

从大型演出“诉求洪峰”看政务热线的应对逻辑转型

■才博智慧治理研究院副院长 庞俊英

一条热线,连着万家灯火;一通电话,系着百姓冷暖。当组织化、同质化的“诉求洪峰”一夜之间涌向同一个受理端口,政务热线所承载的,已不只是“接电话、转工单”的事务性功能,而是折射出一整套关于政府回应恰当性与治理效能、制度边界与公共价值的深层命题。

据“徐州12345”微信公众号9月1日发布的消息,某演唱组合在徐州当地举办4场演出期间,大量“粉丝”涌入政务热线提交诉求,10天内累计收到相关诉求48795件。从诉求分类看,诉求高度聚焦于演出内容,合计占比超80%,现场安保、噪音影响及周边通行等衍生类诉求占比较小。其中47.54%要求整改双人/多人舞台,33.81%要求完整保留双人/多人舞台。两派“粉丝”针锋相对,将政务热线当作了饭圈“互撕”“对线”的擂台,互不相让。

放在全国政务热线发展的大坐标中看,徐州并非孤例。从北京“接诉即办”改革,到上海“政务服务一网通办”“城市运行一网统管”创新;从广东全面启动深化12345热线平台“即接即办”改革,到泸州、南通、烟台在大型演出活动中的政务服务保障实践,12345热线已经成为城市治理现代化的关键基础设施。问题也随之而来:当热线被饭圈群体组织性诉求冲击,它还能不能服务那些真正需要公共服务的人?

坚守公共性 让热线回归服务本位

北京以政务热线为抓手推行“接诉即办”改革,上海依托“一网通办”打造城市运行管理中心,其制度初衷皆是让每一位市民的诉求都能得到及时回应。“有诉必应 接诉即办 未诉先办”有一个未经审视的隐含前提——诉求的提出是个体化的、分散的、基于真实公共需求的。当这一前提成立时,回应性承诺与公共资源的有限性之间的张力可通过排队机制、分级分类加以管理。当这一前提不成立时,

回应性承诺便从公共服务的保障机制异化为公共资源被非公共性占用的通道。

问题的关键不在于诉求的数量,而在于诉求的性质。徐州案例中,诉求的表达强度与公共性程度之间出现了系统性偏离——表达强度最高的诉求,恰恰是公共性程度最低的诉求。两派“粉丝”分别要求“整改”和“保留”特定舞台编排,方向完全相反,合计占比超过80%。组织化“诉求洪峰”不仅造成公共资源的效率损失,更制造了公共服务可及性层面的分配不公——真正需要公共服务的群体,因不善于组织化表达而被系统性边缘化。

从全国视野观察,“泸州酒要会·超级银河左岸音乐节”音乐节期间,泸州12345热线累计受理相关诉求344件,及时处置率100%,诉求总量较去年国庆期间音乐节下降61%;第四届南通紫琅音乐节期间,南通12345热线共受理相关诉求87件,较上届下降七成;2025年养马岛音乐节期间,烟台市城市运行中心累计直办交通引导、政策解读、困难求助等热线工单219件……同样是大型演出活动,诉求总量为何相差百倍?答案不在于“粉丝”群体的“素质差异”,而在于诉求是否指向真实的公共服务需求。当民生诉求得到快速响应时,诉求总量自然回落;当诉求表达脱离公共服务需求前提,热线便从“问题解决通道”退化为“压力施加工具”。边界治理的核心不在于事后甄别,而在于前端分流机制的建立与正确反映渠道的充分告知。

深化数智赋能 人工智能驱动治理创新

徐州“诉求洪峰”的组织

化特征,揭示了数字时代公共治理面临的新挑战。数字技术使群体动员的边际成本趋近于零,而科层治理的处理能力与资源投入呈线性关系。徐州12345将夜班接线人员由15人增至43人、连续8个昼夜连轴运转,本质上是以线性增加的行政资源应对指数级增长的组织化诉求输入。这种应对短期有效,但从制度可持续性审视,其可复制性受限于财政与人力资源的刚性约束。

更值得警惕的是,这一非对称性具有超越一般饭圈场景的普遍意义。在数字技术条件下,任何具有足够动员能力的圈层化群体,均可能将公共服务平台转化为向第三方施压的工具。12345作为“政务服务总客服”的制度定位,使其天然成为这类组织化行为的首要目标。这不是对特定群体的道德评判,而是对制度设计前提的理性审视——科层组织的运行依赖明确的职责分工与稳定的处理流程,而组织化数字行动的动员成本极低、扩张速度极快,形成“用数量对冲制度”的非对称博弈。

我们还需要注意的是,面对这些冲击时普遍存在三重结构性约束:响应速度的约束——组织化行动可在数小时内完成动员,而层级响应需经历研判、决策、部署等环节,存在天然时滞;处理容量的约束——热线接听能力受限于座席与人员配置,难以与“诉求洪峰”同步弹性扩张;定性甄别的约束——逐件甄别诉求性质消耗大量人力,而同质化诉求占比超过85%时,逐件甄别的边际效益急剧下降。徐州对41768件同质化诉求批量办结,是现有约束下的理性选择,但也反衬出前端分流机制缺失的代价。

治理体系从“逐件处理”转向“模式识别”,需要通过诉求数据进行实时监测与智能分析,识别组织化动员的行为特征,在前端完成定性分流。2025年,国务院印发的《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》明确,加快推动人工智能赋能网络空间治理,强化信息精准识别、态势主动

研判、风险实时处置等能力,为各地打造安全治理多元共治新格局提供了政策指导。

完善边界治理 分类施策保障可持续回应

问题是时代的声音。层级体系的“被动响应”能否应对组织化行动的“主动出击”?从徐州到全国,各地正在实践中探索。制度韧性意指治理体系在承受外部冲击的同时保持核心功能不失调,并在冲击过后实现自我调适与能力升级。对于政务热线而言,核心命题在于,如何在坚持回应性承诺的同时,确保回应能力本身的可持续性。

“接得住”不等于“办得对”,要从“有诉必应”走向“分类施策”。边界治理需要建立诉求甄别机制与“不予受理事项清单”的动态发布机制。《江苏省12345热线条例》作为省级热线法规,规定热线工作机构对应当由电子商务平台处理的投诉举报,可告知诉求人投诉方式或转至平台经营者办理。这一逻辑可延伸至更广泛场景:对于明显属于商业主体自主决策范畴的争议,政务热线的角色应当是“告知正确渠道”而非“代为施压”:甘肃陇南、内蒙古锡林郭勒盟等地公布“不合理不合规诉求”典型案例,将边界告知前移至诉求提交之前,以公开案例建立社会共识,降低末端甄别的制度成本……明确边界是对有限公共资源的负责任分配,这些地方实践共同指向一个方向:全国政务热线体系需要从“被动接单”走向“主动划线”。

要将跨部门协调从“串联”变为“并联”。传统“接诉一派单一办理一反馈”线性流程的瓶颈在于跨部门协调成本。江苏省推行的“部门驻站、看诉即办”机制,遇有大型活动时相关部门人员集中进驻热线现场,不等工单流转、直接解决问题。泸州12345开通快速通道,15分钟内转派重点诉求,成立24小时专班与现场保障组即时联动。烟台养马岛音乐节期间,多部门业务骨干进驻城市运行指挥中心,对照实景地图即时应

答,即时性问题5分钟内反馈。从徐州到泸州,从南通到烟台,不仅要提升处置效率,更从源头减少诉求产生。

要探索治理成本的合理分担机制。演唱会为城市带来客流,为经纪公司带来收益,但当“粉丝”情绪涌入公共热线时,经纪公司方面除“拉黑”个别账号外未作公开回应,商业机构省下的沟通成本,便转化为公共部门的治理成本。这一失衡是全国大型商业活动治理中普遍存在的短板和盲区。破解这一困局,需将“‘粉丝’沟通与舆情引导责任”写入大型营业性演出审批的事中事后监管要求,建立热线保障数据向主办方定向通报机制,探索增援成本由公共财政与商业主体合理分担的制度安排,要让治理成本应与商业收益形成对应关系,避免公共财政对商业活动衍生出治理成本的无限兜底。

要优化评价机制和评价指标。2025年,国务院办公厅印发的《关于进一步规范和提升12345热线服务的意见》明确提出,优化评价机制和评价指标,科学确定办理时限、办结标准和评价范围,鼓励实行分档分类评价,不设置不切实际的目标要求,不片面追求排名。这既可以推动提升诉求办理质量,又能够切实为基层减负。对政务热线的评价,应当从“接了多少”转向“办对了多少、办实了多少”。唯有如此,政务热线才敢于在“诉求洪峰”面前坚持标准、守住边界,而不必为了“好看的数据”照单全收。

从“有诉必应”到“分类施策”,从“被动响应”到“模式识别”,从“个案处置”到“系统治理”,政务热线的制度演进方向,折射的是数字时代公共治理从粗放回应走向精细治理的深层逻辑。让公共资源回归公共性,让回应能力具有可持续性,这既是对制度的尊重,也是对群众意愿的真正守护。归根结底,热线是“急救包”,不是“许愿池”。唯有制度韧性足够坚实,公共资源才能在“诉求洪峰”面前守住本心,真正服务于那些最需要它的人。(中国城市报记者张永超整理)