

组织容错会影响公务员创新行为吗？

——自我效能感和公共服务动机的链式中介作用

刘 倩 李 志*

【摘要】 创新是新时代各项事业改革的特征和必然趋势。党中央倡导“以容错纠错机制促进广大干部担当作为、干事创业”，该机制下组织容错氛围是否有改善，能否对公务员的创新行为起有效的激励作用都尚不明晰。基于此，研究从组织和个人的双重视角出发，运用问卷调查法，以重庆市的调查数据为例，探究了组织容错氛围对公务员创新行为的影响机制。研究发现：组织容错氛围可以显著促进公务员的创新行为；其中，自我效能感、公共服务动机在组织容错氛围对创新行为的影响中既能分别起到中介作用，也能共同形成链式中介。研究为新时代公共部门完善容错纠错机制、激励公务员创新行为提供有益的启示。

【关键词】 组织容错氛围 自我效能感 公共服务动机 公务员创新行为

【中图分类号】 D63

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674 - 2486 (2021) 03 - 0024 - 16

一、问题的提出

党的十九届五中全会提出，坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位。全会公报全文共提及“创新”15次，充分凸显创新在百年未有之大变局中的重要地位。公共部门创新一直被视为应对变局的重要策略（Hansen & Pihl-Thingvad, 2019），而公共部门雇员创新是第一步（Bysted & Hansen, 2015）。党的十八大以来，党和政府一直强调公务员队伍要“增强改革创新本领”“富有开拓创新精神”“把初心和使命变成锐意进取、开拓创新的精气神和埋头苦干、真抓实干的原动力”“准确识变、科学应变、主动求变”，以推动各项工作更具

* 刘倩，重庆大学公共管理学院博士研究生；李志，重庆大学公共管理学院教授。感谢匿名评审专家的意见。

基金项目：重庆市重大决策咨询项目“新时代重庆改革发展中容错纠错机制的构建研究”（2019ZB10），重庆市研究生科研创新项目“关于公务员公共服务动机对职业倦怠影响的研究”（CYB19069）。

创造性和时代性。但创新意味着冒险试错、自由裁量以及较强的不确定性,对于公务员来说,不仅与权力控制和问责相违背,还可能导致失败(Eldor et al., 2017)。当公务员意识到创新失误或失败会遭受惩罚时,他们便陷入是选择从创新中学习还是因创新错误而受罚的两难境遇,由此导致其主动规避风险、放弃创新(De Vries et al., 2016),这种规避风险的工作氛围严重阻碍了各项改革事业的良性运行和健康发展(倪星、王锐, 2018)。为此,党的十九大报告明确提出“建立激励机制和容错纠错机制,旗帜鲜明为那些敢于担当、踏实做事、不谋私利的干部撑腰鼓劲”,力求从制度层面给予公务员个体支持性资源,以激发其改革创新。为进一步激励公务员队伍改革创新作为,2018年5月,中共中央办公厅印发《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》,提出“建立容错纠错机制,宽容干部在改革创新中的失误”。2019年3月,中央印发《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》,将容错的主体范围进一步扩大到基层公职人员,充分体现容错机制已经成为激励各级干部有效作为的重要举措。组织容错氛围作为容错机制实施情境下组织成员对组织允许冒险试错及包容失误的心理感知,是容错机制实施建设成效的直接体现。对于公务员来说,建立容错机制、营造组织容错氛围,才能最大限度激发其创新作为。有学者调研发现,谈及容错激励机制的主要导向时,超八成的受访干部表示“激励机制建设应该重点关注干部的心理感知和情感体恤”(陈朋, 2021),但遗憾的是,目前国内关于容错机制的相关研究主要集中于理论层面上探讨容错机制的功能和构建路径,尚未关注到制度作用的直接对象对于容错的真实感知(梅立润、吴世坤, 2019)。

已有相关研究表明良好的差错管理氛围对于激发个体帮助行为(Guchait et al., 2015)、创新行为(贾冀南等, 2020; Fischer et al., 2018)、主动行为(孔靓等, 2020)均有积极作用。但值得注意的是,上述研究均针对私营部门员工展开,关于差错管理与公务员行为之间的关系鲜有学者关注,而针对我国政府部门组织容错对公务员创新行为影响的讨论更是匮乏。与此同时,政府创新一直是公共管理领域的研究热点(Arundel et al., 2015; Cinar et al., 2021),但目前相关研究多集中于政策创新(Osborne & Brown, 2011)、组织创新(郎玫、史晓姣, 2020; Walker, 2008)和项目创新(张翔 & Zhao Wenyao G, 2020; Borins, 2002),而对公共部门雇员的创新行为知之甚少(Bos-Nehles et al., 2017)。部分学者探讨了组织成员联系(Zandberg & Morales, 2019)、会议负担(胡威, 2020)、领导风格(唐健、方振邦, 2020)、角色自我效能感和感知组织支持(Clarke & Higgs, 2020)对公务员创新行为的影响,由此可见组织因素、领导因素和个体因素均是影响公务员创新行为的关键。但梳理上述研究

发现，这些研究大多从单一视角展开，缺乏从组织和个体的综合视角分析公务员创新行为的影响机制，尤其是急需描绘组织和个体究竟怎么做才能够有效激发公务员的创新行为。

基于现有研究的缺憾，本研究旨在以新时代党和政府提倡建立容错机制为背景，深入研究组织容错氛围与公务员创新行为两者之间的关系。既是基于实践中干部队伍管理面临的问题而进行的深入探讨，又是对学术界相关研究不足而进行的理论探索，因此期待从以下几个方面有所贡献。第一，探究组织容错氛围的内容结构，以提供组织容错氛围的测量工具；第二，用实证结果验证组织容错氛围对创新行为的积极影响，揭示个人层面的自我效能感和公共服务动机作为中介变量对提升公务员创新行为的影响机理；第三，论证组织环境与个人特质的共同作用对公务员创新行为的作用机制。由此，本文构建了一个链式中介模型，系统分析容错氛围对创新行为的作用机制和边界条件，为激励公务员队伍创新作为、健全容错纠错机制提供可参考的路径，并期望能够引起相关部门的关注，积极营造“鼓励创新，包容失误”的组织氛围，切实为公务员创新行为松绑解压，激发广大干部有所突破、有所作为。

二、文献回顾与研究假设

（一）组织容错氛围与创新行为

创新行为指问题识别、产生新的想法或解决方案、寻求支持并实施扩散想法的过程（Scott & Bruce, 1994），意味着对传统的突破、对惯例的改变以及对条条框框的打破，往往伴随着尝试和错误。研究发现，组织差错管理氛围、包容型氛围、劳动关系氛围均对员工创新行为有重要影响（陈洁等，2017；刘春英、万利，2018），而上述组织氛围的共同特点在于能够给予员工支持性资源，减少其心理上的顾虑和不安全感，使其不畏惧创新。在我国行政情境下，容错是指在一定条件下，通过严格认定标准和规范程序包容公务员的改革失误或失败。这种积极、开放的差错管理态度和行为实践，使公务员产生心理层面上对工作环境中包容工作错误的感知可被称为组织容错氛围。基于社会交换理论和创造力成分理论，组织容错不仅意味着能够在制度层面给予员工保障，也意味着当组织成员在面临创新难题时能够感受到来自同事和领导的支持和帮助，从而有效避免其因顾虑成败和得失而放弃创新（于贵芳、温珂，2020；Amabile et al., 1996）。当前我国改革开放事业进入攻坚期，创新的风险和难度都大大增加，公务员极易因无法承受失败后的问责和社会压力而打消创新的念头。而容

错正是贯彻“改革允许失败，不允许观望”的精神，着力解决党员干部因顾虑改革创新造成失误而不敢作为的问题（周义程，2020）。当公务员意识到组织能够包容创新失败或失误，会大大降低其内心因失败受惩的恐惧和不安，当公务员创新失误切实得到包容时，则产生对组织的亏欠感和回报的义务感，进而增加额外的付出来回报组织，如努力工作、积极创新等。因此，本文提出假设：

H1：组织容错氛围与公务员创新行为正相关。

（二）自我效能感在组织容错氛围与创新行为之间的中介作用

自我效能感指个体对克服困难、实现目标的自信程度。自我效能感高的个体，面对创新困难和挑战，会更加愿意凭借意志力积极克服并投入更多的资源。影响自我效能感的四大关键信息源分别是言语劝说、心理状态、过去的成败经验和替代性经验（Bandura，1977）。从上述信息源看，组织容错氛围能够有效提升个体的自我效能感：首先，上级、同事的鼓励和支持能够为公务员赋能，从而有效提升其克服创新难题的勇气和决心；其次，制度层面放宽创新失误责任认定的标准，能够缓解公务员害怕犯错、不敢创新的心态；再次，当组织其他成员成功被容错免责时，公务员感受到了宽容的力量，由此获得相应的经验；最后，组织中成功创新的个体将成为先进模范，增强他人驾驭不确定环境以及探索改进方法的信心，从而敢于创新、善于创新。已有充分数据表明自我效能感能够激发企业员工、企业家、教师等群体的创新行为（Ahlin et al.，2014；Chen et al.，2016；Klaeijssen et al.，2018），也有实证研究数据表明自我效能感在组织氛围与员工绩效间起完全中介作用（王元元等，2012）以及组织容错感会通过自我效能感对工作绩效产生正向影响（黄秋凤等，2016）。因此，本文提出假设：

H2：自我效能感在组织容错氛围和公务员创新行为间起中介作用。

（三）公共服务动机在组织容错氛围与创新行为之间的中介作用

公共服务动机指个体回应公共部门目标的心理倾向（Perry & Wise，1990），是一种超越个体利益，热忱服务公众、民族、国家、人类的特殊内在动机。已有大量实证研究表明公共服务动机对建言行为、组织公民行为、负责行为等对组织有益的行为均有积极影响（刘帮成等，2017；邱茜，2017；Homberg et al.，2019）。根据自我决定理论，环境对个体行为产生影响主要是通过环境对动机发生作用而实现，环境因素对动机起着支持或阻碍性作用（Deci & Ryan，1985）。特丽莎·艾曼贝尔（1997）在提出创造力理论时也提出环境对内在动机的影响是最即时和直接的，并且验证了组织环境通过个人的内在动机影响个人创造力。

自我评价理论还确定了一种可以有效激发个体内部动机的环境因素——给予个体安全感和归属感（张剑等，2010），组织容错氛围对公务员公共服务动机的影响亦是如此。制度上对创新失误责任认定的适度宽容，以及领导、同事和服务对象对容错的认可、支持和理解，能够缓解公务员在精神上的高度紧张感和压力感，增强安全感，由此促进个体的公共服务动机。已有研究证实，包容型领导能够促进内在动机的提升（景保峰，2015），高公共服务动机能够弥补外部激励不足，激发公务员的创新行为（Miao et al., 2018），由此，学者提出公务员创新研究应考虑到公共服务动机的影响（谭新雨，2021）。据此，本研究认为政府组织容错氛围能够给予公务员安全感，从而提升其公共服务动机，促使公务员产生创新行为，不断探索创新工作方法和方式来优化、完善甚至是突破已有工作现状。因此，本文提出假设：

H3：公共服务动机在组织容错氛围与公务员创新行为之间起中介作用。

（四）自我效能感和公共服务动机在组织容错氛围与创新行为之间的链式中介作用

基于上述研究可知，组织容错氛围既可以通过自我效能感促进创新行为，也可以通过公共服务动机驱动创新行为，但自我效能感和公共服务动机在组织容错氛围和创新行为之间是什么关系？班杜拉（1977）在提出自我效能感这一概念时认为：自我效能感的水平会增强或削弱动机，鉴于此，本文初步假设自我效能感对公共服务动机有正向预测作用。组织良好的容错氛围能够为个体提供心理安全和制度支撑，增强其自我效能感，而高自我效能感的个体更愿意选择具有挑战性的任务且兴趣盎然，由此表现出较高的内部动机。对于公务员来说，高组织容错氛围意味着容错纠错机制的成效显著，能够有效激励公务员放下心理包袱敢谋事、善谋事，主动为服务公共利益无私奉献，激发了其更强烈的公共服务动机，从而更加致力于公共部门创新工作。因此，本文提出假设：

H4：自我效能感和公共服务动机在组织容错氛围与公务员创新行为之间起链式中介作用。

综上所述，本文的研究模型如图1所示：

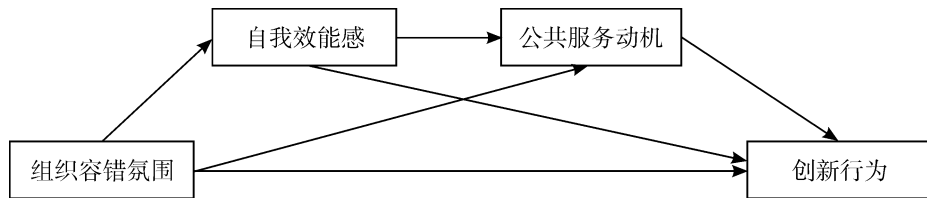


图1 本文的研究模型

资料来源：作者自制。

三、研究方法

(一) 数据收集与样本特征

基于公务员的层次和岗位性质,以及问卷数据获得的便利性,本次调查主要通过两种形式发放问卷:一是依托所在学院的公务员培训班,先后向璧山区机关内设机构、沙坪坝区及北碚区税务局、万盛区街道的公务员现场发放纸质问卷;二是委托重庆市委组织部干部二处、政法委培训处的领导按照人员类型、岗位类型要求向联系紧密且有代表性的下属单位发放电子问卷,由此形成覆盖面广且对象符合标准的样本。本次共计发放问卷 573 份,涵盖重庆市沙坪坝、北碚、九龙坡、璧山、武隆、万盛、忠县、奉节 8 个区县的多个部门。剔除有缺失数据、量表题答案完全一致,以及填答时间过短(答题时间少于 200 秒)的问卷后,共回收有效问卷 522 份,有效回收率为 91.1%,其中培训班课堂回收问卷 205 份,问卷星平台回收问卷 317 份。比较两种回收方式间数据的差异,发现无统计学差异($P>0.05$)。所有问卷均以自愿为原则,匿名填写,并实行严格保密制度,有效保证获得数据的真实和客观。调查样本具体特征如表 1 所示。

表 1 样本的基本统计信息 (N=522)

人口统计学变量		人数	百分比 (%)
性别	男	290	55.6
	女	232	44.4
学历	大专及以下	67	12.9
	本科	364	69.7
	硕士及以上	91	17.4
工作年限	3 年以下	66	12.6
	3-5 年	65	12.5
	6-10 年	81	15.5
	10 年以上	310	59.4
行政级别	科员及以下	144	27.6
	正副科级	298	57.1
	正副处级及以上	80	15.3
岗位类别	综合管理类	404	77.4
	行政执法类	53	10.2
	专业技术类	65	12.4

资料来源:作者自制。

（二）研究工具：变量与测量

1. 组织容错氛围量表

查阅相关文献发现，目前学界尚无直接测量“组织容错氛围”的量表，相关概念的测量如差错管理氛围（Dyck et al.，2005）、组织容错感（黄秋风等，2016；Tang et al.，2015）、包容型领导风格（方阳春，2014；Carmeli et al.，2010）并不是专门针对公共部门容错氛围开发，且在维度上仅考虑到领导和同事容错，与目前中国情境下倡导建立容错机制的情况存在一定的偏差。因此，本研究基于组织氛围的概念，即组织内的员工对工作场所中被期望、支持和奖励的实践、程序和行为的共同感知（Schneider，1990），将组织容错氛围定义为组织内的成员对工作环境中包容工作错误的心理感知。量表的开发主要包括以下几个步骤。一是基于现有文献分析确定内容维度。公共部门创新发生在由员工、公众、用户及其他利益相关者组成的复杂网络中（Torfing & Ansell，2017），鉴于上级领导和同事包容员工错误是组织包容性管理的重要组成部分，因此沿用组织容错感量表的领导维度和同事维度（Tang et al.，2015）。除此以外，考虑到全国各省市已在不同层面出台了多个容错政策文本，而制度对个体行为偏好和利益的影响持续且深刻（宋雄伟，2020），再加上公职人员行为决策不可避免地受到社会舆论的影响（刘恒、吴堉琳，2017），由此确定组织容错氛围的制度维度和公众维度。综上，初步确定组织容错氛围的四个维度：（1）上级容错。即当公务员在工作中出现错误时，上级领导能够理性地包容并给予鼓励和引导。（2）同事容错。即同事之间能够坦然面对和交谈工作中的错误，不因他人犯错而疏远或给予不公平的对待。（3）制度容错。即单位在制度上有包容公务员某些错误免受相关处罚和问责的相关规定并有效实施。（4）公众容错。即社会公众可以理解工作失误是不可避免的，不因公务员的工作失误而施以舆论高压。二是通过开放式问卷和内容分析法收集、确定条目，并验证维度。采用便利抽样法，向学院104名MPA学生发放开放式问卷以了解组织容错的具体表现和典型案例，并结合对相关管理部门的深度访谈进行补充。采用内容分析法对收集上来的条目进行合并、拆分、频次统计，并邀请3名在读博士生和1名公共管理领域专家进行多次讨论和修正，结果符合最初设定的4个维度，由此确定组织容错氛围量表的16个题项。为保证条目的有效性，对所有条目进行项目区分度分析、项目总体相关分析和信度分析，结果显示16个题项的区分度均显著（ $P < 0.001$ ），除第二题以外项目总体相关系数均大于0.35，删除第2题后Cronbach's α 系数为0.821，且再删除其他条目并不能增加总体信度，故保留剩下的15个题项。

将总样本数据随机分为两份独立的样本,数据 A (N=258) 和数据 B (N=264),两份样本无人口统计学特征差异,且均值相当。运用 SPSS22.0 对数据 A 进行探索性因子分析,进一步筛选条目。适当性检验结果显示组织容错氛围量表的 KMO 值为 0.835,且 Bartlett 球形检验的卡方值为 1341 (自由度为 105, $P<0.001$),表明适合做因子分析。采用主成分分析法和最大方差法旋转得到 4 个特征值大于 1 的因子,共解释总变量的 66.18%。由于第 12 题在对应因子上的载荷值小于 0.5,故被删除。综上形成 4 维度、14 条目的组织容错氛围测量量表(见表 2)。对最终的量表进行信度检验,结果显示总问卷及各维度的 Cronbach's α 系数和分半信度都在 0.65 以上,因此量表信度良好。从题目来源、编制程序以及施测结果的科学规范性来看,该量表具有良好的表面效度和内容效度。

表 2 组织容错氛围量表结构及题项

维度	测量条目
上级容错	我的上级不会一味追究员工在工作中不可避免的过错
	我的上级允许我为实现某些重要的工作目标冒犯过错的风险
	我的上级不会轻易因为我在工作上的错误而惩罚我
同事容错	我身边的同事不会因为我在工作上犯错而回避我
	当我在工作上犯了错时,我的同事会向我提供帮助
	单位里,工作上犯的错在同事之间是可以公开探讨和沟通的
	为了把工作做得更好,我和同事都不介意在过程中犯一些小错误
制度容错	单位有明确的制度包容员工在工作上犯的某些错误
	单位的容错制度能有效鼓励我在工作中大胆尝试而不用担心犯错
	我会因为制度上的压力而害怕在工作中犯错 (R)
公众容错	社会公众对公务员犯错秉持宽容和谅解的态度
	我不会因为在工作中犯错而受到社会公众的指责
	社会公众能够理性看待和评判公务员犯错
	我不会因为社会舆论的压力而害怕在工作中犯错

注: R 表示反向问题。

资料来源: 作者自制。

运用 AMOS24.0 对数据 B (N=264) 进行验证性因子分析,进一步验证组织容错氛围四维度结构的合理性。结果显示 4 因素模型的各项拟合指标最为理想 ($X^2/df=2.254$, CFI=0.936, CFI=0.946, TLI=0.931, IFI=0.946),这表明此量表的设计支持了预期的构想,且具有良好结构效度。

2. 其他变量的测量

除了组织容错氛围以外，其他变量均采用经过国内外学者充分验证的成熟量表（Likert-5 点计分）。“创新行为”采用 Scott 和 Bruce（1994）开发的创新行为量表，并在参考王辉、常阳（2017）的翻译版本基础上，根据本研究的研究目的和研究对象对条目进行了修订，共 6 个条目，如“在工作中，我会主动运用新工具或新办法解决问题”。“自我效能感”采用 Schwarzer 等人（1997）编制的一般自我效能感量表，共 10 个条目，如“如果我尽力去做的话，我总是能够解决难题”。“公共服务动机”采用 Wright 等人（2012）开发的公共服务动机量表，并根据中国语境进行了适当修改，共有 5 个条目，如“对我来说，能为公众服务非常重要”。

（三）问卷的信度、效度分析

本研究用 522 份样本对所使用的量表进行信度、效度检验，以保证研究的可靠性和有效性。组织容错氛围、创新行为、自我效能感、公共服务动机 4 个量表的内部一致性 Cronbach's α 系数分别为 0.818、0.905、0.931、0.919，均大于 0.7，表明研究所用量表具有较好的信度。进一步对 4 个变量的区分效度进行检验，研究结果显示 4 个量表中 35 个题项组成的四因子拟合指数最优，4 个量表具体验证性因子分析结果见表 3。综上，本研究的 4 个量表具有较高的信效度，为后续验证假设奠定了良好基础。

表 3 验证性因子分析：区分效度

模型	X^2/df	RMSEA	NFI	CFI	IFI
四因子模型	3.807	0.073	0.82	0.86	0.861
三因子模型	8.174	0.131	0.61	0.64	0.641
二因子模型	11.76	0.144	0.438	0.459	0.46
单因子模型	11.98	0.144	0.438	0.459	0.46

注：三因子模型：组织容错氛围和创新行为并入一个因子；二因子模型：自我效能感和公共服务动机并入一个因子。

资料来源：作者自制。

四、研究结果

（一）共同方法偏差的控制与检验

本研究采用匿名发放问卷、部分题项反向计分、多种发放方式相结合等措

施,在程序上对可能存在的共同方法偏差进行控制(周浩、龙立荣,2004),进一步采用 Harman 单因素检验对所有题项进行共同方法偏差的检验,未旋转的探索性因子分析结果提取出特征根大于 1 的因子共 7 个,最大因子方差解释率为 27.91% (小于 40%),故本研究不存在严重的共同方法偏差。

(二) 多重共线性检验

经检验,所有预测变量的方差膨胀因子(VIF)均不高于 1.4,故不存在严重的多重共线性问题。

(三) 各变量描述性统计与相关性分析

表 4 报告了本研究主要变量的均值、标准差及相关系数。数据结果显示,组织容错氛围与自我效能感($r = 0.66, P < 0.001$)、公共服务动机($r = 0.287, P < 0.001$)和创新行为($r = 0.298, P < 0.001$)显著正相关,假设 1 成立。自我效能感与创新行为($r = 0.534, P < 0.001$)显著正相关,公共服务动机与创新行为($r = 0.459, P < 0.001$)显著正相关。

表 4 主要变量描述性统计结果与相关性分析

变量	M	SD	1	2	3
1. 组织容错氛围	2.71	0.59			
2. 自我效能感	3.37	0.66	0.173 ***		
3. 公共服务动机	3.72	0.86	0.287 ***	0.430 ***	
4. 创新行为	3.41	0.72	0.298 ***	0.534 ***	0.459 ***

注:*** 表示 $p < 0.001$, ** 表示 $p < 0.01$, * 表示 $p < 0.05$ 。

资料来源:作者自制。

(四) 结构方程模型检验

结构方程模型不仅能通过测量模型解决潜在变量不能测量的问题,还能通过路径分析检验潜变量间的关系,本研究正是要研究多个潜变量间的关系,因此以组织容错氛围为自变量,创新行为为因变量,自我效能感和公共服务动机为中介变量,运用 Amos 24.0 建构结构方程模型,得到 SEM 模型路径系数图(如图 2 所示),模型各项拟合效果较好($X^2/DF = 2.325, RMSEA = 0.050, NFI = 0.953, TLI = 0.968, CFI = 0.973$)。

使用 Bootstrap 法验证中介效应,重复抽样 5000 次,置信区间为 95%,模型的路径结果显示三条路径的 Bootstrap 95% 置信区间均不包含 0,表明中介路径显

著（见表5）。组织容错氛围→自我效能感→创新行为的间接效应为0.109，该结果支持假设2；组织容错氛围→公共服务动机→创新行为的间接效应为0.178，该结果支持假设3，组织容错氛围→自我效能感→公共服务动机→创新行为的间接效应为0.020，该结果支持假设4。

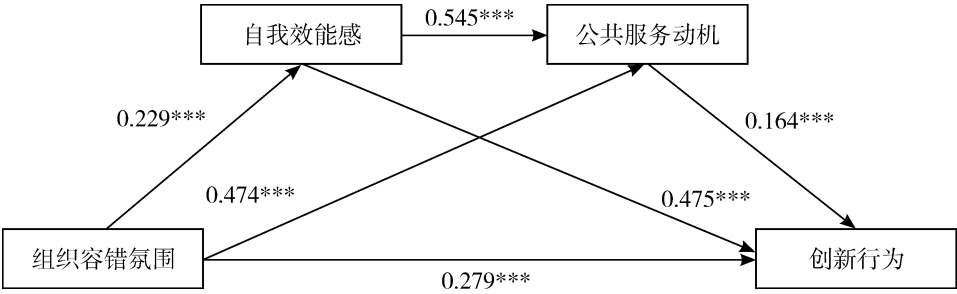


图2 组织容错氛围与创新行为的模型

资料来源：作者自制。

表5 对中介效应显著性检验的 Bootstrap 分析

中介效应影响路径	估计值	效果量	95% 置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.279	57.4%	0.133	0.465
间接效应	0.207	42.6%	0.311	0.131
组织容错氛围→自我效能感→创新行为	0.109	22.4%	0.038	0.192
组织容错氛围→公共服务动机→创新行为	0.078	16.1%	0.036	0.142
组织容错氛围→自我效能感→公共服务动机→创新行为	0.020	4.1%	0.007	0.044

资料来源：作者自制。

五、结论与启示

（一）研究结论

本研究基于重庆市的调查数据探讨了容错机制的实践效率——组织容错氛围对公务员创新行为的作用机理，首次探索自我效能感和公共服务动机在上述关系中的中介作用，对于丰富公共部门创新行为研究、有效激励公务员干事创业具有一定的现实和理论意义。本文的实证结果显示，首先，组织容错氛围能够显著提升公务员创新行为，这表明构建容错纠错机制能够切实激发公务员创新作为。其次，组织容错氛围能通过自我效能感对创新行为产生积极影响，即良

好的组织容错氛围能够提升公务员的自我效能感,增强其主动创新的意愿。同时,公共服务动机在组织容错氛围和创新行为关系中起中介作用,这表明组织宽容错误的氛围能够提升公务员的公共服务动机,增强其服务公众和社会的热情,从而驱动其创新服务方式。最后,自我效能感和公共服务动机在组织容错氛围和创新行为间起链式中介作用,说明公务员创新行为是组织环境和个体特质共同作用的结果,组织容错氛围对于提升公务员自我效能感、公共服务动机以及创新行为均具有重要意义,应引起重视。

本文的理论贡献如下。首先,立足于中国本土化的政府管理情境,首次探索了组织容错氛围的内容结构,并开发了具有良好信度和效度的测量量表,描绘出我国公务员理想的组织容错氛围蓝图。研究充分考虑公务员关于组织容错的心理感知对工作行为的影响,将组织容错氛围纳入改革创新的工作场景中讨论,实现对组织容错和公务员创新行为关系更加全面的认识,即除了制度容错,上级、同事和公众对容错的态度都是影响公务员创新行为的重要因素,为营造公共部门组织容错氛围提出了可供参考的路径;其次,检验了中国文化情境下“包容”概念所特有的维度——容忍下属失误(Tang et al., 2015)对公务员创新行为的积极影响,充实了学术界关于包容管理的实证研究,为验证容错机制对“医治”公务员因惧怕创新失误而不敢作为的“心病”的积极作用提供了扎实的数据支持;最后,基于创造力成分理论和自我决定理论,探究了公务员创新行为的前因变量。本研究充分考虑到新时代复杂、多变特征下政府创新的必要性和紧迫性,以及问责强化背景下公务员创新所面临的心理障碍,从心理学和公共管理视角出发,引入组织容错氛围、自我效能感、公共服务动机等重要的心理因素变量,构建了“容错环境—心理机制—创新行为”的影响路径,不仅有效回应了我国公共部门的容错实践,更清晰呈现出容错氛围对公务员创新行为的作用过程,同时弥补了沃尔(Van der Wal & Demircioglu, 2020)提出的公共部门创新研究多来自美国和西欧而亚太研究不足的遗憾。

(二) 启示

第一,要加强对组织容错氛围的营造。制度层面上,鼓励各地基于国家容错政策细化容错实施办法,即结合具体服务领域和职能进一步明确容错的适用情形和适用条件,形成兼具激励性和操作性的制度文本,避免容错机制在实施过程中“无案可稽”、流于形式;组织建立容错案例数据库,通过定期收集、汇总各地区有指导作用的或经过特殊程序认定的容错案例,以推动容错实践更务实和精细。上级和同事层面上,通过专题培训、集中研讨等形式加强容错政策和容错案例的学习,使公务员了解容错精神、熟悉容错流程,切实感受到自己

改革创新有容错后盾的保护。同时增强领导干部容错知识储备和容错担当精神，在下属创新失败时，果敢启动容错程序以积极应对创新失误，营造信任和开放的良好氛围。公众层面上，充分利用互联网媒介扩大对容错政策、宽容文化的宣传报道，深化对创新精神的认知，培育大众对创新过程可能产生失误的认同和接纳，共同构建良好的容错氛围。

第二，要重视公务员能力和素质的动态优化，充分激发其自我效能感。容错机制很大程度上只能减轻公务员“多做多错、少做少错”心理负担，而如何使公务员“多做少错”的关键在于提升其本领和素质。教育培训是干部队伍建设的基础性和战略性工作（李志等，2018），因此，要基于公务员队伍的知识弱项、能力短板、经验盲区，结合不断变化的岗位需求和要求精准制定培训方案，并建立常态化培训学习机制，以增强其应对复杂任务和紧急任务的能力。创新能力是公务员国家公务员通用能力之一，应受到更多的关注，通过加强对政府创新案例的学习，引导公务员准确识别创新需求，提升敢于创新作为的底气。同时，健全奖励机制以肯定公务员的能力表现，增强其能力感和价值感，从而强化其再次为组织贡献力量的抱负和勇气。

第三，要重视公务员公共服务动机的识别和培养。从本文研究结果看，公共服务动机是可变的，且对公务员创新行为有积极影响。公共部门在招录过程中，可运用多样化测评工具识别高公共服务动机的候选人。鉴于已有研究发现繁文缛节、职业发展机会、无限牺牲的意识是影响个人公共服务动机的关键因素（Vinarski-Peretz，2020）。因此，要深入贯彻落实习近平总书记关于加强作风建设，力戒形式主义、官僚主义的一系列重要讲话和指示批示精神，切实释放公务员队伍干事创业的手脚，避免公务员因无谓的工作产生疏离感和倦怠感。要基于公务员职业生涯规律，进一步完善职务与职级并行制度和基层遴选制度，多种渠道拓宽公务员职业发展空间，通过健全公务员激励保障机制，激发其更强的责任感和服务意识。要持续推进党的主题教育活动，强化“立党为公，忠诚为民”精神的培养，使公务员时刻以服务人民为工作出发点，不断提升服务质量和行政效能。

此外，本文仍然存在一定的研究局限。一是本文的研究样本仅局限于重庆市的公务员，虽已尽可能覆盖多个区县多个层级的公务员，但仍可能存在一定的外部效度问题。二是本文虽然构建了包含4个维度的组织容错氛围量，但尚未揭示和分析各维度对创新行为的具体影响机理。三是本文从组织和个体层面探究了影响公务员创新行为的变量，但可能存在着更重要、更关键的变量。未来将扩大调研数量和调研范围，采用案例分析、行为实验等研究方法，对组织容错氛围和创新行为的因果关系及其形成机制进行更深入地探索。

参考文献

- 陈洁、陈张、方阳春 (2017). 包容型氛围对科技人才创新行为的影响. 科研管理, 51: 1-6.
- Chen, J., Chen, Z., & Fang, Y. C. (2017). Impact of Inclusive Climate on Innovative Behaviors of S & T Talents. *Science Research Management*, 51: 1-6. (in Chinese)
- 陈朋 (2021). 容错机制何以发挥激励效能? ——基于多政策文本及其实践应用的实证分析. 中共中央党校(国家行政学院)学报, 2: 118-126.
- Chen, P. (2021). How Can Fault-Tolerant Mechanisms Incentivize?: An Empirical Analysis Based on Multi-policy Text and Its Practical Application. *Journal of the Party School of the Central Committee of the C. P. C. (Chinese Academy of Governance)*, 2: 118-126. (in Chinese)
- 方阳春 (2014). 包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用. 科研管理, 5: 152-160.
- Fang, Y. C. (2014). The Effect of Inclusive Leadership on Team Performance: Based on the Mediating Effect of Self-efficacy. *Science Research Management*, 5: 152-160. (in Chinese)
- 胡威 (2020). 困于会议室——会议负担对基层公务员创新行为的影响机制. 学术研究, 6: 63-68.
- Hu, W. (2020). Boxed in the Boardroom: The Impact of Conference Burden on the Innovation Behavior of Grassroots-level Civil Servants. *Academic Research*, 6: 63-68. (in Chinese)
- 黄秋凤、唐宁玉、葛明磊 (2016). 组织容错感对员工工作绩效的作用机制及作用情境研究. 中国人力资源开发, 1: 60-66.
- Huang, Q. F., Tang, N. Y., & Ge, M. L. (2016). Study on Mechanism and Context of Feeling of Failure Inclusion and Employees' In-role Performance. *Human Resources Development of China*, 1: 60-66. (in Chinese)
- 贾冀南、孔祥学、王中玥 (2020). 差错管理氛围对新生代员工创新行为影响研究. 科研管理, 9: 238-246.
- Jia, J. N., Kong, X. X., & Wang, S. Y. (2020). A Research on the Influence of Error Management Climate on the Innovation Behavior of New Generation Employees. *Academic Research*, 9: 238-246. (in Chinese)
- 景保峰 (2015). 包容型领导对员工创造力的影响——基于内在动机和心理可得性的双重中介效应. 技术经济, 3: 27-32.
- Jing, B. F. (2015). Impact of Inclusive Leadership on Employee's Creativity: Based on Double Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Psychological Availability. *Journal of Technology Economics*, 3: 27-32. (in Chinese)
- 孔靓、李锡元、章发旺 (2020). 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用. 管理评论, 2: 232-243.
- Kong, L., Li, X. Y., & Zhang, F. W. (2020). The Influence of Inclusive Leadership on Employees' Proactive Behavior: The Mediating Effects of Organizational-based Self-esteem and Error Management Climate. *Management Review*, 2: 232-243. (in Chinese)
- 郎玫、史晓蛟 (2020). 创新持续到创新深化: 地方政府治理创新能力构建的关键要素. 公共行政评论, 1: 158-176+200.
- Lang, M., & Shi, X. J. (2020). From Sustaining Innovation to Deepening Innovation: The Key Factors to Building Capacity for Innovation in Local Government. *Journal of Public Administration*, 1: 158-176+200. (in Chinese)
- 李志、兰庆庆、何世春 (2018). 习近平关于新时代干部队伍建设论述的思想蕴涵. 重庆大学学报(社会科学版), 6: 181-189.
- Li, Z., Lan, Q. Q., & He, S. C. (2018). The Ideological Implication of Xi Jinping's Guidelines on Cadres Building in the New Era. *Journal of Chongqing University (Social Science Edition)*, 6: 181-189. (in Chinese)
- 刘帮成、周杭、洪风波 (2017). 公共部门高承诺工作系统与员工建言行为关系研究: 基于公共服务动机的视角. 管理评论, 1: 62-69.
- Liu, B. C., Zhou, H., & Hong, F. B. (2017). Does Public Service Motivation Mediate the Relationships between High Commitment Work System and Public Employees' Voice Behaviors? *Management Review*, 1: 62-69. (in Chinese)
- 刘春英、万利 (2018). 劳动关系氛围对员工创新行为的影响: 情绪劳动的中介作用检验. 经济与管理研究, 6: 78-87.
- Liu, C. Y., & Wan, L. (2018). Influence of Labor Relations Climate on Employees' Innovative Behavior: Mediating Effect Test of Emotional Labor. *Research on Economics and Management*, 6: 78-87. (in Chinese)
- 刘恒、吴靖琳 (2017). 行政不作为的行动逻辑及其治理. 南京社会科学, 9: 86-92+117.
- Liu, H., & Wu, Y. L. (2017). The Action Logic of the Administrative Omission and its Solution. *Nanjing Journal of Social Sciences*, 9: 86-92+117. (in Chinese)
- 梅立润、吴世坤 (2019). 如何推进容错机制研究? ——基于既有核心议题及其疏漏的评价及展望. 湖北行政学院学报, 4: 90-96.
- Mei, L. R., & Wu, S. K. (2019). How to Advance the Research on Fault-tolerant Mechanism?: Based on the Evaluation and Outlook of Existing Core Issues and Omissions. *Journal of Hubei Administration Institute*, 4: 90-96. (in Chinese)
- 倪星、王锐 (2018). 权责分立与基层避责: 一种理论解释. 中国社会科学, 5: 116-135+206-207.

- Ni, X., & Wang, R. (2018). The Separation of Powers and Responsibilities and Avoidance of Responsibility at the Grass-roots Level: A Theoretical Explanation. *Social Sciences in China*, 5: 116 – 135 + 206 – 207. (in Chinese)
- 邱茜 (2017). 公务员公共服务动机对组织公民行为的影响——基于山东省 17 地市的实证研究. *中国行政管理*, 6: 69 – 74.
- Qiu, Q. (2017). Impact of Civil Servants' Public Service Motivation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study of 17 Cities in Shandong Province. *Chinese Public Administration*, 6: 69 – 74. (in Chinese)
- 宋雄伟 (2020). 制度激励与网络结构：党内法规执行研究的分析框架. *理论与改革*, 6: 173 – 185.
- Song, X. W. (2020). Institutional Motivation and Network Structure: An Analytical Framework for Research of Intra-party Regulation Implementation. *Theory and Reform*, 6: 173 – 185. (in Chinese)
- 谭新雨 (2021). 公务员创新行为：文献述评与研究展望. *公共行政评论*, 2: 195 – 227 + 234.
- Tan, X. Y. (2021). Public Employees' Innovative Behavior: A Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Public Administration*, 2: 195 – 227 + 234. (in Chinese)
- 唐健、方振邦 (2020). 服务型领导对公务员创新行为的影响机制. *上海交通大学学报(哲学社会科学版)*, 2: 88 – 98.
- Tang, J., & Fang, Z. B. (2020). Impact Mechanism of Servant Leadership on Innovative Behavior of Civil Servants. *Journal of Shanghai Jiaotong University(Philosophy and Social Sciences)*, 2: 88 – 98. (in Chinese)
- 王辉、常阳 (2017). 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响. *管理科学*, 3: 51 – 62.
- Wang, H., & Chang, Y. (2017). The Influence of Organizational Creative Climate and Work Motivation on Employee's Creative Behavior. *Journal of Management Science*, 3: 51 – 62. (in Chinese)
- 王元元、余嘉元、李杨 (2012). 组织氛围对员工行为有效性的影响机制. *心理学探新*, 2: 188 – 192.
- Wang, Y. Y., Yu, J. Y., & Li, Y. (2012). Study on the Effective Mechanism of Organizational Climate on the Staff's Effectiveness. *Psychological Exploration*, 2: 188 – 192. (in Chinese)
- 于贵芳、温珂 (2020). 公共政策视角下的组织行为研究理论综述. *科学学研究*, 5: 895 – 903.
- Yu, G. F., & Wen, K. (2020). Relevant Theories and Prospect of Organizational Behavior Research from the Perspective of Public Policy. *Studies in Science of Science*, 5: 895 – 903. (in Chinese)
- 张剑、张建兵、李跃、Edward L. Deci (2010). 促进工作动机的有效路径：自我决定理论的观点. *心理科学进展*, 5: 752 – 759.
- Zhang, J., Zhang, J. B., Li, Y., & Deci E. L. (2010). An Effective Path for Promoting Work Motivation: The Self – determination Theory Perspective. *Advances in Psychological Science*, 5: 752 – 759. (in Chinese)
- 张翔、ZHAO Wenyao G (2020). 地方政府创新何以持续：基于“政绩安全区”的组织学解释——对一个县级市“智慧市”项目过程的案例观察. *公共管理学报*, 4: 98 – 109 + 172.
- Zhang, X., & Zhao, W. Y. G. (2020). How Does Local Government Innovation Keep Sustainable: An Organizational Approach Base on a Concept of “Security Zone for Achievements”: Case Study of Smart City Project in H City. *Journal of Public Management*, 4: 98 – 109 + 172. (in Chinese)
- 周浩、龙立荣 (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 6: 942 – 950.
- Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical Remedies for Common Method Biases. *Advances in Psychological Science*, 6: 942 – 950. (in Chinese)
- 周义程 (2020). “基层庸懒症”的一体化治理路径. *人民论坛*, 2: 49 – 51.
- Zhou, Y. C. (2020). The Integrated Governance Path of “the Basic Level is Lazy”. *People's Tribune*, 2: 49 – 51. (in Chinese)
- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' Creativity and Firm Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial Self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1): 101 – 117.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154 – 1184.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1): 39 – 58.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European Public Sector Agencies Innovate: The Use of Bottom-up, Policy-dependent and Knowledge-scanning Innovation Methods. *Research Policy*, 44(7): 1271 – 1282.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Advances in Behaviour Research & Therapy*, 1(4): 139 – 161.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8): 467 – 476.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative Work Behaviour in Knowledge-intensive Public Sector Organizations: The Case of Supervisors in The Netherlands Fire Services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2): 379 – 398.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour:

- Understanding the Role of Job and Organizational Characteristics, Job Types and Subsectors. *Public Management Review*, 17(5): 698–717.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250–260.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-efficacy and Internal Locus of Control. *Personnel Psychology*, 69(1): 129–38.
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2021). An International Exploration of Barriers and Tactics in the Public Sector Innovation Process. *Public Management Review*, 23(3): 326–353.
- Clarke, N., & Higgs, M. (2020). Political Skill and Role Overload as Antecedents of Innovative Work Behavior in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 49(3): 444–469.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1): 146–166.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109–134.
- Dyck, C. V., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1228–40.
- Eldor, L., Cornelius, N., & Garavan, T. (2017). The Relationship Between Perceptions of Learning Climate and Employee Innovative Behavior and Proficiency. *Personnel Review*, 46(8): 1454–1474.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. *Applied Psychology*, 67(3): 428–453.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing Employee Innovative Behaviour Through Transformational and Transactional Leadership Styles. *Public Management Review*, 21(6): 18–944.
- Homburg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public Service Motivation and Continuous Organizational Change: Taking Charge Behaviour at Police Services. *Public Administration*, 97(1): 28–47.
- Houston, D. J. (2011). Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, 71(5): 761–771.
- Klaeijns, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5): 769–782.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1): 71–81.
- Osborne, S. P. and Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK. The Word that would be King? *Public Administration*, 89(4): 1335–1350.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367–373.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarzer, R., Born, A., Iwawaki, S., & Lee, Y. M. (1997). The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese, and Korean Versions of the General Self-efficacy Scale. *Psychologia*, 40(1): 1–13.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580–607.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and Inclusion Management in the Chinese Context: An Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6): 856–874.
- Torring, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening Political Leadership and Policy Innovation Through the Expansion of Collaborative Forms of Governance. *Public Management Review*, 19(1): 37–54.
- Van Der Wal, Z., & Demircioglu, M. A. (2020). Public Sector Innovation in the Asia-Pacific Trends, Challenges, and Opportunities. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3): 271–278.
- Vinarski-Peretz, H. (2020). A View into Managers' Subjective Experiences of Public Service Motivation and Work Engagement: A Qualitative Study. *Public Management Review*, 22(7): 1090–1118.
- Walker, D. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 591–615.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206–215.
- Zandberg, T., & Morales, F. N. (2019). Public Managers' Networking and Innovative Work Behavior: The Importance of Career Incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2): 286–303.

责任编辑: 叶林