

以“四新”探索研究 新时代现代化车管所路径

■ 杨力加 李 洁

摘 要 近年来，杭州交警支队车管所坚持守正创新、实干争先、追求卓越，深化“四大理念”，建设“五大中心”“五大机制”，不断改革创新、技术革新，强化队伍建设，逐步形成新时代现代化车管所杭州样板。2024年以来，杭州车管所被授予浙江省五一劳动奖状、全国青年文明号等荣誉，重回“全国一等车管所”，并受邀在全国车管所工作会议上作经验介绍、在全国驾驶人智能化管理研讨会上作交流发言。对此，本文以“四新”为基础，总结提炼近年来杭州车管所在车驾管工作中的思考、做法、成效，探索研究新时代现代化车管所的实现路径，为新时代公安工作理论体系提供实践经验，为全国各地车管所推进工作现代化提供参考借鉴。

关键词 警务 车驾管 政务服务 现代化

自2020年全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标以来，党的中心任务转变为全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标。作为公安机关，必须担负起时代重任，推进公安工作现代化，为实现中华民族伟大复兴保驾护航。作为公安机关重要组成部分的交通管理部门，将面临的是“人车路规模巨大，机动化、城镇化同步快速发展，城乡道路交通融合发展”的现代化交通形势，具体任务是“保安全、保畅通、推改革、促发展、强队伍”，工作目标是“万车死亡率达到发达国家水平、城乡居民道路

出行体验明显改善、公安交管服务便利化均等化基本实现、文明交通风尚基本形成、共建共治共享格局更加完善、科技创新应用迈向更高水平、执法规范化建设取得重大进展、交警队伍革命化正规化专业化职业化建设水平全面提升”。如何完成实现以上任务目标，推动公安交通管理工作现代化、交通治理体系和治理能力现代化，是全国公安交警致力研究的课题。近年来，“情指行”一体化实战化运行机制、“专业+机制+大数据”新型警务运行模式等一系列改革措施不断成熟，“政治建警、改革强警、科技兴警、

作者：杨力加，浙江省杭州市公安局交通警察支队车辆管理处处长、高级工程师；

李 洁，浙江省杭州市公安局交通警察支队车辆管理处考试科副科长

从严治警”“公安机关新质战斗力”等新时代公安理论逐渐丰富，特别是二十大以来，公安工作现代化实现路径越来越明晰。今年 10 月 16 日，王小洪部长在全国公安厅局长座谈会上提出“以新警务理念为先导、以新运行模式为关键、以新技术装备为支撑、以新管理体系为保障，提升公安机关新质战斗力，高水平推进公安工作现代化，为推进中国式现代化提供坚强安全保障。”对此，杭州交警支队车管所以“四新”为基础，总结提炼近年来在车驾管工作中的“四大理念”“五大中心+五大机制”运行模式、新技术装备应用和改革创新措施、队伍能力提升等方面的思考、做法、成效，探索研究新时代现代化车管所的实现路径，为新时代公安工作理论体系提供实践经验，为全国各地车管所推进工作现代化提供参考借鉴。

一、对新警务理念的思考

杭州车管所依托浙江“两个先行”和杭州“中国最具幸福感城市”“数字之城”等区位优势，以“创新、主动、规范、协同、精细、务实”为要求，结合全省公安“共富、共治、生态”三大警务建设战略部署，围绕新时代公安交通管理具体任务，在“护航经济、服务民生、风险防控、守护安全”四个方面深化理念思考，引领杭州车驾管高质量发展。

（一）深化“护航经济”理念，从执行向设计跨步

汽车产业是我国第二大支柱产业。作为末端服务者，我们一直执行好、配合好各项自上而下的便民利企措施。而随着汽车产业发展加速，末端管理执行与前端政策设计存在一定脱节，如何将末端实践经验反哺前端，

我们一直在思考研究。

近年来，杭州车管所深入学习产业前沿技术，牵头公安层面智能网联汽车“车路云一体化”应用试点工作，参与部局智能网联交通安全管理实施细则、杭州市智能网联车辆测试与应用促进条例、杭州市功能型无人车运行指南等文件起草，参与数据上车、云控平台等设计建设，在智能网联汽车产业发展中把握主动权；深层研究政策流程设计，牵头公安层面电动自行车安全隐患全链条整治行动，协同推动市场监管、商务、城管等部门补盲电池租赁、报废回收等环节的监管空白，推进设计 8 年信息重新签注流程，精准基础数据，助力政策制定；深度分析末端上牌数据变化，积极建言汽车销售政策，提出“拉回刚需车辆消费，激发潜在购车消费，支撑二手车出口企业”等建议，推动出台杭州优化小客车调控政策 5 条措施，促进新车上牌同比增长 38.98%；深化推进网办服务应用，积极试点全数字化办理，如杭州的私家车新车上牌免查验试点办理量占全国 98.8%，同时在试点过程中提出发票、登记证书电子化等进一步完善意见建议 22 条，基本被部局吸收采纳至下一步的车驾管业务数字化升级改造中。

（二）深化“服务民生”理念，从传统向现代跃迁

从 2003 年时任省委书记的习近平同志提出“数字浙江”理念，2013 年时任省长的李强同志进一步提出“四张清单一张网”行政审批制度改革，至 2017 年在全国“放管服”改革浪潮中率先提出“最多跑一次”改革，2021 年在全国率先部署数字化改革，浙江的政务服务改革一直走在前列、一脉相承。

从政府端看是窗口办—社会办—自助

办一网上办的转变。但目前我们的思路是推动从窗口办直接跨越至网上办，主要是基于对社会办、自助办的不同理解。对于社会办，我们认为企业只做企业本职事项，不将政府职能转嫁企业，如新车购买注册登记、车辆年检、驾驶人体检换证等，4S店、检测机构、医院只负责卖车、检测、体检，登记、换证等政府职能事项可以通过网上办理。所以我们大力推动驾驶人体检覆盖全市227家社区医院，实行“就近体检+手机换证”办理模式。对于自助办，基于社会网点和网上办的结合，我们在业务大厅不设置自助体检机，其他自助设备少量设置。对于自助机的使用，我们的理念是从方便群众向提升内部效率转变，更多的投入到内部增效中，作为提升公安新质战斗力的武器，如自动审核系

统、证照自动匹配机等，有效应对大量网办业务。事实上，从银行“总行分行一铺设网点—ATM机自助—手机银行”的发展趋势，可以看出服务的最终路径就是网办。

从群众端看是跑多次—跑一次—不用跑的转变。跑多次到跑一次是从以政府需求为核心向以群众需求为核心的转变，政府以一个整体对外，即一窗通办。跑一次到不用跑是政府数字化转型，将线下窗口向线上迁移，即一网通办，核心是从刑侦的怀疑思维—“都是坏人”向服务的信任思维—“99%都是好人”转变，利用数据取消材料证明。目前杭州车管所能够实现60%以上的业务网办。在此基础上，我们正在探索不用跑到主动办，从依申请办理向满足条件后非申请即办转变，如申请免检合格标志、继承转让的

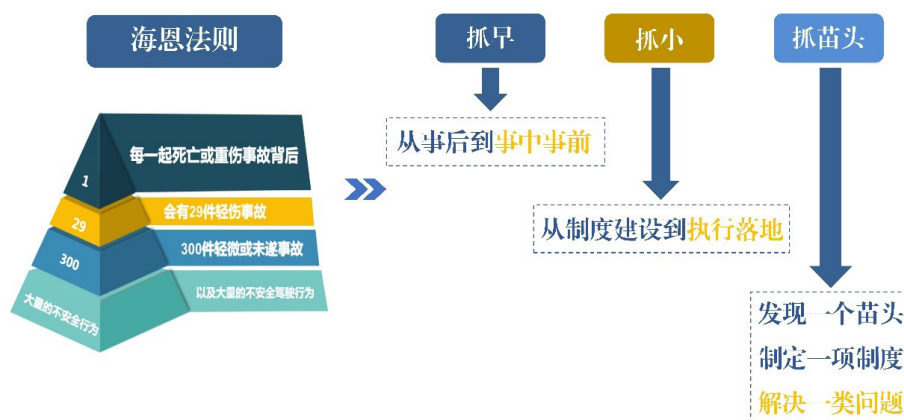
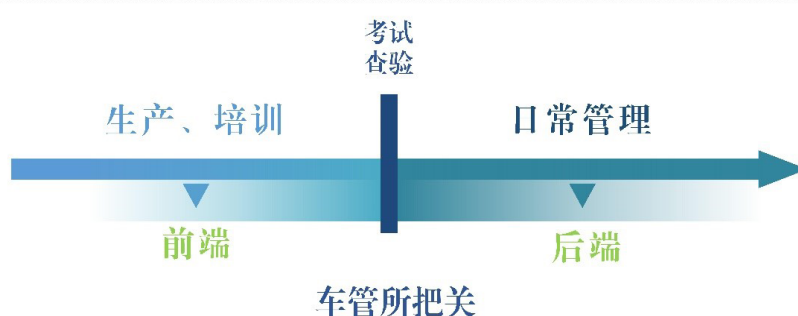


图1 风险防控理念



从单一行政许可向机动车、驾驶人全生命周期管理延伸

图2 守护安全理念

驾驶证注销等。

基于以上理念转变，我们在车驾管服务方面提出了“消灭黄牛、消灭投诉、消灭排队、消灭窗口”的四步目标：消灭黄牛是治乱；消灭投诉是提质；消灭排队是增效，我们认为在大量业务网办的基础上，窗口办事应该能够实现随到随办、无需预约，同时也是防止滋生黄牛；消灭窗口就是全量网办、主动服务。

（三）深化“风险防控”理念，从主动向掌控提升

对于基层车管所来说，最大的风险防控问题是队伍。如何让权力能放、风险可控，我们从海恩法则中认识到抓早抓小抓苗头的重要性。海恩法则指出：每 1 起死亡或重伤事故背后，都会有 29 件轻伤事故，300 件轻微或未遂事故以及大量的不安全驾驶行为，这说明事故的发生是量的积累的结果，如果每次事故隐患或苗头受到重视，那么事故是可以避免的。同理在队伍风险防控方面，如果我们能够更早地发现隐患或苗头问题并处置解决，那么队伍问题是可以不发生的。所以，抓早就是推动事后的结果监管向事中、事前的过程监管转变，抓小就是从抓制度建设向抓执行落地转变，抓苗头就是能够发现 1 个苗头，制定 1 项制度，解决 1 类问题。

（四）深化“守护安全”理念，从配合向主战升级

公安交警的本职就是守护安全，核心是对人、车、路的管理，车管所在其中一般只承担核发行驶证、驾驶证等职责，即审核车辆和驾驶人是否能够“合格”上路。但我们认为车管所能够做出更多的贡献。近年来，杭州车管所在人、车管理方面，从原来单一的行政许可向全生命周期转变，通过事故溯源抓住前端车辆生产、驾校培训环节，通过

源头安全宣教抓住后端常态管理工作，推动车辆和驾驶人维持“健康”状态。相关措施被纳入杭州“三条路径一个机制”交通安全防控体系中。

二、对“专业+机制+大数据”新型警务运行模式的实践

在“四大理念”引领下，杭州车管所以“专业+机制+大数据”新型警务运行模式为支撑，以数据服务实战，构建“五大中心”“五大机制”，形成具有杭州特色的现代化车管所运行样板。

（一）汇聚应用数据推动业务体系一体化

杭州车管所基于“数字之城”优势，依托政务云、警务云和政务服务平台、警务操作平台，开展数据汇聚、应用，打破数据孤岛、整合数据烟囱，实现精准服务、精准监管。

在数据汇聚方面，将五大中心之间，五大中心和外设点、社会化网点之间，五大中心和外部职能单位之间进行数据串联，将牌证、检验、考试、监管、信访等多业务之间进行数据串联，更好地推动实现社会办、自助办、网上办。如无感体检，联动卫健部门对已有城乡医保、职工医保的市民，自动识别提醒 6 个月内有换证需求的驾驶人，增加驾驶证换证所需的体检项目，方便群众办理换证业务。

在数据应用方面，开展数据打标治理、建模应用，进一步提升数据价值，推动改革创新，赋能五大中心、五大机制有效运作，提升现代化车管所质效。

（二）建设“五大中心”推动组织体系实战化

基于核心业务，建设“业务网办中心、检验审核中心、考试管理中心、客服语音中

心、业务监管中心”五大中心，每个中心集“业务办理、业务监督、情报分析、协调指挥”等功能为一体实战化组织体系。同时五个中心之间紧密联系、互相支撑、互相制约。以飞机架构为例，业务网办中心就是机身，检验审核中心和考试管理中心是两翼，承担了车驾管的主要业务；客服语音中心是机头，能够灵敏获取群众需求，领航车管所；业务监管中心是机尾，能够稳控车驾管整体业务方向。

业务网办中心单独建制，2021年3月为确保50万辆小车转入和更换区域号牌，杭州车管所探索了“云申领”模式，形成了业务网办中心雏形。设置了受理岗、制证岗、复核岗、回访岗。除受理办理12123（部建）平台13项网办业务外，在浙里办（省建）、警察叔叔（市建）等平台创新增加机动车新车上牌、学驾取消考试预约等22项网办业务，日均受理3624笔，制证2157本。同时建立了岗位职责、警力配置、操作规范、勤务考核等系列业务网办中心“杭州标准”，成为全国样板。

检验审核中心在全国均已发展较为成熟。杭州车管所设置了查验审核岗、检验审核岗、远程监销岗、嫌疑调查岗和社会化管理岗。在检验审核方面打通全市所有检验机构数据，转变原有县域自行审核模式，实行异地随机分配审核，实现检验公平公正；在2023年8月经浙江省厅交管局同意启用远程监销机动车模式，提升工作效率。

考试管理中心集执考、监管、社会化管理为一体，设置了远程评判岗、视频巡查岗、源头管理岗。首推“考场系统智能评判+中心远程人工评判”的考试评判模式，将原有考场执考、监管等职能统一归口至中心，考场职能以现场处置为主，解决警力不足等问

题。建立“智能监管+人工巡查”的考试监管模式，充分利用视频分析技术对科目一、科目二、科目三考场环境和考试员行为进行分析预警，同时制定量化了每日执法记录仪抽查、考场环境监控巡查、小车考试、大车考试、误判视频检查等内容，实施“中心实时预警、每日通报，考场及时整改、在线反馈”的闭环管理。制定《杭州市互联网交通安全综合服务管理平台培训机构预录入工作规范》《关于加强学时核查联合执法工作的通知》等文件，加强驾校预录入、培训学时等工作规范。

客服语音中心作为车管所“民情中心”，主要承担12345、12123、96345、办不成事窗口、所长惠客厅微信公众号、复议诉讼等6个途径的业务咨询、答疑、求助、投诉等受理和办理。与其他地市外包服务不同，中心由业务骨干民警和辅警组成，目的是授权六合一业务查询和办理，在电话接听时对于非疑难杂症业务能够直接答复无需转办。同时基于信任基础，对弱身份认证和零材料的业务，如学驾退办、取消考试预约等，核对电话号码一致性后，直接电话办理，减少中间交办环节。目前日均接听量1000起，接通率在90%以上。

业务监管中心作为车管所“情指中心”，设置了监管岗、溯源岗、研判岗和飞行队。除业务监管外，承担24小时重大事故警情响应、应急突发事件联动、巡查车管所及外设点周边秩序、检查路面增援到岗等情报研判、指挥协调、勤务督导工作。飞行队除每日检查有警力外设点外，对社会化考场、检测站、二手车市场、电动自行车销售门店等3125个社会化网点同步检查，今年以来已发现问题141起，推动社会化网点进一步规范。

（二）建立“五大机制”推动运行体系协同化

为确保中心之间运行有序、业务流程流转顺畅、工作职责分明清晰，建立“业务日清、监督闭环、信访跟踪、吹哨响应、一案四查”等五大机制，实现工作落实“事事有闭环、件件能掌控”。

业务日清工作机制包括每日岗训、每日派单、每日会商、每日点评。每日岗训要求以岗组为单位，在每日上岗前开展集队、警容整理、装备检查、任务布置、岗位练兵，并在工作群晾晒。每日派单就是将当日工作任务在线派至各个中心。以业务工单为例，客服语音中心在线派单，其他中心办理完成后填写办理结果并对派单业务打标，便于及时分析发现问题。针对大量同一类型工单，由相关中心出台指导意见，以解决一类问题。每日会商是各中心对每日工作任务完成情况进行检查，对重点业务进行分析，研判是否存在异常数据和趋势。每日点评由所长负责，对当日重点业务日清情况、上群审批情况及专项工作情况等进行点评。业务日清工作机制实现了从“部署—研究—落地—一点评”全过程的在线监督，形成工作闭环。

监督晾晒工作机制包括异常业务和高风险业务两类。对异常业务，从平台预警、视频巡查、档案抽查、电话回访、信访分析、模型产出、飞行队检查等 7 个来源发现，业务监管中心每日在线“通报—反馈—一点评—汇总”，每月工作例会再次通报并按照“个案追究经办人责任、类案追究干部责任”进行责任追究，今年已追究 33 人次。对高风险业务，如考台人工分配、检验流水退办、牌证选号后退办等 10 项，各中心实施上群审批流程，由处科两级领导审批同意后再办理，让权力在阳光下运行。

信访跟踪工作机制包括当日办、跟踪办、会商办、提级办、协同办。当日办是指每日信访件通过上群派单，由科级干部电话答复，当日在线反馈电话录音和文字内容，教导员每日点评。跟踪办是指在当日无法解决的信访问题，按照 2 天一联系、5 天一联系、后定期联系的模式，持续告知信访人进展情况，避免其重复信访。会商办是指涉及多中心的信访问题，由客服语音中心牵头会商其他中心共同办理、互相协同。提级办是指多次交办、疑难杂症的信访问题，由处级干部负责联系接待办理。协同办是指涉及其它职能部门的信访问题，由首接的中心牵头会同其他部门共同办理，确保群众诉求得到妥善处置。同时设置“办不成事”窗口，对难以解决的事项留有一个反映通道，缓和群众矛盾，避免事件升级。信访量从 2022 年日均 10 起减少至 2024 年 2.5 起，下降 75%。

吹哨响应工作机制是指对系统故障、业务排队、负面舆情等突发应急状况，按照“吹哨—协同—跟进—上报”快速处置，在线报告进展，防止事件发酵升级。特别是针对系统故障导致的业务排队问题，提前收取材料，引导疏散群众，待系统恢复后直接后台完成办理。今年以来已启动吹哨响应 10 余次，全部得到稳妥化解，未有负面反响。

一案四查工作机制是指对全市范围内的涉及大中型客货车、摩托车、超标电动自行车等重点车辆，低驾龄驾驶人等重点人员的道路交通伤亡事故启动事故溯源后，分别由业务监管中心在线响应，检验审核中心、考试管理中心分别赶赴现场调查，对涉及有责的检验机构、驾校等单位落实停站整改、停数字证书等源头监管措施。全市道路交通亡人事故较三年同期下降 25%，万车死亡率降至 0.7。

三、对新技术装备的应用及新管理模式探索

科技创新是现代化车管所的关键。近年来，杭州车管所积极争取公安部交管局、省厅交管局的试点支持，构建满足业务应用、技术先进的服务监管平台，研发应用新技术装备，探索科技带来的新管理模式变革，提升办公效率质量，展现现代化车管所的服务治理能力。

（一）业务云上办理

自建车驾管云上办理平台，在警察叔叔（市公安局自建）设置受理入口，分类办理网上业务。针对取消考试预约、C1改C2等10项业务，通过“云申领”直接手机操作办理；针对变更驾校、夫妻变更等12项必须到窗口办理的业务，在云申领基础上迭代为“云窗口”视频对话办理，能够实现数据在线提醒、多方通话、多项联办，解决网办“复杂业务不会办、时间冲突不能办、业务独立不联办”等问题，今年以来累计办理业务1.7万笔；在云申领、云窗口基础上，探索“云语音”服务，对电话呼入的零资料咨询业务，通过弱身份认证在咨询的同时直接办理，对经短信提醒后仍未办理的逾期业务，通过“公安户籍数据、支付宝、城市大脑数据”精准比对联系方式，主动电话提醒办理，截至目前已帮助4.6万人避免注销驾驶证资格；后续在主动提醒的基础上进一步探索提升主动服务，对满足办理条件业务，非申请即主动办理，如对无违法未处理且无需上线检测的机动车主动发放免检合格标志，对办理车辆继承业务的未获取死亡信息的被继承人主动注销其驾驶证等。

（二）智能在线监管

搭建“在线车管”监督预警平台，对全量业务实施事前、事中、事后的全过程数据监管。事前提醒考试员、查验员资格证到期等4项，事中预警同一账号完成全部岗位业务、同一日补行驶证补号牌及登记证书、指标类型与选号号段种类不匹配等21项，事后报警选号后退办、制行驶证登记证书后退办、同一车核发不同类型临牌、在非工作时间（晚上6点以后）内考试等36项，今年以来已产出有效报警92起，推动事后监管向事中监管转变。

建立车驾管服务评价体系，相较于全依托于群众评价的传统评价模式，杭州车管所采用以自身办理水平为评价指标的新评价模式，通过采集排队等候时间、业务办理时间、业务办理差错率、信访投诉量等数据以及室内温度、湿度等场地环境数据，建立赋分模型，实时综合产出评分，及时掌控各场所、各业务情况，改善车管所服务质量。

打造机动车风险智能防控平台，重点对机动车检验、查验、报废等业务监管。依托警企共治模式，协同杭钢机动车综合服务中心打造集全量采集、智能审核、自动报警为一体的防控平台，实现OBD数据校验异常、VIN唯一性校验等17项自动报警，目前有效预警45起。

建设全科目考试智能预警平台，利用视频分析技术，重点智能实时分析考试员、考生异常行为，考场异常环境，及时对理科考试考生携带手机、考试员长时间驻留某一考生身后，科目二考试期间非考试员进入考场、考场有异常标记物，科目三随车考试员语音、肢体提示考生、踩副制动等27项异常情况进行预警，目前有效预警32起，在全国道路交通安全产品博览会中获得公安部交管局好评。

（三）精准安全管理

研发应用“智安通”自我宣教平台，精准分类普通群众、重点驾驶人、重点企业驾驶员等，制作私家车、客运、货运、摩托车、电动自行车等不同出行方式的交通安全宣教视频，建立“专业单位、普通单位、交警聚合”三级纳管宣教模式。专业单位是指具有运输性质或承担大规模运输工作的单位，如重点客货运企业、网约车、快递、外卖企业等，同时外延至场站、工地等在杭货运 OD 点，全面掌控所有进入杭州的外地货运驾驶人和机动车，宣教形式是在智安通进行“入职宣、常态宣、重点宣”。普通单位是指非客货运单位，纳管包括单位自备车、通勤以私家车、摩托车、电动自行车为主的工作人员以及社区中有私家车、摩托车、电动自行车出行需求的老年人，宣教形式是由交治员（交通安全联络员）引导、提醒、督促交通参与者开展自我学习。交警聚合是指前两类都不涵盖的人员，包括红黄码人员，路面事故违法查处无单位的人员以及单位规模较小（工作人员 5 人及以下）的人员，宣教形式是由所在的属地中队建立聚合宣教组织，定期督促开展宣教。同时将宣教纳管植入到电动自行车云申领、大厅办理业务、驾校学习、车辆年检、购买新车等环节，目前智安通已实现 16 万重点营运车辆，10 万重点营运驾驶员，1.4 万家营运企业，135 万私家车，216 万电动自行车，47 万老年人的纳管宣教，已宣教 445.7 万人。

分类治理疾病驾驶人，前期通过比对交警和卫健数据，产出疾病驾驶人数据，由卫健评级，确定高中低风险，对高风险开展上门宣教，劝其主动注销驾驶证，对不愿意主动注销的，告知其应在 15 日内提供县级以上医院诊断证明书；对中风险上门宣教，劝

其主动注销驾驶证，其中 AB 类准驾车型驾驶证降级；对低风险核实宣教。目前，省厅交管局开发了“驾安预警”平台，打通了卫健数据，对重点客货运企业的驾驶员进行预警，一旦预警，交警立即上门开展处置。截至目前我们已注销疾病驾驶人驾驶证 2400 余本。

（四）助力服务企业

首创“政府主建，企业共享”街道登记服务站，与杭州市拱墅区东新街道合作，在汽车销售产业集聚区建立机动车共享登记服务站，实现属地政府、办事群众、销售企业、交警部门多方共赢，形成车管所“共治警务”样板。目前已有 16 家 4S 店自助办理新车上牌业务 880 笔。

设置业务专网自助办。在“窗口办”和“专线办”之间，创新开通业务大厅专网“自助办”，为企业特别是小微金融企业“减负增效”。目前已自助办解抵押业务 4831 笔。

（五）智能技术装备

智能审核。研发预录入智能审核，依托图像识别技术，自动识别提取学驾报名人员的姓名、身份证号码、照片等信息，关联综合应用平台实现数据自动比对，对信息无误的自动受理，对信息有误的自动注明原因退回驾校。目前单日单机可完成受理 250 笔，差错率为零，有效解放警力。目前同步在研发网办业务的智能审核设备。应用 3D 全息影像智能测量系统，自动测量新车外观尺寸，智能审核查验信息，审核速度达到 2 秒/辆。

智能识别。研发全国第 1 台证照匹配机。随着网办业务不断发展，证照匹配机将成为未来使用的趋势。通过 OCR 自动识别号牌号码技术，替代人工分拣匹配，提高网办效率，实现证件、牌照一次合寄，减少群众支付费用，收件时间缩短 2 个工作日，已成功

申请国家实用新型专利。应用驾驶证批量打印一体机。放入驾驶证芯后，机器可以连续自动完成原来传统的人工打印、粘贴照片、塑封等操作，制证时间缩短至5秒/本，大大提升制证效率。研发电动自行车车架号微距拍。自动识别电动自行车车架号，并通过浙品码关联3C认证，确认车辆唯一性，杜绝利用“道具车”上牌。并以此创新推出“线下审验+云申领”注册登记模式，规范销售门店分类管理，按照登记模式分登记服务站、带牌销售门店、社会办门店和普通门店四类，按照信用评级分可信、整改、不可信三类，结合销售车辆是否为授信车型，实施“先发后审、实时审核、严控审核”分级审核，一旦发现销售门店违规则按照信用降级、门店类型降级操作。

自助考试。大厅配套无人自助考场。为了实现多环节的一次性办结，针对注销可恢复、境外换证、军警换证等换领类考试业务，在业务大厅配套设置了无人自助考场（6个考台），节省业务大厅场地和警力，方便群众办事。科目二无人考试车。利用自动驾驶技术代替人工完成非考试过程中的车辆驾驶、泊车等工作。同时车辆具有智能识别考试过程中异常情况功能，能及时控制车辆刹停，保障人车安全，减少撞路牙、花圃以及擦碰等安全事故。目前同步在探索科目三无人执考车辆及考试模式。

四、对新管理体系的探索

根据习近平总书记提出“锻造‘四个铁一般’公安铁军”的要求，杭州车管所牢牢把握“公安姓党”的根本政治属性，常态化开展“日周月”学习，将政治学习、组织生活、业务训练、廉政教育紧密融合，“四位一体”

夯实思想根基。同时以“人力资源”为核心，合理优化配置警力资源，突出培训警力专业能力、研究能力、实战能力，构建科学考核评价体系，解决队伍“警力不足、能力不足、发展不足”的现实问题。

（一）构建合理的岗位职能体系

基于“五大中心”职能，以“做精窗口、做大网办、做强监管、做实业务”为原则对全所56名民警和250名辅警进行定岗定编定责，划分6个片区、18个功能区、41个岗位，实现资源合理配置和高效协作。

科技置换警力，充分利用智能技术装备推动内部流转“自助办”、内部监管“数智化”，把简单机械的操作、审核、巡查等工作交给机器完成，如预录入审核、制证归档、证照匹配等，将警力集中于重点、复杂的业务办理和现场处置，在现有警力不足的现状下，充分发挥警力效能最大化。

均衡窗口网办，优化配置前端业务窗口和后台网办中心的警力分布。做精窗口警力，将服务佳、业务强、形象好且35周岁以下的年轻警力配置于窗口，对外展示公安专业形象；做大网办警力，以单人单日100笔业务受理作为基数，测算受理、制证、复核、回访岗位的警力最优配比3:2:1:1，实现网办业务效率最大化。

全员岗位交流，制定《杭州交警支队车管所岗位人员任职年限交流实施方案》，根据不同岗位存在的风险程度，划分检验查验、考试、监管、牌证窗口、牌证网办、档案、非管、综合等8大类。设定检验查验、考试、监管等高风险岗位5年交流年限；牌证窗口、牌证网办、档案、非管等7年交流年限，综合10年交流年限，进一步防范化解岗位风险。

（二）构建综合的能力培养体系

以提升业务能力为核心，综合推动警力在身体素质、路面指挥、公文写作、调查研究等各方面的能力提升，积极开展“周月季”岗位练兵、体能测试、技能比武、学术沙龙等活动，鼓励民辅警参加学历提升、司法考试、事业单位和公务员考试等，不断提升社会竞争力。

专业业务能力，作为机动车查验、驾驶人考试、窗口业务受理的实战部门，获得业务资格证书是从事车管工作的必备能力和基本要求。按照“人人有证、规范管理、争先竞优”原则，提出杭州车管所全体民辅警“1年内必须取得不少于1本资格证书，3年内必须取得不少于2本资格证书”的目标，目前人均持证率达到100%，2本以上资格证书60%，为查验、考试、业务受理等岗位提供人才储备基础。

调查研究能力。杭州车管所始终坚持在研究状态下工作，鼓励民辅警特别是干部开展调查研究，每年罗列研究课题，定期会商研究进展，总结展示成果。近年来在《交通管理杂志》《浙江警察学刊》《杭州警察协会》等多个刊物发表调研文章10余篇，申请专利2件，参与公安部《机动车驾驶人安全教育内容和方法》《车辆管理所场地设置与规范》《机动车驾驶人安全教育网络课程设置规范》等9项行业标准起草。

综合实战能力。除车驾管业务外，杭州车管所所有能力投身于各项公安交通管理的实战工作。如去年杭州亚运会期间，杭州车管所承担了运动员、技术官员、媒体的抵离、比赛、采访、开闭幕式等交通车辆调度工作，分析出行特征与停车、交通的关联，合理安排停车位置、每个场馆发车数等，确保各客户群的准时，圆满完成亚运交通安保任务。

（三）构建科学的考核评价体系

随着社会形势变化和公安工作需要，辅警已经成为公安队伍不可或缺的力量。与原有辅警队伍相比，现在辅警队伍越来越壮大、年轻、正规，也越来越被社会认可。如何让这支队伍始终保持向好向上发展趋势，杭州市公安局、交警支队构建了辅警管理考核体系，进一步明确纪律、合理奖惩、挂钩工资，推动辅警队伍建设正规化、职业化。

实行记分管理。规范化管理辅警队伍，按照《交警支队警务辅助人员百分考核细则》《交警支队警务辅助人员任职管理办法》，从政治纪律、廉洁纪律、组织纪律、保密纪律、工作纪律、培训纪律、内务纪律以及警用车辆及安全驾驶规定、执勤装备管理规定、请假考勤管理规定等方方面面明确岗位标准，将考核分值与辅警绩效工资挂钩，按照“绩效工资/100×考核扣分”扣除绩效工资，对考核扣分超过60分的，通知用人单位解除劳动合同，实现辅警队伍管理科学、客观、公开、公平。今年以来，根据考核规定解除劳动合同2人。

开展即时嘉奖。以即时奖励满足让辅警感受到被认可，不断激励队伍能动性、积极性。设立“车管贡献奖”，对获得群众锦旗、表扬信及12345电话表扬件的辅警，由教导员即时颁发贡献奖牌，标注姓名并公开展示，同时运用到年度评优评先，促进辅警队伍向好发展。今年以来，已颁发贡献奖23人次。

建立层级晋升。参照民警晋升模式，杭州市公安局制定《警务辅助人员层级晋升积分管理办法》，设置7个层级，按照工作年限、学历学位、专业技术、考核评价、嘉奖惩处等进行赋分评定，不同层级工资待遇不同，相差约1万每年，让辅警队伍有向上发展空间，能够留得住人。

责任编辑 李 坤