

公共服务动机的副作用：文献评述与机制探究

张书维 张晓会 秦泉童 尚哲*

【摘要】 公共服务动机是公共管理领域经久不衰的重要议题，也是公共部门组织行为研究的持续焦点。公共服务动机常与积极的工作态度和行为相关联，但近年来一些研究发现公共服务动机会正向影响消极满意度、职业倦怠、缺勤等一系列消极的工作态度、心理健康和工作行为。论文利用 PRISMA 方法对现有讨论公共服务动机负面影响的文献进行全面梳理与总结，并借鉴个体-环境（不）匹配理论和工作需求-资源模型，揭示公共服务动机在作为自变量与调节变量时产生负面结果的机制差异，具体为：“物极必反”效应——个体-环境匹配在公共服务动机与工作投入的关系间发生催化作用；“负正得负”效应——公共服务动机增强个体-环境不匹配与资源损耗间的关系。未来研究可关注上述负面结果的可复制性，挖掘组织层面的负面影响，以及开发缓解公共服务动机负面结果的工具，从理论与实践层面重视公共服务动机的副作用。

【关键词】 公共服务动机 负面结果 个体-环境（不）匹配 工作需求-资源模型 系统综述

【中图分类号】 D63

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674-2486 (2024) 03-0175-20

一、引言

公共服务动机（Public Service Motivation; PSM）概念源自 20 世纪 90 年代

* 张书维，中山大学中国公共管理研究中心/政治与公共事务管理学院教授；张晓会，中山大学政治与公共事务管理学院博士研究生；秦泉童，中山大学政治与公共事务管理学院博士研究生；通讯作者：尚哲，北京师范大学政府管理学院讲师。感谢匿名评审专家、编委会专家和编辑部对论文提出的修改意见与建议。

基金项目：国家社会科学基金重点项目“中国共产党领导基层社会治理的整合机制比较研究”（23AZZ001）。

Perry 和 Wise 在公共管理顶级期刊 *Public Administration Review* 上发表的 “The Motivational Bases of Public Service” 一文 (Perry & Wise, 1990)。30 多年来, 国际学界已在公共服务动机的概念界定、测量方式、前因变量与结果变量等方面取得了丰硕成果, 中国场景下的公共服务动机研究发表亦呈现快速增长的趋势 (刘帮成, 2019)。

公共服务动机根植于个人想要奉献社会的 “初心”, 主要存在于公共机构中 (Perry & Wise, 1990), 是一种超越自身利益与组织利益, 关注更大政治实体利益的信念、价值和态度 (Vandenabeele, 2007)。公共服务动机的测量通常包括四个维度, 来源于其背后的三种潜在机制: 情感动机、规范动机和理性动机 (Perry, 1996)。其中, 情感动机是个体对公共项目与服务的情感认同, 具体测量维度为自我牺牲 (Self-sacrifice) 和同情心 (Compassion)。规范动机指个体对社会准则和社会价值的遵从, 测量维度为公共利益承诺 (Commitment to Public Interest)。理性动机遵循自我效用最大化原则, 测量维度为公共政策吸引 (Attraction to Policy Making)。

公共服务动机本身暗含着个体爱岗敬业、勤政为民的精神, 具有较强的内在动机属性。以往对公共服务动机影响的研究结论集中于阳光面 (Bright Side), 即公共服务动机能够促进诸如员工工作满意度、组织承诺、个体及组织绩效、组织公民行为、公民参与等积极结果的产生 (Harari et al., 2016)。然而, 不少研究也揭示了公共服务动机的阴暗面 (Dark Side), 具体表现为公共服务动机会增加工作压力、职业倦怠、员工缺勤率和离职意愿等 (Giauque et al., 2012; Schott & Ritz, 2018)

公共服务动机这一正能量, 为何会产生坏结果? 目前尚未有令人满意的解释。本文聚焦公共服务动机的副作用, 梳理其中的负面结果变量与理论模型, 揭示公共服务动机负面结果的产生条件与机制。文章旨在丰富公共服务动机理论, 同时提醒实务部门更加重视并设法抑制公共服务动机的副作用。本文结构主要分为四部分: 第一, 概览与公共服务动机负面结果相关的实证研究, 重点明晰具体的负面结果有哪些; 第二, 阐述相关研究对公共服务动机产生负面结果作出的理论解释; 第三, 构建公共服务动机产生负面结果的条件与机制模型; 第四, 总结与展望。

二、公共服务动机负面结果研究概览

(一) 文献搜集

为保证文献搜集工作的全面完整, 本文参照作为系统综述通行指南的《系

统综述和荟萃分析优先报告的条目》（*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*，简称“PRISMA 指南”），筛选与本研究相关的文献（如图 1 所示）。文献检索分为四步，搜索日期截至 2023 年 10 月 31 日。为确保编码数据的可靠性，由两位学者对本研究各步骤中的纳入文献进行独立编码，计算出相互同意度与 Cohen’s Kappa 系数（Ringquist, 2013）。结果表明编码结果可靠性水平较高。

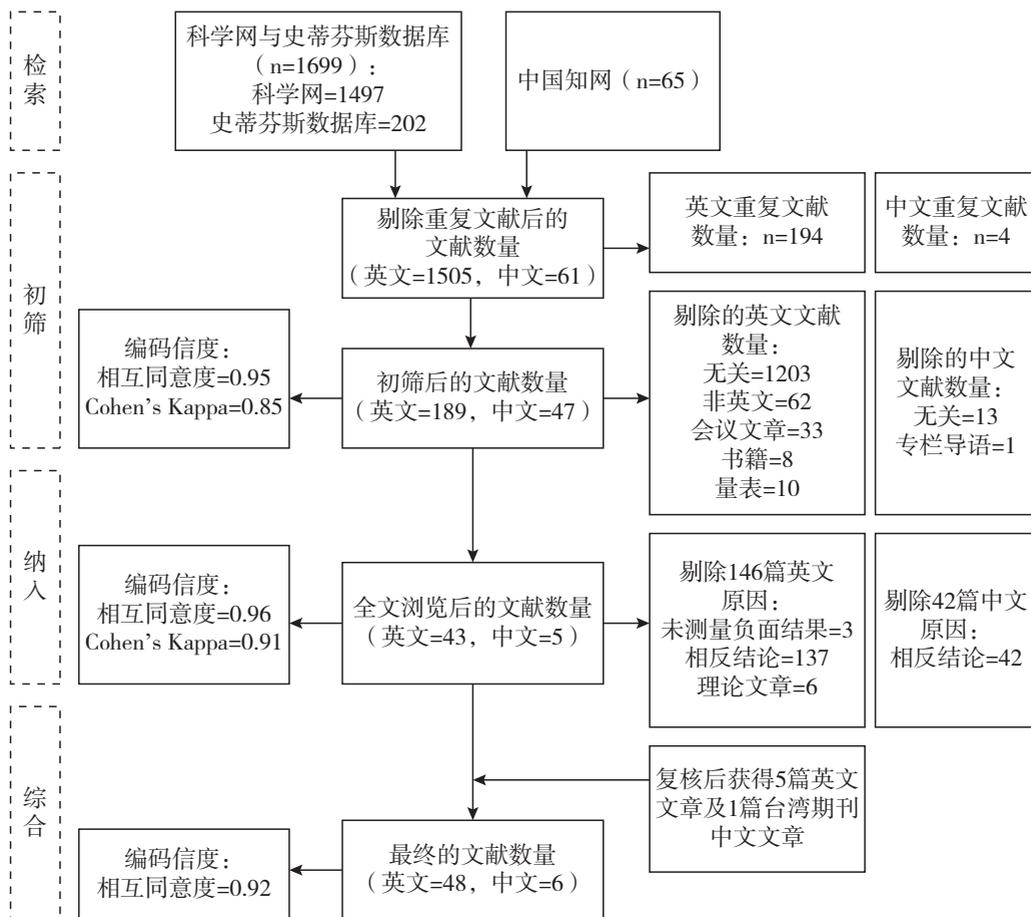


图 1 公共服务动机负面结果文献筛选过程

资料来源：作者自制。

第一步：选择搜索平台与关键词。本文所选取的英文期刊平台为科学网（Web of Science）和史蒂芬斯数据库（EBSCOhost），中文期刊平台为中国知网（CNKI）。英文关键词为“Public Service Motivation”和“Dark/Negative/Burnout/Stress/Red tape/Resigned Satisfaction/Absenteeism/Wellbeing/Unethical/Turnover Intention”的匹配，中文检索关键词为“公共服务动机”和“阴暗/黑暗/负面/压力/繁文缛节/工作满意/缺勤/健康/不道德/非伦理/离职”的匹配，共获得英

文文献 1699 篇，中文文献 65 篇。

第二步：初筛文献（相互同意度 = 0.95，Cohen's Kappa = 0.85）。阅读文章标题、摘要及主要结论，初步筛选相关研究。

第三步：纳入文献（相互同意度 = 0.96，Cohen's Kappa = 0.91）。细致阅读初筛文献以进一步确定所需文献。

第四步：复核阶段（相互同意度 = 0.92）。复核纳入文献中的参考文献及对纳入文献进行引用的文献（确保无遗漏），最终共获得 54 篇中英文文献。

（二）公共服务动机的负面结果变量

借鉴先前研究（张春虎，2019），本文将公共服务动机的负面结果分为消极工作态度、消极心理健康和消极工作行为三类，聚焦公共服务动机作为自变量或调节变量导致上述负面结果的研究。其中，将公共服务动机视为自变量的研究（共 34 篇）探讨了公共服务动机与压力（Giauque et al., 2013）、组织承诺（Potipiroon & Ford, 2017）及不道德行为（Ripoll & Schott, 2023）等的关系；将公共服务动机视为调节变量的研究（共 19 篇）讨论了其对程序性制约与组织承诺（Giacomelli et al., 2022）、输入正当性（Input Legitimacy）与繁文缛节感知（Ahn & Campbell, 2022）、组织政治感知与工作绩效（Park & Lee, 2020）等的影响^①。

1. 公共服务动机与消极工作态度

公共服务动机、繁文缛节与消极满意度（Resigned Satisfaction）的关系是公共服务动机负面结果早期研究关注的主题之一。消极满意度指当个体期待与其真实面对的环境不匹配时，个体会试图通过降低自己的期待和付出以适应工作环境来重新达到满意，这是一种消极的工作满意度（Giauque et al., 2012）。对瑞士公职人员的研究表明，同情心与自我牺牲两个维度和消极满意度呈正相关关系（Giauque et al., 2012），随后在私营部门发现了公共服务动机对工作满意度的负向影响（Kjeldsen & Hansen, 2018），以及我国公共部门中存在同情心与工作满意度的负相关关系（马岩、冷秀华，2018）。后续研究进一步拓展了公共服务动机对繁文缛节与消极满意度（Quratulain & Khan, 2015；Yousaf et al., 2014）、繁文缛节与工作满意度（Steijn & van der Voet, 2019）间关系的调节作用。上述研究表明，公共服务动机可以直接影响员工的工作满意度与消极满意度，同时对繁文缛节与工作（消极）满意度的关系起催化作用，即相比低公共

^① 本文共筛选出 54 篇与公共服务动机负面结果相关的实证研究，其中包括 53 篇定量研究与 1 篇定性研究。此处对公共服务动机自变量与调节变量的划分仅考虑了定量研究。

服务动机，高公共服务动机者在负面环境里更易产生负面工作态度。

值得注意的是，上述研究中有学者进一步探究了公共服务动机与离职意愿的关系问题（Quratulain & Khan, 2015）。离职意愿也是公共服务动机负面结果研究的常见主题之一（Caillier, 2011）。例如，来自韩国（Kim, 2015）、丹麦（Borst et al., 2019）与加勒比海地区（Roach et al., 2022）的样本数据都表明公共服务动机对离职意愿存在正向影响。当在组织中收到的赞赏越少时，高公共服务动机者会越倾向于将自己表现不佳的责任推脱到他人身上，并进一步增强离职意愿（Davis et al., 2021）。同时，研究还发现公共服务动机对组织环境与离职意愿间的关系起调节作用。例如，对高公共服务动机者而言，高工作要求情境更易使其形成对上级的负面情绪，进而增强其离职意愿（Davis et al., 2020）；当高公共服务动机者感知到组织违背心理契约时会更后悔进入公共部门工作（Mussagulova et al., 2022）；而处于高资源 - 低要求的组织环境中时，高公共服务动机者也会存在较高的离职倾向（谭新雨等, 2017）；对高公共服务动机的警察而言，即使附加福利会带来额外收益，工作 - 家庭冲突仍会使他们存在较高的离职意愿（Hu et al., 2022）。上述结果表明，高公共服务动机可以直接正向影响离职意愿，且由于高公共服务动机者对组织环境较为敏感（Park & Lee, 2020），高公共服务动机会激发并增强他们的离职意愿。

2. 公共服务动机与消极心理健康

近5年的公共服务动机负面结果研究不断证实并拓展了公共服务动机对工作压力（Job Stress）与职业倦怠（Job Burnout）存在正向影响这一研究结论。

就公共服务动机与工作压力的关系而言，延续在瑞士与埃及的研究结果（Giauque et al., 2013; Gould-Williams et al., 2015），近期研究进一步发现组织认同对公共服务动机与工作压力间正向关系的完全中介作用（Bright, 2022）。具体到公共服务动机的不同维度上，公共政策吸引对工作压力具有正向影响（Hue et al., 2022）。对不同压力类型而言，高公共服务动机条件下，阻碍性压力对组织认同的负向作用更强（Bao & Zhong, 2021）。特别地，面对来自上级领导的阻碍性压力源，高公共服务动机者消耗了更多的控制资源，进一步强化了对上级的负面预期（尚哲等, 2022）。而在压力既定时，高公共服务动机者的身体健康水平更低（Liu et al., 2015）。

就公共服务动机与职业倦怠间的关系而言，有研究发现同情心越高的街头官僚越容易产生职业倦怠（舒全峰、刘亚禅, 2019）。公共服务动机还会增强工作负荷与职业倦怠间的正向关系（陳敦源等, 2019），并通过挑战性工作要求（Asseburg, 2018），以及可能通过职业倦怠、压力等进一步影响工作 - 家庭冲突（Pautz & Vogel, 2020）和工作投入（Noesgaard & Hansen, 2018）。此外，公共

服务动机会强化工作 - 家庭冲突与工作投入之间的负向关系 (Wang & Li, 2023), 以及削弱工作投入与工作相关心理健康间的正向关系 (Li & Chen, 2023)。

2023 年以来, 与上述探究公共服务动机与负面结果间线性关系与单项路径的研究不同的是, 部分学者转向假设公共服务动机与职业倦怠等变量间存在曲线关系与“双刃剑”效应。例如, 有学者验证了公共服务动机与职业倦怠间的倒 U 形曲线关系, 以及个体 - 组织匹配在其中的调节作用 (张书维等, 2023a)。类似的曲线关系还存在于上级公共服务动机与下级情绪耗竭 (Potipiroon, 2023), 公共服务动机与角色超载 (Zhang et al., 2023) 中。有别于公共服务动机与负面结果变量之间非线性的曲线关系, “双刃剑”效应是指公共服务动机会通过两个不同的中介变量分别对负面结果变量产生一正一反的线性影响。近来的两项研究分别发现公共服务动机对职业倦怠 (Zhang & Liu, 2023) 及工作 - 家庭冲突 (Chen et al., 2023) 存在“双刃剑”效应。

如果将公共服务动机视作公共服务行为的动力, 那么职业倦怠就是公共服务行为的阻力 (张书维、李纾, 2018)。总之, 虽然上述结果表明公共服务动机与工作压力和职业倦怠都存在正向关系, 但公共服务动机对压力的影响方式、具体影响维度、与不同压力类型的关系、职业倦怠和工作压力所带来的后续负面结果 (如工作 - 家庭冲突) 等还需进一步探索, 公共服务动机与工作压力等负面结果的曲线关系与“双刃剑”效应也值得关注。

3. 公共服务动机与消极工作行为

近 5 年公共服务动机负面结果关注的焦点出现了明显的行为转向。这些消极行为主要包括带病工作 (Presenteeism)、因病缺勤 (Sickness Absenteeism)、低工作绩效及不道德行为等。

前人研究表明, 从事公民福利相关职业的员工会更多地选择带病工作或 (长期) 缺勤 (Barmby et al., 2002)。前者指个体感觉身体不适或不适合上班时仍选择工作 (Gross et al., 2019), 后者则是工作需求 (如工作负荷、情绪需求) 过高所引发的压力与不适致使员工离开工作环境 (Barmby et al., 2002)。一项有关监狱职工的研究发现, 高公共服务动机者更可能产生无偿加班及非自愿缺勤 (Koumenta, 2015); 随着同情心和同理心增强, 公共服务动机增加了个体即使生病也要去上班的行为, 而长期带病工作对身体的损伤会导致更高的缺勤率 (Jensen et al., 2019)。这种影响甚至超过和抵消了由公共服务动机直接导致的低缺勤率。带病工作的中介作用, 解释了高公共服务动机并不能保证高绩效和低缺勤。上述结果表明, 一方面, 高公共服务动机者会由于带病工作而产生非自愿的因病缺勤; 另一方面, 公共服务动机中的同情心和同理心维度对带

病工作以及后续的缺勤起到增强作用。

在公共服务动机与绩效的关系方面，公共服务动机会通过组织承诺与个体-组织匹配间接对大学教师的科研绩效产生负面影响（Jin et al., 2018）。公共服务动机与绩效间的关系还会受到个体责任心的影响（Lauritzen & Pedersen, 2021），随着个体责任心的增强，相比低公共服务动机者，高公共服务动机者所带来的个体绩效更低。在建言行为方面，高公共服务动机会增强领导排斥与促进性建言之间的负向关系（Liu et al., 2023）。

不道德行为是指违背人们所广泛接受的社会道德规范的行为（王芃等, 2013），在上述研究中主要表现在个体与组织两个层面。在个体层面，高公共服务动机者会惩罚令人讨厌（如拒绝合作）的公民（Weißmüller et al., 2022）以及在社会合作过程中“搭便车”的个体（Prokop & Tepe, 2020）。在组织层面，高公共服务动机者出于价值认同（Ripoll & Schott, 2023）或群体压力（Ripoll et al., 2023）会产生不道德行为。这些发现进一步拓展了Schott和Ritz（2018）有关公共服务动机会增强不道德行为（如违反规则）的假说。

总的来看，现有公共服务动机的负面结果变量集中在个体层面的态度、心理感受与行为方面。尽管不同研究间探讨的问题与采纳的变量有所差异，但实际存在相通与递进之处。具体为：公共服务动机整体或某些维度可作为自变量直接或在某些条件下影响负面结果，也可以作为调节变量改变自变量与负面结果之间的关系。厘清公共服务动机的负面结果后，下文将对这些研究中的理论解释进行总结，勾勒出既有的解释机制，进而提出本文的整合性框架。

三、公共服务动机负面结果研究中的模型与理论

上述公共服务动机负面结果研究中最常用的理论模型为工作需求-资源模型（Job Demand-Resources Model，以下简称“JD-R模型”）和个体-环境（不）匹配理论〔Person-Environment（Mis）fit Theory，以下简称“P-E（Mis）fit理论”〕。JD-R模型包括工作需求与工作资源两类，是资源保存理论（Conservation of Resources Theory）与工作要求-控制（Job Demand-Control）模型的扩展（Demerouti et al., 2001）。个体-环境匹配（P-E Fit）理论意味着人与环境一致或互补的程度：个体-环境匹配会对个体及组织产生积极效果；反之，个体-环境不匹配（P-E Misfit）会导致消极结果（van Vianen, 2018；Williamson & Perumal, 2021）。

（一）JD-R模型与公共服务动机负面结果

JD-R模型认为，虽然组织存在多样性，但任何工作特征都可归为工作需求

或工作资源 (Bakker, 2015)。工作需求指需要持续付出的心理和生理成本, 如繁文缛节与时间压力等; 工作资源指能够减少工作需求、实现组织目标或促进个人发展的工作资源, 如自主性与工作反馈等。JD-R 模型的灵活性很强, 对工作需求与工作资源的范围没有固定划分方式, 个体资源 (如性格特征) 也可作为减缓工作需求的一种资源。

JD-R 模型在公共服务动机负面结果研究中的应用大致有三种。第一, 将工作需求引入公共服务动机与负面结果关系中。一方面, 公共服务动机可作为工作需求与负面结果间的调节变量。如前所述, 公共服务动机正向调节了繁文缛节与负面结果间的关系 (Quratulain & Khan, 2015)。另一方面, 研究将工作需求作为公共服务动机与负面结果间的中介变量, 如挑战性工作需求对公共服务动机与工作-家庭冲突起中介作用 (Asseburg, 2018)。第二, 将公共服务动机视为一种资源, 考察其与负面结果的关系。一些研究将公共服务动机视作个体资源 (Giauque et al., 2013; Hu et al., 2022), 探究其对工作压力、工作-家庭冲突、离职意愿等的缓冲作用, 但研究结果均表明公共服务动机与这些负面结果呈正相关关系, 由此, 公共服务动机的个体资源属性尚不确定。第三, 引入 JD-R 模型作为解释公共服务动机产生负面结果的主要原因。一是高工作需求与低工作资源影响了负面结果。当工作环境处于高需求-低资源状态时, 公共服务动机增强了个体对工作需求的感知, 但如果缺乏足够的资源满足工作需求, 便会产生倦怠、因病缺勤、离职意愿等负面结果 (Jensen et al., 2019)。二是公共服务动机的个体需求属性影响了负面结果的产生。个体需求缘于近年来 JD-R 模型的拓展。使用个体需求来解释公共服务动机负面结果的学者认为, 高公共服务动机会提高对自己的要求, 当工作环境或组织限制使其无法达到自身或组织设置的工作目标时便会产生压力等负面结果。例如, 研究发现, 高公共服务动机会提高对自己的期待, 但当他们由于组织制约而无法达到自身设定的目标时便会产生压力 (Giauque et al., 2013; Gould-Williams et al., 2015; Li & Chen, 2023); 他们还因对自己的高要求而过度消耗自身资源来为他人和社会谋福利, 长期的资源损耗会带来身体健康水平的下降 (Liu et al., 2015)。类似地, 基于资源保存理论视角, 高自我牺牲者存在倦怠与高离职意愿是出于对工作的责任感与组织制约导致的资源损耗 (Kim, 2015)。

JD-R 模型在公共服务动机负面结果中的前两种应用涉及 JD-R 模型本身具备的工作需求与工作资源两大特征, 第三种应用则体现了 JD-R 模型在解释公共服务动机产生负面结果中的作用。但就第三种应用而言, 将公共服务动机的负面结果看作是个体需求 (如高期待与完美主义) 诱发的后果, 其解释力并不充分。原因在于个体需求不仅会影响消极结果, 更会导致积极结果的产生。例如, 个

体的高期待与完美主义可能会成为压力源，对高公共服务动机者而言，对自身的过高期待可能会产生压力、身体健康损害等问题。但个体需求所带来的结果也可能是正面的，如正常的完美主义与积极情感存在正相关关系（张秀阁等，2008）；对未来绩效期望高的个体，工作投入水平也更高（Bakker & Demerouti, 2017）。对高公共服务动机者而言，将工作当成一种挑战也可能会促使他们产生积极情感，进而提升其心理与生理健康水平。就此而言，仅用 JD-R 模型解释公共服务动机为何产生负面结果并不充分。

（二）P-E (Mis) fit 理论与公共服务动机负面结果

个体 - 环境（不）匹配〔P-E (Mis) fit〕被定义为个体属性（如需要、能力、价值等）与环境属性（如供给、需求、价值等）之间的（不）匹配程度（Kristof-Brown et al., 2005）。个体 - 环境匹配主要包括一致性匹配（Supplementary Fit）与互补性匹配（Complementary Fit）两类，前者指个体与环境之间的属性类似，如个体与组织价值观相似；后者指个体与环境属性互补，如组织中的其他成员拥有个体所缺乏的工作技能。在解释公共服务动机为何会导致负面结果时，使用较多的是个体 - 组织不匹配（Person-Organization Misfit）与个体 - 工作不匹配（Person-Job Misfit）这两种个体 - 环境不匹配的子类型。

P-E (Mis) fit 理论在公共服务动机负面结果研究中的应用有两种。第一，将 P-E Fit 作为中介变量。研究表明，公共服务动机与压力或离职意愿等存在直接的正相关关系，但公共服务动机同时会通过增强 P-E Fit 从而减轻压力与离职意愿（Gould-Williams et al., 2015；Roach et al., 2022）。第二，将 P-E Misfit 作为公共服务动机产生负面结果的主要原因，这类观点认为，当高公共服务动机者由于环境负荷或制约而无法实现为公共利益服务的愿望时会形成个体与组织间的不匹配，从而影响负面结果的产生（Schott & Ritz, 2018）。具体地，在官僚组织的制约下，特别是当面对繁文缛节时，高公共服务动机者会由于自身与组织服务倾向的不一致而增强自身的消极满意度和离职意愿等（Quratulain & Khan, 2015；Giauque et al., 2012；Yousaf et al., 2014；Borst et al., 2019）。由于高公共服务动机者存在对工作的强烈认同，当自身想要为公众提供的服务与实际提供的服务之间存在差异时便会损害个体的心理健康（Koumenta, 2015）。上述两种运用表明，若不考虑 P-E Fit 的中介作用，公共服务动机会直接强化负面结果；运用 P-E Misfit 解释公共服务动机负面结果的产生机制，核心在于强调公共服务动机本身具有高奉献与助人精神等特性，但恶劣的组织环境（如繁文缛节）使其产生个体 - 环境不匹配，从而产生或增强负面结果。

P-E Misfit 理论与 JD-R 模型在上述研究中不仅可以单独用作某个研究的理论

基础与解释依据，也可以同时存在于一个研究中。如 van Loon 等（2015）发现公共服务动机与倦怠间的关系在不同组织类型中存在差异。在人际交往距离较近的组织中（如学校），高公共服务动机者会耗费自身资源来做好本职工作，而长期过度的资源耗费容易产生倦怠，这与 JD-R 模型的假设一致；但在人际交往距离较远的组织中（如警察局），高公共服务动机者发现自身工作无法为公民提供有效服务时，便会产生失望和倦怠，这与 P-E Misfit 理论的假设相同。

综上，现有对公共服务动机导致负面结果的解释机制主要围绕 JD-R 模型与 P-E Misfit 理论展开，呈现三个要点。第一，高公共服务动机者对自身和工作的高需求以及工作资源缺乏导致负面结果。第二，高公共服务动机者与组织间产生不匹配导致负面结果。第三，JD-R 模型与 P-E Misfit 理论对公共服务动机产生负面结果的机制解释存在情境差异。既然 JD-R 模型和 P-E Misfit 理论作为当前两种解释公共服务动机负面结果的主要依据，各有侧重且无法相互取代，能否将二者结合起来构建出一个更具普适性的理论框架？

四、公共服务动机负面结果的两条产生路径

上述对公共服务动机负面结果相关研究的梳理结果表明：第一，公共服务动机在研究中的变量位置并不固定，现有解释机制无法完全覆盖。公共服务动机是一种可以直接影响行为的动机因素（Im et al., 2016），同时它也被视为可以发挥间接作用的个体特征（Resh et al., 2018），公共服务动机在研究中的位置可随研究问题的变化而改变。如果仅将现有负面结果看作公共服务动机在固定变量位置情况下产生的影响，将难以解释为什么公共服务动机既可以对负面结果产生直接影响，又能对工作需求与负面结果间的关系产生增强作用。第二，作为个体需求的公共服务动机与个体 - 环境（不）匹配交互产生的结果值得关注。由于行为是个体与环境的函数（Lerner et al., 2006），外在环境对个体公共服务动机及其结果的影响无法忽视。在不同的个体 - 环境关系中，公共服务动机的作用也将存在差异（Schott & Ritz, 2018）。从上述逻辑出发，我们将利用公共服务动机在研究中的位置变化、P-E (Mis) fit 理论和 JD-R 模型来建立一个逻辑上更自洽的解释机制，揭示公共服务动机负面结果产生路径与条件。具体表现为，随着公共服务动机在研究中位置的改变，个体 - 环境（不）匹配与公共服务动机的关系也将发生变化，而二者间的交互作用可能产生过度的工作投入与较高的资源损耗。

（一）公共服务动机作为自变量——“物极必反”机制

个体 - 环境匹配下的高公共服务动机是否一定会带来正面结果？在委托 -

代理模型框架下，作为代理人的高公共服务动机者可能会与作为委托者的政治家存在价值上的冲突，因而导致政治与行政的冲突（Gailmard, 2010），甚至拒绝组织变革等（Schott & Ritz, 2018）。因此，本文认为即使在个体与环境匹配的情况下，公共服务动机也可能带来负面结果，尤其是个体层面的倦怠、缺勤、压力、离职意愿等。

根据吸引-选择-损耗（Attraction-Selection-Attrition）模型，高公共服务动机会更倾向选择与自己适配的公共部门，实现个体与组织的匹配，进而从工作中获得快乐与满足（van Vianen, 2018）。然而从公共服务动机的情感维度来看，同情心和同理心越高的个体更倾向选择带病工作而非休息（Gross et al., 2019），同情心与自我牺牲两个维度和倦怠呈正相关关系（舒全峰、刘亚禅, 2019; Kim, 2015）。与公共服务动机概念相似的亲社会动机研究中也发现了类似的结果，亲社会动机越高的个体会在工作中耗费自身更多资源帮助他人（Bolino et al., 2015）。根据自我损耗理论，长期助人行为会对员工自身健康造成损害（Lanaj et al., 2016）。因此本文提出，具有高公共服务动机，尤其是高情感维度的个体，更可能过度投入工作并产生负面结果（如图2上部所示）。

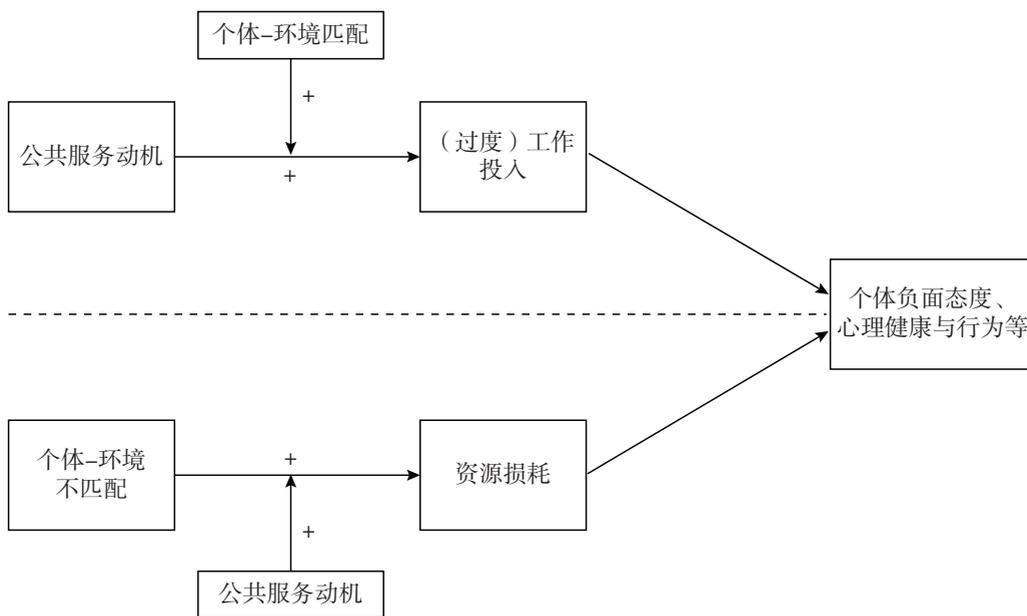


图2 公共服务动机负面结果的产生路径与条件

资料来源：作者自制。

公共服务动机与工作投入（Work Engagement）呈现稳定的正相关关系，公共服务动机被认为是影响公共部门员工工作投入的重要因素（Zahari & Kaliannan, 2023），高投入者在工作中会充满热情且精力充沛（Bakker, 2011）。

公共服务动机越高，意味着服务公民的理想信念越强，牺牲自我利益的可能性越大，对组织的认可度也越高。当个体 - 环境匹配时，高公共服务动机者出于对公共部门的认同更倾向于进入公共部门工作（Kim, 2012），而公共部门接纳个体进入组织同样考虑到个体能满足组织需求。在此匹配状态下，高公共服务动机者会将更多精力投入到工作，以实现组织与自身目标。但长期的高工作投入意味着时间、精力、身心健康等自身资源的消耗（Shimazu et al., 2018），容易危害个体身体健康及降低工作效率等（Maslach, 2011）。因此，高公共服务动机本身带来的工作投入会在个体 - 环境匹配条件下得以加强，形成过度工作投入，并从而产生负面结果。

在“物极必反”机制中，公共服务动机，尤其是其情感维度，具有激励个体牺牲自身时间与精力服务他人的作用，可能会助长公共部门中公职人员的工作投入。当个体与环境（如公共组织）的价值观一致，或个体与组织互相需要时，工作投入将被进一步强化，过度的工作投入将带来诸如压力、倦怠等负面结果。

（二）公共服务动机作为调节变量——“负正得负”机制

个体 - 环境匹配与不匹配通常被认为是一个连续体的两端，两种状态可以相互转换（Vleugels et al., 2023）。个体 - 环境不匹配是有效解释公共服务动机为何产生疏离感（Kristof-Brown & Guay, 2011）、较低的组织承诺与工作满意度（Edwards & Cable, 2009）等负面结果的原因。Follmer 等（2018）提出，当个体面对环境不匹配时，会采取努力谋变（Resolution）、寻求解困（Relief-seeking）和躺平（Resignation）三种应对策略。本文在此基础上认为这三种策略都会带来资源损耗，而公共服务动机的个体需求属性则会增强这一损耗（如图 2 下部所示）。

首先，在努力谋变策略的情况下，公共服务动机会增强个体 - 环境不匹配与资源损耗间的正相关关系。个体在面对个体 - 组织不匹配时，会通过改变环境（如工作重塑的方式）或自身态度及行为等方式来扭转不匹配（Follmer et al., 2018）。当个体在资源有限的情况下对这些不匹配的冲突进行自我控制时，会造成“自我损耗”（Hagger et al., 2010）。已有研究表明，正向情感会增强个体 - 环境不匹配与自我损耗间的正向关系（Deng et al., 2016）。因此对高公共服务动机者而言，在意识到自身与环境的不匹配（如价值差异）后会产生较强的改变意愿和行动，这些过程需要投入大量的时间与精力，消耗心理健康，在没有其他资源补充的情况下，将会增强个体 - 环境不匹配与资源损耗间的关系。

其次，在寻求解困策略的情况下，公共服务动机会增强个体 - 环境不匹配与

情绪劳动之间的关系。个体在感知到自己与环境不匹配后，会创造虚假的自我与组织价值匹配场景，假装自己已经融入组织，即在寻求解困策略中产生表层行为改变（Follmer et al. , 2018）。与情绪劳动中的“浅层动作”相似，个体表现出暂时的情绪假装，但长期如此会带来资源损耗、疲劳、压力等（吕晓俊等，2012）。本文认为，当个体面对与环境的不匹配而采用表层行为改变这一策略时，高公共服务动机者更可能会在组织中为了实现自身利益与他人利益而伪装情绪（Hsieh et al. , 2012），将进一步加剧情绪劳动和资源损耗，从而产生负面结果。

最后，当前两种策略失败时，个体会选择躺平策略，认为不匹配来源于自身积极特性与环境消极特性间的不符，将不匹配标榜为一种“勋章”，由此，个体可能减少自身对工作的投入，直至不再投入（Follmer et al. , 2018）。基于公共服务动机会增强繁文缛节与消极满意度间正向关系这一研究结果（Quratulain & Khan, 2015），本文认为，当高公共服务动机者在采取前两种策略失败后，更可能因为前期努力的付诸东流而产生消极满意度，即降低对工作的期待和投入来重新达到对工作的满意。由于躺平策略是在资源损耗后为保护自身剩余资源的选择，由此我们推测，即使采取躺平策略，随着公共服务动机的增加，个体 - 环境不匹配与资源损耗间的正向关系也会被加强，并进一步影响消极满意等负面结果。

在“负正得负”机制中，无论个体在面对个体 - 环境不匹配时选择何种策略，都将面对资源损耗的情况。根据资源保存理论，个体投入资源的目的是维持与增加自身资源，当资源大量流失时，个体的工作压力及职业倦怠水平将会提高（Hobfoll, 1989）。高公共服务动机者往往对工作投入的资源更多，对自身的要求更高；他们想要改变不匹配现状的意愿、使用的策略与付出的努力将更频繁，不匹配带来的资源损耗与消极心理感受和行为会被增强。

五、总结与展望

公共服务动机过去长期被认为是带来积极工作态度和效果的关键因素，但近年来陆续有实证研究发现了其对诸如压力（工作负荷、角色超载）、倦怠、缺勤、家庭 - 工作冲突等结果的正向影响。本文在系统总结现有公共服务动机负面结果相关研究中的结果变量及理论解释的基础上，借鉴 P-E（Mis）fit 理论与 JD-R 模型构建出公共服务动机负面结果的整合性框架。通过将公共服务动机在研究中的位置进行二分，指明了公共服务动机作为一种个体需求时产生负面结果的两条路径。当公共服务动机作为自变量时，随着个体 - 环境匹配的增强，高公共服务动机者会由于过度工作投入而产生个体层面的负面结果，可以将这

一路径形象地概括为“物极必反”效应；当公共服务动机作为调节变量时，随着公共服务动机的提升，个体-环境不匹配与资源损耗间的正向关系得到增强，进而影响负面结果，可以将这一路径形象地概括为“负正得负”效应。需要明确的是，虽然在数学模型上调节变量和自变量的地位是平等的，但在实际研究中代表的含义却有所不同。“调节作用包含的两个自变量在分析之前就已经确定好了哪个是自变量，哪个是调节变量，二者不可以互换。而在交互作用中，两个自变量没有角色上的区别”（刘红云，2019：302）。在前述负面结果研究中，公共服务动机既可作自变量，亦可作调节变量，在不同研究中的含义与影响并不一致。我们将公共服务动机按照不同的变量位置划分来解释当前的负面结果产生机制，会具有更强的合理性与包容性。

接下来，本文将结合中国场景下的公共部门与公职人员特征，从公共服务动机负面结果的可重复性、组织层面的负面影响及如何缓解公共服务动机的副作用三个方面为未来的理论研究与实践方向做出展望。

首先，本文认为应当通过重复性研究验证公共服务动机在个体层面的负面影响，从而确定公共服务动机负面结果的稳定性与适用性。可重复性是科学研究的标准之一，对前人研究的复制有助于理论概念的拓展与学科规范的建设（陈云松、吴晓刚，2012）。当前公共服务动机负面结果的实证研究数量较少，研究结论有些许颠覆常识，研究地域及量表使用较分散，且研究场景集中在国外。而展开中国情境下的重复性研究，一方面可以验证国外研究结论在中国情境下的有效性；另一方面，考虑到我国拥有儒家文化传统及独特的政治制度和社会结构，来自我国的重复性研究可以有效拓展公共服务动机理论的适用性以及明晰负面结果的产生范围。

其次，目前研究集中在个体层面，但组织层面的负面影响同样值得关注（Schott & Ritz, 2018；文博、陶磊，2022）。未来可能的研究方向包括但不限于：第一，公共服务动机包含个体对公平等价值的认可，但当组织价值观与高公共服务动机者的个体价值观出现冲突时（如组织追求高效而个体追求公平），高公共服务动机者是否会出于对社会公平的追求而舍弃组织效率（Maesschalck et al., 2008）？第二，在我国政府机构中，上级领导拥有在组织事务上的支配权力，会促使下级成员产生组织沉默行为（文宏，2018）。未来研究可尝试探究上级领导的公共服务动机是否会对组织成员的思维与行为产生负面影响，以及组织成员的公共服务动机如何应对来自组织的负面影响等。

最后，未来的理论研究与实务工作应重视开发缓解公共服务动机负面结果的工具。鉴于公共服务动机在个体-环境匹配与不匹配下对负面结果的影响路径存在差异，可以双管齐下，最大化公共服务动机的“正能量”。

在个体-环境匹配条件下，高公共服务动机者更容易产生过度工作投入。由此，个体和组织都应防范及减缓过度工作投入的产生。依托便捷的信息技术手段，公共部门可以通过简化公民办事流程与社交媒体开展工作，但高公共服务动机者对公众服务与职业理想等的重视会使其对工作提出更高的标准与评价，从而增加工作投入时间。从组织人员可持续性角度出发，笔者希望对公共服务具有高度热忱的工作人员可以识别自身在过度工作投入后产生的倦怠与缺勤等负面结果，利用更多的休息时间和娱乐活动来缓解。在组织层面，首先，政府部门应建立并落实一套确保职工投入可持续性的制度，如一线人员定期轮换制度、工作重塑、绿色工作时间以及员工帮助计划（EAP）等。其次，当高公共服务动机者出现缺勤、绩效下降等情况时，组织应及时响应，给予这类员工更多关爱，如慰问缺勤生病人员、组织关爱谈话和提供心理健康服务等。同时，组织应当培育良好的领导与下属关系，在员工产生负面情绪与行为后，领导者可以在不违背组织条例与工作任务的的前提下给予下属更多的休假时间及工作自主性等，保证团队成员拥有合理且可持续的工作状态与环境。

当个体-环境不匹配时，公共服务动机会加剧个体-环境不匹配与资源损耗的关系。因此，一方面应降低员工的个体-环境不匹配水平。影响个体与环境匹配程度的因素较多，但其中对激发或加速不匹配起关键作用的是组织工作环境。科层文化、繁文缛节和避责氛围等对公共组织变革常产生负面影响，多中心跨部门任务、执行压力、问责压力等塑造的高压组织环境会造成高公共服务动机个体与组织的不匹配。因此重塑组织环境，谋求更深刻的公共组织变革是必要的。具体措施包括：建立上下级的有效沟通渠道，向一线员工授权与赋能，保证组织程序公平（DeHart-Davis et al., 2015），等等，从而促进个体-环境匹配。另一方面，由于高公共服务动机条件下的资源损耗程度更高，因此可以通过增加资源与减少需求的方式弥补高公共服务动机者的资源损耗。组织可以赋予他们更多的工作资源（如工作控制、多样化任务），并适当减轻他们的工作需求（如工作负荷），而个体也可在此过程中尝试增加个体资源（如自我效能感）并降低个体需求（如较高的个体期待）。

公共服务动机理论的本土化工作已经取得一定进展（张书维等，2023b），但中国情境下公共服务动机副作用的研究成果还较为稀缺，既阻碍了中国特色公共服务动机理论的构建，也无法为公共部门提供实践启示。希望本文的出现能为改变这一现状贡献力量，助推中国公共服务动机研究的自主化。

参考文献

陈云松、吴晓刚（2012）. 走向开源的社会学定量分析中的复制性研究. 社会, 32(3): 1-23.

Chen, Y. S. & Wu, X. G. (2012). Towards an Open-Source Social Science: The Replication Study in Quantitative

- Social Analysis. *Chinese Journal of Sociology*, 32(3): 1-23. (in Chinese)
- 陈敦源、吴舜文、陈扬中、王光旭 (2019). 从工作要求资源模式检视公共卫生护理人员职业倦怠因素: 以公共服务动机为调节变量. *台湾卫生杂志*, 38(5): 479-497.
- Chen, D. Y., Wu, S. W., Chen, Y. Z. & Wang, G. X. (2019). Factors Associated with Public Health Nurses' Burnout from the Perspective of Job Demands-resources Model: Public Service Motivation as a Moderator. *Taiwan Journal of Public Health*, 38(5): 479-497. (in Chinese)
- 刘帮成 (2019). 中国场景下的公共服务动机研究: 一个系统文献综述. *公共管理与政策评论*, 8(5): 3-17.
- Liu, B. C. (2019). Public Service Motivation in Chinese Context: A Systematic Review. *Public Administration and Policy Review*, 8(5): 3-17. (in Chinese)
- 刘红云 (2022). 高级心理统计. 北京: 中国人民大学出版社: 302.
- Liu, H. Y. (2019). *Advanced Statistics for Psychology*. Beijing: China Renmin University Press: 302. (in Chinese)
- 吕晓俊、徐向茹、孙亦沁 (2012). 基层公务员的情绪劳动、组织公正和工作压力的关系研究——以上海市若干行政区为例. *管理学报*, 9(10): 1464-1469.
- Lü, X. J., Xu, X. R. & Sun, Y. Q. (2012). Relations Between Emotional Labor, Organizational Justice and Job Stress: Examples from Several Districts in Shanghai. *Chinese Journal of Management*, 9(10): 1464-1469. (in Chinese)
- 马岩、冷秀华 (2018). 纳税服务人员公共服务动机对工作满意度的影响——情绪劳动的中介作用. *税务研究*, 1: 106-113.
- Ma, Y. & Len, X. H. (2018). The Effect of Public Service Motivation on Job Satisfaction of Tax Payers: The Mediating Role of Emotional Labor. *Taxation Research*, 1: 106-113. (in Chinese)
- 尚哲、崔紫妍、刘安琳 (2022). 上级领导压力源何以导致乡镇干部权力距离感?. *华东理工大学学报(社会科学版)*, 37(5): 97-114.
- Shang, Z., Cui, Z. Y. & Liu, A. L. (2022). How Does the Stress Source of Supervisors Lead to the Power Distance of Township Cadres? *Journal of East China University of Science and Technology (Social Sciences Edition)*, 37(5): 97-114. (in Chinese)
- 舒全峰、刘亚禅 (2019). 公共服务动机、领导力与基层扶贫干部职业倦怠. *北京社会科学*, 7: 50-62.
- Shu, Q. F. & Liu, Y. C. (2019). Public Service Motivation, Leadership and Job Burnout of Grassroots Cadres in Poverty Alleviation. *Social Sciences of Beijing*, 7: 50-62. (in Chinese)
- 谭新雨、刘帮成、汪艳霞 (2017). 激励-贡献导向下心理契约差异对公务员离职倾向的影响——基于公共服务动机和变革态度的综合分析. *公共管理学报*, 14(4): 27-43+154.
- Tan, X. Y., Liu, B. C. & Wang, Y. X. (2017). Impact of Inducements-Contributions Oriented Psychological Contracts' Difference on Public Servants' Turnover Intention: Based on the Comprehensive Analysis of Public Service Motivation and Attitudes to Change. *Journal of Public Management*, 14(4): 27-43+154. (in Chinese)
- 王芃、王忠军、李松锴 (2013). 好人也会做坏事: 有限道德视角下的不道德行为. *心理科学进展*, 21(8): 1502-1511.
- Wang, F., Wang, Z. J. & Li, S. K. (2013). Good People Do Bad Things: Unethical Behavior from the Perspective of Bounded Ethicality. *Advances in Psychological Science*, 21(8): 1502-1511. (in Chinese)
- 文博、陶磊 (2022). 中国情境下公共服务动机的理论构建与绩效转换机制. *心理科学进展*, 30(2): 239-254.
- Wen, B. & Tao, L. (2022). Public Service Motivation in the Chinese Context: Theory Construction and Workplace Consequences. *Advances in Psychological Science*, 30(2): 239-254. (in Chinese)
- 文宏 (2018). 政府组织文化、组织沉默与公务员职业倦怠: 有调节的中介模型. *山西大学学报(哲学社会科学版)*, 41(4): 106-115.
- Wen, H. (2018). Government Organizational Culture, Organizational Silence and Civil Service Occupational Burnout: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Shanxi University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 41(4): 106-115. (in Chinese)
- 张春虎 (2019). 基于自我决定理论的工作动机研究脉络及未来走向. *心理科学进展*, 27(8): 1489-1506.
- Zhang, C. H. (2019). Streams and Future Directions of Research on Work Motivation Based on the Self-determination Theory. *Advances in Psychological Science*, 27(8): 1489-1506. (in Chinese)
- 张书维、李纾 (2018). 行为公共管理学探新: 内容、方法与趋势. *公共行政评论*, 11(1): 7-36+219.

- Zhang, S. W. & Li, S. (2018). Exploration Behavioral Public Administration: Content, Method and Trend. *Journal of Public Administration*, 11(1): 7-36+219. (in Chinese)
- 张书维、张晓会、张金凤 (2023a). 公共服务动机的曲线效应：个体-组织匹配的调节作用. *中国行政管理*, 9: 63-72.
- Zhang, S. W., Zhang, X. H. & Zhang, J. F. (2023). Curvilinear Effects of Public Service Motivation: The Moderating Role of Person-Organization Fit. *Chinese Public Administration*, 9: 63-72.
- 张书维、秦泉童、张晓会 (2023b). 中国公共服务动机研究的自主化：起点、原则与路径. *南京社会科学*, 4: 73-81.
- Zhang, S. W., Qin, X. T. & Zhang, X. H. (2023). China's Independent Research on Public Service Motivation: Beginning, Principles and Path. *Nanjing Journal of Social Sciences*, 4: 73-81. (in Chinese)
- 张秀阁、杨丽、臧丽荣、王钰 (2008). 完美主义的适应性研究(综述). *中国心理卫生杂志*, 1: 73-76.
- Zhang, X. G., Yang, L., Zang, L. R. & Wang, Z. (2008). The Adaptive Study of Perfectionism (Review). *Chinese Mental Health Journal*, 1: 73-76. (in Chinese)
- Ahn, Y. & Campbell, J. W. (2022). Red Tape, Rule Legitimacy, and Public Service Motivation: Experimental Evidence From Korean Citizens. *Administration & Society*, 54(9): 1651-1688.
- Asseburg, J. (2018). *Work-Family Conflict in the Public Sector: The Impact of Public Service Motivation and Job Crafting*. Working Paper. Kiel, Hamburg: ZBW-Leibniz Information Centre for Economics.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5): 723-732.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273-285.
- Bao, Y. & Zhong, W. (2021). Public Service Motivation Matters: Examining the Differential Effects of Challenge and Hindrance Stressors on Organizational Identification and Turnover Intention. *Public Management Review*, 23(4): 545-566.
- Barnby, T. A., Ercolani, M. G. & Treble, J. G. (2002). Sickness Absence: An International Comparison. *The Economic Journal*, 112(480): F315-F331.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J. & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm Tired of Tryin'!" Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1): 56-74.
- 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.
- Bright, L. (2022). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory Has on the Relationship Between Public Service Motivation and External-related Stress among Federal Government Employees. *Public Organization Review*, 22(3), 803-820.
- Caillier, J. G. (2011). I Want to Quit: A Closer Look at Factors that Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees. *State and Local Government Review*, 43(2): 110-122.
- Chen, C., Chen, C. A., Liu, B. & Chen, T. (2023). Two Sides of the Same Coin: How Does Civil Servants' Public Service Motivation Affect Work-Family Conflict? *Public Management Review*, DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2259916>.
- Davis, R. S., Stazyk, E. C. & Dickman, Z. T. (2021). Advantages of Feeling Appreciated: An Examination of How Receipt of Gratitude Influences the Linkages Between PSM and Behaviour. *Public Administration*, 99(4): 723-739.
- Davis, R. S., Stazyk, E. C., Kochenour, A. & Neuhoff, E. (2020). Coping With Conflict: Examining the Influence of PSM on Perceptions of Workplace Stressors. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3): 405-425.
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S. & Mohr, Z. (2015). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3): 849-876.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K. & Guan, Y. (2016). Depletion from Self-Regulation: A Resource-Based Account of the Effect of Value Incongruence. *Personnel Psychology*, 69(2): 431-465.

- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3) : 654 – 677.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L. & Billsberry, J. (2018). Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work. *Academy of Management Journal*, 61(2) : 440 – 465.
- Gailmard, S. (2010). Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1) : 35 – 45.
- Giacomelli, G., Vainieri, M., Garzi, R. & Zamaro, N. (2022). Organizational Commitment across Different Institutional Settings: How Perceived Procedural Constraints Frustrate Self-Sacrifice. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3) : 702 – 720.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2013). Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1) : 58 – 83.
- 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.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S. & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2) : 597 – 622.
- Gross, H. P., Thaler, J. & Winter, V. (2019). Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: An Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism. *International Public Management Journal*, 22(1) : 176 – 206.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C. & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4) : 495 – 525.
- Harari, M., Herst, D., Parola, H. & Carmona, B. (2016). Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-Analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1) : 68 – 84.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3) : 513 – 524.
- Hsieh, C. W., Yang, K. & Fu, K. J. (2012). Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 72(2) : 241 – 251.
- Hu, W., Huang, I. Y. F. & Yang, W. (2022). Love or Bread? Public Service Motivation and Fringe Benefits in the Retention of Police Forces in Beijing City. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4) : 595 – 613.
- Hue, T. H. H., Vo Thai, H. C. & Tran, M. L. (2022). A Link Between Public Service Motivation, Employee Outcomes, and Person-Organization Fit: Evidence from Vietnam. *International Journal of Public Administration*, 45(5) : 379 – 398.
- Im, T., Campbell, J. W. & Jeong, J. (2016). Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3) : 219 – 239.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B. & Holten, A. L. (2019). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4) : 487 – 510.
- Jin, M. H., McDonald, B. & Park, J. (2018). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person-Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public Administration*, 48(1) : 82 – 97.
- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4) : 496 – 519.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship Between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6) : 830 – 840.
- Kjeldsen, A. M. & Hansen, J. R. (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation-Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1) : 24 – 48.
- Koumenta, M. (2015). Public Service Motivation and Organizational Citizenship. *Public Money & Management*, 35(5) : 341 – 348.
- Kristof-Brown, A. & Guay, R. P. (2011). Person-Environment Fit. In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological*

- Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 3 – 50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L. , Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2) : 281 – 342.
- Lanaj, K. , Johnson, R. E. & Wang, M. (2016). When Lending a Hand Depletes the Will: The Daily Costs and Benefits of Helping. *Journal of Applied Psychology*, 101(8) : 1097 – 1110.
- Lauritzen, H. H. & Pedersen, M. J. (2021). A Perfect Match? Exploring the Interplay Between Public Service Motivation and Conscientiousness in Predicting Public Organizational Outcomes. *International Public Management Journal*, 25(3) : 477 – 495.
- Lerner, R. M. , Lerner, J. V. , Almerigi, J. & Theokas, C. (2006). Dynamics of Individual \longleftrightarrow Context Relations in Human Development: A Developmental Systems Perspective. In J. C. Thomas, D. L. Segal, M. Hersen, J. C. Thomas, D. L. Segal, & M. Hersen (Eds.), *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology* (pp. 23 – 43). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Li, Z. & Chen, N. (2023). Work Engagement and Job-Related Well-Being: The Moderation by Public Service Work Motivation. *Journal of Psychology in Africa*, 33(2) : 158 – 164.
- Liu, B. , Yang, K. & Yu, W. (2015). Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service: Examining the Role of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 45(6) : 653 – 673.
- Liu, S. , Sun, M. , Guan, Y. W. , Liu, C. Y. , Ren, B. & Yang, Q. (2023). How Leadership Ostracism Influences Public Servants' Promotive Voice: Public Service Motivation as a Moderator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 51(1) : 1 – 12.
- Loon, N. M. van, Vandenebee, W. & Leisink, P. (2015). On the Bright and Dark Side of Public Service Motivation: The Relationship Between PSM and Employee Wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5) : 349 – 356.
- Maesschalck, J. , Wal, Z. & Huberts, L. (2008). Public Service Motivation and Ethical Conduct. in *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. 157 – 176.
- Maslach, C. (2011). Engagement Research: Some Thoughts from a Burnout Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1) : 47 – 52.
- Mussagulova, A. , Chen, C. A. & Dennis Dong, H. K. (2022). Confronting Pension Reform: Public Employees' Psychological Contract Breach, Negative Perception, Regret, and the Moderating Role of PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4) : 641 – 668.
- Noesgaard, M. S. & Hansen, J. R. (2018). Work Engagement in the Public Service Context: The Dual Perceptions of Job Characteristics. *International Journal of Public Administration*, 41(13) : 1047 – 1060.
- Park, J. & Lee, K. H. (2020). Organizational Politics, Work Attitudes and Performance: The Moderating Role of Age and Public Service Motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2) : 85 – 105.
- Pautz, M. C. & Vogel, M. D. (2020). Investigating Faculty Motivation and Its Connection to Faculty Work-Life Balance: Engaging Public Service Motivation to Explore Faculty Motivation. *Journal of Public Affairs Education*, 26(4) : 437 – 457.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1) : 5 – 22.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3) : 367 – 373.
- Potipiroon, W. (2023). The Curvilinear Effects of Leader Public Service Motivation on Person-Supervisor Fit and Subordinate Emotional Exhaustion: Evidence from Field and Experimental Studies. *Public Personnel Management*, 52(3) : 344 – 376.
- Potipiroon, W. & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3) : 211 – 238.
- Prokop, C. & Tepe, M. (2020). Do Future Bureaucrats Punish More? The Effect of PSM and Studying Public Administration on Contributions and Punishment in a Public Goods Game. *International Public Management Journal*, 23(1) : 84 – 112.
- 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.
- Resh, W. G., Marvel, J. D. & Wen, B. (2018). The Persistence of Prosocial Work Effort as a Function of Mission Match. *Public Administration Review*, 78(1): 116–125.
- Ringquist, E. (2013). *Meta-Analysis for Public Management and Policy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: 65.
- Ripoll, G., Hernández, E. & Ballart, X. (2023). Are Highly Public Service-Motivated Individuals Immune to Common Causes of Unethical Behavior? Calibrating the Moderating Role of Group Pressure and Competition for Economic Resources. *Public Performance & Management Review*, 46(1): 225–256.
- Ripoll, G. & Schott, C. (2023). Does Public Service Motivation Foster Justification of Unethical Behavior? Evidence from Survey Research among Citizens. *International Public Management Journal*, 26(1): 1–22.
- Roach, C. M. L., Sabharwal, M., Abraham, R. & Charles-Soverall, W. (2022). Does the Public Service Motivation Model Hold in the Caribbean? *Review of Public Personnel Administration*, 42(3): 514–536.
- Schott, C. & Ritz, A. (2018). The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-Level Theoretical Framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1): 29–42.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K. & Kawakami, N. (2018). Is Too Much Work Engagement Detrimental? Linear or Curvilinear Effects on Mental Health and Job Performance. *PLOS ONE*, 13(12): 1–17.
- Steijn, B. & Voet, J. van der (2019). Relational Job Characteristics and Job Satisfaction of Public Sector Employees: When Prosocial Motivation and Red Tape Collide. *Public Administration*, 97(1): 64–80.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. *Public Management Review*, 9(4): 545–556.
- Vianen, A. E. M. van (2018). Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 75–101.
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R. & Billsberry, J. (2023). A Systematic Review of Temporal Person-environment Fit Research: Trends, Developments, Obstacles, and Opportunities for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2): 376–398.
- Wang, F. & Li, Y. (2023). Social Media Use for Work during Non-Work Hours and Work Engagement: Effects of Work-Family Conflict and Public Service Motivation. *Government Information Quarterly*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101804>.
- Weißmüller, K. S., de Waele, L. & van Witteloostuijn, A. (2022). Public Service Motivation and Prosocial Rule-Breaking: An International Vignettes Study in Belgium, Germany, and the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2): 258–286.
- Williamson, M. K. & Perumal, K. (2021). Exploring the Consequences of Person-Environment Misfit in the Workplace: A Qualitative Study. *SA Journal of Industrial Psychology*, DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1798>
- Yousaf, M., Zafar, S. & Abi Ellahi, A. (2014). Do Public Service Motivation, Red Tape and Resigned Work Satisfaction Triangulate Together? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7): 923–945.
- Zahari, N. & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3): 557–582.
- Zhang, Y. & Liu, B. (2023). Examining the Double-Edged Nature of PSM on Burnout: The Mediating Role of Challenge Stress and Hindrance Stress. *Public Personal Management*, DOI: <https://doi.org/10.1177/00910260231196569>.
- Zhang, Y., Chen, D. & Liu, B. (2023). Inverted U-shaped Relationship Between Public Service Motivation and Role Overload: Psychological Empowerment as a Moderator. *Social Behavior and Personality*, 51(10): 1–9.

责任编辑：李棉管