

مقدمه‌ای بر محک‌زنی BENCHMARKING

مهندس رضا شرفان - رئیس گروه مطالعات راهبردی
شرکت توانپرو و عضو کارگروه بهبود مستمر انجمن

بخش اول



۱- تعریف محک‌زنی

برای کلمه انگلیسی BENCHMARKING در زبان فارسی معادل‌های متعددی مانند انگ پایه‌زنی یا تراز‌یابی پیشنهاد شده است. در این متن محک‌زنی را معادل این کلمه قرار داده‌ایم. در اینجا تعاریف گوناگونی که توسط افراد و سازمان‌های تخصصی مختلف برای محک‌زنی ارائه شده است بیان می‌شود.

- محک‌زنی عبارت است از فرآیند تعیین و تشخیص، یادگیری و منطبق ساختن تجارب در فرآیندهای سایر سازمان‌ها، در هر جایی از جهان، برای کمک به یک سازمان جهت بهبود عملکرد خود.
- محک‌زنی ابزاری است برای کسب دانش ضمنی، دانش فنی،

- محک‌زنی چه نیست می‌تواند سودمند باشد. برخی از اشتباهات متداول در فهم محک‌زنی، که به‌طور گسترده‌ای حتی در میان متخصصین مشاهده می‌شود، به شرح زیر است.
- محک‌زنی دارویی جادویی است، که تمامی مشکلات را حل می‌کند.
- محک‌زنی مجموعه‌ای از فنون و ابزارهای محدود به بازی با اعداد است.
- محک‌زنی فعالیت، پروژه یا برنامه‌ای است که یک بار در سطح سازمان انجام می‌شود.
- محک‌زنی فعالیتی فردی است.
- محک‌زنی فعالیتی سریع و ساده است.
- محک‌زنی وظیفه مشاورین است.
- محک‌زنی دستگاه کپی فرآیندها از یک سازمان به سازمانی دیگر است.

۳- تعریف محک

بخشی کلیدی در مفهوم محک‌زنی خود مفهوم محک (BENCHMARK) است. معمولاً بهترین تجربه (BEST PRACTICE) برای انتخاب به عنوان محک پیشنهاد می‌گردد. لذا برای فهم بهتر محک‌زنی در اینجا محک و بهترین تجربه به‌طور اجمالی مورد تشریح قرار می‌گیرد. محک مبنایی برای ارزیابی است که به عنوان نقطه مقایسه استفاده می‌شود، و در حکم استاندارد است که توسط آن می‌توان چیزهایی را اندازه گرفت و مورد قضاوت قرار داد. محک نقطه‌ای تعریف شده است، که به عنوان نقطه ارجاع و مبنای مقایسه استفاده می‌شود. محک بهترین دست‌یافته‌ها در یک دسته مشخص از کسب و کار است که به عنوان استاندارد موفقیت در آن فرآیند کسب و کار شناخته شده است. بهترین تجارب منحصر به فرد وجود ندارد، چرا که بهترین برای همه بهترین نیست. سازمان‌ها از جهات مختلف مانند رسالت، فرهنگ، محیط و فناوری با هم تفاوت دارند. لذا در فرآیند محک‌زنی بهترین تجارب بسته به خود سازمان معنی می‌یابند. جوانبی که می‌توانند به عنوان علل یک سازمان یا بخشی از آن به عنوان بهترین تجربه اتخاذ شوند عبارتند از:

- پایین‌ترین هزینه
- بیشترین رضایت مشتریان
- تحویل بدون خطا
- کمترین خطا در حین فرایند
- قابلیت دستیابی در کوتاهترین زمان
- مطمئن‌ترین و ایمن‌ترین کالاها و خدمات
- محکم‌ترین ارتباط با دستاوردهای بلند مدت
- حداقل ناراضی‌تی و ناراحتی
- حداقل استفاده از منابع محدود

ادامه دارد...

قضاوت‌ها و پیش‌زمینه‌هایی که دانش صریح فاقد آن است.

- محک‌زنی اکتشاف و فهم تجارب معینی است که موجب عملکرد بالا می‌شود، فهم آن است که این تجارب چطور عمل می‌کنند و اکتساب، انطباق و به‌کارگیری این تجارب برای سازمان خود است.

- محک‌زنی فرآیندی پیوسته است برای مقایسه تجارب، محصولات و خدمات خود در مقابل رقبای دیگر سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به عنوان پیشرو شناخته می‌شوند.
- محک‌زنی راهی منطقی و عقلایی است برای کسب اطمینان از اینکه سازمان یا شرکت خواسته‌های مشتریان را بهتر از سایرین برآورده می‌کند، و با تغییر خواسته‌های مشتریان در طول زمان این موضوع تداوم خواهد یافت.
- محک‌زنی رویکردی مثبت، خودجوش و نظام‌مند است، برای دستیابی به جهشی واقعی در بهبود عملکرد.
- محک‌زنی ابزاری است مؤثر که؛

- جهت‌گیری فرآیندی دارد،
- استفاده مؤثر از زمان را موجب می‌گردد،
- تفکر خلاق را بر می‌انگیزد،
- زبان مشترکی را در میان هم‌گروه‌ها و همکاران ایجاد می‌کند که برای استفاده در داخل و خارج سازمان قابل استفاده است.
- محک‌زنی یک فرآیند یادگیری است.
- محک‌زنی جستجوی بهترین تجارب سایرین در کسب و کار ما است که می‌تواند ما را به دستیابی به عملکرد بالاتر راهنمایی کند.

● محک‌زنی فرآیند یادگیری پیوسته‌ای است برای اندازه‌گیری و فهم عملیات خود، مقایسه آن با سایر سازمان‌هایی که به لحاظ برتری در عملکرد شناخته شده‌اند و استقرار برنامه‌ها و طرح‌هایی برای اکتساب آنها و تغییر عملیات خود به منظور دستیابی به تجارب آنها و گذشتن از سقف عملکرد آنها.

- محک‌زنی فروتنی پذیرفتن برتری سایرین در برخی جوانب و هوشمندی یادگیری رسیدن و برتری یافتن نسبت به آنها در آن جوانب است.
- محک‌زنی فرآیند اندازه‌گیری و مقایسه مداوم فرآیندهای کسب و کار در مقابل فرآیندهای قابل مقایسه سازمان‌های پیشرو، برای دستیابی به اطلاعاتی است که به سازمان برای تعیین و اعمال بهبود کمک خواهد کرد.
- محک‌زنی فرآیندی، مشتمل بر هر دو تحلیل کمی و کیفی است، که توسط آن سطح عملکرد کنونی، وضعیت ایده‌آل و راه‌های دستیابی به آن مشخص می‌گردد.

۲- محک‌زنی چه نیست

برای تعیین دقیق‌تر مفهوم محک‌زنی، دانستن اینکه