

浅析律师事务所的客户服务与管理 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_E6_9E_90_E5_BE_8B_E5_c122_484773.htm 进入律师事务所工作

虽然只有三个年头，但是我对律师事务所的客户服务与管理的重要性却有颇深的体会。这三年中，我从一名普通的业务代表到咨询部副主管、主管一路做过来，再到组建客服部开展律师事务所的客户服务与管理工作。这是一个从售前直接走到售后的服务过程，而销售中期的客户服务，是在考过司法考试后，作为一名实习律师，才开始直接接触，至今有半年之久。从前到后，我把与客户接触到的所有环节，都认真细致地做了一遍，从一名普通的销售人员到客户服务与管理人員，这整个过程中我细细品味着这份工作的幸酸与快乐。我钟爱这份工作，他让我深深地认识到律师行业的价值所在，以及一名优秀律师和一家优秀的律师事务所应该怎样对待客户，客户所关心和认同的又是什么。在这里我把自己三年来的感悟和真实体会与各位律师界的同仁们分享。希望与大家做个充分的交流，更希望得到各位前辈和优秀者给予批评和指导。我主要从客户资源是律师事务所生存的基础，服务质量是律师事务所发展的根本保证以及如何建立和完善客户服务与管理體系这三个方面对律师事务所的客户服务和管理进行浅要的分析。

一、拥有客户资源是律师事务所生存的基础 客户是律师事务所生存的重要资源。法律专业服务的特殊性决定着律师事务所的经营管理不受地域的限制，竞争也日趋激烈。如何在全球化的服务体系中占有一席之地、如何赢得更大的市场份额和更广阔的市场前景、如何开发客户资源

和保持相对稳定的客户队伍已成为影响律师事务所生存和发展的关键问题，也是每一个律师和律师事务所都在潜心探讨的问题。不同的律师事务所的做法都不尽相同。在当前的中国现实社会，有不少律师事务所还在采用最原始的方法，靠朋友、亲戚的介绍，靠请客送礼给回扣来拉拢客户，而这些原始的方法在当今市场经济的竞争机制下，显然是远远不够的，甚至不小心就构成不正当竞争。当前有一些公司化管理的律师事务所开始采用市场营销的办法有效地开发客户资源。通过市场宣传，让更多的人了解自己，了解自己的产品，才能更有利地占领市场。通过以上两种方式之外，还有一个重要的渠道，就是开发已有客户的资源，通过忠实客户的引荐。客户资源不仅包括现有客户还包括潜在新客户、以及现有客户带来的潜在客户资源。通过积累和开发客户资源，对外无限地辐射，就形成一个庞大的客户群。对高品质的忠实客户来讲，不但他们自身法律意识强，有较多的法律需求，而且通过其影响力，还会影响其周围人的法律服务需求意识，推进其合作伙伴、朋友对法律需求的正确认识，在必要的时候他们会主动引荐其信任的律师和律师事务所。据统计每一个对服务基本满意的人，会向8个人传播，超值满意的人会向10个人传播，而对服务失落失望的人却会向22个人传播。真的是可以说律师事务所的成与败在一定程度上也取决于客户对我们的认可度。服务的好他会传播，服务的不好他更会传播，口碑的力量是不容忽视的。谁能用优质的产品吸引客户，谁能为客户提供高品质高效率的服务，谁就能赢得客户。它要求律师事务所更了解现存客户和潜在客户，能够准确及时地判断客户的真正需求，要求律师事务所能够追赶得上

日新月异的信息技术，尤其要求律师事务所的内部管理能够适应这些变化。如果一个律师事务所可以很好地吸收客户关系管理理念，以客户需求为导向，深入了解客户需求，并且有效地引导客户需求，及时将客户意见反馈到服务的设计中，为客户提供更加个性化、深入化的服务。如果能做到以上几点，律师事务所将会看到在利润、客户忠诚度和客户满意度等多方面的提高。

二、客户服务质量是律师事务所以发展的根本

赢得客户，但能不能留住客户，这是一个关系到律师事务所发展的问题。短暂赢得客户的信任和选择，是较为容易的事，仅凭通过市场宣传，是不能长期拥有客户的。只有拥有大批忠实客户，并且不断地扩大忠实客户群体、增加高端客户的数量，才能稳定地占有法律服务市场。而要赢得客户长久的支持，涉及到的因素是方方面面的。比如服务的态度、效率、效果、团队配合、专业技能等等，还有一条更重要的，就是律师的职业道德、责任心和工作态度。这些因素决定着对客户的服务质量能否得到保证和得到客户的认可，是律师事务所以长期赢得客户和持续发展的根本。对客户进行长期的关注和服务，提升客户的满意度和忠实度，才能长期地保留客户，在此基础上再通过不断地积累客户而扩大市场占有份额。有些律师事务所注重开发新的客户，不断地出击开发市场，但是却忽视了后续的跟进与服务，结果是在不断地增加新的客户的同时，也在不断地丢失老的客户，其实并没有达到扩大市场目的，反而因为服务不到位，所丢失的市场可能会带来更大的负面影响，影响到律师事务所的口碑，致使市场越做越小，客户投诉不断，员工的士气也受到很大的影响，而人员的频繁流动更加不利于客户的维护和

稳定。这些最终导致律师事务所不论是内部管理上还是对外服务上都面临着更大的难题。提升服务的质量，是根本。那么服务质量又如何得到提升，客户又真正关心的是什么呢？在长期的客户服务工作中让我得到最深的体会就是，律师和客户的回答却是不同的。大多数的律师认为客户最关心的是承办律师和律师事务所的整体专业技术水平，而客户的反映却是律师及时的服务和愉悦的沟通。当我们在所里培训会上讨论时，很多律师还是觉得诧异。认为一些客户太过于刁钻，不好对待。曾听说有这样两个案例，律师的专业水平都很好，执业时间也很长，按理说应当是非常有经验的，但是这两上例子，却令人深思。一个是律师在诉讼时效最后一天去法院未立上案之后，既然忘记了通知当事人，更没做及时的沟通，一个月后，该律师调离原所，电话通知当事人，当事人还以为是要开庭了，来到所里才知道原来未立上案。还有一个例子，一个外地加工承揽合同纠纷，因证据不足律师让当事人自己去补充证据，结果客户取的证大多与本案没有关联性，法庭未予采纳，更为想不到的是当事人补办的加工承揽合同竟然把甲乙双方的合同章盖成一个公司的章，律师竟然都没有审查出来，在法庭却被对方律师一眼识破。客户投诉到律所，这能是客户的问题吗？客户通过咨询后建立委托是相对容易的事，更难的是在签约后的服务过程中能否持续地保持客户的信任。初期的信任是短暂的，如果委托后，律师事务所不重视，律师又不用心去做，前期的那一点信任立刻就会消失，甚至客户都不会给律师事务所解释的机会。长久而忠实的信任是建立在后期，委托之后的服务上。以上两个案例看似简单，但反应的问题却有一定的代表性，上

面两个律师所犯的错误都可以说是低级的，也是完全可以避免的，完全是出于律师的责任心不够及工作态度不端正而造成的。提供高品质的法律服务，专业水平是第一位的，但在有了专业水平保证的基础上，我个人认为服务的及时性、责任与热情同样是和专业水平具有同等重要的地位。在当今社会，每个律师事务所的管理者都面临着这样一个现象：产品差异性愈来愈小，服务内容和方式都大致类同，促销手段有限，竞争对手愈来愈多，而客户的要求却越来越高，而且对于法律服务行业来讲，客户的需求是随着案件或委托事项的进展不断地变化的，法律服务是一个动态的服务过程。如何从众多的律师事务所中脱颖而出，建立自己的核心竞争优势，赢得市场和客户的回报，方法仅有一条，就是紧紧的抓住客户、准确把握客户的需求，有力地引导客户的需求，建立完善的客户服务体系，有效地开发新客户、留住老客户。从被动的服务走向主动的服务，做好产品差别化建设、从服务质量入手，寻求和提升获得长久竞争优势的方法与技能。

三、如何建立和完善客户服务与管理体系

(一) 要建立和完善客户服务与管理体系，首先要认识到客户服务与管理的区别。客户服务和客户管理之间是相互融通的，而不是完全独立的，只是在不同的服务阶段体现有所侧重，两者之间是相互促进相互补充的作用。只有将客户服务和客户管理有效地结合起来，才能最终达到客户资源的重新整合，增加客户满意度，最终与客户成为合作伙伴关系而达到共同成长。但是两者又有很大的区别。我认为客户服务主要是律师事务所对具体签约客户或潜在客户通过直接与客户接触的律师或其他员工提供一对一的服务过程，包括如解答法律咨询、出具

法律意见书、代理诉讼、代理其他非诉讼业务等具体事务中，从前期的接待到签约委托再到后期的跟进和回访，整个服务过程中，能让客户感知到的具体的为其需求提供的帮助与满足。包括服务礼仪、语言沟通、书信往来、通过专业知识进行委托事项的分析及解决、客户需求分析和满足、对客户不满的处理以及增值服务等等。客户管理确切地说是客户关系管理。是对全体客户包括现有客户和潜在客户的资源整合的过程。包括对客户信息的收集汇总、对客户信息进行分类、归类和分析；定期服务、跟踪回访、引导需求；调查反馈客户满意度、提升客户满意度、将客户需求及时反馈、改进服务、对客户信息档案的跟进记录及管理等等，这里即包括对具体个体客户的关系管理，也包括对全体客户的关系管理。是以律师事务所的名义对客户进行的全方位的跟踪服务与信息沟通。随着客户量的增多和客户领域的扩大，仅局限于一对一的客户服务就远远不够了，就需要逐渐建立完整的客户管理体系，对客户资源进行重新的整合，有效地维护和跟进客户，对客户提供标准的系统服务，提升总体客户满意度和忠诚度，稳步地扩大市场占有率。（二）建立专门客户服务与管理机构，进行分工配合，制定全程服务标准，开展全员服务，完善客户投诉机制。许多小型律师事务所，一般情况都是由律师个人跟进客户，还停留在初期的客户服务上。在客户数量少和客户规模小的时候还可以应付过来，但是当律师事务所业务壮大之后，这种服务模式就跟不上律师事务所发展的需求了。由律师个人跟进客户，一是不利于客户的长期维护，二来对于律师事务所来说不能构造核心竞争力。律师不但要及时地掌握政策法规的更新，还要掌握与本专业

有关联的其他业务领域的知识和发展状况，并研究客户需求。这些都是要花费大量的时间和精力，如果律师又要做案子，还要去开发案源，维护客户，那么必然就会造成专业研究上的欠缺。因此律师事务所要做大，做强，做品牌，就必需走团队配合、团队运作的道路。而要团队合作，首先就要进行分工。分工不仅体现在专业部门的分工，体现在项目组内部成员的分工，还体现在对客户服务中进行专业服务和日常维护与资源开发的分工。专业律师在掌握了与客户沟通的技巧与进行及时的必要的汇报与沟通外，主要工作就是考虑怎么才能为客户提供最好的专业解决方案，这就要求专业律师除了做案子之外，更重要的工作就是潜心研究，提升自身的专业素养，包括本专业及其相邻专业领域的专业知识和信息。而专业服务之外的客户跟进工作就应交给专门的客户服务与管理部门，由专人负责对客户进行长期的服务与管理。服务产品化已不是简单的宣传口号，一些优秀的律师事务所已经落实到业务中，把服务变成了产品，在为客户的普遍需求提供统一标准的法律服务产品，同时，为具有特殊需求的客户提供个性化的服务，而往往需要提供个性化服务的客户是能够带来更大利润的客户。产品标准化在法律服务市场已渐渐地走向成熟，律师行业的竞争也逐渐由产品竞争转为服务竞争。标准化服务包括服务质量标准化和服务流程标准化。服务标准化一方面有利于律所的质量控制和提高服务效率，提升律所的整体竞争力，体现规范化管理的对外形象，有利于品牌打造。另一方面可以降低律所的管理成本，避免因人员流动而导致的工作无法衔接，也有利于新律师的快速适应和成长。要开展全员服务，就要强调服务标准化。除了加强

员工的服务意识以外，更重要的是要求员工按照所里设定的服务标准为客户提供服务，使服务更加有序有效。服务的标准包括很多的内容。如服务流程标准包括：服务礼仪标准，包括电话、接待、拜访的标准用语，服装服饰，行为举止，来往行文格式等；收案、办案、结案流程标准；客户跟进回访时间、内容、信息记录分类标准；解答反应时间及处理流程标准；投诉处理流程标准；案卷归档标准；各种法律文件格式标准等等；服务质量标准包括：办案时间效率标准、办案结果标准、客户满意度标准，最低受投诉的次数及理由或最低投诉率标准等等。即从客户的第一次接触起就进入标准化，长久的标准化服务的同时也是在培养客户的标准配合意识，养成合作习惯，最终促成合作伙伴关系。对待客户的投诉要比什么都重要。会投诉的客户才是真正的客户。说明他对你还抱有希望，通过满意的投诉处理之后，他很有可能会变成一个忠实的客户。而对服务不满，又不投诉的客户，往往就是用他们的脚进行了投票，他们甚至没有给你一次解释的机会，就走向了你的竞争者，这才是最可怕的。因为我们都不知道我们错在哪里，更不用说如何去改进我们的工作。因此，对投诉的客户我们应当报着一份感激之心认真慎重对待。完善客户投诉机制，不但是给客户一个泄愤的渠道，更重要的是解决好投诉，得到客户的谅解，让客户对我们更有信心。另外，在客户投诉中发现问题并解决问题，同时反馈到我们的服务中去，从而能够有效地、持续地改进我们的产品，改善我们的服务。客户投诉机制的建立应当包括：客户满意度调查、投诉处理流程、客户投诉数据分析、不满意客户的跟进、产品及服务的改进建议及培训、涉诉部门律师及

人员的考核等。（三）建立客户信息数据库，对客户进行科学的分类管理，整合客户资源，主动的服务才能更好地赢得客户的信赖。全面收录客户信息，是为了更好地服务与开发客户。自然人客户的必要信息包括：姓名、性别、出生年月日、家庭关系情况、家庭收入、电话、信箱、住址、个人兴趣爱好、工作、职务、行业领域；建立委托的时间、次数、标的、代理费、跟进记录、对服务的满意意见、结案时间、后续服务内容、潜在的需求、潜在资源等。单位客户的必要信息包括：单位名称、法人代表、联系人、电话、地址、行业、规模、注册资本、客户群体、年流水额、合作伙伴、相关背景客户关系、委托事项、次数、标的、代理费用、跟进记录、结案时间、后续服务内容、满意度、潜在需求、潜在资源等。根据以上客户信息，进行细致地分析，对客户进行科学的分类。可以按照行业、委托事项、标的大小、委托次数、地域、规模、潜在需求与潜在资源等因素进行分类。对客户各种数据的分析，可以准确地得到不同行业领域、不同企业规模的具体需求。有利于我们进一步开发适合其发展的法律服务产品并有效地关注我们服务中应当注意的问题。对客户需求进行分析，有针对性地主动地对客户进行跟踪回访，站在客户的角度从法律专业的高度，有意识地引导需求，开发其潜在需求和潜在资源，赢得客户的信赖。律师事务所提供服务和价值实现的一切活动都将围绕客户这一中心展开。良好的客户关系管理是律师事务所把握顾客的真实需求、改善律师事务所与顾客的相互关系、培植顾客忠诚度的核心内容，也是整个律师事务所系统高效运行的必要前提。总之，客户是律师事务所形象最具说服力的宣传员，是法律服务

产品和服务质量的总评官，是律师事务所后续新产品最具作用的推销员，是考评律师事务所售前、售中、售后服务人员的真正主考官。重视开发和利用好客户资源将对律师事务所本身的发展起到实质性的促进作用，它是一个长期的效益工程。我们可以用法律人的标准去培养我们客户的依法经营、依法办事的法律行为意识，不但有利于我们法律事业的长久发展，也有利于整个社会的和谐和进步。（作者：白燕，北京市九洲律师事务所）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