

记者蹲点徐汇区斜土街道, 体验城市管理的“神经末梢” “网格长”和居民生活有啥关系?

一号课题

创新实践案例⑩

本报记者 陈杰

每天走 46 公里, 相当于从莘庄出发, 去一趟吴淞码头; 熟记 68 种道路部件的专业名称, 上报破损、遗失时, 是哪家的窨井盖、怎样的公交亭、什么规格的路灯, 自己要懂, 手下网格员也要说得明白; 责任区内 80% 的涉及市容市貌、环境保护、街面秩序、市政设施案件, 由网格员在第一时间完成快速处置……

58 岁的卞玉海说, 自己不是领导, 正式的名称叫“徐汇区斜土街道第三网格街面网格巡查班组长”, 简称“网格长”。

“网格长”是干什么的? “网格”和普通老百姓的生活有什么关系? 从今年元旦开始, 记者和老卞一道, 试着做起“网格长”, 品尝个中的甜酸苦辣, 为期两个礼拜。选择其中一天的经历, 体验一下城市管理的“神经末梢”是如何运转的。



“网格长”老卞(右一)每天都要在自己的辖区内巡查

本报记者 陈梦泽 摄

1 手下有12个“兵”

天上有“云”, 地上有格、格中有

人、人能管事, 事皆有序、序后评估。老卞能够把这 24 个字背得滚瓜烂熟。因为这 24 个字, 形象概括了他现在干的活儿。

说起“网格化”, 皮肤略黑、中等身材的老卞笑着说: “我也算‘元老’了。”2006 年, 他已参加徐汇区网格化的基层管理。直到去年 9 月份, 斜土街道网格化平台开始试运行。

斜土街道位于徐汇区的最东面, 紧挨着黄浦区, 面积 3.18 平方公里, 常住人口加上流动人口近 10 万。以前, 老新村多、环境差。随着上世纪 90 年代末旧房改造和一些中高档商品房拔地而起, 斜土街道面貌有很大变化。

“综合考虑了人口数量、区域特点、管理资源、服务设施、力量配备等等因素, 街道以大木桥路和斜土路为界, 分为四个网格管理服务区块, 包含 18 个居民区工作站。”茶陵路 38 号 2 楼, 斜土街道城市综合管理服务平台办公室里, 街道办事处主任吴寅飞指着地图说。而记者跟随老卞负责的第三网格, 是斜土路、大木桥路、中山南二路、瑞金南路围合成的区域, 有 7 个居委会。

卞玉海这个“网格长”, 手下有 12 个“兵”。除了三个 70 后, 其他都是“4050”。“阿拉这帮人也不容易, 有人住得远, 每天从闵行疏影路那边过来上班, 单趟就要一个半钟头到两个钟头。每个人又有任务在身, 有责任区域。我帮他们算过, 上班的日子, 每个人每天要走 27 到 28 公里。”老卞狠狠地吸了一口手上的“红双喜”。他没提自己。

说起上班时间, 按照街道规定, 是从早上 8 时半到傍晚 5 时。可老卞经常清晨 6 时半就到岗了。因为责任区里的茶陵路菜场, 总有蔬菜摊贩把摊摆到菜场外、马路边。“几个‘老户头’, 不管不行。如果一开始不制止, 时间晚了, 摊头铺开了, 就更难管了。我们一般是四个人盯三个摊位, 被骂是家常便饭。”一般清晨到岗的网格员算是“早班”, 傍晚可以早点走, 但老卞往往要到傍晚 5 时才结束一天的工作。

2 碰头会后开始巡查

每天上午 8 时 25 分, 当天上班的第三网格网格员们都会碰个头, 地点选在雅安路上的一处城管执法办公室。碰头会的时间不长, 约 5 分钟。老卞简单点名后, 对负责重点路段的几位网格员总要叮嘱两句: “瞿溪路上的蔬菜摊, 你们要重视”“茶陵路菜场旁边的两只蔬菜摊, 要时刻关心”。其实, 这些提醒的线索, 是老卞前几天巡查

时发现的。

8 时 30 分, 碰头会结束。记者和老卞一起出发, 开始巡查。刚上路, 腰间的对讲机就响了, 街道城市综合管理服务平台开始点名。“第一网格, 听到了请回答。请对你所在网格工作人员点名。”“第二网格……”“第三网格……”老卞也通过对讲机依次点了当天上班的 8 位网格员, 确认人在岗位。每位网

格员都有专门的手机, 有个功能就是记录他们每天走过的路。

茶陵北路茶陵路口的牛奶店是第一个巡查点。说是牛奶店, 就是个书报亭大小的铁皮屋子, 凌晨进货时, 成箱的牛奶都堆在人行道上。店又临近公交 72 路终点站。这里是网格员荆师傅负责的路段。记者和老卞赶到时, 看到荆师傅在帮助店主搬运人行道上的牛奶。“真是不好意思, 我们马上改正。”店主自知理亏, 招呼伙计把人行道上的

牛奶移到店门口。

虽然在店主的嘴里把荆师傅叫做“城管”。可实际上, 网格员比城管和市容协管员管的事情要多。斜土街道通过梳理形成了包括社区环境治理、综合服务和综合治理三大领域的 224 项任务清单, 以及各支队伍的工作内容、责任权限、处置时间等, 明确了网格班组和居民区工作站的发现和快速处置事项, 做到各项社区事务“一口上报, 一网上下”。

3 给窨井盖拍照取证

“有市民来电反映, 茶陵路联华超市门口有个窨井盖坏了, 人来人往很危险的, 请赶快查实。”通过专用手机, 街道城市综合管理服务平台的派单来了。这就是天上有“云”。原来, “云”是将现有的 12345、12319、司法 110、斜土热线以及居民区工作站、网格员和街道公务人员手持终端、微信平台等多渠道、多媒体反映和发现的问题整合进信息化管理中心平台, 并通过各类数据库支持形成管理服务任务云, 由管理中心统一将各类渠道上传的问题通过网络平台派发到相关部门。根据发生案件的紧急和难易程度分为 4 级响应机制。

马路上, 经常会看到窨井盖的缺损, 这事说大不大, 但要报修却很难。电力的、市政的、供水的……窨井盖的“主人”还真不好找。“就算是找到了, 处理起来也很慢, 这些窨井盖都是要定制的, 找到了所属部门, 也不一定存有货, 一拖就要几个礼拜。”

不过, 在斜土街道网格化管理的流程中, 这个问题不再是难事。我和老卞接到派单后, 马上到现场核实, 拍照取证, 语音说明后上报。整个过程也就 10 分钟。

关于网格员的拍照取证, 老卞有自己的一套方法: “我跟大家说, 你们上报情况都要拍照, 可这拍照

跟平时玩不一样。比如一个事情, 起码要拍三张。一张是近景, 一张是远景, 再加一张反映附近门牌号, 还要加音频, 讲清楚情况, 最后是‘报告完毕’。”

通过手机上的“城管通”软件平台, 核实信息传给了街道城市综合管理服务平台。街道平台再派单给区级平台, 区级平台接单后派市政署开车到现场, 当天就完成了窨井盖修补。

目前, 徐汇区已建立“区网格中心-13 个街镇网格中心-居民区(园区)工作站”三级城市综合管理服务联动机制体系, 整合市民服务热线、网格化管理、联动联动、应急值守处置等四大基本职能为网格化综合管理信息平台。

5 跟着小贩进厕所

时间快到下午 3 时半了, 老卞拉着我, 急急忙忙朝茶陵路菜场方向快步走去。因为那个丁字路口附近, 既有旧晖新村小学, 也有街道卫生服务中心, 加上茶陵路菜场, 一到放学时分, “潜伏”在四周的无证摊贩就冒了出来。

“这些摊贩是‘打一枪换一个地方’, 哪里管得严, 他们就换个地方。我跟网格员说, 你们只要松懈几天, 这些人就全过来了。”说着, 一个骑自行车的 50 多岁中年人引起了我们的注意。他的车上装满了气球, 车骑得很慢, 在小学门口转来转去。

这时, 一个年轻妈妈带着孩子走过。小孩望着气球, 久久不肯离开。那中年人趁机笑嘻嘻地停下来, 操着北方口音说: “小朋友, 气球很好玩, 买一个吧。”远处的老卞, 马上拿起对讲机, 叫来了负责该路段的老陈。看到三个人朝自己走来, 其中两人还穿着制服, 中年人顾不上推销气球, 匆匆推起自行车向北走去。为了甩掉我们, 他还故意在一处公共厕所门口停下来, 转身进去。老卞二话没说, 带着我们跟了进去。

“师傅, 这里不允许卖这个, 请你马上离开。”老卞说得斩钉截铁。那中年小贩显然没料到老卞这么认真, 悻悻地骑上车走了。

天已黑, 手表的指针指向 5 时, 一天的工作接近尾声。记者暗暗地算了算, 和老卞一起巡视他负责的第三网格已经 20 圈了, 而口袋里的计步器显示, 这一天走过的路, 总共 46 公里。

4 如今有事就“找网”

中午时分, 网格员会选择在附近的居民区工作站休息。老卞兴冲冲地讲: “听说江南新村居民区工作站的网格化自治管理搞得不错, 你和我一起去取取经。”

刚刚走进江南新村, 记者正巧看到一幕拆地锁的场景。现场参与拆地锁的有社区民警、物业公司、业委会、居委会和志愿者等居民区工作站的成员。江南新村居民区工作站站长乔文英说: 如今, 不少居民小区停车困难, 部分车主为了抢占个好位置, 私自任在公共部位装配了地锁。私装地锁是老小区的普遍问题, 虽然物业管理条例规定“居民不得擅自占用公共部分”, 但没

有细化明确具体项目和执法流程, 所以实际操作比较困难。为了解决这个难题, 江南新村依靠业委会、居委会、物业公司以及“船长俱乐部”等自治组织制定了“居民公约”, 对拆地锁的具体流程进行了规定并纳入网格化任务清单, 取得良好效果。乔文英说, 从斜土街道网格化平台建成以来, 已先后拆了 4 批共 21 个地锁, 居民普遍比较配合, 没有激化矛盾。

“船长俱乐部”, 这个有意思的名字和江南新村最初的居民来自江南造船厂有关, 成员包括老党员、退休老干部、有专业特长的志愿者骨干、各群文团队的负责人。

说来也巧, 跟着乔文英走进居委会, 正好碰到“船长俱乐部”负责人王兆泉。老王是小区有名的热心人。“大家都对这个小区特别有感情, 愿意做事”。他认为, 网格化机制的最大效果是改变了居民区的工作理念, 变管理为服务, 从“有事找人”到“有事找网”, 而且有了“任务云”, 一切在系统里有痕迹, 相关职能单位的功劳有记录、问题擦不掉。特别是对小区内矛盾最突出的拆违和群租问题, 通过网格化的群防群治, 及时发现, 及时上网, 及时处置。

网格化平台建成后, 江南新村基本杜绝了新增群租和新建违法建筑, 小区安全和环境得到了有效保障。