



Benchmarking การเทียบสมรรถนะ: เพื่อรู้เขา รู้เรา

ในท่ามกลางการแข่งขันทั้งในเชิงธุรกิจ และการมุ่งสร้างผลสำเร็จขององค์กร หลายๆ คนคงจะต้องผ่านการทำ benchmarking หรือเรียกแบบไทยๆ ว่า “การเทียบสมรรถนะ” มาบ้างแล้ว KM Corner ในครั้งนี้ จึงขอมันก็เกี่ยวกับการทำ benchmarking ไว้ เพื่อนำมาให้ท่านที่อาจจะยังไม่ค่อยทราบแนวคิดหรือการปฏิบัติได้รู้จัก และเลือกสรรวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับหน่วยงานหรือประเภทธุรกิจของตน

การเทียบสมรรถนะ คือกระบวนการในการบ่งชี้เพื่อหา “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด” สำหรับให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นตัวผลิตภัณฑ์เอง และ กระบวนการที่ผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ รวมไปถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการไปสู่ผู้ใช้บริการ

กระบวนการในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดนี้ อาจทำกันเองในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน หรือเทียบกับองค์กรอื่นๆ ก็ได้ เพื่อเรียนรู้จากบทเรียนของผู้อื่น

จุดมุ่งหมายของการทำการเทียบสมรรถนะ คือ เพื่อที่จะทำการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของการทำงานของเราหรือองค์กร เพื่อให้ทราบว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดนั้น ควรจะเป็นอย่างไร รวมทั้งหาขอบเขตและวิธีการที่จะปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานให้ดีขึ้น



กระบวนการการเทียบสมรรถนะ

ต้องเริ่มจากมองออกไปข้างนอกองค์กร เช่น ลองมองดูบริษัทหรือหน่วยงานอื่น ที่อาจเป็นคู่แข่ง หรือเป็นส่วน พันธมิตรในการทำงานก็ได้ ซึ่งเราจะเรียกว่า “คู่แข่ง” คู่เทียบนี้อาจดำเนินธุรกิจเหมือนเรา แต่อยู่ประเทศอื่น ภูมิภาคอื่น ก็ได้เช่นกัน จากนั้นก็สำรวจว่า สมรรถนะการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ เป็นอย่างไร เขาทำอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ เมื่อได้ผลแล้ว จึงนำมาปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรเราบ้าง โดยเฉพาะ ในส่วนที่เป็นบทบาทสำคัญๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป เราลองมาดูซิว่า การเทียบสมรรถนะ นั้นเกี่ยวข้องกับขั้นตอนอะไรบ้าง

การเทียบสมรรถนะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. เข้าใจในรายละเอียดของกระบวนการธุรกิจของเราเอง ต้องเข้าใจว่าสถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร มีข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้ ไม่ใช่ข้อมูลที่ได้มาจากการยกเมฆหรือนิ่งเทียน หรือวิเคราะห์มาอย่างหยาบๆ

2. วิเคราะห์กระบวนการธุรกิจของคู่แข่ง ต้องมีข้อมูลที่อยู่ในระนาบเดียวกันของคู่แข่งเรา เพื่อจะได้ทำการวิเคราะห์ที่ได้ถูกประเด็น และเปรียบเทียบในเรื่องเดียวกัน

3. เปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงธุรกิจระหว่างเรากับคู่แข่ง เมื่อได้ข้อมูลที่เป็นแบบเดียวกัน สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้แล้ว ก็ต้องทำการเทียบเคียง เพื่อให้รู้ทั้ง “เขา” และ “เรา” จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละฝ่าย สิ่งที่ทำเหมือนกัน ไม่เหมือนกัน และผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ออกมาเหมือนหรือไม่เหมือนกัน และวิธีปฏิบัติที่ทำให้ผลลัพธ์หรือผลกระทบของเขาดีกว่าเรามีอย่างไรบ้าง

4. ปฏิบัติตามขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อปรับปรุงสมรรถนะตัวเอง จากข้อมูลที่ได้ ถ้านำมาเก็บไว้เฉยๆ หรือเป็นการ “ทำเพื่อรู้” ก็จะไม่ได้ประโยชน์อะไรกับองค์กร หัวใจสำคัญของการทำการเทียบสมรรถนะ คือ “ทำเพื่อนำไปปรับปรุง” แก้ปัญหา หรือแก้จุดอ่อนขององค์กรเราเอง ดังนั้น การทำการเทียบสมรรถนะ ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วหยุดทำ แต่ควรทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร ด้วยเป้าหมายในการหาวิธีปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ



การเทียบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic benchmarking)

การเทียบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ จะทำก็ต่อเมื่อธุรกิจหรือองค์กรของเราต้องการการปรับปรุงสมรรถนะ โดยการสำรวจกลยุทธ์ในระยะยาว และวิธีดำเนินการที่จะให้ประสบผลสำเร็จ โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึง สมรรถนะหลัก (core competencies) ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางด้านกลยุทธ์อาจใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินการเนื่องจากเป็นเรื่องค่อนข้างยาก การเทียบสมรรถนะแบบนี้ เหมาะสมกับการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจเดิม เนื่องจากของเดิมไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอีกต่อไปการเทียบสมรรถนะในการปรับปรุงความสามารถหรือในเชิงแข่งขัน (performance or competitive benchmarking) ในกรณีนี้หมายถึงการที่องค์กรต้องการวางตำแหน่งตนเองไว้ที่จุดซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักๆ ขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดเจนในการเทียบสมรรถนะ คู่เทียบจะมาจากธุรกิจหรือองค์กรที่ทำงานประเภทเดียวกัน ส่วนใหญ่แล้ว จะดำเนินการในลักษณะการเปรียบเทียบองค์กรสมาชิกที่อยู่ในสมาคมธุรกิจประเภทนั้นๆ เช่น การเทียบสมรรถนะระหว่างบริษัทที่อยู่ภายใต้สมาคมสิ่งทอ เป็นต้น หรือดำเนินการโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่สาม เพื่อมิให้ความลับทางธุรกิจรั่วไหล ในการเทียบ เราจะทำการประเมินระดับของสมรรถนะในธุรกิจหลักๆ หรือกิจกรรมหลักๆ เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ทำงานเหมือนกัน เพื่อหาทางปิดช่องว่างที่เราอยู่อ



การเทียบสมรรถนะทางกระบวนการ (process benchmarking)

มุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการและการปฏิบัติงานที่สำคัญและเป็นกระบวนการหลัก (critical process) ของธุรกิจ โดยคัดสรรคู่แข่งจากองค์กรที่ถือว่ามียุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด ซึ่งทำงานเหมือนกันหรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน การเทียบสมรรถนะทางกระบวนการจำเป็นต้องมีการสร้าง flow หรือแผนที่ของกระบวนการขึ้นมาเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ และมักทำในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการหลักๆ ในการทำงานให้ได้ผลอย่างรวดเร็ว

การเทียบสมรรถนะทางหน้าที่การทำงาน (functional benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างองค์กรที่ดำเนินธุรกิจต่างกัน แต่มีหน้าที่การทำงานบางอย่างที่คล้ายกัน ทั้งนี้ เพื่อหาวิธีการในการปรับปรุงการทำงาน หรือกระบวนการทำงานของหน้าที่นั้นๆ การเทียบสมรรถนะเช่นนี้ สามารถช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างชัดเจนและรวดเร็ว เนื่องจากอาศัยการหา “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด” ของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่างจากเรา และเราต้องนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขขององค์กรเราเอง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นมา

The Process of Benchmarking

Organizations that benchmark, adapt the process to best fit their own needs and culture. Although number of steps in the process may vary from organization to organization, the following six steps contain the core techniques:



การเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (internal benchmarking)

คือการเทียบสมรรถนะทางธุรกิจหรือการทำงานกับหน่วยงานอื่น แต่ภายในองค์กรเดียวกัน เช่น การเทียบสมรรถนะของแผนกสินเชื่อบริษัทธนาคารที่แต่ละสาขาระบายอยู่ในประเทศต่างๆ หรือแผนกขายของบริษัท ที่มีสาขาอยู่ในหลายๆ ประเทศ เป็นต้น การเทียบสมรรถนะเช่นนี้ จะได้ประโยชน์ในแง่ของการได้มาซึ่งข้อมูลบางอย่างที่อาจหาได้ยากจากองค์กรอื่น แต่เนื่องจากการเปรียบเทียบของหน่วยงานที่อยู่ในบริษัทเดียวกัน จึงอาจสำรวจข้อมูลได้ง่ายกว่า อีกทั้งยังเป็นข้อมูลที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาหรือทรัพยากรมาก อย่างไรก็ตาม การเทียบสมรรถนะแบบนี้ก็มีข้อเสีย คือ อาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นไปในทำนองเดียวกัน ทำให้ขาดการคิดค้นนวัตกรรม ขาดการคิดนอกกรอบ

การเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอก (external benchmarking)

เป็นการเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอกที่ถือว่าดีที่สุด การเทียบสมรรถนะเช่นนี้จะทำให้เราเรียนรู้บทเรียนจากองค์กรที่ดีที่สุด หรือเป็นองค์กรชั้นนำของธุรกิจที่เราดำเนินการอยู่ อย่างไรก็ตาม การเทียบสมรรถนะแบบนี้ จะใช้ทรัพยากรค่อนข้างสิ้นเปลือง และต้องมีการเตรียมการเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเรื่องข้อมูลและสารสนเทศที่หามาได้จากบริษัทชั้นนำเหล่านั้นว่าจะใช้ข้อมูลที่แท้จริงหรือไม่ เพื่อให้ผลการเทียบออกมาดูน่าเชื่อถือ และได้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมแก่การนำไปปฏิบัติ

การเทียบสมรรถนะกับองค์กรระหว่างประเทศ (international benchmarking)

การเทียบสมรรถนะเช่นนี้ มักกระทำกับองค์กรอื่นๆ ในต่างประเทศ ที่ถือว่าเป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือภายในประเทศของตนเองหาคู่แข่งที่มิได้แล้ว ในการดำเนินการ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตาม จะใช้ทรัพยากรมากในการทำ และใช้เวลานาน รวมทั้ง ต้องทำการวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง เนื่องมาจากลักษณะแวดล้อมที่ต่างกันของแต่ละประเทศ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การเทียบสมรรถนะ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร หากแต่ในการทำ จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงข้อมูลหรือประเด็นที่ใช้ในการเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง นำเชื่อถือ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา งานของเราเอง ดังนั้น การเทียบกับคู่แข่งในลักษณะที่เป็นพันธมิตรหรือเป็นคู่ในการดำเนินการ อาจจะเป็นวิธีที่น่าจะได้ผล ในแง่ของการได้ข้อมูลที่ความน่าเชื่อถือ หรืออาจจะทำการเทียบสมรรถนะร่วมกันในลักษณะของคู่พันธมิตรในการทำธุรกิจ (business partner) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เรียนรู้บทเรียนร่วมกันในลักษณะ win-win และทั้งสององค์กรได้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ในการนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการทำงานของตนต่อไป