

繁文缛节如何触发公务员避责行为？^{*}

——基于问卷调查的分析

李永康 夏鸿博^{**}

【摘 要】有效识别和治理公务员避责行为,对公务员队伍建设乃至国家治理体系和治理能力现代化的推进有着重要意义。本文基于压力认知评价理论,探讨了繁文缛节对公务员避责行为的影响。运用问卷调查法,通过对 427 份公务员样本数据的分析发现,繁文缛节会触发公务员的避责行为,并通过挑战评估、阻碍评估的传导机制对避责行为产生影响。研究表明,公共服务动机水平的提升削弱了繁文缛节对公务员避责行为的影响,同时也弱化了阻碍评估对避责行为的正向效应。同时,本文认为,“问责与避责”的对应关系可能强化了公务员问责预期,是繁文缛节对挑战评估产生负向影响的潜在原因。公务员自我归因和人际归因的交互作用可能是公共服务动机对挑战评估与避责行为关系调节效应不明显的原因。研究揭示了繁文缛节影响公务员避责行为的作用机制,丰富了繁文缛节和公务员避责行为的相关研究,为提高新时代公务员队伍治理能力,推进国家治理体系和治理能力现代化提供了理论参考和实践启示。

【关键词】繁文缛节; 避责行为; 公共服务动机; 挑战评估; 阻碍评估

一、引言

推进国家治理体系和治理能力现代化,必须提高新时代公务员队伍治理能力。

* 本文受国家社会科学基金西部项目“中国古代官吏去职管理研究——中华优秀传统文化梳理及对现代国家治理的启示”(项目批准号: 20XZZ009) 的资助。

** 李永康,云南财经大学财政与公共管理学院教授,121651831@qq.com; 夏鸿博(通信作者),云南财经大学财政与公共管理学院硕士研究生,949873180@qq.com。

引文格式: 李永康,夏鸿博. 2025. 繁文缛节如何触发公务员避责行为? ——基于问卷调查的分析 [J]. 公共管理评论,7(2): 190-214.

Cite this article: Li Y K, Xia H B. 2025. How red tape triggers responsibility avoidance behavior by civil servants? An analysis based on a questionnaire survey [J]. *China Public Administration Review*, 7(2): 190-214. (in Chinese)

习近平总书记提出的“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”好干部标准,为公务员队伍建设指明了道路。我国公务员是行政事务的管理者和行政责任的承担者,肩负着推进中国式现代化的重要使命。然而,随着行政环境日益复杂多变,公务员在履行职责过程中面临着前所未有的挑战与压力,承担着政治压力和责任风险,一定程度上催生了避责行为(郭巍青和张艺,2021)。公务员的避责问题可能引发背离行为结果、权责失衡、责任泛化等问题(陶鹏,2016;张力伟,2018;盛明科和陈廷栋,2019),导致政府改革和创新动力不足(Howlett,2014;Flom and Post,2016)。因此,有效识别和治理公务员避责行为,对公务员队伍建设以及国家治理体系和治理能力现代化的推进有着重要意义。

公务员避责行为是公务员对负面事件的消极感知所采取的,将成本投入和外部压力控制在其可承受范围之内的一系列行为(倪星和王锐,2017)。现有研究对公务员避责行为的基本假设趋于一致:以问责与避责“一币两面”的对应关系为前提,基于“理性经济人”的价值取向,公务员以趋利避害的心理驱动和价值选择为前提和隐性推力(邹东升,2020),在正、负向激励失衡下触发消极倾向(王惠娜,2020),最终外化为避责行为。公务员避责行为的生成是一个复杂的过程,它不仅受到诸如绩效考核机制、组织支持、问责机制等外部因素的影响,也与个体的问责不当性感知程度、责任感、道德推脱倾向等个体内在因素息息相关(武永超,2021;王英等,2022)。此外,在目标责任考核体系下,公务员对问责压力的感知程度及工作目标合理性的认知,同样深刻影响着其避责倾向。当感知问责压力过重或目标设定不合理时,他们更可能采取避责策略以维护自身利益(许珂和张芳文,2024)。综上所述,公务员避责行为的生成是多因素交织作用的结果,需从制度设计、心理引导等多维度研究,以揭示其运作机理。

作为对实现规则毫无贡献,却仍然有效且需遵从的规则、监管和程序(Bozeman,1993),繁文缛节不仅可能给个体增加沉重的合规负担,还可能降低工作效率(Van Loon et al.,2016),进而诱发公务员的避责倾向。由于公共部门的模糊性、复杂性和多变性使其难以避免地面对庞杂的规则、规章和程序,且官僚制本身追求稳定,强调照章办事,繁文缛节普遍存在于公共部门中(Feeney and Rainey,2010)。因此,深入探究其对公务员避责行为的影响显得尤为关键。现有研究揭示了繁文缛节具有“双刃剑”效应,即“有害-有益”的二元性质(郭金元等,2021)。一方面,繁文缛节可能被视为阻碍性压力源(Cooke et al.,2019),这种压力限制了个体能动性和资源可用性(Bozeman and Scott,1996),对公共部门员工创新、工作绩效、工作参与等行为产生不利影响(Borst,2018)。另一方面,繁文缛节也可能被视为挑战性压力源,驱动公务员主动弥补组织功能缺失,促进工作创新(郭金元,2022)。综上所述,繁文缛节既可能直接影响公务员的避责行为,也可能通过压力评估间接作用于其避责行为。然而,目前却鲜有研究揭示繁文缛节与公务员避责行为之间的关系及其影响机制。因此,厘清这一机制对有效预测和治理公务员避责行为具有重要的理论意义

与实践价值。

作为公务员内在核心驱动力,公共服务动机对公务员工作态度与绩效具有深远的影响。强烈的公共服务动机能够激发公务员更高的工作满意度和责任感,并产生更高的工作积极性和工作绩效(张正军等,2018)。公共服务动机不仅影响公务员对繁文缛节的主观感知(Scott and Pandey,2005),还有助于公务员在压力之下调整自身反应,抑制消极状态(葛蕾蕾,陈昱睿,2022)。公共服务动机还可能通过“挤出”效应,在外部动机受到抑制或不足的情况下填补心理落差,促使公务员做出让步与调整(谭新雨等,2017)。因此,公共服务动机在公务员行为决策中扮演着至关重要的角色。它不仅可能直接调节繁文缛节对公务员避责行为的影响,还可能有效干预公务员压力评估后的行为反应,进而间接调节二者之间的关系。

综上,本文立足于我国推进国家治理体系和治理能力现代化的时代背景,借助压力认知评价理论,以公务员群体为研究对象,探讨繁文缛节和避责行为之间的关系。本文试图从两个维度进行验证。其一,繁文缛节对公务员避责行为的影响,并以挑战-阻碍评估为中介变量来剖析二者之间的传导机制。其二,公共服务动机在繁文缛节和避责行为之间,以及挑战-阻碍评估和避责行为之间的调节效应,阐释个体动机和组织因素的交互作用。综上,本文尝试构建一个理论模型,深入剖析繁文缛节影响公务员避责行为的过程机制与边界条件,为有效纠治公务员避责行为提供理论参考和实践启示。

二、文献回顾与研究假设

(一) 繁文缛节与避责行为

繁文缛节是影响公务员心理与行为的关键因素(林亚清,2021)。现有研究基于“有益说-有害说”两种不同视角证明了繁文缛节具有积极、消极的二元结构(林民望,2015),在不同情境下对公务员的心理与行为产生不同影响。然而,从繁文缛节的定义和“问责与避责”的对应关系来考量,繁文缛节虽然利于官僚控制和官员问责,但却会衍生出额外的工作压力和合规负担,限制公务员的正常治理活动,使个体承担巨大的工作压力(Feeney and DeHart-Davis,2009),并进一步增强公务员对繁文缛节的问责预期(李倩,2022)。相关研究也证实,在地方实践中,繁杂事务和制度紧缩的确会导致避责行为(刘军和周建国,2023)。因此,繁文缛节的合规控制和问责有可能使公务员产生相应的避责倾向,削弱公务员主动担当的动机,诱发避责行为。同时,当程序和规定过于复杂时,责任界限可能变得模糊。公务员可能会利用这种模糊性来推诿责任,尤其是在跨部门或多层级的合作中,甚至可能会将繁文缛节作为不作为或决策失误的借口,其注意力也会更多地分配到如何应付合规要求上(DeHart-Davis and Pandey,2005),并进一步演化为避责行为。基于此,本文提出如下假设。

H1: 繁文缛节对避责行为具有显著的正向影响。

(二) 挑战评估、阻碍评估的中介作用

压力认知评价理论强调个体在面对压力时对压力进行的认知评价会影响其应对策略和行为选择。学者更多地关注于压力带来的良性和压力性的两种变化,并在具体实践中,以挑战性和阻碍性两类评价方式作为个体评价压力的主要方式(姜福斌和王震,2022)。然而,这并不意味着这两种压力评估是二元对立的,特定压力源可能同时被评估为挑战性与阻碍性(Lazarus and Folkman,1984)。

繁文缛节被定义为损害行政效率和公务员个体心理的官僚病,其本质是公务员对公共利益的产出与投入的失衡,具有阻碍性特征。相关研究证明,繁文缛节被视为损耗个体心理资源和阻碍工作行为的因素之一(郭金元和陈志霞,2023),不仅为个体带来了合规负担(Feeney and DeHart-Davis,2009),而且导致其工作效能的缺失,对个体的工作绩效、工作满意度等造成了损害(Van Loon et al.,2016; Borst,2018)。公务员在面对繁文缛节时,不得不投入更多的资源以应对额外工作,并且承担额外的问责压力,可能将其评价为阻碍正常工作行为或治理活动的压力源。

在对繁文缛节有限的实证研究中,学者也逐渐关注到了繁文缛节的积极作用。研究发现,在工作需求与工作资源匹配的情况下,繁文缛节更可能被视为挑战而非阻碍性压力源(郭金元等,2021),激发公务员主动寻求变革的动机与创新行为(郭金元,2022),甚至倒逼组织创新以求变革(Moon and Bretschneider,2002)。因此,繁文缛节对公务员心理和行为的影响是一个复杂的过程,不能简单地将其定义为负面因素。繁文缛节带来的压力很可能坚定公务员变革的决心,使其作出挑战评估。基于此,本文提出如下假设。

H2a: 繁文缛节对阻碍评估存在显著的正向影响。

H2b: 繁文缛节对挑战评估存在显著的正向影响。

压力认知评价理论认为,执行任务过程中的压力会增强个体的压力感知,使其产生相应的态度和行为。压力认知评价不仅是个体面对压力作出评估的过程,同时也是个体通过判断能否使用各种应对机制来改善当前压力状况而产生的结果(杜林致和陈雨欣,2023)。当个体的评估结果表明压力源会阻碍自身利益和发展时,其有可能采取聚焦情绪的应对策略。反之,当个体评估结果显示压力源在自身努力之下具有解决的可能,并在克服压力后对自身产生正向影响时,个体更可能采用聚焦问题的应对策略,以积极的状态解决问题。这两种应对方式的本质均是减轻压力源对个体的危害,体现了不同评价结果对个体反应的不同影响。

基于压力认知评价理论,当公务员个体作出阻碍评估时,代表个体将当前的压力视为短时间内难以解决的阻碍,对其工作行为造成负面影响,同时产生潜在的利益损失预期,容易使个体产生退缩倾向,损害其主动担当的动机,影响正常工作(Mackey and Perrewé,2014),并促使个体采取避责策略来规避问责风险和利益损失,诱发避责行为。然而,当公务员个体作出挑战评估时,代表其认为当前的压力可以

克服且利于自身发展,并积极调动个体资源以解决当前面临的压力。在这种情况下,挑战评估能够激发员工的认知灵活性与行为适应性,有利于个体主动融入工作,进而增加其主动性和承担风险的行为倾向(李其容等,2022)。基于此,本文提出如下假设。

H2c: 阻碍评估对避责行为存在显著的正向影响。

H2d: 挑战评估对避责行为存在显著的负向影响。

压力认知评价理论既强调个体对压力源的初级评价,即个体面对压力源的认知判断;同时又强调次级评价,即个体面对压力源的反应过程。这两个评价环节相辅相成,缺一不可。基于上述相关假设,结合压力认知评价理论,本文认为,繁文缛节可能经由公务员个体的阻碍评估和挑战评估的传递机制影响其避责行为。具体而言,一方面,繁文缛节因其干扰治理活动和降低行政效率的特征,可能引发公务员内在的消极认知(Davis and Pink-Harper, 2016),并驱使公务员对压力源进行阻碍评估,从而导致避责行为的出现。另一方面,繁文缛节同样有可能被视为挑战性压力源,促使公务员以积极姿态面对问题,坚定克服困难的决心,并激发变革的热情与担当精神。在这一过程中,公务员更倾向于积极参与改革,主动承担责任,从而有效避免避责行为的发生。因此,阻碍评估和挑战评估充当有效的中介机制,使繁文缛节通过二者影响公务员的认知评价,进一步影响其避责行为。基于此,本文提出如下假设。

H2e: 阻碍评估在繁文缛节对避责行为的影响中发挥中介作用。

H2f: 挑战评估在繁文缛节对避责行为的影响中发挥中介作用。

(三) 公共服务动机的调节作用

动机是个体特征的重要内容之一,也是影响个体行为的内生动力(胡国鹏等, 2022)。公共服务动机是在公共领域开展有益于民生福祉行动的内在动机(Perry and Hondeghem, 2008),并且与公务员群体的公共性相呼应——高公共服务动机水平更有助于公务员产生造福大众和社会的倾向和行为(柯江林等, 2020),对改善政府公共服务质量、建设服务型政府具有重要的意义。

公共服务动机是调节公务员心理的重要因素,深刻影响着其工作态度与行为模式。研究表明,公共服务动机对公务员工作满意度、工作投入程度等积极因素具有正向影响(Camilleri, 2007),有助于提升基层公务员的主动性行为,缓解职业倦怠、“为官不为”等问题(文宏和张书, 2017; 林琼和熊节春, 2018; 元帅等, 2022)。高公共服务动机的公务员更倾向于自我驱动,关注自身的行动是否能够对他人产生积极的影响(林亚清和张宇卿, 2019),这种内在驱动力促使他们超越个人利益界限,积极寻求公共利益与个人责任的平衡。在面对公共利益与个人利益的冲突时,他们更可能选择承担更高的问责风险以换取公共利益(吴金兴和祝哲, 2023)。进一步地,当面临繁文缛节时,高公共服务动机的公务员能够通过利他动机的心理授权对工作动机

进行内在归因,激发工作的自主性,提升个体的工作效能(Feeney,2012;郭金元等,2021)。这种心理机制促使他们不仅不视繁文缛节为负担,反而视为达成更高层次公共服务目标的必要环节,进而在工作中展现出更高的自主性和效能感,从而有效避免避责行为。基于此,本文提出如下假设。

H3a: 公共服务动机负向调节繁文缛节与避责行为的关系,即公务员公共服务动机水平越高,繁文缛节对避责行为的影响越弱。

根据压力认知评价理论的核心观点,个体的压力反应经历了从初级到次级的评价过程,这一过程首先涉及“我从中受益或受害”的初步判断,随后转向更为具体的“我能采取何种行动”的次级评估(姜福斌和王震,2022)。在探讨繁文缛节对公务员避责行为的影响时,不仅要关注其直接效应,更需深入理解和干预公务员对于繁文缛节的次级评价。聚焦于这一层面的认知调整与引导有助于更有效地矫治公务员的避责行为。

公共服务动机作为一种内在驱动力,对公务员的身心健康具有显著的保护作用,能够减轻工作压力对身心造成的伤害(Liu et al.,2015)。高公共服务动机的公务员展现出更高的工作积极性和热情,这种积极心态使他们在面对工作压力时表现出更强的抗压能力(林琼和熊节春,2018)。具体而言,当公务员对繁文缛节作出阻碍评估时,高公共服务动机水平则有助于公务员保持工作投入和良好的绩效,更好地应对和处理其带来的负面影响(Bakker,2015),提升自身工作热情和工作积极性,从而有效抑制避责行为。而当公务员对繁文缛节作出挑战评估时,组织使命与其内在动机具有一致性,高公共服务动机水平则有助于公务员将压力内化为动力,主动投入公共服务的工作中,这种内在驱动不仅不会消耗其自主性(Ryan and Deci,2000),反而会强化公务员主动担当的动机和参与变革的行动力。基于此,本文提出如下假设。

H3b: 公共服务动机负向调节阻碍评估与避责行为的关系,即公务员公共服务动机水平越高,阻碍评估对避责行为的影响越弱。

H3c: 公共服务动机正向调节挑战评估与避责行为的关系,即公务员公共服务动机水平越高,挑战评估对避责行为的影响越强。

综合以上分析,本文进一步推论并提出一个有调节的中介假设,即公共服务动机对阻碍评估和挑战评估在繁文缛节与公务员避责行为之间的中介作用也可能存在调节效应。具体而言,在面对阻碍评估时,高公共服务动机的公务员对短期困境有着更好的行为管理,降低了因繁文缛节而产生避责行为的可能。同样地,高公共服务动机的公务员在进行挑战评估时,能够更有效地将外在动机与内在动机相结合,形成强烈的责任感与担当精神,促使他们更加积极地面对繁文缛节,进而减少避责行为的发生。基于此分析,本文提出如下假设。

H4a: 公共服务动机负向调节了繁文缛节经由阻碍评估对公务员避责行为的间接效应,这一间接效应在高公共服务动机水平下比在低公共服务动机水平下更弱。

H4b: 公共服务动机正向调节了繁文缛节经由挑战评估对公务员避责行为的间接效应,这一间接效应在高公共服务动机水平下比在低公共服务动机水平下更强。

综上,本文构建的理论框架如图 1 所示。

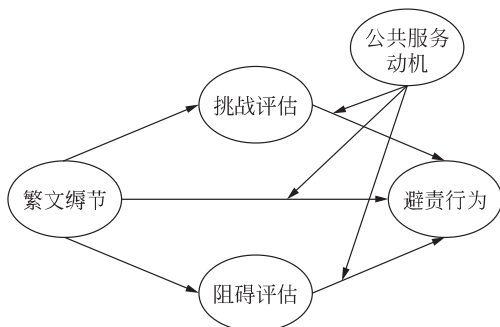


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 样本选取与数据采集

本文采用问卷调查法,借助“问卷星”平台,利用校内的校友资源和 MPA 班学员资源,采用滚雪球的方式,在河南、湖北、山东等地共发放问卷 560 份,删除答题时间异常、作答有较明显规律等无效问卷,最终得到有效问卷 427 份,有效回收率为 76.25%。样本统计从性别上看,男性 194 人,占比 45.43%;女性 233 人,占比 54.57%。从年龄分布上看,25 岁及以下 81 人,占比 18.97%;26~30 岁 157 人,占比 36.77%;31~40 岁 133 人,占比 31.15%;41~50 岁 33 人,占比 7.73%;51 岁及以上 23 人,占比 5.39%。从学历上看,高中及以下 2 人,占比 0.47%;大专 16 人,占比 3.75%;本科 285 人,占比 66.75%;硕士及以上 124 人,占比 29.04%。从行政级别上看,地厅级及以上(含巡视员) 2 人,占比 0.47%;县处级(含调研员) 18 人,占比 4.22%;科级 135 人,占比 31.62%;科员 272 人,占比 63.70%^①。

(二) 所用量表

本文使用的量表均为国内外成熟量表且被广泛运用在国内外不同组织场景中。除控制变量外,其余量表均采用 Likert-5 点计分法,其中 1 表示非常不同意,5 表示非常同意,并对反向问题进行了正向化处理。

繁文缛节采用 Jacobsen 和 Jakobsen 于 2018 年编制修订的量表(Jacobsen and

^① 学历、行政级别百分比与 100% 有 0.01% 的差距。这里并非数据出现谬误,而是由于四舍五入的影响。

Jakobsen,2018),共包括3个题项。量表示例为“规则和程序使单位中的工作流程比实际需要的更加烦琐”。挑战-阻碍压力评估采用 Lepine 等于2016年编制修订的量表(LePine et al.,2016),共6个题项。其中挑战、阻碍评估各3个题项。挑战评估量表示例为“我认为时间压力对实现我个人工作目标和成就来说,是一种挑战”;阻碍评估量表示例为“我认为时间压力对实现我个人工作目标和成就来说,是一种限制”。公共服务动机采用了包元杰等于2016年编制的量表(包元杰和李超平,2016),共8个题项。量表示例为“公务员的行为一定要符合伦理规则”。避责行为采用了涂文燕等于2022年编制的量表(涂文燕和公婷,2022),共7个题项。量表示例为“我严格遵循文件,不愿作出任何改变”。本文所选量表在国内外研究中均被广泛应用。

本文将被调查者的性别、年龄、学历、行政级别作为控制变量。

(三) 测量工具

本文使用 AMOS 24.0 和 SPSS 26.0 对问卷数据和研究假设数据进行分析 and 验证。首先,使用 AMOS 24.0 对各主要变量进行同源偏差检验以及量表信效度检验,之后使用 SPSS 26.0 对研究变量进行描述性统计、相关性分析以及回归分析,并利用 Process 宏中的 Bootstrap 程序进行条件过程分析,同时将随机重复抽取样本本次数设置为 5000 次。

四、实证分析与结果

(一) 数据结果分析

为了降低同源数据偏差和社会期许偏差,本研究在问卷中明确要求所有被试采用匿名方式填答,并强调了问卷数据的学术用途和绝对保密性,以降低被试的社会期许偏差。本文根据周浩和龙立荣的相关研究(周浩和龙立荣,2004),采用 Harman 单因素检验法对数据的同源偏差进行检验。结果显示第一个主成分的变异解释率为 27.721%,低于 40% 的临界值,说明数据不存在严重的同源偏差干扰。鉴于 Harman 单因素检验法的局限性,本文进一步采用 ULMC 法检验共同方法变异,如表 1 所示,加入共同方法因子后,模型拟合度有所优化,但模型拟合度指标变化量均不显著($\Delta\text{SRMR}=0.015$, $\Delta\text{CFI}=0.033$, $\Delta\text{GFI}=0.027$, $\Delta\text{IFI}=0.032$, $\Delta\text{TLI}=0.033$, $\Delta\text{RMSEA}=0.012$),说明研究数据不存在严重的同源偏差(温忠麟等,2018)。

本文对变量间的区分效度进行检验,使用 AMOS 24.0 对所有测量变量题项进行验证性因子分析,分析结果见表 1。结果显示,五因子模型拟合度最优($\chi^2/\text{df}=1.976$, $\text{SRMR}=0.055$, $\text{CFI}=0.935$, $\text{IFI}=0.936$, $\text{GFI}=0.915$, $\text{TLI}=0.925$, $\text{RMSEA}=0.048$),且显示出了较好的模型适配度。这表明,本文涉及的繁文缛节、挑战评估、阻

碍评估、公共服务动机和避责行为五个变量之间存在良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析: 区分效度

模型	因子	χ^2/DF	SRMR	CFI	IFI	GFI	TLI	RMSEA
六因子	RT,CA,HA,PSM,BA,CMV	1.544	0.040	0.968	0.968	0.942	0.958	0.036
五因子	RT,CA,HA,PSM,BA	1.976	0.055	0.935	0.936	0.915	0.925	0.048
四因子	RT,CA+HA,PSM,BA	3.993	0.089	0.795	0.797	0.820	0.769	0.084
三因子	RT,CA+HA,PSM+BA	4.619	0.095	0.749	0.751	0.786	0.721	0.092
二因子	RT+CA+HA,PSM+BA	5.694	0.099	0.672	0.675	0.749	0.638	0.105
单因子	RT+CA+HA+PSM+BA	6.892	0.100	0.585	0.588	0.710	0.546	0.118

注: RT=繁文缛节; CA=挑战评估; HA=阻碍评估; PSM=公共服务动机; BA=避责行为; CMV=共同方法因子。

本文对各量表的信效度进行检验,结果如表 2 所示。繁文缛节、挑战评估、阻碍评估、公共服务动机、避责行为量表的 Cronbach's α 系数介于 0.736~0.805 之间,CR 值介于 0.822~0.887 之间,Cronbach's α 系数与 CR 值均大于 0.7。这表明,本文所用量表具有良好的信度。本文采用平均方差萃取量(AVE)对量表的聚合效度进行评判。结果表明,繁文缛节、挑战评估、阻碍评估、避责行为量表的 AVE 值介于 0.507~0.724 之间,均高于 0.5 的标准,达到理想水平。公共服务动机的 AVE 值为 0.440,也高于 0.36 的可接受范围(杨铃等,2023)。以上数据表明,本文所使用的量表具有较好的信效度,适合进行下一步分析。

表 2 量表信效度检验结果

变量	Cronbach's α	CR	AVE
繁文缛节	0.783	0.873	0.698
挑战评估	0.736	0.822	0.608
阻碍评估	0.805	0.887	0.724
公共服务动机	0.761	0.823	0.440
避责行为	0.786	0.857	0.507

(二) 主要变量的相关分析

对总体样本的数据进行相关分析,同时列明了各变量的均值、标准差及相关系数,结果见表 3。

结果表明,繁文缛节与避责行为之间呈现显著的正相关($r=0.482,p<0.01$),与阻碍评估之间呈现显著的正相关($r=0.370,p<0.01$)。同时,挑战评估与避责行为之间呈现显著的负相关($r=-0.528,p<0.01$),阻碍评估则与避责行为之间呈现显著的正相关($r=0.0.372,p<0.01$)。繁文缛节与挑战评估之间呈现显著的负相关($r=-0.243,p<$

0.01),与假设 H2b 相冲突。由于其仍然具有显著的相关关系,故仍将繁文缛节与挑战评估代入之后的回归分析,进一步探究两者之间的关系,保证研究的完整性。虽然部分变量间相关系数高于 0.5,但经验证方差膨胀因子均小于 2,说明不存在严重的多重共线性问题。

表 3 变量的描述性统计和相关性

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	1.546	0.498	1								
2.年龄	2.438	1.052	-0.161 **	1							
3.学历	3.244	0.537	0.143 **	-0.189 **	1						
4.行政级别	3.585	0.597	0.091	-0.410 **	-0.058	1					
5.繁文缛节	3.363	0.920	0.028	-0.110 *	0.050	0.127 **	1				
6.挑战评估	3.988	0.616	-0.056	0.111 *	-0.110 *	-0.124 *	-0.243 **	1			
7.阻碍评估	2.367	0.887	0.028	-0.063	0.027	0.096 *	0.370 **	-0.357 **	1		
8.公共服务动机	4.090	0.468	-0.088	0.114 *	-0.105 *	-0.076	-0.207 **	0.500 **	-0.221 **	1	
9.避责行为	2.258	0.651	-0.002	-0.199 **	0.097 *	0.185 **	0.482 **	-0.528 **	0.372 **	-0.477 **	1

注: N=427, ** 表示 $p<0.01$, * 表示 $p<0.05$ 。

(三) 假设检验

本文主要采用分步线性回归分析进行假设检验。结果如表 4 所示。

M6 表示,在考虑控制变量的情况下,繁文缛节对避责行为具有显著的正向影响($\beta=0.457, p<0.001, \Delta R^2=0.256$),说明高水平的繁文缛节更容易导致公务员出现避责行为,假设 H1 得到验证。

M2、M4 表示,在考虑控制变量的情况下,繁文缛节对挑战评估具有显著负向影响($\beta=-0.224, p<0.01, \Delta R^2=0.069$),对阻碍评估具有显著正向影响($\beta=0.363, p<0.01, \Delta R^2=0.130$)。这说明,繁文缛节对阻碍评估具有显著正向影响,对挑战评估具有显著负向影响。假设 H2a 得到验证, H2b 未得到验证。M7、M9 表示,在考虑控制变量的情况下,挑战评估对避责行为具有显著负向影响($\beta=-0.505, p<0.01, \Delta R^2=0.300$),阻碍评估对避责行为具有显著正向影响($\beta=0.353, p<0.01, \Delta R^2=0.175$)。假设 H2c、H2d 得到验证。假设 H2b 的正向影响虽未得到验证,但在分步线性回归

表 4 挑战-阻碍评估中介效应检验结果

变量类型	挑战评估			阻碍评估			避责行为					
	M1	M2		M3	M4		M5	M6	M7	M8	M9	M10
控制变量	性别	-0.024		-0.024	0.013		0.012	-0.049	-0.050	-0.061	-0.060	-0.053
	年龄	0.042		0.028	-0.020		0.002	-0.133 [*]	-0.106 [*]	-0.112 [*]	-0.094 [*]	-0.126 [*]
	学历	-0.105 [*]		-0.095	0.027		0.010	0.087	0.066	0.034	0.026	0.077
	行政级别	-0.111 [*]		-0.087	0.088		0.050	0.140 ^{***}	0.093 [*]	0.085	0.056	0.109 [*]
自变量	繁文缛节		-0.224 ^{***}		0.363 ^{***}			0.457 ^{***}		0.362 ^{***}		0.378 ^{***}
中介变量	挑战评估									-0.505 ^{***}	-0.423 ^{***}	
	阻碍评估										0.353 ^{***}	0.218 ^{***}
R^2	0.031	0.080		0.011	0.140		0.061	0.265	0.308	0.430	0.184	0.306
ΔR^2	0.022 ^{***}	0.069 ^{***}		0.001	0.130 ^{***}		0.052 ^{***}	0.256 ^{***}	0.300 ^{***}	0.421 ^{***}	0.175 ^{***}	0.296 ^{***}
F	3.390 ^{***}	7.333 ^{***}		1.141	13.687 ^{***}		6.847 ^{***}	30.355 ^{***}	37.434 ^{***}	52.703 ^{***}	19.032 ^{***}	30.819 ^{***}

注：N=427，*** 表示 $p<0.01$ ，* 表示 $p<0.05$ ，双侧检验。

过程中的负向影响显著。下文将依据假设 H2b 的实际数据继续进行数据分析和讨论。

本文根据 Baron 和 Kenny 的研究,分别检验挑战评估、阻碍评估在繁文缛节与避责行为之间的中介作用(Baron and Kenny,1986)。M8 显示,在繁文缛节和避责行为中加入挑战评估时,繁文缛节对避责行为的影响明显减弱($\beta=0.362, p<0.01, \Delta R^2=0.421$)。M10 显示,在繁文缛节和避责行为中加入阻碍评估时,繁文缛节对避责行为的影响也出现了减弱($\beta=0.378, p<0.01, \Delta R^2=0.296$)。为保证中介效应检验的稳健性,本文使用 Process 宏中的 Bootstrap 法对阻碍评估和挑战评估的中介效应进行检验,重复抽样 5000 次。结果显示,挑战评估的中介效应中,95% 的置信区间为 $[0.0454, 0.1075]$,阻碍评估中介效应中,95% 的置信区间为 $[0.0306, 0.0915]$,区间内皆不包含 0。这表明,阻碍评估和挑战评估两者在繁文缛节对避责行为的回归关系中起部分中介作用。假设 H2e、H2f 得到验证。

本研究利用 SPSS 26.0 对公共服务动机在繁文缛节与避责行为,挑战评估与避责行为,阻碍评估与避责行为关系中的调节效应进行检验。第一步,分别进行控制变量对繁文缛节、挑战评估、阻碍评估的回归分析,第二步,分别进行繁文缛节对避责行为、挑战评估对避责行为、阻碍评估对避责行为的回归,第三步,加入调节变量公共服务动机,第四步,分别加入中心化处理后的繁文缛节与公共服务动机、挑战评估与公共服务动机、阻碍评估与公共服务动机的交互项。分步回归结果如表 5 所示。

表 5 公共服务动机调节效应检验结果

变量类型		避责行为				
		M11	M12	M13	M14	M15
控制变量	性别	-0.049	-0.076	-0.067	-0.073	-0.076
	年龄	-0.133*	-0.101*	-0.077	-0.097*	-0.090*
	学历	0.087	0.047	0.036	0.023	0.039
	行政级别	0.140*	0.119*	0.091*	0.089*	0.106*
自变量	繁文缛节			0.411**		
中介变量	挑战评估				-0.352**	
	阻碍评估					0.280**
调节变量	公共服务动机		-0.458**	-0.361**	-0.272**	-0.387**
交互项	繁文缛节×公共服务动机			-0.091*		
	挑战评估×公共服务动机				0.051	
	阻碍评估×公共服务动机					-0.108**
R^2		0.061	0.265	0.411	0.367	0.344
ΔR^2		0.052**	0.256**	0.401**	0.357**	0.333**
F		6.847**	30.356**	41.691**	34.766**	31.450**

注: $N=427$, ** 表示 $p<0.01$, * 表示 $p<0.05$, 双侧检验。

结果显示,繁文缛节与公共服务动机的交互项对避责行为的回归系数为 $\beta = -0.091$, 且 $p < 0.05$, 公共服务动机的调节作用显著。这说明公共服务动机负向调节了繁文缛节对避责行为的影响, 即公共服务动机水平越高, 繁文缛节对公务员避责行为的影响越弱。假设 H3a 得到验证。挑战评估与公共服务动机的交互项对避责行为的回归系数为 $\beta = 0.051$, 且 $p > 0.05$, 这说明挑战评估对避责行为的影响中, 公共服务动机的调节作用不显著, 假设 H3c、H4b 未得到验证。阻碍评估与公共服务动机的交互项对避责行为的回归系数为 $\beta = -0.108$, 且 $p < 0.01$, 公共服务动机的调节作用显著。这说明公共服务动机负向调节了阻碍评估对避责行为的影响, 即公共服务动机水平越高, 阻碍评估对公务员避责行为的影响越弱。假设 H3b 得到验证。

图 2、图 3 以一个标准差为基准作图, 分别呈现了公共服务动机处于低值和高值时, 其在繁文缛节和避责行为、阻碍评估和避责行为关系中的调节作用。

由图 2、图 3 可知, 相比于低值, 当公共服务动机处于较高水平时, 繁文缛节对避责行为的影响程度会明显下降且斜率更小, 阻碍评估对避责行为的影响也有着相似的效果。这表明, 公共服务动机水平的提高不仅会负向调节繁文缛节对避责行为的正向影响, 也会负向调节阻碍评估对避责行为的正向影响。假设 H3a、H3b 进一步得到验证。

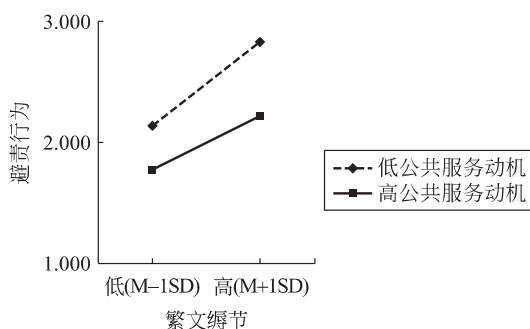


图 2 公共服务动机对繁文缛节与避责行为的调节作用效果

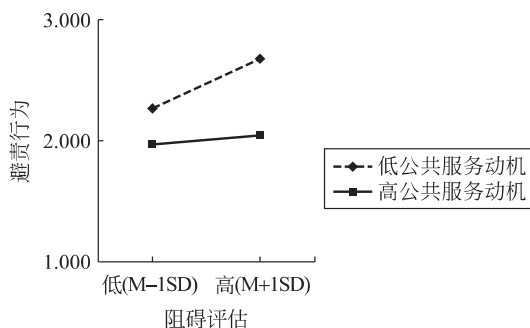


图 3 公共服务动机对阻碍评估与避责行为的调节作用效果

进一步探讨公共服务动机不同水平下在繁文缛节和避责行为关系中的调节作

用。本文使用 Process 宏中的 Bootstrap 法对有调节的中介模型进行检验,进行 5000 次重复抽样,结果如表 6 所示。

表 6 有调节的中介效应检验结果

公共服务动机	条件间接效应				有调节的中介			
	效应	标准误	下限	上限	INDEX	标准误	下限	上限
低值	0.076	0.023	0.035	0.126				
平均值	0.046	0.015	0.019	0.077	-0.064	0.031	-0.131	-0.007
高值	0.017	0.018	-0.020	0.053				

当公务员的公共服务动机水平较低时,繁文缛节对公务员避责行为的间接效应为 0.076,置信区间为 $[0.035, 0.126]$,包含 0,间接效应显著;当公务员的公共服务动机水平较高时,该间接效应为 0.017,置信区间为 $[-0.020, 0.053]$,不包含 0,间接效应不显著。这表明,随着公共服务动机水平的提升,阻碍评估在繁文缛节和公务员避责行为关系中的中介效应逐渐减弱,公共服务动机水平越高,阻碍评估的中介效应越弱。同时,有调节的中介效应判定指标 INDEX 值为 -0.064,置信区间为 $[-0.131, -0.007]$,不包含 0,进一步证实公共服务动机对阻碍评估在繁文缛节和公务员避责行为之间的中介效应存在调节作用,假设 H4a 得到验证。

五、结论与启示

(一) 研究结论与讨论

本文基于 427 份公务员的问卷调查数据,探讨繁文缛节如何通过个体压力评估影响公务员避责行为。通过实证分析,本文主要得出以下结论。繁文缛节对公务避责行为存在显著正向影响,且对阻碍评估存在显著正向影响,对挑战评估存在显著负向影响。挑战评估、阻碍评估在繁文缛节对公务员避责行为的影响中发挥部分中介效应。公共服务动机负向调节了繁文缛节对公务员避责行为的影响,且负向调节了阻碍评估对避责行为的影响。同时,高公共服务动机水平能够显著降低繁文缛节通过阻碍评估对避责行为的正向影响。

同样,本文也发现两个值得关注的问题。首先,繁文缛节对挑战评估的正向影响未得到验证,数据反而显示其对挑战评估具有显著的负向影响,并经由这种传递机制进而影响公务员避责行为。研究推测,繁文缛节具有“功能缺失”和“合规负担”两个关键维度(Van Loon et al., 2016),二者共同影响繁文缛节程度的大小。当组织功能缺失较多,而合规负担较低条件下,公务员更有可能将繁文缛节视为挑战而非阻碍性压力源,促进公务员创新工作行为和变革行为(林亚清, 2021; 郭金元, 2022)。然而,强调“问责与避责”的对应关系可能强化了公务员的问责预期,使其可

能对问责的感知更为清晰,不得不正视繁文缛节所带来的合规压力,不符合“高功能缺失,低合规负担”的条件,不利于将繁文缛节评估为促进个人成长或激发潜能的挑战性因素。因此,繁文缛节更多地被认知为阻碍个人成长和成就实现的负面因素,而非促进个人发展的挑战。这种认知差异直接影响了公务员对工作任务的态度和应对策略,使其倾向于采取避责行为以减少潜在风险和责任负担。

其次,公共服务动机对挑战评估与避责行为之间的关系的调节效应不显著。这可从归因与动机的互动关系进行解释。归因理论揭示了个体如何对观察到的行为或事件进行因果关系的推断,这一过程的核心目的在于更精准地评价、理解并预测自身行为及所处环境,同时维持对行为和环境的掌控感(高记和冯婧雯,2024)。归因分为自我归因和人际归因,并由此形成个人动机和社会动机(Weiner,2000)。自我指向的动机与成功的期望相联系,并且特定的情绪是自我指向的。而社会动机包括与他人责任推断有关的责任过程,是他人指向的。虽然个人动机和社会动机系统相互独立,但两者会相互交织并相互作用(张爱卿,2003)。从公务员个体来说,公共服务动机属于社会动机,而公务员对压力源作出的评估则更偏向于个人动机。低公共服务动机水平可能并不会影响公务员进行自我归因并触发个人动机,个体仍会通过努力缓解压力,触发个体主动变革的动机,避免个体出现避责行为。这可能是公共服务动机水平无法正向调节挑战评估与避责行为关系的原因。

(二) 理论意义

1. 繁文缛节是导致公务员出现避责行为的重要影响因素

问责与避责常被看作“一币两面”的对应关系(Hood,2014)。现有研究侧重于研究繁文缛节对个体时间和精力上的损耗所产生的消极效果,尚未以定量方法探究繁文缛节与问责-避责的对应关系,以及其对公务员避责行为的影响机制。本文基于压力认知评价理论,证明了公务员不仅承担着工作本身带来的时间和精力上的损耗,繁文缛节也同样可能使公务员产生问责预期,引发公务员避责行为,进一步揭示了公务员避责行为的生成机制,验证了问责与避责之间“一币两面”的逻辑关系,并以量化研究的方法丰富了公务员避责行为的相关研究,弥补了公务员避责行为现有研究的不足。

2. 繁文缛节通过挑战-阻碍评估的中介作用影响公务员避责行为

从现有研究来看,学者不仅关注繁文缛节对公务员的消极影响,同时也逐渐关注到了其对公务员的积极作用。然而,现有研究侧重于繁文缛节带来的任务本身造成的压力,忽略了其带来的问责压力同样能对公务员行为产生影响。实证结果表明,繁文缛节正向影响公务员阻碍评估,并经由阻碍评估的中介作用进而影响公务员避责行为,支持了繁文缛节有可能对公务员造成消极影响的观点(Borst,2018)。同时,原有假设中繁文缛节的“双刃剑”作用却未得到验证,反而证明繁文缛节负向影响了公务员个体的挑战评估,并经由挑战评估的中介作用进而影响公务员的避责

行为。这一发现一定程度上验证了繁文缛节的相关研究成果(郭金元,2022),证明了对公务员心理和行为影响的复杂性,有助于推动繁文缛节在具体复杂情境下的后续研究。

3. 公共服务动机有效地调节了繁文缛节对避责行为的直接影响,同时能帮助公务员个体有效平衡阻碍评估所带来的压力,以更好地应对公务员的避责行为

现有研究较少关注公共服务动机与公务员避责行为的关系。作为调节公务员心理与行为的重要因素,公共服务动机可以有效地将繁文缛节内化为自身参与公共治理的动机,提升公务员的担当意识和责任意识,从而有效抑制避责行为。高公共服务动机水平不仅抑制了公务员在作出阻碍评估时对避责行为的正向影响,同时也削弱了繁文缛节经由阻碍评估对公务员避责行为的正向影响,进一步验证了公共服务动机作为调节工作压力的重要因素能有效改善公务员在面对工作压力时的心理与认知(孙德超和周媛媛,2020),深化了公共服务动机作为调节变量的相关研究。

(三) 实践启示

第一,有效剪除繁文缛节,坚持“求真务实、清正廉洁”制度导向。管理者需优化管理程序,监管工作过程要删繁就简,精准识别相关制度,坚持以有效规则指导工作,提升工作针对性、价值指向性、结果有效性。及时消除“文山会海、迎来送往”等一系列繁文缛节。同时,管理者也要警惕“以形式主义反对形式主义、以官僚主义反对官僚主义”,平衡行政效率和合法性压力,警惕减负增效工作浮于表面而造成的痕迹化、文本化问题,避免公务员产生避责行为。

第二,要加强公务员压力管理与压力评估引导。管理者应主动介入公务员个体的工作思路和工作方式的优化,精简工作程序,培养公务员调动组织资源和社会资源的能力,使公务员能以更充足的资源条件解决工作难题,化阻碍为挑战,化压力为动力。同时,管理者也要统筹把控组织内部的压力状况,构建高效便捷的压力管理疏导机制,引导公务员聚焦解决问题而非压力本身,有效改善公务员的压力评估状态。

第三,要重视公务员公共服务动机的培养。管理者应坚持人民本位的价值导向,将公务员培育进程与党和国家的核心指导原则深度融合,着力激发公务员服务人民、奉献大众的内驱力,塑造以公共精神为主导的世界观、人生观及价值观体系。此外,公务员公共服务动机的培养也需紧密契合中国国情与文化背景,深深植根于中国大地,通过本土化路径,进一步激发公务员在公共服务领域的积极性与使命感。

(四) 研究不足与展望

本文还存在一些不足,有待后续研究进一步完善。首先,本文通过问卷调查数据验证了繁文缛节对公务员避责行为的直接效应、挑战-阻碍评估的中介效应和公共服务动机的调节效应。但受制于时间因素,问卷无法反映和验证时间维度上的变

化规律和发展动态。未来研究中可开展追踪调查,探究在不同时间跨度下繁文缛节对公务员避责行为影响的演变轨迹。其次,问卷选取上,本文选用的部分量表源于国外相关研究成果,量表设计本身在中国文化、社会观念等本土化因素上的考量可能有所欠缺,后续研究可对相关量表进行相应的修订和改进,对公务员的国家、地域、文化进行比较分析。最后,本文在公共服务动机正向调节挑战评估对避责行为的影响,以及调节繁文缛节经由挑战评估对公务员避责行为的间接效应这两个假设未得到验证,虽然本文对其进行了一定的解释和剖析,但其内在机制仍需进一步探索。未来研究可着重探究挑战评估与公共服务动机的关系,以进一步揭示公务员避责行为的潜在影响机制。

参考文献

- 包元杰,李超平. 2016. 公共服务动机的测量: 理论结构与量表修订 [J]. 中国人力资源开发, (7): 83-91.
- Bao Y J, Li C P. 2016. Measuring public service motivation: Theoretical structure and scale revision [J]. *Human Resources Development of China*, (7): 83-91. (in Chinese)
- 杜林致,陈雨欣. 2023. 时间压力促进还是抑制员工主动工作行为? 认知评价的中介作用和时间管理技能的调节作用 [J]. 中国人力资源开发, 40(4): 6-20.
- Du L Z, Chen Y X. 2023. Does time stressor promote or inhibit employees' proactive work behavior? Cognitive appraisals of stress as mediator and time management skills as moderator [J]. *Human Resources Development of China*, 40(4): 6-20. (in Chinese)
- 高记,冯婧雯. 2024. 不利结果下算法决策对员工公平感的双刃剑效应: 基于归因理论的视角 [J]. 中国人力资源开发, 41(5): 36-53.
- Gao J, Feng J W. 2024. The double-edged sword effect of algorithmic decision making on employees' justice perception under unfavorable outcomes: An attribution theory perspective [J]. *Human Resources Development of China*, 41(5): 36-53. (in Chinese)
- 葛蕾蕾,陈昱睿. 2022. 使命效价对基层公务员工作幸福感的影响: 情绪衰竭的中介作用及公共服务动机的调节作用 [J]. 公共管理与政策评论, 11(3): 41-51.
- Ge L L, Chen Y R. 2022. Effect of mission valence on occupational well-being of grass-roots civil servant: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of public service motivation [J]. *Public Administration and Policy Review*, 11(3): 41-51. (in Chinese)
- 郭金元. 2022. 繁文缛节对公务员创新工作行为的双刃剑效应研究 [D]. 武汉: 华中科技大学.
- Guo J Y. 2022. The double-edged sword effect of red tape on civil servants' innovative work behavior [D]. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology. (in Chinese)
- 郭金元,陈志霞. 2023. 二元激励偏好与公务员工作绩效: 繁文缛节感知的抑制效应 [J].

公共管理与政策评论, 12(1): 47-63.

Guo J Y, Chen Z X. 2023. An empirical study on dual motivational preference and job performance: The inhibiting effect of civil servants' red tape perceptions [J]. *Public Administration and Policy Review*, 12(1): 47-63. (in Chinese)

郭金元, 陈志霞, 元帅. 2021. 重新审视繁文缛节: 概念和测量及其三维控制模型 [J]. 公共管理评论, 3(1): 91-121.

Guo J Y, Chen Z X, Yuan S. 2021. Rethinking red tape: Concept, measurement and its three-dimensional control model [J]. *China Public Administration Review*, 3(1): 91-121. (in Chinese)

郭巍青, 张艺. 2021. 责任风险视域下的避责行为: 要素、情境及逻辑 [J]. 公共行政评论, 14(4): 137-154, 199.

Guo W Q, Zhang Y. 2021. Blame avoidance from the perspective of liability risk: Elements, situations, and shaping logic [J]. *Journal of Public Administration*, 14(4): 137-154, 199. (in Chinese)

胡国鹏, 杨巨声, 蔡岚. 2022. 基于文献计量的中国公共服务动机研究: 现状与创新 [J]. 湖北社会科学, (2): 37-48.

Hu G P, Yang J S, Cai L. 2022. Bibliometric-based research on public service motivation in China: Current status and innovations [J]. *Hubei Social Sciences*, (2): 37-48. (in Chinese)

姜福斌, 王震. 2022. 压力认知评价理论在管理心理学中的应用: 场景、方式与迷思 [J]. 心理科学进展, 30(12): 2825-2845.

Jiang F B, Wang Z. 2022. Applications of cognitive appraisal theory of stress in managerial psychology research: Scenes, methods, and myths [J]. *Advances in Psychological Science*, 30(12): 2825-2845. (in Chinese)

柯江林, 闫晓岑, 蒋一凡. 2020. 公仆式领导对公务员下属服务动机的二元激发路径: 职场精神力与 LMX 中介视角 [J]. 中国行政管理, (3): 92-100.

Ke J L, Yan X C, Jiang Y F. 2020. Two influencing paths of servant leadership on service motivation of subordinate: Mediating roles of workplace spirituality and LMX [J]. *Chinese Public Administration*, (3): 92-100. (in Chinese)

李其容, 李春萱, 杨艳宇, 等. 2022. 基于被调节中介模型的团队绩效压力与二元创新的影响研究 [J]. 管理学报, 19(12): 1811-1818.

Li Q R, Li C X, Yang Y Y, et al. 2022. The influence of team performance pressure on incremental and radical innovation: A moderated mediation model [J]. *Chinese Journal of Management*, 19(12): 1811-1818. (in Chinese)

李倩. 2022. 政府绩效评估何以催生基层繁文缛节负担? ——基于多层级治理视角 [J]. 中国行政管理, (7): 63-72.

Li Q. 2022. How does performance measure system trigger red tape in grassroot

- government? —From the perspective of multi-level governance [J]. *Chinese Public Administration*, (7): 63-72. (in Chinese)
- 林民望. 2015. 西方繁文缛节研究前沿挈领——基于 SSCI 代表性文献的研究 [J]. *公共行政评论*, 8(5): 154-172, 190.
- Lin M W. 2015. The cutting-edge research on red tape: Review of SSCI representative literatures [J]. *Journal of Public Administration*, 8(5): 154-172, 190. (in Chinese)
- 林琼, 熊节春. 2018. 公共服务动机对公务员工作倦怠的影响 [J]. *江西社会科学*, 38(5): 235-242.
- Lin Q, Xiong J C. 2018. The impact of public service motivation on burnout in civil servants [J]. *Jiangxi Social Sciences*, 38(5): 235-242. (in Chinese)
- 林亚清. 2021. 限制抑或激活: 繁文缛节如何影响公务员变革行为? [J]. *公共行政评论*, 14(3): 40-59, 197.
- Lin Y Q. 2021. Constraints or activation: How red tape influences civil servants' change-oriented behavior? [J]. *Journal of Public Administration*, 14(3): 40-59, 197. (in Chinese)
- 林亚清, 张宇卿. 2019. 领导成员交换关系会影响公务员变革型组织公民行为吗? ——变革义务感的中介作用与公共服务动机的调节作用 [J]. *公共行政评论*, 12(1): 132-150, 214-215.
- Lin Y Q, Zhang Y Q. 2019. Does leader-member exchange improve public servants' change-oriented organizational citizenship behavior? —Exploring the mediating role of felt responsibility for change and the moderating role of public service motivation [J]. *Journal of Public Administration*, 12(1): 132-150, 214-215. (in Chinese)
- 刘军, 周建国. 2023. 中国避责问题溯源分析: 从起点、类型到动因 [J]. *江海学刊*, (3): 150-157, 256.
- Liu J, Zhou J G. 2023. Traceability analysis on blame avoidance in China: Origin, types, and causes [J]. *Jianghai Academic Journal*, (3): 150-157, 256. (in Chinese)
- 倪星, 王锐. 2017. 从邀功到避责: 基层政府官员行为变化研究 [J]. *政治学研究*, (2): 42-51, 126.
- Ni X, Wang R. 2017. From credit claiming to blame avoidance: The change of government officials' behavior [J]. *CASS Journal of Political Science*, (2): 42-51, 126. (in Chinese)
- 盛明科, 陈廷栋. 2019. 基层官员避责行为: 逻辑·危害·治理——一种组织行为学的观点 [J]. *吉首大学学报(社会科学版)*, 40(5): 39-47.
- Sheng M K, Chen T D. 2019. An exploration into the logic, harm, and governance of grass-roots officials' avoidance of responsibility [J]. *Journal of Jishou University (Social Sciences)*, 40(5): 39-47. (in Chinese)
- 孙德超, 周媛媛. 2020. 变“压力”为“动力”——基于公共服务动机理论的基层扶贫干部工作压力研究 [J]. *吉林大学社会科学学报*, 60(2): 159-166, 223.

- Sun D C, Zhou Y Y. 2020. Changing “pressure” to “motivation”: A study on the working pressure of grassroots poverty alleviation officials based on the theory of public service motivation [J]. *Jilin University Journal Social Sciences Edition*, 60(2): 159-166, 223. (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 [J]. *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 [J]. *Journal of Public Management*, 14(4): 27-43, 154. (in Chinese)
- 陶鹏. 2016. 迟滞、分化及泛化: 避责政治与风险规制体制形塑 [J]. *云南社会科学*, (6): 89-94.
- Tao P. 2016. Stagnation, differentiation and generalisation: The politics of blame avoidance and the institutional shaping of risk regulation [J]. *Social Sciences in Yunnan*, (6): 89-94. (in Chinese)
- 涂文燕, 公婷. 2022. 控制型问责可否有效遏制避责行为? ——基于官员行为与制度规范的内在逻辑分析 [J]. *行政论坛*, 29(5): 52-60.
- Tu W Y, Gong T. 2022. Can control-based accountability effectively prevent blame avoidance? —An analysis of the inner logic of official behavior and institutional regulation [J]. *Administrative Tribune*, 29(5): 52-60. (in Chinese)
- 王惠娜. 2020. 没有竞争的治污锦标赛: G 市小流域“赛水质”的案例分析 [J]. *学术研究*, (7): 71-76.
- Wang H N. 2020. Tournament without competition in pollution governance: Case study on the water quality competition of small watershed in G city [J]. *Academic Research*, (7): 71-76. (in Chinese)
- 王英, 魏姝, 吴少微, 等. 2022. 场域理论下公务员避责行为生成机制的实证研究 [J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 28(5): 167-181.
- Wang Y, Wei S, Wu S W, et al. 2022. An empirical study on the generation mechanism of civil servants' blame avoidance behavior under the Field Theory [J]. *Journal of Central South University (Social Sciences)*, 28(5): 167-181. (in Chinese)
- 文宏, 张书. 2017. 官员“为官不为”影响因素的实证分析——基于 A 省垂直系统的数据 [J]. *中国行政管理*, (10): 100-107.
- Wen H, Zhang S. 2017. An empirical analysis of the factors affecting officials' “Talking Big but Doing Nothing”—Data based on vertical system in province A [J]. *Chinese Public Administration*, (10): 100-107. (in Chinese)
- 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. 2018. 问卷数据建模前传 [J]. *心理科学*, 41(1): 204-210.

- Wen Z L, Huang B B, Tang D D. 2018. Preliminary work for modeling questionnaire data [J]. *Journal of Psychological Science*, 41(1): 204-210. (in Chinese)
- 吴金兴, 祝哲. 2023. “行为入”视角下的避责逻辑与协同治理——一项情景实验 [J]. *公共管理评论*, 5(3): 131-151.
- Wu J X, Zhu Z. 2023. Blame avoidance motivation and collaborative governance from the perspective of behavioral public administration: A vignette experiment based on hazardous chemicals management [J]. *China Public Administration Review*, 5(3): 131-151. (in Chinese)
- 武永超. 2021. 公共服务动机的中介作用与风险感知的调节作用 [J]. *北京社会科学*, (10): 97-107.
- Wu Y C. 2021. The mediating role of public service motivation and the moderating role of risk perception [J]. *Social Sciences of Beijing*, (10): 97-107. (in Chinese)
- 许珂, 张芳文. 2024. 力微任重: 目标责任考核下的基层官员避责行为研究 [J]. *公共管理评论*, 6(2): 160-184.
- Xu K, Zhang F W. 2024. Small force, heavy task: A study of grassroots officials' blame avoidance behavior under the target responsibility assessment [J]. *China Public Administration Review*, 6(2): 160-184. (in Chinese)
- 杨铃, 陈晓蓉, 张汝立, 等. 2023. 数字时代青年社会治理共同体意识的培育机制研究 [J]. *公共管理评论*, 5(2): 162-187.
- Yang L, Chen X R, Zhang R L, et al. 2023. A study of the mechanisms to cultivate an awareness of a social governance community among youth in the digital era [J]. *China Public Administration Review*, 5(2): 162-187. (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 [J]. *公共管理与政策评论*, 11(3): 52-63.
- Yuan S, Chen Z X, Guo J Y. 2022. A research on the effects of front-line civil servants' public service motivation on proactive behaviors [J]. *Public Administration and Policy Review*, 11(3): 52-63. (in Chinese)
- 张爱卿. 2003. 归因理论研究的新进展 [J]. *教育研究与实验*, (1): 38-41.
- Zhang A Q. 2003. New advances in attributional theory [J]. *Educational Research and Experiment*, (1): 38-41. (in Chinese)
- 张力伟. 2018. 从共谋应对到“分锅”避责: 基层政府行为新动向——基于一项环境治理的案例研究 [J]. *内蒙古社会科学(汉文版)*, 39(6): 30-35.
- Zhang L W. 2018. From collusion coping to sub-pot resilience: New trends in grassroots government behavior—Based on a case study of environmental governance [J]. *Inner Mongolia Social Sciences*, 39(6): 30-35. (in Chinese)
- 张正军, 张丽君, 马红鸽. 2018. 公共服务动机研究的兴起和发展 [J]. *西安财经学院学报*, 31(1): 111-122.

- Zhang Z J, Zhang L J, Ma H G. 2018. The rise and development of public service motivation research [J]. *Journal of Xi'an University of Finance and Economics*, 31(1): 111-122. (in Chinese)
- 周浩, 龙立荣. 2004. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *心理科学进展*, 12(6): 942-950.
- Zhou H, Long L R. 2004. Statistical remedies for common method biases [J]. *Advances in Psychological Science*, 12(6): 942-950. (in Chinese)
- 邹东升. 2020. 信访属地管理偏误下基层政府的困惑与解惑——自利与避责的分析框架 [J]. *行政论坛*, 27(6): 42-50.
- Zou D S. 2020. Perplexity and solution of the basic-level government with the bias and mistakes of the territorial management in petition system—An analytical framework of self-interest and avoidance [J]. *Administrative Tribune*, 27(6): 42-50. (in Chinese)
- Bakker A B. 2015. A job demands-resources approach to public service motivation [J]. *Public Administration Review*, 75(5): 723-732.
- Baron R M, Kenny D A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Borst R T. 2018. Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance [J]. *Public Personnel Management*, 47(3): 287-313.
- Bozeman B. 1993. A theory of government 'red tape' [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3): 273-303.
- Bozeman B, Scott P. 1996. Bureaucratic red tape and formalization: Untangling conceptual knots [J]. *The American Review of Public Administration*, 26(1): 1-17.
- Camilleri E. 2007. Antecedents affecting public service motivation [J]. *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Cooke D K, Brant K K, Woods J M. 2019. The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model [J]. *International Journal of Public Administration*, 42(9): 765-775.
- Davis R S, Pink-Harper S A. 2016. Connecting knowledge of rule-breaking and perceived red tape: How behavioral attribution influences red tape perceptions [J]. *Public Performance & Management Review*, 40(1): 181-200.
- DeHart-Davis L, Pandey S K. 2005. Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1): 133-148.
- Feeney M K, DeHart-Davis L. 2009. Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government [J]. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4): 311-326.

- Feeney M K, Rainey H G. 2010. Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations: Distinctions due to institutional and political accountability [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4) : 801-826.
- Feeney M K. 2012. Organizational red tape: A measurement experiment [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3) : 427-444.
- Flom H, Post A E. 2016. Blame avoidance and policy stability in developing democracies: The politics of public security in Buenos Aires [J]. *Comparative Politics*, 49(1) : 23-46.
- Hood C. 2014. Accountability and Blame-Avoidance [M] //Bovens M, Goodin R, Schillemans T. *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press, 603-616.
- Howlett M. 2014. Why are policy innovations rare and so often negative? Blame avoidance and problem denial in climate change policy-making [J]. *Global Environmental Change*, 29: 395-403.
- Jacobsen C B, Jakobsen M L. 2018. Perceived organizational red tape and organizational performance in public services [J]. *Public Administration Review*, 78(1) : 24-36.
- Lazarus R S, Folkman S. 1984. *Stress, appraisal, and coping* [M]. New York: Springer.
- LePine M A, Zhang Y, Crawford E R, et al. 2016. Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance [J]. *Academy of Management Journal*, 59(3) : 1036-1059.
- Liu B C, Yang K F, Yu W. 2015. Work-Related stressors and health-related outcomes in public service: Examining the role of public service motivation [J]. *The American Review of Public Administration*, 45(6) : 653-673.
- Mackey J D, Perrewé P L. 2014. The AAA (appraisals, attributions, adaptation) model of job stress: The critical role of self-regulation [J]. *Organizational Psychology Review*, 4(3) : 258-278.
- Moon M J, Bretschneider S. 2002. Does the perception of red tape constrain IT innovativeness in organizations? Unexpected results from a simultaneous equation model and implications [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2) : 273-292.
- Perry J L, Hondeghem A. 2008. Building theory and empirical evidence about public service motivation [J]. *International Public Management Journal*, 11(1) : 3-12.
- Ryan R M, Deci E L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [J]. *American Psychologist*, 55(1) : 68-78.
- Scott P G, Pandey S K. 2005. Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies [J]. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2) : 155-180.
- Van Loon N M, Leisink P L M, Knies E, et al. 2016. Red tape: Developing and validating a

- new job-centered measure [J]. *Public Administration Review*, 76(4): 662-673.
- Weiner B. 2000. Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective [J]. *Educational Psychology Review*, 12(1): 1-14.

How Red Tape Triggers Responsibility Avoidance Behavior by Civil Servants? An Analysis Based on a Questionnaire Survey

LI Yongkang XIA Hongbo

(School of Public Finance and Management, Yunnan University of Finance and Economics)

Abstract: Effectively identifying and managing civil servants' responsibility avoidance behavior is of great significance to the development of the civil service team as well as to the capacity and modernization of the national governance system. This study, grounded in a cognitive appraisal of stress and based on data from 427 valid questionnaires completed by civil servants, analyzes the impact of red tape on civil servants' responsibility avoidance behavior.

Our research findings indicate that red tape is a critical factor influencing civil servants' responsibility avoidance behavior. Red tape exerts a direct negative impact on both responsibility avoidance behavior and challenge appraisal, while exerting a positive impact on hindrance appraisal. Challenge appraisal negatively affects responsibility avoidance behavior, whereas hindrance appraisal positively influences such behavior. Both appraisal types mediate the effects of red tape on responsibility avoidance behavior. Public service motivation (PSM), as a significant moderating variable, negatively moderates the impact of red tape on responsibility avoidance behavior and similarly weakens the effects of hindrance appraisal on such behavior.

Notably, we hypothesized that red tape would exhibit a double-edged sword effect by simultaneously increasing hindrance appraisal (a negative pathway) and enhancing challenge appraisal (a positive pathway). However, this hypothesis was not supported. Contrary to the original assumption that red tape would positively influence challenge appraisal, the data demonstrate a significant negative impact of red tape on challenge appraisal. We posit that the tensions between accountability and responsibility avoidance may heighten civil servants' expectations of being held accountable. This dynamic might explain why red tape undermines challenge appraisal. Additionally, the moderating role of PSM on the relationship between challenge appraisal and responsibility avoidance behavior was not supported. This may occur because PSM levels do not significantly influence civil servants' self-attribution processes and do not activate their personal motivations; individuals might alleviate stress through personal efforts to avoid blame avoidance

behavior.

On this basis, the study elucidates the mechanisms through which red tape influences civil servants' responsibility avoidance behavior, enriching research on bureaucratic red tape and responsibility avoidance dynamics while providing direct and detailed empirical evidence for the theoretical construction of responsibility avoidance behavior. Furthermore, this research offers a theoretical basis for practical efforts to reduce red tape and to address responsibility avoidance practices among civil servants. These insights provide practical implications for enhancing and advancing the capability and modernization of national governance systems.

Keywords: red tape; responsibility avoidance behavior; public service motivation; challenge appraisal; hindrance appraisal

投稿日期: 2024/3/25 送外审日期: 2024/4/7 首轮外审完成日期: 2024/5/16

录用日期: 2024/12/13 最终修回日期: 2025/4/11