

浅谈绩效量化考核在律师管理中的应用 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_B5_85_E8_B0_88_E7_BB_A9_E6_c122_484296.htm 浅谈绩效量化考核在

律师管理中的应用山东贵和律师事务所 于海寅文章摘要：绩效考核和量化管理是目前国际上较为流行的现代企业管理制度中的科学管理模式。建立绩效考核和量化管理制度，通过量化指标的设定，让员工明白企业对他的要求是什么，以及他将如何开展工作和改进工作。绩效管理的根本目的是赋予员工绩效的自我管理能力，使员工成为自我绩效管理的专家，使管理者从繁忙的管理活动中摆脱出来，更多地做好规划与发展的工作，提升单位的管理水平。绩效管理不仅仅只适用于企业，更适用于律师事务所，对于内强律师和行政人员（以下简称“员工”）的素质，外树品牌形象以及推动律师事务所的稳定发展具有极其重要的作用。根据律师事务所发展目标 and 价值决策的取向，以一系列可量化的指标来激励约束员工的社会行为，激发和提高员工的事业心和社会责任感，从而建立良性的监督、培训及管理循环机制，以促进律师事务所的繁荣、稳定和健康发展。怎样评估、考核员工的工作业绩，是直接衡量律师事务所的人力资源管理（包括人才结构和资源配置）是否与本所的发展目标及要求相吻合，因而应充分体现中国律师行业的特性。实施绩效管理，应当有健全的内部考核机构和工作职责，合理的考核要素和考核程序，科学的绩效考核办法。律师事务所实行绩效管理，应当做到五注意：即应当注意绩效考核方法的适用性，注意考核员工的表现力，注意考核评估标准的合理性，注意提高员工

的满意度和绩效管理过程的完整性。实施科学合理的绩效管理体系，一定能够极大提高员工的事业心和社会责任感，提高人才开发水平，增强律师事务所的综合实力和打造一流品牌，同时对推动律师事务所的做大做强和健康发展必定发挥积极的作用。关键词：量化考核 律师 规范管理 在律师管理机构和律师工作机构中，律师管理问题是近年来谈论最多的话题。无论是律师的最高管理层还是最低管理层，甚至到律师事务所乃至律师个体，在管理上虽然都做了较大的努力，采取了一些措施，制定了很多制度，但从实际效果来看，收效甚微。究其原因，就在于一直没有探索出规范律师工作机构和律师个体行为的行之有效的途径和方法，来保证各项管理制度的落实，这是多年以来大家都在谈管理，都在强调管理，都在抓管理，但就是不见明显成效的根本原因所在。大家知道，对被管理者来讲，有制度，但没有保证制度得以落实的有效途径、手段和方法，再多的制度也会苍白无力。律师事务所和律师个体也毫不例外。为了探讨律师管理，切实规范律师事务所和律师个体的执业行为，本文就现代企业管理中广为流行的绩效考核和量化管理制度在律师管理中的应用，略谈己见。

一、绩效考核和量化管理的内涵和功能

绩效考核和量化管理，是指为了对一个单位或者组织进行综合治理，而对员工的工作能力和工作表现进行评价衡量所采取的一种具体的手段，它是对单位员工的工作情况进行识别、测量和反馈的过程。一个有效的绩效考核和量化管理的评估体系，一般应该具有以下功能：第一，准确地测评出每个员工的工作业绩和行为；第二，明确识别一个员工的缺点和不足；第三，能够有效地激励员工去发扬好的、纠正错的、改进差

的；第四，及时地给予员工以测评结果的反馈，让他们知道自己的问题所在；第五，有一个连续性的、跟踪性的记录，以便于员工今后的发展、自我完善和自我调整等。绩效考核结果的客观、公正的特性和其具备的基本功能，决定了最终实现一个单位和组织长治久安的发展目标，所以量化考核评估应当具备以下作用：

- 1、作为奖励和惩罚的主要依据：一个单位内的物质利益分配和精神奖励，必须符合贡献与报酬相对的原则，这样才能使员工心理平衡，并激发员工多做贡献。
- 2、为具体、全面地了解员工提供依据：单位在发展过程中，需要全面了解每一个员工的综合表现，奖励谁，惩罚谁，不能根据一时的情况，而应该依据他的总体情况进行分析，连续的考核评估记录，可以比较准确客观地反映一个员工的总体情况。
- 3、使员工正确地了解自己：让员工知道单位的其他员工和领导的看法及评价，自己在哪些方面应该改进或纠正，哪些方面应该继续发扬。同时，还可以了解自己与其他员工之间的差距。
- 4、为员工今后的发展提供依据：单位可以根据考核评估的记录，很方便地了解每个员工的素质、技能、行为、知识等方面同单位要求之间的差距，这样就可以根据单位的要求来制定完善的培训计划、发展规划和人才开发计划。
- 5、可以为单位建立一种有利的工作环境：这属于单位文化氛围的范畴。有效、公平的考核奖惩制度，可以使员工心情舒畅，为员工发挥积极性和创造性提供极有利的环境条件，这一点在现代人力资源开发与管理上是非常重要的。

绩效量化考核不是为了考核而考核，而是通过考核而发展，这是现代人力资源管理中一个不可回避的课题，这一点无论对于企业还是对于律师事务所，都显得相当重要。

通过实行绩效考核和量化管理，保证各项制度的落实，规范员工的行为，最终实现稳定发展的目的。

二、律师实行绩效考核和量化管理的必要性

谈到绩效考核和量化管理问题，大家可能会认为那是企业的事情，根本不适用于律师事务所，其实不然。在发达国家的大、中型律师事务所，其每年的经营业绩达到几个亿甚至几十个亿美元，绝非偶然。这里面除了他们具有高素质的专业人才，超前的经营思想和经营理念等因素之外，还在于他们建立了一整套科学务实的管理机制。其中，绩效考核作为现代人力资源管理中不可缺少的一部分，对于国外律师事务所业绩的快速增长起到了积极的推动作用。同时，对于内强律师和行政人员的素质，外树品牌形象以及推动律师事务所的稳定发展奠定了坚实的基础。但是，在我国实施绩效考核和量化管理机制的律师事务所寥寥无几，即便有，也是表面文章，华而不实，基本起不到积极、有效的作用。有人认为，那是因为受中国律师业的发展历史、管理观念及行业管理机制的约束。我认为，恰恰相反，我国的律师事务所为什么与国外律师所在经营业绩和管理水平等方面具有如此大的差距，原因之一就是没有根据中国律师行业的特点，制订和实施科学有效的绩效考核和量化管理制度。考核不仅仅同奖励、惩罚联系在一起，更重要的是透过绩效考核和量化管理，可以建立和健全选用人才的制度，并根据律师事务所发展目标和价值决策的取向，以一系列可量化的指标来激励约束员工的社会行为，激发和提高员工的事业心和社会责任感，从而建立良性的监督、培训及管理循环机制，以促进律师事务所的繁荣、稳定和健康发展。规范律师事务所和律师的执业行为，是近年来律师管理层和律师界

关注的焦点，但不规范的现象在个别地方、个别律师事务所和个别律师中却时有发生，有的问题还表现得相当突出。比如有的律师为了争揽业务，大吹大擂，包揽官司，当案件或业务争到手，收费到手，其以往的热情和承诺黯然消失；有个别律师除收取当事人律师服务费外，还公然以向办案人员送礼做工作为由，向当事人索取高额的“活动费”；还有个别律师以高额回扣为手段，争抢业务；有的律师贬低同行，专门挖同行的墙角等等。诸如此类现象的发生和存在，除这些律师的职业道德和品质极其低下外，原因之一就是管理上的不规范。对此，中国律师的最高管理层已经认识到了问题的严重性，提出了在全国律师队伍中开展以规范建设为主题的规范建设年活动，力挽律师在执业中所存在的突出问题，这是摆在我们面前的艰巨任务。如何实现这一工作目标，是律师管理层和律师界共同的课题。对律师的管理，虽经多年的讨论和探索，但至今仍未探索出行之有效的科学管理模式。探讨律师管理，必须明确认识当前和今后一个时期律师的价值取向，必须对目前的律师管理手段和方法，进行重新审视、研究和探索，应当拓展视野，寻找路径，分析本质，探索规律。我国律师队伍恢复重建二十多年来，管理者付出了很多努力，建立了很多制度。可以说，现有的律师管理制度还是相当健全和完善的。既然如此，为什么这些健全和完善的制度没有发挥其应有的效能，问题就出在制度的落实上，出在没有找到落实制度的有效途径、手段和方法上。目前谈加强律师队伍的管理，重点在管理制度的落实。笔者认为，落实律师管理制度，实现律师规范管理，在律师管理工作中建立和实施绩效考核和量化管理体系，是实现律师管理的终

极目标，建立事务所发展的长效机制行之有效，切实可行的措施之一，因而在律师管理中建立和实施绩效考核和量化管理制度，具有极其深远的战略意义。

三、绩效考核和量化管理机制的建立

目前，我国律师事务所的现行体制与国有企业在管理上、性质上具有明显的区别。如何考核、量化、评估员工的工作业绩，考核的范围、内容、结构如何设定等问题，是我们在建立科学、合理、完善的绩效量化考核体系时必须深入研究的重要课题。总起来讲，绩效考核和量化评估的标准应充分体现中国律师行业现行体制的特点，符合本所自身的客观实际。笔者认为，建立一个科学有效的绩效考核机制，必须具备以下几个方面的条件：

- 1、有健全的内部考核机构及工作职责 事务所要实施绩效考核，首先必须设立规范的绩效考核机构，机构成员应由律师事务所各业务部负责人及行政部负责人组成。考核机构的主要职责是负责制订年度考核计划及组织实施；协调监督各业务部开展内部考核测评工作；综合考核情况报事务所合伙人会议讨论，同时，制定科学的人才培训及人才开发计划。行政部负责员工日常测评资料的收集工作，年终测评时提供给考核小组做综合测评。考核材料及结果由行政部作为档案管理记入个人人事档案。
- 2、有合理的考核要素和考核程序 第一，根据律师事务所的自身情况，事务所员工的考核内容可以分工作态度、工作能力和工作绩效三大方面。其中，执业律师的具体考核要素应包括：设定和完成目标的能力，专业知识，自我驱动能力，承担责任和风险的愿望，责任心，是否诚实守信，与客户协调、沟通能力，制订计划能力，对客户服务态度，客户满意度，年度创收情况，遵守职业道德及执业纪律情况，客户

投诉情况，团队意识等。行政人员具体考核要素应包括：遵守法律法规及规章制度情况，对律师、客户的服务态度，接受反馈和批评的能力，诚实守信程度，工作的坚定性，专业知识，亲和力，理解判断力，自我驱动力，制订计划能力，工作效率，责任心，协调沟通能力，设定和完成目标的能力、团结协作精神，律师满意度，投诉情况等。第二，根据律师事务所的自身特点，制订有效的绩效考核程序。由行政部牵头组织各业务部律师和行政人员填写并报送工作绩效考核和量化管理测评登记表，然后由行政部收集汇总并提交考核机构组织讨论。考核机构根据年度考核情况和当年本所经营状况向合伙人会议提出考核结果处理意见和制定具体的奖惩措施，提交合伙人会议讨论决定后予以公布。3、有科学的绩效考核办法 绩效考核可以根据事务所的实际情况，采取月评或季评与年度总评。绩效考核，应先由个人就每月或每季的工作情况填写考评登记表（考评表中应当包含个人工作绩效自我鉴定），然后送交行政主管复核，最后由考核机构组织讨论，并提出鉴定意见。绩效考核指标的量化实行计分制，并设定优秀、合格、不合格三个等级，并设立突出贡献奖。年终进行总评，以年终总评的个人得分，划分出每个员工的年度考评等级。四、绩效考核和量化管理应注意的问题 随着市场竞争程度的空前加剧和人才争夺战的愈演愈烈，传统的人事管理显然已不再适应时代发展的需要，人力资源开发与管理提上了日程。作为新兴的人力资源管理手段--绩效量化考核评估日益成为管理者不可或缺的重要工具，而要成功运用绩效量化考核评估这一工具，并非易事，因而在实践中应当注意以下五个方面的问题。1、要注意评估方法的适用

性运用绩效评估不是赶时髦，而是要运用科学的方法来检查和评定事务所律师和行政人员对职位所规定职责的履行程度，以确定其工作成绩，从而促进事务所的人力资源管理，提高事务所的竞争力。当前，虽有个别事务所在进行绩效考核和量化管理，但不仅是流于形式，而且是盲目引入，对己缺乏适用性。任何绩效评估方法都不是十全十美的。没有最好的绩效评价工具，只有最适合你的工具。简单实用或复杂科学，严厉或宽松，非正式的考核方式或系统性的考核方式，不同规模、不同文化、不同阶段的事务所，要选用不同的方式。因此，因地制宜、顺势而为，选择适合自己的绩效评估方法，方为明智之举。

2、要注意评估员工的表现力 员工在事务所的表现力，主要体现在三个方面：一是工作业绩。这是最为重要一面，例如执业律师开拓的业务量及由此带来的营业收入、作业人员的错误率等都应作为绩效量化考核评估的指标。在进行这类数字考核时，要注意理解这些数字所代表的真正意义，切不可迷信于数字。例如律师和行政人员接听电话的次数，并不代表他的工作绩效，替顾客解决问题的比例及服务品质才是关键。二是员工在工作团队中的投入程度。可请员工为自己的工作团队打分数，以了解团队中每名成员是否尽到应尽的责任。三是员工对顾客的贡献程度。可请顾客评估员工的表现，即使没有代表事务所向外接触的行政人员，其实他们一样有顾客，如为律师或另一个部门服务，律师或另一个部门的员工就是这些员工的顾客。

3、要注意评估标准的合理性 绩效量化考核评估的标准是对员工绩效的数量和质量进行监测的准则。事务所在进行绩效评估时，要充分考虑标准的合理性，这种合理性主要体现在五个方面

：一是考核标准要全面。要保证重要的评价指标没有遗漏，事务所制定的各种考核标准要相互补充，扬长避短，共同构成一个完整的考核体系；二是标准之间要协调。各种不同标准之间在相关质的规定性方面要衔接一致，不能相互冲突；三是关键标准要联贯。特别是关键绩效指标应有一定的联贯性，否则不仅不利于考评工作的开展，而且可能导致员工奋斗目标上的困惑。四是标准应尽可能量化，不能量化的要细化。只有科学合理的量度方法，才能让员工相信绩效评估的公正性和可行性。倘若绩效量度的内容过于笼统，量度的方法不明确，员工完全有理由认为考核结果是由考核者主观臆断而作出的判定，无任何客观标准和实际意义，只不过是形式上“走过场”，从而产生不满和抵抗情绪。五是要根据团体工作目标而非个人目标来制定考核标准，同时针对不同层次员工和不同年龄员工的特点来制定考核标准，使标准具有针对性。

4、要注意提高员工的满意度 绩效评估是一把“双刃剑”，正确的绩效评估，能激起员工努力工作的积极性，可以激活整个组织；但如果做法不当，可能会产生许多意想不到的后果。绩效评估要体现公正、合理、公开，才能起到激励作用。事务所在进行绩效评估时，应尽力使绩效量化考核评估制度完善，令员工尽量满意。但是，员工对绩效评估或奖罚仍有可能产生不满，当员工的不满得不到舒解，就有可能引致不理想的工作态度和行为。事务所的管理者在绩效评估过程中应尽力地去了解、发现员工对评估的不满，进而寻找员工不满的原因，制定措施解决不满。因此，事务所应设立正式的绩效考核申诉程序，若员工对部门考评结果不满，可以向考评机构提出异议，为员工设置畅通的申诉渠道；这

样不但使员工可以通过正式的途径表达不满，并知道能将自己的不满上达管理层；同时亦可使管理人员积极面对工作，不作回避，以积极的态度解决问题，从而使员工的不满逐渐降低，逐步培养起员工对事务所的向心力，使员工的个人目标与事务所的整体目标得以进一步的协调统一。同时作为事务所更应创造条件让员工有更好的表现，把员工当作事务所的合作者而不是打工者，把绩效评估同员工的生涯规划、事务所的培训计划有机地结合起来，而不仅仅局限于员工的薪资、奖金和升免。

5、要注意评估过程的完整性 完整的绩效评估过程包括事前沟通，制订考核标准，实施考核，考核结果的分析、评定，反馈、控制等五个阶段。而事务所人力资源的主管们通常忽视了最前面和最后面的两个重要过程。尽管人力资源的主管者把绩效评估系统和政策设计得比较完美，但如果事前没有和部门主管进行有效的沟通，得不到很好的理解和认同，结果肯定是白费劲。要知道，绩效评估的主要执行人是各部门直接主管，而不是人力资源部门直接主管。绩效评估的结果必须让员工知道，这就是绩效评估的反馈。如果事务所做了绩效评估后，不让员工知道评估的结果，而只作为事务所对员工的奖赏或其他的决定，那么这种做法就不能发挥绩效评估的应有目的，从而使绩效评估工作前功尽弃。此外，绩效评估的效果能否充分发挥，也取决于相关的跟进措施。主要体现在：平时的目标跟进和绩效辅导是否及时？评估后能否给予相应的奖惩或改进监督？能否不顾情面明确指出下属的不足？是否建立了员工投诉渠道？评估结果能否有效地运用到培训中去？如果这些措施不完备，绩效评估效果就无法保证。

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