

Case Study: Six Sigma in Financial Services

案例学习:六西格玛在金融服务中的应用

作者: 吴伟博士 中文翻译:王平

背景

OurBank是美国的一家国际银行，在德国有50家分支机构和大约300名员工，他们工作在总部或是分支机构。2003年，OurBank的高级管理层决定在欧洲的所有机构用六西格玛作为业务管理的工具。根据OurBank的业务战略，汽车贷款业务被定义为未来12个月的第一优先级。战略决定在未来两年，在欧洲市场，增加汽车贷款的市场份额，第一年为100%，第二年为70%。

预分析阶段

为了定义合适的六西格玛项目，一个跨部门的来自销售，市场和运营的团队来调查汽车贷款的关键输出物 and 市场份额的增长。团队创建一个宏观流程图，定义子流程和相关的因素。因素的定义通过和流程干系人的面谈来确定。他们不清楚流程的指示特征，但是他们能表示每个月的“临界值”。那些数字很容易被转换成指示器，其他的则需要更多的努力。

指示器的例子：

Sub-Process 子流程	Voice of the Process Owners 流程所有人的声音	Process Indicator 流程指示器
Communication with car dealers 和汽车经销商沟通	"We need frequent contact to our car dealers" 我们需要频繁的接触我们的汽车经销商	# contacts/month 每个月的接触数量
	"No misunderstanding and communication errors" 没有误解和沟通错误	# complaints from car dealers 汽车经销商的抱怨数量
	"They should generate business" 他们应该产生业务	car dealer turn-over/month 每月经销商退货
Loan Collection 贷款收集	"Phone handling is important" 接听电话很重要	% abandoned calls; speed of answer in sec 漏接电话的百分比，回答的速度/秒

这个练习的关键成功因素是针对详细的问题区域要有独立的子流程所有人。从这个预分析看，团队决定了两个黑带和两个绿带项目。黑带和绿带的区别是依赖于人物的紧急程度。他们说原因是全职黑带处理问题比兼职绿带快而且效率高。

You are interested in reading more articles from COE? Try here: www.COE-Partners.com/Articles.htm
For more information about our services, please visit our website www.COE-Partners.com or email us

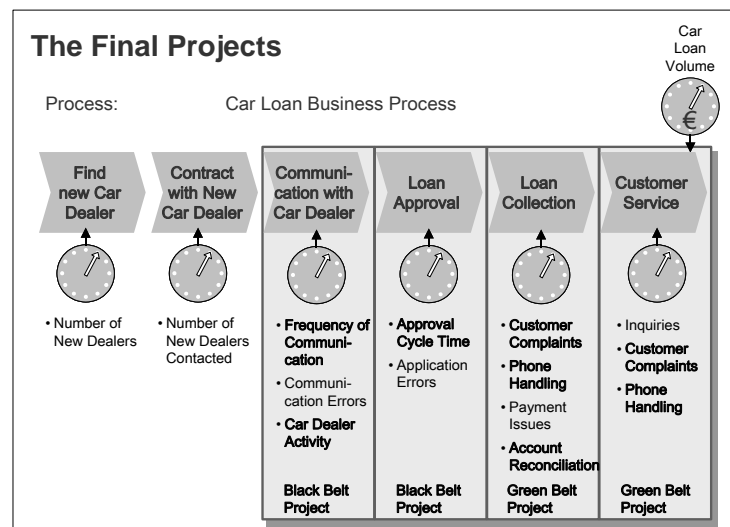
项目定义

最终为一个黑带项目定义了一个很窄的范围，包括仅有一个子流程：和汽车经销商沟通。在面谈和从管理信息系统中拿出一些数据后，开始这个项目的的一个原因是半数的汽车经销商在过去的数月中没有任何业务。另外，一些市场数据告诉团队获得一些新的经销商比和现有的一起工作费用贵很多（大约500%）。

在这一点上最大的障碍之一是项目中流程的所有人。汽车贷款业务的流程所有人-销售总监-很多人对六西格玛存有怀疑态度。另外，团队不能作为团队工作：销售/市场/运营的不同办公室地点导致这些职能部门自上而下的信息传递。第一次团队会议很安静。然而，黑带做的很好，他们影响着流程的所有人，通过帮助他们理解和看清六西格玛的利益所在。

经验学习:

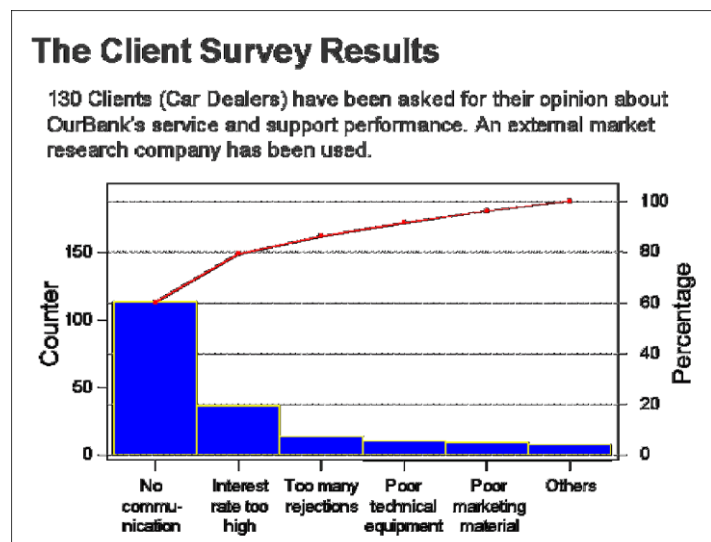
- ❑ 从开始阶段就正确的展示六西格玛对于公司的战略的实施是势在必行的
- ❑ 展示六西格玛项目的需求比只是从“学习和培训项目”更有作用
- ❑ 确保你的组织中最高管理层的支持
- ❑ 客户之声是关键



在通过面谈定义业务的参数和决定基线中，团队得到销售人员的建议：“如果有更好的情况我们会赚更多的钱”。这在整个商业界并不惊奇。然而，团队决定，在测量阶段，更多的探索客户之声。在一个外部市场研究机构的帮助下，他们对130家汽车销售商进行了客户调研：结果令人惊讶：

- ❑ 60%的被访问者提到没有或者和银行沟通的失败是不满意的主要原因。
- ❑ 20%的车贷利率看起来太高了。

在分析阶段，团队聚焦于那两个问题。他们在销售团队和客户间审查了流程中的沟通。令人惊讶的是，他们发现没有流程。销售代表抱怨每天的工作量。他们忙于准备报告，销售情况和许多内部会议。他们没有真正聚焦于和客户探讨。“如果我有空闲，我就给客户打个电话。”成为了一个典型的回答。对于利率的分析成了额外的甚至更可怕的问题：许多客户不知道OurBank的最新优惠利率。经过更多分析后，根本原因是市场和运营间的沟通渠道出了问题。他们立即



采取措施通知客户了新的利率。

经验学习:

- ❑ 不要假设你知道客户需要什么。一定要问他们。
- ❑ 六西格玛不是责备人，甚至让你看到了“难以置信的”弱点。人不是问题。修改流程，让他们做事情。

执行解决方案和保留成果

在市场研究公司接触客户后的几天，虽然流程没有被涉及到，但是先前“客户”的产品的营业额却在上升。

大范围的客户满意度电话调查给汽车经销商一个积极的影响，OurBank在为这些客户增值。业务增长的另一个原因得益于新利率的沟通，这是积极的和有竞争力的。

六西格玛团队找到了解决主要问题的原因:

- ❑ 在销售代表和客户间找到沟通的流程
- ❑ 开发一个监督工具警示销售，防止客户一旦静止
- ❑ 重新定义市场的职责。
- ❑ 销售和运营把一些行政工作去掉，来争取更多的机会做最重要的事情：和客户沟通。
- ❑ 重新定义内部的借口来改善部门间的沟通。
- ❑ 设计市场手册来支持客户销售 OurBank 的服务。



特别是在改进阶段，一个汽车经销商的支持，非常重要。他给了重要的输入，关于销售力量用多长时间和用什么方式接触。解决方案需要一些投资。获得批准的时间比团队想象的早。最主要的区分是关于额外营业额和流程指示的数据，汽车经销商的不活动率。团队用这些数据推断一年期增长，并且把这些数据和解决方案期望的价钱进行比较。销售总监100%支持解决方案。

这个阶段包括:

- ❑ 和整个组织进行沟通。
- ❑ 在操作手册中描述新的流程。
- ❑ 对流程中变化的地方进行相关人员的培训。

连续的阶段控制把确保流程改进变成了一种机制。控制的一部分是“不活动率”变成了公司管理信息系统的一部分。这意味着展示了每个月的实际不活动率和如果偏离“标准”而采取的措施。为了决定一个偏离是不是关键的，团队使用了控制图。这是基于变化后的流程稳定了一个季度之后，使用每周采集的不活动率数据制作的。为了达到这个目的应用控制图是令人质疑的。开始的时候，许多关于如何用于控制图的研究必须的：控制图只是工具，应用才是真正的艺术。你不仅要不对不活动率在控制线以内而平静，而且当指示背离的时候，你需要解释。

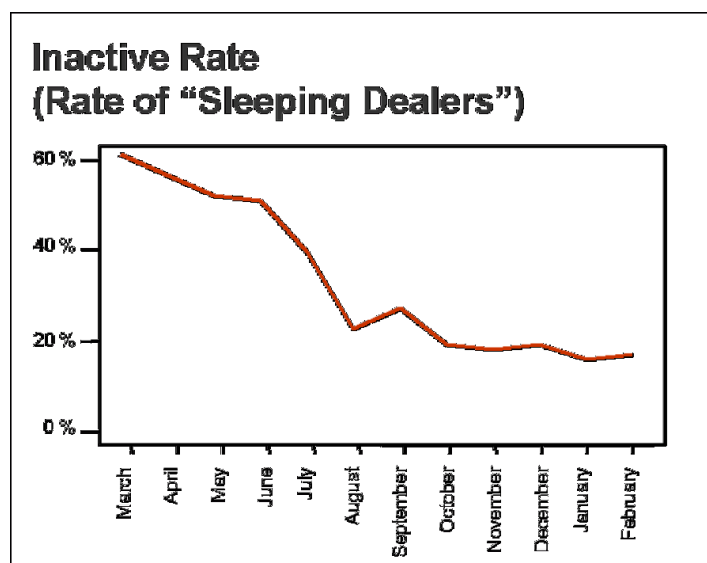
经验学习:

- ❑ 衡量流程意味着改变人们的行为方式。衡量正确的指示数字可以把你的行为带入到正确的方向上。在开始数据收集之后你会看到一些改进,但是不要假设这些改进将持续很长时间,除非你使用一些工具保留成果。
- ❑ 在开始的时候把客户引入到项目的工作中是一个挑战,因为你要为他们“开头”。在这之后的一些时候,甚至在开始阶段,他们能够并且愿意贡献很多.这通常为客户和你的业务建立长期的联系。
- ❑ 控制图在服务环境的使用是可能的,虽然你需要确定控制图被正确的建立,流程所有人了解使用的目的,结果被用来在流程中实施变革。

总结

在执行变革和结果变成现实之后,六西格玛在OurBank获得了经验。这之后的六西格玛项目的开始不再依赖总部的推进,而越来越多的变成了普通业务的一部分。销售总监展示了新近获得的在公司内部建议他的六西格玛团队获得奖励和认可的承诺。结果为项目带来了额外的利益:

- ❑ OurBank 获得了关于客户之声和影响内部流程的非常有价值的信息。
- ❑ 团队获得了团队工作的有力的经验积累,沟通和流程分析的获得多于统计工具的应用。
- ❑ 其他的改进机会在项目的工作中被定义,例如,在其他业务领域重新构架了客户沟通流程。



About the Author

Dr. Uwe H. Kaufmann is the Singapore-based Managing Director of Centre for Organisational Effectiveness Pte Ltd, a management consulting company focusing on the Asian Market. He has extensive experience in implementing process and organisation improvements for various industries. He specialises in Six Sigma and Innovation as well as Strategy Implementation. He received his Six Sigma Master Black Belt qualification with GE Capital. Uwe is a German national and can be reached at Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com.

Wang Ping is the Chief Representative of Centre for Organisational Effectiveness Pte Ltd (Beijing Branch) based in China. He has a Master of Science degree. His experience includes successful Six Sigma implementation in German and American companies. He holds Six Sigma Master Black Belt qualification. He can be contacted at Wang.Ping@COE-Partners.com.

(For further details about this case study and Six Sigma in service processes in general, see “Six Sigma in Transactional and Service Environments” by Hasan Akpolat, Gower, September 2004)