

# 中国公务员激励问题研究述评： 现状、问题与展望

薛立强 李德伟\*

**【摘要】** 公务员激励是一个重要的理论和实践问题。迄今为止，学界对这一问题的研究经过了酝酿、兴起、持续关注三个阶段。围绕公务员激励的一般性理论问题、物质激励、精神激励、能力开发激励、职业发展激励等研究主题，既有研究形成了一些有价值的研究成果，但也存在一些问题，主要是：基于国情的公务员激励研究与经典激励理论的对话不够；公务员职业特点和个体需求的结合不够紧密；各类激励及其与各项管理制度之间对应关系的理论研究尚不深入；构建有效的公务员激励机制的思路不够清晰。推进这项研究的着力点有三：应加强一些基础性、关键性理论问题的研究；应基于公务员的职业特点，特别关注基层公务员的激励问题；应加强基于公务员个体需求的实证研究。

**【关键词】** 公务员；激励；研究述评

公务员履行政府职责，代表政府对各类公共事务进行管理和提供服务，其职业价值观、工作动力、工作状态和水平不仅决定着政府的管理和服务水平，而且在很大程度上还影响着公众对政府行为及其合法性的认知。在我国，由于公务员职务与级别、分类管理等的不完善，广大乡科级以下基层公务员受到机构规格等的限制，职务晋升空间狭小、职业发展受限、待遇得不到提高的矛盾颇为突出。因此，通过怎样的方式和途径调动公务员的工作积极性，激励公务员认真履职就成为一个重要的现实问题。针对这一问题，自20世纪90年代中期以来，国内外学者就展开了相关研究。本文旨在对这些研究进行一次阶段性总结（1994—2017），以了解这项研究的一般状况和学者们的理论思考，进而分析既有研究的不足，并对这项研究的发展进行展望。

## 一、研究的一般状况

西方学界有着丰富的激励理论。自19世纪20年代以来，西方学者就开始从经济学、组织学、心理学、管理学等角度对激励问题进行研究。总的来看，西方学界的激励理论可以分为两大类：

一是基于“经济人假设”的激励理论。该理论认为，人的行为动机基于其对自身利益的精明算计，因此可以通过利益诱导来激发人的行为。这类理论主要有：“委托—代理”理论、“动态激励”理论、“标尺竞赛”理论等。

二是基于行为主义的激励理论。该理论认为，人的行为不是简单地对外界刺激的直接反应，而是在很大程度上受到表象、认知、计划、愿望、意图等主观因素的影响。这些主观因素的

\* 薛立强：天津商业大学公共管理学院副教授，芝加哥大学政治学系访问学者，xueliqiang2006@126.com；李德伟：天津商业大学公共管理学院硕士研究生。基金项目：国家社会科学基金重点项目：“深化党的建设制度改革研究”（课题编号：14ADJ003）、2016年度天津商业大学国家基金培育项目（人文社科类）（161133）。

形成又基于个体成长的历史、环境、愿景等因素的制约。因此,对个体行为的激励就不仅包括物质刺激,还应综合考虑其基本认知、精神追求、职业发展等多方面的需求。基于行为主义的激励理论又可以分为内容型激励理论、过程型激励理论、综合激励理论等。其中最为常见和应用最广泛的是内容型激励理论。该理论着重研究激发动机的诱因,旨在找出促使个体努力工作的关键因素<sup>[1]</sup>,其代表性理论有马斯洛的“需求层次”理论、赫茨伯格的“双因素”理论、奥尔德弗的“生存—相互关系—成长需求”理论、麦克利兰的“成就需求”理论等。过程型激励理论主要研究从个体动机的产生到采取行为的心理过程,试图弄清人们对付出劳动、功效要求和奖酬价值的认识。主要有弗罗姆的“期望”理论、亚当斯的“社会比较”理论(又称“公平”理论)、洛克的“目标设置”理论等。综合激励理论是美国行为科学家爱德华·劳勒和莱曼·波特在1968年提出的一种激励理论,该理论关注从激励开始到工作绩效之间的关系,认为能力和素质、工作条件、角色感知三大因素对于激励员工取得工作绩效具有关键意义,管理者应综合运用报酬、期望值、能力、对工作的认知等多种方式实施对员工的激励。

国内学者对人力资源管理范畴激励理论的研究起步于改革开放之后。这方面最早的一篇文章发表于1982年,介绍的是西方学界的外在性激励和内在性激励理论<sup>[2]</sup>。此后的相关研究主要可以分为三类:一是对西方激励理论的翻译和介绍;二是西方激励理论在企业人力资源管理中的应用研究;三是对公共部门人力资源管理的激励问题研究。公务员激励问题属于第三类研究。

### (一) 研究发展阶段

国内外学界对中国公务员激励问题的研究是随着该制度的建立健全而发展起来的,目前能够查阅到的最早文献发表于1994年,重点研究这一问题则是21世纪以来。基于中国知网、EBSCO数据库等的查找和筛选,2007—2016年共发表相关研究成果754篇,其中包括期刊文献352篇、硕博士论文346篇、会议文献5篇、报纸文献29篇、英文论文(Article)22篇。此外,截至2018年1月22日的统计,2017年发表相关中文文献26篇(包括期刊论文20篇、硕博士论文4篇、报纸文献2篇)、英文论文3篇。

从历年文献发表情况可以看出(见图1),学者们关于公务员激励问题的研究可以分为三个

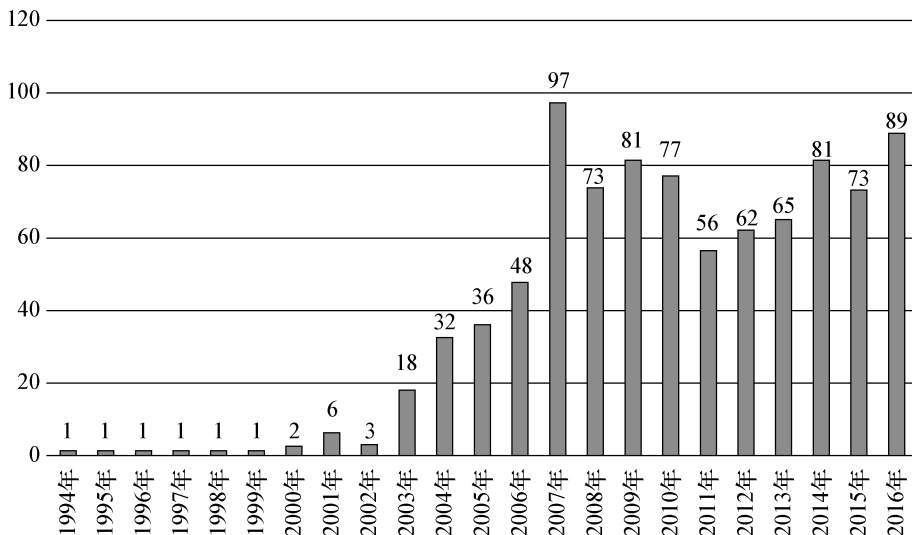


图1 1994—2016年公务员激励研究文献分年度统计(1994—2016)

注:包括期刊文献、硕博士论文、会议文献、报纸文献、英文论文。

阶段。一是酝酿阶段（1994—2000）。随着 1993 年《国家公务员暂行条例》颁布实施，公务员激励问题引起了学者们的研究兴趣，但还属于很冷门的研究，7 年间仅发表 8 篇相关研究<sup>①</sup>。二是兴起阶段（2001—2006）。随着《国家公务员暂行条例》的实施以及《公务员法》的讨论、起草和颁布实施，学界兴起了包括激励问题在内的关于公务员制度的研究热潮，共发表相关文献 143 篇，其中不乏一些重要研究。三是持续关注阶段（2007 至今）。这一阶段虽然《公务员法》已经颁布实施，但公务员激励，特别是基层公务员激励矛盾仍然突出，因此学界对此给予了持续关注。尤其值得一提的是，2010 年以来每年都有相关英文论文发表<sup>②</sup>。

（二）研究质量与研究主题

虽然 24 年来（1994—2017）学界发表了大量的中国公务员激励研究文献，但其中 CSSCI 期刊论文、北大中文核心期刊论文、博士学位论文、英文论文等重要文献的数量并不多。截至本文统计时点能够查阅到的文献，24 年来仅公开发表 CSSCI 期刊论文 46 篇，除 CSSCI 期刊以外的北大核心期刊论文 26 篇，二者占期刊论文数（372 篇）的 19.35%；博士论文 3 篇，占硕博学位论文数（350 篇）的 0.86%；英文论文 25 篇。这些重要文献总共只有 100 篇，占这一时段全部文献数（805 篇）的 12.42%（见图 2）。这些文献将是下文进行述评的主要对象（其他一些经过

筛选的文献也会纳入本文的研究视野）。

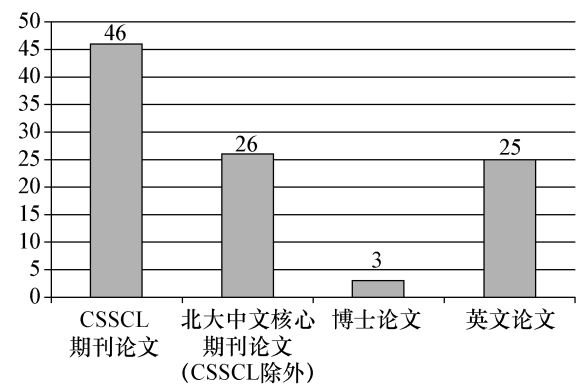


图 2 公务员激励研究重要文献数量统计（1994—2017）<sup>③</sup>

“激励”是一个涉及面非常广的问题，既涉及人的心理，又涉及人的行为；既涉及个体，又涉及群体；既涉及被管理者，又涉及管理制度。本文选取公务员管理制度的视角对既有研究进行述评。在这样一个研究视角之下，作为公务员制度基本功能之一的激励可以分为物质激励、精神激励、能力开发激励、职业发展激励等类型。根据这些公务员激励的类型对既有文献进行分类可以发现，在 100 篇重要文献中，研究主题为物质激励的文献 7 篇，精神激励的文献 23 篇，职业发展激励的文献 10 篇，能力开发激励的文献 5 篇，从总体上研究公务员激励问题的文献 55 篇。每个研究主题的文献中，都有一定数量的英文文献（见表 1）。

表 1 分研究主题的重要文献数量统计

研究主题	涉及的管理制度或机制	重要文献数量（单位：篇）	
		中文文献	英文文献
物质激励	薪酬（工资）、福利、保险	6	1
精神激励	奖惩、授权、关爱	7	16
职业发展激励	职务与级别、考核、职务升降	8	2
能力开发激励	培训、交流	3	2
总体研究		52	3

① 1994 年发表了第一篇相关文章：王福谦，德国公务员的奖励激励制度及其借鉴 [J]，特区理论与实践，1994（1）：59—61。  
② 2007—2016 年共发表相关文献 754 篇，截至统计时点（2018 年 1 月 22 日）共查到 2017 年发表的相关文献 29 篇。  
③ 截至本文统计时点：2018 年 1 月 22 日。

## 二、公务员激励的一般性理论问题研究

学界对于激励在公务员管理中的作用极为重视,认为激励机制是公务员制度核心机制之一,是激发公务员工作热情的重要动力,是影响政府行政效率的重要环节<sup>[3]</sup>。公务员制度之所以非常重视公务员的激励,从根本上说是因为传统干部人事制度之下那种封闭式的、平均主义的激励机制已经失效,迫切需要建立新型的公务员激励机制<sup>[4]</sup>。现实中存在的行政效率低下、官僚作风严重、法制观念淡薄、公务员不思进取、腐败问题严重等也要求从激励机制构建方面得到一定程度的解决<sup>[5,6]</sup>。总体而言,学界对公务员激励问题的一般性理论探讨可以归结为下述四个方面。

### (一) 公务员激励的内涵与特征

#### 1. 公务员激励的内涵

学界对公务员激励内涵的研究主要强调了下述三点:一是管理部门在公务员激励中的主导作用;二是激励表现为管理部门所期望的公务员的内在价值观念和外在行为方式;三是激励应实现长效化、制度化。代表性论述有:公务员激励机制是指政府引导公务员的行为方式和价值观念,以实现共同的行政目标,按预定的标准和程序将行政资源分配给行政组织和公务员的过程<sup>[7]</sup>。公务员的激励是指凭借多种制度化的手段和方式,通过唤起和满足公务员的物质尤其是精神需求,使其认同组织目标,强化努力工作的动机,激发工作热情和主动进取精神,达到积极性和创造性的充分发挥的过程<sup>[8]</sup>。公务员激励机制是调动公务员积极性并对其行为目标的选择起引导和制约作用的一系列制度性措施<sup>[5]87</sup>。

#### 2. 公务员激励的特征

有学者比较了公务员与企业员工的激励并从中总结出公务员激励的特征。主要是:公务员激励的价值目标是追求公共利益,企业员工激励的价值目标则是追求企业效益;公务员的行为具有保守取向,企业员工则富有创造性;公务员的任职资格中道德素质排在首位,企业员工则将专业能力排在首位;公务员激励的诉求点在于集体主义的国家利益,企业员工激励的诉求点在于为企业

业创造利润;对公务员的约束往往较难实施,对企业员工的约束则可以通过工作结果来考察;公务员激励措施的实施要严格按照规则程序来进行,企业员工激励的实施则可以更为灵活<sup>[9]</sup>。

### (二) 公务员激励研究的理论基础

理论基础是一项研究所依据的权威性的、基础性的理论。对于公务员激励研究而言,学者们依据的理论基础可以分为两类:

#### 1. 既有的一些权威性理论

这主要包括如下四种:第一“经济人”“政治人”假设理论。有学者基于“经济人”假设认为每一个人都是自利、理性、寻求自身利益最大化的“经济人”,公务员激励机制的构建也应基于这一假设来进行<sup>[10]</sup>。还有学者认为,公务员不仅具有经济追求,而且还有政治追求,应有机整合公务员的双重人格,从“经济人”和“政治人”的耦合特性出发来构建公务员的激励机制<sup>[11]</sup>。

第二,期望理论、双因素理论等经典激励理论。有学者以弗鲁姆的期望理论为基础,从期望知觉、媒介知觉、效价知觉三种促动因素出发分析公务员激励的困境,构建了由岗位激励、绩效激励、报酬激励三大关键要素组成的激励模式<sup>[12]</sup>。有学者基于赫茨伯格的双因素理论,认为对公务员的激励应注意区分保健因素和激励因素,注意发挥内在激励的价值,讲究酬劳、奖金发放的时机和艺术<sup>[13]</sup>。

第三,组织公民行为理论。该理论是20世纪80年代出现的一种组织行为学理论。组织公民行为指的是有益于组织,但在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确或直接确认的行为。周红云博士将这一理论应用于分析公务员的隐性激励,认为公务员工作职责的模糊性、工作过程的难以监控性、工作目标的多维性、工作绩效的难以评估性等职业特性决定了组织公民行为是这一职业的必要行为。公务员的组织公民行为由利他主义、爱岗敬业、积极主动、公私分明、服务奉献五个维度所组成。激发公务员的组织公民行为,有利于应对政府变革,建立服务型政府并提升政府绩效<sup>[14]</sup>。

第四,行为主义、场动力等理论。有研究基



于行为主义理论，认为公务员激励应满足公务员的个体需求，以激发公务员高水平实现行政组织目标<sup>[15]</sup>。有研究基于勒温的场动力理论，从“政治-认知场”“经济-知觉场”“社会-情绪场”“文化-价值观场”“生态-信念场”五个层面分析公务员激励的困境并提出相应的破解对策<sup>[16]</sup>。

2. 既有研究基础上结合国情提出的一些创新性理论观点

第一，复合利益均衡激励理论<sup>[17]</sup>。该理论认为公务员的合理利益要求是多方面的，除了物质利益之外，还有职业责任感、道德满足感等。每个公务员通过对自身的这些复合利益的博弈来决定自己的最佳行为策略，从而实现国家、社会、公务员个体三方利益的均衡。基于这一理论，蒋硕亮博士认为，通过提高公务员的外在利益和内在利益，可以解决公务员自身利益与社会利益“不相容”问题，使公务员个体利益和社会利益达到最大化<sup>[18]</sup>。公务员具体激励机制的构建需要拉动机制（表率激励、目标激励）、推动机制（监督机制、惩处机制）、自动机制（利益驱动机制、道德修养机制）多管齐下<sup>[19]</sup>。

第二，综合价值均衡激励理论<sup>[20]</sup>。这是在复合利益均衡激励理论基础上提出的另一种理论观点。二者的相同点在于，都强调公务员利益的综合性；不同点在于，复合利益均衡激励理论更多地强调公务员个体利益的客观性，而综合价值均衡激励理论则更为强调公务员个体价值追求的主观性。郭红岩博士根据综合价值均衡激励理论提出，公务员激励机制的构建应满足公务员个体的价值追求，实现物质价值与精神价值、内在价值与外在价值、当前价值与长远价值的有机结合<sup>[20]244</sup>。

除上述两位学者外，其他一些学者也在运用综合利益（价值）视角来研究公务员激励问题。例如，有学者提出，地方政府创新中应注意满足公务员个体的综合利益诉求，以此来激励公务员的创新行为<sup>[21]</sup>。

### （三）国外经验借鉴

一些学者考察了国外公务员激励机制并总结了一些可资借鉴的经验。例如，有学者指出，美国注重对公务员的物质激励和保险福利等保障激

励，实行弹性工作时间制和绩效评估。英国公务员的激励注重实行绩效评估和灵活的薪酬奖励制度。法国实行报酬差异原则和额外奖励制度以调动公务员的积极性。德国将公务员的激励机制融于工资福利制度之中。新加坡的公务员激励注重“经济人”假设、公平理论、保险福利等保障激励的运用<sup>[22]</sup>。日本公务员激励实行与企业职工工资基本均衡原则、官职职务与责任相对应原则<sup>[23]</sup>。韩国通过培训、激励、考核以提高公务员的素质<sup>[24]</sup>。

### （四）中国公务员激励现实问题的对策研究

在公务员激励一般性理论问题研究中，有相当部分属于对策研究。这类研究普遍认为，中国公务员制度还不够健全，公务员的激励机制建设还有很多问题，如激励理念陈旧、激励方式单一、激励手段落后、内在激励作用被忽略、道德激励作用弱化、负激励操作不规范等<sup>[25,26]</sup>，考核、奖惩、职务升降、工资福利等制度应有的激励功能没有发挥出来<sup>[27-30]</sup>，造成激励过度与激励不足、激励成本增加与激励效应减小、激励结果终身制与激励效应持续力不强并存<sup>[31-33]</sup>。

造成这些问题的原因，既有外部环境因素，又有公务员自身因素。前者主要是公务员制度赖以存在的经济、政治、文化、行政等环境因素<sup>[34,35]</sup>。例如，有学者指出，传统文化中行政角色权威化、工作中崇尚权威、服从权威的习惯等组织文化因素是造成普通公务员缺乏工作参与意识和创新精神，缺乏共建和谐的心理契约的重要原因<sup>[36-38]</sup>。公务员自身的内部因素主要包括：公务员的综合素质、心理素质、角色定位、服务意识等还存在不少阻碍激励的“负能量”<sup>[39,40]</sup>。

针对这些问题及其原因，学者们提出了相应的破解对策，如公务员激励应坚持以人为本<sup>[41]</sup>、物质激励与精神激励相结合<sup>[42]</sup>、公平等原则<sup>[43-45]</sup>。政府部门应转变管理观念，从传统的干部人事管理转变为现代公共部门人力资源管理，从重视机关需求转变到机关需求与公务员个体需求并重<sup>[46]</sup>，从偏重正激励到正激励与负激励并重<sup>[5]89,[47]</sup>。公务员个体则应加强自我调整和自我激励<sup>[7]51,[48]</sup>。从制度建设、模式建设的层次而言，学者们也提出了一些建议，如应从激励理

念、激励制度、激励方法三大要素构建公务员激励模型<sup>[49]</sup>；从激励—保健因素出发来建设公务员激励机制<sup>[50]</sup>。此外，还有相当数量的研究提出完善公务员考核、奖惩、晋升、职务与级别、工资福利保险、培训交流等制度以更好地激励公务员努力工作，由于这些建议与下面的论述有所重复，这里就不再一一赘述了。

### 三、公务员物质激励和精神激励研究

#### （一）公务员物质激励研究

物质激励是人类社会一种古老的、常用的激励方式，其基本形式是以一定的金钱、物品来激发激励对象的积极性。在公务员制度中，涉及物质激励的主要是薪酬（工资）、福利、保险等制度。

##### 1. 公务员薪酬（工资）激励研究

公务员薪酬（工资）既是实现公务员物质待遇的基本制度，也是实现公务员物质激励的基本制度。这在世界各国都是一样的，例如曾湘泉和郝玉明通过对国外公务员薪酬激励的实证研究发现，公务员薪酬激励的影响因素既包括内在的工作满意度因素，也包括外在财务薪酬（工资）因素，而且国外研究普遍强调外在薪酬（工资）的重要性<sup>[51]</sup>。中国公务员的工资结构失衡问题比较严重，导致不能很好地发挥应有的激励功能。对此有学者指出，中国不同地区和单位之间的薪酬水平存在着较大的差距，这种“公共部门的实质薪酬不平等已经淡化了公务员薪酬改革的积极作用”<sup>[52]</sup>。具体而言，公务员的工资管理存在着水平失衡、结构失调、等级失度、调整失范四个方面的问题<sup>[53]</sup>。特别是2000年以来，地方大量出台各种津贴、补贴及奖金政策，导致基本工资占公务员收入的比重逐年下降，这种结构性失衡带来地区之间工资收入差距扩大，工资管理秩序混乱等问题<sup>[54]</sup>。其原因有二：一是现行公务员工资制度缺少同市场经济相契合的理论支撑和机制设计，导致公务员工资收入不能与国民经济的增长保持同步<sup>[55]</sup>。二是现行公务员工资制度回避了公务员的人力资本属性，导致公务员资本性补偿收益不足，其结果是公务员人力资本产权激励效果难尽人意<sup>[56]</sup>。如何更好地发挥公务员薪

酬（工资）的激励功能呢？学者们对此提出了三种观点：一是提高公务员工资，实行公务员“高薪”。有学者指出，基于市场均衡的高薪是对公务员实施有效经济性激励的基本保证<sup>[55]</sup><sup>[80]</sup>。在惩罚制度具有较好执行力的条件下，提高薪酬可以在一定程度上激励官员减少腐败<sup>[57]</sup>。二是系统构建公务员的薪酬（工资）激励机制。对此有学者指出，应统筹考虑公务员工资的整体合理结构，把一定数量的津贴、补贴纳入基本工资，建立起公务员基本工资的 normal 增长机制<sup>[54]</sup><sup>[27]</sup>。通过嵌入多维联动机制，建立公务员薪酬激励的“三·三”式双锥模型，以形成全面和动态的公务员薪酬激励机制<sup>[53]</sup><sup>[65]</sup>。三是加强公务员薪酬的法治化建设。有学者提出，解决公务员薪酬激励问题时应加快公务员薪酬法制化管理，通过法治手段来遏制公务员薪酬的混乱<sup>[58]</sup>。

##### 2. 公务员福利和保险的激励功能研究

科学、合理的福利和保险制度能在很大程度上保障公务员的生活水平，解决其后顾之忧，从而激发公务员的工作积极性。学界一直较为注重福利和保险的激励功能<sup>[59]</sup>。近期的研究指出，公务员福利和保险制度的改革应该从基于规制视角转变为基于激励视角，这样才能找到这两项制度创新的突破口<sup>[60]</sup>。党的十八大以来，随着反腐败力度的加大和规章制度执行力的强化，公务员的实际福利和保险与企业相比已经没有优势，从而使一些公务员感到无奈和不满。一些基层公务员反映，福利的削减对其生活影响很大，生活成本压力增加<sup>[61]</sup>。对于如何解决这一问题，学者们提出，应综合考虑公务员衣食住行等方面需求，按照显性化、货币化、规范化的原则，尽快出台规范公务员各类福利和保险的政策措施<sup>[62]</sup>。

#### （二）公务员精神激励研究

公务员的精神激励涉及公务员的职业价值观、工作动机、工作满意度、精神疲劳等心理感受。值得注意的是，近年来很多英文文献较为关注中国公务员的心理状况，成为中国公务员精神激励研究中的一道独特风景。

##### 1. 关于公务员职业动机和心理状况的实证研究

公务员的职业动机是实行公务员精神激励的

重要基础。近年来，很多英文文献对此进行了实证研究。一项对 403 名公务员的调查显示，吸引其从事公务员这一职业的因素依次是：特定的生活方式、工作的安全稳定、个人技术能力、服务奉献精神<sup>[63]</sup>。一项对四川、湖北、湖南和重庆 761 名公务员的实证研究发现，公务员的公共服务动机、工作满意度、情感承诺和工作投入对组织绩效有着显著影响；特别是，如果公务员有强烈的公共服务动机，他们就会表现出很高的工作绩效<sup>[64]</sup>。另一项基于 256 名公务员的调查发现，导致公务员离职的最主要因素在于职业认同程度<sup>[65]</sup>。

公务员的心理状况对其工作状态有着直接的影响。例如，一项基于新疆 5 000 名公务员的调查显示，33.8% 的公务员处于高度和中度的工作压力之下；高工作压力则是心理疲劳和职业倦怠的重要原因；而心理疲劳和职业倦怠又是导致高血压、冠心病等慢性疾病的重要诱因<sup>[66]</sup>。对 541 名北京公务员的调查显示，北京公务员的职业倦怠主要来自直接和间接的工作压力而不是生活和健康压力<sup>[67]</sup>。对 600 名广州公务员的随机心理健康状况调查显示，公务员的精神健康问题与来自工作和生活中的各种压力源高度相关<sup>[68]</sup>。

## 2. 关于公务员职业价值观和工作满意度的研究

职业价值观和工作满意度是公务员精神激励的重要基础。在这方面，近年来的英文文献进行了一些有价值的研究。Yang Lijing 和 Zeger van der Wal 在 2014—2016 年发表了三篇关于中国和荷兰公务员职业价值观的比较研究，研究发现两国公务员关于“德治”（对道德规则的遵循）偏好的差异并不大；相对于荷兰公务员而言，中国公务员尤其应加强“法治”（对法治规则的遵循）职业价值观<sup>[69]</sup>。在对理想职业状况和现实职业状况之间为什么有差异这一问题上，中国公务员认为体制和制度因素是导致二者不协调的原因，而荷兰公务员则更强调公共管理改革等中观层面的因素<sup>[70]</sup>。两国公务员都认为，行政工作完全透明化是不必要的，也是做不到的；21 世纪的政府更应该追求公共价值而不是行政效率<sup>[71]</sup>。此外，一项基于 349 名杭州公务员职业价值观的实证研究发现，在自我实现、人际和谐、功利取

向、个人成长、舒适与稳定、（工作中的）自主与灵活六项职业价值观中，公务员认为最重要的是人际和谐，其次是舒适与稳定，工作中的自主与灵活则得分最低<sup>[72]</sup>。

在公务员工作满意度的研究中，一项基于 800 名北京公务员的调查发现，工作任务类型、每周工作时间、工资、工作和家庭的平衡、对职业发展的信心、工作环境安全、与同事的关系、年龄、教育程度等因素对公务员工作满意度有着显著的影响<sup>[73]</sup>。另外一项对 172 名东部地区公务员的有趣研究发现，更热爱金钱的公务员往往具有更强的公共服务动机，并且具有更高的工作满意度，这显然“违背了人们的直觉”<sup>[74]</sup>。

## 3. 提升公务员精神激励效果的建议

既有的研究主要从实施员工帮助计划、完善心理契约、提升声誉激励、加强组织沟通和关爱激励、改造行政文化等方面提出了提升公务员精神激励效果的建议。

第一，在实施员工帮助计划方面，学者们指出，应针对公务员的心理健康问题，从减压激励、认知激励、发展激励、家庭激励、应急激励五个方面实施公务员的“员工帮助计划”<sup>[75]</sup>。

第二，在完善心理契约方面，有学者提出基于心理契约理论的公务员“多源流激励”模型：通过战略激励与共同愿景、全面激励与职业规划、透明激励与信息分享、公平激励与文化再造四个源流，可以更好地构建公务员与政府组织之间的心理契约，实现预期的激励效果<sup>[76]</sup>。两篇相关英文文献提出，应提倡服务式领导（Servant Leadership）以增加公务员的组织信任<sup>[77]</sup>，提倡参与式领导以激发下级公务员的工作热情<sup>[78]</sup>。

第三，在提升声誉激励方面，有研究发现，公务员声誉激励机制的构建应满足下述四个条件：具有长远预期；良好声誉的公务员能够获得一定的回报；政府能够发现并及时惩罚公务员败坏声誉的行为；完备的信息传播渠道<sup>[79]</sup>。提升公务员声誉激励的策略包括：营造良好的文化环境、建立信息披露制度、完善职位晋升制度、改革报酬体系<sup>[80,81]</sup>。

第四，在加强组织沟通和关爱激励方面，学者们提出，沟通与交流是一种最好、最廉价的激



励方式<sup>[82]</sup>。通过建立领导和公务员谈心制度,为公务员提供心理咨询、及时化解负面情绪等方式实施对公务员的关爱激励<sup>[83]</sup>。

第五,在改造行政文化方面,学者们建议,应着力破除偏袒、裙带关系、地方主义、宗派主义等传统的破坏性行政文化<sup>[84]</sup>,同时应着力传承传统行政文化中的民本思想,培育健康的行政心理,强化行政道德建设<sup>[85]</sup>。

## 四、公务员能力开发和职业发展激励研究

### (一) 公务员能力开发激励研究

能力开发也是中国公务员制度的一项基本功能,该功能通过交流、培训等机制以开发公务员的潜能,增加公务员的能力,为公务员承担更多、更重要的工作奠定基础。现实中,无论是出于内在的能力提升还是外在的事业发展积淀,获得能力开发的机会都对公务员具有重要的激励作用。

#### 1. 公务员交流的能力开发激励研究

既有研究指出,目前的交流制度存在着“趋利”交流多,“趋能”交流少的问题,在一定程度上违背了开发人才、增强能力的交流目的<sup>[86]</sup>。交流管理中片面强调精神激励,忽视物质激励,管理者往往停留于用“道德人”而不是“经济人”的眼光来看待交流公务员,使人才价值得不到合理的回报和应有的认同<sup>[87]</sup>。对于如何有效发挥公务员交流的激励功能,学者们建议:从机制构建层面而言,应尊重公务员的个体意愿和职业发展,将公务员交流与培训、晋升等相结合,以激发公务员参与交流<sup>[88]</sup>;从管理过程层面而言,应赋予各交流要素的激励功能,使公务员在交流过程中采取组织需要的行为<sup>[87]27</sup>。

#### 2. 公务员培训的能力开发激励研究

学者们认为,由于现行公务员制度总体上采取政府主导的“管理主义”原则,因此对公务员培训的激励功能重视不足,培训机制建设中存在着培训需求评估不够、培训平台重复建设、培训内容滞后、培训方式单一、培训评价僵化、培训结果使用难度大等问题<sup>[89-91]</sup>。由于这些问题的存在,致使培训难以达到应有的激励作用。例如,一项基于河北省邢台市的调查显示,55.6%的公

务员对培训结果不满意<sup>[92]</sup>。

关于如何提升公务员培训的激励功能,学者们提出了两方面建议:一是完善既有的培训机制,增加其激励功能。学者们提出,应以提升公务员的从业能力来激励公务员参加培训的主动性和积极性,并将培训结果与公务员的职业发展紧密结合起来<sup>[93]</sup>。应做好公务员培训的需求调查,在此基础上从关键步骤、后续步骤、设计标准、培训方案四个方面构建培训课程设计,提升培训效果<sup>[94]</sup>。二是发挥非正式学习的作用,将正式的组织培训与非正式的个体学习结合起来。有学者提出,政府应为公务员提供更多非正式学习的机会,以便使公务员即使在工作场所也可以进行非正式学习<sup>[95]</sup>。

### (二) 公务员职业发展激励研究

所谓公务员的职业发展激励,是指来自职业发展机会方面的激励。由于公务员实行职务常任,绝大多数公务员一生都要奋斗在“公务员”这一职业生涯中,因此职业发展激励对每一位公务员都是非常重要的。在公务员制度中,职业发展激励主要涉及考核、晋升等制度。

#### 1. 公务员考核的职业发展激励研究

由于考核对公务员的职业发展机会具有重要影响,因此考核也就发挥着重要的职业发展激励功能。然而,由于受到各方面制约,现实中考核制度的激励功能发挥还很不充分。对此学者们指出,中国公务员考核中存在着考核目标偏向、考核标准和指标笼统、考核主体和方式单一、考核程序流于形式、考核结果与回报不对应等激励功能障碍<sup>[96,97]</sup>。有学者将绩效管理理论引入公务员的考核激励,认为中国公务员绩效管理存在着认识定位偏差、过程激励不足、制度化建设滞后、绩效沟通不畅、评估体系不健全、激励手段落后、利益调整功能弱化等问题,这些问题严重制约了绩效管理激励功能的发挥<sup>[98,99]</sup>。

对于如何更好地发挥公务员考核的激励功能,学者们从下述三个方面给出了建议。第一,细化考核指标:应基于公务员能力构建目标,对德、能、勤、绩、廉的考核内容进一步细化<sup>[100]</sup>。应改革以经济指标为唯一量化指标的制度,构建以质量指标为主要标准的综合评价方法体系<sup>[101]</sup>。应细



化考核内容和标准，进一步明确注重实绩的激励导向<sup>[102]</sup>。第二，强化考核结果使用：应把考核结果与公务员奖惩、升降、薪酬调整等切身利益紧密挂钩，让考核反映和体现它的经济价值与社会效用<sup>[103,104]</sup>。第三，完善考核与其他制度的对接：应从绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈的整个绩效管理过程来着眼考核环节的完善<sup>[98]97</sup>。应做好绩效考核体系与其他人力资源管理体系的衔接，完善绩效考核预算体系和考核技术<sup>[105]</sup>。

## 2. 公务员晋升的职业发展激励研究

是否具有良好的职业晋升预期对公务员具有重要的内在激励作用。然而，在现行的职务与级别制度之下，只有约 10% 的公务员能够晋升到县处级以上职务层次<sup>①</sup>，这就给广大基层公务员的职业发展带来了很大的问题。对于造成这一问题的原因，学者们主要归结于现行的职务与级别制度：中国现行的公务员职务级别制度是一种职务本位的制度（级别附着于职务），这导致所有公务员都要去挤职务晋升这一“独木桥”<sup>[106]</sup>。现行的职务层次体系又是依据从中央到地方的行政层级划分的，这导致在县乡基层政府工作的大量公务员在职业发展之初就面对着几乎难以突破的“晋升天花板”<sup>[107]</sup>。绝大多数基层公务员在乡科级以下职务层次退休，其工作动机和欲望必然大受影响，造成工作效果大打折扣<sup>[108]</sup>。

值得注意的是，2015 年起实行的县以下机关公务员职务与职级并行制度为基层公务员开辟了职级这一晋升渠道，改变了只有晋升职务才能提升待遇的惯例，从而在一定程度上对“千军万马闯独木桥”的现象有所缓解<sup>[109]</sup>。这一制度实施以来取得了较好的效果，据中组部副部长齐玉介绍，建立县以下机关公务员职务与职级并行制度以来到党的十九大前夕，100 多万名基层公务员据此晋升了职级<sup>[110]</sup>。然而，职级晋升中也出现了一定的问题。例如，有学者对甘肃省金塔县的调研发现，现实中出现一些公务员“跑职级”的现象<sup>[111]</sup>。

关于如何破解公务员晋升的制度障碍，学者们的建议如下：科学设置职务和级别晋升的双梯

制，满足“政治人”的晋升需求<sup>[43]76</sup>；进一步完善公务员分类制度，划分更多的职位类别；改革级别晋升办法，按照公务员的德才表现、工作实绩和累积贡献晋升级别；以级别作为确定待遇的主要依据<sup>[107]2</sup>。在具体的晋升工作中，应构建清晰的岗位职责规范体系，综合运用多维职业发展手段，破解职业发展的“天花板”<sup>[112]</sup>；树立正确的晋升导向，职务晋升主要注重德才表现，兼顾公务员的发展潜力；职级级别晋升主要注重工作实绩，兼顾累积贡献<sup>[83]2</sup>。

## 五、既有研究存在的问题

学界对中国公务员激励问题展开集中研究的时间还不长，虽然积累了相当数量的研究成果，但总体而言研究质量还不高。这表现在“研究的一般状况”方面：一是较高质量的研究成果占全部研究成果的比重较低（12.42%，见图 2）。二是较多的研究（重要文献的 55%）还是从总体上探讨公务员激励问题，研究的深度还不够。除此之外，在对各个主题实质内容的研究中，还存在以下四个方面的问题。

### （一）基于国情的公务员激励研究与经典激励理论的对话不够

在研究中，一些学者有意识地将已有的权威性理论作为自己的理论基础，一些学者也在努力提出一些创新性的理论（如复合利益均衡激励理论、综合价值均衡激励理论）。这样的研究无疑是非常必要的，也是中国公务员激励问题研究起始阶段的必经过程，特别是，创新性理论观点的提出对于推进基于国情的研究具有重要意义。然而，也应该看到，既有研究还存在不足：第一，将权威性理论作为自己理论基础的研究往往只是这些权威性理论的简单化应用，既缺乏对这些权威性理论及其内部关系的深入阐释，也缺乏研究所得成果与权威性理论的对话。第二，创新性理论观点在论证过程中，一定程度上还缺乏对权威

① 截至 2016 年底，中国共有公务员 719 万人，其中只有 10% 是县处级及以上干部。具体可参见人力资源社会保障部. 2016 年度人力资源和社会保障事业发展统计公报 [EB/OL]. (2017-5-31) [2018-1-22]. [http://www.mohrss.gov.cn/ghcw/BHC-SWgongzuodongtai/201705/t20170531\\_271737.html](http://www.mohrss.gov.cn/ghcw/BHC-SWgongzuodongtai/201705/t20170531_271737.html).

性激励理论，特别是行为主义激励理论的深入挖掘。应该看到，迄今为止的经典性激励理论都不是基于中国场景提出的，其所揭示的人类激励行为的规律在某些方面并不一定符合中国公务员这一特定群体。如前所述，行为主义激励理论认为，人的行为与个体所处的特殊历史传统、文化环境、成长经历、教育背景、行为习惯等密切相关。在这些方面，中国公务员显然与形成经典激励理论的国家 and 地区有着巨大差别。这些差别是如何影响中国公务员的主观认知和行为选择的？针对中国公务员应该实施怎样的激励？由此形成的激励理论与经典激励理论有哪些不同？这些不同是如何修正和推进既有经典激励理论的？这些方面还有待学界来进一步回答。

## （二）公务员职业特点和个体需求的结合不够紧密

公务员职业有其自身特点。例如，具有公共事务的管理权力，掌控公共资源；具有职业保障，可以长期任职；严格按照办事程序处理公共事务，工作作风严谨、规范，等等<sup>[113]</sup>。对公务员的激励，应基于公务员的职业特点，针对这一职业群体中处于不同职位类别、职务层次、职业发展阶段的公务员，实施不同的激励。纵观既有的研究，学者们在这方面已经进行了一定的探索，但还存在着不足：第一，多数研究还是将公务员群体作为一个整体进行研究，缺乏对不同职位类别、职务层次、职业发展阶段公务员激励的分类研究。例如，综合管理类的公务员与专业技术类的公务员，厅局级的公务员与乡科级的公务员，25岁的科员和45岁的科员，其需求显然是不同的，因此也就需要实行不同的激励措施。第二，对公务员个体需求的关注不够。既有的中文文献基本上是站在政府一方进行的研究，目的是帮助政府更好地调动起公务员的工作积极性。这样的研究出发点是没有问题的。问题在于，激励必须基于个体的特殊需求。因此，要想激发公务员的工作积极性，需要的不仅是“自外而内”地激发公务员的工作积极性，还应“自内而外”地唤起和满足基于公务员职业特点的个体需求，从而实现政府的管理目标。这样一个研究视角在中文文献中存在着不足。

## （三）不同类型激励及其与各项公务员管理制度之间对应关系的研究尚不深入

如前所述，公务员的激励具有丰富的内容，大致可以分为职业发展激励、能力开发激励、物质激励、精神激励等类型，而这些不同类型的激励与各项公务员管理制度又有一定的对应关系。这样就在公务员激励与具体管理制度之间形成一种非常复杂的关系。对于如何在理论上厘清这些关系，理论界还缺乏深入细致的研究。第一，对不同类型激励之间的关系还有待深入研究。如果仔细考察的话，职业发展激励、能力开发激励、物质激励、精神激励等的分类“依据”并不一致，四类激励之间具有一定的“重叠”和“交叉”关系，然而这些关系到底是怎样的？学界还缺乏深入研究。第二，对不同类型的激励与公务员具体的管理制度之间的关系还缺乏深入研究。不同类型的激励与公务员管理制度之间不是——对应的关系：一方面，一类激励往往表现在多项公务员管理制度之中，其实现需要多项管理制度共同发挥作用；另一方面，一项具体的管理制度，可能同时具有多种激励功能。然而，这些不同类型的激励与公务员管理制度之间的关系到底是怎样的呢？学界也还缺乏深入研究。

## （四）公务员激励机制的构建思路不够清晰

公务员激励是一个非常复杂的问题，既与公务员职业特征相关，又与公务员个体心理和行为相关，既是一个理论问题，更是一个实践问题。对于如何构建有效的公务员激励机制这一问题，既有研究提出了很多建议。然而，这些建议还存在以下一些不足：第一，解决现实问题的建议较多，激发公务员职业生涯长远发展的建议较少。既有研究多是针对公务员激励的现实问题提出的完善建议，这是无可厚非的。然而，公务员激励问题更是公务员个体的职业发展问题，这一问题的解决无疑需要激发公务员个体追求其职业理想和人生价值的热情，但学界对此却关注不够。第二，提出的总体性建议较多，差别化建议不够。受到前述分类研究不够的制约，在如何构建有效的公务员激励机制这一问题上，学界也表现出总体性建议较多，针对不同类型公务员的差别化建议不够的问题。这两个问题的存在，表明学界对

公务员激励机制的构建思路还不够清晰。

## 六、公务员激励问题研究展望

公务员激励问题研究具有重要的理论和实践意义。从理论上讲，有利于推进中国场景下公务员制度理论、公共部门人力资源管理理论、激励理论等的完善和发展；从实践上讲，有利于完善公务员管理，调动广大公务员的工作积极性，推进国家治理体系和治理能力现代化。本文认为，中国公务员激励问题的研究应着眼于下述三个方面。

### （一）应加强一些基础性、关键性理论问题的研究

这是该项研究在理论方面的着力点。具体而言，推进公务员激励问题研究，特别需要加强下述三个方面的理论研究：第一，基于中国场景的激励理论研究。如前所述，个体的激励起始于其对理想与现状差距的认知，而这种认知又与个体所在的历史、社会、文化、教育、大众心理等密切相关。在这些方面，中国与形成经典激励理论的西方社会有着较大差别，这些差别则带来激励理论方面的重要差异。对这些差异在理论上的不清晰已经成为公务员激励问题研究的重大障碍。要克服这一障碍，尤其需要基于中国场景的激励理论研究作为支撑。本文认为，在西方激励理论已经有了长足发展的情况下，需要做的不是另起炉灶，而是将西方学界成熟的研究方法运用于中国场景，将其研究结果与既有研究进行比较，进而厘清并概括出基于中国场景的激励理论，从而为中国公务员激励问题研究奠定重要的理论基础。

第二，中国场景下的公共部门人力资源管理研究。中国拥有世界上最大规模的公共部门人力资源，其范围包括政府部门公务员、公共财政支付其工资福利的事业单位工作人员和部分国有企业工作人员。这三大类人员在管理体制机制、方式方法等方面既存在着重要差别，又有着千丝万缕的联系。这决定了中国公共部门人力资源管理有其自身特点。然而，学界对这些特点的深入挖掘还不够，

这在很大程度上制约着公务员激励问题的研究。推进中国公共部门人力资源管理理论的研究，也应借鉴西方学术界较为成熟的研究方法，得出基于中国场景的研究结论，从而推进相关理论发展。

第三，公务员激励的分类及其与具体管理制度关系的研究。公务员激励可以分为哪些类型？各种类型的激励与具体的公务员管理制度形成怎样的对应关系？这是制约公务员激励研究深化的关键性问题。推进这一问题的研究，需要基于激励理论、公共部门人力资源管理理论等基础性理论，结合中国公务员管理的现实，进行细致的逻辑推理和理论论证。

上述三个理论问题中，激励理论和公共部门人力资源管理理论是公务员激励研究的基础性理论，公务员激励的分类及其与各项管理制度的关系则是这项研究的关键性问题。中国公务员激励研究的深化，有待于这些理论问题的推进。

### （二）应基于公务员的职业特点，特别关注基层公务员的激励问题

这是研究内容方面的着力点。如前所述，公务员激励问题的研究应基于公务员的职业特点。对于中国公务员而言，受到体制的制约，处于乡科级以下职务层次的公务员，面临着数量多、工作压力大、职业发展空间狭小等问题，其激励问题尤为突出，因此应该成为研究的重点。第一，应深化公务员与其他职业人员激励的比较研究。公务员与事业单位、国有企业、私人组织（包括所有的非公企业和社会组织等）在职业分工、职业特征、职业发展等方面的差别还需要进行系统研究。深入研究这些问题，有利于更为清晰地认识公务员的职业特点。

第二，应深化公务员职务与级别制度改革研究。如前所述，基层公务员职业发展激励不足从根本上说是由职务与级别制度决定的。解决基层公务员的激励困境，根本出路在于改革完善职务与级别制度。在这方面，一些国家和地区进行了一定的有益探索，例如，我国台湾地区20世纪80年代进行的“官职并立”制度改革就具有重要的借鉴意义<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> 关于这一改革的详细情况参见徐有守：《官职并立制度的理论与结构——现行公务人事制度析论》[M]，台北：台湾商务印书馆，2006。



当前,国内学界对这一制度的深入研究还很欠缺,是一个亟待拓展和深化的领域。

第三,应深化基层公务员的综合激励研究。公务员的激励分为不同的类型,职业发展激励仅是其中的一种激励,除此之外,通过物质激励、精神激励(包括关爱激励)、能力开发激励等方式调动基层公务员的积极性,自然也是公务员激励问题的研究着力点。

### (三) 应加强基于公务员个体需求的实证研究

这是研究视角和研究方法方面的着力点。公务员激励问题研究既需要深厚的理论基础和清晰的理论论证,更需要扎实的实证研究。在既有研究中,很多英文文献具有较广的理论视野(如跨国的比较研究、与西方学者的研究结论进行对比等),能够运用较为成熟的实证研究方法展开研究(如大规模的问卷调查),从而为这项研究提供了新的“理论增长点”。推进公务员激励问题的实证研究,从根本上说是由这项研究的性质决定的。公务员激励应基于其个体需求,而对公务员个体需求的认知,则应来源于公务员的自身表达,而不是学者的“估计”和“推理”,因此就必然需要进行实证研究。加强基于公务员个体需求的实证研究,需要推进研究视角和研究方法的转型。

首先,在研究视角方面,应从“管理主义”转向“以人为本”。如前所述,“管理主义”的视角站在政府管理的立场试图调动公务员的工作积极性,但由于对公务员的个体需求缺乏真切认知,导致很多对策、建议缺乏实践价值。一些既有研究看到了这样的研究缺陷,提出公务员激励应坚持“以人为本”,这无疑抓住了公务员激励问题的关键,是实现公务员有效激励的必经途径。在理论研究方面,实现“以人为本”的公务员激励研究的着力点应是关注并确认公务员的个体需求。只有准确认知公务员差别化的个体需求,才能制定并实施有效的公务员激励机制和激励措施。

其次,在研究方法方面,应从一般性的分析推理转向扎实的实证研究。准确认知公务员差别化的个体需求必然要求进行深入的实证研究,即运用问卷调查、个别访谈、案例研究、定性分

析、定量分析等实证研究的方式方法,来认知、总结、分析公务员的个体需求,在此基础上进行演绎推理并提出针对性的对策建议。在进行实证研究方面,应深入把握西方学界较为成熟的研究方法和理论模型,将其运用于中国场景的研究之中并进行研究结果的理论比较,从而实现理论创新。

总之,激励已经成为提升公务员管理效果和政府绩效的一个非常重要的现实问题。这一问题的解决,需要从管理措施、管理制度等层面进行探索,而这些都需要大量深入扎实的理论研究作为支撑。既有的研究虽然已经有了一定的积累,但还难以满足公务员制度改革发展的需要。推进这一主题的研究,应针对现实问题,努力克服既有研究的不足,大力突破研究难点,在推进理论创新的同时实现其实践价值。

### 参考文献

- [1] 苏明城,张向前.激励理论发展及趋势分析[J].科技管理研究,2009(5):343-345/339.
- [2] 余凯成.外在性激励与内在性激励——西方人事管理的一个综合模型[J].世界经济,1982(10):71-75.
- [3] 张燕妮,张国磊.我国公务员激励机制研究综述[J].理论观察,2013(11):36-37.
- [4] 国庆.建立和完善新型的公务员激励机制和约束机制[J].探索,1997(1):106-107.
- [5] 王金华.试论我国公务员激励机制的完善[J].云南行政学院学报,2005(3):87-90.
- [6] 林晓妹.我国公务员激励机制存在的问题及完善的思路[J].中央社会主义学院学报,2007(2):85-88.
- [7] 齐明山.试论国家公务员的激励机制[J].新视野,2000(1):49-51.
- [8] 林弋.公务员法立法研究[M].北京:中国人事出版社,党建读物出版社,2006:10.
- [9] 梁玉萍,任文硕.公务员与企业员工激励比较与借鉴[J].理论探索,2008(1):126-128.
- [10] 单羽.经济人假设与政府公务员激励机制的建构[J].中共福建省委党校学报,2005(7):30-33.
- [11] 申喜连,贺永祥.论新时期我国公务员激励机制的重构——项基于公务员“经济人”和“政治人”耦合的研究[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2006



(6): 96-101.

[12] 周红云. 3P: 公务员激励的关键——以期望理论为视角 [J]. 中南财经政法大学学报, 2007 (2): 52-56.

[13] 周澜. 我国公务员激励机制的完善——基于赫茨伯格的双因素理论的分析 [J]. 生产力研究, 2010 (5): 130-131/159.

[14] 周红云. 公务员的组织公民行为及其隐性激励研究 [D]. 武汉大学, 2010.

[15] 朱香敏. 构建有效的公务员激励机制: 行为主义的研究途径 [J]. 中共浙江省委党校学报, 2008 (2): 64-68.

[16] 肖海燕. 提升国家治理能力与公务员行为激励的场动力探析 [J]. 领导科学, 2016 (28): 6-7.

[17] 蒋硕亮. 国家公务员复合利益均衡激励理论及其运用研究 [D]. 武汉大学, 2004.

[18] 蒋硕亮. 公务员激励不相容问题研究 [J]. 中国行政管理, 2004 (6): 24-26.

[19] 蒋硕亮. 国家公务员激励机制研究 [J]. 中国行政管理, 2003 (6): 24-25.

[20] 郭红岩. 我国公务员综合价值均衡激励机制研究 [D]. 武汉理工大学, 2007.

[21] 于海燕. 公务员综合利益视阈下地方政府创新激励机制研究 [J]. 开发研究, 2014 (5): 81-84.

[22] 李大林. 西方发达国家公务员激励机制的特点及启示 [J]. 理论探讨, 2008 (5): 41-44.

[23] 邱丽君. 日本人力资源管理体制的利弊对我国公务员利益激励的借鉴 [J]. 领导科学, 2016 (32): 50-51.

[24] 王树先. 教育+激励+考核: 韩国提高公务员素质的主要做法 [J]. 中国人事, 1995 (12): 48.

[25] 耿相魁. 构筑公务员激励机制的理性思考 [J]. 长白学刊, 2009 (4): 71-74.

[26] 刘闽. 顾光海. 我国公务员激励机制的优化路径分析 [J]. 行政论坛, 2009 (5): 64-67.

[27] 黄晶梅, 周鹤. 公务员制度中激励机制现状分析 [J]. 长白学刊, 2008 (1): 65-67.

[28] 谢昕, 章婷. 我国公务员激励机制的对策研究 [J]. 求实, 2009 (1): 27-29.

[29] 黎雅婷, 李玲. 服务型政府视角下公务员激励机制的缺失与完善 [J]. 福州大学学报 (哲学社会科学版), 2010 (2): 89-93.

[30] 余小红, 吴才懿. 完善公务员激励机制的思考 [J]. 吉首大学学报 (社会科学版), 2014 (3): 121-123.

[31] 赵驹. 我国公务员激励机制存在的问题与对策

研究 [J]. 管理世界, 2013 (4): 70-71.

[32] 万建新. 公务员的激励失灵与矫正策略 [J]. 中国人力资源开发, 2007 (6): 75-78.

[33] 闫健. 公务员激励困境的形成原因及化解方法 [J]. 领导科学, 2014 (21): 9-10.

[34] 陈振明. 公务员制度 [M]. 福州: 福建人民出版社, 2003: 78-86.

[35] 陈幸华. 建立有效的公务员激励机制 [J]. 湘潭大学社会科学学报, 2003 (2): 149-151.

[36] BURNS J P. Civil service reform in China: Impacts on civil servants' behavior. [J]. The China Quarterly, 2010 (201): 58-78.

[37] 檀阳. 基于行政文化视角的基层公务员激励机制完善 [J]. 理论观察, 2017 (4): 68-70.

[38] 陈闽. 公务员激励机制研究 [D]. 福建农林大学, 2014.

[39] 武晓平. 服务型政府中公务员激励机制的构建 [J]. 云南行政学院学报, 2013 (5): 92-94.

[40] 马丽娜. 地税机关公务员激励机制浅析 [J]. 财经问题研究, 2013 (5): 167-171.

[41] 刘兰华. 服务型政府视角下公务员激励机制的优化研究 [J]. 学习与实践, 2010 (6): 89-93.

[42] 秦国民. 构建卓越的国家公务员激励机制 [J]. 决策探索, 2003 (3): 15-17.

[43] 缪国书, 张洛丹. 公务员晋升制度的激励作用研究——基于“政治人”的人性假设视角 [J]. 中国人力资源开发, 2011 (9): 74-77.

[44] 胡华琳. 浅议我国公务员激励机制的偏差及应对 [J]. 安徽广播电视大学学报, 2009 (4): 7-10.

[45] 倪春青, 武博. 公务员多元化激励路径研究——以曾国藩用人激励为例 [J]. 江苏社会科学, 2013 (1): 136-141.

[46] 马晓雪. 为公务员队伍注入活力——由西方激励理念浅谈我国公务员激励问题 [J]. 法治与社会, 2009 (14): 177-178.

[47] 黄德林, 陈懿, 沈炜, 马向平. 对公务员实施“负激励”中存在的问题及其对策 [J]. 中国行政管理, 2004 (3): 51-54.

[48] 邓秀华. 对当前公务员激励机制的问题审视及建议 [J]. 中国人才, 2008 (12): 18-20.

[49] 郭渐强, 霍晓娣. 公务员制度中的 LSM 激励模型 [J]. 求索, 2009 (4): 63-65.

[50] 麻宝斌, 李广辉, 李辉. 基层政府公务员激励状况调研报告 [J]. 云南行政学院学报, 2006 (2): 83-88.

- [51] 曾湘泉, 郝玉明. 公务员报酬激励影响因素研究评述 [J]. 经济学动态, 2011 (4): 141-145.
- [52] WU A, HONG T, KONG H. The equal pay policy in China: A preliminary assessment [J]. Journal of Comparative Asian Development, 2012, 11 (2): 248-270.
- [53] 徐刚. 公务员薪酬激励的多维联动机制探究 [J]. 中国行政管理, 2008 (9): 65-70.
- [54] 何宪. 论我国公务员工资结构失衡的治理 [J]. 中国行政管理, 2017 (4): 21-27.
- [55] 张力, 袁伦渠. 我国公务员多维激励框架的构建——一个基于委托代理理论的分析 [J]. 安徽大学学报 (哲学社会科学版), 2007 (6): 77-80.
- [56] 刘武军. 公务员人力资本产权激励原理与实现机制 [J]. 湖北社会科学, 2012 (8): 33-37.
- [57] 龙朝阳, 刘琴, 田银华. 公务员高薪激励政策的现实局限——一个理论模型 [J]. 山西财经大学学报, 2008 (1): 14-19.
- [58] 高彩萍, 李景平. 对“公务员薪酬乱象”的思考 [J]. 行政与法, 2013 (1): 10-15.
- [59] 李珊. 我国公务员福利制度研究综述 [J]. 中共乐山市委党校学报, 2012 (1): 68-71.
- [60] 扈凝. 公共部门人员激励及其模式构建 [J]. 科技创业月刊, 2005 (3): 103-105.
- [61] 殷若. 基层公务员激励机制研究 [D]. 山东师范大学, 2016.
- [62] 苏海南, 杨燕绥. 中国公务员福利制度改革 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2008: 18-27.
- [63] SUN J Y, GU Q. For public causes or personal interests? Examining public service motives in the Chinese context [J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2017, 55 (4): 476-497.
- [64] ZHU C, WU C. Public service motivation and organizational performance in Chinese provincial governments [J]. Chinese Management Studies, 2016, 10 (4): 770-786.
- [65] WEN Y, ZHU F, LIU L. Person-organization fit and turnover intention: Professional identity as a moderator [J]. Social Behavior and Personality, 2016, 44 (8): 1233-1242.
- [66] GUAN S, et al. Effect of job strain on job burnout, mental fatigue and chronic diseases among civil servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China [J]. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2017, 14 (8): 872-876.
- [67] HAO S, HONG W, et al. Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis [J]. Personality and Individual Differences, 2015 (83): 65-71.
- [68] ZHU C, CHEN L, et al. Relationships of mental health problems with stress among civil servants in Guangzhou, China [J]. Community Ment Health Journal, 2014, 50 (8): 991-996.
- [69] YANG L, et al. Rule of Morality vs. Rule of Law? An exploratory study of civil servant values in China and the Netherlands [J]. Public Integrity, 2014, 16 (2): 187-206.
- [70] WAL Z V D, YANG L. Confucius Meets Weber or “Managerialism Takes All”? [J]. Comparing Civil Servant Values in China and the Netherlands. International Public Management Journal, 2015, 18 (3): 411-436.
- [71] YANG L. Worlds apart? Worlds aligned? The perceptions and prioritizations of civil servant values among civil servants from China and The Netherlands [J]. International Journal of Public Administration, 2016, 39 (1): 74-86.
- [72] ZHANG W, CHEN H. The structure and measurement of the work values of Chinese civil servants: The case of Hangzhou City Government [J]. Public Personnel Management, 2015, 44 (4): 559-576.
- [73] YANG X, WANG W. Exploring the Determinants of job satisfaction of civil Servants in Beijing, China [J]. Public Personnel Management, 2013, 42 (4): 566-587.
- [74] LIU B C, Tang L P. Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector [J]. Public Administration Review, 2011, 71 (5): 718-727.
- [75] 忻海然, 李玲. 基于员工帮助计划 (EPA) 的我国公务员激励机制的构建 [J]. 武汉理工大学学报 (社会科学版), 2012 (1): 32-37.
- [76] 陈水生. 论公务员的多源流激励模型——心理契约角度的分析 [J]. 兰州学刊, 2009 (2): 190-194.
- [77] MIAO Q, et al. Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China [J]. Public Administration, 2014, 92 (3): 727-743.
- [78] MIAO Q, NEWMAN A, et al. Participative leadership and the organizational commitment of civil Servants in China: The mediating effects of trust in supervisor

- [J]. British Journal of Management, 2013, 24 (S1): 76-92.
- [79] 占小军, 唐井雄. 声誉激励: 公务员激励机制的新思维 [J]. 江西财经大学学报, 2009 (4): 13-16.
- [80] 周红云. 新公共服务视野下公务员声誉激励研究 [J]. 新视野, 2010 (1): 44-45/57.
- [81] 柯蓝. 公务员精神激励研究 [J]. 巢湖学院学报, 2008 (2): 51-54.
- [82] 谢太平. 建设服务型政府背景下基层公务员精神激励机制研究——以重庆市某街道为例 [D]. 重庆理工大学, 2015.
- [83] 林弋, 贺海峰. 健全公务员激励机制 [N]. 中国组织人事报, 2017-08-16.
- [84] ZHANG Z. Crowding out meritocracy? -cultural Constraints in Chinese Public Human Resource Management [J]. Australian Journal of Public Administration, 2015, 74 (3): 270-282.
- [85] 李竹宇, 倪慧. 公务员激励机制再选择: 行政文化的完善 [J]. 学术论坛, 2006 (5): 165-167.
- [86] 宁本荣. 公务员职业发展的优化策略 [J]. 中国人力资源开发, 2008 (1): 72-75.
- [87] 梁丽芝. 我国公务员流动激励机制的构建与运行分析 [J]. 湘潭大学学报 (哲学社会科学版), 2008 (6): 24-27.
- [88] 刘军仪. 国外公务员交流的主要做法和特点研究 [J]. 人事天地, 2014 (8): 25-27.
- [89] YANG K, WU F, XU X, et al. The challenge of civil servant training in China: A case study of Nanning city [J]. Review of Public Personnel Administration, 2012, 32 (2): 169-191.
- [90] 赵成福. 服务型政府创建中公务员能力培训评估体系构建 [J]. 人民论坛, 2015 (23): 41-43.
- [91] 李时慧, 王东亮. 我国公务员网络培训研究综述 [J]. 领导科学论坛, 2017 (15): 42-43/72.
- [92] 杨瑞. 服务型政府视角下邢台县基层公务员激励问题的研究 [D]. 河北大学, 2016.
- [93] 孔春梅. 基于职业发展视角的公务员培训激励机制研究 [J]. 中国行政管理, 2007 (7): 61-64.
- [94] 刘耀臣, 赵晓呼. 公务员培训课程设计的理论与应用 [J]. 天津行政学院学报, 2014 (5): 26-31.
- [95] MOKHTAR I A. Formal and informal learning opportunities in government organizations: Experiences of public sector employees from Six Asian Nations [J]. Australian Journal of Adult Learning, 2010, 50 (2): 387-411.
- [96] 黄创. 公务员绩效评估的激励功能障碍与突破 [J]. 中国人力资源开发, 2007 (3): 19-21.
- [97] 季燕妮. 基于波特—劳勒综合激励模型的基层公务员绩效考核研究——以北京市公安局 E 总队为例 [D]. 首都经济贸易大学, 2017.
- [98] 包国宪, 任怡, 马佳铮. 公务员绩效管理中的激励问题研究 [J]. 兰州大学学报 (社会科学版), 2010 (3): 96-101.
- [99] 吴恒. 我国公务员绩效管理的激励功能与实现路径 [J]. 求索, 2015 (4): 104-108.
- [100] 陈芳, 鲁萌. “能力席位”视角下公务员绩效考核三级指标体系研究——以湖北省省直机关公务员为例 [J]. 中国行政管理, 2013 (11): 71-74.
- [101] LI J, FU L, YANG J. Fuzzy mathematic research on performance appraisal system for civil servants in China [J]. 2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings, 2010: 1798-1803.
- [102] 倪春青. 用激励杠杆撬动公务员队伍的惰性“板结”——对《公务员考核规定 (试行)》的激励性分析 [J]. 中国党政干部论坛, 2008 (6): 33-34.
- [103] 申少君. 中国公务员考核制度的激励机制探究 [J]. 内蒙古大学学报 (人文社会科学版), 1998 (1): 61-71.
- [104] 王征宇. 日本国家公务员考核制度的激励机制分析 [J]. 东南亚纵横, 2003 (9): 62-66.
- [105] LIU X, DONG K. Development of the civil servants' performance appraisal system in China: Challenges and improvements [J]. Review of Public Personnel Administration, 2012, 32 (2): 149-168.
- [106] 林弋. 完善职务级别制度建立公务员激励机制 [N]. 光明日报, 2015-05-18 (10).
- [107] 杜治洲, 任建明. “金字塔”之外的新激励 [J]. 人民论坛, 2009 (12): 25-26.
- [108] 董彬偲. 基于反腐背景下的基层公务员激励机制研究——以广州市 H 区为例 [D]. 吉林大学, 2016.
- [109] 余绪鹏, 陈晓江. 公务员职务与职级并行: 内容、问题与对策 [J]. 领导科学, 2017 (5): 35-38.
- [110] 党的十九大举行第一场记者招待会介绍加强党建工作和全面从严治党有关情况 [EB/OL]. (2017-10-19) [2018-1-22] [http://www.xinhuanet.com/2017-10/19/c\\_1121828330.htm](http://www.xinhuanet.com/2017-10/19/c_1121828330.htm).
- [111] 王姝文, 张念, 李德勋. 基层公务员职务与职级并行制度运行障碍及改进策略——以甘肃省金塔县

为案例 [J]. 领导科学, 2017 (23): 20-23.

京行政学院学报, 2013 (6): 66-70.

[112] 郝玉明. 科级公务员能力提升与职业发展激励对策研究——以北京市某区科级公务员为例 [J]. 北

[113] 贺刚. 义务权利彰显公务员职业特点 [J]. 中国人才, 2007 (9): 82-83.

## A Review on China Civil Servants Incentive Research: Status, Problems and Prospects

Xue Liqiang, Li Dewei

**【Abstract】** Civil servant incentive is an important issue. About this issue, it has gone through three phases in the academic research until now: brewing phase, rising phase, and continuing attention phase. It has formed many valuable research results around the themes of general theoretical problems, material incentives, spiritual incentives, ability development incentives, and career development incentives for civil servants' incentives in China. Simultaneously, there are also some problems in the research on incentive of civil servants in China, such as: the dialogue between Chinese public servant incentive research and classical incentive theory is not enough; the combination of professional characteristics and individual needs of civil servants is not tight enough; theoretical research on the relationship between various incentives and their respective management systems is not yet in depth; the idea of civil service incentive mechanism is not clear enough. The focus for advancing this research is: firstly, it should strengthen the study of some basic and key theoretical issues; secondly, it should be based on the professional characteristics of civil servants and pay special attention to the incentives of civil servants at the grassroots government; thirdly, it should strengthen the empirical research based on the individual needs of civil servants.

**【Key words】** Civil Servants, Incentive, Research Review