

律师业发展调研：人合的力量 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__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_B8_9A_E5_c122_483389.htm 作为一个知识含量很高的职业，律师主要以其智力资本为社会提供法律服务，与现代公司作为资本的集合体不同，律师事务所作为智力资本的集合体，人是第一生产力，人的智力是起决定作用的生产要素，因此“贵在人合”。但由于目前设立新所的条件不难（10万元以上资产、3名以上律师），传统律师业务可以单打独斗的特点，造成律师业小所林立、跳槽频繁，聚拢人气很难。你方唱罢我登场，各领风骚三五年，这显然不利于律师事务所向规模化、专业化、品牌化方向发展，难以适应入世后高层次法律服务的需求。为此，我们专门对山东省的青岛、德衡、文康、亚和太、众成仁和5个律师事务所进行了专题调研。这5个所分别是部级、省级、市级文明律师事务所，执业律师人数在30人至100人之间。其中既有长盛不衰的老所，也有蒸蒸日上的新所，还有改制后重新焕发生机的“不老不新”所。旨在探寻这些所人合的秘诀，起抛砖之效，以期与更多有志于律师业发展的有识之士探讨。共同的理想人合的基础孔子曰：道不同不相为谋。志同才能道合。律师事务所创始人、合伙人、高级合作人拥有共同的理想、共同的办所理念，在精神上首先合伙，是律师事务所人合的最关键因素，在一个律师事务所的发展中具有举足轻重的作用，这是几家律师事务所的共同特点。亚和太所的几名创始人原是多年的同事，彼此对各自的品行、秉性、脾气都非常了解。合伙人牟长辉说，合伙人互相之间承担无限连带责任的特点，

使得我家的财产有可能是你家，你家的财产有可能是我家的，如果对对方的人品不放心、不信任，是断不敢融合在一起的。文康所的3名创始人都是名牌大学的校友，有一种天然的亲和力。现任主任殷启峰认为挑选好的合伙人甚至比找对象都难，一旦选错了合伙人，对律师事务所的打击可能是致命的。当然，这种建立在对人品认同上的人合仅仅是一个基础，它绝不是以哥们姐们义气为纽带的“桃园三结义”，君子言“义”也言“利”，否则，一旦出现利益的不一致，就会分道扬镳。更重要的是在这一基础之上，构建一座什么样的房子要有共同的蓝图、共同的理念。只有大目标一致了，即使有些技术性的分歧，也能微观上存异、宏观上求同而殊途同归。这几个所的创始人几乎在办所初期，就达成共识，明确了不仅仅把律师看作是赚钱谋生的职业，而是把它当成一项事业，都有开“百年老店”的雄心壮志，要种树，不要种草。因此都自觉抛弃了分光、吃光，赚一把就走的短期行为，不约而同地选择了“重积累、轻分配”的长远发展模式，把办所初期的原始积累几乎全部都投入“再生产”中，从而保证了律师事务所的持续发展。文康所1996年成立后，便明确了“务实敬业做今日事，合作致胜创百年所”的执业理念，几个创始人在初创阶段每月只拿800元的工资，其他盈余全部用于固定资产购置，用于律师事务所的发展。聘用律师翅膀一硬便远走高飞，另立山头、另起炉灶是律师业的一个普遍现象，这几个所是如何解决这一问题的呢。首先，在办所理念上，明确律师事务所不是少数几个创始人的，是律师事务所全体人员的。大家好，才是真好。琴岛所在改制时选择了合作制，全所有45名律师成为出资合作人便是基于这一理

念。德衡所主任栾少湖说，聘用律师是冲着德衡所来的，不是冲着某个人来的，合伙人不能向某些个体小老板似的，年终分红把钱都拿回自己家了。让每一个律师都能吃上饭、吃上好饭是亚和太所几个合伙人的口头禅。众成仁和所主任王广仁认为，合伙人与聘用律师仅仅是由于从业经历、经验上存在暂时的差异，绝不能让聘用律师产生合伙人占有其剩余价值的想法，相反，合伙人在分摊公共成本上远远高于聘用律师。这样，律师事务所才能人丁兴旺，水涨船高。文康所主任殷启峰形象地说，要先富帮助后富，聘用律师年轻、缺乏经验、没有客户，合伙人不仅要从业务上传帮带，经济上也要给予基本的保障，那我的真心换你的真心，大部分聘用律师翅膀硬了，会反哺于律师事务所。其次，敞开加入合伙人队伍的大门。没有一个优秀的聘用律师在其成熟后仍能安于现状，这不仅仅是满足经济利益需求，更是自我价值实现的需求。因此，这几个所都建立了开放式的递升机制、入伙机制，给每一个聘用律师发展的上升空间，使其觉得律师事务所的发展、成功有他的一份。良好的机制人合的保障共同的理想不是空洞的口号，不是海市蜃楼，要靠完善科学的运行机制来体现、保障。有什么样的理想，就有什么样的机制，机制是办所理念的具体化，是一个所的价值导向。这几个所的运行机制注重淡化律师个人单打独斗意识，强化律师事务所整体意识，发挥团队的合力，抱团打天下。分配机制。分配机制是管理机制的核心，好的分配机制，能调动全体人员积极性，为律师事务所创造最大的效益，有利于律师事务所的发展和稳定。反之，则可能引发内部冲突和造成分崩离析。这几个所普遍采用固定工资+奖金和效益工资制，由聘

用律师自主选择。固定工资 + 奖金的分配机制，固定工资使年轻律师的基本生活得到保障，有效地稳定了律师队伍，德衡所称之为安心工程，奖金则体现多劳多得的原则。在目前情况下它较好地解决了兼顾公平与效率的问题，从利益分配上打破“提成制”，使律师从观念上改变了各自为政、不求协作的心态，避免了“出租柜台式”的提成方式，使律师个人顾个人，闷头发财“老死不相往来”的冷漠状态。当然，这种分配机制是建立在严格的动态考核管理基础上的，应考虑执业质量、资历、专业水平、经济效益等综合因素，否则又是一锅“大锅饭”。

案源机制。目前，不少名为合伙（合作），实为单干律师事务所，一个律师从接待客户、协商收费、调查、取证、出庭往往一手包揽，自谋案源，自收自支。不管接到什么案子都只能自己去办，什么都懂，什么也不精，成为人们常说的“万金油”式的律师。而且这种个人放单飞极易给律师事务所带来的经营上的风险和声誉上的损害，是一种典型的低级人力资源使用方式。德衡所、亚和太所建立了统一开拓案源机制，绝大部分案源都是所里开拓来的，然后根据案件的性质统一分配给各业务部和不同业务专长的律师。文康所建立了案源与主办人员分离的制度，既有利于专业化分工，人尽其“长”，提高服务质量，又有利于各部门和律师之间的相互配合，进行“集团作战”。栾少湖说，德衡所的客户是全所的，不是哪一个人的。文康所主任殷启峰说，客户聘请文康一个律师，不是请了哪一个人，而是得到了一个所整体的服务。这种机制能合理配置人力资源，形成合力发挥最大的效能。

主协办律师机制。这几个所大都实行主办、协办律师机制，这不仅有利于培养年轻律师，也

有利于律师之间交流、沟通，培养团结合作的团队精神。亚和太所律师肖晓莉说，他们所再小的案子也不允许一个律师单独做，这样做有几种好处：一是每一个律师都有合作的机会，互相认识、了解、磨合，有利于全所的团结；二是有利于律师取长补短，比如有的律师辩才好，适合出庭，有的律师文采好，适合出具法律文书，互相配合取得1+1>2的效果，提高办案质量；三是时间上有保障；四是避免了当事人只认“人”不认“所”的现象；五是有利于互相监督、互相制约，减少违规违纪行为。

避免利益冲突机制。为防止本所律师在执业中出现利益冲突，这几个所都建立了利益冲突检索系统，不仅保障了客户的利益，也保障了律师的执业水准和职业道德。

民主管理机制。有话就说不仅是权力更是义务，这是文康所的一句名言，也是文康人着力追求的民主风气。该所创始人、第一任主任张志海说，1995年创办文康所时，只有自己的从业经验稍丰富些，完全有机会把所设计成自己的，但他没有那样做。他认为平等是合伙的根基，欧美那些历经数百年而不衰的合伙所成功之处就在于其民主管理的制度。他理想中的律师事务所是平等的、开放的、一流的，甚至在某些情况下，宁肯舍弃效率，也要选择民主，这样才能长治久安。坚决摒弃律师事务所谁创办就是谁的观念，主任的权力来自合伙人的授权，所以他在自己起草的章程上，明确主任不能连选连任。他说我做第一任主任的目的，就是搭建一个舞台，能吸引比我更优秀的人才加盟，我就是成功的。所以在文康所的各项规章制度中，处处体现出这种民主的精神。像知情权、参与权、异议权、一票否决权、财务附签制度等。在用人制度、分配制度等重大问题上，只要合伙人中

有一个人不同意，那么这一决策就不能形成。在敏感的财务管理上，他们更加公开透明由合伙人轮流担任财务监督，每一笔款项经主任签字后再由财务监督审核签字，否则不予报销。德衡所把每年的11月18日至12月18日定为全所的征询意见月，全所员工对一年来的问题提出意见，对各种要修改的规章制度畅所欲言，一旦重新修订便严格遵守，通过这种开放式、透明化的民主管理，使全所每一个员工都融入德衡所这台高速运转的机器当中。栾少湖说，一个零件在昂贵的机器上，能体现出昂贵的价值，一旦离开了这台机器就是废铁。去年的征询意见月，全所员工认真审视德衡所五年来走过的路，大家认为德衡所成功之处，首位的是团队精神，这是其核心竞争力。此外，德衡所创立客户服务中心，对服务质量进行跟踪服务，用大行政提供完善的后勤保障的制度，也有利于形成团队的合力。人格的魅力人合的凝聚力 加拿大人米尔顿W司威克在其《发展和管理一家成功的律师事务所》一书中认为，进取性的律师事务所需要强有力的领导人。当然这种领导人有其特定的含义，沃伦本民斯在《领导人论领导》一书中对其界定为“管理是让人们去干需要干的事，领导是让人们愿意去干需要干的事。经理去推，领导去拉。经理去命令，领导去沟通”。这几个所都认为，在中国目前的国情下，在律师事务所发展的初期，的确需要有一个强有力的领导，需要一个灵魂人物，像琴岛所杨伟程那样的主任，其人格的魅力、威望能起到凝聚人心的作用。在某些情况下，一个人就是一种资源，就是一种无形资产，就是一块“金字招牌”。就像企业界的张瑞敏、柳传志，关键的个人的重要作用在创业初期是无可替代的。大家认为，一个成功的律

师事务所主任应具备以下几种素质：一是具备一定的决策能力，站得高，看得远，具有前瞻性，能把握律师事务所发展的大局和方向；二是具有一定的业务能力、管理能力、协调能力，能充分调动每一个员工的积极性，激励大家的工作热情，体现每一个员工的价值；三是具有高尚的人品，公平、公正地对待每一个员工，掌握平衡的哲学，有时甚至需要自我牺牲的精神。文康所第一任主任张志海说，经过几年的发展，文康所迫切感到需要一个领袖人物使文康所再上一个台阶。1998年，当他得知青岛市司法局原副局长刘学政欲辞职做律师时，便“三顾茅庐”，毅然将主任的宝座拱手相让。他说，刘学政的人品、能力、资历、威望，从几个方面提炼、综合、升华了合伙人的思路 and 想法，利用他的管理经验，完善、规范了各项管理制度，提升了文康的社会形象，使文康所向前大大的进了一步，一跃成为全省文明律师事务所。令人欣喜的是，大家对律师事务所灵魂人物的作用都有一个理性、客观、全面的认识。一方面肯定其在现阶段律师事务所发展中的历史作用，另一方面清醒地认识到既然要开“百年老店”，经过一定的发展阶段后，就不能过多的依赖某一个人的个人魅力，就不能仅仅靠感情维系，靠主任的模范带头作用，更多的要靠一个律师事务所规范、科学的管理机制、运行模式，更重要的是形成自己独有的律师事务所文化积淀、底蕴，从人治走向法治，才能代代相传长盛不衰。只有当一个所的领军人物功成名就悄然引退后，仍能波澜不惊地平稳运行，才能证明他是成功的。正是基于这样的认识，刘学政在架构好后文康所运行机制后，便安然地从主任的位置上退了下来。团队文化人合的润滑剂 20世纪90年代后，西方

绩效研究分出一分支为“关系绩效”，即不仅要考核员工的个人业绩，还要考核员工是否主动帮助同事，是否同损害团队形象的行为作斗争等，以防止员工只关心个人利益而不关心团队利益。许多国际著名的大公司都把培养员工的团队精神当作一项重要课题，甚至认为个人能力太强如不能与团队其他成员相互协作和配合，会对团队产生负面影响。通用电气公司要求所有的干部都具有本公司的价值观，以增强其作为公司一员的归属感即使工作成绩出色，但如果不具备公司的价值观，那么这样的人公司也不会要。国外许多知名的律师事务所也十分培养律师的团队合作精神。名列澳大利亚第一，世界第十三的澳大利亚MSJ律师事务所在新加入的年轻律师上岗培训课上，向新律师灌输一个重要理念：MSJ是一个冠军队，而不是一个由冠军组成的队（《中国律师》2001年第四期）。良好的人际关系具有凝聚力、感召力，是人合的润滑剂，能提高团队的整体战斗力。对于常年奔波在外的律师，不希望律师事务所仅仅是有形的物理学上的概念，更希望是一个无形的人文精神的概念，像一个避风的港湾，像一个温馨的家，给人以情感支持。所以，律师事务所应善于创造、开展各种亲情、娱乐、文体、休闲活动，培养律师事务所的团队文化（国内律师界同仁也有称之为娱乐文化、修养文化，因其目的在于增强团队的合力故笔者将其称为团队文化），倡导一种人文的氛围，不仅有利于律师之间形成良好的人际关系，同时也是在潜移默化地培养一种团队合作的精神，是形成人合不可忽视的力量。文康律师事务所的每一个律师，在过生日的那一天，不仅会收到所里送的一篮鲜花，而且在所门口的欢迎牌上会有一幅写满祝福语，与其所属

生肖有关的幽默画，令人忍俊不禁。这些“大作”均出自所党支部书记、合伙人刘学政之手，体现出律师之间的浓浓亲情，蕴含着文康文化那份深深的关爱。文康所局域网的信息平台上有个《文康论坛》，大家交流思想、感受，甚至互相调侃、互相搞笑，可以不署名的畅所欲言，用他们自己的话来说是“大狗小狗都要叫”，不但一不留神就能“叫”出点火花来，而且还能消弭隔阂，化解矛盾。德衡所工青妇组织一应俱全，不仅“访贫问苦”、“问寒问暖”做好后勤保障和福利工作，而且组织和参加各种文艺和体育活动。琴岛所参加各种文体活动，全所律师都充当“拉拉队”摇旗呐喊，以此来培养集体责任感、荣誉感。众成所提出“一家人，一条心，一股劲”。“三八节”时惦记着女律师，“六一节”不忘给律师们的孩子们买份礼物，每年的中秋节法定的是全所律师家属孩子团圆的日子。通过这些活动，让每一个成员都有一种归属感、信任感、亲切感，都融入温暖的大家庭中。律师职业一个致命的弱点是作为律师个人的主体意识太强，而作为律师事务所整体的主体意识太弱，一群优秀的律师不一定组成一家优秀的律师事务所。特别是在目前大市场需求大合作，靠个人成名执业的方式已被团队作业的方式取代情况下，通过以上几个方面的努力，可以启发每一个律师和辅助人员的优点，合理配置，取长补短，配合默契，凝结成一个整体，使一群可能不是最优秀的律师组成一家优秀的律师事务所，以人合的力量夺取“团体冠军”。地址：济南市经十路7号 邮编：250014联系电话

: 0531-2923525-----

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

