

政府多部门决策协调的研究述评

吴文强*

【摘要】 目标和价值的多元化加剧了政府部门间的协调困境，从而导致一系列决策问题。政府科层结构衍生的协调机制和制度安排调节了部门间自主性与相互依赖性之间的张力，为它们达成决策共识创造出新的结构条件。然而，理解多部门决策协调的关键在于政府部门内生的政治动力和微观过程。在文献回顾的基础上发现，决策协调过程存在“兄弟”不平等现象，即部分政府部门可以利用信息、知识、职能配置和关系网络等资源来实现权威的“再生产”，进而获得更高决策影响力。非对称的权力和权威关系体现了政府部门间动态的行为结果。它涵盖了政府部门在不同决策情境如何通过“零”协调、说服、讨价还价和联盟建设等行为方式促成决策目标或手段的共识。有别于纯粹的竞争和合作定势，权威的“再生产”指向政府部门决策协调行为的一般性特征。

【关键词】 政府部门 决策协调 权威“再生产” 共识

【中图分类号】 D63

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674-2486 (2020) 01-0177-18

一、引言

政府部门间的决策协调问题一直备受关注。尤其是随着政治、经济体制改革的深化，不同利益主体开始呈现遵循特定的部门路径的迹象，竞相寻求价值和利益的回应——政府部门时常成为多元主体价值竞争和利益博弈的舞台。由此，政府部门间更为广泛的政策冲突和协调问题产生了。大型公共政策难产、政策滞后和政策变形等问题不仅增加了公共政策制定的成本，也严重制约政府的治理效率和公信力（钟裕民，2009；冯锋等，2012；黄蕾，2019）。为了更好地解决这些决策问题，必须在“协调”的语境下重新认识和理解政府部门间互动、交流以及寻找共识的复杂过程。

* 吴文强，中山大学政治与公共事务管理学院，博士研究生。感谢匿名评审人的意见。
基金项目：国家建设高水平大学公派研究生项目（2018—2019）（201806380083）。

迄今为止，已有的国内文献大多从组织学视角对部门间的协调问题进行关注，比如议事协调小组（刘军强、谢延会，2015；周望，2018；吴晓林，2009；原超、李妮，2017；赖静萍、刘晖，2011）、项目制运作（渠敬东，2012；陈家建，2013，2017）、运动式治理（刘骥、熊彩，2015；唐皇凤，2007）以及2008年自上而下的“大部制”改革（竺乾威，2014；杜倩博，2012；王伟，2016）等。根植于中国特色的制度背景，这些研究将中央和地方重大决策协调纳入组织间关系的探讨，并聚焦于以等级权威关系为基础的纵向协调和针对专项工作展开的条块协调。

然而，这种出发点对理解政府部门间的决策协调有许多局限性。首先，当政府纵向结构上的政策协调获得广泛探索时，部门间横向的自我协调却被相对忽略了。对政府运作的整体考量应同时包括自上而下的层级互动和基于部门异质性的横向协商和意见整合（Christensen & Lægreid，2007）。特别是，许多治理变革更多地依赖政府部门之间直接、非正式的沟通（Ching et al.，1992；Crowston 1997；叶敏，2016）。其次，国内关于政府部门间协调或关系研究欠缺通则式解释（张翔，2012）。政府部门间的权力关系或政策影响力可能因其协调任务和具体的行为过程而不断变化（Hartlapp et al.，2013；Bate et al.，2000；Okhuysen & Bechky，2009）。因此，需要在已有文献的基础上进一步总结和归纳政府部门决策协调的动态过程和本质特征。最后，针对政府部门可以采取的各种协调行为策略，相关的制度变量和情境约束仍然是值得探索的主题。

本文旨在系统回顾国内外“政府部门间决策协调”的相关研究，以拓宽国内当前研究的理论视野。当然，本文在综述过程中有所侧重，即以政府横向结构上的部门为协调主体，聚焦它们如何在特殊的制度设计中改变决策影响力，以达成决策共识。与此同时，本文所选文献主要涵盖组织学和公共政策学两个理论视角的相关文献。虽然组织间关系的相关研究实际涵盖了动员利益相关者、做出权威决策、管理项目以及执行法律法规等各项活动，但本文认为，这些研究往往集中于如何建立具体的机构、制度或机制安排来管理政策过程，以及这些组织安排是否产生与如何产生有效、高效或公平的治理。所以，对政府多部门决策协调更为微观、细腻的行为解释还应结合公共政策领域的分析工具和知识框架。

在后续部分的安排上，本文首先介绍国内外跨部门协调机制的相关研究。其中，特定协调机制的创设和结构调整改变了政府内部的组织域，为部门间的协调活动提供了新的基本条件。然后，本文对政府部门间的决策协调行为进行逻辑划分，进而评述它们的动态本质。基于此，政府部门间协调行为策略的情景化条件和具体形式将进一步得到追踪和观察。最后是总结。

二、多部门决策协调的结构条件

多部门决策需要协调的根源在于政府部门间相互依赖、但却相对独立的结构关系。这里的“协调”是一种多层次、无所不在的关系概念，它强调“相互依赖的行动者之间为实现特定目标而调整行动或决定”（Koop & Lodge, 2014）。在政府多部门实现决策协调的过程中，相互依赖性是一个重要的结构性条件。大卫·希克森（David J. Hickson）（Hickson et al., 1971）认为，单个部门其实并不强大，只有当它们创建依赖关系时才会变得强大。事实上，许多结构不良或顽固性的公共问题只有通过汇集不同部门及相关领域的知识和资源才能加以解决。

然而，在一个条块相互制衡的国家机构体系中，分离与分化同样是政府部门间关系的基本特征之一。这种分离与分化体现在官僚机构的目标追求、认知能力、行动资源和自主权行使等方面。换言之，不同政府在决策过程中可能因知识结构、职能范围和服务对象的不同而产生异质或不相一致的偏好与目标（Allison & Halperin, 1972；Pfeffer, 1981；王礼鑫, 2018）。当政策相关的任务和权限在同一级别的政府部门之间进行分配时，它们会从不同的价值立场、认识角度或应用不同的标准来定义政策问题并做出相应的反应（Kingdon & Thurber, 1984；Colebatch et al., 2012；Vestlund, 2015）。

针对复杂的部门间关系，政府内部已经发展出一系列的协调机制和制度安排。国内学术界大致探讨了以下四种尝试：第一种是议事协调机构。不少学者关注到，为了确保公共事务的有效运转，中央和地方政府往往通过领导小组、委员会、部际联席会议和工作组等解决跨部门的协调问题（杨雪冬, 2014；原超、李妮, 2017；赖静萍、刘晖, 2011）。这些议事协调机构在政府正式决策程序下成立，却有着传统科层组织所不具备的非常规性和临时性等特征（胡业飞, 2018）。其中，领导小组和委员会等多由党政领导人挂帅，属于依托等级关系的纵向协调机制，而部际联席会议可以由牵头机构组织安排，成为一种重要的横向协调机制（周志忍、蒋敏娟, 2013）。第二种是项目制。项目制是一种以“条”为主的纵向协调机制（渠敬东, 2012；陈家建, 2017）。通过自上而下的资源投放和考核管理，上级政府致力于下级各部门服从其设定的政策或行动目标。第三种是运动型治理机制。有别于政府内部的常规活动，运动型机制指向了政府为完成某一特定任务而采取的资源或注意力动员（周雪光, 2014；刘骥、熊彩, 2015）。无论项目制还是运动型机制都着力于实现跨条块和跨部门协调，但在它们的运行过程中，决策权力统一于国家或上级政府，从而实现国家权力的再生产和再扩充（唐皇凤, 2007；周雪光, 2014；周志忍、蒋敏娟, 2013）。

第四种是“大部制”。通过横向职能整合和机构重置,“大部制”改革旨在集中决策权和控制权,解决政府部门间职能交叉重叠和沟通不畅等问题(杜倩博,2012;王伟,2016)。

然而,这些机制或体制安排大多没有脱离政府原有的科层组织结构,它们只是在某种程度上为政府部门间的决策协调行为提供一定的前置条件。具体而言,虽然有研究将小组机制和运动式治理机制等视为介乎在正式制度与非正式制度之间的“亚正式治理机制”和激励方式(周雪光,2014;原超、李妮,2017),但这些机制只是凸显用以实现协调的组织安排,即以高层领导或上层组织的权威建立决策协调的预定规则,甚至减少各部门决策的自由裁量权(Alexander,2014)。换言之,这些机制改变的只是部门间协调互动的组织规则。同时,针对“大部制”改革,虽然有部分学者强调它是实现部门间统一决策、高效执行的有力探索(舒绍福,2008;王岩、王晓庆,2008),但部门的规模和职能依然存在边界,部门间协调机制依然还是“大部制”实施过程中的关键(张翔,2013;竺乾威,2014)。

由此,一个不可避免的研究趋势是,越来越多的学者将焦点从中观的组织模型转向政府部门决策协调的微观行为,尤其是它们之间灵活多变的非正式关系,或者说非正式政治(Ching et al., 1992;孙立平、郭于华,2000;郑文强、刘滢,2014;巴达赫,2011:8;周雪光,2009;叶敏,2016;王清,2015)。其中,部分学者认为,政府部门间的非正式协调行为实际上嵌入在或共生于政府内部正式的组织规则,二者相互兼容,服务于更高的治理效率(胡业飞,2018;周雪光,2014)。但是,一些研究也表明,非正式关系和行为亦能成为政府部门减少依赖性、增强自治能力的有利工具(Rommel & Verhoest, 2014)。甚至,这种非正式协调可能产生许多非预期结果(Unintended Consequences),比如威胁决策的标准化程序和公正性、导致正式协调机制的改变等(Puetter, 2008)。

综上,虽然丰富多样的协调机制和制度安排加强了政府部门间的相互依赖性,但它们很可能只是提供了一种崭新的结构条件。政府部门间的关系总体上还是松散耦合的(Loose Coupling),即,它们在自身目标、认知方式和价值诉求上保留独立性(Orton & Weick, 1990)。这样的组织基础给予政府部门相当大的行动空间。由此,许多学者将研究视角放诸政府部门在决策协调中的动态行为及其本质。

三、多部门决策协调的动态行为过程

协调的标准化程序和行动者的实际活动之间存在一定的张力(Adler,

1995)。各种正式或亚正式的协调机制和结构调整重新确定了部门间决策协调的组织规则,从而限制部门的行为选择。但是,在一个具体的决策进程中,政府各个部门依然可以相互调整,呈现多样化的协调性行为。这些行为从根本逻辑上可以区分为技术性和政治性行为。同时,这两种行为都涉及资源的交换和利用。从共同特征而言,它们都可能催生部门间权威关系变化。

(一) 技术逻辑

在许多协调机制当中,政府部门时常被视为组织的“零件”。它们以类似于工具的形式为集体或党政领导人的政策目标做出贡献。为了获得可供选择的政策方案,政府部门间分析信息、评估利益相关者偏好和衡量问题解决能力的技术性互动不可或缺(格林德尔、托马斯,2016)。

这种技术性合作源于部门间的相互依赖和理性规则。需要重申的是,政府是由一个庞大组织网络构成的松散集合体。政府部门间紧密相连可又有相对独立地存在。这意味着不同政府部门的信息收集和问题认知都是不完全且有成本。而决策协调的目的是要保证政府整体上的政策和规划尽可能是最小冗余、连贯和无歧义的(Peters, 2015)。这便需要政府部门间追求技术理性的协调和配合。这种技术理性服务于整个政府组织集体目标,而非局部目标(Astley & Zajac, 1991)。韦伯(2006)强调理性官僚组织的专业化、等级制衡和制度刚性。就如同上文涉及的各种协调机制,许多的决策协调不是简单的“计算—输出”过程,而是需要各个部门根据确定好的结构和程序组织来共同完成某项共同的任务(Meyer & Rowan, 1977; 胡业飞, 2018)。

那么,在实践技术逻辑的过程中,政府部门是如何协调输出政策的?国内外学者们大致归纳了两种模式:一种是将政策问题分解,打包分配给不同的部门,由各部门专业人员分别对这些问题进行处理并产生一系列的方案或建议(Ching et al., 1992; 王礼鑫, 2018);另一种是根据部门的职能划分明确牵头部门,由其草拟可供选择的政策方案,并递交其他部门会签或小组决议(周志忍、蒋敏娟, 2013; 刘军强、谢延会, 2015)。前者高度依赖高层决策者对部门时间、资源和权限等的合理分配;后者则更侧重参与部门之间的平等协商和共识决策。

当然,从有限理性的角度出发,无论哪种模式,部门间的技术性分歧都难以避免。对此,金登(2017)认为,在政府这个复杂的行为体中,备选方案或政策建议的产生、筛选都趋于理性的自然选择过程。不同的建议和想法在政策“原汤”中漂浮。它们可能发生对抗、软化和变异过程。结果只有符合某些标准的建议和想法才能坚持下来。这些标准可能是符合“结果”逻辑或“恰当”逻辑的,即这些政策方案和意见要符合决策者对政策结果的主观预期或者直觉判

断 (March & Simon, 1993)。此外, 政府部门间也可以通过政策学习来集中知识和智慧, 消弭分歧, 以制定出更好的政策 (王绍光等, 2014)。

然而, 政策并非只是一个追求“技术理性”的过程。实现“技术理性”的关键在于, 存在客观中性的评价标准和沟通方式, 使得所有政策参与者可以对现实世界做出“善”的判断 (吴勇锋等, 2011)。而事实上, 不同行动者很可能会根据制度背景和利益需求来选择评价标准和政策目标。换言之, 决策过程中同样存在一种“政治理性”。通过对政策目标的阐释或价值争端的判断, 相互冲突的行动者才能走向调和。

(二) 政治逻辑

部门的独立性意味着组织内部可以形成一定的“准市场”特征 (Pfeffer & Salancik, 2003; Astley & Zajac, 1991)。虽然政府可以通过成立议事协调机构或运用专项动员机制来加强部门间关系、实现更有效率的权责和资源调配, 但是, 政府部门并没有在界定问题、处理信息和选择行动方案等方面彻底丧失自主权。决策协调必须考察参与主体如何根据自身偏好和认识对多重目标进行整合或组合 (Lipsky, 2010; 艾利森、泽利科, 2015)。由此, 政治性互动是识别政府部门间决策协调行为的又一重要维度。

从政治逻辑的角度出发, 政策共识形成于政府部门间激烈的目标竞争和权力角逐。当组织成为一个具有多重目标的开放系统, 决策冲突往往难以避免 (Hickson et al., 1971; Weible & Heikkila, 2017)。这种冲突一方面来源于政府部门自身的利益以及它们所管辖或服务的对象 (Painter & Carey, 1979; 刘军强, 2011)。在一个系统内部, 肩负的不同责任会使不同角色看到政策问题的不同方面、强调不同的解决方案。甚至, 有时候, 嵌入决策的仅仅是机构日常运转形成的组织目标 (Perrow, 1961)。另一方面, 同一部门可能参与不同的议事协调小组、委员会和工作组, 而位于它们上层的领导和组织却非铁板一块 (朱光磊、张志红, 2005; 吴晓林, 2009; 杨雪冬, 2014)。政府内部可能存在不同利益集团推动形成的派系或非正式结构。出于掌权者对相关团体的责任感, 他们的下属机构时常要竞争政策方案的优先权, 以更好地满足相关利益集团的期望与需求 (Lagerlöf, 1997)。

目标冲突理论认为, 当组织面对多重政策目标时有两种协调路径: 一是实施自上而下的目标管理, 以达到高层次目标的认知一致; 二是在目标之间进行零和或非零和的政治博弈 (Resh & Pitts, 2013)。前者要求加强目标的外部约束。如在项目制和运动式治理当中, 将绩效指标垂直地强加于各政府部门, 通过鼓励或惩戒的方式促使它们以牺牲自我目标为代价来实现集体目标 (Hall, 2007; 戴伊等, 2002; 陈家建, 2013; 刘骥、熊彩, 2015)。这种思路对应着

上述提及的正式或亚正式协调机制，即通过在政策环境中增加一个控制杠杆，进而放大或缩小相关参与者的自由度（Chun & Rainey, 2005）。只是，一些学者指出，在很多政策任务当中，这些机制对部门多元化目标约束的效果从来都不是完全确定的，它很大程度上取决于政策工作及其环境的复杂性（Maynard - Moody et al., 2003）。后者则强调部门间通过主动的横向协调以实现目标权变或取舍。为了更好地理解这类目标权衡，官僚政治模型认为，分析的注意力应集中在决策参与者的身份和权力，即他们如何通过自身的地位并运用适当的资源来实现自身的目标（格林德尔、托马斯，2016）。事实上，两种协调路径都可能再衍生出各种具体而复杂的协调行为。

总而言之，政府多部门决策协调不仅是技术和知识的集成过程，也涵盖了各种充满智慧的政治策略。图里德·胡斯特（Thurid Hustedt）和托马斯·丹肯（Thomas Danken）（Hustedt & Danken, 2017）的研究明确决策协调过程中技术逻辑和政治逻辑的特征和区别（见表1）。其中：技术逻辑更着眼于技术共识，以凸显参与主体探寻解决政策问题的长效方案；而政治逻辑则侧重目标共识，强调政策参与者对当前或短期利益的追求。这项对比和总结有助于我们进一步理解政府多部门决策的行为逻辑。

表1 技术逻辑与政治逻辑的比较

	技术逻辑	政治逻辑
目标	寻找解决问题最佳的解决方案(技术共识)	实现特定的目标和利益(目标共识)
方法	科学计算和判断、知识技术应用等	权力、讨价还价等
时间关注	长期	短期

资料来源：Husted & Danken, 2017。

（三）决策协调的动态过程

无论是技术性逻辑还是政治逻辑，它们都需要部门间共享资源、分摊风险来实现政策方案的协同改进和生产（Stewart, 1994）。比如，在解决手段的协调过程中，各部门必不可少地要用到专业技能、知识和信息等资源；而在目标竞争当中，正式权力和政府内外部关系等至为关键。当然，广义的“资源”实际上涉及财政、声望、知识、合法性、信息、正式权限以及内外部关系等任何有价值的活动、服务或商品（Pfeffer, 1981；Weible & Heikkila, 2017；Hickson et al., 1971；Ching et al., 1992）。由于政府部门的专业化分工与资源非对称性，资源的交换有利于提高资源效率，减少政府政策活动的交易成本（胡业飞，2018；Furubotn & Richter, 2010）。

然而，与协调本身的目的相反，基于技术性 or 政治性的资源依赖和交换也包含着部门间的竞争、地盘入侵和非正式联盟等具有冲突性、甚至分裂色彩的各种行为过程（Lowndes & Skelcher, 1998；Simmons, 2002）。为了将决策结果导向所期望的方向，政府在组织系统内部建立了多元的协调机制，这些机制使得决策过程中每一部门都与其他部门产生更为紧密的联系。为了实现有效的协作，部分部门有时不得不放弃一部分自身活动的控制权以换取集体收益（Litwak & Hylton, 1962；Rommel & Verhoest, 2014）。这种自主权的降低可以被视为对部门生存的威胁。如果部门对威胁的感知超过收益或者发生核心信念的冲突，它们将不太愿意投入时间、资源和努力来维系协作关系（Litwak & Hylton, 1962；萨巴蒂尔、詹金斯, 2011）。

同时，部门控制权的流失可能意味着其他部门权力的扩张——资源依赖和交换可能使部门间出现权力的差异（Astley & Sachdeva, 1984）。周望（2018）、胡业飞（2018）在探索领导小组运作的过程中均观察到，承担主要任务的牵头单位，不仅拥有强化自身权威权力的强烈动机，而且更容易实现权威和权力的最大化。这表明，作为资源和行动的主要输出者，牵头部门比其他部门更容易获得一种相对权力。

从资源依赖的角度言，一个部门相对权力的大小与其他部门对其资源的需求程度成正比、与其他部门提供同类资源的能力成反比。具体而言，大卫·希克森（Hickson et al., 1971）、理查德·爱默生（Richard M. Emerson）（Emerson, 1962）和詹姆斯·汤普森（James Thompson）（Thompson, 2017）等相关研究表示，部门间相对权力取决于三个方面：（1）一个部门为其他部门处理不确定性的能力或程度。部门只有在实际应对环境不确定性时才能获得相对权力。（2）一个部门应对问题的不可替代性。如果部门行动能够被替代，就难以构成新的权力关系。（3）一个部门活动与其他部门工作流程的中心性。中心性主要指，如果该部门退出或停止运作，其他部门将难以实现其目标。

不难看出，资源交换及权力权威关系变化是政府多部门决策协调最为根本的动态体现。迄今为止，不少学者对这些动态过程及其衍生的权力进行了总结和思考。理查德·爱默生（Emerson, 1962）定义了“资源权力”（Resource Power），认为部门间的相对权力来自特定交换关系中的资源流动。格雷厄姆·阿斯特利（W. Graham Astley）和爱德华·扎贾克（Edward J. Zajac）（Astley & Zajac, 1991）在因正式地位或职能分工而获得的系统权力（Systemic Power）之外，提出了“过程权力”（Process Power）。这种过程权力关注组织内部依赖关系的变化及其背后的动力，有助于我们区分政府部门间正式的权力结构以及它们影响某一决策过程的实际能力。而在相关研究领域，还有部分学者开始采用“权威”（Authority）的塑造和生产来涵盖诸多的正式或非正式的决策权获取过

程，比如知识运用、信息操纵和政治关系的开发等（Caporaso & Wittenbrinck, 2006; Perl et al., 2018; Baker et al., 1999; 陈玲, 2011）。相对于“权力”，权威在概念上强调“同意服从的人们的认可”（林布隆, 1988: 24）。它表征个体或组织的决定在多大程度上可以被理性化或合法化。

综上所述，政府多部门决策协调的动态过程不难概括为“权威的再生产”。如图1所示，在达成政策共识的过程中，各政府部门可以反复开发、利用各种部门资源和既有组织规则来维护或发展自身的权威，进而使自身的技术方案或价值目标获得其他部门的认可和支持。但是，如前所述，政府部门间的分化和自主性决定了，一个政策领域里的各个部门都有可能竞争不确定的权威结构并证实自身能力主张。政府多部门决策协调不可避免地面临一些曲折路线。因此，亦有诸多学者致力于跟踪不同决策情景的部门协调行为。

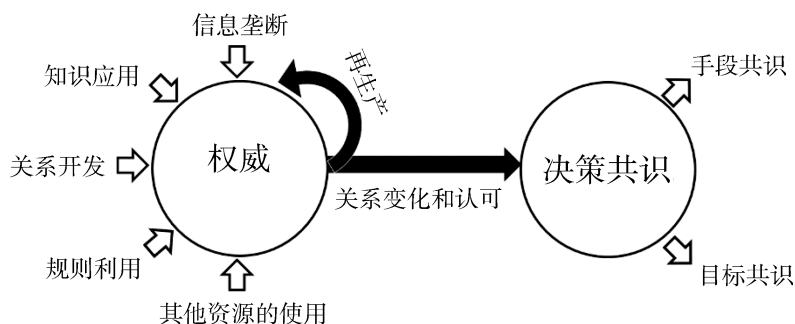


图1 政策协调的动态过程

资料来源：作者自制。

四、多部门决策协调的情境

任何协调性行为都深受决策情境的制约。情境（Setting）涉及决策相关的事件（Events）、问题（Issue）、行动者（Actors）及其行动层次（Levels of Action）等一系列广泛的背景因素（Weible & Heikkila, 2017）。比如上文回顾了的结构条件实际上就包含在情境范畴之内，构成政府部门间解决政策问题的正式和非正式场景（Policy Venues）。政府部门不可能脱离情境而在各种行为策略之间自由切换。通过情境的类型化视野，我们能够进一步认识部门间的结构条件和具体协调行为之间的关联和张力。

根据文献观察，本文对共识进行简化的二维分解，从而归纳出四种不同的决策协调情境（Thompson, 1959; 安德森, 2009; Emerson, 1972）（见表2）。如前文所述，部门间决策协调行为通常指向两个截然不同的主题：一个是政治性的目标共识，即对问题界定和目标的认识的一致；另一个是技术性的手段共

识，即对达成目标的手段或具体建议的一致。换言之，基于行动者的行为逻辑，多部门决策协调情境可以得到合理的划分。其中，每个决策情境都对应了一种具体的协调行为和动态的资源交换方式。除了“零”协调之外，讨价还价、说服和建立联盟等三个协调策略均有利于政府部门最大化自身政策影响，进而减少目标或备选方案的分歧。当然，实际的决策情境可能远比想象的更复杂多变。伴随决策的进程，政府部门可能先后运用两种或两种以上的具体协调方式。接下来，本文将分别梳理不同情境下的部门间决策协调。

表 2 多部门决策协调的情境

情境类型	目标共识	手段共识	具体协调（资源交换）方式
1	一致	一致	“零”协调（保持资源和规则的平衡）
2	不一致	一致	讨价还价（利用职能和规则）
3	一致	不一致	说服（运用知识和信息）
4	不一致	不一致	建立联盟（开发关系资源）

资料来源：作者自制。

第一，当目标认识一致、技术手段相对明确时，多部门决策协调最好的方式是“零”协调，即遵从既定的科层决策结构和协调程序（Thompson，1959）。“零”协调可能广泛存在于领导小组、委员会和部门联席会议等正式的协调机制当中。具体而言，从政策方案提出迈向政策决定的过程中，一些部门的政策建议还是会被修改、甚至彻底否决，但是决策方案并不需要经过反复的商讨和研判，可以直接通过科层机构输出（陈玲，2011）。在政策共识程度较高时，政府部门间可以只进行简单的工作沟通和资源交换，而不需要其他特别的协调方式。因此，这种情景下的基本协调方式可以称之为“零”协调。但这并不意味着部门或官僚机构之间的权威关系是静态不变的。“零”协调强调的是部门间在权威扩张和被侵蚀之间维持平衡，使得彼此付出的权力或自主权代价最小。

第二，当目标认识一致而达成目标的手段存在分歧时，说服是决策协调最重要的方式。在使用说服策略过程中，参与者可以通过陈述事实、分析数据和逻辑推理来使他人相信自己的判断和选择（Reeve，1984）。金登（2017）认为，政策流中的共识是通过说服来建立的。政策参与者可以就问题的界定以及相关政策建议是否满足技术或价值可行性等展开激烈的辩论。在备选方案较多的情况下，说服旨在减少备选方案的数量。

在使用说服策略时，政府部门可以借助政策领域相关的专业知识或稀缺信息，获得控制不确定性的能力。事实上，任何手段所能达到的政策结果都可能

具有一定的模糊性和不确定性。由于信息、知识等资源分布的不对称,许多政府部门往往只掌握如何将自身工作融入到决策过程的基本知识,而欠缺对解决政策问题所需技术或方法的整体把控。虽然部门间相互依赖及各种协调机制形成这些资源交换的重要前提,但一些部门仍然倾向对部分信息进行权限设置或保密处理,而非与其他机构充分共享。在这种情况下,信息成为这些政府部门的核⼼资产,有利于它们维护自己的“地盘”(Peters, 2015)。

在协调技术性矛盾时,信息和知识的获取和垄断能够帮助特定部门处理更多的不确定性,从而增进相对权威。正如妮娜·哈珀恩(Nina P. Halpern)(Halpern, 2018)在分析科研机构对中央和各部委之间关系的影响时指出,信息不对称能够形成一种“非正式权威”关系,改变竞争双方的力量对比。虽然政府内部提供了一定的协调结构条件来促使各部门通过“政策学习”等改变集体认知和信念,但占有关键信息和知识的政府部门依然可以通过说服策略来保持、加强或修正自己对政策的信念和偏好。

第三,当手段相对清晰而目标选择产生争议时,政府部门间可能采取“讨价还价”的协调行为。这里的讨价还价主要指“两个或两个以上的拥有权力或权威的人对至少存在部分不一致的目标进行调整,以便使之形成一种对参与者来说虽然不一定理想,但可被接受的行动方案”(安德森, 2009: 164)。

在依托纵向权威关系的协调机制中,部门间的讨价还价可以被推向更高层次,以克服官僚政治带来的政策僵局(郑文强、刘滢, 2014)。比如在领导小组当中,同级党政领导人承担决策的主要责任,负责人财物等资源的统一调配(周望, 2018)。当部门间存在目标冲突时,可以由党政领导人对不同目标进行重新的排列组合。当然,借助领导可能还不足彻底消弭这些目标冲突。政府部门间以自身职能和相应资源为基础的讨价还价亦极为重要。

对于横向协调的政府部门而言,谁承担政策关键资源(人、财、物等)的组织 and 配置,谁就更容易在互不相容的利益和社会价值选择中获得相对优势。比如,许多政府项目的实施皆依赖于财政的专项拨款与预算,负责筹资、指导经费使用的财政部门在许多领域都拥有不可忽略的政策否决权(吉布森, 2015)。可见,一个部门的职能优势可以带来更高的议价能力。政府部门要想提高自己在决策体系内的地位和话语权,有时候必须凸显自身职能在国家战略发展中的重要性或者增加该领域的相关职能。

此外,还有部分学者关注了政府内部精彩的讨价还价技巧和形式。比如:王清(2015)总结的利益计算(有意识地淡化自己的收益而夸大部门的收益)、抢占话语高地(将政策问题和目标上升到更高的政治层面以提升话语权)和扩权行为(通过扩张“地盘”来增加自己的影响力);周雪光和练宏(2011)发现政府上下级互动的“正式谈判”“非正式谈判”和“准退出”机制等。只不

过, 在一些既定的协调机制下, 政府部门间可选的讨价还价策略是有限的。在将各方面的价值、利益转化为最终政策目标时, 不同机构都需要更全面的考虑。

第四, 当目标和手段两方面都缺乏共识时, 联盟建设被认为是减少对手的竞争优势的重要方法 (Cook, 1977; Emerson, 1972; Rommel & Verhoest, 2014)。它的本质过程是决策者从正式和非正式的网络化关系中获取权力或权威。对于政府部门而言, 这种关系网络包含了政府内部的兄弟部门、上层权威, 以及外部的专家团队等。

首先, 决策陷入僵局时, 政府部门经常要诉诸权威鼓动 (斯科特、戴维斯, 2011)。高层领导的权威无疑是政府内部最优质的权威来源 (胡业飞, 2018)。尤其在领导小组、委员会等议事协调机构中, 高层领导的权力和权威被自然地引入特定的组织域, 成为各部门可以借助的重要资源 (刘军强、谢延会, 2015)。然而, 这种资源也是稀缺且有限的。政府部门存在对上级的代表性竞争和注意力竞争 (何艳玲、钱蕾, 2018; Hambrick & Mason, 1984; 马奇, 2013)。上层权威倾向哪种偏好、备选方案和预测结果, 往往取决于相关部门是否能够吸引其注意力以达成隐性的政策同盟。

其次, 在资源匮乏的情况下, 一些部门可能会为了获得竞争优势而形成合作关系 (Benson, 1975)。上文表明, 组织是相互依赖的系统。由于正式组织内部的分工和横向专业化, 各子单元之间存在着天然依赖性 (Pfeffer, 1981)。为了争取更多的权力和支持, 政府部门可以基于相似的信念体系和目标追求而形成共同体 (Colebatch et al., 2012)。尤其在很多议事协调机制中, 政府部门倾向于拉拢其他部门为自己服务, 实现责任和风险的转移 (刘军强、谢延会, 2015)。

最后是外部专家。引进外部专家允许政策权威以某种隐性的方式增长并影响决策 (Pfeffer, 1981; Halpern, 2018)。因为外部专家可以促成决策合法化, 并为特定决策观点提供理性成分。虽然每个组织或者部门都拥有一定解决问题所必需的知识和专业技能, 但外部专家和组织内部行动者有着一种独特的共生关系——政府部门有可能从动员的专家那里获得正式权力以外的非正式知识权威。

可见, 政府部门决策权威的强度可以被三种关系的具体组合和总量所影响: 上级政府 (高层领导) 的代表性、兄弟部门的支持力度以及专业团体的动员程度。联盟的建立有利于官僚机构同时减少备选方案和目标的分歧。

五、结论与讨论

政府多部门决策协调的相关研究呈现出两种不同的取向: 一种是聚焦政府内部的管理设计及其产生结果。其中, 从科层结构特征中衍生的 (亚) 正式安

排和非正式关系在一定程度上都改变了政府跨部门决策的互动频率和相互依赖程度。尤其是领导小组、委员会和运动式治理等紧密结合的机制和制度安排确保了政府作为一个稳定的组织实体，而不至于丧失部门间必要的协调和配合。另一种则更关心政府部门间决策协调的微观问题。深入利益冲突、政策联盟和知识转移等政策过程，这部分研究捕获了部门间竞争性说服、讨价还价、政策辩论、联盟建设等精巧的行为策略。虽然不同的研究取向源于界限较为分明的学科和理论视野，但学科和理论的碰撞、交融是未来研究的重要趋势。只有将它们比较、结合，才能充分认识政府多部门决策协调各种现象和规律。

本文在文献梳理的基础上，将部门间的决策协调行为纳入中观的组织安排中加以讨论。本文认为，政府部门通过动态协调行为实现的权威再生产是它们促成决策共识的过程本质。虽然很多决策协调由正式的程序化安排和结构化关系构成，但这些协调机制极大程度上只是创设或改变了部门协调行为的基本规则和条件。它们从根本上依然属于政府内部的制度设计和组织保障。政府部门间的持续性合作离不开它们之间短期但却更为频繁的技术性交流和政治化沟通。贯穿这两种不同行为逻辑的是政府部门间源源不断的资源交换和权威再生产。此外，本文注意到，具体的部门协调行为存在情境约束。只有结合特定的情境，我们才能够更深入了解部门决策协调行为的呈现形式、实践技巧及其所能带来的权威变化。

当然，本文的综述视角和归纳方式都存在一定的局限性。比如，本文侧重政府部门横向结构的协调行为，而相对淡化了纵向关系上所产生的协调压力。同时，本文对部门间决策协调情境的划分以及具体行为的探讨都是有限的。此外，本文对四种协调策略的选择也并未遵循严格意义的类型化标准。因此，本文只是为未来的研究发展提供了一些基础性工作和可能的思考路径。相信，更多的精彩的研究将源源不断地产生。

参考文献

- 保罗·A. 萨巴蒂尔、汉克·C. 詹金斯(2011). 政策变迁与学习：一种倡议联盟途径. 邓征译. 北京：北京大学出版社.
- 查尔斯·E. 林布隆(1988). 政策制定过程. 朱国斌译. 北京：华夏出版社.
- 陈家建(2013). 项目制与基层政府动员——对社会管理项目化运作的社会学考察. 中国社会科学, 2: 64-79.
- 陈家建(2017). 项目化治理的组织形式及其演变机制——基于一个国家项目的历史过程分析. 社会学研究, 2: 150-173.
- 陈玲(2011). 制度、精英与共识：寻求中国政策过程的解释框架. 北京：清华大学出版社.
- 戴伊、鞠方安、吴忱(2002). 自上而下的政策制定. 北京：中国人民大学出版社.
- 杜倩博(2012). 大部制的权力结构：机构合并与分立相融合的内在机理研究. 公共行政评论,

- 5(6): 48-72.
- 冯锋、苏志英、高牟(2012). 基于“漏斗”分析框架的政策难产形成机理与应对机制研究. 西北工业大学学报(社会科学版), 2: 40-45.
- 格雷厄姆·艾利森、菲利普·泽利科(2015). 决策的本质: 还原古巴导弹危机的真相. 王伟光、王云萍译. 北京: 商务印书馆.
- 何艳玲、钱蕾(2018). “部门代表性竞争”: 对公共服务供给碎片化的一种解释. 中国行政管理, 10: 92-99.
- 胡业飞(2018). 组织内协调机制选择与议事协调机构生存逻辑——一个组织理论的解释. 公共管理学报, 3: 27-38.
- 黄蕾(2019). 中国大型公共政策难产之谜——基于公共政策过程的视角. 经济体制改革, 1: 183-189.
- 赖静萍、刘晖(2011). 制度化与有效性的平衡——领导小组与政府部门协调机制研究. 中国行政管理, 8: 22-26.
- 刘骥、熊彩(2015). 解释政策变通: 运动式治理中的条块关系. 公共行政评论, 6: 88-112.
- 刘军强(2011). 资源、激励与部门利益: 中国社会保险征缴体制的纵贯研究(1999—2008). 中国社会科学, 3: 139-156.
- 刘军强、谢廷会(2015). 非常规任务、官员注意力与中国地方议事协调小组治理机制——基于A省A市的研究(2002—2012). 政治学研究, 4: 84-97.
- 马克思·韦伯(2006). 经济与社会(下册). 林荣远译. 北京: 商务出版社.
- 梅里利·S. 格林德尔、约翰·W. 托马斯(2016). 公共选择与政策变迁——发展中国家改革的政治经济学. 黄新华、陈天慈译. 北京: 商务印书馆.
- 渠敬东(2012). 项目制: 一种新的国家治理体制. 中国社会科学, 5: 113-130.
- 舒绍福(2008). 国外大部制模式与中国政府机构横向改革. 教学与研究, 3: 87-91.
- 孙立平、郭于华(2000). “软硬兼施”: 正式权力非正式运作的过程分析——华北B镇收粮的个案研究. 清华社会学评论(特辑), 1: 21-46.
- 唐皇凤(2007). 常态社会与运动式治理——中国社会治安治理中的“严打”政策研究. 开放时代, 3: 115-129.
- 王礼鑫(2018). 公共政策的知识基础与决策权配置. 中国行政管理, 4: 98-104.
- 王清(2015). 行政执法中的部门博弈: 一项类型学分析. 政治学研究, 2: 69-78.
- 王绍光、鄢一龙、胡鞍钢(2014). 中国中央政府“集思广益型”决策模式——国家“十二五”规划的出台. 中国软科学, 6: 1-16.
- 王伟(2016). 十八大以来大部制改革深层问题及未来路径探析. 中国行政管理, 10: 16-20.
- 王岩、王晓庆(2008). 大部制改革的实践诉求与目标指向. 中国行政管理, 11: 52-56.
- 吴晓林(2009). “小组政治”研究: 内涵、功能与研究展望. 求实, 3: 64-69.
- 吴勇锋、邵东珂、陈振明(2011). 从技术理性到政治理性: 政策分析的方法论转向. 江苏行政学院学报, 1: 110-114.
- 杨雪冬(2014). “小组政治”与制度弹性. 人民论坛, 10: 6.

- 叶敏(2016). 城市基层治理的条块协调: 正式政治与非正式政治——来自上海的城市管理经验. 公共管理学报, 2: 128-140.
- 尤金·巴达赫(2011). 跨部门合作: 管理“工匠”的理论与实践. 周志忍、张弦译. 北京: 北京大学出版社.
- 原超、李妮(2017). 地方领导小组的运作逻辑及对政府治理的影响——基于组织激励视角的分析. 公共管理学报, 1: 27-37.
- 约翰·W. 金登(2017). 议程、备选方案与公共政策. 丁煌、方兴译. 北京: 中国人民大学出版社.
- 詹姆斯·E. 安德森(2009). 公共政策制定. 谢明等译. 北京: 中国人民大学出版社.
- 詹姆斯·G. 马奇(2013). 决策是如何产生的. 王元歌、章爱民译. 北京: 机械工业出版社.
- 詹姆斯·L. 吉布森(2015). 组织: 行为、结构和过程. 王德禄、王坤等译. 北京: 电子工业出版社.
- 张翔(2012). 国外“政府部门间关系”研究: 历史预置, 理论主张与分析视角. 社会主义研究, 1: 142-145.
- 张翔(2013). 中国“政府部际协调”研究: 论域结构、范式转型与研究展望. 社会主义研究, 2: 51-58.
- 郑文强、刘滢(2014). 政府间合作研究的评述. 公共行政评论, 6: 107-128.
- 钟裕民(2009). 公共政策滞后: 概念综述与反思. 理论导刊, 11: 104-106.
- 周望(2018). 超越议事协调: 领导小组的运行逻辑及模式分化. 中国行政管理, 3: 113-117.
- 周雪光(2009). 基层政府间的“共谋现象”——一个政府行为的制度逻辑. 开放时代, 12: 40-55.
- 周雪光(2014). 从“黄宗羲定律”到帝国的逻辑: 中国国家治理逻辑的历史线索. 开放时代, 4: 108-132.
- 周雪光、练宏(2011). 政府内部上下级部门间谈判的一个分析模型——以环境政策实施为例. 中国社会科学, 5: 80-96.
- 周志忍、蒋敏娟(2013). 中国政府跨部门协同机制探析——一个叙事与诊断框架. 公共行政评论, 1: 91-117.
- 朱光磊、张志红(2005). “职责同构”批判. 北京大学学报(哲学社会科学版), 1: 101-112.
- 竺乾威(2014). 地方政府大部制改革: 组织结构角度的分析. 中国行政管理, 4: 17-23.
- W. 理查德·斯科特、杰拉尔德·F·戴维斯(2011). 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角. 高俊山译. 北京: 中国人民大学出版社.
- Adler, P. S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface. *Organization Science*, 6(2): 147-167.
- Alexander, E. (2014). *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Allison, G. T. & Halperin, M. H. (1972). Bureaucratic Politics: A Paradigm and Some Policy Implications. *World Politics*, 24(S1): 40-79.

- Astley, W. G. & Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources the Intra – Organizational; Power; A Theoretical Synthesis. *Academy the Management Review*, 9(1) : 104 – 113.
- Astley, W. G. & Zajac, E. J. (1991). Intra – Organizational Power and Organizational Design; Reconciling Rational and Coalitional Models the Organization. *Organization Science*, 2(4) : 399 – 411.
- Baker, G. , Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1999). Informal Authority in Organizations. *Journal the Law Economics & Organization*, 15(1) : 56 – 73.
- Bate, P. , Khan, R. & Pye, A. (2000). Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring; Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, 11(2) : 197 – 211.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 30(4) : 229 – 249.
- Caporaso, J. A. & Wittenbrinck, J. (2006). The New Modes the Governance and Political Authority in Europe. *Journal the European Public Policy*, 13(4) : 471 – 480.
- Ching, C. , Holsapple, C. W. & Whinston, A. B. (1992). Reputation, Learning, and Coordination in Distributed Decision – Making Contexts. *Organization Science*, 3(2) : 275 – 297.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The Whole – the – Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6) : 1059 – 1066.
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity in Us Federal Agencies. *Journal the Public Administration Research and Theory*, 15(1) : 1 – 30.
- Colebatch, H. , Hoppe, R. & Noordegraaf, M. (2012). The Lessons for Policy Work. In Peter H. & Michael H. Eds. *Public Policy*. Los Angeles; Sage Publications Ltd.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks the Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1) : 62 – 82.
- Crowston, K. (1997). A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. *Organization Science*, 8(2) : 157 – 175.
- Emerson, R. M. (1962). Power – Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1) : 31 – 41.
- Emerson, R. M. (1972). Exchange Theory, Part II : Exchange Relations and Networks. *Sociological Theories in Progress*, 2 : 58 – 87.
- Furubotn, E. G. & Richter, R. (2010). *Institutions and Economic Theory; The Contribution of the New Institutional Economics*. Ann Arbor; University the Michigan Press.
- Hall, J. L. (2007). *Direct Versus Indirect Goal Conflict and Governmental Policy; Examining the Effect the Goal Multiplicity on Policy Change*. Leading the Future thethe Public Sector; The Third Transatlantic Dialogue, Newark, De, May.
- Halpern, N. P. (2018). Economic Reform, Social Mobilization, and Democratization in Post – Mao China. In Baum, R. Ed. *Reform and Reaction in Post – Mao China*. London; Routledge.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy the Management Review*, 9(2) : 193 – 206.

- Hartlapp, M. , Metz, J. & Rauh, C. (2013). Linking Agenda Setting To Coordination Structures: Bureaucratic Politics Inside the European Commission. *Journal the European Integration*, 35(4): 425 – 441.
- Hickson, D. J. , Hinings, C. R. , Le, C. A. & Schenck, R. H. (1971). A Strategic Contingencies Theory the Intra – Organizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216 – 229.
- Hustedt, T. & Danken, T. (2017). Institutional Logics in Inter – Departmental Coordination: Why Actors Agree on a Joint Policy Output. *Public Administration*, 95(3): 730 – 743.
- Kingdon, J. W. & Thurber, J. A. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little, Brown.
- Koop, C. & Lodge, M. (2014). Exploring the Coordination the Economic Regulation. *Journal the European Public Policy*, 21(9): 1311 – 1329.
- Lagerlöf, J. (1997). Lobbying, Information, and Private and Social Welfare. *European Journal the Political Economy*, 13(3): 615 – 637.
- Lipsky, M. (2010). *Street – Level Bureaucracy: Dilemmas the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lowndes, V. & Skelcher, C. (1998). The Dynamics the Multi – Organizational Partnerships: An Analysis the Changing Modes the Governance. *Public Administration*, 76(2): 313 – 333.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Maynard – Moody, S. W. & Musheno, M. C. (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines the Public Service*. Ann Arbor: University the Michigan Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal the Sociology*, 83(2): 340 – 363.
- Okhuysen, G. A. & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *Academy the Management Annals*, 3(1): 463 – 502.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy the Management Review*, 15(2): 203 – 223.
- Painter, M. & Carey B. (1979). *Politics Between Departments: The Fragmentation the Executive Control in Australian Government*. St Lucia: University the Queensland Press.
- Perl, A. , Howlett, M. & Ramesh, M. (2018). Policy – Making and Truthiness: Can Existing Policy Models Cope With Politicized Evidence and Willful Ignorance in a “Post – Fact” World. *Policy Sciences*, 51(4): 581 – 600.
- Perrow, C. (1961). The Analysis the Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 26(6): 854 – 866.
- Peters, B. G. (2015). *Pursuing Horizontal Management: The Politics the Public Sector Coordination*. Lawrence: University Press the Kansas.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Ma: Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control the Organizations: A Resource*

- Dependence Perspective*. Stanford; Stanford University Press.
- Puetter, U. (2008). Adapting to Enlargement: The Role the Formal and Informal Processes the Institutional Adjustment in Eu Committee Governance. *Journal the European Integration*, 30(4): 479 – 491.
- Reeve, B. A. (1984). Persuasion As a Political Concept. *British Journal the Political Science*, 14(4): 393 – 410.
- Resh, W. G. & Pitts, D. W. (2013). No Solutions, Only Trade – Offs? Evidence About Goal Conflict in Street – Level Bureaucracies. *Public Administration Review*, 73(1): 132 – 142.
- Rommel, J. & Verhoest, K. (2014). Exploring Effects the Coordination on the Autonomy the Regulators; Energy Regulators in Belgium. *International Review the Administrative Sciences*, 80(2): 298 – 317.
- Simmons, A. (2002). Turf Wars at Work. *Strategic Finance*, 84(2): 51.
- Stewart, M. (1994). Between Whitehall and Town Hall: The Realignment the Urban Regeneration Policy in England. *Policy & Politics*, 22(2): 133 – 146.
- Thompson, J. D. (1959). Strategies, Structures, and Processes the Organizational Decision. *Comparative Studies in Administration*, 3(3): 195 – 216.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in Action: Social Science Bases the Administrative Theory*. London: Routledge.
- Vestlund, N. M. (2015). Changing Policy Focus Through Organizational Reform? The Case of the Pharmaceutical Unit in the European Commission. *Public Policy and Administration*, 30(1): 92 – 112.
- Weible, C. M. & Heikkila, T. (2017). Policy Conflict Framework. *Policy Sciences*, 50(1): 23 – 40.

责任编辑：叶林

(上接第 42 页) 先：基于公开批示的分析》一文分析了领导批示对治理过程的轻重缓急影响，研究揭示了领导批示引发了政府更多关注核心议题，而挤出了一些常规议题，使得常规议题长期得不到关注。张程的《数字治理下的“风险压力 – 组织协同”逻辑与领导注意力分配——以 A 市“市长信箱”为例》通过市长信箱数据研究了何种议题更可能得到领导批示，研究发现跟约束性指标有关和需要跨部门合作的两类信件更可能得到领导批示。如果两两相比，约束性指标比跨部门合作指标更能竞争到领导者的注意力。因此，研究表明技术治理或数字治理过程不单纯只有技术本身，它还显著体现了“政治”这个特性。

参考文献

- 练宏(2015). 注意力分配——基于跨学科视角的理论述评. 社会学研究, 4: 219 – 245.
- 理查德·塞勒(2016). “错误”的行为. 王晋译. 北京: 中信出版社.