



การจัดโครงสร้างระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานธนาคาร

1. เป้าหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

1.1 ความหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

ถ้าจะพิจารณาคำกล่าวของ Steiner ที่ว่า "การหมุนเวียนของข้อมูล (Information flow) มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ เช่นเดียวกับการหมุนเวียนของโลหิตในร่างกายมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญต่อการมีชีวิตอยู่และสุขภาพของแต่ละคน"¹ Steiner ได้ให้ความสำคัญต่อข้อมูล (Information) อย่างมากและคำกล่าวดังกล่าวนี้จะเป็นความจริงไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการเงินเช่นธนาคาร ความหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารมีผู้กำหนดไว้ต่าง ๆ กัน เช่น Gordon B. Davis ได้ให้ความหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารไว้ 2 แห่ง คือ ในแง่องค์ประกอบที่ประกอบเป็นรูปร่างระบบ เช่น เครื่องมือ (Hardware), ระบบควบคุม (Software), File หรือ Data Base, วิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) และบุคลากร (Personnel) อย่างไรก็ตามองค์ประกอบเหล่านี้ไม่สามารถจะรวมกันให้เห็นเป็นระบบที่เด่นชัดได้ในแง่โครงสร้างตามแนวความคิด (Structural concept) ระบบข้อมูลจะประกอบด้วยระบบข้อมูลย่อย ๆ ซึ่งประสานกัน (Network) ให้เห็นความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบด้วย ข้อมูลเพื่อการบริหารและการประกอบการ

¹George A. Steiner, Top management planning, Toronto : Collier Macmillan Canada Ltd. 1969, P. 475.

Thomas R. Prince² กล่าวว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารหมายถึง กลุ่มข้อมูลที่ประสานกันเป็นระบบสามารถที่จะผลิตข้อมูลที่ถูกต้อง ประหยัดเวลาแก่ผู้บริหาร สำหรับ ขบวนการตัดสินใจ จากความหมายของทั้ง 2 ท่าน จะเห็นได้ว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร หมายถึง กลุ่มของข้อมูลที่เกิดขึ้นจากระบบย่อย (Subsystem) แล้วระบบย่อย เหล่านี้มีการประสานกันภายใน เพื่อผลิตข้อมูลที่ถูกต้อง ประหยัดเวลา มีความเชื่อมั่นสูง แก่ผู้บริหารในการบริหารงานธุรกิจ ความหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ก็คือ ข้อมูลที่นำไปใช้ตามนโยบายแห่งหน้าที่ของนักบริหาร ซึ่งแยกเป็น

1. 1. 1 ด้านการวางแผน การวางแผนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นงานขั้นต้นของผู้บริหาร การวางแผนเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของบริษัทและฝ่ายต่าง ๆ กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ข้อมูลสำหรับการวางแผนแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 3

ก. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่

- ข้อมูลด้านการเมือง ความมั่นคงของรัฐบาล นโยบายด้านการเงิน การคลัง การลงทุนของรัฐบาล ตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการวางแผนของธนาคาร

- ประชากรและแนวโน้มของสังคม บริการต่าง ๆ ของธนาคารย่อมจะมีผลกระทบต่อประชากรตามเขต และถิ่นที่อยู่ต่าง ๆ แตกต่างกันไป ฉะนั้น แนวโน้มของสังคมในการที่จะใช้บริการต่าง ๆ ย่อมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในสังคมนั้น ๆ โดยจะมีผลต่างเนื่องมาจากการประชาสัมพันธ์และการให้บริการที่ดี

- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ เช่น ระดับรายได้ประชาชาติและแนวโน้มการจ้างงาน และศักยภาพในการผลิต การลงทุนในหลักทรัพย์ ตลอดจนดัชนีทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น ราคาสินค้า เป็นต้น

²Thomas R. Prince, Information system for management planning and control., Richard D. Irwin inc., U.S.A. 1970, p.40.

- ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เพื่อหาเครื่องมือใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย
- ข. ข้อมูลในด้านการแข่งขัน (Competitive information)
 - ความต้องการของลูกค้า
 - อัตราส่วนของตลาด (Market share)
- ค. ข้อมูลภายใน (Internal information) นับว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญกว่าข้อมูลทุกประเภท ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมั่นคงหรืออ่อนแอของธนาคารเอง ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่
 - นโยบายด้านการบริการของธนาคาร
 - นโยบายและแผนทางการเงินของธนาคาร
 - นโยบายด้านการบุคลากร สถานที่และเครื่องอุปกรณ์

1.1.2 ด้านการควบคุม เป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผนธนาคารที่ดีตาม และควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ฉะนั้น การควบคุมจึงเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เข้ากับ สภาวะหรือสภาพของสิ่งแวดล้อมขณะนั้น วิธีการที่ใช้นั้นก็คือการควบคุมโดย การกำหนด มาตรฐานของการปฏิบัติงาน และนำไปหาผลของการปฏิบัติงานจริง เทียบกับเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ตามแผนงาน ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายนั้นจะนำไปปรับปรุงวาง มาตรการการแก้ไข ฉะนั้น จึงเห็นว่า การควบคุมจะกระทำมิได้ปราศจากข้อมูล และการวางแผนก็จะมีสามารถกระทำมิได้ปราศจากข้อมูล เช่นเดียวกันการวางแผน จะมีทิศทางที่จะล้มเหลวถ้าหากขาดการติดตามและควบคุม

1.2 ขอบเขตของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารโดยทั่วไป

ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารนี้จะประกอบด้วยข้อมูลที่ไดมาจากทั้งภายในและ ภายนอกดังกล่าวแล้ว ลักษณะอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ เป็นทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ระบบการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารแบบไม่ เป็นทางการเกิดขึ้นจากบุคคลที่ติดต่อกันเองภายในฝ่ายจัดการด้วยกันในโอกาสต่าง ๆ

³ Joel E. Ross, Management by information, Prentice Hall, U.S.A., 1970, p. 110-112.

การติดต่อซึ่งมีปัญหาทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องนี้เองที่ทำให้เกิดการบันทึกเอาข้อมูลที่
ต้องการไว้ในลักษณะทางการ (Formal) ขึ้นมาภายหลัง ข้อเสียของระบบข้อมูลเพื่อ
การบริหารในลักษณะไม่เป็นทางการ ก็คือ ปัญหาของขั้นตอนขณะที่มีการติดต่อ การแปล
และตีความหมาย เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้เทคนิคทางด้านการวางแผน
และการควบคุมจัดการมาช่วย

อย่างไรก็ตามการพิจารณาถึงขอบเขตโดยทั่วไปนั้นก็มีปัญหาหลาย ๆ อย่าง
ที่เกิดเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ซึ่งต้องนำมากล่าวในที่นี้คือ

1) ปัญหาเกี่ยวกับความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพภายนอกบริษัทอย่างถูกต้อง
ขอบเขตของความรู้ความเข้าใจในแผนการดำเนินงาน และนโยบายของคู่แข่งนับ
เป็นปัญหาอย่างหนึ่งซึ่งเกิดความไม่แน่นอนขึ้น ข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต้องนำมาใช้ควบคู่
กับข้อมูลภายในไม่เป็นการยากที่จะคาดถึงปฏิกิริยาของลูกค้า และความเปลี่ยนแปลง
ของสภาพเศรษฐกิจที่กระทบกระเทือนนโยบายของธนาคาร แต่ความล่าช้าในการ
เก็บข้อมูลเหล่านี้ต่างหากที่จะทำให้ความสำคัญลดลง ข้อมูลภายนอกที่ได้อาจมีจะไม่
ทันการ และไม่สมบูรณ์พอ

2) ปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ของงานที่ทำ
และผลที่เกิดขึ้นกับธนาคาร โดยที่อาจเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ทั้งที่ควบคุมได้
และควบคุมไม่ได้ แต่ทว่าข้อมูลก็มีไม่เพียงพอที่จะแสดงผลถึงความสัมพันธ์นี้ได้ เช่น
การไม่บรรลุผลอาจมาจากการควบคุมดูแลไม่เพียงพอ ทักษะคติของผู้ร่วมงานไม่ดี,
ความล่าเอียง การขาดการอบรมหรือพัฒนาให้เข้าชั้น ตารางเวลาของกิจกรรม
ไม่เหมาะสม และอื่น ๆ เป็นต้น

3) ความไม่แน่นอนในการใช้ข้อมูลว่าจะใช้อย่างไร จะพยากรณ์หรือ
ตีความได้อย่างไร จะเกิดอะไรขึ้นต่อไป ซึ่งปฏิกิริยาเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อถึง
เวลาหนึ่งหลังจากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว และอาจปนไปกับปฏิกิริยาที่เกี่ยวข้องกับ
สถานการณ์อื่น ๆ ทำให้ไม่แน่ใจต่อระบบข้อมูล

ขอบเขตของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร จึงจะเน้นในลักษณะทางการ ซึ่งข้อมูล
 ที่ใดจะอยู่ในรูปที่สามารถตั้ง เป้าหมายและจัดหรือประเมินผลการทำงานของบุคคลที่รับผิดชอบ
 ครอบงำได้ ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานอันเป็นผลจากระบบข้อมูล
 นี้ นอกจากนั้นยังเป็นการทบทวนดูว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องทำการปรับปรุงแผนงาน
 ที่วางไว้หรือไม่เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเพื่อที่จะ
 ใ้ใครตรวจสอบสภาพของการใช้ Resource ว่าใดเป็นประโยชน์อย่างสูงสุดหรือยัง

ในขณะที่ระบบมีความต้องการที่จะได้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกให้ถูกต้อง
 สมบูรณ์ที่สุดนั้น ก็ควรจะคำนึงถึงข้อจำกัดอย่างหนึ่ง คว้าข้อมูลบางอย่างมีประโยชน์
 น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการจัดหาหรือนำมาซึ่งข้อมูลนั้น ๆ

รายการต่าง ๆ ที่ปรากฏในระบบข้อมูลเพื่อการบริหารธนาคารโดยทั่ว ๆ ไปมี

ก. คานการตลาด

- เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นของกิจกรรมการตลาด
- การประมาณขนาดของตลาดและสัดส่วนของธนาคารต่อตลาด

(Market share) แยกตามธุรกิจบริการ

- แนวโน้มยอดการใช้บริการ เป็นปริมาณรายและจำนวนเงิน และการ
 พยากรณ์

- การกำหนดแผนทางคานการตลาด
- งบประมาณตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในการใช้บริการ
- งบประมาณรายจ่ายของหน่วยงาน
- การโฆษณาและการส่งเสริมบริการ
- วิธีการกระจายการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การผลิตบริการใหม่ออกสู่ตลาด
- กิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของคู่แข่ง
- สภาพการณ์ทางคานเศรษฐกิจ
- การประเมินผล

๒. ด้านการบริการ

- เป้าหมายระยะยาวและสั้นของกิจกรรมทางด้านการให้บริการ
- การพยากรณ์ปริมาณลูกค้าและจำนวนเงินที่มาใช้บริการธนาคาร
- การจำแนกลูกค้าและจำนวนเงินออกตามหน่วยงานที่ใช้บริการ
- การจำแนกลูกค้าและจำนวนเงินออกตามขนาดและประเภทธุรกิจ
- การตั้งเป้าและการแสวงหาเงินฝากโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- การตั้งเป้าการให้สินเชื่อและการติดตามเทียบกับเป้าหมายและสัดส่วน

หนี้เสีย

- การหาภาระหนี้สินรวมของลูกค้าแต่ละราย
- การหาเงินฝากรวมของลูกค้าแต่ละราย
- การหาภาระการจำประกันรวมของลูกค้า
- การจำแนกลูกค้าที่มาใช้บริการสินเชื่อของธนาคารออกตามผู้อนุมัติ

สินเชื่อ

- การหา Yield ของลูกค้าแต่ละรายและแต่ละประเภทบริการ
- ต้นทุนของบริการและประเภท
- ยอดหนี้ค้างชำระของลูกค้าแต่ละรายและการติดตามทวงหนี้

๓. ด้านการเงินธนาคาร

- แผนการหากำไรระยะยาวและระยะสั้น
- ข้อมูลสภาพการประกอบการแต่ละวัน พร้อมทั้งกระแสเงินสด
- งบประมาณเปรียบเทียบกับที่ใช่จริง แยกตามหน่วยงาน
- การจัดสรรเงินทุน
- ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีต้นทุนตามบริการ
- ข้อมูลสภาพการประกอบการในแต่ละเดือน งวด และปี
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลกำไรและขาดทุนของธนาคาร
- อัตราส่วนทางด้านการเงินสำหรับฝ่ายจัดการใช้ในการตัดสินใจ

- การวิเคราะห์รายได้และรายจ่าย กระจายตามบริการและหน่วยงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน กำไร และปริมาณ
- สินทรัพย์ที่เป็นต้นทุน
- แนวโน้มของยอดบัญชีทางด้านการเงินของธนาคาร
- ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของแต่ละศูนย์ ความรับผิดชอบ

เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนกำไรที่วางไว้

- ข้อมูลภายนอกทาง เศรษฐกิจและคู่แข่งอื่น

ง. ทางคานบุคคลากร

- ข้อมูลการโยกย้าย, อายุ, การกระจายและความชำนาญของพนักงาน
- ความต้องการของพนักงาน การจัดหาพนักงานใหม่
- การขาดและลางานของพนักงาน
- การจัดเงินเดือนและค่าจ้าง
- ต้นทุนการทำงานนอกเวลา
- การประเมินผลการทำงาน
- การบริการพนักงาน เช่น การรักษาพยาบาล อุบัติเหตุ ฯลฯ
- การวิเคราะห์และเปรียบเทียบอัตราส่วนต่าง ๆ ทางคานบุคคลากร

1.3 บทบาทของระบบบัญชีบริหาร

เมื่อไม่นานมานี้เอง ความต้องการข้อมูลทางบัญชีจากภายนอกธนาคารได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักวิเคราะห์ระบบบัญชี, ผู้ให้เครดิต (Credit grantors) รัฐบาล และสถาบันทางการลงทุนเพื่อการปรับปรุงข้อมูลทางการเงิน โดยปกติแล้วฝ่ายการบัญชีมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลการเงินสำหรับฝ่ายจัดการของธนาคาร, ผู้ถือหุ้น, รัฐบาลและลูกค้าของธนาคาร ในการนี้จะต้องมีกฎเกณฑ์, ระเบียบวิธี และเทคนิคในการบันทึกจัดแยกข้อมูล และสรุปผลการดำเนินงานของธนาคาร และนำเสนอข้อมูลนี้แก่ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และหน่วยงานผู้ใช้ในรูปแบบของรายงานการเงินและการวิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์พื้นฐานของงาน

การบัญชี ก็คือ การนำเสนอในลักษณะเศรษฐกิจศาสตร์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้
ได้แก่ ลักษณะการเงินและเศรษฐกิจการเงินของธนาคาร

ในการทำรายงานผลทางการเงินจากการดำเนินงานของกิจการธนาคาร
ควรเน้นความสำคัญของระบบบัญชีใหม่ในด้านการตัดสินใจและพยากรณ์ เพื่อให้
บรรลุดัตุประสงค์อันนี้ จำต้องมีการปรับปรุง ข้อมูลระบบบัญชีให้แก่ฝ่ายบริหาร
ฝ่ายจัดการและหน่วยงานผู้ใช้ด้วยการออกแบบรายงานของระบบบัญชีทางด้านแบบฟอร์ม
เนื้อหา และวิธีการนำเสนอ อาจจะมีการใช้กราฟ ชาร์ต หรือ รูปภาพ ซึ่งจะ
สามารถนำไปใช้ตามจุดมุ่งหมายของ ข้อมูลระบบบัญชีควรมีคำอธิบายโดยตามความ
เหมาะสม เพื่อให้ผู้ใช้รายงานได้เข้าใจ เพื่อให้กิจการธนาคารได้ใช้ประโยชน์
จากข้อมูลมากขึ้น โครงสร้างระบบบัญชีควรมีการพัฒนาโดยจัดตั้งขึ้นเป็นคณะบุคคล
เข้ามาทำงาน และกระจายความรับผิดชอบออกไปตามบุคคลเหล่านี้ รายงานระบบ
บัญชีไม่ได้จำกัดว่าจะมีแต่การบันทึกข้อมูลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวิเคราะห์อัตรา
ส่วนของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลสถิติที่ได้จากภายนอกด้วย เพื่อใช้ในการพัฒนา
ข้อมูล

ความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสามารถจะนำมาใช้ในการดำเนินงานและจัดสรรงบ-
ประมาณได้ รายงานการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ ซึ่งจะใช้วัด
ความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการใช้
ข้อมูลจากรายงานงบประมาณในการพิจารณาการวางแผนและพยากรณ์ และใช้ในการ
การวิจัยต่อเนื่อง ของการพัฒนาอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ การพัฒนานี้
รวมถึงการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน การใช้อัตราส่วนการลงทุนและเทคนิค
ต่าง ๆ ในการประเมินแนวทางเลือกของโอกาสการลงทุน และการพัฒนามาตรฐาน
การวัดผลโดยการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งเมื่อการวัดผลต่าง ๆ เหล่านี้มารวม
กันเข้าเป็นข้อมูลในระบบบัญชีแล้ว ก็จะใช้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการ
บริหารงาน และการจัดการงานธนาคารได้อย่างถูกต้อง

สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลทางการเงิน ซึ่งได้กล่าวไว้แต่แรกถึงความต้องการข้อมูลจากภายนอก การพัฒนาการใช้ข้อมูลของระบบบัญชีบริหารค่อนข้างจะใหม่มาก บัญชีการจัดการ (Management accounting) จะมีข้อมูลเป็นแบบ Dynamic และวิธีการวิเคราะห์จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าในอดีต ดังนั้นบัญชีการจัดการจึงควรได้รับการพัฒนาและนำเอาความรู้ทางด้านอื่นเข้ามาประยุกต์กับการจัดหาข้อมูลสำหรับงานด้านการจัดการ

1.4 คุณค่าของข้อมูล (Value of information)

ในระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานธนาคาร ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากระบบข้อมูลในหลาย ๆ ระบบ วิธีการพิจารณาค่าของข้อมูลมีความสำคัญต่อระบบเป็นอย่างมาก ความคุ้มค่าหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมีผลโดยตรงมาจากเรื่องนี้ วิธีการหนึ่งซึ่งจะเข้าถึงปัญหานี้ได้ ก็โดยการนำเอาทฤษฎีข้อมูล (Information theory) เข้ามาประยุกต์ โดยทฤษฎีนี้จะทำให้ได้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงข้อมูลและการนำไปใช้ มีการลดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่มีอยู่ในข้อมูลออกไป ส่วนที่เหลือจากการลดนี้จะเท่ากับค่าของข้อมูล (Value of information) จำนวนที่มีการลด (Reduce) ความไม่แน่นอนนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนทางเลือกของการนำไปใช้ประโยชน์ และค่าของข้อมูลจะกำหนดได้ตามการเปลี่ยนแปลงของการใช้ประโยชน์จากตัวข้อมูลนั้น เป็นการยากที่จะหาวิธีการของการใช้ประโยชน์ของข้อมูล แต่ทว่าก็มีกฎทั่ว ๆ ไปที่ใช้อยู่ในงานด้านต่าง ๆ มี

- 1) ข้อมูลทางบัญชีด้านการจัดการจะมีค่าใดต่อเมื่อมันสามารถบอกถึงสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อนได้ แม้จะมีความไม่แน่นอนอยู่ในตัวเองบ้าง
- 2) ต้องมีการดำเนินการ (Action) และการกระตุ่น
- 3) ค่าใช้จ่ายมีเพิ่มขึ้นของข้อมูลส่วนที่เพิ่ม เท่ากับหรือน้อยกว่ากำไรที่เพิ่มขึ้นจากการมีข้อมูลนั้นเพิ่มขึ้นมา
- 4) Data ไม่จำเป็นต้องเป็น Information เสมอไป โดยที่

Value of data = Probability of use (average economic benefit from use) - (cost of obtaining and storing)

1.5 การตัดสินใจ

เมื่อมีการนำเอาคอมพิวเตอร์, คณิตศาสตร์และวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาประยุกต์เข้ากับการตั้งปัญหาและการแก้ปัญหาในกิจการธนาคาร ทำให้เกิดคำถามเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจน่าจะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific process) มากกว่าอันทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นกับที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกที่น่าจะเป็นไปได้มารวมเข้าด้วยกันในการตัดสินใจ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว วิธีการทางวิทยาศาสตร์มีเทคนิคที่ใช้ดังนี้

1. ต้องการความเข้าใจมากขึ้นในส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบกันเข้าเป็นปัญหา
2. มีวิธีการที่แม่นยำกว่าในการหาค่าหรือหาส่วนสำคัญที่หายไปของส่วนเล็กๆ เหล่านี้
3. มีวิธีการทางคณิตศาสตร์ที่ยอมรับแล้วในการหาความไม่แน่นอน

(Uncertainty) ซึ่งมีอยู่ในแผนงานและการดำเนินงาน

แม้จะเชื่อว่า การตัดสินใจเป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ แต่บางที่ยอมรับประโยชน์อันเกิดจากการนำเอาวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้วิเคราะห์และแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามทั้งหมดนี้ขึ้นกับลักษณะปัญหา ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปทางการหรือไม่เป็นทางการ อาจมีลักษณะทางคณิตศาสตร์หรือกึ่งคณิตศาสตร์ และอาจมีความจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เกือบทั้งหมด หรือใช้พอสมควรก็ได้ ทั้งนี้จึงควรพิจารณาที่การเลือก Model ที่เหมาะสมมากกว่าจะพิจารณาที่กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ใน Model ส่วนมากมักจะพยายามเพิ่ม Factor ซึ่งเป็นส่วนประกอบของปัญหา และคัดทอนส่วนที่ไม่สำคัญออกไปเสีย

การตัดสินใจในทางธุรกิจธนาคารส่วนมากจะจัดให้เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ในกรณีที่ธนาคารนั้นมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกอยู่ในลักษณะที่ซับซ้อนกัน ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์และมีข้อยุ่งยากในการคาดคะเนหรือการพยากรณ์

ในการตัดสินใจในลักษณะใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นแบบศิลปะหรือ วิทยาศาสตร์ จำเป็นต้องมีพัฒนาการสำหรับ Model เพราะสามารถจะใช้ แทนความสัมพันธ์ของส่วนประกอบในปัญหาได้ ใช้หาแนวทางเลือกต่าง ๆ ของ วิธีการอันจะให้คำตอบหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ใช้ในการหารายจ่ายและ/หรือประมาณ กำไรอันเกิดจากแต่ละแนวทางนั้น ใช้ในการประมาณค่าผลประโยชน์ของแต่ละแนว ทาง และใช้ในการแนะนำแนวทางที่ควร จะเลือก ความไม่แน่นอนมีสาเหตุเกี่ยว ข้องกับสภาพเศรษฐกิจการแข่งขันในวงการธุรกิจธนาคาร หรือแรงผลักดันในการ ดำเนินงาน สำหรับความไม่แน่นอนทางสถิติเกิดขึ้นจากส่วนที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญอัน จะไปทำให้ผลลัพธ์ของปัญหานั้นมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นด้วย ความไม่แน่นอนนี้ สามารถจะแทนค่าในแต่ละแนวทางเลือกได้ โดยใช้ค่าที่สมมติขึ้นเพื่อใช้เป็น Key แสดงลักษณะความไม่แน่นอน เมื่อแทนค่าแล้วทำการคำนวณผลออกมา นำผล ที่ได้จากแต่ละแนวทาง ไปทำการประเมินเพื่อดูลักษณะที่เกิดขึ้นเมื่อมีการ เปลี่ยน แปลงต่าง ๆ (Contingency analysis) หลังจากนั้นจึงแยกความไม่แน่นอน นี้ ออกในรูปของแนวทางเลือกอื่น เพื่อเลือกการใดคำตอบหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

จากที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจอาจแสดงได้ในลักษณะ ของการผสมกันระหว่างศิลปะและวิทยาศาสตร์ในสัดส่วนต่าง ๆ กันตามลักษณะ ของปัญหา มักจะอยู่ในรูปของวิทยาศาสตร์มากกว่าศิลปะ แต่ก็ยังมีลักษณะเฉพาะ ของศิลปะแทรกอยู่เสมอ

2. ความต้องการข้อมูลในระดับต่าง ๆ

2.1 ระดับของการบริหารงานธนาคาร โดยทั่วไปธนาคารจะจัดแบ่ง ระดับขึ้นของการบริหารออกเป็นหลายระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของการจัดองค์การ ของธนาคาร นอกจากนั้นแล้วการบริหารงานธนาคารยังใช้หลักการของกำหนดอำนาจ การอนุมัติเป็นขั้นตอน เพื่อใช้ในการอนุมัติสินเชื่อด้วย ซึ่งหลายธนาคารในประเทศ อำนวยการบริหารงานธนาคาร (Bank management) กับอำนาจในการอนุมัติ-

สินเชื่อ (Loaning management) มีความผูกพัน กันอย่างใกล้ชิด จนกระทั่ง การบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของนักบริหารดังจะได้อธิบายต่อไป ได้ผสมผสานกับงาน ประจำทางด้านการบริการลูกค้าในการปล่อยสินเชื่อไป ซึ่งโดยความเป็นจริงกล่าว ได้ว่า หน้าที่ของนักบริหารประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ คือ

- งานด้านวางแผน (Planning) หน้าที่สำคัญอย่างแรก ก็คือ การเลือกและกำหนดเป้าหมายหรือนโยบายในการปฏิบัติ พร้อมทั้งแผนงานการ ดำเนินการในการไปสู่เป้าหมายนั้น

- งานด้านการจัดการ (Organizing) หน้าที่ในการจัดกลุ่ม กิจกรรมออกมาในลักษณะของการจัดองค์การในการรับผิดชอบดำเนินงานตามนโยบาย ที่กำหนดขึ้น

- งานด้านบุคคลากร (Staffing) ทำหน้าที่เลือกและพัฒนา พนักงานเข้าปฏิบัติงานตามการจัดองค์การ

- งานด้านประสานงาน (Coordinating) ทำหน้าที่ในการ ประสานงานและกำหนดของกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ

- งานด้านบัญชาการ (Directing) ทำหน้าที่ในการแนะนำ บัญชาการ กระตุ้นพนักงานให้พร้อมในการทำงาน

- การควบคุม (Controlling) ทำหน้าที่ในการควบคุมติดตามผล ของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

การบริหารสินเชื่อซึ่งผู้ปฏิบัติเป็นเจ้าหน้าที่บริหารอำนวยการปล่อยสินเชื่อ นั้น จะได้อำนาจเป็นวงเงินในการอนุมัติให้กับลูกค้า เมื่อเกิดมีการขอสินเชื่อเงินจาก เจ้าหน้าที่ระดับล่าง หรืออาจเป็นลูกค้าที่มีวงเงินสินเชื่อสูงที่เข้ามาติดต่อโดยตรง หน้าที่โดยสรุปของเจ้าหน้าที่บริหารอำนวยการปล่อยสินเชื่อ นั้นก็คือการพิจารณาอนุมัติหรือปฏิเสธ คำขอสินเชื่อทุกประเภทของลูกค้าผู้ขอ รวมทั้งคำขอยกกำหนดระยะเวลาชำระเงิ นหรือต่ออายุสัญญาสินเชื่อหรือทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อความใด ๆ ในสัญญาเงินกู้ โดยการวิเคราะห์ถึงข้อมูลรายตัวของลูกค้าเกี่ยวกับโครงการ วัตถุประสงค์ หลักทรัพย์ ฐานะของลูกค้า และความคล่องตัวในการชำระคืน ฯลฯ เป็นต้น

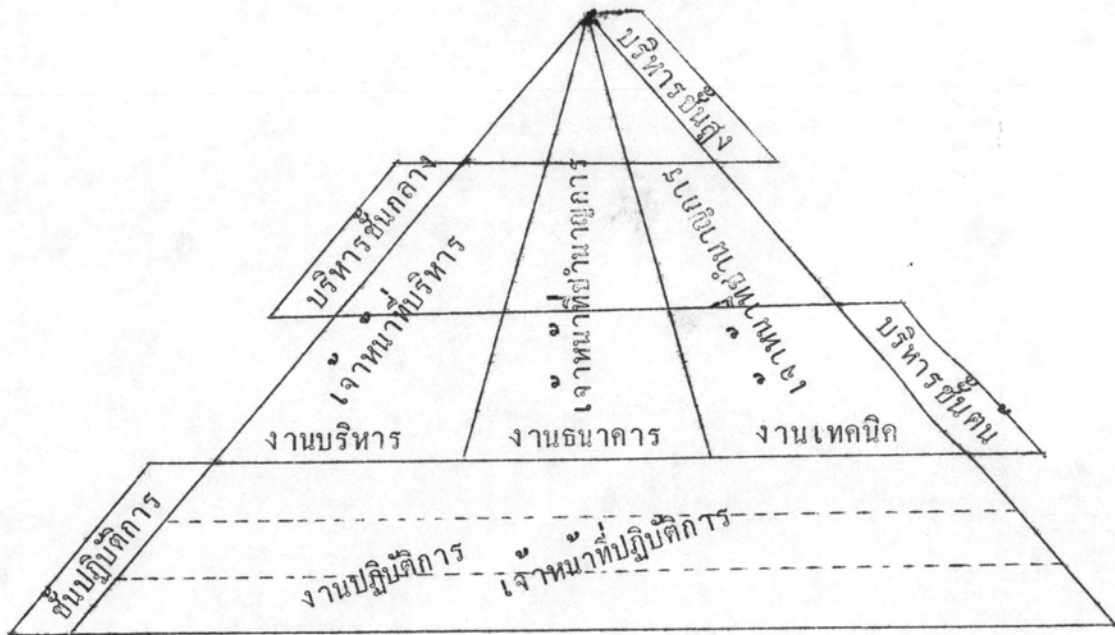
จากหน้าที่ดังกล่าวแล้วจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมาก ฉะนั้นในระบบบริหารงานธนาคาร (MIS) นี้ได้มุ่งที่จะจำแนกหน้าที่นี้ออกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารโดยตรง คือ ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่ออีกชั้นหนึ่งเท่านั้น เพื่อที่จะให้เป็นที่ไปตามแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น จึงแยกประเภทของการปฏิบัติงานธนาคารออกเป็น 3 ประเภท คือ

- งานทางด้านบริหาร (Management)
- งานทางด้านธนาคาร (Banking professional)
- งานทางด้านเทคนิค (Technique)

งานทางด้านบริหารจะเป็นงานที่ทำหน้าที่ 6 ประการ ดังกล่าวแล้วข้างต้น โดยตรง ไม่มีงานประจำ (Routine work) เขาไปปะปน สำหรับงานทางด้านธนาคารนั้น ได้แก่ หน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจธนาคารโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อ สมุหบัญชี พนักงานรักษาเงิน พนักงานเทลเลอร์ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนงานอีกด้านหนึ่ง คือ ทางด้านเทคนิคนั้นเป็นงานที่ไม่ใช่ธุรกิจธนาคารโดยตรง แต่เขามามีบทบาทในฐานะสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่เทคนิคของ EDP, เจ้าหน้าที่สถาปนิก เจ้าหน้าที่กฎหมาย ฯลฯ

และโดยวัตถุประสงค์ที่จะให้ตำแหน่งทางด้านบริหารเป็นงานบริหารโดยตรง และเพื่อที่จะขจัดปัญหาการขยายฐานอำนาจของการบริหารควบคุม จึงได้เปิดแนวทางให้งานทางด้านธนาคารและเทคนิคมีระดับที่สูงเทียบเท่ากับทางบริหาร โดยเรียกเป็นเจ้าหน้าที่ชำนาญการรับหน้าที่เกี่ยวกับงานประจำ มีอำนาจและความรับผิดชอบตามลำดับชั้นของการบริหารงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

2.1.1 ชั้นปฏิบัติการ เป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำในขอบข่ายที่จำกัด มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่แน่นอนตายตัว ไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายมาก การตัดสินใจมีน้อย ระดับนี้จะเป็นระดับรวมของพนักงานยังไม่แยกออกตามสายการทำงาน



รูปที่ 4.1 การจัดระดับของการบริหารงานธนาคาร

2.1.2 บริหารชั้นต้น เป็นระดับที่เริ่มการควบคุมบริหารงาน ภาระความรับผิดชอบมีขอบเขตแต่ละหน่วยงาน (Unit) มีการตัดสินใจบ้าง หรือเป็นระดับที่ช่วยการควบคุมบริหารงานในหน่วย ตำแหน่งงานในชั้นนี้ก็ได้แก่ หัวหน้าหน่วย และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย สำหรับสายงานทางด้านธนาคารและเทคนิค ก็จะเริ่มเป็นเจ้าหน้าที่ชำนาญการ

2.1.3 บริหารชั้นกลาง เป็นระดับของการบริหารควบคุมงานในชั้นส่วนงาน (Division), สาขา หรือระดับที่ช่วยบริหารและควบคุมงานในส่วน มีการตัดสินใจที่เพิ่มสูงขึ้น ขอบเขตของความรับผิดชอบมีมากขึ้น ตำแหน่งงานทางการบริหาร ก็คือ ผู้จัดการสาขา หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน สำหรับตำแหน่งทางสายงานธนาคารและเทคนิคก็เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ



2.1.4 บริหารชั้นสูง เป็นระดับของการบริหารและควบคุมงานในชั้นเขต (Area) ฝ่าย (Department) หรือระดับที่ใหญ่กว่าฝ่ายขึ้นไป เป็นงานที่มีความสำคัญ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบมีผลต่อความเสียหายของธนาคารอย่างมาก ตำแหน่งงานทางด้านบริหารก็ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการเขต ฯลฯ สำหรับสายทางด้านงานธนาคารและเทคนิคก็ได้แก่ผู้อำนวยการอาวุโส

2.2 ความต้องการข้อมูลตามระดับ

จากการแบ่งการบริหารงานออกเป็นระดับ ๆ ดังกล่าวก็จะเป็นการสะดวกในการจัดข้อมูลออกตามชั้นของการบริหารงาน โดยที่ใช้แนวความคิดของการสรุปข้อมูลจากระดับต่ำสุดส่งไปให้ระดับที่สูงกว่าใช้ในการตัดสินใจหรือควบคุมบริหารงาน ทั้งนี้ก็เพื่อหลีกเลี่ยงภาระของฝ่ายบริหารในระดับที่เหนือกว่าขึ้นไปไม่ต้องเสียเวลายาวนานกับรายละเอียด ซึ่งเป็นภาระและมีข้อมูลมากมาย เกินการจะตัดสินใจหรือนำไปพิจารณาได้ จึงจำแนกข้อมูลที่ใช้ในธนาคารออกเป็น 4 ระดับ คือ

2.2.1 ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน อันได้แก่ ความเคลื่อนไหวรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละบัญชี เป็นการบันทึกขอคบัญชีให้ถูกต้องตามสภาพเป็นจริง หรือเป็นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นเบื้องต้น ฯลฯ

2.2.2 ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลการควบคุมยอดตาม Batch หรือตามขอคบัญชี หรือจำนวนรายการที่ผ่านเข้ามาทั้ง เครดิตและเดบิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน หรือข้อมูลรวมประเภทที่ใช้ในการวิเคราะห์ในการให้บริการลูกค้า ฯลฯ

2.2.3 ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ใช้ในการสรุปผลการเปรียบเทียบการประกอบการหรือผลการทำงานในปัจจุบันเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปรียบเทียบกับผลการทำงานในช่วงระยะเวลาเดียวกับในอดีต หรือข้อมูลสรุปรวมที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น หรือใช้ในการควบคุมการบริหารงานของหน่วยงาน

2.2.4 ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนงาน เป้าหมาย หรือแนวนโยบาย เป็นข้อมูลที่ประกอบรวมกันทั้งธนาคารและข้อมูลภายนอก เป็นข้อมูลที่แบ่งแยกตามประเภทของการประกอบการ มีหึ่งลักษณะของแนวโน้ม ตัวเลขที่ได้จากการพยากรณ์ในแบบ Simulation model ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางของธุรกิจที่จะดำเนินในปีต่อไป

3. การจัดโครงสร้างของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานธนาคาร

ในการจัดวางโครงสร้างของ MIS นั้นได้พิจารณาถึงแนวทาง ซึ่งถือเป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนด คือ

- พื้นฐานทางกิจกรรมการบริหาร (Management activity)
- พื้นฐานหน้าที่ขององค์กร (Organizational function)

ซึ่งวิธีการของแต่ละแนวทางขึ้นอยู่กับลักษณะการมองอย่างเช่นในแนวทางของกิจกรรมทางด้านการบริหาร จะเห็นว่าได้แบ่งแยกตามระดับของการบริหาร คือ ทางด้านการวางแผนและควบคุม ซึ่งจำแนกออกเป็น การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational control), การควบคุมการบริหารงาน (Management control) และการวางแผนของฝ่ายจัดการ (Strategic planning) แต่ถ้ามองในแนวทางตามหน้าที่ขององค์กร ก็จะแบ่งได้ออกเป็นระบบงาน เช่น งานทางด้านบริการต่าง ๆ ของธนาคาร งานทางด้านการตลาด งานทางด้านการบุคคลากร งานทางด้านการเงินของธนาคาร ฯลฯ เป็นต้น

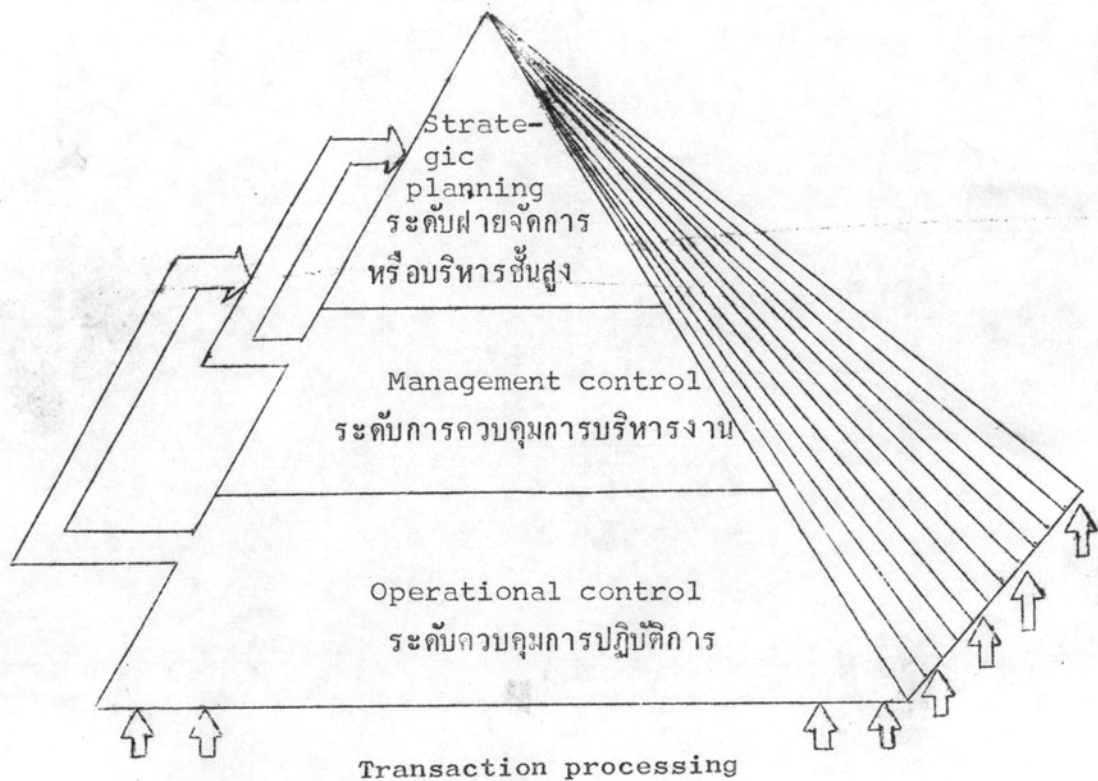
3.1 โครงสร้างของ MIS ในลักษณะกิจกรรมการบริหาร

ในการบริหารงานธนาคารหรือบริษัทโดยทั่ว ๆ ไปก็ดี จะแบ่งระดับของการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ, ระดับบริหารชั้นกลาง (Middle management) และระดับบริหารชั้นสูง (Top Management) ฉะนั้นในการจัดวางโครงสร้างข้อมูลเพื่อการบริหาร ก็คือ ระบบข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการควบคุมงานหรือสนับสนุนงานใน 3 ระดับ ดังกล่าวข้างต้น โดยแบ่งเป็นการควบคุมการปฏิบัติการ (Operational control), การควบคุมการบริหาร (Management control) และการวางแผนงาน

ของฝ่ายจัดการ (Strategic planning)

3.1.1 การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational control) การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่างานประจำวันได้ถูกดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่ของการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้ถูกกำหนดขึ้นเป็นลักษณะที่แน่นอนตายตัว การตัดสินใจมีผลระยะสั้นแก่การปฏิบัติงานในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการ Process รายการประจำวัน (Daily transaction) ที่เกิดขึ้นจริง รายการเหล่านี้มีความสำคัญที่ก่อให้เกิดรายการรวม (Summary of transaction) เพื่อที่จะใช้ในการสรุปผลของการปฏิบัติการประจำวัน การ Process ของระบบในขั้นนี้ประกอบด้วย

- การ Process รายการและออกรายงานความเคลื่อนไหว
- การออกรายงานเพื่อการติดตาม อนุมัติ และควบคุม
- การสอบถามยอดหรือข้อมูลเพื่อการอนุมัติ และควบคุม



รูปที่ 4.2 แสดง โครงสร้าง MIS ตามกิจกรรมการบริหาร

3.1.2 การควบคุมการบริหาร (Management control) ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมการบริหารนับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา หัวหน้าส่วนงาน หรือหัวหน้าศูนย์งาน เช่น ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility center) ในการติดตามวัดผลการประกอบการหรือวัดผลการดำเนินงาน การตัดสินใจ หรือการกำหนดมาตรการในการทำงาน การจัดสรรกำลังคนหรือทรัพยากรอื่น ๆ ลักษณะสำคัญของข้อมูลเหล่านี้ ก็คือ เป็นข้อมูลยอดสรุปที่ใช้เป็นข้อมูลในลักษณะรายการของลูกค้า ทั้งนี้ เพราะยอดสรุปสามารถที่จะนำไปหาแนวโน้ม ในการเทียบ ผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก่อให้เกิดผลต่าง (Variance) ขึ้น ผลของการดำเนินงานที่มีความแตกต่างเกิดขึ้นนี้จำเป็นต้องนำไปศึกษาทำความเข้าใจเพื่อหาสาเหตุ กำหนดมาตรการใหม่ในการปรับปรุงแก้ไข ข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในระดับนี้ก็ได้แก่

- เป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น (Standard, expected) ทั้งนี้ รวมทั้งงบประมาณ (Budget) ด้วย
- ความแตกต่าง (Variance) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เหตุผลของความแตกต่างที่เกิดขึ้น
- การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการตัดสินใจ
- แนวทางการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ถ้าพิจารณาถึงลักษณะข้อมูลที่ต้องการดังกล่าว จะประกอบด้วย 2 ประเภท ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติการจริง กับข้อมูลที่เกิดจากการตั้งเป้าหมายหรือแผนงาน ซึ่งฝ่ายบริหารระดับสูงกำหนดขึ้นภายใต้การยอมรับของปฏิบัติการระดับกลาง

3.1.3 การวางแผนของฝ่ายจัดการ (Strategic planning) ในการดำเนินงานทางธุรกิจการธนาคารเป้าหมาย (Objectives) ที่กำหนดลงมาจากฝ่ายจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในสถาบันที่ใช้วิธีการบริหารแบบมีเป้าหมาย (Management by Objectives - MBO) ระยะเวลาของการดำเนินการตามแผนค่อนข้างยาว

แม้ว่าฝ่ายจัดการพยายามที่กำหนดคัดลอกออกมาเป็นรายปี เพื่อใช้เป็นการวางแผน และกำหนดงบประมาณประจำปี ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนในขั้นนี้จำเป็นต้องเป็น ข้อมูลสรุปรวมมาจากหลาย ๆ แห่งของส่วนต่าง ๆ ของธนาคาร และนำมาพิจารณา ร่วมกับข้อมูลภายนอก (External data) ตัวอย่างข้อมูลประเภทต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผนขั้นนี้คือ

- สภาพการทางด้านการเศรษฐกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- เสถียรภาพหรือความมั่นคงทางด้านการเมือง
- ความสามารถในปัจจุบัน (Current capability) ของธนาคารเอง
- การพยากรณ์ความสามารถของธนาคารในอนาคต
- ความรุ่งเรืองก้าวหน้าทางด้านการตลาดอุตสาหกรรมในประเทศ
- ความสามารถของคู่แข่ง ชั้นและอัตราส่วนที่อยู่ในตลาด
- โอกาสสำหรับบริการใหม่
- แนวทางเลือกในการดำเนินกิจการ
- การคาดการณ์ความต้องการในการใช้ทรัพยากรเพื่อตอบสนอง

แผนงานดังกล่าว

- ฯลฯ

ฝ่ายจัดการจะนำข้อมูลเหล่านี้เอง ไปใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมาย

(Objective) และทิศทางของการปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับฝ่ายและสาขา

3.2 โครงสร้างของ MIS ในลักษณะหน้าที่ขององค์กร

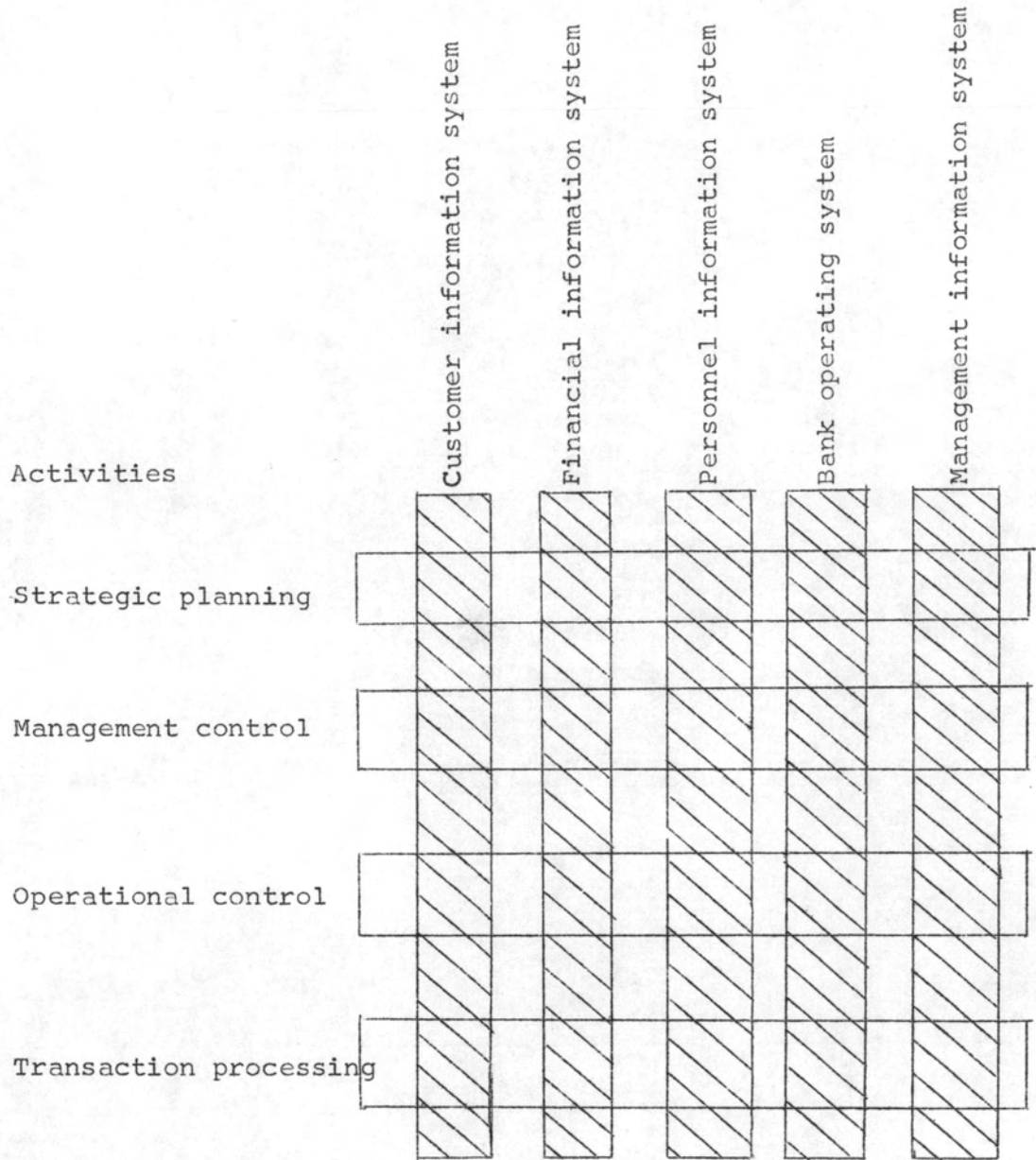
อีกลักษณะหนึ่งในการจัดโครงสร้างของ MIS ก็คือ จัดโครงสร้างออกมาเป็นระบบย่อย (Subsystem) แยกตามหน้าที่และลักษณะการประกอบการขององค์กรหรือสถาบันบริษัทแต่ละแห่ง แต่ก็มีบางอย่างที่ระบบย่อยอาจจะสนับสนุนหน้าที่ขององค์กรมากกว่าสองขึ้นไป ซึ่งไม่ใช่เรื่องลักษณะสำคัญนัก และในแต่ละระบบย่อย ก็มีการ Process ข้อมูลตามแต่ละเรื่องของมันเอง โดยที่ในกรณีที่มีลักษณะร่วม (Common) บางอย่างก็จะส่งข้อมูลข้ามระบบย่อยเข้าหากันเพื่อที่จะลดการ Process ซ้ำซ้อน

ในแต่ละระบบย่อย จะประกอบด้วยงาน (Application) หลาย ๆ งานซึ่งมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกันสามารถจัดรวมประเภทเดียวกันได้

ในกิจการธนาคาร ซึ่งได้จัดแบ่งประเภทของการบริการออกเป็น 5 ด้านใหญ่ ๆ ซึ่งในแต่ละด้านก็มีลักษณะที่หน้าที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ สามารถที่จะออกแบบเป็นลักษณะข้อมูลรวม (Data base) ใช้ร่วมกันได้ โครงการทางด้านระบบโปรแกรมก็เช่นเดียวกัน สามารถที่จะกำหนดออกเป็นมาตรฐานใช้ร่วมกันได้ (Common module) และในแต่ละระบบย่อยต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการเสนอข้อมูลออกเป็นระดับเช่นเดียวกับลักษณะตามกิจกรรมบริหาร คือ มีการควบคุมการปฏิบัติการ การควบคุมการบริหาร และการวางแผนของฝ่ายจัดการ

สำหรับกิจกรรมธนาคารในประเทศไทย เป้าหมายในการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ทางด้านการบริหารน่าจะเป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดตั้งแต่เบื้องต้น ทั้งนี้เพราะในการกำหนดโครงสร้างรวมของระบบบริหารงานธนาคารจะได้ออกมาจัดสร้างขึ้นมาให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว ในการจัดแบ่งตามหน้าที่ลักษณะการประกอบกิจการของธนาคารนั้น ได้พิจารณาถึงหน้าที่ของสถาบันธนาคารก็คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้าซึ่งรวมถึงกิจกรรมทางด้านการตลาดเป็นส่วนหนึ่งด้วย ทั้งนี้เพราะการขยายตลาดก็คือการดึงลูกค้าให้มาใช้บริการประเภทต่าง ๆ นั้นเอง นอกจากงานด้านการให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งเป็นงานผลิต (Production) ของธนาคารแล้ว สิ่งสำคัญก็คือธุรกิจการเงินต่าง ๆ ที่ธนาคารบริการไปนั้น อยู่ในรูปลักษณะของบัญชีระหว่างลูกค้ากับธนาคาร ความผูกพันระหว่างลูกค้ากับธนาคารที่เกิดขึ้นนี้จะบอกถึงสภาพของการประกอบกิจการธนาคาร ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการเงินของธนาคารเองว่ามีความผูกพันกับลูกค้าและสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของมากน้อยเพียงใด มีทรัพย์สินอะไรบ้าง เป็นต้น มิใช่แต่เพียงข้อมูลทางด้านนี้เท่านั้น ธนาคารยังต้องประกอบไปด้วยพนักงานซึ่งทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ใหญ่กับธนาคารในหลาย ๆ ระดับ และแตกต่างกันไปตามอำนาจ-

Bank organizational functions



รูปที่ 4.3 แสดงโครงสร้าง MIS ตามหน้าที่การประกอบการของสถาบัน
ธนาคาร

และความรับผิดชอบ ธนาคารยังต้องการข้อมูลทางด้านบุคลากรเพื่อใช้ในการบริหาร
งานบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี ทางด้านกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนในการประกอบ
การของธนาคารให้เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ธนาคารก็จำเป็นต้องมีระบบงาน

ที่จะต้องจัดเตรียมไว้พร้อม ๆ กันไปด้วย และเป็นที่ยอมรับแล้วว่า เป้าหมายของการจัดวางโครงสร้างของระบบข้อมูลเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนฝ่ายจัดการและฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการธนาคาร โดยการรวมระบบต่าง ๆ เข้าหากัน ใช้เพียงข้อมูลสรุปมาประยุกต์เข้ากับข้อมูลที่ได้จากภายนอกธนาคารก็จะไ้ระบบงานที่ใช้ทางกิจกรรมของฝ่ายจัดการโดยตรงอีกระบบหนึ่ง

3.2.1 ระบบข้อมูลลูกค้า (Customer information system - CIS)

เป็นระบบข้อมูลที่สนับสนุนหน้าที่ของการประกอบการธนาคาร คือ การให้บริการกับลูกค้า ระบบข้อมูลของลูกค้านี้อาจจะเป็นบริการโดยตรงกับลูกค้าหรือโดยทางอ้อมก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละธนาคาร โดยทางตรงก็คือการนำเอาระบบข้อมูลลูกค้านี้มาใช้บริการลูกค้าทาง Online ซึ่งมีการ Process ทั้งในลักษณะ Real time processing และเพื่อการ Inquiry โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่ธนาคารก็จะนำไปใช้กับบริการทาง ด่านเงินฝากและบริการทาง ด่านสินเชื่อ โดยทางอ้อมก็คือนำเอาระบบข้อมูลลูกค้านี้มาลงบัญชีของลูกค้าที่มีไว้กับธนาคาร ทำการ Process รายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของลูกค้าทาง Offline และออกรายงานมาใช้ทาง ด่านการควบคุมการปฏิบัติงาน การอนุมัติและติดตาม ฯลฯ ลักษณะการเก็บข้อมูลในระบบข้อมูลลูกค้ามีทั้งลักษณะที่ใช้ Data base และ File ธรรมดา (Conventional file) ขึ้นอยู่กับมีความต้องการในการ Integrated ข้อมูลของลูกค้าขนาดไหน และมีความคุ้มค่าเพียงใด

ระบบข้อมูลลูกค้าจะทำหน้าที่ในการ Process งานทาง ด่านต่าง ๆ ของธนาคารทั้ง 5 ประเภท (ดังกล่าวก่อนแล้วในบทที่ 3) และทำหน้าที่บันทึกข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไว้แต่ละรายทาง ด่านเงินฝาก การระหนี้สิน การติดต่อ รายละเอียดการติดต่อ เป็นต้น ความละเอียดมากน้อยของข้อมูลขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะใช้ระบบข้อมูลนี้ให้ลึกซึ้งมากน้อยเพียงใด ดังที่กล่าวมาแล้วว่าระบบข้อมูลนี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการตลาดของธนาคาร ข้อมูลบางอย่างที่ไ้รับจากลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับธนาคารสามารถนำไปวิจัยทาง ด่านตลาดของธนาคารได้อย่างดี ในการกำหนดเป้า-

หมายทางด้านตลาด จำเป็นจะต้องทราบว่สภาพทางด้านนี้ของธนาคารมีอย่างไร
 ยังขาดตกบกพร่องหรือละทิ้งโอกาสส่วนไหนไปบ้าง สิ่งเหล่านี้จะได้รับจากการทำ
 Market segmentation ของลูกค้าที่ธนาคารมีอยู่ ฯลฯ ในลักษณะเดียวกัน ถ้า
 จะกล่าวว่าลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคารแต่ละคนนั้นย่อมหวังที่จะได้รับบริการที่ตอบ
 สอนงกับเขาอย่างดี รวดเร็ว และถูกต้อง และการจะเป็นเช่นนี้ไ้ธนาคารจะต้อง
 รู้จักลูกค้านั้นโดยอย่างดีโดยที่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้านั้นอย่างครบถ้วนให้กับเจ้าหน้าที่
 ที่ทำการติดต่อกับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการทางคานสินเชื่อ ซึ่งธนาคาร
 หลาย ๆ แห่งมักจะดำเนินการติดต่อกับลูกค้าอย่างละเอียด กว่าที่จะทำการเช็คสอบ
 สภาพต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นที่พอใจว่าสินเชื่อที่จะปล่อยนั้นลูกค้ามีความสามารถในการ
 ชำระคืนได้อย่างเพียงพอ ซึ่งระบบข้อมูลดังกล่าวนี้จะช่วยตอบสนองเจ้าหน้าที่
 อำนวยสินเชื่อ (Lending officers) ของธนาคารโดยอย่างดี และสภาพข้อมูล
 ที่ได้รับยังทันสภาพการณ์ปัจจุบันอีกด้วย

ในการควบคุมการบริหารงานและการวางแผน ทางฝ่ายจัดการระดับสูง
 ต้องการที่จะตั้งเป้าหมายและติดตามการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่
 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่รับนโยบาย แล้วไปปฏิบัติมีผลการทำงานออกมาอย่างไร
 สอดคล้องหรือไม่ ก็จะสามารถใช้ระบบงานนี้สนองตอบได้เช่นกัน

3.2.2 ระบบข้อมูลการเงินธนาคาร (Financial information system - FIS) เป็นระบบข้อมูลที่ทำการ Process และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ
 ทรัพย์สิน ภาระหนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่ายทางคานต่าง ๆ ของธนาคารไว้
 ข้อมูลจากระบบนี้จะทำให้ทราบถึงสภาพการประกอบการแต่ละขณะของธนาคารได้
 อย่างดี โดยที่สามารถออกมาตามลักษณะของการจัดการและการควบคุม
 บริหารได้ เช่น ตามศูนย์รับผิดชอบหรือศูนย์กำไร/ค่าใช้จ่าย หรือตามฝ่าย เขต
 สาขา ส่วนงาน และหน่วยงานได้ ในทำนองเดียวกันก็สามารถออกมาตามลักษณะ
 ของประเภทบัญชี เช่น ทรัพย์สิน (Assets) ภาระหนี้สิน (Liabilities)
 ทุน (Capitals) รายได้ (Income) และค่าใช้จ่าย (Expense) เป็นต้น

ข้อมูลที่บันทึกในระบบนี้บอกตัวเลขยอดเงินตามบัญชีที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในแต่ละวัน
 แล้วยังประกอบไปด้วยยอดเป้าหมาย หรือ งบประมาณตามแผนงานที่วางไว้ในแต่ละบัญชี
 และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ (Responsibility accounting) ด้วย โดยที่ตัวเลข
 เหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นเมื่อถึงฤดูของการวางแผนธนาคาร และเมื่อโครงการหรือแผน
 งานเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการวางแผนและหน่วยงานผู้กระทำแล้ว ตัวเลขก็จะถูก
 ส่งเข้าบันทึกบัญชีเป็นยอดเป้าหมายไว้ในระบบงานนี้ และเมื่อฝ่ายจัดการต้องการ
 ทราบผลของการดำเนินงาน และสภาพการประกอบการ ของหน่วยงานแต่ละแห่ง ก็
 สามารถออกรายงานเปรียบเทียบผลงานที่กระทำ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กับเป้าหมาย
 หรืองบประมาณที่ตั้งไว้ว่าตรงกันหรือไม่ เกินหรือต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อ
 จะได้นำไปพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในช่วงต่อไปให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

โดยปกติแล้วในกิจการธนาคารจำเป็นต้องมีการปิดบัญชีการประกอบการ
 ในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบฐานะ (Position) ของตนเอง เพื่อที่จะทำการจัด
 สรรหรือโยกย้ายยอดบัญชีต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างคล่องตัวในการบริการหรือจะยังประโยชน์
 ให้เกิดขึ้นสูงสุดกับธนาคาร ฉะนั้น ระบบข้อมูลการเงินธนาคารจึงจะต้องมีภาระในการ
 ปิดบัญชีประจำวันของธนาคารให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย พร้อมทั้งออกรายงาน
 งบทดลองประจำวัน (Daily trial balance) และรายงานฐานะการประกอบการ
 (Statement of condition) ของแต่ละหน่วยงานหรือสาขา พร้อมทั้งรวมทั้ง
 ธนาคารด้วย ซึ่งบางธนาคารอาจมีปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาของการส่งข้อมูล ทั้งนี้
 เพราะมีทั้งสาขานาคารที่มีสถานที่ตั้งอยู่นอกเขตนครหลวง คือ อยู่ในส่วนภูมิภาค
 และบางธนาคารก็มีสาขาเปิดทำการอยู่ในต่างประเทศ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้อาจ
 ล่าช้าออกไปกว่า 1 วัน (นอกเสียจกจะใช้ระบบเก็บข้อมูลโดยส่งผ่านทาง Micro-
 wave หรือคลื่นวิทยุ หรือโทรศัพท์ทางไกล) แต่อย่างไรก็ดีในเขตนครหลวง
 ก็จะทราบฐานะสภาพของการประกอบการในวันนั้น สำหรับที่อื่นก็อาจล่าช้าไปบาง
 เล็กน้อย

ข้อมูลเข้าส่วนใหญ่ของระบบนี้จะรับมาจากระบบข้อมูลลูกค้า ระบบย่อย (Subsystem) ในระบบข้อมูลการเงินธนาคารเอง ระบบข้อมูลเพื่อการบุคลากร และระบบข้อมูลเพื่อการปฏิบัติการธนาคารเอง

นอกจากการออกรายงานสภาพการประกอบการในขณะนั้นแล้ว ยังเปรียบเทียบสภาพการประกอบการในขณะเดียวกันในอดีตให้ทราบอีกด้วย ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยอย่างไร และในการวางแผนกำไร ตัวเลขสถิติแนวโน้มต่าง ๆ ตลอดจนถึง Planning model ต่าง ๆ สามารถที่จะนำระบบข้อมูลนี้ไปใช้ได้

3.2.3 ระบบข้อมูลเพื่อการบุคลากร (Personnel information system - PIS) ระบบข้อมูลเพื่อการบุคลากรนี้จะทำหน้าที่ Process และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานธนาคารไว้ในที่แห่งเดียวกัน รายละเอียดข้อมูลที่บันทึกได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับการว่าง ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนา ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินของพนักงาน เช่น เงินเดือน โบนัส ภาษี เงินสะสม และเงินกู้ ฯลฯ ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นและตำแหน่งงาน ข้อมูลประวัติส่วนตัวของพนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความชำนาญงานของพนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับทำเนียบหน้าที่การงานของพนักงาน และข้อมูลของคู่มือสมัครงาน ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกเพิ่มเติมหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากการเคลื่อนไหวของสภาพพนักงานแต่ละคน ซึ่งฝ่ายการพนักงานจะเป็นผู้ส่งข้อมูลเข้ามา Process ลงใน Personnel data base

ประโยชน์ของระบบข้อมูลนี้จะทำให้ข้อมูลด้านพนักงานมีความถูกต้องตามสภาพปัจจุบัน มีคุณค่าในการนำไปใช้ต่อฝ่ายการพนักงานในการควบคุมการปฏิบัติงานประจำ เพราะสามารถปฏิบัติงานไปได้เต็มที่ ทั้งนี้เพราะมีข้อมูลที่ครบถ้วน และข้อมูลสรุปต่าง ๆ เหล่านี้ก็สามารถนำไปวิเคราะห์ถึงผลแตกต่างการปฏิบัติงานของพนักงานที่ตั้งไว้เป็นมาตรฐานกับที่ปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้ยังใช้ในการวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่ว่าง ค่าใช้จ่ายในการหาพนักงานที่ต้องการ ความชำนาญงาน

ในระดับต่าง ๆ (Skill inventory), การพัฒนาอบรมพนักงาน เงินเดือน และการกระจายอัตราค่าจ้างเปรียบเทียบกับสภาพภายนอกธนาคาร เหล่านี้คือ ใ้ควาเป็นการใช้ข้อมูลระบบนี้เพื่อการควบคุมการบริหารงาน ในแง่ของฝ่ายจัดการก็จะได้รับประโยชน์จากการทำ Resource planning ใ้รับกับเป้าหมายใหม่ที่ระบุไว้ในช่วงปีต่อไป ซึ่งก็จะทำให้แผนงานทางด้านการอบรมพัฒนา การว่าจ้างหรือรับพนักงานใหม่ การโยกย้ายปรับปรุงหน้าที่การงาน ฯลฯ ต่างก็จะเป็นผลติดตามมาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมทั้งฝ่ายจัดการตั้งเป้าหมายไว้

สรุปใ้ควาโดยส่วนรวมแล้วระบบข้อมูลนี้จะช่วยธนาคารทางด้านการวางแผนงานด้านอัตราค่าจ้าง (Personnel planning), การเสริมอัตราค่าจ้าง (Recruitment), การคัดเลือกพนักงาน (Personnel selection) และการบรรจุตำแหน่งงาน (Position filling), การพัฒนาการบุคคล (Personnel development) การบริหารงานบุคคล (Personnel administration), งานบริการของพนักงาน (Personnel service) นโยบายเงินเดือน และการจ่ายเงินเดือนและรายใ้พนักงาน เป็นต้น

3.2.4 ระบบข้อมูลเพื่อช่วยการปฏิบัติงานธนาคาร (Bank operating system - BOS) ระบบข้อมูลนี้จัดขึ้นก็โดยวัตถุประสงค์ที่จะรวบรวมระบบงานต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากระบบข้อมูลที่กล่าวมาแล้วไว้ในที่แห่งเดียวกัน ทั้งนี้เป็นที่ปรากฏว่าในปัจจุบันธนาคารมีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่ใ้ดำเนินการเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใ้เป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ลดงานซ้ำซ้อน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ซึ่งงานส่วนใหญ่เหล่านี้จะช่วยสนับสนุนระบบข้อมูลที่จัดเป็นโครงสร้างไว้ใ้เป็นไปเข้ารูปเข้ารอยยิ่งขึ้น และประกอบกับว่าในปัจจุบันหลายธนาคารต่างก็มีบริษัทที่ใ้เปิดดำเนินการในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งบริษัทเหล่านี้ต่างก็ใ้เป็นบริษัทเครือใ้เดียวกับธนาคาร การช่วยการบันทึกและ Process ข้อมูล บริษัทใ้ในเครือเหล่านี้นอกจากใ้จะใ้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วแล้ว ข้อมูลสรุปสภาพการประกอบการรวมยังใ้จะถูกเก็บรวบรวมไว้ในที่เดียวกัน สะดวกต่อฝ่ายจัดการใ้ในการนำมาใ้วินิจฉัยปัญหาการบริหารงานใ้ในบริษัทนั้น ๆ

อีกส่วนหนึ่งของระบบนี้ก็คือการบริการลูกค้าในการทำ Information processing
 ทั้งนี้เพราะบริษัทและห้างร้านซึ่งเป็นลูกค้าธนาคารต่างก็มีข้อมูลในการประกอบการ
 ของตนเอง ธนาคารจะรับทางด้านการจ่ายเงินเข้าบัญชีของพนักงานของบริษัท
 และห้างร้านต่าง ๆ โดยที่บริษัทและพนักงานเหล่านี้ต่างก็เปิดบัญชีไว้กับธนาคาร ซึ่ง
 จะช่วยให้สะดวกกับลูกค้าทางด้านนี้ของธนาคารได้อย่างมาก

งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลนี้ทางด้านการปฏิบัติการของธนาคาร
 เองก็ได้แก่ งานการตรวจสอบลายเซ็นลูกค้า งานด้านการศึกษาเปิดด้วยระบบ
 MICR (Magnetic ink character recognition) งานด้านการศึกษา
 รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น (Data capture system) ฯลฯ ทางด้านบริษัทในเครือ
 ธนาคารนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบการของแต่ละแห่ง สำหรับทางด้าน
 การบริการลูกค้าก็ได้แก่การจ่ายเงินเดือนพนักงานบริษัท การจ่ายเงินสะสม ฯลฯ
 เป็นต้น

แต่ที่สำคัญที่สุดที่นำไปเป็นข้อมูลในการจัดโครงสร้างของระบบข้อมูลการ
 บริหาร (MIS) ก็คือ ข้อมูลภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง (Subsystem) ของ
 ระบบข้อมูลเพื่อช่วยการปฏิบัติงานธนาคาร ข้อมูลระบบนี้จะเป็นข้อมูลที่ประกอบไป
 ด้วยภาวะเศรษฐกิจ การตลาด สถิติการค้า และธุรกิจการธนาคารของคู่แข่งอันไว้
 ทั้งนี้เพื่อจะใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และกำหนดเป้าหมายในระบบข้อมูล
 การบริหาร (MIS)

3.2.5 ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management information
 system - MIS) เป็นระบบข้อมูลที่น่าเสนอข้อมูลเพื่อการวางแผน การบริหาร
 และการตัดสินใจของฝ่ายจัดการระดับสูง ข้อมูลที่นำมา Process ในระบบข้อมูลนี้
 ใ้รับข้อมูลสรุปมาจากระบบข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว คือ

- ระบบข้อมูลลูกค้า (CIS)
- ระบบข้อมูลการเงินธนาคาร (FIS)
- ระบบข้อมูลการบุคคลากร (PIS)
- ระบบข้อมูลเพื่อช่วยการปฏิบัติงานธนาคาร (BOS)

โดยการนำเอาข้อมูลรวมหรือสรุปจากระบบเหล่านี้มารวมเข้ากับระบบข้อมูลภายนอก (External information system - EIS) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ BOS ข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก ได้แก่ ข้อมูลทางด้านภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพ ภาวะการตลาด ข้อมูลสถิติต่าง ๆ ทางด้านการค้า และธุรกิจประเภทต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือข้อมูลสภาพของบริษัทหรือธนาคารคู่แข่งนั้น

ข้อมูลจากการผสมผสานจากทั้งสภาพภายนอกธนาคารกับสภาพภายในธนาคารจะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดที่เป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจในการขยายการลงทุนหรือขยายการบริการด้านหนึ่งด้านใดออกไป แผนงานที่จะต้องเตรียมทั้งกำลังคนและเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะให้สอดคล้อง กับโครงการประกอบกิจการที่คาดว่าจะได้ ระยะเวลาการคืนทุน ฯลฯ เป็นต้น

ประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบข้อมูลนี้ก็เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเป้าหมายทางการตลาดเพื่อการเพิ่มหรือปรับปรุงหรือเน้นหนักในด้านใดด้านหนึ่งที่จะเห็นว่าโอกาสเปิดหรือเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร และเมื่อวางแผนนโยบายตลาดแล้วก็นำเอาตัวเลขเป้าหมายในบริการด้านต่าง ๆ มากำหนดแรงงานที่จะต้องจัดหาหรืออบรมเพิ่มเติม และจากเป้าหมายการตลาดกับจำนวนพนักงานที่ต้องการเพิ่มเติมนี้มาหาค่าใช้จ่ายตามหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของทั้งธนาคารเพื่อจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่าย เมื่อตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายแล้วก็สามารถกำหนดผลกำไร และรายได้จากการลงทุนล่วงหน้าได้ นอกจากนั้นแล้วก็ยังใช้ข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์บริการใหม่ ๆ เพื่อคอยติดตามผลว่าได้ผลคุ้มค่ากับที่ลงทุนไปหรือไม่