

SHENPAN GUANLI
LILUN WENTI YANJIU

审判管理 理论问题研究

徐清宇/主编

有审判就应当有审判管理。没有健全完善的审判管理，就不会有司法的公正和高效，就没有人民法院工作的科学发展。建立符合新时期审判工作特点和规律的审判管理新模式，是人民法院工作机制和司法体制改革的题中之义，也是基于司法审判现状和社会大众期待的迫切要求。



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

SHENPAN GUANLI
LILUN WENTI YANJIU

审判管理 理论问题研究

徐清宇 / 主编



法律出版社
LAW PRESS • CHINA

图书在版编目(CIP)数据

审判管理理论问题研究 / 徐清宇主编. —北京:
法律出版社, 2012. 5
ISBN 978 - 7 - 5118 - 3477 - 5

I. ①审… II. ①徐… III. ①审判—管理—理论研究
—江苏省 IV. ①D925. 04

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 085888 号

©法律出版社·中国

责任编辑/马丽娟

装帧设计/李 瞻

出版/法律出版社

编辑统筹/法律出版社

总发行/中国法律图书有限公司

经销/新华书店

印刷/北京中科印刷有限公司

责任印制/沙 磊

开本/787 毫米×1092 毫米 1/16

印张/22.25 字数/270 千

版本/2012 年 6 月第 1 版

印次/2012 年 6 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

网址/www.lawpress.com.cn

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

西安分公司/029-85388843

重庆公司/023-65382816/2908

上海公司/021-62071010/1636

北京分公司/010-62534456

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 3477 - 5

定价:48.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

编辑委员会

主 任：徐清宇

副 主 任：吴海龙

委 员（以姓氏笔画为序）：

于伟东	马生安	王文娟	王成玉	仇书洪
卢建军	朱 亮	刘仁海	刘恒然	刘海玉
许成华	许建兵	孙建华	陆彦成	杨越华
李 悦	李 萍	李卫民	李文成	李建华
宋长琴	邱六泉	邱晓虎	吴 敦	周 宏
周 萍	周从禹	岳维群	胡 勇	耿晔明
徐学坤	徐连滨	黄旭东	龚春光	韩 标
谭 斌	潘华锋	魏锦祥		

目录

Catalog

“盐城特色”审判管理的实践与思考(代序)	
.....	徐清宇 1
论人民法院审判管理模式的选择	
.....	李建华 16
论 CS(客户满意)战略在审判管理中的应用	
.....	徐学坤 杨 奇 陈 遥 30
中国特色审判管理机制之构想	
——以审判权运行为中心	
.....	许建兵 41
审判管理的价值追求与路径选择	
.....	耿晔明 56
创新:审判管理的蝶变路径探求	
.....	李 悦 66
论审判管理实践中的三大矛盾	
.....	宋长琴 徐俊华 76
审判管理的基本导向:审判权的保障与规制	
——基于盐城法院审判管理实践的分析研究	
.....	黄旭东 张振福 88

互动与共鸣:审判管理与人事管理对接机制的优化	杨越华 梅真卿	103
反思与重构:法院审判管理机制改革初探	吴 丹	113
关于建立科学审判管理机制的探讨	唐修荣	122
理想纠偏现实:对审判管理机制价值目标和 实践构建的再思考	周建华	133
试探我国审判管理制度良性运作之进路 ——以效率价值理念为视角	王新房	143
现实语境中审判管理之考量 ——公正与效率视角下审判权规制路径	陈 芳	151
司法信用重构之管理维度 ——以规制审判权运行为方法	王立新	162
保护与制约:胜诉权与审判权的能动博弈 ——以构建有理有据胜诉的审判管理 保障机制为视角	朱艳萍	177
试论人民法庭审判管理的策略与路径选择	赵建东	191
院庭长审判管理机制的问题透视与完善路径	卢建军	202
审判管理中预警机制的构建与完善	赵永祥 杨劲松	216
审判委员会决策机制的痼弊及其消解	唐雨虹	226
审判委员会定案机制优化论		

——兼议中基层法院审判管理职能的延伸	李呈蕴	241
论审判长联席会议制度的困境及其破解路径	郭华炜	252
当前法院民事诉讼调解工作失范及其管理机制嬗变思考	林毅	262
论诉讼调解的变异与重生		
——以审判管理实现“相对正义”	周琳苒	271
司法涅槃的重要场域:民事宣判程序的现状检讨及构建思考	吴海龙	286
司法执行权分权到集约管理的实现		
——论分权后的整体构架	杨凯卫 杨鹏	301
论立审执协调执行机制的构建		
——以审判管理为实现路径	郑刚	310
关于优化民事强制执行权配置的思考		
——以司法警察行使执行实施权为视角	刘玉岭	320
案件质量评查制度优化路径探析	姚德祥 康燕	331
论法官业绩考评制度之完善	李兆勇	337



“盐城特色”审判管理的 实践与思考

(代序)

徐清宇*

有审判就应当有审判管理。^{〔1〕}没有健全完善的审判管理,就不会有司法的公正和高效,就没有人民法院工作的科学发展。^{〔2〕}建立符合新时期审判工作特点和规律的审判管理新模式,是人民法院工作机制和司法体制改革的题中之义,也是基于司法审判现状和社会大众期待的迫切要求。随着江苏全省法院审判质量效率统一指标体系和考评机制的建立,自2006年起,盐城市两级法院结合自身实际展开了新一轮的审判管理改革,并在实践中探索形成了审判管理的“盐城特色”,有力地促进了审判工作以及法院其他各项工作的科学发展。2007年10月,江苏高院在盐城召开现场会,总结推广盐城审判管理的经验做法。2010年8月,在井冈山举办的

* 徐清宇,二级高级法官,江苏省盐城市中级人民法院党组书记、院长。

〔1〕 最高人民法院办公厅编:《大法官论审判管理》,法律出版社2011年版,“王胜俊序”第1页。

〔2〕 最高人民法院办公厅编:《大法官论审判管理》,法律出版社2011年版,第1页“编者按”。

全国大法官专题研讨班上,盐城中院作为全国唯一中院,就审判管理作了书面交流。2011年12月,因审判管理等各项工作成效显著,盐城中院被最高人民法院荣记集体一等功。当前,就盐城两级法院而言,我们的审判管理工作正从重在实践步入寻求理论指引进而进一步深化与提升的新时期。回顾和总结过去审判管理的探索历程和成功经验,无疑对我们承前启后、继往开来地做好新形势下的审判管理工作具有重要的现实意义。

一、“盐城特色”审判管理的实践路径

近年来,盐城法院积极践行能动司法新理念,围绕打造“三大品牌”、实现“五升五降”工作目标,^{〔1〕}扎实推进审判管理改革,先后推出了审管提示、涉诉矛盾纠纷分析年报、“1+9+7”业绩考评、上诉案件庭长阅评等制度以及独任审判、合议庭、审判长联席会、审判委员会定案管理规定等多项特色工作举措,形成了以统一的审判质效评估指标体系为基础,以专门审判管理机构为枢纽,以专项审判管理手段一体化运行为支撑的“全员、全程、全面”审判管理大格局,有力地推动了审判管理工作的创新发展。

(一) 构建以审判质效量化评价为基础的审判管理评估机制

科学的审判管理,离不开科学、完备、有效的审判管理指标体系。^{〔2〕}在审判管理探索与实践过程中,盐城法院把建立科学的审判质效评估指标体系作为审判管理工作的前提和基础。根据最高法院《人民法院案件质量评估指标体系》和江苏高院《全省法院审判质量效率统一指标体系》,结合盐城实际,我们先后增加了“上诉案件按期移送率”、“案访比”、“优秀裁判文书”等自创性指标,设置了由一系列基础性指标和分析类指

〔1〕“三大品牌”即:审判质效品牌、内部管理品牌、队伍素质品牌。“五升五降”即:审判质量明显提升,发改和有瑕疵案件数量明显下降;审判效率明显提升,案件平均审理天数明显下降;司法管理水平明显提升,司法不规范行为明显下降;干警素质明显提升,违法违纪案件数明显下降;司法公信力明显提升,申诉投诉和信访案件数量明显下降。

〔2〕最高人民法院办公厅编:《大法官论审判管理》,法律出版社2011年版,“王胜俊序”第2页。

标组成的量化评价指标体系。^{〔1〕}该指标体系基本覆盖了司法审判活动的整个过程,较为客观地反映了审判执行工作的真实状况,构成了审判管理的基础源头。

围绕审判质效量化评价指标体系,盐城中院建立健全了一系列配套工作机制,力求以具体有效的微观管理发挥评估指标体系的宏观管理作用。一是建立指标数据定期通报点评制度。每月通报本院各业务部门、辖区各基层法院审判质效指标数据及在全省、全市的排位情况,分析点评指标体系运行态势及指标数据变化成因,全面反映审判工作各个方面的基本概况,质效指标体系由此而成为引导审判的“风向杆”。强化院(庭)长的指标数据研读反馈工作,使指标体系成为院(庭)长开展审判工作、作出决策部署的基础资料和重要依据。二是建立审判运行态势分析制度。以指标数据为主要依据,定期召开各审判业务条线审判质效分析会、讲评会、推进会,分析通报全市法院审判执行工作的运行态势,总结经验,查找不足,加强对审判执行工作重点领域、重点环节、重点时段、重点指标的监控管理。及时研判宏观经济环境周期性变化对审判工作带来的影响,密切关注经济社会发展过程中出现的新情况、新问题,梳理研究成因,提出对策措施,牢牢掌握审判工作主动权。三是建立经常性的确保指标数据真实、准确的督查制度。制定出台《审判质量效率统一指标体系指标释义与案件信息填报指南》,定期或不定期抽查案件电子信息源头输入情况,防止指标数据报送上的虚假和失真。在各审判业务部门设审判管理联络员兼任电子信息录入工作监督员,负责对本部门日常审判管理工作包括案件信息录入等的指导、监督、检查,从源头上确保指标数据的真实性和准确性,更好地发挥指标体系的评估、监控、引导、约束、激励等功能,使审判质效量化评估所体现的价值追求转化为各法院、各部门、各法官的自觉行动。

〔1〕 基础性指标是体现审判质效水平的关键性指标,包括结案率、法定正常审限内结案率、被改判发回重审率等指标;分析类指标是分析审判工作运行态势的参考性指标,包括案件平均审理天数、一审简易程序适用率、二审开庭审理率等指标。2003年12月指标体系初建时有11项基础性指标、14项分析类指标,2006年6月分别修改为14项和16项,2011年4月又分别修订调整为19项和18项。

(二)搭建以专门审判管理机构为枢纽的审判管理组织平台

为保障统一质效指标体系的规范运行和审判管理工作的有效开展,盐城两级法院于2006年全部设立了单独编制的审判管理办公室,作为新型综合性审判管理的运作平台,具体负责对本院审判工作的指导、协调、监督和管理,承担审判态势分析、审限变更、结案扎口、审判质效督查、案件评查、司法统计、法官业绩考评等工作职责,这一组织架构“克服了以往审判管理指挥链过长、协调环节过多,信息传递不畅等问题,降低了管理跨度,提高了管理效益”,^[1]实现了审判管理职能由分散粗放到整合集约的转变,确保了整个审判管理体系健康协调、高效有序的运转。

在强化审判管理办公室职能、调优配强专门审判管理力量的同时,盐城法院明确规定凡符合条件的审管办主任一律进审判委员会,审管人员的年度考核由各法院党组根据其工作实绩直接研究确定,以保证专门审判管理机构及其工作人员放开手脚、心无旁骛地履行职责。在审判管理实践中,我们还创设了《审管提示》、《审判质效快报》、《审判管理工作通报》三个载体,以此发挥专门审判管理机构在事前预警、事中监督、事后评价的审判管理全过程中的主导作用。以《审管提示》为载体,就审判管理、审判质效体系运行中出现的阶段性、苗头性问题和应当注意的事项,适时向各基层法院和本院各审判业务部门发出审管预警,跟踪督促整改,努力将问题消解在初始时段。以《审判质效快报》为载体,及时将审判工作特定时段、重点领域、关键环节的主要审判质效情况报送院(庭)长等相关领导,提醒其强化审判管理重点工作任务的落实,实现审判管理由被动管理向主动管理、由静态管理向动态管理的转变。以《审判管理工作通报》为载体,定期通报审判执行工作运行态势、审判管理专项工作部署、审判绩效考核情况、审判管理工作经验等,从宏观层面推动审判管理工作的深入开展。

在审判管理办公室的统筹规划指导和牵头组织协调下,院长、庭长、审判长等各级管理主体积极参与审判管理,各有关职能部门各司其职、各负其责,整个审判管理体系协调有序运转,审判管理各项工作顺畅有效开

[1] 公丕祥:《审判管理理论与实务》,法律出版社2010年版,第29页。

展,全市法院审判执行工作的质效指标水平和审判工作业绩逐年提高。在江苏法院审判绩效综合考评中,盐城中院的质效指标由以往的后列位置逐渐跃居全省中院前列。2008年至2011年,在江苏高院组织的年度科学发展综合评价考核中,盐城中院连续四年位居全省中院前三位。

(三)健全以专项审判管理手段一体化运行为支撑的审判管理保障体系

在推进审判管理过程中,盐城法院积极探索有利于深化审判管理改革、激发审判管理活力、提高审判管理效能的有效措施,制定出台了一整套关于审判流程管理、案件质量评查、审判业绩考评等方面的规范性文件,形成了相对完备的审判管理制度体系和工作机制,为审判管理工作的顺利开展提供了坚实支撑。

——强化案件审判流程管理。大力加强审判流程管理既是提高审判工作效率和质量的需要,也是强化内部监督制约、确保司法公正廉洁的需要。^{〔1〕}盐城法院从人民群众反映强烈的突出问题和影响公正廉洁司法的关键环节入手,注重加强对立案、分案、开庭、定案、结案等审判权运行节点的管控,着重强化审判流程的四大环节管理。一是强化基础环节管理。推行电脑随机分案制度,从源头上杜绝“人情案”、“关系案”;实行审限变更和报结案件统一扎口管理,杜绝超审限或隐形超审限案件;建立“五项通报制度”,^{〔2〕}提高各项管理规定的执行力。二是强化重点环节管理。先后制定出台了关于委托鉴定(拍卖)、财产保全、法律释明等40余项重点环节管理制度,研究出台了刑事案件量刑指导规则、民商事和行政案件裁判指导意见等20多个审判规范性文件,其中,上诉案件庭长阅评制度,^{〔3〕}涉诉信访风险评估“四同时”制度^{〔4〕}、发改案件错案责任无异

〔1〕 参见沈德咏于2010年11月2日在全国法院审判管理工作座谈会上的讲话“深入学习贯彻全国大法官专题研讨班精神 努力做好新形势下的审判管理工作”。

〔2〕 “五项通报”即:审判质效通报、业绩考核通报、涉诉信访通报、内务管理通报、纪检监察通报。

〔3〕 上诉案件庭长阅评,是指所有上诉案件在向上一级法院移送卷宗前,承办庭庭长必须对该上诉案件进行阅评,并根据阅评的具体情况,做好相关后续处理工作。

〔4〕 涉诉信访风险评估“四同时”,是指在立案审查同时发出信访预警、审判决策同时开展信访评估、重大行动同时制订信访预案、程序流转同时传递信访责任。

议推定制度^{〔1〕}等,更是盐城法院审判管理的独创性制度,具有较强的针对性和可操作性,填补了审判管理制度体系的空白。三是强化关键环节管理。制定出台了独任审判员、合议庭审判定案管理规定,审判长联席会议、审判委员会讨论案件规定,以及违反定案管理规定责任追究办法等,着力规范定案环节这一审判权行使的关键节点,努力构建职责明确、责任明晰、谁拍板谁负责的定案管理新机制。四是强化薄弱环节管理。每年制定全市法院审判管理薄弱环节、薄弱指标改进任务分解表,推行“任务项目化、项目责任化、责任考核化”的“三化”工作方略,紧扣工作“短板”,明确改进目标,限期整改提高;建立健全立案审理协调机制、均衡结案目标管理机制等,强化均衡结案工作,根据各部门人案比情况及时调整优化审判资源配置,重点解决前松后紧、久拖不决、忙闲不均等“老大难”问题,实现收结案良性循环。

——强化案件质量监督评价。案件质量监督评价是人民法院内部监督和管理案件质量的重要手段,具有监督纠错、考核、引导、规范、统一司法尺度等重要功能。^{〔2〕}盐城法院以问题发现为方法,以信访投诉、上诉申诉、发回改判等案件为重点,以和谐司法、定分止争、案结事了为目标,扎实开展案件质量评查工作。一是建立一支专兼职相结合的案件质量评查队伍,统一标准,严格程序,定期开展案件质评工作。二是坚持常规评查与专项评查、重点评查相结合,以常规评查纠正常见错误,以专项评查促进专项整改,以重点评查改进薄弱环节,确保案件质量持续提升。三是构建案件评查长效机制,探索开展以类案评查为重点的研究性评查,注意发现影响审判质效的普遍性、深层次问题,有针对性地提出加强和改进审判工作的整体性措施。2006年以来,盐城两级法院共评查案件10万余案件,占审结案件总数的40%左右,编发质评通报400余篇,通报整改各类瑕疵案件1200余案件,有效避免了个别问题普遍化、个性问题共性问题。

〔1〕 发改案件错案责任无异议推定制度,是指承办法官对于除因出现新证据被发回重审、改判的案件,在规定时限内既不申请认定免除自己责任,又不申请认定发回重审、改判错误,可确认其被发回重审、改判案件为错案,由所在法院追究错案责任。

〔2〕 江苏省高级人民法院审判管理办公室:“关于审判管理改革的认识与探索”,载《法律适用》2008年第10期。

——强化审判绩效科学考评。以科学的考评强化正确的工作导向是审判管理的重要功能,审判管理的目标任务也必须通过科学的考评才能真正落实到各级法院和广大法官的司法审判活动之中。^{〔1〕}近年来,盐城法院积极探索、不断深化法院工作业绩考评机制改革,创建了全覆盖、综合性、多层次的“1+9+7”工作业绩考评体系,^{〔2〕}将审判工作目标和关键质效指标纳入对法院、部门和法官的考核评价范畴。其中,在对法官考评方面,为每位法官建立了详细的审判业绩档案,将审判绩效考评和案件质量评查的结果量化评分计入业绩档案,侧重评价法官“四项”能力^{〔3〕},引导法官注重审判质效,提升司法能力,追求案结事了。强化考评结果运用,提出了“六个凡是”^{〔4〕}的考核工作要求,严格将审判绩效作为法院各级领导及法官评先评优、晋职晋级的主要依据,充分发挥审判管理的激励引领作用。近年来,在盐城法院系统评先评优和晋职晋级中,先后有一批审判绩效不过硬的单位、部门和个人被一票否决。通过“一把尺子量长短,一个标准评优劣”,使全体干警充分认识到审判管理是“硬道理”、审判绩效是“硬杠子”,从而有效激发了各法院、各部门、各法官对标找差、进位争先的进取意识和责任意识,推动了全市法院审判工作的整体均衡发展。

〔1〕 公丕祥:“能动司法与审判管理”,载最高人民法院办公厅编:《大法官论审判管理》,法律出版社2011年版,第290页。

〔2〕 “1”即出台一个基层法院工作综合考核评价办法;“9”即在综合考核评价办法之下对各基层法院领导班子建设、队伍建设、党风廉政建设、审判管理、人民法庭、涉诉信访、调研、信息、司法宣传九项工作进行单项考核;“7”即分别对各基层法院立案、刑事、民事、商事、行政审判、执行、审判监督七个业务条线实行年度考核排序。

〔3〕 “四项能力”即审判疑难复杂案件以及化解重大矛盾纠纷能力、庭审听证能力、裁判文书撰写能力、司法调研能力。

〔4〕 “六个凡是”即凡是法官审判业绩处于同类人员后列的,不得提拔任用;凡是法官审判业绩在同类人员中不能处于上游位次的,不得评先评优;凡是基层法院业务部门的审判业绩在全市法院条线范围内排名靠后的,该部门负责人不得评先评优;凡是基层法院业务部门的审判业绩在全市法院条线范围内排名不能靠前的,该部门不得评先评优;凡是拟报请提拔、评先评优的法官考察材料,没有审判业绩考评资料的,党组不予讨论;凡是审判管理工作滞后的法院不得参加优秀法院、先进法院的评比,院长、分管副院长不得被表彰奖励。

二、审判管理的实践感悟

回顾近年来盐城法院审判管理的探索与实践,我们有以下几点切身的体会:

一是必须始终坚持服务大局,这是审判管理改革发展的正确方向。审判管理必须紧紧围绕“为大局服务,为人民司法”的工作主题,准确把握新形势对人民法院工作的新要求、新期待,把依法服务大局的要求落到实处。^[1]正是基于这样的认识,在审判管理实践中,我们始终坚持将审判管理置于全市改革发展稳定大局和审判工作全局中去思考、去谋划、去推进。特别是在金融危机司法应对、司法服务沿海开发、促进经济发展方式转变工作中,盐城法院的审判管理工作切实贯彻能动司法新理念,未雨绸缪、谋划在先、创新举措、积极应对,使司法审判对经济发展的独特作用得到了充分彰显。我们对此也有了更为深刻的认识和把握,并且积累了宝贵的工作经验,这些都为今后审判管理更好地履行依法服务大局的职责奠定了坚实的基础。

二是必须始终坚持以人为本,这是审判管理科学发展的核心要求。审判管理的核心要义是服务,即服务法院管理、服务法官办案,这是审判管理的出发点和落脚点。管理与被管理从来就是一对矛盾,回眸审判管理的初始阶段,我们确实遇到过不少的阻力和压力,既有外部学界的质疑,认为这是司法行政化的表现,与司法的属性相悖;又有来自法院内部的阻力,为数不少的法官认为,审判管理妨碍了法官独立办案,束缚了法官的手脚。面对内外两方面的质疑和压力,我们坚持将服务贯穿于审判管理的始终,强调审判管理是法院管理的重要组成部分,旨在提升审判的质量、效率和效果,指引、规范、提示、评价等是审判管理的主要方法和手段,管理衍生的批评、问责、惩处等不是审判管理的根本价值追求,从而在管理者与被管理者之间逐渐消弭了隔阂和抵触情绪,管理主体与被管理主体两方面的积极性得到了发挥。

[1] 熊选国:“以科学发展观为指导 构建科学规范的审判管理体系”,载最高人民法院办公厅编:《大法官论审判管理》,法律出版社2011年版,第73页。

三是必须始终坚持统筹兼顾,这是审判管理持续发展的有效途径。新型综合性审判管理有别于以往分散单一的管理模式,它是一个系统工程。为此,在制度层面上我们设计了综合性指标体系,其中又分基础性指标和分析类指标两个方面,将结收案比、法定正常审限内结案率、调解率、撤诉率、一审服判息诉率、实际执行率等10多项直接关涉审判质量、效率、效果的指标作为基础性指标,实行重点考核;将立案变更率、当庭裁判率、一审简易程序适用率、二审开庭审理率、信访投诉率等间接影响审判质量、效率、效果的指标作为分析类指标,帮助研判一个时段、一个领域、一个环节的审判运行态势和存在的个性化或普遍性问题,以便及时调整和把握审判管理的重点,采取相应对策措施。在管理领域上,新型综合性审判管理涵盖了立案、刑事、民事、商事、行政、执行、审监等各个审判执行业务条线,围绕质量、效率和效果,我们对每个条线实行量化百分考核,注重各项审判管理手段的综合运用和一体化运作,从而有力地促进了审判工作的全面协调发展。

四是必须始终坚持创新创优,这是审判管理深化发展的动力源泉。创新是任何一项事业发展的不竭动力和力量源泉,审判管理概莫能外。近年来的审判管理改革实践证明,审判管理理念的每一次提升,审判管理工作的每一次深化,审判管理改革的每一次进步,都与解放思想、改革创新密不可分。当前,人民法院的审判工作依然面临不少问题和困难,一些旧有的问题尚未根本消除和彻底解决,新的矛盾、困难和问题又在产生和累积。譬如,执行难、涉诉信访化解难以及裁判的公允和效率、司法的公信问题,等等。这些审判工作的局部性和整体性问题的解决,既需要法官个体素质和能力的提升,又需要司法体制和工作机制的改革完善以及司法环境的不断优化,而其中加强审判管理理论研究、拓宽审判管理实践路径、创新审判管理方式方法无疑是更为现实、更为有效、更能解决问题的一个良策。可以说,审判工作的发展离不开审判管理的加强,审判工作中遇到的问题和困难,更需要通过创新审判管理加以破解。对此,我们应该坚定信心,毫不动摇。

三、深化审判管理的若干思考

尽管通过多年来的探索与实践,我们在审判管理改革上积累了一些经验,但正如审判工作不是一成不变的一样,审判管理工作也应该是因时调整、不断深化发展的;否则,原有的模式很有可能成为俗套,所谓的经验很有可能成为羁绊。落后的审判管理不仅不利于审判工作的开展,甚至还会阻遏审判工作的开展。就盐城法院而言,我们认为应在三个方面深化审判管理工作。

(一)进一步深化思想认识,切实增强审判管理工作的主动性

毋庸讳言,审判管理发展至今虽被越来越多的院(庭)长和法官接受并认同,但仍有一些不同理解、不同声音。认识是行动的先导,当前仍有必要进一步提升对审判管理重要性和必要性的认识,以促进审判管理事业的持续健康发展。

——从法院管理的内在需求来看,审判管理必须进一步加强。在人民法院的审判、人事、政务等诸项管理中,审判管理居于核心地位当无疑义。这是因为法院的基本职能是审理案件、定分止争,因而对审判工作实施有效管理自然是法院管理的一个基本点和着力点,司法政务管理和人事管理,说到底也都是直接或间接地为审判工作服务的。相较于司法政务和人事管理的成熟与发达而言,审判管理无论在管理的理念,还是在制度的设计及其系统性和完整性,乃至在管理的手段和方法等方面,仍显不足。所有被管理者完全、彻底的认同尚有一个过程,这主要囿于法官独立办案观念的影响,以及少数法官狭隘地将审判管理与独立办案人为地对立起来。因此,审判管理作为当前法院管理的“短板”,有必要进一步拉长。唯有如此,法院的各项管理才会呈现出相得益彰、交相辉映的美好图景。反言之,倘若审判管理得不到强化,审判工作整体上犹如一辆无人驾驭的马车,很有可能出现失控的危险。近年来,媒体屡有报道的一些司法负面案例,或多或少地折射出审判流程管理、定案决策管理以及其他审判管理的弱化和缺失。

——从法官队伍的现实状况来看,审判管理必须进一步加强。有一种观点认为,西方法治社会不存在我们意义上的审判管理,他们靠的是法