

推动构建群众和企业诉求“马上办”工作机制 萧山：“办不成事”反映窗口覆盖到基层

张 留 胡 金 蔡卡特

4月26日，萧山举行“办不成事”反映窗口向基层延伸现场会，深化“区-镇街-村社”三级联办体系。这标志着萧山“办不成事”三级联办体系正式建立，从区到镇到村，都有“办不成事”反映窗口。

小小窗口，不仅是为群众办好事的主动作为，也是优化政务营商环境的自我革命，更是强化公权力监督的自我约束，构成了萧山“马上办”品牌的一项创新。

眼下，萧山正在掀起一轮干部作风大整顿专项行动。如何以过硬队伍过硬作风拼出新未来？萧山从思想大解放、实绩大比拼、效能大提升三个维度，一体推进9大行动、27项重点任务，协同开展“台上赛”“回头看”“马上办”等特色工作。

其中，“马上办”品牌打造着眼于优化萧山营商环境、提升为民服务效能等目标，在驻企服务一线、为民惠民一线践行“马上办”工作理念，优化“马上办”工作流程，实现“马上办”工作质效，推动构建群众和企业诉求“马上办”工作机制。

“办不成事”三级联办，如何践行“马上办”？



三级联办 联出高效率、办出加速度

自2016年浙江启动实施“最多跑一次”改革以来，政务服务不断优化，许多事项都可以掌上办，甚至一次不用跑。

但应该正视的是，有些事情因为历史原因、情况复杂、政策变化或跨地区、跨部门等，办起来确实存在难点、堵点，无法一次性解决甚至可能陷入“死循环”。

去年9月，萧山在政务服务中心设立全区首个“办不成事”反映窗口。萧山区审管办相关负责人介绍说，目前该窗口已累计解答群众咨询事项354件，涉及企业和市民生产和生活各领域。

然而，并不是所有企业和市民碰到“难办”的问题后，都能很方便地找到“办不成事”反映窗口。如何破题？

萧山的探索是依托三级便民服务

体系，让“办不成事”反映窗口从区级向镇级、村级延伸，实现“办不成事”三级联办。目前，已经形成一个“发现问题-研究问题-解决问题”的多源化吸收导流机制。

区一级的窗口设在萧山政务服务中心，提供综合办事服务；镇街一级的窗口设在各个镇街的便民服务中心，承接区级下沉政务服务事项、镇街本级事项的办理；村社一级的窗口设在便民服务站，提供村级事项办理以及政务服务网办掌办的帮办代办服务，并主动收集群众遇到的各类“办不成”的问题。

按照萧山制定的工作方案，“办不成事”三级联办体系主要破解4类问题：

特事特办，比如企业或市民遇到需要加急的事项，需要加快进度办理的；政策咨询，对于有些复杂的事项，



跨部门会诊推动制度和机制重塑

企业和市民把握不准，需要咨询办理的事项；需要窗口去协调推动各个部门协同办理的事项；办事过程中遇到的服务态度差、慢作为、不作为等问题。

可以预料的是，三级政务服务场所相继设立“办不成事”反映窗口，将有效助推解决企业、群众办事难、多头跑、来回跑、体验差等实际问题，也会进一步优化提升营商环境。

探寻共性 建会诊机制、补制度漏洞

搞明白“事为何办不成”，相比于“办成事”更重要。

萧山的破题之举是——建立会诊机制，推动溯因性查纠。

反映事项涉及多个部门时，由相关职能部门在“会诊室”协商沟通，对症下药。

对发现的共性问题，建立知识库。若是能够合法合理解决的，以制度和机制的重塑来推动问题解决，给同类事项提供参考；若是暂时难以协调解决的，则做好相应解释工作，并形成工作建议向上级反映。

从“办成一件事”到“解决一类事”的推进，形成良性循环，这种行政流程的完善和再造，体现了相关地方和职能部门的担当作为与为民情怀，也促进着行政效能和治理水平的提升。

几天前，居民杜先生到瓜沥镇塘头社区监察工作联络站反映，办理入学积分事项时，其中租住合法房屋赋分一项，需提供镇政府出具的《杭州市居住房屋安全排查表》及相应合同。杜先生拿到表单后，发现需要找多个部门排查认定盖章，办事程序十分复杂。

瓜沥镇纪委收到反映的问题后，督促“办不成事”反映窗口领导小组召集相关部门进行“会诊”研判，发现原有盖章认可程序存在权责不对等的履职风险。

为了避免同类情况再次出现，瓜沥镇建立起居住房屋出租安全排查联审机制，并将该事项纳入窗口，统一由窗口收取材料，由消安办牵头现场排查，由窗口办结出件，形成高效化的积分入学一件事一窗办，实现群众办事真正只跑一次。

“办不成事”只是“办不成事”窗口第一层追求。补上“职责不清”的制度和管理漏洞，才是“办不成事”窗口的更深层次追求，也是社会和民众对“办不成事”窗口的最大期许。

基于这样的逻辑和判断，“办不成事”窗口的终极目标也随之明晰——将来有一天，企业、群众有任何“急难愁盼”的事，都能第一时间得到解决，不需要“办不成事”反映窗口来兜底。

企业群众反映的事100%响应，可办事项100%按时办结，办结事项100%满意，是萧山前进的目标，更是努力的方向。

闭环监督 嵌入式监管、链条式检查

印章是权力的象征，是责任、信用的体现方式。



市民在“办不成事”反映窗口办理事项

为什么会存在“不好办”“办不成”的事情？一些地方是不是还潜存形式主义、官僚主义作风问题？有的办事人员在担当尽责方面是不是还存在差距？

某种意义上，“办不成事”反映窗口的设立，以及“办NO.成事”印章的下发，代表着政府对群众和企业“将事办成”的承诺。

虽然不少地方都有了“办不成事”反映窗口，但萧山这次最大的创新，则是在于引入了纪委监委全程“嵌入式”

监督，涉及登记、受理、交办、处理、办结、评价整个闭环。

“办不成事”反映窗口是面对新情况，敢于大胆创新的试验田，我们在制度保障上也要大胆创新。“萧山区纪委监委相关负责人介绍，“三级联办”体系已经解决了“办不成事”服务侧的问题，纪委监委全程“嵌入式”监督介入之后，则主要从监督侧入手，对每一件“办不成事”开展“三查”。

一查窗口部门是否存在“爱搭不理”“推诿扯皮”的问题；二查职能部门有没有职责不清、界限不清的问题；三查政策制定是否存在不合理、滞后性的问题。

在实际操作过程中，纪委监委的介入，的确让群众和企业的办事体验提升了，获得感更强了，办不成的事解决了。

几天前，残疾人周先生曾到萧山区政务服务中心“办不成事”窗口反映，自己有视力二级残疾，依照国家规定可以申领重度护理补贴，可是只领了2个月就没有了。

是领取资格不符合，还是工作人员履职问题？在“办不成事”反映窗口月度联席会议时，萧山区纪委监委工作人员提出了疑虑，并随即跟进监督。

经调查发现，原来除了重度护理补贴，周先生还会领取困难遗属补贴。村



“办NO.成事”印章

里的文书杨某工作不深不细，认为周先生不符合补贴享受条件，未经仔细核查便取消其资格。后续，杨某因未正确履行职责受到诫勉处理，政府对周先生以往的补贴也进行了补发。

如今，萧山已经成立“办不成事”监督窗口督导组，每一件被盖上印章的“办不成事项”，都会受到监督。

同时，他们还将通过走访群众、实地查看、明察暗访等方式开展问题整改“回头看”，对纸面整改、口头整改等敷衍整改、虚假整改的发现一起，严肃查处一起，通报曝光一起，倒逼整改见真章、出实效。

“办不成事”反映窗口如何办成事

窗口办什么

萧山区政务服务中心：提供综合办事服务。

镇街便民服务中心：办理区级下沉政务服务事项、镇街本级事项，收件帮办一网通办的事项。

村社便民服务站：办理村级事项，帮办代办政务服务的网办掌办事项，同时收集问题。

事项有什么

特事特办，比如企业或市民遇到需要加急的事项，需要加快进度办理的；

政策咨询，对于有些复杂的事项，企业和市民把握不准，需要咨询办理的事项；

需要窗口去协调推动各个部门协同办理的事项；办事过程中遇到的服务态度差、慢作为、不作为等问题。

监督查什么

纪委监委对每一件“办不成事”开展“三查”：

一查窗口部门是否存在“爱搭不理”“推诿扯皮”的问题；

二查职能部门有没有职责不清、界限不清的问题；

三查政策制定是否存在不合理、滞后性的问题。



“办不成事”反映窗口的会诊室