

律师事务所人力资源的管理与开发 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_BA_8B_E5_c122_483450.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】人力资源是知识经济的基石。20世纪60年代有人提出了人力管理概念，到了80年代已受到国内外企业界的普遍重视。被人们誉为‘经营之神’的松下幸之助曾说，松下公司的口号是‘企业是人’。美国李亚科卡以自己长期管理美国福特和克莱斯勒两大公司的经验也得出这样的结论：企业成功的关键在于人，在于那些富有激情和敬业精神的管理人才。在以“人和”为主的律师事务所中，人力资源的管理，人才的引进、培训、使用，人力资源配置与开发，不仅是过去的一项主要工作，而且是21世纪律师事务所竞争的主要内容。

一、当前律师事务所人力资源管理存在的问题和弊端在中国律师制度恢复20多年以来，律师界推崇一种大律师概念和机制，一批80年代靠打刑事官司出名的律师，经管理层介绍和媒体的过分炒作，不仅成为律师界的成功象征，也成为无数律师追逐和奋斗的目标。后来又有一批打经济官司、打名人官司出名冒尖的中青年律师走上舞台。然而，到了90年代，随着社会分工细化和新兴产业不断产生，一批专做涉外、房地产和金融证券的律师取而代之，新一代专业化的做项目的知名律师产生，但仍未能改变知名律师机制的延伸，以知名律师为个体精英的律师事务所结构和管理模式，阻碍了中国律师，特别是上海律师向国际化、规模化发展的前进道路。世界经济一体化，国际间的兼并合作，造就了一个世界范围空间的大市场，而大市场呼唤大合作

，即团队的作业、群体精英、抱团打天下的机制。而在这种机制中，个别知名律师精英的机制要退位，由群体精英代替，靠个人出名执业的方式由抱团打天下取代，知名律师不再是当然“老板”和管理者，新一代协调人将成为律师事务所管理的主角。在这种机制交替过程中，就要有人去探索，有人去付出，并通过一段时期的整合，达到更高的境界。其次，在律师事务所机制设定过程中，也要解放思想，重新认识人力资源和智力的资本化运作。虽然，我们通过不断改革，律师事务所所以过去“国办”形式为主变为“合作”方式为主体，又通过近几年的努力，最终争取在中国《律师法》上确认了“合伙”制的律师事务所，但这些机制均以资金为本，忽视人力资源和智力资本的存在和发展。美国经济学家西奥多W舒尔茨在20世纪60年代提出智力资本和人力资本，以后又出现智力资本化的泛股制尝试。我国最近也颁布了技术入股的政策。律师人力资源和智力资本化的概念和运作，应成为21世纪律师体制改革和事务所管理的一项重要内容。再次，目前对律师人才的认识、使用、培训和资源配置等方面也存在诸多缺陷，一些律师事务所只知道引进有高学历的人才，却不知道做学问与实务操作存在区别；一些律师事务所只知道引进人才，却不知道不同的人应如何区别使用；一些律师事务所引进了人才，但不知道当今知识老化的周期只有5年，忽视人才的培训和终身教育；特别是律师事务所在人力资源配置上，问题更多，这可能与体制和目前流行的律师分配制度有关。

二、律师事务所人力资源的使用和开发随着律师业务的性质和种类方面所发生的持续的广泛的变化，律师终生固定在一个事务所，基本上不在事务所之间流动的时代

，已成为过去。中国近20年的律师发展也是如此，律师事务所合久必分，分久必合，律师来来去去，进出十分繁忙。20世纪80年代，造就一批打官司的名律师，到了90年代，又造就一批靠做专业项目的名律师，在20世纪末，市场已经显露出一批专事项目谈判的律师。这样，从一批专门打刑事、民事、经济、海事、专利等官司的诉讼律师，到一批专门做涉外、房地产、股票上市、融资等项目律师，相隔只有10年时间。20世纪末，一批擅于参加企业、政府谈判的律师，擅于市场收购、兼并、重组协调的律师，擅于将民事、经济纠纷通过谈判解决的律师已经产生，我们称之为谈判律师。这次中美关于中国加入“世贸”的谈判，美方参加谈判的代表大部分为律师，而中方代表却没有律师，也就足以说明中国将需要一大批律师从事谈判行业。那么，律师事务所的人力资源管理就很重要，首先你需要什么样的人，从事哪些专门业务；其次随着市场变化和产业结构调整，你对不同专业的人才就需要有不同的计划安排；再次，还在研究不同的人才怎样组合。我们把一个律师事务所比作一个挖金矿、宝石的队伍，或去西天取经的队伍，首先应有专门寻找客户、寻找项目、寻找市场的专业人员和律师，他们擅于公关和市场采购业务的信息，是一批探矿者。然后，应有一批擅于策划、设计、安排项目计划的“工程师”律师，即设计师。再是一批能够精挖金子、宝石的挖掘者，避免那些粗手粗脚的人将金子、宝石打碎而掉价。当然，也少不了组织、协调管理金矿、宝石的开发专业人士。在这支队伍中，谁也不能说别人无能力，谁也不便代替谁，一路挖矿、一路取经。所以，各种擅于找客源、找市场、找业务的，设计方案、出思路、擅

于策划的，擅于做具体案子、项目的，擅于协调、管理的律师和专业人员，应用在不同的岗位上，相互合作才能发挥最大的效果。有了人才不会使用，不仅是浪费，有时还有害，形成内部争斗，消耗事务所内力和作用。例如有一位具有雄辩和争斗特长的律师，成为律师事务所的主要管理者以后，其雄辩和争斗的本事不在法庭上发挥，而是在所内同事中间发挥，结果只能是浪费部分时间、精力，还造成律师事务所内部律师之间、律师与行政人员之间、律师事务所与律师事务所之间的紧张关系和矛盾。此类例子实在太多。同样，有了人才不会开发也不行，律师事务所引进了一批涉外人才和做项目的人才，但该律师事务所不去开发这些业务，不去培养这批律师如何进入这些专业圈子，也就没有很好的效益。一名专攻并精通房地产法、证券法、金融法的律师，但不懂房地产具体操作方式、炒股票各种手法、银行各类业务和贷款具体做法，也不懂这些行业人士业务日常用语与专门“语言”，就不能深入这些行业，就不能与这些业内人士沟通，也很难做好这类业务。所以在律师事务所的人力资源管理工作中，必须重视人才开发。

三、律师事务所人力资源配置与培训计划

在律师事务所进行人力资源配置，是一项十分复杂而很难的工作。律师事务所除了其社会影响和声誉等公共资源以外，确有律师个人才能、名声、客户等方面的资源，这不仅对个人单独开业的律师、小型专业事务所、大型综合性事务所，还是对全国性和跨国性的特大型律师事务所来说，都是一样。人力资源的合理配置和培训计划，不仅涉及律师、律师助理、文秘等，还涉及律师事务所的管理者与财务人员。在一些规模比较大的律师事务所，人才专业性很强，分

工也很细，类似公司化运作，有专门开发市场、招揽客户和业务、负责公关的律师和人员，还有专门负责内部做文件的或出庭的专门律师。这种分工很细的类似企业流水线运作的规模律师事务所，与市场行业兴衰周期及经济发展周期有关。如前几年香港、日本等房地产市场十分火爆，专事房地产法律服务的一大批律师楼遇到良机，但金融风暴以后，一大批律师楼也随之倒闭，这与律师人力资源配置有关。相比之下，一些大型综合事务所和小规模专事诉讼等律师事务所，比较容易度过行业与经济收缩期的调整。同理，律师事务所内部的人力资源配置，更是一个重要问题，而我国目前内部人力资源配置也是最突出的问题。如，一个知名律师，从接待客户谈判、接收案件、项目，到协商收费、安排调查、出庭、取证、制作文件等一手包办，或最多带一二名助手秘书协助；许多律师限于社会活动范围和客户圈子，依靠亲友和新老客户介绍案源，不管接到什么案件都只能自己去办，又是刑事，又是经济，既要办房地产案，又要办证券案，什么都要懂，什么都不精，成为“万金油”律师。这种低级人力资源的使用现象很普遍，离合理配置很远，需要化大力气去改变。比较理想的人力资源配置，就是要因人而用，充分发挥其特长、专长。一名擅于出庭的知名律师，不要再难为他将许多时间放在事务所的一般日常行政管理；一名专事房地产法律的律师，不要硬叫他去办理刑事案件。所以，就需要合作，形成合作意识，并逐步完善内部与外部的业务协调与报酬分配机制。如果逐步从律师之间个人与个人的合作，发展到不同专业律师的合作，再发展到一批不同专业的律师共同去完成一个案件、一个项目，这就向前迈进了一大步。

。我们尝试改变过去由一、二名律师为一家企业担任常年法律顾问的方式，组成由不同专业和特长的5人以上的律师团去为这些企业担任常年法律顾问，效果很好；以后又发展到用2~3家不同专业特点的律师事务所为这家企业担任常年法律顾问，又向前走了一步，这种方式参加国际竞争时也十分有效。关于律师的培训计划，是一项长期复杂的工程。如今希望从一些名牌法学院挑出几名优秀学生来支撑律师事务所未来的发展，已经不现实了。以中国为例，20世纪80年代初毕业的优秀学生，其所学的法律知识到90年代已经不能适用。如90年代火爆的房地产法、证券法、金融法、知识产权法等等，在80年代根本没有学过，名牌法学院没有这些教学内容。同样，90年代末又兴起的高科技、计算机、信息网络等等法律，大学也没有教。所以，律师不能依靠大学的知识吃一辈子，必须不断学习、培训。从严格意义上说，律师为更新知识而接受培训和终生教育要比任何一个行业都重要。所以，律师事务所要把人力资源和培训工作上的投资放在第一位。比买房子、买车子、买设备等更多。当然，培训的方式很多，不仅仅是从书本上学知识，还可以有计划地组织律师去国外作短期和中期进修，或举办讲座、开研讨会、案例分析会。实践中通过与专家合作，办一些新类型的案件和项目，特别是参加一些大项目的工作，也是很好的培训。

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