

律师事务所职业化管理的基础 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\\_480233.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/480/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_480233.htm)

随着律师事务所的规模化经营，管理的职业化就成了不可回避的话题，有关律师事务所的职业化管理及职业经理人制度，一度成为热门的话题，但由于律师事务所的管理从根本上缺乏现实的基础，所以这个话题似乎就成了一个不了了之的话题。律师事务所职业化管理之所以会成律师事务所管理的死角，原因如下：

一、目前的律师事务所体制，不适合职业化管理，既不能培养律师事务所的职业管理人，也不允许职业管理人的存在。

目前法定的律师事务所体制有五类：国资所、合作所、合伙所、个人所、民间隐型投资的律师事务所，前四种律师事务所属于法定的形式，国资所由于行政化管理趋向严重，是最不可能进行职业化管理体制；合作与合伙所由于都是人合所，合作人、合伙人之间的关系高于一切，职业化管理最大的障碍在于合作人、合伙人的话语权，如果大家都不能放弃因身份带来的说话权，就不可能完全授权职业经理人对律师事务所进行职业化管理；个人所既然是个人开办的所，就更没有必要进行职业化管理了；最后一种由民间资本隐型资本投资的律师事务所，由于游离于法定的体制以外，现在都处于潜水状态。这类所虽然表面上的直合伙所，但事实上合伙人是名义上的合伙人，既不承担出资义务，也不承担实际的风险，体制上已经超越了合作与合伙制的范畴。虽然这种方式更容易成就律师事务所的职业化管理，但由于受中国企业界经营管理状况的局限，投资人与律师之间关系成了老板与雇

员的关系，从深圳的这类律师事务所实际状态来看，有的和普通的律师事务所一样，经营的律师的“位置”，靠卖台位来分解成本；一种工厂化管理，把律师当作车间机器上的操作工人，还有就是把律师当作营业员或业务员。由于投资者对律师定位与律师自由职业的约定俗成的行业定位与个人定位，由于投资者往往没有律师身份，容易因相互间地位的不认同而产生冲突，这样的律师事务所一般律师都不稳定，成了年轻律师或初来深圳的律师过渡的场所。这样的律师事务所与目前我国企业的经营管理水平相当，充其量是进行企业化管理，而非职业化管理。由于律师事务所名义上或实际上的所有权与经营管理权不能脱离，就不可能产生律师事务所的职业化管理，这才是根本原因。

二、律师事务所现有的经营模式不适合职业化管理 现在的律师事务所，大都是由几名律师为了利益走到一起，律师事务所是弱势，律师个人是强势，律师事务所仅仅是法定的、不得不有的一种依托形式，律师大都是以个人为单位进行作业，处于散兵游勇状态，由于没有编制也没有团队依托，对一群各自为战的律师，律师事务所根本没有能力也没有必要进行职业化管理。如果有也仅仅是行政、后勤、财会等部门的职业化管理，但这仅仅是辅助性的而非核心作用。

三、律师事务所的业务来源方式决定了律师事务所管理模式 由于律师业务的主要来源依然是凭律师个人的社会关系和影响力，在被动地等待业务找上门，律师大都处于守株待兔状态，业务主要靠转介绍，而非主动的营销和市场化的拓展。如果律师事务所不能从整体上解决业务的来源和案源，职业化管理就没有基础和存在的必要，职业化管理存在与否取决于职业化管理能否为律师事务所的

生存和发展带来足够的业务，职业化管理在业务的成功拓展和营销为基础，否则职业化管理也就没有存在的必要和意义，这是制约律师事务所职业化管理的瓶颈，也是根本的问题所在。

#### 四、律师事务所缺乏专业、行业及区域影响力

律师或律师事务所要想获得源源不断的案源，就必须要有独一无二或数一数二影响力的专业和以及有专业特长的律师。如果影响力处于第三、第四以下的，就必须去凭关系拉业务。在传统的销售行业，只有那些没有知名度、没有品牌、没有影响力的产品，才需要强大的营销。律师行业也一样，这也就是为什么总是80%以上的业务总是集中在20%以下的少数律师手上，律师事务所或律师的影响力决定一切。职业化管理的最终目标就是为了打造一流的律师事务所，就是要打造一个独一无二或数一数二的律师事务所，如果把目标在眼前的利益上，职业化管理就成了职业化管家了。律师事务所的职业化管理和职业经理人，到目前为止在国内尚属空白，制约的瓶颈在于律师业务营销的专门化和职业化，一切都得以源源不断的业务为前提和基础，也是职业化管理的目标。显然业务的竞争空间要有所改变和调整，传统的诉讼业务因为不确定的因素太多，不可能成为律师事务所职业化管理的基础，因为能支撑律师事务所职业化管理的业务注定是在非诉业务，非诉业务集中在公司业务上，如果律师事务所不能在公司业务上有所突破和创新，职业化管理自然就成了一句空话。公司业务的发展，律师事务所势必要在传统的法律专业以外寻找突破，必须寻找与公司经营管理相关的业务进行对接，创造出全新的服务产品，为此律师事务所就需要培养复合型人才，而不是仅仅懂法律、会打官司的律师。企业现在

最需要的是不打官司的律师，能帮助企业避免诉讼或冲突的律师，因为对企业来说诉讼是最不经济，最没有效率的解决纠纷的办法，是无奈和痛苦的选择。如果一个行业把自己的发展建立在别人痛苦和无奈的选择上，那么这个行业就和殡葬业一样了，发展速度越慢越好、规模越小越好、前景越淡越好，因为谁也不愿意用自己的死亡来成就一个产业或行业的兴旺发达。中国律师业近几年来一直徘徊不前，与业务没有突破与创新有着根本的关系，大量的公司业务被其它的中介公司、顾问公司、咨询公司抢占了，而自己则退守到传统的永远都不会被公众看好的诉讼业务狭小的天地中，在痛苦的呻吟中迷失了方向。改革开放二十多来，在经济飞速发展的今天，律师的竞争对手已不再是律师，而是会计师事务所、企业投资、经营、管理咨询或顾问公司，这才是律师业真正的行业对手，如果我们不创新、不突破就只能永远龟缩在一个永远没有前景、一个谁都不愿意其有前景的诉讼业务中。总之，中国律师业要有所突破，必须在业务上创新和突破，必须在公司业务上有所创新和突破，这是律师事务所职业化管理的基础，也是中国律师业大发展的基础。邱旭瑜律师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](http://www.100test.com)