

รายงานสรุปผู้บริหาร
โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ 2561 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

เสนอ
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา โรหิตร์ตนะ และคณะ
สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



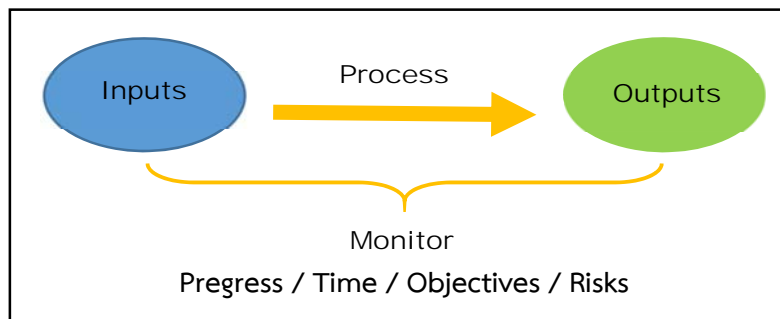
สารบัญ

ผลการติดตามโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561	2
ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561	7
ผลการประเมินโครงการระดับยุทธศาสตร์.....	8
ผลการประเมินโครงการระดับแผนงาน	11
ผลการประเมินระดับผลผลิต และระดับโครงการ/กิจกรรม	13
การประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	18
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	21

บทสรุปผู้บริหาร

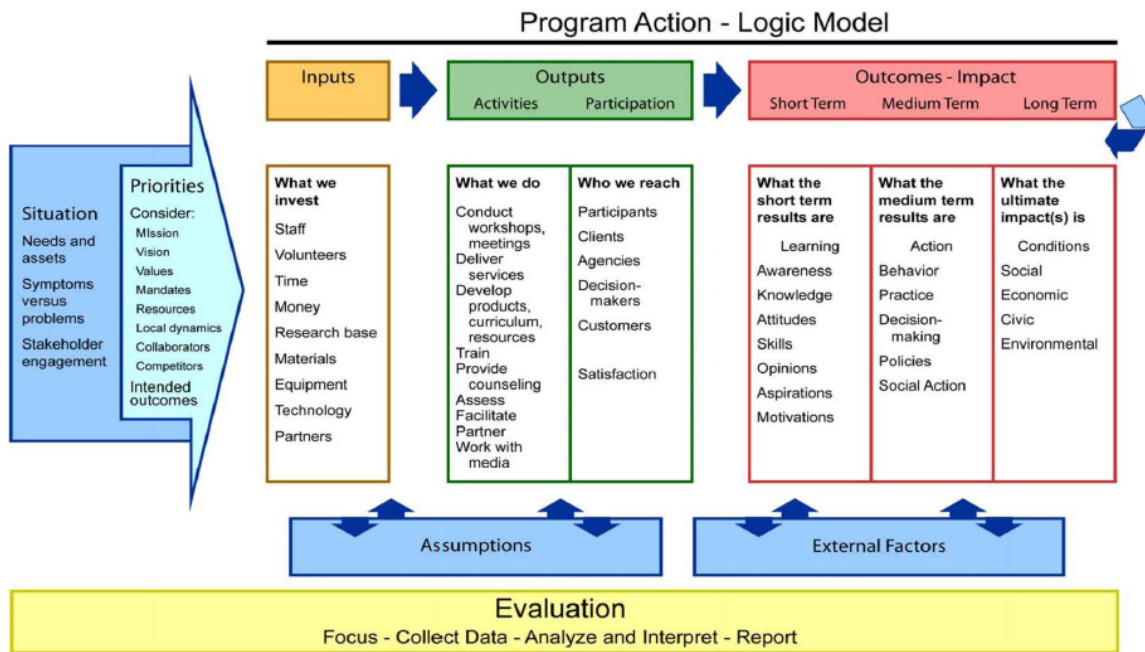
การดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2561 ครอบคลุมการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมจำนวน 54 โครงการ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วนคือ **1) ส่วนติดตาม (Monitoring)** ตามกรอบการติดตามที่พัฒนาจาก ILO (2006) (ภาพที่ 1) ทั้งนี้ เป็นการติดตามความคืบหน้าของกระบวนการทำงาน (Process Monitoring) ว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยหรือข้อกำหนดใดๆ ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการหรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมในแต่ละช่วงระยะเวลาจากแผนการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการในด้านเวลา มาตรฐาน และความสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ และ **2) ส่วนประเมินผลโครงการ (Evaluating)** ตามกรอบ Logic Model (University of Wisconsin (2008)) (ภาพที่ 2) โดยการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Final Evaluation / Outcome Evaluation) ซึ่งจะประเมินความสำเร็จของโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระยะเวลา กระบวนการ และงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือข้อเสนอโครงการหรือไม่ ตามหลัก SMART คือ มีความจำเพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Measurable) นำไปปฏิบัติได้จริง (Attainable) มีความสอดคล้องกับโครงการ (Relevant) มีขอบเขตเวลาที่ชัดเจน (Time bound) (FORMIN, 2007)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการติดตามการดำเนินงานโครงการ / กิจกรรม



ที่มา : พัฒนาจาก ILO (2006)

ภาพที่ 2 Logic Model for Project Evaluation



ที่มา : University of Wisconsin (2008)

ทั้งนี้ แบ่งประเภทโครงการตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละโครงการที่แตกต่างกันเป็น 5 ประเภท คือ โครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม โครงการฝึกอบรมให้ความรู้ โครงการสร้างและพัฒนาเครือข่าย และโครงการประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ โดยสามารถสรุปผลการติดตามและประเมินโครงการได้ดังนี้

1. ผลการติดตามโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561

1.1 ผลการติดตามโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561

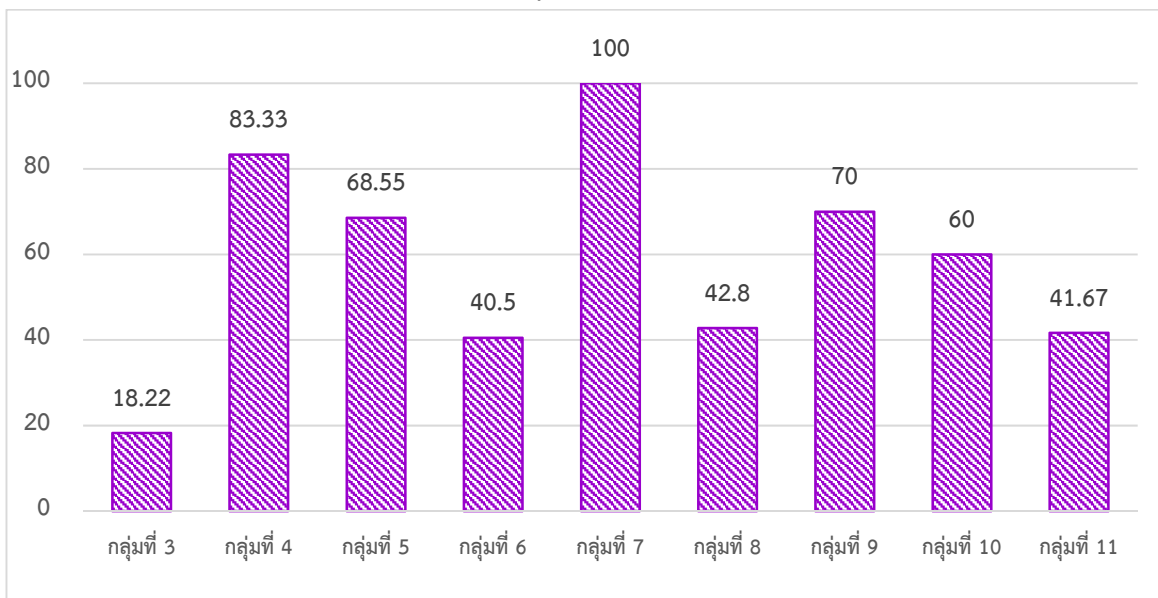
ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการติดตามโครงการต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในปีงบประมาณ 2561 ตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม 2560 – 25 สิงหาคม 2561 ซึ่งทำการติดตามการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมร้อยละ 106.67 ของกลุ่มตัวอย่างในทุกหน่วยนับผลผลิตของกิจกรรม/โครงการที่กำหนดให้มีการติดตามจาก 296 สัญญา และในกิจกรรมดำเนินการเองของแต่ละหน่วยปฏิบัติ โดยมีผลการติดตามดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ร้อยละของผลผลิตที่ดำเนินการติดตาม จำแนกตามประเภทหน่วยนับผลผลิต

ประเภทหน่วยนับ	จำนวน ผลผลิตเป้าหมาย	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนที่ ติดตามแล้ว	ร้อยละ
กิจการ	2,762	1,853	2,013	108.63
ราย	2,000	950	1,011	106.42
กลุ่ม	63	63	63	100.00
คน	21,482	110	118	107.27
เครือข่าย	34	30	30	100.00
ผลิตภัณฑ์	957	767	787	102.61

ทั้งนี้ การติดตามจากเอกสารโครงการพบว่า การดำเนินงานของโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในปีงบประมาณ 2561 มีความล่าช้าในช่วงเริ่มต้นและช่วงกลางของการดำเนินงานในแต่ละโครงการ ส่งผลต่อการออกผลผลิตของโครงการ และการติดตามโครงการ อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้ประสานงานเพื่อแก้ไขและบรรเทาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาโดยตลอด ทำให้คณะที่ปรึกษาสามารถติดตามการดำเนินโครงการจากผลผลิตของโครงการได้กว่าร้อยละ 106.67 ของกลุ่มตัวอย่างในทุกหน่วยนับผลผลิตของกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ โดยจากผลการติดตามกิจกรรม/โครงการจากกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโครงการ พบว่ามีผลการติดตามความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการในแต่ละกลุ่มโครงการ ดังนี้

ภาพที่ 3 ค่าเฉลี่ยร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการติดตามการดำเนินโครงการ/กิจกรรม



- **โครงการกลุ่มที่ 3 : กลุ่มโครงการพัฒนาศักยภาพและเชื่อมโยงการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย** ประกอบด้วย 7 โครงการซึ่งสร้างผลผลิตตามเป้าหมาย 587 กิจการ 8 กลุ่ม (เฉพาะในกิจกรรมที่กำหนดให้มีการติดตาม) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 404 กิจการที่ติดต่อและให้ข้อมูลโครงการได้ ประเมินระดับความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการของที่ปรึกษาในเบื้องต้นเฉลี่ยเพียงร้อยละ 18.22 ทั้งนี้ เป็นกลุ่มโครงการที่กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (S-Curve) จึงมีความรู้ความชำนาญในอุตสาหกรรม และมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์และกระบวนการให้บริการของที่ปรึกษาในระดับสูง ที่ปรึกษาฯ ของโครงการภายใต้โครงการกลุ่มที่ 3 จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในระดับสูง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการของโครงการในกลุ่มนี้ได้
- **โครงการกลุ่มที่ 4 : โครงการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่เชิงสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 2 โครงการที่กำหนดให้ติดตาม โดยสร้างผลผลิตตามเป้าหมาย 70 กิจการ 50 ผลิตภัณฑ์ ในกิจกรรมที่กำหนดให้มีการติดตาม ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 กิจการ (37 ผลิตภัณฑ์) มีความพึงพอใจเฉลี่ยต่อกระบวนการรับบริการที่ร้อยละ 83.33 โดยเมื่อพิจารณากลุ่มเป้าหมายของโครงการในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการเริ่มธุรกิจใหม่ (NEC) ผู้ประกอบการ Start UP และผู้ประกอบการ SMEs
- **โครงการกลุ่มที่ 5 : โครงการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** ประกอบด้วย 7 โครงการที่กำหนดให้มีการติดตาม จากผลผลิตเป้าหมายรวม 100 คน 1,350 กิจการ 44 กลุ่ม 490 ผลิตภัณฑ์ 26 เครือข่าย โดยทำการติดตามจากผลผลิตของโครงการที่ติดตามและให้ข้อมูลโครงการได้ทั้งสิ้น 85 คน 925 กิจการ 43 กลุ่ม 332 ผลิตภัณฑ์ 26 เครือข่าย พบว่า มีความพึงพอใจต่อกระบวนการรับบริการเฉลี่ยร้อยละ 68.55 ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายของโครงการในกลุ่มนี้มีความหลากหลายทั้งมิติของขนาด และประเภทอุตสาหกรรม ทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมีความแตกต่างกันในแต่ละราย โดยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาในแต่ละอุตสาหกรรม หากที่ปรึกษาและกิจการมีความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ผลการประเมินความพึงพอใจจะอยู่ในระดับสูง แต่หากที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญแต่ไม่สามารถเข้าใจบริบทของกิจการที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรมได้ จะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ ผู้รับบริการที่เป็นวิสาหกิจจะมีความพึงพอใจต่อที่ปรึกษาในระดับสูง โดยมีความเห็นอกเห็นใจต่อข้อจำกัดของที่ปรึกษาในการเข้าถึงและให้คำปรึกษาต่อกิจการ
- **โครงการกลุ่มที่ 6 : โครงการเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0** ประกอบด้วย 3 โครงการที่กำหนดให้มีการติดตาม มีผลผลิตเป้าหมาย 381 กิจการ และทำการติดตามกลุ่มเป้าหมายจำนวน 236 กิจการ พบว่า มีความพึงพอใจต่อกระบวนการรับบริการเฉลี่ยร้อยละ 40.50 โดยผู้รับบริการของโครงการในกลุ่มนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ที่ต้องการเทคโนโลยีในการยกระดับธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ทั้งนี้ ผู้รับบริการที่อยู่ในกลุ่ม High Growth Impact ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังต่อกระบวนการให้บริการในระดับสูง มีความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการไม่มากนัก เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ มีความชำนาญ และ

ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจก่อนเข้าร่วมโครงการ แต่เข้าร่วมโครงการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจให้พร้อมต่ออุตสาหกรรม 4.0

- **โครงการกลุ่มที่ 7 : โครงการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ** ซึ่งมีโครงการที่กำหนดให้ติดตามเพียง 1 โครงการ และผู้รับบริการพึงพอใจร้อยละ 100.00 ต่อการทำงานของหน่วยปฏิบัติ (กิจกรรมดำเนินการเองโดยหน่วยงานระดับปฏิบัติของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) โดยเป็นกิจกรรมประเภทสร้างเครือข่าย
- **โครงการกลุ่มที่ 8 : โครงการส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน** ประกอบด้วยโครงการที่กำหนดให้ติดตาม 9 โครงการ โดยกำหนดผลผลิตตามเป้าหมายจำนวน 1,305 ราย 305 ผลิตภัณฑ์ 4 เครือข่าย และที่ปรึกษาทำการติดตามการดำเนินโครงการ/กิจกรรมจากผู้รับบริการ 760 ราย 226 ผลิตภัณฑ์ 4 เครือข่าย พบว่า ผู้รับบริการพึงพอใจการทำงานของที่ปรึกษา เฉลี่ยร้อยละ 42.80 ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายของโครงการในกลุ่มนี้มีความหลากหลายในมิติของพื้นที่ และผลิตภัณฑ์ ทั้งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีต่อบริบทของกิจการ รวมถึงบริบททางพื้นที่ สังคม และวัฒนธรรมร่วมด้วย ดังนั้น ความพึงพอใจของผู้รับบริการจึงมีความแตกต่างกันตามความพึงพอใจต่อความรู้ความสามารถของที่ปรึกษาในการทำความเข้าใจกับความแตกต่างของลักษณะทางสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาของแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ผู้รับบริการที่เป็นวิสาหกิจจะมีความเห็นอกเห็นใจต่อข้อจำกัดของที่ปรึกษาในการเข้าถึงและให้คำปรึกษาต่อกิจการ
- **โครงการกลุ่มที่ 9 : โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรม การค้า การลงทุน** มีโครงการที่กำหนดให้ติดตามเพียง 1 โครงการ และผู้รับบริการพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 70.00 ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายของโครงการ คือผู้ประกอบการชุมชน โดยกลุ่มตัวอย่างมีความชื่นชอบและมีความเห็นอกเห็นใจต่อข้อจำกัดของที่ปรึกษาในการเข้าถึงและให้คำปรึกษาต่อกิจการ อย่างไรก็ตาม มีความเห็นว่าที่ปรึกษาขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- **โครงการกลุ่มที่ 10 : โครงการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมการค้าและการลงทุนภาคเหนือ** มีโครงการที่กำหนดให้ติดตามเพียง 1 โครงการ และผู้รับบริการพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 60.00 ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายของโครงการคือผู้ประกอบการ SMEs โดยมีความชื่นชมต่อการทำงานของที่ปรึกษา แต่ยังไม่มั่นใจว่าจะสามารถเพิ่มยอดขายได้จากการเข้าร่วมโครงการ
- **โครงการกลุ่มที่ 11 : โครงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ภาคอุตสาหกรรมสู่อุตสาหกรรม 4.0 ด้วยระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน** ประกอบด้วยโครงการที่กำหนดให้ติดตามจำนวน 8 โครงการ โดยมีเป้าหมายผลผลิต 124 กิจการ 138 ราย 30 คน จากการติดตามกลุ่มตัวอย่าง 108 กิจการ 106 ราย 22 คน พบว่า ผู้รับบริการพึงพอใจการทำงานของที่ปรึกษา เฉลี่ยร้อยละ 41.67 ทั้งนี้เป็นกลุ่มโครงการที่มีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ โดยพบว่าโครงการประเภทสร้างเครือข่ายที่มี SMEs ในสัดส่วนจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการมากกว่ากิจกรรมขนาดใหญ่จะมีคะแนนความพึงพอใจไม่มากนัก เนื่องจาก SMEs ไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ ในขณะที่โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาที่มีคะแนนความพึงพอใจต่ำ มีสาเหตุ

มาจากผู้รับบริการรู้สึกไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ หรือได้รับประโยชน์ที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งนี้ ความเข้าใจต่อการทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและกิจการในการดำเนินงานช่วงแรกนี้ยังมีไม่มากเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งนี้ จากการติดตามโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจากกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 100.00 สะท้อนข้อสังเกตที่นำไปสู่ข้อข้อเสนอแนะเบื้องต้น ดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ การดำเนินงานของที่ปรึกษา ความใกล้ชิดของที่ปรึกษาต่อกิจการ ความเชี่ยวชาญและความเข้าใจต่อบริบทของกิจการ และความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในการเข้าร่วมโครงการ
2. ผู้รับบริการที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ มีความคาดหวังต่อความรู้ความสามารถของที่ปรึกษา และผลที่จะได้รับจากการเข้าร่วมโครงการในการต่อยอดธุรกิจ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกที่ปรึกษาของโครงการที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพอยู่เต็มแล้วนั้น จำเป็นต้องให้แน่ใจว่าที่ปรึกษาจะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้ในเชิงลึก
3. ผู้รับบริการในกลุ่มที่เป็นวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดย่อม เป็นกลุ่มที่ต้องการได้รับความรู้พื้นฐานในการพัฒนาต่อยอดกิจการ โดยต้องการที่ปรึกษาที่เป็นกันเอง และเข้าใจบริบทของกิจการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของกิจการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจ ดังนั้น การจัดกลุ่มโครงการอาจจัดกลุ่มตามประเภทอุตสาหกรรมร่วมกับลักษณะกิจกรรม เพื่อให้ได้ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจบริบทของธุรกิจร่วมด้วย
4. ผู้รับบริการในกลุ่มที่มีการนำความรู้ ศิลปวัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาผสมผสานในกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ อาจมีการกำหนดให้ที่ปรึกษาที่มีความเข้าใจต่อบริบทของพื้นที่อยู่ในคณะทำงานร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาของชุมชนมาผสมผสานเพื่อเพิ่มมูลค่า และโอกาสในการจัดจำหน่ายได้อย่างแท้จริง
5. โครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมหลายโครงการมีความคล้ายคลึงกัน และยังไม่สามารถสร้างผลผลิต/ผลลัพธ์ที่มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ของแต่ละโครงการ ในการสร้างความตระหนักและจดจำในกลุ่มผู้รับบริการ รวมถึงตลาดของผู้รับบริการด้วย

1.2 การติดตามความอยู่รอดของผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ (NEC 2558)

การติดตามความอยู่รอดของผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ (NEC 2558) ดำเนินการติดตามแล้วร้อยละ 100 จากรายชื่อผู้ประกอบการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (524 รายชื่อ) พบว่า สามารถติดต่อได้ 248 ราย และติดต่อไม่ได้ 276 ราย โดยจากผู้ประกอบการที่ติดต่อได้ 246 รายพบว่า ยังดำเนินกิจการอยู่ 212 ราย (ร้อยละ 86.18) โดยอยู่ในภาคการบริการร้อยละ 38.21 ภาคการผลิตร้อยละ 29.25 ภาคการค้าปลีกร้อยละ 20.28 และภาคการค้าส่งร้อยละ 12.26 อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมในภาคการผลิตมีส่วนผู้ปิดกิจการ

สูงที่สุดร้อยละ 64.71 ในขณะที่ภาคการค้าปลีกไม่มีผู้ปิดกิจการเลย โดยผู้ประกอบการที่อยู่รอดร้อยละ 74.50 จัดเป็นผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็งระดับกลาง ร้อยละ 17.50 มีความเข้มแข็งระดับมาก และร้อยละ 8.00 มีความเข้มแข็งระดับน้อย โดยด้านการปฏิบัติการเป็นด้านที่ผู้ประกอบการมีความเข้มแข็งเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่ติดต่อได้ และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ต้องการให้ภาครัฐ สนับสนุนในด้านแหล่งเงินทุน และขั้นตอนการเข้าถึงเงินทุน ช่องทางการจัดจำหน่ายและตลาด รวมการพัฒนาความรู้ให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561

จากแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2561 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งระบุภารกิจกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศและมีความยั่งยืนสู่สากล โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอความเห็นเพื่อกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม
2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเครือข่ายองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยีและวิชาการ รวมทั้งกำกับดูแลติดตามและประเมินผลการให้บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม
3. ดำเนินมาตรการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะของอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงอุตสาหกรรม และแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ
4. ปฏิบัติงานอื่นๆ ใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ภายใต้วิสัยทัศน์ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มขึ้น 10,000 ล้านบาทภายในปี 64 โดยดำเนินการตามประเด็น 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

1. ยกระดับและเชื่อมโยงการบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีแห่งอนาคต และทุนวัฒนธรรม ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนา Model และให้บริการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ สร้างผู้ประกอบการ เพิ่มผลิตภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรม และเพื่อให้ SMEs มีศักยภาพเข้าสู่ Industry 4.0 ทั้งนี้กำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ คือ จำนวนผู้ประกอบการใหม่เชิงนวัตกรรม มูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 วิสาหกิจที่ได้รับการพัฒนามีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และ SMEs มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการ และเพื่อบรรลุผลตามตัวชี้วัดได้มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ได้แก่ การพัฒนารูปแบบและการบริการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้ประกอบการใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเชิงนวัตกรรม การสร้างเครือข่าย SMEs ในทุกระดับ และการสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ Industry 4.0

2. เสริมสร้างศักยภาพ SMEs และบริการด้วยระบบดิจิทัล ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้วิสาหกิจมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการใช้ระบบดิจิทัลในการพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสามารถขยายการบริการ SMEs อย่างทั่วถึงผ่านระบบดิจิทัล ทั้งนี้กำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ คือ วิสาหกิจร้อยละ 65 มีศักยภาพในการใช้ระบบดิจิทัลในการจัดการธุรกิจ และ SMEs ได้รับบริการผ่านระบบดิจิทัล และเพื่อบรรลุผลตามตัวชี้วัดได้มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนา SMEs ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจ และการสร้างโอกาสการพัฒนาโดยผ่านระบบดิจิทัล
3. ปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อรองรับกระบวนการให้บริการให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีความพร้อมในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างทั่วถึง ทั้งนี้กำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนารูปแบบการให้บริการที่เข้าถึงผู้รับบริการได้มากขึ้น ผู้ประกอบการพึงพอใจผลของการรับบริการจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนามีประสบการณ์ทำงานเพิ่มขึ้น และเพื่อบรรลุผลตามตัวชี้วัดได้มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างองค์กรและบริการตลอด Supply Chain และการพัฒนารูปแบบ (Model) และกระบวนการให้บริการ (Process) ในรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การดำเนินโครงการ/กิจกรรม 54 โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2561 เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ อยู่ภายใต้แผนการดำเนินงาน 4 แผนงานตามลักษณะของผู้รับบริการ ได้แก่ แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง และแผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ทั้งนี้ จากการประเมินผลโครงการ/กิจกรรม 54 โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2561 สามารถสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมในแต่ละระดับได้ดังนี้

2.1 ผลการประเมินโครงการระดับยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและเชื่อมโยงการบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีแห่งอนาคต และทุนวัฒนธรรม ซึ่งมี 49 โครงการที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 1 นี้ โดยแบ่งเป็นกิจกรรม

- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการ (พัฒนากระบวนการ)	1,494 663	กิจการ ราย
	10	กลุ่ม
	150	คน
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ / บรรจุภัณฑ์แก่ผู้ประกอบการ	430	กิจการ
	411	ราย

	10 คน
	20 กลุ่ม
	974 ผลิตภัณฑ์
- ฝึกอบรมแก่ผู้รับบริการ	11,842 คน
- สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ	30 เครือข่าย
	22 กลุ่ม

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการดำเนินโครงการ/กิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า มีการดำเนินโครงการภายใต้กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนารูปแบบและการบริการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 โครงการ ได้แก่ โครงการในกลุ่มที่ 5 โครงการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และโครงการกลุ่มที่ 9 โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรม การค้า การลงทุน กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างผู้ประกอบการใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเชิงนวัตกรรม จำนวน 18 โครงการ ได้แก่ โครงการในกลุ่มที่ 4 โครงการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่เชิงสร้างสรรค์ โครงการกลุ่มที่ 6 โครงการเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 และโครงการกลุ่มที่ 8 โครงการส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างเครือข่าย SMEs ในทุกระดับ จำนวน 7 โครงการ ภายใต้โครงการกลุ่มที่ 3 โครงการพัฒนาศักยภาพและเชื่อมโยงการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ 1.4 สนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ Industry 4.0 จำนวน 14 โครงการ ภายใต้โครงการกลุ่มที่ 10 โครงการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมการค้าและการลงทุนภาคเหนือ โครงการกลุ่มที่ 11 โครงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ภาคอุตสาหกรรมสู่อุตสาหกรรม 4.0 ด้วยระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2561 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) โดยเป็นไปตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ และสามารถดำเนินกิจกรรมที่สามารถตอบสนองต่อผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการเกือบทุกโครงการ ยกเว้น

- โครงการที่ 3.2-1 พัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพหรือพลาสติกชีวกรรม เนื่องจากร้อยละ 36.00 ของกลุ่มตัวอย่างผลผลิตไม่สามารถระบุผลลัพธ์ของโครงการในเชิงปริมาณได้ และมีเพียงร้อยละ 50.00 ของกลุ่มตัวอย่างผลผลิตที่ประเมินได้ว่าการดำเนินโครงการสามารถสร้างผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือมากกว่า
- โครงการที่ 8.2-3 หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (CIV) ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์เป็นร้อยละ 65.00 ของจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30.00 อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างผลผลิตเพียงร้อยละ 57.00 ที่ให้ความเห็นว่าการดำเนินกิจกรรม/โครงการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้ แต่ไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าในเชิงปริมาณได้
- โครงการที่ 8.3-6 พัฒนาศักยภาพผู้ผลิตภายใต้โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 100.00 ไม่สามารถประเมินตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ได้ เนื่องจากรูปแบบของกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรมยังไม่มีกรนำความรู้จากการอบรมไปพัฒนาต่อยอดจริงจัง

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างศักยภาพ SMEs และบริการ ด้วยระบบดิจิทัล ซึ่งมี 2 โครงการที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่

- โครงการที่ 6.1-2 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SME สู่การเป็น Smart SMEs และ Global SMEs ด้านดิจิทัล
- โครงการที่ 6.2-1 เพิ่มผลิตภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่อุตสาหกรรม 4.0

ซึ่งสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกกับ SMEs จำนวน 340 กิจการ และให้การฝึกอบรมให้ความรู้กับผลผลิตจำนวน 3,400 คน ทั้งนี้ จากการประเมินผลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กิจกรรมฝึกอบรมภายใต้โครงการที่ 6.1-2 เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะผู้ประกอบการอุตสาหกรรมดิจิทัล ระยะสั้น 3 วัน (ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) และระยะกลาง 8 วันโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าร้อยละ 98.00 ได้รับการพัฒนาด้านการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรู้เพิ่มขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจมากขึ้น โดยคาดการณ์ว่า ความรู้ที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการในด้านการลดของเสีย ลดต้นทุน หรือเพิ่มยอดขายได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ 60.00 ไม่สามารถประมาณการผลลัพธ์ผลิตภาพดังกล่าวในเชิงปริมาณได้ และกิจกรรมอบรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่อุตสาหกรรม 4.0 ภายใต้โครงการที่ 6.2-1 พบว่า ผู้ประกอบการมากกว่าร้อยละ 80 สามารถนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมฝึกอบรมไปเผยแพร่ ถ่ายทอดหรือประยุกต์ใช้กับกิจการ และร้อยละ 25.00 ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมฝึกอบรมไปเผยแพร่ ถ่ายทอดหรือประยุกต์ใช้กับกิจการได้ในระดับดี ในขณะที่การให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกในกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่อุตสาหกรรม 4.0 พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 100.00 คาดการณ์ว่า การเข้าร่วมกิจกรรมทำให้สามารถลดของเสียได้ร้อยละ 3 ขึ้นไป และลดต้นทุนได้ร้อยละ 6 ขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ประเด็นการนำเทคโนโลยี ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาใช้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องปรับตัวให้ตามทันเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โครงการบรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ กิจกรรมส่วนใหญ่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น มุ่งเน้นที่การฝึกอบรมให้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมและพัฒนา SMEs ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาและบริหารจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างโอกาสการพัฒนาโดยผ่านระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินของโครงการยังไม่สามารถตอบสนองต่อความยั่งยืนและประสิทธิภาพของผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมากนัก นอกจากนี้ผลการประเมินด้านความพึงพอใจของบางกิจกรรมยังไม่เป็นตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ต่ำกว่าร้อยละ 85.00) และรูปแบบในการประเมินผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่ทำได้ยากของโครงการ (ลดของเสียร้อยละ 3 ลดต้นทุนร้อยละ 6 และเพิ่มยอดขายร้อยละ 9) เป็นประเด็นที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และนำไปสู่การพัฒนาโครงการ รวมถึงวิธีในการกำกับโครงการในอนาคต

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 3 โครงการที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่
 - โครงการที่ 7.1-1 ศูนย์สนับสนุนและช่วยเหลือเอสเอ็มอี (SME Support & Rescue Center)
 - โครงการที่ 7.2-1 ศูนย์บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (Business Service Center : BSC)
 - โครงการที่ 7.3-1 พัฒนาระบบการให้บริการและสนับสนุนปัจจัยเอื้อต่อการประกอบธุรกิจใหม่
- ทั้งนี้ ทั้ง 3 กิจกรรม/โครงการสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ 5,929 คน สร้างเครือข่าย 11 กลุ่ม และฝึกอบรมให้ความรู้ 338 คน และการดำเนินกิจกรรมโครงการสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรม และสอดคล้องตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยผลลัพธ์และผลผลิตของโครงการเป็นฐานข้อมูลผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้อย่างทั่วถึง

2.2 ผลการประเมินโครงการระดับแผนงาน

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปี 2561 ที่ทำการติดตามและประเมินผลอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง และแผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ โดยจากการติดตามและประเมินผลโครงการในแต่ละแผนงานมีรายละเอียดดังนี้

- **แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ จำนวน 7 สร้างผลผลิต 587 กิจกรรม 8 กลุ่มเครือข่าย และ 2,029 คน โดยแบ่งเป็นกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก 8 กิจกรรม กิจกรรมฝึกอบรม 7 กิจกรรม และกิจกรรมสร้างและพัฒนาเครือข่าย 1 กิจกรรม ทั้งนี้โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ ในปีงบประมาณ 2561 มุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ อุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพหรือพลาสติกชีวกรรม อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม และอุตสาหกรรมเครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ โดยมีจำนวนผลผลิตเป็นไปตามตัวชี้วัดในทุกโครงการ อย่างไรก็ตาม มีผู้รับบริการที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของโครงการจำนวนมากทั้งในกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก และกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น และผลการประเมินด้านความพึงพอใจในหลายโครงการยังไม่สามารถตอบสนองตัวชี้วัดได้ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากผู้รับบริการส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมในระดับสูง จึงต้องการหัวข้อการฝึกอบรม หรือคำแนะนำที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการมากกว่ากิจกรรมในกลุ่มอื่นๆ

- **แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 19 โครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก กิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ กิจกรรมฝึกอบรม และกิจกรรมสร้าง/พัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการอุตสาหกรรม สามารถสร้างผลผลิต 1,931 กิจกรรม 55 กลุ่ม 560 ผลิตภัณฑ์ 18,060 คน และ 26 เครือข่าย ทั้งนี้การดำเนินโครงการภายใต้แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่สอดคล้องตามแผนงาน และถือเป็นแผนงานสำคัญของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมแผนงานหนึ่ง โดยสามารถสร้างผลผลิตในทุกหน่วยนับได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่ในแต่ละโครงการเป็นวิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจขนาดเล็ก หรือวิสาหกิจขนาดกลาง ซึ่งยังมีความจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในเรื่องผลิตภาพ มาตรฐาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ ซึ่งควรครอบคลุมถึงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มีบางกิจกรรม/โครงการที่มีผู้รับบริการจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรมด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในกระบวนการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง ทำให้ผู้ประกอบการบางรายไม่ได้รับข้อมูลจึงไม่ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ เกิดปัญหาผู้เข้าร่วมโครงการไม่ครบตามตัวชี้วัดผลผลิต ทำให้มีผู้รับบริการจากอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมแทน ในขณะที่ ทุกโครงการสามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์อื่นๆ ที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดของโครงการได้ ทั้งนี้ มีบางกิจกรรมที่มีผลการประเมินความพึงพอใจน้อยกว่าร้อยละ 85.00 อย่างไรก็ตามการพัฒนา SMEs เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งต้องมีการใช้ความรู้ และ/หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจนั้น ยังถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมโครงการกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ จึงจะเห็นผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการในกลุ่มนี้ได้อย่างชัดเจน

- **แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็งจำนวน 15 โครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ การฝึกอบรมให้ความรู้ และการสร้าง/พัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการอุตสาหกรรมระดับชุมชน สามารถสร้างผลผลิต 20 กิจการ 1,812 ราย 132 ผลิตภัณฑ์ 10 คน และ 4 เครือข่าย ทั้งนี้โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง มีการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนงาน และถือเป็นแผนงานสำคัญของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยสามารถสร้างผลผลิตในทุกหน่วยนับได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่ในแต่ละโครงการเป็นวิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจขนาดเล็ก โดยมุ่งหวังให้การเข้าร่วมโครงการของผู้รับบริการมีความเข้มแข็ง และความร่วมมือในระดับชุมชน รวมถึงสามารถสร้างรายได้ต่อเศรษฐกิจในระดับชุมชนด้วย โดยจากการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการของผู้รับบริการพบว่า ทุกกิจกรรม/โครงการสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการได้ ยกเว้นกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาผู้ประกอบการตามแนวพระราชดำริ เพียงกิจกรรมเดียวที่ไม่สามารถดำเนินโครงการที่สอดคล้องตามผลลัพธ์ของโครงการได้ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการระดับฐานรากมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของชุมชน ดังที่ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในหลายกิจกรรม/โครงการแล้วนั้น ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาทางด้านสังคม การยกระดับคุณค่าและการรับรู้ในศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และอัตลักษณ์ระดับพื้นที่ของชุมชนด้วย หากแต่การดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ผ่านมายังไม่มีกำหนดตัวชี้วัด หรือกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และการวัดผลลัพธ์ทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้

- **แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์** โดยมีโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลที่อยู่ภายใต้แผนงานแผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ จำนวน 13 โครงการ กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก การฝึกอบรมให้ความรู้ การสร้าง/พัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการโลจิสติกส์ และกิจกรรมพิเศษ สามารถสร้างผลผลิต 98 กิจกรรม 174 ราย 986 คน และ 2 เรื่อง ทั้งนี้ การดำเนินโครงการภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่สามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการได้ แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 85.00 มีเพียงกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อสร้างที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของโครงการที่ 11.2-2 สร้างที่ปรึกษาด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics and Supply Chain Consultants) ที่สามารถดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดความพึงพอใจ นอกจากนี้ มีบางกิจกรรมดังกล่าวไปข้างต้นมีกลุ่มผู้รับบริการที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของโครงการทั้งในด้านขนาดของกิจการ และ/หรือกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย แม้ทุกโครงการจะดำเนินกิจกรรมสอดคล้องตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ แต่บางกิจกรรมไม่สามารถสร้างคำแนะนำ หรือหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของโครงการได้มากนัก เช่น กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ยกระดับมูลค่าของสินค้าสนับสนุนกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ พบว่า บรรจุภัณฑ์ที่พัฒนาหรือได้รับคำแนะนำส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่าทางการตลาดมากกว่าเพื่อประโยชน์ด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น

2.3 ผลการประเมินระดับผลผลิต และระดับโครงการ/กิจกรรม

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

- **โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก**

จากโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการจำนวน 54 โครงการ พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกในโครงการจำนวน 24 โครงการ (34 กิจกรรม) และ 2 โครงการ (2 กิจกรรม) ดำเนินกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้น

ทั้งนี้ โครงการ/กิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก ถือเป็นบริการหลักของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในทุกปีงบประมาณ โดยในปีงบประมาณ 2561 ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 4 ด้าน คือ การเพิ่มผลิตภาพ (การลดของเสีย การลดต้นทุน และการเพิ่มยอดขาย) การพัฒนาด้านมาตรฐาน การพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 และสามารถสร้างผลผลิตได้ 1,757 กิจกรรม 10 กลุ่ม 538 ราย และ 150 คน โดยผู้รับบริการส่วนใหญ่ในกิจกรรมประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกเพื่อพัฒนากระบวนการ เป็นวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 93.28 โดยอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปร้อยละ 38.35 และอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปร้อยละ 28.48 อย่างไรก็ตาม จากการประเมินโครงการในระดับผลผลิต พบว่า ผู้รับบริการบางส่วน

ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของโครงการ ทั้งนี้ เป็นกิจการขนาดใหญ่ หรือไม่ได้ดำเนินกิจการอยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของโครงการ

ในขณะที่ ผลการประเมินความพึงพอใจซึ่งพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (ที่ปรึกษา แผนงาน และระยะเวลา) ความร่วมมือของกิจการ กระบวนการให้คำปรึกษา และผลลัพธ์ของกิจกรรม/โครงการประเภทให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกในภาพรวม พบว่า 16 กิจกรรมจาก 34 กิจกรรมมีผลประเมินด้านความพึงพอใจน้อยกว่าร้อยละ 85.00 อย่างไรก็ตาม มีเพียง 1 กิจกรรมที่ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องตามตัวชี้วัด ได้แก่ กิจกรรมเพิ่มผลิตภาพในสถานประกอบการอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพและพลาสติกวิศวกรรม ภายใต้โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพหรือพลาสติกวิศวกรรม

หากพิจารณากระบวนการให้คำปรึกษาของกิจกรรม/โครงการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกเพื่อพัฒนากระบวนการ จะสามารถจำแนกประเภทกิจกรรมตามวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของกิจกรรมได้เป็น 5 ประเภท คือ กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกด้านผลิตภาพในกระบวนการผลิตและบริการ กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกด้านมาตรฐาน กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกด้านโลจิสติกส์ โดยให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ 3 กลุ่มประเภท คือ กิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย (อุตสาหกรรมศักยภาพ/อุตสาหกรรม S-Curve) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย และกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้แต่ละกลุ่มมีระดับความต้องการและความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของกิจกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

- **กลุ่มผู้รับบริการที่มาจากกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย** ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของกิจกรรมสูงกว่ากลุ่มอื่น ทำให้ผลประเมินด้านความพึงพอใจในกิจกรรมกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่ถึงร้อยละ 85.00 นอกจากนี้ ยังต้องการที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญที่สามารถให้คำปรึกษาที่มีความเฉพาะเจาะจงกับแต่ละกิจการ ซึ่งสะท้อนจากผลความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ได้ผลประเมินน้อยกว่าร้อยละ 85.00 ในด้านปัจจัยนำเข้า และด้านผลลัพธ์
- **กลุ่มผู้รับบริการกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย** เป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ไม่มากนัก กล่าวคือ กิจการมีวัตถุประสงค์ของกิจการในการเข้าร่วมกิจกรรม แต่ยอมรับได้กับผลลัพธ์อื่นที่เป็นประโยชน์กับกิจการซึ่งอาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมโครงการในครั้งแรก และเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลายของผู้รับบริการคือ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือกิจกรรมเดียวกัน ประกอบด้วยผู้ประกอบการวิสาหกิจที่มีความเข้มแข็งในหลายระดับ ผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็งมากจะมีความคาดหวังต่อความเชี่ยวชาญและการให้คำปรึกษาแนะนำที่สอดคล้องกับการเติบโตของกิจการมากขึ้น
- **กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน** เป็นกลุ่มผู้รับบริการที่มีความพร้อมน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ ทำให้มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ และที่ปรึกษาในระดับสูงว่าจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เป็นกลุ่มที่มีความเห็นอกเห็นใจต่อการดำเนินงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และที่ปรึกษามากเช่นกัน และมีความเห็นว่ากิจกรรม/โครงการทุกอย่างที่ได้รับ

การส่งเสริม/เข้าร่วมมีประโยชน์กับวิสาหกิจไม่ว่าจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการหรือวิสาหกิจ หรือได้ผลลัพธ์ในระดับใดก็เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม จากการวัดผลลัพธ์โดยการ ประเมินการผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ ด้านมาตรฐาน และผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม โดยผู้รับบริการ หลังสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรมทันที เป็นไปตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ในเกือบทุกกิจกรรม/โครงการประเภท ให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์จากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นฮาร์ดแวร์ และ/หรือซอฟต์แวร์ทั่วไปซึ่งยังต้องการการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ ลักษณะกิจการการใช้งานของผู้รับบริการมากขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบผลการติดตามและประเมินผลโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในปีงบประมาณ 2559 ปีงบประมาณ 2560 และปีงบประมาณ 2561 ในกลุ่มโครงการ/กิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก พบว่า จำนวนโครงการที่มีข้อสังเกตหรือข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโครงการอย่างมามีจำนวนกรณีและจำนวน โครงการลดลง หากแต่ข้อสังเกตทั่วไป เช่น ผลผลิตบางส่วนไม่สอดคล้องตามกลุ่มเป้าหมาย ที่ปรึกษาเข้าให้ คำปรึกษาไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนดในข้อกำหนดโครงการ ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาที่ไม่สอดคล้องกับ ลักษณะกิจการของผู้รับบริการ การติดต่อผู้รับบริการบางรายไม่ได้ ฯลฯ ในการดำเนินโครงการในปีงบประมาณ 2561 ยังคงพบได้ไม่แตกต่างจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ร้อยละของกิจการที่คาดการณ์ว่า ผลลัพธ์ของโครงการที่เป็นไปตามตัวชี้วัดผลลัพธ์มีมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

● โครงการประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม

จากโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการจำนวน 54 โครงการ พบว่า มีการดำเนินกิจกรรมประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม จำนวน 10 โครงการ 13 กิจกรรม โดยในปีงบประมาณ 2561 สามารถสร้างผลผลิตได้ 391 กิจการ 20 กลุ่ม 386 ราย และ 948 ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ผู้รับบริการส่วนใหญ่ เป็นวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 91.57 โดยอยู่ในกลุ่ม อุตสาหกรรมของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึกร้อยละ 32.20 และอุตสาหกรรมผ้าและเครื่องแต่งกายร้อยละ 18.05

การพิจารณาผลการประเมินความพึงพอใจซึ่งพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (ที่ปรึกษา แผนงาน และ ระยะเวลา) ความร่วมมือของกิจการ กระบวนการให้คำปรึกษา และผลลัพธ์ของกิจกรรม/โครงการ พบว่า มีเพียง 1 กิจกรรมจาก 13 กิจกรรมมีผลประเมินด้านความพึงพอใจร้อยละ 84.00 (น้อยกว่าตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 85.00) อย่างไรก็ตาม ทุกกิจกรรมสามารถดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการ/กิจกรรม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยความมีนวัตกรรมในระดับ 4.74 จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน หรือคิดเป็นระดับ คะแนนร้อยละ 47.40 จากการประเมิน 6 ด้านได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์/ผลิตภัณฑ์ เป้าหมาย และประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนา ระดับการพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ใหม่ การคำนึงถึง ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (พลังงาน ของเสีย มลพิษ และการใช้วัสดุ) การทำแผนการตลาดก่อนพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีคะแนนประเมินในประเด็นเรื่องการคำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม น้อยที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินความมีนวัตกรรมในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ได้ระบุไว้

ในข้อกำหนดโครงการ อย่างไรก็ตาม เป็นประเด็นที่เป็นแนวโน้มสำคัญที่ต้องพิจารณาร่วมด้วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความมีนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม พบว่า **โครงการที่ 5.3-5** มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ดังนั้น กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นแผนการตลาดก่อนพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่าประเด็นอื่นๆ โดยจากการประเมินความมีนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นพบว่า ผลประเมินสอดคล้องตามเป้าหมายของโครงการ โดยประเด็นแผนการตลาดก่อนพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้คะแนนเฉลี่ย 4.76 จาก 10 คะแนน หรือมีแผนการตลาดแต่ยังไม่มีความชัดเจนของความเป็นไปได้ และการบริหารผลิตภัณฑ์ใหม่ได้คะแนนเฉลี่ย 4.95 จาก 10 คะแนน หรือมีการนำเสนอแผนการบริหารจัดการแต่ไม่มากนัก **โครงการที่ 5.3-6** ส่งเสริมอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ และพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นการเฉพาะ ดังนั้น ควรมุ่งเน้นผลการประเมินด้านเอกลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์เป็นประเด็นหลัก โดยพบว่ามีความคะแนนประเมิน 6 จาก 10 คะแนน หรือบรรจุภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงการออกแบบ และการเปลี่ยนแปลงวัสดุที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ในขณะที่ผลการประเมินด้านอื่นๆ อยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน **โครงการที่ 8.1-1 โครงการที่ 8.2-1 โครงการที่ 8.2-3 และโครงการที่ 9.1-1** เป็นโครงการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากโครงการอื่น เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และอัตลักษณ์ของพื้นที่ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาควรให้ความสำคัญกับความมีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์เป็นพิเศษ พบว่า มีคะแนนในประเด็นดังกล่าวต่ำกว่า 5 จาก 10 คะแนนในทุกกิจกรรม โดยเฉพาะโครงการที่ 8.2-3 ซึ่งมีคะแนนเพียง 1.85 จาก 10 คะแนนเท่านั้น ในขณะที่การประเมินด้านอื่นๆ ก็อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางทั้งสิ้น และโครงการอื่นๆ (**โครงการที่ 4.1-1 โครงการที่ 5.3-4 โครงการที่ 5.5-1 และโครงการที่ 10.1-1**) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าและยอดขายทั่วไป ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับความมีนวัตกรรมในแต่ละประเด็นเท่าเทียมกัน โดยผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

- **โครงการประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่าย**

จากโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการจำนวน 54 โครงการ พบว่า มีการดำเนินกิจกรรมประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่าย จำนวน 6 โครงการ 7 กิจกรรม โดยในปีงบประมาณ 2561 สามารถสร้างผลผลิตได้ 63 เครือข่าย/กลุ่ม และ 558 กิจกรรม/ราย ทั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 85.36 ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการสร้างและพัฒนาเครือข่ายซึ่งจำเป็นต้องมีกิจกรรมขนาดใหญ่เข้าร่วมโครงการอยู่ด้วยโดยคิดเป็นร้อยละ 14.64 ในขณะที่เมื่อพิจารณาผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปร้อยละ 26.12 และอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปร้อยละ 15.67

ในขณะที่ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อโครงการพบว่า ทุกกิจกรรม/โครงการมีผลประเมินด้านความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 85.00 และผลการประเมินเครือข่าย 5 ด้านได้แก่ ด้านและองค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์วัตถุประสงค์ ด้านระดับความร่วมมือ ด้านการใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกัน และด้านผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ โดยจากการประเมินในภาพรวม พบว่า ระดับการใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่ายยังมีไม่มากนัก แต่มีโครงสร้างและองค์ประกอบของเครือข่ายค่อนข้างชัดเจน รวมทั้ง

มีระดับความร่วมมือของสมาชิกภายในเครือข่าย และผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ของเครือข่ายในระดับสูง อย่างไรก็ตาม เครือข่ายที่เข้าร่วมกิจกรรมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมักเป็นเครือข่ายที่มีความร่วมมือกัน และบางเครือข่ายก็มีความเข้มแข็งในระดับหนึ่งก่อนเข้าร่วมโครงการ

- **โครงการประเภทฝึกอบรมให้ความรู้**

จากโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการจำนวน 54 โครงการ พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมประเภทฝึกอบรมให้ความรู้ จำนวน 27 โครงการ 42 กิจกรรม โดยในปีงบประมาณ 2561 สามารถสร้างผลผลิตได้ 22,124 คนและ 824 ราย ทั้งนี้ ผู้รับบริการส่วนใหญ่ในกิจกรรมประเภทฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 91.10 โดยอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปร้อยละ 25.10 ของกลุ่มตัวอย่าง และอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปร้อยละ 18.05 ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม จากการประเมินโครงการในระดับผลผลิต พบว่า มีผู้รับการฝึกอบรมที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของแต่ละโครงการ/กิจกรรม โดยมาจากอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย

จากการประเมินผลความพึงพอใจซึ่งพิจารณาจากหลักสูตร คณะวิทยากร ปัจจัยเกื้อหนุนการฝึกอบรม และผลลัพธ์ พบว่า มี 13 กิจกรรมจาก 42 กิจกรรมที่มีผลประเมินด้านความพึงพอใจน้อยกว่าร้อยละ 85.00 ในขณะที่ การประเมินผลผลิตตามตัวชี้วัดของโครงการส่วนใหญ่บรรลุตามตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของกิจกรรม/โครงการ มีเพียงกิจกรรมฝึกอบรมของโครงการที่ 8.3-6 ซึ่งผู้รับบริการไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ของการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการได้ และจากผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2561 ในภาพรวมพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมักไม่สอดคล้องตามความต้องการของผู้ฝึกอบรม ส่งผลให้ผลการประเมินความพึงพอใจด้านหลักสูตรมีค่าน้อยที่สุดในหลายกิจกรรม/โครงการ โดยหลักสูตรฝึกอบรมในปัจจุบันเป็นหลักสูตรที่มีเนื้อหากว้าง และ/หรือคล้ายคลึงกับการฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลายรายเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้รับความรู้ใหม่ๆ หรือความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากเท่าที่ควร ในขณะที่การวัดผลลัพธ์ของการเข้าร่วมฝึกอบรมจากความสามารถในการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการไปประยุกต์ใช้กับกิจการนั้น เป็นตัวชี้วัดที่ยากต่อการวัดผลลัพธ์ที่แท้จริง

- **โครงการ/กิจกรรมประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ**

จากโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการจำนวน 54 โครงการ พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมประเภทจัดกิจกรรมพิเศษ จำนวน 3 โครงการ 3 กิจกรรม โดยการจัดกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดของโครงการได้ อย่างไรก็ตามไม่สามารถประเมินผลการดำเนินโครงการตามตัวชี้วัดในกิจกรรมให้คำปรึกษาของโครงการ 11.4-1 ได้ เนื่องจากไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้รับบริการในกิจกรรมดังกล่าวได้

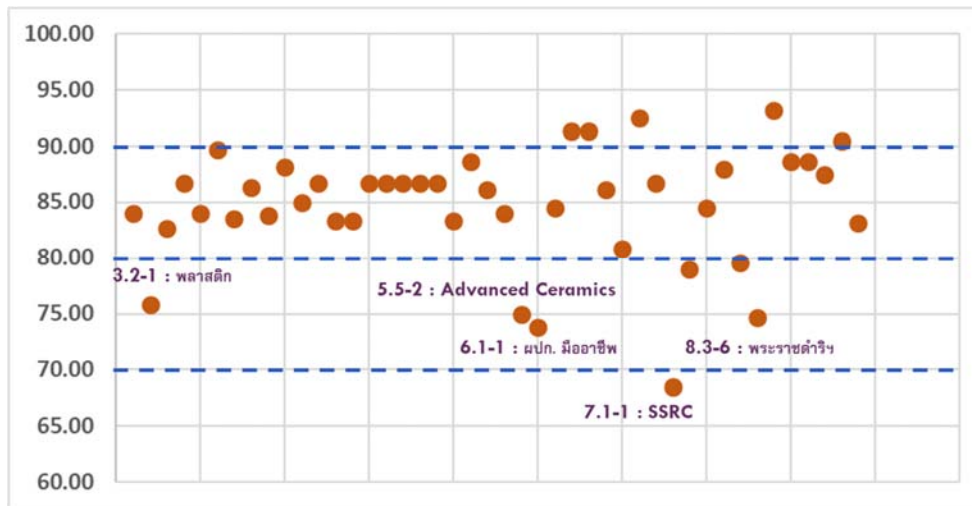
3. การประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

ในการประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2561 แบ่งเป็นการประเมินแบบเชิงปริมาณ และการประเมินแบบเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ

การประเมินความคุ้มค่าในเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินความคุ้มค่าในโครงการก่อให้เกิดผลประโยชน์ แต่ไม่สามารถวัดได้ด้วยราคาตลาด โดยใช้วิธีการประเมินแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกในการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียจากโครงการ/กิจกรรม โดยมีผลการประเมินความคุ้มค่าในเชิงปริมาณของกิจกรรมประเภทฝึกอบรมจำนวน 44 กิจกรรมดังภาพที่ 4 และกิจกรรมประเภทสร้างและพัฒนาเครือข่ายจำนวน 6 กิจกรรม ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 4 : ระดับความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพของกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้



ภาพที่ 5 : ระดับความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพของกิจกรรมสร้างและพัฒนาเครือข่าย



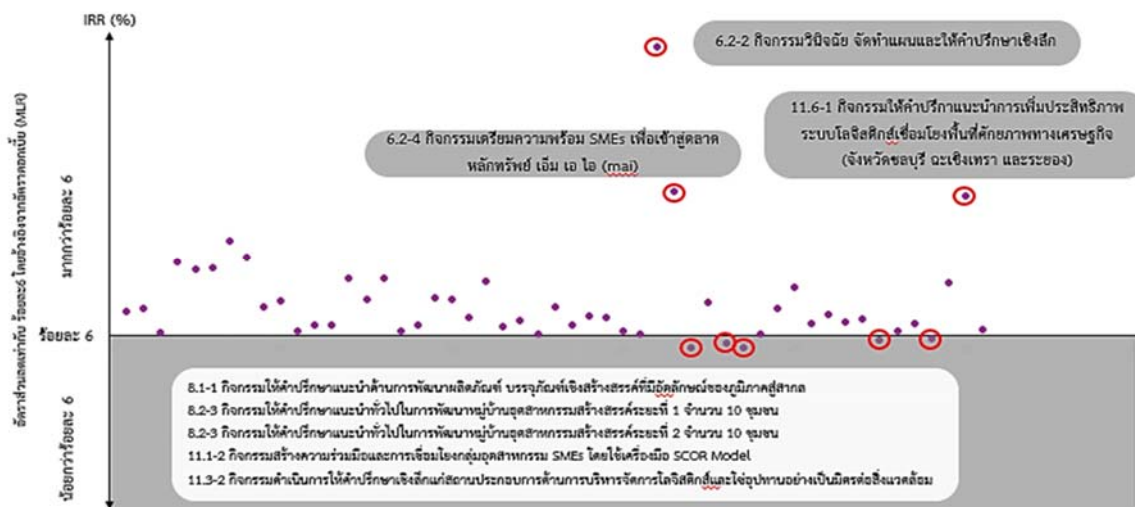
3.2 การประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ

การประเมินความคุ้มค่าในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมแบบเชิงปริมาณ จะใช้หลักทางเศรษฐศาสตร์ ในการประเมิน โดยจะพิจารณาจากผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือคาดว่าจะได้รับจากโครงการเป็นมูลค่าหรือตัวเงิน เปรียบเทียบกับมูลค่าการลงทุนของโครงการ (งบประมาณ) โดยคำนวณในรูปแบบดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ที่มีพื้นฐานมาจาก Cost Benefit Analysis ซึ่งประกอบด้วยดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ 3 ค่า คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน และอัตราผลตอบแทนภายใน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน (Cost) และผลกระทบ (Impact) หรือ Basic Efficiency Resource Analysis ทั้งนี้มีผลการประเมินความคุ้มค่าในเชิงปริมาณของ 51 กิจกรรมที่สามารถประเมินความคุ้มค่าในเชิงปริมาณ พบว่า

1. มูลค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ของโครงการ/กิจกรรม

โครงการส่วนใหญ่ให้ผลตอบแทนภายในมากกว่าร้อยละ 6.00 ซึ่งหมายความว่า การลงทุนของกรมส่งเสริมฯ นั้นก่อให้เกิดผลคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังพบว่า โครงการที่มีอัตราผลตอบแทนภายในมากกว่า ร้อยละ 6.00 ในระดับที่สูง จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการยกระดับดาวเด่น SMEs ไทย (DIP STAR) (2) โครงการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในพื้นที่ศักยภาพเชิงเศรษฐกิจ และ (3) เตรียมความพร้อม SMEs เพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ mai ซึ่งอธิบายได้ว่า โครงการทั้ง 3 นี้มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจอย่างมาก ที่น่าลงทุนอย่างยิ่ง

ภาพที่ 6 : มูลค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ของโครงการ/กิจกรรม/

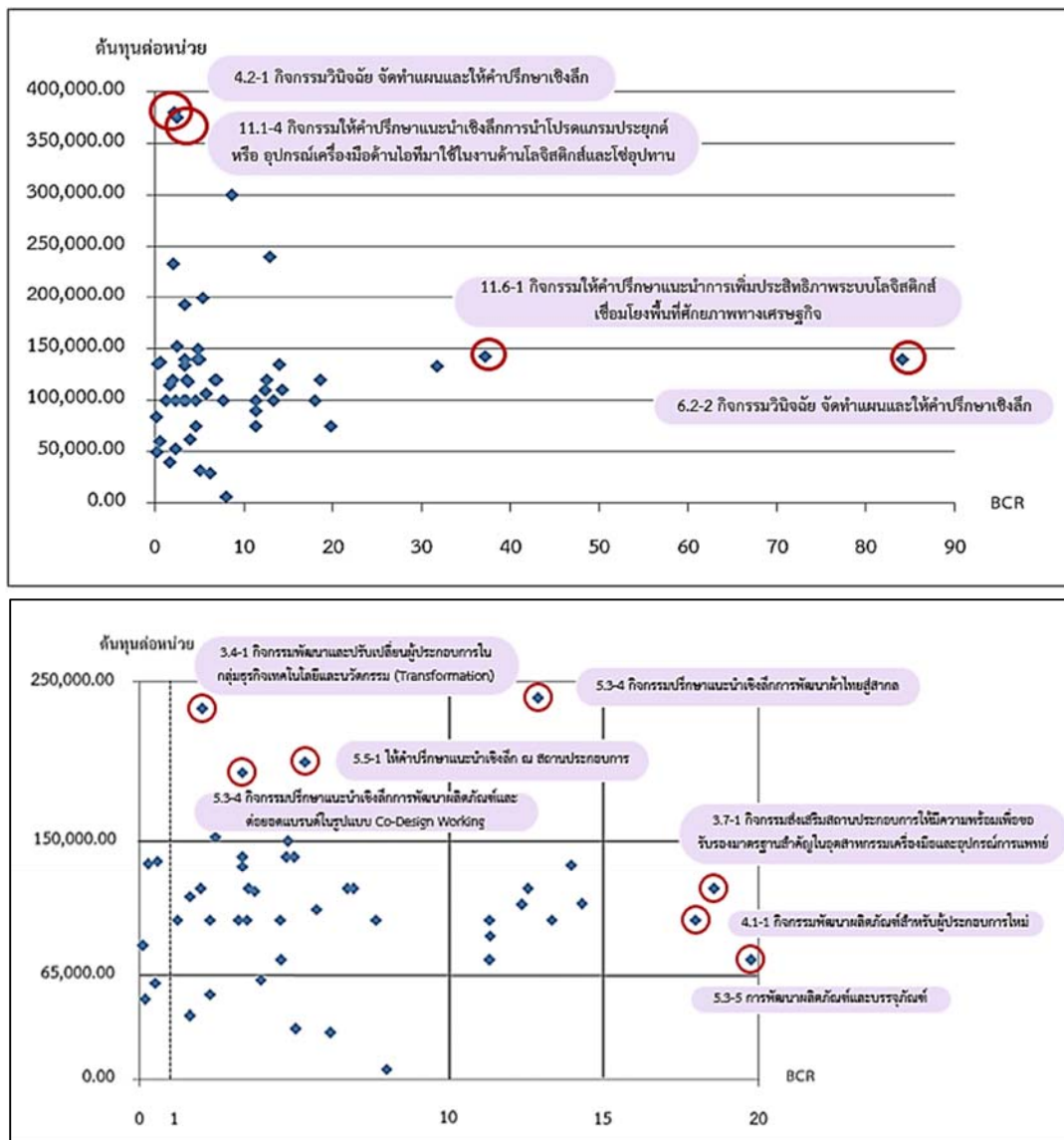


2. Basic Efficiency Resource Analysis (BER Analysis) ของโครงการ/กิจกรรม

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยของโครงการและการวิเคราะห์อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio: BCR) เพื่อระบุลงในตารางการวิเคราะห์ Basic Efficiency Resource Analysis (BER Analysis) พบว่า โครงการส่วนใหญ่มีการกระจุกตัวอยู่ในช่วงค่า BCR ตั้งแต่ 0-20 และต้นทุนต่อหน่วยอยู่ที่ไม่เกิน 250,000 บาท ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้อง

ไม่มีการนำข้อมูลที่เป็นค่า Outliers มาร่วมวิเคราะห์ ดังแสดงในภาพที่ 7 ทั้งนี้ โครงการที่มีค่า BCR น้อยกว่า 1 ประกอบด้วย 4 โครงการ (5 กิจกรรม) ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีค่าต้นทุนต่อหน่วยอยู่ที่ 65,000 – 150,000 บาท จำนวน 3 โครงการ คือ โครงการที่ 11.3-2 ส่งเสริมการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โครงการที่ 11.1-2 สร้างความร่วมมือและการเชื่อมโยงกลุ่มอุตสาหกรรม SMEs และโครงการที่ 8.1-1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีอัตลักษณ์ของภูมิภาคสู่สากล และอีก 1 โครงการ (2 กิจกรรม) อยู่ในกลุ่มที่มีค่าต้นทุนต่อหน่วยอยู่ที่ 0 – 65,000 บาท คือ โครงการที่ 8.2-3 หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (CIV) ในกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ระยะที่ 1 และระยะ 2

ภาพที่ 7 : มูลค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ของโครงการ/กิจกรรม



4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการดำเนินโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจากการติดตามและประเมินผลโครงการในปีงบประมาณ 2561 เป็นดังแสดงในภาพที่ 8 ซึ่งสอดคล้องสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานส่งเสริม SMEs และวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในปีงบประมาณ 2562 (7 Steps to Key Success of DIP Projects)

ภาพที่ 8 : ภาพรวมข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



4.1 การวางรากฐานในระดับหน่วยงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ต้องเริ่มจากการวางบทบาทของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และการเข้าใจความต้องการของผู้ประกอบการในความดูแลตามภาระงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง

1. การกำหนดบทบาทของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2560 – 2562) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละปี ทำให้ภาพลักษณ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมไม่ชัดเจน และไม่แตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ มากนัก การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพราะถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ทั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมยังคงควรมีบทบาทเป็นเพื่อนแท้ของผู้ประกอบการที่เป็นองค์กรหลักที่เข้าใจความต้องการของผู้ประกอบการ และเป็นองค์กรที่ผู้ประกอบการนึกถึงเป็นลำดับแรกที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการเติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรมในยุคใหม่ที่แวดล้อมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการจำนวนมาก และมีความต้องการเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ชื่อโครงการที่ยาวและยากต่อการจดจำ งบประมาณที่มีจำกัด

ทำให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญสาขาอุตสาหกรรมของผู้รับบริการ รวมถึงการจัดลำดับโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการและความเชี่ยวชาญของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีโครงการนำร่อง เป็นโครงการเด่นที่มีผลลัพธ์โดดเด่นจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการในวงกว้าง แล้วจึงขยายผลในการสร้างโครงการดาวเด่นเพิ่มขึ้นในทุกปี

จากการติดตามโครงการที่ผ่านมาพบว่า หลายโครงการมีเสียงสะท้อนจากผู้ประกอบการว่าไม่สอดคล้องกับความต้องการ และโครงการไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหากรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีกระบวนการในการค้นหาความต้องการระดับพื้นที่ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ใช้ฐานข้อมูลผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อทำการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้รับบริการในอนาคต ร่วมกับการส่งเสริมโครงการ BSC SSRC และ RISMEP ให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โครงการและกิจกรรม นอกจากนี้ ยังได้ผู้ประกอบการที่มีความต้องการและมีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการอีกด้วย

2. จัดกิจกรรมพบผู้ประกอบการ เพื่อรับฟังความต้องการของกิจการหรือผู้ประกอบการในพื้นที่ โดยจัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3. กระจายอำนาจสู่ส่วนภูมิภาค ให้ส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเข้าใจบริบทของพื้นที่ และผู้ประกอบการมีส่วนในการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการเฉพาะพื้นที่

4.2 การพัฒนากระบวนการ

การพัฒนากระบวนการให้การดำเนินกิจกรรม/โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เริ่มตั้งแต่การพัฒนา TOR ที่เกิดจากการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ และสอดคล้องตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม การกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกที่ปรึกษาและผู้ประกอบการ รวมถึงการกำหนดบทบาทของที่ปรึกษาโครงการ และการเข้าถึงผู้รับบริการกลุ่มใหม่

1. การพัฒนา TOR และตัวชี้วัด

การกำหนด TOR ของกิจกรรม/โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรพิจารณาถึงความสอดคล้องของกิจกรรม ผลลัพธ์ และกลุ่มเป้าหมาย ความสอดคล้องของบทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษาและลักษณะกิจกรรม ความสอดคล้องของระยะเวลาและลักษณะกิจกรรม การกำหนดขอบเขตกิจกรรมที่ชัดเจนว่าเริ่มต้นและสิ้นสุดในกระบวนการใด นอกจากนี้ TOR ที่พัฒนาขึ้นควรคำนึงถึงการดำเนินการที่เป็น Experiment-based คือ กำหนดให้มีการเก็บข้อมูลก่อน-หลังการพัฒนา (ผู้รับบริการรับรองข้อมูล) ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ และมีความน่าเชื่อถือในการสะท้อนความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ในขณะที่ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรเป็นไปตามหลัก SMART คือ มีความเจาะเพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Measurable) นาไปปฏิบัติได้จริง (Attainable) มีความสอดคล้องกับโครงการ (Relevant) มีขอบเขตเวลาที่ชัดเจน (Time bound) (FORMIN, 2007)

- การพัฒนา Term of Reference (TOR)

โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมหลายโครงการ เป็นโครงการที่มีกรอบระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ส่งผลให้กิจกรรมภายใต้โครงการไม่สามารถสะท้อนวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างแท้จริง และไม่สามารถวัดผลลัพธ์ในเชิงผลกระทบระยะยาวตามตัวชี้วัดของโครงการได้ เช่น

- โครงการประเภทพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม แต่กระบวนการให้คำปรึกษามักสิ้นสุดลงที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ซึ่งยังไม่มีตลาดรองรับอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจริง หรือเป็นที่ต้องการของตลาดในระยะยาวเพียงพอต่อความคุ้มทุนเมื่อนำไปผลิตและจำหน่ายในเชิงพาณิชย์หรือไม่

- โครงการประเภทสร้างเครือข่าย ที่มีวัตถุประสงค์ให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ แต่เครือข่ายส่วนใหญ่ในแต่ละปีจะเป็นเครือข่ายใหม่ในปีนั้นๆ มีเพียงไม่กี่เครือข่ายที่เป็นเครือข่ายต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะและขั้นตอนในการสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาที่ทำให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิก ผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกันระดับหนึ่ง ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบในระยะยาวของเครือข่ายจึงไม่สามารถประเมินได้จากการจัดตั้งเครือข่ายใน 1-2 ปีแรก เป็นต้น

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาเสนอให้คำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้ในการพัฒนา TOR ตามลักษณะผู้รับบริการ และรูปแบบกิจกรรม/โครงการ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการพัฒนา TOR ตามกลุ่มผู้รับบริการ/ประเภทกิจกรรม

กิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก	กิจกรรมฝึกอบรม	กิจกรรมสร้างเครือข่าย
ผู้รับบริการกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย		
<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการให้คำปรึกษาในเชิงลึก และมีความเฉพาะเจาะจง - ที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญทั้งในมิติอุตสาหกรรม และการเพิ่มผลิตภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรและเนื้อหาในการฝึกอบรมมีความเฉพาะเจาะจง ทันสมัย - วิทยากรควรมีความเชี่ยวชาญในระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการพัฒนาแบบ/กิจกรรมของเครือข่าย หรือการเพิ่มสมาชิกในเครือข่ายมากกว่าการสร้างเครือข่ายใหม่ - กำหนดสัดส่วนผู้รับบริการขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในอุตสาหกรรม - ที่ปรึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และผู้สังเกตการณ์
ผู้รับบริการกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์		
<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งประเภทการให้คำปรึกษาตามพัฒนากระบวนการ / ผลิตภัณฑ์ และความเข้มแข็งของผู้รับบริการ - ที่ปรึกษาต้องมีทั้งความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ และเข้าใจต่อศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และอัตลักษณ์ของพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับ สำหรับผู้ประกอบการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ และผู้ประกอบการที่มีความชำนาญ - กำหนดหลักสูตรให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น หลักสูตรการ 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างเครือข่ายในระดับพื้นที่สำหรับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ - เน้นการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้ และเกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย

กิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก	กิจกรรมฝึกอบรม	กิจกรรมสร้างเครือข่าย
<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาในการให้คำปรึกษา / กระบวนการพัฒนา / ทดสอบ และ ประเมินผลที่มีความเหมาะสม - กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้อง ครอบคลุมถึงช่องทางจัดจำหน่าย ที่ยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาธุรกิจพื้นฐาน และหลักสูตร ส่งเสริมการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ - การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ควรจัดในรูปแบบ workshop เพื่อให้ ผู้รับบริการได้ฝึกกระบวนการคิด การ พัฒนา และการลงมือทำโดยแท้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระดับความ เข้มแข็งของเครือข่าย ในการสืบทอด อัตลักษณ์ของพื้นที่ - ที่ปรึกษา ต้อง ทำหน้าที่ เป็น ผู้ ประสานงานในปีแรก เป็นที่ปรึกษา และผู้สังเกตการณ์ในปีต่อไป
ผู้รับบริการกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี / อุตสาหกรรม 4.0		
<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของ ผู้รับบริการ - ระยะเวลาในการให้คำปรึกษา / กระบวนการพัฒนา / ทดสอบ และ ประเมินผลที่มีความเหมาะสม - ที่ปรึกษาต้องสามารถนำ Software และ Hardware ที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับธุรกิจมาประยุกต์ใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับ สำหรับผู้ประกอบการเริ่มต้นธุรกิจ ใหม่ และผู้ประกอบการที่มีความพร้อมใน มิติอื่นแล้ว เพื่อกำหนดหลักสูตรให้ เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ - การฝึกอบรมควรมีทั้งการฝึกอบรมใน รูปแบบการบรรยายเพื่อสร้างความ เข้าใจต่อบทบาทเทคโนโลยีในภาค ธุรกิจ และรูปแบบ workshop เพื่อ ฝึกฝน และลงมือทำให้เกิดความเข้าใจ อย่างแท้จริง 	
ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และ SMEs		
<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งประเภทการให้คำปรึกษาตาม พัฒนาการกระบวนการ / มาตรฐาน / ผลิตภัณฑ์ และขนาด/ความเข้มแข็ง ของผู้รับบริการ - การให้คำแนะนำควรเป็นการพัฒนา ที่มีการลงทุนในการพัฒนาไม่สูง - ระยะเวลาในการให้คำปรึกษา และ กระบวนการพัฒนา ไม่ควรสั้นหรือน้อยครั้งเกินไป เนื่องจากผู้รับบริการ ยังขาดความชำนาญในการพัฒนา - กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้อง ครอบคลุมถึงช่องทางจัดจำหน่ายที่ ยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับ สำหรับผู้ประกอบการเริ่มต้นธุรกิจ ใหม่ และผู้ประกอบการที่มีความพร้อม - กำหนดหลักสูตรให้เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น หลักสูตรการ พัฒนาธุรกิจพื้นฐาน และหลักสูตร พัฒนาธุรกิจในระดับกลาง-สูง - หลักสูตรอบรมระยะสั้น - หลักสูตรอบรมแบบ In-House ใน ระดับอำเภอ หรือจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างเครือข่ายในระดับพื้นที่ ตามกลุ่มอุตสาหกรรม - เน้นการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมให้ เกิดความร่วมมือ และความไว้วางใจใน ระดับเริ่มต้น - สนับสนุนการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของ เครือข่ายในระยะต่อไป - ที่ปรึกษา ต้อง ทำหน้าที่ เป็น ผู้ ประสานงานเครือข่ายในปีแรกๆ

กิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก	กิจกรรมฝึกอบรม	กิจกรรมสร้างเครือข่าย
ผู้ประกอบการที่มีความพร้อม		
<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งประเภทการให้คำปรึกษาตามการพัฒนากระบวนการ / มาตรฐาน / ผลิตภัณฑ์ และขนาด/ความเข้มแข็งของผู้รับบริการ - การให้คำแนะนำควรเป็นการพัฒนาที่มีความแตกต่างและเฉพาะเจาะจง - ให้ความสำคัญกับความพร้อมของผู้รับบริการ โดยเฉพาะกำลังการผลิตสำหรับกิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ - กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้องครอบคลุมถึงช่องทางจัดจำหน่ายที่ยั่งยืน และขยายสู่ทางการส่งออก 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหลักสูตรพัฒนาธุรกิจในระดับกลาง-สูง เหมาะสมกับระดับของกิจการ - ความพร้อมของกิจการ/บุคลากร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการฝึกอบรม 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างเครือข่ายระดับกลุ่มอุตสาหกรรม - เน้นการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสมาชิก - สนับสนุนการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย และพัฒนากิจกรรมของเครือข่ายให้เข้มแข็ง - ที่ปรึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในปีแรก เป็นที่ปรึกษาและผู้สังเกตการณ์ในปีต่อไป
ผู้รับบริการกลุ่มสนับสนุนอุตสาหกรรม		
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายการข้อเสนอแนะสำหรับการให้คำปรึกษาเบื้องต้น อย่างเป็นมาตรฐาน - ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์โครงการอื่นๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมให้กับผู้รับบริการร่วมด้วย - เก็บรวบรวมและประมวลความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการออกแบบโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในปีต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับระดับความพร้อมของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม - ให้ความสำคัญกับคุณภาพและการสร้างความน่าเชื่อถือของผลผลิตจากกิจกรรม SP - ควรมีการต่อยอดผลผลิตจากกิจกรรม SP เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลที่ปรึกษาสำหรับกิจกรรม/โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในปีต่อไป 	

- การพัฒนาตัวชี้วัด

การวัดผลลัพธ์ของโครงการในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการโดยอาศัยการคาดการณ์ หรือการประมาณการจากผู้รับบริการในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจึงไม่ใช่ผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวของโครงการได้ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากการใช้ตัวชี้วัดลักษณะเดียวในการประเมินผลลัพธ์ของหลายโครงการ แต่มีกิจกรรมภายใต้โครงการที่แตกต่างกัน และตัวชี้วัดที่ใช้เหมาะสมสำหรับการประเมินผลโครงการในระยะยาวมากกว่าการประเมินผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยจากหลักในการพัฒนาตัวชี้วัดที่ดีตามหลัก SMART

2. คุณสมบัติและการคัดเลือกที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2561 พบว่า หลายโครงการไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้มากเท่าที่ควร สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากที่ปรึกษาที่รับผิดชอบโครงการ ดังนั้น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาคุณภาพของที่ปรึกษาซ้ำเดิม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีมาตรการในการป้องกันปัญหาที่เกิดจากที่ปรึกษาไม่ได้คุณภาพ เช่น

- การกำหนดความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาที่สอดคล้องกับทุกมิติของโครงการ/กิจกรรม เช่น กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ควรมีการกำหนดให้มีองค์ประกอบคณะที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ การตลาด และผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น
- การจำกัดจำนวนโครงการต่อที่ปรึกษา 1 ราย ทั้งนี้ เพื่อลดภาระงานของที่ปรึกษาแต่ละรายที่มากเกินไป เพื่อให้ที่ปรึกษาสามารถให้คำปรึกษากับผู้รับบริการของโครงการได้ตามภาระงานที่กำหนดในขอบเขตงาน (TOR)
- การกำหนดเงินประกันผลงานในสัดส่วนที่มากพอให้เกิดแรงจูงใจในการแก้ไขผลงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่คุ้มค่ากับการยกเลิกโครงการและทิ้งเงินประกันผลงานของที่ปรึกษาผู้รับจ้าง
- การกำหนดบทลงโทษกับการจ้างช่วง
- การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MoU) กำกับดูแลจรรยาบรรณวิชาชีพที่ปรึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สถานศึกษา องค์กรที่ปรึกษาเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการที่ผิดจรรยาบรรณของบุคลากรในสังกัด

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีระบบการขึ้นบัญชีที่ปรึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อคัดกรองที่ปรึกษาที่ไม่ได้คุณภาพไม่ให้รับงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอีกในอนาคต โดยอาจพัฒนาจากโครงการฝึกอบรมเพื่อสร้างบุคลากรสนับสนุนอุตสาหกรรม เช่น กิจกรรมการสร้างและพัฒนาผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (Service Provider Development) ภายใต้โครงการที่ 7.3-1 หรือกิจกรรมฝึกอบรมการสร้างที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานระดับทั่วไปและระดับเฉพาะทาง ภายใต้โครงการที่ 11.2-2 ทั้งนี้ ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อเก็บข้อมูลความเชี่ยวชาญและประวัติการทำงานของที่ปรึกษาทุกราย ทั้งนี้ ที่ปรึกษาที่มีประวัติการทำงานและคุณภาพผลงานที่ดี ก็จะเป็นตัวเลือกของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมประกวดราคาในโครงการต่างๆ ในขณะที่ที่ปรึกษาที่ไม่ได้คุณภาพอาจจำเป็นต้องมีการขึ้นบัญชีดำ (Blacklist) เพื่อไม่ให้รับงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นระยะเวลาหนึ่ง หรือตลอดไปแล้วแต่กรณี

3. บทบาทของที่ปรึกษา

การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมกับรูปแบบกิจกรรม/โครงการ เป็นอีกปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้มีข้อเสนอแนะต่อบทบาทของที่ปรึกษา ไว้เบื้องต้น ดังนี้

- ที่ปรึกษาควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนเข้าไปให้คำปรึกษาแนะนำ และเข้าไปช่วยผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรายละเอียด มิใช่เข้าไปสั่งการบ้าน และให้ผู้ประกอบการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ตนเอง จนได้มาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่และกลับไปตรวจการบ้าน และสั่งให้แก้ไข ถ้ายังไม่เป็นที่ต้องการตามที่ผู้ตรวจ (ที่ปรึกษา) ตั้งไว้ ที่ปรึกษาต้องนำเทคนิค วิธีการ หรือกระบวนการต่างๆ ที่ทันสมัยเข้าไปช่วยผู้ประกอบการปรับปรุง ออกแบบและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า

- ที่ปรึกษาควรออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่ายของผู้ประกอบการเป็นหลัก มิใช่การออกแบบเพื่อให้ได้สินค้าใหม่ แปลกตา หรูหรา แต่ผู้ประกอบการไม่สามารถผลิตและนำไปจำหน่ายได้จริง ผู้ประกอบการต้องนำแบบที่ที่ปรึกษาออกแบบให้ไปปรับแต่งลดความหรูหราลงก่อนทำจำหน่ายจริง ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อส่งงานกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม แต่ไม่ได้ช่วยผู้ประกอบการให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ดังนั้น ที่ปรึกษาจึงควรศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนาเสียก่อน จึงจะสามารถช่วยผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีทิศทางและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาได้จริง

- ที่ปรึกษาไม่ควรใช้เงินค่าตอบแทนเป็นเงินซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ แต่ต้องเป็นเงินที่เป็นทุนในการทำต้นแบบของกิจการ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการผู้ประกอบการร้อยละ 90.00 ไม่มีต้นแบบอยู่เลย และไม่สามารถทำสินค้าที่เป็นเหมือนต้นแบบออกขายได้จริง เนื่องจากได้ส่งงานให้ที่ปรึกษาและกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมแล้ว

- ที่ปรึกษาที่ดำเนินการในโครงการประเภทสร้างเครือข่าย ที่ปรึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานเครือข่ายในระยะแรก เพื่อกำหนดโครงสร้างและค้นหาความสนใจร่วมกันของเครือข่าย รวมถึงการจัดหรือพัฒนากิจกรรมที่เพิ่มความไว้วางใจและความสัมพันธ์ทางธุรกิจให้กับสมาชิก และลดบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา และผู้สังเกตการณ์เมื่อเครือข่ายมีองค์ประกอบ โครงสร้าง และความสนใจร่วมกันของเครือข่าย ทั้งนี้ หากเป็นโครงการที่ทำกับกลุ่มเครือข่ายเดิมที่มีอยู่แล้ว บทบาทของที่ปรึกษาต้องมีความเข้มข้นและจัดกิจกรรมที่ทำหายเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายพัฒนาต่อไปสู่ความเข้มแข็งและความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น ไม่หยุดนิ่ง

4. คุณสมบัติและการคัดเลือกผู้รับบริการ

ความพร้อมและคุณสมบัติที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการของผู้เข้ารับบริการภายใต้กิจกรรม/โครงการต่างๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของโครงการไม่น้อยไปกว่าปัจจัยอื่น ทั้งนี้จากผลการประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 – 2561 พบว่า มีผู้เข้ารับบริการที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จของโครงการ หรือมีผู้รับบริการหลายรายขอถอนตัว หรือเข้าร่วมโครงการไม่ครบตามระยะเวลาโครงการส่งผลกระทบต่อความครบถ้วนในการส่งมอบงานของที่ปรึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อในเรื่องอื่นๆ อีกหลายประเด็น เช่น ที่ปรึกษาโครงการต้องหา

ผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อให้ได้จำนวนผู้รับบริการครบตามสัญญาระหว่างระยะเวลาโครงการ ทำให้ผู้รับบริการรายใหม่ได้รับบริการที่ไม่เต็มเวลา ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น หรือผู้ประกอบการหลายรายที่สมัครร่วมโครงการและได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้รับบริการของโครงการต่างๆ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมบางรายขาดคุณสมบัติในเรื่องศักยภาพทำให้ไม่สามารถร่วมโครงการได้จนถึงสิ้นสุดโครงการ ไม่ว่าจะผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาโครงการ แต่เป็นผู้ประกอบการที่ไม่มีจะเป็นศักยภาพการเงินตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ หรือผู้ประกอบการที่ต้องเข้าร่วมโครงการหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลาโครงการ แต่ในท้ายที่สุดไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ เป็นต้น จึงได้เสนอคุณสมบัติและกระบวนการคัดเลือกผู้รับบริการ ดังต่อไปนี้

- **คุณสมบัติของผู้รับบริการ** ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายต้องมีคุณภาพ โดยต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้
 - มีความต้องการแท้จริงที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์
 - อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สอดคล้องตามโครงการ
 - ขนาดของกิจการที่สอดคล้องตามโครงการ
 - ประเภทของกิจการที่สอดคล้องตามโครงการ
 - พื้นที่ตั้งของกิจการที่สอดคล้องตามโครงการ
 - มีความพร้อมในเรื่องทรัพยากรทั้งด้านเงินทุน ระยะเวลา และบุคลากร
- **กระบวนการคัดเลือกผู้รับบริการ**
 - กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีส่วนในการรับสมัครและคัดเลือกผู้รับบริการเอง
 - เอกสารใบสมัครของผู้รับบริการต้องลงนามโดยผู้มีอำนาจผูกพันตามกฎหมาย แนบมาพร้อม กับเอกสารแสดงสถานะและประเภทของกิจการ
 - ควรมีการชี้แจงให้ผู้รับบริการทราบเงื่อนไขในการเข้าร่วมโครงการ

5. การเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการรายใหม่

จากการติดตามโครงการที่ผ่านมาพบว่า ลูกค้าหรือผู้รับบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จำกัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าเดิม หรือกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผลของโครงการไม่สร้างผลลัพธ์ในวงกว้าง ทั้งในเชิงพื้นที่ ประเภทอุตสาหกรรม จำนวนผู้รับบริการ และรูปแบบความต้องการ ดังนั้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ควรจัดให้มีกิจกรรมพบเพื่อนใหม่ โดยให้เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเข้าเยี่ยมผู้ประกอบการใหม่ที่ดำเนินธุรกิจน้อยกว่า 3 ปี ณ สถานประกอบการ ทั้งนี้ อาจจัดลำดับความสำคัญโดยมุ่งเน้นกลุ่ม Startups S-curve และ New S-curve ควบคู่กับกิจกรรมพบผู้ประกอบการ ณ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เพื่อแนะนำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมให้กับกิจการในพื้นที่ นอกจากนี้ อาจมีการกำหนดตัวชี้วัดโครงการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้รับบริการรายใหม่อย่างน้อยร้อยละ x ต่อโครงการ เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมใหม่ที่มีความสำคัญ เช่น อุตสาหกรรมอนาคต

กลุ่ม Startups เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ขยายการให้บริการได้อย่างครอบคลุมไปถึงผู้ประกอบการรายใหม่ๆ

4.3 การบริหารโครงการของหน่วยบริหารและหน่วยปฏิบัติ และการกำกับดูแลติดตาม

การกำกับดูแลการทำงานของโครงการ เป็นเสมือนการติดตามโครงการโดยกระบวนการภายในของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีส่วนช่วยให้โครงการมีผลลัพธ์เป็นเลิศ ทั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีกระบวนการในการดูแลและติดตามโครงการตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการไประยะหนึ่ง เพื่อประเมินผลกระทบบของโครงการ โดย

- **กระบวนการคัดเลือกผู้รับบริการ**
 - กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรมีส่วนในการรับสมัครและคัดเลือกผู้รับบริการเอง
 - เอกสารใบสมัครของผู้รับบริการต้องลงนามโดยผู้มีอำนาจผูกพันตามกฎหมาย แนบมาพร้อมกับเอกสารแสดงสถานะและประเภทของกิจการ
 - ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายต้องมีคุณภาพ
- **กระบวนการดำเนินโครงการ**
 - จัดส่งธรรมนูญ/รายละเอียดโครงการ ให้ผู้รับบริการที่ได้รับคัดเลือกก่อนที่ปรึกษาเริ่มดำเนินงาน โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นผู้จัดทำธรรมนูญด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและกระชับเพื่อจัดส่งให้กับกิจการที่เข้าร่วมโครงการโดยตรง โดยไม่ผ่านที่ปรึกษาหรือให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินการ
 - ระบบ “Check-in” ผ่านโทรศัพท์มือถือ เมื่อที่ปรึกษาลงพื้นที่ดำเนินงาน เพื่อบันทึกวัน เวลา ทำเลที่ตั้ง และภาพกิจกรรม และใช้เป็นหลักฐานในการทวนสอบ man-day โดยกำหนดให้ทั้งผู้รับบริการและที่ปรึกษาต้อง check-in
 - กำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน (Procedure) และจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ที่ต้องปฏิบัติในฐานะกรรมการตรวจรับ
 - หน่วยปฏิบัติ/ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ส่งเจ้าหน้าที่ตรวจเยี่ยมกิจการที่เข้าร่วมโครงการ เป็นระยะๆ และต้องมีการตรวจเยี่ยมอย่างน้อย 1 ครั้ง ก่อนการเบิกจ่ายในงวดสุดท้าย
- **การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ**
 - ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติต้องสอดส่อง กำกับดูแลการดำเนินโครงการ และมอบหมายผู้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการอย่างลึกซึ้ง เป็นประธานคณะกรรมการตรวจรับ
 - กรรมการตรวจรับต้องศึกษารายงานการดำเนินงานของที่ปรึกษาอย่างถี่ถ้วนและถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานที่ปรึกษาได้ดำเนินการ
 - a. ครบถ้วนตามข้อกำหนดโครงการ (TOR) ข้อเสนอโครงการ (Proposal) และสัญญาจ้าง (Contract)
 - b. ข้อมูลตัวเลขเชื่อถือได้ สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง

- กรรมการตรวจรับต้องทวนสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของรายงานกับผู้รับบริการระหว่างการตรวจเยี่ยม ณ สถานที่ประกอบการ หรือใช้ช่องทางอื่นๆ

4.4 การสร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

- การเปลี่ยนวิธีดำเนินการของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญไปสู่การจ้างดำเนินงาน ซึ่งการเปลี่ยนบทบาทของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งผลให้ต้องมีแนวทางปฏิบัติใหม่ในการ
 - ทบทวน/ยกเลิก/กำหนดใหม่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
 - ฝึกอบรมอย่างจริงจัง
 - ขอรับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015
- การมีส่วนร่วมจากภาคธุรกิจ ในการเป็นผู้แทนในคณะกรรมการ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อสะท้อนมุมมองและความคาดหวังผู้ประกอบการ
- การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการในการคัดเลือกที่ปรึกษา และการตรวจรับงานของที่ปรึกษา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของที่ปรึกษา
- การเริ่มดำเนินการนโยบาย No Free Lunch โดยค่อยๆ เพิ่มสัดส่วนที่ผู้รับบริการต้องสมทบค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ จะยังทำให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการช่วยตรวจสอบของผู้รับบริการ และสามารถใช้งบประมาณที่มีจำกัดขยายผลสู่ผู้รับบริการในวงกว้างในอนาคต โดยที่ปรึกษาเสนอแนวทางวิธีการทยอยสมทบค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ การารเพิ่มสัดส่วนของโครงการที่มีการจ่ายสมทบ และการเพิ่มสัดส่วนเงินสมทบตามขนาดและประวัติการเข้าร่วมโครงการของกิจการ