

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual study)

เรื่อง การนำฐานผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่
มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดเก็บภาษี

จัดทำโดย นางเปมิกา ไหมวัด
ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๓
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

สารบัญ

หน้า

๑. ชื่อเรื่อง	๑
๒. หลักการและเหตุผล	๑
๓. วัตถุประสงค์	๒
๔. เป้าหมาย	๒
๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน	๒
๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๗
๗. ระยะเวลาการดำเนินการ	๙
๘. งบประมาณ	๑๐
๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๐
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๑๑

๑. ชื่อเรื่อง การนำฐานผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดเก็บภาษี

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีหน้าที่บริหารราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ และกฎหมายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง ในการให้บริการแก่ประชาชน การจัดบริการสาธารณะและการพัฒนาเมืองในด้านต่างๆ เพื่อ สร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาในแต่ละด้านต้อง ใช้งบประมาณในการขับเคลื่อน เพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) โดยงบประมาณที่ใช้จ่ายมาจากรายได้ที่ส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้และรายได้ในส่วนที่ กรุงเทพมหานครจัดเก็บเอง

เขตวังทองหลาง เป็นเขต ๑ ในจำนวน ๕๐ เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร อยู่ ในกลุ่มเขตกรุงเทพกลาง มีพื้นที่ ๑๘.๙๓๕ ตารางกิโลเมตร มีจำนวนโรงเรือน ๕๕,๕๒๐ หลัง จำนวนผู้ ยื่นเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน ๔,๓๕๙ หลัง (จำนวน ๒,๗๖๙ ราย) คิดเป็นร้อยละ ๗.๘๕ ของจำนวน โรงเรือนในพื้นที่เขตวังทองหลาง โดยฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง มีหน้าที่ในการจัดเก็บรายได้ ๔ ประเภท คือภาษีโรงเรือนและที่ดิน, ภาษีบำรุงท้องที่, ภาษีป้าย และภาษีบำรุงกรุงเทพมหานคร สำหรับน้ำมันและแก๊สฯ ซึ่งจะต้องจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการรายรับที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กำหนดไว้ การตรวจหาผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ๆ จึงเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้การจัดเก็บภาษี ได้เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ต้องมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งและหนังสือสั่งการ และ สภาพพื้นที่ของเขตวังทองหลาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และ สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ด้านเศรษฐกิจกำหนดภารกิจด้านการจัดเก็บรายได้ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ เป้าประสงค์ที่ ๗.๔.๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ ซึ่งการจะจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครให้ได้มาตรฐานและมี ประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มีการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและ ที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นธรรม เป็นการเพิ่มรายได้ ให้ กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะนำไปใช้ในการพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป

การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ ของสำนักงานเขตวังทองหลาง ในระยะ ๓ ปี

ปีงบประมาณ	ภาษีโรงเรือน (จำนวนราย)	ภาษีโรงเรือนรายใหม่ (จำนวนราย)	ยอดค่าภาษีรายใหม่ (บาท)	จำนวนรายที่เพิ่ม (%)
๒๕๕๘	๒,๕๘๖	๑๒๖	๑๘,๒๐๐,๕๒๗.๔๘	๔.๘๑
๒๕๕๙	๒,๖๑๒	๑๒๒	๑๙,๓๓๒,๗๑๖.๒๐	๔.๗๒
๒๕๖๐	๒,๗๖๙	๑๕๑	๒๒,๗๕๘,๐๗๒.๙๗	๕.๗๘

หมายเหตุ ที่มา : ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ของสำนักงานเขตวังทองหลาง
- ๓.๒ เพื่อเพิ่มยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ให้มากขึ้น

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ออกหนังสือแจ้งเตือนผู้มีหน้าที่เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ ให้อยู่แบบและชำระภาษีโรงเรือนและที่ดิน ได้จำนวนรายเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของจำนวนผู้เสียภาษีปีก่อน

๔.๒ ยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓.๕ ของประมาณการรายรับปี ๒๕๖๑

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

เพื่อให้การจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้รายงานจึงขอแนะนำแนวคิดและทฤษฎีมาประกอบการทำรายงานจำนวน ๒ ทฤษฎี คือ

๕.๑ แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis

เพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการ ผู้จัดทำรายงานการศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองด้านโดยหลักในการวิเคราะห์นั้นได้นำทฤษฎี SWOT คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และศักยภาพขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการ ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการทั้งปัจจัยภายใน (Internal Factor) และปัจจัยภายนอก (External) โดยปัจจัยภายนอกถือว่าควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมืองการปกครอง สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และ เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และขจัดอุปสรรค (Threat) สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

ตาราง SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	
Strength คือ จุดแข็ง หรือจุดเด่น ที่เป็นปัจจัยภายในที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ	Weakness คือ จุดอ่อน หรือข้อด้อยที่เป็นปัจจัยภายในซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหา ผู้นำองค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องวิเคราะห์ข้อด้อยขององค์กรและทำการลบข้อด้อยเหล่านั้นก่อนที่จะทำให้เกิดปัญหากับการดำเนินงาน

<p>๑. มีข้อกำหนด ระเบียบ คำสั่ง และหนังสือสั่งการต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร ให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง มีความรู้ในเรื่องข้อกำหนด ระเบียบ คำสั่งและหนังสือสั่งการต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร</p> <p>๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ยอดการจัดเก็บรายได้และการขยายฐานภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนดไว้</p> <p>๔. หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง เป็นผู้ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนทุกๆ แนวความคิดที่จะทำให้ฝ่ายรายได้ ไปถึงเป้าหมายที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนด</p> <p>๕. มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม</p> <p>๖. มีอุปกรณ์การสื่อสาร, เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องปริ้นเตอร์ อย่างเพียงพอ</p>	<p>๑. กฎหมายกำหนดโทษปรับเบาสำหรับผู้ที่ไม่ยื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ภายในกำหนดเวลา ตามประกาศของพนักงานเจ้าหน้าที่ ทำให้ผู้มีหน้าที่เสียภาษีหลีกเลี่ยงและไม่ให้ความสนใจในการยื่นแบบเพื่อเสียภาษี</p> <p>๒. อัตรากำลังในฝ่ายรายได้ มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีทั้งงานที่ต้องติดต่อกับประชาชนภายในสำนักงานเขต และการปฏิบัติงานลงพื้นที่จริง</p> <p>๓. มีการโยกย้ายและ หมุนเวียนเปลี่ยนพื้นที่ความรับผิดชอบกันบ่อยครั้งทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความชำนาญในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ</p> <p>๔. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ในเรื่องของภาษีโรงเรือนและที่ดิน กับบุคคลที่เข้าข่ายต้องเสียภาษีอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. งบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภค ที่ใช้ในการจัดส่งไปรษณีย์ไม่เพียงพอ</p> <p>๖. ขาดงบประมาณสัมพันธ</p> <p>๗. ไม่ได้นำข้อมูลที่ได้จากฝ่ายต่างๆ มาจัดทำเป็นฐานข้อมูลผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ตาราง SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	
<p>Opportunity คือ โอกาส ที่เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นประโยชน์และช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำขององค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องเห็นถึงโอกาสเหล่านั้นและใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน</p>	<p>Threat คือ อุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอกที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้เกิดการดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ ผู้นำขององค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องวิเคราะห์ถึงอุปสรรคที่จะเป็นตัวขัดขวางการดำเนินงาน และทำทุกวิถีทางในการป้องกันหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคเหล่านั้น</p>
<p>๑. หน่วยงานฝ่ายต่างๆ ของสำนักงานเขตวังทองหลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลที่ฝ่ายรายได้สามารถนำมาใช้ประกอบในการตรวจสอบหาผู้ที่เข้าข่ายต้องเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อดำเนินการออกหนังสือแจ้งเตือนให้ผู้ที่มีหน้าที่ต้องเสียภาษีมายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษี โดยได้ข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none">ใบอนุญาตจากฝ่ายสิ่งแวดล้อมการจดทะเบียนพาณิชย์จากฝ่ายปกครองการออกใบอนุญาตปลูกสร้างอาคารจากฝ่ายโยธาข้อมูลที่อยู่ตามทะเบียนบ้านจากฝ่ายทะเบียนข้อมูลโรงเรือนที่เสียค่าธรรมเนียมการทิ้งขยะของฝ่ายรักษาความสะอาดฯโฉนดที่ดินจากกรมธนารักษ์ เป็นต้น <p>๒. มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสืบหาข้อมูล</p>	<p>๑. ผู้ที่มีหน้าที่เสียภาษีไม่ให้ความร่วมมือในการมายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน (ภ.ร.ด.๒)</p> <p>๒. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน มีอัตราที่สูงมาก เมื่อเทียบกับภาษีของสรรพากร ผู้เสียภาษีบางรายมีรายได้น้อย สรรพากรจึงยกเว้นให้ไม่ต้องเสียภาษี ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ต้องเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินก็คิดว่าไม่ต้องเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินด้วยเช่นกัน</p> <p>๓. ผู้มีหน้าที่เสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน ยังมีความเข้าใจคาดเคลื่อนว่าเป็นภาษีประเภทเดียวกับภาษีสรรพากร</p> <p>๔. ผู้มีหน้าที่เสียภาษีเบื่อหน่ายต่อขั้นตอนการยื่นแบบซึ่งมีหลายขั้นตอน และต้องใช้เอกสารประกอบในการประเมินภาษีมากพอสมควร</p> <p>๕. จากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำผู้ประกอบการค้าบางรายประสบปัญหาขาดทุน ทำให้ไม่ต้องการที่จะเสียภาษี</p>

๕.๑ หลักบริหารในการวิเคราะห์ PDCA

PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่าแนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม

PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบมีหน้าที่ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที โดยมีขั้นตอนตามวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของการตรวจสอบ และประเมินผล ในขั้นตอนนี้ มีการดำเนินการดังนี้

๑. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

๒. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

๓. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิ หรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่ทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิดในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

๔. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ไขปัญหาได้มากกว่าเดิม

ขั้นตอนที่ ๒ การปฏิบัติ (DO) เป็นการลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งสมาชิกของกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติ ต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี จากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะต้องมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการ ปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ ก็ให้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ (Check: C) การวัดผลการปฏิบัติงานจริงโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน หรือการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับแผนกันใหม่ แต่หากการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนก็ให้ถือปฏิบัติต่อไปได้

ขั้นตอนที่ ๔ การปรับปรุงแก้ไข (Act: A) การปรับปรุงแก้ไข จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ

กรณีที่ ๑ คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธี การที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้

กรณีที่ ๒ คือผลที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็ควรจะต้องนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณารูปแบบการดำเนินการใหม่ ให้เหมาะสม สำหรับการดำเนินการในรอบต่อไป

ประโยชน์ของ PDCA ที่ใช้ในการวางแผนมีดังนี้

๑. เพื่อป้องกัน

- การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดีลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ
- การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม
- การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. เพื่อแก้ไขปัญหา

- เมื่อลงมือปฏิบัติแล้วปรากฏว่าเจอสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ เราควรแก้ปัญหา
- การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหาด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อพบปัญหาก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

๓. เพื่อปรับปรุง

PDCA เพื่อการปรับปรุง คือ ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่ต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญคือต้องเริ่มที่ตนเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน			
๑	จัดประชุมเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวังทองหลาง เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงาน	ฝ่ายรายได้	- หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ประจำแขวง
๒	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามโครงการ	ฝ่ายรายได้	- หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ประจำแขวง
ขั้นตอนที่ ๒ การปฏิบัติ			
๓	จัดทำโครงการเสนอผู้อำนวยการเขต เพื่อขออนุมัติ	ฝ่ายรายได้	- ผู้อำนวยการเขต - หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ประจำแขวง
๔	จัดทำคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติงานตามโครงการ	ฝ่ายรายได้	- หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้
๕	ทำหนังสือถึงฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเขตวังทองหลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรายชื่อและเลขบ้านที่ใช้ประกอบการซึ่งเข้าข่ายต้องเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน เช่น - ใบอนุญาตจากฝ่ายสิ่งแวดล้อม - การจดทะเบียนพาณิชย์จากฝ่ายปกครอง - การออกใบอนุญาตปลูกสร้างอาคารจากฝ่ายโยธา - ข้อมูลที่อยู่ตามทะเบียนบ้านจากฝ่ายทะเบียน - โฉนดที่ดินจากกรมธนารักษ์ เป็นต้น	ฝ่ายรายได้	- หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ - ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ - ฝ่ายปกครอง - ฝ่ายโยธา - ฝ่ายทะเบียน - กรมที่ดินสาขาบางกะปิ

๖	<p>นำรายชื่อที่หน่วยงานอื่นส่งให้ มาตรวจสอบและคัดแยกว่าเป็นผู้เสียภาษีโรงเรือนรายเก่าหรือรายใหม่ หากเป็นผู้ประกอบการที่เข้าข่ายผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ ให้ดำเนินการเก็บข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel (ตารางภาคผนวก ๑) เพื่อจะได้เป็นฐานในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ต่อไป</p>	ฝ่ายรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้
๗	<p>เมื่อได้รายชื่อผู้ประกอบการตามข้อ ๓ ให้ออกหนังสือแจ้งเตือนผู้ที่ต้องเสียภาษีให้ยื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน (ภ.ร.ด.๒) พร้อมเอกสาร เพื่อประกอบการประเมินภาษีทั้งนี้ให้แนบประกาศ กรุงเทพมหานคร เรื่องการยื่นแบบและการชำระเงินค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ให้มายื่นเสียภาษี ณ สำนักงานเขตที่ทรัพย์สินนั้นตั้งอยู่</p>	ฝ่ายรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้
๘	<p>เมื่อเจ้าของโรงเรือน มายื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน ให้เจ้าหน้าที่รับยื่นแบบและดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อประเมินภาษีให้แล้วเสร็จต่อไป</p>	ฝ่ายรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้
<p>ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ</p>			
๙	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้จัดทำรายงานสรุปผลจากการออกหนังสือแจ้งเตือนให้มายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ นั้นมีจำนวนผู้ที่มายื่นแบบและดำเนินการให้แล้วเสร็จก็ราย เพื่อรายงานผู้บริหารเขตทราบเป็นประจำทุกสิ้นเดือน - สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามโครงการ 	ฝ่ายรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้

๘. งบประมาณ

ใช้งบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภคจัดส่งหนังสือแจ้งเตือนผู้มีหน้าที่ต้องเสียภาษีให้มายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน (ภ.ร.ด.๒) พร้อมแนบประกาศ กรุงเทพมหานคร เรื่องการยื่นแบบและการชำระเงินค่าภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ให้มายื่นเสียภาษี ณ สำนักงานเขตที่ทรัพย์สินนั้นตั้งอยู่

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน จากข้อมูลฐานผู้เสียภาษี

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย (Output) ๑. ออกหนังสือแจ้งเตือนผู้มีหน้าที่เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ ให้ยื่นแบบและชำระภาษี	ผลผลิต - จำนวนผู้มีหน้าที่เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เข้ามายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน ตามหนังสือแจ้งเตือน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของจำนวนผู้เสียภาษีปี ๒๕๖๑	- จัดทำสถิติผู้มายื่นแบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีจากการได้รับหนังสือเตือน
๒. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้	- ยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓.๕ ของประมาณการรายรับปี ๒๕๖๑	- รายงานการจัดเก็บภาษีประจำทุกสัปดาห์
วัตถุประสงค์ (Outcome) ๑. เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่	ผลลัพธ์ - จำนวนผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของจำนวนผู้เสียภาษีปี ๒๕๖๑	- รายงานผู้เสียภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่
๒. เพื่อเพิ่มยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน	- ยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าประมาณการรายรับที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้	- รายงานการจัดเก็บภาษีประจำทุกสัปดาห์

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นพื้นฐานของแต่ละฝ่ายได้ โดยเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ MIS ของกรุงเทพมหานคร
๒. ให้เพิ่มอัตรากำลังในฝ่ายรายได้ เนื่องจากมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีทั้งงานที่ต้องติดต่อกับประชาชนภายในสำนักงานเขตเพื่อรับยื่นแบบและประเมินภาษี งานติดตามเร่งรัดลูกหนี้ค้างชำระภาษี และการปฏิบัติงานลงพื้นที่จริง
๓. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภคให้กับ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต อย่างเพียงพอในการจัดส่งหนังสือแจ้งเตือน ผู้มีหน้าที่เสียภาษีให้มายื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษี
๔. ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านหลากหลายช่องทาง เพื่อรณรงค์ ให้ความรู้ในเรื่องของภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย ระยะเวลาในการชำระภาษี และขั้นตอนการเสียภาษี

ภาคผนวก

