

坚持发展新时代“枫桥经验” 尊重基层民警首创精神 推动市县新质公安战斗力生成

■ 浙江省警察协会
绍兴市公安局联合课题组

摘要 面对公安工作现代化新征程上的新形势新任务，加快形成和提升新质公安战斗力势在必行。绍兴公安根据公安部党委、省厅党委有关新质公安战斗力和全员人才队伍建设的部署要求，聚焦“市县主战”职能定位，坚持发展新时代“枫桥经验”，充分尊重基层民警首创精神，激发基层民警创新动能，创设公安研究院，通过组建战队加强对新兴领域和前沿问题研究，把握公安工作未来，破解公安实战难题，培养新型警务人才，撬动警务链、创新链、人才链深度融合，实现人才培养、赋能实战、专业建设水平大幅提升，走出了一条具有绍兴特色的市县新质公安战斗力生成路径。

关键词 新时代“枫桥经验” 新质公安战斗力 公安研究院 研究战队

当前，大数据、人工智能等新技术新业态迅猛发展，经济发展出现新格局，社会治安呈现新常态。习近平总书记强调，要加强新兴领域预置，加强前沿学科建设，加强新型人才培养，推动新质战斗力加速孵化和生成。新征程上公安工作面临一系列新任务新要求，迫切需要公安机关坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力理念，优化科研组织方式、开展核心技术攻关、创新研究人才培养，推动公安核心战斗力向新的质态发展跃迁。从公安机关“部级抓总、省级主责、市县主战、派出所主防”的职能定位来看，市县公安机关负责主战职责，

是公安机关具体实战单位。与此同时，市县公安机关也是对实战问题感受最敏锐、对公安工作发展方向把握最精准、对新质公安战斗力生成需求最迫切，最需要创新并能够创新的层级，因此，在形成和提升新质公安战斗力过程中市县具有特殊地位。只有市县公安机关新质战斗力得以生成，整个公安机关才有新质战斗力，公安工作高质量发展和现代化先行才有可能实现。绍兴公安充分认识自身“市县主战”的职责定位和使命任务，审时度势，认真贯彻公安部党委关于新质公安战斗力以及浙江省公安厅党委关于全员人才队伍建设的部署要求，坚持运用新时代

“枫桥经验”思想精髓，充分尊重基层民警首创精神，充分发挥广大民警在新质公安战斗力生成中的主体地位和能动作用，革新警务组织方式及其生产方式，创立虚拟的“公安研究院”。以研究战队为核心，以实战课题为牵引，体系化研究面向公安工作未来的问题，推动构建“专业+机制+大数据”的新型警务运行模式，撬动警务链、创新链、人才链深度融合，不断提升专业化、实战化能力水平，走出一条具有绍兴特色的市县新质公安战斗力生成路径。

一、激发基层民警创新动能，创设绍兴公安研究院

“人”的现代化既是公安工作现代化的最终目的，也是新质公安战斗力的实践主体和动力基础。绍兴公安始终遵循新时代“枫桥经验”基本精神，充分尊重基层民警首创精神，通过创设公安研究院，加强对公安工作新兴领域和前沿问题的研究，准确把握公安工作未来发展方向，激发基层民警创新动能，创新培养新型警务人才，推动形成“人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人尽展其才”的良好局面，动员引领全警力量赋能公安工作，为形成和提升新质公安战斗力提供智力支持。

（一）绍兴公安研究院建设实践缘起

在设立研究院之前，绍兴公安就已经开始探索设置战队，并在具体实战中取得了一定成效。但以往由警种牵头的单项“任务型战队”模式，对于新兴领域、新技术、新业态的研究还不够及时，在应对一些新型违法犯罪的打防治理以及非传统安全领域的风险防控仍处于被动，难以适应当前形势发展需要。具体表现在研究视野还不够宽，

战队组成人员基本来自单一警种，研究内容相对狭窄，与警种的业务存在同质化倾向，前瞻性、引领性不够强；研究氛围不够浓，战队成员一定程度上把课题研究当成额外任务，习惯于将警种业务成绩作为战队研究成果，内生的积极性、主动性有所欠缺；研究保障还不够强，尚未建立专门统筹管理部门，开展集中研究的场地和设施受限，激励保障措施和战队运行的体系化、制度化也存在欠缺。为了更准确把握公安工作未来发展，从战略研究和决策上率先实现从“被动警务”向“主动警务”转变，确保警务能力始终能够跟得上时代发展，绍兴市公安局兼顾当前及长远的公安工作战略，围绕市县两级的实战需求，明确了整个公安工作16个研究方向，确定了34个重点课题，组建17支区别于以往“任务型战队”的“研究型战队”，并在此基础上创设了虚拟的“公安研究院”，为研究战队提供政策、经费、场地等各方面保障。

（二）绍兴公安研究院组织架构

绍兴“公安研究院”是绍兴市公安局立足新发展阶段，贯彻新发展理念，对教育、科技、人才一体化发展进行前瞻性思考，在公安内部自建集科技研发、人才培养、实战教学于一体的新型研发机构，着力打造“服务全局、辐射全市、面向全国”的公安机关创新体系。绍兴公安研究院建立了“决策、管理、实体”三层组织管理架构。其中，战略发展委员会为决策层，由副市长、公安局长担任主任，常务副局长担任副主任，政治部主任担任执行副主任，其他党委班子成员担任委员，负责公安研究院的顶层设计规划、长远战略布局和重大决策事项。公安研究院受战略发展委员会领导，实行院长负责制，由常务副局长担任院长，政治部

主任担任副院长，下设秘书处、战略研究部、技术研发部、培训保障部“一处三部”，构成管理层。绍兴公安研究院的机构是虚拟的，没有增加机构、编制、职数等，但实行实体运行，为研究活动提供必要场地、硬件等支撑。绍兴市公安局在市人民警察学校专门规划 1000 余平米，建设“创客俱乐部”，高标准配备电脑、书籍、远程课堂等资源设备，内设荣誉展示、远程交流、独立研讨、互动教学、休闲娱乐等 5 大功能区域，同步提供咖啡简餐、心理减压等服务。

（三）绍兴公安研究院运行模式

绍兴公安研究院采取“机构虚拟+实体运作”方式运行。采取“机构虚拟+实体运作”主要考虑是，如果将公安研究院建成实体机构，由于体制的固化，不仅很难适应经济社会和科技发展的变化，而且还需要解决机构、编制、职数、经费等一系列问题。机关化和官僚化最后会导致公安研究院失去活力，创新能力无法很好地提升和发挥。而机构虚拟的公安研究院，它是机制性的工作平台，下设部门负责人及工作人员分别由相关部门“兼顾性”承担，既不妨碍警种常态工作，又能聚集人才很好地开展研究工作，有效克服警种间隔离和竞争性考核困境。其中，秘书处由政治部牵头，统筹抓好公安研究院日常运行管理，协调做好对外联络、综合保障等事宜；战略研究部由改革办牵头，负责每年规划创新人才战队课题研究方向，指导产出有内涵、有价值、有意义的重大理论研究成果；技术研发部由科技信息化局牵头，负责集聚各类科技创新资源，为创新人才战队开展关键核心技术攻关和应用示范研究提供技术支撑保障；培训保障部由警校牵头，负责从研究战队成员中挖掘、培养兼职教官，推动研究成果与

教学课程双向转化。

（四）绍兴公安研究院政策保障

公安研究院为研究战队民警长期深入地开展工作提供了平台和可能。目前，研究战队成员集结的原动力主要是兴趣牵引，是一群对同一研究领域、研究方向有浓厚兴趣并具备一定专业知识的民警、辅警，通过一定的遴选方式，组建在一起的。如何持续保持战队成员开展研究的内生动力，激发更多战队以外大量民警的研究兴趣，让战队成员实实在在得到实惠，享受人才待遇，必要的政策保障才能将个人兴趣和组织目标有机结合起来。绍兴公安研究院每年提供 12 万元经费，专门用于保障战队成员外出考察、立项研发、专利申请等研究活动以及主题沙龙、头脑风暴、晾晒比拼、“相约星期六”等特色活动的经费支出。开发公安“人才码”，建立“积分制”，战队成员到“创客俱乐部”扫码签到，即可获取积分（一次 50 积分），积分可用于折抵在研究院的餐饮消费。同时，特聘民警家属志愿者队伍，在周末为投身研究的队员提供带娃服务；还设置了电竞游戏、抓娃娃机等设备，方便家属和孩子在“创客俱乐部”娱乐，帮助解决战队成员后顾之忧，全身心投入学习研究。现在，越来越多战队和队员利用周末、节假日主动带家属孩子到“创客俱乐部”开展活动，有效平衡工作时间与研究时间的冲突。视频监控应用研究战队召集人潘宝来表示：“公安研究院给我们战队造了一个家，每次到这里来都感觉很放松，有种在家的感觉，在这样的环境里大家开展研讨交流氛围特别好、思路也特别开。”此外，依托公安研究院这个平台，研究战队与科研院所、高等院校、科技公司等交流合作也更加顺畅，能够协调的资源更加丰富。战队成员表示：“研究院

代表的是市公安局，走出去合作、请进来交流的科技公司层次更高了，许多以前支队、县局做不了的事，依靠研究院可以解决。”

二、以研究战队为牵引，推动市县新质公安战斗力生成

如果说，公安研究院是平台和保障，研究战队就是推动形成市县新质公安战斗力关键。研究战队是课题研究、赋能实战、人才培养等职能的核心载体。公安研究战队是由局领导领衔、召集人发起，集聚公安各层级各警种部门及外部专业力量，锚定重点课题，开展前瞻性、实战化研究的创新团队。一般按照“一方向一战队”的思路对应组建，做到了“研究面向未来、成员来自基层、课题聚焦实战、成果赋能全警”。

（一）研究战队的组建

1. 明确研究方向

公安研究院是研究和引领公安工作未来发展，面向前沿科技领域、公安实战需求和长远发展目标。研究方向一年一规划，一般由战略研究部根据科技发展趋势、社会关注热点、实战痛难堵点、省公安厅揭榜挂帅项目等多个维度提出初步建议，然后召开公安研究院院务会议进行初审，通过投票方式对建议方向进行排序，再提交战略发展委员会进行审议，由全体委员探讨交流并举手表决最终确定。2023年12月公安研究院成立以来，首批明确了广域大数据、视频监控、互联网数据、犯罪预防、政务服务创新、基层基础、无人机、护企优商、智慧交通、枫桥警务、风险处置、网络犯罪、人工智能、涉恐风险防御、监所管理大数据等研究方向。

2. 选拔战队召集人

“召集人”是研究战队灵魂人物，负责整支战队的组建、运行和管理。实践证明，个人对某一领域的深入钻研可以推动整体工作水平提升，在各类实验室、研究院中，首席科学家、学科带头人发挥着关键作用，承担着为各领域研究方向开展战略谋划和通过传帮带机制培养人才等功能。通过召集人组建的“研究性战队”，因为相同兴趣、共同语言，比临时组建的“任务型战队”更有默契、黏性和凝聚力，其战斗力也就更强。绍兴公安研究战队原则上每支战队设立1名“召集人”，研究课题、队员较多的战队设立2名“召集人”（1名负责战队运行管理，1名负责课题研究攻坚）。“召集人”由公安研究院负责选拔，挑选相关研究方向内专业最出色、号召力最强的领军人物担任，通过警种推荐、分管局领导把关、公安研究院审议的方式确定。

3. 面向全警招募成员

为确保研究成果“来自基层、服务基层，基于实战、面向实战”，“召集人”具体负责队员选拔组阁，按照年龄、学历、专业、身份“四个不限”的原则，公开招募爱琢磨、爱研究、爱创新的民辅警和职工，以网上报名、毛遂自荐的方式开展海选，“召集人”也可以定向邀请相关领域的拔尖人才加入战队。在队员选拔上，由警种把关，筛选符合课题研究需要、拥有一定专业经验的人，再由“召集人”现场面试，形成入围名单后提交公安研究院院务会进行审议，并发布正式文件进行明确。目前，绍兴公安研究院已经组建了大数据计算方式研究战队、大数据应用范畴研究战队、视频监控应用研究战队、互联网数据应用研究战队、犯罪预防研究战队、政务服务创新研究战队、基层基础工作研究战队、无人机应用研究战队、

护企优商研究战队、智慧交通研究战队、枫桥警务研究战队、风险处置合成作战研究战队、网络犯罪研究战队、人工智能研究战队、涉恐风险防御战队、监所管理大数据研究战队，共 186 人，其中基层民警占比 66.7%、辅警占比 5.2%。

（二）研究战队的运行

1. 确定研究课题

研究战队根据公安研究院确定的研究方向，谋划 1 至 2 个研究课题。在具体谋划时，首先由战队领衔局领导与相关警种部门负责人、战队“召集人”共同会商，从解决基层实战中面临的痛点难点堵点出发，提出初步课题设想；然后，秘书处汇总收集所有设想课题，组织相关专家集中初审，听取每个课题有关研究背景、建设内容和未来展望的报告，过滤掉存在重复建设、不符合公安实战需要和未来改革方向的课题。将通过初审的课题进行全局公示，充分征求局领导、警种部门、基层所队和民警的意见建议，同时组织专业力量走出去、沉下去进行调研论证。如由局领导带队组织相关警种专业人才到深圳、上海等先进地区公安机关和知名高科技企业考察学习，邀请科技公司专家进行指导完善。在反复调研、碰撞、论证下，形成研究课题建议目录，提交公安研究院院务会审议，最终明确了首批 34 个重点研究课题，这些课题不仅是单个警种部门面临的难点，而是具有普遍性的，研究取得突破后能够解决一类问题。如，针对 AI 人工智能、视图多模态、大语言模型等未来警务发展领域，提出“多跨协同隐私计算方式”“探索视图新技术应用”“基于视图数据的跨模态智能分析研究”等课题。大数据计算方式研究战队负责人、绍兴市公安局科信局副局长赵建伟表示：“以往我们更多是研究一些常

规工作，有了研究院这个载体，确定了一些前沿的研究方向，组建了多警种成员的战队之后，很多研究课题是以前没有研究过的，或者说是想研究却没有团队，现在研究更加深入、更具突破性了。”

2. 建立研究机制

研究战队在公安研究院统筹指导下开展工作，细化制定战队运行机制。建立“每周碰头会商、每月头脑风暴、双月成果晾晒”的战队活动机制。每周由“召集人”牵头，通过线上钉钉视频或者线下开会形式进行碰头会商，主要交流课题资料、工作进展和困难阻力等工作，同步形成会议纪要报送秘书处备案。每月集中召开工作例会，邀请分管局领导参加，主要汇报当月研究重大突破、存在问题，商讨相关解决方案，并部署下月工作，形成会议纪要并以图片新闻形式在战队活动专栏进行发布。每两个月举行战队成果晾晒活动，筛选 10 个左右项目上台晾晒，由局党委班子成员、外聘专家、现场观众进行打分，根据得票高低评出前 6 名，分别颁发“小诸葛”金、银、铜奖。尽管公安研究院对研究战队不作考核、不设期限，但各研究战队都主动制作年度计划，根据课题实施难度，安排研究开发期、试点应用期、推广提升期、总结晾晒期四个阶段，项目化、清单式推进课题研究。

3. 开展课题攻坚

坚持以“学”为先，研究战队推行向资料学习、向基层学习、向同行企业学习和交流研讨等“四种方法”。首先，注重书本知识学习，公安研究院专门为战队成员采购了一批与大数据、人工智能等研究方向有关的书籍资料，鼓励队员主动学习充电来提升专业水平。其次，坚持走出去学，由局领导带队，组织队员到警务工作先进地区、

知名科技企业考察学习，参加全国相关学术论坛等，进一步拓宽视野、增长见识。第三，做好基层调研，由“召集人”带领，组织队员带着任务到基层一线开展蹲点调研，撰写高质量调研报告和理论文章，确保课题研究符合基层实际、紧贴实战所需。第四，坐下来交流讨论，在掌握各方面资料、同行基层企业情况基础上，组织队员头脑风暴，充分激发创新灵感，使队员思维更加活跃、理念更加超前。平时，研究战队按照集中研商、分头研究的模式开展攻坚，课题攻关时间一般都在周末等业余时间，可以在兼顾各自本职工作的同时，将力量拧成一股绳。

（三）研究战队的成效

1. 孵化了“一个战队支撑全局”的实战能力水平

目前，研究战队围绕34个重点研究课题，已孵化6个系统平台、63个实战模型、22个技战法，并推动成果转化，全面投入基层实战运用，全面激发了数字赋能“倍增效应”，推动警务效能和实战能力实现“量级”跃升，绍兴全市已支撑发起全国性集群战役15场次。公安研究院孵化产生的专业能力，是基层公安工作中具有引领性、前瞻性、实战化的专业能力，是一般教育培训无法产生的，必须在不断研究、不断实战、不断磨合中去产生。如，参加“2024全国公安-武警”无人机攻防“红蓝对抗”取得显著胜利，展现了“一个战队支撑全局”能力水平。此外，视频监控应用战队深入视图全息结构化应用研究，将视频检索拓展到人脸人体的侧面、背面以及机动车、非机动车等多维度，比中精准度和应用范围大幅提升，基层接报警情后能更加快速的检索比对落地；犯罪预防研究战队系统编制了14个领域、151门犯罪预防模版课程，覆盖学校、

医院、规上企业各种场景，供给全警使用；大数据计算方式研究战队推出交通识别车精灵，破解号码缺位、新能源车牌误识别、渣土车违规安装LED灯带和翻牌器等车牌识别困境，过车抓拍识别准确率从77%上升至96%，强力支撑了交通管理工作。

2. 转变了“警种为主到全警参与”的专业建设路径

不同于以往单个警种牵头专业研究的旧有模式，绍兴公安研究院以研究课题为圆心，多元化组建使用复合型研究战队，跨越不同的警种领域、背景层级和知识体系，为公安工作专业化建设带来了差异化的跨界思维和不同的视野视角，强化了体系的整体性、适应性，发现更多潜在的切入口和增长点，产出更加贴合实战的应用场景、专业手段。如，大数据计算方式研究战队共13名民警，分别来自各警种部门，其中5人来自市公安局，8人来自县（市、区）公安局，为课题研究提供了不同研究视角和实战需求，使得战队研究成果能够更大范围赋能各类警种部门。该战队研发的多维应用系统受到基层民警的广泛欢迎，绍兴全市5000余名民警的日均使用次数多达8万余次。此外，市县两级研究战队差异化发展，研究课题各有侧重。17支市级战队研究的34个重点课题，核心都是利用前沿科技和先进理念，这些研究成果代表并引领了绍兴公安未来的专业化建设方向；而6个县（市、区）局组建的70支县级战队承担的83个研究课题，则聚焦基层一线如何更专业地开展实战研究，针对性、计划性和目标性更强，更加体现区位特色。如，越城区公安分局作为全省无人机公共安全管理试点，侧重对无人机应用和智慧执法深入探索；诸暨市公安局作为“枫桥经验”起源地，重点研究“枫

桥经验”在不同领域的创新和发展等。县级战队还发挥着连接实战需求与全市公安研究方向的桥梁作用，将基层共性难题收集汇总后，形成绍兴市局公安研究院的研究方向，研究产生成果后由基层去落地检验。

3. 提升了“从小白到专家”的人才培养质效

绍兴公安根据省公安厅全员人才队伍建设部署要求，通过组建研究战队方式，培养科技创新、网络攻防、数据实战、图像侦查等方面的领军人才、高技能人才和青年科技人才，让更多既懂技术、懂数据，又有专业、有思路的行家里手，为公安工作现代化生产更多的“重器”和“利器”。一方面，围绕犯罪形态变化和服务实战需要，将战队研究方向对准无人机反制、反诈、新型网络侦控、“深伪”应对、视频图像安全应用等关键核心技术，对紧缺特殊实战技能人才发展进行布局，成功培养了 6 名技术专家和 107 名高级人才，部分“召集人”及战队成员实现从“小白”到专家、从爱好者到领军人的蜕变。如，无人机应用研究战队“召集人”王辉，自 2018 年开始接触无人机到 2023 年成立战队，建立实验室以及一整套运行机制，5 年时间里不断摸索创新，带领战队成员申报了 8 个无人机实用新型专利，成为绍兴公安无人机领域的核心人员；互联网数据应用研究战队成员参加全国公安机关网络攻防比赛获得团体第一。另一方面，建立“教学教研中心”，实施潜力型青警“育苗”、专技能骨干“铸匠”、高层次人才“拔尖”、紧缺类人才“培植”等十大行动，注重从战队成员中选拔培育高层次人才和专兼职教官，推动研究成果转化为实战教学课程，形成“战队创新研究—产出研究成果—转化教学课程—提升教学能力—反哺人才

培养”的良性循环。目前，绍兴公安已挖掘培养 206 名兼职教官，成功将战队研发的 22 个技战法转化成为 34 门教学课程，赋能了基层一线实战，带动全警能力跃升。

三、绍兴公安建设公安研究院推动市县新质公安战斗力生成的启示

绍兴公安坚持发展新时代“枫桥经验”，充分激发基层民警创新动能，聚焦“市县主战”职能定位，依托公安研究院，打造了“研究院作战平台、战队为核心、课题来牵引”的建设模式，总结出“研究领域和课题创新开辟一新质态警务资源优化组合—颠覆性成果孵化涌现—新质公安战斗力生成提升—警务工作高质量发展—现代化先行率先实现”的内在逻辑，探索形成了新质公安战斗力生成的可行范式，带给我们以下启示：

(一) 以人的现代化先行推动公安工作现代化先行

现代化本质是人的现代化。民警既是公安工作现代化的本质本源、价值主体，也是公安工作现代化关键变量，想要实现公安工作现代化必须从“民警”的现代化发展切入。绍兴公安研究院以“全员人才”为目标，推动人才工作体制机制优化，以科技创新为引领，培养适应高质量发展的创新人才，以公安工作高质量发展为导向，建设重要人才中心和创新高地，以产学研一体化发展为着力点，形成新型协同育人新模式。从绍兴实践看，在地市级公安机关打造公安研究院是符合中国式现代化要求，推动公安工作现代化的一条可行路径，能够充分发挥出民警在新质公安战斗力生成中的能动作用，将人力资源优势不断转化为人才资源优势，

并促使民警世界观、价值观以及知识体系、素质和能力等现代化，推动公安工作现代化率先突破。辅警队伍作为重要警务辅助力量，长期以来，多是参与一些机械性、简单的人工操作，很少参与警务核心工作。当前，不少地方在探索年薪制辅警，从社会上招录一些紧缺专业人才，弥补公安机关在部分领域的的能力短板。同时，也存在辅警人才留不住、用不好等问题。绍兴公安研究院充分发挥辅警的作用，为具有专业才能的辅警提供了舞台。如，无人机战队成员赵贤才（辅警），自加入战队以来，在无人机报文解析、“自动机场+”应用场景等前沿技术研究上不断取得突破，被评为首批年薪制辅警并成功取得工程师职业资格，成为无人机领域的辅警专家，为提升绍兴公安无人机专业“进攻”水平和“反无”能力作出突出贡献。

（二）始终聚焦“专业+机制+大数据”新型警务运行模式

绍兴公安在探索市县生成新质公安战斗力过程中，始终聚焦“专业+机制+大数据”新型警务运行模式。“专业+机制”警务运行模式，只是针对性地解决一件事情、一个案件。“专业+大数据”警务运行模式，数据就局限于公安内部，实际情况是，大量数据分散在政府职能部门、互联网企业，公安机关困于数据的“一亩三分地”，就无法去探索前沿科技领域。绍兴公安着力打造“专业+机制+大数据”新型警务运行模式，是对传统警务模式的重塑，把警务工作“统”起来，让数据替人“跑”起来，把警种支援通道“建”起来，推动实现警种业务与大数据的全链条全要素全流程融合，大幅度提升警务效能。“专业+机制+大数据”新型警务运行模式，专业是关键，大数据是重要增长极，要实现高效的警务运行，

必须坚持协同创新，以人才链支撑创新链，以创新链反哺人才链。一方面，全力推动大数据研究应用能力向专业化迈进。组建针对特定领域的专业化研究队伍，引入前沿理论和技术，优化研究方法和流程，使得对大数据的研究应用愈发深入。如，在数据底座领域，绍兴公安专门组建了大数据计算方式研究战队，研究从海量复杂的数据中精准提取关键信息，产出“数据中岛”“联邦建模”“隐私计算”等先进经验。另一方面，确保各种研究成果能够有效反哺并有力支撑各项工作，不断利用新技术提升工作专业水准。如，绍兴公安通过大数据、知识图谱、人工智能等新型技术与公安实战业务场景的融合研究，打造了基于“知识图谱+大模型”的信息分析智能体“IAGPT”，更加智能化、精准化分析研判各类信息数据。

（三）创新机构虚拟的公安研究院，做到“花小钱办大事”

绍兴公安研究院在组建过程中，没有向当地党委政府要求增加新的机构、编制、职数，也没有申请相关建设经费，完全是在公安机关内部进行统筹协调解决，而且每年用来维护的经费也不多，可谓是“少投入、多产出，少成本、大成效”。取得这样的效果，主要得益于研究院创新机制采取了“机构虚拟+实体运作”的方式。虚拟机构实质上是一种柔性组织，是动态竞争条件下更加灵活、更加包容的组织形式。面对技术趋势、犯罪趋势、产业趋势不确定性复杂生，由柔性组织替代固定机构，更加科学可循环，可应对不同环境，可以随时进行拆分重组，适应能力和自我调整能力较强，思维理念不会脱节，竞争力不会衰退。通过柔性组织，可以有效避开传统部门考核困境，有效打破警种间、市县间的众多壁垒，使得各类专业

人才柔性流动、集聚赋能。在研究战队层面，成员并不固定，围绕课题从各警种、各层级筛选组建，在面对更广泛的需求场景时，可以及时补充、调整战队力量，确保各类专业人才能够动态流动，激活人才一池春水，始终保持研究战队“新鲜血液”。

（四）以我为主共研共建实现技术自主可控

当前，各地公安机关自主研发能力欠缺，项目建设过度依靠科技公司，往往是科技公司研发了特定的技术、算法等，公安机关依据这些已有技术来规划和打造相应的信息化项目，存在“一业务一产品、一产品一公司”现象，导致警务应用、系统等容易受科技公司软硬件绑定，发展受到制约。公安机关亟需改变公司研发、运营为主的外包建设模式，做到核心系统开发建设、运营维护以我为主、自主可控，把技术、产权、安全都掌握在自己手中。绍兴公安锚定“引进转向输出”目标，建立较为完备的科技项目把控机制和人才自主培育模式，基本实现了自主创新和人才自主培养。目前，已有 7 名战队成员取得国家软件著作权，无人机应用研究战队正在申请 6 个实用新型专利和 2

个发明专利，民警知识产权意识大大提升，申请专利的主动性更足了。通过公安研究院，拓展了公安自身的研究领域，提高了研究的深度，能够结合具体工作提出明确的前瞻性目标需求，然后由科技公司根据需求针对性更新和提供对应技术支撑，转变为“战队提需求—专家去论证—项目来支撑—公安总把关—成果一起用”的技术实现路径。这种新型战略合作模式不仅能够更好地贴合实战需求，防止“上线就过时、功能雷同、重复建设”等问题，还能突出公安机关在项目的规划、设计、开发、测试、上线过程中占据主导地位，更好地掌握核心技术和创新成果，实现知识产权自主可控，有效避免技术依赖和知识产权纠纷。同时，公安研究院在确定研究方向、研究课题时，就注重吸收科技公司等外脑智库的跨学科思维和科研力量，使科技公司有机会参与到公安科技项目研发的初始阶段，从一开始就做到双方的目标需求就更加一致、力量融合更加充分。项目承（联）建科技公司在与研究战队共同论证、研究和建设过程中，能够及时了解和汲取公安机关最贴近实战的思路和需求，更精准地一同研发产品和技术。

责任编辑 张树彦