

律师文化做什么？--律师事务所文化建设若干问题思考 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_96_87_E5_c122_484805.htm 一、关于律师所文化建设的深层特质分析 从某种意义上分析，律师所是一个生命体，不光是由若干名律师，按相关组织章程组成的谋生、赚钱的机器，更是有思想、有感情、有追求、有愿景的，具备生命体的主要特征，因而有其特有的基因，而文化就是律师所的“生命基因”。决定律师所寿命长短的最根本因素，是文化而非几名律师或相对有限的社会资源，也不是资本、法律技术和一时宽广的法律市场，而是靠长期坚守的某种信念、某种文化。一个没有文化的律师所是不会有核心竞争力的。只有优秀的文化，才有优秀的律师所和生命力强盛乃至长寿的律师事业。律师所文化的核心是以人为本。“以人为本”的“人”，既包括人格化的法律人??律师所及利益相关者，也包括律师所的合伙人、执业律师、客户、同业竞争者、合作者，是一个大写的“人”，就律师所内部而言，只有充分重视执业律师及其他相关员工，精心培育，全面开发，合理使用，有效激励，才是真正的以人为本。其内涵概括起来有四个方面：一是人的生命本位意识，也即律师所内员工的生命及其生存价值的尊重意识；二是尊重人的人格尊严。一方面，市场经济越发达，社会及其成员的独立性越强，其人格尊严越应该受到尊重；另一方面律师是具有独特技能和知识高度密集型人群，其独立性远远超过其他一般人群，因此律师所文化更应注重对人的尊严的尊重；三是注重开发执业律师的个人价值，通过有效的培养、训练、开发人的智

慧和精神潜能，使之最大限度地释放能量，实现价值，达成与律师所整体价值的契合。好的律师事务所，特别注重搭建舞台，让律师发挥才能，实现个体价值，并加以引导，形成个体价值与整体价值的最佳结合点；四是全面发展。律师所文化建设重要的是营造文化氛围、文化导向，鼓励什么，反对什么要旗帜鲜明。律师所文化建设投资不光是物质的，还有精神的，其回报不是直接的，而是通过若干通道转化成律师事务所的核心竞争力。一个好的律师所文化一定是激励人的，调动人的积极性，会产生精神变物质的巨大能量；一定是促使律师所按规律办事，可以减少违规成本的；一定会使律师所的在社会上有品牌效应，有好的形象，因而能提高律师所商誉，增殖无形资产，并为律师的发展开辟更宽广的道路。对律师所文化的评价要坚持市场观，律师所文化不是孤芳自赏的，它的好坏要有内部执业人的评价，更关键的是要由其发展能力与市场生命力来评价，由顾客、合作者、竞争者来评价，由社会来评价，律师所文化不但属管理的范畴，更包含市场化内涵，最终结果是通过好的品牌、服务和诸多执业活动，让市场认同，让顾客接受，让社会接纳。律师所文化管理与制度管理是相辅相成的，不能相互替代，因为人的思想意识、观念行为准则都会有差异的，但文化管理是高境界，制度再周全严密，也有达不到的地方。制度要求大家的一致性，文化具有引导性。制度具有止动性，文化具有牵引力。制度管理强调理性化、科学化标准和规范，文化管理强调非理性化，重视内在精神价值的开发和各种非正式规则的作用。律师所文化急需铸就一道文化堤坝??诚信。律师所文化建设需要创新，但就现状而言，不解决诚信缺失问题，就不

可能健康发展。在市场经济条件下和民主意识相对发育基础上诞生的律师所文化，最底线的东西是诚信，再也不能超越这个界限。中国经济的转型，必然要求律师所文化的转型。律师事务所由过去依附于“国有”的“小组织”变成了自主的社会组织和经济实体，其文化的转型是基础和前提。律师事务所的重组，最浅层的是人员和资本的重组，但这是重组的核心。第二层的是管理的重组，整合机构、业务技术和各种执业流程。第三层是文化的重组，律师所重组的失败，多数在于文化的层次，不在于资本、人员管理的层次，资本、人员、管理的重组是可见的，很快便能完成的，而文化的重组需要3年、5年、10年才能真正实现，从资本、法律专业技能和人员的角度讲强强联合可以，从文化的角度分析，只能以强并弱，而不可能强强联合。知识经济正在逐渐突现律师文化的主脉。正如人们知道的，企业文化是资本所有者的文化，是出资者的文化，出资人决定企业文化的主脉、方向、特点和主要内容，追求利润最大化是企业文化的主脉。而律师所文化则不然，律师人群是社会中的一个新的阶层——法律知识所有者阶层，他们拥有法律专业知识和执业技能，但没有钱。因此，律师所文化就不完全由出资者说了算，而是由最大的法律知识及其执业技能拥有者说了算，由于多数知识所有者不是急功近利的，他们一般有理想、有抱负，有长远观念，一般也意识到只有从根本上把自己利益与社会利益及其发展趋势融为一体，追求自己与社会的同步发展，追求与环境的和谐，追求律师事业的基业常青，并以此证实自己的能力，提升自己的价值。而当这些理念越来越强，越来越深入人心时，必然会形成一种足以影响律师所文化发展的无形

而又内在的力量，这种文化有一定的超功利性。总体上，律师所文化建设应向求实、人性化、市场化、阶层化、职业伦理化方向发展。要突出能本，因为市场经济是一种文化经济，知识经济是一种智慧经济，律师是专业化水准相对较高的群体，应该倡导以能力为本位的文化，以建立相关制度，突出能力导向和业绩导向，从物本到人本是个跨越，从“人本”到“能本”是专就“知识群体”而言需要的一个思想跨越。

二、关于律师所发展战略的定位 律师事务所战略定位是律师所文化建设的重要方面。因此，高效的律师所战略管理在当前异常激烈的竞争环境中显得尤其重要。律师所要持续成长，必须有战略眼光，明确战略重点，抓好战略策划，并加以有效地实施。所谓律师所战略，是在分析内外环境和条件的基础上，为在竞争中求生存和发展而做出的总体的、长远的谋划与对策。它具有全局性，根据律师所的总体发展需要规定律师所的总体行为；纲领性，规定律师所的规模、专业、区位目标、重点、措施，是律师所发展的纲要；长远性，为谋求律师所的长远发展，在科学预测的基础上开拓未来的前景；竞争性，为谋求不断扩大市场占有率和业绩水平，同竞争对手争高低；应变性，根据律师所外部环境和内部条件的变化适时加以调整，以适应变化后的情况。律师所发展战略应该根据律师所拥有的资源情况、律师所的专业、品位、律师的执业技能、市场占有率、信息与法律知识优势的具体情况制定。它一般应包括：发展方向战略、经营战略、管理战略、文化战略、市场竞争战略、人才管理战略、信息化战略等。没有战略的律师所是短暂的。只有战略定位准确，律师所才能 / 顷应时代发展的潮流，抓住机遇，加快发展。

从一定意义上说，今天的律师所也已进入了战略竞争的年代。一个律师所的成功，首先它的经营战略必须是正确的。经营战略主要解决的是律师所“做什么”。其次，它的管理战略必须具有高效率性质的。管理战略主要解决的是律师所“怎么做”。第三，它的人才战略必须具有激励作用。人才战略主要解决的是律师所事情由“谁来做”。最后是律师所的文化战略，成功律师所的文化必须是具有强大生命力的，同时带有鲜明个性特征。律师所文化战略主要解决的是回答律师所“我是谁”这个在竞争中明确定位的重要大问题。律师所经营战略主要包括律师所的执业服务领域、专业方向、竞争优势和协同效应。律师所管理战略主要包括组织系统、指挥系统、制度系统，它的特点是必须密切配合律师所的经营战略特征，服务并服从于经营战略。经营战略确定后，管理层组织体系是决定性的因素，必须造就管理层组织具备专业的知识技能，合伙人、执业律师独当一面，勇挑重担，敢于负责的工作能力；群策群力，团结协作，相互依存的团队意识；敢于否定自我、善思知进、勤奋好学的学习型组织。律师所人才战略主要包括对执业律师和其他管理人员的选用、招聘、培训、激励等。律师所文化是律师所的灵魂，是所内全体成员共同的价值观体系，其核心是培育和创造一种符合律师所实际、催人向上、开拓创新、永争一流的律师所精神。应当内强素质，培养律师所精神；外塑形象，宣传律师所品牌；用文化打造品牌，用文化指导律师所发展。同时，一个好的律师所战略要靠坚定的执行力贯彻落实。没有执行力，战略只能是空想。这就要求所内执业者必须要有忠诚的精神、服从的意识、创新的勇气和超常的实施意志，坚定不移

地执行律师所战略。三、关于执业律师的职业思维 一个成功的律师所不但要生产服务与技能，也要生产思想。思想的来源是律师的执业实践。而律师的职业思维是社会和律师行业普遍认可的律师思考问题的方式或思路，是律师对律师执业活动共同的或者比较一致的认识和反映，是对实践分析判断的过程及其结果。一般说来，律师职业思维的质量水平和活跃程度，往往是与一个律师的思想、精神、知识及其执业技能的成熟水平和丰富程度成正比的。

1、律师职业思维的基础。

律师职业思维得以产生和变化发展的相关因素主要有：

一是律师的主体觉醒。律师职业思维产生的最重要的一个前提条件是执业律师作为特殊的法律服务人“个体”的“主体觉醒”。职业思维是职业主体的反映，缺少甚至缺失主体意识的执业律师是不可能产生职业思维的。在律师所“国办”或“国有”的时代，律师职业只是政府的一种附属物，律师没有也不必要有自己的主体意识、主体精神，有的只是政治意识和政治精神，形成不了富有个性的职业思维。只有当引入竞争等市场机制的情况下，律师才可能有自己的主体意识和职业思维。

二是现实需要。律师执业思考所指向的问题就是现实需要。律师作为职业，首先要回答律师为什么要存在？靠什么存在，怎样才能存在和发展，它存在的意义是什么？也即律师使命、宗旨、价值观是什么。同时律师作为以谋生为一定手段的职业，追求利润最大化也是其目标，这就要有律师行业战略、律师执业技能、律师职业管理等相配套。面对如此种种，律师必须明确回答和思考，也就相应产生了律师职业思维。

三是历史积淀。一般来说，律师职业的历史越久远，其文化积淀就越深厚，而相对久远的历史经验和知识也

为律师职业思维制造了定式。2、律师职业思维的价值。律师职业思维的价值反映的是它可以满足律师执业的主体需要和社会对律师职业提供服务的认可与满足。它是律师的行业向导，律师执业行为随着律师职业思维的转移而变迁；是律师的创新源泉，律师执业过程是律师主观潜能充分发挥过程，也是极富创造性的过程，是一定的创新过程。因此，称职尽职的律师执业行为，必须受到有创新特质的律师职业思维的指引；是精神动力，律师职业思维作为一种精神因素和精神力量，对于律师执业活动和律师行业发展的能动作用是显而易见的。律师职业思维对律师执业活动的正确反映是积极的、主动的、创造性的，可以推动律师将观念的创造变成现实的创造。律师职业思维具有群体性、自主性、多层性特点，一经形成，在执业律师中就会相互影响、迅速传递、广泛辐射，成为一种越来越大的精神合力。3、律师职业思维的依据。包括三方面内容：一是合目的性。任何律师都应有目标，都应有自己的价值追求，尽管这种目标和价值追求在律师不同的执业阶段和不同的执业环境下也许是不同的。在一定的律师职业思维的指引下，律师行为的结果可以达成或者在某种程度上达到律师的一定目标和价值追求，否则就是不合目的性的。二是合规律性。所谓合规律性是指律师职业思维必须符合市场经济规律、事物发展规律、认识活动自身规律，就执业律师而言，要符合推行民主与法制要求，符合公平、公正、客观的正义实现要求，符合法治实现要求和律师执业技能要求，不难理解，律师职业思维越是符合或者接近律师执业活动与执业实践的本质和规律，就越是能够成为律师职业成长进步的推动力量。三是合规范性。律师职业思维

是律师执业活动的向导，对律师执业行为的方向有十分明确的规定性。而律师职业思维的这种规定性也规定了律师执业行为应当符合相应的社会规范、道德规范与法律规范。因此，最大程度的合规范性是律师职业思维的理性选择。讲求诚信，践行法治，追求正义，努力创新，维护合法权益，保护良好秩序，已经越来越成为律师执业的社会规范、道德规范和基本职业规范。

4、律师职业思维的开发。

探索律师职业思维的目的，在于开发律师职业思维，发挥其对律师执业行为的能动作用。而开发律师职业思维，就必须把握律师职业思维发生发展的特殊性，不断增强开发过程中的主动性、针对性和有效性。

一、要抓教育。认识的次序常常有先后，思维的质量往往有高低，而一种为全体执业律师和社会认可的律师职业思维的形成是一个渐进的过程，是律师个人意志相互作用、相互影响的过程，不可能一蹴而就。没有大力的培育，一种律师职业思维再正确、再先进也难以共融互生并贯彻实施。

二、要抓实践。律师职业思维的形成总是同一定的律师执业活动中相关联的，同时又是为一定的律师执业活动所服务的。律师职业思维的开发，既是理论问题，又是实践问题；既是认识世界的问题，又是改造世界的问题。因此，要引导律师积极主动地强化实践的环节，尤其是律师高水准的执业活动，并在执业实践中形成、发展和强化正确的律师职业思维，掌握高水准执业律师分析、判断、推理的正确方法，强化律师职业思维的功能，实现律师职业思维的价值，推动律师职业思维的发展，促进律师职业的开发。

三、环境诱导。环境有时就像一位无言的老师，不动声色之中就可以赋予某种暗示、联想和顿悟。无疑，良好的执业环境对于律师职

业思维的形成与升华是非常有利的。营造一个充满人文关怀的执业环境，可以使执业律师在不知不觉中受到熏陶，在潜移默化中得到教育。

5、律师职业思维的主体意识。

执业律师作为自主性较强的职业人，尤其需要具备和强化三种主体意识。

一是责任意识。愿意并敢于承担责任是执业律师的基本素质。作为普通的公民，不是天生就具有责任，但作为律师，作为职业化的执业人，更需要在长期的执业生涯中不断自我修炼，坚定自己的事业心，培养积极健康的心智模式，把每一次执业当作一次机会和使命。

二是忧患意识。执业律师更要有现实的紧迫感，勇于挑战自我，勇于接受变革。永不满足于现有的成就，摒弃一切自满的情绪，不断挑战未来，不断更新自我。它实质上是执业律师特有的一种职业能力，需要具备对环境的深刻洞察力，要求执业律师提高对环境的理解力，善于发现变化、捕捉变化、深刻把握变化、积极适应变化。它是一种积极进取的意识。敢于直面现实的高超理性。

三是规划意识。市场经济是契约经济，各个市场参与主体遵守市场规则是市场经济得以良好运行的前提。执业律师要想成功，必须在执业过程中有主动遵守规则的意愿。要主动遵守社会规则，做优秀的社会公民，主动遵守职业操守，做优秀的执业者；积极降低执业风险与执业成本。为此，执业律师要确立不断学习、终身学习的理念，积极强化学习能力，认真钻研法律知识和相关执业规划，了解业务、技能等发展趋势，保证对业务技能规划的有效遵守；强化个人修养，遵守道德规划，强化法律意识和认知意识，遵守制度规划。

总体上，由于律师制度目前仍有许多急需完善的地方，律师的实践正在逐步展开，而律师文化的实践总结与理论探

索也才开始，仍有大量工作要做，律师文化建设，任重而道远! 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