

奋力探索精细化服务新境界

——东莞市城管局开展精细化服务见闻

文/陈小珊 李文吉 杨信莲 陆辉



长安镇女子执法服务队开展燃气入户宣传



虎门城管片长摆放整齐人行道上的共享单车

党的二十大报告强调，要“完善网格化管理、精细化服务、信息化支撑的基层治理平台”。精细化理念从管理到服务，不仅仅是方式上的转变，更是党的初心和宗旨在理论上的升华、实践中的发展。二十大闭幕不久，思想敏锐、行动领先的东莞市城市管理和综合执法局（以下简称东莞城管），已率先将精细化服务深度融入和贯穿城市管理治理各项工作。最是一年春好处，绿满阡陌情满街。近日，省住建厅调研组一行闻讯探访莞邑大地，其精细化服务如春风拂面，沁人心扉。

A 长安镇的内涵： 由点到面的布局
精细化服务向民生福祉密切覆盖

长安镇位于东莞市南端，具有毗邻深圳的区位优势。长安城管依托“近水楼台”得改革春风之先，敢于先行先试。在东莞推进第一批城市服务驿站建设时，他们就探索利用集体土地和民间资金，以 1500 多万元兴建了全市规模最大、功能最全的驿站，成为网红打卡点。

在长期实践中，长安城管对精细化服务悟出了一些独特的见解：一是精细化服务无巨细，一隅芳草能蔓延成一片绿洲；二是精细化服务无易难，再难的事经过试点探索总能找到解决问题的办法；三是精细化服务无定式，不管用服务还是管理方式，甚至执法，只要解决好了都是为群众服务；四是精细化服务无止境，为群众办实事是长期任务，不能被一时一处政绩所迷乱。于是，他们坚持“以人民为中心”，随着服务项目向民生福祉密切覆盖，精细化服务的内涵不断丰富。

——日常工作向小巷延伸。近年来，长安城管落实精细化管理思想，已经不满足于主要街道的靓丽，不满足于“扫干净、摆整齐”的标准，而是将绣花功夫向背街小巷延伸；推进“三清三拆三整治”工作，对城市“六乱”等市容环境卫生问题，进行无“死角”集中清理；推进旧村整治提升，实施明渠覆盖、危旧农房拆除或加固等；采取“撤、并、改、建”方式，对全镇生活垃圾收集点进行优化设置，改装和新建垃圾收集点 236 个；大力推进违建治理，2022 年共整治违建 186 宗，拆除面积约 3.71 万平方米。

——为民解忧向难题发力。目前长安镇机动车辆保有量已达 38 多万辆，而停车泊位数量仅 19 万余个，停车难成了群众呼声最为强烈的问题，对城市保洁和秩序影响很大。解决“停车难”虽然不是城管部门的主责

主业，但长安城管“急群众之所急”，主动作为。一是加强日常巡查，先后开展 165 次专项整治行动，重点整治乱停乱放和车辆占道等各类违法行为，规范停车秩序；二是按照“应划尽划，规范有序”的原则，采取见缝插针，增设停车泊位，仅去年就增设机动车停车位 1621 个，非机动车停车位 808 个，缓解了“停车难”的“阵痛”；三是积极向镇党委和政府建言献策，推动统筹解决“停车难”问题。

——环境打造向品质提领。聚焦高质量发展，长安城管以美丽圩镇建设为契机，着力打造城乡一体的高品质城镇。一是成片打造。大手笔打造了莲花湖绿道、茅洲河带状公园、门户节点公园、新民特色精品社区等 13 个亮点工程，形成三条特色风貌带。同时，指导社区打造了 13 条兼具文化内涵和自然风光的特色风貌带。二是挖潜提质。按照省级“示范圩镇”标准，对中心区开展“一街一道、两公园、多节点”改造升级，原来的老景观与时俱进焕然一新。三是见缝插景。利用水旁、路旁、村旁、宅旁的边角地植树造景，共打造“四小园”28 个。长安镇如今以精妙绝伦的生态和生活环境让群众的幸福感溢于言表。

——工作重心向基层下沉。悠悠万事，民生为重；城市管理，服务为先。长安城管以坚如磐石的初心使命深入践行服务理念。他们在全镇快速建成 8 个城市服务驿站，并以此为依托，将 60% 的力量下沉基层，在全镇 13 个社区设置 13 名正片长、14 名副片长，形成“分局主抓、片长主管、社区主责”的新模式。同时，组建女子执法服务中队，加大宣传教育和巡查管理力度，开展“六巡三访一执法”，把问题解决在萌芽，将矛盾化解在一线。正如一些网民所言：城管在身边，群众更安全。



茶山城管向店主宣传“门前三包”和垃圾分类相关规定

B 茶山镇的干劲： 由浅到深的着力
精细化服务用精耕细作抓实抓好

管理有着明晰的权责清单，而服务往往具有更为广泛更难把握的时空维度。近年来，茶山镇的城管工作屡创佳绩，多项走在全市前列，其根本经验在于具有很强的真抓实干精神，局长曾因过硬的执行力被评为全省城管系统的标兵。

——落实是一种情怀，有情怀才有动力。茶山城管扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育和党史学习教育，更加强化为民情怀和服务意识，把满足人民的美好期盼作为工作的出发点和落脚点，从而激发真抓实干的内生动力。一是把工作当事业干，党委政府赋予的任务，他们从不马虎应付，而是作为党和人民的事业，以高度负责的精神抓实抓好。电动单车迅猛发展，人车混行险象环生。根据政府安排，茶山城管认真调研，统一规划设计，利用有限资金推进建设 16.8 公里非机动车道，实现人车分行。群众对此口碑载道。二是把群众当亲人看。忧民之忧者，民亦忧其忧。茶山城管怀着深厚的为民情怀认真抓落实，用细致入微的关怀，与群众形成鱼水关系；即使执法，也是作为人民内部矛盾用柔性的方式处理。在信访工作中，他们探索“规范流程、压实责任、重点突破、提升能力、预防为主”的“五步法”，高效处理好群众关心的问题。去年共受理、复核投诉案件 1901 宗，及时处理率、复核率均为 100%。三是把服务当本职办。分局 4 名班子成员兼任片区区长，带领城管片长开展“地毯式”日常巡查，以服务群众为本职，以解决问题为己任。2022 年至今，共整治人居环境问题 8014 宗，及时整改率达 98%，且 90% 以上问题用服务和方式解决。因为群众满意度高，茶山城管分局党支部已连续 4 年被镇委评为“先进党组织”。

——落实是一种追求，有追求才有高度。每临任务，茶山城管总是以最高的标准、最大的气力把实事实办、好事办好。一是高质量完成年度重点工作。2022 年东

莞城管局明确了五项考核指标，茶山城管坚持对标对表、挂图作战，确保如期高质量完成。比如，违建治理任务完成率 103.9%；积极参加“无违建社区”创建活动，工作走在全市前列。二是打造美丽圩镇。全面排查整治镇域闲置地脏乱差、排水明渠、“三线”杂乱等突出问题；按照“先补短板、后增亮点”的思路，擦亮每个点、贯通每条线、打造特色景、绘出美图卷。2022 年，全域 18 个村（社区）达到“示范圩镇”标准，目前正向“省示范圩镇”发力冲刺。三是片长下沉一线实现服务全覆盖。新建 15 座城市服务驿站，城管工作阵地直接推进到基层一线；压实 60% 以上执法力量下沉片区开展服务管理，15 名城管片长挂任村（社区）主任助理，深度融合基层从决策到落实的全过程，引领着作风的改进。

——落实是一种责任，有责任才有标准。服务无边，工作有形；情义无价，落实有责。服务虽然有别于管理，但茶山城管始终把为民服务作为一份沉甸甸的责任，放在心上、扛在肩上、抓在手上。一是高品质当头。围绕打造高品质城镇，深入推进精细化服务管理，以发现问题为导向，以正视问题为觉悟，以解决问题为政绩，引领城管队伍深入社区、坚守一线，切实解决制约高质量发展的问题。初步统计，仅去年，就解决了 8 个多年来想解决而未解决的问题。二是全方位突击。以推进“门前三包”为抓手，全镇已完成“门前三包”责任牌悬挂和责任书签订 7613 户，覆盖到全镇所有主次街道。精细化服务管理全方位覆盖、全天候生效、全体市民参与共建共治共享。三是零事故托底。深入开展燃气安全隐患、临街广告牌隐患以及道路残缺并盖隐患排查处理，确保了涉城管工作事故零发生。

C 东坑镇的追求： 由低到高的标准
精细化服务随群众期盼同步提升

全国文明城市、国家卫生城镇……头顶多项美丽光环的东坑镇，沧海桑田的背后，清晰地留下了城管队员一串串奋进的足迹。近年来，东坑城管紧追人民群众不断提升的美好愿景，用精细化服务管理，在城镇治理上精耕细作。寒来暑往，春华秋实，换来城镇的内涵品质和外在形象大步提升，正式跨入高质量发展的跑道。

——从“扫干净、摆整齐”起跑，用精细化服务效果凸显城管工作重要地位。伴随着 40 多年的改革开放，东坑城镇规模快速发展，昔日的粗放式管理已严重制约城镇品质的提升。近年来，东坑城管从“扫干净、摆整齐”入手推进精细化服务。高标准起步加强环卫保洁，购置了 28 台新型环卫车辆赠予各村使用，提升村级机械化水平；实行“机扫+人工”全天候、无死角保洁，并在全市首创用“日扫夜洗”方式进行错峰保洁，辅之以“统筹管理、自我运营”模式，不但效果比一般的清扫干净亮丽，而且每平米 5 元的价格，远低于常规清扫成本，赢得市民口碑载道，邻镇参观好评如潮。牵头整治“三线”乱象，统一规划、统筹施工，将昔日架设得象“蜘蛛网”一样的“三线”，规范有序铺设；深入推进“三清”“三拆”“三整治”，昔日东倒西歪的废弃牛棚、猪栏，摇身一变成成为小花园、小菜园。如今，“一看路、二看树、三看建筑物”，东坑市容市貌焕然一新，群众从宜居环境的变化，深切感悟到城管工作的重要地位和作用。

——在解决群众“急难愁盼”问题上发力，用精细化服务深化城管工作内涵。东坑城管从深入分析群众投诉入手，聚焦群众“急难愁盼”问题，大力开展“为群众办实事”，深化服务内涵。一是解决了占道经营“老大难”问题。一段时期，群众对占道经营反映尤为突出。他们一方面积极会同相关部门，规划建设了 3 处集中经营区域，为小商贩提供了 60 个谋生摊位；另一方面，加强巡查劝导，开展“小微执法”“赶鸭子进池”。如今，流动商贩占道经营问题基本解决。二是建设慢行系统提升出行体验感。升级改造多条主次干道，增加非机动车道 13 公里，增建慢行系统、交通岛，增添照明设施及绿化景观等，打造安全、舒适、便捷的出行环境。三是排查解决户外安全隐患。近年来，共拆除违法广告 150 个，加固广告 20 个；加固路树 50 株、剪除枯枝 5500 个；会同或督促相关部门更换或补上道路井盖 48 个。人民群众的获得感、幸福感、安全感明显增强。

——向助推“高质量发展”冲刺，用精细化服务提升城管工作品质。聚焦高质量发展，东坑城管着眼于打造宜居、智慧、韧性的高品质城镇，自觉将精细化服务管理标准，随党委政府的要求和人民群众的期盼同步提升。一是深挖村居人文内涵。投资 2 亿元，修复山水生态、整治综合环境、优化内部交通、完善配套功能，连片改造丁屋、彭屋、黄屋三条村，建设 4500 亩美丽幸福村居特色连片示范区。村庄的文化遗迹得以修缮保护与活化利用，与精心打造的自然风光融为一体，成为美丽乡村的精品典范；同时，唤起和激励了井美、坑美、寮边头等众多村庄跟进效仿。二是打造“全国休闲农业与乡村旅游示范点”品牌。推动东坑农业园升级改造，建设 5 公里碧道，配套推进 50 亩稻田儿童公园、生态公园阅读驿站、阳光草坪等景观提升项目。三是增建街头园林小景。目前已建成 30 个超 5 万平方米的“千景绣东莞”街头小景，形成“一园一特色，一景一故事”；首批建成 7 个“家门口”荔枝公园，示范带动全镇 36 个荔枝园整治提升，串珠成链初步形成 5 分钟公园圈。

D 虎门镇的思路： 由粗到细的机制
精细化服务伴执政为民行稳致远

精细化服务，体现了践行党的初心宗旨的强化、深化与具体化，它不是一时一事的落实，而是符合城管工作本质特征的一项长期性、根本性任务。虎门城管在认真落实执政为民的过程中，更具远见卓识地加紧完善制度机制，以确保精细化服务行稳致远。

——队伍打桩立起精细化服务“主体框架”。毛主席曾经指出，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。虎门城管深谙队伍的重要性，决定依托现有编制人员，实施优化组合，构建起推进精细化服务的“四梁八柱”。一是优化分局组织架构。将原城管分局和公用事业服务中心合并，把三股一室重组为 11 个组室，明确职能和权责清单，以条状承接市镇两级业务部门各项工作；将 29 个社区划分为 4 个大片区 15 个小片区，明确分管队伍和责任人，进行分片管理。二是实行城管片长制。在全镇布建城管大片长 4 名、小片长 15 名，建成城市服务驿站 16 座，将 60% 的执法力量向村（社区）一线下沉，认真履行巡查管理、宣传教育、沟通协调、行政执法等四大基本职能，建立“横向到边、纵向到底”的精细化服务机制。三是成立女子执法服务中队。组建了由一个中队 9 个小队共 69 人组成的女子执法服务队，承担巡查服务、宣传教育和柔性执法等职能，以“润物无声”的方式解民忧、纾民困、暖民心，与城管片长形成优势互补，实现刚柔相济。落细落小落实上级部署的“城管进一线，服务面对面”，从组织架构上夯实了城管与群众的“连心桥”。

——制度砌墙构筑精细化服务“体系屏保”。“先生事业不可量，惟用法律自绳己”。虎门城管精心研制了一套推动精细化服务行稳致远的工作制度。一是推行“行走虎门”机制，以上率下。建立镇领导、社区班子、镇城管委成员三级行走机制，发挥头雁效应；建立不分时段、不打招呼、不需陪同、直奔一线的督导巡查机制，形成快速响应、快速整治、快速反馈的问题整改模式。二是开展“洁净城市活动日”，全民参与。每个月 10 日定为“洁净城市活动日”，当天以社区为单位全域开展大清扫大保洁活动，镇村干部、城管片长、党员、志愿者带头持起帚上街，广大群众共同参与，构建起共建共治共享新格局。三是压实“门前三包”责任制，形成合力。制定“门前三包”工作指引，细化标准、明确责任；全镇所有行政事业单位当表率，作示范；每个社区按“一村一示范”标准，各选取一条主干道或背街小巷打造“门前三包”示范路。目前全镇完成“门前三包”全覆盖，共悬挂“门前三包”责任牌 19608 户、签订责任书 22212 户。

——科技装赋赋能精细化服务“智慧因子”。现代信息技术迅猛发展，智慧城管应运而生、乘势而上。善下“先手棋”“快手棋”的虎门城管，一是迅速建成分局指挥中心。目前建成了集监控、指挥、调度、可视化于一体的指挥调度中心，对镇内 7 座街心公园、25 座垃圾中转站及其他重要区域进行实时监控，24 小时接收、处理、跟进各类突发情况，捕捉问题的“眼睛”更灵敏，指挥调度的“大脑”更精准，解决问题的“四肢”更快捷。二是开发虎门城管 APP。“虎门城管 APP”综合应用平台闪亮登场，已形成“线上发现问题、后台自动分派、线下迅速处理、事后自动评价”的智能化城市管理模式。自开通以来，已累计生成案件 348026 宗，完成整改 341881 宗，整改率达 98%。三是上线机械化作业智慧管理系统。虎门率先为全镇环卫作业车加装 GPS 定位系统、重点作业车辆加装视频监控系統，并为全镇环卫工人配备智能工牌，实现了对人员、车辆的全天候、可视化监管，及时采集和研判相关数据，为精细化服务提供有力的数据支撑。

虎门城管在制度机制上先行先试，为精细化服务初探了一条行稳致远之路。



东坑城管对燃气企业安全生产工作进行检查