

巴中市哲学社会科学重点理论研究项目

结项材料

项 目 名 称：“马太效应”审视下基层机关队伍建设
问题研究

项 目 负 责 人：侯斌

项 目 组 成 员：杨洋、张可、刘淑红

项目完成单位：巴中市恩阳区人民法院

项目起止时间：2021.4—2021.11

结 项 时 间：2021.11

2021 年 11 月

目 录

一、课题申请书

二、课题立项通知书

三、课题研究进展情况报告

四、课题研究报告

年 度	
编 号	

巴中市恩阳区哲学社会科学重点理论研究项目

申 请 书

课 题 名 称 “马太效应”审视下基层机关队伍建设问题研究

项 目 负 责 人 侯 斌

负责人所在单位 巴中市恩阳区人民法院

填 表 日 期 2021 年 3 月 29 日

巴中市恩阳区哲学社会科学联合会 制

申请人承诺：

我承诺对填写本表各项内容的真实性负责，保证没有知识产权争议。如果获准立项资助，我承诺以本表为有约束力的协议，遵守相关规定，认真开展课题研究工作，在规定时间内完成，顺利结项，并保证成果内容思想意识、政治方向正确。

申请人（签章）：侯斌

2021 年 3 月 29 日

填 表 说 明

一、本表用计算机或钢笔认真如实填写。

二、部分栏目填写说明：

封面上方 2 个代码框申请人不填，其他栏目由申请人用中文填写。

课题名称：应准确、简明反映课题内容，最多不超过 40 个汉字（包括标点符号）。

主 题 词：最多不超过 5 个，各词之间空一格。

工作单位：按单位和部门公章填写全称。

主要参加者：必须真正参加本项目的调研和撰写工作，不含项目负责人。

预期成果：指课题结项的最终形式，论文、调研文章、课题报告、专著，任选一类。

三、本表报送一式 5 份，用 A4 纸双面打印，左侧装订。

四、巴中市恩阳区哲学社会科学界联合会通讯地址：巴中市恩阳区工业园百顺药业五楼 邮编：636000 联系电话：18989149800 电子信箱：362962759@qq.com

一、基本信息情况

课题名称	“马太效应”“审视下基层机关队伍建设问题研究						
主题词	马太效应 队伍建设 基层机关						
负责人姓名	侯斌	性别	男	民族	汉族	出生年月	1970.01
行政职务	院长	专业职称	四级高级法官		毕业学校	西南政法大学	
工作单位	巴中市恩阳区人民法院					电子信箱	2219205484@qq.com
联系电话	19130304002					邮政编码	636063
课题参加者	姓 名	性 别	出生年月	毕业院校	职务职称	工作单位	联系电话
	杨洋	男	1981.08	重庆工商大学	党组成员、副院长	本科	13330675234
	张可	男	1978.11	西南政法大学	政治部副主任、研究室主任	研究生	19130304002
	刘淑红	女	1988.3	福建师范大学	法官助理	本科	19130305053
预期成果	调研报告	字数	9—15(千字)		预计完成时间	2021年7月	

二、课题设计论证

本课题省内外研究现状述评，选题的意义：

“马太效应”取名于圣经《新约·马太福音》中的一则故事：天国主人出门前，分别给3个仆人5千、2千、1千两银子，要他们去做生意，等他回来时前两个仆人都赚了等额的银子，第三个仆人怕银子丢失，埋藏起来，

国王对前两个仆人予以相应奖励，还命令将第三个仆人的银子赏给第一个仆人，说：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善”。1973年，美国学者罗伯特·莫顿(Robert K. Merton)提出“马太效应”这一术语用以概括两极分化的社会心理现象，并归纳为：“任何个体、群体或地区，在某一个方面(如金钱、名誉、地位等)获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步”

(【美】罗伯特·莫顿：《科学社会学》，鲁旭东、林聚任译，商务印书馆2003年版，第610页)。后来，该术语在经济学、社会学、教育学等领域被广泛使用(王春城、赵汗青：《从“马太效应”看政治改革的逻辑》，载《长白学刊》，2006年第6期)。多年来，“强者愈强”、“好上加好”的“马太效应”在基层机关队伍建设中一直存在(刘锦雯：《人力资本流动的“马太效应”及政府的应对策略》，载《山西大学学报(哲学社会科学版)》，2005年第5期；张娅菲：《论大学生就业中的“马太效应”及其成因、对策分析》，载《山东省青年管理干部学院学报》，2006年第2期。)，随着改革的推进，该效应的负面影响愈发放大，比如，人员流动中的“马太效应”现象(解瑞红、邹全：《高校资源配置中的马太效应探析》，载《常州工学院学报(社科版)》，2013年第1期。)导致人力资源配置更加薄弱、领导看法的形成后容易固化(陈志霞、汪洪艳：《领导行为的马太效应：领导组织化身的调节作用》，载《华东经济管理》，2015年第8期。)、机关文化建设更加功利等等，妨碍了队伍可持续发展目标的实现，课题组拟以我市两区三县法院为样本对此进行深入研判。

本课题研究的主要思路(包括视角、方法、途径、目的)，重要观点：

(1)基本思路：本课题拟对辖区内基层队伍建设情况进行走访调研，

分析队伍建设中存在的“马太效应”问题，为抑制该效应的负面作用，最大化发挥其正面作用提出具体建议。

（2）写作方法：实地调查法。课题组将选取一定数量的基层单位进行实地调研，听取从事人事管理的干部的意见及看法，从“马太效应”视角对队伍建设进行评价。

对比分析法。课题组将横向对比我市各区县法院队伍建设的情况，总结经验教训。在此基础上，与省内乃至国内其他区域的队伍建设情况进行比较分析，从而以更广阔的视野分析、解决问题。

（3）重要观点：多年来，“马太效应”在机关队伍建设中一直存在，基层因为各种资源、机会更加稀缺，“马太效应”愈发凸显。比较而言，领导看法和人际关系是“马太效应”形成的主因，职位、岗位乃至性别、相貌则是“马太效应”形成的次因。“马太效应”既是优势的积累，也是劣势的叠加，关键是如何最大化发酵其正影响、抑制其负影响。按照优胜劣汰的达尔文定律自然孕育，而非拔苗助长式地产生领军人物，进而带动全员融入良性的竞争环境中，不仅有利于营造风清气正的机关文化，还有利于队伍建设的可持续发展。各单位要结合实际，创新、创造平台，尤其是从科学协调发展、可持续发展的角度，大力加强青年干部的培养，切实防范“青黄不接”的困难局面出现。用好“互联网+”手段，坚持“智慧队建”思路，是各基层单位克服资源少、经费紧张，快速提升队伍综合竞争力的可行路径。

本课题创新程度，理论意义，应用价值：

过往研究，多关注于“马太效应”在优势积累方面的表现，而忽视了其劣势叠加效果。本课题将量化分析领导看法、人际关系等六大类影响因子，辩证思考“马太效应”在基层机关队伍建设中的正负效应，并立足于最大化

其正效应、抑制其负效应，设计出“四纲八维”蛛网模型，并从基层法院队伍建设的角度，建议通过思想政治建设加强对党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想的学习领会，强化干警“四个意识”，积极发挥“关键少数”的引领示范作用，自觉抵御“马太效应”负面影响，正确对待利益得失，防止盲目攀比，正确反映利益诉求；通过组织文化建设，建立健全竞争型动态管理机制，培育“讲担当”、“讲奉献”的法院文化，自然孕育领军人物，切实发挥其率先垂范作用；通过专业化、职业化建设弱化领导看法、人际关系等主观因素的影响，着力破解“天花板效应”，明确干警职业预期，建立科学的绩效考评机制，激发队伍工作热情；通过创新平台、“智慧队建”，内部挖潜从而破解基层法院队伍建设平台低、资源少、经费少等困局。如此，纲举目张，为党领导下的社会主义法治事业锻造一支“铁军”，夯实基层基础。

已有相关成果，主要参考文献（限填 10 项）

（1）《严防罚金刑空判，提升司法公信力》，发表于《人民法院报》2017年3月2日第6版；

（2）《管制必要性考量前置：破解轻罪量刑中思维固化与价值低估的路径思考》，全省法院系统第十九届学术讨论会征文活动优秀奖；

（3）《涉林刑事犯罪与环境司法保护研究》，获第十二届“泛三角洲合作与发展法治论坛”征文优秀奖；

（4）《公正与效率并举：含担保之公证债权文书强制执行问题思考》，获全省法院系统第二十届学术讨论会征文活动三等奖；

（5）《由“帕累托改进”到“卡尔多改进”：法官退出机制建设的进路分析》，获全省法院系统第二十届学术讨论会征文活动优秀奖；

(6)《山区基层法院少年审判问题研究》，获全国法院少年法庭改革方向及路径研讨会二等奖；

(7)《反向抑制和正向发酵：基层法院队伍建设中的“马太效应”问题分析》，获全省法院系统第二十一届学术讨论会征文优秀奖；

(8)《切实保护基层法官依法履职的“去行政化”、“去地方化”进路分析》，获2018年“党领导人民法院工作党内法规制度建设研究”征文活动二等奖；

(9)《农村承包经营权出租合同纠纷中的法律问题思考》，获第六届“治蜀兴川”法治论坛征文三等奖；

(10)承担的四川省高级人民法院2018年重点调研课题《财产刑相关问题研究》顺利结项。

三、完成项目的条件和保证

负责人和主要成员曾完成哪些重要研究课题；科研成果的社会评价；完成本课题的研究能力和时间保证；资料设备；科研手段。

1、恩阳区法院党组高度重视司法服务大局工作，并将以本次课题的申报为契机，进一步提升司法服务质效；课题组成员思想认识统一，明确课题的理论价值和实践意义，参与调研的积极性高，有较强的调研能力和时间保障。

2、主持人侯斌同志长期从事学术论文及调研工作，主持的多篇调研课题在最高人民法院、省法院征文中获奖。

3、课题主要参与者张可同志具有较丰富的课题研究经验，2004年7月至2015年9月期间一直在河南理工大学从事法律教学科研工作，2015年10月来到法院工作后一直负责研究室工作，撰写的调研文章、调研案例

省级以上获奖及国家级媒体发表已有 **20** 余篇。

4、建立健全研究制度，配备专人、组建专班，保障调研所需的时间、经费和人员。

四、预期研究成果

主要 阶段 性成 果	序 号	研究阶段 (起止时间)	阶段成果名称		成果形式	承担人	
	1	2021 年 4 月至 5 月上旬	关于辖区队伍建设情 况的调研提纲		提纲	侯斌	
	2	2021 年 5 月至 6 月底	关于辖区队伍建设中 “马太效应” 情况的 调研报告（初稿）		初稿	张可	
	3	2021 年 6 月至 7 月底	关于 “马太效应” 视 角下基层队伍建设对 策建议的调研报告 （定稿）		定稿	杨洋 张可 刘淑红	
最终 研究 成果	完成时间		最终成果名称		成 果 形式	预计字数	参加人
	2021.07		“马太效应 “审视下基 层机关队伍建设问题 研究		调 研 报告	1.万字	张可 刘淑红

五、经费预算

序号	经费开支项目	经费预算（元）
1	资料费	3000
2	国内调研差旅费	4000
3	小型会议费	1000
4	计算机使用费	500
5	印刷补助费	500
6	管理费	500
7	其他费用	500
合计	10000（元）	

六、申请人所在单位意见

单位 意见	申请书所填写的内容属实；该课题主持人和参加者的政治业务素质适合承担本课题的调研工作；本单位能提供完成本课题所需的时间和条件；如果该课题得到批准，本单位同意给付相应配套资金人民币（大写）壹万元；本单位同意承担本项目的管理任务和信誉保证。 单位名称：（盖章） 年 月 日
----------	--

七、评审意见

应到人数		实到人数		评审结果	
建议 立项 意见	主评专家签字： 年 月 日				

八、社科联批准意见

批准 立项 意见	单位（公章）： 领导签字： 年 月 日
----------------	--

巴中市社会科学界联合会 课题立项通知书

侯斌 同志：

经评审研究，您申请的巴中市哲学社会科学重点理论研究课题：《“马太效应”审视下基层机关队伍建设问题研究》已经获准立项。项目预期成果形式：调研报告，完成时间：2021年11月，课题资助经费根据该课题完成质量、领导批示、公开发表及获奖情况综合确定，经同意结项后一次性拨付。

请在本单位的管理指导下，认真开展研究工作，严格学术规范，保证课题按时结项，取得高质量的研究成果。

巴中市社会科学界联合会

2021年4月25日



课题研究开展报告

课题立项后，课题组高度重视，立即着手开展调研工作，经过走访、座谈、发放调查问卷等形式收集了大量第一手素材，在此基础上进行了实证分析，并最终形成调研报告。

一、合理安排调研计划

课题组召开会议安排了人员分工和调研计划，明确：**2021年4月至5月上旬**，课题组组长侯斌亲自审定关于辖区队伍建设情况的调研提纲；**2021年5月至6月底**，由课题组成员张可统稿形成关于辖区队伍建设中“马太效应”情况的调研报告初稿；**2021年6月至7月底**，课题组成员杨洋负责修改并形成关于“马太效应”视角下基层队伍建设对策建议的调研报告的二稿；**2021年10月底前**，组长侯斌亲自审定最终调研报告。要求调研报告在1万字左右，复制比在15%以内。

二、认真梳理以往研究成果

2021年4月底前，课题组完成了对省内外就课题相关领域的研究成果的梳理，认为多年来，“强者愈强”、“好上加好”的“马太效应”在基层机关队伍建设中一直存在（刘锦雯：《人力资本流动的“马太效应”及政府的应对策略》，载《山西大学学报(哲学社会科学版)》，2005年第5期；张娅菲：《论大学生就业中的“马太效应”及其成因、对策分析》，载《山东省青年管理干部学院学报》，2006年第2期。），

随着改革的推进，该效应的负面影响愈发放大，比如，人员流动中的“马太效应”现象（解瑞红、邹全：《高校资源配置中的马太效应探析》，载《常州工学院学报(社科版)》，2013年第1期。）导致人力资源配置更加薄弱、领导看法的形成后容易固化（陈志霞、汪洪艳：《领导行为的马太效应：领导组织化身的调节作用》，载《华东经济管理》，2015年第8期。）、机关文化建设更加功利等等，妨碍了队伍可持续发展目标的实现，课题组拟以我市两区三县法院为样本对此进行深入研判。

三、明确调研思路

2021年5月，课题组经过多次研讨，认为过往研究，多关注于“马太效应”在优势积累方面的表现，而忽视了其劣势叠加效果，提出量化分析影响因子，辩证思考“马太效应”在基层机关队伍建设中的正负效应，并立足于最大化其正效应、抑制其负效应，并而强化基层法院队伍建设的调研思路。

2021年6月上旬，课题组对两区三县基层法院和茶坝、雪山等7个乡镇进行实地调研，走访53人次、召开座谈会5次、发放调查问卷103份、回收有效问卷86份，详细了解从事人事管理的干部的意见及看法，从“马太效应”视角对队伍建设进行评价。课题组横向对比了我市各区县法院队伍建设的情况，总结经验和教训。在此基础上，与省内外其他地区基层队伍建设情况进行比较分析，从而以更广阔的视野分析、解决问题。

四、积极推进课题报告高质量形成

2021年6月中旬开始，侯斌组长要求课题组每周一研讨，集思广益，反复论证，6月底，主要执笔人张可拿出课题报告初稿。随后，召开了课题中期推进会，针对报告进行了深入讨论，提出原创观点过少，图表不够规范、数据还需进一步考证等14个修改意见。

2021年7月，课题组成员杨洋与张可一起根据中期推进会修改意见对报告进一步打磨，并于8月初向组长提交报告的修改稿。

2021年8月14日，侯斌组长召集课题组再次研讨，并形成6处修改意见，报告最终于9月下旬定稿，字数为9074字，并通过知网检测，复制比在8%左右。

报告的主要创新观点为：多年来，“马太效应”在机关队伍建设中一直存在，基层因为各种资源、机会更加稀缺，“马太效应”愈发凸显。比较而言，领导看法和人际关系是“马太效应”形成的主因，职位、岗位乃至性别、相貌则是“马太效应”形成的次因。“马太效应”既是优势的积累，也是劣势的叠加，关键是如何最大化发酵其正影响、抑制其负影响。按照优胜劣汰的达尔文定律自然孕育，而非拔苗助长式地产生领军人物，进而带动全员融入良性的竞争环境中，不仅有利于营造风清气正的机关文化，还有利于队伍建设的可持续发展。各单位要结合实际，创新、创造平台，尤其是从科学协调发展、可持续发展的角度，大力加强青年干部的培养，切实防范“青黄不接”的困难局面出现。用好“互

联网+”手段，坚持“智慧队建”思路，是各基层单位克服资源少、经费紧张，快速提升队伍综合竞争力的可行路径。

“马太效应”审视下基层机关队伍建设问题研究

——基于 B 市 5 个基层法院队伍建设情况的实证分析

巴中市恩阳区人民法院课题组

内容摘要：梳理近年来 B 市 5 个基层法院队伍建设情况，确实存在“强者愈强，弱者更弱”的“马太效应”现象。过往研究，多关注于“马太效应”在优势积累方面的表现，而忽视了其劣势叠加效果。本文量化分析了领导看法、人际关系等六大类影响因子，辩证思考了“马太效应”在基层法院队伍建设中的正负效应，并立足于最大化其正效应、抑制其负效应，设计出“四纲八维”蛛网模型，建议通过思想政治建设加强对党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想的学习领会，强化干警“四个意识”，积极发挥“关键少数”的引领示范作用，自觉抵御“马太效应”负面影响，正确对待利益得失，防止盲目攀比，正确反映利益诉求；通过组织文化建设，建立健全竞争型动态管理机制，培育“讲担当”、“讲奉献”的法院文化，自然孕育领军人物，切实发挥其率先垂范作用；通过专业化、职业化建设弱化领导看法、人际关系等主观因素的影响，着力破解“天花板效应”，明确干警职业预期，建立科学的绩效考评机制，激发队伍工作热情；通过创新平台、“智慧队建”，内部挖潜从而破解基层法院队伍建设平台低、资源少、经费少等困局。如此，纲举目张，为党领导下的社会主义法治事业锻造一支“铁军”，夯实基层基础。

关键词：马太效应 队伍建设 正效应 负效应

以下正文：

课题组成员：侯斌，四川省巴中市恩阳区人民法院，党组书记、院长；
杨洋，四川省巴中市恩阳区人民法院，党组成员、副院长；
张可，四川省巴中市恩阳区人民法院，政治部负责人、督察室主任、研究室主任，联系电话：15729751557，电子邮箱：2219205484@qq.com；
刘淑红，四川省巴中市恩阳区人民法院，政治部干部。

“马太效应”取名于圣经《新约·马太福音》中的一则故事：天国主人出门前，分别给3个仆人5千、2千、1千两银子，要他们去做生意，等他回来时前两个仆人都赚了等额的银子，第三个仆人怕银子丢失，埋藏起来，国王对前两个仆人予以相应奖励，还命令将第三个仆人的银子赏给第一个仆人，说：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善”。1973年，美国学者罗伯特·莫顿(Robert K. Merton)提出“马太效应”这一术语用以概括两极分化的社会心理现象，并归纳为：“任何个体、群体或地区，在某一个方面(如金钱、名誉、地位等)获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步”^①。后来，该术语在经济学、社会学、教育学等领域被广泛使用^②。多年来，“马太效应”在基层机关队伍建设中一直存在，随着改革的推进，该效应的负面影响愈发放大，比如，行政部门的人力资源配置更加薄弱、机关文化建设更加功利等等，妨碍了改革目标的彻底实现，笔者以S省B市两区三县法院为样本对此进行深入研判。

一、B市5个基层法院队伍建设中的“马太效应”现象

(一) 公开招录中的“马太效应”现象

在司法改革推进过程中，各基层法院开始强化专业化建设，并从公务员招录源头上强调考生专业素质，比如在报名资格上规定了毕业于法律院校或取得《法律职业资格证书》。从2018年到2020年B市两区三县5个基层法院公开招录法官助理的情况看，区法院比县法院招录比更低，考生竞争更激烈，对考生更具吸引力，也更容易招到具有良好教育背景的考生，“强者愈强”、“好上加好”的马太效应彰显^③。同时，值得注意的是，县法院在招录过程中，进入复审（面

^①【美】罗伯特·莫顿：《科学社会学》，鲁旭东、林聚任译，商务印书馆2003年版，第610页。

^②王春城、赵汗青：《从“马太效应”看政治改革的逻辑》，载《长白学刊》，2006年第6期。

^③刘锦雯：《人力资本流动的“马太效应”及政府的应对策略》，载《山西大学学报(哲学社会科学版)》，2005年第5期；张娅菲：《论大学生就业中的“马太效应”及其成因、对策分析》，载《山东省青年管理干部学院学报》，2006年第2期。

试)环节的考生弃权现象突出,并且多为笔试前几名的考生,也从侧面反映了其对考生吸引力不足的事实。(具体见表一)

表一 近三年5法院法官助理招录情况统计表

单位		X.拟招录 人数	Y.实际 报考人 数	X/Y: 招录 比	Z. 未参加 复审人数	录取的具 有良好教育背 景人数 ^④
B 区 法院	2018 年	6	38	0.158	1	2
	2019 年	4	22	0.182	0	1
	2020 年	3	20	0.150	0	1
E 区 法院	2018 年	5	27	0.185	3	1
	2019 年	2	11	0.182	1	0
	2020 年	0	—	—	—	—
N 县 法院	2018 年	8	30	0.267	4	0
	2019 年	5	17	0.294	2	0
	2020 年	8	29	0.275	3	1
T 县 法院	2018 年	7	25	0.280	4	
	2019 年	2	9	0.222	1	0
	2020 年	1	5	0.200	0	0
P 县 法院	2018 年	3	13	0.231	1	0
	2019 年	5	19	0.263	2	1
	2020 年	1	5	0.200	0	0

^④本文所指的“具有良好教育背景”包括毕业于211、985等重点大学的本科生及全日制研究生。

（二）教育培训中的“马太效应”现象

最高人民法院关于全国法院教育培训规划有关文件要求“坚持分类分级、全员培训”，但从B市5个基层法院近几年的教育培训情况来看，上级法院对院长及分管院领导的“点名”培训都能落实到位，但限于培训名额，“非点名”培训多集中于少数领导认为“业务素质好”的法官身上。因经费紧张、工作压力大等原因，对审判辅助人员、司法行政人员的培训更加薄弱，审判辅助人员参加省级以上培训的情况寥寥无几，即便是市法院组织的到高校接受培训，也仅有个别审判辅助人员搭配法官参训。因各法院情况大致相当，限于篇幅，本文仅选取2020年E法院作“横向切片式”说明（具体见表二）。通过调研，笔者关于基层法院的总体认识是：“全员培训”目标尚未实现，业务素质越高、工作能力越强的人得到培训的机会越大。

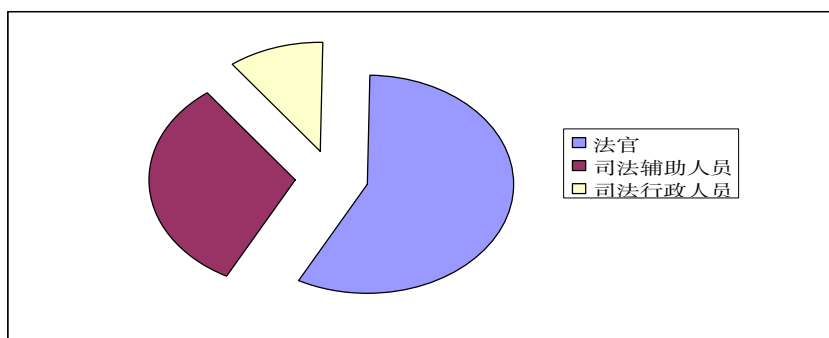
表二 2020年E法院教育培训情况统计表

人员类别	国家级培训	省级培训	市级培训	人均培训
院领导	2人5次	5人8次	5人10次	3.28次
普通法官	0人0次	6人14次	14人19次	2.54次
其他人员	1人1次 ^⑤	3人3次	11人16次	0.69次

（三）评优评先中的“马太效应”现象

各基层法院评优评先中一般程序是：首先，全院干警匿名评议；政治处根据评议结果列出给定名额一倍以上的名单；党组会研究名单，民主集中评议结果。所以，在工作中有突出表现的、领导认可的少数人几乎“包揽”了各类评优评先，比如2020年，5法院年度考核优秀98人，其中法官57人、司法辅助人员31人、司法行政人员10人，与其在中央政法编中的占比不相匹配。（具体见图一）

^⑤该院某法官助理执笔的调研文章获得最高人民法院表彰，应邀参加全国法院系统研讨会。



图一 评优评先中的各类人员分布图

（四）人员流动中的“马太效应”现象^⑥

受职级、待遇等因素影响，基层法院一直存在人员流动大、人才流失严重的现象。比较而言，县法院人才流失现象又比区法院严重，比如，2018 年到 2020 年的三年间，两个区法院仅流失 3 人，而三个县法院同期流失了 19 人，并且其中 9 人外调（3 人调入市级机关、1 人调入 B 区法院、1 人调入 E 区法院、4 人调入当地县委、纪委），“马太效应”彰显。（具体见表三）

表三 近三年 5 法院人才流失情况统计表

单位	提前退休	调离	辞职	合计
B 区法院	1	0	0	1
E 区法院	0	1	1	2
N 县法院	2	3	2	7
T 县法院	2	2	1	5
P 县法院	4	2	1	7

^⑥许慧贤、史彦虎：《高校人力资源流动的“马太效应”分析》，载《山西高等学校社会科学学报》，2009 年第 1 期；解瑞红、邹全：《高校资源配置中的马太效应探析》，载《常州工学院学报(社科版)》，2013 年第 1 期。

合计	10	9	5	24
----	----	---	---	----

调研中，笔者还发现一个问题：“大政府”现象导致法院会接到很多行政性任务，而各基层法院“人案矛盾”突出，用他们的话讲“就那么几颗米”，所以领导往往从“谁能干”而非“该谁干”考虑很多临时性工作安排。“能者多劳”，越是能力突出得到的锻炼的机会愈多，能力提升愈快，得到下一个工作安排的可能性愈大。限于篇幅，对此种“马太效应”现象不再赘述。

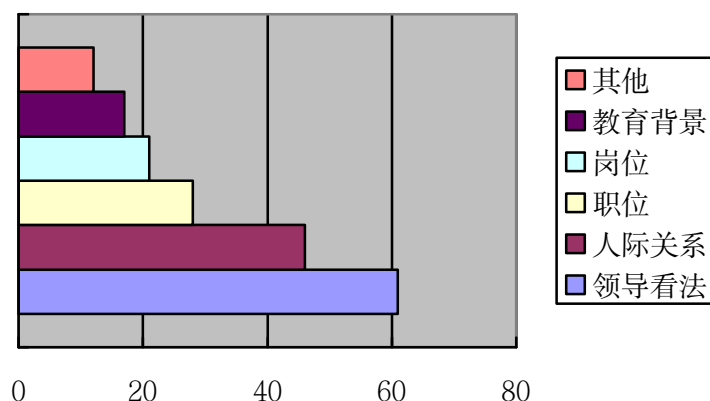
二、“马太效应”的影响因子及其双向影响分析

（一）“马太效应”的影响因子

通过调研，笔者梳理出领导看法、人际关系、职位、岗位、教育背景及其他六大类因素对队伍建设中“马太效应”的形成影响较大，六大因子交织影响整个队伍的人力资本形成。

为精确把握各影响因子的影响程度和影响方式，笔者向 5 个基层法院干警发放了 100 份调查问卷，回收有效问卷 86 份：关于“马太效应”的影响因素（多项选择），选领导看法的有 61 人，选人际关系的有 46 人、选职位的有 28 人、选岗位的有 21 人、选教育背景的有 17 人、选其他的有 12 人。干警们普遍认为，在队伍建设中，领导的看法很关键，在党组会议中几乎是一票否决权，并且领导看法的形成有长期性，容易固化^⑦；大多数人认为人际关系决定了群众基础，如果人缘不好，你的名字就进不了领导筛选名单；也有部分干警认为职位、岗位既是能力的表达，也是在单位地位的象征，有职位的、重要岗位的人更容易进入领导和同事的视线；也有少数干警认为教育背景意味着业务能力、年龄代表着革命资格、用人上女性更有优势、相貌好的更受欢迎等等。从影响方式上看，这些影响因子并不是孤立的，往往是交织在一起，虽然有程度差异的主观判断，但客观上很难切割，比较而言，领导看法和人际关系是“马太效应”形成的主因，职位、岗位乃至性别、相貌则是“马太效应”形成的次因。

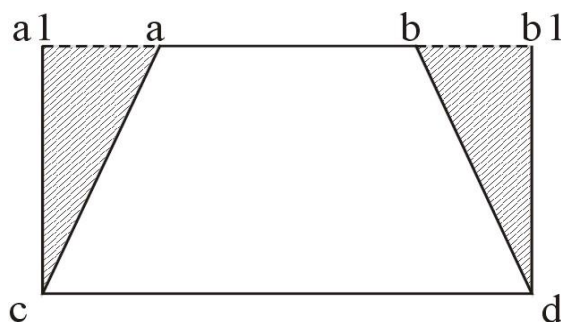
^⑦陈志霞、汪洪艳：《领导行为的马太效应：领导组织化身的调节作用》，载《华东经济管理》，2015 年第 8 期。



图二 队伍建设“马太效应”影响因子示意图

（二）“马太效应”在基层法院队伍建设中的正负影响分析

“马太效应”的存在和运行对人类和谐社会的构建有积极和消极双重影响^⑧。为直观反映“马太效应”在基层法院队伍建设中的正负影响，笔者进行如下横切面分析：假定整个法院的人力资本为 $Sa1b1cd$ ，“马太效应”在线段 $a1b1$ 上动态变化， $Sabcd$ 为“马太效应”的正影响面积， $Sa1ac$ 、 $Sbb1d$ 为“马太效应”的负影响面积，显然，随着 a 向 $a1$ 、 b 向 $b1$ 移动，“马太效应”的正影响面积会逐渐扩大，同时，“马太效应”的负影响面积会逐渐缩小。（见图三）



图三 “马太效应”动态影响示意图

1. “马太效应”的正影响分析

从基层法院当前队伍建设实践来看，“马太效应”的正影响主要有：（1）树立典型^⑨，发挥引领示范作用。基层法院人力基础比较薄弱，多有“瘸子里面挑

^⑧楼慧心：《和谐社会与“马太效应”》，载《中国行政管理》，2006年第2期。

^⑨王厚明：《干部培养使用须防四种效应》，载《党政论坛》，2012年第5期。

将军”的无奈，所以各法院把“发现典型、塑造典型、宣传典型”作为常规操作。(2) 缩短周期，有利于干部快速成长。基层法院职数受限，职级晋升周期长（普通科员晋级副科为12年，副科晋级正科为15年）。如果年度考核等次为“优秀”，可提前半年晋级，为使队伍可持续发展，各法院“会对后备干部适当倾斜，希望他快速成长起来”。(3) 打造名片，方便单位对外宣传推介。基层法院“能推出去的人不多，一旦有机会，会聚集全院之力打造”。比如，各法院年度考核优秀者，第二年一般会被推荐为“全市法院系统先进个人”，如果评上，第三年则会被推荐为“全省法院系统先进个人”，然后是省级劳模、国家级荣誉。因为“一旦产生一个省级劳模，上级单位会格外关注，很多领导也会格外关怀，对单位影响深远”。

2. “马太效应”的负影响分析

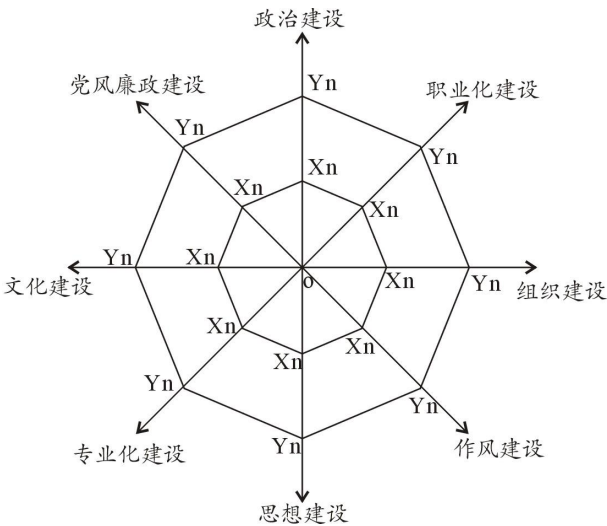
正如钱币有两面，“马太效应”不仅有荣誉叠加效果，也会有劣势积累效果^⑩，其负面影响主要有：(1) “大树底下好乘凉”，不思进取思想蔓延。经过本轮员额制改革，很多法官被“强制退出”，B市5法院共有43人是非自愿退出，高达全部编制人数的20%，这些人转到其他岗位工作热情受到一定影响；同时，司法辅助人员、司法行政人员职业规划尚未改革到位，奋斗方向不明确。上述占中央政法编61%的干警觉得司法改革的红利都被法官享有了，酸酸地认为“法官是精英，是大树”、“遇事找法官”。(2) “天塌下来有高个顶着”，缺乏担当精神。基层执行力不足是多年来的顽疾，这有责任清单难以细化的客观因素，但更多的是广大干警缺乏担当精神。受编制限制，为解决“人案矛盾”，各法院大量聘用人员充实到书记员、法警队伍。截止2021年6月，5个基层法院中，E法院聘用人员最少，聘用46人，占48个中央政法编的95.8%。这些临聘人员工资待遇低、身份束缚无法打破，普遍认为自己“没有发展前途”、“怎么努力也没意义”，这种不愿担当的思想像“传染病”一样在干警中传播。(3) “虱子多了不痒”，缺乏荣誉意识。在86份有效问卷中：回答“自己2021年是否有被

^⑩钟萍：《马太效应及劣势积累》，载《黑河学刊》，2006年第6期；焦光前：《马太效应的经济学分析》，载《企业改革与管理》，2011年第4期。

表彰的可能”，仅有 18 人做肯定回答，占 20.9%；回答“你是否在乎领导的批评”，居然有 54 人说“无所谓”，占 62.7%。有的干警甚至直言“虱子多了不痒，债多了不愁”，这就如同太阳系的小行星们绕着太阳转，在太阳的耀眼光芒下，一个个都显得暗淡起来。

四、纲举目张：机关队伍建设中“马太效应”正影响最大化的可行路径

在队伍建设中，“马太效应”是合情而不合理的常见现象，基层单位因为各种资源、机会更加稀缺，“马太效应”愈发凸显，应当正视。基于前文分析，“马太效应”既是优势的积累，也是劣势的叠加，关键是如何最大化发酵其正影响、抑制其负影响。笔者据此建构“四纲八维”蛛网模型，建议通过强化思想政治建设坚定队伍之念，深化文化建设铸就队伍之魂，落实党风廉政建设、作风建设锻造队伍之力，切实专业化、职业化建设提升队伍之能，多措并举，孕育领军人物 X_1 、 X_2 …… X_n ，形成核心圈，并通过纲举目张带动 Y_1 、 Y_2 …… Y_n ，形成辐射圈，充分发挥核心圈、辐射圈的率先垂范、引领示范作用，你追我赶、争先创优，全面建成一支富有凝聚力、创造力、战斗力的队伍（具体见图四）。限于篇幅，结合当前改革工作实际，重点提出以下对策建议。



图四 基层法院队伍建设“四纲八维”模型

（一）通过思想政治建设提高干警自觉抵御负影响意识和能力

干警的自觉意识和能力决定着图四“四纲八维”模型的宽度和幅度，其抵

御各种负面影响的自觉意识和能力越强，蛛网的宽度和幅度就越大，承载力越强；反之，抵御各种负面影响的自觉意识和能力越弱，蛛网的宽度和幅度就越小，承载力越弱。如何增强干警的自觉意识和能力呢？关键在于抓好队伍的思想政治建设。

1.着力消弭干警对利益调整的不满情绪

从调研情况看，职务职级、人员分类管理改革后，基层机关公务员的收入待遇有了很大提升。但同时，大家的收入差距进一步拉大，有些人有不满情绪，甚至对岗位安排、工作指派有抵触现象，“马太效应”的负影响彰显。当前，比较迫切的思想政治工作在于加强对党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想的学习领会，强化干警“四个意识”，坚定干警“四个自信”，引导公务人员自觉践行社会主义核心价值观，自觉抵御“马太效应”负面影响，正确对待利益得失，防止盲目攀比，正确反映利益诉求。

2.积极发挥“关键少数”的引领示范作用

核心圈的领军人物 X_1 、 X_2 …… X_n 决定着“四纲八维”模型的松弛度，抓好这些“关键少数”，通过其引领示范、辐射带动，可以催化“提纲挈领”式的化学效应。具体来说：一是抓领导班子建设。所谓“火车跑得快全靠车头带”，领导班子的政治站位关乎队伍建设的政治方向，关乎队伍的向心力塑造，关乎全院工作效能的发挥。要用好用尽中心组学习、“三会一课”等传统工作制度，创新党建机制，发挥班子率先垂范作用，全面落实从严治党。班子成员在队伍建设中不能带“有色眼镜”、不能搞团团伙伙，各项人事任免要做到公开、公正、公信。二是抓中层干部管理。整治“中梗阻”，确保政令畅通，增强队伍执行力，关键在于紧盯各部门负责人，确保“上传下达”不失真、不注水，工作落实不走形、不变味。

（二）通过组织文化建设自然孕育领军人物

1.建立健全竞争型动态管理机制建设

按照优胜劣汰的达尔文定律自然孕育，而非拔苗助长式地产生领军人物，进而带动全院干警融入良性的竞争环境中，不仅有利于营造风清气正的机关文化，还有利于队伍建设的可持续发展。如古罗马名士奥维德说过：“一匹马如果没有一匹马紧紧追赶着它，就永远不会疾驰飞奔！”中国古代先贤也讲：“流水不腐，户枢不蠹”。中国传统文化中推崇“中庸之道”，秉持“君子素其位而行，……在上位不陵下，在下位不援上”^①的“君子之德”，追求“鸢飞戾天，鱼跃于渊”^②的“君子之道”。在这种文化熏陶下，当下基层机关队伍建设中盛行“平衡之术”：利益平均分配、晋职晋级论资排辈、评优评先轮流坐庄等等。如果名额不足、资源有限，就容易出现“马太式”的结果，需要的得不到，不需要的却得到更多，其结果是表面看起来“一团和气”，其实暗流涌动，队伍凝聚力、战斗力不强，难以满足新时代对机关队伍建设的期待。比如，法官等级套改后，法官管理“去行政化”迈出坚实的一步，但是2020年5月法院在年度考核中仍然存在向个别法官倾斜的现象。依据规定，年度考核优秀的对法官等级晋升作用不大。

2.培育“讲担当”、“讲奉献”的机关文化

车尔尼雪夫斯基有句名言：“生命，如果跟时代的崇高的责任联系在一起，你就会感到它永垂不朽”。诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”更是千古美谈。最高人民法院的方金刚法官、江苏省高级人民法院的刘嗣寰法官、湖北省武汉市蔡甸区人民法院的李志强法官等一批法院系统的排头兵用生命诠释了什么叫“担当”。习近平总书记强调，“在新的历史条件下，人民法院处于调处社会矛盾纠纷的第一线”^③，“使命呼唤担当，使命引领未来”，正是每个法院人书写浓墨

^①子思：《中庸》，上海古籍出版社2010年版，第18页。

^②佚名：《诗经·大雅·文王之什·旱麓》，上海古籍出版社2010年版，第37页。

^③习近平：《在党的群众路线教育实践活动总结大会上的讲话》，载 <http://theory.people.com.cn/n1/2016/1028/c148980-28815867.html>，最后访问时间为2018年7

重彩人生的好时候。

面对各项改革的深入推进，不仅要强调勇于担当作为，更要强调无私奉献。因为改革不可能一蹴而就，比如，司法改革领域，在完成法官额制改革后，一部分法官或助理审判员因 39% 的员额比例规定被“强制退出”。本来待遇相当、地位相等的两个人，朝夕之间成了两个类别，差距很大，出现心理落差，滋生不满情绪，理所当然，这是法官精英化改革的必然阵痛。这种阵痛基层法院要比上级法院承受更多，因为基层法院“人案矛盾”更加严重导致办案压力更大、公车改革后送达成本更高。随着司法责任制改革、智慧法院建设的推进，这种阵痛还会持续下去，我们要做好心理准备。治这种“痛”没有猛药，但有良方：通过文化建设，让干警识大体、讲奉献，积极投身新时代司法事业中。

（三）通过专业化、职业化建设弱化影响因子的作用力

前文已有分析，领导看法、人际关系等主观因素以及地区经济差距等客观因素强化了“马太效应”的负面影响，对此，全面深化改革应着力从专业化、职业化建设的角度破局。

1. 破解“天花板效应”，明确职业预期

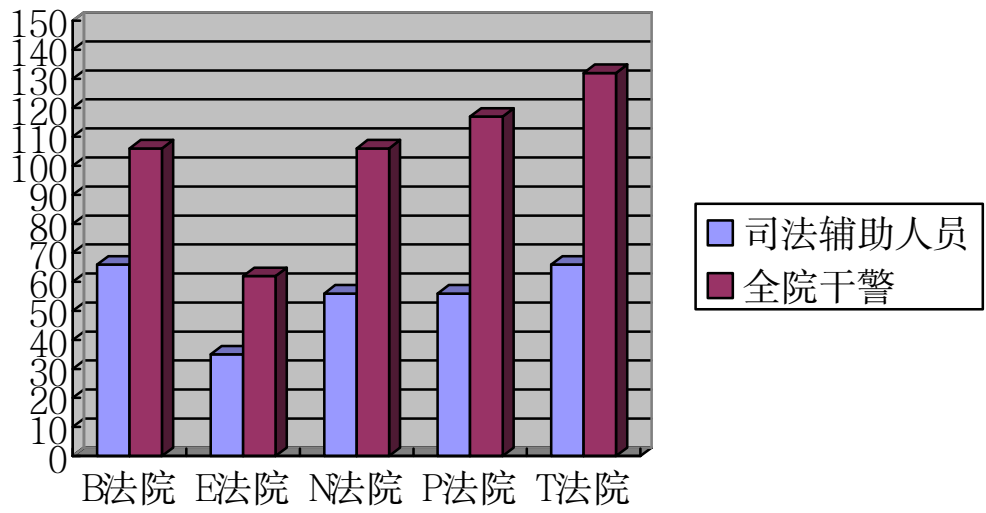
管理学上的期望效应理论认为，“人们从事某项工作、采取某种行动的行为动力，来自个人对行为结果和工作成效的预期判断”^⑭。笔者了解到，在法院人员分类管理改革中，很多干警事实上承担行政工作却不愿被设定为行政人员，主要就是担心“自己的命运被别人掌握”，导致 5 个法院目前司法辅助人员的比例偏高（具体见图五）。“木匠干木匠的事，鞋匠干鞋匠的事”^⑮似乎只在“理想国”。这是因为，在职级数受限以及综合配套改革不到位的双重影响下，基层法院不能充分回应法官以外人员的职业预期。以“审判为中心”异化为“以法

月 15 日。

^⑭王通讯：《关于人才成长规律的几个问题》，载《中国人事报》，2004 年 3 月 16 日第 3 版。

^⑮【古希腊】柏拉图：《理想国》，冯国超主编，中国出版社 2000 年版，第 148 页。

官为核心”，很多司法辅助人员、司法行政人员抱怨“好事都是法官的”。所以，加快推进配套机制改革，明确干警的职业预期已经迫在眉睫。



图五 B市5基层法院司法辅助人员占比示意图

2.科学化绩效考评机制，激发队伍工作热情

科学合理的考评机制是抵御“马太效应”负影响、筛选出优秀人才的终端抓手。下面以法官为例予以说明。

（1）从数量考评向质量为主、数量为辅考评转变。在员额制改革后，法官数量减少，案多人少的矛盾更加突出，法官办案数量底线不能取消，但应下调。同时，将庭审能力、裁判文书制作能力、沟通能力、化解矛盾能力等反映法官综合能力的质量指标着重考核。

（2）从主观考评主观化向主观考评客观化转变。法官不同于一般公务员，群众评议、领导考核等主观考评是必要的，但不应过度主观化，只凭印象、关系亲疏来打分。应将主观考评客观化，将庭审与档案评查、裁判文书评比与上网、司法建议制作、科技法庭使用、案例编撰与课题调研等情况进行考评。此外，未来应探索建立第三方测评体系，力求对法官的考评公正合理。

（3）从同等考评向差异化考评转变。一是根据区域设定不同的办案数量，

发达区域的标准应高于落后区域；二是根据审判部门设定不同的办案数量，比如，人民法庭的标准应高于机关庭，民庭应高于刑庭、行政庭、审监庭；三是根据案件类型设定不同的办案数量，比如速裁庭的办案数量应当高于普通业务庭，处理交通事故责任纠纷的法官应高于家事审判庭的法官。同时，要根据案件不同的权重系数折算法官工作量，确保考评指标分类清晰，量化计算科学。

（四）结合作风建设内部挖潜破解队伍建设困局

1.创新队伍建设平台

各基层机关队伍建设的平台低、资源少是“马太效应”产生的重要原因之一，所以需要各法院结合实际，创新、创造平台，尤其是从科学协调发展、可持续发展的角度，大力加强青年干警的培养，为法官员额的动态管理提供助力，也切实防范“青黄不接”的困难局面出现。E法院的做法值得借鉴，该院针对35岁以下青年干警队伍现状，出台《关于开展青年人才培养工程的实施意见》，提出八项具体举措：一是学习常态化，每月一次轮流领学，严格考勤并形成学习记录；二是着力提升调研能力，每年年初下达学术调研任务，严格课题验收；三是以锻炼青年干警的综合能力、协作能力以及与人沟通能力为目标，安排干警轮流参加各种演讲、辩论等活动；四是由青年干警自主申报课题、轮流讲课，现场打分；五是聘任优秀青年干警为廉政监察员，享受中层干部待遇，负责监督各部门纪律规定的执行、财经纪律的执行以及司法行为的规范。六是推行岗位锻炼，团支部书记以及妇委会主任由35岁以下青年干警轮岗担任；（7）积极鼓励青年干警参加司法考试，对司考过A照的干警予以奖励。

2.用好“互联网+”手段，坚持“智慧队建”

用好“互联网+”手段，坚持“智慧队建”思路，是各基层机关克服资源少、经费紧张，快速提升队伍综合竞争力的可行路径。主要建议有：一是运用“互联网+”加强向兄弟机关的学习交流。比如，在法律允许范围内，积极探索远程观摩、网上联合评查、网上联合办案等；二是运用“互联网+”加强与高等院校

的合作交流。比如，举办远程培训班、远程研讨会，联合研究课题等；三是运用“互联网+”科学规划、管理队伍建设。比如，合理设计队伍建设指标，网上进行档案管理、网上公示各项考核评议结果等等。

结 语

《道德经》中，老子说：“天之道，损有余而补不足。人之道，则不然，损不足以奉有余。孰能有余以奉天下？唯有道者。”“马太效应”理论与老子的“人之道”思想可谓异曲同工，不同的是，老子提出“天之道”弥补“人之道”的不足。新时代的人民公仆要做老子所谓“有道”之人，正视“马太效应”现象，从正向发酵和反向抑制两个方面搞好机关队伍建设，为党领导下的社会主义法治事业锻造一支“铁军”。

【参考文献】

[1]【美】罗伯特·莫顿：《科学社会学》，鲁旭东、林聚任译，商务印书馆2003年版。

[2]王春城、赵汗青：《从“马太效应”看政治改革的逻辑》，载《长白学刊》，2006年第6期。

[3]刘锦雯：《人力资本流动的“马太效应”及政府的应对策略》，载《山西大学学报(哲学社会科学版)》，2005年第5期；张娅菲：《论大学生就业中的“马太效应”及其成因、对策分析》，载《山东省青年管理干部学院学报》，2006年第2期。

[4]许慧贤、史彦虎：《高校人力资源流动的“马太效应”分析》，载《山西高等学校社会科学学报》，2009年第1期；解瑞红、邹全：《高校资源配置中的马太效应探析》，载《常州工学院学报(社科版)》，2013年第1期。

[5]陈志霞、汪洪艳：《领导行为的马太效应：领导组织化身的调节作用》，载《华东经济管理》，2015年第8期。

- [6]楼慧心：《和谐社会与“马太效应”》，载《中国行政管理》，2006年第2期。
- [7]王厚明：《干部培养使用须防四种效应》，载《党政论坛》，2012年第5期。
- [8]钟萍：《马太效应及劣势积累》，载《黑河学刊》，2006年第6期。
- [9]焦光前：《马太效应的经济学分析》，载《企业改革与管理》，2011年第4期。
- [10]子思：《中庸》，上海古籍出版社2010年版，第18页。
- [11]佚名：《诗经·大雅·文王之什·旱麓》，上海古籍出版社2010年版，第37页。
- [12]习近平：《在党的群众路线教育实践活动总结大会上的讲话》，载 <http://theory.people.com.cn/n1/2016/1028/c148980-28815867.html>，最后访问时间为2018年7月15日。
- [13]王通讯：《关于人才成长规律的几个问题》，载《中国人事报》，2004年3月16日第3版。
- [14]【古希腊】柏拉图：《理想国》，冯国超主编，中国社会出版社2000年版。