

深圳市城市管理和综合执法局努力探索城管执法新机制新模式

全市74个街道完成“三化四有”队建

文/廖惠康

作为中国特色社会主义先行示范区，近年来，深圳市城市管理和综合执法局在市委、市政府的坚强领导下，与全市同频共振，上下求索，创新变革，始终秉持“服务至上·精益求精”的城管核心理念，严格按照住房和城乡建设部“强转树”要求，坚持“721”工作法，研究提出解决问题、改进工作的新思路和新举措，努力破解城管执法难题，探索建立城管执法新机制、新模式。



全新城管形象



走进基层执法队看“三化四有”变化活动

A“三化四有” 打造新型城管执法队伍

着力提高城管执法队伍的政治素质和业务水平，转变工作作风，树立崭新形象，是“强转树”行动的总体要求。为贯彻落实《住房城乡建设部关于印发进一步加强“强基础、转作风、树形象”专项行动方案的通知》精神，持续提升城市管理行政执法工作水平，2019年以来，深圳市城市管理和综合执法局在全市建立推广“三化四有”队建模式，即树立“标准化、智慧化、规范化”城管执法形象，建设“人有精神、事有规划、权有约束、责有担当”的城管执法队伍。

目前，全市74个街道已全部完成“三化四有”队建工作达标验收。硬件设施上，统一外观标识，强化正规标准，从执法队员制式服装、辅助执法人

员制式服装到执法车辆标识、执法办公场所外观及标志标识、执法办公用房及执法装备设备标准化配置。办公场所建设推行“八个一”和“七大室”，即固定办公场所按照“1桌1椅1柜1电脑1床1被1杯1卡”的标准，统一为城管执法队员设置执法办公卡座；设立指挥调度室、询问调查室、驻队律师室、执法办案窗口、档案文书室、执法装备室、库房等七大功能室，且全市执法人员办公场所基本达到人均10平方米以上。执法人员配备“六大件”：一个人手机终端、一台对讲机、一台执法记录仪、一套执法文书、一个执法文包、一台便携式蓝牙打印机。2020年底，全市1649名执法队员全部配齐“六大件”，

全面启动规范化装备巡查。同时配置“四小”场所，包括图书室、洗衣房、理发室、健身房等，提升执法人员的后勤保障水平，提供相应的配套服务，增强执法队员的归属感和凝聚力。目前全市现有的街道执法队已全部完成相关后勤保障配套。

据了解，“三化四有”队建工作开展以来，深圳城管执法效能和执法质量大幅度提高，队伍精神面貌发生了深刻的变化。全市城管执法案件同比增加60%，未发生一宗行政诉讼败诉案件，涌现好人好事100多件，展现出城管执法队伍会办案、能办案、办大案的专业能力和为民服务、为民解忧的优良作风。全市城管负面舆情环比下降14.7%。

B“三大助手” 破解城管执法监管难题

深圳市城市管理和综合执法局副局长冯增军表示，“强转树”中“强基础”是第一出发点。一方面，由于现在城管执法系统无论是治理方法，还是管理手段都较为传统，只有做好标准化、规范化，才能对接未来的智慧化、智能化。硬件条件上，2019年深圳下大功夫推行队伍“三化四有”，为“强基础、转作风、树形象”建立了框架、夯实了基础。另一方面，由于体制机制改革，市、区城管执法队伍（包括人力、物力、财力）完全下沉到街道办事处。在此情况下如何发挥市、区城市管理综合执法局的监管作用已成为亟须破解的难题，深圳为此进行了积极的探索和大胆的尝试。

一是建立市容巡查“勤务模式”。在全市范围内以街道为单位，组建专门的市容巡查队伍，实行片区包干、岗前训示、岗后归整等队伍管理规程，下沉74个街道518个片区，市容巡查员达11000人，开展24小时市容动态巡查。通过监管平台，连接执法人员、协管人员佩戴的执法记录仪、电子卡等设施，实现对辖区巡查全覆盖和实时动态监管。冯增军表示，“勤务模式”能够对执法人员实施全程监管，执法人员在执法过程中无论说了什

么、做了什么、采取什么措施、达到什么效果都有记录，这不仅对执法人员起到约束作用，同时也提升了精细化管理水平。

二是建立统一指挥调度系统。在全市74个街道执法队伍全面推进指挥调度室及数据管理平台（终端）建设，按标准配足打印机、复印机、摄像机、投影仪、无人机、红外线测距仪、执法防护包等设备，实现对全市城管执法人员的系统管理和执法资源的智能调配，做到各片区执法人员5分钟内响应平台，10分钟内到达相应地点。该平台可以直接指挥到一线执法人员，实现执法巡查过程中实时在线、点对点、扁平化的指挥；实现网上查看案件办理情况，市区两级案件网上同步监管，城管执法案件全部录入系统；实现对执法队伍的智慧化管理，市、区、街道执法队均可使用该系统对所属人员、车辆、装备、案件办理的出勤工作情况进行精准掌握，从而打造一支“看得见、呼得通、调得动”的快速反应执法队伍。

三是建立执法办案系统。冯增军表示，“强基础”中立法基础要打牢。对于执法人员来说，“我是执法队伍，我要懂执法，我要会办案，而且我要办好案”是职责所在。但办案的基础是什么？

是有法可依以及执行法规的规范性。因此，深圳市城市管理和综合执法局不仅建立了执法办案系统，还出台了30余项执法指引、“十不准”和《深圳市城市管理综合执法队伍规范执法行为专项行动方案》等。

据了解，执法办案系统上线后将纳入所有的案件，包括巡查发现、市民举报、数字城管及12345转发的案件，汇集到一个平台里面，推送到不同的执法队伍办理、立案，杜绝了随意撤销案件、随意更改案件等行为，所有案件必须严格按照法定程序处理。而且，所有办案环节都有监控，什么时候立案？调查过程中的证据是什么？谁作出的处罚决定？最后执行情况如何？全部做到有迹可循，避免了人情案、不想办、不敢办或是不会办等问题。此外，关于规范执法办案，目前深圳市正在研究两个途径：一是学交警办案，一些简单的案件走简易程序，简单办案；二是研究非接触式执法。值得一提的是，非接触式执法是基于5G大数据视频联网技术开发而形成的数字城管网格化管理，通过第三方（公安系统）协调处理案件，避免执法人员与当事人直接接触。

C“智慧城管” 助力城市精细化管理

“城市管理要像绣花一样精细。”近年来，深圳市城市管理和综合执法局在城市治理过程中紧紧围绕“提升城市精细化管理水平”，全力推进城市管理各项工作创新管理、智慧执法，立足深圳新使命新定位，坚持以人民为中心的发展思想，顺应城市管理新形式、改革发展新要求、人民群众新期待，以问题为导向，制定具体的、可量化的精细化目标。

为确保精细化贯穿始终，深圳市城市管理和综合执法局通过实地考察和座谈开展调查研究，对当前城市管理工作中仍存在的管理粗放等短板问题，摸清实情，分析症结，精准施策。同时坚持对标最高最好最优，借鉴国内外先进的城市管理经验，取长补短，实现优化、再提升。制定目标、挂图作战，把每项工作、每项行动落实到单位、落实到人，确保逐月见效果、逐季有变化、逐年大跃升。

2018年，深圳市城市管理和综合执法局借助本土高科技企业技术力量，共同谋划集感知、分析、服务、指挥、监察“五位一体”的智慧城市系统，加强市容秩序精准管控，强化对执法队伍的监督管理和综合执法的全过程监督。2020年，深圳智慧城市系统正式试点运行，该系统包含网上办案、网上执勤、执法指挥、执法监督、考核评价、执法数据研判、电子证据平台、在线学习、违法电话等子系统，主要用来解决执法全过程监督问题，为城市精细化管理插上了“智慧翅膀”。

习近平总书记提出“城市是人民的城市，人民城市为人民”的重要论断。城市治理要始终以人民为中心，为人民服务。在谈到城管与城市、老百姓的关系时，深圳市城市管理和综合执法局执法监督处处长张建军表示，如果把城市当作一个家，那么市民是主人，城管是管家，既服务市民又一定程度上管理市民，但最终工作表现需要得到市民认可。