

# 将“三个管理”深度融合人履职办案实践



□贾富彬

“三个管理”为破解基层检察工作“重办案轻管理”“重数量轻质效”等发展难题,推动检察权规范高效运行提供了重要遵循。山东省聊城市检察院紧扣地方发展大局,将“三个管理”深度融合司法办案全过程、各环节,探索出管理赋能履职、规范提升质效的基层检察发展路径。

## 深刻把握“三个管理”的逻辑体系,锚定高质效办案根本方向

“三个管理”的核心要义是通过业务管理的宏观引领、案件管理的中观枢纽、质量管理的微观核心三者有机融合,推动检察工作回归履职办案本质本源。

从理论逻辑上看,“三个管理”构建了层次分明、协同发力的检察管理体系。业务管理作为宏观统领,解决“办什么案、为谁办案”的根本问题,本质是将党的领导、大局需求、司法为民的政治要求转化为具体履职举措,确保检察工作始终沿着正确政治方向前进;案件管理作为中观枢纽,解决“怎么规范办案、怎么高效办案”的程序问题,通过对办案全流程的节点管控、动态监督,让检察权在法治轨道上有序运行;质量管理作为微观核心,解决“办什么质量的案、实现什么效果的案”的价值问题,以案件质量为生命线,以政治效果、法律效果、社会效果的有机统一作为评判标准。

从时代逻辑上看,“三个管理”是检察工作适应新时代发展要求的必然选择。“一取消三不再”是最高人民检察院党组在深入调查研究、广泛听取意见的基础上审慎作出的决定,充分彰显了最高检党组对检察工作规律的深刻洞察、对基层实际情况的全面了解以及对推动检察事业高质量发展的坚毅决心。“三个管理”的实践落地,有助于破解基层检察工作中“四大检察”发展不平衡、办案流程不规范、案件质量参差不齐等问题。

从实践逻辑上看,“三个管理”是检察机关服务保障经济社会高质量发展的重要抓手。“三个管理”通过系统化的管理设计,推动检察履职更加精准对接党委、政府中心工作,更加高效回应人民群众急难



盼盼,让检察办案始终与大局同频共振、与民生发展同向共行。

## 深刻把握“三个管理”的核心职能,做实高质效办案基层路径

以业务管理为统领,锚定高质效办案的大局坐标。业务管理的核心在于立足检察职能,将服务大局、司法为民的政治要求转化为具体的办案举措,实现检察履职与经济社会发展大局的深度融合。聊城市检察院以业务管理为抓手,强化统筹谋划和精准施策,推动检察履职向中心工作聚焦、向民生需求发力。一是聚焦重大战略实施,彰显检察履职的政治担当。“十四五”期间,聊城市检察院立足农业大市市情特点,深入调查研究,创新建立服务乡村振兴检察联络员制度,从基层遴选熟悉“三农”工作、具有代表委员身份的村支书、涉农企业家等担任服务乡村振兴检察联络员,参与化解矛盾、普及法律知识、提供监督线索等,既解决了基层检察办案“线索发现难、群众沟通难”的问题,也为检察业务管理分析涉农办案数据、优化检察服务路径提供了重要支撑。二是聚焦法治化营商环境建设,彰显检察温度。将经营主体合法权益保护纳入业务管理重要范畴,通过设立“检察+工信”助企服务站,开展“问需于企”专项调研,收集企业意见建议并转化为履职清单,让检察业务管理需求导向、精准履职导向更加鲜明,推动业务管理从“宏观统筹”向“精准适配”升级。三是聚焦主责主业全面发展,发挥法律监督的整体效能。针对“四大检察”发展不均衡、基层院履职能力水平不一等问题,通过业务管理统筹资源配置、优化履职布局。刑事检察方面,完善侦查监督与协作配合机制,成立指导小组和工作专班,院领导分包联系基层院、开展专项监督和对口业务指导。民事检察方面,召开联席会议对全市办案质效进行系统分析,研判业务态势、查找突出问题并改进有关工作。行政检察方面,出台《关于建立“府检联动”工作机制的实施意见》,与行政部门建立细化协作机制。公益

□“三个管理”为破解基层检察工作“重办案轻管理”“重数量轻质效”等发展难题,推动检察权规范高效运行提供了重要遵循。

□“三个管理”推动检察履职更加精准对接党委、政府中心工作,更加高效回应人民群众急难愁盼,让检察办案始终与大局同频共振、与民生发展同向共行。

诉讼检察方面,参与制定《生态环境和资源保护领域公益诉讼办案指引(试行)》,规范监督办案领域、程序和方式。

以案件管理为枢纽,构建高质效办案的规范体系。案件管理的核心在于通过全流程、精细化、智能化管控,规范司法办案行为,提升办案效率,为高质效办案筑牢程序防线。聊城市检察院积极构建“事前预警、事中管控、事后复盘”的闭环管理体系,推动办案流程规范化、系统化。一是全流程监控,让规范办案成为硬约束。建立业务部门日常自查、案管部门常态化流程监控、院层面不定期集中审查的三级管控机制。完善刑事不捕不诉、民事行政抗诉等重点环节制约监督机制。二是科技赋能,让智能管理成为新引擎。构建卷宗分析等3个AI智能助手。推动检法办案数据流上流转,有效打破信息壁垒。三是实战练兵,让能力提升成为强依托。把流程监控、质量评查、数据研判结果等转化为培训清单,靶向开展检察官检察官官、案例研讨等,以“学练训评赛”实战模式提升检察人员办案能力。

以质量管理为核心,彰显高质效办案的司法价值。案件质量是检察工作的生命线,质量管理是“三个管理”的微观落脚点。聊城市检察院坚持“有质量的数量”和“有数量的质量”统筹在更加注重质量上,以个案高质效办理促进提升法律监督整体质效。一是坚持全维度评查,严把案件质量关口。建立“常规评查+重点评查+专项评查”相结合的质量评查机制,实现对办结案件的全覆盖评查。常规评查突出全面性,随机抽取案件进行检查,及时发现办案中的质量瑕疵;重点评查突出针对性,对不捕不诉、撤回起诉、无罪判决等案件进行“一案一复盘”,深入分析问题原因,制定整改措施;专项评查突出实效性,围绕涉企、涉民生等重点领域开展评查,有效破解办案中的共性问题。二是坚持精品创建,树立案件办理标杆。深入实施精品建设工程,推动办案从“办好”向“办精”转变。2025年以来,全市4件案例入选最高检典型案例,23件案例入选山东省检察院典型案例。三是坚持效果导向,践行司法为民宗旨。将“三个效果”有机统一作为质量管理的核心

评判标准,引导检察人员不仅追求实体公正、程序规范,更注重办案的社会影响和群众感受。

## 深刻把握“三个管理”的融合发展,构建高质效办案管理格局

以党建引领筑牢“三个管理”融合发展的思想根基。贯通推进“三个管理”,必须坚持党建引领,把党的政治建设摆在首位,将政治要求贯穿全过程。必须树立和践行正确政绩观,坚持一切从实际出发、按规律办事,增强司法办案亲历性,走出办公室、走出卷宗文本,到现场、到履职一线,明辨真伪、守护公正、回应民生。聊城市检察院创新推出“业务培训必有政治学习第一课、司法办案必有政治考量第一关、质效评判必有政治检验第一站”的“三必有”模式,把政治引领融入办案管理各环节。连续两年开展“检察为民办实事”志愿服务送温暖活动,结对帮扶涉案农村困难家庭92户207人。连续两年召开“新时代聊城检察故事汇”,激励检察人员坚持“三个善于”高质效办好每一个案件,不断提升人民群众对公平正义的获得感。

以内外协同拓宽“三个管理”融合发展的实践维度。“三个管理”的落地见效,既需要检察机关内部各部门的协同配合,也需要外部司法机关、行政机关的协作支持。对内,构建“管案、管人、管事”一体化机制,整合案管、政工、检务督察、信息技术等部门力量,形成“业务管理抓统筹、案件管理抓流程、质量管理抓评查、督察部门抓问责、技术部门抓支撑”的协同管理模式,杜绝管理“真空”与“重叠”。对外,深化“府检联动”,强化检警、检法等部门协作,建立案件信息共享、联席会议、联合评查等工作机制,提升司法办案整体质效。建立协作提案与检察监督衔接机制,协同做好民生领域涉检提案落实工作,形成公益保护、社会治理的强大合力。

以从严治检夯实“三个管理”融合发展的纪律保障。贯通推进“三个管理”,必须坚持全面从严治检,为检察管理和司法办案筑牢纪律防线。聊城市检察院认真对照市委巡察、省检察院政治督察反馈的问题,深入查摆查、真改实改,健全制度15项。严格落实查干预司法“三个规定”,筑牢廉洁司法“防火墙”,深化检察文化建设,常态化组织宪法宣誓、政治生日、荣退仪式,持续增强“家”文化凝聚力,有关文化品牌连续四届获评山东省检察机关“十佳”文化品牌。2025年以来,全市70个集体(个人)荣获省级以上表彰,以先进典型引领队伍建设,为“三个管理”的落地见效提供了坚强的纪律保障和队伍支撑。

(作者为山东省聊城市人民检察院党组书记、检察长)



□钱小军 高峰

今年全国两会上,最高人民检察院检察长应勇在作最高检工作报告时强调,要健全检察环节司法公正实现和评价机制,完善检察办案质效评价标准,构建高质效办案制度机制体系。为深化司法公开、保障司法公正、提升司法公信力,需进一步健全检察听证制度,以践行全过程人民民主为根本遵循,以“高质效办好每一个案件”为基本价值追求,坚持“应听证尽听证”,通过保障程序公正以立其形,秉持客观公正以铸其魂,织密监督之网以固其本,筑牢数字基石以增其效,推动检察听证制度,不断健全完善,使其成为彰显司法民主、化解社会矛盾、提升检察公信力的“法治橱窗”,吸纳民智、化解民忧、凝聚民心的“民心桥梁”。

完善程序规则体系,夯实听证公正之基。程序公正是实体公正的重要保障。检察听证制度效能的有效发挥,关键在于构建科学严密、权责明晰、运行高效的规则体系。其一,强调听证前证据与信息交换。程序正义的前提基础在于信息均衡,对于拟在听证中使用的关键证据、专业意见、法律依据,除依法保密外,应在合理期限内进行证据与信息交换,打破信息壁垒,确保各方能在信息充分的基础上说明情况、交换意见。其二,加强听证程序引导把控。听证主持人应贯彻“兼听则明”理念,强化自身程序公正守护者、理性沟通引导者的角色定位,提升对听证节奏的掌控能力、争议焦点的归纳能力、冲突情绪的疏导能力。另外,制定精细化的听证议程指引,突破书面审查的局限性,促进听证会真正实现“听”与“证”的有机结合。

构建多元协同格局,提升听证质效。检察听证制度的独特价值在于其能够汇聚多元智慧、促进理性对话、凝聚社会共识。其一,打造“矩阵式”听证员数据库,实现参与主体的结构性优化。挑选执业律师、退休法官、检察官等兼具深厚理论基础与丰富实务经验的政法工作人员担任听证员;除法学领域外,吸纳医学、社会学、心理学、经济学等特定学科领域的专业技术人员及专家学者参加;同时还邀请人大代表、政协委员、人民监督员及具有丰富基层治理经验的人员参与。其二,营造平等的商谈情境,实质性建构听证过程。针对涉及特定专业知识领域的案件,经当事人申请提供专家辅助,从根本上弥合参与主体的能力鸿沟,保障实质平等。主持人在听证前应帮助当事人理解程序和争议观点,确保“有准备、有质量、有尊严”地参与;在听证中适时归纳争议焦点、打断情绪化宣泄、追问理由依据,将对话维持在理性轨道,促进听证会成为基于事实与逻辑的“论证之场”,而非情绪或权力的“角力之地”。其三,健全评议意见的反馈机制。在终结性法律文书或专门函件中应对评议意见进行充分说理与论证。针对听证员形成的共识性意见,原则上重点考虑采纳;针对存在分歧的意见,决策时应予以重点权衡并说明取舍理由;针对专业性意见,应阐述其在法律框架内被吸纳或转化的逻辑,这既是对听证参与者的尊重,也是将专业智慧与社情民意融入检察决策,进一步提升司法决定的民主正当性与社会可接受度。

一体抓实监督管理,强化听证质量管控。检察听证制度的公信力与生命力离不开常态化监督,将一体抓实“三个管理”深度融合入检察听证工作全过程,促使其始终保持回应社会需求、保障司法公正的最佳状态。其一,立足业务管理全局,促进科学管理决策。结合重要办案领域、重点办案类型相关数据,深度挖掘分析听证率、听证后处理合格率、意见采纳率等重要指标,为整体研判工作规律态势、评估听证效果、优化资源配置提供精准参考、规划发展路径,推动听证管理从“数据报表”向“治理引擎”转型升级。其二,紧扣案件管理枢纽,保障流程规范有序。坚持程序性、实体性相统一,对听证启动的及时性、参与主体的适格性、程序步骤的完整性、笔录制作的规范性进行实质性流程监控,发现并及时干预实体问题相关线索,确保业务数据源头真实,防止案件“带病”流转。其三,对标质量管理核心,树立正确导向。常态化开展检察听证案件质量评查,制定专门的评查标准,构建融合“政治效果、法律效果、社会效果”的三维量化评估框架,涵盖程序公正、实体处理、矛盾化解、司法公信、社会效果等衡量标准的综合评价体系。在政治效果维度,可评估听证在防范化解重大社会风险、促进社会和谐等方面的作用;在法律效果维度,可聚焦于听证的程序合法性、实体公正性、权利保障充分性、听证意见处理规范性;在社会效果维度,可考察听证在促成和解修复社会关系、预防潜在同类纠纷并引领公序良俗方面的成效。

深化智慧听证建设,赋能制度创新发展。一方面,夯实数字底座,积极要素听证平台建设。立足检察业务应用系统,同步嵌入检察听证智能辅助模块,集成案件信息管理、听证审批、听证员抽取、听证信息推送、听证结果反馈等功能,全面呈现听证管理全貌,在听证各个环节确保信息获取快速便捷、审批环节清晰流畅、程序衔接紧密有序。另一方面,强化智能辅助,提升听证全流程质效。听证开始前,在“入口关”设置案由、人数、金额、拟作出最终决定等关键要素智能化筛选听证案件;依托标签化分类功能,根据案件类型按专业、领域等因素精准匹配听证员;通过系统将案件事实证据、争议焦点等材料脱密处理后向听证员提供阅卷链接。听证进行中,实时推送涉案专业术语、法律法规、类似案例;运用语音识别技术,结合听证笔录模板和相关材料,实现听证陈述的实时转写与笔录辅助生成,减少遗漏和错误,减轻工作负担。听证结束后,通过上传听证笔录将听证时间、主持人身份、听证员人数自动回填至系统,做到案件填录省时省力;在“出口关”自动提示并线上提交双向履职评价,实现听证流程闭环管理。

(作者分别为四川省成都高新技术产业开发区人民检察院检察长、一级检察官助理)

# 多维度健全检察听证制度

# 兼顾技术与法律准确认定侵犯商业秘密罪



□曹坚

司法实践中,侵犯商业秘密犯罪案件办理周期较长,盖因诉讼各方对罪名相关构成要件的理解适用易产生分歧,对相关证据规格的把握往往也有不同认识。笔者认为,对侵犯商业秘密罪认定争议的解析,既要看到商业秘密案件专业化程度高、技术性较强的一面,需要借助行业技术支持司法认定;更要从刑事法律的基本原则和罪名犯罪构成的基本框架出发予以合理界定,遵循刑法罪名认定的一般规律和刑事证据判断的基本逻辑。

## 对商业秘密保密措施的认定把握

商业秘密是指不为公众所知悉,能为权利人带来经济利益,具有实用性并能权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。权利人为保护商业秘密会采取相应的保密措施,例如要求员工签订保密协议,单位内部对商业秘密所在区域采取必要的物理隔离,要求区分情况使用涉密电子工具和涉密电子工具,等等。但是,实践中不同类型的单位对商业秘密采取的保密措施在方式方法和程度上会存在较大差异。一般而言,较为成熟的头部公司企业内部保密措施较为健全,有能力配备专门的保密技术队伍;而小微企业、初创企业由于人力、资金、场所限制,往往缺乏严格的保密措施。对商业秘密的认定,既要考虑商业秘密的特性出发进行界定,也要结合保密措施客观印证商业秘密是否真实存在。应本着主客观一致的原则考虑权利人主观上是否认识到其对商业秘密采取了自认为必要且足够的保密措施,其客观上是否实施了相应的保密要求和举措,所采取的保密措施要大致与商业秘密的价值相符,保密措施也要符合权利人企业经营管理现状。司法认识要避免苛求权利人必须采取非常严密甚至是万无一失的措施,静态的、理想化的司法认定标准会脱离客观实践,也不利于对商业秘密的司法保护。



## 商业秘密认定中非公知性的评判标准

当前司法实践主要依赖“文献检索+专家意见”的鉴定模式对商业秘密非公知性进行综合认定。检索范围是否穷尽,以及鉴定专家是否具备资质是影响对商业秘密非公知性判定的主要因素。例如在检索鉴定中,检索关键词的设定、查新范围的界定等技术领域的不同而具有较大的差异性,前沿技术的查新范围难以穷尽,尤其是对于缺乏实际投产意图的所谓“角落专利”、境外特定领域的技术以及外界难以接触到的高校、科研院所的内部资料库等,往往成为举证抗辩的“主战场”。对非公知性要件的评判要坚持从商业秘密的本质本意出发,即不为公众所知悉,而不是不为任何人所知晓,要求采取充分全面必要的检索,而非穷尽一切检索,来判断是否为公众所知悉。符合资质的鉴定机构使用科学合理的检索方法进行专业而全面的检索认定后,经过司法机关客观中立审慎的审查,决定是否采信检索鉴定的意见判断商业秘密非公知性要件是否成立。

商业秘密案件鉴定报告的证据属性。知识产权鉴定报告大都由权利人一方委托相关鉴定机构出具,不同于司法鉴定是由办案机关委托鉴定。对于委托来源是否影响鉴定报告的鉴定属性,实践中亦有不同认识。根据国家知识产权局、最高人民法院、最高人民检察院、公安部、国家市场监督管理总局联合制定的《关于加强知识产权鉴定工作衔接的意见》的规定,知识产权鉴定意见经查证属实,程序合法,才能作为认定案件事实的根据。该意见并没有明确规定必须由司法机关委托鉴定。知识产权鉴定报告系鉴定人运用科学技术或者专门知识对诉讼涉及的专门性问题进行鉴别和判断而提出的专业意见,鉴定意见能否作为定案的根据主要是从鉴定机构的资质、送检材料、鉴定对象、鉴定程序、鉴定方法、鉴定意见与案件事实的关联等方面进行审查,鉴定

机构基于谁的委托出具鉴定意见并不是审查鉴定意见的必要要件。因此,因权利人委托而由有资质的专门机构出具的商业秘密鉴定在证据属性上应当属于鉴定意见当无疑义。商业秘密鉴定多因知识产权纠纷而产生,从维权的时效性、诉讼的及时性等因素考虑也无法做到由司法机关委托鉴定。当前各类高新技术赛道竞争激烈,相关技术发展日新月异,权利人对商业秘密的维权意识高涨,其察觉权利被侵犯时主动委托鉴定机构鉴定有利于最大限度减少损失。当然,不可否认由权利人委托鉴定机构形成的鉴定报告,不排除鉴定意见出现倾向于权利人的情形,但这正是需要司法机关加强对鉴定报告的实质性主动审查工作,而不能简单地因鉴定的委托主体系权利人就直接否定鉴定意见的证明效力。

## 不正当获取型与违约型侵犯商业秘密行为的界分

以盗窃、贿赂、欺诈、胁迫、电子侵入或者其他不正当手段获取权利人商业秘密的,尚未披露、使用或者允许他人使用的,根据商业秘密的合理许可可确定损失数额。违反保密义务或者违反权利人有关要求保守商业秘密的要求,披露、使用或者允许他人使用的,根据给权利人造成的利润损失确定损失数额。刑法显然对不正当获取型侵犯商业秘密的行为予以提前惩治,不要求商业秘密被用于实际生产经营,盖因不正当获取行为本身即具有严重的社会危害性,必须予以严厉的刑事评价。违约型侵犯商业秘密的行为系行为人合法合理接触到商业秘密,但违反保密义务和要求而泄露商业秘密,行为的客观危害性显然小于不正当获取行为,因而刑法要求违约型侵犯商业秘密行为须商业秘密被实际使用方可予以刑事评价。从侵犯的主体来看,违约型侵犯商业秘密多由权利人内部人员实施,不正当获取型多由权利人主体外部人员实施,但也不可简单机械一概而论,应当坚持刑法主客观一致评价的原则进行恰当的刑事认定。

其一,当权利主体内部人员与外部人员相互勾结,在外部人员指使、授意、默许之下,以合法接触的手段采取私藏、拍摄、摘录等貌似合法的手段将商业秘密提供给付外部人员的,依据刑法共同犯罪一致性评价的原理,应将内部人员的行为与外部人员的行为一同认定为以不正当手段获取商业秘密。

其二,当有充分证据证明权利主体内部人员主观上已具有侵犯商业秘密的犯罪故意,虽然其尚未离开权利主体内部,但利用合法接触商业秘密的工作机会,采取前述貌似合法的手段占有商业秘密,为后续非法使用创造条件的,该行为依然可以认定为以不正当手段获取商业秘密。

其三,从侵犯商业秘密罪立法条文设置的内在逻辑看,非法获取型是危害最严重的侵犯行为,因其主观犯罪故意恶性程度深,客观行为的危害性大,实有必要在商业秘密被用于实际生产经营之前就予以刑事堵截惩治。违约型一般发生于行为人离职之后,主观恶意与客观危害相对比前者小,因此客观上要求商业秘密被用于生产经营才有刑事惩治的必要,也合理限缩了刑事介入的范围。两种情形针对的是不同形式的侵犯商业秘密行为,共同形成商业秘密的严密刑事法网。刑法主要是从行为的具体表现形式进行侵犯商业秘密犯罪的条款设置,并未从行为主体上作出特定的身份要求或者限制。因此,司法实践中,需要结合刑法总则条款与具体分则罪名,对侵犯商业秘密罪的犯罪行为要件作出体系化的解释和认定。

## 技术贡献率在损失数额中的适用问题

技术贡献率来源于专利侵权损害赔偿中的“分摊规则”,其要义在于将被侵权专利的价值与未被侵权物品的总价值区别认定。在认定侵犯商业秘密犯罪的犯罪数额时是否适用技术贡献率的计算方法以及如何适用,其目的在于客观全面评价侵犯商业秘密行为的危害大小,既不能无视商业秘密的自身价值以及其在整体技术方案中的实际作用,也不能一律简单适用技术贡献率将犯罪数额予以打折认定。在侵犯商业秘密刑事案件中,当涉案技术信息属于生产相关产品的关键核心技术,在整体技术方案中起决定性作用时,出于对该核心技术商业秘密严格保护的目的,可不予考虑技术贡献率,以该整体方案或者整个产品产生的利润计算。对不具有核心或决定性关键作用的,涉案商业秘密可独立拆分为销售单元,或者包含大量通用技术或成熟技术时可以考虑适用技术贡献率,将明显不属于商业秘密的价值部分从犯罪数额中予以扣除,防止因整体认定商业秘密而导致犯罪数额认定过高、处罚过重。

(作者为上海市人民检察院第三分院副检察长、全国检察业务专家)