

# “让年轻人干技术”： 政府数字平台管理主体选任逻辑研究\*

包涵川 尚 薇\*\*

**【摘要】**数字平台管理主体是影响治理效果的重要因素,现实当中出现了“让年轻人干技术”的现象,揭示资历在数字治理主体选任逻辑中的核心作用。从A区燃气安全监管系统的管理实践案例中可以看出,在系统培训、数据录入、线上监管、总结汇报等环节中,年轻干部承担了大量任务。结合建构主义理论,基于数字平台的留痕性、次要性及专业性,上述现象体现出三种逻辑:一是责任分摊逻辑,为了规避治理系统留痕带来的问责风险,资深干部倾向于将数字平台管理工作分配给年轻干部;二是任务定性逻辑,资深干部将数字平台管理建构为次要任务交给年轻干部,其自身则被理解为更适合从事具有高绩效显示度的中心工作;三是能力建构逻辑,数字平台管理这种新兴工作被视为年轻干部更擅长的事项。未来应重视主体、技术和组织因素在数字治理中的复杂互动,关注“数字治理的主体网络”现象,实现减轻年轻干部工作负担与培养其行政能力的有机统一。

**【关键词】**数字治理;数字治理主体;资历;数字平台

## 一、引言：数字平台何以多由年轻干部操作管理

党的十八大以来,各级部门高度重视数字治理工作。2023年,中共中央、国务院

\* 本文受国家社会科学基金项目“县域‘数字形式主义’的类型及其治理研究”(项目批准号:24CDJ065)、中央高校基本科研业务费项目“基于‘严管厚爱相结合’原则的基层干部管理优化研究”(项目批准号:300102115605)的资助。感谢匿名评审专家提出的修改意见。

\*\* 包涵川(通信作者),长安大学人文学院副教授,武汉大学地方政治研究中心研究人员,tslqbhc@163.com;尚薇,长安大学人文学院硕士研究生。

**引文格式:**包涵川,尚薇. 2025. “让年轻人干技术”:政府数字平台管理主体选任逻辑研究[J]. 公共管理评论, 7(3):51-70.

**Cite this article:** Bao H C, Shang W. 2025. “Letting Young People Take on Technological Roles”: A study on the seniority-based selection logic for management staff of government digital platforms[J]. *China Public Administration Review*, 7(3): 51-70. (in Chinese)

印发《数字中国建设整体布局规划》，强调高效协同的数字政务的重要意义，提出“政务数字化智能化水平明显提升”的远景目标。2024 年，党的二十届三中全会重申了“完善覆盖全国的一体化在线政务服务平台”的改革方向。在实践中，各级政府建立了众多数字治理平台，这些平台在行政审批、社会管理及公共服务等领域得到了广泛应用。

数字平台的运行效果不仅取决于技术水平，还受平台管理主体的影响。主体指具有自觉意识、拥有特定身份且能够产生行动效能的个人、群体或组织。在政府组织体系中，数字平台操作主体具有异质性特征，其在承担数字平台治理任务时可能存在不同的策略偏好，进而影响数字治理实践效果。因此，提升数字平台治理效能，不仅要关注技术的迭代优化，更要重视管理主体的个体差异及其对治理成效的影响。

实践中普遍存在“让年轻人干技术”的现象，即数字治理平台的填报、操作和管理任务多由年轻干部承担，无论是综合性政务平台，还是特定职能部门开发的专业化平台，都呈现出这一特征。在数字平台日益融入政府治理的背景下，尽管多地强调主要领导干部在数字平台中应“亲自挂帅”，但领导官员仍倾向于将任务委派给青年干部，与政策要求形成鲜明反差。而且，相较于其他领域，“向年轻人压担子”的现象在数字治理中更为突出。

在理论层面，对青年干部承担数字治理任务现象开展探索，既能够通过关注数字平台的管理主体身份，厘清数字治理中“身份建构-岗位匹配-治理实效”的因果机制，还能深化对数字治理背景下公共部门人力资源配置及职位胜任力形成内在逻辑的研究。而从实践层面出发，对相关议题的探讨有助于缓解数字治理中的“代际负担”，优化数字时代青年干部培育，最终提升数字治理实效。那么，年轻干部为何成为平台管理的主要群体？其选任逻辑是什么？这些现象可通过哪些理论视角加以解读？以上问题是本文探讨的重点。

## 二、文献综述与研究进路

目前，学界关于数字平台管理主体的研究仍有待深化，相关研究主要涉及两个维度：数字治理平台各运行阶段中的管理主体特征，以及管理主体的数字治理能力。

### （一）数字平台的管理主体及其行动实践研究

数字治理平台的运行有其阶段性特征，各阶段主体分别扮演平台的设置主导者、运维管理者和终端使用者等不同角色，具体对应于领导干部委托开发、下级政府人员操作管理、基层民众填报使用等环节。其中，首要主体为数字平台的设置主导者。从组织主体来看，有研究探讨了具有丰富资源的政府组织对政务平台优化的意义(Tolbert et al., 2008)。还有研究表明，府际竞争、政府学习及上级政府压力也和地方政府数字平台建设成效呈正相关(马亮, 2013)。此外，政府组织的技术管理能力

与注意力分配也是重要的影响因素(谭海波等,2019)。就人员主体而言,领导者的个人数字素质与治理策略(Luk,2009)、重视程度与主体意愿(赵岩等,2021;谢小芹和任世辉,2024)显著影响政务平台建设与服务能力,团队认同及下属支持的作用则相对有限(胡广伟等,2013)。此外,官员任期越长,属地政府网上政务服务水平越高(李欢欢和顾丽梅,2020)。

当然,广大使用者也是数字治理主体的重要组成部分。研究表明,依托互联网的交互特性,民众在数字治理中已从被动接受者转变为积极参与者,成为政府平台的主要使用群体(徐晓林和刘勇,2006;钟伟军,2019)。他们通过数字平台获取信息、表达观点(孟天广,2021),在这一过程中,基层自治得到一定优化(何阳和李翠兰,2024)。民众主体的能动性成为数字平台发展的动力,公众需求被视为提升政务平台服务水平的关键因素(丁依霞等,2020),推动政府提升数字服务的质量和回应性(沙勇忠等,2019;燕继荣和张志原,2022;曹艳辉,2023)。此外,公民意愿通过数字平台参与得到充分表达,从而推动政策覆盖范围不断扩大(Jiang et al.,2019)。

在设置主导者与终端使用者之间还存在众多管理运维主体。目前,相关研究主要聚焦于数字平台带来的治理负担等异化现象(徐晓日和焉超越,2023)。这些负荷源于条块分割的管理体制、上级政府的考核机制以及用户群体的数字素养(孙宗锋和丛楷力,2024)。另有研究将基层主体面临的数字压力细分为组织性负担、技术性负担、主体性负担三种类型(文军和高芸,2024)。还有研究探讨了基层工作人员在管理数字平台时采取的适应性策略(董石桃和董秀芳,2022)。

## (二) 数字治理主体的能力素养研究

现有研究从多维度探讨了官员干部和民众用户的数字素养及其对数字治理效能的影响。数字素养指个体对数字技术的认知、应用和反思能力,是主体实现数字治理目标的必备条件(Martin and Grudziecki,2006)。竺乾威(2021)指出,信息技术的发展对公务员提出了新要求,应加强对公务员数字能力的培养以适配新的行政生态。也有学者强调,数字素养概念涵盖数字心理、数字技能、数字行政能力和数字治理能力4个维度(张红春和杨欢,2023)。马亮(2020)则认为,公务员所在组织层级及岗位要求是影响其数字素养的关键因素。

提升公务员的数字能力能够推动政府创新,提升工作效率和服务质量(王国新等,2024)。核心个体的数字素养与政府组织整体治理能力密切相关,部门负责人的数字能力对该部门的数字治理水平具有决定性影响(李重照和黄璜,2019)。此外,不同地区的干部素养差异显著,数字安全议题成为普遍存在的短板(朱仁崎等,2024)。一些官员主体身处“老办法不管用,新办法不会用”的能力不足困境,表现出对数字技术敬而远之的姿态(李韬和冯贺霞,2022)。未来可通过培育及提升官员干部的底线、底数和底气,增强其数字适应力、胜任力和创造力(于君博,2023)。

通过文献回顾可以发现,既有研究主要聚焦于不同主体在政府平台建设运行中

的作用以及官员干部的数字能力素养等方面,为后续探讨提供了重要借鉴。然而,既往研究仍存在未尽之处。首先,学界较少探讨主体身份对数字治理平台运行效果的影响。身份形塑主体对技术的接受程度、使用倾向和运用方式,直接影响治理实践的最终效果。在此基础上,现有研究也较少关注数字平台管理人员的选任逻辑,学界更多聚焦于“数字治理主体的作用”,却未充分探讨相应主体的来源议题。其次,数字平台的“中层管理主体”亟须获得充分关注。多数研究重点集中于平台开发建设与民众应用层面,而对介于两者之间的运维管理层面的探讨相对有限。对“让年轻人干技术”的探讨则恰好能够填补上述空白,这既是对数字治理主体身份和选任逻辑的聚焦,又是对数字平台管理环节的关注,整体上构成了数字治理与政府组织行为研究的新进展。

本文研究框架按以下逻辑展开。首先,阐明“让年轻人干技术”是受资历要素影响的主体选任过程;其次,通过A区燃气安全监管系统的管理实践,实证呈现该现象的具体表现;再次,基于技术平台的留痕性、次要性和专业性,结合“责任-任务-能力”三个维度的社会建构厘清相关现象的形成逻辑;最后,针对研究发现提出若干发散性思考。

### 三、资历：影响政府数字平台管理主体选任的重要因素

“让年轻人干技术”现象折射出政府数字平台管理主体选任的议题,本质上是政府中的组织人员能力与数字治理任务要求匹配的过程。它不仅关乎干部官员的自我效能感与工作胜任力,更直接影响数字治理平台的运行效能。

青年干部与数字治理任务的适配性,凸显了资历在数字治理人员选任过程中的重要意义。从管理学理论出发,资历是指主体在特定领域或组织中的工作经历、任职时长及所积累的专业能力和任职资格,通常用于衡量其经验和能力水平,是人员职业发展和评价的重要参考。其核心功能体现在通过对身份的界定,形塑了官员的行为边界与决策权限。官员干部作出怎样的行为,与其资历建构的主体身份相关。不同资历主体之间的关系,构建了具有内部差异的数字治理主体网络。

在政府数字治理实践中,资历的重要意义体现在三个维度。第一,政府是依据官员年资和经验“层层向上”的科层组织,资历使不同官员的身份地位出现分野,也使组织中的话语权出现殊异。在官员能力评价指标相对模糊的情况下,资历作为较明确的客观标准,普遍成为干部晋升和岗位聘任的重要依据。第二,数字治理主体的能力与代际因素高度相关。不同年龄段工作人员对数字技术平台的认知水平和使用能力存在显著差异(罗宾斯和库尔特,2017)。因此,面临技术治理任务时,资历的不同引导政府人员作出差异化行为。第三,中国传统行政文化对资历要素尤为重视,儒家文化历来强调“长者为贤”,中国历史上的政府治理存在着显著的“唯资历”现象,北魏的“停年格”(康建胜,2016)与唐代的“循资格”(刘文瑞,2017)皆反映了

以年资为升迁依据的事实。这一行政文化延续至今,使“论资排辈”现象在当代政府数字治理实践当中也有遗留表现。

由此,从资历视角诠释数字平台治理主体选任逻辑,既能追踪数字时代组织“年功序列制”的演进轨迹,又可凸显东亚文化场域中长幼秩序对数字治理主体遴选的形塑作用,观照了政府治理实践的本土性文化背景。那么,资历在数字平台管理主体选任过程当中的具体作用路径是什么?下文将通过具体案例进行实证解析。

## 四、A 区燃气安全监管系统的管理主体选任： “让年轻人干技术”的实践案例

### (一) 案例选择与资料获取方案

政府数字平台治理主体的选任呈现明显的过程导向特征。基于此,本文采取了公共行政案例研究中的“过程追踪”(Causal-process Observation)方法(蒙克和李朔严,2019),该方法聚焦单一案例,注重还原案例事实,通过对经验事实的细致追踪和历时性分析,揭示案例中的因果关系及其作用机制。

为此,本文选取了A区住建局燃气安全监管系统管理人员的选任实践作为案例。首先,该案例具有典型性。负责燃气安全监管的人员既包括45岁以上的科长和资深干部,也有32岁以下且工龄不超过4年的年轻人。研究发现,数字平台的操作任务明显向年轻干部倾斜,凸显了A区住建局在数字平台运用方面突出的代际张力,体现了案例的内部效度。再者,该案例现象也具有普遍意义。本文案例虽是特定时空中的具体案例,但包含众多结构性因素:住建局是基础性行政部门,该局使用的燃气监管系统亦属常规平台,案例中的人员关系也具有—般性。这些特征保障了研究结论具有较强的推广价值,体现了案例的外部效度。

在调研方法上,本文应用了社会科学领域的田野调查法,研究团队对A区住建局进行了为期3年的长周期追踪式调研。团队成员以“局内人”身份深度参与日常工作(累计时长近两年),与数字平台管理人员同工同住,多次参与燃气安全检查等业务工作。在日常工作中,团队成员与局领导、科室负责人、“老干部”及年轻干部进行了大量交流,获得了其对系统运行、工作分工及实际困难的真实看法,能够深刻理解主体在特定环境下的主观偏好和心理过程,从而解构“让年轻人干技术”现象的发生逻辑和平台管理主体的选任机理。此外,研究团队还收集了大量相关政府文件资料,力求全面准确地展现案例全貌。关于案例的真实信息,本文均按照学术规范进行了匿名化处理。

### (二) A 区燃气安全监管系统的管理主体选任案例内容

作为地方政府职能部门,住建局承担着区域内城市建设与安全管理的重要职责。目前,该局内设15个科室,有80余名在编工作人员。在确保“不出事”的逻辑

下,燃气安全管理因其监管难度高、危害强度大、爆发点位分散等特征,成为各级领导高度关注的重点工作领域。

为提高监管效能,各级政府推行“互联网+监管”工作模式,其中该省的重要举措是建立了燃气安全监管系统。该技术平台由住建部门使用,具备燃气检查事项清单管理、监管结果录入、检查信息公开、历史数据统计等功能。系统推广得到了省、区两级政府的高度重视,A 区分管副区长在会议上多次强调,此项工作为年终总结中的重点内容,执行不力将通报批评,各局局长需确保系统高效运行,提升数字化管理水平与质量。

就 A 区住建局而言,基于平台开展的燃气监管工作涉及四个方面,分别是系统培训、数据录入、检查监管和工作汇总。接到上级通知后,住建局局长在重点工作会议上对此项工作进行安排部署,要求分管副局长严格把关。该工作涉及住建局下属三个科室,分别是法制办公室(以下简称“法制办”)、质量安全监督站(以下简称“质监站”)和燃气管理办公室(以下简称“燃管办”)。在具体分工中,该工作由法制办牵头,科长担任联系人,负责协调汇总和上传下达;质监站和燃管办则承担数字平台的具体业务工作。

为推动工作落实,专项整治办公室组织开展了燃气监管系统的集中培训。通知明确要求,鉴于未来工作将围绕该数字政务平台展开,此次培训应由 A 区住建局科室负责人及业务骨干参加。然而,法制办在接到培训通知后,直接将其转发给质监站和燃管办两个业务科室。作为专业化的部门内设机构,质监站共有 6 名下属工作人员(不含站长),其中 45 岁以上干部 4 名,2 名年轻干部年龄均在 32 岁以下,且工作年限不足 4 年。按照上级规定,质监站站长及资深干部是参加培训会议的重要人员。

当得知监管系统即将引入时,科室人员普遍认为新技术工作通常涉及复杂操作和未知责任。因此,在培训人员选派过程中,出现了因分工问题引发的推诿现象。质监站站长(51 岁,工龄约 29 年)以往很少参加培训类会议,他明确表示不愿参加本次系统培训。在他看来,站长的职责在于把握方向、统筹工作并提供指导,培训应由科室成员参加。质监站的资深员工经验丰富,符合系统培训要求中“业务骨干”的定位。然而,干部甲(48 岁,工龄约 27 年)表示培训是宝贵的“学习机会”,年轻人具有更强的学习与适应能力,应优先让年轻人参加。干部乙(52 岁,工龄约 30 年)则称自己年纪大了,学习电脑技术速度慢,而且可能与原有工作产生冲突。他们与站长共事多年,彼此间已建立深厚的信任关系。两人向站长表示难以胜任培训任务,他们应继续从事原有实务工作以确保整体工作有效开展。

因此,质监站站长安排科室里的年轻干部丙参加培训,并鼓励其珍惜学习机会,强调多学习是“上进”的表现。实际上,干部丙年仅 28 岁,参加工作不到 3 年。燃管办也面临类似情况,经验丰富的年长人员不愿参加培训。最终,质监站和燃管办各派了一名年轻员工参加培训。需要说明的是,这种现象在数字治理场域中尤为突

出。在自建房安全检查、建筑消防安全检查、老旧小区改造等重点工作中,资深干部普遍牵头承担任务,带领年轻员工前往现场检查,讲解检查要点与隐患排查注意事项,帮助年轻人掌握实务技能。在日常文书工作中,年轻员工遇到疑难时也会向资深员工请教,老干部通常会耐心解答并予以指导,这些做法与数字治理情形出现显著差异。

培训结束后,A区住建局需整理辖区内燃气与建筑工程企业名录、执法检查人员名录,最终上传至该系统。在按照系统匹配的名单完成检查监管的基础上,住建局需在20个工作日内录入检查过程和结果数据,将部分资料有条件公开,对存在隐患的重点企业和商户设立电子台账,并依托系统信息完成工作汇总。然而,辖区内使用燃气的企业众多,其中重点监管企业达200余家。分管副局长要求科室负责人把关,并加派人手完成工作。但在分配具体任务时,质监站站长因未参与培训,不熟悉平台操作,因而直接把此项工作安排给下属成员。科室内众多经验丰富的年长干部表达了对新增工作任务的抵触情绪。正如年长干部乙(52岁,工龄约30年)讲到的:

我们年纪大了,老眼昏花,下去检查还行,摆弄电脑的事情年轻人学得快,且这些事情琐碎,交给他们就行了。培训是年轻人参加的,后续工作自然也该由他们来做。我实在学得慢,万一填错数据,不但影响工作进度,还要担责任。(访谈资料:202403ZJZ)

最终,系统录入和数据筛选落在了年轻干部的肩上。尽管如此,年轻干部认为,资深干部是科室前辈,而年轻人确实学习平台操作更快,为了不影响工作进度,他们接受了任务。然而,年轻人也遇到了系统操作不熟练、企业信息不全、数据过细过密等问题。面对这些困难,他们首先尝试向站长及资深干部寻求支持,但由于站长等并未实际参与系统管理工作,无法给予有效指导,只能让年轻干部自行摸索,遇到无法独立解决的困难,则建议其直接向上级请示沟通。除此之外,辖区内的重点企业多数都存在信息不全的情况。在录入系统之前,需先补充完善企业信息。年轻干部向站长求助,站长令其直接向企业发邮件询问,对于未及时回复的企业,则要再次打电话询问。与此同时,资深干部声称燃气安全监管责任重大,而系统填报这类事项少有人关注,他们忙于例行检查等传统实务工作,无暇了解系统具体操作,未能提供实质性帮助。正如燃管办青年干部丁(工龄4年,30岁)所说:

站长在这项工作里是指导角色,老干部工作忙,他们对系统填报不太熟悉,只能我自己探索,直接和区里(的工作人员)、企业联系。如果让领导去问,层层传达容易信息不准确,最终还是要我自己解决。(访谈资料:202403RGB)

非但如此,所有信息需要在两周内录入完成,时间紧、任务重。分管局长令站长动员科室所有人员(含年长人员)一起完成。站长安排年长干部协助完成录入工作。

然而,科室老干部既不熟悉系统操作,也不想承担责任,他们认为年轻人擅长技术,而自己家里琐事多,难以和年轻人一起加班。最终,老干部按时下班,两名年轻干部则加班完成工作,并直接与区领导机构、监管企业进行对接。而站长侧重于询问工作进度,关心任务能不能按时完成、会不会被上级领导批评的问题,反而对具体业务情况了解有限。虽然很多年轻干部得到了锻炼,但是他们也负担了较重的工作任务,质监站的干部丙(工龄约3年,28岁)表示:

领导虽然指派局里老干部帮忙,但是他们忙于例行检查,又对系统不熟悉,帮不上什么忙。他们做不到和我们一样加班,适应新技术还需要时间。但是,上边又催着要,所以我们年轻人宁愿自己加班。(访谈资料:202404ZJZ)

随着录入工作的完成,监管检查工作也相应开展。住建局的相关科室负责人带队,协同商务局、市场监督管理局等部门,按照名单到燃气企业与建筑工程企业现场进行检查。多数老干部也参加了此次检查,他们负责检查现场的燃气设施,拍摄工作照片并上传至微信工作群,两位年轻干部记录了检查数据。

按照平台要求,检查结果需及时上传至系统。然而,由谁记录数据、由谁上传系统,都会造成工作留痕,很可能成为日后责任归属的依据。因此,很多人都推脱上传工作,回避相关责任与风险。鉴于此前一系列工作都由年轻人员负责,且他们对于系统操作已较为熟练,系统上传任务也就此交由他们负责。正如质监站的官员甲(48岁,工龄约27年)表示:

平台录入的人员系统都有记录。万一将来出问题,追究责任,谁填的数据一查就知道。之前的企业信息都是年轻人录入的,现场数据也是他们记录的,此后的检查结果,年轻人顺便就填报吧。(访谈资料:202404ZJZ)

随后,A区召开重点工作会议,住建局需汇报燃气安全监管情况,其中涉及利用数字监管系统的信息可视化功能。会议要求局长及相关科室负责人参会。然而,在安排汇报人员时却出现了难题:法制办主任虽是此项工作联系人,却未经常接触系统,质监站与燃管办领导仅带队参与过检查,对系统使用情况同样不了解,只有年轻干部对此项工作较为熟悉。在此状况下,重点工作会议中系统运行报告的撰写任务也只能交由年轻干部承担。燃管办年轻干部丁(工龄4年,30岁)被临时委以重任,承担起相应责任,与局长共同出席重点工作会并进行汇报。会后,分管副局长对质监站、燃管办两个科室提出批评,认为此次汇报任务本应由科长或资深人员承担。同时,对年轻干部的表现予以表扬,认为年轻干部成长迅速,在技术应用、问题解决、沟通协调等方面的能力显著提升。对此,资深干部解释称,他们忙于各类检查及业务工作,虽然未能参与数字系统管理,但也完成了重要任务。在年终考核时,资深干部依然获得了较多绩效奖励,这进一步拉大了资历要素影响下“资深干部-年轻干

部”之间的身份鸿沟和权责差距。

## 五、责任分摊、任务定性与能力建构:数字平台管理主体选任逻辑

从案例中可以看出,“让年轻人干技术”现象源于组织管理中话语建构因素的作用。资深干部凭借其在数字治理中的权力优势,对“年轻干部-平台管理”之间的匹配关系进行策略化诠释,实现了对相应任务的责任分摊、任务定性和对年轻人员的能力建构。本章首先将论证社会建构在上述匹配关系形成中的作用,再结合案例进行具体分析。

### (一) 资历与主观建构:影响数字平台管理主体选任的重要因素

年轻官员与数字平台管理岗位的匹配逻辑虽有一定客观基础,但其本质是主观建构的结果。作为社会科学中的重要视角,建构主义(Constructivism)最早起源于社会学和人类学中的符号互动论以及知识社会学理论(苏国勋,2002),强调社会现实是由个体或集体通过社会互动和主观解释构建而成的,而非全然意义上的客观存在实体。政府组织中同样存在建构性活动,著名学者斯科特将组织中的制度定义为“包括为社会生活提供稳定性和意义的规制性、规范性和文化-认知性要素,以及相关的活动与资源”(斯科特,2010)。组织中的社会建构不仅指明了治理实践的价值方向,也为特定实践的合理性提供了论证。

数字治理中存在主观建构性因素。从主观认知与平台运行的关系来看,技术框架理论(Technological Frames)指出,技术框架作为主体对技术的认知和理解方式,塑造了其决策和行为。正如有学者所言,“不同群体拥有不同的技术框架,这可能会影响技术使用和技术变革”(Orlikowski and Gash,1994),因而主体建构会影响技术运行过程。类似地,简·芳汀(2010)关于“虚拟政府”的研究也指出:“技术执行是认知、文化、结构和政治嵌入的结果。”由此可见,数字治理平台的运行可能相对偏离技术引进时期的初衷,而基于平台管理主体能动性展开的社会建构,正是导致上述偏离现象的重要原因。本文承袭以上思路,聚焦主观建构对数字治理平台的潜在影响,从主体身份及其能动性出发,进一步探究数字治理的复杂实践。

从上述案例来看,数字治理中的社会建构并非单一维度的活动,而是涵盖了任务本身和治理行动的双重建构。从对任务本身的建构来看,其核心在于对数字化治理任务的性质及其在组织内优先级的诠释。对治理行动的建构则更为复杂,例如,案例中老干部建构自身“天然”不适合数字治理任务,这体现了组织内部主体对其活动的合理性论证。进而言之,各主体展开的社会建构影响了组织话语权的形成。在数字平台管理当中,话语权体现为界定数字治理任务与主体素质之间匹配关系的能力,而干部资历在话语权形成中发挥着重要作用。

从案例中可以发现,首先,资深干部针对技术平台的工作留痕性,试图借由平台

管理任务向年轻人分摊责任,形成了建构“年轻干部-平台管理”匹配关系的动力;其次,为凸显自身的身份优势,资深干部通过诠释数字任务在管理体系中的次要地位,实现了对相应工作的任务定性;最后,资深干部依据数字平台管理的专业性要求,在减轻工作负担的动机之下,不断强调年轻干部的能力特征与管理工作的契合性。总之,“老干部”凭借其资历优势,不仅将数字治理平台的特征视为诠释对象,还将其作为决定平台管理任务分配的依据,上述逻辑如图 1 所示。

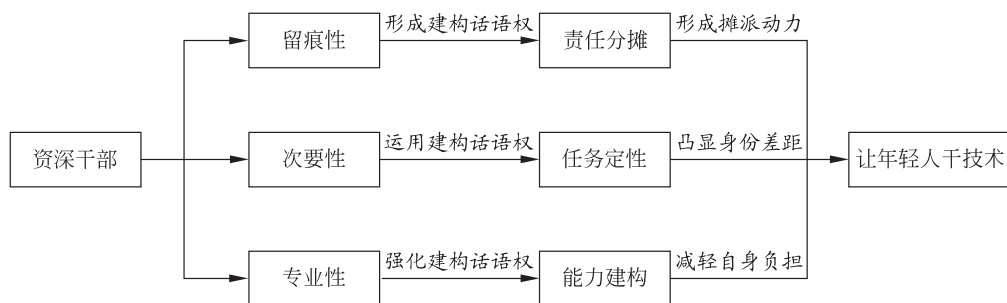


图 1 基于资历要素的政府数字平台管理主体选任逻辑

资料来源:作者自制。

## (二) 数字平台管理主体的具体逻辑

### 1. 数字平台管理主体选任的责任分摊逻辑

数字平台具有留痕性,具体而言,技术平台不仅能够清晰记录各项操作的发起者及其行为内容,还能为组织内行政责任划分提供客观依据。这一逻辑揭示了其他主体建构年轻干部与数字平台管理岗位匹配关系的根本动力。在话语建构和诠释过程中,年长干部倾向于以“不参与工作”或“不了解情况”为由,将数字平台中隐含的行政责任转嫁给年轻干部,从而实现行政责任的策略性规避。

正如案例所反映的,“不出事”是众多行政活动的首要目标。随着政府监管数字化进程的持续推进,燃气监管领域的检查、上报和整改等工作都需要依托数字平台实现可视化。因此,数字平台成为承载政府责任风险的虚拟载体,其留痕性和可追踪性能有效保障责任溯源机制的运行,平台中的信息也成为监管责任归属的重要依据。

在此条件下,成为数字平台管理主体意味着要承担更多风险。资历较深的年长干部为规避责任,倾向于将数字任务分派给年轻员工。在数字治理“培训-上传-管理-汇总”的流程中,主体责任风险也会不断延展。前期培训的主体不仅是理所当然的操作人员,还要承担数字平台后续可能产生的风险。正如案例所示,由于青年干部较早接触平台,年长干部便以此为由,建议后续所有与该平台相关的管理事项归属于年轻员工,将数字平台管理的全部流程界定为年轻员工必须熟悉的事项。

责任分配既是建构“让年轻人干技术”的动因,也体现了话语建构的过程。行政

责任具有“感知”(Felt)维度,具备意义建构的逻辑(李延伟和徐陈璧,2024)。案例表明,在集体避责的驱动下,资深干部利用官员关系网络共同为“让年轻人干技术”提供恰当理由。由此,建构过程由个别性的话语表达转化为集体性的组织诠释。理解责任分摊逻辑对于数字治理研究具有重要意义,这不仅揭示了数字治理中间责风险分配的不均衡性,更启示了数字平台管理任务与主体之间的代际关系、政府组织的责任关系存在相互耦合性。

## 2. 数字平台管理主体选任的任务定性逻辑

“让年轻人干技术”现象的形成离不开对数字平台管理的任务定性。资深干部凭借其在组织中的身份权力和主导地位,通过对治理任务的“次要化”“末端化”建构,将相关任务分配给年轻干部。正如案例所反映的,在A区住建局运用燃气监管系统的过程中,年长干部认为自己只须把握大局,无须亲自处理“无足轻重”的平台治理任务,进而将这些任务形容为零碎事宜,更适合年轻人去完成,而自身则更适合承担具有高显示度的核心性行政任务。

具体来看,围绕数字平台的工作通常更为琐碎,治理成果较为隐性,绩效显示度低,对官员干部的激励性较弱。诸如数据填报等数字治理任务更多集中于治理流程的末端环节,因此常被资历深厚的干部建构为“次要性”“辅助性”或“末端性”的工作。这一现象既反映了资历对主体组织权力与组织地位的显著影响,也体现了组织内不同主体对岗位要求及重要性的定义和想象,进而在“人员-岗位”匹配关系中界定了岗位的属性。政府数字治理具有多元主体的互动性,具备“能量场”特征,是承载各类意图、情感、目的和动机主体的集合。案例表明,不同主体依据资历因素掌握着不同程度的话语权。资深人员因长期服务于政府组织,形成了对行政经验、地位声望等权力构成要素的集体性垄断,既强化了建构权力的实践效力,也拉开了与青年干部的身份权力差距。

拥有组织权力与地位的资深员工能够根据自身偏好,通过话语诠释决定行政任务的归属。首先,政府中的不同任务被差异化界定。这种差异不仅基于任务的实际重要性,也依赖于组织人员对任务的描绘。因此,尽管数字平台的应用是上级部门规定的重要工作,但在实际运行中,数字治理事务被界定为“日常工作”“琐事俗务”和“末端事务”。在此基础上,重点工作与次要工作的分野则依据政府内部干部资历差异建构起来。资深干部被视为适合承担重要且具有高绩效显示度工作的主体,他们将核心工作建构视为与自身地位相匹配的理所当然之事。与之相反,数字平台管理等“琐碎”“末端”工作则被分配给年轻干部。因此,尽管数字平台管理具有重要意义,但在资深干部垄断话语权的条件下,这些工作难以获得充分关注,自然也缺乏绩效的外显性。由此,基于资历形成的话语权高低、工作任务的重要与否及绩效外显程度形成了相互影响的逻辑链条,这也启示在各级政府重视数字建设的同时,实践人员的理解可能与预期目标存在鲜明反差,出现了重视数字治理的普遍共识与相对轻视具体数字治理任务并存的局面。

### 3. 数字平台管理主体选任的能力建构逻辑

能力建构逻辑指由于操作技术平台具有专业性,数字平台管理被资深员工建构为“年轻人”的专长,承担此类工作也被视为具有进取精神和专业能力的象征,进而构建了年轻干部“天然”擅长技术、资深干部与技术治理任务不匹配的主观印象和一般逻辑。

从案例中可以发现,在 A 区住建局应用监管系统的过程中,老干部经常以“年轻人学的快”“年轻人要上进”以及“年轻人懂电脑”等话语强化年轻干部技术能手、专业能力强的正面形象,而“老眼昏花”“学不会技术”等表述则折射出老干部的抵触心态。需要说明的是,此种主观建构结果和实际情况并非完全吻合——案例显示,组织内部既存在学习新技术较慢的年轻人,也不乏精通新技术的年长人员,但能力建构逻辑的存在使“让年轻人干技术”成为能够引导客观行为的主观共识。

数字平台具有专业性,平台使用涉及数据采集、分析、可视化等专业知识与技能,且平台迭代和更新速度快,具有较高的使用门槛和培训要求,对操作主体的能力提出了更大挑战,使得操作主体的角色胜任力成为影响数字平台有效运行的关键因素。从社会建构的视角出发,这种角色胜任力一方面来源于主体的实际能力,另一方面也来自外部社会期待,即主体对自身能力的界定常会参照他人的态度和倾向(特纳,2006)。因此,主体能力的高低不仅反映了其实际素质水平,也折射出他者的主观期待。资深干部凭借其优势地位,使年轻人员从事数字平台操作工作成为“理所当然”的事情,年轻员工被赋予“可塑性”标签,“让年轻人干技术”逐渐演变为政府治理中的普遍现象。

因此,数字平台管理中主体的实际能力和“被认为有能力”既有契合之处,也有鲜明区别。学界已发现,在许多情况下,本为减轻工作负担而引入的数字平台,其实际成效可能“南辕北辙”。

本研究发现,这种困境实质上源于组织对干部专业能力的建构性要求,且因主体资历差异而被优先摊派给年轻干部群体。需要强调的是,对年轻干部的组织建构须辩证看待,正如案例所显示,当年轻干部的实际能力无法充分匹配时,外界的建构性期待仍可激发出他们的主观能动性,最终实现个人能力与他人期待的“名实相符”。

## 六、结论与讨论

本文聚焦政府数字治理实践中“让年轻人干技术”的现象,基于资历这一人员身份构成要素,展现了政府数字平台管理的本土性治理机制。以 A 区燃气安全监管系统的管理实践为例,研究发现,在系统培训、数据录入、线上监管、总结汇报等环节中,数字任务被大量分派给青年干部。本文基于社会建构理论与资历要素,探讨了数字平台管理任务的留痕性、次要性和专业性,进而分析了“让年轻人干技术”现象

背后的责任分摊、任务定性和能力建构三重逻辑。事实上,以上三者之间并非彼此割裂,而是相辅相成的关系。其中,责任分摊是“让年轻人干技术”现象的动力来源,任务界定是前提依据,主体间的能力差异则是基础条件。

总体来看,本文的研究贡献主要体现在以下三个方面。首先,本文重视主体身份在数字治理中的重要价值。技术平台的运转归根到底依赖主体的推动,其价值偏好和能力水平显著影响技术平台的运行效果。这一发现能够不断丰富既有理论。例如,“技术执行理论”早已强调“被执行的技术”与“客观技术”存在差异(芳汀,2010)。从本文结论来看,不同数字治理主体基于资历等要素形成的身份差异,是形塑“被执行的技术”复杂运行过程的重要因素。此外,“技术-组织”互构论亦是近年来数字治理研究的重要视角(邱泽奇,2005)。本文将相关研究进行了延伸,认为数字治理平台的运行涉及主体、技术、组织和制度因素的复杂交互,实际上将“技术-组织”框架拓展为“技术-主体-组织”的多元联动框架,并将主体视为其中的关键中介和调节变量。

其次,本研究通过对数字平台管理者的探讨,发现政府组织中存在“数字治理的主体网络”。以青年干部为主的数字平台管理者与既有文献讨论的平台构建者及庞大使用群体,共同构成了包含平台建设者、任务分派者、操作管理者和一线使用者的复合网络。实际上,处于中间层次的平台管理者是“数字治理主体网络”的关键节点,其行为导向推动了网络中各主体间的复杂互动。“数字治理的主体网络”的实质可从以下两个方面理解。其一,它是数字治理当中的行动者网络,网络构成既包括人员,又涵盖数字平台、公共数据等器物类型,且呈现出相互交织、彼此联动的特征;其二,数字治理的主体网络具备社会学意义上的“主体间性”,数字治理中的任何主体,其行动都以其他主体的主观偏好和行动倾向为前提。“数字治理的主体网络”概念将行动者网络理论、社会学“主体间性”理论与数字治理领域相互结合,具有一定的创新意义,未来或可以此为基础进一步拓展相关研究。

最后,从实践出发,本文强调了数字时代优化组织代际分工的价值。未来应建立动态的“资历-能力-岗位”匹配机制,打破技术岗位的年龄刻板印象,避免将数字治理异化为青年专属责任区。尽管如此,仍须辩证看待“让年轻人干技术”这一现象:它既可能成为“负担”,也可转化为“成长”的契机,为青年干部提供实践锻炼的机会,助力提升其工作胜任力与自我效能感,进而促进其职业发展。在资源有限与工作负担并存的情况下,合理规划政府内数字治理任务的分工,对促进青年干部的可持续发展和政府数字化水平的提升均至关重要。为此,未来应在数字治理中推动青年干部“赋能”和避免压力摊派“负能”的有机结合,实现数字时代行政人力资源的高效配置。

## 参考文献

曹艳辉. 2023. “适度压力型”政民互动:基于中部省级网络问政平台的数据分析[J].

- 新闻与传播评论, 76(2): 70-81.
- Cao Y H. 2023. Political interaction with “Appropriate Pressure”: Large sample data analysis based on the central provincial online political platform [J]. *Journalism & Communication Review*, 76(2): 70-81. (in Chinese)
- 丁依霞, 徐倪妮, 郭俊华. 2020. 基于 TOE 框架的政府电子服务能力影响因素实证研究 [J]. *电子政务*, (1): 103-113.
- Ding Y X, Xu N N, Guo J H. 2020. An empirical study on the influencing factors of government E-service capacity based on the TOE framework [J]. *E-Government*, (1): 103-113. (in Chinese)
- 董石桃, 董秀芳. 2022. 技术执行的拼凑应对偏差: 数字治理形式主义的发生逻辑分析 [J]. *中国行政管理*, (6): 66-73.
- Dong S T, Dong X F. 2022. The patchwork response bias of technology implementation: The emergence and correction of digital governance formalism [J]. *Chinese Public Administration*, (6): 66-73. (in Chinese)
- 胡汀 J E. 2010. 构建虚拟政府: 信息技术与制度创新[M]. 邵国松, 译. 北京: 中国人民大学出版社.
- Fountain J E. 2010. Building the virtual state: Information technology and institutional change[M]. Shao G S, trans. Beijing: China Renmin University Press. (translated into Chinese)
- 何阳, 李翠兰. 2024. 迈向技术型自治: 数字乡村中村民自治空间转向的治理单元设置 [J]. *四川轻化工大学学报(社会科学版)*, 39(6): 11-20.
- He Y, Li C L. 2024. Marching toward technological autonomy: Establishing governance units within the framework of villagers’ autonomy in digital villages[J]. *Journal of Sichuan University of Science & Engineering (Social Sciences Edition)*, 39(6): 11-20. (in Chinese)
- 胡广伟, 石进, 顾日红. 2013. 人因要素对电子政务服务能力的影响机制研究——领导、团队、下属视角的实证[J]. *情报学报*, 32(4): 428-438.
- Hu G W, Shi J, Gu R H. 2013. Impact of human factors on E-Gov service capabilities: The perspectives of leader, team and faculty[J]. *Journal of the China Society for Scientific and Technical Information*, 32(4): 428-438. (in Chinese)
- 康建胜. 2016. 现代行政法视野下的古代治庸制度[J]. *甘肃行政学院学报*, (3): 118-125, 128.
- Kang J S. 2016. The ancient rule of limit the mediocre officers in the perspective of the modern administrative law[J]. *Journal of Gansu Administration Institute*, (3): 118-125, 128. (in Chinese)
- 李重照, 黄璜. 2019. 中国地方政府数据共享的影响因素研究[J]. *中国行政管理*, (8): 47-54.

- Li C Z, Huang H. 2019. A study on influencing factors of local government data sharing in China[J]. *Chinese Public Administration*, (8): 47-54. (in Chinese)
- 李欢欢, 顾丽梅. 2020. 技术理性、政治理性与网上政务服务能力建设——基于中国地级市政府互联网服务能力建设的实证研究[J]. *电子政务*, (6): 86-97.
- Li H H, Gu L M. 2020. Technical rationality, political rationality and online government service capacity building: An empirical study based on the internet service capacity building of prefecture-level municipal governments in China[J]. *E-Government*, (6): 86-97. (in Chinese)
- 李韬, 冯贺霞. 2022. 数字治理的多维视角、科学内涵与基本要素[J]. *南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学)*, 59(1): 70-79, 157-158.
- Li T, Feng H X. 2022. Digital governance: Its multi-dimensional perspective, scientific connotation and basic elements [J]. *Journal of Nanjing University (Philosophy, Humanities and Social Sciences)*, 59(1): 70-79, 157-158. (in Chinese)
- 李延伟, 徐陈璧. 2024. 公共行政中的感知问责: 分析框架与研究展望[J]. *公共行政评论*, 17(1): 178-195, 200.
- Li Y W, Xu C B. 2024. Felt accountability in public administration: Analytic framework and research agenda[J]. *Journal of Public Administration*, 17(1): 178-195, 200. (in Chinese)
- 刘文瑞. 2017. 从历史中汲取治国理政智慧[J]. *西北大学学报(哲学社会科学版)*, 47(3): 119-129.
- Liu W R. 2017. On learning the wisdom for state governance from the history[J]. *Journal of Northwest University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 47(3): 119-129. (in Chinese)
- 罗宾斯 S P, 库尔特 M. 2017. 管理学[M]. 刘刚, 程熙镛, 梁晗, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社.
- Robbins S P, Coulter M. 2017. *Management*[M]. Liu G, Cheng X R, Liang H, et al., trans. Beijing: China Renmin University Press. (translated into Chinese)
- 马亮. 2013. 电子政务发展的影响因素: 中国地级市的实证研究[J]. *电子政务*, (9): 50-63.
- Ma L. 2013. Influencing factors of E-government development: An empirical study of prefecture-level cities in China[J]. *E-Government*, (9): 50-63. (in Chinese)
- 马亮. 2020. 公务员的信息技术能力与数字政府建设: 中国城市的调查研究[J]. *广西师范大学学报(哲学社会科学版)*, 56(2): 34-44.
- Ma L. 2020. Civil servants' information technology capacity and the construction of digital government: Evidence from a nationwide survey of urban China[J]. *Journal of Guangxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 56(2): 34-44. (in Chinese)

- 蒙克, 李朔严. 2019. 公共管理研究中的案例方法: 一个误区和两种传承[J]. 中国行政管理, (9): 89-94.
- Meng K, Li S Y. 2019. Case study in public management research: One misunderstanding and two tales of culture[J]. *Chinese Public Administration*, (9): 89-94. (in Chinese)
- 孟天广. 2021. 政府数字化转型的要素、机制与路径——兼论“技术赋能”与“技术赋权”的双向驱动[J]. 治理研究, 37(1): 5-14, 2.
- Meng T G. 2021. Elements, mechanisms and approaches towards digital transformation of government: The dual drivers from technical empowerment to the state and society[J]. *Governance Studies*, 37(1): 5-14, 2. (in Chinese)
- 邱泽奇. 2005. 技术与组织的互构——以信息技术在制造企业的应用为例[J]. 社会学研究, (2): 32-54, 243.
- Qiu Z Q. 2005. Inter-construction between technology and organization: A case of information technology application in manufactories[J]. *Sociological Studies*, (2): 32-54, 243. (in Chinese)
- 沙勇忠, 王峥嵘, 詹建. 2019. 政民互动行为如何影响网络问政效果? ——基于“问政泸州”的大数据探索与推论[J]. 公共管理学报, 16(2): 15-27, 169.
- Sha Y Z, Wang Z R, Zhan J. 2019. How do the interactions between government and public affect the effectiveness of online interaction politics? —The exploration and inference based on big data of “Wenzheng Luzhou”[J]. *Journal of Public Management*, 16(2): 15-27, 169. (in Chinese)
- 斯科特 W R. 2010. 制度与组织: 思想观念与物质利益[M]. 姚伟, 王黎芳, 译. 第 3 版. 北京: 中国人民大学出版社.
- Scott W R. 2010. Institutions and organizations: Ideas and interests[M]. Yao W, Wang L F, trans. 3rd ed. Beijing: China Renmin University Press. (in Chinese)
- 苏国勋. 2002. 社会学与社会建构论[J]. 国外社会科学, (1): 4-13.
- Su G X. 2002. Sociology and social constructionism[J]. *Social Sciences International*, (1): 4-13. (in Chinese)
- 孙宗锋, 丛楷力. 2024. 数字赋能何以变为基层数字负担? ——一个整合性分析框架[J]. 行政论坛, 31(2): 135-145.
- Sun Z F, Cong K L. 2024. How does digital empowerment become digital burden at the grassroots level? —An integrated analytical framework[J]. *Administrative Tribune*, 31(2): 135-145. (in Chinese)
- 谭海波, 范梓腾, 杜周周. 2019. 技术管理能力、注意力分配与地方政府网站建设——一项基于 TOE 框架的组态分析[J]. 管理世界, 35(9): 81-94.
- Tan H B, Fan Z T, Du Y Z. 2019. Technology management capability, Attention distribution and local government website construction: A configurational analysis based on

- the TOE framework[J]. *Journal of Management World*, 35(9): 81-94. (in Chinese)
- 特纳 J H. 2006. 社会学理论的结构[M]. 邱泽奇, 张茂元, 等, 译. 7 版. 北京: 华夏出版社.
- Turner J H. 2006. The structure of sociological theory[M]. Qiu Z Q, Zhang M Y, et al., trans. 7th ed. Beijing: Huaxia Publishing House. (in Chinese)
- 王国新, 张浣柳, 叶彤彤. 2024. 数字素养如何影响基层公务员创新行为? [J]. *中国人力资源开发*, 41(5): 6-19.
- Wang G X, Zhang H L, Ye T T. 2024. How digital literacy affects the innovative behavior of grassroots civil servants? [J]. *Human Resources Development of China*, 41(5): 6-19. (in Chinese)
- 文军, 高芸. 2024. 技术与组织互构: 基层治理者的数字负担及其应对——基于上海市 X 街道数字治理平台的案例研究[J]. *理论与改革*, (3): 143-157.
- Wen J, Gao Y. 2024. Mutual construction of technology and organization: Digital burden of grassroots governors and their responses—A case study based on the digital governance platform of X street in Shanghai municipality[J]. *Theory and Reform*, (3): 143-157. (in Chinese)
- 谢小芹, 任世辉. 2024. TOE 框架下数字乡村试点建设路径的组态研究与区域比较——基于全国 76 个数字乡村试点的定性比较分析[J]. *电子政务*, (1): 63-77.
- Xie X Q, Ren S H. 2024. Grouping study and regional comparison of digital village pilot construction paths under the TOE framework: A qualitative comparative analysis based on 76 digital village pilots across the country[J]. *E-Government*, (1): 63-77. (in Chinese)
- 徐晓林, 刘勇. 2006. 数字治理对城市政府善治的影响研究[J]. *公共管理学报*, 3(1): 13-20, 107-108.
- Xu X L, Liu Y. 2006. Study on the influence of digital governance on good governance of municipal governments[J]. *Journal of Public Management*, 3(1): 13-20, 107-108. (in Chinese)
- 徐晓日, 焉超越. 2023. 基层公务员技术增负感的生成机制研究——基于技术与组织互构理论[J]. *政治学研究*, (3): 142-159.
- Xu X R, Yan C Y. 2023. Research on the formation mechanism of civil servants' sense of burden increment in technical governance at the grassroots level—From the perspective of inter-construction theory of technology and organization[J]. *CASS Journal of Political Science*, (3): 142-159. (in Chinese)
- 燕继荣, 张志原. 2022. 市民诉求驱动的城市社区治理体系创新——以北京市 F 街道“接诉即办”实践为例[J]. *中国行政管理*, (10): 54-64.
- Yan J R, Zhang Z Y. 2022. An innovative urban community governance system driven by citizens' demands—Case of Beijing's Jiesu Jiban reform in F street[J]. *Chinese Public Administration*, (10): 54-64. (in Chinese)

- 于君博. 2023. 支撑数字中国的基层干部数字素养——底线、底数和底气[J]. 理论与改革, (4): 90-100.
- Yu J B. 2023. Digital literacy of grassroots cadres supporting digital China: Baseline, foundation, and confidence[J]. *Theory and Reform*, (4): 90-100. (in Chinese)
- 张红春, 杨欢. 2023. 数字政府背景下的公务员数字素养框架: 一个概念模型[J]. 电子政务, (1): 110-124.
- Zhang H C, Yang H. 2023. A digital literacy framework for civil servants in the context of digital government: A conceptual model [J]. *E-Government*, (1): 110-124. (in Chinese)
- 赵岩, 谭海波, 何孟书. 2021. 地方政府互联网服务供给能力的影响因素及其组态——基于 27 省案例的定性比较分析[J]. 电子政务, (4): 68-78.
- Zhao Y, Tan H B, He M S. 2021. Influencing factors of local government's internet service provision capacity and its grouping: A qualitative comparative analysis based on 27 provincial cases[J]. *E-Government*, (4): 68-78. (in Chinese)
- 钟伟军. 2019. 公民即用户: 政府数字化转型的逻辑、路径与反思[J]. 中国行政管理, (10): 51-55.
- Zhong W J. 2019. Citizen is user: Logic, path and reflection of government digital transformation[J]. *Chinese Public Administration*, (10): 51-55. (in Chinese)
- 朱仁崎, 潘晓庆, 应验. 2024. 干部数字素养的指标构建与评估[J]. 中国行政管理, 40(7): 29-38.
- Zhu R Q, Pan X Q, Ying Y. 2024. Research on the index construction, empirical evaluation and improvement suggestions of digital literacy of cadres[J]. *Chinese Public Administration*, 40(7): 29-38. (in Chinese)
- 竺乾威. 2021. 行政生态与国家治理能力: 政治-行政角度的分析[J]. 求索, (1): 122-129.
- Zhu Q W. 2021. Administrative ecology and national governance capacity: A politico-administrative perspective[J]. *Seeker*, (1): 122-129. (in Chinese)
- Jiang J Y, Meng T G, Zhang Q. 2019. From Internet to social safety net: The policy consequences of online participation in China[J]. *Governance*, 32(3): 531-546.
- Luk S C Y. 2009. The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-government service: Using the case study of e-stamping service in Hong Kong [J]. *Government Information Quarterly*, 26(4): 594-604.
- Martin A, Grudziecki J. 2006. DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development [J]. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5(4): 249-267.
- Orlikowski W J, Gash D C. 1994. Technological frames: Making sense of information technology in organizations[J]. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2):

174-207.

Tolbert C J, Mossberger K, McNeal R. 2008. Institutions, policy innovation, and E-government in the American States[J]. *Public Administration Review*, 68(3): 549-563.

## “Letting Young People Take on Technological Roles”: A Study on the Seniority-based Selection Logic for Management Staff of Government Digital Platforms

BAO Hanchuan<sup>1,2</sup> SHANG Wei<sup>1</sup>

(1. School of Humanities, Chang'an University; 2. Center for Local Politics of Wuhan University)

**Abstract:** This study examines the phenomenon of “letting young people take on technological roles” within government digital governance practices, illustrating a locally embedded governance narrative in digital platform management. The selection of management staff for digital platforms critically influences governance outcomes. The observed phenomenon of “letting young people take on technological roles” highlights the significance of seniority in the selection of digital governance staff. Employing a “causal-process observation” case study method, this study investigates the recruitment and selection of management staff for the Gas Safety Supervision System within the Housing and Urban-Rural Development Bureau of District A. The findings reveal that senior officials largely avoid engaging in technical tasks, often citing their age, potential accountability risks, or other minor justifications. Consequently, young officials are entrusted with significant responsibilities across various stages of the system, including system training, data entry, online supervision, and the summary reporting phases.

The theoretical logic behind “letting young people take on technological roles” can be explored by integrating constructivist theory with the concept of seniority, drawing on the traceability, immaterial nature, and professional characteristics of digital platforms. This study identifies three intertwined logics: The first is the allocation of responsibility whereby senior officials delegate management of digital platforms to younger staff to transfer the accountability risks that are inherent in the traceability of digital systems. The second is task classification, wherein digital platform management is categorized as a secondary duty for young officials, while senior officials regard themselves as better-suited for core tasks with more visibility and higher rewards. The third is construction of competency, perceiving digital platform management to be a task aligned with the skills of young officials. These three logics, allocation of responsibility, task classification, and construction of competency are complementary rather than mutually exclusive. The

allocation of responsibility serves as the primary incentive for assigning technical tasks to younger officials, task classification provides the foundational legitimacy, and the perceived competency differentials constitute the conditions for the phenomenon of “letting young people take on technological roles”.

Future research should focus on the complexity of relations among actors, technology, and organizational factors in digital governance, with a focus on the phenomenon of the concomitant “actor-network” in digital governance in order to prevent digital governance from becoming exclusively relegated only to young officials and to balance a reduction of young officials’ workload with the fostering of their administrative capabilities.

**Keywords:** digital governance; digital governance staff; seniority; digital platforms

投稿日期: 2024/8/31    送外审日期: 2024/9/21    首轮外审完成日期: 2024/10/16  
录用日期: 2025/3/14    最终修回日期: 2025/6/27