

自主定向、工作特征与人民调解员 工作绩效的关系*

——一项基于个人-环境匹配视角的混合研究

叶 静 唐贤兴**

【摘 要】本研究整合自我决定理论、工作特征模型和个人-环境匹配理论,以自主定向和工作特征为切入点,对人民调解员工作绩效的提升路径进行了解读,构建了“自主定向-工作特征匹配→工作绩效”的逻辑链条。进一步地,结合对S市人民调解员等相关主体的深度访谈和584名基层人民调解员两阶段数据的定量研究,本文得出如下结论:一方面,自主定向和工作特征均能提升人民调解员的工作绩效,而非个人定向和控制定向对工作绩效并无显著影响;另一方面,高自主定向-高工作特征的匹配模式对工作绩效具有促进作用,而控制定向-工作特征匹配,以及非个人定向-工作特征匹配对人民调解员工作绩效的影响并不显著。这一发现有利于基层政府从“人”的角度出发,优化调解员人格特质与工作特征的适配性以提高其工作绩效,对于完善基层人民调解工作激励机制、强化基层治理效能具有重要启示。

【关键词】人民调解员;自主定向;工作特征;工作绩效

一、问题的提出

人民调解制度是中国三大调解制度之一,兼具预防、化解民事纠纷和法律宣传

* 本文受“苏州市矛调中心建设实践应用研究”(项目批准号:WAH3056284)的资助。

** 叶静(通信作者),复旦大学国际关系与公共事务学院博士生,yejing9511@163.com;唐贤兴,复旦大学国际关系与公共事务学院教授,xxtang@fudan.edu.cn。

引文格式:叶静,唐贤兴. 2025. 自主定向、工作特征与人民调解员工作绩效的关系——一项基于个人-环境匹配视角的混合研究[J]. 公共管理评论,7(3):167-191.

Cite this article: Ye J, Tang X X. 2025. The relationship among the autonomous orientation, job characteristics, and work performance of people's conciliators: Mixed research based on a person-environment matching perspective[J]. China Public Administration Review, 7(3): 167-191. (in Chinese)

等功能,在基层社会治理中发挥着不可或缺的重要作用。2000 年中央社会治安综合治理委员会下发《关于进一步加强矛盾纠纷排查调处工作的意见》,重振人民调解制度;2006 年第十六届中央委员会第六次全体会议通过的《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》指出:“要完善矛盾纠纷排查调处工作制度,建立党和政府主导的维护群众权益机制,实现人民调解、行政调解、司法调解的有机结合”^①;2010 年 8 月 28 日,十一届全国人大常委会第 16 次会议表决通过《中华人民共和国人民调解法》。一系列意见、通知和法律文件的出台,表明国家、社会、群众对人民调解在基层治理上寄予了厚望。既有研究大多遵循人民调解制度在基层治理中发挥的优势及现状—现实困境—对策建议的逻辑线索,在此基础上从组织结构、权威建构、制度环境、与市场和社会力量的协同等“物”的视角,探讨人民调解制度如何顺利实施(崔玲玲,2021;王璐航,2021;钱大军,2022;于洁阳,2023),而相对忽视了“人”作为制度核心实践者的角色功能。

事实上,人民调解员作为从事人民调解活动的主体,被视为人民调解制度的核心实践者,可以说他们是该制度能否发挥实效的关键(何阳和孙萍,2017;吴元元,2021)。虽然已有少量研究关注人民调解员的角色功能和调解技能(李德恩,2010;柳春香和杨春,2016;许庆永,2016;何阳和孙萍,2017;吴元元,2021,2022),然而发挥人民调解员在落实人民调解制度的核心作用,以构建基层治理“和合”秩序,仅聚焦于提升其调解技能是远远不够的。更为关键的是,人民调解员需要拥有持续的工作动力投入纷争化解中。如果缺乏相应的工作动力,即使人民调解员的文化素养和知识结构能够满足人民调解工作的技术要求,调解效果也难达预期(吴元元,2021)。那么,由此引发的思考是:如何激发人民调解员充足的工作动力并取得较好的工作绩效?

在回应上述问题的过程中,学者们提出众多不同方法来解答。一是从个人能力和个人特征角度出发,探索人民调解员职业准入制度,甄选具有热心、奉献、正直等人格特质的行业性、专业性、经验性人才,优化人民调解员队伍构成(吴元元,2021;丁文和陈源媛,2023);二是从工作/制度设计方面出发,提出构建调解员监督体系、改善职业环境、落实薪酬补贴制度、完善职业规划、丰富培训内容、宣传推广典型模范、加强与其他职业的衔接、成立品牌人民调解工作室、确立人民调解员评级制度、推广调解协议司法确认制度等,以完善人民调解员激励制度,调动人民调解员的工作热情并取得良好的工作成效(宋爱明,2010;何阳和孙萍,2017;何阳和汤志伟,2019;吴元元,2021;王璐航,2021)。

可见,科学家近百年来对“个体为何拥有充足的动力开展工作”这一行为研究目标的探讨,任何答案都离不开对人格特质和情境因素的讨论。很多理论也试图解释这两种因素的影响,例如,自我决定理论(Deci and Ryan, 1985)、认知-情感人格系统

① 中国政府网。(2006-10-8). 中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定. 详见 https://www.gov.cn/jrzq/2006-10/18/content_416315.htm。

理论(Mischel and Shoda, 1995)、特质激发理论(Tett and Guterman, 2000)的相关研究表明,人格特质的个体差异在预测和解释员工工作动机和行为方面发挥重要作用。同样,情境因素,如工作特征的差异也在影响员工工作动机、工作满意度和工作绩效方面起着关键作用(Hackman and Oldham, 1976)。遗憾的是,虽然既往研究文献和理论的核心思想均表明工作动机和行为是人格特质与工作特征的产物,但大多数研究仅单独探讨了二者对工作动机和行为的影响(Barrick et al., 2013)。而若只考虑二者中的某一个因素,则会导致个体需求得不到环境满足或个人特征无法符合环境需要的情况,给个人带来压力(Edwards, 1996),进而降低工作绩效(Tiwari, 2020)。

这也进一步地引发了思考:人格特质和情境因素的联合作用对个体的工作动机和行为会产生何种影响?针对这一问题,个人-环境匹配理论为研究组织环境与个体之间的联合效应提供了一个较好的理论视角。它强调,个体的态度和行为是由个体特征及环境要素共同决定的(Edwards, 1996),无论是个人的职业选择,还是组织的人员选拔和培养,最通用的标准往往就是“匹配”或者“适合”(Guan et al., 2021)。当二者具有良好的兼容性和适应性时,个人-环境匹配就会产生,并导致更积极的工作结果,后续实证研究也支持了这种观点(Zhang and Lin, 2016; Milliman et al., 2017)。

综上,本研究试图回答:在基层治理过程中,人民调解员的人格特质和工作特征通过何种方式共同影响其工作绩效?二者的匹配关系在提升工作绩效中发挥了什么作用?本研究以自我决定理论、工作特征模型,以及个人-环境匹配理论为基础,通过对J省S市基层人民调解员的深度访谈与问卷调查,结合定性分析和多项式回归与响应面分析的定量研究方法,提出助力完善基层人民调解工作激励机制的政策建议,以期完善人民调解制度、推动基层治理现代化提供理论支持。

二、定性探索:提升人民调解员工作绩效的过程机制

(一) 案例介绍

基于关键案例方法(Crucial-case Method),本文选择J省S市为研究对象。S市人口密集、结构复杂、产业集中,同时受经济周期波动影响,其社会矛盾纠纷呈现多样化、复杂化特征。为有效缓解社会矛盾,S市构建了县(市、区)、镇(街道)、村(社区)三级矛盾纠纷多元化解“一站式”实体化平台,整合各类非诉解纷力量、培育线下矛盾调解品牌,探索线上线下矛盾调解新路径。目前,S市拥有人民调解员2万余人,数量较为庞大。根据S市2023年内部调研报告数据,2022年,S市各类人民调解组织及两级调处中心共受理调处矛盾纠纷20.52万件,同比下降10.87%,其中95%以上的矛盾纠纷吸附在当地、化解在基层。民事案件万人起诉率为95.03%,较2021年下降9.74%,公众安全感达99.33%,在全省名列前茅。因此,将S市作为本文的研究案例具有合理性。本研究于2023年5月至9月对J省S市9个区(县)、9个镇(街道)、4个村(社区)共77名人民调解员、司法局/信访局工作人员、街道主任、镇

长、社区支部党委书记、居民等相关主体开展半结构化深度访谈,对提升人民调解员工作绩效的过程机制进行了初步探索。

(二) 自主定向与工作绩效

Funder(2001)将人格定义为一种个体特有的思维模式、情绪和行为以及可能隐藏在思维模式之下的心理机制。这些特点反映了个体的意志或动机性的控制,同时也影响了长期存在的个体特有的行为。自我决定理论认为,因果定向作为一种区分个体动机的人格特质,是对于行为本质原因的理解(Deci and Ryan, 1985)。Deci and Ryan(1985)提出,因果定向分为自主定向(Autonomy Orientation)、控制定向(Controlled Orientation)和非个人定向(Impersonal Orientation)。控制定向的个体容易受到外界环境的影响,他们更倾向于顺从外部力量,遵循报酬机制、时间限期、既定结构、自我卷入和他人指令进行活动,其行动往往依据他人的态度而非自我内在的想法。非个人定向的个体感知自己对行为结果与意图的控制力有限,导致行动意愿不足。而自主定向指个体自愿参与行动的倾向,往往从个人目标、自主意愿、自我认可的价值、兴趣出发而不是因外在影响、控制或奖励做出行动。自主定向的个体在组织环境中更加追求自由独立,更具有创造力和求知欲、勇于承担责任,会主动寻求机会选择支持自主性的工作,并且更积极地参与社会活动,表现出更多的自主型动机。而学者发现,自主型动机比控制型动机更能提高个体工作绩效(Grolnick and Ryan, 1987)。以往研究同样表明,不同的因果定向与不同的行为及结果相联系,自主定向显著正向预测员工的工作表现和绩效(Lam and Gurland, 2008; Baard et al., 2004);而控制定向则负向预测员工工作动机的相对自主性指数(Lam and Gurland, 2008);非个人定向则负向预测自我实现和自尊,正向预测焦虑和自我贬损(Deci and Ryan, 1985)。

同时,在各地人民调解工作的广泛实践中,存在一个规律性现象:那些表现突出的调解模范和专家,往往具备政法系统、部队、党政机关、群团组织(如工、青、妇)、教育领域或其他基层治理领域的工作经历。这些调解能手多见于退休民警、法官、律师、司法所工作人员、转业军人、社区工作者,以及“五老群体”(吴元元, 2021),这些群体也最易成为基层调解的中坚力量(汪世荣和朱继萍, 2018)。这些工作经历、职业及职务背景代表着对于职业伦理和纪律的恪守,并通常伴随特殊的任职资格和严格的准入条件,因此培养和塑造了这些群体公平正直、亲民奉献、勤勉敬业、勇于实践、坚韧不拔等优秀品质,即这些人民调解的“老法师”较一般群众更具自主定向特质。而具备这种特质的调解员往往热心群众事业,既熟悉民情民意,又进得了家门、坐得下板凳、拉得上家常,在实际的调解工作中积极负责、及时主动且深入细致,能够发挥社会“润滑剂”和“推进剂”作用,而这些为在基层调解工作中取得卓越的工作绩效提供了坚实的支撑。

根据本研究的调查访谈,热心、亲和、奉献、公正、具有高度的道德感和责任感是

S市人民调解员自主定向的具象化体现,其所蕴含的号召力和感染力也是S市选聘调解员的首要标准。正如受访者所言:

调解的热心、耐心、细心很重要,还有脚要勤、嘴巴要甜。我们工作室没有报酬,一分钱也没有,都依赖于工作人员的无私奉献。(访谈记录 2023090501)

你(人民调解员)必须具备奉献精神,只有热爱这份工作,你才会全身心投入,虽然我已经调解了很多大案,但我仍然坚持一个宗旨,就是每当我拿下一个案子时,我会全力以赴,了解它涉及的法律法规等等。(访谈记录 2023051701)

我是部队里面出来的,已经形成这种组织观念,纪律性比较好,哪怕今天居民可能有一个很小的事情,不涉及你工作,他跟你讲了难道你不解决吗?一样的还是要去帮他解决。(访谈记录 2023051802)

据此,本文提出一个有待检验的研究假设。

假设1:相较于个体的非个人定向和控制定向,自主定向的人格特质更有利于提升人民调解员的工作绩效。

(三) 工作特征与工作绩效

关于如何激发员工工作热情或动力以获得高水平的工作绩效,众多学者和管理者发现:工作构成方式直接影响了个体的内在动机(Oldham and Cummings, 1996),当工作本身能激发兴趣、带来愉悦感与满足感并提供挑战时,员工是最有工作动力和热情的(周红云, 2012; 丁刚和李琿, 2016),且工作态度、动力与工作绩效密切相关。特别是 Hackman and Oldham(1976)在反思亚当·斯密的社会分工理论和泰勒的科学管理理论崇尚的工作专业化所造成的工作内容单调重复问题的基础上,逐步形成和发展出工作特征模型,认为工作本身就是一个重要的激励因子,对员工具有内在激励作用,只要通过合理的工作设计,让员工在工作中产生积极的心理状态,就能达成符合组织期望的工作结果。

Hackman and Oldham(1976)提出的工作特征模型认为工作具有工作自主性、技能多样性、任务完整性、任务重要性和反馈性等五个特征,并发现工作特征可以直接影响员工在工作中的态度和行为(Hackman and Oldham, 1976; Hackman, 1980)。具体而言,工作自主性指赋予个体自主权限使其自由独立地规划工作流程、制定具体的执行策略,以及从事发散性和创造性的活动,以此增进员工回报组织赋予的成就感和责任感,提高员工的工作满意度和工作绩效,降低离职倾向(Joo et al., 2010)。技能多样性指工作内容需要员工运用多种技能与知识的程度,要求个体执行广泛的工作任务,当一项任务需要员工参与挑战或拓展其能力时,便会使其产生工作意义感。任务完整性指个人需完成完整工作任务的程度,完整性的任务界定明确的工作

起点与终点,使个体的工作范围得以扩大(Holman and Axtell, 2016),工作的价值也得到强化。因此,相较于只负责工作的一部分,当个体完成一件完整的工作时,他更能体会到工作意义。任务重要性反映了个人的工作结果对组织内外其他人的工作或生活的影响程度,当员工意识到自己的行为可以造福他人时,便会在自身行为及其积极结果之间建立心理联系,这就意味着对期望(努力将导致有效的绩效)和心态(有效的绩效将使他人受益)的判断,从而激励员工在工作中投入时间和精力以实现这些结果。工作反馈指员工能从工作本身、上级或同事得到工作效果反馈的程度,让员工了解他们相对于组织期望的表现如何。积极的工作反馈,能够促使他们形成正面的自我评价,增强成就感、胜任感和工作满意度,进而激发工作积极性并取得高水平的工作绩效(Renn and Vandenberg, 1995)。因此,不同的工作特征会激发员工差异化的内在动机,影响员工的工作态度、投入和绩效。此外,工作特征并非一成不变,科学的工作设计能够提升工作的自主性、技能多样性、任务完整性、重要性及反馈性,有助于员工体会到工作本身的意义与责任,对其工作态度和行为选择具有积极影响(Hackman and Oldham, 1976)。

S市人民调解具备高度的自主性、技能多样性、任务完整性、任务重要性及反馈性等工作特征。首先,S市人民调解工作具有较强的自主性。人民调解是人民群众自我教育、自我管理、自我服务的一项制度,具有群众性、民间性与自治性特征,调解工作的开展具有一定独立性和自主性。实践中,S市深入践行“政社互动”理念,推行民事民议、民事民管、民事民治模式,设立线下、线上自主议事平台,组织人民调解员、“两代表一委员”、网格员、专业社工、基层法律工作者、心理咨询师等多元专业力量,在基层调解与信访领域,针对物业纠纷、家事矛盾、邻里不和等问题发挥积极作用,体现了较强的矛盾纠纷化解的自主性。

我们不断健全完善像“自管委”“德善楼道”“何谐工作室”“何姨解忧亭”“七步工作法”“公众评判庭”“有事好商量”“吃讲茶”等等这样一些居民自治组织和规则,充分发挥人民调解员等群体的积极作用,广泛开展协商议事活动,尽可能地了解群众诉求,将矛盾冲突、问题隐患化解在基层。(访谈记录 2023050901)

其次,S市人民调解工作具有高度的技能多样性特征。作为一种具有中国特色的解纷模式,人民调解由抽象的制度形态向具体可操作的运行形态转变的过程中,调解员的调解技能实践成为其关键的支撑点与连接桥梁(吴元元, 2022)。这一技能实践基于依法调处的法治基本框架,有机融合情、理、法等地方性知识、专业法律知识和解纷修辞策略。S市构建的矛盾纠纷调处化解中心(以下简称矛调中心)不仅是一个聚合多元调解力量化解矛盾纠纷的平台,也是治理基层顽疾的“综合性医院”。矛调中心受理矛盾纠纷的形式类似于医院“挂号问诊”:当事人来到大厅,工作人员将其诉求信息录入系统,并在引导台取号;再根据内容分流至相应部门,群众到对口部门单位工作人员或调解员值班窗口现场“把脉问诊”,按需“开药”。咨询类诉求当

场答复,投诉举报类诉求限时办理答复;涉及双方或多方当事人的纠纷先了解起因经过,再约定双方至调解室或采取远程线上调解。对于很多第一次来矛调中心的群众而言,咨询法律问题、申请法律援助、调解矛盾纠纷,变得“像到医院挂号看病一样简单”。为此,S市构建以“岗前培训、年度培训、基地实训、晋级培训”为内容的分级分类培训体系,在全市范围设立人民调解员实训基地,全面提升人民调解员技能和业务素养。

我们(矛调中心)就是个综合性医院,不是专科医院。在这个综合性医院里有各个科室,我们的岛浮台就相当于前台、分诊台。人民调解员相当于全科医生,治一些简单的小毛病,大的疾病就要专科医生也就是各个主管部门会诊,法院等于是最后一步动刀子了。(访谈记录 2023051701)

再次,人民调解工作具有较强的完整性和反馈性。双方当事人签署调解协议书实现“案结事了人和”后,S市不仅需持续跟进调解协议履行情况,还需收集当事人对调解程序、调解工作、调解满意度等方面意见,反馈给调解员用以改进,根据工作成果给予个案奖励、授予明星调解员称号。同时,S市围绕“市级统筹、县级终结、镇街主战、村社前哨”功能定位,以“只进一扇门、消解所有气”为目标,整合原有综治中心、人民来访接待中心、矛盾纠纷调处服务中心、诉讼服务中心、非诉讼服务中心、公共法律服务中心、涉法涉诉联合接访中心、行政复议中心等多家平台机构功能,建立起县(市、区)、镇(街道)、村(社区)三级社会矛盾纠纷调处化解中心,实现矛盾纠纷受理、流转、办理、反馈、评价业务闭环,增强矛盾纠纷调解工作的完整性。此外,制定《S市人民调解员等级评定管理办法(试行)》,以调解员从业年限、解纷数量、调解文书和卷宗规范制作的规范性、工作实绩为标准进行调解员职级评定,统一颁发证书并根据职称给予相应的经济补助。从工作反馈的角度出发形成一种良性的竞争、激励氛围,引导全市人民调解员提高工作能力,全面提升人民调解工作水平。

这些工作没推进之前其实也都在做,现在有了矛调中心就是把事情综合起来,作为一个整体,对老百姓来讲方便一点。对我们这些办案人员来说也更方便,事情也有了闭环。(访谈记录 2023051802)

我们市司法局和市中级人民法院每年都联合开展全市人民调解优秀卷宗、典型案例评选,就是为了发挥先进典型的示范引领作用。(访谈记录 2023051802)

最后,S市人民调解工作的重要性日益凸显。人民调解的有效运作有利于满足人民群众对于美好生活的需求,是实现中国式现代化的重要保障。S市各级矛调中心充分激发区域调解品牌“扩面提质”的引领作用,以点带面构建多元解纷新格局。一是针对婚姻家庭事、交通人损等高频纠纷,探索引入社会力量,因地制宜打造更多“立得住、有特色、效果好”的特色调解品牌。二是建设“老娘舅”调解员队伍,选聘

“法律明白人”“老娘舅”“五老”志愿者参与人民调解工作,打造个人品牌调解工作室,并通过购买服务的方式进一步提升区域人民调解专业化、社会化、职业化水平。通过调解品牌建设,形成品牌示范效应,在公众心中树立调解工作的重要形象,既有助于调动社会力量,培养一批优秀的调解员,改进服务品质,又赢得社会公众对调解工作的信任、理解和支持,对于改善调解工作的效果、减少矛盾纠纷具有重要意义。“有矛盾纠纷,就找矛调中心”成为 S 市市民的共识。

推进“一镇一品”调解品牌建设,选聘责任心强、专业知识丰富、具有较高调解技巧的人员,命名专门调解工作室,“老张”“郝姐”“阿贾”“乡音”“惠民”等一批特色调解工作室相继成立,“有纠纷找老张、找老张没纠纷”被群众口口相传。(访谈记录 2023092101)

综上,本文提出一个有待检验的研究假设。

假设 2: S 市人民调解具有的工作特征对人民调解员工作绩效具有促进作用。

(四) 自主定向-工作特征匹配与工作绩效的关系

解析人们的工作行为是一个基本却又复杂的问题,虽然自我决定理论和工作特征模型分别从人格特质和工作特征视角提供了理论阐释,但个人-环境匹配理论明确了积极的个体行为是个人-工作匹配的直接产物。基于个人-环境匹配理论,个人-工作匹配一方面聚焦个体知识、技能和价值观等个体特质与工作要求的契合程度,即要求-能力匹配。个体具有与工作相关的知识素养和技能储备越丰富,要求-能力匹配程度就越高,就能把更多能力投入到工作中,并提高工作绩效。另一方面包括个人愿望和需要(如金钱、资源、人际关系、成就和有意义的工作等)是否可以被环境的供给所满足,即需求-供给匹配(Muchinsky and Monahan, 1987; Kristof, 1996)。工作越能满足个体需求,则需求-供给匹配水平越高就越能够向个体传递组织的支持态度,从而激发个体投入更多的努力去提升工作绩效以回馈组织(侯宇和胡蓓, 2019)。因此,个人-工作高水平匹配更能促进个体产生积极的态度和行为,例如更高的工作绩效、生产效率、工作满意度,和更少的压力、离职倾向(Chatman, 1989; Edwards, 1998)。

具体而言,人民调解工作所肩负的预防和调解民间纠纷的重要职责,要求人民调解员必须具备与调解工作复杂性相匹配的政治素养、思想素质、业务素质等从业素质(陈琪, 1996)。无论是新民主主义革命时期人民调解模范展现出的热爱群众、熟悉群众生活、与群众有密切联系、公正无私、在群众中拥有很高威信的特质(马锡五, 1955),还是 2011 年施行的《中华人民共和国人民调解法》中规定的“人民调解员应当由公道正派、热心人民调解工作、并具有一定文化水平、政策水平和法律知识的成年公民担任。”^①都表明,相较于低自主定向个体,高自主定向的个体更适配于人

^① 详见《中华人民共和国人民调解法》(2010)第 14 条。

民调解工作,只有达到要求-能力匹配,才能取得更高的工作绩效。同时,由于人民调解员一般拥有较强的主导性、自主性、共情能力与同理心,表现出较高的自主定向,他们更追求工作的成就感、自主性及个人成长空间。实际上,工作设计更大程度上是一种管理方法,它能够使工作的性质与个体需求之间形成一种更密切的匹配关系(雷恩和贝德安,2014)。当人民调解工作的自主性、技能多样性、任务完整性、任务重要性和反馈性越高时,调解员就越有可能得到预期的工作条件,例如获得从事发散性思维活动的机会、较少的约束、在工作中有更多的自由去探索和试验不同的方法以满足自己的天性,实现需求-供给匹配,进而更加认可和热爱工作(李志和徐凡迪,2023),也更愿意为调解工作付出时间和精力,并达成高水平的工作绩效。

在S市的实践中,人民调解工作所体现的高自主性、技能多样性、任务完整性、任务重要性和反馈性与调解员的高自主定向达成适配,共同提升了调解员的工作绩效并推动人民调解制度高效运转。

原来我是当兵的,在部队就是干群联工作的,负责部队和地方矛盾调解,我是比较热爱调解工作的。这么多年的工作,我认为调解也是一门艺术,做好调解是我们党和政府的要求,也是人民群众的期盼。(访谈记录 2023051001)

综上,本文提出一个有待检验的研究假设。

假设3:自主定向-工作特征在高水平上的匹配会产生更高的工作绩效。

综上,本文基于“自主定向-工作特征匹配——工作绩效”的逻辑链条挖掘三者间的内在关系,并据此构建了本文的理论分析框架(见图1)和自主定向-工作特征匹配示意图(见图2)。

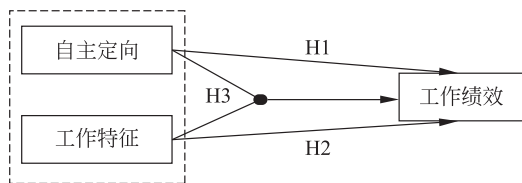


图1 本文的理论分析框架

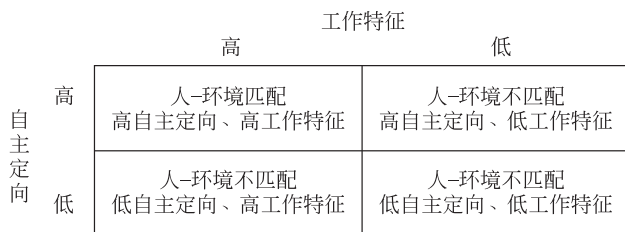


图2 自主定向与工作特征的不同组合

三、定量检验：进一步验证和解释

鉴于人民调解员工作绩效影响因素的复杂性,单一的定性文本难以精确验证自主定向、工作特征是否提升了人民调解员工作绩效。故本文采用混合研究设计,在半结构式访谈后结合定量回归方法,继续检验 H1~H3(如图 1 所示),以提升推论的可靠性,深化对社会现象的理解。

(一) 问卷收集与变量测量

1. 问卷收集

首先,课题组采取与当地政府合作的方式发放问卷以确保问卷回收效率,问卷发放涉及区域包括 S 市 9 个区(县)、9 个镇(街道)、4 个村(社区)。其次,为了控制共同方法偏差,本文采用多时点方式进行数据收集,在时间点 1 测量自变量和控制变量,在时间点 2 测量因变量。历时一个半月,最终获得 763 份问卷,其中有效问卷 584 份,有效回收率为 76.5%。

2. 变量测量

本研究采用 Hackman and Oldham(1975)的工作特征问卷(JDS)测量工作特征,包括“您的工作需要很多技术和知识吗?”“您所从事的工作具有很高的复杂性吗?”等 5 维度 15 条目。对自主定向、控制定向和非个人定向的测量采用 Deci and Ryan(1985)的因果定向量表(GCOS),该量表描述了 12 种情境,每个情境下设置自主定向、控制定向、非个人定向三个分量表。例如,第一种情境为“当您目前的工作内容和职位发生了改变,您可能会想到的第一个问题是什么?”其中,对于自主定向的测量题目是“新的工作内容是否有趣?”对控制定向的测量题目是“我能赚的更多吗?”对非个人定向的测量题目是“如果我做的不好怎么办?”对工作绩效的测量参照林亚清和蓝浦城(2023)的方法,采用 Griffin et al.(2007)的工作绩效量表,从工作任务的熟练度、适应性和主动性 3 个维度,通过 9 个条目进行测量。上述变量均采用李克特五点式量表进行测量,其中 1 代表“非常不同意”,5 代表“非常同意”。此外,本文将年龄、性别、政治面貌、受教育水平、调解工作收入、退休情况、工作辖区、是否拥有参军经历、是否拥有社区工作经历、任职年数作为控制变量。表 1 呈现了本研究各变量的测量情况。

3. 描述性统计

在本研究的有效样本中,人民调解员平均年龄为 38.79 岁,从事调解员工作的平均时间为 5.25 年。其中男性 421 人(72.1%),女性 163 人(27.9%)。在政治面貌上,中共党员 437 人,占比 74.8%,非中共党员 147 人,占比 25.2%。在受教育程度上以本科为主,占比 59.1%,初中学历占比 1.2%,高中或中专学历占比 4.3%,大专/本科学历占比 34.6%,硕士及以上学历占比 0.8%。全职调解员 213 人,占比 36.5%,

兼职调解员 371 人,占比 63.5%。在退休情况方面,已达退休年龄的调解员共 47 人,占比 8%,未达退休年龄的调解员共 537 人,占比 92%。工作地点方面,村(社区)490 人,占比 83.9%,镇(街道)55 人,占比 9.4%,市(区)39 人,占比 6.7%。有过当兵经历的调解员 145 人,占比 24.8%。有过社区工作经历的调解员 439 人,占比 75.2%。当前的调解工作月收入水平方面,1000~2000 元占多数,共 309 人,占比 52.9%。

表 1 变量测量

变量类型	变量名称	变量测量
因变量	工作绩效	
自变量	自主定向	
	控制定向	1=非常不同意;2=不同意;3=不确定;4=同意;5=非常同意
	非个人定向	
	工作特征	
控制变量	年龄	1=18~20 岁;2=21~30 岁;3=31~40 岁;4=41~50 岁;5=51 岁及以上
	性别	0=男;1=女
	政治面貌	0=非中共党员;1=中共党员
	受教育水平	1=没上过学;2=小学;3=初中;4=高中或中专;5 大专/本科;6=硕士及以上
	收入	1=1000~2000 元;2=2001~3000 元;3=3001~4000 元;4=4001~5000 元;5=5000 元及以上
	兼/全职情况	0=兼职;1=全职
	退休情况	0=否;1=是
	工作辖区	1=村(社区);2=镇(街道);3=市(区)
	参军经历	0=否;1=是
	社区工作经历	0=否;1=是
	任职年数	1=不足 1 年;2=1~3 年;3=4~6 年;4=7~9 年;5=10 年及以上

(二) 统计分析策略

1. 统计工具与方法

本研究采用多元统计分析方法。首先,利用 AMOS 23.0 软件对量表的信效度和共同方法偏差进行检验。其次,采用 SPSS 27.0 软件完成数据的相关性分析、自主定向-工作特征匹配的描述性统计,以及回归分析。为了探索自主定向-工作特征匹配对人民调解员工作绩效的影响,本研究借助 SPSS 内置的 RSA 插件对多项式回归结果进行响应面分析。最后,应用 EXCEL 软件绘制三维响应面图(Shanock et al., 2010),实现数据结果的可视化展示。

2. 基于多项式回归的响应面分析方法

本研究采用基于多项式回归的响应面分析方法检验自主定向和工作特征的匹配对人民调解员工作绩效的影响。在本文的模型中,关键自变量涉及 X 和 Y ,二者的平方项 X^2 、 Y^2 ,以及乘积项 XY ,并通过运用二次多项式回归的方法来构建模型,该模型表达式如下: $Z=b_0+\text{控制变量}+b_1X+b_2Y+b_3X^2+b_4XY+b_5Y^2+e$ (方程 1)。其中, Z 为因变量(工作绩效), X 和 Y 为自变量(自主定向和工作特征), b_0 为截距, b_1 – b_5 为非标准回归系数, e 为误差项(Edwards, 2002; Edwards and Cable, 2009)。该模型能够更系统全面地剖析自变量 X 和 Y 在统计模型中的复杂作用机制。

基于多项式回归的响应面分析方法具体分为三步(Shanock et al., 2010):首先,为有效规避多重共线性的潜在风险,在二次响应面回归分析之前,需要对两个关键预测变量进行中心化处理,具体做法是将自主定向和工作特征的原始值减去其量表测量的中间值。同时,提供匹配偏差的描述性统计分析,以验证该分析方法在特定研究情境下的适用性。具体而言,需明确样本中个体在两个预测变量间的差异程度及方向,即确定自主定向和工作特征在工作绩效上的一致、不一致,以及这两种不一致性的具体表现(如,自主定向导致的工作绩效是否超过或低于工作特征所驱动的工作绩效)。进一步地,计算这些不同匹配情况(一致、不一致及其方向)在总体样本中所占的百分比,并与研究假设预期进行比较。若数据分析结果显示匹配不一致的情况较少,结果变量受此偏差影响存疑。若数据呈现出不一致性特征,则需采用多项式回归模型,结合两个中心化变量的平方项(X^2 和 Y^2)与乘积项(XY),进一步评估自变量与结果变量之间的线性、非线性及潜在的交互效应(Shanock et al., 2010)。

第二,分析多项式回归方程。首先在回归模型中纳入控制变量与两个自变量 X (自主定向)、 Y (工作特征),检验自变量 X 和 Y 对因变量 Z (工作绩效)的线性影响。其次,将交互项 XY 和平方项 X^2 、 Y^2 纳入回归方程中,以此检验潜在的曲线关系以及自变量间的交互作用,并对比 ΔR^2 是否具有显著增量,以评估新增变量是否对模型解释力的提升具有显著的统计意义。

最后,依据多项式回归分析结果,按照 Edwards(2002)提出的方法构建三维响应面模型,随后将回归分析所得系数(b_1 至 b_5)转化为响应面分析所需参数(a_1 至 a_5)。通过分析响应面的驻点、一致线或不一致线,以及第一主轴与参数 a_1 至 a_5 之间的关系,对结果进行深入解读(Schönbrodt et al., 2018)。

(三) 信效度与共同方法偏差检验

为了确保研究数据的可靠性和有效性,本文在回归分析前对量表实施了信度、效度以及共同方法偏差检验。首先对变量的信度和效度进行检验。工作特征、自主定向、工作绩效的 Cronbach's α 系数分别为 0.875、0.923、0.910,均大于 0.70,表明三个变量均具有良好的信度。鉴于工作特征、自主定向和工作绩效均由人民调解员自我报告,可能会存在共同方法偏差(CMV),为此,使用验证性因子分析法(CFA)对其进行

检验。表 2 结果显示,三因素模型对数据的拟合效果显著优于其他模型($\chi^2=833.694$, CFI=0.933, TLI=0.923, NFI=0.920, RMSEA=0.078),证明三个关键变量具有良好的拟合度。

表 2 验证性因子分析

	χ^2	RMSEA	CFI	TLI	NFI
自主定向,工作特征,工作绩效	833.694	0.078	0.933	0.923	0.920
自主定向+工作特征,工作绩效	2165.233	0.132	0.803	0.777	0.792
自主定向+工作特征+工作绩效	4445.532	0.193	0.580	0.527	0.572

(四) 相关性分析与描述性统计

表 3 呈现了研究变量的平均值、标准差及相关性分析结果。数据显示,人民调解员的自主定向、工作特征和工作绩效两两之间均呈现显著正相关关系。这一发现与预期相符,为后续开展回归分析奠定了基础。同时,对核心变量进行多重共线性检验,结果显示自主定向、工作特征和工作绩效的 VIF 值分别为 1.426、1.446、1.073,均小于 1.5,表明变量之间不存在明显的多重共线性问题。

表 3 相关性分析

变量	M	SD	自主定向	工作特征	工作绩效
自主定向	49.212	6.765	1		
工作特征	63.721	8.019	0.540**	1	
工作绩效	36.437	3.200	0.232**	0.273**	1

注:***、**、* 分别表示相关系数通过 0.01、0.05 和 0.10 水平的显著性检验。

本研究参照 Fleenor et al. (1996) 的方法,将自主定向和工作特征转换为标准分数,以一个自变量高于或低于另一个自变量半个标准差为划分标准计算两者的匹配偏差。如表 4 所示,当自主定向与工作特征分别对人民调解员工作绩效进行作用时,两种不一致情况在样本中共占 44.007%,存在较高的匹配偏差度,表明以多项式响应面的方法分析自主定向-工作特征匹配对工作绩效的影响具有初步可行性。

表 4 自主定向-工作特征匹配的描述性统计结果

	%	N	Mean_X	Mean_Y
X>Y	21.233	124	0.285	-1.055
X=Y	55.993	327	0.253	0.182
X<Y	22.774	133	-0.886	0.535

(五) 假设检验

由表 5 模型 1 可知,自主定向($\beta=0.066, p<0.01$)和工作特征($\beta=0.083, p<0.001$)均对工作绩效呈现显著正向预测作用,而非个人定向和控制定向对工作绩效并无显著影响,假设 1 和假设 2 通过检验。模型 2 纳入多项式后, ΔR^2 显著性增加($\Delta R^2=0.126, p<0.001$),表明自主定向、工作特征与工作绩效之间存在相互依存的非线性关系,需要进一步开展多项式与响应面分析。

表 5 多项式回归检验

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
年龄	0.007	-0.001	-0.001	0.004
性别	0.196	0.172	0.110	0.040
政治面貌	0.353	0.308	0.272	0.242
受教育水平	-0.108	-0.154	-0.161	-0.174
收入	-0.014	-0.046	-0.035	-0.036
退休情况	0.522	0.388	0.419	0.560
工作地点	0.015	-0.002	-0.007	0.019
参军情况	-0.270	0.294	0.276	-0.258
社区工作情况	-0.386	-0.333	-0.256	-0.200
兼职/全职	-0.066	-0.004	-0.019	-0.017
任职时间	-0.013	-0.014	-0.018	-0.018
自主定向(b1)	0.066**	0.477**		
控制定向(b1)	0.003		0.843	
非个人定向(b1)	-0.011			-0.059
工作特征(b2)	0.083***	0.583***	0.243	0.077
自主定向平方(b3)		0.035		
控制定向平方(b3)			0.043	
非个人定向平方(b3)				0.001
自主定向×工作特征(b4)		-0.127		
控制定向×工作特征(b4)			-0.009	
非个人定向×工作特征(b4)				-0.002
工作特征平方(b5)		-0.057	-0.001	0.001
一致性线(X=Y)				
斜率(a1=b1+b2)		1.059***	1.086	0.018
曲率(a2=b3+b4+b5)		-0.149	0.033	0.001
不一致性线(X=-Y)				

续表

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
斜率($a_3=b_1-b_2$)		-0.106	0.600	-0.136
曲率($a_4=b_3-b_4+b_5$)		0.105	0.051	0.004
R^2	0.089***	0.150***	0.137***	0.138***
调整 R^2		0.126***	0.004	0.007

注:***、**、* 分别表示相关系数通过 0.01、0.05 和 0.10 水平的显著性检验。

首先,由于表 5 模型 2 中的不一致性线($X=Y$)的曲率($a_4=b_3-b_4+b_5$)为负但不显著,不符合“自主定向与工作特征一致性程度越高,工作绩效越高”的成立条件。因此,本研究聚焦高自主定向-高工作特征匹配一致性状态下人民调解员工作绩效的差异分析,而不再探讨二者不一致性的方向和程度(即高自主定向-低工作特征,低自主定向-高工作特征)。

其次,当自主定向与工作特征保持一致时,二者的高水平匹配比低水平匹配能产生更高工作绩效的成立条件,是沿着一致性线($X=Y$)的斜率($a_1=b_1+b_2$)为正且显著,同时曲率($a_2=b_3+b_4+b_5$)结果不显著。由表 5 模型 2 可知,一致性线的斜率($a_1=b_1+b_2$)呈现统计学意义的正值($\beta=1.059$, $p<0.001$)且曲率($a_2=b_3+b_4+b_5$)估计结果不显著,表明自主定向和工作特征在“高-高”水平的匹配时工作绩效更高,假设 3 通过检验。为了更形象地揭示自主定向和工作特征对工作绩效的影响,本文构建了以自主定向为 X 轴,工作特征为 Y 轴,工作绩效为 Z 轴的三维响应面模型(见图 3)。图 3 显示,一致性线由底面前角(低自主定向和低工作特征)延伸到底面后角(高自主定向和高工作特征),可见,底面后角对应的工作绩效高于底面前角,响应面图示结果与实证检验结果一致,进一步验证了假设 3 的推论。

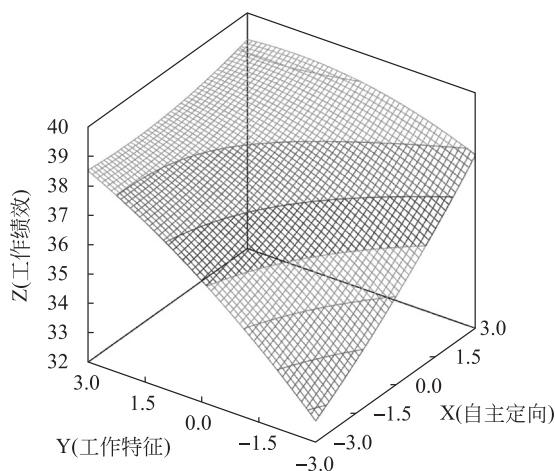


图 3 自主定向-工作特征匹配与工作绩效的响应面

此外,本文在表 5 模型 3 和模型 4 中还加入了控制定向-工作特征匹配,以及非个人定向-工作特征匹配对工作绩效的影响。数据结果表明,这两种匹配模式对人民调解员工作绩效的影响并不显著,与自主定向-工作特征匹配对工作绩效的显著提升效果形成鲜明对比。

四、结论与启示

本研究通过探究人民调解员自主定向、工作特征和工作绩效间的内在关系,获得了相关启示,为完善人民调解制度,更好地发挥其在基层治理中的作用提供科学依据与实践对策。

(一) 研究结论

本文基于个人-环境匹配理论,以“自主定向-工作特征匹配——工作绩效”为切入点,对人民调解员的工作绩效提升的内在逻辑和实现路径进行解析。研究综合采用深度访谈与问卷调查法,对 J 省 S 市 77 名人民调解员、政法委/司法局/信访局工作人员、街道主任、镇长、社区支部党委书记、居民进行深度访谈,并收集 584 名人民调解员的调查问卷数据,得出以下研究结论。其一,自主定向和工作特征分别正向影响工作绩效,而控制定向和非个人定向对工作绩效的影响并不显著。其二,自主定向和工作特征在高水平上的一致,即高自主定向-高工作特征的匹配对工作绩效的提升同样具有积极影响,而控制定向-工作特征匹配,和非个人定向-工作特征匹配对工作绩效的影响并不显著。这反映出高质量的人民调解工作不仅依赖于高自主定向的人民调解员和丰富的工作设计,更离不开人民调解员的人格特质与工作特征的高水平契合。

(二) 理论意义

首先,本研究从“人”(自主定向)与“物”(工作特征)双重维度切入,探究如何提升人民调解员的工作绩效,推动学界对人民调解激励制度研究中个体特征因素的重视,回应了当前学者对人民调解员作为调解活动的关键主体,进而促进人民调解制度发挥实效的研究的呼吁(何阳和孙萍,2017)。具体而言,过往研究中,学者更关注“物”(制度、环境等)在人民调解员工作绩效中的激励作用(许庆永,2016;邓炜辉和唐祎,2019;钟杨和韩舒立,2020),相对忽视个体因素的影响。鉴于人民调解融合了法理型治理与魅力型治理,具有浓重的法治框架下的“贤治”色彩(吴元元,2021),人民调解员需要具有适配调解工作的个人特质,因此以“物”为单一视角的解释力不足,需要结合个体视角共同探讨(何阳和孙萍,2017)。进一步的,人民调解作为一种特殊的工作类型,需要调解员长期保持热心和耐心,并具备较高的主动发现问题、识别机会并创造性地解决问题的能力。因此,与其他研究中关注调解员文化

素养和知识结构等个体视角(宋朝武和罗曼, 2019;陈正芹和吴涛, 2022)不同,本文强调了调解员的人格特质,即自主定向。相较于文化知识等技术要件,自主定向有助于调解员通过情感动员、柔性的说理方式将国家法律意图潜移默化地深入人心,获得群众接纳与认可,避免强制调解的弊端(王清和刘海超, 2022),从而提高调解效率(林丽和答诗婕, 2016)。这样的尝试对于人民调解激励制度的研究而言是重要的补充和推进。

其次,本文对于个人-环境匹配理论的边际贡献在于,在中国人民调解实践场景中得到了有关这一理论的新发现,并为理论应用提供了新的启发,即个人-环境匹配理论应用于实践时,需充分考量具体场景和研究对象。个人-环境匹配理论认为个人与环境之间的匹配有助于提升绩效,而不匹配会引发压力,从而降低工作绩效(Edwards, 1996)。在人民调解的实践中,个人与环境的匹配指的是自主定向与工作特征的匹配,基于此,控制定向和非个人定向与工作特征的匹配作为个人与环境不匹配的表现应当对调解员工作绩效产生负面影响。而本研究发现,无论是控制定向、非个人定向,还是二者与工作特征的匹配均对调解员工作绩效无显著影响。这表明,在中国人民调解实践中,即使调解员不具备自主定向的个人特征,由于受到我国问题导向的治理策略、调解员工作职责约束等因素的影响,尽管其工作绩效显然逊色于具有自主定向的调解员,但调解员仍需完成定纷止争的调解工作。此发现为后续探讨人民调解员人格特质和工作特征不匹配时对工作绩效的影响及其内在机制提供了新的研究方向。

最后,本研究丰富了个人-环境匹配的测量手段,为相关研究提供了新的实证思路。本研究对调解员的自主定向和工作特征分别进行测量,并使用多项式响应面分析这一前沿的实证研究方法计算个人和环境的匹配值,能够更加客观且精确地评估二者的匹配程度,改进了个人-环境匹配量表基于主观感知的直接测量(例如,“我的价值观与组织中的其他成员很相似”)导致的偏差而造成变量间的关系膨胀等问题(Guan et al., 2021),也回应了Edwards(2008)关于采用多项式响应面分析计算个人-环境匹配值的建议,为个人-环境匹配领域的实证研究提供了可借鉴的技术路径。

(三) 实践启示

首先,本研究结论有利于基层管理者从“人”的角度出发,关注人民调解员的自主定向和工作特征对工作绩效的影响,明晰人民调解员工作绩效的前因条件,巩固人民调解员队伍建设,进而营造和谐合作的社会交往空间,实现基层社会的平安稳定。

其次,可以从要求-能力匹配和需要-供给匹配角度出发,提升人民调解员的工作绩效。一方面,为达到要求-能力匹配,需在人员甄选环节积极进行人事管理创新,探索人民调解员甄选及培训机制,积极吸纳热情奉献、有号召力、有责任心的高自主定向群众进入调解员队伍。同时,在培训体系建设方面,鉴于矛盾纠纷调解工

作对生活阅历与实践能力的特殊要求,以及人格特质的可塑性特征,需要在巩固现有培训体系的基础上,构建人民调解员“老带新”“传帮带”的特色培训机制,传承“老法师”的调解经验和处世智慧,帮助新人有方法、有智慧、有感情地参与调解工作,实现调解员能力与岗位要求的深度契合。另一方面,需丰富工作设计以实现需求-供给匹配。S 市于 2008 年率先进行人民调解员职业化探索,目前已形成一套完整的人民调解员职业化体系,使人民调解发展成为一个社会行业和独立的职业阶层。这些成熟模式可进一步推广至全国范围。例如推进人民调解职业化,构建独立完整的调解员职业体系,创建完善调解员职业伦理、职业标准、资格认定及申诉程序、名册备案、职称管理、薪酬保障及培训考核等全链条职业化管理机制,增强调解工作的技能多样性和完整性;打造品牌人民调解工作室,以提升调解工作在基层治理中的社会影响力;因地制宜搭建矛盾纠纷化解自治平台,提升调解工作的自主性并发挥调解员的主导作用;建立健全工作反馈机制,将工作绩效作为调解员职级评定依据,并对先进模范进行表彰宣传,满足人民调解员的自主性、身份认同、归属感的需要(宋朝武和罗曼,2019),从而实现人民调解员自主定向特质与工作特征的高度契合,进一步提升工作绩效。

(四) 研究局限与展望

本研究仍然存在一些不足之处,这也为未来研究提供了优化的方向。首先,影响人民调解员工作绩效的前因多元且复杂,而本文仅从自主定向-工作特征匹配的角度出发,对其前因和机制的探讨略显单薄。事实上,个人-领导的匹配也是影响工作绩效的关键因素。因此,未来的研究可以结合领导风格,例如变革型领导,更全面地探究提升人民调解员工作绩效的路径。其次,本研究采用调解员自我评价的方法收集自变量和因变量数据,可能存在一定主观性偏差。虽然研究通过多时点方法收集数据并检验了变量间的共同方法偏差,但仍然难以彻底消除其潜在的干扰效应。为更有效地降低这类偏差对研究结果的影响,未来研究可采用多元化的数据来源,进一步提升研究结论的可靠性和稳健性。

参考文献

- 陈琪. 1996. 中国的人民调解制度[M]. 北京: 国际文化出版公司.
- Chen Q. 1996. People's mediation system in China[M]. Beijing: International Cultural Publishing Company. (in Chinese)
- 陈正芹, 吴涛. 2022. 城市风险治理中的人民调解问题研究[J]. 理论视野, (1): 68-73.
- Chen Z Q, Wu T. 2022. A study on people's mediation in urban risk governance[J]. *Theoretical Horizon*, (1): 68-73. (in Chinese)
- 崔玲玲. 2021. 人民调解制度与现代乡村治理体系之契合[J]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 51(2): 133-142.

- Cui L L. 2021. On the conformity between the people's mediation system and the rural governance system[J]. *Journal of Northwest University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 51(2): 133-142. (in Chinese)
- 丹尼尔·A.雷恩,阿瑟·G.贝德安. 2014. 管理思想史[M]. 孙健敏,黄小勇,李原,译. 6版. 北京:中国人民大学出版社.
- Wren D A, Bedeian A G. 2014. The evolution of management thought[M]. Sun J M, Huang X Y, Li Y, trans. 6th ed. Beijing: China Renmin University Press. (in Chinese)
- 邓炜辉,唐祎. 2019. 民族地区乡村人民调解工作的现代转型——基于G自治区H市的经验考察[J]. 西北民族大学学报(哲学社会科学版), (4): 172-181.
- Deng W H, Tang W. 2019. Modern transformation of rural people's mediation work in ethnic area: Based on investigation in H city of G autonomous region[J]. *Journal of Northwest Minzu University (Philosophy and Social Science)*, (4): 172-181. (in Chinese)
- 丁刚,李琨. 2016. 工作特征如何影响员工创新行为:一个有中介的调节作用模型[J]. 中国人力资源开发, (22): 19-27.
- Ding G, Li H. 2016. How job characteristics influence employees' creative behavior: A mediated moderating model[J]. *Human Resources Development of China*, (22): 19-27. (in Chinese)
- 丁文,陈源媛. 2023. 协同治理型基层人民调解联动机制及其运行困境与纾解——基于渝西南Q综合调解站的个案研究[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版), 45(2): 89-101.
- Ding W, Chen Y Y. 2023. Collaborative governance-based mechanism and alleviation of operational dilemmas in grassroots people's mediation linkage: A case study of the Yuxinan Q comprehensive mediation station[J]. *Journal of Guangxi University (Philosophy and Social Sciences)*, 45(2): 89-101. (in Chinese)
- 何阳,孙萍. 2017. 人民调解员激励制度审视及其引申——基于双因素理论的视角[J]. 广西社会科学, (1): 103-107.
- He Y, Sun P. 2017. A review of the incentive system of people's mediator and its extension: From the perspective of two-factor theory[J]. *Social Sciences in Guangxi*, (1): 103-107. (in Chinese)
- 何阳,汤志伟. 2019. 政府评估人民调解绩效的发生机理与政策回应[J]. 理论月刊, (11): 98-105.
- He Y, Tang Z W. 2019. Occurrence mechanism and policy response to government assessment of people's mediation performance[J]. *Theory Monthly*, (11): 98-105. (in Chinese)
- 侯宇,胡蓓. 2019. 人-工作匹配视角下高绩效人力资源实践对个体创造力的影响研究[J]. 管理评论, 31(3): 131-142.

- Hou Y, Hu B. 2019. The impact of high performance human resource practices on employee creativity: A person-job fit perspective[J]. *Management Review*, 31(3): 131-142. (in Chinese)
- 李德恩. 2010. 现代调解员角色: 转换与规制[J]. 法学论坛, 25(6): 46-50.
- Li D E. 2010. On the role change and the regulatory dimensions of the mediators[J]. *Legal Forum*, 25(6): 46-50. (in Chinese)
- 李志, 徐凡迪. 2023. 基层公务员的工作获得感对工作投入的影响——职业认同的中介作用[J]. 重庆社会科学, (12): 170-184.
- Li Z, Xu F D. 2023. The impact of grass-roots civil servant' sense of work gain on job engagement: Mediating role of professional identity [J]. *Chongqing Social Sciences*, (12): 170-184. (in Chinese)
- 林丽, 答诗婕. 2016. 基层社会治理视角下的人民调解制度[J]. 人民论坛, (17): 32-34.
- Lin L, Da S J. 2016. People's mediation system from the perspective of grassroots social governance[J]. *People's Tribune*, (17): 32-34. (in Chinese)
- 林亚清, 蓝浦城. 2023. 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, 16(2): 84-104, 197-198.
- Lin Y Q, Lan P C. 2023. A study of the relationships among public service motivation, competence and job performance: An exploration based on polynomial regression and response surface analysis[J]. *Journal of Public Administration*, 16(2): 84-104, 197-198. (in Chinese)
- 柳春香, 杨春. 2016. 如何让基层人民调解员练好“内功”[J]. 人民论坛, (33): 88-89.
- Liu C X, Yang C. 2016. How to let grassroots mediators practice “internal skills”[J]. *People's Tribune*, (33): 88-89. (in Chinese)
- 马锡五. 1955. 新民主主义革命阶段中陕甘宁边区的人民司法工作[J]. 法学研究, (1): 7-14.
- Ma X W. 1955. People's judicial work in the sino-Shaanxi-Gansu-Ningxia border area at the stage of new democratic revolution[J]. *Legal Studies*, (1): 7-14. (in Chinese)
- 钱大军. 2022. 组织与权威: 人民调解的兴衰、重振和未来发展逻辑[J]. 法制与社会发展, 28(2): 28-42.
- Qian D J. 2022. Organizations and authority: The prosperity, decline and revitalization of the people's mediation[J]. *Law and Social Development*, 28(2): 28-42. (in Chinese)
- 宋爱明. 2010. 昆山市探索人民调解员队伍职业化道路[J]. 人民调解, (3): 28-29.
- Song A M. 2010. Kunshan city explores the road of professionalization of people's mediators[J]. *People's Mediation*, (3): 28-29. (in Chinese)
- 宋朝武, 罗曼. 2019. 基层治理现代化与人民调解制度的改革路径[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 41(3): 42-52.

- Song C W, Luo M. 2019. Modernization of grassroots governance and reform of the people's mediation system[J]. *Jinan Journal (Philosophy & Social Sciences)*, 41(3): 42-52. (in Chinese)
- 王清, 刘海超. 2022. 国家建设视角下“调解优先”的形成逻辑——基于珠三角地区D镇的案例研究[J]. *经济社会体制比较*, (3): 142-152.
- Wang Q, Liu H C. 2022. The formation logic of mediation priority from the perspective of state building: A case study of a town in south China[J]. *Comparative Economic & Social Systems*, (3): 142-152. (in Chinese)
- 王璐航. 2021. 社会治理视域下人民调解制度的现代化发展研究[J]. *社会科学战线*, (11): 263-268.
- Wang L H. 2021. Research on the modernization development of people's mediation system from the perspective of social governance[J]. *Social Science Front*, (11): 263-268. (in Chinese)
- 汪世荣, 朱继萍. 2018. 人民调解的“枫桥经验”[M]. 北京: 法律出版社.
- Wang S R, Zhu J P. 2018. The “Fengqiao experience” of people's mediation [M]. Beijing: Law Press. (in Chinese)
- 吴元元. 2021. 人民调解员的制度角色考[J]. *中国法学*, (4): 267-287.
- Wu Y Y. 2021. On the institutional role of people's mediators[J]. *China Legal Science*, (4): 267-287. (in Chinese)
- 吴元元. 2022. 人民调解制度的技艺实践考[J]. *法学*, (9): 3-15.
- Wu Y Y. 2022. Practical study of technical skills of people's mediation[J]. *Law Science*, (9): 3-15. (in Chinese)
- 许庆永. 2016. 乡土人民调解员的功能错位与回归——基于安丘、单县的实地调查[J]. *学术交流*, (2): 86-91.
- Xu Q Y. 2016. The function dislocation and return of local people's mediators: Based on field investigation in Anqiu and Shan county[J]. *Academic Exchange*, (2): 86-91. (in Chinese)
- 于洁阳. 2023. 行政吸纳社会: 过渡型乡村人民调解实践及其功能困境分析——以苏南A村为例[J]. *湖南农业大学学报(社会科学版)*, 24(5): 83-94.
- Yu J Y. 2023. Administrative absorption of society: Analysis of transitional village people's mediation practice and its functional dilemma: Taking village A in southern Jiangsu as an example[J]. *Journal of Hunan Agricultural University (Social Sciences)*, 24(5): 83-94. (in Chinese)
- 钟杨, 韩舒立. 2020. 行政吸纳与治理资源的生成: 基于人民调解专业化的研究[J]. *行政论坛*, 27(1): 99-107.
- Zhong Y, Han S L. 2020. Administrative absorption and the formation of governance resources: Research on the specialization of people's mediation [J]. *Administrative*

- Tribune*, 27(1): 99-107. (in Chinese)
- 周红云. 2012. 工作特征、组织公民行为与公务员工作满意度[J]. 中南财经政法大学学报, (6): 131-136.
- Zhou H Y. 2012. Job characteristics, organizational citizenship behavior and civil servant job satisfaction[J]. *Journal of Zhongnan University of Economics and Law*, (6): 131-136. (in Chinese)
- Baard P P, Deci E L, Ryan R M. 2004. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10): 2045-2068.
- Barrick M R, Mount M K, Li N. 2013. The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics [J]. *Academy of Management Review*, 38(1): 132-153.
- Chatman J A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit[J]. *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Deci E L, Ryan R M. 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality[J]. *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109-134.
- Edwards J R. 1996. An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress[J]. *Academy of Management Journal*, 39(2): 292-339.
- Edwards J R. 1998. The contributions of person-environment fit in understanding organizational identification[D]. Irvine: University of California, Irvine.
- Edwards J R. 2002. Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology[M]//Drasgow F, Schmitt N W. *Measuring and Analyzing Behavior in Organizations: Advances in Measurement and Data Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 350-400.
- Edwards J R. 2008. Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress[J]. *Academy of Management Annals*, 2(1): 167-230.
- Edwards J R, Cable D M. 2009. The value of value congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654-677.
- Fleenor J W, McCauley C D, Brutus S. 1996. Self-other rating agreement and leader effectiveness[J]. *The Leadership Quarterly*, 7(4): 487-506.
- Funder D C. 2001. Personality[J]. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 197-221.
- Griffin M A, Neal A, Parker S K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- Grolnick W S, Ryan R M. 1987. Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5): 890-898.

- Guan Y J, Deng H, Fan L Y, et al. 2021. Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 126: 103557.
- Hackman J R, Oldham G R. 1975. Development of the job diagnostic survey[J]. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hackman J R, Oldham G R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hackman J R. 1980. Work redesign and motivation[J]. *Professional Psychology*, 11(3): 445-455.
- Holman D, Axtell C. 2016. Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3): 284-295.
- Joo B K, Jeung C W, Yoon H J. 2010. Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4): 353-371.
- Kristof A L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications[J]. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Lam C F, Gurland S T. 2008. Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? [J] *Journal of Research In Personality*, 42(4): 1109-1115.
- Milliman J, Ausar K, Bradley-Geist J C. 2017. The implications of workplace spirituality for person-environment fit theory[J]. *Psychology of Religion & Spirituality*, 9(1): 1-12.
- Mischel W, Shoda Y. 1995. A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure [J]. *Psychological Review*, 102(2): 246-268.
- Muchinsky P M, Monahan C J. 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268-277.
- Oldham G R, Cummings A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work[J]. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- Renn R W, Vandenberg R J. 1995. The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research[J]. *Journal of Management*, 21(2): 279-303.
- Schönbrodt F D, Humberg S, Nestler S. 2018. Testing similarity effects with dyadic response surface analysis[J]. *European Journal of Personality*, 32(6): 627-641.
- Shanock L R, Baran B E, Gentry W A, et al. 2010. Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations

- of difference scores[J]. *Journal of Business and Psychology*, 25(4): 543-554.
- Tett R P, Guterman H A. 2000. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation[J]. *Journal of Research in Personality*, 34(4): 397-423.
- Tiwari V. 2020. Countering effects of technostress on productivity: Moderating role of proactive personality[J]. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2): 636-651.
- Zhang Y L, Lin N. 2016. Hiring for networks: Social capital and staffing practices in transitional China[J]. *Human Resource Management*, 55(4): 615-635.

The Relationship Among the Autonomous Orientation, Job Characteristics, and Work Performance of People's Conciliators: Mixed Research Based on a Person-environment Matching Perspective

YE Jing TANG Xianxing

(School of International Relations & Public Affairs, Fudan University)

Abstract: Based on self-determination theory, job characteristics model theory, and person-environment fit theory, this article looks at the autonomous orientation and job characteristics as the starting points to understand the path to improve the work performance of people's conciliators. It puts forward a logical chain of "autonomous orientation and job characteristics matching performance". Further, based on in-depth interviews and two-stage data of 584 grassroots mediators, this article draws the following conclusions: First, autonomous orientations and job characteristics may improve the work performance of people's conciliators. Controlled orientations and impersonal orientations have no significant effect on performance. Second, high autonomous orientations and high job characteristics matching have a stronger effect in promoting performance. However, controlled orientations, impersonal orientations, and job characteristics matching have no significant effects on performance.

To improve the incentive mechanism of grassroots people's conciliatory work and to make full use of job design matching the personality traits of mediators to improve their motivation and work performance, this study has important practical implications to promote people's conciliatory work that better serves grassroots governance. This study also has theoretical implications. First, the article considers how to improve the work performance of people's conciliators from the perspective of person-environment matching, combining the dual dimensions of "people" (autonomous orientation) and "object" (job

characteristics). It compensates for the deficiency in previous studies that tend to examine how to motivate the work performance of people conciliators from the “single object” perspective of system, environment, etc. The results of this article also respond to the call of current scholars to strengthen the work of people’s conciliators as the key subject of mediation activities so as to promote the effectiveness of the people’s mediation system.

Second, this article expands our understanding of person-environment matching theory in the practice of people’s mediation in China. The theory suggests that a mismatch between the individual and the environment will lead to stress, thereby negatively affecting work performance. However, this study finds that a controlled orientation/impersonal orientation, and matching with job characteristics, has no significant impact on performance. This indicates that in the practice of people’s mediation in China, even if conciliators do not have autonomous personal characteristics due to the influence of China’s problem-oriented governance strategy and the constraints of the conciliators’ job responsibilities, they still must complete settling-dispute mediation work, but their performance is obviously inferior to that of conciliators with autonomous orientations.

Finally, this article enriches the measurement methods of person-environment matching and provides new empirical ideas for related research. In this study, the autonomous orientation and job characteristics are respectively measured, and then the method of polynomial response surface analysis is used to calculate the matching value between individuals and the environment in order to objectively and accurately predict their degree of matching.

Keywords: people’s conciliators; autonomous orientation; job characteristics; work performance

投稿日期: 2024/5/16 送外审日期: 2024/6/2 首轮外审完成日期: 2024/6/17
录用日期: 2024/11/12 最终修回日期: 2025/5/6