

ยินยอมให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายใช้จ่ายเงินได้ถึง 1,000 เหรียญสหรัฐเพื่อใช้สำหรับแก้ไขปัญหา กรณีการให้บริการลูกค้า ทั้งนี้ ไม่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของการอนุญาตในลักษณะนี้

- AT&T Universal Service อนุญาตให้คณะทำงานเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้าเข้าศึกษาหาข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของตนได้ทุกหน่วยงาน โดยให้คณะทำงานค้นหาปัญหาสำคัญ 10 อันดับพร้อมทั้งค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาทั้ง 10 ประการนั้น ปัญหาใดที่แก้ไขได้แล้ว ก็ตัดออกไปนำปัญหาใหม่เข้ามาใส่แทน โดยอนุญาตให้คณะทำงานชุดนี้สามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับต้นทุน และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- Motorola อนุญาตให้ทีมที่ได้รับสิทธิเช่นนี้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น กำหนดตารางการผลิตสินค้า มอบหมายหน้าที่การปฏิบัติให้แก่พนักงาน ติดตั้งเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงประจำวัน กำหนดและบริหารงบประมาณต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานใหม่ของบริษัท ในการดำเนินงานเหล่านี้ Motorola ได้อนุญาตให้ใช้จ่ายเงินได้ตามความจำเป็นในบางกรณีพนักงานของบริษัทสามารถใช้จ่ายเงินสูงถึง 5,000 เหรียญสหรัฐต่อวันเลยทีเดียว

- บริษัท Cummins Engine ได้นำวิธีการนี้ไปใช้ โดยจัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรม โดยให้ทราบถึงหลักการของ Empowerment ผสมกับระบบไคเซน (Kaizen) ของญี่ปุ่น (ระบบไคเซนมีหลักการมุ่งที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) กลยุทธ์นี้ บริษัท Cummins Engine ได้กำหนดชื่อใหม่ว่า “ลงมือทำ” (Just Do it : JDIT)

ทั้งหมดนี้คือ แนวทางการจัดการที่เรียกว่า Empowerment ในต่างประเทศเขาได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ผลที่ได้นอกเหนือจากการนำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนาองค์กรแล้ว ในส่วนของทรัพยากร หรือพนักงานเอง แนวคิดนี้คงจะมีส่วนทำให้พนักงานได้รับการพัฒนา มีขวัญกำลังใจดีขึ้น ดังนั้นปัญหาในตอนนั้นก็คือ เราพร้อมแล้วหรือยัง

กรุงเทพธุรกิจ : 11 มิถุนายน 2538

แก่นแท้ของการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (TQM)

แนวทางการบริหารยุคใหม่ ทั้งรีเอ็นจิเนียริง (การรื้อปรับระบบ) Benchmarking (การเปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ) และ Empowerment (การมอบอำนาจ) นั้น ต่างก็เป็นรูปแบบของการบริหาร หรือการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) ทั้งสิ้น ซึ่งสาระสำคัญของการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จคือสิ่งต่อไปนี้

T : TOTAL เป็นเรื่องของทุกคน และมุ่งทั้งลูกค้าภายในและภายนอก

เริ่มกันตั้งแต่คำว่า เบ็ดเสร็จ หรือ “Total” ภายใต้นิยามความคิดของการจัดการ TQM นั้นหมายถึง กลยุทธ์ “โดยรวม” ขององค์การ (On overall organizational strategy) ซึ่งเกิดขึ้นจากเบื้องบนหรือผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

กลยุทธ์ที่ว่าจะถูกส่งลงมาให้บุคคล “ทุกระดับ” ในองค์การได้รับไปปฏิบัติ เรียกได้ว่าทุกคนที่อยู่ในองค์การจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง จนกระทั่งพนักงานที่อาจจ้งเป็นรายชิ้นหรือรายวัน ทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องที่จะรับกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ จะมากน้อยแค่ไหนนั้นก็เป็นอย่างอื่นเรื่องหนึ่ง

นอกจากนี้คำว่า “เบ็ดเสร็จ” ตามความหมายของแนวความคิด TQM นั้นเขายังจำแนกผู้ที่เป็นลูกค้า (Customer) ออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ซึ่งไม่เหมือนกับแนวทางการจัดการสมัยก่อน ๆ ลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้ ได้แก่

กลุ่มแรก คือลูกค้าหรือผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ เรียกว่าลูกค้าภายนอก (External Customers)

อีกกลุ่มหนึ่งได้แก่ บุคคลต่าง ๆ อาทิ ผู้ส่งสินค้าให้แก่ธุรกิจ (Supplier) ตลอดจนพนักงานในแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย ภายในองค์การนั้น ๆ TQM ถือว่ากลุ่มนี้เป็นลูกค้าภายใน (Internal Customers)

ธุรกิจภายใต้การบริหารแบบ TQM ถือว่า ลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้เป็นลูกค้าที่สำคัญของตน ดังนั้นจึงจะต้องทำทุกอย่างที่ทำให้ลูกค้าเหล่านั้นได้รับความพึงพอใจในระดับที่สมปรารถนา หรือเกินความคาดหวัง (Exceed expectations) ให้ได้

บริษัทมีความเชื่อว่า จะดำเนินธุรกิจอย่างราบรื่นไม่ได้ หากลูกค้าภายในปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีผิดไปจากปกติ อาทิ ไม่ส่งวัตถุดิบมาให้ตามกำหนดเวลา ธุรกิจก็จะเดือดร้อนเพราะขาดวัตถุดิบที่จะใช้เป็นผลผลิตเพื่อขายให้กับลูกค้าภายนอกทันที หรือกรณีของลูกค้าภายในบางกลุ่ม เช่น

เจ้าหน้าที่ในฝ่ายซ่อมบำรุงทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ละเลยหน้าที่ ฯลฯ เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ก็จะส่งผลเสียหายให้กับธุรกิจ และเมื่อนั้นการให้บริการกับลูกค้าภายนอกหรือผู้บริโภคโดยทั่วไปจะได้รับความกระทบกระเทือนตามมา เช่น ไม่ได้รับของตรงตามเวลา ของผลิตออกไปด้วยคุณภาพหรือการให้บริการขาดตกบกพร่อง เหล่านี้เป็นต้น

ดังนั้น ตามแนวความคิด TQM โดยเฉพาะคำว่า “เบ็ดเสร็จ” นี้ มีความหมาย 2 ประเด็น ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จะทำอย่างไรให้ลูกค้าทั้งสองกลุ่มเกิดความพึงพอใจ สมปรารถนา อย่างน้อยก็ตามที่เขาคาดหวังไว้ หรือเกินความคาดหวัง ก็จะเป็นยิ่งดีขึ้นไปใหญ่ นี่คือความหมายของคำ ๆ นี้

Q : QUALITY ลูกค้ำกำหนดคุณภาพ

คราวนี้มาถึงคำว่า “คุณภาพ” หรือ Quality บ้างว่าภายใต้แนวความคิดของ TQM เขาหมายถึงอะไร โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงคำว่า “คุณภาพ” ตามแนวคิดเดิม ๆ เรามักจะหมายถึงภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ไม่มีของชำรุดเกิดขึ้น โดยเฉพาะในด้านการผลิต แต่ในความหมายของคำว่า คุณภาพของ TQM ไม่ใช่เฉพาะแค่นี้ เพราะมีความหมายกว้างไปจากเดิม

TQM นั้น ให้ความสำคัญ “เน้นหนัก” ลงไปที่ คุณภาพของการบริการ (Quality of Service) มากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality of Product) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะยุคนี้ผ่านพ้นยุคอุตสาหกรรมมาแล้ว ได้เข้ามาสู่ยุคของการให้บริการ ดังนั้น ประเด็นความสนใจในแนวทางการบริหาร จึงหันมาที่คุณภาพของการบริการเป็นสำคัญ

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้กำหนดคุณภาพคือ ลูกค้าไม่ใช่ผู้จัดการ ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินว่าธุรกิจมีคุณภาพหรือไม่ โดยพิจารณาจากบริการที่ลูกค้าได้รับ ว่าตรงตามความคาดหวังของเขาหรือไม่ สูงกว่าความคาดหวังหรือไม่?

ดังนั้น ลูกค้าในสมัยนี้ ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิมเสียอีก เพราะเรียกได้ว่าเป็นบุคคลที่ชี้ชะตาและเป็นผู้ประเมินที่แท้จริง จุดสำคัญ อย่าลืมว่า ภายใต้ TQM นั้น มีลูกค้ามีอยู่ 2 กลุ่มด้วยคือ ลูกค้าภายนอก (ผู้ซื้อสินค้า) และลูกค้าภายใน (คนภายในองค์กร และผู้ที่จัดส่งชิ้นส่วน วัตถุดิบ หรือสินค้าให้แก่ธุรกิจ)

ในยุคนี้สมัยนี้ เมื่อจะพูดเรื่องคุณภาพได้อย่างเต็มปาก ต้องถามว่าใครเป็นคนประเมิน ต้องมาจากลูกค้า ไม่ใช่ธุรกิจจิววดอ้างเองว่าเป็นอย่างไรนออย่างนี้เหมือนอย่างแต่ก่อน ผู้บริหารสมัยนี้ต้องออกแรงให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะหาก TQM เป็นที่ยอมรับกัน เราต้องคอยตั้งใจฟังลูกค้าว่าเขาจะประเมินเราอย่างไร

M : MANAGEMENT หน้าที่ย่อยหลากหลายของการจัดการ

สำหรับคำว่า “การจัดการ” (Management) ซึ่งเป็นอักษรตัวสุดท้ายของ TQM นั้น บ่งบอกให้เห็นว่า เป็นแนวทางของการจัดการหรือการบริหารที่มีความหมายกว้างขวางและมีขอบเขตมากกว่าประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะ อาทิเช่น การควบคุมคุณภาพ การควบคุมการผลิตสินค้า การรักษาคุณภาพ เป็นต้น แต่คำ ๆ นี้หมายถึง หน้าที่ย่อย ๆ ของการจัดการ ที่จำเป็นจะต้องดำเนินงาน อาทิ การวางแผน การควบคุม การจัดหาพนักงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ ฯลฯ

ดังนั้น ในฐานะของฝ่ายบริหาร เมื่อเข้าใจแนวความคิดของตัวอักษรทั้ง 3 นี้แล้ว ก็จะต้องเข้าใจว่า ตนเองจะต้องมีภาระความรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ อะไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น ตนเองอาจจะต้องทำหน้าที่ฝึกอบรมให้พนักงานระดับต่าง ๆ ให้ทราบถึงแนวความคิด TQM ที่จะนำมาใช้ ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปแบบใดแบบหนึ่ง อาทิ การรีโอและปรับระบบ (Reengineering) Benchmarking หรือ Empowerment ก็ได้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เหล่านี้ได้ เพราะทักษะความสามารถในการฝึกอบรมนั้น นับเป็นศักยภาพหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและเข้าใจในแนวความคิดของ TQM ในที่สุดในอดีตผู้บริหารอาจจะเพียงแค่แค่รู้เฉพาะเรื่องของตนเอง แต่หากนำ TQM มาใช้นั้น เมื่อแนวความคิดให้หลักไว้ว่า ได้รวมทุกอย่างหรือ “เบ็ดเสร็จ” โดยเริ่มจากเบื้องบนลงมาเบื้องล่างทุกระดับ สิ่งเหล่านี้ จึงทำให้ผู้บริหารจึงจำต้องเรียนรู้และถึงคราวที่จะต้องกระโดดลงมาเป็นตัวชูโรงและลงมือทำ

ทั้งหมดนี้คือ ความหมายของแนวความคิดของการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (TQM) ที่หลาย ๆ บริษัทในต่างประเทศเขากำลังใช้กันอยู่ในขณะนี้

ในองค์การที่ใช้แนวความคิดของการจัดการ TQM นั้น เราจะเห็นได้ว่าเขามีแนวปฏิบัติหรือประเพณีนิยมขององค์การในลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอก เท่า ๆ กับลูกค้าภายใน
2. หากมีลูกค้าร้องเรียนในเรื่องใด ๆ มา บริษัทจะพยายามชี้แจงให้ลูกค้าทราบภายในหนึ่งวัน
3. พยายามยกหูโทรศัพท์โดยไม่ปล่อยให้ดังเกินกว่า 2 ครั้งเป็นอันขาด
4. ลูกค้าเป็นผู้ที่ถูกต้องเสมอ
5. ไม่เพียงแต่ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจตรงตามคาดหวังของเขาเท่านั้น แต่จะต้องพยายามช่วยเหลือลูกค้าตลอดเวลา

6. การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สำคัญกว่าการทำงานเฉพาะตัวหรือไว้เชิงซึ่งกันและกัน
7. ทุก ๆ คนจะต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นเต็มไปด้วย “คุณภาพ” อย่างดีเยี่ยม
8. จะต้องสนองตอบต่อข้อเสนอแนะของลูกค้าที่ต้องการให้ธุรกิจปรับปรุงคุณภาพภายในหนึ่งสัปดาห์เป็นอย่างช้า
9. จะต้องไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาคุณภาพ โดยจะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
10. พยายามทำทุกอย่างให้ตรงกับความพอใจของลูกค้า แม้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายก็ตาม
แนวความคิดของการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จนี้ ท่านผู้อ่านคิดว่าเหมาะสมกับธุรกิจของเราหรือไม่?

กรุงเทพธุรกิจ : 18 มิถุนายน 2538

Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของนักบริหาร

นับเป็นแนวความคิดของการจัดการที่กำลังได้รับความสนใจพอ ๆ กับการยกเครื่องหรือการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ในสหรัฐอเมริกา เมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการนำเรื่องแนวความคิดทางการจัดการที่มีชื่อว่า Benchmarking มาเผยแพร่ คำศัพท์คำนี้ผู้เขียนไม่แน่ใจว่าจะเรียกเป็นภาษาไทยว่าอย่างไรจึงจะถูกต้องตามหลักวิชาการ แต่บอกได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการบริหารเชิงคุณภาพ (Total Quality Management)

แต่อย่างไรก็ตาม ตามความหมายของ Benchmarking นี้หมายถึง การเปรียบเทียบการทำงาน (work) รวมถึงวิธีการบริการ (Service Method) ที่ธุรกิจดำเนินอยู่กับวิธีการที่ดีที่สุด ในทางปฏิบัติ หรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในขณะนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อเสนอแนะ ที่จะนำมากำหนดทิศทางในการปรับปรุงงาน และการบริหารงานเดิมของตนให้บรรลุผลที่ดีกว่าและที่มีคุณภาพเป็นเยี่ยมมากขึ้น

โดยสรุป Benchmarking เป็นวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการให้บริการที่มีอยู่ โดยนำสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ในขณะนี้ไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นผลงานของเรา หรือของผู้อื่นก็ตาม และก็นำแบบอย่างจากสิ่งที่ดีที่สุดนั้นมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงการบริการของเราให้ดีขึ้น จะเรียกว่าเป็นการบริหารงานในแนวที่นำส่วนดีของ “คนโน้น นิดคนนี้หน่อย” มาใช้ เพราะเราจะเลือกเอามาเฉพาะข้อดี ๆ เท่านั้น

จะว่าไป แล้วแนวความคิดการบริหารแบบ Benchmarking นี้ พนักงานที่เกี่ยวข้องจะต้องช่วยกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน พยายามจำแนกแยกแยะรายละเอียดของกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ วิเคราะห์ว่าสิ่งใดที่ดีอยู่แล้ว สิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและเป็นปัญหาอยู่ หลังจากนั้น ก็กำหนดทิศทางในการดำเนินงานหรือแนวทางในการปฏิบัติในอนาคตให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Benchmarking นี้จะก่อประโยชน์ให้เกิดองค์การที่ได้นำไปใช้หลายอย่าง อาทิ

ประการแรก เทคนิคนี้จะทำให้องค์การดังกล่าวเกิดการเปรียบเทียบตัวของเขาเองกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เพื่อจะทำให้เกิดแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ

ประการที่สอง Benchmarking จะช่วยให้องค์การเกิดการเรียนรู้สิ่งที่ดี ๆ จากหน่วยงานอื่น

ประการที่สาม จะช่วยทำให้เกิดความพร้อมที่จะรับสภาพ “การเปลี่ยนแปลง” โดยเฉพาะจะช่วยชี้ชัดให้องค์การหรือธุรกิจของเราได้ทราบ ว่าเราจะทำงานอย่างไรในอนาคต ส่วนใดควรยกเลิก

ตัดทิ้งไปเสีย และส่วนใดควรที่จะมีการ “สลับสับเปลี่ยน” ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เสียใหม่ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านกำลังคน แรงงาน กระบวนการผลิต งบประมาณการค้นคว้าวิจัย ฯลฯ คือ ประโยชน์ของวิธีการ Benchmarking

แนวความคิดนี้นับว่าน่าสนใจ เพราะธุรกิจในแต่ละประเทศหลาย ๆ แห่งได้รับความสำเร็จจากการนำเอาวิธีการบริหารหรือกลยุทธ์แบบนี้ไปใช้ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทไอบีเอ็มโรเชสเตอร์ (IBM Rochester) ผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราทำรู้จักกันดี

บริษัทไอบีเอ็มโรเชสเตอร์ มีความประสงค์จะสร้างมินิคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ (AS/400) ขึ้นมา และได้ใช้วิธี Benchmarking เข้าช่วย

นั่นก็คือ ในระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทได้ให้กลุ่มทำงานของตนพิจารณาสิ่งที่ตนเองมีอยู่ โดยเฉพาะส่วนที่ดีต่าง ๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ในเวลาเดียวกันก็ให้กลุ่มนี้แสวงหาข้อมูลว่าบริษัทอื่น ๆ ที่ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นแต่ละบริษัทมีอะไรดี อะไรเป็นจุดเด่นจุดแข็งของแต่ละเครื่อง แต่ละบริษัท จากนั้นก็นำสิ่งดี ๆ ของคนโน้นคนนี้ที่น้อยมารวมอยู่ในคอมพิวเตอร์ AS/400 ของตน

จากการที่ไอบีเอ็มได้วิเคราะห์ตัวเองนั้น ทำให้ได้ข้อคิดว่า หากเป็นยี่ห้อของตนเองแล้ว IBM Raleigh นั้นจัดว่าเป็นเครื่องที่ดีที่สุดในระดับโลกก็ว่าได้ โดยเฉพาะในด้านของการผลิตที่มีชิ้นส่วนชำรุดน้อยที่สุด (Defect Prevention Process) นอกจากนี้ยังมี IBM Manassas ซึ่งได้ชื่อว่ามีความเสี่ยงในด้านการทำงานของตัวเครื่อง (Hardware)

สำหรับการวิเคราะห์บริษัทภายนอกของไอบีเอ็ม ได้ศึกษากรณีของบริษัท Xerox และยังได้ข้อมูลของบริษัท Motorola โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่จะทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีการสูญเสียที่ต่ำที่สุด จากนั้นก็ติดต่อขอข้อมูลและความช่วยเหลือจากบริษัท 3M ที่จะมาช่วยไอบีเอ็มในการวางแผน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด ซึ่งบริษัท 3M มีชื่อเสียงในด้านนี้อยู่แล้ว

เท่านี้ยังไม่พอ ไอบีเอ็มได้หันไปศึกษาจุดเด่นของบริษัทคู่แข่งคือ Hewlett-Packard เกี่ยวกับประสิทธิภาพของตัวแทนในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย ทั้งนี้เพราะ Hewlett-Packard นับเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านนี้อยู่ในระดับแนวหน้า นอกจากนี้ ไอบีเอ็มยังได้ศึกษาข้อมูลของบริษัทญี่ปุ่นอีกหลายแห่งเกี่ยวกับวิธีการเก็บสินค้าคงเหลือในรูปแบบของ Just-in-time Inventory หรือการเก็บสินค้าคงเหลือไว้ในช่วงเวลาที่ต้องการจะผลิต ทำให้ไอบีเอ็มได้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตเครื่อง AS/400 อย่างสมบูรณ์แบบ

หลังจากที่ได้ดำเนินการรูปแบบของ Benchmarking แล้ว ไอบีเอ็มก็ได้ผลิตเครื่อง AS/400 ออกมา นับเป็นเครื่องมินิคอมพิวเตอร์ “เกิน” ความคาดหมายของผู้ใช้ “ในทุก ๆ ด้าน”

เพียงแค่ 60 วันของการนำเครื่องรุ่นนี้เข้าสู่ตลาด สามารถทำยอดขายในยุโรปได้เทียบเท่ากับ ยอดขาย 1 ปีที่ได้ประมาณการไว้แต่ต้น และภายใน 18 เดือน หลังจากวางตลาด ไอบีเอ็มสามารถ ขายเครื่องรุ่นนี้ได้ 100,000 เครื่อง ถือว่าเป็นสถิติยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ของ ไอบีเอ็มเลยที่เดียวตราบเท่าทุกวันนี้

ความจริงแล้ววิธีการ Benchmarking นี้สามารถที่จะนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจในด้าน อื่น ๆ ก็ได้เช่นกัน ธุรกิจบางแห่งได้นำมาใช้กับการกำหนดกลยุทธ์ที่จะลดจำนวนวันที่ผลิตสินค้า โดยให้สินค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือเพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าที่ธุรกิจจะให้บริการได้มากยิ่งขึ้น ในแต่ละชั่วโมง หรือเพื่อช่วยลดเวลาในการจัดส่งสินค้า ทำให้สามารถส่งได้อย่างรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ Benchmarking ยังสามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้มีความสามารถเท่ากับ ทรัพยากรของบริษัทชั้นนำในตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งในประเทศบริษัทชั้นนำ เช่น บริษัท Magnavox ผู้ผลิตเครื่องไฟฟ้า ก็ได้นำมาใช้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

วิธีการที่เราเรียกว่า Benchmarking หรือการนำส่วนดีของคนโน้นนิดคนนี้หน่อย มาพัฒนางาน และการบริการของเราให้ดีเท่าเทียมกับธุรกิจชั้นนำอื่น อันที่จริงหน่วยงานต่าง ๆ ของไทยก็น่าจะดำเนินการ เพราะคิดว่าแนวทางในการดำเนินงานด้วยวิธีนี้ทำได้ง่ายกว่า ดีกว่า ประหยัดกว่า และเร็วกว่า การยกเครื่องหรือรีเอ็นจิเนียริงเสียอีก

กรุงเทพธุรกิจ : 4 มิถุนายน 2538

หมายเหตุ

คำว่า Benchmarking นี้ผู้เขียนได้กำหนดความหมายภาษาไทยไว้ว่า “การเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศ” ซึ่งหมายถึง การเปรียบเทียบการทำงาน รวมทั้งวิธีการให้บริการที่ ธุรกิจดำเนินอยู่ กับวิธีการที่ดีที่สุดเ็นทางปฏิบัติหรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่เห็นว่าดีที่สุดที่มีอยู่ใน ขณะนั้น ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับกิจการที่คล้ายคลึงกับของตน หรือเป็นกิจการที่แตกต่างกันออกไป หรือคนละวงการอุตสาหกรรม (Industry) ตลอดจนรวมถึงการเปรียบเทียบวิธีการของคู่แข่งกันด้วย เช่นกัน

Benchmarking :

ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (1)

ได้มีผู้อ่านหลายท่านได้ขอให้ผู้เขียนกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการ Benchmarking เพื่อที่จะนำไปใช้ในองค์การของตนเองบ้าง โดยเฉพาะในระยะนี้หลาย ๆ ท่านจากหลาย ๆ องค์การที่ได้อ่านและปรับระบบไปแล้ว พบว่ามีปัญหานานาประการเกิดขึ้น จึงต้องการที่จะหาทางออกที่สะดวกกว่า ง่ายกว่ามาทำแทน ในที่นี้ Benchmarking อาจจะเป็นทางเลือกอีกอย่างหนึ่งสำหรับธุรกิจที่ต้องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็เป็นไปได้

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า วิธีการ Benchmarking หมายถึงการเปรียบเทียบการทำงานรวมทั้งวิธีการที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติ หรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในขณะนั้น วิธีที่ดีที่สุดดังกล่าวอาจกระทำโดยคนอื่น ๆ เป็นของบริษัทอื่น ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์คล้าย ๆ กันกับของเรา หรือเป็นกิจการที่แตกต่างกันออกไปคนละวงการก็ตาม ทั้งนี้รวมถึงการเปรียบเทียบวิธีการของคู่แข่งด้วย

หากเราเห็นว่า สิ่งที่เขาทั้งหลายทำนั้น ดีที่สุดในสายตาของเรา และในสายตาของคนทั่ว ๆ ไป ประกอบกับวิธีการนั้น สอดคล้องกับสภาพองค์การ และทรัพยากรของเราแล้ว เราก็จะนำรูปแบบการดำเนินงานของเขามาประยุกต์ใช้กับของเรา นี่แหละคือวิธีการที่เราเรียกกันว่า Benchmarking ซึ่งในต่างประเทศเขาก็นิยมดำเนินการกันอยู่โดยทั่วไป

เราคงจะได้ยินได้ฟังเกี่ยวกับวิธีการนี้ มากกว่าการนำความคิดการรื้อปรับระบบ (Reengineering) มาใช้เสียด้วยซ้ำ เพราะการทำ Benchmarking ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด และเหมาะสมได้เช่นกัน มิหนำซ้ำยังไม่รุนแรงเหมือนกับการรื้อแบบถอนรากถอนโคนแบบอื่น ๆ ด้วย

แต่ถือว่า เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่รุนแรงเหมือนแนวคิดแบบอื่น ๆ บริษัทที่นำมาใช้แล้วประสบผลสำเร็จมีหลายบริษัท อาทิ IBM Rochester, Alcoa, Ameritech และ Seitz Corporation ดังที่เคยยกตัวอย่างโดยละเอียดมาแล้วครั้งหนึ่ง

ในเรื่องด้านเทคนิคในการทำ Benchmarking นี้ ประเด็นที่ต้องหยิบยกมาพิจารณาก็คือ

- เราจะต้องเตรียมโครงการ Benchmarking อย่างไรบ้าง?
- เราจะได้ข้อมูลหรือรวบรวมข้อมูลมาได้อย่างไร?
- เมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้มาแล้ว เราจะนำมาทำอะไรได้บ้าง?

ในขั้นของการเตรียมโครงการ Benchmarking นั้น กรณีของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ในการทำ Benchmarking อาทิ บริษัทอเมริกันที่เรารู้จักกันดีก็คือ Xerox มีกระบวนการทำ Benchmarking 10 ขั้นตอนด้วยกัน ส่วนบริษัทอื่น ๆ เช่น บริษัท Alcoa มีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นแรก จะต้องกำหนดให้ได้ว่าจะอะไรที่เราจะนำมาศึกษา หรือนำมาเป็นตัวอย่าง (Decide what to benchmark)

ขั้นที่สอง เป็นการวางแผน กำหนดแผนของโครงการ Benchmarking (Plan the benchmarking project)

ขั้นที่สาม ทำความเข้าใจกับการปฏิบัติงานของตัวเองเสียก่อน (Understand your own performance)

ขั้นที่สี่ ออกไปศึกษาต้นแบบ (Study Others)

ขั้นที่ห้า เรียนรู้จากข้อมูลที่เก็บมาได้ (Learn from the data)

ขั้นที่หก ใช้ข้อมูลนั้นให้เป็นประโยชน์กับองค์การหรือปรับปรุงส่วนที่เราอยาก จะพัฒนาให้ดีขึ้น (Use the findings)

สิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนดแผนของบริษัท Alcoa ซึ่งเขาเองได้ไปศึกษาจากบริษัท Xerox โดยที่ Alcoa ถือว่าบริษัท Xerox เป็นบริษัทต้นแบบที่เขาจะเข้าไปการศึกษา

ในกรณีของบริษัท Ameritech ของอเมริกันก็เช่นเดียว มีการกำหนดขั้นตอนการทำ Benchmarking ไว้ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ คือ

ขั้นที่ 1 เป็นขั้นของการวางแผนโครงการ Benchmarking โดยกว้าง ๆ เช่น กำหนด วัตถุประสงค์, เป้าหมายของการทำ Benchmarking รวมทั้งการกำหนดหน่วยงานและผู้ที่จะรับผิดชอบดำเนินโครงการ ตลอดจนระยะเวลาและงบประมาณในการทำ Benchmarking

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลภายในองค์การของตน และ ข้อมูลจากภายนอก ตลอดจนการคัดเลือกบริษัทที่จะเป็นต้นแบบให้เราไปศึกษาด้วย ในขั้นที่ 2 นี้ จำเป็นต้องศึกษาสภาพการทำงาน กระบวนการ และผลการปฏิบัติงานของตนอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อที่จะได้กำหนดทิศทางให้ชัดเจน เมื่อไปศึกษากิจการของคนอื่นแล้ว จะสามารถ วิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของตนกับของคนอื่นได้อย่างแจ่มชัด ไม่ใช่ไป ศึกษาศึกษาของคนอื่นแล้ว เมื่อนำข้อมูลกลับมา พบว่าบริษัทของเราก็ทำแบบเดียวกันจะทำให้เสียทั้ง เวลาและค่าใช้จ่ายที่ไปศึกษาโดยสิ้นเชิง

นอกจากนี้ การหันกลับมาดูสภาพขององค์การของตนอย่างละเอียดนั้น จะได้ข้อคิดเห็น หรือมุมมองที่กว้างขวางขึ้น อาทิ ได้ทราบถึงข้อจำกัดของสภาพธุรกิจของเรา รู้จักส่วนที่ดี ส่วนที่จะ เอื้ออำนวย หรือไม่เอื้ออำนวยในการทำ Benchmarking นั่นก็คือ รู้ถึงสภาพข้อจำกัดของทรัพยากร ที่ตนมีอยู่ และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะไปทำ Benchmarking มิฉะนั้น เมื่อได้ข้อมูล

กลับมา แล้วก็นำมาใช้ประโยชน์ไม่ได้ เพราะสภาพธุรกิจของเราไม่เอื้ออำนวยหรือไม่มีความพร้อมที่จะรับรูปแบบของคนอื่น ซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่พบเห็นกันอยู่เสมอในบริษัทที่คิดแต่จะปรับเปลี่ยนแต่ขาดความรอบคอบ และมองข้ามประเด็นนี้ไป

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นของการวิเคราะห์และประยุกต์กระบวนการของเราให้เข้ากับสิ่งที่เราไปศึกษาของเขามา หรือจากต้นแบบที่ได้รับมา ในขั้นนี้ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบข้อมูลของเรา กับของคนอื่น และหาหนทางปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ

ขั้นที่ 4 เป็นขั้นของการให้ข้อเสนอคำแนะนำและดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นขั้นของการระดมข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สิ่งที่จะดำเนินการตามที่ได้ศึกษามา ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เมื่อจบจุดนี้แล้ว ขั้นต่อไปคือการลงมือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามสิ่งที่เราอยากจะเป็น ก็เป็นอันว่าจบกระบวนการ Benchmarking ของบริษัท Ameritech

ทั้งหมดนี้คือ ขั้นตอนของการเตรียมการที่จะลงมือทำ Benchmarking ของต่างประเทศ เขา ซึ่งรูปแบบและขั้นตอนของการดำเนินงาน Benchmarking ของแต่ละแห่ง ๆ จะแตกต่างกันไปไม่ตายตัว บทความต่อไปผู้เขียนจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนที่เป็นตัวแผนของ Benchmarking ว่ามีสาระสำคัญอะไรบ้างที่เราจะต้องคำนึงถึง

กรุงเทพธุรกิจ : 21 มกราคม 2539

Benchmarking :

ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (2)

เป้าหมายของการทำ Benchmarking เป็นการเรียนรู้มาตรฐานที่ดีจากผู้อื่น โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องการเรียนรู้ว่า “เขาทำกันอย่างไร”

มักจะมีผู้เข้าใจผิดคิดว่า การทำ Benchmarking นี้เป็นการจารกรรมข้อมูลทางอุตสาหกรรมหรือที่เรียกว่า Industrial Espionage หรือ Spying ดูเหมือนจะรุนแรงเกินไปหรือบางครั้งก็เข้าใจผิดคิดว่าเป็นการประกอบธุรกิจอย่างไร้ศีลธรรม จรรยาบรรณ อะไร ๆ ทำนองนี้

อันที่จริงแล้วไม่ใช่ เพราะ Benchmarking เป็นลักษณะของการเรียนรู้ข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้มา ข่าวสารหรือข้อมูลที่ศึกษามานี้แหละ จะช่วยเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเดิม ๆ ออกไปเป็นการพัฒนาให้เกิดสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากเดิม

ดังนั้น อย่าไปมองว่าสิ่งเหล่านี้น่ารังเกียจเลย แต่เป็นสิ่งปกติในทางการค้าขาย เขาปฏิบัติกันอยู่เสมอ อาทิ การติดตามเผ่าคู่แข่งชั้น หรือคู่ค้ารายอื่น ๆ ว่ามีการพัฒนา ปรับปรุง มีความเจริญเติบโตทางการค้าการขายกันอย่างไร?

เช่นเดียวกัน ที่บางคนกล่าวว่า Benchmarking นั้นเป็นวิธีการไปก๊อปปี้คนอื่นเขามา คำตอบในประเด็นนี้ก็เช่นเดียวกัน ไขว่สิ่งที่ไปจดไปจำเขามา จะนำมาใช้กับเราได้เลยทันที แต่ต้องนำมาปรับให้สอดคล้องกับสภาพของบริษัทเราด้วยว่าเป็นอย่างไร

ดังนั้น การไปก๊อปปี้มาไม่ใช่สิ่งที่ถูก แต่ควรจะเป็นการนำมาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ของธุรกิจเรามากกว่า บางครั้งไม่จำเป็นต้องนำมาจากคนที่อยู่ในวงการเดียวกันแต่อาจจะนำมาจากอุตสาหกรรมอื่นก็ได้

อาทิ โรงงานรีดแผ่นเหล็กแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ได้ความคิดในการให้บริการหลังการขายที่ต้องทำอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ให้ลูกค้าที่คอยซื้อสินค้ารอนาน โดยเขาได้ความคิดเกี่ยวกับการให้บริการ จากร้านขายแฮมเบอร์เกอร์ แมคโดนัล เป็นตัวอย่าง

ในประเทศญี่ปุ่น การเรียนรู้ข่าวสารในเชิงแข่งขัน ถือว่าเป็นภาระกิจหลักอย่างหนึ่งของผู้จัดการทุกคนที่จะต้องดำเนินภาระกิจนี้ มักปรากฏอยู่ในเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) จึงทำให้ผู้จัดการทั้งหลายต้องตระหนักถึงความก้าวหน้า ความเป็นไปของสภาวะการแข่งขัน และจำเป็นต้องคอยจับตาสภาพการแข่งขัน และศึกษาหาข้อมูลทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาหน่วยงาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ

สิ่งนี้แหละ ที่ทำให้ธุรกิจของชาวญี่ปุ่นได้เจริญรุดหน้าและพัฒนามาโดยตลอด เขาเหล่านี้ไม่เคยคิดว่าการติดตามหาข่าวสารเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตน หรือเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ผิดทำนองคลองธรรมแต่ประการใด ตรงกันข้ามกลับถือว่าเป็นสิ่งที่นักธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา

ในเรื่องของรูปแบบของการทำ Benchmarking มีรูปแบบที่แตกต่างกันดังนี้

1. Competitive Benchmarking เป็นการทำให้ Benchmarking ที่หมายถึงการศึกษากระบวนการทำงาน หน้าที่ และกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ และการบริการของเรา โดยนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกลุ่มที่เราแข่งขันด้วย จนได้รูปแบบ วิธีการ ที่เมื่อนำมาประยุกต์กับบริษัทตนเองแล้ว จะทำให้การดำเนินงานของตนเองมีประสิทธิภาพดีที่สุดในวงการเดียวกัน หรืออย่างน้อยต้องดีกว่าคู่แข่งของเรา

จะว่าไปแล้ว Competitive Benchmarking นี้เป็นรูปแบบของการทำ Benchmarking ที่ยากที่สุด เพราะจะมีคู่แข่งรายใดที่จะยอมมาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและช่วยเหลือทีม Benchmarking ของเรา ดังนั้นการทำในรูปแบบนี้ค่อนข้างจะต้องใช้เวลาพอสมควรในการตามเก็บข้อมูลที่ต้องการ

และความล้มเหลวที่มักจะเกิดขึ้น คือหาข้อมูลที่ต้องการไม่ได้ บางครั้งธุรกิจก็ต้องเสี่ยงออกไปหาข้อมูลที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด และนำข้อมูลมาประมาณการ เพราะตัวเลขที่แท้จริงไม่สามารถนำมาได้ ประเด็นที่ต้องถามตนเองและศึกษาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มักจะเป็นประเด็นดังต่อไปนี้ เช่น บริษัท Xerox เขาพยายามหาคำตอบให้กับตัวเองให้ได้เช่น :

บริษัทของเรา	คู่แข่งของเรา
○ อะไรที่เราทำ?	○ อะไรที่เขาทำ?
○ เราทำอย่างไร?	○ เขาทำอย่างไร?
○ เราทำได้ดีแค่ไหน?	○ เขาทำได้ดีแค่ไหน?

2. Cooperative Benchmarking เป็นลักษณะของการทำ Benchmarking กับบริษัทที่ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ชี้แนะกับเราในการทำ Benchmarking ให้สำเร็จ บริษัทเหล่านี้จะช่วยให้ข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์กับธุรกิจของเราโดยทั่วไป บริษัทที่จะให้ความร่วมมือเช่นที่ว่านี้ มักจะไม่ใช่บริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรง

ในต่างประเทศ จะมีการร่วมมือในลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นโดยทั่วไป อาทิ บริษัท CAD/CAM Software Company ได้ร่วมมือกับบริษัท Hewlett Packard, IBM และ Xerox ในด้านของการให้บริการหลังการขาย (After-Sales service) และงานด้านการสนับสนุนอื่น ๆ

บริษัท CAD/CAM Software Company ได้รับความช่วยเหลืออย่างเต็มที่จากสามบริษัทดังกล่าวทั้งนี้เพราะบริษัททั้งสาม มิได้มองพวกเขาในประเด็นของการเข้ามาค้าขายแข่งขันกันกับเขาเอง จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานในลักษณะ Cooperative Benchmarking นี้ มักจะมีทิศทางการไหลของความรู้ไปในทางเดียวคือ จากบริษัทที่เป็นเป้าหมายไปสู่บริษัทที่ต้องการหาความรู้ แม้ว่าบริษัทที่ต้องการทำ Benchmarking จะยินดีให้ความช่วยเหลือคืนกลับไปก็ตาม แต่ความรู้ที่ได้รับมักถูกถ่ายทอดมาจากอีกฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

3. Collaborative Benchmarking เป็นรูปแบบของการทำ Benchmarking ที่เกิดขึ้นในกรณีที่มีการรวมตัวกันของบริษัทต่าง ๆ เป็นกลุ่ม และกลุ่มดังกล่าวยินดีที่จะให้ความร่วมมือแบ่งความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการบางอย่างของธุรกิจให้แก่กันและกัน เพื่อที่จะยกระดับปรับปรุงการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ดีขึ้น บางครั้งจะปรากฏบุคคลที่สามเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากบริษัทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างเช่น บริษัทอเมริกันที่มีชื่อเสียงในด้านการฝึกอบรมพนักงาน (Training) จับกลุ่มกัน เพื่อแบ่งองค์ความรู้ในการฝึกอบรมพนักงานให้แก่กันและกัน บริษัทเหล่านี้ประกอบด้วยบริษัท American Airlines, AT & T, NCR, Quad Graphics, Solectron และ USAA เป็นต้น

บริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มกันนี้ มักจะยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านใดด้านหนึ่งให้แก่กันและกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มอื่น ๆ อีก อาทิ การรวมกลุ่มกันของ บริษัท AT & T, IBM Rochester, Motorola และ Zytec – Time Life ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อศึกษาหาหนทางที่จะใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่ต่างฝ่ายต่างหามาได้ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่กับธุรกิจของแต่ละคน

บางครั้งมักจะมีข้อสังเกตว่าการทำ Collaborative Benchmarking นั้นเป็นเพียงการนำข้อมูลมาแบ่งปันกันให้รู้สภาพ คือบอกแต่ว่าเป็นเช่นใด แต่ไม่ได้บอกว่าทำอย่างไรจึงจะไปถึงความเป็นเลิศได้? ลักษณะนี้ไม่ใช่รูปแบบที่ถูกต้องในความหมายของการทำ Benchmarking

เพราะจริง ๆ แล้วการทำ Benchmarking นั้น ไม่ใช่แค่การเรียนรู้ว่าจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร แต่จะต้องบอกวิธีทางที่ทำให้เข้าสู่สิ่งที่ดีกว่าด้วย จึงจะเป็นความหมายที่สมบูรณ์ของการทำ Benchmarking

4. Internal Benchmarking ในส่วนที่เรียกว่า Internal Benchmarking นี้เป็นลักษณะของบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีกิจการในเครือ หรือมีโครงสร้างที่ใหญ่โต มีหน่วยงานที่สามารถยกมาเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานในเครือของตน หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำแบบอย่างไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น

โดยทั่วไปการทำ Internal Benchmarking นี้ถือเป็นขั้นแรกของธุรกิจที่ประสงค์จะทำ Benchmarking ว่าควรจะต้องเรียนรู้กระบวนการให้ดีเสียก่อน แล้ววันหลังจึงออกไป Benchmarking ภายนอกเป็นขั้นต่อไป นับได้ว่าขั้นนี้เป็นขั้นของการฝึกหัดให้เกิดความชำนาญแก่ทีมงานของตนเอง

ทั้งหมดนี้คือรูปแบบของ Benchmarking ในชื่อเรียกต่าง ๆ ที่ควรรู้

กรุงเทพธุรกิจ : 28 มกราคม 2539