

加速数字化智能马达 ——BDM数字化成熟度评估模型2.0实践

20年咨询及科技公司从业经历，专注于金融业数字化转型及创新

李颖 安永 金融咨询总监

讲师简介



李颖
安永金融咨询总监

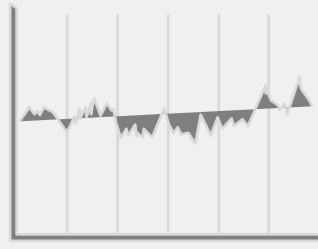
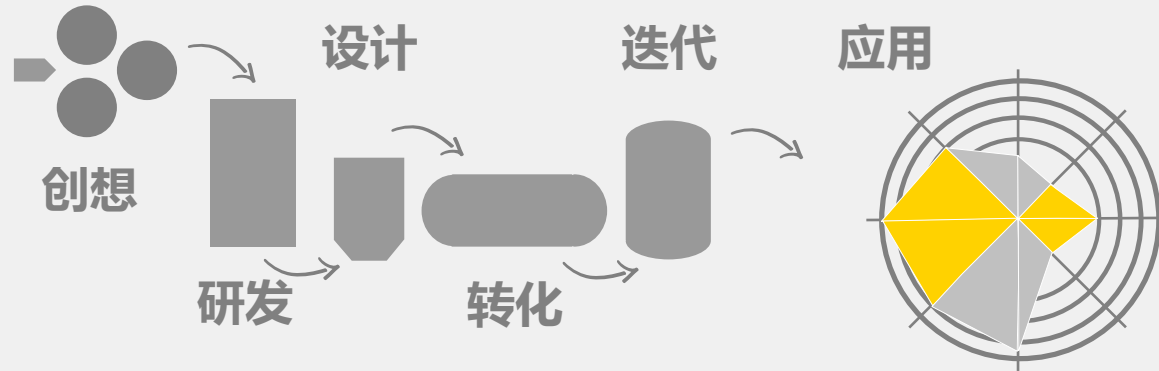
李颖女士具有20年金融业咨询及科技公司从业经历，目前主要专注于金融行业数字化转型、科技战略变革及金融科技创新领域，服务于二十多家银行及金融机构。参与著作《区块链在中国》、《百信银行数字化成熟度评估模型研究与应用》、《开放敏捷架构案例研究》等书籍及文章。



亮点介绍

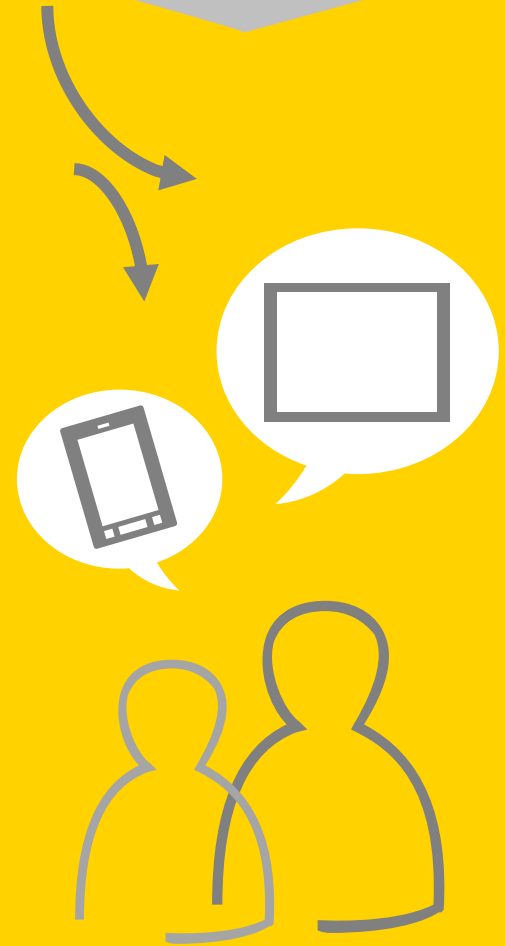
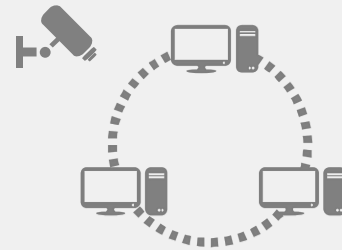
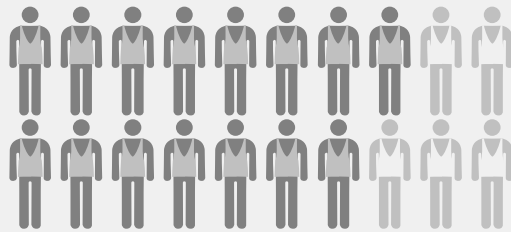
加速数字化智能马达 BDM数字化成熟度 评估模型2.0

学习研发数字化成熟度评估模型BDM的设计思路和方法



如何应用该模型的报告、指数、策略库、指标库等快速建设金融机构数字化转型能力

探讨开放性模型与其他产品的衔接可行性



基本概念

加速数字化智能马达 BDM数字化成熟度 评估模型2.0

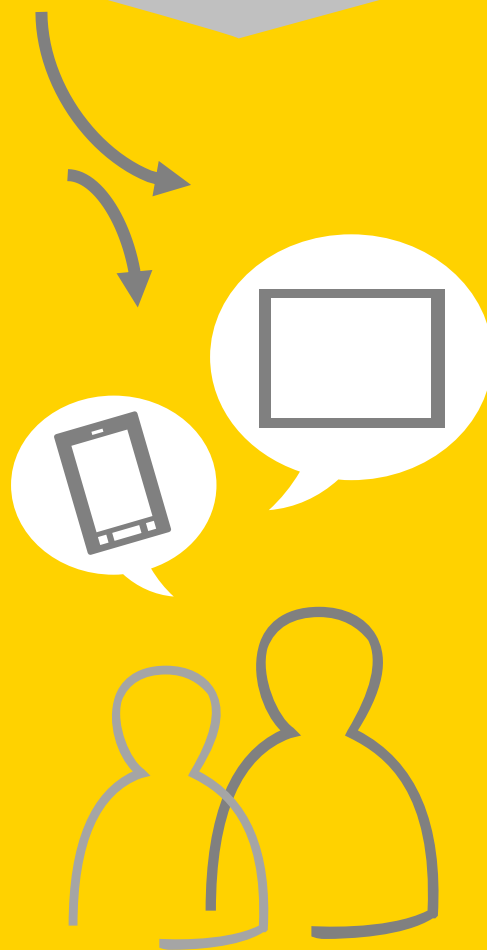


- **数字化转型**：对现有的业务模式、产品、服务或体验的持续更新，这是由整个企业的数据和技术实现的。
- **BDM**：Bank Digital Mash的简称，特指本次构建的数字化转型成熟度评估模型。
- **TOGAF®企业架构**：The Open Group TOGAF®标准是一种企业架构方法，它为企业软件开发提供了高阶框架，帮助企业将IT目标与整体业务目标相统一。
- **指标体系**：指将多个指标按照一定关系构成一个整体，借助指标体系把业务逻辑化，可以精准的定位问题分析问题，洞见商业。

目录

- 案例背景介绍
- 案例设计及实践
- 案例复盘及启示

加速数字化智能马达 BDM数字化成熟度 评估模型2.0



01 案例背景介绍

案例背景

2022年1月

就银行、保险等金融机构数字化转型提出指导意见

《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》（银保监办发〔2022〕2号）

2021年12月

就十四五期间金融科技发展提出总体规划与部署建议

中国人民银行发布《金融科技发展规划（2022-2025）》（银发〔2021〕335号）

2022年7月

基于百信银行及大量商业银行的业务实践总结

百信银行承担未来数字银行探索和金融科技赋能的双重使命，探索未来银行的创新

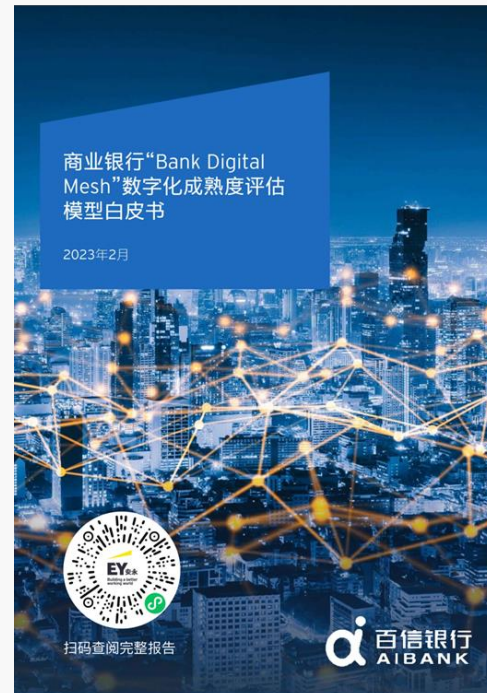
2022年4月

应用TOGAF 10.0企业架构思想及方法

将企业架构理念方法应用在评估模型研发中，与业务能力、价值流、业务架构等核心理念一脉相承

商业银行“Bank Digital Mesh” 数字化成熟度评估模型1.0研究成果 于2023年2月正式发布

白皮书



学术期刊文章



案例背景

商业银行数字化成熟度评估模型作用和价值



监管机构角度

量水平，补短板，促发展



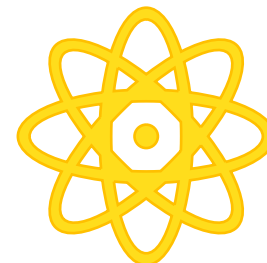
金融机构 管理层角度

理现状，抓方向，筹规划



业务部门角度

明手段，拓思路，促融合



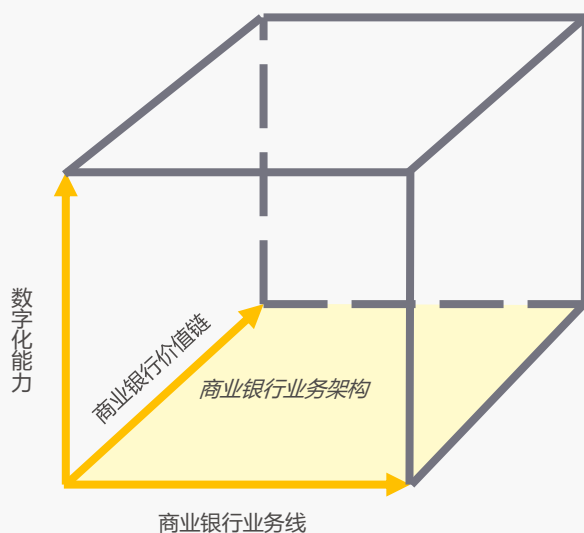
科技部门角度

审能力，找不足，筹提升

数字化
转型框架

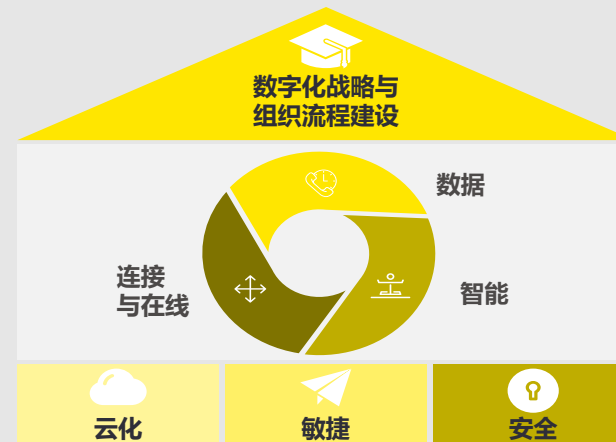
1.0 模型成果回顾

数字化价值空间



数字化能力 (N) 与价值链 (N)、业务线 (N) 的关系是垂直交叉的，构成立体网络关系 N^3

数字化能力 (一级)



战略引领

- ✓ 战略是统领
- ✓ 组织是基础和保障

核心三角

- ✓ 连接产生数据
- ✓ 数据生成智能
- ✓ 智能反哺业务

支撑

- ✓ 云化基础设施
- ✓ 敏捷产品研发
- ✓ 安全防范风险

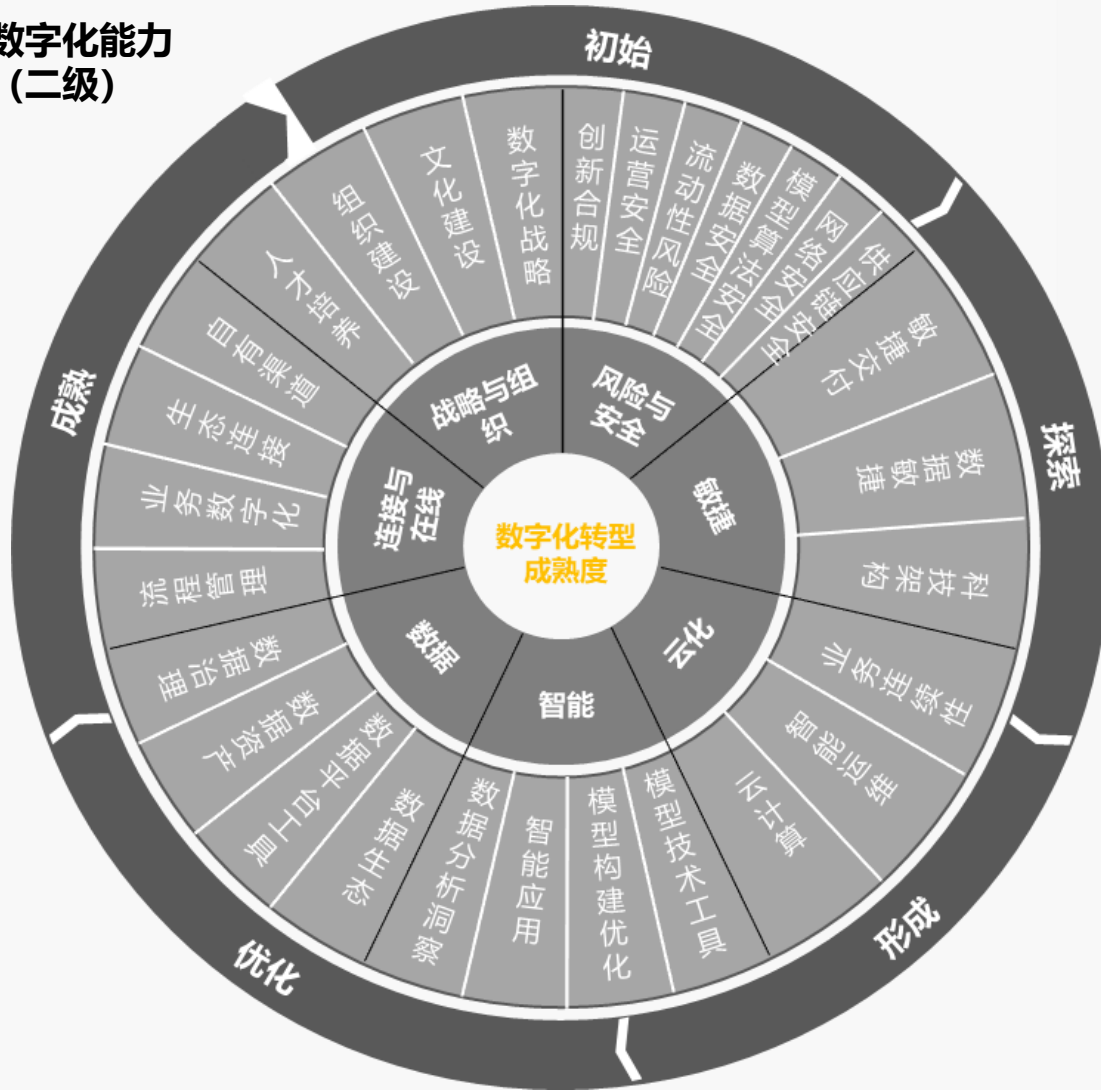
商业银行业务架构

商业银行价值链

xx银行主要业务线					
		BU1	BU2	BU3	BU4
商业银行价值链	VC1. 渠道服务	消费金融	产业金融	财富管理	金融同业
	VC2. 客户营销				
	VC3. 产品研发				
	VC4. 业务运营				
	VC5. 风险管控				
	VC6. 报告决策				

1.0 模型成果回顾

数字化能力
(二级)



5级数字化成熟度

5级 成熟

银行已具备完善的、数字化能力，达到行业领先水平。

4级 优化

银行的数字化能力已经为业务能力提供有效的支撑，并不断创新优化。

3级 形成

银行已具备基本的数字化能力，并初步发挥数据价值。

2级 探索

银行尝试探索数字化能力建设路径，从部门级出发初步制定相关规划。

1级 初始

银行尚未建设数字化能力，缺少相关规划。

🔔 解决的问题

- ✓ 什么是转型
- ✓ 如何度量转型
- ✓ 如何评价转型效能及结果



行业发展趋势与挑战

银行数字化成熟度评估模型 2.0



02 设计及实践

2.0 模型孕育而生

模型1.0在实际应用中带来的思考和挑战

对各个金融机构

对行业整体

对转型中的个体

对服务提供方

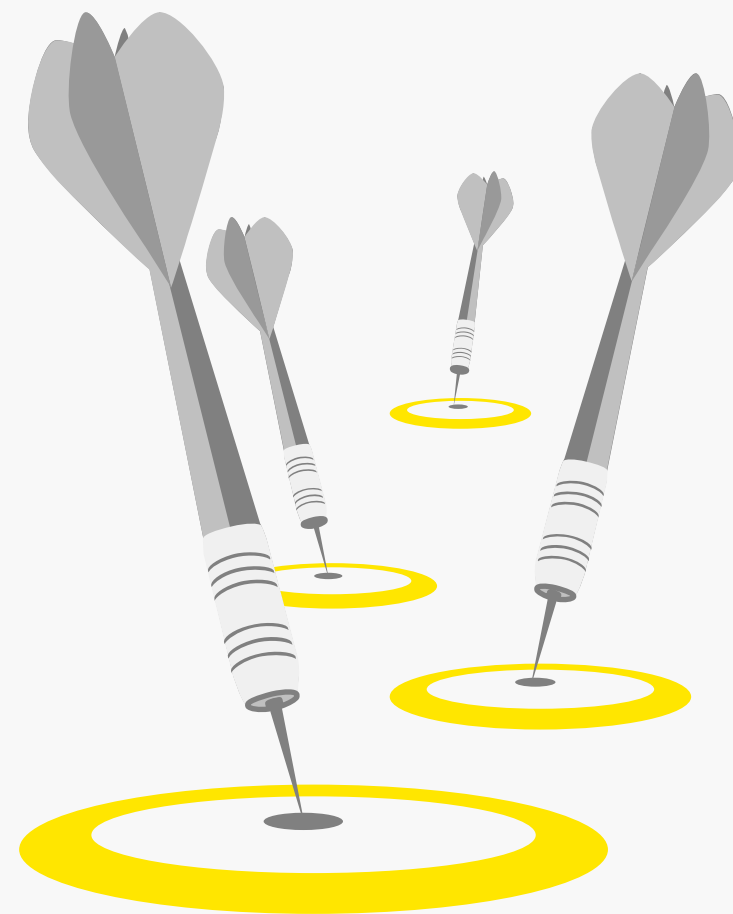
2.0 模型孕育而生

模型2.0应该具有的特质

内化

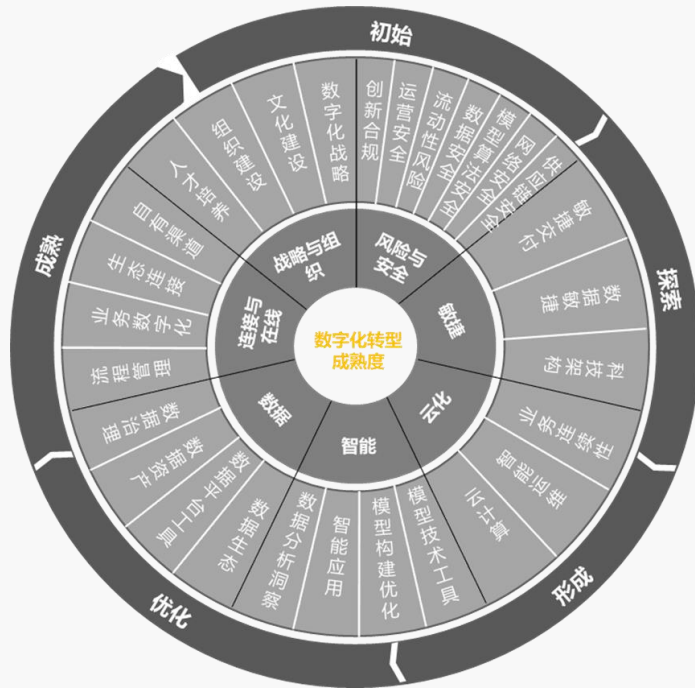
内生

易用



2.0模型设计思路

银行数字化成熟度评估模型
1.0



IDEA

- 从集中到开放
- 从有形到无形
- 从逻辑到直观

加速数字化智能马达 银行数字化成熟度评估模型 2.0



核心实践

银行数字化转型中的主要矛盾及提升方向

主要矛盾

- 银行希望通过新兴数字化手段拓展业务及市场，但不愿承担数字化转型的学习成本。
- 具体表现在以下几个方面：
 - 业务追求新的业务增长，却禁锢于使用传统的业务拓展手段；
 - 科技投入持续提升，但尚未转化成实际的业务能力和数字化能力；
 - 数字化转型推进过程中存在部门壁垒，各部门权责划分固定，无法联动

根本原因



数字化和
传统文化冲突



组织敏捷度低

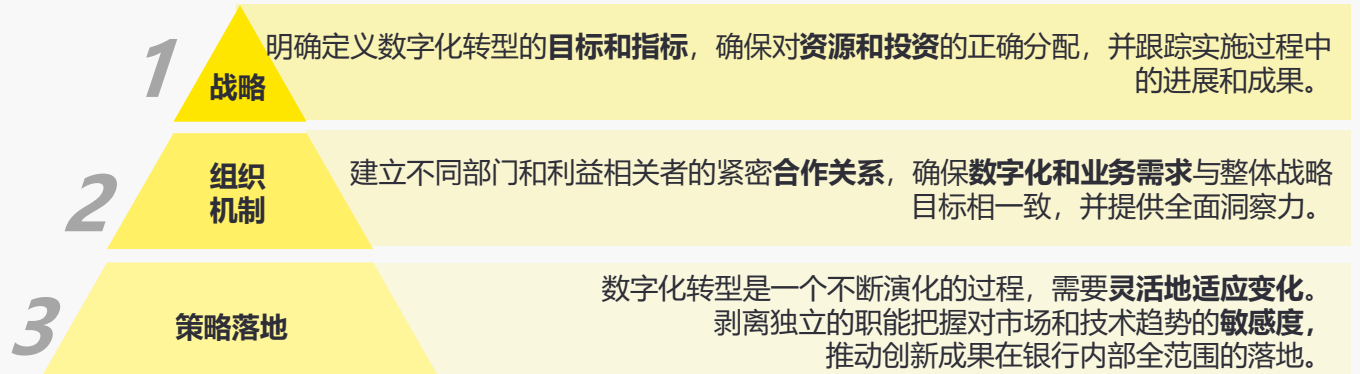


缺乏专业人才



“通过数字化转型评估模型建设，落实行动指标与战略目标的关联，推动转型落地”

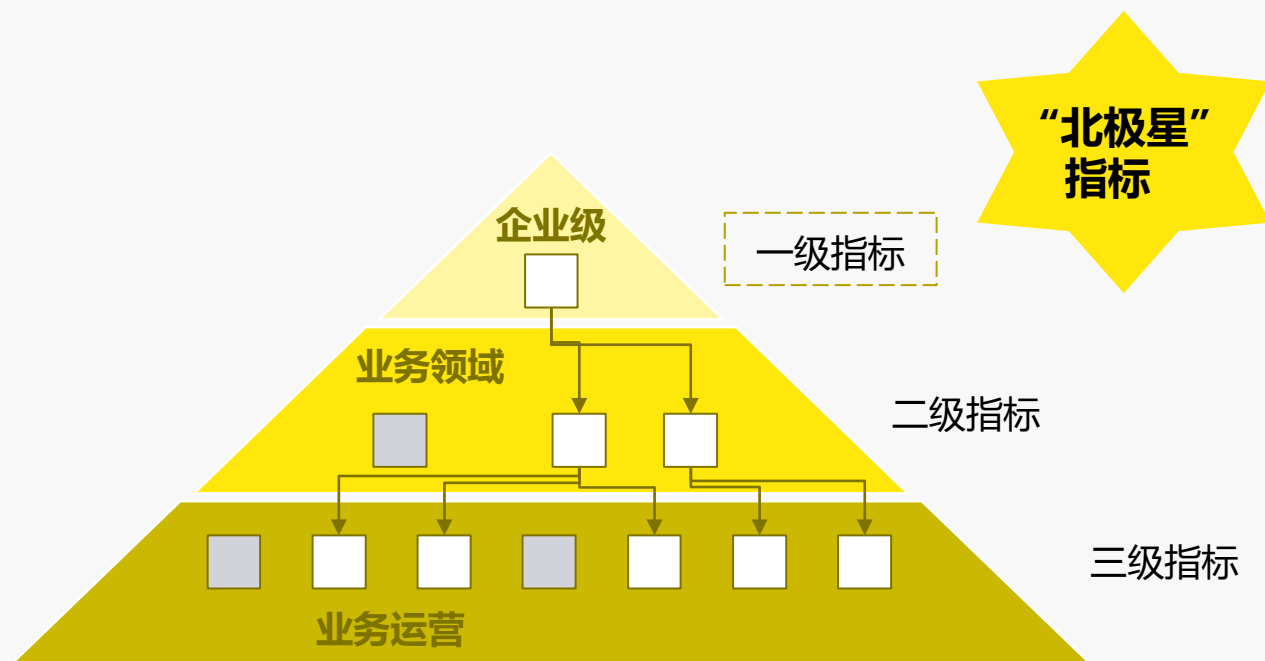
提升方向



核心实践

基于企业战略寻找数字化转型的“北极星指标”，并最终实现决策引领

- ✓ 综合衡量产品的**用户价值**及**商业目标**，度量业务长期健康度；将**业务目标数据化**，并通过数据的表现，反向指导业务方向
- ✓ 在指标体系中引入“北极星”指标，即把企业核心竞争力转化为数字化的指标体系，这个体系可以记录、跟进、反馈、迭代，并倒逼形成一个具有反馈闭环的组织管理和运营体系。



核心实践

并实时反映运行状态，针对受众将数据结果形象化、直观化、具体化呈现

业务主题											
盈利能力		成本管控		预算分析		绩效考核		资负结构		风险管控	
定义功能 明确对象		支持战略性的决策		掌握关键资源分布		及时了解全行发展		拓展新的业务领域		准确把控风险预警	
董事长		√		√		√					
行长		√		√		√		√		√	
副行长				√		√		√		√	
总行部门总				√				√		√	
分行行长				√						√	
数据要求											
及时性											
关键性											
精准性											
多维性											
直观性											
灵活性											

核心实践

指标的相关定义

指标的概念	指标的构成	如：销售额
“具备业务含义，能够反映业务特征的数据”	维度 指从哪些角度衡量，是看待事物的视角与方向	通过销售情况评价业务效果
“对数据进行分析得到的一个汇总结果”	汇总方式 用哪些方法衡量，是统计汇总数据的方式	销售量的总数
“将业务单元拆分和量化后的度量值”	量度 明确事物的具体目标是什么，是对一个物理量的测定	单位：元

指标的分类

基本指标

不能再拆解的指标，通常由基础数据汇总得到，如交易笔数、交易金额等

派生指标

基本指标与一个或多个维度相结合产生的指标。如日活跃用户数等。

基本指标：客户活跃度

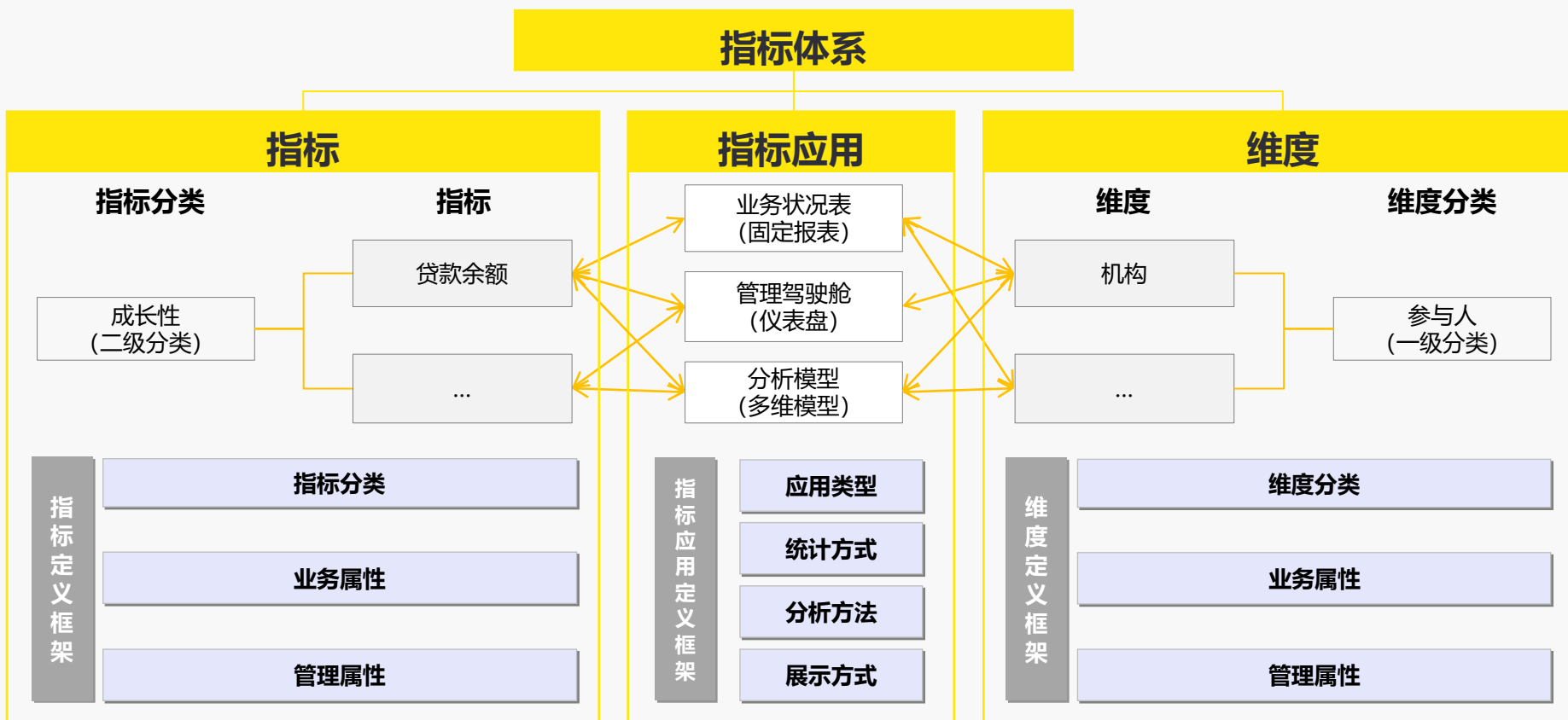


维度：机构、时间、渠道、客户.....

派生指标：APP客户活跃度、APP客户日活

核心实践

构建动态数字化指标体系，实现从评估到监测的转化



指标和维度通过不同业务场景下的“指标应用”进行关联，业务场景来源于数字化转型中的实际需求

核心实践

数字化指标体系的全生命周期建设及管理

1. 指标设计

自顶向下：结合同业成熟实践模式的价值树构建方法论，分解达成价值主张的关键因素/任务，梳理出覆盖各业务板块的指标体系框架。

自底向上：通过现状调研，采集、梳理各业务条线已有报表和指标，验证、补充指标体系。

2. 指标标准

- 定义指标标准，涵盖基础属性、管理属性、业务属性及技术属性，支持指标开发、指标资产的管理和应用

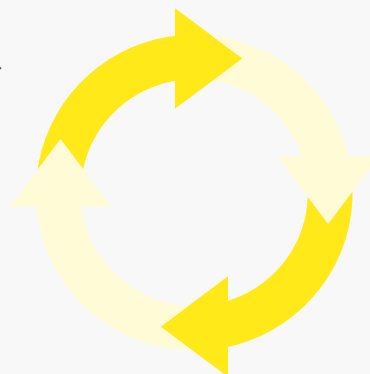


4. 指标管理与优化

- 建设指标的管理框架、确定指标管理内容、规划指标管理组织和责任体系。
- 制定指标工作管理规范 and 流程。
- 指标体系持续验证、优化、更新。

3. 指标开发与应用

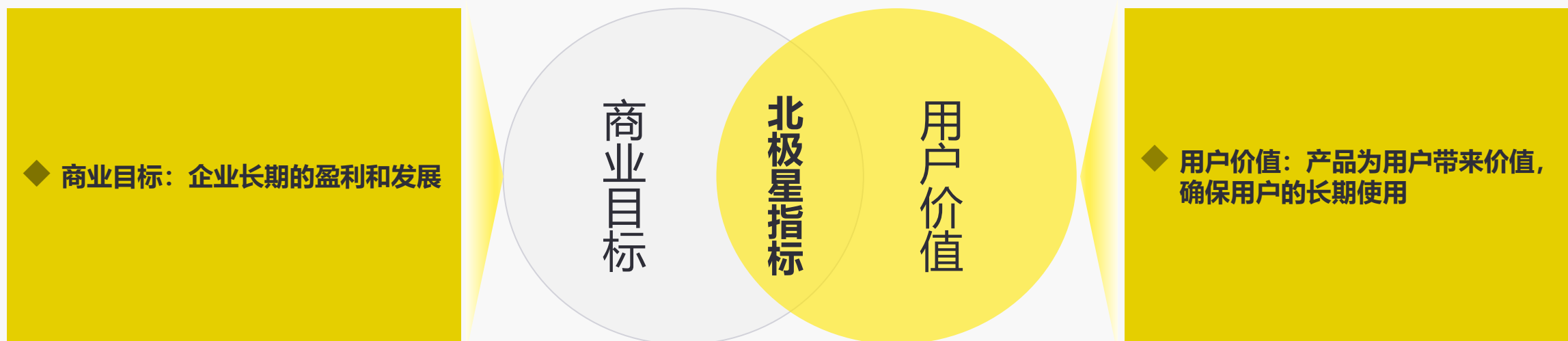
- 通过平台进行指标的开发、管理、应用等
- 指标的多维度分析和灵活查询。
- 报表的开发、管理。
- 数据可视化，如管理驾驶舱。



核心实践

“自顶向下” 构建动态指标体系，实现从评估到监测的转化

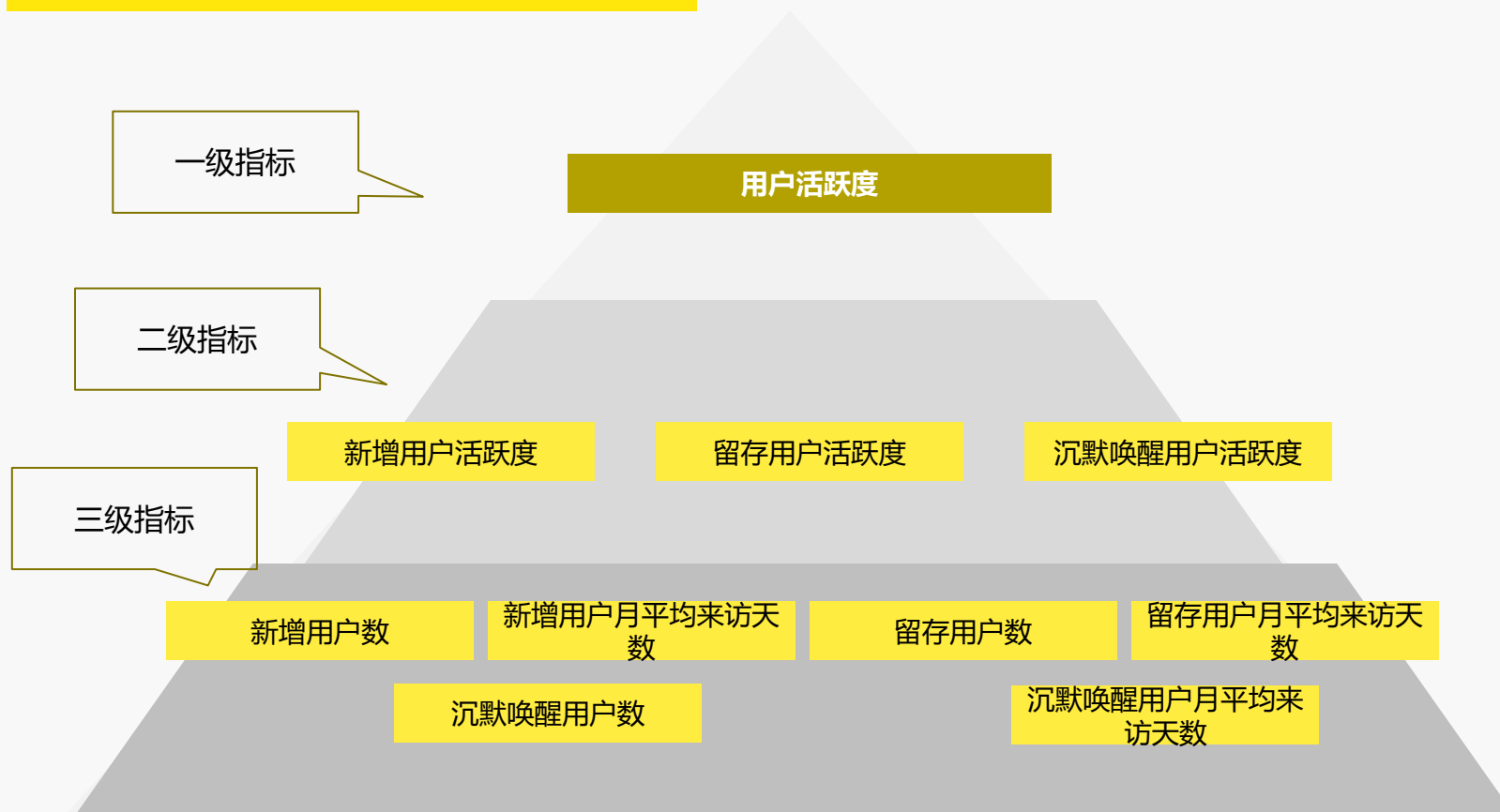
- ✓ 从**用户价值**和**商业目标**出发，转化为相应的指标，并汇总为“北极星”指标



核心实践

通过价值拆解将公司战略目标与数字化核心衡量指标分解到部门

如何提升用户活跃度?



1.明确部门KPI

提升用户活跃度

2.了解业务情况

本月活跃用户=本月新增月活+本月留存月活+本月回流月活

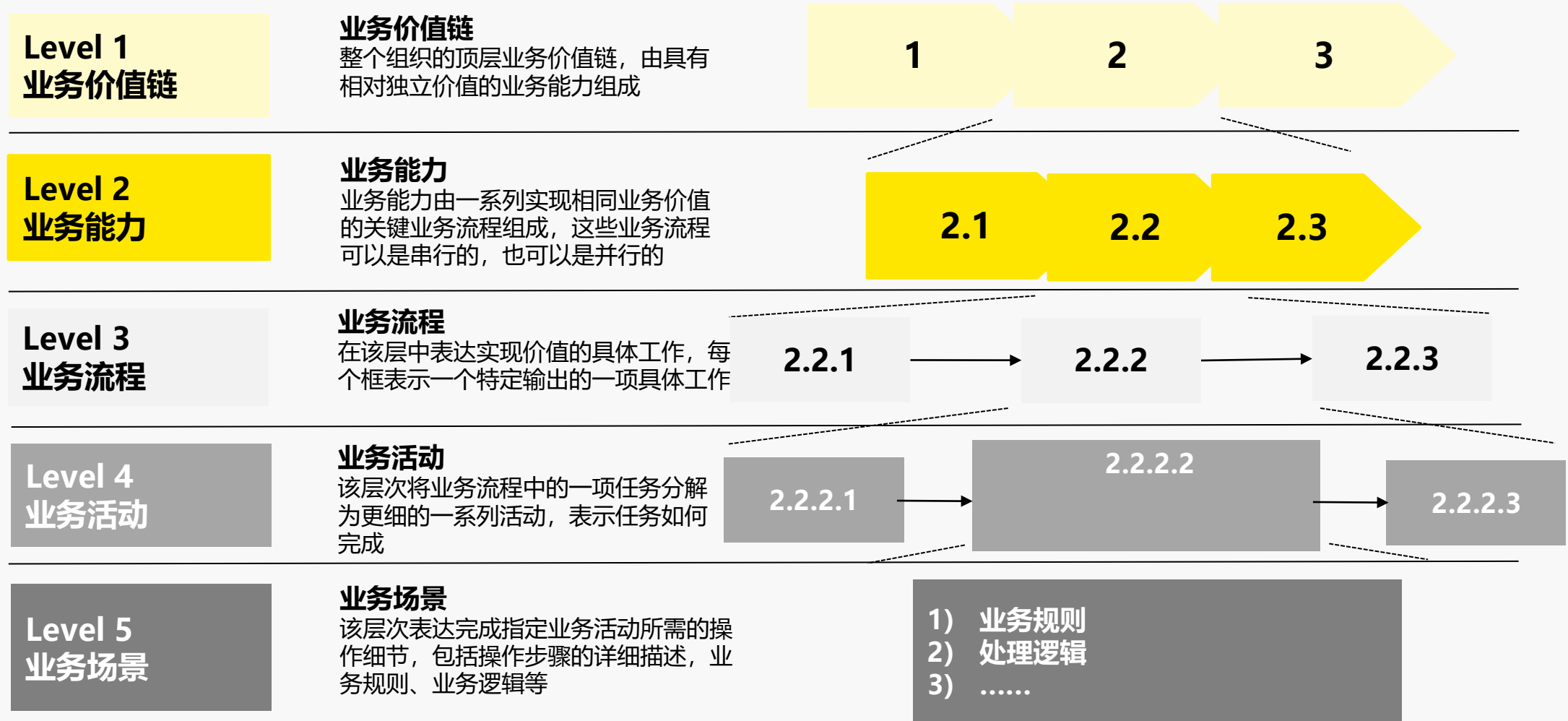
3.梳理业务流程

本月日活=本月月活*本月平均来访天数/30

4.成立体系并进行更新维护

核心实践

指标内化，是业务流程重塑也是业务价值重塑的过程



a.统计分析应用报表 梳理和指标采集

b. 候选指标和维度分解

c.指标明细来源库建立

d.指标梳理合并和去重

e.指标归集库建立

规划及战略材料

汇报材料

统计报表

绩效考核

监管报送

[illegible]

来源报表名称	指标名称	指标类别	业务含义	汇总口径	统计维度
信托项目明细表	实收信托规模	产品	实收信托规模	信托项目的份额加总	渠道、财产类型
信托项目明细表	综合资金成本	产品	综合资金成本	业绩比较基准加权	

[illegible]

核心实践

丰富指标体系的应用场景

1

数据分析

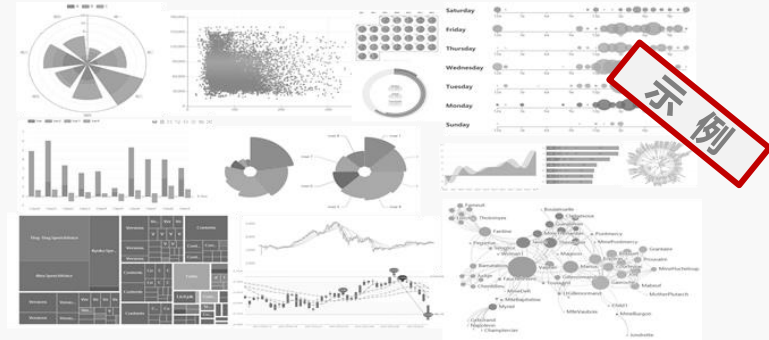
数据多维分析能够帮助用户进行多角度、立体化、灵活动态、下钻上卷的分析业务数据。



2

报表管理

固定报表是指标最基础的展现方式，一般有单维度报表和多维度报表等不同的形式。



3

战略和绩效管理

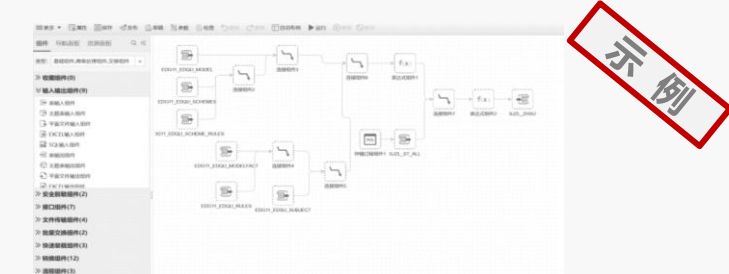
通过指标相关性展现，辅助管理层绩效追踪及跟进分析,例如北斗星指标设定



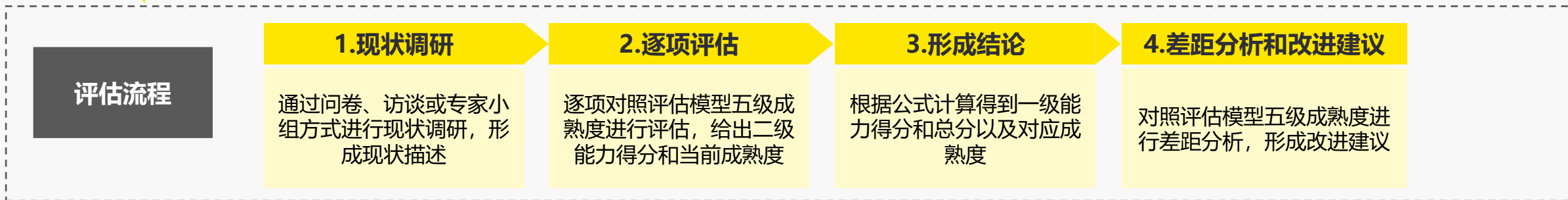
4

数据服务

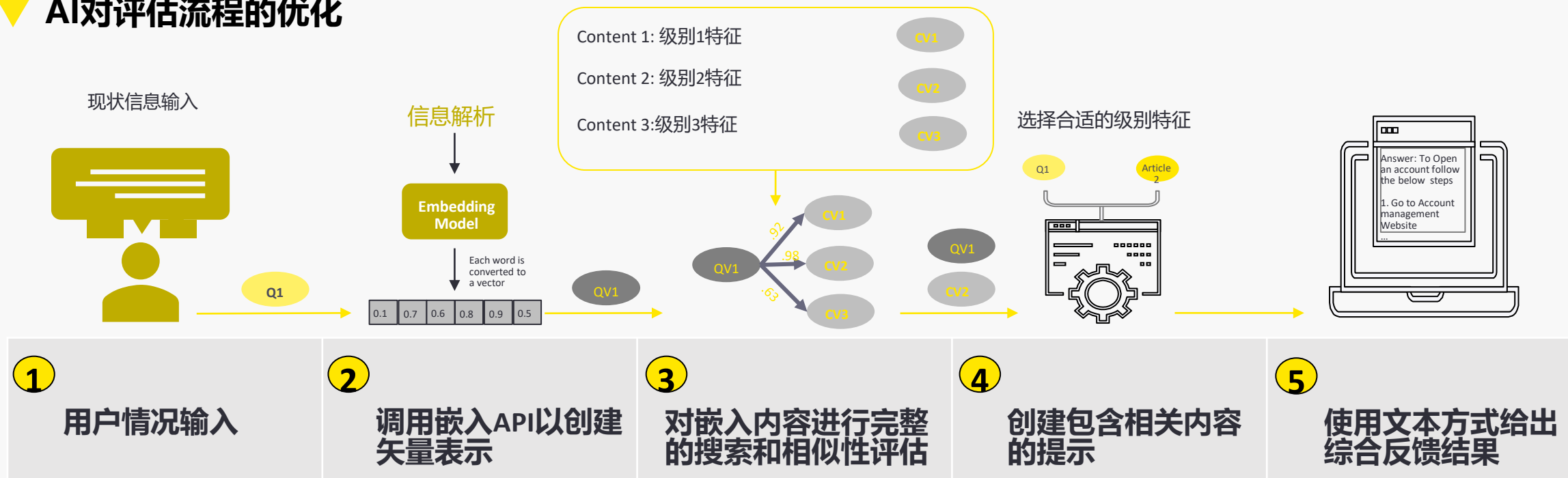
通过统一接口定义，实现指标共享



核心实践



AI对评估流程的优化



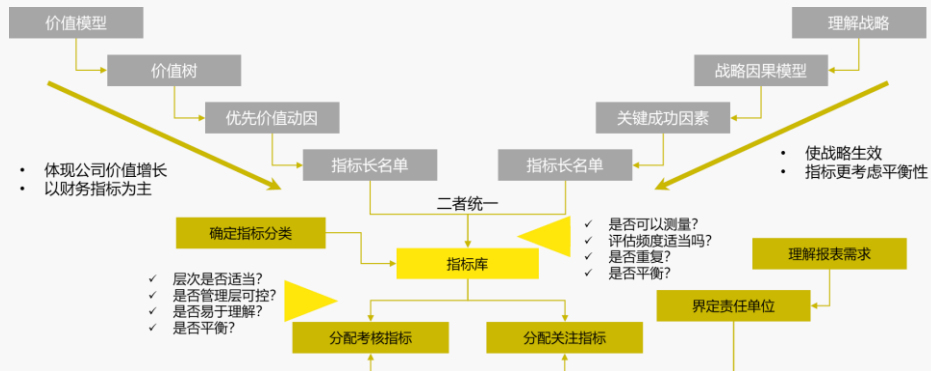
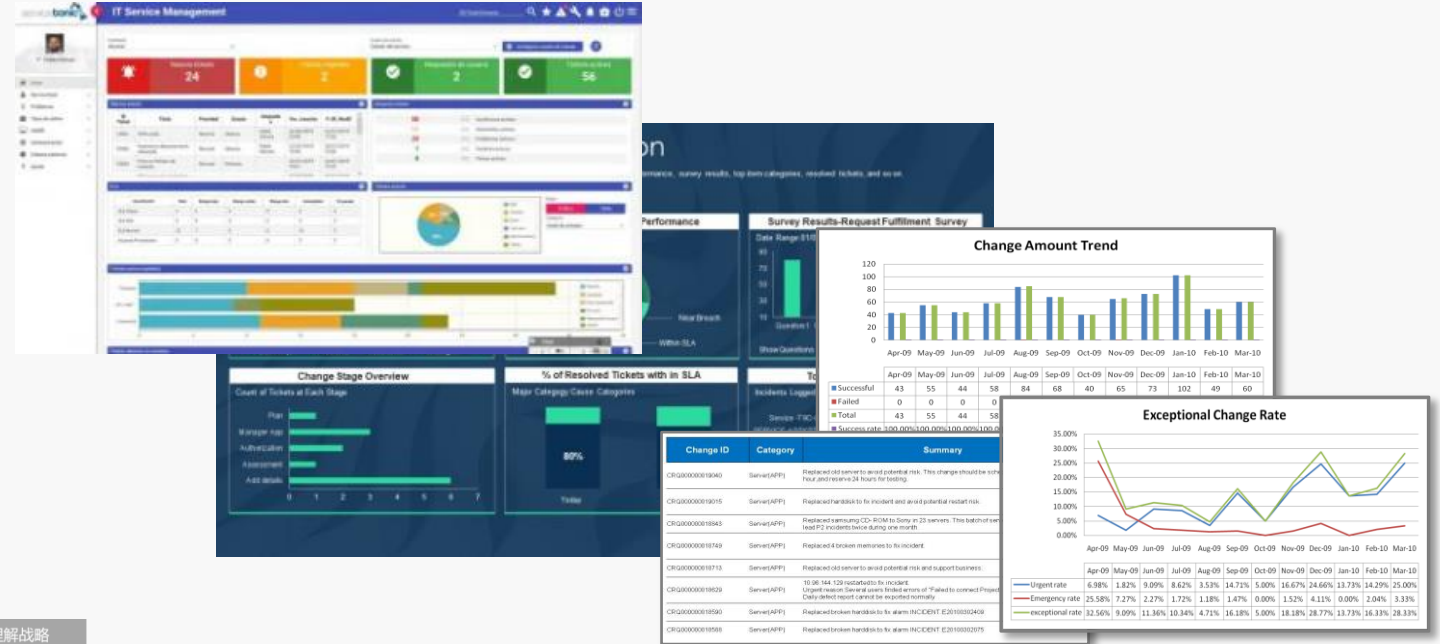
成果展示

策略库

模型库

指标体系

可视化模板



03 案例复盘及启示

案例复盘与启示

解决的问题

- ✓ 什么是转型
- ✓ 如何度量转型
- ✓ 如何评价转型效能及结果

- 融合了行业指引、实践以及TOGAF等理论模型；
- 涵盖了从框架到方法、到策略、到能力、到指标的逐层解析，同时引入度量中台，实现与业务经营指标之间的衔接；
- 聚焦于转型规划及评估。



🔔 解决的问题

- ✓ 什么是的关键要素
- ✓ 如何驱动转型
- ✓ 如何实现转型的效能和结果

- 是行业大量实践经验的总结和提炼，并工具化，缩短寻找战略方向的时间和试错成本；
- 大量策略集和指标集的推出，丰富了数字资产；
- 聚焦于转型规划后的落地；
- 标准化及参数化设计实现可复用，并实现人机交互，降低应用门槛，解决行业数字化转型人才不足的压力。



下一步

希望更多的金融业有识之士，参与共建过程，为行业发展出力

加速数字化智能马达 银行数字化成熟度评估模型 2.0



加速数字化智能马达 银行数字化成熟度评估模型 2.0+

- 从方法论-实践库：融合更多行业转型策略和指标
- 从未知-有知：达成行业一致性度量，推动空白领域的标准建立
- 从无形-有形：提供更多应用载体及应用形态



微信官方公众号：壹佰案例
关注查看更多年度实践案例