

中小银行数据管理策略与实践

武凌 | 北京农商银行总行数据信息部总经理



北京市农村信用合作社创立于1951年，2005年10月19日改制为农商银行，是国务院首家批准组建的省级股份制农村商业银行，目前已发展成为金融服务覆盖北京市所有行政区和乡镇的万亿规模现代商业银行。

- 市场定位：立足城乡、服务三农、服务中小企业、服务市民百姓
- 发展愿景：智慧农商、繁荣生态、联结亲情、共创幸福

提
纲

01 数据战略

02 数据管理组织架构

03 数字化人才体系

04 数据治理体系

05 数据服务体系

01

数据战略

■ 数据战略

发展愿景

- 智慧农商
- 繁荣生态
- 联结亲情
- 共创幸福



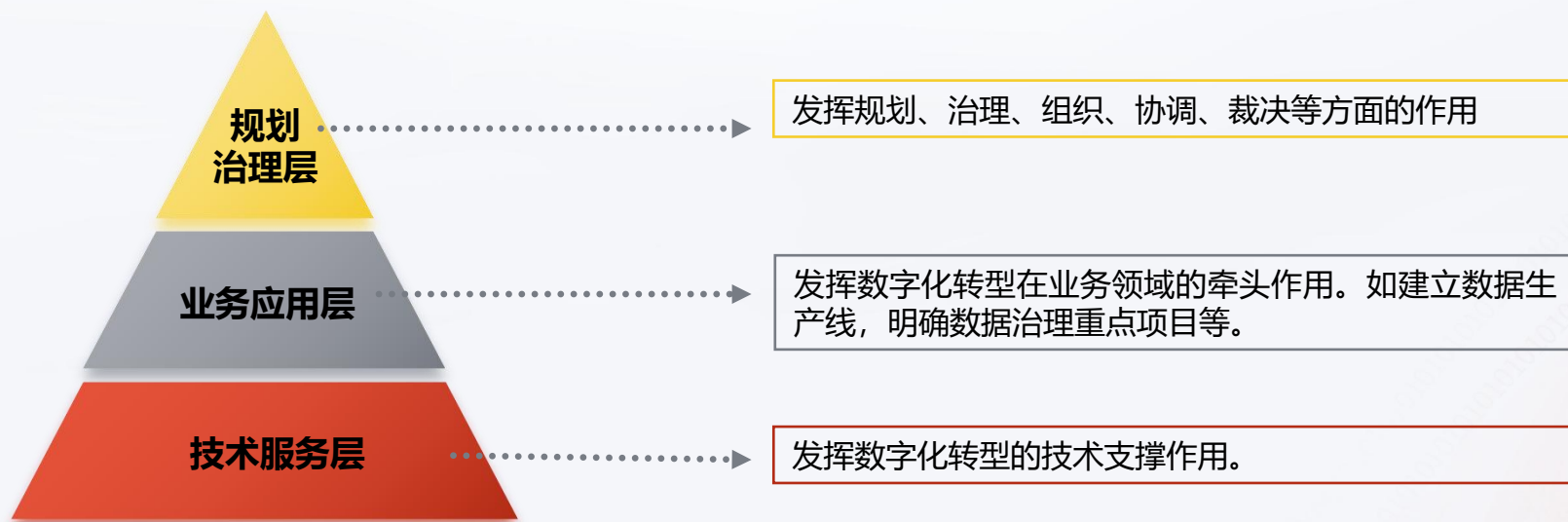
战略目标

- 标准能统一
- 信息全入库
- 客户能画像
- 营销能使用
- 风险能识别
- 考核能应用
- 信息能共享

02

数据管理组织架构

■ 数字化转型组织架构



■ 数据治理组织架构



03

数字化人才体系

■ 数字化人才体系——专业人才队伍



数字化专用人才管理模式

数据信息的
专业队伍建
设

总行各部门、分支行
数据治理师、数据分析师
和建模师的队伍建设

■ 数字化人才体系——网格团队



- 在总行业务部门、各分支行划分数据管理网格，组建数据官与数据管理专员团队，负责本单位数据生产线建设、数据源治理等工作
- 每个机构至少设立1名数据官，配备若干数据管理专员

04

数据治理体系

■ 明确数据责任链

数据治理人人有责

按照数据业务管理方、生成方、使用方、源系统建设方、数据加工方等不同角色，明确了数据质量职责，定义了数据责任链，实现遇到问题能及时分析出原因，定出问题整改负责人和解决时间，跟踪问题整改情况直到问题关闭，确保数据质量。

建立数据归属机制

明确每个业务归属部门。由业务归属部门确定数据项的业务含义、统计口径、是否纳入数据标准、数据质量检核规则等，管理数据质量，确认其他部门数据应用需求。

明确数据责任

■ 完善数据质量管理

数据质量管理机制

- 建立了数据质量管理机制，发布了数据质量管理办法，配套的考核评比管理细则，针对监管数据质量还专门发布了金融统计管理办法等一系列制度，明确了数据质量管理方面的职责、流程及要求。

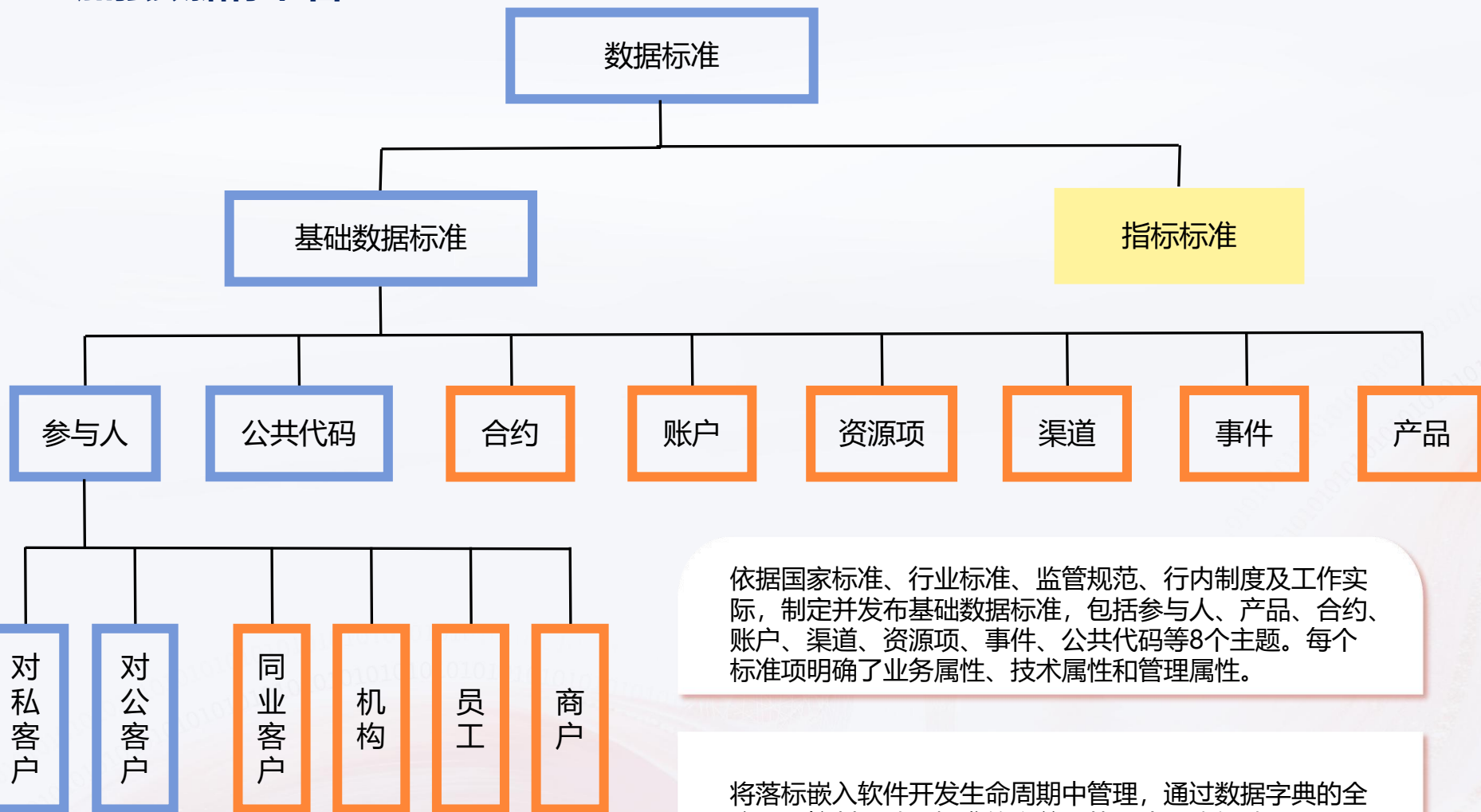
数据质量检查

- 持续开展源系统的数据质量检查。
- 加强监管报送质量检查。持续对接监管，建立自动化数据质量检核机制，通过多维校验强化数据治理，确保报送数据的准确性与合规性。

数据治理长效机制

- 建立“治用并举、以用促治”数据治理长效机制，包括常态化发现问题、分析问题、解决问题的机制，数据治理重要事项逐级裁决机制，数据认责机制等。并对影响数据应用的难点问题开展攻坚，陆续发起了专项行动，深入重点项目，参与分析解决问题。数据治理初见成效。

■ 加强数据标准管理



依据国家标准、行业标准、监管规范、行内制度及工作实际，制定并发布基础数据标准，包括参与者、产品、合约、账户、渠道、资源项、事件、公共代码等8个主题。每个标准项明确了业务属性、技术属性和管理属性。

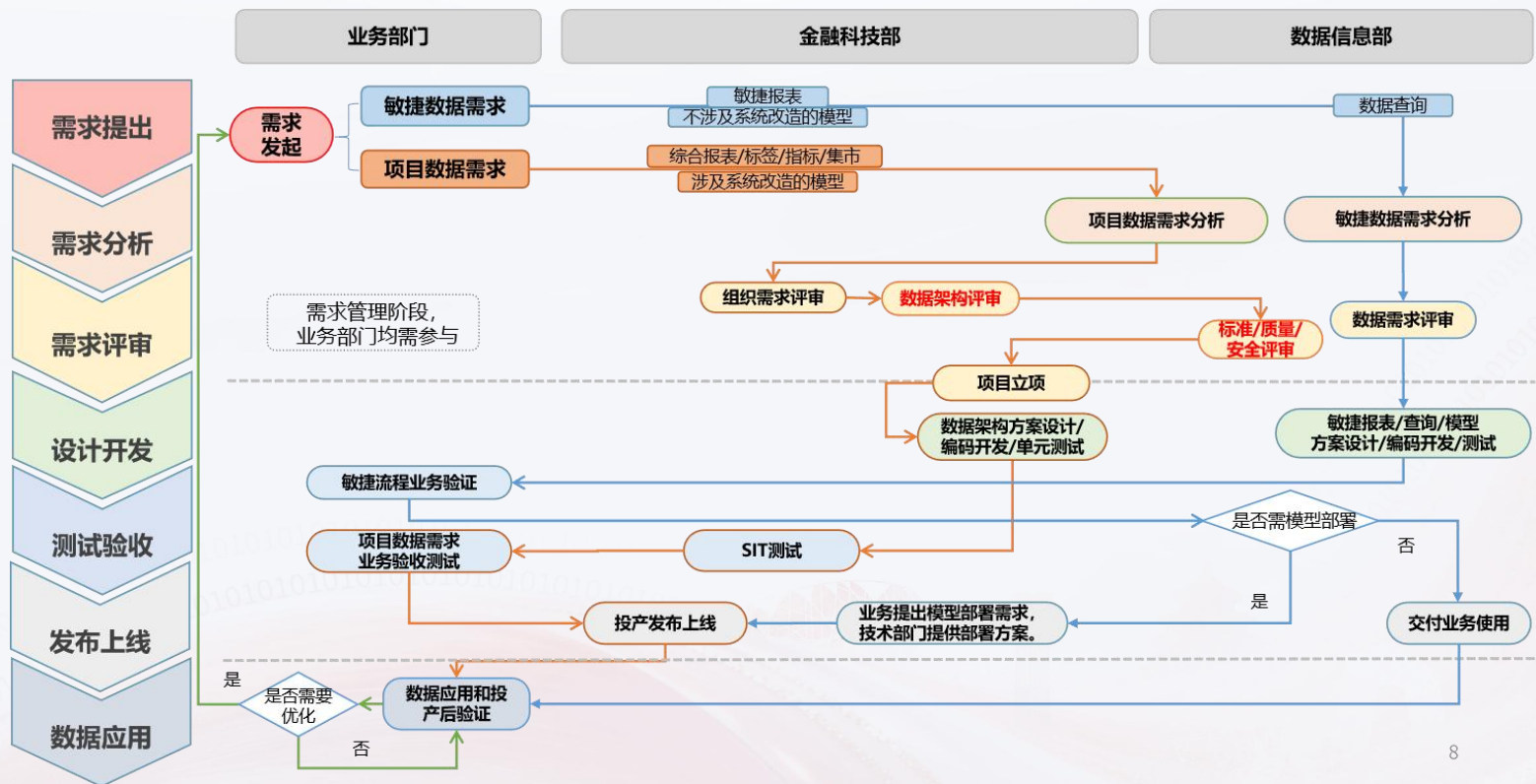
将落标嵌入软件开发生命周期中管理，通过数据字典的全流程硬控制和数据标准的完善，从源头上确保数据质量。

05

数据服务体系

■ 机制建设

数据生产线：对不同数据产品设计了不同的生产线，包括数据需求提出、需求分析、需求评审、设计开发、测试验收、发布上线、数据应用等全生命周期管理。



■ 模型统筹管理与共享应用

- 由数据部门提供专业的数据建模服务。业务部门提出需求，数据信息部建模，通过组建“业务+数据”敏捷建模小组，打造一系列精品数据模型产品。

提供建模服务

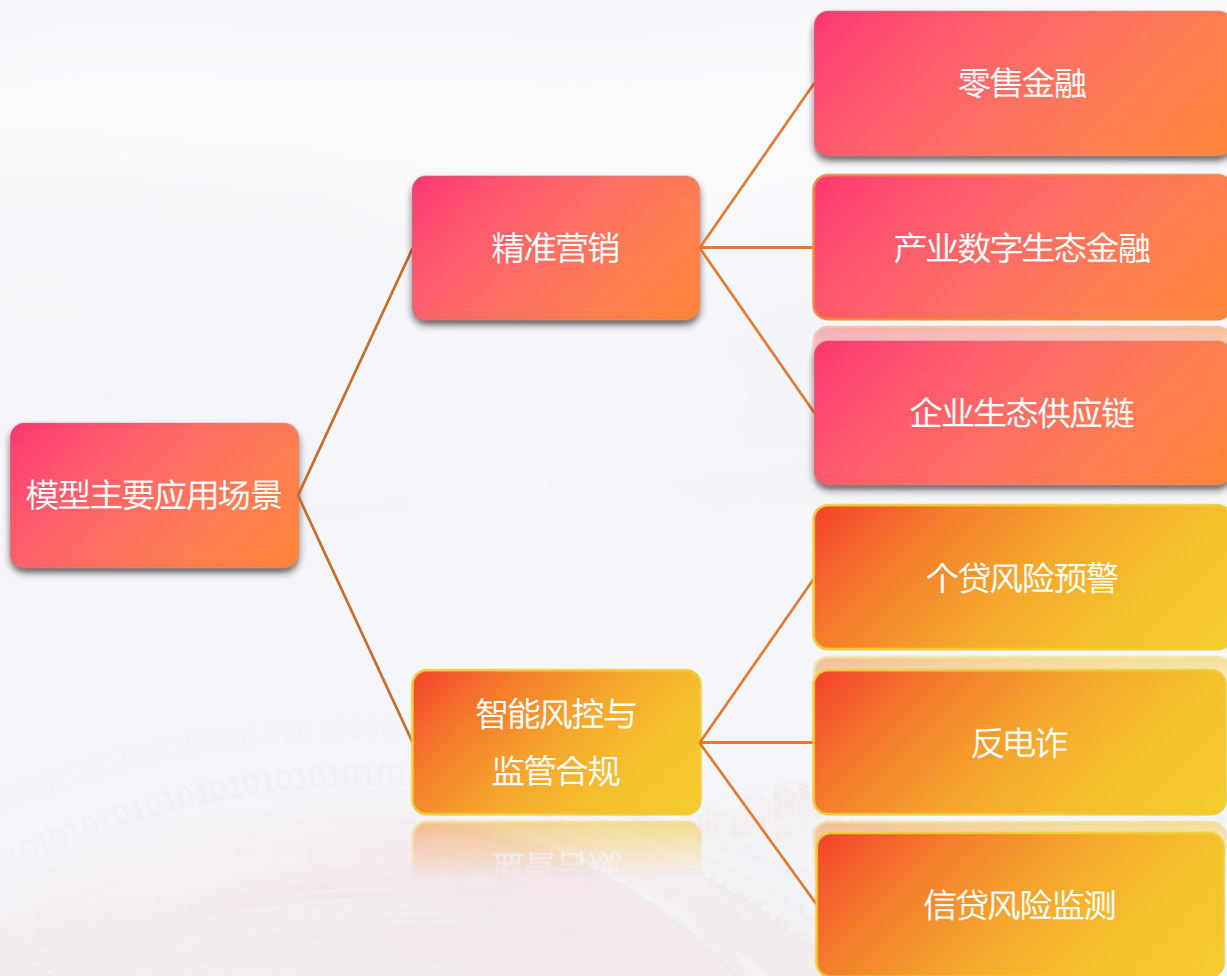
协助式建模

- 由数据部门协助业务部门使用业务侧自助建模平台进行建模。针对那些具有建模意愿但技术能力尚待提升的业务部门，我们提供从数据准备到模型训练的全流程支持服务。通过平台培训和技术指导，帮助这些部门逐步掌握建模技能。

- 由业务部门使用业务侧自助建模平台自主进行建模。该模式主要面向业务专业性强且具备一定技术能力的部门。这些部门可独立使用自助建模平台独立完成数据建模工作，数据部门提供建模工具和特征库，以及技术支持服务，确保建模工作的顺利开展。

自助式建模

■ 模型统筹管理与共享应用



■ 数据服务基础设施-数据中台建设

构建数据中台，为全行提供数据标签、指标、外部数据等企业级数据服务共享能力，支持精准营销、智慧经营与运营、智能风控、监管合规审计等业务主题。

指标管理体系

建成全行统一共享、管理完备的指标管理体系。基于指标管理系统，对指标进行系统化、标准化的管理，统一指标入口与出口，提供服务于全行的共享指标，明确归口部门、业务规则、指标口径、生命周期等，为经营分析等工作提供准确、一致的指标数据服务。

客户标签体系

建成客户标签体系，以客户为中心，将分散在各系统的客户信息和各部门标签需求整合梳理，构建了全行客户标签体系，打造千人千面的客户画像体系，赋能精准营销、流失挽留、风险控制等业务场景。

外部数据管理

加强外部数据的统筹管理和运营，降本增效。建成外部数据管理系统，逐步实现“统一采购、统一接入、统一存储、统一共享”。

数据中台建设

■ 数据服务——减少手工统计，为表哥表姐减负

为表哥表姐减负

秉持为全行提供高效数据服务的理念，减少手工报表，开展“为表哥表姐减负”专项行动。通过数据查询分析、敏捷报表、固定报表等多种方式，快速响应业务部门用数需求，切实“为表哥表姐”减负。



■ 数据服务基础设施-数据自服务平台建设

业务侧自助建模平台

- 搭建业务侧自助建模平台。支持自动化建模、可视化建模和编码式建模三种方式。
- 制定并发布了业务侧自助建模平台管理制度，明确实施流程与职责分工。
- 构建模型通用特征库，为业务部门提供可靠、便捷的数据底座。
- 部署基于安全数据沙箱的模型训练生产环境。

数据自服务 平台建设

BI自助数据分析系统

- 搭建BI自助数据分析系统，搭建业务主题集数据底座，供全行数据分析。可通过“拖拉拽”自助分析数据、配置图表。
- 发布了BI自助数据分析系统管理制度，规范工具使用。

欢迎大家批评指正