



## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากร

ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

จัดทำโดยนางสาวสลักจิต พงษ์ศิริจันทร์

รหัส 92013

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2563

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษี  
ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

จัดทำโดย นางสาวสลักจิต พงษ์ศิริจันทร์

รหัส 92013

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2563

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร.วีรพงศ์ ไชยเพิ่ม  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปผู้บริหาร

การจัดทำรายงานการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการบริหารการคืนภาษีอากร โดยผู้ศึกษาได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากร ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี โดยผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลทางการบัญชี ที่ได้จัดทำเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีและการเสียภาษีอากรให้ถูกต้องตามประมวลรัษฎากร การจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี เป็นการสร้างแรงจูงใจให้สำนักงานบัญชีเร่งปรับการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพและถือเป็นการยกระดับคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการในการจัดทำบัญชีทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากลูกค้าสถาบันการเงิน ภาครัฐสังคมและสาธารณชน อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจกลุ่มเดียวกันให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานในระดับสากล สำนักงานบัญชีเป็นธุรกิจที่จะต้องจัดทำข้อมูลทางการบัญชีให้โปร่งใส ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชน โดยธุรกิจสำนักงานบัญชีส่วนใหญ่จะดำเนินงานเกี่ยวกับการรับทำบัญชี การจัดหาผู้สอบบัญชีเพื่อทำการตรวจสอบงบการเงินที่จัดทำขึ้น การติดต่อประสานงานกับกรมสรรพากรและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบัญชีและการภาษีอากร การจัดคุณภาพสำนักงานบัญชีออกเป็น “กลุ่มดี” ที่มีความเสี่ยงน้อยในเสียภาษีอากรไม่ถูกต้อง และ “กลุ่มเสี่ยง” ที่มีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงภาษี เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายขับเคลื่อนกระบวนการตรวจสอบภาษีเพื่อพิจารณาคืนเงินภาษีอากรที่ชำระไว้เกินให้มีความรวดเร็ว จึงได้จัดทำข้อเสนอซึ่งคาดว่าจะสามารถจัดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิผล ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี ซึ่งประกอบด้วย 1) เกณฑ์ความเสี่ยง Risk Base Audit (RBA) 2) ข้อมูลประวัติการประเมินสถานะของกิจการ 3) ข้อมูลประวัติการตรวจสอบในอดีต 4) ข้อมูลการใช้บริการ e-Service

การบริหารงานบทบาทและหน้าที่ของสรรพากร จึงมิได้คำนึงถึงแต่เฉพาะผลการจัดเก็บภาษีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องการคืนภาษีให้กับผู้ขอคืน เนื่องจากการคืนภาษีอย่างถูกต้องและรวดเร็วจะสามารถสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคม สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ประกอบการ เป็นการให้บริการที่ดี สนองต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชีเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92 ของวิทยาลัยนักรบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. สำหรับใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง กรมสรรพากร

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณในคำชี้แนะแนวที่เป็นประโยชน์ต่อทางการเรียนรู้จากที่ปรึกษาท่านสี่ศักดิ์ พวงเกษแก้ว และ ดร.วีรพงศ์ ไชยเพิ่ม เป็นอย่างสูงที่ได้ชี้แนะนำแนวทางตลอดจนการปรับแก้รายงานการศึกษานี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรนักรบริหารระดับสูงทุกท่านที่ได้เมตตาชี้แนะให้คำปรึกษาทำให้รายงานสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบคุณผู้บริหารของกรมสรรพากรทุกท่านซึ่งมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณน้องๆ ผู้ได้บังคับบัญชากองมาตรฐานการสอบบัญชีอากรทุกคนที่ช่วยตรวจทาน รูปแบบหนังสือและภาษาเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ขอขอบคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในผลงานวิจัยฉบับนี้อย่างเต็มที่ ทำให้งานวิจัยฉบับนี้ได้ลุล่วงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่สังคมโดยรวม ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกรมสรรพากรที่ให้สำคัญในการสนับสนุนเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีให้มีมาตรฐานสากล มีความโปร่งใส ทัวถึงเป็นธรรม

สลักจิต พงษ์ศิริจันทร์

18 กันยายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฉ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	11
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	13
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	14
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	14
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	21
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	37
3. แผนพัฒนาตนเอง	39
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	39
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	41
บรรณานุกรม	49
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	50

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณงานและอัตรากำลัง ของเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง นักตรวจสอบภาษี	17
ตารางที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณงานตรวจคืน ภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีมูลค่าเพิ่มต่อ อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ช่วงเวลาปัจจุบัน (1 เมษายน 2563 – 30 มิถุนายน 2563) ช่วงโควิด – 19	18
ตารางที่ 3 ผลการดำเนินการงานค้างคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีมูลค่าเพิ่ม ณ 30 มิถุนายน 2563	20

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	เป้าหมายของกรมสรรพากร ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2565
ภาพที่ 2	กรอบแผนการปฏิบัติราชการกรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ 2563
ภาพที่ 3	การวิเคราะห์ SWOT
ภาพที่ 4	เกณฑ์การจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี
ภาพที่ 5	กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
ภาพที่ 6	ระบบบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
ภาพที่ 7	กระบวนการพิจารณาคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล กรณีการใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี”
ภาพที่ 8	กระบวนการพิจารณาคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล กรณีการใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี”



## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

**คุณภาพสำนักงานบัญชี** หมายถึง สำนักงานบัญชีที่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทิศทางและควบคุมองค์กรในเรื่องคุณภาพด้านการจัดทำบัญชีและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามกฎหมายภาษีและมาตรฐานการบัญชี

**สำนักงานบัญชี** หมายถึง ผู้ให้บริการทางด้านบัญชีและภาษี ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานบัญชี ที่จดทะเบียนเป็น นิติบุคคลและให้บริการและคำแนะนำการจดทะเบียนบริษัท โดยการทำบัญชีและจัดทำงบการเงินต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชี ซึ่งการทำบัญชีและเก็บเอกสารทางบัญชี จะถูกจัดทำโดยผู้ชำนาญงานทางด้านบัญชี ซึ่งจะมีความถูกต้องและสามารถนำตัวเลขทางบัญชีไปบริหารจัดการวางแผนงานทางธุรกิจ ต่อได้

**การคืนภาษี** หมายถึง การคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีมูลค่าเพิ่ม

**เอกสารหลักฐาน** หมายถึง สมุดบัญชี รายงานภาษี งบการเงิน ตราสาร หรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือสันนิษฐานว่าเกี่ยวข้องกับภาษีอากร

**การตรวจปฏิบัติการ** หมายถึง การตรวจการปฏิบัติตามบทบัญญัติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะ ณ สำนักงาน สถานประกอบการ สถานที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือสันนิษฐานว่าเกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น

(1) “การตรวจปฏิบัติการทั่วไป” เป็นการตรวจความถูกต้องในการเสียภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะในส่วนที่ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายและระเบียบกำหนดไว้

(2) “การตรวจปฏิบัติการเฉพาะประเด็น” เป็นการตรวจความถูกต้องของการปฏิบัติตามกฎหมายของผู้เสียภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะ ตามประเด็นที่เจ้าพนักงานตรวจปฏิบัติการกำหนด และผ่านการอนุมัติของผู้มีอำนาจเกี่ยวกับการตรวจปฏิบัติการ เช่น

(2.1) การตรวจสอบสภาพข้อเท็จจริงของการประกอบการในบางประเด็น เช่น ประเด็นรายรับจากการขายหรือการให้บริการ กระบวนการผลิต ความถูกต้องในการจัดทำเอกสารและบัญชี เป็นต้น

(2.2) การตรวจเพื่อคืนภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะในกรณีที่ต้องตรวจก่อนคืนหรือภายหลังที่ดำเนินการคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีธุรกิจเฉพาะแล้ว

(2.3) การตรวจการขาย ณ จุดขาย

นักท่องเที่ยว (2.4) การตรวจปฏิบัติการผู้ประกอบการที่ขายสินค้าให้

ของผู้ประกอบการ (2.5) การตรวจปฏิบัติการเพื่อประกอบการพิจารณาคำร้องต่าง ๆ

(2.6) การตรวจนับสินค้าและวัตถุดิบ

(2.7) การตรวจใบกำกับภาษีปลอม

(2.8) การสอบยันใบกำกับภาษี

(2.9) กรณีอื่น ๆ ที่ผู้มีอำนาจสั่งการกำหนด

**การตรวจแนะนำ** หมายถึง การตรวจแนะนำด้านภาษีอากรให้กับผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจตลอดจนชี้แจงการปฏิบัติหน้าที่ทางภาษีอากรให้มีความสอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง

**การประเมินสถานะความมั่นคง** หมายถึง การประเมินความเหมาะสมเบื้องต้นในการชำระภาษี และความมั่นคงของกิจการ

**การออกหมายเรียกตรวจสอบ** หมายถึง การตรวจสอบการเสียภาษีอากรด้วยการออกคำสั่งโดยอาศัยอำนาจของเจ้าพนักงานตามที่กำหนดไว้ในประมวลรัษฎากร

# 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

“ ทำอย่างไรจึงจะทำให้กระบวนการพิจารณาเพื่อคืนภาษีมีความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม ”

#### 2.1.1 ปัญหาและความท้าทาย

การจัดเก็บรายได้ของภาครัฐจะมีความโปร่งใสและถูกต้องได้นั้นจะต้องมาจากการจัดเก็บรายได้จากผู้ประกอบการที่มีข้อมูลที่โปร่งใสและถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อภาครัฐจะได้มีข้อมูลที่ถูกต้องไปวางแผนพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้สาธารณชนหรือนักลงทุนมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการตัดสินใจลงทุนอย่างเหมาะสม ผู้ถือหุ้นได้รับความคุ้มครองอย่างแท้จริง ซึ่งช่วยส่งผลให้อนาคตเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมดีขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลทางการบัญชี โดยจัดคุณภาพสำนักงานบัญชีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สำนักงานบัญชีเร่งปรับการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพและถือเป็นการยกระดับคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการในการจัดทำบัญชีทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากลูกค้าสถาบันการเงิน ภาครัฐสังคมและสาธารณชน อีกทั้งเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจกลุ่มเดียวกันให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานในระดับสากลต่อไป สำนักงานบัญชีเป็นธุรกิจที่จะต้องจัดทำข้อมูลทางการบัญชีให้โปร่งใส ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชน โดยธุรกิจสำนักงานบัญชีส่วนใหญ่จะดำเนินงานเกี่ยวกับการรับทำบัญชี การจัดหาผู้สอบบัญชีเพื่อทำการตรวจสอบงบการเงินที่จัดทำขึ้น การติดต่อประสานงานกับกรมสรรพากรและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบัญชีและการภาษีอากร เป็นต้น โดยจากฐานข้อมูลของกรมสรรพากรในปี 2560 พบว่ามีผู้ประกอบการที่ใช้บริการของสำนักงานบัญชีเพื่อจัดทำงบการเงินคิดเป็นร้อยละ 60 ของทั้งหมด เป็นจำนวนทั้งสิ้น 256,185 ราย จากสำนักงานบัญชีทั้งสิ้น 5,824 แห่ง บทบาทหน้าที่การให้บริการของสำนักงานบัญชี จึงประกอบด้วย

1) บริการด้านงานบัญชี เช่น ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ทำบัญชีตามที่กฎหมายกำหนดจัดทำสมุดบัญชีรายวัน สมุดบัญชีแยกประเภทและรายงานบัญชีต่าง ๆ จัดทำงบการเงินรายปีก่อนให้ผู้สอบบัญชีทำการตรวจสอบ วางระบบบัญชี

2) บริการด้านภาษีอากร เช่น การวางแผนภาษี วางระบบภาษีอากรอย่างถูกต้องเหมาะสมกับประเภทธุรกิจ ให้คำปรึกษาปัญหาภาษีอากรและการจัดเก็บเอกสาร สอบทานงานภาษีอากรก่อนการยื่นแบบ คำนวณและจัดเตรียมแบบภาษีที่ต้องยื่น เป็นต้น

3) บริการด้านจดทะเบียน เช่น จดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคล เพิ่ม-ถอนกรรมการเข้าออก เปลี่ยนแปลงชื่อตัว - ชื่อสกุล ลายมือชื่อกรรมการ เพิ่ม-ลดทุนนิติบุคคล เปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น

เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของกิจการ ย้ายที่ตั้งสำนักงาน เพิ่ม - ลดสาขา จัดทะเบียนเล็กและชำระบัญชี เป็นต้น

4) งานตรวจสอบบัญชี เช่น บริการงานตรวจสอบบัญชีที่ได้มาตรฐานตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป จัดทางการเงินซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสุทธิ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น หมายเหตุประกอบงบการเงิน นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารในข้อผิดพลาดทางการเงินบัญชี บริการยื่นงบการเงินหลังทำการตรวจสอบและรับรองจากผู้สอบบัญชีแล้ว เป็นต้น

จะเห็นว่าสำนักงานบัญชีมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อการเสียภาษีอากรของผู้ประกอบการที่ใช้บริการจัดจ้างสำนักงานบัญชีให้เป็นผู้จัดทำบัญชีให้ ซึ่งเหตุที่ต้องใช้บริการของสำนักงานบัญชีอาจมีสาเหตุจากการที่ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีและประมวลรัษฎากร หรืออาจมีปัญหาในเรื่องของค่าใช้จ่ายในจัดจ้างพนักงานบัญชีเป็นของตนเอง จึงมีความจำเป็นต้องใช้บริการสำนักงานบัญชีเป็นผู้จัดทำบัญชีให้แก่กิจการ

กรมสรรพากร สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดเก็บรายได้ของประเทศเพื่อนำไปใช้จ่ายในรูปของงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีงบประมาณของภาครัฐ โดยจำนวนเงินที่กรมสรรพากรจัดเก็บได้ในปีงบประมาณ 2562 คิดเป็นร้อยละ 65.65 ของรายได้ที่กระทรวงการคลังจัดเก็บ ที่ผ่านมามีกรมสรรพากรได้รับการจัดสรรเป้าหมายการจัดเก็บภาษีที่เพิ่มขึ้นทุกปี จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมสรรพากรจะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วยการจัดเก็บให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือ **“จัดเก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ”**

นอกจากภารกิจข้างต้นแล้ว กรมสรรพากรยังมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรและต้องปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลได้ตามนโยบายของรัฐบาลและภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ โดยมีกระบวนการหลัก ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการเก็บภาษีอากร (กำหนดนโยบาย งานกรรมวิธีแบบแสดงรายการ งานบริการเพื่อชำระภาษี ฯลฯ)
- 2) กระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบ (การติดตามผู้เสียภาษีทุกรายโดยการตรวจแนะนำ การตรวจปฏิบัติการ **การตรวจคืนภาษี** การออกหมายเรียก การตรวจค้น)
- 3) กระบวนการการคืนภาษี (การคืนภาษีตามผลการตรวจสอบ ฯลฯ)
- 4) กระบวนการสำรวจและธุรกิจนอกกระบวนการ (การขยายฐานภาษี การหาผู้เสียภาษีรายใหม่ ฯลฯ)
- 5) กระบวนการกฎหมายและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

จากกระบวนการหลักทั้งหมดจะเห็นได้ว่า กระบวนการที่ 2) กระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบ เป็นกระบวนการใหญ่ โดยมีกระบวนการย่อย ได้แก่ **การตรวจคืนภาษี** รวมอยู่ด้วย

กระบวนการงานการกำกับดูแลและตรวจสอบเป็นการดำเนินการด้านการแนะนำ ควบคุมและตรวจสอบ ภาษีอากร โดยกรมสรรพากรได้กำหนดเครื่องมือในการดำเนินการไว้ 2 ประเภท ได้แก่ เครื่องมือ ประเภทป้องกันและเครื่องมือประเภทปราบปราม โดยมีเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรที่ถูกกำหนดหน้าที่ มอบหมายให้ดำเนินการ คือ นักตรวจสอบภาษี โดยจะพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือตรวจสอบภาษีอากร เพื่อใช้ในการดำเนินการตามความเหมาะสมกับผู้เสียภาษีอากรในแต่ละราย ซึ่งอาจส่งผลให้การ ดำเนินการล่าช้าหรืออาจพิจารณาใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบภาษี อากร ก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการ ระดับคุณภาพของการให้บริการลดลงในมุมมองของ ผู้ประกอบการ กระบวนการย่อยด้านการคืนภาษี จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงระบบวิเคราะห์เพื่อคืนภาษี โดยมุ่งเน้นแนวคิด “ **การเพิ่มประสิทธิภาพ การคืนภาษีอากร ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี** ” เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมและ บูรณาการการใช้ข้อมูลที่มีอยู่วิเคราะห์ความถูกต้องของการเสียภาษี เพื่อที่จะสามารถดำเนินการ พิจารณาคืนภาษีได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาแนวทางการสนับสนุนการจัดการข้อมูลสำหรับกระบวนการคืนภาษี ด้วย “ **การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากร ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี** ” อย่างมี มาตรฐานสากล มีความโปร่งใส ทั้งถึงเป็นธรรม
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูล มองเห็นแนวโน้มการเคลื่อนไหว เพื่อปรับ ทิศทางให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ทันเหตุการณ์ สามารถติดตามและควบคุมการคืนภาษีได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) เพื่อให้การตรวจสอบเป็นมาตรฐานเดียวกันและสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่
- 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษี ให้สามารถพิจารณาคืนภาษีด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ ลดขั้นตอน ลดระยะเวลาในการเข้าถึงข้อมูลมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ
- 5) เพื่อลดต้นทุนการดำเนินการทั้งในส่วนของผู้ขอคืนและกรมสรรพากร
- 6) เพื่อยกระดับคุณภาพและบริการให้กับสำนักงานบัญชีที่ดี ที่มีการจัดทำบัญชี ให้กับตนเองและลูกค้าเป็นไปมาตรฐานการบัญชีและเสียภาษีอากรได้ถูกต้องตามประมวลรัษฎากร และพัฒนาเพื่อยกระดับการให้บริการแก่สำนักงานบัญชีที่มีระดับคุณภาพและบริการ ไม่เป็นไปตาม มาตรฐาน

### 2.1.2 ความจำเป็นในการแก้ไขหรือพัฒนา

กรมสรรพากร กำหนดนโยบายให้หน่วยงานในสังกัดเร่งพิจารณาคืนภาษีให้แก่ ผู้ประกอบการ การบริหารงานบทบาทและหน้าที่ของกรมสรรพากร จึงมีได้คำนึงถึงแต่เฉพาะผลการ จัดเก็บภาษีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องการคืนภาษีให้กับผู้ขอคืน เนื่องจากการ คืนภาษีอย่างถูกต้องและรวดเร็วจะสามารถสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคม สร้างความพึงพอใจแก่

ผู้ประกอบการ เป็นการให้บริการที่ดี สนองต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรและนโยบายของรัฐ การได้รับเงินคืนอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้หมุนเวียนในธุรกิจ ส่งเสริมสภาพคล่องของระบบเศรษฐกิจของประเทศได้อีกช่องทางหนึ่ง

ตารางที่ 1 ข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณงานและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง นักตรวจสอบภาษี

ปีงบประมาณ	การด้านภาษีอากร ตรวจแนะนำ		การวิเคราะห์และ ตรวจสอบแบบ แสดงการภาษี		การตรวจปฏิบัติการ		การออกหมายเรียก ตรวจสอบ ภาษีอากร		การวิเคราะห์และ ตรวจสอบแบบ แสดงการภาษี (CIT)		อัตรากำลัง นัก ตรวจสอบ ภาษี (คน)
	ปริมาณ งาน ทั้งหมด (แบบ)	ปริมาณ งานเสร็จ (แบบ)	ปริมาณ งาน ทั้งหมด (แบบ)	ปริมาณ งาน เสร็จ (แบบ)	ปริมาณ งาน ทั้งหมด (แบบ)	ปริมาณ งาน เสร็จ (แบบ)	ปริมาณ งาน ทั้งหมด (แบบ)	ปริมาณ งาน เสร็จ (แบบ)	ปริมาณ งาน ทั้งหมด (แบบ)	ปริมาณ งาน เสร็จ (แบบ)	
2561	113,034	112,197	19,154	11,195	110,079	46,168	4,350	1,636	42,253	17,046	4,837
2562	49,590	49,046	20,289	12,795	205,650	99,367	3,389	1,789	46,202	16,763	4,775
2563 (ค.ศ.62-มิ.ย. 63)	23,755	23,460	11,572	6,994	162,435	89,814	1,984	969	33,186	11,192	4,602

เมื่อดำเนินการเปรียบเทียบข้อมูลปริมาณงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในตำแหน่ง นักตรวจสอบภาษี ปรากฏดังนี้

ปีงบประมาณ 2561	ปริมาณงานทั้งหมดเฉลี่ย	59.70 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน
	ปริมาณงานเสร็จทั้งหมดเฉลี่ย	38.92 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน
ปีงบประมาณ 2562	ปริมาณงานทั้งหมดเฉลี่ย	68.09 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน
	ปริมาณงานเสร็จทั้งหมดเฉลี่ย	37.65 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน
ปีงบประมาณ 2563	ปริมาณงานทั้งหมดเฉลี่ย	50.62 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน
	ปริมาณงานเสร็จทั้งหมดเฉลี่ย	28.72 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน

ตารางที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณงานตรวจคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลและ  
ภาษีมูลค่าเพิ่มต่ออัตรากำล้างของเจ้าหน้าที่ช่วงเวลาปัจจุบัน (1 เมษายน 2563 – 30 มิถุนายน  
2563) ช่วงโควิด - 19

สถานะ	ภาษีมูลค่าเพิ่ม		ภาษีเงินได้นิติบุคคล		รวมทั้งสิ้น		อัตรากำล้าง นัก ตรวจสอบ ภาษี (คน) ณ 31 มีนาคม 2563
	แบบ	ภาษีที่ขอคืน (ล้านบาท)	แบบ	ภาษีที่ขอ คืน (ล้านบาท)	แบบ	ภาษีที่ขอคืน (ล้านบาท)	
งานค้างยกมา ณ 31 มีนาคม 2563	22,494	67,070.78	20,137	99,728.67	42,631	166,799.45	4,602
งานเสร็จสะสม (เมษายน – มิถุนายน)	5,498	19,073.56	6,072	20,579.38	11,570	39,652.94	
งานค้างยกไป ณ 30 มิถุนายน 2563	16,996	47,997.22	14,065	79,149.29	31,061	127,146.51	

จากการเปรียบเทียบข้อมูลการดำเนินการเพื่อตรวจคืนภาษีในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19 ตามมาตรการนโยบาย “เร่ง” ผลักดันมาตรการเร่งคืนภาษีประชาชนและผู้ประกอบการให้เร็วที่สุด เพื่อเพิ่มเงินหรือสภาพคล่องให้อยู่ในมือประชาชนและผู้ประกอบการ อย่างรวดเร็ว ปรากฏดังนี้

งานค้างยกมา ณ 31 มีนาคม 2563 เฉลี่ย 9.26 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน

งานเสร็จสะสม (เมษายน – มิถุนายน) เฉลี่ย 2.51 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน

งานค้างยกไป ณ 30 มิถุนายน 2563 เฉลี่ย 6.75 แบบ/นักตรวจสอบภาษี 1 คน

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น การคืนภาษีด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ได้ใช้ปฏิบัติมา ยังไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านบุคลากรและปริมาณงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความสูญเสียทั้งงบประมาณ เวลาและโอกาสทางธุรกิจ อีกทั้งมีข้อจำกัดในเรื่องของอัตรากำล้างของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี ที่มีอัตรากำล้างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละด้านที่ต้องดำเนินการ บุคลากรมีอัตราการลาออกจากการงานสูงทำให้ไม่สามารถพัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและความต่อเนื่องในสายงานได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการคืนเงินภาษี เป็นการเพิ่มภาระและต้นทุนให้กับผู้เสียภาษีและราชการ เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจ



### 2.1.3 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยรวบรวมปัญหาที่ไม่สามารถคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีมูลค่าเพิ่มรวดเร็วตามนโยบายของกรมสรรพากร สภาพแนวโน้มของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น สรุปปัญหาสำคัญได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านระเบียบและแนวทางปฏิบัติ กรมสรรพากรต้องการให้บริการที่ดีแก่ผู้ประกอบการ จึงกำหนดนโยบายคืนภาษีอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ขณะที่ยังมีกรอบของระเบียบแนวทางปฏิบัติที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องถือปฏิบัติ โดยกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งการตรวจสอบแบบทุกด้านทุกมิติหรือกำหนดให้ทำการตรวจสอบเฉพาะกรณีเฉพาะประเด็น เพื่อประกอบการพิจารณาสั่งคืนภาษีอากร ซึ่งแต่ละธุรกิจจะมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของขนาดกิจการ กล่าวคือกิจการขนาดใหญ่มักมีเอกสารหรือข้อเท็จจริงที่ต้องตรวจมากกว่ากิจการขนาดเล็ก หรือแต่ละประเภทธุรกิจจะมียุ่งยากซับซ้อนของการตรวจสอบที่แตกต่างกัน การใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสาร รวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อสรุปผลการพิจารณาย่อมมีความแตกต่างกัน เป็นต้น อีกทั้ง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ความระมัดระวัง ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถคืนภาษีให้แก่ผู้ประกอบการได้อย่างรวดเร็ว

2) ปัญหาด้านอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในการตรวจคืนภาษี หากให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจและต้องรอบรู้ในธุรกิจของผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกันอย่างมากและหลากหลาย แต่จากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญดังกล่าวไม่เพียงพอและไม่สมดุลกับปริมาณงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สายงานนักตรวจสอบภาษีมีอัตราที่สูง จึงไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในสายงานให้เกิดความเชี่ยวชาญและต่อเนื่องได้

3) ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในกระบวนการคืนภาษี จะเริ่มตั้งแต่การยื่นแบบแสดงรายการที่ขอคืน การส่งแบบ การบันทึกข้อมูล การประมวลผลจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการ โดยเฉพาะระบบสนับสนุนการคัดเลือกรายตามเกณฑ์ ยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่สมบูรณ์

4) ปัญหาสถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) และแนวโน้มของสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจทำให้เกิดผลกระทบขาดทุนหรือกำไรลดลง จึงมีผลต่อเนื่องทำให้เกิดการขอคืนจากภาษีที่ชำระไว้เกินจากการถูกหักภาษี ณ ที่จ่ายและนำส่งไว้แล้วกับกรมสรรพากร ซึ่งคาดว่าสถานการณ์นี้จะยังคงอยู่อีกระยะเวลาหนึ่ง

ตารางที่ 3 ผลการดำเนินงานค้ำคินภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีมูลค่าเพิ่ม  
ณ 30 มิถุนายน 2563

สถานะ	สรุปยอดรวมของการค้ำคินภาษี			
	แบบ	ร้อยละ	ภาษีที่ขอคืน (ล้านบาท)	ร้อยละ
งานค้างยกมา ณ 31 มีนาคม 2563	42,631	100.00	166,799.45	100.00
งานเสร็จสะสม (เมษายน – มิถุนายน)	11,570	27.14	39,652.94	23.77
งานค้างยกไป ณ 30 มิถุนายน 2563	31,061	72.86	127,146.51	76.23

ที่มา : กรมสรรพากร

ผลการดำเนินงานค้ำคินภาษี จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานค้ำคินภาษีแล้วเสร็จเพียง 11,570 แบบ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.14 เป็นจำนวนเงิน 39,652.94 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23.77 ของจำนวนเงินภาษีที่ขอคืนทั้งหมด ยังคงมีงานค้างค้ำคินภาษีเงิน 31,061 แบบ คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 72.86 เป็นจำนวนเงิน 127,146.51 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 76.23 ของจำนวนเงินภาษีที่ขอคืนทั้งหมด

ผู้ศึกษาเห็นว่า “การค้ำคินภาษีที่ตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษีทุก” การมี “ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์กำหนดนโยบายภาษีได้ตรงกลุ่ม” เป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักที่สำคัญของกรมสรรพากร ดังนั้น “การเพิ่มประสิทธิภาพการค้ำคินภาษีอากร ด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี” จะสามารถช่วยให้กระบวนการพิจารณาเพื่อค้ำคินภาษีอากรมีความรวดเร็วขึ้นทั้งในอดีตหรือปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (COVID – 19 และสภาวะการณ์ของเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของภาคธุรกิจและมีผลต่อการจัดเก็บภาษีอากร รวมทั้งการขอคืนภาษีอากรที่อาจมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต จึงเห็นควรที่จะพัฒนากระบวนการด้วยการนำระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงข้อมูล ด้วยการนำระบบของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ด้วยการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อที่จะสนับสนุนกระบวนการงานด้านการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี ให้สามารถค้ำคินภาษีได้อย่างรวดเร็ว ลดความซับซ้อน ความยุ่งยากของกระบวนการ ส่งเสริมการขยายตัวของเศรษฐกิจผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งแก่ระบบเศรษฐกิจไทยและนำไปสู่การจัดเก็บภาษีเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 แนวคิดการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 กำหนดประเด็นเป้าหมาย “การคืนภาษีที่ตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษีทุกกลุ่ม” และ “ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์กำหนดนโยบายภาษีได้ตรงกลุ่ม” ภารกิจการคืนภาษีและการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายภาษีเป็นภารกิจสำคัญที่กรมสรรพากรต้องพัฒนา ปรับเปลี่ยนแนวทาง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การศึกษา “การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากรด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ รายงาน บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แนวคิดด้านการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

#### ส่วนที่ 1 แนวคิดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

##### ความหมายของประสิทธิภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

Robins and Coulter (2012) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำสิ่งที่ถูกต้องหรือการทำให้กิจกรรมที่จะทำให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

Gibson et al. (2012) ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลที่จะเกิดขึ้น และผลที่ได้รับกลับมานั้นครบถ้วนทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

Wilson Learning (2007) ได้ทำการศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทั้งสมรรถนะ กลุ่มของทักษะเพื่อให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพสูง ผ่านการเรียนรู้จากจากพี่เลี้ยง และโค้ช Norton et al. (2007) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึงผลการดำเนินงานความสามารถขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ บรรลุภารกิจ โดยรวมขีดความสามารถของบุคคล หรือสมาชิกในทีม ในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทำให้ ขีดความสามารถ เหล่านี้สามารถกลายเป็นผลการดำเนินงานขององค์กร

ธงชัย สันติวงศ์ (2545) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขององค์กรจะมีขึ้นได้มีเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากทรัพยากรจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการควบคุมประสิทธิภาพผลด้วยความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงองค์กรมีสมรรถนะขั้นสูง มีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูง มีมูลค่าตามทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการ

ผู้ศึกษาสรุปว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### องค์ประกอบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

หน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Nicky et al. (2012) ทำการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพประกอบด้วย ก้าวหน้าได้เร็วกว่าเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นคงในการทำงานสูง ประสบความสำเร็จมากในอาชีพมากขึ้น (ได้รับเงินและผลประโยชน์เพิ่ม การสนับสนุนในการทำงานเพิ่มขึ้น) ได้รับการปกป้องสิทธิ

วิจารณ์ พานิชย์ (2548) ประสิทธิภาพประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. การตอบสนองต่อความต้องการในที่นี้รวมถึงความต้องการขององค์กร ความต้องการของสังคม หรือความต้องการของลูกค้า 2. นวัตกรรมอาจเป็นนวัตกรรมด้านกระบวนการใหม่ๆ หรือด้านผลผลิตใหม่ๆ 3. ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงานและองค์กร 4. ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การรับรู้และการเรียนรู้ที่นำไปสู่การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเอง

ผู้ศึกษาสรุปว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. การบรรลุเป้าหมาย มีการเจริญเติบโตขององค์กร 2. มีความสามารถในการปรับตัวภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป 3. มีนวัตกรรม คือ ความสามารถขององค์กรในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น 4. มีผลิภาพการผลิต คือ ผลิผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด 5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงานหรือสมาชิกที่มีต่อองค์กร

### ส่วนที่ 2 แนวคิดด้านการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

สำนักงานบัญชีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ธุรกิจจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่ผู้ใช้งบการเงิน โดยพบว่ามากกว่าร้อยละ 60 ของผู้ประกอบการที่ยื่นแบบ ภ.ง.ด.50 รอบระยะเวลาบัญชี 2560 ใช้บริการสำนักงานบัญชีในการจัดทำงบการเงิน

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ “คุณภาพ” ของบริการ ซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหากสามารถให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ ธุรกิจนั้นย่อมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ คุณภาพของบริการที่ให้กับลูกค้า จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการ

รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ การได้รับการรับรองเป็นสำนักงานบัญชีคุณภาพจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาสำนักงานบัญชีให้มีการจัดทำบัญชีให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจมีคุณภาพยิ่งขึ้นอันเป็นการยกระดับคุณภาพสำนักงานบัญชีไทยสู่มาตรฐานสากล ขณะเดียวกันเป็นการสร้างทางเลือกให้ลูกค้าได้มีโอกาสใช้บริการของสำนักงานบัญชีที่มีคุณภาพและดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์)

ในปัจจุบันนี้หน่วยงานกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้มีการจัดสำนักงานบัญชีคุณภาพที่ผ่านการรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชีตามข้อกำหนดการรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชีเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจสำนักงานบัญชีมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและเป็นที่น่าเชื่อถือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจึงได้กำหนดให้มีการออกหนังสือรับรองคุณภาพ ให้แก่สำนักงานบัญชีที่ผ่านการตรวจประเมินการปฏิบัติตามข้อกำหนดการรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชี ตามประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชี พ.ศ. 2558 **สำนักงานบัญชีคุณภาพ** จึงเป็นการกำหนดนโยบายและการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการกำหนดทิศทางและควบคุมองค์การในเรื่องคุณภาพด้านการจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานการบัญชี โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการจัดทำสำนักงานบัญชีคุณภาพ ดังนี้

1. เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพการบริการและการทำบัญชี
2. เพื่อให้สามารถติดตามและพัฒนากระบวนการของสำนักงานบัญชี
3. เพื่อสร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและมาตรฐานการบัญชี
4. เพื่อพัฒนาและยกระดับสำนักงานบัญชีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้เสีย

สิทธิประโยชน์ที่สำนักงานบัญชีซึ่งผ่านการประเมินคุณภาพเป็นสำนักงานบัญชีคุณภาพ จะได้จะได้รับหนังสือรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชี ซึ่งออกโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า มีกำหนดอายุ 3 ปี และจะได้รับการเผยแพร่ชื่อและที่อยู่ของ สำนักงานบัญชีให้สาธารณชนทราบ เช่น เว็บไซต์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงอุตสาหกรรม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาวิชาชีพบัญชี กรมสรรพากร สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมธนาคารไทย เป็นต้น

### 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการประเมินสถานะขององค์กรด้วยการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล 6 ด้าน ได้แก่ นโยบายรัฐบาล (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สภาพแวดล้อมต่างๆ (Environmental) และกฎหมาย (Legal) เพื่อนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการพัฒนาในด้านจุดแข็งด้านการคืนภาษีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำเสนอของนโยบายของผู้วิจัย ผลการวิเคราะห์แสดงได้ ดังนี้

ปัจจัย	ผลการวิเคราะห์
นโยบายรัฐบาล (Political)	รัฐบาลและกรมสรรพากรมีนโยบายให้คืนภาษีให้รวดเร็ว จึงมีความจำเป็นที่จะหาแนวทางการทำงานที่จะสามารถให้งานคืนภาษีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
เศรษฐกิจ(Economic)	กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยงานหนึ่งที่ถือว่ามืบทบาทภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศผ่านนโยบายการจัดเก็บภาษี รวมถึงการพิจารณาคืนภาษีที่รวดเร็ว ช่วยลดต้นทุนการดำเนินการทั้งในส่วนของผู้เสียภาษีและกรมสรรพากร ช่วยกระจายเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจให้เกิดสภาพคล่อง ขยายโอกาสการลงทุน
สังคม (Social)	โครงสร้างของประชากรไทยได้เข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย (Aging Society) และคาดว่าประชากรสูงอายุจะเพิ่มขึ้นถึง 1 ใน 5 ของประชากรทั้งหมด ประเทศไทยจะเป็น “สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์” (Complete Aged Society) ในปี พ.ศ. 2564 (อนันต์ อนันตกุล,2560) รัฐมีรายจ่ายสูงและประชาชนมีความคาดหวังด้านสวัสดิการทางสังคม (Social Welfare) ค่อนข้างสูง ขณะที่มีการพลเมืองมีทัศนคติด้านภาษีในทางลบ ภาพลักษณ์(Image) ของกรมสรรพากรเป็นไปในเชิงลบ
เทคโนโลยี (Technological)	การขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีขององค์กรที่ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย การประสานงานการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ของใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัย	ผลการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม (Environmental)	จำนวนของบุคลากรที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องดำเนินการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหาเครื่องมืออื่นเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านการคืนภาษีอากรให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และถูกต้อง รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน
กฎหมาย (Legal)	กฎหมาย ระเบียบและแนวทางปฏิบัติ กรมสรรพากร มีเป็นจำนวนมาก ซับซ้อน ยากต่อการทำความเข้าใจอย่างละเอียด และมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ การพิจารณาคืนภาษีต้องใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นภารกิจที่มีบทกำหนดโทษและความรับผิดชอบสูง

ดังนั้น เมื่อผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนกระบวนการงานของการตรวจสอบเพื่อคืนภาษีอากร เห็นว่าเป็นกระบวนการที่ต้องมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาสั่งคืนเงินภาษีอากร โดยมีได้คัดเลือกรายได้ดีและมีคุณภาพออกจากรายได้ที่มีความผิดปกติ เสี่ยงที่จะชำระภาษีไม่ถูกต้อง จึงทำให้ต้องตรวจสอบในทุก ๆ รายที่มีการขอคืน ทำให้กระบวนการคืนภาษีอากรเกิดความล่าช้า อีกทั้งสร้างความรู้สึกลบในด้านลบให้กับผู้เสียภาษีที่มีมาตรฐานที่ดี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อประกอบข้อเสนอของผู้ศึกษาแล้วเห็นว่า ข้อเสนอแนวคิดนี้จะเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้กระบวนการคืนภาษีรวดเร็วขึ้นและมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติได้ ช่วยลดระยะเวลาการดำเนินการ ช่วยลดดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ได้ในระดับหนึ่ง สามารถคืนเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดี

### 2.2.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากแนวคิดและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากรด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ที่ทำบัญชีและยื่นภาษีถูกต้องหรือจัดอยู่ในประเภท “กลุ่มเสี่ยง” ที่มีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงภาษี เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายขับเคลื่อนกระบวนการตรวจสอบภาษี จึงได้จัดทำข้อเสนอซึ่งคาดว่าจะสามารถจัดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี สรุปข้อเสนอได้ดังนี้

## 1. กำหนดเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

### 1.1 เกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Base Audit : RBA)

เกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Base Audit : RBA) คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้คัดกรองสำนักงานบัญชีและลูกค้าของสำนักงานบัญชี ว่าจัดอยู่ใน “กลุ่มดี” ที่ทำบัญชีและยื่นภาษีถูกต้องหรือจัดอยู่ในประเภท “กลุ่มเสี่ยง” ที่มีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงภาษี จึงนำเกณฑ์ RBA เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการคัดแยกออกจากกันเพื่อช่วยให้การจัดเก็บภาษีและตรวจสอบภาษีสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วขึ้นและตรงกลุ่มที่มีความเสี่ยงที่จะเสียภาษีไม่ถูกต้อง มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบ RBA จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่าง ๆ เช่น

- ข้อมูลภายใน (Internal Data) คือ ข้อมูลที่กรมสรรพากรได้ดำเนินการจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของกรมสรรพากร เช่น ข้อมูลการยื่นแบบแสดงรายการภาษี ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลการจดทะเบียนทางภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร เป็นต้น

- ข้อมูลภายนอก (External Data) คือ ข้อมูลที่หน่วยงานอื่นได้ดำเนินการจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและกรมสรรพากรได้ทำความตกลงเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลมาใช้ประกอบการบริหารจัดการเก็บภาษี เช่น ข้อมูลการนำเข้า - ส่งออก กรมศุลกากร ข้อมูลการเสียภาษีสรรพสามิต กรมสรรพสามิต ข้อมูลการใช้ไฟฟ้าและประปา ข้อมูลเงินฝากธนาคาร เป็นต้น

- ข้อมูลของบริษัทจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลังไปในอดีต 3-5 ปี

- ข้อมูลวิเคราะห์จัดกลุ่มธุรกิจลูกค้าสำนักงานบัญชีและสำนักงานบัญชีจากระบบฐานข้อมูล โดยวิเคราะห์จัดกลุ่มตามลักษณะของการประกอบธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ผลิต ผู้ให้บริการและผู้ขายสินค้าลักษณะซื้อมา - ขายไป เพื่อเลือกใช้เกณฑ์ความเสี่ยง (RBA) ให้เหมาะสมตามประเภทกลุ่มของการประกอบกิจการ

โดยการคัดเลือกหลักเกณฑ์ RBA ให้ผ่านคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกหลักเกณฑ์ที่จะนำมาใช้สำหรับการประเมินกลุ่มดี กลุ่มเสี่ยง ในแต่ละปี

### 1.2 ประวัติการประเมินสถานะของการประกอบกิจการ

ประวัติการประเมินสถานะของผู้ประกอบการกิจการเป็นการประเมินความเสี่ยงของการประกอบกิจการและการควบคุมภายในที่กิจการกำหนดให้มีเพื่อใช้ในการตรวจสอบการควบคุมการทำงานของแต่ละส่วนงานในทุกด้านว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด เป็นการถ่วงดุลอำนาจในการบริหารระหว่างกันขององค์กร ซึ่งการประเมินนี้จะกระทำโดยเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรและปัจจุบันข้อมูลการประเมินนี้จะถูกเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลและกำหนดค่าการประเมินของกิจการอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินสถานะของการประกอบกิจการ เป็นเกณฑ์การประเมินที่มี



ความสำคัญและเหมาะสมต่อการนำมาใช้เป็นเกณฑ์เพื่อจัดระดับคุณภาพสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์ดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน โดยการประเมินดังกล่าวจะประกอบด้วย 4 ด้านด้วยกัน คือ โครงสร้างกิจการ ความมั่นคงน่าเชื่อถือของกิจการ กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การควบคุมภายในด้านบัญชีและภาษี โดยในแต่ละด้านการประเมินมีความหมาย ดังนี้

**1) โครงสร้างกิจการ** หมายถึง การจัดรูปแบบการทำงานของกิจการหรือธุรกิจนั้น เป็นการกำหนดงานที่แต่ละคนต้องทำ งานที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชาว่าใครจะขึ้นตรงกับหัวหน้าคนไหนเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานของธุรกิจนั้นๆ โดยออกมาเป็นรูปแบบของแผนภูมิองค์กร (Organization chart) สำหรับกิจการ SMEs จะไม่ค่อยนิยมจัดทำโครงสร้างองค์กรหรือกิจการของตนเองเพราะเจ้าของกิจการมักคิดว่ากิจการยังเล็กไม่ซับซ้อนไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างของธุรกิจให้ชัดเจน จึงเป็นประโยชน์ในการบริหารงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อกิจการเติบโตและขยายตัวมากขึ้น

**2) ความมั่นคงน่าเชื่อถือของกิจการ** หมายถึง ความเชื่อมั่นในธุรกิจที่บุคคลภายในและภายนอกมีต่อกิจการอาจพิจารณาได้ในทางกายภาพ เช่น ความเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินทั้งในส่วนของที่ดิน สิ่งปลูกสร้างหรือทรัพย์สินประเภทเครื่องจักร ขนาดของการลงทุน ความต่อเนื่องของธุรกิจ เป็นต้น

**3) กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** หมายถึง กิจกรรมในทางธุรกิจที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมที่ดีเพื่อป้องกันและตรวจสอบได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีลักษณะการดำเนินการและควบคุมอย่างไร เช่น ลักษณะการรับชำระสินค้าหรือบริการที่เป็นรายได้หลักของกิจการหรือการจ่ายชำระหนี้ รับหรือจ่ายชำระผ่านธนาคารหรือชำระแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่อง EDC หรือ Mobile/Internet banking หรือไม่ มีการกระทบบยอดเงินฝากธนาคารอย่างสม่ำเสมอ หรือไม่

**4) การควบคุมภายในด้านบัญชีและภาษี** หมายถึง การจัดให้มีการควบคุมภายในทางด้านบัญชีและภาษี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ข้อมูลทางด้านบัญชีและภาษีได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยการควบคุมภายในทางด้านบัญชีและภาษีที่ควรจัดให้มี ได้แก่ 1. การอนุมัติควรมีการอนุมัติรายการก่อนที่จะมีการทำรายการ โดยทุกรายการจะต้องผ่านการอนุมัติโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมายที่ที่กำหนด 2. การควบคุมความถูกต้องและครบถ้วนของรายการ มีการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกันกับรายการที่บันทึกบัญชี 3. การควบคุมทรัพย์สินควรกำหนดผู้ที่จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลรักษาทรัพย์สินที่ต้องไม่ใช่ผู้มีหน้าที่ลงบัญชีและอนุมัติรายการ ควรจัดให้มีระเบียบเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายสินค้า สินทรัพย์และจำกัดการเข้าถึงเพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้นที่จะมีสิทธิ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ 4. การกระทบบยอดบัญชี (reconciliation) ในกรณีข้อแตกต่างต้องวิเคราะห์หาเหตุผลจนเป็นที่พอใจและทำรายการปรับปรุงบัญชีตามที่จำเป็น 5. การตรวจสอบความถูกต้องโดยบุคคลที่สาม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรับรองความถูกต้อง

### 1.3 ข้อมูลประวัติการตรวจสอบในอดีต

รวบรวมข้อมูลประวัติการตรวจสอบในอดีตและประเด็นความผิดที่ตรวจพบเพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลในการประเมินคุณภาพในการเสียภาษีอากรทั้งในส่วนของสำนักงานบัญชีและลูกค้าของสำนักงานบัญชี สำหรับมาตรการที่เจ้าหน้าที่เลือกใช้นั้นไม่จำเป็นต้องเริ่มตามขั้นตอนแรกเสมอไป แต่จะพิจารณาตามข้อมูลธุรกิจที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งหากพิจารณาแล้วพบว่าที่ผ่านมาผู้ประกอบการมีข้อมูลการชำระภาษีที่น่าสงสัย ก็อาจใช้มาตรการที่รุนแรงได้ ดังนั้น การจัดทำบัญชีที่ดีและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ จะช่วยให้บริหารจัดการธุรกิจได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดในการนำข้อมูลประวัติการตรวจสอบในอดีตที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์เพื่อพิจารณาในการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี โดยมีเครื่องมือการตรวจสอบที่กรมสรรพากรนำมาใช้เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ดังนี้

1) **แนะนำด้านการตรวจสอบภาษีอากร** เป็นการดำเนินการตรวจโดยมีวัตถุประสงค์ในการแนะนำให้ความรู้ เพื่อให้ผู้ประกอบการทำบัญชีให้ถูกต้องและติดตามว่าผู้ประกอบการรายนั้นให้ความร่วมมือหรือไม่ ถ้าหากไม่ให้ความร่วมมือเจ้าหน้าที่จะพิจารณาเปลี่ยนเป็นวิธีที่เข้มข้นขึ้น

2) **วิเคราะห์และตรวจสอบแบบแสดงรายการภาษี** เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบที่เพิ่มความเข้มข้นขึ้นมาอีกระดับ โดยหากเจ้าหน้าที่พบว่ามีการยื่นแบบแสดงรายการภาษีที่ไม่ถูกต้อง ก็จะถูกตรวจสอบและวิเคราะห์ตามขั้นตอน

3) **การตรวจปฏิบัติการ** เจ้าหน้าที่จะเข้าไปตรวจสอบที่กิจการอย่างเข้มข้น โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายประมวลรัษฎากรเข้าไปในสถานประกอบการ เช่น เข้าไปทำการตรวจนับสินค้าคงเหลือ ว่ามีปริมาณตรงกับตัวเลขที่แสดงในบัญชีหรือไม่ ถ้านับของจริงแล้วมีน้อยกว่าในบัญชี ถือว่ามีการขายแต่ไม่ได้ลงบัญชี จะต้องเสียภาษี เบี้ยปรับและเงินเพิ่ม ย้อนหลัง

4) **ออกหมายเรียกตรวจสอบภาษีอากร** เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระดับขั้นรุนแรงใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการไม่ให้ความร่วมมือหรือผู้ประกอบการยังไม่ยอมปฏิบัติให้ถูกต้องและไม่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง โดยอาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากร

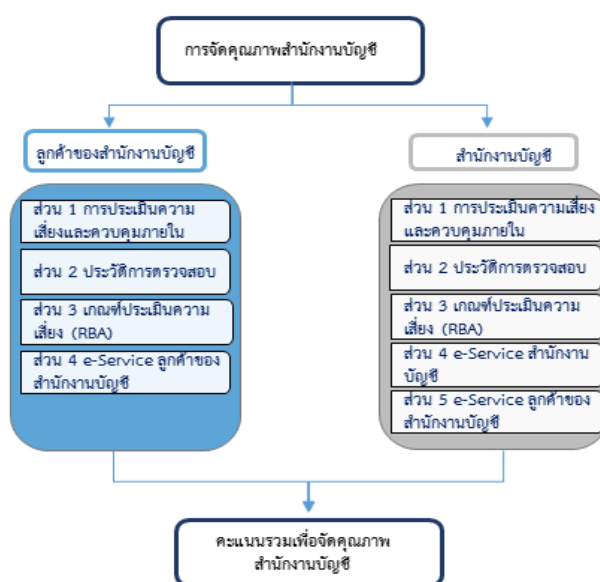
1.4 **ข้อมูลการใช้บริการ e-Service** เป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงการทำธุรกรรมภาษีในทุกมิติได้ง่ายที่สุดและยังเป็นการร่วมมือกับภาคการเงินเพื่อสนับสนุนการทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งด้านการรับและการจ่ายเงิน โดยไม่จำเป็นต้องไปยื่นการเสียภาษีด้วยตนเองที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาอีกต่อไป เช่น การยื่นแบบ e-Filing การชำระภาษี e-Payment การคืนเงินภาษี e-Refund เป็นต้น

เมื่อได้ผลการประเมินตามเกณฑ์ 1.1 – 1.4 แล้ว กำหนดค่าคะแนนเป็นระดับความเสี่ยงของสำนักงานบัญชีแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนของลูกค้าสำนักงานบัญชี

ส่วนที่ 2 ส่วนของสำนักงานบัญชี

ภาพที่ 4 เกณฑ์การจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี



## 2. การกำหนดระดับคุณภาพสำนักงานบัญชี

จัดระดับคุณภาพของสำนักงานบัญชีโดยใช้ Range เป็นเกณฑ์ในการแบ่งระดับความเสี่ยง โดยแบ่งกลุ่มสถานะระดับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่ผู้เสียภาษีอาจจะเสียภาษีไม่ถูกต้อง ซึ่งระดับความเสี่ยงสูงหรือต่ำ พิจารณาจากคะแนนรวมทั้งหมดของการประเมินนำไปเทียบกับค่าระดับความเสี่ยงที่กำหนดให้ โดยมีค่าระดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด ระดับความเสี่ยงน้อย ระดับความเสี่ยงปานกลาง ระดับความเสี่ยงมากและระดับความเสี่ยงมากที่สุด

การจัดกลุ่มคุณภาพของสำนักงานบัญชีจากการประเมินระดับความเสี่ยงของสำนักงานบัญชี ดังนี้

สถานะ	กลุ่ม
เสี่ยงน้อยที่สุด	ดี
เสี่ยงน้อย	
เสี่ยงปานกลาง	เสี่ยง

เสียงมาก	
เสียงมากที่สุด	

สำหรับสำนักงานบัญชีที่ถูกจัดอยู่ใน “กลุ่มเสียง” จะได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพและการบริการให้อยู่ใน “กลุ่มดี” ด้วยการให้ความรู้ที่ถูกต้องในการจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีและถูกต้องตามประมวลรัษฎากร

ดังนั้น การพิจารณาคืนภาษีให้กับลูกค้าของสำนักงานบัญชีที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มดี ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานบัญชีที่มีสถานะอยู่ในระดับความเสี่ยงน้อยและความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยไม่ต้องถูกกำหนดให้ใช้เครื่องมือใดในการตรวจสอบภาษีอากรเนื่องจากมีความเสี่ยงน้อยที่จะเสียภาษีอากรไม่ถูกต้องหรือใช้เครื่องมือการตรวจสอบที่เบาบาง จึงถือว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการงานการพิจารณาคืนภาษีอากร เพื่อสร้างมาตรฐานการบริการ สะดวก รวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งในส่วนของผู้เสียภาษีและกรมสรรพากร ทั้งนี้ ในกระบวนการตรวจสอบโดยใช้เครื่องมือในการตรวจสอบความถูกต้องของการคืนภาษีนั้น อาจใช้กระบวนการสุ่มตรวจสำหรับลูกค้าของสำนักงานบัญชีที่อยู่ในกลุ่มดี โดยไม่จำเป็นต้องคืนภาษีทันทีในทุก ๆ ราย เพื่อเป็นการป้องกันและตรวจสอบความถูกต้องด้วยอีกกรณีหนึ่ง

สำหรับแนวคิดของผู้ศึกษานั้น จะได้นำผลการจัดกลุ่มคุณภาพสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ไปใช้ดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากร ในลักษณะที่หากลูกค้าของสำนักงานบัญชีกรณีขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล ถูกจัดกลุ่มการขอคืนอยู่ในกลุ่ม “ไม่ติดเกณฑ์การตรวจ” และสำนักงานบัญชีมีผลการประเมินจัดอยู่ใน “กลุ่มดี” ผู้ประกอบการที่ขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล จะได้รับเงินภาษีคืนโดยไม่ต้องตรวจสอบหรือลูกค้าของสำนักงานบัญชีกรณีขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล ถูกจัดกลุ่มการขอคืนอยู่ในกลุ่ม “ติดเกณฑ์การตรวจ” และสำนักงานบัญชีมีผลการประเมินจัดอยู่ใน “กลุ่มดี” ผู้ประกอบการที่ขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลจะได้รับการตรวจเหมือนกลุ่มไม่ติดเกณฑ์การตรวจ ส่วนกรณีการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มกลุ่มติดเกณฑ์คัดเลือกส่งตรวจและไม่ติดหลักเกณฑ์ต้องห้ามที่ต้องตรวจ หากใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ให้พิจารณาคืนภาษีได้ทันทีโดยไม่ต้องตรวจสอบ

### 3. การจัดทำระบบบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการทำงานต้องควบคู่ไปกับเทคโนโลยี (Digital Processes) นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการฐานข้อมูลการตรวจคืนภาษี ตั้งแต่การนำเข้าข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนากระบวนการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการคืนภาษีอากร (Data Analytics) ดังนี้

## กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตรวจค้นภาษีอากร (Data Analytics)

### 1) Descriptive Analytic

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยวิเคราะห์เพียงแค่ตัวแปรเดียวเท่านั้น (Univariate Analysis) จะทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคประเภทสถิติเชิงพรรณนา หาค่ากลาง ค่าการกระจาย เช่น ค่าเฉลี่ย ผลรวม จากรายงาน (Reports) เช่น ภ.ง.ด.50 รายงานกำไรขาดทุน รายงานด้านบัญชี งบการเงิน

### 2) Diagnostics Analytics

ในลำดับขั้นถัดไปของการวิเคราะห์นั้น จะเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไป (Multivariate Analysis) เช่น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงหลายมิติ (Multidimensional Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินว่าตัวแปรแต่ละตัวนั้นมีผลต่อกันหรือไม่ เช่น งบการเงินมีความสัมพันธ์กับ ภ.ง.ด.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

### 3) Predictive Analytics

ระดับการวิเคราะห์ในขั้นนี้ จะมุ่งเน้นการพยากรณ์หรือทำนายอนาคต เป็นการสร้างโมเดลเพื่อสกัดรูปแบบความสัมพันธ์ที่สามารถนำไปใช้กับเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นได้ เทคนิคการวิเคราะห์จะเป็นการพยากรณ์ คำถามการวิเคราะห์จะเป็นคำถามเชิงพยากรณ์ เช่น ประเมินการการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลจากแนวโน้มของข้อมูลแบบ ภ.ง.ด.50

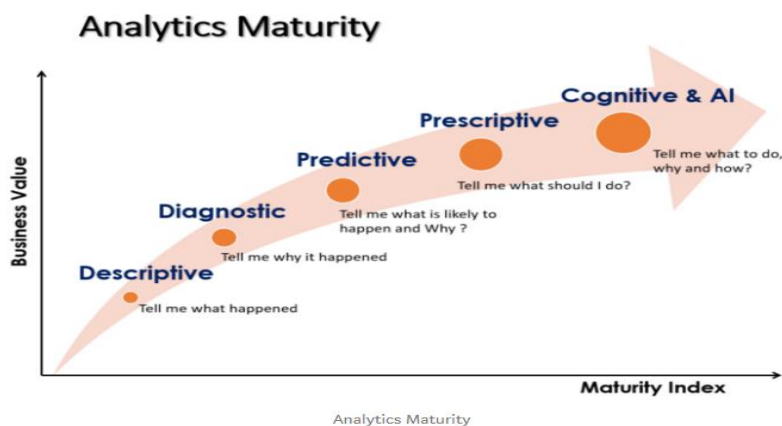
### 4) Prescriptive Analytics

ลำดับขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถบอกได้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขที่จำกัด ในขั้นตอนนี้ควรทำอะไรดี เช่น ถ้าหากแนวโน้มการเสียภาษีตาม ภ.ง.ด.50 เป็นอย่างนี้ หน่วยงานกำกับดูแลควรทำอย่างไร

### 5) Cognitive & AI

Cognitive & Artificial Intelligence เป็นการนำ AI เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อให้วิเคราะห์และบอกสาเหตุ ควรจะทำอะไร และวิธีการทำเป็นอย่างไร เป็นขั้นสูงสุดของ การวิเคราะห์ (Analytics Maturity) ในกระบวนการตรวจค้นภาษีอากร ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงลึกถึงพฤติกรรมของสำนักงานบัญชี ผู้ทำบัญชีที่ส่งผลการชำระภาษีตามแบบ ภ.ง.ด.50 ทั้งของลูกค้าและส่วนของสำนักงานบัญชีเอง และองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์การทำงานโดยเลือกเครื่องมือกำกับดูแลที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่ม

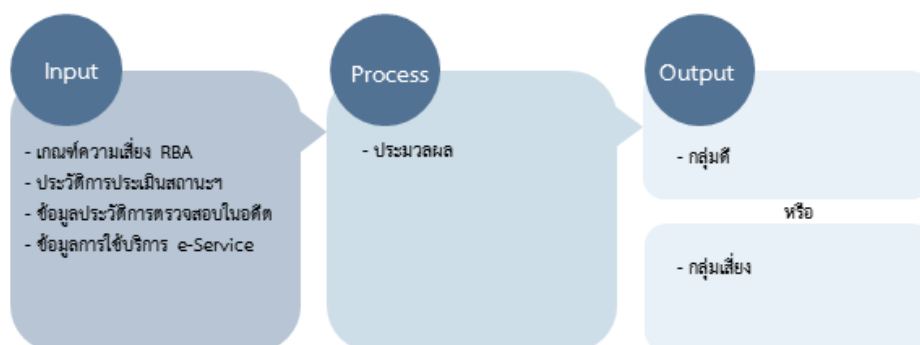
ภาพที่ 5 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล



ที่มา : อภิพนัน เพี้ยศักดิ์ , 2562

การบูรณาการการบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการตรวจคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลทั้งจากข้อมูลภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคล (แบบ ภ.ง.ด.50) ข้อมูลสำนักงานบัญชีจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประกอบด้วย ข้อมูลแจ้งการทำบัญชีของผู้ทำบัญชี (แบบ สบ.ช.5) ข้อมูลการนำส่งงบการเงินของผู้ประกอบการ (แบบ สบ.ช.3) ข้อมูลสำนักงานบัญชีคุณภาพ โดยขอบเขตข้อมูลทั้งหมดจะมีรายละเอียดครอบคลุมเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจของนิติบุคคล งบการเงินตามรอบระยะเวลาบัญชี สิ้นสุด ที่ตั้งของสำนักงาน ผู้ทำบัญชี สำนักงานบัญชี ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต รวมไปถึงประเภทธุรกิจ และรหัสธุรกิจ เพื่อใช้ในการจัดทำระบบข้อมูลและบริหารจัดการเก็บภาษีอากรให้มีประสิทธิภาพ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจของนิติบุคคล รวมทั้งใช้ในการติดตามการนำส่งงบการเงินของผู้ประกอบการ การบูรณาการขั้นตอนการเริ่มต้นธุรกิจ และการเชื่อมโยงข้อมูลของธุรกิจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ทั้งนี้ ระบบบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง สามารถแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 6 ระบบบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง



ปัจจุบันกรมสรรพากรได้กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อดำเนินการตรวจสอบกับผู้เสียภาษีอากรที่ขอคืนภาษีผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงผู้เสียภาษีอากรเพื่อกำหนดให้ใช้เครื่องมือการตรวจสอบภาษีให้เหมาะสมกับภาระงานและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องมือการตรวจสอบภาษีอากรตามที่กรมสรรพากรได้กำหนดไว้ ผู้ศึกษาจึงได้นำข้อมูลการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” เข้ามาเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาคืนภาษี ดังนี้

#### การคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล

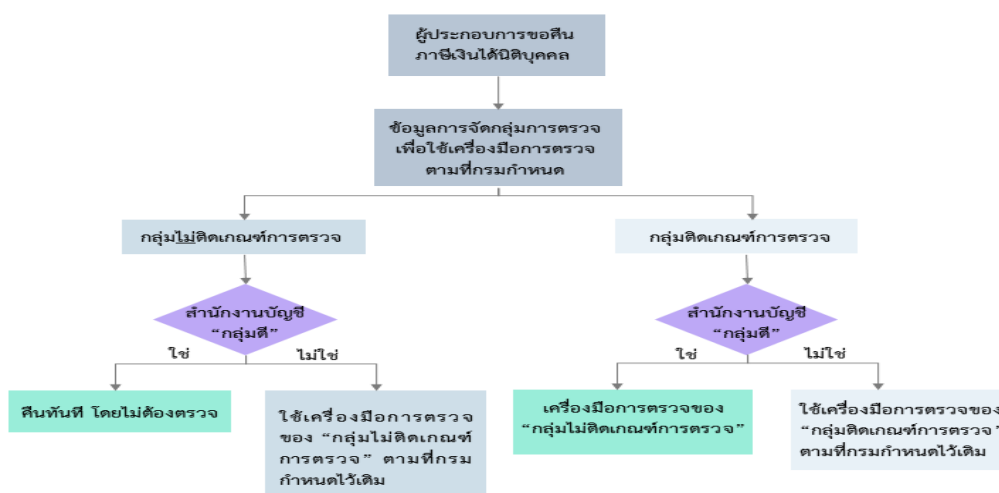
**กลุ่มที่ 1** กลุ่มไม่ติดเกณฑ์การตรวจ หากใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ให้พิจารณาคืนภาษีได้ทันทีโดยไม่ต้องตรวจสอบ

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มติดเกณฑ์การตรวจ หากใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ให้ทำการตรวจสอบโดยใช้เครื่องมือการตรวจสอบเช่นเดียวกันกับกลุ่มไม่ติดเกณฑ์การตรวจ

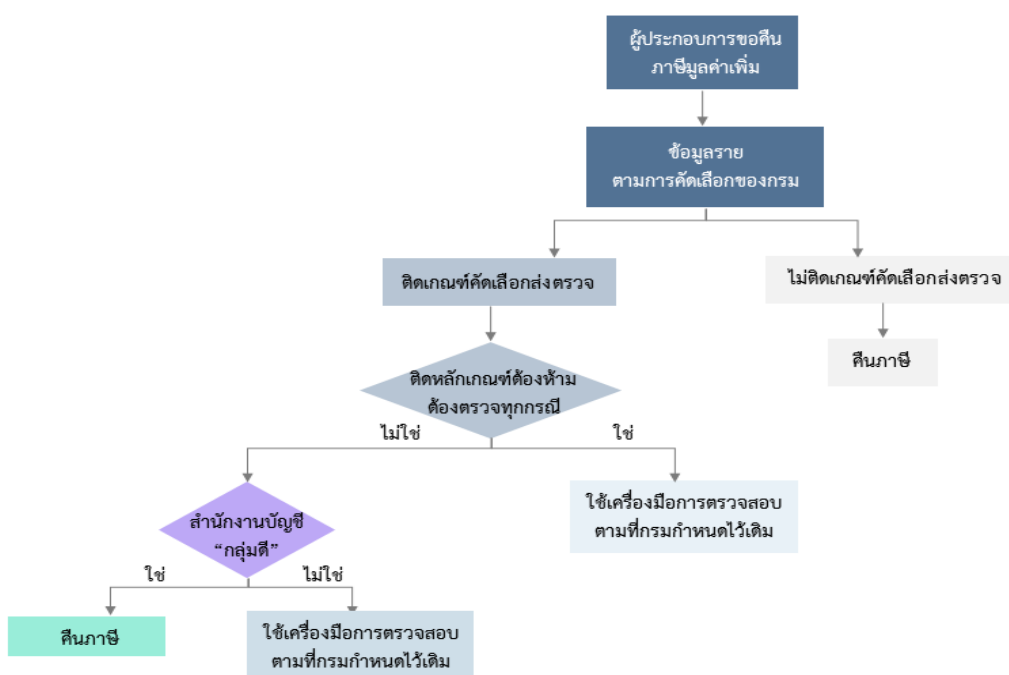
#### การคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มติดเกณฑ์คัดเลือกส่งตรวจและไม่ติดหลักเกณฑ์ต้องห้ามที่ต้องตรวจ หากใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” ให้พิจารณาคืนภาษีได้ทันทีโดยไม่ต้องตรวจสอบ

ภาพที่ 7 กระบวนการพิจารณาคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล  
กรณีการใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “ กลุ่มดี ”



ภาพที่ 8 กระบวนการพิจารณาคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม  
กรณีการใช้บริการจัดทำบัญชีจากสำนักงานบัญชี “ กลุ่มดี ”





จากภาพที่ 7 และ 8 แสดงให้เห็นถึงการลดกระบวนการงานการขอคืนภาษี จากการนำข้อมูลการจัดกลุ่มสำนักงานบัญชี “กลุ่มดี” เข้าเป็นปัจจัยเข้าร่วมพิจารณาการคืนภาษี ซึ่งจะสามารถลดกระบวนการการตรวจคืนภาษีกับกลุ่มผู้ประกอบการที่ใช้บริการสำนักงานบัญชีที่ได้รับการจัดคุณภาพใน “กลุ่มดี” และกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการกำกับดูแลผู้ประกอบการที่ใช้บริการสำนักงานบัญชีได้รับการจัดคุณภาพใน “กลุ่มเสี่ยง” ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการได้รับภาษีคืนเร็วขึ้นเมื่อผู้ประกอบการได้รับเงินคืนภาษีจากกรมสรรพากรจะเป็นการเติมเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจอีกทางหนึ่ง โดยผู้ประกอบการสามารถนำเงินไปในการหมุนเวียนในธุรกิจ เช่น ซื้อสินค้า ซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้า จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินงาน เป็นต้น และทุกครั้งที่ผู้ประกอบการนำเงินไปลงทุนหรือซื้อสินค้าและบริการ กรมสรรพากรจะมีรายได้กลับคืนมาทั้งในส่วนของบริษัท หัก ณ ที่จ่าย และภาษีมูลค่าเพิ่มและประเภทภาษีอากรอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### 4. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ แนวทางปฏิบัติกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้อง

กรมสรรพากรได้กำหนดระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนข้อสั่งการต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติเพื่อตรวจคืนภาษีอากร ดังนั้น จึงต้องปรับปรุงแก้ไขระเบียบ แนวทางปฏิบัติและข้อสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และตรวจสอบแบบแสดงรายการภาษีเพื่อคืนภาษีให้สอดคล้องกับแนวคิดที่นำเสนอ จึงมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการแก้ไข

#### 5. เผยแพร่นโยบายการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

การเผยแพร่นโยบายการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชีผ่านกระบวนการงานด้านการกิจการ จัดเก็บและคืนภาษี ด้านกำกับดูแลผู้เสียภาษี และด้านกฎหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มเติมในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) กำหนดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจในกระบวนการนั้น ๆ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นถึงประโยชน์ในการเลือกใช้สำนักงานบัญชีที่มีคุณภาพและโทษของการใช้สำนักงานบัญชีที่มีความเสี่ยงและป้องกันสำนักงานบัญชีให้มีความตระหนักรอบคอบถี่ถ้วน คำนึงถึงจรรยาบรรณของวิชาชีพบัญชีในการเลือกให้บริการการจัดทำบัญชีแก่ลูกค้า โดยเห็นควรทำการประชาสัมพันธ์ให้สำนักงานบัญชีได้รับทราบถึงแนวคิดในการนำคุณภาพของสำนักงานบัญชีมาใช้เป็นเกณฑ์ในการร่วมพิจารณาเพื่อคืนภาษี เพื่อให้สำนักงานบัญชีได้เตรียมความพร้อมและยอมรับในหลักเกณฑ์ดังกล่าว

#### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ

งานศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากรด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี อาจมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านการผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติ

คำนึงถึงประโยชน์รวมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ที่จะได้รับ ตลอดจนผลเสียที่อาจเกิดขึ้น จึงต้องกำหนดขั้นตอนและการประเมินผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ชัดเจน โดยความสำเร็จขององค์กรจะอยู่กับการสร้างความตระหนักรู้ใน ความสำคัญของคุณภาพงานขององค์กร

### 2. ปัจจัยด้านการสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

การสร้างการยอมรับต่อผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการให้ความสำคัญกับการบริหารการ สื่อสารซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆ ที่จะกำหนดความสำเร็จของโครงการ โดยการจัดเตรียมปัจจัย ต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการให้พร้อม เช่น กำหนดให้ทีมงานมีการอบรม และเข้าใจ รายละเอียดในโครงการให้มีความชัดเจนและสามารถถ่ายทอดสู่ผู้ประกอบการเพื่อสร้างความพร้อม ของผู้ประกอบการในการทำความเข้าใจกับนโยบายของการคืนภาษีด้วยการนำหลักเกณฑ์การจัด คุณภาพสำนักงานบัญชีเข้ามาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ลดแรงต้านและเปิดใจยอมรับถึงความ ยั่งยืนในอนาคต

### 3. ปัจจัยข้อจำกัดเรื่องของระยะเวลาดำเนินการ

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดทำฐานข้อมูลนำมาใช้ในเชิงการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการ Data Analytics อาจมีปัญหาในการดำเนินการด้วยเงื่อนไขของระยะเวลาที่จำกัด จึงอาจไม่ ประสพผลสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น การดำเนินการต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรเพื่อสร้างความเข้าใจ และรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ภายในหน่วยงาน รวมถึงการสร้างระบบขึ้นมาเพื่อทำการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ที่นำมาใช้ในการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี

### 4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการ ปฏิบัติการตรวจสอบภาษีอากรเดิมที่เคยมีมา โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นและโอกาสในความ เป็นไปได้ของแนวคิดที่ต้องอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องตามกฎหมายและความชัดเจนของขั้นตอน กระบวนการทำงานที่ถูกต้องทั่วถึงและเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเสมอภาค

### 5. ปัจจัยด้านงบประมาณ

กระบวนการทำงานจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบการ วิเคราะห์ด้วย Data Analytics ซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ จึงอาจมีปัญหาด้าน การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณที่จะนำมาดำเนินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาระบบการ วิเคราะห์ข้อมูล

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้นำต้องมีความสามารถหรือมีความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการและนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจขององค์กร สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำต้องขับเคลื่อนข้อเสนอ “การเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีอากรด้วยการจัดคุณภาพสำนักงานบัญชี” ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ การมองภาพอนาคตและการกำหนดจุดหมายต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ . เพื่อกำหนดทิศทางของภารกิจและเป้าหมายการทำงานและสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2. มีการวางกลยุทธ์ ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินการให้ชัดเจนได้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันแนวคิด โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวมและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

3. มีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง สามารถผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อน

4. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ต้องมีความสามารถในการเจรจา ดำเนินการเพื่อยุติความขัดแย้งและกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นต่างได้ รวมถึงคาดการณ์ได้ถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงของการนำระบบงานใหม่ๆ มาใช้ สามารถคาดการณ์ปัญหาข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นจูงใจให้กลุ่มคนที่ขัดแย้งในผลประโยชน์สามารถทำงานร่วมกันได้และต้องสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการบริหารความขัดแย้งได้

5. มีความชัดเจนในเป้าหมาย โดยต้องกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการให้ชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจถึงสภาพปัญหา วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนด

6. มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกและทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ รวมทั้งการเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

7. มีความสามารถในการบริหารคน ต้องมีทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับโครงการงานที่ศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การทำความเข้าใจและการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

- Bernardin, H. J. (2012). Human resource management: An experiential approach (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. Personnel Psychology, 61(3), 467-501
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Robert, K. (2012). Organization: Behavior, structure, processes (14<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). **Human resource management** (13<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- กองวิชาการแผนภาษี. (2562). แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรประจำปีงบประมาณ 2563 – 2565 และแผนปฏิบัติการกรมสรรพากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เข้าถึงได้จาก : [http://www.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD\\_plan\\_63.pdf](http://www.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD_plan_63.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล : 25 กรกฎาคม 2563)
- กรมสรรพากร.(ม.ป.ป.). ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการเพื่อสร้างความโปร่งใสในระบบการคัดเลือกผู้เสียภาษีเพื่อกำกับดูแลและตรวจสอบ เข้าถึงได้จาก : [http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user\\_upload/ITA/2561/EB8\\_3\\_S1.pdf](http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/ITA/2561/EB8_3_S1.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล : 30 กรกฎาคม 2563)
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.(ม.ป.ป.). สำนักงานบัญชีคุณภาพ เข้าถึงได้จาก : [https://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=5303](https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=5303) (วันที่ค้นข้อมูล : 12 สิงหาคม 2563)
- กนกพร สุรณ์ฐกุล.(2558).โครงการวิจัย บทบาทการให้บริการของสำนักงานบัญชีในมุมมองของบัญชีบริการ. เข้าถึงได้จาก <http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/589/1/Fulltext.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล : 12 สิงหาคม 2563)
- กรมสรรพากร.(ม.ป.ป.). ประมวลรัษฎากร เข้าถึงได้จาก : <https://www.rd.go.th/publish/315.0.html> (วันที่ค้นข้อมูล : 12 สิงหาคม 2563)

## ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวสลักจิต พงษ์ศิริจันทร์

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ประสบการณ์การรับราชการ

ตุลาคม 2559 - กันยายน 2560	ผู้ตรวจราชการกรม
ตุลาคม 2560 - กันยายน 2562	สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 19
ตุลาคม 2562 - เมษายน 2563	สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 10
เมษายน 2563 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองมาตรฐานการสอบบัญชีภาษีอากร

ผลงานทางวิชาการ -

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ) -

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองมาตรฐานการสอบบัญชีภาษีอากร  
กองมาตรฐานการสอบบัญชีภาษีอากร  
อาคารกรมสรรพากร ชั้น 17  
ซอยอารีย์ ถนนพหลโยธิน 7  
แขวงพญาไท เขตพญาไท  
กรุงเทพฯ 10400  
โทร. 0 2272 9395

E-mail Address : morbor@rd.go.th