

# 人力资源组织因素对中国法官离职影响的实证考察

胡昌明

**摘要:**法官“离职潮”是中国司法系统面临的现实挑战,仅依靠理论思辨难以对此作出令人信服的阐释。通过问卷调查并运用统计学方法,能够更为科学地探究中国法官离职的心理动因与实际情况。研究表明,人力资源组织因素是影响法官离职的核心诱因,也是司法改革政策需重点关注的领域。中国法官的离职倾向与其工作满意度、职务、工作压力及薪酬期望等变量存在显著相关性。工作报酬满意度不足、加班时间过长会显著提升法官的离职意愿。不同类别的法官群体间存在利益分化,普通法官相较于担任领导职务的法官承受着更大的工作压力且表现出更高的离职倾向。在所有影响因素中,工作满意度既是影响法官离职意愿的关键因素,也是重要的中介变量。降低法官离职率不应通过设置离职障碍来实现,而需改革法院内部管理机制,合理设定法官工作负荷,提升薪酬与工作满意度。

**关键词:**法官离职;组织因素;离职倾向;工作满意度;问卷调查

**DOI:** 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2026.02.011

## 一、问题的缘起

法官被誉为“法律帝国的王侯”,历来是法律人所尊崇的职业。在法治发达国家,法官通常被视为法律职业生涯的至高荣誉。尽管中国法官的社会地位仍有提升空间,但随着改革开放以来法治建设的深入推进和法律职业化水平的显著提升,法官职业获得了较高的社会声望<sup>①</sup>。

然而,20世纪以来,中国法官群体的职业倦怠与相对剥夺感呈上升态势,工作满意度趋于下降。在此背景下,部分法官选择离开司法系统,法律人才持续从审判机关向律师事务所、其他党政机关及企事业单位流动,法官流失现象日益凸显。据最高人民法院公布的数据,2004—2009年,全国各地法院流失人员近两万名,其中法官1.4万名,流失法官占法官总人数的7%<sup>②</sup>。最高人民法院法官管理部原部长陈海光披露,2015年度全国法院系统法官离职人数逾千人<sup>③</sup>。这不仅与司法体制改革的目标相背离,也会对实现司法公正高效、建设法治中国的目标产生负面效应。

党的十八大以来,一系列改革措施在理论上被认为有助于减少法官离职人数,法官离职问题将淡出公众的视野<sup>④</sup>。但事实上,法官离职现象仍是最高人民法院持续关注重点问题。近几年的《最高人民法院工作报告》屡次提及法院存在“法官员额不足”“专业审判人才短缺”的困境,甚至直接使用“招人难、留人难问题突出”的表述。2021年,中共中央政法委员会在全国政法队伍教育整顿新闻发布会上公布,党的十八大以来离任法官检察官高达14.9万名<sup>⑤</sup>。由此可见,本轮司法体制改革以来,法

**作者简介:**胡昌明,中国社会科学院法学研究所副研究员,中国社会科学院大学法学院副教授(北京 100720; 13311286570@189.cn)。

① 李强:《在转型时期冲突性的职业声望评价》,《中国社会科学》2000年第4期;田志鹏、邝继浩、刘爱玉:《社会转型时期大学生职业声望评价——以北京大学本科生调查为例》,《青年研究》2013年第5期。

② 甘劲草:《法官流失现象透视》,《民主与法制》2009年第12期。

③ 陈海光:《法官应当勤勉敬业》,《人民法院报》2016年5月7日,第2版。

④ 李浩:《法官离职问题研究》,《法治现代化研究》2018年第3期。

⑤ 徐隽:《严格落实“三个规定”规范离职人员从业行为》,《人民日报》2021年9月23日,第19版。

官“离职潮”问题没有从根本上得到解决,甚至还出现了法官助理大量离职、法院招录报考人数不足等新问题。那么,究竟哪些因素导致了法官离职?其背后的深层次原因何在?对这些问题的剖析,是缓解法官离职现象的关键所在。

## 二、理论假说

人力资源理论中解释员工离职行为的理论模型认为离职有组织内部和外部原因。员工流失是社会因素、组织因素和个人因素共同作用的结果。社会环境的积极因素会形成拉力,使员工脱离组织;现行组织状态不能满足员工期望值的消极因素会形成推力,使员工产生流失意愿<sup>①</sup>;个人因素主要体现个体背景差异对离职决策的影响。法官离职现象亦可从上述三个维度进行分析。然而,鉴于社会因素的吸引力始终存在,研究重点应聚焦于如何有效减弱组织内部产生的推离效应<sup>②</sup>。对法官而言,社会因素和个人因素虽然都是导致法官离职的重要因素,但一方面,随着市场经济的深入发展,法律人才市场的流动性增长已成为不可逆转的趋势;另一方面,司法政策也无法根据部分具有特定身份特征(如性别、年龄)的法官群体做出针对性的专门调整。因此,破解法官流失困境的关键路径,应聚焦于对组织因素的系统性分析与针对性优化。

组织因素是指组织内部对员工离职产生影响的因素<sup>③</sup>。不同的人力资源理论虽然对组织因素的界定并不一致,但大体包括两方面:一是与工作相关的因素,如工作压力、工作任务多样性和工作自主性等;二是与组织及其特征相关的因素,如组织内部公平性、薪酬以及工作满意度等<sup>④</sup>。对于法官而言,其工作任务的多样性和自主性程度与法院层级及法官职务密切相关。法官所承受的工作压力,主要源于审判任务及涉诉信访等事务,该压力水平可通过其加班频度进行有效评估。关于法院内部晋升机制的公平性,虽缺乏直接衡量指标,但通过分析法官的职级与职务变动情况,可间接判断其职业发展轨迹,进而从侧面反映法院内部晋升结果的公正程度。薪酬福利是影响员工离职意愿的关键因素,因此选取法官收入水平及收入满意度两个维度进行量化分析。此外,法官工作满意度作为组织管理效能的重要评价维度,也将专门予以测度。

## 三、研究数据和方法

### (一)调查问卷的设计和发放

法官离职问题具有显著的实践导向性,采用问卷调查方法探究法官群体的真实意愿,是一种较为适宜的研究路径。离职倾向是员工因产生离职念头而开始寻找其他工作机会,在对其他工作机会进行比较评估之后,且在实际离职行为发生之前所表现出的最后反应。Mobley等人经过实证研究分析发现,离职倾向是其他许多与员工离职相关因素的一个总结性因素,离职倾向与员工离职显著相关<sup>⑤</sup>。由于直接研究员工的离职行为比较困难,因此离职倾向作为导致离职行为的最直接因素,对离职行为有极好的预测作用<sup>⑥</sup>。

笔者基于对北京、河南、安徽、吉林、贵州、四川等地十余位在职法官及离职法官的访谈,并结合自

① 马金贵、张长元:《另类离职模型:推拉模型》,《南华大学学报(社会科学版)》2005年第5期。

② 马金贵、张长元:《另类离职模型:推拉模型》,《南华大学学报(社会科学版)》2005年第5期。

③ 陈家田:《从无征兆离职看离职的影响因素》,《企业管理》2011年第3期。

④ 徐辰雪:《员工离职倾向研究进展综述》,《经营与管理》2014年第4期。

⑤ Mobley W. H., "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62(2), pp. 237-240.

⑥ 徐辰雪:《员工离职倾向研究进展综述》,《经营与管理》2014年第4期。

身十余年法官职业经历,编制完成《法官职业状况调查问卷》。该问卷共包含37项问题,除聚焦法官离职倾向调查外,核心内容涵盖五大维度:一是法官个人基础信息(含人口统计学变量)、所在法院层级与地域分布;二是法官职业履历特征(包括工龄、年资、职级、职务及具体工作岗位);三是经济相关指标(涉及收入支出结构及收入满意度);四是职业状态评估(包含工作压力水平、加班频次等);五是职业主观感受(重点考查工作满意度)。

通过专业问卷平台向全国法官发放问卷3000份,最终回收来自全国31个省、自治区、直辖市四级法院法官填写的有效问卷2652份,问卷有效回收率达88.4%。调查实施过程中严格遵循匿名原则,确保问卷填答的独立性与客观性,从而有效保障了研究数据的可靠性与可信度。

(二)影响法官离职倾向的变量设置

通过对调查问卷的系统整理与分析,获取了关于中国法官群体基本情况、职业工作环境及职业发展期待等方面的一手实证数据,并以法官的离职倾向作为因变量。具体而言,通过考察法官“是否认真考虑过离职”这一核心指标,将研究对象区分为高离职倾向法官与低离职倾向法官两类。

基于管理学领域关于离职倾向的既有研究成果,结合法官访谈资料与笔者实践观察,构建了法官离职倾向的多个自变量。具体从四个维度选取6个核心变量:其一为工作内容维度,包含法院层级与法官职务;其二为工作报酬维度,涵盖月收入水平与收入满意度;其三为工作压力维度,以加班情况为表征;其四为工作满意度的维度与变量。此外,将可能对法官离职倾向产生影响的个人基本特征(包括法院地域、法官性别、年龄、婚姻状况、子女情况、受教育年限共6项)设为控制变量。上述12个变量中,法院地域、法院层级、法官职务、法官性别、婚姻状况、子女情况、加班情况等7个变量属于分类变量;年龄、月收入、受教育年限等3个变量为定量变量;法官工作满意度与收入满意度则为从“非常满意”至“非常不满意”的定序变量(见表1)。

表1 离职倾向变量属性说明

	变量名称	详细说明	取值范围
因变量	离职倾向	分类变量,共2个水平	高=1,低=0
自变量	法院地域	分类变量,共3个水平	东部地区=1,中部地区=2,西部地区=3
	法官性别	分类变量,共2个水平	男性=1,女性=0
	年龄	定量变量,单位:岁	25~55
	婚姻状况	分类变量,共2个水平	已婚=1,单身、离异、丧偶=0
	子女状况	分类变量,共2个水平	有=1,没有=0
	受教育年限	定量变量,单位:年	12~22
	法官职务	分类变量,共4个水平	普通法官=1,副庭长=2,庭长=3,院领导=4
	法院层级	分类变量,共4个水平	基层法院=1,中级法院=2,高级法院=3,最高法院=4
	加班情况	分类变量,共2个水平	不经常加班=0,经常加班=1
	月收入水平	定量变量,单位:千元	2~20
	收入满意度	定序变量,共5个水平	很不满意=1,不太满意=2,一般=3,比较满意=4,很满意=5
	工作满意度	定序变量,共5个水平	很不满意=1,不太满意=2,一般=3,比较满意=4,很满意=5

四、法官离职的实证结果分析

(一)模型整体拟合度

主要采用回归分析方法对法官离职倾向中潜在的相关变量加以控制,以便更加科学地分析法官的

离职因素。具体而言,由于设置的因变量“法官离职倾向”是一个二分变量(高/低),故使用二元 logistic 回归模型进行回归分析。从模型 1 到模型 4,自变量按照法官的工作内容、工作报酬、工作压力、工作满意度的顺序被依次加入 logistic 回归方程。4 个模型的伪判定系数  $R^2$  从 0.088 增加到 0.284,回归模型预测的总体准确率从 62.0% 提升至 70.7%,方程拟合度逐渐提高,模型 4 中  $R^2$  最高。表 2 中数据为法官离职倾向发生比率(odds ratio),当该值大于 1 时,表明相应因素会提高法官的离职倾向;小于 1 时,则会降低其离职倾向。

表 2 法官离职倾向发生比率的 logistic 回归分析结果(N=2652)

	影响因素	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
工作内容	职务(参照组:普通法官)				
	副庭长	0.762**	0.725**	0.732**	0.785**
	庭长	0.607**	0.629***	0.624***	0.682**
	院级领导	0.354***	0.385***	0.390***	0.520**
	级别(参照组:基层院)				
	中级人民法院	0.733**	0.744**	0.772*	0.813·
	高级人民法院	0.936	0.722	0.836	0.916
	最高人民法院	0.105*	0.114·	0.099*	0.168
工作报酬	月收入		1.120***	1.123***	1.108***
	收入满意度		0.479***	0.497***	0.662***
工作压力	经常加班			1.669***	1.508***
工作满意度	工作满意度				0.465***
控制变量	性别	2.208***	2.133***	2.075***	2.108***
	年龄	0.979**	0.981*	0.980**	0.979**
	婚姻状况	1.071	1.176	1.154	1.188
	子女情况	1.034	0.995	0.990	0.953
	受教育程度	1.078*	1.044	1.033	1.042
	地域(参照组:东部)				
	中部地区	1.307***	1.443***	1.469***	1.483***
	西部地区	1.301*	1.367**	1.370**	1.472***
	常数项	0.538*	1.614	1.393·	5.134*
	Nagelkerke $R^2$	0.088	0.169	0.183	0.284

注:·表示  $p < 0.1$ ,\*表示  $p < 0.05$ ,\*\*表示  $p < 0.01$ ,\*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

### (二)工作内容对法官离职倾向的影响

是否担任行政职务对法官工作具有显著影响。担任行政职务的法官需要承担大量行政管理与审判监督职责,但作为普通法官的“领导”,其能在较大程度上影响乃至决定普通法官的职务晋升与奖惩评定。根据是否担任行政职务,将法官划分为普通法官与领导型法官两类,其中领导型法官包括中层领导(副庭长、庭长)及院级领导。以普通法官的离职倾向作为参照基准,通过分析发现,领导型法官的影响系数均呈现负向显著,表明相较于普通法官,领导型法官的离职倾向显著更低。从表 2 可见,在模型 4 中,院级领导的发生比系数仅为 0.520,即其离职可能性仅为普通法官的 52.0%;副庭长与庭

长的离职倾向则分别为普通法官的78.5%和68.2%。这一结果表明,普通法官的离职倾向最为突出,显著高于法院中层领导(副庭长、庭长),而院级领导的离职倾向最低。

从法院层级视角分析,相较于基层法院法官,中级法院、高级法院及最高人民法院法官的离职意愿相对较低,其中最高人民法院法官的离职意愿最低。然而,法院层级对法官离职倾向的影响未呈现稳定的统计显著性。由此,法院层级对于法官离职倾向没有产生显著影响。

### (三)工作报酬对法官离职倾向的影响

工作报酬是影响法官离职倾向的一项重要组织因素。可从法官的月收入水平、收入满意度两个层面入手分析工作报酬对法官离职倾向的影响。实证分析表明,一方面,月收入变量与法官离职倾向呈显著正相关关系,即收入水平高的法官群体离职倾向反而更高;另一方面,收入满意度对离职倾向具有显著的负向预测作用,收入满意度较高的法官其离职意愿相对较低。这两项指标均展现出高度的统计显著性。研究结果揭示,工作报酬确实是影响法官离职意愿的核心变量——收入满意度较低的法官呈现更明显的离职倾向,但是,高收入法官群体也表现出较高的离职倾向。这一发现表明,法官工作报酬与离职倾向的关系不能简化为“收入越低则离职倾向越高”,而需要综合考虑法官的薪酬期望水平及其对实际收入的满意程度。

### (四)工作压力对法官离职倾向的影响

赵西萍等认为工作压力感与员工的离职意向呈正相关<sup>①</sup>。根据波斯纳的研究,普通美国联邦法官的总效用受其工作时间、休闲时间、收入、声誉和众望等因素影响,用一个效用函数来表示,就是 $U=U(t_1, t_2, I, R, O)$ <sup>②</sup>。这个效用函数是否影响中国法官的工作感受和离职倾向呢?结果显示,工作时间对法官离职倾向有显著影响。表2的回归结果显示,在模型4中经常加班的法官比偶尔加班或从未加班的法官群体体现出更高的离职倾向,其离职概率较前者高出50.8%( $p<0.001$ )。研究结果表明,长期、高频的加班工作模式,会显著降低法官的职业效用,从而显著强化其离职意愿。

### (五)法官工作满意度的影响

从分析结果来看,工作满意度对法官离职意愿具有显著影响( $p<0.001$ ),且影响系数呈负向(OR=0.465)。鉴于工作满意度为定序变量,这意味着工作满意度提升一个等级,法官的离职倾向将降低约一半。实证结果表明,工作满意度越低的法官,其离职倾向越强烈,该发现与既有的人力资源管理理论研究结论相一致。

## 五、法官离职倾向影响因素剖析

由上述可知,人力资源组织因素对法官离职倾向具有显著影响。首先,多项组织因素均与法官离职倾向呈显著相关性,涵盖工作满意度、工作报酬及工作压力等多个维度;其次,在工作内容、工作报酬、工作压力及工作满意度等组织要素中,都至少有一项因素对法官离职倾向产生显著影响,这表明组织因素对法官离职决策的影响具有系统性特征;最后,新一轮司法体制改革主要围绕司法人员分类管理制度完善、司法责任制改革、司法人员职业保障机制建设以及省以下地方法院检察院人财物统一管理四大核心内容展开。这几项改革措施均与法官薪酬水平、职责范畴及职业压力等组织因素密切相关,并直接影响法官的离职倾向。组织因素对法官离职行为的影响可从以下四个维度进行进一步阐释。

### (一)薪酬无法匹配法官的期待

对于法官收入与离职的关系这一问题,学界观点不一。很多学者主张法官福利待遇偏低是法官

① 赵西萍、刘玲、张长征:《员工离职倾向影响因素的多变量分析》,《中国软科学》2003年第3期。

② 理查德·波斯纳:《超越法律》,苏力译,北京:北京大学出版社,2016年,第119—120页。

流失的主要原因。张青认为,福利待遇偏低以及职业尊荣感不足是导致我国基层法官大量流失的主要原因<sup>①</sup>。黄斌认为法官的职级待遇偏低,要求高和保障低形成鲜明的对比,法官职级待遇的落实并不理想<sup>②</sup>。也有学者认为,将法官福利指标体系中某一项与同级党委、行政机关中刻意选出的指标比较,法院可能不占优,但以各项指标总和与整体福利来比,法院具有最大优势,因此得出“将法院待遇差、法官福利低作为法官离职的原因,无法成立”<sup>③</sup>的结论。

上述观点莫衷一是,但均未将法官的收入与收入满意度加以区分。然而,收入水平越高,收入满意度不一定越高。其实,可以将收入满意度理解为一种相对收入,是个人收入与整个社会平均收入之差,或者实际收入与预期收入之差,或者个人收入与最低生活水平之差,或者个人收入与机构同事收入的比较<sup>④</sup>。由此,则可以解释这一看似矛盾的统计现象:法官离职倾向与收入满意度呈显著负相关,却与法官月收入水平呈现正相关关系。

收入水平较低的法官离职倾向也较低,这与法官的薪酬增长机制有关。法官的起薪虽然不高,但与企业、律所、其他机关单位相差不大,且工作环境优良,因此年轻法官收入虽然不高,但收入满意度较高。然而,随着职业发展年限的增加,法官的薪酬增长幅度较为有限,且职级与职务晋升渠道相对狭窄。与此同时,其他法律行业的薪酬水平持续快速提升,其职业发展通道也更为畅通。相较之下,法官的薪酬难以实现显著增长,导致其收入满意度逐渐降低,离职倾向随之上升。由此可见,仅仅考察法官的收入高低,并不能准确衡量其收入满意度及离职倾向。实际上,法官对薪酬的预期与实际收入之间的差距,以及对收入水平的整体满意度,对其离职决策的影响更大。因此,在分析中国法官离职倾向时,“收入感受”较之“收入水平”是更具解释力的核心指标。

也正因为如此,尽管本轮司法体制改革显著提高了法官的薪酬水平,但是法官的离职现象并未彻底消失。2015年印发的《法官、检察官工资制度改革试点方案》(以下简称《试点方案》)明确规定,在改革之后,进入员额的法官的工资水平按照高于当地其他公务员50%左右确定<sup>⑤</sup>。但是,该项改革并没有显著提升法官的收入满意度。其一,工资改革的幅度不大。法官的薪酬构成包括基本工资(职务工资与级别工资)和津贴(岗位津贴与地区附加津贴)<sup>⑥</sup>。我国公务员的工资结构普遍存在“基本工资比重太小,津贴、补贴比重过大”的特点,由于《试点方案》中提到的50%其实只是基本工资的50%,因此从工资全额来看,法官工资的涨幅似乎并不大<sup>⑦</sup>。

其二,在司法体制改革推进过程中,其他政法机关公务员的薪酬待遇亦同步提升。自《试点方案》印发后不足两年,《人力资源和社会保障部 财政部关于建立政法委员会机关工作津贴有关问题的通知》(人社部规[2017]12号)即明确为政法委、司法局等政法机关全体在编正式工作人员增设每月1200元的工作津贴。法院系统内部先行实施了等级分化的员额制,法官需通过严格竞争方可入额,相较之下,其他政法机关工作人员普遍享受工作津贴上调的政策,不免使法官群体感到失落。由此,法官群体的收入满意度并未实现预期提升。

其三,工作压力加剧削弱了法官的职业获得感。尽管法官薪酬水平有所提升,但在司法员额制改革实施后,全国法官规模从原有的20余万人减少至12万人。与此同时,近年来案件受理量呈现持续

① 张青:《基层法官流失的图景及逻辑:以Y省部分基层法院为例》,《清华法学》2018年第4期。

② 黄斌:《当前我国法官流失现象分析与对策建议》,《中国审判》2014年第3期。

③ 刘忠:《中国法院改革的内部治理转向——基于法官辞职原因的再评析》,《法商研究》2019年第6期。

④ 唐立、费梅苹:《薪酬激励抑或情感支持:社会工作者流失之因探究》,《青年研究》2020年第2期。

⑤ 另外,应当注意到,《试点方案》提到的是,进入员额的法官的工资水平按高于当地其他公务员50%左右确定,而不是涨薪50%。由于与同一级别公务员相比,法官年资较长,本身的工资略高于同级别公务员,因此,实际涨薪幅度低于50%。参见艾佳慧:《转型中国法官薪酬与遴选制度的微观激励基础》,《法制与社会发展》2021年第6期。

⑥ 侯学宾:《我国法官等级制的反思与重构——以〈法官法〉修订为契机的分析》,《法律适用》2019年第9期。

⑦ 艾佳慧:《转型中国法官薪酬与遴选制度的微观激励基础》,《法制与社会发展》2021年第6期。

高速增长态势,导致法官人均办案量显著攀升,审判工作负荷进一步加重。这种工作强度与职业风险之间的失衡,导致员额制改革在薪酬待遇方面的改善未能有效转化为法官群体预期的职业满足感。

综上所述,收入的提高未必带来相对收入的提高,只有当收入满意度提高时才会降低离职倾向<sup>①</sup>。司法改革虽然使法官收入水平提升,但收入满意度却未实现同步上升。如何有效回应法官群体的薪酬期待,已成为缓解法官“离职潮”现象、推动司法体制改革取得成功的关键环节之一。

## (二)法官群体内存在利益之争

实证分析发现,不同类别法官离职倾向差异十分显著,这也是法官内部利益分化之下,不同法官生存环境和状态的差异性在离职问题上的集中体现。法院内部至少存在以下几个不同的“利益群体”分化:普通法官和领导型法官,“高级法官”(包括最高人民法院、高级人民法院与中级人民法院法官)与基层法官,东部地区法院法官与中西部地区法院法官等。

行政职务是影响法官离职倾向重要的组织因素之一。研究表明,普通法官的离职倾向比领导型法官离职倾向强烈得多。其实质在于,中国法院的结构形式具有科层制的典型特征<sup>②</sup>。在法院内部,司法权和行政权没有被清晰地划分,领导型法官兼有行政管理权和审判管理权,既能作为“员额法官”下场办案,又能作为领导行使案件的监督权,相当于又当“裁判员”又当“运动员”,不论在资源占有还是工作任务分配中都享有支配权。相对而言,普通法官的生存空间不断被挤压,离职倾向更为突出。

首先,司法资源的竞争。随着法律和法治越来越受重视,法院作为中国法治进步的受益者,获得了更多的社会资源。但是,在法院内部,普通法官和领导型法官之间围绕稀缺资源的分配存在竞争关系。以员额制改革为例,员额作为法院内部的一项稀缺资源,受到激烈争夺。在此过程中,领导型法官对员额选任方案、考核成绩都具有近乎绝对的话语权,法院制定的法官入额遴选条件普遍向领导型法官倾斜,“存在着法院领导层基于个人利益或者法院小团体的利益扭曲或者替代法院组织目标的现象”<sup>③</sup>。例如,在一些法院的法官遴选方案中,法院的院长、副院长不需要经过笔试就可以入额;考试权重占比较低,素能考核、民主测评权重较高;院长、庭长在民主考评中的话语权较大等,使得不少法院领导型法官的入额占比高<sup>④</sup>,挤占了普通法官入额的机会。

其次,办案任务分配的张力。近年来,法院“案多人少”矛盾日益凸显,审判执行工作压力持续加大,公正高效完成办案任务成为各级法院面临的严峻挑战。在任务分配过程中,普通法官和领导型法官之间也存在较大的张力。理想的状况是,法院的领导干部入额后带头办案,审理疑难复杂案件,但实际情况并非如此。其一,领导型法官的办案数量显著低于普通法官。《最高人民法院关于加强各级人民法院院长办理案件工作的意见(试行)》(以下简称《办案意见》)规定,基层法院院长办案量应当达到本院法官平均办案量的5%—10%,其他入额院领导应当达到本院法官平均办案量的30%—40%。中、高级法院院领导的办案要求更低。由此,领导型法官的办案量势必会转移给其他普通法官,这无形中增加了后者的工作负担<sup>⑤</sup>,于是出现了领导型法官占比越高,普通法官承担的审判任务就越重的现象。其二,领导型法官可能会优先选择办理简单案件。《办案意见》要求院庭长应当审理重大、疑难、复杂、新类型案件。但在实际中,有案件分配权的领导往往会趋利避害,通过挑选简易案件、程序性案件(如民事小额诉讼案件、刑事减刑假释案件等)等方式,既完成上级下达的办案数量要求,又不显著增加自身审判压力。其三,领导型法官挂名办案现象仍然存在。领导型法官可以利用职权,优先选择资深的合议庭成员和优秀的法官助理,让其他合议庭法官做好审理报告、优秀的法官助理撰写好裁判

① 唐立、费梅苹:《薪酬激励抑或情感支持:社会工作者流失之因探究》,《青年研究》2020年第2期。

② 王申:《司法行政化管理与法官独立审判》,《法学》2010年第6期。

③ 宋远升:《精英化与专业化的迷失——法官员额制的困境与出路》,《政法论坛》2017年第2期。

④ 左卫民:《员额法官遴选机制改革实证研究:以A省为样板》,《中国法学》2020年第4期。

⑤ 宋远升:《精英化与专业化的迷失——法官员额制的困境与出路》,《政法论坛》2017年第2期。

文书,甚至审理那些法官助理在庭前调解好的案件,自己则充当“镜头前的法官”。法院院长开庭审理案件屡见新闻,但这恰恰说明领导型法官参与审判尚未成为常态。

最后,裁判权的博弈。司法体制改革提出了“审理者裁判,裁判者负责”的目标。然而,从坚持司法的统一性以及法院的责任追究制度出发,根据《最高人民法院关于完善人民法院司法责任制的若干意见》(法发〔2015〕13号),院长、庭长仍对“四类案件”有监督权。但是,“四类案件”与其他案件之间的界定并非泾渭分明,所有案件在一定条件下都有可能是“疑难、复杂”或者“与类案判决产生冲突”的案件,可以纳入领导监督范围。因此,尽管司法体制改革已取消裁判文书审批制度,但“阅核制”随之建立。只要领导型法官同时享有行政管理职权,他们就可能借由监督名义,对其职权范围内的重要案件的裁判结果施加影响。在这些案件中,承办案件的普通法官其实没有真正完整的裁判权。由于在现有制度框架内,领导型法官与普通法官具有领导与被领导的关系,前者在相当程度上能够影响后者的职务晋升、岗位调配及考核奖惩。一旦在法官作出判决的瞬间,被任何形式的外部权势或压力所控制或影响,法官就不复存在了<sup>①</sup>。因此,当承办法官的裁判意见与院、庭领导的意见不一致时,法官往往难以坚持其独立判断,其审判权在一定程度上受到制约,难以得到充分行使。

上述一系列张力,在一定程度上折射出普通法官的困境:他们尽管审理了最多的案件,承担最繁重的审执工作,却只享有“不完全的”审判权,并面临待遇偏低、职业地位不彰的现状。这一现实也导致了普通法官的离职意愿,显著高于领导型法官,法官群体出现了利益和“阶层”分化。

### (三)法官工作负荷过重

近年来,诉讼案件数量呈现爆发式增长态势,法官面临的工作压力持续加剧。工作负荷不断增加,超过法官承受范围也是促使法官产生离职倾向的因素之一。从实证分析结果来看,一是高频次加班法官的离职倾向显著高于低频次加班群体,前者较后者的离职意愿高出70.3%,该数据印证了工作强度负荷、职业压力水平与休闲时间匮乏程度与法官离职概率呈正相关关系;二是高频加班及长时加班法官群体的工作满意度评价显著偏低。统计分析揭示,工作负荷与工作满意度之间存在明显的负相关关系,而这种满意度水平的降低将直接传导并强化法官的离职倾向(见表3)。

表3 工作压力与法官工作满意度影响交叉表

		工作满意度					合计
		非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	
经常加班	否	149(16.1)	286(30.8)	347(37.4)	131(14.1)	15(1.6)	928(100)
	是	442(25.6)	638(37.0)	463(26.9)	162(9.4)	19(1.1)	1724(100)
总计		591(22.3)	924(34.8)	810(30.5)	293(11.0)	34(1.3)	2652(100)

注:pearson  $X^2=66.818$ ,  $p<0.001$ ; 括号内为百分比。

当前,关键在于,普遍较高的工作压力如何构成了推动中国法官离职的关键因素。

首先,法院案件整体数量增长过快。改革开放以来,中国法院受理的案件数量增长了70余倍,与此同时,法官人数仅增长3倍多,与案件增长幅度不成比例<sup>②</sup>。特别是2010年以来,法院每年受理案件数量的增长超过了4倍,法官年均审理案件超过350件,增速惊人<sup>③</sup>。

① 罗杰·科特威尔:《法律社会学导论》,潘大松、刘丽君、林燕萍等译,北京:华夏出版社,1989年,第237页。

② 张军:《最高人民法院工作报告——2025年3月8日在第十四届全国人民代表大会第三次会议上》,https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202503/content\_7013680.htm,访问日期:2025年12月1日;姜峰:《法院“案多人少”与国家治道变革——转型时期中国的政治与司法忧思》,《政法论坛》2015年第2期。

③ 《中国法律年鉴》显示,2010年我国法官人数为19.3万,该年法院处理案件总数为1099.9万件,法官人均年办案数仅为57件。

其次,制度因素加剧办案压力。除案件总量持续激增这一客观因素外,法官承受异常沉重的办案压力还与中国法院的制度特征密切相关:一是中国法官辅助人员配备不足。从域外情况来看,日本法院法官与其他法院工作人员的比例大约是1:7.7<sup>①</sup>,而在美国联邦法院,每名法官都配备2—4名法官助理。当前,我国各级法院普遍面临司法辅助人员配置不足的问题。不少法院法官人均配备司法辅助人员数量不足一人,导致法官需承担大量事务性工作,包括送达、财产保全至裁判文书校对等各个流程环节。由于任何一个审判工作出现疏漏都将追究承办法官责任,由此导致法官工作压力巨大。二是中国法院承担着大量的司法外功能,如普法宣传、社会治理等。此外,中国法官还需要参与各类会议及学习,这些工作也需付出不少时间与精力。三是法院内部办案压力分布不均衡。中国各地法院案件量差异大,经济发达的东部沿海地区法院案件更加集中,基层法院的案件也远多于中、高级法院,这些因素共同导致一些基层法官年均办案量远远高于平均数。例如,2020年,广东省深圳市福田区人民法院共受理案件133010件,法官人均结案736件<sup>②</sup>,是当年全国法官人均结案数的3倍多。

最后,法院的压力传导机制进一步加剧了办案压力。虽然法院受案量持续增长且存在案件积压现象,但只有当具体案件被分配至每位法官名下,并设定明确的审结限时,这种组织因素的压力才会最终传导至法官个体,从而对其产生显著的职业压迫感。在现行司法体制下,法官受到双重制度性约束:其一为法院内部考核机制约束。由于中国法院具有明显的科层制特征,审判管理对法官行为具有明确的约束作用,以审判质量效率为主导的目标考核与法官的薪酬、升迁挂钩,从而“倒逼”法官提高审判效率<sup>③</sup>。其二为审限制度约束。根据《中国法院的互联网司法》白皮书数据测算,传统审理模式下,我国法院案件平均审理周期约为76天<sup>④</sup>。2018年欧洲司法效率委员会(CEPEJ)发布的评估报告显示,2016年欧洲各国一审民事案件的平均审理时间长达235天<sup>⑤</sup>。过短的审限标准在提升司法效率方面发挥了重要作用的同时,也给中国法官带来沉重的压力。

近年来,法院试图通过纠纷分流(倡导多元纠纷化解机制)、简化程序(实施小额诉讼、认罪认罚从宽制度、扩大独任制适用范围等改革)、强化审判管理等方式应对“案件潮”。然而,由于外部审判资源的增量有限,长期且高频次的加班已成为多数法官的无奈选择。问卷调查显示,经常性加班的法官占65.0%,其中每月加班时长超过20小时的法官高达47.7%。正如苏力所言,只要不是出自法官完全真实的自愿加班,法官就会不快活、不幸福<sup>⑥</sup>,法官这份职业的效用就会降低,当其降至特定临界值时,在外部法律市场高额薪酬的吸引下,法官离职的可能性将显著提升。

#### (四)法官工作满意度具有中介效应

既有研究早就证明了员工工作满意度与离职或离职倾向具有显著的负相关关系<sup>⑦</sup>。在一些理论模型中,工作满意度也是影响员工离职倾向的关键变量和中介变量。

工作满意度通常表现为个体对工作环境中客观变量的主观认知与评价。具体而言,当法官的福利待遇水平偏低、审判工作负荷过重、职业风险显著增加,或在职务晋升过程中遭遇不公正对待时,工作满意度均会降低。工作满意度降低会直接导致法官的离职倾向上升。因此,优化司法工作环境并健全职业保障体系,是维系法官队伍稳定的关键路径。党的十八届三中全会后,《保护司法人员依法履行法定职责规定》和《中华人民共和国法官法》(以下简称法官法)虽然在一定程度上完善了法官的

① 高魁:《日本法官办案效率管窥》,《人民司法》2015年第1期。

② 肖波、周丹:《轻装快行 审判加速——深圳福田区法院司法事务“四化”改革工作纪实》,《人民法院报》2021年4月9日,第1版。

③ 左卫民:《“诉讼爆炸”的中国应对:基于W区法院近三十年审判实践的实证分析》,《中国法学》2018年第4期。

④ 最高人民法院编:《中国法院的互联网司法》,北京:人民法院出版社,2019年,第6页。

⑤ 郑涛:《民事审限之“双高”悖论及其司法化构建》,《法制与社会发展》2021年第5期。

⑥ 苏力:《审判管理与社会管理——法院如何有效回应“案多人少”?》,《中国法学》2010年第6期。

⑦ 赵西萍、刘玲、张长征:《员工离职倾向影响因素的多变量分析》,《中国软科学》2003年第3期。

职业保障制度,法官法也专门设立了“法官的职业保障”一章,加强法官权益的立法保障。但是,实践中,法官权益保障委员会作用仍然十分有限,法官的晋升、惩戒、退休制度与其他公务员并没有本质差别,法官的责任豁免制度仍然需要落实,薪酬待遇仍不能满足法官的期待,法官的安全保障还不够到位,尚未构建一套独立的法官单独职务序列,中国法官职业保障的整体水平不高,这些都严重影响了法官的工作满意度。

法官工作满意度作为衡量法官工作环境优劣最为精准的心理标尺,对于预测法官离职倾向具有明显的指示作用。因此,稳定司法队伍、提升司法能力的各项改革措施都应围绕提高法官工作满意度进行。

#### (五)稳健性检验

为验证上述结论的稳健性,本研究将样本划分为东部地区与中西部地区两个子样本,并基于模型4的设定,采用logistic回归方法再次检验组织因素对法官离职倾向的影响。结果表明,各主要变量的回归系数均保持显著水平,验证了核心研究结论的可靠性<sup>①</sup>。

## 六、对策建议

由上述实证分析结果可见,人力资源组织因素对法官离职倾向存在显著影响。具体而言,法官职务、薪酬期望与满意度、工作强度以及工作满意度等因素,对法官离职倾向的影响效应尤为突出。根据管理学相关理论,离职倾向与实际离职行为之间存在显著相关性。因此,降低法官离职率的首要路径在于有效改变其离职倾向。过去几年,针对法官群体出现的“离职潮”现象,相关部门采取了一系列应对措施,包括为法官离职增设程序性障碍,甚至实施离职禁令,或强化离职后的竞业限制要求等,这些举措确实在短期内提高了法官离职的机会成本,延缓了离职率的攀升速度,并对部分法官的离职意愿产生了抑制作用。然而,此类做法本质上以牺牲法官职业吸引力与职业尊严感为代价,离职禁令不仅未能有效提升法官群体的工作满意度,反而因过度约束加剧了职业认同危机,最终对司法队伍稳定性产生的负面效应远超短期管控成效。

基于此,应立足组织管理维度,通过系统性改革构建可持续的法官职业保障机制:其一,优化法院内部治理结构,推行扁平化管理模式,减少层级过多对司法权运行的干扰。前几年,在深圳前海和珠海横琴等地,法院组织事实上已经按照这个思路在作改革探索<sup>②</sup>,颇有成效。其二,科学测算法官工作负荷,具体可以借鉴程金华提出的“权重工作量(weighted caseload)方法”“基准案件法”等多种具体方法测量法官的工作量<sup>③</sup>。其三,改革以结案率为单一导向的审限制度,建构一整套符合审判规律的司法效率评价体系<sup>④</sup>。其四,重构法官薪酬体系,将当前参照公务员标准的薪酬设定方式,调整为参考其他国家和地区及法律相关行业的市场化薪酬基准,确保法官薪酬与其责权相匹配、与职业限制相匹配,并根据物价指数进行浮动<sup>⑤</sup>。通过上述多维度的制度优化,可切实提升法官的工作满意度与工作获得感,强化正向情绪激励,引导其以更积极的心态投入工作,进而从根本上弱化离职倾向,甚至消除离职动机,最终为我国司法事业的长期稳定发展与良性运行提供坚实的人才保障。

<sup>①</sup> 因篇幅限制,稳健性检验的具体过程和结果不在文中展示,留存备案。

<sup>②</sup> 例如,横琴粤澳深度合作区人民法院的内设机构只有“一部”(政治部)、“两室”(综合办公室和审判管理办公室)和“一局”(执行局)。

<sup>③</sup> 程金华:《法院案件工作量测算的“中国方案”——司法大数据时代的探索方向》,《法律适用》2020年第3期。

<sup>④</sup> 审限制度改革并非否定司法效率的价值,而是要通过设置结案率、审均结案数合理区间等建立综合的司法质效评价体系。

<sup>⑤</sup> 具体的法官薪酬设定方法和标准可以参见胡昌明:《应然与实然:中国法官薪酬待遇研究——以2660份调查问卷为样本的分析》,《苏州大学学报(法学版)》2020年第1期。

## The Impact of Human Resource Organizational Factors on Judges' Resignation in China

Hu Changming<sup>1,2</sup>

(1. Institute of Law, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100720, P.R.China;

2. School of Law, University of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 102488, P.R.China)

**Abstract:** The mass resignation of judges presents a significant challenge to the Chinese judicial system. The utilization of questionnaire surveys and empirical research methodologies facilitates a more scientific investigation into the psychological motivations and actualities behind Chinese judges' decisions to leave the bench. Drawing on data from 2,652 valid questionnaires collected across four tiers of courts in 31 provinces, autonomous regions, and municipalities directly under the central government of the whole country, this study reveals the complex interplay among various influencing factors.

The results indicate that although social and individual factors warrant consideration, human resource organizational factors emerge as the predominant determinate influencing judges' decisions of resignation, and consequently these factors should be prioritized as the focal point of targeted judicial reform initiatives. Specifically, there is a statistically significant correlation between judges' turnover intention and variables including job satisfaction, administrative duties, workload, and compensation expectations. Dissatisfaction with compensation and excessively long working hours have been identified as critical factors that significantly boost judges' resignation intention. Furthermore, the study reveals significant divergences in interests among different groups of judges. Compared to leadership-type judges, primary judges bear heavier trial caseloads, face greater occupational stress, and consequently show a strong turnover intention. Among all predictor variables, job satisfaction not only serves as a key factor influencing resignation intention but also functions as a mediator variable moderating the effects of other organizational factors.

A systematic analysis of organizational factors uncovers four core dimensions of formation of turnover behavior. First, the current compensation system fails to meet judges' professional expectations. This misalignment between compensation expectations and actual income undermines judges' sense of professional accomplishment. Second, bureaucracy in court management generates internal conflicts of interest among judges, leading to inequitable distribution of judicial resources and case-handling responsibilities. Third, explosive growth in litigation, insufficient support personnel, and burdens beyond general judicial duties, contribute to excessive workloads. Fourth, an overall insufficiency in judges' job security undermines their job satisfaction and perceived job stability.

Finally, declination of turnover intention should not rely on restrictive measures, otherwise it will cause the damage to reputation and attractiveness of the judicial profession in the long run. On the contrary, comprehensive and systematic reforms focusing on organizational factors are inevitable. The concrete reform initiatives include internal court management structural optimization to implement flat management, scientific measurement and rational distribution of workload by employing methods such as "workload weighting", reformation of time limit system for adjudication to establish a comprehensive judicial efficiency evaluation system, and compensation system reconstruction compatible with judges' responsibilities, professional constraints, and relevant legal market levels. These reform initiatives aim to enhance judges' job satisfaction and strengthen their sense of professional accomplishment, with the ultimate goal of achieving stability in the judiciary.

**Keywords:** Judges' resignation; Organizational factor; Resignation intention; Job satisfaction; Questionnaire survey

[责任编辑:苏 捷]