

干部激励的行为科学视角：“助推” “自我助推”以及“助推+”工具的 理论与实践



□郭晟豪 王皓铎

[兰州大学 兰州 730000]

[摘要] 干部激励是公共管理理论与实践的重要问题。面对当前干部行为管理方法存在的问题，采用行为科学视角，以行为干预的现实问题和研究前沿为切入关注和探讨干部激励问题尤为重要。论述行为干预工具的理论基础，并且着重介绍“助推”“自我助推”“助推+”等三种当前广泛受到关注的实践工具。通过厘清行为干预工具的主要特点与相对特色，本文提出干部激励的行为干预工具的选择逻辑、实践流程以及使用要点，为我国干部管理实践提供切实有效的激励工具，使政府部门管理者走出部分传统激励方式的偏离、低效，真正成为能有效干预干部行为的“行为设计者”。

[关键词] 干部激励；行为干预；助推；行为公共管理

[中图分类号] D035

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2024)-5005

引言

习近平总书记指出，“总体来看，现在广大党员、干部的能力素质和精神状态是好的，但也要清醒看到，干部队伍中不愿担当、不敢担当、不善担当的问题还比较突出”。干部激励问题是干部管理、教育培训的重要问题，但是一些地方和单位贯彻党中央决策部署的实施细则和配套措施采用方式方法有些简单生硬，对干部引导不够及时到位。中共中央印发了修订后的《干部教育培训工作条例》以及《全国干部教育培训规划（2023~2027年）》，提出深入推进干部教育培训体系改革创新，增强教育培训的时代性、系统性、针对性、有效性。通过政策的规范，可以实现对个体行为的引导，甚至发挥决定性作用^[1]。当前公共管理研究偏向关注政府

制度和组织机构，对微观个体关注相对较少的情况持续存在^[2-4]。干部的行为对政府部门工作的落实和政府绩效有重要影响，应该探究干部激励的内在逻辑以及行为塑造的问题。

基于行为科学视角的工具已经越来越多地被应用于公共领域^[5]，特别是“助推”（Nudge）作为简单且成本较低的工具尤其受到公共部门重视和应用^[6-7]。

“助推”借助非强制性干预方式，通过改变个体的选择架构（例如顺序、默认设置、框架）引导其行为朝向预期方向改变。而在“助推”设计基础上进一步发展出的使个体自己通过操纵选择架构的“自我助推”（Self-nudge）工具，以及将个体反思策略嵌入助推设计的“助推+”（Nudge Plus）工具也进入了实践视野，为干部激励的改革提供了更加巧妙、有针对性的方案。但是，不同的行为干

[收稿日期] 2024-01-15

[基金项目] 国家自然科学基金青年科学基金项目（71904071），中央高校基本科研业务费专项资金优秀青年支持计划项目（22lzujbkyjh003），甘肃省优秀研究生“创新之星”项目（2023CXZX-028）。

[作者简介] 郭晟豪，博士，兰州大学管理学院，中国政府绩效管理中心副教授；王皓铎，兰州大学管理学院硕士研究生。

[引用格式] 郭晟豪, 王皓铎. 干部激励的行为科学视角：“助推”“自我助推”以及“助推+”工具的理论与实践[J]. 电子科技大学学报（社科版），2024, 26(3): 46-54. DOI: 10.14071/j.1008-8105(2024)-5005.

[Citation Format] GUO Sheng-hao, WANG Hao-duo. Behavioral science perspective on motivating officials: theory and practice of “nudge” “self-nudge” and “nudge+” tools[J]. Journal of University of Electronic Science and Technology of China(Social Science Edition), 2024, 26(3): 46-54. DOI: 10.14071/j.1008-8105(2024)-5005.

预工具各具特色,应用条件各有不同,尤其是工具之间已经被证实存在不可逆的替代效应^[8],因此更不应该盲目使用。本文基于对已有行为科学视角下工具的理论基础和特征分析,探寻干部激励的行为公共管理答案,呈现行为干预工具的选择逻辑和应用策略。

一、行为科学视角的干部激励

面对教育引导干部“匡正干的导向,增强干的动力,形成干的合力”的现实要求,如何通过行为科学视角实现行为干预的研究尤为重要。行为科学视角一直是公共管理研究的重要内容。西蒙Simon提出“如果想探索纯粹的管理科学,至少需要一个扎实的社会心理基础”^{[9]202}。行为公共管理旨在通过个体态度和行为的微观视角来分析公共管理^[3-4,10-11],其要旨在于借鉴行为科学、心理学的理论和方法分析公共管理问题中个体行为的心理机制。Waldo指出,行为科学、心理学的优势必须深入到公共管理的专业层面和领域,解决公共管理的现实问题^[12]。聚焦于公共管理中的行为激励与管理,已有大量的公共管理研究使用了行为科学视角,并取得了相当的研究突破^[13-15]。

值得注意的是,尽管早期公共管理研究者已经不断提出将行为科学、心理学的工具使用到解决公共管理的问题中,但是由于缺少具体的工具未能得到真正的落实。直至行为经济学与实验研究方法的兴起,行为科学才以更普遍的方式渗透到公共管理与公共政策研究中,尤其以诺贝尔经济学奖获得者Thaler引入的助推工具为标志,并逐渐在解决公共政策设计问题的过程中形成了行为公共政策^[16-18]。但是,“助推”等行为干预工具当前主要使用于对公众行为的引导和塑造,并在养老、环保、就业等领域发挥了突出作用^[19-20]。对于公共管理中的另一主体,干部的研究相对缺乏,需要也应该对公共管理中行为科学视角的干预工具进行梳理和比较,并更科学地应用于干部的行为激励中。

二、行为干预的理论基础与工具

(一) 人类认知结构的“双系统”

行为干预的理论基础是人类认知结构的“双系统”理论(Dual-system/Process Theory)。该理论认为,认知任务存在两种不同的处理模型,包括快速、自动和无意识的系统1,以及缓慢、受控和有

意识的系统2^[21]。系统1自主运行而不需要耗费过多心理资源,快速判断问题的直观答案,但缺点是准确性稍弱;系统2提出的答案经过深思熟虑并具有更高准确性,但会消耗相对较多心理资源。传统观点认为系统2对系统1起纠正作用,即系统2会检测系统1给出答案的质量并认可、纠正或取代^[22];但也有观点指出双系统彼此不断争夺完成认知任务时的主导地位^[23],系统1的过程必须具有自主性,而系统2的过程必须满足认知解耦的条件,对于不同性质的任务,两者可能按顺序或并行操作^[24]。基于人类认知结构的双系统特征,目前针对人类完成认知任务不同的行为产生了不同的干预工具。实证分析表明,基于系统1的工具在行为干预方面效率更高^[25];基于系统2在行为干预方面效果更持久^[26-29]。此外,也有研究发现系统1和系统2也可以同时发挥作用,即混合框架的双系统模型^[30],这一模型得到了Kahneman、Thaler和Sunstein的支持^[31-32],行为干预工具提供了更多设计的可能。

(二) 干预工具的分类

1. “助推”

“助推”指不依赖明显的经济刺激或行政手段,以非强制性的干预方式,通过改变选择架构(例如顺序、默认设置、框架),引导人们的行为朝向预期目标的方向改变^[33]。“助推”是基于人类认知结构的系统1的一种简单且具有成本效益的方法^[34]。以Thaler和Sunstein提到的学生健康餐食为例,不需要改变可以选择的食物种类而只是将健康食物排在前列,而不健康的甜点和薯条排在靠后的视野范围之外就可以使学生产生选择健康食物的行为^[32]。“助推”已在公路安全、环境保护、教育和健康等各个领域得到应用^[35]。但是“助推”主要利用人类系统1的认知缺陷,在传统的助推中被助推的个体不需要甚至不可以意识到助推的存在,一旦刺激呈现消失,行为改变也很可能消失,并不持久;虽然可以通过反复影响或长期持续的“助推”影响习惯,但是在实践中的持续干预往往难以施行且有大量的伦理风险^[36-38]。

2. “自我助推”

传统助推中个体处于被操纵状态,但倘若通过积极与目标受众分享关于助推和其工作原理的知识,个体在得到正确的信息和指导的条件下也可以利用“助推”进行自我调节,即“自我助推”^[39]。“自我助推”规避了外部干预及操纵伦理风险的干扰,是减少自控失灵和增强个人自主权的行为干预工具。具体而言,“自我助推”通过教育来理解目

标行为的性质和原因,并采取简单的助推来促进目标行为的达成。个体必须了解所讨论的行为问题的可能原因和决定因素,以及“自我助推”如何及为何有助于解决这一问题。例如,意识到酗酒的危害,通过家中少放置酒来避免诱惑^[40],或者希望实现储蓄,就将部分薪水转入专门用于特定目的的独立银行账户^[41-42]。通过“自我助推”的使用,可以使个体成为自己行为的设计师,“助推”他们向理想的方向设计他们的选择架构。越来越多以行为科学为基础的助推干预措施也可以被调整为“自我助推”,并避免一些“助推”所面临的伦理和实践问题。

3. “助推+”

“助推”和“自我助推”作用于快速、自动的系统1,使缓慢、受控的系统2保持不被激活,而“助推+”则要求在“助推”的基础上融入反思,同时发挥系统2的作用。“助推+”更像一种混合工具^[43],结合传统的“助推”和纯粹的思考。Gronchi和Giovannelli提出,一种浅层的分析监控过程始终处于活跃状态,以检测两个系统之间的潜在冲突,并且一旦发现快速思考和缓慢思考之间的实际冲突,就会激活一个可选的更深层次的处理阶段^[44]。“助推+”的“+”指代“反思”,即“助推+”是指将反思策略嵌入“助推”设计中的干预措施^[26]。“助推+”作为对传统助推的修改,将反思作为促使个体深思熟虑并引起持久行为变化的手段。研究发现,如果在“助推”中融入自我意识和内部思考的元素,能提升其有效性与合法性,从而产生长期、持久和可持续的行为变化^[45];“助推+”可以显著提升“助推”的效果。

三、“助推”“自我助推”以及“助推+”的对比

(一) 主要特点

“助推”的特点在于改变选择架构的低成本,以及行为干预的简单、快速。“助推”利用了系统1的有限理性,通过改变外部环境来帮助个体做出干预者期待的行为。“助推”通常被认为“在黑暗中运作更好”,操纵个体、削弱其自主权并绕过其明确同意的方式削弱了实践应用中的伦理性^[46-47]。尽管警觉的个体可以识别潜在的选择架构变化并选择退出,使助推“原则上是符号透明的”^[48-49]。然而,在实施助推时还是存在缺乏自主权的问题。因此,“助推”只能在善意的行为干预者的指导下改

变相对简单的行为^[50]。如果希望实现可持续的行为变化以及更广泛的行为领域,需要更深远和持久的解决方案,这些解决方案建立在个人的同意基础上。“自我助推”的特点在于特别适用于增强个体的自主性和自我控制能力。“自我助推”可以使个体自己通过操纵选择架构来避免传统助推的不足。个体需要了解为什么特定的选择架构变化能够实现目标,以及如何实施这一变化^[39]。与“自我助推”类似的还有助力(boost),旨在培养个体做出更好决策的能力,通过干预行为认知或者决策环境等方式,使人们能够做出相应的行为^[51-52]。“自我助推”是助力工具包中的一项有价值的补充^[39]。人类认知中的一些偏见可能非常强大,以至于通过助力手段来改变它们十分困难,或者需要太多时间或精力,而“自我助推”的优势在于即使在动机和认知能力有限的情况下,也可能通过选择架构的变化而发挥作用。“助推+”的特点是致力于赋予个体更好地为自己的行为做出决策的能力。相较“助推”“自我助推”更加强调恢复自主权以及长效性,从而为“助推”和“自我助推”提供优势。对于具有强烈固有执念的人,忽视自主性的“助推”可能产生逆反效果,对干预的目标行为产生反作用力^[53-54],而即便是自我决定的“自我助推”,如果缺乏对于行为本身意义的判断,也可能存在因为道德许可出现在一处符合规范,而在另一处变本加厉的情况^[55]。“助推+”的反思强调个体自身对于行为的深刻理解,个体在反思中可以解决传统助推效果随着时间的推移而减弱的问题^[56]。

(二) 相对特色

基于上述特点,各种干预工具在干预对象、干预时间、干预成本以及行为时效等方面各具特色,具体如表1所示。首先,干预对象方面,“助推”直接作用于个体特定时刻的具体行为,对行为的影响最为直接;“自我助推”作用于个体的习惯,通过个体自身对习惯的审视、重塑,进而长远地影响遭遇类似情况时的具体应对方式;“助推+”则通过个体的“反思”从深层出发影响个体对行为的态度,进而塑造其持续行为模式,影响最为长远。值得注意的是,干预对象与其效果范围之间并无明显关联,例如助推尽管作用于个体的简单行为,但若运用得当一样有助于解决效果范围较大的问题,“助推”工具目前在器官捐献、疫苗接种等领域均已得到有效应用^[57-58]。其次,干预时间方面,“助推”仅在特定时刻干预个体行为,不涉及后续的跟进过程,实施和见效均最为迅速;“自我助推”在

实施时要让个体掌握有关自身行为的正确信息与干预工具的知识，还涉及与个体的互动过程以及自我实施过程，干预时间适中；要实施促使个体进行深思熟虑行为意义的“助推+”则需要花费最长时间。再次，干预成本方面，“助推”仅是对个体的特定行为进行干预，由于其单次、短时的特征成本最低；“自我助推”要求行为干预者向个体传达干预工具的信息，相较“助推”而言成本稍高；而“助推+”侧重对个体行为的反思以及配合反思的干预，成本在三种工具中最高。最后，行为时效方面，使用“助推”时，当干预工具所带来的外部刺激消失，行为也会随之消失，时效性相对弱；“自我助推”让个体在一定时间内自己使用干预工具对自己产生刺激，可以形成相对持续的行为变化，具有更强的行为时效性，但也可能出现因为对行为意义理解的不到位，在其他场所因为道德许可做出反向的目标行为；“助推+”促使个体对行为的意义深刻反思，能引起相对持久的行为变化，行为时效性也相对最强。

四、行为干预工具在干部激励中的操作化与设计

（一）干部激励与行为干预工具优势

前文已述及，“助推”“自我助推”以及“助推+”三种行为干预工具在干预对象、时间、成本及行为时效等方面各具特色，适用于不同情况下干

部的行为激励。在当代中国公共部门中，干部激励主要是由管理者作为行为干预者，向干部布置各项任务并在该过程中完成行为激励。诸如晋升、调岗和表彰等传统激励手段由于涉及制度性安排，难以被管理者决定、与工作任务结合，存在“画饼”担忧而容易陷入低效。管理者可以便捷实施的激励又多以“说教式”、压力传导式激励为主，效果有限且易于挫伤干部自主性。相较前两者，各种非制度性行为干预工具是管理者更加现实的激励手段。

表2列举了不同行为干预工具的适用情况。首先，任务结构方面，“助推”“自我助推”适用于任务结构相对简单，可以快速把握的情况，例如，在我国政府部门厉行节约“过紧日子”的要求下，管理者使用“助推”策略，自行或要求干部将办公场所打印机统一设置为默认“双面打印”可有效节约单位资源，类似尝试已在美国、澳大利亚等国实行并取得了一定成效^[59]；“助推+”更擅长应对任务结构较为复杂，涉及理解和创造性执行的情况。例如，一线干部直面公众的急难愁盼问题，但在完成工作任务时面临多方压力，并不总会以公众诉求为最优先。管理者可在有限范围内建立类似新加坡在REACH（Reaching Everyone for Active Citizenry @ Home）计划中推行的REACH WhatsApp平台^[60]，使公众有渠道将问题直接、多次反映给从事相关工作的干部。干部在工作中持续接收到公众的诉求信息，产生对公众诉求与自身工作关系的深入思考，更有利于将公众诉求与工作结合，创造性执行相关

表1 “助推”“自我助推”以及“助推+”的相对特色

类型	“助推”	“自我助推”	“助推+”
干预对象	简单的行为	行为习惯	态度以及持续行为模式
干预时间	快速	较长	长
干预成本	低	稍高	高
行为时效	可以实现短期的行为变化	可以相对持续形成行为变化	可以实现长期持续的行为变化

表2 行为干预工具的干部激励适用情况

维度		“助推”	“自我助推”	“助推+”
任务结构	简单	√	√	
	复杂			√
流程标准化	高	√	√	
	低			√
任务时限	紧迫	√	√	
	长效			√
工作自主性	高		√	√
	低	√		
工作周期	短期	√		
	长期		√	√
工作资源	丰富		√	√
	较少	√		

政策。

其次,流程标准化方面,当工作流程中的任务步骤相对确定时,适宜采用“助推”和“自我助推”的方式,例如,在基层政务公开标准化规范化持续推行的当下,许多基层政府都制作了相应的公开标准体系结构图、公开标准流程图等^[61-62],并张贴于工作场所内部的显要位置。干部受到这些结构图、流程图助推或根据自身分管工作制作更为具体的图形成自我助推,有利于将政务公开的观念潜移默化地嵌入至自己工作的始终;而任务相对灵活、没有固定流程或流程随具体任务的不同而不断变化时,则适宜采用能引发干部深层次理解行为价值意义的“助推+”,通过举办讲座、讨论等方式影响干部对某一行为的深层态度,从而形成有助于该行为产生和持续的行为模式。

再次,任务时限方面,“助推”由于其强时效性更适用于紧迫任务;“自我助推”实施时间稍长,适宜应对具有时间限度但持续稍长的任务;倘若需要引发干部观念长远变化,则适宜采用“助推+”。例如,同样是激励干部的担当作为行为,如果是某一紧急任务的迫切需要,管理者可以直接以身作则勇于担当、主动作为,从而对干部产生潜在而直接的影响。如果需要干部在时限相对长的工作中担当作为,可以在单位内部定期组织关于担当作为的分享交流会,请每一位干部分享自己心目中担当作为的“榜样”,以此培养干部的担当作为习惯^[63]。若要使培育干部担当作为的长久观念,则可在工作场所醒目处张贴担当作为优秀事迹、“五个敢于”的解读等帮助干部理解担当作为重要意义的内容,干部在对这些内容的不断反思中,逐渐形成观念,从而真正做到对担当作为内化于心、外化于行。

此外,不同行为干预工具还在工作自主性、工作周期、工作资源等方面各具优势。例如工作自主性方面,赋予干部有限自主性的“助推”适用于执行性任务;而自我“助推”“助推+”本身就赋予干部相对高自主性,适用于更加灵活、自由的任务。工作周期方面,单次、短时的“助推”适用于短工作周期的任务,而需要基于干部相关信息与知识,乃至引发干部深刻反思的“自我助推”“助推+”则适用于长工作周期任务。当工作资源并不宽裕时,适用消耗资源较少的“助推”相对妥当;而当工作资源相对充足时,则可以进一步考虑采用消耗资源相对多的“自我助推”“助推+”等干预工具。管理者依据不同行为干预工具的这些特点,可以统筹考虑、综合看待,结合具体情况选择最合

适的干预工具。

(二) 设计行为干预方案的实践流程

使用行为干预工具进行干部激励之前,管理者应首先明确行为干预方案的实践流程,否则容易使工具与实践脱节从而难以达到理想的激励效果。目标清晰、步骤明确的行为干预方案设计能避免对传统激励方式的路径依赖,充分发挥行为工具优势,保证激励有效性。设计行为干预方案的实践流程可尝试遵循以下流程。

第一步,建立干预目标,即管理者明确使用干预工具是为了实现哪些目标,以及在何种程度上实现这些目标。管理者应当深入把握自身所在政府部门所承载的价值,并从多元价值中筛选出最核心、关键的基本价值作为工作重点,以此为基础确立干部的具体绩效目标,进而有针对性地思考应该激励干部的哪些行为来实现价值。政府部门在日常工作中为实现绩效产出,有价值、战略规划以及工作效率等不同工作侧重,对应着管理者对干部不同行为目标的期待,这些期待是管理者后续完善行为干预方案、应用行为干预工具的基础。干预目标的建立是为了确保行为干预本身的正当性,避免工具战胜目标,造成绩效损失^[64]。

第二步,明确干预行为类型及范围,即管理者明确为实现干预目标具体应激励干部的何种行为,以及确定激励这些行为需要在短期还是长期中完成。政府部门中需要激励的干部行为种类多样,既包括党和国家长期提倡的干部主动创新、积极作为等行为,也包括干部在特定工作任务中需要完成的工作遵循规范程序、留痕记录等行为。管理者首先需要结合干预目标确定具体要激励干部怎样的行为,并通过调查研究等方式明晰这些行为在干部日常工作中有怎样的具体表现,将抽象的行为具体化,从而更好地完成行为干预方案设计。管理者还应明确需要激励的干部行为是在短期内多次需要的行为,还是在干部长期工作中需要一以贯之的行为,探明需要激励的干部行为的范围,以此作为选择干预工具的基础。

第三步,评估干预资源,即管理者评估为激励干部行为使用干预工具目前已经具有哪些相对成熟的资源,以及目前具有的资源与实现干预方案所需的资源间还存在哪些差距。管理者需要评估的干预资源包括自有资源、可控资源两方面。自有资源既包括管理者自身的能力、知识、素质等方面的个人特质和优势,也包括工作岗位赋予其的工作资源,例如岗位权力、可调动的人力、财力、物力等,管

理者便于直接调动这些资源设计行为干预方案、使用行为干预工具。可控资源则是管理者为成功干预工具所可以间接调动的组织内外部的其他资源,包括单位的社会关系、社会信誉等,管理者亦可通过调动可控资源更好地为使用行为干预工具筑牢基础。全面、系统评估行为干预工具的资源需求和差距后,管理者得以更加可行地设计行为干预方案,选择并应用恰当的行为干预工具。

第四步,根据第二、三步的结果,管理者选择适当的行为干预工具。“助推”“自我助推”“助推+”三种干预工具各自具有适用情况,当前伴随着理论界与实践界的不断探索,也不断会有更多行为干预工具被发掘和应用至干部激励中。管理者可以从本文对各类行为干预工具适用情况、应用范围的总结出发,综合考虑实践流程中第二、三步尚未涉及的任务结构复杂程度、流程标准化程度、任务时限性、工作自主性等方面的情况选择适用的行为干预工具。值得说明的是,三种行为工具彼此之间均有调整和转化的空间,管理者无需苛求自己一次性选出最合适的行为干预工具,而是可以结合实际情况先判断出相对合适的工具,再在后续步骤中根据实施情况不断调适,以期达到最理想的干部行为激励效果。

第五步,实施行为干预工具并记录效果。在行为干预工具真正投入到对干部行为的激励过程中时,管理者需要基于实际需要构建、调整不同维度的量化指标,用以观测行为干预工具对干部行为形成的现实激励效果。基于这些效果的数据,管理者可以对行为干预工具的使用方式乃至种类进行微调。一方面是对行为干预工具的改进,即对行为干预工具应用过程中的具体方式、细节做出调整;另一方面则是类似第四步中所提及的,对行为干预工具的类型进行改变,倘若遇到环境发生变化或先前对环境评估的不准确等情况,管理者也可以在具体任务变化时对“助推”“自我助推”及“助推+”三种工具进行切换直至达到满意的激励效果。通过对行为干预工具效果的跟踪观察和记录,管理者也能为激励干部的其他行为,甚至为其他管理者使用行为干预工具激励干部行为提供有效的经验借鉴。

(三) 行为干预工具的使用要点

在遵循上述步骤完成行为干预方案实践流程的设计之余,还需要考虑以下要点以保证行为干预工具的实施效果。第一,使用“助推”工具时,要着重避免干部意识到“助推”的存在。倘若个体对干预工具及其工作原理一无所知,则更有利于产生干

预效果^[65-66]。助推本身即为短而快的过程,让干部意识到自己正受到激励可能会产生与目标适得其反的效果。然而限于伦理要求,管理者在许多时候被要求必须公开行为干预原则,例如美国奥巴马政府时期发布的行为政策干预指南即要求干预措施的原则性内容必须公开。管理者应在行为干预工具使用时的有效性与合乎伦理要求之间做出平衡。第二,使用“自我助推”工具时,要尤为注重向干部传达信息、知识而使其自主设计自我助推的方式。这既包括被激励干部自我部署助推提醒、提示的方式^[67],也包括其在实施自我助推过程中感受到的社会比较与社会压力^[68]。实现“自我助推”不能期望“一蹴而就”,在自我助推设计、实施的过程中,管理者需要不断跟进,确保干部能在既定的激励方向上不断有效做好自我助推。最后,使用“助推+”工具时,要尤其注重“助推”过程与作为“+”的反思过程的时间及组合策略^[26]。反思可以由管理者在“助推”之前、之后或作为其一部分进行,可以作为同一环节或拆分成两个不同环节完成。“助推+”中助推过程与反思过程的首选顺序取决于激励干部的目的,以及其背后深层次的价值目标,进而选择具体干预工具使用中“助推”与反思过程的组合方式。综合考虑以上要点,能使各类行为干预工具发挥最大作用。

五、结语

本文基于行为科学视角分析干部激励问题,分析行为干预工具的理论基础并介绍了“助推”“自我助推”“助推+”三种当前广泛受到关注的工具,厘清其主要特点与相对特色,并针对干部激励的行为干预工具的选择逻辑、实践流程与要点做出探索。关注这一问题的目的在于为我国公共管理实践提供切实有效的激励工具,使政府部门管理者跳出部分传统干部激励方式的偏离、低效,真正成为能有效干预干部行为的“行为设计者”,激励干部做出符合公共价值目标与绩效的行为。本文对行为工具用于激励干部的讨论,在一定程度上弥补了传统行为干预工具多见于干预公众行为的研究、鲜少应用于干部群体的研究的不足。本文为现实中的公共管理者提供了使用行为干预工具完成干部激励的实操方案,实质上是一种个体层面的非制度性激励设计,其核心在于通过干预工具唤醒干部的自主性,自主性越强,行为的生发、持续和长效就越可靠^[14, 69]。管理者在选择干预工具激励干部时,除考

虑到各种行为干预工具的适用情况外,亦可以先采用助推形成启动效应激活干部,继而通过“自我助推”“助推+”等工具增强干部的自我控制能力,实现期望行为的长久持续。与此同时,亦不应过分夸大行为干预的作用,而是应将其与制度性激励方式有机结合,共同提升整体激励效果。

值得说明的是,本文并未严格区别助推中的教育性助推、非教育性助推、透明性助推、无透明性助推^[70],以及助推和助力的差异辨析,系统1和系统2的认知过程在心理学中具体的区别等。关于这些概念目前形成了诸多讨论,且尚未达成统一共识。本文将侧重点放在讨论三种相对成熟的行为干预工具的特点、特色以及在我国激励干部的可能应用,力图为解决公共管理中的干部激励问题贡献思路而避免成为“业余心理学者”。此外,“助推”“自我助推”“助推+”在公共部门内部的使用效果也值得进一步深入研究和讨论。已有研究针对公共部门组织中干预工具的适用性设计实验研究,但鲜见于中国情境。期待后续研究能结合中国公共部门特点与实践,对“助推”“自我助推”“助推+”乃至后续产生的新干预工具的适用条件、使用效果等方面深入探究,为干部激励提供更多更有价值的创见。

参考文献

- [1] 尤尔根·哈贝马斯. 行为合理性与社会合理化[M]. 曹卫东,译. 上海: 上海人民出版社, 2004.
- [2] 马骏. 中国公共行政学: 回顾与展望[J]. 中国行政管理, 2012(4): 7-11.
- [3] JILKE S. Essays on the microfoundations of competition and choice in public service delivery[D]. Rotterdam: Erasmus University, 2015.
- [4] 张书维, 郭晟豪. 行为公共管理研究中的公共组织行为问题: 最新代表性研究及探讨[J]. 公共管理评论, 2021, 3(3): 160-184.
- [5] THALER R H. Behavioral economics: past, present, and future[J]. *American Economic Review*, 2016, 106(7): 1577-1600.
- [6] 李燕, 陈文进, 张书维. 基于元分析的助推效果研究: “认知路径”与“透明性”的二维视角[J]. 心理科学进展, 2023, 31(12): 2275-2294.
- [7] 张书维, 汪彦, 秦泉童. 道阻且长, “行”者将“治”: 公共事务的行为治理之道[J]. 广西师范大学学报(哲学社会科学版), 2024, 60(1): 50-68.
- [8] HERTWIG R, RYALL M D. Nudge versus boost: agency dynamics under libertarian paternalism[J]. *The Economic Journal*, 2020, 130(629): 1384-1415.
- [9] SIMON H A. A comment on “the science of public administration”[J]. *Public Administration Review*, 1947, 7(3): 200-203.
- [10] GRIMMELIKHUIJSEN S, JILKE S, OLSEN A L, et al. Behavioral public administration: combining insights from public administration and psychology[J]. *Public Administration Review*, 2017, 77(1): 45-56.
- [11] 张书维, 李纾. 行为公共管理学探新: 内容、方法与趋势[J]. 公共行政评论, 2018, 11(1): 7-36.
- [12] WALDO D. The administrative state revisited[J]. *Public Administration Review*, 1965, 25(1): 5-30.
- [13] CANTARELLI P, BELLE N, LONGO F. Exploring the motivational bases of public mission-driven professions using a sequential-explanatory design[J]. *Public Management Review*, 2020, 22(10): 1535-1559.
- [14] 郭晟豪. 基层干部的担当作为: 基于角色认同中介的动机与行为关系研究[J]. 公共管理与政策评论, 2021, 10(1): 67-80.
- [15] CRUCKE S, KLUIJTMANS T, MEYFROODT K, et al. How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential[J]. *Public Management Review*, 2022, 24(8): 1155-1181.
- [16] 朱德米, 李兵华. 行为科学与公共政策: 对政策有效性的追求[J]. 中国行政管理, 2018(8): 59-64.
- [17] 郭跃, 何林晟, 苏竣. “工具—叙事—反馈”: 一个行为公共政策的研究框架[J]. 中国行政管理, 2020(5): 71-78.
- [18] 景怀斌. 行为公共政策研究的知识构建: 三个层面及范式选择[J]. 中国行政管理, 2021(9): 56-63.
- [19] 张书维, 王宇, 周蕾. 行为公共政策视角下的助推与助力: 殊途同归[J]. 中国公共政策评论, 2019(2): 20-38.
- [20] DEWIES M, MERKELBACH I, EDELENBOS J, et al. Comprehensive evaluation of the behavioral insights group Rotterdam[J]. *Administration & Society*, 2023, 55(8): 1555-1583.
- [21] FRANKISH K. Dual-process and dual-system theories of reasoning[J]. *Philosophy Compass*, 2010, 5(10): 914-926.
- [22] KAHNEMAN D, FREDERICK S. Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment[M]. New York: Cambridge University Press, 2002: 49-81.
- [23] EVANS J. On the resolution of conflict in dual process theories of reasoning[J]. *Thinking & Reasoning*, 2007, 13(4): 321-339.
- [24] EVANS J, STANOVICH K E. Dual-process theories of higher cognition advancing the debate[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2013, 8(3): 223-241.

- [25] DE RIDDER D, KROESE F, VAN GESTEL L. Nudgeability: mapping conditions of susceptibility to nudge influence[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2022, 17(2): 346-359.
- [26] BANERJEE S, JOHN P. Nudge plus: incorporating reflection into behavioral public policy[J]. *Behavioural Public Policy*, 2024, 8(1): 69-84.
- [27] JUNG J Y, MELLERS B A. American attitudes toward nudges[J]. *Judgment & Decision Making*, 2016, 11(1): 62-74.
- [28] SUNSTEIN C R. Do people like nudges[J]. *Administrative Law Review*, 2016, 68(2): 177-232.
- [29] SUNSTEIN C R. Nudges that fail[J]. *Behavioural Public Policy*, 2017, 1(1): 4-25.
- [30] STANOVICH K E, WEST R F. Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate?[J]. *Behavioral and Brain Sciences*, 2000, 23(5): 645-665.
- [31] KAHNEMAN D. Thinking, fast and slow[M]. London: Macmillan, 2011.
- [32] THALER R H, SUNSTEIN C R. Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness[M]. London: Penguin, 2009.
- [33] THALER R H, SUNSTEIN C R. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness[M]. New Haven: Yale University Press, 2008: 293.
- [34] BENARTZI S, BESHEARS J, MILKMAN K L, et al. Should governments invest more in nudging?[J]. *Psychological Science*, 2017, 28(8): 1041-1055.
- [35] SUNSTEIN C R. The ethics of influence: Government in the age of behavioral science[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- [36] EVERS C, MARCHIORI D R, JUNGHANS A F, et al. Citizen approval of nudging interventions promoting healthy eating: the role of intrusiveness and trustworthiness[J]. *BMC Public Health*, 2018, 18(1): 1182.
- [37] SUNSTEIN C R, REISICH L A. Educative nudges and noneducative nudges[M]. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis Group, 2019: 95-118.
- [38] 周延风, 张婷. 助推理论及其应用研究述评与未来展望——行为决策改变的新思路[J]. *财经论丛*, 2019(10): 94-103.
- [39] REIJULA S, HERTWIG R. Self-nudging and the citizen choice architect[J]. *Behavioural Public Policy*, 2022, 6(1): 119-149.
- [40] WERTENBROCH K. Consumption self-control by rationing purchase quantities of virtues and vice[J]. *Marketing Science*, 1998, 17(4): 317-337.
- [41] THALER R H. Mental accounting matters[J]. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, 12(3): 183-206.
- [42] DREXLER A, FISCHER G, SCHOAR A. Keeping it simple: financial literacy and rules of thumb[J]. *American Economic Journal*, 2014, 6(2): 1-31.
- [43] JOHN P, STOKER G. Rethinking the role of experts and expertise in behavioural public policy[J]. *Policy & Politics*, 2019, 47(2): 209-225.
- [44] GRONCHI G, GIOVANNELLI F. Dual process theory of thought and default mode network: a possible neural foundation of fast thinking[J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9: 1237.
- [45] MÜHLBÖCK M, KALLEITNER F, STEIBER N, et al. Information, reflection, and successful job search: a labor market policy experiment[J]. *Social Policy & Administration*, 2021, 56(1): 48-72.
- [46] BOVENS L. The ethics of nudge[M]. Berlin: Springer, 2009: 207-219.
- [47] GLOD W. How nudges often fail to treat people according to their own preferences[J]. *Social Theory and Practice*, 2015, 41(4): 599-617.
- [48] SUNSTEIN C R. Nudges do not undermine human agency[J]. *Journal of Consumer Policy*, 2015, 38(3): 207-210.
- [49] LADES L K, DELANEY L. Nudge for good[J]. *Behavioural Public Policy*, 2022, 6(1): 75-94.
- [50] MARTEAU T M, OGILVIE D, ROLAND M, et al. Judging nudging: can nudging improve population health?[J]. *British Medical Journal*, 2011, 342.
- [51] GRÜNE-YANOFF T, HERTWIG R. Nudge versus boost: How coherent are policy and theory?[J]. *Minds and Machines*, 2016, 26(1): 149-183.
- [52] HERTWIG R, GRÜNE-YANOFF T. Nudging and boosting: steering or empowering good decisions[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2017, 12(6): 973-986.
- [53] HAGMANN D, HO E H, LOEWENSTEIN G. Nudging out support for a carbon tax[J]. *Nature Climate Change*, 2019, 9(6): 484-489.
- [54] MAKI A, CARRICO A R, RAIMI K T, et al. Meta-analysis of pro-environmental behaviour spillover[J]. *Nature Sustainability*, 2019, 2(4): 307-315.
- [55] KHAN U, DHAR R. Licensing effect in consumer choice[J]. *Journal of Marketing Research*, 2006, 43(2): 259-266.
- [56] ALLCOTT H, ROGERS T. The short-run and long-run effects of behavioral interventions: experimental evidence from energy conservation[J]. *American Economic Review*, 2014, 104(10): 3003-3037.
- [57] 张书维, 梁歆佚, 岳经纶. 行为社会政策: “助推”公共福利的实践与探索[J]. *心理科学进展*, 2019, 27(3): 428-437.
- [58] DAI H, SACCARDO S, HAN M A, et al.

Behavioural nudges increase COVID-19 vaccinations[J]. *Nature*, 2021, 597: 404-409.

[59] Office of Evaluation Sciences. A digital pop up significantly lowers office-wide printing costs [EB/OL]. (2015-03-22)[2024-03-17]. <https://oes.gsa.gov/projects/duplex-printing/>.

[60] LIU J C J, TONG E M W. The relation between official WhatsApp-distributed COVID-19 news exposure and psychological symptoms: cross-sectional survey study[J]. *Journal of Medical Internet Research*, 2020, 22(9): e22142.

[61] 浙江省人民政府办公厅关于全面推进基层政务公开标准化规范化工作的实施意见[EB/OL]. (2020-04-20)[2024-03-17]. https://www.zj.gov.cn/art/2020/4/20/art_1229019365_61820.html.

[62] 基层政务公开标准化规范化试点[EB/OL]. (2017-05-22)[2024-03-17]. <https://www.shpt.gov.cn/shpt/gkxx-biaozhun/>.

[63] 郭晟豪. 基层干部担当作为研究: 动机与影响因素[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2024.

[64] 包国宪, 张弘. 政府绩效治理中的协同领导体系构建: 超越个体层面的公共领导新发展[J]. 行政论坛, 2020,

27(3): 97-104.

[65] HOLDEN S S, ZLATEVSKA N, DUBELAAR C. Whether smaller plates reduce consumption depends on who's serving and who's looking: a meta-analysis[J]. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2016, 1(1): 134-146.

[66] LOEWENSTEIN G, BRYCE C, HAGMANN D, et al. Warning: you are about to be nudged[J]. *Behavioral Science & Policy*, 2015, 1(1): 35-42.

[67] VAN GESTEL L C, KROESE F M, DE RIDDER D T D. Nudging at the checkout counter: a longitudinal study of the effect of a food repositioning nudge on healthy food choice[J]. *Psychology & Health*, 2018, 33(6): 800-809.

[68] SERVICE O, GALLAGHER R. Think small: the surprisingly simple ways to reach big goals[M]. London: Michael O'Mara Books, 2017.

[69] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness[M]. New York: Guilford Publications, 2017.

[70] 付春野, 吕小康, 张雅睿. 公共政策中助推策略的伦理争议[J]. *公共行政评论*, 2022, 15(3): 179-195.

Behavioral Science Perspective on Motivating Officials: Theory and Practice of “Nudge” “Self-Nudge” and “Nudge+” Tools

GUO Sheng-hao WANG Hao-duo
(Lanzhou University Lanzhou 730000 China)

Abstract Motivating officials is a significant issue in theory and practice of public administration. To solve the problems in current methods of cadre behavior management, this paper adopts a behavioral science perspective. It focuses on the practical issues and research frontiers of behavioral intervention to explore cadre motivation, discussing the theoretical foundations of behavioral intervention tools. It particularly introduces three widely recognized practical tools: nudge, self-nudge, and nudge+. By clarifying the main characteristics and relative features of these behavioral intervention tools, the paper proposes a logic for selecting cadre motivation tools, outlines their practical processes, and highlights key points for their use. This provides effective motivational tools for China's cadre management practices, enabling government managers to avoid beyond some of the deviations and inefficiencies of traditional motivational methods. It is to truly become “behavioral designers” effectively intervening in cadre behavior.

Key words motivating officials; behavioral intervention; nudge; behavioral public administration

编辑 朱娜