压缩城市治理“时差”的惠州探索

文/陈小珊 庄武 陈嘉龙 钟仁兴

前不久，第二届全国城市治理现代化交流座谈会在北京召开。惠州市城乡管理和综合执法局党组书记、局长刘宏斌受邀参加圆桌交流，与北京、武汉、吉林等地的城管局长同台对话，向全国同行分享惠州市以“1233”工作模式，推动“城市管理进社区”走深走实的治理实践。这份实践背后，是惠州市压缩城市治理“时差”的持续探索。

城市治理，常有一段看不见的“时差”：群众投诉在先，部门处置在后。投诉已起、处置未至，“民生小事”往往在等待中拖成“急难愁盼”问题。为破解这一难题，惠州市坚持党建引领，把治理力量下沉一线，依托运管服平台延伸感知末梢，构建社区、乡镇（街道）、县（区）三级闭环处置机制，推动城市管理从“接诉即办”迈向“未诉先办”。



▲惠城区祝屋巷社区沿街商铺门前秩序井然



▲执法人员与商户座谈，了解需求。

党建织网 让问题发现在投诉之前

治理“时差”，堵在“信息不通”。惠州市以党建为引领，把网格作为治理基本单元，把治理触角延伸到街巷末梢，让问题发现在投诉之前。

走进惠城区祝屋巷社区，青石板路干净整洁，沿街商铺门前秩序井然，商户门口张贴的“城市服务码”格外醒目。在这里，10名威望较高的老党员担任巷长，街巷乱堆乱放、噪声扰民等问题，大多在群众拨通投诉电话前，就被巷长、网格员在日常巡查中及时发现、就地处置。今年以来，该社区依托联勤党员服务队就地化解邻里、商户、物业矛盾160宗。

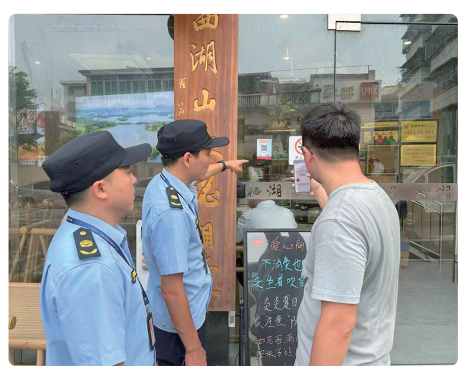
这一治理模式正从点向面铺开。惠州市综合选取21个社区开展试点，择优选派机关党员干部下沉驻点社区，联合社区“两委”、物业、志愿者、商户等力量，组建片区联勤党员服务队，带头参与社区巡查、环境整治和矛盾调处。试点社区依托党群服务中心，建立队伍、机制、清单、平台“四位一体”工作体系，推行“一街十巷”微网格治理，每名党员担任政策宣传员、民情信息员、矛盾调解员，联系若干沿街商户和居民住户，做到“人在网中走、事在格中办、情在网中结”。今年以来，各试点社区已开展各类宣传、服务、管理、执法等活动1200余次。

制度保障同步跟进。惠州市城管办印发实施方案，出台“城市管理进社区”社区协商治理等制度规范，推动城管执法、市容环卫、市政园林以及供水、供电、排水等专业队伍常态化进驻网格，并健全物业监管与城管执法前置衔接机制，对违建、垃圾清运、油烟扰民等问题抓早抓小。其中，惠城区桥东街道联合多方力量构建“执法监管+社区联动+志愿参与+商户自治”的共治格局；惠阳区淡水街道坝尾社区建立城市管理、沿街商铺、物业管理三方协商制度，相关企业及物业负责人定期议事协商。在博罗、惠阳、惠东等县区，志愿者入户宣讲、街区劝导已成常态；在祝屋巷等试点街区，商户自治小组和行业议事平台有效运转，政府单向管控正逐步转变为多方参与的共治共享。

组织融进网格、党员冲在一线、服务沉到前沿，一张越织越密的“党建网”，让问题在群众开口之前就被看见、被化解。



▲志愿服务队开展文明劝导活动



▲执法人员向商户讲解“一主体一码”内容

数字赋能 让隐患捕捉在诉求之前

人力巡查有边界，数字治理无盲区。依托城市运管服平台搭建全域智能感知网络，用数字化手段补齐人力巡查短板，让数据多跑路，让治理更靠前，是惠州市压缩城市治理“时差”的又一支撑。

依托运管服平台，惠州市搭建“视频AI智能采集+信息采集员网格巡查”全域感知网络，覆盖6大类城市事件、5大类城市部件共204小类事项。AI视频24小时自动抓拍占道经营、垃圾暴露等高频问题并智能派遣。今年以来，累计采集并处置城市事件问题4万余宗。

与此同时，依托“惠民速办”一体化平台，工单按区域转派属地城市管理服务窗口和网格，网格员、执法队员第一时间到场处置，实现城管领域诉求“一号受理、一网统管”。今年以来，全市累计办理涉噪音扰民、不规范养犬、餐饮油烟污染等民生诉求4.93万宗，按期办结率100%，群众满意率达93.55%。

两组数据形成鲜明对比：系统主动发现问题总量逐渐接近群众投诉总量。以往，绝大多数问题要等到群众投诉后才启动处置。如今，主动排查与群众诉求两条渠道并行运转，实现城市管理问题从“被动接单派工”向“主动发现处置”转变。城市治理的“时差”，就在一格一网、一码一单之间持续压缩。

此外，在运管服平台支撑下，惠州市创新推行“一码管全域”，为沿街店铺、小区、工地等管理对象核发“二维码数字身份证”，把每一处点位纳入数字化管理。一张码把三方拉进同一界面：居民游客扫码即可评价上报城市管理问题，商户接收通知后扫码可自查反馈，网格员扫码可完成日常巡查登记。截至今年11月4日，惠州市共有45005家沿街商铺、住宅小区、商业综合体等各类管理对象纳入“一主体一码”数字管理，通过扫码检查发现整改问题6433宗。

在此基础上，AI智能识别系统实时监测商户责任区，发现垃圾堆放、杂物乱摆等问题，系统先推送温馨提示，引导商户自主整改，超时未改再通知执法人员介入劝导告诫，仍不配合才依法启动处罚程序，形成“先提醒、后劝导、再执法”的阶梯流程，引导商户从被动管控向主动自治转变。

闭环处置 让矛盾化解在升级之前

问题发现再靠前，处置链条一旦冗长，治理“时差”仍会在流转中再度拉大。惠州市以社区、乡镇（街道）、县（区）三级闭环处置为抓手，坚持小事快处、难事联处、大事提处，把矛盾在离事发地最近的层级就地解决。

小事不出社区，即时处置动态清零。对轻微市容乱象、零星设施破损等问题，通过平台点对点精准派单、直达自治主体责任人。惠城区城管执法局上半年依靠社区、物业前端处置各类民生事项1550余宗，诉求处置率超98%。

难事不出街道，吹哨报到联合整治。对跨领域、跨部门、权责交叉的复杂问题，用好“镇街吹哨、部门报到”机制。目前该机制已在惠州市“惠民速办”一体化平台成功处置了井盖权属、公共设施维护等348宗重点难点诉求，并推动跨部门协作从“软要求”变为“硬约束”。

大事提级统筹，区级调度系统攻坚。对疑难顽疾，通过运管服平台逐级上报，实行区级调度攻坚。祝屋巷社区的蝶变，是这套治理模式最生动的注脚。祝屋巷社区针对老旧小区私搭乱建、广告（招牌）设置不规范等难题，由区级统筹住建、城管、街道等多方力量，制定“一小区一方案”，系统推进整治改造，街道面貌实现焕然一新。今年国庆假期，该社区接待游客32.05万人次，单日最高客流突破6万人次，火热的文旅人气背后，是持续向好的人居环境和营商秩序。

社区前端发现处置、街道中端联调联处、区级末端提级攻坚——一套完整的“三级闭环”链条，让群众诉求在基层高效流转、闭环解决，推动矛盾化解在升级之前。

本报地址：广州市黄埔大道中309号羊城创意产业园3–13B栋 邮政编码：510665 印刷单位：佛山市南海天阳印刷有限公司（地址：佛山市南海区大沥镇曹边工业一区一路2号）