# 主要实施案例

## 宁波银行

### 客户简介

宁波银行成立于1997年4月10日，是一家具有独立法人资格的股份制商业银行。2006年5月，宁波银行引进境外战略投资者－－新加坡华侨银行。2007年7月19日，宁波银行在深圳证券交易所挂牌上市（股票代码：002142），[注册资本](http://baike.baidu.com/view/59596.htm)为人民币20.5亿元，成为国内首批上市的城市商业银行之一。2007年5月18日，上海分行正式开业。至此，宁波银行顺利实现引进战略投资者、公开上市和跨区域经营三大发展战略。近年来，宁波银行积极推进管理创新和金融技术创新，努力打造公司银行、零售公司、个人银行、信用卡、金融市场五大利润中心，实现利润来源多元化。

### 项目背景与发展历程

数据治理是近几年国内银行业非常热门的话题，因为高效的数据治理能够支持银行的经营管理，能够提升数据质量，提高竞争优势。银行数据治理方面的需求主要来源于两方面：一方面是内部经营管理的要求，数据的业务价值越来越凸显，数据治理能支持银行的高效和精细化管理，提高竞争力；另一方面，外部监管要求越来越严，提出了很多要求。近年来，监管部门陆续提出了数据治理相关要求，如：银监会2011年3月发布了《银行监管统计数据质量管理良好标准》，并于2012年对宁波银行进行了现场检查，提出了整改意见；银监会新资本协议达标指引中也明确了数据管理的要求。

针对以上来自监管和银行内部的要求，宁波银行启动了数据治理咨询项目一期，从实现新资本协议达标为着手点，构建全行数据治理体系。项目一期总周期为8个月，目前已完成数据治理总体规划及三个专题的体系咨询，客户主题和公共代码主题数据标准的编制，新资本协议RWA和IRB数据标准的编制，企业级管控平台业务需求的编写。

### 项目实施成果

1. 结合同业最佳实践与本行实际，全面规划宁波银行数据治理的蓝图和路线图。

结合同业最佳实践，经过与行内的业务、技术部门的充分调研，全面规划全行数据治理的蓝图和路线图。

1. 构建数据治理体系框架。从战略、机制、专题、实现四个方面搭建全行数据治理体系。
2. 规划数据治理总体工作路线图。根据“总体规划、阶段推进”的建设模式，分三个阶段逐步推进各项数据治理工作任务，建立和完善配套体制机制、流程体系和平台支持。
3. 提出数据治理组织建议。根据金融同业数据治理组织的三种策略，结合宁波银行现状，提出符合宁波银行实际情况的数据治理组织组建方式，组织职责，岗位配置及岗位职责。
4. 搭建三个专题管理体系框架，提出工作路线图建议

* 数据标准管理体系：制定了数据标准体系框架，涵盖基础类、统计类和应用类数据标准；提出按主题推进的数据标准化实施路线图建议，分阶段分步骤完成全行数据标准建设；搭建了数据标准管理流程等管理办法框架。
* 数据质量管理体系：搭建了数据质量管理体系框架和数据质量管理流程等管理办法框架。
* 元数据管理体系：提出元数据管理的主要流程和工作角色以及元数据管理路线规划。

1. 以客户和公共代码主题、新资本协议IRB和RWA数据主题为切入点，推进企业级数据标准制定工作。

在数据标准体系框架指导下，从行内目前需求迫切度出发，从基础类和应用类两类数据标准中分别选取客户和公共代码主题数据标准、新资本协议IRB和RWA数据标准入手，开展企业级数据标准的制定工作。

1. 客户和公共代码主题数据标准

* 客户主题数据标准：对客户进行了标准定义，并对客户进行了分类；制定了同一客户识别规则；制定了数据标准；对每项数据标准进行了业务属性和技术属性的定义；并对每一项数据标准进行了源系统映射，提出了数据标准满足度分析、落地建议和客户信息项系统优先级建议。
* 公共代码主题数据标准：制定了公共代码数据标准，对这些公共代码进行标准化，并对业定定义等业务属性和技术属性进行描述。
* 客户主题数据质量分析：制定客户主题数据质量检查规则，对客户主题数据标准所涉及的数据进行质量评估并提出改进建议。

1. 新资本协议IRB和RWA数据标准

* 搭建了新资本协议IRB和RWA数据标准信息项分类框架；对每项数据标准进行了业务属性和技术属性的定义；并对每一项数据标准进行了源系统映射，提出了数据标准满足度分析、落地建议和信息项系统优先级建议；对每一信息项的业务应用场景提出了参考建议。
* 新资本协议IRB和RWA主题数据质量分析：制定新资本协议IRB和RWA主题数据质量检查规则，对数据标准所涉及的数据进行质量评估并提出改进建议。

1. 搭建全行级数据管控平台，通过数据标准管理、数据质量管理、元数据管理等功能实现对全行数据的统一管理。

根据数据标准、数据质量管理办法，提出数据管控平台功能需求；配合管控平台实施项目组，做好管控平台实施工作。

## 中信银行

### 客户简介

中信银行（601998.SH、0998.HK）成立于1987年，原名中信实业银行，是中国改革开放中最早成立的新兴商业银行之一，是中国最早参与国内外金融市场融资的商业银行，并以屡创中国现代金融史上多个第一而蜚声海内外。伴随中国经济的快速发展，中信实业银行在中国金融市场改革的大潮中逐渐成长壮大，于2005年8月，正式更名“中信银行”。经过二十多年的发展，中信银行已成为国内资本实力最雄厚的商业银行之一，是一家快速增长并具有强大综合竞争力的全国性商业银行。

中信银行的业务辐射全球近130个国家和地区，在全国设有78家分行和622家支行，主要分布在东部沿海地区以及中西部经济发达城市。全行拥有33,000余名员工，向企业客户提供公司银行业务、国际业务、资金资本市场业务、投资银行业务等综合金融解决方案，向个人客户提供个人理财、信用卡、消费信贷、私人银行、出国金融等全方位金融产品。

### 项目实施成果

随着外部监管要求和市场竞争的需要以及我行内生性需求，中信银行明确了加强数据治理工作，加大工作力度进行数据治理体系规划的工作目标。于2011年中，启动了数据治理体系规划咨询项目，由Teradata实施完成。

Teradata在项目实施过程中，为中信银行制定数据治理的整体规划，和系列专题的体系建设规划，受到了中信银行业务和技术部门的广泛支持和认可，实现了预期目标，获得高度评价。

1. 明确了数据治理发展战略：数据治理咨询项目为中信银行规划了远景目标和5年规划目标。其中5年规划目标是根据中信银行的现状和规划，结合最佳实践给出的可逐步落实的目标；远景目标精练了业界数据治理的最佳实践的经验，通过简明扼要的语言对数据治理所需要关注的重点给予提炼和总结。这些目标要求可以保证规划思路的一致性和合理性，对数据治理各专题规划的目标和手段进行统一规范，并为以后的数据治理工作方向给予指引。同时，咨询项目明确了数据治理组织、数据治理职责、数据治理框架。
2. 制定了数据治理整体规划：数据治理的整体规划包含数据治理各个专项的内容、管理办法、实施路线图和工作重点。数据认责方面，形成由数据治理负责部门牵头的，全员参与的主动认责文化，重视问题的沟通，能够主动解决和快速响应出现的认责问题，建立全行统一的认责流程；数据标准方面，建立健全全行统一的数据标准、组织流程与管理制度，不断提高数据治理能力，保障数据质量持续提升，有效支持全行业务发展、高层决策及外部监管等对数据标准的需要；数据质量方面，建立企业级的数据质量文化，持续提升数据质量，确保数据能够满足利益攸关方对数据质量的要求；元数据管理方面，实现企业级范围的技术元数据、业务元数据和管理元数据进行统一管理，为数据治理相关专题提供基础信息支持；数据生命周期管理方面，通过制定保存期限策略和分级存储实现数据生命周期管理过程，以达到数据可靠、高效、经济的保存和使用的目标。
3. 进行数据治理的初步实践：设计与数据治理体系框架中重点专题的系统需求，并完成系统现状分析，包括数据标准、数据质量、元数据管理等方面。
4. 达成全行全员共识：通过分享最佳实践，进行数据治理方法论的学习，以及一系列的知识传授工作，加深了银行从管理层到执行层对数据治理的认识

## 中国光大银行

### 客户简介

中国光大银行成立于1992年8月，1997年1月完成股份制改造，成为国内第一家国有控股并有国际金融组织参股的全国性股份制商业银行。多年来,伴随着中国经济和金融业的发展进程，光大银行不断改革创新、锐意进取，始终把自身发展与国民经济的增长紧密结合，在为社会提供优质金融服务的同时，取得了良好的经营业绩，逐步形成了与现代商业银行相适应的多元化股权结构、日益完善的公司治理与经营机制、比较先进的科技支持系统、素质较高的员工队伍、布局合理的机构网络、范围广泛的同业合作等优势。

### 项目发展历程

在科技战略规划报告中提出“在基础数据平台逻辑数据模型基础上建立起全行统一的数据标准”，由此催生数据标准项目，同时各部门期待标准化来实现数字化管理，帮助决策。数据标准项目是由主管科技的副行长直接牵头的基础性项目。目标定位“……业务变革与信息技术变革在全行全方位展开，而增强数据定义和使用的一致性将促进系统集成，充分实现数据资源共享。”

项目由科技部和计划财务部牵头，10多个业务部门参与，制定了全行企业级数据标准。一期从2008年01月15日至2008年 08月05日，历时7个月。 二期从2008年12月15日至2009年 08月20日历时8个月。

### 项目实施成果

Teradata在项目实施过程中，为中国光大银行制定规划和提供实施服务，受到了中国光大银行业务和技术部门的广泛支持和认可，获得了行长的高度评价。

1. 建立了企业级数据标准管理体系，为全行数据标准化奠定了制度基础。

项目由13个业务部门共同参与，制定出数据标准化的实施规划与路线图；颁布了数据标准管理体系和管理办法；在全行主要业务部门第一次建立起数据标准管理员制度；实现了数据标准管理工具功能。为数据标准后续阶段的实施奠定了制度基础。

1. 制定了覆盖全行数据的标准并全行发文，提出各主题数据标准执行建议，支持企业数据全面管控和数据质量提高。

标准主题包括：客户、产品、关键统计指标、交易、渠道和公共代码。通过标准的制定，消除歧义、达成了共识。本项目制定了客户数据标准信息项669个；梳理产品清单（包括6个层次、391个产品），制定产品信息项89个；制定关键统计指标框架，共6个大类、25个中类，包含225个指标；定义交易类型大类2个、中类23个和小类143个，交易核心信息项23个；制定渠道类型31个、标准信息项115个；公共代码229个。

针对中国光大银行实际情况提出执行建议22类。其中一条执行建议被中国光大银行试点落地。在全行23个系统内，经过8个月的分析和系统改造得以实现。由此扩展了多个部门业务范围、提高了客户满意度。

1. 进一步提出标准工作后续执行建议，为标准工作的持续开展和改进提供思路。

为标准工作提出改进策略和未来工作建议。近期进行工作重点调整，依托日常项目进行数据标准工作；继续完善数据标准管理工具；以业务价值驱动标准的执行，分阶段进行标准执行和使用。中长期建立数据管理平台，逐步实现数据标准管理自动化；完善数据标准日常管理流程，逐步建立数据治理机制。

## 国家开发银行

### 客户简介

国家开发银行成立于1996年，作为政策性银行，担当国家基础设施、基础产业和支柱产业领域的拓荒者，筹措资金支持国家重大项目建设，弥补经济社会发展的瓶颈制约。2008年 12月，国家开发银行股份有限公司挂牌成立，标志着国家开发银行改革发展进入了新阶段。国家开发银行将继续发挥开发性金融和中长期投融资的优势和作用，服务于经济社会发展，并将联合国全球契约的原则纳入战略发展愿景，全方位履行社会责任，将“金融社会化、社会金融化”的理念融入企业文化和日常经营实践中。同时，将按照建立现代金融企业制度的要求，完善公司治理，开创改革发展的新局面。

### 项目发展历程

国家开发银行为明确数据管理职责、奠定坚实的数据标准化工作基础、提高数据质量，营运中心数据标准处2009年启动了数据管理与应用专项规划项目。通过规划企业级数据管理与应用的整体蓝图与实施计划，并逐步实施，实现统一数据标准、推动数据治理、提升数据质量、加强数据应用，以满足国家开发银行业务对数据需求。

在规划的基础上，项目还制定了数据标准和数据管理制度。项目一期以客户主题为标准体系建立的切入点。由营运中心（科技和业务）和风险局牵头，19个业务部门共同参与客户数据标准化工作。

项目从2009年8月开始进行了8个月的实施，分为现状调研，标准定义，标准映射和执行建议四个工作阶段。通过采用业务访谈、系统调研、业务流程梳理、客户信息与业务流程交叉分析等方法进行现状调研；结合国家开发银行实际情况，借鉴前期工作成果，以外部标准、监管需求、同业实践、专家经验作为重要输入，对客户定义、分类、客户信息及代码进行标准定义；经过多轮征求意见，不断完善标准，提交各部门评审，最终确定客户数据标准；把主要系统与标准进行映射，找出缺口，提出针对性执行建议；并配合源系统改造，探索出标准落地方法论。

### 项目实施成果

客户数据标准作为国家开发银行数据管理与应用专项规划中的数据标准管理试点项目，圆满完成并超过了预期：

1. 成功制定了国家开发银行客户数据标准。

客户定义准确区分了“客户”、“当事人”、“角色”，有助于准确界定客户范畴，在全行形成对于 “客户” 的统一认知；基础分类是对现有分类的综合、完善和规范，与现在核心、信贷中普遍使用的分类及其他相关分类有较好对应关系，且更为精确，有助于现有分类的规范和完善；并针对不同类型的客户（境内对公客户、境外对公客户、对私客户）确定唯一识别规则；提出对公客户信息项共计7大类24小类202个（其中纳入标准168项），对私客户信息项共计6大类19种信息小类152个信息项（其中纳入标准116项）。在标准基础上，设计出客户数据标准参考逻辑数据模型，供国家开发银行进行后续相关系统实施时参考。除此之外，还提出了数据标准管理工具功能需求说明书，指导数据标准管理工具的设计和开发。

1. 探索总结了标准执行方法论。

在Teradata数据标准化方法论的指导下，基于客户数据标准，提出了客户唯一识别、客户信息项、标准代码等指导性执行建议，并结合核心二期项目改造契机，对核心、信贷进行映射和差异分析，提出标准落地建议，包含信息项11项，代码9项。在此过程中，逐渐积累和总结出一套符合国家开发银行实际情况的标准落地实施方法和流程，为后续标准主题的执行指引方向，提供参考。

1. 奠定了数据标准全面实施的坚实基础。

在本项目中，建立了与国家开发银行行长信息化协调机制相适应的标准化工作小组，并通过包括总行、分行、控股子公司、村镇银行的访谈和意见征集，在全行范围内对数据标准进行了有力的宣介和推广，使关键部门和关键人员树立了坚定的数据标准管理意识。完善的组织结构、高效的工作流程以及坚定的标准意识，为全行数据标准化乃至数据全面管控奠定了良好、坚实的基础。

## 兴业银行

### 客户简介

兴业银行成立于1988年8月，是经国务院、中国人民银行批准成立的首批股份制商业银行之一，总行设在福建省福州市，2007年2月5日正式在上海证券交易所挂牌上市（股票代码：601166），注册资本107.86亿元。开业二十三年来，兴业银行始终坚持“真诚服务，相伴成长”的经营理念，致力于为客户提供全面、优质、高效的金融服务。

### 项目背景与发展历程

兴业银行为应对日趋严格的外部监管要求。2009年以来人民银行以“建立全面、统一、协调、敏锐的金融统计体系”为整体目标，数据报送要求从报表数据逐步走向逐产品、逐交易的明细数据报送。银监会亦于2011年发布了监管统计数据的质量管理良好标准，要求银行数据标准符合国家标准化政策及监管统计规定，同时满足内部经营管理的迫切要求。兴业银行的日益精细化管理和条线专业化改革对数据统计和信息服务的提出了更高和更为急迫的要求，因此启动了数据标准化项目一期，经过前期预研、现状调研、标准编制及标准审议四个阶段，历时4个月，顺利完成本项目三大目标任务：条线化经营管理关键指标标准、理财产品数据标准和数据标准化整体规划。

### 项目实施成果

1. 结合同业最佳实践与本行实际，全面规划标准化蓝图和路线图。

结合同业最佳实践，经过与行内的业务、技术部门的充分调研全面规划标准化蓝图和路线图。

* 1. 构建数据标准体系框架，包括统计类数据标准和基础类数据标准，其中统计类数据标准包含7大类与34小类，基础类数据标准分为专项数据标准和通用数据标准，基础专项数据标准包含9大类与26类小类，基础通用类数据标准包含8大类。
  2. 规划数据标准化工作路线图。根据“整体规划、价值驱动、急用先行、确保落地”原则，我行数据标准化工作分为规划试点、初步建设、全面开展三个阶段,逐步推进各项数据标准化工作任务，建立和完善配套体制机制和流程体系。
  3. 提出数据标准化工作的组织策略和工作流程建议，由总行业务管理委员会作为本行数据标准化工作决策机构，负责重大事项的决策和审批，由信息中心负责管理并牵头本行各机构推进数据标准化具体工作。

1. 以关键指标和理财产品为切入点，开展数据标准制定试点工作。

在规划试点阶段实施本项目，条线化经营管理关键指标和理财产品数据标准作为切入点，开展数据标准制定试点工作。

1. 条线经营管理关键指标标准。为突出以客户为中心、关注重点产品和创新业务、强调交叉销售和联动、反映银行服务能力提升，项目组通过广泛调研和沟通，甄选出一批能刻画各条线经营状况的关键指标，各条线指标标准共计458项，覆盖目前企金、零售、同业与金融市场的15个相关业务部门，其中约40%的指标依赖手工编报，项目组根据关键指标的数据支持能力分析提出相应标准落地工作建议。
2. 理财产品数据标准。基于对本行理财业务全流程的梳理，重点分析业务操作和经营管理的要求，项目组编制了理财产品基础数据标准，包括92个基础数据元，31个数据元代码，其中目前54%的基础数据元未电子化，项目组根据数据采集和加工的需求提出相应标准落地工作建议。
3. 着眼于未来五年，构建标准化分工与协作机制，确保所有交易信息得到最为完整和规范的记录，建设和完善全行统一的基础数据视图，为银行前、中、后台管理提供充足、详尽、准确的数据支持，彻底扭转银行精细化管理改革与数据支持不足之间的矛盾困局，从而逐步提升我行数据质量、增强信息透明度、降低管理复杂度、提高经营管理效率和质量，为实现银行“2011-2015年发展战略规划”提供有力支持。

## 杭州银行

### 客户简介

杭州银行成立于1996年9月，自成立以来，始终坚持服务区域经济、中小企业和城乡居民的市场定位，致力于为客户提供专业、便捷、亲和的金融服务，经过十多年的努力，现已发展成为一家资产质量良好、经营业绩优良、综合实力跻身全国城市商业银行前列的区域性股份制银行。2012年，按一级资本排名，位列英国《银行家》杂志“全球银行1000强”第339位，较上年排名提高35位。凭借在中小企业金融服务方面的良好表现，近年来，先后获得了“全国支持中小企业发展十佳商业银行”“最佳科技金融服务城商行”等荣誉。

### 项目背景与发展历程

为应对日趋严格的外部监管要求，以及行内精细化经营管理的迫切需求，杭州银行以数据仓库基础平台建设为契机，于2012年中，启动数据标准化项目一期，建立起统一的企业级数据标准，从而指导数据仓库基础逻辑模型建设和应用系统建设，并实现数据标准快速落地。并与2016年，全面启动数据治理体系咨询，风险数据标准、基础数据标准建设，以及质量评估和优化建议咨询。经过现状调研、标准编制与审议、质量评估与优化建议、落地建议等四个阶段，历时5个月，顺利完成数据治理三大目标任务：数据治理体系建议、主题数据标准制定、数据质量评估和优化建议。

### 项目实施成果

1. 数据治理体系规划咨询：

完成数据治理能力成熟度评估模型的评估，基于杭州银行的数据治理现状，规划数据治理的三阶段发展步骤，搭建数据治理体系，建议设立数据治理委员会，设立数据治理归口管理部门和数据治理工作组，明确职责分工和相应的管理流程，并完成数据标准管理体系咨询、数据质量管理体系咨询、元数据管理体系咨询。

1. 数据标准建设

完成数据标准管理体系的框架搭建，包括组织人员、制度、流程、技术四个方面；完成以下几个流程的设计：数据标准编制流程；数据标准执行流程和数据标准修订流程；完成数据标准体系设计和编制规划；结合外部监管，如金标委和银监会的数据标准化要求，完成客户主题、理财业务主题、风险管理应用主题以及相关公共代码的数据标准编制，通过对源系统进行数据标准的满足度评估来推动数据标准的落地执行。

1. 数据质量管理

完成数据质量管理体系的框架搭建，包括组织人员、制度、流程、技术四个方面；完成以下几个管理流程的设计：数据质量评估流程；数据质量监控流程；数据质量问题管理流程和数据质量规则维护流程。完成客户主题、理财业务主题、风险管理应用主题质量评估工作，给出相应的质量提升建议。

## 常熟农商行

### 客户简介

江苏常熟农村商业银行股份有限公司是一家具有60多年悠久历史的金融机构。2001年11月28日，由常熟市农村信用合作联社改制而来，是全国首批组建的股份制农村金融机构。

常熟农商银行全面贯彻落实科学发展观，充分发挥法人银行的体制机制优势，大胆改革创新，灵活稳健经营，在努力发挥常熟地方金融主力军作用的同时，积极致力于探索多元化的跨区发展之路，在全国农村中小金融机构中首家成功引进战略投资者；首家走出注册地开展跨区经营；首批启动IPO上市工作。目前，常熟农商银行在全国共有营业网点119家，同时开设了8家“常农商”系村镇银行，并参股6家农村金融机构。截至2013年末，常熟农商银行总资产、总存款和总贷款分别突破820亿元、650亿元和400亿元，成为全国实收资本最多、经营规模最大的县级农村商业银行，据英国《银行家》杂志最新公布的全球银行业排名，居国内银行第66位，国际银行第666位。

### 项目背景与发展历程

在常熟农商行的多年耕耘中，IT系统也已经趋于完备，基础数据全面完整，在常熟农商银行继续以“中国农村金融先行者”愿景为指引，努力朝着具有鲜明特色的区域性公众银行奋勇迈进的征途中，基于数据分析的决策将成为业务拓展的重要支柱。为此，常熟农商行启动本次项目建设，建立企业级的数据平台，采用先进的数据架构，建立科学的金融数据模型，利用可靠的分析方法，建立起企业级的智能决策体系。项目总体目标包括：

1. 根据项目建设目标和常熟农商行的实际情况，制定数据平台建设的整体规划方案和路线图。按照业务需要建立多种数据集市，满足客户管理、风险管理、监管报送、内外审计、报表管理等应用集市建设。
2. 选择合适的软硬件平台产品配置，并按照对常熟农商行的数据梳理，针对具体业务需求和实际数据情况，进行数据模型设计，搭建和开发基础数据平台系统。
3. 借鉴同业经验，以及常熟农商行数据和系统状况，结合相关监管标准，制定常熟农商行数据标准体系，并根据根据数据平台建设规划，逐步细化。
4. 在项目实施过程中，设计全行范围的数据管控方案，并按照数据平台建设规划，制定数据管控的组织架构、规章制度和相关系统的开发。

数据平台的建成，将促进行内信息的充分共享、管理效率的较大提高，为实现信息资源化和决策科学化提供强有力的帮助，提高决策水平、管理水平和工作效率，实现信息的规范化和集约化管理，增强常熟农商行的持久核心竞争力。

### 项目实施成果

1. 结合同业最佳实践与本行实际，全面规划常熟农商行银行数据治理的蓝图和路线图。

结合同业最佳实践，经过与行内的业务、技术部门的充分调研，全面规划全行数据治理的蓝图和路线图。

1. 以客户和公共代码主题为切入点，推进企业级数据标准制定工作。
2. 搭建全行级数据管控平台，通过数据标准管理、数据质量管理、元数据管理等功能实现对全行数据的统一管理。

根据数据标准、数据质量管理办法，提出数据管控平台功能需求；配合管控平台实施项目组，做好管控平台实施工作。

## 四川农信社

### 客户简介

四川省农村信用社联合社（简称四川省农村信用社）于2005年6月28日挂牌成立，承担对四川全省农村信用社的管理、指导、协调和服务职能，正厅级建制，由四川省人民政府国有资产监督管理委员会代表省委省政府履行出资人职责。截止目前，四川省农村信用社有职工4万余名，辖174个县级联社，6,147个营业网点，肩负着为四川省6800多万农民提供金融服务的重任，已成为农村经济发展的重要支撑。截至目前，全省农村信用社各项存款余额突破万亿元，各项存款余额达到10631亿元，涉农贷款及小微企业贷款余额分别达到4548亿元和2290亿元。存款、贷规模和存贷总量均居全省金融机构第一位，并跃居全国第六位。同时，全省农信社以占全省金融机构15%的资金来源，发放了占全省89%以上的农业贷款、98%以上的农户贷款、93%以上的灾区农房重建贷款、100%的藏区牧民定居贷款、55%以上的下岗再就业贷款、70%以上的生源地国家助学贷款，满足了占总户数近55%的县域中小企业的贷款需求，为地方经济社会发展做出了卓越贡献。

### 项目背景与发展历程

数据是现代金融企业生存、竞争和发展的核心要素。四川农信作为省内最大的零售金融机构，由于存量数据大、历史包袱重，再加之数据治理配套设施滞后，数据质量一直不容乐观，数据治理形势严峻。

随着近年我国金融体制的改革、创新，以及互联网金融企业的出现，金融行业的竞争更加激烈。为了更好的应对金融市场竞争以及业务创新，四川农信采取建设数据分析中心、电子银行、大数据分析平台以及上线新核心等战略性举措，整合和挖掘数据资产潜力，为数据分析和业务发展、创新提供可信、可靠、及时的信息支撑。

2014年，银监会发布87号文，推出《数据治理指南》，并发布要求推进法人机构数据治理的通知，对银行数据治理能力及数据资产质量提出了新的要求。

面对外部监管新的要求和企业内部业务对数据的需求，四川农信深刻意识到，数据治理与数据资产质量密切相关，数据资产质量直接影响业务经营发展。同时也意识到数据治理工作是一项长期而艰巨的工程，需要四川农信全社员工齐心协力、持之以恒、勤勉推进。

四川农信虽已采取一系列措施加强对数据资产的治理工作，但如要进行全面数据资产管理，仍然存在以下主要挑战：

1. **总体目标和规划缺失**：数据治理是一项长期工作，目前仍然缺乏全行级数据治理整体规划予以指导。
2. **数据治理和业务系统协同的关系不明确**：目前四川农信虽已成立数据治理的管理委员会，并由科技部下属数据治理部承担数据治理的日常工作。但数据治理部和各业务部门、未来的数据分析团队、数据仓库部门等在权力和职责划分、协同原则、工作流程上并不清晰，实践上很难推进数据治理的日常工作。
3. **日常数据治理团队岗位不清晰：**数据治理部应基于如何支持未来的数据分析团队、数据仓库团队、数据分析应用为目标来更细致的设置岗位和人员。目前数据治理部门岗位设置比较粗放。
4. **数据治理制度、规范不健全：**建立企业级数据治理体系，除了有力的组织保障，还需建立一整套面向数据资产的管理制度和规范。目前国内银行业已大量开展的数据标准管控流程、数据质量管控流程，以及解决数据质量的认责机制等，在四川农信都没有建立。特别是在数据质量管控上，由于缺乏全流程、闭环数据质量管控制度，目前处于被动发现、被动响应、问题难以追踪、难以追责的情况。

四川农信迫切需要根据当前的数据现状，结合后续的数据分析团队建设、大数据平台建设，借鉴行业发展趋势和他行的领先实践，规划符合四川农信业务发展需要的、分类清晰、存储合理、使用高效的数据治理体系，建立数据治理体系的基本框架，实现数据的标准化、一致性、准确性和可靠性。通过数据治理规划和数据治理体系的搭建，全面管控四川农信数据资产，提高数据准确性和完整性，保障数据安全，有效支撑数据分析团队和其他业务、分析平台和应用，全面提升数据价值。

### 项目实施成果

四川农信本期的项目实施成果为：

1. 开展并完成了数据治理体系规划：

完成面向银监局新数据治理指南和数据治理能力成熟度评估模型的评估，启动并完成农信数据治理规划（一期）：

* 数据标准管理
* 数据质量管理
* 数据架构管理
* 元数据管理
* 数据安全管理
* 数据整合平台管理

发布了多级法人制框架下的《数据治理工作暂行指引》、《数据治理管理办法》、《数据标准管理办法》、《数据质量管理办法》和《数据服务管理办法》。

1. 规划并完成了数据标准管理实施路线图：

一阶段的4个主题数据及公共代码标准：客户、产品、机构、交易和公共代码。并开展和完成了数据仓库模型改造、MAST系统供数改造和EAST系统供数改造。

1. 规划并完成了数据质量管理实施路线图：

一阶段启动并完成MAST数据保障体系（一期），包括MAST数据质量监控流程、MAST数据质量评分指标。另外，发现61个数据仓库数据质量问题并进行了有效治理。

## 广州农商银行

### 客户简介

广州农村商业银行的前身是始建于1951年、至今已有五十多年发展历史的广州市农村信用合作社。一直以来，我行立足南粤大地，秉持服务“三农”、服务中小企业、服务地方经济发展的经营宗旨，为促进农民增收、农业发展、农村社会的稳定和城乡经济建设做出了重要贡献。1998年9月，广州市农村信用合作社联合社成立。2006年11月，广州市农村信用合作联社开业，顺利完成统一法人体制改革。2009年11月18日，中国银监会批准筹建广州农村商业银行股份有限公司。2009年12月7日，中国银监会批复同意广州农村商业银行股份有限公司开业。2009年12月11日，广州农村商业银行股份有限公司正式开业。

广州农村商业银行总行设在广州。目前，总行内设21个部门，下辖373个支行，263个分理处，营业网点遍布广州城乡，网点数列广州地区银行同业机构首位。截至2011年6月末，总资产突破2400亿元，各项存款余额1928亿元，各项贷款余额1157亿元，业务规模位居全国农商行前三甲，在广州地区位列工、农、中、建四大国有商业银行之后，居第五位，并成功入选国际权威杂志英国《银行家》2010年全球银行业1000强并排名第377位，在国内84家上榜银行中排名第22位，国内新上榜32家银行中排名首位。经国家人力资源和社会保障部批准，广州农商银行设立了博士后工作站，成为国内首家设立博士后工作站的地方性银行机构。

### 项目背景与发展历程

在企业信息化建设方面，广州农商银行现已建立了以综合业务系统、前置系统、信贷系统为核心的业务支持类系统群，以网上银行、电话银行、手机银行等较为完备的电子渠道体系和先进的柜面处理系统为代表的客户服务平台，以管理会计、财务系统、绩效考核系统、客户信息与客户关系管理系统为代表的数据管理平台，基本满足经营和管理需要。

但是，日益全面和严格的监管措施和信息披露要求，对广州农商银行的业务数据提出了前所未有的挑战，在外部监管部门检查与监管报送系统项目建设过程中暴露出大量的数据质量问题。根据广州农商银行2013年底制定的三年IT规划，未来三年将重点打造三大平台，其中数据管控体系建设即是其中的重要内容之一，通过数据管控体系建设，才能从根本上逐步提升数据质量水平，最终形成良性促进的、闭环管理的、持续优化的数据管控体系。通过数据管控体系建设，构建我行完善、共享、统一管理的数据环境，逐步将数据转换为优良的数据资产。

### 项目实施成果

一期项目基于对广州农商银行数据管控现状的调研与分析，借鉴行业的先进实践经验，从数据管控组织架构、数据认责体系、数据管理流程制度及办法、数据管控平台等方面，设计适用于广州农商银行的数据管控体系，并提出明确、可行的数据管控分步骤实施路线图。完成的工作项包括：

* 搭建三个专题管理体系框架，提出工作路线图建议
* 数据标准管理体系：制定了数据标准体系框架，涵盖基础类、统计类和应用类数据标准；提出按主题推进的数据标准化实施路线图建议，分阶段分步骤完成全行数据标准建设；搭建了数据标准管理流程等管理办法框架。
* 数据质量管理体系：搭建了数据质量管理体系框架和数据质量管理流程等管理办法框架。
* 元数据管理体系：提出元数据管理的主要流程和工作角色以及元数据管理路线规划。
* 建设数据管控平台，支撑从数据标准、数据质量到元数据管理的相关工作
* 完成了六大主题的数据标准建设

## 安徽省农联社

### 客户简介

安徽省农村信用社联合社成立于2004年12月，承担对全省农村合作金融机构的服务、指导、协调、自律和行业管理职能。自2004年安徽深化农村信用社改革试点以来，在省委省政府正确领导下，全省农村合作金融机构坚持“服务三农、服务中小微企业、服务县域经济”的市场定位，扎实推进各项改革，着力规范内部管理，不断提升服务水平，取得了体制机制转换和业务稳健发展的阶段性成效，已发展成为省内业务规模最大、机构网点最多、覆盖范围最广、服务群体最多的地方金融企业。

安徽省农村信用社联合社核心业务系统于2006年12月完成系统建设，并于2007年6月完成全省数据大集中，截至2014年12月末，安徽省83家农村信用社全面改制为农村商业银行，全省农村商业银行物理网点数3023个，个人活期账户8000多万户、有效个人客户4594万户，银行卡发行量4500多万张，已建成94套应用系统，其中管理决策分析型系统36套。

### 项目背景与发展历程

数据是现代金融企业生存、竞争和发展的核心要素。针对安徽农村商业银行系统数据基数大，数据质量差，服务客户群多等情况，安徽省联社希望通过数据治理，建设企业级数据标准，全面提升数据质量，提高数据共享水平和数据利用价值。并能通过数据质量的提升，实现客户的精准化识别、精细化分类及行为分析，支持互联网金融的产品创新。

本项目的目标是结合银监会数据标准、人民银行金融数据标准化和安徽省农村信用社联合社数据现状，理顺数据之间的关系，构建一套适合的数据治理体系，建立客户、协议、机构、渠道、公共代码主题数据标准，制定数据质量规则和数据标准、数据质量和元数据管理的管理制度和流程，完成数据管控平台的设计，支持银监会和人行数据标准化要求在企业级数据标准的落地，加强数据的完整性、准确性和一致性，全面提升全省农村商业银行的数据质量和数据仓库的应用价值。

### 项目实施成果

本期的项目实施成果包含：

1. 数据治理体系规划咨询：

完成数据治理能力成熟度评估模型的评估，基于安徽省农联社的数据治理现状，规划数据治理的三阶段发展步骤，搭建数据治理体系，建议设立数据治理委员会，并结合多级法人的管理特色设立数据治理归口管理部门和数据治理工作组，明确职责分工和相应的管理流程，并完成数据标准管理体系咨询、数据质量管理体系咨询、元数据管理体系咨询。

1. 数据标准建设

本期将完成数据标准管理体系的框架搭建，包括组织人员、制度、流程、技术四个方面；完成以下几个流程的设计：数据标准编制流程；数据标准执行流程和数据标准修订流程；完成数据标准体系设计和编制规划；结合外部监管，如金标委和银监会的数据标准化要求，完成客户、协议、机构、渠道4个主题以及相关公共代码的数据标准编制，通过对源系统进行数据标准的满足度评估来推动数据标准的落地执行。

1. 数据质量管理

本期将完成数据质量管理体系的框架搭建，包括组织人员、制度、流程、技术四个方面；完成以下几个管理流程的设计：数据质量评估流程；数据质量监控流程；数据质量问题管理流程和数据质量规则维护流程；通过数据管控平台的建设提升数据质量评估的效率，完成EAST2.0质量评估工作，给出针对EAST2.0监管报送的质量提升建议。

1. 数据管控平台

本期配合数据治理咨询成果，搭建了数据管控平台，实现数据标准的基本维护和查看；元数据的加载和展现，以及血缘分析和影响性分析；实现数据质量的自动化检查，数据质量检查规则的配置，数据质量检查结果的展现和查询，数据质量问题处理的登记和跟踪处理。

在管控平台上，针对EAST2.0共建立1698条数据质量检查规则，数据质量检查的范围涵盖61张数据表中的1150条数据项。

## 上海农商行

### 客户简介

上海农商银行成立于2005年8月25日，是全国首家在省级农信社基础上整体改制成立的股份制商业银行。公司总股本50亿元，由上海国资控股，澳新银行参股。截至2014年末，共有机构网点407家，员工总数近6000人。截至2014年末，全行总资产4666.01亿元，各项存款余额3751.25亿元，各项贷款余额2397.57亿元，当年实现净利润47.05亿元。2014年末不良贷款率1.32%，监管评级连续多年保持在二级B档的较高水平。

目前，上海农商银行已是上海地区营业网点最多的银行之一，上海地区小企业贷款客户和金额最多的银行之一，全国电子渠道最齐全的区域性银行之一；也是首家在全国批量设立村镇银行且数量最多的银行之一，同时还是全国首家推出金融便利店和提供晚间人工服务的银行。在2014年度全球1000家大银行中，上海农商银行排名189位，在国内所有入围银行中，排名第20名。

### 项目背景与发展历程

随着上海农商银行电子化信息系统建设的进程不断深入，以及业务管理要求越来越高，经营管理对数据信息的依赖性越来越强，强化“数据和信息资产”的管理已经成为关键。其中数据标准化程度集中体现了数据经营的水平，建设全行统一的数据标准的需求已越来越紧迫。在这个背景下，本着“总体规划、分步实施”的指导原则，上海农商银行启动数据标准项目，以期完成制定标准规划、编制客户数据标准和统计指标数据标准的目标。

### 项目实施成果

1. 在总体目标下，根据同业最佳实践经验，结合行内的现状与目标，为上海农商行制定数据标准体系规划，并形成以业务为导向的数据标准管理体系建设咨询建议，包括建立数据标准的体系框架，制定数据标准管理体系的总体规划及实施路线图。
2. 依据数据标准规划，充分利用行内已建立的ECIF客户统一视图、EDW客户数据集市建设成果，进行客户主题的基础数据标准化。包括对客户进行定义与分类，制定客户数据标准的准入原则，编制客户数据标准。并在此基础上，对行内主要系统内的客户数据进行映射，提出客户数据标准的落地建议。
3. 构建全行经营管理指标体系，梳理监管报送关键指标，厘清当前指标标准，为高级管理层及时掌握全行关键经营指标的动态趋势、业务决策提供支持。
4. 在行内元数据管理平台落实数据信息标准，支持数据标准的落地、推广与实施，能够提供数据标准的浏览查询和数据标准之间的关系，为业务需求人员和系统开发与维护人员，提供一个可以方便获得的数据标准的平台。