

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

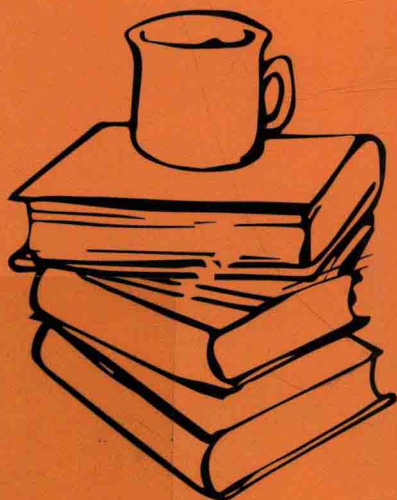
北京市朝阳区律师协会 © 编

## 律所管理与律师成长之道

Training Lessons in Law Firm:

The way to law firm Management & lawyer growing

# 律所 如何 培训



中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

北京市朝阳区律师协会 ©编

## 律所管理与律师成长之道

Training Lessons in Law Firm:

The way to law firm Management & lawyer growing

# 律所 如何 培训



中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

图书在版编目(CIP)数据

律所如何培训:律所管理与律师成长之道/北京市朝阳区律师协会编. —北京:中国法制出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5093-8557-9

I. ①律… II. ①北… III. ①律师事务所—工作—研究 IV. ①D916.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第104615号

策划编辑:赵宏(health-happy@163.com)

责任编辑:赵宏 赵文博

封面设计:周黎明

---

律所如何培训:律所管理与律师成长之道

LÜSUO RUHE PEIXUN: LÜSUO GUANLI YU LÜSHI CHENGZHANG ZHIDAO

编/北京市朝阳区律师协会

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710毫米×1000毫米 16开

版次/2017年10月第1版

印张/14.25 字数/198千

2017年10月第1次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8557-9

定价:45.00元

北京西单横二条2号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题,请与本社编务印务管理部联系调换。电话:010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010483

邮购部电话: 010-66033288

## 序言：律所培训方法论

作为知识技能密集型职业，律师的知识获得、更新需求伴随其执业始终。因此“培训”二字，自律师从业之初，便如影随形。

通常而言，各个律师协会都在进行各种各样的专业培训，具有专业门类齐全的专业委员会或业务研究会，涵盖律师法律服务的方方面面，培训的主要方式是讲座，兼有座谈。经过观察发现，除了极少数的讲座席位可以满足以外，大多数讲座参加者寥寥。

这其中，自然有讲座质量高低不一的问题，也有移动互联背景下，专业知识获取的易得性越来越明显的现状。除非特别有必要，很少律师愿意舟车劳顿地去听一次讲座。

而且，大部分律协，将专业培训置于特别重要的地位，以各种讲座、座谈会、模拟法庭、论坛等形式展现，其费用支出在律协经费预算中占有相当的比重。

朝阳律协认为，对于律师而言，最重要的培训就是律师素养的养成，专业培训，反而仅是一种技艺而已。

因此，在朝阳律协成立之初，就在功能性、实务性培训以外，立足于博雅教育（关于法学方法、法学素养方面的通识教育），进行了一些“无用之用”的培训讲座，不追求学以致用，而追求学以致用、学以致省，并出版了《律师之师：律师素质与思维十讲》。“汝果欲学诗，功夫在诗外”，

讲的也是这个道理。

为此，在探索如何应对律师行业需求，开展多层次、成体系、常态化的律师培训工作，并使培训效果持久而又深入，潜移默化，润物于无声方面，朝阳律协进行了持续不懈的努力。律协的培训，必须紧扣律师个体专业性、独立性、自在性、自得性的特点，在层级、体系、形式等方面有所创新，否则，就会事倍功半。

纵观国内外的律协培训，已经逐渐在向律师个体的契合化、随机性等方向发展。此次朝阳律协举办的关于事务所如何培训的系列讲座，就是在使培训向常态化方面进行有益的尝试。

如何使培训常态化？无疑每家事务所的内部培训是最常态化的培训，也是最贴合业务发展需求的培训，同时也是最容易学以致用用的培训。目前，高校、律所以及商业机构办的律师培训不少，如果把这些比作律师上的辅导班的话，那律所内部的培训则是律师的自学，其既有利于提升律师获得知识的效率，更反映律所的管理水平。

如何使事务所的内部培训既各具特色，又符合标准，正是我们系列讲座举办的目的。我们正在做的是培训的培训，也是在探索律所培训方法论。通过系列讲座，我们要使各家事务所就所内培训取长补短，形成事务所培训的标准和特色。事务所内部培训，应该具有以下功能和特点：

1. 言传身教；
2. 实现事务所现实的作业目标以及远期的发展规划；
3. 为事务所的职务晋级提供支持；
4. 助力事务所文化的优化以及演进；
5. 事务所认为需要实现的其他功能。

“授人以鱼不如授人以渔”，朝阳律协努力对事务所如何培训律师进行的培训，对事务所的教育培训体系进行评价，对事务所各个培训课程进行评价，对事务所的培训标准进行评价。

对如何培训进行培训，会极大地提升律师行业的生产力。

除了对培训内容以及培训方式进行思考以外，我们一直在反思，培训，到底是培训律师的什么方面？能够养成律师什么样的素质？从专业主义的角度而言，有以下六个方面：

**专业的技能：**对专属领域的专业知识无死角，认识全面，思维有深度、高度，角度独特。

**专业的表达：**表达有技巧，修辞准确，有穿透力、沟通力，让听者入耳、入心、入脑。

**专业精神：**对本职工作如履薄冰，殚精竭虑，反复思索，随时响应客户的需求。

**专业乐趣：**是不是以写文件、研究问题为自己的乐趣。别人分配给你的任务是欣然接受还是勉强应付。快乐地工作、快乐用心地工作、快乐创新地工作，是保持作业品质如一的基础。

**专业安排：**根据利害关系，判断事务，并根据轻重缓急妥善地安排作业及处理事务的顺序，高效率地管理好时间、高效率地配置好时间、高效率地协调好团队，是律师持续发展所要求必备的基本素质。

**专业习惯或者专业道德：**举手投足、衣着打扮，看起来像一个专业人士，散发出专业人士的气场。

我们讲律师可以培养，指的是培养律师的专业技能、专业表达、专业习惯、专业安排，而不是培养律师的专业精神与专业乐趣。律师的专业精神与专业乐趣不是培养出来的。律师的专业精神与专业乐趣实际上是内生并被发现与激发出来的。一个培训课程设置科学、课程形式多样、吸引力强的培训可以使这种愿力和激情更加焕发生机。反之，一个泛泛的培训，会钝化激情、听觉疲软，起到负面的作用。培训，是专业主义的培训，意在培养律师的专业技能、专业表达、专业习惯和专业安排；同时，培训也是一个筛选人才的过程，这样一种筛选机制，需要事务所与律师进行有效的沟通，通过培训，来测试或评价律师的专业优势或者职业性格，并给予职业发展路径的建议。

事务所如何对于律师进行培训，并对于律师的素质进行评测，是朝阳律协今后要做的一件重要的工作。比如，如果尝试给一年级的律师，提出作业标准要求，都包括哪些内容？概括起来而言，对于一年级的律师，可能包括如下内容或要求：

**工作性质：**基础辅助。

**作业工具和技能：**熟练使用基础 office 软件、所内办公系统及各类文件基础版式。

**知识检索和应用：**熟练掌握知识检索的多重方法（包括法律检索、判例检索、文献检索、律师尽职调查工作所涉相关事项检索等）。

**工作完成度：**不单独作为工作结果，但不应存在原则性（如法律引用或时效性错误）和基础性错误（如文字错误，文本格式不统一等）。

**响应与协作：**能够准确识别工作指令并根据情况做出确认、澄清或要求更多信息的回应，严格按照交办律师要求的时间节点完成，不依赖他人完成自己力所能及的工作。

**工作记录：**按照事务所办公系统的要求真实、准确、完整记录，并协助团队完成统计工作和案件归档等基础性工作。

**知识管理：**能够严格按照事务所文件命名规则生成和管理文件；完整留存、保管所有工作文档，工作结果可以即时检索并准确调取。

针对上述要求，事务所应该搭建相匹配的针对一年级律师的培训课程体系。除了以上作业要求以外，还需要对一年级律师的素质进行测试。一般而言，律师的素质可以分为“帮助与服务、成就与行为、影响力、自我认知、管理五大素质簇类”，每一个簇类又包括不同的素质指标。比如“成就与行为簇类”就包括“成就导向、主动性、关注次序及品质、信息获取”四项素质，每一项素质又分别对应了相应的行为指标。就一年级律师而言，在“成就与行为簇类”中，其四项素质对应的行为指标分别是：

（1）成就导向，其行为指标包括一个维度，就是想把工作做好或做正确，记录或样本格式均符合事务所设定的要求。（2）主动性，其行为指标

则包括了两个维度：在自我规划方面能够采取两种或更多的行为克服困难；在遇到挫折时不轻易放弃。在自我激励方面无须客户或同事持续的监督即可完成工作。（3）关注次序及品质，其行为指标包含一个维度，就是保持一个秩序良好的工作场以及工作记录习惯。将办公用具、文件以及其他物品的井然有序的放置；确保文件不出现文字、标点、表达、格式等错误；清晰完整记录工作，并帮助团队成员完成工作记录。（4）信息获取，其行为指标包括一个维度，就是提出问题。向自己可直接接近的利益相关者询问一些直接的问题，查找直接可用的资源。

不同年级的律师，会匹配不同的作业标准要求以及素质要求。律协的职能，是研究这些问题，并为事务所提供切实的指导。

就培训的培训，朝阳律协已经进行了一些实践，今后，要进一步体系化，比如：

1. 要在培训理念上进行统一，培训要常态化、日常化。教育培训需要各种形式的活动，但从律师协会的角度而言，更重要的是抓培训的意识与方式，也就是说分解培训，朝阳区律师协会将培训指标（比如课时要求）分解到所、所分解到其内设的各个专业部门，什么样的学习以及培训程度，可以计算多少课时。这样的培训，是日常化、常态化的培训，是最有效果的培训。使每个事务所的教育培训也成为一种生产力、一种竞争力。

2. 培训要层级化，针对不同的执业层级，进行不同的培训。

3. 培训要系统化，协会要指导编制培训纲要，编制事务所的专业培训纲要，编制律师素养提升的培训纲要。律师事务所内部培训作为律师事务所人力资源开发的重要手段，已经越来越受到各家律师事务所的重视。如何对律师事务所从业人员进行有效的培训，提高律师的整体综合素质和律师事务所的核心竞争力，是当今律师事务所亟待解决的问题。

据我们了解，全国各地的绝大多数律师事务所还未形成一个行之有效的内部培训体系。为了打造一个培训机制、锻造一个培训标准、制定一个培训模式，朝阳律协连续举办了15次讲座，在全市范围内邀请16家在内



部培训方面具有特色和专业水准的律师事务所介绍自己的培训方式或特点。此次将相关培训课件结集出版，就是为了提供一些范例供各家事务所借鉴。

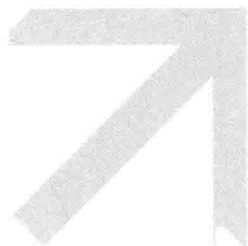
欢迎各位同仁提出宝贵建议，以使我们的工作做得更好。

杨光

北京市朝阳区律师协会 副会长

2017年3月23日

CONTENTS 目 录

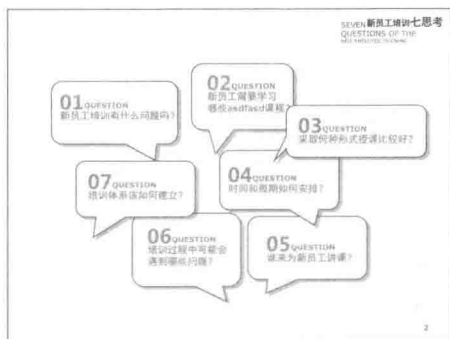


- 001 | 金杜：律师培训的七个思考
- 013 | 元甲：探索前行
- 025 | 兰台：专业主义
- 036 | 盈科：培训关乎律所长期发展
- 050 | 美国众达：全球计划和分所计划相结合
- 065 | 易和：培训与学习共筑优秀律所
- 077 | 圣运：因材施教的培训体系
- 087 | 安博：通过培训解决律师的“痛点”
- 106 | 中盾：在讲座中学习（附实务讲座内容）
- 134 | CMS：CMS 模式
- 150 | 天同：无讼学院
- 164 | 瀛和：瀛和学院
- 177 | 道成：培训——共同学习共同成长
- 189 | 德和衡：联盟下的律所内部培训模式
- 205 | 君合：分类培训模式

## 金杜：律师培训的七个思考<sup>①</sup>



精要图解<sup>②</sup>



① 主题：新员工培训七思考

主讲人：郭健（金杜律师事务所）

时间：2015年7月31日（周五）下午1:30-5:00

② 扫描右侧二维码，可在线阅读PPT内容，全书同。

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING



Angie  
金杜律师事务所  
新人入职助理

对新员工进行培训是非常必要的，希望能够多增加一些对专业知识的培训，尤其是法律基础知识方面的系统培训，十分感谢。

存在的问题：  
1、培训周期长、时间短  
2、培训课程不全面  
    \* 新来的律师不知道如何做DD，不知道如何做法律研究；  
    \* 新来的秘书不知道如何接电话，如何与合伙人沟通，为合伙人、律师安排时间；  
    \* 新人DM的培训也处在缺失的状态。

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING



Susan  
金杜律师事务所  
新人市场部专员

我是新入职的市场部专员，新员工培训的需要我花两个小时的时间去学习“利益冲突检查”，这个跟我的工作没有关系。

存在的问题：  
1、培训周期长、周期短  
2、培训课程不全面  
3、培训课程没区分  
    \* 律师需要学秘书的课程内容，行政人员又要学秘书的课程内容，培训时没有区分，导致培训资源浪费，培训效果差。

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING



Team  
金杜律师事务所  
第一批参加新员工入职培训的同事

我们是一批要加入入职培训的，培训结束之后也彼此不认识，希望培训能以小组的形式开展，这样能取得更好的效果，成员之间也将增进了解。

存在的问题：  
1、培训周期长、时间短  
2、培训课程不全面  
3、培训课程没区分  
4、授课方式欠佳，培训效果较差  
    \* 授课方式以简单的讲授为主，缺乏更丰富的培训形式，互动沟通较少，导致培训效果欠佳。

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING

01 QUESTION  
新员工培训有什么困惑吗？

02 QUESTION  
新员工需要学习哪些课程？

03 QUESTION  
采取何种形式授课比较好？

04 QUESTION  
时间和周期如何安排？

05 QUESTION  
谁来为新员工上课？

06 QUESTION  
培训过程中可能会遇到哪些问题？

07 QUESTION  
培训体系该如何建立？



SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING

新员工都有谁？



合伙人      秘书      律师      职能部门

注：本次新员工入职培训考虑这三类岗位。

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING

他们都需要学习哪些课程？



职能部门      秘书      律师

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING

01 QUESTION  
新员工培训有什么困惑吗？

02 QUESTION  
新员工需要学习哪些课程？


03 QUESTION  
采取何种形式授课比较好？

04 QUESTION  
时间和周期如何安排？

05 QUESTION  
谁来为新员工上课？

06 QUESTION  
培训过程中可能会遇到哪些问题？

07 QUESTION  
培训体系该如何建立？



SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEWBORN TRAINING

可以采取的授课形式



01 课堂授课  
绝大多数课程还是采取传统的课堂授课形式进行；对于现场授课讲师的培训培训，需要进一步加强的培训。

02 视频资料  
视频资料是讲师授课过程中采取的一种重要辅助手段；当新员工难以理解或赶上最近一期的新员工培训时，视频资料是帮助他了解案情，融入企业的最好工具之一。

03 小组学习  
小组学习的方式能够增进新员工之间的相互沟通，在学习的过程中能够互帮互助，更快地掌握知识；在培训的过程中，增加相应的破冰游戏，让新员工之间能快速拉近，出现问题能共同解决。

01 QUESTION  
新员工培训有什么問題嗎？

02 QUESTION  
新员工主要學習哪些課程？

03 QUESTION  
採取何種形式授課比較好？

**04 QUESTION**  
時間和周期如何安排？

05 QUESTION  
誰來為新员工上課？

06 QUESTION  
培訓過程中可能會遇到哪些問題？


07 QUESTION  
培訓體系該如何建立？



NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

**A 培训时间的问题**

不同岗位人员完成上岗培训所需时间：



律师 15小时  
秘书 11小时  
职能部门 5小时

NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

**A 培训时间的问题**

如果继续使用现有的方式，将所有内容在一天之内全部“填鸭”进去：


- 1、培训时间很紧张、学员学习很累；
- 2、听的多，但是能记住的少，培训效果无法得到保证。

我们建议...

NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

**B 培训周期的问题**

现有新员工培训周期及可能存在的问题：



六月新员工培训  
七月新员工培训

23天的等待，在此期间，不知道怎么用PDM，不知道怎么用 Outlook，不知道使用邮件的功能，甚至不知道5S的的要求等等。

NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

01 QUESTION  
新员工培训有什么問題嗎？

02 QUESTION  
新员工主要學習哪些課程？

03 QUESTION  
採取何種形式授課比較好？

04 QUESTION  
時間和周期如何安排？

**05 QUESTION**  
誰來為新员工上課？

06 QUESTION  
培訓過程中可能會遇到哪些問題？

07 QUESTION  
培訓體系該如何建立？



NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

**为新员工讲课的讲师来源**



HR 讲师  
- 企业文化  
- 规章制度  
- 办公软件使用  
- CRM 使用  
- Word 操作培训

外部讲师  
- 如何做职业规划  
- 如何做法律研究  
- 如何做基本合同  
- 如何做各类型

职能部门 兼职讲师  
- 工作日志  
- 财务制度  
- 基本设备使用  
- CRM 培训  
- 冲突处理等

NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

01 QUESTION  
新员工培训有什么問題嗎？

02 QUESTION  
新员工主要學習哪些課程？

03 QUESTION  
採取何種形式授課比較好？

04 QUESTION  
時間和周期如何安排？

05 QUESTION  
誰來為新员工上課？

**06 QUESTION**  
培訓過程中可能會遇到哪些問題？

07 QUESTION  
培訓體系該如何建立？



NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING

**可能会遇到的问题：**

- 1、培训师临时有事无法上课  
积极做好培训师资源的储备，对于一些长期需要讲授的课程，应配置两名以上的培训师。
- 2、学生临时有事无法上课  
借助培训卡的形式，大家可以灵活选择下个循环的课程进行补充。同时，内网上的文档资料、视频资料也是培训课程的很好学习方式。
- 3、热门课程上的人太多怎么办  
采取线上报名的机制，控制人数，对于热门课程可与讲师协商增开课程。
- 4、某些课程人太少怎么办  
对于基础课程，需要采取强制报名的措施，同时需要加强课程的宣传。

NEW 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE  
NEW EMPLOYEE TRAINING



SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

01 QUESTION  
新员工培训有什么问题吗？

02 QUESTION  
新员工要学习哪些课程？

03 QUESTION  
采取何种形式授课比较好？

04 QUESTION  
时间和周期如何安排？

05 QUESTION  
谁来为新员工讲课？

06 QUESTION  
培训过程中可能会遇到哪些问题？

07 QUESTION  
培训体系该如何建立？

SEVEN 新员工培训七思考  
QUESTIONS OF THE NEW EMPLOYEE TRAINING

培训体系的建立：

- 1、学分制  
对事务所相关人员提出年度培训要求，必须修完我们要求的课程，并通过课程考核。
- 2、部门设置“新人指引”角色  
部门设置“新人指引”角色，此人物需对新进部门的员工进行多方面的指引，帮助新员工更快融入金社团队。
- 3、培训平台的搭建  
请君演示

22



## 讲座实录

**张雪梅：**第一位上台主讲人是金杜律师事务所培训经理郭健先生，大家掌声有请。郭健先生一直就论坛的事在跟我联系。关于培训的事情，金杜律师事务所以及郭健先生给我最大的感受是他们对这件事情非常之重视，各种细节体现了大所的那种高素质，他们真的是全部在替我们教培委着想，怎样才能把论坛办得更好。他们也是唯一一个在论坛开始之前就把所有 PPT 资料发给我的律所。相信大家肯定会看到他精彩的演讲。

**郭健：**大家好，我刚才在看黄主任，黄主任肯定是很专业做培训的，他跟我一样习惯站着讲，我到这儿来之后听了很多人很多开场，各种各样的介绍，我发现我跟很多人不一样。首先第一个不一样，整个发型不太一样；最主要不太一样的地方，刚才张主任介绍很多人都是什么什么律师，我不是律师，一般他们都会愿意叫我郭老师，其实我不是一个专门做法律行业的律师，但是我专门做事务所的培训工作，在开始今天这个内容之前，我可能先给大家说一下基础的东西，使得大家对整个框架有一些了解。

金杜在中国地区差不多有 2000 人左右的规模，在北京有将近 1000 人，还有其他的地方，可能有十几个分所，我们这个培训工作面临的问题不光是北京，还有分所怎么做的事情，当然了关于整个的培训工作，我们要说整个事务所内部培训体系，其实可以说很长的时间，我想我今天应该找一个切入点，从事务所的新员工培训说起。我做的这个课件主要是新员工培训的七个思考，也是我问自己的问题，我们在培训过程中怎么解决这个问题，如果这些问题都想明白了，想清楚怎么做这些事情的话，我相信培训工作就会更顺。我今天的分享分几块内容。首先我们可以看一下，这里面有几个问题，第一个，新员工培训都会遇到什么样的困难，这是我们会思考的第一个问题；第二个，新员工需要学习哪些课程；第三个，我们采取

何种形式授课比较好；第四个，时间和周期如何安排；第五个，谁来为新员工讲课；第六个，培训过程中可能会遇到哪些问题；第七个，事务所的培训体系应该怎样建立。

第一，新员工培训有什么样的问题呢？我们往下看，我在这里简单画了一个图，这是一个新入职的律师，没有赶上新员工培训，如果这个人正好是新员工结束时间点来的可能就学不到这个课程，可能要下个月才能学到这个课程，等到20多天以后很多东西都已经掌握了。这里面问题是培训的周期比较长，时间比较短，我们都是一个月一次，只有一天两天的时间，导致没有学到这个课程，存在问题。第二个，对我们新员工来说，他们希望能够多增加一些对专业知识的培训，特别是法律基础的课程，我们知道很多企业的新员工培训第一天课程不可能说太多专业的东西，第一天可能都是说一些比较基础的问题例如事务所的基本情况，我们的文化，我们的规章制度要求等等这些东西，对于一个初期律师，这些基础的东西不能在新员工培训里面加进去。课程不够全面，对于很多新来的人，可能会缺乏一些东西，我们这里的培训，其实金杜的新员工培训不光是律师培训，职能部门的培训也会纳入到里面，包括做辅助工作的秘书，包括市场部、行政部等等都在里面。因为我们的人群是各种各样的，我们每个月都会有大量的人员入职，有各种各样的人，最早之前，我在金杜有五年的时间，五年之前我们的新员工培训都是混在一起的，那个时候是有问题的，我们就在想，关于这些课程是不是要根据人员做一个划分，不要听跟自己工作无关的课程，秘书的课程跟律师的课程以及职能部门人员的课程是不一样的，但之前我们没有做区分。还有一个，我们在聊天的时候聊到，律师之间的交流会比较少，我们同一批次加入培训入职的人，大家彼此都不是特别熟悉，缺少交流的机会，所以课程讲完了就讲完了，怎样把小组学习的氛围加入进去，以后能够延续，这个也是我们在思考的问题。我刚才给大家看的问题是我到金杜律师事务所之后，把金杜之前的培训做了一个分析所找出来的几个问题，关于这几个问题，后面也会有解决方案的内容



给大家做分享。

第二，我们接下来看一下新员工主要学哪些课程。我们这块主要分几大部分人群，第一是合伙人，第二是秘书、律师、职能部门，可能各家所的情况不是特别一样，我们关于合伙人培训这一块，是有专门的培训在做，我这次跟大家分享的主要是秘书、律师、职能部门这三部分人群的培训，最主要的我们侧重的还是律师这块培训的工作，我们做任何事情之前，先要想一下我们的人群到底是谁，所有的这些课程设置，一定要从听众的角度出发，想一想他们需要什么，喜欢什么，哪些东西对他们有帮助，对于这部分人，他们都需要哪些课程呢，律师可能有律师课程的特点。比如金杜的律师课程会分成这样的几部分，一部分是通用课程，这个课程是所有的人都适用的，包括金杜的历史文化，我们的财务制度、行政制度、IT、办公支持。我们事务所的一些特殊的软件、常用的软件怎么用，这些是每个人都适用的，还有针对律师的，专门法律的基础课程，比如律师如何起草简单合同，如何做法律研究等等这样的课程。针对秘书又会有秘书的专门课程，包括秘书应该怎样接电话，怎样处理文件，怎样帮助合伙人处理日常事务等，所以我在接手金杜培训工作之后，我们做的第一件事情就是把新员工培训的课程根据人群的区分做处理，划分成不同的课程做这样的内容。

第三，关于授课形式这一块，我们大概可以看一下，其实这块也是我想跟大家分享的东西，不仅我们刚才也提到了，而且我们杨光律师也提到了，我们之前更多的是大课的培训，大家召集在一起做这样的培训。但是我发现，现在这个时代在发展，好多东西已经变了，在金杜要想把这些律师、合伙人全都召集在一起听这个课程，有时候是挺难的一件事情，因为大家来了之后手头的事情非常多，怎样确保他们有效地学习呢？就像刚才黄主任提到，我们现在也在做视频的课程，我们把很多很好的课程做成视频课程的内容，有一套视频学习的系统，我们有200多门，将近300门视频法律课程了，这些课程我们会根据不同的人群适合学什么样的课程做

一些分类，有法律专业方面的，技能方面包括沟通等方面专业技能的课程也都会有，所以除了现场授课以外，视频课程也是我们现在很好的补充。但是刚才黄主任提的，小视频其实也是非常好的东西，我们现在相对来说，视频还是比较长一些，将近1个小时，或者更长时间，我们也相信更好的一种方式是把把知识点拆散了，用5分钟到15分钟的小课程，因为现在很多人的时间碎片化了，他很难花两个小时时间听课程，他可以在出差的路上抽15分钟拿手机看一个很小的视频。碎片化的学习也是我们现在所考虑的点，在这里面没有提到，我们现在也在尝试着做，用微信做内部微信的课程，也是我们现在所做的尝试。还有一个，其实就是小组学习，我们更多的是希望打造一个学习型的律所，这个学习型的律所一定不是专门有个人在前面天天讲，而是大家自发的有学习的念头，但人又是有惰性的，怎样让这些人自发地学习呢？小组形式的学习氛围其实非常好，新员工培训的时候，我们会给大家做一个小组的划分，比如这次有20个人，分成4个小组，在新员工培训的过程中，除了知识的讲授，还会有互动的游戏，都是以小组的形式去学习，这个时候，大家学习的劲头就会更好一些，所以在授课形式方面，我们觉得是可以多样化做这样事情的。时间跟周期如何安排，我们根据不同岗位的人，要完成上岗培训，是有不同的时间要求的，对于职能部门，一个5小时的基础课程就可以了，对于律师我们现在是做两天的课程，每天大概在7个小时到8个小时的课程，对于秘书，可能一天半左右的课程。培训时间，以往都是一些填鸭式的，放进去，现在有了视频等手段做辅助，比如我们事务所关于律师的初级课程，我们大概有12门左右的律师初级课程，我们会把这12个初级课程，以视频链接的形式发给大家，我们要求大家在一个月时间内学这些课程，不要求大家在一天两天之内必须把所有东西学完，我们把视频以邮件的形式跟大家做互动，要求大家在一定时间阶段学完，新员工培训不是只有聚在一天两天才叫新员工培训，持续一个阶段都是新员工培训这部分的内容。

第四，周期的问题，刚才提到的，我们现在还是每个月月初做这样的

培训，关于上海、广州、深圳这样的分所，我们采取的是视频连线的方式，我们各个分所的课程，内容大体上都是一致的，而且都是由北京这边的讲师授课，其他的地方会通过视频的课程介入我们这边的课程学习，整个全所是相对统一的标准，财务行政会有一些差异的地方，各个分所自己会讲。关于这些所有的课程，我们也录制了视频课程，很多基础的东西在大家刚来的时候可以自己通过视频课程学习，例如6月8号入职的新员工，6月9号可以通过视频课程学内容，这样可以解决周期的问题。

第五个，我们再看一下，谁来为新员工讲课，这个可能是很多律所都会遇到的问题，特别是金杜，我们那么多人，一样遇到这样的问题，我们找一个合伙人讲课，有的愿意，有的一忙了就不愿意，大家就要想，为什么我要替你讲这个课呢，我能获得什么呢，这个是挺困扰我们的问题，谁来为我们讲这些课程，我们现在在做的一件事情，是要建一个金杜的讲师体系，我们会专门成立一个讲师团队，这个团队里面，有很重要的一部分人是我们合伙人，但是现在我们把这些范围也扩大了一下，不光包括合伙人，我们也把一些资深律师拉进来了，很多初级律师的课程资深律师就可以讲，一些热点的法律问题合伙人会讲的更多一点，所以讲师团队的第一部分就是合伙人律师，大概在五年前，我加入金杜的时候，金杜专门成立了一个培训部，现在有四五个人，有专职的讲师讲经常用到的课程，同时我们还会有业务部门的讲师，包括业务部门的律师，资深律师，他们也在讲一些初级的法律课程，同时职能部门还有一些讲师，整个讲师团队构成是这样的几部分，关于这些讲师应该怎么激励，用什么样的机制让他们去讲，有什么样的激励体制，在后面的阶段，其他律师事务所肯定也会跟大家分享，我这里就不多说了，但是我们的人群一定是多方面组成的，换句话说，我虽然不是学法律的，但我在事务所里面，是组织管理整个培训工作的，不需要讲法律专业的培训课程。

第六个，培训过程中可能会遇到哪些问题呢？这里面简单地介绍一下我们经常遇到的问题，第一个问题是培训讲师临时有事无法上课，这时候

怎么办，我们现在建培训师制度，所以我们相应地都会有备份的人群，但是我们都在努力把课件做到统一，不同的合伙人讲的课件都是一样的，所以在这里面课件是一样的，这时候即使换了不同的人来讲，内容基本上都是一致的。第二个问题是学生临时有事，无法上课，有时候报名报了30个人，却只来了10个人，这个时候，其实现在IT的很多手段能帮助我们解决很多问题，因为我们所有的报名都是通过网上报名的形式，我们每个月会公布培训日历，这有我们一个月有哪些课程，他感兴趣哪些课程就可以进行报名，所有的人只要你报名这个课程的时候，在培训开始之前，相关的培训资料就会发在你手上，到时候你参加这个培训，如果你参加这个培训会就进行签到，说到签到我想说一下，我们也挺高大上的，我们现在改为微信签到了，我们在培训开始前先放一个二维码，所有来的人都拿手机扫一下二维码，就会有签到的信息，他确认他来参加这个课程了，最后通过微信的后台，把这些数据都导出来，把这些东西记录下来，你已经来参加这个课程，当我们记录你已经参加这个课程，我们每个人在系统里都能看到自己的培训记录卡，可以看到自己这一年度参加了哪些课程，哪些是必修的，获得了多少学分，我们也在弄学分制度，但是现在没有完全严格地推行，你这一年学习了30个学分，还是50个，我们是有记录的，关于一个初级律师一年到底必须学多少个学分，现在没有执行这件事情，以后应该会做这样的事情。所以我们会用培训记录卡的形式去督促律师学习这样的课程，确保他们可以听这样的课程。还有热门的课程，有时候来100多个律师，我们会场坐不下，这个时候怎么办，必须严格采取报名的制度，控制人数，对于这些课程都会录制视频，这些视频都会放在网上，对于那些因为有事不能参加的人，可以通过视频这种方式学。这里我也想说，今天我们说的也都是干货的东西，我们现在也在做尝试，尝试把这个课程做成在线直播的课程。以后律师在自己的座位上戴上耳机就可以听直播的课程。以往我们会陷入一个误区，我们总觉得，如果培训来的人少，说明培训工作没做好，为什么我们组织一个课就来十几个人，我们一心想要强调，

培训一定要现场来人多，后来想这个观念是不对的，人来的多不多是衡量我们这个培训的标准，但不是唯一标准，衡量培训工作做得到底好不好的标准是大家是不是真的有收获，如果采取在线直播的培训，原来一个教室能坐 50 个人，而同时在线 200 个人是没问题的，我们改变这种形式，而不是一再强调现场坐多少人，这个可能需要技术的支持，我们今年正在朝这个方向做。我今年有一个课程就会完全采取这种方式做，包括北京、上海，其他的分所都可以加入进来进行这样的学习。某一个课程人数太少怎么办，对于法律基础课程我们是采取强制报名的形式，作为一个初级律师必须要修满这些课程才可以，任何一个事务所的培训一定不是孤立的，要跟其他地方紧密挂钩，比如强制培训，涉及的可能是培训制度和人力资源制度，我们在想，这些初级课程，质量都是不错的，而且对于律师都有帮助，如果这些人不参加的话，是不是就不能转正，其实我们在想这些事情，就是要确保大家真正花时间花精力学这些课程，因为这些东西真的对他有帮助，是否允许他转正，这就涉及人力资源其他板块的内容，培训不是孤立的，培训制度里面培训讲师这一块怎么激励，这就需要在考评上薪酬上调整，一个资深律师今后进一步晋升为合伙人的话，必须一年给我们讲两门有效的课程，我们现在的两门课程，其中一门是法律基础课程，介绍法律基础知识，另一门是新员工培训的时候，需要跟新员工做一些经验的分享。什么叫有效课程呢？就是我们对于你的课程都会有一个打分的评分反馈表，必须达到一定的分数以后才算有效的课程，才有可能今后晋升为合伙人，这是中间的标准。正是因为有这样的制度在这里，我们很多的资深律师就会花时间好好准备这个课程，确保这个课程的质量，有时候大家一忙，经常就是马上开始讲课了，这个课件还没做出来，这种课程质量可能就会存在一些问题，这个就是我们提到的培训制度，应该是互相的。

第七个，最后简单谈一点点培训体系的东西。培训体系的东西，这里其实根本就是不完善的，应该是包括很多层面的，包括讲师体系，包括课程体系，包括培训制度，也包括其他的方面，这里找出来几点，首先是学

分制，对于不同的人群学习是有不同的学分要求的，前提是我们要有一定的技术手段，能够统计大家的学习情况，而且这样的学习情况，如果能让每一个学员自己看到，那么是一件非常好的事情。其次，我们会在部门设置一些新人指引的角色，我们在各个部门都会专门有一些人，专门对新人有一些指导，他是可以帮助我们的新员工更快地融入团队，其实这也是我们培训中的一部分，还有一个是培训平台的搭建，我这个课件没有办法登录我们内网，只能是简单的截图，大家现在看到的这个页面，就是我们现在事务所内部的视频培训课程的操作界面，我们现在在这里面有二三百门课程，所有这些课程在这侧都会有一些分类，包括秘书课程，新员工课程，可能也会根据部门进行划分，这里面会有课程的视频，视频里面会写一些最基本的基础信息，也会把课程的点击数列出来，你要感兴趣可以点击马上听课，左侧是讲课的课程，右侧是在线可以拖动的PPT，借助这样的形式，帮助大家使用在线的形式学习这方面的课程。这是我们进去之后，每一个课程的详细的介绍，这是我们当时做的一个图。因为时间有限，我跟大家分享的就是这些，最主要的还是从新员工培训这个切入点，简单地跟大家做了一些交流，我们想如果有机会，可以跟大家再多一些交流，谢谢大家。

## 元甲：探索前行<sup>①</sup>

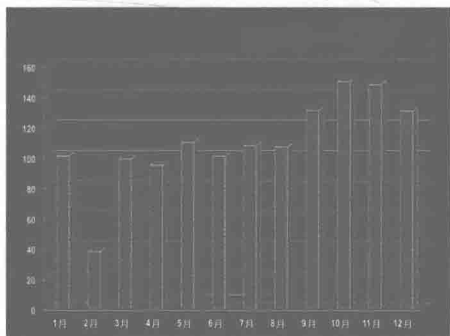
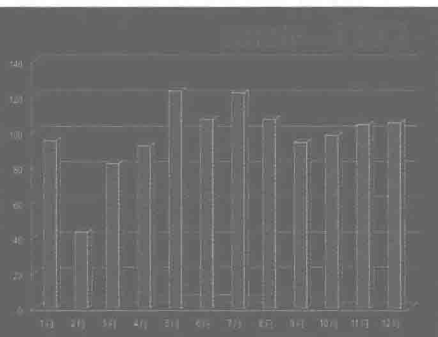


精要图解



### 元甲培训体系

黄维领



案源怎么来的?

① 主题：元甲培训体系

主讲人：黄维领（元甲律师事务所）

时间：2015年7月31日（周五）下午1:30-5:00

## 元甲模式（链）

- 市场营销专业化
- 服务流程标准化
- 业务培训体系化

## 营销培训体系

- 法律职业入门培训
- 业务基本知识培训
- 开场话术培训
- 逼单话术训练营
- 电话营销培训
- 销售精英培训
- 成功的心态与方法培训
- 营销规律培训
- 合同培训
- 价格培训
- 管理制度培训
- 时间管理
- 目标管理
- 我们的收入有多少
- 我们如何帮助客户
- 我们的竞争优势

## 培训从招聘开始（1）

天天培训  
与时俱进

## 话术培训案例

1、你能保证打赢吗？

2、那么多家律所，凭什么相信（选择）你？

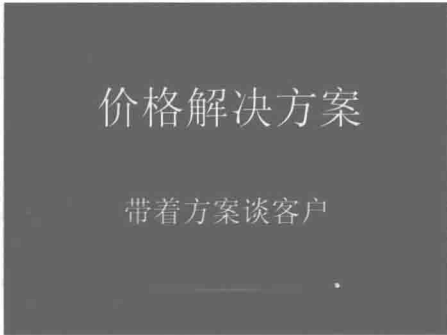
## 专业化的三大优势

- 讲 座
- 出 书
- 案 例

## 3 讨价还价

拒绝 VS 接受







升级版  
字不如图  
图不如视频

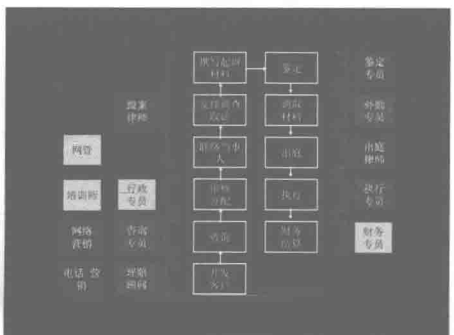
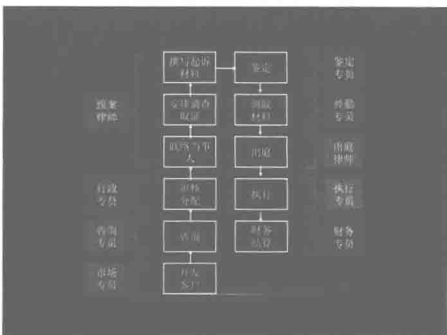
5 不想打官司怎么办？

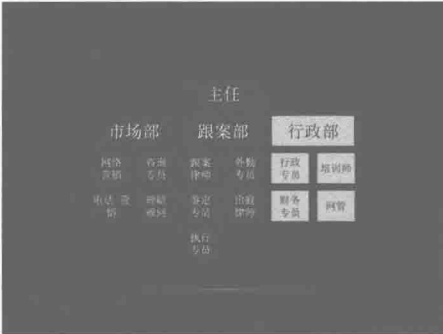
和解讲座



这么多案子怎么办？

二 服务流程标准化





### 案情简介

受害人姓名：\_\_\_\_\_ 性别：\_\_\_\_\_ 年龄：\_\_\_\_\_ 医院：\_\_\_\_\_

事发时间：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时，地点：\_\_\_\_\_区\_\_\_\_\_路（镇）\_\_\_\_\_

肇事车\_\_\_\_\_辆，事发经过：\_\_\_\_\_

肇事司机驾驶情况：正常驾驶 不清楚 无证驾驶 醉酒驾驶 肇事逃逸

事故认定书：未下 已下，被\_\_\_\_\_拿走 已下，在自己手里

受伤人数：仅受害人1人 除受害人外，还有\_\_\_\_\_人受伤，\_\_\_\_\_人死亡

受害人责任：正在处理 无责 次责 同等 主责 全责 无法划分

受害人对事故认定的意见：没意见 有意见，希望申请复核

有意见，希望通过律师改变责任比例，受害人陈述的理由：\_\_\_\_\_

被告三：XX保险公司，法定代表人（负责人）：XXX，总经理（董事长）：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_

案由：机动车交通事故责任纠纷

诉讼请求：\_\_\_\_\_

1、判令被告承担原告医疗费 XX 元、二次手术费、住院伙食补助费 XX 元、营养费 XX 元、护理费 XX 元、残疾赔偿金 XX 元（伤残赔偿金 XX 元，被抚养人生活费 XX 元）、鉴定费 XX 元、残疾器具费 XX 元、精神损害抚慰金 XX 元、误工费 XX 元、交通费 XX 元、住宿费 XX 元、整容费 XX 元、康复费 XX 元、财产损失 XX 元、丧葬费 XX 元，合计：XXXXX 元。=

序号	证据名称	证明内容	页码
1	原告身份证	原告主体资格的材料	
2	被告工商登记资料		
3	被告身份证	被告主体资格的材料	
4	行驶证、驾驶证		
5	车辆购置税		
6	保险单（证）/理赔信息		
7	交通事故认定书	交通事故发生时间、地点、责任比例	
8	交通事故认定书		
9	住院病历（盖印病历首页及手术记录、出院记录）	原告的实际、医疗费及二次手术费用	5 (2-1至2-5)
10	诊断证明书	住院伙食补助费以及加强营养证明、出院医嘱	
11	医疗费发票	护理费	
12	医疗费发票	医疗费	
13	医疗费发票	医疗费	
14	护理费证明、主要护理人员误工证明	护理费	

5	司法鉴定书	残疾赔偿金赔偿标准
6	鉴定费发票	鉴定费
7	户口本	户口及家庭情况
8	暂住证	农村户口城镇户口赔偿证据
	居住证一年证明	
	劳动合同及工资单	
	全市房屋租赁合同网或查询买卖合同	
	存折（含历史交易记录）	
9	社保单	被抚养人生活费
	工作单位工商登记资料	
	小孩出生证明或户口所在派出所证明	
	父母无收入来源证明	
	抚养人抚养人身份证明	
10	下两证、五保户、困难户证明、残疾证、身份证	残疾器具费
	被抚养人身份证证明	
	被抚养人身份证或户口本	
	结婚证	
	残疾器具费发票及残疾器具证明	
	误工收入证明（加盖公章）	

### 赔偿项目计算标准 (XXX)

- 1、医疗费 XXXX 元，见证据 2-1。
- 2、二次手术费 XXXX 元，见证据 2-3。
- 3、住院伙食补助费 XXXX 元，XX 年 X 月 X 日-XX 年 X 月 X 日，见证据 2-2。
- 4、营养费 3000 元，见证据 3。
- 5、护理费 XXXX 元，见证据 4，护理期间为 XX 年 X 月 X 日-XX 年 X 月 X 日，见证据 2-3,2-3（或者鉴定报告 XXX 页）。
- 6、残疾赔偿金 XX 元（伤残赔偿金 XX 元，被抚养人生活费 XX 元）。

伤残赔偿金 XXXX 元，见证据 5，证据 9，证据 10，计算方法为：= 被抚养人生活费 XXXX 元，见证据 11，计算方法为：= 老人：\_\_\_\_\_

## 举证指引

## 如何保证案件质量

最低赔偿标准  
证据不足的处理  
指导取证格式  
证明文书格式  
工作联系函

### 律师工作联系函

(2011)京总法字第 号

女士/先生：

恭喜您做出了非常明智的选择！选择了非常专业的律师团队来维护您的权益！我们将尽最大努力实现您的权益最大化！

接下来，我们将指派专门负责您的案件的前期准备工作，如  
有任何问题，请您及时联系、咨询。电话：。  
(工作时间为每天9：00—20：00)。

经过我们对您案情的研究，认为还需要补充下列资料，才能最大限度获得赔偿，请务必在 天内，即 月 日前按照要求提供：

材料名称	是否提供参考格式	说明与要求
户口本	否	原件，需全页复印件，如不一致，需派出所出具证明。
结婚证	否	要求原件。

名称	修改日期	类型	大小
1 律师工作联系函	2011/12/29 15:48	Microsoft Word ...	49 KB
2 关于医疗费用的说明	2011/1/16 11:37	Microsoft Word ...	24 KB
3 家人护理证明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	23 KB
4-1 误工证明	2011/1/17 17:31	Microsoft Word ...	21 KB
4-2 工资条	2010/12/17 16:24	Microsoft Word ...	55 KB
5 居住满一年证明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	22 KB
6 户口性质证明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB
7-1 父母无收入来源情况说明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	21 KB
7-2 兄妹人数证明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	24 KB
7-3 子女人数证明 (未成年人)	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	23 KB
7-4 兄弟姐妹抚养证明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	21 KB
8 关于交通费的说明	2011/1/16 10:51	Microsoft Word ...	24 KB
9 财物损失的说明	2011/1/16 10:39	Microsoft Word ...	24 KB
10 文书格式不符合标准的处理办法	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB

名称	修改日期	类型	大小
1 交通事故案件举证指引	2014/1/17 16:27	Microsoft Word ...	66 KB
2 和解协议	2011/1/12 16:32	Microsoft Word ...	20 KB
3 起诉状	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB
4 增加诉讼请求声明	2011/1/12 17:32	Microsoft Word ...	20 KB
5-1 放弃权利声明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB
5-2 延期举证声明	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB
6 申请书(信封盖用)	2011/9/9 10:12	Microsoft Word ...	20 KB
7 收据 (代收诉讼费)	2010/12/7 15:49	Microsoft Word ...	20 KB
8 领取案件声明	2011/12/29 15:47	Microsoft Word ...	20 KB
9 出生证明	2011/1/3 17:44	Microsoft Word ...	24 KB
10 解除合同声明	2012/12/1 14:41	Microsoft Word ...	24 KB
11 介绍信 (配合出证明)	2011/12/29 15:47	Microsoft Word ...	20 KB
12 证明信	2010/12/9 15:24	Microsoft Word ...	21 KB
13-1 鉴定风险提示	2011/1/22 12:13	Microsoft Word ...	24 KB
13-2 鉴定委托书	2011/10/26 14:02	Microsoft Word ...	20 KB
短信	2012/6/10 14:18	Microsoft Excel ...	18 KB
解除声明 (无保险)	2012/12/1 14:39	Microsoft Word ...	24 KB

### 交通事故案件各赔偿项目计算公式及标准

二、共计 16 个法定赔偿项目，外加鉴定费，按照下列次序计算：

1 医疗费、2 二次手术费、3 住院伙食补助费、4 营养费、5 护理费、6 残疾赔偿金/死亡赔偿金、7 鉴定费、8. 残疾器具费、9. 精神抚慰金、10 被抚养人生活费、11 误工费、12 交通费、13 住宿费、14 整容费、15 财产损失、16 丧葬费、17 康复费。不要自己创造赔偿项目。

鉴定费、诉讼费、鉴定人出庭费、差旅费，一般是原告先垫付，被告全部或者部分承担。重新鉴定费应由被告先垫付。

公告费、邮寄费、文印费，一般是原告承担。

起诉状、增加诉讼请求申请书、证据目录、赔偿清单，均按照上述次序排列。

二、各赔偿项目计算公式

## 律师培训体系

- 标准化办案流程培训
- 跟案工作指引
- 举证指引
- 标准化诉讼文书培训
- 如何驾驭当事人培训
- 模拟法庭
- 电话营销培训
- 如何接待咨询培训
- 合同洽谈与管理培训
- 跟案制度培训
- 出庭工作指引
- 出庭基本术语培训

## 业务培训体系化

- 专人研发
- 专人培训 (培训师)
- 入门培训 (3天)
- 业务培训 (3月)
- 培训费用 (80万)

## 培训制度

- 1. 每周五下午分享会制度
- 2. 每周六培训制度
- 3. 模拟法庭

元甲公众号 (yuanjia101)



138-1191-7332



## 讲座实录

**张雪梅：**接下来想请黄维领主任谈几句。听说黄主任的元甲律师事务所所内的培训工作做得非常好，这次您又是亲自带着团队给我们做经验分享，您这方面肯定有很多的心得，先简单地给我们分享几句。

**黄维领：**一开始收到律协教培委的邀请函，我们真的非常希望分享给大家，我相信我一会儿给大家分享的课件，应该是绝大多数主任感兴趣的。首先是培训师的问题，我们所谈的业务，从市场部，到办案，到整个后勤管理，是没有专门培训人才的培训师的，也很难引进切合律所的专门培训人才，所以自己就一步一步摸索着来，我们现在把培训的课件从当初的WORD版本转到PPT版本，今年升级到可视化，全部是小视频，涉及每一个结点做成一个个小视频，之所以走到今天这一步，应该是坚持走专业化道路的结果，就是想打造专业化的团队，专业化的律所。其次对于年轻律师来说，一开始刚刚进来的时候，觉得这个平台挺好的，但是做了一段时间以后，他还要发展别的专业，有别的想法，必然要流失，这个问题困惑我很久，人员流动这个问题怎么解决，不可能限制别人流动，但是人一流动以后，我们团队的业务不能停下来，我们每个月都有100多个案子在办，不能因为几个人流动就把案子停掉，损害当事人的利益，损害律所的形象，后来发现只有培训才能解决这个问题，能够将新人快速地培训成老手，让

一个实习律师快速独立办案，只要培训做得好是完全可以达到这个效果的，等一下我会毫无保留地和大家分享，谢谢。

今天是第一次在朝阳律协分享，我们是完全专业化、公司化（的律所）。我们这个团队，这个律所到目前是只做交通案件，而且只代理受害人。每年代理的案件，这是2013年的数字，是1172件，去年是1371件。我们律所的律师人数不多，跟金杜比起来是较小的，律师才20几个人，市场部也只有20几个人，后勤是10多个人。而且我们这些案子全部通过市场营销方面来的，先给大家看一个视频，了解一下元甲模式。我做这个视频有几个原因，一个我们新员工入门，包括律师都是简单地看一下这个视频，就知道元甲模式是什么样子，还有外地的律师同行拜访，有的人可能是听别人说过，对我们模式不了解，我们也给他看这个东西。通过长期的招聘培训，我要培训的是人，我从2009年开始做培训，每年培训几百人，有的人培训一两个月就走掉了，后来我不知道到底该培训什么样的人，培训你肯定是希望你留下来工作，结果经常有一些人在我这边培训两三个月就走掉了，或者发现他不胜任，就开始思考需要什么样的人，应该培训什么样的人，后来思考的结果是积极主动诚实的人，经过这样的培训将来才有可能成为元甲的一员。如果不符合这样的特征，培训也没什么意义，很多律师谈加盟元甲，我们都给他首先声明，我们经常周六日有培训，很多人关心周末能不能休息，我们元甲培训基本上都是在周末，80%的人脸色一变就不来了。我现在发现，这也是律师行业的一个特点，我们律协再怎么组织，都不可能让百分之百的律师来，也就20%的律师来学习，其实这个大环境和小单位，比例是完全一样的。

我们律所，如果想做得好，持续发展，员工也好，将来的骨干也好，合伙人也好，一定要有这样的特征，积极主动诚实负责，换句话说就是爱学习，如果他不爱学习，怎么培训都没用，你把课件给他，他也就是看一下就丢到一边去了。我通过一个小视频给大家介绍了元甲模式，刚才视频里营销的培训课程，这些课都是我一个一个研发出来的，而且每

一个课我至少讲过几十遍，几乎从2010年开始到2014年一个月讲一门，讲得很痛苦，后面发现怎么样升级，怎么样让别人来讲，我不可能天天讲。后面课件升级了，我现在发现招聘要和培训结合起来。我现在理解的理念是，我们的培训应该从招聘的时候就开始，一有人到元甲面试，我首先给他们放这个视频，看完之后再面试，如果看完之后觉得差距很大，后面的很多环节就直接省掉了，这个视频有七八分钟吧，刚才给大家看的就是我们现在对培训的理解，认为培训应该从招聘的时候就开始，否则的话，你培训了半年就走掉就有违培训的初衷了，我们毕竟是讲究成本的，老是做没价值的培训对我们没意义，培训从招聘就开始，合适的人进来我们再培训，不合适的话，看过招聘的视频，大家就分道扬镳。我们的市场部天天培训，因为市场是天天变化的；律师这一块也需要，不说天天培训，至少是每周都得培训，因为每周都有新的情况发生，新的法律法规出台，新的政策环境发生变化，所以得天天培训才能与时俱进，否则停止两三个月之后，你发现整个氛围都不一样了，整个团队的人都不一样了，死气沉沉的。培训持续下来的话，一直处于一种很兴奋的工作状态，这应该是我们最近期望达到的，培训最终的效果，一方面提高效率，让他心思放在工作上面，培训应该天天培训，让这个单位，让每个员工与时俱进。我们对市场部的培训是天天都有的，比如像业务员经常跑市场，被客户问到你们家能保证打赢官司吗，如果不进行培训的话一定会乱讲的，你说不能保证人家肯定不会签单，你说肯定保证可能会导致向律协的投诉很多，这里面说能和不能这件事，我们对业务员经常有一个话术培训，业务员有一个统一的话术，他们经常会这么说，如果这个客户是结了婚的，就问，你当时跟你老婆谈恋爱的时候有没有保证给你生个八斤重的孩子才结婚，其实找律师打官司就像娶老婆一样，至于结果是双方努力的结果，我们对于这个问题是按照实现标准划分回答的，而且是很幽默的。在北京这样的地方，有客户会咨询，问我们的市场部的人，凭什么委托你们，以前我们教了很多的话术，我们现在把以

前教的话术做成了视频，再有客户问我们这个问题，就直接把这个视频发给他，我现在发现这个视频有几个好处：第一个解决了我们业务员乱许诺、乱说话的问题，第二个也方便了司法局对我们的监管，看我们这个视频里面的讲话有没有违法的地方，刚才看视频应该没有诋毁律师同行和对当事人乱许诺的行为。我们刚才也看到里面很多锦旗，锦旗底下都贴了一个二维码，如果当事人有质疑，扫了一下这个判决书就会显示出来。通过这样培训的课件，我们讲完之后，他能理解，他自己经常回去看这个课件，讲话也不至于乱讲，还有对我们做市场的人来讲，他们也解决了沟通问题，再有客户问到刚才视频问到的问题，因为我们现在已经做得有模板，很简单了，这个问题他们就可以以视频培训的回答。

还有对待客户的讨价还价，因为是做业务，必然要面临讨价还价的问题，我们市场部去衡量讨价还价，每个客户怎么还价的话，里面都有条款可以解决，也至于不出现价格失控，低价竞争的现象。至少在北京市场，我们元甲的价格一直是没变的，别的事务所为了和我们竞争，用低价的方式，其实导致自己生存不下去，也导致这个行业价格很乱，我们通过价格解决培训，就避免这样的问题。怎么培训，早期是发书，现在已经把书升级成视频了，这里还有视频，就不再放了。再碰到有些客户讲座，早期经常有很多老百姓不想打官司，办和解讲座，早期是我讲，发现讲起来很累，现在的和解讲座做成视频，无论是办讲座还是办内部的培训，一定是互动式的，或者案例式的比较有效果，我讲了几十场以后，将老百姓的常见问题设置成案例，有一个主持人站在上面到这个节点开始互动，举这个案例。

所有的律师进来以后，都会有这样的办案流程，标准化的培训，就是办案流程的培训。刚才视频里面讲到的，不同的律师和其他工作怎么衔接，我们做的交通事故客户基本上都是个人，我们通过这样的案情简介全部统一标准，我们的赔偿的顺序是一样的、统一的，这个顺序，第一是证据清单，第二是赔偿清单，在座的我们任何一个出庭律师，手里拿到任何一份



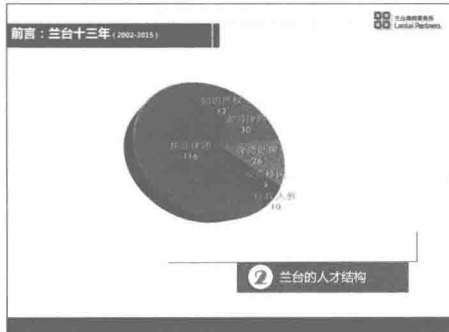
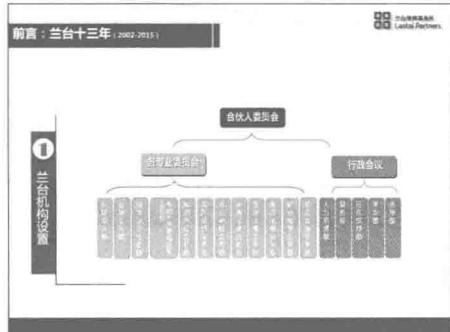
案卷半个小时就能看懂，我们再让任何一个律师拿到我们案卷也能看懂，这个完全是标准化的。我们有专门的举证指引，早期培训的时候举证指引两天连着讲，发现效果很差，现在有很多节点，什么商谈赔偿金等节点全部提出来做成一个小视频，视频都在我们的微信公众号里面，我们不进行知识产权保护，让我们内部的同事他们随时随地可以学习，其他的律师同行你觉得有需要也可以下载，把这样的东西公开出来和大家分享，可以提高整个行业的水平。竞争仍然是存在，但是我希望在更高层面上竞争，不是在低水平上竞争。怎么保证案件质量，我们设置了几个节点，也会定期的有培训，刚才讲工作联系函，就是为了解决当事人的投诉或者和我们律师发生的争议，避免发生你这个赔偿没告诉我这样的投诉和争议。我们每个案子接到手，一般开这个联系函，我们需要准备什么东西一次性告诉他，避免发生争议。对于每个赔偿项目，我们有一个专门的培训，现在是准备把自己长期性的培训的计算的公式做成 APP，今年看能不能把 APP 放在线上。因为专业做这样的案件，发现就那么十几项，其实每项就那么几个参数，标准知道以后，数字自动就可以生成了，不用律师再用计算机算。以前是经常发生这种状况，计算的数字差了一点点，律师可能是马虎大意，但是当事人非常在意。这是律师入门三个月以内的培训课程，这里放的只是一部分，其实培训课还有更多，我们的培训之路是专人研发，早期大部分是我研发，现在是资深的律师研发，而且我们也会给办案时间比较长的律师布置任务，让他们来研发，渐渐开始培训自己的培训师，由于新人入职和老人入职以及合伙人入职，一定要有专人培训，因此需要打造专职的培训师团队。律所的培训，我现在的经验是律所培训师只能从内部产生，业务流程方面的，节点方面的只能是内部的人做培训。我们这边所有的入门培训，都有三天的基本培训，比如市场部的、专业部的有三天的入门培训，将来是三个月专职的培训，这个培训一般不是实战性的培训，这种培训不结合实战，只把理念教给他，你发现他几乎没有记住多少。律师也是，你把所有的法条都教给他，不让他办几个案子，培训的效果是很难落实的，

得边培训边实战。我们这个团队去年最低是花了 80 万，现在培训费用还在继续增加。这是最简单的培训制度，第一个制度是每周五下午分享会，这是我们团队 2009 年到现在一直坚持的，我们每个周五下午，所有的办案律师、出庭律师都召集在一起开会，探讨这一周遇到的所有问题。我们会在会见当事人的会见室安装监控视频，当事人问的很经典的问题，或者有一些当事人投诉的很经典的问题，把这个视频截图出来，让所有的人一起点评，这是案例教学法，把自己犯的错误做一个案例。我们现在这个分享会不再变成批评会了，你犯了错误没关系，讲出来，让大家来评价问题出在哪里，下一步怎么去推进，我们每周六都有培训，除了节日，基本上我们的周六都会有上午半天的培训，办案律师半天的培训，从去年开始我们采用模拟法庭，发现模拟法庭是对于律师和律师助理提高实战能力最好的形式。我们每一方的律师都是两个人，剩下所有的人都坐在底下当评委打分，这个有一点类似采用美国的陪审团制度，让每个人都参与进来，打分最高的这个人发奖金，实战效果非常好，模拟法庭结束以后有半个小时点评，以前的助理培训，实习生培训总是很难，因为传统的手把手教确实很难，用案例教只能学到几点，若一个模拟法庭参与下来就可以快速积累，我刚才讲的很多视频都在我们这个公众号里，我分享的就是这些，谢谢大家。

# 兰台：专业主义<sup>①</sup>



精要图解



① 主题：进步的阶梯——兰台律师事务所培训制度简介  
主讲人：李雷勇（兰台律师事务所）  
时间：2015年7月31日（周五）下午1:30-5:00

### 关于培训的五项措施

**入职培训**  
 入职培训是培训的第一道关口，旨在让新员工快速了解律所文化、规章制度、岗位职责及工作流程，帮助其尽快融入团队。

**岗前培训**  
 针对不同岗位，由部门负责人或资深律师进行一对一指导，明确工作目标和期望。

**专业培训**  
 定期举办各类专业讲座、研讨会，邀请行业专家授课，提升律师的专业素养。

**进阶计划**  
 制定清晰的职业晋升通道，提供持续学习和成长的机会，激励律师不断提升自我。

### 关于培训的五项措施

**1 入职培训**

主要的培训内容：  
 1. 熟悉并掌握律所的工作管理信息系统、邮箱系统、通讯系统；  
 2. 以《劳动合同法》为核心，了解台相关法律制度；  
 3. 熟悉并掌握台的工作流程、专业台各种文件的处理流程；  
 4. 工作态度、职业素养、职业道德和执业风险防范。

### 关于培训的五项措施

**2 展会培训**

展会分为三类：  
 1. 走出去的沙龙、论坛、研讨会、讲座。  
 2. 人文类讲座。  
 3. 专业性培训。  
 4. 职业培训。

展会培训的目的：通过展会搭建与同行交流的平台，提升专业技能和综合素质。

### 关于培训的五项措施

十佳讲座提名 (2014)

1. 《时间管理》	马洪钰
2. 《跳出律师角色看法律服务》	黄少
3. 《劳动即机会》	劳动部
4. 《货币战争》	李贵勇
5. 《葡萄酒鉴赏》	梁源
6. 《浅析房产买卖》	周如峰
7. 《批评首肯的尺度》	弗兰
8. 《承租人的优先购买权》	王立斌
9. 《证据的初探——第一案》	程阳
10. 《律所、律师》	常海梅
11. 《律师的初探——律师助理成长漫谈》	万冬朝

### 关于培训的五项措施

**3 部门培训**

针对每个部门定期开展培训，提升团队整体素质。培训内容应紧密结合部门工作实际，注重实用性和针对性。

### 关于培训的五项措施

**4 执业培训**

**1 适当的导师配备**  
 “有执业经验的律师应当有义务培养律师的见习，并培养新人视为自己的责任”

**2 专业及心得上的经验传授**  
 2011年读：《律师的初探》和《律师的进阶》等书籍，对律师的职业发展提出了有益的启示。

### 关于培训的五项措施

**5 进修计划**

制定年度进修计划，鼓励律师参加各类学术交流活动，不断提升专业水平。

### 关于兰台培训的总结与反思

**1 关于兰台培训的内容**

**2 兰台培训的目的和宗旨**

关于兰台培训的总结与反思

兰台律师事务所  
Lantai Partners

**关于兰台的知识培训**

- ◆ 法律认识论；
- ◆ 律师价值与激励机制的认识论；
- ◆ 市场基础以及行业认识论；
- ◆ 文化知识论；
- ◆ 逻辑认识论；

1 兰台培训的内容



关于兰台培训的总结与反思


兰台律师事务所  
Lantai Partners

**关于兰台的专业技能培训**

1 兰台培训的内容

专业技能培训，是兰台新人入职最多的培训。在兰台五个机器的培训中，专业技能培训占据主要内容。

律师是一个挑战智力的行业，专业技能在极大程度上决定律师的竞争力以及市场成功率。



关于兰台培训的总结与反思


兰台律师事务所  
Lantai Partners

1 兰台培训的内容

**关于兰台的作业习惯以及作业习惯培训**

如何让一个律师的专业化？

通过规范作业文本以及作业流程，达成大体一致的作业习惯和规范，提升和保证服务质量。




关于培训的总结与反思

兰台律师事务所  
Lantai Partners

2 兰台培训的启示

兰台培训的目的与策略

1. 培养和弘扬兰台文化，凝心聚力，形成共识；
2. 以知识管理为方向，实现知识储备、分享、传承；
3. 以专业主义为核心，全方位提升律师技能，水涨船高。




关于培训的再认识以及兰台人的培养

兰台律师事务所  
Lantai Partners

**兰台培训的具体目标是实现兰台的专业主义**

专业主义体现在六个方面：

- ◆ 专业的技能
- ◆ 专业的表达
- ◆ 专业的知识
- ◆ 专业的习惯
- ◆ 专业的精神
- ◆ 专业的态度



兰台律师事务所  
Lantai Partners

THANKS

谢谢聆听

联系我们：  
地址：北京市朝阳区东三环中一路三益大厦12层29号  
网址：www.lantai.cn  
电话：010-52287799



## 讲座实录

**张雪梅：**接下来有请兰台律师事务所合伙人李雷勇律师给我们分享。

**李雷勇：**首先感谢大家，非常有耐心地继续听我给大家分享我们兰台的关于律师培训的经验，在我开始给大家分享兰台的内部培训内容以前，我想表露一个观点，为什么我们律师应当对我们的律所培训给予更大的关注呢？是因为不同的行业，有不同的特点，有的行业是劳动密集型的，有的行业是技术主导型的，我们律所肯定是人才主导型的。律所的人，我们的律师，我们的团队，决定了我们这个律所的品质，决定了我们律所在现在市场的竞争力，也决定了我们律所的未来。我们这个行业决定了律师培训无论是我们今天讲的内部的培训，还是律协组织的培训，还是院校等的外部培训都非常重要。

我今天给大家分享三个层面的内容，第一我们培训的目的和宗旨是什么，第二个培训的内容应该是什么，第三个培训的手段和方式是什么。其实我就讲三个问题给大家分享一下，但是讲的时候我要倒过来讲。趁这个机会就兰台给大家做一个简单的介绍，兰台律师事务所于2002年成立，到现在走过了13年，如今有200人左右，兰台是一个高度一体化、公司制方向发展的律师事务所，有专业委员会，有诉讼团队，国际经济团队，行政团队有HR，还有其他部门的支持等等，执业律师现在有120人，有实习律师，助理等等，因为这不是今天话题，所以我跳过去倒过来讲。

第一点关于兰台的培训方式，我简单归类了一下，一个是入职培训，刚才黄律师也好，郭律师也好，各个所都会组织有自己特色的入职培训，另外还有一个进修计划，对于入职培训，我想我们跟其他各个所并没有太多的不同，也就是关于本所的一些文化，基本的价值观，还有管理制度等对新入职的员工进行介绍，以便大家尽快地融合到集体中去。刚才李局长夸我们，兰台从成立开始到现在，坚持了非常好的制度，晨会制度，因为

律师的口才，表达能力，应该是基本要求之一，当然很多方面还有很多其他要求，晨会给所有律师一个准确地表达自己思想的小舞台，这对大家本身就是一个非常好的锻炼，特别是对于诉讼律师，将来面对法官、检察官，面对对方的律师，面对旁听的当事人。兰台除了在知识上、内容上给大家提供了分享交流以外，每次不同的人，不同的部门，特别是年轻的律师，克服自己的障碍，勇敢地给大家分享，本身就是一个非常好的形式。部门培训的晨会制度是全所的晨会，专业性不会很强，不同的部门，对知识的需求，或者技能的需求是有区别的，诉讼争议解决可能对开庭的技巧等等需要关注的更多一些，资本部门，以及非诉的还有自己的特点，所以兰台除了晨会制度以外，还有各个部门针对自己的培训，针对自己的时间安排，一般是每周组织一次，诉讼团队可能就会偶尔组织模拟法庭，对大家做一些开庭的技巧等方面的培训。各个部门还是要根据不同的特点，进行培训。另外是执业培训，律协对执业的申请有严格的要求，我们认为无论从律协的角度，还是从管理的角度，对一个执业的律师提出一系列要求是有道理的，是为了总体上提高这个行业，这个队伍的对外水平和形象，但是我们也是借助于律协行政管理部门的要求，我们把它作为一个培训的契机，如何经过一年的实习转变为合格的红本律师——一个执业律师，同时结合在申请执业的时候，应该如何表现自己，表达自己，兰台也会安排一些有经验的律师对他们做专门性的培训。在实习律师一年多的成长过程中，也会安排导师，去做一些跟踪，我们还有一部分是执业以后的进修计划，因为培训，我觉得做到老学到老，各个行业都有这样的特点，兰台也认为，律师入行以后，持续性的再学习是非常必要的，我们内部培训也把这个理念纳入体系，也是希望一些有一定经验的资深律师，做进一步的提高，读一些在职的硕士博士，申请一些国外的奖学金，到国外学一些律师培训的课程，兰台会承担一部分费用。

刚才在讲内容的时候，我已经介绍了，所以在这部分，关于五项措施我就不再详细展开讲了，我认为万变不离其宗，每个所在安排自己的培训