคัดเลือกองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการคัดเลือกองค์กรในการทำ Benchmarking ด้วย ทั้งนี้อาจพิจารณาจากขนาดโครงสร้างองค์กร ประเภทสินค้า / บริการประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ตั้ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น เพื่อเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการทำ Benchmarking

1.3 การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถได้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีการเก็บและการรวบรวมข้อมูล คือ องค์กรต้องศึกษากระบวนการของตนเองอย่างถ่องแท้ เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้น ๆ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรเราและ Benchmarking Partner ในปัจจุบันและคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต นอกจากนั้นในการวิเคราะห์มุ่งเน้นค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่า Benchmarking Partner นั้น ๆ ทำอย่างไรจึงสามารถสร้าง Best practices ในองค์กรได้และมี Enabler ที่สนับสนุนอย่างไรบ้าง ผลจากการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) จะทำให้เราตอบคำถามได้ว่ามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้

1.2 การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการประมาณการ Gap ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณได้ว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปิดช่วงห่างและเชิขบตนเองได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าสามารถปรับปรุงตนเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งได้

2. ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmark ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าต้องสื่อสารให้ใครรับรู้บ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้รับสื่อ โดยต้องเลือกให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ใช้การรายงานผลสรุป การประชุม เป็นต้น

2.2 การตั้งเป้าหมาย เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงด้วย ดังนั้น จะต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

3. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การจัดทำแผนดำเนินการ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งต้องระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการงบประมาณและการติดตามผล ทั้งนี้ แผนดังกล่าวควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

3.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วไปปฏิบัติ (Implementation) และควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหารอาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ และทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วควรมีการสรุปผลการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

3.3 การทบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด หรือ คู่เปรียบเทียบหลักจากดำเนินงานตามแผนแล้วองค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการ โดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ Benchmarking ดีขึ้นหรือไม่สิ่งที่เรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร และหากจะทำอีกครั้งในคราวหน้าควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าผลสำเร็จของการดำเนินการเรื่องใด ๆ ก็ตาม การยอมรับและสนับสนุนจากผู้นำองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การทำ Benchmarking ก็เช่นเดียวกันทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ที่จะได้รับ และกระบวนการทำให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา และเครื่องมือต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมก่อนการทำ Benchmarking จึงเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ดังนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการทำ Benchmarking ควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์กร เช่น แต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง (Benchmarking Sponsor) การจัด Benchmarking Team การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและสามารถทำ Benchmarking ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด