

合伙制律师事务所规模化发展的“形象工程”战略及管理

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__E5_90_88_E4_BC_99_E5_88_B6_E5_c122_483520.htm

〔首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登〕自1993年司法部试行体制改革以来，合伙制律师事务所如雨后春笋，脱颖而出，打破了国资所一统天下的局面。近十年来，合伙制律师事务所以迅速发展，显示出旺盛的生命力和美好的发展前景。但与此同时也暴露出一些问题，如事务所在运营中缺乏长远目光，搞短期行为，队伍不稳定，跳槽、分离现象严重，办所规模小等等，制约了合伙所的规模化发展。

一、“规模化发展”的理解
合伙所的规模化发展是适应我国经济建设需要和律师体制改革的必然趋势。所谓“规模化”，不能狭隘地将之理解为业务量大、律师人数多，它包括一系列综合评价的标准，如合伙所的社会公众形象、办公条件及相关设施的现代化程度、物业管理的科学化和体制化以及服务种类的多样化和专业化、律师的综合素质水平等等。其中，合伙所的社会公众形象对其规模化发展具有举足轻重的作用。作为专门为社会提供法律服务的执业机构而言，树立和维持良好的社会公众形象是合伙所规模化发展的重要基础，“形象就是生命”无疑具有重要的现实意义。笔者认为，律师事务所作为一个向社会提供法律服务的组织，在市场经济条件下，要生存和发展，必须如同企业的发展运营一样，引入开放发展的经营理念，实施“形象工程”战略及管理。如此，才能引起社会公众的广泛关注和认同，才能真正实现合伙所的规模化发展。

二、如何实施形象工程战略及管理
CIS(Corporate Identity

System)即“企业形象系统”，或“企业识别系统”，还可称为CI计划、CIS工程等，其具体涵义是指企业对自身理念、行为及视觉识别进行系统革新、全方位传播，塑造出个性的企业形象的经营战略。CIS工程使企业在社会上树立个性化的形象，促使公众对企业产生的一致的认同感和价值观，同时也促使企业实行有条有理、卓有成效的管理，使企业上下同心协力、目标一致，避免行为短期化，促进企业稳定发展。

从CIS的三大构成要素即“视觉识别系统”(VI)、“行为识别系统”(BI)、“理念识别系统”(MI)来看，合伙制律师事务所导入CIS理论，实施“形象工程”战略及管理应当包括以下几个方面：(一)强化视觉形象设计，注重包装，树立品牌视觉形象，是指公众对合伙所外在的有关信息如名称、商标、文书、服饰等所产生的直观感受。视觉信息占人们所遇到信息的80%以上，视觉信息真实感最强，说服力最大，常言道“百闻不如一见”。因此，视觉形象的传播与感染力最为具体而直接，能够充分表现合伙所的基本精神及独特性，使社会公众一目了然地掌握合伙所传达的信息，达成识为与认同的目的。

1、合伙所的名称 名称是合伙所形象设计最重要的组成部分，一家合伙所形象设计的成功与否很大程度上取决于名称设计的好坏。好的名称应当简单、易记，能够充分体现该合伙所的基本精神或办所宗旨，名称的文字应便于进行美术设计，名称的读音应简洁干脆，琅琅上口。对于合伙所的名称应当进行新颖而富有特色的美术设计，使字体及色彩充分体现个性化，给公众留下深刻的印象。

2、合伙所的商标 商标是合伙所形象设计的重要内容，是一家合伙所的“品牌标志”。合伙所的“品牌”就是高效优质的法律服务，鲜明

、独特的商标设计往往可以突出地表现该所的服务水平。合伙所应当树立较强的商标意识，将“商标战略”作为本所长远发展的重要内容。如笔者所在的四川泰和泰律师事务所以“泰和泰”作为商标并予以注册，前后两个“泰”字抒发胸中抱负，“登泰山而小天下”，登高远眺，穷尽山色；非凡胸襟，拥揽俊杰，寓意该所锐意进取，以先进的管理手段和追求卓越的专业精神谋求规模化发展；中间一“和”字寓意该所倡导和推行的“优势互补，以和为贵”的合作精神，强调整体力量，提倡团体协作。其商标设计具有深邃的内涵和意蕴，不仅体现出全所律师的理想和追求，更反映出其高质量的服务和高层次的发展。合伙所的商标设计应与名称设计相协调，图案简洁、色彩突出，力求立体化、个性化、使之醒目、深刻，既能充分体现合伙所的理念追求和服务目标，又能包含较为深厚的文化底蕴。同时，利用注册商标易于传播、易于被公众接受的特点，合伙所应将商标长期固定于本所的内外装饰、办公用品、法律文书、宣传资料和办公服饰等方面，给社会公众形成强烈的视觉感受，从而达到树立和维持品牌的目的。

3、法律文书

法律文书是合伙所律师工作的“产品”，文书制作的质量水平高低往往是衡量一家合伙所服务质量、反映律师执业水平的最为直接的材料。因此合伙所应当尤其注重对法律文书的制作。在形式上采用印制有本所名称和标志的统一公用纸张，具有固定的格式和一致的装订，在内容上应要求律师长期训练，培养娴熟运用法律理论的技能 and 深厚的文字功底，制作高水平的法律文书。如国内某合伙所要求所里律师为当事人提供的法律文书，尤其是代理原、被告所拟撰起诉书、答辩状以及律师代理词，观点

要鲜明，法律适用要准确，结论要清楚，重点部分、标题、重点自然要求用黑体字标出，必要时实施彩色制版，强化了当事人视觉效果，使人一目了然。有些法官一看这些法律文书，就知道出自该律师之手。可见，高质量的法律文书不仅仅体现合伙所的服务水平，更起到一种强化品牌效果的作用，给社会公众形成了独特的视觉形象。

4、宣传资料

长期宣传是合伙所提高知名度、树立和维持公众形象的重要策略，设计和制作宣传资料显得尤其必要。合伙所应当从自身实际出发，制作文字、录音、录像等各种形式的宣传资料，以适用不同场合的对外宣传。宣传资料除了对本所的发展历程、所取得的业绩及所擅长的业务领域进行介绍外，更重要注重对所里骨干律师、专业律师的宣传，可采用突出案例宣传，特别是在社会上产生较大影响的经典案例，通过社会公众对该律师的了解与赞誉，达到对合伙所的认同与识别。此外，印制有合伙所名称及标志的招牌、标识牌、办公用品、名片及服装的统一化等都是合伙所强化视觉形象的重要媒介，其作用不可忽略。

(二)树立行为形象，展现特有精神风貌

行为形象是指社会公众对合伙所的执业行为、社会公益行为等活动所体现的精神风貌的认同和识别。它包括对内和对外两部分，对内的活动包括教育训练、工作环境、公关对策、礼仪规范等，对外的活动包括对外宣传、参加社会公益文化活动等。由于精神理念是一家合伙所行为形象的立足点，因此不同合伙所的理念追求的差异，决定了各自行为形象的侧重点、取得公众认同方式和采用具体方法的不同，从而体现出合伙所自身建设特有的精神风貌。

1、办公环境和办公现代化

良好的办公环境和现代化办公设施是合伙所提供优质服务的

物质保障，同时也是其树立行为形象的重要基础。但是几年来，不少合伙所不注重基础建设，在硬件设施上舍不得花力气、下功夫，因此许多所虽成立多年，却面貌依旧，有的合伙所实行“三光”政策，对执业律师为所里带来的收入，不注重基本建设，而是分光、吃光、花光，这是制约其规模化发展的主要原因之一。毋庸置疑，高档次的办公条件往往是争取客户的重要砝码。有这样一个例子：国内一位颇优秀的律师，在参与一次大型合资项目的谈判时，外商对该律师的专业知识非常欣赏，但当得知该律师所在事务所内没有E-mail时，则选择了别一个所，理由是：没有E-mail，说明该律师事务所档次不高，无法进行快速高效的办公联络。由此可见，硬件设施档次的提高，也能提升合伙所的行为形象。合伙所应当正确处理积累与消费的关系，注重长远规划，走“低消费、高积累、快发展”之路。首先，应当积累一定的资金用于购买或租赁办公用房。办公用房的选择应当适于合伙所的长远发展，位置应处于交通便捷、经济发达的商业活动中心，写字楼应当有配套完善的物业管理设施。办公用房的面积应当宽敞，内部布局合理，根据自身情况设置合伙人办公室、专兼职律师办公室、接待室、会议室、资料室、财务室、电脑室、演播室等，力求功能齐全、格调高雅。其次，实现办公现代化，除基本的办公设备如电话、传真机、电脑、打印机、复印机等应当合理配置外，还应视事务所的发展规模配备现代化交通工具，从而提高工作效率。律师个人也可以根据自身实际配置传呼、手机、手提电脑、汽车等辅助性办案工具。再次，合伙所应当注重法律书籍及法律软件资料的购买和积累，给全所律师提供充足的“后备弹药”

，使之通过及时学习掌握最新法律、法规信息，提高业务水平。一流的办公条件和办公设施，使得合伙所能充分展示自身实力和服务水平，而且也能使所里的律师产生成就感和自豪感，使当事人增强信赖感，从而促进合伙所快速发展。

2、技能训练

那种认为律师只要熟练掌握法律知识就能提供高效、优质的服务的观点，在现在看来无疑是很片面的。当今社会，科技的迅猛发展、信息交流的日益频繁无不要求合伙所的律师除专业知识外，还必须进一步掌握一些基本技能，才能适应社会的需要，才能提高服务水平。因此，合伙所应当注重对所内律师及行政辅助人员进行基本技能的训练。

首先，电脑的操作技能。利用电脑处理和交流信息如今已经相当普及，律师只有掌握电脑的操作技能才能提高工作效率，满足当事人的要求。合伙所要采取措施帮助律师以及行政辅助人员学会并熟练掌握文件编辑、打印、电子邮件的发送、网络信息查询等操作技能，扫除所里的“电脑盲”，使律师办公逐步实现全电脑操作。国外不少律师事务所对刚进来的律师、律师助理、行政辅助人员一律要进行为期三个月的电脑培训，这种做法值得国内同行借鉴。

其次，对于有条件的律师，合伙所应当要求掌握汽车驾驶技能，并协助其配置汽车。

此外，还要注重对律师的语言技能进行培训，除要求律师学习并逐步掌握一门或数门外语之外，还应要求律师学会讲一口较为流利的普通话。由于经济活动往来的迅速和频繁，律师所服务的客户已不仅仅是本地区的人，加之跨地区办案已属平常，不会讲普通话的律师必然在执业过程中遇到难以逾越的交流障碍，从而影响乃至降低服务形象和服务质量。合伙所可以采取聘请教师或以其他方式为律师进行语言培训，

为树立和维持事务所良好的行为形象奠定基础。3、礼仪规范

合伙所的律师在执业以及参与社会公益活动过程中，其一言一行直接影响当事人及公众对其行为形象的感受，规范、亲切的礼貌用语和整洁、庄重的仪表行为所反映的精神风貌会使当事人及社会公众对合伙所的行为形象产生认同与识别。合伙所应当对律师及行政辅助人员的礼仪进行适当的规范和引导，最好以规章制度形式予以确立和执行。在仪表方面，应当有统一要求，上班时间如男士一律着西装、打领带、穿皮鞋，女士穿着应端庄大方，有条件的还可以统一事务所全体人员工作服；在言行方面，要求使用礼貌用语，举止得体，文明办公。良好的精神风貌反映律师的高尚修养和丰富内涵，是公众产生信赖感的重要基础，因此，礼仪规范与管理是合伙所实施“形象工程”管理中不可缺少的一环。4、社会公益活动

积极参与社会公益活动是合伙所塑造行为形象、将其推向市场经济的重要途径。合伙所应当利用自身的业务专长，采取多种方式向社会敞开法律服务之门。如在报纸上开辟咨询栏目，将群众来信或咨询的法律问题撰写成稿件发表；与电台、电视台联合举办时间相对固定的咨询节目，在解答法律问题的同时展现本所风貌；为社会各界、机关团体、企事业单位等举办法律知识讲座；与相关单位联合或单独进行普法宣传、义务咨询活动；为社会公众提供法律援助等等。此外，合伙所还可根据自身情况，积极支持社会公益事业，如捐资助学、扶贫救灾等。积极参与公益活动给合伙所带来的不仅仅是良好的行为形象，还带来了良好的社会效应。

(三)确立理念追求，加强文化建设

律师工作流动性大，个体工作独立性强，平时处于分散状态，这就决定了合伙所的管理

必须有其特殊的内涵，单靠规章制度的约束会显得乏力，无法增强事务所凝聚力和向心力，难以克服跳槽、分离现象，因此，统一的理念、追求和精神即合伙所的文化建设，显得尤为重要。合伙所的文化是规章制度得以实施的理性基础理论，是律师自觉遵守规章制度的内在动力。

- 1、选取精神标语，确立理念追求 精神标语是合伙所理念追求的具体表现。合伙所一旦确立自身的理念追求，就应不失时机地选取恰当的精神标语。精神标语应当新颖并体现合伙所的理念追求，而不能像目前许多合伙所不约而同地选择那些通用、流行的概念作为精神用语，如“团结、创新、开拓、进取”之类的词语，它们在构思选取口号时，恰恰忘了“CIS就是要创造个性化形象”这个最基本的信条。合伙所的精神标语确立之后，应以明确的方式公诸于众，使之深入人心，成为指导、激励本所成员的动力。
- 2、广聚英才，内强素质，为合伙所的规模发展夯实基础 合伙所文化建设的基本内涵，是以人为中心，在合伙所内部形成由个体品质聚合、为群体共同拥有的价值观念、事业理念、道德规范、思想情操等精神财富。既然合伙所文化建设是以人为中心的，那么，对人才的重视就被提到了重要的位置。合伙所应当注重广聚英才，以合伙所自身不懈的理念追求形成强大的凝聚力，吸引不同层次的拥有不同特长的人才加入合伙所，使之成为共同的目标相互协作、不懈努力，做到人尽其才，才尽其用，为合伙所的可持续发展储备源头活水。其次，要重视对律师的培养、教育，包括政治思想、法律知识、专业技能、职业道德及综合素质方面的培养、教育，使之具有较高的政治和业务水准。其中，对律师进行业务方面的培训应当成为合伙所长期的发展课题，如

选派律师进一步到高校深造、与国内和国外有突出业绩的律师事务所进行交流合作，相互培训律师，定期或不定期召开案件讨论例会制度，长期为律师举行专业知识讲座等。“培训，再培训”的思想应当深入合伙所每一位成员的观念之中。国外著名律师事务所几乎都有一个惯例，就是利用每天午饭和午休时间聘请专家为律师进行专题讲座，并为律师提供免费午餐。这种方式值得我们学习和借鉴。

3、重视个人价值

协调内部人际关系 合伙所内部成员的个人价值得以重视和体现是实现合伙所统一理念追求的基础。合伙所应当充分尊重每一位成员的价值，尊重他们的个性和意愿，鼓励他们进行创造性活动，同时也要为全体成员实现其价值创造良好的环境和条件，如实行“提案制”，允许全体成员参与合伙所的管理，提出创造性建议，其建议一旦被采纳，则予以奖励；发现并培养律师的业务专长，为其提供进一步发展的机遇；为全体律师及行政辅助人员办理医疗、养老、意外事故三大保险，解除每一位成员的后顾之忧，等等。充分尊重律师个人价值，使其个人目标得以实现，必然转而对合伙所的整体目标产生强大的推动力，促使共同事业的成功。合伙所的事业，也就是其全体成员的事业，这个事业需要全体人员的共同努力。因此，合伙所应当着力培养团结协作的精神，要在所内营造团结和睦、互相沟通、互相尊重、互相协作、互相支持、互相鼓励的氛围，避免那种独来独往、各自为政、互相“拆台”的现象，也才能最终克服行为短期化、跳槽、分离等不正常现象。

三、合伙所形象工程构成要素之间的关系

合伙所在CIS形象工程的三个构成要素中，精神理念是实施形象战略的策略点，是CIS的基本精神所在，也是“形象工

程”运作的原动力和实施的基石。有关视觉形象和行为形象的执行与推动皆植根于精神理念，也就是先有精神理念的确立，经由视觉形象建立，通过行为形象的实际行动落实了精神理念，使得合伙所的形象得到现实社会的认同，从而达到合伙所CIS形象工程的最终目的：提升合伙所形象，带给合伙所更美好的发展前景。

四、合伙所形象工程战略及管理的意义

合伙所实施“形象工程”战略及管理，应当注意根据需求和可能，选择恰当的时机导入CIS，形成独特的CIS体系，密切合伙所与社会公众的感情，提高合伙所的竞争力。如合伙所在新成立或合并时导入CIS，可塑造良好的形象，或使公众对合并后的合伙所建立新的认同与识别。如合伙所在创业周年纪念日导入CIS，则具有双重效果：一来可增进律师及其他人员的向心力和工作士气；二来又能使社会公众对合伙所的服务更有信赖感。此外，合伙所在更换办公场所、推出重大服务项目时也宜导入CIS。合伙所应当建立一个正确的观念，即导入CIS所花费的金钱，并不是“开支”而是“投资”，是一种“建设性的投资”，合伙所应当将导入CIS计划的费用视为自身的一项重要资产，将CIS计划的实施作为自身建设一项重要内容去落实。合伙所实施形象工程战略与管理是一个长期的过程，是在合伙所的发展过程中通过集体的反复实践才能完成的，而合伙所的形象工程建设又不是一劳永逸的，合伙所的事业要适应社会的进步而不断发展，其形象工程就必须紧跟时代的脚步而不断进步、丰富和发展。这就要求合伙所具备开放的经营运作理念，及时调整发展事业的思路，从而完成合伙所形象工程的不断更新和发展，在国家发展律师事业总体思路的指导下，去追求、实现合伙所的规模化

发展这也正是本文的出发点。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