

田文昌:法律服务需要综合化团队化 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\\_\\_E7\\_94\\_B0\\_E6\\_96\\_87\\_E6\\_98\\_8C\\_\\_c122\\_485757.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E7_94_B0_E6_96_87_E6_98_8C__c122_485757.htm)

在市场经济法治化的进程中，市场主体对专业法律服务的需求日益广泛和强烈，因此，律师的作用不仅是不可缺少的，而且是不可替代的。因为，只有律师才能以其特有的方式渗透到社会生活中的各个领域，乃至与社会的经济活动溶为一体，随时随地提供全方位的法律服务。但是，目前我国律师专业法律服务的作用却远远没有得到充分发挥。究其原因，这种局面与目前法律服务市场需求的特点和律师队伍的自身状况具有直接关系。

一、我国目前市场主体对法律服务需求的特点 在我国的市场经济与法治建设都处于发展中初级阶段的现实条件下，经济与法治的结合尚处于磨合过程，因此，市场主体对法律服务的需求也处于一种游移状态。与发达国家相比，这种需求的特点主要表现在以下四个方面：（一）市场主体对法律服务需要的盲目性 在我国市场经济的无序状态和法治体系尚欠完备的现状下，市场经济的法治化环境还不够成熟。所以，市场经济主体对法律服务的需求存在相当程度的盲目性，即在一定程度上看到了法律服务的必要性，但看不到这种服务与经济活动之间的内在联系，找不到服务与需求之间的结合点。多年来，企业法律顾问难以发挥作用的事实就是这种现象的典型例证。许多企业聘请了常年法律顾问，却不知道如何利用，多数是养兵千日，用兵一时，这是一种松散性的法律顾问模式，顾问的角色只是一种事后诸葛。实际上，这种顾问的身份只是一种定点律师而已，并不符合法律顾问的真正

含义。稍好一些的情况是大事沟通，小事不问，法律顾问并不过问企业的日常法律事务，更不掌握企业经营活动的全面情况。与前一种相比，这是一种半紧密型的法律顾问模式。在这种合作方式中，法律顾问虽然可以在重大问题上发挥一定作用，但仍然十分有限。因为，不仅小事情可以引发出大问题，而且经营者心目中的小事在律师的心目中却未必是小事。更重要的是，由于法律顾问并不掌握企业经营活动的全面情况，因此就无法对其可能发生的问题做出明确判断。名副其实的法律顾问模式应当是紧密型的。在这种模式中，法律顾问不仅应当过问参与顾问单位的各种法律事务，而且应当随时掌握其运作过程的全面情况，在与顾问单位相互信赖的前提下，成为其决策者的高级参谋，只有这样才能真正发挥法律顾问的有效作用，才能使顾问单位的决策者在摆脱法律困扰的情况下大胆决策，从而才能使决策者有条件并有理由声称：“有事去找我的律师”。遗憾的是，目前在我国却很少能够见到这种名副其实的紧密型的法律顾问模式，而松散式模式成了普遍现象。这种现状，足以反映出市场经济主体对法律服务需求的盲目性。简言之，人们还只是从表面形式上承认法律服务的作用，即并不了解如何去体现和发挥这种作用，有时候甚至还认为律师的意见会束缚手脚而持排斥与规避态度，直至铸成大错后才追悔莫及。这种盲目性也往往使提供服务的律师陷入被动地位。（二）市场主体对法律服务需求的被动性与我国社会公众的法律意识相对淡漠和对法律服务方式缺乏了解的现状相联系，人们寻求法律服务时往往处于一种消极求助的被动状态。形成这种局面的具体原因大约有四个方面：一是人们还看不到法律问题与社会生活

联系的普遍性，因此只有当问题暴露时才开始寻求法律服务，这种现象在各种经营活动中反映尤其明显。二是人们尚未完全摆脱计划经济体制下的思维方式，往往习惯于用行政手段和利用人际关系代替法律手段，受到挫折后再回过头来转向法律途径。三是人们往往把复杂的法律问题简单化，认识不到专业化法律服务的必要性。自以为经过普法后一般的法律问题也可以自行解决。四是由于人们对法律服务的内容与方式缺乏了解，往往把诉讼方式当成解决法律问题的唯一手段而不是最后手段，因而严重地忽视了非诉讼法律服务的重要性。而正是由于非诉讼法律服务的严重缺失，致使一系列本可以防范的法律问题不得已被推向了诉讼阶段，从而又不得已被动地求助于法律服务。

（三）市场主体对法律服务需求的紧迫性 市场经济主体对法律服务需求的盲目性与被动性，又造成了这种服务的紧迫性。因为事后救济式的法律服务往往处于一种刻不容缓的补救态势，诸如收集资料、形成或保全证据、清理债权债务关系、应对协商或诉讼等等一系列问题都需要紧急处置，全面应对，其中有些问题可能已经陷于被动甚至已经无法补救。这种状况势必给律师的服务带来较大的困难，因而也要求提供服务的律师必须具备较强的业务能力和综合素质。

（四）市场主体对法律服务需求的综合性 我国目前尚处于从计划经济向市场经济过渡的转型时期和法治建设的形成时期，市场环境 with 法治环境均处于一种发展变化的动态过程之中。在此过程中，由于市场运行机制的失范状态与法律规范的缺失现象同时存在，不仅使得市场运行机制中法律约束与保护的作用更加重要，而且导致了所引发的各种法律问题更加错综复杂。近年来，我国的很多企业都

是在表面繁荣的形式下出现问题，而问题一旦暴露，其中的各种法律问题即全面开花，例如：金融、证券、房地产、贸易、投资、知识产权等各种非诉问题和民事、刑事、行政等各种诉讼与仲裁问题，有时会全部或部分地发生在一个地区、一个系统甚至一个企业之中。最近发生的新疆啤酒花集团和德隆集团的案例即是很典型的例证。此类案例中所反映出的一个最重要的问题是：在如前所述我国当前的经济环境与法治环境下，市场经济主体对法律服务的需求具有很强的综合性，即服务者必须具有在诉讼与非诉的各个领域提供全方位服务的综合能力。这种综合服务能力应当体现在两个不同阶段：一是在企业运营过程中提供综合的服务，即通过全方位的咨询、参谋、分析、判断、把关，帮助企业防患于未然，消除隐患。二是在事后救济中能够全面迅速地应对各种法律问题。市场主体对法律服务需求的综合性是我国法律服务市场需求的突出特点，这正是由我国当前经济环境与法治环境的现状所决定的。在市场经济和法治环境已经成熟的国家，市场运行中的各种法律冲突也会随时发生。但是，由于其市场环境的相对成熟与规范，法律制度的相对完善与稳定和各项专业法律服务的全面化与普遍化，这些冲突往往得以在其发生发展的过程中逐步暴露和逐步解决，而较少形成积重难返、总体爆发的被动局面。而我国的情况则不同：由于市场环境的不成熟出现了较多的违规操作与法律隐患；由于法治环境的不完善则形成了法律约束与保护的相对缺失；由于法律服务的缺乏与滞后，又使得诸多法律隐患难以消除一并爆发，而形成灭顶之灾。可以说，与发达国家相比，虽然我国目前专业法律服务的总体能力尚处于弱势地位，但是，法

律服务市场的需求却更加强烈，也更加苛刻，二者之间形成了强烈反差。我国市场主体对法律服务需求的前述四个特点，既反映出加强律师专业法律服务的重要性，又对这种服务的水平提出了更高的要求。这种要求集中体现为，律师的法律服务应当具备全面处理各种法律事务的综合实力，而这种实力绝非是任何一个律师个体所能具备的。因此，律师事务所的综合化、团队化建设已经成为其发展的必然趋势。

二、我国目前专业法律服务队伍的现状

目前，我国的专业法律服务队伍即律师群体已经具有相当规模，在迄今为止短短25年的时间里，全国执业律师已达10余万人，且已达到一定的专业水平，无论在数量上还是质量上其发展势头都足以令人赞叹！但是，由于我国律师制度的历史过于短暂，律师在我国还属于一种新生事物，正如任何新生事物的发展过程一样，我国律师队伍的成长也面临一系列需要自我完善的问题。概括起来，这些问题主要反映在以下几个方面：

（一）外部环境的压力使律师队伍的发展步履艰难

迄今为止，全社会对律师制度以及律师职能与作用的认识程度仍然有限，这是律师队伍难以迅速、健康发展的重要外部原因。在非诉讼领域中，由于大部分业务尚未得到有效开发，致使多数律师只能从事传统的诉讼业务。在诉讼领域中，律师则常常承受着司法环境与委托人的双重压力，谨小慎微地在夹缝中求生存。在整个律师业尚处在以生存为第一需要的状况下，无论是对于律师个人还是对于一个律师事务所来说，首先考虑的往往是迅速立足的近期效益，而难以从宏观上去追求长远的发展目标。这种现状，直接影响到律师事务所和律师个人的发展模式。

（二）突出特色的业务模式使律师事务所缺乏综合服务

的能力从寻求快速效益的角度出发，树立特色品牌无疑是律师事务所迅速发展的有效途径之一。在我国律师制度恢复的初期，各地许多律师事务所纷纷以不同特色招牌命名的现象充分反映出这种趋势。后来，这种做法虽被禁止，但这种突出特色的业务模式却仍然沿续下来。应当承认，这种业务模式无论对于律师事务所自身的发展还是对于迅速提高法律服务质量来说，都具有一定的积极作用，在律师制度发展的初期尤其如此。但是，面对我国目前法律服务市场的总体需求，这种突出特色的业务模式则不应成为律师事务所发展的总体趋势。因为这种业务模式虽然可以提供某一方面的优质服务，但对于企业来说，却难以系统全面地应对客户面临的各种错综复杂的法律事务。

（三）各自为战的松散化结构使律师事务所缺乏团队服务的基础 合伙制是目前我国律师事务所结构的主体模式，但是，由于在我国缺乏合伙制的经验积累，因此，多数律师事务所难以建立起合伙制的合理机制，实际上形成了一种各自为战的、类似于联合开业的松散结构，以分账制的分配形式维系律师事务所的存在。在这种结构下，律师事务所的合伙人和聘用律师首先顾及的是各自的业务发展，难以形成团队化的合力，无法承担综合性的法律服务。因为一项综合化的法律业务不仅需要律师事务所内部拥有熟悉各种律师业务的雄厚的人才资源，而且要求律师事务所本身具有灵活机动的系统调配机制，能够做到招之即来，来之能战，不失时机地调兵遣将去处理各种专业性较强的法律事务。而这种有效的调动机制，则必须以团队化为基础。更为严峻的现实是，这种以个体或小团体为核心的松散状态既不利于树立起律师事务所发展的长远目标，又容易导致律师

事务所裂变式发展。相当一部分律师事务所一旦发展到一定规模即发生裂变，似乎永远也无法壮大。这种现状已经严重限制了律师事务所本身的发展，与日益强烈的综合化、团队化的法律服务需求形成明显反差。（四）律师自身业务的多样化使法律服务的总体水平难以迅速提高在律师事务所缺乏团队机制的前提下，律师为了自身生存与发展，客观上难以选择和发挥自己的业务特长，甚至不得不勉为其难地去寻求各种可能抓到的业务，更不愿意将自己到手的业务转让给别人。这种状况严重限制了律师业务专门化的形成与发展。随着法律服务范围的逐步扩大，律师业务的内容日益庞杂，分工也日益细化，正像不存在全科医生一样，也不存在精通全面业务的律师。因此，法律服务专业化分工的程度直接影响到其服务的总体水平。不可否认，目前我国各地已经涌现出一些不同领域的专门化律师，其中不乏高水平的佼佼者，但其数量还远远不能满足日益增长的法律服务需求。重要的是，只有在创造出律师业务专门化发展的客观条件，形成律师业务专门化发展总体格局的情况下，这种专门化发展才能具有普遍性。因此，应当从改善律师事务所机制入手去促进律师业务专门化的发展。

### 三、加强律师事务所的综合化、团队化建设，加速律师自身业务的专门化发展

通过前述分析可见，我国律师和律师事务所的现状与法律服务市场的客观需求相背离的问题已经日益明显。市场经济主体对法律服务需求的盲目性、被动性、紧迫性和综合性，要求律师能够及时、主动、有效并且在必要时全方位地提供法律服务，而具备综合化服务实力和团队化管理机制的律师事务所建设则是适应这种需求的必要前提。但是，我国专业法律服务队伍的现状

却难以适应这种需求。在发达国家中，由于市场经济的成熟和法治的健全，市场主体对法律服务的需求不仅是明确和主动的，而且是经常和稳定的，市场运行中的法律冲突相对较少。同时，及时、广泛的法律服务又大大减少了其中的法律隐患。因此，在一些市场主体中，因法律冲突积重难返而导致总体爆发的“并发症”现象并不多见。由此可以认为，与发达国家相比，在一定意义上我国市场主体对法律服务实力和效率的要求更为苛刻。但是，我国专业法律服务队伍的综合实力却明显落于这些国家。在发达国家中，律师事务所的综合化和律师业务分工的专门化是律师队伍结构的主流形式，具体表现为两种模式：一种是具有综合服务实力的大型律师事务所，其拥有各种专业特长的分工明确的律师队伍，在团队协作的基础上去处理各种法律事务。另一种是一些中小型律师事务所，这些律师事务所虽然不具有综合实力，但其律师所从事的主要是发挥自身特长的一些专门业务，“万金油”的律师并不多见。这两种律师事务所模式在综合实力上差别很大，但其律师业务专门化的宗旨基本上是一致的，而这一点正是保证服务质量的重要前提。我国目前律师队伍结构的弊端则在于：具有综合实力的大型律师事务所数量极少，小型律师事务所占居主导地位，而律师自身业务的多样性又妨碍了执业水平的迅速提高而难以保证服务质量。律师事务所业务结构的综合化、管理机制的团队化、律师业务分工的专门化，是形成律师事务所综合服务实力和保证单项服务质量的基础和前提。而我国目前律师队伍的基本状况则恰恰相反，即表现为律师事务所结构的特色化、管理机制的松散化和律师自身业务的多样化。应当说，这种现状已经成为发

挥和提升我国律师总体水平的严重障碍。因此，根据市场主体和全社会对专业法律服务的客观需求，科学地整合律师事务所的业务结构和管理机制，引导律师加速自身业务的专业化发展，已经成为一个不可忽视的重要课题。律师事务所业务结构的综合化、管理机制的团队化、律师自身业务的专门化，三者之间相互联系又相互制约，其中的基础是管理机制的团队化。律师事务所业务结构的综合化，其前提是拥有各种业务专长的人才资源，但如果没有团队化的管理机制，就无法形成协同作战的综合服务总体实力。同时，因其律师的业务专长难以得到有效发挥，人才流失，律师事务所分化，就会成为一种必然结局。律师自身业务的专门化也同样以团队化的管理机制为基础，因为，在各自为战的前提下，律师为了生存往往没有条件去刻意发展自己的业务专长，其自身业务多样化的现象也会长时间延续下去。由此可见，我国目前大、中型律师事务所之所以数量很少且缺乏综合服务的整体实力，其主要原因就在于缺乏科学、成熟的内部管理机制，而形成这种机制的首要前提又在于内部分配机制。为了提高律师服务总体水平以适应法律服务市场的需求，同时也为了律师队伍的自身发展，应当充分认识到全面整合律师资源的重要性。首先，针对目前我国具备综合实力的大型律师事务所极度缺乏的现状，应当在总结现有经验和借鉴国外模式的基础上，迅速发展一些以团队机制为基础且拥有各种专门业务人才、具备综合服务实力的大、中型律师事务所，以适应一些市场主体所面临的重大、复杂法律冲突的需求。其次，在小型律师事务所中也应当逐步改变诸如“联合开业”或“租摊位”式的各自为战的松散状态，加快律师自身业务的

专门化发展，以加强管理和提高单项法律服务的总体水平。实际上，有些上百人的律师事务所也同样处于前述各自为战的松散状态，这种律师事务所与小型律师事务所并无本质区别。从全社会对专业法律服务的总体需求来看，并非一概要求大而全的综合性律师事务所，小型律师事务所乃至个人开业的律师事务所同样也有其存在的价值。但就我国目前的状况而言，主要矛盾则在于市场主体对律师事务所综合服务实力的需求更为突出，而适应这种需求的律师事务所却数量实在太少。同时，松散式的管理机制也不利于律师自身业务的专门化发展。因此，努力探索律师事务所管理机制，迅速发展具备团队机制的综合性大所，加快律师自身业务的专门化发展，应当成为整合专业法律服务资源的主要方向。 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)