



了不起的我们

法官全奕颖：让当事人感受到司法温度

□ 本报记者 何 睿
□ 本报见习记者 白楚玄

碧空如洗凉微微，在北京一年之中风景最好的秋日，《法治日报》记者如约来到北京市第三中级人民法院，见到民三庭副庭长全奕颖。身着灰色制服，长发微卷的她看起来精神干练，眼镜后面双眸明亮，说话慢声细语却又铿锵有力，谈笑间饱含干事激情。

完成学业告别北大燕园后，全奕颖便在法治的田野里躬耕不懈，法槌起落，案卷翻转间，不觉已过21个春秋。从书记员到助理审判员，再到员额法官，民三庭副庭长，她始终如一地围绕审判工作这一核心，将党建与业务融合互促，将事业与家庭平衡兼顾，将司法为民的种子厚植群众心中。

“一二三红帆工作法”“京沪苏浙粤法官租赁实务探讨交流群”等创新举措的背后，是全奕颖一直秉持的“凝聚人心、温情司法”的使命感——她用行动践行着不负党和人民的重托誓言。

把温情融入司法中 一点点实现法官梦

“我从小便爱打抱不平、伸张正义，当法官对我而言就像命中注定一样。小时候偶然看到一部描写法官的电视剧，深深吸引了我。剧中的法官为了实现公平正义无私付出，在我脑海里刻下了这个群体的高大形象。”就这样，全奕颖带着法官梦，如愿考入北京大学学习法律，毕业后坚决选择入职法院。

然而，起初的工作并不像理想中那样美好。“进入法院后，我在书记员的岗位上干了8年，与理想有挺大落差。书记员的工作主要是记录、归档，不能参与案件合议，没有‘发言’的机会。那时候订案卷都是用锥子，像纳鞋底儿一样。刚开始不会锥，经常被锥子扎到手，或者磨破皮。”

在平凡的岗位上没有惊天动地，全奕颖尽自己所能散发光和热，给当事人带来温暖，“这是我从事司法工作的初心”。在她办公室的柜子里，珍藏着一顶当事人亲手织的毛线帽子。时隔多年，那位老奶奶颤巍巍地向自己走来，缓缓递上帽子的情景依然历历在目。

为什么会送上这样一顶帽子？全奕颖的理解是：“老奶奶把她认为最温暖的东西送给了我，可能正如同她在司法程序里的朴素感受。”

全奕颖深知，司法温情并不好传递。8年书记员的工作中，有一个案件令她刻骨铭心。那是一对失独老夫妇起诉某医院的医疗纠纷案件。当时，老夫妇的女儿刚大学毕业参加工作，一天突然肚子疼，在医院治疗期间不幸去世。老夫妇将女儿的死归咎于医疗事故。经过司法鉴定和调查取证，法院认定不是医院的过错，但老夫妇始终无法接受这个现实。

“我特别理解您二老的心情，我也是刚毕业参加工作，我的父母也每天担心我的生活、工作以及身体状况。我非常理解父母在花甲之年失去独生女儿的痛苦，也觉得命运对您二老太不公平。但是，是谁的责任就应该由谁承担。经过司法鉴定与调查取证，医院确实没有责任，让法院判决医院承担责任是没有法律依据的。我希望通过我的努力做一些协调工作，能促成您二老与医院达成和解。”全奕颖至今仍清楚地记得，当时是如何一遍遍地做老夫妇的思想工作。

这对老夫妇确实很可怜，经济条件很不好，又失去了独生女儿。“他们非常需要帮助，于是承办该案的法官和我为他们向法院申请了救助金。”在医院同意给付救助金后，法官特意把“鉴于老两口有困难，医院自愿通过现金救助的形式救助老两口，法院不持异议”的相关内容写进了判决书，以确保能实际履行。

“我们把法与情融入了判决书，但没想到事与愿违，老夫妇收到判决后根本不领情——拒绝接受医院提供的10万元救助金。他们始终认为，医院就是有问题，不然为什么法院会把医院的救助款写到判决书里。”全奕颖无奈地说。从那以后，老夫妇就开始不间断地到法院上访，几乎每天都来，直至离世。

全奕颖告诉记者，这件事给了她一个教训：“像这种一方自愿给付的救助金，也需要对方愿意接受，否则不宜贸然写入判决书。我们本来是出于好心，但使当事人产生了一种错误认知。所以说，当你想为别人做事时，一定要考虑相对方的感受，尤其是形成判决的，要慎之又慎。”

怎样把问题想得更周全？如何把案子判得更周到？回望书记员的那些年，正是自主思考与主动实践的不断积累，让全奕颖不断收获审理案件的技巧，距离心中的法官梦也一点点靠近。

把握节奏掌握技巧 不断提高调解能力

2009年，全奕颖当上了助理审判员。在她看来，当了法官，意味着责任更大了，因为自己的判断与决定



图为全奕颖(左一)在为新入职法官助理讲解如何引导当事人使用网上立案系统。

受访者供图

将对当事人产生根本性的影响。全奕颖对自己的要求是对每个案子都要吃透。

“当时我在商事审判庭，我把工作涉及的所有法律、法规、司法解释、最高人民法院的公报案例都从网络上下载下来，打印、装订成册。比如涉及某一类案件的就装订成一册，这样办理该类案件时就能随手翻阅，提供参考。”全奕颖说。

在助理审判员岗位上，一起农村土地承包纠纷让全奕颖记忆犹新。

“全法官，这都晚上九点多了，别人都回家了，您咋还在单位给我打电话？您甭费劲儿了，我不想调解，别再找我了！”电话里传出当事人王某不耐烦的声音……这已经是王某第三次拒绝全奕颖了，“其实无论当事人拒绝我多少次，我都不怕。只要有一线希望，我就要争取。我不想让当事人打了官司，却没能解决实质问题。”她已记不清后来又做了多少工作，王某才想通，同意调解。在调解过程中，全奕颖从法理、情理的角度对双方进行耐心细致的劝导，引导其换位思考，让双方充分了解彼此的困难与不易，经过长达几小时“拉家常”式调解，最终化干戈为玉帛。

她负责的案件，调解成功率一直很高。通过不断总结难调解案件的类型和特点，她逐渐摸索到了调解成功的秘笈，简单来说就是三个“QING”。

第一个是“动之以情”的“情”字。做法官也可以像医生一样“治病救人”，纠纷是当事人之间的病症。法官多站在当事人的角度想一想，理解他们的需求才能帮助他们分析到位，找到症结所在，就可能使当事人“转危为安”。落实“情”字要将尊重、理解与肯定相结合，想当事人所想，在理解的基础上给予尊重，发现正能量的一面予以肯定，当事人就更容易接受法官的建议。

第二个是“轻拿轻放”的“轻”字。就是要把握节奏，掌握技巧，自然而然地引导到调解的目标上，忌楞、忌硬、忌生猛。

第三个是“正本清源”的“清”字。法官调解过程中也需要树立“权威”，把案情审理明晰，才能将道理讲透彻，裁判思路准确，才能保障调解结果不留“后遗症”。

审判注重释法说理 结案数连年居前列

2013年，为满足经济社会发展的客观需要和人民群众日益增长的司法需求，北京市第三中级人民法院正式挂牌成立。通过层层选拔，全奕颖如愿进入了这家北京同级法院中辖区面积最大、人口最多、案件数量最多、重大疑难案件集中的法院。

刚进新单位不到一年，挑战便接踵而至。全奕颖清楚地记得，2014年6月，中央全面深化改革领导小组第三次会议审议通过《关于司法体制改革试点若干问题的框架意见》，“法官员额制”从设想一步步变为现实。

人民法院全面推行法官员额制后，将从原有21万余名审判人员中，严格遴选128万余名员额法官。经过资格审查、民主测评、考试考核、考察核查等程序，

2016年5月，全奕颖凭借丰富的办案经验和过硬的办案业绩，从候选者中脱颖而出，成为北京法院首批员额法官。

入额后，全奕颖深感肩上的担子更重了，因为入额后法官的数量减少了，每个法官就是自己所办案件的终身责任人。工作中，全奕颖不断反思、总结审判经验，但始终初心未变，那就是法律不是冷冰冰的，要让当事人感受到司法的温度。

在一桩高标的额的劳动争议案件中，原告田某的情绪有点儿激动。“我真没有想骚扰同事，我只是想在工作中多交流团结同事，没有不当行为。”

田某曾在科研单位负责研究工作，后来“下海”受聘于一家私企。进入企业后，田某逐渐暴露出他“智商高、情商低”的弱点，与同事们相处得十分不融洽。虽然他想主动改善与同事的关系，但总是事与愿违，他的主动被同事看成是负担，甚至被认为是骚扰。后有同事向公司反映田某的行为，于是公司决策层决定与田某解除劳动关系。

田某失落至极，他一纸诉状将公司诉至法庭，索要高额赔偿金。案件审理期间，情绪激动的田某在向承办法官全奕颖陈述时说：“我现在是无路可走了，亲戚、朋友都认为我‘有毛病’，老婆吵着要离婚。你们法院得给我评理呀……”

“像这种劳动争议案件，判决与调解的结果可能有天壤之别。如果判决，以田某的执着劲儿来看，短时间内是难以接受判决结果的，很有可能进一步激化矛盾。如果调解成功，让田某放下心结，便能使他开启新生活。”全奕颖说。

了解案情后，全奕颖开始着手做田某的思想工作。她劝解道：“您非常优秀，在科研单位做研究工作做得也很好，我很敬佩您。其实，我想给您一个建议：您不要用做科研研究的方法来对待人与人之间的交流。我只是想与您真诚地沟通，也许我能力有限帮不上您大忙，但是如果我们的谈话能对您有一点点用处，我的这份工作的价值就多了一层……”

一席话后，田某感受到了全奕颖的真诚，他开始敞开心扉……随后，全奕颖又主动给田某的爱人打去电话。

功夫不负有心人，案子最终以和解告终，单位撤销对田某解除劳动关系的决定，田某的生活也重新开始。全奕颖告诉记者：“每个案件，都应该考虑如何在审判工作中带给当事人和社会更多正面的价值和引导，定分止争才是终极目标。”

全奕颖自审理案件以来，结案数在单位连年位居前列。她审理的案件无一再审发回、改判，无一延审和超审限，在案件审理中注重通过释法说理弘扬社会主义核心价值观，多篇裁判文书入选中国法院年度案例。

党建业务深度融合 带领团队快速成长

2014年金秋十月，党的十八届四中全会召开。会议通过的《中共中央关于全面推进依法治国若干重大

问题的决定》明确指出，实现全面推进依法治国的总目标，必须“坚持中国共产党的领导”。

新时代法院建设中，究竟怎样才能让“抓党建带队建促审判”的理念落地生根？怎样结合岗位实际，推进党建与业务深度融合？在全国各级法院如火如荼展开探索的同时，一个个问题也在全奕颖心中思考。

“我们把党小组建在合议庭，通过发挥党小组作用带动发挥合议庭作用，着力从形式、内容、效果三个方面破解‘合而不议’‘形合实独’的难题。”时任民六庭副庭长的全奕颖，成了北京三中院探索党建与司法责任融合机制的排头兵。

2022年2月，全奕颖接到一个意料之外的任务——在北京三中院新组建的民三庭担任副庭长，负责庭室筹建及庭务工作。

上任伊始，北京三中院院长蓝向东对她给予指导并提出期望：“小全，民三庭是新的专业审判庭，如何充分激发青年干警的工作热情，让他们收获成长，如何将新庭室建设成为专业领域内的排头兵是你要多思考的问题。”

面对挑战，新人员、新环境、新任务，以及如潮水般涌来的案件、想法各异的青年法官，全奕颖毫不退缩，一头扎进工作中。

“怎么样？怎么样？”青年法官申峻屹刚回到办公室，大家都围了上来。

“案件的审理思路，庭审的程序，沟通的技巧和细节，包括节奏、时机的掌握，全都给出了针对性意见和建议，这些指导很及时，很解渴，这个案子审理思路清晰了。”申峻屹信心十足。

原来，申峻屹刚刚是去找全奕颖“开小灶”了。申峻屹说：“全庭很爱护我们年轻人，正因为她的倾囊相授，我们的审判能力得到了长足发展。”

全奕颖告诉记者：“一枝独秀不是春，百花齐放春满园。带团队，不是你一个人强就行了，必须要把大家凝聚起来，一起变强，一起为心中的法治理想而奋斗。”

全奕颖目前还担任北京三中院民三庭党支部书记。“自己是党支部书记了，要考虑整个庭的党建工作，感受大不一样。”全奕颖感慨道。

在带团队的过程中，她不仅注重管理的标准化、精细化、可视化，还努力将思想政治工作做到每名干警的心坎儿上。作为党支部书记，她带领大家共同探索出了“一二三红帆工作法”，把党建工作融入团队建设，把打造怎样的民三庭党支部、民三庭的未来发展方向贯穿于工作中。

不仅如此，全奕颖还将自己从书记员到助理审判员，再到员额法官，民三庭副庭长期间所有的所思所获，通过党建活动传递给庭里的青年法官，让他们少走弯路，搭上成长的快车。

努力组成专家团队 更加注重修炼内功

从2013年到2021年，全国法院受理案件数量由1421.7万件跃升至3351.6万件。在案件数量剧增的背景

下，怎样让老百姓在每一个司法案件中都能感受到公平正义，是摆在众多法官面前的一大课题。

民三庭是审理三中院辖区内房屋租赁、建设工程纠纷的专门法庭。最近三年，因受疫情影响，相关案件数量逐年递增，并涌现出一批复杂、棘手的问题，争议较大，舆论聚焦，法官们解决起来也比较吃力。

经过深思熟虑，全奕颖脑海中萌生了一个想法——集合同类案件多发地区处理相同业务的法官，组成专家团队，对此类问题进行攻坚研究。灵光一现的新点子，没想到实践起来竟如此困难。从0到1，筹备工作一开始便遇到巨大障碍：去哪里找相同业务领域的专家型法官？怎么确定他们是否适合进入专家库？没有组织者，没有资金……

当时为了找寻专家型法官，全奕颖一本本翻阅学术杂志，记录下可能发展的对象。

经过数周的联络，一个会集了京沪苏浙粤等租赁案件多发地区高院、中院法官的专家微信交流群“京沪苏浙粤法官租赁实务探讨交流群”成功搭建。

目前，该交流群已经有23位法官进驻，他们有的是法院调研部门推荐的，有的是审理租赁案件的审判庭室考察后推荐的，有的是常年发表租赁类调研文章被“选中”的。该研讨群的建立，开启了一条法官“指尖交流微时代”，不仅信息分享“最前沿”，知识共享“最丰富”，而且经验交流“最方便”，问题研讨“最透彻”。

“有时大家会就一个问题交流到深夜，比如集体土地上房屋租赁合同效力的问题，又比如租赁房屋被拆迁时相关拆迁利益如何分割处理的问题……”北京三中院民三庭法官赵霞说，围绕涉疫不动产租赁合同纠纷案件的分类特点、裁判思路、裁判尺度等涉及百姓利益的前沿问题，大家在微信群里碰撞观点，集思广益，展开深入探讨。

“‘统一法律适用标准’已成为推进国家治理体系和治理能力现代化，加强司法公正和司法公信力的内在要求。我们院是中级人民法院，精准定分止争是我们的重要职责，高标准推进裁判尺度统一是实现精准定分止争的重要内容。”全奕颖说，民三庭作为新的专业化审判庭，要想成为专业领域的排头兵，实现人民对公平正义的期待，在统一法律适用方面应更扎实地开展调研工作。

“我们鼓励研讨群里的法官们将案件审理中遇到的法律适用上的困惑，无法达成一致的争议问题‘抛’到群里，通过交流、讨论，再将大家认识理解一致的观点汇编成册，进而反哺业务工作。”全奕颖说。

对法治的信仰，对公正的追求，最终要实实在在地化作对老百姓的服务。近年来，全奕颖更加注重修炼内功，不断加强业务研究和理论思考。她发表了《定金与违约金的调整适用》等学术论文，并多次赴北京高院及全市相关法院，就优化营商环境政策制定和相关问题研究开展座谈交流。

在院党组的领导下，北京三中院民三庭通过强化庭前评议，加强流程节点管控，规范延期开庭审批等举措，有效减少了延期开庭次数，依法科学缩短案件运转周期，实现审判“加速度”。

力争用真情暖人心 成就更多精品案件

全奕颖家有孩子和老人需要照顾，但面对庭里高强度的工作，加班是她的生活常态。她心里觉得亏欠家人，特别是两个儿子，于是想方设法陪伴他们，为了既能陪伴孩子又不落下工作进度，学校或公园走廊过道、马路街边，都曾是她们的加班地点。

全奕颖的丈夫告诉记者，深夜下班回家推开门最常见的情景就是儿子们在屋里看书学习，孩子在客厅伏案加班。有时候，儿子们走出屋跟妈妈低语两句，或者相视一笑，互说个“加油”。说不清到底是妈妈陪儿子们学习，还是儿子们陪妈妈加班。对于母子间的这种默契，他感慨万千。

“每次丢下孩子们去加班，我内心都特别纠结，但我不仅是妈妈，还是一名法官，一名共产党员。”全奕颖说。

今年6月，大儿子高考那几天，全奕颖终于兑现了自己的承诺——陪着大儿子上“战场”。走出考场，大儿子突然说：“妈，我真佩服你的，一往无前、永远拼搏，所以你不要觉得陪伴我少，你一直都是我的榜样。”

面对大儿子突如其来的心里话，全奕颖哭了，原来在无数个她缺席的日子里，孩子已经悄然长大。

如今，全奕颖的大儿子将在他梦寐以求的大学里开启崭新的生活，而对法院工作的新愿景也在全奕颖的心中铺陈开来——将“京沪苏浙粤法官租赁实务探讨交流群”里同各位专家型法官讨论过的问题和结论汇编成册，向同仁、社会公布；打造一支高素质、专业化、风清气正、组织放心的审判队伍；用真情暖人心，成就更多精品案件……

制图/高岳