

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.05.13.06

邮储银行数据治理体系优化对策研究

张放¹, 陈兆强², 李文菲³, 冯成良⁴

- (1. 中国邮政储蓄银行, 北京 100068;
2. 中国邮政储蓄银行厦门集美区支行, 福建 厦门 361000;
3. 中国邮政储蓄银行蚌埠市分行, 安徽 蚌埠 233000;
4. 中国邮政储蓄银行宁夏回族自治区分行, 宁夏 银川 750001)

摘 要: 商业银行数字化转型过程中最深层次的矛盾是对数据的认识、管理、运用的方式和能力与数字化发展要求不匹配, 因此亟需深化数据治理, 释放数据效能。通过分析当前银行数据治理的时代背景、政策环境和行业趋势, 对标国有大型商业银行数据治理体系建设的实践经验, 坚持问题导向, 深入剖析了邮储银行数据治理现状与数字化转型发展要求存在的不足和差距, 提出了邮储银行数据治理体系优化的总体思路。

关键词: 数据治理; 数据标准; 数据资产; 数据质量

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

在社会数字化转型过程中, 金融行业发挥着特殊重要的作用。数字金融能够激活数字化生态中所有生产要素, 通过市场化价值机制为全社会数字化转型提供驱动力。当前商业银行数字化转型过程中存在信息孤岛、融合困难等一系列问题, 深层次的根本原因在于商业银行对数据的认识、管理、运用的方式和能力与数字化发展要求不匹配, 因此亟需深化数据治理, 释放数据效能。加快金融行业尤其是银行数据治理和数字化转型对全社会数字化转型和实现经济社会高质量发展至关重要。

1 银行数据治理体系概述

1.1 银行数据治理的主要内容和特点

1.1.1 银行数据治理的定义

按照银保监会 2018 年 5 月发布的《银行业金

融机构数据治理指引》, 数据治理是指银行业金融机构通过建立组织架构, 明确董事会、监事会、高级管理层及内设部门等职责要求, 制定和实施系统化的制度、流程和方法, 确保数据统一管理、高效运行, 并在经营管理中充分发挥价值的动态过程。

数据治理体系是从整体视角出发, 以持续提高数据质量和实现数据价值为根本目标, 以数据治理目标为导向、结合实际、保证落地、分步实施的设计原则明确各项企业级数据活动的常态化要求。

1.1.2 银行数据治理的特点

商业银行数据治理具有四个特点: 一是问题导向, 要解决商业银行数字化转型过程中的各种问题。二是目标导向, 数据治理的领域和范围根据数字化转型的不同阶段持续发展, 不是一套操作型的规定动作, 而是强调数据质量和数据使用安全的目

获奖情况: 中国共产党中国邮政集团有限公司党校 2020 年秋季学期中央党校分校班优秀课题。

作者简介: 张放 (1983 ~), 女, 河南郑州人, 硕士, 主要从事数据治理研究; 陈兆强 (1968 ~), 男, 福建古田人, 工程师, 主要从事特色化城市分行建设研究; 李文菲 (1975 ~), 男, 安徽阜阳人, 硕士, 经济师, 主要从事市场营销研究; 冯成良 (1965 ~), 男, 宁夏银川人, 高级政工师, 主要从事经济管理研究。

收稿日期: 2021-03-22

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

标达成。三是自上而下,完善顶层设计,建立层次清晰、相互衔接、高效运作的数治理体系。四是全局协同,数字化转型不是一个简单的科技命题,而是发展理念、领导力、组织结构、运营管理、技术能力、外部合作等全方位转型发展,要通过数治理建立数据文化,将数字化的意识和行动贯穿在业务、管理、技术等银行各项经营活动中。

1.2 国内外主要数治理体系

1.2.1 国际数据管理协会 DAMA-DMBOK 2

国际数据管理协会(The Global Data Management Community, 以下简称 DAMA)成立于1980年,致力于数据管理的研究、实践及相关知识体系的建设,先后出版了《DAMA 数据管理字典》和《DAMA 数据管理的知识体系和指南(第2版)》(DAMA-DMBOK 2)。DAMA-DMBOK 2 知识体系包含数治理、数据架构、数据建模和设计、数据存储和操作、数据安全等11个主要数据管理职能,通过目标与原则、组织与文化、工具等7个环境因素对每个职能进行描述,详见图1、图2。



图1 DAMA-DMBOK 2 知识体系

1.2.2 《数据管理能力成熟度评估模型》

《数据管理能力成熟度评估模型》(Data Capability Maturity Model 简称 DCMM, 标准号: GB/T 36073—2018)是我国在数据管理领域首个正式发布的国家标准。DCMM 分析总结了组织数据管理的八个关键过程域,包括数据战略、数据治理、数据架构、数据应用、数据安全、数据质量管理、数据标准和数据生命周期,并将组织数据能力成熟度评价层级划分为五个等级,描述了每个过程域的

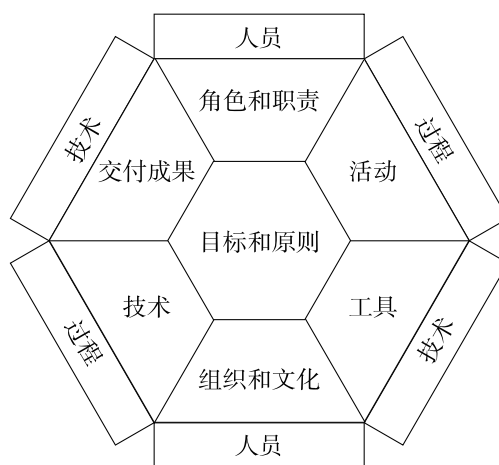


图2 各职能的7个环境因素

建设目标和度量标准,为数据管理工作提供了有效的参考模型(见图3)。

1.3 金融监管对银行数治理的要求

1.3.1 金融监管趋势分析

监管机构对各家银行数据质量的要求日趋严格,对数据质量的检查和处罚次数不断增加,对报送数据的粒度也在向精细化发展。自2015年起,银保监会要求各行报送监管标准化数据(简称 EAST),按月报送59张明细数据表、1531个数据字段,每月数据量约3T, EAST 明细数据将作为监管新手段,是新的监管趋势要求以及未来现场检查的依据,银保监会明确后续将“逢查必用 EAST 数据”。同时,报送数据的应用性也在逐步增强,近几年多张新增报表用于国家政策和宏观经济分析,未来国家将运用先进的大数据理念,搭建灵活高效的国家基础数据库,实现金融统计数据的深度挖掘。2018年底,邮储银行由政策性银行监管部调整到大型银行监管部,列入“国有大型商业银行”队列,监管要求提升到新高度。

1.3.2 银保监会《银行业金融机构数治理指引》

2018年5月21日,中国银行保险监督管理委员会发布《银行业金融机构数治理指引》,提出了以数治理架构为基础,数据管理、数据质量控制为主要内容,数据价值实现为目标的数据治理体系,强调银行业金融机构应将数治理纳入公司治理范畴,建立自上而下、协调一致的数据治理体系,并且要遵循全覆盖原则、匹配性原则、持续性原则和有效性原则。

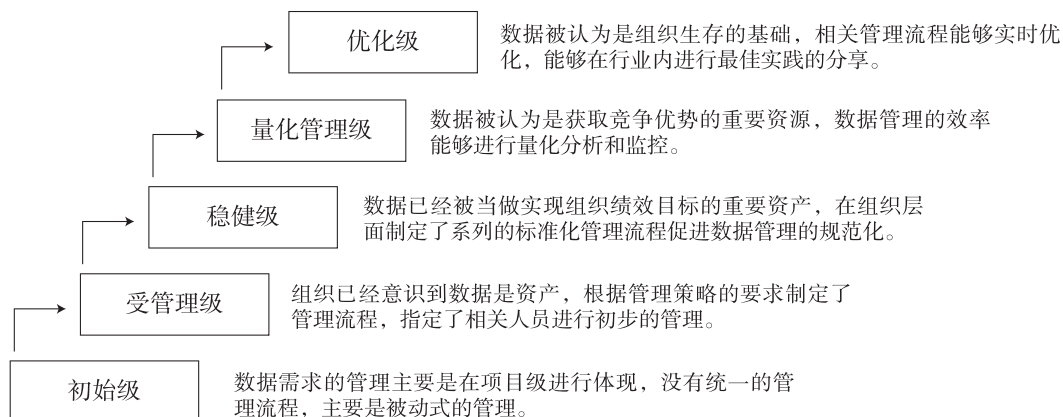


图3 DCMM数据能力成熟度评价层级划分

1.3.3 人民银行金融基础数据统计

为贯彻习近平总书记关于全面深化金融体制改革，建设先进、完备的国家金融基础数据库的重要指示，2019年12月国务院批准人民银行成立金融基础数据中心，启动国家金融基础数据库的建设。金融基础数据以会计科目数据及账户信息为基础，运用统一的口径、统一的标准，采集各金融机构信息、主要业务的逐笔明细信息和客户的详细信息，是首次对金融机构主要金融工具进行标准化逐笔全量统计。在此基础上，人民银行提出各金融机构应加强数据治理，解决字段空值、报送内容不规范等问题，提高源头数据质量。

2 国有大型商业银行数据治理体系建设经验

同业数据治理体系建设，主要有三方面先进经验：一是从企业全局视角对数据资产进行统一盘点、统一规划，从顶层出发，以全行级的视角推动治理工作开展；二是以核心系统建设为契机，抓主要矛盾，持续提升核心数据资产质量；三是注重源头数据质量的管控，抓根本矛盾，从源头出发，加强基础业务系统的建设与管控，切实解决数据质量根本问题。

2.1 工商银行：源头治理

工商银行从2001年开始不断完善数据基础设施建设，从数据大集中到数据集市建设，从引入数据仓库构建十大主题模型到建立集团信息库和数据流平台，从引入分布式架构到正式建立大数据服务云体系，已系统地建立了全行统一、集中、共享的数据基础平台。从数据全生命周期管理入手，设计构建

了稳定高效的数据治理体系，积极推动数据标准化、数据质量闭环管理、数据安全保护等工作持续深化，不断夯实全行数据基础，为全行创新发展提供了重要支持保障。

2.2 建设银行：企业级数据架构管控

建设银行从2003年开始认识到数据治理的重要性，开始探索适合建设银行特色的数据治理体系。2011年以来，依托新一代核心系统工程，建立了完善的数据管理和数据应用体系，夯实了覆盖所有业务的规范统一、集成互联的数据基础，实现了企业级、全流程数据管控，努力让使用者在正确的时间、正确的环境、以正确的方式获得正确的数据和服务，促进商业智能的提升。

2.3 农业银行：核心数据资产专项治理

农业银行于2008年底成立了信息中心，并将其作为数据管理归口部门，结合“新一代核心银行系统建设工程”启动了数据综合治理工作。工作的核心就是把数据管理作为促进业务与技术融合的桥梁，从数据问题入手，解析背后的业务管理问题和系统问题，旨在一方面完善业务制度、加强业务源头管控，另一方面优化系统功能、加强逻辑整合，从根本上保障数据质量、促进数据共享、提高数据价值，支撑业务转型及精细化管理的推进和深化。

3 邮储银行数据治理现状及问题分析

3.1 邮储银行数据治理现状

邮储银行的数据治理工作总体分为两个阶段：第一阶段从2015年至2019年，在“十三五”IT规划过程中制定了数据治理专题子规划，重点围绕

数据标准、数据质量、元数据等数据治理重点领域开展了一系列探索尝试。第二阶段从2020年开始,邮储银行成立管理信息部,作为归口负责全行数据治理工作的总行一级部门,正式开启邮储银行“数据治理元年”,以点带面全面推进全行数据治理工作深入开展。

在“十三五”IT规划的数据治理专题中,初步建立数据治理框架,包括数据模型、数据标准、数据质量、元数据、主数据和数据生命周期管理等6个核心领域及数据治理政策、数据治理组织、数据治理流程、数据治理技术等4个保障机制,目标是形成四横六纵的数据治理体系。在规划指导下,数据标准、数据质量、元数据等重点领域的的数据治理相关工作初步推进,但距离全行数字化转型的发展目标仍存在差距。

3.2 邮储银行数据治理存在的主要问题

当前邮储银行数据治理工作的主要问题,可以总结为“重战术,轻战略;重局部,轻整体;重实施,轻管理;重技术,轻业务”。具体表现在以下五个方面。

3.2.1 治理体系尚不完善

目前很多数据治理工作的推动,局限在部门级或科技条线,业务参与程度相对较低,数据认责也未能健全,例如在数据需求管理、数据模型管理、数据生命周期管理等部分领域尚未明确责任分工。

3.2.2 数据治理总体政策缺失,制度管理未能做到全面覆盖

数据治理需要管理制度的有力支撑,目前发布的制度主要集中在某几个领域,覆盖面不全,治理总体政策缺失。需要通过建立全方位、多层级的制度体系,对数据治理从宏观指导到微观规范,层层落实,助推邮储银行一体化大数据治理,发挥金融大数据的集聚和增值作用。

3.2.3 数据标准化亟待加速

虽然已制定并更新发布了多版基础数据标准,但基础数据标准内容、落地范围、落地推动力度仍有待提高,指标数据标准的建设仍处于起步阶段,管理分析类标准尚处于空白阶段。

3.2.4 源头数据质量管控薄弱

一方面,邮储银行对数据质量问题的管理工

作很大程度上还停留在满足监管统计的阶段,对数据质量问题的被动管理情况较为突出,缺乏主动发现、主动治理的能力和工具手段;另一方面,邮储银行对源头数据质量的管控缺失较为突出,历史数据包袱较重,开展全面数据治理工作的难度较大。

3.2.5 数据资产缺乏统一管理

前期,邮储银行数据资产分散在各系统、各部门,对数据资产未形成全行统一的认知,缺乏深入系统的数据资产盘点,缺乏持续有效的数据资产管理。

4 邮储银行数据治理体系优化对策

针对目前存在的不足与差距,邮储银行数据治理体系优化的总体思路为“一个目标,五大对策”。“一个目标”是全面对标监管要求和行业最佳实践,建立邮储银行数据治理体系。“五大对策”包括找准关键、建立根本、夯实基础、明确目标、稳健核心,通过五个方面的具体措施对邮储银行数据治理体系进行全面提升。

4.1 完善顶层设计是关键

4.1.1 健全数据治理组织职责体系

对标《银行业金融机构数据治理指引》要求,邮储银行在《中国邮政储蓄银行数据治理办法(2020年版)》中明确董事会、监事会、高级管理层和总行相关部门的职责分工。分行层面的《数据治理办法》明确了各一级分行负责辖内数据治理的相关工作,重点强调了各一级分行监管数据报送质量、数据源管理、数据使用安全管理、数据应用及数据价值实现、数据治理相关制度完善,分行高级管理层、各部门的职责得到进一步明确。

2020年3月,总行在高级管理层下设数据治理委员会,负责审议全行数据治理重大事项、统筹协调全行数据治理等相关工作。为进一步加强数据治理工作统筹推进力度,邮储银行于2020年6月成立了由行长任组长的数据治理领导小组,听取数据治理及监管数据质量重点工作汇报及阶段性工作进展,研究数据治理及监管数据质量相关工作计划和重点措施,监督全行数据治理及监管数据质量工作开展情况,系统性推进全行数据治理工作。

随着数据治理委员会和数据治理领导小组先后成立,高级管理层对数据治理相关工作的重视程

度和统筹领导能力得到加强，邮储银行“董事会—监事会—高级管理层—执行层”四级金字塔形数据治理组织职责体系已初步建立。

4.1.2 建立显性的数据认责体系

通过数据全生命周期管理各环节责任的细化分析，明确数据标准定义、数据生产、数据质量监督和数据安全等四类数据生产环节及具体的数据责任类别。目前，邮储银行已初步形成了从数据标准定义、数据生产、数据监督到数据安全的数据认责体系。通过印发《中国邮政储蓄银行主数据管理办法》，对邮储银行范围内共享最多、最基础、最核心的数据进行全面梳理，确定机构、渠道、员工、客户、账户、产品、会计科目、内部核算代码等8大类主数据，明确各项主数据的业务归口部门和业务配合部门，构建邮储银行主数据认责体系框架。

4.2 建章立制是根本

前期邮储银行从数据安全、监管报送、外部数据及数据分析领域出发，计划建立邮储银行数据治理制度及配套业务制度共51个，已建立24项管理办法与规定以及5项操作规程与实施细则。

2020年邮储银行从全行级跨部门制度入手，完善数据治理全领域规范与办法，共同推动数据治理各项工作，已发布《数据治理办法》《主数据管理办法》《大数据平台数据质量管理办法》《外部数据管理办法》《数据质量管理办法》《数据标准管理办法》《元数据管理办法》共7项全行级制度文件。

通过对标《指引》监管要求与同业领先实践，邮储银行在制度建设方面仍存在部分差距，未来需进一步完善数据治理制度体系，通过建立全方位、多层级的制度体系，对数据治理从宏观指导到微观规范层层落实，助推邮储银行一体化大数据治理，发挥金融大数据的集聚和增值作用。

4.3 优化数据标准是基础

数据标准是为满足银行内部管理需要和外部监管要求，针对各种重要、共享类数据，经行内协商一致制定并由数据治理委员会审核发布，供各部门遵循使用的规范性文件。需要明确数据标准管理工作的职责与分工，规定数据标准定标管理与贯标管控的管理要求，在数据产生前对数据进行规范化管理。

明确从需求立项到项目实施全流程的标准化管控，从模板规范、评审把关，到引入系统约束，多管齐下，全面推广数据贯标管理。针对重点项目，通过企业级数据字典管控措施，调整数据标准粒度、规范数据项名称，明确在企业级数据字典落标工作中映射工作的管理和应用职责。通过企业级数据字典管控，做到系统数据全覆盖，贴近开发需求、快速迭代。

4.4 提高数据质量是目标

为完善数据质量管控体系，邮储银行从数据质量问题发生前的事前管控实践，到数据质量问题发生后的事后问题管理，整体数据质量问题管理日趋常态化，监管数据质量、手工报表、客户信息治理等专题工作逐步深入，取得了阶段性成果。

4.4.1 实现数据质量事前管控

一是从问题出发：在全行范围内收集数据质量问题，经过问题认定、原因分析、预防策略建议、策略对接讨论等步骤，在应用组件设计、数据模型设计、应用集成设计、数据清理及迁移、业务技术测试等节点落实数据质量问题预防策略，避免已知数据质量问题在新系统重现。二是从数据质量规则出发：从监管要求、数据标准、业务规则等角度提炼数据质量规则，创建数据质量规则库，在前端输入、数据模型设计、数据传输、业务技术测试等节点落实数据质量规则。通过数据质量事前管控治旧病、治未病，使数据在产生、加工、流转、存储、应用等环节满足业务与监管要求，遵循数据质量规则，提高数据可用性。

4.4.2 加强数据质量事后管控

数据质量问题管理需遵从问题发现、问题分析、问题整改、监控与考核的闭环管理机制。通过对数据质量问题的归纳分析，确定“初步分析、技术核实、业务核实、整改认责、确认方案、推动整改”直至完成整改的“六步走”问题排查方法与跟踪管理流程。为进一步细化数据质量问题管理模式，引入数据质量问题的分级分类管理，为后续整改优先级以及考评优先级提供相应的指导意见。

4.5 整合数据资产是核心

数字经济时代，数据是企业最核心的战略资产之一，同时也是最具时代特征的新型资产。做好数据资产的识别和盘点，实现数据资产的有效动态

管理是一项崭新而迫切的课题。

通过对邮储银行范围内共享最多、最基础、最核心的数据进行全面梳理,确定组织机构、渠道、员工、客户、产品、会计科目、内部核算代码、账户等8大类主数据。为实现数据资产化,首先要开展数据资产盘点,即深化洞悉全局数据资产现状,多种方式渐进明细地了解数据资产的行为。

从数据管理者视角看,资产化对象包括主数据、标签定义等数据治理和数据规范过程中主要管理和管控的资产。管理视角的数据资产盘点对象不是具体的记录数据,而是数据治理角度对资产项的“定义”。

从数据应用者视角看,资产化对象包括内部基础数据、内部衍生数据和外部数据,其中内部基础数据包括以业务条线分类的业务源系统数据和以主题分类的主仓基础层数据,建议优先盘点已经纳入贴源层的业务源系统数据。

5 邮储银行数据治理体系优化未来展望

5.1 明确数据确权与认责

数据产权清晰明确是保证数据高效流通、使用以及资产化的前提和基础。仍需进一步深入研究相关法律法规,积极参与行业自律组织,紧跟监管及行业动向,进一步厘清产生数据的主体、数据采集者、数据控制者、数据管理者、数据使用者等不同数据主体对于数据的权属界定和相互关系,以解决数据管理中的问题为导向,逐步实施、分层落实、动态优化、快速响应。建立数据认责机制,提高全员数据治理意识,树立良好的数据文化。

5.2 集团邮银数据协同

邮银数据协同,不应仅是数据的共享及整合,更应是在大数据应用支撑下管理模式的协同与创新。要进一步对邮银各业务板块和各级机构开展深入的调查研究,梳理板块间大数据创新应用场景,探索不同机构层级的数据协同模式,实现集团内部数据资源、客户资源、市场资源的充分综合开发。

5.3 内外部数据融合

随着数据治理工作的深入开展,进一步扩展治理工作范围,深入参与行业数据标准制定,加强行内行外标准对接。同时,探索不同源头数据的交叉验证和相互匹配,早日打通行内数据与行外数

Hermes 利用 PostTag 技术 提高首次妥投率

PostTag 是“最后一英里”投递领域的专业公司,Hermes 英国公司将使用 PostTag 创新地址查验技术,提高包裹首次妥投率。

此前,双方建立了为期6个月的合作关系,尽管疫情爆发导致业务量大幅上升,但 PostTag 支持 Hermes 保持了较高的首次妥投率。根据新的合作协议,Hermes 每项业务和所有客户都将从 PostTag 技术中受益。该技术可以在下单时检查、验证和精确定位地址,无需任何额外工作,即使再难找的地方,也可以提高首次妥投率。

Hermes 英国公司首席信息官表示:“疫情爆发以来,公司包裹业务量大幅增加。公司对技术进行了投资,帮助快递员实现安全高效的投递。PostTag 平台是技术投资项目之一,已有6亿多个地址通过了 PostTag 技术验证。公司决定扩大业务范围,为通过 Hermes 网络寄递包裹的客户地址验证服务。”

(杨永阁 译)

据,推动在客户画像、精准营销、精准风控等方面的应用,真正实现内外数据融合。

参 考 文 献

[1] 中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度 推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定[N]. 人民日报,2019-11-6

[2] 习近平. 关于《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度 推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》的说明[N]. 人民日报,2019-11-6

[3] 全国信息技术标准化委员会(SAC/TC28). 数据管理能力成熟度评估模型:GB/T 36073-2018[S]. 2018-03-15

[4] 中国银行保险监督管理委员会. 银行业金融机构数据治理指引[EB/OL]. www.gov.cn/xinwen/2018-05/23/content.5292938.htm, 2018-05-23