

0058

การบริหารงานยุคใหม่สำหรับ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2



นิภาพรรณ ชุมพล<sup>1</sup>, สุนีย์ คล่องการพานิช<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการโภชนาการ,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6097, โทรสาร: 0-2697-6099, Email: nipapun\_aor@yahoo.com

<sup>2</sup>ภาควิชาบัญชี, คณะบัญชี, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6214, โทรสาร: 0-2277-4347

## การบริหารงานยุคใหม่สำหรับสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2

นิภาพรรณ ชุมพล<sup>1</sup>, สุนีย์ คล่องการพานิช<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการภาชีอากร,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6097, โทรสาร: 0-2697-6099, Email: [nipapun\\_aor@yahoo.com](mailto:nipapun_aor@yahoo.com)

<sup>2</sup>ภาควิชาบัญชี, คณะบัญชี, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6214, โทรสาร: 0-2277-4347

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานยุคใหม่สำหรับสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2 (สท.2) เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท. 2 และทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท. 2 เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 ให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการกับผู้เสียภาษี

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัญหาที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาด้านนโยบายการบริหารงาน เกี่ยวกับผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่ฯ ได้รับมีน้อยเกินไป และปัญหาด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ผู้ศึกษาเสนอกลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แผนงานการสร้างแรงจูงใจ และแผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่วนปัญหาที่มีระดับค่าเฉลี่ยมาก ได้แก่ ปัญหาด้านเครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการเบิกใช้มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องภาษีอากร ทำให้การตีความบทกฎหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการให้คำแนะนำข้อมูลภาษีอากรกับผู้เสียภาษี ทำให้ผู้ประกอบการไม่เข้าใจหรือทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาษีอากรอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความคลุมเครือและไม่เต็มใจในการเสียภาษีของผู้ประกอบการ และปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลแก่ผู้เสียภาษีมีน้อยเกินไป ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ และไม่ทราบถึงประโยชน์เกี่ยวกับการเสียภาษีอย่างถูกต้อง ผู้ศึกษาเสนอกลยุทธ์ด้านการบริการและการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยแผนงานการบริการ และแผนการประชาสัมพันธ์ เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคงคู่กับแผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

คำสำคัญ: การบริหารงานยุคใหม่, เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร, ผู้ประกอบการ/ผู้เสียภาษี

## 1. บทนำ

นับตั้งแต่วันที่ 11 ตุลาคม 2545 กรมสรรพากรได้ปฏิรูปโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเก็บภาษีอากรและการให้บริการประชาชนเป็นหลัก และได้เปลี่ยนระบบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นการบริหารราชการส่วนกลางเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (กรมสรรพากร: การปฏิรูประบบราชการกรมสรรพากร) จากการปฏิรูปองค์กรครั้งนี้ทำให้กรมสรรพากรนำไปสู่การปฏิรูประบบการบริหารจัดการเก็บภาษี การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงการให้บริการผู้เสียภาษี ทำให้เกิดความสนใจในการเสียภาษี ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดเก็บภาษีให้มีความทั่วถึงเป็นธรรม มีความโปร่งใส และท้ายที่สุดแล้วจะทำให้ฐานภาษีที่ยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2 (สท.2) เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้โครงสร้างการบริหารงานของกรมสรรพากรที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารจัดการเก็บภาษีให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติกรมสรรพากร ว่าด้วยการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิด เป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้เจ้าหน้าที่ สท.2 ควรปรับตัวในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและนโยบายการบริหารของกรมสรรพากร ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 และทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 จึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการกับผู้เสียภาษี

## 2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา บรรยงค์ โตจินดา (2542: 326 - 330) กล่าวถึง ปัญหาการจัดการในภาคราชการ ประกอบด้วยปัญหาด้านคนในภาคราชการมีปัญหาย้อนแย้งกันอยู่ ปัญหาเรื่องงานที่ภาคราชการเริ่มปฏิรูประบบราชการ ปัญหาเรื่องเงินที่มีระเบียบแบบแผน ขั้นตอนดำเนินการละเอียดถี่ถ้วนและมีการอนุมัติตามสายการบังคับบัญชายาวเหยียด ปัญหาเรื่องโครงสร้างขององค์กร ความใหญ่โตเทอะทะ อู้ย้อย เพราะการรวมศูนย์อำนาจ ปัญหาเรื่องการใช้เทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้หรือที่มีใช้อยู่แล้ว ต้นทุนสูงมาก และนำมาใช้ค่อนข้างจะยากลำบากและขาดการส่งเสริมให้มีการบำรุงรักษา รัตนา ตาสุข (2546) ศึกษาเรื่องปัญหาที่พบในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดและให้เป็นปัจจุบันของทีมกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรจังหวัดเชียงใหม่ ทศนีย์ ชัยพัฒน์ (2546) ศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขระบบการกำกับดูแลผู้เสียภาษี ของสำนักงานสรรพากรจังหวัดชลบุรี บุญยีน บุญญสิทธิ์ (2546) ศึกษาเรื่องการนำระบบการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบันมาใช้ในการจัดเก็บภาษีอากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรปราการ 1 ว่าที่ ร.ต.ณัฐพล รัตนชัย

(2546) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ในกระบวนการเก็บภาษีอากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เริ่มต้นศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้ข้อมูลจากแนวทางการปฏิบัติงานของกรมสรรพากร และแนวทางปฏิบัติงานในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน<sup>1</sup> และศึกษาทัศนคติของผู้เสียภาษีที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สท.2 จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 และผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่อยู่ในความรับผิดชอบของสท.2 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 ให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการกับผู้เสียภาษี โดยยึดหลักการสำคัญเพื่อการบริหารที่ดี<sup>2</sup>

### 3. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เจ้าหน้าที่ฯ สท.2 จำนวน 163 ตัวอย่าง จากประชากรทั้งสิ้น 275 ราย และผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่อยู่ในความรับผิดชอบของสท.2 375 ตัวอย่าง จากประชากรทั้งสิ้น 5,788 ราย แบบสอบถามครอบคลุมเรื่องด้านโครงสร้างองค์กร และนโยบายการบริหารงาน ด้านเครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี และนำข้อมูลจากการศึกษาระดับค่าเฉลี่ยมากและมากที่สุด มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

### 4. ผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 พบว่า

ระดับปัญหา	ปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติงาน
ปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด หรือระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.20 ( $4.20 < \bar{X} \leq 5.00$ )	
1. ปัญหาด้านนโยบายการบริหารงาน	1.1 การให้ผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ฯ ที่มีน้อยเกินไป ทำให้พนักงานไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
2. ปัญหาด้านบุคลากร	2.1 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฯ ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ
ปัญหาที่มีความสำคัญมาก หรือระดับค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.20 ( $3.40 < \bar{X} \leq 4.20$ ) ได้แก่	

<sup>1</sup> แนวทางปฏิบัติกรมสรรพากร ที่ มก. 6 /2546 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2546 เรื่อง การกำกับดูแลผู้เสียภาษี โดยใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน

<sup>2</sup> หลักการที่เป็นสาระสำคัญในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545

1. ปัญหาด้านนโยบายการบริหารงาน	1.1 การปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานบ่อย ส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ 1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอน และมีความยุ่งยาก ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า 1.3 กฎระเบียบ คำสั่งมีมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 1.4 การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ด้านเครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์	2.1 เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2.2 ขั้นตอนการเบิกจ่ายเครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน
3. ด้านงบประมาณ	3.1 ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ ทำให้ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3.2 ขั้นตอนเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณมีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณ 3.3 กฎระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณมีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน เข้าใจยาก ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้า
4. ด้านบุคลากร	4.2 เจ้าหน้าที่ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร ทำให้การตีความข้อกฎหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4.3 เจ้าหน้าที่ ขาดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
5. ด้านการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี	5.1 การประชาสัมพันธ์มีน้อยเกินไป ทำให้ผู้เสียภาษีไม่ได้รับทราบข่าวสาร 5.2 สถานที่คับแคบไม่รองรับต่อการให้บริการผู้เสียภาษี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากทัศนคติที่ผู้ประกอบการมีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สท.2 พบว่า ผู้ประกอบการไม่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.20 ( $\bar{x} > 4.20$ ) หรือระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สท.2 ไม่มีสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนระดับความคิดเห็นที่มีความสำคัญมากหรือระดับค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.40 – 4.20 ( $3.40 < \bar{x} \leq 4.20$ ) ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากรและการให้บริการผู้เสียภาษี

- 1) อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การให้บริการแก่ผู้เสียภาษีสล่าช้า
- 2) เจ้าหน้าที่ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร ทำให้การตีความข้อกฎหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเจ้าหน้าที่ ไม่ได้ให้คำแนะนำข้อมูลเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงประโยชน์ของการเสียภาษีให้ถูกต้อง
- 3) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลมีน้อยเกินไป ทำให้ผู้เสียภาษีไม่สามารถเข้าใจประโยชน์ของผู้เสียภาษีให้ถูกต้อง
- 4) สถานที่คับแคบไม่รองรับต่อการให้บริการผู้เสียภาษี

ผลจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 และทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของสท.2 ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสท. 2

<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>1. ความพร้อมด้านระบบ IT มีความทันสมัย และเป็นปัจจุบัน</p>	<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>1. รัฐบาลให้การสนับสนุนด้านระบบ IT 2. ระบบ IT ของกรมสรรพากรเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายของบุคคลทั่วไป 3. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจมีรายได้สูงขึ้น ส่งผลให้รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีมากขึ้น</p>
<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>1. กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากซับซ้อน 2. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับภาษีอากร 4. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารมีน้อยเกินไป 5. สถานที่คับแคบไม่รองรับการให้บริการผู้เสียภาษี</p>	<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>1. ผู้ประกอบการรายย่อยเพิ่มเป็นจำนวนมาก ทำให้ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียภาษีมีความหลากหลาย 2. ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์</p>

### 5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร สท.2 และทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร สท.2 ได้ดังนี้

ปัญหาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 ที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด และควรหาแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ปัญหาด้านนโยบายการบริหารงาน เกี่ยวกับการผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ฯ ที่มีน้อยเกินไป และปัญหาด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี ผู้ศึกษาได้เสนอกยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานมาเป็นทางเลือกการแก้ไขปัญหาคือ ซึ่งประกอบด้วยแผนงานการสร้างแรงจูงใจและแผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร สท.2 อื่น ๆ ที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาด้านเครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฯ สท.2 และมีขั้นตอนในการเบิกใช้มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาษีอากร ทำให้การตีความบทกฎหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการให้คำแนะนำข้อมูลภาษีอากร

กับผู้เสียหาย ทำให้ผู้ประกอบการไม่เข้าใจหรือทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาษีอากรอย่างถูกต้องและให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความคลุมเครือและไม่เต็มใจในการเสียภาษีของผู้ประกอบการ ปัญหาด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลแก่ผู้เสียภาษีมักมีน้อยเกินไป ทำให้ผู้เสียหายได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ และไม่ทราบถึงประโยชน์เกี่ยวกับการเสียภาษีอย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความไม่เต็มใจในการเสียภาษีของผู้ประกอบการ ผู้ศึกษาได้นำเสนอกกลยุทธ์ด้านการบริการและการประชาสัมพันธ์เป็นทางเลือกการแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบด้วยแผนงานด้านการบริการและแผนงานการประชาสัมพันธ์ ควบคู่ไปกับกลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้แนวทางการแก้ไขปัญหาเน้นหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ อาจารย์สุณีย์ คล่องการพานิช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้การศึกษาค้นคว้าขึ้น นอกจากนี้ ขอขอบคุณสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2 ที่ได้ ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนความช่วยเหลือในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

### บรรณานุกรม

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์และปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World
- สรรพากร, กรม. สำนักมาตรฐานกรมวิธี. 2546. แนวทางปฏิบัติกรมสรรพากร ที่ มก. 6 /2546 เรื่อง การกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน.
- เสนาะ ดิวเยาว์. 2546. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Dess, Lumpkin and Eisner. 2004. Strategic Management. 2th ed. McGraw-Hill.
- Hitt, Ireland and Hoskisson. 2005 Strategic Management. 6th ed. Thomson south-western.
- Philip Kotler. 2004. Marketing Management. 11th ed. Pearson Education, Inc.
- Stephen, Robbins P. 2003. Organizational Behavior. 10th ed. Pearson Education, Inc.