

压缩窗口和受理人员 32% 平均办理事项时间缩短 77.5%以上

海曙区全省首推“审批考级制”打造“全科医生”

“一个工作日就拿证，中间节省的各种成本可以投入实际经营，对我们企业来说真的是太方便了。”节前，某咖啡连锁店的办事员陈小姐拿到崭新的食品经营许可证，给海曙区行政服务中心的工作人员李媛媛点了赞。

但就在3年前，第一次来办理营业执照和食品经营许可证的陈小姐却来回回好几次才搞定。当时接待她的工作人员也是李媛媛。

从2017年底开始，海曙区推出了面向窗口工作人员的“审批考级制”，对他们进行业务知识和实操技能考试，只有拿到证书才能在行政服务中心综合受理窗口上岗，且技能等级跟考核奖金挂钩。这项举措立刻产生了“化学反应”：不但压缩窗口和受理人员32%，还让平均办理事项时间缩短77.5%以上。



在海曙区行政服务中心办理营业执照的外籍人士(资料图片)。 通讯员 张晋武 摄

窗口人员综合受理能力欠佳怎么办？

化学融合后，群众体验感有提升吗？

李媛媛清楚地记得，一家美容店的张小姐申请公共场所卫生许可证，李媛媛告知张小姐需要带申请表、营业执照、房产证、身份证、场地平面图纸、健康证和检测报告。但是张小姐只带了营业执照，最后张小姐找到后台老师，希望能给予先行办理。

后台老师要求张小姐当场填写申请表，提供场地平面图纸后予以容缺办理，健康证、检测报告待完成后再去核查，并现场办理卫生许可证。

即便如此，张小姐填写申请表、准备场地平面图纸的过程也是一波三折，申请表中的经营面积，张小姐不知道是该写建筑面积还是实际面积，卫生管理员是写人数

还是写人名，申报材料中提供公共场所地址方位示意图、平面图和卫生设施平面布局图，是一张图还是三张图，是要装饰公司出具的还是可以自己画的。

李媛媛也被问得一愣一愣，答不出来的，只能跑后台去问审核老师。填一个申请表，原先只要15分钟，当时花了半个多小时。这时，张小姐明显脸上不悦，李媛媛也觉得难为情。

这样几次磨合过后，李媛媛察觉面对一些复杂的事项，若并不具备预审的能力，就无法给群众提供指导，也无法真正改善群众的办事体验。这一想法印证了王明波的分析，要真正实现“一窗受理”，解决“通才”问题是关键。而解决“通才”问题的核心，则是建立窗口人员培训、考核的管理机制。

“考级制”和“五心评估”有哪些优势？

这还不够。海曙区政务服务办还制定了《海曙区行政服务中心无差别全科受理人员星级评价机制》，明确在窗口人员的选聘上，除了在业务能力上的“星级”考评外，同时关注服务意识、表达能力、亲和力等维度，通过“耐心”“倾心”“热心”“细心”“公心”等“五心”评估，更好地提升人员岗位匹配度和群众办事体验感。

2019年12月12日，外国人Tony来到海曙区行政服务中心，向窗口人员询问办理营业执照需要的具体材料。耐心听完对方诉求后，综合受理员应丽洁并没有像以前一样径直回答对方的疑问。接受过“考级制”培训的她敏锐地感觉到，这次不能用常规的路径来办理。

果不其然，经过详细询问，Tony想要在海曙开设一家由外国自然人独资的外资公司。于是，一套围绕“外国人创业一件事”所需办理的证照服务材料清单打包送到了Tony的手机上。应丽洁向Tony强调在办理外资企业新设营业执照之外，还需要申报《外商投资企业设立备案回执》《对外贸易经营者备案》，在网上提交所需材料，审核通过后可通过邮寄将材料送到办理人手里。

“相对于以往的‘傻瓜式’受理，按照‘一件事’的思维为群众办事，正是‘考级制’和‘五心评估’的优势所在。”王明波说。

群众的满意度就是改革最好的“成绩单”。作为宁波市首个跨功能区“无差别全科受理”审批大厅，截至2019年12月，海曙区行政服务中心共办理审批事项112563件，其中无差别全科受理事项办理量70734件，占比62.84%；行政审批窗口数量从37个减少到25个；群众办事时间减少，排队等待时间平均缩短约30分，平均办理事项时间缩短77.5%以上，部分窗口排长队的现象已基本消失。

记者 林伟 通讯员 孙颖 俞锐雯

“一窗受理”后为啥办事仍然不便利？

2017年2月，浙江省正式启动“一窗受理，集成服务”改革。作为宁波中心城区的海曙区先行先试，海曙区政务服务办摘下市场监管、规划、教育、消防等审批部门的牌子，通过归并组合、流程优化后划分为商事登记、基建投资、城乡管理、社会事务和公安事务等5大功能区，由海曙区行政服务中心统一进行窗口设置和人员调配。

然而，没多久，海曙区政务服务办主任王明波就发现，简单的窗口合并并未让群众的办事感受到实质性提升。原来各个区内不同部门的工作人员虽然坐在一起，但依然是各部门受理各部门的事项，并没有达到“一窗受理”要求，不仅没有给办事群众和企业带来太多实际的便利，而且“换牌子”短期内还给群众办事带来了一定的困惑，群众上门后往往找不到所办事项要去哪个窗口办理。

为此，2017年8月29日，海曙区政务服务办在“社会事务区”探索实践化学融合式“一窗受理”，首批3名工作人员实现综合受理功能区内12个部门207项事项。也就是说，群众到“社会事务区”办理事项，只要提交相应的材料，无需考虑窗口之分。

怎样才能真正实现“一窗通办”？

2017年底，海曙区编委办、海曙区人社局、海曙区政务服务办等部门会商后，决定推出面向窗口工作人员的“审批考级制”，出台《海曙区政务服务窗口受理人员技能等级评定管理办法》，将业务受理技能等级分为五级，通过聘请各审批部门业务骨干为导师讲授业务知识、解决重点难点问题等培训后，组织受理人员进行业务知识和实操技能考试，由各审批部门和区政务服务办相关负责人组成小组进行“职称评定”，颁发等级证书。

他们还将技能等级跟考核奖金挂钩——每一级技能工资相差400-600元/月，还规定拿不到证书的不能上岗，多次不合格的退回原单位。同时，为了避免“一考永逸”、学习懈怠现象，海曙区政务服务办还将培训和考试实行常态化，实时根据成绩调整受理人员技能等级和考核奖金。

当时，李媛媛和另外两名原本

就隶属区政务服务办的综合受理员，参加了首批窗口受理技能等级评定业务能力测试，通过所在区块受理事项的理论考试后取得了二级证书。

但是，除去李媛媛等三人，窗口人员绝大多数都是各职能部门派驻区行政服务中心，仅熟悉各自部门的业务。如果要真正实现“一窗通办”，就意味着必须要求这些窗口人员学习其他部门的业务。2018年4月上旬，海曙区将各职能部门进驻行政服务中心的31个窗口人员和编制整体划转至区政务服务办，由该办负责统一管理、统一培训、统一调配使用，组建起一支真正意义上的窗口受理专员队伍。

这样，海曙区建立了全市首个跨功能区“无差别全科受理”审批大厅，同时压缩窗口和受理人员32%，并不断在海曙全区深化“审批考级制”。目前，已培育覆盖各层级窗口的“全科医生”327名。