

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศรษฐกิจในระบบตลาดน้ำมัน

เศรษฐกิจในระบบตลาดน้ำมันนั้นถือว่าเป็นเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีคือระบบเศรษฐกิจที่ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ขายคนใดก็ได้ ตามความต้องการและความสามารถในการซื้อของตน สำหรับผู้ขายที่ได้รับเลือก หรือได้รับเลือกจากลูกค้าไม่บ่อยครั้งนัก ก็จะต้องพิจารณาหาหนทางที่จะพัฒนาปรับปรุงสินค้าหรือ การบริการของตนให้ดียิ่งขึ้นจากประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยจะเห็นได้ว่า ระบบนี้ได้เป็นแรงผลักดันให้ก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาเศรษฐกิจในระบบตลาดเสรีอย่างสมบูรณ์นั้น บริษัทที่เป็นคู่แข่งต่างทำการแข่งขันในตลาดเดียวกัน โดยแต่ละบริษัทนั้นสามารถที่จะวัดประสิทธิภาพได้จากผลกำไรและผลขาดทุนของตนเอง ถ้ามองภาพโดยรวมขององค์กร ก็สามารถที่จะวัดผลงานด้านต่าง ๆ ได้โดยไม่ยาก แต่ในทางกลับกัน การที่จะวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงเฉพาะบางหน่วยงานในองค์กรนั้น ก็อาจจะเป็นเรื่องที่ยาก หรืออาจจะทำไม่ได้เลยก็เป็นได้ถ้าไม่มีการสร้างมาตรฐานสำหรับการวัดประสิทธิภาพขึ้นมาก่อน สิ่งหนึ่งที่สามารถช่วยให้การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีระบบ ก็คือการใช้วิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) โดยวิธีการเทียบเคียงนี้จะช่วยให้มีการวัดประสิทธิภาพในบางหน่วยงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเทียบเคียงนั้น มีความหมาย ลักษณะในการทำงานดังนี้

การเทียบเคียง (Benchmarking)

คือทางเลือกหนึ่งที่จะมาเสริม หรือมากระตุ้นเศรษฐกิจในระบบตลาดเสรี โดยการอ้างอิง (Benchmark) จากภายนอกมาเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ (Products) และผลิตภาพ (Productivity) ที่องค์กรมี โดยคำว่า Benchmarking นี้ อาจเรียกให้เข้าใจได้ง่าย ๆ ว่า “การเทียบเคียง หรือการทำ Benchmarking นั้น เป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร จากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบริษัทกับผู้ที่สามารถทำในสิ่งเดียวกันนี้ได้เหนือกว่า และทำให้ทราบได้ถึงวิธีการที่จะพัฒนาและปรับปรุงสิ่งนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับบริษัทที่พร้อมจะเรียนรู้ว่า เหตุใดคู่แข่งจึงสามารถปฏิบัติงานและได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ย่อมสามารถที่จะประยุกต์บทเรียนเหล่านี้ให้เข้ากับขอบข่ายตามหน้าที่ของงานที่มี และ

เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทำ Benchmarking นั้นจึงต้องมีการปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีกอย่างต่อเนื่อง

การเทียบเคียงเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการทำงาน

การเทียบเคียง เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน นั่นคือ “การเฝ้าดู” และ “การเรียนรู้” จากคู่เปรียบ โดยการเทียบเคียง กับคู่เปรียบเพราะ สมรรถนะ (Performance) และ พฤติกรรม (Behavior) ต่างก็เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยอาศัยกาลเวลา และความตั้งใจจริงเป็นสำคัญ

อาจกล่าวได้ว่า การเทียบเคียงนี้เป็นดังโครงการระยะยาว เนื่องจากเป็นวิธีการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการค้นหาว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จากภายนอกที่จะมาสู่องค์กรนั้นคืออะไร ไม่ใช่เพียงแค่การค้นหาว่า “อะไรดีที่สุด” เท่านั้น กระบวนการในการเทียบเคียงจึงเท่ากับว่าบริษัทจะต้องวิเคราะห์ด้วยว่า “สิ่งนั้น ๆ ดีที่สุดได้อย่างไร” และสิ่งเหล่านั้นจะดีที่สุดในสำหรับบริษัทหรือไม่

ขั้นตอนของการเทียบเคียง

เมื่อพิจารณาให้ดีแล้ว ขั้นตอนของการเทียบเคียง นั้นอาจประกอบด้วยหลาย ๆ ส่วน ดังนั้นโดยภาพรวมของขั้นตอนทั้งหมดแล้ว สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

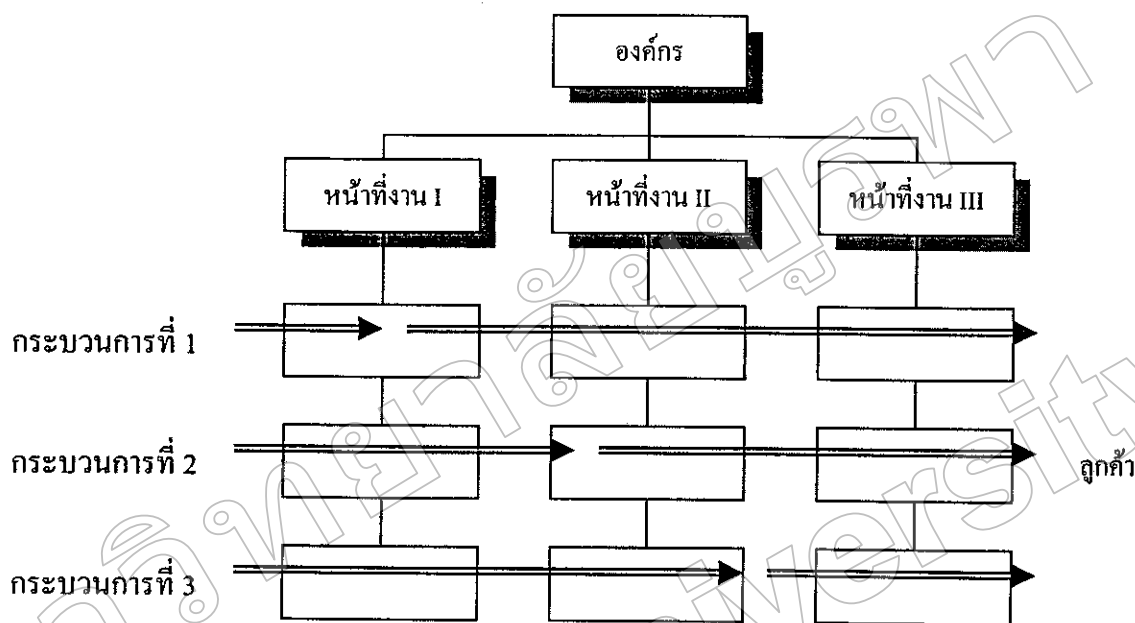
1. การตัดสินใจ และคัดเลือกกว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ต้องการปรับปรุง
 2. การสรรหา คัดเลือกองค์กรที่จะนำมาเปรียบเทียบ
 3. การวัดค่า และเปรียบเทียบ หาส่วนต่างของคะแนน (GAP) ในระหว่างองค์กรที่เกิดขึ้น
 4. หาสาเหตุอันเป็นผลให้เกิดความต่างของคะแนนที่วัดได้
 5. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่จะทำให้สิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้น ๆ ดีขึ้นอย่างเต็มที่
- ทั้งนี้การเทียบเคียง จะมีประสิทธิผลสูงที่สุดก็ต่อเมื่อได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนและมาตรการที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

การบริหารกระบวนการ (Process Management) และการเทียบเคียง (Benchmarking)

เมื่อพิจารณาแนวความคิดระหว่างการบริหารกระบวนการ (Process Management) ในแต่ละองค์กร กับการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) แล้วจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันอยู่หลายส่วน

การบริหารกระบวนการเป็นการติดตาม ควบคุม และดูแลกิจกรรมการงานทั้งหมดขององค์กรที่จะส่งผลให้เกิดรูปธรรมของธุรกิจ โดยจะต้องให้ความสนใจและดำเนินการกับทุก ๆ หน่วยงานภายในโครงสร้างขององค์กร ด้วยการระบุถึงกระบวนการต่าง ๆ (ดังรูปที่ 1) จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพได้ง่ายและชัดเจนขึ้น ตัวอย่างเช่น ในจุดที่มีการส่งต่องาน

ระหว่างแผนกต่อแผนก หรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นต้น การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ได้ ประสิทธิภาพทั้งหลายทั้งปวง จึงเป็นการอุดรอยโหว่ หรืออุดช่องว่างในองค์กรได้อย่างดี



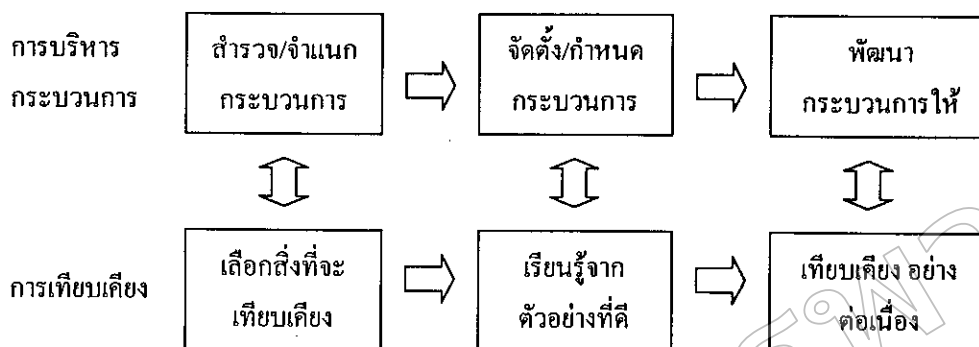
ภาพที่ 2-1 กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรที่มุ่งสู่ลูกค้า

สิ่งแรกที่เราให้ความสำคัญ นั่นคือ ความต้องการของลูกค้าที่กระบวนการ (Process) ในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีการ “ปรับแต่ง (Fine Tuning)” ในทุก ๆ กระบวนการของ องค์กรกันอย่างเป็นกิจวัตร

สำหรับขั้นตอนของการบริหารกระบวนการ พอสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. การสำรวจ/ จำแนก (Identify) คือ การระบุชัดและอธิบายกระบวนการต่าง ๆ ทั้งหมด ภายในองค์กร รวมถึงมีการกำหนดไว้ด้วยว่าผู้ใดคือ “เจ้าของกระบวนการ (Process Owner)” นั้น ๆ
2. การจัดตั้ง/ กำหนด (Establish) เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลสูงขึ้น
3. การพัฒนา (Develop) คือการติดตามและควบคุมการทำงานตามที่ได้กำหนด และ จัดตั้งไว้ให้เป็นไปโดยราบรื่น พร้อมทั้งมีการพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้ง 3 ขั้นตอนของการบริหารกระบวนการนี้เอง ที่จะมีความคล้ายคลึงกันกับกระบวนการ ในการเทียบเคียง ดังที่ได้แสดงในรูปที่ 2



ภาพที่ 2-2 การเปรียบเทียบระหว่างการบริหารกระบวนการและการเปรียบเทียบ

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่เพราะคำว่า “อะไร (What)” แต่เป็นคำว่า “อย่างไร (How)”

เหตุผลแรกที่ทำให้วิธีการเปรียบเทียบ มีความแพร่หลาย เป็นที่นิยมกันเป็นอย่างสูง ก็เนื่องมาจากที่วิธีการนี้สามารถเจาะลึกเข้าไปในกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงตอนจบของกระบวนการผลิตสินค้าและการให้บริการ โดยสิ่งที่มุ่งเน้นนั้น มิได้อยู่ที่ว่า สินค้าขององค์กรนั้นคือ “อะไร (What)” หากแต่อยู่ตรงที่ว่าจะทำสินค้านั้น หรือสิ่งเหล่านั้นได้ “อย่างไร (How)”

ในอีกแง่มุมหนึ่ง การเปรียบเทียบ นั้นก็มีใช้เพียงแต่การศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เท่านั้น แต่จะเป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ดูว่าผู้อื่นหรือคู่แข่ง ได้ทำในสิ่งที่แตกต่างออกไปหรือไม่ “อย่างไร (How)” เป็นสำคัญ

หนึ่งในความได้เปรียบของการเปรียบเทียบ นั้นอยู่ที่การเอื้อโอกาสให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเหล่าพนักงานได้เอาใจใส่ และตระหนักถึงการที่ จะทำอย่างไร จึงจะปฏิบัติหน้าที่ หรือมีกระบวนการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ประเด็นหลัก ๆ โดยรวมของวิธีการเปรียบเทียบนี้ ก็เพื่อการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

การที่พิสูจน์ให้เห็นได้เด่นชัดว่า คู่แข่งขันสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่านั้น สามารถจะกลายเป็นพลัง ที่จะผลักดันต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ให้องค์กรนั้นดีขึ้น จนอาจถึงขั้นที่เรียกว่า “ดีกว่า” ที่คู่แข่งเคยดีกว่าได้

การมีอิทธิพลใ้มน้าววัฒนธรรมองค์กร

ประโยชน์ในระยะยาวของการเปรียบเทียบ ที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เนื่องจากการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ภายหลังจากการเทียบเคียงกันอย่างสม่ำเสมอแล้วก็จะเกิดการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงส่ง

ยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อกาลเวลาล่วงเลยไป ควบคู่กับการดำเนินการดังที่กล่าวมาข้างต้นอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นอิทธิพลส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีแก่ทุก ๆ องค์กร

(จากกรณีศึกษาของ Bengt Karlof) ได้ให้เหตุผลหนึ่งที่ว่า ทำไมยักษ์ใหญ่อย่างซีร็อกซ์ (Xerox) และไอบีเอ็ม (IBM) จึงเลือกที่จะใช้วิธีการเทียบเคียง นั่นก็คือ การที่วิธีการนี้จะเร่งให้เกิดปฏิกิริยา (Catalytic) ที่มีผลต่อการเกิดแนวคิดแบบใหม่ในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ทั้งซีร็อกซ์ (Xerox) และไอบีเอ็ม (IBM) ได้ประจักษ์ถึงความสำเร็จในวิธีการปฏิบัติของผู้อื่น หรือของคู่แข่ง ก็ย่อมจะเป็นแรงบันดาลใจในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของตนเอง ซึ่งบ่อยครั้งที่แนวคิดใหม่ ๆ นี้กลับมีความเหนือชั้นยิ่งไปกว่าแนวความคิด (ต้นแบบ) ของผู้อื่นหรือของคู่แข่งที่บริษัทได้เรียนรู้มา

แนวทางการมุ่งเน้น (Focus) ที่สำคัญ ๆ ของวิธีการเทียบเคียง

การมุ่งเน้นไปยังลูกค้า (Customer Focus)

คุณค่าในมุมมองของลูกค้า

การเทียบเคียงในแง่ของการมุ่งเน้นไปยังลูกค้า จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า บริษัทได้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างที่เราลูกค้าคาดหวังไว้หรือไม่ และทำให้บริษัทได้เรียนรู้ว่าบริษัทคู่แข่งนั้นประสบความสำเร็จในการครองใจลูกค้าได้อย่างไร

ทั้งในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแล้วแต่เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเปรียบเทียบด้วยวิธีการเทียบเคียง

ในแต่ละคำถามต่อไปนี้ จะช่วยให้บริษัทสามารถเริ่มต้นการเทียบเคียง ด้วยการกำหนดประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- การปฏิบัติงานทางด้านธุรกิจ ที่มีเป้าหมายไปยังการสร้างสัมพันธภาพที่สอดคล้องกับลูกค้า นั้น จะทำได้อย่างไร
- พวกเขาทำอย่างไร จึงได้ประสบความสำเร็จในการสนองต่อความต้องการ และสร้างความพึงพอใจ รวมถึงสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืน มันคงกับลูกค้ามาได้อย่างต่อเนื่อง
- สัมพันธภาพระหว่างตัวบริษัทและตัวลูกค้า จะสามารถวัดได้อย่างไรบ้าง
- มีระบบอะไรในการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าที่ร้องเรียนมา หรือติเตียน หรือเสนอแนะมาอย่างต่อเนื่อง
- บริษัทที่ยอดเยี่ยมต่าง ๆ ได้ใช้วิธีการใดในการที่จะก้าวล้ำให้น้ำหนัายู่อเสมอ และจะใช้วิธีการอะไรในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทเป็นอย่างไร

- ตัวชี้วัดเกี่ยวกับลูกค้า จะมีอิทธิพลต่อปฏิบัติการของบริษัทอย่างไร

ซึ่งจะเห็นได้ว่า มีหลาย ๆ เทคนิคในการวิจัยทางการตลาดที่จะทำให้ทราบได้ว่า ลูกค้าทั่ว ๆ ไปได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าในด้านต่าง ๆ ไว้อย่างไร วิธีการหนึ่งก็คือ “วิธีการวิเคราะห์ร่วมกัน (Conjoint Analysis)” ซึ่งมีเป้าหมายไปยังการสำรวจและคาดการณ์พฤติกรรม (Behavior) ของลูกค้า โดยครอบคลุมไปถึงตัวเลือกในด้านสมรรถนะของสินค้าตามระดับของราคา (Price-Performance Choice) ที่ลูกค้าจะใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อหรือเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ใด ๆ จากคำตอบที่ได้จะช่วยให้บริษัทวางใจได้เป็นอย่างดีว่า ตัวแปรใด, ในด้านใดที่จะมีความสำคัญและมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า

การมุ่งเน้นไปยังคุณภาพภายใน (Internal Quality Focus)

การแปรความต้องการของลูกค้า มาสู่การผลิตอย่างมีคุณภาพ

การมุ่งเน้นที่คุณภาพในการผลิตและการให้บริการจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับของคุณภาพทั้งในกิจกรรมหลัก ๆ (Primary Business Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) โดยในการเทียบเคียงกันนั้น บริษัทสามารถที่จะเน้นไปที่ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

- ความต้องการของลูกค้าได้ถูกแปรเป็นข้อกำหนดในการออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างไรบ้าง
- บ่อยครั้งเพียงใดที่การออกแบบดั้งเดิมได้ถูกปรับปรุงขึ้นมา
- มีระบบใดบ้างที่ใช้เพื่อลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต
- บริษัทของคู่แข่งที่ยอดเยี่ยมนั้น ได้มีวิธีการวัด และควบคุมคุณภาพอย่างไร

การมุ่งเน้นไปยังเวลาและกระบวนการ (Time and Process Focus)

กระบวนการที่สำคัญนอกเหนือจากแนวโน้มในการมองธุรกิจเชิงภาพรวมของกระบวนการทั้งหมดแล้ว “เวลา (Time)” ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการเทียบเคียง ยกตัวอย่างเช่น ระยะเวลาในการที่จะนำผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ เสนอออกสู่ท้องตลาดนั้นได้ถูกใช้ไปนานเท่าใด รวมไปถึงจนถึงอัตราส่วนของเวลาที่จะให้ผลิตผลออกมา (Productive Time) เทียบกับเวลางานทั้งหมดนั้นเป็นเท่าใด หรือแม้กระทั่งช่วงเวลาที่มีการทำงานอย่างไรประสิทธิภาพ และต้องแก้ไขงานเดิม ซึ่งบางครั้งอาจพบว่ามีการใช้เวลาอย่างไม่คุ้มค่าถึง 90% ของเวลาในกระบวนการทั้งหมด

ลักษณะของการเทียบเคียง

ในการเทียบเคียงนั้น สามารถจำแนกลักษณะของการเปรียบเทียบได้เป็น 3 ประเภทหลักคือ

1. การเทียบเคียงภายใน (Internal Benchmarking)
2. การเทียบเคียงภายนอก (External Benchmarking)
3. การเทียบเคียงตามหน้าที่งาน (Functional Benchmarking)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

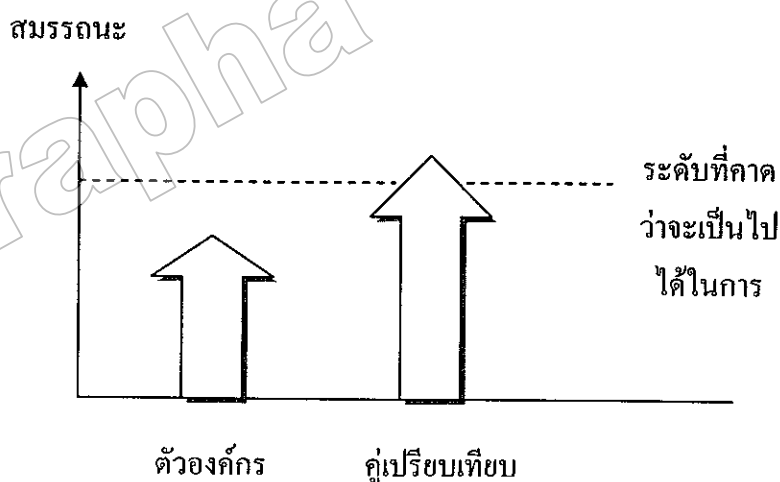
การเทียบเคียงภายใน (Internal Benchmarking)

เป็นการเทียบเคียง เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบระหว่างสาขาของแต่ละธนาคาร หรือร้านค้าย่อยในเครือบริษัทเดียวกัน เป็นต้น

การเทียบเคียงภายนอก (External Benchmarking)

เป็นการเทียบเคียง เปรียบเทียบกันระหว่างตัวองค์กรเอง กับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะธุรกิจ หรือมีกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน โดยมากผู้เปรียบเทียบในลักษณะนี้มักจะเป็นบริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรง หรืออาจจะเป็นบริษัทที่มีแนวทางหรือรูปแบบทางการค้าเหมือนกัน แต่มีกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target Customer) แตกต่างกันไปก็ได้

ในการเปรียบเทียบด้วยวิธีนี้ ถือได้ว่าเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแวดวงธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งการเทียบเคียงภายนอกนั้นสิ่งสำคัญที่นำมาเปรียบเทียบคือสมรรถนะในการทำงานดังที่ได้แสดงไว้ใน รูปที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานของตัวบริษัทเทียบเคียงกับสมรรถนะการทำงานของคู่เปรียบเทียบเพื่อให้เห็นช่วงห่างของสมรรถนะเพื่อเป็นเสมือนเป้าหมายในการปรับปรุงในอนาคตดังรูป



ภาพที่ 2-3 สักยภาพในการพัฒนาจากการเทียบเคียง

การเทียบเคียงตามหน้าที่งาน (Functional Benchmarking)

การเทียบเคียงตามหน้าที่งาน เป็นการเปรียบเทียบตัวสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการหน้าที่งาน (Functions) รวมถึง กระบวนการงาน (Processes) กับองค์กรอื่น ๆ ที่ควรค่าแก่การศึกษาและเรียนรู้ โดยไม่สนใจว่าองค์กรนั้น ๆ จะทำธุรกิจอะไร จะเน้นแต่เพียงว่า ถ้าสามารถนำไปเทียบเคียงกันได้ก็ถือว่าเพียงพอ

ผลของการเทียบเคียงในต่างธุรกิจ ต่างอุตสาหกรรมกันนั้น จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของแต่ละหัวข้อ แต่ละเรื่อง หรือแต่ละปัจจัยควบคู่กันไปเสมอ ๆ ดังตัวอย่างเช่น การเอาใจใส่ในเรื่องของการให้บริการลูกค้าในองค์กรธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศ ถือเป็นความสำคัญสูงสุดแน่นอนย่อมจะสูงกว่าการให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้า ขององค์กรที่ทำการไปรษณีย์

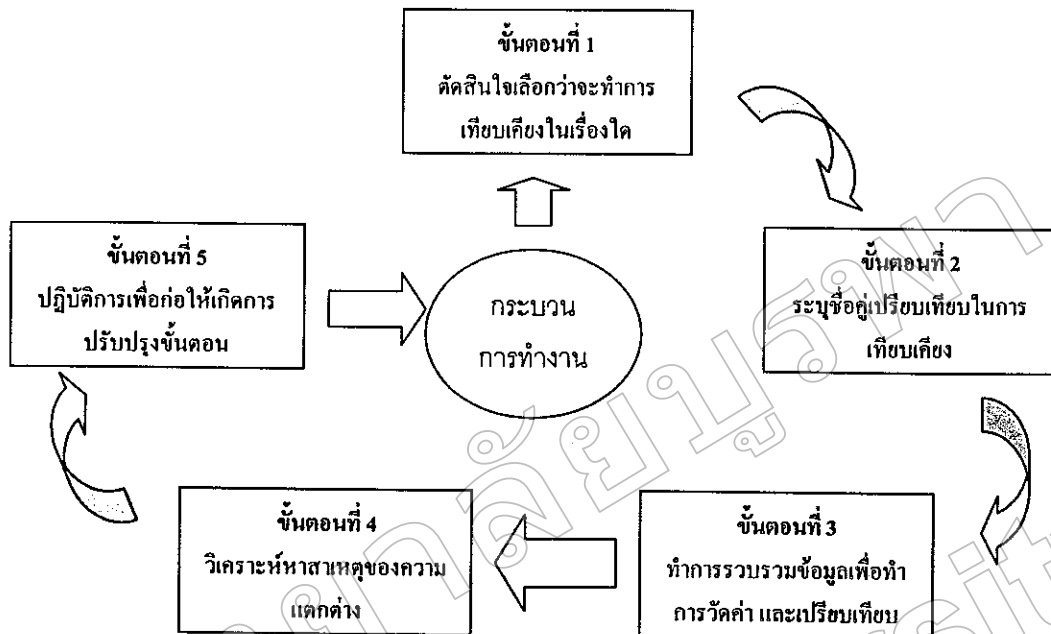
ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สายการบินย่อมมีการพัฒนาด้วยการบริการลูกค้ามากกว่าองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นแทนที่จะไปเลือกองค์กรที่ทำการไปรษณีย์มาเป็นคู่เปรียบเทียบกับธุรกิจของสายการบิน ก็ควรจะไปเลือกเอาธุรกิจสายการบินมาเป็นคู่เปรียบเทียบกับแทน ซึ่งน่าจะให้ประโยชน์มากกว่า

ในตัวอย่างข้างต้น องค์กรที่ทำการไปรษณีย์เองกลับจะต้องให้ความสนใจไปเทียบเคียงหน้าที่งานด้านการให้บริการ กับองค์กรธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศนี้ด้วยซ้ำไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเทียบเคียงตามหน้าที่งานนั้น ถือได้ว่ามีศักยภาพสูงขึ้น ต่อการที่องค์กรจะเอาชนะในสิ่งใด ๆ ที่องค์กรต้องการจะพัฒนาได้เป็นอย่างดี

รายละเอียดในขั้นตอนของการเทียบเคียง

สำหรับลำดับขั้นตอนของกระบวนการในการเทียบเคียง ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติ สามารถจะแบ่งออกเป็น 5 ช่วงด้วยกัน ซึ่งเมื่อได้ทำการศึกษาในแต่ละช่วงแล้ว ก็จะสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าสิ่งที่ได้ทำการเทียบเคียง มิใช่เป็นเพียงแค่การนำข้อมูลที่สำคัญ ๆ มาเปรียบกันเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการให้ทุก ๆ คนในองค์กรได้มีความมุ่งมั่นร่วมกันได้อย่างสูงยิ่ง โดยรายละเอียดของขั้นตอนในการทำการเทียบเคียงมีดังนี้



ภาพที่ 2-4 แสดงขั้นตอนการเทียบเคียง

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจเลือกที่จะทำการเทียบเคียงในเรื่องใด ได้แก่

- ระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กรของคุณ
- ดำรวจฝั่งการปฏิบัติงานโดยรวมภายในองค์กรของคุณ
- วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการเทียบเคียง รวมถึง

วิธีการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการเทียบเคียง

ขั้นตอนที่ 2 ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการเทียบเคียง

- ตัดสินใจว่าจะทำการเทียบเคียงในลักษณะใด (ภายนอก หรือภายใน)
- ค้นหาบริษัทที่คู่ควรแก่การนำมาเป็นแม่แบบ
- ลองติดต่อบริษัทคู่เปรียบเทียบเพื่อขอความร่วมมือในการร่วมกันทำโครงการ

เทียบเคียง

- ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ทั้งปวง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวัดค่า และเปรียบเทียบ ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

- ร่างแบบสอบถาม รวมถึงคำจำกัดความและคำอธิบายต่าง ๆ
- รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญจากองค์กร

- รวบรวมข้อมูลจากองค์กรของคู่แข่งเปรียบเทียบ และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ เท่าที่จะทำได้
- ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (ยืนยัน และทบทวนเพื่อความเชื่อถือได้

ของข้อมูล)

- ปรับปรุง-แก้ไขตัวแปรที่ไม่ได้ต้องการจะนำมาเปรียบเทียบ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่าง

- จัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล
- วิเคราะห์หาช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่เป็นผลให้

เกิดช่วงห่างนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- สร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา
- รวมเอาผลลัพธ์ที่ได้เข้าไปในแผนธุรกิจ
- เตรียมแผนการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพจากข้อมูลการเทียบเคียง
- ออกแบบกระบวนการใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อแก้ไขสิ่งที่ปัญหาและพัฒนา

กระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- นำกระบวนการที่ได้รับการออกแบบใหม่เข้าใช้งาน

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

การตั้งสมมติฐาน (Hypothesis)

ในการเทียบเคียงนั้น ดูเหมือนจะเป็นการง่ายกว่าถ้าหากทีมงานนั้นจะทำการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Benchmarking Criteria) เพราะเมื่อมีสมมติฐาน ก็เปรียบเสมือนว่าได้วางกรอบ วางแนวทางในการที่จะสนทนา-ปรึกษาระหว่างกัน หรือเป็นการวางโครงสร้างสำหรับการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ สมมติฐานเหล่านี้ส่วนใหญ่จะได้มาจากการทบทวนแนวทางในการทำงานที่ผ่านมา

การวัดค่า (Measurement)

ในการวัดค่านั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ นั่นก็คือ หน่วยในการวัด (Units of Measurement) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการเปรียบเทียบที่ชัดเจน สารสำคัญของกระบวนการที่จะเทียบเคียง (Benchmarking Process Description) ได้แสดงรายการข้อมูลบางประเภทที่มีความสำคัญและควรทำการวัดค่าไว้

นอกจากนี้แล้วการกำหนดเกณฑ์สำหรับการพิจารณาเพื่อเทียบเคียง (Benchmarking Criteria-BC) ก็จะช่วยในการกำหนดกฎเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตัวกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำการเปรียบเทียบกันได้เป็นอย่างดี

การกำหนดขอบเขต (Set Limits)

ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ ก็คือ ไม่มีการกำหนดขอบเขตที่แน่ชัดของโครงการเทียบเคียง จึงเกิดการทำงานแบบเหวี่ยงแห ทำการเก็บและรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งทั้งจากภายในและจากบริษัทอื่น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเป็นการสูญเสียเวลาอันมีค่าไปโดยเปล่าประโยชน์

เพื่อหลีกเลี่ยงกับดักในการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ จึงควรมีการทำรายการอย่างคร่าว ๆ ว่า กิจกรรม หรือกระบวนการใดที่ต้องการจะเปรียบเทียบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญสูงสุดก่อน เช่น อาจจะเป็นในด้านเศรษฐศาสตร์เป็นลำดับแรก และความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในอนาคตอยู่ในอันดับรองลงไป การตัดสินใจว่าจะทำการผลิตเอง หรือว่าจะจัดซื้อรวมถึงความเต็มใจที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เรียงลงไปตามลำดับ

คู่แข่ง/ คู่เปรียบ

เมื่อได้ตัดสินใจแล้วว่า จะทำการเทียบเคียง ในด้านใดแล้ว ก็ถึงเวลาที่ต้องคิดว่าจะเปรียบเทียบกับใคร หรือหน่วยงานใดดี จุดประสงค์หลักก็เพื่อหาต้นแบบ/ แบบอย่างที่ดีเยี่ยมในสิ่งที่เทียบ

คำว่า “คู่แข่งเทียบ หรือ คู่เปรียบ (Benchmarking Partner)” หมายถึงความสัมพันธ์ความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างอิสระ ประการที่สำคัญคือ การเทียบเคียงนี้จะบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี หากคู่เปรียบมีความสามารถที่โดดเด่น เหนืออย่างชัดเจน ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะได้จึงมีคุณค่าและสำคัญมากกว่าการที่ได้ข้อมูลจากหลาย ๆ บริษัทที่ไร้ความสามารถ

การเลือกที่จะทำการเทียบเคียงภายนอกหรือภายใน

ประการแรกเลยก็คือ ต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะทำการเทียบเคียง ในแบบใด แบบภายในหรือแบบภายนอก ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าส่วนไหนจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อหรือในสิ่งที่ต้องการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด ซึ่งวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยครั้งนี้คือ ต้องการนำรูปแบบของการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งยังไม่เคยมีมาก่อน ก็คงต้องสรรหาคู่เปรียบเทียบกับภายนอก และแน่นอนว่าเมื่อเวลาผ่านไปองค์กรก็จะมีพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ในช่วงแรก ๆ บริษัทอาจจะเทียบเคียงจากภายใน แล้วก็ไปสู่ภายนอกแต่ท้ายที่สุดแล้วเมื่อมีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้ว และไม่สามารถหาคู่แข่งได้อีกต่อไป ทางเลือกสุดท้ายก็คือ การเทียบเคียงตามหน้าที่งาน (Functional Benchmarking) นั่นเอง

การรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะทำการเทียบเคียง ในเรื่องใดแล้ว ก็ต้องทำการตัดสินใจว่าข้อมูลชนิดใดบ้างที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้เป็นอย่างไร ซึ่งต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า การวัดข้อมูลที่ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้อย่างเต็มที่เพียง 2-3 รายการ ย่อมจะดีกว่าข้อมูลที่มีจำนวนมาก ๆ แต่กลับไม่ได้ให้อะไรแก่ตัวบริษัทเลย

การรวบรวมข้อมูลนั้นมักจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรก ๆ อย่างหยาบ ๆ และจะดำเนินไปสู่การวิเคราะห์ในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร ด้านเวลา และประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเป็นการเริ่มต้นรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กรของตนเองก่อน ซึ่งมีข้อกำหนดดังต่อไปนี้

- ทีมงานเทียบเคียง จะต้องมีความคุ้นเคยกับองค์กรของตน
- ทีมงานเทียบเคียง จะต้องทำการตรวจสอบวิธีการและรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้อยู่

- ในกระบวนการนี้มุ่งจะทำให้การเทียบเคียงมีพื้นฐานที่ดี

การเทียบเคียงบนพื้นฐานแห่งความเชื่อใจกัน

ในการที่จะนำข้อมูลมานั้น สามารถเลือกได้จากรายงานประจำปีของคู่แข่ง การทำแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เป็นต้น โดยที่การวิเคราะห์นี้จะไม่ใช่การวิเคราะห์สถานะของการแข่งขัน ซึ่งมักจะมีการนำข้อมูลจำนวนมากมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้ข้อมูลบางส่วนที่ลึกเฉพาะจริง ๆ หากแต่การเทียบเคียงนั้น จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจกัน การพึ่งพาและแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่ต่างฝ่ายต่างก็ต้องการจะทราบซึ่งกันและกัน

การนัดพบแบบไม่เป็นทางการ

สิ่งหนึ่งที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ตัวองค์กรเป็นอย่างยิ่ง นั่นก็คือ การรวบรวมข้อมูลโดยการนัดพบและสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว สำหรับแผนการในการเทียบเคียง ที่เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนขึ้นนั้น อาจเกิดจากการประเมินเวลา ที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากคู่แข่งเทียบไว้ น้อยจนเกินไปและที่สำคัญข้อมูลจากคู่แข่งนั้นจะต้องเก็บให้เป็นความลับสุดขอด นอกจากจะมีการตกลงร่วมกันเป็นอย่างอื่น

การตรวจสอบข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มา จะต้องผ่านการตรวจสอบ-ยืนยัน ถึงแหล่งที่มาและความถูกต้องโดยละเอียดทุกรายการ

เครื่องมือ/ ดัชนีในการประเมินผลองค์กร (Balanced Scorecard)

ความสำเร็จของการเทียบเคียง จำเป็นต้องอาศัยระบบรายงานผลที่มีคุณภาพและเข้มงวดในทุก ๆ ขั้นตอน หนทางหนึ่งที่นิยมใช้กันเป็นอย่างสูงอยู่ในปัจจุบัน ก็คือการนำเสนอข้อมูลตัวเลข ผลประกอบการที่สำคัญ ๆ เพียงไม่กี่ตัว แต่มีการจัดหมวดหมู่กันไว้อย่างชัดเจน นั่นก็คือ “เครื่องมือ/ ดัชนีในการประเมินผลองค์กร (Balanced Scorecard)” ด้วยระบบนี้ จะทำให้เกิดการวัดค่าในเชิงปฏิบัติการจาก 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านการเงิน (Financial) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) อาทิเช่น

1. มุมมองด้านลูกค้า: เหล่าลูกค้าคิดอย่างไร เกี่ยวกับสมรรถนะภายในองค์กร
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน: องค์กรจะต้องมีสิ่งใดบ้าง ที่ดีพร้อม และสิ่งใดบ้างที่ จะต้องดีพร้อมเป็นการด่วน
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา: องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงต่อไปอีกได้หรือไม่
4. มุมมองด้านการเงิน: องค์กรสามารถสร้างแรงดึงดูดต่อเจ้าของบริษัท (Owner) ได้อย่างไร

ตัวอย่างข้างต้น เป็นคำถามที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเพียงส่วนหนึ่ง แต่ในชีวิตจริงมุมมองทั้ง 4 ด้านนี้ กลับสะท้อนคำถามที่สำคัญ ๆ ออกมาได้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่ตัวดัชนีชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์ข้อมูล

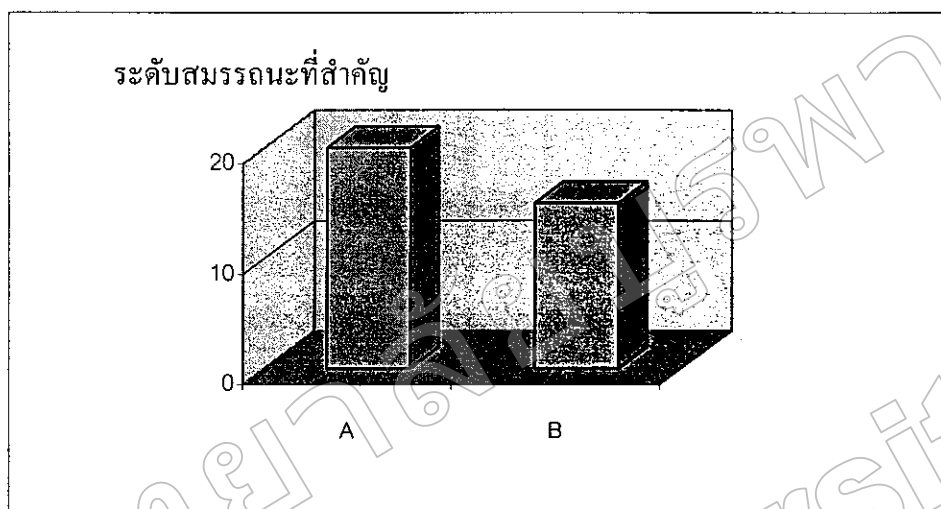
การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Confirm Information)

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ใด ๆ ควรมีการยืนยันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีความถูกต้องเที่ยงตรง

ช่วงห่างของสมรรถนะ (Performance Gap)

เมื่อบริษัทได้รับข้อมูลผ่านการกลั่นกรองด้วยมาตรการต่าง ๆ มาแล้ว ก็ถือเป็นโอกาสดีที่จะนำข้อมูลในส่วนนั้น ๆ ของแต่ละบริษัทมาทำการเปรียบเทียบกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดช่วงห่างของสมรรถนะ (Performance Gap) ขึ้นมา ดังแสดงในรูปที่ 4 จากตัวเลข (Gap) ที่ได้ควรมีการพิจารณา ทบทวนกันอย่างรอบครอบ จนกว่าผลการตรวจสอบรายละเอียดขององค์ประกอบในการปฏิบัติงาน

(Operation Content) และกระบวนการงาน (Work Processes) นั้น ๆ มีความชัดเจนและมีความเข้าใจกัน
อย่างแท้จริง



ภาพที่ 2-5 การวัดช่วงห่าง (Gap Measurement)

ความแตกต่างในสมรรถนะสามารถบอกระหว่างการวิจัย

ในการวัดเพื่อการเปรียบเทียบที่ดี ต้องมีการตรวจสอบและตัดเอาตัวแปรที่มีอาจเปรียบเทียบกันได้ออก ซึ่งความแตกต่างที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด จากสิ่งที่ได้นี้จะทำให้เกิดหนทางในการนำมาซึ่งความรู้และข้อเท็จจริงภายใต้คำถามที่ว่าเหตุใดสมรรถนะจึงต่างกัน ซึ่งคำตอบก็อาจเป็นว่า เพราะทั้ง 2 บริษัทมีความแตกต่างกันในด้านกระบวนการ และเมื่อนำเอากระบวนการเหล่านี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบและวัด ก็จะช่วยให้ทราบได้ถึงเหตุผลที่ทำให้เกิดความต่างในด้านสมรรถนะ (Performance) ในการทำงานได้อย่างดี

ตรวจสอบความเหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Check for Comparability)

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ การตรวจสอบดูว่าจะมีข้อมูลใดบ้างที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เช่น ในบางสถานการณ์ที่ทำให้การเปรียบเทียบนั้น ไม่ยุติธรรม ไม่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันในเนื้อหาของงาน ขอบเขตของงาน (เช่น ข้อตกลงในการให้บริการ การครอบคลุม/ไม่ครอบคลุม เกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ เป็นต้น) รวมถึงสถานการณ์ทางการตลาด (เช่น จำนวนลูกค้าที่ให้บริการอยู่) และสถานการณ์ทางด้านต้นทุนในการดำเนินงาน (เช่น ในเขตเมือง หรือต่างจังหวัด) เป็นต้น

การนำเข้าปฏิบัติ/ใช้งาน (Implementation)

การตั้งเป้าหมายใหม่ (New Goal)

เมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และทำการเปรียบเทียบวิเคราะห์ที่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่เป้าหมายใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการเขียนแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดรูปธรรมของการเปลี่ยนแปลง

ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information)

พนักงานและตัวแทนสหภาพแรงงาน ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องแจ้งข้อมูลและผลลัพธ์ต่าง ให้ทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ข้อมูลหรือข้อสรุปต่าง ๆ นั้นดูเหมือนจะเป็นข่าวร้ายสำหรับพนักงาน (เช่น การปลดพนักงาน การลดค่าใช้จ่าย) ดังนั้นการเทียบเคียงจึงเปรียบเสมือนหลักฐานที่สำคัญในการบ่งชี้ และโน้มน้าวให้พนักงานทุกคน ได้ตระหนัก ถึงความจริงในประเด็นสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น

การวางแผนการปฏิบัติงาน (Implementation Plan)

เพื่อที่จะได้วางแผนการนำเข้าใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจในปัจจัยสำคัญ ๆ โดยครบถ้วน จะช่วยให้ทราบได้ว่าควรจะทำอย่างไร เพื่อให้การนำใหม่ ๆ เข้าใช้ปฏิบัติ/ ใช้งานเป็นไปโดยราบรื่น ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยที่ควรให้ความสนใจมี 7 ประการ ดังนี้

1. การพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม
2. การนำเข้าใช้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้นต้องการพันธะสัญญา
3. เป้าหมายและกลยุทธ์จะต้องเป็นที่เข้าใจ
4. จะต้องมีการวางแผนเวลาสำหรับการนำเข้าใช้ปฏิบัติ
5. ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญกับโครงการนี้
6. มีข้อมูลครบครัน
7. ทีมและbakbun

การติดตามและการเทียบเคียงการเรียนรู้ (Monitoring and Learning Benchmarking)

สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการเทียบเคียง ที่ประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ ต้องมีการติดตามและตรวจสอบในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาที่ได้ปฏิบัติลงไป เพราะหัวใจของการเทียบเคียงที่ดีนั้นอยู่ที่การวัดว่าองค์กรประสบความสำเร็จตามที่คาดไว้ และเกิดการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาขึ้นจากการเทียบเคียง

หนึ่งในคำถามที่สำคัญที่บรรดาผู้บริหารระดับสูงต้องการคำตอบในยุคปัจจุบันก็คือ “ธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร” ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงว่า คุณค่าในสายตาของลูกค้า และผลิตภาพขององค์กร เพื่อที่จะตอบคำถามเหล่านี้จะต้องมีองค์ประกอบคือ การตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการวิเคราะห์ และมีการแสดงถึงระดับความมีประสิทธิภาพที่น่าพอใจ การเทียบเคียง ถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ได้พิสูจน์แล้วว่า สามารถวัดประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจอย่างดียิ่ง การเทียบเคียงที่มีการวิเคราะห์อย่างสมบูรณ์แบบ จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยในที่นี้มักมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณค่าและประโยชน์ต่อลูกค้า ร่วมกับการพัฒนาเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กร

ส่วนสำคัญที่สุดในการเทียบเคียง คือการที่ทุกคนต่างทำหน้าที่ของตน และพร้อมทั้งการเรียนรู้ควบคู่กันไป เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ด้วยการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยต้องนำเอาศักยภาพในการที่จะแก้ปัญหามาจริงผนวกเข้ากับความคิดหรือวิธีที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะพิสูจน์ให้เห็นว่า คุณค่าของการฝึกอบรมนั้นอยู่ที่การเปลี่ยนจากความคิด ถ่ายไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการรวมเอาภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติ และการพัฒนาทักษะเข้ามาประกอบกันในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน

จากการผสมผสานการพัฒนาทักษะเหล่านี้ เปรียบเสมือนหัวใจของธุรกิจใด ๆ ที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ได้ทักษะเพิ่มเติมขึ้นมา โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ในฐานะผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากการเทียบเคียง (Benchmarking) จะช่วยให้ผู้เรียนรู้สามารถตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดีพอ ๆ กับที่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทั้งหลาย

งานวิจัยเรื่องการนำการเทียบเคียงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการนำแนวคิดเรื่องการนำการเทียบเคียงมาใช้ ในการผลักดันและการพัฒนาการอุดมศึกษาไทยให้มีคุณภาพตามมาตรฐานทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติ โดยใช้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับตัวแทนผู้ก่อตั้ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลมหาวิทยาลัยดีเด่นแห่งปี เพื่อนำมาพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยเข้มแข็งขึ้น

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่าต้องมีการเทียบเคียง รวมทั้งการคำนึงถึงความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนั้นต้องมีความเป็นผู้นำ และมีวิธีการจัดการที่ดีที่จะนำความรู้ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง (Profound Knowledge Management) ในการจัดทำกรเทียบเคียงนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การให้คำจำกัดความในเชิงปฏิบัติ (Operational Definition) ที่ต้องมีความชัดเจน จึงจะเข้าใจได้ตรงกัน มีกระบวนการที่จะทำให้ได้เห็นภาพรวมและวิเคราะห์ได้ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง และสามารถนำมา

ปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันได้อย่างเหมาะสม และเน้นว่าต้องมีกรอบของการเทียบเคียงร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาระบบการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น การเทียบเคียงก็สามารถนำมาใช้ควบคู่กับการพัฒนาได้ โดยการศึกษาถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกลุ่มเปรียบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้ได้ระบบ หรือกระบวนการที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาให้ดีขึ้น ในส่วนของการนำการเทียบเคียงมาใช้ เหตุผลสำคัญคือ สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างมีแบบแผนตามแบบที่ได้นำมาเปรียบเทียบ รวมถึงช่วยลดเวลาในการทำงาน ในการคิด และการลงมือทดลองถูก