

北京市律师协会

—— 律师事务所管理译丛 ——

HOW TO MANAGE YOUR LAW OFFICE
律师事务所管理

ALTMAN · WEIL 著

冯露 刘斌 等 译



北京市律师协会

律师事务所管理译丛



How to Manage Your Law Office

律师事务所管理

Mary Ann Altman

Robert I. Weil

著

冯蕊 刘斌 等 译



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

律师事务所管理 / [美] 玛丽·安·奥尔特曼, [美] 罗伯特·I·
维尔著; 冯蕊等译. —北京: 社会科学文献出版社, 2006. 12
(律师事务所管理译丛)
ISBN 7-80230-378-8

I. 律... II. ①玛... ②罗... ③冯... III. 律师事务所-管理
IV. D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 142827 号

© Matthew Bender & Co, Inc., 2005

Translation rights © SSAP & LexisNexis, 2006

《律师事务所管理》由 Matthew Bender 出版公司于 2005 年出版。Matthew Bender 出版公司将该书中文翻译权授予 LexisNexis 中国公司律商联讯。

该中文翻译版由 LexisNexis 中国公司律商联讯授权社会科学文献出版社独家出版。版权所有, 侵权必究。

· 律师事务所管理译丛 ·

律师事务所管理

著 者 / 玛丽·安·奥尔特曼 罗伯特·I·维尔

译 者 / 冯 蕊 刘 斌 等

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 社会科学图书事业部 (010) 65597353

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目经理 / 王 绯

责任编辑 / 刘晓君

责任印制 / 盖永东

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张 / 65.5

字 数 / 1193 千字

版 次 / 2006 年 12 月第 1 版

印 次 / 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80230 - 378 - 8/D · 080

著作权合同 / 图字 01 - 2006 - 7246 号

登 记 号

定 价 / 248.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,

请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

律师事务所管理译丛

编辑委员会

主 任 彭雪峰 谢寿光

顾 问 武晓骥 张学兵

主 编 王 隽

委 员 彭雪峰 谢寿光 王 隽 贺宝银

王忠德 许 涛 马慧娟 王昕然

总 序

自从 1980 年中国律师制度恢复以来，二十余年间，中国律师业走过了艰难困苦却又成就辉煌的一段历程。如今，律师群体作为与法官、检察官并列的法律职业人，得到了社会广泛的认同。与此同时，我们也必须清醒地看到，近年来，律师业的发展主要还只是律师以及律师事务所数量上的增长，我们提供给社会的法律服务，与国外同行相比，还存在较大差距，特别是随着我国经济的飞速发展、中国加入 WTO，中国律师业也面临着前所未有的挑战，其中，律师事务所严重滞后的管理模式，是目前制约律师业发展的瓶颈。

目前，我国律师事务所从规模上看，有一百人左右的大型所、有 30 ~ 50 人的中型所、有 10 人以下的小型所，还有一人所；从体制上看，主要有国资所、合作所、合伙所、个人所等。但无论是哪一种律师事务所的管理，都脱胎于原先国资所简单、低效以及行政化色彩浓厚的管理模式和机制，在决策机制、行政运作、员工管理、服务质量监控、分配机制等方面存在诸多问题；有些合伙所基本是几个合伙人各自为战，律师事务所不过是他们在现行体制下不得已的一个依托形式；而个人所大多属于小作坊，业务单干，成本自摊、利润归己，根本无所谓管理。总的来看，律师事务所的管理水平较为低下。

任何一个社会，法律人都是社会精英群体，中国律师业聚集了一大批非常优秀的人才，也正是这些优秀的合伙人成就了他们的律所、成就了今天的律师业。这样的一群社会精英不能只是一个个散兵游勇、孤胆英雄，他们应该形成一个团队，相互借力，创造更大的社会价值与财富。而且，无论多么璀璨的星，其单个力量总是有限的，只有将每颗星的能量聚集在一起，形成合力，形成星系，才能照亮宇宙、永不衰落。能将星星聚合成星系的，是管理，管理能提高效率、规范行为，并最终带来利润。

北京市律协作为律师行业的管理者，高度重视律师事务所的管理，将探索、构建中国特色的律师事务所管理模式作为构建和谐社会、落实科学发展观的重要任务。新一届律协成立了“律师事务所管理指导专门工作委员会”。为全面、深入地



摸清情况，2005年7~10月，北京律协专门开展了北京市律师事务所管理现状的大型问卷调查，并随之组织了一系列专题研讨会。我们深刻认识到：规范律师事务所的内部管理，形成利益共享、资源共享、专业互补、风险共担的管理模式，是促进律师业健康快速发展的前提和保证；必须根据各个律师事务所不同的规模、业务类型选择不同的管理模式。比如，大型所可以借鉴国外公司化管理模式，走规模化发展道路，而中小型所则应注意突出专业特色，走精品化发展道路。

改变律师事务所落后的管理现状，需要改革创新，需要借鉴国外的先进经验，需要借助更多人的智慧，需要引发更大范围内对这一问题的深入思考。为此，北京市律师协会与社会科学文献出版社携手，共同推出“律师事务所管理译丛”、“律师事务所管理论丛”两套丛书，以期最终形成符合中国实际的、合理高效的律师事务所管理体系，有所助益。

编辑委员会

译者序

感谢上帝，这本全面、实用而又新颖的律所管理手册终于出版了！相信借着这本书，中国的律师们不仅能了解到美国国内与律所有关的法律法规和律所的运作体制，而且能学习到外国同行的管理智慧。毕竟，有许多知名的美国律所已经存续了一百多年（如果从 1878 年 8 月 21 日在纽约的 Saratoga Springs 成立的全美律师协会（ABA）算起，美国律师制度的历史有 130 年，而事实上美国律师制度的历史可追溯到建国初期，那则有 200 多年），他们经历了时间的洗礼和考验，不论是在知识上还是在经验上，都值得我们学习。

本书的具体分工如下：

冯蕊：第 1~7 章、第 10、11 章；

刘斌：第 8、9、13、14 章；

李红、黄真、冯蕊：第 12 章；

刘光宇：第 15 章；

沈志超：第 16 章；

黄真：第 17、18、19 章和附录。

最后，冯蕊对全书做了进一步的校订和修改。另外，张绪瑞、朱淑萍也参与了一定的修改工作。

我还要特别感谢我的美国同行、朋友和弟兄——来惟良（William A. Wright）与梅特理（Robert C. Metcalf），他们解决了我翻译过程中的许多问题，他们的帮助使我的译文更加准确。对他们，我实在是心存感激。

冯蕊

2006 年 11 月 27 日

感 言^{*}

本书得到了许多人和许多律师事务所直接或间接的帮助。首先要感谢我们的客户——那些律师们，是他们提供了本书得以写成的背景材料。在写作过程中我们直白地引用了在咨询过程中所经历的事情，不过也谨慎地使用了化名。有一些名字是真实的（比如某些公司的名称），我们十分感谢他们的许可。

同样，本书所获得的荣誉还要归功于多年以来一直与我们共事的人，我们彼此教学相长。

我们还要感谢那些直接参与到这个漫长的写作、编辑、艺术加工、文字输入和校对过程中的人，还有其他在很多方面向我们提供过帮助的人。首先是锡德·伯恩斯坦，他从前在 Matthew Bender 工作。他的想法与我们一拍即合，从而使本书得以产生，另外他还担任了本书的监制。肯尼斯·埃尔森和哈里·贝斯温格阅读了其中的几章，并使之更加完善。吉姆·奥洛和马弗·克莱门给了我们很好的建议。尤文萨·斯潘斯是我们的文字编辑和校对，他把所有的逗号和许多的文字都安置在了合适的地方。

每一本书的背后都有很多承担着重负的文字输入员。我们的秘书，康妮·拉维和博比·达格戴尔，在她们许多别的工作之外还承担了这个重担。她们的耐心和勤奋使得事情得以按部就班地进行。

还有许多组织提供了说明材料，他们的名字也被列在了相应的书页里。

玛丽·安·奥尔特曼

罗伯特·I·维尔

1973年8月

于宾夕法尼亚州的阿德默尔

* 编者注：在本书中所有提到奥尔特曼 & 维尔律师事务所或者奥尔特曼、维尔 & 潘萨公司的地方现在都是指奥尔特曼·维尔公司。

感言（补记）

从 1973 年以来，本书每年的修订工作都是由奥尔特曼·维尔律师事务所的作者们和其他员工完成的。因为他们的努力使这本书得以持续地成功并不断再版。现在要再次对他们表示谢意。

书中的章节是通过下面这些人的努力而得以修订更新的：汤姆·克雷、吉姆·考特曼、查尔斯·麦道克、彼尔·布里南、马西·克鲁夫卡和弗吉尼亚·格兰特。他们工作的范围包括策略、组织、薪金和市场营销。乔安·米勒对文稿的最终形成做出了许多贡献。我们还要特别感谢克莱尔·弗里科，她承担了文字编辑的工作，并且协调了整个手稿的修订更新工作。没有他们，就不会有新的版本。

奥尔特曼·维尔律师事务所的主要负责人还想要表达他们对玛丽·安·奥尔特曼和鲍勃·维尔的感谢和赞美。已经去世的玛丽与鲍博是这家事务所的创始人和本书的原作者。

作者们还想要感谢那些对本书以前的版本进行补充并完成现在这个版本的人。

丹尼尔·J·迪卢西欧

2005 年 8 月

于宾夕法尼亚州新镇广场

内 容 预 告

律师们都是富有聪明才智的人。他们对管理缺乏兴趣并非出于愚蠢。他们只是不知道制度和程序可以帮助他们在办公室里完成许多事情。他们不知道如果他们愿意，系统化的管理能够帮助他们更好、更快地完成工作，对其客户来说更加经济，同时还能够增加自己的收入。

如果大多数的律师都厌恶受那种有计划的工作体制的约束，你怎能让他们去学工商业的管理方法呢？律师们懂什么是组织机构表、岗位明细表、程序、工作要点、数据输入、有计划的体系、流通渠道网络、还有严格的日程表、基于目标而管理、岗位培训计划和清晰明了的文风吗？大多数的律师会有兴趣来学习这些管理工具或者指导方法以及它们应当怎样被用在办公室里吗？

动力才是问题的关键，它同时也是挑战！

肯尼斯·H·艾尔森

内布拉斯加律师协会

预告是“对将来的事给出一个预先的想法或者印象”。内容预告的目的是为读者（或者说将来的读者）就这本书繁多章节的内容作一个精练的概括。

第1章一般性地概括了管理的原则，这些原则可以在任何商业场合适用，包括经营某个法律执业组织。只有非常少的一部分律师在真正开始管理一家律师事务所或者是一个法律部门之前，曾经经营过属于自己的商业组织。第一章的目标就是要尝试去总结一些管理的原则，这些原则是任何一个做管理人的律师应当牢记于心的。

“律师事务所的组织机构”是第2章的题目。这一章首先列举了三种律师执业的主要类型：第一种是单独执业，第二种是共用办公场所执业，第三种即合伙制执业。之后又详细讨论了律师事务所的三种主要组织类型，即强大的高级合伙人类型、管理委员会类型，以及类公司制类型。接下来它还讨论了机构变化的需要，包



括法律专业管理人、部门和专家、集体执业的理论，以及全国性的律师事务所和律所联盟。了解各种不同的组织类型在各个层面都是非常重要的，因为这会对律师事务所及其客户造成影响。

第3章讨论的是公司和政府里设置的法律部门。由于被雇用的律师与私人律师事务所里的执业律师在某些方面对组织的概念是不同的，所以要说明它们的区别就很必要。第3章里列出了几种具有代表性的公司或机构的组织结构图。

费用——私人执业律师的生命线，是在第4章讨论的问题。没有足够的现金流动，一个执业者是无法服务其客户、法庭和自己的。文中介绍了对所有当事方都很公平的固定费用收取的方法以及保证取得律师费用的方法。

薪金是所有类型的律师执业组织所面对的普遍问题。第5章讨论了律师的薪金酬劳问题，包括律所的所有者和那些被律所、公司或政府雇用的律师。收益的分配能使一家律师事务所兴旺发达，也能使它倒闭。平等的理念、劳工市场以及如何使用数据调查方法，都在文中被一一介绍了。这一章还讨论了一些基本的问题，比如：薪金的提取、存在于专业公司里的工资问题、使用数据分配系统以及普通律师的固定薪金制度。

律师事务所的成长，包括合并以及设立分所，是第6章讨论的内容。增长的原因、实施控制的途径和对律所的成长进行规划的方法都被一一列出了。这一章将合并和设立分所看成是律师事务所成长的途径，说明了如果要采取这样的行动应该要考虑哪些重要的因素。另外涉及的内容则是在律所成长中出现的特殊问题和财务系统的合并。

第7章讨论了设立律师事务所的一些技巧。规划、时间和金钱的投资、市场营销、工作质量、及时履行以及社区式参与是这章讨论的主要问题。其中还列出了一些实际的窍门，包括怎样实现金钱和实效目标。

第8章的题目是“律师事务所恳谈会”，着重讲述为什么要举行恳谈会，以及怎样对恳谈会做出计划和管理。另外还讨论了恳谈会实施以后带来的结果。

第9章主要讨论的是对普通律师的雇用培训以及提升。普通律师是非常重要的资产，他们需要律所投以金钱和时间。恰当、有效地对这些人力资源进行管理，对于今天律师事务所的成功是至关重要的。

律师之间的各种约定和安排是第10章的内容。其中包括对执业的评估、资本金和会计事务、对事务所收入的定义以及怎样将其与个人收入加以区分、保险、退休制度、辞职以及辞退，还有其他一些应该在律师之间作出正式书面协议的事项。

第12章讨论的是人事管理。这一章精练地讲述了在人事管理中最重要和最现代的理念，能够适应律师事务所的特殊需要。这一章对雇用、测试、培训、评估以



及工资增长计划进行了非常有效的、详细的讨论，并以表格和实例进行了说明。还涉及了最近在律师助理管理方面的一些新发现，并提出了一些建议。

第13章讨论的是：什么因素会形成良好的运营状态，又是什么因素会造成混乱局面——即管理体系问题。首先讨论的是新的文档制度，接着是一个全面的概括，包括归档体系、目录、结案、备忘录、文件销毁以及文件管理和减少文件数量的方法。还介绍了图书馆的管理和小型律师事务所的体系、采买计划以及对记录和文件的必要防火保护。

财务、工作时间记录以及会计文件管理体系是第14章讨论的问题。读者会看到一张清单，列出了最常见的会计政策上的失误、记录工作时间的办法、收入支出的预算方法及就经常性开支、财务留存要求、现金流动和其他相关题目的常识性介绍。

第15章介绍了计算机和计算机在律师事务所的应用情况。计算机是非常有帮助的，但其有用性却受限于其使用者。许多律所在使用过程中对计算机十分失望，那是因为他们缺乏将法律事务转换成计算机运作的的能力。这一章列举了许多有意义的例子，说明了一些，本可以转化为由计算机系统来管理的事项，但却因为运作欠佳、缺乏适当准备而产生了种种问题。这一章还对这些问题提供了指导，包括：怎样确定客体、怎样评估要求输入数据的建议、需要时到哪里寻找外部帮助，以及何时应该或不应该使用计算机——这个现代的奇迹。

第16章讨论的是文字输入、形象体系、电话机、传真机以及微缩复制应用的基本问题。这一章不是要在技术设备方面提供详细的指导，而是要就人这一因素提供一些通常被忽视的建议：即怎样使用人并管理人，令他们与今天的先进技术一起共同效力。

在每一美元的律师费里，有8%~12%都用在了办公场地上。一个经过合理规划办公室布局，不仅不会增加经常性开支，而且还会直接提高所有人的工作效率。

第17章讨论的是常识性问题，即如何使用办公场地，办公场地又对律师和其他职员起着何种积极作用。

第18章是关于非律师职员和法律助理的，然而，这一章的许多内容同样会引起律师们的兴趣。这些有意义的文字告诉我们怎样使律师助理成为（除律师之外）事务所里最有用的人，又怎样使律师助理取得进步。这一章还详细介绍了律师的日记、律师的电话记录、客户及约见客户、律师与客户的通信往来以及其他许多内容。

第19章概括性地总结了目前影响律师职业的一些趋势。目的是要总结在本书中已经涉及的内容，并在将来更好地应用它们。

使用指南

A. 内容介绍

《律师事务所管理》是一本就私人律师事务所、公司法律事务部及政府法律办公室管理进行指导的手册。它就可以适用于法律行业的管理理念进行了全面、详尽的分析。其中包括组织机构、规划、市场营销、雇用、培训、薪酬、行政管理、会计、技术及其他相关问题。律师在管理律师事务所和法律业务部门时可能会遇到的所有问题，它几乎都给出了相应的建议。

B. 体例

《律师事务所管理》这本书分为章、节和分节。总目录是按照该体例进行排列的，在每一章开头也列出了大纲。

书中每一章的内容都是按着次序排列的。每一章都分为节和分节，在每一章的开始都有标明了主要节标题的大纲。章和节的号码都是相互对应的。比如说 3.03 节就是第 3 章的第 3 节，而 6.06 节就是第 6 章的第 6 节。

C. 特点

《律师事务所管理》的特点是用调查、图例、清单和模拟指导的方式来说明问题。在正文中和书后附的协议样本和表格里也有类似特点。

D. 指导

你能够通过查找总目录的方式来从《律师事务所管理》这本书中获得相应的帮助。

如果你记得一个题目或是一个问题，可以参考在本书开始的总目录（见上 B：体例），寻找与你的问题相关的章节。然后回到每一章的第一页去看大纲，这大纲列出了这一章中的主要节名。

廣東省社會科學院

第1章 律师的管理

1.01 为什么要管理	003
1.02 管理的职能	004
1.03 管理的理念	005
1.04 管理分支	007
1.05 决策等级	008
1.06 管理的技巧	009
1.07 律所管理者必备的素质	013
1.08 特殊问题	015
1.09 建立和维系一个组织	017
1.10 组成委员会	018
1.11 总结	022

第2章 律师事务所的组织机构

2.01 概论	025
2.02 组织机构的理念	028
2.03 单独执业	029
2.04 共用办公场所	031
2.05 集体执业的律所	034
2.06 机构变化的需要	042
2.07 全国性的律所和联盟	045

2.08 合伙人和普通律师的等级	045
2.09 行政经理	049
2.10 部门和专家	057
2.11 专业团队的管理模式	059
2.12 运作理念	063
2.13 法律顾问	066
2.14 临时性律师	067
2.15 律师的职业变动	068

第3章 公司法律和专利事务部的 组织机构

3.01 概述	071
3.02 调查	073
3.03 组织形式——集中型对分散型	074
3.04 法律部与公司其他业务部门的关系	077
3.05 隶属和汇报关系	081
3.06 管理良好的公司法律部的特征	084
3.07 高质服务——开展客户调查	088
3.08 预防性法律培训和法律审计	089
3.09 法律专业管理	090
3.10 公司法律部手册	092
3.11 外雇律师的选择和评估	093
3.12 雇用和评估外雇律师——一套表格	097