

การจักระดับเทียบเคียง

(Benchmarking)



# ความเป็นมาของ *Benchmarking*

- \* เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะ โดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน
- \* มีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา(U.S. Geological Survey) เป็นการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง และผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งคือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา ปลายปี ค.ศ. 1970 (พ.ศ. 2513)

- \* องค์กรชั้นนำประยุกต์ใช้ เช่น Ford , Johnson and Johnson ,  
Kodak
- \* ถูกนำมาใช้ในการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand  
Quality Award ของประเทศไทย รางวัลนี้ใช้แนวทางของ  
Malcolm Baldrige เป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสิน ซึ่งได้กำหนดให้  
องค์กรที่จะได้รับรางวัลต้องมีการดำเนินกระบวนการ  
Benchmarking



# ความหมายของ Benchmarking

- David T Kearns อดีต CEO ของ Xerox “ เป็นกระบวนการของการวัดอย่างต่อเนื่องในเรื่องสินค้า บริการ และการปฏิบัติการต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุด หรือกับบริษัทอื่นๆที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ”
- Michael J. Spendoliny “ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินสินค้า บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรกับองค์กรอื่นที่ทำในเรื่องนั้นได้ดีที่สุดเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ”

## บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11)

- **Benchmark** หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง
- **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ
- **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

# ความหมายของ *Benchmarking*



ที่มา: บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545: 11

# วิวัฒนาการของรูปแบบในการทำ

## Benchmarking

ใครก็ได้

Generic Benchmarking

แข่งกับตนเอง

Internal Benchmarking

ไม่ใช่คู่แข่ง

Functional Benchmarking

คู่แข่งชั้น โดยตรง

Competitive Benchmarking

ตอบโต้

รุก

เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

ระยะเวลา



# Benchmarking

เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ





1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key performance Indicator (KPIs) ว่าเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี / เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จ หรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง

3. ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้อง  
ในการทำ Benchmarking คือ

- 1) การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่น  
ไม่ใช่การลอกเรียนแบบ



2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำ Benchmarking ต้องทำเป็นระบบ ได้รับความยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบ ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ มีจรรยาบรรณควบคุม (Code of Conduct)

- หลักการด้านกฎหมาย
- หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- หลักการด้านความลับ
- หลักการด้านการใช้ข้อมูล

- หลักการด้านการติดต่อ
- หลักการด้านการเตรียมตัว
- หลักการด้านการทำให้สำเร็จ
- หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ



**3. เป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Purpose) ของ Benchmarking คือ การศึกษา Best Practices เพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง มิใช่การมุ่งเน้นเพียงการเปรียบเทียบวัดเท่านั้น ซึ่งเทียบเป็นสัดส่วนระหว่าง ตัววัดและ Best Practices เป็น**

**10 % - 20 % : 80 % - 90 %**



# ทำไมต้อง BENCHMARKING

- หลักการของ BENCHMARKING สนับสนุนการไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต
- หลักการของ BENCHMARKING ลดความหยิ่งผยอง ให้ถ่อมตัว
- วิธีการของ BENCHMARKING ผลักดันให้เกิดความใส่ใจต่อโลกภายนอก
- วิธีการของ BENCHMARKING สร้างวัฒนธรรมในการยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- กระบวนการ BENCHMARKING ต้องวัดและเปรียบเทียบ
- BENCHMARKING ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

- เป็นการประเมินเป้าหมายของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรเปรียบเทียบกับกระบวนการเดียวกันขององค์กรอื่น
- เป็นเครื่องมือค้นหาแนวคิดเพื่อการพัฒนาจากองค์กรอื่น
- เพื่อเพิ่มทุนประสบการณ์ขององค์กรโดยพิจารณาถึงวิธีการที่ได้ผล และไม่ได้ผล
- ระบุข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการปรับปรุง
- ได้แนวคิดในการปรับปรุงเพิ่มขึ้นจากแนวคิดของพนักงาน
- เพื่อให้สามารถแข่งขันได้และบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า

# โครงการทำ Benchmarking

สามารถทำได้ทันที มีค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับ โครงการในแต่ละองค์กร แต่จะได้ผลตอบแทนคุ้มค่าเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ จุดสำคัญคือ ตัวองค์ความรู้ ที่จะทำ Benchmark ต้องสะสมให้มีอยู่ในองค์กร และไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากร คน เวลา เงินลงทุน น้อยที่สุด และให้ได้ผลคุ้มค่า การทำ Benchmark จำเป็นต้องมีการสื่อสาร ลงในทุกระดับขององค์กร





# กลวิธีหลักในการทำ Benchmarking

- ➔ ต้องชี้แนะให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และให้การสนับสนุนโครงการเสียก่อนให้ชัดเจน
- ➔ สามารถทราบผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- ➔ สามารถหาวิธีการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้น
- ➔ สร้างทีมงาน ที่ทำให้ความรู้ลึกเป็นเจ้าของโครงการ และกระบวนการที่จะพัฒนาให้ได้
- ➔ พยายามหาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำ Benchmark จากแหล่งต่างๆ เท่าที่จะหาได้
- ➔ วางเป้าประสงค์ให้ชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของโครงการได้

# ข้อควรระวังในการใช้ Benchmarking

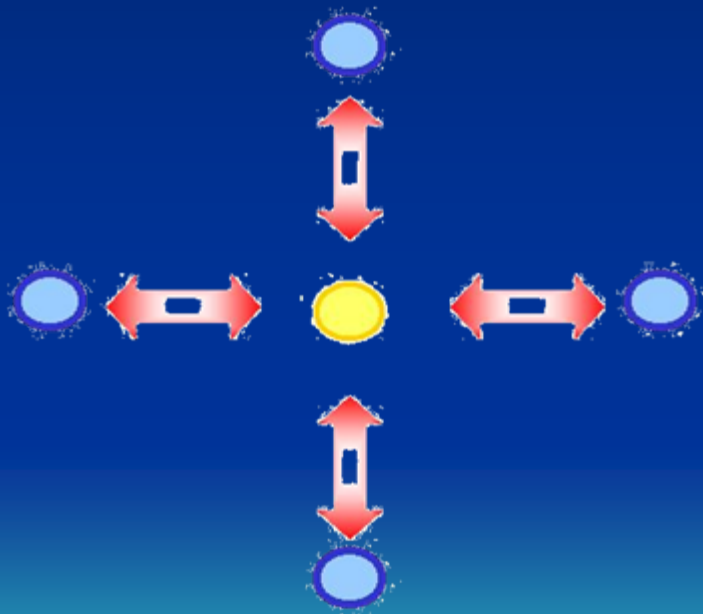
- อย่าเน้น BENCHMARKING เพียงแค่การวัดเปรียบเทียบ
- อย่าลืมที่จะเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล
- อย่าลอกเลียนแบบการ BENCHMARKING ของคนอื่น
- อย่าทำ BENCHMARKING โดยไม่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร
- อย่าหวังว่า BENCHMARKING จะเสร็จได้รวดเร็ว
- อย่าละเลยการเตรียมความพร้อมขององค์กร

# ลักษณะสำคัญของ Benchmarking

- การหาข้อเท็จจริงด้วยวิธีปฏิบัติงานที่มีระบบที่ดีที่สุด
- เป็นวิธีการสร้างเป้าหมายของวิธีปฏิบัติและพัฒนางานให้มีคุณภาพที่ดี
- เป็นกระบวนการการเปรียบเทียบตัวของเราเองกับบริษัทที่ดีที่สุด ในอุตสาหกรรมเดียวกันในด้านต่าง ๆ
- เป็นเครื่องมือใหม่สำหรับระบบงานที่ต้องการคุณภาพ มีการค้นคว้าและพยายามเลียนแบบที่ดีที่สุด
- กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต บริการ และวิธีการปฏิบัติของบริษัท เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เหนือเราที่สุด หรือเป็นบริษัทที่อยู่ในแนวหน้า

# แนวทางการทำ *Benchmarking*

การทำ *Benchmarking* แบบเดี่ยว



การทำ *Benchmarking* แบบกลุ่ม



# กระบวนการของ *Benchmarking*

- การวางแผน
- การวิเคราะห์
- การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- การลงมือปฏิบัติ
- ขั้นเสร็จสมบูรณ์

# ข้อดีของการทำ *Benchmarking*

- เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
- เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# ประโยชน์

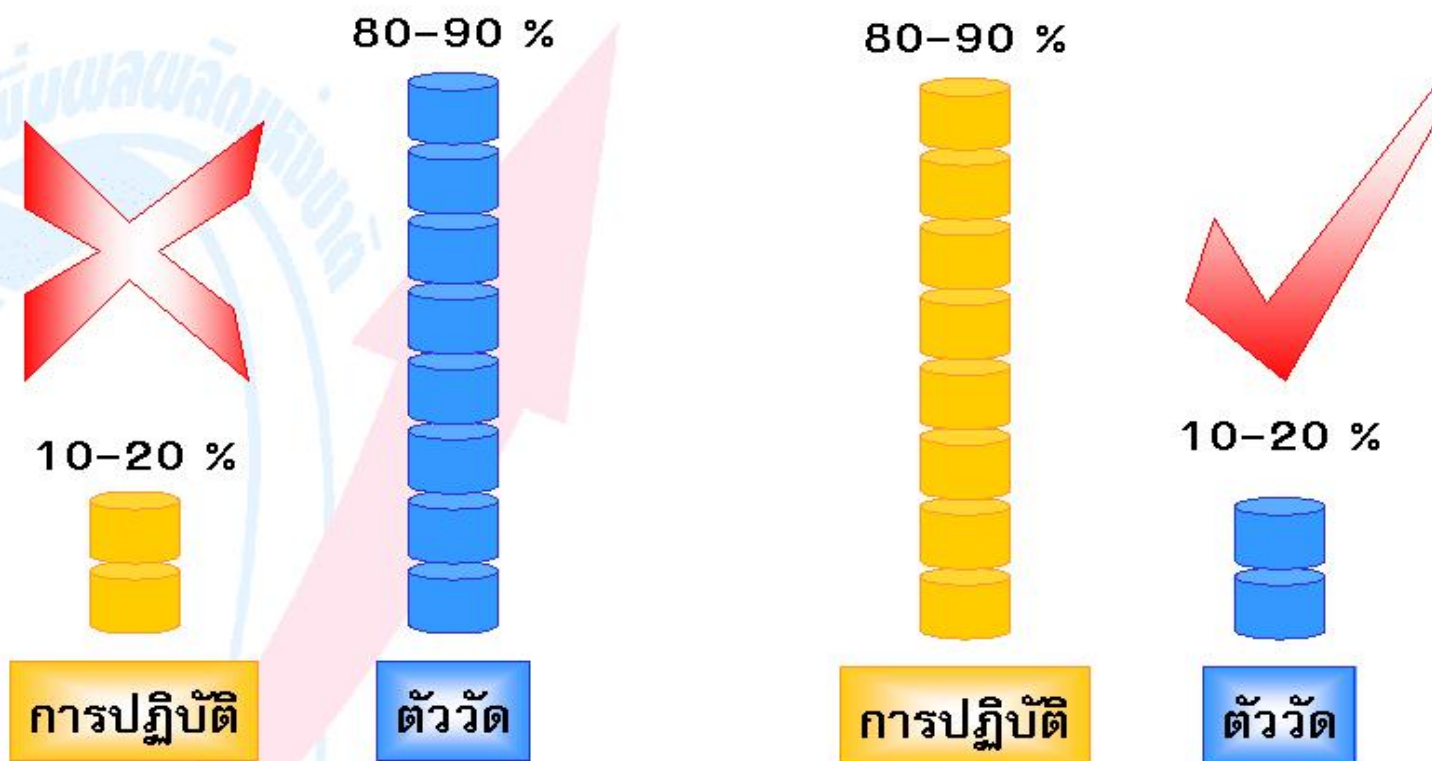
- เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะช่วยกำกับให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาในผลปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ช่วยให้งานการปรับปรุงสู่การเป็นผู้นำตลาด
- ทำให้ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน
- ช่วยแก้ไขปัญหภายในองค์กร
- ช่วยให้เห็นโอกาส / ช่องทางที่จะแก้ไขปรับปรุงองค์กร
- เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลได้







# ความเข้าใจที่ถูกต้องของ Benchmarking



# Benchmarking VS Quality management system

คำถาม	เครื่องมือที่ใช้
<ul style="list-style-type: none"><li>• ใครเก่งที่สุด</li><li>• องค์กรมีการบริหารระบบคุณภาพดีหรือไม่</li><li>• องค์กรมีระบบคุณภาพหรือไม่</li></ul>	<p>Benchmarking</p> <p>Self assessment</p> <p>Customer survey</p> <p>ISO 9000</p>

# การทำ Benchmarking ในต่างประเทศ

ประเทศ	เปอร์เซ็นต์ของบริษัทชั้นนำ ที่ทำ Benchmarking	จำนวนบริษัท
• ออสเตรเลีย	42 %	500 (1992)
• อเมริกา	65 %	1,000 (1992)
• อังกฤษ	78 %	1,000 ( 1994)
• สิงคโปร์	40 %	400 ( 1997)

# ตัวอย่างการ Benchmarking

## ข้อมูลการใช้พลังงาน

ประเภท	ผลิตภัณฑ์	ปริมาณพลังงานที่ใช้		ความเป็นไปได้ที่จะประหยัดพลังงาน
		ไทย	มาตรฐานโลก	
อุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง	ปลา / ผลไม้กระป๋อง	2.74	1.39	49.49 %
อุตสาหกรรมสีข้าว	ข้าว	1.45	0.73	49.39 %
อุตสาหกรรมน้ำตาล	น้ำตาล	22.99	11.60	49.54 %
อุตสาหกรรมน้ำแข็ง	น้ำแข็ง	1.36	1.12	17.65 %
อุตสาหกรรมอาหารสัตว์	อาหารสัตว์	0.63	0.53	14.91 %
อุตสาหกรรมสิ่งทอ	ไนลอน / ผ้า	124.61	65.90	47.12

# Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ

- การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
- การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
- การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

# การแบ่งประเภทตามผู้ที่เรานำไปทำ Benchmarking ด้วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1. Internal Benchmarking เป็นการทำระหว่างบริษัทในเครือ หรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน

ข้อจำกัด เป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ



2. Competitive Benchmarking เป็นการทำกับคู่แข่งโดยตรง  
บางครั้งการทำในลักษณะนี้จะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน  
เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร

ข้อจำกัด คือ เก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย  
หรือต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล





3. Industry Benchmarking เป็นการทำให้ในกลุ่มอุตสาหกรรม  
เดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง

4. Generic Benchmarking เป็นการทำกับองค์กรใด ๆ ก็ได้ที่  
มี Best Practices ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง



# แนวทางการทำ Benchmarking แบ่งได้ 2 ประเภท

1. Benchmarking แบบเดี่ยว โดยองค์กรที่ต้องการทำ Benchmarking เป็นผู้กำหนดข้อเรื่อง และดำเนินการตามกระบวนการ ซึ่งองค์กรที่ต้องการทำเป็นผู้ดำเนินการคนเดียวทั้งหมด

- ข้อดี คือ เราเลือกหัวข้อที่ต้องการ และควบคุมระยะเวลาได้
- ข้อจำกัด คือ ใช้ระยะเวลานาน บางครั้งมีความลำบากในการหาผู้ร่วมทำด้วย โดยเฉพาะองค์กรเล็ก ๆ

2. Benchmarking แบบกลุ่ม เป็นการทำให้รวมกลุ่มองค์กร ที่ต้องการทำ Benchmarking ในเรื่องเดียวกัน โดยอาจจะ มีหน่วยงานกลาง เช่น สถาบัน หรือที่ปรึกษา เป็นผู้ ประสานงานเก็บข้อมูลให้

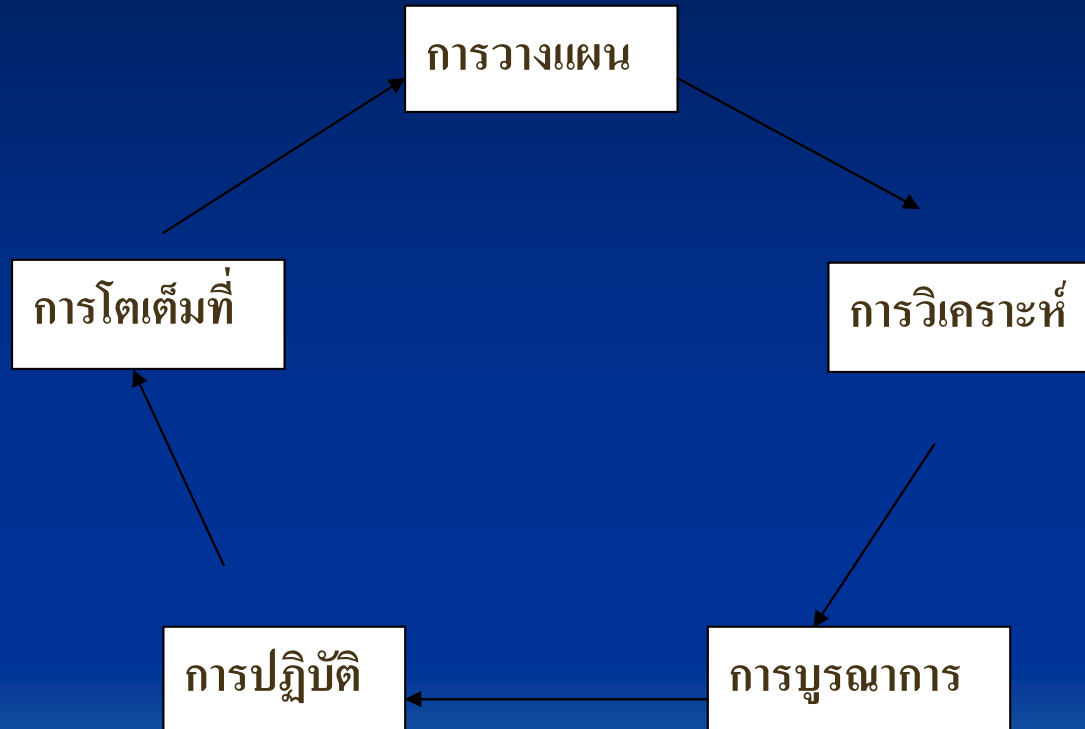
- ข้อดี คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย สร้างเครือข่าย
- ข้อจำกัด คือ การกำหนดหัวข้อเรื่องต้องเป็นมติร่วมกันของกลุ่ม



# กระบวนการทำ Benchmarking

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก 10 ขั้นตอนย่อย

# กระบวนการทำ Benchmarking



ที่มา: อนุรักษ์พันธ์ เขจรนันท์, 2544: 59

# กระบวนการทำ *Benchmarking*

- ระยะเวลาที่ 1 การวางแผน(Planning)
- ระยะเวลาที่ 2 การวิเคราะห์(Analysis)
- ระยะเวลาที่ 3 การบูรณาการ(Integration)
- ระยะเวลาที่ 4 การปฏิบัติ(Action)
- ระยะเวลาที่ 5 การเติบโตเต็มที่(Maturity)

# 1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning Stage)

- (1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking
- (2) กำหนดองค์กรเปรียบเทียบ
- (3) การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล



## 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)

(4) การวิเคราะห์ช่วงระหว่างเรากับ

**Benchmarking Partner**

(5) การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต





### 3. ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage)

(6) การสื่อสารผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

และสร้างการยอมรับ

(7) การตั้งเป้าหมาย



## 4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage)

(8) การจัดแผนดำเนินการ

(9) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและควบคุมกำกับ  
ดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

(10) การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด  
หรือ คู่เปรียบเทียบ

# เทคนิคในการทำ Benchmarking

1. ชี้แนะให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ และให้การสนับสนุน
2. สามารถทราบผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
3. สามารถหาวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น
4. สร้างทีมงาน ที่ทำให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ และกระบวนการที่จะพัฒนาให้ได้
5. หาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำ Benchmark จากแหล่งต่างๆ
6. วางเป้าประสงค์ให้ชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของโครงการงานได้

# ข้อควรระวังในการใช้ Benchmarking

1. อย่าเน้น Benchmarking เพียงการวัดเปรียบเทียบ
2. อย่าลืมที่จะเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล
3. อย่าลอกเลียนแบบ Benchmarking ของคนอื่น
4. อย่าทำ Benchmarking โดยไม่ชัดเจนว่าจะทำอะไร
5. อย่าหวังว่า Benchmarking จะเสร็จได้รวดเร็ว
6. อย่าละเลยการเตรียมความพร้อมขององค์กร

# ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของ Benchmarking ในประเทศไทย

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- ทัศนคติเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- ความรู้เกี่ยวกับหลักการและเทคนิคการทำ
- การปฏิบัติตาม Code of conduct
- Benchmarking network
- ฐานข้อมูล Best Practices

# Benchmarking : Code of conduct

- ปฏิบัติตนในกรอบของกฎหมาย
- ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- รักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับ
- ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- ติดต่อกับองค์กรที่เราเปรียบเทียบกับผ่านบุคคลที่กำหนดไว้
- ไม่เปิดเผยชื่อขององค์กรที่เราติดต่อโดยไม่ได้รับอนุญาต
- เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น
- ปฏิบัติตามสิ่งที่ตกลงไว้ตามเวลาที่กำหนด
- เอาใจเขามาใส่ใจเรา

# ข้อมูลเชิงปฏิบัติในการทำ Benchmarking

- จำนวนคนในการทำ Benchmarking 4-5 คน
- แต่ละคนใช้เวลาประมาณ 20 % ของงานปกติ
- ใช้เวลาประมาณ 4-6 เดือน
- เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

# ประเภทและการทำ Benchmarking

- **Strategy Benchmarking**
- **Process Benchmarking**
- **Product Benchmarking**
- **Generic Benchmarking**





# *Strategy Benchmarking*

- เปรียบเทียบถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ  
ในด้านการวางกลยุทธ์
- เป็นการทำให้ Benchmarking ระดับสูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้  
เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย
- โดยมากจะมีผลกระทบในระยะยาวและจะมีผลกระทบต่อ  
องค์กรอย่างรุนแรงในด้านการเปลี่ยนแปลง

# *Process Benchmarking*

- เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับผู้อื่น
- เน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง

# *Product Benchmarking*

■ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่ามีความพึงพอใจสูงสุดให้คุณลักษณะใดของสินค้า จากนั้นนำผลสรุปของความพึงพอใจของลูกค้านำมาเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์ของเรากับคู่แข่งหรือบริษัทที่เราไป Benchmark

# *Generic Benchmarking*

- เป็นการนำ Benchmarking กับองค์กรใด ๆ ก็ได้ที่มี Best Practices (การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด) ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราอย่างสิ้นเชิง การทำในลักษณะนี้ก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ดีที่สุดในที่สุด

# ประเภทของการทำ Benchmarking

แบ่งตามผู้ที่เราไปทำ Benchmarking ด้วย

- **Internal Benchmarking**
- **Competitive Benchmarking**
- **Functional Benchmarking**
- **Generic Benchmarking**



# Internal Benchmarking

- กระบวนการภายในองค์กร
- เปรียบเทียบกับส่วนงานอื่นภายในองค์กร
- ได้แนวปฏิบัติภายในองค์กรที่ดีที่สุด



# Internal Benchmarking

## ข้อดี

- ประหยัดค่าใช้จ่าย ต้นทุนต่ำ
- ใช้ข้อมูลร่วมกัน
- สื่อสารข้อมูลกันง่าย
- เป็นแนวฝึกปฏิบัติและการเรียนรู้ Benchmarking ที่ดีในขั้นต่อไปได้
- ได้เข้าใจกระบวนการภายในมากขึ้น

## ข้อเสีย

- สร้างความสำเร็จเพียงระดับปานกลาง
- อาจสร้างบรรยากาศในการแข่งขันในทางลบ
- ข้อมูลอาจมีการเบี่ยงเบน

# Competitive Benchmarking

- เป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- กลยุทธ์แบบ WIN – WIN
- นำไปสู่การร่วมมือในอนาคต





# Competitive Benchmarking

## ข้อดี

- รู้จักคู่แข่งมากขึ้น
- เปรียบเทียบกระบวนการเดียวกัน
- อาจก่อให้เกิดความร่วมมือในอนาคต
- มีประโยชน์สำหรับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

## ข้อเสีย

- มีความจำกัดด้านข้อมูลหรือความลับทางการค้า
- ข้อจำกัดด้านกฎหมาย
- คู่แข่งอาจรู้จุดอ่อน
- ข้อมูลอาจถูกบิดเบือน
- อาจไม่เกิดการเปรียบเทียบกับ Best-in-class

# Functional Benchmarking

- เปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกันที่ไม่ใช่คู่แข่งชั้น
- เปรียบเทียบในหน้าที่งานหรือกิจกรรมที่สนใจที่ดีที่สุดขององค์กรนั้น
- ในบางครั้งเรียกว่า **Process Benchmarking**



# Functional Benchmarking

## ข้อดี

- มีการเปรียบเทียบที่วัดได้
- ได้วิธีปฏิบัติงานทางธุรกิจร่วมกัน
- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มอุตสาหกรรม

## ข้อเสีย

- มีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร
- มักจะเจอสถานการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันของกระบวนการ
- ต้องมีความสามารถในการปรับใช้แนวทางปฏิบัติที่ดี

# Generic Benchmarking

- กระบวนการทางธุรกิจไม่เกี่ยวข้องกันแต่ปฏิบัติในทางเดียวกัน
- ดูวิธีการเปรียบเทียบกระบวนการแบบทั่วไป
- สามารถเปรียบเทียบกระบวนการกับองค์กรระดับโลก



# Generic Benchmarking

## ข้อดี

- ได้ผลตอบแทนสูง
- ไม่ต้องแข่งขัน
- ได้มุมมองที่กว้าง และใหม่
- ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม
- มีศักยภาพในการค้นพบที่สูงกว่า
- ดูอุตสาหกรรมได้หลายแบบ
- สามารถเปรียบเทียบกระบวนการกับองค์กรระดับโลก

## ข้อเสีย

- มีค่าใช้จ่ายสูง
- ระบุ Best-in-class ได้ยาก หรือบางครั้งอาจจะไม่มีเวลาให้
- ต้องมีความชำนาญในการปรับใช้
- ใช้เวลาในการวางแผน

# เปรียบเทียบผลที่ได้รับของ Benchmarking แต่ละประเภท

Internal	Competitive	Functional	Generic
<ul style="list-style-type: none"><li>- ได้แนวทางปฏิบัติ ภายในองค์กร ที่ดีที่สุด</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- รู้จักตัวเอง / คู่แข่ง ดีขึ้น</li><li>- รวมกำลังเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- กำหนดหลักปฏิบัติ หรือ กิจกรรมที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ทำอยู่ภายใน องค์กรจากทุกอุตสาหกรรมที่สามารถหาได้</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- แนวคิดแบบกว้างของกระบวนการทำงานทั่วไป</li><li>- สามารถนำประยุกต์ได้ดี ถ้าเข้าใจหลักการ</li></ul>

# ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลือก Benchmarking

- ทรัพยากรที่มี (Resource Available) เช่น งบประมาณ เวลา
- ประสบการณ์ (Experience)
- ความท้าทาย (The Challenge)
- ขนาดขององค์กร (Size)
- ความสามารถของทีมงาน (Team Competence)



# หัวข้อ Benchmarking ของ Function / Process

- ความสูญเสียในการผลิต
- ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ
- การใช้พลังงาน และสาธารณูปโภค
- การรักษาความสะอาดและสุขอนามัย
- การเพิ่มผลผลิต
- การปกป้องดูแลทรัพย์สิน



# หัวข้อ Benchmarking ของ Function / Process (ต่อ)

- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
- กระบวนการประชุม
- ต้นทุนการผลิต
- ประสิทธิภาพการเก็บรักษา และจัดส่ง
- การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

# หัวข้อ Benchmarking ของ XEROX

## กิจกรรมที่เปรียบเทียบ

- ด้านการผลิต
- ความปลอดภัยด้านการผลิต
- การวางแผนภายในโรงงาน
- การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การจัดจำหน่าย
- การออกบิลและการเก็บเงิน
- การบริหารคุณภาพ
- การควบคุมคุณภาพ

## องค์กรที่ใช้เปรียบเทียบ

- Fuji xerox
- คูปองส์
- กัมมินส์
- ฮิวเล็ทท์ แพคการ์ด
- แอล แอล บีน
- อเมริกัน เอกซ์เพรส
- โตโยต้า
- ฟลอริต้า พาวเวอร์แอนต์ไท์

# กระบวนการ Benchmarking ของบริษัทซีรอกซ์

- 1.ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการทำ
- 2.ระบุคู่แข่งชั้นที่ทำได้ดีที่สุด
- 3.กำหนดวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.พิจารณาช่องว่างในการแข่งขันปัจจุบัน
- 5.พยากรณ์ระดับผลงานที่ต้องการ

- 6.เป้าหมายในระดับหน้าที่งานที่ต้องการบรรลุถึง

- 7.สร้างแผนดำเนินงานในแต่ละหน้าที่

- 8.ดำเนินการตามแผน
- 9.ติดตามความก้าวหน้าของงาน
- 10.รายงานความก้าวหน้าของงาน ทบทวนมาตรการที่ใช้วัด

- 11.ได้เป็นผู้นำในเรื่องต่างๆที่ต้องการ
- 12.กระบวนการต่างๆได้รับการบูรณาการเข้าสู่การปฏิบัติขององค์กร

# เปรียบเทียบผลที่ได้รับของ Benchmarking แต่ละประเภท


Internal	Competitive	Functional	Generic
- ได้แนวทางปฏิบัติภายในองค์กรที่ดีที่สุด	- รู้จักตัวเอง / คู่แข่งดีขึ้น - รวมกำลังเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น	- กำหนดหลักปฏิบัติหรือกิจกรรมที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ทำอยู่ภายใน องค์กรจากทุกอุตสาหกรรมที่สามารถหาได้	- แนวคิดแบบกว้างของกระบวนการทำงานทั่วไป - สามารถนำประยุกต์ได้ดี ถ้าเข้าใจหลักการ

# ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลือก Benchmarking

- ทรัพยากรที่มี (Resource Available) เช่น งบประมาณ เวลา
- ประสบการณ์ (Experience)
- ความท้าทาย (The Challenge)
- ขนาดขององค์กร (Size)
- ความสามารถของทีมงาน (Team Competence)



# 10 ขั้นตอนในการนำ Benchmark สู่ภาคปฏิบัติ

1. Select the process to benchmark
  2. Select and prepare the benchmarking team
  3. Identify benchmarking partner From best-in-class
  4. Collect and analyze the data
  5. Determine performance gaps and strengths
  6. Take the system view
  7. Communicate benchmarking finding.
- 

# 10 ขั้นตอนในการนำ Benchmark สู่อำนาจปฏิบัติ

8. Establish function goals

9. Develop and action plan

10. Recalibrate



# 1. Select the process to benchmark

## 1.1 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับสูง The Executive steering committee หรือ ESC

- ESC ทบทวนแผนกลยุทธ์ และกำหนดกระบวนการที่สำคัญ

( การทำBenchmark จะมีคุณค่าสูงสุดถ้าทุกระดับขององค์กร  
สามารถเชื่อมโยงความสำคัญของกระบวนการที่ทำ  
Benchmark กับความต้องการขององค์กรทั้งปัจจุบันและ

อนาคต



# 1. Select the process to benchmark

## 1.2 ตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ

- จัดทำรายการกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร
- ปรึกษาหารือเกี่ยวกับความหมายเชิงกลยุทธ์ของแต่ละกระบวนการ
- เลือกกระบวนการมาหนึ่งกระบวนการ
- ศึกษาระดับผลการดำเนินงานปัจจุบัน
- ตรวจสอบการให้ข้อมูลตอบกลับโดยลูกค้าที่มีอยู่
- กำหนดวิธีการวัด การปรับปรุง และความสำเร็จของสิ่งที่ค้นพบใน

การทำ Benchmark



# 1. Select the process to benchmark

## 1.3 กำหนดหลักการ (Charter) แก่ทีมของกระบวนการ (QMB) และระบุหัวหน้าทีม Benchmark หรือที่เรียกว่า Champion

- แต่งตั้งทีม Quality management board หรือ QMB
- ESC กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความคาดหวัง ทรัพยากร

หัวหน้าทีม QMB ควรเป็นผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ได้วางเป้าหมายว่าจะปรับปรุง หรือ อาจจะแต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อประสานงานช่วยเหลือ

# 1. Select the process to benchmark

## 1.4 กำหนดประเภทการทำ Benchmark ที่ทีม Benchmarking ต้องใช้

- เลือกประเภทของการทำ Benchmarking

## 1.5 กำหนดเป้าหมายระดับการพัฒนาที่ต้องการ

- ESC และ QMB จะต้องทราบถึงเป้าหมายและความคาดหวังอย่างชัดเจนในขั้นตอนนี้

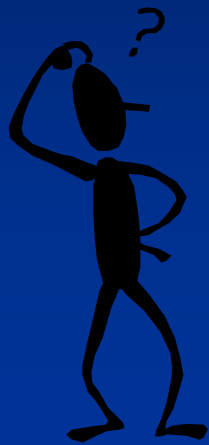
: Checklist ตรวจสอบความมีมาตรฐานของขั้นตอนนี้

# ลำดับขั้นตอนในการค้นหา Partner

ระดับโลก (World Class)



องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (Best -in-class)



แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ( Best practice)

การปรับปรุงให้ดีกว่าแนวปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน

แนวปฏิบัติที่เหมือนกันกับแนวปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน

## 2. Select and prepare the benchmarking team

### 2.1 QMB กำหนดหลักการ (Charter) แก่ทีมของกระบวนการ

#### Benchmarking

- วัตถุประสงค์ของทีม
- ประเด็นเฉพาะ / ปัญหา / ข้อสงสัยที่ระบุโดย QMB / ESC
- ลำดับความสำคัญ
- เป้าหมายและความคาดหวังของ QMB
- ข้อจำกัดและตัวแปรที่มีอยู่และการประมาณการทรัพยากรที่ใช้
- ข้อกำหนดในการรายงาน และระดับการอนุมัติตัดสินใจของทีม

## 2. Select and prepare the benchmarking team

### 2.2 **ชี้แจงบทบาท และความรับผิดชอบของทีม BMK**

- หัวหน้าทีม
- ผู้ให้คำปรึกษา
- ผู้ประสานงานระหว่างทีม QMB และ ทีม ESC
- ผู้บันทึกข้อมูล
- สมาชิกในทีม

## 2. Select and prepare the benchmarking team

### 2.3 สร้างผังกระบวนการ ( Flowchart) ที่จะทำ Benchmark

- เป็นผังกระบวนการปัจจุบันไม่ใช่ผังที่อยากเป็น
- ช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบ มีความชัดเจน
- ลดเวลาในการปฏิบัติ
- ง่ายต่อการเข้าใจ



### 3. Identify benchmarking partner From best-in-class

#### 3.1 วิจัยแหล่งข้อมูลเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

- กำหนดปริมาณ และคุณภาพของข้อมูลที่ต้องการ
- ที่มาของข้อมูล เช่น กระทรวงพาณิชย์ ห้องสมุด บทความ การเยี่ยมชมโรงงาน ข้อมูลจากลูกค้า เป็นต้น

- The Benchmarking Network

( [WWW.WELL.com/user/benchmar/tbnhome.html](http://WWW.WELL.com/user/benchmar/tbnhome.html) )

- Performance Benchmarking Service

<http://WWW.iti.org/pbs/index.html>.



### 3. Identify benchmarking partner From best-in-class

#### 3.2 จัดอันดับ Partner ที่มีความเป็นไปได้

- จำกัดจำนวน Partner
- ไม่ควรระบุชื่อจริงของบริษัทเพื่อลดการเบี่ยงเบนของข้อมูล
- ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนทำการประเมิน Partner

ตารางการประเมินเกณฑ์ Partner



## 3. Identify benchmarking partner From best-in-class

### 3.3 เลือก Partner สุดท้าย

- Benchmarking team เลือกบริษัทที่ผ่านการคัดเลือก
- เสนอ QMB อนุมัติ



### 3. Identify benchmarking partner From best-in-class

#### 3.4 เข้าใจหลักปฏิบัติในการทำ Benchmark และนำมาใช้ได้

- ต้องถูกต้องตามกฎหมาย
- กำหนดข้อมูลที่จะแลกเปลี่ยน
- เคารพสิ่งที่เป็นความลับในการทำ Benchmark ทั้งหมด
- แจ้งให้ทราบถึงความเหมาะสมและข้อจำกัดในการใช้ข้อมูล
- ทราบว่าผู้ใดที่เหมาะสมที่จะติดต่อด้วย
- ได้รับความอนุญาตก่อนให้ข้อมูลกับบุคคลอื่น
- แสดงถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เคารพ และพร้อมตลอดเวลา
- มีความตั้งใจจริงที่จะทำให้บรรลุซึ่งข้อตกลงร่วมกัน

## 4. Collect and analyze the data

### 4.1 กำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลและวิธีการ

- ข้อมูลใดจะให้สิ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ
- ข้อมูลการวัดแบบใดที่จำเป็น ( ความถูกต้อง คุณภาพ ความรวดเร็ว ความพึงพอใจของลูกค้า
- ข้อมูลใดมาจากกระบวนการภายใน
- รวบรวมอย่างไร ใครรวบรวม
- เวลาที่ใช้ และ วิธีการที่ใช้
- แหล่งข้อมูล



## 4. Collect and analyze the data

### 4.2 รวบรวมและจัดอันดับข้อมูล

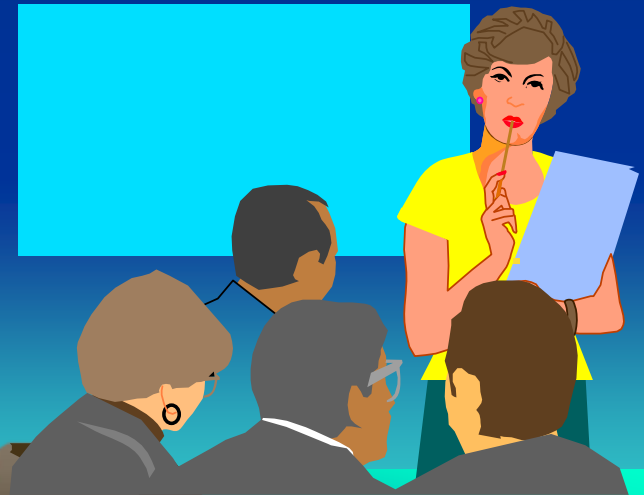
- ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามแผน
- จัดอันดับ Partner ไม่ควรระบุชื่อจริงบริษัทที่ทำการเปรียบเทียบ

การวัดผลการปฏิบัติงาน	A	B	C	D	เรา
ความพึงพอใจของลูกค้า	1	4	5	4	2
คุณภาพผลิตภัณฑ์	2	4	5	4	3
ต้นทุนสินค้า	4	3	3	3	4
ประสิทธิภาพของกระบวนการ	2	4	4	4	4

## 4. Collect and analyze the data

### 4.3 ฝึกอบรมทีม Benchmarking เกี่ยวกับทักษะ / เครื่องมือ

- การพัฒนาวิธีการค้นคว้าวิจัย
- การใช้ฐานข้อมูล เทคโนโลยี เว็บไซต์
- การจัดทำตาราง
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ทางสถิติ



## 5. Determine performance gaps and strengths

### 5.1 วิเคราะห์ช่องว่างของผลปฏิบัติงานและจุดแข็ง

- วิเคราะห์ช่องว่างในกระบวนการทำงานปัจจุบันเปรียบเทียบกับ Partner และกำหนดจุดแข็ง และขอบเขตเป้าหมายในการพัฒนา
- วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานปัจจุบันเปรียบเทียบกับ Best-in- Class
- แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และจุดแข็งที่เหนือกว่า Partner พร้อมเหตุผล
- ทำการวิเคราะห์ที่จำเป็นเพื่อรายงาน QMB และเจ้าของกระบวนการ
- ระบุเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่าง คาดการณ์ช่องว่างที่จะมีในอนาคต
- ปรับปรุงกระบวนการให้เป็นที่ต้องการเป็น

## 5. Determine performance gaps and strengths

### 5.2 จัดทำรายงานการทำ Benchmark รายละเอียดประกอบด้วย

- รายงานความจำเป็น / เป้าหมายของการศึกษาการทำ Benchmark
- พื้นฐานในการศึกษา เช่น การเลือกกระบวนการ การเลือก Partner
- ลูกค้านៃกระบวนการที่ทำ Benchmark
- ทีม Benchmark และสมาชิก QMB ที่เป็นผู้รับรายงาน
- ภาพแสดงกำหนดการ หรือเหตุการณ์สำคัญในการทำ Benchmark
- แหล่งข้อมูลค้นคว้า และเกณฑ์ที่ใช้เลือก Partner
- การสรุปข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้



## 5.Determine performance gaps and strengths

### 5.2 จัดทำรายงานการทำ (ต่อ)

- ข้อสรุป และผลของการศึกษาการทำ Benchmark
- ช่องว่างในผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน และจุดแข็ง
- ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
- ขั้นตอนต่อไปที่ต้องดำเนินการ
- บทเรียนที่ได้รับ
- จัดทำปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการจะเป็น

## 6. Take the system view

### 6.1 ศึกษาสิ่งที่ค้นพบในขอบเขตที่กว้างขึ้น

- QMB ทบทวนสิ่งที่ค้นพบจากรายงานของ Benchmarking Team
- พิจารณาความเป็นระบบในภาพรวมของทั้งองค์กร
- พิจารณาผลกระทบต่อการจัดการ และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ
- จัดทำข้อเสนอแนะต่อ ESC



## 6. Take the system view


### 6.2 จัดทำข้อเสนอแนะขั้นสุดท้าย

- สิ่งที่ค้นพบ และข้อเสนอแนะของทีม ESC ,QMB ,BMK ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ต้องแสดงรายงาน



## 7. Communicate benchmarking finding.

### 7.1 สื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

- จัดทำรายงานแสดงไว้ในที่สาธารณะขององค์กร
  - จัดทำอยู่ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทุกคนสามารถเข้าถึง
  - ทำการประชุมกับบุคคลหลักๆที่เกี่ยวข้อง
  - อภิปรายสำหรับแต่ละฝ่าย
  - แสดงกระบวนการปัจจุบัน และที่ต้องการเป็น
  - ควรประเมินว่าใครควรรับรู้บ้าง เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น
- 

## 7. Communicate benchmarking finding.

### 7.2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ / ข้อมูลตอบกลับ

- ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารให้บุคคลต่างๆ
- นำมาพิจารณา และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่างๆ คัดเลือกที่เป็นประโยชน์
- ฟังระว่างความเป็นกลางในการรับฟังความคิดเห็น



## 8. Establish function goals

### 8.1 จัดทำเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่จำเป็นและเพียงพอ ในการบรรลุวิสัยทัศน์โดยใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

- ESC / QMB ต้องกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- จัดลำดับขอบเขตในการพัฒนาตามความสำคัญ
- ผลกระทบต่องบประมาณ องค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน

# 8. Establish function goals

## 8.2 ใช้มาตรฐานในผลการปฏิบัติงานและการจัดสรรงบประมาณ สะท้อนถึงเป้าหมายใหม่ขององค์กร

- ปรับเปลี่ยนมาตรฐานในการปฏิบัติงานของกระบวนการที่ทำ

### **Benchmarking**

- จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการ



# 9. Develop and action plan

## 9.1 สร้างวิธีการ

### BMK ควรพิจารณา

- ทำให้ได้ผลที่ต้องการ
- วัดผล
- ควบคุมข้อมูลการตอบกลับที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ
- กำหนดข้อแตกต่างในงานที่จำเป็นเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ
- ระบุการฝึกอบรม และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น
- นำเสนอแผนให้กับ **ESC**



## 9. Develop and action plan

### 9.2 ขออนุมัติแผนการดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูง

- ESC อนุมัติกระบวนการที่เป็นทางการและถูกจัดทำเป็นมาตรฐานแล้ว
- ดูแล และไว้วางใจการเปลี่ยนแปลงแก่เจ้าของกระบวนการ
- สนับสนุน และแสดงความมุ่งมั่น

### 9.3 ฉลองความสำเร็จ

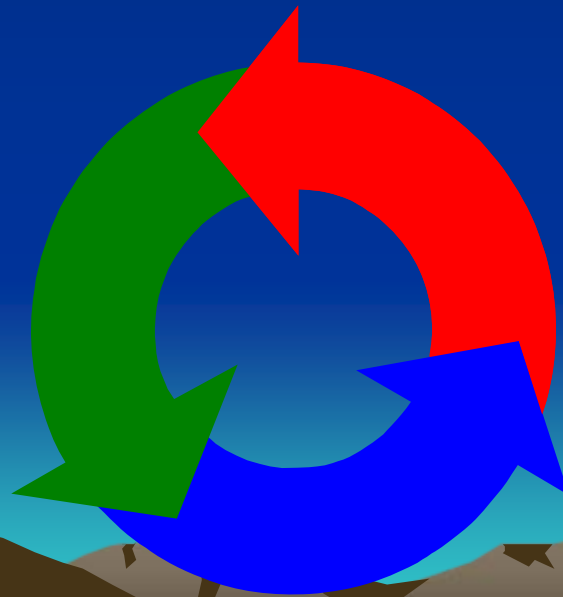
เกณฑ์ในการพิจารณาที่ย่อย ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน



# 10. Recalibrate

## 10.1 ควบคุมกระบวนการสำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

- กำหนดจุดแห่งความสำเร็จเพื่อชี้วัด และพัฒนาให้สูงขึ้น
- ทบทวนศึกษาการทำ Benchmarking และปรับมาตรฐานให้สูงขึ้น



# 10.Recalibrate

## 10.2 ดำเนินการตามวงจรปฏิบัติงานซ้ำ

- เยี่ยมชม Partner อย่างต่อเนื่อง
- ตรวจสอบทั้ง 10 ขั้นตอนของการทำ Benchmarking



# การนำ *Benchmarking* มาใช้ในสถานศึกษา

- สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ให้มีการพัฒนางาน เพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน
  - มาตรฐานด้านการเรียนการสอน
  - มาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน
  - มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน
- แสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

# บทบาทผู้บริหารในการทำ *Benchmarking*

๕ การริเริ่ม

๕ การมีส่วนร่วม

๕ การส่งเสริม

๕ การเป็นต้นแบบ

๕ เปิดโอกาส

๕ ติดตามผล

๕ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

# ขั้นตอนการทำ *Benchmarking* ในสถานศึกษา

- การวางแผน(ทำอะไร)
- การค้นคว้าวิจัยและเก็บข้อมูล(ดูเรา-ดูเขา)
- การวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง(ของเรา-ของเขา)
- ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และกลับไปขั้นที่ 1 ในด้านอื่นๆใหม่ เพราะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

# บทสรุป

- การทำ Benchmarking ต้องกระทำด้วยตนเองหากระบวนการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริงให้ได้ดีที่สุดด้วย
- การทำ Benchmarking ต้องกระทำเป็นกระบวนการที่บุคลากรทั้งองค์กรร่วมมือกัน แม้ว่าแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงใน
- การทำ Benchmarking คือการติดต่อสื่อสาร เพื่อชักจูงให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกคน เพื่อความแข็งแกร่งขององค์กรที่จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น
- การทำ Benchmarking ควรถือเป็นงาน ๆ หนึ่งที่ต้องกระทำเป็นประจำ ไม่ใช่ถือเป็นเพียงงานพิเศษงานหนึ่งเท่านั้น
- การทำ Benchmarking ไม่ใช่การนำวิธีการที่คนอื่นปฏิบัติมาใช้เลียนแบบ แต่เป็นการค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากคู่แข่ง เพื่อทำความเข้าใจและนำมาปรับใช้กับ

องค์กรของเรา

# ปัจจัยมบท

**Benchmarking** เป็นกระบวนการที่เอาลักษณะ ที่มีอยู่  
เดิมเชื่อมต่อกัน ให้มีกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง  
เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ โดยมี  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดการพัฒนา กับองค์กร หรือ  
ประเทศที่อยู่ในแนวหน้าของเวทีโลก

Benchmarking: A Systems approach for Continual Improvement Course Design

by Mr.phisan Noonkliang (new version on feb. 2002 )



# กิจกรรมกลุ่ม



# กิจกรรมจัดระดับเทียบเคียง

1. แบ่งเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม คือ **กลุ่ม สพล. (17)**

และ **กลุ่ม รร.การกีฬา (11)**

2. เลือกประธานกลุ่ม เลขานุการ

3. นำเอาคะแนนที่<sup>๑</sup>ได้รับจากการประเมิน

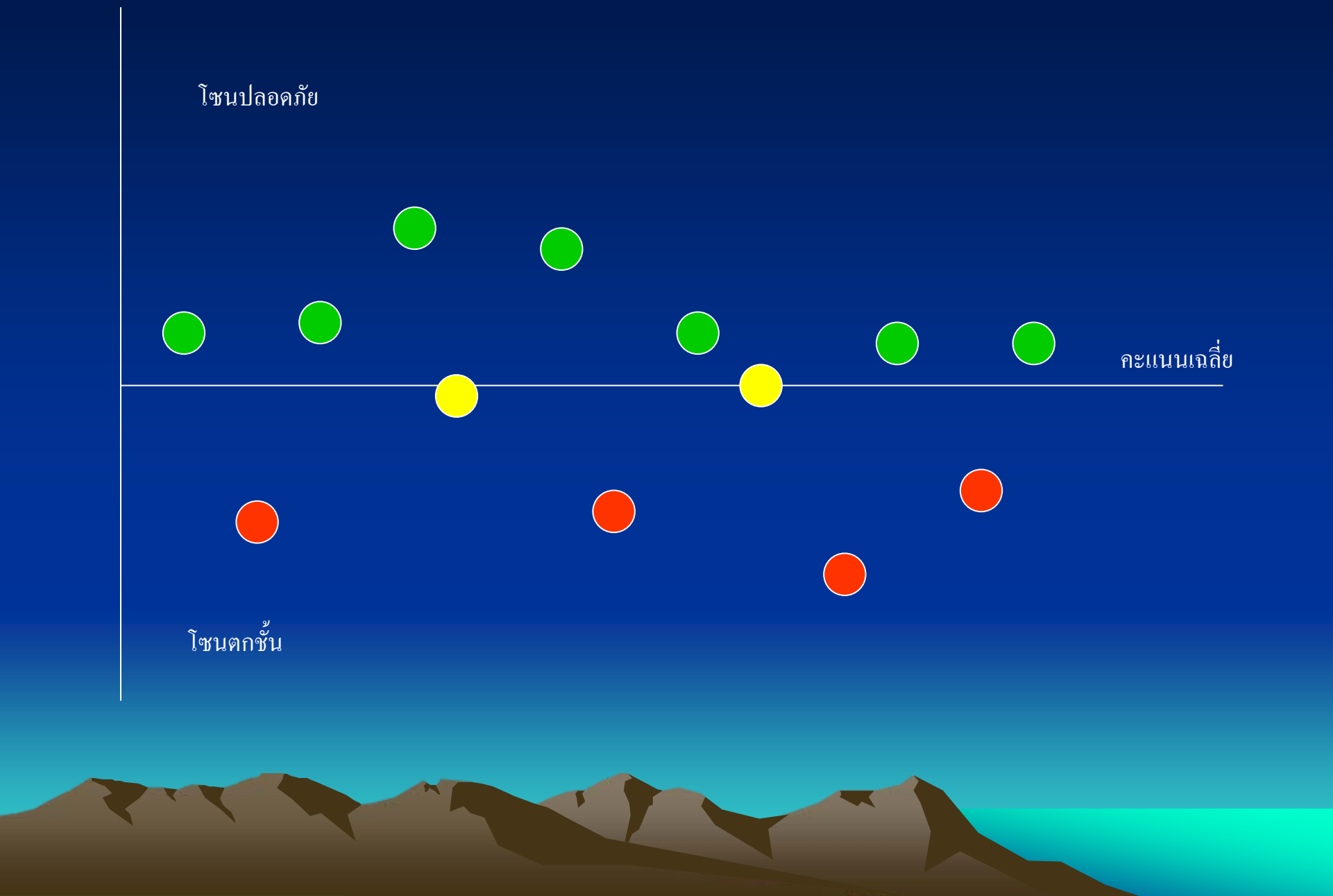
คุณภาพรอบสอง แต่ละตัวบ่งชี้ มาพล็อตกราฟ

เพื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนที่<sup>๑</sup>ได้รับ

โซนปลอดภัย

คะแนนเฉลี่ย

โซนตกชั้น



เลือกตัวบ่งชี้/มาตรฐาน ที่ได้รับคะแนนน้อย  
หรือไม่ผ่านเส้นค่าเฉลี่ย (Average) มาเป็นประเด็น  
ในการทำ Benchmarking โดยเขียนข้อเสนอแนะ  
หรือสอบถามจาก สถาบันที่ได้รับคะแนนที่ดีที่สุด  
สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และจุดแข็ง เพื่อนำไป  
เสนอเป็นรายงานแต่ละสถาบันฯ อย่างน้อย 2 เรื่อง

