

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การวิเคราะห์ปรับปรุงโครงสร้างกองรายได้  
สำนักงานคลัง

จัดทำโดย นางพรปวีณ์ เทวรักษ์พิทักษ์  
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
สังกัดกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

## ๑. ชื่อเรื่อง การวิเคราะห์ปรับปรุงโครงสร้างกองรายได้ สำนักงานคลัง

### ๒. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ กำหนดให้ กรุงเทพมหานคร เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลซึ่งมีรายได้เป็นของตนเอง แหล่งที่มาของรายได้ส่วนหนึ่งเป็นเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และรายได้ที่กรุงเทพมหานครต้องดำเนินการ ตามกฎหมายมาจากการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย อากรฆ่าสัตว์ และ ผลประโยชน์อื่นอันเนื่องในการฆ่าสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งกองรายได้ สำนักงานคลัง เป็นหน่วยงาน กลางที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ ร่วมกับฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต กองรายได้มีหน้าที่ เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ทุกชนิด จัดทำ ประมาณการรายได้ประจำปีของกรุงเทพมหานคร เก็บและรวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับรายได้ทั้งหมดของ กรุงเทพมหานคร การควบคุมตรวจสอบเร่งรัดหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ให้จัดเก็บรายได้ให้ ถูกต้องครบถ้วน การจัดทำโครงการเพิ่มรายได้ให้กรุงเทพมหานคร พิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ ติดตามเร่งรัดภาษีค้างชำระ การขอ ปลด ขอลดค่าภาษี การอุทธรณ์ภาษี ตลอดจนการผ่อนชำระค่าภาษี การยึดและขายทอดตลาด ทรัพย์สินของผู้ค้างค่าภาษี ดูแลรักษาและจัดหาผลประโยชน์จากการใช้ที่สาธารณะ ทำเทียบเรือ ทรัพย์สิน ของกรุงเทพมหานคร รับชำระและเร่งรัดติดตามค่าเช่าทรัพย์สิน ค่าธรรมเนียมการจอดยานยนต์ในที่สาธารณะ และเก็บค่าธรรมเนียมการจอดยานยนต์เป็นรายได้ของกรุงเทพมหานคร ติดตามผลการจัดเก็บภาษีซึ่ง หน่วยงานอื่นมีหน้าที่จัดเก็บและนำส่งกรุงเทพมหานคร ศึกษา วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางให้กับ กรุงเทพมหานคร ได้รับการจัดสรรรายได้จากส่วนที่รัฐบาลให้กับท้องถิ่นที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ภาระหน้าที่

จากการศึกษาข้อมูลรายงานฉบับสมบูรณ์ ของมูลนิธิสถาบันพัฒนาสยาม โครงการวิจัยและ พัฒนางานด้านเศรษฐกิจการเงินและการคลัง ที่เสนอต่อสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานคลัง เพื่อ พัฒนางานของหน่วยงานด้านเศรษฐกิจการเงินและการคลังของกรุงเทพมหานคร สำหรับเป็นแนวทางใน การกำหนดนโยบาย และการออกแบบวางระบบงานทางด้านเศรษฐกิจการเงินการคลังของ กรุงเทพมหานคร จากผลการศึกษาของโครงการดังกล่าว พบว่า การบริหารการจัดเก็บรายได้ของ กรุงเทพมหานครยังขาดการแยกงานปฏิบัติการ (Operation) ออกจากงานของศูนย์บัญชาการ (Headquarter) การจัดโครงสร้างของกองรายได้ สำนักงานคลัง ยังไม่เอื้อให้เกิดศักยภาพในการจัดเก็บรายได้อย่างเต็มเม็ด เต็มหน่วยและทั่วถึง เนื่องจากหน่วยงานการจัดเก็บรายได้ยังไม่ได้มีระบบงานบริหารในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ต่อการบริหารจัดการงานการจัดเก็บรายได้ กล่าวคือ กองรายได้เป็นหน่วยงานหลัก ซึ่งสามารถจัดเก็บรายได้ เป็นไปตามเป้าหมายประมาณการ แต่หากมีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารการจัดเก็บรายได้ให้เกิดศักยภาพ ในการจัดเก็บรายได้เต็มที่ จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร ให้ได้มากยิ่งขึ้น

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ปฏิบัติราชการในสังกัดกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก. มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การวางแผนกำลังคน การจัดอัตรากำลัง การศึกษาวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อกำหนดและระดับตำแหน่งของกองรายได้ สำนักงานคลัง ได้นำผลการศึกษาของมูลนิธิสถาบันพัฒนาสยาม โครงการวิจัยและพัฒนางานด้านเศรษฐกิจ

การเงินและการคลัง ที่เสนอต่อสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานการคลัง มาศึกษาและวิเคราะห์แล้วเห็นว่า เพื่อให้กองรายได้ สำนักงานการคลัง มีโครงสร้างองค์การและอัตรากำลังที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเสริมสร้างให้มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น จึงเห็นควรเสนอให้มีการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อปรับปรุงและออกแบบระบบงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และมาตรฐานงาน และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

### ๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้กองรายได้ สำนักงานการคลัง มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองรายได้ สำนักงานการคลัง
๓. เพื่อส่งเสริมการจัดเก็บภาษีของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ๔. เป้าหมาย

โครงสร้างของกองรายได้ สำนักงานการคลัง ได้รับการปรับปรุงภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

#### ๕.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

๕.๑.๑ โครงสร้างขององค์การคือ การกำหนดวิธีจัดสรรการทำงาน (Division of Labour) ใครขึ้นอยู่กับใคร (Who report to whom) มีกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ (Formal Coordination) และมีรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิก (Member Interaction) (เชมมารี รัักษ์ชูชีพ, ๒๕๕๓:๓)

โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในขององค์การ ดังนี้ (Daft, ๑๙๘๖ อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๕๔: ๖๓ – ๖๔)

๑) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ

๒) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม ของผู้บริหารในแต่ละคน

๓) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

๔) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

๕.๑.๒ รูปแบบองค์การ ได้มีการแบ่งประเภทขององค์การ โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาว่าส่วนประกอบ (part) ต่าง ๆ ขององค์การมีลักษณะและส่วนผสมประการใด ได้แยกองค์การออกเป็น ๕ แบบ คือ (Henry Mintzberg ในหนังสือชื่อ The Structuring of Organizations อ้างถึงใน พิทยา บวรพัฒนา, ๒๕๕๓ : ๑๕๒)

- องค์กรสาธารณณะแบบเรียบง่าย (the simple structure)  
 - องค์กรสาธารณณะแบบเครื่องจักร (the machine  
 bureaucracy)

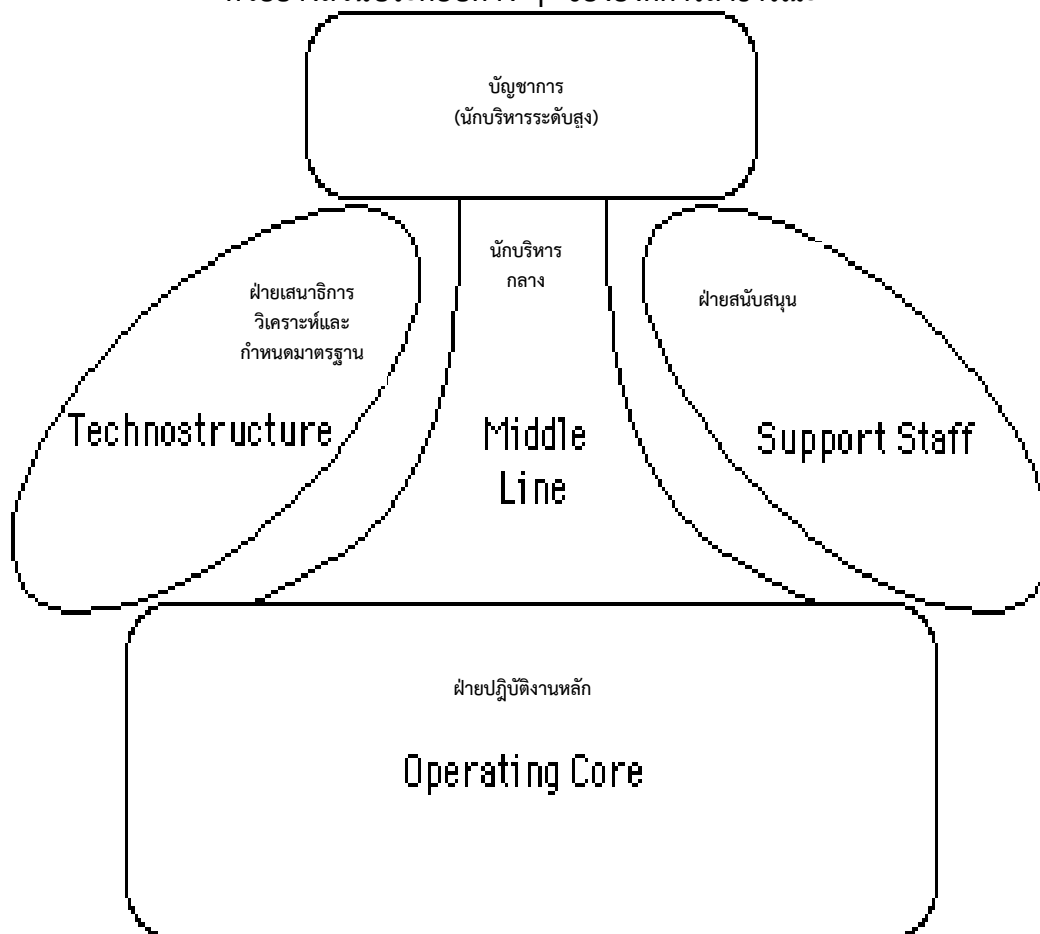
- องค์กรสาธารณณะแบบวิชาชีพ (the professional  
 bureaucracy)

- องค์กรสาธารณณะแบบสาขา (the divisionalized form)
- องค์กรสาธารณณะแบบโครงการ (the adhocracy)

๕.๑.๒.๑ ส่วนประกอบขององค์กร ประกอบด้วย ๕ ส่วน ดังนี้

- ๑) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating core) หมายถึง สมาชิกขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร
- ๒) นักบริหารระดับสูง ทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดของ องค์กรและมีตำแหน่งอยู่ตรงยอดสูงสุดขององค์กร
- ๓) นักบริหารระดับกลาง (Middle line) นักบริหาร ระดับกลาง ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์กร
- ๔) ฝ่ายเสนาธิการ (the technostructure) ฝ่ายเสนาธิการทำหน้าที่วิเคราะห์ และกำหนดมาตรฐานงาน ฝ่ายเสนาธิการประกอบด้วย นักวิเคราะห์ทั้งหลาย ทำหน้าที่ออกแบบงาน วางแผนงาน เปลี่ยนแปลงงาน ฝึกคนงานให้ทำงาน ฝ่ายเสนาธิการทำหน้าที่ คล้ายเป็นกำลังสมองขององค์กร คอยวิเคราะห์ ศึกษาหาวิธีปรับปรุงให้คนในองค์กรทำงานได้ดีขึ้น
- ๕) ฝ่ายสนับสนุน (supporting staff) เป็นหน่วยงานย่อย ที่อยู่นอกสายงานหลักและทำหน้าที่สนับสนุนองค์กรในด้านต่าง ๆ

ตัวอย่างส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การสาธารณะ



แหล่งที่มา : Henry Mintzberg, ๑๙๗๙: ๓๓ อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, ๒๕๕๓ : ๑๕๙

## ๕.๒ ทฤษฎีการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

### ๕.๒.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

๑) สภาพแวดล้อมภายนอกมุ่งประเมิน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ จาก

- สภาพแวดล้อมทั่วไป
- ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี และผู้สนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ
- ภาวะการแข่งขัน และการร่วมมือ หรือพันธมิตรต่าง ๆ

๒) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths)

และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การจาก

- ทรัพยากรต่าง ๆ คือ ระบบทุน ระบบคน ระบบข้อมูลข่าวสาร
- กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ทั้งในภาพรวมและระดับหน่วยงาน
- ผลการดำเนินงานและประวัติองค์การ

### ๕.๓ หลักการของ PDCA หรือวงจรเดมมิง

PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ๔ ขั้นตอน คือวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยตลอดวงจร PDCA นี้ได้พัฒนาขึ้นโดย ดร.ซีวฮาร์ท ต่อมา ดร.เดมมิงได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายขั้นตอนแต่ละขั้นของวงจร PDCA มีรายละเอียดดังนี้

๑. Plan (วางแผน) หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรการวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐาน ของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันได้ ด้วยข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

๒. DO (ปฏิบัติ) หมายถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติจริงการปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอน ที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

๓. Check (ตรวจสอบ) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผน หรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

๔. Act (การปรับปรุง) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้วการปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการ ทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตาม

๕.๔ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ ต้องการในอนาคต

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การ วิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของ องค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ผู้จัดทำรายงานฯ ได้นำหลักการ SWOT มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานฯ ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัย ภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
	๑. บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีเป้าหมายเดียวกันคือ ปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จ ๒. บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับการ เปลี่ยนแปลงในระบบใหม่ ๆ ๓. มีการเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ให้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต	๑. กฎ ระเบียบ ในการประเมินภาษียังไม่ครอบคลุมการใช้ประโยชน์ทุก ประเภท ๒. ลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกันทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ๓. ไม่มีการแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่าง ด้านการตรวจสอบการจัดเก็บ รายได้ และหน้าที่ความรับผิดชอบด้าน การเร่งรัดการจัดเก็บภาษี

ปัจจัยภายใน / ปัจจัย ภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
		<p>๔. ยังไม่มีฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือ กำหนดนโยบาย และพัฒนางานด้านการจัดเก็บรายได้ กำหนดมาตรฐานการประเมินภาษี ในฐานะหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือพัฒนาให้แก่หน่วยจัดเก็บภาษี คือ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต</p> <p>๕. ฝ่ายนิติการและระเบียบ และฝ่ายบังคับภาษี ทำงานแยกส่วนกัน ไม่เกิดความเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖. งานบริการที่จืดชืด ยาวนาน ไม่มีการพัฒนาการจัดเก็บรายได้เชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กรุงเทพมหานคร</p> <p>๗. กองรายได้ ยังไม่มีภารกิจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินภาษีโรงเรือนและป้ายประเภทธุรกิจที่มีสาขาตั้งอยู่หลายพื้นที่สำนักงานเขต (พื้นที่คาบเกี่ยวกันหลายเขต)</p> <p>การประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ที่มีพื้นที่คาบเกี่ยวกันหลายพื้นที่เขต ไม่มีฝ่าย หรือกลุ่มงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะเจาะจง ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ที่มีพื้นที่คาบเกี่ยวกันหลายพื้นที่เขต มีรายละเอียดและ ขั้นตอนที่มีความ</p>

ปัจจัยภายใน / ปัจจัย ภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
		<p>ยุ่งยาก มีความซับซ้อน ต้องใช้หลัก กฎหมายค่อนข้างมาก เจ้าหน้าที่กองรายได้ ต้องปฏิบัติหน้าที่ เป็น ๒ ทาง ในเวลาเดียวกัน คือปฏิบัติ หน้าที่ด้านการตรวจสอบการจับเก็บ รายได้ ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต และปฏิบัติหน้าที่ด้าน การประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินไป พร้อมกันด้วย</p>
<p><b>โอกาส</b> Opportunities (O) ๑. มีผู้รับประเมิน รายใหญ่และสร้าง รายได้ให้แก่ กรุงเทพมหานคร เป็นเงินจำนวนมาก การประเมินภาษี โรงเรือนและที่ดิน ที่มีพื้นที่คาบเกี่ยว กันหลายพื้นที่เขต ได้แก่ การทาง พิเศษแห่งประเทศไทย (ทางด่วน พิเศษ) กรมทางหลวง(ทาง ต่างระดับโทลเวย์) การรถไฟฟ้ามหานคร รถไฟฟ้าใต้ดิน) และ บริษัทระบบขนส่ง มวลชน กรุงเทพ จำกัด (รถไฟฟ้า BTS)</p>	<p><b>จุดแข็งและโอกาส (SO)</b></p> <p>กำหนดกลยุทธ์ใช้จุดแข็งประสานกับ ความได้เปรียบในโอกาส (การรุกไปข้างหน้า)</p>	<p><b>จุดอ่อนและโอกาส (WO)</b></p> <p>กำหนดกลยุทธ์ ใช้ความได้เปรียบใน โอกาสมาปิดจุดอ่อน (การพัฒนาภายใน)</p>

ปัจจัยภายใน / ปัจจัย ภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
<b>ข้อจำกัด</b> ๑. ผู้รับประเมินไม่ แจ้งข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการใช้ ประโยชน์ ระยะเวลา หรือค่า เช่าที่แท้จริง ๒. ตัวผู้รับประเมิน กรณีโรงเรือนมีการ เปลี่ยนแปลงพื้นที่ การใช้ประโยชน์ (โดยเจ้าหน้าที่ไม่ ทราบการ เปลี่ยนแปลง) ๓. การเมืองมีส่วน ทำให้การประเมิน ผันแปรไปจาก ข้อเท็จจริง	<b>จุดแข็งและข้อจำกัด (ST)</b> กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลัก ข้อจำกัด	<b>จุดอ่อนและข้อจำกัด (WT)</b> กำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวังจุดอ่อน และหลักข้อจำกัด

สรุปผลการจากการจัดทำ SWOT MATRIX กองรายได้มีจุดแข็งและโอกาส (SO) โดยจุดแข็งได้แก่บุคลากรของกองรายได้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในระบบใหม่ ๆ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถกำหนดกลยุทธ์ใช้จุดแข็งประสานกับความได้เปรียบในโอกาส (การรุกไปข้างหน้า) และมีความได้เปรียบในโอกาส ได้แก่ มีผู้รับประเมินรายใหญ่และสามารถสร้างรายได้ให้แก่กรุงเทพมหานครเป็นเงินจำนวนมาก สามารถกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งประสานกับความได้เปรียบในโอกาส โดยการทำงานในเชิงรุก ส่วนในด้านจุดอ่อนและโอกาส (WO) ของกองรายได้ ในด้านจุดอ่อนได้แก่ กฎ ระเบียบ ที่ใช้ปฏิบัติในการประเมินภาษียังไม่ครอบคลุมการใช้ประโยชน์ทุกประเภท ควรให้มีการเพิ่มฝ่าย หรือกลุ่มงาน เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ในด้านโอกาส ได้แก่ มีผู้รับประเมินรายใหญ่และสามารถสร้างรายได้ให้แก่กรุงเทพมหานครเป็นเงินจำนวนมาก ดังนั้นต้องใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อนภายในของ กองรายได้ (เป็นการพัฒนาภายใน) โดยมีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อพัฒนาภายในองค์กร

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### แนวทางการดำเนินการ มีดังนี้

๑. สำนักงาน ก.ก. ประสานให้หน่วยงานพิจารณาโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดอัตรากำลังหน่วยงานให้สอดคล้องกับกรอบภารกิจ บทบาทอำนาจหน้าที่และแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังด้วย ซึ่งในการจัดทำโครงสร้างของหน่วยงาน สำนักงาน ก.ก. มิได้มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการไว้ แต่ทั้งนี้ ผู้จัดทำรายงานฯ เห็นว่า การปรับปรุงโครงสร้างของกองรายได้ สำนักการคลัง เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการปรับปรุงโครงสร้าง จึงได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลไว้เป็นการล่วงหน้า

๒. ศึกษาโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และโครงสร้างการแบ่งงานภายในและการกำหนดตำแหน่งของกองรายได้ สำนักการคลัง เป็นกลุ่มนักบริหารระดับสูง กลุ่มนักบริหารระดับกลาง กลุ่มภารกิจหลัก กลุ่มช่วยอำนวยการ และกลุ่มภารกิจสนับสนุน

๒.๑ ศึกษาภารกิจของสำนักการคลัง พบว่า กรอบภารกิจพื้นฐานของสำนักการคลัง มีหน้าที่ดำรงรักษาวินัยทางการคลัง ควบคุมระดับความเสี่ยงทางการคลัง และให้การบริหารการคลังของกรุงเทพมหานครมีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และน่าเชื่อถือ ส่งเสริมงานด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนกำกับดูแลกิจการพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร

๒.๒ ศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกองรายได้ สำนักการคลัง โดยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกองรายได้ในปัจจุบัน ตามหลักทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ของ Henry Mintzberg พบว่า ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบความรับผิดชอบออกเป็น ๕ ส่วน ประกอบด้วย

๒.๒.๑ กลุ่มนักบริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองรายได้

๒.๒.๒ กลุ่มนักบริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย สังกัดกองรายได้

๒.๒.๓ กลุ่มภารกิจหลัก (ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก) ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบเร่งรัดรายได้ ๑ - ๓ มีหน้าที่ในการตรวจสอบเร่งรัดการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมทุกชนิด ตรวจสอบเร่งรัดหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้ถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการที่ใช้ปฏิบัติการ และงานบริการที่จอดยานยนต์ มีหน้าที่จัดเก็บค่าธรรมเนียมการจอดยานยนต์ เป็นรายได้ของกรุงเทพมหานคร

๒.๒.๔ กลุ่มช่วยอำนวยการ (ฝ่ายเสนาธิการ) ได้แก่

๑) ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับภาษีอากร และค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่เป็นรายได้ทุกชนิดของกรุงเทพมหานคร

๒) ฝ่ายนิติการและระเบียบ มีหน้าที่ในการพิจารณาเสนอแนะตอบข้อหารือปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ทุกชนิด พิจารณาปรับปรุงแก้ไขกร่างกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ แนะนำปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบคำสั่ง

๓) ฝ่ายบังคับภาษี มีหน้าในการติดตามเร่งรัดการชำระภาษีที่ค้างชำระ ยึดและขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษีการขอลด ขอลดค่าภาษี การอุทธรณ์ภาษี การขอผ่อนค่าภาษีอากรค้างชำระ พิจารณาดำเนินคดีกับผู้ไม่ชำระภาษีตอบข้อหาหรือปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

๒.๒.๕ กลุ่มภารกิจสนับสนุน (ฝ่ายสนับสนุน) ได้แก่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป งานการประชุม งานงบประมาณ การเงินและบัญชี และพัสดุ การควบคุมดูแลสถานที่และยานพาหนะ การรับชำระเงินค่าภาษีผ่านธนาคาร

๓. ศึกษาจากการเก็บข้อมูลกิจกรรมที่กองรายได้ ดำเนินการจริงโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ และศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ผลจากการเก็บข้อมูลดังกล่าว ปรากฏผลดังนี้

สภาพปัจจุบันของกองรายได้	สภาพที่ต้องการให้เป็น
๑. ปัญหาโครงสร้างที่ไม่ได้แบ่งภาระหน้าที่ด้านการตรวจสอบภาษีออกจาก ภาระหน้าที่ด้านการเร่งรัดการจัดเก็บภาษี (มีปริมาณงานมากไม่สามารถตรวจสอบได้ทั่วถึง และไม่มีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายด้วยกัน	๑. ควรแบ่งแยกภาระหน้าที่ ด้านการตรวจสอบการจัดเก็บภาษีออกจาก ภาระหน้าที่ด้านการเร่งรัดการจัดเก็บภาษี (เพื่อให้มีความชัดเจนด้านบทบาทหน้าที่ และควมมีประสิทธิภาพ)
๒. ฝ่ายวิชาการ	๒. ควรปรับเป็น ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนการจัดเก็บรายได้ (ภารกิจบทบาทหน้าที่ของกองรายได้ ควรจะมุ่งให้เป็นหน่วยงานที่ จัดทำยุทธศาสตร์กำหนดนโยบาย ศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์ และพัฒนางานด้านการจัดเก็บรายได้ ควบคุมตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และ เร่งรัดการจัดเก็บรายได้ โดยมีการนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน) ในฐานะหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือพัฒนาให้แก่หน่วยจัดเก็บภาษี คือ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต
๓. งานบริการที่จอดรถยนต์	๓. ควรปรับเป็น ฝ่ายบริหารและพัฒนางาน บริการจอดรถยนต์ (เพื่อพัฒนาและขยายการสร้างหรือเช่าสถานที่ หรืออาคาร สำหรับจอดรถยนต์ในเชิงพาณิชย์เพื่อเพิ่มรายได้ให้ กรุงเทพมหานคร)

สภาพปัจจุบันของกองรายได้	สภาพที่ต้องการให้เป็น
<p>๔. ฝ่ายนิติการและระเบียบ และ ฝ่ายบังคับภาษี</p>	<p>๔. ฝ่ายนิติการและระเบียบ และ ฝ่ายบังคับภาษี ควรนำมา รวมกัน โดยทำหน้าที่ ๒ ด้าน ด้านที่ ๑ ด้านการศึกษาและพัฒนา งานด้านกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง และด้านขั้นตอนการ บังคับการจัดเก็บภาษี ด้านที่ ๒ การให้คำแนะนำ</p>
<p>๕. ไม่มีฝ่าย หรือกลุ่มงาน ที่ เฉพาะเจาะจง ของกองรายได้ที่ทำ หน้าที่รับผิดชอบภารกิจ การ ประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ที่มีพื้นที่คาบเกี่ยวกันหลายพื้นที่ เขต (ซึ่งเป็นผู้รับประเมินรายใหญ่ และสร้างรายได้ให้แก่กรุงเทพ-มหานคร เป็นจำนวนเงินมหาศาล ซึ่งในปัจจุบันมีเป็นจำนวนมาก ได้แก่ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (ทางด่วนพิเศษ) กรมทางหลวง (ทางต่างระดับโทลเวย์) การรถไฟฟ้ามหานคร (รถไฟฟ้าใต้ดิน) และบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (รถไฟฟ้า BTS) ซึ่งในการประเมินมี รายละเอียดและขั้นตอนที่มีความ ยุ่งยาก มีความซับซ้อน ต้องใช้หลัก กฎหมายค่อนข้างมาก ประกอบกับ แต่ละรายมักจะมีปัญหาในด้าน พื้นที่และข้อกฎหมาย ดังนั้น ควร จัดให้มีฝ่ายหรือกลุ่มงาน ที่ทำ หน้าที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เจาะจง จะได้เป็นมาตรฐาน เดียวกัน เกิดความรวดเร็วและเป็น ธรรมแก่ประชาชนผู้เสียภาษีและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>เจ้าหน้าที่ในฝ่ายตรวจสอบเร่งรัด รายได้ ๑-๓ ของกองรายได้ ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบการจัดเก็บ ภาษีที่เจ้าหน้าที่ของฝ่ายรายได้</p>	<p>๗. กองรายได้ ควรมีภารกิจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น ควรเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้กองรายได้ มีอำนาจในการประเมินภาษีโรงเรือนและป้ายประเภทธุรกิจที่มี สาขาตั้งอยู่หลายพื้นที่สำนักงานเขต (พื้นที่คาบเกี่ยวกันหลายเขต) ควรจัดให้มีฝ่าย หรือกลุ่มงาน ของ กองรายได้ ที่ทำหน้าที่ รับผิดชอบในการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ที่เป็นการ เฉพาะเจาะจง หรืออาจตั้งเป็นคณะทำงาน ซึ่งจะเป็มาตรฐาน เดียวกันมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>

สภาพปัจจุบันของกองรายได้	สภาพที่ต้องการให้เป็น
<p>ประโยชน์ ระยะเวลาหรือค่าเช่าที่แท้จริง ทำให้ต้องตรวจสอบขอความร่วมมือหาข้อเท็จจริงจากหน่วยงานภายใน เช่น ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสุขาภิบาล และสิ่งแวดล้อม ของสำนักงานเขต ตัวผู้รับประเมิน โรงเรือนมีการเปลี่ยนแปลงพื้นที่การใช้ประโยชน์ โดยเจ้าหน้าที่ไม่ทราบการเปลี่ยนแปลง</p> <p>มาตรฐานการจัดเก็บของพนักงานเจ้าหน้าที่ อาจมีแนวทางปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน</p> <p>การเมือง มีส่วนทำให้การประเมินผันแปรไปจากข้อเท็จจริง เช่น นโยบายการเมืองท้องถิ่น หรือผู้รับประเมินมีความสัมพันธ์กับนักการเมืองท้องถิ่น</p>	

๔. วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลักที่กองรายได้ปฏิบัติว่ายังมีความจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่ และเป็นงานหลักของกองรายได้หรือไม่ จากการวิเคราะห์ พบว่า

ภารกิจหลักของกองรายได้ คือ การตรวจสอบเร่งรัดการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมทุกชนิด ตรวจสอบเร่งรัดหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้ถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการที่ใช้ปฏิบัติการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากองรายได้ยังมีความจำเป็นที่ต้องคงอยู่ เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักในการจัดหารายได้ในการจัดเก็บภาษีของให้กับกรุงเทพมหานคร ให้สามารถมีงบประมาณนำไปบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร

๕. วิเคราะห์ภารกิจที่ซ้ำซ้อนว่าควรดำเนินการอย่างไร กำหนดภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กองรายได้ต้องดำเนินการกับผลผลิตพื้นฐาน ปรับกิจกรรมและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกัน แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจเป็นกลุ่มงานหลัก และกลุ่มงานช่วย จากการวิเคราะห์ พบว่า

๕.๑ จากข้อมูลการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกองรายได้ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า ฝ่ายนิติการและระเบียบ กับฝ่ายบังคับภาษีหน้าที่รับผิดชอบที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ตามรายละเอียด ข้อ ๒.๒.๒ ดังนั้น จึงควรนำมาปรับรวมเป็นฝ่ายนิติการและบังคับภาษี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำปัญหาที่พบจากการติดตามเร่งรัดการชำระภาษีที่ค้างชำระ การยึดและขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษีการขอปลด ขอลดภาษี การอุทธรณ์ภาษี การขอผ่อนค่าภาษีอากรค้างชำระ ที่ฝ่ายบังคับภาษี

เป็นผู้ปฏิบัติ สามารถนำปัญหาที่พบว่าเกิดจากการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาปรับปรุงแก้ไขร่างข้อกำหนด ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ ที่ฝ่ายนิติการและระเบียบเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อสอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงได้

๕.๒ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

- บุคคลกลุ่มดังกล่าวมีความเห็นว่า ในขั้นตอนการสืบสวนหาทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี ที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตปฏิบัติ ควรนำมารวมในขั้นตอนของกระบวนการยึดอายัดและขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี โดยให้ฝ่ายบังคับภาษี กองรายได้ เป็นผู้ปฏิบัติ เนื่องจากเป็นขั้นตอนและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน และต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ทางด้านกฎหมาย

- ปัจจุบันฝ่ายวิชาการได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์กำหนดนโยบาย พัฒนาการด้านการจัดเก็บรายได้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางด้านการจัดเก็บรายได้ ควรให้มีการวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพย์สินที่ดิน ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของกรุงเทพมหานคร นำมาวางแผนพัฒนาลงทุนในเชิงพาณิชย์เพื่อนำมาเป็นรายได้ของกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงควรปรับฝ่ายวิชาการเป็นฝ่ายยุทธศาสตร์ และพัฒนาการจัดเก็บรายได้

๖. กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน และการจัดระบบงานเพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการยกฐานะหน่วยงานของกองรายได้ เป็น ระดับสำนักงาน โดยยกฐานะจากกองรายได้ เป็น สำนักงานพัฒนาเร่งรัดและตรวจสอบการจัดเก็บและจัดหารายได้ และกำหนดการแบ่งส่วนราชการภายในประกอบด้วย ๔ ส่วน ๑ ฝ่าย ดังนี้

๖.๑ ฝ่ายวิชาการ กำหนดเป็น ส่วนยุทธศาสตร์และพัฒนาการจัดเก็บรายได้

๖.๒ ฝ่ายตรวจสอบเร่งรัดรายได้ ๑-๓ กำหนดเป็น ส่วนตรวจสอบและเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ จัดเก็บภาษีสำนักงานเขต

๖.๓ ฝ่ายนิติการและระเบียบ รวมเข้าไว้ด้วยกันกับฝ่ายบังคับภาษี กำหนดเป็น ส่วนนิติการและบังคับภาษี

๖.๔ งานบริการที่จ่อยานยนต์ กำหนดเป็นส่วนจัดเก็บผลประโยชน์และค่าธรรมเนียม

๖.๕ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป คงเดิม

๗. พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยเสนอปลัดกรุงเทพมหานครเห็นชอบเพื่อนำเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ให้ความเห็นชอบ นำเสนอ อ.ก.ก.ที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอ ก.ก. ต่อไป

๘. แจ้งหน่วยงานดำเนินการตามมติที่ประชุม

#### ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงโครงสร้างของกองรายได้ ประกอบด้วย

๑. ผู้บริหารสำนักการคลัง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกองรายได้ หัวหน้าฝ่ายสังกัดกองรายได้
๒. เจ้าหน้าที่ในสังกัดกองรายได้
๓. ผู้แทนฝ่ายรายได้ สังกัดสำนักงานเขต
๔. การเจ้าหน้าที่สำนักการคลัง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

การกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินการ กำหนดประเด็น/เรื่องที่ต้องดำเนินการ โดยผู้จัดทำรายงาน ได้วางแผนดำเนินงาน ดังนี้

การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. จัดทำหนังสือ สอบถามความก้าวหน้า และเร่งรัดในการขอ ปรับปรุงโครงสร้าง ของกองรายได้	←→											
๒. ทบทวนภารกิจ บทบาทหน้าที่ และ โครงสร้างที่หน่วยงาน ส่งมา ศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับรูปแบบ โครงสร้างที่ผู้จัดทำ รายงานฯ ได้ ทำการศึกษาไว้แล้ว		←→										
๓. ตรวจสอบข้อมูลสถิติ ปริมาณงานของแต่ละ ภารกิจ หรือ กระบวนการหลักที่ต้อง ทำ และ วิเคราะห์ ปริมาณงาน				←→								
๔. กำหนดตำแหน่งใน สายงานต่าง ๆ จำนวน ตำแหน่ง และระดับ ตำแหน่ง ให้เหมาะสม กับภาระหน้าที่ ความ รับผิดชอบ ปริมาณงาน						←→						
๕. เสนอคณะกรรมการ ปรับปรุงโครงสร้างและ การจัดอัตรากำลัง ของ กองรายได้ สำนักคลัง									←→			

การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๖.เสนอปลัด กรุงเทพมหานครให้ความ เห็นชอบเพื่อนำเสนอ ผ.กทม. ให้ความเห็นชอบ										←→		
๗. นำเสนอ อ.ก.ก. ที่ เกี่ยวข้อง และ ก.ก.											←→	

**๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล**

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต

มีการจัดทำปรับปรุงโครงสร้างกองรายได้ สำนักงานการคลัง แล้วเสร็จภายใน  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

๘.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลลัพธ์

โครงสร้างที่ปรับปรุงแล้ว

-มีระบบงาน และกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน

-มี carrer path ที่ชัดเจน

- มีการเพิ่มภารกิจและฝ่ายที่รับผิดชอบภารกิจที่ขาดหายไป

- มีระบบการจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ

๘.๓ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- สัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของภารกิจ กองรายได้  
ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของสำนักงานการคลัง

- จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกคนในกองรายได้ ถึงความ  
เหมาะสมของภารกิจที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว

## ๙. ข้อเสนอแนะ

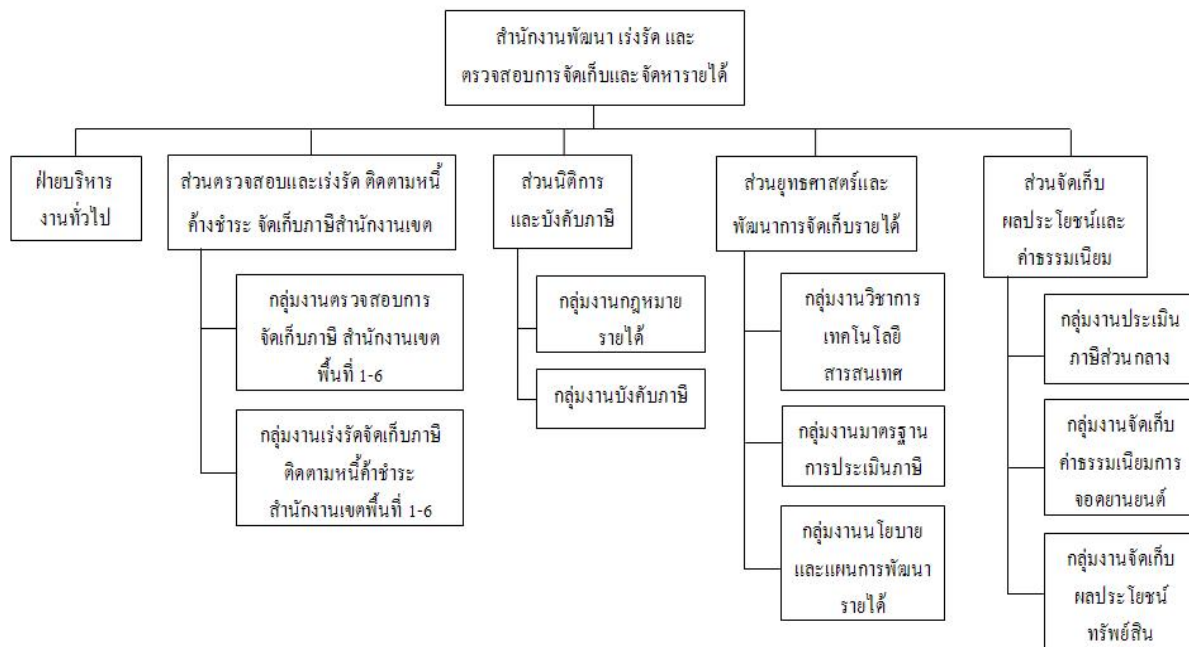
๙.๑ กองรายได้ ควรต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ ด้านการเพิ่มสมรรถนะให้แก่บุคลากร ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ ทั้งในส่วนของกองรายได้ และฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต เพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน

๙.๒ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนางาน และสร้างระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ในการปฏิบัติงานระหว่าง กองรายได้ กับ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต

๙.๓ ในการดำเนินการจัดทำโครงสร้างของกองรายได้ ควรให้มีการดำเนินการไปพร้อม ๆ กันกับฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต เพื่อให้มีการจัดระบบงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๙.๔ เมื่อโครงสร้างกองรายได้ที่ปรับปรุงแล้ว ใช้ไประยะหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวนการกำหนดตำแหน่ง (Post Audit) เพื่อจะได้ทราบว่า มีตำแหน่งใดที่กำหนดไปแล้วไม่เหมาะสมกับภารกิจ สำนักงานคลังจะได้รับการปรับปรุง

รูปแบบโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์ ของกองรายได้ สำนักการคลัง



การวิเคราะห์ ปรับปรุงโครงสร้างกองรายได้ สำนักงานคลัง

พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ กำหนดให้ กทม. เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีรายได้เป็นของตนเอง

รายได้ที่กทม.ต้องดำเนินการตามกฎหมายจากการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย โดยกองรายได้ สำนักงานคลัง มีหน้าที่ในการจัดเก็บ

โครงการวิจัยและพัฒนางานด้านเศรษฐกิจการเงินและการคลัง ของมูลนิธิสถาบันพัฒนาสยามที่เสนอต่อ สนง.เศรษฐกิจการคลัง สำนักงานคลัง การจัดโครงสร้างของกองรายได้สำนักงานคลัง ยังไม่ก่อให้เกิดศักยภาพในการจัดเก็บรายได้ อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยและทั่วถึง เนื่องจากหน่วยงานการจัดเก็บรายได้ยังไม่มี ระบบงานบริหารในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการงานการจัดเก็บรายได้

หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

ความรู้ที่ใช้ในการศึกษา

๑.สำนักงาน

๒.ศึกษาโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓.เก็บข้อมูลกิจกรรมที่กองรายได้ดำเนินการจริง

๔.วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลักที่กองรายได้ปฏิบัติ

๕.วิเคราะห์ภารกิจซ้ำซ้อน

๖.กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน

๗.พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง

๘.แจ้งหน่วยงานดำเนินการตามมติ

๙.ระยะเวลาดำเนินการ

๑.เพื่อให้กองรายได้สำนักงานคลังมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมสอดคล้อง กับการกิจและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๒.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองรายได้สำนักงานคลัง

๓.เพื่อส่งเสริมการจัดเก็บภาษีของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

๒.ทฤษฎีการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

SWOT Analysis

๓. PDCA

๑.สำนักงาน

ก.ก.ประสานหน่วยงานพิจารณาโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกรอบภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่

ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ

กลุ่มนักบริหาร

กลุ่มภารกิจหลัก

กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก (ฝ่ายเสนาธิการ)

กลุ่มภารกิจสนับสนุน

ฝ่ายตรวจสอบผู้รั้งรายได้ ๑-๓

งานบริการที่จอตยานยนต์

ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายนิติการและระเบียบ

ฝ่ายบังคับบัญชา

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

สัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และผู้ปฏิบัติงาน

ฝ่ายวิชาการมิได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์กำหนดนโยบาย พัฒนางานด้านการจัดเก็บรายได้ ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางด้านการจัดเก็บรายได้

๓.เก็บข้อมูลกิจกรรมที่กองรายได้ดำเนินการจริง

ควรให้มีหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพย์สินที่ดินนำมาวางแผนลงทุนในเชิงพาณิชย์ เพื่อนำมาเป็นรายได้ของ กทม.

๔.วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลักที่กองรายได้ปฏิบัติ

มีหน้าที่ตรวจสอบเร่งรัดการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมทุกชนิด ตรวจสอบเร่งรัดหน่วยงานต่าง ๆ ให้ดำเนินการจัดเก็บรายได้ให้ถูกต้องครบถ้วน ดังนั้นกองรายได้ ยังมีความจำเป็นต้องคงอยู่

๕.วิเคราะห์ภารกิจซ้ำซ้อน

ฝ่ายนิติการและระเบียบกับฝ่ายบังคับบัญชา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน จึงควรนำมาปรับรวมเป็นฝ่ายนิติการและบังคับบัญชา

๖.กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน

ฝ่ายวิชาการ ส่วนยุทธศาสตร์และพัฒนารการจัดเก็บรายได้

ฝ่ายตรวจสอบเร่งรัดรายได้ ๑-๓ ส่วนตรวจสอบและเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ จัดเก็บภาษีสำนักงานเขต

ฝ่ายนิติการและระเบียบ และ ฝ่ายบังคับบัญชา ส่วนนิติการและบังคับบัญชา

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และ งานบริการที่จอตยานยนต์ (คงเดิม)

๗.พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง และการจัดอัตรากำลังหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

๘.แจ้งหน่วยงานดำเนินการตามมติ

๙.ระยะเวลาดำเนินการ

ตุลาคม ๒๕๕๗ ถึง กันยายน ๒๕๕๘ (ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘)

ข้อเสนอแนะ

แนวทางการติดตามและประเมินผล

การประเมินผล

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงโครงสร้างของกองรายได้

๑.กองรายได้ควรต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ ด้านการเพิ่มสมรรถนะให้แก่บุคลากร ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

๒.มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนางาน และสร้างระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ระหว่างกองรายได้ กับฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต

๓.การดำเนินการจัดทำโครงสร้างกองรายได้ ควรให้มีการตั้งศูนย์ไปพร้อม กับฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต

๔.เมื่อโครงสร้างได้รับการปรับปรุงแล้ว และใช้ไประยะหนึ่ง ควรมีการทบทวนการกำหนดตำแหน่ง

วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต

ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์

การใช้งบประมาณ

จำนวนภาคีเครือข่ายที่ลงนาม MOU

๑. ผู้บริหารสำนักงานคลัง

๒. เจ้าหน้าที่ในสังกัดกองรายได้

๓.ผู้แทนฝ่ายรายได้สังกัดสำนักงานเขต

๔.การเจ้าหน้าที่สำนักงานคลัง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑.สัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็น ถึงความเหมาะสม ของภารกิจ ที่ปรับปรุงแล้ว

๒.จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่ทุกคนในกองรายได้

มีระบบงาน

กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน

มี carrer path ที่ชัดเจน

โครงสร้างที่ปรับปรุงแล้ว

มีการเพิ่มภารกิจและฝ่ายที่รับผิดชอบภารกิจที่ขาดหายไป

มีระบบการจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยกาสำนักงานคลัง

รองผู้อำนวยกาสำนักงานคลัง

ผู้อำนวยกากองรายได้

หัวหน้าฝ่ายสังกัดกองรายได้