



Productivity Forum

ดร. นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

Benchmarking กับการพัฒนาองค์กร

หลายท่านคงเคยได้ยินคำว่า “Benchmarking” หรือมีหลายท่านได้แปลเป็นภาษาไทยว่า “การเทียบวัด” แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ให้องค์กรทำการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดและนำผลของการเปรียบเทียบเพื่อมาใช้ปรับปรุงพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้เกิดจากการพัฒนาแนวคิดทางด้านการจัดการตั้งแต่ช่วงปี 1960s ซึ่งในช่วงนั้นการวิเคราะห์ผลประกอบการ มักจะเป็นการเปรียบเทียบกันภายในองค์กร ต่อมาในช่วงปี 1970s เริ่มมีการพัฒนาแนวคิดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จนในช่วงหลังของทศวรรษ 1970s นี้เอง บริษัท Xerox ได้นำเอาแนวคิด Benchmarking มาใช้ โดยทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุดในเรื่องนั้นๆ โดยการเปรียบเทียบจะเน้นทางด้านปฏิบัติการมากกว่าการเปรียบเทียบเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน โดยในช่วงแรกการเปรียบเทียบในลักษณะนี้ยังคงมีเป้าหมายที่จะศึกษาสถานะการดำเนินงานขององค์กรว่าอยู่ห่างจากคู่แข่งมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปัจจุบัน Benchmarking ไม่ได้เน้นเฉพาะการศึกษาถึงสถานะหรือลำดับขององค์กร แต่ทำการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเพื่อไปสู่ในระดับที่องค์กรต้องการจะเป็นได้

ประเภทของ Benchmarking

การแบ่งประเภทของ Benchmarking อาจทำได้หลายแนวทางขึ้นอยู่กับสิ่งที่ใช้ในการจัดประเภท ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 แนวทางหลักดังต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภทตามสิ่งที่ต้องการ Benchmarking หากแบ่งโดยวิธีนี้ Benchmarking จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่

- Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ทั้งผลทางด้านการเงิน และผลทางด้านงบดำเนินงาน
- Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรกับแนวทางที่ดีที่สุดที่องค์กรใช้เป็นแบบอย่าง โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น
- Strategic Benchmarking เป็นการเทียบเคียงการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่น เพื่อใช้ในการปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การแบ่งประเภทตามลักษณะหน่วยงานที่องค์กรทำการ Benchmarking ด้วย หากแบ่งโดยวิธีนี้ จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- Internal Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับหน่วยงานภายในองค์กรเอง เช่นการเทียบเคียงกับฝ่ายงานอื่นๆในองค์กร ข้อดีในการเทียบเคียงแบบนี้คือความง่ายในการเก็บข้อมูลและความเป็นมาตรฐานของข้อมูล
- Competitive Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับคู่แข่งที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามข้อจำกัดที่สำคัญของการเทียบเคียงแบบนี้คือความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ซึ่งกันและกัน
- Functional Benchmarking อาจเป็นการเปรียบเทียบเกี่ยวกับ Partner ที่สำคัญขององค์กร อาทิเช่น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (ที่อาจไม่ใช่คู่แข่งกัน เพราะอาจอยู่คนละตลาด) ซึ่งอาจจะลดข้อจำกัดในเรื่องความร่วมมือในการให้ข้อมูล เนื่องจากองค์กรไม่ได้เป็นคู่แข่งกันโดยตรง
- Generic Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มีกระบวนการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้การเทียบเคียงกัน

สามารถทำได้ และยังเป็นการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในธุรกิจ

ประโยชน์ของ Benchmarking

Benchmarking จะช่วยให้องค์กรเกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรเข้าใจและสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
2. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเป็นการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในองค์กร

3. ช่วยให้องค์กรพบจุดที่ควรปรับปรุงและวิธีการในการปรับปรุงเพื่อไปสู่จุดที่ดีที่สุด รวมถึงเรียนรู้ถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ

4. เป็นการสร้างจุดอ้างอิงที่องค์กรสามารถนำไปตั้งเป้าหมายได้สำหรับองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ได้จัดทำ Benchmarking จะเป็นองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ตลอดจนจนเป็นการสร้างให้เห็นเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อให้ทันกับคู่แข่ง และแสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรพิจารณา ตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานสร้างแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร

ข้อควรระวังและปัญหาในการนำ Benchmarking ไปใช้ในองค์กร

ถึงแม้ว่า Benchmarking เป็นแนวคิดที่สร้างประโยชน์กับองค์กร อย่างไรก็ตามการนำเอา Benchmarking ไปใช้จะต้องระวังในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การทำ Benchmarking ควรจะทำทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ กล่าวคือนอกจากจะทำการเปรียบเทียบผลในเชิงปริมาณแล้ว ควรจะทำการเปรียบเทียบกระบวนการในการได้มาซึ่งผลปฏิบัติงานนั้นด้วย

2. การเปรียบเทียบผลในเชิงปริมาณ โดยเฉพาะผลที่ได้จากที่ปรึกษาภายนอก อาจจะต้องมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์เนื่องจากความแตกต่างกันในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

3. การใช้เฉพาะผลในเชิงปริมาณในการตัดสินใจทางการจัดการ โดยไม่ได้มีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล อาจจะนำมาสู่ความไม่เชื่อและการต่อต้านผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

4. การทำ Benchmarking ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ผ่านทางขั้นตอนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5. Benchmarking เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กล่าวคือควรหาสิ่งที่จะทำ Benchmarking อยู่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่ทำ Benchmarking อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่จะใช้ Benchmarking อาจจะมีในรูปแบบดังต่อไปนี้

1. ความกลัวที่จะทำให้มองเห็นว่าองค์กรจะทำการลอกเลียนแบบคนอื่น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่มีแนวคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง

2. ความกลัวในการที่จะสูญเสียความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จากการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญ

3. ความภูมิใจในองค์กรจนมากเกินไป โดยคิดว่าองค์กรเป็นเลิศในทุกเรื่องอยู่แล้ว ไม่จำเป็นที่จะต้องทำการเปรียบเทียบกับใคร

4. ความเข้าใจผิดคิดว่า การทำ Benchmarking เป็นเรื่องที่ย่าย โดยไม่จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาถึงวิธีการที่ถูกต้อง

5. การทำการ Benchmarking เฉพาะสิ่งที่ง่ายในการเก็บข้อมูล ซึ่งอาจจะไม่มีความสำคัญหรือเป็นประโยชน์มากนักสำหรับองค์กร

6. การทำการ Benchmarking โดยข้ามขั้นตอนการวางแผน ทำให้เกิดการ Benchmarking โดยไม่มีจุดหมาย

โดยสรุปแล้ว Benchmarking ไม่ใช่เพียงแค่การเปรียบเทียบตัววัดผลหรือการลอกเลียนแบบวิธีการทำงาน แต่เป็นแนวทางที่กระตุ้นให้องค์กรตระหนักถึงสถานะของตนเองและศึกษาพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในอนาคต

บรรณานุกรม

Anderson B. and Pettersen, P. (1996)
*The Benchmarking Handbook
Step-by-Step instructions.*
London: Chapman & Hall