

我拿什么奉献给你，我的年轻同行？--青年律师的培养与成长之我见 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文
https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E6_88_91_E6_8B_BF_E4_BB_80_E4_c122_485135.htm 在律师界，应直面这样一个现实：一方面是对新生力量整体表现的失望与对人才涌现的渴求难满；另一方面，是年轻一代对培育与机遇的不满……新老双方的期待落差如此之大，让人震惊。整个行业的持续发展，焦点在于年轻同行必须快速成长，堪当大任。对此，全行业中不管是律协、律所或者青年律师自身均有责任，而且是可以找到和谐共振的关节点的。前言“怎样才能打造一个一流的律师事务所？”这个问题让我把记忆定格在2001年的英伦。我在伦敦参加司法大臣中国青年律师实务培训项目时，在富而德律师事务所（Freshfields）开始实习的第一天，我就向我的指导老师、著名的资深合伙人、项目融资律师林托特先生（Tim Lintott）提出了这个困扰我多年的问题：如何才能成为一流律师事务所并可持续地在业内保持其一流律所的地位？这是一个很宽泛的问题，但导师的回答非常简洁明了：招一流的人才，并培训他们，持续地、不间断地培训他们。是的，在富而德伦敦和香港办公室，只要打开内网里的“实习生”一栏，你就会看到数十名来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等英美名牌法学院的在校生名字。他们就是富而德的最初的人力资源“原材料”，正在那里进行上岗前的短期、兼职或长期（两年）的实习和培训。实习和培训项目繁多，与他们在校学习的内容互为补充、相得益彰。若干年后，“原材料”将被打磨得光彩照人，陆陆续续地接过“师傅”们的班，成为该所两百多年来一茬又一茬的新合伙人

，因此他们的行业、他们的事业持续数百年地辉煌。回国五年了，导师的这一回答至今仍在我耳畔回响。五年来，在我工作的律所里，我和我的同事们一直不遗余力地倡导着、推广着、实践着这一理念。然而，泊来的观念听起来固然诱人，但当它遭遇中国的、内地的、重庆的现实后，它诱人的一面开始令人加倍地困惑。这几年里，我作为事务所分管人力资源的合伙人，亲自参与招聘、面试和培训的不下二十次（包括去重庆高校现场招聘），面谈过的应聘者超过百人，与重庆本地、本所青年律师同行面对面沟通更是不计其数。与此同时，在重庆和国内其他城市，我利用每年参加行业会议、各类研讨会和培训的机会，与其它律师事务所的主任和合伙人们就此问题进行了广泛的交流。现实令人感到沮丧：年轻律师绝大多数对其所在律所在培训机会和效果、时间、精力和费用投入等各方面表示强烈不满；而与此同时，律所主任（含部分合伙人）对年轻律师的表现，包括为人处世、工作作风、业务技能及职业道德等方面也表示非常失望，对培养青年律师这一话题表现冷漠。这样互动的结果是：年轻同行普遍看不到自己职业的发展方向和目标而对律师这一职业产生强烈怀疑，悲观情绪占据主导地位，而律所对新生力量的需求和渴望始终难以得到满足。为什么会这样出现这样一个不可思议的局面？在我看来，对律师事务所和律师同行来说，如何看待律师行业的可持续发展，正如判断一个国家的未来国力，我们应该看它的年轻一代是否能够足以胜任未来行业对他们各方面的要求；否则，这个行业、这份事业，是很难自诩前途光明，并妄称可持续发展的。本文将结合国内同行对青年律师培养的实践经验、行业主管机关和协会的积极有

效的参与、青年律师自身的意识加强和素质提高、建立配套长效机制等方面，阐述青年律师培养的必要性、紧迫性、可行性，以期为重庆行业协会、为本地律所和青年律师提供具有一定参考价值的观念、思路和建议。特别需要说明的是：鉴于在律协担任的职务和工作职责所限，我本人对本市律所和律师的整体情况了解远非深入、全面和翔实，尤其是涉及有关数据信息对论点的证明力和支撑力方面，在本文中显得尤为薄弱、片面和肤浅，为此，我仅寄希望于该文更多地从理念和思路为本地律师界提供有益的参考。

第一章为什么律师行业必须重视青年律师培训？我们需要是在大量实践中打磨，累积经验的人才，然而，许多青年律师却面临“无案可做”的窘境，为生机所困，甚至转行，“自学成才”的成本也过高。而“新鲜血液”的缺失，将是整个行业未来的巨大隐忧。

一、谁是青年律师？乍一听起来，这是一个毫无意义的问题。“青年”一词似乎把年龄作为圈定范围的标准，那么三十岁以下应该是一个符合逻辑的年龄限制。然而，现实不全如此，每年重庆通过司法考试进入（或转入）律师行业的新同行中，有相当一部分人年龄大于三十岁。在我的理解中，“青年律师”应该是指进入行业且执业年限在五年以下的律师，年龄不能且不应成为定义的标准。律师作为一个实践性很强的职业，相当于“工匠”，执业年限就如同飞机驾驶员的飞行里程数，越短越需要培训，越长越富有经验，这一差距甚至具有质的不同。

二、律师行业需要什么样的青年律师？网上关于青年律师培养方面的文章不少，其中对一名合格的律师的描述也不尽相同，但基本的素质和能力是共同的，我通俗地总结如下：脑瓜子想得透，腿杆子跑得快，

笔杆子写得好，嘴皮子讲得妙。而这一切的一切，都有赖于长期的、大量的实践和操作积累。行业和律所，都需要具有这些技能的律师，毕竟，行业的可持续发展、律所的生存、发展和壮大，不是简单依靠律师人数增加就能实现的，律师质量的提高才是我们关注的重点。

三、没有新鲜血液不断充实力量的行业是有前途的行业吗？每一位通过系统学习取得律师执业资格证的年轻律师，如何在上述能力上得到锻炼和提高，书本的作用显然是更次要的。没有案子可想，没有证据可跑，没有文书可写，没有开庭可讲，是青年律师面临的现实尴尬。有句玩笑说：现在的大学生，一毕业就失业；现在的新律师，一上岗就下岗。在与不少青年律师的交谈中，我印象最深的是他们普遍对行业的迷茫、对律所的失望和对前途的困惑。《重庆商报》在2002年曾对重庆沙坪坝的“律师村”现象做过详细报道，其中提到新律师甚至无法维持基本生活需求的现状堪称触目惊心。蔓延在青年律师中的这种悲观情绪已经直接影响到他们对未来职业的判断，有一部分青年律师放弃了继续执业而转行，他们中，不乏综合素质良好的希望之星。即使是铁了心扎根律师行业的青年律师们，也因为不得不在律所“自学成才”而走了不少弯路，浪费了大量的资源。这对我们的行业、我们的律师，不能不说是一大遗憾。与此同时，几乎每一个律所的日常经营中，都需要青年律师提供简单的、基础的工作，比如查询工商档案、收集基本证据、查询收集法律法规和法院判例、撰写常规法律文书和文件、接待来访当事人、接受义务法律咨询等等。随着现有律所主任们、合伙人们、律师们年龄的增大、老化，十年、二十年以后，新一代的律师如何接过行业和律所的担

子和责任等等现实和未来的需求，再次说明：培养青年律师，对行业对律所具有无可争议的必要性。第二章 培养青年律师的紧迫性 一方面是律协不遗余力、想方设法培养青年律师，另一方面是律所和青年律师之间的长期不绝于耳的互相指责抱怨。后果是，律协倡导的律所规模化、和律师职业化、专业化等仍如空中楼阁可望不可及，律所仍然陷于单打独斗而无法提高整体实力，并导致全所品牌效应缺失，可持续发展后劲不足，而青年律师依然不得不继续面对自力更生、自我培养的现实和未来。

一、行业对青年律师的培养 重庆市律协对青年律师培养一向高度重视，近几年来，律协通过定期举办“青年律师沙龙”、邀请国内外资深律师同行做实务技能讲座、主办和协办各类大型研讨会等方式，为青年律师的培养提供了有益的渠道，做出了相当大的努力和贡献。然而，我们必须看到：类似的培养方式，仍存在诸多不足之处。

第一，务虚多于务实。这是因为律协本身职能所限，无法为青年律师提供更多更具体的实务指导；第二，靠自觉而不是靠制度。律协的培训和活动，青年律师全凭自愿决定是否参加，尽管每年年审时对培训课时有所要求，但实际执行得并不严格；第三，律协的培训与律所的培训（如果有）存在脱节现象。青年律师反映律协的培训范围广、层面高，跟他们的实际工作和需求并不接轨，而律协对律所在这方面缺乏制度的设置和要求是主要原因。

二、律所对青年律师的培养（一）现实情况描述 由于没有具体深入调查，我们无法知悉目前重庆307家律所中，究竟有多少家对本所青年律师建立了岗前培训、在职培养、职业规划等方面的制度。相对片面地说，仅从我面试过的百余名青年律师（含助理）那儿，从来自

他们的反馈情况看，绝大多数律所在青年律师的聘用上，主要存在两种情形：对具有一定社会资源（如家庭背景具有利用价值）的青年律师，律所通常乐于接收，“醉翁之意不在酒”，这类青年律师生存发展相对轻松容易，但为数不多；而律所对其他更多的青年律师，则要么拒绝接收，要么接收后，不闻不问，任其自力更生、自生自灭。而凡是转律所的律师，都明确表示从未在律所得到过类似的培训，律所也未建立制度来保证对他们的基本培训。他们中一部分主要靠自己的人际资源承接案源，自接自办，获取提成；还有一部分是为律所的某个或某些合伙人或律师担任助手（或合作律师），获取工资或个案提成，其中也有个别合伙人或律师对他们进行粗浅具体的指导，但并不系统，不具备制度化的保障。无论哪种情形，律所都不提供或仅提供数百元的基本工资。

（二）如此现实，无疑令人不满。让我们来听听各方的不同声音吧！（特别说明：下述说法都是本人亲耳所闻）律所主任说：律师提成制，是当今律所主流分配体制。在新律师没有其他现实的、可利用的资源的情况下，他们对我来说只意味着“成本和开销”，尤其是，以前也用心培养了一些年轻人，可是当他们几年后一旦羽翼丰满，就很快另起炉灶了，带走的不仅是我以前投入的全部心血，还直接带走我的客户和业务；更有甚者，离开后还搞不正当竞争，恶意攻击我和我的律所，令人寒心！我如果投入时间精力金钱培养他们，相当于为自己培养了更多的竞争对手；那么，我凭什么要培养他们？合伙人和律师说：鉴于提成制，大家原则上各顾各；如有个案需要，就一对一谈条件，因为青年律师普遍缺乏案源，所以，不愁找不到又便宜又好的助手和搭档；工作

上，我的技巧、能力和经验，是为我个人的业务服务的，不能随便教给任何人，否则，我自身难保，更无法承受业务和客户外流的风险。青年律师说：没有案子做呢心慌，有案子做呢迷惘。运气好有主任、合伙人或律师带一带，但他们水平也并不比我高多少，总是把案子交给我以后就啥也不管了，所有文书都是我自己摸索着写，所有证据都是我凭感觉去找，所有法律法规判例都是我上网去查，开庭时他们通常还没理清法律关系，庭上胡说八道的事儿常有发生，有时我还发现对方当事人的律师也是如此，还不如他们身边的助手搞得清楚。待遇呢，可以用“剥削”两个字来形容，他们拿大头我拿小头并无不妥，但实在少的可怜，连手机费和交通费都不得不计算半天，更不用说自己掏钱去深造和学习了。

第三章 改变现状，培养青年律师的可行性建议

一、律师协会，应有所作为——提供有效的制度保障

律协的行业管理地位和职责，决定了其在实现行业可持续发展中的重要地位和作用，律协能够也应该高瞻远瞩，在青年律师的培养和成长方面提供有效的制度保障。国外如英美国家的做法当然很好，但那是基于两三百年不断丰富完善的结果，加上国情和行情不同，他们的经验在很大程度上只能起方向性作用，短期内很难直接与本地实际情况接轨；国内如京沪等地的大所，在青年律师培养方面取得了很大成绩，其中不少做法是值得我们借鉴和学习的。

（一）律协可通过各类会长办公会、律所主任会议等渠道，呼吁各个律所在青年律师培养方面统一认识，加大投入，为行业的未来贡献力量。在国外，为什么每一位律师从甲所转到乙所可以立即上手工作而不需另行培训？为什么跨国律所人才流动如此频繁而行业依然长盛不衰？那是因

为整个行业的每一家律所都在投入地培训新人。唯有如此，我们才能确保我们的行业和我们事业后继有人，而且是合格的接班人。（二）律协可通过行业规范、文件和纪要，着力要求、大力倡导律所建章建制，为每一位新入行和短期入行的青年律师提供培训条件和长期职业规划。据统计，过去五年来（02年至06年），重庆每年新增实习律师平均为300人（177人/年?441人/年），而重庆现有律所307家，作为年审条件之一，律协可要求各个律所须保证接纳至少一名新入行的实习律师；也可根据律所现有律师人数，按比例接纳实习律师，以此确保每位青年律师能顺利度过实习期。与此同时，各个律所须根据律协要求，新建或增加保障为实习律师提供全面培训的人力财力物力的内部制度（如财务制度等），使每位实习律师能在一年实习期内，在基本生活费用得到保证的前提下，能掌握基本的执业技能和技巧。对此，律协可每年一次考核，对未达标者暂缓年审，通报批评直至其改正；也可通过会计审计、回访青年律师等方式，监督落实上述制度的实施情况并定期通报。（三）律协在每年向每家律所收取的会费中，通过设立基金的方式，对在青年律师培养方面做出突出成绩的律所进行表彰和奖励，也可通过部分返还会费等方式，鼓励律所在青年律师的培养方面加大投入力度。此外，在律协其他的评优、评奖活动中，建议将律所对青年律师培养的投入多少、效果好坏等纳入考评指标。（四）律协在鼓励公平竞争的基础上，对律师开办新所、青年律师转所过程中出现的不正当竞争行为，不能继续任其停留在道德层面而不予关注，而应在认真调查的基础上，严肃处理，以保证各个律所的共同利益，避免律师的无序流动，并打击伤

害律所培养青年律师的积极性。（五）在律所文化建设方面，应提倡青年律师爱岗敬业，反对盲目追求短期经济效益而忽视自我培养。律协可通过更多地组织以律所为单位的各类集体文体活动等方式，在律所的配合下，营造有利于青年律师身心健康的执业环境，为稳定律师队伍创造条件。只有通过律协长期不懈的努力，帮助重庆本地律所在观念上统一认识，制度上补充完善，本地区本行业的青年人才的培养，才可能在根本上得以实现。

二、律所主任和合伙人们，应有所作为--培养基地，充分发挥造血功能

（一）从经济上来看 据统计，过去五年来，重庆市的法律服务总收入从02年的2亿元增加到了06年的3.5亿元。其中，排名前十名的律所总收入占到当年总收入的28%-31.94%。这一比例，已经大大突破了经济学上的“二八定律”。全市307家律所中，年创收100万元的所85家，200万元的所43家。如果我们大致估算培养一名青年律师每年的直接投入费用，那么应该是2万元到4万元之间，按3万元计算平均费用，那么对年收入在100万元的律所中，只占到3%，这一比例应该是年创收百万以上的所完全可以承受的。而对排名前十名的律所来说，这一比例就更低。因此，对创收相对较高的律所而言，每年接纳培养1-10位青年律师经济上是完全可以承受的。

（二）从对行业的贡献和责任方面来看 据了解，现有创收较高的律所，绝大部分明确表示不愿意接纳无经验、无案源、无其他社会资源的“三无”青年律师（其中包括个别在本地赫赫有名的大所），即使对接收的青年律师，正如前文所述，也基本没有培训投入（比如基本工资保障和系统的培训制度），这一现象令人深思。应该说，律所主任们的顾虑和担忧不是完全没有道理。但是

，当重庆律协通过上述各种方式和渠道鼓励、倡导培养青年律师并从制度上加大了管理、监督和防范力度，那么，我们的律所主任们，能否从大局出发，从行业可持续性发展的需要出发，牺牲局部小利益顾全行业大利益而切实为青年律师们做点实事呢？（三）律所可以为青年律师的培养做哪些工作？笼统地说，律所是每一位青年律师最好的培养场所，所内培养也是培养效果最好、最直接的途径之一。律所除了根据自身需要和律协要求，在制度上确保对青年律师的培养和职业规划以外，还可以通过以下方式青年律师提供条件：

- 1、律所可以为每一位实习律师安排一名专职律师或合伙人作为其业务指导老师，在职业道德、执业纪律、工作能力、人际交往等方面提供基本的辅导和监督，帮助他们尽快融入律所这一集体中来；针对当前越来越多的“八零后独生子女”新生代加入律师行业，如何在他们独有的生长环境和独特的生活阅历中补充增加职场必备的“忠诚、坚韧、利他、宽容”等传统美德和职业道德这一课，如何激励、管理、培养好这一批雇员和我们未来的接班人，坦率地说，这不仅是中国律师界面临的一个全新课题，甚至可以毫不夸张地说：在人类历史上，在世界范围内企业界管理学史上，都是一个前无古人的巨大挑战。因此，我们的律所，一方面可以对青年律师一视同仁、严格要求，另一方面可以多观察、多谈心、多沟通，帮助八零后青年律师逐步成熟起来，培养或强化他们自强自立、吃苦耐劳、舍己为人的优秀品质；
- 2、对现有执业年限在1年以上5年以下的青年律师，律所可以根据他们本人意愿和事务所专业部门设置的需要，根据双向选择的原则，鼓励他们自愿与其他具有更丰富的实践经验的资

深律师“配对”，以便针对性地就他们已有的工作实践中发现和存在的专业欠缺不足等予以逐步弥补和完善，为他们下一个阶段的提高创造条件；3、律所可以利用上班或休息时间，为青年律师举办案例讨论、新法分析、文书写作、客户维系等方面的经验交流活动，为青年律师提供与合伙人和专职律师面对面沟通的机会，帮助他们更好地认识律师这一职业的酸甜苦辣，帮助他们树立正确的执业观和金钱观，为他们未来漫长的职业生涯打下坚实的基础；4、律所可以通过所内文化建设，如举办文体活动、各类竞赛、外出旅游，协助他们解决工作和生活中遇到的各类具体问题等各种方式，与青年律师建立更深入的情感联系，为稳定律师队伍、帮助他们成长营造良好氛围；5、律所还可以通过半年或年终评选，对表现突出的青年律师给予表彰和奖励，为其他青年律师树立榜样，并带动更多的青年律师更快地成长；6、律所应为青年律师成长为主办律师、部门负责人和最终晋升为合伙人创造条件，提供通道，为他们未来的发展准备舞台。坦率地说，律所能否较好地扮演好上述角色，发挥其作用，其主任和合伙人的影响至关重要。因此，各个律所的合伙人之间，应就青年律师的培养和职业规划等方面进行深入全面的沟通，以统一认识、步调一致，只有这样，每一家所的青年律师培养计划和设想才可能真正落到实处。

三、青年律师们，更应该有所作为--心态决定成败

作为被培养的青年律师自身，看似被动，其实是最具主观能动性的一方。正如前文所述，的确，我们现有相当一部分青年律师心态不正，对自己缺乏客观、冷静和科学的定位，急功近利、虚夸浮躁。对律协和律所，指责多于建议；对老师和领导，挖苦多于尊重；

对同事和同行，诋毁多于合作。如果这种状况继续下去而不能得到有效遏制，将会极大地挫伤律所的积极性，并由此影响到对所有青年律师的培养规划，最终让律协、律所和律师三方的良好愿望落空。尽管如此，我相信，绝大部分青年律师是拥有较强的责任心、上进心和事业心的，他们渴望得到培养，渴望更大的舞台供其施展。但是，作为青年律师，在事业起步的最初几年里，我们应该如何发挥主观能动性，积极配合律协和律所对我们的培养，以为将来的长远前途做好准备呢？（一）在态度上，青年律师应做到以下几点：1. 对律所：充满感激，珍惜机会。正如前文所述，律所的每一分钱都是凭律师们的努力和勤奋挣来的，世界上没有天经地义的免费午餐。如果我们得到机会去任何一家律所工作或实习，都应该抱着珍视和感恩的心态去对待这份工作、这家律所和那里的律师同事们；2. 对主任：充满敬意，尊其为父。律所主任们，都是身经百战的律师界老将（尽管有的年龄并不老）。他们为事务所的创建、生存和发展竭尽全力，鞠躬尽瘁。当然，因为历史原因，他们当中有的并非科班出身，有的业务能力未必是最强，但是，他们在商海中摸爬滚打多年，经历过不少青年人难以想象的磨难，才取得了今天的成就。青年律师可以统计一下：307家律所，有多少家律所的主任是身体健康而没有任何疾患或隐患的？他们为律师事业做出的贡献和牺牲，是最值得我们尊敬和钦佩的。3. 对老师：谦虚谨慎、尊师重道。凡是能够带领你工作的律师，他们的经验和能力肯定在你之上，不要因为他们偶尔忘了某法律条款、误解了某司法解释或混淆了法律关系而对其大肆嘲笑不屑。这种幼稚可笑的态度最终会害了青年律师自己，并对

自己今后的业内评价留下劣迹。多看老师的长处，尽己所能弥补老师的短处，勤奋好学、戒骄戒躁，这样的学生，永远受欢迎，并最终将得到重用；4. 对同事：主动探讨，共同进步。同事中总是不乏拥有我们自身并不具备的某些特长或某种优点的律师，同在一所，取长补短、相互探讨，是最直接最便利的学习机会，青年律师应充分利用并善于抓住机会，与同事随时展开“头脑风暴”似的讨论、争论甚至争辩，这对提高自己的专业技能非常有益；5. 对同行：相互尊重，提升形象。同行之间互相诋毁踩扁是律师界是较为普遍的不良现象，多年来已成为顽固的诟病。在此，我希望广大青年律师能意识到：同行之间的指责批评应以面对面的坦诚沟通为主，而针对每一个案源和客户的竞争，应建立在公平的基础上，那种凭借背后揭短、谩骂、诋毁方式抢夺客户和业务的方式，尽管可以短期内为个人带来收益，但长期地来看，这种做法最终将伤害到行业的公平竞争，并极大地损害律师和律师行业在政府、企业和公民个人眼中的整体正面形象，有百弊而无一利；（二）在业务技能上，因为律师的脑瓜子、腿杆子、笔头子、嘴皮子，每一样都重要，所以，不论是律所培训、老师点拨，还是业余自学，青年律师都应该兼顾这几方面能力的训练和提高。尤其针对薄弱环节，须设定时间表来改进。（三）为人处世方面，这是一门大学问。在日常与当事人、与客户、与同事、与同学、与其他朋友的交往过程中，应多留心学习律所主任、老师和其他同事好的方法，边看边学边修正，逐步培养社交技能，积累社交经验。（四）个人长期职业规划方面。希望每一位青年律师都胸怀成为本所合伙人（甚至主任）的理想，并针对自己的特点、特长制

定切实可行的实施计划，与此同时，兼顾律所的市场定位，修正自己的个人目标，以与律所的全局利益一致。（五）转所时应讲规则。很多青年律师跳槽频繁，这本无可厚非，但怎么跳槽，按什么规矩跳槽，却被大部分青年律师忽略。律所和律师之间通常签订了聘用合同，而律师一旦决定转所，往往以自我为中心，追求个人利益最大化，不按合同办事，说走就走，丝毫不尊重和顾及律所利益。这样的结果是辜负了律所的期望、破坏了律师的诚信、伤害了彼此的感情。

结束语 青年律师的培养与成长问题，是一个系统工程问题，也是直接关系到行业可持续发展的宏观而意义重大的问题。离开律协、律所或青年律师其中任何一方妄谈这一问题，都将因为一厢情愿、孤掌难鸣而毫无价值。中国的民主法制和经济建设，需要律师行业；律师行业的发展，需要我们的青年律师。他们，才是我们行业的未来，为此，我们的行业协会、我们的律所、我们的青年律师们，都需要为此付出长期不懈的努力。我们有理由相信：在各方目标一致、通力合作的基础上，我们律师行业未来中坚力量的培养和成长，终将结出丰硕的果实。（作者：邓亚岚，重庆索通律师事务所律师，2007年9月获“重庆市第一届十佳女律师”称号。本文来自首届重庆律师论坛论文集。）

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