# 数据治理项目案例

## 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。

## 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。

## 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。