

通过数据治理提升分析水平

TRANSFORMING ANALYTICS THROUGH DATA GOVERNANCE

Daniel Smith, CMA, and Lisa Heffernan, CMA
于婕译, 蒋璐校

卓有成效的数据治理能够极大地提升组织的分析与决策水平。

对数据进行高水平分析的需求与日俱增，因此，对执行数据分析的管理会计师的期望也在提升。研究和咨询公司Gartner曾预测，到2019年，更多的数据分析将来自终端用户，而非专业数据分析人士。“自助式”数据分析的增长趋势与Gartner的预测是一致的。

但是，我们时常听说，由于数据错误而导致建立在对其分析基础上所作出的业务决策事后证明有问题。借助技术，员工能够更便捷地访问数据、编写报告、进行分析，数据治理成为确保基础数据完整性更重要的屏障。自助式数据分析是分析成熟度（analytics maturity，编者注：用来衡量企业在数据分析运用方面的成熟程度）的下一阶段。随着数据驱动型业务越来越多，数据治理为预测建模和自动化的发展奠定了基础。

数据驱动文化

在被问及相关问题时，99%的大型组织领导者表示，期望打造数据驱动文化，通过分析数据，实现数据价值最大化。具体来说，这些领导者希望通过自动化和预测建模提高决策的速度和准确性。

为什么要强调文化？因为提高数据分析成熟度的限制因素通常与数据或技术无关，而是人们不愿使用数据和技术来解决业务的问题。换言之，人们应利用数据分析而非直觉来作为业务决策的驱动因素。企业亟待转变文化，即相信数据驱动的决策是行之有效的。

信任数据分析

对数据分析的信任是建立数据驱动文化的基础。幸运的是，企业在分析成熟度进阶的过程中也建立起了信任的基础，最终决策者会充份相信预测模型，允许模型做出决策：



- 描述性分析通过确认业务的当前状态来建立对数据的信任。

- 诊断性分析建立人们对数据驱动决策的信任。

- 预测性分析通过统计模型建立对数据驱动建议的信任。

- 只有当数据、决策和预测足够可信，从而能够通过统计模型做出数据驱动决策时，自动化分析才有可能实现。

为了使分析过程有效运作，数据输入（“原材料”）必须一致、可靠，以便信息输出（“成品”）具有相关性和可比性。相关性、可靠性、可比性和一致性是会计信息的四个理想特征。有效的数据治理意味着决策中使用的数据质量稳定、来源可靠，并利用连接（connectivity）及技术，来比较不同来源的数据，并给出相关的分析。

数据治理存在的问题

令人遗憾的是，在大企业中，只有约1/3的数据驱动文化计划获得成功。失败的原因通常在于数据治理不足。如果企业认为其数据质

量无法满足决策制定，就表明数据治理是无效的；数据无法访问，反映出了数据治理的低效。

无效

“我想你忘了根据时区调整日期……”“我今天听到‘搅动’的三种定义……”“我们无法进行分析，我们缺乏优质的数据……”很可能这篇文章的每位读者都听过或说过这些话。

数据和分析的相关问题，从计算上的小错误到数据集的不稳定，都会形成不信任数据的文化，进而对任何基于数据所做出的决策不信任。上述问题的根源通常就是无效的数据治理。企业可能对重要的数据治理工具（例如数据字典、数据目录和启发式分层）并不了解，或者可能因为数据所有者和终端用户之间缺乏沟通而受到影响。

低效

以下说辞往往表明数据治理效率低下：“可以将数据库中提取的数据通过电邮发给我吗？”“为什么我无法访问报告数据库？我没有办法获得批准吗？”“要一个多星期才能获得访问权限？”“我无法使用Python或R语言？为什么不行？”“我会找人为我的部门构建一个新的数据平台。”

低效的数据治理通常比无效的数据治理更难以解决。有时，由于法规方面的原因造成数据治理低效，如开源语言面临的限制或欧盟《一般数据保护条例》（GDPR），这是难免的。但在其他情况下，这一现象表明企业未能在数据治理方面投入足够的资源。

通常，限制访问是治理数据集最简单的方法，但这一方法会导致效率低下：无法访问数据意味着没有人能够破坏数据，但也意味着数据无法用于改进业务。

非连接数据共享同样是低效的。如果用户不断地从FTP或电子邮件中获取数据，那么他们将难以创建自动更新的报告，也不可能实现决策的自动化。提高分析治理效率意味着以让人们访问数据的方式来提升分析成熟度，尽管这需要花时间。

如果一个部门愿意并且能够搭建自己的分析平台，这表明团队在非常积极地帮助企业，这是值得高兴的。但部门搭建平台应避免“闭门造车”，因为整个企业都应该通过该平台受益并有所借鉴。

部门或员工在分析时“出格”是数据治理低效的一个危险信号。发现上述行为后，一个负责任的组织应将其视为一个了解数据治理为何失败的机会，并且允许违规操作

人员亲自处理违规行为。

实施原则

卓有成效的数据治理能够明晰数据的所有权及数据处理的标准，从而确保数据质量。尽管有许多实施数据治理的方法，但大多数方法都遵循以下原则：

责任制

必须明确不同类型数据的所有权及责任。整个组织中相互关联数据的管理要有一致性，以保持其有效性与价值。在大多数组织中，数据监管不是某一个部门的职责。例如，人力资源部门负责保管员工相关数据，会计部门负责维护财务数据。数据治理共享通过建立组织范围内的政策及流程，从而实现数据治理的一贯性。

标准化

数据是一种资产，必须受到保护。针对访问、定义、隐私及安全标准都需要有清晰的策略。委员会必须制定政策，各部门负责人必须确保员工遵守这些政策。该方式将确保组织遵守GDPR等规定。

高质量

分析是决策的重要工具，其质量取决于所依赖的数据。数据质量管理应从获取数据之时开始。良好的数据治理涵盖为组织制定一套数据质量标准，并在如何衡量和记录数据质量上确立一致性。

我们生活在一个快节奏的世界，管理会计师往往被要求在短时间内提供深入的分析。数据治理有助于确保数据易于访问和准确，这在数据分布于不同系统和部门的情况下尤为重要。通常，我们要求执行的分析依赖于没有监督的数据。通过与组织中其他数据所有者的协调，我们能够确保数据的完整性，并将更多时间放在增值分析上，而不是数据清理。**SF**

Daniel Smith, CMA, Theory Lane Cloud Solutions 创新架构部门负责人兼CorrhizAI智能自动化平台创始人。为IMA技术解决方案和实践委员会和达拉斯 - 沃斯堡地区分会成员。联系方式：daniel.smith@theorylane.com。

Lisa Heffernan, CMA, 南新罕布什尔大学分管财务副校长，IMA新罕布什尔分会成员。联系方式：l.heffernan@snhu.edu。