

浅析如何提升基层法院刑事 审判庭运作能力

张晓毅

摘要 案多人少是基层法院面临的工作困境。运作管理是指对组织管理和提供服务过程中各种运作活动的计划、协调和控制。本文结合自身工作实践,系统分析如何运用运作管理提高基层法院刑庭运作能力。

关键词 运作管理 刑事审判庭 组织

作者简介 张晓毅 厦门大学管理学院工商管理专业研究生,研究方向 运作管理。

中图分类号 D926.2

文献标识码 A

文章编号 :1009-0592(2014)10-146-02

作为沿海地区的基层法院,我们面临的是案件数每年高速增长,但新入职人员相对有限的境况,尤其是在法院的清案阶段,案多人少的矛盾以及每个工作人员都超负荷工作的情况使得我非常想结合运作管理课程所学的知识,找出我所在组织(基层法院刑事审判庭)的运作瓶颈,提升其运作能力,减轻其工作人员的工作负荷。

一、案例情况介绍

由于各地各级法院案件数量、人员配比情况都不尽相同,仅以本人所在法院的刑事审判庭(以下简称“刑庭”)的情况为例来撰写此次报告。

(一)组织人员配比情况

我院刑庭现在的人员编制是这样:

1.庭长2名(刑一、刑二庭合署办公) 2.审判员1名 3.助理审判员2名 4.书记员4名 5.速录员1名。

庭长、审判员以及助理审判员有审判资格,也即俗称的“法官”。助理审判员所拟判决书须经庭长签发,庭长除了审判案件外,仍有大量事务性工作。所以刑庭真正办案的法官只有4名。这个人员配比情况从2004年以来即如此。

但与之呈鲜明对比的是激增的案件数。湖里区刑事审判案件数从2004年的两三百件,一直增长到2013年的一千余件。也即法官的办案数从2004年的人均七十件,一直增长到2013年的人均二百五十余件。主要承办法官甚至一年要审结二百多件案件,起码一个工作日一件。

刑庭所配备的4名书记员各跟随一名法官,从事辅助审判工作。速录员主要承担卷宗整理归档工作。

(二)刑事诉讼基本情况介绍

刑事案件与民事案件或者行政案件有显著不同的是其一方是代表国家提起公诉的检察院,另一方才是被告人。用简单的话语表述就是民事案件是“民告民”,行政案件是“民告官”,刑事案件是“官告民”。也就是说刑事诉讼是法定的国家机关(如法院)行使国家刑罚权的活动,目的在于抑制社会越轨行为,维护正常统治秩序。刑事诉讼,不是单纯寻求个体权益的救济,而是为了公正的处罚和有效的矫正,从而维护社会的正常秩序。刑事诉讼要解决的中心问题,是被告人的行为是否构成犯罪,应否处以刑罚,以及处以何种刑罚的问题。

刑事诉讼有大体以下几个程序:立案、侦查、起诉、审判和执

行。

(1)立案指公安机关、人民检察院、人民法院对报案、控告、举报和犯罪人的自首等方面的材料进行审查,判断是否有犯罪事实并需要追究刑事责任,依法决定是否作为刑事案件交付侦查或审判的诉讼活动。(2)侦查指由特定的司法机关为收集、查明、证实犯罪和缉获犯罪人而依法采取的专门调查工作和有关的强制性措施。(3)起诉有两种,包括公诉和自诉。(4)审判是指人民法院在控、辩双方及其他诉讼参与人参加下,依照法定的权限和程序,对于依法向其提出诉讼请求的刑事案件进行审理和裁判的诉讼活动。(5)执行则指刑事执行机关为了实施已经发生法律效力判决和裁定所确定的内容而进行的活动,在我国,刑事执行的主体主要是人民法院、公安机关和监狱等。

(三)刑事案件审判基本流程

标准化、格式化是诉讼的一般特性。既然刑事诉讼以惩罚犯罪分子和保障无罪的人不受刑事追究为目的,就不仅涉及国家的稳定和社会的秩序,而且关系到公民人身、财产等重大权益。由于诉讼涉及的利益的重大以及诉讼针对的社会冲突的尖锐性,依法进行诉讼具有更为突出的意义。这就要求法院不仅必须依照刑法规定正确评断被告人行为的性质,同时必须严格按照法律规定的程序制度实施诉讼行为,以保证案件得到及时、正确的处理。落实到具体责任单位、责任人就是刑庭、相关案件承办法官以及书记员,在处理刑事案件时必须严格按照法律规定的程序制度,及时、准确的处理案件。

学校考试99分已经是很好的成绩,但是在刑庭工作必须百分百正确,因为一分一毫的差错影响甚大。两万字的判决书中出现一个错别字都会影响人民法院形象,十年刑期多关押罪犯一天都是侵犯公民人身权利。

在准确的基础上,及时快速也是非常重要的。每个法官、书记员平均每5个工作日要处理完4个案件。每个案件审结要十几个程序,简要示意如下:(1)案件审核工作。(2)办理被告人的换押手续。(3)案件材料的初步整理工作。(4)案件材料的送达工作。(5)通知相关诉讼参与人。(6)为律师以及其他诉讼参与人阅卷提供帮助。(7)法庭预定安排工作。(8)确定合议庭成员。(9)给检察院送出庭通知书。(10)查阅卷宗并审查证据材料,制作庭审提纲。(11)开庭审理。(12)撰写判决书。(13)制作判决书。(14)开庭宣判。(15)办理执行手续。(16)案卷归档工作。

以上程序仅为刑庭工作必须的基本程序,如果遇到案件上诉,还必须做好移送上诉手续,如果遇到案件复杂,还必须做好转普手续,如果遇到需要交纳罚金案件,还必须做好各项票据工作;如果遇到需要逮捕被告人,还需要做好逮捕手续;如果遇到刑期已满情况,还必须做好释放手续……总之根据每个案件的特殊情况,还有许多程序性工作。

每个案件都有如此繁多的程序,要求准确、及时完成,与之相对的是每个案件仅有一名法官和一名书记员来完成上述工作,每组法官及书记员平均需要在5个工作日内完成4个案件。如何提升刑庭的运作能力,将相关人员从繁忙的工作中解脱出来,是本人迫切的愿望,也是本文撰写的目的。

二、分析论证

(一)刑庭运作能力

所谓运作能力是指组织在一定时期内,在先进合理的技术组织条件下,所能提供的一定种类服务/产品的最大数量。那么转化到刑庭运作能力,则是指刑庭在一定时期内,在先进合理的技术组织条件下,所能审结刑事案件的最大数量。影响刑庭运作能力的因素有(1)流程技术(流程安排的科学、先进程度,工作人员的熟练程度等)(2)资源限制(工作人员编制的限制,警力的限制等)(3)服务的种类和数量(不同的诉讼参与人存在变异性)(4)管理政策(工作时间、法庭设施等的限制)(5)学习曲线。

(二)提升刑庭运作能力的可能途径

1. 学习曲线的应用。所谓学习曲线,即表示单位生产时间,同所生产的产品数量之间的关系。当人们重复同一过程,并从自己的经历中获得提高时,个人学习能力和效率都将得到提高。刑庭工作属于创造性高的工作,而创造性越高,学习率就越高。换句话说,刑庭工作人员可以通过不断的工作、不断总结提升,来不断提升工作效率。

在改善刑庭工作人员个体业绩方面,基于学习曲线的一般指导方针:

* 合理培训。定期组织工作人员的理论培训、技能培训,不断提升工作人员的工作能力。

* 有效激励。对工作出色、效率高的工作人员予以奖励,或者设立每月办案能手评比,激励工作人员高效工作。

* 工作的专业化。将刑庭工作程序进行区分,划分出各类工作项目,由专人负责专门的工作项目。

* 合理选择工作人员。区分各个工作人员擅长项目,由最合适的人员来从事专门的工作流程项目。比如:设立专人安排法庭、专人送达等。

2. 顾客接触的运用。所谓顾客接触是指,服务提供者与顾客之间的互动。转化到刑庭工作即为刑庭工作人员与刑事诉讼参与人之间的互动。由于刑庭工作中存在大量的顾客接触,因此存在运作效率低下的情况。这是由于各个诉讼参与人的需求不同、参与程度不同,很难进行标准化。另外,各个诉讼参与人对刑庭工作人员提供服务的期望也不同。所以刑庭工作中顾客接触过程中存在大量变异性。

如何适应这种顾客接触的变异性,可以采取以下适应策略:

* 经典适应策略(CLASSIC ACCOMMODATION)。安排富余的工作人员,帮助员工掌握更多的服务技能,来应对诉讼参与人需求的变换。

* 不妥协的成本降低策略(UNCOMPROMISED REDUCTION)。利用诉讼参与人所拥有的知识,开发设计相应的流程,将服务系统中由诉讼参与人所导致的变异性降至最低,保证良好的工作效果。

将更多的不需要客户接触的服务转移到后台,提高效率。设立专门的服务窗口来提供顾客接触服务,其他工作则转移到后台处理。

3. 生产进路表、进程流图的应用。

序号	刑事案件处理基本流程图	需要时间 (单位:分)	需要人数 (单位:人)
1	案件审核工作	15	1
2	办理被告人的换押手续	15-30	1
3	案件材料的初步整理工作	15	1
4	案件材料的送达工作	60-240	2
5	通知相关诉讼参与人	15-60	1
6	为律师以及其他诉讼参与人阅卷提供帮助	30-60	1
7	法庭预定安排工作	20	1
8	确定合议庭成员	15-30	1
9	给检察院送出庭通知书	15-30	1
10	查阅卷宗并审查证据材料,制作庭审提纲	30-300	1
11	开庭审理	30-1800	2
12	撰写判决书	30-600	2
13	制作判决书	30-120	1
14	开庭宣判	30-120	2
15	办理执行手续	15-30	1
16	案卷归档工作	15-60	1
合计时间		330-3590	1月2日
平均时间		1935	

根据上述刑庭生产进路表,我们可以看出每个案件平均需要33个工作小时;每个工作日有8个工作小时;平均每个案件需要4-5个工作日。但由于案多人少的限制,刑庭工作人员要在4-5个工作日内起码完成4个案件。所以整合规划流程以及人员安排成为提升刑庭运作能力的重点。将上述流程1-9、13、15-16规划设立专人来统一办理,将大幅度提升运作效率。举一个例子,比如流程4中的案件材料送达工作。案件材料送达必须要到看守所,所以完成这项工作的首先步骤是向车队派车,并由车队司机将刑庭工作人员运送到看守所。一个案件需要1个小时时间,如果整合7-8个案件一起送达,派车以及运送所需时间也是1个小时时间,平均到每个案件,相当于减少每个案件的送达时间。

4. 质量管理的运用。正如我前面强调的那样,刑庭工作的准确率非常重要。准确率即为刑庭工作的质量。质量管理是指为了实现质量目标,而进行的所有管理性质的活动。刑庭工作质量也存在四个可能途径:

* 质量检查。把检验作为质量管理的职能,采取事后检验的方法。这种方法是一种“消极的”质量管理理念,一旦出现质量问题,即使事后发现,不利影响已经造成,难以消除。

* 质量控制主要利用统计方法,抽样统计,控制工作流程。

* 质量保证。明确质量范围和目的以及需要达到的质量目标;实际运作过程的步骤;将相关职责、权限和资源进行具体分配;运用达到质量目标的度量方法以及所采取的措施。

* 全面质量管理。这是一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

参考文献:

- [1]理查德·B·蔡斯, F·罗伯特·雅各布斯, 尼古拉斯·J·阿奎拉诺. 运营管理(原书第11版). 机械工业出版社, 2005.
- [2]钱晓. 对政府部门建立ISO9001质量管理体系的思考. 中国检验检疫, 2009(5).