



开栏的话

扎实推进司法为民、公正司法,努力让人民群众在每一个司法案件中感受到公平正义,基层法院的作用至关重要。去年以来,龙口法院掀起了一场全面质量管理模式改革,改革步履坚定,成效显著。为更好地展示龙口法院改革中的亮点工作,进一步挖掘典型案例,齐鲁晚报·齐鲁壹点即日起推出“龙法之声”专栏,探索改革经验,讲好龙法故事,传递龙法好声音。



龙口法院举行“文明团队、文明科室”授旗仪式。



龙口法院召开党组会研究改革事宜。



龙口法院组织“之莱山”司法论坛类案大讲堂,提升审判团队业务能力。



还有十个月退休的速裁团队赵卫东法官(右)干劲十足地工作。

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 张琪 钟建军

“你今天得了几个衡?”“案件超期,要扣衡了!”“我要多办案、多挣衡”……如今,在龙口市人民法院,“龙法衡”成为了大家日常交流的高频词。

2019年以来,龙口法院坚持改革开路,守正创新,专业化团队建设、道交一体化改革、精细化业绩考核,一个个改革举措持续释放工作活力。特别是2020年6月以来,该院大胆借鉴先进企业管理理念和外地法院经验,掀起了一场以全面质量管理为主要特征的法院管理模式变革,在充分尊重司法工作规律的前提下,转理念、转模式、转作风,积极探索新时代人民法院工作新路径,构建起以“龙法衡”考核体系为支撑的全新工作模式。这场涉及工作理念、工作模式、工作作风的空前变革,颠覆了司法体制内“干多干少一个样”等一系列弊端,打破了过去臃肿低效的工作层级、工作散漫的被动局面,真正激发了强有力的内生动力。

改革成效几何?在龙法人心目中,“衡”打破了旧时常规,颠覆了固有理念,是一根“指挥棒”,更是一座“风向标”。

改革如潮起,“龙法衡”正乘风破浪而来。

乘风破浪的“龙法衡”

——龙口法院全面质量管理模式改革深观察



2020年12月4日是国家宪法日,龙口法院员额法官举行宪法宣誓仪式。

打破均“衡”



提起改革,54岁的老法官王丽华打开了话匣子。去年夏天,龙口法院准备启动改革时,她是第一个也是唯一一个提出了反对意见,“反对,坚决反对!”

“我还有13个月就退休了,已进入退休倒计时。”如今,已是审判团队队长的王丽华认为,改革之前的专业化团队就很好,专人办专案,“什么案子,拿到手,咱心里就有数,不像现在,心里没底。”

面临退休的王丽华之所以不愿意“折腾”,自然也有她的考量。

改革后,专业化团队办案模式被改变,随机分案制度随之而来,这就要求法官成为全科型法官,每个领域都要涉及。“现在年龄大了,每天开两次庭,没那么大力气研究,案子办得不细。”王丽华说,甚至有些案子都没有律师研究得透。

王丽华觉得,“如果靠量化考核来调动法官的积极性,那法官的觉悟也未免太低了。”当她听到有人说,法院改革有点“市场化”了时,觉得很刺耳。

如一池春水中掷入一颗石子,改革带来涟漪阵阵。摆在龙法人面前的一道坎,改革首先要打消疑虑,过自己人的关。

究竟为何要改?

案多人少一直是困扰基层法院的老大难问题。与其他基层法院相似,近年来龙口法院收案量每年呈两位数上升。2019年,收案达1.4万件,同比上升12.2%,员额法官人均办案300多件。案多人少、人员断层老化等问题愈发凸显,面对越来越难以提高的结案率,面对越来越高的发改率,面对人民群众越来越高的司法需求,改革已经迫在眉睫。

怎么改?

时间还要回溯到2020年6月12日,全省法院团队改革流程再造经验现场会在临沭召开,会议要求各地法院学习临

沭经验,积极实施流程再造,探索改革新经验。从临沭归来,龙口法院党组书记、院长曲振涛第一时间召集了党组扩大会议。会上,大家一致认为,临沭法院与龙口法院案件总量与干警数量大体相当,临沭能干成,龙口就一定能够干好,实现龙口法院弯道超车,必须大胆借鉴兄弟法院先进经验。

改,一定要改!方向已定,共识达成。龙口法院立即成立以院长为组长的改革领导小组,制定改革时间表、路线图,全方位启动改革工作。

一次次开到凌晨的碰头会,一次次争论,从眉头紧锁到渐渐舒展,改革路径图越来越清晰了。院里先后召开20余次党组会议,研究制定了审判团队、执行团队、综合部门以及相关考核等各项改革制度。相继完善了院务督察、干警行为规范等百余项配套制度。每一项制度出台均经充分酝酿、多次征求意见,干警投票表决通过率超99%。

改革更需要系统、全面。“临沭模式是一种典型的积分制管理模式,在推进全面质量管理的过程中,流程再造,节点控制,分兵把口相对简单,难就难在量化考核上。”“龙法衡”的推行,让量化考核不再是一句空话。”龙口法院党组书记、院长曲振涛说,“通过量化考核打破了“大锅饭”,考核到人、考核到团队,全员量化考核,谁干得多绩效奖金就多。”

这场改革颠覆了“干多干少一个样”的弊端,打破了过去臃肿低效的工作层级,也打破了“均衡”。“虽然开始时不大赞成改革,但我看到现在大家干劲得挺起劲,也希望法院越来越好。”如今,王丽华已经投身改革之中,她原本在执行局工作,改革后双向选择到了审判序列,新组建了团队,表现不俗,单月结案数量达34件,她的团队还成功入选了月度卓越团队。

持心如“衡”



“持心如衡,以理为平。”每一名基层法官心中都有公平正义的信仰并甘愿为之不懈奋斗。在龙法人的心中,自然对“龙法衡”有特殊的情结。

改革需要抓手,考核需要量化。龙口法院根据实际情况,创造性地提出了“龙法衡”,这是用于衡量、换算审判、执行、行政保障以及正向和负向工作的虚拟计量单位,更是法官职业追求在日常工作中的具体化和实践化。

“法徽中间的天平,不仅是一种计量的衡器,更是公平正义的象征。”说起“龙法衡”的名称来源时,龙口法院党组书记、院长曲振涛解释说,“龙法”是龙口法院的简称,“衡”既是计量单位,又是职业追求,寓意“公平公正”,引导法官、干警把正义牢记心间,每审理一起案件都获得一个“天平”。该院以难易程度、工作耗时相对固定的速裁案件为基准值,每审结1个速裁案件即为“1龙法衡”。

如何考量,如何换算,龙法人动了很多心思,下了很多功夫。

全面质量管理考核,从来就不是一个办案数量的简单相加,而是一个全方位的考量,该院通过确定一定的权重比实现不同类型案件的衡值量化,考核突出了“全面考核”“全程考核”两大关键。在考核内容上,对服判息诉率、上诉发改率、平均办案周期、审理案件数量、流程节点等全面、全程考核。案件数量结得多,如果案件质量不高,考核衡值也不能令人满意,这就要引导干警不仅要快办案,更要办好案。

体制内引入“市场化”的量化考核方式,干多干少,干好与坏,用衡来考核,衡值数一目了然,全院上下形成了人人争先的生动局面。

“你得了多少衡?”每月公布衡值时,这成为龙法人讨论最热烈的话题。

“你再这样要扣衡了啊?”不少干警见面会以这种方式开玩笑。

信息。高的有229个衡值,低的有100多个衡值。

衡得多,代表着结案数量多,案件效果好,绩效奖金就更高。以2020年11月审判团队绩效为例,不同审判团队法官助理绩效奖金相差1000多元,不同审判团队法官绩效奖金相差近2300元。

“真正调动起了大家的积极性,不用人催,大家都积极主动地干。”法官助理路恒说,“没有白干的工作,最终都会在衡值上体现出来,干得多挣得也多。”

除了绩效奖金,衡值还与员额进退、职级晋升、绩效工资、考勤管理、荣誉表彰、培训学习“六挂钩”。

“引入市场化的考核体系,真正打破了大锅饭和平均主义,真正让有为者有位,有为者受惠。”龙口法院党组成员、副院长陈波称,每月初审管办要召开绩效考核考评讲评会,针对审判团队衡值扣减情况进行分析说明,逐一找出问题短板,通过红红脸、出汗汗的方式,督促各审判团队正视差距,互相交流,主动整改。



改革后的司法警察大队正在进行比武演练,队伍面貌焕然一新。

组团争“衡”



提起法院,人们会想到民庭、刑庭;提起案子,人们会想到刘庭长、张庭长。龙口法院推行全面质量管理改革后,审判团队取代传统业务庭室成为考核的对象,改革的对象并不是庭室和庭长,而是他们所代表的层级化的行政体制,这也是司法责任制改革的必然要求。

考核对象的进一步细化,意味着管理将更加高度扁平化,“破除臃肿低效的层级,双向自由选岗。干警岗位自选,部门自选,专业自选,各部门、各团队进行最优组合,充分尊重干警的选择权。”

陈波称,经过双向组合,按照“1名法官+1名法官助理+1名书记员”模式,龙口法院组建了32个审判团队和11个执行团队。改革后,全院131名正式干警、146名辅助人员中,有113人进行了岗位调整,无人失岗。

速裁团队法官马湘玲以前负责婚姻家庭专业团队,改革后也组建了自己的速裁团队。“改革对自己来说是一个挑战。”马湘玲说,以前是只负责婚姻类型案件,现在各类型的案件都接,比以前速裁团队没有专属调解室,案源难找,人员少,办案效率低等问题。改革后,有了案源,团队合作办案效率大大提升,平均一个月能办八九十个案子,“像赵卫东法官带领的另一个速裁团队,一个月能结150件案子。”

“如果今天接到一个案子,可能涉及到了我的知识盲区,我只能晚上回去再学、再研究。”马湘玲称,要不然会被当事人和律师考倒,“倒逼自己不断学习,让自己变得更综合、更全面了。”

曲岩法官表示,改革后大家的主观能动性增强了,与助理法官和书记员是一个团队,他们都会主动推着你往前走,“因为每个人都不想给团队拖后腿。”以曲岩为队长的“龙法女团”,还被最高人民法院宣传推广。

“团队化作战,量化、捆绑考核,更体现集体凝聚力。一个团队衡值高,团队中的法官助理、书记员绩效奖金都高。”龙口法院党组成员、副院长陈波说,整个团队劲往一处使,办案质效大幅提升。

“团队考核中根据衡值高低,分为卓越团队、优秀团队、奋勉团队三个档。”陈波称,排名最后的是奋勉团队,其实每个团队都不想在后面,“最终的目的是希望大家都能努力,相互之间的差距缩小了,形成一种良性循环。”

党组副书记、副院长魏积嘉表示,这次改革是龙口法院第一次真正意义上彻底性、系统化的改革。实践证明,改革充分激发了干警的积极性,实现了干警从“要我干”到“我要干”的转变。令人欣喜的是,人少案多、吐糟跳槽、士气低落已成过往,龙法人在逐梦路上,以更大的自信谋划改革,以更大的定力推进改革,以更大的力度深化改革。

“这场改革让干警们办案的积极性、责任心明显增强,队伍潜能和活力得到释放,一支具备较高专业素养和丰富办案经验的队伍已然形成。”魏积嘉坚信,改革框架已经搭好,蓝图已经绘就,人人争先的良性竞争生态已经形成,一系列数据指标必定会越来越越好,龙口法院会坚定不移地向着卓越法院目标迈进。

新的一年,龙法人要将司法的触角延伸向改革,改革后,一批法律素质高、社会阅历丰富的干警,奔向矛盾纠纷最前沿,“法润芝阳”闪光品牌走进乡间,矢志打造诉源治理的龙法亮丽名片。

“改革的成果最终要落脚到人民群众身上,成败要让人民群众来评判。只有立案、审判、执行各个环节,效率、效果、作风各个方面都做好了,老百姓才会满意,才会认可。”龙口法院党组书记、院长曲振涛说,这才是全体龙法人不懈的追求和奋斗目标。