

浅论律师事务所的客户管理 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__E6_B5_85_E8_AE_BA_E5_BE_8B_E5_c122_479703.htm

前言 客户管理研究是当前市场营销领域中的热门话题，如何有效地运营客户这项资产，对它进行开发、维护、运用，并使其增值，对律师事务所有积极的作用。现在越来越多的律师事务所意识到客户对于律师事务所经营的重要意义。随着市场经济的发展，法律服务市场趋于多样化，客户需求趋于个性化，市场竞争日益激烈。先进的律师事务所不断将经营理念渗透到营销战略、资源计划、人力开发、客户关系管理以及内外环境的研究与运作中，律师事务所的信息化程度、办公自动化程度、管理水平的提高，都为客户关系管理提供了基础。先进律师事务所工作的重点从以法律服务产品为中心向以客户为中心转移，客户关系管理成为今天律师事务所形成竞争优势的重要砝码。作为一家律师事务所，拥有客户便拥有市场。拥有大量的优质客户便能够赢利，客户是律师事务所的重要资产。哪个律师事务所能够赢得客户，哪个律师事务所就在根本意义上就获得了优势和先机。高价值的、回头的、满意的、创利的客户是所有律师事务所关注的焦点。现今律师事务所之间竞争的实质就是决定生死存亡的客户争夺战。但是，众多的律师事务所是靠律师个人与客户联系沟通，没有形成对客户系统化、流程化、标准化管理。客户管理不是以律师事务所为管理主体，而是以律师个人为管理主体。这种以律师个人为客户管理主体的模式，是当今律师事务所客户管理的严重弊端。律师事务所的客户是一个庞杂而多层次的群体

，这种靠律师个人进行的分散性客户管理，无法有效掌握客户需求、了解客户忠诚度、获得并保持客户资源。因此，如何把客户管理纳入到律师事务所经营管理的核心部分，已成为律师事务所重点考虑的问题。作为律师事务所的经营者，为最大限度地获得并保持客户资源，必须推行科学的“客户管理”，改变目前以律师个人为客户管理主体的非正常现象，实现律师事务所客户管理主体的变革性改变。

第一章 建立客户数据库

律师事务所提供的法律服务存在无形性、易逝性。法律服务的本质是履行，在被购买之前，是看不见、尝不到、摸不到、听不到、嗅不出的。法律服务无法先行制造，然后存储、销售。失去了客户，这种服务将变的一文不值。当今社会，信息就是财富，这些信息就藏在律师事务所逐渐积累起来的客户数据之中。

一、建立客户数据库的必要性

1983年，美国学者Theodore Levitt在一篇被誉为关系营销领域里程碑式的文章《AFTER THE SALE IS OVER》中指出，“买卖双方的关系很少在一笔交易结束后终止，相反，交易结束后，这种关系得到加强，并影响买方决定下一次购买时的选择”。“重点应该怎样从推销转移到保证顾客在销售结束后持续地感到满意”。如果意图留住客户，保持客户的忠诚度，必须有效建立客户数据库。作为律师事务所的经营者，必须知道与哪些客户打交道是最有利润的？与哪些客户打交道又是最有机会的？但律师事务所的经营者不可能去和每一个客户充分沟通交流，不可能象案件的承办律师一样，可以与客户保持经常联系，与客户聊天，倾听客户需求。客户数据库的建立，使得这种不可能成为了可能。通过分析客户数据库，律师事务所的经营管理者可以：（一）帮助营销人员找出最

适合本所定位的客户；(二)开发现有客户的关系客户，拓展新市场；(三)发现客户需求，从现有客户身上拓展更多的业务；(四)精确确定目标客户群，调整营销方向；(五)充分了解每一个客户的需求以及习惯；(六)提供客户个性化的服务，等等。

二、建立客户数据库的措施

律师事务所在发展的初级阶段并没有刻意去收集客户资料，只是通过建立委托关系时由律师个人记录其联系方式，且常常随着案件结束后装订的卷宗一起束之高阁。现今大多的律师事务所建立有“客户资料卡”，对客户资料进行了简单的收集，这些简单的资料是无法实现复杂的客户管理的需要，客户资料基本上是收而不用。而科学的客户管理方法是指利用计算机建立真正意义上的客户数据库，通过计算机将客户的各项资料加以记录、保存，并分析、整理、应用，借以巩固律师事务所与客户之间的关系，从而提升经营业绩的管理方法。

客户资料的收集需要通过承办案件的律师以及律师事务所专业的客户管理人员对客户的访问收集得来。只有收集到充分的客户资料，才能够建立完整的客户数据库。这些资料主要包括：

(一)基础资料：即有关客户最基本的原始资料，是客户管理的起点和基础。包括客户的名称、地址、电话、所有者、经营管理者、法定代表人及他们的个人性格、兴趣、爱好、家庭、学历、年龄、能力、经历背景，于本所交往的时间，业务种类等。

(二)客户特征：主要包括客户的发展潜力、经营观念、经营方向、经营特点等。

(三)业务状况：包括客户的市场份额、市场竞争力和市场地位、交易伙伴、交易伙伴的关系、与本公司的业务关系和合作情况等。

(四)交易现状：主要包括客户投诉以及建议、客户的形象、声誉、财务状况、信用状况等。

(五)与客户接触

记载：客户数据库不是一个简单的客户姓名与地址的档案。为了充实足以与客户对话的信息、能够持续地与客户对话，客户资料应当体现与客户的接触信息。例如，何时与客户联系过？客户对承办律师提出签订常年法律顾问建议的反映如何？以及对客户的评价等信息。

三、客户数据库的分析仅有庞大、完善的客户数据库是不够的，如何分析客户数据，进而有效利用才是关键。对客户数据进行整理、分析、研究，可以从中随时掌握客户的最新情况，发现业务拓展的机会。而且对客户数据的分析、研究极具隐蔽性，是建立在律师事务所自有数据的长期积累上，让律师事务所的竞争对手无法仿效。

(一)发掘黄金客户。通过分析客户数据，可以了解客户与律师事务所建立委托关系的频度。在一定时间内建立委托关系的次数多，证明该客户法律服务需求量大，客户忠诚度高。一般而言，这些高频度的忠诚客户就是律师事务所的重要客户。通过分析客户数据，可以发现高获利客户。一些客户虽然建立委托关系的频度高，但案件标的小，服务周期长，实际上对律师事务所的赢利贡献不大。而有些客户虽然建立委托关系的频度低，但案件标的大，实际上对律师事务所的赢利贡献非常大，这就是律师事务所的大客户；如果建立委托关系的频度高，赢利贡献又大，这部分客户就是律师事务所的黄金客户。

(二)在细分市场和客户的基础上，对不同的客户实施差别化、个性化的营销和服务策略。市场细分是分析和利用客户数据的首要工具。市场细分就是将大的法律服务消费群体分成较小且同质性较高的细小消费群。通过市场细分，律师事务所可以得知哪一些客户是刚在工商登记主管机关登记注册的新公司，可以分析出这些客户存在的法律纠

纷的相同点，进而可以分析这些客户的法律服务需求；可以得知哪一些是实现多元化经营、对外投资广泛的客户，可以分析出这些客户存在的法律纠纷的相同点，进而可以分析新设公司的法律服务需求；可以了解不同客户的相同需求，进而真正满足客户所追求的价值；可以了解不同客户的共同期待，进而跟进实施营销，发现新的业务机会。

(三)改善决策。一个不容质疑的事实是：任何好的商务决策都需要事实和数字支持。律师事务所的决策一样不例外，决策的正确程度取决于所使用的事实与数字的准确以及正确程度。分析客户数据，可以了解客户对律师事务所提供的哪一项法律服务最满意，可以得知律师事务所哪部分业务是主导业务，可以得知哪部分业务口碑最好、建立的委托关系最多。律师事务所的经营管理者就可以了解律师个人的专业化定位倾向，决定律师事务所服务产品的品牌建设、营销等决策。

第二章 客户管理

一、客户管理最好的办法是由专业客户管理人员负责。客户管理需要常抓不懈，搞突击是没有任何效果的。基于律师法的限制和律师业的传统，律师事务所的经营管理者基本上是律师，这部分律师自身业务成熟，投入到客户管理的时间有限，即使能够保证时间投入，也因为不具备客户管理的专业知识，很难做好客户管理。因此，客户管理必须由专业人员来执行。

二、客户管理是一个动态的过程。因为客户的情况是不断变化的，所以客户的资料也要不断的给予更新。资料更新的有效方法就是与客户保持经常的沟通交流，因此需要设计专用的表格。在承办案件的律师与客户沟通交流后详细填写，然后交付客户管理人员，由客户管理人员输入数据库，以保证客户数据的时效性、准确性、方向性。

三

、客户管理要突出重点。不同的客户对于律师事务所赢利的贡献是不同的，而服务客户则需要付出成本，因此对于重点客户或大客户要优先考虑，配置足够的资源，提高工作效率，满足这部分客户的个性化需求，不断加强已建立的良好合作关系。如果律师事务所的大客户较少，可以指定经验丰富、执业素质高的律师与大客户进行联络；如果律师事务所的大客户较多，应该成立大客户业务委员会，对大客户的委托业务、服务等进行专门管理。

四、灵活有效地运用客户数据库。

对于数据库中的客户资料要善加利用，在留住老客户的基础上，不断开发新的客户。律师事务所业务很大一部分是靠老客户的口碑进行传播得来的，但口碑传播实质上是等案上门，并不是真正意义上的律师业务拓展。通过分析客户数据，甄别老客户的关系客户以及交易客户的法律服务需求，从而主动进行开发。由于有老客户已经接受服务的经历，相当于熟人推荐，成功率较高。

五、保护客户数据。

客户资料是不能外流的，只能供内部使用，所以客户管理应确定具体的规定和办法，严格控制、管理客户情报资料的利用和查阅。这样一是可以保护客户隐私，二是可以避免律师流动将客户资料泄露给竞争对手的风险。

第三章 客户管理的沟通方式

公众十分看重律师的交际能力，特别是律师与客户沟通的能力。律师需要从与客户沟通中学习很多东西，律师事务所与客户关系的质量取决于律师、客户服务人员与客户沟通的效果。因此律师事务所应当培训律师如何与客户沟通，并建立相应的沟通机制。

一、建立有效的沟通机制

因为来源于法律本身及其之外的环境、人员等众多因素的风险，律师事务所无法保证承接的法律事务完全达到客户的期望；并且出于客

户委托事务的复杂性，接受法律服务的客户即使在消费之后，也很难对律师的技术质量做出正确的评估。因此，建立经常性的沟通机制显得至关重要。律师事务所应当要求承办案件的律师在每个月内主动和客户沟通不少于三次。并且要求客户管理人员在每个月内主动和客户沟通不少于一次。

二、实行多样化的沟通方式

沟通有许多种方式，主要有走出去、请进来和利用通信（通讯）工具三种。

（一）走访客户。

即深入客户中间，倾听他的一些真实的看法、想法。

（二）客户会议。

即定期把客户请来举行讨论会。

（三）利用通信、通讯工具与客户沟通。

一是认真处理客户来函来信，及时消除客户疑虑；二是通过电话来与客户沟通。

三、培训律师掌握沟通的技巧

律师事务所的每个律师的知识结构、经验技巧、逻辑思维、办案风格等太多个人因素的不一致，造成同一客户与不同的律师进行沟通，其过程乃至结果都不会绝对相同。因此，应当培训律师掌握沟通的基本技巧。

（一）掌握有效倾听策略

- 1、鼓励客户说话。表情友好，精力集中，态度自然等，都是鼓励客户畅所欲言的良好因素。
- 2、反馈性归纳。即不时地把客户谈话的内容加以总结并征求意见，如“你刚才说的话是这个意思吗？”这也说明律师对客户观点慎重考虑，并使客户有重申和澄清其本意的机会。
- 3、理解对方。在倾听客户所谈内容的同时充分理解客户的感情。
- 4、避免争论。当客户在讲一些没有道理的事情时，不要急于纠正。在谈话开始的时候要避免谈那些有分歧的问题，而是强调那些双方看法一致的问题。

（二）掌握沟通要素。

- 1、律师应当明白想要与客户沟通什么？沟通是预期的，即与客户沟通所见的、所听的、所观察的正是律师想见、想听、和想观察的东西。因此，

在沟通之前，必须了解客户希望看到和听到什么。2、使用客户易于理解的表达方式。许多律师与客户沟通之时，使用大量法律专业术语，客户有时候并不清楚相关术语的真正含义，有的客户会要求律师作出解释，但有的客户不会提出解释的要求。这样以来，客户实际不能真正明白律师表达的意思，也就无法作出正确反应，造成无谓的沟通障碍。(三)及时帮助客户解决所遇到的法律问题。与客户沟通时，客户往往希望律师能够对其提出的法律问题立即给予帮助。这也是客户检验律师是否有经验、有能力为其提供优质、高效的法律服务的方式。因此律师能够判断处理的法律问题应当当场向客户提供解决方案，不能当场提供解决方案的，也应当给客户一个合理的解释并尽可能在最短的工作时间内及时提供。

第四章 客户投诉的处理处理客户投诉是客户管理的重要内容。客户投诉主要涉及服务质量、服务效率、服务水平等。由于目前律师事务所大都没有建立专门的客户管理机构，且客户投诉的对象是为其直接提供法律服务的承办律师，导致律师事务所客户投诉渠道不畅通。目前对服务质量和效率不满意的投诉并不多见，大都是一些较为严重的律师违规违纪行为。因此一旦出现客户投诉，必须及时处理，争取在最短的时间内将问题解决，给客户一个满意的结果，防止矛盾扩大化。客户投诉可依以下程序进行：一、纪录投诉内容。详细记录客户投诉的全部内容，如投诉人、投诉时间、投诉对象、投诉要求等。在做好记录的同时，一定要让客户自行书写投诉材料，以便固定投诉内容。二、判定投诉是否成立。了解客户投诉的内容后，要对内容进行研判，最终判定该投诉是否成立，并将调查结果反馈给客户。三、确定投诉处理部

门。对于经调查确认属实的客户投诉，要查清责任人。组织律师事务所业务管理委员会对客户投诉的问题进行分析，找出原因。四、提出解决方案。根据问题产生的原因，提出合理可行的解决方案，并将解决方案报知客户。五、实施解决方案。解决方案要经客户认可。对于客户不能接受的处理方案，要通过谈判予以解决，直到达成最终的解决方案，并将该方案付诸实施。六、评估。对整个客户投诉进行总结评估，分析投诉原因，提出预防措施，并对相关责任人做出处理。客户群体是一个律师事务所的利润中心，管好了客户就是管好了钱袋子。因此，律师事务所需要改变由律师个人进行客户管理的弊端，需要专业的客户管理经理，需要将客户管理制度化、日常化、规范化。只有这样，才能真正的服务好每一个客户！才能避免客户资源的浪费与闲置！才能有效利用客户资产！编辑：汤昊 haot@acla.org.cn 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