

“เบนช์มาร์คกิง”เพื่อสิ่งที่ดีขึ้น



กลยุทธ์สู่พลัดภาพ 2000

วิฑูรย์ ลิ้มะโชคดี

“เบนช์มาร์คกิง” (Benchmarking) ก็เป็นตัวชี้ทางการบริหารที่ฮิตติดอันดับอีกคำหนึ่ง ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นวิธีการ (เครื่องมือ) ที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มกำไรให้แก่กิจการ

คำว่า Benchmark นั้น ราชบัณฑิตยสถาน ได้แปลเป็นไทยว่า 1. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหรือ 2. การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (จากหนังสือ “ศัพท์เทคโนโลยีสารสนเทศ” ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

ดังนั้น Benchmarking จึงน่าจะมีความหมายว่า “วิธีการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ” หรือ “การสร้างเกณฑ์เพื่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน” (“สมรรถนะ” ของกิจการมีความหมายเช่นเดียวกับ “ผลการปฏิบัติงาน”)

Benchmarking ในเชิงของการบริหารจัดการจึงเป็นเรื่องของ “การกำหนดจุดอ้างอิงหรือจุดเปรียบเทียบในด้านสมรรถนะหรือผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของกิจการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือบรรทัดฐานในการวัดผลการดำเนินงานสำหรับการปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นต่อไป”

พูดง่าย ๆ ว่า แนวความคิดของ Benchmarking ก็คือ การที่เรายึดเอากิจการที่ประสบความสำเร็จ หรือกิจการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีกว่ากิจการของเราเป็น “ต้นแบบ” (เป็นเกณฑ์วัด) เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบดูว่า วิธีการบริหารจัดการของกิจการนั้นๆ มีดีอย่างไรบ้าง และแตกต่างจากวิธีการของเราอย่างไร เพื่อเราจะได้ใช้วิธีการที่สำเร็งนั้นๆ เป็นแนวทางในการปรับปรุงกิจการและพัฒนากิจการของเราให้ดีขึ้น

ท่านอาจารย์ ดร. พิศาลดี วรสุทธาโรจนังได้ใช้คำว่า “รอยเท้าข้าง” แทนคำว่า Benchmarking ซึ่งน่าจะมีความหมายที่เหมาะสมเป็นรูปธรรมและลึกซึ้งอย่างยิ่ง ส่วน ดร.โรเบิร์ต แคมป์ (Robert Camp) ให้ความหมายของวิธีการทำ Benchmarking ว่า “เป็นการแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น” (...The search for industry best practices that lead to superior performance)

เหตุที่แนวความคิดและวิธีการของ Benchmarking ได้รับความนิยมปฏิบัติกันมากขึ้นทุกทีๆ ก็คงไม่ต่างไปจากแนวความคิดใหม่ๆ ของการบริหารอื่นๆ ที่เป็น “แรงผลักดัน” ที่ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำงานใหม่หรือต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคของ “องค์กรแห่งคุณภาพ” หรือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

แรงผลักดันสำคัญๆ ที่ทำให้เราต้องปรับตัว ได้แก่ การเปิดตลาดเสรีระดับโลก การมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การเรียกร้องคุณภาพของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

วิธีการทำเบนช์มาร์คกิงของแต่ละกิจการ (แต่ละตำรา) อาจแตกต่างกันไป แต่ขั้นตอนสำคัญๆ คงไม่ต่างกันมากนักคือ จะมีด้วยกัน 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

ขั้นตอนแรกคือ การกำหนดกระบวนการที่จะทำการเบนช์มาร์คกิง

ก่อนที่เราจะยึดเอากิจการใดๆ (ทั้งในและต่างประเทศ) ที่ว่าดีเลิศเป็นต้นแบบนั้น เราควรจะต้องทำการศึกษาและวางแผนอย่างรอบคอบเสียก่อน

เราจะต้องรู้ว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร เช่น ต้องการให้คุณภาพดีขึ้นหรือต้องการให้ส่งมอบของทันเวลา เป็นต้น เราจึงจะตัดสินใจเลือก “กิจการต้นแบบ” ได้ถูกต้องแล้วดูว่าเราจะเรียนรู้จากต้นแบบนั้นได้อย่างไรบ้าง เราควรจะต้องคำนึงอย่างไรเพื่อจะได้รู้ว่า กระบวนการผลิตของเราเหมือนกันหรือต่างกันจากกิจการต้นแบบนั้นอย่างไรบ้าง อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจการนั้นๆ

พูดง่าย ๆ ว่า กระบวนการหรือกิจการที่เราเลือกมาเป็นต้นแบบเพื่อการเทียบวัดผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงต่อไปนั้น ควรจะเป็นกระบวนการหรือกิจการประเภทที่ใกล้เคียงกับกระบวนการหรือกิจการของเรา เพื่อจะได้ศึกษาเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ง่ายกว่า (แต่ไม่ใช่หลักการตายตัว)

และที่สำคัญก็คือ กระบวนการที่เราต้องการจะทำการเบนช์มาร์คกิง เพื่อทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ควรจะเป็นกระบวนการสำคัญๆ ที่มีผลต่อความอยู่รอดได้เสียของกิจการเรา หรือเป็นกระบวนการที่มีศักยภาพที่จะปรับปรุงได้ผลชัดเจน เช่น กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดจ้างภายนอก เป็นต้น

ขั้นตอนที่สองคือ การรวบรวมสถิติข้อมูลและการทำความเข้าใจกับกระบวนการภายในของกิจการเราก่อน

ขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนผังกระบวนการทำงาน (กิจกรรม) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มทำอะไรบ้างเรื่องใดไปจนได้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป หรือจนให้บริการลูกค้าเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ลูกค้าพอใจ)

แต่ละกิจกรรมที่เคลื่อนไหวไหลเป็นกระบวนการนั้นๆ เราควรจะต้องเขียนรายการวัตถุประสงค์ เครื่องจักรอุปกรณ์ ข้อมูลตัวเลขและอื่นๆ ที่สำคัญๆ กับคิดตามไปด้วย

ประเด็นที่สำคัญในขั้นตอนนี้สองมีก็คือ การทำการตรวจสอบ ทบทวนวัตถุประสงค์กิจกรรมและผลิตภัณฑ์ เพื่อดูว่าแต่ละขั้นตอนที่ส่งต่อกันมีการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือไม่ ผลิตภัณฑ์หรือสิ่งที่ได้มาจากกระบวนการเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ ใช่หรือไม่ ปัจจุบันเราใช้ตัวเลขหรือดัชนีชี้วัด (Performance Indicator) ที่จุดใดบ้าง และได้ผลอย่างไร

การวิเคราะห์และการทำความเข้าใจกระบวนการภายในของเราเองอย่างละเอียดจะทำให้เรารู้ว่า กระบวนการของเราให้ผลลัพธ์อย่างไรที่เป็นอยู่ได้อย่างไร มีจุดติดจุดต่ออยู่ใดบ้าง เราก็พอจะรู้ว่าควรจะต้องปรับปรุงที่จุดใด

ขั้นตอนที่สามคือ การคัดเลือกกิจการที่ดีที่สุดเป็นต้นแบบ

แหล่งข้อมูลที่ทำให้เรารู้ว่า กิจการใดมีผลการดำเนินงานดีเยี่ยม กิจการใดมีชื่อเสียงด้านคุณภาพ กิจการใดมีชื่อเสียงด้านบริการ ได้แก่ สื่อสารมวลชน หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ หน่วยงานราชการ ห้องสมุด เป็นต้น

วิธีการที่นิยมทำกันก็คือ การยึดเอา “กิจการที่ได้รับรางวัลดีเด่น” ด้านต่างๆ เป็นต้นแบบเพื่อทำการเบนช์มาร์คกิง

การทำเบนช์มาร์คกิงนี้ แม้จะให้ผลที่ดีกว่าเมื่อเราใช้กิจการหรือกระบวนการที่เป็นประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกันของกิจการของเราเป็นต้นแบบก็ตาม แต่หลายๆ แห่งก็ได้ข้ามสายสัมพันธ์เสียก็มี เช่น โรงพยาบาลยึดเอาการบริหารของธนาคารเป็นต้นแบบ โรงงานยางรถยนต์ยึดเอาวิธีการเก็บตุนสินค้าคงคลังของร้านค้าปลีกเป็นต้นแบบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่สามนี้ จึงเป็นเรื่องของการค้นหากิจการที่ดีเลิศเป็นต้นแบบที่เราจะนำมาเป็นตัวอย่างเพื่อปรับปรุงกิจการของเรา โดยทำการศึกษาเรียนรู้กระบวนการและวิธีการบริหารจัดการของกิจการต้นแบบนั้นๆ อย่างละเอียดด้วย

ขั้นตอนที่สี่คือ การประยุกต์และการปรับปรุงกิจการของเราให้ดีขึ้น

ขั้นตอนสุดท้ายนี้คือการนำเอาผลการศึกษวิเคราะห์กระบวนการภายในของเราเอง (จากขั้นตอนที่สอง) ไปเปรียบเทียบกับผลการศึกษวิเคราะห์กระบวนการต้นแบบ (ที่เราเลือกจากขั้นตอนที่สาม) เพื่อวิเคราะห์ดูว่า จะสามารถนำมาปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานของเราดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนนี้ จึงเป็นเรื่องของ “การลงมือทำ” ซึ่งเป็นเรื่องของการประยุกต์ปฏิบัติและวัดผล เพื่อจะได้มั่นใจว่า สิ่งที่เราปรับปรุง (ตามต้นแบบ) นั้นได้ผลดีขึ้นจริงๆ การปรับปรุงให้ดีขึ้นมากชิ้นเรียกว่า จึงเป็นหลักการสำคัญของการทำ Benchmarking ด้วย

แนวความคิดในเรื่องของการทำ “เบนช์มาร์คกิง” นี้ นับว่าแพร่หลายมากในประเทศอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นดินแดนแห่ง “ข้อมูลข่าวสาร” ที่เปิดกว้างและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวางแพร่หลาย และมีกรณีศึกษาที่มีข้อมูลเพียงพอแก่การเรียนรู้และตัดสินใจมากมาย การทำเบนช์มาร์คกิงระหว่างบริษัทต่างๆ บางครั้งอาจต้อง “ซื้อขาย” ข้อมูลกันก็มี เพราะเป็นเรื่องของสิทธิและควิชาความรู้ จึงก็เป็นไปด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย

เรื่องเช่นนี้จึงไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ในบ้านเรา ซึ่งยังปกปิดข้อมูลกันเป็นส่วนใหญ่ และต่างก็พยายามทำให้เป็น “ความลับ” อยู่เสมอ เราจึงหากระบวนการหรือกิจการต้นแบบที่ให้ข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะนำมาศึกษาเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงได้ยากมาก

วิธีการทำเบนช์มาร์คกิงในบ้านเรา จึงไม่ใช่วิธีที่ง่ายได้ง่ายเหมือนที่อื่นๆ เขาที่สำคัญก็คือ การเบนช์มาร์คกิงไม่ใช่การก๊อปปี้ (copy) หรือการลอกเลียนแบบของคนอื่นอย่างหยาบๆ กัน

ทุกวันนี้ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ใครจะเป็นคนเปิดเผยข้อมูลก่อนกันหรือใจกว้างมากพอที่จะเป็นต้นแบบ เพื่อให้คนอื่นทำเบนช์มาร์คกิง ก็เท่านี้เอง **ครบหม!**