

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

中文科技期刊数据库(全文版)收录期刊

RCCSE中国核心学术期刊(A)

2025. 1

VOL.18 NO.1

公共行政 评论

JPA
Journal of Public Administration

● 论文

找回政府：新时代中国公共管理研究的新任务

..... 杨立华 武楷彪 唐力博 1

为竞争而赋予：人才落户政策制定过程中的地方政府行为

..... 熊 涛 张 晨 26

职能部门如何牵头制定跨部门政策？

——基于 A 市预付式消费治理政策制定过程的分析

..... 姜修海 46

公共危机情境中基层干部担当作为的形塑机制

..... 谭新雨 67

公务员资质过剩对组织公民行为的影响机制研究

..... 张少峰 陈於婷 魏玖长 89

我国省级以上官员注意力分配的研究	
——以省级以上领导视察为切口	
.....	徐 晶 107
网络行政组织如何促进区域环境绩效改善	
——以长三角示范区联合河长制为例	
.....	邢 华 冯 博 闫新宇 126
客工计划中的政府监管与中介授权	
——以中越跨境劳务合作为例	
.....	黄 岩 王彬彬 146
政策执行、行政负担与反馈	
——高校公务卡管理的案例研究	
.....	史晓姣 马 亮 162
打开“公众黑箱”：对公众接触理论的认知与重构	
.....	杨 静 孔繁斌 179
●英文目录与摘要	196

公务员资质过剩对组织公民行为的影响机制研究

张少峰 陈於婷 魏玖长*

【摘要】随着素质教育观点深入人心，越来越多高学历人才进入就业市场，资质过剩问题凸显。基于自我调节理论，论文探讨了资质过剩对公务员组织公民行为影响的作用机制和边界条件。通过对长三角地区安徽、江苏、上海、浙江等省市386名公务员的调查数据分析，结果显示：（1）资质过剩对公务员的优势工作重塑和兴趣工作重塑具有显著正向影响；（2）优势工作重塑显著正向影响组织指向公民行为和个体指向公民行为，兴趣工作重塑显著正向影响个体指向公民行为；（3）优势工作重塑在资质过剩与组织指向、个体指向的公民行为的关系之间起中介作用，而兴趣工作重塑只在资质过剩与个体指向的公民行为的关系之间起中介作用；（4）公务员的集体主义倾向正向调节资质过剩与优势工作重塑的关系，以及优势工作重塑在资质过剩和个体指向、组织指向公民行为之间的中介作用，负向调节资质过剩与兴趣工作重塑的关系，以及兴趣工作重塑在资质过剩和个体指向公民行为之间的中介作用。研究结果对于正确看待资质过剩问题和提升公务员的组织公民行为具有重要实践意义。

【关键词】资质过剩 工作重塑 组织公民行为 集体主义倾向

【中图分类号】D630.3；F272.92

【文献标识码】A

【文章编号】1674-2486（2025）01-0089-18

一、引言

新形势下我国经济改革进入深水区，加之一些突发公共事件的影响，公务

* 张少峰，中共安徽省委党校（安徽行政学院）副研究员。通讯作者：陈於婷，南京大学商学院博士研究生。魏玖长，中国科学技术大学公共事务学院教授。感谢匿名评审专家、编委会专家和编辑部对本文提出的宝贵修改意见。

基金项目：国家自然科学基金面上项目“高绩效工作系统对个体双元的作用机理：战略人力资本的跨层次涌现”（72072084），安徽省2022年度新时代育人质量工程项目（研究生教育）“组织风险与危机管理案例库”（2022zyxwjk003），中国科学技术大学2021年研究生课程思政建设项目“企业风险与危机管理”（2021kcsz014）。

员和事业单位等具有相对稳定工作环境和保障的职业，成为众多就业者追逐的热门选择。由此，近年来频繁出现的一些社会现象引起了国内对公务员资质过剩的广泛讨论。例如，曾在 *Nature* 发文的硕士选择回乡当公务员，名校学子进军卷烟厂，以及博士、硕士争当社区工作者，等等。资质过剩是指个体教育水平、技能和经验等资质超出了当前工作的要求，导致个体资质无法在工作中得到有效发挥的一种现象（Erdogan et al.，2011）。研究发现，资质过剩不仅会影响个体的认知和情感，而且对工作态度、行为和绩效等方面产生影响（Erdogan et al.，2020）。如何正确认识组织中公务员资质过剩现象，如何充分发挥公务员的个体才能和优势，成为学术界和实务界关注的重要话题（van Dijk et al.，2020）。

已有研究关于资质过剩在组织中是“利之刃”还是“伤之刃”尚存在诸多争议。有学者认为资质过剩引发个体不公平感从而挫伤其工作积极性，也有研究发现资质过剩的员工具有更高的组织公民行为（钟竞等，2021；刘松博等，2023）。所谓组织公民行为是指那些没有被纳入正式薪酬体系内、超出正常工作职责范围、由个体自愿采取的一种角色外行为。同时，现有文献多以企业员工作为研究对象，关注成员资质过剩与个体工作态度、行为及绩效等关系的研究（李朋波等，2021），鲜有研究涉及基层公共管理部门公务员的资质过剩对个体工作态度和行为的影响。事实上，因公务员、事业编制的福利保障和“铁饭碗”属性，越来越多优秀大学生争相进入基层参加工作。然而，基层公务员工作内容的单一性和重复性，使他们的工作能力可能完全超出这些工作所需要的知识技能，造成基层中存在“大材小用”的现象。而且由于公共管理部门是以为人民服务为宗旨，和企业组织以实现利益最大化为目标之间存在较大的差异（汪朗峰、伏玉林，2013），资质过剩所引起的个体行为反应可能与企业组织中所产生的影响效果并不一致。由此引发一个问题：资质过剩对基层公务员的组织公民行为究竟是起到促进还是阻碍作用？鉴于二者对个体和公共管理部门均具有极其重要的意义，因而有必要深入探究公务员资质过剩对其在公共管理部门中组织公民行为的影响及作用机制。

相较于企业工作的灵活性，政府部门、事业单位的科层制结构导致公务员往往难以对工作相关的资源、边界进行重塑调整。资质过剩的公务员想减少现实与理想间的差距，提高对工作的控制感和获得感，只能更多地在认知和心态等方面进行积极的自我调节。基于自我调节理论，个体自我调节的目的是改变现实与理想不匹配的状态，人会基于对自身情况的观察和认知，对自己的行为施加控制和调整（Bandura，1991）。这意味着资质过剩的公务员在工作过程中能通过自我调节来主动采取有效的重塑措施，从而改变与当前工作不相匹配的

状态 (Zhang et al., 2021)。已有类似研究对工作重塑进行分类,包括任务重塑、关系重塑等,并集中讨论了在“人-工作”匹配中对“工作”方面所做的改变 (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2012)。然而,这些研究在很大程度上忽视了对“个人”层面的改变的讨论。

因此,结合自我调节理论对人主观能动性的强调,本研究采用 Kooij 等 (2017) 对工作重塑的分类,基于个人在重塑过程中变化目标的不同,分为利用个人优势的重塑和利用个人兴趣的重塑。本研究引入优势工作重塑和兴趣工作重塑为中介变量,以更全面地分析资质过剩如何对基层公务员组织公民行为产生影响。此外,资质过剩公务员在工作重塑过程中对积极自我认知资源的调动往往还依赖于一定的文化情境 (杨伟文、李超平, 2021)。中国作为典型的集体主义国家,公共管理部门的公务员在为人民服务的过程中始终重视和强调集体主义,他们所行使的每一项职能都要求以集体利益为先 (谭新雨, 2021)。因此,在探讨资质过剩对个体的影响过程时,应尽可能地将代表中国人文化价值观的变量——集体主义倾向纳入研究框架中 (陈颖媛等, 2017)。

综上所述,本研究基于自我调节理论探讨了资质过剩对基层公务员组织公民行为的作用机制,目的在于:(1) 探讨资质过剩是否会通过工作重塑的中介机制对基层公务员的组织公民行为产生积极影响;(2) 从个体集体主义倾向的角度,探讨资质过剩作用过程的边界条件,以期能够更加深刻地理解资质过剩在何种情境下更能促进或抑制公务员的工作重塑。本研究从工作重塑视角提供了资质过剩积极影响组织公民行为的中国本土证据,细化了不同类型工作重塑对组织公民行为的作用过程,回应了将集体主义纳入本土工作重塑研究的呼吁,不仅利于拓展对公务员资质过剩作用的理论理解,也有助于为基层公务员的工作重塑实践提供一定的现实指导。

二、研究假设

(一) 资质过剩与工作重塑

工作重塑是指个体根据自身需求对工作进行重新建构而获得工作意义感和认同感的一种主动行为 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。以往研究侧重于从角色和资源视角对工作重塑的内容进行区分。随着对工作重塑研究的不断深入,学者们关注到个体目标在工作重塑方面的作用,并根据个体目标基础的不同,把工作重塑区分为优势工作重塑和兴趣工作重塑 (Kooij et al., 2017)。优势工作重塑指个体在工作中为更好地利用自身优势而主动做出的改变,而兴趣工作

重塑则是个体自发地在工作中做出改变以更好地符合自身利益和兴趣 (Kooij et al., 2017)。

自我调节理论认为,当前状态和理想状态之间存在差异是激活自我调节的必要条件,人通过发挥个体主动性进行自我观察、判断和反应以调整缩小差距 (Yeow & Martin, 2013)。资质过剩本质上体现了个体与当前工作的不匹配状态,为了恢复与工作的匹配性,资质过剩的公务员很可能试图通过工作重塑来调整工作过程中的差距 (Lin et al., 2017)。然而,由于资质过剩的公务员在从事相关工作时会有不同的个体目标,他们可能分别通过优势工作重塑和兴趣工作重塑来改变与当前工作不匹配的状态 (Zhang et al., 2021)。

一方面,资历过剩会限制个体利用自身教育、知识和技能开发才能的机会,导致他们在工作中无法充分发挥优势。然而,由于优势发挥能给个体带来积极的工作体验,因此大多数人在工作过程中具有利用自身优势来追求目标的内在动机 (田喜洲、刘美玲, 2017)。对于资质过剩的公务员而言,他们在为人民服务的过程中很可能会以自身优势为基础进行工作重塑,让自身工作更具意义 (Zhang et al., 2021)。另一方面,资质过剩的个体由于拥有额外的工作技能和能力,因此能较为容易地完成工作任务,这导致他们很可能对工作内容感到单调和无聊 (李朋波等, 2021)。在此情况下,资质过剩的个体除了创造机会发挥自身优势来提高与工作的匹配度外,他们还可能通过参与更符合自身利益和兴趣的活动以进一步享受其他的工作内容。事实上,资质过剩的公务员拥有充足的资历和较高的自我效能,他们在确保相关工作完成的同时,有机会将空余时间投入到他们最感兴趣的任务中以获得更高的满足感 (Zhang et al., 2021)。总而言之,对于公共管理部门的公务员而言,资质过剩能够促使他们根据自身优势和兴趣改变当前工作的内容以及完成任务的方式,即进行优势工作重塑和兴趣工作重塑,以此来追寻工作意义。鉴于此,本文提出如下假设。

H1a: 资质过剩对公务员的优势工作重塑有正向作用。

H1b: 资质过剩对公务员的兴趣工作重塑有正向作用。

(二) 工作重塑与组织公民行为

组织公民行为主要包含个体指向公民行为和组织指向公民行为两类 (Lee & Allen, 2002)。在公共部门中,个体指向公民行为主要体现在主动帮助和支持部门同事、分享知识经验以及积极开展协作等方面。组织指向公民行为主要体现在主动维护部门组织形象、关心并参与组织的建设性活动以及遵守和捍卫组织制度等方面。与私营组织相比,在公共管理部门中实施的组织公民行为不仅有利于保障组织的有效性,而且还能够提升公共服务的质量以及公共服务部门在

人民群众心目中的形象（邱茜，2017）。基于工作重塑理论，本文进一步认为，虽然工作重塑主要是由资质过剩公务员为满足自身心理需求和完成工作任务的动机所驱动，但组织以及其他组织成员也可能享受到工作重塑所带来的溢出效应，如个体指向的公民行为和组织指向的公民行为。

个体从事工作重塑的意图是为了他们的知识、技能和资质能够更好地与工作要求相匹配（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。一方面，公务员通过优势工作重塑能够在后续工作中有效发挥自身特长，能发挥优势服务他人、组织甚至超出组织，帮助自身获得更为积极的工作体验（Kooij et al., 2017），而这种积极体验能进一步促进个体指向的公民行为和组织指向的公民行为。另一方面，基于兴趣导向的工作重塑可以让公务员增加自己感兴趣的工作内容，并削减自身不感兴趣的工作任务，这有利于激发他们的工作活力并且让他们在后续工作中获得积极的工作情绪（Zhang et al., 2021）。此外，一些实证研究也证实了工作重塑确实能够对组织公民行为产生促进作用（Vogel et al., 2016）。因此，优势工作重塑和兴趣工作重塑能够使资质过剩的公务员更好地实现个体与工作的匹配，这既能促进他们充分发挥主观能动性，也有益于个体更好地完成工作任务，能有额外的时间和精力采取参与组织活动、为同事提供帮助等公民行为。基于上述分析，本文提出如下假设。

H2a：优势工作重塑对公务员的个体指向和组织指向公民行为有正向作用。

H2b：兴趣工作重塑对公务员的个体指向和组织指向公民行为有正向作用。

（三）工作重塑的中介作用

公共部门作为一个为公众服务的机构，资质过剩的公务员通常具有积极的自我认知资源，这会促使他们在为公众服务的过程中，表现出高水平工作动机来对工作进行重新塑造（Erdogan et al., 2020）。以往研究认为，资质过剩对个人态度、行为等存在不利影响，挫伤了员工的积极性和工作满意度（Harari et al., 2017），而在积极组织心理学领域，资质过剩也可以被认为是个体拥有超过现有工作要求的能力、资源或资质。自我调节理论认为，组织成员会根据现实与理想工作状态之间的差异，通过调整自身情绪、认知和行为等手段来缩小两者间的差距（Zhang et al., 2016）。其中，工作重塑是提升个体与工作匹配程度的一种有效策略，能够有效促进公务员对自身优势资源和兴趣资源进行整合，更好地帮助他们投入工作，提高其主动性（Lin et al., 2017；孙永波等，2020）。当通过工作重塑实现有效的自我调节时，个体能提高自我效能感、提升创新水平以及改进人际关系等（Carver, 2004）。组织及其他成员也可能由此享受到个体进行优势或兴趣工作重塑所带来的溢出效应，即产生更多角色外的个

体指向公民行为和组织指向公民行为。总之，对于资质过剩的公务员而言，他们在工作中能够基于不同的工作目标，通过利用自身优势或满足兴趣来重塑工作内容，从而处理实际工作和理想工作之间的差距。进一步地，优势工作重塑和兴趣工作重塑又能带来积极的工作体验和更多的资源，从而促进个体指向公民行为和组织指向公民行为的实施。因此，本文提出如下假设。

H3a：优势工作重塑在资质过剩和公务员个体指向和组织指向公民行为之间起中介作用。

H3b：兴趣工作重塑在资质过剩和公务员个体指向和组织指向公民行为之间起中介作用。

（四）集体主义倾向的调节作用

集体主义作为中国重要的文化价值取向之一，反映了以集体利益为核心的理念（Earley，1993；曲怡颖等，2021）。党的十九大报告明确提出了要加强集体主义教育。对公共管理部门而言，需要以集体主义来约束和规范公务员的言行，引导他们热爱和关心集体，形成集体主义的价值观念。集体主义倾向是指个体倾向将自己视为集体的一员，且注重与其他成员间的人际关系，当个体利益与集体利益发生冲突时，个体愿意牺牲个人利益（金辉等，2019）。中国文化情境强调个体利益建立在保障集体利益之上（王永伟等，2023）。资质过剩表明公务员具有超过当前岗位工作要求的教育水平、技能和经验等，个体不同水平的集体主义倾向如何影响工作重塑和组织公民行为有待进一步探讨。自我调节理论认为，个体自我调节系统会受到自身因素的影响，如动机、价值观等（占小军等，2020）。集体主义倾向反映了个体对他人和集体关心程度的文化价值取向（Markus & Kitayama，1991），其可能会改变公务员因资质过剩而进行自我调节的强弱和方向。已有研究也表明集体主义倾向能够显著调节个体感知对自身工作态度或行为的影响（Zhong et al.，2016）。

首先，在本土情境下，公务员工作环境具有强集体主义文化属性，强调对组织核心的维护以及制度的严肃性，高集体主义倾向的个体高度关注集体，认为个人利益建立在集体利益之上，愿意为了集体利益而进行自洽的自我调整（金辉等，2019）。高集体主义倾向使资质过剩的公务员将关注重点从对自我特征的认知和判断，转移到如何维护和提高集体利益上，为个体进行工作重塑提供了方向和动力，即为了组织利益而积极地进行自我改变。他们会更多地考虑工作重塑行为是否有助于组织和谐以及实现组织目标，个体优势的使用不仅能够带来积极的工作体验，还有助于他们更好地完成工作任务。因此，高集体主义倾向的公务员很可能致力于通过“自下而上”的优势工作重塑来实现组织的

目标和利益。相反，低集体主义倾向的资质过剩的公务员会优先考虑自身利益而不是组织目标，这可能导致他们不太愿意利用自身过剩的优势资源为组织谋利，削弱了资质过剩对优势工作重塑的积极影响。由此，本文提出如下假设。

H4：集体主义倾向正向调节资质过剩和优势工作重塑之间的关系。集体主义倾向越高，资质过剩和优势工作重塑之间的正向关系越强。

其次，本文进一步推断，集体主义倾向对资质过剩与优势工作重塑之间关系的调节作用，可能会改变资质过剩通过优势工作重塑而对组织公民行为产生的间接效应。资质过剩的个体有足够能力完成角色内任务，同时因其高集体主义倾向将自己多余的精力投放到维护和增加集体利益中。他们通过优势工作重塑能更好地发挥个人在工作中的优势资源，从而更多地实施帮助同事和关心集体这类角色外行为。因此，高集体主义倾向对个体指向和组织指向公民行为均可能产生积极影响。反之，低集体主义倾向的公务员在工作中的利他动机较低，更关注自我利益得失，个体即使具有额外的能力和资源，可能也缺乏动力去发挥优势工作资源来帮助同事或组织。由此，本文提出如下假设。

H5：集体主义倾向调节优势工作重塑在资质过剩与组织公民行为之间的中介作用。集体主义倾向越高，优势工作重塑的中介作用越强。

再次，高集体主义倾向的个体更容易受到部门期望和规范的约束。对公务员群体而言，工作的政府部门、事业单位是典型的科层制结构，各级政府、部门构成了一个上级命令、下级服从的控制系统，工作形式上一般具有明确的程序、规则 and 标准。相较于优势工作重塑方式对发挥工作优势资源的侧重，兴趣工作重塑则强调个体对恢复自我活力的导向（Kooij et al., 2017）。高集体主义倾向的公务员更重视集体利益并遵守工作的规章制度，可能导致资质过剩个体在进行兴趣工作重塑时，在提高个人利益和维护集体利益之间产生模糊和矛盾感，反而削弱了其进行兴趣工作重塑的动机。相反，低集体主义倾向的公务员由于更多考虑私人利益，因此在资质过剩情况下会将注意力集中在实现自身感兴趣的需求和目标上，更多地进行兴趣工作重塑以减少不匹配感。由此，本文提出如下假设。

H6：集体主义倾向负向调节资质过剩和兴趣工作重塑之间的关系。集体主义倾向越高，资质过剩和兴趣工作重塑之间的正向关系越弱。

最后，集体主义倾向对资质过剩与兴趣工作重塑之间关系的调节作用，可能会改变资质过剩通过兴趣工作重塑而对组织公民行为产生的间接效应。高集体主义倾向的资质过剩公务员担心兴趣工作重塑会违背公共部门中的规章条例，从而感知个体利益和集体利益可能相悖，因而会减少使用兴趣工作重塑的方式来进行自我调节。此时，由于资质过剩公务员倾向于厘清个体和集体利益的关系

系，减少了对角色外行为的关注，所以个体指向和组织指向公民行为将减少产生。由此，本文提出如下假设。

H7：集体主义倾向调节兴趣工作重塑在资质过剩与组织公民行为之间的中介作用。当集体主义倾向越高，兴趣工作重塑的中介作用越弱。理论模型如图1所示。

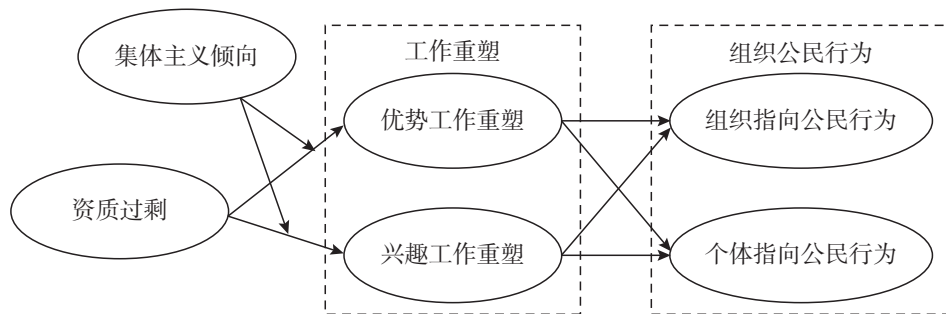


图1 理论模型

资料来源：作者自制。

三、研究设计

（一）问卷调查与样本基本情况

本文以长三角地区安徽、江苏、上海、浙江等省市的公务员为调查对象，在设区市的市直部门内设处室中开展调研，通过发放调查问卷的方式获取研究数据。为避免共同方法偏差可能对研究结果造成影响，本文分两个时间点进行收集，在2021年7月进行第一次问卷调查，发放并收集由公务员填写的关于资质过剩、工作重塑、集体主义倾向的问卷，同年9月调查公务员的直接上级对其组织公民行为的评价。调查共发放问卷400份，最终获得实际可用的匹配样本数据386份，问卷有效回收率为96.5%。

有效样本平均年龄为31.7岁，其中男性占比54.4%，女性占比45.6%；教育程度，本科学历及以上的占比92.23%；工作年限主要分布于2—8年，占比达到78.76%；上级领导中，县处级副职15人，乡科级正职33人；公务员中，一至二级主任科员35人，乡科级副职61人，三至四级主任科员74人，一至二级科员168人。

（二）测量工具

本研究的调查问卷共分为5个部分：资质过剩、工作重塑、组织公民行为、

集体主义倾向以及控制变量。这些量表除控制变量外,均采用 Likert 5 点计分法进行测量。

资质过剩。选自 Johnson 等(1996)开发的 4 个题项的量表。该量表在第一个时间点进行填写,量表的 Cronbach's α 系数为 0.865。

工作重塑。采用 Kooij 等(2017)开发的两维度 9 个题项的量表,其中 4 个题项衡量公务员的优势工作重塑,5 个题项衡量公务员的兴趣工作重塑。该量表在第一个时间点进行填写,两个分量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.874 和 0.886。

组织公民行为。采用 Lee 和 Allen(2002)开发的包含 16 个题项的量表,组织指向公民行为和个体指向公民行为各 8 个题项。该量表在第二个时间点进行填写,两个分量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.918 和 0.920。

集体主义倾向。采用 Ilies 等(2007)开发的 3 个题项的量表。该量表在第一个时间点进行填写,量表的 Cronbach's α 系数为 0.816。

控制变量。借鉴已有关于组织公民行为的相关研究,本研究将个体性别、年龄、教育程度以及工作年限等变量作为影响组织公民行为的控制变量。

四、数据分析和结果

(一) 信效度分析及共同方法偏差检验

如表 1 所示,主要变量的标准化载荷系数均大于 0.65,说明测量题目的信度较好。此外,6 个变量的组合信度(CR)均大于 0.7,平均方差提取量(AVE)均大于 0.5,说明变量测量具有较好的信度与收敛效度。同时,本研究的问卷设计通过打乱题项和引入反向题项来避免共同方法偏差问题,数据处理时进行 Harman 单因素检验,结果表明第一个主成分解释的变异量为 26.972%,未超过 50%,因此本研究不存在共同方法偏差的问题。

表 1 测量条目因子载荷

变量	测量条目	标准化载荷系数
资质过剩(OQ)	我所接受的正规教育高于目前工作所需	0.778
	我的才能没有在工作中得到充分发挥	0.831
	我的工作经验在目前工作岗位上用不着	0.792
	我的技能高于目前工作所要求的	0.746

(续上表)

变量	测量条目	标准化载荷系数
工作重塑 (JCS) (JC) (JCI)	优势 我会寻找各种发挥优势的可能, 以完成我的任务	0.834
	工作 我会以与我的优势相匹配的方式组织工作	0.783
	重塑 在工作任务中, 我会尽量发挥我的优势	0.810
	我会与同事讨论任务分工, 以确保我能完成我擅长的任务	0.758
	我会积极寻找符合自己兴趣的任务	0.821
	兴趣 我会以做我觉得有兴趣的事来组织工作	0.817
	工作 我会确保我所接受的任务是我喜欢的	0.792
	重塑 我会与我有共同兴趣的同事一起开始项目	0.742
	我会在工作中建立新的关系以使我的工作更有趣	0.726
	该员工关心单位形象	0.716
	该员工对单位忠诚	0.745
	组织 该员工会采取行动以防止单位可能碰到的问题	0.748
	指向 该员工会主动参与能够提高单位形象的活动	0.880
	公民 该员工个人发展与单位的发展保持一致	0.814
	行为 当其他同事批评单位时, 该员工会主动为单位辩护	0.698
组织公民 行为 (OCB)	该员工会很骄傲对外介绍自己的单位	0.749
	该员工会提供建议来提高单位的绩效	0.774
	该员工会帮助缺勤的同事	0.721
	该员工愿意花时间去帮助在工作上遇到麻烦的同事	0.746
个体 指向 公民 行为 (OCBI)	为满足其他同事的需求, 该员工愿意调整自己的工作计划	0.766
	该员工会对同事以礼相待, 并对他们表现出真诚的关心	0.749
	该员工会尽可能使新同事感到单位成员都非常欢迎他/她	0.819
	该员工会帮助其他同事完成他们的工作	0.800
	该员工会与同事分享自己的一切以帮助同事工作	0.706
	该员工会花时间帮助那些在工作上或工作外遇到困难和同事	0.780
	与同事们一起合作比单独做事更好	0.757
	如果可以选, 我宁愿独自工作而不愿与他人一起 (反向)	0.746
	与独自工作相比, 我更愿意和同事们一起工作	0.831

资料来源: 作者自制。

本研究通过验证性因子分析检验 6 个变量之间的区分效度, 结果如表 2 所示。单因子模型的拟合效果最差, 而六因子模型的拟合效果最佳, 并且六因子模型的拟合效果在统计学意义上显著优于其他嵌套模型, 表明变量之间具有较好的区分效度。

表2 验证性因子分析竞争模型

测量模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2$ (Δdf)
六因子模型	647.339	449	1.442	0.972	0.969	0.034	0.037	—
五因子模型	1068.635	454	2.354	0.912	0.904	0.059	0.061	421.296*** (5)
四因子模型	1580.956	458	3.452	0.839	0.826	0.080	0.077	933.617*** (9)
三因子模型	2955.596	461	6.411	0.643	0.616	0.118	0.115	2308.257*** (12)
二因子模型	3580.65	463	7.734	0.554	0.522	0.132	0.125	2933.311*** (14)
单因子模型	4683.822	464	10.094	0.396	0.354	0.153	0.15	4036.483*** (15)

注：单因子模型为所有变量合并；二因子模型将资质过剩、优势工作重塑和兴趣工作重塑合并，集体主义倾向、组织指向公民行为和个体指向公民行为合并；三因子模型将资质过剩和集体主义倾向合并，两类工作重塑合并，两类组织公民行为合并；四因子模型将资质过剩和集体主义倾向合并，优势工作重塑和兴趣工作重塑合并；五因子模型将资质过剩和集体主义倾向合并。

资料来源：作者自制。

(二) 描述性统计与相关性分析

相关系数矩阵如表3所示，资质过剩与优势工作重塑正相关 ($r=0.269$, $p<0.01$)，与兴趣工作重塑显著正相关 ($r=0.249$, $p<0.01$)；优势工作重塑与组织指向公民行为显著正相关 ($r=0.350$, $p<0.01$)，与个体指向公民行为显著正相关 ($r=0.261$, $p<0.01$)；兴趣工作重塑组织指向公民行为显著正相关 ($r=0.178$, $p<0.01$)，与个体指向公民行为显著正相关 ($r=0.304$, $p<0.01$)。

表3 描述性统计与相关性分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
资质过剩	3.16	0.84	0.797					
优势工作重塑	3.04	0.90	0.269**	0.787				
兴趣工作重塑	3.16	0.85	0.249**	0.480**	0.780			
组织指向公民行为	3.37	0.89	0.109*	0.350**	0.178**	0.767		
个体指向公民行为	3.39	0.85	0.098	0.261**	0.304**	0.394**	0.762	
集体主义倾向	3.33	0.88	0.121*	0.196**	0.027	0.111*	0.061	0.779

注：*表示在0.05水平（双侧）相关，**表示在0.01水平（双侧）相关。对角线加粗数值为该变量AVE值的平方根。

资料来源：作者自制。

(三) 假设检验

本研究采用结构方程模型检验优势工作重塑和兴趣工作重塑的中介作用,分别构建了完全中介模型 1 和部分中介模型 2 进行对比分析。数据分析结果显示,两个模型之间不存在显著差异 ($\Delta\chi^2 = 0.191, p > 0.05$), 因此按简约原则选择完全中介模型进行分析, 结果如图 2 所示。

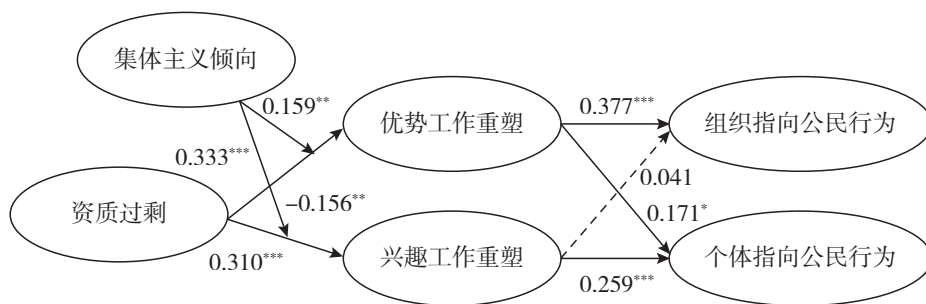


图 2 SEM 标准化路径系数

注: 拟合指标: $\chi^2/df = 1.681$, $CFI = 0.961$, $TLI = 0.958$, $RMSEA = 0.042$, $SRMR = 0.076$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

资料来源: 作者自制。

由此可见, 资质过剩对优势工作重塑的影响系数为 0.333 ($p < 0.001$), 对兴趣工作重塑的影响系数为 0.310 ($p < 0.001$)。优势工作重塑对组织指向公民行为的影响系数为 0.377 ($p < 0.001$), 对个体指向公民行为的影响系数为 0.171 ($p < 0.05$)。兴趣工作重塑对个体指向公民行为的影响系数为 0.259 ($p < 0.001$), 对组织指向公民行为的影响系数为 0.014 ($p > 0.05$)。因此, H1a、H1b、H2a 得到验证, H2b 得到部分验证。参考温忠麟等 (2004) 对中介效应的检验判断, 进一步运用 Bootstrap 法对工作重塑的中介效应进行重复抽样 5000 次检验发现, 资质过剩通过优势工作重塑对组织指向公民行为和个体指向公民行为的间接影响作用分别为 0.125 ($p < 0.001$)、0.057 ($p < 0.01$), 并且在 95% 水平下的置信区间分别为 $[0.070, 0.190]$ 和 $[0.012, 0.105]$, 均不包含 0, 这说明优势工作重塑的间接效应达到显著性水平, H3a 得到验证。同理, 资质过剩通过兴趣工作重塑对组织指向公民行为和个体指向公民行为的间接影响作用分别为 0.041 ($p > 0.05$)、0.080 ($p < 0.01$), 并且在 95% 水平下的置信区间分别为 $[-0.039, 0.049]$ 和 $[0.036, 0.134]$, 这说明资质过剩通过兴趣工作重塑影响个体指向公民行为的间接效应显著, 而通过兴趣工作重塑影响组织指向公民行为的间接效应不显著, 因此 H3b 得到部分验证。

为检验集体主义倾向的调节作用, 研究进一步采用潜调节结构方程法 (LMS) 分析潜变量交互效应的 Mplus 程序进行分析。图 2 显示集体主义倾向与

资质过剩的交互项系数对优势工作重塑具有显著正向影响 ($\beta = 0.159$, $p < 0.01$), 对兴趣工作重塑具有显著负向影响 ($\beta = -0.156$, $p < 0.01$), 因此 H4、H6 成立。集体主义倾向的调节作用采用简单坡度分析图展示 (见图 3、图 4)。

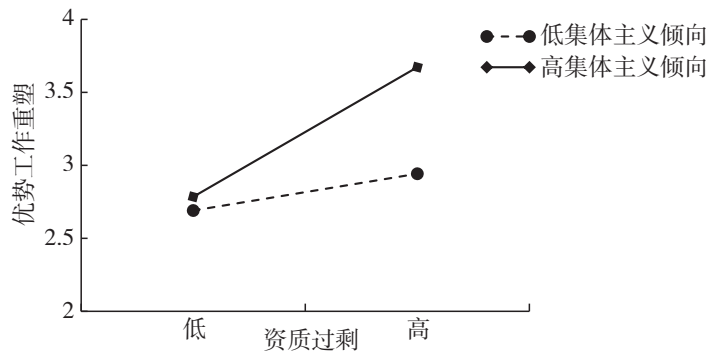


图3 集体主义倾向对优势工作重塑的调节作用

资料来源：作者自制。

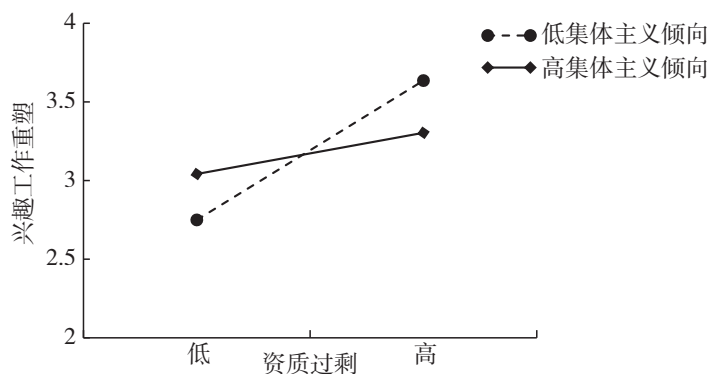


图4 集体主义倾向对兴趣工作重塑的调节作用

资料来源：作者自制。

为进一步验证集体主义倾向对工作重塑中介效应的调节作用，本研究采用 Mplus8.1 软件进行 Bootstrap 法随机抽样 5000 次，对被调节的中介作用模型进行检验，结果如表 4 所示。当集体主义倾向处于较低水平时，资质过剩通过优势工作重塑影响组织指向公民行为的间接效应为 0.101，并且置信区间为 [0.047, 0.179]。当集体主义倾向处于较高水平时，资质过剩通过优势工作重塑影响组织指向公民行为的间接效应为 0.246，并且置信区间为 [0.149, 0.382]。在两种情况下，优势工作重塑在资质过剩与组织指向公民行为之间所起的中介效应差异值为 0.145 ($p < 0.001$)，这表明集体主义倾向显著调节优势工作重塑在资质过剩和组织指向公民行为之间的中介效应。当集体主义倾向处于较低水平时，资质过剩通过优势工作重塑影响个体指向公民行为的间接效应为 0.112，并且置信区间为 [0.045, 0.181]。当集体主义倾向处于较高水平时，资质过剩通过优

势工作重塑影响个体指向公民行为的间接效应为 0.232，并且置信区间为 [0.138, 0.337]。在两种情况下，优势工作重塑在资质过剩与个体指向公民行为之间所起的中介效应差异值为 0.120 ($p<0.001$)，这表明集体主义倾向显著调节优势工作重塑在资质过剩与个体指向公民行为之间的中介效应。当集体主义倾向处于较低水平时，资质过剩通过兴趣工作重塑影响组织指向公民行为的间接效应为 0.021，并且置信区间为 [-0.029, 0.071]。当集体主义倾向处于较高水平时，资质过剩通过兴趣工作重塑影响组织指向公民行为的间接效应为 0.019，并且置信区间为 [-0.030, 0.074]。在两种情况下，兴趣工作重塑在资质过剩与组织指向公民行为之间所起的中介效应差异值为 -0.002 ($p = ns$)，表明集体主义倾向并没有显著调节兴趣工作重塑在资质过剩和组织指向公民行为之间的中介效应。当集体主义倾向处于较低水平时，资质过剩通过兴趣工作重塑影响个体指向公民行为的间接效应为 0.102，并且置信区间为 [0.031, 0.132]。当集体主义倾向处于较高水平时，资质过剩通过兴趣工作重塑影响个体指向公民行为的间接效应为 0.035，并且置信区间为 [0.010, 0.057]。在两种情况下，兴趣工作重塑在资质过剩与个体指向公民行为之间所起的中介效应差异值为 -0.067 ($p<0.001$)，这表明集体主义倾向显著调节兴趣工作重塑在资质过剩和个体指向公民行为之间的中介效应。因此，H5 成立，H7 部分成立。

表 4 被调节的中介效应检验结果

集体主义倾向不同取值下的条件间接效应	间接效应值	标准误	95%置信区间		显著性水平
资质过剩→优势工作重塑→组织指向公民行为（高）	0.246	0.051	0.149	0.382	0.001
资质过剩→优势工作重塑→组织指向公民行为（低）	0.101	0.032	0.047	0.179	0.001
差异	0.145	0.048	0.051	0.243	0.001
资质过剩→优势工作重塑→个体指向公民行为（高）	0.232	0.049	0.138	0.337	0.001
资质过剩→优势工作重塑→个体指向公民行为（低）	0.112	0.029	0.045	0.181	0.001
差异	0.120	0.046	0.053	0.239	0.001
资质过剩→兴趣工作重塑→组织指向公民行为（高）	0.019	0.013	-0.03	0.074	0.079
资质过剩→兴趣工作重塑→组织指向公民行为（低）	0.021	0.022	-0.029	0.071	0.082
差异	-0.002	0.017	0.022	0.117	0.077
资质过剩→兴趣工作重塑→个体指向公民行为（高）	0.035	0.011	0.010	0.057	0.010
资质过剩→兴趣工作重塑→个体指向公民行为（低）	0.102	0.024	0.031	0.132	0.001
差异	-0.067	0.016	-0.109	-0.023	0.001

注：表中系数为非标准化系数，Bootstrapping 抽样 5000 次。

资料来源：作者自制。

五、结论与讨论

本研究立足于我国基层公务员资质过剩的情境，探讨了资质过剩对两种组织公民行为的影响。研究表明：第一，公务员资质过剩通过优势工作重塑，会对组织指向的公民行为和个体指向的公民行为产生显著正向影响。第二，公务员资质过剩通过兴趣工作重塑，会对个体指向的公民行为产生显著正向影响，但不会对组织指向公民行为产生显著影响。第三，公务员的集体主义倾向不仅会正向调节资质过剩与优势工作重塑的关系，还会负向调节资质过剩与兴趣工作重塑的关系。第四，集体主义倾向调节优势工作重塑在资质过剩与个体指向和组织指向公民行为之间的中介作用，同时调节了兴趣工作重塑在资质过剩与个体指向公民行为之间的中介作用。

本文对补充和完善我国基层公务员资质过剩的影响研究有以下三点理论贡献。第一，通过区分组织公民行为的具体指向，一定程度解释了资质过剩如何影响组织公民行为的争议。现有研究立足于不同理论视角，对于资质过剩和组织公民行为的关系产生了相反的观点（陈颖媛等，2017；刘松博等，2023）。通过区分组织公民行为不同的指向，本研究验证了资质过剩对不同组织公民行为的影响过程具有异质性，为后续研究细化不同类型组织公民行为的心理和行为机制提供了思路。第二，基于自我调节理论，本文剖析了资质过剩发挥具体作用的个体主观过程。研究表明，我国公务员在面对资质过剩时，会主动进行基于优势导向和兴趣导向的工作重塑，拓展了资质过剩在组织公民行为领域的研究视角，而且积极回应了相关学者对“未来可以立足于中国情境，从不同层次、多个理论视角切入，更加全面、深入且动态地考察”的呼吁（李朋波等，2021：1326）。第三，引入集体主义倾向，拓展了资质过剩发挥作用的边界条件。公务员资质过剩的积极作用在不同个体间存在差异，而且个体之间的集体主义倾向差异会对资质过剩影响组织公民行为的作用过程造成影响。研究证实了集体主义倾向是资质过剩作用过程中的一个重要边界（杨伟文、李超平，2021），帮助人们更好地理解资质过剩何时能够促进工作重塑。

在当今天才辈出和竞争激烈的时代，“大材小用”的现象屡见不鲜，本研究为组织管理资质过剩的公务员提供了实践建议。第一，高资质公务员应该发挥主观能动性，积极调整心态和行为，避免“躺平”心态，将组织的建设发展融入个人价值的实现中。同时，领导也应该对单位里有资质过剩感的公务员进行正确引导和激励，为他们实现自我抱负、发挥工作能量提供平台，以更好地践行“全心全意为人民服务”的宗旨。第二，为充分发挥资质过剩公务员的潜力

和提升单位绩效,领导需要善于发现公务员个人的优势和兴趣,引导公务员进行优势导向的工作重塑,以实现个体与岗位的最佳匹配。在满足个体利益的同时,促进单位整体效益,通过广泛宣传和适当奖励,树立先进典型,确保在不破坏良好运作模式下实现个人和单位目标的双重达成。第三,作为中华民族优秀的传统精神品格,集体主义在引导和塑造单位成员肯定和重视集体利益方面发挥着极为关键的作用。单位领导不仅要重视集体主义精神的实践养成,通过组织文化增强单位成员的集体认同感,提高他们的集体主义倾向,还需平衡好下属的个人利益,从而激发更多有利于组织的行为。

本研究仍存在以下方面的不足与展望。第一,本研究虽然从不同时间点收集数据,但是样本来源仍是同一主体,同源方法偏差问题仍然可能存在。因此,未来研究可以采取多时间点配对的方式进行数据收集,更精确地探究变量之间的关系。第二,本次的实证结果显示两种工作重塑带来的溢出效应存在差异,与兴趣工作重塑相比,优势工作重塑是一种更加有效的自我调节方式,可能是因为兴趣工作重塑的重点在于满足个体自身的利益和兴趣,对个体指向更容易产生影响,对组织产生的正外部性影响有限。兴趣工作重塑可能间接对组织指向公民行为产生影响,在长期过程中对组织指向公民行为有益。第三,本研究虽然从工作重塑和集体主义倾向的视角分析了公务员资质过剩对组织公民行为的影响及其作用机制,但是否存在其他中介变量(如成就动机、能力与面子压力)或者调节变量(如组织文化、领导风格)等,尚需未来构建更为完善的理论框架进行研究。

参考文献

- 陈颖媛、邹智敏、潘俊豪 (2017). 资质过剩感影响组织公民行为的情绪路径. *心理学报*, 49(1): 72-82.
- Chen, Y. Y., Zou, Z. M., & Pan, J. H. (2017). Effects of Overqualification on Employees' Organizational Citizenship Behavior: From the Perspective of Emotion. *Acta Psychologica Sinica*, 49(1): 72-82. (in Chinese)
- 金辉、李支、段光 (2019). 集体主义导向、知识属性与知识共享行为研究. *科研管理*, 40(11): 236-246.
- Jin, H., Li, Z., & Duan, G. (2019). A Research on Collectivism Orientation, Knowledge Attributes and Knowledge Sharing Behavior. *Science Research Management*, 40(11): 236-246. (in Chinese)
- 李朋波、陈黎梅、褚福磊、孙雨晴、周莹 (2021). 我是高材生: 资质过剩感及其对员工的影响. *心理科学进展*, 29(7): 1313-1330.
- Li, P. B., Chen, L. M., Chu, F. L., Sun, Y. Q., & Zhou, Y. (2021). I Am Gifted! Perceived Overqualification and Its Influence on Employees. *Advances in Psychological Science*, 29(7): 1313-1330. (in Chinese)
- 刘松博、程进凯、马晓颖 (2023). 资质过剩感对员工组织公民行为的正面影响——领导涌现的中介作用. *软科学*, 37(4): 101-108.
- Liu, S. B., Chen, J. K., & Ma, X. Y. (2023). The Positive Effect of Perceived Overqualification on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Leadership Emergence. *Soft Science*, 37(4): 101-108. (in Chinese)
- 邱茜 (2017). 公务员公共服务动机对组织公民行为的影响——基于山东省 17 地市的实证研究. *中国行政管理*, (6): 69-74.

- Qiu, Q. (2017). Impact of Civil Servants' Public Service Motivation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study of 17 Cities in Shandong Province. *Chinese Public Administration*, (6): 69-74. (in Chinese)
- 曲怡颖、徐振亭、闫佳祺 (2021). 自我牺牲型领导对员工工作-家庭平衡的影响: 链式中介与集体主义倾向的调节. *管理评论*, 33(12): 272-283.
- Qu, Y. Y., Xu, Z. T., & Yan, J. Q. (2021). The Impact of Self-Sacrificial Leadership on Employees' Work-Family Balance: A Chain Mediating Model and the Moderating Effect of Collectivism Orientation. *Management Review*, 33(12): 272-283. (in Chinese)
- 孙永波、胡晓鹄、丁沂昕 (2020). 员工培训、工作重塑与主动性行为——任务情境的调节作用. *外国经济与管理*, 42(1): 70-84.
- Sun, Y. B., Hu, X. J., & Ding, Y. X. (2020). Employee Training, Job Crafting, and Proactive Behaviors: The Moderating Role of the Task Context. *Foreign Economics & Management*, 42(1): 70-84. (in Chinese)
- 谭新雨 (2021). 基层公务员创新行为的内容与结构: 来自中国场景的研究. *公共管理与政策评论*, 10(1): 81-101.
- Tan, X. Y. (2021). Content and Structure of Street-Level Public Servants' Innovative Behavior: A Study Based on Chinese Context. *Public Administration and Policy Review*, 10(1): 81-101. (in Chinese)
- 田喜洲、刘美玲 (2017). 基于个体优势的工作重塑. *心理科学进展*, 25(9): 1579-1596.
- Tian, X. Z., & Liu, M. L. (2017). Individual Strengths-Based Job Crafting. *Advances in Psychological Science*, 25(9): 1579-1596. (in Chinese)
- 汪朗峰、伏玉林 (2013). 基于组织结构的公共部门组织变革研究. *管理科学学报*, 16(4): 83-94.
- Wang, L. F., & Fu, Y. L. (2013). Study on Organization Transform of Public Organizations Based on Organization Structure. *Journal of Management Sciences in China*, 16(4): 83-94. (in Chinese)
- 温忠麟、张雷、侯杰泰、刘红云 (2004). 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, (5): 614-620.
- Wen, Z. L., Zhang, L., Hou, J. T., & Liu, H. Y. (2004). Testing and Application of the Mediating Effects. *Acta Psychologica Sinica*, (5): 614-620. (in Chinese)
- 王永伟、吴湘繁、叶锦华、刘雨展 (2023). CEO 变革型领导行为、组织认同与组织惯例更新: 集体主义倾向的调节效应. *管理评论*, 35(1): 209-221.
- Wang, Y. W., Wu, X. F., Ye, J. H., & Liu, Y. Z. (2023). Research on CEO's Transformational Leadership, Organizational Identity and Organizational Routine Updating: Based on the Collectivism Tendency. *Management Review*, 35(1): 209-221. (in Chinese)
- 杨伟文、李超平 (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报*, 53(5): 527-554.
- Yang, W. W., & Li, C. P. (2021). The Relationship Between Perceived Overqualification and Individual Performance and Mediating Mechanisms: A Meta-Analytic Review and Examination of Emotional and Cognitive Processing Systems and Cultural Contexts. *Acta Psychologica Sinica*, 53(5): 527-554. (in Chinese)
- 占小军、卢娜、罗文豪、祝养浩 (2020). 自我调节理论视角下教练型领导对员工主动担责行为的作用机制研究. *管理评论*, 32(8): 193-203.
- Zhan, X. J., Lu, N., Luo, W. H. & Zhu, Y. H. (2020). Research on the Mechanism of Coaching Leadership on Employees' Taking Charge from the Perspective of Self-Regulation Theory. *Management Review*, 32(8): 193-203. (in Chinese)
- 钟竞、彭柯、罗瑾琨 (2021). “大材”何以活用: 公平视角下资质过剩感对员工创新行为的影响研究. *科学与科学技术管理*, 42(5): 142-155.
- Zhong, J., Peng, K., & Luo, J. L. (2021). How to Put Fine Timber to Thriving Use? Research on the Influence of Overqualification on Employee Innovative Behavior from the Perspective of Equity. *Science of Science and Management of S. & T.*, 42(5): 142-155. (in Chinese)
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

- 50(2): 248–287.
- Carver, C. S. (2004). Self-Regulation of Action and Affect. In *Handbook of self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (pp. 13–39). Guilford Press.
- Earley, P. C. (1993). East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(2): 319–348.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Peiró, J. M. (2011). Overqualification Theory, Research, and Practice: Things that Matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2): 260–267.
- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N., & Ellis, A. M. (2020). Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality. *Journal of Management*, 46(4): 583–606.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who Thinks They're a Big Fish in a Small Pond and Why Does It Matter? A Meta-Analysis of Perceived Overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102(10): 28–47.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1140–1148.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived Overqualification and Psychological Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4): 435–445.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job Crafting Towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-Job Fit and the Role of Age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6): 971–981.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131–142.
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why Is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-Crafting Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Academy of Management Journal*, 60(1): 156–177.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2): 224–253.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1): 173–186.
- Van Dijk, H., Shantz, A., & Alfes, K. (2020). Welcome to the Bright Side: Why, How, and When Overqualification Enhances Performance. *Human Resource Management Review*, 30(2): 1–15.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and Productive Misfits: How Job Crafting and Leisure Activity Mitigate the Negative Effects of Value Incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5): 1561–1584.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179–201.
- Yeow, J. B., & Martin, R. (2013). The Role of Self-Regulation in Developing Leaders: A Longitudinal Field Experiment. *Leadership Quarterly*, 24(5): 625–637.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job Crafting Towards Strengths and Job Crafting Towards Interests in Overqualified Employees: Different Outcomes and Boundary Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5): 587–603.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You Think You Are Big Fish in a Small Pond? Perceived Overqualification, Goal Orientations, and Proactivity at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1): 61–84.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6): 823–844.

责任编辑：张雪帆

英文目录与摘要

JPA Journal of Public Administration, Vol. 18 No. 1, 2025

●ARTICLES

Bring Government Back: New Tasks for China's Public Administration Research in the New Era

..... Lihua Yang, Kaibiao Wu & Libo Tang

Abstract Building on past achievements while charting a course for the future, upholding foundational principles while forging new paths. Since its restoration and reconstruction in 1986, China's public administration discipline has undergone more than three decades of development. Over this period, the field has traversed multiple stages of growth, achieving significant milestones. However, a systematic analysis of journal keywords from the past 30 years, conducted through bibliometric and visualization methods, reveals that government administration studies—central to the discipline and foundational to its legitimacy—have been significantly marginalized in the overall body of research in the last decade. The primary factors contributing to this decline include: constraints on research conditions arising from limited political-academic interaction, the shift in research discourse and paradigms due to the rise of Western-style governance models, and a redirection of academic focus driven by evolving social conditions. Nonetheless, rigorous research on government administration remains not only essential for the independent establishment and further development of the discipline but also crucial for enhancing its practical application in state and government management. Furthermore, such research is pivotal in advancing the construction of public administration with Chinese characteristics in the new era. Therefore, in the current era, the discipline urgently needs to “bring government back”. This entails strengthening the interaction between government and academia, unveiling the “black box” of government, and creating a solid foundation for the study of government administration. It also requires dismantling the myth surrounding Western governance paradigms, recognizing the critical role of government, and pushing the boundaries of existing disciplinary frameworks. Finally, the discipline must scientifically adapt to societal changes, maintain a focus on the core of government administration, and continually clarify its foundational principles.

Key Words Public Administration; Government Administration; Research Topics; Discipline Development; Bibliometrics

Empowerment for Competition: Local Government Behavior in Talent Settlement Policy Formation

..... Tao Xiong & Chen Zhang

Abstract In the “Chinese-style decentralization” institutional structure, local governments compete fiercely around regional economic and social development, and “granting” talent citizenship has become an effective means of competition. This paper examines the local government behavior in the process of talent settlement policy making in S City, J Province. It applies an integrated explanatory framework for the adjustment mechanism of local government talent settlement policy through the mutual construction of theory and experience. The framework contains three core elements: institutional space, behavioral preferences, interest games, and local government capabilities. The study found that: (1) Institutional space not only shapes the behavioral space of local governments but also affects the attention allocation of local officials. “Leaders attach great importance to” effectively promotes the agenda setting and formulation process of talent settlement policies; (2) The policy game process between departments and blocks within local governments highlights the “tension” between the policy goal of “granting for

competition” and the capabilities of local governments. Factors such as selective welfare supply have become the “Achilles heel” of local government capabilities, limiting the efforts of local government to formulate policies to attract talents. The study also helps to understand the difficulties of household registration policy reform; as an identity-based household registration policy, the talent settlement policy and the household registration system reform behind it are a diachronic process. The elimination of the “de facto” talent settlement policy in large and medium-sized cities ultimately depends on the realization of equal public services.

Key Words Local Government Competition; Policy Making Process; Talent Settlement Policy; Household Registration System Reform

How Can Functional Departments Take the Lead in Formulating Cross Departmental Policies? Analysis of the Process of Formulating Prepaid Consumption Governance Policies in City A

..... Xiuhai Jiang

Abstract In the current government operation system, departments are increasingly inclined to take the lead in formulating cross departmental policies to address the governance needs of unconventional tasks, which has become an important model in Chinese policy formulation system. The paper introduces “leading formulation” into policy formulation research, and constructs a “task environment (input)-organizational conditions (intermediary)-formulation process (response)-policy introduction (output)” theoretical model based on the system analysis paradigm. This perspective examines the process of A City’s business bureau leading the formulation of prepaid consumption governance policies, hoping to clarify the issue of “how departments lead the formulation of cross departmental policies”. Research has found that cross departmental policy formulation is a multi-stage chain process consisting of environmental input, organizational mediation, action response, and policy output. Faced with the “initial pressure” of unconventional task environment input, local governments will first provide intermediary conditions for cross departmental collaboration through organizational adjustments to clarify the relationship between leading and being led between departments. On this basis, the leading department officially carries out the action process of leading the formulation of cross departmental policies. After two processes of policy formulation and policy review, the output of cross departmental policies is ultimately achieved. The paper expands the application of system analysis paradigm in the context of environmental and system mismatch, and preliminarily answers the question of how cross departmental policies are led in formulating, which helps to enhance the understanding of how government organizations still remain dynamic in the face of unconventional task environments.

Key Words Government Functional Departments; Lead the Formulation; Cross Departmental Policies; System Analysis

The Shaping Mechanism of Grass-Roots Cadres’ Taking Charge Behaviors in Public Crisis Context

..... Xinyu Tan

Abstract In the new era, establishing a high-quality cadre team capable of fulfilling the responsibilities of national rejuvenation and effectively improving creative execution efficiency requires motivating grassroots cadres to take charge and perform excellent. This becomes particularly crucial during major unexpected public crises. Grounded in the framework of behavioral public administration, this study integrates the job demand-resource model with self-determination theory to explore the underlying mechanisms that shape grassroots cadres’ taking charge behaviors during public crises. Specifically, this study first systematically compares the differences in job demands and resources faced by grassroots cadres in the context of public crises and conventional governance through a typical case analysis. Second, utilizing the grounded theory research method, this study has effectively extracted the key factors constraining grassroots cadres’ taking charge behaviors in the context of public crises,

including job demands, job resources, public service motivation, and red tape. Third, this study analyzes survey data from 629 matched leader-subordinate pairs, leading to the conclusion that the task situations faced by grassroots cadres can be categorized into four types: high demand-high resource, low demand-high resource, high demand-low resource, and low resource-low demand. Each of these task situations exerts a significant impact on grassroots cadres' taking charge behaviors in either a positive or negative way. Notably, public service motivation and red tape serve as critical moderating factors. Hence, the study provides a contextualized understanding of the factors shaping grassroots cadres' taking charge behaviors, particularly through the lens of the job demand-resource model and self-determination theory. In light of our findings, important recommendations for policy makers regarding cadre incentive management in public crisis context are discussed.

Key Words Public Crisis; Taking Charge; Grassroots Cadres; Public Service Motivation; Red Tape

Research on the Influence Mechanism of Over-qualification of Civil Servants on Organizational Citizenship Behavior Shaofeng Zhang, Yuting Chen & Jiuchang Wei

Abstract With the deepening of the concept of quality education, more highly educated talents are entering the job market, and the problem of excessive qualifications is becoming prominent. Based on the self-regulation theory, the study is conducted to explore the relationship between over-qualification and organizational citizenship behavior, as well as the inner mechanism which are mediated by job crafting. In addition, the moderating effect of collectivistic orientation is also investigated. The empirical analysis results based on 386 civil servants show that: over-qualification has a positive effect on job crafting towards strengths and job crafting towards interests; Job crafting towards strengths is positively related to individual-direct and organizational-direct organizational citizenship behavior, but job crafting towards interests is positively related to individual-direct organizational citizenship behavior; Job crafting towards strengths mediates the relationship between over-qualification and individual-direct and organizational-direct organizational citizenship behavior, but job crafting towards interests only mediates the relationship between over-qualification and individual-direct organizational citizenship behavior. Collectivistic orientation of civil servants plays a positive moderating role in the relationship between over-qualification and job crafting towards strengths, as well as the mediating effect of job crafting towards strengths on the relationship between over-qualification and both individual-directed and organization-directed citizenship behaviors. Conversely, collectivistic orientation plays a negative regulatory role in the relationship between over-qualification and job crafting towards interests, as well as the mediating effect of job crafting towards interests on the relationship between over-qualification and individual-directed citizenship behavior. The findings of this study are of significant practical importance in understanding the issue of over-qualification and enhancing organizational citizenship behavior among civil servants.

Key Words Over-qualification; Job Crafting; Organizational Citizenship Behavior; Collectivistic Orientation

A Study on the Attention Distribution of Provincial and Higher-Level Officials in China: Focusing on Inspections by Provincial and Higher-Level Leaders Jing Xu

Abstract Leader inspections are an important tool for promoting policy implementation and a key method for measuring the allocation of officials' attention. This study collected information on inspections by various leaders at or above the provincial level in all prefecture-level cities nationwide from 2000 to 2017, forming an 18-year city panel dataset. By using multiple econometric methods such as two-way fixed effects and spatial regression, this paper finds that a city's policy resources are the fundamental factor influencing its likelihood of receiving leader inspections, while the city's spatial characteristics bring about a crowding-out effect on attention. Additionally, inspections by higher-level leaders promote

subordinate officials to inspect the same locations, indicating an attention alignment effect. Contrary to the traditional view that focuses on the passive allocation logic of officials' attention, this study proposes that the allocation of officials' attention is autonomous, and inspections by officials at different levels are differentiated. By exploring the various effects of officials' attention allocation as one form of "top-down" policy implementation, this paper provides new empirical evidence for exploring the political economy logic of senior officials' attention allocation in China.

Key Words Leader Inspections; Attention Allocation; Policy Implementation; Prefectures Cities

How Can Network Administrative Organization Contribute to the Improvement of Regional Environmental Performance? A Case Study of the Joint River Chief System in Chinese Yangtze River Delta Demonstration Zone Hua Xing, Bo Feng & Xinyu Yan

Abstract Network effectiveness is an important issue in regional environmental governance. The existing literature on network effectiveness mainly focuses on the individual organization level and the overall network level, but the effectiveness at the network edge level is insufficient. Network administrative organization (NAO), as an external governance organization independent of network participants, can effectively coordinate network activities and improve governance performance at the network edge level. Taking the joint river chief system in the Yangtze River Delta Demonstration Zone as an example, this paper studies the effect of NAO on regional environmental governance performance by means of synthetic control method, and analyzes its influence mechanism through qualitative research. The results show that the joint river chief system significantly improves the quality of water in the inter-provincial boundary. The reason is that the joint river chief system is embedded in the integrated governance regime of the Yangtze River Delta, and forms a perfect collaborative governance regime production chain, which effectively solves the problem of fragmentation of cross-administrative environmental governance. This paper further develops the theory of regional collaborative governance, which has important practical value and theoretical significance to better play the role of NAO and explore the interaction of network governance structure, process and leadership in a broader institutional background.

Key Words Network Governance; Network Administrative Organization; Joint River Chief System; Environmental Performance

Government Regulation and Intermediary Authorization in the Guest Worker Program: A Case Study of Cross-border Labor Cooperation Between China and Vietnam

..... Yan Huang & Binbin Wang

Abstract The cross-border labor cooperation program has been developing rapidly since it officially landed in Guangxi in 2017, and the local government has made full use of this policy dividend to introduce Vietnamese workers and undertake the transfer of labor-intensive industries in the southeast coastal areas. The strict constraints of the 30-day visa system make the central government, local governments, employment enterprises, and intermediary companies jointly maintain a dynamic and balanced employment management model. Under the guidance of the dual goals of security and commercialization, the ultra-short-term visa policy for Vietnamese guest workers is strictly implemented, and the phenomenon of escape and overstay of guest workers is far less than that of Japan, the republic of Korea and Chinese Taiwan, and the labor rights and interests of guest workers are also protected. The introduction of foreign workers has been a challenging policy learning process for Chinese governments at all levels. The policy innovation practice presented in this case is that the local government creates a dynamic labor market and intermediary service market by fully authorizing and strictly supervising the intermediary companies, and this dynamic supervision guides the healthy competition between the intermediary companies and the employment enterprises. The visa and supervision policies reached by

the central government and local governments based on the balance of interests have effectively promoted the realization of security and commercialization goals, surpassing the guest worker management model in other countries and regions in East Asia.

Key Words Cross-border Labor Cooperation; Guestworker; Securitization; Commercialization

Policy Implementation, Administrative Burden and Feedback: A Case Study of Official Card Management in Universities Xiaoqiao Shi & Liang Ma

Abstract In the tension between adhering to higher-level requirements and exercising local autonomy, organizational differentiation in implementation results in varying levels of administrative burdens on target groups. These groups' responses to burden further influence policy implementation adjustment. This article uses universities' official card management as a slotto explore how administrative burdens are generated by different implementation strategies, how researchers respond and influence policy implementation adjustment. Taking universities in Beijing as an example, through policy documents and telephone interviews, this article found that top-ranked universities are more likely to choose a "reduced" implementation strategy, thereby minimizing researchers' administrative burdens . Most universities adopt a "parallel" strategy, complying with higher-level directives while exercising autonomy, resulting in a moderate level of administrative burden on researchers. In this situation, researchers are more likely to give feedback and then promote adjustments to policy implementation. Universities constrained by environment and resource tend to proactively implement an "added" strategy, imposing heavy administrative burdens on researchers. But the feedback from researchers is less likely to drive changes in policy implementation. This article reveals the complex relationships between policy implementation, administrative burden, feedback and policy implementation adjustment, providing empirical evidence for promoting policy implementation.

Key Words Policy Implementation; Administrative Burden; Policy Feedback; Policy Implementation Adjustment; Official Card Reimbursement in Universities

Opening the "Public Black Box": Perception and Reconstruction of Public Encounters

..... Jing Yang & Fanbin Kong

Abstract In the course of bureaucratic evolution and social development, the relationship between the government and the public, as well as their respective roles, has undergone a fundamental transformation, gradually shifting from a relationship of "ordering and obeying" to one of "serving and being served." However, while the public has transitioned from being invisible to the government in the past to being characterized by the complexity and plurality of modern governance, they remain an unopened "black box" as the object of service. This has significantly hindered the formation of high-quality public policies and services, as well as the achievement of high levels of government performance. Therefore, how to open the "Public Black Box" has become an objective challenge in China's governance context, and the theory of public encounter, which has emerged and developed in Western countries, can provide valuable insights for addressing this contemporary issue. Focusing on micro-level relational processes, public encounter inherently possesses people-oriented attributes and contributes to the potential positive effects of discovering a new service path in the government's shift from management to service functions. Through theoretical analysis of public engagement and government responsiveness, as well as the deconstruction of these elements within the Chinese context, this thesis elucidates the theoretical core and key components of public encounter from a scientific perspective. It also attempts to provide a feasible approach to opening the "Public Black Box" in China's governance, contributing to the realization of the modernization of the national governance system and enhancing the government's ability to govern.

Key Words Public Encounter; Public Engagement; Government Responsiveness

公共行政评论

双月刊, 2008年创刊
第18卷, 第1期(总第103期)
2025年2月15日出版

Journal of Public Administration
Bimonthly, Since 2008
Vol.18 No.1
Published in February 2025

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 248258