

回应秦兵、陈炜祯律师浅论律所的凝聚力和核心竞争力 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E5_9B_9E_E5_BA_94_E7_A7_A6_E5_c122_479374.htm 回应秦兵、陈炜祯律师浅论律所的凝聚力和核心竞争力 北京隆安律师事务所秦兵、陈炜祯律师两位在2002年首届北京律师论坛上发表《204合同与法律服务产品化》（以下简称《产品化》）一文，提出了一个非常深刻的课题，应该说提供产品化的、可控制的法律服务是中国律师事务所的发展方向之一。此文看得出二位的眼界和知识背景。本人对此问题也有一点思考，请二位和所有有兴趣的同行指正。律师事务所作为一个市场的主体，不可避免的面临生存和发展的的问题。要解决这个问题，一方面提高自身素质，主要是增强团队凝聚力，凝聚起一批高素质的人才；另一方面是积极开拓，赢得外界对其认可，主要是提高核心竞争力的问题。这是硬币的两个方面，下面分别论述：1、制定规则，增强团队凝聚力 《产品化》一文就法律服务产品化对提高事务所的核心竞争力的促进作用进行了深刻的论述，本人深表赞同。但是，这是以一个具有凝聚力的团队为前提的。如何建立一个具有强大凝聚力的团队，使其中每一位律师都愿意在团队的大目标指引下，从各自的角度共同努力，而不是各怀心腹事，个人顾个人。这是每一个律师事务所要实现的目标，也是较难实现的一个目标。“一个中国人是条龙，三个中国人是群虫”的说法由来已久，尤其对于由律师，这样一群独立性强的人组成的团队来说，这个问题可能更加突出。如何解决这个问题？用规则来解决。律师这个职业的特点是比较推崇规则，有着较强的规则意

识。制定公平、公正、操作性强的规则，来规范团队成员的行为是比较可行的。当然，这不是唯一的办法，但却是一个重要的方法，这个规则中包括一组子规则：业务工作规则、业绩考核规则、收入分配规则等。通过这些规则的实施使大家感觉到在团队中，有施展自己才能的平台（业务工作规则）、自己的工作才能能够得到团队的认可（业绩考核规则）、并且会得到与工作成果相匹配的回报（收入分配规则），如果团队成员不用强迫就愿意遵守这组规则，那么，这无疑是一个具有强大凝聚力的团队了。但是如何制定出一套都认可的规则并不是一件容易的事，这需要大家都要有奉献精神 and 很强的换位思考意识，而不是只是从自己的角度看问题、想问题。

2、克服营销难点，打造核心竞争力

生产法律服务产品的目的是要将其推向市场并为用户所接受。强大的核心竞争力有助于开辟市场、赢得客户。《产品化》一文的论述让本人深受启发。在此，结合本人的经验，阐述自己的观点，就教两位。

2.1 法律服务的营销。

既然说律师面临的是法律服务市场，那么，我们不可避免的要面对市场的另一方主体客户，它包括两个层面，一个是具体的、特定的客户，即我们正为之服务的对象；另一个是在可预见的未来可能成为我们服务对象的群体，即潜在的客户。这两个层面有密切的联系，如何面对潜在的客户将直接影响具体、特定的客户；反过来，具体、特定客户对我们提供服务满意的同时会带来其他的具体客户。

2.1.1 如何面对潜在的客户群体就是如何面对市场、如何开拓市场的问题。

这在《产品化》一文中已经有了答案：细分市场，但是我还要补充一条：细分自己，“自己”包括每成员和团队本身。通过细分市场，找出每个市场

的需求特征；细分自己，明白自己在哪些方面是擅长的。市场需求和自己的擅长的领域重合的部分就是应该深入挖掘的地方，就是自己前进的方向：准备好自己的金刚钻，做好客户的瓷器活。

2.1.2 如何面对具体特定的客户就是如何实现法律服务产品销售的问题。

对于这个与我们日常联系密切、每天都在实践的问题，每一个作律师的人都会有自己的回答，各人的回答可能大不相同，甚至大相径庭，但是都是有道理的，甚至是精彩的。我在这里要说的有两点：第一，团队成员要团结协作共同完成服务。特定客户的要求可能会有许多方面，成员个体可能各有专长，作为一个团队我们应该把成员个体最优秀的成果有机的组合到一起，提供给客户，才能更好的满足客户、赢得客户。这需要团队有很好的内部协作机制作保证，法律服务产品化有助于建立这个机制。第二，当客户将案子交给你去作时，是出于对你的信任，给你一个展示自己的平台。当你在台上表演时，不仅仅是当事人在看着你，凡是知道这个案子的和接触这个案子的都在看着你。你是如何办案的、你是如何处理与当事人的关系的……，你的一举一动都会成为其留心的目标：精彩表演不一定会引来他们的掌声，但会在他们的脑海里印象深深；笨拙表演也不会引来他们的倒彩，但是他们会在心里对你嗤之以鼻，也别指望他们来购买你的服务产品。

2.2 营销中的难点是让客户满意。

“让客户满意是我们的宗旨”，这话谁都会说，但是如何客观的实现确是很难。满意是一种主观的感受，是一种经过比较之后的感觉，这里的“比较”包括两种：一种是客户与其原来的经历相比，一种是与他自己对案子的心理预期相比。比较之后的结果是比自己曾经请过的律师要好，比自己

对案子的心理预期要好，客户会很满意。对于这两种的比较结果，要实现后者要难得多。在前者情况下，别人的服务成为客观现实，找出其不足，有针对性的改进就可以了，但是对后者却不这样简单：第一，客户可能会有较高的心理预期，但是由于种种原因，他没有完全表达，让我们不知深浅；第二客户的心理预期是动态的，是不断调整的，“人心不足蛇吞象”不是我们指责客户的理由，而是不得不面对的现实。在案情逐渐明朗的过程中，客户会不断的调高心理预期，案件结果出来后，虽然高于其最初的预期但没有达到其最后的预期时，他仍然是不满意的。虽然，我们可以通过具体的操作将其最初的预期固定，便于将来对比，但是其心理的变化却是不以我们的前期工作而原地不动的。如果结果比经过咨询之后的预期好很多，他可能会有上当的感觉，这时对我们的损失更大。举个简单的例子：我们去买衣服，开价2000元，结果没费劲以200元成交，此时，你会有一种感觉：这东西到底值多少钱？说到这里，让我们很自然的想到一位大律师的话：律师最大的敌人不是对方律师和当事人，不是法官，而恰恰是与你站在一个战壕里的、自己的当事人----法律赋予他们选择律师的权利。“满足或者超过顾客的预期服务质量”是我们的第一层次的目标，满足顾客对案件结果的预期才是我们的最终目标，满足客户对案件结果预期的能力是团队最重要的核心竞争力，不知二位以为然否？

2.3 如何满足客户对案件结果预期

2.3.1 市场调查。

《产品化》一文提到律所建立“客户中心模式”，实行客户满意度调查等，非常有道理。这种调查可以在服务结束之后，但更应该贯穿整个服务过程中，根据调查得来的客户对团队工作的点滴反映来修正

团队的行为，为其提供个性化、贴身的服务产品。这种调查可以减少团队想当然的做法，减少无用的争论，提高服务的针对性。

2.3.2 客户教育。

一般来说，客户的法律知识是有限的，不少是道听途说来的，有些还是错误的。因此在为其服务过程中，要向他提供正确的法律知识，使其对案件结果有正确的预期，这有利于我们实现目的。但是，这种教育、指导要有分寸，讲究艺术性。当然，达到满足客户对案件结果预期的目的，还有很多方法，各村有各村的高招，希望大家不吝赐教。

3、执业风险的控制，关键在规则的执行

这里讨论的执业风险是指由于律师业务素质、执业经验等原因给客户造成的损失。律师执业风险巨大，这是业内外人士所认可的，否则，就不会有律师责任保险了。如何控制执业风险，是每一个律所都面临的课题。

3.1 遵守是关键

《产品化》一文提出通过法律服务产品化，控制服务过程质量，降低风险。这个思路很先进，但是，其前提是团队成员积极的遵守产品化规则。搞过生产的人都清楚：现在的生产厂家几乎都有生产管理、质量检验制度，建立ISO9000体系、QHSE体系的也不在少数，那为什么有的厂家产品质量好、信誉好，而有的厂家则正相反。差距在哪里？一个重要的原因就是这些几乎同样的制度是被怎样遵守的，积极、消极？一字之差，谬之千里。所以说，如何遵守是关键。法律服务产品化同样面临这个问题。

3.2 配套规则也很重要

“功夫在诗外”。有了很好的服务产品化规则，还要有相关的配套规则，业绩考核规则、收入分配规则、激励规则等，让每个成员对团队有认同感、归属感，愿意为团队的明天而努力，这样产品的缺陷就降到最低，风险也就最低。以上提到的是团队在运作过程中的

两个基本问题，观点也谈不上新颖，二位会说我在炒冷饭，但是，正象爱情是文学作品中的永恒主题一样，团队的凝聚力和核心竞争力是律所建设的永恒主题。凝聚力保证团队成员积极主动的为团队更加美好的明天而努力；核心竞争力则保证了团队的明天会更好。二者没有明显的界限差别，强大的凝聚力本身就是核心竞争力的重要组成部分，并且是对手无法克隆的部分，是团队朝气蓬勃的根本所在。所以，这两种能力的建设对律所至关重要，也是律所在发展、提高过程中无法回避的问题。本人身处局外，心系其间，顺嘴谄来，偏见陋见，请多指教。本文作者e-mail：LH119@SOHU.COM 欢迎同行朋友不吝赐教 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com