

## Benchmarking สู่วิธีการเป็นเลิศของสถานศึกษา

นำเสนอเมื่อ : 28 ต.ค. 2552

การเติบโตขององค์การค้าโลก(World Trade Organization) หรือ WTO ทำให้การค้าและการแข่งขันระหว่างประเทศทวีความสำคัญและซับซ้อนขึ้น องค์การธุรกิจแห่งอนาคตต้องรู้จักตัวเอง การแข่งขันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจจำนวนมากไม่ยอมต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเอง ส่งผลให้องค์กรต่างๆสรรหาเครื่องมือและความรู้ใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อปรับสภาพให้องค์กรแข่งขันได้ และ Benchmark (Benchmarking Process) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

## Benchmarking สู่วิธีการเป็นเลิศของสถานศึกษา

การเติบโตขององค์การค้าโลก(World Trade Organization) หรือ WTO ทำให้การค้าและการแข่งขันระหว่างประเทศทวีความสำคัญและซับซ้อนขึ้น องค์การธุรกิจแห่งอนาคตต้องรู้จักตัวเอง การแข่งขันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจจำนวนมากไม่ยอมต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเอง ส่งผลให้องค์กรต่างๆสรรหาเครื่องมือและความรู้ใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อปรับสภาพให้องค์กรแข่งขันได้ และ Benchmark (Benchmarking Process) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

### ความเป็นมาของ Benchmarking

ในประเทศไทย คำว่า Benchmark หรือ Benchmarking ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งนักธุรกิจ เขจรรันทน(2544: 52) ให้ความเห็นอันที่จริง Benchmark มีศัพท์ใหม่ ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่ใช้เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุด

างอิง ซึ่งถูกยึดมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอล เจมส์ โรแบร์ (2543:10 -11) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่า มีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจกรณีศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา(U.S. Geological Survey) เป็นการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดที่โซอานอิง และผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งคือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ บุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(253-4) ซึ่งกล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เนื่องจาก Xerox ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เขามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง และ Benchmarking คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking มีมานานกว่า 50 ปีแล้ว แต่ยังไม่นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำหลักการ Benchmark มาใช้ให้เป็นรูปธรรมและจริงจังในประเทศไทย

## ความหมายของ Benchmarking

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องกับ บุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class

คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสมารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า

เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices

คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking

นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

## Benchmarking Best Practices

## Benchmark

ที่มา: บุญดี บุญญาภิกิจและกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545: 11

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543: 11-12) ที่กล่าวโดยสรุปว่า Benchmark

หมายถึงขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติ และกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns(อ้างถึงณัฐพันธ์ เขจรนนทน ,

2545: 52-54 ) อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer,CEO) ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด(Toughest) หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry Leader) ซึ่งจะมีสวนประกอบที่สำคัญ

(Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด (Measuring) เปรียบเทียบ(Comparison) และความต่อเนื่อง (Continuos) สวน เบ็ง คาร์ลอฟ(2544: 21-22) ไขคำว่า “การเทียบเคียง - แข่งดี “แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี

- รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ
2. การสนับสนุนให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง

กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

## ความเข้าใจที่ถูกต้องของการทำ Benchmarking

อาจจะยังมีการเข้าใจที่คาดเคลื่อนในเรื่องของ Benchmarking ซึ่งบุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545:11-12) ให้ความเห็นว่า Benchmarking มิใช่ การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นมา หรือไปดูตัวเลข เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือที่เรียกว่า Competitive analysis เท่านั้น แต่จะเป็นกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบและมีจุดประสงค์

ไม่ใช่ว่าเพียงแต่การลอกเลียนแบบแต่เป็นการนำวิธีการที่เป็นเลิศที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตัวเราเองทั้งนี้

Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งเท่านั้น เราสามารถที่จะทำกับใครก็ได้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและเราต้องการที่จะเรียนรู้จากเขาโดยเน้นการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากผู้อื่นแล้วนำวิธีการปฏิบัตินั้นมาปรับปรุงตนเองมากกว่าการเปรียบกับตัววัดนั้น

เช่นเดียวกับแนวความคิดของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543:15-16) ซึ่งกล่าวว่า Benchmark

เป็นการปรับใช้ ข้อมูลที่ได้ให้เหมาะสมกับความต้องการ วัฒนธรรมและระบบของตัวเราเอง

เป็นการศึกษาแนวปฏิบัติในธุรกิจขององค์กรอื่นอย่างเปิดเผย ใจจริง และถูกต้องตามกฎหมายที่ต่อเนื่องซึ่งต้องการเปรียบเทียบใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พิร์สคอตี วรสุนทรโรสถ (2544:13) โดยกล่าวว่า Benchmarking เป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้เรารู้จักตัวเราเอง พิจารณาวิเคราะห์ว่าตัวของเราเองเป็นอย่างไร อยู่ที่ใด เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมหรือในโลกว่าต่างกันราวฟ้ากับดินเพียงใด แล้วกำหนดการเดินทางกรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่างๆทางธุรกิจเพื่อให้อยู่ในแนวเท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาจึงอาจสรุปได้ว่า Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการวิเคราะห์คู่แข่งหรือศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ความสำเร็จจากการวิเคราะห์ดูว่าผู้อื่นหรือคู่แข่งของเรา เขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญแล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร

## ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล เจมส์ โรแบร์(2543: 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลายั่งยืน เช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก ลูว์ซัน (2544: 55-56) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

4. การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ พีร์ศักดิ์ วรสุนทรโรสถ(2544:240) ที่กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากความคิดเป็นของนักวิชาการที่กล่าวมาอาจพอสรุปได้ว่า การทำ Benchmarking มีความสำคัญ

อยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### ประเภทของ Benchmarking

การแสดงความนิยมของการทำ Benchmarking ในประเทศต่างๆทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบและเทคนิคในการทำ Benchmarking อย่างหลากหลาย ซึ่ง ฅัญฐพันธ์ เขจรนันทน

(2544:56-58 ) ได้แบ่งประเภทของการทำ Benchmarking ออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1. การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำ Benchmark เปรียบ

เทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์

ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype ) ในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นต่อไป

2. การ Benchmark กับคู่แข่งชั้น ( Competitive Benchmarking ) เป็นการเปรียบเทียบผลผลิต

ภักดิ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่าง  
ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งชั้น ที่มีศักยภาพ  
โดยตรง เพื่อที่ ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน  
ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ

ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน  
เพื่อที่ ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง  
ที่ดีที่สุดได้

### 3 การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงาน

งานในแต่ละหน้าที่ (Function)  
ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และ  
การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่  
จะช่วยลดความยุ่งยากในการ

หาผู้เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner)  
ซึ่งเราสามารถคัดเลือกผู้เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่  
ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนด  
และตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการ

ปฏิบัติงานดีที่สุดใน ( Best Practice )  
ในแต่ละหน้าที่ และสามารถกำหนดความสำคัญ และ  
เลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มข้น  
ก่อนกระจายหรือขยาย

### 4. การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking ) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking)

เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific  
Process ) ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ  
อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark  
ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้  
ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรม  
ที่ทำให้อุตสาหกรรมนี้ก้าวไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของ  
ตนเองดีที่สุดแล้ว

ซึ่งได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543: 22-30)  
ที่ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 4 ประเภทเช่นเดียวกัน

ส่วน เบื้อง คาร์ลอฟ(2544: 28-32) ได้แบ่งการทำ Benchmark หรือที่เรียกว่า การเทียบเคียง-แข่งดี ไว้ 3 ประเภท คือ

1. การเทียบเคียง-แข่งดีภายใน(Internal Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน
2. การเทียบเคียง-แข่งดีภายนอก(External Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกันระหว่างเรากับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะหรือกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับเรา โดยมากคุณเปรียบเทียบในลักษณะนี้มักจะเป็นบริษัทคู่แข่งโดยตรง หรืออาจจะเป็นบริษัทที่เป็นแนวทางการค้าเหมือนกับเรา แต่มีกลุ่มเป้าหมาย(Target Customer) แตกต่างกับเรา นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแวดวงธุรกิจ
3. การเทียบเคียง-แข่งดีตามหน้าที่งาน(Functional Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ หน้าที่งาน รวมทั้งกระบวนการกับองค์กรอื่น ๆ ที่ควรค่าแก่การศึกษาและเรียนรู้ โดยไม่สนใจว่าองค์กรนั้นๆเขาทำธุรกิจอะไร จะเน้นเพียงแต่ว่าถ้าเราสามารถเทียบเคียงกันได้ก็ถือว่าเพียงพอ

ส่วน บุญดี บุญญาภิกิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 14-18) ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 2 ประเภท ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งแบ่งโดยคำนี้ถึงลักษณะการทำ Benchmark ที่มีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน
  - Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆว่าเป็นอย่างไรร
  - Process Benchmarking เป็นการทำ Benchmark โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่าง



องค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเรา ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

- Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าลักษณะใด
- Strategy Benchmarking เป็นการทำ Benchmark ที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปแล้ว

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบด้วย อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

- Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน
- Competitive Benchmarking เป็นการทำ Benchmark กับผู้ที่เป็คู่แข่งของเราโดยตรง
- Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง
- Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เป็นที่พบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกรูปวิธีที่เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

# กระบวนการทำ Benchmarking

การทำ Benchmarking เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmarking ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ธีรพันธุ์ เขจรนันท์, 2544: 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmarking ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่

- การโตเต็มที่
- การปฏิบัติ
- การวางแผน
- การบูรณาการ
- การวิเคราะห์

ที่มา: ธีรพันธุ์ เขจรนันท์, 2544: 59

ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

- |   |   |
|---|---|
| ระยะที่ 1   | การวางแผน (Planning)  |
| เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน               | ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตวางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน |
| ระยะที่ 2   | การวิเคราะห์ (Analysis)                                     |
| เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน |   |

หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ(Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

และ เบ็ง คาร์ลอฟ(2544: 33-35) ก็ได้มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การ Benchmark ควรเกิดจากทุกๆคนในองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmark อยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการ Benchmark เรื่องใด โดยระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเทียบเคียงและในเรื่อง Benchmarking
2. ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการ Benchmark เป็นการตัดสินใจเลือกบริษัทที่คุณควรเป็นแม่แบบ
3. การรวบรวม เป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญต่างๆ ทั้งองค์กรของเราและองค์กรของคุณ เปรียบเทียบ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ
4. การวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล วิเคราะห์ช่วงทาง(Gap) ของสมรรถนะต่างๆ พร้อมสาเหตุที่เกิดขึ้น
5. การปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ เป็นการสร้างการยอมรับเป็นการภายใน สำหรับผลลัพธ์ที่ดีได้จากการศึกษา และการประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนต่อไป

นอกจากนั้น บุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ

เศษ ก็จะย่อชั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้นโดยเฉพาะ

แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle นั่นคือการวางแผน(Plan) การปฏิบัติ(Do) การตรวจสอบ(Check) และการปรับปรุง(Act) เขามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543: 91) ซึ่งกล่าวว่ากา Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเองให้ยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถาข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmarking นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmarking ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

## การนำ Benchmarking มาใช้ในสถานศึกษา

ในวงการต่างๆทั้งวงการธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ รัฐบาล หรือแม้กระทั่งร้านค้าทั่วๆไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในการนี้ จำเป็นต้องเริ่มต้นจากกระบวนการ Benchmarking กับผู้ที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในอันดับแรก ซึ่งวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับกันว่า Benchmarking เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษา ก็เช่นเดียวกับสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และเพื่อให้งานพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง จึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmarking คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

## บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำ Benchmarking

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสถานศึกษา สถานศึกษาจะเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้านหรือลมเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง เพราะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของผู้บริหารจะกระทบในวงกว้างแก่สถานศึกษาเช่นเดียวกับงานอื่นๆภายในสถานศึกษา การทำ Benchmarking จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมจากผู้บริหาร ซึ่งที่ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญดังนี้(อ้างถึงณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2544: 107-109)

1. การริเริ่ม  
ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ของสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วม  
ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการของสถานศึกษา
3. การส่งเสริม  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของโครงการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร การให้ความสำคัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
4. การเป็นต้นแบบ  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการและการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานตามแนวใหม่
5. เปิดโอกาส  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา

6. ติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความใส่ใจและมุ่งมั่นในการสร้างองค์ความรู้ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำจะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรในสถานศึกษา
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและขอเสนอแนะของผู้อยู่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรูของสถานศึกษา