

律师事务所文化导入分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/480/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_480138.htm 内容提要：律师事务所文化是律师事务所全体成员所共同认可的价值观念和行为规范，以及在此基础上发展起来的律师事务所物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和。其核心内容不仅包括积极进取、求实创新、团结协作、诚实守信等基本价值观和道德观念，还应充分体现律师业的根本宗旨和目的。律师事务所文化导入，将使中国律师业更好地应对外部挑战，并为律师事务所核心竞争力的增强、品牌的塑造及律师事务所的持续、快速、健康发展夯实基础。 关键词：律师事务所文化 共有价值观 核心竞争力 人本管理 品牌 前言 目前，律师界对律师事务所文化的探讨方兴未艾。但对什么是律师事务所文化，律师事务所需要怎样的文化，律师事务所为何需要文化支持这些基本问题，有关论者大多语焉不详，没有作出明确的、令人信服的回答。这一现象似乎说明，我们依然缺乏对律师事务所文化的内涵、实质，以及重要性的深刻体认，这对于我国律师事务所文化理论研究的继续深入，以及正在起步的律师事务所文化建设实践来说，无疑是极大的制约。本文将针对上述问题进行论述，试图对我国律师事务所文化建设的理论和实践有所推动。 一、什么是律师事务所文化 “文化”（Culture）一词，牛津现代词典的解释是：人类能力的高度发展，借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养。古今中外的学者，对“文化”的含义也多有探讨和表述，这些表述虽各有侧重，但质言之，总是与“习俗”、“规

范”及“准则”有关，大致认为文化是一系列习俗、规范和准则的总和，起着规范、导向和推动社会发展的作用。随着人们对文化的研究不断深化，二十世纪七、八十年代，西方企业界诞生了将现代经济实体--企业文化作为研究对象的企业文化学。在学者的视野中，企业文化有广义、狭义之分。广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和，狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。人们通过长期的研究和实践逐渐认识到，企业文化可以给企业注入生命活力，带来有形的和无形的、经济的和社会的双重效益，是促进企业经营业绩和经济增长的有效手段和精神动力。企业通过长期地有意识、有目标的文化导入，培植员工所共同认可和遵从的价值观念和行为规范，并着眼于企业的现状和未来，制定企业长期的和近期的奋斗目标和发展规划。共同的价值观念、行为规范和奋斗目标，将使企业成为富有创新力、凝聚力、形象力的市场经营主体，经营业绩大幅增长，企业形象显著提升，同时，企业还将因此获得诚信、公正的自身品格，为未来发展积蓄动力。

律师事务所是法律服务市场的主体，在效益与发展的需求上，与一般意义上的企业并无区别。律师事务所的经营和发展同样需要文化的支持。从有关载体所传达的信息当中，我们可以判断国外律师事务所文化的实践早已开始，且已达到相当高度。像贝克·麦肯思这样的拥有全球65家办事处、500名国际合伙人、3300余名律师的大型跨国律师集团，若没有强大的文化作为支持，是不可能维持其快速、有序发展的。律师事务所作为依靠其所拥有的人才和知识，为社会公众提供法律服务的市场主体，具有较纯粹的“人合”性

质，人的因素在其经营和管理中居于更加突出的地位。建立律师事务所全体成员共同认可的价值观念和行为规范，并在此基础上逐步深入地发展和培植律师事务所的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化，对律师事务所竞争力和凝聚力的增强、组织形象的提升、长期目标的实现具有非比寻常的意义。这种为律师事务所全体成员所共同认可的价值观念和行为规范，以及在此基础上发展起来的律师事务所物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和，就是律师事务所文化。

二、律师事务所需要怎样的文化

律师事务所究竟需要怎样的文化？就这个问题不可能有现成的、统一的回答。律师事务所文化的合理性和适用性，可以从许多方面去寻找答案。律师事务所文化内容的选择，必须要充分考虑律师事务所特定的组织性质、资源与环境、现状与未来等主客观因素，发展和培植真正能促进律师事务所持续、快速、健康发展的文化体系。基于律师事务所与一般企业的共性，前人对企业文化内容的研究可以作为我们探讨律师事务所文化内容的有益借鉴。有人观察了几百家公司的企业再造工程后发现，在这些公司中由不同根源所支持的价值观念和行为方式之间有着惊人的相似性。它们正在形成一种人性化和主动式的企业文化，这种文化所包含的内容是：（1）永远保持最强的竞争力；（2）甘冒风险，先发制人；（3）适应变革；（4）敢于决策；（5）齐心协力，通力合作；（6）心胸开阔，注意吸收信息、知识；（7）信任人，同时取信于人；（8）尊重他人，也自尊；（9）敢做敢为，敢于承担责任；（10）根据每个人的表现评价员工，接受别人的评价与奖励。在上述10条观念中，前5条代表工作价值观，它们适用于工作环境

和工作本身；后5条是单纯的道德观念，它们对于在一个有序的社会里如何在事业和生活方面都获得成功具有重要意义。律师事务所的文化体系，同样需要将上述工作价值观和道德观念作为核心内容，并在此指导下制定和完善律师事务所的团体行为准则、个体行为准则，以及律师事务所不同阶段的发展战略和工作目标，将这些静态的、抽象的价值信条和道德法则贯彻于律师事务所经营和管理的过程之中，体现在每个成员的工作和生活之中，使律师事务所获得积极进取、团结互助、诚实守信的优秀品格和良好形象，增强律师事务所的竞争力。此外，与一般意义的企业相比，律师行业又有其特殊性，担负着更加崇高的社会使命，具有独特的行业品格。律师事务所如不能践履其社会使命，坚守其行业品格，便从根本上失去了存在的价值，其发展不仅无意义且无可能。律师事务所文化的内容必须充分体现职业特色，符合行业的特点和精神，必须始终不移地把“维护客户合法权益，保证法律正确实施”的根本宗旨和目的作为安身立命之本，尤其需要树立在国家法律和道德观念允许的范围内和前提下，维护委托人利益的执业观念，而不应简单强调“顾客满意”，为取悦客户而不惜牺牲法律职业者应有的品格和原则。

三、律师事务所文化导入的必要性和紧迫性

（一）律师业文化与面对挑战的中国律师业 中国加入世贸组织后，我国政府正逐步放宽国内法律服务市场对国外律师机构及港、澳、台律师机构的准入限制，世界著名的律师集团及香港等地的律师机构纷纷在我国各大城市设立分支。中国律师业走出国门，参与国际竞争同样是大势所趋。与国内律师所相比，外国律师机构无疑具有明显的人才优势、资金优势、管理优势和市场

运作经验优势。目前国内绝大多数律师事务所，普遍存在规模较小、体制落后、管理失范、专业化程度低、人才匮乏的种种弊端，导致我们在与外国律师机构的竞争中一开始即处于不利地位，在金融、证券、保险、外贸等业务领域，尤其如此。以山东省2002年上半年律师涉外业务统计情况为例，“全省涉外业务虽然增长了266%，但这是建立在2001年上半年全省只有区区178件涉外业务这一可怜的基数上的，而且担任三资企业法律顾问数下降50%。这不是因为这部分市场已经饱和，而是我们没有能力去占领这块市场，这部分市场被别人拿走了。”应当说，从长远看，“入世”给中国律师业带来了良好的发展机遇，但作为代价，我们必须首先面对它所带来的挑战和威胁，品尝转型期的不适与阵痛。毕竟法律服务市场国际化、一体化的趋势不可逆转，中国律师业只有在与强者的竞争中才能获得更茁壮的成长。实践证明，人文环境、历史传统、政治体制、经济发展状况等因素均会对一国律师业的发展产生影响。中国也不例外。但目前中国律师业与国外律师业最关键的差距，在于文化上的差距。人文环境、历史传统等因素的制约造成了中国律师业发展的先天不足，而文化上的欠缺则使中国律师业发展后劲不济。把从事律师职业或开办律师事务所仅仅当作谋生手段或致富途径，缺乏不甘平庸追求卓越、艰苦努力（而不是依靠其他手段）以求成功的真正的敬业精神，这种带有普遍性的文化消沉是阻碍中国律师业更上层楼的最顽固的绊脚石。各种不利的环境因素可以逐步改善，且正处于改善的过程之中，但环境的改善只是意味着中国律师业获得了更好的发展条件，却无法从内因上决定中国律师业的未来。中国律师业的美好未来根

植于中国律师文化的不断醇化与升华之中??对“精英行业”、“精英文化”的呕心构筑和虔诚皈依之中。（二）从各律师事务所发展的角度看律师事务所文化导入的必要性 中国律师业整体的发展要面对国际同业的挑战，国内各律师事务所的发展则更直接地面对其他律师事务所的竞争。为了在日趋激烈的竞争中取胜，并始终保持强大的竞争力，各律师事务所都有必要发展自己的文化体系。也只有在各律师事务所文化体系普遍建立的基础之上，中国律师业才会形成自己整体性的行业文化。笔者认为，各律师事务所实施文化导入工程的必要性体现在以下方面：1、文化导入是建立律师事务所共有价值观，提升律师事务所核心竞争力的需要 律师事务所的核心竞争力，从根本上讲，并不在于其服务质量，不在于其制度的先进与否，也不在于其获利能力和市场份额，而在于律师事务所内在的文化、理念和伦理。正如有些管理学家所言：技术、技巧可以学习，制度政策可以制定，但企业全体员工内在追求这样一种企业伦理层面的东西很难移植，是很难一朝一夕学过来的。最不易模仿的能力才是企业的核心竞争力。从这个意义上说，律师事务所文化、理念、伦理是最深层次的核心竞争力，是律师事务所的生命之源。律师事务所短期的繁荣或许可以通过许多方式获得，但是律师事务所持续增长的力量却只能从人类几千年来价值公理中获得。作为律师事务所文化、理念和伦理的核心内容，律师事务所共有价值观的建立对律师事务所核心竞争力的形成和增强具有决定性意义。律师事务所的共有价值观规定了律师事务所该干什么、朝什么方向发展、怎样产生更高的效益、什么是律师事务所及其成员干得好与坏的评价标准，总之，它是

律师事务所生存与发展的行动指南。在当今时代，传统的、单纯的下级服从上级的等级文化已不再适应环境需要，个人价值的实现已更多地决定于自身的勤奋、能力和抱负，员工们的文化层次越高，他们的独立意识、主体意识、参与意识和需求层次就相应越高；同时，市场经济的繁荣、竞争的加剧，使市场导向和顾客满意成为新的权威。以怎样的态度对待员工需求的满足、客户价值的实现，对这一问题的不同回答凸显着律师事务所价值观的高低优劣。能够对其员工和客户倾注最深切关怀的律师事务所，其员工在充分获得自身发展、实现自身价值的同时，必将更加忠实于律师事务所的集体事业和未来发展；其客户在获得律师事务所最优质服务的同时也必将进一步强化对律师事务所的认同感和忠诚度，律师事务所由此获得更优良的信誉和公众形象，而这一切正是律师事务所最强大、最核心的竞争力所在，是律师事务所事业经久不衰的根本保证。

2、文化导入是律师事务所实施人本管理，推行人才战略的需要 律师事务所是由律师组成的集合体，人是律师事务所的全部。律师事务所存在和发展的目的在于满足社会和客户对法律服务不断增长的需求，同时也为了提高广大律师成员的工作质量和生活质量，满足他们不同层次的需求。而律师事务所的经营和管理，也必须依靠集体的参与，才能产生源源不断的经营智慧和管理思想。从这些基本观念出发，律师事务所须实行人本管理，将尊重人、激发人的热情作为其管理思想的核心，着眼于满足人的合理需求，从而进一步调动广大成员的积极性。就律师事务所的生存与发展而言，人才的创新、知识的创新是一切创新活动的重中之重，是律师事务所竞争力强弱的直接体现。但律师

事务所人才的创新、知识的创新，尤其是持续的人才和知识的创新，不可能依靠律师事务所即兴提出的一两句口号，或临时出台的一两项具体制度和措施就可以实现，而必须依赖于一项系统的、复杂的、长期的工程。只有努力提升律师事务所文化，使不断追求创新和自我超越成为律师事务所整体的内在追求，形成尊重知识、尊重人才的浓厚文化氛围，逐步建立健全激励和支持人才和知识不断创新的各项机制，全面实施人才战略，吸引人才、留住人才、培养人才，才能保证律师事务所优秀人才层出不穷。在律师事务所管理上，律师业发展到今天，面对独立意识强烈、思想观念各异的成员队伍，律师事务所如继续单纯依靠制度的、等级的、刚性的传统管理方法，或过分依赖当前律师事务所多数采用的以经济利益刺激和约束员工的方法，已无法适应律师事务所向更高层次发展的需要。律师事务所可以将它的权威建立在员工暂时对金钱或权势的屈从上，却不可能从中得到真正的创造力和对律师事务所远景的忠诚。律师事务所必须从“以人为本”的理念出发，树立和实践人本价值观，大力推行情感管理、民主管理、自主管理、文化管理的人本管理模式，才能使员工们的心与律师事务所融为一体，集中每个人的智慧和力量，实现律师事务所管理的高水平、高效率。

4、文化导入是增强律师事务所凝聚力、向心力，保持律师事务所持续、健康发展的需要

目前，许多律师事务所正逐步实现规模化。规模化意味着力量的壮大，同时也意味着离心力的增强。能否将众人的力量凝聚成一股方向相同的合力，决定着律师事务所规模化的实效与水平，同时也在很大程度上影响律师事务所的发展速度和生命周期。律师事务所文化作为精神支

柱，是无形的凝聚力。根据“学习型组织”理论，企业文化尤其是企业的共同愿景会改变成员与组织间的关系。共同愿景可以将来自不同地方的人构成一个共同体，使组织成员产生一体感，使他们的价值观、工作目标趋向一致，还可以激发出人的巨大的驱动力和勇气，去做任何为实现愿景所必须做的事。共同愿景是由个人愿景汇聚而成的，借着汇聚个人愿景，共同愿景获得能量和培养意愿，所以，真正的愿景必须根植于个人的价值观、关切与热望中。也只有那些原本各自拥有强烈目标感的人结合起来，才可以创造强大的综合效果，朝向个人和团体真正想要达到的方向迈进。积极向上的律师事务所文化，注重员工个人的充分发展，能够持续不断地鼓励成员发展和实现自己的个人愿景，并在此基础上孕育律师事务所的共同愿景，把成员的愿景导向这种较广阔的奉献与关怀，使员工因有了更远大的目标追求，唤醒内心深处真正的愿望所产生的力量，从而始终保持最佳的工作状态，在律师事务所形成全所上下齐心奋斗的文化氛围和文化力，成就律师事务所的持久发展与繁荣。

5、文化导入是全面提升律师事务所的服务质量和经营能力，塑造律师事务所品牌的需要。品牌作为无形资产，是企业形象和实力的象征，同时也能为企业带来巨大的经济效益。卓越的服务质量和强大的经营能力，是律师事务所品牌得以创立、保持、发展的直接推动力。仅靠广告宣传等营销手段所造成的一时的轰动效应，而无内在优秀的服务品质，这种所谓的“名牌”终将昙花一现；虽有卓越的内在品质，但缺乏相应的经营能力，在服务多样化、竞争激烈化、需求品牌化的今天，也难以在竞争中获胜。只有二者同时具备，律师事务所品牌的创立、保

持和发展才成为可能。不断创新的律师事务所文化，是律师事务所不断提高服务质量、保持强大经营能力的原动力。律师事务所品牌的背后必然是积极、主动、创新的律师事务所文化。律师事务所的服务质量取决于其整体的成员素质和专业技能，而素质和技能的高低则取决于律师事务所制度尤其是人才培养机制的优劣，而律师事务所的各项制度无非是规范化、条文化了的律师事务所文化理念而已。不断创新、积极进取的律师事务所文化的导入，必将为律师事务所服务品质的提升奠定坚实的基础。而律师事务所的经营能力，包括把握市场导向、开拓市场、创造市场的能力，更是依赖于以律师事务所文化为依托的正确的经营理念，以及由律师事务所先进文化培育的整体的创新能力。律师事务所文化导入，将有力地推动律师事务所服务质量的提升和经营能力的增强，并最终导致律师事务所品牌的诞生。

结语 律师事务所文化导入，是一个从文化的物质层面、行为层面、制度层面、精神层面不断深入、交互作用的系统过程，但观念的转变、思想的更新在整个过程中居于核心地位，构成律师事务所文化导入的最基本前提。但应当看到，律师事务所文化导入所引发的是一系列观念和体制的深刻变革，它必将对律师事务所现存的秩序尤其是利益分配机制带来冲击。对于大多数律师事务所决策者来说，一时难以适应和接受这种变革是可以理解的。相信随着环境的改变、人们思想观念的不断更新，律师事务所文化导入和变革的必要性，终将会被越来越多的律师事务所所认识。但机会不会永远为我们停留，让我们衷心期盼这一天尽快来到。

参考文献：1、刘光明：《企业文化》（第三版），经济管理出版社2002年3月版；2、山东省律

协梁德超会长在省律师协会五届理事会第二次会议上的讲话（2002年12月15日）；3、彼得·德鲁克：《创新与企业家精神》，企业管理出版社1989年版；4、张金成：《再造工程》，天津人民出版社1996年版；5、约翰·科特：《企业文化与经营业绩》，华夏出版社1997年版；6、内维尔·史密斯：《战略策划》，中央编译出版社1999年版。（作者：窦荣刚，山东求是和信律师事务所）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