

Benchmarking

Benchmarking คือกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่น โดยมีแนวคิดที่ว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่ได้เก่งไปทุกเรื่องมีองค์กรที่เก่งกว่าในบางเรื่อง ดังนั้นการศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการดำเนินงานแบบลองผิดลองถูก ทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์กรของตนเอง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

Benchmarking จึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอก ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking คือทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเองซึ่งไม่ใช่การลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้

คำว่า **อย่างก้าวกระโดด** มาจากคำว่า **breakthrough** หมายถึงการปรับปรุงที่เห็นผลลัพธ์เปลี่ยนแปลงแตกต่างอย่างทันทีทันใด ตรงข้ามกับการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้คำว่า continuous improvement ส่วนใหญ่แล้วการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดจะเกี่ยวข้องกับ ‘นวัตกรรม’ Benchmarking ช่วยให้องค์กรกล้ากำหนดเป้าหมายการปรับปรุงที่ท้าทาย เพราะเห็นตัวอย่างว่าองค์กรที่เก่งๆ ก็ทำได้สำเร็จมาแล้ว ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งนวัตกรรม

**จะทำ Benchmarking
ควรเลือกประเด็นที่สำคัญ
ต่อความสำเร็จขององค์กร**



ที่มาของ Benchmarking

Benchmarking มีที่มาจากการดิ้นรนเพื่ออยู่รอดของบริษัท Xerox ผู้คิดค้นเครื่องถ่ายเอกสาร และได้เปรียบจากความคุ้มครองโดยสิทธิบัตรในช่วงต้น อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่ตัวเครื่องมีราคาสูง และเลียบอ่ย แทนที่บริษัทจะปรับปรุงคุณภาพของสินค้า กลับตั้งแผนกซ่อมขึ้นมาทำกำไรจากลูกค้าอีกต่อหนึ่ง ลูกค้าจึงตกอยู่ในสภาพเหมือนถูกจับเป็นเชลย พร้อมจะเปลี่ยนใจไปหาผู้ผลิตรายใหม่ทุกเมื่อ พอถึงราวต้นทศวรรษ 1980 หลังจากที่สิทธิบัตรเครื่องถ่ายเอกสารของ Xerox สิ้นสุดลง คู่แข่งต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นรุกตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนที่ Xerox ผลิตได้ Xerox สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เกิดวิกฤติครั้งใหญ่ Xerox จึงศึกษากระบวนการของคู่แข่งจากญี่ปุ่น แล้วนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งกระบวนการผลิต บริการ และสนับสนุน จนกระทั่งสามารถออบกู้ธุรกิจขึ้นมาได้ Benchmarking ถือเป็นหนึ่งในสามเสาหลักในระบบบริหารคุณภาพของ Xerox ร่วมกับอีกสองเสา คือ **การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ กระบวนการจัดการคุณภาพ**

Robert Camp ผู้บริหารคนหนึ่งของ Xerox ในยุคนั้น ถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวไว้ในหนังสือชื่อว่า *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1989 เขาระบุว่า อันที่จริงญี่ปุ่นเป็นผู้ที่ใช้หลักการ Benchmarking มาก่อน โดยในช่วงทศวรรษ 1960 ถึง 1970 บริษัทญี่ปุ่นขอเข้าเยี่ยมชมและสังเกตศึกษาบริษัทอเมริกันที่เก่งกว่า แล้วนำวิธีปฏิบัติมาปรับใช้จนสามารถเอาชนะบริษัทอเมริกันในเวลาต่อมา แนวคิดนี้สะท้อนอยู่ในถ้อยคำในภาษาญี่ปุ่นว่า Dantotsu หมายความว่า Best of the Best แม้ว่าญี่ปุ่นจะใช้มาก่อน แต่ Xerox ก็เป็นผู้จัดระบบ และเผยแพร่จนเครื่องมือนี้โด่งดังไปทั่วโลก ด้วยหนังสือของ Camp ประกอบกับ Xerox ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ทำให้เกิดความสนใจแพร่หลายไปอย่างกว้างขวาง

ประเภทของการทำ Benchmarking

- **Competitive Benchmarking** เป็นการ Benchmark กับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบถึงองค์กรที่อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ที่มีสินค้าหรือบริการหรือกระบวนการในการทำงานที่แข่งขันกันโดยตรง ข้อดีของการทำ Benchmarking ในลักษณะนี้คือทำให้องค์กรสามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรของตนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นอย่างไร และเป็นการง่ายในการวัดและเปรียบเทียบเนื่องจากสามารถวัดและเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน สำหรับข้อเสียได้แก่เป็นการยากที่จะหาข้อมูลที่ต้องการ โดยเฉพาะข้อมูลในรายละเอียด
- **Cooperative Benchmarking** เป็นวิธีการที่องค์กรที่ต้องการทำ Benchmark จะติดต่อองค์กรเป้าหมาย ซึ่งมักจะเป็นองค์กรที่เป็นที่หนึ่งในแต่ละอุตสาหกรรม และขอความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้กับทีมของตนที่จะเข้าไปทำ Benchmark องค์กรเป้าหมายมักจะไม่ใช้องค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรงจึงมักจะไม่เกิดปัญหาในเรื่องของการรักษาความลับ การทำ Benchmarking ในลักษณะนี้ความรู้และทักษะต่างๆ มักจะมีการถ่ายทอดอยู่เพียงด้านเดียว นั่นคือจากองค์กรเป้าหมายไปยังองค์กรที่ต้องการทำ benchmark
- **Collaborative Benchmarking** เป็นวิธีการที่องค์กรหลายแห่งได้ทำความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ในกิจกรรมหรือกระบวนการด้านต่างๆ โดยมีความคาดหวังว่าจะเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินงาน เช่น มีการรวมกลุ่มระหว่างบริษัทต่างๆ ทำการศึกษาข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าจากบริษัทที่เป็นผู้นำในด้านนี้ ในบางกรณีอาจจะมีองค์กรอีกแห่งซึ่งคอยเป็นผู้รวบรวมและแจกจ่ายข้อมูลระหว่างองค์กรสมาชิก
- **Internal Benchmarking** เป็นการทำ Collaborative Benchmarking วิธีหนึ่งแต่แทนที่จะทำกับองค์กรภายนอก จะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมากกว่า วิธีการนี้มักเป็นที่นิยมขององค์กรขนาดใหญ่ โดยองค์กรขนาดใหญ่เหล่านั้นจะศึกษาถึงกระบวนการหรือกิจกรรมขั้นยอดที่ได้มีการทำกันอยู่แล้วภายในองค์กรเอง เนื่องจากในองค์กรขนาดใหญ่จะมีหน่วยงานหลายแห่งที่มีกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน การทำ Benchmarking ในลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการกระจายข้อมูลหรือความรู้เหล่านั้นไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร โดยปกติแล้วองค์กรขนาดใหญ่มักจะทำ Internal Benchmarking เป็นขั้นตอนแรกก่อนที่จะออกไปทำ Benchmark กับหน่วยงานภายนอก เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญหลายประการด้วยกัน เช่น เป็นการหาประสบการณ์และความรู้ในการทำ Benchmark ให้กับทีมที่จะทำ เนื่องจากจะได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายในมากกว่าภายนอก หรือเป็นการเสริมสร้างความรู้ก่อนที่จะออกไปข้างนอก ซึ่งความรู้ที่ได้นี้อาจจะนำไปแลกเปลี่ยนกับการทำ Benchmark หน่วยงานอื่น

วิธีการ Benchmarking มีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	
ขั้นตอนการวางแผน (Plan)	1. กำหนดขอบเขตหัวข้อหรือกระบวนการที่จะทำ Benchmarking ควรเลือกประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร 2. จัดตั้งทีมข้ามสายงาน ซึ่งผู้นำระดับสูงจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และสนับสนุนคณะทำงานอย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นโครงการก็อาจจะล้มเหลวตั้งแต่แรกเริ่ม 3. ศึกษากระบวนการขององค์กรว่าปัจจุบันดำเนินการอย่างไร มีการวัดผลอย่างไร โดยอาจวาดผังการไหลของกระบวนการออกมาให้ชัดเจน ขั้นตอนนี้สำคัญมาก เพราะหากองค์กรไม่เข้าใจกระบวนการของตนเอง หรือยังไม่สามารถควบคุมและวัดผลกระบวนการของตนเองได้ เวลาที่จะนำเอาวิธีปฏิบัติขององค์กรที่เป็นเลิศมาปรับใช้ ก็อาจจะประสบปัญหา 4. ระบุงค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งจะไปศึกษา ดำเนินการติดต่อประสานงานจนได้ความร่วมมือเป็นพันธมิตรกัน
ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Collect)	5. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศโดยตรงจากองค์กรที่เป็นเลิศ ทั้งรายละเอียดของกระบวนการ และตัวเลขข้อมูลต่างๆ โดยอาจใช้วิธีการหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การเยี่ยมชมที่องค์กร เป็นต้น
ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analyze)	6. เปรียบเทียบข้อมูลที่รวบรวมมาได้กับกระบวนการขององค์กร 7. ระบุระยะห่าง (GAP) ระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กรตนเองกับผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นเลิศ 8. ระบุวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ที่เป็นเหตุให้มีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน
ขั้นตอนการนำไปปรับใช้กับองค์กร (Adapt)	9. กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการ 10. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 11. ลงมือปฏิบัติตามแผน ติดตามทบทวนผล

จงเรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า การพัฒนาองค์กรคือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ดังคำกล่าวที่ว่า “เมื่อนักเรียนพร้อม ครูย่อมปรากฏ” หากเราเปิดใจยอมรับและศึกษาจากคนที่เก่งที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ก็ไม่มีความท้าทายใดที่จะยิ่งใหญ่เกินกว่าจะเอาชนะได้

ที่มา

- สุธี ปิงสุทธีวงศ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ <https://www.ftpi.or.th/2015/2114> วันที่สืบค้น 26 มีนาคม 2563
- รณินทร์ กิจกล้า ผู้อำนวยการฝ่ายการพัฒนาที่ยั่งยืนสถาบันพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตชุมชนไทย วันที่สืบค้น 26 มีนาคม 2563
- พลุ เดชะรินทร์ <http://pasudecharin.blogspot.com/2014/02/benchmarking-2002.html> วันที่สืบค้น 31 มีนาคม 2563