

# “最多跑一次”改革 简报

第 40 期

杭州市“最多跑一次”改革专题组办公室

2018 年 10 月 9 日

---

## 下城区打好窗口能力建设组合拳 助力“最多跑一次”改革纵深推进

深化“最多跑一次”改革,关键在人。今年上半年,下城区共受理各类行政审批和服务事项 662032 件,受理量为去年同期的 3.5 倍,不动产登记、交警违章处理等窗口日均业务受理量居杭州各区县市前三。全区窗口工作人员面临着群众要求日益提高、工作强度不断加大的现状,窗口人员因待遇低、压力大辞职的情况屡

屡发生,2017年窗口临编人员流失率达18.4%。同时,窗口服务水平参差不齐、服务效率差强人意等问题凸显,成为扼住改革各项任务攻坚落地的瓶颈。今年以来,为切实提升窗口人员综合素质,下城区多措并举加强能力建设,开拓队伍拉练新渠道,着力锤炼一支与改革要求相适应的高水平政务服务队伍,改革有了持续不断的内生动力。

## 一、突出人文关怀,全方面强化服务保障

一是抓薪酬绩效改革落地,激发窗口工作热情。今年2月初在全省率先出台窗口临编人员薪酬和绩效考核办法,安排专项经费85.6万元。绩效考核采取“自评+分组评定”的方式,对五大类业务骨干实行0.6万元/年-3.6万元/年六档奖励制,4月初考核产生2017年度考核产生“A”类人员28名、“B”类人员35名。薪酬改革采取“笔试+面试”的方式,考察业务通办能力,5月底竞聘上岗43名业务骨干,分0.6万元/年、1.2万元/年、2.4万元/年三档落实差别待遇。差异化的待遇保障措施,有效激发了踏实干事的工作热情,稳定了窗口人员队伍,流失率降至9.7%。

二是抓空间资源整合,改善窗口工作条件。在去年10月新增租赁近2000平方米便民服务大厅基础上,投入近800万元进行场地优化和智能化建设,窗口工作环境焕然一新。专门协调开辟场地改扩建为食堂,改善250余名窗口工作人员的就餐条件。在区行政服务中心周边挖掘出70个免费停车位,设法解决窗口工作人员停车难问题。全方位、立体式的空间资源整合,提供了全力以赴

工作担当的有力支撑,窗口人员归属感和认同感显著提升。

三是抓人员心理辅导,调节窗口工作情绪。建立以区审管办分管负责人牵头、区行政服务中心负责人主抓、各进驻部门窗口负责人约谈的心理辅导机制,邀请资深专家不定期开展舒压讲座,聘请特约心理医生开展现场及电话心理咨询,允许工作人员每月可以请1天心理假,排解因窗口业务量大、办事群众误解、个人家庭原因等导致的压力、委屈和心理倦怠,引导人员学会自我管理压力与调适情绪,以关注和关爱化解心理危机于无形,确保窗口人员服务情绪稳定、精神状态饱满。

## 二、突出综合素质,高标准强化能力提升

一是培训模式不断创新,明明白白“学起来”。邀请专家学者讲授宏观形势和上级部署要求,让窗口人员明白“为什么要干”和“干什么”;开展五大领域业务骨干解析典型事例的“月度大讲堂”活动,让窗口人员明白“怎么干”;组织人员对标先进、参观学习,召开“提高窗口服务水平、提升群众满意度”的主题大讨论,让窗口人员明白“干成什么样”;精心安排户外拓展、毅行活动,让窗口人员明白“和谁一起干”,有效提升窗口人员的综合素质。

二是学习内容不断丰富,实实在在“动起来”。以鼓励“微笑服务”、培训推广标准化“一二三四双”服务,做到一张笑脸、二次站立、三声相待、四句请言和双手接待来强化服务意识;以教授形象管理、语言沟通、行为举止等服务礼仪技巧来提升服务水平;以业务操作培训、法规制度学习来提高服务能力;以人人主动参与、

静下心来思考下城问题,提出服务态度、业务能力、信息宣传、服务保障四方面 30 余条建议措施来强化服务责任。能力建设内容越来越全面,窗口人员心态发生明显转变,主动服务意识得到显著提升。

三是业务竞争不断深化,跃跃欲试“比起来”。筑起业务“赛马场”,鞭策窗口人员服务提质增效。技能大比武以“一件事”办事指南为重点,竞赛题库来自各办事窗口的难点问题和典型案例,设置虚拟的办事场景,考查窗口人员熟练运用办事所需材料的能力。“业务通办”竞岗笔试以案例为背景,细化出 25 个跨部门跨业务的高频知识点,通过不定项选择题、材料模版填空题、改错题和开放式陈述题等形式,全方位考察业务通办能力。竞赛题经广泛收集、反复酝酿,真实感强,启发性大。年终还将开展“业务讲堂大 PK”等活动,将课件汇编成册,形成实用性强的业务学习资料。

### 三、突出实绩导向,多途径接受能力检验

一是多阵地实践,锻炼业务能力。**贴心服务,“大堂经理”兜底办。**在行政服务中心设置“大堂经理”岗,业务骨干以“五个一”为服务准则担任“大堂经理”。通过“一张笑脸”+“一句问候”拉近与办事群众的距离;通过“一手帮办”帮助群众取号或梳理材料,解决办事中实际问题;通过“一杯温水”+“一把椅子”化解办事时可能发生的误解。**角色转换,受理人员线上办。**选派优秀业务骨干担任该区自主开发的“1call”在线咨询平台客服,提供专业办

事咨询、预审等服务,努力缩短群众“不知如何办”、“不知准备啥”的办事“事前一公里”。**交流协作,全区人员合力办。**部分受理人员走向各分中心,通过阶段性进驻交流,提升全区整体服务水平。多阵地的锤炼,既努力减少群众等待时间,提高群众改革知晓率、实现率和满意率,又锻炼了人员的综合素质。

**二是多渠道督导,检验服务质量。**聘请12名义务行风监督员不定期对办事大厅进行暗访,帮助规范窗口人员服务;制定窗口人员管理办法,从“正向、反向、一票否决”三个维度竞争择优,完善科学的绩效评价体系;持续推进各部门负责人进窗口体验“坐班”活动,牵头制作领导坐班办事体验手册和活动记录表,明确工作要求、体验办法和处理流程,归纳出“32个问”,有效指导各部门全方位全流程查找痛点堵点难点问题,切实破解窗口人员工作难题,补齐短板,提升窗口业务和服务水平。截至8月底,今年部门负责人进中心办事窗口坐班体验281人次,发现窗口痛点堵点难点问题98个,当场或者会商解决72个,正在协调解决26个。

**三是多层次效应,形成良好氛围。**多样化的评价体系,营造浓郁的服务氛围,人员面貌为之改观。评选出9位区级“最美办事窗口”和8位“最美办事员”,广泛宣传先进事迹,充分发挥典型示范效应;窗口青年团员围绕“最多跑一次”改革主题积极开展活动,荣获市级“青年文明号”荣誉,构筑起持续改进服务的青年战斗堡垒,半年来共收到26面锦旗和32封感谢信;潮鸣街道人力社保综合进件窗口的工作人员得到国家人社部部长现场调研的高度

肯定和大力点赞。在今年六月份全省的抽样调查评估中,下城区的“实现率”和“满意率”比去年同期分别提高 20.2%和 11.8%,排名上升了 20 名,办事企业和群众的获得感有了明显增强。

(下城区供稿)

本刊邮箱:195421667@qq.com

---

报:省“最多跑一次”改革办公室,周江勇书记,徐立毅市长,于跃敏主任,  
潘家玮主席,许明秘书长,戴建平常务副市长,高国飞副秘书长,各  
区、县(市)党政主要领导

发:市直各单位,各区、县(市)“最多跑一次”改革专题组办公室

---