



平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书
LexisNexis

北京市律师协会

—— 律师事务所管理译丛 ——

HOW TO MANAGE YOUR LAW OFFICE

律师事务所管理

ALTMAN · WEIL 著

冯蕊 刘斌 等 译

 社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



北京市律师协会

律师事务所管理译丛



How to Manage Your Law Office

律师事务所管理

Mary Ann Altman

Robert I. Weil

冯蕊 刘斌 等 译

著



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

律师事务所管理 / [美] 玛丽·安·奥尔特曼, [美] 罗伯特·I·
维尔著; 冯蕊等译. —北京: 社会科学文献出版社, 2006. 12
(律师事务所管理译丛)
ISBN 7 - 80230 - 378 - 8

I. 律... II. ①玛... ②罗... ③冯... III. 律师事务所 - 管理
IV. D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 142827 号

© Matthew Bender & Co, Inc. , 2005

Translation rights © SSAP & LexisNexis, 2006

《律师事务所管理》由 Matthew Bender 出版公司于 2005 年出版。Matthew Bender 出版公司将该书中文翻译权授予 LexisNexis 中国公司律商联讯。

该中文翻译版由 LexisNexis 中国公司律商联讯授权社会科学文献出版社独家出版。版权所有，侵权必究。

· 律师事务所管理译丛 ·

律师事务所管理

著 者 / 玛丽·安·奥尔特曼 罗伯特·I·维尔

译 者 / 冯 蕊 刘 斌 等

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 社会科学图书事业部 (010) 65597353

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目经理 / 王 绯

责任编辑 / 刘晓君

责任印制 / 盖永东

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张 / 65.5

字 数 / 1193 千字

版 次 / 2006 年 12 月第 1 版

印 次 / 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80230 - 378 - 8/D · 080

著作权合同 / 图字 01 - 2006 - 7246 号

登 记 号

定 价 / 248.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

律师事务所管理译丛 编辑委员会

主 任 彭雪峰 谢寿光
顾 问 武晓骥 张学兵
主 编 王 隽
委 员 彭雪峰 谢寿光 王 隽 贺宝银
王忠德 许 涛 马慧娟 王昕然

总 序

自从 1980 年中国律师制度恢复以来，二十余年间，中国律师业走过了艰难困苦却又成就辉煌的一段历程。如今，律师群体作为与法官、检察官并列的法律职业人，得到了社会广泛的认同。与此同时，我们也必须清醒地看到，近年来，律师业的发展主要还只是律师以及律师事务所数量上的增长，我们提供给社会的法律服务，与国外同行相比，还存在较大差距，特别是随着我国经济的飞速发展、中国加入 WTO，中国律师业也面临着前所未有的挑战，其中，律师事务所严重滞后的管理模式，是目前制约律师业发展的瓶颈。

目前，我国律师事务所从规模上看，有一百人左右的大型所、有 30~50 人的中型所、有 10 人以下的小型所，还有一人所；从体制上看，主要有国资所、合作所、合伙所、个人所等。但无论是哪一种律师事务所的管理，都脱胎于原先国资所简单、低效以及行政化色彩浓厚的管理模式和机制，在决策机制、行政运作、员工管理、服务质量监控、分配机制等方面存在诸多问题；有些合伙所基本是几个合伙人各自为战，律师事务所不过是他们在现行体制下不得已的一个依托形式；而个人所大多属于小作坊，业务单干，成本自摊、利润归己，根本无所谓管理。总的来看，律师事务所的管理水平较为低下。

任何一个社会，法律人都是社会精英群体，中国律师业聚集了一大批非常优秀的人才，也正是这些优秀的合伙人成就了他们的律所、成就了今天的律师业。这样的一群社会精英不能只是一个个散兵游勇、孤胆英雄，他们应该形成一个团队，相互借力，创造更大的社会价值与财富。而且，无论多么璀璨的星，其单个力量总是有限的，只有将每颗星的能量聚集在一起，形成合力，形成星系，才能照亮宇宙、永不衰落。能将星星聚合成星系的，是管理，管理能提高效率、规范行为，并最终带来利润。

北京市律协作为律师行业的管理者，高度重视律师事务所的管理，将探索、构建中国特色的律师事务所管理模式作为构建和谐社会、落实科学发展观的重要任务。新一届律协成立了“律师事务所管理指导专门工作委员会”。为全面、深入地



摸清情况，2005年7~10月，北京律协专门开展了北京市律师事务所管理现状的大型问卷调查，并随之组织了一系列专题研讨会。我们深刻认识到：规范律师事务所的内部管理，形成利益共享、资源共享、专业互补、风险共担的管理模式，是促进律师业健康快速发展的前提和保证；必须根据各个律师事务所不同的规模、业务类型选择不同的管理模式。比如，大型所可以借鉴国外公司化管理模式，走规模化发展道路，而中小型所则应注意突出专业特色，走精品化发展道路。

改变律师事务所落后的管理现状，需要改革创新，需要借鉴国外的先进经验，需要借助更多人的智慧，需要引发更大范围内对这一问题的深入思考。为此，北京市律师协会与社会科学文献出版社携手，共同推出“律师事务所管理译丛”、“律师事务所管理论丛”两套丛书，以期为最终形成符合中国实际的、合理高效的律师事务所管理体系，有所助益。

编辑委员会

译 者 序

感谢上帝，这本全面、实用而又新颖的律所管理手册终于出版了！相信借着这本书，中国的律师们不仅能了解到美国国内与律所有关的法律法规和律所的运作体制，而且能学习到外国同行的管理智慧。毕竟，有许多知名的美国律所已经存续了一百多年（如果从 1878 年 8 月 21 日在纽约的 Saratoga Springs 成立的全美律师协会（ABA）算起，美国律师制度的历史有 130 年，而事实上美国律师制度的历史可追溯到建国初期，那则有 200 多年），他们经历了时间的洗礼和考验，不论是在知识上还是在经验上，都值得我们学习。

本书的具体分工如下：

冯蕊：第 1~7 章、第 10、11 章；

刘斌：第 8、9、13、14 章；

李红、黄真、冯蕊：第 12 章；

刘光宇：第 15 章；

沈志超：第 16 章；

黄真：第 17、18、19 章和附录。

最后，冯蕊对全书做了进一步的校订和修改。另外，张绪瑞、朱淑萍也参与了一定的修改工作。

我还要特别感谢我的美国同行、朋友和弟兄——来惟良（William A. Wright）与梅特理（Robert C. Metcalf），他们解决了我翻译过程中的许多问题，他们的帮助使我的译文更加准确。对他们，我实在是心存感激。

冯 蕊

2006 年 11 月 27 日

感 言^{*}

本书得到了许多人和许多律师事务所直接或间接的帮助。首先要感谢我们的客户——那些律师们，是他们提供了本书得以写成的背景材料。在写作过程中我们直白地引用了在咨询过程中所经历的事情，不过也谨慎地使用了化名。有一些名字是真实的（比如某些公司的名称），我们十分感谢他们的许可。

同样，本书所获得的荣誉还要归功于多年以来一直与我们共事的人，我们彼此教学相长。

我们还要感谢那些直接参与到这个漫长的写作、编辑、艺术加工、文字输入和校对过程中的人，还有其他在很多方面向我们提供过帮助的人。首先是锡德·伯恩斯坦，他从前在 Matthew Bender 工作。他的想法与我们一拍即合，从而使本书得以产生，另外他还担任了本书的监制。肯尼斯·埃尔森和哈里·贝斯温格阅读了其中的几章，并使之更加完善。吉姆·奥洛和马弗·克莱门给了我们很好的建议。尤文萨·斯潘斯是我们的文字编辑和校对，他把所有的逗号和许多的文字都安置在了合适的地方。

每一本书的背后都有很多承担着重负的文字输入员。我们的秘书，康妮·拉维和博比·达格戴尔，在她们许多别的工作之外还承担了这个重担。她们的耐心和勤奋使得事情得以按部就班地进行。

还有许多组织提供了说明材料，他们的名字也被列在了相应的书页里。

玛丽·安·奥尔特曼

罗伯特·I·维尔

1973年8月

于宾夕法尼亚州的阿德默尔

* 编者注：在本书中所有提到奥尔特曼 & 维尔律师事务所或者奥尔特曼、维尔 & 潘萨公司的地方现在都是指奥尔特曼·维尔公司。

感言（补记）

从1973年以来，本书每年的修订工作都是由奥尔特曼·维尔律师事务所的作者们和其他员工完成的。因为他们的努力使这本书得以持续地成功并不断再版。现在要再次对他们表示谢意。

书中的章节是通过下面这些人的努力而得以修订更新的：汤姆·克雷、吉姆·考特曼、查尔斯·麦道克、彼尔·布里南、马西·克鲁夫卡和弗吉尼亚·格兰特。他们工作的范围包括策略、组织、薪金和市场营销。乔安·米勒对文稿的最终形成做出了许多贡献。我们还要特别感谢克莱尔·弗里科，她承担了文字编辑的工作，并且协调了整个手稿的修订更新工作。没有他们，就不会有新的版本。

奥尔特曼·维尔律师事务所的主要负责人还想要表达他们对玛丽·安·奥尔特曼和鲍勃·维尔的感谢和赞美。已经去世的玛丽与鲍博是这家事务所的创始人和本书的原作者。

作者们还想要感谢那些对本书以前的版本进行补充并完成现在这个版本的人。

丹尼尔·J·迪卢西欧

2005年8月

于宾夕法尼亚州新镇广场

内容预告

律师们都是富有聪明才智的人。他们对管理缺乏兴趣并非出于愚蠢。他们只是不知道制度和程序可以帮助他们在办公室里完成许多事情。他们不知道如果他们愿意，系统化的管理能够帮助他们更好、更快地完成工作，对其客户来说更加经济，同时还能够增加自己的收入。

如果大多数的律师都厌恶受那种有计划的工作体制的约束，你怎能让他们去学工商业的管理方法呢？律师们懂什么是组织机构表、岗位明细表、程序、工作要点、数据输入、有计划的体系、流通渠道网络、还有严格的日程表、基于目标而管理、岗位培训计划和清晰明了的文风吗？大多数的律师会有兴趣来学习这些管理工具或者指导方法以及它们应当怎样被用在办公室里吗？

动力才是问题的关键，它同时也是挑战！

肯尼斯·H·艾尔森

内布拉斯加律师协会

预告是“对将来的事给出一个预先的想法或者印象”。内容预告的目的是为读者（或者说将来的读者）就这本书繁多章节的内容作一个精练的概括。

第1章一般性地概括了管理的原则，这些原则可以在任何商业场合适用，包括经营某个法律执业组织。只有非常少的一部分律师在真正开始管理一家律师事务所或者是一个法律部门之前，曾经经营过属于自己的商业组织。第一章的目标就是要尝试去总结一些管理的原则，这些原则是任何一个做管理人的律师应当牢记于心的。

“律师事务所的组织机构”是第2章的题目。这一章首先列举了三种律师执业的主要类型：第一种是单独执业，第二种是共用办公场所执业，第三种即合伙制执业。之后又详细讨论了律师事务所的三种主要组织类型，即强大的高级合伙人类型、管理委员会类型，以及类公司制类型。接下来它还讨论了机构变化的需要，包



括法律专业管理人、部门和专家、集体执业的理论，以及全国性的律师事务所和律所联盟。了解各种不同的组织类型在各个层面都是非常重要的，因为这会对律师事务所及其客户造成影响。

第3章讨论的是公司和政府里设置的法律部门。由于被雇用的律师与私人律师事务所里的执业律师在某些方面对组织的概念是不同的，所以要说明它们的区别就很有必要。第3章里列出了几种具有代表性的公司或机构的组织结构图。

费用——私人执业律师的生命线，是在第4章讨论的问题。没有足够的现金流，一个执业者是无法服务其客户、法庭和自己的。文中介绍了对所有当事方都很公平的固定费用收取的方法以及保证取得律师费用的方法。

薪金是所有类型的律师执业组织所面对的普遍问题。第5章讨论了律师的薪金酬劳问题，包括律所的所有者和那些被律所、公司或政府雇用的律师。收益的分配能使一家律师事务所兴旺发达，也能使它倒闭。平等的理念、劳工市场以及如何使用数据调查方法，都在文中被一一介绍了。这一章还讨论了一些基本的问题，比如：薪金的提取、存在于专业公司里的工资问题、使用数据分配系统以及普通律师的固定薪金制度。

律师事务所的成长，包括合并以及设立分所，是第6章讨论的内容。增长的原因、实施控制的途径和对律所的成长进行规划的方法都被一一列出了。这一章将合并和设立分所看成是律师事务所成长的途径，说明了如果要采取这样的行动应该要考虑哪些重要的因素。另外涉及的内容则是在律所成长中出现的特殊问题和财务系统的合并。

第7章讨论了设立律师事务所的一些技巧。规划、时间和金钱的投资、市场营销、工作质量、及时履行以及社区式参与是这章讨论的主要问题。其中还列出了一些实际的窍门，包括怎样实现金钱和实效目标。

第8章的题目是“律师事务所恳谈会”，着重讲述为什么要举行恳谈会，以及怎样对恳谈会做出计划和管理。另外还讨论了恳谈会实施以后带来的结果。

第9章主要讨论的是对普通律师的雇用培训以及提升。普通律师是非常重要的资产，他们需要律所投以金钱和时间。恰当、有效地对这些人力资源进行管理，对于今天律师事务所的成功是至关重要的。

律师之间的各种约定和安排是第10章的内容。其中包括对执业的评估、资本金和会计事务、对事务所收入的定义以及怎样将其与个人收入加以区分、保险、退休制度、辞职以及辞退，还有其他一些应该在律师之间作出正式书面协议的事项。

第12章讨论的是人事管理。这一章精练地讲述了在人事管理中最重要和最现代的理念，能够适应律师事务所的特殊需要。这一章对雇用、测试、培训、评估以



及工资增长计划进行了非常有效的、详细的讨论，并以表格和实例进行了说明。还涉及了最近在律师助理管理方面的一些新发现，并提出了一些建议。

第13章讨论的是：什么因素会形成良好的运营状态，又是什么因素会造成混乱局面——即管理体系问题。首先讨论的是新的文档制度，接着是一个全面的概括，包括归档体系、目录、结案、备忘录、文件销毁以及文件管理和减少文件数量的方法。还介绍了图书馆的管理和小型律师事务所的体系、采买计划以及对记录和文件的必要防火保护。

财务、工作时间记录以及会计文件管理体系是第14章讨论的问题。读者会看到一张清单，列出了最常见的会计政策上的失误、记录工作时间的办法、收入支出的预算方法及就经常性开支、财务留存要求、现金流动和其他相关题目的常识性介绍。

第15章介绍了计算机和计算机在律师事务所的应用情况。计算机是非常有帮助的，但其有用性却受限于其使用者。许多律所在使用过程中对计算机十分失望，那是因为他们缺乏将法律事务转换成计算机运作的的能力。这一章列举了许多有意义的例子，说明了一些，本可以转化为由计算机系统来管理的事项，但却因为运作欠佳、缺乏适当准备而产生了种种问题。这一章还对这些问题提供了指导，包括：怎样确定客体、怎样评估要求输入数据的建议、需要时到哪里寻找外部帮助，以及何时应该或不应该使用计算机——这个现代的奇迹。

第16章讨论的是文字输入、形象体系、电话机、传真机以及微缩复制应用的基本问题。这一章不是要在技术设备方面提供详细的指导，而是要就人这一因素提供一些通常被忽视的建议：即怎样使用人并管理人，令他们与今天的先进技术一起共同效力。

在每一美元的律师费里，有8%~12%都用在了办公场地上。一个经过合理规划办公室布局，不仅不会增加经常性开支，而且还会直接提高所有人的工作效率。

第17章讨论的是常识性问题，即如何使用办公场地，办公场地又对律师和其他职员起着何种积极作用。

第18章是关于非律师职员和法律助理的，然而，这一章的许多内容同样会引起律师们的兴趣。这些有意义的文字告诉我们怎样使律师助理成为（除律师之外）事务所里最有用的人，又怎样使律师助理取得进步。这一章还详细介绍了律师的日记、律师的电话记录、客户及约见客户、律师与客户的通信往来以及其他许多内容。

第19章概括性地总结了目前影响律师职业的一些趋势。目的是要总结在本书中已经涉及的内容，并在将来更好地应用它们。

使用指南

A. 内容介绍

《律师事务所管理》是一本就私人律师事务所、公司法律事务部及政府法律办公室管理进行指导的手册。它就可以适用于法律行业的管理理念进行了全面、详尽的分析。其中包括组织机构、规划、市场营销、雇用、培训、薪酬、行政管理、会计、技术及其他相关问题。律师在管理律师事务所和法律业务部门时可能会遇到的所有问题，它几乎都给出了相应的建议。

B. 体例

《律师事务所管理》这本书分为章、节和分节。总目录是按照该体例进行排列的，在每一章开头也列出了大纲。

书中每一章的内容都是按着次序排列的。每一章都分为节和分节，在每一章的开始都有标明了主要节标题的大纲。章和节的号码都是相互对应的。比如说 3.03 节就是第 3 章的第 3 节，而 6.06 节就是第 6 章的第 6 节。

C. 特点

《律师事务所管理》的特点是用调查、图例、清单和模拟指导的方式来说明问题。在正文中和书后附的协议样本和表格里也有类似特点。

D. 指导

你能够通过查找总目录的方式来从《律师事务所管理》这本书中获得相应的帮助。

如果你记得一个题目或是一个问题，可以参考在本书开始的总目录（见上 B：体例），寻找与你的问题相关的章节。然后回到每一章的第一页去看大纲，这大纲列出了这一章中的主要节名。

目 录

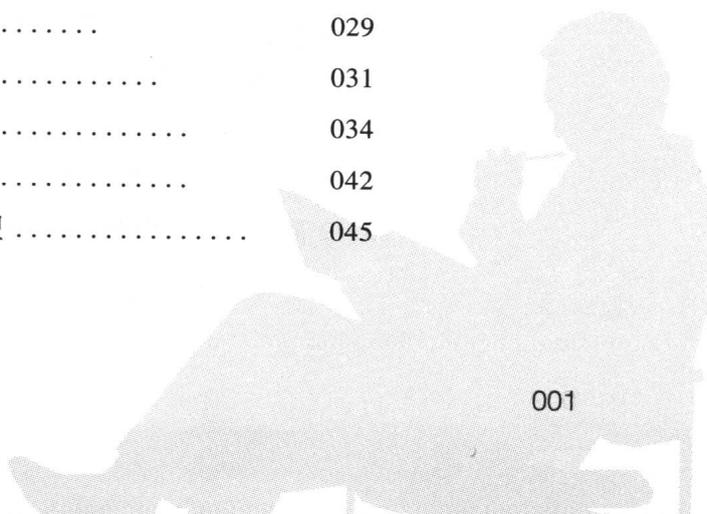


第 1 章 律师的管理

1.01 为什么要管理	003
1.02 管理的职能	004
1.03 管理的理念	005
1.04 管理分支	007
1.05 决策等级	008
1.06 管理的技巧	009
1.07 律所管理者必备的素质	013
1.08 特殊问题	015
1.09 建立和维系一个组织	017
1.10 组成委员会	018
1.11 总结	022

第 2 章 律师事务所的组织机构

2.01 概论	025
2.02 组织机构的理念	028
2.03 单独执业	029
2.04 共用办公场所	031
2.05 集体执业的律所	034
2.06 机构变化的需要	042
2.07 全国性的律所和联盟	045



2.08 合伙人和普通律师的等级	045
2.09 行政经理	049
2.10 部门和专家	057
2.11 专业团队的管理模式	059
2.12 运作理念	063
2.13 法律顾问	066
2.14 临时性律师	067
2.15 律师的职业变动	068

第3章 公司法律和专利事务部的 组织机构

3.01 概述	071
3.02 调查	073
3.03 组织形式——集中型对分散型	074
3.04 法律部与公司其他业务部门的关系	077
3.05 隶属和汇报关系	081
3.06 管理良好的公司法律部的特征	084
3.07 高质服务——开展客户调查	088
3.08 预防性法律培训和法律审计	089
3.09 法律专业管理	090
3.10 公司法律部手册	092
3.11 外雇律师的选择和评估	093
3.12 雇用和评估外雇律师——一套表格	097

目 录



3.13 与外部律师合作	109
3.14 薪金	111
3.15 公司审计	111
3.16 管理海外公司法律部	112

第4章 律师费

4.01 概论	117
4.02 收费方式的类型	117
4.03 确定费用及收费	128
4.04 账单提交后的工作	146
4.05 账单的语言风格	148
4.06 重新确定收费政策	155
4.07 收费的艺术	155
4.08 总结——成功获得费用的关键	158
4.09 律师收费的依据	159

第5章 薪酬和利润分配

5.01 薪酬的意义	181
5.02 劳动力市场的概念	183
5.03 薪酬待遇——总论	184
5.04 要考虑的因素	185
5.05 组织形式	187

5.06 在制定利润分配方案时要考虑的因素	187
5.07 合伙人的等级	194
5.08 灵活性和确定目标	195
5.09 利润分配程序的管理	197
5.10 专业领域上的考虑	198
5.11 确定利润分配的结构	198
5.12 联盟或团队	199
5.13 前瞻式或回溯式的利润分配方案	201
5.14 利润分配的基本模式	201
5.15 分层制	213
5.16 其他所有者的收入分配	213
5.17 在公司和政府部门中的工资体制	215
5.18 利用工资信息来确定工资计划	216
5.19 总结——重新评估薪酬体制	222

第6章 规模增长、合并和 建立分所

6.01 律所规模的增长	227
6.02 1990 和 2000 年代的增长	228
6.03 控制增长	230
6.04 就增长进行规划	231
6.05 为什么要合并	236
6.06 合并的可能性	238

目 录

.....

6.07 对合并进行规划	239
6.08 位于不同地域的律所合并	249
6.09 设立分所	251
6.10 理性的测试	253
6.11 合并最主要的成本	256
6.12 大型律所合并——成功了吗	261
6.13 成功合并的关键——紧密融合	267
6.14 国际分所	271
6.15 增长中的特殊问题	275
6.16 财务系统的合并	279
6.17 如何看待分所的成功	281
6.18 合并之外的选择 ——建立律所关系网和战略联盟	281
6.19 法律服务计划	283
6.20 精简和解雇	285
6.21 外雇专业人员	287
6.22 精简之外的其他方法	287

第7章 法律服务的规划和 市场营销

7.01 战略规划与市场营销	291
7.02 制定战略规划	294
7.03 市场营销	305

7.04 律所营销经理	349
7.05 签约和收费	351
7.06 案例研究	353
7.07 在拥有多办公场所时的营销	355
7.08 找时间去营销	359
7.09 其他客户发展活动：对客户请求 作出回应	366
7.10 结论	369

第8章 律师事务所恳谈会

8.01 为什么要举办恳谈会	373
8.02 恳谈会的类型	373
8.03 制定恳谈会计划	374
8.04 恳谈会的管理	377
8.05 落实恳谈会的成果	381
8.06 总结	381
附录 恳谈会议程设计	382
附录-1 恳谈会的议题	384

第9章 普通律师的雇用、 培训和提拔

9.01 雇用新律师	389
------------------	-----

10.16 专业公司的解散	437
10.17 解散清单	438

第 11 章 专业公司

11.01 介绍	445
11.02 所有权的转移	446
11.03 管理结构	446
11.04 会计年度	447
11.05 雇员福利	447
11.06 有限责任	448
11.07 公司制的不利之处	448
11.08 薪酬	449

第 12 章 员工的人事管理

12.01 总则	455
12.02 招聘申请表	467
12.03 面试	468
12.04 测试	473
12.05 推荐人核查及聘用	473
12.06 介绍和培训	477
12.07 律师助理员工	478
12.08 保持辅助员工士气	480

目 录

—————

12.09 员工的考核	481
12.10 薪酬	484
12.11 人事政策和员工手册	485
12.12 留住那些已受培训的人员	502
12.13 通过工作量分析工作负担	504
12.14 职员人数比例	505
12.15 劳工组织	508
12.16 离职谈话	508
12.17 开除雇员	509
12.18 解雇金	520

第 13 章 行政体制和程序

13.01 引言	523
13.02 管理新事项	524
13.03 归档	532
13.04 律师个人文件	550
13.05 档案保存计划	550
13.06 销毁档案	552
13.07 扫描已结文档	553
13.08 可视光盘技术	554
13.09 去除多余文件	555
13.10 遗嘱文件的保存	556

13.11 文档管理中的其他问题	557
13.12 档案借出卡	557
13.13 档案系统研究与建立并实施新体系	558
13.14 为档案部添加人手	562
13.15 档案部门的其他功能：管理报告	564
13.16 表格文件和工作成果文件	564
13.17 备忘录和到期提示	567
13.18 归档用具	574
13.19 归档设备	583
13.20 小型律所的图书馆管理程序	584
13.21 采买	596
13.22 办公记录和档案的防火措施	598
13.23 其他防灾措施	600
13.24 邮件事务	602

第 14 章 会计事务和工作 时间记录

14.01 管理工具	605
14.02 工作时间记录机制	606
14.03 为律师记录工作时间提供帮助	615
14.04 记录工作时间的价值	615
14.05 以工作时间为基础的管理报告	617

15.05 程序和步骤	690
15.06 如何开始	692
15.07 对律所的信息技术人员进行 评估和规划	695

第 16 章 律师事务所技术问题

16.01 律师事务所的技术设备	709
16.02 律师事务所的技术规划	709
16.03 基本办公自动化要求	712
16.04 办公自动化设备的实际应用	715
16.05 互联网	718
16.06 计算机系统和外围设备	718
16.07 计算机网络系统和外围设备	727
16.08 电话系统	729
16.09 传真机	734
16.10 办公用复印机	738
16.11 多功能化	743

第 17 章 办公室设计

17.01 为什么办公场所设计很重要	749
17.02 办公场地设计的程序和步骤	750
17.03 开始	750

目 录

—————

17.04 规划过程	752
17.05 在寻找地点、规划和交房的过程中 获得帮助	754
17.06 评估不同地点	754
17.07 在准备工作开始前评估对场所的需要	756
17.08 可租、可使用的场地	756
17.09 租约谈判和租约内容	757
17.10 《美国残疾人保护法》 (The Americans With Disabilities Act/ADA) ...	760
17.11 在规划开始前要注意的问题	761
17.12 规划办公室的公共空间	762
17.13 规划办公室空间——一般性指导	766
17.14 规划办公空间——律师	768
17.15 规划办公室空间——律师助理	770
17.16 规划办公室空间——秘书	771
17.17 规划办公空间——其他员工	772
17.18 规划法律图书馆和文档室	772
17.19 规划工作室	777
17.20 规划一般办公设备空间	777
17.21 技术规划	779
17.22 其他一般性空间的规划	779
17.23 规划多层办公室时所遇到的问题	780
17.24 地板、家具设计	781

17.25 增加空间的维度和吸引力	781
17.26 购买家具	785
17.27 有关吸烟的问题	787
17.28 拥有办公空间	788
17.29 有关办公室规划的更多内容	791
17.30 附录——律所办公规划案例分析	791

第 18 章 非律师职员

18.01 为什么要有这一章	803
18.02 工作内容	804
18.03 职业促进计划	805
18.04 对每位员工的基本要求	811
18.05 交流书面化	816
18.06 律师 - 职员体制	820
18.07 参考资料	821
18.08 职员在办公室的角色	822
18.09 律师助理	825
18.10 责任分担	833
18.11 对律师助理的培训	833
18.12 地位问题	835
18.13 律师助理的加班问题	836
18.14 律师助理的职业促进计划	838

附 录

附录 A	完整的合伙协议	925
附录 A1	合伙协议的备查清单	953
附录 A2	小型律所的合伙协议	963
附录 B	专业公司内部章程	973
附录 B1	股东协议	983
附录 B2	雇用协议	988
附录 B3	基本利益分配计划	995
附录 C	费用协议	998
附录 D	办公场所共用者协议	1001
附录 E	律师助理：执业的现状	1006
附录 F	顾问律师协议	1012



第 1 章 律师的管理



为什么要管理

管理的功能

管理的理念

管理分支

决策等级

管理的技巧

律所管理者必备的素质

特殊问题

建立和维系一个组织

.....

1.01 为什么要管理

管理是这样一门艺术：通过使用已有的资源来达成想要达成的目标。虽然这个词汇最常用在商业组织里，但是它对服务性机构、养育孩子或者是专业团体也同样适用。

对法律行业的组织管理是这样的一门艺术：通过管理可以使一个人的小所变成一个大团队。即使最能干的律师单凭自己的力量能做的事也是有限的。通过组织和有管理、有导向的团队合作，一个人的成功就可以成倍增长。

街角的杂货店每周只有几百美元的收入，和净利润达到几千甚至上万美元的超市相比，区别就在于组织管理。经营一家杂货店的店主要包揽所有的事情：采买、等待顾客、货物上架、还有收银等等，通常情况下都做得不怎么好。然而在超级市场的一名经理，通过专业的、有组织的团队，每天可以完成成千上万美元的交易。

总有一些律师事务所具备高效的组织机构和良好的管理。他们一般都会成为规模更大的城市事务所，这些事务所把他们个人的有关管理和组织机构的理念发扬开来。直到 20 世纪 60 年代初，全美律师协会才指定了一个常务委员会来处理律师执业中的经济事项。同样也是在这段时间，其他许多律师协会也设立了新的委员会或者重组了从前的委员会来处理法律执业中的经济问题。组织良好的管理体系成了律师们必须具备的东西。

下面是促使法律执业者更加关注经济和管理问题的几个具有特殊影响的因素。

(1) 律师事务所在规模上有所增加、涉及的专业领域也更加广泛，再加上更趋激烈的竞争，使得律所管理日趋复杂化并需要引入新的理念。

(2) 不断增加的支出增加了律师事务所经常性开支的压力，而这种支出却超



过了律师费的范围。增加工作效率可以弥补其中的差距。

(3) 对于今天的法律服务市场来说, 有效地利用先进技术是提高竞争力的关键。律师们应该比从前在技术上进行更多的投资。这些花费不菲的系统 and 软件需要细致周到的管理。

(4) 年轻律师和其他非律师职员的工资比从前高了, 这给律师事务所增加了更多的压力。

(5) 更激烈地对客户的争夺。

(6) 客户们在购买法律服务时变得更加成熟老练了。他们要求服务的提供者在提供服务时要更有效率, 对客户的要求也要作出更迅速、更敏感的反应。

法律职业的发展步伐已经快得超出了单个律师的能力范围, 无论是私人律师事务所的律师、县里的地区检察官, 或是大公司的雇员, 单凭一个人是无法满足客户的所有需要的。法律体系、规章制度, 还有各种决议和法规都太庞大、太复杂了, 对于个人来说, 无论有多高的效率, 都无法成功地掌握; 所以, 近几年来各种与法律执业有关的组织都增大了规模, 而其成员的技能也都更加专业化。客户们, 尤其是那些经常使用法律服务的客户, 也意识到了这些变化。

管理的理念很难引入到法律职业圈里。那些精通专业的律师们都是有个性的人, 就如同其他专业人士一样。这一点使得那些适用于某些公司或军队的僵硬、刻板的管理体制没有办法在这个团体里行得通。律师们都有着鲜明的个性, 他们喜欢作决定。很多人都争强好胜, 而好争论的性格被公认为是值得拥有的。法律专业人士都有很强的传统上的优越感, 这些特点所形成的体制有好的地方也有不好的地方, 然而这样的体制正在发生改变。

要管理一群律师的工作, 或者是将他们的业务行为系统化, 是很难的。然而, 即使是只由两名律师组成的团队, 也需要在中间做出协调。由十名律师或者成百名律师组成的团队, 更需要一个特别的管理结构, 既能满足每个成员个人的喜好, 在某种程度上又存在隶属关系。

1.02 管理的职能

对一个专业的法律服务机构来说, 好的管理要确保满足下面几点要求。

(1) 迅速合宜地完成客户的工作。

(2) 费用要对客户来说是经济的, 对于律师来说也应该是合理的。

(3) 要保证专业人士定期学习新法规, 保证及时进行专业学习并恰当地学以致用。



(4) 员工应均分工作负担，每个人都应该有机会追求专业上的成就。

(5) 雇用新律师应该是有规划、有组织的，同时也应该对他们进行培训，使其逐渐融合于集体中。

(6) 要保证有训练有素的非律师员工，并有针对性地对他们的合宜的鼓励机制和监督机制。

(7) 要发展并有效率地维持适应律所需要的体制和程序；保证新的雇员应该熟知这些体制和程序。

(8) 工作任务应该在律所职员中依能力高低进行分派：从律师到律师助理，到非律师职员，一直到能力最低的员工。

(9) 预算、现金流动、工资和利润分配都应该经过深思熟虑，避免产生不必要的危机。

(10) 应有一核心机构合理地预测律所不断变化的需求。

(11) 应有一有效的组织结构规划和市场营销规划，以便尽早发现不利因素并成功解决问题。

(12) 所有个人的努力都应该被确认和肯定。

(13) 利润分配计划和其他福利计划都应该为职员提供为集体利益工作的动力，而非仅仅追求个人利益。

任何一个专业团体的主要资源就是它拥有的专业人士。其他资源则包括那些长期雇员、可供短期或暂时雇用的专业人员或非专业人员、办公设施、金钱和信誉、设备、图书馆和文件。

正是管理将所有这些资源集合在一起来达到目标的。如果缺乏管理，或者是缺乏目标，就会浪费其中的一些资源，从而就不能充分发挥整个组织的潜力。

就法律职业来说，首先应该确立管理的目标。它们可以是：① 提供高质量的法律服务，② 给合伙人和雇员足够的报酬，③ 律师事务所的生存和成长，④ 所有相关人员心理和地位上的满足。

管理的基本原则，在做出相应的调整之后，既适用于单独执业的律师，也适用于最大规模的律师事务所；既包括检察官的办公室，也包括公司的法律事务部。每一个组织都有它自己的目标，每一个组织也都有它自己的资源来达成它的目标。

1.03 管理的理念

下面是一些和专业组织有关的基本管理理念。



1.03.1 规划

对明天、明年或者是未来五年进行规划，是管理理念中的一个基本原则。如果律师们发现他们没有办法跟上工作进度，或者新来的律师没有办公室用，又或者昨天就该给客户的一份文件现在还未完成，就是因为他们没有理会这个原则。

进行短期规划是每个管理者持续的责任。长期的规划则是一个更加复杂的程序。如果要更好地完成长期规划，需要时间、努力和持久不断的恒心。在第7章里有关于长期规划的详细介绍。

1.03.2 组织

组织意味着在一个合作团队里、在每个工作层面，确立每个人和每个岗位的不同责任。组织意味着分派任务，包括参加案件审理、接电话、就新的租约进行谈判，或者只是让会议室保持干净整齐。组织就是对人力资源和其他资源包括设备、空间、资金和其他资产的分派和运用。组织保证规划的实现。

1.03.3 交流

即使一名律师只配备了一位秘书，让他们两个了解彼此目前处理的事情，都可能是个问题。更别提在一个更大的组织里了，交流的障碍会成倍增长。管理的主要职能就是要使信息的流动在整个组织里，从上至下畅通无阻。

1.03.4 执业管理

对业务进行指导是管理者一项持续不断的责任。除此之外，还要在多人中间进行协调，以确保他们完成并正确完成所有任务。管理者必须对其员工实施有效的管理，从而确保在问题产生或需要作出更正时得到回应。分配责任以及复审和评估制度（见下）也是执业管理的内容。

1.03.5 甄选人才和分派责任

开拓和发展人力资源在法律服务这个劳动密集型的行业里是管理者非常重要的一项责任。按照每个人能力的大小，从上至下地分派责任，并随着个人学习和成长的情况确定其能力是非常重要的任务。

1.03.6 审查和评估

人们的工作和对其他资源的使用必须被定期审查并做出评估。只有通过这样的



程序，才能有更多的提高。

1.03.7 领导权

领导权是一个在管理学中有点模糊的词汇，用来描述一个经双方一致同意的、由下属给予领导者或者由一群平等的人给予其中一些人的权力。好的管理者能够获得领导权；没有领导权的管理者，最终都会失败。

1.03.8 控制

控制这个词经常被会计师们所使用。它是指系统地掌握信息，以使管理者能够及时察觉出现的不利倾向和问题，并能作出修正决定。控制——这个审查体系或者说检查体系的一部分，能够防止不好的结果（比如说错过了一次约见，或者是金钱的损失）发生。

在一些更小规模的法律执业组织里，几乎每个人都参与管理活动。当这个组织的规模增长后，许多管理事项（就像法律一样），会逐渐分派给某几个专家承担。小型事务所里的合伙人一般会身兼多职——既是工作者、又是管理者，当然还是所有者。在大型的律师事务所里面，一些合伙人不承担管理者的职能，只是作为专业的工作者和所有人。

1.03.9 市场营销

就法律服务进行的市场营销已经从原来一项必需、却又未经规划的律师职能（典型的表现就是参加一些社交活动）演变成了许多律师事务所里正式的商业职能了。由于市场营销与法律服务定价和提供服务是不可分割的，所以它就不再是一种未经管理的、或出于个别律师自愿而作出的行为了。不断增长的对新客户的争夺也同时要求律师事务所将发展客户这一工作体制化并且进行规划。在一个成熟的法律服务市场上，老练成熟的客户们也要求律师在保持和维护已经建立的客户关系上作出很大投资。

1.04 管理分支

在法律执业中，管理的内容有两个方面，这两方面的职能是可以区分开的，合伙人可以只承担其中一项职能。

律师事务所的行政管理，包括人事、收费和现金管理、会计事务、办公场所、采买以及其他类似商业管理的内容。商业化的行政管理使得执业律师能高



效地提供法律服务并在其工作领域内尽可能实现最大生产价值。它为律所的法律专业工作提供支持，并使这样的工作得以顺利进行。商业化的行政管理为专业人士提供了舒适的办公空间、高效的秘书、资金投资以及最重要的东西——薪酬。

对法律事务的管理是律师事务所管理的另外一个方面。一名高级律师也许要对一大堆法律文件和其下属的律师负责，但是他不对整个组织的所有法律事务负责。有一个交叉的领域，即对年轻律师和法律助理的雇用和培训，这些是需要商业化行政管理和法律工作管理之间进行谨慎协调的。

1.05 决策等级

一些律师事务所没有区分决策的不同等级。举例来说，笔者曾经遇到一家中等规模律师事务所的五名合伙人，花了两个小时的时间来讨论是否要为两名秘书涨工资。如果他们决定要增长，秘书一年的工资增幅也只有 2400 美元，然而这五个合伙人（每个人每小时收费 250 美元）却在决策的时候丢了 2500 美元。

1.05.1 政策性事项

政策性事项一般在私人律师事务所里都是由全体合伙人决定的。在公司或是政府的法律部门里面，都由主要负责人来决定。政策性事项就是那些会对整个组织产生重大深远影响的事情。典型的政策性事项包括：① 吸纳新的合伙人；② 采用某个雇用规划；③ 对预算的审查和采纳；④ 接受代理一个还未确定律师费的大型案件；⑤ 更换办公场所；⑥ 大规模的投资。

1.05.2 管理性决定

决议就是将某个组织的政策变成具体的承诺或者行动，从而可以被分派给某个人或者某个团体。这可能包括雇用某个人（并非创立一个新的岗位）、选择购买某种类型的设备（如果预算中有足够的基金）、给某个雇员涨工资（在预算范围内）、解雇某个固定员工。

1.05.3 行政性决定和领导性决定

行政性决定就是去实施一个有规律的计划，具体例子包括：在事务所政策允许的范围内列明具体的律师费用、代理某个按小时计费的法律案件、代为支付客户的支出、分派任务，以及规划加班时间。