# บทที่ 3 ขั้นตอนและกลวิธีในการจัดทำ Benchmarking

**ขั้นตอนในการจัดทำ Benchmarking** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักคือ

- การวางแผน (Plan)
- การปฏิบัติ (Do)
- การตรวจสอบ (Check)
- การปรับปรุง (Act)

**1. การวางแผน (Plan)**

เป็นการดำเนินการขั้นแรกของกระบวนการทำ Benchmarking วัตถุประสงค์ของการวางแผน คือ เพื่อทำการกำหนดหัวข้อของการทำ Benchmarking และกำหนดองค์กรที่เราต้องการจะเปรียบเทียบด้วย รวมถึงการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งขั้นตอนนี้อาจใช้หลัก 5W 1H คือ What When Where Why Whom และ How

**2. การปฏิบัติ (Do)**

คือ การนำเอาแผนที่ได้วางไว้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการลงมือปฏิบัติต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดกรอบไว้ อันได้แก่ กรอบการทำงานและระยะเวลา

**3. การตรวจสอบ (Check)**

คือ การตรวจสอบผลการปฏิบัติว่ามีสิ่งใดที่ไม่สามารถดำเนินได้ตามแผนที่ได้วางไว้ รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

**4. การปรับปรุง (Act)**

นำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์และหาสาเหตุที่ปฏิบัติไม่ได้ตามแผน และนำสิ่งนั้นมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัตินั้นดีขึ้น

<u>ขั้นตอนย่อยในการจัดทำ Benchmarking</u>

- ความมุ่งมั่นและจริงใจของผู้บริหารระดับสูง
- ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร
- การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง

- การฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง
- การเลือกวิธีการ
- ความพร้อมของทีมงาน
- การเข้าใจและปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ
- การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

**กลวิธีหลักในการทำ Benchmarking**

- การกำหนดหัวข้อ
- การกำหนดองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ
- การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล

**1. การกำหนดหัวข้อ**

- วิเคราะห์องค์กรของตนเอง โดยสามารถวิเคราะห์จากมุมมองภายในองค์กร หรือจากมุมมองภายนอกโดยอาศัยจากลูกค้า
- ศึกษากระบวนการทางธุรกิจของเราว่ามีสิ่งใดที่เหมาะสม
- ศึกษาข้อมูล การตลาด กำไร-ขาดทุน คุณภาพสินค้า บริการ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า รวมถึงผลการประเมินจากลูกค้าและข้อมูลอื่นๆ
- หาปัจจัยของความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจของเรา
- สร้างเกณฑ์เข้ามาช่วยในการตัดสินใจคัดเลือกกระบวนการ

<u>สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการปรับปรุง</u>

- ปัจจัยที่มีผลต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการที่มีต่อลูกค้าภายนอก
- ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการนั้น
- เป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรมากหรือมีการสูญเสียมาก

<u>ปัจจัยในด้านความพร้อมขององค์กรต่อกระบวนการ</u>

- ระยะเวลาของโครงการ
- ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น
- ความยากง่ายในการหาผู้ที่จะเปรียบเทียบด้วย
- ความพร้อมของทีมงาน

**2. การกำหนดองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ**

การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบ โดยคำนึงถึงกระบวนการหรือหัวข้อที่จะคัดเลือกทำ Benchmarking ว่าเป็นเรื่องใด จากนั้นพิจารณาจัดทำรายชื่อองค์กรโดยคำนึงถึงองค์กรหรือหน่วยงานใดที่เราต้องการเปรียบเทียบด้วย

<u>หลักทั่วไปที่ใช้ในการเลือกองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบ</u>

- กลุ่มองค์กรเดียวกันหรือเครือข่ายเดียวกัน (Internal)
- องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นคู่แข่งโดยตรง (Competitive)
- อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง (Industry)
- องค์กรที่อยู่คนละอุตสาหกรรม (Generic)

- **กลุ่มองค์กรเดียวกันหรือเครือข่ายเดียวกัน**

  เป็นกลุ่มบริษัทที่อยู่ในเครือหรืออยู่ในองค์กรเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงาน การเลือกองค์กรเดียวกันข้อดี คือ ทำได้ง่ายและสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างละเอียด ส่วนข้อเสีย คือ จะมีความคล้ายคลึงกันมากอาจจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ได้ยาก

- **องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นคู่แข่งโดยตรง**

  เป็นกลุ่มธุรกิจที่เป็นคู่แข่งนั้นผลการเปรียบเทียบส่วนใหญ่ก็จะทำให้รู้แค่ว่าเขาดีกว่าเราหรือเราดีกว่าเขา ซึ่งเราสามารถนำเอาวิธีการของเขามาปรับใช้ได้บ้าง แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการจริงๆ เพื่อให้ตนเองล้ำหน้าไปไกลกว่าได้

- **อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง**

  การเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้นอาจจะทำให้กระบวนการทางธุรกิจไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งอาจมุ่งหาความเป็นเลิศได้ยาก

- **องค์กรที่อยู่คนละอุตสาหกรรม**

  การเปรียบเทียบกับธุรกิจกลุ่มนี้จะทำให้ได้แนวคิดในการปรับปรุงใหม่ๆ แล้วจำเป็นต้องศึกษาผู้ที่ทำได้ดีที่สุดในประเด็นนั้นๆ เช่น ต้องการปรับปรุงเรื่องการบริการลูกค้าสามารถเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรมเป็นต้น

การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียขององค์กร

เราควรหาข้อมูลเบื้องต้นก่อน โดยสามารถที่จะหาได้จากแหล่งข้อมูล ดังต่อไปนี้

- คู่ค้า (Suppliers)
- ลูกค้า (Customers)
- คู่ธุรกิจ (Business Partners)
- ที่ปรึกษา (Consultants)
- ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Industry experts)
- ใบรับข้อเสนอ (Suggestion Form)
- หนังสือพิมพ์ (Newspapers)
- รายงานประจำปีและวารสารต่างๆ (Annual reports/Journal)
- วารสารการค้า (Trade and Industry Journals)
- นิตยสารและบทความทางธุรกิจ (Business magazines)
- สภาอุตสาหกรรม สมาคมและสถาบันต่างๆ (Institutes & Organizations)
- ฐานข้อมูลบนอินเตอร์เน็ต (Internet database)
- ฐานข้อมูลของสถาบันเพิ่มผลผลิต

เกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

- **ขนาด:** พิจารณาจากขนาดขององค์กรว่าองค์กรนั้นขนาดเดียวกับเราหรือไม่ และเราต้องการขนาดใด
- **กลุ่มอุตสาหกรรม:** กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นคือกลุ่มไหน เหมือนหรือแตกต่างกับเรามากหรือไม่ และเราต้องการองค์กรที่อยู่ในกลุ่มใด
- **โครงสร้างองค์กร:** ลักษณะของโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร แตกต่างจากเราหรือไม่
- **ระดับของเทคโนโลยี:** ระดับของเทคโนโลยีใกล้เคียงกันหรือไม่ ปรับให้เข้ากันได้หรือไม่ เราต้องการระดับของเทคโนโลยีอยู่ในระดับใด
- **คุณลักษณะของสินค้า หรือบริการ:** ชนิดของสินค้าและบริการมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร แบบใดที่ต้องการ
- **ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า:** รูปแบบของความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
- **ปัจจัยความสำเร็จ:** เหมือนหรือต่างกันอย่างไร
- **รางวัล หรือการยอมรับ:** เหมือนหรือต่างจากเราอย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่เราต้องการเปรียบเทียบ
- **สถานที่ตั้ง:** อยู่ใกล้หรือไกลจากเราแค่ไหน

**3. การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล**

การเตรียมคำถามและการพัฒนาแบบสอบถาม

- คำถามควรมีความชัดเจนและไม่มีหลายนัย ไม่สามารถตีความได้หลายมุม
- ควรสั้นและเข้าใจง่าย
- คำถามควรตอบได้ง่ายโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ต้องคำนวณ
- ไม่ควรถามสองคำถามในข้อเดียวกัน
- ควรมีการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้
- ควรเป็นคำถามที่เน้นเรื่องการปฏิบัติ
- ไม่ควรถามซ้ำๆ และควรใช้ชนิดของคำถามให้เหมาะสม

วิธีการเก็บข้อมูล

**ข้อมูลปฐมภูมิ:** ข้อมูลที่เก็บโดยตรงจากคู่เปรียบเทียบ ซึ่งหาได้จาก

- การส่งจดหมายและการส่งแฟกซ์
- การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
- การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว หรือการไปเยี่ยมชม

**ข้อมูลทุติยภูมิ:** การเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นซึ่งสามารถหาได้โดย

- การหาข้อมูลจากภายในองค์กร เช่นพนักงาน รายงานเอกสาร โครงการ
- ฐานข้อมูลของผู้ปฏิบัติดีที่สุด
- ฐานข้อมูลจากงานวิจัยและเอกสารจากภาครัฐและเอกชน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

- แบบสอบถามเพื่อสำรวจเบื้องต้นโดยทางจดหมาย
- แบบสอบถามอย่างละเอียด
- การสัมภาษณ์และเยี่ยมชม
- การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

การวางแผนการเก็บข้อมูล

- พิจารณาวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับ
- งบประมาณที่ตั้งไว้สำหรับการเก็บข้อมูล
- เวลาที่กำหนดไว้
- จำนวนคน

ข้อดีข้อเสียของการเก็บข้อมูลโดยวิธีต่างๆ

| การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ | การส่งจดหมาย | การสัมภาษณ์และเยี่ยมชม |
|---|---|---|
| เสียค่าใช้จ่ายน้อย | เสียค่าใช้จ่ายน้อย | เสียค่าใช้จ่ายสูง |
| ข้อมูลถูกต้องค่อนข้างสูง | ความถูกต้องข้อมูลปานกลาง | ความถูกต้องสูง |
| มีความรวดเร็ว | ช้า | |
| มีความยืดหยุ่นสูง | คำถามตายตัว | กระบวนการเตรียมมาก |
| เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย | เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย | ต้องนัดหมายล่วงหน้า |
| ได้ข้อมูลมาก | ได้ข้อมูลจำกัด | ได้ข้อมูลมาก |
| อัตราการตอบกลับสูง | อัตราการตอบต่ำ | อัตราการตอบสูง |
| | เข้าถึงแหล่งข้อมูลได้มาก | เข้าถึงแหล่งข้อมูลได้น้อย |

ลักษณะของผลข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ เช่น วิธีการรักษาความปลอดภัย
2. ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) คือข้อมูลที่เป็นตัวเลข เช่น เปอร์เซ็นของพนักงานลาออก