

全国中文核心期刊

中文社会科学引文索引(CSSCI)来源期刊

中国人文社会科学期刊AMI综合评价(A刊)核心期刊

理论粤军·教育部在粤人文社科重点研究基地建设资助项目

2024. 5

VOL.17 NO.5

公共行政 评论

JPA
Journal of Public Administration

● 专栏：交通与城市治理

专栏导语：从交通政策到城市韧性：可持续发展的新范式

.....	陈 娜	1
“禁、限”政策能否长效缓解交通治理困境？ ——基于替代效应的实证分析	肖 潇 程 跃 刘 鑫	4
“互联网+政务服务”平台能否提升城市韧性？ ——基于营商环境与创新的视角	刘 敏 肖 霞 杨彩婷 梁峻宇	26
新兴交通技术对城市韧性与可持续发展的影响研究	陈 娜 陈 璐 刘海清	46

● 论文

“拼凑式合作”：资源约束下基层治理的“权宜之计”？
..... 徐国冲 宋知远 65

调查研究何以驱动政策形成？
——以《农业六十条》的制定为例
..... 费久浩 83

“体制化能动”：国家定纷止争的本土实践逻辑
..... 汪广龙 杜超峰 104

外在激励如何影响基层公务员的公共服务动机水平？
——一项调查实验研究
..... 刘华兴 侯雅文 124

文有定法：探寻政府文书的写作逻辑
..... 刘 杰 任 骏 陈念平 143

以文辅政：领导文书制定的运作机理
..... 谢振达 161

行为公共政策的工具设计、应用策略与政策效应：基于类型学的分析
..... 满小欧 张 雨 179

● 英文目录与摘要 196

外在激励如何影响基层公务员的 公共服务动机水平？

——一项调查实验研究

刘华兴 侯雅文*

【摘要】 如何有效提升基层公务员的公共服务动机水平已成为当前政府亟待解决的问题。已有研究对公共服务动机的可激励属性重视程度不足，且缺乏在中国情境下的因果机制探索。基于此，论文采用调查实验法，以 S 省基层公务员为研究对象，探析不同的外在激励如激励性质（正向激励与负向激励）与激励方式（金钱激励与荣誉激励）对公共服务动机的因果影响机制，并进一步考察了激励方式在激励性质与公共服务动机关系中的调节效应。研究发现，相较于负向激励，正向激励对基层公务员公共服务动机影响更强，而以金钱和荣誉为代表的激励方式对其公共服务动机水平没有显著的差异性影响。此外，在激励性质和公共服务动机的关系中，激励方式发挥了调节作用，即相较于荣誉激励，金钱激励下正向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。研究拓展了对公职人员公共服务动机前因的探讨，丰富了基层公务员的激励理论，为政府制定更加科学、合理的公务员激励机制提供了决策支持。

【关键词】 基层公务员 公共服务动机 激励性质 激励方式 调查实验

【中图分类号】 D63

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674 - 2486 (2024) 05 - 0124 - 19

一、引言

20 世纪 70 年代，学者们展开了一场围绕公共服务道德规范的讨论，并提出了“公共服务动机”（Public Service Motivation）这一概念（Rainey, 1982）。从

* 刘华兴，山东大学生活质量与公共政策研究中心研究员，山东大学政治学与公共管理学院副教授，山东大学国家治理研究院研究员；侯雅文，山东大学政治学与公共管理学院硕士研究生。感谢编辑部老师和匿名评审专家对论文提出的宝贵意见，也感谢 2023 年中山大学“行为公共管理前沿研究工作坊”与会专家提出的修改意见。

基金项目：山东省自然科学基金面上项目“中国情境下基层公务员公共服务动机的测度、作用机制与政策优化实证研究”（ZR2022MG046）。

此,利他性意识成为公共部门从业人员的应然状态与属性标签。如今,公共服务动机理论已经成为与官僚理论、代表官僚理论和公共选择理论并肩的第四大官僚行为理论流派(Wise, 2004)。公务员的公共服务动机问题是公共部门人力资源管理 and 组织行为管理研究的热点话题,也是现代公共管理面临的三大急需解决的问题之一(Behn, 1995)。基层公务员不仅是服务人民群众的一线实践者,也是党和政府政策的执行者,其公共服务动机水平决定着治理愿景会否遭遇基层的“意愿”屏障进而影响其有效落地实施。然而,在层层加码、基层问责等情境下,基层公务员面临着任务繁重与工作意义感被蚕食、薪资待遇和职业发展的激励效应萎缩与职业倦怠感显著、行政问责与群众问责双重压力等一系列困境,极大地降低了基层公务员的工作热情和职业责任感,甚至引发部分基层公务员贪污腐败等危害公民合法权益的失职现象。提升基层公务员的公共服务动机,则能够有效改善其工作投入与绩效(李小华、董军, 2012)、提升其工作满意度(叶先宝、赖桂梅, 2011)并激发其主动性行为(元帅等, 2022)。

公共服务动机是开启公务员工作积极状态的精神之匙,是激发其为民服务热情的内在驱动力。公共服务动机可以外显化为公务员的个人行为,且能在特定的激励场景下成为一种持续性的行为孵化器。目前,从外在激励角度进行公共服务动机前因变量的研究较少,这在一定程度上忽视了动机本身的可激励属性。然而,曾军荣(2008)在研究中指出公共制度与文化将会影响公务员的行为动机,这一观点表明了公务员行为动机的可改变、可塑造与可激励特征。在中国场域下,也有越来越多的研究开始关注激励手段与公务员公共服务动机之间的内在联系(高韧, 2012)。只有不断激发公务员为人民服务的内在驱动力,强化其公共服务动机,才能有效提高公共服务质量,不断满足人民群众对美好生活的向往(吴旭红, 2013)。因而,本研究聚焦激励与公共服务动机之间的因果关系,一方面是对公共服务动机前因变量的探索,为公共服务动机理论提供了新的解释视角;同时,本研究回答了外在激励能否提升基层公务员公共服务动机以及有效的提升路径是什么等问题,也回应了中国基层治理实践中的痛点问题。

鉴于此,本研究利用调查实验法探索在中国语境下外在激励与基层公务员公共服务动机之间的因果关系,并围绕优化基层公务员激励机制、提升其公共服务动机水平等问题提出政策建议。文章首先回顾了激励性质、激励方式与公共服务动机内在关系的研究文献,并在此基础上提出研究假设。其后,文章介绍了调查实验的设计与开展过程,展现了激励性质、激励方式和公共服务动机之间因果关系的实证结果,并讨论了激励方式的调节作用。最后,文章进一步讨论了研究的理论意义与管理启示,对研究的局限性进行反思,并在此基础上提出了未来研究的方向。

二、理论基础及研究假设

（一）激励性质与公共服务动机

“激励”这一概念本身蕴含着激发与鼓励、批评与斥责的双重含义。因此，理论研究中的激励也包含着正向激励与负向激励之分（张钧萍，2019）。强化理论认为，人是可控的个体，人的行为变化是强化作用的结果。基于强化理论，本文进一步明确了正向激励与负向激励的理论框架。正向激励指的是通过给予表扬、晋升、奖金等奖励形式对公务员的积极行为和动机进行肯定和支持，负向激励则指通过纪律惩罚和考核惩罚等惩戒措施来对违背组织目标的非期望行为给予否定，以约束和遏制公务员的消极行为和动机。

通常而言，正向激励作为一种奖励，与公共服务动机之间是一种互补增益的关系。习得性努力理论（Learned Industriousness Theory）认为人是消极的有机体，先天厌恶努力与付出，而外在环境因素（如奖酬）则可以减少这种厌恶感（Eisenberger & Armeli, 1997）。组织通过设计恰当的奖酬体系，可以向个体明确传递组织对个体的期望信息，是展示组织认同的最直接的方式。因此，这种外部激励有助于增强个体完成任务时的自我效能感和心理原动力。Bowles 和 Polania-Reyes（2012）将这种现象称之为外在奖励对内在动机的“挤入效应”（Crowding-in Effect）。而当这种“挤入效应”发生时，个体将提升其对自身胜任能力的感知，随后也将会产生从心理到行为转化的积极化学反应，即充满了能力自信的个体会为了提高绩效而付出更多的努力。正向激励的强化作用在促进知识共享（Super et al., 2016）和提升创造力（Eisenberger & Shanock, 2003）等方面已得到检验，这一结果在公共管理研究领域也同样适用。Lowden（2010）研究指出，在薪酬、需求保障等方面的正向激励对公职人员具有积极影响，可以促使他们更好地执行任务。Ki（2022）通过对佛罗里达州的市政府官员进行抽样调查实验发现，无论是何种奖励（金钱奖励或晋升奖励）都能对公共服务动机较低的官员产生积极的激励作用。此外，Perry（1991）指出，员工如果在具备公共服务意愿的基础上获得额外奖励，其会表现出更高的公共服务动机。

与正向激励相比，负向激励常常以惩罚的形式出现。由于其往往带有强制色彩，使其成为一种受多方面阻力的激励方式（邵建平、何雁汀，2003）。同时，有丰富的实证研究表明，在企业中实施惩罚会增加个体的厌恶感与负面情绪反应（Holz & Azrin, 2013），易让员工失去担当奉献精神。在公共部门当中，负向激励作为一种惩罚，也会使公务员产生抵触和恐惧情绪，进一步影响公务员的工作态度与行为，并进而形成负面的组织氛围和低靡的组织绩效。相较于

私有部门,公共部门的刚性制度束缚和繁文缛节生成了一种更为严苛的惩罚规则密网,致使公务员更加害怕惩罚措施(Pandey & Kingsley, 2000)。Jung 等人(2020)也通过实证检验发现,公共部门雇员相较于公司雇员更加“谨小甚微”,因为他们更畏惧规则,也更担心因违反规则而受到惩罚。同时,负向激励也会导致公共部门工作人员因厌恶惩罚风险而更不愿付诸创新、自由裁量等主动行为(Bysted, 2014)。由此推断,负向激励是一把双刃剑,虽然其对公务员的行为具有较强的威慑性约束力,但也使公务员基于风险规避与利己思量而放弃利他性动机并产生行为蜷缩。

尽管上述研究证明了正负向激励都能够对公务员的公共服务动机产生影响,但两者效用大小问题仍需被进一步探讨。通过梳理文献发现,正向激励的效果往往比负向激励的效果更好。如 Brihaye (2019) 通过小额信贷行业的游戏模型检验发现,无论金额大小,客户更有可能在奖金计划的鼓励下偿还贷款,而不是在制裁的压力下偿还贷款。在组织管理中也是如此,Shi 等人(2014)通过认知神经科学实验的方法对正负向激励的有效性进行对比研究,结果表明在安全管理过程中,正向激励方法对个体的管理效果明显优于负向激励方法。Li 等人(2017)在研究公共服务传播时也发现,当提供收费自助午餐时,正向激励口号比负向激励口号更能增强参与者节约粮食的意识。并且,在提高工作绩效方面,正向激励也被证实比负向激励更有效(Geller, 2001)。基于以上研究发现,本文提出第一个研究假设。

H1: 相比于负向激励,正向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。

(二) 激励方式与公共服务动机

Deci 和 Ryan 于 1985 年提出自我决定理论(Self-determination Theory),认为外部激励可以分为控制性激励和支持性激励两种方式。该理论构建了一种激励刺激——动机生成的个体认知机制。具体来说,如果外部的奖惩因素被个人认知为一种控制性事件,其内部的自我决策感会被削弱,进而引起其内在动机弱化。反之,个体如果处于高自我控制的状态下,则更倾向于将外在激励看作是一种组织的“赋予”行为,其通常会从激励中获取尊重感,从而内在动机也得到了正向强化。Frey 和 Oberholzer-Gee (1997) 在自我决定理论的基础上进一步讨论了动机拥挤理论(Motivation Crowding Theory),解释了外在激励为何会对内在动机产生差异化的影响。根据动机拥挤理论,如果目标个体认为外部干预是控制性的,那么外部干预就会破坏内在动机,从而产生“挤出效应”;反之,如果目标个体认为外部干预是支持性的,那么由此产生的积极感受则会对内在动机产生“挤入效应”。

控制性激励通常表现为薪水、奖金、福利等物质激励方式。大量研究发现,

以金钱为代表的外部控制性激励对内在动机具有“挤出效应”。Gneezy 和 Rustichini (2000) 发现在慈善机构募捐等任务中,相较于小额奖金奖励,受试者在零奖励情况下募捐的金额更高。Mellström 等 (2008) 通过一项以哥德堡大学学生为被试的实验调查发现,当引入货币支付后,献血者尤其是女性献血者的数量显著下降。在公共管理领域,金钱对内部动机的“挤出效应”同样得到验证。Mussagulova 等 (2019) 对哈萨克斯坦公务员的研究显示,公务员对金钱奖励的渴望与公共服务动机呈现负相关。Weibel 等 (2010) 也发现绩效薪酬对公共服务动机有较强的“挤出效应”,具体表现为个体在工作中对于付出额外努力的低意愿。

相比之下,支持性激励则多为非物质激励形式,如给予员工荣誉、认可和表彰等精神激励(郭豪杰等,2021)。在一定程度上,这种激励方式比纯粹的物质激励更能提高员工的自尊心和自豪感,增强员工的归属感和责任感,从而对公共服务动机产生“挤入效应”。Li 和 Wen 等 (2022) 通过公共物品游戏实验发现,当给予非货币奖励时,隐性公共服务动机 (IPSM) 高的参与者对于投资公共物品具有更高热情。同时,众多研究表明,公共部门雇员比私营部门的雇员更喜欢非物质激励 (Wright & Grant, 2010)。Houston (2000) 在研究公共部门和私营部门雇员的激励偏好时发现,私营部门的员工更有可能被高收入所激励,而公职人员则更偏好非物质性的精神激励。受我国集体主义文化的影响,个人对于获取组织认可具有较强的期待与渴望,因此中国公务员对于来自组织的荣誉与表彰更为敏感,精神激励能够提升其内在满足感和自尊心,进而对公共服务动机产生“挤入效应”。除了行政组织文化外,中国的“公务员光环”这一集体性社会认知也不断重塑着公务员对于精神激励的偏好。对此,谢荷锋和刘超 (2011) 提出“声誉动机” (Image Motivation) 这一概念,认为包括公务员在内的所有社会人都会被他人的评价所激励。汪光炜和卫旭华 (2021) 的研究表明,良好的职业声誉能使基层公务员感知公众的尊重与认可,这构成了一种精神激励,会进一步提升其公共服务动机。综上所述,以金钱为代表的控制性激励会对公务员公共服务动机产生“挤出效应”,而以荣誉奖励为代表的支持性激励则会对其公共服务动机产生“挤入效应”,且荣誉激励对公共服务动机的影响更显著。因此,本文提出如下假设。

H2: 相比于金钱激励,荣誉激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。

(三) 激励方式的调节作用

虽然已有研究对于公务员群体内在回报偏好这一观点具有共识 (Bullock et al., 2015), 然而其自利性动机也应被纳入考量。在公共选择理论的视角下,公务员个体以及政府组织都存在自利的内部性行为 (Dixit & Avinash, 2002)。

“经济人”假设也认为人的一切行为都是为了在最大程度上满足自己的利益，而公务员群体也同样遵循着“经济人”的思考与行动逻辑。正因如此，在公共部门人力资源管理实践中，金钱激励方式一直以来都是一种普遍适用并行之有效的激励方式（Bellé, 2015）。越来越多的学者开始重视“金钱”并探究金钱激励背后的行为影响机制。一系列围绕着热爱金钱（The Love of Money）这一议题的研究发现，金钱是一种社会意义的转化与个人价值的认同，促使人有动力为了个人追求而努力工作（Tang & Chiu, 2003）。梁丽芝（2008）认为管理者若停留于用“道德人”而不是“经济人”的眼光来看待公务员，会使人才的价值得不到应有的认同。Diener 和 Biswas-Diener（2002）的研究发现，热爱金钱的人或许并不那么快乐，但是当有足够的钱能够满足他们的需求时，这种不快乐并不明显。换言之，当给予热爱金钱的人满意的薪酬收入时，金钱所带来的负面效应可以被抵消（Chen & Hsieh, 2015），因而可能并不会破坏个体的公共服务动机。刘帮成（2011）也发现，对金钱偏好更高的人往往会表现出更强的公共服务动机和工作满意度，且金钱在这一过程中发挥着调节作用。基于以上研究发现，金钱激励不仅可以作为公共服务动机的解释变量，而且可以作为激励性质和公共服务动机之间的调节器，即给予金钱激励比罚钱激励对公共服务动机造成的影响更大。

在中国“公务员光环”文化中，公众对于公务员职业声誉的期待与公务员自我职业荣誉的重视，形成了内外两种压力，推动着公务员为了“荣誉”而付诸努力。然而，基层公务员群体追求职场荣誉意味着更多显性与隐性的付出，甚至可能面临“多做多错”的荣誉损失风险和被上级问责的风险。因此，公务员群体为了维系名誉，会更优先考虑维持现状，对于寻求更高的成就保持谨慎态度，以避免产生新的损失。这与资源保存理论（Conservation of Resources Theory）相一致，个体总是力求获得、保护、建设现有的资源。当现有资源面临受损风险、现有资源发生实际损失或资源投入后没能获得有效收益时，人们就会产生压力反应（Hobfoll, 1989）。对基层公务员而言，想要获得新荣誉需要付出诸多努力，但努力的荣誉回报受到机遇、论资排辈、领导偏好等诸多因素影响，是不可预期的，而损失既有荣誉是切实发生的，同时官僚体制的特点也强化着“被剥夺名誉”的羞耻感。从个人收益上来看，给予公务员新荣誉不一定能使其获得职业的进一步晋升，而损失荣誉则意味着组织对公务员工作的否定。这不仅会造成情绪衰竭、心理疲劳等职业倦怠现象，也会降低公务员的组织认同感和自尊心，进而影响个体的公共服务动机。因此，相较来说，获得新荣誉的边际效益较低，损失荣誉会比授予新荣誉带来更大的压力反应。损失厌恶理论也表明损失的负面感受总是强于收益的正面感受（Kahneman & Tversky, 1979），即荣誉损失给公共服务动机带来的影响要显著强于荣誉授予对公共服务

动机的影响。在此基础上，本文提出如下假设。

H3：激励方式调节了激励性质与基层公务员公共服务动机之间的关系。

H3a：相比于荣誉激励，金钱激励下正向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。

H3b：相比于金钱激励，荣誉激励下负向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。

三、实验设计

为了考察外在激励与基层公务员公共服务动机水平的因果关系，本文采用调查实验法进行研究。调查实验法通过操作刺激物、测量被试对刺激物的反应来模拟因果关系，具有可复制性的特点。调查实验能够将实验研究与社会调查有效结合（Gaines et al., 2007），从而增加研究结果的可信性和可推广性，因而其在公共管理研究中的优势日益突出。具体来说，本研究采用了2（激励性质：正向激励和负向激励）×2（激励方式：金钱激励和荣誉激励）的4组被试间实验设计。通过在问卷中设置虚拟情境问题，并采用随机分配的方法对被试者开展调查实验，以提供外在激励对基层公务员公共服务动机影响的因果证据。

（一）随机分配及被试选择

本研究的实验对象为基层公务员群体。2023年2月到4月，研究团队通过网上招募的方式，共招募了500名S省基层公务员作为被试^①。样本采用随机分配方式，以有效降低样本的选择误差。通过“Credamo 见数”在线调查平台向被试发放问卷，基于平台随机问卷设计功能使每一位被试都有同等概率被分配到4个实验组中（如图1所示）。

^① 在实验开始之前首先采用Gpower软件进行合理的样本规划，参考社会心理学的研究（佐斌等，2021），参数设置效应量为0.25，显著性水平为0.05，统计检验力为0.95，计算所需的最低样本量为210份。通过计算最优样本量，可以避免被试数量过大导致研究成本和时间的浪费，也可以避免被试数量过小导致研究结果的可靠性和代表性不足的问题，有助于提高实验研究的质量和效率，使研究过程更加科学化和规范化。

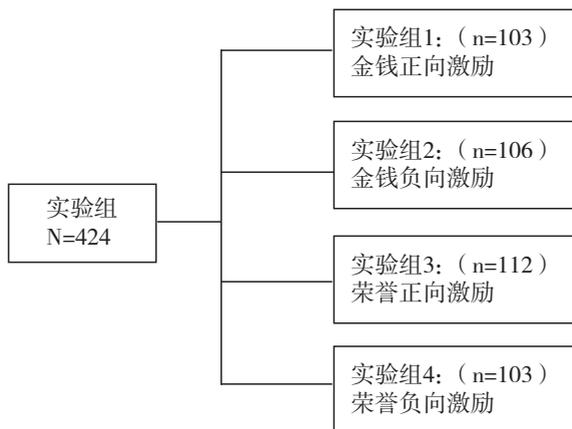


图1 实验干预分组

资料来源:作者自制。

在实验过程中,每一位被试仅可填写一份问卷,问卷设计将人口统计学等协变量放在实验情境之后填写,且没有提前告知被试存在实验设计环节,以免产生“启动效应”(Priming Effect),影响问卷填答效果(Ryzin, 2013)。其中人口统计学信息包括以下题项,样本信息见表1。

表1 样本信息分布

控制变量	分类	频数	百分比 (%)
性别	男	176	41.50
	女	248	58.50
年龄	1985年及以前	26	6.13
	1986—1990年	69	16.27
	1991—1995年	199	46.93
	1996—2000年	130	30.66
年收入	10万元以下	224	52.80
	10万—20万元	185	43.60
	20万元及以上	15	3.50
工龄	5年及以下	117	27.59
	6—10年	208	49.06
	11—15年	71	16.75
	16—20年	20	4.72
	20年以上	8	1.89
婚姻状况	未婚	206	48.50
	已婚	212	51.10
	其他	6	1.40

(续上表)

控制变量	分类	频数	百分比 (%)
政治面貌	群众	45	10.61
	共青团员	72	16.98
	中共党员	303	71.46
	其他党派	4	0.94
职务职级	办事员	312	73.60
	副科级	7	20.50
	正科级	87	3.07
	副处级	5	1.65
	正处级	13	1.18

资料来源：作者自制。

(二) 变量操纵与测量

本研究的因变量为基层公务员的公共服务动机，两个自变量分别为激励性质和激励方式。其中激励性质分为正向激励和负向激励两类，激励方式分为金钱激励与荣誉激励两类。为提高实验的直观性、现实性和可操作性，将奖励和惩罚分别作为正向激励和负向激励的代表，将金钱和荣誉分别作为物质激励和精神激励的代表。此外，由于本次实验的被试为S省基层政府公务员，为提升实验情境的真实性和代入性，激励操纵材料主要参考了中共中央组织部于2020年12月28日颁布实施的《公务员奖励规定》以及S省公务员激励制度的相关要求，在政策要求尽可能保持一致的情况下设置不同的激励干预，且在干预材料前设置情境代入表述：“如果您所在的单位正在实施以下考核活动，请您阅读并回答后续问题。”（见表2）

表2 实验干预材料

实验组1 金钱正向激励	党的二十大报告强调，完善干部考核评价体系，引导干部树立和践行正确政绩观，推动干部能上能下、能进能出，形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。为深入学习贯彻党的二十大精神，省委组织部开展公务员考核专项行动，为避免考核失效，规定每个政府部门必须达成部门人数10%的考核优秀指标以及10%的考核不合格指标，对能深入学习贯彻二十大精神且考核表现优秀的公务员实施一次性公开发放3000元的奖励，以强化公务员队伍管理，激励干部担当作为
----------------	--

(续上表)

实验组 2
金钱负向激励

党的二十大报告强调,完善干部考核评价体系,引导干部树立和践行正确政绩观,推动干部能上能下、能进能出,形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。为深入学习贯彻党的二十大精神,省委组织部开展公务员考核专项行动,为避免考核失效,规定每个政府部门必须达成部门人数 10% 的考核优秀指标以及 10% 的考核不合格指标,对未能深入学习贯彻二十大精神且考核表现不合格的公务员实施一次性公开扣除绩效工资 3000 元的惩罚,以强化公务员队伍管理,激励干部担当作为

实验组 3
荣誉正向激励

党的二十大报告强调,完善干部考核评价体系,引导干部树立和践行正确政绩观,推动干部能上能下、能进能出,形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。为深入学习贯彻党的二十大精神,省委组织部开展公务员考核专项行动,为避免考核失效,规定每个政府部门必须达成部门人数 10% 的考核优秀指标以及 10% 的考核不合格指标,对能深入学习贯彻二十大精神且考核表现优秀的公务员进行全省通报表彰,并颁发奖励证书,以强化公务员队伍管理,激励干部担当作为

实验组 4
荣誉负向激励

党的二十大报告强调,完善干部考核评价体系,引导干部树立和践行正确政绩观,推动干部能上能下、能进能出,形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。为深入学习贯彻党的二十大精神,省委组织部开展公务员考核专项行动,为避免考核失效,规定每个政府部门必须达成部门人数 10% 的考核优秀指标以及 10% 的考核不合格指标,对未能深入学习贯彻二十大精神且考核表现不合格的公务员进行思想谈话并全省通报批评,以强化公务员队伍管理,激励干部担当作为

资料来源:作者自制。

在因变量的测量上,本研究采用刘华兴和王铮(2022)基于中国情境所建构的基层公务员公共服务动机测量量表。该量表分为公共参与的兴趣、公共价值的承诺、社会认可与支持、职业道德与操守四个维度,共 13 个题项。每个题项的测量采用李克特 5 级量表:完全不符合、不太符合、一般、基本符合、完全符合。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.786,内部一致性较好。

为了保证问卷质量,要求被试在阅读完实验材料后回答材料所体现的激励性质与激励方式:(1)您认为材料中的激励性质属于什么类型?A.正向激励或B.负向激励;(2)您认为材料中的激励方式属于什么类型?A.金钱激励或B.荣誉激励。若回答内容与实验材料相悖,则作为无效问卷予以剔除。问卷回收结

束后，通过“Credamo 见数”在线调查平台的数据筛选功能剔除答题时间过短^①以及检验问题回答错误的问卷，本次实验最终回收有效问卷共 424 份，有效回收率为 84.8%。

（三）平衡性检验

为了检验 4 个实验组的样本分布是否均衡，本文使用 ANOVA 和 LSD 多重比较方法考查问卷中各实验组之间在人口统计学变量上的均值差异（见表 3）。结果显示，仅婚姻状况（ $p = 0.038$ ）在 0.05 的水平下存在着显著的组间差异，因而将婚姻状况作为协变量加入后续分析中。其余变量的 F 检验均不显著，表明 4 个实验组间具有良好的均衡性，能够较好地避免系统误差。

表 3 平衡性检验

变量	组间差	组内差	F	p	组 1 均值	组 2 均值	组 3 均值	组 4 均值
性别	1.30	101.65	1.79	0.15	0.33	0.39	0.46	0.48
年龄	0.27	302.54	0.12	0.95	3.06	3.03	2.99	3.01
收入	1.01	134.97	1.05	0.37	0.53	0.57	0.49	0.44
婚姻状况	2.33	115.33	2.83	0.04	1.57	1.41	1.61	1.52
工龄	0.34	338.90	0.14	0.94	2.04	2.04	2.09	2.01
职务职级	1.87	68.38	0.98	0.40	1.33	1.35	1.44	1.33

资料来源：作者自制。

四、研究结果与分析

（一）方差分析

本研究以激励性质和激励方式为自变量，以基层公务员公共服务动机为因变量，进行 2（激励性质：正向激励和负向激励）×2（激励方式：金钱激励和荣誉激励）的双因素方差分析（见表 4）。结果发现，激励性质对公共服务动机的主效应显著（ $F = 9.677$ ， $p = 0.002$ ， $\eta_p^2 = 0.023$ ），说明在正向激励和负向激励两种不同的激励性质下，被试的公共服务动机存在显著差异，即实施奖励和惩罚会对基层公务员的公共服务动机产生不同的影响效果。具体来说，首先，

^① 在预调研阶段，所有受调查者的问卷作答时间在 100 秒及以上，因此在处理正式问卷数据时将作答时间低于此时间的问卷视为无效问卷，共剔除 14 份问卷。

正向激励 ($M = 3.944$, $SE = 0.031$) 显著高于负向激励 ($M = 3.806$, $SE = 0.032$) 对基层公务员公共服务动机的影响 (如图 2 所示), H1 得到验证。其次, 研究发现激励方式对公共服务动机没有显著影响 ($F = 0.055$, $p = 0.814$), H2 未得到验证。即无论金钱激励还是荣誉激励, 基层公务员的公共服务动机并不会产生显著的提升或下降。最后, 激励性质和激励方式的交互效应显著 ($F = 0.209$, $p = 0.035$, $\eta_p^2 = 0.011$), 这表明激励方式在激励性质与基层公务员公共服务动机的关系中发挥着调节作用, H3 也得到初步验证。此外, 在前述的平衡性检验过程中, 4 个实验组之间的婚姻状况有显著差异, 为防止婚姻状况对公共服务动机的影响, 将其当作协变量纳入方差分析中。研究结果表明, 主效应和交互效应的显著性均未发生改变, 说明激励性质和激励方式对公共服务动机的影响不是由婚姻状况变化引起的。

表 4 主体间效应检验 (因变量: 公共服务动机)

	Ⅲ型平方和	自由度	均方	F	p	η_p^2
修正模型	2.926 ^a	3	0.975	4.669	0.003	0.032
截距	6358.386	1	6358.386	30433.75	0.000	0.986
激励方式	0.012	1	0.012	0.055	0.814	0.000
激励性质	2.022	1	2.022	9.677	0.002	0.023
激励性质 × 激励方式	0.934	1	0.934	4.471	0.035	0.011
误差	87.749	420	0.209			
总计	6455.104	424	10.178			
修正后总计	90.675	423	1.208			

注: $R^2 = .032$ (调整后 $R^2 = .025$)。

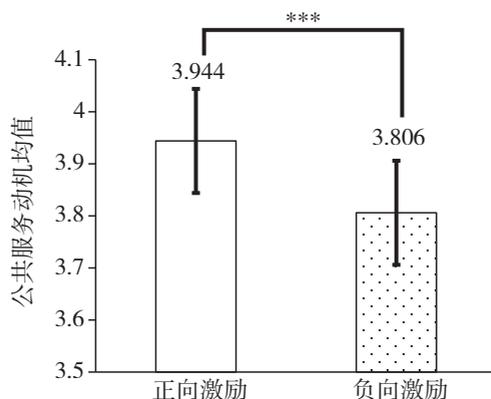


图 2 激励性质组间均值差

注: $p = 0.002$, *** 表示相关系数通过 0.01 水平的显著性检验。

资料来源: 作者自制。

（二）调节效应分析

为进一步验证 H3a 和 H3b，研究以公共服务动机为因变量，激励方式和激励性质为自变量进行简单效应分析。如图 3 所示，无论对基层公务员实施金钱激励还是荣誉激励，给予正向激励的公共服务动机均值都比实施负向激励的情况高，进一步肯定了 H1（正向激励比负向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强）。在给予金钱激励的情况下，激励性质对基层公务员公共服务动机有显著影响（ $p < 0.001$ ），且受到正向激励影响的被试的公共服务动机均值（ $M = 3.996$ ， $SD = 0.45$ ）比负向激励（ $M = 3.764$ ， $SD = 0.44$ ）的高 0.232，H3a 得到验证。而在给予荣誉激励的情况下，基层公务员的公共服务动机水平在两种激励性质上并没有观察到显著差异（ $p = 0.479$ ），H3b 不成立。换言之，在荣誉激励的情况下，激励性质与公共服务动机的关系被削弱。H3 得到部分验证。

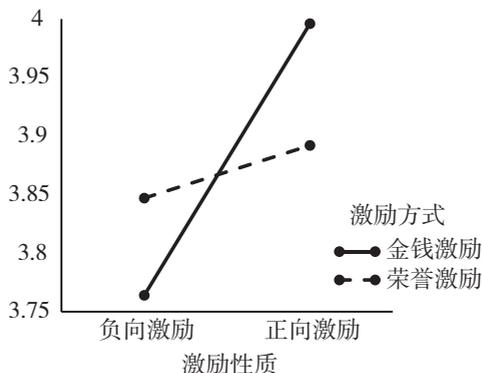


图 3 激励方式和激励性质的交互效应

资料来源：作者自制。

五、研究结论与讨论

（一）研究结论与价值

关于基层公务员激励的研究多从宏观政策层面探讨管理制度与实施机制问题（张雨暄、金太军，2019；陈世香，2022），而聚焦个体面对激励的心理机制、进行激励微观叙事的研究则较少。本文以 S 省基层公务员为研究对象，采用调查实验方法探究具有多重情境的外在激励与基层公务员公共服务动机之间的因果关系。通过关注激励发挥作用的微观路径，即组织的激励如何影响个人的行为动机，本研究为公务员激励管理与制度改革提供了聚焦个体行为的洞见性解释，致力于回应学者们对于激励管理研究“致广大有余而尽精微不足”的

批判(张书维、李纾, 2018)。本研究回归到个体层面去探讨公共服务动机问题,旨在对公共服务动机的前因研究做出有益补充。此外,通过探究正向激励、负向激励、精神激励、物质激励与公务员公共服务动机之间的因果机制,回应已有文献对于不同激励性质和激励方式哪个更有效的比较研究尚且不足的问题。

研究发现,相对于负向激励,正向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。自我决定理论认为,正向激励能满足基层公务员追求自由和尊重的心理需求,有利于激发个体行动的自主能动性,从而实现外在激励的内向型转化与动机生成(翟年祥、徐鑫, 2024)。但已有研究表明,我国公务员激励管理中普遍存在负向激励有余、正向激励不足的问题(易丽丽, 2023)。高压问责的政治生态与正向激励的缺失形成叠加效应,进一步抑制了公务员公共服务动机的自我生成,使基层公务员不想为、不敢为。这种“躺平”的心理状态使政策遭遇消极执行者,如不加以妥善应对则会深刻地影响基层治理效能。在这种情形下,以激发基层公务员的公共服务动机、使基层公务员走出消极的心理与行为模式为目标,探索并实施行之有效的正向激励措施势在必行。本文的研究发现也印证了正向激励机制的重要性,为激发基层公务员公共服务动机提供了数据佐证。

在激励性质和公共服务动机的关系中,激励方式发挥了调节作用。具体来说,相较于荣誉激励,金钱激励下正向激励对基层公务员公共服务动机的影响更强。这表明,给予金钱的正向激励形式对提高基层公务员的公共服务动机具有重要作用。长期以来,围绕着在公共部门中推行货币奖励的有效性问题,学者们展开了一系列争论。虽然很多学者从公共部门的组织文化与公务员个人伦理层面对于货币激励方式提出质疑(Weibel et al., 2010),然而,包括本研究在内的诸多实证研究表明,公务员对经济报酬的追求能够促使其在工作中投入更多的努力,增强他们提供公共服务的积极性(Corduneanu et al., 2020)。这一发现打破了我国激励研究施加于公务员群体的“利他性”刻板印象,对公共部门未来推行公务员激励管理改革具有启示意义。虽然公共部门的目标是增进人民群众的公共利益,然而这与公务员在公共利益的价值导向下追求个人更优渥的薪酬待遇并不矛盾,这也符合激励相容理论对于个体利益-集体价值兼容共生、相互促进的观点。对于激励政策来说,其最优解则是实现基层公务员个人利益诉求与公共部门公共价值生产相契合,从而实现“激励相容”与共赢(曹冰琪, 2020)。

由此可见,公共部门在强调克己奉公、为民服务的同时,也应正视公务员的物质需求。正如 Stazyk (2013)所指出的那样,与绩效挂钩的薪酬和公共服务动机并不一定是互不相容的,强有力的、相当可观的金钱奖励是必要的。自我决定理论也可用来解释这一结果。该理论表明,所有人都拥有能力需求、自

主性需求和相关性需求三种基本的心理需求 (Deci & Ryan, 2000)。如果个体追求金钱利益的背后动因是满足他们对能力、自主性和相关性的心理需求,金钱诉求的满足则会对个体心理健康产生积极影响,促使其获得更高的需求满足感和幸福感 (Thibault Landry, 2016)。因此,在对基层公务员的激励中,适当地运用金钱激励能增强其自我肯定进而强化其公共服务动机 (曾军荣, 2008)。因此,给予奖金的正向激励形式无疑是提升我国基层公务员公共服务动机水平的有力措施。

此外,相对于金钱激励,荣誉激励对基层公务员公共服务动机的影响更强这一假设 (H2) 未得到验证,而荣誉激励的作用可以从需求匹配与收益考量两个方面来解释。首先,在当前压力型体制与基层政府权责不对称的困局下,大多数地区的基层公务员仍都面临着薪酬待遇相对较低、工作压力现象突出的问题 (李志、徐凡迪, 2023),因而薪资福利往往成为影响其心理状态与工作积极性的重要因素。因此,金钱激励是符合基层公务员心理需求的激励方式,而对于金钱激励的高期盼也致使其对于荣誉激励脱敏。其次,对于大多数基层公务员来说,荣誉激励带来的收益是模糊甚至无意义的。荣誉激励虽然有可能让个人工作成绩纳入组织视野,在未来助力个人晋升与职业发展,然而与获得荣誉所需要投入的巨大时间成本相比较,荣誉能为晋升带来的收益过于模糊从而让大多数公务员对于追求组织荣誉犹豫不决,甚至望而却步。

(二) 管理启示

本研究探讨了外在激励对基层公务员公共服务动机的影响,以期为政府激励管理改革提供启示。

第一,推行有效的正向激励措施,慎用负向激励。在正负两种激励方式并行的基础上,更多、更好地使用行之有效的正向激励手段,坚持“正向为主、负向为辅”的原则。将正向激励制度与基层公务员的考核评价有效结合,使正向激励成为一种组织赋予个人的即时性积极反馈,精准地提升个体的自我效能感。同时,应探索并开展普遍激励与择优激励相结合的正向激励机制,在激发基层公务员队伍工作积极性的同时,强化组织对少数个体的认同从而建立模范效应。同时,审慎使用负向激励,完善允许试错、鼓励干事的容错保护机制,减轻基层干部为民服务、担当作为的“思想包袱”。

第二,合理运用金钱激励,动态调整基层公务员的薪资福利。有效的公务员薪资制度必须兼顾效率与公平两大要素。相对于其他更高层级的公务员,基层公务员面临着钱少事多的矛盾困境,易使其产生不公平感,这都在一定程度上影响着基层公务员公共服务动机的提升。政府部门应当建立与工作绩效和责

任相匹配的薪酬体系,以增强基层公务员群体的获得感。此外,应探索并完善薪酬的动态调整机制,依据公务员职位职级、当地经济发展水平与物价水平动态调整基层公务员的薪资福利,最大限度地调动基层公务员的工作积极性。

(三) 研究局限及未来展望

本研究通过调查实验方法对外在激励与公共服务动机之间的因果联系进行了研究,为政府部门激励制度的改革提供了有益借鉴。然而,本研究仅对这一因果关系进行了初步探索,还需要在以下四个方面进行完善。第一,本研究通过对自变量的干预操纵和对被试的随机分配,尽可能保证研究结果的可复制推广性和因果推断力,但由于被试群体为S省公务员,导致其样本覆盖范围不够。后续的实验研究可以通过获取全国样本,得出更富有推广意义与说服力的研究结果。第二,本研究是一个短期的调查,并未对公共服务动机的变化进行长期动态跟踪。不同激励措施对公共服务动机的影响能否持续、稳定,抑或仅为短暂性的影响?未来的研究可以在此基础上进一步关注外在激励对公共服务动机影响的时效性问题。第三,本研究关注不同的外在激励措施对基层公务员公共服务动机水平的影响。换言之,本研究聚焦于不同激励措施效果的对比,而没有涉及有激励与无激励的对比。因此,研究结论无法排除任何外在激励都对公共服务动机存在“挤出效应”的可能性。后续的研究可以加入对照组,进一步探索有无外在激励对基层公务员公共服务动机水平的影响,进而验证外在激励对公共服务动机是否有积极影响。第四,在实验情境设置中,审慎对待金钱激励和荣誉激励的等效性问题。为此,一方面依据我国公务员奖惩政策进行实验情境设置,将公共部门长期践行所得出的金钱-荣誉等效性标准作为研究设计的依据;同时,在预调研中,通过对S省基层公务员展开深度访谈,研究团队识别出在个人认知层面,确实存在省级荣誉得失与3000元金钱奖惩的等效性认同。基于政策经验与实证数据得以相互印证这一考量,本研究从而设定了金钱激励与荣誉激励的干预情境。但在现实场景中,我国各地区的经济发展水平和公务员待遇情况不尽相同,这对公务员个人的金钱-荣誉等效性认同标准产生了一定的影响。因此,本研究的实验情境设置在S省外的地区中,有可能面临一定的等效性认知差异问题。因此,本文的研究结论虽然对我国公务员激励具有一定的启示意义,但其在政策实践中的应用需要因地制宜,从而出台更为合情合理的激励措施。同时,对于我国公务员这一群体来说,探求荣誉激励与金钱激励之间微妙的“平衡点”,本身也构成了一个有趣、复杂且富有挑战性的研究议题,有待于未来的研究加以论证。

参考文献

- 陈世香 (2022). 以制度激励让“基层闲人”变“干事达人”. *人民论坛*, (3): 58-61.
- Chen, S. X. (2022). Using Institutional Incentives to Transform “Grassroots Idle People” into “Skilled Workers”. *People's Tribune*, (3): 58-61. (in Chinese)
- 曹冰琪 (2020). 激励相容视角下干部晋升制度探析. *党政干部学刊*, (11): 37-42.
- Cao, B. Q. (2020). Analysis of Cadre Promotion System from the Perspective of Incentive Compatibility. *Journal for Party and Administrative Cadres*, (11): 37-42. (in Chinese)
- 高韧 (2012). 论公共服务动机与激励. *华中农业大学学报(社会科学版)*, (3): 91-94.
- Gao, R. (2012). On Public Service Motivation and Incentive. *Journal of Huazhong Agricultural University (Social Sciences Edition)*, (3): 91-94. (in Chinese)
- 郭豪杰、张薇、郑兆峰、龙蔚 (2021). 农户亲环境行为动机拥挤效应检验——来自云南省1050份农户调研证据. *干旱区资源与环境*, 35(4): 38-45.
- Guo, H. J., Zhang, W., Zheng, Z. F., & L, W. (2021). Testing the Crowding Effect of Farmers' Motivation Towards Environmental Behavior: Evidence from a Survey of 1050 Farmers in Yunnan Province. *Resources and Environment in Arid Areas*, 35(4): 38-45. (in Chinese)
- 李小华、董军 (2012). 公务员公共服务动机对个体绩效的影响研究. *公共行政评论*, 5(1): 105-121+181.
- Li, X. H., & Dong, J. (2012). Research on the Impact of Civil Servants' Public Service Motivation on Individual Performance. *Journal of Public Administration*, 5(1): 105-121+181. (in Chinese)
- 梁丽芝 (2008). 我国公务员流动激励机制的构建与运行分析. *湘潭大学学报(哲学社会科学版)*, 32(6): 24-27.
- Liang, L. Z. (2008). Analysis of the Construction and Operation of the Incentive Mechanism for the Mobility of Civil Servants in China. *Journal of Xiangtan University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 32(6): 24-27. (in Chinese)
- 刘华兴、王铮 (2022). 基层公务员公共服务动机测量. *上海交通大学学报(哲学社会科学版)*, 30(1): 107-122.
- Liu, H. X., & Wang, Z. (2022). Measurement of Public Service Motivation of Grassroots Civil Servants. *Journal of Shanghai Jiao Tong University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 30(1): 107-122. (in Chinese)
- 邵建平、何雁汀 (2003). 激励模式的优劣性比较研究——“威胁激励”初探. *江苏社会科学*, (6): 49-52.
- Shao, J. P., & He, Y. T. (2003). Comparative Study on the Advantages and Disadvantages of Incentive Models—Preliminary Exploration of “Threat Incentive”. *Jiangsu Social Sciences*, (6): 49-52. (in Chinese)
- 李志、徐凡迪 (2023). 基层公务员的工作获得感对工作投入的影响——职业认同的中介作用. *重庆社会科学*, 12: 170-184.
- Li, Z., & Xu, F. D. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Job Engagement Among Grassroots Civil Servants: The Mediating Role of Professional Identity. *Chongqing Social Sciences*, 12: 170-184. (in Chinese)
- 吴旭红 (2013). 公共部门职员行为动机研究的理论进展与分析框架. *广东行政学院学报*, 25(1): 5-10.
- Wu, X. H. (2013). Theoretical Progress and Analytical Framework for the Study of Behavioral Motivation of Public Sector Employees. *Journal of Guangdong Institute of Administration*, 25(1): 5-10. (in Chinese)
- 汪光炜、卫旭华 (2021). 职业声誉感如何以影响基层公务员公共服务动机: 被调节的中介模型. *公共管理评论*, 3(2): 105-129.
- Wang, G. W., & Wei, X. H. (2021). How Perceived Professional Reputation Affects Public Service Motivation of Grassroots Civil Servants: A Mediated Model. *Public Management Review*, 3(2): 105-129. (in Chinese)
- 谢荷锋、刘超 (2011). 激励“拥挤效应”研究述评. *科技与管理*, 13(1): 26-28.
- Xie, H. F., & Liu, C. (2011). Review of Research on the “Crowding Effect” of Incentives. *Technology and Management*, 13(1): 26-28. (in Chinese)
- 叶先宝、赖桂梅 (2011). 公共服务动机: 测量、比较与影响——基于福建省样本数据的分析. *中国行政管理*, (8): 107-111.
- Ye, X. B., & Lai, G. M. (2011). Public Service Motivation: Measurement, Comparison and Impact: Analysis Based on Sample Data of Fujian Province. *Chinese Public Administration*, (8): 107-111. (in Chinese)
- 元帅、陈志霞、郭金元 (2022). 公共服务动机对基层公务员主动性行为的影响研究. *公共管理与政策评论*, 11(3): 52-63.
- Yuan, S., Chen, Z. X., & Guo, J. Y. (2022). Research on the Impact of Public Service Motivation on the Proactive Behavior of Grassroots Civil Servants. *Public Administration and Policy Review*, 11(3): 52-63. (in Chinese)
- 易丽丽 (2023). 面向2050年建设高素质专业化公务员队伍的实现路径. *中国行政管理*, 39(9): 6-12.
- Yi, L. L. (2023). Implementation Path for Building a High Quality and Professional Civil Service Team Towards 2050. *Chinese Public Administration*, 39(9): 6-12. (in Chinese)

- 翟年祥、徐鑫 (2024). 乡村振兴背景下基层公务员内生动力的激发——基于自我决定理论的分析. 长春理工大学学报(社会科学版), 37(1): 62-67.
- Zhai, N. X., & Xu, X. (2024). Inspiration of Endogenous Motivation among Grassroots Civil Servants in the Context of Rural Revitalization: An Analysis Based on Self-determination Theory. *Journal of Changchun University of Technology (Social Sciences Edition)*, 37(1): 62-67. (in Chinese)
- 张钧萍 (2019). 我国公务员负激励机制存在的问题及对策研究, 沈阳师范大学硕士学位论文.
- Zhang, J. P. (2019). *Research on the Problems and Countermeasures of the Negative Incentive Mechanism for Chinese Civil Servants (Master's Thesis)*. Shenyang Normal University. (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 of Behavioral Public Management: Content, Methods and Trends. *Journal of Public Administration*, 11(1): 7-36+219. (in Chinese)
- 张雨暄、金太军 (2019). 祛魅与治庸: 地方公务员怠政现象的治理路径研究. 江苏行政学院学报, (5): 111-118.
- Zhang, Y. X., & Jin, T. J. (2019). Disenchantment and Governance: A Study on the Governance Path of Local Civil Servant Negligence. *Journal of Jiangsu University of Administration*, (5): 111-118. (in Chinese)
- 曾军荣 (2008). 公共服务动机: 概念、特征与测量. 中国行政管理, (2): 21-24.
- Zeng, J. R. (2008). Motivation for Public Service: Concepts, Characteristics and Measurements. *Chinese Public Administration*, (2): 21-24. (in Chinese)
- 佐斌、戴月娥、温芳芳等 (2021). 人如其食: 食物性别刻板印象及对人物评价的影响. 心理学报, 53(3): 259-272.
- Zuo, B., Dai, Y. E., & Wen, F. F. et al. (2021). People Are What They Eat: Gender Stereotypes in Food and Their Impact on Character Evaluation. *Journal of Psychology*, 53 (3): 259-272. (in Chinese)
- Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55(4): 313-324.
- Bowles, S., & Polania-Reyes, S. (2012). Economic Incentives and Social Preferences: Substitutes or Complements? *Journal of Economic Literature*, 50(2): 368-425.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing Private and Public Employees. *Public Management Review*, 16(2): 217-241.
- Bellé, N. (2015). Performance-related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, 75(2): 230-241.
- Brihaye, T., Pril, J. D., Labie, M., & Périlleux, A. (2019). Positive Versus Negative Incentives for Loan Repayment in Microfinance: A Game Theory Approach. *Review of Development Economics*, 23(2): 577-597.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, 75(3): 479-489.
- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the Effects of Job Security and High Pay. *Public Management Review*, 17(8): 1190-1213.
- Corduneanu, R., Dudau, A., & Kominis, G. (2020). Crowding-in or Crowding-out: The Contribution of Self-determination Theory to Public Service Motivation. *Public Management Review*, 22(7): 1070-1089.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109-134.
- Dixit, A. (2002). Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *Journal of Human Resources*, 37(4): 696-727.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will Money Increase Subjective Well-being? *Social Indicators Research*, 57(2): 119-169.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Eisenberger, R., & Armeli, S. (1997). Can Salient Reward Increase Creative Performance Without Reducing Intrinsic Creative Interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3): 652.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3): 121-130.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-out. *The American Economic Review*, 87(4): 746-755.
- Geller, E. S. (2001). Behavior-based Safety in Industry: Realizing the Large-scale Potential of Psychology to Promote Human Welfare. *Applied and Preventive Psychology*, 10(2): 87-105.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay At All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 791-810.
- Gaines, B. J., Kuklinski, J. H., & Quirk, P. J. (2007). The Logic of the Survey Experiment Reexamined. *Political*

- Analysis*, 15(1): 1–20.
- Holz, W. C., & Azrin, N. H. (2013). Interactions Between the Discriminative and Aversive Properties of Punishment. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 5(2): 229–234.
- Houston, D. J. (2000). Public-service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713–728.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3): 513.
- Jung, J., Bozeman, B., & Gaughan, M. (2020). Fear in Bureaucracy: Comparing Public and Private Sector Workers' Expectations of Punishment. *Administration & Society*, 52(2): 233–264.
- Ki, N. (2022). The Effectiveness of Monetary and Promotion Rewards in the Public Sector and the Moderating Effect of PSM (PSM-reward Fit or PSM Crowding Out): A Survey Experiment. *Administration & Society*, 54(2): 277–310.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263–291.
- Lowden, F. O. (2010). Vitalize Civil Service by Better Management. *National Municipal Review*, 12(8): 479–481.
- Li, M., Wen, B., & Hsieh, C. W. (2022). Understanding the Role Reward Types Play in Linking Public Service Motivation to Task Satisfaction: Evidence from an Experiment in China. *International Public Management Journal*, 25(2): 300–319.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5): 718–727.
- Mellström, C., & Johannesson, M. (2008). Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right? *Journal of the European Economic Association*, 6(4): 845–863.
- Mussagulova, A., Wal, Z. V. D., & Chen, C. A. (2019). What Is Wrong with Job Security? *Public Administration and Development*, 39(3): 121–132.
- Perry, J. L. (1991). Linking Pay to Performance: The Controversy Continues. *Public Personnel Management: Current Concerns. Future Challenges*, 73–86.
- Pandey, S. K., & Kingsley, G. A. (2000). Examining Red Tape in Public and Private Organizations: Alternative Explanations from a Social Psychological Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 779–800.
- Rainey, H. G. (2010). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4): 288–302.
- Ryzin, G. G. V. (2013). An Experimental Test of the Expectancy-disconfirmation Theory of Citizen Satisfaction. *Journal of Policy Analysis & Management*, 32(3): 597–614.
- Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group Rewards, Group Composition and Information Sharing: A Motivated Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134: 31–44.
- Shi, L. P., Jia, Y. N., & Qin, S. Z. (2014). Research on Positive and Negative Incentive Method to Active Individual Based on Safety Management: FRN Evidence, International Conference on Management. *Science and Engineering Annual Conference Proceedings*, 403–407.
- Stazyk, E. C. (2013). Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-related Pay. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3): 252–274.
- Tang, T. L. P., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*, 46: 13–30.
- Thibault L., A., Kindlein, J., Trépanier, S. G., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Brodbeck, F. C. (2016). Why Individuals Want Money Is What Matters: Using Self-determination Theory to Explain the Differential Relationship Between Motives for Making Money and Employee Psychological Health. *Motivation and Emotion*, 40: 226–242.
- Wise, R. A. (2004). Dopamine, Learning and Motivation. *Nature Reviews Neuroscience*, 5(6): 483–494.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2): 387–412.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691–700.

责任编辑：张书维

state dispute resolution moves beyond merely facilitating compromise and negotiation, instead it fosters trust, communication, and cooperation through hegemonic influence. The paper argues that the concept of “activism within the institutional system” represents the practical logic and stable boundary essential for effective local dispute resolution in transitional China.

Key Words Vitality and Order; Boundary; Dispute Resolution; Local Practice

How Does External Motivation Affect Public Service Motivation of Grassroots Civil Servants? A Survey Experiment Study Huaxing Liu & Yawen Hou

Abstract Enhancing public service motivation (PSM) among grassroots civil servants has become an urgent issue. Existing research has insufficiently addressed the incentivizing attributes of PSM and fails to explore the causal mechanisms within the Chinese context. To address this gap, this study employed a survey experiment study, focusing on grassroots civil servants in Shandong Province. It investigated the causal impact mechanisms of different external incentives, such as the nature (positive and negative incentives) and forms of incentives (monetary and honor incentives), on PSM. This paper examines the moderating effect of incentive forms on the relationship between the nature of incentives and PSM. Compared to negative incentives, positive incentives have a stronger impact on the PSM of grassroots civil servants. However, there is no significant differential impact on PSM levels between monetary and honor incentives. Additionally, the form of incentive moderates the relationship between the nature of incentives and PSM, with positive incentives under monetary incentives having a stronger impact on PSM than under honor incentives. This research expands the exploration of antecedents of public service motivation among public officials, enriches the theory of motivating grassroots civil servants, and provides decision-making support for the government in formulating more scientific and reasonable incentive mechanisms for civil servants.

Key Words Grassroots Civil Servants; Public Service Motivation; Incentive Nature; Incentive Methods; Survey Experiment

The Rules in Papers: Exploring the Logic of Government Documents

..... Jie Liu, Tao Ren & Nianping Chen

Abstract Government documents play an important role in China’s political operation, but the fundamental question of “how exactly the government’s documents are produced” has not been clearly answered. This study analyzes the experience of the writer and finds that there is a common dominant logic in this production. Document writing in practice is actually comprised of three processes: the political process of leading the direction and transmitting the value, the administrative process of finding, reflecting, and solving problems, and the language application process of organizing internal and external communication. Consequently, the political logic is oriented by value guidance; the administrative logic is oriented by problem solving; and, the linguistic logic is oriented by formal compliance jointly dominate the writing process of government documents.

Key Words Government Documents; Document Writing; Writing Logic

公共行政评论

双月刊，2008年创刊
第17卷，第5期（总第101期）
2024年10月15日出版

Journal of Public Administration
Bimonthly, Since 2008
Vol.17 No.5
Published in October 2024

主管单位 中华人民共和国教育部
主办单位 中山大学
协办单位 教育部人文社会科学重点研究基地-
中山大学中国公共管理研究中心
广东省行政管理学会

社 长 肖 滨
主 编 朱亚鹏

联系电话 020-84113029 020-84038746

电子邮件 jpachina@163.com

编辑出版 《公共行政评论》编辑部
(广州新港西路135号; 邮编510275)

印 刷 广州一龙印刷有限公司

国内发行 广东省报刊发行局

国外发行 中国国际图书贸易总公司
(北京399信箱)

传 真 020-84111478

网 址 <http://jpa.sysu.edu.cn>

Administrator Ministry of Education of the People's Republic of China

Sponsors Sun Yat-sen University

Supporters Centre for Chinese Public Administration Research, Sun Yat-sen University
Guangdong Public Administration Society

President: Bin Xiao

Editor in Chief: Yapeng Zhu

Tel: 86 20 84113029 86 20 84038746

Fax: 86 20 84111478

Email: jpachina@163.com

Website: <http://jpa.sysu.edu.cn>

Edited by Editorial Office of *Journal of Public Administration*

(NO.135 Xin Gang Xi Road, Guangzhou, China.510275)

Distributed by China International Book Trading Corporation

(P.O.Box 399, Beijing, China)



刊号 ISSN1674-2486
CN44-1648/D

邮发 国内46-364
代号 国外BM8839

国内外公开发行
国内定价: 20.00元

ISSN 1674-2486



9 771674 248241