

转型背景下行政单位的运作逻辑

——以某戒毒康复所日常工作的开展为例

李甜甜 周永康

提 要：本文是以某戒毒康复所为案例进行的个案研究，采用叙事分析对该行政单位的日常工作过程予以客观呈现，旨在揭示转型背景下行政单位在“单位社会”路径依赖的作用下，单位内部不同群体的工作逻辑，探究实践背后行动和结构、个体和社会的嵌入关系。文章选取了该戒毒机构日常工作中“面向康复人员的基层课程教学、单一事件的多部门应对、面向工作人员的所内活动”这三个方面的具体案例，从不同角度对工作开展过程中的组织动员、决策执行、实际效果等多个方面进行了具体分析，对比了“单位制”在转型背景下所留存的路径依赖和演变轨迹，揭示了不同事件背后所隐藏的不同群体和群体中的个体工作逻辑和行为策略。

关键词：单位 路径依赖 工作逻辑

一、导 言

在今天的中国社会，个人与组织的行为在某种程度上仍然受到传统单位制度中的价值观念与行为规范的影响。正是从这一基本判断出发，本文在观察与探讨某戒毒康复所这一组织以及组织中成员行为的时候，也试图从这样的角度来进行分析。

我们在这里所说的单位，主要是指全民所有制的组织。她作为一种特殊的组织形式和社会调控体系的构成要素，诞生于中国社会和政治生活制度化、结构化的过程之中（刘建军，2004）。改革开放前的中国“城市社会”^①是由独特的两极结构组

^① 本文的研究仅限于城市范围内的单位组织，并不将拥有土地或其他集体性生产资料的农业人口纳入研究范围。

成的,“一极是权力高度集中的国家和政府,另一极则是大量相对分散和相对封闭的一个个单位组织”(李汉林,2008)。作为“单位人”的个体和国家的关系经由单位相连,垄断且绝对性的物资来源及分配方式将个人高度整合在一个个单位中,形成“国家—单位—个人”的纵向联结。一方面,国家对资源的绝对优势地位形成了对单位和单位中个人的控制;另一方面,个人依赖于所属单位获得相应的社会身份和生活所需。总体性的社会形态是这一时期的突出特点。随着改革开放和市场经济的运作,各种社会资源呈现出越来越多元的流动形态,单位不再是个人寻求安身立命的唯一场所,个人对单位的依附在一定程度上有所减弱,个体的发展呈现出越来越多的可能性和现实性。同时,对单位体制效率低、缺乏活力的负面批判和反思也成为这一时期单位研究的重点。但是我们也应看到,制度发展和变革的过程性使得非单位体制仍旧处于初级阶段,而“单位组织中的一些基本特征仍然左右着这些组织的行为及其行为取向;单位仍然在今天的中国社会中作为一种社会的基本结构、作为一种统治的形式以及作为一种制度顽强地表现着自己的存在”(李汉林,2008)。也就是说,无论是行政单位、事业单位还是企业单位,依旧保留着其“结构化”的形态,处于行政性的隶属关系体系中,成为国家实现统治的中介环节。

单位作为一种制度结构,其发展和变迁的过程是与整个社会体制、社会建设相互交融的。回到转型中国的背景下,社会建设和社会管理已成为中国特色社会主义事业发展的新重点。社会管理的基本内容包括协调社会关系、规范生活行为、解决社会问题、化解社会矛盾、促进社会公平、应对社会风险、保持社会稳定等方面。在行政领域内,以职能为中心的权力分配模式和国家赋权模式亟待改变,现代社会管理需要更加多元的社会参与而非政府包揽一切。这样一来,政府作为社会建设和社会管理不可或缺的主体所承担的首要责任逐渐“转向公共服务和维护社会公平正义”(陈毅,2012)。尽管如此,行政单位作为一种统治结构和制度性的存在,在相当长的一段时期内不会成为转型期的牺牲品。但可以肯定的是,行政单位必须适应新形势下社会管理创新的需要,克服其效率不高、权责不分、利益单位化等现有弊端,以适应转型社会下,政府职能转变和公共管理的需要。单位组织,尤其是行政单位作为整个社会统治结构的必要组成部分,制度和结构本身“抗拒变迁”的特性在其中同样存在。这种抗拒变迁的特性一方面使单位制度在较长的历史时空中保持其发展的稳定性,另一方面也在结构变迁的过

程中形成既定的现实阻力。尽管社会管理和社会建设力求达到的是一种使社会各个阶层互惠共生的格局，但国企改革打破“铁饭碗”，放任个人自生自灭的先例却刺激了行政系统中的既有利益主体。从国家利益来看，政权的稳定和统治的持续有效是转型期必须坚守的底线，民众对政府地位合法性的认可和对新秩序规范的期待是国家实施变革的动力。从社会利益来看，每个个体都应当享有较为平等的主体性资格，理想状态下的个体应公平地享有整个社会的资源。政府的公共管理或社会管理职能是指向国家内部的，其管理范围涉及与民众切身利益相关的方方面面，这种公共性职能决定了政府管理的主体地位，决定了政府的责任对象是全体公民。“单位制”路径依赖下，依靠等级结构实现政令逐级逐层传达实施的组织惯习极易忽视对工作对象的关注，忽略责任政府所应服务的公民主体的真实需求。

本文所选取的政府主导下的戒毒康复所，即是在国家的公共事业管理中居于主体地位的政府组织；具体到戒毒所的所属上级，即国家行政机关——司法部及地方司法局，承担了针对吸毒群体矫治康复的社会管理职能。然而，在传统单位社会路径依赖和既有机制模式的持续作用下，转型背景下的行政单位如何进行组织内部制度和职能的转变，以发挥更为有效的公共管理成为了这一时期的关键议题。不同利益主体的声音直观地体现在他们各自不同的行为逻辑上；个人、单位、国家、社会等多方利益在时空上的不一致性和多形态性，使转型期单位组织的内部运作呈现出前所未有的复杂性，戒毒康复所也不例外。在这个组织中，工作人员是拥有司法警衔编制的劳教民警，他们由司法部门统一管理，按照工作年限和职务高低划分为不同的职务序列，其工资福利纳入预算由国家财政负担。一方面，该组织作为行政强制戒毒向公益性自愿戒毒职能转变的探索性尝试，特殊的工作任务要求工作人员针对吸毒人员进行心理教育矫治，因而在司法强制戒毒、劳教戒毒中，戒毒民警行之多年的管理模式和以管理者自居的心态在新型自愿戒毒康复机构中如何转变，将直接影响其与工作对象的角色关系，心理辅导、社工实务等专业知识的匮乏也使实际矫治工作中的戒毒效果大打折扣；另一方面，作为直接面对吸毒群体的工作人员，其所处的特殊制度环境和空间环境所衍生的工作压力和个人合理诉求也是需要被关注并加以解决的。现阶段来看，行政单位职能转向是一种不可逆转的趋势，因此，基于现实国情对转型期行政单位的内部运行逻辑进行研究，有助于明确具体实践过程中的多方利益诉求、明晰社会管理和社会建设的现实阻力。然而，对于组织内部

运作逻辑的揭示不能简单停留在对事件的罗列陈述上,本文所采用的叙事分析法即是将事件串联起来,使事件根据自己的时间位置和在整个故事中的作用而获得意义,并在叙事过程中揭示事件之间复杂的、随机的、偶然的关系以及组织在各种事件中的遭遇,以此来体会正式制度掩盖下微妙的、非正式的运作变通机制。戒毒康复所既是一般意义上的组织,又是具有中国特色的“单位”。在这种组织中,人们既可以观察到一般行政组织的运行轨迹,同时又可以感受到那些抹不掉的“单位组织”的行为惯性和印记。这两者行为之间不由自主地相互影响,在事实上构成了今天中国“单位”组织行为的特殊特征。而人们对这些组织行为的观察,只有参与其中才能够感受到,进而理解到组织行为的深刻内涵,也只有置身于具体的场域、深入行政单位日常行为的细枝末节,才能完成社会学“厘清日常生活在建构和维系具体社会秩序中的具体作用和效果”以及“在此基础上廓清日常生活背后隐藏的地方性社会的生成和继续机制”(肖瑛,2006)的双重任务,这正是本文以转型期新型戒毒康复机构为研究对象的意义所在。

二、理论回顾

单位“是我国各种社会组织普遍采取的一种特殊的组织形式,是我国政治、经济和社会体制的基础”(路风,1989)。“单位”在中国社会的产生及其作为一种社会制度得以确立是有其历史、文化渊源的。不同的学者对单位制进行历史追溯的视角不尽相同,但单位作为一种制度化的存在、作为社会的基本单元已经是学界公认的事实。在日常生活领域,人们习以为常地将自己工作所在的社会组织或机构统称为“单位”,对单位组织的研究也涉及多个方面。

第一,从组织功能和行为取向上理解单位组织。武中哲在《社会转型时期单位体制的政治功能与生存空间》一文中指出,转型期的中国社会决定了单位体制政治功能的变动不居性。经济功能蚕食政治功能:城市中的行政单位行使管理社会公共事务的功能,事业单位的功能介于行政功能和经济功能之间,国有企业逐步脱离行政职能,而仅履行单一的经济职能。在政府利益和政府行为的相互关系上:一方面,政府利益与公共利益呈现正相关,“合理范围内的政府利益能够增强政府的行政能力”(武中哲,2004),促进单位成员的工作效率;另一方面,政府

利益也有其自我扩张的危险,从而阻碍单位体制的改革进程(涂晓芳,2002),即将政府利益划分为政府官员的利益、部门的利益和政府组织整体的利益;政府利益和政府行为之间存在利益相容时的有益行为和利益相悖时的失范行为。李猛等还将“隐藏于正式结构之下并实际起作用的行动结构”——派系,看作单位内基本的利益结构(李猛、周飞舟、李康,1996)。王春福对多元治理模式下政府行为的公正性做过研究,所谓政府行为的公正性即是一种“公平和正义的价值取向”,这种公平正义是奠定政权统治的合法性基础,并通过单位成员的日常行为表现出来。政府在治理主体多元化的格局下通过“相互博弈、平等协商、彼此调试”的互动形式实现多样化的运作,以组织成员人性的公共性克服其自利性(王春福,2012)。

第二,从组织制度结构上理解单位组织。周雪光等人对英文文献中的组织现象进行过相关综述,对中国单位进行研究时提出“正式组织的产生发展衰亡过程、组织形式和行为活动、组织间关系都取决于一个社会的特定制度环境”和“历史背景对组织的结构和行为活动有着深刻的影响”两个命题(周雪光、赵伟,2009),并指出正式组织是形成社会分层的主要机制。李汉林一直专注于单位制的研究,他指出:改革开放前的单位是“中国社会中一个高度整合和低度分化的基本组织形态”(李汉林,2008);改革开放后单位制中有些因素并没有发生实质性的改变。单位制的产权仍然是属于国家或集体所有,单位领导人只是作为资产的管理者而非所有者,产权的虚置和模糊进而造成了权利、责任和义务的模糊。在管理上,国家依旧将各类单位组织置于正统的行政序列监管之下,组织内的荣誉、机会等非物质性资源依旧依赖于上级的决策,单位成员对上级的依附依旧存在。此外,党团组织在单位中的渗透更成为中国所独有的政治制度特性,制度的约束依旧在单位组织中延续着。

第三,从组织依附关系上理解单位组织。华尔德(Walder,1986)提出用“共产党社会的新传统主义”来解释,在单位组织内,个人对单位的政治经济依附所衍生出的独特的上下级“庇护依赖关系”(patron-client relations)。他认为这是一种兼具“个人因素”和“非个人化道德信念以及正式的制度角色”的互惠性交易网络,单位中盛行着“有原则的任人唯亲”和“施恩回报”关系。李猛等人将单位组织划分为“仪式性组织”和依据效率原则的“技术性组织”(李猛、周飞舟、李康,1996)两类,他认为中国的单位组织不仅在等级上存在制度依赖,也因其广泛的福

利分配责任、对成员的多重控制参数、结构和功能的科层化以及永久性就业对制度产生依赖，而具有极高的制度化和仪式化，周期性的大检查、视察，各种报告、会议、评比等都是仪式化活动的具体体现。“单位，是各种社会组织普遍采用的一种特殊组织形式，是我国政治、经济、社会体制的基础”（孔令栋，2001）。在依附关系上，国家机关除了依附于国家整体之外，较之其他单位而言还是社会资源的占有者和分配者。一般的单位组织可供支配的资源都源自政府，这类单位也就演变成政府的附属物，其存在只是为了实现国家的整体目标。行政单位组织的成员因其组织的特殊性，在一定程度上既可以被看作国家利益的代表，也可以被看作是“国家和民众”关系中的普通民众。

第四，从组织内、外行为逻辑上理解单位组织。刘建军将已有的对单位的研究概括为，对单位所包容的显在信息进行研究的制度主义视角和对单位潜在信息挖掘的功能主义或超制度主义视角。他认为显在信息是在国家主导下通过政治和行政的统御而形成的“外部秩序”，而潜在信息则是在约定与习俗基础上形成的“内部秩序”（刘建军，2000）。他从历史唯物主义的分析视角将历史文化习俗和现代组织架构统一在“社会资源总量”上，将“制度的解释、组织行为的解释和精神的解释”融会贯通，以实现对单位组织的基础性、规范性及连贯性的研究。尤其是将组织成员现有的行为逻辑看作对以往制度的“路径依赖”，兼具历时性视角。汪和建在研究中国单位组织的社会建构时，基于华尔德“新传统主义”的研究基础，提出了“自我行动”的概念，将单位中的个人看作“自我行动者”而非个人行动者，其行为模式“受自我主义和关系理性的驱动和约束”（汪和建，2006）；中国单位组织真实的社会建构就是基于个人这种以“自我主义”为中心、以“关系”为运作空间及手段的行动方式。其中，“自我主义”源于儒家文化中个人在世俗秩序中的中心地位，个人通过自主的行动影响和构建自身所处的关系网络；“关系理性”既能带来经济资本财富，又能带来声望、人脉等关系收益。这种关系一行动的结果是“中国单位组织中变革制度的集体行动的缺失或不足”。李路路、宋臻以西蒙提出的“有限理性”为框架分析了某事业单位项目的决策过程，即从“经济人角度”，从“目标确立过程、项目地区选择、社区林业评估工作以及物资采购”四个部分对该项目进行了全景式的描述和分析（李路路、宋臻，2007）。该研究揭示了中国制度背景下的组织决策是一个有策略的政治斗争，通常对决策失误选择规避和掩饰以维护决策的正确地位；组织在决策中往往遵循制度的惯性，对以往的经验知识产生依赖而

忽视现阶段的特殊性。周雪光、练宏从有关谈判和战略互动的博弈论视角研究政府组织科层结构中的上下级谈判，他们以某市环保局为例，从环保局与纵向的地方政府和横向的省级环保厅之间的双重关系视角分析某项环保政策具体落实过程中相关方的行为模式和应对策略，涉及省、市、地方三级行政部门在政策推行过程中的互动博弈，较为直观地呈现出行政单位政策执行的一个缩影（周雪光、练宏，2011）。

综合现有多方面的研究，无论组织归属于行政单位、事业单位和企业单位中的哪一特定类别，这些组织在单位中国背景下所显现出的组织特点是有其共性的。一是以利益为导向的权力、资源依附关系：国家是社会资源的所有者，单位组织处于行政隶属体系中，作为国家权力的代表对资源进行管理和分配，即代表着国家权力进行着合法统治。在意识形态上，民众默许组织是国家代理人的形象，“整个单位体制是一种向上依赖、向下控制的体制”（李路路，2002），单位组织内成员因对资源的需求形成对组织的依赖，单位组织则以物质的丰富换取成员的服从。从早期的掌管组织成员政治、经济、社会生活的方方面面，以及从生产到生活各个领域的分配和供给，到现在对组织内的人事任免、政治生活、工资待遇、社会福利等方面的管理，都少不了单位的参与。二是纵横交错的组织层级结构：从纵向来看，作为整体的组织和组织内的不同部门之间都处在一定的行政隶属关系中，并拥有严格的等级层次划分；从横向来看，由于各自职能的分化，行政组织外部政府之间、组织内部同一层级之间处于平行状态。这种组织内外纵横交错的层级结构构成了中国单位社会的整体结构，组织运行过程中的决策、执行也都是在这种纷繁复杂的部门层级结构中实施的。三是大社会中的小社会——“模拟社会”：从空间关系来看，单位成员“在一个相对封闭的社会空间内展开其互动关系，更易形成浓郁的社会氛围和国营惯习”（田毅鹏，2007）。在这个由单位成员组成的“模拟社会”中，成员按照其职位高低的不同，拥有不同的等级身份和社会角色，组织活动仪式化，组织决策幕后化；组织内的资源和职位处于一种较为封闭的非流动形态，组织对变革呈现出抗拒变迁性。同样，组织中个人的行为模式是组织科层结构和由组织成员共同组成的“模拟社会”中的惯习、舆论共同作用的结果，通过制度化的奖惩和单位“模拟社会”的无形压力来规范组织成员的行为。“单位对人们的生活方式、习惯心理、观念结构及生活空间产生了极其深刻的影响”，即使是在转型中国力求制度变迁的外在背景下，“一种制度的延续性和滞后性影响并不以制度本身的结束而停止”（柴彦威、陈零极、张

纯, 2007)。

单位作为一种制度是建立在一系列“主流意识形态”和“价值观念”基础之上的, 是一种“被认可和结构化的”相对稳定的行为规范。李汉林曾借用拉卡托斯科学研究纲领理论的“硬核”和“保护带”概念来分析单位组织与制度(李汉林, 2004)。制度的“硬核”可以是“制度化的文化”, 也可以是“制度化的行为取向”^①; 制度的保护带是指“相应政策的变化、相应的行为及其行为规范的变化、局部制度安排的变化”。单位作为一种制度要实现其变革和发展, 最先感受到这种变动、随即进行调整的是“保护带”。“硬核”却因其稳定性和抗拒变迁性, 使既存的组织结构因其发展惯性而产生路径依赖。具体而言, “路径依赖”是一体两面的, 在组织变革过程中面对复杂的内外环境有着正反两方面的作用。尤其是在转型中国的社会背景下, 社会政策的变动、社会主流意识形态的转变和社会成员的行为取向都会作用于现有的制度结构从而引发一系列连锁反应, 多个方面的变化相互作用最终实现组织和制度的变迁。这样一来, 这三个概念便可以理解为一种视角, 从组织外部的社会环境和组织的内在逻辑上, 明确单位作为一种社会制度实现变革的可能方向和现实路径。

就本文所关注的自愿戒毒组织而言, 其组织结构以纵向和横向的等级分化为显著特征。依照司法部劳教局《戒毒康复管理办法》的规定, 该机构性质属于司法行政机关, 为正处级建制, 所内成立党委组织并下设基层党委支部。组织外部纵向上隶属的层级, 从市劳教局^②到地方司法局再到国家司法部, 而组织内部纵向上, 基层部门和机关部门受所党委的管理, 基层各部门又分别管理着各个工作组; 横向上如图1所示, 机关和基层又分化为不同的科室和管理中心, 这些科室之间、中心之间就是一种横向的平行等级关系。另外, 所内工作人员为劳动教养系统的司法警察, 按照其所内工作性质的不同分为政治工作类岗位、管理教育类岗位、习艺产类岗位和行政后勤类岗位等五类, 拥有警衔和编制, 有严格规范的管理条例和晋升制度。在2007年康复所成立之初, 劳教系统内部调入康复所的工作人员占据一半以上, 这

① 制度化的文化: 是一种被特定制度深刻影响和内化的文化。制度化的行为取向, 可能隐含在占主流地位的意识形态之中, 也可能通过一种合法化的程序固定下来, 成为制度安排下的、人们必须遵从的行为规范, 还可能直接表现为反映这种意识形态的所有制形式。

② 前期调查时, 国家还没有以政令的方式正式宣布废除劳教制度, 因此本文以未废除劳教制度为成文背景。

些来自强制戒毒所^①和地方劳教监狱的工作人员成为建设新型自愿戒毒康复所的主力，他们在原单位的组织惯习、管理规范和行为观念同样在新单位中延续着。自愿戒毒模式的创新之处在于运用行政单位的主体性优势对社会管理进行探索和尝试。但也正是因为其行政化的制度背景，使康复所在其专业化的转型之路上，可能会面临“单位社会”固有的制度惯性，其单位属性上的行政性和提供服务上的公共性是一个既有契合之处又难以突破的矛盾点。也就是说，戒毒所在行政上具备服从政令、向上负责的等级结构，在职能上是面向基层康复人员进行专业矫治教育工作的机构。那么这种自上而下的决策执行模式如何在现有的行政架构上实现上层预期的戒毒效果？我们现在要做的即是在明晰组织特征的前提下，关注外部组织环境和政策导向变动下，康复所表现出的新趋势、新特征，从微观角度在个体和群体行为的相互作用中，认识到组织运行多重逻辑的互动过程，通过对这些互动行为的理解反观制度变迁的内涵和实证基础。

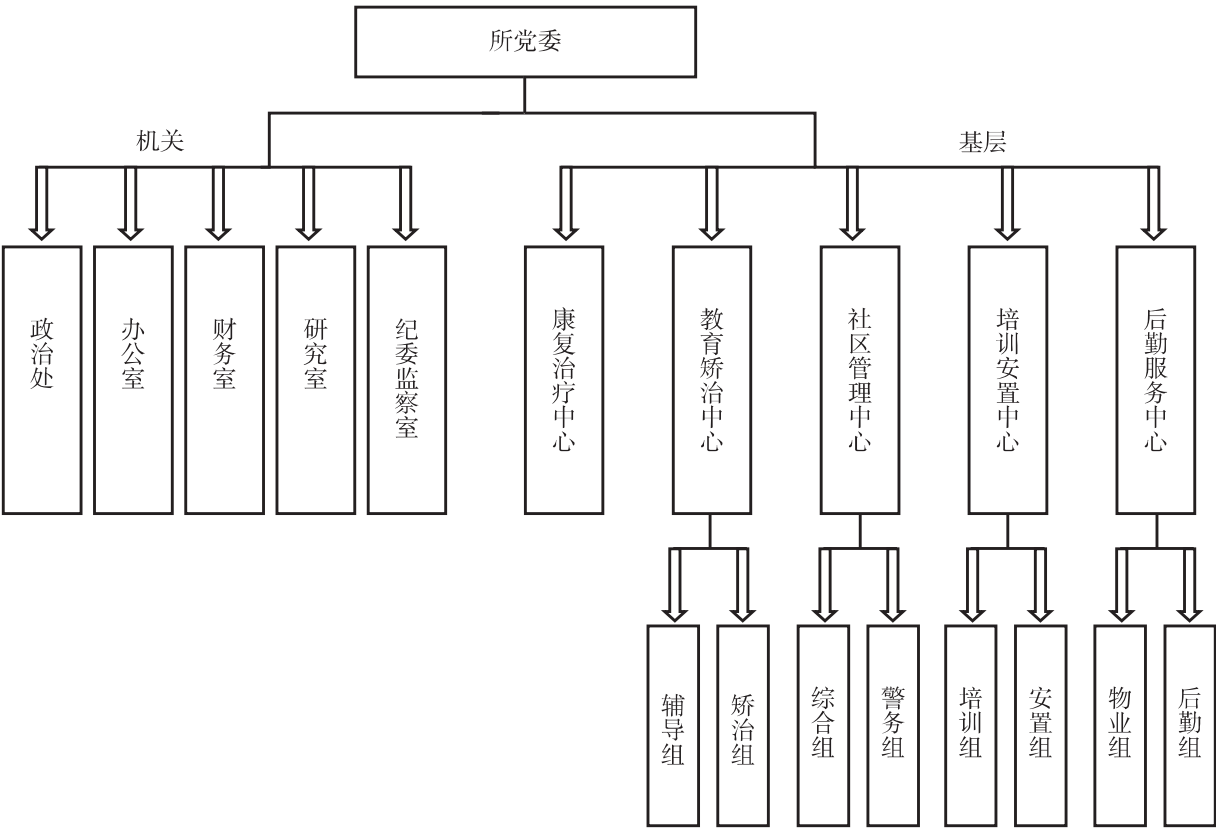


图 1 戒毒康复所组织结构图

① 2008 年《中华人民共和国禁毒法》正式施行，将以往的强制戒毒和劳教戒毒统一为强制隔离戒毒，即废除了 1995 年以来施行的劳教戒毒。

三、个案分析

本文的研究思路就是以该戒毒所的日常工作过程为主线，在整个社会制度和单位结构的宏观背景下，明晰各个部门及其成员的日常行动策略，对工作开展过程中相关参与者的实际行动及其背后的行为逻辑进行细致解读，从组织动员、决策执行、实际效果三个方面明晰该组织的工作路径（见图2）。该戒毒康复所制定了一系列的工作细则，制度的外在保障使得康复所在制定宏观的规划时有了参考的依据和参照的标准，从而限定其组织功能并以此规范组织成员的行为。但作为单一个体的个人行为逻辑与组织整体的行为取向，因其行为主体的差异，有着不同的行为过程和行为结果，因而在正式制度的规范下，具体的、实际的组织运作过程往往显示出与组织制度规范相分离或者相悖的状况。

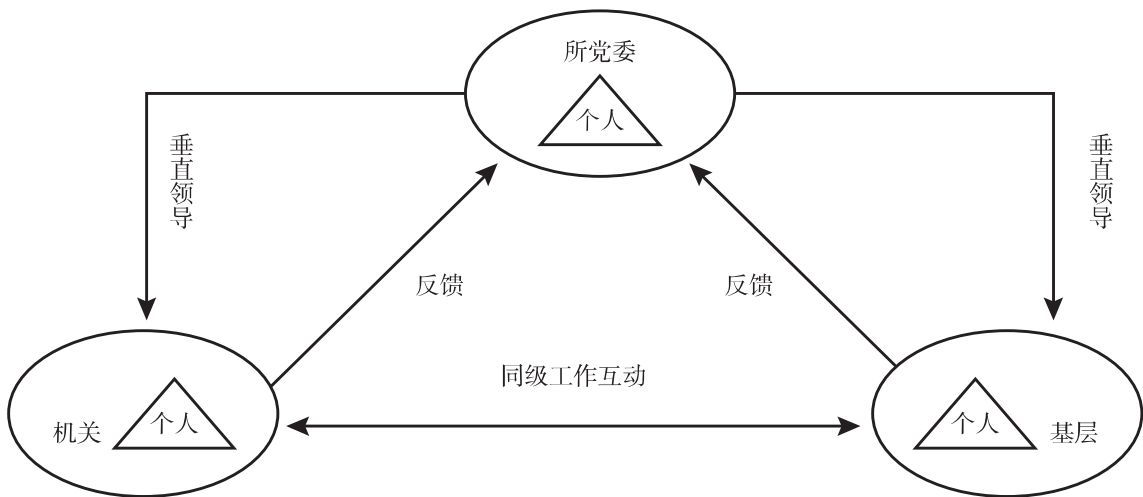


图2 工作开展的分析框架图

本文对不同工作事件个案的选取综合考虑了该戒毒康复所的组织架构和工作路径。由于该组织在机构设置上分为机关和基层两部分^①，基层直接面向康复人员，因而成为戒毒所日常工作的重点，在基层各个部门中又以“教育矫治中心”为基层的关键部门，直接针对戒毒学员开展日常教育矫治工作。因此本文第一案例选取了基层教育矫治中心日常教学课程进行分析，即从单一部门内部的运作逻辑反观整个戒毒所组织的工作逻辑。第二个案例选取所内的突发状况——“艾滋事件”综合对

^① 详见图1。

比机关和基层不同部门群体在面对同一事件时，各自的应对逻辑和行为策略。第三个案例着重关注所内工作人员的日常活动，即非指向康复群体的周期性、经常性活动。

(一) 面向康复人员的部门课程教学

教育矫治中心的日常训练课程是戒毒康复所“一二三六”^①综合戒治工作体系的

表 1 初级班教学训练安排 ^②				
初级班教学训练安排				
	时间	训练方法	训练内容	辅导员
周一	9：00－10：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
	14：00－14：45	班会		CJ
	15：00－15：45	心理矫治	心理健康教育	YJK
	21：00－22：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
周二	9：00－10：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
	14：00－14：45	适应性训练	社区适应训练	LM
	15：00－15：45	体能训练	B 类	YY
	21：00－22：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
周三	9：00－10：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
	14：00－14：45	心理矫治	心理健康教育	YJK
	15：00－15：45	体能训练	A 类	ZX
	21：00－22：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
周四	9：00－10：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
	14：00－14：45	适应性训练	回归社会训练	CBM
	15：00－15：45	拒毒训练	毒品认知教育	XJX
	21：00－22：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
周五	9：00－10：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
	14：00－14：45	适应性训练	回归社会训练	CBM
	15：00－15：45	体能训练	A 类	ZX
	21：00－22：00	脱毒治疗	药物治疗配合	戒毒医生
A 类：太极拳、球类、有氧运动、跑跳蹲				
B 类：广播操、坝坝舞、兴趣体育活动、器械运动				

① “一二三六”综合戒治体系是以康复成效评估为一条主线，以主导加辅导、互助促自助为两种方法，以辅导员负责制下的初、中、高为三个康复层级，以脱毒治疗、心理矫治、体能训练、拒毒训练、职业培训、适应训练为六种主要戒治内容和手段进行的综合戒治工作体系。

② 表格中辅导员皆为化名。

一部分,即脱毒治疗^①、心理矫治、体能训练、拒毒训练、职业培训、适应训练六种戒治手段。针对康复人员的实际情况,将脱毒区和康复区人员分别划分为初级班和中高级班。初级班即脱毒人员,教学设置有脱毒治疗、心理矫治、适应性训练、体能训练;中高级班即康复人员,教学设置有适应性训练、体能训练、拒毒训练、心理矫治。课程制定遵照所内的戒治工作体系^②执行,并依据脱毒群体和康复群体的群体特征对授课对象进行了细致划分,任课教师按照各个科目的教学内容配置到康复治疗、教育矫治和社区管理三个部门,具体的任课教师再由各个部门自行安排。

(二) 实际教学过程^③

1. 以“心理矫治课”^④为例

心理矫治课程^⑤由教育矫治部门拥有心理咨询证书的YJK老师上课。其上课的教材即为国家资格认证的心理咨询师考试教材《基础知识》,这本书是专业性很强的教材,内容涉及基础心理学、社会心理学等专业知识,康复人员并没有配套的教材或者学习资料^⑥,YJK在上课的时候主要给康复人员讲解每章的核心知识点。

时间:4月16日 某周二下午

-
- ① 脱毒治疗是指康复人员需在生理脱毒区接受专业医师的戒断治疗。这一阶段是戒毒康复的基础阶段,新入所的康复人员经生理检测需要进行生理脱毒的,须在脱毒区进行为期15—20天的脱毒治疗,完成脱毒治疗后,根据医生的诊断结果方可进入康复区。
- ② 该体系从康复所建立之初到现在经历了一系列的修改完善,由所党委研究室负责修订,最初是借鉴了强制隔离戒毒和国内外戒毒康复的相关制度,涉及康复所规范化建设标准、康复人员协议、收治程序、矫治体系等多个方面。
- ③ 本人在该戒毒康复所实习的四个月里,参与观察过以上课程的实际教学,下文将采用叙事分析的方法对教育矫治中心的教学安排予以详细分析。虽然课表安排有初级班和中高级班两个班级,而且有具体的课程名称和上课时间,但实际过程中由于上课时间的重合、康复人员人数少,具体的上课课程和任课老师较为灵活,只保证基本的上课时间不变。如LM和CBM因上课时间一致,就两人结合着共同上一节课。
- ④ 心理矫治课主要目的是帮助吸毒人员在心理上戒除对毒品的依赖,心理依赖是吸毒人员最难摆脱的。专业化的心理矫治需要明确吸毒人员的人格特征,有针对性地运用专业心理学知识,对康复人员进行系统化的矫治操作。这其中涉及的专业知识包含医学、心理学、心理咨询技能、社会工作实务等多个方面。
- ⑤ 这里的上课过程并不同于我们日常意义上所理解的老师给学生上课的场景。上课地点是在康复区的一间多媒体教室,面积约一百六十平方米;空间布置如同一般教室,左前方有一多媒体讲桌,正前方的墙上没有黑板,取而代之的是投影幕布,横向排列有十多排深咖色的木质桌椅,教室内配有电扇和空调。
- ⑥ 康复人员每次上课并不携带笔记本之类的学习用品,辅导员也并没有依据不同的课程内容发放相关学习教材。值得一提的是,2012年底劳教系统进行各单位年终考核时,课程教案也作为考核的一项内容,要求室内课程必须有统一格式的教案。教育部门之前并没有写过教案,每周的课程也多是以播放影片为主,为应付上级劳教系统的年终检查,各个科目的任课辅导员突击补写教案材料。机关和行政各个部门也按照不同的考核要求弥补相关材料。后文会做详细分析。

下午的课是 YJK 讲心理, XFY 和 WYP 亲自去喊人上课。两点的时候, YJK 已经在教室前面坐着了, 学员这时候都还在外面站着没人进去, 最后是 XFY 喊着康复人员才陆续进去。这节课上课的人数有 18 个, 整个上课的过程很有意思。

Y 老师: 作为一个朋友, 至少我觉得我个人对你们是没有那种负面的情绪, 包括说要把你们教坏。尽管说我水平有可能不够高, 但是我所讲的内容, 一是本身有点用, 二是所领导要求要上。比方说, 中层领导 X 主任, 下面的管理的 Q 主任, 还有上面的脱毒区 S 主任。也就是说, 两点钟上课的时候还是要来。相当于说给所里面一个面子, 给我们一个面子, 至于说你觉得听起来没意思、没用, 你随时都可以……比如你说: “老师, 我去上个厕所。” 这都允许。至于你去多长时间那是你的事情, 但这个原则性还是要把握, 课还是要来, 至于你来听多长时间你自己看。

目前相对而言, 我们专职心理咨询一个是 W 老师, 可能一些老学员认识, 还有就是我。W 老师是国家二级心理咨询师^①。他是所里级别最高的, 如果说大家要找高水平的就找他, 你觉得皮毛的就找我, 我是三级心理咨询师。包括我们心理咨询保密的原则, 不管对哪一个人, 你说的每一句话都不会泄密。另外呢, 再给介绍一个团体辅导^②。事实上所里的一些活动都是为了帮助大家, 尽管你个人可能觉得没用。那个哈, 抽烟弄灭啊 (有学员抽烟)。现在我们这个适应性训练、拒毒训练、都是为了大家, 因为包括很多东西啊, 大家有可能

① 康复所二级心理咨询师 3 人, 三级心理咨询师 6 人。其中, 教育矫治中心取得心理咨询师的三级 2 人、二级 1 人。2013 年 3 月康复所要求各个部门按照一定名额 (8 人) 自定人员报名参加心理咨询师三级考试, 报名费用 (市价 1200 元) 由康复所统一出资, 安排这 8 人脱产学习 (即在上班时间不再从事日常工作, 可在会议室自由复习心理学知识), 教育部门的 CBM 也因为脱产学习从 4 月份开始至 5 月中旬不再按照课程表给学员上课, 其他部门的备考人员也一样搁置本职工作只复习考试。据在机关办公室工作的 ZL 说, 康复所政治处将对通过考试的工作人员予以每人 2000 元的奖励。

② 团辅即心理学的团体辅导。团辅活动是康复所和某“211”大学心理学院进行的合作, 团辅由大学本科生担任, 每周五心理学院的学生会来到康复所为康复人员做团辅, 主要是针对吸毒人群进行一些心理脱瘾、互助分享等主题的团体辅导。每次参与的人员自愿, 自愿参与的学员不足时则由康复所老师选择部分学员参与。心理学专业的同学主要是出于个人专业实践的需要, 以及对成瘾心理问题的研究, 利用康复所的资源进行团辅活动。该康复所与高校心理学院的合作一直持续, 所校合作是康复所制度建设“社会参与”的一项机制。该区整个劳教系统都与高校有项目合作关系, 一方面高校需要利用这些资源进行相关课题的研究和申报; 另一方面劳教系统内部也有政策研究、内部刊物文章发表的任务 (劳教系统有自己的内部刊物, 每月对各个劳教所都有发文篇数的指标, 就康复所而言, 这些发文指标又被安排到机关研究室和基层各部门, 各部门再分配人员撰写或者轮流撰写。据研究室 CH 介绍, 每篇文章的主题没什么限制, 字数在 2000 字至 5000 字之间, 发表一篇文章一般是 800 元的奖励, 最高的可以拿到 2000 元), 这是职称评定的硬性要求。双方的合作多以课题、文章、项目为形式。从社会管理专业化的角度出发, 康复所处于探索之中, 各项制度、各种戒治模式都尚不成熟, 所内工作人员在专业基础知识上也各有偏差, 康复所经常联系高校、医院等来所为工作人员开展短期课程和专题讲座等, 劳教系统定期外派工作人员参加学习培训。

不愿意来，有些没有深入下去，当然也有老师水平的问题。总之，鼓励大家参加团辅，很多做过团辅的认为那些学生可能比较年轻，相对来说都是自己儿子辈、孙子辈的，你还给我做辅导，心里有些抵触。我觉得应该这样想，就人生阅历来讲，你们在座的应该比他们强；但是从专业的角度，他们比你们强。

.....

学员：Y老师，我提个建议，你刚才讲的这种内容很广泛。但是，就单个的心理咨询来说，每个人并不一定都接受。

Y老师：其实之前我也说过，上课实际上是所领导要求。最终的效果，确实我们上了两三年，最后一提到上课，大家心里都明白，我们心理咨询在做，但是也要上课。心理咨询基础知识讲起确实是无意思。

学员：在这屋里头坐着的，都是忍受力最强的。

Y老师：实际上这个也相当于一个测试，看哪些人的忍耐力好。

学员：对。我们觉得，心理方面的可以单个地讲，比如说哪天找一个戒毒确实成功的，十几年没再犯了，让他来给大家讲下自己是怎么戒毒成功的。这种就很有用，大家肯定都愿意听。听你这样讲是坐着给你个面子。

Y老师：你这个建议我觉得很有道理。这个课上起来确实是无意思，是领导要求上的，不然我要遭批评的，所以只有来上。确实我们上了两三年，也知道没好结果的^①。

学员：比如采取好的方式。当然这只是种建议，我们戒毒期间这种压抑和烦躁，坐着看书、听课效果不好，比如说我们采取些灵活的方法，让戒毒成功的人来讲经验，我绝对是愿意听的。

Y老师：不过你说那个确实不好找^②，很少。

① 按照YJK的原话理解，对自身课程的意义Y老师和学员一样都有很明确的认知，即课程效果一直不好，但依旧按照所里的要求按部就班地上课，至于有没有人在听、听的效果如何都不是重点，关键是自己履行了上课的职责，完成了所领导的安排。“上课”这一日常工作也因此带有明显的行政强制性，是工作人员不得不完成的任务。这依旧延续着单位体制中单位成员对上级的依附，对上级的指令遵照执行、不予抵抗。

② 按照康复所的制度建设规定，康复所应建立“后续照管人员信息库”，对康复回归人员予以资金扶助、咨询和法律援助等全员跟踪帮教和全程服务帮扶。但在实际操作上这一信息库是空白的，并没有哪个部门有专人负责出所康复人员的后续跟踪帮扶工作，这也是康复所无法预计是否有戒毒成功的原因。就康复所的工作人员而言，其管辖的范围只限于一所之内，康复人员在外的生活行为和生存方式并不是康复所所关注的重点，或者说出所之后，即与康复所无关。但对于康复所的直接服务对象——吸毒者而言，戒毒是一个长期持续的过程，其效果也不是一以贯之的，两三年后因复吸导致戒毒失败的人不在少数，短期的无复吸并不意味着戒毒的最终成功。

学员：说实话，这些吸毒的没有笨的。其实他主要就是一些心理上的东西，需要一个成功戒了的讲一下自己的过程，要说到点子上。就说我们经常说的一句话，你没吸过毒你不了解。

Y老师：其实，说实话，大家越早离开，我也提前休息。

学员：那这个要给个面子^①的。

Y老师：不，不存在这个面子的问题。

学员：我们希望就是要说到我们心上^②。你这样照书讲，我们下面自己也能看。我不知道所里头有没有戒毒成功的，找来跟我们说下经验，还是真人传递出来的是最真实的，书本上的东西，不能反映我们的真实性。

Y老师：你说的就是一个自己的体验，书本上的也不完全全面。

学员：我们这里面，新型和本科^③两种都有，新型和本科反应都不一样，包括我们晚上睡觉。你们把新型和本科排到一起睡^④，我们本科晚上两点钟就醒了。新型的可以从晚上九点睡到第二天早上七点半；我们到了夜里十二点左右刚刚睡着，可能两点就醒来了，你说我们开电视也不敢开，怕影响别人。假如两个本科的都睡不着，我们还能相互聊点天，这种安排太不合理了。

Y老师：你们这个可以提啊，跟那个辅导组长说过没？

学员：提过，我看你们几个部门之间也没什么交流，其实你们应该交流一下。像新型和本科之间，这两个东西放到一起，本科不好过啊。有些问题我们也在提，但是你们相互之间好像没什么交流，像我这种待得比较久了，这些问题也提得比较多。

Y老师：我们还没形成个机制^⑤嘛！管理、教育、医生、社区、后勤、生

① 这里的“面子”主要是指遵守所里的规章制度，方便工作人员的管理，不让其为难。作为被管理者的学员尽可能地不给工作人员，尤其是领导层的工作人员找麻烦。

② 学员所表达的是希望工作人员能够真正根据自己的需求设置一些适合他们的课程内容。

③ 新型和本科是吸毒人员用来区分吸食毒品种类的“行话”。新型即是指吸食新型毒品如冰毒、苯丙胺类、“摇头丸”、K粉等；本科即是指吸食传统毒品海洛因。两者因为吸食的毒品构成不同，生理反应也有差别。

④ 康复所的宿舍是两至三人一间，每个房间都配有彩电、卫生间等公用设施。学员住宿由社区管理部门负责，对学员住宿的安排很随机，哪个屋里人走了有空位就把新来的安排进去，不允许学员私自调换宿舍。

⑤ Y老师的意思是：自愿戒毒这种新型的戒毒体制还处于探索阶段，还没有形成既定的戒毒机制和模式。

产交流都少。^①

学员：但是我觉得你们就是这种情况，你们每个部门开会就每个部门自己开，没有相互之间交流一下啊。比如说我们早上扫地^②，我们十八九个人，垃圾桶拿出来就三把扫帚，那其他人盯着地上拿手扫吗，不可能啊！找F主任（社区管理部门），F主任说找后勤，找后勤，后勤说我们用扫把用得快，扫地这个事情，扫把天天要扫啊！

Y老师：你举的这个例子就是部门之间比较典型的。

学员：F主任（社区管理部门）说他这边不好跟那边说，但在所里这都是实际问题。

Y老师：因为他们各自的工作不一样，各自的侧重点都不一样。像F主任呢，他们作为管理部门只管你们的伙食、住宿、卫生这些。但是后勤就觉得，你吃得卫不卫生责任在自己身上，做清洁做得卫不卫生责任只会在F主任身上。如果说哪个部门超支了、费用多，他们都会有各自的责任，毕竟部门的利益不一样。^③

学员：其实大家应该相互沟通，比如说开个会说一下。

Y老师：需要协调，但是这个部门之间因为利益不一样没法协调。比如说Q主任（社区管理部门）和后勤还有F主任他们就没法协调，因为他各自利益不一样，这就只有通过所领导来协调，但是这些小事情他又不可能去找所领导协调。所以说为什么说有些问题得不到解决，就是因为这些原因。^④

学员：他们又不好介入。比如说只要是所里的事情，大家就这样都提出来争论多好呢。

Y老师：这些问题他本来就不是我心理学课的内容。

学员：那你不会去交流呢？

Y老师：我不会去，也不关我的事。

① 戒毒所基层的五个部门之间是平行的关系，各部门由部门领导负责，各部门领导受所领导直接管辖。除了中层领导会议各部门负责人需全员出席外，其余的部门会议都由各部门单独召集其部门成员开会。正如YJK所言，各个部门相互之间的沟通较少，这也是很多行政单位同级部门之间缺乏交流机制的共性，自上而下的管理模式很难就一个小问题上下协作、相互沟通。

② 康复所为学员提供的清洁打扫类的所内就业岗位。

③ 各自的部门利益最先关注的是自身职责范围内的事情，不论是部门负责人还是部门成员都遵循着“多一事不如少一事”的工作态度，不是自己的分内之事，绝不插手多管多问，一个部门内部尚且如此，各个部门之间的成员交往也更多的是依靠非工作化、非职务化的非正式个人关系，基于职位的正式关系被有意忽略。

④ 工作人员对所里沟通协调不畅、管理缺失的原因都有各自的看法，也理解问题产生的原因。

学员：你们不交流，本来你们几个部门之间相互岔开，那我们提建议也是为了你们更好地管理啊。

Y老师：问题的出现，它不是某一方面的原因，是很多原因，积累了很久的矛盾。比方说，你跟我提出来的扫把问题。我去找后勤，后勤就觉得我多管闲事，因为这又不是我的事。他觉得你又不是管理部门的（Y老师是教育部门的），没你什么责任，因为相互之间大家都是同事，就像你们一样，本来就不该你的事，你还要去管^①。

.....

2. 以“适应性训练课”为例

时间：10月25日 某周四下午

下午是LM和CBM的适应训练课，天气好的时候她们会带学员们出所到山上^②转转，因为LM和CBM都是女的，XJX不放心就跟着一起去。康复人员出所需要一系列程序，首先确定人数，填好表格后去社区部门签字盖章，经过批准之后才能统一带出所去^③。这天下午一共去了11个人，脱毒区4个，康复区7个（其中有2个女的）。康复人员听说能出所都非常想去，最后因为名额有限要限制人数，其中一个康复人员因为自己不能去还有点小意见。最后临出门时，

① 所内的工作人员即使发现了某些矛盾和问题，若是没有部门领导或上级领导的交待也不会主动去和别的部门沟通、协调加以解决。所内工作人员相互之间的关系都力求融洽和谐，作为部门人员自然要和本部门的领导搞好关系，作为单位成员更需要和其他部门的同事搞好关系。康复所每年都会对所内的中层领导和全体成员进行无记名的民主测评，以此作为对所内领导层的考核。同事之间的相互关系和谐与否自然就影响到了年终的民主测评，与以往行政单位决策单纯地由领导拍板不同，民主测评的引入使单位成员之间更加注重与本部门同事和其他部门同事之间的关系维护，对直属领导的权威依附呈现出弱化的趋势。所内工作人员之间都各自努力寻求一种和谐稳定的工作关系。

② 该戒毒康复所地理位置比较特殊，位于山区山顶地带。

③ 这种进出管理区进行人数统计和核对的管理方式是劳教场所的一大特色，戒毒康复所内的康复人员虽是自愿前来戒毒，但在签订协议之后依旧要接受康复所的日常管理，这种管理较之劳教强戒在军事化的管理强度上有明显的弱化，但其管理的程序依旧有相似之处。如戒毒康复所每晚各个部门都有需有人留在所里值班，按照规定，值班人员的具体职责是：值一职责：（1）7：30组织康复人员起床；（2）7：40组织点名，早操（实际未实施）；（3）8：00组织康复人员吃早饭；（4）每周2、4、6酒吧营业的现场管理（实际上康复所并没有开放酒吧）；（5）20：30中级班点名就寝；（6）节假日的离所手续。值二职责：（1）11：20组织康复人员中饭；（2）17：20组织康复人员晚饭；（3）21：00组织初级班康复人员服药并清点人数后锁门；（4）8：00组织康复人员打扫清洁卫生。值三职责：（1）18：00-19：30播放电影或音乐，巡查（未实施）；（2）21：00锁B区楼层过道门；（3）监督网吧开关门及巡查（网吧并未开放，所里的解释是电脑设备老旧）。

XJX 问脱毒区有没有在吃药的,说吃药的就不要去了^①,11 个人中正好有 1 个。这个吃药的没能出所,之前康复区有意见的那个人顶替了他。

这次出行有三个工作人员随行,一男两女,照例拿着相机^②,就是沿着山路走个来回。带领康复人员出所要经过两道门,一个是基层管理区的门(将基层和机关隔开),出这门时康复人员需要一个个报数确定人数^③。第二道门是康复所的大门(将康复所与外界隔开),出门时依旧是康复人员一个个报数确定人数。XJX 在 11 人中临时选择了 2 个学员作为负责人,脱毒区和康复区各 1 人,让他们各自看管好自己区域的人员不要随意乱走^④。

路上经过了一个劳教队^⑤,有几个学员好奇地透过外面的铁门往里面看。康复人员之中有一个人是从强制戒毒所转来的,以前在好几个劳教队待过,他还能说出来别的劳教队工作人员的名字,记得住以前山上的商店模样,一路上都在跟其他人讲这些。CBM 看他说得高兴就让他写篇感想^⑥,下周上课拿来念,算作一次感悟分享。

这次出行意义并不在于真的去了哪里,对康复学员而言这种出所的机会很难得^⑦。这节适应训练课程总时间为一个小时,康复人员回所的时候依旧是在两个门轮流报数。值得一提的是,进康复所大门的时候正好有新人来,康复人员中有一个老学员认识那个新来的,据这个老学员说新来的以前在康复所这里待过,没多久就翻墙跑了。三个工作人员也就是听老学员讲讲而已,并没有把这个以前翻墙逃跑的事情反映给接收新学员的社区部门^⑧。新来的那个小伙子

① 脱毒区进行生理脱毒时会根据康复人员吸食毒品种类的不同服用一定的药物进行戒治,由于吸毒人群的特殊性,处于服药戒治期间的吸毒人员会因情绪不稳定或者行为不自主等发生意外。

② 相机用于对课程进行记录,照片会算作一次所内活动发布到康复所网站的主页上。

③ 这种排队报数的管理模式源自监狱系统,人员用数字加以代称以便于管理。

④ 吸毒人员的纪律性和自律性相对而言都比较差,不便管理。XJX 之前是在强戒所工作,大学时学习的是法律,后因工作调动来到康复所,与吸毒人员打交道多年,有实际工作经验。

⑤ 该戒毒所所处的位置紧邻当地的劳教监狱和强制戒毒所。

⑥ 写这篇感想的目的是为宣传所用,康复所有自建的公开网站,每周都会对所内新闻进行维护更新。上课和外出的照片、所内活动、所外活动、康复人员感悟等,这些都会及时更新到网站上以便宣传。

⑦ 虽然自愿戒毒并不像强制戒毒那样,严格限制学员的人身自由,但由于戒毒的特殊性,戒毒康复所以签订协议的方式,按照各项条款明确双方的权利义务,为保证戒毒效果,对学员的请假、出所都有规定的程序。

⑧ 按照职责的划分,社区部门主要负责管理康复人员的起居、请假、探访等事宜。一般而言,康复人员入所首先要签订《戒毒康复协议》,明确双方的权利义务和相关规定,协商戒毒康复期限(3 个月至 3 年)并遵照执行。之前逃跑的这位康复人员这次入所,社区部门的工作人员并没有认出,教育部门的工作人员知晓后也没有告知社区部门多加注意,只有康复人员之间相互知晓。

是和母亲一起的，年龄 20 岁上下，他还热情地跟那个老学员打招呼递烟。这个场景很具有戏剧性，之前逃跑的说法也不言自明。

时间：10 月 29 日 某周二下午

下午的课依旧是两点开始，但学员们对上课都不积极，两点十五的时候教室才陆陆续续来了几个人，这次的课是脱毒区和康复区一起上。据 LM 和 CBM 说，学员们平时上课也这个样子，每次来上课的人都不多。SWG^① 拿着相机在教室后面象征性地拍了几张照片。今天这节课的内容是放电影（其实平时经常会看电影，CBM 说学员不愿意听课，她们自己也觉得放电影比讲课容易些^②），播放的是一个 40 分钟的微电影《赢家》，在座的康复人员有人抱怨说看不大懂^③。这个电影其实不是很难懂，是一个人回忆反思自己的过去，然后开始新生活的故事。看电影的过程中陆续有人随意进出教室，并不像普通学生在校上课那样不允许随意走动，在教室里抽烟的、聊天的大有人在。40 分钟的影片放完之后，LM 就说下课了，学员们就各自回去了^④。

3. 小结

从康复所的组织结构上看，基层和机关共同向所领导负责，所内工作的开展首先由所领导下达任务目标，经由基层各部门领导领会之后再传达给部门内的工作人员。在任务逐级的传达、传递过程中，最常用的正式手段即是会议。通过召开全体会议、领导层会议、部门会议实现工作任务的下达，这种向上负责的工作机制继承了传统单位体制的经典模式，不同层级按照上级目标完成既定的工作任务。

① SWG：教育矫治中心辅导组副组长。

② 课程内容虽有明确的范围，但具体的上课内容并没有上级部门来检查，部门领导对课程的检查力度也仅仅限于签到表有多少人、照片拍没拍、有没有准时上课，对于具体讲了些什么内容、以什么样的形式上课，而对学员的学习效果如何并不关注。

③ 这种反映播放的影片看不懂的学员并不是个例。具体原因有两个方面，一是寓意比较深刻的影片相对而言的确比较抽象，一部分康复人员的文化水平并不高，不能充分理解影片的深意；另一方面是康复学员由于长期吸食毒品深受其害，思维能力和理解能力有所退化，在接受和理解上异于常人。曾有辅导老师开玩笑说，给他们放一些打打杀杀、不费脑子的电影才能看得懂。

④ 上课的过程可以概括为“喊人来—放电影—放完下课”，整个过程中工作人员更像是一个电影放映员，只负责打开机器、锁好机器，这种课程教学对工作人员和康复人员来讲都是无趣的。

就日常训练课程来看,这种向上负责尤为突出。部门按照所领导要求、遵照矫治体系制定课程科目,各部门安排部门人员担任不同科目任课教师进行实际课程教学,教学内容和教学形式无固定要求。根据上面的例子不难发现,基层的教学课程体系尚不完备,并没有针对康复学员的具体需求和群体特点展开相适应的辅导教育,上级所领导对于教学任务完成情况的检验即是“去上课了没有、学员签到没有、照片拍了没有”,并不涉及对课程内容和课程效果的检验。作为自愿戒毒人员,其本身是有寻求远离毒品的主观意愿的,坚持戒毒的态度是支撑其成功戒毒的关键,但这种需求并不能够从日常化的课程中、从工作人员的管理中得到满足。针对学员提出的课程无意义的问题,Y老师统一以“所领导要求上的”和“不上要遭批评”为理由来应对。作为基层的部门领导和部门内工作人员并未反省这样的课程安排、上课方式、所讲内容是否适应学员的需求、是否有助于学员戒毒康复。所内工作人员的行为策略指向上级领导对自身工作任务完成情况的检验,具体到各个部门,则细化为对管理效果的评价。

自愿戒毒较之强制戒毒的管理模式而言更加人性化,没有管制性的体罚工具和严格的劳教规章,但从根本而言仍旧是一方管理一方,是对劳教管理的制度延续。康复所的组织机制呈现出行政单位“向上负责”的固有特征,个人向直属部门领导负责、部门领导向所领导负责,其工作动机和工作质量出于完成领导交待的工作而非个人的主观意愿,“上课”这一日常工作也因此带有明显的行政强制性,是工作人员不得不完成的任务。这样产生的直接后果就是不同行为逻辑共同作用下的“课程无意义化”。

面对康复人员的课程教学所涉及的只是基层的两个部门,但传统单位社会背景下的行为惯习作为一种群体共识存在于康复所这个“模拟社会”中。层级上向上负责的直接后果即是对责任界限的敏感,工作人员按照不同的任务目标和工作内容承担不同的职责,遵照上级领导的安排和部署既不多言也不反抗;在职责划分上既不允许承担非自我责任的后果,同时也不主动言说他人的责任,在各自职能领域中呈现出“井水不犯河水”或者“多一事不如少一事”的现状。这种制度惯性使得科层等级和部门界限依旧延续着,对工作开展过程中出现的突发问题或者工作上的协调事项,作为部门成员的一般工作人员不会主动自下而上地向上级反映;作为中层的部门领导也不会主动去指点别的部门的工作;所领导由于不亲临一线基层,即使有心改之也无法真正了解到问题的真实情况。在这种职责和实际效果之间所潜藏的正

是正式制度掩盖下的多利益相互杂糅，在日常工作中，这三方面不同群体的行为逻辑是造成康复所一直处于“探索”中、无法形成有效机制的根本原因所在。

（二）单一事件的多部门应对

1. 以艾滋事件为例

时间：11月5日 某周一下午

下午LM课表有课，但是今天山上很冷，中午时候食堂送饭^①都没有人帮忙，学员都躲在屋里不出门。LM见上课时间到了还不来人就想着下午就不上课了，CBM也说别去上了，上午都没上课，说等“事情”^②过去了再上，一个女老师控制不了局面，说不一定再出什么乱子^③。两点多的时候，LM就去教室转了一圈，等了一会儿见没有学员来就回到了办公室。下午的课就这样不了了之^④。

时间：11月8日 某周四下午

下午前两节课是CBM和LM上“适应性训练”，XJX本来想让她们多放会儿电影把第三节他的课也直接给上了，后来又说调个课，他先去上第一节给学员们讲讲理论知识^⑤。XJX 1点55分下去上课的时候，还没有学员主动来教室，

① 康复人员是中午11:20吃饭，饭菜由康复所的食堂统一做好，用小推车从食堂运送到康复区的学员食堂，一般情况下康复区每天都会有学员主动去帮助推车的师傅把饭菜搬到食堂里。

② 他们在这里所指的“事情”是指在戒毒所内发现了一名HIV感染者。这是第一次在戒毒所内发现艾滋病毒携带者，按照戒毒所的入所程序，新入所的学员要接受体检，以检查是否有传染性疾病，实际上所内并没有严格按照规章制度执行。这次事件发生后，上至机关领导、下至基层各部门针对这一事件大会小会持续了一周。

③ LM和CBM是教育矫治中心教学课程中的任课教师，也是该部门仅有的两名女性工作人员，两个人经常一起结伴上课也是出于对自身安全的考虑。由于康复人员身份背景复杂、自愿戒毒管理上非军事化以及毒品对学员神经系统的损害等原因，在课程教学过程中有可能发生很多意外事件。这种直接面对康复人员的工作环境是很多女性工作人员所抵触的，不希望跟康复人员有正面的接触，这也是她们选择简单的电影教学的一个原因。

④ 上课对工作人员来说是每天要完成的主要工作，也是直接与康复人员接触，进行正面教育的主要途径。上课对于康复人员来说占据了戒毒生活的大部分时间，但这些本该接受戒毒知识和心理辅导的时间却由电影取而代之。

⑤ 之所以XJX要增加理论知识的讲解，是因为“艾滋”事件发生后，所里开会要求各部门重视对学员的思想教育和传染性疾病的知识普及。XJX从一开始让CBM和LM帮他上课，到最后调课自己先去上，这个转变过程很具有戏剧性。一方面工作人员自己上课的劲头一直不高，讲课内容也都是找些资料来照本宣科；另一方面XJX作为教育矫治中心的二级领导，在所领导要求普及预防性知识的任务要求下，最先完成了上级领导交代的教学任务。

XJX 就让院子里坐着的几个学员去把脱毒区和康复区的喊来上课，陆陆续续来了 5 个人，后来又进来了几个。等到开始讲课的时候，班里有 10 个人，中途又来了几个，到下课的时候，班里总共有 16 个人。^① XJX 先是讲了一下之前发生的那个“事情”^② 的影响，分析了一下工作人员和戒毒人员两个方面的情况。他主要跟大家讲一些吸毒过程中如何降低自身危害的实用知识。讲课中间还接了个电话，电话是让他去机关开会^③。他并没有回避着走出教室接电话，在课堂上接电话说“正在跟学员上课，好不容易把人弄齐，下课了再去”。

XJX 主要讲了肝炎病毒和艾滋病毒对于吸毒人员的危害，以及这两种病的预防方式，这节课讲了一个小时才结束，比要求的四十五分钟久一些。

所内发现 HIV 感染者对整个康复所来说是一件“大事”。按照戒毒康复体系的流程，新入所的学员首先都由康复所统一安排去医院体检，以确定是否有传染性疾病或不适合留所的其他疾病。所里上下之所以会对此事重视，问题在于入所时未按规定程序对学员进行必要的身体检查，直到学员入所后因身体不适去医院检查后才确诊。从责任划分来看，所里没有严格遵照规章执行体检是最主要的原因，具体来说一是基层部门没有遵照制度办事，二是上级领导监管失职，对于发生在戒毒所内部的失职行为理应依据所内规章制度实施问责。从该事件的发生来看，失职的行为后果使康复学员和工作人员处于与 HIV 感染者共处的高危环境中；从事件的成因来看，感染者并不知晓自己的病情是无过错方，工作人员没有按所内规章要求对学员进行体检是失职方，康复人员和工作人员因为感染者的不知情和体检程序的缺失共同承担了可能感染 HIV 的风险。幸亏该事件在尚未造成更恶劣影响前及时得以解决，感染学员也被规劝出所。

从对这一突发事件的处理过程来看，“政府机构层级多，决策程序复杂……有些所谓决策的‘民主’程度，实际上就成为不同利益集团的讨价还价”（陈荣富，

① 每天的课程，主动来上课的学员不多，下午来上课的人更少，有时还会因天气不好造成缺课。因为没有严格执行上课考勤记录，每天的课也都以放电影或者理论知识讲解为主，学员普遍都对上课不感兴趣，他们更愿意选择在宿舍里聊天、看电视等自由活动。

② 这里很隐晦地指“所内发现 HIV 感染者”。一是上级“不允许外传”的规定使所内工作人员在议论时也不提及“艾滋”两字；二是“艾滋”事件对康复所的对外形象有很大影响，是工作人员失职的结果，因而大家也不主动提及该事件。

③ 这里去开会的主题依旧是“艾滋”事件。

2002)。康复所在决策初期，首先通过上层领导人以会议的形式进行非公开的讨论，然后又逐级召开部门领导人会议，部门领导人接着召开部门成员内部会议。整个事件的最终处理结果是将这一事件的发生作为康复所各部门集体失责的典型，没有明确地对部门或者个人责任进行细致划分，也没有公布任何处罚决议和公告，并且要求所内人员不允许将“艾滋事件”外传。所内上下都清楚这件事对康复所声誉的影响，私下里也都是小声议论，将信息控制在所内，不予对外公开，外界也无从监督制约组织内失职行为。

这一看似突然的事件所产生的影响，更大程度上是对所内工作人员造成心理冲击。因为散漫的工作状态、对规章制度的执行无视，以及职责意识的淡薄而导致的管理缺失将所内工作人员和康复人员共同暴露在这一高危环境中。令所内人员在意的是事件后果所影响的范围波及自身、潜在危害的不可逆以及责任追究所涉及的利益损失。所领导作为戒毒康复所的直接负责人理应对所内发生的失职行为承担责任，但“所长负责制”和“行政问责制”在该事件中并没有得以体现，这样一来，个体也自觉地服从于这种对责任的规避。对责任主动规避的背后，隐含的是对处罚及其所衍生的一系列后果的畏惧，诸如取消评优和评先资格、通报批评、书面检查、停职反省乃至引咎辞职等。诸如此类的问责方式使领导层不得不慎重权衡各方利弊以降低问责的风险。由于外界缺乏对事件过程的了解，无法对组织行为进行监管、质询，所内各部门都没有、也不会主动去承担“艾滋”事件的问责，于是所内上下各级就形成了整体失职的“共识”，将“艾滋”事件管理缺失的责任分散到所内每个工作人员身上。戒毒康复所的职责指向和其所属的劳教制度设计在功能上，意在通过行政管理实现公共利益，显在的行政行为的合法性外衣并不能掩盖潜在于内部的行为秩序所带来的意外后果。“艾滋事件”的发生是组织管理缺失、成员集体共谋的必然结果，“有形的制度”被“无形的观念”所取代，这种漠视责任的行为策略不会强化个人的责任心，反而让责任更多地分散到组织中的他人身上，从而轻视个体应有的职责，最终使整个“艾滋”事件的发生合理化。

时间：11月12日 某周一

上午的时候 XJX 主任被 XFY 主任喊去开小会，十一点左右才回来。回来之后 XJX 就布置任务说主任让每周二、周五讲入所教育，问大家具体讲什么以及

有什么建议没。LM 说就讲那本书^①上的规章制度之类的，双导双助啊；CBM 说可以给他们下载法治在线看^②。

下午的时候 XJX 和部门里的 CJ 在办公室里商量讲课的事。CJ 说自己也不知道讲些什么，说入所教育跟班会讲的内容有交叉，社区部门也是会讲的。CJ 说入所的程序由教育社区和教育矫治中心两个部门负责，凡是别的部门的事情都需要教育部门来讲。既然要讲就讲入所须知和毒品知识两大类，两个人在争论这些知识该不该由教育矫治中心讲。XJX 就说：“教育矫治中心就是个缸缸，啥子都可以往里面装^③。”讨论了半天也没个结果，最后 CJ 就说：“毒品知识就讲些新型毒品和传统毒品的分类和危害，这一方面不用讲得太深；还有就是两种不同毒品的戒毒过程中不同阶段可能出现的心理情绪，这个应该是重点。”^④然后 XJX 就说这个建议不错，让 CJ 总结归纳一下写出来，CJ 就说“莫把给你的任务推给我啊”。XJX 说让 CJ 简单写一下给他，他再做补充，还把自己抽屉里的中华烟拿出来给 CJ 吸。CJ 说：“我们不了解，有些人是了解的，我们可以出去到别个那里去看、去学，这样才知道有啥子方法，别人来讲就是笼统的感受，没得用的。”XJX 说让 CJ 周四写好给他汇总，CJ 说自己周四休息，看自己最近有没有心情写。

这次の入所教育可以算作“艾滋事件”的延续。该事件后，康复所自上而下地通过会议强化了既有制度规范的实施，也更加注重了对康复人员的思想教育。入所教育的实施过程先是由上级所领导开会传达指示，基层的部门领导再将指示下达给部门成员。XJX 在将任务传达下去的时候，首先采取的方式就是询问^⑤部门里的 LM

① 这里的书是戒毒康复所一整套矫治体系的汇总，具体包括所内规章制度、人员配置、康复协议、部门职责等内容。

② CBM 和 LM 选取的上课方式都是采用现有的资料、视频，正如她们平时上课选择给康复人员放电影一样，怕麻烦是最主要的原因。

③ 这里的抱怨是指入所教育在职责划分上既可以为归为社区管理部门的班会内容，也可以归于教育矫治中心的教育课程。教育矫治中心作为直接对康复人员进行日常教育的部门几乎囊括了所有和康复人员教育有关的任务，这种抱怨也是对上级分配重复性任务的不满。

④ 新型毒品没有明显的生理反应，主要就是精神性的，不好鉴别和诊断。他们自己也说对新型毒品的了解不够，一是自己不懂，跟领导反映也只是安排人来开讲座，讲完了就走了。

⑤ XJX 是教育矫治部门的二级领导，在部门等级中处于中间层次。他与部门里的 CBM 和 LM 一个办公室，向下传达任务时经常在办公室里用询问、商量的策略，在日常对话交流中将工作布置下去。而部门主任 XFY 下达工作任务时则习惯将具体的工作人员喊到自己的办公室里坐下来慢慢谈。

和CBM有什么建议,LM主张讲一些现有的规章制度给学员听,CBM主张从网上下载法制类的视频给学员播放。教育矫治中心的工作人员要完成既定的上课任务,但他们总会在有限的范围内,在不影响教学任务完成的前提下,选取最省力、最经济的方式完成自己的职责。这种共享的行为观念在组织结构中形成,经由单位成员的强化而形成群体共识,并固化成为一种思维模式,在工作领域直接体现为工作逻辑。“人们的行为之所以仍受这些共享观念的影响,不是人们失去了选择的能力,而是出于利益动机的考虑”(曹正汉,2005)。不同行为背后代表着不同的利益群体,当组织中的大部分人将这种共享的观念和行为逻辑认为是理所当然时,必然会对脱离这种共享观念的行为予以排斥。正如CBM毕业刚到单位时工作很积极,经历了一段时间之后发现工作做得多、做得好反而会受到老员工的“诟病”。这样一来,在整个组织环境压力下,CBM的工作就不如以前那么积极了。组织以非正式的社会舆论对工作积极分子予以无形的压力,以保护既定的工作逻辑不被动摇,符合大多数组织成员利益的行为惯习被有意地吸收融合,并延续下去。

这种工作逻辑不仅在个人身上有所体现,在部门与部门之间也是如此。就“入所教育”来说,社区部门和教育部门在入所教育上就有重合之处。对于重合性的工作任务应当及时在部门间协调或者上报上级加以解决。但在戒毒康复所中,这种因为重复性任务进行的协调被禁锢在了固有的部门格局和管理层级上,大家都是各自“关起门来做决策”。部门与部门之间的职责冲突最终在“关起门做的决策”中不了了之,组织内的冲突和矛盾被固化在了既有的组织结构上无法通过有效的途径发声。在这种部门格局和工作氛围中,传统意义上依靠权威进行的工作动员开始弱化,部门领导和部门内部工作人员之间在工作开展上存在一种张力。^① 部门间的等级关系或者说正式的领导与被领导者之间的关系在工作任务面前表现出领导已经丧失了部分权威的状况,统治的形式由传统的命令权力向利益依赖转变和互惠型交换。单位中的个人处理与同事或者上下级领导的关系时,往往以自我利益为中心来建构与他人的关系。为了便于工作的开展,部门领导转而借用吸好烟、攀交情等私人利益关系入手,拉近距离以便于工作任务的下达执行。个人对组织的依附不再局限于领导

① XJX对于CJ提出的建议很赞同,并让他写出教案来,CJ对部门领导安排下的任务借口“自身有没有心情、有没有时间”来应付。CJ这样应对一是因为这次的任务不是自己分内之事,是帮助部门领导完成本该领导自己完成的工作,在完成度和完成时间上有跟领导讨价还价的意味;二是任务里讲什么内容的课是他自己也不熟悉的领域,在工作任务的完成上有难度。

层，而更多地转向对自己切身利益的实际考量，这样的组织成员关系更易形成利益相关方的共谋行为。

2. 上级年终考核^①

时间：12月5日 某周三

因为年终考核要在12月中旬进行，这几天教育矫治中心的任课老师都在补教案，日教学、周教学和月教学的教案都要写，机关统一制作了现成的表格格式，除了手写版以外还要把电子档交给XFY主任。CBM就从网上找些资料来充数，LM让CBM写好了发给她，她再参照着编编改改。大家都在抱怨做这些都是应付检查的形式，没什么意思。

下午的时候XJX也在补材料，和CBM和LM补的内容不一样，是所领导成员下基层调研情况记录，一张A4的表上印有“调研人、调研单位、调研时间、调研内容、调研中发现的主要问题、对调研问题的建议和意见、备注”这么几项。

时间：12月6日 某周四

一到办公室，XJX就忙着按照桌上的台历日期补“基层调研记录表”。

十二点的时候XJX被喊去参加机关要求党员出席的会议。下午两点，教育矫治中心在团体辅导室里开部门会议，内容主要是说补材料的事，教案、体能训练都要补完整，按照时间顺序一个月写四次。CBM还被安排帮助政治处补一部分材料。CBM算了一下自己要补的适应性训练课表^②，除了初级班的不写，要把以前的补齐需要写96份，还要把所有的适应性训练表装订在一起。

时间：12月7日 某周五

整个教育矫治中心全部人都在补自己的教案或者帮着任务量比较重的同事

① 劳教系统每年年末都会由上级部门主导对各个下属单位进行年终考核，各单位称为“检查”。检查人员由劳教系统各分处的领导为主，同时随机抽调1名或2名下属单位的负责人组成一个小组，由这两方一同对其他单位进行考核。

② 表格内容包括：老师、地点、时间、主题、参与人员。每张A4表上有三次课，要从一月补到十二月。

补充材料，课时不够的像 XJX 和 WYP 就不用写了；思想品德和班会要穿插到教学课程中，表格的电子档要存好，以后检查会用到。这次是教育处的 X 处长来检查康复所，XJX 和 LM 说“认识的话还好些，不认识的话认起真来哪里都有问题^①”。

下午机关政治处来做统计。教育矫治部门的专题讲座每月要开 2 次，一年就是 24 次；典型个案按照康复人员数目的 5% 算，也就是要有 20 个；还问每个辅导员每季度谈话多少次，XJX 回答说这个也没做。他说：以前说一个月谈话的次数应不少于 4 次，与同一个人谈话不少于 2 次，具体到康复所的话又不一样了，时时刻刻都是教育辅导。问义务宣传了多少次，XJX 说“哪参加了，就把社区管理中心 6.26、12.1^② 的活动算上，就写四次吧。义工活动也不要写了，好多都没有做到”。

时间：12 月 13 日 某周四

上午十点四十的时候，机关的 C 主任来登记 2012 年教育矫治中心任务目标的完成情况，细分了有七、八条，有案例、访谈、体检、教案、访谈等各个类别，大部分都是以数字为统计标准，有几项的数据离合格标准差了一半多。教育部门的 X 主任和 SWG 都来了，说完不成、不达标都是要扣分^③的，一扣分就要扣工资。

所内年终考核是康复所直接面向上级检查的重要事件，是涉及康复所机关和基层各个部门的整体事件。上级对康复所进行年终考核的目的在于检查各项任务的完成情况，在单位社会向上负责的传统模式下，这种周期性的考核既是对康复所工作情况的细致了解，也是对单位领导层个人政绩的检验。上级依据严格的数量化指标对各个方面进行评估，下级则采取措施予以应对，形成独特的“上级检查——下级应对”策略。

最为明显的即是康复所上上下下对检查材料和数据指标的补充完善，整个单位

① 这里的“认识”是指和 X 处长的私人关系。由于整个劳教系统人事是统一管理的，康复所建立时的工作人员都是从各个下属单位中抽调的，很多都是劳教系统的老员工，不免和其他单位有一些认识的老同事。

② 6 月 26 日是“国际禁毒日”，康复所每年都会在这一天对外举行毒品危害宣传活动；12 月 1 日是“世界艾滋病日”，当天康复所对学员开展了“艾滋病防治知识考核”。因此将这两个活动算作考核项目中的“义务宣传活动”。

③ 这里的“分”即是康复所的工作人员量化管理分，部门工作任务没有完成也会按照相应的标准扣分。

形成一种不言而喻的，以组织整体利益为重的“共谋”行为，部门领导督促工作人员补充缺失的教案，而机关预先统计相关数据并加以美化，这种应对外来检查时维护单位整体利益的行为逻辑在单位个人身上彰显。考核评估的好坏直接关系到康复所在上级劳教系统各分单位中的排名，关系到所领导的工作成绩和晋升提拔，直接关系到工作人员的工资待遇。行政单位中对资源的依附依旧存在，而这种依附的形式从原先的依附上级领导层转向依附关系自身单位地位的考核制度，这也是新形势下组织依附所呈现的新特点。这时的康复所上下协调，检查前对教案、课程记录进行补充，对相关数据、材料进行完善，对未完成项目采取变通，以便在检查时呈现完备的资料和达标的数据。检查中依靠私人关系提前和检查领导“打招呼”，这种与检查领导在私人领域的交情被看作一个便利，“公共和私人关系并非各自独立、互不相关，而是功能互用”（张静，2012）。从中国人情社会来看自然会对有交情的予以一定的便利，正所谓“朝中有人好做官”，正式的、公开的检查评比被私人化和关系化，考核中如能认识来检查的人自然要方便许多，这些私人关系中存在不可言说的“关系利益”。上级考核所获得的信息在其来源的真实性和客观性上已经失去了意义，在正式组织中通过非正式的运作来应对考核日益成为上下级心知肚明的事实，数字化的指标并不能够代表实际工作的效果，上级考核所看到的不过是一幅徒有其表的幻象。这也正是行政单位实施公共服务的有限之处，上级的考核检查所希望看到的是创新性戒毒康复场所良好的戒治效果，以彰显自己的远见卓识和正确指引；而戒毒场所直接受制于上级劳教系统的管辖，其工作效果的好坏直接关系到组织地位在劳教系统中的高低，具体到组织内部关系、各部门的评优评先和员工工资福利的增加。而这一切似乎都与本应作为服务主体的康复人员无关，数量化的检查指标抹杀了康复人员对戒毒效果的真实感受，他们的建议、需求无法，而且也不能传达给上级检查领导。这种不关乎康复人员的检查考核评价机制使整个组织的工作重心发生倒置，戒毒矫治专业性、公共性职能的发挥受制于组织的行政性，进而造成低效率，组织发展方向与预期目标产生偏离。

（三）面向工作人员的所内活动

1. 以所内“知识讲座”为例

时间：11月5日 某周一

今天是周一，天气比较冷，还下着小雨。今天机关会议室^①上午十点有讲座，九点四十的时候整个会议室基本上已经坐满了人，除了各部门留下值班的，其余的工作人员来没来机关办公室的都要考勤。工作人员大都拿了笔记本，但是真正做记录的并不是很多。讲座中间有人接电话进进出出，中途还进来几个穿制服^②的人，应该是强戒所的。除了工作人员以外，来听讲座的还有一部分康复人员，他们统一坐在一起。

主讲人是某大学附属医院的一名副教授，主题是苯丙胺类兴奋剂的流行趋势及防治对策，K老师主要介绍了一下苯丙胺的发展历程和新型毒品的分布国家。在我国吸毒人员中吸食苯丙胺的占吸毒人员总数的55%，苯丙胺制作比较简单，原料麻黄素的获取在我国也没有严格的管制，所以生产苯丙胺的黑工厂很多。苯丙胺会造成急性和慢性的中毒，对人精神和躯体的危害大，对神经元的损伤是不可逆的，尤其严重的还会使智力退化到边缘水平。这个讲座算是比较专业的介绍，其中很多学术用语和临床治疗的案例，讲座一直持续到十一、二十结束。结束前还通知在场副科级及以上的工作人员下午两点到机关开会。

回到办公室，值班的LM就问CBM讲的什么内容，CBM说主要讲的治疗上的知识，自己也听不大懂。LM说他们其实不愿意去听这些讲座，听不懂也没什么收获，脱毒区的听了还能用上点。

自愿戒毒康复所更加注重对戒毒人员的尊重，康复所的工作对象是吸毒人员，这类群体本身的特殊性和复杂性是戒毒工作一直收效欠佳的原因之一，尤其是戒毒人员复吸率高的现实情况让从事戒毒工作的劳教系统也束手无策。传统的强戒是通过限制戒毒人员的人身自由以摆脱对毒品的接触，一旦走出强戒所，戒毒人员的复吸率在80%以上。自愿戒毒的引入，是把戒毒看作一个长期、持续不断的过程，需要康复人员有坚定的意念，从心理上克服对毒品的依赖，即康复所矫治体系中提到的心理脱毒。这就要求工作人员对于毒品类型、吸毒各个阶段的生理、心理特点有准确的认知。正是由于专业知识的匮乏，戒毒康复所经常会邀请一些专业人士通过

① 机关会议室能容纳150余人，正前方中心位置放置一个演讲台，配有投影仪、幕布、电脑等设备，康复所在举行讲座、全体会议时都选择这个会议室。

② 康复所虽属于劳教系统，并有警员编制，但出于自愿戒毒的考虑，平时康复所的工作人员不穿警务制服，只在对外仪式活动或特殊要求时身着制服。

讲座的形式提升工作人员的专业性。

康复所提升专业知识的初衷是显而易见的，但是基层工作人员对讲座的效果并不看好。此次讲解的“苯丙胺类兴奋剂”更多的是从临床医学治疗的角度进行的介绍，大家也只是了解了一下这方面的流行现状和治疗效果，并没有对实际工作产生指导意义。讲座有比较严格的考勤制度，每次都由机关办公室专人负责清点人数并对无故缺勤的人员记录在案、扣除其个人量化分。这种形式的讲座在康复所会定期举办，除了所内的知识讲座外，也会派工作人员去所外进行脱产学习。康复所力图通过多种形式增强工作人员的专业性，但这样的形式却得不到工作人员的认可，收效甚微。从现有的讲座类型和实际效果来看，讲座仅仅作为一种知识的普及和传播提升了理论层面，但对于实际工作中如何对康复人员开展戒治教育的实践操作技能和操作流程并未有所提及。

从现有的人员构成来看，整个戒毒康复所仅有二级心理咨询师3人、三级心理咨询师6人，而康复人员则多达120^①余人。这几个工作人员并不都具有心理学专业背景，他们所掌握的心理学知识主要是基础心理学和心理咨询技能两个方面，也就是说，工作人员的这种专业构成与其岗位所要求具备的专业知识是不相对应的，并不足以应对吸毒群体对心理脱毒的需求。专业化的提升是必须践行的发展道路，而且这些专业知识并不局限于医学和心理学领域、吸毒人员接触毒品的渠道越来越广，毒品戒治是一个长期且复杂的过程，仅仅依靠量化管理制度将工作人员的身体捆绑在一个讲座现场是无济于事的。行政单位固化的“公务员”身份也使他们安然享受国家的多重福利，使他们意识不到这一特殊工作所肩负的使命和社会意义；得过且过的思想观念加之与康复人员面对面接触的抵触心理也使他们对专业知识的学习遭遇到现实阻力。

2. 以所内“知识考核”为例

时间：11月21日 某周三

今天所里要进行“知识考核”，这次考试的内容以康复体系^②为主，全体人

① 截止笔者个案研究时搜集的统计数据。

② 即前面提到的“戒毒矫治工作体系”，主要为所内规章制度、双导双助体系及康复人员管理等方面的书本内容。

员都要参加。这次的考试形式上比较正式，考场分为两个，一个是机关那边的会议室，一个就是康复区上课的教室，提前一天随机贴好了座位顺序。

考试在上午十点钟开始，开始之前 WYP 来找 CBM 帮他把考点传到手机上，YJK 也跟着一起来了，几个人就忙着弄手机。一开始 CBM 和 LM 传到手机上的是 Word 格式，后来又改成 txt 格式说这样到时候找着方便。XJX 见了也问他们借数据线传到手机。YJK 的手机没有蓝牙功能，也没拿数据线，说只能现场发挥或者临时求救了。办公室里围满了人，来来往往的人都是问考试的。XJX 还说这个考试就没必要；LM 说之前也没看书复习，自己上了年纪了记也记不住，考不过了也就那么 0.5^①，扣就扣。

考试结束后，XJX 最先回来说坐在第一排抄也不敢抄，所长就在自己前面站着；CBM 说抄到了考得还可以；LM 说自己位置坐得不好，旁边的同事还不如自己会得多，一回来就很郁闷^②。

时间：11 月 23 日 某周五

中午吃饭的时候有人就在聊上次考试成绩的事情，对面有个年轻男的（后勤部门的）说自己是 13 个没及格里面分数最高的，56 分，半开玩笑地说上大学的时候都没有不及格过。

上午 XJX 主任去参加机关的部门领导会，下午一回来就向教育部门的工作人员传达上午的开会内容，主要说的就是考试不及格的事情，说机关领导批评有些部门老是有些人不及格，自己对专业知识^③都不了解，怎么教育戒毒人员。

所里考试的初衷是让所内上下熟知戒毒体系的具体内容，XJX 抱怨说没用的原因在于：在他看来考试只是一个用来检验大家对书本知识记忆程度的形式，基层对

① 这里 0.5 是康复所量化考核的分值，不同项目分值从 0.5、1、2、3 之间不等，每月累计百分比用于核算个人工资实发数目，每年累计用于年终考核评比。这次考试不及格的分值是 0.5，即扣除岗位工资的 0.5%。如岗位工资 2000 元，扣除 0.5 即扣除 $2000 \times 0.5\% = 10$ 元。

② 大家对于考试的态度出奇地保持一致，各自心照不宣地用尽作弊方法以求顺利通过考核，这类行为演变成一种毫不避讳的群体行为。类似于以虚假的扮相共同出演一部看似真实可信的剧目以满足编剧对形式的渴望。

③ 这里的专业知识是指前面提到的“戒毒康复体系”。这些专业知识只是书本上的既定内容，考核所内工作人员对这些知识的了解和记忆也只是让所内上下更加明确整个戒毒工作程序。但体系毕竟是停留在书本上的死概念，帮助康复人员戒除毒瘾不是依靠体系一朝一夕就能完成的，这也是为什么所内上下一直在强调体制不完善的原因。

康复人员进行教育管理要比书本复杂得多，用考试成绩的高低好坏来评判戒毒工作的效果也是无意义的。工作人员对于考核大都临时抱佛脚，想尽办法以“60分求过”的态度应对考试，考试不及格的工作人员并没有流露出任何的自责和内疚的情绪，而是以一种调侃的心态去消解。对岗位知识的不重视，对工作对象的忽略日渐成为一种工作的常态。

考核的成绩也算作个人的量化分中的一个指标。绩效考核在现代政府管理体制中日益兴起，试图依靠改变工作人员的评价机制扭转传统单位社会组织效率不高和职责不明的弊端，绩效考核力图将工作职责量化为具体的可操作性指标，通过技术理性实现有效的管理。但康复所实施的这种按照个人量化分数进行的绩效考核实际效果并不理想。一是对岗位职责的检验只是以单纯的量化分来考核，只关联到机关对各个部门成员的管理上，并不考虑组织的服务对象即康复人员对工作人员工作成绩的认可和实际效果评价；二是量化的分值较低，不足以对工作人员形成绩效压力，也自然形成不了新的工作动力。

四、讨论与建议

转型中国背景下的戒毒康复所处于向专业性、服务性组织转变的过程中，其自愿戒毒模式的创新之处即在于运用行政单位的主体性优势对社会管理进行探索和尝试。但也正是因为其行政化的制度背景，使得康复所在其专业化的转型之路上，面临“单位社会”固有的制度惯性，其实质发展方向也与预期目标产生了一定的偏离。尤其是在戒毒所工作开展的过程中，各个阶段都闪现着制度依赖的影子。

在层级分明的行政隶属关系中，国家意志逐层逐级进行传递，自上而下的授权形成了层级向上负责制。在组织动员上，康复所日常工作的开展即是依靠不同层级，由机关领导下达任务目标到基层部门；基层部门在进行内部动员时不仅仅依靠自身的威权，同时会借助与工作人员的私人关系推动工作任务的顺利下达，私下里凭借双方默许的方式，以工作的顺利完成作为交换条件。在决策上，机关和部门都会灵活运用公开和非公开的会议、谈话等形式对工作任务的开展方式、负责人员或相关事件的处理结果进行决策。在工作执行上也具有三种不同的形态，这是由组织内部共享的群体观念和不同群体行为取向相互博弈的结果：等级威权下的遵照执行、对

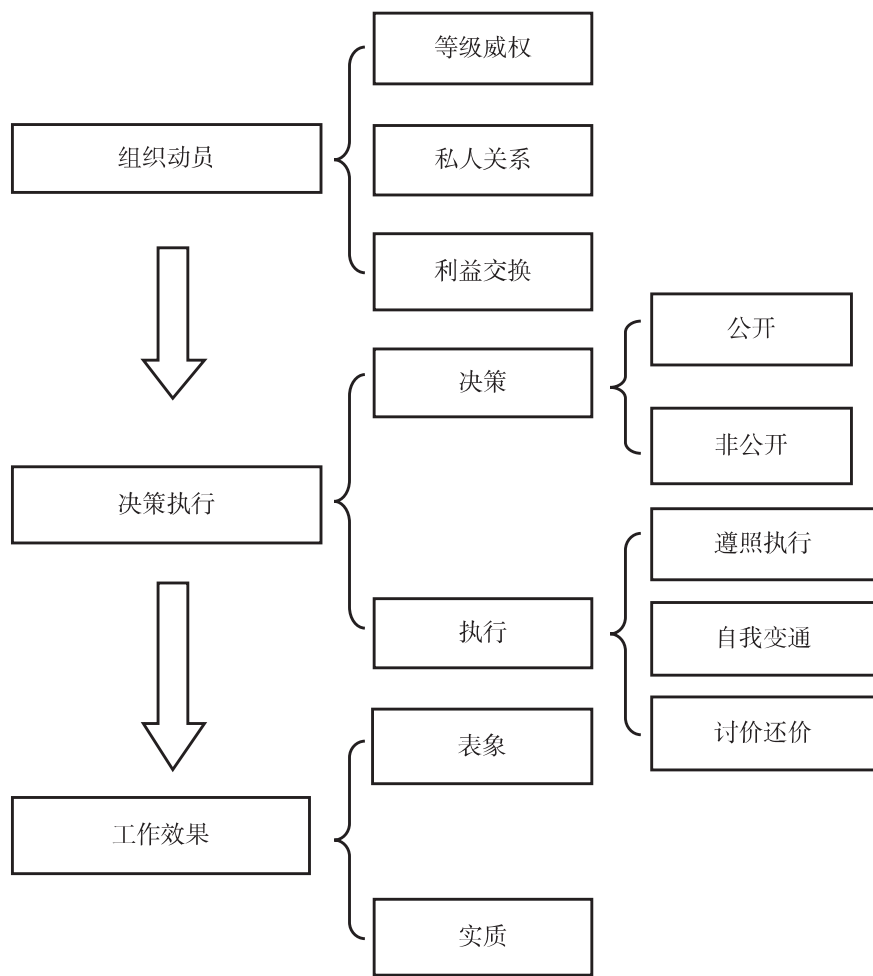


图3 组织工作路径图

工作任务打折扣的自我变通、对责任划分和职能归属的讨价还价。在工作效果上，限制于固有的组织层级和考核制度，对工作效果的检验则运用表象的照片、教案、数据进行掩盖，而忽视服务对象的实质。

行政层级的限制使得自下而上的信息反馈和组织变革显得无力。正是由于这种向上负责的制度基础，戒毒康复所延续着劳教系统所确立的管理者与被管理者的身份，双方始终处于管理与被管理的两端，不同之处在于管理在“自愿戒毒”的前提下弱化了其言语、衣着上的强制色彩；增加了对学员自主行为的尊重。但这种弱化并没有真正消除工作人员作为管理者对戒毒人员的思想认识，并没有消除管理者的身份优势，特定的社会角色依旧固化在组织结构中。在单位成员所共享的群体观念的作用下，塑造了康复所“多一事不如少一事”的工作逻辑和“井水不犯河水”的成员人际交往逻辑，单位领导层的决策逻辑、部门领导和基层工作人员的行为策略都以各自利益为出发点，利益主导下的个人行为、共谋行为有了组织生存的合法性基础，从而在组织制度环境中稳定下来。这些意识形态、组织角色、行为规范、共

享观念作为制度的“硬核”维系着单位组织的路径依赖，专业化和公共性转向的外在要求将康复所置于维护公众利益的道德高地，行政浓郁的康复所需要突破既有的路径依赖，实现渐进性的组织变迁。

转变思维观念，尊重和接纳吸毒人员。忽略吸毒者的思维观念贯穿组织动员、决策执行、效果反馈的全过程，也是组织变革过程中减少意识形态阻力的关键。吸毒人员不同于以往劳教体系中的犯罪人员，他们作为吸毒人群本身就是深受毒品危害的受害者，其社会危害程度较低。自愿来到康复所戒毒的吸毒人员在主观上有寻求改变的心理动机，但毒瘾的戒除不仅仅需要坚定的意志，更需要来自朋友、家人的支持，需要社会大众的理解和尊重。作为工作人员更不应该对康复人员避而远之，作为国家职能延续的公职人员应在实际工作中尽到教育矫治的义务，在理解包容的基础上接纳康复人员的现状，综合多个学科领域，运用专业的工作方法帮助他们脱离毒瘾。任何歧视和敌意都会在康复人员和工作人员之间形成一道屏障。

组织决策以现实为依据。组织决策过程中尽量避免层级下的会议决策和领导人的背后决策。工作的开展应以基层的实际为基础，在决策时领导层不仅要听取基层工作人员的反馈和建议，还要亲临一线听取康复人员的需求，兼顾工作人员的工作难度和康复学员的实际接受效果。在政策决议和发布过程上简化政令贯彻的部门跨度，避免政策因逐级传递引发的效率问题。决策实行过程中应建立上下联动的沟通平台，便于在工作开展过程中根据反馈的建议进行部门协调和任务分配，以事件处理的速度和相关方的满意程度为评价标准对工作人员进行绩效考核。

效果评价上细化组织目标。组织目标的模糊使工作人员难以明确工作方向，组织目标应该细化为具体的模块，这些模块不同于检查考核中定量化的数字指标。组织目标应该更加关注戒毒人员作为康复学员在康复所中的成长和改变。这就需要工作人员在专业化的道路上丰富实践技能，引入社会工作方法，运用量表、测验等辅助性的定量工具和案例分析、成长报告等定性方法对康复学员的戒治效果进行全面评估。

制度抗拒变迁的特性会在一定程度上阻碍新政策的实施，组织变革也不是一帆风顺的，以上的建议也只是在对个案进行动态分析的基础上针对现存问题提出的合理化推断，外部的制度安排不是一成不变的，现实所面对的戒毒形式和新问题也层出不穷，戒毒康复工作是面向吸毒人群的，吸毒人员戒除毒瘾顺利重返社会才是戒毒康复工作的最终目标。政府主导下的专业化自愿戒毒机构也只是承担了庞大戒毒

重任的冰山一角，政府应当剥离一部分社会管理和公共服务职能给予市场，积极寻求与现有的社会组织或第三方机构开展专业合作和经验资源共享，将公共资源在市场化运作中转移给有专业优势的社会组织，在社会层面开辟公共服务的新模式。

参考文献：

- 边燕杰主编，2002，《市场转型与社会分层：美国社会学者分析中国》，北京：三联书店。
- 波兰尼，2007，《大转型：我们时代的政治与经济起源》，冯钢、刘阳译，杭州：浙江人民出版社。
- 柴彦威、陈零极、张纯，2007，《单位制度变迁：透视中国城市转型的重要视角》，《世界地理研究》第4期。
- 曹正汉，2005，《无形的观念如何塑造有形的组织：对组织社会学新制度学派的一个回顾》，《社会》第3期。
- ，2011，《解释制度的两个因素：功能和深层结构》，《佛山科学技术学院学报（社会科学版）》第4期。
- 陈荣富，2002，《公共管理学前沿问题研究》，哈尔滨：黑龙江人民出版社。
- 陈毅，2012，《责任政府的建设——理性化建构与民主化善治》，北京：北京大学出版社。
- 崔丽霞，2009，《从单位制到社区制——对中国城市社区管理方式的探索》，《经济研究导刊》第18期。
- 高放，2010，《改革开放以来中国政治体制改革的回顾与展望》，《理论探讨》第1期。
- 郭忠华，2004，《转换与支配：吉登斯权力思想的诠释》，《学海》第3期。
- 哈佛燕京学社、三联书店主编，2001，《儒家与自由主义》，北京：三联书店。
- 胡税根、酆仲华，《我国政府组织创新：意义、目标与路径选择》，《学习与探索》第5期。
- 胡伟、李汉林，2003，《单位作为一种制度——关于单位研究的一种视角》，《江苏社会科学》第6期。
- 华尔德，1996，《共产党社会的新传统主义：中国工业中的工作环境和权力结构》，龚小夏译，出版地：牛津大学出版社。
- 吉登斯，1998，《社会的构成》，李康译，北京：三联书店。
- 纪莺莺，2012，《文化、制度与结构：中国社会关系研究》，《社会学研究》第2期。
- 敬义嘉，2006，《实践、学科和范式：组织理论变迁综述》，《社会》第6期。
- 孔令栋，2001，《权威与依附——传统社会主义模式下的国家与社会关系》，《文史哲》第6期。
- 拉尔夫·林顿，2007，《人格的文化背景——文化、社会与个体关系之研究》，于闽梅、陈学晶译，桂林：广西师范大学出版社。
- 李汉林，2004，《中国单位社会：议论、思考与研究》，上海：上海人民出版社。
- ，2008，《变迁中的中国单位制度：回顾中的思考》，《社会》第3期。
- 李汉林、李路路，1999，《资源与交换——中国单位组织中的依赖性结构》，《社会学研究》第4期。
- ，2000，《单位成员的满意度和相对剥夺感——单位组织中依赖结构的主观层面》，《社会学研究》第2期。
- 李汉林、李路路、王奋宇，1995，《中国单位现象研究资料集》，北京：中央文献出版社。
- 李汉林、渠敬东，2002，《制度规范行为——关于单位的研究与思考》，《社会学研究》第5期。
- 李怀，2005，《组织社会学的研究视野与问题“转型中国的组织现象研究”学术研讨会综述》，《社会》第

2 期。

李路路, 2002, 《论单位研究》, 《社会学研究》第 5 期。

——, 2013, 《单位制的变迁与研究》, 《吉林大学社会科学学报》第 1 期。

李路路、李汉林, 1999, 《单位组织中的资源获得》, 《中国社会科学》第 6 期。

李路路、宋臻, 2007, 《“有限理性”视角下的组织决策: 基于一个援助扶贫项目的个案研究》, 《社会》第 5 期。

李路路、王修晓、苗大雷, 2010, 《“新传统主义”及其后——“单位制”的视角与分析》, 《吉林大学社会科学学报》第 1 期。

李猛、周飞舟、李康, 1996, 《单位: 制度化组织的内部机制》, 《中国社会科学季刊(香港)》第 16 期。

李小宁, 1988, 《官僚主义作风与科层组织制度》, 《社会》第 3 期。

梁漱溟, 1990, 《中国文化要义》, 山东: 山东人民出版社。

刘畅, 2009, 《单位制变迁下职工福利依附研究》, 《改革与开放》第 6 期。

刘建军, 2000, 《单位中国——社会调控体系重构中的个人、组织与国家》, 天津: 天津人民出版社。

——, 2000, 《中国单位体制的构建与“革命后社会”的整合》, 《云南行政学院学报》第 5 期。

——, 2004, 《“跨单位组织”与社会整合: 对单位社会的一种解释》, 《文史哲》第 2 期。

刘天宝、柴彦威, 2012, 《结构主义视角下中国城市单位制的形成逻辑》, 《人文地理》第 1 期。

刘玉照, 2007, 《社会转型与结构变迁》, 上海: 上海人民出版社。

卢汉龙, 1999, 《单位与社区: 中国城市社会生活的组织重建》, 《社会科学》第 2 期。

路风, 1989, 《单位: 一种特殊的社会组织形式》, 《中国社会科学》第 1 期。

迈克尔·曼, 2002, 《社会权力的来源》, 刘北成、李少军译, 上海: 上海人民出版社。

帕克, 1987, 《城市社会学》, 北京: 华夏出版社。

潘光旦、潘乃穆、潘乃和等编, 2000, 《潘光旦文集》, 北京: 北京大学出版社。

彭勃, 2006, 《国家权力与城市空间: 当代中国城市基层社会治理变革》, 《社会科学》第 9 期。

乔治·H·米德, 1992, 《心灵、自我与社会》, 赵月瑟译, 上海: 上海译文出版社。

任学丽, 2010, 《单位制度的初始意图与意外后果》, 《理论探索》第 5 期。

司徒基曼、王诞庆译, 2001, 《公共机构伦理与政府重塑——重组制度以适应组织变革》, 《国家行政学院学报》第 3 期。

侣传振、崔琳琳, 2007, 《从单位制到社区制: 国家与社会治理空间的转换——以现代国家政权建设为视角》, 《武汉理工大学学报(社会科学版)》第 5 期。

宋阳、颜旭、曹婷婷, 2009, 《以程序正义促进制度之善——和谐社会制度构建的伦理分析》, 《经济研究导刊》第 9 期。

孙健敏、姜铠丰, 2009, 《中国背景下组织认同的结构——一项探索性研究》, 《社会学研究》第 1 期。

孙立平, 2003, 《断裂——20 世纪 90 年代以来的中国社会北京》, 北京: 社会科学文献出版社。

孙立平等, 1994, 《改革以来中国社会结构的变迁》, 《中国社会科学》第 2 期。

- 孙伟林, 2008, 《探索有中国特色的社会组织发展之路》, 《社团管理研究》第10期。
- 滕尼斯, 1999, 《共同体与社会——纯粹社会学的基本概念》, 林荣远译, 北京: 商务印书馆。
- 田毅鹏, 2007, 《“典型单位制”的起源和形成》, 《吉林大学社会科学学报》第4期。
- 田毅鹏、刘杰, 2010《“单位社会”历史地位的再评价》, 《学习与探索》第4期。
- 田毅鹏、吕方, 2009《单位社会的终结及其社会风险》, 《吉林大学社会科学学报》第6期。
- 涂晓芳, 2002, 《政府利益对政府行为的影响》, 《中国行政管理》第10期。
- W·布鲁斯, 1989, 《社会主义的所有制和政治体制》, 北京: 华夏出版社。
- W·理查德·斯格特, 2000, 《组织理论》(第4版), 北京: 华夏出版社。
- 汪和建, 2006, 《自我行动的逻辑: 理解“新传统主义”与中国单位组织的真实的社会建构》, 《社会》第3期。
- 王川兰, 2011, 《重新理解社会管理——基于社会政策与社会组织的视角》, 《探索与争鸣》第2期。
- 王春福, 2012, 《多元治理模式与政府行为的公正性》, 《理论探讨》, 第2期。
- 王名、张严冰、马建银, 2013, 《谈谈加快形成现代社会组织体制问题》, 《社会》第3期。
- 王琼, 2007, 《单位制的消解与政府治理模式的变迁》, 《理论观察》第2期。
- 韦伯, 1997, 《经济与社会》, 林荣远译, 北京: 商务印书馆。
- 文崇一、萧新煌主编, 2006, 《中国人: 观念与行为》, 台北: 巨流图书公司。
- 沃尔夫冈, 2000, 《现代化与社会转型》, 北京: 社会科学文献出版社。
- 武中哲, 2004, 《社会转型时期单位体制的政治功能与生存空间》, 《文史哲》第3期。
- , 2004, 《“单位制”变革与城市社会成员的贫富分化》, 《河南社会科学》第5期。
- 肖瑛, 2006, 《回到社会的社会学》, 《社会》第5期。
- 谢立中, 2006, 《社会理论: 反思与重构》, 北京: 北京大学出版社。
- 谢舜, 2005, 《从当代中国社会转型的视角分析非政府组织的社会功能》, 《江汉论坛》第1期。
- 徐玮伶、郑伯坝, 2002, 《组织认同: 理论与本质之初步探索分析》, 《台湾中山管理评论》第10期。
- 徐勇, 2006, 《“回归国家”与现代国家的建构》, 《东南学术》第4期。
- 杨国枢, 2004, 《中国人的心理与行为: 本土化研究》北京: 中国人民大学出版社。
- 月琴, 2009, 《中国社会组织发展的契机及其限制》, 《吉林大学社会科学学报》第3期。
- 曾正滋, 2012《社会管理创新: 基于公共治理的分析》, 《上海行政学院学报》第1期。
- 张静, 2012, 《被单位吸纳的阶级》, 《文化纵横》第6期。
- 张康之, 2008, 《论社会以及组织结构的“非中心化”》, 《江海学刊》第1期。
- 张明军、陈朋, 2012, 《社会管理研究在中国: 进路与焦点》, 《学术界》第1期。
- 张秀兰、徐晓新, 2012, 《社区: 微观组织建设与社会管理——后单位制时代的社会政策视角》, 《清华大学学报(哲学社会科学版)》第1期。
- 张学英、袁继富, 2010, 《中国政治体制改革目标的实现模式探析》, 《理论研究》第2期。
- 赵志裕、温静、谭俭邦, 2005, 《社会认同的基本心理历程——香港回归中国的研究范例》, 《社会学研究》第

5 期。

中共北京市委社会工作委员会、北京市社会建设工作办公室编，2012，《社会建设与社会管理创新研究》，北京：中国人民大学出版社。

周雪光，2003，《组织社会学十讲》，北京：社会科学文献出版社。

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》第5期。

周雪光、赵伟，2009，《英文文献中的中国组织现象研究》，《社会学研究》第6期。

Ashforth, B. E. & F. Mael 1989, "Social Identity Theory and The Organization.", *Academy of Management Review*, 14 (1).

Greif, A. 1994 "Cultural Beliefs and Organizations of Society: A Historical and the Oretical Reflection on Collectivist and Individual Societies.", *Journal of Political Economy*, 102 (5).

Hwang, K. K. 2001, "The Deep Structure of Confucianism: A Social Psychological Approach.", *Asian Philosophy*, 11 (3).

Jackson, J. W. 1999, "How Variations in Social Structure Affect Different Types of Intergroup Bias and Different Dimensions of Social Identity in a Multi-Intergroup Setting.", *Group Processes and Intergroup Relations*, 2 (2).

Lee, Ching Kwan 1999, "The Transformation Politics of Chinese Working Class.", *Chinese Quarterly*.

Mael, F. A. 1988, "Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni." Unpublished Doctoral Dissertation: Wayne State University.

Markus, H. R. & S. Kitayama 1991, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation.", *Psychological Review*: 98.

Tajfel, H. 1981, *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Zhou, Xueguang 1993, "The Dynamics of Organizational Rules." *American Journal of Sociology*, 98.

作者单位：西南大学文化与社会发展学院

责任编辑：张彦