

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบ  
และประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงป้าย)  
ด้วยระบบ Lean

จัดทำโดย นางกิตติมา ชนานุกุล  
ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ  
สังกัด ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตปทุมวัน

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙

## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. **ชื่อเรื่อง** การลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย) ด้วยระบบ Lean

### ๒. หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนในปี พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ เพื่อมุ่งให้บรรลุวิสัยทัศน์กรุงเทพฯ “มหานครแห่งเอเชีย” ในปี พ.ศ.๒๕๗๕ ซึ่งการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาในด้านต่างๆ นั้น กรุงเทพมหานคร ต้องมีรายรับจำนวนมาก จากรายได้ที่กรุงเทพมหานครจัดเก็บเอง ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ หรือรายได้จากทรัพย์สินของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งรายได้ที่หน่วยงานอื่นจัดเก็บให้ และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

สำนักงานเขตปทุมวัน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน แผนพัฒนา กรุงเทพมหานครในการจัดเก็บภาษีหลักกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย เนื่องจาก สำนักงานเขตปทุมวัน เป็นพื้นที่ ที่มีห้างสรรพสินค้า โรงแรม สถานศึกษา สถานพยาบาล เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การคมนาคม ขนาดใหญ่ระดับประเทศรวมถึงมีแหล่งท่องเที่ยวหลายแหล่ง ทำให้สำนักงานเขตปทุมวันเป็นสำนักงานเขตที่มีการจัดเก็บภาษีได้ เป็นจำนวนเงินสูงสุดลำดับที่ ๑ ของกรุงเทพมหานครซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีสถิติการจัดเก็บภาษีดังนี้

### สถิติการจัดเก็บภาษี ๓ ประเภท

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

หน่วย : บาท

ประเภท	ยอดประมาณการรายรับ	ยอดจัดเก็บภาษี	ร้อยละ
ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	๑,๑๕๗.๐๐๐,๐๐๐	๑,๒๗๑,๖๒๐,๙๒๑.๓๐	๑๐๙.๙๐
ภาษีบำรุงท้องที่	๒,๙๐๐,๐๐๐	๓,๓๘๒,๒๐๓.๔๗	๑๑๖.๖๐
ภาษีป้าย	๓๖,๐๐๐,๐๐๐	๓๖,๕๑๒,๘๙๒.๙๘	๑๐๑.๔๒
รวม	๑,๑๙๕,๙๐๐,๐๐๐	๑,๓๑๑,๕๑๖,๐๑๗.๗๕	๑๐๙.๖๗

ที่มา : ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตปทุมวัน

การจัดเก็บภาษี ๓ ประเภท มีกระบวนการปฏิบัติงานแต่ละภาษี เพื่อแสดงขั้นตอนวิธีการ กรอบระยะเวลา และมาตรฐานคุณภาพของงาน ไว้รองรับเพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ในส่วนของฝ่ายรายได้ มีกระบวนการที่ต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

**ภารกิจหลัก:** กระบวนการจัดเก็บภาษี ซึ่งแบ่งออกเป็นการจัดเก็บภาษีทั้ง ๓ ประเภท ดังนี้

### ๑. กระบวนการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน

- ๑.๑ กระบวนการรับแบบและประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน
  - ๑.๑.๑ กรณีรายเก่า ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๒ วัน ทำการ
  - ๑.๑.๒ กรณีรายใหม่ ระยะเวลา ดำเนินงาน ๕๕ วันทำการ
- ๑.๒ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีโรงเรือนและที่ดิน
  - ๑.๒.๑ กรณีรายเก่า ระยะเวลาดำเนินงาน ๒๔๐ วันทำการ
  - ๑.๒.๒ กรณีรายใหม่ ระยะเวลาดำเนินงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- ๑.๓ กระบวนการอุทธรณ์ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๕ วันทำการ (นับระยะเวลาเฉพาะกระบวนการของฝ่ายรายได้รับผิดชอบ)
- ๑.๔ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีโรงเรือนและที่ดิน ระยะเวลาดำเนินงาน ๑๐ ปี (จนกว่าจะขาดอายุความ)

### ๒. กระบวนการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่

- ๒.๑ กระบวนการรับแบบและประเมินภาษีบำรุงท้องที่ ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๒ วัน หรือภายในเดือนมีนาคมของปีแรกที่มีการตีราคาปานกลางของที่ดิน
- ๒.๒ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีบำรุงท้องที่ ระยะเวลาดำเนินงาน ๑๕๐ วัน
- ๒.๓ กระบวนการอุทธรณ์ภาษีบำรุงท้องที่ ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๕ วันทำการ (นับระยะเวลาเฉพาะกระบวนการของฝ่ายรายได้รับผิดชอบ)
- ๒.๔ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีบำรุงท้องที่ ระยะเวลาดำเนินงาน ๑๐ ปี (จนกว่าจะขาดอายุความ)

### ๓. กระบวนการจัดเก็บภาษีป้าย

- ๓.๑ กระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้าย ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๒ วันทำการ
- ๓.๒ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีป้าย ระยะเวลาดำเนินงาน ๑๕๐ วัน
- ๓.๓ กระบวนการอุทธรณ์ภาษีป้าย ระยะเวลาดำเนินงาน ๕๕ วันทำการ (นับระยะเวลาเฉพาะกระบวนการของฝ่ายรายได้รับผิดชอบ)
- ๓.๔ กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีป้าย ระยะเวลาดำเนินงาน ๑๒๐ วัน

ปัจจุบันการให้บริการประชาชนจำเป็นต้องให้บริการด้ วยความสะดวก รวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตปทุมวัน จึง นำระบบ Lean เข้ามาบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในกระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง) มาดำเนินการให้บริการประชาชน

ฝ่ายรายได้ มีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีป้ายตาม พ .ร.บ.ภาษีป้าย พ .ศ.๒๕๕๐ ซึ่งในช่วงเดือน มกราคม- มีนาคม ของทุกปี จะเป็นช่วงยื่นแบบและประเมินภาษีป้ายประจำปี โดยในแต่ละปี จะมีผู้เสียภาษีมายื่นแบบจำนวนมาก และจะต้องกรอกแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีป้ายเพื่อยื่น ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ทำการตรวจสอบประเมินภาษี และแจ้งการประเมินภาษีให้ผู้เสียภาษีไปชำระเงิน โดยการ

ปฏิบัติงานดังกล่าว ใช้ระยะเวลาขั้นตอนกระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่าประมาณ ๕๒ วัน ซึ่งเป็นการใช้ระยะเวลายาว ทำให้สูญเสียทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งอัตรากำลัง งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกินความจำเป็นและส่งผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครมีกระแสรายรับเข้ามาช้า

ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพ และลด ความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เหลือขั้นตอนที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้ เวลายน้อยลงแต่ได้ผลงานมากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และเพื่อให้การบริการประชาชน เป็นไปด้วยความสะดว กรวดเร็ว จึง เล็งเห็นความสำคัญในการปรับกระบวนการ งานดังกล่าวด้วยระบบ Lean เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน ในกระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย) มาใช้ ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตปทุมวัน

### ๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อลดขั้นตอนการจัดเก็บภาษีป้าย
- ๓.๒ เพื่อลดระยะเวลาในการออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง)
- ๓.๓ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในการยื่นแบบและประเมินภาษีป้าย

### ๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ ลดขั้นตอนการจัดเก็บภาษีป้ายลง ๔ ขั้นตอน
- ๔.๒ สามารถออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้ายรายเก่า ได้ภายใน ๑๕ นาที
- ๔.๓ ผู้รับบริการในการยื่นแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า มีความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการนำกฎหมายท้องถิ่น เกี่ยวกับ พ .ร.บ.ภาษีป้าย พ.ศ.๒๕๕๐ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎกระทรวงและบันทึกสั่งการ ของกรุงเทพมหานคร ที่เกี่ยวกับ ภาษีป้าย สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเป็นธรรม

๕.๒ ใช้หลักการบริหาร (POSDCORB) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ ประกอบด้วย

๕.๒.๑ หลักการวางแผน (Planning) มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานทั้งปี ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๕.๒.๒ การจัดการองค์กร (Organizing) มีการรับฟังความคิดเห็นให้ทุกคนมี อิสระในการทำงานภายใต้การกำกับ ดูแลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมหา แนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการทำงานเป็นทีม

๕.๒.๓ การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน (Staffing) มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน

๕.๒.๔ การสั่งการ (Directing) มีการสั่งงานโดยตรงจากหัวหน้าฝ่ายรายได้ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการบริการ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๕.๒.๕ การประสานงาน (Coordinating) มีการประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บภาษี

๕.๒.๖ การรายงานผล (Reporting) มีการติดตามและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงานโดยจัดทำสรุปผลการดำเนินงานด้วยระบบ Lean และผลความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน

๕.๒.๗ งบประมาณ (Budgeting) ใช้งบประมาณของหน่วยงานตามที่ได้รับ

๕.๓ การนำหลัก SWOT Analysis มาใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในเพื่อประเมิน จุดแข็ง และจุดอ่อน ของหน่วยงาน และปัจจัยภายนอกเพื่อประเมิน โอกาส และอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนางาน ดังแสดงในตารางการวิเคราะห์ ดังนี้

### ตาราง SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑.ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการประชาชนอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ	๑.ขั้นตอนการให้บริการ การรื้อระบบภาษีป้ายรายเก่ามากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ
๒.เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ กรณีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่อยู่ หรืออยู่แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้	๒.เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ ขาดความชำนาญในการบันทึกข้อมูล ระบบ MIS๒ (การรื้อระบบภาษีป้ายรายเก่า)
๓.มีอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมให้บริการ	๓.บุคลากรฝ่ายรายได้ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
	๔.อัตรากำลัง ฝ่าย ราย ได้ มีจำนวน น้อยและ มีภาระหน้าที่หลายอย่างต้องรับผิดชอบ

## ตาราง SWOT Analysis

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
๑. ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากประชาชนในปัจุบันประมาณต่อไป ทำให้การจัดเก็บภาษีป้ายได้ตามประมาณการที่กรุงเทพมหานครกำหนด เร็วขึ้น	๑. ประชาชนยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการเสียภาษีป้าย และขาดความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายภาษีป้าย
๒. ภาครัฐและกรุงเทพมหานครกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Lean	๒. จากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำประชาชนประสบภาวะขาดทุนจากการประกอบธุรกิจทำให้ประชาชนหลีกเลี่ยงการเสียภาษี ชำระล่าช้า
๓. รัฐบาลมีการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาพรวมของประเทศ และ เฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่ม SME รวมถึงส่งเสริมกลุ่มสินค้า OTOP	๓. ผู้ประกอบการบางรายได้รับผลกระทบจากการเมืองที่ผ่านมา ปัจจุบันยังไม่สามารถกู้สถานการณ์ทางการเงินขึ้นมาได้ ทำให้ไม่อยากเสียภาษีทำให้จำนวนรายค้างยื่นแบบเพิ่มมากขึ้น

๕.๔ แนวคิด ๔ M มาใช้วิเคราะห์สภาวะองค์กรเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการให้บริการประชาชน ผู้รับบริการไปสู่การกำหนดแผนการปรับปรุงภายในองค์กร ภายใต้แนวคิดหลักคือ ระบบการทำงานต้องดี เครื่องมือต้องใช้งานได้และคนต้องทำงานเป็นพร้อมทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

๑. Man หมายถึง บุคลากร ได้มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๒. Money หมายถึง เงิน หรือ ค่าใช้จ่าย ที่มีไว้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน
๓. Material หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือวางรูปแบบไว้อย่างเหมาะสม สามารถสอดประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. Management หมายถึง การบริหารจัดการให้เป็นระบบ ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปอีก

๕.๕ แนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้หลัก DOWNTIME มาวิเคราะห์ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยพิจารณาจาก Defect คือ การลดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ , Motion คือ ระยะเวลาการให้บริการจากจุดหนึ่งไปหาอีกจุดหนึ่ง และ Excessive Processing คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มากเกินไป (หนังสือคู่มือการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘ สำนักงาน ก.ก.)

D :	Defect	คือ ข้อบกพร่องที่ต้องทำงานซ้ำเพื่อแก้ไข
O :	Overproduction	คือ การผลิตหรือให้บริการมากเกินไป
W :	Waiting	คือ การรอคอย
N :	Not Using Staff Talent	คือ ความรู้ความสามารถไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่
T :	Transportation	คือ การเดินทางหรือการเคลื่อนย้าย
I :	Inventory	คือ วัสดุคงคลัง
M :	Motion	คือ การเคลื่อนที่หรือการเดินทางของเจ้าหน้าที่
E :	Excessive Processing	คือ ขั้นตอนที่มากเกินไป

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

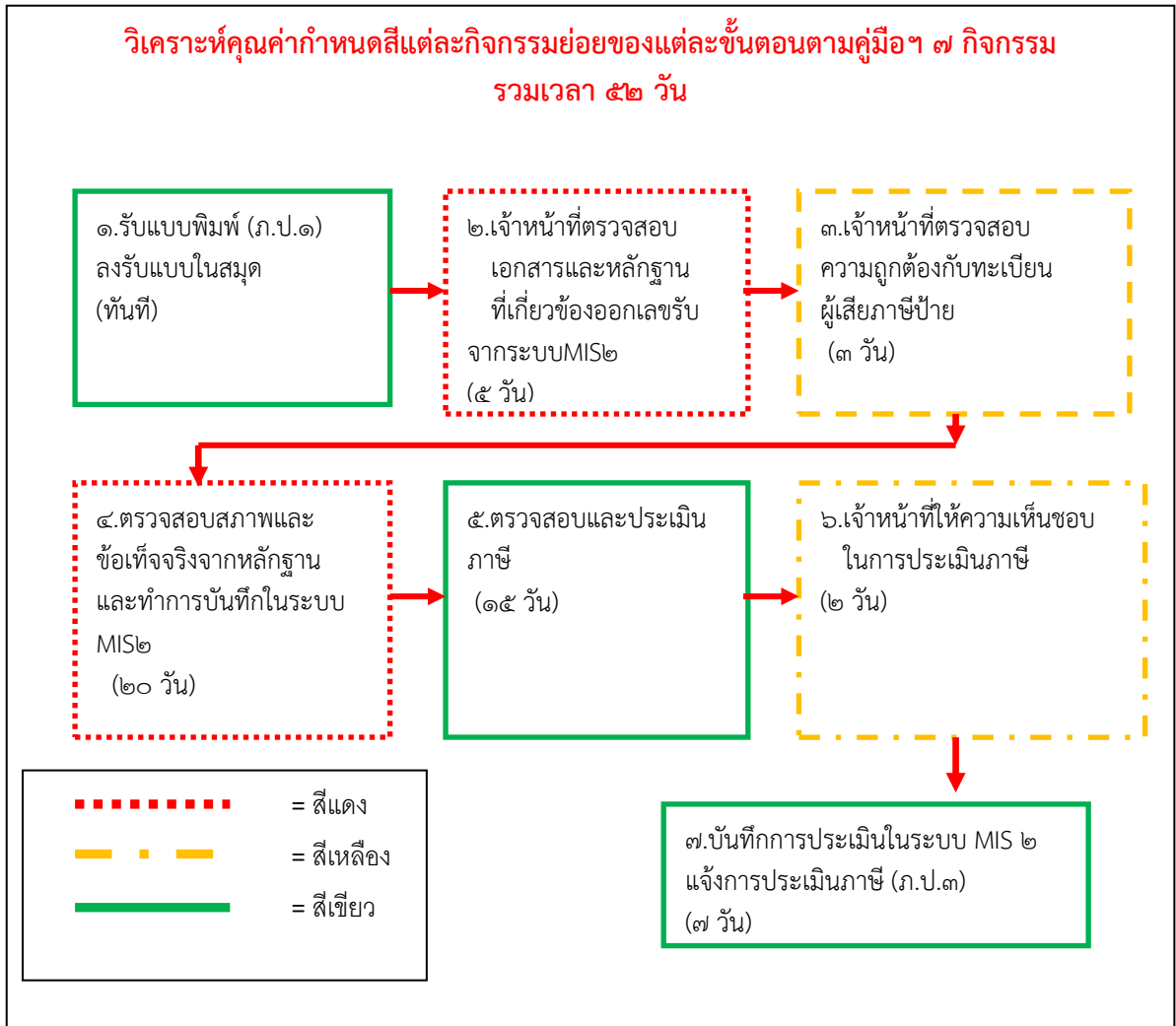
จากการศึกษาวิเคราะห์จุดอ่อนของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตปทุมวันแล้ว พบว่า ขั้นตอนการให้บริการภาษีป้ายรายได้มีขั้นตอนมากเกินไป การใช้เวลาการให้บริการนาน รวมถึงบุคลากรขาดความชำนาญในการบันทึกข้อมูลในระบบ MIS๒ (การบันทึกภาษีป้ายรายได้) ดังนั้น ผู้ศึกษารายงานฯ จึงได้นำแนวคิด ระบบ Lean มาปรับปรุงพัฒนางานให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายได้ (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย) ซึ่งมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๖.๑ จัดตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่ายรายได้ และนักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ เพื่อให้การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการหรือประชาชน

๖.๒ จัดทำโครงการ การลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายได้ (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย)

- ๖.๒.๑ เขียนโครงการ และเป็นโครงการที่ใช้งบประมาณของหน่วยงาน
- ๖.๒.๒ เสนอผู้อำนวยการเขตปทุมวัน เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ
- ๖.๒.๓ จัดทำแผนการปฏิบัติงานของโครงการ

๖.๓ จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ของการลดขั้นตอนและลดระยะเวลาในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนและเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยการนำรายละเอียดขั้นตอนการให้บริการตามคู่มือการปฏิบัติ งานฝ่ายรายได้ ซึ่งมี ๗ ขั้นตอน มาวิเคราะห์คุณค่า กำหนดสีแต่ละกิจกรรม ของขั้นตอน ด้วยระบบ Lean ดังนี้

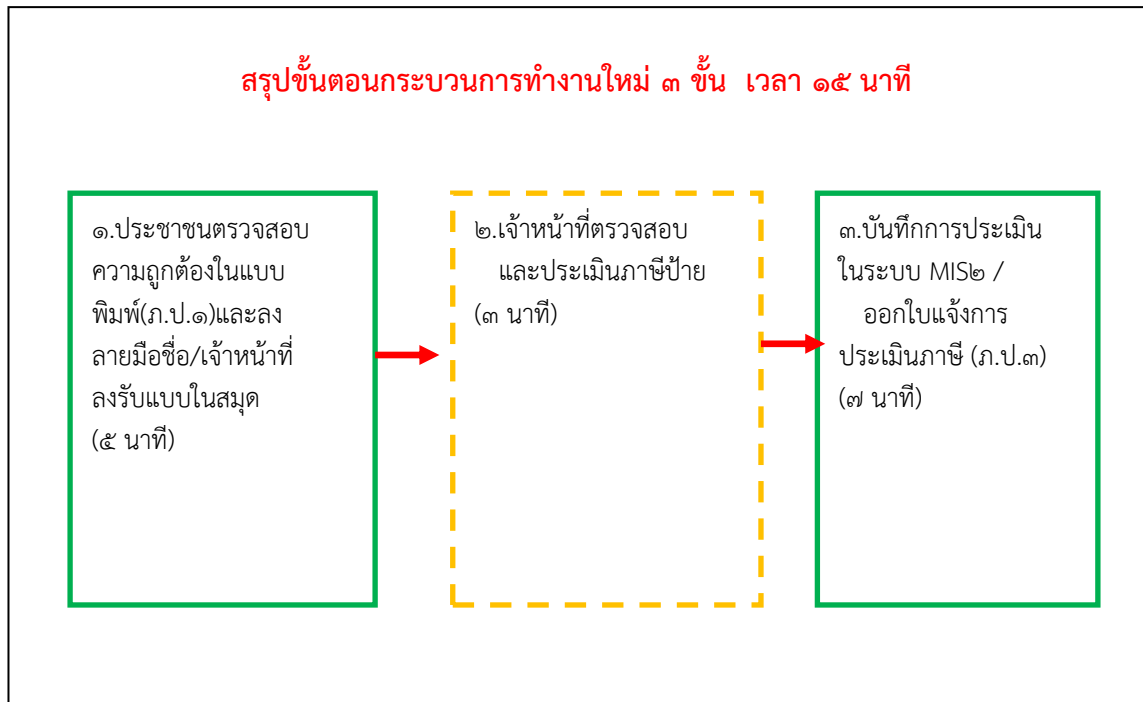


หลังจากกำหนดสีในแต่ละกิจกรรม คณะกรรมการต้องพิจารณา ในแต่ละกิจกรรมว่า กิจกรรมใด มีคุณค่าจะคงไว้ กิจกรรมใดไม่มีคุณค่าตัดออก และ กิจกรรมใดไม่มีคุณค่าแต่คงไว้ ซึ่งในแต่ละกิจกรรมตามตารางได้กำหนดสีไว้ ตามระบบของ Lean

- |                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| <b>สีแดง</b>    | หมายถึง ไม่มีคุณค่า ตัดออก   |
| <b>สีเหลือง</b> | หมายถึง ไม่มีคุณค่า แต่คงไว้ |
| <b>สีเขียว</b>  | หมายถึง มีคุณค่า ต้องคงไว้   |

คณะกรรมการฯ ได้กำหนดสถานการณ์หรือผลที่ต้องการในอนาคตเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดการลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง) ด้วยระบบ Lean โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ คือ

๑. สามารถลดขั้นตอนการจัดเก็บภาษีป้ายลง
  ๒. สามารถลดเวลาในการออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้ายรายเก่าได้
- ซึ่งสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนและกระบวนการใหม่ ได้ ดังนี้



๖.๔ จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงรายละเอียด ขั้นตอน และวิธีการทำงาน โดยใช้ระบบ Lean ตามตารางเปรียบเทียบการลดขั้นตอนตามระบบ Lean (กรณีป้ายรายเก่าที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงป้าย) ที่คณะกรรมการได้เปรียบเทียบขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการเดิม และกระบวนการใหม่ ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบการลดขั้นตอนและระยะเวลาตามระบบ Lean  
(กรณีป้ายรายเก่าที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย)

กระบวนงานเดิม			กระบวนงานใหม่		
ขั้นตอน	รายละเอียดงาน	เวลา	ขั้นตอน	รายละเอียดงาน	เวลา
๑	รับแบบพิมพ์ (ภ.ป.๑) ลงรับแบบในสมุด	ทันที	๑	ประชาชนตรวจสอบ ความถูกต้องในแบบ พิมพ์ (ภ.ป.๑) และลง ลายมือชื่อ / เจ้าหน้าที่ ลงรับแบบในสมุด	๕ นาที
๒	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสาร และหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ออกเลขรับจากระบบ MIS๒	๕ วัน			
๓	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความ ถูกต้องกับทะเบียนผู้เสียภาษี ป้าย	๓ วัน			
๔	ตรวจสอบสภาพและ ข้อเท็จจริงจากหลักฐานและ ทำการบันทึก ในระบบ MIS๒	๒๐ วัน	๒	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และประเมินภาษี	๓ นาที
๕	ตรวจสอบและประเมินภาษี	๑๕ วัน			
๖	เจ้าหน้าที่ให้ความเห็นชอบใน การประเมินภาษี	๒ วัน	๓	บันทึกการประเมินใน ระบบ MIS๒ / ออกใบ แจ้งการประเมินภาษี (ภ.ป.๓)	๗ นาที
๗	บันทึกการประเมินในระบบ MIS๒ แจ้งการประเมินภาษี	๗ วัน			
รวมระยะเวลาการให้บริการ ๗ ขั้นตอน		๕๒ วัน	เหลือระยะเวลาการให้บริการ ๓ ขั้นตอน		๑๕ นาที

๖.๕ การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยการประชุมซักซ้อมเพิ่มทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ ในการบันทึกข้อมูลระบบ MIS๒ (การบันทึกภาษีป้ายรายเก่า) ให้เกิดความชำนาญและลดข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลระบบ MIS๒ ตามคู่มือการบันทึกภาษีป้ายรายเก่า

๖.๖ จัดทำคำสั่งมอบหมายงาน และปฏิบัติงานทดแทน กรณีเจ้าหน้าที่ไม่อยู่เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการ

๖.๗ เตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการรับแบบและประเมินภาษีป้ายรายเก่า ด้วยระบบ lean โดยการ

๖.๗.๑ ตรวจสอบและบันทึกแก้ไขข้อมูลทะเบียนป้าย ให้เป็นปัจจุบัน

๖.๗.๒ พิมพ์แบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีป้าย (ภ.ป.๑) ไว้ล่วงหน้าตามแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีป้าย

### ตัวอย่างด้านหน้าของแบบ ภ.ป.๑

ภ.ป. 1  
แบบแสดงรายการภาษีป้าย  
ประจำปี พ.ศ. 2558

ชื่อเจ้าของป้าย ร้าน เดลี มาร์ท สาขา แอนด์ สาขา  
เลขที่ 33/6 ตรอก, ซอยเซ็นหลุยส์ 3  
แขวง พังวิคคอน เขต สาทร กรุงเทพมหานคร โทร. 022113188  
ชื่อสถานที่ประกอบการค้าหรือกิจการอื่น ถนน จันทน์-สาทร หมู่ที่ เลขรับปีก่อน 000161  
ขอขึ้นแบบแสดงรายการภาษีป้ายต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานเขตสาทร ตามรายการต่อไปนี้

1 ประเภท ป้าย	2 ขนาดป้าย ข.ม.		3 เนื้อที่ป้าย ตาราง ข.ม.	4 จำนวน ป้าย	5 ข้อความหรือภาพหรือเครื่องหมาย ที่ปรากฏในป้ายโดยย่อ	6 สถานที่ติดตั้งและวันติดตั้ง (แสดงป้าย) ถนน, ตรอก, ซอย, แขวง, เขต, สถานที่ใกล้เคียงหรือระหว่าง ก.ม.ที่	หมายเหตุ
	กว้าง	ยาว					
(1) มีอักษร ไทยล้วน	100	300	30,000	1	เดลีมาร์ช นวดกดจุด-ฝ่าเท้า (ป้ายหา)	33/6 20/03/2551 33/6 ซ.เซ็นหลุยส์ 3 อ.จันทน์-สาทร แขวงพังวิคคอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	200.00
(2) มีอักษรไทย ปนอักษร ต่างประเทศ หรือ เครื่องหมาย	40	400	16,000	1	เดลีมาร์ช -DALY MASSAGE (หนารวม)	33/6 20/03/2551 33/6 ซ.เซ็นหลุยส์ 3 อ.จันทน์-สาทร แขวงพังวิคคอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	640.00
	100	200	20,000	1	นวดฝ่าเท้า -ภาพ (กระซก)	33/6 20/03/2551 33/6 ซ.เซ็นหลุยส์ 3 อ.จันทน์-สาทร แขวงพังวิคคอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	800.00
	100	200	20,000	1	นวดฝ่าเท้า -ภาพ (กระซก)	33/6 20/03/2551 33/6 ซ.เซ็นหลุยส์ 3 อ.จันทน์-สาทร แขวงพังวิคคอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	800.00
(3) ป้ายที่ไม่มี อักษรไทย							

ข้าพเจ้าขอรับรองว่ารายการที่แจ้งไว้ ในแบบนี้ถูกต้องและครบถ้วนความจริงทุกประการ จำนวนเงินต่อรวม 2,440.00 บาท

วันที่ เดือน พ.ศ.  
ลงชื่อ เจ้าของป้าย

ตัวอย่างด้านหลังของ แบบ ป.ภ.๑

เลขรับที่  
วันที่ / /  
สำนักงานที่รับ  
เลขรับปีก่อน  
ลงชื่อ ผู้รับแบบ

บันทึกการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่

---

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ เจ้าหน้าที่ \_\_\_\_\_

รายงานการประเมินภาษีป้าย

ได้ทำการประเมินภาษีป้ายตามรายการที่ปรากฏ ในแบบแสดงรายการภาษีป้ายรายนี้แล้ว เจ้าของป้ายจะต้องเสียภาษีดังนี้

1. ค่าภาษีป้ายตามแบบแสดงรายการภาษีป้ายเป็นเงิน บาท

2. ค่าเพิ่มภาษีป้ายตามมาตรา 25 (1) (ในอันแบบแสดงรายการภาษีป้ายภายในเวลาที่กำหนด)ร้อยละ เป็นเงิน บาท

รวมทั้งสิ้นเป็นเงิน บาท

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ พนักงานเจ้าหน้าที่ \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_ เดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. 25\_\_

---

คำขอชำระภาษี

ข้าพเจ้าได้ทราบการประเมินภาษีป้ายข้างต้นแล้ว ขอชำระภาษีป้ายให้เสร็จไปพร้อมนี้

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ ผู้ชำระภาษีป้าย \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_ เดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. 25\_\_

---

รายการรับชำระภาษีป้าย

ได้รับเงินภาษีป้าย บาท แคว้นที่ \_\_\_\_\_ ใบเสร็จเลขที่ \_\_\_\_\_ เลขที่ \_\_\_\_\_

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้รับเงิน \_\_\_\_\_

บันทึกเพิ่มเติม

---

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ เจ้าหน้าที่ \_\_\_\_\_

๖.๘ บันทึกเวลาการให้บริการตั้งแต่การรับแบบ จนถึงการออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้ายตามแบบควบคุมเวลาการให้บริการภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย)

ตารางควบคุมเวลาการให้บริการภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย)

ที่	ชื่อ-สกุล ผู้ยื่นแบบ	เวลา ยื่นแบบ	เลขรับ MIS	เวลาตามขั้นตอนการให้บริการ			รวมเวลา ให้บริการ	ลายมือชื่อ ผู้รับ ภ.ป.๓	ลายมือชื่อ เจ้าหน้าที่
				ขั้นตอนที่ ๑ รับแบบพิมพ์ (๕ นาที)	ขั้นตอนที่ ๒ เจ้าหน้าที่ ตรวจสอบ ความถูกต้อง (๓ นาที)	ขั้นตอนที่ ๓ ผู้รับประเมินรับ ใบแจ้ง (๗ นาที)			
๑									
๒									
๓									
๔									
๕									
๖									
๗									

๖.๙ ทอดแบบสอบถามความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ ยื่นแบบและประเมินภาษีป้าย

๖.๑๐ สรุปผลระยะเวลาการให้บริการ และผลความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบและพิจารณา ประจำเดือนทุกเดือน

## ๗. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙ (เริ่มดำเนินการรับแบบและประเมินภาษีป้าย ตั้งแต่เดือน มกราคม ๒๕๕๙) ตามแผนปฏิบัติงานโครงการ และดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป

### แผนการปฏิบัติงานของโครงการ

ชื่อโครงการ การลดขั้นตอนและระยะเวลากระบวนการรับแบบประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙)			
		ไตรมาส ๑ ต.ค.-ธ.ค.๕๘	ไตรมาส ๒ ม.ค.-มี.ค.	ไตรมาส ๓ เม.ย-มิ.ย.	ไตรมาส ๔ ก.ค.-ก.ย.
ขั้นตอนที่ ๑ จัดประชุมคณะทำงาน LEAN	ฝ่ายรายได้	↔			
ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องชี้แจงรายละเอียดโครงการและวิธีการนำไปปฏิบัติงาน	ฝ่ายรายได้	↔			
ขั้นตอนที่ ๓ เตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการให้บริการด้วยระบบ LEAN -การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบ MIS๒ การบันทึกข้อมูล -การมอบหมายงาน -ตรวจสอบและบันทึกแก้ไขข้อมูลทะเบียนป้ายให้เป็นปัจจุบัน -พิมพ์แบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีป้าย (ภ.ป.๑) ไว้ล่วงหน้า	ฝ่ายรายได้	↔			
ขั้นตอนที่ ๔ สรุปผลความพึงพอใจผู้รับบริการและระยะเวลาการให้บริการนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบ	ฝ่ายรายได้	↔			
ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล	ฝ่ายรายได้				↔

## ๘. งบประมาณ

ใช้งบประมาณประจำปี ของสำนักงานเขตปทุมวัน

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- ๙.๑.๑ ลดขั้นตอนการจัดเก็บภาษีป้ายลง ๔ ขั้นตอน
- ๙.๑.๒ สามารถออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่เปลี่ยนแปลง) ภายใน ๑๕ นาที
- ๙.๑.๓ ผู้รับบริการในการยื่นแบบและประเมินภาษีป้าย มีความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

### ๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล (สำเร็จ)

- ๙.๒.๑ ตารางเปรียบเทียบขั้นตอนตามระบบ Lean
- ๙.๒.๒ ตารางควบคุมเวลาการให้บริการภาษีป้ายรายเก่า (ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงป้าย) ตั้งแต่การรับแบบจนถึงการออกใบแจ้งการประเมินภาษีป้าย
- ๙.๒.๓ แบบสอบถามความพึงพอใจ ประเมินจากผู้ขอรับบริการ
- ๙.๒.๔ บันทึกรายงานสรุปผลการดำเนินงานผู้บังคับบัญชาประจำเดือน

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการให้บริการประชาชน โดยการนำระบบ Lean เข้ามาบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้ง การพิจารณาเพิ่มกระบวนการอื่นๆ ที่สามารถให้บริการด้วยระบบ Lean ได้

๑๐.๒ ควรมีการ จัดอบรมความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สัมมนาดูงาน ร่วมกับภาคเอกชน เพื่อหาแนวทางมาปรับใช้ในการให้บริการ และเป็นการยกระดับการให้บริการที่ทันสมัย

๑๐.๓ สำนักการคลัง ในฐานะเป็นหน่วยงานกลาง ควรเป็นผู้สนับสนุนทุกด้าน ในการดำเนินงานการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ Lean ให้กับสำนักงานเขตไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับสำนักงานเขต

๑๐.๔ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ โดยการเวียนแจ้งหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ทราบ ถึงผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยระบบ Leanสามารถทำได้จริง