

律师的印象管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/480/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E7_9A_84_E5_c122_480348.htm 重要的不是你是什么，而是在客户眼里，你是什么。是客户对你的看法，而不是你本身，直接决定了客户要不要把信任和案子交给你。讲起来，这是个简单的道理，但经常被律师（包括我）忘记。作为等价交换中的一环，律师也是一个商品提供者，但律师提供的商品是看不见摸不着的。我们去买衣服，可以看看其做工是否精细，材质是否优良，然后决定要不要掏钱。但律师的客户真金白银付款的时候，律师还什么都没有做，客户买的不是现成的东西，而是将来的服务。设身处地的想，客户心情的忐忑和犹豫不是理所当然的吗？客户凭什么判断将来的服务能物有所值？暂且只能凭律师给客户留下的良好印象了。我们身边的人可以分两类，一是共事较久，了解深入的；一是见面之缘，所知不多的。这个分类对律师是有意义的，因为聘请律师的，不外熟人和陌生人，陌生人也基本要见上一两面才做决定。与熟人之间，印象是慢慢积累起来的，基本上是什么人就会留下什么印象，而与陌生人的初步业务接触中，则印象管理绝对是值得关注的大问题。对方要靠你给他留下的有限信息决定是否将重大事务托付于你，是从“一粒沙里看世界”，当然要在这颗沙子上下工夫。我们在客户心里到底留下了什么印象？在客户的镜子里，我们到底是个什么样子？要取得这个信息很难。没有客户会说：在我眼里，你是一个不老实、较木讷、习惯钻营的高个子胖律师。能真诚地指摘你的缺点的客户是很稀罕的。不过可以换位

思考一下，如果我们是客户，我们会请什么样的律师帮我们代理案件？假如我们身边的人都是律师，哪些人会被我们选中？哪些人会被我们毫不犹豫地删除？是哪些事情给我们留下了印象并决定了我们的决定？一个案子对当事人来说，往往是非常重要的，个别情况下甚至可以影响下半生的幸福！如果我们是当事人，在选择谁做代理人时的主要担心是，他有没有能力做这件事，他会不会尽心尽力的去做。这两个问题，能力和意愿，可以大致分解为：口才、思维能力、人际能力、专业水平、责任心、敬业度、信赖感。应该说，在这些方面会给客户留下什么印象，基本上靠自己平日的武功修为、技艺积累，是自身素质的自然流露和散发，没有什么投机取巧的地方。只能厚积而薄发，没法薄积厚发。但是，如何真实而高效的反映出来，则是一个值得注意的问题了。九段高手，在客户眼里只有三段，岂不是很亏，要把茶壶里的饺子倒出来才行。律师与客户接触的过程，也是一个不断在客户心理雕刻塑造自己的过程，马虎不得。

一、关于口才的问题

1、口才事实上主要是个思维问题，说得好是因为想得好，所以，口才训练的基本功是思维训练。伶牙俐齿只是口才好的形式，言之有物才是口才好的实质。要作到言之有物，一靠平时的修炼，二靠事前准备。所以理想的状态是对问题胸有成竹了再去见客户。

2、心理学的研究表明，给人留下深刻印象的，不是正常的表现，而是异常的表现。不是一整张脸，而是脸上的一颗黑痣。这个结论对我们的意义是：想办法祛除你表达习惯中的黑痣。这些瑕疵大概存在于每个人的表达中，比如口齿不清、发音不准、无意义的重复、无意义的音节、语气僵硬、口头禅等等，这些都是表达中的

杂音，往往会影响沟通的效果，尤其是，会给客户留下强烈的负面印象。3、流畅的表达不仅仅具有美学上的价值，让人觉得愉悦，更有功能上的价值，让人感受到坦诚和自信。欲言又止、闪烁其词、结结巴巴会让人怀疑内容的真实性和谈话者的可信度。因为听众往往无法立即对谈话内容进行核实判断，只能依据这些边缘信息进行推断甚至联想。4、律师口才的重要价值指标是说服力。说服力贯穿律师业务的全过程，即使庭审过程也是一个说服的过程。我认为说服力的要素是依据充足、逻辑清晰和切中要害，再加上巧妙和透彻的表达，巧妙的表达可以把话说透，说绝，说到无可质疑。

二、关于思维的问题 在客户眼里，思维能力之于律师，就象枪法之于猎人、水性之于渔夫。律师是提供智力服务的，理所当然，不善于思考的律师就是无本之木。虽然普通公众严重高估了思维能力对律师的重要（大多数案件都不复杂，都不是智力题），但是既然客户这样想了，那它就真的很重要。就象假如男人都认为小脚女人漂亮，那就一定要小脚否则真的嫁不出去。思维能力跟口才有所联系，但仍然是两回事。思维能力不仅仅是一种能力，也是一种习惯。生物性的智力水平很难变化，社会性的思维习惯却完全可以改善。思维习惯不是隐藏在水面下的暗流，是会表现在对当事人的谈吐中，最终给当事人留下印象的。对律师来将，要养成什么样的思维习惯呢？

- 1、注意思维的条理和层次。如果不是特别简单，一个问题至少可以分解成三点来讲。并且注意分解项的相互独立和完全穷尽。独立指无交叉，穷尽指无遗漏。
- 2、注意思维的逻辑性。即结论经由法律的规定或显而易见的道理推出，在推理中要体现明显清晰的逻辑脉络。
- 3、注意

思维的批判性。不仅要善于求证，也要善于反驳，不仅要善于反驳别人，也要善于反驳自己。不要想当然。要经常告戒自己和客户：不行，咱们得回过头来再想想。对当事人的想法要谨慎地、怀疑地接受，要善于发现其中的问题，对自己的想法也要反复推敲。

4、注意思维的结构性。任何专业都会形成自己程序性的思维方式，这些思维方式可以简化成一个框架。律师的基本思维框架是：客户的目的是什么？--为实现这个目的需要解决什么问题？--这个问题可以分解、转化成什么问题？--解决这些问题需要什么条件和信息？--确定条件，收集信息--归纳答案--制定行动计划步骤。

5、养成换位思维的习惯。你是律师，也要站在当事人的角度去考虑，体会他面临的情境、困难，模拟他可能会的心态想法；如果你是原告，就要站在被告的立场去思考，想象被告会采取什么策略，提出什么论点；另外要站在法官的立场去思考，法官会得到什么信息，会有什么疑问和困扰，会做何判断。

三、关于信赖感的问题 律师的服务是无形的，看不见摸不着，而且是“款到发货”的，因此，律师能不能给客户留下值得信赖的印象，异常重要。哪些表现会让我们觉得一个人值得信赖呢？我认为，包括：

- 1、有依据、负责任的讲话。一个判断或结论，紧跟着支持它们的论据和逻辑。如果没有这些基础，那就有保留地表达为可能性、不确定性。所谓令人信服，也就是消除了别人的合理怀疑。职业特征要求律师讲话应该倾向于保守和严密。在没有十足的把握的情况下不能说确定无疑的话。信口开河又能赢得当事人的信任，那是碰上了傻瓜。
- 2、严谨周密的思虑。律师提供的服务是智力服务，智力服务的质量优劣如何评价？重要的指标就是律师的思

虑是不是严谨周密，即没有矛盾、没有模糊、没有臆断、没有遗漏。只有律师在这些方面表现了比当事人更高的水平，才能赢得当事人的信赖。专业服务需要专业水准。

3、对任务的虔诚精神。“把信送给加西亚”故事中的送信者，为了达到目标想尽了办法，甚至愿意牺牲一切。“送信”成了他的人生使命，强烈地表现出对任务的虔诚、对承诺的信守。如果你是客户，你会不会信赖这样的人？当然会！问题是，客户怎么知道你就是这样的人呢？我也不清楚。不过我有一个笨办法：让自己变成这样的人，然后让聪明的客户去发现吧。

4、谨慎和负责的精神。对相关法律规定不清楚不确定时坦然相告，然后查询核实后及时回复。做事有始有终，承诺的事项一定办理完毕并及时回报。对细小问题的一丝不苟，甚至职业病一般的执着的认真和重视，也是令客户信赖的信号。

5、坦诚的态度。遮遮掩掩、心口不一无法建立信任关系。不要以为你的掩饰别人看不出来，不！别人都能看得出来，虽然他们自己可能并不知道是怎么看出来的。心理学家告诉我们，人们通过你的讲话内容、语气、表情、手势、体态之间表达信息的不一致，而感到了不安，知道了你讲的话有问题，知道了你的戒备和隐瞒。所以，除非你是天生的演员，否则最好的办法就是坦诚相向。人们经常以为直话直说会出问题，但我认为，隐瞒和撒谎出的问题更多??别拿客户当傻瓜。

四、关于自信的问题 在大量的案例中，当事人并没有充足的信息去判断律师是不是他值得托付的人，有时只能把接触中捕捉到的点滴信息无限放大，这有点象包办婚姻下只有一面之缘的未婚男女对对方的想象。最终，边缘信息决定了关系中的实质性内容。会被放大并增加当事人信心的

，很重要的一点，是律师的自信。一般来讲，自信是在不断的成功经验的积累之下慢慢建立起来的，但也经常会发现一些似乎不太站得住脚却又坚定异常的自信，也能发现一些显而易见的成功之下包藏的不自信。但不管怎么说，自信总是能带给别人信心的，尤其在信息不充分的情况下。我们靠什么判断一个人是自信或不自信的呢？自信的表现包括：1、不容易做到的微笑，比如在原本紧张、尴尬、压力和冲突情景下的微笑，让人感觉到胸有成竹、一切尽在掌控的自信。2、对自身缺点的坦然接受甚至表白，对敌意或尖锐问题的从容和包容，对嘲讽或批评的泰然自若。所谓手里有粮，心里不慌，如果你家的保险柜里塞满了金条，每月的收入够别人花上两年，你就不会在乎被别人看到袜子上的破洞或领带上的抽丝，也不会在意势利眼的鄙夷轻慢。就象一块石头投进海里，不会掀起波浪一样。3、坚定的言辞和眼神。想象一下一个狂欢派对后，第二天上课被老师叫起来回答一个你根本没有温习和准备的问题时，你的表现。你在边回答边犹豫、回忆、迟疑、探试，你的言辞和眼神充满了断断续续、闪烁游移，这些都是对回答的不自信带给你的，经常的不自信就形成了习惯。4、直截了当的拒绝，不假思索的果断处理。拒绝的方式也可以反映人的自信程度，过分的客气也是不自信的表现。就象一个漫画中表达的，一个人以这样的方式开始他的日记“亲爱的笔记本，真不好意思我又要写日记了，很抱歉打扰了您”。5、开放的姿势，开朗的态度。封闭和掩饰都让人联想到，大概有什么东西拿不出手。以上五种，为一个人自信的种种表现。相反，被动的，胆怯的，忧虑的，说话小声的，表情僵硬的，欲言又止的，患得患失的，

都会被人解读为不自信。五、关于人际能力的问题 人们在简单的接触即可形成的印象是，这个人是内向的还是外向的，热情的还是冷漠的，开放、接纳的还是封闭、排斥的，这些印象甚至在一面之缘中就会形成。虽然同一个人可能在不同的心情、不同的场合下给不同的人留下不同的印象，但没有人会觉得自己的判断是错的，自己看到的是假象，一个看上去冷冰冰的人事实上正相反，是个热情洋溢的家伙。虽然在逐渐的接触中最初的印象会慢慢修正，但我们与大多数的人已经没有这样的缘分了，最初的印象成了最后的印象。或者形成了较差的负面印象后，对方已经对我们关上了门窗，不再接受正面的讯息。每个人都希望自己是被接纳的、受欢迎的、被欣赏的，因此，他们也回报性地喜欢那些接纳、欢迎、欣赏他们的人。律师不是操作机器设备的，不是研究细菌的，他的工作对象是人，他需要说服对方当事人妥协让步，说服证人出庭作证，说服法官采纳自己的意见，因此，律师的专业能力也包含他的人际能力。不管是本性使然，还是情境使然，当律师给当事人留下一个冷漠的、封闭的、排斥的、人际低能的负面印象时，对他的业务开展相当不利。六、常见的不良印象 跟当事人接触的过程中，有时无疑也会留下一些或轻或重的负面印象，这些负面印象必然成为律师业务中的障碍，什么样的情形会形成什么样的负面印象呢？一、迟到。律师工作联系司法程序，所以应该是最有时间观念的人，最守时的人。跟人约好又没有按时赴会，别人会担心你有没有职业素养，将来代理了案件开庭时会不会迟到。甚至会怀疑你是不是一个吊儿郎当的、自控力较弱的人。二、讨好。出于“顾客是上帝”的想法，尤其是律师提供服务的对

象，经常会有社会地位较高的人，律师有时会不由自主的讨好客户。事实上，律师的价值在于其独立思考和专业判断，而不是投人所好逢迎附和；律师是提供智力服务的专业人士，太多溢美之辞会让人联想到推销员的狡黠；专业素养应该可以让律师在任何金钱和权势面前挺直腰板。

三、没有条理。当事人心目中的律师都是井井有条的人，做事按部就班，条理分明。就我看来，这些习惯，不一定会对办理业务带来多大的好处，但没有这些习惯会让当事人很失望。所以就当是给客户一个心理安慰，也应该做的好一点。跟客户面谈时想记些东西下来却找不到笔，找到了笔又发现没带纸，然后胡乱抽出一份资料写在了背面，或者撕下了一角交给客户，最后又收了回来说“啊呀不对，这个有用的”；手机铃响了后猛翻包，所有的夹层都翻过了还是没找到，又习惯性地摸起了口袋，最后在裤兜找到时对方已经挂了；资料不分类整理，每找一张都要从头翻到尾，找不到了还诧异“奇了怪啦，明明在里面的呀”。这都是很刹风景的事。好的做法应该是纸笔随身携带，并且跟手机、钱包等都各自放在固定的位置上，资料整理列明目录，看都不看一眼伸手就来！这不能说明业务做的好，但至少说明是熟练工。

四、过度推销。律师本质上也是商人，业务也需要推广。但我认为，推广要适合律师职业的专业和智力特点。推广要含蓄一点、矜持一点、文化一点、要注意格调，可以开研讨会、发表文章、担任嘉宾、甚至出书，扫街敲门或“收礼就收脑白金”一样的泼辣和直白会让客户惊惶失措，避而远之。以上是关于律师印象管理的点滴心得。但是，返本溯源，印象管理相对于律师技艺修炼，是枝叶对于根本、烟对于火的关系，不可本末倒

置，技艺之不存，印象将焉附？（作者：甄灵宇，上海中融信律师所）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