



青岛市李沧区将流程再造向纵深推进——

用流程再造“砸实”制度创新

□王静 赵迎雪

今年年初，为确保改革任务落实，山东省发改委着手开展了对全省16市营商环境评价，并根据评价结果发布了各市营商环境评价情况，在《青岛市营商环境评价情况》中，李沧区总分位列全市第一名，其中企业开办这一项成绩同样位居第一。

“我们最大的经验就是，千方百计把事干成，千方百计把事干好，千方百计干成干好打基础、利长远推进高质量发展的大事。而要干成干好，必须下决心流程再造。”李沧区行政审批局局长姜可新说，在这场“以人民为中心”执政理念引领下的流程再造革命中，政府以权力的“减法”换取市场活力的“加法”，以干部“辛苦指数”换取群众“满意指数”。

“按照正常手续，办理幼儿园开办手续至少要3—4个月，需要在食药、卫健、教育等多个部门分别递交材料，多家分别现场勘验，程序上要来回跑很多次。”日前，办理惠水园开园手续的青岛市李沧区青峰路幼儿园惠水分园园长吴月芳为政府点赞，“多亏了小分队，一点弯路都没走，从审批到发证不到7天”。

吴月芳所说的“你有事我来帮”小分队，是李沧区行政审批局为打破审批条块壁垒、实现流程再造而成立的，小分队的孙大海等12名成员都是行政审批服务大厅的业务骨干，围绕群众利益密切相关的特殊群体、特殊情况，提供“统一上门、统一勘验、统一收件、统一出件”的一链办理服务。

以学校手续办理为例，大到相关设备归位，小到洗碗池、洗菜池等标识张贴，小分队现场指导时一次性解决，待联合现场勘验时，现场将纸质申请材料带回，惠水园幼儿园等89家幼儿园、小学负责人“零跑腿”就办完了办理手续。

记者了解到，目前，李沧区16个区直部门的251项行政许可事项和61个与许可高度关联事项，在全省率先实现100%“零跑腿”，不见面审批“高速路”全面打通。其中通过采取网上预审+出件快递、网上预审+双向快递、网上预审+现场勘验收取材料+出件快递等方式，群众可以“不推一扇门、办成所有事”。

反观两年前，这一数字还不到20%，行政审批效

能之所以能够“迈大步”提升，关键点是做到了坚持以“服务到企业、服务到项目、服务到社区、服务到居民”为主要内容的“四到”工作为抓手，流程再造“动自己的奶酪”。

“流程再造必须从再造观念开始。没有思想大解放，就不会有刀刃向内的自我革命。”姜可新感同身受，流程再造就是要打破社会管理中一切不合时宜的思想观念、体制壁垒、机制障碍，这个过程往往伴随着组织变革，必然涉及利益的调整。如果审批涉及的各个部门，心中始终装着自己的“小九九”，抱着部门权利不放，那无论如何也跑不出领先全省的优化营商环境“加速度”。

对于这一点，时任李沧区食品药品监督管理局行政审批服务大厅首席代表的吴志清深有体会：2017年6月，他逐步探索把现场勘验环节老百姓来大厅交材料变为勘验人员代收。没想到，这小小一步却遇到莫大的阻力和质疑声，用了近半年才得以推行。

“执法人员一度居高临下，要一下子成为‘店小二’，有些接受不了。”吴志清坦言，流程再造表现为企业、老百姓到政府机构办事的次数，但其实质是政府权力边界的再界定：按照规定，执法人员只需带回勘验材料，并不负责企业材料；但是，如果多用5分钟时间，执法人员现场指导企业完善好材料，并“顺手”带回，企业就不用再跑了。

随着流程再造理念的深入推进，政府的职能逐步转变，真正从“管理者”转变成“服务者”：市场监管所开展现场勘验收取材料试点，窗口满意度从大厅倒数第一跃升为首位；“志清工作法”在大厅推广，现场勘验收取材料涉及到的人社、教育等所有部门全部打通……最终，随着危险化学品经营许可证核发等两项“老大难”工作的顺利打通，李沧区不见面审批“高速路”畅通无阻。

流程再造让群众的获得感大幅度提高，但办事过程中仍存在不少痛点、难点、堵点。在李沧区行政审批大厅，有一个专门的“找茬”窗口，刀刃向内，直面这些痛点、难点、堵点。“找茬”找得好，对工作促进大的市民和企业，还会被李沧区行政审批局正式聘为特约监督员，犹如“靶向治疗”般精准发力。

李沧区政协委员任健到大厅办理业务时，感

受到“一站式”窗口并不能真正意义上达到“一站式”服务，窗口工作人员业务熟悉度不高，她向审批大厅反馈了自己的意见。服务大厅迅速调整窗口设置，将市场监管局业务纳入“一窗式”综合受理窗口，实现区直16个部门的全面“一窗式”受理，并加强窗口工作人员培训，实行AB角后台补位机制，实现业务能力全面互通掌握。因为建议提得好，任健被聘为大厅的特约监督员，定期被邀请来给政府工作找问题、出主意，获得“精神激励”。

流程再造的目的，是打造优质、高效、便捷的办事环境。群众满意，是流程再造的出发点和落脚点，也是衡量流程再造有效的唯一标准。在李沧区行政审批大厅，每个综合受理窗口的台面上，都有一个评价器，每次服务满意不满意，企业和群众立即评价。李沧区行政审批局还定期开展“看‘放管服’改革成果，提‘放管服’改革建议”活动，通过实地、座谈交流与填写调查问卷，全面了解办事企业和群众对当前行政审批工作的态度看法。

“瓜好还得会吆喝。”流程再造为群众和企业办事带来了极大便利，为了落实重塑和再造的实际效果，李沧区强化宣传和业务推介的方式，把相关措施和办事指南向社会公开。目前，“零跑腿”实际办件率由去年的45%提升到了今年上半年的63%。目前，李沧区正在全面深化“零跑腿、零排队、不见面、全自动”的“互联网+政务服务”秒批新模式，进一步提升城市效率，打造审批事项最少、政务服务最好、审批服务速度最快的国际一流营商环境。

“区域竞争日趋激烈，拼优惠、拼资源、拼土地的老路走不通了，现在比拼的是政府职能转换和高效的公共服务。为什么深圳的发展活力那么强？很重要的一条，就是他们树立系统化、立体化的思维，按照市场化、法治化、专业化、开放性、服务性、高效率的原则，主动流程再造，深入制度创新。如果说营商环境是生产力，那么流程再造就是解放生产力。”李沧区委书记王希静说，李沧将进一步一个脚印地转变思想观念、思维方式和作风，在制度创新上找出路，在流程再造中求突破，为企业提供高效、优质、便捷的服务，让群众不跑路、不烦心，痛痛快快地拿证照。

流程再造后群众办事“零跑腿”：

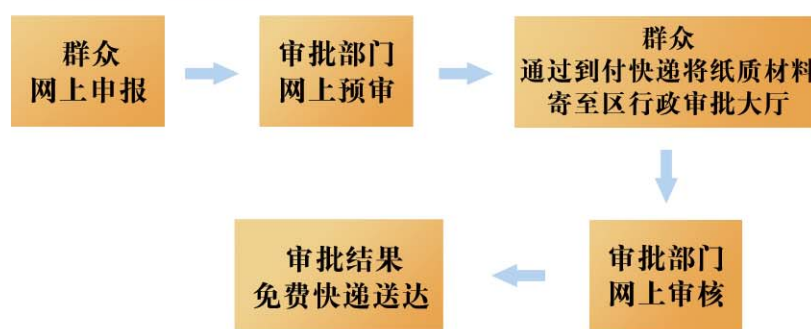
1.全程网办：



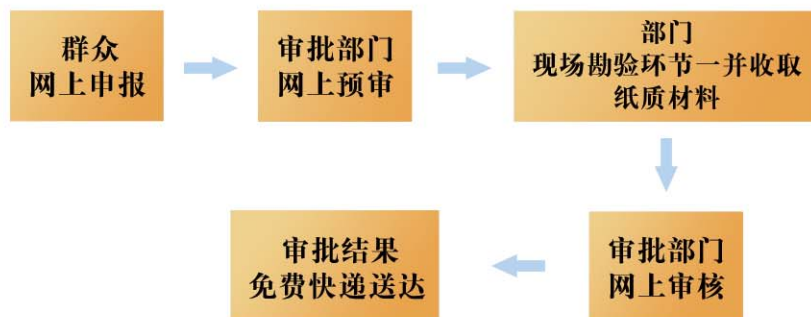
2.网上预审+出件快递：



3.网上预审+双向快递：



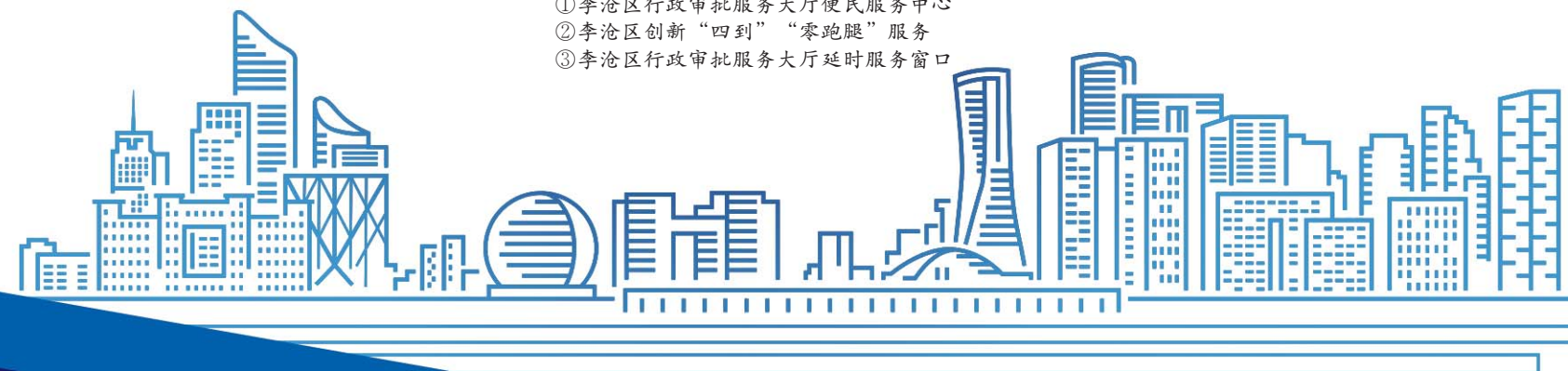
4.网上预审+现场勘验收材料+出件快递（志清工作法）：



5.网上预审+自助打证：



①李沧区行政审批服务大厅便民服务中心
②李沧区创新“四到”“零跑腿”服务
③李沧区行政审批服务大厅延时服务窗口



青岛金湖新能源科技有限公司

总经理王修德：

“9月19日，我们申请了青岛北部高温水长输管线(李沧段)工程，涉及道路产权性质非常复杂，施工现场车流量很大，施工跨度时间又长，我们自己协调既无从下手而且耗时很长。没想到，在‘你有事我来帮’小分队帮助下，工程的审批、占掘路沟通协调工作仅用了10天，这要是我们自己来，两个月能拿下就不错了！”

青岛北部高温水长输管线工程涉及3条道路的挖掘审批、2条道路的占用审批及占用部分人行道和绿化带施工审批，前期还涉及6条道路的现场勘

验、3处道路的沟通协调，以及7条道路的路面、沟槽恢复问题，企业自己跑完整套流程，需要到市、区4个部门，并协调含社区在内的9个单位。

考虑到企业的实际困难，李沧区行政审批局创新民生工程“一事全办”，全链条协调、全链条审批、全链条代办，审批时间压缩了80%。

青岛德辉财税事务所

工作人员宫岩：

“现在到厅的一个窗口就可以办多家事，不用一趟一趟跑了，省时又省力。”青岛德辉财税事务所工作人员宫岩说。

青岛德辉财税事务所是一家为企业办理注册、代理记账、商标注册的

服务机构。作为这家代理公司的工作人员，宫岩多年与审批大厅打交道，对审批大厅近年来推行的流程再造、一窗式服务的改革感受颇深。

李沧区行政审批服务局从“进一门”，到“进一窗”，再到现在的“全领域无差别受理”，群众以前要到不同的部门、不同的窗口办事，现在在一个窗口就可以完成。

“以前注册公司的话，材料要准备好几份，办理周期也久，业务办下来怎么也得五六天。”宫岩说，“现在只需要提交一套材料，最快一天就可以办完营业执照、刻章、涉税事务、银行开户和社保业务。而且还可以网上提交再通过快递的方式直接寄到家里，连‘跑腿’都省了。”

青岛信捷办公用品有限公司

经理张文文：

“我们这次注册企业，没有跑腿就办下了营业执照，现在的‘秒批’工作真是赞。”青岛信捷办公用品有限公司经理张文文享受到了李沧审批服务“零跑腿”的便捷，快速而又顺利地办下了企业的营业执照。

张文文说，跟以往提交纸质材料，再一趟趟修改不同，现在只要登录青岛市行政审批服务局网站，填写相关信息，在几分钟内就可实现“个体工商户设立登记”业务的办理，无需预约、无需排队、无需提交纸质材料，也无需工作人员再次核对材料进行审核，24小时随时随地办理。