



พ 16 มีนาคม 2544

ปรับปรุง : 19 กุมภาพันธ์ 2560

วัดรอยเท้า...ก้าวต่อไป (Benchmarking)

สิ่งที่เราทำได้ดีแล้วในวันนี้ อาจไม่ดีสำหรับวันต่อไปก็ได้ จงทำวันนี้ให้ดีกว่าวานนี้ และทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ย่อมดีกว่าครับ การบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเช่นกัน คนต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองตลอดเวลาจะหยุดนิ่งไม่ได้เป็นอันขาด มูลค่าเพิ่มเกิดขึ้นทุกปีผลงานการประเมินพิจารณาค่าจ้างประจำปี รางวัลพิเศษ (โบนัส) ที่อาจมีให้ก็ล้วนเป็นการตอบแทนผลของความมุ่งมั่น กระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานดีมีผลงานเข้าตากรรมการ ก็จะส่งผลลัพธ์ที่ดีตามมาด้วยเสมอ

นักกอล์ฟสมัครเล่นจะตีให้เท่ากับมาตรฐานสนาม เพื่อให้ได้พาร์ (Par) ทุกหลุม (การตั้งคะแนนมาตรฐานแต่ละหลุม โดยพิจารณาจากระยะทาง ความยากลำบาก อุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงการพัฒบนกรีนด้วย) การที่สนามกอล์ฟกำหนดมาตรฐานอย่างนั้น จะทำให้นักกอล์ฟสามารถเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับมาตรฐานของสนามได้นั่นเอง คือ **การวัดรอยเท้า**

(Benchmarking) วัดความสามารถของเราว่าเทียบเท่ามาตรฐานเพียงใด “การวัดรอยเท้า” เป็นกระบวนการคุณภาพในการเปรียบเทียบองค์การของเราหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งของเราเองกับองค์การอื่น ๆ หรือคู่แข่งของเรา หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เราเห็นว่าดีกว่าหรือเหนือกว่าเรา เพื่อนำมาเทียบเคียงและนำไปสู่การ



ปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพและขีดความสามารถให้เหนือกว่าเดิม เหนือกว่าที่เราเป็นอยู่
นั่นเองครับ

ในการปฏิบัติงานนั้นเราต้องประเมินตนเองเทียบกับมาตรฐานผลงานที่องค์กรคาดหวัง
และค่อย ๆ ยกระดับขีดความสามารถให้เหนือกว่าอยู่ตลอดเวลา เป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง ท้าทายที่จะ
ปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปไม่ย่ออยู่กับที่ ในทางคุณภาพเรียกว่าการทำให้สม่ำเสมอและต่อเนื่องครับ

“การวัดรอยเท้า” สิ่งสำคัญต้องหัด Rethink (คิดใหม่) และ Redesign (ออกแบบ
ใหม่) อยู่ตลอดเวลา จะเกิดแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป ถ้า
ผู้บริหาร คน ไม่หมั่นขวนขวาย ขยันเรียนรู้ อ่านตำรับตำราให้เยอะ ทำตนให้ทันโลกที่หมุนเร็วขึ้นทุก ๆ วัน
ศาสตร์และศิลป์ใหม่ ๆ แปลก ๆ มีจนแทบตามไม่ทัน จะกลายเป็นผู้บริหารตกขอบสมองถูกบล็อกเป็นสี่เหลี่ยม
คิดทะเลกรอบไม่เป็น ขาดการเรียนรู้เชื่อมโยงศาสตร์ด้านต่าง ๆ ทำให้วิวัฒนาการทางคุณภาพขาดช่วงไม่
ต่อเนื่อง กระบวนการปรับปรุงพัฒนาเพื่อยกระดับจะสะดุดหยุดลงทำให้การวัดรอยเท้าไม่เกิดขึ้น หรือ เกิดได้
ช้ามาก ผู้บริหารจะอ่อนซ้อมไม่ได้ครับเป็นอันขาด

สำหรับพนักงานเองก็เช่นกันถ้าไม่รักการอ่าน ก็ขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเองไม่รักการ
เรียนรู้ หรือปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ดี ๆ ก็จะไม่ทันคนอื่น ก็จะอยู่ได้ยากในองค์กรที่
จำเป็นต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา เมื่อองค์กรเกิดวิกฤติถึงขั้นจำเป็นต้องมีมาตรการลดอัตรากำลังคนเพื่อ
รักษาองค์กรให้ได้บุคคลเหล่านั้นก็จะได้รับการพิจารณาเป็นกลุ่มแรกเสมอ

คงต้องยอมรับกันจริงๆ พุดกันด้วยความจริงเสียที่ว่า **ขีดความสามารถในการแข่งขันด้าน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยเราอยู่ในอันดับที่ไม่น่าพอใจเลย** จากข้อมูลปี พ.ศ. 2542 (ขณะนั้น)
ไทยเราอยู่อันดับที่ 46 จากจำนวน 47 ประเทศ และปี 2543 อยู่อันดับที่ 47 จากจำนวน 47 ประเทศ ซึ่ง
เป็นการเปรียบเทียบของ IMD (*International Institute for Management Development*) แสดงให้เห็น
ความอ่อนแอในทางพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยเราอย่างชัดเจนมากทีเดียว ถ้าไม่พัฒนา
ไม่ยกระดับ อากาศจะน่าเป็นห่วงมากทีเดียว ในเวทีโลกถ้าเราสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทาง
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้ จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของไทยในเรื่องอื่น ๆ ได้ เช่น การบริหาร
การเงิน การคลัง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น



การจะวัดรอยเท้าได้ต้องรู้ว่าภารกิจ (Mission) คือ อะไรและทำให้ เป็นไปได้เพียงใดก่อน ในความหมายคำว่าภารกิจ

(Mission) ทางทหารจะแปลว่า จุดมุ่งหมายพื้นฐานที่องค์การพยายามที่จะบรรลุได้ (The Fundamental purpose that the organization is trying to achieve) กล่าวคือ ต้องมีเหตุผลอธิบายความเป็นมาเป็นไปขององค์การใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สะท้อนแนวคิดองค์การ (Self-concept) จากกรณีศึกษาทั่วไป เราพบว่า ภารกิจประกอบด้วยเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัย 9 อย่าง ขอเรียกว่า $S_2P_2ITEC_2$ (สไปเทค) ซึ่งอ้างอิงมาจาก Fred David (Case Study) ได้แก่

1. Services/Products : บริการ/ผลิตภัณฑ์ขององค์การคืออะไร
2. Survival : จุดมุ่งหมายเชิงเศรษฐกิจขององค์การคืออะไร (ความอยู่รอด)
3. Place/Locations : เราจะแข่งขันที่ใด
4. Philosophy (Management): ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของเราคืออะไร จะบริหารอย่างไร
5. Image (Public) : ความใส่ใจในความรับผิดชอบต่อสังคม คืออะไร ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์อย่างไร
6. Technology : เทคโนโลยีพื้นฐานของเราคืออะไร
7. Employees : ทัศนคติที่มีต่อพนักงานของเราเป็นอย่างไร เราส่งเสริมขวัญกำลังใจหรือไม่ เพียงใด
8. Customers : ใครเป็นลูกค้าของเรา เราปฏิบัติกับลูกค้าอย่างไร ลูกค้ามีกี่ประเภท ครอบคลุมแค่ไหนเพียงใด
9. Concept (Self) : จุดแข็ง จุดได้เปรียบในการแข่งขันของเราคืออะไร

เอาล่ะครับ เมื่อเราทราบว่ามีภารกิจที่เป็นเกณฑ์พิจารณา 9 อย่างข้างต้นนั้น ประกอบด้วยอะไรแล้ว ก็ต้องสร้างภารกิจกัน



ครับ โดยปกติจะเริ่มต้นด้วยความเชื่อ (Beliefs) ความปรารถนา (Desires) ความแน่วแน่ (Aspirations) และสำนึกที่ยิ่งรู้ (Awareness) ขององค์การผู้กำหนดภารกิจบนพื้นฐานปัจจัย 9 อย่างข้างต้น ถ้าเราสับสนกับภารกิจ (Mission) เราก็จะไม่สามารถบรรลุจินตทัศน์ (Vision) ได้เลย การที่จะสร้างความได้เปรียบ (ขีดความสามารถ) ในการแข่งขันนั้นต้องทำความเข้าใจภารกิจแล้วผลักดันให้ภารกิจบรรลุได้ตาม จินตทัศน์ ในคราวถัดๆ ไปผู้เขียนจะได้อธิบายคำว่า จินตทัศน์กับวิสัยทัศน์ที่แปลจากคำๆ เดียวกันใน ภาษาอังกฤษคือ Vision

จินตทัศน์ (Vision) กว้างกว่า ภารกิจ (Mission) ตรงที่จินตทัศน์เป็นเรื่องอนาคต แต่ภารกิจเป็นเรื่องปัจจุบัน จินตทัศน์บอกว่าองค์การเราตั้งใจหรือประสงค์จะเป็นอะไรในอนาคต ส่วนภารกิจแสดงว่าองค์การเรามีกิจกรรม/ธุรกิจอะไร จงบรรลุปัจจุบันเพื่อมุ่งสู่ออนาคตก้าวต่อไปจะยั่งยืนครับ

ผู้บริหารที่สายตากว้างไกลย่อมมีจินตทัศน์ที่มีคุณภาพ และ จะทำให้การวัดรอยเท้ามี ประสิทธิภาพที่ดีด้วยครับผม.

