

浅谈律师事务所的管理重点与提高律师素质的问题 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\\_B0\\_88\\_E5\\_BE\\_8B\\_E5\\_c122\\_483457.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E5_BE_8B_E5_c122_483457.htm)

〔首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登〕 律师的执业机构是律师事务所。律师事务所在管理方面的成功与失败的后果直接影响到律师的执业环境与执业效果。同样，律师素质的好坏也直接影响到律师事务所的社会影响与经济效益。因此说，律师事务所的管理问题与律师素质的提高问题对一个律师事务所的成长与发展来讲都是至关重要的。打个比方，律师事务所与律师就好比瓶子和水一样，新瓶子装旧水不行，旧瓶子装新水也不行。只有新瓶子装新水才能达到最佳效果。结合笔者个人从事律师工作十年来的经验和体会，在律师事务所的管理和提高律师素质方面谈一点粗浅认识。

一、关于律师事务的管理重点。一个律师事务所，不管是国办所还是合作所、合伙所，在管理方面面临的问题很多，比如政治思想方面、业务素质方面、人事行政、财务管理方面等等，只是程度不同罢了。但是其基本共同点不外乎一是不要国家经费，不要编制；二是实行自收自支，自我管理，自我约束，自我发展。即“两不四自”。因此，针对上述特点，管理一个律师事务所不一定面面俱到，只要抓住重点，其他问题相对简单一些。所谓重点，即十字方针：“管理上民主，财务上公开”。

1、管理上民主。民主是管理的核心。不管涉及到那方面，都要讲民主。所谓民主，展开讲就是与律师协商、商量、通气，不能搞“黑箱操作”或一人说了算或少数几个人说了算。而管理工作是通过律师事务所主任具体实施完成的，所以律师

事务所主任的管理思想是，切忌把主任这个岗位看成是“官”，认为有“权”。如果有这种思想基础，那肯定不能团结大多数律师，形成凝聚力，管理好事务所。律师事务所的主任只能是全体律师的公仆，是律师的大管家、服务员。律师事务所的主任只有在确立了愿意奉献，比律师多吃苦、多工作的基础上，才能去做主任。具体讲，应该在以下问题上实行民主：

- （1）用人上要民主：对于拟调进事务所的律师要与律师通气、协商，大家把关。对于拟调入事务所的会计、出纳也要同大家协商，避免造成任人唯亲，调自己人进所的局面。
- （2）案件分配上要民主。对于来所聘请律师的当事人，在充分考虑当事人要求，结合律师自身特点的基础上，要讲民主。不能有远疏之分，即经常给个别律师分配案源，或分配好办的案子，而不给其他律师分配。
- （3）业务培训上要民主。事务所每年都有各种各样的培训机会，特别是以此取得资格的培训或去国外、国内名胜风景区的培训，首先要按培训要求决定，其次应该排个队，保障每个律师都有培训机会，不能往往只是几个人享受培训，其他人永无机会。
- （4）在评优先模上要民主。事务所也经常面临评选模范、先进的问题。在此问题上，首先按条件严格要求，其次按程序评选，特别是在推荐全国或全省性的诸如“十佳”律师等问题上，更要按条件选举，不能搞照顾等。对律师职称推选问题也是如此。另外，对一些司法部、省厅或相关部门的文件、资料，也要及时给律师传达。不要压在主任的抽屉里，对参加上级部门或相关部门会议的情况也要及时给全体律师传达，不要烂在主任一人的肚子里。怎样才能实施管理上的民主？首先要制定制度，一个事务所要有章程、业务制度、财务制度

、分配制度等十几个制度。其次要确立一个管理层次。全所律师大会是事务所最高管理形式，重大问题通过全所律师大会决定。下来是所主任会议，一些次要问题由所主任会议决定。原则上主任不要私自决定一些大事情。即使决定了也要同其他主任通气，告诉一下。

2、财务上公开。律师劳动的结果是创收、赚钱。虽然在财务管理上是主任一支笔，但主任应时刻牢记这钱不是财政拨款，是律师的辛苦劳动赚回来的，在花钱时一定要慎之又慎，要公开，具体讲就是：（1）公开收入情况。每个月要公开上个月的收入情况，包括代理费收入，咨询费收入，代书费收入以及其他收入。公开每个律师收入情况，年底要公开全年收入情况。（2）公开支出情况。每个月要公开上个月的支出情况。要列出明细，每一笔都要讲清楚，包括律师业务提成、行政人员工资开支、办公费用开支等。对一些敏感的开支，如餐费、招待费更要公开，招待什么人，为什么招待，花了多少钱，不要遮掩。年终要公开全年支出情况，并要会计做出财务分析，即收入多少，支出项目中正常业务支出比例多大，非业务支出多大，以便财务工作进一步改进。要有长计划，短安排，不能搞分光吃完。在节余资金中，要留出发展积金、保险积金、医疗积金，以便解除律师后顾之忧，调动积极性。（3）确立大额开支提前上会研究通过制度。实践中，经常有一些大额开支，比如几千、上万无的开支（如购物、装修办公场所等），应提前在律师大会上通过后再开支，坚决杜绝先花钱后通报的情况出现。因为律师不仅要有知情权，而且要有决定权，如果在开支问题上，主任一味奉行一支笔想买什么买什么，想批什么批什么，甚至有的不惜以牺牲所里利益为前提而吃那点

蝇头小利的“回扣、好处费”，那结果只能是搬起石头砸自己的脚，自己砸自己的饭碗。

## 二、关于如何提高律师业务素质的问题

律师业务素质，宏观的讲分政治素质和专业素质两个方面。

### 1、政治素质方面。

我认为一个律师政治素质的好坏是律师自下而上和发展的前提和基础。主要有以下几个方面：

- (1) 要有政治头脑，要有政治敏感、政治敏锐。简单讲就是在政治上不能犯错误，不能出问题，现在社会上对律师的议论比较多，其中就有说律师是自由职业、不关心国家大事的。如果一个律师连国家的大事、党的大政方针路线都不清楚，那么肯定要出问题。不管什么时候都要保持冷静、冷静分析、判断，不能盲从、不能急躁。要做到这一点，平时注意多学习、多思考，加强政治素质提高。
- (2) 要有正义感。要浑身上下一身正气，要敢于坚持原则，坚持公正，坚持正义。要有一种敢于把官司打到底的精神。要在工作中充满激情。当然，坚持正义、敢于把官司打到底的前提是对案件的正确认识。即是坚持正确的东西。切忌为了迎合当事人的口味或一味按当事人的要求去工作。能否做到这一点，取决于平时知识的积累，经验的积累，在此基础上才能有正确的判断。
- (3) 牢记“君子爱财取之有道”。因为律师工作的特点，与当事人、法官打交道比较多，涉及钱财的时候也比较多。不符合法律、律师职业道德和执业规定的钱物坚决不收。要做到无原则事情不办、无理由钱物不拿、无出处话不讲。

### 2、业务素质方面。

业务素质是律师的看家本领，应在以下方面注意提高：

- (1) 要有一个全面、扎实的基本功底。因为我国现阶段律师业务分工不细，一个律师在执业过程中各个类型的案件都可能碰到，如果仅懂民事、不懂刑事，既影响律

师的形象又影响业务，反之亦然。因此，首先，要全面发展，而且要基础牢固。不能出现遇到别人咨询一个问题才去翻书查法规的尴尬局面。（2）要在实践中不断提高，一个严谨、工于心计的律师，在实践中提高更快。我自己总结在实践中应注意从以下方面提高：一是接待当事人时要热情，不管什么样的当事人，什么样的案件，要热情接待，笑脸相迎，这样当事人对你首先有一个好感、信任感，才会把自己的事情如实讲。二是受理案件时要冷静。实践中有的律师不管什么案子，不管能否办或能否办成都接，接下来再说。结果是越打越无法打，打到最后无法有结果也无法向当事人交待。甚至有的当事人要退案、退费或者投拆，影响很不好。三是案件受理后要认真判断法律关系，一个案件的代理（或辩护）成功与否，与律师对法律关系的分析以及案件的切入点判断正确与否有很大关系。法律关系分析错了（切入点错），代理结果（或辩护结果）肯定要败诉（或结果不理想），实践中这样的例子比比皆是。四是出庭前镇静，要检查有关出庭的手续是否办妥，如出庭函、授权委托书，检查律师执业证书是否带上，代理词（或辩护词）是否完成等等，甚至要考虑一下出庭要穿的衣服等。还应该大、小案件一样对待，公开审理与不公开审理一样对待，这是一个态度问题，也是一个习惯问题。五是出庭中要高度集中精力，集中精力开庭是最基本的要求，如果一个律师在开庭中左顾右盼或满不在乎，不仅给法庭、当事人留下不好印象，甚至影响庭审效果。（3）要不断学习新法律，学习案件中涉及到其他学科知识。实践中，法律在不断修改，新法律也在不断颁布，因此学习一定要跟上，对于案件涉及到的其他学科的东西，如伤害

案中的医学知识、知识产权中的电脑知识等，也要学习。可以采取自学和参加培训的方式进行。还应不断总结已经办过的案件，从中总结经验，汲取教训。总之，我认为不断提高律师质量也是一个完善自我的过程。做律师和做人是有联系的，要做一名好律师首先要做一名好人。一个好律师一定是一个好人，但一个好人不一定是一个好律师。“做老实人，办精品案”这是我从业以来悟出的八个字，愿以此与同行共勉。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](http://www.100test.com)