



# “换位跑一次”之后

## 往下跑是体验,往上跑是求解。报批的东西少一点,办事的时间短一点,这才是可以被清楚衡量的金标准



张亥秋正在送外卖途中。



正在开网约车的王铭科。

资料照片

本报记者 刘畅

“机场大巴最晚几点结束?平时有多少辆出租车提供服务?”近日,在常州奔牛国际机场,常州市委副书记、市长周伟一路走、一路问,看到两位正在等车的旅客,他主动上前,和对方聊起机场打车便利性的话题。

从市长到普通游客,通过这次“换位”,周伟发现了不少问题。比如,从出口到网约车打车的通道可以进一步优化,设置得更近一些。对此,常州机场联合公安、交通等部门完成现场踏勘,计划将网约车上车地点变更至地下停车场,让“换位跑”发现的问题,及时形成整改的方案。

眼下,一场“换位跑一次”行动正在江苏省范围内深入落地。领导干部临时转换角色,用“办事群众”“管理对象”“基层干部”等多元身份,深入不同领域,亲身体验,寻找问题,打通堵点。

起初,“换位跑”还只是“自选动作”。2023年,无锡市市场监管局就曾组织系统内的干部体验一日“外卖骑手”,并将在“换位”中发现的问题纳入监管系统,进行专题调研。

2024年12月,苏州率先将这一做法上升为制度设计,正式开展“换位跑一次”行动。其中,相城经开区7名机关干部脱产两周,沉浸式体验外卖员、网约车司机等职业,并撰写体验日记,引发全网关注。

去年末,无锡全市各部门板块和国有企业在当地市委的牵头下,围绕营商环境、安全生产、便民服务领域开展了为期一年的“换位跑”,要求每季度至少体验一次并做好记录。

2026年,“换位跑一次”被写入江苏省政府工作报告,此举标志着这一发轫于基层的创新举措正式上升为全省优化营商环境的重要抓手。如今,常州、扬州、泰州、镇江等地的“换位跑”纷纷提速,衍生出多元形式,并追求常态化落地。

从领导干部到基层工作人员,越来越多的人开始“换位跑”。问题随之而来,“换位跑”究竟成效几何?“跑一次”之后,是否真的能完成“换位”?

### 沉浸式

“网约车司机常态化使用的‘滴滴车主’等App,建有完整的运营生态,包括充电加油、维修保养、找厕所、周边停车等一系列配套功能。政府部门打造的暖蜂驿站等载体,大多通过公众号、微信群进行宣传推广,无法与服务对象进行精准匹配,以至于存在知晓普及率低、实际使用率不高等问题。”

这是相城经开区党群办宣传文化科科长王铭科在“换位跑”成为滴滴司机的两周里,随手写下的体验日记。

过去,相城经开区也曾多次邀请外卖员、快递员、网约车司机等新职业从业者座谈,然而效果并不理想。“大家并不擅长提炼总结,谈得更多的是个人感受,很难转化为具体的政策诉求,再加上坐在会议室里,面对机关干部,很难真正敞开心扉。”相城经开区党建群团科科长丁晶回忆,“我们感觉,座谈会上听到的跟实际的情况,是有偏差的。”

这个偏差到底是什么?于是,一个大胆的方案出炉:从机关抽调7名年轻干部,全脱产两周,沉浸式体验3个新业态职业,真正以从业者的身份,去跑、去干、去感受,也能够契合苏州“换位跑一次”的理念。

7名参与“换位跑”的公务员中,6人跑外卖和快递,1人跑网约车。王铭科选择了网约车司机,为此他租了一辆运营车,半个月租金3000元。最多的一天,他连开了11个小时,接单收入加上新人补贴,总共赚了400元。算下来,月薪不到40元。

“平台抽成要二十几个点。”他说。乘客付多少钱,他到手多少,一对比就知道。

跑着跑着,王铭科发现了很多“坐在办公室里永远不会知道的事”。比如政府部门打造的暖蜂驿站使用率不高,很多司机甚至压根不知道暖蜂驿站的存在;还有一次,导航提示“前方路口多人走错了”,可他还是走错了。“这是否意味着,这条道路在建设及交通标志牌的设置上存在不合理的地方?”王铭科提出意见。

相城经开区社会事业局副局长张亥秋则在苏州大润发“换位”做生鲜配送员。每天早晨8点,他准时到工作地点集合,和其他外卖骑手一起接单、配送。在此过程中,更多“意外”接踵而至:政府驿站里配备的微波炉根本用不上,因为外卖员们基本不带饭;下雨天时,平台公司发了雨衣,但是外卖员真正需要的是手机防水袋;有的时候手机进水死机了,他们特别需要一个吹风机——这些琐碎却又无比真实的需求,之前从来没人提过。

两周“换位跑”结束,7个人各自递交了调研报告。这些报告被汇编成册,送到了区领导的案头,又逐级上报到市委。更重要的是,这次“沉浸式”体验,催生了一系列改变:根据外卖员和快递员的实际需求,当地调整了暖蜂驿站的布局;政府出面,在商圈谈下了错峰供应的优惠餐食,让外卖员、快递员在非饭点也能吃上一口热饭……

此外,一些基层治理制度上的柔性探索也在进行。张亥秋推动解决了“外卖员进小区难”的问题,通过“通行码”“中转自行车”等方式,平衡了居民安全和外卖员的效率提升。

“网约车司机这个群体太特殊了。”王铭科说,“他们游走于城市各处,没有固定的站点,很难用传统的服务方式去覆盖。”在王铭科看来,尽管两周的“换位跑”无法解决所有问题,但起码在机关干部队伍里形成了一种风气,提供了一种“沉下去”的路径。

### 常态化

沉浸式的脱产体验固然深入,但终究不是长久之计。于是,今年以来,无锡、常州、泰州、扬州、镇江等地的“换位跑”开始探索更加常态化的换位模式。

常州设计了3种“换位”形式:政府与企业换位、领导与员工换位、个人与机制换位;扬州的“换位”则主要立足产业发展需求,领导干部以企业经办人、办事群众的身份,深入一线全流程体验业务,直击堵点;镇江的“换位跑”则聚焦在政务服务场所,机关干部和工作人员通过“换位”,陪同办、代理办、线上办,优化服务流程。

“以前办个不动产证,至少要跑10趟,3个月能办下来算快的。”在常州新北区孟河镇,这是很多农村老人的共同记忆。孟河离区中心远,驾车需要40分钟,坐公交则要一个半小时。近几年,当地农房改造等需求强烈,农村办不动产证的业务量大增。于是,借由“换位跑一次”的契机,孟河镇社会事务办培训村干部当起了“代办员”,把服务触角延伸到最基层,用“社工跑”替代“村民跑”。

孟河镇南沙村党支部书记唐聘成了第一批“代办员”。经过培训,他现在负责帮村民跑完前期不动产确权的全部流程。“以前村民要自己去跑5个部门盖章,现在这些章都由我来跑。”唐聘说,村民只需到村委会交材料,如果有出入他会直接让村民补充,集齐几份申请后一并送到镇上初审,后续再由镇里代办点工作人员去区里送件、拿证。

村干部了解民情,谁家有什么纠纷、谁家有几个兄弟,村干部心里都有数,因此当代办员很有优势。“以前老百姓直接来镇上,我只能看材料,万一家庭成员之间有纠纷,可能埋下大雷。现在村干部把关,矛盾在村里就化解了。”孟河镇不动产登记代办点工作人员陆纪国说。

孟河镇社会事务办书记、主任蒋斌表示,开展“换位跑”活动是为了解决已经积累、总结的问题;下一步,要进一步形成可复制的经验。目前,孟河镇已经培训了18个村的代办员,正在逐步推广这一模式。

几个月前,无锡市自然资源和规划局党委书记、局长黄伟祥也刚刚完成了自己一季度的“换位跑”。

“平时坐在办公室里,投诉、抱怨和信访,都只是从基层收集上来的,中间始终隔着一层。”对于“换位跑一次”,黄伟祥有着朴素的解读。彼时,恰逢锡山区一家新能源行业龙头企业有增资扩产、新建厂房的需求,用地规模300多亩,锡山区和自然资源规划部门在羊尖镇南丰村找到了合适地块,正在开展土地征收前期工作。

拟征收土地的现状调查是整个流程中最

基础也最烦的一个环节,这是征地工作的“第一粒扣子”,关系到村中老百姓最切身的利益。因此,黄伟祥决定,这次的“换位跑”,就来做一次经办员,去田间地头做现状调查。

水田0.456亩,水浇地7.4835亩,旱地0.015亩……黄伟祥拿着一查资料,和羊尖镇南丰村的土地征收经办人员一起,沿着田埂边走边核实:哪块地种了小麦,哪块地又种了青菜,土地上种植的农作物和苗木种类、数量都要一一记录清楚。现状调查结束以后,黄伟祥还在村里与提出用地需求的企业和乡镇、村委会工作人员共同开了一场闭门会。黄伟祥说:“不仅是讨论这一个地块,更是把整个审批链条都梳理一遍。哪些可以同步做,哪些企业不了解,把问题解决掉,才能把项目推进下去。”

做了一次经办员,黄伟祥还是觉得不够。后来的两个月里,他又去无锡市不动产登记中心服务大厅现场,换位体验了不动产登记经办人,也充当了一次群众业务办理的“观察员”。

“换位”归来,黄伟祥向局里各个分管局长和处长提出要求:“每个人都要在自己分管领域、挂钩项目上‘跑一跑’。”在黄伟祥看来,高位推动“换位跑”,才能协调部门资源,将基层的痛点和一线智慧升级为制度创新。

今年第一季度,无锡市自然资源和规划局的干部们已经“换位跑”了40余次。

### 换位的价值

尽管初心是好的,但是2024年,苏州相城经开区7位干部的那一次为时两周的“换位”,也遇到了一些争议。

85后副局长“送外卖”视频在网上爆火,夸赞之外,也有揶揄与批评。有人觉得干部们还是太闲了,也有人直斥此举不过是形式主义。这恰恰精准地点出了当下“换位跑一次”面临的核心问题:“跑一次”,然后呢?

“我的本职是负责宣传思想文化工作的,所以新闻出来以后,我也持续关注事情的发展态势。无论是正面的,还是负面的,落脚点都是一个:后续呢?结果呢?发现问题永远不是重点,如何解决问题,举一反三才是目标。”王铭科说。

的确,“换位跑”的核心价值,并不在于“跑一次”本身,而在于“跑”了之后,以点带面地“改”——解决点上的问题,思考链上的堵点,最终解决面上的一类问题,从而形成制度和改革措施。

农历大年初七上班前一天,黄伟祥走访重点项目企业。交流中他得知,同事已经提前来过了一趟,不用等领导,自己主动来沟通几轮,了解企业最迫切的需求和痛点。

“换位跑”让大家敏锐地捕捉到了政策与实际之间的缝隙。无锡市自然资源和规划局副局长孙电发现,局里的工作人员“向上”跑得多了,隔三岔五就要去省厅里汇报,对接政策。孙电将之

### “沉下去”

一个大胆的方案出炉:从机关抽调7名年轻干部,全脱产两周,沉浸式体验3个新业态职业,真正以从业者的身份,去跑、去干、去感受,也能够契合苏州“换位跑一次”的理念。

尽管两周的“换位跑”无法解决所有问题,但起码在机关干部队伍里形成了一种风气,提供了一种“沉下去”的路径。

“换位跑”的核心价值,并不在于“跑一次”本身,而在于“跑”了之后,以点带面地“改”——解决点上的问题,思考链上的堵点,最终解决面上的一类问题,从而形成制度和改革措施。

生动地总结为“上蹿下跳”。“往下跑是体验,往上跑是求解,正是因为发现了问题,有的解决不了,才要向上级找政策、争试点。”

同时,系统内部的政策研讨会也多了起来。过去,部门之间各干各的。“换位”过程中发现的问题多了,大家就坐下来一同学习、研讨新政策,让知识在系统内流动起来。

“换位跑”的成效在自然资源规划审批服务上也逐渐显现出来。一季度,无锡市自然资源和规划局通过深度换位体验,梳理归集各类问题需求80余项,涵盖审批服务、部门联动、政策需求、信息化建设、登记发证等多个方面,正逐一转化为提升服务效能的具体举措。

一些制度也被固化起来。比如“换位跑”开展以前,省市一级的重大项目也配备项目专员,但更多是“告知者”。现在,专员们被要求成为“伴随式”的服务者。从项目立项意向开始就要介入,从征地、报批、规划审查到办证,全链条陪着企业“跑一次”。“这些专员之前只是各个环节上的审批人,现在的机制,让他们倒逼自己从只懂一个环节,变成熟悉全链条的‘多面手’。”黄伟祥说。

在苏州,“换位跑”则演变为“三服务”(服务企业、服务项目、服务园区和基层),相城经开区也在持续推进“心力服务”——所有机关干部每人挂钩十几家经营主体,每季度至少上门一次。

王铭科现在在微信名单里加了十几家企业的负责人,企业有什么需求都可以直接找他,由他来帮对方对接职能部门:“以前企业有需求,不好意思来找政府,现在他们直接找我,虽然都是些小事,但帮他们问个电话、指个路,就能省去他们很多时间。”

王铭科说,当年的那一场换位,更多的是让他在工作思维上有了转变:“在我们的政务服务领域,我觉得讲服务,核心就是要‘花心思’‘用心’。”

无锡第二季度的“换位跑”已经开始了,这一次,干部们清醒地认识到,要进一步“扩面”和“联动”,部门之间的相互协同显得更为重要。

“流程可优化的空间很大。”孙电换位体验了一次用林用地审批。比如文物勘探环节等待时间长,是影响开工的瓶颈,要探索前置或者和其他环节并联的可能性;比如用林和用地的并联审批可以进一步推进,“稳评、社保、立项、文勘,涉及多个部门的联动,所以只有我们一个局‘跑’还不够。”孙电说。

目前,无锡正积极联动多部门探索环节前置、并联会审新模式,压缩用地审批关键办理周期,同时以各类改革为契机,进一步精简申报材料、压减办理时限,推动项目从选址到登记发证全流程提速落地。

“对企业、老百姓来说,他们的获得感最能够检验‘换位跑’的成效,报批的东西少一点,办事的时间短一点,这才是行动长效化、常态化以后,可以被清楚衡量的金标准。”黄伟祥说。

资料照片