

对律师事务所自律管理工作的几点认识 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\\_483668.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_AF_B9_E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_c122_483668.htm) ????

行政管理、行业管理、自律管理是律师管理工作的有机组成部分。其中，律师事务所的自律管理是管理工作的基础，是最重要的环节。但是，在较长时间内，由于司法行政管理占据了主导地位，律师事务所自律管理则处于从属地位，尤其在基层，往往人、财、物都由司法行政机关所掌握，从而导致形成以下状况：1、律师事务所对自律管理不够重视；2、缺乏管理经验；3、缺少熟悉管理工作的专业人员。随着律师改革的不断深入，尤其是在国资所改制、司法行政机关由微观管理转为宏观管理后，律师事务所自律管理的重要性和存在的问题日益显现。如何做好律师事务所自律管理工作，根据近年来的实践和探索，笔者认为有必要就以下几个问题统一认识。??

一、管理出效益，管理促发展。一部分律师事务所之所以管理工作薄弱，关键在于对管理工作重视不够，往往是只抓业务不抓管理。实践充分证明，自律管理的好坏对律师事务所的发展有着巨大作用。一个好的管理模式可以最大限度的发挥每位律师的工作效率，用最小的成本获取最大的效益。经过对不同类型律师事务所比较，我们发现一些律师事务所单个律师的业务水平并不突出，知名度也不高，但由于全所管理模式好，有凝聚力，团队功能发挥好，整个律师事务所的优势得到充分发挥。随着律师事务所规模越来越大，品牌价值也呈现出来。也有的律师事务所合伙人都是精兵强将，但各有各的想法，各忙各的业务，谁也管不了谁，管理自然是一盘

散沙。他们不愿扩大规模，招聘人员，律师也不愿意加入他们队伍。因此，尽管单个人业务水平高，但全所形不成合力，业务发展停滞不前，合伙所最终将走向解体。由此可见，自律管理工作对于律师个人来说可能显得并不重要，而对于整个律师事务所来说却是举足轻重的。

二、管理是一门学问，是一门专业。律师事务所自律管理与律师业务不能等同起来。业务好的律师不一定能做好管理工作。同样，一个好律师不一定是一个好主任(管理者)。从人的职业特性上分析，一位好律师所要求具备的个人素质和好主任所要求具备的个人素质是不一样的，有的甚至是相互矛盾、相互冲突的。好律师注重体现自我价值，敢为人先。而管理者更强调顾全大局，善于协调，注重人际关系。此外，律师既要忙办案又要抓管理，既浪费了人才又降低了效率，更无法专心致志的研究管理工作。随着规模化、专业化的发展，由骨干律师担任主任的作法已不可取，需要有专业人才从事管理工作。

三、律师事务所管理工作的好坏首先取决于合伙人办所的理念是否正确、是否一致。就目前来看，律师在办所理念上有两种截然不同的认识。一种是把律师工作作为一种事业来干。因此要把律师事务所做大做强。在管理上力求规范。尽可能吸引人才。注意发挥团队作用。在分配上保留必要积累。注重律师事务所的硬件、软件建设；另一种认识是把律师工作仅作为一种赚钱的、维持生活的职业来干。因此，所追求的仅仅是个人利益，满足三、四个合伙人的现状，甚至最好是个人单干，不希望扩大规模。分配上追求的是分光、用光。视管理为束缚，必然就排斥管理。显而易见，第二种认识不仅在理论上是错误的，在实践中也是行不通的，必然导致

现有的合伙所无法运行，最终走向解体。问题在于，持第二种认识的人在律师队伍中不在少数，尤其在3-5人的小所还比较普遍。而这种认识并不是靠行政手段就能加以解决的，这里就提出一个问题，将来这种3-5人的合伙所是否能够继续存在下去。如果存在，如何用法律、法规加以规范。??

#### 四、律师事务所管理工作要靠制度来规范。

目前的现状是一个好的律师事务所往往有一位好的管理者，既是业务骨干，又是管理者，还要有奉献精神。这些所确实是我们学习的典范。但我们不能要求也无法做到所有的甚至是大部分的律师事务所管理者都有上述才能和精神，也不能把律师事业的发展寄托于少数人的道德精神上。而且随着规模化发展的加，加之律师的执业特点，个别人控制、左右全所的格局势必会打破，关键还是要有一个好的机制，有完善可行的制度，任何人都受到制度的制约。为什么英美国家律师事务所大的达到上千人还运转非常有序，这只有靠制度才能做到。??

#### 五、律师事务所管理工作要不断改革创新。

要善于吸取别人的经验，不断研究和改进管理模式，决不能墨守成规。律师改革已经进行了十年，成效显著，成为律师发展的内在动力。时至今天，改革是否已经结束，我认为远还没有。从大的方面看，律师法规定的三种模式还需要进一步突破，随着个人律师事务所的出现，律师事务所走向两极分化是必然的发展趋势。从律师事务所管理工作来看还需进一步改革创新。我认为，起码有以下方面需要进一步改革：一是分配模式。大多数所目前采用的是单纯效益工资制。应该说效益工资制在律师改革的起步阶段对促进事业的发展起了较大作用，无论如何评价都不过分，在现阶段仍然有其生命力。但是随着律师事业的发

展，其弊端已暴露出来。效益工资充分体现了个人价值，与律师事务所发挥整体功能发生冲突，已经影响着规模所的发展和专业化水平提高。因此需要废弃单一效益工资制，在律师事务所推广多元化的符合本所实际的分配方式；二是管理层面。事实说明，过去单纯由骨干律师负责管理工作的方式已不可取，当前为适应规模化的要求，不少律师事务所开始重新整合，这正是调正管理模式的好时机。我们应积极鼓励律师事务所实行多元化管理结构，即建立合伙人管理委员会，设立注册主任，聘用行政负责人从事日常管理工作。形成律师事务所重大问题由管理委员会讨论决定。注册主任执行管委会决定，对外代表全所行使职权。行政负责人负责日常的管理工作，包括案件受理分配和财务收支，不参与办案。三者各司其职，既可减轻骨干律师压力，不直接参与管理，又可通过管委会来指导、监督管理工作。三是财务管理。应按照司法部、财政部的规定进一步加以规范。同时应当建立预、决算制。合伙人管理委员会负责审查年度预、决算，一旦通过后，在年度预算范围内主任、行政负责人有权支配。年底，主任、行政负责人应将财务执行情况向合伙人管理委员会作出报告。建立预、决算制，可以使全所收支公开、透明，增强计划性，避免随意性。特别是能够减少合伙人之间为一些小事产生的不信任和摩擦，把各自注意力放在业务发展上。四是目标考核机制。目前，绝大多数律师事务所开展工作缺乏计划性，管理工作随意性大。因此，应倡导在律师事务所建立目标考核机制。年初要制订发展目标，围绕发展目标，给合伙人下达各自的工作要求，同时注重目标实施过程的管理，年底考核奖惩。这样既可做到工作有目标、有压

力、有动力，又可促使合伙人除忙于自身业务外，也关心所里工作，对所里工作承担一部分责任。五是人才管理机制。要制订措施吸引人才、留住人才，激发人才奋发向上。同时，制订防止人员流失的措施。??六、自律管理既包括内部管理，又包括经营管理，即市场的调研和开发。随着中国加入WTO，中国的法律服务市场进一步开放，法律服务的内容和方式都随之发生更大变化，因此，每一个律师事务所的管理者都应当做到：要研究市场，了解市场对法律服务的新需求；要把握市场，掌握主动权，律师工作一定要从被动的受理案件到主动去开拓业务新领域；变竞争为合作，在经济趋于全球化，法律服务专业化、规模化水平越来越高的情况下，律师事务所相互间更需要的是相互合作，优势互补。实践证明，一个律师，一个律师事务所只能办好具体案件，但不能营造一个好的市场，只有各律师事务所共同协作，才能营造一个良好的市场法制环境，当然这其中离不开司法局和律师协会的组织 and 引导。??七、律师事务所管理工作要从大处着眼，小处入手，立足防范，减少问题的发生。律师事务所管理工作是非常具体的，实实在在的。既要抓大事，更要抓小事。比如，我们发现相当一部分律师事务所卷宗归档不及时、不规范。案件立案审批形同虚设。而且是长期得不到纠正。应当说这些方面的规定都很具体、明确，为什么就不能很好执行呢。问起原因，总以忙为理由，实际上是认为这些是小事，无关大局。实质上，正是这些小事反映了一个律师的基本素质和工作作风，一个律师一年办几十件案件，卷宗都七零八落，很难想像他在公、检、法部门和公证处怎么工作。一个懒散的群体是不可能塑造好的形象的。如果

在立案审批方面疏于管理，更有可能出现私自接案、私自收费等严重违纪行为。因此抓管理首先要从小事、具体事抓起。抓律师事务所管理工作要立足于防范，而不是把主要精力放在事后处理上，问题一旦出现，无论怎么处理，对全所、个人的影响都很大，处理的难度也是很大的。只有平时立足于教育，坚持严格管理，把防范放在首位，这样就会不出问题，这才是对律师个人、对全所、对事业认真负责的态度。

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)