

# The Path for the Three Lines of Defense of Rural Commercial Banks to Play Their Roles under the Background of Digital Transformation

Xian Zhou

Inner Mongolia Rural Commercial Bank Alxa League Central Branch, Alxa League, Inner Mongolia, 750300, China

## Abstract

Against the backdrop of accelerated digital transformation and increasingly strict regulatory requirements, rural commercial banks, as the main force in serving county and urban economies, are confronted with prominent contradictions such as the concealment and cross-regional nature of risks, and the lagging of risk prevention and control measures. The Alxa League Central Branch of Inner Mongolia Rural Commercial Bank, based on the local geographical feature of the integration of urban and pastoral areas, focuses on characteristic industries such as camel industry and beef cattle breeding, and takes digital transformation as the handle to reconstruct the three lines of defense system, becoming the key to solving the problem of risk prevention and control and empowering the local economy. This paper, in combination with the actual situation of Alxa League and the digital practice of Inner Mongolia Rural Commercial Bank, analyzes the functional positioning and existing problems of the three lines of defense in the transformation process, explores the path of role play that fits the local business scenarios, and provides references for rural commercial banks to build a solid risk prevention and control barrier and achieve high-quality development.

## Keywords

Digital transformation; Rural commercial banks; Three lines of defense; Alxa League; Risk prevention and control

## 数字化转型背景下农商银行三道防线作用发挥路径

周贤

内蒙古农商银行阿拉善盟中心支行, 中国·内蒙古阿拉善盟 750300

## 摘要

在数字化转型加速与监管要求日趋严格的双重背景下, 农商银行作为服务县域及城镇经济的金融主力军, 面临着风险形态隐蔽化、跨域化与防控手段滞后化的突出矛盾。内蒙古农商银行阿拉善盟中心支行立足当地城镇与牧区交融的地域特征, 聚焦驼产业、肉牛养殖等特色产, 以数字化转型为抓手重构三道防线体系, 成为破解风险防控难题、赋能地方经济的关键。本文结合阿拉善盟地域实际与内蒙古农商银行数字化实践, 剖析三道防线在转型中的职能定位与现存问题, 探索贴合当地业务场景的作用发挥路径, 为农商银行筑牢风险防控屏障、实现高质量发展提供参考。

## 关键词

数字化转型; 农商银行; 三道防线; 阿拉善盟; 风险防控

## 1 引言

阿拉善盟作为内蒙古西部重要的城镇节点, 兼具城镇工商业活力与草原畜牧业特色, 骆驼产业、肉牛养殖、化工采矿等产业构成地方经济核心支柱。内蒙古农商银行阿拉善盟中心支行(以下简称“阿拉善盟中心支行”)深耕本地市场多年, 凭借“网点下沉、服务贴身”的优势, 成为支持地方特色产业、衔接城乡金融的主力军。近年来, 随着国有大型银行与股份制银行依托数字化技术下沉县域市场, 阿拉善盟中心支行面临客户分流、业务竞争与风险防控的三重压

力, 数字化转型成为必由之路。

## 2 数字化转型对阿拉善盟中心支行三道防线的核心影响

### 2.1 风险形态迭代倒逼防线职能升级

数字化转型催生了线上贷款、移动支付、跨域资金流转等新兴业务模式, 阿拉善盟中心支行的风险形态呈现新特征。一方面, 风险隐蔽性增强, 如线上信贷业务中, 农牧户经营数据造假、虚假交易套取资金等行为难以通过传统人工核查识别; 另一方面, 风险传导速度加快, 依托数字化平台, 单个客户的信用风险可能快速扩散至整个特色产业链条, 如驼产业上下游企业因资金链关联, 易形成风险共振。此外, 数据安全风险成为新痛点, 阿拉善盟中心支行积累的农牧户

【作者简介】周贤(1984—), 女, 中国内蒙古磴口人, 本科, 审计师, 从事财务与会计研究。

经营数据、信用信息等核心资产，面临泄露、篡改及网络攻击的风险，对三道防线的风险识别与处置能力提出更高要求。

## 2.2 技术赋能重构防线运行模式

数字化技术为三道防线提供了全新的防控工具与手段，推动防线运行从“制度约束”向“技术内嵌”转型。对于第一道防线，线上申报系统可实现信贷业务的线上提交与人工审核的标准化流转，如阿拉善盟中心支行针对肉牛养殖推出的“活体抵押贷”，依托牛群存栏登记、防疫记录等基础台账数据，完成抵押物的定期核对与信息更新；对于第二道防线，多部门基础信息互通机制可汇总工商、税务、农牧局等渠道的基础资料，为传统定性评估补充数据支撑，拓宽客户风险研判的信息来源；对于第三道防线，简易电子台账审计工具可辅助整理交易数据清单，帮助审计人员优化抽样审计的样本选取逻辑，小幅提升监督工作的精准性与效率<sup>[1]</sup>。

## 2.3 地域特色对防线适配性提出特殊要求

阿拉善盟“城镇+牧区”交融的地域特征，决定了阿拉善盟中心支行的三道防线需兼顾标准化与本土化。当地驼产业、肉牛养殖等特色产业具有经营分散、周期长、抵押物特殊等特点，数字化转型不能照搬城市银行模式。例如，牧区农牧户线上操作能力较弱，第一道防线需保留“流动金融服务车+线上平台”的融合模式；特色产业数据碎片化，第二道防线需构建适配农牧产业的风险模型；部分牧区网点信息化基础薄弱，第三道防线需平衡线上监测与线下实地核查的关系，确保防线作用贴合地方实际。

# 3 阿拉善盟中心支行三道防线作用发挥的现存问题

## 3.1 源头防控数字化能力不足

作为风险首负责任主体，阿拉善盟中心支行一线业务部门的数字化防控能力难以适配转型需求。一方面业务流程数字化嵌入不充分，部分特色业务仍依赖传统人工操作，如驼产业信贷中，农牧户养殖规模、驼绒产量等数据需客户经理实地采集后手动录入系统，易出现数据误差与滞后，增加风险敞口；另一方面一线人员数字素养薄弱，部分客户经理擅长线下走访调研，但对线上审批系统、风险预警工具的操作不熟练，难以有效运用数字技术识别潜在风险；最后是风险责任落实不到位，部分网点存在“重业务拓展、轻风险防控”的倾向，对数字化系统提示的风险预警重视不足，未能及时采取处置措施。

## 3.2 中枢监测与协同效能薄弱

风险管理与合规部门作为第二道防线，存在数据壁垒与技术适配性问题。一方面，数据互通不畅形成“信息孤岛”，阿拉善盟中心支行的信贷系统、核心业务系统、客户管理系统相互独立，数据标准不统一，第二道防线难以整合全量数据开展全面风险监测，如无法实时联动农牧户线上交易数据

与线下信贷履约情况；另一方面，风险模型适配性不足，现有风控模型多借鉴通用模板，未充分结合阿拉善盟特色产业规律，如对驼奶价格波动、肉牛疫病防控等行业特异性风险的识别能力不足；此外，防线协同机制不健全，第二道防线与第一道防线缺乏常态化沟通，风险提示与整改要求的传导效率低下，难以形成防控合力<sup>[2]</sup>。

## 3.3 独立监督数字化转型滞后

内部审计部门作为第三道防线，在总行设立审计部门，阿拉善盟中心支行未设立审计部门，仍以传统监督模式为主，数字化监督能力滞后。一方面是审计手段单一，多数审计工作依赖人工查阅台账、抽样核查，对线上业务、数据系统的审计覆盖不足，难以发现数字化业务中的隐蔽风险；二是审计时效性不足，传统事后审计模式无法满足数字化业务“实时性、高频性”的风险防控需求，往往在风险发生后才开展核查，错失处置时机；最后是审计成果转化不足，审计发现的问题多以整改通知形式反馈，未形成“问题溯源—流程优化—系统固化”的闭环机制，难以从根源上防范同类风险重复发生。

# 4 数字化转型背景下阿拉善盟中心支行三道防线作用发挥路径

## 4.1 数字化赋能源头风险管控

### 4.1.1 业务流程数字化嵌入，强化源头防控

结合阿拉善盟特色产业场景，推动业务流程与数字化工具深度融合。在信贷业务领域，针对驼产业、肉牛养殖等核心产业，构建“线上申请+智能审核+线下核验”的一体化流程。线上依托PAD搭建申贷平台，农牧户可上传经营证明、资金需求等资料；线下由客户经理结合“全面走访”工作，通过移动终端采集农牧户养殖规模、抵押物状况等实地数据，同步上传系统。同时，将风险防控要求嵌入流程节点，如在“活体抵押贷”中，通过物联网设备实时监测肉牛、骆驼的存栏数量、健康状况，系统自动触发抵押物异常预警，实现风险早识别、早干预。在柜面业务与线上支付领域，推广智能柜员机、移动支付终端，实现业务操作全程留痕，系统自动拦截未授权操作、大额资金异常流转等风险行为。

### 4.1.2 提升一线人员数字素养，压实风险责任

构建分层分类的数字技能培训体系，适配一线人员岗位需求。针对客户经理，重点开展线上审批系统、风险预警工具、移动采集终端等操作培训，结合驼产业信贷、活体抵押等特色业务场景，开展数字化风控实操演练，提升其运用数字技术识别风险、核查数据的能力；针对柜面人员，强化线上支付合规操作、数据安全防护等培训，杜绝因操作失误引发风险。同时，健全风险首负责任制，将数字化风险防控成效纳入客户经理、网点负责人的绩效考核，明确风险识别、预警、处置的岗位职责，对未及时响应系统预警、违规操作导致风险发生的人员严肃问责，形成“人人重风控、事事讲

合规”的氛围<sup>[3]</sup>。

## 4.2 构建数字化风险中枢与协同体系

### 4.2.1 搭建统一数据中台，打破信息孤岛

以数据治理为核心，构建适配阿拉善盟中心支行的统一数据中台，整合信贷、核心业务、客户管理、税务、农牧局等多渠道数据，制定标准化数据规范，实现数据底层互通与共享。重点归集阿拉善盟特色产业数据，如驼奶产量、驼绒价格、肉牛存栏量、饲草成本等行业数据，以及农牧户信用档案、小微企业经营数据等客户数据，形成全面的风险数据资源池。依托数据中台，开发风险监测仪表盘，实时展示信贷不良率、资金异常流转、数据安全风险等核心指标，为第二道防线提供可视化、智能化的风险监测工具，实现从“被动应对”到“主动预警”的转变。

### 4.2.2 优化风险模型，提升地域适配性

结合阿拉善盟产业特点，迭代优化风险识别与评估模型。针对驼产业、肉牛养殖等特色产业，将行业特异性指标纳入模型，如驼产业的驼群年龄结构、驼奶销售订单、市场价格波动系数，肉牛养殖的疫病防控情况、饲草供应稳定性等，提升模型对特色产业风险的识别精准度。引入大数据分析机器学习技术，基于历史业务数据、风险案例训练模型，实现客户信用评级、信贷审批额度、风险预警阈值的智能化测算。同时，建立模型动态优化机制，定期结合市场变化、政策调整、风险事件等情况，更新模型参数与指标体系，确保模型适配业务发展与地域实际。

## 4.3 打造智能化独立监督体系

### 4.3.1 推进审计数字化转型，提升监督效能

构建“大数据审计+专项核查”的数字化审计模式。搭建智能审计平台，对接数据中台，实现对信贷业务、资金交易、数据安全、内控流程等全领域的全量数据筛查，替代传统抽样审计，提升审计覆盖面与精准度。针对数字化业务特点，开发专项审计模型，如线上信贷业务合规性审计、数据安全风险审计、智能风控模型有效性审计等，自动识别虚假交易、违规审批、数据泄露等风险隐患。引入实时审计技术，对高频交易、高风险业务开展动态监测，及时发现并处置风险，将审计从“事后核查”转向“事中干预、事前预防”。

### 4.3.2 强化审计协同，推动成果转化

构建“三道防线+纪检”的“大监督”体系，强化审计与前两道防线的协同联动。建立审计信息共享机制，第三道防线将审计发现的问题、风险隐患实时同步至第一、二道防线，为业务优化、风险防控提供依据；第一、二道防线及时向审计部门反馈整改情况、风险处置结果，形成监督闭环。建立审计成果转化机制，针对审计发现的共性问题，如数字化流程漏洞、风险模型缺陷等，联合业务、科技、风控部门开展溯源分析，优化业务流程、更新系统规则、调整模型参

数，将审计成果固化为制度与系统功能。同时，将审计结果与薪酬激励、干部考核挂钩，强化审计监督的权威性与约束力<sup>[4]</sup>。

## 5 健全协同机制构建三道防线一体化防控格局

### 5.1 明确职责边界，厘清防控责任

以制度形式明确三道防线的职责分工，形成“各有侧重、相互制衡、协同联动”的格局。第一道防线承担业务操作、客户准入、风险首控等源头责任，确保业务合规开展与数据真实准确；第二道防线承担风险政策制定、风险监测预警、合规审核监督等中枢责任，统筹推进风险防控与数字化工具应用；第三道防线承担独立审计评价、风险溯源分析、成果转化推动等监督责任，确保防线体系有效运行。针对数据安全、外包管理等交叉领域风险，明确主责部门与协同部门，避免职责模糊与推诿扯皮。

### 5.2 搭建协同平台，实现信息互通

依托数字化技术，搭建三道防线协同管理平台，整合风险预警、整改跟踪、审计反馈、考核评价等功能模块，实现各防线信息实时共享、业务在线协同。一线业务部门可通过平台上报风险线索、反馈整改情况；第二道防线可推送风险预警、发布合规要求；第三道防线可上传审计报告、跟踪整改成效。建立“红黄蓝”三色预警机制，蓝色预警由第一道防线自主整改，黄色预警触发跨部门会商，红色预警直接上报党委督办，通过平台实现风险处置的全流程可视化，提升协同效率<sup>[5]</sup>。

## 6 结语

未来，随着数字化技术的持续迭代与监管要求的不断深化，阿拉善盟中心支行需进一步推动三道防线向“更智能、更协同、更精准”方向发展，持续优化风险模型与防控流程，强化数据安全与合规管理，让三道防线成为数字化转型的“压舱石”，实现高质量可持续发展。同时，其探索也可作为其他县域及城镇农商银行提供可借鉴的实践经验，推动区域农村金融机构风险防控能力与数字化水平同步提升。

## 参考文献

- [1] 姜慧文. 数字经济时代农商银行数字化转型的困境与策略分析[J]. 商业观察, 2025, 11(36): 94-97.
- [2] 李国有, 张康健, 梁伟锋, 等. 数字化审计体系建设在农商银行的成功实践[J]. 中国内部审计, 2025, (12): 57-61.
- [3] 姚晓强. 城区农商银行差异化发展路径研究[J]. 现代营销, 2025, (34): 106-108.
- [4] 张聪. 数字金融环境下农商银行全面风险管理策略探析[J]. 现代营销, 2025, (34): 109-111.
- [5] 蔡旺清, 蔡旺. 农商银行高质量发展的检视、典型案例与实践路径[J]. 金融会计, 2025, (11): 50-58.