

全国法院系统第二十九届
学术讨论会征文

精益审判：“多快好省”结案的现实路径

——以创新审判流程管理为视角

湖北省黄冈市中级人民法院 熊晓明 李 栋

二〇一七年七月二十二日

作者简介：

熊晓明，男，1972 年生，湖北浠水人，现任湖北省黄冈市中级人民法院党组副书记、副院长，办公电话：0713-8617018，移动电话：13907252062。

李 栋，男，1991 年生，湖北浠水人，现任湖北省黄冈市中级人民法院民二庭法官助理，办公电话：0713-8674519，移动电话：15971407255，E-mail: 790559208@qq.com。

论文独创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是我个人进行研究工作及取得的科研成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写的研究成果，特此声明。

作者签名：熊晓明

日期：2017.7.22

作者签名：李 栋

日期：2017.7.22

编号:

精益审判：“多快好省”结案的现实路径

——以创新审判流程管理为视角

论文提要:

精益生产⁽¹⁾（又称丰田生产方式，Toyota Production System），是日本丰田汽车公司经过数十年的发展形成的一套生产方式，它是提高企业生命力的一整套概念和方法的体系。其基本思想是“彻底杜绝浪费”，通过建立长远的思维方式和理念，在流程中消除浪费，利用使组织持续学习的解决问题方式，达到企业发展、员工提升和社会改善的终极目标。本文以精益生产理念结合法院审判工作的实际，首先从一个2年10个月才结案的案例出发，引出精益思想的核心——彻底杜绝浪费，指出法院中哪些环节造成诉讼流程冗长，以及可以通过采取减少不必要的流通环节、改进审判流程来促进结案“多快好省”。然后，再从一名法官的日常工作谈起，从个案角度分析造成法官无法“多快好省”结案的客观原因，引出精益思想中流程控制——即以建立连续工作流、单件流作业、拉动式分案、均衡化结案为基础的精益审判模式，通过流程控制以达到平衡法官案件数、保证审判质量、均衡司法资源的目的。最后，以精益思想中的“五个为什么”来引导审判

⁽¹⁾ 【美】詹姆斯 P. 沃麦克/【英】丹尼尔 T. 琼斯/【美】丹尼尔·鲁斯：《改变世界的机器——精益生产之道》，机械工业出版社 2017 年版，第 31 页。

中遇到问题的解决思路，强调法院应通过不断省思与持续改善成为一个学习型组织。（本文含注释共 9322 字）

主要创新观点：

- 打破常规，通过“从后到前”以可视化管理控制流程。
- 化解“孤岛”，通过建立连续的工作流与单件流作业来提高分案、结案效率。
- 拉动分案，变传统的推动式分案为拉动式分案，缓解“全科法官”带来的弊病。
- 均衡化结案，让法官办案负荷有效分散，避免一会“吃不饱”，一会“撑得慌”的结案波动。
- “五个为什么”化解结案，通过不断查找问题的深层次原因而非表面原因来减少疑难案件，持续改善以成为学习型组织。
- 流程考核，以流程考核而非结果考核激励法院进行优良且有动力的持续改善。

以下正文：

一、引言：由一则案例谈起

H市某生物科技公司有甲、乙、丙、丁四名股东。为筹措资金，该生物科技公司向H市银行申请借款并向H市银行提供了有甲、乙、丙、丁四人签名的《保证合同》。2014年7月，因生物科技公司未按时还款，H市银行将其与甲、乙、丙、丁诉至H市中院，要求偿还借款本息并承担保证责任。2014年9月，本案第一次开庭时乙和丙分别以《保证书》不是其本人签字为由申请鉴定。2014年12月，业务庭对内委托司法鉴定处鉴定。2015年5月，H市银行将债权转让给G省资产管理公司并进行公告，根据原告申请，法院将原告变更为G省资产管理公司。诉讼中，原告G省资产管理公司反映丙已经因病死亡，但无法提交相关证明及继承人信息。2016年1月，该院司法鉴定处向业务庭移交了《鉴定报告》，认定《保证合同》上的签字不是乙、丙本人所写。2016年4月，因人事调整，原承办人A法官调离H市中院，庭长将案件转交B法官。

2016年8月，一直未申请鉴定的丁也提出鉴定，2016年10月，业务庭对内委托司法鉴定处鉴定。2017年2月，因丁长时间未预交鉴定费用，司法鉴定处将该鉴定申请退回业务庭。2017年4月，B法官赴丙住所地调查丙死亡事实及其继承人情况，并于2017年5月初重新组成合议庭开庭。2017年5月底，合议庭合议后作出判决。至此，这起金融借款合同纠纷历时2年10个

月终于结案。

二、为什么提出“精益审判”——提高效率的现实需求

（一）提高诉讼效率刻不容缓

每当当事人走进法院，他们期待的眼神带给我们的只有两个字——责任。从庄严的国徽和天平挂在法院的那一刻起，每个法院人就应当尽到自己的责任——给当事人一个公平公正的判决。

但是，仅仅有了明确的司法理念，我们的问题就解决了吗？习近平总书记提出，“要让人民群众在每一个司法案件中都感受到公平正义”，虽然迟来的正义也是正义，但它肯定不是最好的正义。在上述案例中，因耗时日久，银行选择了转让债权，丙在等待中离世。当然，A、B法官、司法鉴定处也有自己的苦衷：鉴定耗时日久，当事人不配合故意拖延鉴定，原告、被告均发生变更而无法送达，合议庭变更……从程序上看扣除审限也符合办案要求。可是，站在当事人的立场上，站在法律人的立场上，我们扪心自问：在公平公正的前提下，能否让案子早一点结案，让当事人早一点拿到期盼已久的裁决呢？

我们可以做一个试验，将H市银行诉生物科技公司金融借款合同纠纷一案随机安排到全国任何一个法院去审理，它们是否能在6个月（不含各种扣除审限、延长审限）内结案并送达呢？

可能有的法官或法院效率甚高、内部流程合理，可以比H市中院早一点结案，但对全国大多数法院而言，笔者对此并没有信心。这只是一个个案，如果以后碰到类似的案件，一件、两件、

三件……是否也都需要 2 年零 10 个月甚至更长时间才能结案？

在此情况下，提高诉讼效率刻不容缓。

（二）哪些环节绊住了审判的脚步

邹碧华先生曾对上海法院一批结案时间超过 12 个月的民事“老案”做过专门调查，发现这些案件结案时间长主要有三个方面原因：一是送达困难；二是鉴定耗时，主要是送审计、评估、鉴定等环节耗时；三是案件疑难复杂，致重复开庭率高⁽²⁾。这些导致结案困难的因素，真的只是客观原因吗？

在 H 市银行诉生物科技公司金融借款合同纠纷一案，有几个时间节点值得我们注意：一、业务庭委托鉴定处进行第一次鉴定耗时 2 个月零 5 天。二、司法鉴定处接受委托后耗时 1 年 1 个月零 10 天才将《鉴定报告》移送业务庭。三、丁“思考”是否鉴定耗时 1 年 10 个月，而法院驳回其鉴定则耗时 6 个月 21 天。

尽管 A 法官在关于审理节点的说明中，将难以审结的原因认定为疑难复杂。但有一点我们相信，不论是内部原因，还是外部原因，当事人都会把案件久拖不决归为是法院的原因。长期以来，审判流程不清晰，各部门协作效率低下，一直是阻碍案件快审快结的重要因素。面对案件数量“节节高”的态势，不少法院为化解“案多人少”的困局，采取了增加人手等措施。但笔者以为，在当前法院人、财、物都不可能大规模增加的情况下，法院提高诉讼效率最有效的途径是做“内功”，减少一切不必要的浪费，

⁽²⁾ 邹碧华：《要件审判九步法》，法律出版社 2017 重印版，第 8 页。

从各个环节优化审判流程，最终达到提高诉讼效率的目的。

（三）传统审判模式与精益审判模式

一辆汽车的生产工艺极其复杂，一般由数万个零部件构成，没有部门间默契地配合，就无法生产出一辆合格的汽车。精益生产是日本丰田汽车公司独特的制造方式，麻省理工学院教授詹姆斯·沃麦克将精益制造定义为包含五个步骤的流程：定义顾客的价值（Customer Value）、定义价值流程（Value Stream）、建立连续的作业流程（Flow）、拉动式（Pulling）生产方式、努力追求卓越⁽³⁾。而丰田生产方式的奠基人、原日本丰田汽车公司副社长 大野耐一的说明更简洁：“我们所做的，其实就是注意从接到顾客订单到向顾客收账这段时间的作业时间，通过消除不能创造价值的浪费，以缩减作业时间。”⁽⁴⁾

制造汽车和制作裁判文书相比，看似毫无关系。但笔者认为，从某种程度来说，我们都是生产者。汽车制造商的终极产品是给顾客一辆满意的车，而法院的产品则是给当事人一份满意的裁判，在这一点上两者有共同的追求。

三、精益审判要素之一：彻底杜绝无效工作

（一）发现问题：浪费的源头有哪些

在上一章里，我们提到大野耐一杜绝浪费的理念，那么在审判实践中，如何杜绝一切浪费呢？站在法院和法官的角度，似乎传统审判模式所需的一切步骤都是必须的，我们再以 A 法官的视

⁽³⁾ [美]詹姆斯 P.沃麦克/[英]丹尼尔 T.琼斯：《精益思想》，机械工业出版社 2011 年版。

⁽⁴⁾ [美]杰弗瑞·莱克：《丰田模式——精益制造的 14 项管理原则》，机械工业出版社 2016 年版，第 7 页。

角举例，为了完成鉴定，她需要哪些步骤？

在精益生产中，思考的第一个问题是：“当事人希望从这个流程中获得什么？”对当事人而言，他所需要的只是一份鉴定报告，一份裁判文书。图 3-1 是鉴定过程中的浪费，而从整个法院看，我们可以将审判流程中浪费归为五大类：

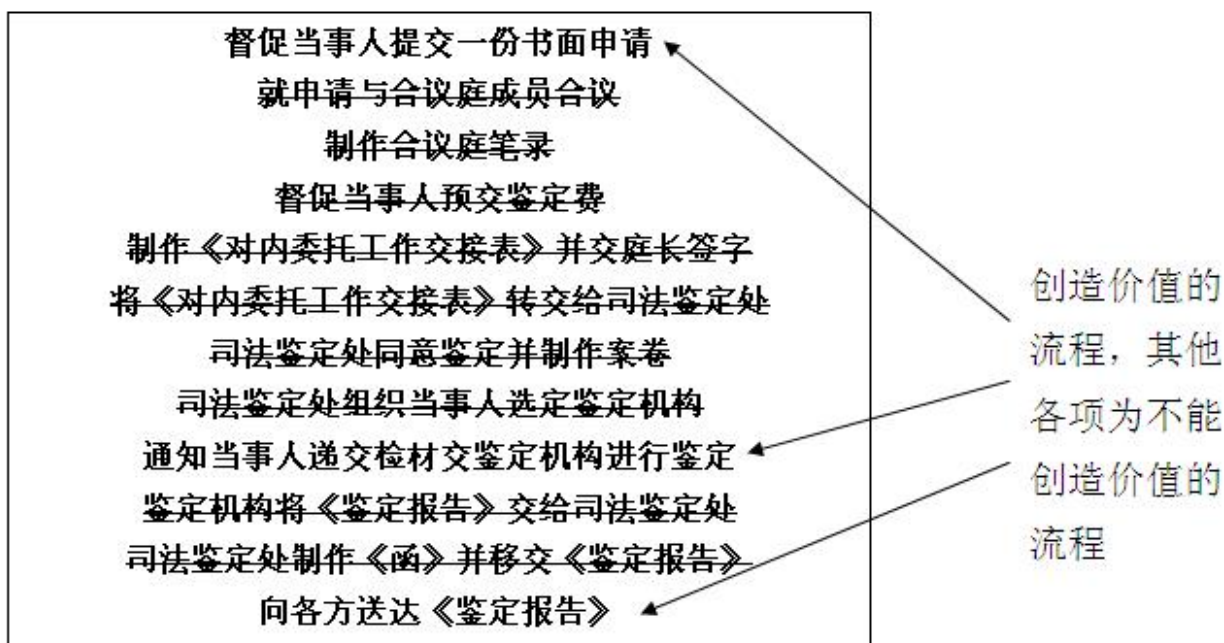


图 3-1 为了完成鉴定，A 法官所需要进行的步骤

（1）案件不平衡的浪费。部分庭室案件数多、工作量大，人员缺口大；部分庭室案件数量较少、工作量小。

（2）窝工的时间浪费。审判任务繁重，但部分环节衔接不顺畅等产生大量时间浪费。

（3）传递的无效劳动。不同业务庭室之间频繁地传递纸质材料，无效地排队等候。

（4）积案的浪费。

(5) 与审判无关的无效劳动。立案、审判、执行各个阶段重复录入案件信息，众多的书面规则和程序、阶梯式的层层控制。

如果我们以时间轴为例来看一个案件价值链，我们会有一个更加直观的印象。

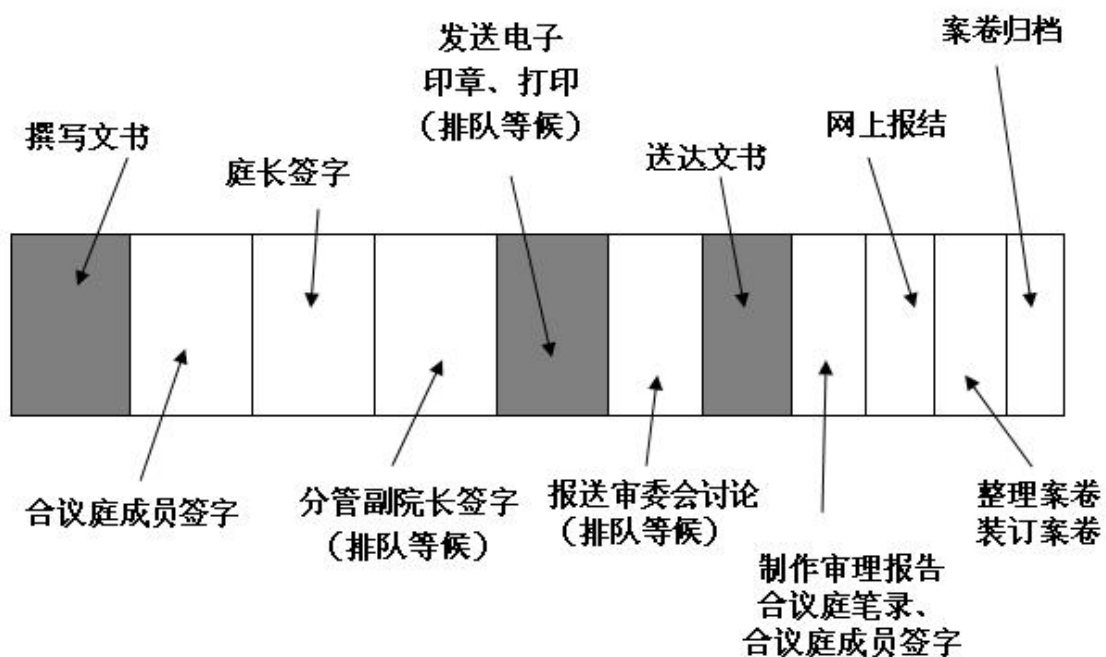


图 3-2 ■ 创造价值的时间 □ 不能创造价值的时间

从整个审判流程看，我们可以总结得出如下结论：

现在的能力=工作+无效劳动（浪费） 作业=劳动+无效劳动

只有使无效劳动（浪费）等于 0，使工作的比例接近 100%，才能真正提高效率

（二）打破常规：“从后到前”与可视化看板

如图 3-1 和图 3-2 所示，在一个案件审理过程中不同的环节均会产生大量的浪费，虽然有一些是必要的手续，但内部交接、

等候的时间大大增加了办案时长，如何才能在规定时间内尽可能减少浪费呢？精益生产中逆向思维⁽⁵⁾也许可以解决这个问题。

传统办案流程是遵循从前一套程序到后一套程序的过程，一旦前一套程序发生问题，后面的程序必然发生暂停的状况。比如第一章案例中当事人迟至一年后才申请鉴定、被告丙死亡等被迫中止的情况，很多时候我们只能被迫等待问题发生，而不能主动发现问题。如果我们倒过来观察审判流程，试想一下“从后一个程序向前一个程序”行不行？这样的话，可以明确后一个程序需要前一个程序做哪些步骤，哪些工作是没有做的，哪些问题需要提前介入解决。

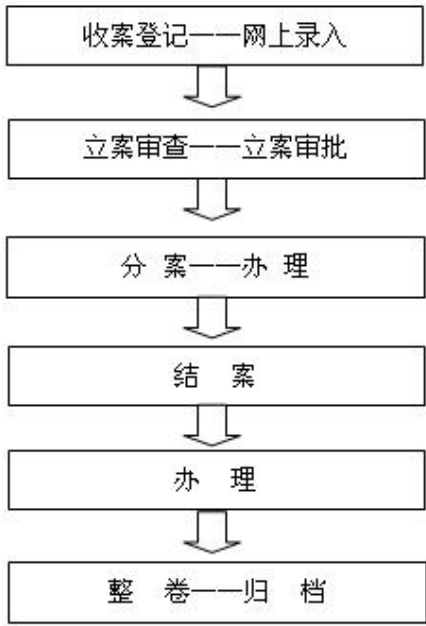


图 3-3 传统模式下的个案流程

以个案来说，我们可以从立案阶段就思考结案需要哪些材

⁽⁵⁾ [日]大野耐一：《丰田生产方式》，中国铁道出版社 2016 年版，第 9 页。

料，然后由“后一个流程在需要的时刻向前一个流程领取需要的材料”行不行？这样做只需要明确提出“某个流程需要什么材料”，就可以把每个流程无缝串联起来，减少窝工和浪费。

流程控制板——初 1 号案件						
时间 节点	流程 步骤	立案庭 助理小熊	民二庭 书记员小刘	民二庭 助理小李	民二庭 胡法官	档案室 汪主任
9 月 1 日 9: 00	网上录入	✓				
9 月 1 日 9: 10	核费开票	✓				
9 月 1 日 9: 30	起诉状、 委托手续	✓				
9 月 1 日 14: 30	传唤手续	✓				
9 月 16 日 9: 40	庭审笔录		✓			
9 月 16 日 11: 00	调解协议		✓			
9 月 16 日 11: 30	撰写调解书			✓		
9 月 16 日 14: 00	制作文书				✓	
9 月 16 日 15: 00	合议庭阅签				✓	
9 月 16 日 15: 30	送达			✓		
9 月 17 日 9: 30	网上报结			✓		
9 月 17 日 11: 30	整理卷宗 制作副卷		✓			
9 月 18 日 9: 00	案卷归档					✓
· 注：理想情况下初 1 号案件节拍时间为 20-40 分钟						

图 3-4 初 1 号案件流程控制板（可视化看板）

具体操作中，我们可以在各道流程之间通过轮流传递的“看

板”^⑥来进行可视化管理控制流程，确定每个流程的工作量。

所谓可视化管理，就是在个案办理中，让人们一眼即可以看出应该做什么。可视化管理帮助想做好工作的员工能立即看出自己工作做得如何，按进度完成还是慢于整体节拍。同时，可视化管理也可以显示案件处理情况，是否有滞后处理的阶段。根据不同案件的类型与性质，可视化管理应设置好每个阶段的“节拍时间”，即该流程处理业务的一般平均耗时。如图 3-4 所示，在初 1 号案件处理中遵循“从后到前”的流程控制，每个阶段明确到人，合理分配工作量以确定节拍时间，以达到最大程度减少无效劳动的目的。

四、精益审判要素之二：建立连续的审判流程

（一）批量化作业与流程中的孤岛

一个案件从立案到审理结案、执行，中间有诸多环节，从法官的角度看，其工作流程主要包含以下几个方面的事务^⑦：1、审判类事务，如庭前会议、证据交换、开庭；2、辅助类事务，如送达文书、通知当事人、调查取证等；3、具体事务，确定案件审理方向及思路，完成裁判文书并宣判。上述事务需要花费法官大量时间和精力，但是，完成这些流程中到底需要多少时间呢？我们以 C 法官办理的终 1 号二审案件为例。

由图 4-1 中我们可以看出，虽然 C 法官在二审案件 3 个月法

^⑥ 丰田生产方式中所运用的“看板”，最常用的形式其实就是装在长方形塑胶套中的一张纸卡，用来标注取货指令或生产指令。参见[日]大野耐一：《丰田生产方式》，中国铁道出版社 2016 年版，第 41 页。

^⑦ 邹碧华：《要件审判九步法》，法律出版社 2017 重印版，第 39 页。

定审限内完成了结案,但实际上她花费在该案上的时间不足4天。从立案受理到分案、移交给C法官,耗时17天;从C法官接收案件到撰写裁判文书结案,耗时70天。而实际上由于该案事实清楚、证据确凿,C法官完全可以在开庭当日就撰写裁判文书并结案,可以比实际结案整整早2个月!

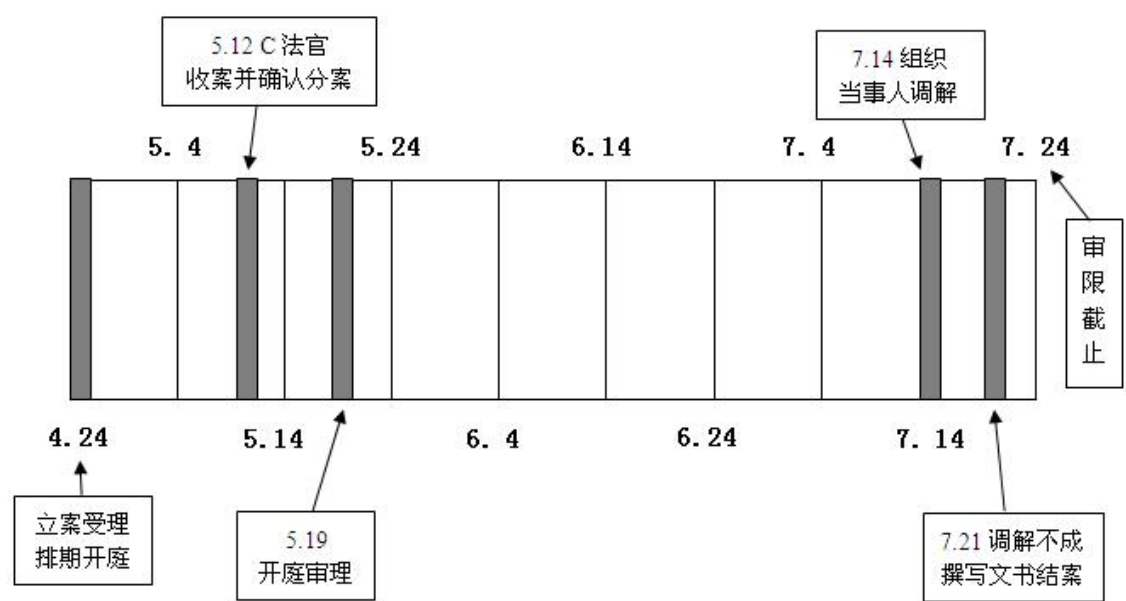


图 4-1 C 法官办理终 1 号案件流程图

是 C 法官的能力不足,还是其故意拖着不结案呢?原因很多,但其中最重要的一点是她的时间太碎片化,无法有效地加以利用。可以说在有限的审限内,她只能利用择机的几天时间来完成案件,即“流程中的孤岛”。⁽⁸⁾

⁽⁸⁾ 【美】杰弗瑞·莱克:《丰田模式——精益制造的 14 项管理原则》,机械工业出版社 2016 年版,第 99 页。

日期	星期	上午	下午
5月19日	星期五	终1/终2/终3	终4终5
5月20日	星期六	休息	休息
5月21日	星期日	休息	休息
5月22日	星期一	终6/终7	终8/终9
5月23日	星期二	初1	终10/终11
5月24日	星期三	终12/终13/终14	终15/终16
5月25日	星期四	终17/终18	初2
5月26日	星期五	终19/终20/终21	
5月27日	星期六	休息	休息
5月28日	星期日	休息	休息
5月29日	星期一		
5月30日	星期二	终21/终22	初3
5月31日	星期三		
6月1日	星期四		
6月2日	星期五		

图 4-2 C 法官所在业务庭开庭时间安排

由图 4-2 可以看出，在 5 月 19 日开庭后，C 法官在下周（5 月 22 日—5 月 26 日）疲于开庭，无暇处理终 1 号案件，即使到了第二周（5 月 29 日——6 月 2 日），C 法官也要忙于处理更早的案件，如三、四月受理的审限即将到期案件，直到终 1 号案件临近审限终结（7 月 24 日）。

在传统审判模式下，案件采取批量的方式交给业务庭，通常立案庭不会一件件地移交案件，而是 10 件、20 件甚至几十件一起移交案件。这种批量式移交的方式会产生大量的浪费。首先，会导致案件等待时间过长，无形中缩减了宝贵的审限；其次，批量式移交导致案件批量式开庭，案件大量集中在一个或几个星期内，增加了大量等候时间，影响结案效率。



图 4-3 批量立案、排期举例

(二) 建立连续流与单件流作业

在精益生产中，与批量生产对应的即单件流作业⁽⁹⁾，简而言

⁽⁹⁾ 【美】杰弗瑞·莱克：《丰田模式——精益制造的 14 项管理原则》，机械工业出版社 2016 年版，第 98 页。

之，就是不断去除浪费的、无法为案件创造价值的工作与时间。在精益思维下，理想的批量规模永远都一样——一个单位，而为了实现这一点，最好的办法就是拆解部门及“流程中的孤岛”（Process Islands），创立以案件为导向（而非以流程为导向）的工作小组（Work Cell）。

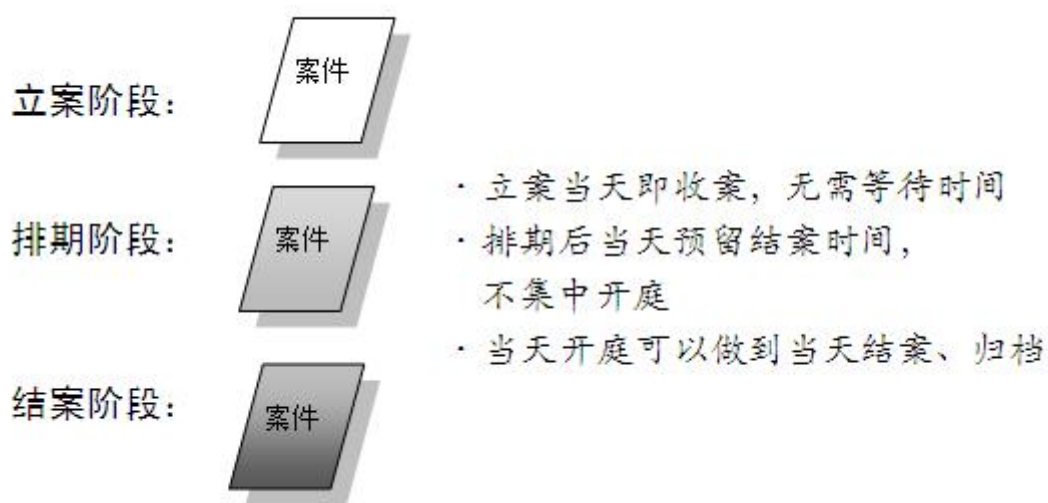


图 4-4 连续作业流程举例

传统模式下，C 法官只能被动地等待案件延迟 17 天后到来，同时开庭后一周内她没有时间处理，且之前的案件也积压严重，所以只能被迫延后对终 1 号案件的处理。而在精益审判模式下，我们可以对流程作如下调整：首先，把关于终 1 案件所有的要素集合在一起，包括从立案庭拿到的已整理一半的案卷、法官助理、书记员等，组织小规模庭前会议，创设一个关于终 1 号案件的工作小组。然后，明确各方之间的职责，例如：书记员负责整理好当事人信息、案件由来，法官助理负责庭审查明事实、需要告

知当事人完成的事项（如是否申请证人出庭作证、鉴定、证据交换等），而 C 法官则把握审判要点。最后，从整个审判流程上进行改变，立案完毕时应争取每天（甚至是精确到每小时）移送案卷，同时在排期上预留办案时间（第五章中均衡化结案中将进行阐述）。

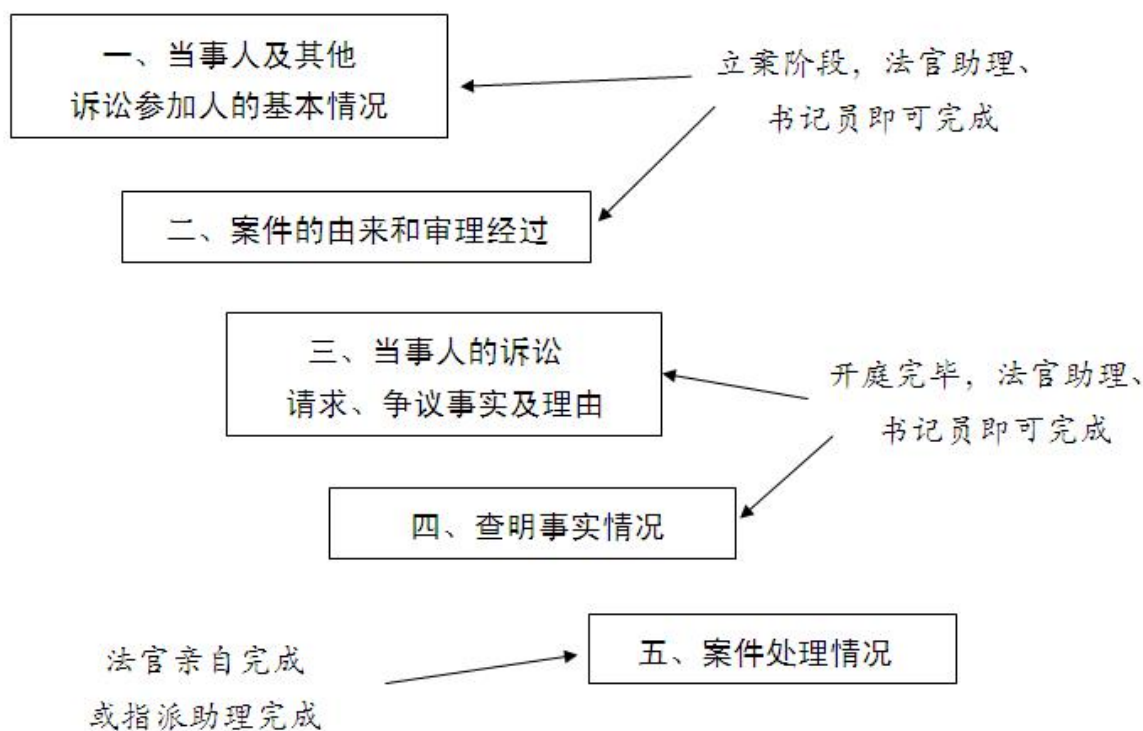


图 4-5 文书制作不同阶段、不同人员可以完成的步骤

单件流的另一个好处是有助于减少积案，在批量式作业的情况下，由于没有时间立即处理当天或近期的案件，会导致大量案件积压，而这些积案都会隐藏问题并缺乏效率。同时，积案会使人养成不能立即处理问题的坏习惯。当天庭审中发现的问题，如果不能马上解决，事后可能会遗忘或“大事化小，小事化了”。

当我们实施单件流作业，让问题和矛盾无处遁形，让积案无法继续躲避在安逸区，从而更好地实现“当日事、当日毕”和“案结事了”的审判目的。

五、精益审判要素之三：拉动式分案与均衡化结案

（一）传统分案模式的弊端

假设一个法院有 10 名入额法官，每年大概有 1000 件案子，作为法院该如何安排案件呢？有的法院认为，只要平均分配，每名法官每年办 100 件，问题不就迎刃而解了吗？

庭室	旧存	新收	未结	已结	总计	结案率
立案一庭	2	85	21	66	87	75.86%
立案二庭	4	34	23	15	38	39.47%
刑一庭	6	32	23	15	38	39.47%
刑二庭	21	101	29	93	122	76.23%
民一庭	412	707	784	335	1119	29.94%
民二庭	50	191	139	102	241	42.32%
民三庭	43	312	238	117	355	32.96%
行政庭	4	203	155	52	207	25.12%
赔偿办	2	2	0	4	4	100.00%
审监一庭	9	168	119	58	177	32.77%
审监二庭	0	2	0	2	2	100.00%
执行局	32	62	57	37	94	39.36%
总计	585	1899	1588	896	2484	36.07%

图 5-1 H 市中院 2017 年 1-5 月各庭室办案进度

在审判实践中，案件难易复杂程度各异，法官素质、审判技巧高低各异，往往出现一部分法官“吃不饱”，一部分法官“撑得慌”的局面。例如，同样 100 件案件，张三法官在年中就已经轻松结完，李四法官到年终还一筹莫展。同时，由于部分法院按案件类型、庭室分案的传统依然存在，部分法官工作量饱和，部分法官却无事可干的局面屡见不鲜。

由图 5-1 可以看出，在按庭室分案的传统审判模式下，部分庭室结案率高达 100%，而部分庭室甚至无法达到 30%。案件大量积压，特别是三个民庭负担了最多的审判任务，但结案率却均未超过 50%。按庭室分案的不合理，关于这一问题已有众多学者论述，珠海市横琴新区法院在此方面已经开展有益的探索^⑩，成为全国第一个没有各类审判庭、庭长的法院，大幅度提高了诉讼效率。

（二）“全科法官”的困惑与拉动式分案

那么，如果简单参照横琴法院模式，让其他法院法官也变成“全科法官”，每年确定一定的办案基数，问题就解决了吗？笔者以为，在现有的国情下，仅凭将案件简单按数量分配给员额法官的做法不能解决所有问题，原因如下：

一、案件数量无法预期：案件在不同时期有多有少，有时案件可能会大批量涌入，而有时短时间内案件数量较少。

二、结案无法预期：某段时间案件大批量的到来，会导致部

^⑩ 刘希平/雷健：《横琴法院终结“院长批案”》，法治周末 2014 年 3 月 26 日版。

分法官无法消化，导致案件不断积压。

三、审判质量难以保证。为了应付某段时间突击结案（如年终结案率），法官可能会放松对办案质量的要求，比如该依职权调查的内容因赶时间不能调查，该履行的告知程序因赶时间不能告知，导致案件瑕疵。

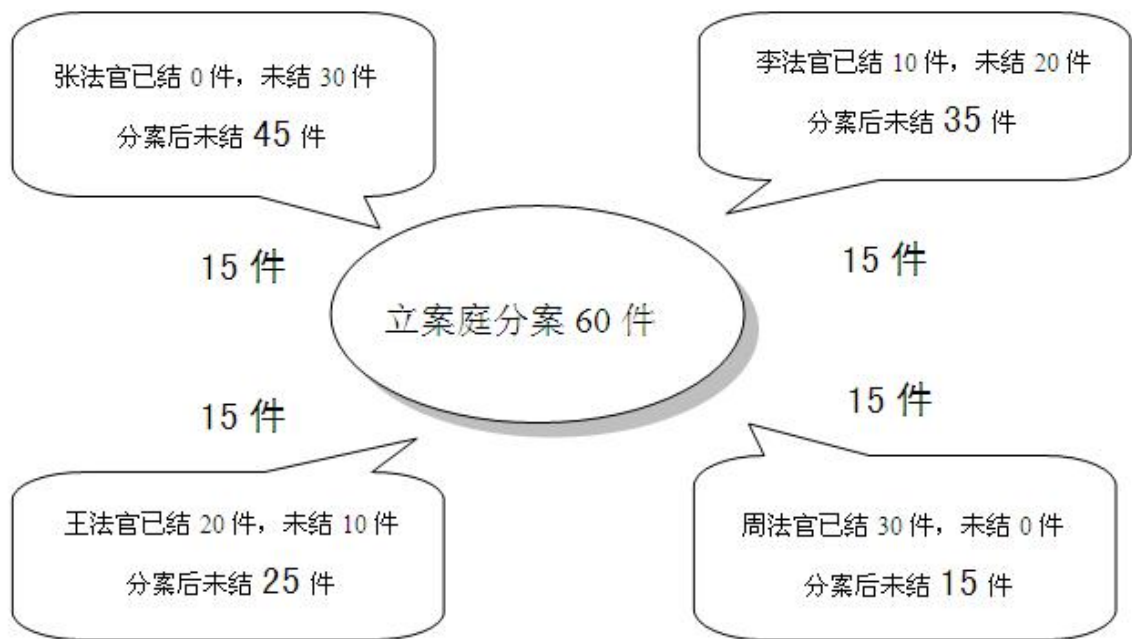


图 5-2 传统模式下的推动式分案

在精益生产中，是以拉动式生产来进行“补货”来维持流程运作。打个比方，当我们去超市购买东西时，会从货架上取走我们需要的产品。而超市工作人员会定期盘点货架上商品数量，并按缺货情况进行补货。需要注意的是，这些工作人员不是把所有存货推上货架，而是按照货架上所缺补上相应商品。

同理，我们可以大胆地将超市补货模式与我们法院分案模式联想起来。在传统模式下，立案庭分案时我们并不知道每个法官

手上具体有多少已结案件、未结案件及办案负荷高低，因此，我们只是依照一般法院惯例（通常是一周，但并不固定），定期向每个法官平均移交一定数量的案件，这就是传统的推动式分案。而在拉动式分案模式下，有一种装置可以让你侦测每个法官的办案负荷，当某个法官结案较快，未结案低于一定数量，系统就发出信号，指示立案庭优先将案件分给该法官——即根据法官实际办案负荷发出“补货”信号。

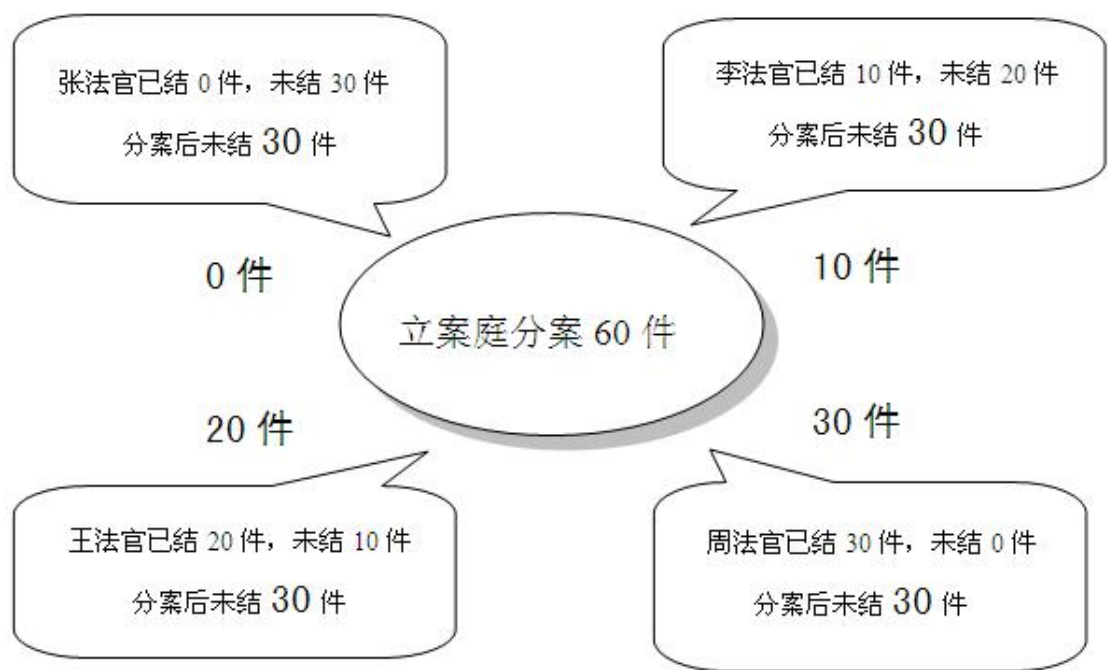


图 5-3 精益模式下的拉动式分案

例如，年初我们可以以每名法官 30 件（根据案件实际数量进行调节）未结案件为基数进行监测。当法官未结案件低于 30 件时，系统优先向其分案，直至其未结案件达到或超过 30 件；当法官未结案件高于 30 件时，系统停止向其分案。就像对超市

中货架进行“补货”，而法官未结案数量就是其发出是否“补货”的信号。简而言之，拉动式分案不是以每个法官核定办案数进行分案，而是以案件实际结案数及办案速度进行分案。

当然，拉动式分案有三点需要注意：一、防止“能结不结”。为避免“干的快就要干的多”的情况，一定的总量控制是必要的，比如目前各法院都根据每年办案数量划定法官最低办案数量。当法官超过了其年初确定的办案数量，应就其多办的案件在年终绩效考核上予以倾斜，以提高法官的积极性。当法官办案数显著低于其办案目标时，应及时预警并在绩效考核上考虑。二、监测积案。为避免“干的多不如不干”的情况，当法官在一定天数内未结案没有减少时（即该段时间一案未结），系统必须进行提示，审判管理部门应当提前介入查找未结原因，从源头预防积案。三、未结案基数可变。当案件数量较多时，可以提高基数，以均匀分配突然增多的案子对法官的冲击；当案件数量较少时，可以减少基数，减轻法官办案负担。

在拉动式结案模式下，案件以非常规律、有节奏的方式流动，每名法官手中的未结案件数都是一样的，不会或很少会出现某些法官“办不动”而某些法官“没案办”的尴尬局面。

（三）使工作负荷平均（均衡化结案）

在第四章建立单件流作业流程中，我们提到在案件排期上，预留办案时间，以便均衡化结案。均衡化是拿一段时间内的案件来平均化，让每天或每周收案和结案相同。如果依照图 4-3 所述

的批量式立案、排期来进行作业，我们是依照案件时间顺序来安排时间（终 1、终 2、初 1、终 3、终 4、终 5... ..集中结案）这种方会导致结案的不规则化（如图 5-4 所示）。例如，第一周从早到晚地开庭，第二周一个庭也没有，可能导致法官第一周一个案子也不能结，第二周也很难结完第一周的案件。为了使两者之间平均，我们可以根据实际案件数来决定排期与结案的形态。举例来说，这周有 10 件案子，我们可以修订排期顺序为（终 1，结案；终 2，结案；终 3，结案... ..），以使不同的案件结案均衡化。

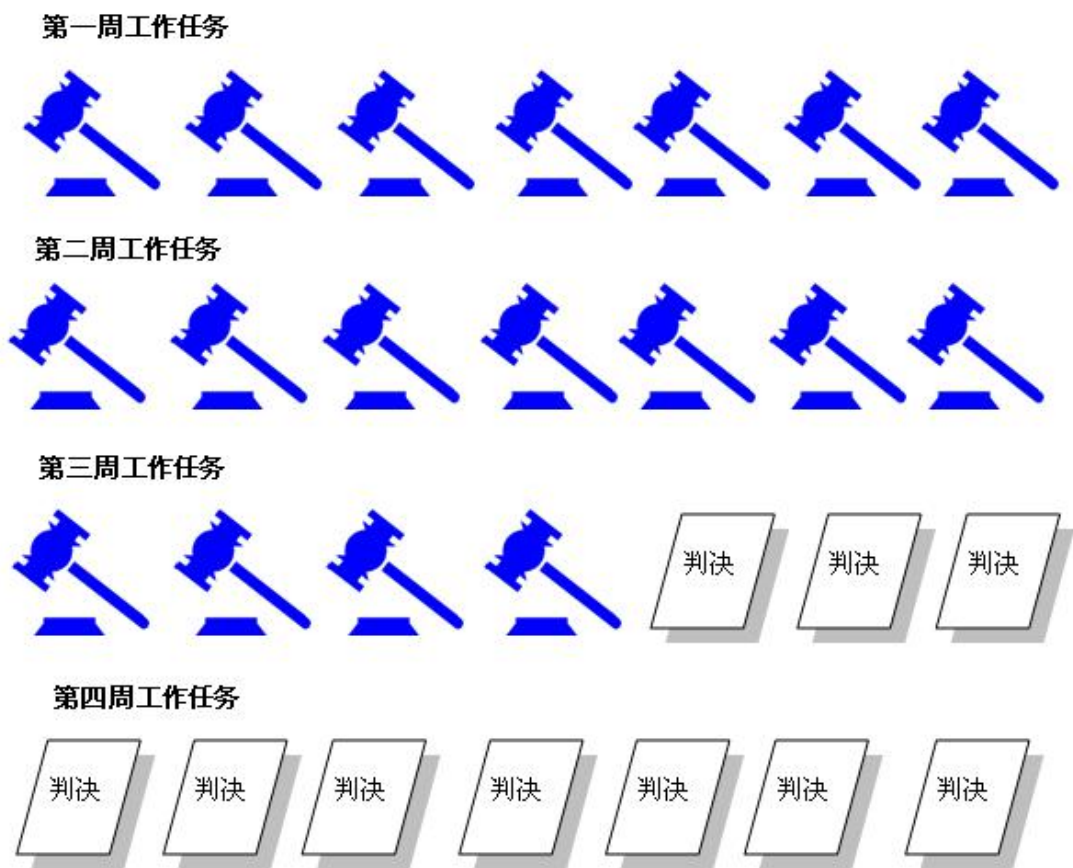


图 5-4 传统的审判方式（开庭与结案不均衡）

而在精益审判模式下，如图 5-5 所示，在当天上午进行排期开庭后，下午为固定结案时间。争取“当日事当日毕”。周一至周四开完庭以后，集中在周五对当周案件进行小结。这样一来，C 法官的终 1 号案件不必拖延至两个月后，在当周就可以结案。均衡化结案具有以下几种优点：

- 一、在案件数量较多时，弹性地根据其数量、性质排期开庭。
- 二、降低积案风险。大部分案情简单的案件当天即可结案。
- 三、平衡工作量。案件平均化以后，办案负荷能有效减轻，法官可以自由安排工作进度表，使每天的工作负荷均衡化。

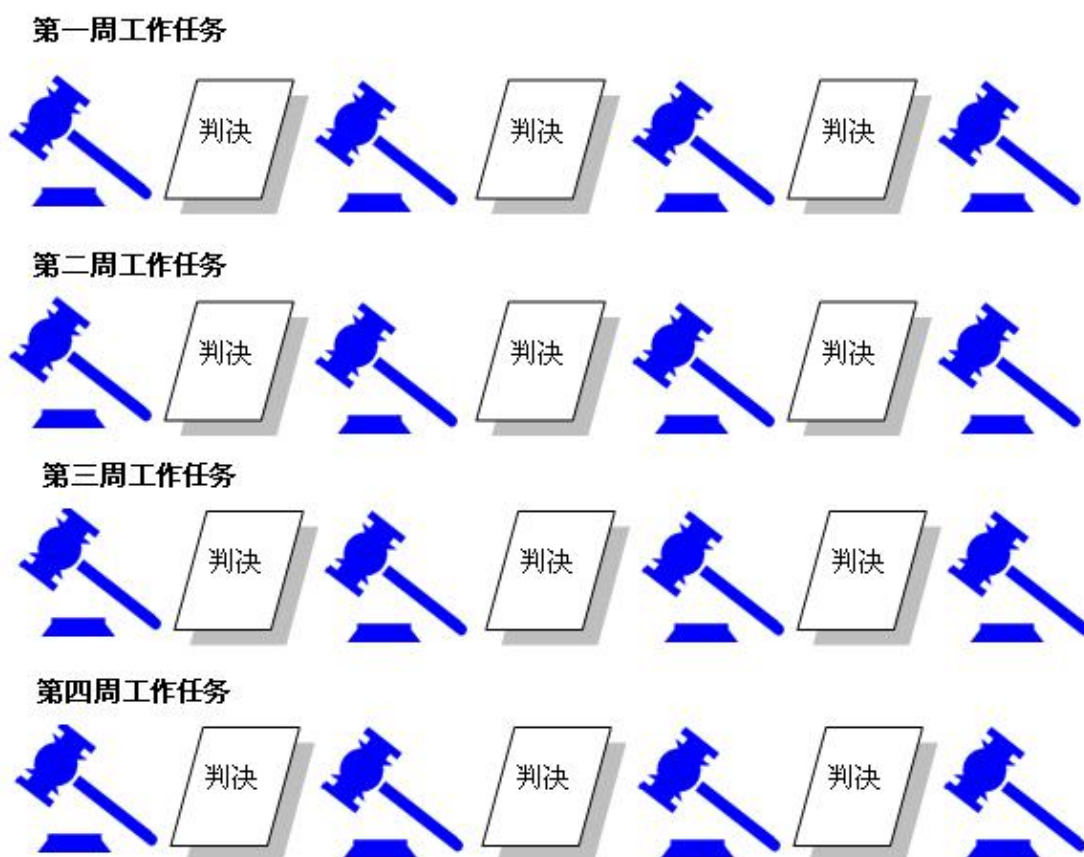


图 5-5 平均化的审判方式（开庭与结案均衡化）

六、精益审判要素之四：持续改善以成为学习型组织

（一）精益求精与五次“为什么”

有人说，精益生产其实就是丰田公司员工反复问 5 个“为什么”^①问出来的，举个例子，如果一台机器不动了，他们会问：

（1）“为什么机器停了？”

“因为超负荷保险丝断了。”

（2）“为什么超负荷了呢？”

“因为轴承部分的润滑不够。”

（3）“为什么润滑不够？”

“因为润滑泵吸不起油来呢？”

（4）“为什么吸不上油来呢？”

“因为油泵轴磨损松动了。”

（5）“为什么磨损了呢？”

“因为没有安装过滤器混进了铁屑。”

通过反复追问 5 个“为什么”，我们会发现需要安装过滤器；而如果没有将 5 个“为什么”问到底，那么几个月后就会发生同样的故障。大野耐一强调，要真正解决问题必须找出问题的根本原因，而不是问题的源头；根本原因隐藏在问题源头的背后。

以审判来说，二审中你可能发现一审裁判所适用的法律是错误的，即问题发生在一审承办法官，但是造成问题的根本原因是什么呢？如果是一审法官适用法律错误，那么他为什么会适用错

^① 【日】大野耐一：《丰田生产方式》，中国铁道出版社 2016 年版，第 27 页。

误？是他引用法条错误，还是他对法条认知理解错误？如果是引用法条错误？他为什么会引用错误法条？引用错误法条是对请求权基础理解有误，还是审查证据有误？答案必须靠深入挖掘。

我们再以第一章案例中 A 法官所面临的鉴定耗时为例，使用“五个为什么”分析。每一个“为什么”都引领我们向问题的更上游，直至根本原因。

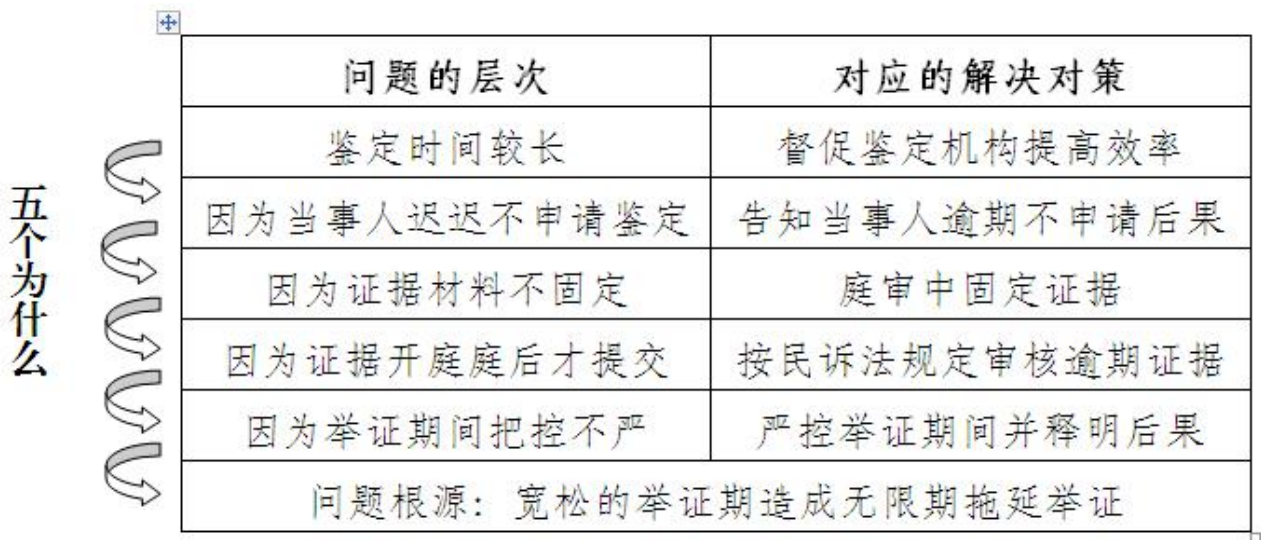


图 6-1 A 法官鉴定耗时的五个“为什么”

笔者认为，面对类似 A 法官所面临的疑难案件，我们很难一次性就解决所有问题，但通过自问自答“五个为什么”，就可以查明事情的因果联系和隐藏在背后的“幕后黑手”。假以时日，如果持之以恒以 5 个“为什么”来促进问题的解决，问题会越来越来少，耗费在流程中的无谓损耗也会越来越少。

（二）审判考核：流程导向 V.S 结果导向

每家法院都有自己的考核方式，而在司法改革中大部分法

院都提出以结果为导向的绩效考核方案，以 H 市某基层法院《岗位绩效考评办法》为例，该院对员额法官改判发回重审标准如下：

年度内无改判、发回重审（错案），获 10 分。

1 年内有 1 件案件被定性错案，扣 10 分，

连续 2 年错案累计达 2 件以上（含本数）的，退出员额；

1 年内发回重审案件 2 件，扣 10 分，连续 2 年发回重审案件累计达 4 件以上，退出员额。

绩效考评的初衷当然是为了避免错案、提高审判质量，但在司法实践中，比如“连续两年发回累计 4 件以上退出员额”制度过于严苛，导致一审法官千方百计地找到二审法官说情以求“网开一面”，这样不仅会使错案无法得到有效处置，而且无助于类似的错案最终从源头和根本上进行解决。

而在精益生产中，考核至少有以下三个层次：

一、绩效考核：即类似一般法院的考核标准，将案件评查、发回重审改判、文书差错率等指标纳入考核标准。

二、营运考核：即以流程为导向进行考核，包括结案贡献率、法定审限结案率、单件流作业下结案情况、连续流作业衔接程度。

三、改善指标：各部门或审判团队的表现如何，从法院整体上制定严格的绩效目标，将这些目标转化为每个部门的高绩效目标，然后进一步转化为每个审判团队的严格绩效目标。而追踪这些目标的进展，是学习流程的核心。

笔者认为，以流程为导向的考核更能激励法院进行优良且有

动力的持续改善方案，不要急于某一时间某一个案的短期绩效考核目标，而是以“五个为什么”分析问题的来源始末因案施策，长远上从根源解决问题，避免同一错误再犯。总而言之，固定的绩效考核指标并不是那么重要，更应当重视的是以考核来驱动问题的解决，并支持法官们的流程导向。

七、总结：精益审判带给我们什么

（一）A 法官的问题能够得到解决吗？

在本文第一章中，我们提到了 A 法官所面临的问题，如果在精益审判模式下，她的问题能够得到全部解决吗？

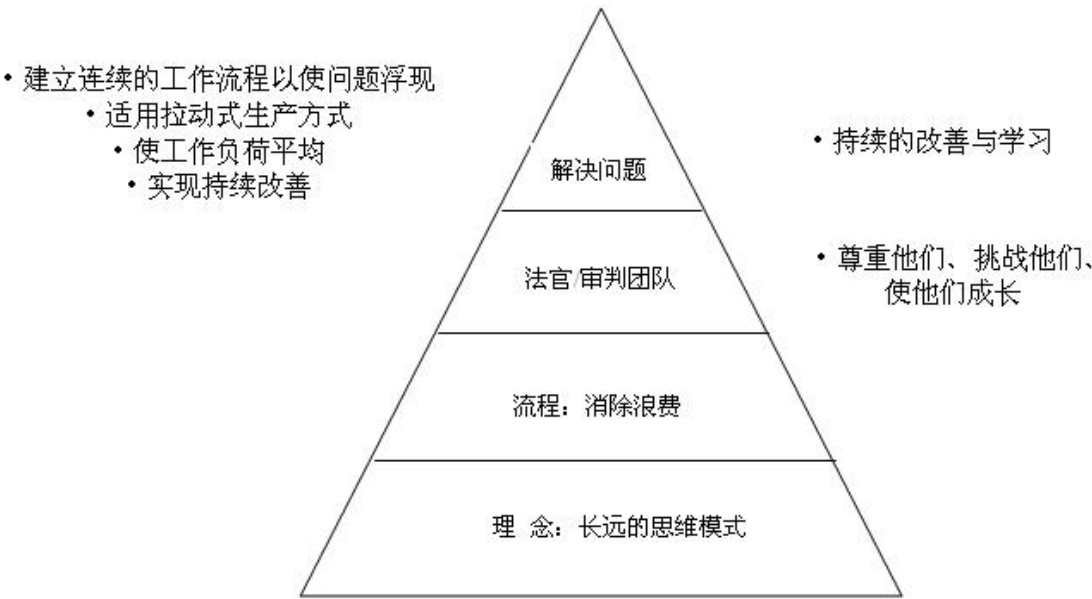


图 7-1 精益审判的核心思路

诚然，精益审判模式并不能立即解决 A 法官的所有问题，但笔者认为，它能够不断搬走流程中的“顽石”，顺畅审判“渠道”。同时，在任何环境下应用精益审判模式，其关键在于着重创造价

值的环节，并努力杜绝浪费的情形。正如我们在第二章中所讲的那样，A 法官可以尽量减少那些不能创造价值的流程，同时通过拉动式分案、均衡化分案，以及五个“为什么”分析模式不断减少流程中的无效劳动，尽量改善以后的工作流程，“多快好省”地提高结案效率。

（二）精益审判与法院的未来

一个诉讼社会的标准，是它每年案件数达到总人口比例的 10%。2016 年底，中国大陆人口为 138271 万人⁽¹²⁾，也就是说，在若干年后，我国的案件总数将达到 1 亿件以上。面对这汹涌的案件潮和当事人期盼的眼神，我们准备好了吗？

“产业真正的目的不是让人都成为千篇一律的劳动者，也不是让劳动者表面上的地位上升。产业是为包括劳动者在内的公共服务而存在的。产业的真正目的是以价廉物美的产品来满足整个社会的需求。”一个世纪以前，现代汽车生产方式的奠基人亨利·福特如是说。从某种程度上讲，法律也是为人类服务的产业，我们也在尽可能地生产“价廉物美”法律产品，为全社会服务。有了明确的目标，就需要明确的方法来实现目标。笔者认为，求人不如求己，现有条件下法院只能通过做“内功”，通过不断完善自己的精益审判模式来提高诉讼效率，以长远理念为基础，通过在流程中消除浪费，鼓励法官和团队不断在实践中解决问题，让人民群众在每一个司法案件中都早一点感受到公平正义！

⁽¹²⁾ 中国新闻网 2017 年 1 月 20 日消息：《2016 年末中国大陆总人口 138271 万人 增加 809 万人》