

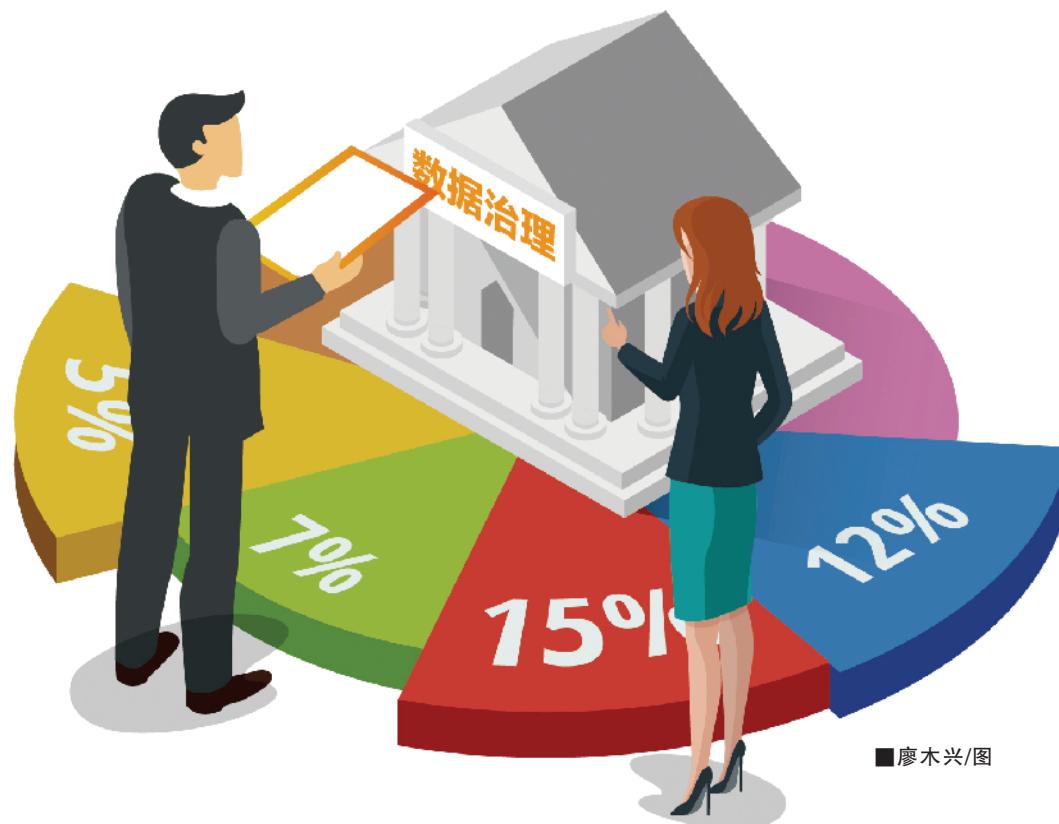
引入首席信息官,搭建公司级数据管控体系及规范……

中小银行决胜数字化转型 数据治理成关键

未来,银行的资产不是现金等实物,而是“数据”。因此有效的数据治理是银行实现数字化转型的基础。目前,中小银行在业务发展中逐渐积累了大量的内外部数据,如何利用好这些数据资产、如何让数据驱动业务,成为中小银行重点攻破的难题。中小银行互联网金融(深圳)联盟、金融壹账通近日发布的《中小银行数据治理研究报告》(下简称《报告》)中就指出,目前超过85%的中小银行将数据治理纳入公司治理范畴。

不少业内人士均表示,目前中小银行数据治理正处于萌芽期,能否借助数据治理实现数字化转型变革,成为其弯道超车的重要途径。

■新快报记者 许莉芸



■廖木兴/图

谁来管?

年薪比行长还高的 首席信息官上线

数据治理其实就是关于数据的管理和使用。在国内,直到2018年银保监会发布了《银行业金融机构数据治理指引》(下称《指引》),这才标志着数据治理在我国银行金融机构中全面实践时代的到来。

“年度自评报送、年度培训,不少于每年一次的数据质量现场检查等监管要求在2019年可能成为数据治理方面的监管重点。”德勤中国金融业领导合伙人吴卫军表示,2019年是银行业“数据治理监管元年”。从2019年开始,各银行需要满足监管合规的要求,逐步开展包括数据治理组织架构的建设、数据管理专项工作的推进、数据应用和数据价值的实现等数据治理工作。

数据治理是一个系统的长期工程。《报告》显示超过85%的中小银行将数据治理纳入公司治理范畴。近年来,越来越多的中小银行公开高薪招聘首席信息官,去年中下旬,河北银行、宁波东海银行等中小银行都发布首席信息官的招聘信息,部分银行甚至给出了80万~140万元的年薪,比行长还高。

但是,仅靠招聘首席信息官还远远不够,要想落地则需要银行内部各部门互相协作、配合。《报告》调研发现,约21%的中小银行存在对数据治理不够重视,各部门协同推进困难,造成数据治理工作开展困难。

“风控要做风控引擎的测试,要来提取数据,做贷后的时候也要来提取数据,但其实这种零散的、重复的使用没有形成一个合力。”廊坊银行总监听建英表示,不少中小银行在数据治理上,前中后台还是存在割裂使用的问题。

对此,《报告》认为,中小银行应该建立公司级数据管理体系和基础规范,形成统一的数据库和接口,将各业务部门分散数据集中管理。厦门国际银行人力资源总监黄志如就表示:“我们也在努力推动内部敏捷型组织和敏捷机制的建设,能够让系统的应用和迭代比较快适应业务的发展。”

怎么用?

搭建公司级 数据管控体系及规范

在实际业务中,中小银行的数据治理还处在萌芽期,因此如何开发和使用数据,且在全行中形成统一的数据标准,成为最大痛点。此前,中小银行互联网金融(深圳)联盟、金融壹账通、埃森哲联合发布《中小银行金融科技发展研究报告(2019)》数据显示,46%的中小银行初步搭建公司级数据管控体系和基础规范,但应用尚未下沉到业务。

“中小银行的数据采集层面,呈现内部客户数据缺乏以及外部数据质量难匹配的状况。”金融壹账通董事长兼CEO叶望春表示。

菅建英也表示,中小银行由于客户数量少,数据规模自然也不多。尤其是中老年储蓄客户多,他们对数据不敏感,能够提供数据痕迹的场景不多。因此大量“沉睡客户”待开发。以廊坊银行为例,目前客户数量550万人,但是活跃用户不到100万。

包头农商银行董事长陈云翔也坦言,农商银行因为体量较小,大多数业务核心系统主要依托于省级联社,但省级联社管辖机构较多,机构差异化大,无法完全满足各个机构提出的差异化需求。

“对内,中小银行缺乏充足的自有客户数据,难以以此为基础进行数据建模、对客户进行多维度分析。对外,由于业务受到区域限制,外部数据平台尚无区域性客户的数据积累,因而不一定满足中小银行实际的区域性需求。”叶望春表示。

中小银行作为金融机构还需确保外部数据的真实性和可靠性。数据质量是金融科技企业的生命,如果数据失真,处理和解决的难度很大。

对此,《报告》中也指出,中小银行缺少基于全行数据标准之上的数据质量考核,导致数据质量差,如部分中小银行数据标准体系建设缺少统一标准,数据质量建设进度缓慢,造成基础数据质量不稳定。

如何破局?

自建统一规范 还是“拿来主义”

对于中小银行而言,数据就像待开发的矿产,如何利用工具开采数据资源则考验中小银行数据治理制度和流程规范。对于中小银行而言,要么选择自建统一规范,或者“拿来主义”,即与金融科技公司合作。

选择自建统一规范,则先要规范顶层设计,完善数据治理组织架构和制度。2018年银保监会下发的《指引》中也规定了银行业应该建立组织架构健全、职责边界明晰的数据治理架构,明确董事会、监事会、高级管理层和相关部门的职责分工。《报告》中建议,中小银行可以根据内部管理情况,从决策层、管理层到执行层分级、分层设置数据管理部门和专职岗位。

新网银行行长赵卫星表示,该行目前已设立了数据治理委员会,并下设数据治理办公室。通过培养行内数据管理人员、数据整合和应用专家、数据平台负责人,新网银行建立了有效的数据管控组织。还要对数据应用全流程进行质量把控,数据产生、传输、存储、使用、共享、维护等各环节都可能引发各类数据质量问题。《报告》建议,中小银行应该进行事前预防、事中检测、事后回溯等,提升数据规范,“部分银行已经形成了以制度、流程和系统平台为一体的数据质量管理体系,以制度和流程为约束、以系统为支撑、以工具为辅助,从数据全生命周期各个环节发现和检测数据质量问题。”

对于中小银行而言,数据治理需要大量时间和成本投入,还需要大量的复合型人才,对此平安银行战略发展部产品总监王睿就建议,中小银行在数据治理方面可以借助外部力量,目前很多金融科技公司如金融壹账通等已经提供比较全面、经过行业验证的方案,银行可以在此基础之上进行差异化创新。此前,金融壹账通联席总经理邱寒表示,区别于传统银行的经营管理工具,金融壹账通智慧经营体系依托模块化、标准化、服务化的开放式多层框架体系,构建从数据、工具、组件到应用的服务架构。

为了更好地使用和规划数据,中国人民银行科技司司长李伟认为,还要做好数据分级管理,“综合国家安全、公众权益、个人隐私和企业合法利益等因素,制定数据分级标准,基于全局数据资产目录将数据进行分级。针对不同等级数据采取差异化的控制措施,实现数据精细化管理。”