

法改组发〔2020〕4号

**最高人民法院司法改革领导小组**  
**关于印发《人民法院司法改革案例选编（十）》的通知**

各省、自治区、直辖市高级人民法院司法改革领导小组，新疆维吾尔自治区高级人民法院生产建设兵团分院司法改革领导小组：

习近平总书记在中央全面依法治国工作会议上深刻指出，要深化司法责任制综合配套改革，加强司法制约监督。2020年8月4日，最高人民法院印发《关于深化司法责任制综合配套改革的实施意见》（以下简称《实施意见》），为今后一个时期人民法院全面落实司法责任制提供了重要指引。《实施意见》印发以来，各级人民法院切实加强组织领导，认真履行主体责任，紧密结合工作实际，积极开展机制创新，形成了一批可借鉴可复制可推广的经验做法。

有的法院以协同高效、利于监管为原则，灵活组建审判团队，合理配置审判资源，积极推进审判辅助事务集约化、社会化管理，有力提升审判质效；有的法院着力构建全流程信息化管控平台，

不断细化完善审判权责清单，积极探索“四类案件”自动化识别、智能化监管，审判监督管理的信息化、专业化、规范化水平持续提升；有的法院不断健全完善人员分类管理制度，探索建立“双向平衡发展”的人员交流机制，有效破解不同类别人员交流壁垒，持续激发队伍内生动力；有的法院综合考虑办案数量、办案质效等因素，区分人员类别、岗位特点以及案件类型，构建了导向明确、管理精细、评价科学的考核机制；有的法院不断健全完善专业法官会议工作机制，充分发挥专业法官会议在统一法律适用、解决意见分歧等方面的重要作用，取得显著成效。

为进一步加强改革成效宣传和经验总结交流，全面贯彻落实《实施意见》，最高人民法院在广泛收集和深入挖掘各地做法的基础上，选择创新力度大、落实举措实、实践效果好、可复制可推广性强的典型经验，编写形成了《人民法院司法改革案例选编（十）》，现予印发，供各级人民法院参考借鉴。

各高级人民法院要落实好主体责任，充分调动辖区法院积极性、主动性、创造性，继续推动《实施意见》部署的各项改革任务落地落实落细，认真总结提炼有特色、有亮点、有成效的改革创新做法，不断完善改革案例挖掘、培育、指导机制，形成更多可复制、可推广的改革经验，及时报送最高人民法院司法改革领导小组办公室。最高人民法院将继续选编典型案例予以印发。

最高人民法院司法改革领导小组

2020年11月27日

# 人民法院司法改革案例选编（十）

## 目 录

**【案例 153】北京市西城区人民法院：**灵活组建 规范管理 强化保障 优化审判团队运行机制释放审判效能

**【案例 154】北京市海淀区人民法院：**构建“双点位”审判监督管理机制 全面落实司法责任制

**【案例 155】北京市丰台区人民法院：**创新人力资源系数考核机制保障司法责任制落地见效

**【案例 156】天津市静海区人民法院：**统筹规划 科学管理 打造专业化审判团队

**【案例 157】江苏省盐城市中级人民法院：**建设全流程信息化管控平台 以科技创新提升审判效能

**【案例 158】浙江省高级人民法院：**打破跨类别人员交流壁垒 拓宽复合型人才培养渠道

**【案例 159】浙江省宁波市鄞州区人民法院：**打好繁简分流组合拳 筑牢监督管理防火墙 系统集成全面落实司法责任制

**【案例 160】安徽省高级人民法院：**构建均衡结案新体系 促进审判质效双提升

**【案例 161】安徽省芜湖市中级人民法院：**抓好“四个关键” 筑牢

监管防线

**【案例 162】江西省上饶市中级人民法院：**构建“三评三管”工作机制 完善法院内部监督体系

**【案例 163】山东省临沭县人民法院：**构建平行团队 精准量化考核 以正向激励强化内生动力

**【案例 164】湖北省襄阳市中级人民法院：**完善“三项举措” 提升专业法官会议制度效能

**【案例 165】湖南省湘潭市中级人民法院：**优化程序 厘清属性 做好衔接 充分发挥专业法官会议制约监督作用

**【案例 166】广东省广州市中级人民法院：**围绕“四个聚焦”提升监督实效 以规范权力运行增强司法公信力

**【案例 167】广东省深圳市盐田区人民法院：**审判辅助事务二元分道 资源重组释放审判动能

## 改革案例第 153 号

# 北京市西城区人民法院 灵活组建 规范管理 强化保障 优化审判团队运行机制释放审判效能

优化审判团队建设是深化司法责任制综合配套改革的重要内容。北京市西城区人民法院坚持问题导向，通过灵活组建多类型审判团队、明晰压实全链条监管职责、集约提供一站式保障供给，实现审判团队效能最大释放，推动审判质效全面提升。

### 一、灵活组建多类型审判团队，着力激活各方面人力资源

该院现有员额法官 170 人、法官助理 161 人、书记员 75 人。如果按照“一审一助一书”配置审判团队，书记员缺口超过 56%。该院根据繁简分流工作和专业化建设需要，重新调配人力资源，延展资源供给空间，灵活组建多类型审判团队。

**一是实行书记员集中管理。**将书记员从审判团队剥离，成立书记员管理办公室，对书记员集中管理、按需使用、资源共享。40 名书记员使用语音识别系统为全院 120 个审执团队提供庭审记录服务，全线补足书记员岗位，基本解决了法官助理和书记员职责混同问题。庭审平均时长缩短近 40%，法庭利用率提高 30%，法官准点开庭率从 59% 跃升至 92%。

**二是打造多层次审判团队。**前端速裁团队需要快速处理大量

“简案”，程序性、辅助性事务工作多，17个速裁团队按照“1名法官+2名助理+1名书记员”的标准配置。中端专业化审判团队负责“繁案”精审、核心审判工作量大，包括民事、刑事、行政在内的101个专业化审判团队按照“1名法官+1名助理”的标准配置。后端执行团队工作量较大、需要警务保障，19个执行团队按照“1名法官+2名助理+法警”的标准配置。

**三是建立差异化任务指标。**前端速裁团队年均任务量1200件，中端民商事团队220件，刑事、行政团队150件，后端执行实施团队和财产处置团队1100件，压实法官办案责任。完成速裁一档结案任务的法官考核等次直接评为优秀，不限制人数比例，不占用部门名额，绩效奖金按照全院法官平均值的40%增发。审判辅助人员的绩效奖金和团队任务完成情况挂钩，激活团队内生动力。

## **二、明晰压实全链条监管职责，实现团队运行安全有序**

对审判团队实行动态管理，充分发挥法官、院庭长、审判管理部门在管理链条上的不同作用，确保“放权不放任、监督不缺位”。

**一是加强审判团队内部自我管理。**法官对团队工作全面负责，对案件推进、流程管理、节点把控享有主导权，可以根据案件类型、难易程度及辅助人员的能力水平、业务特长进行分工。其他辅助人员按照职责分工负责。干部部门每季度听取法官意见，将法官对辅助人员的评价作为绩效考核、评优评先、职级晋升的重要指标。对于工作表现不良的，定期调换岗位、开展培训，及时

化解审判团队管理困境。

**二是细化审判权力和责任清单。**结合基层法院审判权力运行实际，制定审判权力和责任清单细则，重点厘清法官、庭长、院长工作职责权限，明确院庭长行权方式和行权边界，健全落实“三个规定”工作机制，细化“四类案件”的具体情形、发现机制、监督方式，确保审判团队依法行使审判权、院庭长依法履行监督管理职责并行不悖。

**三是强化审判监督管理实效。**以常态化审务督查和案件评查为着力点，重点监测审判执行过程中的薄弱环节，为评判审判监督管理效能提供“体检表”，弥补院庭长远距离宏观管理、法官近距离自我管理可能产生的不足。对问题出现较多的团队及时约谈，情况严重的由监察部门依法依规处理。

### **三、集约提供一站式保障供给，切实减轻审判团队事务负担**

为减少重复性审判辅助事务占用审判团队大量时间和精力，该院将法庭记录、案件送达、归档扫描从审判团队中剥离，实行审判事务集约化规范管理，尽可能以外包服务的形式，最大化减轻审判团队负担。

**一是建立集约送达中心。**承担全院所有民商事、行政、执行案件的送达工作，实现送达人员团队化、送达流程一体化、线上操作智能化。审判团队在集约送达一体化平台“一键点击”，多种送达方式“一站式”完成。

**二是建立电子卷宗同步生成中心。**承担所有诉讼材料集中收

转、扫描、加工、保管、借阅、整理等工作，实现“一次扫描、全程使用、一键归档”，为全流程网上办案奠定坚实基础。目前，该院电子卷宗扫描率、生成率均达 100%。

**三是建立诉源治理实体工作站。** 统合联系法官、普法宣传、问题解答、指导调解等工作，为法官参与社会治理工作提供最高效的路径。93%的群众诉求由工作站自行解决，24 小时内回复率 100%。辅助事务集约管理后，每个案件可以为法官平均节省 9 小时以上的时间。

该院优化审判团队配置、提升司法资源效能以来，审判质量明显提升。2020 年 1—9 月，占全院法官数量 11%的前端速裁法官结案占民商事总结案量的 71%，前后端法官人均结案比为 11：1，繁简分流、轻重分离、快慢分道的工作格局进一步成熟定型。

## 北京市海淀区人民法院 构建“双点位”审判监督管理机制 全面落实司法责任制

为全面落实司法责任制，北京市海淀区人民法院探索构建以时间定位和主体定位为支撑，以四级监管为保障，覆盖全主体、全事项的审判监督管理“双点位控制”机制，形成严密、精准的管理闭环。该机制运行一年多以来，工作效果显著。2020年1—10月，该院新收案件64775件，审结案件55257件，结收比85.31%，同比上升12.53个百分点，两至三年长期未结案同比下降34.87%，开展在线开庭、谈话、调解33616件，线上审判率51.9%。

**一、以“日周月季年”确定时间定位，从精从密划定管理内容**  
细划管理周期，明确管理内容，以“日周月季年”的审判调度，实现各项工作内容、各个流程节点全领域覆盖、不间断管理。

**一是院庭长“日有监管”。**日管以时限性程序事项管控为重点，以紧急性事项和临时性增项为补充。程序性事项包括超过15天未成功送达案件、超过一个月未开庭案件、将超审限案件、将超期未上网文书以及执行“五超”案件等。庭长每日梳理程序性事项，督促法官加快工作进度。紧急性事项主要指重大敏感案事件，要求当日通报进展、及时妥处。临时性增项主要为满足人民群众司

法需求临时增加的事项，如疫情期间，每日督办“在线诉讼”情况、诉讼服务一体化系统工单办理情况，最小化监管周期。

**二是办公会“周有调度”。**周管重点是态势研判和工作督导。每周召开办公会，全体院领导研判案件结收、长期未结案清理、案件发改、“多元调解+速裁”工作等重点数据，聚焦异动、落后指标，及时调整部署，力争“问题不出周”。重点研判优化营商环境、扫黑除恶专项斗争、诉源治理、民事诉讼程序繁简分流改革试点等最新要求和推进情况，确保各项部署落实到位。每周在院网发布超审限案件、线上庭审、电子送达等日管汇总信息，针对重点要求、短板项目加大通报、督办频次。

**三是审判管理联席会“月有小结”。**月管重点为阶段性问题警示。每月召开审判管理联席会，全体院领导、中层干部参加。聚焦阶段性工作，对工作推进不力的部门、团队、个人，点名通报批评、深入剖析讲评；重点传达专项工作要求，一并通报诉讼服务、信息化建设、内部监督、信访投诉、调宣培训等情况，保证工作要求中层尽知、工作步调协调一致。不定期邀请兄弟法院介绍管理经验，精确提升管理水平。截至2020年10月，审判管理联席会已召开17期，讨论议题104个。此外，每月在院网对上诉案件移转、司法鉴定等长周期事项通报，倒逼审判团队提高工作效率。

**四是审委会“季有讲评”。**季管重点为审判质量提升。各庭成立评查小组、院级成立评查委员会，制定本院评查细则，开展“案

件质量评查月”系列活动，围绕“重点、常规、专项、信访、重大敏感”五类案件开展评查。审委会按季度听取评查情况报告，组织对发改定错案件进行讲评，发挥统一法律适用职能。

**五是全院“年有考评”。**年管重点为全年工作“整体复盘”。每年根据上年度北京法院目标责任制考核结果及本年度重点工作，完善该院考核实施细则，增设特色指标，加强弱项指标、重点指标考核权重，强化导向作用。如 2020 年设立“清积率”指标，加快案件周转；将“平均审理时间”等指标调整为常规考核项，全面强化督导力度；将信息化工作、诉讼服务工作并入审执工作考核部分，强调通盘协作。强化考评结果实质运用，与绩效奖金发放直接挂钩，并作为评优评先、晋职晋级、员额退出、岗位调整的重要考量因素。

## **二、以“四个层次”确定主体定位，从细从深丰富管理维度**

推广“院—庭—团队—个人”四级主体全员覆盖、分级联动，推动实现从单向度“服从管理”转为全方位“自我管理”。

**一是以“一份清单”统筹“院级管理”。**细化制定审判权责清单，院庭长按照清单要求自觉履行监督管理职责，督促推进重点工作，确保全院工作步调一致、推进有序。

**二是以“一张表单”完善“庭室管理”。**各庭对照目标责任考核和全院年度工作要点，列明得失分项、倒排工期，以一表贯通工作目标、重点内容、推进节点，做到全庭底清数明、同向发力。

三是以“10分钟日课”凸显“团队管理”。法官作为团队核心，对标目标责任考评要求和审执任务指标，每天用10分钟时间核查案件审限、文书上网等情况，督促辅助人员保持工作节奏，确保团队精诚协作、高效运转。

四是以“一字功”实现“自我管理”。通过重点指标排名通报到每一名法官，权责清单内容涵盖每一名审判辅助人员，切实督促、引导认真落实每一项指标，妥善办好每一起案件，真诚对待每一位当事人，严格自我要求，实现自我价值。

### 三、以“四项制度”强化点位控制，从严从实确保管理见效

推行“建议—约谈—入档—追责”链式举措，强化监管、层层加压，确保管理责任全面落地。

一是建立**监察建议制度**。由机关纪委对审执程序、司法作风等问题发出监察建议，强力督促改进。2020年1—10月，机关纪委向相关庭室发出监察建议11封，移送协助调查函15件。

二是建立**“三级约谈”制度**。对通报问题整改不到位的，由主管领导、机关纪委、院长进行逐级约谈，压实主体责任。

三是建立**中层履职档案、纪律瑕疵档案**。将审判质效管理不力情形记入中层履职档案，将违反政治纪律、审判纪律、监察纪律情况记入纪律瑕疵档案，入档情况作为年度考评重要内容，与绩效奖金发放直接挂钩。

四是建立法官员额退出和干部岗位调整衔接机制。对于履职不尽责、能力不胜任、作风不严谨的人员，根据情形退出法官员额或调整管理岗位。

## 改革案例第 155 号

# 北京市丰台区人民法院 创新人力资源系数考核机制 保障司法责任制落地见效

北京市丰台区人民法院通过创新人力资源系数考核机制，建立分级、分层、分类的岗位目标考核管理体系，形成有激励、有侧重、有互动的考核工作格局，严格落实司法责任制，完善司法人员分类管理，强化司法人员职业保障体系，司法体制综合配套改革取得新成效。2020 年 1—6 月，丰台法院结案率、结收比保持北京一类法院第 1 名，目标责任考核工作的指挥、引导、激励、保障效果得以充分体现。

### 一、定准绩效考核基础，确保各类主体司法责任精准到人

以人力资源系数为考核基础，以办案数量、办案质量、办案效率、办案效果为考核导向，以审判团队为直接考核对象，形成院庭长与审判团队有机绑定、员额法官对审判团队直接负责的双重绩效管理体系。

**一是科学量化各类司法人员工作职责。**改变以往仅以法官结案量衡量团队业绩的做法，科学区分不同团队的人员构成，将员额法官、法官助理、庭长、一般聘任制人员、速裁聘用制人员、人民调解员和外包力量分别按照 1：0.6：0.5：0.4：0.2：0.1 的比例，赋予团队不同成员不同“人力资源系数”。进而根据团队“人力

资源系数”总和分配审执任务，推动团队单元办案任务分配和考核体系“由繁入简”，促进人员科学配置、提升整体结案效能，科学提升审判质效。

**二是突出审判团队办案主体地位。**发挥团队扁平化优势、区别化优势、去行政化优势，尊重审判团队办案主体地位，以团队为考核对象，一揽子考核法官、法官助理、书记员、驻团队调解员。具体指标分解上，将绩效考核中办案数量、办案质量、办案效率、办案效果分解细化为结案数量、长期未结案、文书上网、庭室直播、案件质量等4类10项考核指标，直接分解到团队，员额法官、法官助理的考核分直接来自团队的绩效，实现对审判团队的直接管理。提高个人考核中审判团队考核分数，团队办案绩效直接影响员额法官和法官助理的绩效评价，促进团队办案形成合力。

**三是强化院庭长审判监督管理职责。**出台《担任员额法官的中层正职个人目标考核实施细则》《员额法官个人目标考核实施细则》等规范，明确庭室对审判团队履行综合管理、员额法官对审判团队履行直接管理两类职责。由主管院领导对中层正职领导综合表现予以评分，部门负责人对员额法官、法官助理综合表现予以评分。庭室负责人的业绩与本部门审判团队业绩有机捆绑，激励院庭长发挥审判管理作用。本部门超额结案、庭内结案排名靠前、特殊案件结案、重大敏感案件管理、长期未结案上业绩突出的，在考核上对部门负责人予以权重加分。

## 二、精细管理考核过程，优化司法人员分类管理的考核依据

**一是明确考核重点，建立激励型考核体系。**明确结案工作在业绩体系中的核心地位，以结案量为基础确定考核的基础得分，形成“定量与定性相结合、量化为主”的考核指标体系。在定量基础上，加大办案数量考核得分级差。依托人力资源系数确定各团队的基础办案任务后，在办案基础分上，实行超额完成加分、排名靠前加分、特殊贡献加分、参与重点工作加分、疑难复杂案件加分、差额完成减分等，落实有奖有惩、有上有下的双向激励机制。

**二是分类设置指标，实行差别化考核方式。**针对不同部门、不同岗位设置不同的量化考核指标，如对庭长考核部门在全市、院内的整体审判质效排名、办案情况、主管院领导评价等；对员额法官考核办案数量、案件质量、庭审直播、调研宣传等；对法官助理考核庭前准备工作、庭前调解、草拟文书等，以实现激励全员各尽其能的考核目标。

**三是完善公示体系，形成互动型考核格局。**建立人力资源系数、任务指标、结案效能等三套公示体系，考核基础全过程公开、透明。人力资源系数公示突出审判团队的办案主体地位，是分配审执工作任务的组织基础；指标公示体系依托各部门人力资源系数指标，将相关指标任务落实到各审判团队，明确团队最低工作量；结案效能公示对任务指标完成的数量、质量、效率、效果等进行公示，固定审判团队的业绩评价基础。庭室、团队可对公示

体系进行检视、评价、反馈、修订，形成“指标有公开、问题有回应”的良性考核机制。同时建立“个人工作完成报告制度”，法官助理业绩申报经法官确认、干警业绩申报经庭长确认、庭长业绩申报经主管院长确认，提高考核参与度和互动性。

### **三、合理设置考核权重，完善司法人员职业保障体系**

**一是动态折算工作总量，科学评价法官审判业绩。**对简案、繁案、批量案件、保全案件、诉源治理专项工作等进行加权折算。前端庭室审理简单案件，后端庭室审理复杂案件，依据繁案和简案的不同工作量，按照 0.25—0.3 权重将前端庭室审理的简案折合为普通案件的工作量。诉源治理不以办案数量为依据，而是依据案件下降幅度、特定案件的治理效果，合理折算工作量，科学评定考核成效。

**二是综合判定绩效得分，全面评价人员工作成效。**坚持分类考核原则，根据岗位性质确定共性指标、业务指标、重点工作绩效加减分的不同权重，因人而异、因部门而异开展考核。对办案之外参加案件质量评查、专业法官会议、优化营商环境、重大敏感案（事）件化解，以及其他专项工作，按照一定标准予以额外加分，确保考核评价的全面性和公平性。

**三是区分不同绩效层级，科学运用考核结果。**将考核结果作为员额进出、等级晋升、评先评优、绩效奖金发放的重要依据，让法官工作有重点、考核有方向、成效有奖励。将考核成绩作为法官遴选工作重要依据。依据考核对象近三年的工作业绩、办理

重大疑难案件及调研等绩效得分，重点考核办案数量、质量、效率和效果，以客观量化评价为主，确定遴选法官建议名单。以考核成绩确定评优评先的标准和依据，对集体三等功、先进集体的评选严格按照年度考核成绩分档排名，充分对接目标责任制考核结果。

## 改革案例第 156 号

### 天津市静海区人民法院 统筹规划 科学管理 打造专业化审判团队

天津市静海区人民法院按照审判团队建设与优化诉讼格局、强化职能监管、服务保障大局一体化推进的思路，大力加强审判专业化和队伍专业化建设，全力解决辅助人员缺口大、人员配备不科学、职责管理不清晰等难点堵点问题，形成“诉前诉中两手办，繁简团队分工干，标准理念解难案，人工智能促审判”的良好局面，案件审判质效大幅度提升。

#### 一、科学调配资源，为专业化审判团队配置差异化辅助力量

该院科学核定全院各类人员，根据审判团队特点配置相应的辅助力量。

一是打造“1+N”诉前大团队，强化诉前纠纷化解。在诉讼服务中心建立人民调解、律师调解、诉讼调解及专门调解相结合的“四位一体”调解大格局，采用“1 个法官工作室+多支诉前调解队伍”的思路，实现了集约高效、多元解纷、便民利民的诉讼服务建设。官会新法官工作室自 2017 年 7 月成立以来，承办交通事故诉前鉴定 2232 件；诉前调解案件 743 件，全部在 1 天内予以司法确认或出具调解书。在辖区交通事故发案量持续上升的情况下，交通事故类案件收案量反呈下降趋势。

**二是打造“1+1”速裁团队，实行庭内再次分流。**在各民事审判庭设立“1+1”速裁团队。由一名法官和一名书记员审理大量简易案件，使法官助理从重复性工作中解脱出来。针对送达、归档工作量大的难题，通过购买社会服务的方式，由外包公司完成集约送达和扫描归档工作，在全院范围内已实现全覆盖，为速裁团队减轻了50%以上的工作量。

**三是打造难案精审团队，增加靶向攻坚力量。**在金融审判、公司股权、融资租赁等专业领域组建精审团队，选任在相关审判领域理论功底深厚、业务技能过硬、实践经验丰富的法官，并为其配备学历高、作风实的年轻法官助理，重点强化类案检索辅助职责，推动案件的精细化审理，解决专业领域案件中“疑难杂症”。

## **二、坚持分类施策，促专业化审判团队形成标准化审理思路**

该院注重把标准化理念引入案件庭审与裁判中，针对基于同一法律关系的案件，通过对同类案件审判经验的总结梳理，确定解决此类案件共性问题的方法。

**一是速裁团队采用示范性判决+多元化调解方式，实现简案快审快结。**在审理物业合同纠纷案件时，将物业合同违约的常见情形进行分类，将相应类型的裁判结果进行总结并形成案例，以判促调，促使当事人达成和解。2020年前三季度审结物业合同纠纷案件229件，当庭履行率高达82.97%。

**二是精审团队总结类案办案指南，提升繁案审理质效。**根据审判实践制定《建设工程施工合同纠纷案件办案指南》，分析建设

工程施工合同纠纷案件主要特点及成因，通过典型案例阐述审理此类纠纷的基本原则、常见问题及解决方法，帮助专业化团队在短时间内掌握审理同类复杂案件所必须的基本要素。在标准化审理思路的指引下，案件庭审时长及审理周期大幅缩减。

**三是应用专业法官会议机制，形成法律适用共识。**遵循审判规律，总结“扫黑除恶”十类犯罪活动的主要涉案罪名和表现形式，利用专业法官会议的讨论成果统一裁判尺度，形成各类案件定罪量刑的标准化经验。

### **三、强化监督制约，为专业化审判团队规范全流程业务监管**

该院从分案模式、重点案件、职权清单、办案规则等多方面着手，实现了对审判团队的全面监管。

**一是创新分案管理模式。**由业务庭长对本庭案件进行繁简分流，将“速裁”案件交由本庭速裁团队，普通案件随机分至精审团队，不仅解决了全院繁简分流工作压在立案庭、案卷流转耗时长的困境，提高了分流速度，同时防范了人为干预分案的风险。

**二是完善重点案件监管预警机制。**在重点案件监管方面，完善预警信息平台，对标注为院庭长监督的案件在系统中增加结案警示功能，将院庭长监督落在实处。“四类案件”一旦进入诉讼程序，即向院庭长发送短信提醒，以便密切关注案件，使监督管理自动触发、全程留痕、实时查询、有效追溯。

**三是实行职权责任清单式管理。**出台法官、法官助理、书记员办理案件工作规则，使审判团队内部分工明细、协作有序，确

保审判团队高效运行。制定审判职权和审判责任清单，采取提交专业法官会议、审判委员会讨论等方式对重点案件进行审判监督指导，将业务体系由层叠式管理转变为扁平化管理，充分尊重独任法官、合议庭法定审判组织地位。

#### **四、重视客观需求，为专业化审判团队提供定制化技术保障**

该院高度重视运用信息技术为审判团队提供贴合性服务，以审判团队的办案需求为引领，与相关技术机构共同研发智慧庭审系统，优化审判辅助人员资源配置。

**一是在审判台配备触屏一体机，方便法官驾驭庭审。**设置示证区、感知区、查阅区、对比区、随庭笔记、法条查询六个模块，在开庭时同步展示证据、语音转写内容和本案所涉及的法律法规，方便法官驾驭庭审，有效缩短庭审时间。目前，该院庭审时间平均缩短30%—40%。

**二是在当事人席配备触摸显示屏，满足当事人举证质证需求。**通过显示屏，当事人可翻看庭前上传的证据材料用于质证。智慧庭审系统的质证功能，不仅能流畅播放并展示音频视频证据，还能自主放大证据局部关键内容，为建设工程图纸、合同附件设计图等大件证据的展示与质证提供了便利。

**三是完善庭审记录模式，提高团队工作效能。**通过智慧庭审系统逐步探索以录音录像代替庭审记录。庭审录音录像自动上传至电子卷宗，法官和当事人均可随时查询。通过语音转写功能，将录音录像自动转成文字，重点内容随时标注，可区分角色智能

查询，既为承办法官撰写裁判文书提供便利，也满足了二审、再审案件法官查询的需要。

## 改革案例第 157 号

# 江苏省盐城市中级人民法院 建设全流程信息化管控平台 以科技创新提升审判效能

江苏省盐城市中级人民法院大力推进智慧法院建设，研发上线审判执行案件全流程节点信息化管控平台，将立、审、执各程序、各领域、两审级 210 个流程节点全部纳入信息化在线管理，有力提升审判质效。2020 年 1—9 月，全市法院案件结案率、结收比为 75.9%、86.9%，较上半年分别上升 14.8、11.2 个百分点。

### 一、坚持目标导向，科学设置管控平台功能

**一是明确管控范围。**以三大诉讼法为支撑，以最高人民法院、江苏省高级人民法院相关规范性意见为遵循，以各业务条线为脉络，对立、审、执所涉流程逐一梳理、逐一论证，归纳提炼流程节点 210 个。对所有节点逐项明确基本规范和管控要求，出台《审判执行流程节点信息化管理办法（试行）》系列文件 14 项，将两级法院所有办案人员、院庭长及审判管理人员全部纳入节点管控范围，提升审判执行智能化水平。

**二是明确管控内容。**节点管控包含全部审判执行业务条线，实现从立案到执行、从一审到二审全覆盖。根据立、审、执各类案件的不同特点，分别构建流程管控机制，如立案（诉讼服务）管控范围包括诉前分流、立案登记、速裁快审、诉讼费减缓免、

鉴定评估、上诉移送等各个环节，确保任何一个节点违规即有跟踪、有警示。

**三是明确管控方式。**根据各节点对审限的影响程度，对 210 个流程节点进行再细化，明确 107 个节点为一般节点、103 个节点为重要节点。对一般节点主要通过提示、警示的方式进行督促，重要节点一律采取设卡、锁定的方式进行管控。“提示”即对临近时限、尚未启动或完成的节点，系统自动提示该节点剩余期限；“预警”即自动提醒办案人员必须按期完成相关事务，否则流程将被锁定；“设卡”即如出现相关事项未完成或完成不符合要求，平台将自动设卡，不得进入下一流程；“锁定”即对未按期完成重要节点事项的，系统将对全案进行锁定。一旦案件被“锁定”，系统会自动标注“锁”字字样，必须经相关庭长、院长审批“解锁”后方可继续下一步流程。

## **二、坚持需求导向，全面加强管控平台应用**

**一是坚持全面应用与体验改进相结合。**成立审判执行流程节点管控项目实施及运行评估工作领导小组，对项目运行各阶段情况进行系统、科学评估，及时研究解决项目推进中存在的问题。全方位、多层次组织节点管控办法及平台运用技能培训，引导干警尽快适应全新的办案模式。2020 年 7 月，该平台已在全市法院全面上线运行。建立项目推进例会制度，每周五由审管部门牵头，组织研发人员、法官代表等，集中研究解决平台建设运行过程中的漏洞和不足。2020 年 5 月以来，共组织例会 25 次，吸收合理化

意见建议 130 余条，推动平台设计更加完善，运行更加流畅。

**二是坚持整体推进与重点突破相结合。**在按时序进度推进平台开发应用的同时，注重打造平台特色亮点功能。如围绕切实解决执行难重点任务，积极构建以“中间库”为依托的执行案件事项管理 PC 端、PAD 端、手机端同步监管系统，通过事项信息采集、重要节点跟踪提醒、期限管理，实现执行流程节点信息化实时管控。开发手机 APP 软件，与管控平台衔接使用，配合“一案一人一账户”系统，实现对执行案款全流程监管。

**三是坚持突出主干与内容互通相结合。**将 210 个流程节点的规范标准有机嵌入全省法院统一使用的案件管理系统，并实现与案件繁简分流、“套路贷”虚假诉讼预警、文书智能生成和强制纠错、政法大数据平台等 10 个重要审判辅助系统的功能对接。在运用案件管理系统时，自动启动案件强制检索等功能，从而解决各系统不兼容、重复建设等问题。

### **三、坚持效果导向，充分释放管控平台效能**

**一是严格规范审判流程。**流程节点管控明确每一个节点的时长标准、信息填录及信息公开标准以及节点管控要求，让办案人员什么时候该做什么、做到什么程度一目了然。比如，针对民事一审简易程序案件，规定立案后七日内必须确定开庭时间；凡是未按时序完成的，将可能被采取警示、锁定等措施。从而让办案法官按照流程节点管控要求，统筹兼顾好案件的审判执行活动，实现均衡结案的效果。

**二是全面加强事中监督。**平台设计可视化监督管理模块，院庭长能够实时了解掌握本院、本部门案件预警、超期、锁定情况，并可对案件办理流程实施同步监督管理。比如，庭审应直播未直播、裁判文书未在结案后七日内上网的，该案件都将被系统自动锁定，无法进入下一个流程，有效解决了庭审直播、文书上网“应播未播、应上未上”问题。

**三是有效实现全程留痕。**院庭长按照管理权限对锁定事项审查审批解锁后，系统将全面留痕、自动生成统计数据，包括一次、二次锁定案件数等。平台提供数据反查和导出功能，查询结果一律明确到具体案件、具体人员、具体事由。通过流程数据全程留痕，最大限度满足院庭长和审判管理部门日常监督管理工作需要。

**四是精准提供决策参考。**审判管理部门对平台提供的数据进行动态分析，对异常数据指标和被锁定频次较高节点进行重点研判，并将研判建议提交院党组。如该院根据平台数据分析研判发现，基层法院被锁定的节点主要集中于开庭排期和简转普这两个节点。对此，该院党组第一时间对影响排期开庭因素开展调研，完善程序转换审批程序，有效防止程序随意转换现象的发生。

**五是科学实施业绩考核。**审判管理部门每月常态化通报管控平台指标数据和应用情况，通报到案、到人、到具体节点，作为法官、法官助理、书记员业绩考核的重要依据。加大责任追究力度，凡是有故意不按指引操作、填录虚假信息、错误引入材料等规避锁定和监管行为情节严重的，一律移送督察部门严肃问责。

## 浙江省高级人民法院 打破跨类别人员交流壁垒 拓宽复合型人才培养渠道

浙江省高级人民法院积极探索建立“双向平衡发展”的跨类别人员交流机制，制定出台《审判业务部门与综合部门人员交流办法》（以下简称《交流办法》），明确规范不同序列人员交流后定职定级、入额、办案等问题，同步建立“短期双向借用”“结对辅助办案”等配套机制，有力破解不同序列人员跨类别交流隐形壁垒。截至 2020 年 11 月底，审判部门与综合部门双向交流共 20 余人，一批优秀干部在交流中历练、成长，推动形成充满活力、奋发有为的良好队伍建设生态，为法院工作总体发展提供了有力组织保障。

### 一、明确交流工作导向，构筑综合人才培养平台

全面摸底人员基本情况，突出人员综合能力培养，确保将最合适的人配置在最合适的岗位上。

**一是加强历练培养人。**坚持“多岗位锻炼”工作导向，有计划、有针对性地推动开展双向交流，着力培养、储备一批既懂审判又懂管理的复合型干部。对在交流岗位上实绩突出、反映较好的干部，在提拔任用、法官遴选、职级等级晋升时，同等条件优先考虑，真正把敢于担当、善于作为的干部发现、识别出来，推动队伍结构不断优化。

**二是人岗相适选准人。**坚持“以事择人”原则，将事业需要、岗位要求与调动干部积极性相结合，通过双向交流不断提升人岗相适、人事相宜的匹配度，真正把最合适的人放到最合适的岗位上。对于因办案业绩考核不达标、办案瑕疵、违法违纪等原因退出法官员额交流到综合部门的干警，视情降低相应职级任职，强化能者上、庸者下、劣者下的用人导向。

**三是统筹有序用好人。**坚持“稳中求进”工作总基调，统筹审判执行工作与综合工作，统筹专业型人才与复合型人才培养，强化系统思维，适当有序推进交流，在保持队伍稳定发展的基础上注入新活力。每年定期在充分征求分管院领导、所在部门及本人意见基础上，深入开展队伍整体情况研判，提出交流人员名单与岗位安排建议，为提高交流用人精准性夯实基础。

## **二、确立交流基本规则，搭建不同序列不同级别互通桥梁**

强化规则探索，兼顾不同序列人员平衡发展，推动人员交流规范化制度化运行。

**一是明确任职交流定级规则。**着力破解员额法官交流中的职级转化、待遇落实难题，根据中央“交流转任的三高、四高法官可确定为一级至四级调研员”等相关规定，结合工作实际，在《交流办法》中对不同任职年限的三高、四高法官所对应的职级按照三档细分，切实消除员额法官思想顾虑，吃下交流任职“定心丸”。

**二是坚持“双向对等”原则。**在跨类别人员交流中既注重全力保障审判执行中心工作，又注重统筹谋划综合部门工作发展。《交

流办法》在计算交流人员任职年限时，坚持“双向对等”原则，兼顾不同序列人员平衡发展，避免出现单向让利、待遇失衡现象。

**三是确立“累加计算”基本方法。**《交流办法》明确，法官交流至综合部门，以及重新返回到办案岗位入额，不同岗位的任职年限可累加计算；法官助理交流至综合部门，原相应层次的法官助理任职年限与交流后职级任职年限可累加计算。例如，四级高级法官交流至综合部门可比照确定为四级调研员，在四级调研员晋升三级调研员时，原四级高级法官任职年限与四级调研员任职年限累计计算；交流回审判部门重新入额后，首次晋升法官单独职务序列等级时，员额法官在综合部门任职年限视为法官工作年限，法官等级与相应公务员职级任职年限可累计计算。

**四是建立“短期双向借用”交流机制。**《交流办法》借鉴我国台湾地区法官“调办事”制度，建立“短期双向借用”交流制度，鼓励法官、法官助理在保留现有身份情况下短期借用至综合部门，不改变所属部门和人员身份，适当降低办案考核要求，增进工作了解，提高业务部门干警综合能力水平，为优秀年轻干部补齐短板提供锻炼平台。今年以来，该院依据《交流办法》开展短期双向借用，安排多名法官助理至综合部门工作，帮助年轻干部提高综合能力素质。

### **三、确立交流入额条件，拓宽司法行政人员职业发展渠道**

有效破解综合人员交流至业务部门入额难、法官交流退额后重新入额难等问题，明确交流入额三条路径。

**一是创新建立结对辅助办案制度。**综合部门人员到审判执行部门结对辅助办案的，当年度辅助办案数达到结对部门员额法官办案基数 15%以上的，可累计计入法官助理岗位工作年限，有效帮助综合部门人员拓宽职业发展空间。实施以来，综合部门人员结对辅助办案意愿强烈，多名到审判执行部门结对辅助办案的年轻干部成功遴选入额。

**二是明确重新入额规则。**将曾具有员额法官身份的综合部门人员回到办案岗位的入额条件，明确为退出员额 5 年内回到办案岗位的，由本院党组确认入额，纳入法官单独职务序列管理；超过 5 年的，需回到办案岗位参与办案满 1 年，考评合格后按前述程序办理入额手续。

**三是明确综合部门正副职入额规则。**规定综合部门正、副职交流至审判业务部门任庭长、副庭长，或者综合部门人员提任为庭长、副庭长的，应当具备《法官法》规定的法官任职条件，并按遴选规定和程序，参加入额遴选。

**浙江省宁波市鄞州区人民法院  
打好繁简分流组合拳 筑牢监督管理防火墙  
系统集成全面落实司法责任制**

浙江省宁波市鄞州区人民法院以民事诉讼程序繁简分流改革试点为契机，完善分案制度、加强团队建设、健全监管机制，确保司法责任制得到全面落实，司法审判权更加公正、高效运行。2020 年 1—10 月，该院结案 33078 件，结案率 106.61%，未结案同比下降 44.97%；一审判决案件改判、发回瑕疵率 0.15%，自动履行率 49.04%，同比上升 9.91%。

**一、完善案件分配机制，实现繁简分流与随机分案有机结合**

**一是突出“诉前分流”，实行调解过滤。**出台《民事案件繁简分流操作流程》，明确“诉前调解”案件范围及操作流程规范，通过“诉前调解”程序过滤简案。案件进入调解程序后，由人民法庭、专业审判、速裁团队、特邀调解组织进行分类引流，并在每一类审判组织内随机分案，做到案件快慢分道、精细分流。2020 年 1—10 月，该院通过“诉前调解”程序过滤简案 5712 件，占民商事一审结案数的 33.35%。

**二是突出“繁简分流”，实现简案速裁。**以每个团队年结案数不低于 1200 件，当庭宣判率不低于 80%为目标，对经“诉前调解”

程序过滤后的其他案件，选择案情相对简单、争议较小的金融借款、机动车交通事故、适用小额程序的几类纠纷在速裁团队内随机分案，完成简案过滤的“二次分流”。2020年1—10月，该院通过该方式二次过滤简案7269件，当庭宣判率91.03%，小额程序平均审理天数5.93天，简易程序平均审理天数12.77天。

**三是突出“专业分流”，确保繁案精审。**组建劳动争议、建设工程、公司类纠纷等多个专业化审判团队，按照团队专业化类型，设定年收类型化案件量不低于40%的标准，随机审理二次分流后的繁案。案件通过三次分流，结合随机分案制度，既可兼顾法官办案个性需求、司法水平、案件消化能力，又可有效防止关系案、人情案的发生，切实实现分案改革的终极目标。

## **二、科学组建团队，实现人员合理配置与扁平管理有机结合**

**一是突出“以强带弱”，建立“领军人才”培养制度。**针对独任法官随机分案、全科办案、部分领域不熟等情况，出台《关于培养专业审判领军人才的意见》。通过个人自荐、组织遴选和业绩考核相结合，从审判经验丰富的员额法官中聘任首批6个领域12名专业审判领军人才，编写《新手办案一本通》，利用周二“夜学”组织“夜训”5期，为全院法官提供鲜活、操作性强的办案指引，确保审判质量效率双提升。

**二是突出“以老带新”，构建“多元化”审判团队模式。**按照“1+2+2”模式，即由1名员额法官、2名法官助理、2名书记员组成简案速裁团队。由资深的、具有丰富调解经验的老法官带领和

指导法官助理处理各类诉前调程序中的案件，满足助理“初学阶段”的多样化案件需求。按照“1+1+2”模式，即由 1 名经验丰富的员额法官、1 名新晋员额法官、2 名书记员组成繁案专业审判团队，通过“传帮带”作用满足新进员额“进阶阶段”的案件专业化需求。目前，该院已组建 4 个简案速裁团队和 12 个繁案专业审判团队，分别审理繁简分流前后的案件。

**三是突出“示范引领”，加强院庭长长效办案机制。**以带头“办难案+带新人”为出发点，按照“1+1+1+1”模式，即 1 名院庭长+1 名新晋员额法官+1 名法官助理+1 名书记员模式，组建院庭长办案团队。出台《院庭长办案规定》，要求院庭长在分管相应的繁案专业审判团队的同时，带头承办疑难案件，确定办理案件比例，并将办案绩效纳入对其工作的考评和监督范围。同时，常态化开展院庭长示范庭审观摩活动，要求员额法官全部参加，“拷贝”有益经验，力求通过优秀庭审的示范引领，带动整体庭审质量的提升。今年以来，已开展庭审观摩活动三期 6 场。

### **三、加强风险防控，实现节点管理与在线监管有机结合**

**一是突出“制度约束”，不断强化审判监督。**出台《关于加强案件审限及时间节点管理的若干规定》，设定调解、案件排期开庭、两次及多次开庭时限，防止“久调不决、久拖不判”。审限提前一个月预警，每月定期发送。要求院庭长严格控制审批手续，防止通过程序转换借用审限现象发生。推行案件质量“红黄卡”制度，成立由审委会委员组成的案件质量评查小组，对检查中首次发现

的一般问题，采取信函的形式直接向案件承办人发送“黄卡”；对检查中发现的重大问题或是多次发生的一般问题发送“红卡”，并在全院通报存在的问题，限期进行整改。今年已发黄卡 23 次，发红卡 4 次，约谈审限较长法官 3 人。

**二是突出“节点管理”，重点加强执行监督。**建立全面规范、可供监管的执行治理体系，出台《执行案件节点管理及应达标准规定》，将执行程序划分为启动查控、繁简分流、强制实施、终本管理四个阶段，明确四阶段中必选动作及完成时限。同时，引入第三方机构进行查错监督，切实提高执行质效，在执行规范性上有明显提升。

**三是突出“全程留痕”，持续推进在线监督。**全面加大线上办案力度，证据材料尽可能线上交换，做到线上案件办理的全程留痕、实时可查、有效监督。今年以来，使用“移动微法院”处理案件 22263 件、送达文书 43670 件、约谈执行终本案件 3781 件。

## 安徽省高级人民法院 构建均衡结案新体系 促进审判质效双提升

近年来，安徽省高级人民法院积极创新“三三五五”均衡结案体系，强化内部监督管理制约，推进执法办案工作高效良性运行。2019年，全省法院均衡结案综合指数同比增长4.38个百分点，结案率97.3%，办案质效位居全国法院前列。今年以来，尽管受新冠肺炎疫情影响，安徽16个地市法院办案效率仍达到或超过去年同期全省平均水平。

### 一、重构理念，实现“三维”均衡

传统的均衡结案虽有利于解决年底人为控制收案、年底突击结案以及月末、年末办案质量受影响等问题，但强调的是时间上的均衡，由此也可能导致未结案件逐年上升、法院之间办案质效发展不平衡、个案久拖不决。为此，安徽法院着力重构均衡结案理念，进一步拓展均衡结案的内涵和外延，由之前单一的时间均衡，向时间、空间、个案“三维”均衡转变。

其中，时间均衡注重解决办案前松后紧、时松时紧、突击结案等问题，实现每月、每季、全年审判执行工作高效有序运行；空间均衡注重解决各法院、业务庭、员额法官之间质效失衡、忙闲不均问题，实现不同主体之间的平衡发展；个案均衡注重解决

少数案件久拖不决的问题，以个案均衡带动整体均衡。均衡结案理念的更新，进一步延伸了监管触角、优化了监管方式，促进审判管理科学化、精准化水平的提升。

## 二、明晰导向，划定三条基准线

安徽法院围绕时间、空间、个案三个维度上的均衡，结合全国法院收结案指标情况以及安徽法院实际，相应设置三条基准线，发挥对全省法院执法办案工作的指引作用。一是**月度结案率基准线**。依次确定每月结案率基准线，促进每月结案情况相对均衡。2019年，结案均衡度指标同比增长1个百分点。二是**年结案率基准线**。确定年结案率基准线，促进各个法院之间执法办案质效平衡发展。2018年、2019年，安徽16个地市法院均达到年结案率基准线，审判质效实现整体提升。三是**三年以上长期未结案基准线**。确定该项基准线为三年以上长期未结案清零，控制增量、消化存量，实现个案均衡办结。2018年以来，安徽法院三年以上长期未结案数量、占比均居全国法院前列（从少到多排名）；2020年1—10月，全省95%的法院实现三年以上长期未结案清零目标。

## 三、量化评估，设置五项指标

为确保实现三项基准线要求，安徽法院深入分析影响均衡结案的关键因素，设置五项指标，对全省法院均衡结案情况进行量化评估。一是**审限变更率**，着力解决审限变更频繁、不规范的问题，防止审限变更随意性。二是**平均审理时间指数**，引导各级法院快审快结，有效缩短案件审理时间。三是**诉前调解成功和简易**

**程序适用案件占比**，助力“分调裁审”机制改革，促进案件轻重分离、快慢分道。**四是平均卷宗流转时间**，避免上下级法院之间卷宗流转时间过长，进而影响办案效率。**五是长期未结诉讼案件占比**，防止个案久拖不决，最大程度减少积案。按照统计学方法，确定指标、权重合理区间，合成均衡结案综合指数，促进各级法院科学研判均衡结案工作。

2018年以来，安徽法院审限变更率、平均审理时间指数、诉前调解成功和简易程序适用案件占比、长期未结诉讼案件占比等指标均呈持续向好态势；2020年1—10月，在受疫情影响情况下，案件平均审理时间指数仍同比下降2.21个百分点，诉前调解成功和简易程序适用案件占比指数同比增长5.24个百分点。

#### **四、注重长效，构建五项制度**

安徽法院总结提炼近年来抓审判管理的经验做法，建立健全相关制度，促进均衡结案工作长效化、制度化。**一是党组定期研判均衡结案工作制度**。把均衡结案工作列入党组重要议事日程，定期分析研判，落实工作举措，强化党组对执法办案工作的领导。**二是均衡结案分层分类管理制度**。充分考虑三级法院不同特点以及案件量、人员数量等实际情况，分层分类设置均衡结案指标权重，确保评价体系更具针对性、合理性。**三是均衡结案指标体系通报制度**。上级法院逐月通报下级法院均衡结案指标情况，三级法院逐月通报本院各业务庭、员额法官办案工作量，激励多办案、快办案、办好案。**四是均衡结案考核评估制度**。把推进均衡结案

情况作为各市法院案件质效综合评估的重要内容，全省三级法院将均衡结案指标纳入法官大排名绩效考核，提高对均衡结案工作的重视程度。**五是审限变更审批制度。**严格申请延长审限案件审批程序，一律由院长审批。对其他审限变更案件，定期分析，强化监督管理。

## 改革案例第 161 号

### 安徽省芜湖市中级人民法院 抓好“四个关键” 筑牢监管防线

近年来，安徽省芜湖市中级人民法院大力加强审判制约监督体系建设，全面落实司法责任制，狠抓“四个关键”不放松，审判质效稳步提升。2020年1—10月，全市法院共受理各类案件84931件，审执结73954件；结案率87.1%，同比上升2.8个百分点。其中，该院受理案件5218件，审执结4641件，同比分别增长8.8%、14.1%；结案率88.9%，同比上升4.2个百分点，居全省中级法院第2位。

#### 一、抓好关键少数，增强审判监督管理主动性

一是落实党组主体责任。细化党组职责，常态化研究审判执行工作，建立健全审判监督管理相关制度规定8项。完善院领导督导基层法院工作机制，班子成员常态化赴基层法院调研指导。2020年以来，院长赴基层法院调研指导21次，实现对基层法院审判执行工作的精准指导。

二是发挥院庭长“头雁效应”。落实“入额必办案”要求，将院庭长分案比例提高10%—20%，促使院庭长及时把握审判一线动态，推动提升法院审判水平。该院院庭长办结案件2222件，占全院办结案件的47.88%。

**三是组建专业办案团队。**全市法院组建新型办案团队 106 个，将院庭长编入审判团队主审案件，特别是重大疑难复杂案件，进一步强化审判管理和监督指导。鼓励审判业务骨干跨团队承办重大疑难案件，提升审判专业化水平。修订绩效考核及绩效奖金分配办法，科学设置考核权重指标，激励法官又好又快又廉办案。

## **二、抓好关键案件，增强审判监督管理实效性**

**一是强化“四类案件”监管。**出台院庭长案件监督管理办法，对“四类案件”监督管理范围作出明确规定。出台工作指引，完善审判管理平台，利用院庭长监督管理模块对案件进行线上标记、跟踪、审核、监督，实现“四类案件”自动标识、重点案件自动追踪、监管全程留痕。

**二是强化长期未结案件监管。**紧盯长期未结、久押不决案件，综合运用每周专项通报、月度审管通报、挂牌督办函、“红黄牌”等，对办案情况进行跟踪督办，有力推动积案清理。全市法院一年半以上长期未结案件同比减少 47.73%。

**三是强化发改案件研判。**定期通报案件发改情况，将发改案件评析管理作为专业法官会议和审委会的固定议题，逐案分析总结，进一步规范裁判思路。定期开展发改案件专项评查，汇编评查结果并上传内网供干警学习交流，提升干警司法能力水平。出台重点案件评查规定，对已结案件进行全覆盖评查。

## **三、抓好关键环节，增强审判监督管理精准性**

**一是立案环节抓随机分案。**全市法院一体建立“随机分案为

主，指定分案为辅”的案件分配制度。出台分案工作规定，每月通报院庭长、员额法官办案情况，确保随机分案落地落实。

**二是审判环节抓实质化合议。**完善合议庭工作规则，对合议庭组成、合议流程与要求、合议笔录等作出明确规定，院领导随机列席合议庭评议案件，督促合议庭成员针对案件的证据采信、事实认定、法律适用、裁判结果及诉讼程序等充分发表意见，推动合议实质化。完善审委会工作规则，新设立刑事、行政和民商事、执行两个审判专业委员会，提升审判专业化水平。

**三是结案环节抓均衡结案。**严格落实安徽省高级人民法院均衡结案工作部署，出台实施方案，逐月制定计划、通报进展，督促按时、优质完成办案任务。密切关注案件审限、流程节点、结案审批等重点环节，及时提醒案件审理期限，避免超审限审理、超审限结案。全市法院均衡结案度综合评价指数位居全省中院第2位。

#### **四、抓好关键问题，增强审判监督管理针对性**

**一是紧盯质效短板促提升。**充分发挥司法大数据作用，每周实时统计、及时更新关键审判数据，关注总体及异动数据。综合分析每月审判运行态势，梳理问题短板形成报告定期向院党组汇报。紧盯短板指标、重点案件，有针对性地督促指导相关法院、业务庭、承办人，提升办案质效。

**二是紧盯裁判尺度促统一。**通过条线指导、个案审理，及时发现纠正基层法院在审判执行中存在的问题及不足，开展条线业

务培训，促进提升业务能力。研究制定办案指引等工作制度，就精神损害抚慰金适用标准等 27 项审判疑难问题进行梳理规范，统一法律适用标准。

**三是紧盯意见建议促公正。**主动向党委、人大专题汇报审判执行工作，认真落实审议意见。扎实做好全国人大代表关注案件办理，常态化邀请在芜代表、委员视察法院、旁听庭审，建立人民陪审员参与、见证执行工作机制，广泛听取意见建议，切实改进并及时答复。

## 江西省上饶市中级人民法院 构建“三评三管”工作机制 完善法院内部监督体系

近年来，江西省上饶市中级人民法院结合审判工作实际，全面梳理办案流程关键节点，不断完善内部监督管理机制，通过建立案件风险评估、审委会重点案件评价、案件评查问责等三项监管机制，切实推动司法责任制落地见效。全市法院民事调解率、一审服判息诉率、民事一审案件简易程序适用率、法定审限内结案率、撤诉率等审判质效核心指标均位居全省法院前列，审判质效指标考核得分连续两年在全省法院排名第一。

### 一、建立案件风险评估监管机制

围绕“四类案件”的有效监管，结合法院工作实际，该院制定了《关于案件风险评估与监管的若干规定》，对案件风险进行分类分级评估监管。

**一是建立案件评估监管规则。**从完善全院、全员、全程实时动态监管出发，全面规定开展案件风险评估与监管工作的总体要求、目标任务、基本原则、案件风险等级划分与标准确定、监管主体、监管方式、监管责任等各个方面，建立与新型审判权力运行模式相适应的案件监管规则，将各类人员违反规定过问案件和干预办案情况，随案纳入动态监管范围。

**二是建立分级监管机制。**将案件风险划分为一般风险、较大风险、重大风险三个风险等级，确定每个风险等级案件的范围：重大风险、较大风险、一般风险分别对应 9 类、15 类、20 类案件，分别由院长、分管院领导、庭长，通过指定分案、听取汇报、提交专业法官会议或审判委员会讨论等 12 种方式对案件进行监管，办案系统全过程留痕。

**三是应用自动监管系统。**自主开发“上饶法院案件风险评估与监管 E 平台”及手机终端版本，自动识别案件风险因素、风险等级并向监管主体发送监管信息；立案信访、审判管理、纪检监察、督查督办等部门，可根据所掌握的案件办理有关情况，将案件依职权提请风险评估并进行监管审批。2019 年 6 月试行至今，该市共有 12698 件案件自动进行风险评估，其中被评定为一般风险、较大风险、重大风险并纳入监管的案件分别为 3751 件、91 件、9 件，有效解决了院庭长“不敢管”“不会管”“不愿管”等问题。

## **二、建立审委会评价监管机制**

该院制定了《关于重点案件提交审判委员会评价的若干规定（试行）》《关于开展发改再案件重点评析的实施方案》，发挥审判委员会职能作用，做好重点案件评价工作。

**一是明确重点案件范围。**将被上级法院发回重审、改判、指令再审或提审、指令继续审理、受理管辖及执行异议裁定被上级法院撤销、超审（执）限、引起重大信访、发改基层法院后经其审判委员会讨论提出异议的案件，以及院庭长认为需要提交评价

的其他案件纳入重点案件范围。

**二是建立评价程序机制。**每年开展两次发改再案件审委会评析工作，先由审判管理办公室列表通报发改再案件，再由相关业务团队组织员额法官评查，最后由审判管理办公室统一提请审判委员会进行评析。审委会委员通过听取汇报、询问、实名投票的方式进行有无过错的评价。

**三是将评价结果与绩效挂钩。**评价情况计入法官办案绩效档案并列入“白皮书”，如被审判委员会评定为有过错，则启动案件质量评查。该系统运行以来，该院共有 25 件案件被审判委员会进行评价，其中有 1 件案件被认定为有过错。

### **三、建立案件评查问责监管机制**

该院建立评查、问责与法官惩戒、法官绩效考核有效衔接机制。

**一是实行重点案件常态化评查。**每年分两次组织案件质量评查，将审判委员会评价后认为有过错的重点案件及信访突出的案件、发回重审、上诉改判及进入再审案件、申报的精品案件及精品文书、按一定比例随机抽取的案件进行质量评查，对评查发现的案件质量问题纳入问责或考核机制，对评查出的精品案件及精品文书发文予以表彰。

**二是建立立体式案件评查工作机制。**建立案件质量评查“红白黄皮书”制度，每年组织两次案件质量评查，编印案件质量评查“红皮书”“白皮书”“黄皮书”，分别收录“精品案件精品文书”“发改再评

析案件”和“信访突出的案件”。2017 年以来，该院共编印“红皮书”“白皮书”各三册，“黄皮书”一册，评选精品案件及精品文书各 30 个，认定过错案件 22 件。充分运用“审判 E 管理平台”，将发改再案件纳入异议评析评查范围，实现发改再案件评析评查与审判责任认定、法官绩效考核、法官晋职晋级三者之间无缝对接。组建案件质量评查工作组，对案件进行常态化评查，评查合格后才能归档。截至目前，该院已完成对 3041 件案件的日常评查。

**三是加强长期未结案件问责。**制定《长期未结案件问责办法》，联合纪检监察部门跟进监督全市法院 53 件长期未结案件的清理工作，下发 173 份催办通知，催办 316 个质效不达标事项，对长期未结案件的承办人及质效不达标人员视情予以问责。

## 改革案例第 163 号

# 山东省临沭县人民法院 构建平行团队 精准量化考核 以正向激励强化内生动力

近年来，山东省临沭县人民法院以组建平行化团队为基础，建立精准绩效评价体系，着力解决法院内部人案矛盾突出、干警获得感不强、工作动力不足等问题。该院平均办案天数少于 30 天，比全省平均值缩短了近一半，法官人均未结案件不足 20 件。

### 一、建立平行化团队，激发团队办案内生动力

一是以平行化团队为考核对象。按照“院—审判团队”模式组建平行化办案团队，由员额法官、法官助理和书记员实行双向互选，有效解决审判资源配置不均衡的问题。把通过双向选择组建的办案团队作为一个整体进行考核，使其成为自我管理、独立担责的办案单元，形成强大的团队合力。

二是以“结出递补”的分案制度平衡法官办案需求。按照法官所选审判专业设定不同团队的未结案件上限，在团队存案不饱和的情况下，审结一案即按照法官所选专业递补分配一案，团队存案饱和则暂缓分案。分案数量自动匹配法官效率，实现“洼地效应”。让审判团队主导办案需求，实现人案匹配，解决案件分配问题。

三是以分级分类考核解决工作差异化问题。绩效考核分为一

级考核和二级考核。一级考核覆盖所有平行化审判团队、执行团队和综合部门，分类制定考核办法，审判执行团队以办案数量、审判质量、效率、效果为主要考核内容，综合部门以工作完成度、工作创新度、对单位贡献度为主要考核内容。二级考核由被考核对象提出申请，对工作职责繁多、内部分工复杂的部门，单独制定内部考核办法，由部门负责人组织实施，体现考核的灵活性。

## 二、引入市场化方法，拉开考核档差

一是以速裁案件确定考核基准值。创新性使用“沐法币”这一量化单位，以难易程度、工作量、工作耗时相对固定的速裁案件作为衡量标准，审结一起速裁案件得1币值，即1标准工作量，其他案件均参照速裁案件赋予不同权重值，实现不同案件、不同专业可比较。

二是以“供求关系”确定案件权重值。以法官和案件之间的“供求关系”决定某一类案件的权重值。法官根据自己的专业特长和审判经验自主选择承办案件的类型。当法官扎堆选择民事审判专业时，说明民事案件的权重值偏高，需要下调，反之则需要上浮，最终达到审判力量的均衡配置。改革以来，该院已先后四次完成了1200余人次的优化组合，未使用行政命令调整一人。

三是以积分制为评价方法拉开考核档差。构建动态、开放的积分制评价方法，考核评价的具体内容分为三类，第一类是基础币值项，由被考核对象完成的基础工作构成；第二类是固定加减币值项，由可以预见的正向贡献行为和负向贡献行为构成；第三

类是申请加减币值项，由不可预见的正向贡献行为和负向贡献行为构成，力争覆盖干警所有行为，增加考核结果的客观性，拉开考核档差。每月业绩考核最高得分和最低得分之间的分差都在 3 倍以上。

### **三、发挥正向激励作用，全面提质增效**

**一是更加注重实绩。**干警的所有行为分为对单位有积极贡献的正向行为和有消极贡献的负向行为，正向行为加分，负向行为减分，加减分不设上下限。在考核项目设置上以能够客观量化的工作为主，进行定量考核，使团队对自身业绩具有更多的预见性，考核结果更客观。

**二是打通评价壁垒。**对根据不同层级考评制度、不同考核办法考核出的审判团队、执行团队、综合部门、二级考核成绩，统一使用“沐法币”进行换算，内部通兑，实现全院考核一体化，增强竞争力。

**三是发挥激励作用。**把考核结果和干警职级、绩效工资、考勤管理、荣誉表彰、培训学习等全面挂钩，并坚持每月考核、公示、兑现。按照平时考核和年终考核的总成绩从高到低排名，依次对应不同级别的荣誉表彰，法官助理入额时的业绩分就用每年的业绩考核得分进行折算，法官、法官助理、书记员、司法行政人员的奖励性绩效工资，按照业绩考核得分进行精准分配，培训学习、荣誉表彰等全面向业绩考核排名靠前的团队倾斜。

## 湖北省襄阳市中级人民法院 完善“三项举措” 提升专业法官会议制度效能

湖北省襄阳市中级人民法院为统一裁判尺度、强化审判监督管理、促进法官业务交流，从参与人员、议事范围、程序设置三方面改革创新改革举措，完善专业法官会议机制，并在全市法院范围内推广，有力提升审执工作质效与司法公信力。

### 一、引入专业人员参与，保障咨询意见价值

**一是建立跨专业跨区域专业法官会议机制，确保制度运行不留死角。**案件提交讨论前，承办案件的审判组织根据需要讨论的法律适用问题，提出建议参会人员名单，确保不少于 7 名员额法官参与讨论。对业务交叉的法律问题，尝试抽选不同专业领域的法官召开跨专业、跨部门、连通审执的专业法官会议。为统一辖区内类型化案件的法律适用标准，依托信息化手段，组织辖区跨专业、跨地域专业法官会议，促进优质审判资源高效利用。

**二是注重吸纳专业意见，确保正确适用法律。**在涉民生案件的讨论中，邀请基层群众自治组织成员、人大代表、政协委员列席会议，提供多元解决思路，减少矛盾对抗。涉及医疗侵权、建设工程施工等行业纠纷时，邀请相关行业主管部门工作人员、专业技术人员列席会议，以接受提问的方式发表专业咨询意见，辅

助法官准确认定案件事实，提升法律适用准确性。

## **二、明确讨论案件范围，拓展讨论内容深度**

**一是规范讨论范围，明确讨论的问题性质和案件类型。**从问题和案件两个角度，划定应当提交专业法官会议讨论的范围。首先，提交讨论的主要限定为法律适用问题。对于涉及事实认定的，一般限于证明责任分配、证明标准等法律适用与事实认定交织的问题。其次，确定应当提交讨论的案件类型。主要包括：合议庭内部分歧较大的案件；院庭长在履行监督管理职权过程中与审判组织有分歧的案件；拟改判、发回重审或者提审、指令再审的案件。定期对已提交讨论的案件进行集中统一梳理，对讨论频次较高的案件类型及时归纳总结，提炼类案法律适用问题清单，增强讨论指导性。

**二是拓展讨论深度，关注审执业务新问题及发展趋势。**在讨论个案的同时，总结交流裁判思路、调解方法和工作经验。通过研究收案数量、收案增幅、长期未结案件等审判管理数据，挖掘典型案例供专业法官会议讨论，提前预判，促进共识，形成条线指导意见。

## **三、优化意见交换流程，提高结论形成效率**

**一是进行充分的会前准备。**建立会前阅卷制度、规范审理报告制作，确保案情汇报全面详实、重点突出。对于要求提交专业法官会议讨论的案件，合议庭应在会前一周将审理报告送参会人员审阅，并附类案检索报告，使参会人员事先了解议题并有充分

时间准备。建立会前阅卷制度，参会人员有权请求调取观看庭审视频或者查阅案卷。鼓励汇报人制作图表汇报，通过可视化的方式呈现提请讨论的问题，提高交流效率。

**二是建立科学合理的结论形成机制。**根据专业法官会议工作规则的要求，在汇报人简明介绍案情后，参会人员围绕议题、争议焦点、意见分歧等，按照法官等级“自下而上”发表意见。对事实问题和法律问题交叉的复杂情况，按照逻辑顺序将问题拆分，分阶段开展讨论。发表意见应给出充分理由，不能只作同意或不同意的简单表述。一般情况下，专业法官会议应形成一致意见或倾向性意见，给出明确观点供合议庭参考。如果法律问题复杂，暂时不能给出明确意见，也可以提出框架性意见、思路或典型类案供参考。

**三是完善讨论结果的跟踪反馈机制。**建立业务台账，健全会议记录，重点做好类案裁判经验积累以及意见是否采纳等情况的反馈，使专业法官会议与合议庭、审判委员会之间衔接顺畅。2019年以来，全市法院对于专业法官会议形成的多数意见采纳率为95.73%，有效过滤了提交审判委员会讨论的案件数量。

#### **四、强调经验成果转化，推动审执质效提升**

专业法官会议制度落实以来，在统一裁判尺度、强化审判监督管理、促进法官业务交流等方面取得显著成效。2019年以来，全市法院范围内合计召开专业法官会议1004次，讨论案件2525件，研讨疑难和类型化案件1228件。

**一是统一了裁判尺度。**全市法院以专业法官会议制度为抓手，进一步健全完善审判业务法律研讨机制，通过类案参考、案例评析等方式打通个案结论到类案应用之间的渠道。2019年以来，全市法院统一裁判尺度和执行标准238余次，确定参考案例47件。经充分讨论，法官们在60岁以上务工者的劳动关系认定、交通事故中商业保险免责条款的理解、农村“出嫁女”权益保护等法律适用问题上达成一致，保证了辖区内类案裁判的统一性。

**二是强化了审判监督管理。**根据司法责任制的要求，院庭长主动通过专业法官会议履行审判监督职责。2019年以来，全市范围内院庭长参与专业法官会议讨论案件2265件，提交审判委员会再次讨论762件。同时，审判管理部门定期汇总专业法官会议的讨论成果，便于为今后审执实践所用。

**三是促进了法官业务交流。**全市法院通过定期轮换、不定期增补、法官助理列席等方式，将专业法官会议与法官培养机制有效衔接。同时加强对专业法官会议成员的履职管理，对到会率、意见贡献率、意见采纳率等情况进行统计，作为年度绩效考核的参考因素。鼓励通过撰写调研文章、案例分析等对专业法官会议讨论的案件进行成果转化，促进类案裁判、司法调研工作的开展。

**湖南省湘潭市中级人民法院  
优化程序 厘清属性 做好衔接  
充分发挥专业法官会议制约监督作用**

近年来，湖南省湘潭市中级人民法院以健全专业法官会议机制为抓手，深入推进司法制约监督机制改革，全面规范运行机制，切实提升改革效能，取得良好成效。

**一、严把三个环节，实现全程监督**

**一是明确上会案件类型，突出制约监督重点。**专业法官会议主要研究法律适用问题，为合议庭提供咨询意见。除明确要求合议庭审理“四类案件”时须提请专业法官会议研究外，对拟发回重审、重大改判或被上级法院发回重审的案件，以及合议庭有重大分歧的案件等，也应提请专业法官会议研究。未提交上会讨论作出的裁判被评查为错误案件的，须承担相应的审判责任。该制度实施以来，共上会讨论案件 505 件，2019 年该院一审案件被改判、发回重审率较全省中院平均指标低 3.6 个百分点，案件质量始终保持良好态势。

**二是精准识别监督案件，确保监督不留死角。**提交上会讨论的案件，通过人工甄别和系统识别相结合的方式予以确认、筛选、标记。立案环节根据涉信访风险级别、涉群体性纠纷等因素标记

案件类型，自动提示承办法官提交专业法官会议讨论；审理环节承办法官综合案件审理情况确定案件是否上会讨论；对代表委员交办督办案件，及时告知承办法官，确保案件监管无遗漏；执行环节法官根据执行情况及风险评估决定是否提交上会研究，做到立案、审理、执行全过程精准识别、智能监督。

**三是设置限制结案流程，督促法官接受监督。**对需上会讨论案件，由系统提示分管院领导审批，并在数字法院系统限制结案，即未经上会研究，承办法官不得结案。该类案件上会讨论后，承办法官须将上会申请表、审理报告、会议记录提交院庭长审核确认后，方可解除限制结案。该规定实施来，法官根据识别的案件类型主动按流程提交上会已成常态，自觉接受监督管理的意识明显增强。

## **二、坚持三个属性，确保监督有序**

**一是坚持人员的开放性，扩大监督主体。**建立跨领域、跨区域、跨层级专业法官会议制度。对拟上会的案件，同一业务部门参会法官不得超过总参会人数二分之一，防止讨论意见的片面性和局限性；对刑民交叉、民行交叉、执行异议等跨领域案件，邀请本院或上下级法院具有相应审判经验和知识的法官参会；研究法律适用空白或在司法理论上存在争议的案件，邀请专家学者列席。

**二是坚持程序的规范性，确保监督有序。**设立专业法官会议办公室，专人负责审核传送上会材料，确定会议时间。建立会前

禁言机制，合议庭、参会法官尤其是院庭长不得提前向其他参会法官表明观点或倾向性意见，避免意见失真。参会法官按法官等级由低至高顺序依次独立公正发表意见。会议不进行意见表决，由会议主持人最后归纳主要意见。会议情况由案件书记员和专职秘书分别全程记录，经参会人员签字后，连同申请表、审理报告等归档，做到全程留痕。

**三是坚持结果的制约性，增强监督实效。**对“四类案件”的讨论意见，合议庭应及时复议并向院庭长报告结果，如不采纳须提交审委会讨论。对于其他案件，由合议庭自行决定是否采纳会议意见。如合议庭不采用会议多数意见，裁判被评为错误案件的，应承担相应审判责任；法官按会议多数意见作出裁判被评为错误案件的，视情况减免审判责任。该制度运行以来，会议多数意见被合议庭采纳率达 99%，讨论案件无一被重大改判或发回重审，召开审委会次数、讨论案件次数与改革前相比分别下降 53.3%和 77.7%。

### **三、做好三个衔接，拓展监督成效**

**一是做好会后跟踪衔接，客观评估会议成效。**对上会讨论的案件，承办法官应及时向主持人和审判管理部门报告是否采纳会议意见，以便备案跟踪；对采纳会议多数意见导致案件进入二审或再审的，承办法官也应按上述程序报备，以衡量考核专业法官会议质效，及时总结经验，改进工作。

**二是做好绩效考核衔接，增强法官参会积极性。**法官参加专

业法官会议的工作纳入司法绩效考核，法官发言符合法律规定，裁判结果正确，按每 10 件折抵承办同类案件 1 件核算工作量。法官对所讨论的案件所撰写的典型案例、裁判文书、学术论文评选获奖并作为裁判指引的，在晋职晋级、审判业务专家评选时给予加分。法官参会不积极，发表意见缺乏法律和法理依据，或者无正当理由缺席，全年出勤率不足 50%的，也在绩效考核、晋职晋级中予以考虑。

**三是做好经验总结衔接，提升监督成果效能。**由相关庭室及时编纂整理，审判管理部门每年统一发布各类疑难复杂案件会议纪要，供全市法院参考。对具有普遍指导意义的问题，及时提请审委会研究，形成类案裁判指引，统一法律适用。自制度施行以来，该院共研究制定《关于审理机动车道路交通事故责任案件的指导意见》《关于财产保全若干问题的指导意见》等裁判指引 12 个，在尊重法官审判权与强化制约监督管理上实现了有机统一。

## 广东省广州市中级人民法院 围绕“四个聚焦” 提升监督实效 以规范权力运行增强司法公信力

广东省广州市中级人民法院全面落实司法责任制改革，围绕“四个聚焦”构建审判监督管理“广州模式”，增强监督制约实效，有力提升司法公信力。

### 一、聚焦审判执行程序关键环节，确保审判权在阳光下运行

**一是聚焦流程信息公开。**办案流程信息全程跟踪、主动公开、单点推送，2019 年以来公开流程信息 2687.7 万条。“广州微法院”微信小程序等平台提供 30 余项流程信息“刷脸查询”、6 大类节点信息自动推送，当事人可随时掌握案件进展、实时监督司法工作。

**二是聚焦执行信息公开。**开发全国首个执行信息公开平台，实现重要节点主动告知、案件到期逐级预警，提供财产查控、评估拍卖等 15 个执行节点信息查询，群众反映突出的消极执行、选择性执行等问题在阳光下“无处藏身”。

**三是聚焦裁判文书公开。**明确裁判文书生效后 7 个工作日内必须上网公开，不上网、上网后撤销均需说明原因、严格审批，确保司法裁判经得起“围观”。累计上网公开裁判文书 125.5 万份，居全国法院前列。

## 二、聚焦案件审理效率，完善案件进度管控体系

一是**实施审限层级预警机制**。系统自动跟踪立案、分案、开庭、审限变更、宣判、归档、执行等42个办案流程节点，期限届满前48小时逐级向承办法官、庭长直至院长发出预警信息，超过预设期限系统自动报警并锁死；逐级督办后仍无进展的，案件信息主动推送到纪检监察部门。

二是**实施专业调查委员会制度**。成立超审限案件、长期未结案件专业调查委员会，定期督查。对经界定属无正当理由超审限、长期未结案件的，承办法官签订清结责任状，明确结案期限，调查委员会同时向分管院领导发出督办提醒函、提请纪检监察部门介入监督。

三是**规范执行“一案双查”管理机制**。探索“联合督查+交叉巡查”模式，由执行部门和纪检监察部门组成联合调查组，采取交叉巡查方式开展“一案双查”工作。完善惩处衔接机制，联合调查组分别核查、会商形成检查结论后分不同情形予以处理。

## 三、聚焦风险多发重点案件，健全案件质量监管体系

一是**完善判前检索制度**。对存在法律适用争议的案件，要求承办法官在评议时提供关联案件、类案检索报告，承办法官无充分理由不得作出与本院先例冲突的判决，截至2020年10月20日，已有191件案件强制类案检索。

二是**优化案件质量评查机制**。成立案件评查委员会，设立刑事、民事、立案和执行等专项评查组，确保每年每名员额法官至

少随机抽取 1 件案件参与评查。评查结果纳入法官绩效考核，根据评查情况在年度考核中予以加分、扣分或者移送纪检监察部门查处。

**三是健全“四类案件”监管机制。**上线“四类案件”监督管理平台，嵌入法院办案管理系统，系统自动识别标注，形成多部门协同配合的全流程在线监管模式，将权力关进“数据铁笼”。平台上线以来，779 件案件经系统自动标识直接由院庭长监管。

#### **四、聚焦排除内外部潜在干扰，确保审判权行使更加公正**

**一是规范院庭领导行权方式。**制定《院庭长加强审判管理监督实施意见》，厘清正当监管和违规过问界限。院庭长可通过查阅卷宗、旁听庭审等形式行使监督权，行权过程形成监督日志并全程可倒查，严防不当干预过问案件。

**二是严格落实任职回避要求。**全面审查干警任职资格，不符合任职条件人员一律调离审判和领导岗位，在法院官网公布 22 名干警任职回避情况。向律师事务所发出任职告知书，杜绝“夫妻档”“父子兵”隐名代理、利益输送。

**三是主动接受人大、政协、检察机关监督。**积极配合市人大、政协专题调研和集中视察活动，主动报告年度工作以及司法公开、智慧法院建设等专项工作情况，主动接受全方位监督。

**四是公开接受全社会监督。**向案件当事人随案发放监督卡，构建法官协会和律师协会间的常态化交流机制，邀请媒体参加新闻发布会、重大案件庭审等。

## 五、聚焦深度应用前沿技术，强化审判监督管理科技支撑

一是海量资源运用促进监管提“质”。完善智慧审理系统，优化类案识别推送、强制检索功能，有效约束自由裁判权。积极利用大数据管理分析平台开展办案态势智能研判，实现司法资源合理调配。

二是技术手段融合促进监管增“效”。狠抓审判流程节点管理，系统自动跟踪监督、期限届满预警节点从 26 个增加到 42 个，覆盖办案全流程，2019 年办案平均用时同比下降 18.3%。

三是主动对接新科技推进监督现代化。率先实现 5G 远程庭审，借助 4K 超清视频传输、VR 还原现场等实现庭审“无死角监督”。借助区块链技术，建成全国首个“网通法链”智慧信用生态系统，实现信息、证据一键固定。

## 改革案例第 167 号

# 广东省深圳市盐田区人民法院 审判辅助事务二元分道 资源重组释放审判新动能

广东省深圳市盐田区人民法院着眼全流程网上办案新需求，聚焦审判辅助事务运行载体与行为模式新变化，剥离非核心审判辅助事务，实行全流程集约化运行，确保核心审判辅助事务“轻装快行、提速增效”，同时配套优化重组审判辅助人力资源，运用科技手段强化辅助事务监督管理，有效释放提升审判质效的新动能。2020年1—9月，在收案数量不减、工作人员不增的情况下，该院同比庭前准备周期缩短7天，案件审理周期减少10天，结案同比增长11.1%，上诉案件移送周期减少33天，审判效率显著提升。

### 一、搭建审判辅助事务集约新平台，实现司法辅助事务科学分道

**一是二元划分审判辅助事务。**在充分调研的基础上，将审判辅助事务划分为核心审判辅助事务和非核心审判辅助事务。核心审判辅助事务主要包括组织庭前会议、调解、草拟法律文书、采取执行措施等。非核心审判辅助事务主要包括材料收转、排期、送达、保全、鉴定、庭审记录、归档、上诉等。根据两类事务难易程度、专业要求的不同，合理调配审判资源，确保核心辅助事务聚焦法官审判核心业务，非核心辅助事务集约高效办理。

**二是非核心辅助事务实现“八项集约”。**出台《优化审判流程工作方案》，改变案件单线流转模式，在诉讼服务中心设立审判辅助事务集约办理平台，将上述 8 项非核心审判辅助事务从审判业务部门剥离，统一集约至该平台办理。全面推行电子档案为主、纸质档案为辅的案件归档方式，办案人员办结案件后，由档案工作人员统一对电子档案核查跟进和整理归档。各项事务专人负责、分段处理，有效解决人员流动带来的某个岗位空缺导致的环节中断、衔接不畅问题。集约以来，原由 49 名法官助理负责的非核心事务性工作减少为由 8 名书记员负担，原由法官助理承担的事务性工作减少了 56%。

**三是推进审判辅助事务标准化建设。**结合无纸化办案工作实际，出台《案件材料集中收转工作规程》《集中排期送达工作规程》《上诉案件移送流程规定》等涉及各环节的七项制度规定，明晰时限要求和工作标准。各类辅助人员严格按照各自工作职责和工作标准落实，推进审判辅助事务标准化建设。明确集约事项不符合标准要求造成的案件拖延或质量瑕疵由相应人员承担责任，确保集约事务规范高效、责任明晰。在标准化机制推动下，平均排期周期由原来的 8.6 天缩短至 1 天，进行首次送达的时间由原来的 14.7 天缩短至 3 天，平均归档周期由原来的 58.4 天缩短至 29.3 天。

## **二、构建团队配置新模式，提升人员分类管理机制效能**

**一是配置双驱模式团队。**在审判辅助事务二元分类的基础上，深化审判辅助人员管理制度改革，将现行的“法官—法

官助理—书记员”单一团队配置模式变革为“法官—法官助理”与“审判辅助事务审核官—书记员”的双驱动团队配置模式，审判辅助事务审核官由业务能力突出、责任心强的员额法官兼任或退额的法官专职担任。前者处理核心审判业务，后者则专门集中处理非核心审判辅助事务，实现人尽其才、才尽其用和两类事务的专业、高效处理。非核心审判辅助事务不再纳入审判团队的组合中，充分提升法官和法官助理团队专司裁判、提升质效合力。

**二是完善团队全链条运转机制。**出台《法官助理、书记员工作职责暂行规定》，保障双驱动团队在各自环节各司其职，负责核心事务的法官助理分属各审判执行部门管理，负责非核心事务的书记员由诉讼服务中心统一管理。对单项审判辅助事务实行分段分项培训，根据辅助事务的情势变化由中心对书记员实行动态调配，防止集约机制出现空转，保障审判流程高效运行。

**三是利用社会化服务实现再分流。**梳理适合购买社会化服务的审判辅助事务范围，出台《推进社会化服务实施工作方案》，对文书集中送达、案卷集中整理及扫描、司法网拍、档案管理、办公自动化设备维护、信息系统运行维护等辅助事务实行购买社会化服务，通过公平竞争择优选择方式确定购买服务承接主体，相关经费纳入年度预算保障，实现人力资源集约、财政成本下降、服务质效提升。

**三、赋能审判辅助事务监督管理新途径，发挥数据集约管控优势**

**一是辅助事务智能分配。**在电子卷宗办案系统中嵌入集约事项管理模块，具备动态数显、事务统筹、业绩展示、冲突校验、瑕疵识别等各项功能，将辅助事务分配从“循案管理”向“循数管理”转变，实现工作科学统筹、人力及时调配。对于法官工作冲突、归档材料缺失等事项智能识别提示，有效提升非核心审判辅助事务从核心团队剥离后的办结成功率。

**二是审判流程精准管控。**严格流程节点管理，按照上级法院规定将排期、送达、扫描、归档各环节办理时限嵌入办案系统，实现时限临近自动预警提醒。将超期办理案件纳入院庭长监管范围，对各环节超期办理等审判偏离行为自动锁定，最大限度避免因主观原因带来的办案周期不当拖延。

**三是审判业绩实时测评。**科学设定法官助理、书记员从事各项审判辅助事务的考核指标，通过可视化展示、案件数据分析、审判绩效管理三项功能，实时记录辅助事务操作及监管行为，自动汇聚、分析、测算法官助理及书记员的审判业绩并进行实时排名，充分发挥审判绩效考核体系提升审判辅助事务质效的导向作用，避免因事务性质不同带来的分工不均、考评不公等问题。