

成为品牌事务所关键所在 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__E6_88_90_E4_B8_BA_E5_93_81_E7_c122_484116.htm 律师事务所法律服务

质量管理初探 文万立 张星 云南刘胡乐律师事务所 众所周知，中国加入世界贸易组织(WTO)给中国带来了“机遇和挑战”，同样也给中国的律师法律服务市场带来了“机遇和挑战”。关于这方面的论述和讨论已不乏精辟之作，本文试图从笔者所在的律师事务所在管理体制上的一些探索，来讨论如何面对一个前所未有的开放的、竞争的法律服务市场。一、加入WTO对法律服务市场和律师事务所管理体制的冲击。WTO《服务贸易总协定》(The General Agreement On Trade Services)第一部分第1条第2款将服务贸易定义为：a在一个成员方境内向任何其它成员方境内提供的服务；b在一个成员方境内向任何其它成员方的服务消费者提供的服务；c一个成员方的服务提供人在任何其它成员方境内以商业到位来提供的服务；d一个成员方的服务提供人在任何其它成员方境内以自然人到位来提供的服务。上述定义经英国著名经济学家Bernard Hoekman汉译为：a“跨境提供”(cross border supply)；b“国外消费”(consumption abroad)；c“商业到位”(commercial presence)；d“人员流动”(movement of personal)。对应于律师这种专业性服务这四种方式分别指：a“跨境提供”指外国律师不进入我方领土，而以电讯传递方式提供服务；b“国外消费”指我国消费者在境外享受外国律师提供的法律服务；c“商业到位”和d“人员流动”是指外国律师进入我方境内，面对面直接提供律师法律服务。

从GATS的定义和范围来看，“商业到位”或称“商业存在”和“人员流动”或称“自然人移动”是外国律师事务所及外国律师全面进入中国法律服务市场，直接与中国律师事务所和中国律师展开平等的竞争，具有鲜明的针对性。中国的律师事务所在艰难的成长过程中存在着先天不足的劣势，与发达国家或地区的律师行相比较，在服务意识、管理体制、服务功能、业务范围等方面确实存在较大的差距。因此，更新观念，苦练内功，成为参与竞争不可避免的抉择。然而，对于委托人(客户)来讲，选择什么样的律师事务所归根结底是看其法律服务质量是否具有吸引力，律师提供的法律服务是否能令其感到满意。由此，不难看出法律服务市场开放性竞争的本质是律师提供法律服务质量的竞争。故而，确保中国律师提供法律服务的优质就成了应对竞争局面的关键所在。目前，在我国依据现行《律师法》建立的律师事务所绝大多数都是合伙制的律师事务所。尽管个别城市和地区试行了一人律师事务所，但在规模化、专业化的大环境下，律师事务所的管理体制直接决定了律师事务所及其律师提供的法律服务的质量和水平。为此，要确保律师为当事人提供的法律服务的专业、高效、优质，就必须有一套行之有效的、持续稳定的律师事务所对法律服务质量提供的管理体制。

二、传统的律师事务所管理模式凸现的弊端已经不能适应入世后律师事务所发展的要求。

我国1980年恢复律师制度时《律师管理条例》规定律师是国家法律工作者，律师的身份是国家干部，当时的法律顾问处的地位是司法行政部门的一个机构，其管理模式只能是我国传统的国家机关管理模式。这种模式的基本特点是长官意志决定一切，其根本宗旨并不是客户满不

满意，而是领导满不满意。这样的管理是“人治”而不是规则在管理，人的不确定因素，直接反应于事务所法律服务提供的质量不稳定。《律师法》颁行后，多数情况下，律师事务所的合伙人就是律师事务所的管理者。事务所的主任律师或者名律师往往以习惯的操作方式来指导律师办理案件，但是并不能使律师提供的法律服务的过程受到控制。并且，主任律师或者名律师本身由于承办案件较多，社会活动多，时间紧迫，精力不济，很难确保其办理的每一个案件的每一个细节都是无懈可击的。同时，由于管理者的个性化管理难以稳定的、持续的对法律服务提供发挥作用，从根本上说并未摆脱“人治”管理的窠臼。在此情况下，律师的工作基本上是独立进行，服务提供的全过程都由律师自行操作。除非受到投诉，一般情况下不受管理者控制。加之分配制度的矛盾，使得律师以追求经济效益为目标，并不把满足顾客需要摆在首位，更谈不上超越顾客需求。诸如此类问题的层出不穷使得中国的律师行业显示出种种不是十分正常的发展态势人才频繁流失、服务质量参差不齐，律师在公众中的形象出现信任危机……显然在加入世贸组织之后，现行的管理体制已经不能适应市场竞争的要求。为了保证律师提供法律服务的质量，就需要一种具有时代特色的律师事务所的管理观念。律师事务所的管理体制必须由“人治”转化为规则治理，形成一种稳定的、科学的、全员参与的决策和管理机制。避免少数人随意做出的、难以实施的决策，影响律师事务所的整体发展和法律服务质量的稳定性、可靠性。唯其如此，参与法律服务市场竞争，才有起码的质量方面的竞争力。三、借鉴ISO的质量管理体系方法创新律师法律服务提供的质量管理

体制。全球经济一体化进程的加快，国际市场的开放，信息技术的发展，市场竞争日趋激烈，各组织都在加强科学管理，努力设法提高自身的竞争力，而国际标准化组织(ISO)颁布的一系列国际标准，在全球范围内得到广泛的采用，对推动组织的质量管理工作和促进国际贸易的发展发挥了积极的作用。GB / T19001 - 2000idtISO9001 : 2000《质量管理体系 要求》所总结的八项质量管理原则，恰好符合律师事务所在长时期内通过关注顾客和其它相关方的需求和期望达到改善管理体制的目的，并可以成为律师事务所文化的一部分。ISO 9001 : 2000是由ISO/TC176 / SC2质量管理和质量保证技术委员会质量体系分委员会于2000年在修订1994年版基础上制定的。该标准并不是对产品质量的标准要求，而是对质量管理体系的标准要求。也就是说，通过对法律服务提供的过程进行控制使其达到标准的要求，进而使法律服务提供过程输出的产品法律服务的质量得到保证。标准的八项质量管理原则包括：

原则一 以顾客为关注焦点 组织依存于其顾客。因此组织应理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。

原则二 领导作用 领导者建立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

原则三 全员参与 各级人员是组织之本。只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来效益。

原则四 过程方法 将活动和相关的资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

原则五 管理的系统方法 将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

原则六 持续改进 持续改进整体业绩应当是组织的一个永恒目标。

原则七 基于事实的

决策方法 有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。 原则八 与供方互利的关系 组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。 GB / T19001 - 2000 idt ISO9001 : 2000 《质量管理体系 要求》与这八项原则相适应提出了一整套全新的、科学的、可操作的管理标准。 GB / T19000 - 2000 《质量管理体系基础和术语》列举了建立和实施质量管理体系的八个步骤，即：1．确定顾客和相关方的需求和期望；2．建立组织的质量方针和质量目标；3．确定实现质量目标的必须的过程和职责；4．确定和提供实现质量目标必须的资源；5．规定测量每个过程的有效性和效率的方法；6．应用这些方法确定每个过程的有效性和效率；7．确定防止不合格并消除产生原因的措施；8．建立和应用持续改进质量管理体系的过程。上述原则和步骤基本勾勒出实施质量管理体系的一个轮廓，由于其本身又是一门学科，在此不再赘述。ISO标准的一套完整理论体系与律师事务所的管理观念的契合，使律师事务所以质量管理体系的方法来管理、控制律师办理案件的各个环节，为确保法律服务的质量开辟了一条途径。笔者所在的律师事务所聘请了国家高级质量审核员开展了全所人员培训，并组成贯彻ISO9000标准的小组(简称“贯标小组”)。之后，由贯标小组依据标准起草了一套质量体系文件，包括：《质量手册》，15个《程序文件》，20个具体的标准化的操作规范，包括不同案件的操作规范及行政管理方面的规范。分别涵盖了律师事务所的质量方针、对顾客的承诺，对文件、记录的控制，对顾客财产(证据)的保管，各个部门的划分及其职责和权限，资源的配置，人员的培训，案件的策划、市场信息的收集、新业务的设

计和开发、顾客满意度的调查、投诉的处理、改进措施等等。并且，对律师办理的各类诉讼、非诉讼案件在各个阶段进行了严格细分，以确保在每一个环节都设置有相应的监测点，以提供相关数据进行分析，及时制定纠正措施以消除不合格和潜在的不合格。在体系运行的过程当中，严格按照八项原则的精神，始终对照ISO9000的标准，在取得认证资格以后，仍不断的进行持续改进。运用ISO9000质量体系标准对律师事务所的法律服务提供进行了规范化、标准化、透明化的管理，律师办案的过程得到有效的控制，从而使办案质量得到控制。

四、引入国际标准化质量管理体系对律师事务所的影响。

(一)首先是管理观念的转变，引入国际标准化质量管理体系后，律师事务所的管理观念会发生较大的变化，最主要的是：

- 1、顾客是律师事务所的衣食父母。律师提供法律服务所关注的焦点不是检察官、法官、领导干部等，而应当是当事人(客户、顾客)。这本来是一个显而易见的道理，但是由于政治体制改革的滞后，律师往往偏离了其本身应当眷顾的客户。WTO带来的规则一体化，也使律师的职责更回归其本质。在顾客有更多的国外或者其它地区的律师可供选择的情况下，其服务需求可以得到最大限度的满足的律师和事务所必然会成为其选择对象。因此，律师事务所必须树立满足和超越顾客要求的管理目标。只有了解顾客的需求，满足顾客的需求并不断超越顾客的需求，才能使顾客愿意接受律师事务所的服务并保持长期的合作关系。
- 2、律师的工作不是一个人可以完成的。最大限度地动员全员参与汇聚成强大的团队力量，是律师事务所走向强大的关键。从目前承接业务的趋势来看，业务的综合性和专业性，已基本上不是一个律

师可以独揽的。事务所要根据需要对律师、助理、文员等进行有效的配置，最大限度发挥全员的作用，才能体现出事务所团队的力量。所以事务所的目标要分解成为各个部门各个层次的目标，给每个成员一个贴切的目标使其创造性和责任具有足够的发挥空间。同时，要加强律师事务所不同部门不同层次之间的沟通，甚至要和同行和其他专业领域的人员沟通。在真正意义的全员参与和资源共享的运作模式下，律师事务所完全有机会在法律服务市场中保持良好的竞争态势。势单力薄、孤军奋战的律师独步天下的情形基本不可能再出现了。

3、过程决定结果。过程方法是ISO标准提供的一种核心的方法，任何利用资源并通过管理，将输入转化为输出的活动都是过程。确定每个过程为取得所期望的结果所必须开发的关键活动，明确管理好关键活动的职责、义务、方法，对实施过程进行监视和统计、分析，发现不合格或者改进的机会，并采取措施，以提高过程的有效性。同时，评价过程结果可能产生的风险及对顾客和相关方的影响。通过对过程的每一个环节进行控制，避免和排除破坏办案质量的因素，从而将影响案件质量的不合格及时消除，并总结、筛选出更有效、可靠、便捷的操作手段，提高案件的质量和效率。只有对过程进行严密控制，结果才会有保证。对过程的掉以轻心、随心所欲就是对结果的不负责任，对顾客不负责任，对市场不负责任。

4、追求永无止境。持续改进，也是ISO的一项重要原则。它不是指事务所对规模、声誉、利润的追求，而是指对质量管理体系的不断的完善和提高。在体系运行后，发现问题要及时制定新的文件或者修改原来的程序文件，不断的让其与事务所磨合。这项工作是没有结束的时候的

，ISO标准用一种变化的、发展的视角要求实施标准的组织不断的持续改进。随着顾客的需求的提高、市场的拓展，事务所的方针、目标和程序文件也需要不断的修改完善。另一方面，ISO标准本身也经国际标准化组织不断的修改，因此，持续的对体系进行改进也是与时俱进的一种表现。(二)对律师事务所进行ISO的认证以后，事务所本身也从中获益良多，比较明显的有：1、在经过了ISO的认证以后，获得了质量认证证书，该证书证明了获得证书的律师事务所的法律服务提供是符合国际标准的。它成为了国际标准化组织对律师事务所法律服务提供质量的一种“担保”。由于适用的是国际标准，因而会对不同地域的顾客都产生认同感，对市场竞争起到一定的促进作用。2、由于树立同样的关注焦点，并且分工细致明确，权责分明，操作规范，事务所成员的人际关系融洽，管理顺畅。3、服务质量得到确实提高。笔者所在的律师事务所自实施标准化管理以来，没有发生过任何一起因服务质量问题的投诉。并且，从收集的信息资料分析，社会的肯定评价明显升高。4、由于标准实施了较为科学的奖惩制度，律师事务所成员的主动参与性与日俱增。成员主动申请进行各种培训，苦练内功，提高岗位技能；主动维护客户，开发潜在的客户；群策群力攻克业务难关；献计献策完善管理措施……形成了强大的凝聚力。5、以服务质量打造品牌是律师事务所面对开放性竞争的必由之路。中国的律师事务所要在开放性、国际性的法律服务市场中谋求一席之地，就必须在竞争中创造出自己的知名品牌。陈旧的律师事务所体制完全不能适应加入世界贸易组织的这种竞争局势。因此，不能保证律师事务所及律师法律服务提供质量的管理方式必

须进行改革。当然，改革的方式、途径势必要因人而异、对症下药。并且，在改革过程中也会遇到一定的困难。譬如，ISO9000是一个通用标准，“通用”就意味其不具体，其更多的只是原则和观念。因此，在对ISO9000标准理解、转化过程中就会有相当的难度，在运行初期也会出现对程序文件、操作规范不熟悉等问题。尽管如此，ISO9000质量管理标准以丰厚的现代科学理论为基础，经过了长期的实践检验。它的基本原则和理念对律师所管理改革具有重要的指导意义。贯彻现代质量管理的理念和原则必将改善律师队伍的整体社会形象，支撑我们占有和拓展法律服务市场。诚然，面对市场竞争体制上的改革只是一个方面，其它诸如：加强外语培训、与国外事务所开展合作、开辟新的服务领域、巩固诉讼法律服务市场等。但是，以上这些内容完全可以通过ISO9000质量管理标准形成的管理模式来运行。加入世界贸易组织后的律师服务市场仅靠一、两位知名律师支撑是不可靠也是不可能的，以制度保证整体质量的“品牌所”正悄然崛起这是时代的必然。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