

升迁停滞何以导致基层公务员避责？ ——基于道德决策的解释

• 肖林生

(北京理工大学(珠海)社会科学学院 珠海 519088)

【摘要】在全面深化改革、高压问责与强力反腐背景下，基层公务员“不担当、不作为”的避责行为时有发生，已成为制约政府治理效能、损害公共利益与政府公信力的突出问题。现有研究多从制度结构、情境压力等视角展开分析，较少关注避责行为的道德属性，缺乏从伦理决策层面对其发生机理的系统阐释。本研究基于综合伦理决策模型，将升迁停滞界定为威胁基层公务员个人利益与职业发展的关键情境，从道德推脱视角揭示避责行为的生成机制与边界条件，为理解与治理基层避责行为提供新的理论视角。研究以广东省多地 236 名基层公务员为调研对象，采用三阶段滞后式调查收集数据，使用 PROCESS 宏程序和分层回归进行中介、调节及被调节的中介效应检验。结果表明：升迁停滞显著正向影响基层公务员避责行为，感知组织剥削与感知与领导关系冲突在二者间起并行中介作用。升迁停滞引发的职业威胁感，会激活公务员的责备归因式道德推脱，使其将晋升受阻归咎于组织剥削或与领导关系冲突，进而为避责行为提供道德合理化依据。同时，晋升欲望发挥显著正向调节作用，个体晋升渴望越强烈，升迁停滞对感知组织剥削、感知与领导关系冲突的诱发效应越强，两条中介路径的作用也随之强化。本研究认为，为减少基层避责行为，政府应构建多元、公正的职业发展支持系统，如完善职级并行、横向交流等机制，降低公务员的威胁感知。同时，加强领导与下属的沟通反馈，帮助其理性看待升迁停滞，矫正归因偏差。尤其应关注“高晋升欲望”群体，通过正向引导、任务授权与心理疏导，将其成就动机转化为积极履职动力，防止其滑向道德推脱与行为消极。

【关键词】升迁停滞 感知组织剥削 感知与领导关系冲突 避责行为 晋升欲望

中图分类号：C936

文献标识码：A

1. 引言

作为服务人民群众的一线实践者和政策落地的关键执行者，基层公务员对政府治理效能和公共

作者简介：肖林生（1981— ），副教授，主要研究组织行为与人力资源管理。

服务供给具有决定性影响。他们的履职主动性不仅直接决定公共服务效率,更深刻影响着公众对政府机构的信任度。然而,在全面深化改革、强力推进反腐和高压问责的背景下,部分基层公务员开始出现“多做多错、少做少错、不做不错”的消极避责心理,导致“不担当不作为、不肯干也不敢干、卷起袖子在一边看”的避责现象不时出现。避责 (Blame Avoidance) 已取代邀功 (Credit Claiming) 成为当前公务员应对问责风险和工作压力的核心策略选择 (倪星和王锐, 2017)。根据 Hinterleitner 和 Sager (2017) 的观点,避责行为泛指官员在可能招致指责的事件面前,为保护自身声誉而采取的一切行为。研究表明,公务员避责会带来诸多不良后果,如抑制组织创新活力 (倪星和王锐, 2018), 危害组织生态 (许珂和张芳文, 2024), 引发公众信任危机 (倪星和王锐, 2017), 最终损害公共福祉 (倪星和王锐, 2018)。因此,如何重新激发基层活力、减少乃至杜绝避责行为,已成为政府部门治理的重要议题 (倪星和王锐, 2017; 倪星和王锐, 2018)。

科学揭示基层公务员避责行为的发生机制,是有效干预与矫治该行为的前提。现有研究从不同视角展开了有益的探索。基于制度和结构分析视角的研究认为,基层政府权责分立与权责失衡 (倪星和王锐, 2018)、问责机制和容错纠错机制不完善 (吴春宝, 2021) 是基层公务员避责行为产生的根源。基于情境分析视角的文献指出,公务员避责行为受到目标设置 (许珂和张芳文, 2024)、避责成本-收益和纠责信息链条 (郭巍青和张艺, 2021) 等情境因素的影响。另有研究从行动、制度与环境互动的视角出发,指出基层公务员避责是面对高压问责或行为相对人抗拒时的一种策略选择 (田先红, 2022)。虽然上述视角为理解基层公务员避责行为的生成提供了重要见解,但现有研究却鲜少注意到避责行为的道德属性,也罕有研究从道德决策视角系统探讨其生成机理。

由于避责行为常通过转嫁责任、推诿扯皮、程序性拖延、操纵话术、隐匿信息、转移视线等多种策略实现 (Weaver, 1986; Hood, 2010; 倪星和王锐, 2017), 且其深层动机是维护个人利益,如政治声誉、职业安全等 (Weaver, 1986), 因此,避责行为符合 Kaptein (2008) 对不道德行为的界定,即通过违反显性规范 (如《中华人民共和国公务员法》的义务条款) 或隐性规范 (如主动担当精神) 以服务自我利益并损害利益相关者的利益,如组织利益 (如政府形象和公信力) (Hood, 2010; 倪星和王锐, 2017) 和公共利益 (倪星和王锐, 2018)。因此,从伦理视角来看,避责行为本质上是一种不道德行为^①: 它不仅违背了诚实、仁慈等普遍道德准则 (Connelly et al., 2012), 也与公务员职业伦理中的公共性 (Publicness) 和责任性 (Accountability) 原则相悖 (Bovens, 1998)。

既然避责行为明显违背普遍道德原则和公务员职业伦理,为何在公务员群体中仍然存在? 伦理研究指出,道德是个体自我概念的重要组成部分 (Aquino & Reed, 2002)。个体在社会化的过程中,逐步形成行为遵循的道德标准,并用这些标准来约束、判断和调控自己的行为 (Bandura, 1999)。避责行为将个人利益凌驾于公共利益之上,显然违背了普遍认同的道德标准及职业伦理,进而威胁个体的道德自我。遗憾的是,虽然过往研究从不同视角解释了避责行为产生的动因,但“个体在何种情境、通过何种心理机制跨越伦理底线以实施避责行为”这一问题仍待解答。

基于 Schwartz (2016) 的综合伦理决策模型 (Integrated Ethical Decision-Making, I-EDM), 本研

^① 本研究将道德和伦理视为同义词并交替使用,因为避责行为既违背了职业伦理规范,也违背了普通道德准则。类似处理可参见 Hu 等 (2023)、Zhao 等 (2025)。

究为理解避责行为的发生机制提供新的理论解释。I-EDM 模型指出，当个人利益和需求受到威胁时，这种威胁性的情境会破坏道德的自我调节机制，引发道德推脱，进而产生不道德行为。Bandura (2002) 进一步指出，当不道德行为的受害方与自身关系密切（如组织或领导）时，道德推脱往往通过“责备归因”（Attribution of Blame）机制实现，即将过错归咎于受害者或环境因素。通过责备归因，个体得以脱离道德标准，在维持道德自我形象的同时，继续实施有损他人但利己的行为。

基于以上洞见，本研究将晋升停滞视为一种对基层公务员构成威胁的情境，它可能会激活个体的责备归因机制进而诱发避责行为。具体而言，处于晋升停滞的个体在面对“想要避责也想要维持道德自我形象”的冲突时，可通过两种责备归因策略来解除道德义务感，从而实施避责行为：①指责组织（即“感知组织剥削”）；②指责领导（即“感知与领导关系冲突”）。一方面，基层公务员可能将晋升停滞归咎于组织未能履行支持自己发展的责任（Yang et al., 2019），或认为自己的投入与所得的回报不匹配（Chang et al., 2024），从而强化个体对组织剥削的感知；另一方面，由于上级在下属晋升中拥有重要影响力，且领导往往倾向于提拔“圈内人”（Zhu & Du, 2024），因此，缺乏晋升机会的下属可能将晋升停滞归咎于领导，产生与领导关系存在冲突的认知。

因此，本研究旨在检验“感知组织剥削”与“感知与领导关系冲突”在晋升停滞与避责行为之间的中介作用。为更全面地理解这一机制，本文拟进一步探讨其边界条件。根据 I-EDM 模型，情境因素与个体因素共同影响伦理决策过程；道德推脱机制启动取决于个体是否将情境视为威胁（Schwartz, 2016）。研究指出，当员工对晋升的渴望越强烈，他们在遭遇层级高原时所产生的负面结果就越严重（Milliman, 1992; Yang et al., 2019）。因此，晋升欲望——代表了个体想要获得晋升的心理强烈程度（Kim, 1996），可能会强化晋升停滞的威胁感知，进而加剧责备归因机制并强化避责行为发生的可能性。

本研究在理论和实践方面均有贡献：首先，基于综合伦理决策模型，将公共管理研究领域两个长期割裂的概念——晋升停滞（职业高原）与避责行为——联结起来，揭示了基层公务员在何时、以何种方式脱离道德标准，从而实施避责行为。通过尝试将晋升停滞这一威胁性情境作为避责行为的前因变量，有助于扩大学界对避责行为“法理网络”的理解。其次，识别出两种不同的责备归因路径作为连接晋升停滞和避责行为的道德认知机制。两条路径阐明了晋升停滞如何引发道德认知扭曲并最终引发避责行为。这不仅深化了对避责行为发生机制的理解，而且为理解晋升停滞的消极后果提供了新的理论视角。最后，检验了晋升欲望的调节效应，证明了晋升欲望在催化公务员避责行为方面的消极影响。在实践方面，通过揭示晋升停滞对避责行为的影响机制及其边界条件，本研究为政府部门有效干预避责行为提供了理论依据。

2. 理论基础与研究假设

2.1 I-EDM 模型：理解晋升停滞与避责行为关系的视角

Schwartz (2016) 在其提出的综合伦理决策模型中，明确指出个人利益和需求受到威胁是诱发不

道德行为的关键情境因素。这种威胁感会激活个体的心理防御机制，使其更倾向于采取能够规避损失、保护自我的行为——即便这些行为违背组织规范或社会伦理，从而弱化了对行为道德属性的认知。然而在社会化过程中，人们会内化普遍接受的道德标准，并以此规范自身行为。这种自我调节机制通常能预防不道德行为，因为当个体产生违背道德标准的念头时，会引发内疚、羞愧等消极的自我评价，从而阻止不道德行为的发生（Bandura, 1999）。然而，当个体面临威胁性情境时，威胁感会促使个体进行认知重构，激活道德推脱这一心理机制——即通过认知机制使个体确信道德标准不适用于自身特定情境（Bandura, 1999），从而成为不道德行为的关键诱因。因此道德推脱是连接个人威胁情境和不道德行为的核心中介机制（Zhao et al., 2025; Hu et al., 2023）。

2.2 升迁停滞与道德推脱

2.2.1 升迁停滞：一种威胁性情境

升迁停滞是中国公务员职业高原的具体表现形式之一（王忠军等，2015）。所谓职业高原，是指个体在组织中的职业生涯发展陷入停滞的一种状态（Milliman, 1992）。多数研究倾向于将层级高原（纵向晋升受阻）和工作内容高原（工作缺乏挑战性）视为企业员工职业高原的核心构成（Milliman, 1992; Yang et al., 2019）。然而，考虑到政府部门的科层制特征以及中国的文化传统，如高权力距离、“官本位”思想，中国公务员的职业高原需要独特的理论建构（王忠军等，2015）。具体而言，中国公务员的职业高原包括升迁停滞和职位边缘化两个维度（王忠军等，2015）。其中，职位边缘化表现为个体在现有职位上感知到缺乏权力和影响力，不被组织或领导重视的心理状态；而升迁停滞，既指向上流动受限（如连续 3 年未进入晋升考核名单），也指横向流动受阻（如无跨区域、跨部门交流轮岗机会）。这是因为，在中国现行行政体制下，干部横向交流往往是晋升的前提，缺乏横向流动的机会，也就意味着晋升希望渺茫，因此二者对公务员而言同等重要（王忠军等，2015）。

研究指出，由于委托代理的多维性，公共部门难以像商业组织那样提供具有竞争力的货币激励，因此晋升是公共部门激励雇员的主要方式（周雪光，2017）。对公务员而言，晋升更是职业生涯中孜孜以求的目标（周雪光，2017），因为晋升直接关乎工资、地位、成就感以及其他待遇等个人核心利益（周雪光，2017）。然而，升迁停滞意味着个体在组织层级结构中向上或横向流动的机会受限，导致其晋升预期落空、职业抱负受挫（Yang et al., 2018），并伴随着经济收入、社会地位与组织权力等关键资源实际或潜在的损失（Hu et al., 2022）。因此，升迁停滞对基层公务员的职业前景构成严重威胁。基于 I-EDM 模型，这一威胁性情境极有可能引发道德推脱。

2.2.2 道德推脱的具体机制：责备归因

为了更精细地阐释升迁停滞如何触发后续心理过程，本研究引入 Lazarus 和 Folkman（1984）的压力评价理论作为 I-EDM 模型的微观机制补充。该理论指出，当个体遭遇压力情境时，会经历两个阶段的认知评价：初级评价——个体评估事件对自身利益（如晋升、地位、收入）的威胁程度；次

级评价——个体进一步追问“谁该为此负责?我该如何应对?”。基于这一框架,晋升停滞可被概念化为一种与组织和工作相关的职场压力源(王忠军等,2015;Yang et al.,2019),它首先引发基层公务员的初级评价,即感知到个人核心利益受到威胁;进而触发次级评价,比如启动归因过程,试图将这一威胁性结果的责任归咎于特定对象,例如组织或领导,并进一步采取行动加以应对。因此,本研究的两个中介变量——感知组织剥削和感知与领导关系冲突——可能正是个体在次级评价阶段形成的认知评价结果,是连接压力源(晋升停滞)与后续应对行为(避责)的重要心理机制。

根据 Bandura (2002) 的理论,责备归因是指将过错或责任转嫁给受害方的认知过程。具体而言,当个体认为受害方亏欠在先或有错在先时,会将实施不道德行为的动因归咎为是出于对自我的补偿或是对受害方的报复,如此,自己的伤害行为就变得情有可原,而受害方是“自作自受”。本研究将避责行为的受害方界定为组织和领导。一方面,避责行为不仅损害公共利益,也破坏了政府组织的形象和公信力(倪星和王锐,2017)。另一方面,领导作为组织的代理人,通常需要对组织绩效及下属工作行为负责(Bovens et al.,2014)。这意味着下属避责所引发的负面后果(如舆论海啸、上级追责)可能波及其领导甚至需要其领导承担相应责任,从而对其声誉、权威和职业生涯造成直接伤害。由于避责行为会损害组织及领导利益,而责备归因通常在伤害亲近对象的情境中被激活(Bandura,2002),因此采用责备归因这一机制具有理论适切性。如前所述,本研究提出责备归因机制的两个具体指标:感知组织剥削和感知与领导关系冲突。

需要明确的是,感知组织剥削、感知与领导关系冲突与晋升停滞之间可能存在双向影响:一方面,晋升停滞作为威胁性情境,可能诱发个体对组织和领导的负面感知;另一方面,客观存在的组织剥削或紧张的领导关系,也可能成为导致晋升停滞的重要前因。然而,根据压力评价理论的逻辑,压力源在时间序列上优先于认知评价。本研究聚焦于“压力源→认知评价→行为反应”这一心理过程,这与 I-EDM 模型中“威胁情境激活道德推脱”的核心主张高度契合。因此,即便承认双向关系的存在,本文所探讨的正向路径在解释晋升停滞对避责行为的触发作用方面仍具有理论上的优先性。

2.3 感知组织剥削的中介作用

在具体阐述感知组织剥削的中介作用之前,有必要对本研究中介变量的性质进行概念澄清。本研究所关注的“感知组织剥削”和“感知与领导关系冲突”,是基层公务员在面临晋升停滞时所产生的主观认知状态。根据社会学家 W. I. Thomas 和 D. S. Thomas (1928) 的经典定理:如果人们将情境定义为真实的,那么它们在结果上就是真实的。在组织行为学中,个体的主观感知往往比客观现实更能直接影响其态度和行为(Ferris et al.,2000)。因此,本研究聚焦于“感知”本身。需要强调的是,本研究并不预设这些感知是否主要源于主观偏差;相反,这种主观感知可能部分源于客观现实(如组织确实存在不公、与领导关系确实紧张),也可能部分源于个体为自我服务而产生的归因偏差。比如,“感知组织剥削”既可能源于组织在晋升激励、资源分配等方面的客观实践,也可能源于个体在晋升停滞压力下的主观归因重构;而基层公务员对与领导关系冲突的感知,既可能源于领导在晋升决策中的实际行为倾向,也可能源于个体在晋升受挫后的归因偏差。然而,无论其来源如何,

这种被个体主观认定的“事实”一旦形成，就会成为其后续行为（如避责）的合理化依据。本研究的目的正是探究“威胁情境→主观认知→不道德行为合理化”的心理过程，而非对“客观现实”或“主观偏差”的精确测量。基于这一立场，本研究将感知组织剥削和感知与领导关系冲突置于责备归因框架下进行讨论，是因为道德推脱机制发挥作用的关键，正是个体通过认知重构形成“受害方有错在先”的这种主观确信。

感知组织剥削是个体认为组织蓄意利用其贡献以谋取自身利益的程度（Livne-Ofer et al., 2019）。研究表明，威胁性情境会增强个体的感知组织剥削（Hu et al., 2023; Zhao et al., 2025）。据此推断，晋升停滞也可能激活基层公务员的感知组织剥削。这是因为，晋升是公务员职业生涯的主要目标，而晋升停滞阻碍了这一目标的实现。基于职业高原（层级高原）的研究表明，这会引发期望落空感（Yang et al., 2018）和成长发展需求受阻的挫败感（Vansteenkiste & Ryan, 2013），这种负面的心理可能令个体认为组织未能尽到支持自己发展的责任（Yang et al., 2019）。晋升无望还可能使个体在主观上认为付出的努力与获得的回报不匹配，自己的价值被低估，进而将其归咎于组织制度不公（Kim, 1996; Chang et al., 2024）。此外，当他人晋升到自己未能获得的理想岗位时，个体会觉得机会和地位被剥夺，从而加剧其产生“组织剥削自己”的感受（Livne-Ofer et al., 2019）。据此，提出以下假设：

H1a：晋升停滞与基层公务员感知组织剥削正相关。

根据 I-EDM 模型（Schwartz, 2016），责备归因作为一种道德推脱机制，是诱发不道德行为的心理基础。通过将责任和过错归咎于受害者，个体得以忽视自身不道德行为的消极后果（Bandura, 2002）。在本研究的情境中，当基层公务员把组织视为“剥削者”时，避责行为可能被重新定义为“避免遭受组织剥削”的正当防卫。换言之，当个体感知到组织剥削时，他们会把伤害组织视为理所当然（Livne-Ofer et al., 2019）。通过这一认知过程，个体可以有效地平衡实施不道德行为与保持道德自我形象之间的内心冲突，并心安理得地从事不道德活动（Bandura, 2002）。研究表明，感知组织剥削与多种不道德行为相关，如知识隐藏（Hu et al., 2023）、时间侵占（Zhao et al., 2025）等。因此，本研究推测，感知组织剥削可能诱发基层公务员的避责行为。据此，提出以下假设：

H1b：感知组织剥削与避责行为正相关。

综合 H1a 和 H1b 的论证可知，晋升停滞会通过组织剥削感间接影响避责行为。由此，提出以下假设：

H1c：感知组织剥削在晋升停滞与避责行为间起中介作用。

2.4 感知与领导关系冲突的中介作用

晋升停滞引发的威胁感也可能激活基层公务员对其领导的责备归因，即感知与领导关系冲突。感知关系冲突是个体认为自身与他人的关系具有冲突性，即个体感知到与他人格格不入及紧张、敌意与恼怒的状态（Jehn, 1995; da Costa et al., 2018）。需要强调的是，虽然关系冲突衡量的是群体

层面的冲突状态，但感知关系冲突则专门反映个体对其所处的社交环境是否具有危害性的主观评价 (da Costa et al., 2018)。

受儒家文化的影响，中国组织情境向来注重关系取向。关系尤其是“主管-下属”关系在中国人的组织行为中扮演着不可言喻的重要角色 (王忠军等, 2011)，因为它关乎个人的职业生涯和事业成功。在公共部门中，上级在下属升迁方面尤其具有举足轻重的作用 (Zhu & Du, 2024)。上级可以为下属的职业发展提供认可与支持，并通过属意培养、绩效评价、向上举荐等方式决定下属的升迁 (Zhu & Du, 2024)。然而，人际关系的差序格局决定了领导不会对下属一视同仁，而往往按照关系的亲疏远近在照顾沟通、宽容犯错和提拔奖励等方面予以区别对待。研究发现，相比于关系疏远的“圈外人”，领导通常更倾向于培养和提拔与自己关系亲密的“圈内人” (Zhu & Du, 2024)。因此，考虑到升迁的重要性 (周雪光, 2017)，以及上级在下属升迁方面的影响力 (Zhu & Du, 2024)，未获得上级重视或提拔的下属可能会逐渐形成一种“领导和我不格格不入”的认知，进而对领导产生紧张、疏离甚至敌意等消极情绪。不仅如此，当目睹其他同事获得升迁时，个体会接收到上行社会比较信息；当发现自己在比较中处于劣势时，威胁感随之产生 (Watkins, 2021)。研究表明，当个体遭遇威胁时，常见的反应是责备他人 (Zhao et al., 2025)。考虑到中国组织情境的特殊性，未获得升迁机会的下属很有可能将这一威胁归咎于领导，给领导贴上偏私不公、任人唯亲等标签，从而强化与领导存在关系冲突的感知。基于以上观点，本研究推断，升迁停滞会影响下属与领导之间的关系冲突感知，由此提出以下假设：

H2a：升迁停滞和感知与领导关系冲突正相关。

道德推脱是不道德行为的心理基础。因此，当基层公务员形成“领导与我不格格不入”并将其归咎于领导时，避责行为便成为一种正当防卫和看似合理的行动。换言之，关系冲突感知会使下属认为实施损害领导利益的不道德行为具有正当性 (Bandura, 2002)，从而为实施避责行为扫清了道德障碍。比如，基层公务员会认为“既然领导重用自己人，那他们理应承担起更多的责任”，于是把自己应担的责任推卸给其他人。此外，为表达对领导的不满和报复，采取忙而不动（表面上遵从领导指令，实则毫无进展）、表面应付（虚与委蛇、敷衍了事）、请示汇报（坐等指示，将责任上移）、隐藏信息、寻找借口等避责策略 (倪星和王锐, 2018)。显然，以上策略一旦得逞，不仅会削弱政府行政效能，也有损领导的声誉和权威。实证研究表明，感知与同事关系冲突会引发时间侵占 (Zhao et al., 2025) 等不道德行为。据此，提出以下假设：

H2b：感知与领导关系冲突和避责行为正相关。

综合 H2a 和 H2b 的论证可知，升迁停滞会通过感知与领导关系冲突间接影响避责行为。由此提出以下假设：

H2c：感知与领导关系冲突在升迁停滞和避责行为间起中介作用。

2.5 晋升欲望的调节作用

个体的职业行为通常受需要、偏好或人格特质影响 (London, 1983)。晋升欲望作为公务员的一

项核心偏好,代表了个体对晋升的心理渴望程度 (Kim, 1996)。研究指出,尽管公务员群体往往表现出较高水平的利他动机 (如公共服务动机),但他们也理性地追求个人目标,其心理和行为显著地受自利动机驱动 (Downs, 1967),如晋升欲望 (Kim, 1996)。在强调等级关系及官本位的文化情境中,这种欲望可能更为突出 (Kim, 1996)。已有研究表明,个体对晋升的强烈渴求会加剧职业高原的负面后果,如离职倾向等 (Milliman, 1992; Yang et al., 2019)。

基于 I-EDM 模型 (Schwartz, 2016),情境因素与个体因素共同影响伦理决策过程,个体对情境的认知评价决定了道德推脱机制的启动与否。因此,当个体面临升迁停滞时,其内在的升迁欲望强度会显著影响其对这一困境的认知评估与情绪反应 (Lazarus & Folkman, 1984),进而影响其诉诸道德推脱的倾向与程度。如前所述,在政府部门中,晋升是激励公务员的主要手段,更是公务员职业生涯中孜孜以求的目标 (周雪光, 2017)。由此推断,高晋升欲望者很有可能将其经济利益、社会地位和自我价值实现等个人利益和需求与晋升目标高度绑定 (Kim, 1996)。因此,当遭遇升迁停滞时,高晋升欲望者极有可能将其评估为一种对个人职业目标、社会地位和自我价值实现的重大威胁 (Lazarus & Folkman, 1984)。这种欲而不得的威胁感知会激活一系列复杂的心理防御机制 (Lazarus & Folkman, 1984)。其中,道德推脱成为一种重要的应对策略 (Schwartz, 2016)。由于责备归因通常在伤害亲近对象的情境中被激活 (Bandura, 2002; Hu et al., 2023; Zhao et al., 2025),因此,高晋升欲望者面对升迁停滞时可能启动两种责备归因机制,即感知组织剥削和感知与领导关系冲突。实证研究也表明,高晋升欲望者在遭遇长时间晋升停滞时更易产生挫败感,进而将问题归因于组织制度不公、非正式晋升标准 (如派系、老乡、社会背景) 等外部因素 (Kim, 1996)。相反,对于低晋升欲望的个体,由于其对晋升的渴望程度较低,升迁停滞对个人目标、社会地位和自我价值的心理冲击相对较小,其诉诸道德推脱以合理化自身处境的可能性也随之降低,从而使得升迁停滞与感知组织剥削和感知与领导关系冲突之间的关联性减弱。据此,提出以下假设:

H3a: 晋升欲望正向调节升迁停滞与感知组织剥削的关系。晋升欲望越强烈,升迁停滞对感知组织剥削的影响越大;反之越弱。

H3b: 晋升欲望正向调节升迁停滞与感知与领导关系冲突的关系。晋升欲望越强烈,升迁停滞对感知与领导关系冲突的影响越大;反之越弱。

结合上述假设的提出过程,本研究认为,晋升欲望不仅调节升迁停滞与道德推脱之间的关系,还会显著调节道德推脱在升迁停滞与避责行为之间的中介作用。具体而言,晋升欲望强烈的个体对升迁停滞的威胁感更强烈,因而产生感知组织剥削、感知与领导关系冲突的可能性较大,升迁停滞通过感知组织剥削、感知与领导关系冲突继而影响避责行为的间接作用也随之增强。相反,晋升欲望较低的个体对升迁停滞的威胁评估较弱,因而产生感知组织剥削、感知与领导关系冲突的可能性较小,升迁停滞通过感知组织剥削、感知与领导关系冲突继而影响避责行为的间接作用也随之减弱。由此,提出以下假设:

H4a: 晋升欲望调节感知组织剥削在升迁停滞与基层公务员避责行为之间关系的中介作用,晋升欲望越强烈,感知组织剥削的间接效应越强,反之越弱。

H4b：晋升欲望调节感知与领导关系冲突在晋升停滞与基层公务员避责行为之间关系的中介作用，晋升欲望越强烈，感知与领导关系冲突的间接效应越强，反之越弱。

本研究的理论模型见图 1。

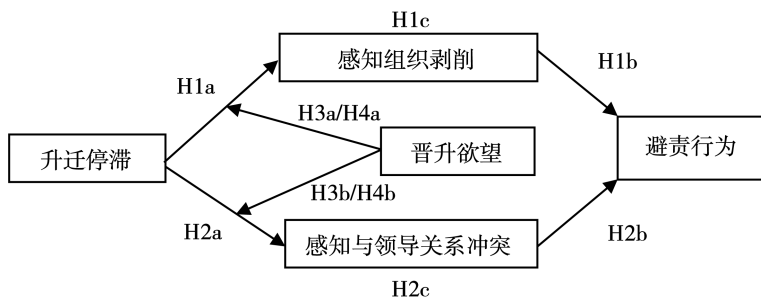


图 1 研究的理论模型

3. 研究方法

3.1 研究对象与样本特征

调查对象为来自广东佛山、珠海、汕头等地的基层公务员。研究采用便利抽样方式，通过“问卷星”进行数据收集。具体操作如下：首先，研究人员根据研究目的、研究任务设计调查问卷；其次，三名大四学生在研究人员指导下，将已设计好的问卷导入问卷星，生成问卷链接和二维码；最后，三名大四学生各自邀请在政府部门工作的亲友填答问卷，并借助这些亲友的社会关系网络，采用滚雪球方式将问卷链接或二维码发送给当地或附近的基层公务员。问卷收集共分三个阶段，各阶段间隔周期为 2 周。问卷封面信说明了调查的内容和目的，承诺所收集的数据仅用于学术研究，他们的回答完全保密；并告知基层公务员参与调查是自愿的。在问卷填答过程中，他们可以随时选择退出。为实现数据匹配，要求被试提供手机尾号后 4 位。这些程序与 Podsakoff 等（2003）减少共同方法偏差的建议一致。数据收集从 2024 年 11 月下旬开始，到 2025 年 1 月上旬结束。第一阶段问卷收集参与者的人口统计特征、晋升停滞和晋升欲望信息，共收回 358 份问卷；第二阶段问卷收集基层公务员的感知组织剥削、感知与领导关系冲突信息，共收回 265 份问卷，有效率为 74.02%；第三阶段收集基层公务员的避责行为信息，共收回 240 份问卷，有效率为 90.57%。对三阶段数据进行匹配，并剔除无效问卷后，最终获得 236 套有效问卷。

有效样本中，男性 124 人，女性 112 人，占比分别为 52.54% 和 47.46%。年龄方面，30 岁及以下者 180 人，占比 76.27%，31~40 岁者 48 人，占比 20.34%，41~50 岁 7 人，占比 2.97%，51 岁及以上 1 人，占比 0.42%。工作年限方面，5 年及以下者 172 人，占比 72.88%，6~10 年者 50 人，占比为 21.87%，11~15 年者 8 人，占比 3.39%，16 年及以上者 6 人，占比 2.54%。学历方面，本科及

以上学历占主导，合计 183 人，比例达到 77.54%，大专及研究生学历各 25 人，均占总数的 10.59%。行政级别方面，科员、办事员 192 人，占比 81.36%，副科级 34 人，占比 14.41%，正科级 6 人，占比 2.54%，副处级或处级 4 人，占比 1.69%。

3.2 测量工具

（1）升迁停滞。采用王忠军等（2015）基于中国情境开发的公务员职业生涯高原量表，其中升迁停滞包含 4 个题项，如“继续升迁调动的可能性不大”。量表采用李克特 5 级评分法，从完全不符合到完全符合依次赋值 1~5 分。本研究中，升迁停滞子量表的克隆巴赫 α 系数为 0.811。

（2）感知组织剥削。借鉴 Livne-Ofer 等（2019）和 Hu 等（2023）开发的感知组织剥削量表，本研究设计了 4 个条目以测量感知组织剥削，如“我感觉与我的付出相比，组织提供的回报远远不够”“只要我还在这个单位工作，它就会一直占我的便宜”。量表采用李克特 5 级评分法，从非常不同意到非常同意依次赋值 1~5 分。验证性因子分析显示，该量表单因子模型的 CFI 和 TLI 均达到理想水平（ >0.90 ），但 RMSEA（0.112）略高于建议阈值（0.08），这可能与样本量较小或条目数较少有关。综合各项指标（ $\chi^2=7.848$ ， $df=2$ ， $\chi^2/df=3.924$ ，SRMR=0.028，CFI=0.981，TLI=0.943），该量表的结构效度基本可接受。本研究中，该量表的克隆巴赫 α 系数为 0.812。

（3）感知与领导关系冲突。该变量的测量改编自 Jehn（1995）和 da Costa 等（2018）的研究，共计 4 个条目，典型表述有“你与你的直属领导之间的关系紧张程度如何？”“你和你直属领导存在多大程度的个人摩擦？”（1=完全没有，5=非常多）。在本文中，该量表的克隆巴赫 α 系数为 0.792。

（4）避责行为。采用 Tu（2022，2024）开发的避责行为量表。围绕典型的避责策略，Tu（2022，2024）设计了 3 个题项以测量避责行为。值得注意的是，为降低社会称许性对回答的干扰（Tu，2022；Tu，2024），该量表聚焦受访者对避责行为的倾向，而非其实际参与程度，如“承担越多责任可能导致越多失误，因此应尽可能少参与”。量表采用李克特 5 级评分法，从非常不符合到非常符合依次赋值 1~5 分。本研究中，该量表的克隆巴赫 α 系数为 0.757。

（5）晋升欲望。对该变量的测量采用 Milliman（1992）开发的量表，共计 3 个条目，典型条目如“对我而言，获得晋升十分重要”。量表采用李克特 4 级评分法，从很不同意到非常同意依次赋值 1~4 分。在本研究中，该量表的克隆巴赫 α 系数为 0.612。另外，3 个条目的平均项间相关系数（ITC）为 0.344，介于 0.15 与 0.50 之间，说明量表的内部一致性可以接受（Clark & Watson，2016）。尽管该量表的内部一致性尚在可接受范围，但其信度偏低，因此在解读相关结论时需保持谨慎。

（6）控制变量。本研究将受访者的人口统计学特征作为控制变量，具体包括性别（男=0，女=1）、年龄（1=30 周岁及以下，2=31~40 周岁，3=41~50 周岁，4=51 周岁以上）、学历（高中/中专及以下=1，大专=2，本科=3，硕士及以上=4）、工作年限（5 年以下=1，6~10 年=2，11~15

年=3，16 年以上=4）和行政级别（科员、办事员=1，副科级=2，科级=3，副处级或处级=4）。先前的研究表明（Tu，2022），这些变量可能与（不）道德行为有关。

4. 结果分析

4.1 验证性因子分析与共同方法偏差检验

通过 AMOS17.0 对 5 个变量进行验证性因子分析来考察各变量的区分效度。表 1 结果显示，五因子模型各项拟合指标最优而且优于其他竞争模型（ $\chi^2=210.985$ ， $df=123$ ， $\chi^2/df=1.688$ ， $TLI=0.932$ ， $CFI=0.944$ ， $SRMR=0.046$ ， $RMSEA=0.054$ ）。说明五个变量之间区分效度良好。

表 1		验证性因子分析					
模 型	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
六因子模型 A、B、C、D、E、CMV	203.174	125	1.625	0.938	0.949	0.052	0.051
五因子模型 A、B、C、D、E	210.985	123	1.688	0.932	0.944	0.046	0.054
四因子模型 A、B、C、D+E	293.692	129	2.277	0.873	0.893	0.068	0.074
四因子模型 A+B、C、D、E	403.485	129	3.128	0.789	0.822	0.080	0.095
三因子模型 A+B、C、D+E	472.605	132	3.580	0.744	0.799	0.088	0.105
二因子模型 A+ B、C+D+E	540.404	134	4.033	0.699	0.736	0.092	0.114
单因子模型 A + B + C+D+E	581.443	135	4.307	0.672	0.711	0.095	0.119

注：“+”表示融合；A 代表晋升停滞，B 代表感知与领导关系冲突，C 代表感知组织剥削，D 代表晋升欲望，E 代表避责行为。

由于研究数据全部由被试填答，可能存在共同方法偏差的问题。因此，有必要从程序和统计方法上进行控制和检验。在程序方面，首先采用三个时间点收集数据，且在数据收集过程中强调匿名和隐私保护；其次，对变量分别采用李克特 5 级评分法和 4 级评分法加以测量，且打乱测量条目的排列次序。在统计方法方面，首先采用 Harman 单因素检验法评估共同方法偏差严重程度。探索性因子分析结果表明，第一个公因子累计方差解释率为 35.002%，低于 40%或 50%的建议值。其次，使

用潜变量模型控制法检验 CMV，即在原始 5 因子基础上增加一个共同的 CMV 因子。采用 Mplus 对包含 CMV 公因子的模型进行 CFA。结果如表 1 所示，六因子模型中各项拟合指数未得到显著改善。由此，说明 CMV 在可接受范围之内。

4.2 描述性统计

各变量的均值、标准差和变量间的相关系数见表 2。由表 2 可知，升迁停滞与感知与领导关系冲突（ $r=0.419, p<0.01$ ）、感知组织剥削（ $r=0.381, p<0.01$ ）和避责行为（ $r=0.461, p<0.01$ ）显著正相关，和晋升欲望正相关但不显著（ $r=0.056, p>0.05$ ）。感知与领导关系冲突和感知组织剥削（ $r=0.649, p<0.01$ ）、避责行为（ $r=0.527, p<0.01$ ）、晋升欲望（ $r=0.415, p<0.01$ ）显著正相关。感知组织剥削与避责行为（ $r=0.469, p<0.01$ ）、晋升欲望（ $r=0.464, p<0.01$ ）显著正相关。避责行为与晋升欲望（ $r=0.349, p<0.01$ ）显著正相关。

表 2 各变量均值、标准差及相关系数

变 量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	—									
2. 年龄	0.125	—								
3. 学历	0.085	-0.145 *	—							
4. 工作年限	0.011	0.579 **	-0.307 **	—						
5. 行政级别	0.037	0.451 **	-0.064	0.797 **	—					
6. 升迁停滞	0.071	-0.086	0.065	-0.066	-0.003	—				
7. 感知与领导关系冲突	0.061	-0.058	0.101	-0.029	-0.030	0.419 **	—			
8. 感知组织剥削	0.103	0.038	0.083	-0.010	-0.043	0.381 **	0.649 **	—		
9. 避责行为	0.027	-0.077	0.220 **	-0.093	-0.014	0.461 **	0.527 **	0.469 **	—	
10. 晋升欲望	0.022	0.035	-0.107	0.113	-0.003	0.056	0.415 **	0.464 **	0.349 **	—
均值	0.53	1.28	2.97	1.36	1.25	3.1907	2.6483	2.7013	2.7119	2.4972
标准差	0.500	0.534	0.513	0.672	0.583	0.8207	0.8133	0.8689	0.8527	0.3884

注：* 表示 $p<0.05$ ；** 表示 $p<0.01$ 。

4.3 假设检验

中介效应检验。采用 PROCESS 宏程序（模型 4）在控制人口学变量的基础上检验中介效应，样

本重复抽样 5000 次，置信区间为 95%。结果表明：晋升停滞正向影响感知组织剥削 ($\beta = 0.387$, $SE = 0.0608$, $95\%CI = [0.2671, 0.5065]$), 支持 H1a; 感知组织剥削正向影响避责行为 ($\beta = 0.344$, $SE = 0.0588$, $95\%CI = [0.2280, 0.4597]$), 支持 H1b; 感知组织剥削显著中介晋升停滞与避责行为之间的关系 ($\beta = 0.133$, $SE = 0.0325$, $95\%CI = [0.0736, 0.2011]$), 支持 H1c。此外, 晋升停滞正向影响感知与领导关系冲突 ($\beta = 0.416$, $SE = 0.0601$, $95\%CI = [0.2981, 0.5351]$), 支持 H2a; 感知与领导关系冲突正向影响避责行为 ($\beta = 0.395$, $SE = 0.0581$, $95\%CI = [0.2805, 0.5094]$), 支持 H2b; 感知与领导关系冲突显著中介晋升停滞与避责行为之间的关系 ($\beta = 0.164$, $SE = 0.0367$, $95\%CI = [0.0961, 0.2403]$), 支持 H2c。

调节效应检验。采用分层回归检验晋升欲望的调节效应 (见表 3)。首先, 将自变量晋升停滞和调节变量晋升欲望作中心化处理并计算出交互项。其次, 分别将感知组织剥削、感知与领导关系冲突作为因变量, 依次加入控制变量、晋升停滞、感知组织剥削或感知与领导关系冲突及其交互项。表 3 中模型 3 显示, 晋升停滞和晋升欲望的交互项正向影响感知组织剥削 ($\beta = 0.148$, $p < 0.01$), 模型 6 显示, 晋升停滞和晋升欲望的交互项正向影响感知与领导关系冲突 ($\beta = 0.146$, $p < 0.01$)。上述分层回归的共线性诊断结果显示, 各变量的容差值均大于 0.1, 同时 VIF 值均小于 5, 说明各变量之间不存在严重的多重共线性问题。进一步绘制交互效应图。图 2 所示, 简单斜率检验结果表明, 当晋升欲望水平较高时, 晋升停滞对感知组织剥削的影响较强 ($\beta = 0.483$, $SE = 0.068$, $t = 7.052$, $p < 0.001$), 在 95% 水平上的置信区间为 $[0.348, 0.618]$, 不包含 0; 当晋升欲望水平较低时, 晋升停滞对感知组织剥削的影响较弱 ($\beta = 0.204$, $SE = 0.084$, $t = 2.437$, $p < 0.05$), 在 95% 水平上的置信区间为 $[0.039, 0.369]$, 不包含 0。图 3 所示, 当晋升欲望水平较高时, 晋升停滞对感知与领导关系冲突的影响较强 ($\beta = 0.484$, $SE = 0.065$, $t = 7.411$, $p < 0.001$), 在 95% 水平上的置信区间为 $[0.355, 0.612]$, 不包含 0; 当晋升欲望水平较低时, 晋升停滞对感知与领导关系冲突的影响较弱 ($\beta = 0.226$, $SE = 0.080$, $t = 2.835$, $p < 0.01$), 在 95% 水平上的置信区间为 $[0.069, 0.383]$, 不包含 0。说明假设 H3a、假设 H3b 得到支持。

表 3 调节效应检验结果

变 量		感知组织剥削			感知与领导关系冲突		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	性别	0.093	0.049	0.063	0.063	0.018	0.032
	年龄	0.042	0.097	0.074	-0.080	-0.025	-0.047
	学历	0.109	0.116 *	0.133 *	0.115	0.120 *	0.136 *
	工作年限	0.123	0.012	0.038	0.119	0.027	0.052
	行政级别	-0.157	-0.089	-0.101	-0.084	-0.031	-0.043
自变量	晋升停滞		0.354 ***	0.324 ***		0.387 ***	0.358 ***
调节变量	晋升欲望		0.451 ***	0.432 ***		0.403 ***	0.384 ***
交互项	晋升停滞×晋升欲望			0.148 **			0.146 **

续表

变 量	感知组织剥削			感知与领导关系冲突		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
R^2	0.026	0.366	0.386	0.019	0.344	0.364
ΔR^2	0.026	0.340	0.020	0.019	0.325	0.020
F	1.219	18.812***	17.857***	0.899	17.090***	16.221***
ΔF	1.219	61.197***	7.448**	0.899	56.485***	6.992**

注：* 表示 $p<0.05$ ；** 表示 $p<0.01$ ；*** 表示 $p<0.001$ 。

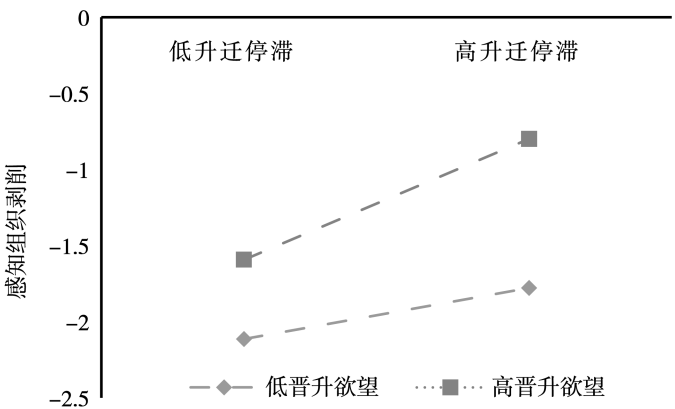


图 2 晋升欲望对升迁停滞和感知组织剥削关系的调节效应

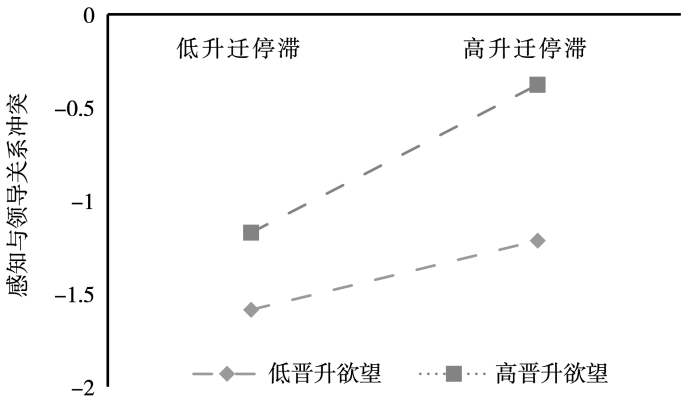


图 3 晋升欲望对升迁停滞和感知与领导关系冲突关系的调节效应

被调节的中介效应检验。采用 PROCESS 宏程序（模型 7）在控制人口学变量的基础上检验被调节的中介效应，样本重复抽样 5000 次，置信区间为 95%。结果表明（见表 4），当晋升欲望水平较高时，感知组织剥削的间接效应更强（ $\beta=0.1569$ ， $SE=0.0365$ ，95%CI=[0.0909，0.2354]）；当晋升欲望水平较低时，感知组织剥削的间接效应较弱（ $\beta=0.0663$ ， $SE=0.0321$ ），95%CI=

[0.0051, 0.1331]), 且高低两组之间的差异显著。类似的, 当晋升欲望水平较高时, 感知与领导关系冲突的间接效应更强 ($\beta=0.1928$, $SE=0.0454$, $95\%CI=[0.1099, 0.2898]$); 当晋升欲望水平较低时, 感知与领导关系冲突的间接效应较弱 ($\beta=0.0902$, $SE=0.0346$, $95\%CI=[0.0239, 0.1587]$), 且高低两组之间的差异显著。因此, 假设 H4a、H4b 得到验证。

表 4 被调节的中介效应检验结果

路 径	调 节 变 量	Effect	BootSE	95%置信区间
晋升停滞→感知组织剥削→避责行为	高晋升欲望 (+1SD)	0.1569	0.0365	[0.0906, 0.2354]
	低晋升欲望 (-1SD)	0.0663	0.0321	[0.0051, 0.1331]
	组间差异	0.0906	0.0403	[0.0201, 0.1769]
晋升停滞→感知与领导关系冲突→避责行为	高晋升欲望 (+1SD)	0.1928	0.0454	[0.1099, 0.2898]
	低晋升欲望 (-1SD)	0.0902	0.0346	[0.0239, 0.1587]
	组间差异	0.1026	0.0491	[0.0178, 0.2093]

5. 结论与讨论

本研究构建并检验了一个有调节的中介模型, 从道德决策视角解释了晋升停滞如何以及何时影响基层公务员的避责行为。通过对三阶段数据的实证分析, 结果支持以下发现: 当基层公务员感知到晋升停滞时, 他们更倾向于实施避责行为。这一行为基于责备归因这一特定的道德推脱机制。具体而言, 遭遇晋升停滞的基层公务员可能会将其归咎于组织和领导, 产生感知组织剥削和感知与领导关系冲突, 并最终诱发避责行为。研究还发现, 晋升欲望加剧了晋升停滞对感知组织剥削和感知与领导关系冲突的影响, 并增强了两种责备归因机制在晋升停滞与避责行为关系间的间接效应。这些发现具有重要的理论和实践价值。

5.1 理论意义

首先, 本研究通过引入晋升停滞这一新的前因变量, 拓展了避责行为的前因研究。值得注意的是, 本研究的实证测量聚焦于避责倾向, 理论讨论则沿用“避责行为”这一构念。通过探究避责行为的不道德本质, 本研究揭示了避责行为如何被晋升停滞这一威胁性情境所触发, 从而导致不道德决策。这一视角填补了现有公共管理领域的研究, 后者通常将避责行为解释为对制度结构 (吴春宝, 2021; 倪星和王锐, 2018)、情境因素 (许珂和张芳文, 2024; 郭巍青和张艺, 2021) 的行为反应, 或者是行动、制度和环境互动的后果 (田先红, 2022)。相比之下, 本研究基于 I-EDM 模型, 发现避责行为作为一种不道德行为, 也可能源于个人威胁性情境 (即晋升停滞) 导致的道德决策受损。这

一发现不仅拓展了避责行为前因的研究，也弥补了公共管理领域对不道德行为研究的不足，并回应了公共部门亟须加强伦理议题探索的呼吁（Gans-Morse et al. , 2022）。

其次，本研究检验了晋升停滞通过道德推脱对避责行为产生影响，从而拓展了职业高原特别是公务员职业高原的文献。以往研究大多从职业阶段理论（Yang et al. , 2018）、资源保存理论（Hu et al. , 2022）或者社会交换理论（Yang et al. , 2019）等视角探究职业高原对个体工作态度和行为的负面影响。基于 I-EDM 模型，本研究发现，当基层公务员视晋升停滞为威胁性情境时，其道德自我调节机制会受损，通过激活责备归因这一特定的道德推脱机制，基层公务员对组织和领导产生扭曲的认知，并最终诱发避责这一以牺牲他人利益为代价的不道德行为。这一发现不但建立了职业高原与远端结果（避责行为）的中介机制，深化了对避责行为生成机理的理解，而且为理解职业高原的消极后果提供了新的理论视角。

再次，通过揭示连接晋升停滞与避责行为的具体道德推脱机制，本研究回应了学界倡导的“应研究具体的推脱机制而非整体的道德推脱”这一呼吁（Moore et al. , 2012）。目前，学界聚焦于道德推脱具体机制的研究仍然有限（Zhao et al. , 2025；Hu et al. , 2023）。本研究通过理论和实证分析填补了这一尚待丰富的议题。

最后，本研究揭示了晋升欲望在晋升停滞与避责行为关系间的调节作用，澄清了哪类群体更易受到晋升停滞这一威胁性情境的影响。既有研究多从利他动机（如公共服务动机）出发，探讨其在避责行为形成过程中的缓冲效应（Tu, 2024），却普遍忽视了利己动机（如晋升欲望）对避责行为的增强作用。鉴于公务员的心理与行为显著地受到自利动机的驱动（Downs, 1967），且避责行为的深层动机本质是维护个人利益（Weaver, 1986），因此从利己动机视角系统阐释避责行为的发生机制就显得尤为必要。本研究发现，晋升停滞对个人职业发展利益与需求构成威胁，导致个体通过激活责备归因机制实施避责行为。在这个过程中，晋升欲望作为公务员的一项核心偏好（Kim, 1996），不仅加剧了晋升停滞对责备归因的负面影响，还进一步强化了责备归因在晋升停滞与避责行为之间的中介效应。这一发现不仅验证了 Downs（1967）和 Weaver（1986）的重要观点，而且也与 I-EDM 模型的理论逻辑相呼应，凸显了个体因素在威胁性情境中强化（或弱化）道德推脱与行为表达的重要作用。

5.2 实践启示

本研究对“威胁感知—道德推脱（责备归因）—不道德行为”链路的揭示，不仅具有理论解释价值，也为政府部门设计科学、精细化的干部管理与心理疏导方案，提供了具体的理论依据和路径参考。

第一，构建多元、公正的职业发展支持系统，降低“威胁感知”。鉴于避责行为危害政策执行、组织创新及公共利益（倪星和王锐，2018），因此引导基层公务员避免采取避责行为，激发其主动履职和担当作为就显得尤为重要。本研究发现，负面的职业发展经历，如晋升停滞会削弱基层公务员的道德自我调节能力，进而诱发避责行为。因此，如果组织希望减少避责行为，就需要加强对基层公务员的职业发展支持，比如完善职级并行、专业技术序列、横向交流轮岗等多种发展通道，减少

“天花板效应”对基层公务员的心理冲击。研究表明，这些职业支持实践能有效缓解职业高原问题（Yang et al., 2019）。此外，应增强晋升过程的公正性与透明度，明确并公开晋升标准、程序和结果，让公务员对自身职业发展有清晰的预期，从而减少因结果不确定或感知不公而产生的怨恨和归咎心理。

第二，加强沟通与反馈，矫正扭曲的“责备归因”认知。本研究发现，面对晋升停滞，基层公务员容易做出“组织剥削我”“领导对我不公”等认知判断，进而诱发不道德行为。但晋升停滞也可能与个人的能力与条件以及努力程度有关。因此，组织应引导基层公务员客观认识当前的职业发展状态，帮助他们以更积极、建设性的方式看待晋升停滞，调整心态，防止其通过道德推脱来为自己的消极行为开脱，并从中寻求改变的动力。此外，领导应通过日常公平对待、工作授权、情感支持等方式，主动管理与下属的关系。特别是对于未能获得晋升的公务员，应及时进行反馈面谈，肯定其贡献，共同规划未来发展方向。

第三，识别与引导“高晋升欲望”群体，将其能量转化为积极动力。研究发现，高晋升欲望会放大晋升停滞的负面效应。为此，在干部管理实践中，组织应关注那些晋升欲望强烈但短期内晋升无望的公务员群体。通过给予更多的关注、指导和挑战性的工作任务，将其追求个人成就的动力引导到提升工作绩效和公共服务质量上来。在组织文化层面，应强调和奖励公共服务动机、敬业精神和团队协作。通过表彰先进、树立榜样，营造注重实干的组织氛围，弱化过度自利动机的负面影响。

5.3 研究不足与未来展望

尽管本研究就“个体在何种情境、通过何种心理机制跨越伦理底线以实施避责行为”这一问题作出了初步回答，但也存在若干不足，有待未来研究进一步完善。

第一，因果推断能力的局限。本研究虽采用三时点滞后设计，试图通过变量测量的时间差强化因果链条，但这一设计仍无法完全确立变量间的因果关系。例如，与领导关系发生冲突或组织剥削感可能导致或加剧个体的晋升停滞感知。未来研究应采用更严谨的实验设计或多波段的交叉滞后设计，以更精确地检验因果方向。

第二，对避责行为的测量问题。出于降低社会称许性偏差的考虑，本研究对避责行为采用了间接测量，聚焦于被试的避责倾向与合理化态度，而非真实发生的避责行为。虽然态度是行为的重要预测指标，但本研究结论在严格意义上仅能解释基层公务员的避责意图，能否直接推广至真实工作场景中的避责行为，仍需谨慎。未来研究应尝试采用多元测量方法，如结合同事评价、领导评价或下属评价，获取更客观的行为数据；或者进行行为追踪，通过工作日志、任务完成记录等客观指标捕捉避责行为的表现。

第三，对“感知”变量解释边界的局限。本研究将感知组织剥削和感知与领导关系冲突作为道德推脱的心理机制进行探讨，无法从方法上区分这些感知在多大程度上源于个体的归因偏差，又在多大程度上是组织或领导客观行为的真实反映。这一局限提示，未来研究可通过多源数据设计来分离二者的效应。例如，同时测量个体的主观感知和组织的客观实践（如薪酬公平性指标、晋升制度的透明度），通过比较主观感知与客观指标的差异，更精细地剖析客观现实与主观偏差在触发不道德

行为过程中的交互作用。

第四,样本代表性的局限。本研究样本以广东省年轻公务员为主,限制了结论的普适性。未来研究应扩大样本的地理范围和人口学分布,以增强研究的外部效度。

第五,在模型构建方面,本研究聚焦升迁停滞这个威胁性情境对避责行为的影响,未来可探讨问责压力、行政负担等其他与基层公务员密切相关的情境因素的影响。在作用机制方面,本研究揭示了两种责备归因机制的中介作用,但道德推脱也可能通过其他心理路径实现,如责任扩散(如“其他人也这样”)或后果扭曲(如“避责对工作没有实质影响”),未来可进一步挖掘和检验。在调节效应方面,本研究考察了晋升欲望这一利己动机的作用,未来研究可探讨个体积极心理特质(如道德认同、公共服务动机)和组织情境(组织伦理氛围、伦理型领导)如何缓冲升迁停滞的负面影响,甚至激发其积极影响。总之,后续研究可通过多情境、多机制、多层次的整合视角,推动对基层公务员避责行为的深入理解,并为组织伦理实践提供更具操作性的理论参考。

◎ 参考文献

- [1] 郭巍青,张艺. 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, 2021 (4).
- [2] 倪星,王锐. 从邀功到避责:基层政府行为变化研究[J]. 政治学研究, 2017 (2).
- [3] 倪星,王锐. 权责分立与基层避责:一种理论解释[J]. 中国社会科学, 2018 (5).
- [4] 田先红. 问责-避责关系新解:基于“行动-制度-环境”框架[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2022 (5).
- [5] 王忠军,龙立荣,刘丽丹,等. 仕途“天花板”:公务员职业生涯高原结构、测量与效果[J]. 心理学报, 2015, 47 (11).
- [6] 王忠军,龙立荣,刘丽丹. 组织中主管-下属关系的运作机制与效果[J]. 心理学报, 2011, 43 (7).
- [7] 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).
- [8] 许珂,张芳文. 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, 2024, 6 (2).
- [9] 周雪光. 中国国家治理的制度逻辑:一个组织学研究[M]. 北京:生活·读书·新知三联书店, 2017.
- [10] Aquino, K., Reed, A. II. The self-importance of moral identity [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83 (6).
- [11] Bandura, A. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities [J]. Personality and Social Psychology Review, 1999, 3 (3).
- [12] Bandura, A. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency [J]. Journal of Moral Education, 2002, 31 (2).

-
- [13] Bovens, M. The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organisations [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- [14] Bovens, M., Goodin, R. E., Schillemans, T. Public accountability [M] // Bovens, M., Goodin, R. E., Schillemans, T. The oxford handbook of public accountability. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- [15] Chang, P.-C., Geng, X., Cai, Q. The impact of career plateaus on job performance: The roles of organizational justice and positive psychological capital [J]. Behavioral Sciences, 2024, 14 (2).
- [16] Clark, L. A., Watson, D. Constructing validity: Basic issues in objective scale development [M] // Kazdin, A. E. Methodological issues and strategies in clinical research. 4th ed. Washington: American Psychological Association, 2016.
- [17] Connelly, C., Zweig, D., Webster, J., Trougakos, J. P. Knowledge hiding in organizations [J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33 (1).
- [18] Da Costa, S., Pérez, D., Oriol, X., et al. Personal and contextual variables involved in perceived conflict and well-being among emergency personnel [J]. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2018, 34 (1).
- [19] Downs, A. Inside bureaucracy [M]. Boston: Little, Brown, and Co., 1967.
- [20] Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior [M] // Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. Research in the sociology of organizations. Greenwich: JAI Press, 2000.
- [21] Gans-Morse, J., Kalgin, A., Klimenko, A., Vorobyev, D., Yakovlev, A. Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism [J]. Journal of Public Administration Research and Theory, 2022, 32 (2).
- [22] Hinterleitner, M., Sager, F. Anticipatory and reactive forms of blame avoidance: Of foxes and lions [J]. European Political Science Review, 2017, 9 (4).
- [23] Hood, C. The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government [M]. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- [24] Hu, C., Zhang, S., Chen, Y., Griggs, T. L. A meta-analytic study of subjective career plateaus [J]. Journal of Vocational Behavior, 2022 (132).
- [25] Hu, X., Yan, H., Jiang, Z., et al. An examination of the link between job content plateau and knowledge hiding from a moral perspective: The mediating role of distrust and perceived exploitation [J]. Journal of Vocational Behavior, 2023, 145.
- [26] Jehn, K. A. A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. Administrative Science Quarterly, 1995, 40 (2).
- [27] Kaptein, M. Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective [J]. Journal of Management, 2008, 34 (5).
- [28] Kim, R. Aspirations for career advancement in public organizations: The case of South Korean

- p>
bureaucracy [D]. Los Angeles: University of Southern California, 1996.
[29] Lazarus, R. S. , Folkman, S. Stress, appraisal, and coping [M]. New York: Springer Publishing Company, 1984.
[30] Livne-Ofer, E. , Coyle-Shapiro, J. A. M. , Pearce, J. L. Eyes wide open: Perceived exploitation and its consequences [J]. Academy of Management Journal, 2019, 62 (6).
[31] London, M. Toward a theory of career motivation [J]. Academy of Management Review, 1983, 8 (4).
[32] Milliman, J. F. Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing [D]. Los Angeles: University of Southern California, 1992.
[33] Moore, C. , Detert, J. R. , Treviño, L. K. , Baker, V. L. , Mayer, D. M. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior [J]. Personnel Psychology, 2012, 65 (1).
[34] Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Lee, J. Y. , Podsakoff, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88 (5).
[35] Schwartz, M. S. Ethical decision-making theory: An integrated approach [J]. Journal of Business Ethics, 2016, 139 (4).
[36] Thomas, W. I. , & Thomas, D. S. The child in America: Behavior problems and programs [M]. New York: Alfred A. Knopf, 1928.
[37] Tu, W. Unpacking the accountability cube and its relationship with blame avoidance [J]. Public Management Review, 2022, 26 (3).
[38] Tu, W. The interactive effect of extrinsic controls and public service motivation on blame avoidance [J]. Public Personnel Management, 2024, 54 (2).
[39] Vansteenkiste, M. , Ryan, R. M. On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle [J]. Journal of Psychotherapy Integration, 2013, 23 (3).
[40] Watkins, T. Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures [J]. Academy of Management Journal, 2021, 64 (2).
[41] Weaver, R. K. The politics of blame avoidance [J]. Journal of Public Policy, 1986, 6 (4).
[42] Yang, W. N. , Niven, K. , Johnson, S. Career plateau: A review of 40 years of research [J]. Journal of Vocational Behavior, 2019, 110.
[43] Yang, W. , Johnson, S. , Niven, K. “That’s not what I signed up for!”: A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes [J]. Journal of Vocational Behavior, 2018, 107.
[44] Zhao, P. , Hu, L. , Li, F. My coworkers tell me they are paid more than me: The I-EDM Model perspective on time theft behaviors [J]. International Journal of Hospitality Management, 2025, 129.

- [45] Zhu, X. , Du, J. My superior's appreciation, my subordinates' promotion: Experimental evidence of a promotion decision model of middle-level bureaucrats in China [J]. International Public Management Journal, 2024, 27 (4).

**How Does Stagnation of Promotion Lead Street-level Bureaucrats to Blame Avoidance?
—An Ethical Decision-making Perspective**

Xiao Linsheng

(Beijing Institute of Technology (Zhuhai) Social Science Domain, Zhuhai, 519088)

Abstract: This study investigates “how and when street-level bureaucrats engage in blame avoidance” from an ethical decision-making perspective. Drawing on the integrated ethical decision-making model, the article conceptualizes stagnation of promotion as a threat to personal interests and needs—activates blame attribution, a moral disengagement mechanism that drives blame avoidance. This process is further moderated by promotion aspiration. Through the analysis of 236 lagged survey responses collected from Guangdong, the research findings indicate that stagnation of promotion fosters blame avoidance through two blame attribution pathways: perceived organizational exploitation and perceived relationship conflict with supervisors. Promotion aspiration positively moderates the effects of stagnation of promotion on both mediators and significantly strengthens their indirect effects on blame avoidance. The findings open a new ethical lens for understanding blame avoidance.

Key words: Stagnation of Promotion; Perceived Organizational Exploitation; Perceived Relationship Conflict with Supervisor; Blame Avoidance; Promotion Aspiration

专业主编：杜旌