

XEROX Benchmarking Process Steps



การวางแผน

1. กำหนดเรื่องที่จะทำ Benchmarking

2. กำหนดผู้ที่ต้องการเปรียบเทียบกับ

3. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์

4. วิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap) ปัจจุบัน

5. ประเมินแนวโน้มความแตกต่างในอนาคต

การบูรณาการ

6. สื่อผลของการวิเคราะห์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ

7. จัดตั้งเป้าหมาย (Functional Goals)

การปฏิบัติ

8. จัดทำแผนปฏิบัติการ

9. นำไปปฏิบัติจริงและติดตามผล

10. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



กระบวนการทำ Benchmarking

ลูกค้าของเราคือใคร



ลูกค้าต้องการอะไร Critical Success Factors (CSFs)



กระบวนการใดมีผลกระทบต่อ CSFs



คัดเลือกกระบวนการ



กำหนดขอบเขตของกระบวนการ



กระบวนการทำ Benchmarking (ต่อ)

วิเคราะห์กระบวนการ



เลือก KPIs



พัฒนาแบบสอบถาม



ตอบแบบสอบถาม



วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาว่าใครดี/เก่งที่สุดในกลุ่ม



นำเสนอ Best Practices

กระบวนการทำ Benchmarking (ต่อ)

คัดเลือกบริษัทที่ต้องการไป Site Visit

ไป Site Visit

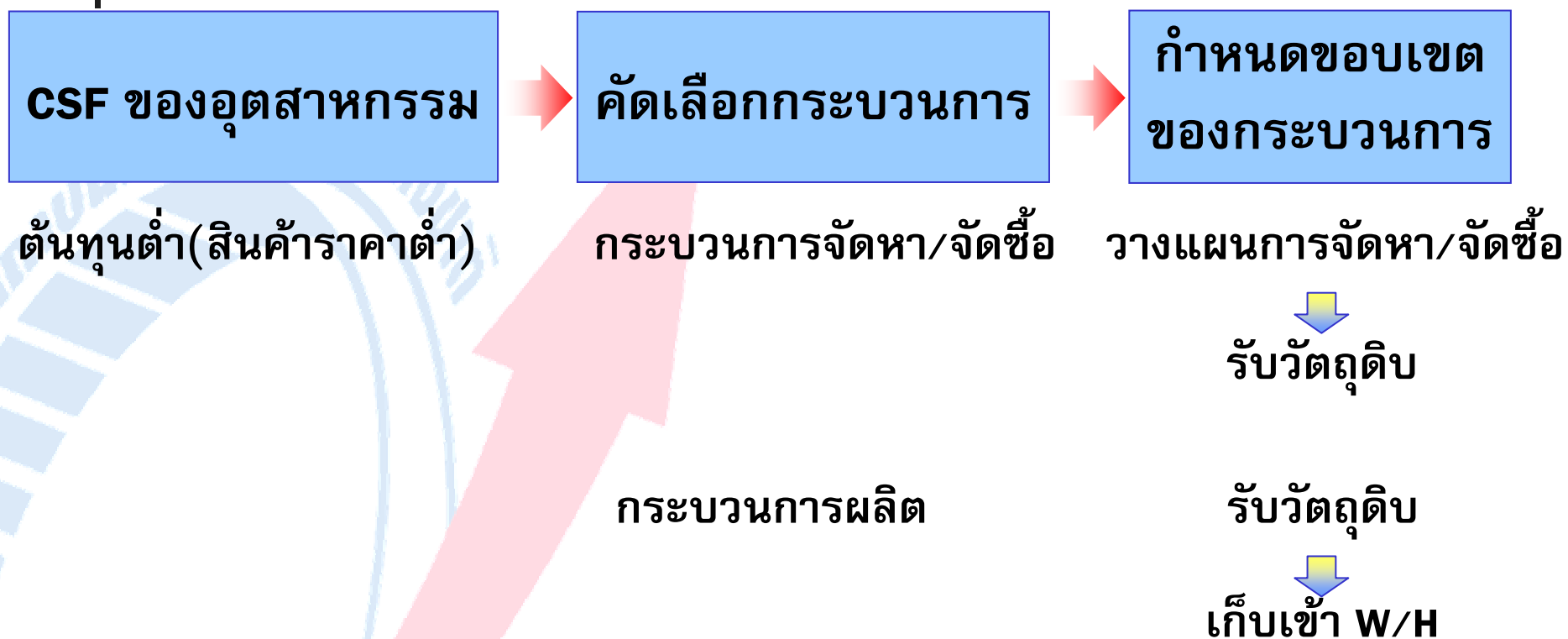
สรุปประเด็นที่ได้ลงในรายงาน 1 หน้า

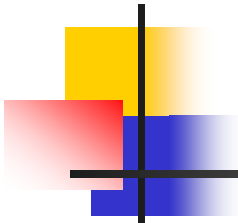
จัดทำ Site Visit Report

จัดทำ Action Plan

นำเสนอ Action Plan

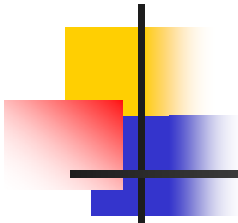
เราได้อะไรจาก 1st Meeting





เราได้อะไรจาก 2nd – 3rd Meeting

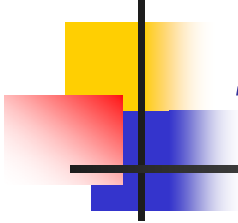
- ❑ ผังก้างปลา
- ❑ KPIs
- ❑ Practices ที่ต้องการจะศึกษา



เราได้อะไรจาก 4th Meeting

□ แบบสอบถาม 4 ชุด

- กระบวนการผลิต
- กระบวนการซ่อมบำรุง
- กระบวนการจัดซื้อวัสดุทั่วไป
- กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร



Action Plan ของโครงการ

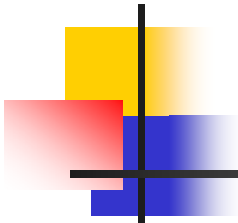
5th Meeting แลกเปลี่ยน Best Practices
เลือกบริษัทที่มี Best Practices

6th Meeting เตรียม Site visit

S I T E V I S I T

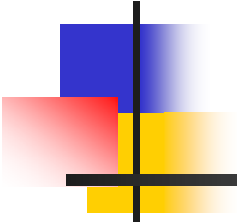
บริษัท จัดทำแผนการปรับปรุง

7th Meeting นำเสนอ Best Practices ที่ได้เรียนรู้
นำเสนอแผนการปรับปรุงและ
แนวทางการติดตามผล



เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก BP

- KPIs
- ข้อมูล Practices ที่ประกอบในแบบสอบถาม
- จุดเด่นของการปฏิบัติงานที่ต่างจากบริษัทอื่น



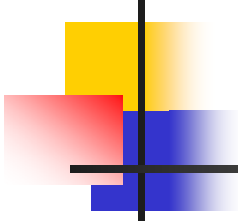
Site Visit Training

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

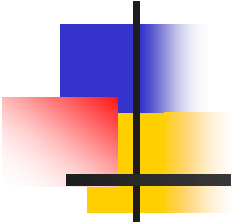
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การฝึกอบรมและเตรียมการ Site Visit

- แจ้งผลการคัดเลือกบริษัทที่จะไปทำ Site Visit
- วิธีการจัดทำคำถามที่ใช้ในการทำ Site Visit
- ฝึกอบรมเทคนิคและข้อควรปฏิบัติในการทำ Site Visit
- กำหนดหัวหน้าทีมและสมาชิก พร้อมความรับผิดชอบ
- กำหนดวันและเวลาที่จะไป Site Visit





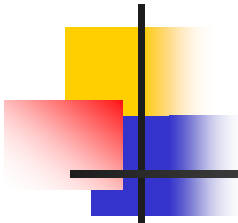
การทำ Site Visit

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

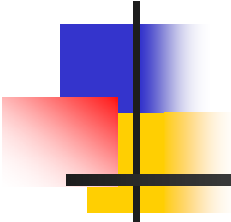
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



วัตถุประสงค์ของการทำ Site Visit

- เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล
- เพื่อสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับเจ้าของกระบวนการ
- เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานของกระบวนการ





การวิเคราะห์กระบวนการ

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

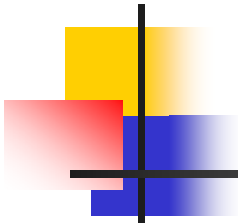
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การวิเคราะห์กระบวนการ

1. ยืนยันหัวข้อที่ต้องการปรับปรุง
(หัวข้อที่เลือกเพื่อทำ Site Visit)
2. กำหนดเรื่องที่ต้องการปรับปรุง
3. กำหนด **Critical Issue** ของเรื่องดังกล่าว
4. ทำ **Process Mapping** ของขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับ Critical Issue
5. กำหนด **ดัชนีชี้วัด** ที่สำคัญของ Critical Issue นั้น
6. ตั้ง **คำถาม** (ที่ต้องการทราบ)





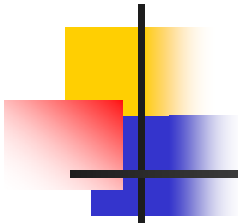
การวิเคราะห์กระบวนการ (ต่อ)

7. ทำขั้นตอน 1 ถึง 6 ในทุกหัวข้อที่ต้องการ
ปรับปรุง (หัวข้อที่เลือกไป Site Visit)



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การเตรียมคำถาม

- เน้นคำถามเปิด
- ตรงประเด็น
- 1 คำถาม 1 ประเด็น
- เข้าใจง่าย
- จัดกลุ่มหรือเรียงลำดับให้ตอบได้ง่าย
- ทดสอบก่อนใช้จริง





การเตรียมคำถาม (ต่อ)

คำถามที่ไม่ดี

What is your quality level ?

คำถามที่ดี

In our company we measure quality by calculating service response time. Do you use a similar measurement technique ?

(Yes/No)





การเตรียมคำถาม (ต่อ)

If yes, what has been your performance this year?

If no, what measurement system do you use?



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การเตรียมคำถาม (ต่อ)

คำถามที่ไม่ดี

Are you satisfied with the way your organization completes Step A of the process ?

คำถามที่ดี

How many times do workers make errors at this step that result in an output that cannot be used (scrap) ?

การเตรียมคำถาม (ต่อ)

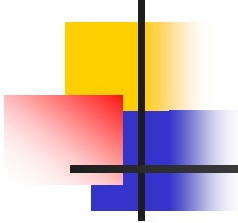
คำถามที่ไม่ดี

“ท่านมีการทดสอบผู้สมัครในทุกตำแหน่งหรือไม่”

คำถามที่ดี

“ท่านมีการทดสอบผู้สมัครในทุกตำแหน่งหรือไม่ ถ้ามี
ท่านมีวิธีการในการสร้างแบบทดสอบให้เหมาะสมกับ
แต่ละตำแหน่งงานได้อย่างไร”





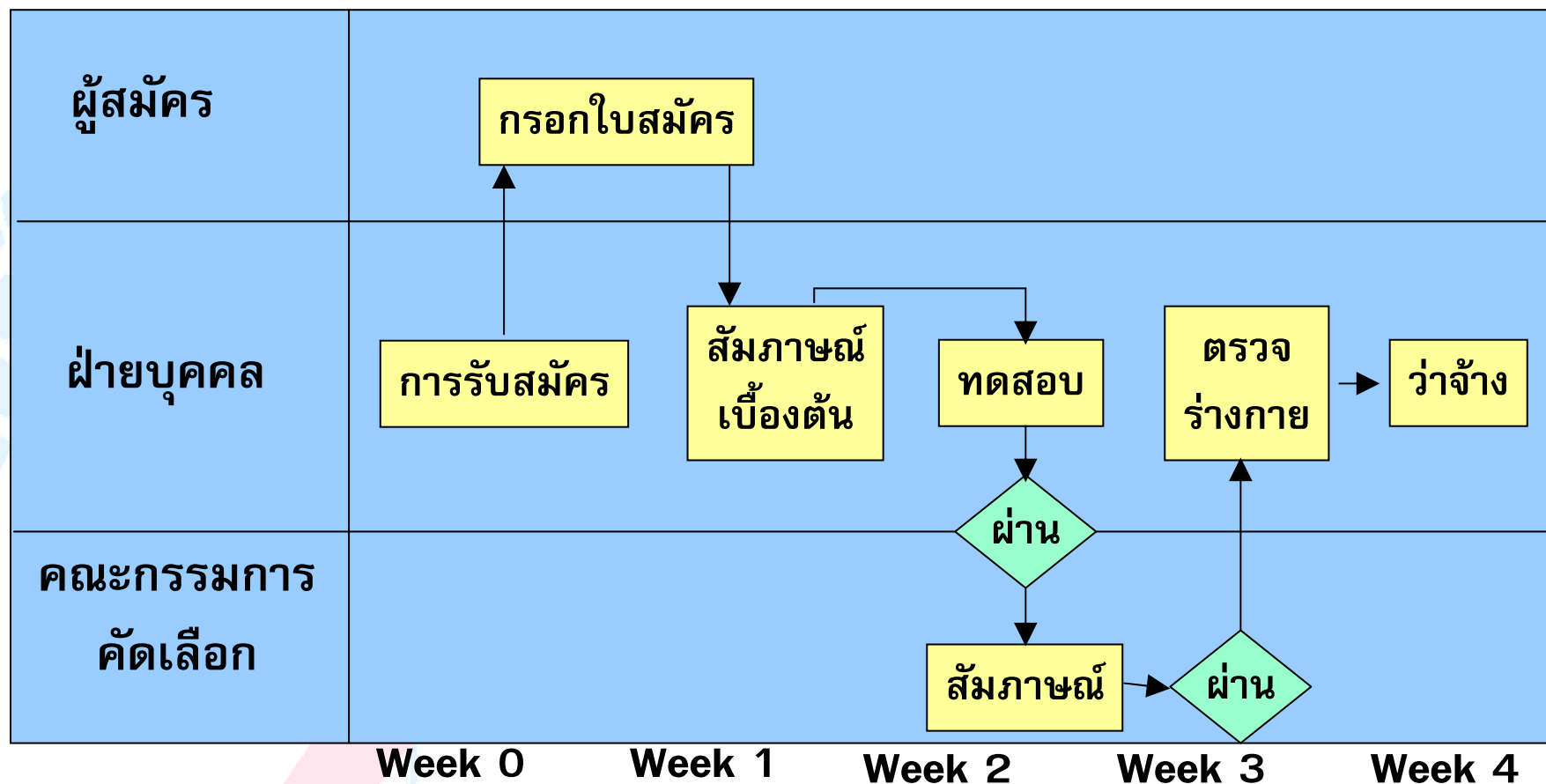
หัวข้อ : กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

Critical Issue :

1. โครงสร้างและคุณสมบัติคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก
2. การกำหนดเกณฑ์การวัดผลการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์
3. การทดสอบผู้สมัครงาน

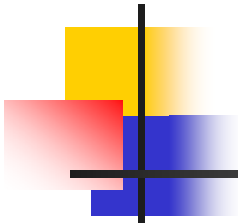


กระบวนการสรรหาและคัดเลือก



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

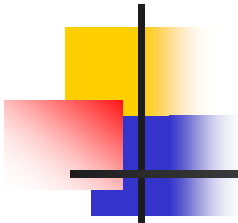


หัวข้อ : กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

ดัชนีชี้วัด :

1. ระยะเวลาในการสรรหา
2. Turnover Rate
3. ผลการสำรวจความพึงพอใจในงาน



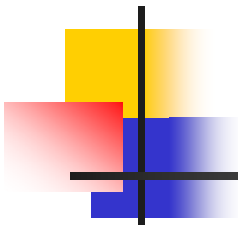


หัวข้อ : กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

Key Questions :

1. โครงสร้างคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกเป็นอย่างไร
2. คณะกรรมการฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร
2. มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้สมัครงาน
3. มีการทดสอบผู้สมัครในทุกตำแหน่งหรือไม่ ถ้ามี ท่านมีกระบวนการในการสร้างแบบทดสอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างไร
4. ในสายงานช่าง มีการทดสอบอย่างไร



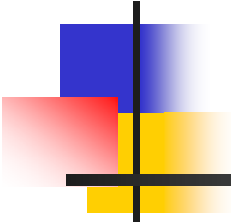


กระบวนการทำ Site Visit

ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ

- การวางแผน
- การดำเนินการ Site Visit
- กิจกรรมหลังการไป Site Visit





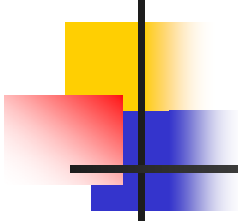
การวางแผน

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

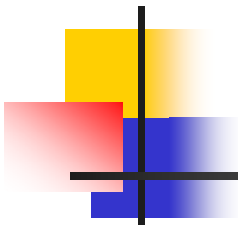


การวางแผน

1. คัดเลือกองค์การเพื่อทำ Site Visit

- คัดเลือกเพียง 2-3 องค์การที่ดีที่สุด เพื่อไป Site Visit
- พิจารณาว່ามีความจำเป็นหรือไม่ที่ต้องเข้าไปดูกระบวนการ ถ้าไม่ ควรใช้วิธีสัมภาษณ์กับเจ้าของกระบวนการตัวต่อตัวเป็นหลัก





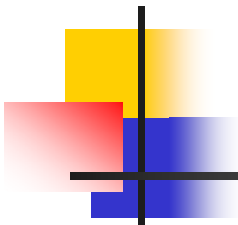
การวางแผน (ต่อ)

2. เลือกทีมที่จะไปและมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิก
แต่ละคน

3. ศึกษากระบวนการและกำหนดประเด็นที่สนใจ
โดยเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า

4. ติดต่อองค์การผ่าน Contact Person เท่านั้น



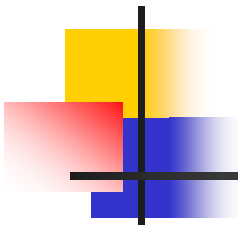


การวางแผน (ต่อ)

5. ส่งจดหมายแจ้งรายละเอียดให้ผู้ที่เราจะไป Site Visit ทราบล่วงหน้า ดังนี้

- วัตถุประสงค์ในการไป Site Visit
- แนะนำทีม
- การรักษาความลับ
- กำหนดการ
- เบอร์ติดต่อ





การวางแผน (ต่อ)

6. ปฏิบัติตาม Code of Conduct

7. ถ้าเป็นไปได้ ควรซ้อมก่อนทำจริง

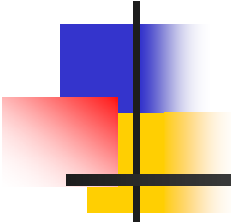
8. จัดเตรียมการเดินทาง โดยประสานกับสถาบัน

9. ขออนุญาต Host ล่วงหน้าถ้าต้องการอัดเสียง
หรือถ่ายรูป



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



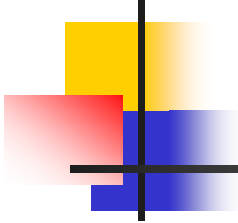
การดำเนินการ Site Visit

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

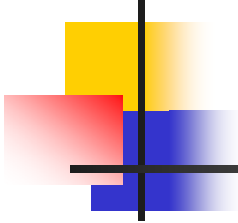
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ระหว่างดำเนินการ Site Visit

- ปฏิบัติตาม Code of Conduct
- ดำเนินการสัมภาษณ์
- รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย
- ถามคำถามที่ส่งมาล่วงหน้า
- เตรียมตัวตอบ / ให้ข้อมูลในคำถามที่ถาม

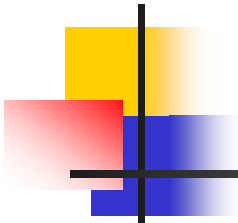




ระหว่างดำเนินการ Site Visit (ต่อ)

- อธิบายศัพท์เทคนิคที่ใช้
- เน้นความเข้าใจกระบวนการและปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ย้ำคำตอบเพื่อความมั่นใจ
- ถามตนเองเสมอว่า ทำไม.. ทำไม..
- จดบันทึก





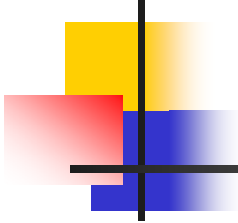
ระหว่างดำเนินการ Site Visit (ต่อ)

- สรุปเนื้อหาสำคัญ
- พิจารณาว่าควรถามเพิ่มเติมในข้อใด
- ขอบคุณ มอบของที่ระลึก



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

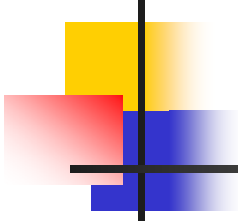
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การสัมภาษณ์

- ใช้เวลาในการเปิดสัมภาษณ์ การแนะนำตัว
ประมาณ 5% ของเวลาการสัมภาษณ์ทั้งหมดโดย
 - แนะนำสมาชิกทั้งสองฝ่าย
 - ความเป็นมาของการ Site Visit
 - ชี้แจงจุดประสงค์ของการ Site Visit
 - พูดถึงกำหนดการในวันนั้น



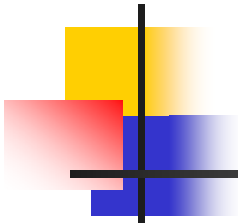


การสัมภาษณ์ (ต่อ)

■ เนื้อหาของการสัมภาษณ์ (ใช้เวลาประมาณ 75% ของเวลาทั้งหมด)

- ควรถามคำถามที่สำคัญ เน้นการตอบที่ต้องมีการอธิบาย
- ทำความเข้าใจข้อมูลให้ตรงกันระหว่างเราและ Partner





การสัมภาษณ์ (ต่อ)

- การปิดการสัมภาษณ์ (ใช้เวลาประมาณ 20% ของเวลาทั้งหมด)
- สรุปรูปข้อมูลทั้งหมด/ตรวจสอบความเข้าใจ



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

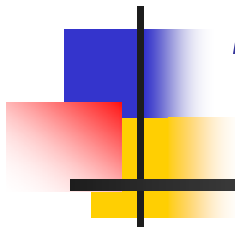
ตัวอย่างแบบฟอร์มเก็บข้อมูล Site Visit

Site Visit Note			
บริษัท _____ วันที่ _____			
หัวข้อหลัก _____			
หัวข้อย่อย _____			
ข้อสังเกตของบริษัท _____			
Critical Issues/Key Questions	รายละเอียดของ Good Practices / Results (ถ้ามี)	Enablers	หมายเหตุ



Enablers ต่างจาก

Best Practices อย่างไร?

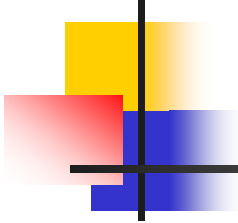


CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

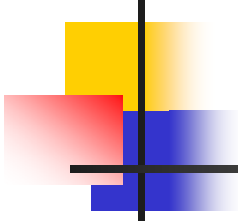
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



Best Practices คืออะไร

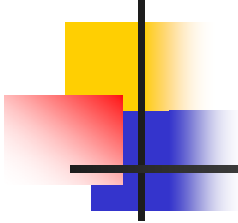
- วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
หรือก็คือการปฏิบัติที่นำองค์กรสู่ความเป็น
เลิศ
- การทำ Benchmarking เพื่อที่จะค้นหาผู้ที่ปฏิบัติได้
ดีที่สุดหรือ Best Practices





ENABLER

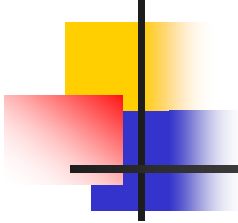
- ปัจจัยหรือกิจกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง / ทักษะ-ความสามารถ / วิธีการฝึกอบรม / ระบบโครงสร้างองค์กร / ระบบสารสนเทศ / ระบบการจูงใจ



Best Practices VS Enablers

- **Goal:** ลดปริมาณงานด้านเอกสาร
- **Best Practices:** การใช้ Bar code ในการเก็บข้อมูล
- **Enabler:** การฝึกให้พนักงานใช้ Scanner





ตัวอย่าง Enablers

Best Practice

- การให้บริการลูกค้าที่จุดเดียว
- การมีระบบติดตามผลที่ทั่วถึง
- พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุงงาน

Enabler

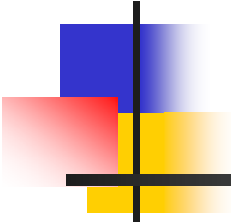
- มีการฝึกอบรมและการกระจายอำนาจให้พนักงาน
- มีระบบสารสนเทศที่ดี
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและอย่างทั่วถึง



ตัวอย่าง ENABLER

PROCESS	BEST PRACTICES	ENABLER
การสั่งซื้อ	ใช้เวลาน้อยในการสั่งซื้อ	ใช้ระบบสารสนเทศในองค์การ / มีเครือข่ายกับ SUPPLIER
การผลิต	แก้ปัญหาในสายการผลิตได้รวดเร็ว	ทำงานเป็นทีม / พนักงานมีความเชี่ยวชาญการแก้ปัญหา
การให้บริการลูกค้า	การบริการลูกค้าถึงบ้าน	มีพนักงานจัดส่งจำนวนมาก / ใช้ระบบเครือข่ายกับร้านค้า





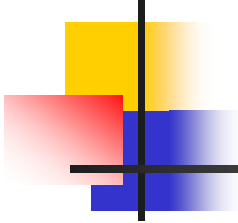
กิจกรรมหลังการไป Site Visit

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

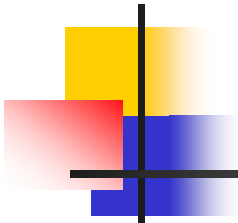
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



กิจกรรมหลังการไป Site-Visit

1. ส่งจดหมายขอบคุณและชื่นชม Host
2. ประชุมโดยเร็วเพื่อสรุปข้อมูลที่ได้รับ
3. ถ้าสัญญาอะไรไว้ ต้องทำตามนั้น
4. ส่งรายงาน Site visit ให้ผู้เกี่ยวข้อง





หาสาเหตุของความแตกต่าง

- หลังจากที่ได้เก็บข้อมูล ต้องเปรียบเทียบกับตนเองเพื่อหาทางปรับปรุง อาจใช้แผนผังก้างปลาช่วยวิเคราะห์
- เปรียบเทียบ Practices ของเรากับของเขา
- วิเคราะห์หา Practices ที่แตกต่างกัน
- พิจารณว่าจะนำ Practices ที่ดีกว่ามาประยุกต์ใช้ได้
อย่างไร



หาสาเหตุของความแตกต่าง (ต่อ)

