

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

*The Way to Be  
The Best Law Firm in China*



# 如何做中国最好的 律师事务所

梅向荣 著



法律出版社  
LAW PRESS · CHINA

# 平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书


本书将管理学原理巧妙地融进律师事务所的管理之中，没有对纯理论的文字堆砌，极具实用价值和参考价值。

本书吸收了盈科律师事务所管理的理论和实践成果，包括在律师事务所管理中可能遇到的一些常见问题：律师事务所专职管理人制度、合伙人加入和退出机制、人才引进机制、案源管理、分配机制等制度设置问题；律师事务所的经营模式、分所管理、风险防范等规范化问题；律师事务所的品牌建设及律师的社会保障、律师如何成长等涉及律师和律师事务所共赢关系的内容。

- 律师事务所的管理问题是我国律师业发展的重大问题，这亟待有志者开始有效的思考和探索！
- 书中不乏智慧的光芒，是律师事务所管理的经验总结，集中展示了作者在律师事务所管理实务中的大胆尝试和不懈追求！

*The Way to Be  
The Best Law Firm in China*

## 如何做中国最好的 律师事务所

 独角兽工作室  
平面设计

上架建议 律师事务所管理

ISBN 978-7-5036-9827-9



9 787503 698279 >

定价：29.00元

# 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

如何做中国最好的律师事务所 / 梅向荣著. —北京:法律出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5036 - 9827 - 9

I. 如… II. 梅… III. 律师事务所—管理—研究—中国  
IV. D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 146254 号

如何做中国最好的律师事务所  
梅向荣 著

编辑统筹 法律应用出版社  
责任编辑 韦钦平  
装帧设计 乔智炜

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 世纪千禧印刷(北京)有限公司

责任印制 陶松

开本 787 × 960 毫米 1/16

印张 11.5

字数 175千

版本 2009年9月第1版

印次 2009年9月第1次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5036 - 9827 - 9

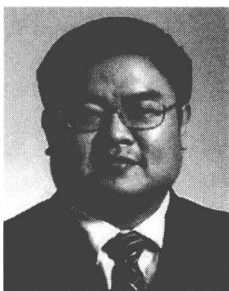
定价:29.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

*The Way to Be  
The Best Law Firm in China*

# 如何做中国最好的 律师事务所

## 作者简介



梅向荣,男,汉族。1972年出生于江苏省泰州市,1995年毕业于清华大学汽车工程系,北京大学光华管理学院

EMBA。

1996年7月起从事律师工作,专业从事房地产、公司兼并与收购、知识产权法律业务。现担任盈科律师事务所合伙人管理委员会主任、中国法学会会员、中国律师协会会员、北京市律师协会第八届代表大会代表、北京市律师协会规章制度委员会委员、北京市律师协会房地产专业委员会副主任、中国人民大学房地产高级经理人研修班法律专家、中国知识产权保护协会会员、全国工商联企业并购公会会员、北京产权交易所会员、中国投资促进会会员、中国政策科学研究会特邀专家、国家知识产权局法律顾问。

梅向荣律师长期关注律师行业的发展。2009年3月盈科律师事务所与中国律师杂志社成功举办了“金融危机下律师发展论坛”,与广大律师同行一起探讨了金融危机下律师业的发展形势和应对策略,取得了良好反响。

著有:《居民购房法律指南》、《管理层收购法律实务》。

## 目录 / CATALOGUE

第一章 合伙体制	1
第一节 律师事务所专职管理人制度	1
第二节 建立科学的合伙人加入和退出机制	5
第二章 律师管理	8
第一节 建立开放的人才引进机制	8
第二节 律师事务所价值评估	12
第三节 建设和谐稳定的律师和律师事务所共赢关系	14
第四节 律师的社会保障制度	19
第五节 青年律师的成长之路	20
第六节 如何成为一名优秀的商务律师	25
第三章 业务管理	27
第一节 律师事务所案源管理和合作办案制度	27
第二节 建立科学的律师事务所经营模式	30
第四章 规范化建设	33
第一节 律师事务所的组织结构	33
第二节 律师事务所的风险防范	39
第三节 建立多元的律师事务所分配机制	41
第四节 律师事务所分所管理	45
第五章 文化建设	49
第一节 律师事务所的文化建设	49
第二节 深入学习实践科学发展观 实现律师事务所又好又快发展	55

---

<b>第六章 四化建设</b>	<b>58</b>
第一节 律师事务所的规模化建设	58
第二节 律师事务所的专业化建设	60
第三节 律师事务所的国际化建设	63
第四节 律师事务所的品牌化建设	64
<b>附录 A 盈科模式</b>	<b>66</b>
一 盈科律师事务所员工手册	66
二 盈科律师事务所执业风险提示	79
三 盈科律师事务所律师业务档案归档管理程序	82
四 盈科律师事务所培训工作管理程序	87
五 盈科律师事务所业务指导委员会工作规则	90
六 盈科律师事务所客户管理部工作规范	94
七 金融危机下律师发展论坛剪影	95
<b>附录 B 盈科大事</b>	<b>108</b>
司法部部长莅临指导工作 对我所律师工作表示充分肯定	108
<b>附录 C 与律师管理有关的法律法规和行业规范</b>	<b>110</b>
中华人民共和国律师法(2007年修订)	110
律师事务所管理办法	120
律师执业管理办法	131
律师执业行为规范(2004年通过)	140
律师职业道德和执业纪律规范(2001年修订)	157
律师协会会员处分规则(1992年通过)	161
律师协会章程(2002年修订)	167
后记	177

# 第一章 合伙体制

## 第一节 律师事务所专职管理人制度

### 一、律师事务所现有合伙人兼职管理的缺陷

关于律师事务所如何管理,一直是行业内大家关心的问题。很多律师事务所,特别是中小型律师事务所主要还是由合伙人进行兼职管理。但合伙人兼职进行管理面临着很多的问题,包括:

#### (一) 合伙人管理缺乏科学性

很多合伙人是业务方面的能手,但好的律师并不意味着就是好的管理者。很多合伙人并没有经过专业的管理培训,对律师事务所的管理缺乏科学的认识,对律师事务所管理工作的重要性缺乏认识,对律师事务所的管理更多的是依据合伙人自己的经验,导致管理工作缺乏科学性。

#### (二) 合伙人管理缺乏专业性

合伙人由于时间有限,并不能很好地完成管理工作。很多律师事务所的合伙人在从事管理工作的同时,还需要花大量的时间用于做自己的案子,所以对律师事务所的管理缺乏深入的思考。很多律师事务所甚至出现了合伙人谁也不愿意管理的局面。把管理工作看成是一种负担、一种累赘。

#### (三) 合伙人管理缺乏公平性

由于合伙人在从事管理工作的同时,还从事自己的业务。管理合伙人身份很特殊,既是运动员,又是裁判员。由于管理合伙人对律师事务所的资源实施管理,就会在工作中出现优先使用律师事务所资源的情况,从而造成了合伙人之间的资源使用缺乏公平,从而失去了律师事务所合伙人之间宝贵的信任。很多律师事务所正是由于资源使用缺乏公平导致律师事务所合伙人之间的裂痕,造成律师事务所不可持续发展。



## 二、律师事务所的专职管理人制度

根据管理学的基本规律,三个人以上的组织就涉及管理问题。伴随中国律师行业的发展,在全国各地出现了一批规模化的律师事务所。对规模化律师事务所而言,管理工作就显得日益突出。律师事务所的管理工作,就是通过管理机构、管理工作的落实,将每个律师个人有机地组织成一个整体,形成一支专业化、规模化、国际化、品牌化的律师队伍,为当事人和客户提供专业的有价值的法律解决方案。

律师事务所的管理直接关系律师事务所能否实现专业化、规模化发展。律师事务所规模越大,专业化程度越高,对管理的要求也越高。建立专职高级管理人制度就显得尤为迫切。律师事务所的专业化,其中就包括律师事务所管理的专业化。

所谓专职管理人制度,就是在具有一定规模的合伙制律师事务所设立合伙人会议领导下的专职管理机构或岗位,负责统一执行律师事务所合伙人会议的决策和律师事务所的日常事务管理,专职从事管理工作,不办理具体的法律业务。专职管理人的权力来源于律师事务所合伙人会议的委托。设置专职高级管理人制度是律师事务所规模化发展的内在要求,是实现律师事务所专业化、规模化、国际化、品牌化的必然要求。

## 三、专职管理人制度建立的必要性

### (一)有利于更好地配置律师事务所人力资源,发挥管理效能

专职管理人制度的设立,有利于律师事务所的资源配置。专职管理人对律师事务所的每位律师、每个部门的情况比较熟悉,在律师事务所的案源分配中,就能将不同的客户交给最适合的律师来做,从而为当事人提供优质的服务。既引导了律师个人的专业化建设,同时又有利于律师事务所品牌的建设。

同时,由于将律师事务所的决策和执行分离,既充分尊重了合伙人的决策权利,又保障了执行效率。避免了政策多头、效率低下的局面。律师事务所的决策层对管理有严格的考核标准和管理要求,保证了政策的执行效率。

### (二)有利于律师事务所的规范化建设,进而推进品牌化建设

在设立专职管理制度后,律师事务所的管理更多依靠制度的执行。合伙人

会议制定各项制度,交由管理人执行。由于统一制度的建立,促进了律师事务所的规范化建设。这些制度包括:人才引进和培养制度、执业纪律和风险防范制度、薪酬制度、服务质量控制制度、分所管理制度等。专职管理人制度的建立,有利于加强和完善内部管理,有效地防范各种风险,进行统一、系统和规范的管理,从而促进律师事务所品牌化建设。

### (三)有利于维护管理的统一性和公平性

专职高级管理人是律师事务所日常管理事务的负责人,是律师事务所日常管理的核心,执行合伙人的决策和律师事务所的各项制度,保持其连续性与统一性。同时,专职高级管理人受合伙人会议的委托行使管理权,并不从事律师具体法律服务工作,从而避免了与律师的业务冲突,具有相对的独立性,可以独立地行使管理权力。

专职高级管理人保证了律师事务所的所有律师和员工在一个统一的平台上工作,同时又受到合伙人和聘用律师及其他员工的监督,确保管理的公平性。

## 四、关于专职管理人的几点注意事项

### (一)专职高级管理人的职责

专职高级管理人并不等同于普通的行政主管。律师事务所的行政主管主要从事日常的行政管理事务的工作。而专职管理人是依据合伙人会议的决定,通过一系列的管理工作,落实合伙人会议制定的各项发展目标。

专职管理人的职责包括:

- (1)列席或出席合伙人会议,提出决策建议,为决策提供依据;
- (2)贯彻执行并组织实施合伙人会议制定的决议、方案、计划;
- (3)负责管理律师事务所日常事务,包括人、财、物等行政事务管理;
- (4)业务管理工作,进行具体业务项目的接案审查、案件分派、人员调配、流程安排及质量监控和客户维护;
- (5)市场开拓工作,组织律师进行业务推介,对市场情况进行调研、分析,提出业务发展的意见和建议;
- (6)品牌推广工作,负责对外联络,进行品牌推广;
- (7)认真落实有关规章制度,防范律师执业风险和律师事务所经营风险。

### (二)专职高级管理人的监督管理

合伙人会议是律师事务所最高权力机构,是决策机构,合伙人会议对律师事

务所重大事项进行决策,然后才把决策交由专职高级管理人执行和落实。专职高级管理人的权力来源于合伙人会议的授权,向合伙人会议负责。

同时应加强对专职高级管理人的监督和制约。高级管理合伙人应自觉接受合伙人、律师及其他员工的监督。

### (三) 专职高级管理人的任用

专职高级管理人是律师事务所日常管理的核心,对律师事务所的发展起到关键作用,关系到合伙人确定的发展目标的实现。对专职管理合伙人的选拔应注重以下几个条件:

#### 1. 极强的执行能力

专职管理人应具备极强的执行能力,能够贯彻执行合伙人会议等决策机构的决议,坚持务实工作作风,保证每项工作都落到实处。

#### 2. 极强的沟通、组织和协调能力

专职管理人必须具备极强的沟通、组织和协调能力,能够有效地协调律师事务所内部机构的关系和外部关系,管理的本质就是沟通,并就目标达成一致。

#### 3. 专职管理人必须懂得律师业务

专职管理人必须懂得律师业务。管理工作的目标是为了给客户提供有价值的专业化法律服务,如果管理人不懂得律师业务,不懂得客户的法律服务需求,就不可能提供有效的管理,所谓的管理就成了花架子。

#### 4. 专职管理人必须专职从事律师事务所管理工作

专职管理人必须专职从事管理工作,不办理律师的具体法律业务,以保证管理工作的公信力。

#### 5. 专职管理人必须为人正直,办事公道,具有较强的责任心

律师事务所的管理工作涉及的利益分配、冲突很多。管理人必须为人正直、办事公道才能服众。

### (四) 专职高级管理人的薪酬

专职管理人基于合伙人会议的授权从事管理工作。合伙人会议必须制定明确的管理目标和考核机制,并制定相应的薪酬机制。

对专职管理人建议采用年薪制,支付一定的固定报酬,同时根据年度管理目标的落实情况和工作业绩给予一定的奖金。合理地确定专职高级管理人的报酬,不仅事关其个人利益,也关系到律师事务所的发展。标准定得过高,会加大

律师事务所的经营成本,从而影响律师事务所的发展;反之,标准定得太低,高级管理人员的努力和贡献得不到认同和肯定,会挫伤他的积极性,也会对律师事务所的发展产生不利影响。

总之,对于专职高级管理人员的薪酬问题应以律师事务所规模、经济效益以及管理事务多少、工作时间和质量来具体确定。关键的一点是,管理责任与报酬成正比。

## 第二节 建立科学的合伙人加入和退出机制

律师事务所发展过程中,部分合伙人由于各种各样的原因退出合伙,同时也不断有新合伙人加入合伙。这就需要建立起科学的合伙人加入和退出机制。

对传统的律师事务所而言,律师业务基本由律师个人开拓及承办,律师事务所的成本由全体合伙人进行分摊。后加入的合伙人成为律师事务所成本的分担者,原先的合伙人就比较愿意后来者成为律师事务所的合伙人,从而降低合伙人每人均摊的成本。

对品牌化律师事务所而言,由于享有很高的市场知名度,律师事务所享有公共案源,在除去办案成本后所产生的利润归合伙人所有,原来的合伙人能享受律师事务所的经营分红。而后加入的律师成为合伙人就会分享律师事务所所产生的经营利润。新加入的合伙人就必须付出一定的对价才能成为合伙人。

但对价如何确定?涉及律师事务所价值的评估,下文详述。

### 一、新合伙人的加入和退出

#### (一)合伙人的加入

吸收新合伙人入伙一般采用原合伙人转让律师事务所合伙份额和增加律师事务所合伙总份额两种方式。

##### 1. 原合伙人转让合伙份额

在确定了律师事务所的市场价值后,原合伙人即可根据市场价值折算出欲转让合伙份额的市场价值,从而确定合伙份额的转让价值。原合伙人和新合伙人可根据律师事务所的成长性、市场占有率、未来律师市场变化趋势等因素商定合伙份额的市场转让价格。在新合伙人支付原合伙人转让合伙份额相应对价后

即可登记成为合伙人。

## 2. 增加合伙总份额方式

如果原合伙人都不愿意向新加入的合伙人转让合伙份额,可采用增加合伙总份额方式加入合伙。新合伙人根据律师事务所的市场价值和原合伙人商定增加份额相应的出资额,在向律师事务所注入相应出资金额后,经登记后成为合伙人。

## (二)合伙人的退出

合伙人退伙一般采用合伙人转让律师事务所合伙份额和减少律师事务所合伙总份额两种方式。

### 1. 退伙人转让合伙份额

在确定了律师事务所的市场价值后,退伙人即可根据市场价值折算出欲退出合伙份额的市场价值,从而确定合伙份额的转让价值。退伙人和受让合伙人可根据律师事务所的成长性、市场占有率、未来律师市场变化趋势等因素商定合伙份额的市场转让价格。在受让合伙人支付退伙人转让合伙份额相应对价后办理登记变更手续后持有退伙人相应的合伙份额,退伙人退出其相应合伙份额。

### 2. 减少合伙总份额方式

如果合伙人都不愿意受让退伙人持有的合伙份额,可采用减少律师事务所合伙总份额方式退出合伙。根据律师事务所的市场价值和退伙人商定其所持有的份额相应的出资金额,在律师事务所向其支付等额的出资金额后,经登记变更后退出合伙。

## 二、建立科学的律师事务所合伙人加入和退出机制的重要意义

传统律师事务所由于成本由合伙人承担,律师事务所除了有形的资产外,也形成了一定的商誉和品牌。但部分合伙人因各种原因退出律师事务所,基本上什么也不能带走,往往是一无所有地离开。这种情况严重打击了合伙人对律师事务所长期投入的积极性,造成了律师事务所经营中的短视行为。

如果解决了合伙人的先期投入所形成的资产(包括有形和无形资产)的价值承认,在其退出时给予相应的补偿,甚至由于品牌价值的大幅度提升,合伙人的先期投资能取得很好的回报,会极大地激发合伙人对律师事务所长期投资和长远发展的积极性。

综上所述,建立科学的律师事务所合伙人加入和退出机制,避免了律师事务所经营过程中合伙人对律师事务所投入的短视行为,是对合伙人先期投入的价值认同,有利于律师事务所的长期可持续发展。

## 第二章 律师管理

### 第一节 建立开放的人才引进机制

为客户提供综合性专业化有价值的法律服务是律师事务所发展壮大前提。律师事务所向市场所提供的产品是法律服务,而律师是法律服务产品的具体提供者。符合客户法律服务需求的律师队伍是律师事务所生存发展的根本保障。

只有高水平高素质的律师才能为客户提供优质的法律服务。高水平高素质的律师是律师事务所为客户提供优质法律服务的基础。所以说高水平高素质的律师队伍是律师事务所最宝贵的财富,是律师事务所在激烈的法律服务市场脱颖而出的基础条件。

因此,如何建立律师事务所优秀的人才引进机制就显得尤为重要。

#### 一、传统的律师事务所经营模式决定了其对人才引进的相对排斥

传统的律师事务所规模一般比较小。基于律师法规定三个合伙人以上才能成立合伙制律师事务所,合伙人组建成立律师事务所。合伙人各自为战,业务相对独立,各自负责。律师事务所的生存基本依靠合伙人的收入。合伙人按照约定承担律师事务所的公共费用和开支。单个合伙人业务的下降往往对律师事务所的经营就会造成重大影响,造成律师事务所经营的不稳定性。

律师事务所几乎没有公共经营。合伙人个人法律业务的承揽更多地依靠律师个人的能力,律师事务所的影响相对较少。

传统的律师事务所合伙人的收入主要来源于合伙人自己或个人率领的小团队提供法律服务所取得的收入。由于合伙人的主要收入来源于承办案件,所以合伙人之间最大的矛盾是律师事务所案源的分配和冲突。由于律师事务所没有公共经营和相应配套制度,合伙人为了避免业务冲突,往往由不同专业方向的合

伙人组成。每个合伙人各自服务一个法律领域,以避免冲突。出于保护合伙人利益的原则,对同一专业方向的律师的加盟就会排斥,从而阻碍了优秀律师的加入。

## 二、现代律师事务所具有建立开放的人才引进机制的内在动力

现代律师事务所致力于为客户提供优质的法律服务,坚持专业化、规模化、国际化和品牌化发展方向。律师事务所的生存和发展更多地依靠全所律师的劳动。

现代律师事务所注重律师事务所整体的公共经营。当事人选择律师服务时更多地基于对律师事务所整体的信任,对律师个人的考虑因素也会适当考虑。律师个人承办的法律业务更多地来源于律师事务所公共案源的分配,个人案源相对有限。

合伙人的主要收入来源于律师事务所整体经营产生的利润。律师事务所最主要的矛盾是律师事务所如何满足客户的法律服务需求的矛盾。这就要求律师事务所必须吸引最优秀的律师人才为客户提供优质、专业、高效的法律服务。这与传统律师事务所排斥优秀律师的加盟形成了鲜明的对比。

律师事务所只有为当事人提供专业优质的法律服务,才可能在律师事务所激烈的市场竞争中获得发展和超越。律师事务所也只有提供优质的服务,合伙人有可能获得律师事务所整体经营产生利润的分配。这就形成了律师事务所吸引优秀律师加盟的内在动力。

## 三、开放的人才引进机制的三个要素

### (一)人才的标准

#### 1. 认同律师事务所的共同价值观

律师事务所的共同价值观是一家律师事务所区别于其他律师事务所的典型特征。只有共同的价值观才能使人才真正地凝聚在一起工作。共同价值观包括:对律师职业的正确认识、做一个有职业操守和职业理想的律师、追求律师的社会价值、为当事人创造价值等。

#### 2. 遵守律师事务所的各项制度

律师事务所的各项制度是律师一起工作的共同规则的综合。一个组织必须



有很强的纪律性,才可能有很强的战斗力。只有所有律师都遵循律师事务所的各项制度,才能保证律师工作的整体统一和协调,否则就成了乌合之众。

### 3. 具有团队合作精神和开放的胸襟

现在法律门类越来越细化,一个律师不可能通晓所有的法律,这就要求组织不同专业的律师通过合作方式为当事人提供综合性的有价值的法律服务。团队的合作就显得尤为重要。在律师的合作中,特别强调对他人的尊重,要具备开放的胸襟。不仅能一起承担法律服务,更需要科学合理的合作分配机制。通过合作,拓展了自己的执业领域,从而为客户提供优秀的法律服务。

### 4. 很强的沟通能力

律师职业本身就是一门沟通的艺术。律师通过与当事人的沟通了解当事人的法律服务要求;律师通过与法院的沟通让法院充分理解事实和法律的适用;律师通过与对方的沟通谈判,达到当事人要求的商业目标;等等。很难想象沟通出现问题,律师还能为当事人提供好的服务。

### 5. 服务意识和亲和力

律师作为服务业,律师必须有很强的服务意识。通过倾听了解当事人的请求,通过自己优质的服务为当事人提供法律解决方案。律师要急当事人之所急,要有很强的执业服务理念。同时亲和力也尤为重要。

### 6. 专业服务能力

律师必须是专家型人才,才可能为当事人提供优质的法律服务。很多律师不专研自己的专业,埋怨机会太少,竞争激烈。真正来了案子,却因为自己的能力不能做,最后只能怨天尤人。同时律师必须终身学习。由于社会经济变化很快,有些律师知识更新很慢,不能适应律师发展的要求。

### 7. 律师事务所需要各方面的人才

律师事务所需要的人才不仅仅是律师,还需要人力资源、品牌建设、市场营销、财务等方面的人才。一个优秀的律师事务所一定是各种人才的聚集地,不仅仅是法律人才。

## (二)人才的培养和淘汰机制

### 1. 职业道德和执业纪律教育

律师是一种自律性要求很强的职业。律师必须忠诚于当事人的委托和信任。律师必须遵守法律和律师职业道德。

## 2. 专业能力的培养

律师事务所必须根据律师发展的要求,进行律师的专业能力的培养。同时律师也是一种经验性的职业,要求律师事务所为律师从事法律服务提供更多的实践机会,从而快速提供律师的服务能力。律师本人也必须保持终身学习的能力,才能满足律师服务的要求。

## 3. 激励机制和淘汰机制

激励机制有助于律师的成长。淘汰机制保持了对律师的压力。为了保持律师事务所的活力,必须建立科学的激励和淘汰机制。保持律师事务所律师的流动性,优秀的律师人才引进来,不合格的要淘汰出去,才能保证律师事务所的生命力。

### (三)优秀的律师晋级制度

#### 1. 培养成功的感觉

成功是一点一滴累积而成的。律师在工作中取得的成绩,律师事务所必须给予充分的肯定,逐步培养律师的自信心和成功的感觉。很多律师找不到成功的方法,律师事务所要充分挖掘每个律师的优点,充分发挥他们的优点,同时也要看到律师身上的缺点,要求其改正,扬长避短,让律师一步步走向成功。

#### 2. 信任律师

律师事务所一定要相信自己的律师。没有一个律师天生就是成功的。律师事务所要充分信任律师,给他们成长的空间。对他们发展中遇到的问题和困惑予以指导。同时要支持他们的律师执业实践活动。帮助他们理顺思路。当然也要做好执业风险控制制度,指导律师的执业活动,保证为当事人提供优质的服务。

#### 3. 委以重任

一个律师到律师事务所工作,其最高目标是成为这家律师事务所的合伙人。律师事务所要建立科学的培养和晋级机制。根据律师个人的能力和发展愿望,提供更多的发展机会。从律师到部门律师、所部门负责人,直至成为律师事务所的合伙人。

综上所述,开放的人才引进培养机制是律师事务所竞争力的根本保证。律师事务所只有建立了科学开放的人才引进培养机制,才能够在激烈的法律服务市场中脱颖而出。

## 第二节 律师事务所价值评估

### 一、为什么要进行价值评估

#### (一)人才引进制度涉及的律师事务所价值评估

律师事务所在引进律师人才的时候,有很多后来加入的律师想成为律师事务所的股东合伙人,参与律师事务所的管理。那么如何确定引进律师成为律师事务所股东合伙人的条件,成为一个问题。

在传统的律师事务所成本由合伙人分摊的情况下,后来引进的合伙人成为律师事务所公共费用的分担者,原来的合伙人相对就比较愿意后来者成为律师事务所的合伙人。

但如果律师事务所所有公共案源的经营所产生的利润,原来的股东合伙人能享受律师事务所的经营分红,后来的律师想成为合伙人分享律师事务所的经营利润,他就必须付出一定的对价才能成为股东合伙人。但对价如何确定?首先就涉及律师事务所的价值究竟多少。这就涉及律师事务所的价值评估。

#### (二)对投资股东合伙人先期投资的价值承认

传统律师事务所成本由合伙人承担,律师事务所除了有形的资产外,也形成了一定的商誉和品牌。但在部分股东合伙人因各种原因退出律师事务所的,基本上什么也不能带走,往往是一无所有地离开。这种情况严重打击了股东合伙人对律师事务所长期投入的积极性,造成了律师事务所经营中的短视行为。

如果解决了股东合伙人的先期投入所形成的资产(包括有形资产和无形资产)的价值承认,退出时给予相应的补偿,甚至由于品牌价值的大幅度提升,股东合伙人的先期投资取得很好的回报,会极大地激发股东合伙人对律师事务所长期投资和长远发展的积极性。

### 二、考虑律师事务所价值的几个因素

我们了解一家律师事务所一般会询问下面六个问题:

- (一)是哪一家律师事务所?
- (二)成立于哪一年?
- (三)有多少律师?

(四)在哪儿办公,有多大办公面积?

(五)年度律师总收入多少?

(六)律师事务所主要做哪些业务?

这基本反映了社会大众对一家律师事务所价值判断的六个基本面。第一个问题涉及品牌和知名度,包括行业内和行业外品牌和知名度;第二个问题是执业历史长短,回答的是历史和经验;第三、第四个问题回答的是规模和实力;第五、第六个问题回答的是创收及专业服务能力。

当然对一个律师事务所而言还有很多具体方面,包括:

- (1) 律师队伍的组成结构;
- (2) 律师事务所的治理结构;
- (3) 律师事务所的核心价值观;
- (4) 律师事务所提供服务的客户名单和服务业绩;
- (5) 律师事务所的书籍、出版物;
- (6) 律师事务所的对外合作与交流;
- (7) 律师事务所的学术研究成果等。

在此不一一列举。

### 三、如何评估一家律师事务所的市场价值

#### (一) 律师事务所的资产

律师事务所的资产分有形资产和无形资产,下面分别论述。

##### 1. 律师事务所的有形资产

众所周知,律师事务所提供专业法律服务,属于第三产业。律师事务所的有形资产很有限,大多数律师事务所租赁办公场所办公,有形资产就是装饰装修,办公桌椅,办公设备等,折合现金价格往往很低。现在也出现了一些律师事务所购买写字楼用于律师事务所办公的情况,只是个别现象。由于律师事务所合伙人承担无限责任,很多购房行为只是合伙人个人的购买行为,租赁给律师事务所办公,并没有把房产登记在律师事务所名下。

##### 2. 律师事务所的无形资产

律师事务所最宝贵的资产是无形资产,无形资产集中表现为律师事务所的品牌。品牌是社会对律师事务所一种综合的评价。包括律师事务所的商誉、客

户、规模人数、成立时间、客户资源等无形资产。

对律师事务所而言,有形资产价值是相对有限的,很多有形资产如装修在律师事务所变更办公场所后就失去了价值,有形资产并不是给股东合伙人带来回报的主要原因,而无形资产特别是品牌才是律师事务所给股东合伙人带来回报的主要原因。

## (二) 律师事务所市场价值的评估方法

有形资产的评估相对比较容易,在此不再多说。

而无形资产特别是品牌的评估具有很大的不确定性,不同的评估机构对律师事务所的品牌评估往往差别很大。由于品牌是市场占有率的保障,品牌就意味着市场,市场就能给律师事务所的股东合伙人带来回报。所以用收益法来评估律师事务所的市场价值相对其他评价方法来讲就比较科学。

按照市场的收益评估法,律师事务所给股东合伙人当年利润回报数额乘以市盈率计算的总额为市场价值。即律师事务所的市场价值 = 股东合伙人年度利润 × 市盈率。

市盈率一般按照银行利率进行推算或股票市场平均市盈率进行推算。如果银行贷款年利率是8%,市盈率可考虑为12.5;也可以参考当年度股票市场的平均市盈率来确定市盈率。

举例来说,如果一家律师事务所为股东合伙人年度利润回报为100万元,参照股票市场平均市盈率为10,律师事务所的市场价值就为1000万元。

## 第三节 建设和谐稳定的律师和律师事务所共赢关系

律师和律师事务所的关系应该如何定位?仁者见仁,智者见智。我结合我所发展的实践经验谈几点。

### 一、什么样的律师是好律师,什么样的律师事务所是好的律师事务所

回答上述问题,首先明确一个概念:律师法律服务也是一种产品。好的产品必须满足客户的需求。好的律师必须满足客户对法律服务的需求。好的律师事务所必须能为客户提供综合性有价值的专业化法律服务。

在此我特别强调一个概念,一个好的律师事务所首先必须是可持续发展的

律师事务所。一个不持续发展的律师事务所不可能为客户提供优质的法律服务。根据律师法的规定,律师必须在一家律师事务所执业,皮之不存,毛将焉附?同时从律师事务所的所有者的角度看,只有盈利的律师事务所才是可持续的律师事务所。也只有盈利,律师事务所的所有者才会持续推动律师事务所的可持续发展。

## 二、什么样的律师事务所具备可持续发展能力

在讨论律师事务的可持续发展问题,先谈一下律师事务所的盈利模式。

### (一)律师事务所的支出

律师事务所的支出包括:办公场所租金;管理人员、财务人员、辅助人员工资及社会保险;日常办公支出(包括水电暖费、电话通讯、打字复印等);市场营销费用;办案律师的工资奖金提成及社会保险;税费;风险赔付等。

### (二)律师事务所的收入

律师事务所的收入包括:在本所执业律师给律师事务所交纳的费用;律师事务所公共案源创造的利润。

执业律师给律师事务所的上交费用是指律师事务所为律师在本所执业提供公共服务和管理,律师个人应给律师事务所上交的费用。律师给律师事务所上交的费用的计费方式包括:(1)按律师收入的一定比例缴纳,一般而言,律师事务所规模越大,品牌度越高,缴纳的比例越高;(2)按固定费用缴纳,由于律师事务所的竞争激烈,很多律师事务所只要求律师向律师事务所缴纳很低的固定费用后,其他收入在缴纳相应税费后全部归律师个人享有。

律师事务所公共案源创造的利润是指律师事务所公共案源在扣除相应的成本后的结余部分。律师事务所公共案源是指客户基于对律师事务所的信任而委托律师事务所为其提供法律服务而形成的案源。律师事务所接受当事人的委托后再根据本所执业律师的专长推荐律师给当事人提供专业化优质的法律服务。律师事务所公共案源在扣除成本后的结余部分就是律师事务所的利润。公共案源扣除的成本包括承办律师的工资和奖金、办案费用、税费、市场部工作人员工资和奖金、市场推广费用、公共办公费用等。

律师事务所公共案源是建立在律师事务所品牌化的基础上。如果律师事务所没有品牌,律师事务所公共案源的收入就很少;反之,律师事务所品牌度

越高,律师事务所公共案源就越多。公共案源的当事人在选择律师事务所时,更多基于对律师事务所的信任,而不仅仅基于对律师事务所某个律师个人的信任。

对一家规模化、品牌化的律师事务所而言,律师事务所公共案源所创造的利润构成律师事务所收入的主要部分,而本所执业律师给律师事务所缴纳的费用只占律师事务所收入的次要部分。

执业律师给律师事务所缴纳的费用是相对有限的。由于律师和律师事务所的关系有别于一般的劳动关系,更多的是一种合作关系、服务和被服务的关系。执业律师本身的流动性也很强,如果上交费用过高,律师就会流失到上交费用较低的律师事务所执业。律师事务所制定的上交费用是否越低越好呢?答案是否定的。律师事务所制定较低的上交费用标准,目的在于吸引律师加盟。此类律师事务所主要依赖执业律师给律师事务所上交的费用生存,由于公共收入偏低,根本谈不上发展。律师事务所缺乏可持续发展能力,也无法为律师的执业提供良好的服务。

当律师事务所无以为继时,律师不得不到另外的律师事务所执业,造成很大的不稳定,反过来影响了律师个人的执业。律师在选择律师事务所时,既要考虑上交费用的多少,也要考虑此费用的基础上律师事务所能给律师个人执业提供哪些硬件和软件方面的服务,更注重律师事务所和律师个人发展长久的共赢关系。当然律师事务所在制定律师上交费用政策时,既要考虑到律师个人上交费用的适度,更要考虑律师执业需要律师事务所所能提供的服务,才能建立律师个人和律师事务所长久的共赢关系。

律师事务所公共案源创造的利润是有很大增长空间的。由于公共案源法律服务市场属于律师事务所所有,律师事务所掌握更多的主动权,具有更强的可持续发展能力。律师事务所对律师执业的管理是基于案源的管理。律师事务所所有权决定让最专业的律师为客户提供服务,从而推动了律师专业化的发展;律师事务所所有权组织不同专业的律师合作办案为当事人提供综合性法律服务,从而推动了律师事务所的规模化建设;律师事务所所有权要求律师提供的法律服务必须符合律师事务所的统一规范,从而推动了律师事务所法律服务的规范化;而持续不断的坚持和发展,有利于培养客户对律师事务所法律服务的认同,培养客户对律师事务所的忠诚度,从而树立律师事务所的品牌。而品牌的建立反过来又促

进了律师事务所公共案源的积累,使律师事务所走上可持续发展道路。

很多的律师事务所由于缺乏品牌意识,律师事务所的公共案源几乎为零。律师更多依靠个人资源生存,案源主要归律师个人所有。律师事务所的收入只能依靠执业律师上交的费用。如果律师事务所专职律师上交律师事务所的费用不足支出的,为了维持律师事务所的生存,不足部分只能由律师事务所的合伙人承担。律师事务所由于没有建立长久的盈利模式,同时未能有效解决合伙人之间的公共资源分配和业务冲突,律师事务所几乎没有任何积累。律师事务所一旦遇到经营风险,往往由于某一个或部分合伙人业务困难或收入降低或退出导致律师事务所的收入入不敷出,不得不面临解体的命运。

### 三、如何建立稳定的律师和律师事务所的关系

现在律师的流动很频繁,律师流动的原因究竟是什么?

律师流动的目的只有一个,找一个适合自己发展的律师事务所。如何选择适合自己发展的律师事务所呢?

选择自己交给律师事务所的管理费用所对应的律师事务所所提供的硬件和软件服务性价比最优的律师事务所。律师事务所提供的服务包括:

- (1) 律师事务所办公条件的需要,包括会议室、办公空间、通讯网络系统、图书资料等;
- (2) 律师自身学习交流提高的需要;
- (3) 律师团队合作办案的需要;
- (4) 律师参与律师事务所发展的需要;
- (5) 律师开拓案源的支持;
- (6) 分享律师事务所公共案源的需要;
- (7) 律师保障制度的需要;
- (8) 参加各种社团组织的需要等。

只有满足律师上述要求,并且性价比最高的律师事务所才是律师执业的最佳选择。律师事务所必须在同行业激烈的人才争夺中始终为律师提供性价比最高的软硬件服务才可能在律师人才的争夺中始终处于领先地位。

### 四、如何建立律师和律师事务所的共赢关系

律师和律师事务所的共赢关系体现在如下几个方面:



(一)律师事务所向市场所提供的产品是法律服务,而律师是法律服务产品的具体提供者

只有高水平高素质的律师才能为客户提供优质的法律服务。高水平高素质的律师是律师事务所为客户提供优质法律服务的基础。所以说高水平高素质的律师队伍是律师事务所最宝贵的财富,是律师事务所在激烈的法律服务市场脱颖而出的基础条件。

为客户提供综合性专业化有价值的法律服务是律师事务所存在发展壮大的前提。符合客户法律服务需求的律师队伍是律师事务所生存发展的根本保障。

(二)律师事务所的品牌化是律师法律服务市场的必然选择

品牌是公众对律师事务所及其所提供法律服务的认知的总和。品牌就意味着市场占有率。未来律师事务所的发展将出现综合性专业化大所、专业化小规模特色所和个人所竞争的局面。但只有品牌化的律师事务所才能在激烈的法律服务市场中得到生存和发展。

律师个人专业化和律师事务所有组织的规模化是律师事务所品牌化的基础。无组织的规模化只能是乌合之众,只有统一规范有组织有分工的律师事务所才能为客户提供全面有价值的法律服务。

(三)律师事务所的品牌化和律师个人品牌化的关系

律师个人的品牌化是律师事务所品牌化的基础,律师事务所的品牌化是律师个人品牌化的汇集和提升。品牌化的律师事务所必须拥有一大批在不同专业享受声誉的品牌化律师,律师事务所必须为律师个人品牌的形成提供支持。同时律师个人品牌的形成又促进了律师事务所品牌的进一步提升。

(四)律师事务所是律师执业的管理者,更是服务者

律师事务所是律师执业的管理者,更是服务者。国家在建设服务性政府,律师事务所更要有为律师执业服务的意识。既要制定相应的约束机制,更要相信律师的自我管理能力。律师事务所在制定各项制度时,要站在律师和律师事务所的双重角度考虑,支持律师个人做大做强。凡是有利于律师执业的事,只要不违反律师执业纪律与律师职业道德,不损害其他律师和律师事务所利益的事一定支持。

综上所述,法律服务市场的竞争规则决定了只有能向客户提供有价值的专业化品牌化法律服务的律师和律师事务所才能真正赢得市场。律师和律师事务所

所只有建立长久稳定的可持续发展的双赢关系才能真正成为市场的最终胜利者。

## 第四节 律师的社会保障制度

### 一、律师社会保障制度建立的必要性

截至2008年12月底,北京执业律师总人数达到18,000人,律师事务所1200家。律师总收入达到84亿元。按人均收入讲,律师人均达到46万元。但由于律师收入的不均匀性,20%的律师占据律师总收入的80%。很多律师和律师事务所处于生存的边缘。特别是由于金融危机的影响,很多律师和律师事务所出现了收入下降,业务萎缩,经营困难的局面。有部分律师由于身体健康原因或意外事故导致生活发生困难。律师社会保障制度的建立就显得尤为重要。

### 二、律师保障制度的规范化

律师必须纳入社会保障体系,任何律师事务所必须履行法律规定的为律师办理社会保障服务的法定义务。现在很多律师事务所,特别是一些小型律师事务所由于人员缺乏,管理不规范,没有为律师办理社会保障,甚至没有到劳动部门办理社保登记,设立社保账户。导致发生社保情况时,得不到社保的救助,律师的生活陷入困难。

律师事务所应区别不同的人员状况,为律师和工作人员建立社会保险:

(1)律师事务所对聘用的工薪律师、行政管理人员、其他辅助工作人员必须按照劳动法及北京市相关规定设立社会保险账户,缴纳社会保险金;需要律师事务所承担的费用必须缴纳,同时应按照相关规定代为缴纳个人应缴纳的款项。

(2)对提成律师,律师事务所必须落实律师保险制度。律师事务所必须为所有的提成律师建立社保账户,明确提成律师缴纳社保的标准和具体数额,并从律师个人收入中强制交付。

(3)对合伙人律师,律师事务所比照提成律师处理。将所有律师纳入社会保障体系后,一旦出现重大疾病,在医保范围内的,由医疗保险承担绝大部分,减轻了律师个人的负担。不在医保范围内的,建议由行业协会集体缴纳重大疾病商业保险,由商业保险来承担。就不会出现因为疾病或意外事故导致的律师生活

困难的情况。

### 三、完善和加强律师保障制度的建设

(一) 律师协会成立社保工作机构,加强对律师事务所社会保障制度的监督管理

律师事务所应在成立之日起30日内完成律师事务所社保账户的设立,为律师及律师事务所全部工作人员缴纳社会保险,代交个人应承担的社会保险。律师协会应成立律师社会保障制度工作机构,加强对律师事务所社保制度的监督管理,定期检查监督,设立律师保障制度的投诉电话,接受律师及律师事务所工作人员对律师事务所社保制度的投诉,并进行处理。

(二) 把律师事务所建立社保制度和律师事务所年检制度挂钩

把律师事务所建立社保制度作为律师事务所年检的重要内容,凡是社保制度不健全的律师事务所一律不得通过年检。实行一票否决制度。

(三) 对律师的收入状况进行调查,确实没有收入或收入很低的律师纳入社会保障体系,由社保机构发放最低生活费,保障律师的基本生活

(四) 律师的调动必须同时解决社保账户的转移制度

律师调动必须同时办理社保关系调动,否则不予办理。

### 四、建立律师行业的救济制度

对于社保保障仍不能解决问题的,建立行业救济制度,由律师协会拨出经费予以救助。

## 第五节 青年律师的成长之路

近几年来,越来越多的年轻人加入了律师队伍,成为律师队伍的重要组成部分。特别是这两年,北京地区考取司法资格年轻人很多,由于法官、检察官、公务员进入门槛很高,很多年轻人都进入了律师行业谋求职业发展。北京市现有律师接近19,000人,其中51%的律师在35岁以下。对于年轻律师如何成长,笔者根据自己的经历略述一二。

### 一、年轻律师面临很大的生存压力

由于律师竞争相对比较激烈,特别是近几年来,很多院校多成立了法学院,培养了大批的法学毕业生,形成了法学院学生供过于求的局面。2009年就业形势分析,其中就业最难的就是法学院毕业生。

法学院学生的就业渠道十分有限,除主要分配至政府部门、法院系统、检察系统、司法行政系统及部分企业担任法律工作外,大部分的学生只能到律师行业谋职。

由于成为律师的基本门槛是通过司法考试。很多法学院学生在毕业后不得不花大量的时间准备司法考试。而一次通过的比例相对较低,很多学生甚至花了几年的时间才取得司法从业资格。再到律师事务所进行一年的实习,取得律师执业证才能独立执业。

等到取得律师执业证,很多年轻律师才发现:

(1) 律师服务市场已经被很多律师瓜分了,留给自己的发展空间十分有限。年轻律师的案源十分缺乏,导致自己的发展机会很少。

(2) 律师职业本身就是一种对经验要求很强的职业,年轻律师由于经验的缺乏而在与老律师的竞争中得不到发展机会。

(3) 很多青年律师甚至遇到了生存困难的问题,对自己的职业产生了怀疑和动摇。

### 二、什么是律师,什么样的律师是好律师

在回答上述问题时,年轻律师应弄清楚如下几个概念:

#### (一) 首先明确律师服务也是一种商品

年轻律师必须懂得:律师服务也是一种商品。律师服务必须能为客户创造价值。只有满足客户法律服务需求的律师服务才具有价值。一个好的律师必须能够满足客户对法律服务的需求。律师必须能为客户提供综合性有价值的专业化法律服务。

那么法律服务市场需要什么样的律师服务商品?

律师服务是一种基于当事人对于律师的信任而产生的委托法律服务。当事人委托律师就是要求律师能为当事人的法律问题提供优质的法律解决方案。

## （二）律师必须是专家型人才

同时由于法律服务的特殊性,律师必须是专家型人才,才可能为当事人提供优质的法律服务。很多律师不努力提高自己的专业服务能力,以为自己通过了司法考试就觉得自己了不起了,只凭自己对法律知识的一知半解就想做好律师工作。但通过司法考试只是从事律师工作的基本条件,还需要通过大量的法律服务实践提高自己的法律服务能力和水平。很多年轻律师不致力于自己法律业务素质和服务能力的提升,却整天埋怨社会不公平,给予自己的机会太少。但真正来了案子,却因为自己的专业素质和服务能力不足,不能为当事人提供优质的服务,最后只落得怨天尤人的境遇。

## （三）律师必须有很强的沟通能力、服务意识

律师职业本身就是一门沟通的艺术。律师通过与当事人的沟通了解当事人的法律服务要求;律师通过与法院的沟通让法院充分理解事实和法律的适用;律师通过与对方的沟通谈判,达到当事人要求的商业目标;等等。很难想象沟通出现问题,律师还能为当事人提供好的服务。

律师行业作为服务业,律师必须有很强的服务意识。通过倾听了解当事人的请求,通过自己优质的服务为当事人提供法律解决方案。律师要急当事人之所急,要有很强的执业服务理念。

## （四）律师应通过与其他不同专业的律师的合作为客户提供综合性服务

客户在经济社会生活中,面对的法律问题是各种各样的,客户对法律服务的需求是多方面的。对律师个人而言,不可能通晓所有的法律专业领域,为了能给当事人提供综合性法律解决方案,律师必须通过与不同专业的律师的合作为客户提供综合性法律服务。

综上所述,律师是一种为当事人提供有价值的综合性法律服务的职业。好的律师必须能满足客户多方面的法律服务需求,必须具备很强的专业服务能力,才可能在激烈的法律服务市场中求得自己的一席之地。

## 三、年轻律师的优势和劣势

在分析了律师的职业和什么是好律师之后,我们来分析一下年轻律师的优劣势,更有利于年轻律师的成长。

### (一) 年轻律师的优势

#### 1. 学习能力强

年轻律师学习能力比较强。由于社会经济变化比较快,新的商业模式和思维模式不断出现,这就需要律师适应经济社会的变化,学习相应的法律知识,为社会经济服务。包括创业基金、风险投资、投行业务等。在这方面,年轻律师相对占有优势。

#### 2. 精力充沛

现代社会生活节奏加快,这就要求律师提高服务效率。很多经济活动要求在一定的时间和空间里完成,年轻律师由于精力充沛,更能适应现代生活节奏,从而赢得发展机会。

#### 3. 创新和合作精神

现代社会竞争激烈,只有创新的思维才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。由于现代社会分工越来越细,年轻律师更知道合作的重要性,更能适应法律服务市场的变化,主动适应市场的需要。

#### 4. 很强的危机意识

年轻律师由于刚进入律师行业,面临的竞争压力很大。生存发展的压力更大,具有很强的危机意识。所以年轻律师更珍惜律师发展中遇到的各种机会,努力实现人生的价值。危机意识是年轻律师走向成功的压力,更是动力。

### (二) 年轻律师劣势

#### 1. 经验缺乏

由于律师职业对经验的要求比较高,很多年轻律师因为经验缺乏失去了很多的机会。但经验是可以通过学习弥补的。年轻律师可以通过向老律师请教学习,尽快缩短差距。同时也可以通过一些案例的分析讨论学习提升自己的经验。

#### 2. 缺乏自信

缺乏自信的根源是自己的能力不足。年轻律师应通过学习迅速提升自己的业务素质和服务能力,同时认真做好每一件案件,通过自己的执业一点点积累成功的经验,从而累积信心。

#### 3. 缺乏独立意识

很多年轻律师在执业过程中,缺乏独立意识,养成了依赖心理,总是希望老律师能帮他一把。要知道,律师是当事人最后的心灵依靠,而年轻律师自己却要

依赖别人,怎么可能取得当事人的信赖呢?

年轻律师上述所有的劣势都是可以通过后天的努力提高的。年轻律师应该正视自己的优劣势,发挥所长,避其所短,通过不断的努力,一定能够成为一名优秀的律师。

#### 四、年轻律师的成长之路

年轻律师的成长没有一定的模式,但我认为如下几点可能是必不可少的。

##### (一)做人与做事

万事德为先。年轻律师要想成为一名成功的律师,首先应学会做人。做人的标准包括:诚实正直、忠诚、敬业、团结合作、敢于承担责任、积极的人生态度、自律、尊重他人、感恩、富有爱心等。很难想象一个不懂得做人道理的人能成为一个优秀的律师。

##### (二)专业化是青年律师快速成长的必由之路

由于律师行业的竞争非常激烈,所以年轻律师要想参与竞争,必须走专业化道路。你想在所有的法律服务领域超越别人,无异于天方夜谭。但你在某一个专业上超越别人就相对容易得多。所以从现在开始,年轻律师必须根据自己的资源优势,选准一个专业,通过努力的学习和实践,你就能超越很多同行,成为这个专业领域的专家。

##### (三)终身学习的习惯

由于社会经济的快速发展,法律体系的不断完善和发展,律师必须形成终身学习的习惯。很多律师以为通过司法考试了就享用一生的观点是万万不可取的。很多经济形态的出现,必然跟随法律的变化,律师必须养成终身学习的习惯,才可能为当事人提供优质的服务。

##### (四)合作精神是青年律师必不可少的素质

现在法律门类越来越细化,一个律师不可能通晓所有的法律,这就要求组织不同专业的律师通过合作方式为当事人提供综合性的有价值的法律服务。团队的合作就显得尤为重要。在律师的合作中,特别强调对他人的尊重,要具备开放的胸襟。不仅能一起承担法律服务,更需要科学合理的合作分配机制。通过合作,拓展了自己的执业领域,从而为客户提供优秀的法律服务。

##### (五)年轻律师必须主动适应法律服务市场的变化

年轻律师必须时刻关注法律服务市场的变化,寻找自身发展的机会。市

场意识是律师业务发展的基本要求。天天在办公室等案源是等不来的。笔者一直认为,案源从来不是一个问题,问题在于律师本人有没有开拓案源的思路。

希望本篇对年轻律师的成长有所帮助。

## 第六节 如何成为一名优秀的商务律师

### 一、商务律师的定义

商务律师通俗地讲是指主要为商务活动提供法律服务的律师。商务活动是经济社会最主要的活动,是社会进步的主要推动力。

随着我国经济的快速发展,社会主义法制体系的逐步完善,同时中国经济也更多地融入国际社会,经济活动必须遵循共同的规则。我们看到,越是经济发达国家,商务活动都活跃着商务律师的身影。

在商务活动的各方明确商务目的后,商务活动更多地依靠商务律师来完成合同的谈判、起草、修改、签订过程。随着经济活动对法律的重视,商务律师具有很大的执业成长空间。

律师作为专业人士在经济社会生活中起的作用愈加明显,很多商务活动已离不开商务律师的服务,形成了对商务律师很强的依赖性。

### 二、商务律师的要求

既然商务律师在商务活动中的作用日益明显,同时商务律师又区别于其他律师,商务律师应该具备什么样的要求?我认为商务律师应具备如下几个条件:

#### (一) 懂得商务模式

不同的行业有不同的商业模式。律师作为为商务活动提供法律的专项服务,必须熟悉该商务活动所属行业的商业模式,才可能给当事人提供专业的服务。

一个律师不懂商业模式而只懂所谓的法律是不可能为当事人提供商务法律服务的。法律脱离了具体的商务,就成为无本之木,无源之水,只是纸上谈兵。

同时,商务律师还应懂得所在行业的发展状况。这才能在提供法律服务的同时向当事人提供综合性有价值的法律意见。商务律师不仅要懂得法律,更要懂得商务活动所属经济领域的宏观、微观的行业状况,从而为当事人提出针对性



建议,避免行业风险。

## (二) 懂得商务礼仪

商务律师在商务活动中必须懂得各项商务礼仪。商务律师在商务活动中不可避免地会参加各项商务活动,比如谈判、签约仪式、庆祝活动、就餐等。商务律师必须遵循各种商务礼仪。

具体商务礼仪包括:女士优先原则、不得喧宾夺主、注意着装、文明就餐、西餐就餐礼仪、举止有度、为人谦和、尊敬长者、爱护儿童、饮酒适度、尊重他人、保护环境、豁达乐观、充满理想。

一个好的商务律师必须懂得各种商务礼仪,才能赢得当事人的尊重。

## (三) 懂得谈判艺术

商务律师经常参加各种商务谈判。谈判的技巧就尤为重要。谈判的最终目标是达成商务目标,达到双赢的结果。

很多律师在谈判中舍本求末、吹毛求疵,忘掉了谈判的根本目的,过分注重于单方的利益,最终不欢而散。实际上商务谈判是双赢的艺术。在照顾彼此利益关切的基础上,遵循大众普遍认可的模式达成双赢是商务谈判的本质要求。谈判的目的是弄清各方的权利义务关系,在未来的实际履行中有章可循。

谈判由于律师的原因未能谈成是商务律师最大的失败。商务律师应在了解彼此不同的立场的基础上找到最佳的法律解决方案并达成一致是商务律师服务的本质。

当然商务律师在谈判中应坚持当事人的要求,坚持原则,保护当事人的利益是律师职业的基本要求。

## (四) 高效、优质、专业的服务能力

商务谈判时间和效率要求很高。特别是高端商务人士由于时间比较宝贵,往往要求在一段时间内完成商务谈判工作,并签署相应的协议。这就要求商务律师在要求的时间内高效率地工作。律师必须具备持续作战的能力。在我的执业经历中,我们往往在晚上谈完后,第二天早餐就必须提供协议的签约文本。商务律师就必须理解连续作战,服务于商务的大局。

专业的服务能力是商务律师的基本要求。必须对服务的商务活动有清晰的把握,做到游刃有余。由于商务人士对律师服务时间很紧,这就要求律师处理问题能力很强、比别人更专业。

## 第三章 业务管理

### 第一节 律师事务所案源管理和合作办案制度

在一个律师事务所公司化运营中,市场拓展十分重要。可以说案源是律师个人生存和发展的根本,是律师事务所以存续和扩大的基础。

律师事务所的案源可以分为公共案源和个人案源。案源管理和合作办案制度对于律师事务所和客户建立长久忠实的合作关系,并在原有客户的基础上不断吸引新的客户起着非常重要的作用。

#### 一、律师事务所公共案源管理

公共案源的管理是律师事务所品牌化建设的关键环节。公共案源客户更多地基于对律师事务所整体品牌的信任从而选择律师事务所提供法律服务。公共案源是律师事务所利润的最大来源,是律师事务所专业化、规模化、国际化和品牌化的基础。

##### (一)公共案源客户的定义

公共案源客户是指由律师事务所投入资金、人力、品牌对法律服务市场进行市场推广所获取的客户,公共案源客户属于律师事务所所有。

律师事务所应通过法律服务市场推广工作开拓律师事务所公共案源客户,并通过公共案源奖励提成机制鼓励律师事务所工作人员为律师事务所开拓案源。凡是为律师事务所提供公共案源客户的律师事务所工作人员,律师事务所对公共案源客户提供人按收取律师服务费的一定比例进行奖励。

##### (二)公共案源客户管理机构

律师事务所市场管理部应设专人负责公共案源客户的管理,设立律师事务所公共案源客户数据库,对公共案源客户进行跟踪服务,建立良好的律师事务所和公共案源客户的互动机制,最大限度地建立公共案源客户对律师事务所的忠

诚度。

### (三) 公共案源的推广途径

由律师事务所投入资金、品牌、人力所进行的下列法律服务市场推广行为所产生的案源均属于律师事务所公共案源：

- (1) 律师事务所举办的各种会议、论坛；
- (2) 律师事务所出资加入的各种协会所形成的资源；
- (3) 律师事务所杂志投寄；
- (4) 律师事务所法律丛书、出版物；
- (5) 律师事务所已有客户所产生的二次或多次法律服务；
- (6) 律师事务所网络、报纸、电视等媒体推广；
- (7) 律师事务所合作伙伴提供的案源；
- (8) 不指定律师的法律咨询；
- (9) 通过律师事务所公共案源咨询热线的咨询；
- (10) 个人、企业、社会团体等推荐给律师事务所的案源；
- (11) 律师事务所员工、律师推荐给本所的案源；
- (12) 分所提供给律师事务所的案源；
- (13) 律师事务所组织参加的各种法律服务投标活动。

### (四) 公共案源的分配办法

律师事务所的公共案源客户法律服务由本所律师提供。由律师事务所市场管理部根据律师的专业能力、服务水平、律师本人的意愿等因素综合决定承办律师。

律师事务所鼓励律师承办律师事务所公共案源。承办公共案源的律师享受公共案源律师服务费一定比例的分配(含办案的各项费用)。

### (五) 律师承办公共案源规定

律师事务所可以规定,与律师事务所签订一定年限合同的律师、律师助理可以承办或参与律师事务所公共案源。律师或律师助理承办律师事务所公共案源,应恪守律师事务所的服务理念,为客户提供优质的法律服务。

承办公共案源的律师和律师助理离开律师事务所的,应该将公共案源移交律师事务所。律师事务所还应作出限制,规定承办过律师事务所公共案源的律师、律师助理在离开律师事务所的一定年限内不得到律师事务所公共案源客

户处工作,也不得承办律师事务所公共案源客户的法律服务工作。

律师承办律师事务所公共案源应遵守诚信原则,不得私自把律师事务所公共案源变成个人案源。律师事务所在这一方面就应该做好一切防范措施,保留收回公共案源的全部律师服务费的权力,并有权要求承办律师支付违约金等。

#### (六) 监督管理

对承办公共案源的律师法律服务工作,律师事务所相关管理部门有权进行监督,保证服务质量。

### 二、律师事务所公共案源合作

律师对公共案源的合作办理应由律师事务所制定确切的规范,以保证律师之间、不同部门之间能良好地交流与合作,形成一个紧密的团队。这样才能更好地保证为客户提供专业高效优质的律师法律服务。

根据盈科律师事务所的实践经验,我认为以下方面值得予以考虑:

(1) 律师事务所应设立客户管理部专门负责律师事务所公共案源的登记、分配和维护。甚至在初次会见当事人时,可以由客户管理部派出专业的商务谈判律师进行接待。

(2) 律师事务所的不同专业部门的公共案源客户均应通过案源合作方式由客户管理部登记后安排专业部门律师进行承办。承办律师的提成比例或办案报酬由律师事务所管理部予以确定。

(3) 律师事务所提供公共案源的部门通过案源合作方式由客户管理部登记后交由专业律师服务承办的,律师事务所保证该客户在一定年限内的法律业务仍属于提供公共案源的部门所有。规定年限未满,承办律师未经原提供案源的部门的同意不得私自承接该客户的任何其他法律服务。若私自承接的,必须向原案源提供部门支付案源费。

(4) 承办律师事务所公共案源的律师或工作人员离开律师事务所的,必须将公共案源移交给客户管理部。在离开本所工作之日起一定年限内不得到承办的律师事务所公共案源客户处工作,亦不得承办律师事务所公共案源客户的法律服务工作。

(5) 凡是提供公共案源的部门交由客户管理部登记安排专业律师承办的案源,提供公共案源的部门应享受该客户律师服务费一定比例的案源费。

### 三、律师事务所个人案源合作

律师个人案源指由律师个人投入资金、人力对法律服务市场进行市场个人推广所形成的案源,个人案源属于律师个人所有。

律师事务所可以鼓励并引导律师个人案源通过案源合作方式由客户管理部登记后安排专业律师进行承办,尤其在该律师单独无法提供专业优质的法律服务的情况下,由律师事务所派出最合适的律师来承办这样的案件,会有利于律师事务所给当事人留下专业的形象。

律师个人案源通过案源合作方式由客户管理部登记后交由专业律师服务承办的,律师事务所和承办律师必须保证该客户在一定年限内的法律业务仍属于提供个人案源的律师所有。在规定年限内承办律师未经原提供案源的律师的同意不得私自承接该客户的任何其他法律服务。

承办律师个人案源的律师或工作人员离开律师事务所的,必须将个人案源交回客户管理部。并在离开律师事务所一定年限内不得到承办的律师个人案源客户处工作,亦不得承办律师个人案源客户的法律服务工作。

凡是提供个人案源的律师,律师事务所应保证他享受该案源律师服务费一定比例的案源费。

## 第二节 建立科学的律师事务所经营模式

在律师行业我们可以发现这样的现象:享有较高知名度品牌度的律师事务所发展历史相对较长,而不知名的律师事务所历史相对很短。原因很简单,任何事物的发展必须经过历史的检验,律师事务所的发展也必须经得起时间的考验,也就是大家谈到的律师事务所的可持续发展问题。

在盈科律师事务所的发展过程中,我们也在积极探索律师事务所的可持续发展之路。对如何保持律师事务所的可持续发展,找到科学的律师事务所经营管理模式,我结合我所发展的实践谈几点体会。

在前面的章节中已具体阐述了什么样的律师事务所具备可持续发展的能力,可以总结为两点:(1)律师事务所提供的法律服务能满足客户的需要;(2)律师事务所和律师都能持久盈利。

对于律师事务所的利润来源分析前文也已经论述,在此不便赘述。就盈科律师事务所来说,我们取得成效的经营经验主要体现为以下几点:

#### (一)以专业化建设保证高质量的法律服务

在盈科律师事务所每个律师都必须填报一个专业部门,发展其专业所长。对于综合性的法律服务则有不同的专业律师组成团队进行合作。刚开始有个别律师认为只专于一个法律部门会减少收入,但是经过一些十分专业的老律师开展“选择专业方向”的讲座和他们自身展现的实例后,有这样想法的律师基本上都想通了。专业化的定位从长远来看只会增加其实力和名气,还有经济收入。

专业化是社会分工的必然要求,也是法律服务市场发展的内在要求。经济越发展,各方面的分工都越来越细,工作效率也越来越高。律师职业也是社会分工的结果,经过专业分工,每一个律师专门研究和办理某一专业的案件,对这一专业的法律问题从理论到实践都会越来越精通。所以从理论上推理律师事务所的专业化建设是符合社会发展规律的,对于这点我们都比较熟知。

律师事务所的律师经过专业化分工,其提供的法律服务的质量一提高,能达到客户的需求和期望,那么律师事务所的案源收入也就有了基础,可以说这是律师事务所盈利的根本。盈科律师事务所的专业领域广泛,整体上而言是规模化的律师事务所,他不同于有的律师事务所整体都只专于某个领域。但是这样并没有减弱盈科律师事务所律师的专业化程度,因为在律师事务所内部,是以每一个专业部门和律师个人作为专业化建设目标的。

#### (二)以规模化建设发挥品牌与协作优势

律师事务所上规模后能细化分工,充分发挥每名律师的专业特长,通过内部交流合作优势互补,提升业务能力,以规模和团体协作优势树立法律服务品牌。而律师事务所的品牌形成后能产生巨大的名牌效应,这种效应不仅在市场拓展方面能产生推动力,而且有利于吸纳法律服务行业精英,以强大的综合实力与国内大所和境外律师事务所相抗衡。后文有关于律师事务所规模化和品牌化建设的论述。

#### (三)以专职管理人制度实现律师事务所的有序运行

一是强化合伙人大会的决策地位,合伙人的权利义务通过合伙人大会体现,合伙人不直接参与律师事务所事务管理。律师事务所的各类行政事务和运行管理全部由合伙人管理委员会负责,由管委会主任具体执行。二是采用业务承包

管理制,业务达到一定数额的律师可以申请承包律师事务所的专业领域业务,形成经济相对独立的业务部门。比如在盈科律师事务所,率先采用承包经营管理的是劳动人事业务,该部门由几个劳动人事专家律师承包,实行目标责任管理,他们和律师事务所签订一定年限的承包合同,要求在该时间段内完成一定的业务量,在与律师事务所分摊固定成本后的业务创收就可自行支配,承包负责人投入少风险小但在经济上实际享受类似合伙人的待遇。经过实践显示,这项经营管理模式初见成效,提前完成了创收目标。而且该部门的团队成员中的年轻律师在负责人的带领下,每周都要进行应诉技能交流和专业知识的考核,进步很快。

这种律师事务所的经营管理模式的优势在于:

(1) 合伙人管理委员会及管委会主任的设置,一方面能使合伙人不受律师事务所日常管理工作的束缚,能腾出精力来专心于开拓自己的业务和代理案件,另一方面在公共案源的分配上不会因为谁的管理权限大、在律师事务所的资历老等原因而分配不公,从而打造律师事务所内部平等和谐的工作关系。

(2) 具体业务的承包经营管理能留住业务骨干并不断吸引新的律师加盟,有效刺激律师工作积极性和培养年轻律师,使律师事务所有很大的发展空间,有助于规模化经营。而且部门负责人做大后不需要另立门户,律师事务所人员多进少出,能保持团结稳定。