



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

邹碧华·著

法院的可视化 管理

愿景与目标管理的可视化

管理中问题的可视化

工作要求的可视化

工作绩效的可视化

群众工作的可视化

价值导向的可视化

管理能力的可视化

法律出版社 LAW PRESS · CHINA



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

法院的可视化 管理

邹碧华·著

法律出版社 LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

法院的可视化管理/邹碧华著. —北京:法律出版社,2017.6

ISBN 978 - 7 - 5197 - 0269 - 4

I. ①法… II. ①邹… III. ①法院—管理—研究—中国 IV. ①D926.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 273613 号

法院的可视化管理
FAYUAN DE KESHIHUA GUANLI

邹碧华 著

策划编辑 韦钦平
责任编辑 韦钦平 万颖
封面设计 乔智炜

出版 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 北京通州皇家印刷厂
责任校对 杨昆玲
责任印制 沙磊

编辑统筹 法律应用·大众读物出版第三分社
开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印张 24
字数 309 千
版本 2017 年 6 月第 1 版
印次 2017 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)

网址/ www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/ info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/ jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010 - 63939792

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、子公司销售电话:

统一销售客服/400 - 660 - 6393

第一法律书店/010 - 63939781/9782

西安分公司/029 - 85330678

重庆分公司/023 - 67453036

上海分公司/021 - 62071639/1636

深圳分公司/0755 - 83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5197 - 0269 - 4

定价:69.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

法院的可视化管理

整理补充成员

(按姓氏拼音排序)

何帆 李则立 刘峥 陆伟

缪景好 钱逸颖 孙海峰 韦钦平

许思思 俞小海 张枫 张新



《演讲的碧华》（水彩）

邹连德

邹碧华父亲邹连德先生于2017年1月18日创作

序 一

2014年12月10日,上海市高级人民法院党组成员、副院长邹碧华在工作中突发心脏病不幸因公殉职,年仅47岁。邹碧华同志投身司法事业26年,始终秉持“公正为民、敢于担当、忠诚敬业、崇法尚德”的职业精神,将自己的一生都奉献给了人民司法事业,赢得了人民群众和社会各界的普遍赞誉。

2015年1月6日,习近平总书记作出重要批示:“邹碧华同志是新时期公正为民的好法官、敢于担当的好干部。他崇法尚德,践行党的宗旨、捍卫公平正义,特别是在司法改革中,敢啃硬骨头,甘当‘燃灯者’,生动诠释了一名共产党员对党和人民事业的忠诚。广大党员干部特别是政法干部要以邹碧华同志为榜样,在全面深化改革、全面依法治国的征程中,坚定理想信念,坚守法治精神,忠诚敬业、锐意进取、勇于创新、乐于奉献,努力作出无愧于时代、无愧于人民、无愧于历史的业绩。”

邹碧华同志在长期的司法实践中,始终将维护人民群众合法权益作为司法体制改革和法院信息化建设的目标,将促进司法公正作为毕生追求。作为一名优秀的专家型法官和法院管理者,他在信息化、可视化管理等方面深入研究、大胆创新,在法院系统率先探索可视化管理机制,运用大数据、云计算等现代化科学技术手段,为上海法院信息化建设作出了重要贡献,也为推进全国法院信息化建设提供了宝贵经验。针对涉诉信访管理问题,他带领团队自主研发信访投诉监控系统,把所有来信来访网络化,实现领导批示、信件流转、进度监控全面信息化、可视化,避免了信访件“石沉大海”。针对执行管理薄弱环节,

2 法院的可视化管理

他提出“分段制约、分权制衡”理念,探索分段式执行流程管理,改变了传统的“一人包办到底”办案方式,将执行活动分为接待、查控、强制和研判四个阶段,各个环节都变得可视、可控。针对审判流程不够公开、透明的问题,他大力推进审判管理的可视化、干警成长的可视化等一系列管理机制,让法院工作的各个环节更加流畅、高效、透明,工作要求、标准、内容、问题、成效、评价“一目了然”,改变了人民法院传统的管理模式,为全国法院信息化建设起到了很好的示范带头作用。

《法院的可视化管理》一书是邹碧华同志生前根据司法实践和自己的研究思考形成的理论成果。可视化管理是典型的信息化管理,核心是让信息实现可视化,实现管理的透明化。借助信息化手段,在人民法院构建可视化管理模式,有利于促使审判管理方式由粗放型向精细化转变,执行管理方式由结果导向到程序导向转变,队伍管理方式由单一静态管理向全面动态管理转变;有利于消除司法活动中的暗箱操作,让司法活动更加直观、清晰、全面地展现在当事人和社会公众面前,确保司法公正,不断提升司法公信力。

希望本书的出版,能够让大家深刻认识人民法院推进可视化管理的意义,凝心聚力、勇于创新,以信息化重塑审判执行流程,更好地服务法官办案、服务群众诉讼、服务司法决策,提升审判质量效率。也希望借此书的出版,更好地传承勇于担当、改革的“邹碧华精神”,激励全国法院广大干警在法治道路上不忘初心、砥砺前行,做邹碧华式的好法官、好干部,创造出无愧于时代、无愧于人民、无愧于历史的光辉业绩,为全面依法治国、建设社会主义法治国家作出积极贡献。

是为序。

最高人民法院院长 周强
2017年3月23日

序 二

让正义以看得见的方式实现

习近平总书记深刻指出：“司法是维护社会公平正义的最后一道防线。公正是司法的灵魂和生命。”“如果司法这道防线缺乏公信力，社会公正就会受到普遍质疑，社会和谐稳定就难以保障。”英国哲学家培根曾经说过：“一次不公正的审判，其恶果甚至超过十次犯罪。因为犯罪虽是无视法律——好比污染了水流，而不公正的审判则毁坏法律——好比污染了水源。”这些论述深刻揭示了司法对于维护社会公平正义的极端重要性。

党的十八大以来，党中央全面推进依法治国，党的十八届三中、四中全会对深入推进司法体制改革作出重大部署。习近平总书记强调：“要努力让人民群众在每一个司法案件中都感受到公平正义，所有司法机关都要围绕这个目标来改进工作，重点解决影响司法公正和制约司法能力的深层次问题。”公正司法，提升司法公信力，努力让人民群众在每一个司法案件中感受到公平正义成为司法体制改革乃至整个司法工作的总目标，是人民法院的职责使命。

法谚云：“正义不仅要实现，而且要以看得见的方式实现。”人民法院是国家的审判机关，担负着维护社会公平正义的重任。如何实现“努力让人民群众在每一个司法案件中感受到公平正义”这个总目标？中央政治局委员、上海市委书记韩正同志对上海法院提出，建设“阳光司法、透明法院”。阳光是最好的防腐剂，可以让正义以看得见的方式实现。推进法院的“可视化管理”，构建开放、动态、透明、便民阳光的司法机制，让司法过程看得见，让权力运行看得见，让群众监督看得见，是实现这个总目标的重要途径。

2 法院的可视化管理

《法院的可视化管理》是碧华同志生前未完成的遗作,这是他在担任上海市长宁区人民法院院长和上海市高级人民法院副院长期间,针对司法实践中存在的问题,深入思考、积极探索,通过点滴的业余时间积累,形成的研究成果。他逝世后,这部遗作的电子版在他的一个U盘中被发现,打开U盘,本书的篇章结构基本完整,但个别章节只留下了大致的思路,有的观点见诸于邹碧华同志的一些演讲稿、讲话稿,还未来得及整理,还有的部分只有寥寥几语,未来得及展开。经过碧华同志生前的朋友和同事的整理、补充、修改、完善,《法院的可视化管理》一书与大家见面了。

本书具有以下特点:

第一,体现了开创性,实现了现代管理理论与法院管理实践的“无缝对接”,为法院管理提供了方法论。碧华同志认为:“所谓可视化管理,就是让管理者有效掌握组织信息,实现管理上的透明化与可视化。首先要让问题浮现出来,让问题看得见,其次是要通过对问题的深入剖析,让原因看得见,再次是让解决问题的方法看得见,最后是让行为后果看得见。真正的可视化管理,不是要束缚谁、管住谁,而是要把工作变为充满活力和创造力、持续改善、持续提升的过程,成为尊重人、激发人、塑造人、成就人的过程,推动形成充满活力、生机勃勃的团队。”我深以为然,它抓住了管理的精髓,值得我们认真学习、深刻领悟、自觉践行。

第二,体现了实践性,运用了大量法院管理实践的真实案例,打通了理论研究和实际应用的“最后一公里”。彼得·德鲁克在《管理的实践》中谈到,“管理是一种实践而不是一种科学或一种专业”,所谓“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”。碧华同志作为法院管理者,亲自带着团队去探索、研究、分析问题,这部书记录了大量由他主导或亲身经历的典型案例。特别是他在担任长宁法院院长期间,对长宁法院进行了“解剖麻雀”式的深入研究,提升法院的整体工作水平,非常具有借鉴意义。

第三,体现了时代性,运用多学科知识前瞻性地提出“接地气”举

措,对司法实践具有重要的指导意义。孟建柱书记强调:“实行司法责任制,不是片面强调‘去行政管理’,更不是‘去管理监督’,而是院庭长行政管理的内容、方式、方法要作改革:从微观的一般个案审批、文书签发,转向宏观的全院、全员、全过程的案件质量效率监管和把握。”新一轮司法改革之初,落实司法责任制,“让审理者裁判,由裁判者负责”,对要不要审判管理曾引起过争议。上海法院司法改革的实践证明,审判权的“独立”行使不等于不要“监督”,“去行政化”不等于“去审判管理”。司法改革中要研究的应是如何遵循司法规律,改进工作方法,提高管理的质效。全书分为导论和十个章节,从可视化的理念出发,研究了法院管理中不可视的问题,具体提出了目标管理、绩效管理、群众工作管理、价值导向管理、执行流程管理等理念,这些均与当前的司法改革进程、法院的审判工作、“数据法院”“智慧法院”“文化法院”建设的发展方向高度契合,很有价值。

2014年12月10日,碧华同志在工作中突发心脏病不幸因公殉职。碧华同志英年早逝,震动了整个法律界和社会各界,“法官当如邹碧华”“燃灯者邹碧华”成为社会各界对他的最高评价。2015年1月,习近平总书记作出重要批示,称他为“新时期公正为民的好法官、敢于担当的好干部”,号召党员干部特别是政法干部要向邹碧华同志学习,努力作出无愧于时代、无愧于人民、无愧于历史的业绩。中共中央组织部、中共中央宣传部、最高人民法院、中共上海市委分别追授他“全国优秀共产党员”“时代楷模”“全国模范法官”“上海市优秀共产党员”等荣誉称号。在中央开展的“三严三实”专题教育中,邹碧华同志位列十大先进典型人物之一。邹碧华精神已经不仅仅是上海法院的宝贵财富,在全面深化改革、全面推进依法治国的今天,他的精神已经成为全社会崇尚法治的象征。

在碧华同志离去的两年多时间里,他所魂牵梦绕的司法改革事业不断向前,上海法院的司法责任制改革、人员分类员额制改革、法官职业保障制度的建立、知识产权法院的建立、跨行政区划法院的建立、“阳光司法、透明法院”建设、“数据法院”“智慧法院”建设、“文化法

4 法院的可视化管理

院”“健康法院”建设等均取得了阶段性成效,一些改革取得了历史性的突破,具有里程碑意义,为全国提供了可复制、可推广的经验,促进了上海法院审判体系和审判能力现代化的提升。相信他书中的未竟心愿,会在不断前进的司法事业中得到回应。法院管理也将在不断发展的司法实践中趋于完善。邹碧华同志的精神必将教育、引导和激励一大批有志于推动中国法治事业发展的人不忘初心,上下求索,奋斗终身!中国特色的社会主义法治道路必将越走越稳健,越走越广阔!

《法院的可视化管理》一书,充分展现了碧华同志对法治的信仰,对正义的追求。本书的出版是我们对碧华精神的传承,是我们对碧华同志的缅怀。

是为序。

上海市高级人民法院院长

崔亚东

2017年4月5日

致 谢

手捧书稿,百感交集。两年多前,当韦钦平女士提及找寻碧华书稿并整理出版一事时,我的内心是矛盾挣扎的。家中的一切还保留着原来的样子,仿佛明天他就会出差归来,我迟迟不舍翻动整理他的物品,但是每每走过他的书房,看到一摞摞书堆,想起一个个他伏案耕耘的深夜,以及那些我们关于可视化管理在法院、银行如何具体运用的探讨和争论……我知道这是碧华的愿望。找到那个U盘后,对于书稿的出版我仍有犹豫。一来,书稿只是初具雏形,整整两大章节尚未完成,其余章节也需要大量数据和案例的支撑论证;二则,作为一名法官的妻子和企业法律工作者,我深知法官们日常工作的繁重,加之又是司法改革的关键时期,我实在不忍加重各位领导、好友和同仁的负担。

感谢上海市高级人民法院崔亚东院长、郭伟清副院长、陈亚娟副院长和长宁法院陈萌院长、胡国均副院长等领导的全力支持和关心鼓励;感激韦钦平社长、最高人民法院何帆、刘峥法官、上海市高级人民法院张新、陆伟、张枫、李则立、俞小海、上海市长宁区人民法院孙海峰、许思思、缪景好、钱逸颖法官等好友、同仁的一路坚持和辛勤执笔。

特别感谢最高人民法院周强院长在百忙中拨冗作序!

感恩所有参与此书整理补充、编辑出版的法官们,如长宁法院金练红、王俊、王建平、孙卫平、章晓琴、丁辉、王惠林、许君、汪露、刘洁、张环法官,以及更多未闻其名的朋友们的默默付出和无私投入。

因为你们,碧华对法院可视化管理的那些想法和感悟才得以付梓;因为你们,所有怀念碧华的人们又多了一份慰藉寄托。

感谢你们!感谢有你们!

唐海琳
2017年3月

目 录

| | | |
|-----|----------------------------|--|
| 导 论 | 构建法院内部的可视化管理模式 | |
| | ——深化司法改革的必由之路 / 1 | |
| | 一、可视力理论与现代社会管理 / 1 | |
| | 二、法院内部的可视化管理对深化司法改革的价值 / 4 | |
| | 三、法院内部运行中的“不可视”问题 / 6 | |
| | 四、法院管理可视化程度较低的原因分析 / 7 | |
| | 五、大数据技术与可视化管理模式的构建 / 8 | |
| 第一章 | 什么是可视化管理 / 11 | |
| 第一节 | 可视化管理的起源 / 11 | |
| 第二节 | 可视化管理的内容 / 13 | |
| 第三节 | 可视化管理的优点 / 14 | |
| | 一、可视化管理能够让问题浮出水面 / 14 | |
| | 二、可视化管理有助于发现问题的根源 / 17 | |
| | 三、可视化管理有助于形成长效机制 / 18 | |
| | 四、可视化管理有助于打破陈规陋习 / 19 | |
| | 五、可视化管理有助于优化知识资源 / 20 | |
| | 六、可视化管理有助于提升工作绩效 / 21 | |
| 第四节 | 可视化管理的方法 / 22 | |
| | 一、现场可视化 / 22 | |
| | 二、数据可视化 / 23 | |
| | 三、流程可视化 / 23 | |

2 法院的可视化管理

四、行为分析法 / 23

五、公示方法 / 24

第二章 为什么要引入可视化管理 / 25

第一节 可视化管理有可能运用于法院吗 / 25

一、法院管理与企业管理有本质区别 / 25

二、可视化管理并非企业管理的专利 / 26

三、法院管理亦具有可视性 / 26

第二节 运用可视化管理的必要性 / 27

一、当前管理中存在的问题 / 27

二、问题的成因——不可视 / 29

第三节 法院可视化管理的可行性 / 35

一、法院管理要素可能实现可视化 / 35

二、可视化管理的基本条件已经具备 / 37

第三章 愿景与目标管理的可视化 / 38

第一节 愿景、目标定位与目标管理 / 38

第二节 愿景及目标管理在法院管理中的重要性 / 41

一、法院愿景与共同目标 / 41

二、目标定位：领导力必需的素质 / 42

三、领导层与执行层需产生共振：人造心脏中的秘密 / 42

四、采取目标管理的益处 / 43

五、如何避免“希望总是落空” / 54

第三节 愿景与目标管理的可视化 / 57

一、管理台账——从过分倚重领导个体素质到发挥全员力量的转变 / 57

二、目标的可视化：怎样将领导目标转化成全员的目标 / 58

| | |
|-----|-------------------------------------|
| | 三、目标管理的可视化:可反复训练习得的基本程序 / 61 |
| 第四节 | 法院领导层的每一点努力都会为成员带来福利 / 73 |
| | 一、重申管理台账的重要性 / 73 |
| | 二、我们的每一点努力都会为成员带来福利 / 73 |
| | 三、如何通过管理台账让目标管理真正看得见 / 74 |
| 第四章 | 管理中问题的可视化 / 77 |
| 第一节 | 为什么要让问题可视化 / 77 |
| | 一、问题会阻碍法院核心价值目标的实现 ——公信力的流失 / 77 |
| | 二、发现问题是解决问题的出发点 / 79 |
| | 三、让问题可视化会带来问题解决的动力 / 79 |
| 第二节 | 为什么人们对问题会视若无睹 / 80 |
| | 一、问题难以被看见 / 80 |
| | 二、对问题麻木或习惯 / 81 |
| | 三、信息漏斗现象 / 81 |
| | 四、观察和认知误差 / 82 |
| | 五、人为造成的误差 / 83 |
| 第三节 | 如何让问题可视化 / 83 |
| | 一、通过现场分析让问题浮出水面 / 83 |
| | 二、通过结果分析让问题看得见 / 86 |
| | 三、通过数据分析让问题看得见 / 91 |
| | 四、发现问题背后的问题 / 92 |
| | 五、让审判思路中的问题看得见 / 96 |
| | 六、如何发现裁判文书制作中存在的问题 / 115 |

4 法院的可视化管理

第五章 工作要求的可视化 / 117

第一节 为什么希望总是落空 / 117

第二节 怎样让工作要求看得见 / 122

一、标准化和具体化 / 122

二、清单化 / 131

三、公开化和信息化 / 141

四、抽象性较强的工作如何实现可视化 / 142

第六章 工作绩效的可视化 / 144

第一节 绩效管理的价值 / 145

一、避免习得性无助 / 145

二、摆脱管理者依赖 / 146

三、减少对抗和争议 / 147

四、避免惩罚型管理 / 147

五、提升工作质效 / 148

第二节 法院绩效管理存在的问题 / 148

一、绩效管理理念不符合司法规律 / 149

二、绩效管理数据体系不科学 / 150

三、绩效数据不客观 / 156

四、绩效管理方法不科学 / 161

第三节 如何进行绩效管理 / 167

一、绩效考核与管理模式 / 167

二、绩效管理的方法 / 169

第四节 绩效考核体系的改革 / 182

一、绩效管理要从内部评价向群众观点转变 / 183

二、绩效管理要从数据导向向规律导向转变 / 184

三、绩效管理要从短期行为向长效机制转变 / 186

四、绩效管理要从片面理解指标向综合解读数据转变 / 187

第七章 群众工作的可视化 / 190

第一节 群众工作是最难改进的工作 / 190

一、群众工作容易成为管理中的死角 / 190

二、法院群众工作难以改进的其他因素 / 191

第二节 群众工作为什么难以改进 / 192

一、价值观层面的问题 / 192

二、群众价值观在我们的评价体系中看不见 / 193

三、群众工作的效果看不见 / 195

四、群众工作方法看不见 / 196

第三节 如何让群众工作看得见 / 198

一、让群众工作中的问题看得见 / 198

二、让群众工作在管理目标中看得见 / 199

三、让群众工作方法看得见 / 201

四、让群众工作作风看得见 / 204

五、让群众工作在绩效评价体系中看得见 / 206

六、群众工作可视化的长效机制 / 208

第八章 价值导向的可视化 / 216

第一节 价值导向的重要性 / 216

一、价值观的重要性 / 216

二、价值导向就是组织的发展方向 / 221

三、价值导向混乱是组织的灾难 / 222

四、价值导向清晰是组织的动力之源 / 224

第二节 法院管理中价值导向存在的问题 / 225

一、价值理念模糊 / 225