

律师执业中的利益冲突风险防范 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_89_A7_E4_c122_484772.htm 从有关国家和地区的规定来看，调整利益冲突的规则是律师职业行为规则的一个重要组成部分。如何有效地识别和处理利益冲突问题，也是律师事务所进行日常管理的重要事项。在我国，对于律师事务所和律师的利益冲突问题，以前并没有完善具体的规定，随着我国律师业的发展，利益冲突问题日益突出。为了规范律师事务所的业务活动和律师的执业行为，维护委托人的利益，树立律师的良好的职业形象，《中华人民共和国律师法》、《律师职业道德与执业纪律规范》针对禁止双重代理的问题，作出了原则性的规定。2001年6月27日，北京市律师协会颁布《北京市律师业避免利益冲突的规则（试行）》，随后上海市律师协会和广州市律师协会也相继公布了避免利益冲突的规则，并且对禁止双重代理规则，以及双重代理例外所适用的范围和条件作出了指导性规定。

一、律师执业利益冲突指的是什么？

律师执业利益冲突(conflict of interest)，是指同一律师事务所代理的委托事项与该所其他委托事项的委托人之间有利益上的冲突，继续代理会直接影响到相关委托人的利益的情形。根据《不莱克法律词典》的解释，与律师法律服务有关的利益冲突Conflict of interest的解释是：律师的两个（或多个）委托人之间存在真实的或潜在的不一致的利益。如果，当事人不同意双重（多重）代理，或律师的继续代理将产生利益的对立，律师不得代理双方委托人。其原文如下：A real or seeming incompatibility between the interests of

two of a lawyer ' s clients, such that the lawyer is disqualified from representing both clients if the dual representation adversely affects either client or if the clients do not consent. 美国律师协会对利益冲突的定义：“ 如果存在律师对委托人的代理将因律师自身的利益、律师对其他现委托人、前委托人或者第三人的职责而受到重大不利影响的重大风险，则存在利益冲突问题”。

《美国律师协会职业行为示范规则》第1.7条【利益冲突：一般原则】规定：1、如果律师代理某一当事人将直接危害律师的另一当事人，则律师不得代理该当事人，除非：1) 律师合理地相信上述代理不会不利地影响与该另一当事人的关系，并且2) 经协商后，两个当事人都同意。2、如果律师对一方当事人的代理可能因律师对另一当事人或对第三方的责任。或因律师自己的利益而受到巨大限制，则该律师不得代理该当事人。除非：1) 律师合理地相信上述代理不会受到不利影响；并且2) 经协商后该当事人同意其代理，如果在简单事件中律师同时代理多个当事人，上述协商应包括向各当事人解释共同代理的含义和所涉及的有利因素及风险。

二、避免利益冲突的理论渊源是什么？对于利益冲突的具体含义，很难有一个非常明确的界定。是否构成利益冲突需要根据每个案件的具体情况，考虑律师与委托人之间的关系、委托人与委托人之间的关系、委托人的特殊情况等等因素，综合加以评估。这种评估方法需要符合以下两个原则，这两个原则也是产生利益冲突规则的基础。第一个原则，律师必须忠诚于委托人，为委托人尽职尽责地提供专业法律服务。在诉讼、仲裁纠纷中，或商务谈判、商务交易中，双方或多方都委托同一家律师事务所，或由同一名律师提供法律服务

，同一案件利益对立的委托人之间存在实质权利义务上的冲突，承办律师很难做到对存在利益冲突的双方都尽职尽责。对于委托人来说，律师的忠诚程度受到严重影响，委托人不会相信承办律师对于自己的法律服务可以尽职尽责。在美国，忠诚义务是律师与委托人关系的最基本要求。为最大限度地维护社会公众的法律权益，美国律师协会制定了许多调整律师与委托人之间关系的法律规则。无论是在处理专项法律服务，或代理诉讼、仲裁活动时，律师代理了有直接利益冲突的双方当事人的法律服务，或律师为了履行其他责任，或律师为了自身利益，而不能为委托人提供最大限度的法律服务，律师就会被行业规则认定为不忠诚。第二个原则，律师应当保守委托人的商业秘密和个人隐私。律师保守秘密，是律师执业活动中最为重要的法律职责之一。在利益冲突规则中保守职业秘密的职责有许多具体标准。保密义务可作为诚实守信规则最重要的补充：保守委托人的秘密是律师执业道德规则(ethics)的一项中心职责。虽然，委托人明示同意披露商业秘密可以免除律师的责任，或委托人明确表示同意在不同条件下的披露(disclosure)保密事项可以免除或者降低承办律师的责任，但是，即使在免除或者降低律师保密责任的约定下，律师还是必须极其小心和严谨地处理委托人的保密事项。因为一旦出现任何不利于委托人的结果，律师协会相应的违规处罚是严厉的，承办律师事务所不仅丧失收取律师费的权利，同时已收取的律师费也必须予以返还，更为严重的是对律师的名誉会带来根本性的打击和损毁。三、违规的后果会是怎样的？律师事务所和执业律师违反避免利益冲突行业纪律，律师协会经查证属实，可以根据情节轻重作出警告、

业内通报批评、公开通报批评、暂停或者停止会员权利等处罚；情节严重的，根据情况报送司法行政机关处理，司法机关可以直接追究法律责任。《律师法》规定，律师事务所和律师提供法律服务行为，应当遵守国家宪法和法律，恪守律师行业协会制订的职业道德和执业纪律，维护当事人的合法权益。如果在同一案件中为双方当事人代理的，或泄露当事人的商业秘密或者个人隐私的，或收受委托人财物，或利用提供法律服务牟取当事人争议权益的，或接受对方当事人财物的，司法行政机关可给予警告；情节严重的，给予停止执业三个月以上一年以下的行政处罚。

四、为什么大型律师事务所必须遵循利益冲突规则？在北京、上海、深圳等国际大都市，超过200名专职律师和法律服务人员的大型律师事务所已经不再是凤毛麟角。大型律师事务所往往在国内其他大城市设立有分支机构，有的还在纽约、香港和东京等境外大城市设立有联络处或办公室，如果没有先进的管理制度和管理措施，利益冲突发生的可能性就会增加，解决冲突的难度也会增加。大型律师事务所能够集中其人才优势，提供专业性非常强的综合性法律服务。而且，在比较广泛的法律服务领域，都能非常出色地实现委托人的商业目的。国际、国内大型企业非常信赖大型律师事务所的专业法律服务和规范化管理。大型专业化律师事务所的服务质量和服务标准，通常比当地律师协会公布的标准要高一些，执业管理也非常规范，职业道德信誉也普遍比较好。大型律师事务所合伙人之间经过较长时间的协商、妥协的磨合，在实施统一管理和实施先进的内部治理理念方面能够达成共识，在处理律师与委托人之间的利益、处理委托人与委托人之间的利益方面，更能够

普遍地、自觉地坚持“忠诚守信”、“保守秘密”、“最大限度地尽职尽责”、“避免利益冲突”等执业纪律和职业道德的基本规则。当一家律师所不断地扩大它的规模，在执业律师和合伙人律师的人数急剧增加，以及分支机构不断设立的情况下，合伙人和律师每天承办的法律服务事项会急剧上升，委托人之间利益冲突就会增加。合伙人及其团队中的执业律师，每天都会处理诸如向诉讼的对方或商业交易的对方发出《起诉状》、《律师函》、《法律意见书》的事情。如果，没有新案件的统一登记制度，没有利益冲突的即时检索系统，那些接收到《起诉状》、《律师函》、《法律意见书》对方当事人，就很可能是同一家律师事务所的委托人。委托人之间的利益冲突就会因此而爆发，律师事务所的执业信誉就遇到挑战。

五、为什么小型律师事务所也要遵循利益冲突规则？北京的律师事务所总体规模上普遍偏小，80%的律师事务所只有3-5个合伙人，61%的律师事务所专兼职律师不到10人，在外省市又没有分支机构。小型律师事务所提供特色法律服务为主，在事务所内，律师之间的交流会比较频繁，每位合伙人律师承办的案件、客户和具体业务，相互之间都比较了解。但是，每位合伙人处于较大的经济压力之下，个人需要生存和发展，事务所的房租、员工工资、社会保障福利和必要办公成本开支等费用，都必须依靠自己不断地开拓法律服务市场和挖掘案源。所以，小型律师事务所及律师个人，为争取自身的生存空间，通常承接各类法律服务，律师也都是“万金油”式的“全科”人物。例如：小型律师事务所在争取民事纠纷、刑事诉讼代理人、劳资纠纷，以及海事海商、外商投资、商品房销售、物业管理等特色服务方面

，会表现出比较强劲的竞争力。小律师事务所永不消退的自主创业激情，使小型律师所及律师个人所永远保持旺盛的生命力。但是，小律师事务所也需要自觉遵守“忠诚守信”、“保守秘密”、“最大限度地尽职尽责”、“避免利益冲突”等执业纪律和职业道德。有些小型律师事务所对于律师协会规定的一些行业规则，遵守得不是特别严格。如果，中小律师事务所为了增加创收和盈利，故意违反“忠诚守信”、“保守秘密”等行业规则，不顾及“避免利益冲突”规则的约束，坚持在诉讼代理或专项法律服务违规代理，人民法院、仲裁机构和社会舆论都将严厉谴责这种行为，律师协会和司法行政机关将依法给予行业纪律处罚和行政处罚。承办律师也会丧失执业信誉。

六、合伙人如何统一思想？

律师事务所是由合伙人、律师及专业辅助人员组成的法律服务组织。合伙人个人的利益应当服从律师事务所的整体利益。在理论上，所有合伙人是平等的。无论是大型律师事务所，还是小型律师事务所，生存都是第一位的，合伙人个人必须独立完成一定数额的创收，没有创收就不能参加分配。大道理人人都会讲。但是，一旦面临委托人之间存在利益冲突，合伙人能够主动辞退委托人的委托，自觉放弃律师费收入，的确不是一件容易的事情。在松散型的律师事务所当中，无论是大型律师事务所，还是小型的律师事务所，每个合伙人关于如何开展业务和维护自己的利益，都有一套自己的想法，合伙人的独立性相对突出，通常不会顾及别人的利益。合伙人为了追求个人利益最大化，有可能会不顾及委托人之间的利益冲突和律师执业道德，冒违规执业的风险。合伙人个人权利的过分行使，会导致事务所整体社会声誉的下降。律师事务

所需要树立良好社会信誉，最大限度地维护客户的合法权益。首先需要自觉地遵守执业纪律和职业道德，其次专业化的法律服务非常过硬，第三服务标准比较一般的标准要更高、更严格，第四具备品牌效应，社会影响力比较大。在法律市场激烈竞争的环境下，律师事务所的业务管理，通常是有效制胜的关键。作为事务所的合伙人，在整体统一管理的意识和观念上应当能够达成共识，主动地、自觉地放弃“人自为战”、“个人利益高于一切”的思想。合伙人必须要平衡好自己的权利，自觉履行事务所要求的义务和责任。合伙人要自觉地、发自内心地放弃自己的独立意识与权利欲望，向合伙人会议、合伙人管理委员会低头。事务所的整体利益才能实现，有效的管理才可能执行。

七、为什么专业化分工和统一的业务管理，有利于防范利益冲突？在合伙制律师事务所中，有了优秀的专业人才，并配套地实施业务管理，才能培养律师具有良好的服务意识，才提高整体律师的法律服务质量。这些具体的管理制度是以律师服务专业化为核心而制定和实施的。包括：事务所的律师管理制度、业务管理制度、行政管理制度、财务制度等等。其中律师专业化管理制度和业务统一化管理制度是最主要的措施之一。

1、“万金油”律师，松散的管理，执业风险不可避免在事务所发展初期，由于事务所的规模小，业务少，事务所通常处于积极开拓业务的状态，合伙人很难提供多余的业务给律师去做。相反，事务所还希望律师能够给事务所带来一定的业务，以维护事务所的生存与发展。在这种情况下，事务所或是根本不考虑招聘专职律师的，或者只考虑招聘有业务来源的律师。合伙人各自聘用自己的律师，自己决定律师的薪酬。其不良后果

是，会在律师事务所内部形成不必要的攀比，结果势必导致事务所整体成本的上升。这样做，还会使团体缺乏凝聚力，不可能实行统一的人才培养计划，人力资源会造成不必要的浪费。也就是说，此时律师的薪酬主要来源于自己拓展的业务和自己亲自承办法律服务的相关收入。实际上，实行“提成制”的律师事务所，蕴藏着很大的执业风险。首先，律师作为一名雇员对事务所的管理和风险不承担任何责任，而他却以事务所的名义开拓业务，自己办案，事务所既不能把握接受案件的方向，也不能对案件的办理质量进行监督，潜在的办案风险要由全体合伙人承担。其次，由于允许律师自己开拓业务，办理案件，事务所无法进行客户的准确定位，无法保证事务所的专业化发展。在事务所发展到一定的规模，业务量已经非常稳定，管理制度比较完善的情况下，就更有能力来承受外部环境的变化给事务所创收带来的压力，在这种情况下，找人做事要比找事挣钱显得更为急切。稳定律师队伍，保证工作质量，应当成为这个时期工作的一个重点。律师可以不再过多地为收入费心，而集中精力关注所办理的业务，这样既有利于事务所的管理，又可以培养专业化较强的律师队伍，有利于律师之间的团结和协作，提高事务所的业务效率。

2、统一的业务管理，可以防范执业风险

统一的业务管理是指对律师事务所提供的所有法律服务，从合伙人的立案申请、专人利益冲突检索、全体员工的即时冲突检索、业务的分配、业务的评价、业务培训、阶段性工作汇报、结案报告和案卷归档等其相关环节，实施专人负责，实施集中统一的业务管理制度。统一的业务管理制度是事务所提高整体业务水平，保证业务质量的关键。在规模比较小的律师

事务所，业务管理可能简单到只是在登记表上手工填写。虽然是手工填写，但这种工作记录的方式，对搞好业务管理工作也是非常重要的。

(1)业务洽商，最终签约事务所首先应有一套明确的制度和程序上的要求。只有合伙人才能代表事务所对外洽商《法律服务代理协议》的基本内容，只有由负责管理事务的合伙人（例如：管理委员会委员，部门负责人，分所负责人）才能代表事务所在《法律服务代理协议》上签字，普通合伙人是无权代表事务所对外签订法律服务合同的。理由如下：

(2)事务所不承接所有的法律服务 合伙人在接收业务时，都应该以事务所的整体利益为重，严格执行相关规定。单从某个律师或合伙人的角度出发可能很少有不能接收的业务，但从事务所的角度出发有些业务就不适合接收。因为，有些案件可能带来风险，并非所有的业务都能给律师事务所带来利益。有时，事务所会因为一项业务让整个律师事务所陷入危机，麻烦重重，很长时间都摆脱不了。

(3)事务所对重大案件的承接坚持集体讨论制度 对于一些社会影响比较大的案件，律师事务所草率地承接以后，常常会遇到一些事先没有预料到的问题。这样有重大影响的业务，事务所必须合伙人集体讨论决定，而不可以听任某个合伙人擅自行事。一些规模比较大的律师事务所为了保证业务的质量，很早就实行了业务的统一接收。

(4)事务所有意识地筛选客户 对于商业信誉不好的委托人，或没有经济价值的客户，或暂时不能胜任代理其法律服务的委托人，或政府限制接受代理的法律服务，律师事务所会主动地筛选相关客户。这样做，一来可以有意识地筛选客户，可以保证事务所的发展符合规划的目标，二来对客户进行必要的筛选，可以保证本所业务的统一

水准和提高服务质量。3、建立客户信息库，员工即时检索冲突信息。利益冲突的检索和查询非常重要。经过长期的努力（大约2年至4年），利益冲突的查询已经成为广大合伙人、专职律师和业务秘书的日常工作习惯。在前期的法律服务洽商过程中，在律师向外发送《律师函》、《法律意见书》和《催款通知》之前，合伙人都会嘱咐承办律师查一查利益冲突，律师也会上网检索冲突，避免事后尴尬，业务秘书也在立案申请的同时，也会检索利益冲突。律师事务所经过3年至5年的积累，已经形成了相当规模的“客户信息库”，北京、上海、深圳和广州的任何员工，无论是办公室检索，还是在客户现场办公，还是在家中加班，都可以通过国际互联网，登陆事务所的业务管理系统，随时随地检索和查询。

4、业务专业化，强化了合伙人之间的合作和律师间交流。律师的专业化程度要求很高。如果，某位律师声称自己是“全科”专家，可以胜任任何类型的法律服务，凡是有正确判断能力的委托人都会得出这样的结论：这位律师在骗人，这位律师不诚实，这位律师把我的事情当儿戏，这位律师很有可能会损害自己的利益。如果律师事务所只有两位合伙人，同样也需要专业化发展。一个合伙人可以侧重出庭诉讼，而另一个合伙人则可以重文字工作。规模比较大的律师事务所，内部最好分成不同的专业部门，例如：房地产部、公司部、诉讼仲裁部、知识产权部、金融部等。专业律师的培养可以保证有一批律师更多地关注、更深地钻研某个领域的法律服务，从而成为合伙人赖以依靠的专家，成为律师事务所闯出名气的核心力量，成为律师行业迅速发展的有效保障。律师专业化分工之后，由于专业特点突出，合伙人之间的业务合

作会更加频繁和深入，专业律师之间的交流会更加密切。而且，为提高和强化专业律师业务素质，事务所中业务培训、沙龙与学习、定向培养专业人才等继续教育的活动会越来越多。

八、禁止双重代理的规则与例外

1、双重代理规则

律师不得在同一案件中为双方当事人担任代理人。同一律师事务所的律师分别担任同一案件原被告双方代理人的行为，属于双重代理，应予禁止，对目前一些经济欠发达的边远地区的县（市）只有一家律师事务所的除外，但必须事前告知双方当事人，征得双方当事人的书面同意，并指派不同的律师进行代理。双重代理的具体表现方式如下：

（1）在刑事案件中，本所的律师为被害人或为被害人的近亲属担任代理人，而本所其他律师接受同一刑事案件中犯罪嫌疑人或被告人的请求，担任辩护人。

（2）在民事、行政诉讼和仲裁类对抗性案件中，本所不同律师同时担任双方当事人的代理人。

（3）在诉讼、仲裁类对抗性案件中，承办与一方当事人依法解除委托关系后，在同一案件中又接受对方当事人的申请担任代理人。

（4）在民事案件中，本所律师在同一仲裁案件中分别担任代理人 and 仲裁员。

（5）在担任常年或者专项法律顾问期间及合同终止后一年内，又在诉讼或者仲裁案件中接受该法律顾问单位或者个人的对立方委托的。

禁止双重代理规则的关键是“同一个律师事务所”、“同一案件”和“地位抵触”。同一律师事务所，说的是无论在某个城市的同一个办公室内，还是在全国各地、世界各地的分支机构的办公室内，任何律师都不能接受有损于现行委托人的另一个委托人的代理。另外，在如此严格的规则下，还存在更严格规则相配套。不但是“同一案件”不能双重代理，就是不同的

案件，处于地位抵触的情况下，律师也不能代理。例如：A公司曾经委托承办律师提供日常法律咨询，该《常年法律顾问协议》结束后不满1年的，该律师事务所就不能接受B公司的委托指派律师承办起诉A公司的法律服务。

2、例外规则 有句法学彦语说得好“有规则即有例外”。“例外”是对规则的补充和突破。维护国家的司法公正是律师应尽的职责。作为律师和律师事务所要充分遵守规则，又要充分利用规则。律师是要保证不失去案源，同时又希望不被司法行政机关处罚、不被律师协会惩戒。律师就可以充分利用“利益冲突的例外”规则，在检索查证不合格的情况下，通过告知方式，取得委托人的公开豁免。利益冲突的例外规则是律师协会许可的，承办律师通知双方委托人，为使商务交易顺利的完成，缺少律师的帮助交易就要暂停，双方委托人均不介意，充分信任律师对双方都能“忠诚”和“尽职”，要求承办律师继续代理，并取得双方委托人的书面豁免，律师事务所是可以与委托人建立委托代理关系，继续承办法律服务的。对于豁免函的要求通常如下所示：（1）《豁免函》应当为书面形式；（2）豁免函应当向当事人告知存在利益冲突的基本事实和代理可能产生的后果；（3）豁免函应当由当事人签字，并有明确同意事务所代理的声明。律师在执业活动中出现的利益冲突行为，律师事务所应当履行管理职责，积极采取措施进行防止或者补救：（1）督促律师告知义务或取得委托人的豁免；（2）查验相关委托人的豁免文件；（3）在出现不可补救的利益冲突时，指令律师不得接受代理，或者拒绝签署委托代理合同，或者及时终止委托代理合同。如果，执业律师、律师事务所或整个律师行业放弃利益冲突规则，那么放

弃的不是规则本身，而是国家司法制度的公正以及社会公众对于国家法治的信赖。但是，严格的规则都有例外。利益冲突规则的例外，在于委托人地位的实质抵触，以及委托人对承办律师继续代理法律服务行使否决权。如果，委托人之间的地位不是实质抵触，而是形式对立，委托人对承办律师的继续代理不行使否决权，而是要求继续代理。那末，即便律师承办的案件相同，即便委托人之间存在形式上的地位对立，都可以适用利益冲突的例外规则，获得委托人的豁免。适用“利益冲突的例外规则”的条件是委托人彻底行使否决权。依据，北京市、上海市等律师协会的规则要求，律师详尽告知存在利益冲突，委托人书面同意并完全认可律师继续代理。但是，适用“双重代理例外规则”，应当遵循以下义务，即：详尽告知义务。其中包括，充分地告知和完全地告知内容。关于充分与完全的详尽程度，中华全国律师协会和地方律师协会均没有统一的标准和要求，我们根据《法律法》和参考美国律师协会的标准，描述了以下详尽告知的基本内容。律师的详尽告知是承办律师应尽的责任和义务。如果，律师已经预见到利益冲突的存在（包括：实质冲突和形式冲突），继续代理法律服务，可能会损害委托人的利益，承办律师需要向双方委托人详细解释律师协会的规则要求，充分和完全地告知双方委托人可能会带来利益上的损害，询问委托人是否作出终止代理的决定，是否作出继续代理的决定。完全的告知是承办律师应当告诉委托人如果利益冲突发生可能引起委托人额外费用的发生，而且委托人的决定是自愿的和没有受到不良影响的，例如：没有受到承办律师的误导、劝诱、威胁和胁迫。充分的告知是要求律师应当告知双方委

托人在利益上、法律地位上是对立的，承办律师如果继续代理，有可能会倾向其中一方利益，而忽视另一方的利益。双重代理例外规则适用的情况，北京市律师协会颁布的规则有以下方面要求，另外上海市律师协会和广州市律师协会也有类似的规定：(1)无事实争议的具体事务。委托双方的法律地位存在形式上的对立关系，双方共同关心的客观事实需要承办律师发表客观的、完整的和合法的专业法律意见，律师的法律服务属于“无事实争议”的具体性事务。例如：双方对于某项财产的真实性、合法性和完整性进行法律调查和法律见证，双方对政府某项法律政策需要律师进行解释，双方对于法律事实要求律师进行见证等等，承办律师的法律意见是中性的、专业的、客观的和合法的，不存在偏袒任何一方利益的倾向。律师应当在充分说明之后，征求委托人是否作出终止代理的决定，或作出继续代理的决定。(2)“协调、调解”工作。委托双方的法律地位存在实质上利益对立关系，在同一非诉讼法律事务中，同时接受可能会有利益冲突的两方或者两方以上的委托，进行“协调、调解”工作。例如：买卖双方，一方需要降低价格，另一需要获得更多利润，双方委托人共同需要同一承办律师继续以调解人、协调人的身份提供居间调解和斡旋说和的法律服务。律师事务所应当充分、完全地履行告知义务，双方继续要求承办律师代理，获得委托人的豁免书，主动与双方委托人另行签订新的服务协议。(3)仅限于非诉讼的法律咨询意见。委托双方的法律地位存在形式上的对立关系，在同一非诉讼法律事务中，律师事务所曾经建立过委托代理关系，仅就专项委托提供过法律咨询意见，后来又接受对立方或者利益冲突方的委托的。例如：

最初，承办律师接受过A委托人关于公司设立注册资本金的专项法律咨询，该项法律服务已经终结，并超过1年以上。后来，由于A委托人拖欠B公司的房租，B公司希望委托承办律师起诉A委托人追讨房租和腾房。律师事务所应当充分、完全地向A公司和B公司履行告知义务，B公司要求承办律师继续代理的，律师事务所应获得B委托人的豁免书，与B公司签订诉讼代理协议。

(4)仅限于诉讼的法律咨询意见。委托双方的法律地位存在形式上的对立关系，在同一诉讼或者仲裁案件中，曾经建立过委托代理关系，仅就诉讼或仲裁案件提供过法律咨询意见，后又接受对立方或者利益冲突方的委托的。例如：最初，A公司（施工企业）咨询承办律师与B公司（建设单位）工程质量和拖欠工程款的法律适用、法院管辖等专项法律咨询，该项法律服务已经终结，并超过1年以上。后来，B公司（建设单位）希望委托承办律师所在的律师事务所起诉A公司工程质量与工程款纠纷。律师事务所应当充分、完全地向B公司履行告知义务，B公司要求承办律师继续代理的，律师事务所应获得B委托人的豁免书，与B公司签订诉讼代理协议。

关于禁止律师双重代理的原则，《律师法》关于禁止双重代理规则，中华全国律师协会和北京市、上海市等地方律师协会颁布的律师业避免利益冲突的规则都已作出明确规定，经过多年的实践，客观上已经被为广大律师、司法界和社会公众所认识、接受。“禁止律师双重代理原则”的理论探讨还需要不断深入开展，特别是对于禁止律师双重代理的“例外情况”和“适用的条件”，还需要法学界专家学者和执业律师不断研究和深入实践。广大的执业律师和律师事务所要自觉地遵守“利益冲突规则”，严格地适用“例外

规则”，不仅仅要加强对执业律师执业纪律和职业道德教育，更重要的是要加强律师事务所的规范化建设，树立良好的律师执业文化，培养文明的法治社会环境。

九、如何在业务管理中避免双重代理

1、吸收国际先进经验

早在2000年，中伦金通律师事务所的部分合伙人律师，先后到美国、英国、日本和韩国的大型律师事务所实习和工作，对于美国的伟凯、英国的路伟、日本的长岛大野等大型国际律师事务所来说，在世界各地有十多家分支机构，从业律师几千人，合伙人几百人，开业有上百年的历史，无论是案件管理系统、客户管理、利益冲突管理、律师日志管理，还是法律文件档案及参考资料等信息共享系统，全都使用先进的网络技术，在世界各地的办公室中广泛使用。例如：美国的伟凯律师事务所，几千名专职律师都可以在事务所的共享数据库里寻找到日常工作想要参考的合同文本、不同时期的法律备忘录、不同版本的法律意见书、侧重点不同的法律尽职调查报告，承办律师可以无限制地阅览，经过登记后可以下载到自己的电脑当中，可以打印，不可以向外发送电子邮件。例如：英国的路伟律师事务所，在世界各地都有分支机构，对于受理案件管理却非常严格，所有的新案件，包括续签合同的专项法律服务和常年法律顾问，都必须由在英国的总部负责审查和批准，各分支机构、首席代表和合伙人都无权直接签署法律服务合同。虽然业务繁忙，管理工作确实是有序、高效、低风险。我们的合伙人律师对外国律师事务所的案件管理和客户管理制度进行了广泛的接触和深入研究，考虑到国际大型律师事务所沿袭百年的管理理念、丰富的管理内容、先进的管理措施，我们没有条件全部应用和借鉴。但是，对于案件管

理、客户管理、利益冲突管理等制度和方法应用，我们是能够应用和掌握的。如果，我们不能在短时间内贯彻实施这几项基本的管理措施，将妨碍我们专业化、规模化和国际化的发展进程。当初，我们律师事务所业务管理状况比较落后，管理委员会的合伙人深深地体会到，在现代信息化社会中，如果在未来的5年至10年，我们中伦金通要向专业化、规范化、国际化的综合性律师事务所发展，要开拓更广阔的法律服务市场，开发更专业的法律服务领域，承办风险性更高的法律服务业务，就必须加强律师事务所的业务管理。

2、科学地总结业务管理规则

自2001年6月，北京市律师协会颁布《北京市律师业避免利益冲突的规则（试行）》。为实现统一案件管理和利益冲突风险防范，于2002年3月，中伦金通律师事务所正式实施案件管理、利益冲突检索、客户管理、日志管理的网络化、一体化的“业务综合管理系统”。经过5年来的实践和探索，中伦金通管理委员会科学地总结了以往的管理经验，用先进的管理理念、有效的管理措施和现代高科技手段说服全体合伙人接受新的管理方法，不断地开展专题培训和新员工上岗培训，将操作技能普及到每位员工，采用网络技术将北京、上海、深圳和广州四地办公室有效地联系在一起，实施高效率、低风险地综合业务管理，有效地将全国四个办公室的立案申请、案件审批、分类统计、客户信息、关联方信息、冲突对方信息、即时冲突检索、冲突审核、律师日志登记、日志统计、日志考核制度等综合管理工作，纳入网络化一体化管理体系。其中核心的管理功能，就是业务管理功能。业务管理的三个核心内容就是：案件管理、客户管理、利益冲突管理。律师日志登记、日志统计、日志考核

制度是法律服务质量控制的主要内容，本文不做详细讨论。

3、始终贯彻先进的管理方法 我们中伦金通律师事务所重点研究了国际先进律师事务所的业务管理经验，结合我们法律服务的现状和特色，委托了专业软件工程师，着手开发业务综合管理软件系统。自2002年3月正式运行5年以来，这套管理软件实际应用的效果非常好，经过不断修改和完善，使我们业务软件更加完备和成熟，有效地解决了案件管理、客户管理和利益冲突管理问题。

十、要坚持统一、规范、严格的业务管理原则 中伦金通律师事务所在北京、上海、深圳和广州市有四个规模比较大的办公室，案件登记实施统一的登记制度，登记的内容主要有以下三个方面，合伙人、承办律师和业务秘书都必须积极地参与。

1、要解决统一立案登记问题 北京、上海、深圳和广州办公室60多位合伙人每天都有新的法律服务等待签署合同。统一案件登记有着非常现实的意义。一是《法律法》要求的，承办法律服务必须由律师事务所统一接受委托，中伦金通的合伙人们始终严格地遵守《律师法》的要求，不私下承接法律服务业务，所有的法律服务都在网上统一登记。二是有利于发现利益冲突，避免执业风险。根据我们四年来的案件统计，2003年签署的法律服务协议901件，2005年签署了977件。

2、要解决主动筛选案件问题 承办专业化法律服务、提升平均案件效益、防范执业风险是我们追求的目标之一，我们的管理委员会在案件审核过程中，将发展事务所的核心业务，将承接“三好”业务的理念，始终向全体合伙人灌输和宣传。所谓“三好”业务，就是客户名声好、业务类型好、律师费收入好。主动筛选哪些是应当接受的案件，哪些是不应当受理的案件。律师事务所的法

律服务业务，不是件数越多越好。法律服务的专业化决定了我们在某一领域的案件相对较多，在其他领域的法律服务相对较少。根据统计，2003年签署的901件法律服务协议，平均每件案件创收7700元人民币，案件类型有48个；2005年签署的977件中，案件类型有32个，平均每件案件创收16万元人民币。

3、要解决网上最终审批问题。事务所管理委员会有权决定，事务所哪些案件应当受理，哪些案件不能受理。根据北京、上海、深圳和广州各办公室统一执行的案件管理规则和公章使用管理办法，通常经过以下四个程序：案件登记、冲突检索、冲突审核和案件审批。

(1)案件登记 由合伙人或合伙人的秘书负责。合伙人或合伙人秘书负责在网络上申请登记新案件，填写的内容有：客户名称（中文、英文的全程）、联系方式、客户联系人，案件名称（通常在承办律师的指导下填写，秘书通常不能胜任该项工作），业务分类（大类、细类），添加承办律师（依照案件来源、专业分工、成本核算的原则添加承办律师，包括：案源人、承办合伙人、承办律师），关联方名称（例如：诉讼中的第三人，股权转让中的其他股东，买卖交易中的承运、仓储等关联方），对方当事人（例如：仲裁诉讼中的对方，买卖交易中对方）。在系统内固定的表格里填写完成上述内容后，保存上述内容，系统会自动将全部信息传送到利益冲突检索人员的电脑页面上。

(2)冲突检索 由律师事务所总部的业务主管和图书管理员二人专职负责。利益冲突检索的判断标准应当执行北京市、上海市、深圳市和广州市四个地方律师协会颁布的规则。分三次检索，将潜在的客户名称、关联方名称、对方当事人名称分三次在网络内容进行检索。判断结果，通常会有三个检索

结果，一是没有冲突，二是有实质性的冲突、三是有形式上的冲突。核实冲突，对于存在实质上和形式上的冲突的新案件，检索人员都需要进一步核实，包括：客户名称，核实案件名称，核实承办合伙人，询问承办合伙人当前是否继续提供法律服务，或法律服务已经结束多长时间。向管理委员会汇报冲突核实结果。(3)冲突审核和案件审批由管理委员会负责。浏览检索结果，管理委员会的委员在电脑屏幕上可以同时看到新案件的登记数量、利益冲突检索结果。研究冲突性质，个别案件存在利益冲突的，检索人员将专门和网上检索结果同时报告管理委员会成员。决定接受或拒绝，对于存在利益冲突的案件，管理委员会委员有权决定拒绝接受委托，新的案件被退回到申请人的电脑页面上。新案件审批通过，对于冲突审核合格的，管理委员会确认并批准接受该项委托，准许签订法律服务合同，系统自动生成案件编号。盖章要凭编号和签字，业务秘书将法律服务协议文本准备妥当，凭电脑自动生成的案件编号，由部门负责人或分支机构负责人在合同上签字，行政主管看到合同已经取得案件编号，并且签字符合规定的，准予在合同上盖章。只有编号，没有签字；或只有签字，没有编号的，行政主管都不得在合同上加盖公章。

十一、客户管理制度要坚持不断优化、综合分类的原则 经过5年来的实际应用，根据我们的资料统计，建立和完善客户信息库非常重要，首先能够让我们迅速的、准确的了解我们的客户都有哪些，截止到2006年6月，北京、上海、深圳和广州的办公室已经为1961个单位和个人提供过法律服务。第二是能够清楚地知道在哪些案件当中，客户是谁，关联方当事人是谁，争议的对方当事人是谁。第三是能够让任何

一位合伙人都清楚地知道，自己为哪些客户服务，其他合伙人为哪些客户服务。第四是能够让每位专业律师和业务秘书知道，本部门为某位客户提供法律服务的具体数量、业务类型、岂止日期、案件编号、全体承办律师等业务信息。

1、真的是服务的客户越多越好吗？我们能主动淘汰客户吗？在律师事务所当中，与客户的关系最为重要，因为客户是律师的衣食父母。与客户之间的关系分为两个方面，第一方面是市场开拓marketing，即如何发展新客户，如何维系原有客户。第二方面是与客户之间业务上的沟通。不断努力开拓市场、开发新的客户是事务所和合伙人的主要工作之一。但是，更重要的是淘汰那些不合格的客户，挖掘老客户的潜力，注意与有价值的客户维系长远的关系。中伦金通律师事务所的合伙人每人都有开拓市场成功的经验，每位合伙人的客户特点都各不相同。但是，事务所总的发展趋势是不断地筛选旧客户，主动淘汰不合格的客户。我们总结以往的经验得知，客户集中在某个行业，数量越多，利益冲突越多，执业风险也不可避免，与创收数量没有直接关系，与提高服务质量没有直接关系。所以，不是客户越多越好，我们要主动筛选和淘汰哪些不合格的客户。

2、督促律师日常工作，完善与客户良好沟通的有效机制

在实施综合业务管理系统之前，合伙人经常督促律师撰写工作汇报、阶段小结和专项报告。通常情况下，加大了承办律师的工作强度。律师业务日志系统是综合业务管理系统的重要组成部分。承办律师每天都需要在网络系统当中撰写自己的工作日志。如果，承办律师一年之内撰写的工作日志，不能达到1500小时的，年终考核是不合格的，没有年终奖金。为了减轻承办律师的工作负担，客观

地记载每月、每周、每天、每个时间段，业务律师为客户具体的工作内容。律师需要依照事务所的统一要求，无论是在办公室内工作，还是在客户的现场工作，还是在外地出差办公，都可以利用国际互联网络，随时随地的将自己的工程内容准确、客观和全面地填写在客户工作日志当中。律师在与客户打交道时，明白自己是为客户服务的角色是很重要的。在客户对律师工作的及时性和专业性抱怨和指责的时候，律师应当能够及时地、诚实地撰写工作报告和提交小时帐单，告诉客户最近一个月、最近一周，我的法律服务内容是什么，我的小时帐单是多少。律师这么做，既是对合伙人负责，也是为客户负责。

3、有利于防范律师流动引发的风险

人们常说，“铁打的营盘，流水的兵”。律师职业由于其特有的独立性、专业性的特点，导致了执业律师流动性比较频繁的特征。承办律师离职，他曾经为客户提供过哪些法律服务，如果没有业务日志的记载，接替的律师几乎不能与客户有很好的业务衔接。事务所也会因律师离职，受到客户的职责和承担法律责任。另外，每个大型律师事务所在每年3月或12月，都会有小型的律师团队随主管合伙人的离职而集体离职。他们的客户是否可以带走呢？这通常是律师事务所和小团队共同关心的问题。最终，客户有选择权，要么选择律师事务所，要么选择跟随小团队，要么选择其他律师事务所。但是，律师事务所可以做的工作之一，就是通知相关客户，某合伙人已经离职，客户可以选择，原承办的法律服务风险责任于客户选择的结果随之转移。例如：2006年6月1日，某合伙人正式离职，客户选择跟随该合伙人，与中伦金通终止委托代理协议，与合伙人所在的新律师事务所签订了委托代理

协议。6月1日之后，该合伙人提供的法律服务责任，应当由新的律师事务所全体合伙人承担。利益冲突管理是一件日常工作，涉及事务所管理委员会、主管合伙人、承办律师、业务秘书、检索员等多方人员，工作责任重大，检索人员不能马虎、懈怠，必须坚持原则、不徇私情。

十二、完善我国律师执业避免利益冲突制度的建议

我国的律师制度是国家市场经济秩序和司法诉讼制度的重要组成部分，建立和完善律师执业避免利益冲突制度，既要维护国际经济交流，保障司法活动的正当程序，又要发挥律师等社会中介组织的作用，不是简单的限制和制止，而是因势利导、相互促进。

- 1、国际先进的管理经验与中国实际情况相结合。中国的律师制度在律师的执业权利及律师事务所的组织形式等基本内容上都与其他国家不同。中国的律师制度起步晚，自1979年恢复以来，不过20年的历史，从业人数11万人左右，在中国的审判、仲裁、检察、立法、行政等国家机构中，属于弱势群体。与美国、英国等英美法系国家的律师制度相比，与德国、法国、日本等大陆法国家的律师制度相比，在管理制度、执业标准和风险防范规则等方面，都存在较大的差距。
- 2、与我国律师业的发展现状相适应的原则。尽管我国律师业发展较快，但却存在地区发展差距大的现状，而且从整体上看，我国律师业的发展还远远不能同美国、日本等西方发达国家相比。因此，目前建立此项制度要着眼于促进我国律师业发展，既要重视保护委托人合法权益，又要兼顾律师业发展的现状，做到相关规范既要有一定的前瞻性，又要考虑实际操作上的可行性。
- 3、加强国家立法，规范律师执业行为。根据国家立法法的规定，规范诉讼和仲裁制度，只能由法律规定；

限制律师执业权利，也只能由国家法律规定。除《律师法》和诉讼法之外，行政法规、行政规章、地方性法规及最高人民法院的司法解释均不能创立该类规范。否则，律师权利将被限制，市场经济和司法制度将受到破坏，中国律师业的发展将受到严重打击。总之，关于律师执业避免利益冲突的内容既要充分维护委托人的利益，又必须充分保障律师的执业权利，既要规定的尽量完善，使律师在法律服务中有章可循，又不能限制太多，约束律师执业自由。（作者：朱茂元，北京市中伦金通律师事务所）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