



北京市律师协会



律师事务所管理理论丛 ON THE MANAGEMENT OF LAW FIRMS

律师事务所管理前沿

王隽 / 主编

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。

ON THE MANAGEMENT OF LAW FIRMS

律师事务所管理前沿



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS(CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

律师事务所管理前沿/王隽主编. - 北京: 社会科学文献出版社, 2007. 9

(律师事务所管理论丛)

ISBN 978 - 7 - 80230 - 792 - 6

I. 律... II. 王... III. 律师事务所 - 管理 - 研究 - 中国 IV. D926. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 131347 号

· 律师事务所管理论丛 ·

律师事务所管理前沿

主 编 / 王 隽

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) 65595789

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目经理 / 王 绯

责任编辑 / 刘骁军 张 彬

责任校对 / 杨晓星

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 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 32 字数 / 419 千字

版 次 / 2007 年 9 月第 1 版 印次 / 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80230 - 792 - 6/D · 247

定 价 / 62.00 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

律师事务所管理论丛

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，有一百人以上的大型所、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，以期为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

目 录

CONTENTS

第一部分

律师事务所文化建设

- | | |
|----------------------|----------|
| 过度的“商业化”倾向是形成律师文化的障碍 | 李大进 / 3 |
| 用文化提升律师事务所的竞争力 | 胡占山 / 7 |
| 我们的合并 | |
| ——打造法律服务业的新平台和新品牌 | 贺宝银 / 15 |
| 信任创造价值 | |
| ——从天同所的规范发展看律师执业观 | 蒋 勇 / 24 |
| 以人为本 构建和谐律师事务所 | 张丽霞 / 29 |
| 以律师事务所文化打造律师团队 | 张 凌 / 33 |
| 探索律师事务所团队合作的运作模式 | 胡 明 / 40 |

第二部分

律师事务所质量控制和风险防范

- | | |
|----------------------|----------|
| 适应形势要求 切实加强我市律师事务所管理 | 柴 磊 / 49 |
|----------------------|----------|

防范风险需细化事务所管理	吴以钢 / 57
北京市律师职业道德和执业规范问题 ——以律师事务所管理为视角	王昕然 / 63
律师事务所的风险控制	戴钦公 / 72
律师执业中的利益冲突风险防范	朱茂元 / 84
律师事务所法律服务质量管理	赵曾海 / 108
提高认识 改变现状 加强律师业务档案管理	郭秀英 / 120
夯实律师事务所管理体制的基础	潘公明 / 129 李宗胜
浅论律师事务所的项目化管理	黄中梓 / 134
律师事务所的执业风险与防范	李雪冰 / 140
律师事务所的信息化管理	刘 芬 / 146

第三部分

律师事务所营销和专业化建设

律师事务所客户维护	琚存旭 / 155
浅谈律师业的专业化发展	吴晓刚 / 162
关于律师职业化建设的思考	孙耀刚 / 170
浅谈我国律师事务所的管理和经营	葛红伟 / 175
创建专业化、国际化、公司化的律师事务所 ——公司化管理体制构想	房德权 / 182
律师事务所营销策划	熊烈锁 / 188
律师事务所营销定位与策略	贾海鹏 / 197
律师事务所的营销战略	李云鹏 / 206 殷春芳

某律师事务所对市场的分析报告	刘江山 / 213
律师事务所的宣传方式之一——公益普法	田 坤 / 219
以专取胜	
——谈律师专业化	侯兵彦 / 225
赢得新客户 留住老客户	黄登兰 / 231
深圳律师业的困惑与出路	
——律师事务所的专业化	陈治民 / 238
试论律师事务所异地拓展战略与核心竞争力	朱树英 / 248
专业化管理：律师业专业化、规模化发展的	
必然要求	龙云辉 / 259

第四部分

律师事务所制度建设和人力资源管理

关于合伙制律师事务所的规模化问题	赵小鲁 / 275
如何设计区域合伙人制度	王 隽 / 286
论律师事务所人才激励及保留机制	刘尚薇 / 286
合伙制律师事务所管理体制设计	许 涛 / 294
合伙制律师事务所分配体系介绍	王忠德 / 302
关于法律知识管理制度的几点看法	张学兵 / 311
小规模律师事务所管理初探	朱小辉 / 321
小型律师事务所的管理完善与发展设想	左增信 / 327
中小型律师事务所发展建言	张燕生 / 334
试论量化管理在律师管理中的应用	公 雪 / 334
律师薪酬机制探索	王 坤 / 346
	薛其东 / 351
	张 华 / 358

对律师事务所管理体制现状的思考	赵向利 / 366
律师绩效考核的运用	栾政明 / 372
规模化合伙制律师事务所分配	王贵斌 / 372
体制问题研究	张耀东 / 377
律师事务所管理改革面临的几大难题	
——兼谈金诺律师事务所管理改革的体验	李海波 / 382
合伙制律师事务所向股份制转化是必由之路	
——浅谈律师事务所的公司化发展	蒋祥爱 / 391
合伙制律师事务所的管理定位与发展	孙忠仁 / 405

附 录

北京市律师协会律师事务所管理现状	北京市律师协会
之问卷调查报告	律师事务所管理
	指导委员会
	/ 417

第一部分

律师事务所文化建设

过度的“商业化”倾向是 形成律师文化的障碍

李大进*

近段时间有关律师文化的话题在律师业内引起了从未有过的关注，这是中国律师业发展到今天的一个现象，这种探究文化氛围的兴起，是这个行业发展到今天的需求，同时也是这个行业开始走向成熟的表现，可喜可贺。在我收集和拜读过现有关于律师文化方面的论著后，我发现，我们在提炼、描述和建立中国律师文化的过程中，很少有人探究和分析在过往的发展历程中，我们没有或是不能尽早地注意中国律师文化的积累和建设，甚至对中国律师到底应当拥有怎样的文化体系和当今中国律师是否存在文化根底都不能达成一个基本的共识，原因在哪？以我个人之见，主要是“律师制度”这个彻头彻尾的舶来品被全盘照搬到中国后，在中国特色的社会主义体制下，我们该如何吸纳，如何与中国的过去、现在和将来相结合，从而创造中国特色的律师制度。这个题，我们破得不深，解得不够，中国律师的精髓是什么，模糊不清；加之，在过往的发展中把更多的注意力放在了规模、收入和其他的物质积累上，没有更多地关注精神财富的积累，忽略遗失的太多。

中国律师有今天，北京律师有现在的规模和业绩，更多的、更主要的原因在于中国的改革开放和经济发展。律师制度恢复后，我

* 李大进，北京市律师协会会长、北京市天达律师事务所合伙人。

们还没有集中更多的时间和精力去更多地研究律师制度在中国究竟和人的基本权利、法律制度、国家体制有着什么根本联系，律师在国家、法律、社会生活当中应处在一个什么根本位置，扮演什么角色的时候，我们就被迅猛发展的经济大潮带到了今天。一切都是全新的，而一切又都是相对被动的。走到今天我们才有了要整理、提炼自己文化的意识，这时的我们，之所以感到有那么多的模糊和困惑，其实就是因为这个特殊的行业和这项特殊的制度所承载的使命在发展的现阶段不该被太多的经济概念所涵盖，更不该在一个个律师个体心中和律师的执业活动中被那么多“商业化”的氛围所侵蚀。面对律师执业中过度的“商业化”，我们放任的太多，我们视而不见的太多，我们有意识去抑制的太少，我们甚至乐在其中。

当我们亲眼看到律师人数猛增、队伍扩大、业务领域拓宽的时候，我们不够关注的是对律师，特别是年轻律师的基础教育、技能培养意识和有效的规范约束；当我们沉醉于行业每年以不低于30%的比例增长着业务创收和纳税额时，我们忽视了对数字背后成因的具体研究和分析，我们没有清晰地界定和强化中国律师作为法律人的责任和精神，我们没有分析清楚律师职业化和律师过度“商业化”的界限及利弊关系。虽然，我们在近些年开始意识到，并且开始了有针对性的基础工作，但我们已经为这样的忽略和缺失付出了代价，而且仍在付出代价；律师行业文化的积累和发展没有与律师的队伍和业务发展同步，不能不说是我们很大的遗憾；财富积累过快却没有培养精神和树立意志，不能不说是我们很大的缺失；没有抑制地让律师执业“商业化”使得行业内只有个体理念、价值和标准，而没有整体的理念、整体的价值和整体的标准；更多闪现亮光的是个体文化，而整体文化却是无光无色，这不能不说是我们的无奈；律师职业不以营利为目的的是这个职业的属性之一，律师职业是为社会服务的是这个职业的天职，似乎无人不知，但这些基础之基础，一直更多地挂在了嘴上，而没有成为意识和意志融入执业当中。律师执业中无度的“商业化”倾向，使得这个行业出

现了不该有的太多浮躁，当我们翻开报纸随处可见那些同行所做的连篇累牍放“狂言”的广告时；当我们从手机信息和电子邮箱中看到一封封言辞不实的自荐信时；当我们从当事人处听到一个个让我们同行汗颜的无序竞争的故事时；当我们看到法院周边林立的律师办公室的“拉客”场景时；当我们审理着一例例被客户投诉的不诚信、不尽责、乱收费等等案件时，我不禁要问：那些坚持不懈地做着上述无度的“商业化”推广和“运作”律师业务的同行们，你们想到过、做到过、规划过在你们前行中应当具备的职业化所需要的一切吗？特别是一些已经熬到“资深”的同行们，面对后来者，想过让他们怎样职业化，而不是“商业化”吗？律师职业是一个谋生的行当，但是，在无所限制的“商业化”的侵蚀中，如果不择手段地赚钱成为律师行业的普遍风气，如果“今年挣了多少”也已经像当年北京人的口头语——“吃了吗”一样盛行，就不能不让我们担忧了。律师行业的每个从业者都需要有一条道德底线，一条与人格、信念、意志有关的，在某些情形下必须不惜代价守住的底线，如果没有这个底线，律师和律师行业就会弱不禁风，就会经不住冲击，就会没有根基和定力，就不会有我们期待的那份尊重。这样的状态所反映出来的许多东西，实际就是现在行业“文化”和个体“文化”的再现。构建律师行业在道义上的正当性、道德上的认同感，克服和抑制过度的“商业化”，既关系到每个律师的长远利益，又关系到行业发展的百年大计，无法回避，不能忽视。重视和积累了这些，其实就是重视和积累了文化。

克服和抑制过度“商业化”的前提是律师要有作为法律人的职业理念和执业素养，我们要在律师职业的价值观中明晰律师的责任感、使命感、职业认知感、规则意识感和自豪感，以此来抵制和割除律师就是为了“分金银，争荣辱，排座次，划地盘，搞分裂”的恶名声。

克服和抑制过度“商业化”的重要手段是在行业内建立透明的、让人信服的、经得起检验的、体现律师本质和文化的评价机

制。应当说一直以来律师行业评价机制的单一，也是律师文化难以形成和无法积累的又一原因。长期以来，对律师的评价要么过于“政治化”，要么过于“商业化”，没有建立一套遵循律师本质的，符合律师职业特性的，可以度量律师道德和执业水准、素养的评价机制，使得我们常常会看到评出的典型处于在业外树不住、在业内不认同的尴尬状态，当然这与律师在国家和公众心目中的价值、作用、美誉度和被人尊重的程度有着重要的关系。

信念、意志、情操、修养和制度体系是可以让人感知、思考的，也是可以被激励、被凝聚的，是可以延续和传承的文化根基，我们应当有这样的文化体系，身为律师，我们应当创建和拥有这样的精神家园。

律师朋友们，我们在紧张、疲惫和艰难地快速前行中停一下脚步，进行一番思考和反省，尤其花些精力来探究一下这个行业到底该有一个什么样的文化体系，我以为是值得的，因为这样的探究不但能使我们清晰自己，更重要的是能够让我们规划未来。培养、归纳、凝聚、弘扬最终传承我们律师行业的文化，是我们规划未来的重要内容，北京律师不仅要有宏大的队伍、杰出的人才、优秀的业绩，还要有让党和政府及公众放心、可信的政治素质和职业水平，我们要去积累像北京这座古城一样厚重的文化根基。为此，我们值得努力，为此，我们还需加油！

用文化提升律师事务所的竞争力



经过二十多年的快速发展，律师行业进入了一个相对稳定的发展阶段。与过去相比，大刀阔斧的改革少了，浮躁的气息淡了，律师事务所不再刻意追求跳跃式发展，注重细节改进，注重知识和经验积累，扎扎实实地做基础性建设。在这一阶段中，许多律师事务所看到了文化对律师事务所建设和发展的无形影响，意识到律师事务所的一切问题都可归根于人，人的思想、态度和精神决定了律师事务所的发展和竞争力，自觉地开展起律师事务所的文化建设。这或许是巧合，或许是必然，但无论如何，文化对于加强律师事务所建设、提升律师事务所竞争力的作用却是不争的事实。用文化推进律师事务所的建设，不失为我们跨越这一发展阶段的一个好的选择。

一 律师事务所文化建设的原则

律师事务所的文化建设，从根本上讲就是要改善办所理念，确立发展目标，构建共同价值，由此达到激励士气、强化认同、规范行为、增强竞争力的目的。开展文化建设需要把律师事务所置于大

* 胡占山，司法部公证律师工作管理司业务处处长。