

浅论律师事务所的风险与管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E6_B5_85_E8_AE_BA_E5_BE_8B_E5_c122_483396.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】今年7月，成都市某企业以其诉讼代理人在诉讼活动中不作为，给该企业造成了经济损失为由，将某律师事务所代理律师推上了被告席。此案经新闻媒体披露后，在社会上引起了广泛关注。尽管此案最终以律师胜诉而告结束，但毕竟此事给律师和律师事务所造成了一定的负面影响，同时，也给我们执业律师敲响了警钟。事实表明，律师及律师事务所在执业过程中，执业风险无时不在。正确认识和判断把握律师及律师事务所的执业风险，加强对风险的控制和防范，提高律师事务所的抗风险能力，已成为我们不得不面对的重要课题。要真正解决这一问题，首先得正确认识风险的本质和特性。在现实生活中，风险是一个被普遍使用的名词，意味着损害的可能性，即某种行为能否产生有害的后果应以其不确定性界定，如果某行为具有不确定性时，其行为就反映了风险的负担。风险的两大要素在于：损失和不确定性。风险的不确定性体现在损失即可能发生，又可以避免。正是因为这种不确定性和可变性，引导风险向正负两方面都可以发展，控制得当，不仅能够减少损失，还能获得赢利。这也正是我们树立风险管理意识，加强风险管理的目的所在。要树立风险管理意识，首先应当了解风险的几大特性。风险是自然界中客观存在的，其特点是具有普遍性和难以预测性。同时，风险的结果表现为与人们生命和财产相关联的损失，其结果可能由个人或社会来承担，因而具

有社会性、经济性。在人类活动过程中，在社会的、经济的、政治的、技术的诸多因素作用下，风险呈现出不同的特征，即风险的客观性、普遍性、偶然性、必然性和可变性。我们说风险具有客观性是指人们只能在有限的范围降低或减少风险发生的频率和损失，而不能杜绝风险的发生；风险的普遍性是指风险无时不在，它渗透于我们的日常生活，存在于各个角落；风险虽然具有客观性和普遍性，但风险是否发生，其结果如何，事先是不可知的，是无法预测的，是随机的。因此，风险具有偶然性；与之相对应的是风险的必然性，这是对大量风险事件的观察和综合平均的结果；风险具有可变性，是指风险在一定条件下可以转化，一方面在实践中，随着科技的进步，人们识别风险、抵御风险的能力逐步增强，从而在一定程度上降低风险所致损失的范围和程度。另一方面新技术的运用又给人类带来了新的挑战、新的风险。正是在原有风险的减少或消除与新风险出现的过程中，体现了风险存在与发生的可能性。正确认识 and 把握风险的本质和特性，利于我们有效地实施风险防范，提高执业活动的前瞻性和预见性，降低风险发生的频率和损失程度，从而实现风险管理目标。

律师事务所执业风险的外在形式和内部因素。“以事实为依据，以法律为准绳”，维护客户的合法权益，是律师事务所从事法律服务活动的基本原则，运用专业知识和经验帮助客户避免风险并实现其合法的利益，是事务所律师服务的价值所在。与此同时，准确地把握事务所自身潜在的有形和无形风险，则是实现服务价值的先决条件和保证，否则，一切都无从谈起。通过几年的实践，我们认为律师事务所的执业风险主要表现在以下几个方面：1、律师事务所的管

理体制缺陷。我国律师制度恢复20多年来，使我们的律师事业取得了很大发展。据统计，全国现有9300多家律师事务所，近12万名律师，律师事务所的组织形式也由单一的国办所发展为国办、合作、合伙三种所有制形式并存的格局，其管理体制、运作机制也在向着科学化、规范化方向发展。毋庸讳言，在发展的同时，律师事务所的管理体制和机制上的缺陷却依然严重存在。表现在一是律师事务所组织形式的假合作，假合伙，实则是个体店。二是律师事务所管理体制的“松散”，事务所只管收管理费或代理费，律师管理常常仅限于律师个体的自我约束和自我控制上，因为个体的主观性和随意性而令管理水平参差不齐，增加了事务所的执业风险。

2、律师事务所管理制度不健全，缺乏科学性。律师事务所的性质决定了合伙人之间以及律师之间是一种以人合为主的体制，与资合性质的公司有所不同。律师事务所的管理应更加侧重于激励，激发律师的主动性和责任心。虽然我们已清醒地认识到，有典有则是律师管理的必由之路，但是，一味照搬企业的管理模式并非良策。在现实中，律师事务所建立的各项规章制度不可谓不多，有的事务所将上级印发的规章制度挂在墙上，实际上也是形同虚设。另一种极端是过分强调“人和”，对律师接案、办案、结案的全过程缺少监控，更多地是要求律师拿回多少案子，创收多少钱，而对律师管理或无章可循，或碍于情面敷衍了事，最终将管理流于形式。缺乏监管，自然隐患丛生。

3、律师事务所面临不确定的法律环境。法律应是确定的，任何法律均应使人能够预见到自己行为的后果。由于我国目前制定法律的水平不高，法律与法律之间，政策与政策之间，法律与政策之间在许多具体规

定上存在着很多相互矛盾冲突之处，也存在着许多法律与政策规定的空白处。再加之中国成文法律过于原则，各地司法实践水平相差甚远，类似案件的处理往往会获得不同的后果。因此，由于缺乏对法律后果的预见性，使律师无法为其客户提供准确而有效的法律意见，使其面临巨大的风险。

4、律师事务所律师业务知识及综合素质的欠缺。经济的迅速发展为中国律师提供了前所未有的广阔市场。我国已经加入WTO，大量新颖、繁杂的经济关系涌入我们的经济生活，对律师的执业能力提出了更多、更高的要求。在这些新的经济关系中，有的事务甚至是我们从没有遇见过的，相比而言，传统的业务观念显然过时。我认为，律师的工作不仅仅是根据对事实的了解和对法律的理解进行逻辑推理后作出判断和结论，还包括在现有的和潜在的客户群中通过律师的主动作用解释和应用新的规则，推动新事物、新经济的发展。因此，一名合格的律师除了应具备法律理论水平、实践经验和判断能力的职业素质外，还应不断学习新知识，掌握新事物，完善自己的知识结构。如仍局限于传统的知识结构、执业经验和执业方式，将无法保证为客户提供满意的高质量法律服务，必然会带来律师执业的风险。

5、律师事务所面对的客户因素。我们在执业中经常遇到这样的情况，有的客户只看重结果，而不管过程，有的客户关注过程而不看结果，有些客户法律意识强，有些客户法律意识弱，有的素质高，有的素质低。总之，我们所面对的客户是形形色色、参差不齐。由于律师无法把握他所服务的商业交易所有各方的真实意图，尤其是无法了解那些出于保密需要或有意违反游戏规则的客户真实意图，必然导致律师发生判断上的错误，毫无保留

地提供法律意见，给自己的执业蒙上风险的阴影。律师事务所风险的内部因素主要源于执业律师的道德修养和心理活动。

1、律师职业道德水平。由于我国律师事业的迅猛发展，致使目前进入律师行列的门槛过低，造成律师队伍泥沙俱下、良莠不齐。一些律师不惜一切的单纯追逐金钱，而把做人的原则，应该遵循的道德规范和良知置于脑后，特别是在个体制和会员制这样缺乏监管的事务所体制下。因此，律师故意隐瞒事实，作伪证，曲解法律，损害当事人或其他相关人的利益等行为就必然发生，为事务所种下风险的隐患。

2、缺乏科学、严谨、勤奋的工作作风。在执业过程中，我们不难发现在一些律师身上存在“两快一慢”现象。即接案快，收钱快，为把这个案子拿下来，可以把自己粉饰为最优秀、最出色的律师，大有舍我其谁的气概，甚至不惜采用恶性竞争的手段。收钱快，为把代理费尽快兑过手，可以花言巧语，委屈求全，一旦钱到手后，仿佛变了一个人，全然不顾客户的感受，不能谨慎的审查有关法律文件，不能勤勉的进行有关验证，不能对法律及相关问题为客户提供严谨、认真的法律意见，这样的工作作风势必给律师事务所带来严重的负面影响和风险责任。依照《中华人民共和国律师法》第四十九条规定：“律师违法执业或者因过错给当事人造成损失的，由其所在的律师事务所承担责任。律师事务所赔偿后可以向有故意或者重大过失行为的律师追偿”。律师在执业中的风险就是律师事务所的风险，作为市场主体的律师事务所必须对风险尽力控制和避免，而不是利用风险以获取高额利润和回报。

律师事务所的风险管理。风险管理是各经济单位通过识别风险，衡量风险，分析风险，并在此基础上有效控制风险

，用最经济合理的办法来综合处理风险，以实现最大安全保障的科学管理方法。律师事务所是律师从事业务的组织形式，也是承担律师执业风险的主体。如何在执业中防范风险并在防范中不断发展？我认为，只有通过强化律师事务所管理才可能有效地控制和降低律师执业风险。

- 1、建立和健全律师事务所规章制度。无论是从保证律师事务所的正常运作和规范建设，还是防范风险产生的角度来看，加强律师事务所的制度建设，形成符合律师职业特点的管理体系，都是非常重要和必要的。因此，从接案、办案、结案、收费、行政管理、律师执业考评、客户服务质量标准、奖励、处罚等方面都要制定切实可行便于操作的规程，从制度上筑起抵御风险的闸门。
- 2、严格把好人才“进口关”。律师事务所从事业务活动风险大小，取决于律师队伍的素质，真可谓：成也萧何，败也萧何。因此，律师事务所在人才的取舍上，在用人的标准上，一定要有严格的政治标准、业务标准和道德标准。试想一个连人都做不好的人，怎么可能成为一个合格的律师呢？那种不问来路，只看有没有证的盲目用人标准是极其有害的。
- 3、加强律师素质培训，提高律师执业水平。律师执业风险产生的一个基本原因是执业水平低。律师的执业水平主要通过政治敏锐、理论素质、专业知识、实务经验和道德规范五个方面来体现的。改革开放20多年来，我国的经济建设取得了世人瞩目的成就，并且日益向新的更广阔的领域发展，新技术、新知识、新信息已成为时代发展的潮流、作为为经济建设服务的律师，如果不能在上述五个方面不断的丰富和完善自己，要适应新形势，新情况对律师提出的要求，恐怕是很难胜任的。因此，加强律师的素质培训，提高其执业水

平是一项非常重要的工作，也是降低执业风险的有效途径。4、严格收案制度。风险表现为不同的形态，有潜在的，有实际存在的，有静态的，也有动态的，并且随着客观条件的变化而变化。律师执业风险来源于业务，而收案是最初的一步，也是识别风险的关键一步。要在收案阶段识别和防范风险，首先要坚持不允许律师私自收案的原则，必须由律师事务所统一收案和分配；其次要不为利益所惑。一定要查明事实，判别风险，绝不能因为代理费有搞头而铤而走险，掉进利益的陷阱；三是要合理利用事务所的人力资源，事务所在搞好综合性业务的同时，也要实行专业化分工鼓励律师求专求精，在分配案源时要依据律师的专业特长，扬其所长，避之所短，也可起到降低和防范风险的作用。5、加强对律师执业过程的监控。律师的性格、特长、能力、水平的不同，决定了律师的办案作风、执业方式、工作效率、服务质量的水平不同，因此而带来的风险程度也不尽相同。所以，作为律师事务所就有必要加强对律师执业过程的控制，提高律师事务所的抗风险能力。一是要实行重大案情请示汇报制度，及时了解案子的进度，难点情况，便于采取措施。二是要坚持疑难案件集体讨论，可以集思广益，利用集体的智慧对经办律师难以把握的问题提出不同的思路和方法，对可能产生的风险寻找解决的途径。同时，也可使律师事务所对可能产生的律师执业风险有一个比较完整的了解，便于律师事务所在思想上和措施上有预先的控制和准备。三是建立办案备忘工作制度。律师对所承办的案件，尤其是一些案情比较复杂的案件，应建立工作备忘录，将办案过程的每一个工作点、工作内容等相关事宜记录在案，最好能让当事人签字认可，以备

查验。四是实行法律意见审核制度。要控制律师执业风险，就应当对律师及律师事务所出具的法律意见等结论性文件在事务所内部进行严格审查和复核，以确保这些文件万无一失。因此，一方面要坚持业务部门主任、事务所主任的审核、签发制度；另一方面对重大疑难事项要由事务所权力机构审核，确认无误后方能出具结论性的文件，这既是控制和防范风险的措施，也是对客户的完全负责。五是严格对公章的使用管理，做到专人保管，专人使用，使用必须有详细记载。六是加强对档案的管理，要保证案卷资料齐全、完整、详实，以备对律师工作是否勤勉的评判。

6、认识法律服务的局限性。律师事务所应充分认识到社会法律服务工作的局限性。律师不是万能的，对于应由律师承担的法律风险，律师应通过专业知识和经验加以把握，对应由客户承担的风险理应留给客户承担。对任何交易的法律设计、文件起草、谈判等，应谨慎地把握商业条件与法律问题、商业决策与法律意见的原则，从而在体现律师服务价值的同时，能够避免或减少执业的风险。

7、建立科学的激励机制。激励是指激发人的内在动机，使人朝着某一特定的方向努力。在律师事务所中，激励机制不仅影响着律师成员在执业过程中的工作动机，影响着事务所的效率，还能树立良好的对外形象。在很多方面，律师事务所的管理工作就是有效地把律师成员的动机引向事务所的目标。所以，我们在管理事务所的过程中，要把握成员的需求层次，强化激励因素，采取适合的激励方式，建立一个公平的内部竞争环境，让成员感到被认同、被需要，最终在与事务所的目标实现中实现个人的成就。我国正处于新旧体制变革、市场经济体制迅速建立的历史条件下，商品经济

关系和交易规则急待健全。这个时候律师事务所面临的风险可谓千姿百态、种类繁多，我们也不必因此而知难畏行。只要把握风险的本质特征，顺应经济发展的规律，以变应变，不仅可以有效防止风险带来的损失，还可能利用风险带来的机会创造更多的价值。最后，请允许我用《孙子兵法-虚实篇》的一句话来结束本文“水因地而制流，兵因敌而制胜。能因敌变化而取胜者，谓之神”。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