

蹲点调查·日照市12345政务服务热线

一条热线，传递城市温度

本报记者 吴宝书 本报通讯员 王蓓蓓



日照市12345政务服务热线办理中心的工作人员调研道路维修情况。

小区不供暖、就医停车难、单位不给交社保……在咱们老百姓的日常生活中，这样的烦心事不少。遇事怎么办？

“有困难，打12345”，已成为越来越多日照人的第一选择。日照市12345政务服务热线（以下简称“12345热线”），去年共接办了110万件来电。

而当我们把时间线拉长后，可以看出这条热线的变化。据统计，12345热线自2005年6月启用以来，截至2024年底，近20年累计服务企业、群众诉求超600万件次。

记者近日走进12345热线办理中心，打开装着600万个诉求的“心愿匣子”，探寻一条热线热辣滚烫的背后，其“治理密码”究竟是什么。

一张工单过五天

“哪……哪……”“您好，12345热线，请问有什么可以帮您？”

在12345热线办理中心，电话铃声、热情回应声、键盘敲击声此起彼伏；墙面上，一行大字格外醒目：“用心倾听 用情服务”。

“作为接线员，态度要好，要学会共情，对方有情绪要先安抚再沟通。”“群众诉求要客观准确记录。”……每天8点20分左右，12345热线受理组组长范娜正组织人员召开岗前晨会。

短发、爱笑、内核稳定，从2008年来12345热线工作，范娜就在那里扎了根。

五分钟后，范娜像往常一样坐回工位开始工作。接听电话、解答同事的咨询、处理工单。约1个小时后，她轻嘘一口气，手头的“急活”暂告一段落，回头看到记者，不好意思地笑着说：“现在，咱来看看，市民的一个诉求电话变成工单后，在12345热线有哪些办理流程。”

办公桌上，“一体机双屏”：一边是电话接听系统，另一边是“12345热线交办系统”。

跟随范娜的演示，进入“12345热线交办系统”，打开山海天一案例。工单受理时间：3月10日上午9点35分。市民诉求：太公三路一公厕没水。按照受理要求，工单内容记录完整，受理席即通过系统提交到“转办”席。

9点40分，转办人员对工单进行审核。“主要是审核工单五要素，”范娜解释，时间、地点、人物、事件、诉求，经过转办人员的审核，有问题退回受理席，再次完善后，重新提交。

这个工单，五要素齐全、清楚。五分钟后，工单就到了山海天管委，随即被转到山海天城乡建设管理局，整个流程紧凑、高效。

“其实，办理时限对部门要求很严！”范娜介绍，目前，12345热线共有700余家承办单位。按照要求，部门接到12345热线工单后，首先要作出研判。如果不属于该职能部门的受理范围，一个工作日内要把工单退给12345热线。

继续看系统记录，3月12日10点48分，山海天城乡建设管理局就把办理结果反馈给山海天管委：目前已对公厕进行接水处理，并处理完成。针对来电人反映的问题，与对方沟通，来电人对办理结果比较满意。

当日10点56分，山海天管委把工单细化后，反馈给12345热线。审核组对该工单按照省标准化要求审核后，14点22分，符合规范的工单就到了“回访组”。

“这个工单的办理结果市民比较满意，就推给了智能回访。”范娜拿起耳机说，如果市民对办理结果不满意，就会进入人工回访，回访组的工作人员则会详细询问、记录不满意的原因，回转到部门重新办理。

从一个公交站点到28条线路优化

在12345热线团队，陈华、胡乃奇师徒俩的工作属于工单流转的“后半程”，即种种个案、类案、难案专设的“督办组”——他们的任务，就是接收市民反馈，“考验”派送出去的每一张工单，看问题是否已经处理按时、到位。

又是一次线上接听活动。在回访环节，一位李女士对办理结果不满意。李女士家住锦钰佳苑，家门口的22、27路公交车，在万邦城和黄海高中都有站点，但李女士的小区在这两个站点中间，离两个站点都有点距离，希望在这中间加设一个站点。

“上午接完电话，下午我们就去了现场。”去之前，胡乃奇先给李女士打了电话，核实了具体位置和对方诉求。

两个站点步行确实有点远，大概有900米。按照相关规定，两个公交站台之间的距离通常在300米到1000米之间，具体距离根

据城市规模、客流量和区域特点有所不同。

“这两个站点说合理也合理。”陈华心里琢磨，再听听周围居民怎么说。

“上下班，回老家坐公交车很麻烦。”“这个距离，平时买点菜拎回家都费事！”……说着说着，市民的声音由原先的大声抱怨，变得柔和起来。

陈华掏出随身的本子，边听边记。回去的路上，陈华说：“群众有了诉求，我们去听了，去办了，哪怕有些问题因为各种原因解决得不是那么完美，但是群众看着咱们为他们忙活，他们能够理解，也会支持我们工作。所以说，12345热线是社会的减压阀，我的工作就是让这个阀门开得顺畅，群众的气顺了，心里满意了，社会就和谐了。”

几天后，由12345热线召集，市交通运输局、市公交公司、日照经开区热线、日照经开区交通和建设局和社区组成的协调会，在12345热线办理中心召开，各方坐在一起，协调制订解决方案。

“我们一共去了现场4次。”陈华说，不光解决了这一个站点的问题，还优化调整了周边不合理的公交线路。2024年，在交通运输部牵头下，全市累计调整优化了28条公交线路，新增11个公交站点，增加3个招呼站。

“调解+”，嫁接更多力量

在12345热线受理的各种诉求中，咨询类诉求占受理总量的60%，矛盾纠纷类诉求占重复来电诉求的15.33%。“其实，很多矛盾都是能调解的。”陈华告诉记者。

较明显的如邻里发生纠纷，社区出现矛盾，如果诉诸司法程序，往往面临较高的社会和个人成本，放任不管则有小矛盾激化成

大问题的潜在隐患。因此，12345热线办理中心探索开展了“12345+调解”多元化解矛盾纠纷试点工作。

时培勋是252名专职调解员中的一位。他所在的山海天旅游度假区卧龙山街道有城市社区、沿海旅游民宿村居，还有乡村。

“老时很有办法，不仅有基层经验，更是法律专业人士。”陈华介绍，时培勋刚负责山海天旅游度假区卧龙山街道12345热线办理工作时，三天就做出了该街道近一年的12345热线分析报告，更是创新打造矛盾纠纷“4+N”联调工作法，即依托综治中心，构建以派出所、法庭、司法所、信访办“四部门”为主体，“N个力量”（律师、人民调解员等社会力量）参与的纠纷联调机制。

“这个案子很棘手。”一天上午10点，时培勋接到12345热线转办的工单，安徽游客在海边一民宿居住时，因夜间马桶漏水，老人滑倒头部磕伤了院，游客要求赔偿。

研究完工单，时培勋吹响集结号，启动“4+N”联调机制。

当日下午2点，由公安派出所、法庭、旅游办、司法所组成的联合调解会开始了。“基本事实摸清后，我们提出调解方案。”时培勋回忆，游客一看自己的诉求被高度重视，各方人员悉数到场，态度平缓了很多。

调解会一直开到下午6点。整个调解会组成相当于一个法庭，游客觉得很有公信力，对初步调解也很满意。

“去年以来，我们街道2786件政务热线全部办结，快速处理和调处旅游纠纷667件，调处复杂社会矛盾纠纷233件。连续两年，12345热线投诉案件办理结果满意度100%。”时培勋对自己小团队的“战绩”还算满意。

用爱倾听您的心声

与“不满意”和解

“您再说一遍！”突然高了几个分贝的声音，打破了办理中心的平静。

12345热线受理组组长范娜眉头一紧，大步朝声高的方向走去。

前方，一名话务员头戴耳机、满脸愁容地接着电话。

“压！”范娜左手比着动作，右手指着话务员。“嘿……”话务员不好意思地笑起来。“不准笑！声调压下来，语调温柔起来，尾调上扬！”话务员深吸一口气，一一照做。又过了十几分钟，电话挂断。

摘了耳机，话务员语带着哭腔：“他都打了快1个小时了，啥也没表达清楚，问啥不说啥！”

“这就控制不住了，又被人点了火了……”眼看话务员倒完苦水情绪渐稳，范娜以温柔的语调说出“严厉”的话。

12345热线有100多名话务员，平均年龄28岁，每天24小时三班倒，一天大概接80个电话，多的能接150个左右。接一个电话，如果是短平快的咨询问题，解决起来就比较简单，短短几分钟就行；但有的电话需要接听两个多小时，这对话务员的情绪损耗很大。

作为市民解决急难愁盼问题的一条宝贵渠道，12345热线那头，等待着太多太多情绪激动的诉求人。话务员往往是首先要直面各种情绪的人。

已工作4年的话务员公维梅，同事们公认她情绪稳、声音甜，但她一直记得，自己接听的第一通电话就被“不满意”了。

“完全想不到，我还没应答几句，那位市民已经生气地挂断了电话。”起初，这个“不满意”令刚出大学校门的公维梅感到非常委屈。但在不断的复盘中心，公维梅开始与这个“不满意”和解。

“当时，市民来电询问，他反映问题的办理结果。”公维梅分析，其实当时市民对

办理结果不满意，但工作经验和社会经验都不足的她，当时的第一反应仍是照本宣科地给对方谈办理结果。由此，才引发了对方的不满。

听到的诉说越多，公维梅也越理解，为什么有的人“一上来就骂”，有的人“一上来就哭”——这些激动的情绪背后，是被难理事事所困的人，“对很多人来说，寻求12345热线帮助，很可能就是他们当时唯一能想到的途径。”

电影情节引发的共鸣

3月4日，日照万象汇影院，四号厅，座无虚席。

大屏幕上反映接诉即办的纪录电影《您的声音》正在上演。12345热线的工作人员及各区县12345热线的一线工作人员目光一直盯着大屏幕。

电影中的风雅苑社区里，有位老太太非常执着，她不断打给12345热线，投诉小区蚊子太多，树木高度不对。她常常说着说着就来气，说她要一直投诉，“如果我要想打12345热线，我一天能给你打5个。”

“哈哈……”影厅里一阵笑声。公维梅笑着，又长叹一口气。而她旁边的有些同事却笑着抹了抹眼角，一明一暗的银幕灯光下，泪珠在眼眶里打转。或许，自己平时工作中受到的委屈和抱怨，在这一刻涌上心头，和电影情节产生了共鸣。

“这个一点也不夸张，现实中我们也常碰到老太太这样的人。”有段时间，公维梅和同事们经常接到一市民电话，她通常反映租房、求职中的诉求，最多的一天打了17个电话，情绪很不稳定。公维梅回忆，电话一接通，对方会告诉你本次通话不需保密，但要部门联系本人。然后是自己姓什么，诉求为何，这个诉求是转给哪个区哪个部门。最后要求你逐字记录具体诉求。记录完，对方又会要求你，“你把我反映的问题重复一遍，我听一下。”

□ 本报记者 吴宝书 本报通讯员 王蓓蓓

在日照市12345政务服务热线办理中心副主任陈华的办公室电脑里，有个文件夹，里面放着他的心事。

点开文件夹，里面分门别类地存着主题为挪不动的树、公共电动自行车、与电有关的、网约车的文档和照片，“这都是还没解决的难题。”陈华望向窗外，用手揉了揉眉头。他怎么也想不到，会让一棵树难住。

“我家小区门口有棵树，实在碍事。”按市民诉求电话里告知的地址，陈华第一时间去了现场。

那是正阳路一小区门口，原本连接马路与小区大门口，一棵大树就“站”在中间，硬生生地把原本宽敞的大门口变得狭窄。

“小区还没建，树就在这儿。小区建好后，树正好就在大门口了。”周围市民回忆着这棵树的来历。

按照老习惯，陈华边走边问，查看这棵树的情况，打听哪里还有这种树。第二天，陈华就找了相关部门，相关部门火速到了现场。一番勘察，各方声音汇聚后，难题比问题还多：钱谁掏？树谁挪？往哪放？路谁补？手续谁批？

“当时有个规定，市区道路上所有的树，任何部门不能随便挪。”陈华回忆，但是有些部门机械地执行了这个规定，挪树就成了难题。

“它是个案吗？”随后的周末、节假日，陈华和徒弟胡乃奇开着车满城区转悠。

慢慢的陈华发现，山东路一小区、日照路一小区、迎宾路一小区、海曲路一小区、望海路一小区等都有这样的“一棵树”。“有的树挪不动，是因为电缆在下面，容易挖坏。”陈华解释，这些树主要积攒在老城区，有十几棵。从此，这些树长在了陈华心里。

像这棵树一样，很多跨越跨界、涉多部门、久拖未决、历史遗留的问题，随着时间积累，一时难以解决。尽管近年来12345热线不断完善机制流程，研究诉求类型，本着“万事有解”的思维做了大量的工作，但客观地讲，12345热线也不是“万能的”，仍有一些诉求还未解决好、解决到位。

“群众的事，再小也是大事。”陈华坦言，尽管解决了绝大部分诉求，但每一个没有解决的问题背后，都是群众的“急难愁盼”。“老百姓的‘心头事’就是我们的‘心上事’，我们将全力以赴地解决问题，也希望大家对热线工作给予更多的关心、理解和支持。”

根据《国务院办公厅关于进一步优化地方政务服务便民热线的指导意见》，有些事项热线是不受理的：须通过诉讼、仲裁、纪检监察、行政复议、政府信息公开等程序解决的事项和已进入信访渠道的事项，以及涉及国家秘密、商业秘密、个人隐私和违反社会公序良俗的事项。“对不在受理范围的事项，我们会及时告知诉求人相应途径或者渠道。诉求人也应当对反映事项真实性负责，积极配合热线事项办理工作，让有限的热线资源发挥更大的作用。”陈华说。



挪不动的树

就这样，话务员们也常遭到该市民“沟通能力不行、不抓重点”的投诉。“大家几乎都被她投诉过！”电影里似曾相识的情景，让公维梅和同事想起了自己的难事，“我们都习惯了！”公维梅无奈地摇摇头，苦笑了起来。

从工作中感受到价值

在12345热线办理中心西北侧，设有一间减压室，里边放置着跑步机、拉力器等健身器材。

这是专门为话务员准备的。在这里，还有这样一条不成文的规定：在接到特别“难缠”的电话，话务员难以应对时，会由经验丰富的班组长主动介入、接管电话，话务员可以暂时离开工位，到减压室进行情绪调节。

“群众可以有情绪，但我们不能有。”王执兰说，为了提升群众的来电体验，12345热线内部十分重视接线员的情绪调整，不仅设置了减压室，不定期培训，在各种节日搞活动，还在满意度考核上建立了一些“容差”机制，为的就是让接线员能够愉快工作，坚决不把坏情绪带到下一通电话里。

而这些年轻人，也逐渐从这份工作中感受到价值。

春季气温变化快，公维梅感冒了，嗓子肿痛、声音哑了。眼看到了下班时间，一通电话又接了进来。一市民因被拖欠工资而求助12345热线，他告诉公维梅，家里老人不舒服急等着用钱，但对方就是联系不上。

“您别着急！”公维梅一边说着安慰的话，一边询问基本信息，“你嗓子哑了还在上班，辛苦了！”突然，电话那头传来市民关切的声音，公维梅愣了一下，身体的不适、一天的疲惫感一扫而光，取而代之的是满满的感动。

挂了电话，公维梅默默走进减压室，踏上跑步机的那一刹，满载的情绪一下释放：“我突然明白了热线电话这份沉甸甸的责任，也让我找到了自我价值。”