# 审判管理现代化视角下的数据“五看”

北京市第三中级人民法院 审判管理的现代化是推动法院审执工作迈向现代化的关键所在，其水平的提升应以数据为基础。最高人民法院院长张军指出，要坚持数据思维，提升数据素养，增强数据意识和数据敏感性，以数据化、信息化赋能审判管理，助力审判工作现代化。但在具体审判管理工作中，仅最高人民法院发布的《人民法院审判质量管理指标体系》就有四类26项指标，加上各地高院及中基层法院自行设置的指标与自建的审判管理系统，各种审执数据纷繁复杂，浩如烟海。如何在庞大的数据库中做好数据清洗、数据挖掘等基础性工作，并结合法院工作实际，抽丝剥茧，直指要害，使得我们的数据分析与运用真正做到“探实情、出实招、求实效”，是一个需要长期深入思考的重要问题。

就此问题，笔者认为，要在审判管理中用对、用足、用好数据，可以从以下五个方面展开：

01

看数据要政治的看。这一点实际上就是要求我们在数据分析与运用中讲政治，坚持初心与使命，贯彻正确的价值取向与政绩观。具体而言，我们在分析审执指标数据，设定工作导向与目标时，不能唯数据论、唯考核论，而是要通过分析审执数据，去发现审执工作在“为大局服务、为人民司法”方面所存在的不足与短板，进而针对性地改善审执工作，增强诉讼当事人在司法审判过程中的获得感。我们应当深刻领会现行指标体系中大量设定参考区间的重要意义，尽量避免运用排名计分等方式，以免一线干警过于追求指标数值，而妨碍审判工作真正目的的实现，比如刻意压低“案-件比”与发回率等负向指标，导致影响二审与再审纠错功能的发挥，或对平均结案时间等效率指标盲目求快，导致影响案件事实的查明以及当事人对诉讼程序的实质性参与。

02

看数据要主动地看。审管办是审判管理的专门部门，但不是唯一主体。最高人民法院始终强调院长、庭长、审判人员都是审判管理的主体。在四级管理主体中，我们历来较为强调的是院庭长与审管办的管理职责，而对法官的自身管理重视不足，这也是审判管理存在“上热中温下冷”问题的重要原因之一。要使一线干警对此内化于心，首先应使其有直观了解自身工作质效的有效路径与方法，确保法官自身有充分的数据权限。另外，除了审管办提供个性化、精准化的数据分析服务之外，庭室本身也应加强数据分析与调度，将对短板弱项的分析具体到每个审执团队，注意运用数据同比、环比、横比等方式，帮助每个法官更加明了自身在指标考核中的定位。

03

看数据要系统地看。指标数据只是司法工作的表现之一，而不是工作本身，单凭数据无法反映出审执工作的真实面貌。数据分析上，要坚持“人、案、事、数”相结合，在系统论的指导下，结合法院层级、庭室分工、团队构成、案件分配等具体情况进行体系化、类型化的分析。举例而言，法院间的数据分析与目标设定上应尊重基层法院与中级法院间在职能定位上的差异，对前者应更着重诉源治理与上诉率，对后者则应更着重案结事了、二审有效终审；在庭室内部评价上应注意不同法官的分工、案由、串案分配等各方面因素，进行综合评判。

04

看数据要深入地看。数据分析相较于简单的凭感觉、凭印象，在客观性、精准度方面有巨大提升。但在实际运用时，“数助决策”只是调研方法之一，甚至可能只是开端。我们需要在数据的基础上，通过阅卷、座谈、问卷等形式，深入地调研、分析，透过数据表面，深挖质效不佳背后的深层次原因，从而有的放矢地解决问题。比如针对平均结案时间过长的问题，我们就通过运用上述方法深入调研，发现除了人案矛盾逐年加剧这一共识之外，分案机制、奖励激励力度、提职晋级标准、法官助理的获得感等因素，都是影响审执用时的关键因素。

05

看数据要智能地看。审执数据类型多样、实时变动。在数据分析与运用上，再使用以往的人工统计方法，显然不能适应审判管理全领域、全流程、全时段的新要求，因此需要引入更加智能化的方法。但需注意的是，对比科学技术与工业生产的发展从机械化到自动化再到智能化的迭代式进化，司法审判工作的转型过程则具有无纸化、信息化、数字化、智能化齐头并进，同步扩展的特点。在数据管理智能化方面，面对各级各地法院四级审判管理主体的不同需求、能力与运用场景，我们更应分类施策、因地制宜地采用多种现代化的数据挖掘方法。例如，既可以从院级层面制作专用程序、小插件、微信小程序，也可以通过类似庭室数据专员的机制，由审管办派员培训各庭内勤活用Excel的自动算法和图表生成功能，达到数据对比自动化、可视化的效果。

人民法院报2024-03-29