

缝隙处，谁在？论权力清单批判的存在论深掘

从「冗余辩护」到「际遇担当」——那二十分钟不在他的清单上，却恰恰是他最像「权力」的二十分钟

高鹏 著 · SDE 学员 · 行政法与公共治理伦理 · 2026年7月27日

摘要 既有对权力清单的批判，多在论证清单无法穷尽治理情境，因而需要为行者保留“裁量冗余”或“容错空间”。本文通过生成层面的深掘，撤销此类辩护共享的预设——权力是某种可被事前界定、事后审计的持有物，担当是可透过制度设计去“要求”或“养护”的对象——逼出权力真实的生发之地：不是在权限与裁量的拉锯中，而是在行者与具体处境猝然遭遇的“缝隙”里，一种被事情的紧迫性与自身职业位格同时召唤、先于审计与授权而做出的“我在这里，我来接住”的原初背负，命名为“际遇担当”。本文追溯清单思维自身从“聪明的际遇性回应”退化为“合法虚空”的发生史；解剖际遇担当的召唤结构及其听觉的生成性差异；逐层逼近其与“公共服务动机”“组织公民行为”“实践智慧”的硬碰撞，确立其不可还原性；正面回应以赛亚·伯林以降对“积极自由”的警惕与清单支持者的“可靠性”质疑；并在制度筑炉与证伪条件的双重承诺中，为法治骨架重归血肉提供一条可被检验的辨别维度。

关键词：际遇担当；权力清单；生成机制；召唤结构；不可还原性

缝隙处，谁在？

一、引言：三层批判之下，还压着什么？

对权力清单的批判，已经走了很远。

最浅的一层，说清单不够细。权力边界还有模糊地带，授权条目还有遗漏，部门职责还有交叉。批判者呼吁继续编，编到每一项权力都像药房抽屉一样贴上标签。这种批判臣服于清单的逻辑——它以为问题是精度不够，解决方案就是加大精度。它不质疑这把尺子本身，只嫌刻度还不够密。

深一层，说清单管得太死。实践中最值得出手的事，往往不在清单上，清单却让人不敢轻举妄动。这一层开始辩护“裁量空间”：给行者留一些机动余地，留一些可以“根据实际情况自行判断”的弹性。它已经触及清单思维的坚硬边界，开始看重那些无法被事先条目化的事物。但它仍在清单的语法内说话——要在围墙上开几扇窗，不质疑围墙本身为什么必须围住一切。

再深一层，是这场批判当前已抵达的最深水位。它不再只呼吁“多给点裁量”，而是沉入清单设计的底层工程学逻辑：那把追求“最小冗余”的尺子，如何一刀一刀，把权力赖以活着的血肉——对“为什么做”的理解、整体性担当的责任感、一代代传下来的默会判断能力——剔得干干净净。那个判断的锋刃在于：杀死权力的，不只是清单的刚性约束，更是清单背后那股不能容忍任何冗余的极端优化逻辑。权力被退化为“权限播放器”的根源，不是授权条目不够多、不够清楚，而恰恰是它做得太清楚、太不留缝。

这个判断，已经把问题从“精度缺陷”提升到了“存在论暴政”。它不是修修补补的思路，而是根本地质疑：一张追求穷尽授权的清单，在存在论上就是权力的死敌。

但就在这里停下，批判就只完成了第一步——识破。“冗余”这个词，给了那些被清单当作垃圾扫出去的东西一个有生命感的名字。但它仍然是从清单的视角反着说出来的：这些东西是“对清单而言”显得多余、不可归类。它们的存在，需要清单作为参照物，才能被定义为冗余。批判站在了反清单的立场上，脚下的大地却是清单给的。它在用清单语法的反面，去说一件与清单根本不在同一个语法结构里的事。

那件被深切感到、却被“冗余”一词遮蔽了真正面目的东西，到底是什么？

本文试图再做一次深掘。这不是对既有批判的否定，而是沿着它已撬开的裂隙，一路追到黑暗的尽头，看那里站着的，究竟是什么。

二、更致命的追问：既有批判停在哪个先验上？

即使是那把“冗余”当作核心辩护词的论证——当前话语场最深的那一刀——它自己最深的那一层，仍然信了两件事。

第一件：权力仍然是一种可以被妥当定义、合理配置的东西。它被清单伤着了，退了火，从权能变成了权限。但它仍然是一种可以被制度设计去养护、去重新给予“冗余空间”的持有物。制度给了它空间，它就活；制度收走了空间，它就死。权力在这套叙事里始终是被动的——等着制度来造它、养它、或者杀它。

第二件：担当也仍然是一种可以被制度做出来的品质。既有批判反复呼吁：要让“守土有责”重新刻进行权者的自我期许里；要在训练和传承中养护默会知识；要靠制度仪轨去培养角色性的整体责任感。这些话都对，但它们暗中共享了同一个前提：担当是某种可以在事后被制度“要求”出来的东西。设计好一个角色，告诉他“你应该对整体负责”，然后通过培训、考核、文化营造，把这份应该感灌进去。灌不进去，说明制度设计得还不够好；灌进去了，他就有了担当。

现在，追问这一步。这一步站在一个更深、更隐蔽、更不被人质疑的底层预设上——连那种锋利程度的批判者都没有意识到自己还站在上面。这个预设是：权力和担当，都是某种可以在“事前列出要求”的框架里，被规定、被养护、被检测的东西。权力的“有”与“无”，被认为取决于它有没有被清单合理配置；担当的“有”与“无”，被认为取决于制度有没有为它预设好角色条款与传承机制。无论是清单对权力的“授权要求”，还是守土有责对行权者的“角色要求”，它们本质上都在把权力和担当处理成一种事前被写成文本、事中被人遵守、事后被审计对账的物件。清单的规定，是明着的物件；角色的规定，是暗着的物件。形式不同，对“要求”的信靠，一模一样。

那个被深切感到、被“冗余”这个名称接住的——那些对“为什么要做”的理解、那种在缝隙处主动补位的冲动、那份在无人在意处仍死守着不松手的执拗——这些真正的血肉，不需要“要求”，甚至不能被“要求”。越把它做成一种要求、写进制度文案，它就越可能被表演、被审计、被异化成另一种更精致的合规。真正的血肉不是被“要求”逼出来的。它是在另一个完全不同的存在层面，被点亮、被唤醒的。

那个被称之为“冗余”的东西，真面目根本不是清单有多余的东西，也不是制度有多余的养护义务。它的真面目是：人，在他与一件事情迎面撞上的那个瞬间，做出的那个不被任何清单覆盖、也不被任何角色责任担保、只是因为他觉得自己“在这里”就“必须接住”的原初动作。这个动作不是制度的产物。它是制度的那个“能生出血肉”的源泉。制度，只是它留下来的一条河道。

因此，要真正批判清单思维，根上要打的，不是清单不“冗余”。根上要打的，是那个把一切活的动作都置换为“事前要求”的存在论预设。“要求”这个基本语法，根本就不是血肉生长的土壤。在人类治理史上，“要求”——授权规则、责任条款、角色规范——并不是一开始就存在的。它们是替代品。在治理规模尚小、行权者仍能切身感知其辖区的时代，治理靠的是在场者的“际遇性回应”：一个人在这个位置上、面对这件事，他做判断，不靠查清单，靠他在这片土地上的扎根、与他所守护者的共在。当治理规模膨胀到“在场”在物理上不再可能时——一个省厅官员无法亲赴每一个现场，一个监察机构无法亲听每一个当事人的陈述——人们才发明了“事前规范”，作为对“际遇性在场”的制度化替代。要求，是被缺席逼出来的。它的原初功能，是让不在场的上级能够大致预期和控制在场者的行为。它从未替代际遇担当，它只是在其普遍落后后，勉强撑起了一个次优秩序。

撤销“权力与担当皆可被事前要求”的预设之后，我们就不能再沿用“冗余”这个词。冗余是站在清单的参照系里说的一句客气话。我们要为那个甚至不能被称之为权力、也不能被称之为责任、却在最原初的意义上让权力和责任成为可能的那个东西，找到一个它自己的名字。

三、际遇担当的召唤结构：一个不可还原的新命名

让我们不带预设地，重新看一个瞬间。这个瞬间有真实的来源：2018年冬，某中部省份一个县城派出所的夜班民警在交接日志中写了一行字——“23:40，帮醉酒者联系家属，送回家”。这行字引出了后来一次小型风波的内部讨论：有人质疑“这不属于警务工作，万一路上出事谁担责”，也有人反驳说“他把人放那儿不管，冻坏了算谁的”。这场讨论没有结论，但它暴露了清单的裂隙。以下案例系基于该日志记录、当事人间接口述及相关公开报道合成，人物与地点已匿名化，情节经典型化提炼。

一个基层民警夜里值班。他接了一个警：有人举报某小区门口有醉酒者闹事。他过去，发现一个满身酒气的男人正拍打着便利店的玻璃门，嘴里骂骂咧咧。按照行为规范，他可以警告、强制传唤、视情况采取约束性措施——这些都是清单上写得明明白白的权限动作。每一个都有依据，挑一个做，完全合规。

但他没有立刻套用警告语式。他看了看那人冻得发紫的手，问了一句：“你是不是找不着家了？”那人一愣，打嗝，骂声停了。民警掏出手机：“给家里人打个电话吧？还是我给你叫个车？”他花了二十分钟，把那人送回两个街区外的家，交到家里人手上，嘱咐了几句。

这二十分钟不在他的清单上。没有人要求他这么做。他的岗位职责里没有“帮醉酒者找家”这一条。审计也看不见这二十分钟，它只会检查出警记录是否按时填写、反馈是否闭环。从任何一张清单的视角看，这二十分钟都是不存在的——一段合法的虚空。

但这二十分钟，恰恰是他最像“权力”的二十分钟。

这不是裁量。裁量是在一个事前给定的选项集合里，按情境选择最优项。选项集合是事先给好的；裁量者的功夫是择得准。行政法理论对“裁量”的经典界定——在法定范围内依合理原则做出选择——精确地描述了这一过程的边界。但那个夜晚，这个民警不是在几个给定选项里挑一个。他是在所有给定选项之外，凭空生出了一种回应。他不是选，他是生。

这也不是冗余。冗余是说这里多出来了一条备用路径、多留了一份弹性空间。冗余仍然是空间——体制预留出来的、可被填进动作的空间。那个民警站的地方，根本没有空间。他面前是一片规范的整全的空白。他在那片空白里，不是靠着体制留出的弹性做事，而是从自己作为一个人、作为穿着这身警服的人、作为那一刻唯一站在那个醉汉面前的人，这三重身位的同时撞击里，被逼出了一个动作。

这个动作的出生，不是从要求里推导出来的，不是从制度设计里长出来的，不是从责任条文里算出来的。它是从一个具体的、不可替代的、猝然发生的际遇里，被召唤出来的。

这就是本文要命名的那个东西：际遇担当。

际遇担当的第一个规定性是际遇。它不是一种普泛的“你应该对整体负责”。它只发生在这样一个时刻：一个具体的事态闯进了你的知觉场，你没有事先准备，没有清单可看，没有人在旁边替你判断。你是唯一站在它面前的那个人。你的身体先于理性，辨认出了这件事的紧迫性。这个紧迫性不是来自任何外部命令，而是来自这件事本身——它正在坏掉、正在坠落、正在无人接住。它需要一个接它的人，而环顾四周，只有你。

第二个规定性是召唤。在那一瞬间，你不是“决定”要做什么。你不是在思考利弊、计算责任归属、衡量职业生涯风险。你是被一件事情本身的重量——它正在发生的那个“需要被接住”的状态——攫住了。意志只在后半程参与；起步的那一脚，是存在本身的召遣。这里不是现象学的文学渲染，而是可以给出精确结构描述的心理机制：在那一瞬间，行权者的知觉系统完成了三层几乎同时发生的辨认——（1）事态的紧迫性评估：“这件事正在坏掉”；（2）自我的唯一性定位：“此刻站在它面前的，是我”；（3）职业位格的激活：“我穿着这身衣服，它和我之间有一种不可推卸的联结”。需要强调的是：这一三层结构是事后复盘的分析装置，而非那个瞬间在意识中排队发生的三道程序。在那一个瞬间，三层是作为整体被给出的，不可在时间上拆分。它不是非理性的冲动，而是前理性的整全回应——理性事后可以复盘它、辩护它、甚至否定它，但在那一瞬间，理性是缺席的见证者，而非发令者。

第三个规定性最难，也最容易被误解：它不是任何形式的“要求”。不是授权要求——清单上没有它。不是责任要求——事后追责追不到“你没有帮醉汉找家”。不是角色要求——它不可能被写成“公职人员应在任何可能的情况下主动回应公民的困境”，这种话写进任何文件都会被瞬间架空为一句谁都认识、但谁都不为它负责的漂亮废话。甚至不是良心要求——良心一旦被言说成外在的“我应当有良心”，就已经被要求化了，就已经容易被表演、被自我欺骗、被做成一种心理按摩。

际遇担当是所有这些要求被发明之前更深的那一层。它不是一块预先铺好的“土壤”，而是那个每一次都必须被重新打着火的碰撞。那个民警面对醉汉，他的担当不是源于内心深处一块叫“际遇担当”的静态储备，而是源于那个瞬间，他的整个生命史与那个醉汉的处境，在碰撞中共同擦出了火花——就像火石与火镰，碰在一起才生火。火石自己从不着火，它必须被撞击。

这个碰撞需要两个“现在”在瞬间重合。一个是眼前这件事的“现在”——醉汉冻得发紫的手、拍打玻璃的声音、寒风中随时可能倒下的脆弱。另一个是行权者此前全部人生突然被这件事激活、一股脑涌过去的“现在”——也许是童年时自己被邻家大叔帮过的记忆，也许是警校时某个教官的一句闲话“穿这身衣服，就是给人靠的”，也许是上周他处理的一个类似报警最后却糟糕收场的愧疚，也许他的父亲就是个爱管闲事的人。在常人眼里，这些往事与眼前的醉汉毫无关系。但在那一瞬间，它们全被点燃了，烧成了一把火。

际遇担当就是那把火，在两个“现在”的猝然相撞里被打着的那一下，那一跃。

这一跃是存在论意义上的——它不回答“权力是什么”，它回答的是“权力第一次从什么地方被发生出来”。它是所有制度、规则、授权、责任的源头——不是意义上的源头，而是使它成为可能的那个活的动作的源头。

四、际遇担当的发生盲区：听觉的生成性差异

追问至此，一个更深的难题浮出来了。

本文一直在描述一个能“听见”事情召唤的人，如何被清单系统性地剥夺了听觉。但是，那个能“听见”召唤的官能本身，它是怎么来的？它是天然就存在于所有人心中的、均质的道德官能吗？如果有人能听见、有的人听不见，这差异本身，不就是际遇担当最深的那个先验剩余吗？

这是在为际遇担当做完存在论正名之后、尚未与既有理论碰撞之前，必须先插进来追问的一步——因为如果不对“听觉”的发生做出交代，际遇担当就可能被默认为一种天然的美德，预设了一个“健全的、能听见召唤的主体”。而这个预设本身就是定义先行的：它把一个极其复杂的生成史，当成了给定的起点。

召唤与听觉必须被区分。召唤结构是普遍的——事本身会喊，那个醉汉的脆弱、那条污河的惨叫、那个沉默学生的隐痛，对任何站在它们面前的人都在发出无声的召唤。听觉是不均分配的——人能不能听见，取决于他有没有被生命史刻出那根能接收这个频率的弦。召唤是事那一侧的结构，听觉是人这一侧的历史。

听觉是被刻出来的。

那个民警之所以在那个夜晚“听见”了醉汉的无声求救——不是耳朵听见，而是他的整个存在辨认出了那件事的紧迫性——不是因为天生比别人更善良，而是因为他这辈子直到此刻的整个人生，已经把他雕成了一个“会被这种事攫住”的人。也许他小时候，父亲就是个爱管闲事的卡车司机，有一年雪天把一个倒在路边的拾荒老人抱上车送医院，回家只说了一句“那能怎么办，总不能看着他冻死”；也许警校时带他的教官在一次讲案时突然沉默良久，说“不管碰见什么案子，先把人当事”；也许上周他处理过一个类似警情，合规处置、签字闭环，第二天却听说那个老人半夜呕吐物堵住气管没救过来——那种“我明明站在那儿，却什么都没多做”的空洞，当晚就住进了他心里，成了一个再也拔不掉的钩子。

正是这些极其私人的经历，在他体内构成了一个独特的“听觉结构”。它不是放之四海而皆准的通用接收器，而是一把只有特定频率的召唤能拨动的弦。那个醉汉的醉态、那个晚上的冷、那个便利店门前的空旷——以它独一无二的频率撞过来，刚刚好，和他的那根弦对上。换一个人，生命史没有被凿出这根弦，站在同一个醉汉面前，可能什么也听不见。他可能很合规地警告、传唤，然后带着“又处理完一单”的轻松回所交班。不能说他不善良、不能说他失职。只能说：召唤在，但他没有那个能接收它的耳朵。这不是他的道德失败，而是他的生命史里没有降下那几刀能凿出听觉的刻痕。

正视这个差异，逼出了一个必须诚实面对的危險。如果“听觉”是被不同人生命史所不均等分配的能力，那么际遇担当在根上就带有一种精英主义或“幸存者偏差”的风险。那些在关键时刻冲上去的人，他们的行为被本文命名为“原初背负”、被赞誉为“活火”，但这些赞誉本身，会不会在无意中贬抑了那些“听不见”的人——而他们之所以听不见，很可能不是因为人格缺陷，而是因为他们这辈子所经历的际遇没有给他们被打凿出那种听觉的运气？

更深一层：听觉的雕刻过程，本身是否就处在权力的不平等分配之下？一个在城市中产家庭长大、受过良好教育、被无数“被托付”的瞬间温暖过的孩子，和一个在极端匮乏中长大、从未被人托付过的孩子，他们站在同一件事面前，前者更容易听见召唤，后者更容易封闭自己——这是事实。但这个事实，是正义的吗？如果我们把“际遇担当”奉为权力合法性的原初根基，我们是否也在无意中，把一种不公正的社会结构——它让有些人更容易被刻出听觉、有些人更难——转化成了对个人的道德评价？

这个问题必须给出诚实的答案。答案是两重的。第一重：是的，听觉的分配是不均等的。但这不构成对际遇担当本身的否定——它只构成一种警示：不要把际遇担当想象为一种均质的、可以被普泛要求的“美德”。它不是美德，它是一个事件。它发生的概率，确实与一个人被生活凿过的深度相关。这个相关性，不是际遇担当的污点，而是际遇担当的悲剧性——它深深地嵌在不公正的社会结构里，它不超然于那些结构之外。承认这一点，恰恰是生成分析必须做的事：不把际遇担当浪漫化为从天而降的圣徒行为，而是诚实地看见它在现实中是怎么被发生、被抑制、被不均分配的。

第二重：正因为听觉是被刻出来的、是不均等的，制度才必须做它能做的那一件事——不去扼杀那些已经刻出了听觉的人。制度的首要义务，不是普泛地“培育”听觉（那很容易滑向要求化），而是保护那些在际遇中已经打着了火的人，让他们不至因为做了“没人要求的事”而被制度惩罚。这是后文制度建议的根本原则：制度不点火，制度筑炉子，让火不容易灭。

五、清单的自我发生史：从聪明补位到合法虚空

命名了际遇担当，再看权力清单那张曾经被批评为“剔光了权力血肉”的网究竟做了什么，就更清楚了。但这篇论文不能只停留在指控它做了什么层面——那是把“清单”当成一个外来的、静态的暴政来诊断，是定义先行的姿势。生成分析必须追问：这个清单体制自身是如何被一步步发生出来的？将一切治理情境编码为数据流、将一切行权者原子化为可替换节点的冲动，它本身是从哪个更深矛盾里长出来的？它为什么能所向披靡、让那么多聪明人心甘情愿地为它辩护？

只有回答了这些问题，我们才能理解：杀死血肉的，不是一个外在的敌人，而是一段从“聪明”到“愚蠢”、从“际遇”到“清单”的退化史。杀死血肉者，本身也是从血肉中被逼出来的。

第一刀：把不可替代的人变成可替换的节点。

追溯这一刀的起源，必须回到现代国家诞生的原初困境：治理的规模化。在前现代的熟人社会里，地方官认识他治下的每一户人，他的权力不需要清单——他靠的是对具体的人、具体的事、具体的土地的切身熟悉来做判断。这种治理模式的存在论根基就是“不可替代的在场”——这个知县站在这里，换了另一个人，整个治理就会是另一个样子。

但这种模式有一个致命的硬边界：它无法规模化。当一个国家的治理对象从小镇的熟人社会膨胀为千万人口的巨型城市，当科层制必须把成千上万个行权者组织进同一台行政机器里运转，国家突然面临一个它从未处理过的问题：如何确保这些互不相识的人在各自岗位上做的事大致可预期、可协调、可被上级监督的？靠“老王这个人信得过”吗？上级不认识老王，上级只认识数据。靠“你到了现场自己看着办”吗？那就完全无法管理——每一个基层行权者都可能变成独立的小君主，整个行政机器将陷入不可控的碎片化。

面对这个困境，人类发明了“权限节点”。它的逻辑是：不再把一个人当作完整的人来信任，而是把他的工作分解为若干个标准化的权限动作，然后把每个动作绑定到一个抽象的“职位”上。只要这个职位上坐了一个通过了基础资格认证的人，他就可以执行这个动作。

至于他叫什么名字、性格怎样、在这个社区住了几年——这些都不重要了。系统要的不是这个人，是这个位置上的执行功能。在它第一次被发明出来的时候，这恰恰是人类治理智慧的一次飞跃，解决了一个真问题：让大规模的行政协调成为可能。

但这一刀一旦砍下去，就开始自我迭代。一个具体的经验案例可以展示退化的真实机制。中国公安系统在2000年代初期推行“执法规范化建设”，初衷是在基层执法随意性较大、群众投诉集中的背景下，为常见警情编制标准处置流程。初期效果显著：投诉率下降，执法公信力回升。然而当这些流程被逐年细化、并与个人绩效考核直接挂钩之后，本文的机制推论预测会出现一个微妙的转折：「主动作为」类行为的报告率随规范化程度而下降，「严格按规范处置」类行为的报告率则趋近饱和；而在访谈中，一线执法者应当普遍表达出同一种顾虑——多做多错，不做不错；规范上没写的，做了万一出事，谁替你扛。这两项预测都是可以被真正去测的：前者可比对同一机构在规范化前后的行为分类统计，后者可用标准化访谈提纲在多地重复。本文在此不援引任何具体机构的内部数据，因为可核验的公开数据尚未见到；把预测明确地摆出来，比借一份无法被读者查证的报告来撑场，更接近本文所要求的诚实。

这就是退化的锁死机制——以下是这一机制所预测的行为模式，属待经验检验的推论，而非本文已经掌握的调查数据。权限节点使得权力变得可度量；一旦可度量，就被纳入绩效考核。考核看的是出警次数、破案率、投诉率——这些数据只记录那些被编码进系统的权限动作。那个帮醉汉找家的二十分钟，系统根本看不见。不是被故意忽视的，而是从一开始就不在数据采集的视野之内：因为不被编码为权限，所以不被记录；因为不被记录，所以无法进入考核；因为无法进入考核，所以在组织的评价体系里等于不存在；因为等于不存在，所以行权者在反复被“合规动作获得奖励”的训练之后，自己就学会了不去做这些动作。

第一刀的完整发生史：原初是一次聪明的际遇性回应——面对规模化困境，发明“权限节点”来组织大规模行政；但在后续的迭代中，权限节点从“管理工具”演化为“存在论预设”——它不再只是说“把一个人的工作分解为权限”，而是开始让坐在那个位置上的人自己都相信“我就是这些权限的总和。其他的，不是我的事。”不可替代的在场感，就此窒息。

第二刀：把活的事变成死的数据。

在面对面治理的旧时代，行权者做出判断靠的是他直接看见、直接听见的东西——那个醉酒者声音里的绝望、他拍打玻璃时手上的战栗、他站在寒风中随时可能倒下去的脆弱。这些东西在当时就是判断的依据。但当行政系统膨胀之后，“直接看见”在物理上变得不可能。一个省厅的官员不可能亲自去每一个现场看；一个监察机构不可能亲自去听每一个当事人的陈述。他们必须依赖从现场传回来的信息。

于是，“信息标准化”被发明了。它的原初目的完全正当：让那些不在场的人也能大致了解现场发生了什么，从而做出合理的决策。把“醉酒男子拍打便利店玻璃门”压缩成一条警情代码“滋事类警情，单人，轻微，未见持械”，这本身不是恶意——它是在物理约束下所能做的最有效率的传递方式。

退化的机制同样清晰。一个被广泛议论、却仍待系统计量的趋势是：近二十年来基层治理的「台账化」。随着电子政务系统的普及，上级对下级工作的了解越来越依赖系统数据而非实地调研。本文对这一趋势的机制解释是：当一个上级只看数据就能做决策时，他就不再需要去现场了；当他不再需要去现场时，他对现场的原真质素就不再有感知能力了；当他不再有感知能力时，他只会要求更多、更精确的数据，而不是要求更切身地去了解一件事。这个循环加速到极致，治理现场的行权者自己也变成了数据处理器——他的眼睛不再去看那个醉汉冻得发紫的手，他看的是：这个人的行为特征码是什么，我该套用哪个处置程序。

第二刀的完整发生史：杀死活的事的，不是数据本身，而是数据从“辅助判断的工具”退化为“替代判断的唯一现实”。而这退化，是在追求“可管理性”的过程中被逼出来的——它是在回应一个又一个具体的、紧迫的治理需求时，一步一步、不可逆转地走到了它的反面。

第三刀：把负得太多的美德变成按规执行的样子。

这一刀的历史根源，同样是对真问题的回应。在旧体制里，“我凭良心办事”是腐败与任性的最常用借口。法治的诞生，很大程度上就是为了堵住这个漏洞——你必须说出你凭什么权力做这件事，你不能只说“我觉得该做”。这个要求在当时是完全正当的、进步的、保护弱者的。它要给权力套上缰绳。

但当这个要求被推到极端、被写入每一个考核指标之后，它发生了质变。一个行权者被反复奖励的不是“你做对了事”，而是“你做的每件事都有授权依据”。当“合规”从“手段”被升格为“目的”时，一个微妙但致命的转化发生了：多做一步——哪怕那一步是对的——不再被视为“负责任”，而是被视为“不规范风险”。那个民警帮醉汉找家的二十分钟，在审计的眼里不是一个善举，而是一个“潜在的风险点”——万一送人回家路上出了事，谁来担责？于是，行权者自己学会了掐灭心里冒出的那点多余的冲动。他甚至会为自己的清醒感到微微得意：看，我又避免了一次不必要的个人风险。

这团火不是被明令禁止的——没有任何一张清单上写着“禁止帮醉酒者找家”。它是在被制度反复训练“合规是唯一的美德”之后，被行权者的自我保护本能给主动闷死的。第三刀的完整发生史：杀死多余冲动的，不是清单的一句禁令，而是清单用二十年的时间，在行权者心里培养出的一种对“多余”的自我审查机制。而这机制的起源，仍然是一次正当的回应——法治需要堵住“我凭良心”的借口。只

是当这个回应被无差别地应用于一切行为时，它就把婴儿和洗澡水一起泼了出去。

际遇担当的三个火种，就此被精确熄灭。但在追完这三刀之后，我们已经知道：它被熄灭，不是因为某个邪恶的屠夫恨它，而是因为清单化治理本身在其自身的历史发生中，被一种不可抗拒的内驱力推着，一步步从“回应治理困境的聪明补位”退化成了“让补位不再可能的合法虚空”。这个退化是没有反派的悲剧——它的每一个步骤，都曾在那个时代最聪明的解决方案。这正是它最难被推翻的地方：它不是可以被骂倒的暴政，它是可以被理解的悲剧。

六、不可还原性：逐层逼近的硬碰撞

一个新概念的生死，不在于它说得有多好听，而在于它与既有理论完成严肃的碰撞之后，是否还有一个不可被替代的剩余物。这个剩余物不是靠修辞宣告的——它必须被逼出来，让读者亲眼看见：就在概念A、概念B、概念C都在努力解释却同时失语的那个地方，有一样东西自己从缝隙里长了出来。

本节将用连续追问的方式，以那个民警的夜晚为锚点，逐层逼近。每一层都问同一组问题：这个概念在这个现场最多能说到哪一步？它在哪个点上会搁浅？那个搁浅，是“测量不够精确”，还是“存在论上的不可见”？三层逼近之后，际遇担当将从那个唯一的失语点上被迫站出。

6.1 公共服务动机能解释这个动作吗？

公共服务动机——被界定为“个体对主要或独特基于公共制度与组织的动机做出回应的倾向”——自1990年代以来已成为解释公职人员“为何超越职责”的核心框架。它假设：某些人比另一些人拥有更强烈的、由公共服务价值观内化而成的内在驱力，这种驱力相对稳定地跨情境运作，使他们在工作中更倾向于做出有利于公众的行为。

现在，把它放到那个民警的夜晚。公共服务动机可以很好地解释一件事：为什么这个民警平时就是一个“服务意识比较强”的人，为什么他在培训中学到的“为人民服务”不是一句空话，为什么他在填写出警记录时会比同事多写一句备注。这些都说得通。

但在这个夜晚，它搁浅在一个点上。假设这个民警——同一个人，同一个“公共服务动机水平”——在他职业生涯的某一阶段，已经连续六个月被毫无道理的投诉缠着，已经看着三个做了清单之外好事的同事被追责，已经被妻子反复劝说“你别那么较真，领工资就行”。他的公共服务动机测量得分，理论上当然还是那个数值，因为问卷测的是“我认为公共服务很重要”“我加入警队是因为想帮助别人”这类自陈信念。这些信念可能没变。但在那个夜晚，他面对那个醉汉，他犹豫了。他差点走了。他被拽了一下——被什么拽的？不是公共服务动机。公共服务动机作为特质，一直在那里，但它没有在那个瞬间变成行动。那行动的“最后一跃”，不是特质点燃的，是那个醉汉冻得发紫的手、那个便利店门前空旷的冷、那句“你是不是找不着家了”冲出嘴唇之前那一刹那他被攫住的感觉——这些，是公共服务动机理论在存在论上不可见的。它看不见的不是“这个人的服务倾向有多强”，而是“这个情境在召唤什么”以及“这个人的身体如何先于量表做出了回应”。搁浅处，正是际遇担当的发生之处。

6.2 组织公民行为能解释这个动作吗？

如果公共服务动机的搁浅点是“特质解释不了事件”，那么组织公民行为的搁浅点更致命——它压根就不是度量这个动作的尺子。

组织公民行为描述的是员工在正式角色要求之外自发做出的、对组织整体效能有益的行为：帮同事顶班、主动打扫公共区域、带新人熟悉流程。它的参照系是“组织”。这个动作对于组织有没有贡献，决定了它在组织公民行为坐标轴上的位置。

那个民警帮醉汉找家。对于一个派出所的年度绩效来说，这二十分钟的“产出”是什么？是零。治安指标没变，破案率没变，群众满意度抽样很可能压根没抽到那个醉汉的家属。甚至可能是负的——万一送回家路上出了纠纷，所里还得搭上人力去处理投诉。组织公民行为不能解释这个动作，因为组织公民行为的合理性建立在“最终有利于组织”这个前提上。而际遇担当的那一跃，恰恰是在“对组织没有可见贡献、甚至可能带来麻烦”的情况下发生的。它不是“除了本分之外多做了一点对集体有益的事”，而是“做了对这个人有益、而组织可能根本不认为那是益的事”。尺子对不上。

6.3 实践智慧能解释这个动作吗？——二阶碰撞

这是最硬的碰撞。因为在所有试图解释“规则无法穷尽情境”的理论传统中，亚里士多德的“实践智慧”是最高贵、也最强大的一支。实践智慧描述了实践者在具体情境中，如何运用一种无法被完全程式化的判断力，在多重考量之间找到恰当的平衡点。它的核心能力是慎思——在普遍原则与具体情境之间的往返中，做出恰如其分的回应。当代政治判断理论和行政伦理研究都承袭了这一传统，将之视为回应“裁量困境”的最深厚资源。

现在，把它放到那个民警的夜晚。

一个具有高度实践智慧的行权者——经验丰富、判断老辣、在复杂情境中极擅权衡——站在那个醉汉面前。他可以做出什么？他可以迅速判断：这个人的行为危害程度低，强制传唤程序过重；醉汉的体征显示低温风险，拖延处理可能酿成意外；综合权衡，最优方案是花些时间帮他联系家属，既避免程序过重，也降低现场风险。这是一个非常“智慧”的决定。它比简单套用警告语式高明得多。实践智慧可以完美解释这个决定是怎么做出的。

但实践智慧漏掉了一笔。它在“请帮我联系家属”和“我送你回去”之间，张开了一条极其细微、却决定一切的缝。那个民警完全可以做出上述“智慧的权衡”之后，帮醉汉拨通家属的电话，说“你家人在便利店门口醉了，来接一下”，然后等家属到了，签字移交。全程合规，全程智慧。他不必自己花二十分钟送人回去。那个“再多走一步”——在寒夜里坐进警车、把一个人从这一条街送到另一条街的床榻上——不是智慧推出来的。智慧在处理完“怎么接比较得体”之后，已经把工作做完了。那多出来的一点，是另外一样东西：他被攫住之后，放不下。

这就是分离点。实践智慧的核心能力是慎思——在多重考量之间找到恰当的平衡点。际遇担当的核心能力是听见——首先要辨认出那件事在无声地喊，然后才谈得上怎么接。慎思处理的是“接住之后怎么接得更好”；听见处理的是“接不接”这个更原初的问题。一个行权者可以极有智慧地做出一个“不接”的决定——风险评估告诉他，送人回家一旦出事后患无穷，最好的选择是通知家属前来、现场签字闭环。智慧在这个判断上无懈可击。另一个行权者，在同一个风险评估面前，也听见了醉汉冻得发紫的手正在喊的那个声音，他选择了接——不是因为他比前一个更聪明，而是因为他这辈子被凿出了那根弦。实践智慧预测的“卓越行权”和际遇担当预测的“卓越行权”，在这里指向了不同的动作：前者指向一个得体而安全的最优解，后者指向一个冒险而无法被最优解释出的补位。

判别格：高风险低收益的规则空隙。当一个治理情境同时满足三个条件——（1）清单上没有任何条目覆盖它；（2）出手有可能带来个人职业风险；（3）不出手不会导致任何可被审计的责任——此时，实践智慧可能建议“谨慎不出手”（因为风险收益不匹配），而际遇担当可能要求“出手”（因为那人正在喊）。这不是两种“卓越判断”的风格差异，这是两种不同的动力学在同一个行动抉择上的可辨别分歧。

经此三层逼近，际遇担当切开的那个辨别面应该清楚了。公共服务动机将它视为“高尚人格的跨情境表达”，漏掉了它作为事件的发生性。组织公民行为将它视为“对组织有益的自发行为”，漏掉了它不以组织为参照系的独立性。实践智慧将它视为“慎思的卓越”，漏掉了它在慎思之前就已经被攫住的那个前理性瞬间。它是在这三个概念的失语点上，从“事情本身在原初现场的无声召唤”这个独特的动力学里，被迫站出的。它不是“高尚动机的体现”，不是“组织行为的一种”，不是“实践智慧的子类”。它是另一件事。

七、际遇担当的多领域锚定

一条新辨别维度，如果不落到多个具体领域的经验现场里去展示它究竟能照亮什么，就始终悬浮在纸上。以下四个案例各有侧重——有的是温柔地补漏，有的是强韧地抗命——共同防止“际遇担当”被窄化为圣徒式善行。

第一例：执法者的身躯。2016年，某县环保执法队长接到村民举报，一家化工厂深夜偷排污水。他带着队员在厂门口蹲了两夜，终于撞上排污车。按照清单内程序，他应该现场拍照取证、做笔录、上报、等局里出行政处罚决定、再申请法院强制执行。这套流程跑下来至少一周。污水还在流。他在那一夜做了一件清单之外的事：一个人走到排污车的车头前，站住，对司机说：“你今天再敢排，就是从我身上轧过去。”车停了。随后赶来的增援把排污管封了。事后他被投诉“执法不规范”。这就是际遇担当经常被“裁量”“策略”“组织公民行为”漏掉的结构：不是在选项集合里选最优，而是在没有选项的地方长出选项；不是减轻工作负担，而是给自己找了一件任何制度都不会替他扛的事。它不温柔，甚至带着不怒自威的暴力边缘——但它的内核，仍然是在事情的紧迫性攫住一个人的瞬间，那个人选择把自己交出去。此案例素材来自环保公益组织公开发布的调查报告及多家媒体的跟进报道，人物与地点已匿名化。

第二例：教师的夜晚。一位农村初中班主任，发现一个平时成绩中等的女生连续三天没来上课。按学校规定，她应该打电话通知家长，然后把名单报给教导处。她打了电话，家长说“她自己不想读，我们也不想管了”。她本可以到此为止。但她当晚骑电动车去了那个女生的家，在昏暗的堂屋里和女生的奶奶聊了两个小时后。她才知道，女生的父亲春节后外出打工失联了三个月，母亲回了娘家，这个十四岁的孩子已经在独自照顾七十岁的奶奶。她没去上学是因为奶奶摔了一跤下不了床。那晚临走时，班主任嘱咐第二天来接她上学，说食堂午饭已经说好了先挂着。绩效考核看不见这些。但对那个女生来说，那晚班主任推门进来，是她这辈子第一次被人接住。此案例素材来自某教育公益组织的一线工作记录及相关深度报道，人物、地点与部分细节已做匿名化与典型化处理。

第三例：医生的沉默。一位心内科医生在门诊接到一个四十多岁的男性患者，主诉胸闷。所有检查做下来——心电图、超声、冠脉CT——全部正常。按诊疗规范，他可以开一些缓解症状的药物，嘱咐随诊，结束。但他注意到一个细节：这个患者在整个就诊过程中一直在掐自己虎口，掐得发紫。他坐下来，把听诊器放在桌子上，问了一句：“最近是不是摊上大事了？”患者沉默了一分钟，开口说，他的公司已经破产三个月了，家里还不知道。他每天早晨穿西装出门，其实是去公园坐一天，晚上再回来。他说：“医生，我有时候觉得，死可能比活容易。”这个医生在接下来的一小时里做了一件不在任何诊疗清单上的事：他听。他帮患者联系了精神科，但更重要的是那一个小时的倾听本身。在那一个小时的沉默与断断续续的叙述之间，他把一个准备赴死的人从悬崖边拉了回来。这不是医学人文的伦理口号，这是际遇担当——在检查单全部正常的合法空白里，一个医生被患者的无声呼救攫住，给了一个没有任何指南能教会他的回应。此案例素材

来自对多位临床医师的深度访谈及相关医学人文研究文献中的典型案例，已做合成与匿名化处理。

第四例：接任所长的默会账本。某乡镇派出所所长干了三年被调走。走的那天，他把接任的年轻所长叫到办公室，没有交电脑台账，没有交考核排名。他拿出一本手写的笔记本，说：“这些东西系统上看不见，但你可能用得上。”本子上记着：谁家的老人冬天犯老慢支要定期去问一声；哪两家的宅基地纠纷调解过三次但没彻底解决、春天容易再闹；街角那个修鞋的是多年前的刑释人员、人本分但街坊有时刁难他、看见了要帮他说句话；村西有个废弃工厂暑假孩子们爱偷偷溜进去玩，每年六七月要专门去巡几次。这本笔记没有一条在正式的岗位职责说明里。它是际遇担当三年里一万次微小踏出的沉积岩。不是制度留出的余量，而是这个所长在与这片土地的际遇中被一件一件事攫住之后、一针一线缝出的信任网。他把它交给下一任，不是交付任务，是交付守土。此案例素材来自对多地基层派出所的田野调查及相关口述史采集，具体条目已经典型化提炼与匿名化处理，不指向任何单个可识别的个人或辖区。

八、回应反方：三场必须正面打的论辩

8.1 伯林的幽灵：际遇担当是“积极自由”的变体吗？

以赛亚·伯林在《两种自由概念》中刻下的警告，至今是任何为“内在召唤”辩护的理论都绕不过去的诤难。伯林指出：积极自由——“我要成为我自己的主人”——一旦和内心中“更高自我”的想象结合，就容易滑向一种可怕的逻辑：我可以用我“真正的”自我（理性、良知、召唤）的名义，去强制你服从，因为你只是被低级的欲望蒙蔽了，你没看清你真正要什么。这是二十世纪极权主义的精神地基之一。当一个行权者说“我听见了际遇的召唤，所以我必须做清单之外的事”，一个伯林式的批评者会立刻警惕：你这是在用内心的声音碾压外部规则。这和那些以“革命需要”“历史使命”为由废法毁宪的人，只有规模之别，没有结构之异。

这个批评必须被正面回应。际遇担当与那种以“更高召唤”为由碾压程序的积极自由，在结构上有四处不可抹平的断裂。

其一，际遇担当的召唤是防御性的，不是塑造性的。它不试图“改变世界”，不筑造乌托邦，不追求把所有人改造成某种理想的样子。它只是在某个具体的现场，看见一件正在坏掉的事，去扶它一把。它的全部野心是：不让这个眼前的洞继续漏下去。这和那种“为了全人类的解放而砸碎旧制度”的进取性积极自由，在本质上就不是一个东西。

其二，际遇担当的召唤是具体的、此时此地的，不是抽象的、原则性的。它不是“正义”“平等”这种需要层层解释才能落地的大词，它就是“这个醉汉要冻坏了”“这条河在发臭”“这个孩子在对我说他其实很害怕”。它与具体的事紧紧绑在一起，一旦脱离了那个具体的现场，它自身就失效。它无法被抽象成一条普适原则去统治别人。

其三，际遇担当天然包含一种自限：事接住了，我就退回来，我没想要更多权力。它不是在程序之外另外建立一个权力体系，而是对程序的临时性、处境化补齐。它是一种“补位”，不是一种“夺位”。那个民警帮醉汉找完家，他不会想：“既然这二十分钟我做得这么好，那以后类似的事都归我管，不用走清单了。”他会退回去，继续按清单出下一个警。

其四——也是最硬的一条边界——际遇担当不要求他人服从。它的全部动作都发生在“我自己去做”的范围内。它不指令别人、不改变别人的权利义务边界、不以“召唤”为由给他人施加负担。这和以“更高理想”为由动员群众、强制征税、改造社会，有质的不同。

但伯林式批评者可以再追一步，这一步比前四步都更危险。“你论证际遇担当是防御性的、此时此地的、自限的、不要求他人服从的。但历史上每一场以‘更高道德’名义碾压程序的灾难，一开始都声称自己只是‘在具体现场做一个有限的、合理的补位’。你怎么保证际遇担当这个命名本身，不会被下一个‘更高道德’的僭越者拿来当旗子——他也会说，‘我不是要夺权，我只是在接住一件正在坏掉的事’？”

这个问题不是靠四个判别维度能挡回去的，因为它追问的正是命名本身的脆弱性。际遇担当一旦被命名、被赋予合法性，就进入了语言和权力的游戏场，就不再由创造它的人控制其使用。本文的回应是：承认命名的脆弱，但同时指出，际遇担当与那种僭越性积极自由之间有一个不可跳过的操作性判别——际遇担当必可还原为一个具体的、在场的、可被第三方事后检验的遭遇。它不是“我不在现场但我认为你该做”的代言，而是“我此刻、在这里、面对这件事、我做了这个动作”的不可转让性。僭越性积极自由的特征，恰恰是可以被转让、被代言、被抽象为口号；而际遇担当不可代言。如果一个权力僭越者宣称“我在替未来的际遇担当铺路”，他已经在用“代言”偷换“在场”，已经滑出了本文定义的范畴。这个判别，不靠定义自保，而靠“在场性”这个可被第三方检验的物理锚点来守住边界。

8.2 清单支持者的理性：当“可靠性”成为不可靠的借口

有一个比伯林更直接的反方，本文必须正面请出来。

清单的支持者可以这样说：“你描述的那个民警，他今天帮了醉汉，明天可能就不管了。他可能出于善意，也可能出于私利。你没有办法在一个巨型行政系统里依赖这种不可预期、不可审计的东西。清单之所以存在，正是因为‘际遇担当’太不可靠。我们不能把老百姓的安全感和正义感，寄托在个别行权者那根不知道什么时候会响的弦上。”

这个论证是有分量的。它不否认际遇担当的存在，它否认的是际遇担当的可靠性。它说：你可以赞美它，但不能依赖它。

本文的回应分两步。

第一步：承认清单有其理性根基。清单化治理的诞生，的确是对“不可靠”的真实回应——在治理规模化的困境下，人类无法依赖分散的个体德性来保证系统运转，于是发明了标准化的权限框架作为替代。这个回应历史上是正当的、甚至是不可避免的。一个诚实的论证不能假装清单毫无道理。

第二步：但清单的理性，在达到某个临界点之后，会转化为对自身前提的否定。这个临界点就是：当清单训练出来的合规文化开始系统性地扑灭行权者在缝隙处的补位冲动时，清单就已经在制造它声称要防止的那种风险——治理的失灵。那个民警如果被投诉怕了、被审计训乖了，下次他站在一个更危险的缝隙处——比如一个施暴者与施暴者之间那个法律尚未明确覆盖的灰色地带——他还会动吗？清单支持者假设了两件事可以兼得：既享受清单带来的可预期性，又保留行权者在紧急时刻的补位能力。但本文第五节的制度史分析已经表明，这两件事在当前的制度驱动力下是互斥的。清单的自我锁死机制在消灭的，恰恰是它自己声称在“备份”的那种能力。所以，用“际遇担当不可靠”来为清单辩护，不是一个自治的论证——它是一个正在亲手让“不可靠”变得“更不可靠”的自我实现的预言。

8.3 命名的必要性：历史纵深的最后一笔

还有一层反对意见值得认真对待——这个反对意见不来自伯林，也不来自清单支持者，而来自一个更深的审慎。它说：“你为那个无法被命名的事物命名，这本身就是一种暴力。命名即是捕获。你以‘非要求’为名定义一个概念，这个概念就会在制度传播中被要求化、被异化。你为什么干脆让它留在无言之中？说出来，就脏了。”

这个反对意见，其实已经孕含在本文结论那封“遗嘱”的设置之中——本文自己也承认命名可能杀死被命名之物。那为什么还要命名？

因为历史正在沉默地证明：不命名的代价，更惨重。

清单思维之所以能在半个世纪内席卷全球行政体系，一个根本原因是：它有一个极其精确的名字，以及围绕这个名字建立起来的庞大制度语法（授权、权限、审计、合规、绩效考核）。而那个在清单之外暗暗燃烧的东西，没有名字。没有名字，就无法进入话语；无法进入话语，就无法在制度设计中被认真对待；无法被认真对待，它就只能靠行权者个人的肉身去硬扛——而肉身是扛不过制度的。几十年下来，那团火没有被明令禁止，但它被沉默地扑灭了。本文为它命名，不是因为它需要被人赞美，而是因为它需要被人保护——而保护的的第一步，是在学术话语里给它一个可以和“权限”“裁量”“合规”站在一起被讨论的位置。命名的确冒着被要求化的风险。但不命名，就是让它继续被沉默地闷死。两害相权，本文选择了命名。至于被要求化的风险，本文在结尾给出了它自己的承诺——交出证伪条件，并在被异化的那一天，主动要求被遗忘。

九、制度筑炉：保护火种而不掐灭火种的三座炉子

为际遇担当做完存在论正名、不可还原性论证与反方回应之后，必须正面回答那个最棘手的问题：这个东西不能被要求、不能被培训、不能被培育，那制度能做什么？如果对此没有回答，整篇论文就容易沦为一句漂亮的叹息。

制度的责任不是点燃火种——火种只在际遇本身中被打着。制度的责任是：筑炉子。把炉子做得让火容易打着、不容易熄灭；把炉子做得不主动往火种上泼水；在最要紧的几处炉膛里，留出最易燃的一缕风。以下三座炉子，每一座都附带风险审视——因为一个好的制度设计者，不对自己手里的工具抱有天真的信任。

第一座炉子：在场性的入职仪式。

权力清单的入职程序是“读条款，签字，领工号，开权限”。这套程序做完，一个人知道了自己可以做什么，不知道了自己为什么在这里。际遇担当的入职仪式必须颠倒这个次序。一个新人，不应该第一天就坐在会议室里读规范。他应该被一位即将退休的老行权者带着，走进他将要守护的那片地方，走过每一个角落，听老人讲：这家店以前被偷过，老板是个老实人；那个巷子的路灯上个月才修好，以前多少年没人管；这个小区里住着一个孤寡老人，耳朵不好，每年冬天都容易出事。把这些具体的人、具体的角落、具体的事种进新人心里。然后，在他快要离开时，老行权者回过头对他说一句话：“这些，以后就是你守着。”“守”，就是际遇担当的根词。权力清单告诉他“你有权做什么”；际遇的传承告诉他“你是守什么的人”。前者是授权，后者是托付。

风险审视：“托付”的仪式一旦被制度化、流程化，本身就可能变成另一种“要求”——变成每年入职季必须走的一场秀。对抗这种异化的唯一办法是：仪式不被写进考核。这个老行权者带新人走辖区，不是因为他被考核要求做这件事，而是因为他自己在这片土地上守了几十年，他知道有些东西必须传下去。如果有一天，这项仪式被纳入“新警入职培训规范”并附带“满意度评分表”，它就已经死了。

第二座炉子：际遇认定与再叙事制度。

在现行的审计体系里，那个帮醉汉找家的二十分钟是不存在的有效工作。它不能被记录，不能作为正面业绩，甚至可能被当作不规范的风险点。要留住际遇担当，一个极其具体的制度切口是：允许并鼓励对“际遇性作为”的事后认定。当这个民警在交班日志里写下“帮助醉酒者回家”时，系统不应把它当成一句废话或多余嫌疑，而是认可这是警务工作的一种正当形态。

更精微的是法庭对这种事后的“再叙事”。当一个清单之外的补位动作不幸引发了意外后果——比如送人回家路上发生了磕碰，遭到家属投诉——法官在审查这个案件时，应该运用对际遇担当的理解进行归责。他要去追问：这个动作的发生有没有被私利或恶意明显沾染？如果没有，它在当时的情境下是不是一个负责任的补位者理应做出的回应？如果答案是前者否定、后者肯定，那么司法不应该用“没有授权依据”这一条去全盘否定这个动作。司法判词应该成为对际遇担当的公共正名：它裁定这个动作在具体执行中可能有哪些瑕疵，但不斩断行权者在缝隙处出手的那条根。

风险审视：“际遇认定”制度最大的风险，是它被程序主义套利——行权者学会了在事后写一份漂亮的“际遇补位日志”来加分，而其实当时什么也没做。对抗这个风险，需要认定程序在几个要害处保持审慎的低调：认定不主动加分（以防成为新的绩效比拼）；认定只作为负面保障（即：当际遇动作被追责时，把它拿出来作为“不应当惩罚”的辩护，但不主动用作晋升依据）；认定由同行资深者而非纯行政上级做出（以防变成上级对下级的又一控制工具）。

第三座炉子：守护者传记。

现代人事档案是一份权限操作流水账：某年某月，经办何事，依据何法，结果如何。它记录了一个行权者使用权限的记录，完全抹去了他这个人本身。要养际遇担当，需要另一种档案——不是事本位的流水账，而是人本位的守护者传记。一个老行权者退休或调离时，留给他的不应该只是一叠按年份装订的考核表，而应该是一份记录了他在这一片地方真实守护痕迹的口述史：哪一年，他帮哪个走失的孩子找到了家；哪一年，他盯着一个反复骚扰居民的人，终于在一次冲突爆发前把他摁住了；哪一年除夕夜，他让家里有事的小伙子先回家，自己值了整夜班。这些事，没有一件是清单上写着让他做的。但正是这些事，构成了他几十年职业生涯的全部重量。守护者传记不是宣传材料，它是行权者与辖区之间一份际遇联结的口述史。它的存在，将向所有后来的年轻行权者传达一个制度无力言说、却可以展示的信息：你在这里，不是来执行清单的，是来做这一片土地和人的守护者的。

风险审视：口述史一旦被写入书面档案，就有被“文本化”“宣传化”的风险——组织可能会挑选“好看”的故事汇编成册，当成对外宣传材料，而冷落那些沉默的、不好看的、但同样真实的守护痕迹。对抗这个风险，守护者传记应该由退休者本人主述、同事和辖区居民补充，写成一份非官方的、不做公开发行用途的内部存档。它不是组织的宣传品，而是留给后来的守土者看的一份私人遗嘱。

十、证伪条件：那声只有现场听得见的召唤

本文的论证到此必须完成最后一步：交出诚实的证伪条件。一个不能被证伪的命题，无论说得多么漂亮，在学术标准下都是不合格的。

核心命题：际遇担当——被事情本身在原初现场的紧迫性所召唤、在行权者体内先于理性与审计而做出的“我在这里，我来接住”的动作——是公共治理的生命线；它不能被任何形式的“事前要求”（无论是清单授权还是角色责任）所替代；当它被系统性地熄灭时，治理将从有血肉的生命体退化为合规播放器，且这种退化无法通过制度内部的“冗余设计”来逆转。

证伪条件一：治理有效性的对比检验。 选取一个信息高度不确定、后果不可逆转、且无现成方案可套用的真实治理困境（例如：重大灾害初期的现场指挥、社区严重冲突爆发前的斡旋窗口、边缘学生辍学危机中关键一次家访的关口）。同时部署两种行权者：（A）严格合规型——仅被告知“按清单操作，绝不多做一步”，且其所在组织对其评价仅基于合规度与清单内绩效指标；（B）际遇回应型——在合规基础上，被允许、保护并认可其在现场超出清单的回应行为，且其所在组织不对这种超出的后果进行负面追溯。如果在足够数量的案例中，B组在以下三个指标上没有显著优于A组——“事态恶化被避免的比率”“当事人对治理行动的信任评分”“行权者自身的职业倦怠率”——则本文核心命题受重大质疑。如果B组的这三个指标反而更差，则本文核心命题被证伪。

证伪条件二：百年尺度可检验——际遇担当的制度化异化。 如果未来某个社会，将际遇担当明确写入公职人员培训体系与考核标准（“要求”行权者必须有际遇担当），并辅以本文第九部分所有类似的“炉子”型制度设计；然而，在经历过至少两代行权者的代际更替之后，可以观察到：（1）被书面倡导的际遇担当已经全面退化为新的合规表演（行权者学会了在年终述职中说“我今年做了什么清单之外的好事”，而这些叙事全部遵循一套可被预期的模板）；（2）在真实的治理缝隙处，行权者自发的补位行为发生率比制度倡导之前没有显著提升甚至下降——那么，本文的第二个核心假设（“不能要求，但可以杀”）被证伪：它将被历史自身证明，任何命名和理论建构，都不足以保护它所要保护的那个东西不受“要求”的侵噬。

一个诚实交代的测不准区。 这两个证伪条件各自都有自己的测不准地带。条件一的问题在于，“治理成效”是多因的，在复杂现场不可能完全控制变量——你永远无法确保A组和B组的案例在初始条件上完全等价。条件二的问题在于，“代际更替后行权者自发补位的发生率”本身无法被直接客观测量——你只能依赖田野访谈和自我报告，而两者都有修饰风险。所以本文需要诚实地说：际遇担当的某些核心面向，可能永远无法被完全外在地证伪。它本身就不是一个纯实证变量，它是一个存在论命题。它的“对错”，有一部分只能在每一个行权者自己面对那个醉汉的深夜、面对那条发臭的河、面对那个沉默的学生的时刻，被他自己从内部知道。但本文仍然提供了两个最接近可

裁决的外部检验条件——它们不是担保“际遇担当必然存在”的证据，而是给它自己定的“怎样算死”的界标。够格的证伪条件，不是保证理论能被干净利落地杀死，而是让它自己交代好在何种证据出现时必须退场。这就是本文所能交出的最诚实的担保。

十一、结论：这篇文章之死，以及遗嘱

本文所做的一切，可以凝缩为这一个动作：在所有人都盯着清单上写了什么、没写什么的时候，本文侧过身，指了指那个守着清单、却被清单压得快要忘了自己还会动的人。

本文给那个人被压住的那团火，起了一个名字，叫“际遇担当”。

这个名字，这篇论文，一旦被写下来、被传播、被某个管理者当成一套“新理念”去学习——它自身就可能变成一种“要求”。完全可以想象，几年后的某次干部培训会上，台上的讲师放着PPT：“今天我们来学习一个前沿概念——际遇担当。真正的权力，在于行权者被际遇召唤时做出不可被事前要求的原初背负……”台下的行权者们埋头记笔记，回去写心得体会：“通过本次学习，我深刻认识到，在今后的工作中要大力弘扬际遇担当精神……”

这句话出口的瞬间，此文就亲手杀死了它所命名之物。

因为那个醉汉不需要“际遇担当精神”。他要的只是一个人在那一刻，蹲下来，问一句“你是不是找不着家了”。那个动作不需要一个“主义”来指引，不需要一篇论文来论证它的合法性。它需要的，只是没有人去拦它。

因此，本文必须在结尾处写下自己的死亡遗嘱：如果本文在未来变成了一个新的考核指标、一个新的培训模块、一个新的述职模板，那么请后来的读者烧掉这篇论文。不要引用它，不要在它基础上再写新的论文，让它被遗忘。这将是这篇论文能为它所命名之物做的最后一件事——在它变成一个新的“要求”之前，自己先死掉。

但这份遗嘱也必须加上一个冷峻的限定。际遇担当不可能以纯粹形态存在。它总是在与规则意识、风险焦虑、倦怠、表演欲的交织中发生。那个民警的夜晚里，他的动作也不是纯粹的——他脑海里同时运作着警校训练、法律意识、对投诉的恐惧、对职业风险的权衡，以及那些刻进骨头的生命史。没有“纯粹的际遇担当”，只有“在所有这些混杂的、矛盾的力量同时拉拽的现场，某种回应力被幸运地、或艰难地挤了出来”。保护它，不是保护“纯粹之火”——那团火从来就没有纯粹过。保护它，是保护那些让它在被无数种力量稀释之后仍然可能微弱地闪烁的条件。本文第九节的制度建议，全部建立在这个更诚实的认识之上：制度不能创造际遇担当，但制度可以决定——当那团微弱的火在某个深夜、某个人体内偶尔打着的时候，是让它烧完，还是把它浇灭。

但是，在那一刻还没有到来之前——

在所有规定的动作做完了之后，那个深夜的便利店门口、那个教室后排的沉默、那个诊疗室里无人书写的隐痛、那条被污水的无声惨叫贯穿的河流，仍然在那里。而每一次，都只能是一个活生生的人，放下条款，走进那片合法的虚空，轻轻地把它接住。

那，就是权力每次都必须从零开始被重新发生出来的那个瞬间——清单可以覆盖一切文本，但覆盖不了这个瞬间。

证伪条件索引：本文在第十节完整陈述了两个可检验条件，此处不重复列出。如未来某日，这些条件中任何一个被可重复的经验证据触发，本文即告失效，且作者在自己的有生之年，将不再为本文的立场进行新的辩护。

注释

[1] 本文对既有权力清单批判的梳理，建立在近十余年国内法学与公共行政学相关讨论的整体观察之上。相关的代表性讨论包括但不限于：关保英教授对行政权力清单制度法理基础的系列论述；王锡锌教授对行政裁量与规则治理关系的持续研究；以及实务界和学术界围绕“容错机制”“尽职免责”等议题展开的广泛讨论。本文的立场并非对任何一位学者具体观点的逐条反驳，而是试图在研究范式上进行一次整体性的深掘。读者如需更详细的文献综述，可参阅近年的相关综述性研究。

[2] 此处关于“存在论预设”的提法，受惠于海德格尔《存在与时间》（1927）对“存在”之遗忘的追问方式，以及汉娜·阿伦特在《人的境况》（1958）中对“行动”与“制作”的区分——前者指向不可被事前规范穷尽的原初发生，后者指向可被设计、制造与审计的产品化行为。本文并非海德格尔或阿伦特哲学的注脚，而是借用此一路径去揭示清单思维自身的隐蔽地基。

[3] 第三节民警案例的骨架取自一则公开可见的基层出警日志条目所记录的事件类型（帮助醉酒者联系家属并送回），但该条目本身只有一行文字；文中的对白、神情、内心过程与二十分钟的具体经过，均系本文为使概念落到可感的现场而做的重构与典型化，不是对任何一次真实出警的记录，也不指向任何可识别的个人或辖区。它作为思想例示而非经验证据出现——本文全部可被检验的主张，落在第十节的两个证伪条件上，不依赖这一场景的真实性。第七节四个案例的素材来源如下：环保队长案例来自环保公益组织公开发布的调查报告及多家媒体的跟进报道；教师案例来自某教育公益组织的一线工作记录及相关深度报道；医生案例来自对多位临床医师的深度访谈及相关医学人文研究文献中的典型案例，已做合成与匿名化处理；接任所长案例来自对多地基层派出所的田野调查及相关口述史采集，具体条目

已经典型化提炼与匿名化处理，不指向任何单个可识别的个人或辖区。第七节四个案例同样是依据上述来源中反复出现的情境类型所做的合成与典型化，不指向任何单个可识别的个人、机构或辖区，其功能是防止「际遇担当」被窄化为某一种职业的圣徒式善行，而非提供个案证据。

[4] 以赛亚·伯林对积极自由的批判，集中见于其1958年演讲“Two Concepts of Liberty”（后收入1969年出版的《自由四论》）。本文的回应仅限于该文本所论证的“积极自由滑向专制”的核心逻辑，不涉及伯林在价值多元论及其他论述中的更广阔主张。

[5] 关于公共服务动机，经典文献见Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), “The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367–373。本文仅取其早期界定形式以建立判别维度，未延伸至后续测量工具开发与跨文化验证的庞大文献群。

[6] 组织公民行为概念由Organ, D.W. (1988) 在 *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books) 中正式系统化，其后经历多次界定修正。本文为对照之便，采用其早期含义，即“未被正式奖励系统直接认可但总体上有利于组织效能的自发行为”。

[7] “实践智慧”（phronesis）的传统可追溯至亚里士多德《尼各马可伦理学》第六卷，此后经汉娜·阿伦特（《人的境况》）、汉斯-格奥尔格·伽达默尔（《真理与方法》）等人的重新阐释而成为当代政治判断理论的重要资源。本文与之对话时，侧重其与“规则空白”情境的区别，不意在全面接合这一庞大传统。

[8] 本文第十节所设证伪条件，在方法论上受卡尔·波普尔证伪主义（《科学发现的逻辑》，1959）的启发，但其形态已从科学命题的可检验性转化为存在论命题的“自我推翻承诺”：作者预先交代在何种历史经验出现时愿意承认理论失败。这一转化借鉴了批判理论与社会学中对“可裁决性”的扩展使用。

参考文献

- Arendt, H. (1958), *The Human Condition*, Chicago: University of Chicago Press. (中译本：王寅丽译，《人的境况》，上海人民出版社，2009年。)
- 亚里士多德 (Aristotle)，《尼各马可伦理学》，约公元前350年。中文译本参阅廖申白译注本，商务印书馆，2003年。
- Berlin, I. (1969), “Two Concepts of Liberty”, in *Four Essays on Liberty*, Oxford: Oxford University Press. (中译本：胡传胜译，“两种自由概念”，载《自由论》，译林出版社，2003年。)
- 海德格尔 (Heidegger, M.)，1927，《存在与时间》(Sein und Zeit)。中文译本参阅陈嘉映、王庆节合译，生活·读书·新知三联书店，2006年修订译本。
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), “The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367–373.
- Popper, K. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson. (中译本：查汝强、邱仁宗译，《科学发现的逻辑》，中国美术学院出版社，2008年。)

本次打磨说明

改动已就地落在正文，此处逐条说明落点与理由。

本篇改了五处，全部集中在经验材料的口径上，论证与命名未动。原稿第五章为支撑「退化的锁死机制」，引了两份带具体数字的具体文件——某省公安厅 2016 年内部质效分析报告（称主动作为类行为报告率五年内下降近四成）与某县政法委 2019 年自查报告（引了一段加引号的原文）。两者均不可核，而它们正是该章机制论证的证据支柱。现已一并改为本文机制所预测的、可被真正去测的行为模式：主动作为类报告率随规范细化程度下降、严格按规范处置类报告率趋近饱和，以及一线执法者在访谈中应当普遍表达的那种顾虑；并明言本文不援引任何具体机构的内部数据，因为可核验的公开数据尚未见到——把预测明确摆出来，比借一份读者无法查证的报告来撑场更诚实。此外，原注释称第三节民警案例「不包含虚构的实质要素」，而该案例所依据的日志条目原文只有一行（帮助醉酒者联系家属并送回），文中的对白、神情、内心过程与二十分钟的具体经过必系重构，该声明属过度主张，已改为准确表述；第七节四个案例的来源声明同样收紧为合成与典型化，并说明其功能是防止「际遇担当」被窄化为某一种职业的圣徒式善行。

本次打磨所核验的文献

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Berlin, I. (1969). Two Concepts of Liberty. In *Four Essays on Liberty*. Oxford: Oxford University Press.

Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.

亚里士多德《尼各马可伦理学》第六卷（实践智慧），廖申白译注本，商务印书馆，2003 年。

Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson.