

高云 著

通向 **Successful** 律师事务所之路

本书是中国第一本关于律师事务所经营管理理论和实务的专著，它深入分析了合伙体制、营销策略、人力资源经营、财务和质量控制以及事务所内部改革和发展战略的具体方案，对于律师事务所经营管理有重要的参考价值。



THE WAY TO



A SUCCESSFUL



LAW FIRM



法律出版社
LAW PRESS

高云 著

通向成功律师事务所之路

THE WAY TO A SUCCESSFUL LAW FIRM

 法律出版社
LAW PRESS

图书在版编目(CIP)数据

通向成功律师事务所之路/高云著. —北京:法律出版社,2003.12

ISBN 7-5036-4596-2

I. 走… II. 高… III. 律师事务所—管理
IV. D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102434 号

法律出版社·中国

责任编辑/吴剑虹

装帧设计/王际勇

出版/法律出版社

编辑/法律应用出版中心

总发行/中国法律图书有限公司

经销/新华书店

印刷/北京外文印刷厂

责任印制/陶松

开本/787×1092 1/16

印张/21.75 字数/290千

版本/2003年12月第1版

印次/2003年12月第1次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

电话/010-63939796

网址/www.lawpress.com.cn

传真/010-63939622

法律应用出版中心/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)

电子邮件/yingyong@lawpress.com.cn

读者热线/010-63939641

传真/010-63939650

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)

传真/010-63939777

中法图第一法律书店/010-63939781/9782

客服热线/010-63939792

中法图北京分公司/010-62534456

网址/www.chinalawbook.com


中法图上海公司/021-62071010/1636

电子邮件/service@chinalawbook.com

中法图苏州公司/0512-65193110

书号:ISBN 7-5036-4596-2/D·4314

定价:39.00元



我期待着将来有一日，中国律师业能够用自己的时间来证明，这本书中的理论是错的。这就意味着：中国律师业找到了适合自己的发展方向和道路。到了那时，这本书就自然走完了它的生命历程，成为中国律师业改革大潮当中一朵小小的浪花，随着滚滚波涛逐渐远去。

序

当这本书写完的时候,这个城市正值夏季。我住的房子后面有大片的草地,盛开着各种白色、黄色和紫色野花。每天下午,我带着儿子到那里玩,看着他在草地上来回奔跑、挥洒欢笑,不禁感慨他的人生道路起点竟如此之幸福。对比我们这辈人的律师之路,却是另有一番滋味在心头。

我是1993年投身律师行业的,当时律师业体制改革尚未全面推行,很多地区的事务所仍然属于国家单位的性质,我的一些同学在事务所工作仍然只是领取国家公务员工资,工作上平平淡淡,经济上也并不富裕。偶尔因为有当事人单位可以报销一顿餐费,让我们同学聚会可以“腐败”一次,大家就显得特别开心。那时候虽然物质上不太富有,但大家还是时常谈起对律师事业未来前景的憧憬,在朦胧当中充满了对将来的向往。

可惜的是,现实经济条件的限制和经验的局限,让我们没有太多的机会去了解我们身处的世界,了解什么是世界流行的律师事务所合伙制度?什么是法律服务业全球化趋势?至于外面世界的风云变幻,例如1987年伦敦两家事务所合并而成为世界最大律师事务所的前身——高伟绅律师事务所、1992年外国律师事务所登陆中国、1993年北京金杜律师事务所成立(10年之后该所成为中国第一大所)等等,更仿佛是另一个遥远世界的事情。

恍如一夜春风,中国律师制度改革全面铺开,我的很多同学和朋友都办起了合伙制律师事务所。也就在几年之间,他们从昔日的默默无名的小字辈变成了声名鹊起的后起之秀,有了自己的手机、车子甚至办公楼。平心而论,中国律师业制度改革让我们这一辈人赶上了历史机遇,可以在人生舞台上尽情挥洒自己的才能。但是,曾经梦想当中的美好事业真的如此简单吗?合伙模

式将合伙人之间的关系变得如此功利化：律师自己谈客户、找案源直至做业务，而事务所只不过是一个律师费分成的角色。

同学的事业渐渐发展起来了，大家之间相聚的机会反而渐渐少了，因为都忙着要赚钱，先是为了汽车、房子，后来是为了妻子、孩子，再后来是为了更高档的车子、装修更高档的房子；偶尔的相聚，谈话当中也增加了许多物质内容：谁办了什么大案？谁今年创收了多少律师费？谁又买了新车子和房子？诸如此类。但是，大家却并未因此感到经济上的压力有所减轻，反而为赚钱的事情感到更加苦恼。这样的事业和生活肯定少了一些什么。记得有一次参观了一个朋友的豪华新房后，我感叹地问他，“你现在才 30 出头，所得到的物质已经远远超过了你的父辈，那你的下一步人生目标是什么呢？”大家一时无语。

对于理想的追求，固然要有一定的经济和制度为基础，但这种经济基础是怎么建立的呢？北京康达律师事务所在介绍他们当年创业经验时谈到，他们在建所初期用于分配的部分，只占营业收入的 10%~15%！今天，康达分所已经遍布中国各地；北京君合律师事务所更是在创业年代里，没有分红！今天，他们已经跻身亚太地区百佳事务所之列。将他们的勇气和做法与我们今天周围许多事务所高达 70%~80% 的个人提成比例相比，上面问题的答案显然已经是不言而喻的事情了。

诚然，我们没有生逢群雄并起、开疆拓土的大时代，简单的生活背景和经历也可能注定了将来无法成为领袖人物，但在蹉跎了人生 30 多年的光阴之后，在可以自由掌握和支配一些物质资本和闲逸时光之外，我们似乎应该重拾当年的一些单纯愿望。无论什么都好，只要是作为一个普通人，寻找一些机会，为社会、行业和后来者们做点什么、留下点什么，将自己的所学所得回报于社会，这样才不至于将来终老之时，回望一生，发现自己除了拼命索求和消耗物质之外，对社会竟然是一个一无是处的累赘。于是理解了那些甘心放弃优厚待遇，自愿参加“无国界医生”或者到偏远山区义务教学的普通人，他们的言行更值得我们肃然起敬。尤其是在身体被束缚、灵魂被引诱的大都市当中生活日久，经济观念已经深深地浸透我们的灵魂，深入骨髓，那种不以个人名利

为目标的简单生活反而显得是个异数。

当然,每个人都有自己的生活方式和道路选择,毋须刻意追求某种外在形式去寻求灵魂的救赎。相信只要有心,无论身处社会的任何层面和角落,总能在金钱交易之外,找到回馈社会的机会。譬如律师,每年免费做几件法律援助案件,占去的只是一趟旅行的时间,却可能因此改变几个人的一生;譬如合伙人,每年多花一点时间在指点助理和律师身上,自己少赚了一点律师费,却可能对后来者的职业生涯设计起到莫大的帮助;又或者合作伙伴之间,对律师事业多一点共同发展的考虑,割舍一些个人利益的斤斤计较。暂时失去的是享用高档汽车和豪华房子的机会,换来的是对合作伙伴的扶持和帮助,更多志同道合者的聚集以及互相欣赏和信任。我宁愿相信,一份长久而共同的理想事业,在更多时候,只是建基于对宁静精神生活的追求和渴望之上,仅此而已。

10年了,我和我的朋友们都曾经为着心中的理想憧憬过、计划过和奋斗过。但市场的、合作者的以及个人的因素,都在不断地折磨和改变着我们和周围的一切。看过在逆流中奋力起跳的鱼吗?在激流冲击的间隙中,他们拼尽所有的力气,向蓝天,向大坝后面广阔的海洋高高跃起。然后,更多的时候,结局可能是重重地下坠,重蹈大多数鱼类的命运,被潮水无情地卷去。这就是命运,追求在高位生活的代价。所以理解了为什么当年一穷二白的时候,人比今天更大胆、充满激情和理想;反而在有了一定的经济基础之后,人的顾虑更多,胆量和勇气也大不如以往了。

当我被时间的河流推上岸边,喘息了一个轮回之后,有了此书。它的降临仿佛是理所当然,因为所有的标题早已深深地印在我的脑海当中;但又如一场信念的重生,一个人的战争。脑海中那些游离而飘忽的种种模糊概念和印象,让笔力有限的我举步维艰。此书最终得以面世,要感谢网络。正是通过它的引导,使我得以与无数中外律师界前辈和精英们在虚拟时空当中相遇。在他们智慧光芒的照耀下,阅读着充满哲理的文字和话语,我接受着他们聪慧思想的启蒙和洗礼,最终得以将散落在网络上的颗颗珍珠串成一挂美丽的项链。

与同类书籍相比,本书有如下特色:

首先,这是中国第一本系统论述律师事务所经营管理理论和实务的专业书籍。之所以称为第一本,是因为以往关于中国律师业的论著,都是以律师业管理内容为主线,并无探讨律师事务所外部经营策略和内部管理制度等方面的内容。而这本书的出现,恰好能填补上面的空白。本书从背景篇——中国人世之后的法律服务业总体状况出发,以创业和合伙模式两篇度过律师事务所的创立阶段;进而引领读者深入事务所内部,以市场营销篇、客户营销篇、人力资源管理篇、财务管理篇、质量管理篇、风险篇、信息技术篇等章节展示了一个完整的律师事务所经营管理体系;最后,以改革篇和发展道路篇作为发展和探索律师业未来道路的总结。至此构成了一个完整的中国律师事务所经营管理理论和实务系统。

其次,这是中国第一本大量引入现代企业经营管理理论来指导事务所经营管理实务的专业书籍。这本书各篇论述的内容,无论是在人力资源管理、财务管理、质量管理还是在市场营销、客户营销等方面,都有着大量的创新理论和具体操作方案。例如:在人力资源篇当中,读者将会读到人力资源管理最为流行的理论及其应用,以及人力资源经营中招聘、评测、培训、激励和挽留五个阶段的具体操作方案;在财务管理篇当中,最重要的内容是多种收支预测、财务控制和结算分析的计算公式和操作技巧,适合事务所管理者们阅读;在质量管理篇当中,本书创新地提出了事务所质量管理的六大原则和事务所质量管理的完整体系;在市场营销篇和客户营销篇当中,读者则会接触到大量的现代企业营销理论和实用工具,还有众多创新观点:法律市场营销法则、市场营销策略组合、新客户营销策略、老客户营销策略和事务所营销策略等。

第三,本书有大量的中外律师实践经验和案例资料为佐证,可供读者作更深入的探讨和研究。本书虽然有着自己独特的理论体系,但支撑观点的并非是“空对空导弹”式的纯理论分析,而是大量的实证资料。所以,读者可以在书中随处可见外国超级律师事务所的各种成功经验,例如高伟绅、高特兄弟、美迈斯和众达;也可以深入了解中国领先律师事务所的先进模式和特色制度,例如君合、金杜、中伦金通、隆安、环球、正见永申、锦天城、段和段、毅石、德衡、琴

岛和中豪等。而且为了方便读者查阅,所有的资料来源都标明有相应的网址,这也可算是本书的另一特色。

第四,这是中国第一本系统讨论信息技术在事务所经营管理当中具体应用的书籍。针对中国律师业在信息技术认识和应用上的滞后问题,本书的“信息技术篇”作了详细解说。首先是介绍了各种信息技术对在律师日常工作当中的应用技巧,尤其适合不熟悉信息技术的律师阅读;其次是提出了构建事务所经营管理自动化系统平台的具体设计方案,它着眼于事务所经营管理决策的整体性,将事务所的人、财、物等各种管理系统有机结合成一个统一的系统工作平台;最后是它独特的智能化设计,使系统成为24小时不停运作的事务所中最可靠的秘书、管家和主管。

这是一个不知天高地厚的人写的一本不知天高地厚的书,这个由君合所潘跃新律师发明的句式用在这里刚好合适。我期待着将来有一日,中国律师业能够用自己的实践来证明,这本书中的理论是错的。这就意味着:中国律师业找到了适合自己的发展方向和道路。到了那时,这本书就自然走完了它的生命历程,成为中国律师业改革大潮当中一朵小小的浪花,随着滚滚波涛逐渐远去。

高云

写于二〇〇三年九月

目 录

第一章 背景篇 3

- 1. 法律服务业的现状和发展趋势 4
 - 1.1 世界法律服务业概况 4
 - 1.2 中国律师业发展历程和现状 6
 - 1.3 中国法律服务市场特征 7
 - 1.4 中国法律服务业发展趋势 9
- 2. 中国法律服务业开放问题研究 11
 - 2.1 开放历程回顾 11
 - 2.2 开放的机遇和挑战 13
 - 2.3 世贸与法律服务业的关系 17
 - 2.4 中国法律服务入世承诺内容 20
 - 2.5 中国法律服务业的保护 22
 - 2.6 中外法律服务业的合作 25

第二章 创业篇 29

- 1. 事务所经济体制 30
 - 1.1 法定形式 30
 - 1.2 合伙模式 31
- 2. 事务所权力体制 33
 - 2.1 合伙人资格 33
 - 2.2 合伙人权利义务 34
- 3. 事务所管理体制 35
 - 3.1 主任负责制 35
 - 3.2 泛民主式管理 36
 - 3.3 金字塔式管理 36

- 3.4 公司化管理 37
- 4. 事务所财务体制 38
 - 4.1 会计制度 38
 - 4.2 收费标准演变 38
 - 4.3 计时收费标准 39
 - 4.4 主要运营成本 41
- 5. 事务所业务体制 44
 - 5.1 律师执业规范 44
 - 5.2 业务推广策略 46
 - 5.3 业务质量管理 47
- 6. 事务所人力资源体制 48
- 7. 信息技术应用 50

第三章 合伙模式篇 55

- 1. 发展障碍 57
- 2. 典型模式 60
 - 2.1 君合模式 60
 - 2.2 金杜模式 63
 - 2.3 中伦金通模式 65
 - 2.4 锦天城模式 67
- 3. 比较研究 69
 - 3.1 经营理念和目标 69
 - 3.2 合伙人 70
 - 3.3 合伙人会议 72
 - 3.4 经济体制 74
 - 3.5 管理体制 78
 - 3.6 民主体制 80

第四章 市场营销篇 85

- 1. 市场营销理论基础 86
 - 1.1 大市场营销理论 86
 - 1.2 法律市场营销九个法则 88
- 2. 营销分析和准备 93

2.1	法律服务基本特性	93
2.2	法律服务市场背景特征	95
2.3	事务所营销准备	97
3.	营销策略组合	100
3.1	增值服务策略	101
3.2	市场领先者策略	101
3.3	提升服务质量策略	104
3.4	服务品种价格策略	106
3.5	服务品种创新策略	107
3.6	保持长期关系策略	108
3.7	提升公共形象策略	109
3.8	全员营销策略	110
3.9	网络营销策略	110
4.	制订营销方案	112
4.1	市场定位和市场细分	112
4.2	分析消费者和竞争对手	113
4.3	选定市场营销策略组合	114
4.4	规划产品和服务	117

第五章 客户营销篇 121

1.	客户营销理论	122
1.1	客户关系管理	122
1.2	客户金字塔模型	123
1.3	金字塔十大法则	125
2.	事务所客户关系	126
2.1	五种基本类型	126
2.2	了解客户真正需求	127
2.3	建立有效沟通模式	129
2.4	建立和发展客户网络	130
2.5	客户关系的目标管理	133
3.	新客户营销	135
3.1	客户分析	135
3.2	营销技巧	136

3.3 保持机会 138

4. 老客户营销 139

4.1 背离原因 139

4.2 营销技巧 140

第六章 人力资源篇 145

1. 人力资源理论基础 146

1.1 人的需求和工作动机 146

1.2 人性假设 147

1.3 人本管理理论 148

2. 法律人才资源供应现状 149

2.1 理论与实务脱节 149

2.2 发展模式存在误区 149

2.3 供应和需求错位 150

3. 事务所人力资源开发方案 151

3.1 明确的目标体系 151

3.2 合理的层次结构 154

3.3 具体的评价标准 156

3.4 科学的评价手段 158

4. 事务所人才招聘 159

4.1 人才招聘原则 159

4.2 工作分析技术 160

4.3 人才评测项目 162

4.4 人才评测方法 163

5. 事务所人才培养 163

5.1 培训对象和内容 164

5.2 专业培训目标和途径 167

5.3 基础培训目标和项目 171

5.4 培训的资金和技术支持 173

6. 事务所人才激励 174

6.1 物质激励 174

6.2 精神激励 175

6.3 民主激励 177

- 7. 事务所人才挽留 177
- 7.1 双向沟通 178
- 7.2 不满意度调查 178
- 7.3 离职面谈 180

第七章 财务管理篇 185

- 1. 事务所财务管理现状 186
- 2. 事务所财务管理基础 188
 - 2.1 常用财务术语 188
 - 2.2 主要财务报表 189
 - 2.3 基本管理原则 190
- 3. 事务所财务预测技巧 192
 - 3.1 收入预测方法 192
 - 3.2 成本预测方法 193
 - 3.3 资金平衡预测方法 195
 - 3.4 收支互动影响评估 196
- 4. 事务所财务管理系统 197
 - 4.1 财务预算 197
 - 4.2 财务控制 199
 - 4.3 财务决算 201
- 5. 事务所税收政策研究 202

第八章 质量管理篇 207

- 1. 事务所质量管理基础 208
 - 1.1 可能性 208
 - 1.2 现实意义 210
 - 1.3 体制基础 210
- 2. 质量管理体系的基本原则 213
 - 2.1 与客户的充分沟通 214
 - 2.2 管理权限的明确分工 215
 - 2.3 写在纸上的质量管理 216
 - 2.4 管理过程就是管理质量 217
 - 2.5 量化的质量管理 218

- 2.6 质量的持续改进 218
- 3. 质量管理体系的总体设计 219
 - 3.1 构建目标 219
 - 3.2 总体结构 220
- 4. 质量管理体系的核心部分 223
 - 4.1 立案系统 223
 - 4.2 办案系统 224
 - 4.3 结案系统 228

第九章 风险篇 233

- 1. 风险概述 234
 - 1.1 总体情况 234
 - 1.2 律师执业风险 236
 - 1.3 事务所经营风险 242
- 2. 风险产生根源 246
 - 2.1 社会环境 246
 - 2.2 行业发展 247
 - 2.3 律师素质 248
- 3. 行业风险防范对策 249
 - 3.1 律师参政议政 249
 - 3.2 推行律师自治 250
 - 3.3 提高律师队伍素质 252
 - 3.4 积极维护律师权利 252
- 4. 经营主体风险防范对策 253
 - 4.1 提高律师风险意识 253
 - 4.2 健全内部管理体制 254
 - 4.3 积极推行专业化分工 255
 - 4.4 建立风险防范保障体系 255

第十章 技术篇 261

- 1. 信息技术与律师业 263
 - 1.1 查找资料 263
 - 1.2 提高工作效率 265

1.3	法律文件电子化	266
1.4	个人事务管理	267
1.5	新型交流方式	268
2.	事务所计算机系统总体设计	269
2.1	系统总体功能目标	269
2.2	系统总体设计要求	270
2.3	系统使用方法	272
2.4	系统安全保护	273
2.5	系统管理维护	273
3.	律师业务管理系统	274
3.1	立案子系统	274
3.2	工作子系统	275
3.3	结案子系统	277
4.	市场营销管理系统	277
4.1	质量控制子系统	277
4.2	客户关系管理子系统	278
5.	财务管理系统	280
5.1	律师费管理子系统	280
5.2	财务预结算子系统	280
6.	人力资源管理系统	281
7.	行政管理系统	281
8.	知识管理系统	282

第十一章 改革篇 285

1.	改革方案的总体设计	286
1.1	思维的转变	286
1.2	具体思路	288
1.3	总体目标	290
1.4	设计要点	293
2.	事务所层面的改革方案	294
2.1	经济体制	294
2.2	合伙人体制	295
2.3	管理体制	298

3. 专业部门层面的改革方案 298

3.1 经济体制 298

3.2 工作模式 303

4. 改革的实施步骤 305

第十二章 发展道路篇 309

1. 联合之路 310

1.1 业务协作网络 310

1.2 事务所战略联盟 311

2. 自强之路 315

2.1 律师集团 315

2.2 事务所合并 315

3. 合作之路 319

3.1 契机和障碍 319

3.2 合作方式的选择 321

3.3 四种合作方案 323

4. 全球化之路 325

4.1 全球化扩张的必要性 325

4.2 事务所全球化战略 326

附录:常用法律网站精选 329