

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ปี 2546 เป็นปีเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการ โดยรัฐบาลมีแนวนโยบายที่จะให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานมาเป็นผู้ให้บริการ และอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่ประชาชน ผลของการปฏิรูปจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จที่ตอบสนองกิจกรรมและการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจเสรีของโลกได้ กรมสรรพากรได้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามการบริหารราชการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ การบริหารแนวใหม่ตามการปฏิรูประบบราชการจะต้องมีการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถวัดผลตรวจสอบและประเมินผลได้ โดยนิยมใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ เป็นการแปลวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยที่การวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่เป็นตัวเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)¹ เพื่อสามารถถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสามารถถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดเชิงเหตุและผลของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

กรมสรรพากรได้เสนอแผนปฏิบัติงานของปีงบประมาณ 2546 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของประเทศและยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลผู้เสียภาษีให้เสียภาษีถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 2) การเร่งสำรวจเพื่อตั้งผู้เสียภาษียาใหม่เข้าระบบ 3) การเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ 4) การพัฒนากรมสรรพากรให้เป็นศูนย์รวมแทนความหมายของการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ทุกด้านที่จะได้พัฒนาระบบงานไอทีให้ทำงานแบบออนไลน์ ทั้งการเสียภาษีและให้บริการต่าง ๆ

¹ คณีย์ เทียนพูน, คำนึงวัดผลสำเร็จธุรกิจ(KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) (กรุงเทพฯ : บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด, 2546), หน้า 17.

(e-Revenue)² ซึ่งปัจจุบันสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร และมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานและตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของงาน ได้แก่ 1) ผลการจัดเก็บภาษี 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยี 3) จำนวนผู้เสียภาษีที่กำกับดูแล 4) ผู้ประกอบการที่เข้าระบบเพิ่มใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในแผนปฏิรูประบบราชการ

นอกจากนี้กรมสรรพากร ได้เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติของแนวคิด 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเพิ่มขึ้นของรายได้ 2) มิตินวัตกรรม 3) มิติการปฏิบัติงานภายใน 4) มิติผู้เสียภาษี ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนากรมสรรพากร³ โดยมุ่งเน้นการเป็น e-Revenue รวมทั้งมีการศึกษา จัดอบรมสำหรับผู้บริหารกรมสรรพากร เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและนำแนวทางของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ไปสู่ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพที่คาดคะเนแนวทางในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1

ขอบเขตและวิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 มีการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 ประกอบด้วย 12 สาขา ได้แก่

1. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเมืองเชียงใหม่ 1
2. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเมืองเชียงใหม่ 2
3. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาดอยเต่า
4. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาแม่แจ่ม
5. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสะเมิง

²กรมสรรพากร. 2546. "แผนปฏิบัติงานกรมสรรพากรปีงบประมาณ 2546." [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://rdsrv.rd.go.th> (30 กันยายน 2546).

³กรมสรรพากร. 2546. "หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลแก่ผู้เสนอแนวคิดที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กร" [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://rdsrv.rd.go.th> (30 กันยายน 2546).

6. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสนป่าตอง
7. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสารภี
8. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาหางดง
9. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขามก๋อย
10. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาฮอด
11. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาดอยหล่อ
12. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาจอมทอง

2. ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

2. ศึกษาวิธีการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในการประเมินผลตามทฤษฎี

3. ออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพสำหรับสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1

3. วิธีการศึกษา

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 สรรพากรพื้นที่สาขาเมืองเชียงใหม่ 1 สรรพากรพื้นที่สาขาเมืองเชียงใหม่ 2 หัวหน้าทีมกำกับดูแล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากฎหมายและเร่งรัดภาษีอากรค้าง หัวหน้าฝ่ายวางแผนและประเมินผล และหัวหน้าฝ่ายกรรมวิธีและคืนภาษี รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ การกิจ วัดดูประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นวัตกรรมและการเรียนรู้ต่างๆ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ค้นคว้าและศึกษาจากหนังสือและเอกสารต่างๆ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การออกแบบ เป็นการวางแผนโดยจัดทำต้นแบบหรือแผนผังของงานก่อนที่จะเริ่มต้นทำงาน เพื่อเป็นแนวทางว่าควรจะทำงานนั้นอย่างไร

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) คือ การแปลวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์องค์กร ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และ

ระบบการจัดการ โดยที่การวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต⁴

สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 หมายถึง หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ภายในเขตความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรและกำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ตรวจสอบปฏิบัติการ และตรวจสอบภาษีอากร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ได้ตัวแบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1
2. ได้แนวทางในการที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่อื่น นำไปประยุกต์ใช้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

⁴ คณัย เทียนพูน, คำนวณวัดผลสำเร็จธุรกิจ(KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC), หน้า 17.