

基层法院法官助理绩效考核模式之解困与型构

——考核机制融入 OKR 管理体系之思考

论文提要：

最高人民法院在《人民法院第四个五年改革纲要（2014-2018）》中提出“要建立符合法官职业特点的单独职务序列，健全法官助理等审判辅助人员管理制度”，现阶段“法官”成为司法改革舞台中的炙手可热的焦点，作为法官的黄金搭档——法官助理的考核体系及保障制度却并不明晰。法官如同汽车中的发动机，而法官助理犹如“变速器”，两者配合得当汽车的性能才能达到最佳。我国各地区及各级法院在方便对人员分类管理及考核时多已出台或正在建设以自己地区为特点的法官助理考评机制，法官助理绩效考评的标准及如何对已建制度进行修正，将这个“变速器”调教到最佳状态是本文讨论的目的，为正在建设或修正此制度的法院提供些许思路。

法官助理的绩效考核本质上跟管理学相通，都是对人在社会管理中的现象及规律的探寻，所以，本文选用了最新管理学研究方法——OKR 管理体系，将法官助理的绩效统计与法院整体计划及不同审判团队的目标作出量化分析，从而形成简单易懂的书面分析报告，为法官助理个人工作的改进、完善提供方向，也搭上管理学领域的最新成果的顺风车，将

企业的人事管理方法与法官助理绩效考核体系相结合，利用管理学工具将法官助理绩效评价体系变为法官助理工作机制与管理机制的互动，工作成果的可视化，数据化，把脉问诊，对个体的完善提供因人而异的建议。（全文共计 9968 字）

主要创新观点：

研究方法：以管理学中 OKR 管理与绩效考核体系为探索工具，寻求法官助理绩效考核体系的最优解答，以此明确法官助理在审判工作中的成绩及不足，从而完善法官助理（也可适用于其它人员）培养体系，推动法院整体目标的达成。

论证结果：提出绩效体系构建新思路——建立结果反馈机制，形成考核评价体系内循环，反馈考核结果给被考核者及团体，为被考核者及团体的成长提供更适宜的决策和成长环境。将传统考核目的“评优评先、发放绩效奖金”转变为“团队的共建及个人能力的培养相结合”。

以下正文：

2016年9月30日，最高人民法院印发了《法官、审判辅助人员绩效考核及奖金分配指导意见（试行）》，对法官及审判辅助人员绩效考核奖金的发放进行了阐明，法官的绩效考核不与法官职务等级挂钩，主要依据责任轻重、办案质效、办案数量和办案难度等因素，体现工作实绩，向一线办案人员倾斜，但该意见并没有仔细阐明法官助理的绩效考核标准⁽¹⁾。截至至今，各地区及各级法院多数都出台与本地司法建设相匹配的法官助理绩效考核制度，但已经建立起的考评制度是否完善，是否对挖掘人才潜力与激发人员斗志形成积极循环效应？后续应当如何进行修改补充？本文选取不同地区三个基层法院法官助理评价标准的规定，对现状进行剖析及分析存在的问题，进而对法官助理职业健康、有序发展提供一个量化标准，也探索完善在审判人员团队化下法官助理的评价机制。

一、现状考察：法官助理绩效考核模式的运行

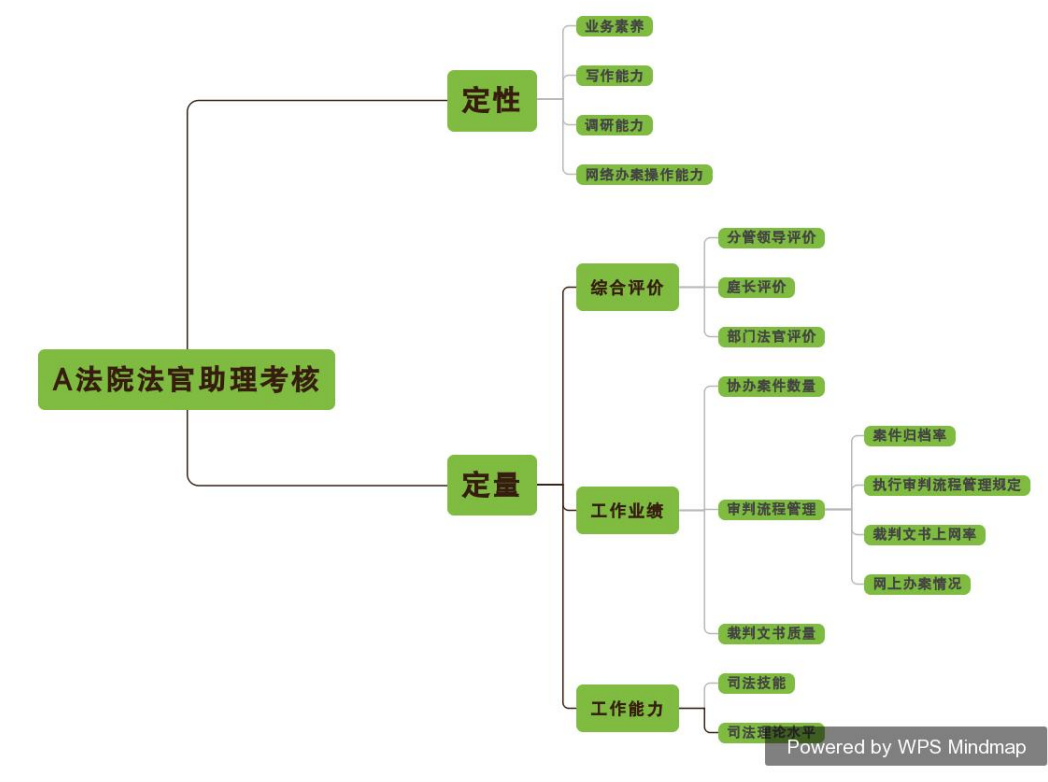
本文探讨的中心是现行法官助理绩效考核模式对法院整体战略目标及审判环节的有序推动，因此考察内容限定于法官助理从事审判辅助工作的业绩。笔者收集了全国各地区数十家基层法院的相关信息，以经济发展状况为标准，分别选取了位于东部经济较为发达地区及中、西部经济发展较为落后的A、B、C三个基层法院，对已经建立的法官助理评价考核机制进行探讨，目前抽样的三省法院对法官助理的业绩

⁽¹⁾ 龙宗智：《试论建立健全司法绩效考核制度》，载《中国检察官》，2019年第5期。

评价主要采取以下模式：

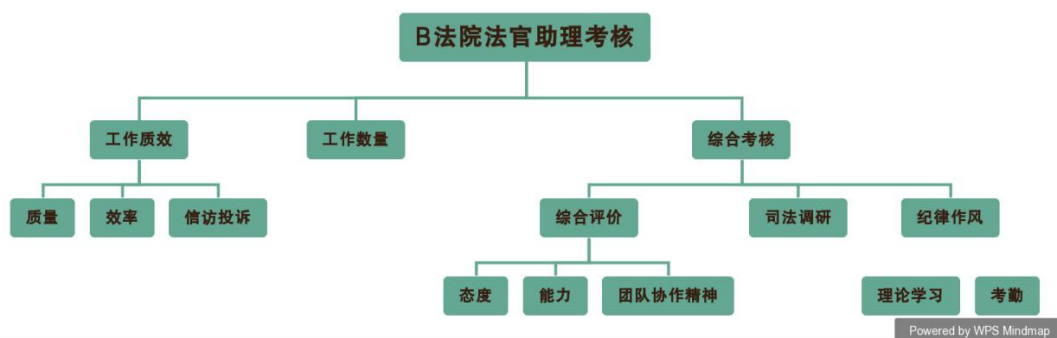
(一)A 法院法官助理业绩评价模式

A 法院绩效考核依据的文件为《A 法院法官、审判辅助人员绩效考核及奖金分配实施细则（试行）》，其中法官助理绩效考评主要采取“以定性评价+定量评价主客观考评法”模式。其中定性评价确定了法官助理工作职责标准，将职业伦理、违纪违法、失职造成严重后果、严重失误、案件办理时限严重超期、案件质量不合格等方面作为认定法官助理能否胜任本职工作的考核关键点；定量评价表现形式为对考核点设立指标的方式测定成绩，单项分值以标准数为基数多加少减，总分数为综合量化考核对象的平时评价和定期评价后得出。



（二）B 法院法官助理业绩评价模式

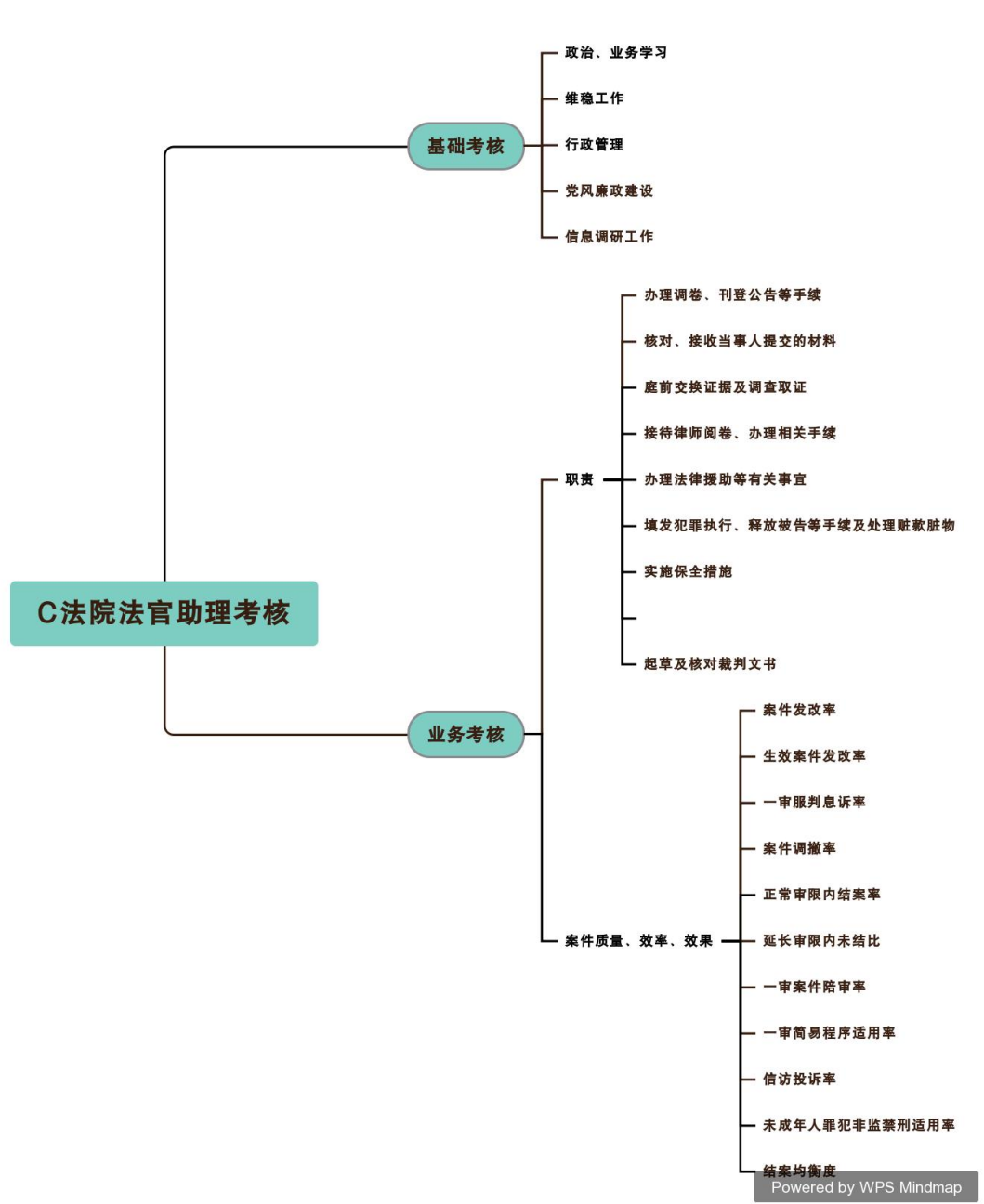
B 法院绩效考核依据的文件为《B 法院法官、审判辅助人员绩效评价指导意见》，其中法官助理考评采取“以业务项目评价+综合评价的主客观考评法”法官助理的业绩考评主要有工作数量、工作质效和综合考核三个方面，其中业务项目包括工作数量、工作质量、工作效率等内容，综合评价方面由分管领导评价意见、庭室领导意见、所辅助法官对法官助理进行评价打分(详见下图)。



（三）C 法院法官助理业绩评价模式

C 法院绩效考核依据的文件为《C 法院主审法官、法官助理及书记员考核办法》，业绩评价采用“以工作实绩为中心的主客观评价法”模式。对法官助理的考评内容包括基础考核、业务考核两部分，重点考评工作实绩，且应当听取相关职能部门、法官助理所在部门及所辅助法官的意见，所辅助法官的意见应当在考评总成绩中占有相当比重。对法官助理的业绩考评内容包括职责、案件质量、效率、效果几个方面(详见下图)。同时，文件规定将优秀庭审、受到表彰、调

研文章宣传稿件发表、拒贿等情况作为加分项。



上诉文中的三个法院的共同点为：考核方法均侧重关注法官助理工作的依附性评价，将草拟裁判文书、主持案件庭前调解等体现法官助理司法技能的独立性业务职责融入到协助办案的依附性评价中，没有针对法官助理的独立性业务职责给予单独评价。不同在于：C评价方法非常详细，单独

设置业务项目，将对法官助理组织证据交换、司法文书写作等工作职责的单独评价纳入到对法官助理的整体业务评价中。

二、瓶颈探究：法官助理业绩考核模式的困顿之间

（一）重行政化考核，轻职业化定位

1. 考核思路偏重行政化。根据人类行为学惯性理论，人们所建立的组织管理体系，存在着管理惯性，表现为管理行为将以原来的发展趋势运行。^{〔1〕}现阶段，各地法院对审判人员的业绩评价模式多依赖于对公务员绩效考核模式的参考，法院系统单独人员评价体系缺失，使得现有绩效评价模式自然带有行政化色彩。如 A、B、C 法院中法官助理业绩总体评价均把分管领导及团队领导的评价作为重要参考。这样的设定会使法官助理在日常工作中屈从于上级领导的意见，领导的个人看法容易干扰法官助理的正常办案，形成被评价者对评价者的人身依附，也会减弱法官助理实际审判辅助质效对总体业绩评定的占有比例，削弱对法官助理能力培养的重视。

2. 职能定位不明晰。多数法院的法官助理只是在人员身份上做出改变，原先承担的工作职责并未改变。例如笔者所在法院研究室的法官助理并未承办案件，工作的主要内容依旧为撰写材料，调研宣传等。从各地法院司法改革的情况来看，不同法院内部对法官助理的职能定位各不相同，有的在

^{〔1〕} 杨阳、张长征：《管理惯性与柔性的动态》，载《管理观察》2008 年第 12 期。

模糊地行使审判权力和法官职责，有的则承担书记员的部分职责。⁽²⁾ 职能定位的不清晰使得法官助理降低对职位的工作认同感，也会挫伤法官助理的职业荣誉感。

（二）重多样化工作，轻专业化理念

现阶段，多数法院对审判团队的人员配置并未达到“1+1+1”的预期标准，这就意味着法官助理既要扮演好自身“助理”的角色，又要兼顾书记员的工作，有时还要承担研究室工作人员宣传的职能，工作的复杂性使得法官助理要成为“多面手”才能适应职位要求，这对法官助理的工作提出了更高要求，优秀的法官助理既要能在辅助办案上独挡一面，在非专业非其职责的工作中也需得心应手。这种“大杂烩式”的培养模式下，不关注法官助理独立性工作职责的履行，终将会使法官助理失之以专，造成法官助理对工作懈怠、责任心不强等后果。⁽³⁾ 这与司法改革中对法官助理的职业定位的要求及职业尊荣感的形成相违背。

（三）重数字化考量，轻层次化分析

国内一些法院已经提出通过对案件类型、案由附以不同权重乘以办案数量来对法官的绩效进行评定，而法官助理的绩效评价模式并没有引入此理念，由于案件案由、参与人数、案件采取保全措施、公告送达等因素使得案件轻重难易程度各不相同耗费时间也不相同，多数法院如 A、B、C 法院都仅将所辅助审判的案件数量作为考评标准，未将案件的难易程

⁽²⁾ 陈雅丽、徐前权：《编制内法官助理职能定位研究》，载《长江大学学报》2018 年第 3 期。

⁽³⁾ 陈雅丽、徐前权：《编制内法官助理职能定位研究》，载《长江大学学报》2018 年第 3 期。

度、个案耗费时间、案件是否跨类型等纳入考评标准之中，没有准确考量法官助理的实际工作量。多数法院往往仅仅用机械的量化考评方式而忽略了案件类型及难易程度的差异，不能实现立案、刑事、民事、行政、审监等不同部门之间工作量的科学比对，不能真实反映实际工作量。^{〔4〕}在绩效考评中，效率在业务指标占有相当重要的比重（如B、C法院均将效率作为业务考核的重要指标），而法官助理在处理较为复杂、耗时多、开庭次数多的案件中，效率评价往往得分较低，简单案件反而更易得分，长此以往，造成法官助理嫌重避难的办案心理，无法在疑难复杂案件中获得更多动力及成就感。为此，将权重系数根据审判性质、案由、当事人数量等设定为不同数值，附加于法官助理案件评价中形成多层次的绩效考核框架更为科学、客观。

（四）重捆绑式评价，轻独立性聚焦

A、B、C法院对法官助理绩效评价均与所辅助法官的案件质效挂钩，侧重于法官助理的依附性评价，忽略法官助理职责的独立性。对法官助理辅助办案能力的考评中，如涉及到案件上诉率、发改率等反映案件办理质量的指标时，往往直接与辅助案件质效挂钩，强调捆绑所辅助法官审判的质效进行考评，忽视对法官助理工作业绩独立性价值。

（五）重形式化设计，轻实质性运用

现代管理学之父 Peter F. Drucker 被奉为瑰宝的管理

^{〔4〕} 何帆：《完善绩效考核办法 实现员额“有进有出”》，载《人民法院报》2017年5月6日第2版。

学名言“如果你不能评价，你就无法管理”，绩效评价对整个绩效管理具有战略性意义，业绩考评结果反馈的成效“很大程度上决定了绩效考核之有效性及整体水平，重要程度甚至超过绩效考核本身”。⁽⁵⁾虽然目前各地法院基于法官助理业绩评价的重要性，出台相关规范性文件规定，将业绩评价作为法官助理管理的重要举措，然而，不仅A、B、C三个基层法院均未建立法官助理业绩评价反馈机制，在笔者收集的其它家法院信息中，建立业绩评价反馈机制的法院数量寥寥，业绩评价没有成为法官助理工作改进的有力推手，在法官助理工作中产生严重的行为偏差时，考评反馈机制的缺位，不能及时对法官助理错误行为进行指导、纠正，使得业绩考评时效性价值无法显现。

三、另辟蹊径:OKR 管理理念与考核体系的融合

根据笔者收集、整理的信息显示，现阶段法院系统多采用“定性+定量的主客观考核法”考核模式来评定法官助理的绩效评定，即客观上将辅助审判业务内容明确化、数字化，设立一个标准值，所辅助工作实绩达到目标值以上即为得分，还有额外工作如调研、发表文章等加分项可选择，主观上将团队成员、所辅助法官及分管领导对法官助理的评价作为得分选项，这种借鉴于管理学KPI⁽⁶⁾式的管理评价体系有几个关键问题：①从绩效考核的目的出发，为了更好的考核数据

⁽⁵⁾ 冯海燕：《高校科研团队创新能力绩效考核管理研究》，载《科研管理》2015年第1期。

⁽⁶⁾ KPI: (Key Performance Indicator) 即关键绩效指标，主要原理是以目标式量化管理指标使，设立关键考核点及考核指数来反映工作成绩。

而忽视团体发展和个人成长过程中的问题，这些问题在未来发展中可能成为隐患；②并非所有职位都适合用 KPI 表示，制定的考核关键点水平高低不一，使得结果偏离；③与绩效奖金挂钩，使团队及成员紧盯 KPI，无法驱动创新；④过分依赖 KPI 作为考核依据，忽视工作过程中的偶然事件及人为因素，致使考核结果产生争议。因此，寻找更符合法官助理职业特征的考核工具重新梳理法官助理考核体系是完善绩效考核体系的当务之急。

组织的成功不仅要保证绩效形成的可靠性，而且要以组织战略为基础设计绩效管理系统。如前文所描述，现阶段法官助理绩效考核存在难题的核心为没有突出法官助理职业特征，以行政人员绩效考核体系对法官助理绩效考核“一刀切”，而这种传统考核机制，管理者的形象更像是一个警察，对被考核人就是挑毛病，因此造成了管理者与被管理者情绪上的对立，但在现代管理理念中，管理者的形象更加趋近于教练的角色，这种转变在于，教练挑毛病是为了团队有更完美的发挥及成员日趋进步的表现。法院法官助理绩效考核系统需要一个更为先进的、切合实际的考核体系——OKR 绩效考核机制。

（一）OKR 体系与法官助理绩效考核机制的契合

在现代企业管理中固定工作团队与审判团队在团队性质、运行模式及人员构成等方面具有诸多相似性，借鉴企业

人力资源管理中业已被证明行之有效的绩效管理机制。OKR⁽⁶⁾管理体系是一种目标管理法，是能够让企业更好地聚焦战略目标，更好地集中配置资源，更好地使团队上下同欲的管理方法。⁽⁷⁾是企业根据发展现状开发管理的一整套理念、原则、程序和方法的有机整体。⁽⁸⁾此机制纵向包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈、绩效结果的应用等环节（如图所示）。OKR 绩效管理为扁平化管理，将目标明确告知每一个成员，保证个体工作方向及质效考量的明确性、考核内容与组织战略目标及团队职能定位保持一致性、考核过程中持续的绩效沟通、考核结果进行及时反馈。



1. 团队与个人考核双管齐下。在绩效计划阶段，考核主

⁽⁶⁾ OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，由英特尔公司发明，其被定义一个重要的思考框架与不断发展的学科，旨在确保员工共同工作，并集中精力做出可衡量的贡献。OKR 的思路是先制定目标，然后明确目标的结果，再对结果进行量化，最后考核完成情况。OKR 较 KPI 的优点在于可以随时修改 Key Result (关键结果)。

⁽⁷⁾ 任向晖：《高绩效团队的三个秘密》，中国工信出版社 2016 年版，第 36 页。

⁽⁸⁾ 林新奇：《绩效考核与绩效管理》，对外经济贸易大学出版社 2011 年版，第 177 页。

体会将组织的战略目标分解为具体的任务或目标，先落实到团队，再由团队落实到各个岗位上。在明确了绩效计划后，还要根据计划来构建团队考核和个人考核的指标体系。法院在绩效考核中也面临着如何将法院战略目标分解为审判团队指标再落实到成员指标的难题，OKR 中的指标设计理念为法官助理的绩效考核设计提供了范例，通过严谨、科学的设计思路，将法院实现司法裁判公平正义的战略目标分解为包含法官、法官助理、书记员的各个框架共同构成的目标体系。

2. 考核主体的多元化。为了确保绩效考核结果的准确、公正、客观，考核主体不仅包括被考核者团队负责人、分管领导，还包括所在团队的其他成员、所辅助的法官，其中分管领导及团队负责人可以借助法院系统智能管理平台实时获取法官助理的工作安排和工作数据，也可以通过定期的工作汇报，充分了解法官助理的成长动态。团队成员之间可以进行问卷或填表式相互评价，这样形成全方位的评价角度，使问题不留死角。OKR 绩效考核法为形成全方位、多层次的业绩评价框架提供理论依据和具体操作方法，确保绩效考核结果所依据数据的多样性、客观性。

3. 考核内容与组织目标的趋同。法官助理的绩效考核在计量阶段便以组织战略目标为基础进行绩效考核设计，将组织战略目标与被考核者的工作目标、职能定位及团队成员目标相联系，通过强化有利于组织目标的考核指标，引导被考

核对象作出组织期望的行为。当前，实现司法裁判的公平正义是人民法院的核心战略目标，无论是审判团队抑或作为个体的法官助理都应公正、高效地处理每一起案件作为其工作目标，但现有的基层法院绩效考核形式中，对法院战略目标如何有效分解为团队和个人目标的考量不足，审判团队绩效考核内容在审判业务之外，还涉及学术调研、新闻宣传等事务性工作。通过借鉴 OKR 管理理论，根据法院战略目标及审判团队职能定位，来确定不同角色的考评内容，有助于引导审判人员将公平正义的价值理念具象到司法裁判行为中⁽⁷⁾。

4. 绩效辅导和结果反馈的有效运用。绩效辅导是绩效管理的重要环节，在绩效形成过程中，管理者通过收集、记录工作数据，对被考核人员的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，持续辅导和帮助被考核人员达成既定的工作目标，并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。⁽⁸⁾对绩效形成过程的关注符合审判办案规律，在办案过程中，既要追求案件结果的公平正义，也要注意办案程序符合法律规范和工作要求。绩效考核还面临着如何有效利用考核结果提升审判绩效的问题，在绩效管理中，考核结束后，并非简单地将考核结果用于薪酬调整、奖金分配，考核主体还要及时与被考核者进行结果反馈，分析绩效存在问题并提出改进建议，帮助被考核者在下一个考核周期内提升工作绩效。反

⁽⁷⁾ 邹碧华：《法院的可视化管理》，法律出版社 2018 年版，第 145 页

⁽⁸⁾ 付亚和、许玉林：《绩效管理（第三版）》，复旦大学出版社 2018 年版，第 36 页。

馈机制的建立符合绩效考核的价值追求。

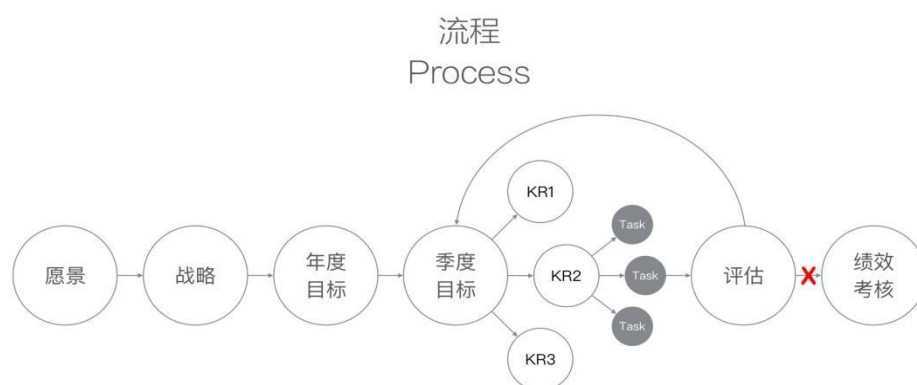
（二）OKR 与法官助理绩效考核的兼容性

对法官助理的绩效考评相较于企业成员的绩效考评有其自身特点，如在考评的目标方面企业成员绩效考评的目标是实现经济效益的最大化，对法官助理绩效考评的目标是提升案件审判辅助质效。在考核对象方面，企业工作人员为合同制员工，法官助理除一些发达地区采用合同制管理的聘用制外，多为中央政法编制。法官助理的特性是否会阻碍 OKR 管理体系与法官助理考核体系的融合？

实践中，OKR 管理机制除广泛应用于互联网公司外，还被众多创新型中小企业所追崇，根本原因在于无论组织规模如何、存在的目的是什么，绩效的计算都是由组织将总战略目标细化、分配指标给成员，再由成员的成绩汇集组成团体成绩，表现为由面→点→面的组织行为。虽然法官助理具有身份、职责定位的特殊性，但其组织管理方式及个人绩效评定机制同样可以被 OKR 管理体系套用。但是有个大前提需要说明，OKR 绩效管理体系应用于法官助理绩效考评需要满足以下两个条件：一是有明确的法院总体战略目标，该战略目标的标准清晰，能够被数据化，可以被分解为数个个体目标；二是法官助理职责内容的明确化，以便绩效考核标准设立的“以岗定量”。

四、实现方式:法官助理绩效考评机制的构建

根据以上分析，在融合了 OKR⁽⁹⁾ 管理体系后法官助理绩效考评机制的构建途径：以法院战略目标为导向，分解、换算为个体成员的绩效标准，通过收集、整理实际工作数据，持续指导、监督完成绩效指标，在对工作结果和行为客观评价的基础上，形成绩效考核结果，并借由绩效反馈的形式及时与被考核人就绩效结果进行沟通、交流，帮助其改进工作绩效的同时，实现绩效考评与审判管理的有机融合。



(一) 制定总体绩效计划

绩效计划是绩效考核组织就辅助审判工作目标和工作标准与被考核者达成的一致，每个个体的绩效目标是对法院总战略目标的细化和分解，由上及下表现为审判团队绩效指标和法官绩效指标、法官助理单独绩效指标、书记员绩效指标。绩效指标的制定应当以审判质效设定的预期目标为主，

⁽⁹⁾ OKR: 标准流程如上图，其中 O(Objective)即目标，KR (Key Results) 即关键结果是对目标的分解，计划中最多 5 个 O，每个 O 最多 4 个 KR。

兼顾团队运转状况，KR 关键值不宜超过四个，对调研、宣传等事务性工作的考核不再计算，此类指标可在绩效考评机制外依托法院现有人员考核体系单独进行考核。



1. 绩效框架构建初探

审判业务绩效标准根据考核内容分为业务绩效考核标准和关系绩效考核标准。其中，业务绩效考评是对法官助理审判工作业务成果及过程的绩效考核，分为数量、质量、效率和效果四个维度，每一维度的指标设定都以法官助理现有依据的考核指标为基础，同时参考《最高人民法院关于开展案件质量评估工作的指导意见》中针对案件质量评估所确定的 31 项考核指标，并结合《意见》及《最高人民法院司法责任制实施意见(试行)》中有关法官助理履行职责的相关规定。关系绩效考评是对影响工作结果的因素进行考评，主要从协作性、学习能力、沟通能力等方面对关系绩效进行考核。对法官助理绩效进行考核的同时，也要对相应的审判团队进

行绩效评价，互相对应才能通过后续的利益分配、培训晋升等激励法官助理积极完成团队任务，也可以有效的避免搭便车的偷懒行为。

员额法官绩效指标与法官助理绩效指标可以通过“绩效指标矩阵”切换，如表所示。法官的绩效考核指标不能直接套用于法官助理考核中，可以进行转化，如法官的案件质量标准为案件发改率，那么法官助理的案件质量标准转化为证据收集情况等。

	案件数量	案件质量	案件效率
法官	审判案件数量	案件发改情况	均衡结案度
法官助理	辅助办案数量	证据收集情况	财产保全措施

目前，关于法官的绩效考核已经实行多年，且这些人员各自的考核指标也相对固定，关于考核指标的提取技术亦日渐成熟。如前文所述员额法官的各项考核指标可以通过“绩效指标矩阵”与法官助理考核指标相对应，其某项考核指标成绩系团队成员中与该考核指标相对应的个人考核指标成绩的总和。

2. 法官助理绩效指标设立的关键节点

(1)绩效指标与绩效考核目标相符。作为审判辅助人员，法官助理的绩效考核的最终目标在于实现法院裁判工作的公正、高效，不符合考核目标和审判规律的指标可能会导致

考核结果出现异化，从《意见》等司改文件精神来看，目前法院设立法官助理的核心任务是提升审判质效，减轻法官压力，故案件考核目标应该集中在实体性事项完成的成效，如调解成功率、案件争论焦点归纳准确率等。

(2) 合理的绩效考核标准。考核指标不仅包括绩效指标，还包括指标的考核评价标准。考核标准主要解决被考核对象需要在各个指标层面上做到何种程度才符合绩效考核的要求。绩效考核标准的设立应以法院现有绩效考核为基础，分析归纳不同庭室法官助理在以往的个人绩效考核周期内完成绩效指标的情况，同时依据单个考核指标所对应的绩效考核要求，科学、合理地设定与该考核指标相关联的考核标准的最低数值、最高数值或区间数值，引导法官助理在能力范围内向最优考核标准努力。

(3) 科学的绩效指标权重。指标权重是绩效考核指标在整个指标体系中所占的比重，通常用百分比表示，权重数值越大，说明指标越重要。常见的确定指标权重的方法主要有直观判断法、倍数加权法等。指标权重往往反映着法院重视的绩效领域，对法官助理的个人行为有明显的引导作用，因此，在确定法官助理的指标权重时，应当经过相关部门的审核、讨论，确保指标权重的分配与法院战略目标相一致。⁽¹⁰⁾ 为保证绩效考核的科学性，笔者建议采用加权测算的方法设

⁽¹⁰⁾ 付亚和、许玉林：《绩效管理（第三版）》，复旦大学出版社 2018 年版，第 61 页。

定各项绩效指标在指标体系中的比重，在保证指标所占权重整体均衡的同时，依据完成指标的难度及对核心审判工作的重要性，确定各项指标权重的大小。

3. 绩效考核主体的准确定位

在制定绩效指标的过程中，需要让绩效评价的利益相关方即法官助理参与到确定绩效考核指标体系之中。准确定位绩效计划制定阶段相关主体职能，保障绩效指标制定的科学性、合理性、有效性，使之尽可能符合法官助理的职业特点，清晰绩效管理目标。审判团队绩效计划制定阶段相关主题职能定位，如表所示：



（二）连续的绩效辅导

1. 工作过程的评估及沟通。在法官助理绩效考核周期内，对考核指标完成情况进行持续而有效的沟通，既可以方便上级领导、绩效考核部门及时掌握其工作信息，明确绩效指标

实施状况，也可以帮助法官助理解决在完成指标过程中遇到的问题。具体到绩效辅导，主管院领导、庭长可以通过法官助理所在团队提交的书面报告、定期面谈、团队会议等方式或每月、每季度开展的工作进展回顾，就绩效考核指标实施中存在的问题跟法官助理沟通，针对问题查找原因，寻求解决对策。团队负责人通过定期面谈、团队会议或非正式场合的谈话等形式与法官助理个人工作情况进行交流沟通，及时发现问题，并向其提供必要的帮助。

2. 绩效信息的收集和分析。通过对工作活动中与绩效考核目的和内容相关的信息进行系统收集和科学分析，目的在于及时发现被考核对象工作中存在的问题，提供解决方案，同时为后续绩效评价及决策提供客观依据。在日常工作中，院庭长及绩效考核部门可以借助法院现有办案系统平台获取审判团队工作数据，也可通过观察或向纪检、信访部门收集涉及法官助理的举报、投诉信息，除此之外，还可以向当事人或其代理人收集信息，了解案件当事人或其代理人对法官助理工作的满意度。

(三) 绩效考核的实施

绩效考核的过程是由考核主体在绩效考核周期内对被考核人绩效指标实际完成情况进行的全面评价。该评价按照被考核对象可以分为多个部分，但此处只集中探讨法官助理的绩效考核情况，如表所示：

考核对象	法官助理
履职内容	辅助办案
评价主体	(1) 审管部门提供数据，院庭长、审判团队对数据进行复核；(2) 辅助人员对数据进行校正、整理；(3) 院庭长、团队成员之间对工作态度、能力进行评定
考核形式	关键指标考核
考核内容	(1) 工作目标是否完成；(2) 辅助办案案件指标是否达标；(3) 工作能力、态度，团队成员关系是否和谐
评价方式	定量评价+定性评价

(四) 建立绩效反馈机制

绩效评价机制的建立并非是评选出谁是最优秀的员工，而是以有野心的目标，有难度的完成，可量化的过程，明确的结果激发个体的活力，促进考察对象快速成长。反馈机制的建立同样重要，绩效考核结束后，考核主体还应与被考核人对考核结果进行交流，表扬正面评价，分析负面评价并提出改进建议。同时，团队负责人也要及时与被考核的法官助理就结果进行沟通，肯定成绩、查找不足，提出改进计划。绩效反馈后考核主体应当公示绩效考核结果并征求意见。反馈的目的在于通过反馈使被考核者了解自身绩效，查找有待改进的方面，同时，如果对考核结果有异议，也可以及时向绩效考核委员会进行申诉，确保考核结果真实无误。

(五)应用绩效考核结果

如图所示，绩效考核结果不仅为评优评先、职务变动、岗位交流、教育培训、薪酬调整提供参考外，更是下一阶段绩效目标及考核标准调整的重要依据。通过分析被考核者在绩效评价过程中出现的不同问题，制定个体修正方案，帮助被考核者改进工作方式、提升工作能力。



结语：文章中所提出的绩效管理方法不止对法官助理适用，同样适用于法官、书记员，管理的目标不仅仅表现为数据，还有数据反映的问题，往深处挖掘便是，用什么方法来“调教”提高整个团队的运转效率，调动起法官助理审判辅助工作的积极性、主动性，使法官助理向更加职业化道路发展，为司法改革大局提供助力。