

银行业的精实生产作法

作者：Anthony Goland, John Hall, Devereaux Clifford

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 1998.4

提升银行生产力不能只靠节省一次性成本，银行可以利用精实生产创造庞大利益，本文「恰克支票之旅」就是最佳实例

过去十年来，美国各银行生产力的年增率平均为 1%。这些银行大多采行节约成本与裁减员工等迅速明快的措施来提升生产力。虽然这些作法往往造成许多不愉快，但在盈余与股价的拉抬方面却颇见成效。但这些措施一旦执行完毕后，一切又会故态复萌。生产力经常停滞不前，甚至下降，直到下一波的成本削减措施推出为止。

虽然美国银行体系的成本已经大幅下降，但在生产力的提升方面则尚待努力。事实上，过去两年间，大多数金融机构的购并多半是为了提升生产力。将绩效最佳的银行和其它银行作一比较就会发现，虽然两者由于经营业务不同，在营运成本的结构方面会略有差异，但在绝对效率和改善比率上的明显差距，证明了未来仍有改善的潜力。

银行该如何更进一步提升生产力呢？答案是：参考制造业的做法，因为世界一流的制造商在改善率方面的表现，远非银行业者所能望其项背。这绝大部分乃拜精实生产（lean manufacturing）之赐，精实生产是日本丰田汽车公司发明的一套作业管理系统。

精实生产的核心信念为同步改善品质与效率并非一蹴可几，而是要不断努力才能自然地降低制造成本。精实生产已经使得钢铁、半导体等多种产业彻底改头换面，不论在成本、市场占有率、与获利方面都产生很大变化。率先实施精实生产的厂商在制程（例如品质、存货、出货时间等）与产出（成本、客户满意度与市场占有率）方面都能长期获得利益。

虽然银行和制造业者可能看起来迥然不同，但实际上两者之间有许多重要的共同特性。一流的制造业者会定期评估绩效并共同寻找改善现状的办法，确保各个厂房的生产力保持在最佳状态。银行的作业采劳力密集方式，其评估与改善范畴与制造业有异曲同工之妙。例如将最佳典范编纂成文并进行技能移转能提升核贷部门与电话客服中心的产能，而维修时程与作业程序的标准化亦可大幅改善支票分类等需机械操作的工作效率。

世界一流的制造业者在进一步投资之前，会先竭尽所能将现有的产能扩充到最大。银行为了追求相同的目标，必须开始视授信员为一固定的产能单位，他们能够直接与客户接触、承做贷款，负责多种业务。（不可否认的是，产能最佳化可能会需要组织重整、技术升级、以及授信员重新调配工作时间等相互配合。）另外，制造业与银行也都同样讲求提供产品或服务的速度。对工业产品的买主而言，这往往是决定采购与否的关键因素；对银行而言，缩短核准房

贷时间则可以为其创造竞争优势。

麦肯锡的经验显示，一般消费者导向的银行如果在支票处理、信贷申请与核准、以及电话客服中心方面能运用精实生产技术，其效率可以一次改善 2%至 5%。如果有效管理作业效能，可能每年还会出现额外增加的产能；擅长持续改善绩效的制造业者，生产力的年平均成长率经常高达 5%。由于增加获利的压力越来越大，麦肯锡认为，银行应该迅速采用精实生产技术以不断提升生产力。

精实生产的特性

精实生产是丰田的发明，当初的目的在于减少浪费，以使生产力达到最佳化。它强调将品管融入制程，同时重视降低成本的重要性。精实生产有四大特性：

避免浪费 (Waste awareness)：精实生产的目的在于避免七种浪费：生产过剩、不必要的动作、修理、过度处理、等待（等候零件或等待机器完成周期）、存货过多、以及不必要的运送。发现浪费与提出避免浪费的方法是第一线员工的责任，其所提出的解决方案会很快地在整个公司上下流通。

持续品保 (Continuous quality assurance)：精实生产技术在制程的每一步骤融入品保措施，而并非等工作完成后再审视与修改。在某些状况下，第一线员工如果发现生产线的产品低于标准，将有权停止生产线。第一线员工有标准化的工作指示，得以避免执行上的差异，并有严格的维修程序予以支持，以减少故障与其它机械性能问题。

及时生产 (Just in time)：及时生产的目的在于视各制程的需要，及时供应该制程所需的原料数量。虽然这通常与公司外部的供货商相关，但该原则也可以适用于公司内部部门。这个原则的核心概念是持续的流动：排除制程各步骤内外的停滞，以降低制造过程中的存货、避免运送和移动浪费，并改善瑕疵产出的回馈。弹性（将安装次数降到最低，提倡产能的有效运用，并跨部门训练员工，便利其交换执行任务）和将存货减至最低（运用追踪机制来了解存货水平、避免瓶颈以将进行中的工作减至最少、并根据需求规划交货时程）是及时生产的必要条件。

保持产量一致 (Level production)：保持产量一致是精实生产系统的最终状态。尽量避免产量忽高忽低，以确保产能的运用达到最佳化，而制程的设计则以尽量提早产出为宗旨。从公司内部的角度来看，工作站和制程之间的工作量达到平衡，所以利用率能够达到最大，并将整体的周期时间缩到最短。

以下三个有关支票处理、授信流程以及电话客服中心的例子，说明金融机构应如何采用精实生产的作法。

维持支票处理流程的畅通

由于支票与信用卡申请单的处理流程实际上与装配线并无二致，因此很适合采用精实生产技

术。这些技术可能影响深远，因为银行处理支票的速度越快，就能越快收到费用，资本投资报酬率也就越高。

北美洲的一家金融机构由于采用精实生产，虽然投资不多，但收益却因为支票流程的改善而提高一倍。更重要的是，它改变了管理层与第一线行员的心态，奠定了持续改进的基础与动力。

该行在施行精实生产计划之前，曾进行一系列以成本为重心的项目，期望对绩效有所改善，并以业界的其它处理作业作为标竿。结果显示，该行的支票处理作业的生产力几乎高居业界榜首，而部分资深主管对于产能充份利用的表现也甚感满意。由于该行可将额外产能卖给其它银行赚取利润，这些主管曾考虑投资新资本设备以提升产能。

但是其它主管认为绩效的品质有待进一步审慎检视。他们决定追踪一张支票在银行系统内的流程，还替这张支票取了名字：Chuck（恰克），而这个活动就叫做「恰克支票之旅」（journey of Chuck the check）。他们纪录实际处理、等候、修正、与处理所需的时间。他们也花了整晚的时间待在处理室里，监督处理情形。该活动记录了 24 小时内处理支票的各个阶段，包括处理与非处理性的活动。他们也记录下在该段时间内处理的支票总数。

经理人很惊讶地发现，他们的效率远不如想象中高。他们发现，该行理论上的处理容量几乎有一半都耗费在非处理性活动上，例如修理卡纸或设定机器。即使产能有所损失，每天也只会在这段时间内发生需要处理的支票数目超过产能的情形；其它时候则呈现产能过剩的状态。更深入的调查显示，同一班的各个员工在生产力方面也有显着的差异。他们比较生产力最低与最高的作业员所采行进行的作业程序，发现虽然作业员都在做相同的工作，但进行的方式却对生产力有莫大的影响。

该行的反应是采取精实生产的方式。第一步就是将收进的支票数目与处理容量相配合。每到工作日结束的时候，支票处理中心就会涌进超过处理容量的支票。这个瓶颈造成了产能不足的假象。该行将及时原则应用在处理支票上，并平均地分配每日支票流量。虽然支票每天会分为两批送来，该行以前往往为了每日调节的方便，一直等到第二批支票送达才开始处理大部分的支票。废除这种惯例后，瓶颈就消失了。

第二个瓶颈发生在工作日展开的时候。标准的作法是将所有早上要处理的支票分类三次。这使得该行无法及时处理早晨的支票量，因此无法期限前完成记帐。但许多支票并不需要在晨间期限前处理完成，而一旦该行将这些非优先项目的分类延后到支票量比较少的时候，产能就增加了 122%。

该行的经理人最终发现，鱼与熊掌是可以得兼的。由于他们发现了先前因为浪费时间、维修、与修正而损失的「幽灵」产能，因此不需另行投资就能将实际产能提升 25% 以上。该行不但将服务以具吸引力的价格卖给其它银行，还扩张了每日最敏感时刻的产能，这样就能卖得最好的价钱。整体而言，该行一鼓作气的改良措施就使相关作业的获利呈倍数成长。

加快授信脚步

住宅房贷保险在美国的价值高达九千亿美元，也是精实生产技术可以大展所长的领域。由于客户通常会接受第一个批准的房贷，因此贷方如果能越快越正确地批准，就能享有更佳的机会。由于客户有很多取得房贷的管道，生产力方面的优势如果能转换为较低的价格，将会是非常有效的竞争利器。

许多申请人虽然合格，他们的申请还是等了很久才批准，这是因为在授信员送出的申请书上，资料不是不完整就是不正确。他们只好打电话给申请人查询正确的资料。由于申请书必须经过缴交、修改、和部分过程要一再处理，不但交易成本直线上升，申请人当然也会感到很麻烦。许多机构采用的分布式系统由于缺乏标准程序、方案、与第一线员工的训练教育，使问题变得更严重。

精实生产技术可以大幅改善这种处理房贷的问题。一家大型银行在采行该方案的不到一年内，成本就减少了 30%，跃升业界最佳典范之一。该行是如何达到此一目标的？它采取标准化的产品与流程，推出先期授信手续，简化支持资料系统，并将各分行每年处理的申请人数提升为十倍，发挥规模经济的效益。除了节约成本以外，该行也将平均处理时间缩减了 20%到 30%，并开始在销售点直接核贷。该行利用速度与方便的优点，更进一步拓展业务。

在授信与其它风险性的业务方面，也可以获得类似的成果。更重要的是，如果迅速地实施：整个流程可以在一年内完成，在八个月内就可以看出对营业额的贡献。

提升电话客服中心绩效

对银行而言，电话客服中心是一种越来越重要的业务与服务通路。它们已经占 5%到 10%的无息支出，许多银行的电话量年成长率更超过 20%。它们因应市场需求成长，目前多家银行的作法是成立一系列的独立事业单位，这些事业单位的经营常规模不足，缺乏一贯性，绩效毫无规律可言。许多单位也未能以最佳典范的作业方式，为顾客提供适当的讯息。

一家区域性银行发现，他们至少有 40 多个电话客服中心，分别由十几个不同的单位管理。管理方式与工具、绩效标准、以及基础设施都各有不同，整体生产力与品质也远低于业界的领先标竿。

至少有几十种以精实生产为原则的管理方式，可以改善电话客服中心的绩效。其中有许多种已经成为电话客服中心常见的管理工具或标准程序。这些范例包括：

自动化排班 (Automated workforce scheduling)：这是一种软件工具，它让管理阶层可以运用来电纪录来预测需要多少客服人员，才能及时提供客户需要的服务产能。这种工具可帮助减少客服人员花在等电话上的时间，如果配合兼职员工，更能有效地减少人力的浪费。

自动语音回复装置 (Automated voice response units)：可由交互式计算机回答简单的客户问题，减少客服人员负担。

标准脚本 (Call Scripting): 提供与客户互动时的标准脚本, 不但 可以控制谈话的长短, 还能确保品质一致。

自动来电转送 (Automated call routing): 能根据客服人员的数目, 自动 将来电转送到适当的地方。

首通来电解决程序 (First-call resolution procedures): 试图确保当客户打第 一通电话时, 就可以处理客户的问题。这可以减少浪费人工并改善服务品质。

让客服人员专注在电话勤务上: 客服人员不需执行其它的办公室勤务, 例如研究客户的问题或处理信件。这可以减少浪费时间的设定工作, 例如移动到另一个工作岗位、激活不同的计算机应用程序, 或者收藏和撷取支持资料。

共享工作站 (Workstation sharing): 不同班的轮值客服人员可以共享同 一个工作站, 减少资本上的浪费。

自动化预测拨号装置 (Automated predictive dialers): 拨出去的电话可以 自动地选择并拨给名单上的特定客户与潜在客户, 客服人员就不必浪费时间在寻找号码上。

这些技术应该有助于银行节省 15%到 25%的成本 - 并更及时响应客户的需求。一家大型银行采用了主要以精实生产为基础的作法, 一举将每一通电话的成本削减了 20%, 这使该行不需另行雇用员工, 就能增加处理 15%的电话量。这些节省成果一半来自减少客服人员花在不具生产力工作的时间, 另外的 20%则来自缩减电话的平均通话时间。服务品质也同时提升了 30%。

这些范例均说明了精实生产技术能协助金融机构大幅改善生产力、服务、成本、与品质方面的绩效。这种方法已经彻底改变了全球制造业做生意的方式, 它们对金融机构也可以产生同样的成效。