

限制抑或激活：繁文缛节如何影响 公务员变革行为？

林亚清*

【摘要】繁文缛节具有负担高且功能缺失两大特征，是阻碍组织创新的桎梏。近年来，破除繁文缛节已成为党中央推进制度建设、激励公务员担当作为的重要举措。遗憾的是，现有国内文献对于公务员繁文缛节的实证研究还较为匮乏。论文首次基于激活理论与限制理论等多重理论视角，深入探讨了公务员繁文缛节与变革型组织公民行为这一典型的变革行为两者之间的关系、作用机制与边界条件，旨在为深刻理解党中央加强制度建设、力戒繁文缛节的政策精神提供来自微观层面的经验证据。以 217 名福建公务员追踪数据为样本，构建了一个有调节的倒 U 形中介效应模型。实证研究发现：繁文缛节与公务员变革型组织公民行为之间存在倒 U 形曲线关系，公共服务动机在上述二者关系中发挥了部分中介作用，而组织支持感正向调节了繁文缛节与公共服务动机的倒 U 形曲线关系。此外，组织支持感并不能调节公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为倒 U 形曲线关系中所发挥的间接作用。研究为繁文缛节等限制因素与变革型组织公民行为等相似概念的关系研究及其作用机制提供了新的视角，也为完善我国的制度建设、加强干部队伍管理提供了有意义的启示。

【关键词】繁文缛节 公共服务动机 变革型组织公民行为 组织支持感

【中图分类号】D63

【文献标识码】A

【文章编号】1674-2486 (2021) 03-0040-20

一、问题提出

随着 20 世纪七八十年代新公共管理运动的兴起，繁文缛节越来越多地进入国内外学者的视线，并成为西方公共管理研究的一个重要话题。繁文缛节是指政府行政系统内部运转中流程繁琐、规则过多等导致政府运作效率低下的现象，

* 林亚清，厦门大学公共政策研究院副教授。感谢两位匿名审稿人与编辑部对本文提出的修改意见。文责自负。

基金项目：国家社科基金重大项目“强化制度执行力研究”（20ZDA108）。

它源于天生坏的规则或某些正式化规则制度失去应有的功能而转变为繁琐、无用的规则制度（林民望，2015；Bozeman，1993）。在政府部门中，繁文缛节往往表现为“文山会海”“无用文件”“过分的痕迹管理”以及“频繁迎检”等（胡威，2020），它不仅降低了行政效率，也严重束缚了公务员的工作活力，因而被视为一种官僚病而备受诟病。党的十八大以来，制度建设被摆在了更加突出的位置。完善国家制度建设目前已成为中国政府推进国家治理体系和治理能力现代化的一项关键工作，而剪除繁文缛节进而提高政府效率则构成了推进国家制度建设的重要内容。例如，中共中央办公厅2019年3月印发的《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》，就明确提出将2019年作为“基层减负年”，力求解决一些困扰基层的形式主义问题，切实为基层减负，让基层干部从繁文缛节、文山会海、迎来送往中解脱出来。可以说，在新时代背景下，繁文缛节无疑成为了一个兼具理论价值和时代意义的重要研究话题。

尽管如此，关于繁文缛节的研究并不算丰富。综观现有文献，学者们大多聚焦于考察繁文缛节的限制作用。研究发现，繁文缛节不仅会在组织层面上削弱政府绩效，降低政府工作效率（Pandey et al.，2007），还会在个人层面上增加公务员的离职倾向、减少组织承诺（Giauque et al.，2012）。不过，也有少数研究注意到繁文缛节在一定程度上具有正向的激活作用。例如，Moon和Bretschneider（2002）通过实证研究发现，繁文缛节有助于激发组织创新，如进行技术创新等变革。

遗憾的是，鲜有学者将繁文缛节可能产生的限制作用与激活作用同时纳入一个分析框架中予以考察。本文试图弥补该缺憾，旨在基于变革行为的视角检验繁文缛节所具有的限制作用与激活作用的双重效应。公务员变革行为往往表现为公务员对工作过程的创新与担当作为等行为（谭新雨，2019）。借鉴Choi（2007）、林亚清和张宇卿（2019）的研究，本文基于变革型组织公民行为^①视角考察公务员变革行为。理论上，变革型组织公民行为可视为个体对于非理想组织条件提出修正的行为反应（Campbell & Im，2016），是个体发挥自身能动性，通过针对组织的工作程序、方法和政策提出建设性意见从而改善组织现状的行为（Vigoda-Gadot & Beerli，2012）。本文之所以考察繁文缛节对于变革型组织公民行为的影响，缘于变革型组织公民行为是政府推进新时代干部队伍建设、鼓励广大干部变革创新与担当作为所需要关注的重要现实问题，深入研究繁文缛节制度限制情境下的公务员变革型组织公民行为，将有助于为有效破除繁文

^① Choi（2007）认为，建言、创新行为和担当行为等概念虽然存在细微差别，但本质上都反映了个体对工作和任务环境的建设性改变，而变革型组织公民行为的提出刚好顺应了上述概念整合和现实发展的需要。

环节，推进广大公务员担当作为提供经验证据。

相比于以往研究，本文构建了一个复杂的有调节的倒U形中介效应模型，在实证检验繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间关系的基础上，进一步探讨了公共服务动机、组织支持感在上述关系中可能存在的中介作用与调节作用，为厘清繁文缛节与变革型组织公民行为二者关系、影响机制与边界条件提供了新的理论视角与经验证据。同时，本文的研究发现还将有助于更深刻地揭示繁文缛节作为一种典型的官僚病在政府中的复杂影响，并为我国政府推进制度建设和干部队伍管理、推动干部担当作为提供重要的实践启示。

二、理论分析与研究假设

（一）繁文缛节与变革型组织公民行为

事实上，繁文缛节、变革型组织公民行为一直是公共管理研究的热点问题。一方面，繁文缛节被认为是公共部门影响个体行为最为典型的官僚结构特征（Borst, 2018），它是经典且富有挑战性的研究话题。另一方面，在市场导向的政府改革背景下，变革型组织公民行为研究对公共部门而言具有重要价值（Vigoda-Gadot & Beeri, 2012）。但有趣的是，较少有学者将上述两个重要问题联系起来，研究繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间的关系。在这些相关文献中，学者们侧重于从理论上关注繁文缛节这一过程限制所表现出的高负担以及功能缺失两大特征（Bozeman, 2012），认为繁文缛节会使得公务员受到更多的工作要求和限制，让他们疲于应对，这将减少个体创新的时间、精力与挑战规则的冒险行为，从而阻碍个体的创新等类似行为。

不过，上述理论观点在实证研究中并未得到有力支持。在屈指可数的相关实证研究中，Feeney 和 DeHart-Davis（2009）研究发现，繁文缛节对于公务员创造力并不存在显著的负向影响。Homberg 等（2019）则考察了繁文缛节对于公务员担当行为的作用，研究结果表明，繁文缛节不会对公务员担当行为产生显著的抑制作用。对于上述理论观点和实证研究发现不一致的现象，Homberg 等（2019）提出了一种可能的解释，即繁文缛节这种官僚制的产物尽管存在限制作用，但也可能存在刺激公务员进行变革的积极一面。事实上，已有少数研究注意到繁文缛节的复杂影响，它对于创新不仅具有限制作用，也可能存在刺激作用。如 Moon 和 Bretschneider（2002）提出繁文缛节能够刺激组织创新，像采用新技术等以求变革。Acar 等（2019）则提出了一个新颖的观点，即繁文缛节等过程限制与创新、创造力之间可能存在倒U形关系。

结合上述研究，与以往文献仅考虑繁文缛节的限制作用并采用线性模型进

行检验不同，本文试图引入激活理论，在繁文缛节与变革型组织公民行为二者关系中同时考虑限制作用和激活作用的双重视角，并使用倒U形曲线模型进行检验。依据激活理论，繁文缛节本质上是一种组织背景，与所有的组织背景类似地具有刺激个体的作用（Cai et al., 2019），变革型组织公民行为则是个体针对组织缺乏效率、功能丧失的现状进行修正、变革的行为（Campbell & Im, 2016）。基于激活理论可以预期，随着繁文缛节感知程度由低到高逐渐增加，其对变革型组织公民行为所发挥的激活作用和限制作用会呈现出此消彼长的态势（Gardner, 1986; Gardner & Cummings, 1988）。具体地，当繁文缛节感知程度较低时，其对公务员的限制作用较弱而激活作用较强。此时公务员将感受到繁文缛节的刺激并在精神上被激活，生理本能地会出现修正这一影响的行为反应，从而采取诸如变革型组织公民行为这类行动以减少这种刺激，降低繁文缛节的负面效应，因此繁文缛节总体上将对公务员的变革型组织公民行为产生促进作用。而当繁文缛节感知程度较高时，其对公务员的限制作用较强而激活作用较弱。此时公务员可能会意识到采取变革型组织公民行为来降低繁文缛节的负面效应是无效的，他们将会减少此类行动，因而繁文缛节总体上将对公务员的变革型组织公民行为产生限制作用。上述分析意味着，繁文缛节对变革型组织公民行为可能同时具有限制与激活作用，而且二者之间存在先激活后限制的倒U形曲线关系。基于以上分析，本文提出：

假设1：繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间呈倒U形曲线关系。

（二）繁文缛节与公共服务动机

显而易见，繁文缛节作为一种政府官僚病，将对组织和个人产生限制和约束，并进而可能影响到公务员的公共服务动机。公共服务动机是一种特殊的亲社会动机，这种动机会促使个体以有利于他人和社会的方式行事（Perry & Wise, 1990）。进一步地，Vandenabeele（2007）认为公共服务动机往往是一种高于自身利益和组织利益，关注更大政治实体利益的个体行为倾向。以往的研究大多认为，繁文缛节对于公务员过度束缚所带来的资源、精力的消耗不利于公共服务动机的培养。例如，Moynihan 和 Pandey（2007）以274名美国公务员为研究样本，研究发现个体繁文缛节感知越强，公共服务动机越弱。然而，Homberg等（2019）对1165位德国警察调查样本的实证检验却发现，繁文缛节对于公共服务动机并不存在显著的负面影响。值得注意的是，上述实证研究都是从公共服务动机培养的视角来分析繁文缛节对于公共服务动机的不利影响，但忽略了繁文缛节可能对公共服务动机产生的刺激作用。对此，Pedersen（2015）指出，公共服务动机的产生存在培养和激活两种视角。公共服务动机的培养视角强调政府的社会化活动可以将政府公共服务价值观和准则传递给公务

员，从而促进公务员形成公共服务动机。而公共服务动机的激活视角则更多地强调通过外部干预来激发个体本身已经具有的公共服务动机，其作用机制在于外部干预可以激发公务员对公共服务动机导向的身份认同，提升公共服务动机。因此，根据 Pedersen（2015）的观点，繁文缛节也可能对个体公共服务动机具有激活作用。

与上一节类似，本文基于激活理论将繁文缛节的限制作用和激活作用同时引入到其对公共服务动机影响的研究中，并使用倒 U 形曲线检验二者之间的复杂关系，这有助于为以往关于繁文缛节与公共服务动机二者关系在理论和经验研究中不一致现象提供新的解释。本文认为，繁文缛节对于公共服务动机的产生亦同时具有限制和激活两种作用。其中，限制作用源于繁文缛节对于公务员的过度束缚，将带来资源、精力的消耗，不利于公共服务动机的培养。而激活作用则体现在繁文缛节所带来的一系列负面影响会激发个体产生公共服务动机导向的身份认同。基于激活理论的视角，上述两种作用可能随着繁文缛节程度的增加，此消彼长（Gardner, 1986；Gardner & Cummings, 1988）。当繁文缛节感知程度较低时，繁文缛节对于公务员的限制作用较弱而激活作用较强（Moon & Bretschneider, 2002）。繁文缛节所带来的低效率、履职困难等病理性影响会刺激公务员产生公共服务动机以保护社会利益、政治实体利益以及公共利益，从而将繁文缛节的程度降低到他们认为合理的范围内，此时繁文缛节将对公共服务动机产生促进作用。而当繁文缛节感知程度较高时，繁文缛节对公务员的限制作用较强而激活作用较弱。由于繁文缛节的限制作用过大，公务员可能会认为自己无力改变现状，也难以有效维护公共利益，这将减少他们为公共利益服务的动力，此时繁文缛节将对公共服务动机产生抑制作用。上述分析意味着繁文缛节对公共服务动机可能存在先升后降的影响，即二者存在倒 U 形曲线关系。基于以上分析，本文提出：

假设 2：繁文缛节与公共服务动机二者之间呈倒 U 形曲线关系。

（三）公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为两者关系中的中介作用

关于变革型组织公民行为动机的研究主要关注该行为产生的理性动机，而基于“义务感”动机的相关研究无疑拓展了变革型组织公民行为动机的理论视角（Campbell & Im, 2016）。变革型组织公民行为的“义务感”动机强调该行为的意义以及与组织产出相关的责任感，这与公共服务动机的自我牺牲、对于公共利益的承诺两个维度密切相关。研究发现，高公共服务动机的个体在工作场所中会展现出更高水平的道德义务感，使得他们优先服务公共利益而非自身利益（Stazyk & Davis, 2015）。与此同时，Wright 等（2013）实证发现公共服务动机的自我牺牲维度会增加个体的变革承诺。因此，理论上公共服务动机能够

为变革型组织公民行为提供“义务感”的动机力量和变革承诺，使得个体打破现状，为提高组织效率、提升公共部门的服务质量提出建设性意见。此外，以往为数不多的实证研究也发现公共服务动机确实有助于变革型组织公民行为的产生（陈振明、林亚清，2016；Campbell & Im，2016）。基于以上分析，本文提出：

假设3：公共服务动机对变革型组织公民行为存在显著的正向影响。

依据限制理论、主动性行为以及公共服务动机等三个理论视角的相关研究，本文认为公共服务动机这种动机状态能够在繁文缛节与变革型组织公民行为二者关系中发挥中介作用。第一，限制理论视角。Acar等（2019）提出了一个整合框架模型，认为各类限制因素（包括投入限制、过程限制和产出限制）可以通过动机路径、认知路径以及社会路径影响到行业、公司和个体层面的创新、创造力。其中一条路径即，过程限制可通过动机路径影响创新产出。显然，根据该分析框架，公共服务动机作为一种动机能够在繁文缛节这一过程限制与变革型组织公民行为二者关系中发挥中介作用。第二，主动性行为视角。Parker等（2010）、Cai等（2019）各自构建了一个整合框架模型，分别探讨了工作压力源（如繁文缛节）、领导因素等社会背景如何通过“有义务”的动机状态影响主动性行为（包括变革型组织公民行为）。公共服务动机源于个体对社会的义务感和职责的履行，以往研究通常将其视为一种“有义务”的动机状态（Stazyk & Davis，2015）。可见，根据上述分析框架，公共服务动机作为一种“有义务”的动机状态能够在繁文缛节与变革型组织公民行为二者关系中发挥中介作用。第三，公共服务动机视角。如前所述，公共服务动机的产生存在培养和激活两种视角（Pedersen，2015）。繁文缛节作为一种过程限制，不仅会对公共服务动机的培养产生抑制作用，也可能作为一种外部干预激发公务员对公共服务动机导向的身份认同，从而对公共服务动机产生激活作用，并进而影响变革型组织公民行为。

因此，本文认为繁文缛节之所以会对变革型组织公民行为产生倒U形曲线的影响，是它对公共服务动机产生的激活作用和抑制作用此消彼长所带来的。具体而言，随着繁文缛节程度开始增加，繁文缛节会激活个体公共服务动机这一“有义务”的动机状态，该动机状态可促使个体调整自身行为，进而采取变革型组织公民行为以维护公共利益；当繁文缛节处于中等程度时，这种激活作用最强，此时个体公共服务动机水平也相应达到顶点，并为变革型组织公民行为提供动机力量；而当个体对繁文缛节的感知进一步加强时，由于繁文缛节这一组织情境所带来的激活作用不断削弱，限制作用则不断增强，此时繁文缛节对于公共服务动机的限制作用将大于激活作用，使得公共服务动机被削弱，进而降低了个体采用变革型组织公民行为予以应对的意愿。基于以上分析，本文提出：

假设4：公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间的倒U形曲线关系中发挥了中介作用。

（四）组织支持感在繁文缛节与公共服务动机两者关系中的调节作用

已有研究认为，个体公共服务动机的履行依赖于个体所感知到的特殊组织环境（Borst, 2018）。基于工作要求—资源模型，繁文缛节往往被认为是政府部门中对于个体具有限制作用的工作要求，会耗费个体的体力、精力（Borst et al., 2019）；与之相反，组织支持感则被认为是工作资源，它能够为个体提供心理支持等资源（Ott et al., 2019）。由于组织支持感反映了个体所感知到的组织对于自身的支持程度，能够传递组织重视个体贡献、关心个体幸福的信念（Eisenberger et al., 2001），因此高水平的组织支持感会增进个体对组织的信任、长期义务和组织认同感，从而提高个体对组织的忠诚度，并且激励个体参与到实现组织目标的行动中来（Rhoades & Eisenberger, 2002）。

进一步地，工作要求—资源模型强调工作资源能够减少工作要求对于个体所产生的消极影响（Bakker & Demerouti, 2007）。研究发现，组织支持感这一工作资源能够减缓负面工作经历、阻碍性压力源等工作要求对于个体资源的损耗（Ott et al., 2019）。根据工作要求—资源模型，理论上可预期，组织支持感能够在繁文缛节与公共服务动机二者之间倒U形曲线关系中发挥调节作用。具体而言，在组织支持感较高的情境下，一方面，组织支持感所传递的组织对于个体的重视和支持等信号能够改变繁文缛节所带来的工作要求的负面感知，进而减少繁文缛节对公共服务动机所产生的负面影响（Kahn & Byosserie, 1992）；另一方面，组织支持感还能够弥补繁文缛节带来的负面工作要求对个体资源的消耗，进而降低繁文缛节对公共服务动机产生的负面影响。相反，在组织支持感较低的情境下，组织支持感既难以改变个体对于繁文缛节的负面认知，也无法有效弥补繁文缛节所带来的个体资源损耗，此时它将难以减轻繁文缛节对公共服务动机的负面影响。基于以上分析，本文提出：

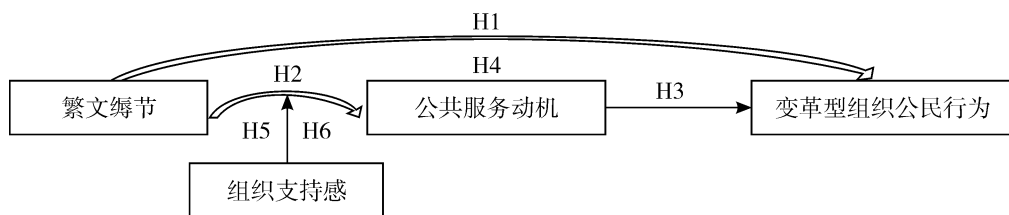
假设5：组织支持感在繁文缛节与公共服务动机二者之间倒U形曲线关系中发挥调节作用，即与组织支持感较低的情境相比，组织支持感较高的情境能够更加显著地减弱繁文缛节对于公共服务动机的负面影响。

结合假设4和假设5，本文将进一步检验组织支持感能否调节公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间的倒U形曲线关系中所发挥的间接作用。理论上可预期，在组织支持感较高的情境下，繁文缛节的限制作用会被减弱，此时公共服务动机将提升，进而增强公务员的变革型组织公民行为；相反，在组织支持感较低的情境下，繁文缛节的限制作用会被加强，从而降低公共服务动机，进而减少公务员的变革型组织公民行为。因此，与组织支持感较

低的情境相比，组织支持感较高的情境会强化公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为之间的倒 U 形曲线关系中所发挥的间接作用。鉴于此，本文提出：

假设 6：组织支持感调节了公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为的倒 U 形曲线关系中所发挥的间接作用，即与组织支持感较低的情境相比，组织支持感较高的情境会强化公共服务动机在上述关系中所发挥的间接作用。

综上所述，本文构建了一个有调节的倒 U 形中介效应模型（如图 1 所示）。



注：“”代表倒U形曲线关系；“”代表线性关系。

图 1 本文的研究模型

三、研究设计

（一）调研过程与研究样本

为缓解同源偏差问题，本研究的数据收集分为两个阶段，时间间隔为 3 个月。第一个阶段收集性别、年龄、教育程度等个体特征以及繁文缛节、公共服务动机、组织支持感等主要变量的数据。第二个阶段收集变革型组织公民行为的数据。本次调研主要以福建省公务员队伍为研究对象，依托问卷星平台发放电子问卷。问卷发放范围主要集中在福建省，覆盖了福州、厦门、莆田、泉州、漳州、龙岩、三明、南平、宁德以及平潭综合试验区（平潭县）等地区。课题组在问卷中详细说明了调研目的、调研内容以及后续将进行跟踪调研等信息，从而保证问卷数据的质量。

本研究在第一个阶段共收集问卷 750 份，在第二个阶段共收集问卷 450 份。接下来，课题组通过对两次问卷调研中被调研对象留下的邮箱、微信名等信息进行匹配，筛选出所有同时参与了两次问卷调研的被调研对象填写的相关问卷。最后，剔除无效问卷，共获得 217 份有效匹配问卷。本研究的调研对象涵盖了综合管理类、专业技术类和行政执法类等多种类型的公务员，涉及从基层到省直部门等各个层级的政府行政机构。本文所收集的研究样本个体特征分布如下：在性别方面，男性占 39.2%，女性占 60.8%；年龄分布集中在 25~34 岁区间，

占比为 77.4%；教育程度主要以本科及以下学历为主，占比为 76%；在职位级别方面，以科员为主，占比为 65.9%；在任职时间方面，样本分布较为均衡，3 年及以下、4~5 年、6~9 年和 10 年及以上占比分别为 25.3%、21.2%、29% 和 24.4%。

（二）测量工具

本次调查问卷均使用国外较成熟的量表。在大规模调研前，量表经由公共管理、人力资源管理等领域专家共同进行了翻译—回译过程。同时，本文采用李克特七级量表进行测量，1 代表“非常不符合”，7 代表“非常符合”。

对于繁文缛节的测量，本文采用了 Quratulain 和 Khan（2015）所使用的“我所在的部门更关心的是我遵循的程序，而非我做得怎样”等 3 条目量表；对于变革型组织公民行为的测量，本文采用了 Vigoda-Gadot 和 Beerli（2012）使用的“努力地采用改善后的程序来工作”等 9 条目量表；对于公共服务动机的测量，本文使用了 Wright 等（2012）所采用的“对我而言，从事有意义的公共服务是非常重要的”等 5 条目量表；对于组织支持感的测量，本文则选取 Eisenberger 等（2001）使用的“单位重视我为它做出的贡献”等 6 条目量表。

此外，借鉴 Carnevale 等（2019）的研究，本文将性别、年龄、教育程度和任职时间等作为控制变量。同时，本文还控制了职位级别这一影响因素。其中，性别和教育程度被重新编码为虚拟变量，男性、本科及以下学历分别取值为 1，女性、本科以上学历分别取值为 0^①；年龄、职位级别和任职时间视为连续变量，年龄分为 24 岁以下、25~34 岁、35~44 岁和 45 岁以上 4 个层次，职位级别分为办事员、科员、副科级和正科级及以上 4 个层次，任职时间则分为 3 年及以下、4~5 年、6~9 年、10 年及以上 4 个层次。

四、实证结果与分析

（一）问卷信度与效度检验

本研究分别采用内部一致性系数 Cronbach α 和验证性因子分析来检验量表的信度和效度。其中，繁文缛节、公共服务动机、变革型组织公民行为和组织支持感 4 个量表的 Cronbach α 分别 0.700、0.881、0.959 和 0.960，均大于

^① 本文还尝试了连续型的赋值方式，即对大专及以下、本科、硕士、博士这四类受教育程度分别赋值为 1、2、3、4，并重复相关的回归分析，研究结论保持一致。

0.6, 即具有较好的信度。考虑到本文的主要变量均为单一维度变量, 本文对繁文缛节、公共服务动机、变革型组织公民行为和组织支持感组成的四因子模型进行了验证性因子分析, 结果发现测量条目的因子载荷均高于0.5, 且 p 值均达到了0.05的显著水平, 这表明上述四因子均具有较好的聚合效度。

四因子模型的拟合度指数均大大优于其他因子模型, 且达到了较高标准(见表1)。同时, 四因子模型与其他三类模型的卡方差异检验均在1%水平下显著, 说明四因子模型具有最好的区分效度。进一步地, 本文还采用平均方差提取值(Average Variance Extracted, AVE)进行了区分效度检验。对角线上的繁文缛节、公共服务动机、变革型组织公民行为和组织支持感的AVE平方根分别为0.671、0.774、0.851和0.896, 均高于同列或同行数据的相关系数, 这说明主要变量之间具有较好的区分效度(见表2)。综上, 本文所使用的数据信效度较高, 这为后续实证研究奠定了良好基础。

表1 区分效度检验

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IFI	CFI	模型比较检验		
							模型比较	$\Delta\chi^2$	Δdf
四因子模型	689.619	224	3.079	0.098	0.898	0.897			
三因子模型	779.739	227	3.435	0.106	0.879	0.878	2 vs. 1	90.120***	3
二因子模型	1376.205	229	6.010	0.152	0.749	0.747	3 vs. 1	686.586***	5
单因子模型	2668.613	230	11.603	0.222	0.465	0.463	4 vs. 1	1978.994***	6

注: 四因子模型: RT、PSM、CO-OCB、POS; 三因子模型: RT+PSM、CO-OCB、POS; 二因子模型: RT+PSM+CO-OCB、POS; 单因子模型: RT+PSM+CO-OCB+POS。其中, RT代表变量“繁文缛节”; CO-OCB代表变量“变革型组织公民行为”; PSM代表变量“公共服务动机”; POS代表变量“组织支持感”; “+”代表2个因子合并为一个因子。

(二) 描述性统计分析

表2报告了主要研究变量的描述性统计。繁文缛节与变革型组织公民行为不相关($r=0.073$, $p>0.05$), 而繁文缛节平方项与变革型组织公民行为显著负相关($r=-0.197$, $p<0.01$)。同时, 繁文缛节与公共服务动机显著正相关($r=0.359$, $p<0.001$), 繁文缛节平方项与公共服务动机显著负相关($r=-0.245$, $p<0.001$)。此外, 组织支持感与公共服务动机显著正相关($r=0.624$, $p<0.001$) (见表2)。总体而言, 相关性分析结果与预期基本一致。

表2 主要研究变量的均值、标准差与相关系数

主要变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 繁文缛节	4.942	1.282	0.671			
2. 公共服务动机	4.793	1.321	0.359 ^{***}	0.774		
3. 变革型组织公民行为	5.141	1.176	0.073	0.338 ^{***}	0.851	
4. 组织支持感	4.020	1.553	0.176 ^{**}	0.624 ^{***}	0.322 ^{***}	0.896
5. 繁文缛节平方项	0.995	1.455	-0.271 ^{***}	-0.245 ^{***}	-0.197 ^{**}	-0.177 ^{**}

注：*** $p < 0.001$ ；** $p < 0.01$ ；* $p < 0.05$ ，均为双尾检验。繁文缛节的平方项为繁文缛节去中心化的乘积。AVE平方根值在对角线上的加粗显示。

（三）假设检验

参考 Carnevale 等（2019）的研究，本文将繁文缛节一次项中心化后进入回归方程。如表3所示，模型5首先检验了个体特征变量对变革型组织公民行为的影响。在此基础上，模型6加入了繁文缛节一次项，回归结果显示，繁文缛节一次项对变革型组织公民行为的影响不显著（ $\beta = 0.066$ ， $p > 0.05$ ）。模型7继续加入了繁文缛节二次项，回归结果显示，繁文缛节一次项仍然不显著（ $\beta = 0.001$ ， $p > 0.05$ ）。而繁文缛节二次项对变革型组织公民行为具有显著的负向影响（ $\beta = -0.160$ ， $p < 0.01$ ）， ΔR^2 为0.036且在0.01水平下显著。因此，本文的假设1成立，即繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间存在倒U形曲线关系。此外，模型8在模型5基础上加入了公共服务动机变量，回归结果显示，公共服务动机对变革型组织公民行为具有显著的正向影响（ $\beta = 0.379$ ， $p < 0.001$ ），且 ΔR^2 为0.099且在0.001水平下显著。因此，本文的假设3成立，即公共服务动机能够显著促进变革型组织公民行为。

进一步地，表3的模型1首先检验了个体特征变量对公共服务动机的影响。模型2在模型1的基础上加入了繁文缛节一次项，回归结果显示，繁文缛节一次项对公共服务动机具有显著的正向影响（ $\beta = 0.451$ ， $p < 0.001$ ）。在模型2的基础上，模型3进一步加入了繁文缛节二次项，实证结果显示，繁文缛节一次项和二次项均对变革型组织公民行为具有显著影响，回归系数分别为0.389（ $p < 0.001$ ）和-0.152（ $p < 0.05$ ）， ΔR^2 为0.026且在0.05水平下显著。该结果支持了本文的假设2，即繁文缛节与公共服务动机二者之间存在显著的倒U形曲线关系。

表3 回归分析结果

变量	公共服务动机				变革型组织公民行为				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
常数项	5.192 ***	5.068 ***	5.217 ***	4.808 ***	5.179 ***	5.161 ***	5.319 ***	5.065 ***	5.199 ***
1. 控制变量									
男性	0.324	0.295	0.314	0.232	0.080	0.075	0.095	-0.013	0.007
年龄	0.050	-0.004	0.019	-0.001	0.105	0.097	0.122	0.091	0.116
本科及以下	-0.414	-0.324	-0.318	-0.185	-0.252	-0.239	-0.233	-0.133	-0.143
职位级别	-0.300 *	-0.209	-0.234	-0.040	-0.176	-0.163	-0.189	-0.090	-0.123
任职时间	0.141	0.132	0.131	0.072	0.115	0.114	0.112	0.075	0.075
2. 自变量									
RT		0.451 ***	0.389 ***	0.301 ***		0.066	0.001		-0.109
RT ²			-0.152 *	-0.057			-0.160 **		-0.117 *
POS				0.533 ***					
3. 交互项									
RT × POS				0.157 *					
RT ² × POS				0.107 *					
4. 中介变量									
PSM								0.379 ***	0.373 ***
R ²	0.045	0.159	0.185	0.499	0.026	0.030	0.066	0.125	0.147
ΔR ²	0.045	0.114 ***	0.026 *	0.314 ***	0.026	0.003	0.036 **	0.099 ***	0.082 ***
F 值	1.990	6.628 ***	6.774 ***	20.489 ***	1.148	1.066	2.097 *	5.021 ***	4.497 ***

注：*** $p < 0.001$ ；** $p < 0.01$ ；* $p < 0.05$ ，均为双尾检验。表中回归系数均为非标准化回归系数。RT代表变量“繁文缛节”；POS代表变量“组织支持感”；PSM代表变量“公共服务动机”。

接下来，本文分别用 Aiken 和 West（1991）推荐的程序以及 Weisberg（2005）的计算公式，绘制了假设1和假设2中的曲线关系图与顶点。如图2所示，变革型组织公民行为随着繁文缛节的增加达到顶点，又随着繁文缛节的继续增加而减少；当繁文缛节标准化值为0.003，即原值为4.946时，变革型组织公民行为的取值达到顶点。类似地，如图3显示，公共服务动机随着繁文缛节的增加达到顶点，又随着繁文缛节的继续增加而减少；当繁文缛节标准化值为1.280，即原值在6.583时，公共服务动机取值达到顶点。可见，图2和图3进一步支持了假设1与假设2，形象地展现了繁文缛节与变革型组织公民行为、公

共服务动机存在先激活后限制的倒 U 形曲线关系。此外，本文通过 SPSS 22.0 计算得出，样本中繁文缛节的中位数为 5，该数值已经超过繁文缛节最有利于促进变革型组织公民行为的极值点 4.946，开始对变革型组织公民行为产生抑制作用；不过，该数值未超过繁文缛节最有利于公共服务动机的极值点 6.583，这说明繁文缛节的增加可在一定程度上激活公共服务动机。

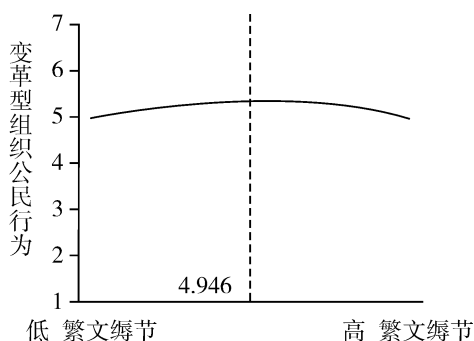


图2 繁文缛节与变革型组织公民行为的曲线关系

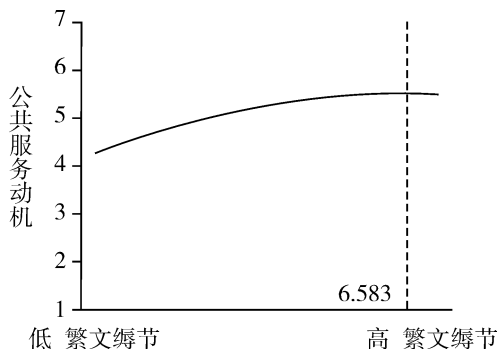


图3 繁文缛节与公共服务动机的曲线关系

基于上述实证结果，本文继续检验假设 4。我们将繁文缛节一次项、二次项和公共服务动机一起放入回归模型。如表 3 模型 9 所示繁文缛节一次项仍不显著，二次项回归系数则由 -0.160 变为 -0.117 ，且显著性水平由 0.01 水平以下变为 0.05 以下。可见，公共服务动机在繁文缛节对变革型组织公民行为的影响过程中发挥了部分中介作用，即假设 4 成立。进一步地，根据 Hayes 和 Preacher (2010) 提供的曲线中介检验程序，我们运用 SPSS22.0 中的 MEDCURVE 宏插件对全样本进行了 5000 次 Bootstrap 抽样，估计了繁文缛节在高低取值 (± 1 标准差) 情况下，通过公共服务动机对变革型组织公民行为产生的瞬时间接效应变化。实证研究结果显示，在繁文缛节较低时，该间接效应 (Theta 值) 是显著的，其值为 0.153 ，在 95% 误差修正置信区间内不包含 0 ($LLCI = 0.044$ ， $ULCI = 0.297$)；而在繁文缛节较高时，该间接效应不显著，其值为 0.019 ，在 95% 误差修正置信区间内包含 0 ($LLCI = -0.089$ ， $ULCI = 0.128$)。上述结果表明，当繁文缛节程度较低时，繁文缛节程度的增加会通过促进公共服务动机进而提升变革型组织公民行为；相反，当繁文缛节程度较高时，繁文缛节的增加并不会通过影响公共服务动机而影响变革型组织公民行为。可见，假设 4 得到再次支持。

进一步地，本文采用 Lin 等 (2017) 的检验程序考察假设 5。我们同时将组织支持感、繁文缛节一次项及其与组织支持感的交互项、繁文缛节二次项及其与组织支持感的交互项放入回归模型对公共服务动机进行回归分析。如表 3 模型 4 所示，繁文缛节一次项对公共服务动机仍然具有显著正向影响 ($\beta = 0.301$ ，

$p < 0.001$), 而繁文缛节二次项对公共服务动机的影响不显著 ($\beta = -0.057$, $p > 0.05$)。此外, 组织支持感、繁文缛节一次项与组织支持感的交互项和繁文缛节二次项与组织支持感的交互项对公共服务动机均具有显著的正向影响, 回归系数分别为 0.533 ($p < 0.001$)、0.157 ($p < 0.05$) 和 0.107 ($p < 0.05$)。上述实证结果表明, 假设 5 成立, 即组织支持感在繁文缛节与公共服务动机二者之间的倒 U 形曲线关系中发挥了调节作用。

为了深入地检验组织支持感在繁文缛节与公共服务动机二者之间的倒 U 形曲线关系中的调节作用, 本文借鉴 Dawson (2014) 的做法绘制了交互效应图。如图 4 所示, 在组织支持感较高 (+1 标准差) 的情境下, 繁文缛节一次项对公共服务动机具有显著的正向影响 ($\beta = 0.348$; $t = 3.260$, $p < 0.01$), 而繁文缛节二次项的影响不显著 ($\beta = 0.183$; $t = 1.962$, $p > 0.05$)。而在组织支持感较低 (-1 标准差) 的情境下, 繁文缛节一次项的斜率变得不显著 ($\beta = -0.131$; $t = -0.714$, $p > 0.05$), 繁文缛节二次项对公共服务动机具有显著的负向影响 ($\beta = -0.372$; $t = -3.336$, $p < 0.01$), 这意味着繁文缛节对公共服务动机的正向影响会随着繁文缛节的增加达到顶点后而下降。并且, 由图 4 可知, 与组织支持感较低的对照组相比, 在组织支持感较高的情境下, 繁文缛节对公共服务动机的负向影响消失了, 此时繁文缛节反而会正向影响公共服务动机; 而当公务员感知的组织支持感较低时, 繁文缛节对公共服务动机仍然会产生倒 U 形影响。基于上述发现, 本文的假设 5 进一步得到了支持。

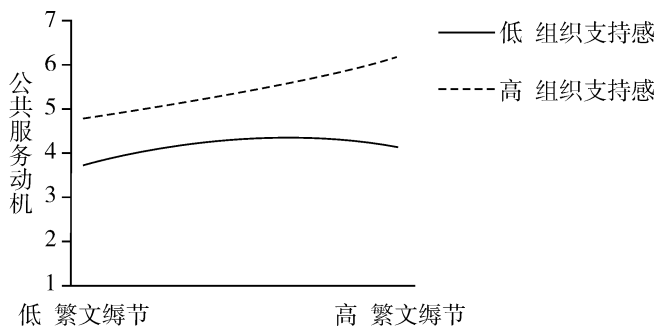


图 4 组织支持感在繁文缛节与公共服务动机二者关系中的调节作用

与 Montani 等 (2020) 一致, 本文对假设 6 的检验是通过对比分析不同的组织支持感水平下, 公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为二者之间的倒 U 形关系中所发挥的间接效应差异进行判断。利用 SPSS22.0 中的 MEDCURVE 宏插件对全样本进行了 5000 次 Bootstrap 抽样, 结果显示当组织支持感较高 (+1 标准差) 时, 上述瞬间间接效应在繁文缛节高 (Theta = -0.1392, LLCI = -0.926, ULCI = 0.096) 或低 (Theta = 0.0976, LLCI =

-0.119, ULCI=0.428) 的情况下均不显著(在95%误差修正置信区间内包含0);当组织支持感较低(-1标准差)时,上述瞬间间接效应在繁文缛节高(Theta=0.062, LLCI=-0.369, ULCI=0.368)或低(Theta=0.019, LLCI=-0.120, ULCI=0.254)的情况下均不显著(在95%误差修正置信区间内包含0)。上述实证结果表明,假设6不成立,即公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为的倒U形曲线关系中所发挥的间接作用并未受到组织支持感高低的影响。

最后,为增强研究结论的可靠性,本文借鉴Carnevale等(2019)的做法,还采用结构方程模型(SEM)重新检验了前文所有假设,结论保持稳健(限于篇幅未具体报告结果)。

五、研究结论与启示

本文较早地基于变革型组织公民行为视角探讨了繁文缛节对公务员变革行为的影响、作用机制与条件。本文运用激活理论、限制理论等多种理论,以217名福建省公务员追踪数据为样本,实证发现公务员繁文缛节对变革型组织公民行为同时具有限制作用与激活作用,二者呈先激活后限制的倒U形曲线关系,公共服务动机在上述关系中发挥了部分中介作用;组织支持感在繁文缛节与公共服务动机二者之间的倒U形曲线关系中发挥了正向调节作用;此外,组织支持感并不能调节公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为的倒U形曲线关系中所发挥的间接作用。上述结论不仅丰富了繁文缛节和变革型组织公民行为的相关研究,也为推进我国政府制度建设和干部队伍管理提供了重要的实践启示。

(一) 研究结论讨论与理论启示

第一,本文研究发现繁文缛节同时具有限制与激活的双重作用,这表明繁文缛节不仅仅是社会结构中繁琐与无用的规则,也可能成为激活个体行为的刺激源。以往的研究主要关注繁文缛节对于个体工作完成的限制以及资源消耗而产生的一系列病理性的负面影响。本文对假设1和假设2的研究表明,繁文缛节由低到高逐渐增加将对变革型组织公民行为、公共服务动机发挥先激活后限制的倒U形曲线影响,这意味着繁文缛节也存在刺激、唤醒等正面影响。上述结论呼应了Moon和Bretschneider(2002)的研究发现,即繁文缛节在程度较低时能够发挥潜在的激活作用。可以说,本文的研究结论为更全面、更系统地认识繁文缛节的功能作用提供了新的理论视角。

第二,假设2的研究结论,即繁文缛节与公共服务动机存在倒U形曲线关

系，揭示了繁文缛节对公共服务动机所具有的激活作用，丰富了激活视角下的公共服务动机的研究文献。以往研究更多地从公共服务价值观和规则的社会化来强调公共服务动机培养的重要性，而近年来，公共服务动机产生的激活视角研究也备受关注，相关文献主要运用实验方法来考察外部干预手段对公共服务动机的激活作用。本文论证了繁文缛节这一限制性组织背景作为外部刺激对于公共服务动机的激活作用，这无疑为公共服务动机可以被激活的观点提供了新的实证证据，也拓展了公共服务动机研究的理论视野。

第三，本文的假设3论证了公共服务动机对变革型组织公民行为存在显著正向影响，该结论支持了变革型组织公民行为可以受“义务感”动机驱动，这与以往聚焦于从理性动机研究变革型组织公民行为存在明显区别，丰富了变革型组织公民行为的产生动机的研究。同时，本文假设4整合了限制理论、激活理论、主动性行为和公共服务动机等领域的最新研究成果，研究发现公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为倒U形曲线关系中发挥了中介作用。这一结论基于公共服务动机视角，深化了Acar等（2019）提出的过程限制和个体产出之间存在动机路径的研究，为限制理论中的“动机路径”讨论提供了新的思路，并为揭示“有义务”的动机状态如何在组织背景影响主动性行为的过程中发挥作用提供了启示。此外，本文研究发现公共服务动机这一认知过程在繁文缛节与变革型组织公民行为二者的倒U形曲线关系中具有中介作用，拓展了激活理论的作用机制研究，弥补了Gardner和Cummings（1988）所提出的激活理论缺乏机制讨论这一研究不足。可以说，上述结论不仅深化了激活理论、限制理论和主动性行为等理论的研究，也拓展了这些理论在公共管理领域的应用。

第四，本文假设5的研究发现组织支持感正向调节了繁文缛节与公共服务动机的倒U形关系。随着组织支持感的增加，繁文缛节对公共服务动机的负面影响会有所削弱。上述结论不仅丰富了繁文缛节影响公共服务动机的边界条件讨论，也为工作要求—资源模型在公共管理领域的应用提供了有益启示。进一步地，本文假设6未得到支持，无论在组织支持感较高或较低的情况下，公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为的倒U形曲线关系中所发挥的间接作用均不显著。结合假设4，一种可能的解释在于，公共服务动机只是繁文缛节对变革型组织公民行为存在倒U形曲线影响的路径之一，还存在其他路径（如理性动机），而这些路径可能与组织支持感较高或较低的情境密切相关，值得未来进一步探讨。

（二）实践启示

首先，繁文缛节真的都是病理性的吗？本文的答案是不一定。一种解释是，繁文缛节作为一种组织背景，不仅具有限制作用，当其水平较低时还发挥了激

活作用，它能够激发个体产生修复的动机与行为。当然，本文的研究目的并不在于推进繁文缛节以刺激变革型组织公民行为，而在于让规则制定者意识到在繁文缛节产生的早期，变革型组织公民行为会随之增加。因此，政府部门应该在公务员繁文缛节感知较低的情况下，吸取变革型组织公民行为所带来的改进建议，避免繁文缛节感知过高时的一系列负面影响。为此，一方面，政府在干部队伍管理中要重视和激发公务员的变革型组织公民行为等个体能动性，使得这些行为能够发挥对低水平繁文缛节的修正作用；另一方面，政府还应构建配套措施来保证公务员变革型组织公民行为的这种修正作用能够得到有效发挥，如建立畅通的沟通渠道，鼓励公务员的变革型组织公民行为，及时地对可能出现的繁文缛节做出调整与改进。

其次，在干部队伍的建设过程中，政府应加强对公务员公共服务动机的激活和培养，以及对变革型组织公民行为的重视。公共服务动机的激活与培养具有千丝万缕的关系，相辅相成。激活的前提是培养，而培养有助于激活。一直以来，政府高度重视采取组织社会化的措施培养公务员的公共服务动机，这主要表现为加强思想政治教育，如开展“不忘初心，牢记使命”等主题教育、引导公务员在“学习强国”平台上学习等。这种培养使广大干部在大是大非面前敢于“亮剑”，在低水平繁文缛节情境下被激活的公共服务动机和变革型组织公民行为正是公务员在大是大非中“亮剑”的体现。因此，政府要重视在低水平繁文缛节等组织情境下对公共服务动机和变革型组织公民行为的激活，创建有效的制度保障，保护公务员敢于“亮剑”的积极性。

与此同时，本文还讨论了公共服务动机这一“义务感”动机对变革型组织公民行为产生的影响，呼应了 Marinova 等（2015）关于变革型组织公民行为体现了一种“新型雇佣关系”的观点，即公务员对于政府的职责不仅局限于完成当前的本职工作，还应该积极地为政府出谋划策，以更好地提高政府效率与公共服务质量。因此，政府应将变革型组织公民行为纳入担当作为的范畴，使其成为公务员对于政府必须履行的一种职责，还可以探索拓展公务员绩效考核体系，将变革型组织公民行为纳入“绩”的内容，更好地推动公务员的担当作为。

再次，在全面推进国家治理现代化水平的时代背景下，加强制度建设势在必行。毋庸置疑，制度既需要不断完善，也需要“精简瘦身”，从而释放公务员活力。本文研究发现，繁文缛节感知对于变革型组织公民行为最终具有负向影响，迫使公务员放弃对组织的修正行为。并且，在本文的研究样本中，繁文缛节的中位数超过了极值点，即其总体上已开始对变革型组织公民行为产生了限制作用。因此，政府部门要重视降低公务员感知的繁文缛节，适时地重新审视已有的工作程序和规则，认真评估其必要性与运行效率，精简繁冗、低效的规程序。此外，在推进制度建设的进程中，政府各部门还应明晰“正式规则”

与“病理性规则”之间的区别，力求在剪除繁文缛节等病理性规则的同时，能够为变革型组织公民行为提供制度支持，为公务员精准“减负”，简化优化公共服务流程，提高政府的工作效率与服务质量。

最后，提升组织支持感能够缓解繁文缛节对公共服务动机的负面作用，可以成为应对繁文缛节不利影响的有效策略。可以说，提升组织支持感具有“一举两得”的作用，不仅可以抑制繁文缛节的负面影响，还有助于提高公共服务动机。究其原因在于组织支持感源于政府对公务员在物质和精神层面上的关怀与激励，传递了政府对于公务员的支持与信任，可以弥补繁文缛节所带来的资源消耗，为公共服务动机的产生提供资源支持。鉴于此，政府理应进一步完善激励制度以增强公务员的组织支持感，而且这与力戒繁文缛节的政策导向相得益彰。上述研究结果无疑响应了党和国家关于“注重减轻基层负担，激励干部担当作为”的号召，也为建立激励机制以推动广大公务员担当作为的政策精神提供了支持性证据。

（三）研究不足与未来研究展望

本研究不可避免地存在一定的局限性。第一，本文的研究样本主要是福建省公务员且样本量有限，未来的研究可以扩大研究样本数量与调研范围。第二，本文虽然采用纵向追踪数据缓解同源偏差问题，但是数据获取形式均来源于公务员个体的自我报告，未来的研究可以采用同事、领导对于变革型组织公民行为的评价作为数据来源，进一步解决同源偏差问题。第三，本文使用了 Quratulain 和 Khan（2015）采用的繁文缛节测量量表，未来的研究可以采用其他测量量表检验本文结论的稳健性。第四，本文研究发现公共服务动机在繁文缛节与变革型组织公民行为的倒 U 形曲线关系中发挥了部分中介作用，未来的研究还可以探讨理性动机等变量在上述关系中的中介作用。

参考文献

- 陈振明、林亚清（2016）. 政府部门领导关系型行为影响下属变革型组织公民行为吗？——公共服务动机的中介作用和组织支持感的调节作用. *公共管理学报*, 1: 11 - 20 + 152.
- Chen, Z. M., & Lin, Y. Q. (2016). Do Leader Relational Behaviors Impact Subordinates' Change-oriented OCB in Public Sector?: The Roles of Public Service Motivation and Perceived Organizational Support. *Journal of Public Management*, 1: 11 - 20 + 152. (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)
- 林民望（2015）. 西方繁文缛节研究前沿引领——基于 SSCI 代表性文献的研究. *公共行政评论*, 2015(5): 154 - 172 + 190.
- Lin, M. W. (2015). The Cutting-edge Research on Red Tape: Review of SSCI Representative Literatures. *Journal of Public Administration*, 5: 154 - 172 + 190. (in Chinese)

- 林亚清、张宇卿 (2019). 领导成员交换关系会影响公务员变革型组织公民行为吗? ——变革义务感的中介作用与公共服务动机的调节作用. *公共行政评论*, 1: 132 – 150 + 214 – 215.
- Lin, Y. Q., & Zhang, Y. Q. (2019). Does Leader-member Exchange Improve Public Servants' Change-oriented Organizational Citizenship Behavior?: Exploring the Mediating Role of Felt Responsibility for Change and the Moderating Role of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration*, 1: 132 – 150 + 214 – 215. (in Chinese)
- 谭新雨 (2019). 外部环境变迁、服务动机激励与基层公务员变革行为——基于中国4省基层公务员调查的混合研究. *公共行政评论*, 6: 63 – 83.
- Tan, X. Y. (2019). External Environment Change, Service Motivation Activation, Promotion of Street-level Public Servants' Change-oriented Behavior: A Mixed Study from Street-Level Public Servants in Four Provinces. *Journal of Public Administration*, 6: 63 – 83. (in Chinese)
- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1): 96 – 121.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309 – 328.
- Borst, R. T. (2018). Comparing Work Engagement in People-changing and People-processing Service Providers: A Mediation Model with Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47(3): 287 – 313.
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands-Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3): 372 – 397.
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government "Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3): 273 – 304.
- Bozeman, B. (2012). Multidimensional Red Tape: A Theory Coda. *International Public Management Journal*, 15(3): 245 – 265.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How Does the Social Context Fuel the Proactive Fire? A Multilevel Review and Theoretical Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2): 209 – 230.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 323 – 346.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., & Harris, S. (2019). Feeling Obligated yet Hesitant to Speak up: Investigating the Curvilinear Relationship between LMX and Employee Promotive Voice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3): 505 – 529.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Process. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4): 467 – 484.
- Dawson, J. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1): 1 – 19.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42 – 51.
- Feeney, M. K., & Dehart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and Public Employee Behaviour: A Case of Local Government. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4): 311 – 326.
- Gardner, D. G. (1986). Activation Theory and Task Design: An Empirical Test of Several New Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 411 – 418.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation Theory and Job Design: Review and Reconceptualization, In Staw, B., & Cummings, L. Eds. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration*, 90(1): 175 – 193.

- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and Testing Indirect Effects in Simple Mediation Models when the Constituent Paths are Nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4): 627–660.
- Homberg, 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.
- Kahn, R. L., & Bysserie, P. (1992). Stress in Organizations. In Dunette, M. D. & Hough, L. M. Eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why Is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-crafting Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Academy of Management Journal*, 60(1): 156–177.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyn, L., & Chiabur, D. (2015). Change-oriented Behavior: A Meta-Analysis of Individual and Job Design Predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88: 104–120.
- Montani, F., Vandenbergh, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the Inverted U-shaped Relationship between Workload and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Mindfulness. *Human Relations*, 73(1): 59–93.
- Moon, M. J., & Bretschneider, S. I. (2002). Does the Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations?: Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2): 273–291.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40–53.
- Ott, A. R., Haun, V. C., & Binnewies, C. (2019). Negative Work Reflection, Personal Resources, and Work Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1): 110–123.
- Pandey, S. K., Coursey, D. H., & Moynihan, D. P. (2007). Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape. *Public Performance & Management Review*, 30(3): 398–425.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4): 827–856.
- Pedersen, M. J. (2015). Activating the Forces of Public Service Motivation: Evidence from a Low-intensity Randomized Survey Experiment. *Public Administration Review*, 75(5): 734–746.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367–373.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4): 307–332.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2015). Taking the “High Road”: Does Public Service Motivation Alter Ethical Decision Making Processes. *Public Administration*, 93(3): 627–645.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Administration*, 9(4): 545–556.
- Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 573–596.
- Weisberg, S. (2005). *Applied Linear Regression*. New York, NY: Wiley.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to Adapt?: The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, 73(5): 738–747.
- 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.

责任编辑：张书维