中国城市报

■2026年11月2日 星期一
■本版责编 杜汶昊 ■本版美编 郭佳卉

政务热线 周刊

15-18

以正确政绩观引领政务热线提质增效

■中南大学公共管理学院二级教授、博士生导师 彭忠益
中南大学地方治理研究院科研助理、公共管理学院博士研究生 袁 赞

现如今，12345政务服务便民热线已成为践行党的群众路线、推进基层治理现代化的关键抓手。“十五五”规划纲要明确提出：“强化市民热线等公共服务平台功能，推动‘民有所呼、我有所应’。”

面向“十五五”时期，要让政务服务这条“民生线”更加顺畅、更有温度、更具效能，就必须树立和践行正确政绩观，坚持把为民造福作为最大政绩，着力破解政务服务便民热线运行中的突出问题，把群众是否满意作为检验相关工作成效的核心标准，切实推动服务质效和治理效能双提升。

当前，在12345政务服务便民热线实践过程中，仍然存在着政绩认识有偏差、诉求办理有温差、机制运转有落差、权责边界不清晰等现实难题。这些问题既影响群众诉求回应的质量和效率，也在一定程度上制约着热线治理与服务功能的有效发挥。

政绩认知有偏差，存在“部门本位主义”问题。近年来，政务热线成为各地政府解民忧、疏民困的好帮手。但在实践中，部分单位仍习惯从部门职责而非群众诉求出发处理工单，接到工单后首先考虑“是否属于自身职责”，而不是“如何推动问题解决”。尤其是受首问负责制的压力影响，有的单位将工单视为负担，担心一旦接单，后续同类事项皆由本单位负责，从而不愿接、不敢接。这种认识偏差，根源在于“部门本位主义”思想尚未破除，将部门责任边界置于群众诉求之上，缺乏“民有所呼、我有所应”的主动担当。

诉求办理有温差，存在“重程序轻实效”问题。目前，政务热线诉求办理阶段存在温差，办理质效亟待提升。实践中，有的单位将“程序到位”视为“履职到位”，重点关注工单是否按时签收、按期回复、流程闭环，而对诉求是否真正解决、矛盾是否实效化解关注不够。有的单位甚至存在“办结即了结”的错误心理，对重复投诉缺乏溯源分析。究其原因，这与考核评价导向失衡密切相关。在满意率、办结率、环比率、同比率等考核指标压力下，一些单位逐渐将工作重心从依法履职转向规避扣分和应对考核，进而将精力耗费在“工单应对技巧”上，而非通过提升履职能力主动担当和解决问题。

机制运转有落差，存在“协同联动不畅”问题。针对跨层级、职责交叉等疑难问题，各地普遍建立了“接诉即办”“一单多派”等机制，力图减少工单转派中的推诿扯皮。但在实践中，部门推诿、工单空转等现象时有发生。例如，面对某区一项康复服务消费纠纷工单，当地卫生健康部门与市场监管部门均以“不属本单位职责”为由退单，导致诉求反复流转。这类问题背后，既有协同机制不完善的客观约束，也有担当意识不强的主观因素。一方面，职责交叉事项缺乏清晰的协同规则和责任认定机制，为部门间推诿提供了空间；另一方面，部分单位主动担当意识不强，不愿承担职责延伸带来的责任，导致诉求陷入“转办—退办—再转办”的循环。

权责边界不清晰，存在“基层责任泛化”问题。当前，随着热线运行机制不断强化，一些职责不清、责任难定的事项不断向基层转移。以某园区外人行道上一棵枯树存在安全隐患的求助单为例，当地园林、经开区、街道围绕道路和树木权属反复争论，工单流转11天后，最终以“三不管地带属地管理”为由转派至街道。这类问题不仅源于职责边界不清，更反映出权责配置和责任分担机制不够合理的情况。面对模糊性、交叉性事项，在缺乏足够激励和保障的情况下，部分部门倾向于规避履职风险、向外转移责任，最终使“属地负责”异化为“属地兜底”，加剧基层责任泛化。

上述问题是高压考核、制度滞后、权责错配等多重因素交织作用的结果。从正确政绩观审视，其深层症结在于没有真正把为民造福作为政绩追求，没有真正把解决群众实际问题作为衡量工作实绩的重要标准，由此导致部门本位、程序至上、推诿避责等行为偏差。

政务服务热线，是政府与市民进行诉求沟通的平台。为人民出政绩，是其应遵循的根本准则。为民办实事、解难题，理应是政府部门办理工单、履职尽责的核心所在。因此，破解当前痛点难点，关键在于要树牢为民造福的政绩导向，在思想认识、考核评价、协同机制、权责配置上持续发力，推动12345政务服务便民热线提质增效。

树牢正确政绩观，在为民服务中践行政绩追求。一是筑牢“政绩为谁而树”的价值坐标，把群众满意作为根本标尺。正确政绩观的核心是为人民出政绩。要深刻认识到，政务服务便民热线的每一个工单，背后都是群众的急难愁盼。政绩不应是数据报表上的“好看”，而应是群众心坎上的“好感”。必须坚持将群众满意作为衡量工作成效的根本标尺，将全心全意为人民服务作为一切工作的出发点和落脚点。坚决摒弃诉求办理的部门主义、形式主义，切实践行人民至上的理念。二是明确“树什么样政绩”的内涵要求，把解决问题作为核心追求。要引导干部从“完成程序闭环”向“实现问题闭环”转变，摒弃“程序优先”的倾向。要将群众诟病的难题是否彻底解决、反复投诉的痛点是否有效化解，作为检验干部初心、衡量政绩成色的核心标准。三是找准“靠什么树政绩”的实践路径，把担当实干作为行动自觉。面对疑难工单，要有“首问就是主责”的魄力；面对职责交叉，要有“向前一步”的自觉；面对群众诉求，要有“事不避难”的劲头。

优化考核评价，在制度弹性中找回服务温度。一是优化考核评价体系，从“唯数据”向“重实效”转变。降低响应率、办结率、满意率的权重，增设发回重办率、重复投诉率等指标，倒逼工单办理从“程序到位”向“实效解决”转变，避免政绩导向扭曲服务功能。二是优化弹性考核机制，切实为基层干部松绑减负。针对不合理诉求、恶意诉求，加快制定事项清单与处置方案，开通申诉上报渠道，规范佐证材料，简化审核流程，确保基层干部更安心地为人民服务。针对跨部门事项、上级事权下放事项、非基层权责范畴的工单办理，不纳入基层满意率考核，同时健全事中事后督查机制，既为基层松绑减负，又压缩不作为的行动空间。三是优化考核结果应用，让考核回归促实干的本质。对考核排名靠后的单位，从约谈问责转向共商把脉。由政务服务热线主管部门组织专题“会诊”，帮助靠后单位分析原因、协调资源、改进工作。通过弹性考核传递组织温度，让基层干部在实干中找回服务温度，真正实现以考促干、以干提效。

健全协同机制，在联动处置中提升服务质效。一是健全“热线+网格”联动机制。要加快推动“热线+网格”的力量整合和一体办公，精准破题民生“急难愁盼”，有效化解工单“空转停滞”。湖南省长沙市雨花区的“热线呼应、网格响应”联动模式提供了有益参考，即针对部门推诿、派单受阻等问题，区热线派单组及时将情况反馈至区级网格巡查员，由巡查员赴现场核实、明确责任主体，从而确保平台精准派单。二是健全“主办会办”协同机制。借鉴湖南省政务服务便民热线平台“主办会办”机制，面对职责交叉、跨层级事项，启动“主办会办”派单模式，由主办单位牵头协调、全程跟进、联系群众，会办单位积极配合、限时响应，形成“一个口子受理、一套流程处置、一体协同推进”的工作模式，确保复杂诉求有人牵头、多方联动、闭环解决。三是健全“分管领导提级督查”机制。针对矛盾较集中、解决难度较大的疑难问题，提请分管领导牵头，召集相关职能部门、街镇进行集中会商、联合攻坚。通过高位统筹、提级督办，集中力量破解民生难题，切实提升事项整体办理效能。

厘清权责边界，在权责匹配中增强服务能力。一是以事项清单明责，划清权责边界。要加快梳理政务服务热线领域的事项清单，建立动态调整机制，确保清单“能用、管用、有效”。尤其，要充分利用政务服务平台的办件数据，识别出高频问题、疑难问题、职责交叉、边界模糊等事项，通过“基层参与+上级审定”双重把关机制，明确主办、协办责任，从源头上减少推诿扯皮和基层兜底。二是以联合督查促责，推动责任落实。建立热线主管部门牵头，纪委监委、督查室、网格巡查员等多方参与的联合督查机制。对推诿扯皮、超期未办、敷衍应付等典型问题，实行挂牌督办、销号管理，形成“督查—反馈—整改”闭环，以刚性约束倒逼责任主体依法履职、主动担当。三是以履职保障赋能，提升责任承接能力。坚持权随责走、资源随事配，对下沉基层办理的事项同步明确相应的权限和资源，防止只下任务却不配资源、只压责任却不赋能力，切实提升基层承接事项和解决群众诉求的水平。