

评论 大陆 深度

“动态清零”与基层的迷茫：一位中国防疫志愿者的近距离观察

无论是选择继续清零还是切换轨道找一条有序共存道路，打着疲劳战的基层面对可能的大规模感染其实已经无力一战的。



2022年4月11日，中国北京，一名工作人员引导市民在检测点排队进行核酸检测。摄：Tingshu Wang/Reuters/达志影像

阮玲婧 | 2022-04-14

基层组织 动态清零 防疫 评论

坐我对面的街道工作人员伸了个懒腰站起身，用力地叹了口气，“啊，终于轮到我下班了。”话未毕，刚过来接班的人就接话，“你就好，明天也没有排班，可以休息。”“我排班少是因为我可是要24小时听候指挥的，可不是没有事做。”边说着这位身材略显魁梧的男士边把工作手机丢到桌面上，骂骂咧咧地自我解嘲了几句，披上外套急匆匆地离去了。待新的工作人员坐定，没好气的抱怨夹杂着其他人“您好，这里是防疫办公室，你是不是最近有从外地回来的经历……”，继续在这个派出所内设立的街道防疫调度室里回荡。

打不完的电话，听不完的抱怨

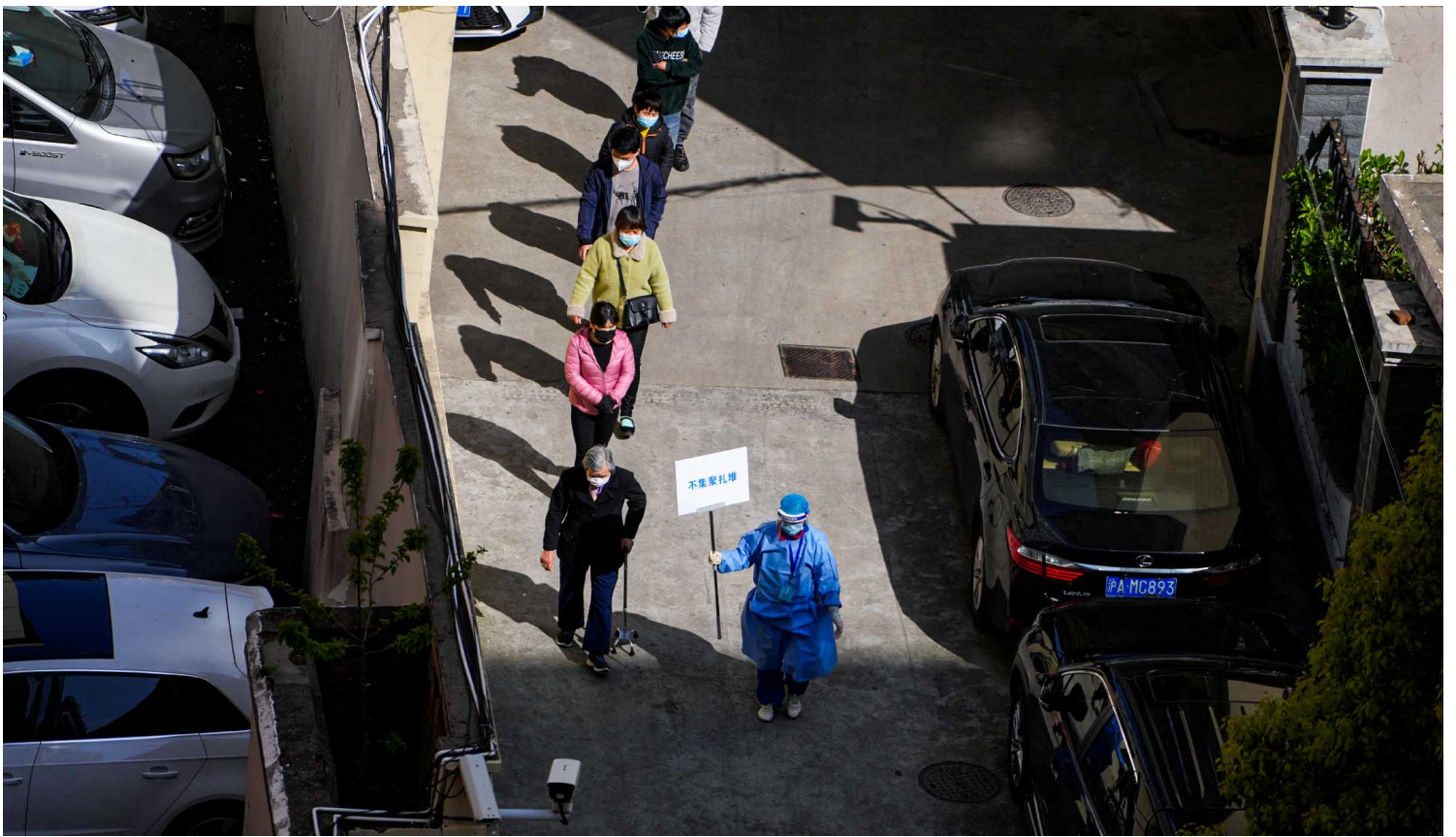
一位民警形容当下派出所的工作状态是，“三分之一的人负责防疫，三分之一的人负责反诈骗，另外三分之一负责应付其他日常工作和临时专项，领导负责各种政治学习。”

拨打潜在风险人群的电话，是中国“动态清零”政策中基层排查涉疫风险人员的重要环节。排查工作由两部分组成，一种是由区排查工作小组下发的入境人员名单，这些不需要电话专班核实，直接进入集中隔离或居家隔离的程序。另一批就是通过各方数据系统整合然后下发到派出所系统的名单，这些名单需要由专班电话核实不属于街道管理，然后催促这些落地人员到社区卫生服务中心做核酸和流调，再进入分级管理（居家隔离、居家监测、自我健康监测）的程序。

随着COVID变种病毒的传染性增强，“应检尽检”的范围越扩越大，涉疫人群的划分也变得“宁错杀不放过”。这些被上级要求核实的下发名单至少包括几类，第一类是近日从风险地区乘坐公共交通工具返回的户籍人员；第二类是通过工信部和省级公安部门的区域协查专班，识别的风险地区个人电话漫游溢出数据；第三类是本市涉疫重点场所的关联电话数据人员。其中，第一类人由于实名制，可以直接和户籍登记关联，后两类人由于不能确定户籍所在地，一般是以工作量均分的原则下放到各镇街，由各镇街先行确定具体人员管理责任的归属。

因此，拨打电话的工作量是庞大的。据公开报道，在深圳排查员一天一人要打300个电话。在本地有疫情的时候，深圳相关区政府组织停课的幼教老师上千人作为志愿者参与到流调的过程中。在我所在城市曾协助过的街道，一般日均要打300到600个电话，若疫情趋紧，最高峰期要负责四位数以上。这些街道处于老龄化偏高的老城区，人口流动性不大，外地返回人员较少，已经算是工作任务较轻的地方。即使这样，整个派出所里连同辅警在内，每天有接近三分之一的人力都是围绕着这个工作打转。





2022年4月4日，中国上海，封城期间，一名身穿防护衣的工作人员指导居民排队进行核酸检测。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

一位民警形容当下派出所的工作状态是，“三分之一的人负责防疫，三分之一的人负责反诈骗，另外三分之一负责应付其他日常工作和临时专项，领导负责各种政治学习。”因此，单靠街道派出所的警力，无力负担每天雪花般的电话名录。防疫专班加入了街道安排的各科室人员和志愿者。一般而言，街道各科室会分班派驻进防疫专班，每一个班次由5至7人的街道工作人员和2至3人的志愿者组成。早班从早上9点到下午4点半，晚班是下午4点半到10点。如果进入了疫情紧张的时候，午休和午夜加班是常有的事。

多数提出疑议的民众最质疑的一点是“你们不是有大数据系统吗？我们的资料你们都知道啊，为什么还要问？”

电话核查工作也是枯燥和繁复的，中间状况不断。即便是第一类须监测的户籍人员，大部份电话都不是“人-机-户籍居住地”三者匹配。这是因为户籍登记的资料多有疏漏。有的是手机使用者和户籍登记人员不匹配，可能是该手机号码交给了其他亲朋好友使用，或者手机已经弃用变成了其他的用户。有的是手机使用者虽是户籍人口，但实际的居住地已搬离户籍所在地。第二第三类人员由于本身就不是户籍人员，而且基站数据也未必准确，处理起来更加复杂，也可能出现很多乌龙。电话空号有之，人机不匹配有之，未离开过当地有之，已离开当地有之，从未到过相关涉疫地点有之。

因此，有时候打电话的人面对诸多信息也丈二和尚摸不着头脑，更难以让接到电话的民众心平静和地配合

了。即便是这些防疫电话在来电的时候都会显示特定的单位，但不时也会遇到民众的质问。比如，接到电话的人怀疑是诈骗电话的情况就时有发生，在电话那头说，“是你们让我装反诈APP的，我怎么知道你这个电话就是派出所呢，你问我这么多的私人信息我怎么相信你呢。”也有人会直接拨打110报警，出现其他派出所打电话回问“你们是哪个派出所的？”等哭笑不得的情况。

多数提出疑议的民众最质疑的一点是“你们不是有大数据系统吗？我们的资料你们都知道啊，为什么还要问？”这也是我在不参与防疫工作前困惑的一点。包括本人在内很多有相似经历的朋友从外地回来，即使已曾报备社区，都会接到来自多个部门的问询电话。直到亲身接触过防疫专班的工作流程以后，终于明白所谓大数据监测系统从来没有处理好信息的条块分割问题，上级大数据监控系统只管下放任务，而不理会信息的如何收集和横向共享。信息收集的各个环节相互之间并不联通，导致工作流程效率低下。

比如，一个负责任的公民从外地回到社区时立刻和社区申报，已经自行去做核酸，轮班制的防疫工作人员未必就能完成工作的交接，个人的信息就未能及时地进入到数据系统。一旦系统没有认定这个人进入到流调管理当中，自行做核酸的结果就不会被认可。管理者还是会要求该人士到社区卫生站完成核酸检测和流调。即使进入到数据系统，如果居住地和户籍地不是同一个地方，户籍地也不会知道这个人已经纳入到居住地管理，按照工作流程还是需要确认这个人是否归户籍地管理然后再推送资料到居住地。因为只有这个流程完全了，才代表一个完整的“履职尽责”过程。

然而，这种“履责式”防疫在长期上级狂轰滥炸的“派单”工作不可避免地变成“避责”式防疫。最令工作人员松一口气的是确认核查电话不属于自己的管辖范围。只要该人员已经不在所属街道，无论是电话持有者离开了本市，居住在其他地方还是漫游数据出错等各类情况，都意味着后续工作量的减少。而一旦确认核查电话是属于街道的责任，就要开始不断追踪该人士是否及时进行“三天两检”或“七天三检”。上级的防疫大数据中台会为各街道设定核查电话和涉疫人员核酸检测匹配度的任务，并监督街道两方面工作进度。





2022年4月10日，中国上海，志愿者和工作人员于街道卸下口罩和中药等医疗用品。摄：Costfoto/Future Publishing via Getty Images

内卷，打卡和运动式治理的常态化

“数字化防”疫提升了上级部门对下级的监控和监督能力，却加剧了基层的内卷和形式主义。

COVID病毒的“风土病”化和中国政府对“动态清零”的坚持，使得防疫运动式治理在数字技术的加持下，从一鼓作气的“短跑”变成力有不逮的“长跑”。一位招募志愿者的街道社工负责人说，“你们每天过来打几个小时电话可能会觉得挺过瘾，但他们（街道专班）已经这样子打了两年。”事实上，这可能是现在这些工作需要越来越多不同渠道动员或招募的志愿者支援和轮班的原因。因为很多志愿者没有被“折腾”过，激情满满，工作积极。相反，表面上看，街道工作人员似乎人数更多，但往往闲聊一下家常打几个，打开手机游戏玩一会再打几个，打到不配合工作的电话，停下来相互抱怨几句再来过。低效的核查和复核工作，不断消耗着基层工作人员的心神和情绪。

然而，打电话只是众多基层防疫工作一项而已。街道的干部、网格员、社工、警察和上级机关与企事业单位的下沉志愿者还要执行核酸检测、打疫苗、宣传疫苗、扫楼巡查等其他工作。大数据系统和各类政务工作群组的存在，意味着基层毫无喘息的空间，基层工作任务和指标开始完全围绕着防疫打转。“数字化防疫”提升了上级部门对下级的监控和监督能力，却加剧了基层的内卷和形式主义。某些地方对社区“三人小组”工作内容的不断加码是其中的一个例子。

社区“三人小组”是指由一位街道干部、一位街道派出所民警和一位社区卫生站医护人员入户排查涉疫重点人员的工作模式。对于出租屋众多的地方，有时候还会加入一位出租屋管理员。该模式一开始工作只针对居家隔离和居家健康监测人员，但在随后的“常态化”防疫工作中扩大到各类自我健康监测人员（即那些曾到访过有中风险区地市、大数据行程码带星号的绿码人员）。即使这些人员已经在前期的防疫电话核查中纳入了系统的核酸检测管理，三人小组仍然要上门再次抄录相关人士的身份证号码、交通工具编号信息、何时落地等内容。他们每次走访都要拍下自己和上门人员的照片上传到工作群组“打卡”以证明完成任务。

这种行为不能不令人联想起那些被“困在系统”的外卖员——正如这些外卖员把食物放在消费者家门口然后拍下照片上传以显示送单完毕那样。

困在另一套系统中，基层工作者每天都要将自己的防疫工作记录在案，为“打卡”而奔波。疫苗点要拍照打卡，核酸点要打卡，上门向老人宣传打疫苗又要打卡……当然，要“打卡”的不仅是街道的工作人员，还包括“下沉党员志愿者”。这些有本职工作的上级单位的党员被动员起来，派到基层作为防疫人力资源的补充。在本地疫情出现的时刻，他们被派往各个核酸检测点与管控区，负责值守、流调、保供给、送物资等。在没有本地疫情的日常中，有些区会要求这些下沉志愿者协助社区进行“扫楼”，进行疫苗宣传、信息登记等工作。这些工作包括登记大数据行程码的情况（绿码带星者），疫苗接种记录等，在居民信息已纳入数据系统管理的情况下，这些重复性工作同样特别令人困惑。

一位负责统筹志愿者工作的领导和我说，现在其实完全不缺志愿者，无论是各个机构下沉还是社会自愿报名的，人数都极为可观，在常态化防疫阶段，报名的志愿者比服务位置要多。那为何在某些地方进入封控的关键阶段，常常面临社会服务阻塞的情况呢？

这是由于基层在实际运作的过程中，因各种原因缺乏协调和充分调动志愿者的权限和能力。在中国城市管理中，不同的社区的行政关系和构成各有不同，有一些社区除了街道和居委有管理权限外，也会归属于管委会、机关单位或国有企业。在日常防疫工作中，由于事务相对简单，街道和居委与其他系统派驻的志愿者可以较为顺利地共同工作，但当诸如部分封控或全面封控的情况出现时，不同行政系统间割据带来的协调困境就会显露出来。

这在社区一级尤甚，名义上是群众自治组织的居委会已经高度行政化了，但它却不是任何政府机关的派出机构，然而它却要听从上级各个部门的指挥，配合各类的防疫工作，却没办法真正调动的了不同系统派驻的志愿者和工作人员，在限制居民行动的前提下又压抑了社区自发的社会性互助，导致无人可用的局面。

在我所在的城市去年曾经短暂经历过一波疫情，也出现了物资运送“最后一公里”无法打通的问题。这一方面是因为管控区内的红码管制使得外面的志愿者无法运送进去，另一方面又是因为基层社区居委会，国企单位小区管理者和志愿者、街道工作人员以及其他系统下沉志愿者各个系统无法协同，导致工作推诿拖沓。最后事情的解决是通过上级领导现场办公动员实现。由此可部分窥见为何上海空有物资而无人派送的情况，毕竟大领导“靠前指挥”能解决一个或数个小区，但若一个城市封了大部分区，没有真正的社区自治支撑，这种动员模式不过是饮鸩止渴。





2022年4月11日，中国上海，因疫情被封锁的社区，一名身穿防护衣的工作人员在封闭区的路障旁。摄：Aly Song/Reuters/达志影像

逐渐丧失的工作意义感

相较于仍然有动力的志愿者和努力恪守专业性的社会工作者，基层的行政人员已逐渐丧失了工作意义感。

由此，我们可以发现一种国家动员和志愿服务精神之间此消彼长的张力。很多位下沉志愿者明确表示，他们内心是排斥每次做志愿服务都要“打卡”告知所属单位已经在岗。他们觉得自己是真诚带着“公心”，希望出一分力参与防疫志愿服务，而不是基于上级的压力。然而，志愿服务的政治化与“利益化”似乎是新时代精神文明建设不可逆的过程。

如今，社会化的青年志愿服务也与各种入团、入党、评优评先挂钩，在各式动员和奖惩机制下，参与志愿服务越来越变成一个与个人利益挂钩的个体化行动，而不是一种在社会共同体中形成社群精神的行为。在这种情况下，街道行政工作者和志愿者们（无论是下沉的还是社会化的）貌合神离——街道并没有视志愿者为得力的帮手，因为他们会觉得志愿者也不过是来“打卡”，那些真正热忱的志愿者也不知道自己如何更好地服务社区，帮助街道或居委改善社区服务。志愿热潮的浮华之下并没有形成真正的社区共同体意识。

与志愿者能够真正建立沟通和协作效应的是街道的社工组织。受香港社会工作知识迁移的影响，珠三角地

心感目前社区社工普遍仍由传统的居委会担任。尽管在公共事件爆发疫情的初期，非营利地区的社区社工相对而言比其他地方更加专业化。但在众所周知的近年来打击和收编NGO和公民社会的背景下，社会工作越发行政化。正如有社工督导形容，社工组织不过是街道办的“私生子”。

由于社工服务的资金来源更依靠政府拨款，“对社工的工作认定完全取决于街道领导对社会工作的认识，如果街道领导人知道社工专业是做什么的还好办，但如果领导不清楚，就会觉得社工游手好闲，整天不见人，不干活。”但无论是懂行的街道还是不懂行的街道，运动式防疫的常态化都进一步地伤害了社工的专业性。社工也被编排进各种专班投身于各式各样的防疫工作中。在有一些社工人手配备不足的街道，几乎所有社工近两年的工作都是围绕着防疫，已经有将近一年没有做过个案和小组。

相较于仍然有动力的志愿者和努力恪守专业性的社会工作者，基层的行政人员已逐渐丧失了工作意义感。在个人有限的接触和交流中，他们的工作状态可以说和2020年的时候大相径庭。

当时，最辛苦承受最多压力的基层工作者甚至可以说是中国防疫模式最坚定和最热情的拥护者。相较于外国的愁云惨淡，他们认为自己的牺牲和投入是中国抗疫胜利重要构成部分，他们是这个伟大事业里面的一份子。当尝试和他们探讨是否有另一种防疫方式可以减轻他们的负担，会迎来情绪非常激烈的反馈，视这些讨论玷污了他们工作的价值和光荣感。

然而，当今年偶然和某些人再次谈及这些问题，已经分外疲惫的他们却犹豫了。反覆不断的疫情，已经耗竭的精神和物质激励使得承受着上与下两边压力的他们也不知道接下来该何去何从，每天的连轴转却看不到抗疫的成效，偶发性的感染者像地鼠一样打下一个不多久又出现一个。就像机器一样，他们无暇思考每个行动的意义和效果。他们最首要的考虑是如何权宜和快速地在限定的时间内完成上级的任务。譬如，在各地核酸检测已经带来感染的情况下，面对蜂拥而至的核酸人潮，尽管基层有些有识之士知道作业流程需要改进，但也全无精力和意愿重新设计了。

其中一位和我说，“我见你年轻，又有海外留学背景才敢私底下和你讲，平时我在群里和日常交流中都不敢讲的，其实我有至亲和朋友在外国都得了新冠了，确实症状很轻，吃点药自己就能好，其实打了疫苗确实不是大病。”随后，她又无不迷茫地问，“但我们又能怎么办呢，如果不坚持下去，万一真是搞到要封城，我们更辛苦更累啊……”

看着已经筋疲力尽的基层，有时不禁怅惋，无论是选择继续清零还是切换轨道找一条有序共存道路，打着疲劳战的基层面对可能的大规模感染其实已经无力一战了。

（阮玲婧，中国政治观察者）

