# 民有所呼，我有所应

**——杭州市灵隐街道“最多跑一次”政务改革案例分析**

**课程名称：毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论**

**指导老师：熊卫平**

**完成小组：第一组**

**小组成员：略**

# 目录

[**一、案例背景 4**](#_Toc60515664)

[1、调研背景 4](#_Toc60515665)

[（1）政策引导 4](#_Toc60515666)

[（2）政府改革重要性 4](#_Toc60515667)

[（3）聚焦浙江 5](#_Toc60515668)

[（4）灵隐街道 5](#_Toc60515669)

[2、调研目的 5](#_Toc60515670)

[**二、案例研究过程 6**](#_Toc60515671)

[1、调研过程与方法 6](#_Toc60515672)

[（1）赴灵隐街道玉泉社区采访主任&居委 6](#_Toc60515673)

[（2）赴灵隐街道黄龙社区采访主任 6](#_Toc60515674)

[（3）灵隐街道街头采访群众 6](#_Toc60515675)

[（4）线上问卷调查 7](#_Toc60515676)

[2、调研创新点与特色 7](#_Toc60515677)

[3、调研对象基本情况 7](#_Toc60515678)

[（1）灵隐街道玉泉社区 7](#_Toc60515679)

[（2）灵隐街道黄龙社区 7](#_Toc60515680)

[（3）灵隐街道采访群众 8](#_Toc60515681)

[（4）线上问卷调查对象 8](#_Toc60515682)

[4、前期准备 8](#_Toc60515683)

[5、人员分工 8](#_Toc60515684)

[（1）赴灵隐街道玉泉社区采访主任&居委 8](#_Toc60515685)

[（2）赴灵隐街道黄龙社区采访主任 9](#_Toc60515686)

[（3）灵隐街道街头采访群众 9](#_Toc60515687)

[（4）线上问卷调查 9](#_Toc60515688)

[**三、“最多跑一次”新举措 9**](#_Toc60515689)

[1、简政放权，高效办理 9](#_Toc60515690)

[2、因人而治，个性办理 11](#_Toc60515691)

[3、线上线下，协同办理 12](#_Toc60515692)

[4、组织创新，灵活办理 13](#_Toc60515693)

[**四、“最多跑一次”新成效 15**](#_Toc60515694)

[1、群众便利加强 15](#_Toc60515695)

[（1）调查结果 15](#_Toc60515696)

[（2）便民利民的改革 17](#_Toc60515697)

[2、社区负担减轻 20](#_Toc60515698)

[（1）社区办事效率提升 20](#_Toc60515699)

[（2）办事结构优化 21](#_Toc60515700)

[3、政务改革促进 22](#_Toc60515701)

[（1）推进数字化政府转型 22](#_Toc60515702)

[（2）加快服务型政府建设 23](#_Toc60515703)

[（3）推进“大部制”改革 23](#_Toc60515704)

[（4）推进政务服务标准化 23](#_Toc60515705)

[**五、“最多跑一次”新问题 24**](#_Toc60515706)

[1、办理流程不够明确 24](#_Toc60515707)

[2、群众需求覆盖不足 25](#_Toc60515708)

[3、考核指标过绝对化 25](#_Toc60515709)

[4、老龄人口数字鸿沟 26](#_Toc60515710)

[5、数据信息共享不足 27](#_Toc60515711)

[**六、案例总结 27**](#_Toc60515712)

[1、改革成效 27](#_Toc60515713)

[2、现存问题 28](#_Toc60515714)

[3、可行建议 28](#_Toc60515715)

[（1）解决紧急痛点，进一步深化改革 28](#_Toc60515716)

[（2）构建长久生态，区块链助力办事 29](#_Toc60515717)

[（3）加强有效宣传，新动向广而告之 30](#_Toc60515718)

[**参考资料** **31**](#_Toc60515719)

**附录.......................................................................................................................................................32**

# 一、案例背景

## 1、调研背景

本次选题为“最多跑一次”政务改革，案例的调研范围为浙江省杭州市，调研对象主要面向杭州灵隐街道的工作人员与群众。选择“最多跑一次”作为选题的原因有以下几个方面的考虑：

### （1）政策引导

“最多跑一次”改革，是根据习近平总书记全面深化改革的思想指导，中国社会主义建设中建设服务型政府的目标，从浙江省开始、向全国推广的面向政府自身的自我改革。

**因此，“最多跑一次”改革有坚实的政策支撑与指导。**

### （2）政府改革重要性

中国政府改革面临的核心问题，是以政府中心主义为主要特征的公共治理模式，而有学者提出，“最多跑一次”改革，就是“全球公共管理改革的中国前沿”。

“最多跑一次”改革是一场“以人民为中心”的公共管理改革，突出公共服务组织与民众的平等关系和相互协作，以公共服务使用者的体验作为评价改革成效的标准，以民主参与作为必要条件，创新多种方法让民众参与公共服务全过程，并在公共服务使用过程中创造公共价值。其看似只是对民众同政府打交道的过程进行改革，但实则是“一场刀刃向内的政府自身改革”。从表面上看，“最多跑一次”改革关注的是民众能否“少跑腿”而“多办事”；但从实质而言，“最多跑一次”则是牵扯政府上上下下和方方面面的全方位改革。

因此，“最多跑一次”是“一揽子”改革，是一场将“以人民为中心”作为指导理念、以“互联网＋政务服务”为技术支持、以“一窗受理”“一网通办”为主要手段的全面政府改革，是政府改革的缩影。

而政府改革对中国全方位的改革发展意义重大。当下中国的改革发展，政府改革肯定不是全部，但政府改革是突破口。通过政府自身改革，进而撬动经济社会各领域的改革，是全面深化改革的主要内容和方式。

**因此，“最多跑一次”改革是牵涉全政府的自身革命，也对全面深化改革至关重要，同时，也是“全球公共管理改革的中国前沿”。**

### （3）聚焦浙江

**本次调研范围集中在浙江，一方面是由于调研的要求，也是由于浙江省在“最多跑一次”改革中的样本作用与领导者身份。**

首先，“八八战略”中提出发挥浙江体制机制优势，为“最多跑一次”改革打下基础。2003年，时任浙江省委书记的习近平作出了“发挥八个方面的优势”“推进八个方面的举措”的决策部署，简称“八八战略”，开启了浙江体制机制改革的篇章。

其次，作为全国“放管服”改革领域首部综合性地方法规，《浙江省保障“最多跑一次”改革规定》也为“最多跑一次”改革指定了规章。

再者，“最多跑一次”改革并非平地起高楼，而是有其深刻的历史背景和改革起源的。浙江省的民营经济发展迅猛，这对政府的定位和作用提出了各种要求。理解中国行政改革，纵向的“条条”和横向的“块块”是一个有价值的视角。浙江省自20世纪90年代初以来实行强县扩权、扩权强县的策略，旨在解决县域经济发展受限的问题，将市级权限下放到县级，从而在纵向上实现了行政分权。浙江省自20世纪90年代末以来组建行政服务中心，则在横向上实现多部门整合和并联作业，大大提高了行政效率。此后的行政审批制度改革和“四张清单一张网”改革，则是合纵连横地为“最多跑一次”改革铺垫了基础。

### （4）灵隐街道

本次调研聚焦于杭州市灵隐街道，是由于**其是较为成功和典型的改革据点**。灵隐街道提出“五环工作法”，“六问六提升”，向“跑零次”升级，面对商圈（黄龙）八项行动和“三个办”“两中心”等等措施来实施“跑改”，并取得了显著成效。

此外，由于灵隐街道下设玉泉社区与黄龙社区，对于我们小组实地调研来说，也具有**距离优势**。

## 2、调研目的

* 了解“最多跑一次”政务改革，体会该服务模式创新给居民与企业带来的便利；
* 了解“最多跑一次”改革的发展过程与创新举措；
* 了解灵隐街道为响应“最多跑一次”改革的具体行动，体会理论与实践相结合的过程；
* 体会该改革在全面深化改革部署和中国特色社会主义政治建设方面的意义，了解其是如何体现习近平新时代中国特色社会主义思想与八八战略的。
* 体会该改革现阶段仍存在的不足，思考如何进一步深化推进“最多跑一次”改革。

# 二、案例研究过程

## 1、调研过程与方法

为了更加全面地了解灵隐街道和杭州“跑改”情况，我们分为四组，分别进行不同侧重点和不同形式的调研。

### （1）赴灵隐街道玉泉社区采访主任&居委

既能了解整体改革策略和指导目标（采访主任），也可以对基层实干人员是如何切实推进“跑改”有了认识（采访居委）。该社区附近就是青芝坞，居民、商户也都较多，利于我们了解实况。

### （2）赴灵隐街道黄龙社区采访主任

灵隐街道黄龙社区涉及对商圈“跑改”情况的了解。我们所去的小组中老年人口比例较高（群众采访时发现主要都是带孩子的中老年人，年轻群体较少），更能反应老龄人口在最多跑一次改革中的情况，此外黄龙商业圈中商铺也比较多

### （3）灵隐街道街头采访群众

调研群众对于“跑改”的满意程度与认识。了解群众对于最多跑一次改革中存在的问题的反馈。

### （4）线上问卷调查

拓展群众采访的范围，更侧重于学生群体以及企事业单位的青年职员。

## 2、调研创新点与特色

我们将本次调研的特点和创新点总结如下：

**①多种方式结合，多种形式并行：**

既有线下采访，又有线上问卷。

**②调研对象丰富，调研范围扩大：**

既有黄龙社区，也有玉泉社区；既有相关主任，也有基层居委；既有面向民众，也有面向商圈；既有“跑改”执行人员，又有“跑改”受益人员。

**③调研分工明确，利用各人优势：**

既考虑组员专长，又统筹个人时间限制。

## 3、调研对象基本情况

### （1）灵隐街道玉泉社区

主要面向社区居民，利用自助机器、上门服务等，推出“网上跑、跑在前、帮你跑”服务，效果显著。此外，该调研地点离学校较近，比较方便。

### （2）灵隐街道黄龙社区

黄龙社区管辖内有规模较大的黄龙商圈——黄龙商圈灵隐核心区块有商务楼宇13幢，入驻办公企业1580余家，主导产业为中介服务业、金融科技业、体育文创业等，目前正在积极拥抱数字信息产业，拓展引进相关个性化项目、小而美项目。

作为全市首家社保单位业务进楼宇、进商圈，灵隐街道黄龙商圈转变创新服务模式，深化“三个办”——“自主办”“上门办”“现场办”，建设“两中心”——商圈党群服务中心、楼宇企业服务中心，坚持用党建引领“最多跑一次”改革，利用党建+服务为抓手，进一步完善服务措施，积极推动“最多跑一次”为辖区企业、员工提供更为便捷、快速、优质的服务，实现真服务、深服务、大服务。

此外，黄龙社区老龄人口众多，目前黄龙社区共有常驻人口2300人，其中老年人278人，占比12.08%，已大大超过人口老龄化标准7%。在这种情况下，黄龙社区荣获“浙江省老龄工作规范化社区”。

因此对黄龙社区的“跑改”采访有利于了解面向商圈和老年人的“跑改”情况。

### （3）灵隐街道采访群众

在黄龙社区附近对4-5位群众进行现场采访，通过面对面对话的形式切身了解群众对于“跑改”的正负反馈与认识程度，并获取存在的问题与建议。

### （4）线上问卷调查对象

样本问卷量为95。通过线上由学生群体推广问卷，旨在更加全面地了解杭州市乃至浙江省（问卷反馈结果中含少量浙江省其他市的样本）的群众对于“跑改”的反馈情况，同时由于近半数样本来自学生，也可以了解大学生群体内对于“跑改”的认识。

## 4、前期准备

* 讨论并制定采访议程
* 提前联系玉泉社区、黄龙社区的工作人员，确定采访时间与要求，并告知采访议程
* 讨论并确定采访稿（分三类对象——主任、居委与群众）
* 讨论并制作线上问卷

## 5、人员分工

### （1）赴灵隐街道玉泉社区采访主任&居委

六位同学——沈乐明 陈川 石蒙 丁忠鹏 杨凌霄 刘伟

分别设有记录员、摄影员。

### （2）赴灵隐街道黄龙社区采访主任

两位同学——毕予然 王子腾

### （3）灵隐街道街头采访群众

两位同学——张溢弛 赵洋

### （4）线上问卷调查

两位同学——张琦 林鹤鸣

# 三、“最多跑一次”新举措

我们根据从灵隐街道的实地调研与面对面采访获取的一手资料，并结合杭州市“最多跑一次”的政府工作报告，发现近年来“最多跑一次”已经发展到了一个新的阶段，在大方向与原则不变的情况下有了许多创新的举措，并取得了显著的效果。下面我们将分为四个部分来阐述。

## 1、简政放权，高效办理

简政放权，高效办理，顾名思义，其内涵便是将权力下放到基层，方便群众办事，同时也要提高行政部门的办事效率，通过改进办事流程、优化运行模式、简化材料等方法，实现“最多跑一次”的目的，提升群众的办事体验和满意度。该改革通过理顺规划审批程序，进一步明确城乡规划委员会、办公会和业务会各个会议的审议内容和重点，调整项目层级审批管理范围，从而提高审批效率。通过优化规划审批服务，推行一次性告知、阶段性走访、现场办公、提前介入、方案预审等措施，从“被动服务”转变为“主动跟踪服务”。在对灵隐街道办事处主任的采访中我们得知，在实行“最多跑一次”改革后，办事处的办事流程更加标准、信息资料需求更加明确，真正做到了即使是从未接触过办理事务的群众也可以轻松进行办理。

该举措的成果可以用**三个“一”**来概括，即“一个窗口受理、一站式办结、一条龙服务”。

“一个窗口受理”得益于受办分离等运行模式的推行，群众在办理各类事项时都只需要去到综合受理窗口，由综合受理窗口按责转交给后台的有关部门办理，各部门间实行联合办理，由“单打独斗”变成了“协同作战”，彻底改变了原先部门自己受理、自己办理、自我评价办理结果、缺乏第三方监督的状况，这也在根本上有效解决了长期困扰简政放权的“放权基层承接不了、不放权基层办事不方便”的矛盾，使得**上级行政部门能够安心将权力放给基层**。

现在，人民群众之所以可以很方便的到身边的街道办事处等地“一站式办结”自己的事务，便是由于区镇“同权”等放权举措的实施。**“一站式办结”**，大大降低了企业和办事群众过去办事时由于到处跑腿、等待审批而产生的制度性成本。在对黄龙社区街道办事处主任的采访中我们得知，在过去没有进行“最多跑一次”改革前，办理老年证明需要经过先到社区办事处，再去街道办事处，再到区办事处，再到市办事处这么往返一遍才能办理成功，整个流程完整地进行一遍需要三个月左右的时间。而现在可以根据办事所需的材料信息自行打印材料，将所需材料提交到街道相关办事处即可等待办理结果。主任还提到了，在过去交通违法是需要自行去交管局办理，而如今经过放权，很多交通违法的处理流程都可以通过移动客户端或网上办事处进行处理，大大方便了群众。同时，我们还了解到在湖北仙桃市，业主在行政服务窗口报建时，业务科室提前介入审查资料是否齐全，若不规范请业主完善后再行受理，避免业主“两头跑”。窗口受理报建项目后，按照行政审批流程各环节的承诺时限迅速办理，若项目需提交城乡规划委员会研究的需告知业主延期处理，若不能办理的立马说明原因，并出具结论性意见书面告知业主。

**“一条龙服务”**的产生，得益于行政部门对“高效办理”的追求而出现的如村社代办等举措，在对黄龙社区街道办事处主任的采访中我们得知，当群众对一些较难办理的业务感到无从下手时，可以联系办事处代办员，代办员会清晰地告知所需材料，群众只需要将材料交给代办员，即可等待代办员带回业务办理结果。这些举措的出现，极大地提高了办事效率，优化了群众办事的体验，提升了群众的满意度。

可以说，“简政放权，高效办理”，是“最多跑一次”改革的基础，其中各种具体政策和举措的落实，不断推进着“最多跑一次”改革的深化进行，为人民群众带来越来越好的办事体验。

## 2、因人而治，个性办理

在调研过程中我们了解到，为深化“最多跑一次”改革，扩大服务覆盖范围，包括黄龙社区在内的众多社区级服务办事大厅积极举措，为不同年龄段的办事群众提供了更具有针对性的服务，实现了“因人而治，个性办理”。对于由于身体原因，不便于办事的老年群体和工作时间与办事时间冲突的上班族这两类情况，社区办事大厅坚持以群众为导向，通过一系列举措，让群众尽量“少跑腿”、“不跑腿”，在“最多跑一次”改革中取得了可见的积极效果。

对于社区当中的老年人群体而言，身体上可能存在腿脚不便等问题，而其子女往往已经成家，难以时刻陪伴在老人身边，满足老人生活中的办事需求。在之前，老人们的这类需求往往是没有得到社会的关注的，但随着“最多跑一次”改革的深入进行，越来越多针对老年人群这类需求的政策被提出。具体到黄龙社区来说，社区为老年人群体安排了定期上门沟通的服务，询问老人在生活上的诉求，倾听老人的办事心声，在温暖了老人生活的同时，及时获取了老年人群体的办事需求。当遇到需要办事的情况时，社区将首先联系老人的子女帮助办理，子女不方便时，办事中心还将安排相应工作人员为老人代跑、代办、上门收集资料等，**实现老年群体的“零次跑”**。

同时，大部分的老年人往往不善于使用互联网，对于政务服务网和“浙里办”APP等电子平台存在使用困难的情况，对此，黄龙社区办事中心会安排工作人员上门，为有条件的老人讲解最基本的办事章程，同时协助老人完成事务的线上办理。对于接触不到互联网的老年居民，社区将沿用纸质材料办公的模式，通过代跑、代整理的方式，积极满足老人的办事需求，为社区的老年人群体打通“最多跑一次”的最后一步。

一直以来，上班族也是面临“办事难”困境的主要人群，很多上班族都遭遇过这样的尴尬：想去行政服务大厅办理相关私人业务，可自己上班时间与服务大厅的工作时间重叠，周末上门又遇到办事中心关门的情况，最后只能通过请假去办理事务。为了给这部分人群提供更便捷的服务，众多社区办事大厅根据所在街道的情况，因地制宜，推出了一系列便民便企措施。我们通过现场调研了解到，黄龙社区为上班族推出了在线预约的周末办事服务，同时将工作日的办事中心值班时间延长到晚上八点，方便上班族在工作结束后来到办事中心完成办理。此外，社区还在附近的写字楼等场所内安置了综合自助服务机，定期还会安排办事中心的工作人员走进企业，将便企服务深入到每一个细节，**充分服务到在社区范围内工作办公的人群**。

**从“现场办”到“上门办”再到“自助办”**，黄龙社区通过一系列措施，进一步响应群众的呼声，将为全体人民服务的理念贯穿“最多跑一次”全程的改革当中，解决了一系列“办事难”的问题，为不同人群提供了广泛的服务覆盖，取得了积极成效。

上述内容中提到的老年群体和上班族是社会上众多身份的两个，黄龙社区对于这两个群体进行的“因人而治，个性办理”的“最多跑一次”改革，是浙江省范围内众多社区的一个缩影，这体现了当前“最多跑一次”改革在愈发深入地进行，也标志着改革将越来越完善，相信在可见的未来，更小众的群体的特殊需求也能在“最多跑一次”改革中得到实现。

## 3、线上线下，协同办理

为了扎实推进“最多跑一次”政务改革，更高效率的解决百姓的需求，国务院在2018年6月22日《进一步深化“互联网+政务服务”推进政务服务“一网、一门、一次”改革实施方案》，就加快推进政务服务“一网通办”和企业群众办事“只进一扇门”“最多跑一次”等做出部署。《方案》提出，坚持联网通办是原则、孤网是例外，政务服务上网是原则、不上网是例外。浙江省政府利用**省内互联网科技发达**的优势，推进“互联网+政务”模式，率先建立浙江政务服务网。利用认证，支付，生物识别，人工智能等诸多“黑科技”，助力“最多跑一次”乃至“一次都不跑”的政务推进。让老百姓做到足不出户就能办理事务。

在事务办理的过程中，工作人员需要处理和记录缴费，认证个人身份，防止诈骗和冒领，确保个人隐私得到保护。**浙江省政府积极拓展思路，将新技术应用于政务服务中。**支付宝作为国内广泛使用的第三方支付平台，为政务便民化提供了一个新的解决方案。据统计，在支付宝，95%的远程客户服务已经由大数据智能机器人完成，同时实现了100%的自动语音识别。借助支付宝，浙江搭建了线上的统一公共支付平台，并嵌入一个简单的刷脸程序，解决了收费管理问题和从实名到实人的认证难题，用户坐在家里就可以办理很多需要验证身份的业务。例如通过支付宝缴纳税务，只需要打开支付宝，在城市服务中选中“浙江税务”，再选择“自然人纳税人”点击进入，就可以进行一系列操作了。诸如出入境证件，身份证和户籍管理等也已经接入了统一公共的支付平台，除此之外，也可以选择银行的就近网点办理签约缴费协议、缴费等多项社保费业务。蚂蚁的AI机器人通过机器学习，可以精准分析用户问题，给出准确回复，用户满意率也远超人工服务，这一技术已经用于个人纳税查询、个税申报、老年人领取养老金确认等办事场景……这些数据都说明，借助支付宝软件实现的“互联网+政务”切实减少了缴费人的办税成本，为“最多跑一次”到“一次不都跑”的服务升级奠定了基础。

2018年12月19日，西溪湿地党群服务中心正式推出自助终端“最多跑一次”服务，西溪湿地成为杭州首家可迅速办理社保公积金、交通出行、户籍教育等100余件便民事项的旅游景区，服务覆盖广大游客、园区50余家企业与商户、3000余名从业人员，西溪湿地全域旅游增添了新活力。**推进的自助终端的“最多跑一次”转型**，对于某些手机难以完成的业务来说简单实用，自助终端操作流程固定，操作简单，对于相关证件的扫描和录入更加准确，能够更好的帮助百姓完成相关事务办理。同时，自助终端弥补了行政办事窗口工作8小时以外和节假日等非工作日的服务盲点，在做到“最多跑一次”的基础上，还为市民提供了“不打烊的服务”。

最后，在“互联网+政务”模式的推进下，在百姓看不到的地方，互联网也在为“最多跑一次”改革持续发力。例如政府推进电子证照批文库和办事材料共享库的应用，多渠道拓展数据共享来源，丰富数据共享应用场景，逐步解决信息孤岛难题，实现部门自建系统与政务服务网互联互通，降低政府行政成本和群众办事成本。通过数据共享交换平台，真正实现了百姓少跑腿，零证明，也为办事人员提供了便捷，确实提高了“最多跑一次”的办事效率。

## 4、组织创新，灵活办理

**①人员组织划分网格化：**通过政务服务网络，数据和服务向基层延伸，扩大服务渠道和途径，让社区成为了“最多跑一次”的急先锋。把社区里的家庭按一定的户数划分成若干个网格，每个网格里都至少有一位专职网格员。居民只要有公共服务上的问题，就可以和网格员联络。若有老人腿脚不方便却要办理证件，网格员还可以上门服务。网格员的电话都被贴在楼道口，居民们很容易就可以找到。为了鼓励社区工作人员下沉网格，提供更贴近居民的精细化服务，创新推进政府购买社区服务和社区工作者绩效工资改革，通过分流社区事务和提升社区服务效能，取得了明显效果。社区还为社区工作者配发了“智慧社区”移动终端，实现居民信息即时管理、群众诉求及时上报、服务政策随时查询。推行社区网格化管理，构建“人在格中走、事在网上办”的基层治理新格局，变社区工作人员为网格员，建立“一口式”受理平台，所有政务服务事项全部集中街道一站式受理，老百姓办事不用这里找、那里找，网上可以查询事项清单及所需材料，所有政府部门之间的事在网上流转或是由政府代为流转，大大简便了居民的办事时间，全面推进了“最多跑一次”改革工作。

**②业务模式模块化：**综合窗口统一受理，后台按部门分类同步审批，办理结果仍由综合窗口统一出件，变群众来回跑窗口为“一事一窗，一次办结”。强化前台综合受理。综合窗口人员专职负责行政审批服务事项的咨询和受理工作，并对申请事项所需材料的完整性进行初步核验，实行“首问负责制”“一次性告知制”。规范后台集中审批。审批职能部门作为该中心后台，专职承担部门事项审核、审批职责，在规定时限内完成审批工作，做到行政审批职能到位、授权到位、人员到位。职能部门将事项办理“受理权”委托给前台综合窗口，实现“受审分离”。综合出件窗口统一出件。后台部门审批完成后，将许可文书交由综合出件窗口，由窗口工作人员统一出件。为进一步方便人民群众，该中心与邮政部门进行合作，实行快递免费送达，让“信息多跑路、群众少跑腿”。

**③基层灵活调配：**社区代办和代跑人员主要由对应办事领域的工作人员担任，可为不方便或不清楚办事流程的群众提供代办服务。为提高服务质量，建新社区通过创新工作机制，去年全面推行为民服务代办制，组建了由社区干部、在职党员、志愿者、入党积极分子为主力的代办员队伍，设立代办服务岗，全天候帮助老弱病残等困难群体、外出务工人员、上班族代办各类服务事项。同时，还定期收集困难居民的困难和问题，由党员干部认领办理。为了进一步优化社区工作者的调配，“最多跑一次”还在容缺受理这方面做了创新。大力推行“容缺受理”机制。如果申请人提交的材料中非关键性材料存在缺陷或瑕疵，需补正或撤换的，由窗口人员出具容缺补正材料通知书，申请人做出书面承诺后，窗口先行受理并进入审核程序。需补缺的材料可通过邮寄、电子邮件、传真等非现场方式补正，既方便了群众，又优化了社区工作人员的调配模式。

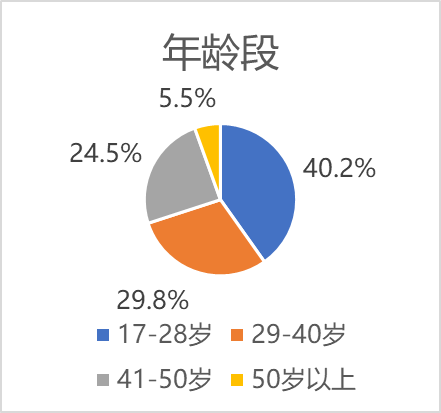
**④多种方式灵活选择：**黄龙社区设立“就近办”服务点、社保单位业务进楼宇和24小时自助机的投入使用，正是街道帮助企业发展遇到的难题和困境的一项行动。据了解，灵隐街道黄龙商圈以此为新起点，将在全面深化“三个办”上下功夫。**“上门办”**，针对办件量大的企业、重点楼宇和群体，不定期开展上门服务，让楼宇企业员工“零跑腿”。 **“自助办”**，推进24小时自助服务，在聚龙大厦、世贸中心、公元大厦3处大厅内放置“24小时办事服务综合自助机”，操作方便，可为商圈企业员工提供150多项在线服务。**“现场办”**，在这里可直接办理社会保险参保登记、参保信息变更登记、参保对象应缴社会保险费核定、出具社会保险信息证明、申请补缴（清退）社会保险费、生育保险待遇核准支付、基本养老保险待遇核准支付等15项社保单位业务。另外，普通业务“在家办、邮寄办”，比如针对需要提交纸质材料和证照送达的业务，提供双向EMS免费邮寄服务，确保群众能够及时处理所办业务，减少外出办事。紧急业务“预约办”。对于涉及生命安全、公共事业运行、防疫需要和法定时限要求的急办情形，全市各地开设预约急办窗口，精简工作人员进行分时段预约，快速办理，快速离开。同时，为出行不便、特殊情况等群体提供不动产登记、企业审批等上门服务。特殊业务“延伸办、多点办”。针对特殊事项，开展延伸服务，多点可办，降低企业成本，减少办理环节。

# 四、“最多跑一次”新成效

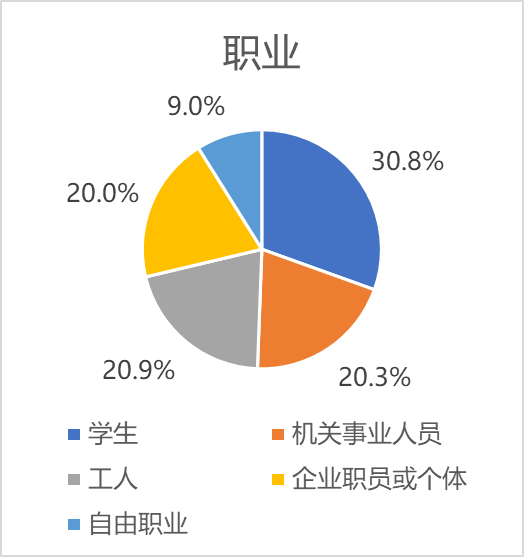
## 1、群众便利加强

### （1）调查结果

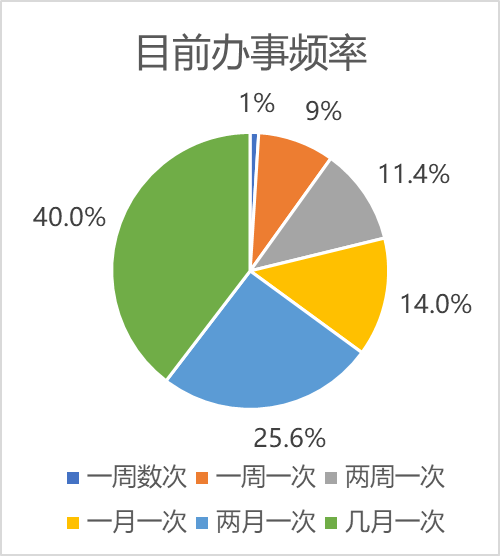
①在被调查者的**年龄**段中，主要为17-50岁的青中年人群。由于老年人大多行动不便，因此在街道等公共场所比较难见到老年群体，而年轻人更倾向于外出逛街，且调研时间选取在了周末，大部分人不需要上班或上课。总体来说，年龄分布比较合理，可以以本次采访数据代表广大人民群众。



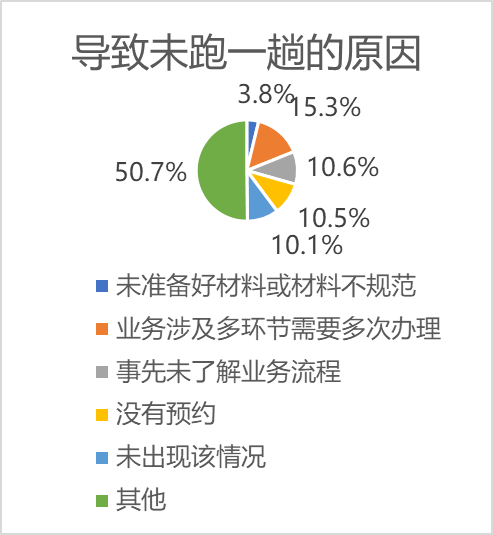
②被调查者的**职业**分布比较平均，集中分布在学生、机关事业人员、工人、企业职员或个体上面。



③而对于群众目前的**办事频率**基本上是比较小的。大部分人的办事频率并不高（只要两月一次甚至几个月一次），基本办事都是比较重要的事（如办理证件、老年爱心卡等等），这也正是“跑一次”的重要性所在。



④当然，在办理业务的过程中不可避免的会因为未准备好材料或材料不规范、业务涉及多环节需要多次办理、事先未了解业务流程、没有提前预约或其他原因**要跑一次以上**。在其他原因中，40%的人是因为办事点突然临时要求提供一些证明，30%的人因为办事地点距离太远，而30%的人觉得工作人员办事效率不高。可见，未准备好材料或材料不规范、事先未了解业务流程、没有预约的问题源头主要是办事者本身，而业务涉及多环节需要多次办理、工作人员办事效率不高、办事地点距离远、办事点临时要求提供证明等问题源头主要发生在办事点本身。



### （2）便民利民的改革

2019年以来，浙江省将推行公共场所“最多跑一次”改革作为持续深化“放管服”改革优化营商环境的新突破口，以“便利化、智慧化、人性化、特色化、规范化”为抓手，从老百姓身边事改起，着力改善公共场所硬件环境，优化简化服务流程，大力推行网上办事，全面提升交通设施、旅游景区、文体场馆、医疗场所、车辆检测等九类公共场所服务质量和水平，推动加快建设国际一流营商环境。

根据《浙江省保障“最多跑一次”改革规定》（2018年11月30日浙江省第十三届人民代表大会常务委员会第七次会议通过），从第三条**“县级以上人民政府应当按照简政放权、公开便民、加强监管、优化服务的原则推进‘最多跑一次’改革，将‘最多跑一次’改革作为政府工作的重要内容，建立健全改革工作协调机制，制定推进改革实施方案，强化保障和责任落实。县级以上‘最多跑一次’改革工作部门具体负责推进、协调、指导、监督有关部门和下级人民政府做好有关工作。”**可以看出浙江省政府对最多跑一次改革的重视，尤其是便民利民这一方面，省政府放手发动群众，充分利用基层组织推进“最多跑一次”改革。

根据此次调研，通过对两个社区的访谈，我们总结了几点出他们在此次改革中便民利民的成效：

**①大多数群众认为改革成效明显：**

当问到对玉泉社区“最多跑一次”改革成效的评价时，61.9%的办事群众认为“效果明显”，表示“有效果”的占29%，合计占90.9%。表示“与以前差不多”的仅占6.5%，另有2.6%的人表示不了解。

**②绝大多数群众认为办事更方便了：**

“最多跑一次”改革后，50.9%的人认为现在办事很方便，认为比较方便的占44.1%，合计占95%。认为还不太方便占3.9%，不方便的人仅占1.1%。

**③群众办事一次成功率达76.5%：**

据对50余位办事群众的访问，第一次来办事并办成的人占76.5%，跑过几次后办成的人占16.7%，表明93.2%的办事群众当天办成了事。

**④62.7%的群众30分钟内办完事：**

群众到社区办事处，从登记至办完事，平均所需时间为45.3分钟。其中，62.7%的群众在半小时内办完事；半小时至1小时办好的占19.2%；办理时间1至2小时的占11.7%；超过2小时的占6.4%。

改革后群众最强烈的感受是实行“一窗受理、集成服务”，不用跑多个窗口，跑的次数减少了，有这一感受的办事群众占61.5%。其次有55.8%的办事群众认为现在办事程序简化、办事效率提高、办事时间缩短。有36.5%的调查对象认为现在办事大厅的窗口设置、咨询受理、叫号提示等服务更贴心了。有35.5%的调查对象认为现在工作人员的服务态度好了。有31.2%的调查对象认为，现在实行一次性告知制度，不用多次跑了。有23.6%的调查对象告诉我们，现在已实施了“多证合一”改革，审批次数和材料减少了。有22.2%的调查对象说，现在办事可以进行网上预约、申请、办理了，已减少了办事的次数。

可以说，在灵隐街道玉泉社区，在“最多跑一次”改革中是真正做到了**速度与质量齐抓**。

此外，便民利民的“最多跑一次”改革主要集中体现在四个方面。

**①聚焦群众关切，以用户视角查短板、找不足。**

坚持“开门搞改革”，搭建平台、畅通渠道，积极发动社会力量广泛参与，引导群众当好公共场所服务大提升的“主角”、“主唱”，不断提高改革的针对性和有效性。拓宽民意收集渠道，在公共场所（如小区公共广场，垃圾分类专用垃圾袋领取地等）设置项目展示牌，公示改革举措、责任单位、责任人、完成时限以及投诉建议二维码和电话，欢迎群众实时就地“吐槽”、“投诉”；在“最多跑一次”微信公众号推出“金点子”征集活动，用好“12345”市长热线、部门邮箱等方式收集群众意见建议。全面查找问题短板，建立改革特约观察员制度，聘请“两代表一委员”、专家学者、媒体记者、大学生以及第三方机构等担任改革特约观察员，不定期到公共场所全流程暗访体验，查找痛点、堵点。以杭州市为例，今年以来，杭州市已组织8场体验问效活动，收集意见建议300余条，转化为改革举措50余个。同时，完善反馈处理闭环，建立民意“发现收集、分析研判、转办交办、处置反馈”一体化工作机制，分类处理群众意见建议，及时整改群众反映强烈的突出问题，向责任单位发送“督办通知单”，督促整改到位，并把群众提出的金点子、好办法及时转化为具体有力的改革举措。

**②完善硬件设施，提升公共场所环境质量。**

加强公共场所空间布局、内部设施、引导标识、灯光照明、停车场地等整合提升、配置优化，着力破解标识不清、设施不全、设备老化等问题。以杭州市为例，针对货车司机长途开车需要休息的情况，在高速公路服务区建设“司机之家”，提供淋浴、休憩、娱乐等服务，让司机到服务区也能像回家一样温暖舒适。针对买菜的老年人较多的情况，在农贸市场设置老年人休息区，导入公共厨房、老年人食堂、早点餐饮、家政维修等服务，为老年人提供“一站式”便利服务。针对体育运动可能发生身体损伤的情况，在公共体育场馆设置应急伤病救助服务点，配置AED除颤仪等医疗设施，为群众安心运动“上保险”。针对火车东站打车难问题，增设出租车上客点，候车时间缩短40%；开辟网约车专区，定点上车随到随走；开设旅游公交专线，实现游客从车站乘公交车直达旅游景区，中间不需换乘。针对厕所数量少、分布不均、设备简陋等情况，开展“厕所革命”，衢州市常山县在每个城市厕所和2A级以上农村厕所配备厕纸、衣帽钩、手机架、充电插座、无线网络等设施，推广应用感应节水、除臭环保等技术，实现厕所找得到、总有纸、无异味；此外，针对一些老小区，定期排查楼道电线电闸老化等情况，力求将安全隐患降到最低，而且针对部分老小区楼道的墙面存在墙皮脱落的现象，定期派油漆工进行粉刷。

**③探索“互联网+”模式，积极推行公共场所服务网上办、掌上办。**

推动公共场所服务“触网”、“上云”，引导群众网上预约、网上申报办理、网上获取服务，给群众带来智慧、高效、便捷的服务体验，大力推广“杭州市民卡”等线上App的使用，减少群众线下办理事务的次数。如，杭州市武林商圈联合抖音开启“云购武林”活动，推出“云直播”、“云闪送”、“云抽奖”、“云海淘”、“云体验”、“云点单”、“云拍卖”等7种线上互动形式，累计吸引线下顾客46万余人次，线上平台点击量突破3亿次，实现销售额16.1亿元。以浙江图书馆为例，为全面解决图书馆布局不均衡、基层群众借书难问题，打造“信阅”服务平台，推出“免证件、免押金、免费用”借阅服务，读者在线免费点单选书，图书供应商快递上门，并支持异地就近归还。为避免就医重复检查，推行电子病历全省互认共享，电子影像可以上传手机“云胶片、云影像”，方便医生、患者随时调取、按需调阅。

**④优化再造线下流程，提升公共场所办事效率和服务水平。**

围绕群众办事的全过程、各环节，创新服务方式，压减办事环节，提升公共场所服务便利化水平，增强群众办事的获得感和满意度。如，针对车辆离场经常排长队的现象，在公共场所推出“先离场后缴费”服务，车辆可以先行离库，随后停车场通过与车牌号绑定的支付宝、微信等支付平台自行扣费，有效减少等候时间；火车东站提供高铁至地铁“免检换乘”服务，乘客出站后无需再进行安检即可乘坐地铁，有效解决换乘难问题。开展车辆检测“一件事”集成改革，整合公安、市场监管、生态环境、交通运输等部门车辆检测流程，合并同类项，推进全省270余家车辆检测站“交钥匙”全程无忧服务，车主缴费后，检测业务由工作人员负责代办，车辆上线检测时间缩短至30分钟，检测效率提升50%左右，车主跑腿环节由6个减至1个，平均等待时间由1小时减至30分钟。以绍兴市为例，在人员聚集、交易频繁的绍兴市柯桥中国轻纺城设立市场综合服务中心，推行政务服务“就近办”和“一窗受理、集成服务”；升级市场内部经营服务体系，推动实现营业房转让转租审批环节由5个减少到2个，时间从15个工作日压减至3个工作日；8家银行24个网点进驻市场，提供“无还本续贷”业务，实现经营户贷款转贷“零跑动”。

## 2、社区负担减轻

### （1）社区办事效率提升

在去年的两会期间，中共中央办公厅印发了《关于解决形式主义突出问题为基层减负的通知》，在保证基层服务质量稳步提升的同时，传递出倡导基层工作者实干、提升效率的鲜明导向，也将减负任务直接指向了基层工作，成为抓落实的头等大事。

以往，基层负担的沉重既体现在客观上的“任务重”，也有主观上的“人为重”，反映到办事和社区工作当中，就是基层群众遇到的“办事难”，以及社区工作部门的“事难办”，往往是冤枉路没少跑，各种材料没少准备，而办事还在“原地打转”，在耗费基层群众宝贵的办事时间和精力的同时，对社区办事工作也带来了大量重复性的无用功。

在浙江省将“最多跑一次”改革举措贯彻到社区工作当中后，这样的局面得到了相当的改善，在对灵隐街道主任的采访中，主任表示：通过系统化，程序化的配套办事流程，社区的工作导向和内容变得更为清晰，提高百姓办事的效率的同时，内部行政效率和职责分工状况也得到了显著改善。以“最多跑一次”作为办事行政的硬杠杆，社区服务收到了便民惠民的奇效，百姓办事减少了很多不必要的步骤，基层工作人员也从中解放了不必要的精力，提升了工作积极性和服务效率。

在采访中，主任还表示：在“最多跑一次”当中，社区通过细化办理事项、理清事项流程，做到能一次办妥就要一步到位，避免了人力物力资源的浪费。通过明确规定缩短办事的流程，基层工作当中会议的量、文件的量、考核的次数、督查的次数都相应进行了减少，这些基层工作里的“量变”，收获了工作人员质上的感受，推动基层各项工作从“忙忙碌碌”到“井井有条”，将形式上的忙碌转换到了实际工作办事中的充实，通过“刀尖向内”的改革，提升了基层办事的效率，也为社区工作减负带来了积极成效。

### （2）办事结构优化

“上面千条线，下面一根针”是以往社区工作的常态，在过去的办事流程当中，一项简单的办事任务，往往需要社区将相关材料一级级上交，审核过后再逐级返回，遇到材料不合格的情况，就只能推翻之前的一切工作，从头再来。即使是同一级行政机构之间，也存在信息闭塞问题，在办事的过程中需要频繁的信息对接，而这样的工作则常常需要基层工作人员出时出力，长此以往，基层干事的积极性逐渐被削弱，繁杂的办事结构也带来了行政效率的停滞不前。

在“最多跑一次”的改革中，浙江省对各级行政机构的办事结构进行了变革，着力打破社区部门之间的“信息孤岛”，通过建立网上平台、手机APP平台、自助服务一体机等，提供了多项电子服务，不仅有利于各部门之间的交流对接，也便于群众上网查找相关信息。整个办事的工作内容从一开始的冗杂、重复，优化到目前系统化、程序化的工作流程，在方便了群众生活，赋予了群众更好履行权利体验的同时，在一定程度上也减轻了社区工作的负担。

在采访灵隐街道主任的过程中，我们了解到：在“最多跑一次”改革后，办事流程更加清晰（职责划分明确）、信息资料需求更加确切、业务模式模块化（人员分布网格化）、群众办理线下与线上相结合。通过减少环节、变串联为并联、容缺受理等方式，进一步优化了办事流程。对办事材料能合则合、能减尽减，做到“五个取消”，即没有法定依据的一律取消、由本单位出具的一律取消、能通过现有材料证明的一律取消、能采取书面承诺方式解决的一律取消、能通过网络获取核验的一律取消。协同网络平台，推进线上办事与线下办事并行开展。

通过办事结构优化，办事流程变得更加清晰、透明，对于社区工作而言，上级的“线”当中哪些是需要的“绣花线”，哪些是多余的“边角料”，从体制上得以真正缕清，让“绣花线”精准地找到相应的“绣花针”，避免工作层层空转，让百姓办事时间得到缩短，也让社区的工作得以减负，节省宝贵的基层人力、物力和精力，让汗水真正洒在为百姓办实事的征程上。

## 3、政务改革促进

### （1）推进数字化政府转型

现实中，各地政府普遍反映信息共享度低和信息孤岛等问题的存在明显制约了行政效率的提升。当前，互联网发展和数据库管理系统等网络技术的突破，已经使得系统对接、数据全面共享在技术层面上没有任何障碍，关键是条块分割行政管理体制机制的约束。“最多跑一次”改革在行政管理体制改革上实现了重大突破，着力解决了公共数据和电子政务领域存在的基础设施条块割裂、网络互联互通不畅、业务系统缺乏协同等问题，打通信息孤岛，实现数据共享。随着“最多跑一次”的深化，将推进了一体化移动政务服务，实现“掌上办事”。巩固打破“信息孤岛”的改革成果，推广了“一窗受理、集成服务”，实现了民生事项和企业事项“一次办结”；也会加快推行企业投资项目审批制度改革，全面实现企业投资项目开工前审批全流程最多跑一次。

政府数字化转型是政府治理的一场深刻革命，是从量变到质变、从理念到行为、从制度与工具到方法的一个系统性过程，是深化“最多跑一次”改革的重头戏。要加快研究制定政府数字化转型总体方案，明确目标任务，构建框架体系，建立推进机制，把顶层设计和“摸着石头过河”结合起来，把各地各部门的积极性充分调动起来，把社会各界的智慧和力量进一步凝聚起来，营造深化“最多跑一次”改革、推进政府数字化转型的良好氛围。

### （2）加快服务型政府建设

服务型政府是一个为全社会提供公共产品和公共服务的政府，要求政府建立为企业和群众全程服务和长效服务的工作机制，特别要把资源投向以改善人民群众生活质量，关乎千家万户的义务教育、公共医疗、社会福利和社会保障、劳动力就业和培训、环境保护、公共基础设施、社会安全等领域，全面提升人民群众的获得感和幸福感。

服务型政府要求建立为企业和群众全程服务和长效服务的工作机制，特别要把资源投向以改善人民群众生活质量，关乎千家万户的义务教育、公共医疗、社会福利和社会保障、劳动力就业和培训、环境保护、公共基础设施、社会安全等领域，全面提升人民群众的获得感和幸福感。

“最多跑一次”改革是加快审批型政府向服务型政府转变的抓手，是打造服务型政府的突破口。

### （3）推进“大部制”改革

大部制即为大部门体制，即在政府的部门设置中，将那些职能相近的部门、业务范围趋同的事项相对集中，由一个部门统一管理，最大限度地避免政府职能交叉、政出多门、多头管理，从而提高行政效率，降低行政成本。大部制模式下，政府部门的管理范围广，职能综合性强，部门扯皮少。当前各地政府普遍存在的小部门体制行政机构设置模式是导致我国行政成本高和行政效率低下的根本原因，也是导致企业和群众到政府办事难、环节多、费时长和成本高的关键因素。“最多跑一次”改革促使政府将职能相近、业务范围趋同的部门整合起来，一方面提高了群众的办事效率，另一方面通过政府编制的调整，降低了行政成本，提高了社会资源的利用效率。

### （4）推进政务服务标准化

服务标准化是规范和提升政务服务水平，打造优质、高效、便捷的政务服务模式的重要基础，也是现代政府区别传统政府的重要标志。随着“最多跑一次”改革进行，省委、省政府领导牵头，组织专家学者对各地各部门积累的改革经验进行科学总结，在《加快推进“最多跑一次”改革实施方案》和《“一窗受理、集成服务”工作规范》的基础上，统一制定政府各部门的“最多跑一次”服务标准，加快推进机构名称及硬件配套标准化、窗口建设标准化、服务事项标准化、办事制度标准化、事项办理标准化、政务公开标准化、服务行为标准化和监督评议标准化，建立覆盖全面、科学有效的“最多跑一次”服务标准体系，确保政务服务“一切工作有标准，一切标准有程序，一切程序有监督，一切监督有公开”。

# 五、“最多跑一次”新问题

## 1、办理流程不够明确

我们小组发布的调查问卷的调查结果显示，在“导致跑多次”这一问题中，有超过四分之一的人选择了未准备好材料或者材料不规范、事先未了解业务流程、没有预约等原因。

这一现象的产生，很大一部分原因是因为需要办理各项业务的民众对办理流程的各项细节要求和需要的相关手续和材料了解不到位，没有做好充分的准备就匆忙跑去办理业务，不仅浪费了自己大量宝贵的时间，也加重了各办理部门工作人员的工作负担，降低了行政办事的效率。

但同时，政府和办事部门也需要从中意识到，是否是因为自身宣传工作不到位、宣传覆盖面不够全、宣传力度不够大等原因，导致群众无法有效的获悉办理业务的流程、材料等信息，使得群众对“在哪里办理”、“在哪个时间段办理”和“怎么样进行办理”三个问题的了解不到位。

针对这一问题，我们认为，政府在推进“最多跑一次”改革的同时，除了进行体系、流程的优化，最重要的便是做好对人民群众的宣传工作，这个宣传不仅体现在让群众知晓了解改革的每一个过程和每一处进展，更体现在让人民群众在政策发生巨大改革的同时，清楚地了解自身应该如何去适应这种改革。这就要求政府机关建立更加公开透明地行政办事流程，并动用新闻、报纸、微博、公众号、社区宣传海报等各种形式的媒体加大宣传和推广，利用社区、乡村基层组织紧靠群众的优势，主动地为人民群众提供相关信息而不是被动地等待群众来获取信息。让更多的群众在办理之前就对自己所办理的业务有足够充分的了解，对去哪办事、什么时候办事、办事所需要的流程和材料都有清晰地认识。这不仅能够让人民获得更好的办事体验、提升对办事部门的服务满意程度，同时也能够减轻政府部门在真正办理过程中的负担，提高行政效率。明确的办理流程，是将“最多跑一次”真正落实的关键，是将改革红利惠及人民群众的重要条件。

## 2、群众需求覆盖不足

目前浙江省政府进行的“最多跑一次”改革，其目的主要是惠及最广大的人民群众，所以改革的主要业务对象也是和人民群众日常生活息息相关的各项业务。但是对于某些特殊的办事群体和行政办理业务，例如商户以及其相关的行政审批等，改革仍需进一步地完善。

在我们线下实地采访的过程中，玉泉社区的居委提到，商户这些群体具有一些特殊性，这会导致商户“跑一次”还不够，比如在我们调研的玉泉社区旁边就是著名的游客接待区“青芝坞”，里面就有很多民宿和饭店，而这些民宿和饭店的消防标准等各种审查，现在仍然需要商户“跑多次”进行材料的检验和验收才能办结事情。

除此之外，在“最多跑一次”改革中，为了更方便人民群众办理而出台的社区工作人员代办制度，在面临专业性较强的业务需求时，如食品安全审查、材料标准、装饰装修规范等等，也无法得到真正的落实。

针对这一问题，我们认为，“最多跑一次”改革已经对其主要服务对象——最广大的人民群众的业务需求，完善地比较到位了，但是对于一些特殊对象和特定业务的服务，还需要进行进一步的行政审批流程简化和改革，但同时，流程、材料地简化并不意味着标准的下降，如何简化流程的同时保证审核标准的严格和专业，是一个重点也是一个难点。正如习总书记常说的，“改革已经进入了深水区”，如何平衡上述这些个难点，决定了“最多跑一次”改革能否进一步得到深化。

## 3、考核指标过绝对化

“最多跑一次”改革的开展，确实提高了人民群众的办事体验，但同时在调研中我们在问及居委“跑改”推行后其工作负担的变化时，玉泉社区的居委指出，由于这项改革的特殊性，基层的工作人员的负担相比开展改革之前的确是加重的。不仅是处理百姓事务本身，上级的一些硬性的考核指标要求也使基层的工作人员的负担加重不少。

在进行的更深一步的沟通和资料查找后我们了解到，基层社区的很多服务都有硬性要求，有些服务也会有相关的考核和排名，具体表现为，一天的办事人数，以及办事后人民群众对服务的评价等。这些数据上报后，上级领导会根据各个基层组织的相关数据和排名进行表彰和批评，这无疑会给基层的工作人员增添压力。这其实是一件好事，过去，正是由于行政部门人员缺乏监管和考核，才使得会出现很多服务态度恶劣散漫、办事效率低下、互相推诿甩锅的情况。但借用一句民间俗语的说法：“上有政策，下有对策”。由于考核指标和明确的奖惩制度的出现，居委人员在采访中指出，有部分社区会迫于面子，追求数据上的华丽，甚至会找一些人员“走个过场”，制造一些虚高、虚假的表面数据。

针对这一问题，我们认为，对基层办事人员和办事机关整体的考核是必要的，但同时，唯考核数据是从的奖惩制度是不可取的。因为各个基层办事部门所覆盖的区域范围、居民人数之间有时会有较大的差距。除此之外，还有很多服务人员所提供的服务、办事部门以外的因素会影响群众的办事评价，作为一个主观程度较高的指标，若用同一套标准来对不同办事部门进行评判，一定程度上是脱离实际的，同时也会促生一部分虚假的“面子工程”。如何更加客观公正的评价每一个工作人员、评价每一个政府办事部门，是改革需要进一步深化的地方。在我们看来，改革应当是全面的，我们不能仅仅将目光聚焦于百姓身上，作为改革前线和基石，在背后付出的工作人员也是我们需要关注和关怀的。

## 4、老龄人口数字鸿沟

通过调研采访和网上获取的资料中我们也得知，由于信息化和数字化的高速发展，在推进“最多跑一次”改革的过程中，政府也乘着这股数字化的洪流，开发了许多例如网上办事中心、自助办理一体机等软件和设备，为人民群众带来更加方便快捷的办事体验。但在这背后我们需要意识到，那些老年人会使用这些软件吗？会操作这些设备吗？能得到有效的指导吗？据统计数据显示，2011年我国65岁及其以上的老人已超过1.18亿, 占总人口的8.87%。我国的人口寿命、社会转型导致子女数量减少, 造就了我国的老龄高峰, 未来必将出现大量空巢家庭。根据专家估计, 到2030年我国的空巢率将达到不可思议的90%。如何让改革能惠及这一大群体，是目前所面临的难点。

以浙江省举例，相比年轻人，老年人对“浙江政务网”、“浙里办”APP等新兴的在线远程办理平台的接受度更低，电脑和手机的操作对于老一代的人来说也比较困难，我们在新闻中也曾看到过“老人不会用滴滴打车导致打不到车”，“老人不会用支付宝导致无法付款”等现象的出现，这便是当前我国互联网产业高速发展的大趋势下出现的一个非常严峻的问题，即老年人的“数字鸿沟”。

针对这一问题，我们认为，面对老龄化的趋势，社区的工作重心也应放在老年人这个群体上。社区的改革应该更加注重双线发展。在不断增加线上的精简服务办事流程时，也应积极简化线下相关的人工服务，使用更全面周到的服务来帮助老年人跨越这道数字鸿沟。

## 5、数据信息共享不足

在调研中我们也认识到，在“最多跑一次”改革之后，虽然线上办理得到了发展，也产生了很多用于线上办理各类事务的网站和手机APP，但是每个线上平台和手机APP之间存储的数据信息在彼此之间的共享和交互仍然存在着许多问题。

我们在街头采访中也得悉，很多时候不同的业务需要下载不同的APP或使用不同的小程序，有时甚至同一个业务需要涉及多个APP或小程序，人民群众需要花费大量时间在不同的政府部门网站上注册账号、进行身份认证……等等问题依然层出不穷。

针对这一问题我们认为，政府各部门之间需要加强对信息的统筹安排和数据共享，打造出整合各部门数据信息的，跨平台、多终端的便民行政事务办理综合体，让线上的事务办理也能够实现另类的“最多跑一次”，即“最多下载一次”和“最多使用一个”。

# 六、案例总结

## 1、改革成效

总的来说，从我们小组对杭州市灵隐社区的采访结果和线上调查问卷得到的反馈来看，浙江作为全国第一个提出“最多跑一次”这个具有开拓性的改革的省份，已经在改革方面取得了长足的进展。具体来说，可以分为以下几个层面来窥见其成效，

在**政府**层面，省市级政府提出了许多有效的政策，并传达给下级部门进行执行，产生了很多可见的成果，如自助一体机、浙里办APP等等。更是推出了“最多跑一次”的升级版，从“一窗受理、集成服务”到“一站式服务”“一证通办”“一网通办”，更大程度的遍历了百姓的生活。

在**工作人员**层面，“最多跑一次”推出的诸多数字化服务可以帮助工作人员简化工作流程，减少流程记忆，加快办理速度，大大减少了工作人员的工作负担，提高了工作效率和准确率。

在**群众**层面，大部分受访的群众切身感受到了“最多跑一次”改革带来的便利，如交税、办理相关证明或手续之类的一些事务只需要在网上填写资料，点击确认即可，既不受业务办理的空间限制，也不受工作时间的时间限制，极大的满足了各行各业人的生活节奏，跟其他城市相比确实更为优秀。

## 2、现存问题

在**政府**层面，当前的改革还不深入，一些“难啃的骨头”还没有被解决，需求覆盖不足。一些有特殊需求的群体还是会为了办一件事跑许多次。由于各个部门的数据没有实现共享，所以群众在涉及到处理需要多部门审核的事务时，往往需要来回跑。

在**基层工作人员**层面，“最多跑一次”改革给工作人员带来了较大的额外负担。上级对基层的服务有较固化的考核标准，这带来了工作和心理上的双重负担，也在一定程度上导致了某些社区的造假行为，踢皮球行为。同时，部分社区的基层也只是对上级的政策进行按部就班的执行，没有结合本地区的情况进行因地制宜的改革。“做多跑一次”改革之后，许多业务的办理流程发生了变化，基层工作人员对于新流程的宣传和通知不够，百姓对此不知情导致跑多次情况。

在**群众**层面，老年人在接受新的办理事务的形式上存在困难，而年轻人则觉得目前的办事手续还不够精简；政府部分和办事人员双方掌握信息不对称，实际需跑多次才能真正了解办事事项的所需材料、办事流程等信息；群众由于以上等原因，仍然对工作人员产生不理解以至于埋怨之意，进一步加大推进难度。

## 3、可行建议

### （1）解决紧急痛点，进一步深化改革

**政府部门**可以由公安部门进行主导，让各个部门通过人们的身份证等认证方式来解决当前数据不互通的问题；多在实地进行调研，扩大需求的覆盖；给基层的改革更多空间；加强电子化，信息化建设的力度，为基层提供更多的电子化，信息化接入设备，为相关人员展开对应的操作培训；增设常见业务的办理点，增加办理人员。

**基层组织**如居委会等需要结合本地区的情况因地制宜地施行改革，在社区专人为特殊群体提供如何使用新的办事事务的方式的教学指导，比如定期开展宣传教学工作，定点配置辅导人员；由于办事的百姓从事各行各业，生活节奏不一，受限于业务办理的空间时间，基层组织需要提供更多的办事时间和自动化的信息设备来辅助完成常见的，紧急的业务办理。

政府部门应主导推出更多的**线上办理**的功能，整合相关APP，不要让办理事务的过程过于冗杂；办事的流程在办理事务之初给出完整详尽的流程让群众知晓，加强**宣传和引导**，让前来办事的群众有备而来，满意而归。

减少必要的环节。例如办事时需要的若干材料复印件等，完全可以进行原件的电子扫描做备份管理，或者直接在办事处提供对应的打印设备，方便办事流程，不用“跑两次”；可能出现的材料需要设计对应的样张和来源，让百姓知道自己的材料是否正确，应该去哪里领取正确的材料。

### （2）构建长久生态，区块链助力办事

我们认为行政审批和事务办理的未来趋势必定是**信息化、数字化、智能化**，而目这一发展趋势前面对的问题也是比较突出和明显的，那就是政府各部门之间的数据信息交互能力差，共享做的并不到位，为此，我们小组提出，可以利用近几年来的新兴计算机技术——**区块链**来帮助政府部门**构建一个完整的线上事务办理生态系统**。

区块链是一个信息安全性高的分布式共享账本和数据库，具有“不可伪造”、“全程留痕”、“可以追溯”、“公开透明”、“集体维护”等特征，基于区块链的这些特点，我们设想，如果利用区块链作为底层技术来构建一套适用于政府各部门之间共同协作的事务办理系统，就可以实现如下目标：

* 公民信息在区块链中被加密，安全性得到较好的保障
* 办事流程公开透明，流程中的每一步骤结束后登记上链，可追溯，可查询
* 公民信息和各类办事产生的中间信息不可伪造，不可篡改
* 建议一条政府部门内部的区块链，由政府各部门共享，共同维护区块链中的数据，实现跨部门、跨业务的数据共享，大大减轻办事群众和政府工作人员的负担

现如今国家正在大力支持区块链的发展，浙大系的区块链创业公司近几年来也是捷报频传，我们相信在这样的区块链浪潮的推动下，浙江的“最多跑一次”改革将继续深化，创造出更多新成效，并辐射全国，实现建设服务型政府的长期目标。

### （3）加强有效宣传，新动向广而告之

仔细分析我们的调查问卷和街头参访得到的结果，我们发现，很多杭州地区的老百姓没能“最多跑一次”就办好事并非因为“最多跑一次”的改革没有很好地贯彻落实，而是很多老百姓对这项改革的了解程度不够，不知道何谓“最多跑一次”，也不了解哪些事务的办理可以“最多跑一次”，更不了解如何准备材料和手续才能实现“最多跑一次”。

这反映出浙江省政府在“最多跑一次”改革中所进行的有效宣传不够多，群众对改革的大致情况和具体细节的了解都较少，反映出政府的宣传口工作并不到位。我们相信，“最多跑一次”改革在政府工作单位内部如火如荼开展的同时，也应该让老百姓充分了解政府正在进行的各项改革，这样才能让群众享受到“最多跑一次”改革带来的红利。

而在当今这样一个信息化的时代，宣传也不能只停留在报纸和电视等传统媒体上，政府部门和社会居委会可以尝试在微博、微信公众号等媒体平台进行“最多跑一次”改革具体政策的宣传，也可以组织开发一批微信小程序、手机APP等简单易用的软件来帮助需要办理事务的百姓更迅速的了解办事的流程、所需的各项手续材料以及前期准备等等，同时也让群众及时了解政府和社区工作（比如“最多跑一次”改革）的新动向、新政策和新进度，只有让每一个有需要的人民群众都充分了解最多跑一次改革，这项改革才做到了真正的成功。

# 参考资料

* 浙江省杭州市灵隐街道玉泉社区办事处主任口述
* 浙江省杭州市灵隐街道玉泉社区办公室主任口述
* 浙江省杭州市西湖区黄龙雅苑受访群众口述
* 浙江省杭州市灵隐街道“最多跑一次”宣传册
* 浙江省杭州市“最多跑一次”政府工作报告
* 浙江政务服务网杭州市西湖区灵隐街道服务事项
* 光明日报：《最多跑一次”照见简政放权的理想与现实》

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1566012841152458&wfr=spider&for=pc>

* 绍兴网：《基层减负需发扬“最多跑一次”的改革精神》

<http://www.shaoxing.com.cn/hjwpjctj/p/2696553.html>

# 附录一：采访议程

**2020-2021浙江大学**

**熊卫平“毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论”G1小组**

**“最多跑一次”调研采访·议程**

时间：2020年11月13日 14:00-15:00 地点：灵隐街道

1. 访谈目的

了解“最多跑一次”政务改革，体会该服务模式创新给居民与企业带来的便利；了解“最多跑一次”改革的发展过程与创新举措；了解灵隐街道为响应“最多跑一次”改革的具体行动，体会理论与实践相结合的过程；体会该改革在全面深化改革部署和中国特色社会主义政治建设方面的意义，了解其是如何体现习近平新时代中国特色社会主义思想与八八战略。

1. 与会人员

G1小组：毕予然、沈乐明、王子腾、刘伟、张溢驰、杨凌霄、陈川、石蒙、丁忠鹏、赵洋

访谈对象：主任、居民委员与前来办事的群众

1. 访谈流程
2. **工作人员介绍 14:00-14:20**

街道工作人员介绍灵隐街道“最多跑一次“相关举措、业务办点等；

1. **分组采访 14:20-14:55**

分为三个小组分别向主任、居民委员与前来办事的群众进行采访；

1. **交流心得与致谢告别 14:55-15:00**

全体小组成员向受访人员反馈心得与表达感谢。

# 附录二：采访纲要

**2020-2021浙江大学**

**熊卫平“毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论”**

**G1小组 “最多跑一次”调研采访·采访居委问题大纲**

时间：2020年11月13日 14:20-14:55 地点：灵隐街道

1.请问“最多跑一次”的改革推行之后，您的工作负担是加重还是减轻了呢？

a)加重的话：您觉得改革对于你们还有哪些问题存在，需要再进行哪些措施呢？

b)减轻的话：您对过去那些繁琐的程序有什么看法，为何过去的程序对于工作人员和老百姓都不是十分友好，但还是存在了较长时间？

2.请问“最多跑一次”的改革是否使你们的一些专业化的服务和技能要求有些下降？忽视某些环节存在的潜在问题？

3.请问改革推行后，百姓对你们社区的服务办事的态度有什么变化？会很经常来咨询，还是尽量能不麻烦你们就不麻烦你们？

4.请问该项改革，除了面向百姓，你们还有哪些措施去满足像商户、公司这些群体的一些办事需求？

5.委员您好，目前的“最多跑一次”改革已经覆盖了居民生活中的事务的很多方面，那目前还有哪些方面仍然比较繁琐，是您认为需要整改或提升的？

6.目前“最多跑一次”改革深化，那么与您心目中最理想的办事情况来看，请问目前您最期待的改进方向是哪些（比如进一步减少审批环节、推行网上预约功能等）？

7.以我们目前的了解，“最多跑一次”改革的典型代表就是24小时自助一体机，请问机器是否对不同群体的人都比较容易使用，或者是否居民委员会会指派服务人员在旁边指导使用？具体工作是怎么开展的？

8.您觉得在“最多跑一次”实行后政府即将推广网上办理业务的“零跑腿”政策愿望，在未来实现的可能性如何？

**2020-2021浙江大学**

**熊卫平“毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论”G1小组**

**“最多跑一次”调研采访·采访主任问题大纲**

时间：2020年11月13日 14:20-14:55 地点：灵隐街道

1.主任您好，请问在“最多跑一次”改革之前，贵社区的办事流程主要是怎么样的？在改革之后又是怎么样的呢？前后的主要变化在哪里？

2.对于这场改革，请问贵社区也是否有自己独特的改革方案或者政务服务模式呢？

3.针对全省各地大力推行“最多跑一次”改革的大环境下，您如何看待改革是拼速度还是重质量的问题？

4.您认为小区与“最多跑一次”改革结合最好的地方在哪里？

5.针对小区腿脚不便的老年人，您是如何解决他们的政务需求的呢？

6.根据我们的调查，为实现“最多跑一次”，如今包括“个人住房公积金贷款”、“社会保险关系转移”等事项已经实现了网上申报、全程在线的工作流程，请问这样是否会对不善于使用互联网的老年人造成影响呢，如何照顾到这部分居民？

7.小区里面的上班族和学生群体平日白天不在小区，只有晚上和周末有空，面对他们的政务服务需求，您又是如何处理的呢？

8.贵小区是否有线上服务的平台呢？

9.在实行“最多跑一次”之后，居民群众对于办事中心的满意度是否有发生变化呢？是否提高了居民来街道办事处办事的积极性？

10.在实行“最多跑一次”之后，目前办事处的人员组织架构是否有发生相应的变化呢？是否有设立专门的代办、代跑办公人员呢？

11.目前对于未能实现居民“最多跑一次”的情形，主要是出于什么原因？街道办正在如何改善这一局面？

12.对目前街道已经落实的“最多跑一次”项目，有哪些可以惠及到我们大学生，并可以亲自参与的呢？

**2020-2021浙江大学**

**熊卫平“毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论”G1小组**

**“最多跑一次”调研采访·采访群众问题大纲**

时间：2020年11月13日 14:20-14:55 地点：灵隐街道

1.请问您最近有在政府办事相关部门办理过一些手续吗？

2.如果有，请问您的办手续体验如何？是否出现来回跑了好几趟之类的情况？

3.请问您在疫情期间是否有在政府相关部门办理手续的经历呢？（如果有）请问您是通过什么渠道进行办理的，您觉得这样是否方便呢？

4.在实现“最多跑一次”的基础上，我们的行政部门其实还在通过网上办理、中介代办等模式实现“跑零次”的目标，请问您在办理业务过程中是否体验过呢？

5.您了解浙江前几年已经开始的“最多跑一次”改革吗？

6.您认为这项改革的效果如何？是否给您的生活带来了便利？

7.您对这项改革有什么意见和想法吗？

# 附录三：调研照片

群众采访

黄龙社区

综合自助机

访谈现场

玉泉社区访谈前最终讨论

调研人员合照