

对律师事务所主任的素质和管理制度的思考 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_AF_B9_E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_c122_483481.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】众所周知，在市场经济发展的条件下，一个律师事务所是否具有团队精神，是抵御市场风险的至关重要的问题。律师事务所在创建时，往往是几个律师组织在一起，将别家事务所的章程拷贝一下，一个新所便诞生了。孰不知这样的事务所没有真正形成一个命运共同体，隐患自然就已埋下。在这样先天不足的事务所里，主任的综合素质将决定着事务所的命运与前途，合作人（合伙人）会议将名存实亡。律师事务所缺乏团队精神，以至今年这个律师走了，明年那个律师调离了。甚至，主任与律师为调动发生了纠纷。当然其中的原因是多种多样的，但我以为从主任的角度分析，以下几个原因可能有一定的代表性。一、主任缺乏一定的领导才能。小小的暂时的胜利或成功可以由一个人单枪匹马取得，最后的成功或伟大的胜利就不可能靠单干取得。要取得这种胜利，必须有其他人的参与与合作。一根筷子容易折，一把筷子就难折断了。新创建的事务所，一开始就进入各个律师各自为政的状态，从咨询、接案、出庭，申请执行……到归档，均由一个律师包办，你干你的，我干我的，互不相干、互不交流。这样的所很难培养出具有团队精神理念的律师。尤其是主任，在事务所的位置上，仅在狭窄的范围内指挥别人，而不用（甚至本身也没有）正确的观念、方法去影响律师，也不愿为事务所作任何贡献；满足现状，自以为是，以权压人，甚至超越权力压人。二、主任不

能坦诚地向其他律师谈论中肯的问题。每次合作人会议，主任把要“讨论”的问题拟好，开会时搞突然袭击，以至其他律师坚决抵抗，形成一种完全对立的局面。因而问题总得不到圆满解决，一拖再拖。时间一长，便成了老大难问题。三、大权独揽，小权不放。大事小事一把抓，以主任个人取代合作人会议的最高权力，使整个事务所失去了系统平衡。不进行必要的沟通，为了显示自己的权威而与其他持有不同意见的律师进行争吵，甚至用过激的言辞、命令式的方法，强行要求其他律师按照他个人意愿做事。四、把事务所看成是私人的事务所，没有一个符合大多数律师愿意的长远目标。在分配问题、人员招聘问题、事务所的发展问题上，以“我”为中心。分配不透明，暗箱操作。又不愿接受合作人的监督，“三、六、九抓现钞”的思想根深蒂固。综上所述，律师事务所缺乏团队精神的原因是多种多样的。诸如缺少公平合理的管理制度、系列主题活动等，这些是上海律师事务所目前的通病，但是最根本、最紧迫需要解决的是律师事务所主任的综合素质问题。针对上述问题，我认为：首先，市司法局、市律师协会，应在每年已经实施的律师学习与培训中增加人力资源管理课程的学习，聘请有经验的专家到律师学院授课，特别是针对主任进行授课。从根本上改变主任们的知识结构，提高他们的综合素质和管理水平。其次，教育律师特别是主任对自己、对事务所有一个良好的职业生涯设计，设定一个远大的目标。个别律师的目标与事务所的目标必须一致，个别目标朝着事务所目标发展，以尽可能使个别目标适应事务所目标。事实上，目标一旦设定，成功就会容易的多。许多人埋头苦干，却不知为何，到头来发现所追求的

目标与自己所干的搭错了边，却为时已晚，跳槽就不足为奇了。这种设定的目标必须是长期的、特定的、具体化的，而且是可操作的，然后朝着目标不断实践。这种目标还必须符合大多数（甚至全体律师）的意愿，只有这样，所里的律师才会自觉地朝着这个目标努力。事务所的生存与发展是事务所全体律师共同的事，决不是主任个人的事。主任这样想、这样做，每个律师也这样想、这样做，何愁没有团队精神。特别是中期目标一定要具体、明确，并切实可行。第三，改变现有的律师提成分配制度，创立一种新的分配机制，使每个律师朝着某一专业领域发展，同时又能互相默契配合。一个事务所必须拥有各种人才，光是律师们组织起来并不能保证事务所成功。一个具有团队精神的事务所中，每一个律师要能提供这个事务所其他律师所不能提供的特殊才能，使每个律师觉得谁也离不开谁。从利益分配上打破提成制，可以使律师从观念上改变各自为政的现状。法律服务的特殊性决定了一个良好的具有团队精神的事务所，需要能替各种案子作好准备工作的人才；也需要能够把法律条文与证据纳入一个案子中应用的人才；更需要有出庭处理案子能力的人才。而且不同的案子，涉及不同的法律问题，需要各种不同法律领域的专门人才。专业化越强，团结合作的可能性越大，合作才能加速成功。第四，加强沟通。主任要坦诚地与律师交流，中肯地提出问题，正确定位，适当放权，开朗地接纳别人的意见。主任明确并真正按照合作人会议（合伙人会议）的精神办事，执行合作人（合伙人）会议的决议；对自己正确定位，把应当由其他律师、人员掌握的权力让渡出来；做到分配透明，招聘公开，彻底改变“三、六、九抓现钞”的

思想。让出一定的权力，以求得事务所系统平衡。唯有利人利己的动机及设身处地的与其他律师沟通，才能达到集思广益的境界，才会使主任成为律师心悦诚服的组织者、领导者。第五，真正实行主任聘用制，由合作人（合伙人）会议决议聘任，打破终身制。现有的律师事务所章程均规定了主任的任期与每届的选举制度。但是据了解，几乎上海所有的（或许是大多数）事务所均未真正的执行这一制度，甚至有的主任等到律师们将他改选掉，还不愿离开主任的位置。市司法局在有关事务所的规章中应规定事务所主任的任期及最长期限。这样，既可保障律师事务所的健康发展，同时也堵住了主任将事务所当作私人所源头。实行主任聘用制，还能引进优秀的管理人才担任事务所的主任。管理一个事务所与律师执业是两码事，是两种学科。让不懂管理的事务所主任早日离开主任的位置，让他们去干他们能干好的律师业务，这是爱护人才，也是适应创造具有团队精神律师事务所的必由之路。综上所述，要改变律师事务所的现状，加强合作，发扬团队精神，从根本上杜绝主任终身制，实行聘用制，改变分配制度，是从机制上解决问题的思考；而提高主任的领导才能，是从领导（主任）的思想、观念上解决问题的思考；加强沟通，适当放权，设定目标，是从措施上解决问题的思考。我想，如果一个事务所能在这方面得到完善，那么团队精神问题的解决，是指日可待的。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