

# 张大为和他的工作室

□青岛日报/观海新闻记者 蔺君妍

新年伊始，青岛市民中心往来办理业务的市民络绎不绝。青岛市行政审批服务局行政审批服务一处副处长张大为和工作室成员在各窗口间穿梭，回应办事群众的问题。

2022年，张大为作为全国同类城市政务服务领域唯一代表，获评全国“人民满意的公务员”。随后，为了做好全国“人民满意的公务员”的“后半篇文章”，青岛市行政审批服务局党组立刻着手建设全国“人民满意的公务员”张大为工作室。

2023年6月，工作室正式启用，设在服务企业群众“最前线”的青岛市民中心，张大为和16位政务服务一线业务骨干组成的服务班底一同直面群众最紧迫、最突出的诉求，在一线破解营商难题、检验改革成效。

现在的张大为工作室，已经成为市民中心的“金字招牌”，办公室的门不上锁、没有“前台”，即使已经快到下班时间，群众反映问题、表达诉求都可以“推门就进”，直接与张大为沟通；在张大为的案头，始终摆放着厚厚一摞文件，从基层个案到事关政策制定的意见建议，从商事注册登记的本职工作到群众生活中的方方面面，稳稳地“接住”企业群众的各类诉求。

随着经营主体的不断增加、诉求不断深化，政务服务的深度和广度也在不断拓展。借鉴工作室的工作经验，张大为和团队持续深化改革，在区（市）设置基层工作站，将“大为形象”“大为服务”纵向拓展到区（市）一级，横向拓展到项目建设、民生服务等重点领域、重大项目，打造普惠可及、精准高效的政务服务新生态，让“接地气”“守公心”的工作精神在每一个办事窗口落地生根。



■张大为在办事窗口工作。  
蔺君妍 摄



■①张大为工作室胶州市工作站。 蔺君妍 摄  
■②张大为（左二）和团队成员在工作室为群众解决问题。  
■③张大为（右一）受邀见证企业董事会成员选举工作。



## 三个“工作秘籍”：把准企业脉搏

1994年，张大为入职台东三路工商所。熙熙攘攘的大棚市场内，形形色色的商户、顾客之间，难免有纠纷产生。处理商户和顾客之间的纠纷，成为张大为的“工作起点”。

市场经营门类众多，顾客的投诉也五花八门。就事论事，“一刀切”固然简单方便，但不能从根本上解决问题，一句话说错，还有可能激化矛盾。怎样最大限度地处理好买卖关系、维护市场秩序？张大为总结出了“分类施策”的工作方法。

“处理投诉是一门大学问，归根结底还是做好‘人’的工作，需要我们仔细分析问题出现的原因，根据纠纷双方的特点，有针对性地解决问题。”张大为说。

2001年，在工商所工作七年半的张大为被调往工商分局企业注册科。彼时改革之势如潮奔涌，大批民营企业投身改革大潮，企业注册业务也迎来“小高潮”。坐在办事窗口的那日起，张大为就在心中坚定了一个信念：“要办出经得起历史检验的执照”。

然而，企业注册登记并非简单地坐在窗口受理、审批材料，而是一项涉及法律、政策、社会公益等方方面面的系统性工程。作为一名登记注册新手，张大为沉下心来，从在后方装订档案开始，硬是将这个“冷板凳”坐“热”了。

“档案中包含哪些材料？这份材料为什么被退回？如果自己来做能不能优化？”在不断地思考中，张大为也逐渐成为独当一面的“行家里手”。

2009年，张大为顺应工作中的实际要求，入驻政务服务大厅，接触了更加核心的企业注册业务，面对的对象不同，诉求更加多样，在工商所总结出的“分类施策”的经验，也被他更加广泛地用到了行政审批工作之中，准确地“把准了企业的脉搏”。

每当有新人加入工作室，张大为都会向他们重点传授“终身学习”的经验。张大为说：“政策在变化，法律在修订，只有不断地以群众为师、以同事为师、以工作为师，才能将工作做到无可挑剔。”

在张大为看来，登记机关是“利益”交织的地方，也是最考验工作人员能力强不强、全不全面，内心是否公正的地方，“办出经得起历史检验的执照”需要缜密思考和公正判断。在某国有控股公司股权纠纷及合并重整一案中，当事人一方执意更换法定代表人，以达到侵占、控制企业的目的，但因申请材料缺少要件屡次被登记机关驳回，当事人因此认定张大为和团队有意偏袒对方当事人，进而恐吓威胁张大为和团队，甚至歪曲事实诬陷。

“只要我和团队的行为没有瑕疵，无论是诉讼还是威胁，‘公心’始终是我们的底气所在。”从工商局到行政审批局，从企业注册科到审批服务处，再到张大为工作室成立，张大为和团队先后历经了四次行政诉讼，最终顶住了压力，克服了众多困难。

“分类施策”“终身学习”“保持公心”，20余年的审批工作中，这三个“工作秘籍”既是张大为对自己的要求，也是他不断向年轻同事传授的宝贵经验和财富，为张大为工作室、基层工作站提供了行之有效的工作路径。

## 改革“策源地”：破解“疑难杂症”

先的首创精神和难事有解的创新理念辐射到优化营商环境工作的各个方面，将定制化、增值化服务模式推广至关联事项集成办、容缺事项承诺办、异地事项跨域办、复杂事项帮代办等办事场景，切实推动政务服务便民高效。

“是我的事不说‘不’，不是我的事说清楚是哪个部门的职能，让企业和群众‘求助有门’，让每一个问题都能在这里得到解决。”工作室成立以来，这句话始终是张大为和工作室成员秉持的初心和准则。

一位80多岁的老人30年前单位分配的公房需要办理房产证，为了帮助老人，张大为和同事查阅了2000多页档案，最终在18年前一份不起眼的档案中找到了单位的公章，并出具了企业信息证明。“老人年事已高，身体不好，如果这件事我们不做，可能会给老人留下一辈子的遗憾。”张大为说。此后，他们又主动和公房出售办联系说明情况，帮助老人顺利办理了房产证。房产证办下来时正值岁末，老人的女儿王女士特地拍下了老人拿着房产证的照片发给张大为，表达一家人的感谢。

“有时候，下去走一走、看一看，与企业群众多交

流，‘接地气’，能给我们的工作带来很多新思路。”张大为说。为了帮助企业解决个性化问题，工作室还建立了疑难业务定制化服务机制。线下依托工作室开展“面对面”交流，线上通过“数字大为”实现“点对点”互动，为企业“号脉问诊”，破解“疑难杂症”。近年来，工作室接待企业群众1500批次，为海尔集团、联储证券、华润置地等破解发展难题180余个。

同时，工作室深耕审批改革创新“策源地”，提升政务服务质效。聚焦企业全生命周期，依托相对集中行政许可和“一站式”服务优势，跨领域、跨部门、跨层级协同创新，整合优化8个部门63项数据信息，实现企业开办、变更、注销“一口受理、数据同步、一站办结”，流程简化80%以上。聚焦重大项目审批全链条，打造工作室项目服务品牌，组建“金牌团队”，为重大项目提供全流程定制化服务，共协调解决难点堵点问题2000余个，促进重庆高架路等重大项目顺利开工。聚焦审批业务办理全流程，强化数字赋能，编制“地图”，实现四级政务服务场所“一图通查”；设置6个“一件事”专区、32个“一件事”窗口，50个数字化场景首次办理通过率达94%以上。

## 当好“家庭医生”：把问题解决在基层

业企业。

2024年4月，张大为工作室胶州市工作站成立。工作站带头人、商事登记服务科科长魏邦朵说：“基层工作站的成立，为我们解决疑难问题畅通了对上沟通联络的渠道，对于工作中的疑难问题，我们可以直接同张大为工作室成员联系，共同解决问题。同时，我们为企业提供的专业化建议，也免去了企业在具体业务上说不清、听不懂的问题。”

2024年5月11日，已经到了下班时间。一家企业的工作人员打来电话咨询：“我们是青岛宜博铜业有限公司，现在通过网上申请将企业名称变更为股份公司，系统显示与‘青岛宜博软件技术有限公司’名称近似，无法办理，我们又比较着急，这怎么办呢？”

魏邦朵了解情况后立即联系张大为工作室。5月13日上午，她陪同企业工作人员前往青岛市民中心，在张大为的帮助下审核企业名称，并对纸质申请材

料的梳理与修改提供“一对一”指导，顺利解决了企业变更中遇到的问题。“要求是标准化的，而企业的诉求不可能标准化。”魏邦朵说，“企业既然从窗口来到了工作室，就说明有在窗口无法解决的问题，如果来到了工作室依然无法解决，就失去了设立工作室的意义。”

“办事窗口就像是企业的‘产房’，每天都有无数企业在这里诞生。”魏邦朵说，“我们能做的，只有尽可能将这件事办好，为他们的创业之路开好局、起好步。其间，张大为处长也会通过工作培训、业务指导、现场工作等方式为我们提供帮助。”自成立以来，张大为工作室胶州市工作站已经帮助企业解决问题600余件。

在张大为工作室的带动下，越来越多的“大为式”干部正在行政审批服务系统不断涌现，个人经验向团队经验、个人价值向群体价值的延伸正在行政审批服务系统中不断生发，让更多惠民生、暖民心、顺民意的工程惠及千企万户。