

浅谈律师事务所领导者的品格和影响力 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_483724.htm ????

近几年，随着律师事务所产权结构和组织形态的改革，律师同仁们在律师事务所专业化、律师产业化和具体业务知识，技能的提高和发展方面投入了很多的精力，但对律师队伍“领头羊”的品格和影响力的研究似乎淡漠了，然而，实践的经验教训在不断地证明着一个不争的命题：成功的律师事务所必然存在着成功的领导者。?? 律师事务所的领导者，就是那些心系律师、身依律师、指挥律师、调动和发挥律师群体力量的人。律师事务所的领导者品格的优劣和能力的强弱在某种程度上直接影响着律师事务所和全体律师的前途和命运。?? 古今中外成功史要求领导者应必备“三心”，即宽广之心、无私之心、全投之心；还必须具有“四能”，即制定政策和应变决策、配置人力资源、管理资产和善于建立团体公众形象的四项能力；更要具备“五德”，即智、仁、信、勇、严五德。否则，很难成为一个称职的领导者。?? 进入21世纪的中国社会，正处于经济制度、政治制度和法律制度变革和完善的时代，现阶段社会本质是追求社会公正和逐步实现共同富裕，基本特征是社会正义和市场经济。现阶段各个社会层次和团体的领导者的品格和能力，除应具备上述“三心”、“四能”、“五德”的基础品格和能力外，尚必须充实时代的内涵和反映时代的特征，尤其体现在民主法制观念的养成和作风建设以及职业道德建设三个方面。律师事务所的领导者更应展现出先进性。这是由其社会角色和社会分工所决定的。?? 一

、律师事务所领导者必须具备高尚的“官德”??律师事务所领导者本不是政治意义的“官”，但由于其在特定律师群体中的特殊地位，故不妨对其以“官”称之。??领导者是社会道德的主要承担者和实践者，从社会成员的分层来看，领导者是社会道德活动的主体；从社会道德的层次来看，“官德”是社会的主体道德。领导者在社会生活中地位突出，是群体利益的代表者和维护者，又是群体意志的体现者和协调者，他们对社会和团体的人、财、物进行全面领导、管理、协调和服务，正因为领导者的这种极其重要作用，社会和人民才赋予他们以道德上的极高期望，“官德”在社会生活中尤其是职业道德建设中起着举足轻重的作用。“官德”在本质上是一种政治道德，而政治道德始终处于社会道德的核心地位。“领导干部一定要讲政治”的科学命题，揭示了深刻的政治道德价值。“官德建设”应成为道德建设的主题。“官德”应成为领导者的立身之本。公正、廉明、勤政、敬业是“官德”的核心。律师事务所的领导者也不存在丝毫的例外。??二、律师事务所领导者应具备浓厚的市场经济观念??市场经济是我国新的经济运行机制，法律服务市场主体结构、产权和分配制度的改革已走在了时代的前列，但廉明、高效、有社会责任的律师事务所离不开强有力的、适应律师事务所特点所需要的思想政治工作。否则，要实现中国律师产业化和建设具有国际国内竞争力的大规模律师中介机构的宏伟目标是不切实际的，也不会久远的。仅仅依靠产权改革和利益分配机制的调整解决不了强固团体凝聚力的难题。因此，律师事务所领导者所进行的思想政治工作的改革要探索思想政治工作在社会主义市场经济中多种实现形式，要让思想政

治工作适应法律服务市场，开辟在市场经济中的新的有效阵地。为此，律师事务所领导者必须在思想政治工作的观念、内容、方法、管理机制、队伍建设上实现现代化。

三、律师事务所领导者应谙熟决策的艺术

1、全局性决策要慎重拍板

律师事务所的全局性决策，具有战略性、长期性的特点，它事关全局，影响深远，稍有不慎，就会造成严重后果，因此，对全局性决策必须慎重拍板。

一要慎“私”。领导者拍板的目的是为了造福于律师，谋利于律师，服务于社会和公众。领导者应自觉地把律师“拥护不拥护”、“赞威不赞威”、“答应不答应”作为拍板的出发点和落脚点，使决策顺乎民心，符合民意。

二要慎“盲”。领导者要不唯书、不唯上，要注重全面调查研究，准确地掌握第一手资料，为拍板提供真实可靠的依据。要使决策符合国家法律和行业规章，符合本地本行业本单位的实际，符合广大律师的意愿，避免盲目拍板。

三要慎“偏”。领导者在拍板之时，要注意走群众路线，集思广益，博采众长，广泛听取专家和本所律师的意见，在领导核心内部发扬民主，充分调动核心成员的积极性、主动性，按民主原则拍板。

四要慎“僵”。不能思想僵化，要有灵活应变和革新图治的智慧和谋略，善于根据新的情况和新的认识，对决策方案不断进行相应的修正和补充，使之更符合实际，避免出现失误。

2、应急性决策要果敢拍板

作为律师事务所的领导者，难免会碰到突发事件和始料未及的事情而由自己作出应急性决策。由于应急决策时间紧迫，缺乏深思熟虑，容易造成决策失误，因此，要注意以下几点：第一，主动不被动。应急性决策时效强，稍有拖延，就可能错失良机，对律师事务所的发展建设造成不可挽回

的损失；或激发矛盾，扩大事态。因此，需要领导者敢拍敢当，不可瞻前顾后，优柔寡断。第二，客观不主观。面对难题急事，领导者一定要处惊不乱，尊重客观事实，保持清醒的头脑、冷静谨慎的心态和高度负责的精神，切忌不顾实情，带着主观感情凭自己的好恶乱拍一通。否则，拍丢了威信，拍失了民心。第三，果断不武断，对应急性决策，领导者在果断拍板的同时，要防止个人武断，谨防主观主义、官僚主义，不听取广大律师的意见，搞“一锤定音”。

?? 3、探索性决策要渐进拍板??

探索性决策是指对待决策问题认识不够明确，不能通过精密计算和论证提出一套完整具体的决策方案，成功与否没有多大把握，只有在实施过程中采取不断探索、不断创新、不断完善的方法来进行的一种决策。对这类决策不可能通过一次拍板就可以取得成功，需要渐进拍板，逐步达到认识问题、解决问题的目的。首先，要对决策的目标方法进行预测。在拍板之前，领导者应尽可能多地拥有待决策问题的情况资料，包括问题的现状和历史资料及它与周围事物的联系等，并要对之进行详尽地分析研究，确立一个大致合理的目标和方向。其次，要拍好第一板。渐进拍板是一个动态的过程，拍好第一板是关键的一步。但要留有余地，不把初步的决策方案绝对化，给决策的实施者一定的自主权，以提高实施决策的灵活性。再次，要敢于完善创新。当情况发生变化或出现新的机遇时，要敢于自我否定，勇于纠正偏差，对决策作出相应的修改、补充和完善。同时，对探索性决策进行修正完善的过程也是一个创新的过程，要不断解放思想，大胆创新，锐意进取。

?? 4、导向性决策要迂回拍板??

导向性决策有一个明确的目标，并且这个目标具有较大

的发展前景或代表着事物的发展方向。但在决策拍板之初乃至决策之中，其作用和意义还不被其他有关成员充分认识，因而，从决策方案的提出到最终实施完成，需要经过一段漫长曲折的过程。与此相应，对导向性决策，也应进行迂回拍板。

一要善导。思想障碍是影响导向性决策拍板的重要因素，领导者要重视思想疏导工作。一方面，要善于深化律师事务所核心成员对决策的价值和意义的认识，增强内动力；另一方面，领导者要站在事物发展的制高点上，通过对利害得失的客观论证，潮流趋势的科学预测，把律师事务所核心成员看问题的眼光调到同一角度，认识事物的水平提高到同一高度。

二要缓进。要处理好急与缓的关系，在条件允许时，可以集中精力、财力、物力推动决策迅速推进，早日实现决策目标。但也要注意缓进，稳妥推进，切勿急于求成。

三能勇退。事物的发展绝不会一帆风顺，在决策实施过程中会遇到某种阻力，这时领导者不防暂退一步，作些冷处理。退，并不是放弃实施决策，而是另辟蹊径，缓冲、化解和消除影响决策实施的阻滞因素，积聚前进的力量，以退为进，推动决策朝着预定目标顺利进行。

四、律师事务所领导者应当成为真诚合作的模范

领导者行使职权的一个重要方面，是向下级和律师下达指示命令。指示命令的本身具有强制性和约束力。但领导者要使下级和律师心悦诚服地接受指示命令，就要讲究一些方法。从目前情况看，下级和律师较为反感的口头指示命令有家长式、压制式、炫耀式以及指示命令随意性大，出尔反尔、不负责任。这些不良做法，往往使领导者权威下降，乃至说话无人听，做事无人帮，律师之间关系紧张，号令不畅，工作被动。在信息量越来越大，工作任务

越来越多，人们思想越来越活跃，事务越来越繁杂的今天，上述做法显然是行不通的。一般说来，只要领导者的指示命令交代清楚了任务的内容，要达到什么目的，实际工作中可能会遇到什么困难，律师事务所可以给律师提供哪些外围条件等，使本来具有强制性的指示命令变得毫无强令之意，律师就会乐于接受，才能达到真正目的。指示命令的方法是多种多样的，应因时、因事、因人而宜。要有针对性地克服上述不良做法，宜用商量的口气布置工作和任务，用讨论的办法解决问题，这样效果肯定就大不一样。?? 日本研究谈话艺术的权威者屈川直义博士曾经说过：“所谓指示命令就是反问。”这种反问就是领导者始终处于主导地位，起着引导和指导作用的商讨。?? 领导者与人合作要容人之过。中国有一句古语：“壁立千仞，无欲则刚；海纳百川，有容乃大。”与人合作一定要注意容人之过，记人之功，用人所长，待人以诚。另外，在市场经济条件下，一定要把合作的基础建立在比较清晰的契约基础上。?? 五、律师事务所领导者应善于选拔人才、使用人才、留住人才?? (一)律师事务所的领导者要善于“选人”?? 邓小平同志指出，善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导干部成熟的主要标志之一。树立新的用人观是市场经济形势下律师事务所领导者必备的素质。?? 1、“挖”取优秀的法律专业技术人才和高明的管理人才，要敢于投资。法律专业技术人才和管理人才是律师事务所的命脉，法律专业技术力量的雄厚和管理水平的高低决定着律师事务所在市场中的竞争实力，直接影响着律师事务所的效益和社会影响。在这方面美国福特汽车公司就有惊人的魄力。1923年，福特公司生产的马达出了故障，几个星期之内公

司没有一个人能够将它修好。有人推荐了一名叫斯坦曼斯的工程师来帮助技术攻关，他在电机旁听了二天，最后在电机的一处用粉笔划了一条线，并在它旁边写上：这里多了16圈线圈。果然，把16圈线圈拆掉后电机马上运转正常了。此举令人叹为观止，福特更是佩服之至，希望他能够加盟福特公司，但是这个斯坦曼斯却很义气，说原来的公司虽小，但对自己不薄，不能见利忘义，福特公司立即做出一个大胆的决定：“我把你所在的公司都买过来就是了”就这样，为了一个人才买下一个公司的故事被人传诵开来，福特公司很快以雄厚的技术力量、高科技含量的汽车产品称霸于世界。

?? 2、破除论资排辈，不以文凭学历选人才。选拔人才切忌论资排辈，应注重提拔年轻律师，因为年轻律师思想活跃，思维敏锐，考虑问题不受习惯和经验的束缚，没有瞻前顾后、左右圆滑的思想包袱，敢闯、敢干，改革精神和开拓意识较强，有利于开创律师工作的新局面。同时，不能片面以文凭学历为选人才的标准。领导者既要重视有文凭的人才，也要放手使用那些文凭较低而有真才实学的人才。这样组成的律师队伍才有特点，才有朝气。

?? 3、善于用怪才、用奇才，不要求全责备。人无完人、金无足赤这是一成不变的道理。人才大多是有一定能力的人，敢说、敢为，可能缺点也有，扬长避短是使用人才的策略。古语曰：有大略者，不问其短，有厚德者，不求小疵。爱才就要用其所长，避其所短。美国前总统艾森豪威尔曾在上将麦克阿瑟手中任职，当时艾森豪威尔仅是一名上校，他工作扎实，思维敏捷，有出色的组织能力，于此期间已经崭露才华。但生性倔强，在上司面前常常不“听话”，有时不仅顶撞上司，甚至让麦克阿瑟上将常常下

不了台。有人建议麦克阿瑟撤掉艾森豪威尔的上校。不料麦克阿瑟郑重地说：“人才有用不好用，奴才好用没有用”，于是艾森豪威尔照样干他的上校，而且后来当上了美国总统。

?? 4、谨防“选”错人。对品行不端和能力不及的人，万万不可受其他因素的影响而失策。对于一个实业家来说，将错误的人放在错误的位置上，就等于在成功的道路上摆上了一个障碍物。律师事务所的用人之道也概莫能外。

??(二) 律师事务所的领导者要擅于使用人才

?? 1、让b级人做a级事?ア 馐强?发人才的一种成功做法。意思是让低职者高就，目的是压担子促成长。我们的传统做法是量才使用、人事相宜、什么等级的人就安排什么等级的事。让b级人做a级事这种做法既使律师感到有轻微的压力，但又不至于感到压力过大，工作职位稍有挑战性，有助于激励律师们奋发进取。

?? 2、业绩最佳时立即调整 这是一种打破常规的做法。人才成长是有规律的，人的才能增长是有周期性的，适时地调整那些优秀人才的岗位和职位，是造就复合型人才的有效方法之一。

?? 3、评选优秀的比例就高不就低 必须达到70%以上。长期以来，无论是机关、事业还是企业，每逢总结评奖的时候，优秀的比例一般就在30%以内，实施公务员制度以来每年年度考核中定为优秀的人数一直控制在15%以内。这种做法似乎成了社会的惯例，得到了广泛的认同。就在这样一种社会背景之下，少数单位反其道而行之，他们每年年终评为优秀的人数保持在70%以上。他们的立论依据是：应当以多数人的行为为正常行为，把70%以上的员工都评为优秀，有利于激励多数鞭策少数。这种作法可以在广大律师事务所内试行。

?? 4、尽力满足所内员工个人岗位志愿 在计划经济条件下，就业要求

是干一行爱一行，其实未必爱，不爱也无奈。在市场经济条件下，择业应当是爱一行干一行。人才资源开发就是要营造一种宽松的社会环境，在可能的情况下，尽力去满足员工的兴趣、爱好和志向，喜欢干什么就让他们干什么，想干多久就让他们干多久、自主择业、心情舒畅，才能各展其长，充分释放自身的能量。大规模的律师事务所内，专业方向的选择应向律师个人志愿倾斜。

?? 5、建立“公平”与“不公平”同时存在的运作机制 公平要坚持民主化，竞争平等，获得机会均等；不公平是在人与人之间承认智力、知识、技能等方面的差异并体现在收入上拉开档次。“公平”要靠“不公平”来推动，“不公平”要靠“公平”来保护，推动与保护都以发展为目标，这应是中国式律师事务所经营机制的建立原则，也是适应中国文化特点的表现形式。

?? 6、领导者要“懒惰”、“简单” 我国古代思想家韩非子认为：上君尽人之能，中君尽人之力，下君尽己之能。说的是，一流的领导者能发挥下属的聪明才智，二流的领导者只会凭借下属的体力，三流的领导者就只能事必躬亲。

?? 律师事务所领导者具备一些特殊的素质对开发下属很有必要，例如“懒惰”、“简单”等。这里所说的“懒惰”指的是领导者遇事不必事必躬亲，该谁干的事就让谁去干，各司其职，各负其责，给下属一定的自主权。领导太勤快，下属有依赖，这似乎已成规律。这里所说的“简单”指的是领导者要注意发挥下属的积极性和创造性，在部署工作和任务时只需要告诉他们做什么即可，不需要告诉他们怎么做，给下属发挥创造才能的机会。如果领导者想得太复杂，下属就会很简单，这是一种相辅相成的关系。

?? (三)律师事务所的领导者要善于留住人才?? 事业

兴盛，唯在用人。随着社会主义市场经济的全面建立与完善，法律服务市场竞争就是人才的竞争，谁拥有人才，谁就会掌握市场的主动权。着力营造一种宽松的人才环境，真正做到用事业留人，用感情留人，用适当的待遇留人。对发展律师事务所的事业无疑会有极大的帮助。??说到留人问题，中组部部长曾庆红最近提出了“三个留人”原则；用事业留人，用感情留人，用适当的待遇留人。事业留人是根本、是核心，强调的是事业为立身之本。感情留人是纽带，强调的是新形势下的思想政治工作，要求我们的领导者办事公道，以诚待人，以情感人，努力营造一种积极向上、和谐融洽的人际关系和良好氛围，使大家心情舒畅地工作。待遇留人是条件，强调的是关心广大员工，要求领导者在政策的范围内，尽力给员工办实事，帮助他们排忧解难，为他们的学习、工作、生活和成长进步创造条件。??中国有着任人唯贤的优良传统，刘备的三顾茅庐、萧何月下追韩信，被推崇为求贤若渴、任人唯贤的典范。人才对成就事业有着举足轻重的作用。改革开放以来，一些单位洞悉到了人才的重要性，不惜巨资高薪聘用优秀人才。律师事务所要真正上档次、上规模，实现核心竞争力，也离不开这种用人的保障措施和机制。??据企业界有关人士分析，一个员工离职以后，企业从找新人到顺利上岗，仅替换成本就高达离职员工薪水的1.5倍到2.5倍，优秀人才的替换成本则更大，因此，留住人才是律师事务所越来越关注的问题。??六、律师事务所领导者应具备强烈的社会责任感并在社会活动中以日贯之??时下，有业绩的律师同仁们在实现经济基础的跨越性发展后，往往对现实社会政治地位的不对称和公众形象评价度的扭曲有所抱怨。

应当承认这种现状对整个中国律师业和律师群体有失公允，然而，“有为才有位”也是一个定理。我们不妨反躬自问：我们是否对社会尽了我们应尽的最大责任？我们是否对人民付出了我们能付出的一切？我们是否对自己有了正确的定位和科学的价值判断？律师事务所领导者是中国律师业的脊梁，强烈的社会责任和崇高的社会认同应是我们追求的永恒主题，它也决定着中国律师事业的前途和方向。??七、律师事务所的领导者应是“能上能下”的开明实践者??职位是一个舞台，职务是一种责任，领导者是一种人才资源，廉洁高效的律师事务所领导队伍是律师事业发展的人才基础，要实现人才资源的合理配置，必须健全律师事务所领导者的“任用机制”和“退出机制”，除了司法行政管理机关、律师行业协会和律师事务所应建立相应的成规制度外，律师事务所领导者应自身努力实践“退出机制”，以博大的胸怀，对事业、对广大律师和律师事业负责的姿态，该退出主动退出，该让位主动让位。把舞台适时让与德、才、能者，求得人才领导岗位资源的合理配置。这也是领导者的一种高贵的品格和服众的能力。所有权与经营管理权分离的经营模式，应适合于现今中国的大规模律师事务所。特别在律师事务所改制后，传统的律师事务所领导体制更应焕然一新。 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