

# 怎样成为胜任的中国中基层法院院长?

——基于38位优秀院长的实证追踪研究

张三保 唐应茂

**摘要:** 法院院长既是审判机关的成员,又作为领导班子核心成员引领本单位的发展,是外部体制和法院内部管理制度的交汇点。对38位中基层法院院长典型的追踪研究表明,中基层法院院长具有八项通用胜任特征(成就导向、团队领导、客户服务导向、专业知识、信息搜集、分析式思考、主动性、人际理解)和两项特殊胜任特征(大局观念和人文关怀)。这十项胜任特征可聚合为管理家—政治家—法律家三种角色。这三种角色的胜任特征受到制度框架、组织目标、院长个体特征等多重因素影响。中国中基层法院院长胜任特征模型的建立,丰富了胜任特征理论和高阶理论,为推进中国司法机关负责人的正规化、专业化、职业化提供了依据。

**关键词:** 法院;院长;胜任特征;角色;司法改革

**DOI:** 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2021.05.002

作为内部管理制度和外部体制的交汇点,法院院长对内承担维护法院组织运行的责任,且必须亲自办案,重点审理一些疑难、复杂、重大案件或新类型案件;对外则作为法院代表,与其他党政机关、传媒、公众等社会力量进行沟通联络。因此,其能力与素养,对所在法院和司法整体运行产生重要影响。目前,对法院院长的少量研究,多从现行制度角度出发,立足于讨论法院院长的产生机制、职权配置和角色定位等问题。对于具备怎样素质与能力的法院院长才能与现行制度相适应问题,尚未得到足够重视。鉴于此,本研究致力于结合胜任特征理论与高阶理论,运用实证方法,探索中国中基层法院院长的胜任特征模型,并在此基础上探索其角色的内涵与成因。

## 一、概念界定与研究述评

### (一)胜任力研究述评

哈佛大学教授 McClelland 首次提出胜任力(Competence)概念,认为它是“与工作绩效或生活中其他重要成果直接相关的知识、技能、能力、特质或动机”<sup>①</sup>,并逐渐发展成多学科领域的研究热点。由于研究目的、角度的差异,胜任力的定义并不唯一<sup>②</sup>。目前认可度较高的,是把胜任力界定为动机、特质、自我概念、态度或价值观、知识、认知、行为技能等可被可靠测量或计数,并能把高绩效员工与

**基金项目:** 中国法学会部级法学研究课题“中国法院院长胜任特征模型及其变迁——基于2008-2016年院长访谈的实证研究”[CLS(2015)D034];国家社科基金一般项目“大数据背景下的庭审直播研究”(20BFX075)。

**作者简介:** 张三保,武汉大学经济与管理学院副教授,管理学博士(武汉 430072; zhang@whu.edu.cn);唐应茂(通讯作者),北京大学法学院副教授,法律科学博士(北京 100871; yingmao.tang@pku.edu.cn)。

**作者致谢:** 感谢武汉大学法学院秦前红教授、中国社会科学院法学研究所支振锋研究员、深圳市龙华法院马振军法官的宝贵意见和建议;感谢《人民法院报》张瑾编辑对于样本收集提供的便利;感谢武汉大学经济与管理学院梁严匀、李晔,以及武汉大学法学院张芳园出色的助研工作。

<sup>①</sup> McClelland David C., “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, *American Psychologist*, 1973, 28, p.1.

<sup>②</sup> 邢雷:《拆解“胜任力”》,《人力资源》2015年第18期。

一般绩效员工区分出来的,任何个体的、潜在的、持久的特征<sup>①</sup>。该定义把胜任力自上至下分为6个族群20项要素(如后文表1所示),从而构成《胜任特征辞典》(下称《辞典》)。《辞典》较为全面地反映了企业、政府机构及其他专业组织中从业人员的通用特征,为我们通过分析法院院长的行为,进而识别其胜任特征提供了前提。

当前关于胜任力的研究,主要聚焦于企业中高层管理人员,偶有涉及高校领导或医院院长,以及党政干部等,尚缺乏对法院院长等司法机构领导者的探讨。法院区别于政府部门、企业和一般的事业单位,其院长既要参加案件审理工作,又要负责管理、监督办案,还要与党政部门、公众等进行互动。承担着多元角色期待的法院院长,在胜任力上的要求理应有所不同。

## (二)中国法院院长相关研究述评

1.法院院长相关研究主题。目前,相关研究主要关注法院院长的产生、职权配置和角色定位。关于法院院长的产生,刘忠用“条条和块块”这一颇具中国特色的视角,分析了我国地方法院院长的产生机制<sup>②</sup>。在院长的职权配置研究方面,孙北认为,法院院长的职权配置存在失衡、角色错位现象<sup>③</sup>。李庆保和梁平指出,我国法院院长权力过分集中,产生了法院内部司法权运行行政化和院长权责分离两大弊病,他们建议将法院的司法权和行政权大体分离,并改革审判权运行模式<sup>④</sup>。此外,高翔将中国法院院长职权划分为审判职权、司法行政职权<sup>⑤</sup>。关于院长的角色定位,左卫民指出,中国法院院长大致扮演着“管理家—政治家—法律家”的角色<sup>⑥</sup>。谢刚炬等提出“超载院长”概念,指出场域边界模糊是“超载院长”产生的根本原因<sup>⑦</sup>。

2.法院院长相关研究方法。尽管法律实证研究已经在目前中国法学界获得了一席之地<sup>⑧</sup>,但以法院院长为对象的实证研究依然凤毛麟角。目前,仅有前述左卫民运用描述性统计方法,研究了中国法院院长的角色。未来中国的法律实证研究,要改变目前以描述性统计为主的初步量化研究,走出一条量化程度和规范化程度更高的实证研究路径<sup>⑨</sup>。运用实证方法研究法学问题,可以帮助我们切实了解和发现中国的经验和问题,也为真正有创见的法学研究开拓了一条新的路径<sup>⑩</sup>。

基于胜任力和法院院长的上述研究,我们将结合《辞典》,运用文本分析法和比较研究法,从法院院长典型的纪事材料中,挖掘中国中基层法院院长的胜任特征并加以聚类,分析各类角色的内涵和成因,进而提出改革建议。

## 二、研究方法 with 基本结论

### (一)研究方法

1.样本来源。样本来源于《中国审判》杂志。该杂志由最高人民法院主管、人民法院出版社主办。

① Spencer Lyle M., Spencer Signe M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993, p.222-226.

② 刘忠:《条条与块块关系下的法院院长产生》,《环球法律评论》2012年第1期。

③ 孙北:《法院内部司法行政化原因探析——以我国法院院长为剖析视角》,《重庆文理学院学报(社会科学版)》2010年第6期。

④ 李庆保、梁平:《法院院长的权力及其内部制衡探究》,《保定学院学报》2014年第6期。

⑤ 高翔:《法院院长职权结构优化论——基于〈法院组织法〉与〈民事诉讼法〉衔接的考量》,《现代法学》2017年第2期。

⑥ 左卫民:《中国法院院长角色的实证研究》,《中国法学》2014年第1期。

⑦ 谢刚炬、张夫贵、李旭辉:《司法体制综合改革背景下基层法院院长的职责重构——以场域理论为视角》,《法律适用》2018年第21期。

⑧ 程金华:《当代中国的法律实证研究》,《中国法学》2015年第6期。

⑨ 左卫民:《一场新的范式革命?——解读中国法律实证研究》,《清华法学》2017年第3期。

⑩ 参见陈瑞华《论法学研究方法》中的相关论述,北京:北京大学出版社,2009年。

其刊载的优秀法院院长的相关文章有两类：一类是记者对院长的访谈，重在介绍该法院的先进经验，称“院长访谈”；另一类则以第三人称纪事方式，重在介绍该院长（不含副院长）的典型事迹，称“院长纪事”。相比而言，对院长而非法院的宣介，更契合对法院院长胜任特征模型的研究；并且，“院长纪事”反映了官方认可的优秀特征。可见，杂志的主办方、第三人称的报道形式，保障了样本来源的权威性和内容的客观性。

2. 样本概况。我们查阅了2009年以来出版的《中国审判》杂志，从中获取40篇信息较为充分的“院长纪事”材料，报道时段为2009年1月至2014年5月。其中，2009年5篇，2010年8篇，2011年13篇，2012和2013年各6篇，2014年2篇。此外，我们运用百度搜索、电话咨询等多种渠道，对报道对象的后续去向进行了追踪调查。结果显示，截至2021年3月，样本去向包括：因年龄原因退休、获得擢升、到其他单位任职，仅有2人因腐败问题被处理。为了确保优秀院长样本的典型性，我们删去这2篇报道，获得了38人次最终样本<sup>①</sup>。在最终样本中，包括中级法院院长15人，基层法院院长23人次（1位被报道2次）。其中，江苏8人次（1位被报道2次），黑龙江5人，山东和福建各4人，河南3人，重庆、四川和内蒙古各2人，辽宁、北京、湖北、湖南、广东、浙江、海南和云南各1人。38篇文本累计134129字，篇均3530字，每篇最长5040字，最短1769字。

3. 研究程序。基于38人次优秀法院院长的相关纪事资料，对照《辞典》，我们运用基于关键行为事件的文本分析法，对院长材料进行编码。应用文本分析法主要基于两个假设：其一，提供信息者列出的往往是他们认为的最重要信息；其二，在有限的信息中，某个关键词（意思）出现越频繁，说明越受到认可<sup>②</sup>。

具体编码程序如下：首先，由2名专业研究人员组成编码小组，分别对同一份材料进行试编码。编码不一致的地方，通过持续讨论，使得2人达成一致。对于《辞典》中无法反映的内容，还结合法院院长角色的特性进行修订和补充。其次，对于补充后的《辞典》，2人再分别对两份材料进行编码，使得两人对编码辞典的理解达成较高一致。之后，根据《辞典》，对38份文稿进行独立编码。编码完成之后，编码小组成员进一步讨论有异议的地方从而达成一致意见，形成最终编码结果。

在此基础上，对最终编码结果进行汇总统计，获得各项胜任特征得分。此外，在编码过程中，由于《辞典》中的“重视品质、次序”（成就与行动族）和“关系建立”（冲击与影响族）等两项特征未在原始资料中体现，故予以删除。最终，我们获得了表1中的6项族群共18项胜任特征。

## （二）基本结论

1. 通用胜任特征。根据相关研究建议，在编码和统计处理时，既可采用胜任特征出现的频次，也可采用平均分数或最高分数<sup>③</sup>。我们首先分别统计了中级和基层法院院长胜任特征的频次和平均分。随后，为了考察法院层级是否显著影响院长的各项胜任特征，我们对中级和基层两组样本胜任特征的频次和平均分进行了独立双样本T检验。结果表明，两组样本的各项胜任特征在频次和平均分上均无显著差异。因而，我们合并了中级和基层法院院长这两组样本，并分别计算了样本总体各项胜任特征的总频次和总平均分。此外，由于《辞典》中各项指标的总分不同，我们进一步运用每项总平均分除以该项满分，得到标准化平均分。所有结果如表1所示。

<sup>①</sup> 限于篇幅无法在文中展示样本详情，感兴趣的读者欢迎来信索取。

<sup>②</sup> 陈万思、赵曙明：《中国最佳雇主人力资源总监胜任力模型研究》，《管理学报》2010年第9期。

<sup>③</sup> Spencer Lyle M., Spencer Signe M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993, pp.222-226.

表 1 中基层法院院长胜任特征统计

《胜任特征辞典》特征与分值 <sup>①</sup>			样本总体			基层法院 23 人		中层法院 15 人	
胜任特征		满分	总频次	总平均分	标准化平均分	频次	平均分	频次	平均分
成就与行动族	成就导向	19	72	9.31	0.49	48	9.94	24	8.33
	主动性	15	16	1.97	0.13	11	2.55	5	1.09
	信息搜集	7	17	1.47	0.21	9	1.35	8	1.67
冲击与影响族	冲击与影响	17	9	1.66	0.10	7	2.09	2	1.00
	组织认知	15	5	1.16	0.08	3	1.22	2	1.07
个人效能族	自我控制	6	10	0.88	0.15	6	0.72	4	1.13
	自信心	9	7	0.82	0.09	4	0.70	3	1.00
	弹性	11	8	1.18	0.11	4	1.00	4	1.47
	组织承诺	6	7	0.63	0.11	5	0.70	2	0.53
管理族	培养他人	9	5	0.53	0.06	3	0.57	2	0.47
	命令	18	6	1.42	0.08	5	1.96	1	0.60
	团队合作	18	6	1.18	0.07	4	1.52	2	0.67
	团队领导	18	53	7.43	0.41	35	7.14	18	7.87
帮助与服务族	人际理解	10	15	1.71	0.17	7	1.48	8	2.07
	客户服务导向	14	46	4.99	0.36	24	4.85	22	5.22
认知族	分析式思考	11	17	2.29	0.21	8	1.93	9	2.83
	概念式思考	12	2	0.42	0.04	2	0.70	0	0.00
	专业知识	23	19	7.82	0.34	12	7.78	7	7.87

2.特殊胜任特征。由于源自西方情境,《辞典》并不必然完全契合中国国情。并且,尽管它较为全面地反映了从业人员尤其是管理者的通用特征,但作为司法机构的法院仍具有一些独特性。这就要求法院院长具备一些难以反映在《辞典》通用条目中的某些特殊胜任特征。鉴于此,对于材料中已经出现、但难以依据《辞典》条目进行编码的要素,我们通过重新界定并编码,进行了进一步补充,最终识别出两项要素——大局观念和人文关怀。运用前述通用胜任特征的方法,对每篇“院长纪事”资料进行了编码,并统计了中级和基层法院院长胜任特征的频次。实证表明,两组样本的两项胜任特征在频次上无显著差异,并据此合并了中级和基层法院院长的频次得分。结果表明,38人次优秀法院院长纪事中,大局观念(20次)和人文关怀(14次)两项特征出现频率相对较高。

3.整体胜任特征。为了确定法院院长的整体胜任特征,我们在表1的基础上,进一步对样本总体的总频次、总平均分和标准化平均分分别排序,以确认主要的胜任特征。

<sup>①</sup> 关于6个族群20项要素的具体内涵,请参见《胜任特征辞典》: <https://wenku.baidu.com/view/463d904d650e52ea551898d5.html>,访问日期:2021年7月14日。

首先,从图 1 通用胜任特征的总频次可以看出,优秀法院院长在以下九项胜任特征上表现较为突出(出现频次和标准化平均分排序均位于前九位):成就导向、团队领导、客户服务导向、专业知识、信息搜集、分析式思考、主动性、人际理解、自我控制。这九项特征是优秀法院院长纪事中经常出现的胜任特征。

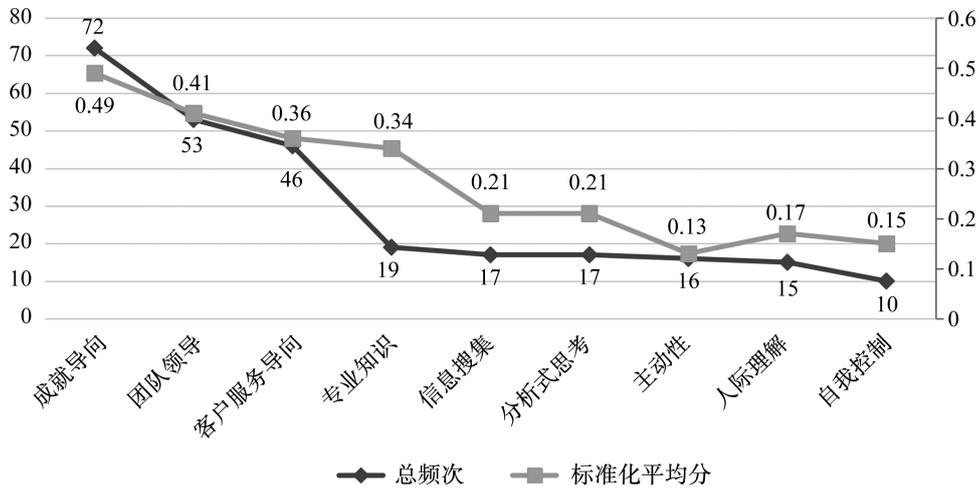


图 1 院长胜任特征总频次和标准化平均分排序

其次,如图 2 所示法院院长通用胜任特征的总平均分中,排在前九位的依次是:成就导向(9.31 分)、专业知识(7.82 分)、团队领导(7.43 分)、客户服务导向(4.99 分)、分析式思考(2.29 分)、主动性(1.97 分)、人际理解(1.71 分)、冲击与影响(1.66 分)、信息搜集(1.47 分)。不同得分反映出相应胜任特征的行为强度。

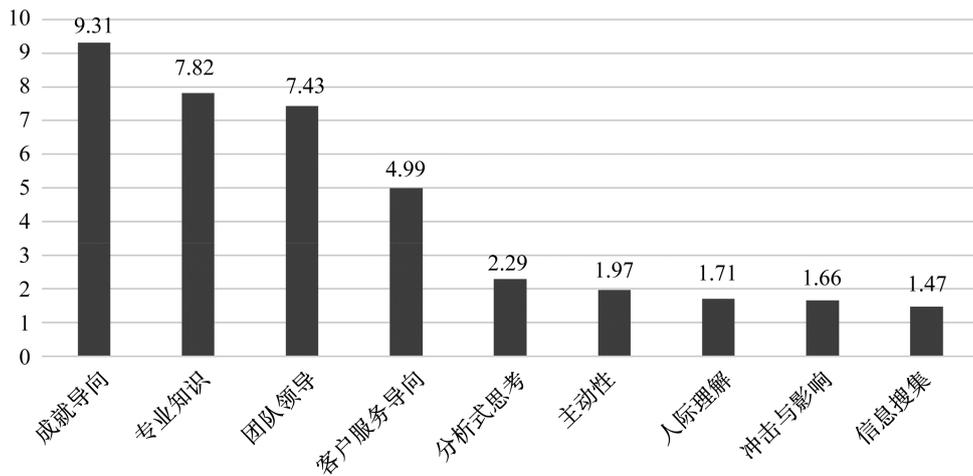


图 2 院长胜任特征总平均分排序

再次,通过比较通用胜任特征在三个指标上的重合部分,可以确定两个事实:第一,优秀法院院长具备八项通用胜任特征——成就导向、团队领导、客户服务导向、专业知识、信息搜集、分析式思考、主动性、人际理解;第二,成就导向、团队领导、客户服务导向、专业知识,是中基层法院院长最重要的四项胜任特征。

综合上述结论,我们获得样本中法院院长的十项胜任特征如下:成就导向、团队领导、客户服务导向、大局观念、专业知识、信息搜集、分析式思考、主动性、人际理解和人文关怀。

### 三、中基层法院院长的角色与成因

#### (一)法院院长的角色与内涵

1.基于胜任特征聚类的院长角色。结合《辞典》对通用胜任特征的阐释,以及编码过程中获得的特殊胜任特征意涵,可将十项胜任特征聚合为三种角色:管理者、政治家与法律家。如表2所示,管理者角色共6项特征,分为对事管理和对人管理两类:前者包括成就导向、信息搜集、分析式思考和主动性,后者则为团队领导和人文关怀。政治家角色包括客户服务导向、大局观念、人际理解3项胜任特征。法律家角色则为专业知识这项胜任特征。

表2 中基层法院院长胜任特征结构聚类

角色	胜任特征	内涵解读与成因分析	频次
管理者	成就导向 信息搜集 分析式思考 主动性	主要指承担审判管理职能所需具备的特征,这是法院院长最为重要的角色能力。司法职能的作用增强,以及法院所面临问题的日趋复杂化,都要求院长“承担起对审判工作进行宏观管理的职责”,“在依法监督指导办案的同时,切实承担起管理案件的职责” <sup>①</sup> 。	189
	团队领导 人文关怀	主要指承担团队管理职能所需具备的特征。作为法院的领导者,院长需要对法院人才队伍进行优化配置;还要对组织内部人员进行激励,调动法官的工作积极性;领导组织人员,加强团队建设,协调好内部关系。	
政治家	客户服务导向 大局观念 人际理解	代表法院与法院外的其他司法机关、党政部门及公众、传媒等社会力量进行有效的配合或沟通,这需要院长具备卓越的沟通和协调能力,权衡各方利益关系,解决各种矛盾冲突,塑造法院的良好形象。	81
法律家	专业知识	院长在行使审判职权时,应具有较普通法官更卓越的法律职业素养,承担审判者角色。	19

此外,分别加总每种角色对应的胜任特征频次的结果表明,中基层法院院长扮演着管理者(189次)、政治家(81次)与法律家(19次)三种角色。这印证了左卫民基于问卷调查的结论:中国法院院长扮演着“管理者—政治家—法律家”的角色<sup>②</sup>。以下逐一阐释三种角色的内涵并分析成因。

#### 2.法院院长三种角色的内涵

第一,管理者角色的内涵,主要包括以下六项内容:(1)成就导向。主要反映在两个方面:其一,案件审判方面,有的倾向于创新,在每个案件的裁判中融入自己独特的说理方式,体现出个体思维的差异性;有的追求平稳,踏踏实实按照法律条文办好每一个案件,把风险控制到最小。其二,管理方面,积极采取一系列措施提升司法效率,促进纠纷化解,维护社会稳定。(2)信息搜集。主要表现在针对法院面临的问题和挑战,进行深入调研,解决问题;或是积极了解和搜集当事人的相关信息,而不仅仅是接收现成信息。(3)分析式思考。法院院长需要分析的问题,有时是化解人民群众纠纷,有时是各部门各组织机构间的协调。对当前问题的分析,往往需要考虑多重而非单一因素的影响,并找到各个因素的内在逻辑联系,平衡各方利益关系,得出解决方案。(4)主动性。主要表现在对问题的发现和

① 参见《最高人民法院关于加强人民法院审判管理工作的若干意见》,2011年1月6日发布。

② 左卫民:《中国法院院长角色的实证研究》,《中国法学》2014年第1期。

解决。比如,在司法实践中设法解决“案多人少”的矛盾、非法律因素对审判带来的干扰,以及执行难等方面的问题。(5)团队领导。具有较强团队领导倾向的法院院长,往往会采取有效的策略来提升法院队伍的凝聚力,如改进绩效考核方式,激发队伍成员的工作热情;或者积极为法院争取必要资源,如引进信息系统等。(6)人文关怀。法院院长的人文关怀,既体现在团队内部建设上,也体现在对待当事人的态度上。拥有这一特征的院长,在管理团队时,注重团队的精神文明建设;在行使职权时,找准工作定位,有针对性地提供优质、高效的司法服务,融“情”入法。

第二,政治家角色的内涵,主要包括以下三项内容:(1)客户服务导向。主要表现在采取措施降低门槛,简化程序,便民利民。比如,开通“绿色惠民通道”,快速办理诉讼业务;在司法过程中,关注群众的精神需求和物质需求。从更宏观的角度看,我国从立案审查制到立案登记制的转变便是客户服务导向的典例之一,有助于实现有案必立、有诉必理,保障当事人诉权。(2)大局观念。反映在院长对法院定位的认识上,不限于法院自身职能的发挥,更能从全局的角度出发,积极融入当地经济社会发展的大局,为当地发展积极提供支持。一方面,作为法院的一把手,只关注法院自身的职责远远不够,还要着眼大局,紧跟地方中心工作,带领法院为地方经济社会发展保驾护航。另一方面,自媒体、网络媒体的发展和互联网的普及,使法院工作受到比以往更高的关注,也需要法院院长树立大局观念。(3)人际理解。中基层法院院长接触基层群众的机会多,经常需要化解信访和纠纷。并且,中基层法院的许多所需资源也需要院长去积极协调并努力争取,处理好法院与其他机构、部门之间的关系。面对日益复杂的社会环境,院长要注重与公众和媒体的沟通、协调,增强应对能力。这些都对院长的人际理解能力提出了高要求。

第三,法律家角色的内涵。中基层法院案件繁多且琐碎,院长接触案件相对较多,审判任务相对较重,因而对其专业知识的要求也较高。比如,当遇到疑难、复杂、重大案件或新类型案件等棘手案件时,要求院长以其过硬的法学素养,提出令人折服的审理意见,推动审理进程。此外,我国《法官法》明确要求,担任中基层人民法院法官,需要高等院校法学类专业本科毕业,或者高等院校非法学类专业本科毕业具有法律专业知识;从事法律工作满五年等条件。样本中的法院院长,都至少获得了法学的本科学历,部分获得硕士甚至博士学位。

## (二)法院院长角色的成因

如前所述,成就导向、团队领导、客户服务导向和专业知识等四项特征,位列院长通用胜任特征的前四位。鉴于此,以下分析三类角色中这四项通用胜任特征和另两项特殊胜任特征的成因。

1. 管理者角色的成因,可以从以下三个角度分析:(1)成就导向方面。法院院长希望自己可以更好地完成工作,达到杰出的绩效标准,这既是完成硬性指标的需要,也是对个人职业生涯发展的追求。在当前的审判质效管理体系中,办案数量仍是业绩考评的一个重要指标。因此,作为法院院长,在按时按量完成案件审判任务的基础上,保证案件中法律适用的准确性,把错误率降到最低,是考评体系对法院院长的基本要求。同时,外在的考评机制,又与院长追求自身的发展目标息息相关。作为法院院长,他们往往对自身的职业发展有一定的追求,渴望着自身价值的实现。这种职业追求产生的内在推动力,又促使院长不再仅仅满足于完成指标内的任务,也会尝试在职权范围内,创新管理体制,推动法院体系进步。(2)团队领导方面。我国《法官法》第九条指出:“人民法院院长……除履行审判职责外,还应当履行与其职务相适应的职责。”在法院内部,自副院长职级以下,根据职务职责的要求,大都将时间、精力投入到个案处理与管理中。争取和配置法院必需的人、财、物等资源,以及管理团队绩效、激发团队士气等整体管理职责,一般都配备给了作为“一把手”的院长。(3)人文关怀方面。当前,我国司法领域出现一股日渐高涨的人文关怀热潮和种种体现人文关怀的做法。强调法院院长需要具备人文关怀的特征,主要是因为具备这一特征的院长,在管理团队时能通过法院内部的沟通和交流,更好地了解内部成员的需求,从而真正激发内部成员工作的主动性和积极性,为法院系统的长期、稳

定发展奠定坚实基础。

2.政治家角色的成因,可以从以下两个方面分析:(1)客户服务导向方面。我国《法官法》第三条明确规定:“法官必须……全心全意为人民服务”。作为一名司法审判人员,法院院长要接受《法官法》约束;作为法院领导者,领导职权意味着更多的责任。对法院院长来说,为人民服务不再局限于为自己单位的群众服务,更要根据法院的实际情况,结合当地人民群众的需求,积极采取措施,做到便民利民。(2)大局观念方面。新兴传媒的迅速兴起,在一定程度上使得案件的裁判不再单纯作为法律适用问题而存在,还必须考虑判决结果对社会方方面面的影响。另外,院长的选拔也一直以“坚持党对法院工作的绝对领导”为根本要求,院长必须思想政治素质过硬,具有较强的全局观念。

3.法律家角色的成因。除了承担管理、领导和协调职能,最高人民法院要求,院长办理案件应起到示范作用,重点审理重大、疑难、复杂、新类型和在法律适用方面具有普遍指导意义的案件,同时要依法监督指导办案。因而,法院院长应具有比普通法官更卓越的法律职业素养。

#### 四、研究结论、贡献与启示

总结全文,中国中基层法院院长应具备的十项最重要胜任特征,包括八项通用胜任特征——成就导向、团队领导、客户服务导向、分析式思考、专业知识、信息搜集、人际理解、主动性,以及两项特殊胜任特征——大局观念、人文关怀。其中,成就导向、团队领导、客户服务导向、专业知识等四项特征,出现的频次和平均分均高于其他通用特征。这十项胜任特征可聚类为三类角色——管理家、政治家和法律家。

本文的理论贡献主要体现在以下三个方面:其一,引入胜任特征理论,运用文本与统计分析等实证方法,识别出中国中基层法院院长的八项通用胜任特征尤其是两项特殊胜任特征,完善了《辞典》,促进了学科融合,推进了实证法学研究。其二,对于中国情境下法院院长胜任特征的研究,将高阶理论的适用范畴,从企业拓展到了法院。其三,将中国中基层法院院长的胜任特征聚合为三种角色:管理家—政治家—法律家,并对三种角色进行内涵挖掘与成因分析,从而可以为深入推进司法体制改革提供启示和借鉴。

本文的研究成果具有一定的现实启示作用。一方面,中国法院院长队伍不仅代表着一批高素质、高水平的人才,而且是司法体制改革的重要推动者和带头人。中基层法院院长胜任特征的实证结论,为完善中基层法院院长的选任、培养和考评机制提供了有力证据。具体而言,短期内,应选拔具有前述十种胜任特征的人作为中基层法院院长候选人。同时,要突出层次性,注重排位靠前的特征,如成就导向、团队领导、客户服务导向和专业知识等。此外,除了着眼于常见的通用特征,还应加强对大局意识、人文关怀等特殊胜任特征的关注。另一方面,在较长一段时期内,中国中基层法院院长扮演着三种角色:管理家—政治家—法律家。这种角色定位,在一定程度上符合 Katze 对“有效管理者的技能”重要性的强调:概念技能(Conceptual Skill)—技术技能(Technical Skill)—人际技能(Human Skill),从而有助于提升司法公信力。下一步,在重视中基层法院院长的管理家、政治家角色的同时,应进一步强化他们的法律家角色要求。事实上,最高人民法院已明确要求,自2017年5月1日开始,各级人民法院院长、庭长应当作为承办法官办理一定数量的案件,并有具体的指标要求;同时,各级人民法院院长、庭长应当根据分管的审判工作,结合专业背景和个人专长办理案件,重点审理重大、疑难、复杂、新类型和在法律适用方面具有普遍指导意义的案件。应积极完善干部人事制度,落实这一重要意见,实现中国司法机关负责人的正规化、专业化、职业化,推进国家治理体系和治理能力的现代化。

此外,胜任特征研究的作用还在于预测绩效。胜任特征结构模型要求工作者具备与其工作岗位

相匹配的能力、素质、知识、技能水平等要素,使其更好地完成目标工作计划和工作任务,最终实现工作绩效的提高。因此,未来研究可在清晰界定法院绩效标准和合理量化个体绩效的前提下,进一步实证研究院长胜任力对绩效的影响,尤其是动态胜任力对绩效影响的动态变化。

---

**How to Become a Competent President of Basic and Intermediate Court in China?  
—A Longitudinal Empirical Research on 38 Outstanding Presidents of Courts**

Zhang Sanbao Tang Yingmao

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, P.R.China;  
Law School, Peking University, Beijing 100871, P.R.China)

**Abstract:** As the intersection of internal administration system and external system, the President of basic and intermediate court in China is important. Using content and comparative analysis methods to track the competence of 38 Presidents of China's basic and intermediate courts since 2009, the findings are as follows: (a) excellent Presidents possess eight kinds of common attribute, which includes achievement orientation, team leadership, customer service orientation, professional knowledge, information gathering, analytical thinking, initiative and interpersonal understanding, and two kinds of such special characteristic as consideration of the whole and humanistic care; (b) these competencies can be classified into three categories of role: manager, politician and legalist; (c) and multiple factors such as institutional framework, organizational objectives, and President's characteristics affect these three roles of the President's competence. The establishment of the competency model enriches Competence Theory and Upper Echelons Theory, and provides a solid foundation for promoting the normalization, specialization and professionalization of the principal of China's judicial authorities.

**Keywords:** Court; President; Competency; Role; Judicial reform

[责任编辑:李春明]