

浙江余杭：

# “枫桥经验”的数字化故事

本报记者 张一琪

上世纪60年代，浙江省诸暨市枫桥镇的干部群众在工作中创造了“依靠群众就地化解矛盾”的“枫桥经验”，成为全国政法综治战线的一面旗帜。

60多年过去了，“枫桥经验”历久弥新，伴随着社会的进步和发展，“枫桥经验”有了更多的内涵，矛盾千变万化，方法层出不穷，但依靠群众、就地化解矛盾的本质没有改变。

距离枫桥镇70多公里的浙江省杭州市余杭区，在坚持和发展新时代“枫桥经验”的

过程中，通过数字化，让数据成为发现矛盾、解决矛盾的好手段。走进余杭区数“智”治理中心，工作人员紧张地忙碌着，大屏上“余智护杭”应用全景展示着全区的情况，包括地图、摄像头点位、房屋数量、人口等。有矛盾纠纷发生时，数“智”中心就是指挥“大脑”，调动各种资源，第一时间解决，快速而又精准，令人印象深刻。利用数字化手段发现和解决矛盾，余杭区有很多故事。



西溪源村“乡村微脑”。郑海琴摄

数“智”治理——

## 警网协同快处置

王先生平时经常在余杭街道的一家养生店调理身体。9月的一天，刚刚调理完的王先生突感身体不适，他怀疑是店里使用的中药有问题，就报了警。

2分钟后，正在余杭街道综合信息指挥室值守的小曹接到了区数“智”中心分流来的警情通报，小曹马上将警情下派到余杭街道警情处置三中队，正在路上巡逻的三中队马上赶赴现场。从报警到三中队到达现场，用时9分钟。

这个过程全部都是在警网协同指挥调度平台上进行的。110指挥中心根据事件性质通过警网协同指挥调度平台将其分流至余杭区数“智”治理中心。中心“大脑”根据系统提供的准确地址自动派发至余杭街道，街道“小脑”就近调动处置力量前往现场。

8分钟后，三中队队员到达现场，通过指挥调度平台手机端上报当事人信息和基本情况。经过调解，最终王先生和店里和解，队员又通过平台手机端将结果反馈至余杭街道指挥室。

随后，小曹的同事小杨对报警人王先生进行回访，询问现场处置情况以及是否有未解决的事情，得到满意的答复后，平台上点击“办结”，此次警情产生的矛盾纠纷顺利化解。

“我们一班一共有4个人值班，我来负责协调指挥，其他同事接警、回访等。”小曹介绍着日常的工作。对于警情的处置，小曹表示：“我们就是按照‘1310’模式——1分钟签收、3分钟响应、10分钟到场，所以我的工作就是协调就近的中队，能在10分钟内赶到。”

余杭区将街道指挥室称作“小脑”，警情处置中队为“手脚”。区数“智”中心为大脑，将非警务类警情自动分配至属地镇街的指挥室“小脑”，然后指挥室联动处置“手脚”，抵达现场处置矛盾纠纷。

截至目前，余杭区已经建成7支260余人的处置警情队伍。2022年，各镇街联动警情51395起，镇街现场到达处置49403起，到达率96.12%，这为化解矛盾纠纷打下了坚实的基础。

当一些矛盾纠纷无法现场调解，“处置中队会将当事人带到街道的矛盾纠纷调解中心，申请更专业的调解力量介入。”余杭街道综合信息指挥室负责人朱钊达介绍，这个过程会全程记录在警网协同指挥调度平台上。

余杭街道将他们的警情处置中队命名为“禹合大队”，在中队现场处置的过程中，还会留给当事人一张卡片，上面印有街道24小时值班热线，并且写着“有呼必应 快速解决”。

“我们这里24小时值班，电话前一直有人，有问题打电话，我们一定会第一时间帮助解决。”小曹说。

“余智护杭”——

## 遇事就找网格员

驶入余杭区径山镇小古城村，公路两边成片的茶园吸引着记者的目光。就在去年，“中国传统制茶技艺及其相关习

俗”项目正式入选联合国教科文组织新一批人类非物质文化遗产代表作名录，径山茶宴就在其中。种茶成为小古城村的致富之路。

然而“余智护杭”应用却将采茶时节的小古城村研判为矛盾风险点。因为每到春季采茶时，茶厂和村民偶尔会闹点矛盾，起因绝大部分是噪音。采茶一般是在夜里，因为露水采茶会提升茶叶的品质。但是现在机械化采茶必然会带来许多噪音，影响周边村民的休息，时不时村民就会报警。

年年都有此类警情，“余智护杭”应用就会预判风险，提醒小古城村的网格员多加关注。

所以，每到采茶时节，李杨建作为小古城村的网格员，一边安抚村民，一边和茶厂商量，“最终是让茶厂尽量早或者尽量晚来采茶，尽量早比如晚上10点、11点，尽量晚比如凌晨5点，不要在凌晨1点前后采。”如果茶厂确实有困难，李杨建就承担起桥梁纽带的作用，去和村民解释，取得理解。

穿着制服，手拿对讲机的李杨建讲起做网格员的故事侃侃而谈。然而在2018年刚做网格员时，却是另一番光景。

“刚做网格员时，我连村组的微信群都进不去。”李杨建说，毕竟一个生人，村民心里还是有隔阂的。但李杨建决心改变，他跑遍自己网格内的村组，不断和村民交心，主动向需不需要帮助，“说白了，就是沉下去。”

慢慢地，村民们对这位主动上门的网格员有了更多了解，李杨建也顺利地加入了微信群。在微信群里，村民们会有很多交流，李杨建是个有心人，看到村民抱怨路灯坏了，他就去现场检查，然后向村里汇报；有村民反映路面有塌陷，他就通过“余智护杭”平台上报，经过区里数“智”治理中心的交办，相关部门就会派施工人员进行维修路面……

遇事就找网格员，村民们对李杨建越来越信任，家长里短都会和他交流。许多家庭矛盾、邻里矛盾，李杨建会更早地知道，早点介入、努力化解，矛盾就能化解在萌芽状态。

李杨建还要“主动找事”。网格员不仅要解决矛盾，还要去发现矛盾。“余智护杭”应用里的内容十分丰富，全区的人、房、企、事、物，可分门别类地进行可视化展现。

像李杨建这样的网格员就是“余智护杭”的前端。李杨建拿着手机展示着他每个月需要排查的任务：走访企业去排查生产安全，去出租屋排查消防安全，去野外观察地质水文等。每到一地，都要在“余智护杭”上打卡签到，遇到问题，要及时上报，区里的数“智”治理中心会及时处理。

譬如，每年采茶时，会有大量的外地人来径山镇打工。流动人员的登记和管理是一项大任务，李杨建因此也十分忙碌，要对他负责的茶厂所雇佣的工人一一登记，然后通过“余智护杭”应用上报，数“智”治理中心依靠坚实的数据，可以方便管理，也能够搞好服务。

AI警官——

## 推出治理新方式

AI现在是一个大热门，是未来技术发展的方向。将AI技术运用到自己的工作中，余杭区中泰派出所的金建荣警官走在了前列。

“我刚调来这边的时候，人头不熟。而我们派出所所辖6个社区，居住人员来自24个省份。现在的城市社区，大家门一关，接触少，许多事情沟通成本很高。”金建荣向记者讲述着AI警官研发的起因，“为了方便，我就成立微信群，这样有助于大家沟通交流。”

微信群成立了，但是问题却更多了。据金建荣介绍，在微信群里每天会有大量的问题，“身份证丢了怎么办？”“流浪狗能不能管？”金建荣根本忙不过来，问题得不到解答，群里的社区居民就有一定的负面情绪。

但金建荣发现，问题虽多，但都具有共性，可以设计一套话语统一来解答。一次偶然机会，在学习中，金建荣了解到AI技术，他就动起了心思。

金建荣找到本地的一家科技公司，请他们帮忙设计AI警官，他和同事经过反复研究，确立了248套回复内容，嵌入AI警官。

“警官，你好。流动人口居住登记哪里办理？”AI警官第一时间捕捉到关键信息后，及时回复：“在浙里办或警察叔叔APP，搜索‘流动人口居住登记’进行办理。如果需要电话咨询，可以拨打户籍中心：88634268转人工，工作时间为……”

群里有呼，AI警官必回。前一段时间一位居民在群里反映自己家人可能遭遇电信诈骗，AI警官第一时间回应“请联系派出所值班电话88636561，我们会第一时间处理，谢谢！”并同时会将警情推送给金建荣，他和同事马上行动，最终成功阻止了这起诈骗。

如今AI警官不仅仅是沟通器，更是宣传队。“我们在探索利用AI警官进行更多的普法宣传、政策宣传等，定期推送，帮助社区居民增强法律意识。”金建荣憧憬着未来。

AI警官通过技术来有效预防矛盾的产生和升级，是基层治理的一个重要创新。而使用数字化手段推动村民共建共治共享，余杭区闲林街道西溪源村也在不断地探索中。

西溪源村有一个“乡村微脑”，一个大屏可以将全村的情况一览无余，甚至还可以直接指挥无人机，进行全村巡逻。

在“乡村微脑”上，每个农户都有一个分数，还有排名。“这是我们村设立的‘100+X’人员管理考评体系。”西溪源村村干部郑立介绍。

100是基础分，X为贡献分，不同身份的人有不同的内容。比如农户的基础分有3项：平安创建、庭院整治与垃圾分类、乡风文明。而贡献分则可以通过参与村内志愿服务、评选最美人物、积极建言献策等方式获得。

之前的西溪源村因为流动人口多以及一些历史遗留问题，社会治理十分棘手。郑立和村两委探索了这种评比考核制度，带动大家一起参与其中，推动共建共治共享，“效果很好，警情明显下降，大家的面貌也焕然一新。”

郑立向记者展示了一张村里的福利图，包括水电、宽带补助等各项福利政策。而为了激励村民，许多福利与“100+X”挂钩，年终评比为优的农户，补助的额度也会高一些。

“推进共同富裕，这些福利都是村集体应该做的，但我们把福利与考核放在一起，在做好自身的同时，还可以获得奖励。村民积极性高了，治理也就更加顺畅，这样才能持续推动乡村振兴。”郑立表示。

“政善治，事善能”，善治的前提首先是善于治理。

近年来，浙江省杭州市余杭区聚焦打造浙江领先、全国一流善治之区目标，坚持和发展新时代“枫桥经验”，不断探索、完善和创新社会治理的体制机制，取得了显著的成效。2020年、2022年余杭区入选全国社会治理百强县前十名；2021年，余杭区获评“2017—2020年度平安中国建设示范县”称号。

行政区划调整后，余杭区抢抓数字化改革机遇，迭代升级矛调中心为社会治理中心，创新建成全省首家数“智”治理中心和区镇街大调解协会，持续完善三级指挥体系、三级矛调体系，形成了“前端防未病，见之于未萌；中端查疑病，识之于未发；后端治已病，治之于未乱”的新时代“枫桥经验”余杭路径，整体智治成为最亮眼的特色。

“一套体系”完善整体智治。通过构建指挥阵地、整合综合治理力量、做实治理单元，完善社会治理基础体系。余杭区通过打造区级数“智”治理中心“大脑”，健全镇街指挥室“小脑”，夯实村社治理中心“微脑”，完善社会治理指挥体系。通过整合基层综合力量，推动全区67.5%的行政执法力量下沉镇街，完善社会治理的“手脚”队伍体系。持续推进党建统领网格治理，完善“村（社区）—网格—微网格（楼道、楼栋、小组）”架构，推动网格高效能运转。

“一个系统”做强整体智治。余杭区组织力量开发建设“余智护杭”基层智治综合应用，开设党建统领、经济生态、平安法治、公共服务四条“跑道”，优化完善运行监测、矛盾调处、协同流转、综合指挥、研判、督查考核六大功能，实现任务统一派发，极大减轻基层负担。“余智护杭”归集全辖区、房、企、事、物5大要素，接入3.7万路监控视频，完成超200万人员、123万户室、25万企业数据的清洗入格，200余项标签的可视展现，做到全区情况“一图统览”。此外，运用“余智护杭”实现事件全流程闭环管理，形成“监测—分析—预警—分拨—处置—反馈—评价”闭环，智治效果成倍增加。

“一组机制”健全整体智治。余杭区在坚持和发展新时代“枫桥经验”的过程中，不断探索，建立健全体制机制，使社会治理更加平稳。首先是完善支撑机制，制定《基层治理三级指挥体系建设指南》，涵盖形成“1+X”框架型制度体系，为提升基层社会治理质效提供制度保障。其次是强化研判机制，围绕平安建设，搭建88个社会风险预警模型，自动生成12个镇街、215个村社事件处置、矛盾隐患数据分析报告，点对点推送，助推基层精准治理。最后是健全督考机制，紧盯系统事件质量和闭环，将镇街、村社按时办结率、实质闭环率、重复报警率、限时到场率等纳入区平安考核。目前，110非警务类警情的按时办结率达100%，电话回访实质闭环率超过96%，重复报警率保持较低水平，基层治理质效得到有效提升。

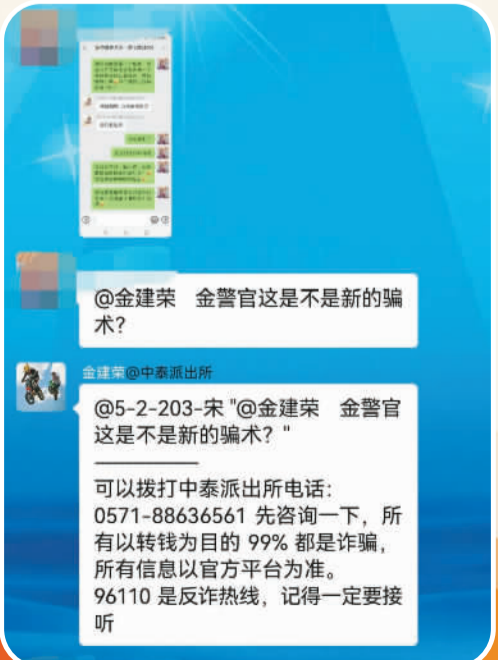
未来，余杭区将继续坚持好、发展好新时代“枫桥经验”，坚持党的群众路线，紧紧依靠人民群众，持续探索运用数字化手段来推进矛盾调解，完善社会治理、数“智”治理，把问题解决在基层、化解在萌芽状态，为建设共建共治共享的社会治理共同体作出余杭贡献。

（作者为余杭区委副书记、政法委书记）

# 三个“一”打造整体智治

朱红丹

## 新视角



AI警官在小区微信群解答问题。常润秋摄



余杭街道警网联合调解。朱钊达摄



西溪源村以“100+X”积分为依据评选最美农户。郑海琴摄