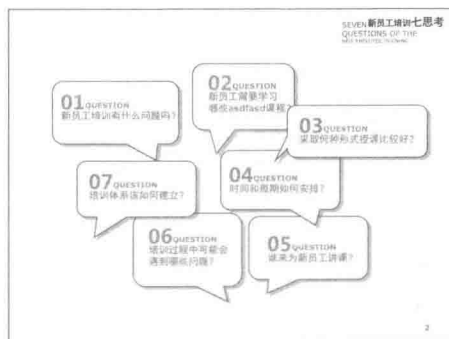


金杜：律师培训的七个思考^①



精要图解^②



① 主题：新员工培训七思考

主讲人：郭健（金杜律师事务所）

时间：2015年7月31日（周五）下午1:30-5:00

② 扫描右侧二维码，可在线阅读PPT内容，全书同。



SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

对新员工进行培训是非常必要的，希望能多增加一些对专业知识的培训，尤其是法律基础知识方面的系统培训，十分感谢。

存在的问题：
1、培训周期长，时间短
2、培训课程不全面
• 新来的律师不知道如何做DO，不知道如何做法律研究；
• 新来的秘书不知道如何做电话，如何与合伙人沟通，为合伙人，律师节省时间；
• 新入DM的培训也处在熟悉的状态。

Angie
金杜律师事务所
新入职律师助理

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

我是新入职的市场部专员，新员工培训时要求我花两个小时的时间去学习“利益冲突检查”，这个跟我的工作没有关系。

存在的问题：
1、培训周期长，周期短
2、培训课程不全面
3、培训课程没区分
• 律师需要学秘书的课程内容，行政人员又要学秘书的课程内容，培训时没有区分，导致培训资源浪费，培训效果差。

Susan
金杜律师事务所
新入职市场部专员

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

我们是一批要加入入职培训的，培训结束之后彼此都不认识，希望培训能以小组的形式开展，这样能取得更好的效果，成员之间也能增进了解。

存在的问题：
1、培训周期长，时间短
2、培训课程不全面
3、培训课程没区分
4、授课方式欠佳，培训效果较差
• 授课方式以简单的讲授为主，缺乏更丰富的培训形式，互动沟通较少，导致培训效果不佳。

Team
金杜律师事务所
第一批参加新员工入职培训的同事

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

01 QUESTION
新员工培训有什么目的？

02 QUESTION
新员工需要学习哪些课程？

03 QUESTION
哪种培训形式课程比较好？

04 QUESTION
时间和周期如何安排？

05 QUESTION
谁来为新员工讲课？

06 QUESTION
培训过程中可能会遇到哪些问题？

07 QUESTION
培训体系该如何建立？

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

新员工都有谁？

合伙人
秘书
律师
职能部门

注：本次新员工入职培训涵盖这三类岗位。

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

他们都需要学习哪些课程？

职能部门
秘书
律师

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

01 QUESTION
新员工培训有什么目的？

02 QUESTION
新员工需要学习哪些课程？

03 QUESTION
采取何种形式授课比较好？

04 QUESTION
时间和周期如何安排？

05 QUESTION
谁来为新员工讲课？

06 QUESTION
培训过程中可能会遇到哪些问题？

07 QUESTION
培训体系该如何建立？

SEVEN 新员工培训七思考
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

可以采取的授课形式

现场授课
视频资料
小组学习



讲座实录

张雪梅：第一位上台主讲人是金杜律师事务所培训经理郭健先生，大家掌声有请。郭健先生一直就论坛的事在跟我联系。关于培训的事情，金杜律师事务所以及郭健先生给我最大的感受是他们对这件事情非常之重视，各种细节体现了大所的那种高素质，他们真的是全部在替我们教培委着想，怎样才能把论坛办得更好。他们也是唯一一个在论坛开始之前就把所有 PPT 资料发给我的律所。相信大家肯定会看到他精彩的演讲。

郭健：大家好，我刚才在看黄主任，黄主任肯定是很专业做培训的，他跟我一样习惯站着讲，我到这儿来之后听了很多开场，各种各样的介绍，我发现我跟很多人不一样。首先第一个不一样，整个发型不太一样；最主要不太一样的地方，刚才张主任介绍很多人都是什么什么律师，我不是律师，一般他们都会愿意叫我郭老师，其实我不是一个专门做法律行业的律师，但是我专门做事务所的培训工作，在开始今天这个内容之前，我可能先给大家说一下基础的东西，使得大家对整个框架有一些了解。

金杜在中国地区差不多有 2000 人左右的规模，在北京有将近 1000 人，还有其他的地方，可能有十几个分所，我们这个培训工作面临的问题不光是北京，还有分所怎么做的事情，当然了关于整个的培训工作，我们要说整个事务所内部培训体系，其实可以说很长的时间，我想我今天应该找一个切入点，从事务所的新员工培训说起。我做的这个课件主要是新员工培训的七个思考，也是我问自己的问题，我们在培训过程中怎么解决这个问题，如果这些问题都想明白了，想清楚怎么做这些事情的话，我相信培训工作就会更顺。我今天的分享分几块内容。首先我们可以看一下，这里面有几个问题，第一个，新员工培训都会遇到什么样的困难，这是我们会思考的第一个问题；第二个，新员工需要学习哪些课程；第三个，我们采取



何种形式授课比较好；第四个，时间和周期如何安排；第五个，谁来为新员工讲课；第六个，培训过程中可能会遇到哪些问题；第七个，事务所的培训体系应该怎样建立。

第一，新员工培训有什么样的问题呢？我们往下看，我在这里简单画了一个图，这是一个新入职的律师，没有赶上新员工培训，如果这个人正好是新员工结束时间点来的可能就学不到这个课程，可能要下个月才能学到这个课程，等到20多天以后很多东西都已经掌握了。这里面问题是培训的周期比较长，时间比较短，我们都是一个月一次，只有一天两天的时间，导致没有学到这个课程，存在问题。第二个，对我们新员工来说，他们希望能够多增加一些对专业知识的培训，特别是法律基础的课程，我们知道很多企业的新员工培训第一天课程不可能说太多专业的东西，第一天可能都是说一些比较基础的问题例如事务所的基本情况，我们的文化，我们的规章制度要求等等这些东西，对于一个初期律师，这些基础的东西不能在新员工培训里面加进去。课程不够全面，对于很多新来的人，可能会缺乏一些东西，我们这里的培训，其实金杜的新员工培训不光是律师培训，职能部门的培训也会纳入到里面，包括做辅助工作的秘书，包括市场部、行政部等等都在里面。因为我们的人群是各种各样的，我们每个月都会有大量的人员入职，有各种各样的人，最早之前，我在金杜有五年的时间，五年之前我们的新员工培训都是混在一起的，那个时候是有问题的，我们就在想，关于这些课程是不是要根据人员做一个划分，不要听跟自己工作无关的课程，秘书的课程跟律师的课程以及职能部门人员的课程是不一样的，但之前我们没有做区分。还有一个，我们在聊天的时候聊到，律师之间的交流会比较少，我们同一批次加入培训入职的人，大家彼此都不是特别熟悉，缺少交流的机会，所以课程讲完了就讲完了，怎样把小组学习的氛围加入进去，以后能够延续，这个也是我们在思考的问题。我刚才给大家看的问题是我到金杜律师事务所之后，把金杜之前的培训做了一个分析所找出来的几个问题，关于这几个问题，后面也会有解决方案的内容

给大家做分享。

第二，我们接下来看一下新员工主要学哪些课程。我们这块主要分几大部分人群，第一是合伙人，第二是秘书、律师、职能部门，可能各家所的情况不是特别一样，我们关于合伙人培训这一块，是有专门的培训在做，我这次跟大家分享的主要是秘书、律师、职能部门这三部分人群的培训，最主要的我们侧重的还是律师这块培训的工作，我们做任何事情之前，先要想一下我们的人群到底是谁，所有的这些课程设置，一定要从听众的角度出发，想一想他们需要什么，喜欢什么，哪些东西对他们有帮助，对于这部分人，他们都需要哪些课程呢，律师可能有律师课程的特点。比如金杜的律师课程会分成这样的几部分，一部分是通用课程，这个课程是所有的人都适用的，包括金杜的历史文化，我们的财务制度、行政制度、IT、办公支持。我们事务所的一些特殊的软件、常用的软件怎么用，这些是每个人都适用的，还有针对律师的，专门法律的基础课程，比如律师如何起草简单合同，如何做法律研究等等这样的课程。针对秘书又会有秘书的专门课程，包括秘书应该怎样接电话，怎样处理文件，怎样帮助合伙人处理日常事务等，所以我在接手金杜培训工作之后，我们做的第一件事情就是把新员工培训的课程根据人群的区分做处理，划分成不同的课程做这样的内容。

第三，关于授课形式这一块，我们大概可以看一下，其实这块也是我想跟大家分享的东西，不仅我们刚才也提到了，而且我们杨光律师也提到了，我们之前更多的是大课的培训，大家召集在一起做这样的培训。但是我发现，现在这个时代在发展，好多东西已经变了，在金杜要想把这些律师、合伙人全都召集在一起听这个课程，有时候是挺难的一件事情，因为大家来了之后手头的事情非常多，怎样确保他们有效地学习呢？就像刚才黄主任提到，我们现在也在做视频的课程，我们把很多很好的课程做成视频课程的内容，有一套视频学习的系统，我们有 200 多门，将近 300 门视频法律课程了，这些课程我们会根据不同的人群适合学什么样的课程做



一些分类，有法律专业方面的，技能方面包括沟通等方面专业技能的课程也都会有，所以除了现场授课以外，视频课程也是我们现在很好的补充。但是刚才黄主任提的，小视频其实也是非常好的东西，我们现在相对来说，视频还是比较长一些，将近1个小时，或者更长时间，我们也相信更好的一种方式是把知识点拆散了，用5分钟到15分钟的小课程，因为现在很多人的时间碎片化了，他很难花两个小时时间听课程，他可以在出差的路上抽15分钟拿手机看一个很小的视频。碎片化的学习也是我们现在所考虑的点，在这里面没有提到，我们现在也在尝试着做，用微信做内部微信的课程，也是我们现在所做的尝试。还有一个，其实就是小组学习，我们更多的是希望打造一个学习型的律所，这个学习型的律所一定不是专门有个人在前面天天讲，而是大家自发的有学习的念头，但人又是有惰性的，怎样让这些人自发地学习呢？小组形式的学习氛围其实非常好，新员工培训的时候，我们会给大家做一个小组的划分，比如这次有20个人，分成4个小组，在新员工培训的过程中，除了知识的讲授，还会有互动的游戏，都是以小组的形式去学习，这个时候，大家学习的劲头就会更好一些，所以在授课形式方面，我们觉得是可以多样化做这样事情的。时间跟周期如何安排，我们根据不同岗位的人，要完成上岗培训，是有不同的时间要求的，对于职能部门，一个5小时的基础课程就可以了，对于律师我们现在是做两天的课程，每天大概在7个小时到8个小时的课程，对于秘书，可能一天半左右的课程。培训时间，以往都是一些填鸭式的，放进去，现在有了视频等手段做辅助，比如我们事务所关于律师的初级课程，我们大概有12门左右的律师初级课程，我们会把这12个初级课程，以视频链接的形式发给大家，我们要求大家在一个月的时间内学这些课程，不要求大家在一天两天之内必须把所有东西学完，我们把视频以邮件的形式跟大家做互动，要求大家在一定时间阶段学完，新员工培训不是只有聚在一天两天才叫新员工培训，持续一个阶段都是新员工培训这部分的内容。

第四，周期的问题，刚才提到的，我们现在还是每个月月初做这样的

培训，关于上海、广州、深圳这样的分所，我们采取的是视频连线的方式，我们各个分所的课程，内容大体上都是一致的，而且都是由北京这边的讲师授课，其他的地方会通过视频的课程介入我们这边的课程学习，整个全所是相对统一的标准，财务行政会有一些差异的地方，各个分所自己会讲。关于这些所有的课程，我们也录制了视频课程，很多基础的东西在大家刚来的时候可以自己通过视频课程学习，例如6月8号入职的新员工，6月9号可以通过视频课程学内容，这样可以解决周期的问题。

第五个，我们再看一下，谁来为新员工讲课，这个可能是很多律所都会遇到的问题，特别是金杜，我们那么多人，一样遇到这样的问题，我们找一个合伙人讲课，有的愿意，有的一忙了就不愿意，大家就要想，为什么我要替你讲这个课呢，我能获得什么呢，这个是挺困扰我们的问题，谁来为我们讲这些课程，我们现在在做的一件事情，是要建一个金杜的讲师体系，我们会专门成立一个讲师团队，这个团队里面，有很重要的一部分人是我们合伙人，但是现在我们把这些范围也扩大了一下，不光包括合伙人，我们也把一些资深律师拉进来了，很多初级律师的课程资深律师就可以讲，一些热点的法律问题合伙人会讲的更多一点，所以讲师团队的第一部分就是合伙人律师，大概在五年前，我加入金杜的时候，金杜专门成立了一个培训部，现在有四五个人，有专职的讲师讲经常用到的课程，同时我们还会有业务部门的讲师，包括业务部门的律师，资深律师，他们也在讲一些初级的法律课程，同时职能部门还有一些讲师，整个讲师团队构成是这样的几部分，关于这些讲师应该怎么激励，用什么样的机制让他们去讲，有什么样的激励体制，在后面的阶段，其他律师事务所肯定也会跟大家分享，我这里就不多说了，但是我们的人群一定是多方面组成的，换句话说，我虽然不是学法律的，但我在事务所里面，是组织管理整个培训工作的，不需要讲法律专业的培训课程。

第六个，培训过程中可能会遇到哪些问题呢？这里面简单地介绍一下我们经常遇到的问题，第一个问题是培训讲师临时有事无法上课，这时候



怎么办，我们现在建培训师制度，所以我们相应地都会有备份的人群，但是我们都在努力把课件做到统一，不同的合伙人讲的课件都是一样的，所以在这里面课件是一样的，这时候即使换了不同的人来讲，内容基本上都是一致的。第二个问题是学生临时有事，无法上课，有时候报名报了30个人，却只来了10个人，这个时候，其实现在IT的很多手段能帮助我们解决很多问题，因为我们所有的报名都是通过网上报名的形式，我们每个月会公布培训日历，这有我们一个月有哪些课程，他感兴趣哪些课程就可以进行报名，所有的人只要你报名这个课程的时候，在培训开始之前，相关的培训资料就会发在你手上，到时候你参加这个培训，如果你参加这个培训会就进行签到，说到签到我想说一下，我们也挺高大上的，我们现在改为微信签到了，我们在培训开始前先放一个二维码，所有来的人都拿手机扫一下二维码，就会有签到的信息，他确认他来参加这个课程了，最后通过微信的后台，把这些数据都导出来，把这些东西记录下来，你已经来参加这个课程，当我们记录你已经参加这个课程，我们每个人在系统里都能看到自己的培训记录卡，可以看到自己这一年度参加了哪些课程，哪些是必修的，获得了多少学分，我们也在弄学分制度，但是现在没有完全严格地推行，你这一年学习了30个学分，还是50个，我们是有记录的，关于一个初级律师一年到底必须学多少个学分，现在没有执行这件事情，以后应该会做这样的事情。所以我们会用培训记录卡的形式去督促律师学习这样的课程，确保他们可以听这样的课程。还有热门的课程，有时候来100多个律师，我们会场坐不下，这个时候怎么办，必须严格采取报名的制度，控制人数，对于这些课程都会录制视频，这些视频都会放在网上，对于那些因为有事不能参加的人，可以通过视频这种方式学。这里我也想说，今天我们说的也都是干货的东西，我们现在也在做尝试，尝试把这个课程做成在线直播的课程。以后律师在自己的座位上戴上耳机就可以听直播的课程。以往我们会陷入一个误区，我们总觉得，如果培训来的人少，说明培训工作没做好，为什么我们组织一个课就来十几个人，我们一心想要强调，

培训一定要现场来人多，后来想这个观念是不对的，人来的多不多是衡量我们这个培训的标准，但不是唯一标准，衡量培训工作做得到底好不好的标准是大家是不是真的有收获，如果采取在线直播的培训，原来一个教室能坐 50 个人，而同时在线 200 个人是没问题的，我们改变这种形式，而不是一再强调现场坐多少人，这个可能需要技术的支持，我们今年正在朝这个方向做。我今年有一个课程就会完全采取这种方式做，包括北京、上海，其他的分所都可以加入进来进行这样的学习。某一个课程人数太少怎么办，对于法律基础课程我们是采取强制报名的形式，作为一个初级律师必须要修满这些课程才可以，任何一个事务所的培训工作一定不是孤立的，要跟其他地方紧密挂钩，比如强制培训，涉及的可能是培训制度和人力资源制度，我们在想，这些初级课程，质量都是不错的，而且对于律师都有帮助，如果这些人不参加的话，是不是就不能转正，其实我们在想这些事情，就是要确保大家真正花时间花精力学这些课程，因为这些东西真的对他有帮助，是否允许他转正，这就涉及人力资源其他板块的内容，培训不是孤立的，培训制度里面培训讲师这一块怎么激励，这就需要在考评上薪酬上调整，一个资深律师今后进一步晋升为合伙人的话，必须一年给我们讲两门有效的课程，我们现在的两门课程，其中一门是法律基础课程，介绍法律基础知识，另一门是新员工培训的时候，需要跟新员工做一些经验的分享。什么叫有效课程呢？就是我们对于你的课程都会有一个打分的评分反馈表，必须达到一定的分数以后才算有效的课程，才有可能今后晋升为合伙人，这是中间的标准。正是因为有这样的制度在这里，我们很多的资深律师就会花时间好好准备这个课程，确保这个课程的质量，有时候大家一忙，经常就是马上开始讲课了，这个课件还没做出来，这种课程质量可能就会存在一些问题，这个就是我们提到的培训制度，应该是互相的。

第七个，最后简单谈一点点培训体系的东西。培训体系的东西，这里其实根本就是不完善的，应该是包括很多层面的，包括讲师体系，包括课程体系，包括培训制度，也包括其他的方面，这里找出来几点，首先是学



分制，对于不同的人群学习是有不同的学分要求的，前提是我们要有一定的技术手段，能够统计大家的学习情况，而且这样的学习情况，如果能让每一个学员自己看到，那么是一件非常好的事情。其次，我们会在部门设置一些新人指引的角色，我们在各个部门都会专门有一些人，专门对新入有一些指导，他是可以帮助我们的新员工更快地融入团队，其实这也是我们培训中的一部分，还有一个是培训平台的搭建，我这个课件没有办法登录我们内网，只能是简单的截图，大家现在看到的这个页面，就是我们现在事务所内部的视频培训课程的操作界面，我们现在在这里面有二三百门课程，所有这些课程在这侧都会有一些分类，包括秘书课程，新员工课程，可能也会根据部门进行划分，这里面会有课程的视频，视频里面会写一些最基本的基础信息，也会把课程的点击数列出来，你要感兴趣可以点击马上听课，左侧是讲课的课程，右侧是在线可以拖动的PPT，借助这样的形式，帮助大家使用在线的形式学习这方面的课程。这是我们进去之后，每一个课程的详细的介绍，这是我们当时做的一个图。因为时间有限，我跟大家分享的就是这些，最主要的还是从新员工培训这个切入点，简单地跟大家做了一些交流，我们想如果有机会，可以跟大家再多一些交流，谢谢大家。

元甲：探索前行^①

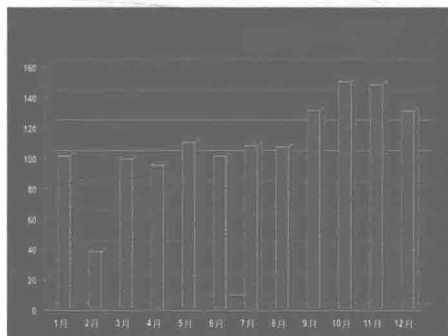
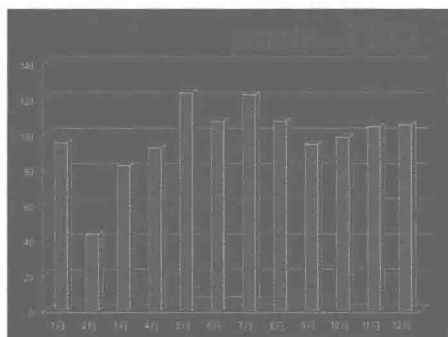


精要图解



元甲培训体系

黄维领



案源怎么来的?

① 主题：元甲培训体系

主讲人：黄维领（元甲律师事务所）

时间：2015年7月31日（周五）下午1:30-5:00



元甲模式（链）

- 市场营销专业化
- 服务流程标准化
- 业务培训体系化

营销培训体系

- 法律职业入门培训
- 业务基本知识培训
- 开场话术培训
- 逼单话术训练营
- 电话营销培训
- 销售精英培训
- 成功的心态与方法培训
- 营销规律培训
- 合同培训
- 价格培训
- 管理制度培训
- 时间管理
- 目标管理
- 我们的收入有多少
- 我们如何帮助客户
- 我们的竞争优势

培训从招聘开始（1）

天天培训 与时俱进

话术培训案例

1、你能保证打赢吗？

2、那么多家律所，凭什么相信（选择）你？

专业化的三大优势

- 讲 座
- 出 书
- 案 例

3 讨价还价

拒绝 VS 接受



升级版

字不如图
图不如视频

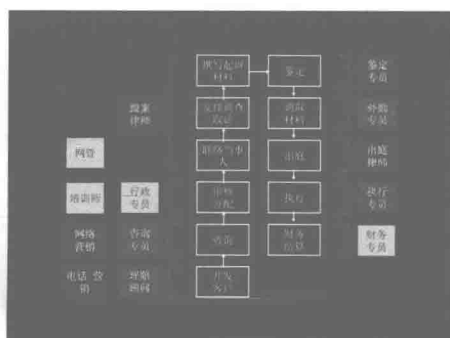
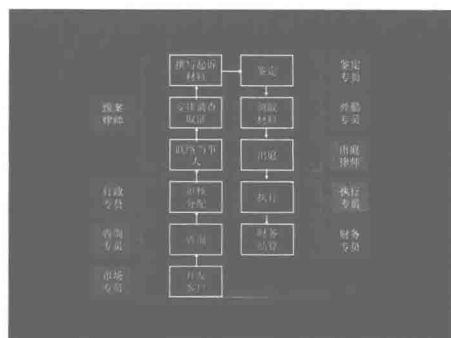
5 不想打官司怎么办？

和解讲座



这么多案子怎么办？

二 服务流程标准化





工作怎么衔接？

标准化衔接

起诉状

案情简介

受害人姓名: 性别: 年龄: 医院:

事发时间: 年 月 日 时, 地点: 区 路(镇)。

肇事车辆, 事发经过:

肇事司机驾驶情况: ☐正常驾驶 ☐不清楚 ☐无证驾驶 ☐醉酒驾驶 ☐肇事逃逸

事故认定书: ☐未下 ☒已下, 被 拿走 ☐已下, 在自己手里

受伤人数: ☐ 仅受害人 1 人 ☐ 除受害人外, 还有 人受伤, 人死亡。

受害人责任: ☐正在处理 ☐无责 ☐次责 ☐同等 ☐主责 ☐全责 ☐无法划分

受案人对事故认定的意见: ☐ 没意见 ☐ 有意见, 希望申请复核

☐ 有意见, 希望通过律师改变责任比例, 受害人陈述的理由:

被告三: XX 保险公司。法定代表人(负责人): XXX, 总经理(董事长)。

地址: 21

电话: 010-64601111

案由：机动车交通事故责任纠纷

诉讼请求:

1. 判令被告赔偿原告医疗费 XX 元、二次手术费、住院伙食补助费 XX 元、营养费 XX 元、护理费 XX 元、残疾赔偿金 XX 元（伤残赔偿金 XX 元，被抚养人生活费 XX 元）、鉴定费 XX 元、残疾器具费 XX 元、精神损害抚慰金 XX 元、误工费 XX 元、交通费 XX 元、住宿费 XX 元、整容费 XX 元、康复费 XX 元、财产损失 XX 元、丧葬费 XX 元，合计：XXXX 元。

证据清单 (XXX)

序号	证据名称	证明内容	页数
1	原告身份证	原告主体资格材料	
2	被告工商登记资料		
3	被告身份证		
4	行驶证、驾驶证	被告主体资格材料	
5	车辆查询信息		
6	保险单(证)/保险信息		
7	交通事故认定书	交通事故发生时间、地点、责任比例	
8	交通事故认定书		
9	1 住院病历、印刷病历页及手术记录、出院记录	原告受伤的事实、医疗费及二次手术费用、住院伙食补助费以及加床费证据、出院营养费证据	6(2)-(3页2-5)
10	2 诊断证明书		
11	医疗费发票		
12	医疗费发票	营养费	
13	3 护理费证明、医嘱、护理人员工资证明	护理费	

5	荷兰投资卡	残疾险证金领取待遇
6	验证费发票	受理费
7	户口本	户口及家庭情况
8	暂住证	农村户口返乡户口验证证明
	居住满一年证明	
	劳动合同及工资单	
	本市户籍居住证明或由房屋买卖合同	
	存折（含历史交易记录）	
	社保单	
9	工作单位工商登记资料	被抚养人生活来源
	小孩出生证或户口本所在地派出所证明	
	父母无收入来源证明	
	兄弟姐妹人身份证	
	下葬证、五保户、困难户证明、残疾证、低保证	
	被抚养人情况证明	
10	被抚养人身份证或户口本	残疾器具费
	结婚证	
	残疾器具费发票及残疾器具证明	
(附表格式)		

赔偿项目计算标准 (xxx)

1. 医疗费 XXXX 元, 见证据 2-1-
2. 二次手术费 XXXX 元, 见证据 2-3-
3. 住院伙食补助费 XXXX 元, XX 年 X 月 X 日-XX 年 X 月 X 日, 见证据 2-2-
4. 营养费 3000 元, 见证据 3-
5. 护理费 XXXX 元, 见证据 4, 护理期间为 XX 年 X 月 X 日-XX 年 X 月 X 日, 见证据 2-3、2-3 (或者鉴定报告 XX 页)。
6. 残疾赔偿金 XX 元 (伤残赔偿金 XX 元, 被抚养人生活费 XX 元)。

伤残赔偿金 XXXX 元, 见证据 5, 证据 9, 证据 10, 计算方法为:

被抚养人生活费 XXXX 元，见证据 11，计算方法为：

老人，