权责模糊、协调成本与组织治理效能

——基于农商行员工的微观调查证据

姜德波　范　豪　冯　月　李烨楠　刘钰涵

摘　要　权责模糊与协调成本是影响农村商业银行治理效能的两大因素，但二者如何交互影响治理效能，尚缺乏清晰的微观证据。本文基于某农商行员工的调查数据，运用有序 Probit 模型与中介效应分析，系统考察了权责模糊对治理效能的影响路径。研究发现，权责界限不清晰与组织治理效能下降存在显著的系统性关联，其传导途径主要在于制度方面的组织摩擦，而非人际摩擦。权责模糊与协调成本之间存在与预期相反的显著关系，即权责模糊严重的情况下，协调成本并未加剧权责模糊引发的不良后果，反而起到某种缓冲作用。此外，综合柜员对协调成本更为敏感。本文揭示权责模糊与协调成本之间的调节关系，从实际场景出发，为农商行改革提供差异化施策依据。

关键词　权责模糊　协调成本　机构摩擦　组织治理效能　农村商业银行

一、引言

农村商业银行（以下简称“农商行”）是我国农村金融体系的主力军，承担着服务“三农”与乡村振兴的重要使命。近年来，多地农商行为了改善整体经营绩效下降的趋势，相继推进“定岗、定编、定员”改革，但也普遍暴露一类突出问题，即部门之间的职责划分不清致使多头管理和推卸责任的情况屡次发生。这种情形不但降低了工作效率，而且引发内部矛盾，导致效能损失严重。基于此，本文研究的核心命题——权责模糊是否明显削弱了组织治理的效果？其传导机制如何？企业内部不同群体受到的影响是否存在较大的差异？

既有银行治理研究多聚焦于“数字化转型”“银行数字化”“四会一层”等治理维度（亓浩 等，2024；张庆君和陈思，2022；王文珠，2019），对组织内部微观治理的实证考察较为薄弱。本文利用某农商行 659 名员工的微观调查数据，综合运用有序 Probit 模型、中介效应分析、Oster（2019）遗漏变量边界分析及交互项调节效应检验，系统考察权责模糊对治理效能的影响及其传导机制。希望通过运用农村商业银行职员的微观数据集，将组织内部治理机制转变成量化指标，实现理论设想与实证分析的适配融合。

二、理论分析与研究假设

（一）权责模糊与组织治理效能

权责模糊（Role Ambiguity）是指组织

姜德波，南京审计大学经济学院教授；范豪、冯月、李烨楠、刘钰涵，南京审计大学经济学院硕士研究生。
高校毕业生就业协会 2025 年度国际合作与交流专项重点课题“校政合作培养服务全球治理的国际组织人才模式研究”（GJX25Z3002）。

成员对自身职责范围、权力边界和行为期望缺乏清晰、一致的认知（King & King，1990）。在组织行为学文献中，权责模糊已被证实与降低工作满意度、增加角色冲突以及弱化组织承诺之间存在显著的关联。农信社改制为农商行后，市场化程度显著提高，但市场化改革并未自动解决内部权责配置问题，反而可能因业务条线扩张、绩效考核硬化，加剧部门间的协调摩擦。

在农商行的特定制度情境下，权责模糊具有双重来源，一是农村信用社改制具有历史路径依赖特征，部分岗位受历史因素制约而设立，并非科学的人事安排；二是在“条块结合”的经营模式下，总行部门与分支机构之间职能界限存在实质上的不确定性。此外，中小银行的外部治理环境普遍薄弱，这为内部权责边界的模糊化提供了滋生土壤，使得职责不清问题更加顽固（刘任重和李栋，2023）。因此，实践中当上级领导未遵照事先划定的职责分配任务时，岗位说明书所蕴含的制度约束力会明显下降，导致责任与权力之间的界限变得不清晰。权责分立一定程度上会系统性地放大组织内外部风险，进而诱发各类避责行为，如推诿扯皮、形式化执行等问题。鉴于前文分析，本文提出了假设 H1。

H1：权责界定不明会极大影响组织治理的效率，即权责模糊时，员工对于组织治理效能的认知就会明显下降。

（二）协调成本的中介机制

交易成本经济学认为，经济组织的核心功能在于节约协调成本（Williamson，1989）。在企业内部，部门间的信息交换和资源调配均伴随着协调成本，权责模糊可能通过两种路径推高协调成本。一方面，责任界限不清晰，想要确定某个事务的管辖权时，往往得增加额外的交流、请示OA、召开会议等，这就会引发制度层面上的摩擦成本（Kigozi et al.，2016），而且还会因边界不明而出现“领地争夺”和“责任推诿”的现象。另一方面，由于部门之间的信任度极大降低，加深了以个人为中心的本位主义思想，从而产生深层次的人际摩擦成本。协调成本上升会直接危害到治理体系的有效性，高额的协调费用既占用组织人员有限的时间和资源，又可能致使决策迟缓，还会削弱其对基层执行层的支持和推动能力，因此提出假设 H2。

H2：协调成本在权责模糊与治理效能之间发挥显著的中介作用。

本文计划将协调成本详细分成两个本质上有区别的子类别，以此来深入剖析其内部结构及特征。第一层次是“机构摩擦”概念，即源自正规组织体系的制度性障碍，体现为各个部门固有的偏袒心理，跨部门合作既复杂又低效，而且内部职能划分也欠均衡，此层次源自组织架构的设计本身，表现出其固有的制度性与结构性特点；第二个关键层次则针对“人际摩擦”加以阐述，这里的“人际摩擦”指的是因缺少沟通协调机制而在个人层面产生的各种情形，特别体现为组织人员间缺乏有效的交流途径，不同部门之间亦存在合作困难以及信息传递不畅的情形。这个层面被纳入个体的专业能力以及组织文化之中，具有技能导向和社会互动这两个特性，所以提出假设 H2a。

H2a：机构摩擦在权责模糊与治理效能之间发挥显著的中介作用。

权责模糊在本质上属于组织设计层面的制度缺陷，部门职责划分不清是组织架构的问题，而非个人沟通能力的问题。因

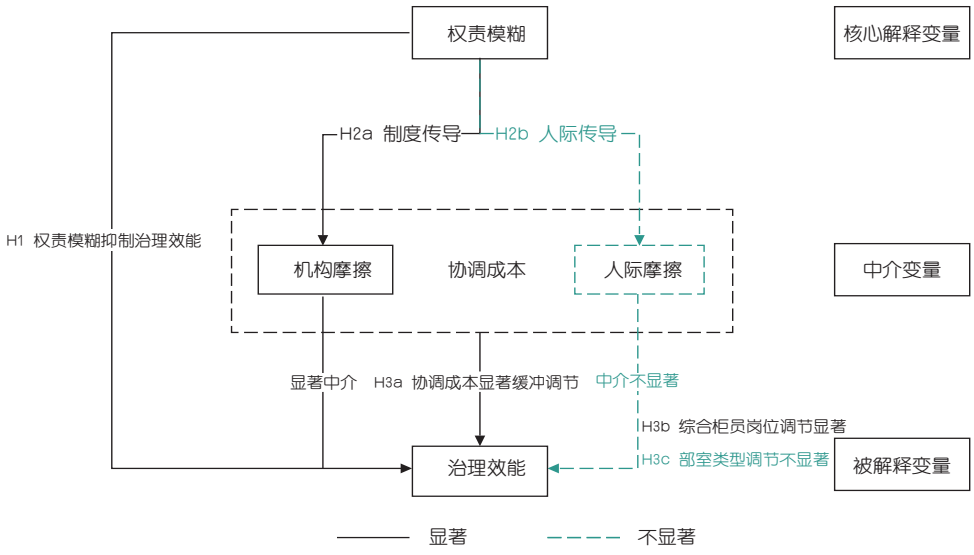

图 1　理论机制与效应检验整合图

此，权责模糊对治理效能的传导效应在制度通道（机构摩擦）中更为凸显，而在人际通道（人际摩擦）中相对微弱。由此提出假设 H2b。

H2b：人际摩擦与权责模糊并无直接联系，其与治理效能之间也没有明显的中介关系。

（三）调节效应与群体异质性

权责模糊对治理效能造成的不良影响并非单独存在，它会同许多制度性因素产生影响，亦会在不同的职位群体当中表现出不同的状况，本文深入分析了调节效应的三大关键之处。

一是协调成本的“缓冲”调节作用。权责模糊与协调成本是组织运行中相互关联的两个障碍。潘朝顺（2012）从制度经济学视角指出，协调成本的结构性差异会显著影响组织成员的行为模式，高协调成本环境可能迫使个体转向非正式的协调渠道。组织行为学的“组织惯例”理论（Feldman & Pentland，2003）指出，组织成员长期处于高摩擦环境中，反而可能发展出非正式的协作惯例、弹性应对策略或信息补充机制，从而降低对正式权责边界的依赖。此时，权责边界的进一步模糊并不会产生额外的严重损害，甚至可能因员工已习惯于通过非正式渠道解决问题而使其边际负面效应减弱。换言之，高昂的协调成本在一定程度上缓冲了权责模糊的冲击，而非与其形成叠加恶化的双重困境。本文提出假设 H3a。

H3a：协调成本会削弱权责模糊对治理效能的负面效应。

此处 H3a 作为调节效应与 H2 提出的中介效应并非逻辑对立，而是描述组织运行中两个不同层面的机制。中介效应回答了“通过什么路径传导”，即权责模糊作为制度缺陷，会加剧机构摩擦。这种摩擦会损耗组织成员的时间与精力，进而损害治理效能。调节效应回答的是“在什么条件

表 1　组织治理效能的 8 个四等级 Likert 量表问题设计

题项	原始编码值			
	1	2	3	4
发展前景	充满信心	比较有信心	不太乐观	不好判断
部室配合状况	很好	比较好	一般	不太好
部室对支行指导服务评价	较好	有的较好有的一般	比较一般	较差需提升
绩效考核评价	很好	较好	一般	较差
员工整体士气	较高	一般	不太高	较低
企业文化建设评价	较好	一般	不太满意	很不满意
职业发展通道评价	非常清晰	比较清晰	不清晰	很不清晰
培训工作评价	满意	较满意	不太满意	很不满意

下影响更强或更弱”，即协调成本作为组织运行的情境变量，不仅是被传导的“标的物”，更会塑造组织成员的行为模式。高协调成本的环境倒逼权责模糊对治理效能的边际负面影响递减。因此，协调成本既是权责模糊负面效应向下传导的部分中介通道，又是调节这一传导效应强度的边界条件，两者在理论上可以实现兼容共存。

二是岗位异质性，即综合柜员的特殊敏感性。不同岗位的日常协调频次和强度存在显著差异。综合柜员作为一线服务窗口，需同时对接运营、信贷、电子银行、合规等多个业务条线。客户的单一业务请求往往涉及多部门审批与协作，当跨部门协调不畅时，柜员不仅需要重复解释客户需求，还要承受客户不满和内部流程迟滞的双重压力。因此，综合柜员是协调成本最直接、最频繁的承受者，其对协调成本的负面感知应显著强于其他岗位。由此提出假设 H3b。

H3b：综合柜员岗位调节协调成本对治理效能的负向影响，即相比其他岗位，综合柜员受协调成本的损害更大。

三是部室类型的普遍性检验。机关部室与基层支行在工作内容和职能定位上虽有差异，但权责模糊带来的推诿扯皮、多头管理和执行偏差具有跨层级、跨部门的普遍性。无论身处总行机关还是基层网点，职责不清都会导致类似的效率损失和士气下降。因此，部室类型不太可能显著改变权责模糊对治理效能的影响方向或强度。基于上述分析，本文提出假设 H3c。

H3c：部室类型对权责模糊与治理效能的关系不具有显著调节效应。

综上所述，本文构建如图 1 所示的理论机制与效应检验整合图，系统展示权责模糊影响治理效能的主效应、中介传导路径与调节作用。

三、研究设计

（一）数据来源与样本筛选

本文数据来自 2025 年 10 月针对东部沿海省份某农商行全体职员所做的匿名在线问卷调研，该行资产总额约 1 000 亿元，在岗员工逾千人，下辖分支机构 60 余家，于 21 世纪 10 年代中期完成改制，是所在省份排名前列的县域主力银行。该问卷目的在于全面了解组织治理机制，各个岗位的实际职责以及部门之间的合作情况，共计发放 680 份问卷。经过筛选剔除填写时间少于 250 秒的 21 份无效问卷，剩余 659 份有效样本，其有效回收率为 96.9%，显示出问卷收集过程高效，样本质量良好。按照信度分析的结果，用来度量治理效能

的八个指标所获取的 Cronbach's α 系数是0.8229，表明这些指标相互之间有着较高的内部一致性，该样本覆盖从机关到支行较多层级的职位，具有代表性，能够较好地表现整个群体的特征。

（二）变量定义与测量

1. 被解释变量

本文重点着眼于组织治理效能这个关键指标，由 8 个四等级 Likert 题项合成。这 8 个题项分别为：发展前景评价、部室配合状况、部室对支行指导服务评价、绩效考核总体评价、员工整体士气、企业文化建设评价、职业发展通道评价和培训工作评价。问卷采用四级有序量表，要求受访者在四个选项中选择最符合自身感知的一项。各题项的具体选项根据测量内容设定，但初始编码均遵循“1= 最积极 / 最正面，4= 最消极 / 最负面”的方向（表 1）。

因此，原始编码值越大，代表员工对治理效能的评价越消极。为便于回归系数解释并统一量纲，本文对上述 8 个题项进行反向计分处理，转换公式为：

$$治理效能分项得分 = 5 - 原始编码值$$

经反转后，原始 1 变为 4、2 变为 3、3 变为 2、4 变为 1，各分项得分取值仍为 1~4，但取值越大表示治理效能越高。在此基础上，本文采用等权合成方法构建组织治理效能综合指数。

$$治理效能综合指数 = （发展前景 + 部室配合 + 部室服务 + 绩效考核 + 员工士气 + 企业文化 + 职业发展 + 培训评价）\div 8$$

式中各分项权重均为 1/8。之所以采用等权合成，是因为 8 个题项均从不同侧面反映组织治理效能，且内部一致性系数 Cronbach's α 为 0.8229，表明它们具有较好的同质性；等权合成不依赖主观赋权或因子载荷，能够避免小样本下的权重估计偏误，结果也更为透明稳健。

2. 核心解释变量

核心解释变量为权责模糊指数。本文对权责模糊的测量遵循“经典量表改编 + 组织情境适配”的两步策略。其中，6 项条目改编自角色模糊量表（Rizzo et al., 1970），覆盖部室职责分工不科学、交叉职责认知不一、多头管理、人岗匹配度低、岗位关键职责不明确、职责与实际工作差异大六个题项，反映员工对自身职责边界清晰度的感知。考虑到农商行组织架构中“条块结合”的特殊性，仅凭通用量表难以全面捕捉部门间交叉职责。因此，在该行人力资源部与合规管理部的协助下，依据其现行组织架构图和部门职责说明书，进一步梳理出 23 项部门间常见的交叉职责争议事项条目（表 2）。[①]29 个条目分为纵向模糊（9 项）、横向模糊（10 项）和执行模糊（10 项）三类（表 3），29 个条目分别对应 $Item_1$ 至 $Item_{29}$（1= 存在该问题，0= 不存在）。权责模糊原始评分公式为：

$$原始评分 = \sum_{i=1}^{29} Item_i，取值范围为 [0,29]$$

为便于量纲统一和直观解释，将其原始加总分值通过线性变换映射至 1~10 区间，变换公式如下：

$$权责模糊指数 = 1 + 9 \times 原始评分 \div 29，取值 [1,10]$$

这个公式能够量化个人认为职责界限不明的感知程度。数值越大，就表明这

① 表2~11，见增强出版，中国知网—《金融市场研究》。

个人感觉到责任和权力界定不清的现象越严重。

3. 中介变量

中介变量为协调成本指数。协调成本的测度基于 Williamson（1989）交易成本理论中关于“内部协调成本”的定义，即组织内部因信息传递、决策沟通和利益协调所耗费的时间、精力与资源。由跨部门协调难度大、部室本位主义、内部分工不均衡、沟通协调能力弱、缺乏协作共享等 5 个二值条目加总构建，分别记为 $Item_1$ 至 $Item_5$（1= 存在该问题，0= 不存在）。协调成本指数（*Coord*）计算公式为：

$$Coord = \sum_{i=1}^{5} Item_i,$$

该指数取值区间为 [0,5]，数值越大，表示员工感知到的跨部门协调摩擦越严重。依据理论逻辑，本文进一步将该指数分解为两个异质性子维度：机构摩擦和人际摩擦。

$机构摩擦指数 = Item_1 + Item_2 + Item_3$，取值 [0,3]

$人际摩擦指数 = Item_4 + Item_5$，取值 [0,2]

机构摩擦借助跨部门协调难度大、部室本位主义、内部分工不均衡综合体现出来，这显示出制度上存在的一些阻碍和约束，人际摩擦由沟通协调能力弱、缺乏协作共享加总构成，反映人们在彼此交往合作时遇到的问题和挑战。

4. 控制变量

控制变量包含诸多关键部分，如受访者年龄、最高学历、工作时长、所担任的职位类型以及该职位所在的部门等等，这些要素意在使分析成果既精准又实用。从回归分析视角出发，将上述有序变量视作连续变量，从而探寻其潜在的关联，并提升模型自由度的利用效率。

（三）指数定量方法说明与测度质量检验结果

1．指数定量方法说明

本文指数采用二值条目加总的理由如下。首先，测量范式层面，根据 Bollen & Lennox（1991）研究，形成性指标的构建，各条目是指标的原因，等权求和是规范的聚合方式。其次，方法论层面，二值条目不满足因子得分加权所需的连续型假设，0/1 计数更直观，即选中条目越多，问题越严重。最后，稳健性层面，等权求和与加权方案在排序意义上高度一致（Wainer & Thissen, 1976），中小样本下预测效度更优。

2．测度质量检验结果

本文的权责模糊指数与协调成本指数为形成性指标，Cronbach's α 的信度检验对该指标而言，天然偏低且并非恰当的测度质量指标（Diamantopoulos & Winklhofer，2001；Jarvis et al.，2003）。因此，本文从多重共线性（VIF）、区分效度与效标关联效度三个方面提供替代性测度质量证据，检验结果见表 4。

如表 4 检验结果所示，形成性指标的多重共线性判断方面，权责模糊 29 个条目的 VIF 介于 1.033~1.352 之间，协调成本 5 个条目的 VIF 介于 1.010~1.084 之间，两个指标的均值分别为 1.119 和 1.047，均远低于 5 的常规临界值，表明各条目间无信息冗余，满足形成性指标的独立性前提；区分效度方面，机构摩擦与人际摩擦的相关系数为 0.175，区分效度良好；效标关联效度方面，权责模糊与治理效能的相关系数为 −0.304（$p<0.01$），方向与理论预期一致。

四、实证结果与分析

（一）描述性统计

表 5 报告主要变量的描述性统计结果。治理效能综合指数的均值为 2.865，处于中等偏上水平，但仍有约 16% 的员工评分低于 2.5 分，表明组织治理存在不容忽视的改进空间。八个分项中，部室服务评价和企业文化评价均值较高，分别为 3.171 和 3.347，而职业发展和绩效考核评价均值较低，分别为 2.481 和 2.659，表明员工对晋升通道和激励公平性的满意度相对偏低。

权责模糊度的均值为 4.226，处于 1~10 之间，其对应的方差为 2.194，变异系数高达 0.53，远超治理效能指标的 0.19，说明权责划分的不确定性和波动性高。极差值为 9，表明不同部门、不同岗位的员工对于职责和权力的感知存在较大的个体差异，如此高的变异性为后续的回归分析创建了稳定而有效的识别根基。协调成本指数的算术平均值是 1.558，大部分员工认为自己工作中协调摩擦不大，但也有部分参与者表示在跨部门合作时，会遇到很大的困难和阻碍。

从分布形态方面看，各变量的偏度绝对值小于 2，其峰度绝对值也未超出 5 的范围，这表明变量的分布形态与正态分布较为接近，因而利用参数回归法实施分析是恰当的。核心变量所含样本数据具备足够的变异程度，其分布特征也较为合适，这些特性为后续的实证分析供应了稳定而可信的数据根基。

（二）共同方法偏差检验

由于本文所有变量均来自同一被试在同一时点的自陈式问卷，可能存在共同方法偏差。为此，采用 Harman 单因子检验进行诊断，将八项治理效能的具体指标加上三项合成指数（其中包含权责模糊度和协调成本），共十一项连续变量。将这些变量置于未经过旋转的主成分分析框架，从分析结果看，第一个主成分很好地获取并表达了整体变异性的 56.68%，这个比例远超出通常采用的经验标准 40%，这在很大程度上显示数据集中可能存在着比较明显的共同方法偏差现象。

本文认为需谨慎解读该情况，将 8 项治理效能指标综合考虑时，得出一致性系数 Cronbach's α 值为 0.8229。该系数表明这些指标存在紧密关联，并不是数据收集方法有偏差造成的。根据 Podsakoff et al.（2003）的研究，如果所有的项目都是同一个概念范围里的，那么第一个因素所占的比例显著增大是正常现象，这就验证了前面论述是合理的。在程序控制上，问卷制定时采用了匿名回答和题目随机排列的方法，一定程度上已经缓解了可能出现的 CMB 现象。

综合考量之后，也许并未彻底剔除认知偏差的影响。不过借助效度分析，深入探究变量间的理论一致性，并采用严格的操作控制策略。本文倾向于认为核心发现的稳定性受 CMB 显著影响的程度较低，本文在阐释结论时，谨慎权衡并明晰 CMB 这种研究局限的价值所在。

（三）相关性分析

表 6 报告核心变量之间的 Pearson 相关系数。权责模糊与治理效能呈显著的负向关联，即员工感知的职责边界越不清晰，其对组织治理的整体评价越低，这为研究假设提供了初步支持。协调成本与治理效能同样呈现显著的负向关系，表明跨部门协调摩擦越大，治理效能越差。此外，权

责模糊与协调成本之间存在中等程度的正相关，验证了理论预期：职责边界模糊会提升跨部门协调的难度和成本。该相关强度适度，说明两者虽相互关联但并非同一构念，适合分别作为解释变量和中介变量纳入后续分析。

在衡量治理效能的各个细分指标时，本文注意到其相关系数多处于中等至较高水平，而且为正值，这表明这些指标共同度量同一高层次概念时具备良好的同质化效度。其中，部室协作与部室服务评价表现出最强的相关性，这符合理论预期，因为二者均与跨部门合作质量紧密相连。而员工士气和企业文化评价之间相关性较小，这显示即便这些指标在一定程度上相互关联并可融合为一体，但它们各自蕴含的独特信息并未完全融合。于是便形成了创建全方位综合效能指数的可能性，从而全方位掌握组织内部各类变动与特征，经由计算得到的所有相关系数皆朝着理论事先指定的方向发展，这样的统一性为后续要开展的回归分析营造出稳定而牢靠的逻辑基础。

（四）基准回归分析：有序 Probit 模型

本文经由有序 Probit 模型执行逐步回归分析，试图探究权责模糊情形及其与协调成本之间的相互影响形式，二者又如何共同作用于治理效能，实证结果如表 7 所示。

Model1 基准模型只将年龄、教育水平、职业经验、职位级别以及部门性质等因素当作控制变量，分析得知，只有工作年限表现出显著的不良影响，也就是工作经验丰富的员工对于自己所在的组织的治理满意度比较低。这可能是资深员工在长期工作中积累了更多的制度性失望，其他的控制变量并没有表现出统计学上的明显差别，而且所创建起来的模型整体拟合度很差，这表明凭借人口学特征以及组织属性变量，难以很好地去分析和解读治理效能存在的差异情况。

Model2 增添了权责模糊指数这一重要指标，意在全面探寻该指标如何作用于分析对象。权责模糊的回归系数具有显著的负相关特征，即权责模糊情况愈糟，员工对于自己所在治理体系效能的主观认知就会大幅下滑，纳入此变量之后，模型的契合度得以显著提升。这种情况经由高度显著的似然比检验（$LR\chi^2=61.2$，$p<0.001$）得以证实，清楚显示权责模糊要素在解释治理效能方面有着独特而十分关键的意义，不容忽视。从经济学视角看，若员工感知的权责模糊程度远超样本平均水平，那么其参与组织治理活动时的效率就会遭受很大削减，甚至可能从较好的层级滑入较差的范畴之内。这项研究成果证实了假设 H1，即权责模糊会极大影响组织的治理效能。

Model3 将协调成本指数这个关键变量融合进来之后，模型 2 中权责模糊的系数下降，但依然显著为负，它对治理效能仍然会造成较大的负面影响。协调成本的系数同样显著为负，这表明在控制权责模糊后，协调成本仍然是影响治理效能的一个突出的制约因素。似然比检验 $LR\chi^2=8.3$（$p<0.01$）表明该模型的适配良好度持续改善。当增加协调成本时，权责模糊系数表现出下降状况，直观地显示出协调成本大概起到了中介的作用。权责模糊既会直接降低治理效能，又会通过增大跨部门协调成本的途径，间接削弱整体治理效能，这为后文系统探究中介效应提供了明晰的

思路。

综合基准回归分析，权责模糊和协调成本这两个因素分别对组织治理效能造成显著的不良影响。当两者并存时，其合成效应仍然具有较大的负面性，该结论为深入研究相关机制给予了稳固的实证支撑。

（五）分项治理效能回归：效应的跨维度一致性

分项回归法可以充分体现权责模糊和协调成本在各治理层级所造成的影响差异，本文将八项具体指标定为被解释变量，并就每项执行回归分析，有关结果见表 8。

权责模糊的负向效应在全部 8 个治理效能维度上均显著，具有跨维度的普遍性，但显著性在不同治理维度间呈现清晰的差异格局，对“部室配合状况”“部室服务评价”“绩效考核评价”的负面削弱最明显。这一差异可从农商行的实际运营场景中得到解释，农商行普遍为“总行 - 支行”条块管理模式，部门职责边界不清直接导致基层支行在办理贷款审批、费用报销、柜面业务等日常事务时，处于多头请示但无人响应的困境，前中后台多次沟通无果，配合效率自然会下降，部室服务评价也会降低。同时，权责模糊本身作为绩效考核体系的一大扣分项，其对绩效考核评价的负面影响也因此相应较大。

协调成本对各指标的影响多为负面，特别是在部门协作的工作效率方面。具体而言，协调成本对“部室配合状况”和“部室服务评价”的负面效应最突出。这与理论预期相符，即协调成本会妨碍跨职能团队合作与评价。在“条块结合”的管理框架下，一笔对公信贷或涉农贷款的审批往往需要信贷管理部、合规与风险管理部、运行管理部等多条线部门审批，这可能引致支行与总行部室之间反复沟通，不断补充完善材料，才能提交信贷审批。当跨部门协调不畅时，这种制度性摩擦会体现为基层对机关部室“配合不力”“服务滞后”的主观评价，因此，协调成本对“部室配合”与“部室服务”的影响最直接严重。

根据表 8，还可得知，权责模糊与协调成本对企业文化评价、员工士气、职业发展评价影响较低或不显著，可能为诸多通用制度要素影响所致，诸如领导作风、历史传承、团队氛围等。单个层面的责任划分只能部分解释如此复杂情形的变化状况。分项回归的稳健性证据表明，权责模糊对治理效能的负向影响具有跨维度的广泛性和系统性，并非由个别维度的异常驱动，进一步夯实了 H1 的实证基础。

（六）中介效应检验与机制分解

本节是全文实证分析的核心部分，采用 Baron & Kenny（1986）的三步程序法，并辅以 Sobel-Goodman 检验和 Bootstrap 置信区间以增强推断的可靠性，旨在系统检验“权责模糊→协调成本→治理效能”的理论传导链。

表 9 Panel A 报告以总协调成本指数为中介变量的检验结果。第一步（总效应 c），权责模糊对治理效能的总效应为 −0.1438（$p<0.01$），即在不考虑中介变量的情况下，权责模糊每增加 1 个单位，治理效能预期下降约 0.1438 个单位。第二步（a 路径），权责模糊对协调成本具有高度显著的正向效应，权责界定不清是推高协调成本的重要原因，权责模糊每增加 1 个单位，协调成本指数预期上升约 0.1185。第三步（b 路径和直接效应 c'），同时纳入权责模糊和协调成本后，协调成本对治理效能的效应为 −0.0973，总效应 c 从 −0.1438

变为直接效应 c'−0.1331，间接效应 a×b=−0.0115。Sobel Z 统计量的绝对值为 2.61（p=0.0090），绝对值超过 1.96 的 5% 显著性临界值。Bootstrap 500 次重抽样构造的 95% 偏差校正置信区间为 [−0.0248, −0.0043]，不含零值，进一步排除了间接效应为零的原假设。这表明协调成本发挥了中介作用，协调成本的加入，承担了部分权责模糊对治理效能的负面影响，H2 得到实证支持。

表 9 Panel B 将协调成本分解为“机构摩擦”与“人际摩擦”两个子维度。机构摩擦的 a 路径（权责模糊→机构摩擦）和 b 路径（机构摩擦→治理效能）均达到高度显著。Sobel Z=−2.78（p<0.01），显著水平高于总协调成本的中介检验，表明机构摩擦是真正发挥传导作用的核心成分。相反，人际摩擦维度的 a 路径虽显著，但 b 路径几乎为零，间接效应微乎其微（Sobel Z=0.16, p=0.874），统计上无法支持中介效应的存在。由此，H2a 与 H2b 均得以验证。

上述分解结果具有重要的理论含义，组织架构设计时会存在制度性漏洞，如权责界限不明的情况，该漏洞给治理效率带来的影响多经由制度渠道表现出来，具体体现在各部门间形成类似于防火墙的隔离区域，跨部门合作渐渐成为利益争夺，任务分配严重不均等问题上，这并非仅仅出现在人际交往方面的阻碍当中。本节验证了 H2 与其子假设，明确如果希望真正推动组织改革，需把重点放在减小结构性障碍，也就是要削减“机构摩擦”方面，而不是仅仅提升个人的人际交流能力。

（七）内生性讨论：Oster 边界分析

横截面数据分析的难点在于无法彻底规避因遗漏变量而引发的内生性偏差情形。部门领导的经营手段不但会直接影响职责划分是否明晰，而且还会间接影响员工对这种治理体系有用性的主观认识。基于此，本文运用 Oster（2019）所提出的边界分析方法，借助计算选定因子 δ 来衡量未观察到的变量所需具备的影响规模，即需要达到已考量变量阐释能力的多少倍，才能使关键估算结果缩减为零。

在仅包含权责模糊的未控制模型中，其系数为 −0.1474。加入年龄、学历、工作年限、岗位和部室等五个控制变量后，系数变为 −0.1438，降幅约 2.4%；同时模型拟合优度提升幅度约 27%。这一变化表明，已纳入的控制变量虽然捕捉了少量混淆效应，但对核心解释力的影响十分有限。按照 Oster 的建议，取控制模型拟合优度的 1.3 倍作为保守上限，计算得到选择比例 δ 约为 12.5。该数值的含义为，若想彻底清除权责模糊对治理效能造成的影响，即使该影响的效应值降至零，遗漏变量的解释能力也要远超已纳入的各变量解释能力之和，且至少需超出 12 倍。这一量级在社会科学实证研究中属于较高的稳健性水平。进一步计算 Rmax 假设下的偏差修正系数 β*=−0.1300，与基准回归系数 −0.1438 符号一致且数值接近，表明即使在相对不利的遗漏变量假设下，权责模糊对治理效能的负向效应依然稳健存在。

（八）非线性与调节效应检验

本节进行了三项扩展检验，分别是平方项检验、交互效应检验、分位数回归，以深入刻画权责模糊与治理效能之间的关系形态。

权责模糊对应的平方项系数值为 0.0124，不显著。这意味着相关变量之间的关系接近线性，不像 U 形或者倒 U 形那

样有着某种临界效应，不存在所谓的“安全”模糊度临界值。不论何时，权责界限不清楚，都会按比例影响到组织治理效能。

基于有序 Probit 模型的交互效应检验显示，权责模糊 × 协调成本的交互项系数为 0.0519（$p < 0.05$），显著为正。由于权责模糊的主效应为负，这一正向交互项说明协调成本削弱了权责模糊对治理效能的负面冲击，即协调成本越高，权责模糊的边际损害越小。具体而言，在低协调成本条件下（协调成本 ≤1，样本下四分位数），权责模糊每增加 1 个单位的边际损害相对较大；而在高协调成本条件下（协调成本 ≥2，样本上四分位数），同等幅度的权责模糊增加所带来的边际损害显著减小，验证 H3a 为合理假设。这一“缓冲效应”揭示了在协调机制高度僵化的部门或条线中，职责边界模糊并未造成额外严重损失；改革资源配置应优先向低协调成本但权责模糊严重的部门倾斜，而非盲目向高协调成本部门投入。

分位数回归分析显示，在治理效能评价的 0.25、0.50 以及 0.75 这些关键分位点时，权责模糊效应对应的系数分别为 −0.0721、−0.0777 和 −0.0758，此序列表明，相对于中高分位点（0.50 和 0.75），低分位点（0.25）处的系数绝对值较小，而中高分位点上的系数绝对值增大且较为接近。这表明，权责模糊给治理效能原本就低的群体带来的负面影响较轻。

（九）异质性分析：交互项方法

本文采用 OLS 交互项分析法做实证考察，目的在于探寻权责模糊与协调成本之间是否存在彼此增强的影响，同时考察各个职位对协调成本变动的敏感程度是否相同，此策略较好地规避了分组回归法引发的样本量缩减情形，因而能够直接评判调节作用是否存在，详见表 10。

第（1）（2）列基准回归 OLS 表明，权责模糊与协调成本均对治理效能产生显著的负向影响，此结论与先前实证结果一致。

第（3）列，在协调成本的基础上引入了权责模糊 × 协调成本的交互项。回归结果显示权责模糊的主效应显著为负，交互项系数则显著为正。由于主效应为负、交互项为正，权责模糊对治理效能的边际影响随协调成本提高，反而向零值方向移动。这意味着协调成本越高，权责模糊的负面冲击反而越弱。高昂的协调成本在一定程度上缓冲了职责不清的损害，而非惯性思维下加剧组织治理的“协同放大”。上一节有序 Probit 模型与本节 OLS 的系数尺度不同，两者数值不可直接比较，但符号和显著性方向完全一致，均显著为正，共同支持 H3a。在协调摩擦严重的组织中，员工可能发展出非正式的协作惯例或弹性应对策略，从而降低了对权责边界的敏感度，进而缓解权责模糊带来的负面影响。

第（4）列，进一步纳入协调成本与综合柜员岗位的交互项进行回归，将两者的相互影响纳入考量范围，交互项系数显著为负。这表明综合柜员比其他岗位更能敏锐地察觉到协调成本的存在，柜员日常工作包含诸多跨业务线的对接任务，因而极易因沟通不畅而产生额外的工作压力，并陷入信息不对称的境地。此类情形会即时且频繁地左右其工作效率及工作满足感。H3b 得以证实，银行若想改良跨部门流程，则应着重关注柜员频繁参与的合作情境。

第（5）列和第（6）列分别为剔除经营层样本、联合交互的回归结果，相关交互项的统计显著性及其方向未出现根本性

改变，这强有力地证明了主要观点并非由某位经营层人员特有的认知偏差所致。权责模糊与部门、协调成本与部门的交互作用未能在统计上达到显著水平，此结论印证了假设 H3c，因职权划分不清而导致的不良影响具有越级的普遍特性，而不单存在于机关部门或者基层分支机构之中。

（十）稳健性检验：替代估计方法与样本处理

如果想要使核心结论既可靠又独立，就需采用多元策略进行验证。本节从四个方面做了稳健性检验，分别是 OLS、Logit、Winsorize 与 Binary Logit，所有检验均保持相同的控制变量集合，检验结果如表 11 所示。

改变估计方法是最直接的稳健性检验策略。基准回归采用有序 Probit 模型，依赖于潜在变量正态分布假设。改用 OLS 模型后，权责模糊与协调成本的系数符号和显著性均未发生实质改变，这表明将有序分类的被解释变量大致视作连续变量，不会对关键研究结论造成误导或产生重大影响。

借助有序 Logit 模型，放松对误差项分布形式的严格假定，结果同样显示权责模糊的负向效应高度稳健，协调成本的负向效应也至少在边际水平上保持显著。不同函数下的结论具有一致性，表明核心发现并非由特定分布假设所驱动。

样本极端值可能对回归系数产生不当影响。本文对全部连续变量进行上下 1% 缩尾处理，重新估计后“权责模糊”与“协调成本”的系数与基准模型相近，变化幅度极小。这证明了原始样本中不存在足以扭曲整体结论的离群观测值，从而使得样本结论体现出较高的稳定性和可靠性。

变量离散化处理是另一种常见的稳健性检验办法。将被解释变量以样本中位数为界二值化后采用 Logit 模型估计，权责模糊的负向效应依然显著，验证了其作为核心解释变量的稳健解释力。协调成本系数在二值化处理中未达到常规显著性水平，这可能是由于信息被压缩致使统计效力降低而引发的，基准模型中协调成本已通过多重中介检验和交互项检验，其作用在更精细的度量下得到充分验证，因此不影响整体结论的可信度。

从各项稳健性检验的结果看，权责模糊系数表现出的负向效应均高度显著，协调成本的影响也在多数模型设定下得到支持。多种稳健性检验的一致性表明，本文的核心结论并非依赖于特定的估计技术、分布假设或样本处理方式，具有较高的可靠性。

（十一）边际效应分析与多重共线性诊断

基于完整的有序 Probit 模型在样本均值处计算的边际效应显示，权责模糊指数每增加 1 个单位，治理效能落入最高评价类别（取值为 4）的概率降低约 0.0052。以全样本权责模糊指数的标准差（2.24）为参考尺度，若采用组织架构改良措施以缓解权责界定不清的情形，并降低一个标准差，则预期治理效能落入最高类别的可能性会提升 1.2 个百分点，这一效应量在管理实践中具有一定改善意义。

方差膨胀因子（VIF）诊断，权责模糊指数与协调成本指数的方差膨胀因子（VIF）均为 1.09，控制变量的 VIF 值通常小于 10 这一常见临界值，而核心变量的 VIF 也均小于 2.95，这些情况表明模型没有明显的多重共线性特点，从而保证了回归系数估计的稳定性和可靠性。

五、结论与启示

（一）主要研究结论

一是权责界限的不清晰会持续而直观地对组织治理效能产生不良影响。此种影响在多元化的模型设定之下显现出一致性，有着跨领域的普遍特征，在部门协作效能的削减方面表现格外明显。**二是**协调成本发挥了部分中介作用。机制分析表明，这种中介效果源自制度方面的“机构摩擦”。各个部门存在一定的隔阂，且职责划分不够均匀，而人际沟通层面的摩擦不构成有效传导路径。此结论表明，由权责模糊所引发的负面影响，往往经由组织结构中的制度性机制显现出来并加以传递。**三是**权责模糊与协调成本之间存在显著的交互效应，但其方向与“协同放大”的直觉相反。当协调成本较低时，权责模糊的边际损害较大。随着协调成本升高，该损害逐步减弱。这意味着高协调成本环境反而起到缓冲作用，这可能源于员工在高摩擦环境中发展出的非正式协作惯例或信息补充机制。综合柜员对于协调成本较为敏感，部门类型所具有的调节效应并不显著，这表明权责模糊所带来的负面影响具备超出各级经营层的共性特点。

（二）政策启示

一是优先厘清权责范畴。权责模糊对治理效能的直接损害最为突出，且独立于协调成本。农商行应率先推进“定岗又定责”的机制改革，修订岗位说明书，从而明确各个岗位的职能与责任，有效防止推诿扯皮现象出现。**二是**谨慎避免盲目降低协调成本。高协调成本反而缓冲了权责模糊的负面效应，两者并非协同恶化。不必将降低协调成本与厘清权责作为必须同时开展的改革举措。**三是**重点关注柜员岗位。综合柜员在协调成本上比较敏感，应优先改革涉及多部门的高频业务流程，目的在于显著减轻一线员工的工作压力，建议形成一套标准的持续监测体系，按时定量地分析责任划分不清的情形，针对问题频繁发生的部门和岗位，实施精准到点的改进措施。

（三）研究局限与未来方向

本文存在以下局限。**一是**所获数据皆源于同一农村商业银行，本文力求实现基于样本的分析性推广，其外部效度是否全面合适需要在不同机构间予以验证才可判定；**二是**横截面数据难以实现严格因果推断，日后的研究可探究并采用准自然实验设计或者面板数据分析方法，以更好地区分因果关系；**三是**共同方法偏差虽经检验与程序控制，但未采用统计校正，后续可引入多源数据或标记变量法。N

学术编辑：韦燕春

参考文献

[1] 李川,荆中博,李昌萌,等.区域性农商行经营绩效影响因素研究[J].管理评论,2022,34(11):16-26.

[2] 刘任重,李栋.地方中小银行治理风险问题研究——基于内外部协同治理视角[J].理论探讨,2023(1):162-168.

[3] 倪星,王锐.权责分立与基层避责:一种理论解释[J].中国社会科学,2018(5):116-135+206-207.

[4] 潘朝顺.偏好、协调成本与多样化的农村金融组织[J].华南农业大学学报(社会科学版),2012,11(2):92-101.

[5] 亓浩,周月书,何立峰.农村金融机构数字化转型与金融服务质效[J].财经研究,2024,50(1):64-78.

[6] 王文珠.从“三会一层”到“四会一层”,农商银行治理如何更加有效?[J].中国农村金融,2019(20):26-27.

[7] 魏后凯,赵长保,赵阳,等.“十五五”时期深化农村金融服务改革趋势研判及对策建议[J].农村金融研究,2025(8):3-18.
[8] 张庆君,陈思.数字经济发展、银行数字化投入与银行治理[J].经济与管理研究,2022,43(8):31-55.
[9] Bollen K A,Lennox R.Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective[J].Psychological Bulletin,1991,110(2):305-314.
[10] Diamantopoulos A,Winklhofer H M.Index construction with formative indicators: An alternative to scale development[J].Journal of Marketing Research,2001,38(2):269-277.
[11] Feldman M S,Pentland B T.Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J].Administrative Science Quarterly,2003,48(1):94-118.
[12] Jarvis C B,MacKenzie S B,Podsakoff P M.A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research[J].Journal of Consumer Research,2003,30(2):199-218.
[13] Kigozi J,Jowett S,Lewis M,et al.Estimating productivity costs using the friction cost approach in practice: A systematic review [J].The European Journal of Health Economics,2016,17(1):31-44.
[14] King L A,King D W.Role conflict and role ambiguity:A critical assessment of construct validity[J].Psychological Bulletin,1990,107(1):48-64.
[15] Oster E.Unobservable selection and coefficient stability: Theory and evidence[J].Journal of Business & Economic Statistics,2019,37(2):187-204.
[16] Podsakoff P M,MacKenzie S B,Lee J Y,et al.Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J].Journal of Applied Psychology,2003,88(5):879-903.
[17] Rizzo J R,House R J,Lirtzman S I.Role conflict and ambiguity in complex organizations[J].Administrative Science Quarterly,1970,15(2):150-163.
[18] Wainer H,Thissen D.Three steps towards robust regression[J].Psychometrika,1976,41(1):9-34.
[19] Williamson O E.Transaction cost economics[M]//Schmalensee R, Willig R.Handbook of Industrial Organization. Amsterdam: North-Holland,1989(1):135-182.

Role Ambiguity, Coordination Costs, and the Effectiveness of Organizational Governance: Micro–Survey Evidence from Rural Commercial Bank Employees

JIANG Debo FAN Hao FENG Yue LI Yenan LIU Yuhan
(School of Economics, Nanjing Audit University)

Abstract Role ambiguity and coordination costs are two major factors determining the effectiveness of governance of rural commercial banks. However, there is insufficiently clear micro-level evidence on how these elements interact in achieving effective governance. Based on survey data from employees of a rural commercial bank, this paper uses an ordered Probit model and mediation effect analysis to systematically examine the influence path of role ambiguity on governance effectiveness. The findings show that unclear boundaries of authority and responsibility are significantly and systematically associated with a decline in organizational governance effectiveness, and the transmission channel mainly lies in institutional/organizational friction rather than interpersonal friction. There is a significant relationship between role ambiguity and coordination costs that is contrary to expectations: when role ambiguity is severe, coordination costs do not aggravate the adverse consequences caused by role ambiguity but instead play a buffering role. This paper reveals the moderating relationship between role ambiguity and coordination costs, and based on actual scenarios provides a basis for differentiated measures in the reform of rural commercial banks.

Keywords Role Ambiguity, Coordination Costs, Institutional Friction, Organizational Governance Effectiveness, Rural Commercial Banks
JEL Classification D23 G21 M12