

## 多重期望回应：乡镇青年公务员履责困境的分析框架

刘欣, 李红权

(东北师范大学 政法学院, 吉林 长春 130024)

**摘要:** 提升乡镇青年公务员的履责能力是推进国家治理体系和治理能力现代化的题中应有之义。基于乡镇青年公务员角色特征, 提出“多重期望回应”分析框架, 并结合田野调查结果, 从角色、期望、责任三个维度探究乡镇青年公务员履责困境的具体表现与生成逻辑。结果显示: 乡镇青年公务员面临从被动履责到主动担责的角色转换问题, 多重角色身份引发期望叠加并造成期望过载问题, 以及能力有限与责任超限博弈最终导致履责艰难问题。履责困境的生成逻辑在于乡镇环境使乡镇青年公务员的期望回应成为必然选择, 而乡镇青年公务员的有限注意力进一步限制了其履责能力。

**关键词:** 多重期望回应; 乡镇青年公务员; 履责困境; 乡镇治理

中图分类号: D630

文献标志码: A

文章编号: 1009-2013(2023)06-0063-08

### Multiple expected responses: An analytical framework for the responsibility dilemma of young township civil servants

LIU Xin, LI Hongquan

(School of Politics and Law, Northeast Normal University, Changchun 130024, China)

**Abstract:** Improving the ability of young civil servants in towns and villages to fulfill their duties is an essential part of promoting the modernization of the national governance system and governance capacity. Based on the role characteristics of young civil servants in towns and villages, this paper puts forward the analysis framework of “multiple-expectation response”, and combines the results of field investigation to explore the specific performance and generation logic of the responsibility dilemma of young civil servants in towns and villages from the three dimensions of role, expectation and responsibility. The results show that the young civil servants in towns and villages face the problem of role transformation from passive to active responsibility, multiple role identities lead to expectation superposition and expectation overload, and the game between limited ability and excessive responsibility eventually leads to the difficult problem of responsibility. The logic of the responsibility dilemma lies in the fact that the township environment makes the expected response of the young township civil servants an inevitable choice, and the limited attention of the young township civil servants further restricts their ability to perform their responsibilities.

**Keywords:** multiple-expectation; response; young township civil servants; performance dilemma; township governance

#### 一、乡镇青年公务员履责困境：问题提出与研究回顾

全面推进乡村振兴, 关键在于推动乡村组织振兴。随着乡村振兴伟大事业的稳步推进, 乡镇政府

的治理和服务能力受到广泛关注。社会治理重心下移、包村制度的出现, 使得处于行政体系末端的乡镇公务员面临着承接上级政府工作任务、完成乡镇治理目标、指导乡村自治等多重压力。作为乡镇公务员“中坚力量”的青年公务员, 在履责过程中往往存在困境<sup>[1]</sup>。将乡镇青年公务员作为研究对象, 基于组织行为学的相关观点, 结合社会学领域的角色理论, 考察乡镇青年公务员的履责实践, 针对具体履责表现阐释履责困境的成因, 从而为乡镇青年公务员履责困境的生成与纾解提供一个新的解释

收稿日期: 2023-07-19

基金项目: 国家社会科学基金重点项目(22AZD023); 东北师范大学校内青年基金项目(2109106)

作者简介: 刘欣(1995—), 女, 黑龙江大庆人, 博士研究生, 主要研究方向为地方政府治理创新与廉政建设。

视角。

在经济发展水平提升、公民权利意识觉醒等多方面因素的综合作用下,我国基层政府治理存在优化空间这一观点已经被学界普遍认可。基层疲态<sup>[2]</sup>、减负难<sup>[3]</sup>、行政避责<sup>[4]</sup>等问题作为基层政府治理样态的典型表现形式引发了广泛关注。其中,组织行为学以人为核心,基于特定场域对其中涉及的“人与人”的系统、“人与物”的系统进行管理。质言之,组织行为学认为:作为政府人格化的公务员个体受到多种因素的影响,在履行自身责任时面临诸多障碍。行政伦理层面的“公共性”价值取向要求广大公务员在行政过程中做到“履职尽责”。“履职”与“履责”二词在使用层面意义相近,履职是指依据某一职位赋予的职责,有效履行其要求的责任和义务;履责是指担负责任,尽到应尽的义务,对自己的行为后果负责。简言之,前者的评判依据是职业道德及规范,后者的评判权往往在与履责主体产生连接与交互的其他个体手中<sup>[5]</sup>。一般而言,履责的难度要高于履职,履责困境相对具有普遍性,更容易产生。作为基层治理的重要组成部分,乡镇治理问题以及乡镇公务员的履责困境一直备受学界关注<sup>[6]</sup>。在对履责困境背后的原因进行探究时,相关学者得出的结论集中在以下几个方面:第一,“低权力”与“高责任”相矛盾引发困境<sup>[7]</sup>。现代责任政治背景下,责任限定了个体在政治生活中的位置和活动场域<sup>[8]</sup>,存在“确权”和“定责”现象,权责失衡现象客观上提升了公务员履责难度。第二,低履责意愿引发履责困境。此类研究对基层政治生态持相对悲观的态度,认为履责意愿不高是一种普遍现象。其中,心理契约<sup>[9]</sup>、工作压力、自我实现感、追究责任合理度<sup>[10]</sup>等相关因素会影响公务员履责意愿。第三,考核压力与工作复杂性交织引发困境。考核制在提升基层行政效率的同时,客观上增加了基层公务员的工作压力,工作的复杂性在无形之中将一切工作困难放大化、严重化,从而给履责增添难度<sup>[11]</sup>。综合已有研究成果可以看出,既往研究的关注重点在于工作内容和工作环境,对履责主体的研究也多集中在个体工作能力与工作意愿层面,在对基层公务员的履责问题进行分析时,存在行为主体泛化现象,即缺乏对行为主体的详细分类以及在此基础上进行的差异化研究。同

时,现有研究中存在约定俗成的理论假设,即基层政治生态、政治结构、相关制度等多重因素会影响公务员的行为选择逻辑,从而在自身利益导向、现实导向下选择被动的政策执行,这一假设的前提是基层公务员的公共服务动机不足<sup>[12]</sup>。

由此追问:是否所有的基层公务员都存在公共服务动机不足现象?若是基层公务员服务动机充足,履责意愿强烈,是否能够避免履责困境?上述的两个追问中的交叉部分在于是否存在某一公务员群体,既具备充足的履责意愿,同时又面临履责困境,而乡镇青年公务员正是这一群体的典型代表。结合相关理论、政策事实和田野调查结果可知,新时代党的青年工作成效显著,青年成长与国家发展息息相关,当代青年展现出了政治自觉的新面貌<sup>[13]</sup>。作为经考试选拔出来的优秀代表,相当数量的乡镇青年公务员的履责行为事实上是一种基于自身岗位职责、升迁需求乃至自我实现需求的主动履责。虽然并非所有乡镇青年公务员都能够做到主动履责,但是田野调查结果足够说明主动履责行为具有普遍性。在乡村振兴背景下,对乡镇青年公务员履责困境进行研究无疑是有价值的,其研究结果也可以对基层履责问题进行补充解释。学界研究了乡镇青年公务员流失现象的规避<sup>[14]</sup>、激励制度的优化<sup>[15]</sup>、角色构建<sup>[16]</sup>等方面,但缺乏针对乡镇青年公务员这一特殊群体履责过程的精准画像。乡镇青年公务员履责困境作为一种基层结构性困境投射在不同个体身上也会呈现出不同的特征。本文吸收既有研究成果,立足田野调查,提出“多重期望回应”研究框架作为乡镇青年公务员履责困境的研究视角补充,旨在拓展新时代乡村振兴背景下的基层治理问题研究视角,为乡镇青年公务员履责困境的破解提供新的思路。

## 二、多重期望回应:一个针对乡镇青年公务员角色特征的解释视角

“期望”,是指人们对某一事物勾画的标准,达到这一标准就是达到了期望<sup>[17]</sup>。在词义层面,“期望”包含主体与客体间的交互,放置到具体的话语情境中,多重期望回应的主体是乡镇青年公务员,回应来自客体发出的期望,此时行为主体必然受到多重因素的影响,从社会学的角度来说,上述过程

真正意义上塑造了一个社会角色。乡镇青年公务员的角色具有区别于其他层级、其他年龄阶段公务员的独特性。对乡镇青年公务员履责困境进行研究的前提是对乡镇青年公务员这一群体具有充分的理解，以便探究其行为选择背后的逻辑。

### （一）理论导入：过程角色理论

过程角色理论脱胎于角色理论，源自舞台剧领域，20 世纪初被引入社会学领域。该理论的奠基者米勒认为“个体会主动对自己所处的社会生活中的某些期望作出回应，这一过程就是角色扮演<sup>[18]</sup>”。该理论后期吸纳了心理学的相关研究成果，分化出结构角色理论和过程角色理论两个主要的研究派别和若干其他研究流派。过程角色理论由角色理论演化而来，其核心观点在于将人看作社会的产物，认为角色存在一个生发过程，包含着社会活动对个体发展的期望和约束；随着社会活动的不断深入，个体角色发展日趋完善，同时可能对社会发展产生影响<sup>[19]</sup>。该理论在学理层面统合了社会学与心理学相关研究，采用“角色”这一抽象概念，可以最大限度地提取个体间的相似之处。

任何角色都会经历一个体验、发展、完善的过程。角色实践者应当完成该角色的责任，履行该角色的义务，回应与满足其他个体的期望和要求，最终建构完整的角色行为模式与体系。乡镇青年公务员自履职起就开始对“乡镇青年公务员”这一角色进行感知、建构与扮演。

### （二）多重期望回应：基于“角色-期望-责任”三个维度的分析框架

乡镇青年公务员年龄通常在 35 岁以下<sup>①</sup>。作为公务员队伍中的一个特殊群体，乡镇青年公务员既具有公务员群体一般性特点，又具有其独特性，入职初期他们的履责意愿往往较为强烈，在实际的行政过程中表现较为积极。从乡镇青年公务员群体的结构来看，选调生与挂职锻炼人数占据了相当比例<sup>[20]</sup>；部分乡镇青年公务员属于“返乡考公”，与自身服务的乡镇存在地缘关系；部分青年人选择成为乡镇公务员的原因在于希望通过乡镇工作积累实践经验，从而实现自身理想，实现工作升迁。不论出于情怀还是工作成果的考量，乡镇青年公务员呈现出不同于其他群体的角色特征：积极主动履责，受到多重期望。从乡镇青年公务员所处的环境来看，乡

镇的工作性质决定了青年公务员的工作受到多方关注。乡镇的乡土社会属性能够客观缩短人与人之间的距离，与城市公务员相比，乡镇青年公务员在工作中与其他角色产生连接的概率更大<sup>[21]</sup>，这些角色容易对乡镇青年公务员产生更多的期望；与乡镇年长公务员相比，上级领导、同事与社会公众对乡镇青年公务员会产生更多的期望。多重期望的存在要求乡镇青年公务员培养足够的履责能力与之适配。

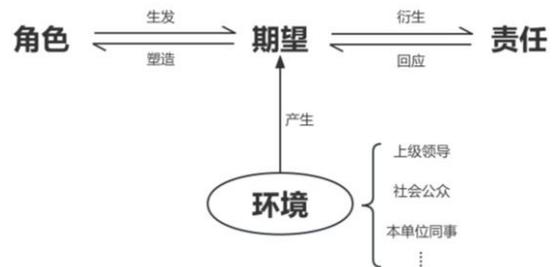


图 1 “多重期望回应”分析框架

公务员的职责本质上是公共期望的抽象表达，而履责则是对公共期望进行回应的过程。如图 1 所示，以角色、期望、责任三个维度对乡镇青年公务员的履责实践进行描摹，相较于单一期望，对多重期望进行回应要求乡镇青年公务员具备较高的履责能力。期望作为角色与责任之间的中介，是乡镇青年公务员履责过程中的核心环节，多重期望来自乡镇青年公务员所处环境中的其他角色，如：上级领导、单位同事以及工作中接触到的社会公众，期望是在与他们交往的过程中产生的。多重期望本身既强调了履责难度，同时又暗含了期望的体量。乡镇青年公务员在对期望进行回应的过程中完成履责行为，但若其需要回应多重期望，则很容易陷入履责困境。在过程导向层面，“多重”导致期望回应难度提升；在结果导向层面，“多重”很可能造成期望回应不到位。

角色为回应多重期望，应更为积极地履行自身的角色责任，若履责效果较好，达到其他个体的期望值，则其也能够更好地完成角色；一旦期望超出了角色主体的能力范围，可能对角色主体产生消极作用。扮演何种角色决定了需要回应什么期望，从而需要履行相应的责任。良好的履责行为会提升他人对角色主体的评价，进而产生新的期望，进一步生发、塑造、强化角色，直至形成循环。对于多期望进行回应既是乡镇青年公务员履责的表现，同时也是乡镇青年公务员产生履责困境的原因。作为一

个传导符号,期望是连结乡镇青年公务员个体与环境、角色与责任的关键,多重期望的生成与回应直接影响着乡镇青年公务员的履责实践。

### 三、乡镇青年公务员履责困境具体表现

本文的田野调查材料主要来自笔者2021年12月、2022年9—12月在Y市D镇的实地调研。Y市D镇地处我国东部沿海地区,下辖32个行政村,因靠近经济开发区,近年来呈现出较好的发展势头,人才引进条件也较为优渥。该镇在编公务员人数为46名,其中青年公务员19名。田野调查的访谈对象涵盖了该镇所有青年公务员,7名乡镇青年公务员的主管领导以及16名其他年龄阶段的公务员,样本人数占D镇公务员总人数的90%以上。

#### (一) 角色转换:由被动履责到主动担责

角色转换是乡镇青年公务员积极履责的前提,一个积极的角色会被赋予更多的期望,并需要对这些期望做出回应。乡镇青年公务员在角色层面经历认识角色、了解角色、生成角色的过程,在正式走上工作岗位之前,他们对自身工作可能已经形成了基本的认知,但更深刻的角色认知是在其真正开始融入工作环境、完成自身工作任务的过程中生成的。如何完成本职工作无疑是每个乡镇青年公务员入职之初面临的首要问题。工作量与工作完成难度是衡量一项工作的两个重要维度。在工作量层面,主要表现为工作内容多且任务繁重,而人手短缺。

“……整个乡镇政府要做的事情太多了,轮到每一个人头上也不少,尤其我们年轻干部,有时候还不会干呢,但是五、六项工作已经找上你了。”

(20211203DL)

乡镇青年公务员在年龄、受教育背景、学习能力等方面的优势,导致上级领导在进行工作任务分配时,将乡镇青年公务员视作实现乡村振兴的支柱力量,组织和动员乡镇青年公务员积极参与乡镇治理中的各项工作。在履责实践中,乡镇青年公务员逐步熟悉基层环境,掌握岗位技能,通过提升履责能力强化自身的“不可替代性”。乡镇青年公务员的角色特征决定了其会被赋予更多的期望。

“我日常负责镇上一个微信公共平台的运营,同时承担S村的包村工作。这个公众号要保持每天的更新,其实工作量不小,现在是自媒体时代了,

主管我的主任就跟我说,这个平台必须做起来,领导也一直很关注,我也希望可以落实下来做成品牌。”(20211212ZHT)

较大的工作量和较高的工作难度给乡镇青年公务员带来较大心理压力的同时,也会使其发现自我价值,从而萌生较强的履责意愿<sup>[22]</sup>。

“……你能感觉到自己很被需要,我从到镇上第一天开始,主任就找我谈话,和我聊了未来的长期发展问题。我很想干好,我们这一批一起入职的,大家没有人躺平。在镇上,年轻人还是挺稀缺的。”

(20220912LM)

乡镇青年公务员接触的基层政治生态、自身工作等因素会直接影响其角色认知,从而影响其日常行为选择乃至未来的职业生涯规划。在角色认知的培养过程中,乡镇青年公务员承担较为繁重的工作,同时接受来自上级领导和其他同事的任务和期待。在这一阶段,即便乡镇青年公务员面对较难完成的任务,“被需要”和“被期待”带来的心理优势也会使其主观上相信这些都是可以通过自身学习与能力提升完成的,这一阶段的乡镇青年公务员相较于其他群体而言,其履责行为是主动的,且意愿强烈。

#### (二) 期望过载:多重角色身份引发期望叠加

在具体情境中,乡镇青年公务员这一角色可以根据活动场域和接触对象的差异拆分为几个不同的角色。面对上级政府部门时,他们是上级政府部门政策意志的执行者;面对本单位的领导时,他们是具有发展潜力的下属;面对同级别的乡镇公务员时,他们是充满活力与干劲的年轻血液;面对包村工作中接触到的村民与村干部时,他们是乡镇政府的代表与政策的人格化表达。不同社会角色间的交互本质上是期望的表达、接受与回应的过程<sup>[23]</sup>。

上级领导往往会以期望表达的方式为乡镇青年公务员规定行为模式、设置工作标准。这一方式符合现阶段“以人为本”的基层组织氛围,同时也更能体现上级领导的管理艺术,期望的存在远比其他硬性规定更易接受,能够达到更好的沟通效果。

“现阶段,很多上级的考核、调研都是我陪我们主任接待的。这个活其实不好干,但每次ZG(上文提到的主任)会提前跟我说让我去,他会表达这些事情以后早晚得是我们这些年轻人接手,现在就

接触着好跟着学点东西。这个接待不是一天的事，我们得提前准备纸质或者是电子版材料，我提前弄好，ZG 会检查一下，然后告诉我应该怎么改，哪里有问题，以后也按照这个标准去弄。包括其他事情要求也挺高。其实压力还挺大的，也不想让领导觉得自己干得不行啊。”（20211203FQQ）

除了上级和领导，在日常工作中，乡镇青年公务员也时常感受到本单位其他公务员（尤其是一些较为年长的公务员）的期望。此外，“乡村振兴，青年先行”，乡镇青年公务员在包村任务中也能够更明显地感受到相对直接的期望表达<sup>[24]</sup>。

“其实不管是在镇上还是村里，我都能感觉到大家对我是有期待的。从我来这个单位开始，和我一个办公室的大哥就说，还是年轻人有冲劲，干起活来都不一样。之前清明节假期那段时间，我负责的S村主要任务是宣传文明祭拜，主抓防火工作，那段时间特别累，压力也大，但是很多时候也很有成就感。村里的中年、老年人多，他们对于我们的日常工作没有什么兴趣，能让他们配合的都是和他们自身利益相关的事，有时候他们会直接跟我说他们的诉求。逐渐被村民信任，他们有什么需要就会经常和我说了。”（20220912LM）

包村指的是乡镇通过干部下沉的方式，以“责任承包”的形式参与、指导村级治理。包村工作本质上是一种不同于村级组织行政化的新型乡镇治理模式<sup>[25]</sup>。包村工作是乡镇青年公务员多项工作中的一项，乡镇青年公务员在其中投入的精力和时间是相对有限的，他们在包村工作过程中承担的只是辅助性工作，且传统的制度性嵌入方式使他们无法与村民、村干部建立真正意义上的信任机制。因此，相当一部分的乡镇青年公务员会策略性地选择以资源嵌入或是关系嵌入的方式完成包村工作<sup>[26]</sup>。

“很多时候为了在村里的工作能更好地开展，我首先会跟村干部保持很好的关系，其次就是多为村子解决一些问题，办实事才能让村民信任我，村里的工作就好干多了。时间长了，大家关心的一些事也会直接跟我说，主动找我帮忙。”（20220912LM）

在负责包村工作的过程中，乡镇青年公务员作为一线行政人员，往往直面村民对他的期望。多重期望其实也是多重工作任务的体现，多重期望的叠加促使期望的回应主体——乡镇青年公务员提升

履责能力，但期望一旦过载，极易引发履责困境。

### （三）履责艰难：能力有限与责任超限的博弈

不同角色的期望致使乡镇青年公务员肩负多重责任，进而塑造了乡镇青年公务员的角色形象，改变了其自身的角色认知，从而使主动履责成为常态。主动履责行为会催生更多、更高的期望，而在履责能力有限的情况下对这些期望进行回应可能造成乡镇青年公务员的履责困境。近年来，基层的减负问题在理论和实践层面都引发了广泛关注，“如何减负”“减负难”甚至“减负悖论”都成为亟待解决的问题<sup>[27]</sup>。田野调查结果显示，乡镇青年公务员普遍表示自己存在履责困境，在工作过程中，履责难度很大，具体表现在以下两个方面：第一，自身工作的完成质量难以达到他人的期望标准。第二，乡镇青年公务员在身兼数项工作时，容易陷入角色冲突、期望冲突。

“其实有时候，真不是干不好，我能干好，但是我事太多了，一项没干完呢，下一项就催上来了。我肯定是想一件一件把事情做好，但是现实情况不允许，有时候就是每件事都做得马马虎虎，让大家都不满意，自己还累够呛。在镇上的时候还好一点，我有些材料可以加班写写，一旦去村里那才是分身乏术，一边惦记镇上的事，一边又在村里忙得不行。之前‘文明乡村建设’活动，整顿村貌，那一段我就没有休息过，真的是‘一个萝卜好几个坑’，这个时候的工作就不能保质了，只能保量，有时候自己也觉得干得不好，领导问起来也觉得尴尬。”（20220915LLX）

履责实绩在一定程度上是履责意愿与履责能力共同作用的结果，结合田野调查结果以及乡镇青年公务员角色特征可知，在具备一定的履责意愿时，履责能力往往决定了乡镇青年公务员履责实绩的上限。此外，传统研究视角中的“高责任-低权力”陷阱也适用于乡镇青年公务员，不同之处在于接受访谈的乡镇青年公务员更倾向于寻求权与责间的平衡而非权责不对等时的无心履责。实际行政过程中，在个体时间和精力有限的情况下，乡镇青年公务员扮演的下属、同事、包村干部等多个角色间时有冲突，每个角色肩负的期望导致乡镇青年公务员疲于应对，甚至当这些角色与期望发生冲突时，乡镇青年公务员容易陷入两难窘境。

“包村工作就是一个筐，上级把压力给乡镇，

一个村的所有工作都跟包村干部相关,但是很多时候是村书记享有绝对话语权。包括平时接触到的群众,他们既会向我们表达他们的诉求、期望,同时也会担心年轻人没有权力。有一次,镇上紧急要求我交一个巡视巡察材料,村里需要我协助尽快完成党员信息建档工作,村干部岁数相对较大,他不会用电脑,这两边我都得干,最后弄得自己很累,但是大家也都对我的工作成果评价一般,在完成效率和质量上都没有达到预期。”(20220918CX)<sup>②</sup>

由此可见,角色转换与期望过载都对乡镇青年公务员的履责能力提出了很高的要求,但是乡镇青年公务员在注意力有限的情境下,履责能力也是有限的。对于角色的认知以及对于期望的回应致使乡镇青年公务员即便履责艰难,也始终渴望彰显自身的角色属性,试图在权、责博弈中找到一个均衡点,从而更好地履责。

#### 四、乡镇青年公务员履责困境的生成逻辑

对田野调查中的访谈记录进行词频分析可以发现:责任(职责、义务)、期望(期待、期许、要求)、角色(乡镇公务员、年轻公务员、年轻干部、本职工作、职位要求)<sup>③</sup>是其中的高频词汇,上述三者不仅是阐释乡镇青年公务员履责困境具体表现的重要维度,同时是“多重期望回应”分析框架解释力的有力支撑,更是对乡镇青年公务员履责困境生成逻辑进行梳理的关键线索。回应多重期望导致乡镇青年公务员产生履责困境,在明晰角色、期望、责任三重维度下乡镇青年公务员具体表现的基础上,对履责困境的生成逻辑进行探寻,需要回答“为什么要对多重期望进行回应”以及“回应多重期望如何诱发履责困境”的问题。基于多重期望回应分析框架,结合实证调查结果,本研究将从三个层面对乡镇青年公务员履责困境生成逻辑进行解构。

##### (一) 角色、期望、责任互动衍生履责困境

角色、期望、责任作为衡量乡镇青年公务员履责过程的三个维度,从根本上塑造了乡镇青年公务员的履责行为,即由“扮演什么角色、是否回应期望、怎样履行责任”这三个基本问题进行发散,可以建构出一名乡镇青年公务员在履责过程中的行为选择逻辑。乡镇青年公务员自身较高的履责意愿使其在角色扮演中呈现出极强的主动性与积极性,

集中表现为在角色互动过程中对其他主体期望的回应,回应期望必须履行期望对应的责任。一个由角色(积极个体)引发,受期望主导,以责任为核心的期望回应过程由此完成,新一轮的期望回应过程也由此开启。当一个角色能够回应履责难度低的期望时,其他角色就会出于对其良好表现的认可而生发出更高的期望,履责主体也会因为完成一次履责而更加认可自身角色,从而回应期望意愿更加强烈。面对履责难度较高的期望时,角色因自身能力有限而很难呈现与期望匹配的良好履责行为。

美国学者劳伦斯·彼得(Laurence Peter)提出“彼得螺旋理论”,认为个体积极工作不断获得晋升就会最终获得一个高于其能力的职位<sup>[28]</sup>。这一理论的前提是角色主体为积极个体,强调“能岗匹配”。近年来,多地尝试给乡镇公务员授权赋能,鼓励其创新履责方式<sup>[29]</sup>。理论上,只要角色主观上愿意履责,并为了回应期望而努力,那么他的期望回应能力,也就是履责能力应当呈现螺旋上升态势,而角色需要的履责能力与角色实际的履责行为会经由期望的调节而不断达到平衡或失衡。但实践中,乡镇青年公务员的职位晋升速度并不一定与个体能力成长速度完全同步<sup>[30]</sup>,乡镇青年公务员个体被赋予的期望回应难度与体量的增长和扩大速度也存在超过个体履责能力的可能,这时个体极易陷入履责困境。

##### (二) 乡镇环境使回应期望成为必然选择

政策作为具体化的制度往往表现为一种硬性规定,这与乡镇“重人情”的社会氛围具有明显的差异。亲缘礼俗作为乡镇居民的文化共识,绵延多年,构成了乡镇居民的行为逻辑和在社会交往中遵循的价值选择逻辑<sup>[31]</sup>。田野调查结果显示,部分受访者选择成为乡镇公务员的理由是自己出身乡镇,而另一部分受访者则是出于自身发展或是政策导向等因素的综合考量,最终做出这一职业选择。无论是哪一种类型的乡镇青年公务员均认可在工作中应当深入乡镇、深入农村,唯有融入人民群众,才能够更好地服务人民。在实际的行政过程中,乡镇居民、同事等不同群体在与乡镇青年公务员交往时,往往基于乡镇青年公务员的履责表现对他们作出评价,并以此作为决定后续交往状态的依据,一旦上述群体认可乡镇青年公务员的履责行为,则容易对其产生信任,从而极大地促进乡镇青年公务员的履责行为。实际上,乡镇居民对政策的关注与配

合在很大程度上取决于政策与自身的相关性，以及政策执行者与自身关系层面的亲密性。乡镇居民对乡镇青年公务员抱有好感、认可其履责行为、对其产生信任并将这种信任投射到其推行的政策上时，客观上会大大降低乡镇青年公务员的履责难度<sup>[32]</sup>。

信任作为人情的正向集合体，可以弥合制度与现实间的缺口<sup>[33]</sup>。在资源禀赋和公共资源不均衡的大前提下，信任机制的重要性愈发彰显，通过信任可以建立共同合作机制，从而促使政策在乡镇的推广与实施。乡镇青年公务员与上级主管领导以及同级别的同事间的关系亦如此，信任机制的建立可以提升乡镇治理绩效，凝聚价值共识，在日常工作中形成合力。质言之，乡镇的工作实践需要信任，而信任的实现是基于角色对期望的回应，一个能够回应期望的角色才能得到信任，乡镇青年公务员为更好地适应乡镇环境选择对期望进行回应，容易造成期望的叠加，最终引发履责困境。只有提升期望回应能力，才能保证在适应、嵌入乃至融入乡镇环境的同时发挥最好的履责效能。

### （三）有限注意力进一步限制履责能力

在心理学领域，注意指的是心理活动对一定对象的指向和集中<sup>[34]</sup>，注意力则指的是对一定对象指向和集中的能力，这一能力需要时间、精力等相关资源作为保障。综合访谈结果可知，相当数量的乡镇青年公务员表示由于乡镇较大的工作量，很难将注意力集中于某一项工作，这也导致了履责效果不佳。在行政过程中，注意力分配情况可以解释乡镇青年公务员履责行为的优先顺序与驱动差异<sup>[35]</sup>。

当前乡镇青年公务员履责意愿与能力间存在落差。注意力的分配情况受期望影响，与乡镇青年公务员履责能力之间存在正相关关系。由基层的工作现状可知，除工作本身的难易程度、岗位要求等要素以外，期望是影响乡镇青年公务员将注意力长时间集中在某项工作上的关键因素。乡镇青年公务员在一项工作中被赋予的期望越高，将注意力集中在这项工作上的时间可能越长。较长的注意力集中时间为乡镇青年公务员提供了反思与优化工作方法的契机，其履责能力也在这一过程中得到增长。而现实情况却是：受时间、空间等因素影响，乡镇青年公务员的注意力是有限的，其无法将注意力大量、长时间地集中在某一项工作上。当乡镇青年公务员面对工作分身乏术时，工作完成质量可能随之受到影响，对于持续增长的期望无法做到有力回

应，从而影响乡镇青年公务员的角色认知和自我评价，甚至可能产生恶性循环进而导致乡镇青年公务员履责困境。乡镇青年公务员繁重的工作和受有限注意力限制的工作能力间的坠距是亟待解决的问题。

## 五、结论与建议

十八大以来，党中央全面推进乡村振兴战略，着力于提升基层的治理能力与治理水平，打造一支高水平的乡镇青年公务员队伍，乡镇青年公务员已经成为推动乡村振兴和基层发展的中坚力量。基于多重期望回应框架对乡镇青年公务员的履责困境进行分析，结合田野调查结果可知，由被动担责到主动履责的角色认知转换、身兼多重角色在角色互动中引发的期望叠加乃至过载、期望回应能力有限和责任超限间的博弈是乡镇青年公务员履责过程中发生在角色、期望、责任三个维度的主要表现。对乡镇青年公务员的履责表现进行深入挖掘，发现乡镇青年公务员履责困境的生成逻辑在于角色、期望、责任互动衍生履责困境，乡镇环境使回应期望成为必然选择，有限注意力进一步限制履责能力。

基于以上研究结论，提出如下治理对策。首先，巩固“积极个体”的角色认知。破除基层公务员机器化的谬误<sup>[36]</sup>，引导乡镇青年公务员树立正确的职业观念，强化行政伦理教育，在乡镇层面设立公共服务的评价与反馈机制，在绩效考核层面融合过程与结果双重导向，吸纳多方意见，创新激励手段与方式，采取多种方法促使乡镇青年公务员主动履责、自发履责、积极履责。其次，提升多重期望回应能力。可以通过“以老带新”“合作小组”等不同的方式，立足本地、本单位特色帮助乡镇青年公务员更快地提升自身能力，通过互帮互助等多种手段缓解乡镇青年公务员的期望回应压力。最后，明确责任边界。立足乡镇现实，制定权责清单，促进权责清单的进一步细化，提升其针对性。以法治化、规范化手段，明确乡镇青年公务员责任与权力，在行政过程切实克服责任超限现象。

### 注释：

- ① 联合国人居署将青年的岁数范围划定为15~23周岁，联合国非洲青年宪章则限定为15~35周岁，中国国家统计局规定的青年年龄在15~34周岁，鉴于目前国际上缺乏统一标准，本文综合上述标准及我国公务员录用时的岗位要求，将青年的年龄上限定为35周岁。
- ② 本文访谈内容均为笔者在田野调查实践中的实地访谈节

选,在选择时充分考虑了受访者的基本信息情况,力求保证访谈材料的真实性、广泛性与普适性。

- ③ 在用软件(Nvivo 11)进行词频分析时,笔者结合访谈语境对一些词频基于其表达含义上的相似性进行了合并。这里的相似性并不是说这些词语本身表达了同一含义,只是在特殊的话语情境下,上述词语的表意指向一致。

### 参考文献:

- [1] 叶娟丽,周泽龙. 责任分立与责任超载:县域治理视角下乡镇避责的生成逻辑[J]. 行政论坛, 2022, 29(4): 91-98.
- [2] 魏景容. 形象包袱:基层疲态现象的一个经验解释[J]. 公共管理与政策评论, 2022, 11(5): 32-41.
- [3] 王向阳. 国家治理转型与基层减负悖论——基于近年来基层治理实践的考察[J]. 理论与改革, 2022(3): 83-94.
- [4] 吴春宝. 基层治理中容错机制低效运转的生成逻辑与化解路径——基于避责的分析视角[J]. 探索, 2021(6): 80-92.
- [5] 张力伟. 公共行政中的“行动”问题重思——基层治理中“责任陷阱”的化解之道[J]. 理论月刊, 2023(7): 19-28.
- [6] 唐井环,查荣林. 乡镇“三治融合”的善治意蕴与实践进路[J]. 农村经济与科技, 2022, 33(19): 108-111.
- [7] 尹利民,田雪森. “责任兜底”:基层政府的避责行为与逻辑——基于J县精准扶贫实践的经验分析[J]. 南昌大学学报(人文社会科学版), 2021, 52(3): 63-71.
- [8] 张贤明,张力伟. 论责任政治[J]. 政治学研究, 2018(2): 89-97, 127.
- [9] 周子羽,范海洲. 乡村振兴背景下基层公务员心理契约对职业倦怠影响研究[J]. 学术界, 2022(7): 200-209.
- [10] 谢治菊,叶思轩,李小勇. ERG理论下基层公务员职业倦怠问题探讨——基于G省的实证调查[J]. 贵州大学学报(社会科学版), 2020, 38(2): 72-84.
- [11] 杨帆,王诗宗. 组织多重互动下基层“文山会海”的形成机制——一项多案例研究[J]. 行政论坛, 2021, 28(2): 75-82.
- [12] 林亚清,蓝浦城. 干部公共服务动机、胜任力与工作绩效关系研究——基于多项式回归与响应面分析的探索[J]. 公共行政评论, 2023, 16(2): 84-104, 197-198.
- [13] 赵英杰. 新时代十年党的青年工作:历程、成就、经验[J]. 重庆社会科学, 2023(5): 92-102.
- [14] 刘发安. 基层年轻公务员非正常流失现象探讨[J]. 领导科学, 2016(6): 41.
- [15] 徐辉. 基于现代科学管理视角的青年公务员职业价值观与绩效关系研究——以心理契约为中间调节关系变量[J]. 科学管理研究, 2021, 39(3): 125-131.
- [16] 邓磊,杨燕,何鑫兴. 沉默的中坚——基层青年公务员的特质审视、现实困境与自我重构[J]. 中国青年研究, 2021(11): 24-30, 37.
- [17] MARGINSON D, BUI B. Examining the human cost of multiple role expectations[J]. Behavioral Research in Accounting, 2009, 21(1): 59-81.
- [18] 庞树奇,范明林. 普通社会学理论[M]. 上海:上海大学出版社, 2011: 135.
- [19] 王康. 社会学词典[M]. 济南:山东人民出版社, 1988: 206.
- [20] 蒲舜. 基层选调生成长的思想心理建设与领导者的助力之策[J]. 领导科学, 2022(7): 30-33.
- [21] 严红. 熟人社会、面子与村庄公共性再生产[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2023, 22(4): 118-129.
- [22] 彭川宇,梁艳,袁国平. 服务型领导与基层公务员创新行为:职业认同与职业韧性的链式中介作用[J]. 公共管理评论, 2022, 4(4): 52-76.
- [23] 王溥,陈佩芸. 角色理论视域下政府信息平台公信力构建研究[J]. 学习与探索, 2023(9):36-41.
- [24] 朱喆,徐顽强,高明. 后脱贫攻坚时代驻村干部公共服务动机及其影响因素——基于武陵山区的实证研究[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2020, 21(4): 53-62.
- [25] 冯川. “联村制度”与利益密集型村庄的乡镇治理——以浙东S镇M村的实践为例[J]. 公共管理学报, 2016, 13(2): 38-48, 154.
- [26] 李雪萍,吕明月. “关系人”视角下包村干部运作的情境、关系与行为——基于四川省Y镇的田野调查[J]. 求实, 2023(4): 99-108, 112.
- [27] 颜昌武,杨郑媛. 加压力减负:基层减负难的一个解释性框架[J]. 理论与改革, 2022(1): 76-86.
- [28] 劳伦斯J. 彼得,雷蒙德·赫尔. 彼得原理[M]. 阎佳,司茹,译. 北京:机械工业出版社, 2007.
- [29] 尹瑶. 赋能式治理:乡村治理有效的实践逻辑与优化策略——以川南林镇为例[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2022, 23(6): 67-75.
- [30] 孙维维. 领导工作内卷化的表现及突破进路[J]. 领导科学, 2019(12):39-42.
- [31] 陈航英. 行政、资本与乡土社会:农业经营模式的形塑机制——基于宁夏南部地区蔬菜产业发展的思考[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2022, 22(3): 112-120.
- [32] 王进,赵秋倩. 乡村信任关系的差序格局及其再生产[J]. 兰州学刊, 2021(11): 149-160.
- [33] 胡鸣铎,牟永福. 权力与信任:基于中国乡村社会的考察[J]. 河北师范大学学报(哲学社会科学版), 2012, 35(6): 22-28.
- [34] WILLIAM James. The principles of psychology[J]. The American Journal of Psychology, 1891, 3(4): 578.
- [35] 马雪松,肖传龙. 在“关注”与“应付”之间:注意力分配视角下的基层政府回应逻辑[J]. 治理研究, 2023, 39(2): 94-108, 159.
- [36] 黄新华. 基层干部“工具化”倾向的治理之道[J]. 人民论坛, 2020(27): 49-51.

责任编辑:黄燕妮