

如何加强律师事务所的组织行为管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/485/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_8A\\_A0\\_E5\\_c122\\_485194.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_8A_A0_E5_c122_485194.htm)

我国的法律服务成为一种职业，自1979年恢复律师制度开始，伴随了中国改革开放、民主法制建设与市场经济发展的过程。律师事务所，就是在这样的历史环境和背景下，产生和发展的组织。在我国，律师的职业准入门槛相对较高，仅就学历要求的指标而言，或可说是具有人才荟萃的特点的组织。统计数字表明，我国目前有11万余名律师，9000多家律师事务所，然而，平均每家律师事务所的执业人数仅为12人。在全国范围内，超百人的律师事务所寥寥无几，没有一家律师事务所拥有500名以上的律师，也没有一家律师事务所年收入超过10亿元人民币。值得研究的问题是：为什么律师事务所这种“人才荟萃”的组织，不是最有竞争力的组织？为什么在较为广泛的意义上，独立作战的精英们不能成为精英团队？为什么律师们难以对律师事务所产生归属感？武汉大学博士生导师关培兰教授指出：“未来的竞争是人才的竞争，实际上也是组织的竞争。组织是志同道合的一群人走到一起干大家共同想干的事。组织的竞争必然依赖于组织的成员，组织的竞争力也就与其成员的整体素质直接相关。这里必须消除一种误解，一个人才荟萃的组织并不一定是一个具有最强竞争力的组织。”

目前律师所的组织管理模式根据现行《律师法》规定，目前我国律师事务所的组织形式，是根据出资主体和承担法律责任的不同，分为国家投资的律师事务所、合作制的律师事务所、合伙制的律师事务所。在律师业较为发达的地区，律

师事务所主要采取的是合伙制的组织形式。在合伙制律师事务所中，较为常见的是两种不同的管理模式，业内通常称为“公司制”管理模式与“提成制”管理模式。所谓“公司制”管理模式，一般是指律师事务所统一收案，根据案件的专业要求指派有相应专长的律师承担工作，可以根据需要组织和调派工作团队，提倡分工合作。在薪酬制度上，从合伙人到专职律师，实行等级工资制度。在财务管理上，律师事务所成本费用统一管理，利润分配则结合各合伙人的年资深浅、业务能力和是否担任管理职务等因素，统一分配。采取“公司制”管理的律师事务所，一般注重对外统一专业形象，对内强调分工与合作，相对较具有凝聚力，服务质量较为稳定。目前，采取“公司制”管理模式的律师事务所属于少数，业内公认实行了公司制较为成功的典型，如金杜律师事务所、君合律师事务所等。所谓“提成制”的管理模式，实质上是将案件收入在律师与律师事务所之间进行分成的制度。顾名思义，“提成制”的制度模式，其关注的重点在于律师费的分配，即利益的分配与平衡。在“提成制”的管理模式下，律师要有能力开拓案源，直接掌握当事人资源以形成业务委托，一方面完成案件的业务处理，另一方面也要负责跟进收费过程。“提成制”的律师事务所，律师事务所与律师之间通常是采取按比例分配案件收入或律师按照固定金额向律师事务所交纳管理费的方式。律师事务所的整体开支由律师所承担，律师个人的业务开支由律师个人承担。采取“提成制”的律师事务所，对于案源丰富的律师而言，通常可以获得令新人羡慕的业务收入，对初入行的新律师而言，往往因为没有案源同时也缺乏经验，很难有机会快速成长。“提

成制”的管理模式，最为诟病的问题在于律师长于“单打独斗”但缺少团队合作能力，无论是律师还是律师事务所的成长均较为缓慢。 律师的群体特点与个性差异 帕特里西亚.J.阿迪苏曾说，“每一个人的思想、情感和行为都有其独特的方式。这种方式就某一个人而言是始终一贯的，而在人与人之间则是千差万别的”。就律师而言，作为专业的法律服务人员，具有鲜明的群体特点，如独立工作能力强、可以完成创造性的工作、具备强烈的成就动机、挑战权威等；因律师平均学历水平较高，决定了律师对发展环境的选择、对团队认同与支持的追求、对律师事务所文化建设的重视；而由于律师所从事工作的专业特点，亦导致律师的专业劳动过程与劳动结果实际上难以控制。 美国心理学家J.J.莫尔斯、J.W.罗尔施提出的“权变理论”认为，律师虽然是带着各种各样不同的需要与动机而走进律师事务所，但同时，律师主要的需要是取得胜任感、满足感则是不言而喻的。 研究律师事务所的组织行为管理，令律师发挥积极性与创造力，应当离不开研究律师的个性差异并尊重个性差异这个前提。 观察我国律师事务所的管理现状，业内人士对此针砭为，有的律师事务所几乎只有经营，很少有管理。也有一些专家指出：律师事务所的合伙人对事务所管理的重要性普遍认识不足，大多数合伙人对管理的认识仅局限于完成日常事务，很少有合伙律师能认识到对事务所的战略管理需要，而即便其中少数律师有所认识，但可能因管理水平原因心有余而力不足，无法适应规模化、专业化的要求。 由于管理过程中的激励机制不科学，内部管理和分配方案不能调动律师的积极性。不少律师为了生存追求个人发挥，鲜有机会相互配合，缺乏团队合作精

神。即便一些规模较大的律师事务所，表面上看人才济济，事实上更像是个人律师所而已。从现实观察和理论的不同角度分析，似乎都可以得出结论认为，律师事务所的合伙人应当承担这样的责任：一是充分重视与研究律师的个性差异，给不同律师的个性发挥保留适当的空间；二是充分认识律师事务所作为组织，应当形成组织特有的文化环境，提升组织的整体竞争力。大雁飞翔带来的启示有人对大雁飞翔现象，进行了以下总结：当秋季来临，雁群就准备离开逐渐寒冷的地区到温暖的地区过冬；当一只大雁脱队时，它会感到迟缓、孤独、拖拉、吃力，然后尽快归队；飞行在后面的大雁会利用叫声鼓励前面的同伴保持整体的速度；当领队的大雁疲倦时，另一只会接替；雁群会根据情况随时改变队型；当一只大雁生病或者受伤脱队时，另外两只会脱队跟随它，帮助并保护它，直到它能够飞或者死掉，另外两只才会再飞，赶上自己的队伍；一群大雁V型飞翔比一只大雁单独飞能增加7%的飞升能力。让我们看看，律师可以向大雁飞翔学到些什么：首先，雁群会根据环境条件的变化，随时调整寻找新的适合生存的目标即“温暖的地区”——律师事务所需要研究生存与发展的环境，制订目标并让律师们了解及认同目标，有利于律师事务所建设自己的文化，培养成员的归属感与认同感，因为律师事务所应当建立为一个团队而不是一盘散沙。其次，脱队的大雁会感到孤独、迟缓而尽快归队??律师事务所应重视主流文化建设，引导主流的价值观与伦理观，让律师对自己的行为形成自觉的认识与反省，自觉消除与团队之间的分歧，对融入组织产生自豪感，培养对组织的忠诚度，形成对团队和组织的归属感。在律师遇到困难感觉吃力

的时候，律师事务所也要给律师以激励与指导。再次，雁群中领队的大雁疲倦时，会有另外一只来接替它----律师事务所既要有正在领飞的头雁，也应培养未来的头雁，才能将律师事务所建设成一个可以持续发展的团队。其四，雁群会根据情况随时改变队型----律师事务所应当根据外界环境条件的变化，相机而动及时调整，以确保组织的内部行为与发展环境相适应。其五，一群大雁V型飞翔比一只大雁单独飞能增加7%的飞升能力----在分工愈来愈专业与精细的竞争环境下，律师事务所组织团队服务方式，远比律师个人的孤军奋战更有竞争力，有更多的实现目标的机会，而愉快的合作必然能克服律师个体工作时的孤独感。所以，律师之间进行分工合作，分享理念与成果，必将有助于提升律师与律师事务所的整体水平。在中国的律师界，大多数律师事务所的组织管理往往被忽略，没有体现出相应的管理水平，怎样加强律师事务所的组织行为管理呢？也许大雁飞翔会给我们带来深刻的启示。广东星辰律师事务所 隋淑静 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)