

品牌的魅力与事务所经营之道 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_93_81_E7_89_8C_E7_9A_84_E9_c122_484079.htm 目前，对律师事务所的管理理念始终没有固定模式，同行们都在摸索，笔者根据十多年成功创办律师事务所的实践，从宏观出发，概括整理了一些律师事务所管理经营理念，即以“坚持不懈塑形象，与时俱进创品牌”为目标，一靠人才，二靠创新，三靠制度，四靠团结，五靠宣传，将目标具体化，予以实现。愿以此文与同行共勉之，以引起大家更深入的思考。品牌是未来有人说有工厂不如有市场，而市场最锐利的武器是品牌，不创品牌的律师所很难不被无情的市场淘汰。应该说，品牌就是市场，是效益，是未来，是生命。为体现品牌的重要，笔者从另一角度重述“狼来了”的故事。首先，狼（指竞争对手）来好不好？我看好，而且早来比晚来好，因为早来早适应！狼来你才有危机感。有危机感才有动力，有动力才有精神头，有精神头才能想方设法谋发展。有老师讲过一个故事：某鹿场周围有一群狼虎视眈眈，偶尔吃掉一只鹿。鹿场主人就雇猎人将狼群赶跑了。一段时间后，鹿死的却更多了，原来，没有狼的威胁。鹿没了危机感，整天养尊处优，故而体能下降，生病而死的就多了。其次，什么人不怕狼来，甚至欢迎狼来？我看狼本身不怕狼来，因为它们是同类；与狼共舞的人不怕狼来，因为有了舞伴；有打狼本领的猎人不怕狼来，而且喜欢狼来，因为只有狼来了，猎人才有收获和成果。那么在狼要来或狼已来的今天律师做什么？我看最好做有本领的猎人，次之做与狼共舞的人，再次做狼的同类，否则

就会被狼咬伤或吃掉。上述故事提示我们必须努力创造品牌，这个品牌是广义的，既包括专业品牌、也包括诚信品牌等，如此，才不怕狼来，才能在激烈的竞争中占有一席之地。要用科学和辩证眼光看品牌。即动看品牌。只有动看品牌，才能与时俱进。只有与时俱进，才能永葆品牌。有句古语讲“公道自在人心”，而人心恰恰是最多变的。不动看品牌，不与时俱进，你的服务就会背离人心，进而丢掉品牌，失去信誉和市场。只有动看品牌，与时俱进，才能用品牌笼住人心，才能使品牌永驻人心、长盛不衰。这是一个实质问题，而非表面问题。有些律师在品牌问题上过于追求表面，追求速成，以为只要大做广告就会有品牌。这种做法严格来说是不务实的，是只追求一时的短期行为。因为如果名不符实，即使广而告之也不能成为好的、永久的品牌。好品牌实质是在百姓心中，正所谓“金杯银杯，不如老百姓的口碑”，“天地之间有杆秤，秤砣就是老百姓。”既然老百姓对品牌这么重要，我们在实际工作中就必须把百姓利益放在首位，视其为上帝，必须研究百姓心理，了解百姓口味，满足百姓需求。要想了解、满足百姓就必须与百姓零距离，只有零距离才能产生情感互动，达到做一个业务留住一颗不变的心。谁能做到这点，百姓就会为谁宣传再宣传。今年我们所庆提出三句话，一句是“百姓为根，明辨为本，创新为魂”，一句是“扎根黑土，服务龙江，回报社会”，一句是“与时代同进，与人民同心，与祖国同行”，这三句都是强调从业为民。目前，律师队伍中有些人不注重和当事人联络情感，工作上冷、硬、拖、搪，对小的案件当事人不愿理，对穷的当事人不想理，我看这是鼠目寸光。有一句话叫世事多变，三十

年河东，三十年河西，现在的小案当事人不等于将来无大案，现在穷不等于一辈子穷。如果这位当事人将来有了大案，试问能委托你做律师吗？所以我们要在理念上彻底转变，尊重每一位当事人，才能给自己存储信誉，创造商机和可期待利益，相反就断送了一切商机。在品牌评价上，百姓(消费者)是最权威的裁判，因为消费者是用人民币做选票参加选举的，这种投票最公正、最令人信服，在这个意义上讲，就是得民心者得天下，这里的民心指消费者，这里的天下指的是市场，经济天下。其次，动看品牌，就要与时俱进，不断创新，不断挑战自我，战胜自我，超越自我，外部的“狼”并不可怕，最可怕的是自己内心深处的狼和魔，因为它能束缚人的手脚，禁锢人的思想和灵魂，只有战胜心中的“狼”，才能战胜自己。只有不断否定自己才不会被市场否定，只有不断打败自己才能不被对手打败，只有不断超越自己才不会被对手超越。只要真正做到这些，就不怕任何“牛鬼狼神”，就会永远站在时代潮头，永不衰败。人才是根本 当今，法律服务市场的竞争在一定意义上讲就是人才的竞争。医院有名医才能成为好医院，大学有名师才能成为名牌大学，古人云：山不在高，有仙则灵，水不在深，有龙则灵。对律师事务所来讲，有名律师才能使律师所成为名所。所以律师所在管理上应从几个方面去充分调动人的积极性。1、树立科学的动看人才观。辩证唯物主义认为世上事物均处在运动和变化中，昨天的人才不等同于今天的人才。彼方面人才不等于此方面人才，时势造英雄，术业有专攻，说的就是这个道理。这就要求我们一定要动看人才，不要静看人才，要相对看人才，不要绝对看人才。换个角度讲就是择时看人才，择事

看人才，择地看人才。择时指的是随时间变化，择事、择地指的是术业专攻的人才类型。从我们律师所来讲亦如此。各人的才能方向不一样，且同一方向随学习的深入可能产生变化。所以不要盲目崇拜某个人。基于这样的动看人才观，才能不断发现人才，淘汰废才。进而做到“人尽其才，才尽其用”。只有动看人才，才能做到不拘一格用人才。古时齐桓公五请人才，刘备三顾茅庐，我们一个小小律师所有何理由不重视人才呢？谁要能做到像古人这样对待人才，在黑龙江乃至全国法律服务领域何愁事业不兴。

2、如何成为人才？

一要勤于学习。学习的方式不局限于书本。做到随时学，随事学，随地学，紧跟时代学，坚持不懈学。通过学习有了知识和能力，何愁没有颜如玉？何愁没有黄金屋！二要勇于实践。律师的知识最终都物化在提供实践的服务上，所谓“读万卷书，还要行万里路”说的就是这个道理，这就要求人才要投入到火红的实践中去磨炼。没有“实践”这个大舞台就很难成为人才。勇于实践，要有胆略有魄力，不瞻前顾后，畏首畏尾，要做到看准就干，干中学，学中干，不入虎穴，焉得虎子？在这个问题上不主张太稳，更不要耳根太软，走自己的路，让别人去说吧。勇于实践还要把握时机。决不能贻误战机，错过时机的实践毫无意义。我们有些律师不是未遇到过好案件，而是未抓住成名的时机。在这个问题上我们坚决反对马后炮。创新是关键 律师所要长足发展，关键在创新。没有创新就保不住品牌。所谓动看品牌就是不断变换新口味，不断创新。

1、创新要百折不回。

我们不怕失败，就怕不创新，我们宁可要失败的创新，也不要不创新的沉闷。律师所工作也是如此，在所里工作上，有人积极参与，务实

创新，想在先，干在先，且敢于担风险、担责任；有人却因怕出问题、担责任而袖手旁观，甚至冷嘲热讽。笔者作为律师所主任，总是要求全体律师：干就比不干强，干多就比干少强。绝不能干不干一个样，干多干少一个样。绝不给自己没能力干，反以“不想干”为借口的人任何救命稻草。

2、创新要看准时机。不抓住时机就永远跟在别人后面，只能看别人创新，学别人成果，就会失去自我。所以我们必须把握时机，付诸行动。

3、创新要有大魄力。古今凡成大事业、大创新者都须有大魄力、大胸怀。毛泽东同志带领人民推翻了三座大山，写下了《沁园春雪》：“惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚。一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕。俱往矣，数风流人物，还看今朝。”试想没有大气魄、大胸怀，能写出这气吞山河的诗篇吗？邓小平有大魄力、大智慧，提出改革开放，一国两制，使落后的中国奔向富裕。

4、创新要紧跟时代。律师事业要紧跟加入世贸的时代，紧跟西部大开发时代，紧跟全面建设小康的时代，紧跟民主与法制发展时代，在黑龙江省要紧跟富民强省二次创业时代，紧跟老工业基地调整改造时代，紧跟农业和畜牧业主辅换位时代。紧跟时代还要把握好创新的大方向，站在全球律师事业的发展高度。站在全国律师事业的发展高度，来审视黑龙江律师，审视律师所的事业，才会有大作为、大发展。创新就要做到。

1、意识创新。我们倡导律师要有政治意识，全局意识，责任意识，竞争意识，忧患意识，效率意识，参与意识，团结意识，服务意识。有人可能问律师要政治意识何用？这种想法是不对的。试问无政治意识的人怎能有全局意识，无全局意识怎能有责任意识，无责任意识又怎能有忧患意识

，参与意识，团结意识。2、服务创新。律师所在服务上要有九种意识：理解意识，换位意识，周到意识，同情意识，到位意识，勤勉意识，公平意识，诚信意识和超值服务意识。过去有的当事人对律师不满意都是服务问题，比如不诚信，欺诈当事人，办私案、服务不到位问题。未做到三勤服务。有的判决拿到不及时给当事人，耽误了上诉期。这些不规范服务使当事人认为花高价不值。规范服务必须诚信。胡锦涛总书记在十六届三中全会讲要建立以道德为支撑、以产权为基础、以法律为保障的信誉社会。在国家强调建立信誉社会的今天，诚信是律师事务所赖以生存之基，安身立命之本。这就要求我们每位律师必须以真诚和智慧去帮助人，去指点迷津，绝不能贩卖法律。3、行为创新。行为创新要体现律师工作的六大魅力，即：用过硬本领征服人，用真挚情感联络人，用人格魅力吸引人，用敬业精神感动人，用规范服务说服人，用同情服务温暖人，只要律师们努力修炼出这六大魅力，我想一定能让当事人明明白白消费，心甘情愿消费，一生一世跟定你。4、管理创新。一要组织机构动态化。要在律师所成立管理委员会，实行能者上，平者让，庸者下的模式，真正把那些有正气、有本事、能干事的人吸纳到管理委员会，从而带来全所创新发展。最近通过研究律师所的管理，发现我们所个别人有光不想发，有力不想用；有的人自己不想干，别人干了还瞎指责。鉴于此，笔者在律师所声明，我们所宁可选择本事小肯干事的人，也绝不用有本事不干事的人，因为再有本事不干事毫无意义。二要具体工作动态化，就是实行项目申报制，项目责任制，谁有能力谁干，充分调动大家的积极性，使“人尽其才，才尽其用”落到实处。三

要管理理念动态化。要倡导人文化管理理念，民主化管理理念，制度化、服务性管理理念。其中要以人文化理念为基础，以制度化理念为核心，通过这些理念力求缩小、消除管理者与被管理者之间的矛盾，增进友谊，产生合力。

制度是核心 我们律师所发展有四大法宝：关键在创新，核心在制度，本质在为民，理念在诚信。其中我们把制度摆到核心位置。

1、管理律所靠制度。有这么一个故事，太子问贤士：如果你做皇帝怎么管理国家？贤士答：什么也不做。太子又问：你什么都不做，那谁来管理国家呢？贤士答：两个字，“规则”。他谈的就是制度规则的重要。实际上皇帝怎能什么也不做呢？有一个事是他必须做的，那就是制定规则，用规则管理国家。就我们律师所工作来讲，只有靠制度管理才是最理性的管理，才能减少和防止人的喜怒哀乐对管理的影响，律师们才能统一步调。只有这样，管理者才省心、超脱，所以一个好的管理者只要管好三件事，一是环境，二是制度，三是方向。

2、在制度问题上，笔者强调三个方面

（1）执规比定规更重要，不怕没有规，最怕不执规，有规则不执行，再好的规则也无用。（2）公平执规比公平定规更重要，所谓法律面前人人平等，指的不仅是立法，主要是指司法、执法，就我们所来讲，一定要做到执规面前人人平等。

3、作为一个管理者，在工作中一定要动看规则，与时俱进，要及时进行规则的立、改、废。在具体管理中，管理者要做到“不讲规外情，不给规外权，没有规外人”。因为讲规外情，就是对守规人无情，给规外权，就是对守规人权利的践踏，有规外人，就是对守规人人格的毁损，所以当管理者严格执行制度时，律师们一定要理解，因为，不如此，所之亡矣。

！团结是力量 要坚持不懈塑形象，与时俱进创品牌，必须要有安定团结的局面，必须以稳定为前提。1、管理者要做到：以规则统人心求团结。以公平服人心求团结。以正气带人心求团结。以人格感人心求团结。2、律师所要倡导：人与人之间相互沟通、相互理解、相互支持。没有沟通很难相互了解，没有了解就没有理解，没理解就没有支持、尊重、提携和团结。律师所形成团结的氛围，大家在这个集体中学习工作，就会感到温馨、幸福，就会畅所欲言、谏言献策，从而促进所里工作创新发展。有了团结氛围才能凝聚人心，使大家一门心思谋发展，扑下身子干实事。宣传是手段 我们不仅要干好各项工作，更要让社会知道。只干不宣传不行，只宣传不干实事也不行，在这个问题上我们不主张做无名英雄。既做英雄，还要有名。“酒香不怕巷子深”的观点已过时，在全球一体化的今天，你的酒不宣传出去，世人怎么知道香！所以要靠品牌，靠宣传。宣传要把握几点：(1)宣传内容要体现律师所的大创新、大服务、大思路、大业绩。(2)宣传方式要体现回报社会，人文理念。(3)个人宣传和全所宣传相结合。同行们，我们这个时代是呼唤人才的时代，呼唤创新的时代，呼唤品牌的时代。作为律师所的带头人，要统一认识，积极行动，为律师所“坚持不懈塑形象，与时俱进创品牌”营造思想保证、行为保证、组织保证。作者简介 孟繁旭，国家一级律师，现任黑龙江孟繁旭律师事务所主任、东北农业大学孟繁旭律师学院院长、教授，黑龙江省律师协会副会长、黑龙江省政协常委、省工商联常委、哈尔滨市经济仲裁委员会仲裁员，哈尔滨工业大学客座教授，现为四十多家知名企事业单位担任常年法律顾问。孟繁旭自1992年至今先后

被评为“黑龙江省十佳刑事辩护律师”、“全省十大优秀律师”、“全省十大杰出青年”、“全省司法系统模范工作者标兵”，1996年被司法部授予“全国司法行政系统英雄模范”、1999年被司法部授予第二届“全国十佳律师”光荣称号。2000年黑龙江孟繁旭律师事务所被司法部评为“部级文明律师事务所”。孟繁旭与人合作编写了《行政诉讼法学》部分章节，参与编写了《民法通论》、《行政法学》等著作，同时在《中国律师》等多家刊物发表法学论文20余篇，被誉为“学者型律师”。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