

律师服务质量评价不能再雾里看花 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\\_BE\\_8B\\_E5\\_B8\\_88\\_E6\\_9C\\_8D\\_E5\\_c122\\_484671.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E6_9C_8D_E5_c122_484671.htm) 唐代大诗人杜甫在《小寒食舟中作》中写到：“春水船如天上生，老年花似雾中看”。原诗描述的是上了年纪的人老眼昏花看不清景色的一种情形，后人则用来形容分辨不清事情或事件的真相，“雾里看花”这句成语就由此而来。就以律师服务来说，什么是律师服务质量，如何评价这种服务的质量也是众说纷纭。有的律师认为律师服务质量主要看律师是否勤勉尽责，持这样观点的律师说：只要认真对待和处理受托事项就能保障服务质量。还有的律师说，把控好服务过程的质量就能够保证所承办事项的服务质量。问题是勤勉和认真就一定会尽责吗？服务过程的信息不对称又怎么能够使得委托人的期望质量转化为感知质量？总之，律师的服务质量不管对律师、律师事务所、还是委托人都是一个不易衡量但又必须加以衡量、评价的现实问题。 律师服务质量所包含的内容 律师服务是专业服务中比较特殊的一类，它定制化程度高，专业性强，与委托人的接触和互动深入密切且涉及委托人私密。委托人对律师所提供的服务结果高度关注甚至视结果为改变其命运的关键（例如刑事判决结果）。与此同时，律师本身除了专业属性外，其社会属性也较多的区别于其他专业服务领域的从业者。由此看来，要评价律师服务质量至少应该从以下四个层面来加以考虑。 第一，是委托人满意层面，作为律师服务的对象，委托人对服务的满意与否是衡量律师服务质量的重要指标。就委托人满意度测评而言，在律师界的应用还是空

白，原因之一也许是由于委托人对律师服务质量及结果的评价有时受到“错误判决”影响的缘故。第二，是律师个体层面，作为接受指派或委托人指定的律师个体，其承办案件或委托事项时对办理过程的掌控和把握是体现律师个体专业胜任与否的关键，也是影响委托人期望质量转变为感知质量首要因素。第三，是律师事务所层面，律师都从属于确定的律师事务所（不含公职律师和公司律师），是律师事务所的组成人员。承办事项时代表着事务所这一组织，因此律师的服务质量评价与律师事务所有直接的关系，律师事务所对指派律师的服务质量能否加以管理和控制应该是律师事务所必须面对也必须解决的问题。第四，是社会公众和管理机关的监督层面。律师社会属性强的性质决定了作为专业服务提供者的律师事务所和律师都必须受到司法行政机关和律师管理部门的特别监督，这已为我国律师制度恢复建设25年来的实践证明是必要的。而普通民众对一些涉及国计民生和社会生活中的敏感案件的关注也对律师服务质量的评价形成影响，可以说这些都是律师服务质量评价与其他行业服务质量评价最有区别的一个层面。律师服务质量评价的方法 要评价律师服务质量既要遵循服务业质量评价的一般科学规律，又要考虑律师服务本身的特点，既要注重专业评价，又要兼顾社会影响。笔者认为：建立这样的评价方法的原则是：抓住质量评价核心要素，借鉴可用的科研成果，考虑行业的国情特色，采用便捷快速的工具，一句话就是：便于实践，易于推广。

（一）从委托人（或称为客户）满意的层面进行评价 在律师提供法律服务的实践中，委托人对服务的评价是律师十分关心并且不能回避的问题。虽然相对律师而言，委托人的专业

判断与律师相比高度的不对称，但这并不能影响委托人从客户的角度来主导对律师服务满意度的评价。委托人也许在法律服务消费中积累的评价经验远不如委托人作为客户消费其他有形商品或服务时的丰富，但他委托的法律服务终结时，委托人也必然会就受托律师的服务满意作出自己的评判。日常生活中，常常听到委托人说这个律师很“优秀”或那位律师“不怎么样”就是满意与否最直白的写照。笔者认为委托人满意度评价是衡量律师服务质量的核心要素，在笔者工作实践中，基于卡诺模型的直接等级标度评定法是可以用来度量律师服务满意度高低的一个简单实用的方法。所谓直接等级标度评定法就是满意度程度用相应的服务要素分级标定，提交给委托人进行选择，然后进行简单的数学统计分析，以获得委托人对承办律师服务满意度的定性评价。（二）从律师个体层面对律师服务质量进行评价 律师作为受托人是律师服务的具体互动者之一，而且往往是服务互动接触中主导或牵引服务指向的主体力量，此时作为律师个体对自己服务质量的掌控核心是如何使委托人的期望质量或称“迷人”质量与委托人的感知质量相接近或吻合。怎样做到这一点呢？笔者推荐国际上较多使用的一种评价方式，该方式的特点是从服务的五个维度上来衡量服务质量，以了解期望质量与感知质量之间的差距，从而实现委托人对服务质量的评价。这五个维度是有型性，包括服务设施、设备，服务人员外表等；可靠性是指能可靠地、准确地履行服务承诺的能力；响应性是指帮助委托人并迅速地提高服务水平的愿望；保证性是指服务提供者所有的知识、经验及礼节及所表达出的自信与可信的能力；移情性是指关心并为委托人提供个性化服务。该

方式还设计了22个项目组成量表，通过数据采集和分析，可以较好地测量出委托人的感知服务水平。而从过往的经验及结果看，这五个维度与顾客感知服务质量相关系数高达0.92。了解了委托人对服务感知的内在因素，作为律师就可以有针对性地采取措施改善和提升自己的服务，使得委托人感知的服务质量与委托人期望的服务质量之间的差异得到控制，从而达到委托人对服务质量评价满意的目的。（三）从律师事务所层面对律师服务质量进行评价 律师事务所作为律师的执业平台，理所当然应对律师服务质量进行必要的管理和监督，特别是在合伙制律师事务所已成为主流组织形式的当今中国律师界，律师服务质量的好坏直接影响到律师事务所的声誉。因此，对律师服务质量的管理是任何一个律师事务所必须考虑的主要问题，在笔者看来律师事务所对律师服务质量的管理和监督主要应集中在服务的过程质量上，也就是说律师事务所应通过对律师服务过程的每个环节的质量进行管理来达到控制过程质量的目的。在诉讼/仲裁领域，从立案、证据搜集和交换、证据补充、证据调取申请，到开庭、庭审调解、判决/裁决等，每一个环节如果都能置于律师事务所的规范和监控下，过程质量的保证就有了初步的保障，我们都知道诉讼业务的信息不对称性是最容易导致委托人对服务质量不满的因素，因此，对律师在诉讼过程中的过程质量进行规范就成为律师事务所规范管理、控制质量的必然选择。在这种规范管理中，如果能借助信息技术实现客户参与到过程管理的监督中来，则可以极大地“刺激”承办律师过程服务质量意识的“觉醒”和“提升”。在非诉讼领域，由于委托事项的办理通常都在客户与承办律师或承办律师团队高度互动

中完成，信息的不对称性得以大大改善，因此委托人对服务过程的掌控比较充分，这时的过程质量管理除了承办律师遵守规则规范和律所管理制度外则主要看承办律师是否能够按照上述五维度评价方式来进行工作。可以这样说，律师事务所对律师服务质量的管理只是委托人获得“当然质量”的基本前提，而“迷人质量”的实现则有赖承办律师自身的修行了。

（四）从社会公众和管理机关的监督层面进行评价 中国律师制度恢复建立和发展25年来，如何评价和怎样衡量律师服务质量在管理机关层面和社会公众层面仍然是双“缺失”的局面。一方面我国社会经济生活中的质量监督和评价体系发展很快，例如每年的3·15、国家质检局的每周产品质量公示报告、各地的消费者协会等等，社会公众层面对商品和服务质量是否满足消费者要求的维权意识正逐渐增强，这反过来也极大的促进了商品和服务质量的提升。但律师服务质量在社会公众的眼中确是一个剪不断，理还乱的格局，这是其一。从国家对律师行业和律师职能管理机关看，已经颁布和制定的有关律师服务质量的监督和管理规章却“初级”的让律师们“汗颜”！在司法部转发的《律师事务所内部管理规定》（试行）的通知（司发通[2004]32号）中，仅在第四章第34条中提到“律师事务所应当建立服务质量管理制度，对律师的服务质量进行跟踪监督”。而2004年3月20日五届全国律协第九次常务理事会通过的《律师执业行为规范》中竟没有一章一节专门涉及律师服务质量的规范性条款，只是在第八章，业务推广的第115条中提到一句“律师应通过努力提高自身综合素质，提高法律服务质量……”现行的全国优秀律师事务所评定标准28个考核项目中是这样描述的：“建

立质量跟踪考核制度，每年进行质量检查”，“有质量跟踪考核制度得1分，每年进行质量评比并有评比记录得1分”、“质量反馈制度优良评价占（80%）以上得3分”，整个评分的基础满分为100分，衡量服务质量及质量反馈的分数仅占5%，可见评价份量之轻微和评价方法的缺失，在其他行业服务质量已经成为服务提供者和消费者最为重视的要素时，法律服务质量评价标准和方法的缺失不能不承认是一个巨大的遗憾！前不久深圳司法局表彰的规范化建设先进事务所中，笔者所在单位荣获先进事务所之例，但笔者查对评价标准中有关质量评价的项目，在整个量化评价中仅占1/30的份额，这样的情况着实让人感慨！笔者认为，有关行政机关和司法行政部门对律师事务所律师服务质量的监督手段和管理措施已远远的落后于委托人的需要，而这正是反复出现又屡禁不止的委托人对律师行业服务质量投诉的一个最直接的原因。作为中国律师行业“两结合”管理模式的主导机构，司法机关也好，各律师协会也罢，抓紧制定最基本的《律师服务质量指导规范》看来是势在必行，否则“缺失”的将不止是如何评价律师服务质量，还可能演化成主导管理机构的“行政无作为”。衡量和评价律师服务质量是一个富有挑战和复杂的课题，远非笔者本篇拙作能够完成。量化和可衡量化律师服务质量的管理，不仅是法律服务市场的期盼，更是真正提高律师事务所管理的现实需要，笔者认为应该是每一个律师从业者开始行动的时候了。（文章出自2006年《中国律师》第六期）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](http://www.100test.com)