



中国律师实训经典

Trial TECHNIQUES

CLASSIC

律师事务所 管理导论

[美] 加里·A·马内尼克 (Gary A. Munneke) | 著

王进喜 等 | 译

LAW PRACTICE
MANAGEMENT
IN A NUTSHELL

 中国人民大学出版社



律师事务所 管理 导论

[美] 加里·A·马内尼克 (Gary A. Munneke) | 著

王进喜 等 | 译

LAW PRACTICE
MANAGEMENT

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

律师事务所管理导论/(美) 马内尼克著; 王进喜等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 5
(中国律师实训经典)
ISBN 978-7-300-21224-1

I. ①律… II. ①马…②王… III. ①律师事务所-管理 IV. ①D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 086038 号

中国律师实训经典
律师事务所管理导论

[美] 加里·A·马内尼克 (Gary A. Munneke) 著
王进喜 等 译

Lüshi Shiwusuo Guanli Daolun

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 5 月第 1 版
印 张	20.75 插页 2	印 次	2015 年 5 月第 1 次印刷
字 数	472 000	定 价	59.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

诉辩活动的浪漫，法庭诉讼的魅力，仍然蛊惑着包括法学理论界在内的整个法律职业。但事实真相是，律师的大量工作是在其办公室完成的。他坐在办公桌前时，没有军歌嘹亮，没有滔滔雄辩，没有炫目的镁光灯，也没有鲜花和掌声。但这是其执业活动之根本。

鸣 谢

本书的翻译、出版工作得到了中国政法大学律师
学研究中心以下特邀协作单位的大力支持，特此鸣谢：

广东百科律师事务所
广州市公职律师事务所
北京大成律师事务所

译 序

如何规范我国的律师事务所是一个摆在我们面前的新的问题。在一个变革剧烈的时代，在一个广大律师还在为生存奋争的时代，在许多律师看来，律师事务所的管理与规范似乎还是一个遥远的问题。然而，正如本书作者所指出的那样，优秀的管理造就优秀的律师，糟糕的管理“造就”失职。因此，律师事务所的规范管理是一个道德问题。没有规范管理的律师事务所很难稳定、持续地造就符合道德要求的律师队伍，很难稳定、持续地提供高质量的法律服务。随着律师行业的发展，律师事务所的管理将发展成为一个具有相当专业技术水准的领域，将直接关系到律师事务所的生存。律师事务所管理这一话题涉及的不仅是大量律师执业技能，也涉及许多法律知识。为了有效地管理法律工作，许多领域的大量法律知识是必要的。事实上，关于律师事务所管理的大量法律是在发展变化的。因此，一个优秀的管理者，必须始终关注这些发展，他应当是这些发展变化的先知先觉者。美国律师事务所管理专家Gary A. Munneke教授的这本著作，无疑将为我国律师事务所的规范管理提供诸多借鉴。本书体系完整，涵盖了律师事务所管理的各个方面，同时内容鲜活，体裁多样，既有专家学者的论述，也有各级法院的相关重要判例。毫无疑问，这是一本实践性和可读性极强的教科书，是广大律师、律师事务所管理者和律师行业管理者的重要参考资料。

本书的翻译工作实际上在近乎十年前就完成了，但是由于各种原因而没有及时付梓。在这十年间，我国律师事业迅猛发展，律师事务所管理开始引起人们的重视，即使现在看本书当初的选题也并不过时，仍然具有重要的借鉴意义。时间的流逝并没有减退本书应有的价值，但是时光毕竟已经过去。本书的许多译者当初还是我课堂上的学生，如今他们都已经走上工作岗位，成为各方面的骨干。为了纪念他们曾经的学习经历，本书仍然标注他们在翻译本书时的青春印记。

本书的翻译分工如下：

王进喜（中国政法大学教授，法学博士，中国政法大学律师学研究中心主任）：第一章，附录，术语；

许身健（中国政法大学法学院教授，法学博士）：第二章；

刘莹（中国政法大学硕士研究生）：第三章；

艾静（中国政法大学硕士研究生）：第四章；

于中华（中国政法大学外国语学院副教授）：第五章；

杜国栋（中国政法大学硕士研究生）：第六章；

吴洪淇（中国政法大学硕士研究生）：第七章；

詹亚雄（中国政法大学硕士研究生）：第八章；

陈彤（中国政法大学硕士研究生）：第九章；

王静（中国政法大学硕士研究生）：第十章；

王敏重（中国政法大学硕士研究生）：第十一章。

全书最后由王进喜审校定稿。

审校稿件是件很痛苦的事情，然而我们也充满着快乐和期待。我们期望中国律师事务所的管理者能够从职业道德的高度，认真地对待律师事务所的管理。

为了行文和阅读方便，我们将原书中的一些注释性内容改为了页下脚注。

感谢美国西北大学法学院 Wigmore 特座教授 Ronald J. Allen 先生当初及时为笔者提供了样书。感谢中国政法大学律师学研究中心特邀研究员彭雪峰（北京大成律师事务所主任，合伙人）、黄永东（广州市律师协会会长）、王超莹（广州市公职律师事务所主任）、黄建水（广东百利律师事务所主任，合伙人）、马江涛（北京大成律师事务所律师，合伙人）多年来对律师管理研究的关注和支持，这促使我们下定决心，尽快完成本书的翻译工作。

本书是国家社科基金项目“律师法实施问题研究”的阶段性成果之一。本书翻译工作还得到了“2011 计划”司法文明协同创新中心的支持。

王进喜

2014 年 11 月

致 谢

笔者感谢以下为本书的写作作出了贡献的人。如果没有他们的帮助，本书不可能完成。

在为本书的写作作出贡献的许多人中，三名学生赫然在列：Theresa Locacalzo 为第一版作出了贡献，Debra Whitson 和 Thomas Sciacca 为第二版作出了贡献。他们提供了广泛的研究、校对和编辑帮助。此外，还有许多其他学生研究助手以各种形式提供了帮助，为作者提供了征询意见：为第一版作出贡献的有 Dawn Addiego, Joe Aggozino, Ann Albert, Tony Cherego, Kay Ann King, Rhonda DiStephano, Cindy Lerner, May Beth McManus, Jack O'Hara, Rick Pescatore 和 Karen Tobias; 为第二版作出贡献的有 Scott Brown, Christine Cragg, Lisa De Bock, Donna Drumm, Terry Girolamo, Keith Goldstein, Sherene Hannon, Cynthia Kasnia, Carol Lambos, Michael Maggi, Fred Marasco, Denise Mobley, Debbie Slowata 和 Sara Waranch。

笔者还要感谢 Widener 大学法学院、Pace 大学法学院和 Baltimore 大学法学院律师事务所管理课程的学生，他们为本书的初稿提供了评论和建议。他们坦诚的反馈，帮助作者澄清了许多问题和概念。

特别感谢 Steven Goldberg 院长、Richard Ottinger 院长和 David Cohen 院长，他们多年以来一直在支持本书的写作。此外，没有秘书的大力支持，本书稿就不可能完成。作者希望感谢 Alan Alvarez, Janet Childs, Jennifer Chin, Betty Donovan, Elizabeth Fraser, Linda Hahs, Adele Magnani, Loretta Musial 和 Mary Stagliano。

律师事务所管理领域的许多其他教师应当列明。他们分享了思想、提供了建议并指明了路径。他们包括 Luther Avery, Joel Bennett, Lisle Baker, Donald Brodie, Rick Feferman, JayFoonberg, Richard Granat, Arthur Greene, Lou Lobenhoffer, Gayle McKechnie, Dennis Murphy, Rick Rodgers 和 Tom Steele。作者还从美国律师协会律师事务所管理部许多人那里获取了各种思想和灵感。

最后，笔者感谢妻子 Sharon Walla，不仅是因为她一直在支持我的工作，更重要的是她允许她的律师事务所成为本书提出的许多概念的实验室、例证和工作



模型。

毫无疑问，在过去的十年中，还有许多人以各种方式为本书作出了贡献。感谢你们所有人。

GARY A. MUNNEKE

2002 年 3 月

中国律师实训经典——锻造中国律师实战的“西点军校”

中国律师实训经典·美国法律判例故事系列



环境法故事

ISBN: 978-7-300-17451-8

作者: [美] 理查德·拉撒路斯 定价: ¥39.80

出版时间: 2013-06-30

宪法故事(第二版) ISBN: 978-7-300-15548-7

作者: [美] 迈克尔·C·道夫 定价: ¥49.80

出版时间: 2012-08-31

审判故事 ISBN: 978-7-300-15004-8

作者: [美] 迈克尔·E·泰戈 定价: ¥49.80

出版时间: 2012-03-31

刑事程序故事 ISBN: 978-7-300-14807-6

作者: [美] 卡罗尔·S·斯泰克 定价: ¥59.00

出版时间: 2012-03-31

证据故事 ISBN: 978-7-300-14661-4

作者: [美] 理查德·伦伯特 定价: ¥39.80

出版时间: 2012-03-31

中国律师实训经典·庭辩技巧系列

美国庭审宝典(第四版) ISBN: 978-7-300-16274-4

作者: [美] 詹姆斯·W·麦克尔哈尼

定价: ¥88.00 出版时间: 2012-10-31

庭审制胜(第七版) ISBN: 978-7-300-14782-6

作者: [美] 托马斯·A·马沃特

定价: ¥88.00 出版时间: 2012-05-30

对方证人——芝加哥著名刑辩律师论交叉询问与人生的经验教训

作者: [美] 史蒂文·F·莫罗 ISBN: 978-7-300-15154-0

定价: ¥49.00 出版时间: 2013-04-24



中国律师实训经典·律师职场系列

律师的职业责任与规制 (第二版)

ISBN: 978-7-300-17357-3

作者: [美] 黛博拉·L·罗德

定价: ¥39.80

出版时间: 2013-05-31

践行正义: 一种关于律师职业道德的理论

ISBN: 978-7-300-16985-9

作者: [美] 威廉·西蒙

定价: ¥30.00

出版时间: 2014-05-01



中国律师实训经典·高端业务系列

公司兼并与收购教程

ISBN: 978-7-300-19028-0

主 编: 肖 微

定价: ¥68.00

出版时间: 2014-04-30

中国企业境内首次公开发行及上市业务教程

ISBN: 978-7-300-19027-3

主 编: 靳庆军

定价: ¥58.00

出版时间: 2014-04-30

中英商务合同精选与解读

ISBN: 978-7-300-15196-0

作 者: 林克敏

定价: ¥42.00

出版时间: 2012-03-31



中国律师实训经典·基础实务系列

律师执业基础

黄士林主编

出版时间: 2014-04-30

刑事诉讼律师基础实务

钱列阳主编

出版时间: 2014-04-30

行政诉讼律师基础实务

吕立秋主编

出版时间: 2014-04-30

民事诉讼律师基础实务

翟雪梅主编

出版时间: 2014-04-30

非诉讼业务律师基础实务

李大进主编

出版时间: 2014-04-30

商事仲裁律师基础实务

韩 健主编

出版时间: 2014-04-30

公司业务律师基础实务

龚志忠主编

出版时间: 2014-04-30

房地产业务律师基础实务

李晓斌主编

出版时间: 2014-04-30

企业法律风险管理基础实务

徐永前主编

出版时间: 2014-04-30

劳动法律师基础实务

姜俊禄主编

出版时间: 2014-04-30

知识产权业务律师基础实务

温 旭主编

出版时间: 2014-04-30

婚姻家庭与继承律师基础实务

王 芳主编

出版时间: 2014-04-30

合同业务律师基础实务

吴江水 著

出版时间: 2014-04-30

侵权责任法律师基础实务

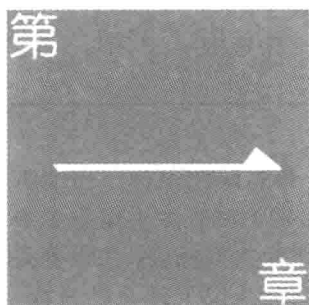
杨立新等著

出版时间: 2014-04-30

目 录

第一章 什么是律师事务所管理	1
第一节 生存	2
第二节 管理与律师	3
第三节 管理与失职	7
第四节 管理理论与执业	10
第五节 研究律师事务所管理的范例	17
第二章 法律服务市场	20
第一节 律师的人员构成	21
第二节 竞争	23
第三节 商业还是职业?	24
第四节 法律行业的经济学	26
第五节 赢得战争	34
第三章 律师事务所与合伙人	36
第一节 何为律师事务所	37
第二节 合伙人之间的关系	39
第三节 所有者的报偿	46
第四节 律师事务所的“金字塔”	51
第五节 律师事务所的生命周期	54
第六节 死亡和退休	57
第四章 委托人管理	63
第一节 委托人与律师	64
第二节 收费和账单	66
第三节 法律服务的推销	75
第五章 人力资源管理	92
第一节 作为管理者的律师	93
第二节 作为雇主的律师事务所	94
第三节 律师事务所的雇员	99

第四节	人力资源管理的要素	105
第五节	最大限度地发挥职员潜能	121
第六章	物力资源管理	126
第一节	办公空间	130
第二节	办公设备	134
第三节	布置	144
第四节	未来是什么样子?	146
第七章	信息资源管理	151
第一节	信息行业	152
第二节	计算机在律师事务所中的应用	153
第三节	法律信息资源	158
第八章	财务资源管理	164
第一节	理解基本问题	165
第二节	资本	167
第三节	费用	169
第四节	收入	170
第五节	为提高收益率制订计划	174
第六节	为律师事务所融资	176
第九章	律师工作成果的管理	184
第一节	法律服务团队	185
第二节	以委托人中心	189
第三节	质量管理	190
第四节	失职	205
第十章	管理律师事务所系统	216
第一节	何谓系统?	217
第二节	律师事务所系统概览	220
第三节	执业系统	221
第十一章	关键执业技能管理	244
第一节	个人管理概述	245
第二节	关键技能	245
第三节	法学院、法学继续教育与现实世界	260
第四节	管理职业成长与发展	260
第五节	法律服务往何处去?	267
附录一	美国律师协会《职业行为示范规则》	279
附录二	业务计划范例	300
附录三	美国律师协会示范合伙协议	309
附录四	律师事务所空间范例图	316
附录五	重要译名对照表	317



什么是律师事务所管理

- 第一节 生存
- 第二节 管理与律师
- 第三节 管理与失职
- 第四节 管理理论与执业
- 第五节 研究律师事务所管理的范例

第一节 生存

我的老爸曾在商学院做管理学教授，教了 30 年书，最近刚刚退休。当他听说我在写作一本关于律师事务所管理的书籍以后，就提出把他私人图书馆中关于管理的书籍和文章送给我。我估计，我的反应是律师的那种典型反应：“我要关于管理的书干什么？这是在为律师们写书啊。”当我认识到我说了什么的时候，我态度软了下来，请他把材料送给我。我是在小心翼翼地让他知道，发现非律师人员写的材料是有用的机会实在是微乎其微，但是我会搜寻。

法律职业是个异类。这是我们的长处，也是我们的软肋。不仅仅是医生敢于把那些没有上过医学院的人叫做非医生。律师把他们自己视为独立的职业人员，不受商业法的约束，不受经济循环的蹂躏，超越了商品和服务提供者参与的自由市场的规则。

也许存在这样一个时代，提供法律服务并不要求律师了解商业管理的原则。个人开业是个人性的、成本低廉的。在律师之间以及律师与其他职业人员之间的竞争是有限的。对于律师来说，赚得舒适的收入、在社区保持地位以及控制自己的命运，并不是什么难事。

今天，那些以律师为谋生手段的人必须把法律服务活动视为商业。不仅仅是过去 25 年中律师的数量翻了一番，其他职业和商业也开始提供那些传统上限于律师提供的服务。在一系列的案件中，美国联邦最高法院说得很清楚，法律职业不能阻止这种职业内外的竞争的发展。

此外，科技在过去几十年里的进步，已经永远改变了法律服务和提供法律服务的方式。那些不能理解这种新的执业环境的律师，将难以在未来的法律服务活动中取得成功。

我是在 1974 年认识到这一现实的。在法学院毕业后大约六个月的时候，我参加了一个叫做“拯救个人开业律师”的会议。这一活动中演讲者的名字和他们所讲的话还铭刻在我的记忆中，就像昨天发生的一样。他们回顾了过去，展望了未来。Harris Morgan 说，“律师在今天的执业方式，基本上还是 300 年前的那种方式。他们就像裁缝一样，单独剪裁每件衣服。我可以找到我的裁缝，做出一件很好但是很昂贵的衣服。但是你要知道，Brooks Brothers 公司用机器做的衣服也相当好，他们在货架上的销售价格要比我的裁缝收的钱要少很多。Brooks Brothers 牌子的衣服可能不像裁缝制作的衣服那么合身，但是对于绝大多数人来说，已经足够好了”。

Roberta Ramo（她 20 年后成了美国律师协会的首位女性主席）说道：“律师需要开发系统，用常规方式来完成经常、反复发生的业务。在你的律师事务所用开发系统来减少工作负担并不是什么难事。”

Bernie Sternin 说道：“任何需要修改的文件，都能够通过使用电子打字系统在产出上更具效率。律师必须学会使用这些扩充人们的能力的科技手段，如果他们想要在未来生存下去的话。”

生存！在法学院可没有人告诉我问题是生存——经济上的生存。没有人曾经告诉我说那些知道“像律师那样思考的”人可能会在法律服务活动中败下阵来，

没有人曾经向我解释法律服务的经济现实，而如果我将来将法律服务作为我的职业选择的话，我是需要知道这一点的。

Morgan、Ramo 和 Sternin 所要阐明的观点，在过去十年中在法律是商业还是职业的问题的争论中经常被掩盖了。他们所传达的信息是，如果律师要做一个职业人员，则他们必须长于商业。问题并不在于法律服务是不是一个赚钱的商贸活动，而是律师能不能在以委托人支付得起的价格提供优质的法律服务的同时，保持职业地位并获得足够的收入。

这些信息还没有被许多执业者所了解，他们似乎在奔向未来，而其脚踵却顽固地停滞在过去。他们要么对集聚的变革视而不见，要么指望着在不得不面对这些变革之前就退休。事实上，各种年龄和经历的律师每天都在面对法律职业中的变革。只不过是某些人比其他人做得更好罢了。

第二节 管理与律师

在美国，法律服务活动是个以几十亿美元计的产业，对于现代社会的运作而言必不可少。律师向那些他们所代理的人提供的法律服务，对于争端解决程序、对于这一国度的司法制度的最终合法性是不可或缺的。虽然法律本身是在不断变化的（所有的律师和法学院学生都能毫不怀疑地理解这一事实），但是法律服务活动也在不断演化这一事实，并没有为那些提供法律服务的人所充分理解。当然，那些长期执业的人很容易就会承认说，在过去 20 年甚至 10 年中执业活动已经发生了变化了。但是大多数人并没有停下来就这种变化对其日常工作的影响加以审视。如果说有什么反应的话，绝大多数执业律师是事后反应而不是先知先觉的。

事实上，大多数律师在有效地运作商业组织并大获其利方面，并没有受到很好的训练。部分原因在于我们的自我选择：如果我们大多数人想要进入商界的话，我们就会去上商学院了；我们决定提供法律服务，这是一个有意识的选择。令人失望的是，当我们步出法学院的时候，我们发现，为了投身于我们所选定的事业，我们必须进行商业运作。

我们首先要消除一个误解。某些论者说法律服务活动越来越商业化，而法律服务不能既是一个商业又是一个职业。法律服务是一个职业性的服务业。对于以职业方式提供法律服务而言，合理的商业操作是必要的。

某些批评者指责律师过于贪婪，说金钱已经蒙蔽了他们的职业判断。在现实生活中，大多数律师在努力地工作，期待着他们的投入能够得到公平的回报，但是只有很少一部分人因为执业富了起来，还有一些人是赤裸裸的骗子。如果律师事务所能够更有效率地提供法律服务，由于服务成本的降低和更多的回报，委托人和律师都能从中获益。惩戒机构证实说，在经济问题上陷入麻烦的律师常常是那些遭受经济困难的人，这诱使他们走捷径或者采取其他不适当的行动。因此，这么说一点也不过分，即运转良好的法律商业活动也可能是一个职业性的活动。

律师没有就法律服务活动的商业性一面做好准备的原因，除了自我选择和关于职业化的误解之外，就是法学教育没有就法律服务活动的商业性一面提供足够的训练。法学院的课程严重倾向于教授大量的实体信息、养成范围狭隘的法律技

巧。传统的教育模式是建立在所谓的苏格拉底教学法上的，委婉点说可以叫做，就是“学会像律师那样思考”。这一方法与苏格拉底所要认可的方法以及与律师业务活动的实际工作存在着相当大的差别。

许多法学教育工作者都在反思他们的观念，即法学教育应当实现什么目标，如何实现这些目标。今天的法学院提供临床教育和律师执业技巧课程，各个教授都在传统课程中试验着各种教学方法。美国律师协会“法学教育和职业：缩小鸿沟”课题组指出了一系列对于职业的成功所必需的基本的律师执业技巧和价值。这些技巧和价值是在持续的经验中获得的。这些经验远不止开始于进入法学院之前，还持续贯穿一个人的职业生涯。尽管在什么样的技巧应当包括在列表中或者某些技巧与其他技巧相比有何相对重要性的问题上，常人会有不同的认识，但是基本的理念不会有什么区别，即法律服务活动需要适用某些职业技巧。

有的时候人们说最近参加律师资格考试的人要比该职业中的其他人知道更多的法律，但是却更不知道对这些法律怎么办。《职业行为示范规则》在规则 1.1 中将称职性界定为“代理所合理必需的法律知识、技能、细心和准备工作”。《示范规则》清晰地表明，职业称职性所要求的不仅仅是知道法律。如果没有适用知识的技巧，则知识完全是空谈。用更实际的话来说就是，如果执业律师不能使用其知识来为委托人谋求利益，则他们对于社会而言就没有什么价值。

在美国律师协会上述课题组指出的十个重要技能中，包括“法律工作的组织和管理”。根据该课题组的说法，下面所列举的这些重要技能与核心职业价值一起，为称职的法律服务活动提供了基础。

关于基本的律师执业技能和职业价值的声明^①

十多年来，关于为了教育学生如何执业，法学院应当如何去做的问题，存在激烈的争论。这一争论始终都没有深入研究这一问题，即律师为了承担处理法律事务的职业职责，必须掌握哪些技能和价值。我们认识到这样的研究对于确定法学院和执业律师界应当承担哪些职责来培养这些技能和价值而言，是一个必要的前提条件。本课题组制定了一个《关于基本的律师执业技能和职业价值的声明》。

基本的律师执业技能

技能 1：问题解决

为了制定和评估解决问题的策略，或者实现某个目标，律师应当熟悉下列活动所涉及的概念：

- 1.1 识别和诊断出问题；
- 1.2 制定出替代性的解决方案和策略；
- 1.3 制订一个行动计划；
- 1.4 贯彻该计划；
- 1.5 在该计划的贯彻过程中吸纳新的信息和新的理念

技能 2：法律分析和推理

为了分析和适用法律规则和原则，律师应当熟悉下列活动所涉及的概念和

^① American Bar Association Section of Legal Education and Admission to the Bar, Task Force on Law Schools and the Profession: Narrowing The Gap (1991).