



กระบวนการเทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking)

โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

Human Excellence

24 มีนาคม 2550

แหล่งที่มาของข้อมูล



- ➔ Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ คิริพานิช, พิมพ์ครั้งที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๔๕
- ➔ ดร.ไมตรี วสันตวิวงศ์, บจก.จัดการอุตสาหกรรม, พ.ศ. ๒๕๓๐
- ➔ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี www.wikipedia.org

→ **Benchmarking** (กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ หรือการแข่งขัน ดี หรือ วัตรอยเท้าช้าง) เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร ของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ **Benchmarking** จะ ช่วยเราตอบคำถามต่อไปนี้

→ เราอยู่ที่ตำแหน่งไหนในธุรกิจ (Where are we?)

→ ใครเป็นผู้ที่เก่งที่สุด (Who is the best?)

→ คนที่เก่งที่สุด เขาทำอย่างไร (How do they do it?)

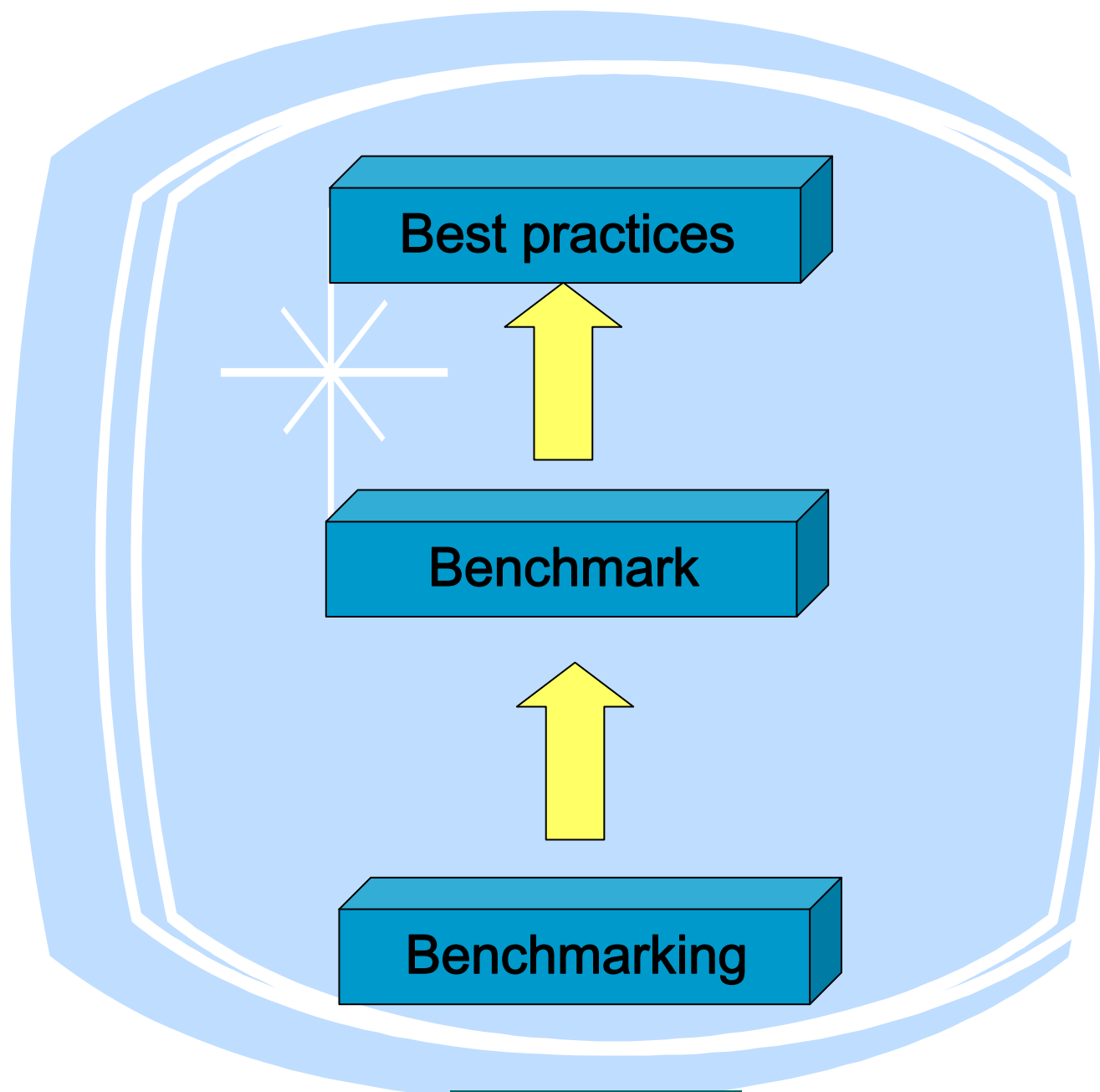
→ และเราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา (How can we do it better?)

→ วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด*** (**Best Practices**) คือวิธีการปฏิบัติที่ทำ ให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่ นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

→ **Benchmark** หมายถึง **Best-in-Class** คือผู้ที่เก่งที่สุดหรือดี ที่สุด***ระดับโลก ซึ่งจะเป็นต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัดเพื่อ เปรียบเทียบความสามารถของตนเอง (ตามตำราของการปรับปรุง คุณภาพ-**Quality Improvement**)

หมายเหตุ : ดีที่สุด*** (Best) นี่เป็นความหมายเชิงเทียบเคียง คือขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และเป้าหมายเป็นหลัก แต่จะเป็นดีที่สุดขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง เท่านั้น

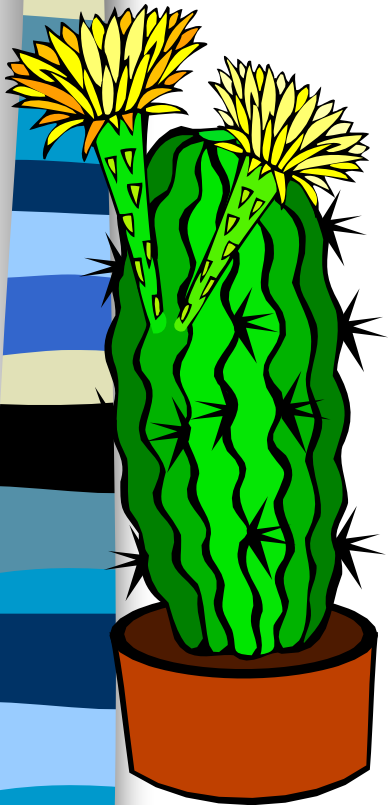




กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

- บางครั้งอาจจะเรียกว่า กระบวนการเทียบเคียงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice benchmarking) หรือกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านกระบวนการ (Process benchmarking) ก็ได้
- ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดการและโดยเฉพาะการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ จะใช้เพื่อประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ของกระบวนการที่มีความเกี่ยวเนื่องไปสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด
- Benchmarking นี้จะช่วยองค์กร ในการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ถึงวิธีการปฏิบัติเช่นไรเพื่อปรับนำไปสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) ซึ่งมักจะมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มระดับการปฏิบัติงานบางอย่าง
- Benchmarking อาจจะเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเบ็ดเสร็จแล้วจบลงไปเลย แต่ก็มักจะนำมาใช้ในฐานะที่เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) ภายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องต้นตอหาความท้าทายไปสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรต่อไป

ข้อได้เปรียบของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ One (Advantages of Benchmarking)



- **Benchmarking** เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ทรงพลังเครื่องมือหนึ่ง เพื่อที่จะเอาชนะ ความมืดบอดของกระบวนทัศน์ (Paradigm blindness)
- ซึ่งความมืดบอดของกระบวนทัศน์นี้ มาจากการสั่งสมของแนวความคิดต่าง ๆ เช่น “นี่เป็นวิถีทางที่ดีที่สุดแล้ว เพราะว่าเราได้เคยทำมาก่อน” (ซึ่งแท้จริงแล้ว ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เราใช้วิธีการหนึ่งจึงสามารถทำให้ประสบความสำเร็จ แต่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน หากเราเลือกใช้วิธีการเช่นเดิม ก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จได้)
- **Benchmarking** จะเปิดให้องค์กรต่าง ๆ ทราบถึงวิธีการใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพใหม่ ๆ ด้วย

ข้อได้เปรียบของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Advantages of Benchmarking)

Two

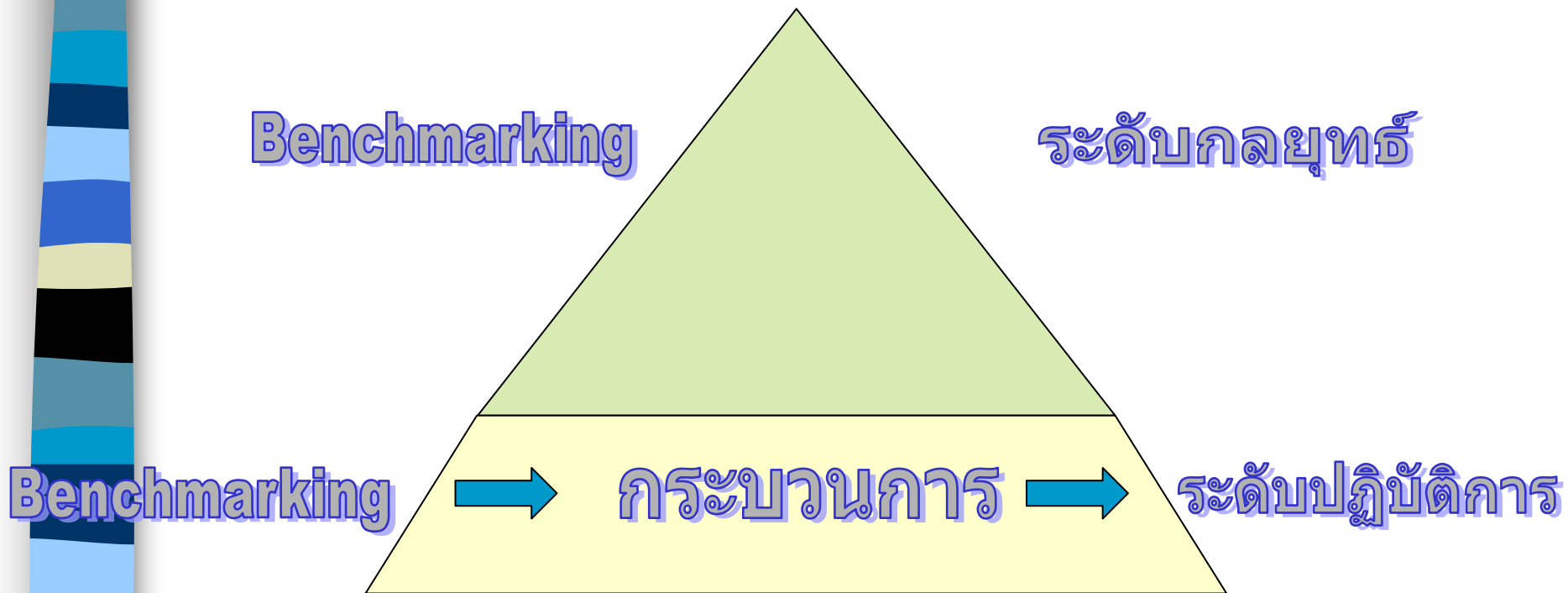
- **Benchmarking** เป็นช่วย
ถอดรหัสและแรงเสียดทาน
ต่าง ๆ ไปสู่การ
เปลี่ยนแปลง ด้วยการ
นำเสนอวิธีการอื่น ๆ ใน
การแก้ปัญหา ซึ่ง
นอกเหนือไปจากที่องค์กร
ใช้ในปัจจุบัน
- จะแสดงให้เห็นว่ามัน
ทำงานอย่างไร ซึ่งได้
ประสบความสำเร็จมาแล้ว
ในองค์กรอื่น ๆ



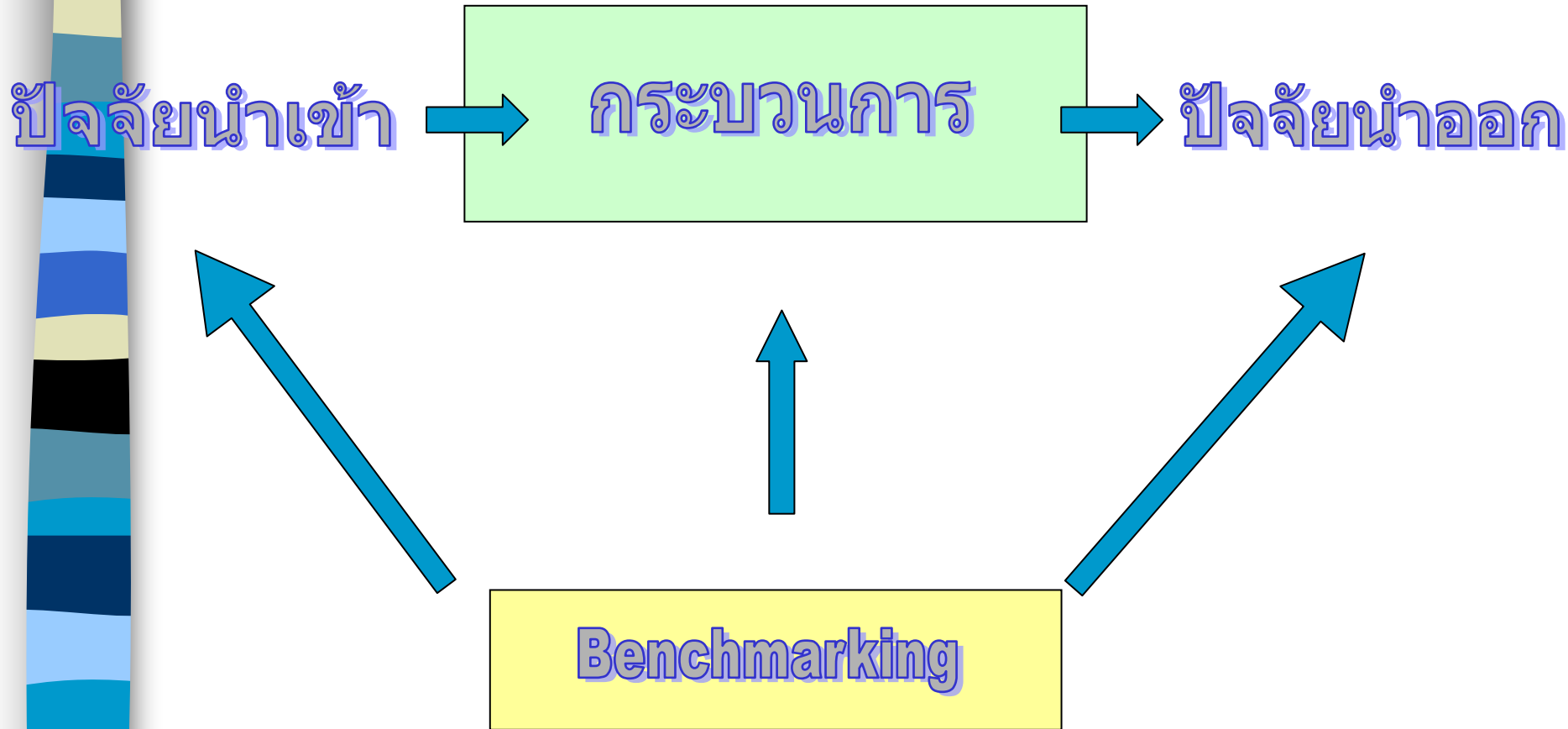
การทำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะกับผู้ที่เป็คู่แข่ง (Competitive Benchmarking)

- จะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น ซึ่งจะเก็บข้อมูลค่อนข้างลำบาก เพราะข้อมูลเป็นความลับไม่ค่อยเปิดเผย การทำอาจจะทำได้แค่บางกระบวนการเท่านั้น และอาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าไปช่วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลให้ การที่จะให้องค์กรที่เป็นคู่แข่งชั้นมาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันนั้น ต้องอาศัยเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างมาก และการแลกเปลี่ยนต้องอยู่ในระดับพื้นฐานของความสบายใจกันทั้งสองฝ่าย
- การทำ **Competitive Benchmarking** ให้ผลในเชิงของการชี้บอองค์กรถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจนั้น ๆ และชี้บอถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนมากกว่าการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง
- บางครั้งในการเปรียบเทียบองค์กรแบบนี้ มุ่งหวังไปในเชิงของการแข่งขันเพื่อที่จะทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไรมากกว่าที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะสามารถเรียนรู้ได้จริง ๆ

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะสามารถทำได้ทั้งระดับ กลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ



สามารถทำ Benchmarking ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออกได้



ข้อได้เปรียบของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีต่อธุรกิจ

1. เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อความคาดหวังของลูกค้า
2. เกิดแผนงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ดีขึ้นเพื่อเป็นไปตามความมุ่งหมายและบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ของกิจการ
3. เพิ่มผลิตภาพ (**Productivity**) ให้แก่ธุรกิจ : สามารถแก้ปัญหาได้จริง อันเนื่องมาจากการเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ และสิ่งที่กิจการได้ผลิตสินค้าหรือบริการขึ้นมา
4. ทำให้วิธีการปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบันดีขึ้น อันเนื่องมาจากได้ค้นหาเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติในการตัดสินใจ
5. ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น เพราะเกิดองค์ความรู้ในองค์กร พนักงานสามารถนำแนวคิดและไปปรับปรุงการทำงานและเทคนิคใหม่ ๆ ได้

ขั้นตอนการจัดทำกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Procedure)

1. กำหนดบริเวณหรือพื้นที่ที่มีปัญหา (Identify your problem areas)
2. กำหนดให้องค์กรระบุผู้บริหารที่จะเข้าไปแก้ปัญหในพื้นที่ (Identify organizations that are leaders in these areas)
3. สํารวจบริษัทหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อที่จะวัดและหาวิธีปฏิบัติ (Survey companies for measures and practices)
4. เยี่ยมบริษัทหรือสถานประกอบการที่มี “วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด” เพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ทำให้บริษัทนั้น มีความเหนือกว่าในการแข่งขัน (Visit the “best practice” companies to identify leading edge practices)
5. นำวิธีการปฏิบัติใหม่และที่ได้ปรับปรุงไว้แล้วมาใช้ (Implement new and improved business practices)