

论律师事务所管理的六大关系 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E8_AE_BA_E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_c122_483370.htm 在律师业内，谈到管理，包含两方面的涵义，一是指司法行政部门和律师协会对律师及其执业机构的管理；二是指律师执业机构对律师的管理，前者可以称之为外部管理，也叫做管理体制；后者可以称之为内部管理，也叫做事务所的管理。事务所的管理，是目前律师业管理的薄弱环节，但是，它又是律师行业发展的基础性工作，内容繁多，因所而异，尽管如此，以宏观的眼光，可以把内部管理工作概括为业务管理、利益关系调整、继续教育和道德建设三个方面。这当中，业务是根本，利益调整是基础，继续教育和道德建设是保障。如何开拓业务，保证业务质量，各所有各所的高招；进行继续教育和道德建设以提高和树立职业形象也得到越来越多的同行认可，因此，本文仅着重谈谈内部管理需要特别注意调整的六大利益关系。首先，应该注意到，在一个事务所中，不同背景、不同职位的人员存在着不同需求和不同心理以及由此会产生不同的利益关系。比如，律师事务所希望在赢利的同时不断扩大规模，这种愿望足以合伙人的意志表现出来的。聘用律师则希望劳有所获，而且，往往是希望所获越多越好，这种心理使得一些聘用律师始终处于一种不稳定的状态，而一年一度的年检注册也确实给这些律师的频繁流动提供了制度上的可能。同时，聘用律师在希望取得高收入的同时，又希望在业务水平和业务范围等方面能够获得发展。如何满足这种心理，同时又有利于事务所的发展，对于合伙人和管理者来讲

确实是一件非常不容易的事。如果一味地满足律师高收入的要求，律师事务所必定陷入一种恶性循环的怪圈。既要使律师获得合理收入，又要使其业务水平不断提高，合伙人可能就要让渡一些利益，这也许是为什么很多优秀的律师事务所介绍经验时都不约而同地提到“牺牲”一词的原因。其次，应当注意到，为满足不同需要应该采取不同的方法、制定不同制度。比如，对于提高业务水平比较强烈的律师，就可以将其应得的物质利益转换成精神利益，如公派学习，各种形式的表彰，赋予其承担或组织调研活动的职责等，对于能力提高需求比较强烈的实习人员，要着重进行能力提高的培训，而不必过多考虑物质待遇。再次，也应该看到，人们的需求是会随着事务所和其自身情况的变化而变化的，设计相应制度时应该有预见性，应该为事务所和律师个体的成长留下发展的空间。可以说，律师事务所的管理工作在很大程度上就是清楚地了解这些需求，并在各种利益期盼之间进行平衡。比如，我们现在经常讲的已被公认的团队式工作方法，其得以存在和发展的首要条件是要建立满足团队成员利益的制度。当然，团队成员高尚的品格也是很重要的一个方面，但是，如果没有制度保障，高尚品格所带来的工作热情是不会长久的。正因为此，管理者就有义务进行制度创新，考虑每个成员的工作动机、工作能力、性格及合作能力、心理需求等等。这里，以合伙制律师事务所为例，对律师事务所的六大利益关系及其调整策略进行如下分析：（一）合伙人之间的关系，是事物所稳定发展的基础。只有合伙人的关系调整好了，才能有效的调整其他利益关系，解决管理中的其他问题。合伙人之间能否密切合作关乎事务所的生存。律师事务

所的管理基础与一般的经营实体不同，物质资本相对于律师个体的知识、能力和品格来讲，不是事务所发展的第一要素，管理工作的对象，首要的和主要的都是人本身。正是基于这一点，要建立合伙人之间的稳定关系，仅仅依靠合伙人协议及合伙人的共同志向是不够的，还要考虑合伙人成员的配置。没有哪一个事务所在成立时，合伙人不是怀着共同的理想走到一起的，但是，因为合伙人之间合作不好而影响事务所发展的例子却比比皆是。要有意识的去配置合伙人，既要考虑个体要素，更要考虑个体要素整合后的效应。这里所说的整合效应既包括整合以后的经济效应，更应包括整合后的对外形象、对事务所其他律师和人员的影响，如是否具有凝聚力、是否能够为其他律师做出行为的表率等等。较为理想的合伙人的组合应该是业务水平相当、知识和能力互补、业务收入已无温饱之忧，而且，合伙人之间能在性别、年龄和阅历方面有些不同或差距可能会更好。尽管一个以男性为主、年富力强的合伙人的团体能够富有竞争力，但是，年长者的沉稳能够平衡年轻人的轻狂，女性的细腻、亲和可以轻易的使同事间变得更融洽，使一些利益摩擦得到平衡。合伙人的状况，如知识、能力、阅历、性格和品格等在很大程度上决定了合作的形式和合伙人的分配机制，比如，合伙人成员的大多数还处在解决生存问题的时候，就要采取使多数合伙人迅速脱离原始积累阶段的分配机制，如高分配低开支的策略；在合伙人的多数成员已无温饱和家庭顾虑的时候，就要考虑为事务所的长远发展积累资金，可以采取薪金制或利润分红制等，可以说，究竟采取什么样的分配机制并无定制，而是需要因所制宜，因人制宜，因事制宜。（二）理顺合伙人

与管理者之间的关系，是事务所发挥人才集合优势的关键。现在很多所还没有独立的管理者阶层，往往是合伙人身兼数职，既是投资人，又是管理者，还是非常忙碌的执业律师。角色的多重化，使得他们无力把主要精力投入到管理中，这是律师事务所难以发挥知识和人才集合优势的主要原因。律师事务所的管理现状是，多数律师事务所是律师业务的简单相加，事务所没有收到知识和人才相加的集合效应，当事人也无法体会到来自组织而非个人的服务。这种低下的管理状况，实际上对律师事务所管理阶层的产生提出了客观要求。由专职的、专业的管理人员对律师事务所进行科学的管理是事物所规模化发展的客观需要。比如，一些即使优秀的律师事务所经过艰辛的探索总结出的记点式分配方法、人本管理等，对于管理专业来讲，是早已成熟的理论，如果由专业人士参与管理，就能够把律师业的特点与管理理论相结合，探索的时间也许要缩短很多，痛苦也要小得多。如，北京中伦金通事务所从均享利润到成本计点再到利润计点，经历了长达八年的探索。这个代价是很大的，能不能在多数合伙人解决温饱以后就考虑聘用专业的管理人士加入管理呢？这里的道理就象我们的当事人需要法律知识，但是，不需要自己习而得之，只求助于法律专业人士律师一样。法律是一个专业领域，管理同样也是一个专业领域。如果能够把管理工作的大部分内容交给专业人士或非专业的专门人士管理，合伙人就可以有更多的时间从事自己的专业事务。国浩律师集团的李淳律师也许就不会发出头发变白的感慨了。（见《中国律师》2002年第一期“首届中国律师论坛”片段精选之二，李淳对陈卓伦发展规模所的热情所提出了四个前提可以接受收入

减少90%，愿意拿出积蓄做支撑，不怕头发变白，后半生都做律师，这着实让人感到悲壮，也着实让人为优良资源被浪费感到痛惜。)目前，律师事务所专业的管理人士或专门的管理人士非常缺乏，还没有象职业经理人那样成为一个阶层，所以，现在首先要做的是，广大律师，尤其是律师中的合伙人们应该认识到这个问题的重要性，为培育律师事务所的管理阶层提供空间，即适时适度的让渡管理权。其次，还应该为处理好合伙人与管理者的关系进行制度创设，使得管理者能够在合理的制度中，对律师事务所的人力、物力资源进行最佳配置，达到成本最小化，效益最大化(包括经济效益和社会效益两个方面)。在这方面，公司制中的一些做法是具有借鉴意义的。在由专业的管理者进行管理的律师事务所，合伙律师并非不参与管理，而是合伙律师的权力被制度所限制，合伙律师的权力只能通过制度设定的行使方式进行。这就要求合伙人要克服在业务活动中形成的以我为中心的习惯，约束自己希望决策与自己有关事物的心理，从而为管理者营造一个发挥才智的空间。现在有些所设置行政主管的职位，实际上就是引进专业的或专门的管理者的一种尝试。关于行政主管，其设置、工作内容、任职条件、待遇等一系列的问题都需要认真的研究和充分实践。对于多人规模的律师事务所需要设置行政主管，目前还不可能有确定的比例。从规范管理和事务所长远发展的角度看，似乎每个所都需要行政主管这样一个职位，但是，专门设置一个不能直接为事务所带来物质利益的职位，是需要物质支撑和事业发展的平台做基础的，如果没有物质支撑和事业发展的平台，不可能吸引到优秀的管理人才。这里，首先是一个双向选择的问题。行

政主管虽然用了“行政”两个字，但是，它是一个创造性很强的工作，不同于行政事业部门的严格按照领导意图办事的办公室主任的职位要求。因此，对于任职条件或者称为人选问题，在律师事务所的专业管理人士奇缺的形势下，行政主管的人选似乎应从两类人士中考虑，一种是合伙人或资深律师脱离业务任行政主管的职位，转为专职管理人士，另一种是专业管理人员。合伙人或资深律师做行政主管，肯定会牺牲部分物质利益，事务所就应该考虑提供一定的制度性补偿。但是，由收入很高的律师来做这个职位，仅仅从直接的物质利益角度考虑是无法平衡的。所以，采用这种做法应满足两个条件，一是存在一个物质收入已经达到相当水准，适合并有志于管理工作的律师；二是事务所的合伙人收入达到一定水平，能够支撑和容纳一个不直接创造却享有固定的高收入的管理人士。这两个条件缺一不可。聘请专业的管理人士做行政主管存在的基本问题是，这个管理人士能否与律师事务所的融合及其个人发展志向与事务所的长远目标是否一致。因此，尽管聘请专业的管理人士，是把律师从事务性管理工作中解放出来的种思路，但是，聘请者和被聘请者都应意识到，要使聘请的专业管理人士(行政主管)发挥作用，还需要慎重选择和一定时期的磨合。有了这种认识，聘请者会降低对被聘用者初始阶段的期望值，被聘用者也会接受待遇逐步提高的现实。这种做法，可以在中型(如30或50人)规模以上的律师事务所进行尝试。当然，这两种管理人士并不是绝然排斥的。至于行政主管的待遇，可以考虑两种方式，一种是聘用制，采取工资加奖金；一种是管理者加合伙人待遇，即行政主管本身就是合伙成员的一分子或者满足一定条件后加

入合伙的，对此，可以采取工资加奖金加利润分成的方法。后一种方法，也许只适合行政主管与事务所有比较深的渊源关系，能够与合伙人同心同德，对于事务所长远发展有独到见解，有很强的融合力的情况，而且，事务所也必须是已经进入稳定发展阶段，合伙律师或资深律师已无温饱之忧，能够支撑一个富有管理经验并热心律师事业却不直接创造物质财富的人。

(三)恰当处理合伙律师与聘用律师之间的关系，这是律师事务所规模化的资本。作为管理者，应该了解聘用律师的三个需求，一是在被聘用的律师事务所获得相对较高的收益(收益的满足)；二是在被聘用的律师事务所能够获得合伙人和其他管理人员的尊重(获得人格尊重)；三是通过在被聘用的律师事务所执业，使自己在知识、能力和业务等各方面有所提高(发展的机遇)。律师事务所的管理如果能够满足或适时、适度满足这些需求，就能够留住聘用的律师，并且，有可能吸引更多的律师应聘。而聘用律师的多少是一个律师事务所能否上规模的重要因素。这就要求合伙律师不能在工作中以老板自居，对聘用律师指手划脚。要明白合伙律师的身份只在两种情况下有特别的意义，一是在合伙人会议上，二是在享受合伙人其他权利和承担合伙人责任时，而其他情况下应该象普通律师一样严格遵守事务所的规章制度，不能因为自己是合伙人而有所特殊。只有建立这种意识，才能与聘用律师建立平等、和谐的人际关系，而和谐的人际关系对于以人的智慧为资本的律师事务所来讲，具有特别重要的意义，它可以明显地提高工作效率。要给予聘用律师充分的尊重，充分发挥他们从事业务和参与管理的积极性，聘用律师满足一定条件后晋升为合伙人的制度就不失为一种较好

能够同时兼顾三种需求的方法。对于聘用律师，要加强信息沟通、业务发展方向的指导和职业道德的约束。很重要的一个做法，就是对聘用律师进行培训。它是调节合伙人与聘用律师关系的一个重要方面。对于聘用律师的培训，有的人认为是浪费，认为聘用律师接受培训后流失，就等于为其他律师事务所培养了人才。这种认识是不全面的。能否为聘用律师提供培训机会，会成为留住和吸引律师的一种措施，会成为评价一个律师事务所管理是否优良的一个重要方面；另一方面，聘用律师业务中的表现，同样代表律师事务所的形象，只有不断进取，不断接受培训的律师才能保持服务水准，才能不断为律师事务所赢得客户。这其实是一柄双刃剑。不为律师可能流动就放弃对律师的培训。重要的是要建立一种能够激励和约束聘用律师的培训制度。至于聘用律师的收益，合伙人应该把聘用律师视为事业伙伴，不能有从聘用律师身上赚钱的观念。一旦有了让聘用律师分担成本费用的想法，聘用律师和被聘用的律师事务所就变成了“租赁”关系，即聘用律师租赁律师事务所这一执业机构的名义，而律师事务所出租自己组织机构的名义，这使得双方都不可能有很好的发展，是一种非常短视的行为。所以，律师事务所为聘用律师提供什么样的收益，一方面要考虑律师的收益期望，另一方面，要为聘用律师、为律师事务所的长远发展考虑，既不能一味的满足律师的收益期望而不考虑事务所的持续发展，也不能只考虑律师事务所自身的收益，而不考虑律师能力的提高。最后的结果，也许只能是一种妥协，在妥协中的求得各方利益的平衡。尤其是在事务所发展的初期，要把通过聘用律师不断吸引更多的律师前来应聘，放在一个很重要的

位置来考虑聘用律师的收益指标问题。(四)客户与律师及其律师事务所之间的良好关系是事务所发展的根本，是管理的关键环节。律师及律师事务所与客户保持良好的关系，是律师事务所不断赢得新的客户和新业务的重要环节。每一个曾经接受过服务的客户都会成为一个流动的广告牌，让这个广告牌上书写上赞美的话，还是写上他们的不满，完全取决于提供服务的律师和其所在的律师事务所，因此，提供客户需要的服务，就成为律师事务所生存和发展的关键环节。客户的需要是什么呢?可以概括为两个方面，一是满意的服务，二是合理的价位。这里，满意的服务与最优质的服务不完全相同，合理的价位与低廉的价格也不是一回事。满意的服务是以客户的感受及评价为标准的，而最优质的服务则是以法律专业人士的眼光来看待的，尽管两者有时可能是一样的效果，但是，毕竟还是有差别的，前者更注重客户的感受，这其实涉及的是服务理念的问题。合理的价位是对提供的服务所做的“物有所值”或“物超所值”的一种价格判断。而低廉的价位，则是低于服务本身的价格，这在接受委托时，也许会成为吸引客户的一个理由，但是，它又往往成为质量纠纷的诱因，律师可能因为低廉的收费而降低工作热情，客户也可能因为律师服务中的一点瑕疵而怀疑是收费低导致的。所以，在与客户相处中，提供客户满意的服务是第一位的。这样，在提供法律服务之外与客户的交往，就成为与客户有效沟通的手段，如征询意见、邀请参加事务所的一些业务或联谊活动、参加企业的一些会议等等。合理的价位，就是在确定收费数额时，既要考虑律师的价值，也要考虑客户的承受能力以及对市场培育的影响。要注意把考虑客户利益变成能

够让客户看到的实实在在的物质利益的让渡，客户才会领情。(五)合伙律师、律师与律师助理之间的融洽关系，是事务所不断为自己赢得新鲜血液的重要手段。律师助理这个称谓最初是来自1987年的《律师职务试行条例》，指“高等院校(系)法律专科毕业生和中等法律学校毕业生见习1年期满，经考核，初步掌握法律基础知识，了解律师各项业务的内容及工作程序能完成律师业务中的各项辅助性工作”的人，而现在人们所说的律师助理已远远超过了《条例》所界定的范畴，不仅包括该《条例》所说的律师助理，还包括该《条例》所指的四级律师，甚至更广，是一个不以律师职务为标准而根据实际业务能力和业务收入及业务需要的情况设定的，实践中各所的做法也不尽相同。笔者认为，律师助理只是一个岗位，在这个岗位上的人，可能是已通过资格考试的，也可能是未通过资格考试的人，可以是法律专业人士，也可以是非法律专业人士。但是，有一点是肯定的，律师助理的工作内容是律师整体工作的一部分，是律师全部工作中重复性较强、创造性较弱的那部分工作，包括收发报纸、信件，整理、保管文件和档案，接待咨询，代写简单的法律文书，协助调查，进行会见或开庭记录，利用计算机等手段进行法律服务的辅助工作(如上网查询、与客户进行往来、进行资料处理等)等等，总之，律师助理不能独立办案，也不能与其他助理共同办案，不能独立地对外进行律师业务活动。对于什么样的律师叫可以(或适合)聘用律师助理或什么样的人可以作为律师助理以及律师助理的待遇等问题，应该从事务所的形象、律师助理的成长、工作质量保证等方面全面考虑，制订律师助理使用和管理办法。实践中，有的所把没有取得资格的

法律专业实习生和已经取得资格的实习生作为廉价劳动力，做一些辅助性的工作，既不提供待遇，也不提供系统的指导和培训，这对助理的成长和事务所的口碑都是很不利。一定要改变只要取得律师执业证就可以聘助理的做法，一定要改变谁想聘用谁就可以聘用助理的意识。笔者认为，只有执业达到一定年限或虽然未达到一定年限，但是在业务的某些方面已有建树，具备指导助理律师能力的律师才可以聘用助理。这个年限似以五年以上为宜。聘用律师助理，应该由律师事务所统一安排，适当考虑律师个人的意愿，其费用支出来源可以由事务所和律师个人两个渠道来负担。如不是固定为哪一位律师提供助理工作的律师助理，可以由事务所统一支付固定数额的工资；固定为某位律师提供助理工作的助理，可以由聘用助理的律师从自己的所得中支付。但是，无论是那一种支付方式，事务所都应考虑到助理的特点，进行统一管理和培训。律师助理有两大特点，一是知识新，理论基础好，进取心强；二是没有案源。这使得他们希望尽快把知识转化为能力，为自己解决生存问题的同时，获得社会的认可。如果事务所在管理工作中能够顾及到他们这两方面的需求，就可能使他们在两三年内成为事务所的生力军，如果处理不好，这些人在两三年内就流失了，而且，流失在社会上或到其他的律师事务所后也不会成为此事务所良好形象的宣传者。这对于事务所和这些年轻人都是损失。事务所会觉得，白白培养了，在精力和经济上都是损失，而这些年轻人觉得没有多大提高，时间浪费了。所以，要想让他们真正成为新鲜的血液，物质上只提供固定数额或固定比例的工资即可，但是，必须对他们进行知识向能力转化的系统培训，要

制定培训方案，在培训中发现优秀人才，并使之看到制度的优越性，愿意留下来。对于律师助理中的实习律师(已通过资格考试，未取得执业证)的待遇和培训，是个涉及到进一步完善司法考试制度的问题，需要专门进行研究。(六)律师与内勤人员之间的美好关系，是事务所稳定发展的润滑剂。内勤人员往往以为内勤工作只是收收钱，开开票，倒倒水，扫扫地而已，容易放松对自己的要求。实际上，内勤人员的言行风貌也是展现事务所风貌和管理水准的一个方面，它是事务所文明服务的窗口，所以，内勤人员不能把自己看成行政机关里坐班的，以为只要按点上班，按点下班就可以了。必须充分认识到，律师事务所的每一分收入都是律师们辛辛苦苦挣来的，没有他们的辛苦工作，自己的工资是没有来源的。有了这种认识，才能自觉地建立服务意识，首先是服务于所内每一位律师，其次，通过对律师的服务才能更好地服务于客户。对于内勤人员的岗位职责，尽管从管理的角度，可以列出若干条，但是，如果只按照条文去工作是不行的。因为律师工作本身是没有时间规律、劳动强度很大的工作，它所需要的内勤服务也比一般的行政事业单位要求高，如节假日办理委托手续、加夜班的安全保卫、召开会议通知的发送和会场布置，对专兼职律师的事务性管理，对合伙律师、非合伙律师一视同仁的服务，报纸杂志的征订和发送，资产的添置，环境布置和维护等等，一句话，只要是律师业务工作以外的工作都应该视为内勤的工作，都应主动积极地去发现并努力办好，而不论其是否已经明确写在岗位职责中。可以说，主动积极的内勤工作人员的工作量会很大，所以，为了充分调动内勤人员的积极性，可以采取固定工资加奖金的方法

。对于奖金，可以有多种方式，如，既可以是月末或半年或年终全面评价的奖励，也可以仅仅足闲某件微不足道的却能体现积极主动的工作态度的事情的奖励。奖励数额可多可少，但是，一定要体现出事务所提倡什么，反对什么。通过对内勤人员的奖励，体现事务所团结、敬业、任劳任怨的工作作风，体现管理者洞察秋毫、赏罚分明的管理风格。总之，在经济社会里，利益是平衡人与人之间关系的砝码，因此，事务所在制订各项管理制度时，要充分照顾到各个群体的利益关系，以充分调动各方的积极性，只有这样，事务所才能走上稳定、快速的发展道路。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