

优秀论文:用规范的内部管理促进律师事务所业务发展 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__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484533.htm

经过短短二十多年的发展，我国律师业已有了长足的发展。律师是一个自由但并不散漫的职业，我国《律师法》规定律师应当在律师事务所执业，因此律师与事务所关系是非常密切的，律师事务所可以看作律师的一个团体。一个律师事务所管理机制的健全、业务的发展、律所文化的建设、团队精神的构建与执业律师的成长、发展是息息相关的。

一、作坊式的管理模式是制约律师事务所发展的根本原因

从目前律师事务所的管理现状来看，大部分律师事务所的管理是典型的“作坊式”操作和管理。表现如下：

- 1、规模普遍偏小，竞争能力弱

目前中国的律师事务所普遍规模较小，以笔者所在的重庆市为例：全市共有律师事务所323家，执业律师3454人（包括公职律师82名），平均每家律师事务所拥有执业律师10.4人。与律师业较发达的国家相比，差距非常大。由于规模较小，事务所经营中可控优质资源少，造成事务所市场竞争能力低下，在拓展业务方面容易形成对主任或合伙人的依赖性，这种对主任、合伙人的依赖性影响了事务所抵抗市场风险的能力，事务所的长期生存和发展充满了未知。

- 2、管理松散、单一，工作效率低，执业律师忠诚度低

目前中国律师事务所真正采用公司制管理的事务所不多，大部分事务所的内部管理基本上采用的是松散的合作提成制，有些事务所甚至成为了出租的“法律服务柜台”，执业律师每年只需交纳几千不等的管理费就行了。事务所的管理也较单一，主任负责制为其主要管理

方式，主任集多种功能于一身，难免在细致化和专业方向上不尽人意，因而谈不上科学管理。事务所没有明确的业务发展规划和经营战略，事务所内部组织设计简单，考核不是以优质的服务质量为标准，执业律师与事务所之间的松散关系，导致事务所不能依靠独特的经营理念和良好的成长空间来吸引有志的执业律师，造成执业律师对事务所忠诚度低，流动性大。笔者周围频繁换所的律师屡见不鲜，特别是一些年轻律师经常是每年年检都要换所。管理上的松散、单一，造成事务所资源优化配置能力弱，执业律师忠诚度低，工作效率低。

3、营销理念落后，缺乏营销能力

大部分律师事务所的营销理念还处于较原始的阶段，事务所缺乏系统的品牌建设，营销定位不清晰，业务开拓更多的是靠单枪匹马的个人能力和资深律师积累的人际关系。激励手段单一、缺乏长效激励机制，随着竞争的加剧，价格竞争有成为竞争主要手段的趋势，出现许多为了招揽业务而诋毁同行的而采取的不正当竞争行为。营销理念落后，造成事务所服务意识不强，客户满意度不高，持续营销能力弱。这种“作坊式”的经营管理模式严重地阻碍了律师事务所的发展，致使大部分律师事务所始终不能做大、做强，使经营不能上规模、服务不能上档次、利润不能上台阶。根据现代企业发展规律和发达国家经验，律师事务所要实现长久发展，打造百年老店，就必须改变经营规模小、生产效率低、营销理念差的“作坊式”经营管理模式，走公司制、集约化的发展道路。而由作坊式经营管理转向公司制的关键环节就是必须建立规范的内部管理。

二、规范的内部管理是业务发展的根本保障

(一)、服务的特点决定了规范的内部管理是业务发展的关键 律师事务所

提供的是法律服务，与会计师事务所一样，是纯粹的服务提供商，为社会贡献的是法律专业知识、脑力劳动成果而非实体产品。在现代营销理论中，服务提供商的目标是为客户提供优质的服务使客户满意，只有在客户满意的基础之上，业务才能得到健康、长久的发展。根据服务的特点，要想提供优质的服务，就必须要有严格的服务规范和管理制度。

1、服务的无形性特点决定了法律服务营销的主要手段和方式只能通过规范的内部管理来实现。服务与产品不同，服务是无色无味、看不见摸不着的，服务营销与产品营销的重要区别就是服务营销者必须提供服务质量的证据。对需要法律服务的客户而言，衡量一个事务所是否是优质服务提供商的最重要的表现形式为：接受过该事务所服务的客户的口碑、感知对事务所为保证优质服务所做的构建的软硬件环境。其中事务所的口碑是吸引客户的最初原因，而客户所感受到的事务所为保证优质服务所构建的软硬件环境才是促使客户最终决策的决定性因素。事务所为保证优质服务所做的软硬件环境包括：事务所有序的办公环境管理、事务所执业律师对待客户的态度、事务所执业律师处理法律事务时细节的规范、事务所各项规章制度的完备等方面。在客户常规的行为模式中，越详尽、规范的制度越有利于提供优质服务，事务所执业律师在工作中所表现的专业、规范和有序是优质服务的象征。而物质环境对于事务所的服务质量来说是一个重要的暗示，如杂乱的办公室往往暗示者该事务所的法律思想是杂乱无章的、组织是无纪律性的。而窗明几净的办公室就能让人感到该事务所的规范性和条理性。事务所要想达到这一要求只能通过规范的内部管理制度建设和执行才能实现。只有规范的

管理才能在最短的时间内打消客户的顾虑，使客户认同事务所的服务质量和服务能力，从而选择事务所为其提供法律服务。

2、服务过程中生产与消费的同时性特点决定了内部管理对执业律师的约束和规范的服务步骤是提高服务质量的重要途径。服务与产品不同，客户往往是联合创建服务的一部分，服务的生产与消费是同时进行的，客户在场参与，共同完成。客户在服务参与过程中，对观察和感受到的事务所执业律师的工作态度、工作技能、工作细节和事务所的管理水平进行评估，进而判断事务所的服务质量，影响客户的满意程度。因此，服务过程中，事务所律师工作表现是客户衡量服务的重要依据之一。要想提高服务质量，提升客户的满意度，就必须加强内部管理，用规范的内部管理来约束执业律师在服务过程中的执业行为，用规范的内部管理来强化执行服务的规定步骤。

执业律师与客户组成的二元集合，且二者之间相互作用。在服务过程中，客户的参与最终决定了服务质量。服务是双方参与，共同完成，服务质量的高低不仅仅取决于事务所执业律师的实际服务水平，而是取决于客户的感知。客户根据广告信息、原有体验积累、周围人际圈的建议、竞争对手的承诺等确定自身的满意预期与标准。因此，必须利用规范的制度和管理的来加大客户的参与程度，让客户对服务充分了解，让客户对事务所的服务予以认同。在服务过程中与客户保持一定频率的接触和沟通显得尤为重要，这有助于提高客户的满足感和降低服务的风险。服务在服务过程中，会随时消失，客户对服务质量的判断可能会由于服务的瞬间消失而产生偏差或误解，因此就必须用规范的服务程序来将服务过程的痕迹固化，以便让客户了解服务进程、增强

客户对服务工作的认同。同时也有利于事务所管理者合理评估和考核执业律师的服务质量。制定标准化的作业流程和实施质量记录是重要的解决方式。

（二）、规范的内部管理有利于提高管理效率 随着中国法制化建设进程的加快，客户对法律服务的要求也越来越高，传统的单打独斗式的服务模式已很难适应广大客户的要求，单枪匹马的个人律师在逐渐规模化和专业化的律师业中已无优势可言。事务所内部分工也越来越细，岗位设置也更加专业，一个法律服务项目往往需要事务所内部更多部门和执业律师的共同协作，体现的是更多的团队协作精神。但却因此增加了内部管理层次和延长了作业流程，给管理造成了更多的困难，带来了大量的难题。若管理思路不清楚、管理流程没有理顺，就会形成人浮于事、管理脱节、服务效率低下。现代化管理的基础就是岗位职责和管理线条的明晰。只有通过建立规范的内部管理体制，才能有效地提高事务所的管理效率，避免内部服务资源的不合理费耗。

（三）、规范的内部管理有利于提高律所律师的素质 律师事务所是通过所内执业律师的服务来实现其价值的。执业律师作为法律服务的具体提供者，其素质的高低是事务所核心竞争力的重要基础。高素质律师队伍的培养是一个循序渐进的过程。对于执业律师来讲执业技能的培养固然重要，而律师的职业素质、职业目标的规划以及职业信誉也非常重要。这些执业律师的培养都有赖于事务所制定系统的、规范的培训机制。执业律师在工作中接受规范的管理是培训的重要环节和最有效的手段，规范的管理能帮助执业律师迅速形成良好的职业习惯、端正职业态度和提升职业技能，使执业律师在成长过程能达到自身执业素质的提高、职业目标

的实现、职业声誉的提升。三、内部管理规范的建设（一）、根据业务流程再造，建立科学的高效管理模式 现有的律师事务所制作的业务流程现对简单，仅粗略地分为前台和后台。现代公司制管理的表现之一就是严格的专业化分工合作与清晰的组织架构和岗位职责。建立规范内部管理的前提需要对业务流程的梳理和再造。根据法律服务的特点，可以将服务分为两个环节，即业务承揽与业务承接。业务承揽即服务的市场开发，业务承接即服务的提供、项目的执行。由于在管理过程中，这两类业务对执业律师素质要求不同、工作内容不同、考核目标不同，因而可以将它们清晰地分离出来。业务分离后，可以将执业律师的工作内容和工作角色清晰地展现出来，这样有利于执业律师根据自身的优势和能力特点，确定清晰的职业定位，科学地规划自身职业生涯，有利于执业律师的健康成长。业务承揽主要承担事务所新客户的开发、事务所客户服务体系的建立与维护等方面的工作，根据市场竞争的要求和事务所的实力，可进一步细分为针对机构客户的市场开发、针对普通客户的市场开发、统一的客户服务中心等领域。业务承揽是事务所的生存基础。它要求执业律师具备一定的法律基础知识，良好的营销理念和技能、良好的交际能力和良好的资源拓展能力。客户开拓情况是考核的重点，薪酬激励以短期激励为主，事务所利用全部资源努力塑造服务品牌，为业务承揽人员创造良好的业务开拓环境。业务承接是对承揽的法律服务项目提供法律服务，根据服务的领域一般可分为诉讼业务（刑事、民事、经济、行政等）和非诉讼业务，也可进一步细化将它们整合后以专业化分，如：房地产、金融、劳动争议、知识产权等，这些是事务

所发展的基础。它需要的是这些领域有专业特长的执业律师，要求执业律师必须在专业领域具备精湛的法律知识、执业技巧和策略。考核的重点是服务的质量和客户的满意度。与业务承揽人员不同的是，对业务承接人员的激励一般以长效激励为主，让他们能认真、耐心地为客户提供优质服务，在服务过程中打造事务所的品牌。根据科学的业务流程梳理，就可以建立适合当地市场和事务所特点的管理组织结构，进而细化各岗位的职责，形成规范的管理模式。只有通过对业务流程的梳理，才能建立适合事务所自身特点的管理体系和服务模式，这是实施规范内部管理的基础。

（二）、利用建设ISO9000等质量体系，保证管理的规范性 法律服务是以人为本的，容易造成服务流程的随意性和多样性，没有统一的服务流程和质量标准是管理的大忌，也是服务管理的难题，若这一问题不能解决，就无法保证管理的规范性。要保证服务质量，提高管理的规范性，就必须对服务流程和服务环节进行细化和规范，形成固定的、有章可循的步骤和制度。在当今质量管理的理论和实践中，ISO质量管理体系是较为成熟和有效的方案，通过在其它服务行业的运用证明，它能成功地解决这一难题。按照ISO质量体系的要求，以客户为中心，建设事务所各项业务的质量管理体系。在服务实施时，根据作业指导书规定的流程严格开展各项业务并留下质量记录。通过质量体系的建设，能有效地让质量的观念深入事务所每一个执业律师的心里，让执业律师自觉地以总体质量目标为指导开展各项工作，事务所以ISO质量管理体系为依托开展规范的管理。总之，一个律师事务所要在人们对法律服务质量要求日益提高的形势下求得发展，必须针对自身薄弱环节，从

强化内部管理着手，建立健全适应律师业特点的规章制度，以规范律师自身的律师的执业行为，而这种规范又必须是动态的、不断发展的。只有这样，律师事务所才能健康发展。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