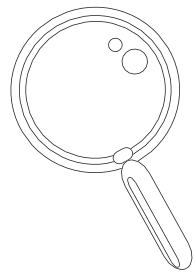


一次性解决纠纷是指法官尽可能在一个诉讼程序中实质性化解矛盾纠纷，减轻当事人诉累，防止程序空转，避免衍生其他不必要诉讼等，实现案结事了。这要求法官不仅要审结案件，更要在能动司法理念下关心案件纠纷是否能得到实质化解。调解作为解决纠纷的一种手段，可以提高司法效率、有效促进纠纷一次性解决。

在商事审判中，涉诉双方当事人之间利益冲突较大，案件纠纷提交人民法院之前往往会有一定的协商沟通，通常因为一方当事人无法接受对方提出的解决方案而致协商失败。作为一名商事法官，应注重适时把调解融入审判全流程，调解与裁判并非对立，而是可互为促进，共同服务于纠纷解决。可以说，如何做好调解工作，实现一次性解决纠纷，是一项应不断摸索、不断提升的审判技能。本文主要从三个方面详细展开。



如何做好商事调解工作 实现纠纷的一次性解决

深挖案件细节 找到利益冲突点

开展调解工作之前，法官要尽可能多地了解纠纷产生的背景、双方当事人之间的关系、利益冲突点以及双方当事人利益优先考虑的因素等情况。案件受理后，可以初步询问双方当事人调解意向：对于确实没有调解意向的案件，可以直接安排开庭，通过庭审辩论找准利益冲突点；对于有调解意向的案件，可以提出调解方案，听取双方当事人对调解方案的倾向性意见，找到符合双方利益最大化的“恰当点”。

以人民法院审理的一批服务合同纠纷案为例。原、被告均为小微企业，原告系从事商业服务的企业，被告系从事服装批发的企业。原告为被告下设分公司提供财务纳税申报服务及代理注销服务，被告未支付部分分公司的服务费用，故原告就未付款的数十份合同向人民法院提起诉讼。

大背景：一些中小微企业面临成本支出高于收入盈利的困境，有时会出现因资金调度无力致使原本正常履行的合同陷入僵局的情形。

双方当事人之间的关系：双方是合作多年的生意伙伴，彼此之间信任度较高。

利益冲突点：被告对原告诉请金额均无异议，但考虑自身经营状况，难以及时一次性支付该款项。

双方当事人利益优先考虑的因素：被告表示公司受经济影响回款困难，希望原告考虑到被告人员支出等成本，可以允许其适当延长还款期限。

调解方案：原、被告对于诉请金额无异议，唯一的冲突点在于是否能够在付款期限上不断缩小双方当事人之间的差距。在了解到双方均有和解意向后，法官立刻组织当事人就数十起案件合并进行线上调解，并表示希望当事人能够本着互谅互让的精神一次性解决纠纷，减少诉讼成本支出，尽快投入到新的生产经营中。双方均表示愿意体谅对方处境，并愿意就其间所涉数十起案件作一揽子调解，经协商，双方最终达成和解。

合并审理反诉请求 适当扩容诉讼程序

商事主体交易较为复杂，牵涉主体较多，任何一个环节出现问题就可能会导致链式诉讼的产生。比如，随着电商推广销售行业的发展，近年来，电商仓储服务业迎来发展高峰，随之而来的是涉电商仓储服务合同类的纠纷频发。此类纠纷涉及多方主体，连接网络销售方和线上客户两端。因涉及多方主体，且受电商大促、平台活动等影响，此类纠纷对争议解决的时效性要求极高；稍有延迟，可能会导致销售方错过下单高峰时段，而致产品销售停滞，各方主体所受损失均难以弥补。法官面对此类纠纷应充分发挥主观能动性，以化解社会风险为中心，在可能范围内促进纠纷一次性解决。

2019年《全国法院民商事审判工作会议纪要》第36条明确规定在双务合同审理中要防止机械适用“不告不理”原则，尽可能一次性解决纠纷。如查明有些事项与正在审理的纠纷具有较强关联性，在向当事人释明增加或者变更诉讼请求后，可以在案件中一并处理，有效防止衍生案件的产生。

一般认为，一次性解决纠纷包括两个方面的含义：一是全部请求之合并规则，即某一当事人在向其他当事人提出请求时，应当提出与双方之间的纠纷有关的全部诉讼请求；二是全部当事人之合并规则，对某项纠纷有请求或义务的人都应当作为本案的诉讼当事人。

需要注意的是，无论是请求之合并或者当事人之合并，都要求法官结合具体案件情况，在法律允许的框架内选择最有利于纠纷高效解决的方案。否则，不仅会使得案件审理难度增加、审理期限拉长，还会使纠纷解决的效果递减，可能引发更多关联纠纷，反而不利于当事人的利益保护。

以人民法院审理的一起仓储类服务合同纠纷为例。原告系江苏一家网络运营服务提供方、仓库所有者，被告系浙江某知名品牌化妆品销售方。被告委托原告为其提供化妆品网店代运营服务、仓储物流发

货服务、营销策划服务等。原告起诉称被告拖欠仓储费、代运营服务费。

审理中，被告同时主张，因原告不当扣押仓库内化妆品，致其无法参与“双十二”等年度促销活动，要求被告赔偿其遭受的严重损失。收到该起案件后，法官立即向当事人了解情况，得知原、被告之间的两个主张，虽然涉及的纠纷案由不同，但所涉合同及当事人一致。

就本案而言，扣押行为不仅无益于纠纷的解决，也使得被告因无法参与促销活动而无法获得营收，原告的权益更无从获得保障。基于这些考虑，从纠纷一次性化解及节省当事人诉讼成本角度，人民法院受理了该案的反诉请求，并将本诉、反诉进行一并处理。

该起诉讼发生时临近“618购物节”，且原告扣押的化妆品金额超出被告未支付的仓储费金额，基于上述考虑，法官立即组织双方进行在线调解，建议原告先行归还被告部分化妆品以参与“618购物节”活动，以减少合同损失，提高后续调解的可能。原告表示同意，但退货涉及货品清点、装卸、运输等环节，需要委托第三方完成。为尽快化解纠纷，法官当庭要求双方商定第三方人选，并在庭后跟进第三方配合进度，最终赶在“618购物节”前夕完成化妆品退货，被告的损失大大降低。

“618购物节”活动结束后，法官再次组织双方线上调解，清算双方债务及第三方费用，最终原、被告达成调解协议，被告撤回反诉。如此，一起所涉金额两千余万元、存在多方诉求的合同纠纷，在四个月内得到一揽子、高效率的解决，使民营企业的损失得以减少。

依法及时作出裁判 确保案件高效审结

在商事交往过程中，当事人持续开展合作，针对多个项目签订数份协议的情形很常见。此类交易模式下，因涉及项目众多、所涉金额较大、付款周期较长、发票开具不明等问题极易引发纠纷。尤其在合同履行因对账不清陷入僵局的情况下，要保证以较小诉讼成本高效解决争议，使得当事人尽快投入新的生产交易活动中，需要法官充分发挥主观能动性，在劝谈

促和的基础上一揽子解决双方纠纷。

在调解过程中，有时一方当事人会期望裁判给予自己比调解更大利益，故而拒绝调解。此时，法官可能会认为这是一种失败，其实不然。调解不成并不意味着当事人对调解工作不认可，经过调解，当事人之间的矛盾纠纷可能已得到一定的缓和，当事人对判决的接受性也可能会提高。

如果不能调解，法官应立即组织开庭审理，通过双方当事人充分辩论，庭审结束前双方当事人还是无法达成调解，法官需要庭后尽快作出判决，尽可能高效解决纠纷。

以人民法院审理的一批消防设备买卖合同纠纷为例。数年间，原、被告针对不同项目的消防设备供应签订数份《订货合同》，考虑到交易标的物本身具有特殊性，协议均约定合同款项分期支付，在项目通过消防验收后支付至95%，余款待2年质保期满后支付，付款前原告需向被告开具发票。因双方除争议项目外，另存在其他诸多合作项目，且其间交易习惯为多个项目下的款项合并开票、合并付款，但双方开票及付款时均未备注系针对何项目，故在款项性质及金额分配上产生争议，合同因对账不清陷入履行僵局。该批案件中，各个项目涉及的签收单及发票数量众多，内容庞杂，且合同订立时间较早，双方合作项目众多，原件早已因相应凭证归档入库而无法提供，上述情况使得证据认定及事实查明难度加大。

在此背景下，法官与双方诉讼代理人积极开展沟通，确定双方的调解意向及具体方案，在充分征求当事人意见的基础上，将诉讼标的为同一种类的各个彼此联系的诉合并同一个诉讼程序中审理，符合纠纷一次性解决的原则，有利于减少当事人讼累。接着，法官迅速组织当事人开展线上开庭及线下谈话，在组织双方围绕争议焦点充分发表意见后，对于争议事实作逐项分析，作出民事判决。

判决作出后，双方当事人均表示充分认可，被告主动联系人民法院要求履行判决载明的义务。该案审理实现了以较小的诉讼成本高效解决纠纷，实现了一次性解决纠纷和案结事了，也为双方当事人后续继续开展合作扫清了障碍。（作者系上海市黄浦区人民法院审判委员会委员、商事审判庭庭长、四级高级法官）