



กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



บทสรุปผู้บริหาร
รายงานผลการติดตามและ
ประเมินผลการดำเนินงาน
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ

2560

บทสรุปผู้บริหาร
โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ 2560 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

เสนอ
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา โรหิตร์ตนะ และคณะ
สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



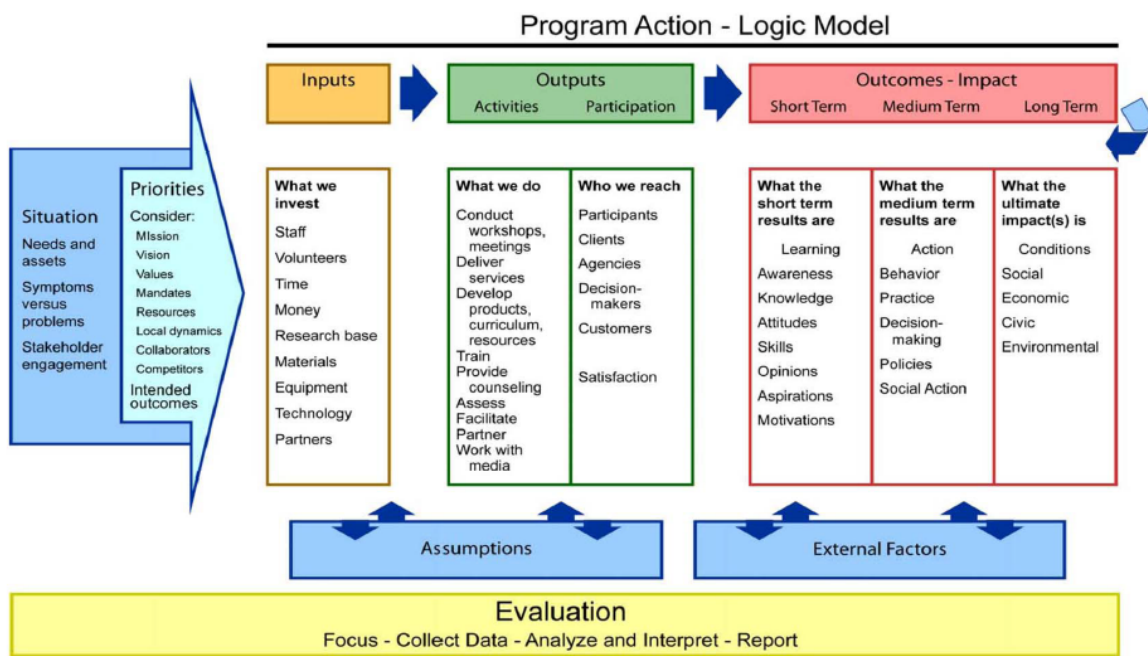
สารบัญ

ผลการติดตามโครงการ	1
ผลการประเมินโครงการ	4
ผลการประเมินโครงการระดับยุทธศาสตร์	4
ผลการประเมินโครงการระดับแผนงาน	6
ผลการประเมินโครงการระดับผลผลิต และระดับโครงการ/กิจกรรม	8
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	20

บทสรุปผู้บริหาร

การดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 ครอบคลุมการติดตามและประเมินผลโครงการในกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองใน 41 โครงการ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนติดตาม และส่วนประเมินผลโครงการตามกรอบ Logic Model (ภาพที่ 1) โดยทำการแบ่งประเภทโครงการตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละโครงการที่แตกต่างกันเป็น 4 ประเภท คือ โครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม โครงการสร้างและพัฒนาเครือข่าย และโครงการประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ โดยสามารถสรุปผลการติดตามและประเมินโครงการได้ดังนี้

ภาพที่ 1 - Logic Model for Project Evaluation



ที่มา : University of Wisconsin (2008)

ผลการติดตามโครงการ

การติดตามโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 แบ่งโครงการเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- โครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดให้มีการติดตามร้อยละ 100 ของจำนวนผลผลิต จำนวน 5 โครงการ
- โครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดให้มีการติดตามร้อยละ 50 ของจำนวนผลผลิต จำนวน 35 โครงการ
- โครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดให้ประเมินผล แต่ไม่ต้องติดตาม จำนวน 1 โครงการ

ทั้งนี้ สามารถสรุปจำนวนในแต่ละหน่วยนับของโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 เมื่อสิ้นสุดโครงการ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลผลิตจำแนกตามหน่วยนับของโครงการ ประจำปีงบประมาณ 2560

หน่วยนับ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
วิสาหกิจ	3,489 วิสาหกิจ/ราย	3,529 วิสาหกิจ/ราย
กลุ่มวิสาหกิจ	101 กลุ่ม	108 กลุ่ม
คน	300 คน	300 คน
ผลิตภัณฑ์	529 ผลิตภัณฑ์	573 ผลิตภัณฑ์
เครือข่าย	37 เครือข่าย	37 เครือข่าย
อุตสาหกรรมต้นแบบ	4 อุตสาหกรรม	4 อุตสาหกรรม
กิจการต้นแบบ	8 กิจการ	8 กิจการ
เครื่องต้นแบบ	2 เครื่อง	2 เครื่อง
แผน	8 แผน	8 แผน
ฐานข้อมูล	1 ฐานข้อมูล	1 ฐานข้อมูล
รายงาน	1 รายงาน	1 รายงาน
ครั้ง	2 ครั้ง	2 ครั้ง

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ทุกโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสามารถสร้างผลผลิตได้ตามเป้าหมายของแต่ละโครงการ และบางโครงการสร้างผลผลิตได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ที่ปรึกษาได้ติดตามการดำเนินโครงการต่างๆ ในเชิงคุณภาพโดยพบว่า ผลผลิตส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการในเชิงบวก โดย

1. ผลผลิตส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมโครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกชื่นชมการทำงานของที่ปรึกษา และเชื่อว่าการเข้าร่วมโครงการจะช่วยเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน หรือลดของเสียในกิจการลงได้ แต่ยังไม่สามารถประเมินได้ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นปริมาณเท่าใด
2. โครงการประเภทให้คำปรึกษาเชิงลึกที่ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (มีผลผลิตเป็นผลิตภัณฑ์) เป็นกลุ่มที่ผู้เข้าร่วมโครงการพึงพอใจน้อยที่สุด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นผลผลิตของโครงการส่วนใหญ่ยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือไม่ปฏิบัติตามความคาดหวัง และความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ

แต่ชื่นชมการทำงานของที่ปรึกษา โดยมีความเข้าใจต่อข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาและการเดินทางของที่ปรึกษา

3. ผลผลิตที่เข้าร่วมโครงการประเภทสร้างเครือข่ายให้ความเห็นว่า โครงการช่วยให้กิจการมีเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และบางส่วนให้ความเห็นว่าการเข้าร่วมโครงการได้ประโยชน์มากกว่าการมีเครือข่ายที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลผลิตในโครงการประเภทสร้างเครือข่ายส่วนใหญ่มีความเข้าใจผิดหรือไม่ทราบข้อมูลและบทบาทของที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ดูแลโครงการ
4. ผลการติดตามโครงการประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ พบว่า โครงการเป็นไปตามข้อกำหนดโครงการ โดยบางโครงการอาจมีความล่าช้า หรือมีปัญหาเล็กน้อย แต่ได้รับการแก้ไขร่วมกันจากที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม ในการติดตามโครงการนั้น ที่ปรึกษายังพบข้อสังเกตที่ควรได้รับการปรับปรุง เพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการมีคุณภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

1. ผลผลิตบางส่วนไม่สามารถติดต่อได้ เนื่องจากข้อมูลช่องทางการติดต่อที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมไม่ถูกต้อง ดังนั้นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรสนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบมีการตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง เพื่อให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีข้อมูลที่ถูกต้อง ในการติดต่อกลับหรือแจ้งข่าวสารต่อกิจการซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในอนาคต
2. การนัดหมายระหว่างผลผลิตและที่ปรึกษา ที่ดำเนินโครงการมักมีการยกเลิกการนัดหมายหรือเลื่อนแผนงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนครั้งและเวลาในการเข้าให้คำปรึกษาของที่ปรึกษาประจำโครงการ และผลผลิตบางส่วนขอยกเลิกการเข้าร่วมโครงการระหว่างดำเนินโครงการ โดยเกิดจาก
 - 2.1 ที่ปรึกษา มีภาระงานที่รับผิดชอบในหลายโครงการ (ทั้งโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและหน่วยงานอื่นๆ) และระยะทางไกลในการเดินทางของที่ปรึกษา ไปยังที่ตั้งของวิสาหกิจ ทำให้ที่ปรึกษาต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่าย เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอาจมีข้อกำหนดในเรื่องภาระงาน และขอบเขตพื้นที่ในการรับงาน เป็นคุณสมบัติหนึ่งในการจัดจ้างที่ปรึกษาร่วมด้วย โดยที่ปรึกษาจะต้องมีเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงานที่รับผิดชอบหลักประจำในแต่ละพื้นที่ที่รับงาน
 - 2.2 ความไม่พร้อมในการรับคำปรึกษาของวิสาหกิจเอง โดยในประเด็นดังกล่าวพบว่า วิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าร่วมโครงการ และเนื่องจากไม่ได้ร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย จึงไม่มีต้นทุนในการเข้าร่วมโครงการ การยกเลิกนัดหมายจึงไม่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจ หรือเกิดจากความไม่พร้อมของบุคลากรของวิสาหกิจ ซึ่งทั้ง 2 ประการ สะท้อนให้เห็นว่า ผลผลิตส่วนหนึ่งที่ที่ปรึกษาโครงการคัดเลือกเข้าโครงการมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับโครงการในด้านความพร้อมและความเหมาะสมของวิสาหกิจ

3. รายชื่อผลผลิตที่ยืนยันแล้วบางส่วน (น้อยกว่าร้อยละ 1.00) ตามที่ได้สุ่มตัวอย่างพบว่า บางรายไม่ได้เข้าร่วมโครงการ แต่กลับมีรายชื่อปรากฏเป็นผลผลิตของหน่วยงาน หรือบางรายถอนตัวออกจากโครงการตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการ แต่ยังพบเป็นรายชื่อผลผลิตจนสิ้นสุดสัญญาโครงการ โดยในกรณีนี้จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการทำการตรวจสอบอย่างเข้มงวด

4. ข้อสังเกตเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาประจำโครงการ ความไม่สอดคล้องของการดำเนินโครงการและวัตถุประสงค์ของโครงการหรือวิสาหกิจ ที่ปรึกษาฯ เข้าให้คำปรึกษาไม่ครบ ผลผลิตที่ได้จากโครงการไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ยังพบได้แม้มีจำนวนไม่มาก อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการทำการตรวจสอบอย่างเข้มงวด

สรุปผลการประเมินผลโครงการ

จากการประเมินผล 41 โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 สามารถสรุปผลการประเมินในแต่ละระดับได้ดังนี้

1. ผลการประเมินโครงการระดับยุทธศาสตร์

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่ทำการติดตามทั้ง 41 โครงการพบว่ามีอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมใน 2 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและเชื่อมโยงการบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีแห่งอนาคต และทุนวัฒนธรรม ซึ่งมี 39 โครงการที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 1 นี้ โดยแบ่งเป็นกิจกรรม

- ให้คำปรึกษาแก่วิสาหกิจ	2,834 กิจกรรม 37 กลุ่ม 200 ราย 300 คน
- สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ	47 เครือข่าย 36 กลุ่ม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือระบบการทำงานใหม่	529 ผลิตภัณฑ์ 4 อุตสาหกรรมต้นแบบ 8 กิจกรรมต้นแบบ 2 เครื่องต้นแบบ

โดยเป็นไปตามตัวชี้วัดผลผลิตของโครงการ

ทั้งนี้การประเมินผลจากกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมจากทุกโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการร้อยละ 20.01 ไม่สามารถระบุผลลัพธ์ในการลดของเสีย ลดต้นทุน หรือ เพิ่มยอดขายตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการได้ แต่สามารถระบุได้อย่างกว้างว่าการเข้าร่วมโครงการช่วยพัฒนา ผลผลิตภาพของวิสาหกิจได้ ทั้งในด้านการเพิ่มมูลค่าสินค้า การลดของเสีย การลดต้นทุน การเพิ่มยอดขาย และการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจหรือในพื้นที่เดียวกัน โดยในภาพรวมพบว่าความพึงพอใจ ของวิสาหกิจต่อกระบวนการเข้ารับบริการจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 81.89 ในขณะที่ การตอบสนองต่อตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นๆ พบว่า มีโครงการที่สามารถวัดผลและเป็นไปตามตัวชี้วัดจำนวน 23 โครงการ และโครงการที่ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัดผลลัพธ์จำนวน 16 โครงการ โดยมีรายละเอียดตามรายงานผลตามแผนงาน

ในภาพรวมของการดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า โครงการส่วนใหญ่พยายามดำเนิน โครงการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการยกระดับและเชื่อมโยงการบริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีแห่งอนาคต และทุนวัฒนธรรม โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนารูปแบบและบริการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ที่ 1.3 การสร้างเครือข่าย SMEs ในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่ 1.2 การสร้างผู้ประกอบการใหม่และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในเชิงนวัตกรรม โดยพบว่า ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นในโครงการต่างๆ ยังไม่สะท้อนความมีนวัตกรรม และ กลยุทธ์ที่ 1.4 สนับสนุนการเพิ่มผลผลิตภาพอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ Industry 4.0 เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตภาพใน โครงการส่วนใหญ่ยังเป็นการพัฒนาในประเด็นดั้งเดิมมากกว่าการเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ อุตสาหกรรม 4.0

ผลลัพธ์ของโครงการที่ไม่บรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการ (ร้อยละ 41.03 จาก 39 โครงการภายใต้ ยุทธศาสตร์ที่ 1) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาและงบประมาณต่อวิสาหกิจของโครงการ และเป็นผลมาจากภาระงานและการดำเนินงานของที่ปรึกษาที่รับผิดชอบโครงการ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่กรมส่งเสริม อุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และเพิ่มมาตรการในการควบคุมการทำงานของที่ปรึกษาที่รัดกุมและเข้มงวด มากขึ้น เพื่อให้การดำเนินโครงการต่างๆ รวมถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น

- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างศักยภาพ SMEs และบริการ ด้วยระบบดิจิทัล** ซึ่งมี 2 โครงการที่ ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่
 - โครงการพัฒนาศักยภาพ SMEs ด้วยระบบดิจิทัล
 - โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีบังคับอัตโนมัติในภาคอุตสาหกรรมสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

ซึ่งสามารถให้คำปรึกษากับ SMEs จำนวน 455 กิจการ ทั้งนี้การประเมินผลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โครงการพัฒนาศักยภาพ SMEs ด้วยระบบดิจิทัล บรรลุผลตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ โดย SMEs มากกว่า ร้อยละ 60 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ แต่ไม่บรรลุผลในเชิง

คุณภาพ เนื่องจาก วิสาหกิจนาระบบดิจิทัลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการมาโดยเฉพาะในช่วงระยะเวลาโครงการเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปใช้ต่อในระยะยาว เนื่องจากระบบที่นำมาใช้ไม่สอดคล้องกับลักษณะของวิสาหกิจและฐานข้อมูลเดิมของวิสาหกิจ ในขณะที่ร้อยละ 75.00 ของวิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีบ่งชี้อัตโนมัติในภาคอุตสาหกรรมสู่เศรษฐกิจดิจิทัลไม่สามารถระบุผลลัพธ์ในการลดของเสีย ลดต้นทุน หรือเพิ่มยอดขายตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการได้ มีวิสาหกิจเพียงร้อยละ 9.65 ร้อยละ 15.79 และร้อยละ 21.93 ที่คาดการณ์ได้ว่าการเข้าร่วมโครงการมีส่วนในการลดของเสียของวิสาหกิจได้ร้อยละ 3 ขึ้นไป ลดต้นทุนของวิสาหกิจได้ร้อยละ 6 ขึ้นไป และช่วยเพิ่มยอดขายให้กับวิสาหกิจได้ร้อยละ 9 ขึ้นไป ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจมากกว่าร้อยละ 65 ระบุในเชิงคุณภาพได้ว่าการเข้าร่วมโครงการมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลิตภาพให้กับวิสาหกิจ ทั้งในด้านการลดของเสีย ลดต้นทุน เพิ่มยอดขาย เพิ่มมูลค่าสินค้า เพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย ลดระยะเวลา ลดความผิดพลาดในการทำงานและข้อร้องเรียนจากลูกค้า รวมถึงสามารถตรวจสอบย้อนกลับความผิดพลาดในการทำงานและข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้ ในขณะที่ ความพึงพอใจของวิสาหกิจต่อกระบวนการที่เข้ารับบริการจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 73.50 ซึ่งต่ำกว่าตัวชี้วัดผลผลิตของโครงการซึ่งกำหนดไว้ที่ร้อยละ 85.00

ทั้งนี้ แนวทางในการดำเนินโครงการดังกล่าว เป็นการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในการส่งเสริมวิสาหกิจมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการใช้ระบบดิจิทัลในการพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ทั้งกลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนา SMEs ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างโอกาสการพัฒนาโดยผ่านระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินของโครงการ ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความยั่งยืนและประสิทธิภาพของผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมากนัก นอกจากนี้ผลการประเมินด้านความพึงพอใจ ยังไม่เป็นตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ต่ำกว่าร้อยละ 85) และรูปแบบในการประเมินผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่ทำได้ยากของโครงการ (ลดของเสียร้อยละ 3 ลดต้นทุนร้อยละ 6 และเพิ่มยอดขายร้อยละ 9) เป็นประเด็นที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และนำไปสู่การพัฒนาโครงการ รวมถึงวิธีในการกำกับโครงการในอนาคต

2. ผลการประเมินโครงการระดับแผนงาน

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่ทำการติดตามและประเมินผลอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ 3 แผนงาน ได้แก่ แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และแผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็งจากการติดตามและประเมินผลโครงการในแต่ละแผนงานมีรายละเอียดดังนี้

● **แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ จำนวน 6 โครงการ มีผลผลิต 627 กิจการ 8 กลุ่ม 4 เครือข่าย และ 11 กิจการ/อุตสาหกรรมต้นแบบ ทั้งนี้โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ ในปีงบประมาณ 2560 มุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอากาศยาน อุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ และอุตสาหกรรมเครื่องจักรอัตโนมัติและหุ่นยนต์ รวมถึงโครงการเพื่อสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมศักยภาพ โดยมีจำนวนผลผลิตเป็นไปตามตัวชี้วัดในทุกโครงการ อย่างไรก็ตามผลการประเมินในโครงการที่กำหนดให้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการยังไม่สะท้อนระดับความสำเร็จของโครงการมากนัก ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการใหม่ที่เริ่มดำเนินการในปีแรก

● **แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 30 โครงการ มีผลผลิต 2,156 กิจการ 35 กลุ่ม 42 เครือข่าย 269 ผลิตภัณฑ์ 2 เครื่องต้นแบบ และจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ 3 กิจกรรม ทั้งนี้การดำเนินโครงการภายใต้แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่สอดคล้องตามแผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้ให้บริการส่วนใหญ่ในแต่ละโครงการเป็นวิสาหกิจชุมชน หรือกิจการขนาดเล็ก หรือกิจการขนาดกลางตรงตามกลุ่มเป้าหมายของแผนงาน ยกเว้น โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม และโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน (MDICP ภูมิภาค) ที่มีผู้ให้บริการเป็นกิจการขนาดใหญ่กว่าร้อยละ 20 ของผู้ให้บริการทั้งหมด ทั้งนี้มีผลจากข้อจำกัดในการสรรหาและคัดเลือกผู้ให้บริการที่ตรงตามกลุ่มเป้าหมายและแผนงานได้ยาก อันเป็นผลมาจากความพร้อมและความสนใจของผู้รับบริการในพื้นที่ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ จึงจำเป็นต้องยินยอมให้ผู้ให้บริการที่เป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่เข้าร่วมโครงการด้วย ในขณะที่ โครงการที่ไม่สามารถตอบสนองหรือสร้างผลลัพธ์ได้ตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ได้นั้น ส่วนใหญ่มาจากข้อจำกัดในการดำเนินโครงการของที่ปรึกษา และระดับความพร้อมและศักยภาพของวิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการ

● **แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็งจำนวน 5 โครงการ สร้างผลผลิต 440 กิจการ 37 กลุ่ม 200 ราย 300 คน 1 เครือข่าย และ 680 ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ร้อยละ 100 ของผู้ให้บริการภายใต้แผนงาน ทั้งนี้ระดับความสำเร็จของแต่ละโครงการสอดคล้องตามแผนงาน ยกเว้นโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล ซึ่งยังไม่สามารถประเมินผลลัพธ์และความสอดคล้องของแผนงานได้

3. ผลการประเมินระดับผลผลิต และระดับโครงการ/กิจกรรม

ในภาพรวมของการประเมินผลระดับผลผลิต และระดับโครงการ/กิจกรรม จะทำการสรุปตามประเภทของโครงการ/กิจกรรม ได้แก่ โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก โครงการ/กิจกรรมประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม โครงการกิจกรรมประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่าย และโครงการ/กิจกรรมประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

• โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก โดยมีโครงการที่มีกิจกรรมหลัก และหรือกิจกรรมรองเป็นกิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกจำนวน 34 โครงการ ซึ่งมีงบประมาณ เป้าหมาย และผลผลิต และความพึงพอใจ ดังนี้

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	ความพึงพอใจ
3.2-1	สร้างนักออกแบบผลิตภัณฑ์และวิศวกร	25,000,000	175 กิจกรรม	175 กิจกรรม	82.40
4.1-1	ค่าใช้จ่ายในการเชื่อมโยงเครือข่ายอุตสาหกรรมแพทย์และสุขภาพ	29,580,000	15 กิจกรรม 8 กิจกรรมต้นแบบ 1 อุตสาหกรรมต้นแบบ	15 กิจกรรม 8 กิจกรรมต้นแบบ 1 อุตสาหกรรมต้นแบบ	-
4.2-1	พัฒนาสถานประกอบการอุตสาหกรรมด้านชิ้นส่วนอากาศยาน	18,500,000	20 กิจกรรม 2 อุตสาหกรรมต้นแบบ 1 ฐานข้อมูล	20 กิจกรรม 2 อุตสาหกรรมต้นแบบ 1 ฐานข้อมูล	80.60
4.3-1	พัฒนาสถานประกอบการอุตสาหกรรมด้านเครื่องจักรอัตโนมัติและหุ่นยนต์	39,400,000	80 กิจกรรม 1 อุตสาหกรรมต้นแบบ	80 กิจกรรม 1 อุตสาหกรรมต้นแบบ	73.80
6.1-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป	19,700,000	100 กิจกรรม 5 กลุ่ม	100 กิจกรรม 5 กลุ่ม	98.60
6.1-2	เพิ่มมูลค่าและผลิตภัณฑ์ยาง/กิจกรรมพัฒนาอุตสาหกรรมยาง	8,300,000	16 กิจกรรม 16 กลุ่ม	16 กิจกรรม 16 กลุ่ม	87.47
6.2-1	พัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	30,000,000	155 กิจกรรม 10 กลุ่ม	155 กิจกรรม 10 กลุ่ม	90.20
6.3-1	พัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล	7,697,200	26 กิจกรรม 4 กลุ่ม 1 รายงาน	26 กิจกรรม 4 กลุ่ม 1 รายงาน	90.00

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	ความพึงพอใจ
6.4-1	พัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	16,100,000	100 กิจกรรม	100 กิจกรรม	81.60
6.5-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม	11,840,000	45 กิจกรรม 2 เครื่องต้นแบบ	45 กิจกรรม 2 เครื่องต้นแบบ	77.60
6.6-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์	12,140,000	40 กิจกรรม	40 กิจกรรม	88.20
6.7-1	เพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับและไลฟ์สไตล์	1,000,000	10 กิจกรรม	10 กิจกรรม	64.00
6.7-3	พัฒนาผลิตภัณฑ์และต่อยอดตราสินค้า	3,500,000	15 กิจกรรม	18 กิจกรรม	74.60
6.7-6	พัฒนาผ้าผืนสู่การเป็นผู้นำสิ่งทออาเซียน	3,200,000	15 กิจกรรม	16 กิจกรรม	76.20
6.7-7	Modern Thai Silk	3,500,000	15 กิจกรรม	16 กิจกรรม	76.20
6.7-8	ปรึกษาแนะนำในอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์ไม้	1,500,000	15 กิจกรรม	15 กิจกรรม	65.80
6.7-10	สร้างการรับรู้และภาพลักษณ์สินค้าแฟชั่นไทย	7,940,000	30 กิจกรรม	30 กิจกรรม	73.60
6.8-1	พัฒนาอุตสาหกรรมไบโอชีวภาพ	12,240,000	52 กิจกรรม	52 กิจกรรม	95.40
6.9-1	พัฒนาศักยภาพ SMEs ด้วยระบบ Digital	25,700,000	425 กิจกรรม	425 กิจกรรม	74.60
6.9-2	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีบังคับอัตโนมัติในภาคอุตสาหกรรมสู่เศรษฐกิจดิจิทัล	4,300,000	30 กิจกรรม	30 กิจกรรม	71.20
6.10-1	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	28,000,000	135 กิจกรรม	144 กิจกรรม	83.40
6.11-3	พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน (MDICP)	5,260,000	7 กิจกรรม	7 กิจกรรม	89.80
6.11-4	พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน (MDICP ภูมิภาค)	3,740,000	17 กิจกรรม	18 กิจกรรม	86.20

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	ความพึงพอใจ
6.11-5	บริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิต การจัดการการตลาด และการบริการ (CF)	8,993,000	95 กิจกรรม	95 กิจกรรม	96.60
6.11-6	เพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม (Supply Chain)	6,300,000	55 กิจกรรม	57 กิจกรรม	96.40
6.11-7	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ SMEs ในด้านเทคโนโลยีสะอาดและเทคโนโลยีสีเขียว	4,380,000	45 กิจกรรม	45 กิจกรรม	97.40
6.11-8	ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมเซรามิก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด AEC และตลาดโลก	3,193,000	40 กิจกรรม	40 กิจกรรม	92.00
6.11-10	ส่งเสริมพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าด้วยบรรจุภัณฑ์	3,100,000	40 กิจกรรม	40 กิจกรรม	99.00
6.11-11	ยกระดับดาวเด่น SMEs ไทย (DIP Stars)	6,100,000	31 กิจกรรม	31 กิจกรรม	96.60
7.1-1	พัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	7,880,000	200 ราย	200 ราย	94.60
7.2-1	พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล	15,770,000	300 คน	300 คน	53.40
7.3-1	พัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา	29,520,000	380 กิจกรรม	380 กิจกรรม	69.00
7.8-1	ยกระดับกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม	9,850,000	60 กิจกรรม	60 กิจกรรม	87.20
7.9-1	พัฒนาและรวมกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	2,950,000	30 กลุ่ม	37 กลุ่ม	60.00

ทั้งนี้โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก ถือเป็นบริการหลักของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในทุกปีงบประมาณ โดยในปีงบประมาณ 2560 โครงการกิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก

มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้าน คือ การลดต้นทุน การลดของเสีย และการเพิ่มยอดขาย แม้จะมีวัตถุประสงค์อื่นในการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก เช่น เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาหรือขอมาตรฐาน การนำเทคโนโลยีเข้าไปประยุกต์ใช้ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตต่างก็เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้านข้างต้น

โดยทั้ง 34 โครงการดังกล่าวข้างต้น ได้ทำการประเมินโดยใช้กรอบการประเมินโครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก ซึ่งทำการประเมินผลผลิต กระบวนการผลิต และผลลัพธ์ในการให้คำปรึกษา โดยในภาพรวมพบว่า ผู้รับบริการส่วนใหญ่พึงพอใจในกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก โดยมีผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในกลุ่มโครงการ/กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกที่ระดับร้อยละ 81.51 จากการประเมินความพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ความพึงพอใจต่อกระบวนการให้คำปรึกษา ความร่วมมือของกิจการ และความพึงพอใจต่อผลลัพธ์โครงการ โดยพบว่า ระดับความพึงพอใจต่อผลลัพธ์โครงการเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ในขณะที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามตัวชี้วัดในการลดของเสีย ลดต้นทุน และเพิ่มยอดขายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 3 ร้อยละ 6 และร้อยละ 9 ตามลำดับ ซึ่งแม้ว่าร้อยละ 19.24 ของผู้รับบริการเฉลี่ยจากทุกโครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์เป็นสัดส่วนเชิงปริมาณได้ แต่มากกว่าร้อยละ 65.00 คาดการณ์ว่าการเข้าร่วมโครงการช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผลผลิต เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และเพิ่มยอดขายให้กับวิสาหกิจได้ อย่างไรก็ตาม โครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการให้บริการแบบผู้รับบริการไม่มีค่าใช้จ่าย และผู้รับบริการต้องการได้เข้าร่วมโครงการกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอีกในปีต่อไป

ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบผลการติดตามและประเมินผลโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในปีงบประมาณ 2559 และ 2560 ในกลุ่มโครงการ/กิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก จะพบว่า โครงการที่มีข้อสังเกตหรือข้อร้องเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างมีจำนวนกรณีและโครงการลดลง หากแต่ข้อสังเกตทั่วไป เช่น ผลผลิตบางส่วนไม่สอดคล้องตามกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ที่ปรึกษาเข้าให้คำปรึกษาไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนดในข้อกำหนดโครงการ ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะวิสาหกิจของผู้รับบริการ การติดต่อผู้รับบริการบางรายไม่ได้ ฯลฯ ในการดำเนินโครงการในปีงบประมาณ 2560 ยังคงพบได้ไม่แตกต่างจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา โดยวิสาหกิจที่ทราบสิทธิของตนเองจากการเข้าร่วมโครงการตามธรรมนูญโครงการที่มีรายละเอียดครบถ้วนและถูกต้องที่ได้รับจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมก่อนเริ่มโครงการจะมีผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามตัวชี้วัด

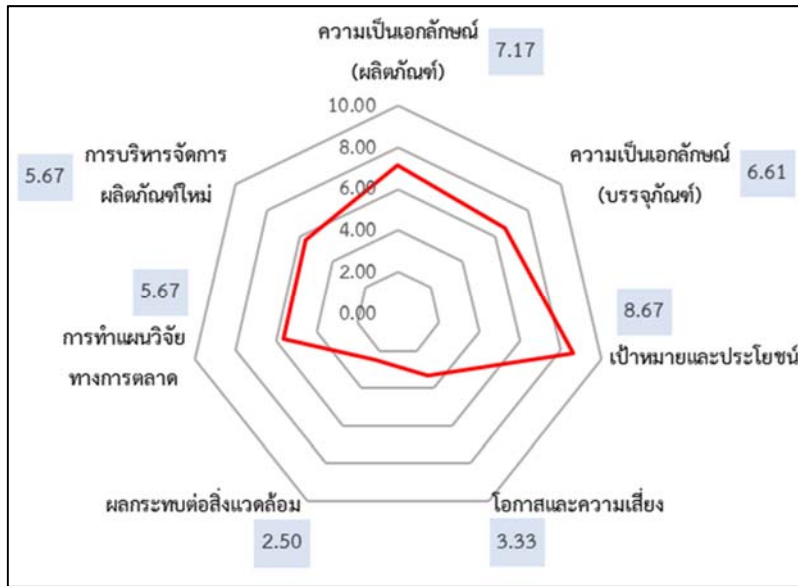
- **โครงการประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม** โดยมีโครงการที่มีกิจกรรมหลัก และหรือกิจกรรมรองเป็นกิจกรรมประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมจำนวน 6 โครงการ ซึ่งมีงบประมาณ เป้าหมาย ผลผลิต และความพึงพอใจ ดังนี้

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	ความพึงพอใจ
6.1-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป	19,700,000	40 ผลิตภัณฑ์	40 ผลิตภัณฑ์	98.60
6.1-2	พัฒนาอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง	8,300,000	4 ผลิตภัณฑ์	4 ผลิตภัณฑ์	87.47
6.2-1	พัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	30,000,000	20 ผลิตภัณฑ์	20 ผลิตภัณฑ์	90.20
6.10-1	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	28,000,000	135 ผลิตภัณฑ์	144 ผลิตภัณฑ์	99.00
7.2-1	พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล	15,770,000	300 ผลิตภัณฑ์	300 ผลิตภัณฑ์	53.40
7.3-1	พัฒนารูจิกอุตสาหกรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา	29,520,000	380 ผลิตภัณฑ์	380 ผลิตภัณฑ์	69.00

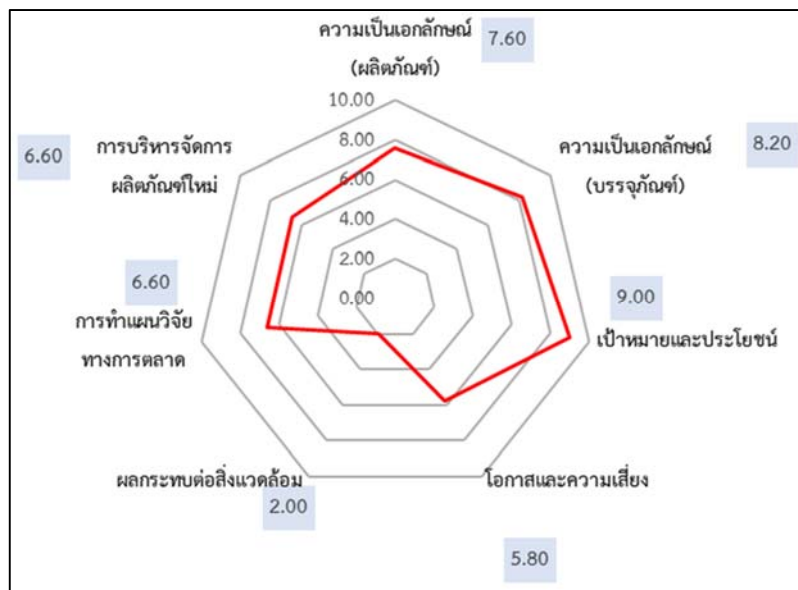
โครงการ/กิจกรรมที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปีงบประมาณ 2560 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีนวัตกรรมเช่นเดียวกับโครงการในปีงบประมาณ 2559 อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาฯ เห็นว่าการประเมินด้านนวัตกรรมสำหรับกิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นจุดเริ่มต้นและช่วยส่งเสริมการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมให้แก่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและความต้องการของตลาดในปัจจุบัน ทั้งนี้พบว่าผลิตภัณฑ์ต้นแบบในโครงการกลุ่มอาหารและเกษตรแปรรูป เป็นกลุ่มที่ได้รับการประเมินตามเกณฑ์นวัตกรรมสูงสุด อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในโครงการกลุ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาในระดับกลาง เนื่องจากไม่สามารถจำหน่ายได้จริงและบางผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการและความเชี่ยวชาญของวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาฯ ให้ความช่วยเหลือกิจการเป็นอย่างดีในขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการไม่มีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และต้องการเข้าร่วมโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอีก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการบางรายไม่ได้รับผลิตภัณฑ์สุดท้ายหลังจบโครงการ

ทั้งนี้ จากผลการประเมินนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้านพบว่า สามารถแบ่งผลการประเมินนวัตกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่กำหนดอุตสาหกรรมชัดเจน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่มีผู้รับบริการจากหลายอุตสาหกรรม

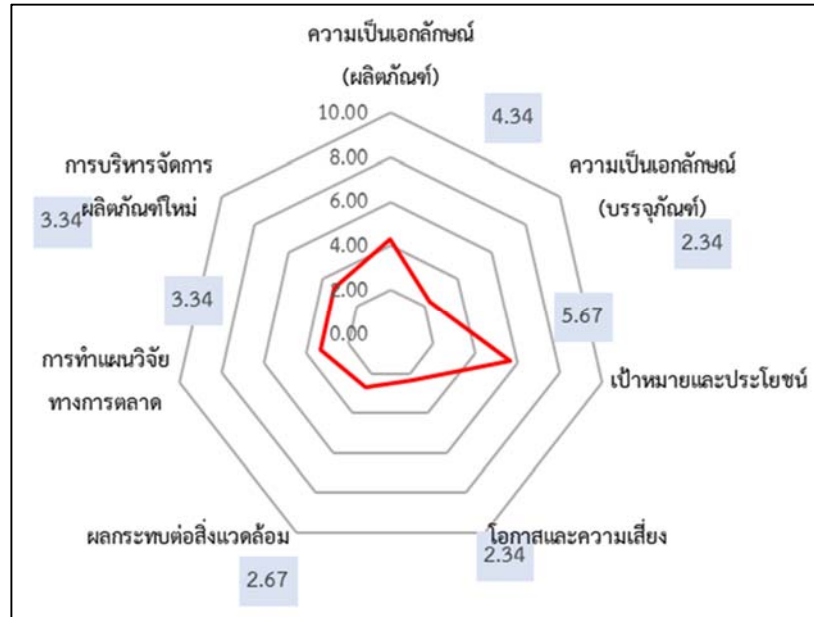
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่กำหนดอุตสาหกรรมชัดเจน



โครงการ 6.1-1 : พัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป



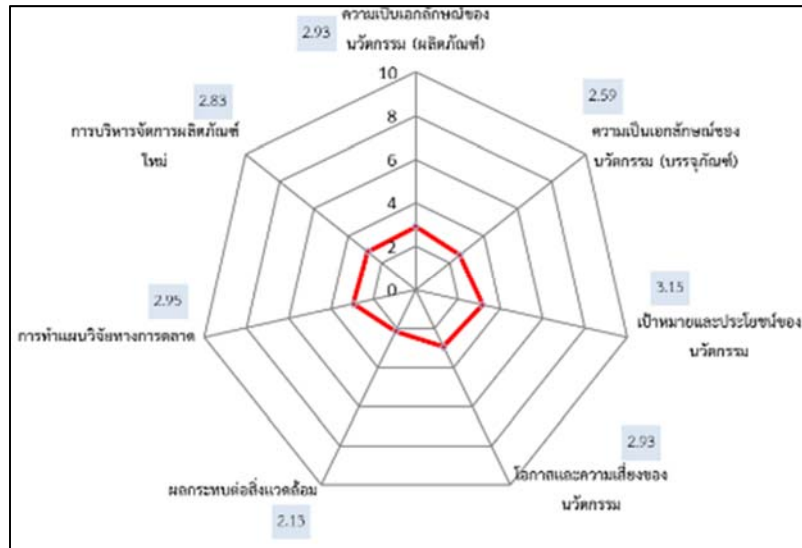
โครงการ 6.1-2 : โครงการเพิ่มมูลค่าและผลิตภัณฑ์ยาง/กิจกรรมพัฒนาอุตสาหกรรมยาง



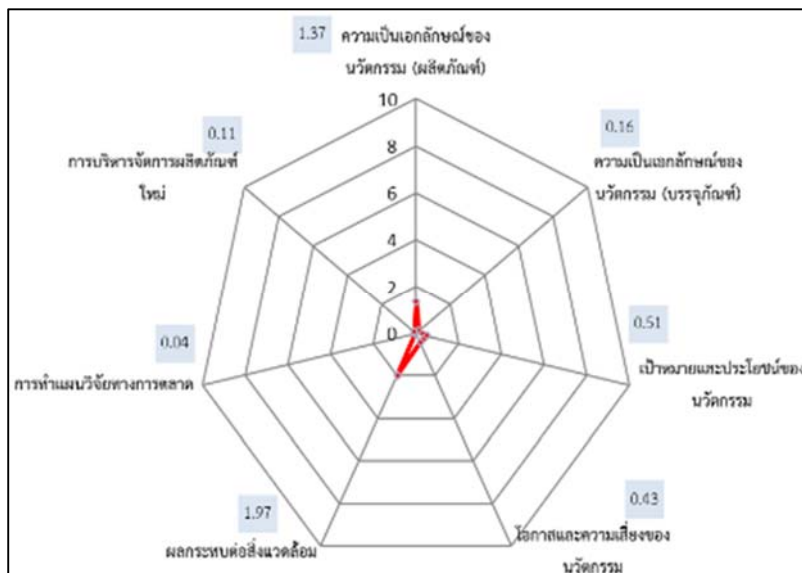
โครงการ 6.2-1 : พัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

จากแผนภาพผลการประเมินความมั่นคงของผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการทั้ง 3 ข้างต้น (โครงการที่ 6.1-1 โครงการที่ 6.1-2 และ โครงการที่ 6.2-1) จะเห็นได้ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการที่มีการกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมของผู้เข้าร่วมรับบริการที่ชัดเจน สามารถตอบสนองต่อประเด็นด้านเป้าหมายและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นได้เป็นอย่างดี มีการบริหารจัดการและการทำแผนวิจัยทางการตลาดในระดับดี และค่อนข้างมีความเป็นเอกลักษณ์ (คะแนนประเมินเป็น 3 อันดับแรกจากการประเมิน 7 ด้าน) อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นยังได้คะแนนในประเด็นโอกาสและความเสี่ยง และการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมไม่มากนัก

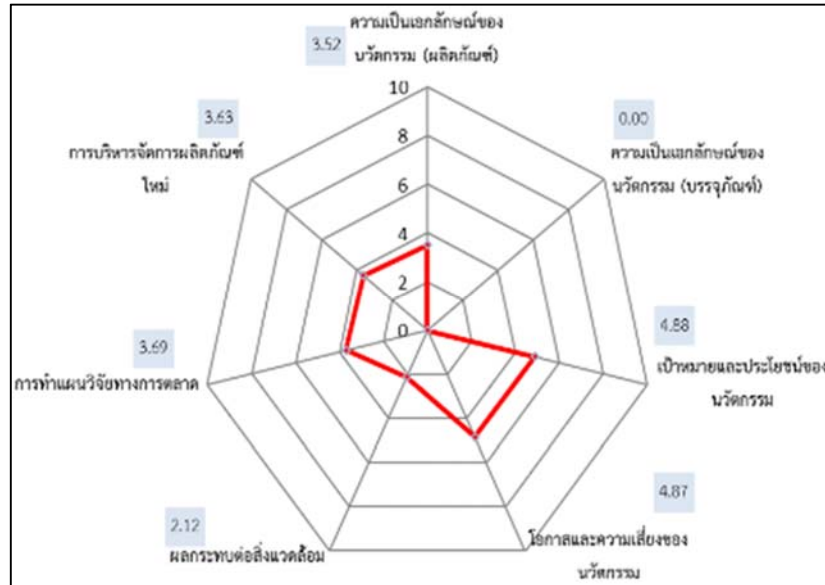
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่มีผู้รับบริการจากหลายอุตสาหกรรม



โครงการ 6.10-1 : พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



โครงการ 7.2-1 : พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาสู่สากล



โครงการ 7.3-1 : พัฒนารูจกอุตสาหกรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา

จากแผนภาพผลการประเมินความมีนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการทั้ง 3 ข้างต้น (โครงการที่ 6.10-1 โครงการที่ 7.2-1 และ โครงการที่ 7.3-1) จะเห็นได้ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการที่มีผู้รับบริการจากหลากหลายอุตสาหกรรม มีผลการประเมินความมีนวัตกรรมในระดับต่ำในเกือบทุกประเด็น โดยในโครงการที่ 6.10-1 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ควรมีคะแนนประเมินในด้านการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ และการทำแผนการวิจัยการตลาดในระดับสูง และโครงการที่ 7.2-1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล และ โครงการที่ 7.3-1 พัฒนารูจกอุตสาหกรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ควรมีคะแนนประเมินในด้านความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ในระดับสูง เนื่องจากเป็นด้านที่สะท้อนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละโครงการ

จากผลการประเมินด้านนวัตกรรม สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่กำหนดอุตสาหกรรมชัดเจนประสบความสำเร็จมากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่มีผู้รับบริการจากหลายอุตสาหกรรม (ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่า) ทั้งนี้ ที่ปรึกษาตั้งข้อสังเกตว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่กำหนดอุตสาหกรรมชัดเจนประสบความสำเร็จมากกว่านั้น มีผลมาจากความเฉพาะเจาะจงของโครงการที่มุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งอย่างชัดเจน มากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการที่มีผู้รับบริการจากหลายอุตสาหกรรม ซึ่งมีผู้ประกอบการจากหลากหลายอุตสาหกรรม อันส่งผลต่อความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาที่ตรงตามอุตสาหกรรมนั้นๆ ทำให้ที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความเชี่ยวชาญของตนเองได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ที่ปรึกษาของโครงการที่มีผู้รับบริการจากหลายอุตสาหกรรมจะแบ่งตามพื้นที่รับผิดชอบ โดยในพื้นที่เดียวกันกลับมีหลายประเภทวิสาหกิจ

ทั้งสิ่งทอ เครื่องปั้นดินเผา อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ทำให้ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษารายเดียว อาจไม่ครอบคลุมทุกประเภทกิจการ นอกจากนี้โครงการที่ 7.2-1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ เชิงสร้างสรรค์ ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล ซึ่งมีที่ปรึกษารายเดียวได้รับผิดชอบโครงการทั่วทุกภาคของประเทศ ยิ่งทำให้โครงการมีข้อสังเกตและมีความเสี่ยงต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการในระดับสูงทั้งในเรื่องคุณภาพของโครงการ และความล่าช้าในการดำเนินโครงการ

● **โครงการประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่าย** โดยมีโครงการที่มีกิจกรรมหลัก และหรือกิจกรรมรองเป็น กิจกรรมประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่ายจำนวน 17 โครงการ ซึ่งมีงบประมาณ เป้าหมาย ผลผลิตสุดท้าย และ ร้อยละของกิจการที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเมื่อเข้าร่วมเครือข่าย ดังนี้

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	แลกเปลี่ยนข้อมูล
3.2-1	สร้างนักออกแบบผลิตภัณฑ์และ วิศวกรรม	25,000,000	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	N/A
3.3-1	เสริมสร้างศักยภาพเพื่อเข้าสู่ ชุบเปอร์คลัสเตอร์ และคลัสเตอร์ เป้าหมายตามนโยบาย	25,000,000	8 กลุ่ม	8 กลุ่ม	85.00
4.1-1	เชื่อมโยงเครือข่ายอุตสาหกรรม การแพทย์และสุขภาพ	29,580,000	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	90.00
4.2-1	พัฒนาสถานประกอบการ อุตสาหกรรมด้านชิ้นส่วน อากาศยาน	18,500,000	2 เครือข่าย	2 เครือข่าย	N/A
6.1-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป	19,700,000	6 เครือข่าย	6 เครือข่าย	92.00
6.2-1	พัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	30,000,000	5 เครือข่าย	5 เครือข่าย	73.33
6.3-1	พัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล	7,697,200	3 เครือข่าย	3 เครือข่าย	57.14
6.4-1	พัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์	16,100,000	2 เครือข่าย	2 เครือข่าย	N/A
6.5-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องใช้ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และ อุปกรณ์โทรคมนาคม	11,840,000	2 เครือข่าย	2 เครือข่าย	N/A
6.6-1	พัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องมือ และอุปกรณ์การแพทย์	12,140,000	3 เครือข่าย	3 เครือข่าย	80.00
6.8-1	พัฒนาอุตสาหกรรมไบโอชีวภาพ	12,240,000	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	90.00

โครงการ		งบประมาณ	เป้าหมาย	ผลผลิต	แลกเปลี่ยนข้อมูล
6.11-1	เงินสมทบเพื่อพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรม	4,286,200	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	90.00
6.11-6	กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม	6,300,000	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	90.00
6.13-1	สร้างและพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในรูปแบบคลัสเตอร์	26,500,000	28 กลุ่ม	28 กลุ่ม	100.00
6.13-2	สร้างเครือข่ายแฟชั่นย่านการค้า (Fashion Networking)	4,800,000	8 เครือข่าย	8 เครือข่าย	ไม่กำหนดให้ประเมิน
6.13-3	เสริมสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ	2,700,000	6 เครือข่าย	6 เครือข่าย	100.00
7.9-1	พัฒนาและรวมกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	2,950,000	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย	59.50

จากการประเมินเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการต่างๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2560 พบว่า มีจำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายอย่างแท้จริงน้อยกว่าการดำเนินโครงการในปีที่ผ่านมา (2559) โดยพบว่า โครงการส่วนใหญ่ที่ผู้เข้าร่วมโครงการพึงพอใจ และรู้สึกคุ้มค่าในการเข้าร่วมโครงการ อย่างไรก็ตาม เครือข่ายที่เกิดขึ้นยังเป็นเพียงเครือข่ายในระดับเริ่มต้นที่ให้ประโยชน์จากการรู้จักกันของสมาชิกในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และแม้ว่าร้อยละของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกอยู่ในอัตราสูง แต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั่วไปเท่านั้น ในขณะที่ โครงการที่ผู้รับบริการไม่พึงพอใจและรู้สึกไม่คุ้มค่าในการเข้ารับบริการมีมากขึ้นกว่าปีงบประมาณ 2559 โดยโครงการที่จัดอยู่ในโครงการที่ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่เข้าไปทำกิจกรรมกับกลุ่มเครือข่ายเดิมที่มีความเข้มแข็งอยู่แล้วเพียง 1 หรือ 2 ครั้ง ผู้รับบริการที่เป็นผลผลิตจึงไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ หลายเครือข่ายยังเป็นเสมือนเครือข่ายเฉพาะกิจเมื่อสิ้นสุดโครงการก็ไม่มีสานต่อกิจกรรมของเครือข่าย วิสาหกิจที่เคยเป็นสมาชิกของเครือข่ายก็มีแนวโน้มจะไม่ร่วมอยู่ในเครือข่ายต่อไปในระยะยาว

จากการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมประเภทสร้างเครือข่าย พบว่า เครือข่ายที่ไม่ประสบความสำเร็จมีข้อสังเกตดังนี้

1. การทำกิจกรรมเพียง 1 - 2 ครั้งกับเครือข่ายที่เข้มแข็งอยู่แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกเครือข่ายจะมีความคาดหวังมากกว่าเครือข่ายรูปแบบอื่น เนื่องจากต้องการกิจกรรมหรือโครงการที่ให้มากกว่ากิจกรรมที่เครือข่ายมีอยู่เดิมแล้ว
2. เครือข่ายที่สมาชิกมีความแตกต่างกันมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาด ลักษณะสินค้า มูลค่าและขนาดของตราสินค้า ฯลฯ ต่างส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย เนื่องจากสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายของกลุ่มย่อยๆ ทำให้ความสัมพันธ์ของเครือข่ายใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จจากการขาดความสนใจร่วมกัน
3. บทบาทของผู้นำเครือข่าย โดยพบว่ากลุ่มหรือเครือข่ายที่ได้ผู้นำเข้มแข็ง จะนำพาเครือข่ายและสมาชิกของเครือข่ายไปในทิศทางและวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันของเครือข่ายได้ในระดับดี
4. บทบาทของที่ปรึกษาต่อกิจกรรมของเครือข่าย ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกในการทำกิจกรรมและค้นหาความสนใจร่วมของเครือข่ายในระยะแรก และลดบทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์และให้คำปรึกษาของเครือข่ายในช่วงหลังของโครงการ โดยพบว่าบทบาทของที่ปรึกษาก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายปัจจัยหนึ่ง

● **โครงการ/กิจกรรมประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ** โดยมีโครงการที่มีกิจกรรมหลัก และหรือกิจกรรมรอง เป็นกิจกรรมประเภทจัดกิจกรรมพิเศษจำนวน 3 โครงการ ดังนี้

- โครงการที่ 3.1-1 : สร้างและส่งเสริมเอสเอ็มอีอัจฉริยะ ซึ่งดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์และให้ความรู้โดยการคัดเลือกต้นแบบ SMEs ที่เป็น Best Practice และนำเสนอแนวทางในการจัดตั้งและประกอบการอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับ SMEs รายอื่นในการนำไปปรับใช้ พัฒนา และดำเนินธุรกิจของตนเอง

- โครงการที่ 6.7-10 : สร้างการรับรู้และภาพลักษณ์สินค้าแฟชั่นไทย ดำเนินกิจกรรมจัดแสดงผลงานการออกแบบของนักออกแบบรุ่นใหม่ที่มีความสามารถออกแบบสินค้าแฟชั่นที่มีเอกลักษณ์และสอดคล้องในเชิงพาณิชย์

- โครงการที่ 6.7-11 : สร้างโอกาสทางการตลาดอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย ดำเนินการจัดทำวารสารจำนวน 30,000 เล่ม และประชาสัมพันธ์กระตุ้นการรับรู้สินค้าแฟชั่นไทย โดยนำเสนอในรูปแบบวิดีโอทัศน์ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์เน็ต วารสาร ณ ย่านการค้า และผ่านหน่วยงานต่างๆ

ทั้งนี้ ทุกโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และขอบเขตงาน และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายของโครงการได้ตามตัวชี้วัดโครงการ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการดำเนินโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจากการติดตามและประเมินผลโครงการในปีงบประมาณ 2560 ไม่แตกต่างจากปีงบประมาณ 2559 อย่างไรก็ตาม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมต้องมีความเข้มข้นในการนำข้อเสนอไปปรับใช้มากยิ่งขึ้น โดยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการกำกับและดำเนินโครงการที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรนำไปปรับปรุงการดำเนินงานทั้ง 7 ประเด็น เป็นดังแสดงในแผนภาพที่ 2

ภาพที่ 2 : มิติข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

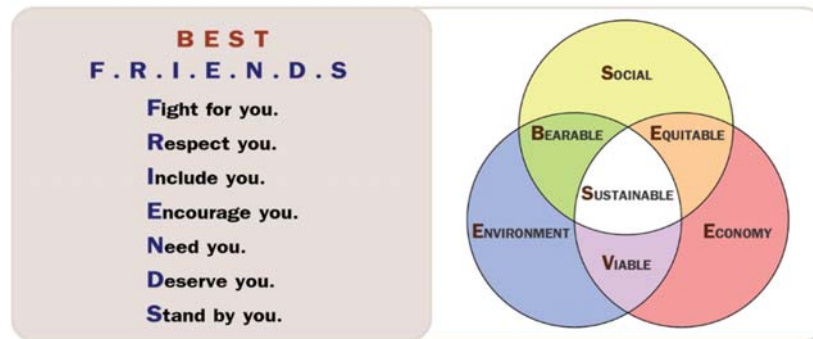


ข้อเสนอแนะต่อการกำกับและดำเนินโครงการ

1. การกำหนดบทบาทชัดเจน

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการและต้องการเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ชื่อโครงการที่ยาวและยากต่อการจดจำ นอกจากนี้งบประมาณที่มีจำกัดทำให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญสาขาอุตสาหกรรมของผู้รับบริการ รวมถึงการจัดลำดับโครงการให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีโครงการนำร่อง เป็นโครงการเด่นที่มีผลลัพธ์โดดเด่นจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการในวงกว้าง แล้วจึงขยายผลในการสร้างโครงการดาวเด่นเพิ่มขึ้นในทุกปี ทั้งนี้ การกำหนดบทบาท

และการสร้างโครงการดาวเด่นของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรยึดหลักในการเป็น **“เพื่อนแท้ผู้ประกอบการส่งเสริมอุตสาหกรรมไทยสู่ความยั่งยืน”**



2. การเข้าถึงลูกค้ารายใหม่

จากการติดตามโครงการที่ผ่านมาพบว่า ลูกค้าหรือผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจำกัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าเดิม หรือกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผลของโครงการไม่สร้างผลลัพธ์ในวงกว้างทั้งในเชิงพื้นที่ ประเภทอุตสาหกรรม จำนวนผู้รับบริการ และรูปแบบความต้องการ ดังนั้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรจัดให้มีกิจกรรมพบเพื่อนใหม่ โดยให้เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเข้าเยี่ยมผู้ประกอบการใหม่ที่ดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 3 ปี ณ สถานประกอบการ ทั้งนี้ อาจจัดลำดับความสำคัญโดยมุ่งเน้นที่กลุ่ม Startups S-curve และ New S-curve ควบคู่กับกิจกรรมพบผู้ประกอบการ ณ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่างๆ เพื่อแนะนำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมให้กับกิจการในพื้นที่ นอกจากนี้ อาจมีการกำหนดตัวชี้วัดโครงการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้รับบริการรายใหม่อย่างน้อยร้อยละ x ต่อโครงการ เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมใหม่ที่มีความสำคัญ เช่น อุตสาหกรรมอนาคต กลุ่ม Startups เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมขยายการให้บริการได้อย่างครอบคลุมไปถึงผู้ประกอบการรายใหม่ๆ

3. การเข้าใจความต้องการระดับพื้นที่

จากการติดตามและประเมินผลพบว่า หลายโครงการมีเสียงสะท้อนจากผู้ประกอบการว่าไม่สอดคล้องกับความต้องการ และโครงการไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีกระบวนการในการค้นหาความต้องการระดับพื้นที่ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. สำรวจความต้องการของผู้ประกอบการ หรือผู้รับบริการ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการจ้างบุคลากรภายนอก หรือจัดทำแอปพลิเคชันสำรวจความต้องการระบบออนไลน์ หรือพัฒนาฐานข้อมูล BSC และ RISMEP ที่มีอยู่แล้วให้ครอบคลุมในประเด็นดังกล่าวและนำข้อมูลมาใช้ต่อไป

2. จัดกิจกรรมพบผู้ประกอบการ เพื่อรับฟังความต้องการของกิจการหรือผู้ประกอบการในพื้นที่ โดยจัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3. ให้องค์กรในส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่ในพื้นที่และมีความเข้าใจบริบทของพื้นที่ และผู้ประกอบการ มีส่วนในการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการเฉพาะพื้นที่

4. การกำหนดและคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีคุณภาพ

ที่ปรึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ทั้งนี้ ในปี 2560 พบว่าหลายโครงการไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้มากเท่าที่ควร สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากที่ปรึกษาที่รับผิดชอบโครงการ ดังนั้น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาคุณภาพของที่ปรึกษาซ้ำเดิม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีมาตรการในการป้องกันปัญหาที่เกิดจากที่ปรึกษาไม่ได้คุณภาพ เช่น

- การกำหนดเงินประกันผลงานในสัดส่วนที่มากพอให้เกิดแรงจูงใจในการแก้ไขผลงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่คุ้มค่ากับการยกเลิกโครงการและทิ้งเงินประกันผลงานของที่ปรึกษาผู้รับจ้าง
- การกำหนดบทลงโทษกับการจ้างช่วง
- การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับคู่สัญญาบรรณวิชาชีพที่ปรึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สถานศึกษา องค์กรที่ปรึกษาเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการที่ผิดจรรยาบรรณของบุคลากรในสังกัด

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีระบบการขึ้นบัญชีที่ปรึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเอง เพื่อคัดกรองที่ปรึกษาที่ไม่ได้คุณภาพไม่ให้งานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอีกในอนาคต ทั้งนี้ ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อเก็บข้อมูลความเชี่ยวชาญและประวัติการทำงานของที่ปรึกษาทุกราย ทั้งนี้ที่ปรึกษาที่มีประวัติการทำงานและคุณภาพผลงานที่ดี ก็จะเป็นตัวเลือกของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมประกวดราคาในโครงการต่างๆ ในขณะที่ ที่ปรึกษาที่ไม่ได้คุณภาพอาจจำเป็นต้องมีการขึ้นบัญชีดำ (Blacklist) เพื่อไม่ให้รับงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นระยะเวลาหนึ่ง หรือตลอดไปแล้วแต่กรณี

5. การกำกับดูแลติดตาม

การกำกับดูแลการทำงานของโครงการ เป็นเสมือนการติดตามโครงการโดยกระบวนการภายในของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีส่วนช่วยให้โครงการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ควรมีกระบวนการในการดูแลและติดตามโครงการตั้งแต่ออกแบบเริ่มดำเนินการจนถึงสิ้นสุดโครงการไประยะหนึ่ง เพื่อประเมินผลกระทบของโครงการ โดย

1. กระบวนการคัดเลือกผู้รับบริการ

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีส่วนในการรับสมัครและคัดเลือกผู้รับบริการเอง
- เอกสารใบสมัครของผู้รับบริการต้องลงนามโดยผู้มีอำนาจผูกพันตามกฎหมาย แนบมาพร้อมกับเอกสารแสดงสถานะและประเภทของกิจการ
- ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายต้องมีคุณภาพ โดยต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นดังนี้
 - a. มีความต้องการที่แท้จริงสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
 - b. สาขาอุตสาหกรรมสอดคล้องตามโครงการ
 - c. ขนาดของกิจการสอดคล้องตามโครงการ
 - d. ประเภทของกิจการสอดคล้องตามโครงการ
 - e. พื้นที่ตั้งของกิจการสอดคล้องตามโครงการ

2. กระบวนการดำเนินโครงการ

- จัดส่งธรรมนูญ/รายละเอียดโครงการ ให้ผู้รับบริการที่ได้รับคัดเลือก ก่อนที่ปรึกษาเริ่มดำเนินงาน โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นผู้จัดทำธรรมนูญด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและกระชับเพื่อจัดส่งให้กับกิจการที่เข้าร่วมโครงการโดยตรง โดยไม่ผ่านที่ปรึกษาหรือให้ที่ปรึกษาเป็นคนดำเนินการ
- ระบบ “Check-in” ผ่านโทรศัพท์มือถือเมื่อที่ปรึกษาลงพื้นที่ดำเนินงาน เพื่อบันทึกวัน เวลา ทำเลที่ตั้ง และภาพกิจกรรม และใช้เป็นหลักฐานในการทวนสอบ man-day โดยกำหนดให้ทั้งผู้รับบริการและที่ปรึกษาต้อง check-in
- กำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน (Procedure) และจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ที่ต้องปฏิบัติในฐานะกรรมการตรวจรับ
- หน่วยปฏิบัติ/ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ส่งเจ้าหน้าที่ตรวจเยี่ยมกิจการที่เข้าร่วมโครงการเป็นระยะๆ และต้องมีการตรวจเยี่ยมอย่างน้อย 1 ครั้ง ก่อนการเบิกจ่ายในงวดสุดท้าย

3. การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ

- ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติต้องสอดส่อง กำกับดูแลการดำเนินโครงการ และมอบหมายผู้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการอย่างลึกซึ้ง เป็นประธานคณะกรรมการตรวจรับ
- กรรมการตรวจรับต้องศึกษารายงานการดำเนินงานของที่ปรึกษาอย่างถี่ถ้วนและถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานที่ปรึกษาได้ดำเนินการ

- a. ครบถ้วนตามข้อกำหนดโครงการ (TOR) ข้อเสนอโครงการ (Proposal) และสัญญาจ้าง (Contract)
 - b. ข้อมูลตัวเลขเชื่อถือได้ สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง
- กรรมการตรวจรับต้องทวนสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของรายงานกับผู้รับบริการระหว่างการตรวจเยี่ยม ณ สถานที่ประกอบการ หรือใช้ช่องทางอื่นๆ

6. การสร้างการมีส่วนร่วมที่แท้จริง

การสร้างการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการบริหาร และติดตามโครงการแบ่งเป็นการมีส่วนร่วมจากหน่วยปฏิบัติ (หน่วยงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) และการมีส่วนร่วมจากผู้รับบริการ โดย

1. การเปลี่ยนวิธีดำเนินการของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญไปสู่การจ้างดำเนินงาน ซึ่งการเปลี่ยนบทบาทของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งผลให้ต้องมีแนวทางปฏิบัติใหม่ในการ
 - ทบทวน/ยกเลิก/กำหนดใหม่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
 - ฝึกอบรมอย่างจริงจัง
 - ขอรับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015
2. การมีส่วนร่วมจากภาคธุรกิจ ในการเป็นผู้แทนในคณะกรรมการ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อสะท้อนมุมมองและความคาดหวังผู้ประกอบการ
3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการในการคัดเลือกที่ปรึกษา และการตรวจรับงานของที่ปรึกษา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของที่ปรึกษา
4. การเริ่มดำเนินการนโยบาย No Free Lunch โดยค่อยๆ เพิ่มสัดส่วนที่ผู้รับบริการต้องสมทบค่าใช้จ่ายในการร่วมกิจกรรม ทั้งนี้จะทำให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการช่วยตรวจสอบของผู้รับบริการ และสามารถใช้งบประมาณที่มีจำกัดขยายผลสู่ผู้รับบริการในวงกว้างในอนาคต โดยที่ปรึกษาเสนอแนวทางวิธีการทยอยสมทบค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการเป็น 2 แนวทางได้แก่
 - การเพิ่มสัดส่วนของโครงการที่มีการจ่ายสมทบ
 - การเพิ่มสัดส่วนเงินสมทบตามขนาดและประวัติการเข้าร่วมโครงการของกิจการ

7. ข้อเสนอแนะต่อการกำกับและดำเนินโครงการ

7.1 การพัฒนา Term of Reference (TOR)

● โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมหลายโครงการ เป็นโครงการที่มีกรอบระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ส่งผลให้กิจกรรมภายใต้โครงการไม่สามารถสะท้อนวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างแท้จริง และไม่สามารถวัดผลลัพธ์ในเชิงผลกระทบระยะยาวตามตัวชี้วัดของโครงการได้ เช่น

- โครงการประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม แต่กระบวนการให้คำปรึกษามักสิ้นสุดลงที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ซึ่งยังไม่มีตลาดรองรับอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจริง หรือเป็นที่ต้องการของตลาดในระยะยาวเพียงพอต่อความคุ้มทุนเมื่อนำไปผลิตและจำหน่ายในเชิงพาณิชย์หรือไม่
- โครงการประเภทสร้างเครือข่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ แต่เครือข่ายส่วนใหญ่ในแต่ละปีจะเป็นเครือข่ายใหม่ในปีนั้นๆ มีเพียงไม่กี่เครือข่ายที่เป็นเครือข่ายต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะและขั้นตอนในการสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาที่ทำให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกันระดับหนึ่ง ดังนั้นผลสัมฤทธิ์และผลกระทบในระยะยาวของเครือข่ายจึงไม่สามารถประเมินได้จากการจัดตั้งเครือข่ายใน 1-2 ปีแรก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดของปีงบประมาณการพัฒนา TOR จึงอาจกำหนดให้มีโครงการเป็นเฟสตามลักษณะกิจกรรมอย่างชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบ่งเป็นกิจกรรมเป็น 2 ส่วน คือ 1. กิจกรรมฝึกอบรมให้คำปรึกษาและพัฒนาต้นแบบสำหรับวิสาหกิจรายใหม่จำนวน x ราย และ 2. กิจกรรมพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์และการจัดหาช่องทางจัดจำหน่ายสำหรับวิสาหกิจรายเดิมจำนวน x ราย เป็นต้น

● การกำหนดสัดส่วนชั่วโมงของกิจกรรมย่อย (man-hour) ให้มีความสอดคล้องกับลักษณะและวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยเฉพาะในโครงการประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรมีการกำหนดชั่วโมงขั้นต่ำในการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพียงพอและทำให้พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้จริง โดยตัวอย่างโครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาในปีงบประมาณ 2560 กำหนดให้มีเวลาในการสัมมนาเปิดตัวโครงการ (อบรม) : ให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก : การวิพากษ์งานต้นแบบเป็น 12:3:3 กล่าวคือ ใช้เวลาในการอบรมพื้นฐานและสร้างแรงบันดาลใจถึงร้อยละ 66 ของเวลาทั้งหมด แต่ใช้เวลาในการช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการแบบ 1 : 1 เพียง 3 ชั่วโมง หรือร้อยละ 16 ของเวลาทั้งหมด ซึ่งนับว่าน้อยมากในการพัฒนาชิ้นงานร่วมกับผู้ประกอบการ 1 ชิ้น คุณภาพของงานที่ได้จึงมักจะไม่ได้ตอกผลึกความคิดอย่างจริงจัง ดังนั้น ใน TOR ควรกำหนดเวลารวมและกำหนดเวลาของการบริการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกที่ที่ปรึกษาจะต้องให้บริการกับผู้เข้าร่วมโครงการต่อรายควบคู่กันด้วย

● จากการติดตามและประเมินผลโครงการในปีงบประมาณ 2559 และปีงบประมาณ 2560 พบว่าโครงการที่มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป โครงการเพิ่มมูลค่ายางและผลิตภัณฑ์ยาง/กิจกรรมพัฒนาอุตสาหกรรมยาง เป็นต้น ให้ผลลัพธ์ในระดับดีกว่าโครงการที่กลุ่มเป้าหมายสามารถมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์พบว่า การกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมที่ชัดเจนส่งผลต่อความสอดคล้องด้านความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาโครงการ ดังนั้น ควรพัฒนา TOR โดยจัดกลุ่มตามอุตสาหกรรมร่วมกับการจัดกลุ่มตามลักษณะของงาน นอกจากนี้ โครงการประเภทสร้างเครือข่ายซึ่งพบว่า ผู้นำเครือข่ายคือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายของโครงการประเภทสร้างเครือข่ายจึงควรกำหนดสัดส่วนให้มีวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีความเข้มแข็งเข้าร่วมในโครงการร่วมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้สัดส่วนของวิสาหกิจขนาดใหญ่ไม่ควรมีมากเกินไป เพราะจะส่งผลในเรื่องความแตกต่างที่มากเกินไประหว่างสมาชิกเกิดการรวมตัวเป็นกลุ่มย่อยที่มีวัตถุประสงค์ของกลุ่มตนเองมากกว่าวัตถุประสงค์ของเครือข่าย โดยอาจกำหนดสัดส่วนวิสาหกิจขนาดใหญ่ : วิสาหกิจขนาดเล็ก เป็น 1 : 9 เป็นต้น

7.2 การบริหารโครงการของหน่วยบริหารและหน่วยปฏิบัติ

● หน่วยบริหารควรอธิบายรายละเอียดของโครงการ ให้หน่วยปฏิบัติเข้าใจถึงความหมายและความคาดหวังตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนวิธีการตรวจรับงานแต่ละงวดว่าควรพิจารณาสิ่งใดบ้าง เช่น การสำรวจตลาด ควรตรวจรับอย่างไร มีประเด็นใดที่ต้องเน้น และดูหลักฐานใดบ้าง เป็นต้น

● หน่วยปฏิบัติควรลงไปกำกับการทำงานของที่ปรึกษา โดยการลงพื้นที่จริง และพยายามทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้ประกอบการและเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับที่ปรึกษา เพื่อประโยชน์สูงสุดเกิดแก่ผู้ประกอบการ นอกจากนี้ควรพิจารณารูปแบบการปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์ตามกรอบ TOR อย่างรัดกุม

● หน่วยปฏิบัติควรแนะนำให้ที่ปรึกษาให้คำปรึกษาที่หลากหลาย โดยต้องคำนึงถึงผู้ประกอบการในพื้นที่ในภาพรวม เช่น ในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ไม่ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นรูปแบบเดียวกัน โดยต่างกันเพียงลวดลายเล็กน้อยเท่านั้น เพราะอาจส่งผลต่อการแย่งตลาดกันเองของผู้ประกอบการ หรือการนำผลิตภัณฑ์เดิมของผู้ประกอบการมาย่อส่วนลงหรือขยายให้ใหญ่ขึ้น ซึ่งสร้างข้อจำกัด และไม่ได้เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่คุ้มค่าให้กับผู้ประกอบการเท่าที่ควร หรือในโครงการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกที่ปรึกษาไม่ควรให้คำปรึกษาแนะนำด้วยการนำเทคโนโลยี หรือโปรแกรมสำเร็จรูปเพียงเทคโนโลยีหรือโปรแกรมเดียวสำหรับผู้ประกอบการทุกราย ซึ่งมีลักษณะและกระบวนการทำงานต่างกัน เป็นต้น

7.3 คุณสมบัติของผู้รับบริการ

จากการติดตามโครงการในหลายโครงการพบว่า มีผู้รับบริการหลายรายขอถอนตัว หรือเข้าร่วมโครงการไม่ครบตามระยะเวลาโครงการส่งผลต่อความครบถ้วนในการส่งมอบงานของที่ปรึกษา ที่ส่งผลกระทบในเรื่องอื่นๆ อีกหลายประเด็น เช่น ที่ปรึกษาโครงการต้องหาผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อให้ได้จำนวนผู้รับบริการครบตามสัญญา ระหว่างระยะเวลาโครงการ ทำให้ผู้รับบริการรายใหม่ได้รับบริการที่ไม่เต็มเวลา ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ พบว่า ผู้ประกอบการหลายรายที่สมัครร่วมโครงการ และได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้รับบริการของโครงการต่างๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บางรายขาดคุณสมบัติในเรื่องศักยภาพทำให้ไม่สามารถร่วมโครงการได้จนสิ้นสุดโครงการ หรือผู้ประกอบการที่ต้องใช้เงินลงทุนในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาโครงการ จากการเข้าร่วมโครงการ แต่เป็นผู้ประกอบการที่ไม่มีศักยภาพการเงินตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ หรือผู้ประกอบการที่ต้องเข้าร่วมโครงการหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลาโครงการ แต่ในท้ายที่สุดไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ เป็นต้น ดังนั้นในกระบวนการคัดเลือกผู้รับบริการ ควรมีการชี้แจงให้ผู้รับบริการทราบเงื่อนไขในการเข้าร่วมโครงการ ในขณะเดียวกันต้องสร้างกระบวนการคัดเลือกที่พิจารณาในประเด็นความพร้อมและศักยภาพของผู้เข้ารับบริการอย่างจริงจังด้วยเช่นกัน

7.4 กระบวนการทำงานของที่ปรึกษา

- ที่ปรึกษาควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนเข้าไปให้คำปรึกษาแนะนำ และเข้าไปช่วยผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรายละเอียด มิใช่เข้าไปสั่งการบ้าน และให้ผู้ประกอบการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่นั้นเอง จนได้มาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่และกลับไปตรวจการบ้าน และสั่งให้แก้ไขหากยังไม่เป็นที่ต้องการตามที่ผู้ตรวจ (ที่ปรึกษา) ตั้งไว้ ที่ปรึกษาต้องนำเทคนิค วิธีการ หรือกระบวนการต่างๆ ที่ทันสมัยเข้าไปช่วยผู้ประกอบการปรับปรุง ออกแบบ และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า

- ที่ปรึกษาควรออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่ายของผู้ประกอบการเป็นหลัก มิใช่การออกแบบเพื่อให้ได้สินค้าใหม่ แปลกตา หูหრა แต่ผู้ประกอบการไม่สามารถผลิตและนำไปจำหน่ายได้จริง ผู้ประกอบการต้องนำแบบที่ที่ปรึกษาออกแบบให้ไปปรับแต่งลดความหูหราลง ก่อนทำจำหน่ายจริง ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อส่งงานกรมฯ แต่ไม่ได้ช่วยผู้ประกอบการให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ดังนั้นที่ปรึกษาจึงควรศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนา ก่อน จึงจะสามารถช่วยผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีทิศทางและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาได้จริง

- ที่ปรึกษาไม่ควรใช้เงินค่าตอบแทนเป็นเงินซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ แต่ต้องเป็นเงินที่เป็นทุนในการทำต้นแบบของกิจการ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า เมื่อสิ้นสุดโครงการผู้ประกอบการร้อยละ 90 ไม่มีต้นแบบอยู่เลย

และไม่สามารถทำสินค้าที่เป็นเหมือนต้นแบบออกขายได้จริง เนื่องจากได้ส่งงานให้ที่ปรึกษาและกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมไปหมดแล้ว

- ที่ปรึกษาที่ดำเนินการในโครงการประเภทสร้างเครือข่าย ควรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานเครือข่ายในระยะแรก เพื่อกำหนดโครงสร้างและค้นหาความสนใจร่วมกันของเครือข่าย รวมถึงการจัดหรือพัฒนากิจกรรมที่เพิ่มความไว้วางใจและความสัมพันธ์ทางธุรกิจให้กับสมาชิก และลดบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา และผู้สังเกตการณ์เมื่อเครือข่ายมีองค์ประกอบ โครงสร้าง และความสนใจร่วมกันของเครือข่าย ทั้งนี้หากเป็นโครงการที่ทำกับกลุ่มเครือข่ายเดิมที่มีอยู่แล้ว บทบาทของที่ปรึกษาต้องมีความเข้มข้นและจัดกิจกรรมที่ทำขาย เพื่อให้เครือข่ายพัฒนาต่อไปสู่ความเข้มแข็ง และความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น ไม่หยุดนิ่ง

7.5 การพัฒนาตัวชี้วัดโครงการ

จากการประเมินผลลัพธ์โครงการในบทที่ 3 พบว่า ผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ของโครงการโดยเฉพาะตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือผู้รับบริการที่ประเมินได้ก็ประเมินจากการประมาณการณ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจึงไม่ใช่ผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวของโครงการได้ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากการใช้ตัวชี้วัดลักษณะเดียวในการประเมินผลลัพธ์ของหลายโครงการ แต่มีกิจกรรมภายใต้โครงการที่แตกต่างกัน และตัวชี้วัดที่ใช้เหมาะสำหรับการประเมินผลโครงการในระยะยาวมากกว่าการประเมินผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดโครงการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดตามลักษณะของกิจกรรมภายใต้โครงการ ดังนี้

- **กิจกรรมให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ**
 - ความสอดคล้องของความต้องการเข้าร่วมโครงการของผู้รับบริการกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
 - กระบวนการให้คำปรึกษาตรงตามวัตถุประสงค์โครงการ
 - จำนวนครั้งในการเข้าให้คำปรึกษา
 - ร้อยละของมูลค่าเครื่องจักรที่ปรับปรุงต่อมูลค่าของเครื่องจักรรวม
 - ต้นทุนการปรับปรุงต่อต้นทุนเครื่องจักร
 - ร้อยละของมูลค่าเพิ่มจากการปรับปรุง (ทั้งในเชิงปริมาณ และ/หรือคุณภาพ)
 - ระยะเวลา (lead time) ในการขอรับรองมาตรฐาน
- **กิจกรรมให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / นวัตกรรม**
 - ความสอดคล้องของความต้องการเข้าร่วมโครงการของผู้รับบริการกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
 - จำนวนครั้งในการเข้าให้คำปรึกษา
 - ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นต่อราคาขายที่เพิ่มขึ้น

- เวลาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการจำหน่ายต่อขึ้นเทียบกับเวลาเดิม (throughput time)
 - แผนการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จับต้องได้
 - จำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น
 - ระยะเวลาที่นำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่การจัดจำหน่าย
 - ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ต้นแบบและผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการจำหน่าย (%)
- **กิจกรรมสร้างเครือข่าย**
- ความสอดคล้องของลักษณะธุรกิจกับเป้าหมายของเครือข่าย
 - ระดับความเข้มแข็งของเครือข่าย
 - ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก การกำหนดบทบาทและโครงสร้างบริหารของเครือข่าย
 - การพัฒนาและความก้าวหน้าของเครือข่าย (กรณีเป็นเครือข่ายต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา)
 - จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถแข่งขันได้ด้วยราคาที่ดีกว่า (ลดต้นทุนได้) หรือคุณภาพที่ดีกว่า หรือนวัตกรรมจากการรวมกลุ่ม
 - การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเข้าร่วมเครือข่าย
 - จำนวนครั้งของกิจกรรม หรือประโยชน์ที่เกิดจากการเข้าร่วมเครือข่ายของสมาชิก



สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์