

銀行效率：Grupo Mutual 如何改善現金流與降低成本

每天有幾千人至金融機構領取日常所需的花費。即使每筆金額不大，但當一間分行每天產生幾百、幾千筆的交易，累積起來的現金分配便相當可觀。然而，每一分行的日常業務受限於固定的現金流量。由於金融機構無法預知每位客戶需要的金額，應該備足多少現金便是一大難題。顧客認為銀行有足夠的現金是理所當然的事。銀行要如何才能確保擁有充足的資金以合乎顧客的交易量，卻同時不保留過多的準備金呢？

由 Jean Carlos Zamora 與 Francisco Aguilar 在哥斯大黎加金融機構 Grupo Mutual 所領導的品質改善團隊，將重心聚焦於五十五間分行內供應交易的金庫現金存放量。應用 Minitab 統計軟體，專案團隊檢視每間分行的現金流量並決定存放於金庫現金量的最適值。專案團隊運用數據分析與精實六標準差 (Lean Six Sigma, LSS) 方法來提升現金使用、降低成本、並解凍準備金，使得 Grupo Mutual 能再投資，總共增加一千一百萬美金的收入，而絲毫不影響客服品質。

挑戰

Grupo Mutual 的 55 間分行持續的供應現金流並維持機構的業務，然而，有時當一分行的顧客群提領超過他們的存款量，就必須要有額外的資金來提供顧客的需求。為了要避免資金短缺的情形，每間分行皆會準備額外的現金並存放於金庫內以備不時之需。即使是如此，由於沒有去探討顧客每日所需現金量，有些分行依然會有現金短缺的情況；有些則是留存太多用不到的準備金。若是無法及時提供充足的現金不僅提高銀行的成本，且僅能以三種會造成客戶不便的方式來解決：銀行透過匯款將資金匯入、等待 1-3 天的運送，或是奔波至總行提款。

若分行能在金庫內存放充足的現金，不僅能降低銀行的成本還能維持客戶的滿意度。為了要最佳化分行間現金流的流程，專案團隊勢必需採取改善措施以降低閒置的資金存放。

Minitab 如何協助

專案團隊應用五階段的 DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control) 方法，並從訂立 (Define) 專案目標做為開端—創造具效率的



概述

- 營運超過 42 年的金融體系
- 在哥斯大黎加擁有 55 間分行，約 900 名員工
- 服務項目：房貸、個人或企業債券

品質的挑戰

最佳化分行間的現金流通，以降低閒置的資金存放與消弭現金短缺等情況

使用的產品

Minitab® 統計軟體

結果

- 提升了 40% 的現金使用率
- 降低 60% 匯款成本
- 共提升一千一百萬美金的收入

流程，使得擁有閒置現金的分行能將現金轉移給最缺乏現金的分行。

於測量 (Measure) 階段期間，專案團隊蒐集過去兩年來五十五間分行的現金流數據，包含流入、流出、平衡、金庫現金量、置入 ATM 提款機，以及哥斯大黎加科朗 (CRC) 與美金 (USD) 的匯款。這些數據依上午或下午時間、現金交易次數與交易量來劃分。專案團隊領導者兼 Grupo Mutual 改善專員 Jean-Carlos Zamora Mora 表示：「管理資料庫，並從 55 家分行分析每個大約 2000 個數據點是我們最大的挑戰。Minitab 在解決此項難題上扮演相當重要的角色，並使我們明白要專注於哪些部分，提升我們的流程且降低分析時間。」

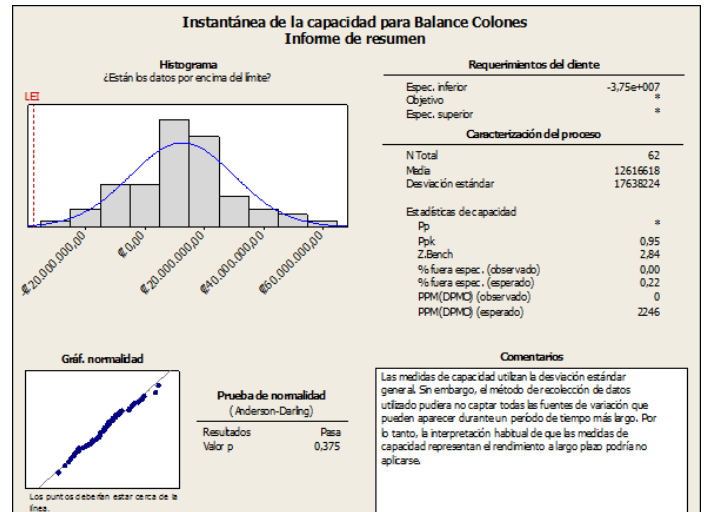
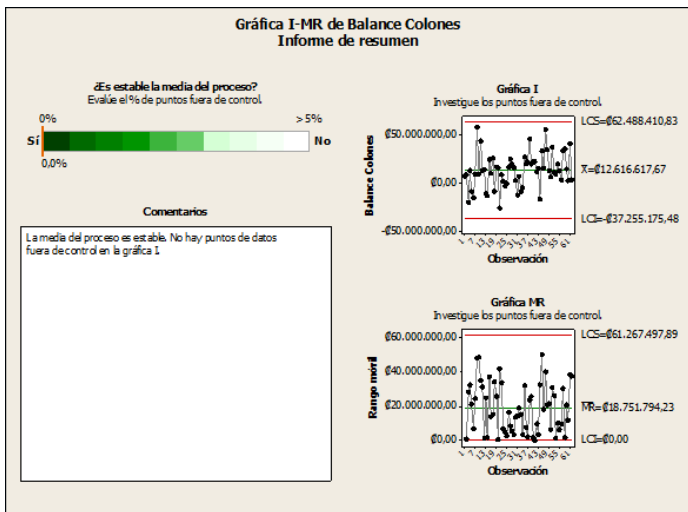
專案的分析 (Analyze) 階段以科朗與美元的變異數分析 (ANOVA) 為開端，探討銀行每月的現金流如何變化。變異數分析呈現顯著差異，專案團隊接著採用 Minitab 的 Tukey 比較法來辨別哪些月份明顯不同於其他月份，並將相似的月份依群組標示以簡化分析。

專案團隊亦應用管制圖來驗證每組的現金流是穩定的，以合乎流程能力分析的數據要求。團隊為了要選擇正確的管制圖，並同時自動產出全面的總結報表，其應用 Minitab 的分析小幫手 (Assistant)。

團隊進一步對每組目前的現金流執行 Minitab 的流程能力分析。這項分析判斷客戶的存入與取出是否和服務期間所提供的現金成比例，並發覺每間分行所用的現金比率。

Zamora Mora 說道：「我們發現 95% 的分行皆有正向的現金餘額。此項分析顯示出分行的準備金超過客戶所需高達 200%，因此我們突然發現有一大筆資金可供投資。」

每組的製程能力分析揭示出顯著的節省機會並使團隊獲得信心邁入下一個改善 (Improve) 階段：執行及時的管制圖以供管理者在一日中隨時檢視每間分行的現金量。管制圖包含由客戶現金流量數據決定的現金限額，包含存入與取出、閒置的現金量與使用率。管理者能夠迅速的判斷出哪些分行有閒置的現金並將其匯入最需要現金的分行。最大化現金使用率的同時又保有服務品質。



管制圖用於繪製一段時間內的數據圖，並藉以評斷流程是否穩定已進行流程能力分析。

每組顯示出多餘的現金流量：概括來說，金庫含有超乎每間分行有效營運所需的資金，但是過多的現金流通會導致一些分行透支，而一些分行留存不必要的現金。

結果

成功的前測與即時的管制圖鼓舞團隊訓練合適的員工使用新工具。參與其中的職員根據管制圖顯示出的每間分行情況來控管資金的調度；管理階層可以作出策略性的決策以獲得更有效率的現金流。

如同其他品質專案一般，改革的過程不可避免的遭遇過阻礙與不可預期的挑戰，然而，能夠以數據支持改革的目標是贏得利益關係人認可的重要關鍵。Zamora Mora 回憶：「過程中，我們面臨質疑以及可能危及團隊信譽、成功等情況。但是 Minitab 數據分析的準確與可靠性是無堅不摧的。」

改善執行後，專案提升了 40% 的現金使用率並降低 60% 匯款成本。新流程亦降低保險成本以及保存與運送現金的風險。專案總共提升一千一百萬美金的收入，各分行並在公司獲益與客戶服務間建立新的平衡關係。▶