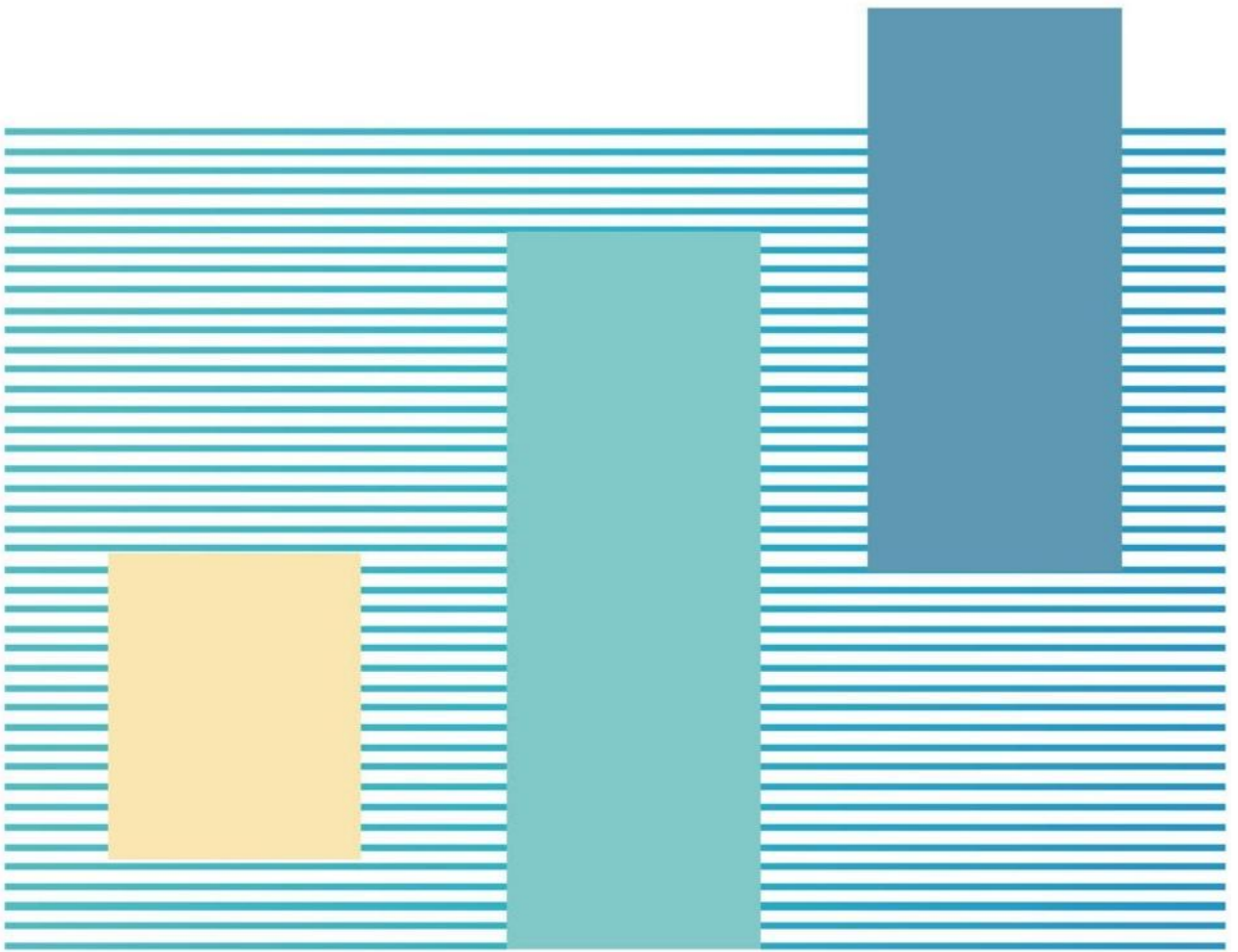


2023 商业银行 智能决策能力建设白皮书



PREFACE

前言

尊敬的读者，您好！

银行业作为金融行业的龙头，面临着信息爆炸和业务复杂度增加的挑战。在这个大环境下，如何加强银行数字化转型和业务智能化建设，提高金融机构的商业效益和客户服务质量，是银行科技人员、决策者和相关专业人员必须面对和解决的问题。

银行智能决策是银行数字化转型和业务智能化建设的重要手段。它通过运用大数据和人工智能等前沿技术，从海量数据中挖掘出有价值的信息，为银行业务决策提供更准确、更合理的依据。同时，银行智能决策还可以提高银行机构的战略规划、风险控制和客户服务等方面的能力，从而增强银行的竞争优势和市场地位。

本报告从银行智能决策的概念、价值、工具和方法等方面进行了全面的阐述和分析，着重探讨银行智能决策在实际应用中的价值和意义，希望为银行科技人员和决策者提供一份理论与实践相结合的资料，助力他们在银行数字化转型和业务智能化建设中取得更为优异的成绩。

最后，我希望报告能够给读者带来有益的信息与启示，跟随着智能化数字化的时代潮流，开创出更加火热而具有挑战的银行业新航程。感谢大家的关注和支持，祝愿每一位在银行智能决策领域挥洒自己才情与智慧。

DIRECTORY

目录

| 01.建设背景：破局银行数据超载和决策困境

1.1 数据超载，让银行决策迟缓，智能决策成为破局关键	03
1.2 银行智能决策建设两大根基：数据基础和战略定位	04
1.3 银行智能决策建设两大价值：业务改善和管理提效	06
1.4 银行构建智能决策关键抓手：全局建设与单点突破	08

|02. 建设难点：数据质量、组织文化、数字化工具

2.1 银行BI建设经历四大阶段	12
2.2 实现智能决策的根本是数据应用程度进一步提升	13
2.3 数据质量、文化、工具不足影响银行实现智能决策	19

| 03.建设指南：六大核心环节与IPSI选型指标体系

3.1 六大建设环节，让银行BI建设一步做对	23
3.2 银行BI采购关键要素指向生态伙伴4大能力	26
3.3 银行BI选型指标体系 (IPSI)，让智能决策一步做好	27
3.4 观远助力银行实现智能决策，让合作伙伴不走弯路	31

| 04.趋势展望：实现银行敏捷运营与智能洞察

4.1 变革数据生产关系，由中心化决策向分级决策转型 35

4.2 AI增强分析与ChatGPT 扩展BI能力边界，让数据自己说话 36

01

建设背景：破局银行数据超载和决策困境

转型之痛：数据超载，让银行决策迟缓，智能决策能力成为破局关键

破局之道：依据自身战略定位与数字化基础银行需要构建全面、实时、精准、预见、智能的智能决策体系

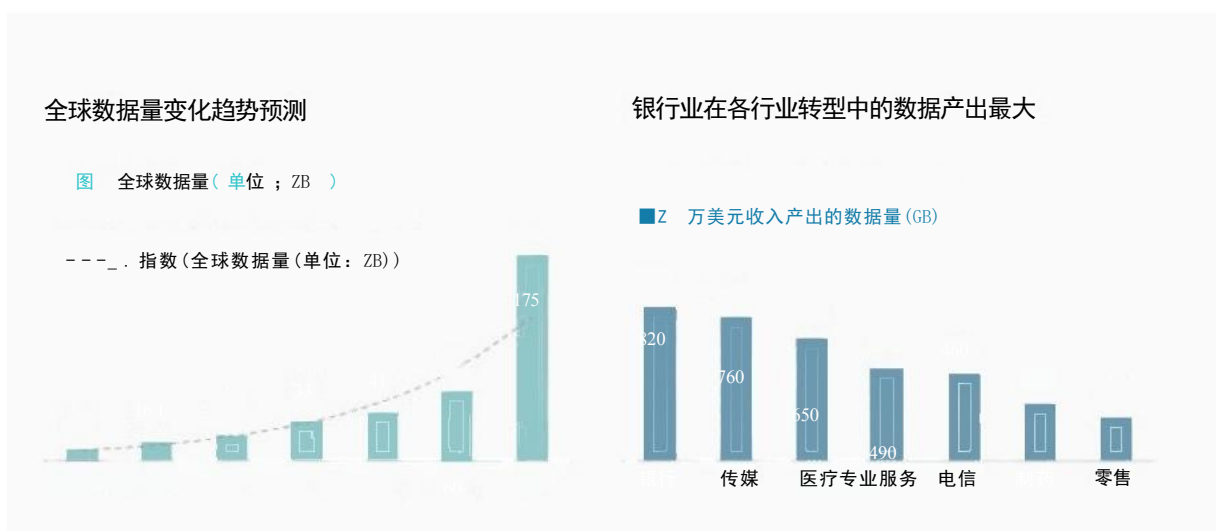
解决之术：智能决策能力是通过数智化工具将业务数据转换成智慧再反哺回业务的过程，为银行带来管理价值与业务价值。

落脚之器：BI平台是构建智能决策能力的重要抓手，将促进数据、技术、场景的深度融合，是数据与业务的“链接器”。

1.1 数据超载，让银行决策迟缓，智能决策成为破局关键

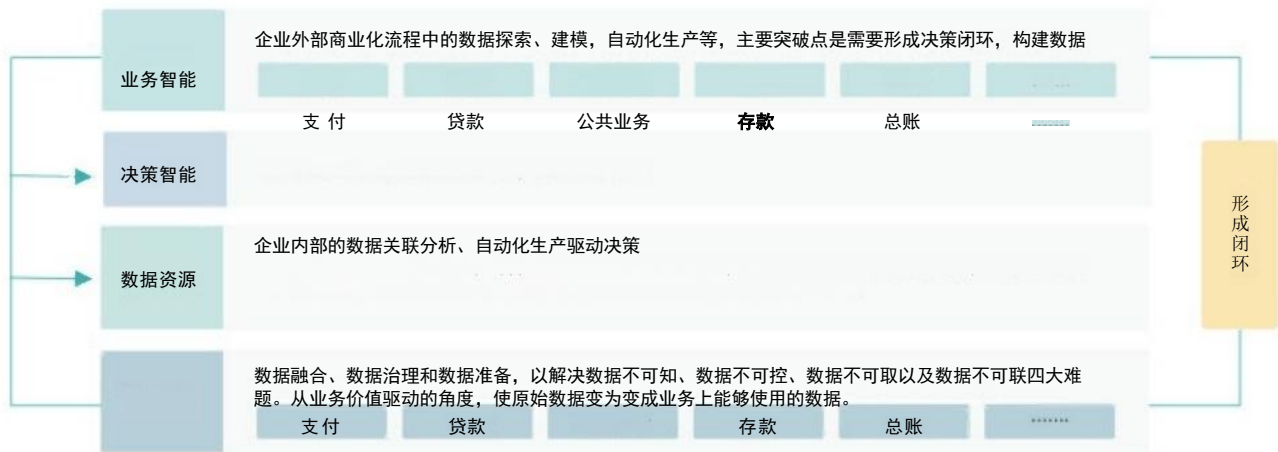
VUCA 的时代背景下，商业银行亟需构建智能决策能力来保障其稳健运营，提升自身核心竞争力，实现精细化运营

数据超载下银行面临决策困境。商业银行天生就是“经营数字”的行业，其数据产出在各行业之首。以工行为例，其大数据已经从TB级进入了PB级阶段，在接下去可预见的几年内会进入EB级的庞大体量。数据、算力在爆炸式增长时代背景下，对银行经营决策造成压力，亟需构建智能化决策能力来保障其稳健运营。



商业银行智能决策能力核心是为了提升运营精细化程度、改善业务结果。商业银行是海量数据聚集与分析决策最高频的行业之一，在VUCA 的时代背景下，需要具备实时、全面、准确、智能的决策能力，来保障其稳健运营，提升自身核心竞争力。为了实现这一目标，将通过提升客户体验、赋能员工展业以及加强风险管理来实现。这就要求商业银行能够更快、更精准的提供更具个性化的交互与产品、生成最佳营销建议、更早发现可能违约或者欺诈行为。数字化技术将优化传统管理决策流程。

亿欧智库：数字化转型助力商业银行实现决策智能化



数据来源：公开资料、亿欧智库

1.2 银行智能决策建设两大根基：数据基础和战略定位

数字化基础与战略定位差异共同决定银行智能决策能力构建侧重，国有大行、全国性股份制银行侧重全面建设，区域银行则面向本地进行定点突破

国有大行、全国股份制银行、城商行与农商行由于业务范围和历史责任，在定位上有所差异：

国有大行

基于历史背景与主体地位，经营范围更广、策略更稳健，在某种程度上国有大行在存量客户的运营和维护是更加值得重视的；

全国性股份制银行

城商行与农商行大多有地方国资投资，其本质上就是要高效、高质量的服务当地客户，因此对于这一部分银行来讲，如何进行精细化区域化服务是更加重要的；

城商行与农商行

基于历史背景与主体地位，经营范围更广、策略更稳健，在某种程度上国有大行在存量客户的运营和维护是更加值得重视的；

亿欧智库：各类商业银行在智能决策领域的差异化发展格局

	城商行、农商行	全国股份制银行	国有大行
战略定位	区域化服务	商业驱动	持续营业与驱动
数据基础 科技投入			
组织能力			
系统建设			

- 形成部门级数据平台；
- 试点业务推进数字运营

- 形成企业级数据平台；
- 跨业务条线数据协同

- 构建数据治理体系；
- 全链条敏捷迭代能力

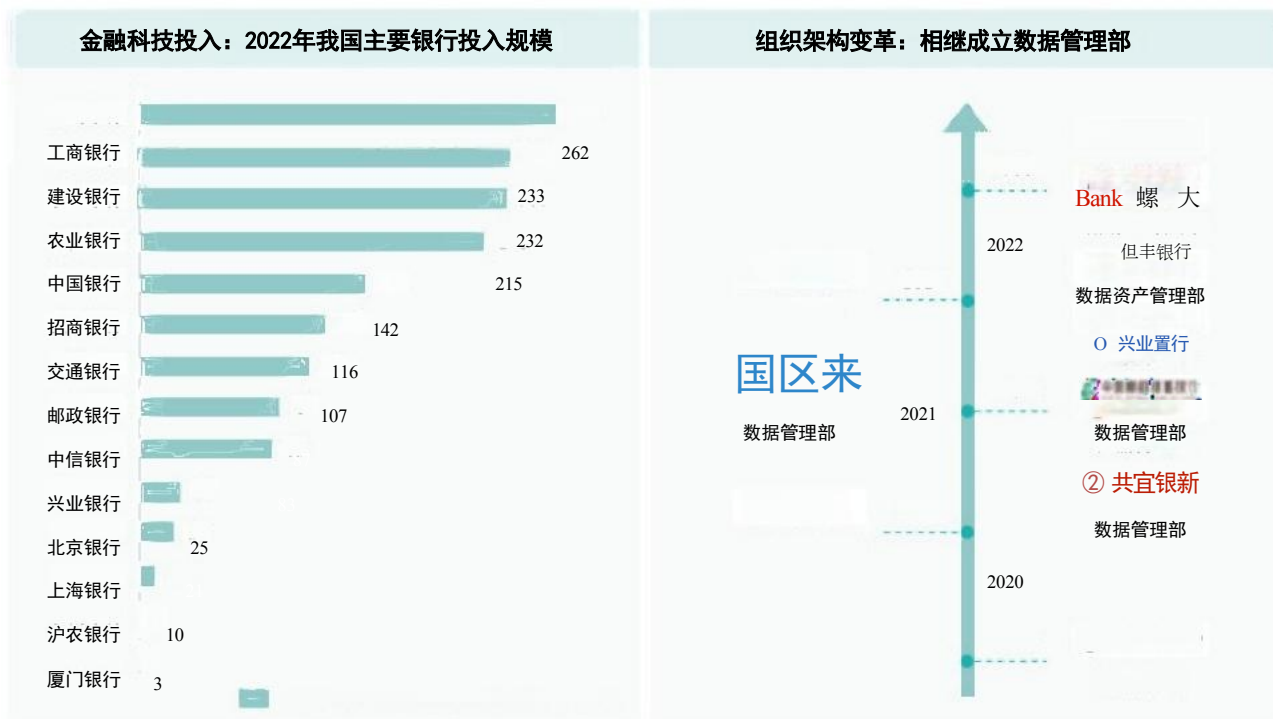
数字化基础受各银行科技投入、组织能力、系统建设、数据基础制约。

- **科技投入上**，各类银行的金融科技资金投入，与智能决策能力呈现一定正向相关性。从下述国有大行、全国性股份制银行城商行与农商行的直观对比来看，呈现出明显的分化态势。其中，国有大行与股份制银行处于领先地位，成立数据管理部与加速数据资产管理；中小银行小范围试点数据分析，洞察客户需求变化。
- **能力上**，有足够的人才支撑与独立管理体系将提升决策能力。领先银行也陆续成立数据管理部，“科技投入+数据管

理”双赋能将引领金融机构数字化转型。鉴于此，科技投入与数据认知相对薄弱的中小银行，更需要借助外部的商业智能服务商，更高效地洞察客户需求变化与潜在增长点。

- **系统建设上**，国有大型银行围绕数据智能形成全链条投入，实现决策自动化与智能化。全国股份制银行从业务角度出发形成企业级应用，为业务赋能。城商行与农村金融机构根据自身适用性出发，建立核心需求出发向领先者学习，局部试点数据应用。

- **数据基础上**，国有大型银行与全国股份制银行数量大，分支机构众多，从2018年前后便开始搭建数据系统逐步制定数据规范推进数据治理，数据丰富且质量较好。城商行与农村金融机构核心关注本地业务，数据量有限，围绕核心应用梳理底层数据。



分化的数据管理能力：各类银行“金融科技+数据战略”双赋能差距拉大

· 资金投入有限下的竞争格局

由于中小银行的利润规模难以与全国性银行匹敌，因此科技投入薄弱，数据能力处于劣势；

· 客户群基数决定数据样本量

中小银行的客户与网点数量有限，导致数量样本量较少难以像全国性银行开展数据建模分析

全面、实时、精准、预见、智能是衡量商业银行智能决策能力的重要维度

商业银行智能决策是一个将业务数据转换成智慧再反哺回业务的过程，在海量数据聚集且每天都有新变化的如今，智能决策能力需要具备以下特征：

- **全面性**：数据具备全面性，且上下游数据清晰可关联，事前指标、事中指标、事后指标可追踪；
- **实时性**：数据、分析、建议、预警实时动态更新，赋能业务人员实时跟踪事件动态；
- **精准性**：模型理论支撑完备、可解释性高，能够提供可靠性高的执行策略；
- **可见性**：基于动态数据更新与模型精准，对相关风险可以预警，对执行策略结果可预测；

- **智能：**自动、智能、低门槛，实现自动更新数据、自学习调优模型及智能策略，降低业务人员使用门槛。

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/028012000056006106>