

区域协作治理的领导力是如何实现的?

——以长三角生态绿色合作一体化示范区为例

■ 冯博 邢华

摘要:区域协作治理是近年来政治学和公共管理学领域研究的热点问题之一。将领导力理论引入区域协作治理议题,能够为厘清区域协作治理困境并提升区域协作治理绩效提供新的视角和思路。通过引入鲍曼和迪尔的四框架领导力模型,从结构性框架、人力资源框架、政治框架和象征性框架四个层面剖析长三角生态绿色合作一体化示范区中的领导力作用,探讨领导力在跨区域协作中的生成逻辑和内在机制,通过分析中国场域下区域协作中的领导力的作用过程,进一步丰富跨区域领导力的理论内涵。

关键词:区域协作;跨区域领导力;协作绩效;一体化示范区;长三角生态绿色合作

【中图分类号】D630;F299.27 doi:10.3969/j.issn.1674-7178.2023.01.005



开放科学(资源服务)标识码(OSID)

一、问题的提出

在经济全球化、区域经济一体化的大背景下,区域协作治理是近年来政治学和公共管理学领域研究的热点问题之一。跨域协作治理是地方政府跨越行政边界的治理模式,与传统的行政辖区内管理显著不同,它体现了不同治理主体之间的协作关系^[1]。参与协作的主体间的互动构成了一个相互平等的横向网络,并通过网络化协作创造公共价值^[2]。跨区域协作使区域内的利益相关者共同追求协同决策和共享管辖权,但在协作网络中不同利益相关主体的背景、认知、行为模式存在显著差异,多主体之间的互动由于存在目标

【基金项目】国家社会科学基金一般项目“跨域合作治理中的府际关系研究”(16BZZ077)、中央财经大学政府管理学院研究生科研创新基金(202211Y02)研究成果。

利益冲突又常常无法有效实现跨区域协作的优势,往往造成公共价值失败^[3]。克里斯·赫克萨姆(Chris Huxham)等认为,协作网络的有效运作依赖于网络中“领导力”作用的发挥^[4]。基于此,学者们开始关注促进跨区域协作绩效提升的影响因素,其中,领导力作为区域协作动态行为研究领域中的一个核心变量,被进一步引入当前区域间行为过程的研究中。

针对领导力这一概念,一些学者提出如下疑问:领导力本是用于研究微观行为主体的概念,是如何运用到区域层面的研究上呢?它又对跨区域协作优势的产生与强化具有怎样的积极效应?一些学者试图研究领导力与区域协作模式形成之间的相互作用,他们认为,成功的区域协作应该由区域中处于主导地位的地区发挥领导者的作用^[5-7]。然而,在我国区域横向协调合作的实践中,表现突出的是一种去中心化的特征,并且更多强调的是要素共享、联合领导的协作模式。王学军认为,基于创造公共价值的公共领导的结构已经不再遵循传统上单一的领导主体模式,而是通过协作网络中多元领导主体的联动加以实现^[8]。有学者指出,不同领导主体在单一组织的内部网络是垂直分布的,处于指定权威位置上的领导者通过严格的等级制度传递影响力;而他们在组织外部网络是横向分布的,通过跨部门和跨区域间的协作,领导角色由不同的行为主体承担,不同的利益相关者共同构成了公共服务供给的网络,有效地保证了协作网络中各行为主体承担起创造公共价值的责任^[9]。

现有的跨区域领导力研究主要聚焦于回答领导力是如何促进区域间形成协作关系,对于领导力在区域协作网络中的角色与动态作用机制的探讨则相对较少,而且对中国场域下的区域协作领导力的解释稍显不足。同时,跨区域协作治理场景下的领导力表征着一种协同结构性机制,对其是如何运行的这个核心问题,现有研究在相关环节已取得初步成果,但在一定程度上仍存在碎片化阐述变量对运行的影响、知识贡献尚待进一步结构化等方面的不足。因此,有必要形成一个统一分析框架以解释领导力的整体运行机制。随着跨区域协作已经成为当今社会经济发展的主流形式,实现公共价值的跨区域协作网络也已经不断形成。因此,如何通过有效发挥领导力的作用提升区域间的协作绩效成为当前跨区域领导力研究中的关键话题。

综上,本文尝试在梳理已有协作领导力的相关文献基础上,通过引入鲍曼和迪尔的四框架领导力模型,从结构性框架、人力资源框架、政治框架和象征性框架四个层面剖析长三角生态绿色合作一体化示范区(以下简称“一体化示范区”)中的区域协作领导力作用。

二、区域协作治理中的领导力分析框架

(一)跨区域领导力的研究路径

领导力在不同学术领域中具有不同的含义,许多国家的政府组织将领导力视为推动公共部门改革的重要途径^[10]，“跨越边界”协作和“跨界”领导被广泛视为实现公共目标的

关键影响过程^[11-13]。在区域协作治理过程中,领导力是指建立区域协作制度的能力,以及推动利益相关者参与联合决策并在区域层面实施共享管辖权的能力。在区域层面制定联合决策和共享管辖权需要有效地协调区域协作网络中各参与主体的行为和利益。从这个角度来看,区域领导力可以理解为引导区域成员在区域层面走向更深入的经济合作、更稳定的行政协作以及更深层次的文化交流的能力。在公共管理研究与实践发展的双重影响推动下,多种领导力理论都提供了不同的分析视角来解释区域协作治理的领导力作用。

在协作网络中,领导力的结构决定了领导行为过程中各类主体的聚散状态和相互关系^[14]。在纵向分布的协作网络中,领导者通过严格的等级制度自上而下扩散影响力并影响协作绩效,该模式强调“领导者”与“追随者”之间的相互关系。伯恩斯的交易型领导、变革型领导均属于纵向分布网络中的领导力模式。在纵向分布的协作网络中,区域协作的有效领导取决于领先地区作为领导者的地理特性(如人口规模和土地面积)、经济实力(如经济增长量、地区贸易量和金融政策)、行动意愿(如推动区域协作的意愿)和政治地位(如区域行政级别)。我国京津冀协同发展过程中的领导力就属于这样的类型,领导角色固定且单一,通过传递类似科层制的纵向影响力来影响协作绩效。在协作网络中,单一的领导主体便于对整体网络进行指挥和控制,严格的依靠等级传递的领导力保证了政策的执行效率,但同时存在对外部环境的适应性差、缺乏对动态问题的解决能力以及在协作过程中缺乏创新性表达等问题^[15]。

在横向分布的协作网络中,领导角色不再由单一的行为主体承担,其强调在协作网络中分享权力,通过去中心化使区域内的多元利益相关者共同成为领导的主体,并关注不同领导主体如何实现区域协作中的领导职能并提升协作绩效^[16]。整合型领导力、功能型领导力表现为横向扩散的领导力结构,在这种领导力类型中,各领导主体之间的边界具有渗透性^[17],通过多领导主体的互动与整合,确立共识并形成一致行动以追求协作的最大化绩效。但王学军认为,公共权力共享产生的多种领导角色不利于对整体协作网络的管理和控制,各领导主体之间没有明确的职责权限划分,容易造成权力摩擦和责任虚化^[18]。因此,在跨区域协作网络日益复杂的背景下,我们需要通过一个整体性的领导力框架去解释协作网络中不同参与主体的领导过程,通过整合纵向静态的领导力结构与横向动态的多领导主体互动模式,可以更立体地呈现区域协作治理中的领导力实现机制。

(二) 鲍曼和迪尔的四框架领导力模型

随着公共治理问题日益跨越行政区划、政治级别和文化边界,领导力承担着在由多组织形成的互动关系网络中达成价值共识并发起协调一致的行动以解决“棘手问题”的重要角色^[19]。在这样的语境下,领导力应该表现为区域中的多元主体对于区域协作进程的整体作用,因而有一种整体的分析框架的需求^[20]。因此,我们需要构建一个既适应我国政府治理体制,也能够对公共合作网络中的领导力进行有效识别,并通过调节领导力的关系实现对协作有效协调和控制的整体性领导力分析框架。

鲍曼和迪尔基于对组织的合作与重构的实践研究,提出了四框架领导力模型(表1)。

表1 鲍曼和迪尔的四框架领导力模型(Bolman and Deal's Four-Frame Model of Leadership)

解释维度	领导力框架			
	结构性领导力框架 Structural Frame	人力资源领导力框架 Human Resource Frame	政治领导力框架 Political Frame	象征性领导力框架 Symbolic Frame
中心概念	角色,目标,战略,政策,技术,环境	需求,技能,关系	权力,冲突,竞争,政治	文化,意义,象征,仪式,典礼,故事,英雄
领导力的意象	社会结构,流程	执行	拥护/游说,授权,政治洞察力	激励
基本的领导力挑战	使结构与任务、技术、环境相匹配	使组织与人的需求相统一	建立议程和权力基础	创造信念、美景、意义和价值

资料来源:Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership^[21]

鲍曼和迪尔在管理实践和社会科学研究的基础上,将领导力分解为四个作用框架,分别是结构性领导力框架、人力资源领导力框架、政治领导力框架和象征性领导力框架。结构性领导力框架关注的是组织的架构,包括单元和子单元、规则与角色、目标与制度设计,对决策和活动的引导和影响,使结构与任务、技术、环境相匹配。人力资源领导力框架强调对人的全面理解,关注他们的需求、技能和关系,使组织与人的需求相统一。政治领导力框架关注的是建立议程和权力基础。象征性领导力框架关注的是合作中的意识形态与激励问题,它强调了文化因素在合作中的地位。每一种领导力框架都是有效力的,都具有内在的一致性。综合起来,就可以从不同方面实现领导力的过程,实现组织的合作与重构。

四框架领导力就如同搭建房子中的四根梁柱,每一根梁柱都不可或缺。四框架领导力模型要求超越狭隘、机械的方法,采取动态的观点来理解合作中的领导力。在协作网络中,领导力并不是指一个人本身就是领导者,而是指让所有成员以新的方式进行互动得以发挥他们的优势的过程,也指建立一个新的整体,所有参与者相互依存、建立新的关系和学习新的行为方式所涉及的过程。在这种情况下,领导力是一种成为“过程催化剂”的能力,重点不是领导理论,甚至不是领导技能本身,而是理解关注过程的重要性,这将导致建设一个新的整体。正是在这样一个语境下,四框架领导力模型为我们提供了一个观察领导力过程的整体性框架,帮助我们解释在协作过程中领导力所发挥的作用。

三、研究方法 with 案例背景

(一)研究方法

本文通过对长三角生态绿色合作一体化示范区建设的单案例进行研究分析,侧重探讨区域协作治理中的领导力过程。单案例呈现出的丰富细节有助于对本研究问题的深入挖掘和分析,也能够为后续的理论创新提供基础^[22],因此单案例研究是适用于本文的研究方法。

选择一体化示范区为案例进行分析的原因是:(1)一体化示范区是“不破行政隶属、打破行政边界”的新型治理模式,也是我国区域协同发展议题下地方政府横向协作的实践创新,为更好地理解区域协作治理中的领导力提供了具有启示性的案例场景。(2)一体化示范区案例较为完整地展示我国横向区域间协作治理过程,包括从最初规划的确立到多主体横向参与协作实现有效治理的完整过程,其横向案例特征可以帮助我们识别领导力在协作过程中发挥的作用。(3)一体化示范区实现了区域间的协同立法,在政治制度上确保了示范区实现权力的合法性,强化了区域治理中的领导力,这些优势在企业领导力研究中并不具备,因此,对其进行深入研究讨论有助于丰富公共领导力的理论内涵。

(二)案例背景

从地理位置来看,一体化示范区位于上海市、浙江省和江苏省的省际交界处,具体范围包括江苏省苏州市吴江区、浙江省嘉兴市嘉善县、上海市青浦区的部分区域,面积约2300平方千米。这一区域有着良好的生态环境资源,历史文化遗产丰富,具有良好的跨界发展基础与协同治理的共生条件。但是由于处于省级行政区划的交会区,一直以来,该区域交通欠发达,且以末端制造业为主,经济发展水平长期落后于周边地区。一体化示范区作为“长三角生态绿色一体化发展”国家战略的先行区,需要通过整合两省一市的力量,将生态优势转化为发展优势,实现边缘崛起^[23]。一体化示范区肩负着在生态文明理念约束下实现区域协调发展的艰巨任务。作为我国长三角区域一体化战略的“试验田”,示范区自2019年11月挂牌以来,聚焦规划管理、生态保护、土地管理、要素流动、财税分享、公共服务、公共信用等七大方面,率先探索从区域项目协同走向区域一体化制度创新,实现“不破行政隶属、打破行政边界”,累计推出112项制度创新,其中38项面向全国复制推广,在共同推动横向一体化协作、实施区域协作治理方面探索了新路径^[24]。

四、长三角生态绿色合作一体化示范区中的四框架领导力

(一)示范区的结构性领导力框架

结构性领导力框架关注协作网络中两个基本的维度:分工与协作。该框架假设合作是为了实现既定的治理目标,通过对协作主体专业化和明确化的分工,建立信任和新的合作方式,将多元主体的局部利益与协作网络的整体目标结合起来,可以提升治理的效率、改善协作绩效。

科学灵活的协作结构设计是一体化示范区高效运行的重要保障,一体化示范区采用“理事会+执委会+企业”三层次架构的新型跨区域治理体系,主要包括由两省一市相关部门联合成立一体化示范区理事会,理事会下设的一体化示范区建设执行委员会(以下简称“执委会”)和组建成立的一体化示范区新发展建设有限公司。示范区理事会由两省一市发展改革、自然资源、生态环境、交通、市场监管、财政、税务、文化旅游、教育、医疗等部门,以及苏州市(包括吴江区)、嘉兴市(包括嘉善县)、上海市青浦区政府组成,通过定期召开

工作协调会议的方式,突出政府作用和属地责任,研讨示范区发展的重大问题。执委会作为一体化示范区开发建设管理机构,负责一体化示范区发展规划、制度创新、改革事项、重大项目、支持政策的具体实施工作,是理事会决策的具体执行机构。而一体化示范区新发展建设有限公司则是通过市场化的运作机制承接了示范区的具體建设工作。一体化示范区通过建立“机构法定、业界共治、市场运作”的新型跨域治理模式,明确了各参与主体的工作职能与协作流程,有效保证了协作目标的实现。

(二)示范区的人力资源领导力框架

人力资源领导力框架关注的是协作网络中作为重要协作要素的个体参与者。与传统领导力研究中关注个体领导者的特质、行为不同,人力资源领导力框架侧重关注参与协作的不同个体之间的互动过程,即通过高效的干部人才组织方式来不断提升协作绩效。

干部流动是跨区域协作中最为重要的要素流动^[25],一体化示范区通过打造开放灵活、互联互通的干部协作平台和机制,可以打破行政区划壁垒,提高政策协同,强化政策扩散,破除路径依赖。一体化示范区执委会作为理事会决策的执行机构,目前共有35名工作人员,全部由两省一市合作通过广泛遴选和竞争选拔产生。这些干部在执委会中按照生态、交通、科创、环保、金融等一体化合作的重点领域被分为15个专题组,协调推进区域合作中的重大项目。一体化示范区还通过创新长三角一体化干部交流制度,实现干部跨区域任职。2020年8月,习近平总书记在扎实推进长三角一体化发展座谈会上提出,“要探索建立同长三角一体化发展相适应的干部交流机制”^①。2021年1月,上海青浦区、江苏吴江区共同签署了《关于在长三角生态绿色一体化发展示范区试点开展干部交流工作的实施意见》,意见提出,青浦区与吴江区之间先行开展干部交流试点,围绕协作治理的重要领域,通过“双向同步,选任交叉”的方式进行干部任职。从形式上看,干部交流既有区级层面青浦与吴江之间干部的交流任职,还有市级层面上海与苏州之间干部的交流任职;从任职岗位来看,苏州市、嘉兴市都提供了非常关键、核心的岗位,其中苏州市提供了市场监督管理局、交通局副局长等岗位,嘉兴市提供商务局局长、地方金融监管局副局长等岗位,不断激发长三角一体化过程中干部队伍的活力。

(三)示范区的政治领导力框架

政治领导力框架关注的是在资源稀缺、利益不同的背景下制定决策和分配资源的一种现实的过程。在协作网络中政治领导力框架确立了合作的权力基础,并通过建立合法化的制度决定合作的秩序。

区域协作治理的前提是合法性,示范区跨越不同省市,其在协同发展过程中固然会受到不同地区规章制度、政策目标的制约。2020年9月,浙江省、江苏省、上海市两省一市的人大常委会会议,分别表决通过了《关于促进和保障长三角生态绿色一体化发展示范区建设若干问题的决定》,提出要从区域项目协同走向区域一体化制度创新^[26]。两省一市以“法律询问答复”形式取得全国人大常委会授权,在此基础上开展同步起草、同步表决、同步实施的区域协同立法,就示范区的组织结构、行政权力等进行明确规定,授权示范区执

委会行使省级项目管理权限^[27]。通过两省一市的人大常委会开展通力合作,在政治制度上确保了示范区权力运行的合法性。同时,一体化示范区理事会作为嵌入在区域协作网络中的区域决策机构,其内部决策程序不同于一般行政机关实行的行政首长负责制,而应当体现为各行政区派驻该机构的代表协商一致^[28]。一体化示范区理事会的运作采取三地轮值、统一决策的授权机制,理事会的理事长由两省一市的常务副省(市)长轮流担任,以确保理事会制定的决策居于中立,切实维护区域间各参与主体的共同利益。在明确了协作权力运行合法性的基础上,两省一市的生态环境部门会同执委会围绕“一套标准”规范管理、“一张网”监测评估、“一把尺”等内容,建立了标准、监测和执法“三统一”的生态环境保护制度,奠定了共治制度的基石。

(四)示范区的象征性领导力框架

象征性领导力框架关注的是多样化的协作主体如何理解他们所处的环境,并通过创造价值信念去激励各主体之间形成有效合作。与强调理性和客观的传统观点不同的是,象征性领导力框架强调协作网络中的群体性,以及协作背景中的复杂性和模糊性,并且关注文化意义的运用,通过树立精神旗帜使协作目标更加清晰。

建立示范区的目的是为了打破长期以来的地理“区隔”,超越空间权力、职能权力范围,实现区域的协同发展,但区域协作不能只是生硬的一体化协同,还需要善于运用空间治理中的价值要素发挥的“软融合”作用。绿色生态理念是一体化示范区建设最重要的价值基础,也是贯穿一体化全过程的情感内核。一体化示范区在承担着区域协作发展任务的同时,也面临着干部群众思想上的适应问题,通过树立共同的生态价值追求目标,形成对一体化思想、理念的共通共融,可以为区域一体化发展扫除思想障碍,打通体制樊篱、畅通组织协调、推进资源整合。在两省一市交界处、依托长三角原点为中心的“水乡客厅”项目,也是长三角首个跨省域共投共建共享的重点项目,其聚焦绿色发展和城市互联互通,在开工不到4个月便实现了蓝环先导段的完工。“水乡客厅”项目的成功打造,不仅体现着由两省一市组成的一体化示范区对生态绿色合作的共识凝聚,更反映了其背后从项目跨区域行政审批到建设运维全过程中的各类协作要素有效流动,实现从生态优势持续转化为发展优势、从区域项目协同走向区域一体化的制度创新。

同时,作为一体化示范区组成部分的嘉兴市是中国革命红船的起航地、“红船精神”的发源地。红船见证了中国历史开天辟地的大事变,成为中国革命源头的象征。一体化示范区通过发挥精神符号的力量,不断统一示范区中各参与主体的思想与信念,激发了各类主体的主观能动性,促进它们主动参与到示范区的合作建设中来。

五、结论与讨论

在大数据、人工智能等现代技术的革新与推动下,不同维度、不同性质、不同内容的跨界融合发展成为经济社会发展的“新常态”,创建适应新发展特点的跨界协作治理新模式,

是全球政府改革创新共同趋势和任务。本文立足我国本土场域引入了鲍曼和迪尔的四框架领导力模型,通过建立跨区域领导力分析框架用以分析一体化示范区从成立到发展进程中领导力的作用过程。在我国其他地区的区域协作治理实践中,资源要素强势地区往往扮演了合作主导的角色,但在一体化示范区的区域合作中,却没有出现资源强势地区领导的现象。由两省一市组成的一体化示范区在建立和发展过程中呈现的领导力不局限于某一地区、某一议题或某一阶段,而是在整体发展阶段中的全局性领导力。研究发现:在区域协作网络中,领导力并不通过传统领导理论中的等级制度传递,而关注让所有参与协作的主体以新的方式进行互动以发挥它们的优势的过程,强调网络中所有主体的相互依存性。协作治理网络有效性的发挥基于建立和维持合作伙伴之间的有效互动,以更为现代化和高质量的支撑方式提升无缝合作的整体性治理效能。跨区域协作领导力的关键不是使用权力或“影响力”,而是让参与主体达成协议并形成一致行动的能力。四框架领导力模型将组织结构、协同机制的静态研究、体制权力的静态规范与治理过程的动态研究、跨区域领导的动态行为相结合,通过一种非线性的研究程式研究跨区域协作治理中的领导力问题。传统领导力研究中以领导者为中心的金字塔式领导结构显然不适合当前我国诸多跨区域、跨领域、多主体治理的需要。一体化示范区通过静态的结构性框架重塑,动态的人力资本过程再造,本土制度背景下的政治框架优势的发挥,象征性框架的有效支撑,有助于将分散在协作网络中的优势资源集聚起来,尽可能地减少交易成本并产生出最大协作治理绩效,弥补以往领导力的相关研究中只重视行为,忽视了机制,只重视静态结构,忽视了动态激励的不足。

一体化示范区的建设是从无到有的开创性事业,是我国在探索区域一体化协作路径的创新实践,对长三角一体化发展的加速与繁荣具有重要的意义。一体化示范区中的领导力模式可以为全国各个区域的经济社会一体化发展提供可复制可推广的蓝本。为更好地发挥领导力在我国区域一体化协调发展中的作用,进一步提升跨区域协作治理的成效,本文建议:一是完善协作制度建设,充分考虑不同地方发展的实际情况和利益诉求,立足价值共识构建有机的协作组织管理架构,完善地方间的利益补偿机制、对口帮扶机制。二是激活人力资本效能,充分发挥干部要素流动的关键作用,创新跨区域干部交流机制,完善协调机构中多种用工机制,提高政策协同扩散。三是强化协作权力基础,通过发挥地方协同立法的制度优势,建立区域协同发展的工作机制,筑牢协同治理的权力基石。四是发挥党建引领作用及精神符号作用,构筑跨公私合作治理体系,统一各参与主体的思想,以人人尽责的社会治理共同体建设为目标,激发各主体的主观能动性,整合资源要素促进各方主动参与到协作治理中来。

参考文献:

- [1] 邢华:《我国区域合作治理困境与纵向嵌入式治理机制选择》[J],《政治学研究》2014年第5期,第37-50页。
- [2] Mark H. Moore, *Creating Public Value* [M], Cambridge, MA: Harvard University Press, 1997: 56.
- [3] David R. Connelly, “Leadership in the Collaborative Interorganizational Domain” [J], *International Journal of Public Administration*, 30 (1): 1231 – 1262.
- [4] Chris Huxham and Siv Vangen, “Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World” [J], *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(6): 1159-1175.
- [5] Walter Mattli, *The Logic of Regional Integration: Europe and Beyond* [M], Cambridge: Cambridge University Press, 1997: 19.
- [6] John Bryson, Alessandro Sancino, John Benington and Eva Sørensen, “Towards a Multi-Actor Theory of Public Value Co-Creation” [J], *Public Management Review*, 2017, 19(5): 640 – 654.
- [7] Hongtao Yi, Liming Suo, Ruowen Shen, Jiasheng Zhang, Anu Ramaswami and Richard C. Feiock, “Regional Governance and Institutional Collective Action for Environmental Sustainability” [J], *Public Administration Review*, 2018, 78(4): 556-566.
- [8] 王学军、曹钊婕:《作为公共领导新趋势的公共价值领导:一个文献述评》[J],《公共行政评论》2019年第4期,第161-179页。
- [9] Joe Wallis and Robert Gregory, “Leadership, Accountability and Public Value: Resolving a Problem in ‘New Governance’?” [J], *International Journal of Public Administration*, 2009, 32(3 – 4): 250-273.
- [10] Helen Sullivan and Chris Skelcher, *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services* [M], Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002: 56.
- [11] Dermot O’Reilly and Mike Reed. “‘Leaderism’: An Evolution of Managerialism in UK Public Service Reform” [J], *Public Administration*, 2010, 88(4): 960-978.
- [12] Neal Peirce and Curtis Johnson, *Boundary Crossers: Community Leadership for a Global Age* [M], College Park, MD.: The James MacGregor Burns Academy of Leadership Press, 1997.
- [13] Russell M. Linden, *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations* [M], San Francisco: Jossey-Bass, 2002: 28.
- [14] 同 [8]。
- [15] 同上。
- [16] Paul S. Goodman, *Designing Effective Work Group* [M], San Francisco, California: Jossey-Bass, 1989: 23.
- [17] Chris Huxham and Siv Vangen, *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage* [M], London: Routledge, 2005: 66.
- [18] 同 [8]。
- [19] Tom Christensen, Per Lægveid and Lise H. Rykkja, “Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy” [J], *Public Administration Review*, 2016, 76(6): 887 – 897.
- [20] 吴钦长、宋秀琚:《路径—目标型领导力:印度尼西亚的区域领导力探析》[J],《区域与全球发展》2020年第4期,第127-140、159-160页。

- [21] Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* [M], San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997: 25.
- [22] 邢华、邢普耀:《强扭的瓜不一定不甜:纵向干预在横向政府间合作过程中的作用》[J],《经济社会体制比较》2021年第4期,第84-94页。
- [23] 中华人民共和国中央政府:《长三角生态绿色一体化发展示范区总体方案》[EB/OL], 2019年11月9日, http://www.gov.cn/xinwen/2019-11/19/content_5453607.htm, 访问日期:2022年10月8日。
- [24] 上海市人民政府:《长三角一体化示范区三周年建设成果》[DB/OL], 2022年11月15日, <https://www.shanghai.gov.cn/nw9822/20221115/c691de37f86c41a4be08331722a6ce42.html>, 访问日期:2022年11月18日。
- [25] Hongtao Yi, Liming Suo, Ruowen Shen, Jiasheng Zhang, Anu Ramaswami and Richard C. Feiock, “Regional Governance and Institutional Collective Action for Environmental Sustainability” [J], *Public Administration Review*, 2018, 78(4): 556-566.
- [26] 浙江省人民代表大会常务委员会:《浙江省人民代表大会常务委员会关于促进和保障长三角生态绿色一体化发展示范区建设若干问题的决定》[EB/OL], 2020年9月25日, https://www.zjrd.gov.cn/dflf/fggg/202009/t20200925_90051.html, 访问日期:2022年9月28日。
- [27] 姚尚建:《将制度优势转化为地方治理效能的路径探讨——来自长三角生态绿色一体化发展示范区的启示》[J],《国家治理》2021年第Z1期,第20-23页。
- [28] 李幸祥:《区域合作中的行政规范性文件协作制定机制研究——以长三角生态绿色一体化发展示范区为例》[J],《行政法学研究》2021年第5期,第113-123页。

注释:

- ① 人民网:《习近平主持召开扎实推进长三角一体化发展座谈会并发表重要讲话》[N/OL], 2020年8月22日, <http://cpc.people.com.cn/n1/2020/0822/c64094-31832893.html>, 访问日期:2023年1月30日。

作者简介:冯博,中央财经大学政府管理学院博士研究生。邢华,中央财经大学政府管理学院教授,博士生导师。

责任编辑:刘颖