

## บทที่ 6

### การเปรียบเทียบประยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ

### Benchmarking

Benchmarking ได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากขึ้นในบริษัทต่างๆ ที่ให้ความสนใจในเรื่องการควบคุมคุณภาพ จากการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกประเภท ทางรอดของธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก Benchmarking จัดเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมคุณภาพ ที่เกิดจากการเปรียบเทียบข้อมูลของธุรกิจที่เราสนใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในวงการเดียวกัน อาจได้ข้อมูลจากอุตสาหกรรมอื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของเรา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้มีคุณภาพในอนาคต

Benchmarking เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคุณภาพเชิงรวม (total – quality process) ที่มีส่วนช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน แก้ปัญหาในการดำเนินงาน เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่และพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ จนเป็นที่ยอมรับในระดับโลก

#### ความเป็นมาของ Benchmarking

เริ่มขึ้นในสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 1980 แต่ยังไม่ได้รับการยอมรับจนกระทั่งในช่วงต้นปี 1990 เริ่มเป็นที่ยอมรับมากขึ้น โดยใช้เป็นวิธีในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัท และกำลังพยายามทำให้ Benchmarking เป็นอีกหนทางหนึ่งในการควบคุมคุณภาพ

การพัฒนากระบวนการทางด้านคุณภาพให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น กลายเป็นผู้นำระดับโลกที่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการ Benchmarking

จุดเริ่มต้นของ Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น แต่ในปัจจุบันเป็นการเปรียบเทียบองค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศในระดับโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการใหม่ๆ สร้างคุณภาพให้แก่สินค้าและบริการ ลดต้นทุน และพยายามทำกำไรเพิ่มขึ้น ด้วยการส่งเสริมกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งได้มาจากการรวบรวมข้อมูลขององค์กรที่เป็นเลิศ และนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของตน เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ

Benchmarking มิได้จำกัดอยู่ที่การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของคู่แข่งกัน แต่สามารถเปรียบเทียบกระบวนการของตนเองกับทุกองค์การที่มีความเป็นเลิศ

### **แนวคิดก่อนการ Benchmarking**

- องค์การของเราอยู่ในระดับใด
- การเปลี่ยนแปลงมุ่งไปสู่จุดใด
- วิธีการใดที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ
- วิธีการรักษาความเป็นเลิศได้อย่างไร

**สรุปได้ว่า** Benchmarking เป็นหนทางในการแสวงหาข้อมูลขององค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด มาเปรียบเทียบกับองค์การของตนเอง เพื่อทำความเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การของตน

### **ความเข้าใจเกี่ยวกับ Benchmarking**

Benchmarking เกี่ยวข้องกับองค์การ 2 องค์การ ทำการตกลงกัน เพื่อจะแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน หรือการดำเนินงานให้แก่กันและกันโดยองค์การทั้งสองคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

Benchmarking เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการในการบ่งชี้กระบวนการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และสามารถเปรียบเทียบกระบวนการของบริษัทเราเอง กับกระบวนการที่ดีที่สุดของบริษัทเป้าหมาย เพื่อนำมาปรับปรุงใช้กับบริษัทของเรา

มุมมองของการ Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ มิใช่การล่อโกง ขาดจริยธรรม การทำผิดกฎหมาย หรือเป็นการจารกรรมข้อมูล แต่เป็นการนำเอาข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาทางนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

Benchmarking เป็นวิธีการปรับปรุงโดยการเรียนรู้ สิ่งที่ดีจากบริษัทอื่น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานของบริษัทเรา ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จนกลายเป็นองค์การคุณภาพในที่สุด

ยกตัวอย่างบริษัท Xerox ได้นำวิธี Benchmarking เข้ามาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการดำเนินงานของบริษัทเพื่อแข่งขันกับบริษัทอื่น ทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการ โดยจะกำหนดและตรวจวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐานของบริษัทอื่น เช่น เปรียบเทียบกับบริษัท Amex ในเรื่องวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเปรียบเทียบกับบริษัทร้านค้าญี่ปุ่นเรื่องต้นทุนการผลิต เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท Motorola ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่เป็นผู้ชนะโดยได้รับรางวัล Malcolm Baldrige (จัดเป็นรางวัลที่สำคัญที่สุดด้านคุณภาพรางวัลหนึ่งในสหรัฐอเมริกา) พบว่า หลังจากประสบความสำเร็จ ในการเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในระดับเดียวกัน (Best – in- Class) ยังไม่เพียงพอ ยังคงจะต้องทำการ Benchmarking ต่อไปในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับปรุงใหม่ ๆ ให้สมกับความพยายามที่ได้เป็นบริษัทที่ดีที่สุดในระดับเดียวกัน Motorola มีความตั้งใจว่าจะพัฒนากระบวนการใหม่ เพื่อจะนำไปสู่การยอมรับในระดับโลก (World Class) (Goetsch and Davis 1997,437)

### **ความหมายของ Benchmarking**

Benchmarking คำศัพท์คำนี้ได้กำหนดความหมายภาษาไทยไว้ว่า “ การเปรียบประยুক্ত เพื่อความเป็นเลิศ” ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบกับธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือธุรกิจที่ต่างกัน หรือเปรียบเทียบกับบริษัทของคู่แข่งกัน โดยการนำส่วนดีของคนโน้นมา คนนี้หน่อยมาพัฒนางาน จะเลือกเอามาเฉพาะข้อดี ๆ เท่านั้น (จุฬา เทียนไทย 2540, 69)

Benchmarking หมายถึง การเปรียบเทียบการทำงาน (work) รวมถึงวิธีการบริการ (Service Method) ที่ธุรกิจดำเนินอยู่กับวิธีการที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติหรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อเสนอแนะที่จะนำมากำหนดทิศทางในการปรับปรุงงาน และการบริหารงานเดิมของตน ให้บรรลุผลที่ดีกว่า และมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น (จุฬา เทียนไทย 2540, 71)

Harrington & Harrington อธิบายว่า การเปรียบประยুক্তเพื่อความเป็นเลิศ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการเปรียบเทียบ วางแผน และส่งเสริมเพื่อพูนผลการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับ

การเปรียบเทียบองค์การที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรม

การเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่มีคุณภาพเป็นเลิศ

การเปรียบเทียบกระบวนการทางการผลิต

การเปรียบเทียบคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ

การเปรียบเทียบรูปแบบที่แตกต่างกัน เป็นการเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศ

และนำมาประยুক্তใช้ในองค์การ

การส่งเสริมสนับสนุนวิปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่วิปฏิบัติที่เป็นเลิศในอนาคต

การคาดคะเนถึงตลาดผู้บริโภคในอนาคต

Benchmarking หมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบและการตรวจวัดการดำเนินงานขององค์กร หรือกระบวนการภายในกับองค์กรที่มีผลงานอยู่ในระดับที่ดีที่สุด จากภายในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคนละวงการอุตสาหกรรม (Goetsch and Davis. 1997, 434)

Camp กล่าวว่า การเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ คือ การค้นหาและส่งเสริมสนับสนุนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยการนำเอาวิธีการหรือดัดแปลงวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้เหมาะสมกับองค์กรของตน การทำมาตรวัดผลการปฏิบัติการ (performance measures) ด้วยการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจเพื่อไปสู่ระดับแนวหน้า เนื่องจากการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ จะดำเนินการในประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and services ) เป็นการสร้างลักษณะเด่น และการวางแผนออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ โดยการกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์และการออกแบบจากการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes ) เป็นมาตรฐานของการส่งเสริมกระบวนการทางธุรกิจ และการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งเป็นกระบวนการริเริ่มส่งเสริมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

- การทำมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measures) ความจำเป็นที่จะต้องสร้างและกำหนดวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยพิจารณาผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ฉะนั้นการวางแผนและการดำเนินการจึงเกี่ยวข้องกับการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศและการพิจารณาความก้าวหน้าขององค์กรเพื่อไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

กล่าวโดยสรุป Benchmarking เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเริ่มการเปรียบเทียบขององค์กรของเรากับองค์กรที่ดีที่สุด โดยนำข้อมูลที่องค์กรเราไม่มีหรือแบบอย่างที่ดีที่สุดมาประยุคต์ใช้กับองค์กรของเรา การประยุคต์ใช้จำเป็นต้องปรับดัดแปลงให้เข้ากับองค์กรของเราเสียก่อน มิใช่ลอกเลียนแบบมา เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น และนำไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค

ความแตกต่างระหว่าง Benchmarking และการวิเคราะห์การแข่งขัน ( Competitive analysis) กล่าวคือ

- Benchmarking สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงกระบวนการผลิต การส่งเสริมและปรับปรุงการดำเนินงาน ไม่สนใจว่าสินค้าเป็นอะไร ราคาเท่าไร
- Competitive analysis สนใจเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสินค้าของกลุ่มแข่งขัน กับเราว่าผลิตอะไร รวมทั้งเปรียบเทียบรูปแบบว่าเป็นอย่างไรและราคาของสินค้าเป็นเท่าไร

### หลักการของ Benchmarking (Goetsch and Davis 1997, 434)

1. Benchmarking เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ
2. Benchmarking เกี่ยวกับกระบวนการและข้อปฏิบัติ
3. เป็นการบ่งชี้กระบวนการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
4. เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการและข้อปฏิบัติของเรากับกระบวนการที่ดีที่สุดของบริษัทเป้าหมาย
5. เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่ระดับที่ดีที่สุด

เป้าหมายของ Benchmarking คือการค้นหา “ความลับของความสำเร็จ” และปรับใช้สำหรับบริษัทของเรา

### รูปแบบของการทำ Benchmarking

ในการทำ Benchmarking มีรูปแบบที่ต่างกักันดังนี้ (จุฬา เทียนไทย 2540, 76-78)

#### 1. Competitive Benchmarking (คู่แข่งโดยตรง)

เป็นการทำ Benchmarking โดยนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกลุ่มที่เราแข่งขันด้วย จนได้รูปแบบ วิธีการ เพื่อนำมาประยุกต์กับบริษัทของตนเอง จนทำให้การดำเนินงานของตนเองมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในวงการเดียวกัน หรืออย่างน้อยต้องดีกว่าคู่แข่งของเรา

Competitive Benchmarking เป็นรูปแบบที่ยากที่สุด เพราะจะไม่มีคู่แข่งรายใดยอมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและช่วยเหลือทีม Benchmarking ของเรา จึงต้องใช้ความกล้าพอสมควรในการเก็บข้อมูลที่ต้องการ

ความล้มเหลวที่มักเกิดขึ้นคือ หาข้อมูลที่ต้องการไม่ได้จึงต้องเลี่ยงใช้ข้อมูลที่ใกล้เคียงนำมาประมาณการแต่ถ้าได้ข้อมูลจากคู่แข่งโดยตรงการทำรูปแบบนี้จะได้ผลดีที่สุด

## 2. Cooperative Benchmarking ( คู่แข่งขันทางอ้อม )

เป็นการทำ Benchmarking กับบริษัทที่ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะจากเรา บริษัทเหล่านี้จะช่วยให้ข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์กับธุรกิจของเราโดยทั่วไป บริษัทที่จะให้ความร่วมมือเช่นนี้มักจะไม่ใช่บริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่เป็นกลุ่มที่ประกอบธุรกิจอยู่ในวงการหรืออุตสาหกรรมเดียวกับเรา เรียกว่าเป็นคู่แข่งทางอ้อมเพราะเขาติดต่อค้าขายกับลูกค้าในภูมิภาคอื่น บริเวณอื่นที่ไม่เหมือนเรา เช่น เราทำธุรกิจ ในกรุงเทพฯ เป็นหลัก แต่อาจจะทำ Benchmarking กับธุรกิจองค์การเดียวกับเรา แต่ตลาดของเขาเป็นตลาดส่วนภูมิภาค การไปศึกษาจากเขาสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของเราได้ เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงแรมห้าดาวในไทย คู่แข่งขันโดยตรงคือโรงแรมห้าดาวในภูมิภาคเอเชีย ในขณะที่คู่แข่งทางอ้อม คือ โรงแรมห้าดาวที่ประกอบกิจการในภูมิภาคอื่น อาทิ โรงแรมห้าดาวในสหรัฐอเมริกา

## 3. Collaborative Benchmarking ( บริษัทที่รวมกลุ่มกัน )

เป็นการทำ Benchmarking ที่เกิดในกรณีที่มีการรวมตัวกันของบริษัทต่างๆ เป็นกลุ่ม ที่ยินดีจะให้ความร่วมมือแบ่งความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม ให้แก่กันและกัน เพื่อปรับปรุงการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ดีขึ้น

บริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มจะยินดีแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านใดด้านหนึ่งให้แก่กันอย่างเต็มที่ จัดเป็นการแบ่งปันข้อมูล คือบอกว่าเป็นเช่นใด แต่ไม่ได้บอกว่าจะทำอย่างไรจึงจะเป็นเลิศได้ ลักษณะนี้ไม่ใช่วิธีที่ถูกต้องในความหมายของการทำ Benchmarking เพราะไม่ต้องการเพียงแค่รู้วิธีปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่จะต้องบอกวิธีที่ทำให้ดีกว่า

## 4. Internal Benchmarking ( กิจการที่อยู่ในเครือเดียวกัน )

เป็นลักษณะของบริษัทใหญ่ๆ ที่มีกิจการในเครือหรือโครงสร้างที่ใหญ่โต มีหน่วยงานที่สามารถยกมาเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานในเครือของตน เพื่อนำแบบอย่างไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น

รูปแบบนี้เป็นขั้นแรกของธุรกิจที่จะทำ Benchmarking เพราะจะต้องรู้กระบวนการให้ดีเสียก่อนจึงจะออกไป Benchmarking ภายนอกในขั้นต่อไป นับเป็นการฝึกหัดเพื่อสร้างความชำนาญแก่ทีมงานของตนเอง ถือเป็น การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

## สิ่งจำเป็นก่อนการทำ Benchmarking ( Goetsch and Davis 1997,447 )

1. มีความเต็มใจและความมุ่งมั่น
2. มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ก่อนเริ่มทำ Benchmarking จะต้องรู้จุดประสงค์โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ของบริษัท
3. มีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศ ไม่เพียงแต่การปรับปรุง
4. การเปิดรับความคิดใหม่ เปิดวิสัยทัศน์ให้กว้าง
5. เข้าใจกระบวนการ สินค้าและบริการที่มีอยู่
6. มีการจัดระบบการจัดเก็บเอกสารข้อมูลของกระบวนการ
7. มีทักษะในการวิเคราะห์กระบวนการ
8. มีทักษะในการสร้างทีมงาน , การติดต่อสื่อสาร และการวิจัย

## กระบวนการทำ Benchmarking

กระบวนการทำ Benchmarking มี 14 ขั้นตอนดังนี้ ( Goetsch and Davis 1997,438-443 )

### ขั้นตอนที่ 1 : ความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร ( Obtain management Commitment )

ในการทำ Benchmarking จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในเรื่องของทรัพยากรทั้งด้านกำลังคนและเงินทุน จุดประสงค์ของการทำ Benchmarking นั้น ต้องการหาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการที่ดีที่สุดเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทของเรา หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากการอนุมัติจากฝ่ายบริหาร

### ขั้นตอนที่ 2 : การวางรากฐานกระบวนการ ( Baseline your own process )

ถ้าบริษัทของเราเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ ถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะวางรากฐานของกระบวนการ โดยจะต้องทำความเข้าใจกระบวนการของเราโดยตลอดเสียก่อน การพยายามที่จะไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพราะก่อนที่จะทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้มีประสิทธิภาพ หรือก่อนการนำวิธีควบคุมกระบวนการเชิงสถิติมาใช้ กระบวนการจะต้องถูกจัดให้มีลักษณะที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนที่ 3 : การบ่งชี้และแสดงข้อมูล ทั้งกระบวนการที่แข็งแกร่งและอ่อนแอ ( Identify and document both strong and weak process )

กระบวนการที่แข็งแกร่ง ( Strong process ) จะไม่ถูก Benchmarking ตั้งแต่แรกเพราะเทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังคงเพียงพอ ส่วนกระบวนการที่อ่อนแอ ( Weak process ) จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน ( Radical change ) เพราะการปรับปรุงที่

เพิ่มขึ้นยังไม่เพียงพอ จึงต้องใช้การ Benchmarking เพื่อจะปรับเปลี่ยนขั้นสู่ระดับที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการ การจัดลำดับกระบวนการที่ต้องการ Benchmarking ควรเลือกกระบวนการที่อ่อนแอ และต้องการปรับปรุงก่อน

#### **ขั้นตอนที่ 4 : เลือกกระบวนการที่จะทำ Benchmarking ( Select process to be Benchmarking )**

การตัดสินใจเลือกกระบวนการที่จะ Benchmarking มีจุดสำคัญคือ กระบวนการที่จะ Benchmarking ควรจะด้อยและอ่อนแอ และตั้งใจที่จะเปลี่ยน จะไม่ Benchmarking กระบวนการที่ยังไม่ต้องการจะเปลี่ยน

#### **ขั้นตอนที่ 5 : การจัดตั้งทีมงาน ( Form Benchmarking team)**

การจัดตั้งทีมงานควรรวมเอาบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจด้าน Benchmarking เป็นอย่างดี บุคคลที่อยู่ในสายงานโดยตรงกับกระบวนการที่จะ Benchmarking บุคคลที่สามารถนำผลที่ได้รับจากการทำ ไปใช้ปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น บุคคลเหล่านี้เหมาะสมที่สุดที่จะรับทราบถึงความแตกต่างระหว่างกระบวนการขององค์การตัวเองกับกระบวนการของหุ้นส่วน ( partner) ทีมงานจะต้องรวมคนที่มีความสามารถในการวิจัย เพื่อใช้ในการวิจัยหุ้นส่วน โดยทุกทีมควรมีตัวแทนจากฝ่ายบริหาร

#### **ขั้นตอนที่ 6 : วิจัยองค์การระดับดีที่สุด ( Research Best –in-class )**

ควรทำการเก็บข้อมูลเพื่อหา partner ในการ Benchmarking ซึ่งจะต้องเป็น best-in-class คือ เป็นองค์การระดับดีที่สุด ซึ่งอาจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับเราหรือต่างอุตสาหกรรมก็ได้ ไม่ควรจำกัดการวิจัย เพราะจะทำให้พลาดโอกาสการได้รับข้อมูลสำหรับ Benchmarking สมาชิกทีม Benchmarking สามารถได้ข้อมูลของ partner ที่มีศักยภาพเพื่อประกอบการวิจัย การวิจัยควรครอบคลุมเอกสารการค้า,วารสารการค้า และจากสมาคมผู้เชี่ยวชาญ

#### **ขั้นตอนที่ 7 : เลือกองค์การระดับดีเป็นหุ้นส่วน ( Select candidate Best-in-class Benchmarking partner)**

การเลือก partner ควรเลือกจากองค์การที่จะให้องค์ความรู้ที่ดีที่สุดแก่เรา โดยยินดีที่จะให้ข้อมูลแก่เราด้วยความเต็มใจมากที่สุด และเป็นองค์การระดับดีที่ดีที่สุด มีความเป็นเลิศได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจ



### **ขั้นตอนที่ 8 : การจัดทำข้อตกลง ( Form agreement with Benchmarking partner)**

ภายหลังจากที่ทีมเลือก partner จะต้องจัดทำข้อตกลงที่ครอบคลุมถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ร่วมกัน

### **ขั้นตอนที่ 9 : การรวบรวมข้อมูล ( Data Collection)**

ทำการสังเกต, รวบรวม และเก็บข้อมูลทุกอย่าง เกี่ยวกับกระบวนการของ partner โดยพยายามกำหนดกระบวนการสำคัญ เกี่ยวกับอะไรที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จ

### **ขั้นตอนที่ 10 : การวิเคราะห์ข้อมูลให้เห็นความแตกต่าง ( Analysis the data)**

จากข้อมูลที่รวบรวมได้ ทีมจะต้องนำมาวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลจากกระบวนการของตน ซึ่งทีมจะมองเห็นความแตกต่างของการดำเนินงาน ระหว่าง 2 กระบวนการ โดยจะต้องนำกระบวนการของ partner ที่ดีกว่ามาแทนที่กระบวนการของเรา

### **ขั้นตอนที่ 11 : การวางแผนเพื่อการปฏิบัติที่ดีกว่า(Plan action to close the Gap or surpass )**

ทีมงานนำกระบวนการของหุ้นส่วนที่ดีกว่ามาแทนที่กระบวนการของเราโดยวางแผนการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกระบวนการของเรา โดยกระบวนการใหม่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้มีการพัฒนากระบวนการและการปฏิบัติที่ดีกว่า เพื่อให้บรรลุผล Best-in-class

### **ขั้นตอนที่ 12 : การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ( Implement the change)**

การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลาแต่ก็จะสามารถทำให้กระบวนการใหม่ได้รับการยอมรับ จนกลายเป็นกิจกรรมประจำ ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจถ้าการดำเนินงานแรกเริ่ม ไม่เท่ากับ partner คงต้องรองจนคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงปัญหาที่จะคลี่คลายไป

### **ขั้นตอนที่ 13 : การควบคุม ( Monitor)**

ภายหลังจากที่กระบวนการถูกดำเนินการ ควรติดตามและเอาใจใส่กระบวนการอย่างสม่ำเสมอ โดยการควบคุม

### **ขั้นตอนที่ 14 : ทำอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ( Update Benchmarking: Continue the cycle)**

การทำ Benchmarking มีเป้าหมายเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการเป็นองค์กรระดับที่ดีที่สุด ( Best – in – class ) ซึ่งจะต้องรักษาระดับที่ดีที่สุดไว้ จนเป็นที่ยอมรับและกลายเป็น partner ให้กับบริษัทอื่น Benchmarking จะต้องทำให้ทันสมัยอยู่เสมอทุกระบบ โดยเน้นที่กระบวนการที่อ่อนแอ เป็นลำดับแรก การทำ Benchmarking จะต้องทำต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

## อุปสรรคต่อความสำเร็จของ Benchmarking

1. การให้ความสำคัญภายใน ( Internal Focus ) การมองแต่ภายในจะจำกัดวิสัยทัศน์ ควรรับรู้ว่าการภายนอกมีกระบวนการที่ดีกว่ามาก
2. จุดประสงค์การ Benchmarking กว้างเกินไป ทีมจะต้องตั้งเป้าหมายที่แคบลง และเฉพาะเจาะจง ไม่ขึ้นอยู่กับ what แต่ให้ความสำคัญกับ how
3. จัดตารางเวลาที่ไม่เป็นจริงของการ Benchmarking ไม่สามารถถอยย่อให้เหลือเวลาไม่กี่อาทิตย์ได้ เวลา 4-6 เดือน เป็นกำหนดเวลาต่ำสุดสำหรับทีมที่มีประสบการณ์ โดยปกติใช้ 6-8 เดือน
4. การรวมทีมที่ไม่ดี ทีมควรมีบุคคลที่มีความรู้มากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการ และสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกระบวนการของเรา และของหุ้นส่วน ทีมควรมี 6-8 คน
5. การกำหนด “ Ok – in – class” องค์การจะต้องเลือก “ Best – in- class”
6. การย้ำเน้นที่ไม่เหมาะสม อาจจะมาจากการเห็นตัวเลขมากเกินไป ทำให้การรวบรวมข้อมูลไม่สิ้นสุด จึงควรใช้ข้อมูลที่เพียงพอจะเข้าใจในการวิเคราะห์
7. การไร้ความรู้สึก ต่อ partner ต้องจำว่า partner กำลังทำให้องค์การของท่านเป็นเลิศ ถ้าเราละเลยต่อ partner จะไม่ได้รับข้อมูล และไม่สามารถนำมาใช้กับกระบวนการของเราได้
8. ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างจำกัด

(Goetsch and Davis 1997, 442 – 450)

## ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเปรียบเทียบประยุดต์เพื่อความเป็นเลิศ

1. การให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากในการเปรียบเทียบประยุดต์เพื่อความเป็นเลิศนั้น จะเกิดผลกระทบต่อปัจจัยต่างๆ มากมาย เช่น การทำงาน การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ หรือการให้ความสำคัญแก่สิ่งต่างๆในทางปฏิบัติแล้วการเปรียบเทียบประยุดต์เพื่อความเป็นเลิศจะเกิดผลกระทบต่อทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร พนักงาน เนื่องจากการทำมาตรฐานเปรียบเทียบที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแต่การวิเคราะห์ตัวเลขเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่า กระบวนการทำงานในปัจจุบันหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานมีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

2. การทำความเข้าใจต่อกระบวนการในการทำงานขององค์กรตนเอง ในการเปรียบเทียบกระบวนการในการทำงาน ถ้าตัวองค์กรเองยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีต่อกระบวนการในการทำงานภายในองค์กรเอง ก็จะเป็นการยากในการระบุถึงสาเหตุของความแตกต่างในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานจึงควรจะต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานในปัจจุบันขององค์กรเพื่อให้การเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งในการทำความเข้าใจในกระบวนการในการทำงานนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะอาศัยการทำ Process Mapping หรือการสร้างแผนภาพขึ้นมา เพื่อแสดงถึงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งอธิบายถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

3. เลือกกระบวนการที่มีความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ เนื่องจากประโยชน์ประการหนึ่งของการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ คือ การเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ดังนั้น ในการเลือกกระบวนการที่จะทำการเปรียบเทียบ จึงควรเลือกกระบวนการที่มีความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการมากที่สุด ซึ่งลูกค้าหรือผู้ให้บริการรวมถึงทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร องค์กรเองควรมีเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าหรือบริการนั้น เพื่อที่จะได้ทราบว่า การเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศประสบความสำเร็จหรือไม่

4. การใช้เครื่องมือในการวัดที่มีความเหมาะสม ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การเลือกดัชนีหรือเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม ความสำเร็จของการเปรียบเทียบการดำเนินงานซึ่งประเด็นเหล่านี้จะมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรทำการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศกับองค์กรภายนอก เครื่องมือหรือปัจจัยในการวัดที่ไม่มีความเหมาะสม อาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพลดลงได้ สิ่งหนึ่งที่พึงระลึกไว้เสมอ คือการประเมินผลองค์กรหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำนั้น ไม่สามารถครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด ซึ่งในประเด็นนี้จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการวัดแต่ละชนิดด้วย

5. การเลือกบริษัทที่จะทำการเปรียบเทียบ หรือ การเลือกองค์การเป้าหมาย การเลือกองค์การที่จะมาทำการเปรียบเทียบด้วยเป็นสิ่งซึ่งมีความสำคัญมาก การเลือกสรรนี้จะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับรูปแบบและผลลัพธ์ที่วัดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยส่วนใหญ่องค์การมักจะเลือกองค์การที่มีรูปแบบและกิจกรรมต่างๆที่คล้ายคลึงกัน และจะต้องพิจารณาว่าองค์การนั้น จะต้องมีการบริหารงานและผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์การของตนเอง แต่ถ้าในกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานโดยทั่วไป เช่น ระบบบัญชีหรือกระบวนการในการขนส่งสินค้า องค์การหรือหน่วยงานที่อยู่นอกเหนือธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ เช่น บริษัทผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนรถยนต์สามารถปรับปรุงการจัดส่งสินค้าได้โดยดูจากบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ หรือ โรงพยาบาลสามารถพัฒนากระบวนการในการรับคนไข้โดยดูจากโรงแรมชั้นนำ นอกจากนี้ ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะต้องพิจารณาในการเลือกองค์การที่จะทำการเปรียบเทียบด้วย หน่วยงานหรือองค์การของรัฐบาลบางแห่งไม่สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้กับองค์การเอกชนเสมอไป เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ข้อมูลเปรียบเทียบ (Comparative Information) ระหว่างองค์การต่างๆ ก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการคัดเลือกองค์การที่จะนำมาเปรียบเทียบ หน่วยงานราชการจะเกิดข้อเสียเปรียบในแง่ของการขาดข้อมูลที่เพียงพอที่จะคัดเลือกองค์การขึ้นมาทำการเปรียบเทียบ เนื่องจากข้อมูลที่เกี่ยวกับหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐมักจะไม่ค่อยเป็นที่แพร่หลาย

6. **สร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ๆ** เนื่องจากถ้าองค์การใดริเริ่มที่จะทำการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศแล้ว วัฒนธรรมขององค์การนั้นจะต้องให้การสนับสนุนให้ตัวองค์การ และพนักงานชอบที่จะทำการศึกษาและเปรียบเทียบตนเองกับองค์การอื่น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในลักษณะเช่นนี้มักจะหาได้ยากในหมู่องค์การของราชการ ซึ่งมักจะไม่ค่อยมีความตั้งใจที่จะทำการเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน เนื่องจากมีความกังวลถึงความเหมาะสมที่จะไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน (เนื่องจากมีความแตกต่างของวัตถุประสงค์และรูปแบบในการดำเนินงาน) หรือในบางกรณีก็อาจจะมีความกังวลว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชนแล้วจะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพที่ด้อยกว่า ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วหน่วยงานภาคราชการสามารถทำการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศกับหน่วยงานเอกชนได้ในลักษณะของงานทั่วไป และคล้ายคลึงกัน เช่น งานด้านการบริหารการเงินบุคคล งานด้านการบริหารการเงิน

สิ่งหนึ่งที่จะต้องระมัดระวังในการเปรียบเทียบกับองค์การภายนอก คือ จะต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้น จะไม่นำไปใช้ในการกล่าวหาหรือตอกย้ำถึงข้อด้อยของบางหน่วยงาน ในบางครั้งข้อมูลเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ ที่ไม่เปิดเผยอาจเป็นแรงจูงใจในการหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นมากกว่า และถ้าข้อมูลที่ได้จากการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างมีหลักการแล้ว ก็ย่อมจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

7. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องทำการสนับสนุนในการสร้างความเข้าใจและการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ ให้กับพนักงานในองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องแสดงความผูกพันและเชื่อมั่นในแนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ โดยสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางและพนักงานทั่วไปในการการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารขององค์การจะต้อง

- แสดงถึงการสนับสนุนต่อการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ และยอมรับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ตั้งแต่ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต้นทุนที่อาจจะมีผลต่อผลตอบแทนที่จะได้รับการตัดสินใจต่างๆที่ผู้บริหารจะต้องทำ
- รวมเอาการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศให้เข้าไปอยู่ในแผนขององค์การซึ่งรวมทั้งกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำ
- สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ
- พยายามสนับสนุนให้เกิดความตระหนักถึงความสำเร็จในการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์การ
- เพื่อให้การเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับต่างๆ ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลตอบแทนในอันที่จะดึงดูดให้พนักงานใช้และปฏิบัติตามการเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ