



contents

# 目录

**01** 数字化背景下的BizDevOps转型

**02** 以业务价值为导向的信用卡实践

# PART 01

## 数字化背景下的BizDevOps转型



## ■ 金融科技发展规划等政策将BizDevOps相关技术纳入规划

中国人民银行关于印发《金融科技发展规划  
(2022-2025年)》的通知

### 第五节 激活数字化经营新功能

(十四) **构建敏捷化创新体系**。探索扁平化、网格式金融科技 创新管理模式，建立跨职能...形成安全与效率并重的创新孵化 与应用推广体系。

(十五) **夯实一体化运营中台**。采用低耦合、高内聚架构搭建便捷易用的技术中台...构建集成数据整合，提纯加工，建模分析，质量管控，可视交互等功能的综合型数据中台。

### 第六节 加快金融服务智慧再造

(十八) **重塑智能高效的服务流程**...借助**业务开发运维一体化 (BizDevOps)**、最小化可行产品 (MVP) 等“小步快跑”方式搭建低成本试错、快速迭代的交付模式，通过仿真模拟、可用性测试、净推荐值 (NPS) 调研等方法充分评估应用成效并持续 优化完善产品开发和交付质量....

中国银保监会办公厅关于银行业保险业数字化 转型的指导意见

### 五、科技能力建设

(十八) **加大数据中心基础设施弹性供给**。优化数据中心布 局...建立对信息科技资源全方位覆盖的统一监控平台。提高运 维侧研发能力，积极运用大数据加强态势感知、故障 预警和故 障自愈，不断提高运维智能化水平...

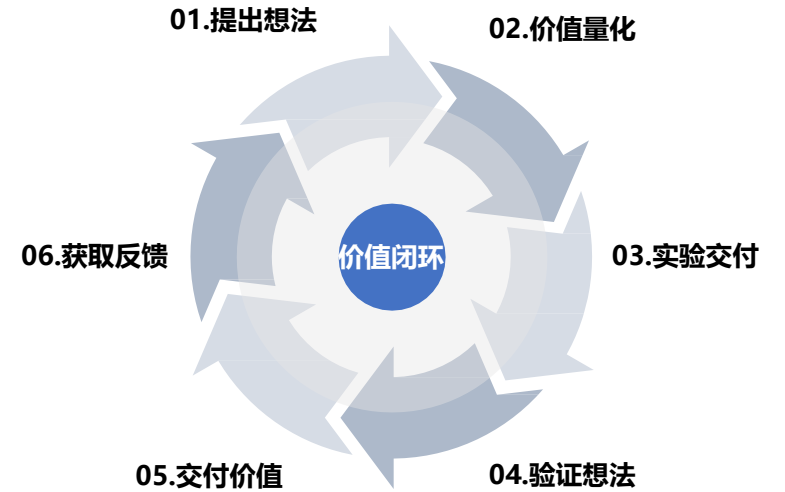
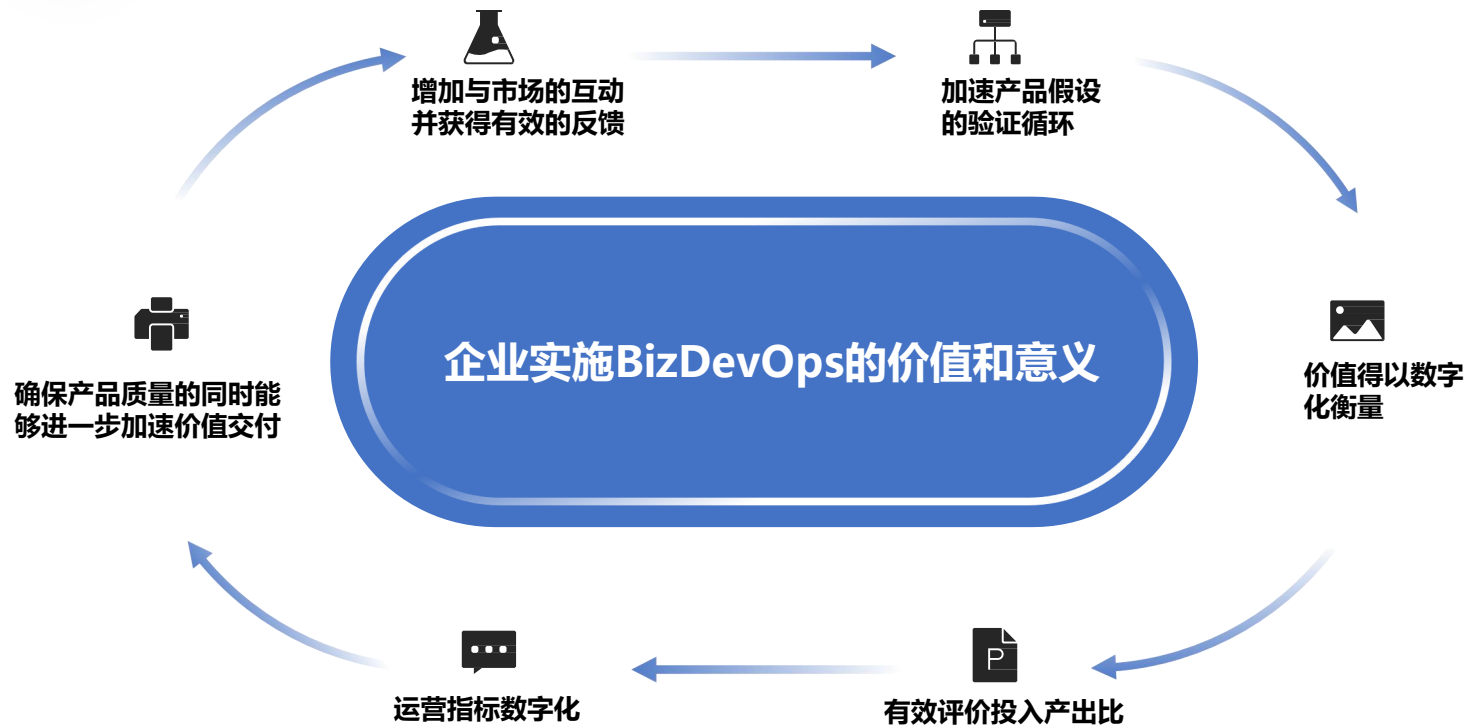
(十九) **提高科技架构支撑能力**。推进传统架构向分布式 架构 转型，主要业务系统实现平台化、模块化、服务化...

(二十) **推动科技管理敏捷转型**。...建设企业级一站式研 发协同平台。建立适应“敏态”与“稳态”的全周期线上交付 管理 流程，完善数字化交付管理体系。通过**精益生产管理** 方法，提 高对大规模科技队伍和复杂技术工程的管理能力。

(二十一) **提高新技术应用和自主可控能力**。...鼓励科技领先 的银行保险机构向金融同业输出金融科技产品与服务...



# 企业实施BizDevOps的价值和意义



01

## 整合业务和技术 (建立统一目标)

业务和技术团队之间存在沟通和协作的壁垒。通过引入BizDevOps，业务和技术团队能够紧密合作，以确保技术实施与业务目标相一致。这种整合有助于加速交付过程，提高客户满意度，并增强组织的创新能力。

02

## 快速交付和反馈循环 (业务价值可衡量)

通过采用敏捷开发和持续集成/持续交付 (CI/CD) 的实践，团队能够更快地将产品和功能推向市场。持续反馈循环使团队能够及时获取用户反馈，快速调整和改进产品，从而满足不断变化的市场需求。



# 企业实施BizDevOps的价值和意义



## 连接

整合集成分散的研发工具，实现研发数据自动流转，减少等待时间；通过自动化规则调整实现管理协作，工程协作类工具的自动化联动操作执行场景，大大提升写作效率。

系统集成的连接器

## 分析

沉淀行业效能度量管理经验，通过对数据指标的关联分析，内置分析主题，如研发效能分析，根因分析，生产力分析等，洞察业务与研发的交付价值，可视化研发成效，定位效能瓶颈。

数字运营的仪表盘

## 反馈

针对对业务及研发数据的分析，能够形成有效的结论和决策，如辅助研发团队优化管理过程，技术实践，辅助业务团队更好的规划和分析业务需求，能够更加聚焦业务价值，通过分析后能够对投资组合做更进一步的分析。

持续改善的指南针

## 调整

对业务、研发的过程活动进行有效指导，能够给出合理化的改进建议，基于数据驱动，对团队行为，规范等做进一步的优化，能够给予对业务价值的量化分析后，重新对投资组合进行调整，以更好的适配企业的战略目标。

价值提升的驱动器



# 业务研发运营一体化（BizDevOps）模型



- 中国信通院牵头，联合中国工商银行、中国农业银行、上交所、国家电网、中国人民银行清算总中心、中信银行、建信金科、招商银行、百度、腾讯、阿里云、滴滴、华为、江苏移动等近60家企业单位共同制定国内首个业技融合管理标准——《研发运营一体化（DevOps）能力成熟度模型 第9部分：业务价值交付管理（BizDevOps）》。
- 标准由业务价值管理、业务应用开发、业务运营管理、人员及文化转型及系统和工具组成，五部分相辅相成、前后呼应。

业务研发运营一体化模型

## 业务研发运营一体化（BizDevOps）标准模型框架



# PART 02

## 以业务价值为导向的信用卡实践

# 业务价值源头——北极星指标

## ● 北极星指标

- 唯一重要的指标

## ● 关键字

- **唯一**：产品可以有多个衡量指标，但**每个项目都要有属于自己的北极星指标**（案例：消费额，GMV）。
- **全局**：北极星指标着眼全局，可向下分解，指标拆解是运营过程中必要措施。
- **可视化**：北极星指标是目标管理项目持续稳定的量化准绳，需通过简洁明了的展示保证整个项目团队及时关注项目进度。

Facebook: “为什么要确定这么一个唯一重要的北极星指标呢？因为增长的落地一定是跟指标结合起来，而跟一个产品相关的指标实在是太多了。

当这么多指标同时摆在面前的时候，很多人都会陷入分析瘫痪，一团乱麻，不知道从哪个指标入手。

Facebook 的增长团队就曾经陷入过这样的分析瘫痪，后来还是扎克伯格亲自拍板，说其他的都别管，就抓好活跃用户数这一个指标，你们朝着这个方向用劲就行了。定下来这个原则，Facebook 增长的局面一下就打开了。因此，活跃用户数就是 Facebook 的北极星指标。之所以叫它北极星指标，是因为它给所有的增长工作确立了一个战略方向。扎克伯格的这个做法后来成为了增长黑客的一个重要准则。”



# 北极星指标重要的原因

北极星指标是保障商业目标完成的重要准绳

## KPI/OKR考核

- 运营是结合产品与用户达到商业目标采取的一系列措施，有效的北极星指标可作为KPI/OKR目标，充分**激发运营人员能动性**与**自驱力**。

## 项目团队方向牵引

- 如果业务的定位与目标暂不明确，但方向明确，依然需要暂定北极星指标，作为**团队方向牵引**
- 简单明了的展示**保障该指标成为团队人员最关心指标，牵引项目团队目标不发散。

## 过程管理

- 业务创新与优化不是一蹴而就的，是需要针对不同场景频繁尝试**，哪些运营是有效的，有效的量化贡献值是什么？哪些运营是无效甚至负向的，其量化的负向贡献值是多少？都需要进行持续过程反馈-优化-实施等一些列过程。

## 团队协同

- 一个产品的成果从来不是一个职能团队独立就可完成，需要协调产品+应用研发+数据+算法+运营+财务+安全+法务等不同角色进行干预落地，北极星指标通过目标拆解，将相关量化拆解到对应团队，**保障各团队协同前进**



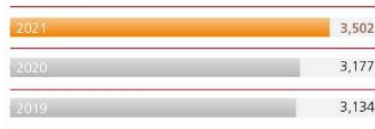
# 北极星指标来源

- 从上至下的KPI/OKR
- 规划初期，暂无KPI/OKR，互联网公司常常由BI团队形成相关分析报告及指标意向，与决策一号位达成一致后形成，BI指标意向常规来源如：
  - 公司财报
  - 市场分析
  - 内部数据挖掘

### 净利润

单位：亿元人民币

**3,502** 亿元人民币



### 资产总额

单位：亿元人民币

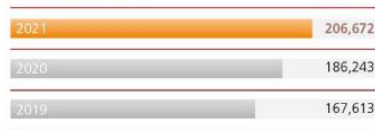
**351,714** 亿元人民币



### 客户贷款及垫款总额

单位：亿元人民币

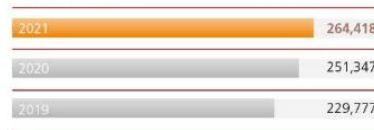
**206,672** 亿元人民币



### 客户存款

单位：亿元人民币

**264,418** 亿元人民币



### 营业网点



15,767个

### 自助银行



24,145个

### 不良贷款率



1.42%

下降 0.16个百分点

### 成本收入比



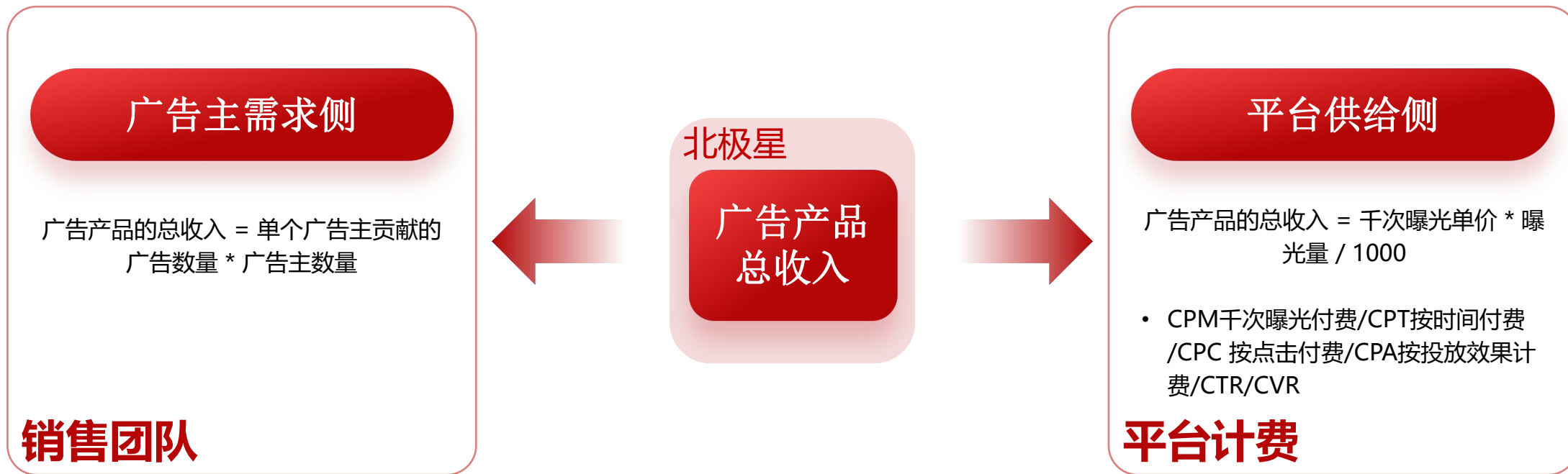
23.97%

\* 2021 年报核心概要指标，和信用卡主要相关指标：客户贷款，个人客户，不良贷款率

\* 2019~2021 年报关于信用卡描述主要三个指标：透支余额，信用卡数，不良贷款率



# 一个案例：广告业常见指标



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948005115034006071>