

干部公共服务动机、 胜任力与工作绩效关系研究

——基于多项式回归与响应面分析的探索

林亚清 蓝浦城 *

【摘要】新时代党和国家对广大干部提出了新要求，“想干事、能干事、干成事”为干部队伍建设与管理提供了新方向、新思路。论文整合了公共人力资源管理 and 公共组织行为学两大学科视角，以公共服务动机、胜任力、工作绩效和“绩效=行动意愿×行动能力”为切入点，对“想干事、能干事、干成事”的概念内涵和内在逻辑进行了解读，提出“多维工作绩效=公共服务动机×胜任力”。进一步地，根据公共服务动机与胜任力的高低组合将干部划分为四种类型，以F省2180名公务员为样本，实证研究表明：第一，“想干又能干”的干部常规型、适应型和主动型绩效最高，“不能干又不想干”的干部这三类工作绩效最低。第二，“想干但不能干”和“能干但不想干”的干部工作绩效介于上述两类干部之间，且前者比后者的常规型绩效更低、主动型绩效更高；但二者的适应型绩效无显著差异。第三，常规型绩效在公共服务动机与胜任力高低组合影响适应型绩效和主动型绩效的过程中发挥了重要的中介作用。研究为深入解读“想干事、能干事、干成事”的深刻内涵提供了新的理论视角与经验证据，也为完善干部选拔培养的制度设计、推进新时代干部队伍建设提供了重要启示。

【关键词】 公共服务动机 胜任力 工作绩效 干部队伍建设

【中图分类号】 D63

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674-2486 (2023) 02-0084-21

* 林亚清，厦门大学公共政策研究院副教授、硕士生导师，厦门大学人才战略研究所研究员；蓝浦城，厦门大学公共事务学院硕士研究生。感谢匿名评审专家、编委会专家和编辑部对论文提出的宝贵修改意见。

基金项目：国家社科基金后期资助项目“公务员变革行为形成机制与推进路径研究”（21FZZB014），福建省社会科学研究基地重大项目“干部担当作为视域下的公共服务质量提升研究”（FJ2020JDZ005）。

一、引言

习近平总书记在2020年中共中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班式上发表的重要讲话强调，“面对复杂形势和艰巨任务，我们要在危机中育先机、于变局中开新局，干部特别是年轻干部要……勇于直面问题，想干事、能干事、干成事，不断解决问题、破解难题”（习近平，2020）。其中，“想干事、能干事、干成事”言简意赅地概括了中国式好干部的基本标准，为新时期党和人民事业需要什么样的干部以及如何选拔任用干部提供了理论指导和行动指南。为了读懂、弄通习近平总书记这一极具战略性和前瞻性的讲话精神，已有文献围绕着“想干事、能干事、干成事”的深刻内涵与内在逻辑进行了许多有益探索，采用规范的研究方法从概念剖析、观点评述以及政策建议等多个角度刻画了“想干事、能干事、干成事”的认知框架（范逢春，2020；杨海涛，2020）。

尽管如此，现有研究仍然存在着许多缺憾。譬如，在概念内涵上，现有文献对“想干事、能干事、干成事”三个概念的解读稍显抽象和简单化，缺乏跟中国治理现实与理论逻辑的有效衔接，如对“干成事”的解读未能联系当前干部工作任务的变化。又如，在内在逻辑上，虽然部分学者提出“干成事”是“想干事”和“能干事”的“目标”或“综合”（杨海涛，2020；朱波，2020），但相关解析往往缺乏相应的学科理论作为支撑，尚未形成具有强解释力、可操作化的理论分析框架。与此同时，在分析方法上，现有文献以规范分析和定性解读为主，缺少实证研究，难以对“想干事、能干事、干成事”的内在逻辑进行检验并提供必要的证据支持。因此，进一步加强“想干事、能干事、干成事”这一干部队伍建设理论指南的实证研究，既有助于为相关理论提供坚实的实证基础，也可以拓展理论研究的视野。

鉴于此，本文试图围绕“想干事、能干事、干成事”构建一个理论分析框架并相应地进行实证检验。本文尝试在以下三个方面有所突破：首先，基于公共组织行为学的视角，从公共服务动机、胜任力和工作绩效的角度对“想干事、能干事、干成事”进行概念剖析，进一步明确三个概念的深刻内涵。其次，运用绩效管理的观点，根据“绩效=行动意愿×行动能力”模型对“想干事、能干事、干成事”可能的内在逻辑进行分析，构建可供检验的操作化模型。最后，结合前两步的分析提出相关的研究假设并进行实证检验，为“想干事、能干事、干成事”的概念内涵与内在逻辑提供经验证据。具体地，本文基于公共服务动机与胜任力的高低组合区分了四种类型的干部——“想干又能干”“想干但不能干”“能干但不想干”和“不能干又不想干”，并利用F省2180名干部的大样本调研数据，采用多项式回归与响应面分析技术，实证检验了上述四类干部在多维工作绩效（“干成事”）上的差异。

二、“想干事、能干事、干成事”的概念内涵与内在逻辑

本文在整合公共人力资源管理与公共组织行为学两大学科视角基础上，分别以公共服务动机、胜任力和工作绩效为切入点剖析“想干事、能干事、干成事”的概念内涵，并基于“绩效 = 行动意愿 × 行动能力”模型解读三者间的内在逻辑，由此构建了如图 1 所示的理论分析框架。下文将对这一分析框架展开详细阐述。

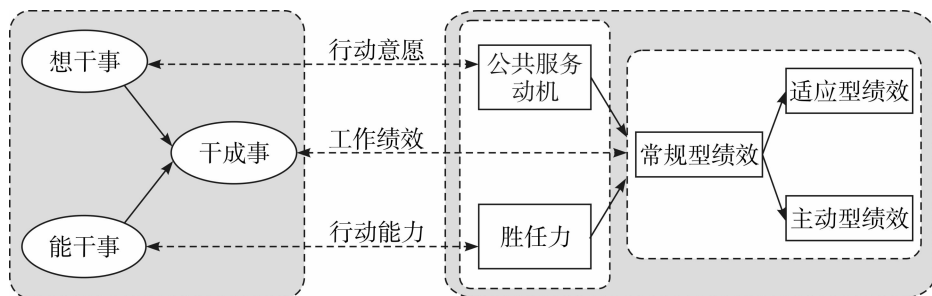


图 1 本文的理论框架

注：图中虚线双箭头“ $\longleftrightarrow$ ”表示“对应关系”，实线单箭头“ $\longrightarrow$ ”表示“因果关系”。

资料来源：作者自制。

（一）“想干事”的概念内涵：基于公共服务动机视角的解析

“为官避事平生耻。”“想干事”为干部干事创业提供了基础和动力。何为“想干事”？综观已有文献，学者们主要从理想信念和精神状态两方面予以解读。其中，理想信念视角强调了“想干事”的内驱力，即将“想干事”理解为对为人民服务的初心和使命的坚守（杨海涛，2020）；而精神状态视角则凸显了“想干事”中的干事意愿，表现为干部履职尽责、努力工作的行动倾向（吴卫华，2006）。基于此，本文试图整合这两方面的观点，从公共服务动机视角对“想干事”进行解析。

一方面，从理想信念角度来看，由于公共服务动机在我国具体表现为广大干部为人民服务的信念和意识（王浦劬、杨晓曦，2017），本质上就是促使个体为公众服务的一种内驱力（李小华，2007），因而其能够准确概括“想干事”中“为人民服务的信念”。另一方面，从精神状态的角度来看，公共服务动机也能够较好地反映干部“想干事”中“是否想”的心理状态和行动意愿。因为公共服务动机是个体从高于自身利益和组织利益的角度出发，关注更大政治实体利益的行为倾向（Vandenabeele，2007）。个体拥有的公共服务动机越强，越有

可能以有利于他人和社会的目标去提供服务与行动（Perry & Hondeghe, 2008）。因此，公共服务动机强的干部通常也会是“想干事”的干部，现实中那些有为人民服务的初心和使命但不想干事的干部显然是非常少数的。综上，本文认为采用公共服务动机可以相对准确地测度习近平总书记所阐述的“想干事”的精神内涵。

（二）“能干事”的概念内涵：基于胜任力视角的解析

高素质干部队伍建设对于应对急剧变化的内外部环境有着极其关键的意义，“能干事”是新时代好干部的又一重要标准。现有研究多将“能干事”理解为干部在工作中的具体能力表现。例如，范逢春（2020）认为“能干事”表现为干部推动改革、发展和稳定的本领和能力；而何虎生和高峰（2021）则认为政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力等七种能力是“能干事”的核心体现。总体而言，这些观点聚焦于“能干事”的具体内容，强调干部客观能力而忽视了其主观胜任力感受；然而，客观能力最终要转化为干部对自身有能力完成各项任务的信心才更有意义。

因此，本文尝试基于主观胜任力感知视角来解析“能干事”。胜任力感知，也被认为是对本职工作的效能感，是一种干部建立在对自身客观能力与任务要求相匹配的认知基础上的心理信念（Spreitzer, 1995）。与客观能力测量相比，主观的胜任力感知能够为干部提供心理信念，对干部绩效产生更直接的作用（Judge et al., 2007）。并且，不同于一般的能力，胜任力意味着这是一种与干部所在岗位、所承担工作任务密切相关、相互匹配的能力、技能和素质特征，它具有很强的绩效指向性，能够将某一工作或组织、文化中的卓越成就者与表现平平者区分开来（McClelland, 1973）。鉴于此，本文基于胜任力视角解析“能干事”，认为“能干事”的干部具有较强的工作胜任力感知，他们能够自信地利用其所拥有的能力、知识和技能，完成职责内的各项任务，达到单位的绩效预期。

（三）“干成事”的概念内涵：基于工作绩效视角的解析

一分部署，九分落实。“干成事”意味着党和政府的各项任务得到贯彻落实，是评判干部工作成败与否的重要依据。已有研究指出，“干成事”是一种“结果”，反映了干部实现党和政府目标要求的工作成效（陈德胜，2021）。基于这一逻辑，本文拟从工作绩效中的任务绩效视角解析“干成事”。任务绩效是政府所期待和要求的一种个人产出，与政府部门赋予干部的核心职责和工作责任密切相关。因此，这一视角不仅能够较好地概括政府对于干部的工作成效要

求,也能为深入解读“干成事”提供较好的理论基础^①。

随着中国特色社会主义进入新时代,党和政府对广大干部的工作要求日益多元化,中共中央组织部2020年新修订的《公务员考核规定》将“依法依规履行岗位职责”“爱岗敬业、勤勉尽责”“承担急难险重任务”“敢于担当、甘于奉献”等均列为考核内容。鉴于此,本文参考工作绩效与任务绩效的相关经典研究(Griffin et al., 2007; Mcshane & Von Glinow, 2018),根据工作环境不确定性程度由低到高对干部的考核要求的差异,将“干成事”划分为常规型绩效、适应型绩效和主动型绩效等三类。其中,常规型绩效是指干部日常工作中履行常规职责的绩效,其通常具有清晰的标准或工作要求、精确的操作流程。适应型绩效反映了干部在不确定性工作环境中的工作绩效,它能够衡量干部有效应对各种突发事件、处理各项急难险重任务的工作表现。这些事件和任务往往因变化迅速而缺乏可预测性,并需要采用非常规的处理流程。主动型绩效则反映了干部主动担当、未雨绸缪,积极改革创新、干事创业,为应对工作环境变化而自发提出改善组织运行和完成工作的新思路、新方法。此外,鉴于常规型工作中培养的能力和经验丰富有助于干部更高质量地完成非常规型工作(包括急难险重、主动创新等工作),本文认为,理论上常规型绩效更好的干部,往往其适应型绩效、主动型绩效也会更好(如图1右侧所示)。对此,本文还将在后文中进一步详细讨论。

(四)“想干事、能干事、干成事”的内在逻辑:基于“绩效=行动意愿×行动能力”的视角

对于“想干事、能干事、干成事”的内在逻辑,已有研究进行了积极探索,认为“干成事”是“想干事、能干事”的目标、综合反映与结果等(杨海涛, 2020; 朱波, 2020)。这些研究暗示了三个概念间可能存在的内在逻辑。一方面,“想干事”和“能干事”各自会对“干成事”产生直接影响;另一方面,二者又可能形成交互效应,共同作用于“干成事”。尽管如此,这些研究也存在一些不足,如对“目标”和“综合”的分析过于抽象和模糊,缺乏必要的理论基础作为支撑,在变量可操作性上也有所欠缺,难以进行实证检验。

与以往研究不同,鉴于干部“干成事”表现为在组织中获得较高的工作绩效水平,本文试图从公共人力资源管理学科的绩效管理研究领域寻找更具解释力的理论框架。早在20世纪五六十年代,绩效管理学者就提出工作绩效由能力

^① 个体工作绩效可以分为角色内绩效和角色外绩效。其中,角色内绩效即任务绩效,是指组织正式规定要求个人履行工作职责的个体行为。角色外绩效是指组织公民行为或关系绩效,这类绩效或行为是与个体的主要任务职责没有直接关系但又很重要的行为(Borman & Motowidlo, 1993)。考虑到“干成事”是广大干部完成党和政府交付的各项任务的工作实效,本文主要以任务绩效为切入点解读“干成事”。

和动机两方面及其交互作用所决定,即“绩效=能力×动机”(Maier, 1955; Vroom, 1964)。Han 和 Hong (2019) 进一步提出了“绩效=行动意愿×行动能力”模型,引入了含义更广的“行动意愿”和“行动能力”以替代狭义的“动机”和“能力”。其中,行动意愿是指“影响个体任务执行倾向程度的情绪和心理特征”,如工作动机、工作满意度等;行动能力则是指“促使个体得以有效执行任务的生理和认知才能”,如能力、教育程度等(Blumberg & Pringle, 1982)。

如前所述,干部“想干事”本质上秉持的是一种为人民利益献身的公共服务动机,这种动机的强弱便是干部在完成任务过程中行动意愿高低的重要表征;干部“能干事”反映了其对自身能否胜任岗位工作的自信心,建立在各方面的工作能力基础上,因而是行动能力的体现;干部“干成事”则反映了干部所实现的多维工作绩效。因此,根据“绩效=行动意愿×行动能力”模型,“想干事、能干事、干成事”的内在逻辑可以表达为“干成事=想干事×能干事”,并可操作化为“多维工作绩效=公共服务动机×胜任力”。

三、研究假说

本文将以组合的视角进一步深化对上述理论模型的理解,分析和比较公共服务动机与胜任力的高低组合如何影响干部的工作绩效。理论上,高低组合分析可以直接识别出每一类干部的绩效结果如何,进而掌握哪类干部是党和国家所需要的干部,以及那些非理想型干部究竟在哪些方面存在不足,从而为提出更有针对性的建议提供实证基础。具体地,本文按照公共服务动机和胜任力程度的高低组合将干部划分为以下四种类型(如图2所示)。一是“想干又能干”,这类干部不但具有较高的工作积极性,时刻把人民放在心上,满怀深情为群众服务,而且又有解决实际问题的能力。二是“想干但不能干”,这类干部干事创业激情较高、斗志昂扬,但由于工作能力不足,面对实际问题时常常束手无策或陷入空谈。三是“能干但不想干”,这类干部有较强的工作能力,但缺乏

		公共服务动机	
		高	低
胜任力	高	想干又能干 公共服务动机、胜任力均高	能干但不想干 公共服务动机低、胜任力高
	低	想干但不能干 公共服务动机高、胜任力低	不能干又不想干 公共服务动机、胜任力均低

图2 公共服务动机与胜任力的不同组合

资料来源:作者自制。

干劲和动力。四是“不能干又不想干”，这类干部既没有完成任务所需要的各种知识、技能和能力，也缺乏为人民服务的动力。接下来，本文将探讨这四类干部在不同维度工作绩效上的差异。

（一）“想干又能干”与“不能干又不想干”两类干部的工作绩效比较

已有研究表明，无论是公共服务动机还是胜任力，均不仅会对干部的日常绩效产生积极影响（Schwarz et al.，2016；Abbas et al.，2019），还能激发他们积极投身于自主性和不确定性较强的行动中，如创新、适应性行为、主动性行为和变革担当等（陈鼎祥、刘帮成，2021；Anh et al.，2016；Miao et al.，2018）。因此，理论上可以预期，当干部公共服务动机、胜任力均高时，他们既想干又能干，其工作绩效将是所有组合中最高的；而当干部公共服务动机、胜任力均低时，他们既不想干也不能干，其工作绩效将是所有组合中最低的。具体而言，对于“想干又能干”的干部，无论是应对常规性、流程性的技术工作，还是应对各种急难险重、改革创新、推动发展等适应型和主动型任务，他们都有较强的行动意愿去积极尝试，同时拥有较强的行动能力高效完成，这类干部更加能够干成事，各类工作绩效最高。相反，如果干部在工作中既缺乏公共服务动机，“无心”工作、安于现状，又没有与任务相匹配的胜任力，工作“无能”、不胜其任，这类干部不仅“干不成事”，而且通常会被党和政府列为“庸官懒政”，因过低的常规型、适应型和主动型绩效而成为行政问责的对象。综上，本文提出假设1。

H1：“想干又能干”的干部，其常规型、适应型和主动型绩效均最高，而“不能干又不想干”的干部，其常规型、适应型和主动型绩效均最低。

（二）“想干但不能干”与“能干但不想干”两类干部的工作绩效差异

进一步地，本文考察“想干但不能干”和“能干但不想干”两类动机和能力不匹配的干部类型在常规型、适应型和主动型绩效上的差异。

由于常规型绩效以明确的目标、可清晰定义的问题、标准化流程、可预测性等为基本特征（Griffin et al.，2007），研究发现，能力性因素相较于动机性因素对此类绩效的预测作用更强（Sonnentag et al.，2008）。鉴于此，本文进一步提出，“能干但不想干”的干部比“想干但不能干”的干部常规型绩效更高。原因在于，较强的胜任力有助于干部熟练地掌握岗位责任书那些可计量、技术性的工作；且由于这类工作可预测、易评估，是绩效考核中的基本分，即使他们缺乏公共服务动机，也会为了避免被问责和同事非议而努力完成任务（于海波、安然，2018）。反之，公共服务动机高、胜任力低的干部虽然有更强的意愿实现高绩效，但能力所限导致其适应工作需要一定的时间，可能难以较好达到绩效目标。因此，本文提出如下假设。

H2a: 与“想干但不能干”的干部相比,“能干但不想干”的干部常规型绩效更高。

适应型绩效是干部在特定环境条件下以更高的强度和性质有别的方式回应那些与日常工作相似的组织任务要求(Dorsey et al., 2010)。因此,本文认为与常规型绩效一致,胜任力比公共服务动机对适应型绩效的影响可能更大,即“能干但不想干”的干部其适应型绩效高于“想干但不能干”的干部。这是因为,一方面,“能干但不想干”的干部所拥有的高胜任力有助于他们应对技术、程序上的变化,并快速地学习新技能、了解新的任务要求(Chen et al., 2016)。另一方面,虽然这类干部的公共服务动机较弱,但急难险重任务往往受到上级政府和公众的广泛关注,伴随着较高的问责压力,这会倒逼他们完成组织任务。相反,“想干但不能干”的干部虽然本身具有主动学习新任务、新技能的积极性,但胜任力较低将导致他们掌握新技能、新任务要花费更多的时间和精力,能否很好地处理急难险重任务还存在较大的不确定性。因此,本文提出如下假设。

H2b: 与“想干但不能干”的干部相比,“能干但不想干”的干部适应型绩效更高。

最后,实现主动型绩效要求广大干部克服“领导依赖症”,在外部环境变化之前未雨绸缪、开拓进取、突破创新。由于主动型绩效具有自发性和风险性特征,相对于常规型和适应型绩效,学者们倾向于认为此类绩效主要由内在动机驱使,而能力的重要性相对较弱(Carpini et al., 2017)。动机能够驱动自发的努力、增强战胜困难的毅力以及提升参与危险行为的信心(Sonnentag et al., 2008)。因此本文认为,“想干但不能干”的干部比“能干但不想干”的干部主动型绩效更高。具体而言,考虑到主动型绩效对于提升公共服务效率和质量的重要意义,公共服务动机高、胜任力低的干部通常更敢于承担风险,不畏艰难地针对组织运行问题提出创新性的解决措施;然而,对于“能干但不想干”的干部,由于主动型绩效缺乏明确的判别标准,考核难度大,即使他们有能力进行创新、变革,通常也会因害怕承担风险而望而却步。基于上述分析,本文提出如下假设。

H2c: 与“想干但不能干”的干部相比,“能干但不想干”的干部主动型绩效更低。

(三) 常规型绩效的基础性角色及其“桥梁”作用

在现阶段,干部通常需要同时应对常规型工作和非常规型工作。常规型绩效反映了干部完成日常各类常规型工作的质量,而适应型绩效、主动型绩效则体现了干部完成急难险重等适应型工作以及担当作为、改革创新等主动型工作的质量,后两类工作均属于非常规型工作。应该指出,尽管常规型工作与非常规型工作存在明显区别,但两者间无疑也具有紧密联系。

从两类工作的差异来看,常规型工作和非常规型工作在工作特征和能力要求上截然不同。常规型工作是干部在日常中接触最多的工作类型,具有清晰性、具体性和基础性等特征,这类工作对干部的能力要求相对低一些。与之不同,急难险重、变革创新等非常规型工作并非经常发生,但由于其具有不确定性、模糊性甚至风险性等特征,会对干部的工作能力和综合素质提出更高的要求,如应急处突能力、科学决策能力、改革攻坚能力等。

从两类工作的联系来看,要做好非常规型工作往往离不开常规型工作的日常积累。一方面,常规型工作与非常规型工作的任务结构相似,都涉及开会、部署、文件编制与运转、档案归档、分工协作、沟通协调等内容。只是在非常规情境下,这些任务的运作往往标准更高、速度更快、强度更高。譬如,对于常态管理中的沟通协调和紧急状态下的沟通协调,干部所面临的压力氛围和后果有着天壤之别,沟通的强度和频率也存在明显差异(周志忍、蒋敏娟,2013)。因此,急难险重等非常规型工作很大程度上是在不确定性程度较强的情境下以更高的强度和性质有别的方式回应常规型工作中的任务要求(Dorsey et al., 2010),而日复一日的常规型工作有助于锻炼干部在应对非常规型工作时的能力。

另一方面,急难险重、变革创新等非常规型工作往往以常规型工作为基础,后者有助于为前者积累有益经验。急难险重工作要求干部对内外部环境和实际情况能够敏锐察觉和准确把握(钟开斌,2020),这无疑与干部在常规型工作中的积累紧密相关。主动型工作则是干部为了获得更高的产出针对常规任务相关要素以及任务运作所处环境做出的自发性改变(Motowidlo & Van Scotter, 1994),可视为一种改变常规基础任务内外组件的引申任务,因而常规型工作中积累的丰富经验也将有助于干部完成这种引申任务。概言之,常规型工作与非常规型工作二者具有密切联系,做好常规型工作往往是做好非常规型工作的基础。

基于上述讨论,本文进一步探讨常规型绩效对适应型、主动型绩效的影响及其在公共服务动机和胜任力不同组合影响适应型和主动型绩效中所扮演的中介角色。理论上可以预期,常规型绩效更好的干部,往往其适应型、主动型绩效也会更好,因为干部在常规型工作中培养的能力和和经验将有助于其更高质量地完成非常规型工作。具体而言,常规型绩效更好的干部,其工作能力、工作经验往往通过平时的积累、锻炼得以提升,对岗位的认识更充分,能够更精准地洞察工作中的风险点、危险源,因而在应对急难险重和突发事件时,他们将更能够高质量地完成相关任务,即其适应型绩效也会更好。同时,常规型工作中不断积累的工作能力和经验也为干部识别和发现实践中流程“不畅”、影响工作效率和公共服务质量的薄弱环节提供了机会,增强了他们主动担当作为、变革创新的自信心,有助于他们提出更具针对性和建设性的工作方法、流程改进措施等,即获得更高的主动型绩效。

根据以上分析,本文进一步提出干部公共服务动机与胜任力的不同组合会

通过常规型绩效影响适应型和主动型绩效。首先,当干部公共服务动机与胜任力程度一致时,动机与能力皆高会促使干部积极完成岗位中的常规型任务,进而促进干部在急难险重和主动作为等非明确任务中也表现出佳绩;同时,动机与能力皆低的干部所形成的较低常规型绩效则会进一步导致其适应型和主动型绩效也表现不佳。其次,当干部公共服务动机与胜任力程度不一致时,相对于动机高但能力低的干部,动机低但能力高的干部由于具有较高的常规型绩效,其适应型和主动型绩效也往往会更高。基于上述分析,本文提出假设3。

H3:常规型绩效在公共服务动机与胜任力高低组合影响适应型绩效和主动型绩效的过程中发挥中介作用。

四、研究设计

(一) 问卷收集与研究样本

本文以F省机关事业单位干部为调研对象。为了尽可能减少共同方法偏差和社会期许偏差的干扰,本文在问卷的设置和发放中强调了问卷调查的学术用途和保密性,并采用了网络问卷的形式收集数据。同时,为了保证问卷回收的效率与代表性,课题组采取与政府合作的方式发放问卷,调研对象所涉及单位的行政级别涵盖了从副科级到正厅级6个层级。历经3个月,本研究一共获得2304份问卷,其中有效问卷2180份,有效回收率为94.60%。根据描述性统计,本研究的样本分布如下:在性别方面,男性占58.81%,女性占41.19%;年龄分布相对均匀,41岁至45岁占比最大,为18.30%,55岁及以上占比最小,为8.44%;学历主要以大学本科为主,占比为65.32%,而大专及以下、硕士及以上占比分别为22.84%、11.83%;在单位行政级别方面,副科级、正科级、副处级、正处级、副厅级、正厅级单位占比分别为14.22%、12.80%、23.58%、15.41%、28.85%和5.14%;个人行政级别主要以科员及以下、科级及相当于科级为主,占比分别为36.28%和35.50%,而处级及相当于处级、厅级及相当于厅级占比分别为26.74%和1.47%;任职时间上不满2年、2年至不满5年、5年至不满8年、8年至不满12年、12年及以上占比分别为17.25%、15.69%、16.10%、14.77%和36.19%。

(二) 变量测量

本文采用的测量量表均为国外成熟量表。在正式调研前,量表经由相关领域专家采用“翻译-回译”程序进行调整。同时,本文采用李克特五点式量表进行测量,1代表“非常不符合”,5代表“非常符合”。其中,对公共服务动机的测量采用Wright等(2012)所使用的“与我的个人成就相比,能够为社会做贡献更

为重要”等5条目量表；对胜任力的测量使用 Spreitzer (1995) 开发的授权量表中胜任力测量的子量表，包括“我能保证自己的能力能够完成所负责的工作内容”等3个条目；常规型、适应型和主动型绩效采用 Griffin 等 (2007) 使用的量表，共9个条目，每种绩效类型由3个条目进行测量。此外，本文将性别、年龄、学历、单位行政级别、个人行政级别和任职年限作为控制变量。其中，性别被编码为虚拟变量，男性为1，女性为0；年龄分为30岁及以下、31岁至35岁、36岁至40岁、41岁至45岁、46岁至50岁、51岁至54岁和55岁及以上等7个层次；学历分为大专及以下、本科和硕士及以上等3个层次；单位行政级别涵盖从副科到正厅等6个层次；个人行政级别分为厅级和相当于厅级、处级和相当于处级、科级和相当于科级、科员及以下等4个层次；任职年限则分为不满2年、2年至不满5年、5年至不满8年、8年至不满12年和12年及以上等5个层次。

(三) 分析策略

本文的分析策略如下：首先，对公共服务动机 (PSM) 和胜任力 (JC) 变量进行度量中心化处理，并计算出3个二次项 (PSM^2 、 $PSM \times JC$ 、 JC^2)。其次，进行多项式回归和响应面分析。分别将控制变量和5个多项式回归项 (PSM 、 JC 、 PSM^2 、 $PSM \times JC$ 和 JC^2) 对干部常规型、适应型、主动型绩效进行回归分析；根据回归结果进一步计算响应面沿一致性线 ($PSM = JC$) 和不一致性线 ($PSM = -JC$) 的斜率和曲率，为检验 H1 奠定基础并检验 H2a、H2b 和 H2c。再次，结合响应面分析并进行点差异检验以确定在何种情况下三类绩效取得最大值，从而验证 H1 成立与否。具体地，参照 Vogel 等 (2020) 的做法，比较一致性线上的点 ($PSM_{\text{均值}+1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}+1\text{标准差}}$)、点 ($PSM_{\text{均值}-1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}-1\text{标准差}}$) 与不一致性线上的点 ($PSM_{\text{均值}+1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}-1\text{标准差}}$)、点 ($PSM_{\text{均值}-1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}+1\text{标准差}}$) 在因变量上取值大小的不同。最后，运用 Bootstrap 技术检验常规型绩效的中介作用即 H3 是否成立，通过重复抽样 5000 次，构造 95% 置信区间检验中介效应的显著性。

五、实证分析结果

(一) 量表信效度与共同方法偏差检验

为了保证所使用数据的可靠性和有效性，本文进行了信效度和共同方法偏差检验。其中，公共服务动机、胜任力、常规型绩效、适应型绩效和主动型绩效5个量表的 Cronbach's α 值分别为 0.911、0.881、0.886、0.927 和 0.910，即都具有较高的信度。接着，本文对上述变量组成的五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 0.7 ($p < 0.05$)，这表明本文

量表都具有较好的聚合效度。进一步地,本文分别构建了四因子模型、三因子模型、二因子模型和单因子模型,并与五因子模型进行比较,结果均显示五因子模型的拟合指数大大优于其他模型,且达到了较高标准($\chi^2/df = 15.086$, $RMSEA = 0.080$, $TLI = 0.945$, $CFI = 0.956$),这表明本文量表的区分效度较好。最后,控制非可测潜在方法因子的结果显示(Podsakoff et al., 2003),与五因子模型相比,“五因子模型+共同方法因子”模型的拟合指数未有明显改善($\chi^2/df = 19.363$, $RMSEA = 0.092$, $TLI = 0.928$, $CFI = 0.945$),这说明本文共同方法偏差并不严重。

(三) 描述性统计与相关性分析

描述性统计分析表明,公共服务动机、胜任力、常规型绩效、适应型绩效和主动型绩效的均值分别为4.513、4.603、4.422、4.427、4.404,标准差分别为0.646、0.562、0.652、0.651、0.650。鉴于各主要变量的均值总体偏大,可能存在社会期许偏差。前文的信效度检验和共同方法偏差检验已表明,社会期许偏差并未导致构念效度低下与共同方法偏差问题。同时,借鉴Kim和Kim(2016)的做法,在公共服务动机等五因子潜变量模型中构建了一个方法潜变量,并将这个方法潜变量指向所有的调研条目,且设定5个潜变量与方法潜变量相关性为0,以控制社会期许偏差在自变量和因变量上可能产生的虚假方差。未报告的结果显示,加入主要变量的正相关关系及显著性未发生变化。结合Kim和Kim(2016)、Podsakoff等(2003)的判断标准,社会期许偏差对本文的影响并不严重。

进一步地,相关性分析表明,公共服务动机与常规型绩效($r = 0.541$, $p < 0.001$)、适应型绩效($r = 0.564$, $p < 0.001$)和主动型绩效($r = 0.593$, $p < 0.001$)显著正相关;同样地,胜任力与常规型绩效($r = 0.617$, $p < 0.001$)、适应型绩效($r = 0.638$, $p < 0.001$)、主动型绩效($r = 0.600$, $p < 0.001$)均显著正相关。此外,胜任力与公共服务动机显著正相关($r = 0.690$, $p < 0.001$)。上述相关性分析结果与预期一致,为后文的回归分析奠定了基础。

(三) 假设检验

表1报告了多项式回归和响应面分析结果。其中,模型1、模型3、模型5为仅加入控制变量的回归结果,模型2、模型4、模型6分别在此基础上加入了公共服务动机、胜任力及相关的平方项和交互项,并计算了一致性线和不一致性线的斜率和曲率。由表1可知,公共服务动机对常规型绩效($b_1 = 0.228$, $p < 0.01$)、适应型绩效($b_1 = 0.232$, $p < 0.01$)以及主动型绩效($b_1 = 0.487$, $p < 0.001$)均具有显著的正向影响;同时,胜任力对常规型绩效($b_2 = 0.501$, $p < 0.001$)、适应型绩效($b_2 = 0.434$, $p < 0.001$)以及主动型绩效($b_2 = 0.222$, $p < 0.01$)也都具有显著的正向影响。进一步地,响应面分析显示,沿着一致性线的斜率均显著

为正（常规型绩效： $a_1 = 0.728$ ， $p < 0.001$ ；适应型绩效： $a_1 = 0.666$ ， $p < 0.001$ ；主动型绩效： $a_1 = 0.709$ ， $p < 0.001$ ），而曲率不显著，这说明“想干又能干”干部的常规型、适应型和主动型绩效均要高于“不能干又不想干”的干部。

表 1 公共服务动机、胜任力对三种工作绩效的多项式回归结果（ $N = 2180$ ）

	常规型绩效		适应型绩效		主动型绩效	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
男性	0.074 *	0.008	0.075 *	0.004	0.082 **	0.009
年龄	0.006	0.001	-0.001	-0.006	0.007	0.003
学历	-0.059 *	0.004	-0.035	0.033	-0.041	0.032
单位行政层级	0.018	0.020 **	0.014	0.018 *	0.009	0.014
个人行政级别	-0.013	0.008	-0.028	-0.006	-0.029	-0.010
任职年限	0.042 ***	0.007	0.050 ***	0.014	0.030 **	0.001
PSM (b_1)		0.228 **		0.232 **		0.487 ***
JC (b_2)		0.501 ***		0.434 ***		0.222 **
PSM ² (b_3)		0.002		0.006		-0.023
PSM $\times$ JC (b_4)		-0.000		0.016		-0.024
JC ² (b_5)		0.020		0.039		0.084 **
常数项	4.293 ***	3.075 ***	4.301 ***	3.066 ***	4.354 ***	3.084 ***
R ²	0.025	0.420	0.024	0.446	0.019	0.433
F 值	9.444 ***	142.712 ***	8.992 ***	158.640 ***	6.877 ***	150.553 ***
一致性线						
斜率 (a_1)		0.728 ***		0.666 ***		0.709 ***
曲率 (a_2)		0.022		0.060		0.037
不一致性线						
斜率 (a_3)		-0.273 *		-0.202		0.265 *
曲率 (a_4)		0.023		0.029		0.085

注：系数均为非标准化回归系数。 $a_1 = b_1 + b_2$ ， $a_2 = b_3 + b_4 + b_5$ ， $a_3 = b_1 - b_2$ ， $a_4 = b_3 - b_4 + b_5$ 。***、**和*分别表示相关系数通过0.001、0.01和0.05水平的显著性检验。

资料来源：作者自制。

在公共服务动机与胜任力程度不一致的情况下，三类绩效的结果差异较大。首先，对于常规型绩效，沿着不一致性线的斜率显著为负（ $a_3 = -0.273$ ， $p < 0.05$ ），而曲率不显著（ $a_4 = 0.023$ ， $p > 0.05$ ），这说明“想干但不能干”干部的常规型绩效低于“能干但不想干”的干部，即H2a成立。其次，对于适应型绩效，沿着不一致性线的斜率（ $a_3 = -0.202$ ， $p > 0.05$ ）和曲率（ $a_4 = 0.029$ ， $p >$

0.05) 均不显著,这说明“想干但不能干”干部的适应型绩效与“能干但不想干”的干部无显著差异,即 H2b 不成立。可能的解释是,对于适应型绩效,政府和公众关注多、问责严,不仅胜任力高的干部会积极应对,公共服务动机高的干部也会想方设法完成,从而使得上述两类干部在这类绩效上无显著差异。最后,对于主动型绩效,沿着不一致性线的斜率显著为正 ($a_3 = 0.265$, $p < 0.05$),而曲率不显著 ($a_4 = 0.085$, $p > 0.05$),这说明“想干但不能干”干部的主动型绩效高于“能干但不想干”的干部,即 H2c 成立。

进一步地,本文进行点差异检验以考察在何种公共服务动机和胜任力组合下干部的三种绩效能取得最值,结果报告于表 2。表 2 中,Panel A 总结了上述多项式回归与响应面分析结果,Panel B 在 Panel A 基础上以“均值 ± 1 标准差”为标准确定公共服务动机和胜任力的高低取值,进行点差异检验。根据 Panel B,对一致性线和不一致性线上的高值进行比较表明, $H_{PSM}H_{JC}$ 对应的常规型绩效 ($\text{diff} = 0.279$, $p < 0.001$)、适应型绩效 ($\text{diff} = 0.339$, $p < 0.001$) 均高于 $L_{PSM}H_{JC}$ 对应的这两类绩效;而 $H_{PSM}H_{JC}$ 对应的主动型绩效高于 $H_{PSM}L_{JC}$ 对应的主动型绩效 ($\text{diff} = 0.495$, $p < 0.001$),这说明“想干又能干”的干部常规型、适应型、主动型绩效最高。同时,对一致性线和不一致性线上的低值进行比较表明, $H_{PSM}L_{JC}$ 对应的常规型绩效 ($\text{diff} = 0.279$, $p < 0.001$)、适应型绩效 ($\text{diff} = 0.318$, $p < 0.001$) 均高于 $L_{PSM}L_{JC}$ 对应的两类绩效,而 $L_{PSM}H_{JC}$ 对应的主动型绩效高于 $L_{PSM}L_{JC}$ 对应的主动型绩效 ($\text{diff} = 0.528$, $p < 0.001$),即“不能干又不想干”的干部常规型、适应型、主动型绩效最低。综上,H1 成立。

表 2 三种工作绩效最大值和最小值的确定 (N = 2180)

Panel A (根据多项式回归与响应面分析结果整理)			
	常规型绩效	适应型绩效	主动型绩效
一致性线上的高低值	$H_{PSM}H_{JC} > L_{PSM}L_{JC}$	$H_{PSM}H_{JC} > L_{PSM}L_{JC}$	$H_{PSM}H_{JC} > L_{PSM}L_{JC}$
不一致性线上的高低值	$H_{PSM}L_{JC} < L_{PSM}H_{JC}$	$H_{PSM}L_{JC} = L_{PSM}H_{JC}$	$H_{PSM}L_{JC} > L_{PSM}H_{JC}$
Panel B (点差异检验:以“均值 ± 1 标准差”确定自变量高低取值)			
	常规型绩效差异	适应型绩效差异	主动型绩效差异
$H_{PSM}H_{JC} - H_{PSM}L_{JC}$			0.495***
$H_{PSM}H_{JC} - L_{PSM}H_{JC}$	0.279***	0.339***	
$H_{PSM}L_{JC} - L_{PSM}L_{JC}$	0.279***	0.318***	
$L_{PSM}H_{JC} - L_{PSM}L_{JC}$			0.528***

注:H=高,取值为变量均值+1标准差,L=低,取值为变量均值-1标准差。“ $H_{PSM}H_{JC} - H_{PSM}L_{JC}$ ”表示点($PSM_{\text{均值}+1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}+1\text{标准差}}$)对应的绩效与点($PSM_{\text{均值}+1\text{标准差}}, JC_{\text{均值}-1\text{标准差}}$)对应的绩效差异。***表示相关系数通过0.001水平的显著性检验。

资料来源:作者自制。

为了更形象地揭示公共服务动机与胜任力对三种绩效的影响，本文进一步以公共服务动机为 X 轴，以胜任力为 Y 轴，以三种绩效为 Z 轴，拟合得到三维的响应面图（如图 3、图 4 和图 5 所示）。其中，一致性线由底面前角（公共服务动机与胜任力皆低）延伸至后角（公共服务动机与胜任力皆高），不一致性线由底面左角（公共服务动机低胜任力高）延伸到右角（公共服务动机高胜任力低）。可以发现，第一，图 3 显示，底面后角对应的常规型绩效最高，前角最低；左角和右角居于中间，对应的绩效值分别位列第二位和第三位。第二，图 4 显示，底面后角对应的适应型绩效最高，前角最低；左角和右角同样居于中间，但对应的绩效值差异较小。第三，图 5 显示，底面后角对应的主动型绩效最高，前角最低；左角和右角居于中间，对应的绩效值分别位列第三位和第二位。总体而言，响应面图示结果与上述实证结果一致，进一步验证了上文 H1、H2a、H2b 和 H2c 的实证结果。

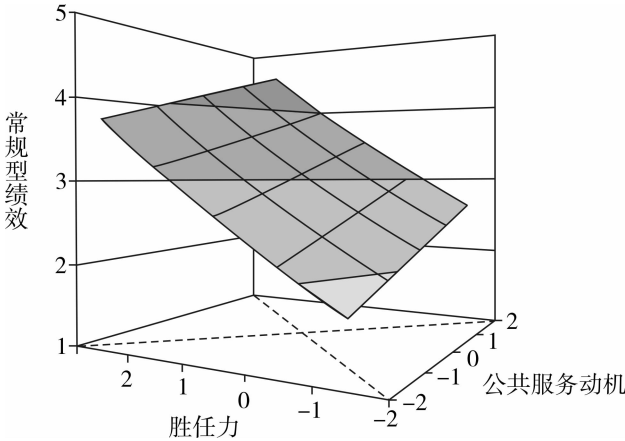


图 3 公共服务动机和胜任力预测常规型绩效的响应面

资料来源：作者自制。

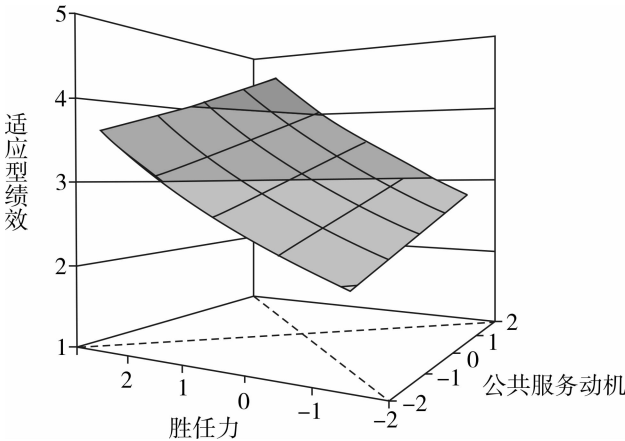


图 4 公共服务动机和胜任力预测适应型绩效的响应面

资料来源：作者自制。

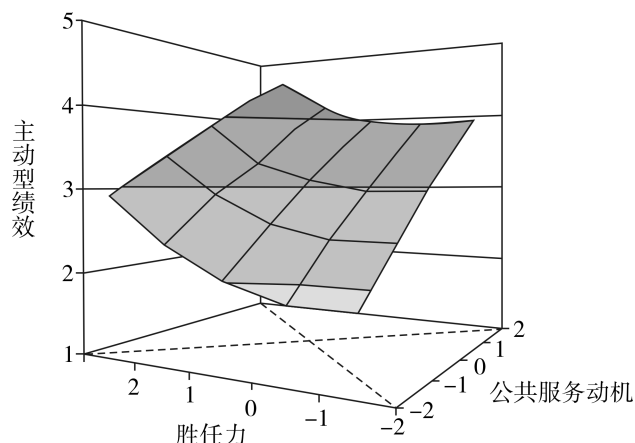


图5 公共服务动机和胜任力预测主动型绩效的响应面

资料来源：作者自制。

最后，本文借鉴 Vogel 等（2020）一文采用 Bootstrap 法检验 H3，分析结果报告于表 3。表 3 显示，无论是“公共服务动机/胜任力→常规型绩效→适应型绩效”路径还是“公共服务动机/胜任力→常规型绩效→主动型绩效”路径，曲面沿一致性线的斜率均显著为正 {适应型绩效：系数 = 0.519，95% CI [0.434, 0.604]；主动型绩效：系数 = 0.419，95% CI [0.344, 0.492]}，曲率均不显著 {适应型绩效：系数 = 0.013，95% CI [-0.020, 0.047]；主动型绩效：系数 = 0.010，95% CI [-0.016, 0.038]}，这说明干部公共服务动机和胜任力皆高时，常规型绩效的中介效应强于二者皆低的情况。同时，两条路径曲面沿不一致性线的斜率均显著为负 {适应型绩效：系数 = -0.197，95% CI [-0.343, -0.046]；主动型绩效：系数 = -0.159，95% CI [-0.281, -0.038]}，曲率均不显著 {适应型绩效：系数 = 0.020，95% CI [-0.070, 0.114]；主动型绩效：系数 = 0.016，95% CI [-0.057, 0.091]}，这说明干部公共服务动机高、胜任力低时，常规型绩效的中介效应弱于公共服务动机低、胜任力高的情况。综上，H3 得到验证。

表3 中介效应检验结果（N = 2180）

因变量	中介变量	自变量	一致性线/ 不一致性线	响应面的斜率		响应面的曲率	
				中介效应	95% 置信区间	中介效应	95% 置信区间
适应型 绩效	常规型 绩效	公共服务 动机/胜 任力	一致性线	0.519	[0.434, 0.604]	0.013	[−0.020, 0.047]
			不一致性线	−0.197	[−0.343, −0.046]	0.020	[−0.070, 0.114]
主动型 绩效			一致性线	0.419	[0.344, 0.492]	0.010	[−0.016, 0.038]
			不一致性线	−0.159	[−0.281, −0.038]	0.016	[−0.057, 0.091]

注：重复抽样次数 = 5000。

资料来源：作者自制。

六、结论与启示

（一）研究结论

本文整合了公共人力资源管理与公共组织行为学两大学科视角，分别以公共服务动机、胜任力、工作绩效以及“绩效=行动意愿×行动能力”为切入点，对“想干事、能干事、干成事”的概念内涵及内在逻辑进行了解析及操作化，在此基础上根据公共服务动机与胜任力的高低组合区分了“想干又能干”“想干但不能干”“能干但不想干”以及“不能干又不想干”四种类型的干部，运用F省2180名干部的大样本调查数据对这四类干部的常规型、适应型和主动型绩效进行了实证分析。研究发现：首先，在常规型绩效方面，“想干又能干”的干部表现最佳，“能干但不想干”的干部次之，“想干但不能干”的干部第三，“不能干又不想干”的干部最差；其次，在适应型绩效方面，“想干又能干”的干部表现最佳，“想干但不能干”和“能干但不想干”的干部次之且二者在此类绩效上无显著差异，“不能干又不想干”的干部表现最差；再次，在主动型绩效方面，“想干又能干”的干部表现最佳，“想干但不能干”的干部次之，“能干但不想干”的干部第三，“不能干又不想干”的干部最差；最后，公共服务动机与胜任力的高低组合通过常规型绩效促进适应型绩效和主动型绩效提升，这反映出完成急难险重任务和改革创新任务离不开干部日常工作经验的累积。

（二）理论意义

上述研究发现具有如下理论意义：首先，本文分别从公共服务动机、胜任力、工作绩效以及“绩效=行动意愿×行动能力”的角度深入讨论了“想干事、能干事、干成事”的概念内涵和内在逻辑，为深入理解“想干事、能干事、干成事”的重要讲话精神提供了新的视角。不同于以往研究的抽象化解读，本文的理论分析框架立足于中国特色的治国理政实践，基于公共人力资源管理和公共组织行为学两大学科视角，探索性地对“想干事、能干事、干成事”的深刻内涵与逻辑进行了解析，具备较强的实践和理论基础。同时，该分析框架也为“想干事”“能干事”“干成事”三个核心概念的操作化以及对其内在逻辑衍生的命题进行实证检验提供了可能。

其次，本文深入检验了公共服务动机和胜任力四种不同组合对多维工作绩效的影响效果差异，不仅拓展和深化了已有研究对动机、能力、绩效三个概念及其关系的认识，也为相关文献提供了新的实证研究思路。相关研究结论既为揭示“想干事、能干事、干成事”的内在逻辑提供了经验证据，也深化了理论界对于“绩效=行动意愿×行动能力”模型的认识。特别地，本文研究发现，

“想干但不能干”比“能干但不想干”的干部常规型绩效更低、主动型绩效更强，而在适应型绩效上无显著差异，清晰地揭示了绩效类型的差异以及动机和能力在预测各类绩效上的相对重要性，有助于增进学术界对于动机、能力、绩效三个概念及其关系的理解。此外，不同于以往研究主要采用“交互项回归”的策略检验“绩效=行动意愿×行动能力”（Han & Hong, 2019），本文使用响应面分析这一前沿的实证研究方法，有利于更系统地揭示相关变量间的交互效应，拓展了响应面分析方法在公共管理领域的运用。

最后，本文还发现，常规型绩效中介了公共服务动机与胜任力高低组合对适应型、主动型绩效的影响，深化了已有研究对个体绩效类型关系复杂性的理解。具体地，本文响应了Carpini等（2017）关于未来绩效研究应当积极探索“多个绩效维度之间如何相互作用”的号召，研究发现，常规型绩效对适应型、主动型绩效具有正向影响且在公共服务动机与胜任力高低组合影响适应型、主动型绩效过程中发挥了中介效应，这有助于研究人员深化对常规型绩效基础性角色和“桥梁”角色的认识，丰富了干部工作绩效的现有研究文献。

（三）管理启示

根据上述研究结论，本文构建了干部管理制度优化机制（如图6所示），分别将“想干又能干”“不能干又不想干”两类干部命名为“理想型”与“绩差型”，将“想干但不能干”“能干但不想干”两类干部统一命名为“过渡型”，并据此提出了优化干部管理制度的四点政策建议。

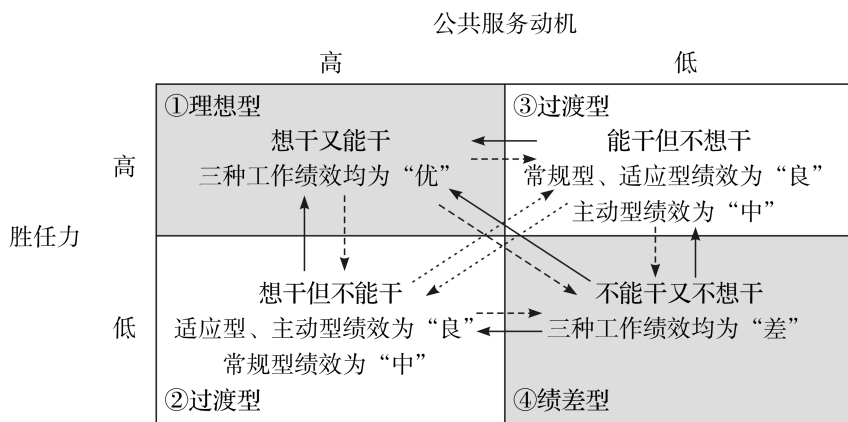


图6 干部管理制度的优化机制

注：（1）图中“—→”表示正向进步，“---→”表示反向退步，“……→”表示非预期转化。（2）“优”“良”“中”“差”的排序为优>良>中>差，其中“想”和“能”程度不一致情况下，适应型绩效无显著差异，将这两种情况统标为“良”。

资料来源：作者自制。

第一，完善“选优秀立标杆”机制，积极把“想干又能干”这类理想型干部选拔到领导班子中来，选拔过程既要重视干部完成工作的动机辨析，也要注重干部履职尽责的能力甄选，将政治品德与专业能力统一起来。第二，优化“补短板促进步”机制，通过动机先导式、能力先导式和动机与能力并行式三种培养方式为“能干但不想干”“想干但不能干”的过渡型干部以及“不能干又不想干”的绩差型干部补足动机、能力上的短板，推动这三类干部向“想干又能干”的理想型转化，实现正向进步。第三，健全“激励约束防退化”机制，推动以提高公共服务动机和胜任力为导向的晋升选拔与激励、培养与发展、考核与退出机制以及与容错纠错机制的系统建设，警惕“想干又能干”的理想型干部能力、动机发生反向退化转变为过渡型甚至绩差型干部，同时防止“想干但不能干”等过渡型干部反向退化为绩差型干部。第四，重视常规型绩效的基础性作用和“桥梁”角色，引导干部树立“滴水穿石”的精神以及完善平时考核机制，为干部适应型绩效和主动型绩效的提升保驾护航。我国干部平时考核机制建设目前还处于探索阶段，要鼓励各地区、各单位推陈出新，从平时考核指标体系建设、评价方法创新等方面健全平时考核机制。

（四）研究局限与未来展望

本研究不可避免地存在着一些不足，这为未来研究提供了方向。首先，习近平总书记强调的“想干事、能干事、干成事”内涵深刻而丰富，本文的探索性分析难以完全反映其全部内涵。未来的研究不仅可以从其他理论视角进行剖析，还可以基于中国情境直接开发测量量表，系统挖掘“想干事、能干事、干成事”的思想精髓。其次，本研究采用自评法收集问卷数据难以避免共同方法偏差和社会期许偏差。虽然我们尽可能对这两类偏差进行了事前控制和事后检验，但仍然无法完全排除其潜在影响。未来的研究可以采取多来源、多阶段收集数据等方式，以更有效地剔除共同方法偏差和社会期许偏差的影响，进一步增强研究结论的稳健性。最后，尽管本文在理论上论证了常规型绩效对适应型、主动型绩效的因果关系，但采用横截面数据进行检验势必存在一定缺陷，且不可否认这三种绩效类型间的关系错综复杂，可能存在诸如并行、相互影响等其他类型的关系。因此，未来的研究可以结合纵向数据、实验法和经验取样法等多种研究方法更深入地探究不同绩效类型之间可能存在的复杂关系。

参考文献

- 陈德胜 (2021). 做想干事能干事干成事的年轻干部. 共产党员网: <https://tougao.12371.cn/gaojian.php?tid=41788082021>. 2022年6月5日访问.
- Chen, D. S. (2021). Be a Young Cadre who Wants to Do Something, Can Do Something and Do Something Successfully. Communist Party Member Website: <https://tougao.12371.cn/gaojian.php?tid=41788082021>. Visit on June 5, 2022. (in Chinese)
- 陈鼎祥、刘帮成 (2021). 基层公务员变革担当行为的形成机理研究——公共服务动机的涓滴效应检验. 公共管

- 理评论, 1: 47-67.
- Chen, D. X., & Liu, B. C. (2021). A Study on the Formation Mechanism for the Taking-charge Behavior of Street-level Civil Servants: An Examination of the Trickle-down Effects of Public Service Motivation. *China Public Administration Review*, 1: 47-67. (in Chinese)
- 范逢春 (2020). 从“八项本领”到“七种能力”的延续与升华. *人民论坛*, 30: 16-19.
- Fan, F. C. (2020). Continuation and Sublimation from “Eight Capability” to “Seven Abilities”. *People's Tribune*, 30: 16-19. (in Chinese)
- 何虎生、高峰 (2021). 新时代干部队伍能力建设研究. *中国特色社会主义研究*, 2: 103-108.
- He, H. S., & Gao, F. (2021). On Enhancing the Ability of the Party's Ranks of Its Cadres in a New Era. *Studies on the Socialism with Chinese Characteristics*, 2: 103-108. (in Chinese)
- 李小华 (2007). 西方公共服务动机研究. *理论探讨*, 3: 146-149.
- Li, X. H. (2007). Research on Public Service Motivation in the West. *Theoretical Investigation*, 3: 146-149. (in Chinese)
- 王浦劬、杨晓曦 (2017). 当前党政干部公共服务动机状况调查——基于中部某市党政干部的实证研究. *人民论坛·学术前沿*, 7: 70-81.
- Wang, P. Q., & Yang, X. X. (2017). Investigation on Current Public Service Motivation of Party and Government Officials: An Empirical Study Based on Party and Government Officials in a Central China City. *People's Tribune · Academic Frontier*, 7: 70-81. (in Chinese)
- 吴卫华 (2006). 在干事创业中体现自身价值. *领导科学*, 15: 46-47.
- Wu, W. H. (2006). Reflect Their Own Value in the Work of Entrepreneurship. *Leadership Science*, 15: 46-47. (in Chinese)
- 习近平 (2020). 年轻干部要提高解决实际问题能力 想干事能干事干成事. *人民日报*: <http://cpc.people.com.cn/n1/2020/1011/c64036-31887361.html>. 2022年6月5日访问.
- Xi, J. P. (2020). Young Cadres Should Improve Their Ability to Solve Practical Problems Want to Do, Can Do and Do Successfully. *People's Daily*: <http://cpc.people.com.cn/n1/2020/1011/c64036-31887361.html>. Visit on June 5, 2022. (in Chinese)
- 于海波、安然 (2018). 新形势下公务员缓解工作倦怠的二元路径——以工作重塑和心理授权为中介变量. *中国行政管理*, 9: 123-129.
- Yu, H. B., & An, R. (2018). The Dual Mitigation Path of Civil Servants Job Burnout in the New Situation: Taking Job Crafting and Psychological Empowerment as Mediator Variables. *Chinese Public Administration*, 9: 123-129. (in Chinese)
- 杨海涛 (2020). 想干事 能干事 干成事. *吉林日报*: https://theory.gmw.cn/2020-11/16/content_34370941.htm. 2022年6月5日访问.
- Yang, H. T. (2020). Want to Do, Can Do and Do Successfully. *Jilin Daily*: https://theory.gmw.cn/2020-11/16/content_34370941.htm. Visit on June 5, 2022. (in Chinese)
- 钟开斌 (2020). 处理急难险重任务的能力要求. *光明日报*: <http://theory.people.com.cn/n1/2020/0225/c40531-31602629.html>. 2022年9月4日访问.
- Zhong, K. B. (2020). Ability Requirements for Handling Urgent, Difficult, Dangerous and Heavy Tasks. *Guang Ming Daily*: <http://theory.people.com.cn/n1/2020/0225/c40531-31602629.html>. Visit on September 4, 2022. (in Chinese)
- 周志忍、蒋敏娟 (2013). 中国政府跨部门协同机制探析——一个叙事与诊断框架. *公共行政评论*, 1: 91-117+170.
- Zhou, Z. R., & Jiang, M. J. (2013). Cross-agency Collaboration in the Chinese Government: A Narrative and Diagnosis Framework. *Journal of Public Administration*, 1: 91-117+170. (in Chinese)
- 朱波 (2020). 让“干成事”“不出事”成为最大导向. *颍上县纪检监察网*: <http://www.ysjjc.gov.cn/article.php?MsgId=728373>. 2022年6月5日访问.
- Zhu, B. (2020). Let “Do Successfully” and “No Accidents” Become the Biggest Orientation. *Yingshang County Discipline Inspection and Supervision Website*: <http://www.ysjjc.gov.cn/article.php?MsgId=728373>. Visit on June 5, 2022. (in Chinese)
- Abbas, M., Raja, U., Anjum, M., & Bouckenoghe, D. (2019). Perceived Competence and Impression Management: Testing the Mediating and Moderating Mechanisms. *International Journal of Psychology*, 54(5): 668-677.
- Anh, P. N. T., Dung, N. T., Tram H. U., & Thuy, P. N. (2016). Antecedents and Consequences of Adaptive

- Behavior of Frontline Employees in the Health Care Service. *Journal of Economics and Development*, 18(1): 38 – 53.
- Blumberg, M. , & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4): 560 – 569.
- Borman, W. C. , & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Carpini, J. A. , Parker, S. K. , & Griffin, M. A. (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, 11(2): 825 – 885.
- Chen, T. T. , Li, F. L. , & 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 – 138.
- Dorsey, D. , Cortina, J. , & Luchman, J. (2010). Adaptive and Citizenship-related Behaviors at Work. In Farr, J. & Tippins N. (Eds.), *Handbook of Employee Selection*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Griffin. M. A. , Neal, A. , & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2): 327 – 347.
- Han, Y. , & Hong, S. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U. S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1): 3 – 23.
- Judge, T. A. , Jackson, C. L. , Shaw, J. C. , Scott, B. A. , & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and Work-related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 107 – 127.
- Kim, S. H. , & Kim, S. (2016). National Culture and Social Desirability Bias in Measuring Public Service Motivation. *Administration & Society*, 48(4): 444 – 476.
- Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in Industry*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1): 1 – 14.
- Meshane, S. L. , & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality*. Mc Graw Hill Education.
- 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.
- Motowidlo, S. J. , & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 475 – 480.
- Perry, J. L. , & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Jeong-Yeon, L. , & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879 – 903.
- Schwarz, G. , Newman, A. , Cooper, B. , & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4): 1025 – 1041.
- Sonnentag, S. , Volmer, J. , & Spsychala, A. (2008). Job Performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1: 427 – 447.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442 – 1465.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Administration*, 9(4): 545 – 556.
- Vogel, R. M. , Rodell, J. B. , & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness Misfit: Consequences of Daily Meaningful Work Needs-supplies Incongruence for Daily Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(7): 760 – 770.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Willey.
- 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：李棉管