

SHENZHEN LAWYERS



深圳律师

非常视线 专业见解

将律师行业管理向基层延伸
是创新社会管理的又一新举措

律师事务所管理系统的建立和发展

律师所文化建设与品牌形成



NO. 36

法人
FAREN MAGAZINE

2011年11月

深圳律师协会主办
法人杂志社协办

将律师行业管理向基层延伸 是创新社会管理的又一新举措

——市司法局邹从兵副局长在深圳区管律师所管理与发展工作交流会上的讲话



今年初，南山区司法局召开中小型律师所发展论坛暨南山律师年会，南山区的二十家律所和两百余位律师参加了论坛，参会各方就如何发展壮大中小型律师所和南山律师进行了广泛交流；龙岗区委、区政府办公室联合发布《关于进一步加强和改进律师工作的实施意见》，从15个方面26条细化措施勾画了龙岗律师业的未来发展蓝图并提出了推动龙岗律师业发展的具体要求；2010年6月，由律师担任主角的宝安区司法局驻看守所法律咨询服务工作室正式揭牌，这一举措在规范和净化法律服务市场方面做了有益的探索；福田在推进律师参政议政方面做了大量的工作，并在全市率先将律师事务所作为独立选区，开展律师界人大代表选举工作；罗湖积极探索政府购买法律服务的新模式；盐田法律服务进社区工作开展如火如荼，深入人心。这些措施的提出为区管律师事务所的发展提供了前所未有的发展机遇。

市律协积极探索律师行业自律工作新体制，将律师管理向基层延伸，将行业管理工作重心前移，先后在龙岗、宝安、福田、罗湖、南山设立5个区工作委员会，基本实现我市规模以上区管律师行业自律管理工作全覆盖，这是实践社会创新管理的又一新举措；市律协还成立“小型律师事务所发展与服务中心”，制定《理事挂点联系小型律师事务所工作规则》，实行会长、理事分别挂点小型律师事务所的制度；组织我市部分小型律师事务所合伙人赴上海对小型律师事务所的建设、管理模式、业务拓展进行专题考察；开展“律师所管理手册”编撰工作等，这些都为中小型律师事务所的发展起到了积极的推动作用。

我们在看到成绩的同时也清楚地认识到我市中小型律师事务所管理方面的不足，希望各区司法行政机关、市律协、各区工委和各律师事务所探索区管律师事务所管理和发展过程中做好以下几个方面的工作：

一、明确政治定位，把握前进方向。律师是中国特色社会主义法律工作者，律师工作的出发点、立足点主要是通过运用法律知识，去服务大局、服务社会、服务人民。这是律师的政治定位也是律师业发展的前进方向，对此，我们在探索区管及中小型律师事务所管理和发展新模式过程中必须十分明确、始终坚持、认真实践。律师业要发展就应当站得高、望得远，把律师工作与党和政府中心工作紧密联系在一起，才会有正确的发展方向、超前的发展战略、可喜的发展局面。

二、促进区管律师所发展，推动深圳法治进程。截至2011年10月底，深圳共有区管律师事务所235家，占全市的律师事务所总数的61.4%。从这个比例中我们可以看出区管律师事务所具有较广泛的代表性，在各区政治、经济发展中发挥着重要作用。区管律师事务所的健康发展一定程度上影响着深圳律师业的未来发展。区管律师事务所建设和发展，应当在“两结合”的管理体制下，认真贯彻中办30号文件的精神，严格按照市委、市政府的要求，在《深圳市律师业“十二五”发展规划纲要》的指引下，积极开拓创新，根据各区的实际，重点推动律师事务所规范化、专业化和品牌化建设，使之成为各区法律服务的中坚力量，从而推动深圳律师的科学、健康、有序发展，积极推动深圳社会主义法治模范城市创建工作，走出一条符合深圳实际的法治发展道路，为我国区域法治建设作出表率，让法治成为深圳的名片。

三、加大财政投入，增强扶持力度。中办30号文件明确指出：加强律师管理工作力量和经费保障，加大对律师协会经费支持力度，给予必要的专项补贴，进一步研究解决律师协会办事机构经费政策的有关问题。建立健全律师担任政府法律顾问和从事公益性法律服务经费保障机制，采用政府购买和财政补贴相结合的方式，对律师担任政府法律顾问及参与信访、调解、社区工作等公益性法律服务给予必要的补贴。加大律师培训投入，将司法行政机关开展律师培训工作所必需的经费纳入政府预算。各区司法行政部门要深入贯彻中办30号文件的精神，加大对律师管理和发展工作的扶持力度，积极推动深圳律师业的发展。

区管律师事务所的发展没有固定的模式，需要在座的各位同仁坚持不懈地探索。令人感到欣慰的是，对于区管律师事务所的发展，我们从未停下求索的脚步。各级司法行政部门将继续贯彻上级有关文件精神，一如继往地支持区管律师事务所的发展，支持深圳律师业的发展。在南山举办的此次区管律师事务所管理和发展工作交流会，体现了南山区委、区政府对深圳律师业发展的高度重视和大力支持，反映了各区司法局、市律协及各位律师在推动深圳律师业发展进程中的不懈努力，我代表深圳市司法局对南山区委、区政府，对尊敬的王东副区长及南山区司法局吴燕姗局长给予此次工作会议的支持表示衷心的感谢；对各区司法局、市律协、各区工作委员会、各位律师为深圳律师业发展的辛勤付出表示感谢。

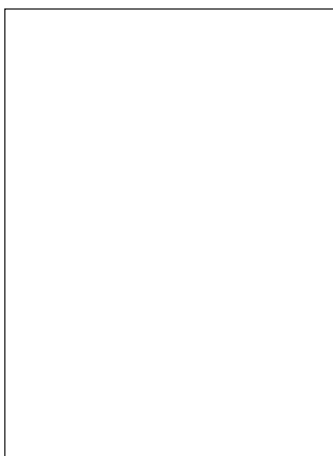
最后祝会议圆满成功！谢谢大家！



法人

主办：深圳市律师协会
协办：法人杂志

粤内登字B11277号



本刊随《法人》杂志赠阅发行

| | |
|--------|----------------------------|
| 编委会 主任 | 余俊福 |
| 编委会 成员 | 于秀峰 王丽娜 梁建东 蔺晓青 李智强 张 斌 |
| 主编 | 于秀峰 |
| 副主编 | 李智强 王 红 |
| 栏目编辑 | 周争锋 俞 飞 陈 伟 杨新发 舒 笑 兰 天 |
| 编辑/记者 | 陈 夏 谭古丽 |
| 美编 | 刘晓莹 赵 佳 |
| 特邀视觉设计 | 冯 雪 |
| 电话 | 0755-83025939 |
| 传真 | 0755-83025177 |
| 地址 | 深圳市深南大道4001号 时代金融中心20楼 |
| 邮政编码 | 518034 |
| 电子信箱 | lxnews@szlawyers.com |

视线 VIEW

P4



- ⊙ “回购”只是营销而已
- ⊙ 凭啥只准我涨就不准我降
- ⊙ 维权手段还是生财之道
- ⊙ 开小灶的司法考试

热点 HOTSPOT



P6

紧抓前海开发机遇 服务政府中心工作
——南山区政府王东副区长在深圳区管律师
所管理和发展工作交流会上的讲话

P7

律师事务所管理系统的建立和发展



P12 迈向成长

P13 律师所文化建设与品牌形成

P17 整合资源 打造常年法律顾问特色服务

P19 关于探索律师团队队伍建设和业务发展的几点意见

P22 充分发挥网络文化效应，努力打造优质法律服务品牌

P23 律师网络营销方法介绍

P26 律师事务所财务工作略谈

P27 关于推进龙岗律师业发展的几点认识

P29 寓管理于服务
用心走出一条律师管理之路

论道 DISCOVERY

P32 恶死不若爱生，立法不如释法（上）
——《医疗机构管理条例》第三十三条的法律解释

P35 浅谈上市公司职务发明问题

实务 PRACTICE

P35 矿业权抵押的法律分析与风险防范

拍案 CASE AND EXAMPLES

P38 环境污染侵权案件的责任分析



生活 LIFE

P43 律师的价值

P44 文运雅处数秦淮

资讯 INFORMATION

“回购”只是营销策略而已

11月24日，总部位于深圳的绿景集团宣布其旗下的绿景香颂项目，在12月3日的开盘当天，购房者可以自愿与开发商签署一份“三年原价回购”协议。根据该协议，购房者可在三年后提出申请，绿景将以合同原价对房产进行回购。“购房满三年的业主，不论房价是涨是跌，只要提出申请，我们都以签订合同价回购原售物业”。11月24日，总部位于深圳的地产开发商绿景集团做出了本轮调控以来最激进的销售策略。

(经济观察报 廖杰华 曹丹)

“回购”的法律含义是指发展商从购房者手中买回所售房屋，其本质属于二手房交易。购房者需要缴纳买入新房、卖出旧房两次的税费，购买一手新房需缴纳1.5%至3%的契税、卖出旧房需要缴纳5.6%的营业税及附加，同时还需支付三年的供楼贷款利息（三年期贷款基准利率为6.65%），并丧失定金、首付利息（三年期整存整取为5%），仅上述费用便已接近房价的15%，再加上赎楼罚息、担保费、装修费、两次印花税、两次交易服务费、城市建设维护税等，初步计算回购成本或达房价的20%左右。以一套房子150万计算，申请回购成本在30万元！这还不包括购房者明年入伙装修，入住不久再折腾搬出的其他隐形损失（比如家私折旧）。发展商之所以敢逆市而为出此举措的另一个原因是虽然国家持续调控打压楼市，但房地产支柱产业地位尚未动摇，土地财政政策尚无变化、城市化进程尚在进行，持续通胀的事实没有改变，所以房价仍然是短期震荡，长期看涨，最差也是滞涨，而在回购成本近成交价20%的情况下，只有房价暴跌20%以上时购房者才会考虑申请回购，而且是三年之后！鉴于以上实际情况，估计发展商不会将巨额售楼款冻结预备三年后回购，购房者也不会当真，绿景地产此举更大意义上只是一个营销策略，而不具可操作性。

(广东信荣律师事务所 张茂荣律师)



凭啥只准我涨就不准我降

2011年10月21日晚，在上海秀沿路的中海御景熙岸售楼处，情绪激动的业主等候开发商希望对话；第二天，四五百名业主守候在上海浦东南路500号国家开发银行大厦五楼门外，苦等开发商未果后，业主与保安爆发冲突，有人受伤，售楼处一片狼藉，无法正常营业。2011年10月22日，在上海龙湖地产嘉定新城售楼处，数百名老业主聚集在一起表达对销售方的不满。2011年11月5日，几十位业主来到位于深圳市龙岗中心城北部的万科清林径销售中心，就该项目二区价格调整问题要求万科给予经济补偿。业主维权的导火索，源于近期上述几大楼盘的大降价。其中，浦东中海御景熙岸从每平方米2.3万元降至每平方米1.7万元，参与团购活动之后甚至可到每平方米1.6万元；嘉定新城龙湖新城从每平方米1.8万元直降到每平方米1.4万元；万科清林径项目部分单价由原来的每平方米约1.35万元降到1.2万元左右。

(综合媒体报道)

在我国，商品房销售价格，未列入政府指导价、政府定价范围，而属于市场调节价范围，其价格由开发商自主制定，通过市场竞争形成。依法成立的合同，对当事人具有法律约束力。老业主要求补偿差价或其他经济补偿，实质上是对合同标的物——房屋价格的单方面变更要求，不符合合同法的规定，有悖诚实信用原则。开发商降价的深层原因是政府的调控政策引发市场需求量的萎缩，开发商为了生存不得不降价销售，以减少损失，是正常的市场行为。老业主的所谓损失属于正常的商业风险范围，其所谓的损失也与开发商的降价行为没有法律上的因果关系。开发商的补偿差价或其他经济补偿行为属于其自主经营范围，实质上是开发商与老业主之间对销售房屋价格的直接变更或变相变更，是双方协商的范畴，法律并不禁止和限制。开发商的补偿差价或其他经济补偿行为，从企业经营层面讲是值得称赞的——可以平息老业主的不满情绪，避免企业品牌、形象受到损害，避免由此引发社会矛盾的激化和爆发。开发商可以借助政府力量控制维权范围，尽量说服业主理性地提出其合理诉求，高度重视其诉求，依照法律规定和公平原则，积极、谨慎地对其诉求予以回应或处理。

(广东广和律师事务所 兰天律师)

维权手段还是生财之道

每年有数百家企业成为索赔对象，“华盖创意”的批量诉讼引发质疑：是维权手段还是生财之道？对于普通人来说，“华盖创意”的出名，似乎并非因其全球头号图片公司的身份，而源于它在各地发起的连环诉讼风波。22日，羊城晚报记者从广东高院了解到，中山今年有7家企业因宣传画册涉嫌图片侵权被华盖创意公司集体推上被告席，佛山去年有50多家企业成为被告，而在广州、深圳等大城市，每年有数百家企业成为索赔对象。图片公司是靠卖图片挣钱还是靠索赔挣钱？批量诉讼是维权手段还是商业模式？华盖创意公司的行为引起争议，但仍频频胜诉。法律专家提醒，我们需要警惕这种现象，机构应将“维权”作为生财之道，利益的驱使使得权利人或得到授权的人不惜设置陷阱或诱饵故意放纵侵权。

（羊城晚报）

目前北京华盖的系列案件法院基本都判华盖胜诉，主要是因为法院认为从举证责任角度看北京华盖基本证明了自己的权利，被诉一方没有强有力的证据予以推翻。然而北京华盖是否真正尽到了举证责任值得商榷！在其展示的页面都已经注明了摄影师，那么摄影师无疑是初始著作权人。他们没有提供任何证据证明摄影师转让了著作权，著作权的转让应以书面合同证明。严格地讲，其网站展示、分销该图片的合法性尚未证实，即使以无著作权人异议推定其展示、分销合法，但无法推定著作权转移。北京华盖如果以著作权相关权利人的身份提起诉讼可以，但以自己的名义主张尚未证实的美国盖蒂公司著作权显然荒谬。北京华盖以著作权相关权利人的身份对未经允许使用者提起诉讼在法律上是可行的，但他们不走阳关道，偏走断头桥，法院不应该继续为他们付出损害司法公信力的代价了！

（广东银华律师事务所 李国斌律师）

Getty Images Inc.（美国盖帝图像有限公司）本身也并非图片的著作权人，它仅是图片的使用许可分销商而已。在美国，其著作权法要求原告必须提交著作权登记凭证方可起诉，所以其在美国是不具有原告资格的。在中国，法律并未规定图片的使用许可权利人可以作为著作权侵权案的原告。“起诉权不可单独转让”这样一个法律常识，在我国的诸多法院竟被Getty Images Inc.屡屡破冰——其“授权”其中国子公司华盖创意（北京）图像技术有限公司以“原告”身份，在中国竟然打赢了几千场所谓的著作权侵权官司！一个可供对照的现实是：美国2005年的一个判例已确定了起诉权不可转让的原则。著作权应该得到法律的保护，因为只有这样，我们才会有更多更精彩的文学艺术作品；但同时，著作权必须依照法律规定的正当程序来保护，否则一旦法律的公正性受到质疑，著作权的法律保护也会越走越难！

（北京市德恒（深圳）律师事务所 李忠轩律师）

开小灶的司法考试

11月15日，就在2011年国家司法考试成绩正式公布前三天，一篇名为“四川省人民检察院内部小司法考试通知，请勿对外声张！”的帖子悄然出现，该帖子披露了一份落款为“四川省人民检察院政治部”11月1日发出的“关于《2011年单独组织在职法律职业人员统一司法考试》有关事项的通知”，称“司法部决定2011年继续单独组织在职法律职业人员统一司法考试试点，并扩大在职考试试点地区的实施范围”，报考条件为“2007年底以前从事检察业务工作，未取得法律职业资格，法律大专以上学历的在职人员”。该帖子一经发出，就在网络上引起轩然大波，律师界、法学界反应强烈。

（综合媒体报道）

“小司考”的弊端至少有三方面：

弊端之一，违反司法考试的统一性和公平性。经过统一的资质考试来保证司法职业岗位有资质合格的人来充实，可是有限的岗位被这样的“特殊手法”占据了，秘密进行这样的“小司考”，显然是给司法机关的部分在职人员开小灶，这对于参加国家统一司法考试的考生来讲，是极不公平的，对本来能够通过正常司考得到正常证书的司法机关在职人员也是不公平的。合格的有资质的人却比以往更难进入司法机关了。

弊端之二，突破法律制度，损害了国家考试的公信力。司法考试是国家考试，和公务员考试一样被称为“国考”，也被称为“天下第一考”，是因为它的通过率低。原因在于司法考试不是高考和公务员考试那样的“选拔”考试，而是职业“资质”考试，达到一个门槛的人才能够当司法官。而高考和公务员考试是——“从一定人数中择优录取一定数量的人”。所以各国司法考试的通过率都是很低的。最能反映这种考试性质的极端例子是日本，过去日本只有1%，现在调高了也只有5%。

弊端之三，让职业资质不合格的人充当了司法官，污染司法公正水源的源头。本来法院和检察院工作人员中通不过司法考试的人，就是职业资质不合格者，他们理当转岗到其他岗位甚至退出司法队伍，可是为何为他们突破法律制度而开启绿灯呢？

（复旦大学特聘教授 孙笑侠）

【开篇语】

11月28日，由深圳市司法局和市律协共同举办、南山区司法局承办的深圳市区管律师事务所管理与发展工作交流会在海滨新城南山举行。南山区副区长王东、市司法局副局长邹从兵、南山区司法局局长吴燕嫻、市律协会长余俊福以及各区司法局分管律师工作的局领导、张善华监事长、于秀峰副会长、各区工作委员会负责人、部分理事、监事、各区管律师事务所代表共100多人参加会议。

在此之前，深圳市律师协会南山区工作委员会揭牌，标志着我市规模以上区级律师自律管理工作实现了全面覆盖。目前，深圳区管律师事务所占全市律师事务所总数的61.4%，具有较广泛的代表性。区管律师事务所的健康发展一定程度上影响着深圳律师业的未来。如何提升律师价值、发挥律师优势；如何借助天时、地利、人和做好区属律师事务所的专业化、品牌化建设；如何改善律师执业环境，净化法律服务市场，实现行业有序发展；如何引导律师在维护社会公平正义的同时做好公益服务，切实履行社会责任都是区管律师事务所发展过程中需要思考的深层次问题。

此次会议的召开，是深入贯彻落实中办30号文精神和市委市政府“十二五”规划的具体举措，也是我市区管律师事务所管理和发展新思路、新模式创新探索。我们寄希望于此次会议上关于中小型律师事务所文化建设、律师团队建设、律所网络营销、律师事务所财务管理以及如何改善律师执业环境及推进政府购买法律服务等内容的探讨与分享的成熟经验，不仅仅勾画出深圳区管及中小型律师事务所发展的蓝图，更重要的是开启区管律师发展的新篇章，站在新的起点，切实推动区管律师的发展，实现深圳律师业的飞跃。





紧抓前海开发机遇 服务政府中心工作

——南山区政府副区长王东在深圳区管律师所管理和发展工作交流会上的讲话

大家下午好！首先，我代表南山区政府对前来参加交流会的所有朋友表示热烈的欢迎。今天我们汇集在南山，召开区管律师事务所管理和发展工作交流会，共谋区管律师事务所科学、有序、健康发展。区管律师事务所的发展是南山法治建设的重要内容，也是完善南山投资环境，建设幸福南山的法治保障。此次会议在南山召开既是市司法局、市律协对南山区法治工作的关心和支持，也是对南山政治、经济、文化、社会建设的大力支持。我代表南山区委、区政府对此表示衷心的感谢。同时，也提出以下几点建议供大家参考：

一、新定位、新战略、新机遇。南山区委区政府根据深圳市“十二五”规划提出了建设最适宜安居、创业、发展的现代化海滨城区，“十二五”期间南山的战略目标是打造“三区一高地”，即建设国家核心技术自主创新先行区、建设现代服务业发展样板区、创建和谐社会示范区、构筑教育科研高地。国务院批复同意《前海深港现代服务合作区总体规划》后，前海开发的浪潮更是让南山成为全国乃至世界关注的焦点。全新的区域定位和战略目标为社会各界投资及服务南山建设提供了前所未有的机遇。

二、律师界在南山政治、经济、社会建设中大有作为。发展现代化的高端服务业是南山建设的重点，而法律服务业是高端服务业的重要内容。近年来，深圳律师业伴随着深圳经济高速发展：目前，全市律师人数已经超过6500人，律师事务所数量接近400家。而南山法律资源相对薄弱，这与南山的经济地位和区域经济定位极不相符，律师业在南山的发展有极大空间。欢迎各位律师朋友紧抓时代的契机，积极参与到南山的建设中来，我们将为努力为律师业发展创造良好的执业环境。

三、积极参与社会管理创新，服务党和政府中心工作。胡锦涛同志曾指出：要把依法治国基本方略落实到社会管理各领域和全过程，善于用法律手段解决



矛盾，依法保护群众权益。希望广大律师朋友在依法开展法律服务的同时积极履行社会管理职能，在加强律师业务素质建设的同时加强思想政治和职业道德建设。运用自己的专业知识积极参与社会管理创新，服务于党和政府的中心工作，为服务经济社会发展、保障人民群众合法权益尤其是弱势群体的合法权益、维护社会公平正义、化解社会矛盾纠纷、促进社会和谐与稳定作出积极的贡献。

在上级党委和政府关心和支持下，南山将开启新一轮的腾飞，南山的建设离不开社会各界的大力支持，也离不开广大律师朋友的积极参与。正如王荣书记在前不久召开的深圳市依法治市工作会议指出的那样：要让一流的法治成为深圳经济特区新时期更为显著的城市特质，成为深圳最具竞争力的创新创业环境，成为建设现代化国际化先进城市的坚强保障。为此我谨代南山区委区政府对各位律师投身南山建设表示热烈的欢迎，同时，预祝此次交流会圆满成功！谢谢！



特别关注

律师事务所管理系统的建立和发展

文 深圳市律师协会会长 余俊福

【内容摘要】：今年律师制度恢复30年，合伙制律师事务所建立15年，在律师所无论实行公司化管理或一般合伙制，抑或介于两者之间，建立健全律师事务所的管理系统，都是律师所存续、发展的基础。总结晟典律师事务所的发展，我们认为律师所的管理系统包括六个方面：管理机构的建立；发展规划与管理制度的制定；人事、财务行政管理；业务操作规范管理；信息化管理；业务研发与市场推广。

【主题词】：律师事务所管理、管理系统、管理重点

虽然中国律师职业化的时间还只有短短二十多年，然而，我国律师执业人数的增长非常快。目前，我国律师事务所已经发展到1.69多万家，律师队伍发展到19.4多万人。全国律师每年办理诉讼案件200多万件。因此，有人说对律师事务所而言，管理是永远的课题，是发展过程中的重中之重。而在律师事务所的管理中，管理系统的建立和发展是一个律师事务所在激烈的市场竞争中存续和发展的关键。

律师事务所的管理系统

根据经济学上的观点，管理系统是一种经过认可的构架，用来管理并持续改善机构的政策、程序及流程。律师事务所管理系统属于管理系统中的一个支流，也是对律师事务所进行管理的科学构架。根据司法部2004年6月8日颁布的《合伙律师事务所管理办法》的规定，“合伙律师事务所是依法设立的由合伙人依照合伙协议约定，共同出资、共同管理、共享收益、共担风险的律师执业机构”（合伙制为目前最常见最多见的组织形式）。因律师事务所组织形式的特殊性，律师事务所比其他组织机构更加强调人合，并且由于高素质人才集中，注重管理的灵活性和管理的人性化成为律师事务所管理中的重要内容，这是提高工作效率，发挥能动性的关键驱动因素。因此，通过扁平化的管理结构模式来增加管理幅度，尽量减少层级管理成为事务所管理系统的基本要求。为了达到这个目标，从管理内容上看，律师事务所完整的管理系统起码应该包括以下几个方面：管



理机构的建立；发展规划与管理制度的制定；人事、财务、行政管理；业务操作规范管理；信息化管理；业务研发与市场推广。

就律师事务所的管理来说，有人认为科学的管理需要具备科学的管理理念、科学的管理结构、科学的管理方法。只有这三驾马车并驾齐驱方能取得大牌律师事务所的成功。当前中国的律师业尚不发达，处于逐渐摸索发展的时期，对于律师事务所的管理，除了司法部颁布的《合伙律师事务所管理办法》、《律师事务所管理办法》中有关律师事务所管理方面的零星规定，并没有现成的管理规范或规则予以参考。中国的律师事务所需要科学的管理模块，更需要流畅的具有较强可操作性的管理系统。因此我们认为，本文前面论述的六个方面的内容是一个在中国运作比较成熟的律师事务所管理系统的基本内容。第一，管理机构的建立是管理系统启动的前提，也即只有建立有效的管理机构，才能进行有效的管理，逐步完善律师事务所的管理系统，根据事务所的自身状况不断进行调整，以适应事务所发展的需要；第

二，管理机构建立后，即确定事务所的发展规划和管理制度，则是管理机构必须面对和解决的首要课题。发展规划决定着律师事务所未来的发展方向，也是确定各位合伙人长期共事合作的基础。而合理的管理制度的确定及实施，直接关系到律师事务所的正常运转，是事务所发展目标得以实现的保障措施；第三，规范化的人事、财务和行政管理直接决定着事务所日常工作的正常有序开展，是事务所正常运转并防范或减少经营风险所必须的；第四，律师事务所不同于其他组织机构，不同律师之间的风格导致其出具的法律文书带有深刻的个人烙印。正是基于此，业务操作规范成为一个律师事务所保持对外统一的形象，并保证服务质量和水准的法宝；第五，律师事务所必须建立起信息化的管理系统。信息化管理保障准确、及时、全面的收集整理法律信息，根据最新的法律讯息为客户提供优质高效法律服务；第六，业务推广和研发是一个事务所生存并持续发展的关键所在。维护固有的传统法律业务，积极开拓新的业务领域才能使事务所保持活力和竞争力。

律师事务所管理系统的建立

律师事务所管理系统的建立并非一朝一夕之事，这是一个事务所的自发行为更是自觉行为。并且由于限于事务所的规模和事务所的合作模式，事务所在建立自身的管理系统时必然有些许差异，体现出自身特色。以广东晟典律师事务所为例，我们在建立律师事务所的管理系统时，考虑到事务所的实际情况（几家律师事务所合并组建，将近百名执业律师，属于深圳市业务能力和业务创收较强的综合性律师事务所，其中法律业务又以民商事业务为主），我们在管理上确立了介于公司化管理模式和一般合伙制管理模式之间的管理模式。这样可以力争在保持一般合伙制灵活性及人合性的基础上，强调事务所的整体协作与共同发展。在管理机构的设置方面采取公司化管理中的民主决策制度，在收入分配模式上，我们以一般合伙制的分配模式为基础，借鉴公司化管理方式提取公共积累和各项发展基金。

就国外的情况看，大型律师事务所多采用公司化的管理模式，但就律师业非常发达的美国来看，现在美国每个地区都允许律师事务所进行公司化，组成一个具有合伙制和公司制双重特点的实体。可见，管理上保留一定的合伙制的特点具备合理性。

在律师事务所管理系统的建设过程中和管理机构的设置上，我们确立了在合伙人会议下的管理委员会（下称管委会）负责制、审计监督委员会（下称审监会）监督制。这是借鉴现代公司管理制度中的三权分立结构。即合伙人会议是最高权力机构，管委会是执行机构，

审监会是监督机构。但这种结构又不完全等同于公司治理中的机构设置模式。其中主要差异体现在两个方面，首先管委会和审监会的成员都是事务所的资深合伙人，通过选举产生。事务所一般没有酬劳，完全是义务劳动，这样就削减了管理成本；其次，在对合伙人会议授权管委会处理的重大事项以及事务所日常管理中的重要事件，都是通过管委会和审监会成员集体民主投票决议的结果。也即审监会成员不但对管委会成员有监督权，而且还对事务所的重要事务有决议权。当然这样做也有一定的弊端，下文将有论及。

事务所管理机构成立后，首先确立了事务所的发展规划，在发展规划的指引下，根据不同时期确立相应的管理目标。当然，这一切行为均是借助以往的管理经验，在保持事务所正常运转的前提下，逐步摸索适合本事务所自身发展所需要的管理模式。在事务所管理系统的建立中，管理机构和规章制度是我们关注的重中之重，因为这两个方面直接关系到事务所的存续和发展。管理机构认真负责，精明强干才能将事务所的规章制度落到实处，实现事务所的发展目标；反过来，也只有科学合理的规章制度，才能够使好人能做更多好事，将人为的不确定性减到最低。因此，在事务所管理系统建立之初，我们就秉承这个理念并一直坚持下来。几年来，我们除事务所章程外，分别制订或修订了《事务所十年战略发展规划纲要》、《事务所青年律师激励计划》、《事务所共有业务及合作办案管理办法》、《事务所党支部工作规定》、《事务所关于律师出具律师函及法律意见书的管理规定》、《事务所律师接受媒体采访管理办法》、《事务所律师助理管理办法》、《事务所实习律师管理办法》、《事务所网络使用及计算机维护管理办法》、《事务所消防安全管理制度》、《事务所发票管理办法》等一系列的规章制度，基本建立起了完整的规章制度体系，使我所规范化管理水平进一步提升。而事务所的发展也证明，只有这样才能使得事务所不因人事的变化而有较大的波动。能够保持原来的事业方向不断前进。

当然在事务所管理系统建立的过程中，我们在确立管理机构后便有意识有目的的按照事务所长远发展的需要，全面展开并逐渐充实管理体系的六个主要方面。从最初的自发到自觉，根据律师事务所自身发展的需要逐渐勾勒出适合我们所发展的管理系统雏形。

律师事务所管理系统的发展

任何事业都并非一蹴而就，事务所的管理系统是一个开放的不断发展的体系，只有这样才能保持管理系统长久的活力和生命力。随着时代的发展，社会生活的巨

大变化，管理系统的重点也不断的转变并且必将加入新的内容。

一、信息化管理

从目前管理来看，信息化管理的重要性不断提升。虽然我国合伙制律师事务所建立时间较短，但放眼国外律师同行上百年积累的管理经验，我们发现他们管理的一个重要特点就是融信息化技术于管理之中，以现代信息技术带动管理现代化。具体而言，他们通过一个计算机程序化的管理系统来实现律师事务所各项管理。根据目前我国律师事务所的发展趋势，信息化管理已经成为一个律师事务所提高竞争力，节约行政投入成本的必然选择。事务所信息化管理主要涉及两个方面，一个是业务系统管理、一个是财务管理，目前人们更多关注的是业务系统的管理。业务系统的管理也从原先单纯的业务管理和法律专家管理迅速拓展到人力资源管理、律师日常工作管理和综合管理。从业务系统的信息化管理来看，现阶段我们已经实现了无纸化办公，单就接发传真为例，我们现在使用3D-FAX传真系统，节省了大量的办公用纸，并且借助于计算机网络系统的便捷和虚拟的巨大储存空间，接收的传真能够十分便利的传送到各位律师的电脑终端，律师根据需要在电脑中留存需要保留的传真，并能随时调出，随时通过电脑传真或者电邮给任何需要的对象。

随着信息化管理的进一步深入，财务管理的信息化也日益重要，并逐渐为诸多律师事务所采用。财务系统采用信息化管理即可以便利财会人员进行凭证的管理、记账、自动声称报表、进行逐笔核销、期末结帐等，也使得律师能够及时从财会人员处得到客户交费情况的反馈。

二、风险管理

随着律师事务所规模的扩大，业务数量的提升以及从业人数的增加，彰显事务所风险控制的重要性。正如有律师说的：维护客户的利益是律师的使命，而运用专业知识和经验帮助客户避免风险实现合法商业利益则体现了律师的真正价值。但是，只有当律师能够有效防范和回避执业风险时，这些目标才有真正实现的可能。因此，将风险控制逐渐渗透到事务所管理系统的各个方面，对保持律师事务所的平稳发展意义重大。这就要求律师事务所对律师的业务素质、道德素质、执业规范等的教育培训、监督引导都要形成长效机制，贯彻在管理系统的方方面面。只有这样才能将律师所潜在的执业风险减到最低，保证事务所的长治久安。

三、品牌建设

律师事务所应该参考现代企业管理理念，将律师事务所的品牌建设作为一项长期的工作目标。品牌建设绝对不是一天两天的事，也不是一年两年的事，起码得

有一、二十年的积累。中国律师业经过三十年的发展，各地区都形成了一些在当地或全国有影响力的规模所、品牌所。但是，目前律师事务所的品牌大多建立在规模和收费上，只有少数律师事务所是建立在专业领域中，而且最终都以收费的多少来衡量一个律师事务所是否成功。一家律师事务所要在未来得到长久的发展，最重要的还是它的专业品牌，其次才应该是它的规模和收费。一家律师事务所应该以此为目标，确定中短期和长期的发展规划，打造专业特色，培养专业人才，并进行适当的人才储备。另外建立全方位的律师事务所文化体系，确定事务所的核心价值和文化，并设计一个含义深刻并具视觉冲击力的事务所标志，在此基础上对律所的简介、宣传资料在网上进行统一的设计，以现代企业的管理方式对事务所进行整体包装与宣传。

四、质量管理和认证体系

科学的质量管理和认证体系对于律师事务所的健康、长远发展具有重要意义。纵观欧美发达国家的百年律师事务所，无不采用了严密的、多层次的质量控制体系。这是律师事务所能保持旺盛的生命力和强劲的竞争力的主要原因。目前，西方国家已形成多种可供选择的认证方案，主要有国际国家标准ISO 9000、英国法律协会的企业管理标准（PMS）认证方案、总体质量管理（TQM）等，其中以ISO 9000最为权威和通行。ISO 9000是一个国际公认的质量管理体系，它是从外部审查和认证的，从而能够对一个企业的管理制度作出客观、公正的评价。据统计，目前已被100多个国家和地区转化为本国标准。英国法律协会的企业管理标准认证方案则对律师提供法律服务的认证确定了完善而具体的标准。这些标准不仅仅局限于办案规则，而且广泛的包括了：宏观司法行政管理、人力资源、硬件设施、错误预防纠正以及投诉管理等各个方面，从而为律师执业提供了一整套服务水平参照标准，也为律师服务质量提供了客观公正的评价标准。国际经验证明，当法律服务业发展到一定的产业化规模，人们的法律服务需求达到较高的水平时，必然需要为律师全行业制定出一套可行的质量管理体系即认证标准，对法律服务市场进行规范。尽管目前我国已有少数律师事务所，着力加强管理规范和质量控制，并已取得了一定成效，中间也有部分通过了ISO9000国际认证。但从全国一万多家律师事务所来说，比例和数量都和西方国家相去甚远。因此，如何学习国外先进经验，制定一套适合我国律师行业特点的律师事务所管理和认证体系，是目前律师事务所规范化建设的当务之急。

律师事务所管理系统的经验总结

在律师事务所的管理中，我们采取介于一般合伙

制管理模式和公司化管理模式的中间管理模式，保持了律师事务所的稳定持续发展，但是也发现一些问题。第一，随着事务所规模的扩张，管理事务逐渐增多，通过增加管理人数的方式虽然可以缓解一些管理压力。但是由于管理人员都是兼职无偿奉献，难以保证有足够的时间和精力来从事管理事务。并且随着管理任务的增多，也逐渐影响到管理人员的业务开拓和创收，直接影响到管理人员的收入。这样对从事管理工作的律师来说，很容易陷入一个怪圈，即个人业务和事务所的发展往往呈现出反比趋势，影响到从事管理工作律师的积极性。因此，当事务所发展到一定规模，尝试引进职业经理人或者从事务所公共积累中划拨出部分资金或者采取其他方式对从事管理工作的律师进行一定补偿，成为需要考虑的事项。第二，在事务所资源利用方面，很难达到全面共享的局面。我们对律师事务所的管理中保留了一般合伙制律师事务所固有的一些管理模式，其中很显著的一点就是律师在业务开拓方面还存在各自为政的现象。随着律师业竞争的加剧，这样一种状态明显不利于资源整合，容易造成资源浪费。因此，我们已制订了《事务所共有业务及业务合作管理办法》，并通过建立即时的网络联络平台来加强沟通，从而使更多的合伙人和专职律师达成共识，众人形成合力来增加事务所的凝集力，提升事务所的形象，增强事务所的竞争力。第三，在事务所业务风险控制方面，随着律师事务所规模的扩大，对事务所风险控制能力的要求更加突出。而就目前我所采取的管理模式来看，这一点恰恰是弱项。造成其薄弱的原因是多方面的，但主要是由于以下原因：在收入分配上采取普通合伙制的分配模式，个人的收入和个人招揽业务能力直接关联。而对律师提供法律服务的质量缺乏统一的、严格的要求。再者随着事务所人数增加和业务范围的扩大，仅仅由管委会、审计监督委员会几名律师的力量来对全所所有业务进行风险控制评估，显然是力不能及的。另外，专业委员会在合伙制律师事务所很大程度上，只是一种形式，很难真正的将专业委员会推到风险控制的前线，真正发挥其在业务风险控制方面的作用。第四，在保持事务所的长远持久稳定发展方面也存在一定的不确定性。相比较公司化管理的律师事务所而言，采取合伙制管理模式的律师事务所更依赖于事务所管理人员的素质和能力，更多依靠管理人的自觉性来从事律师事务所管理。从权利义务对等的基本理念出发，要求所有的

从事管理工作的律师长期无条件的对律师事务所从事义务劳动，这显然是不现实的。即便有律师愿意如此，也是出于其个人自愿，而不能要求其继任者也如此行事。无偿的长期付出，难以在制度层面形成惯例。容易出现随着管理人变更而导致事务所发展不稳定的情况出现。

另外在事务所管理中，我们也越来越深刻的理解：没有一成不变的管理模式，更没有完美无虞的管理系统。而且随着律师事务所的发展，在管理重点上，从对业务量和业务创收的极端强调，逐渐增加了更多社会责任内容。而且我们相信随着社会的发展，对包括律师事务所在内的各种机构组织的社会责任的要求会越来越多，需要其承担起更多的社会责任。因此，在事务所的管理理念中，需要及时加入关于承担社会责任的内容，并体现在事务所管理的各个方面。

根据本所的实际情况和既定的切实的发展目标，参考其他所优秀的管理方法，来逐步摸索建立适合事务所自身发展需要的管理系统是事务所管理的立足点。随着事务所自身和法律市场的发展变化，适时调整管理重点，是保持管理系统正常运转活力的关键。在律师事务所的发展中，管理系统的确立也并非是一蹴而就的，这是一个长期的系统工程。而一种适合一家律师事务所生存发展的管理系统，对其他律师事务所来说具有借鉴意义，但是否能够完全适用于其他律师事务所，对此我们持保留态度。因此，需要强调的是，即便是采取了同样管理模式的律师事务所，其管理系统也必然存在差异。这些差异并不直接表明一家律师事务所管理系统的优劣，而是其自身特色之一。这些差异，有些是曾经适合本律师事务所发展需要的，有些是仍然适合律师事务所发展需要的，另外还有就是适时加入的新的，代表事务所发展方向的管理因素。对于这些不同，需要仔细甄别，及时剔除剥离已经不适合发展的部分，维护适合事务所发展需要的部分，培育具有前瞻性能引领事务所良性发展的部分。

当然，科学的管理体系也不能达到一劳永逸的理想状态。随着律师事务所的发展，总会遇到各种各样的问题和障碍。因此，在管理上保持开放的心态，时刻以发展的动态的眼光来评判事务所管理，不断根据现实情况调整管理重点，实时应对管理中出现的问题。才能逐渐摸索整理出一套成熟的适合律师事务所生存发展的管理系统。

迈向成长

文 广东鹏正律师事务所 郑德刚律师

大家下午好！感谢司法局和律协给我这个发言的机会，同大家探讨、交流、分享小型律所管理和发展过程中的一些做法和想法。不妥之处，请多指教！小型律所多数面临着生存与发展的巨大压力，怎样才能发掘潜力，谋求发展，这是广大小型律所面临的共同课题。

广东鹏正律师事务所（以下简称鹏正所）成立于2007年9月，是众多小型律所中的一员，从成立之初仅有律师3名，发展到现有律师32名，近几年先后被南山区司法局评为“南山区律师事务所规范化达标单位”、被深圳市司法局评为“深圳市优秀律师事务所”，被广东省律师协会评为“广东省优秀律师事务所”。鹏正所在自身发展过程中不断摸索、不断积累、不断完善，迈向成长，积极探索适合自身特点的发展之路。

重视律所规范化建设

律师事务所规范化建设，是律所由小到大，由弱变强的重要保障，也是律所走出困境、发展壮大必须解决的基本问题。律师事务所规范化是指律所管理科学有序，具有自己特色，它包括人才层次、业务实力、服务质量、规章制度、办公环境和设备等基本要求。律师事务所规范化建设工作主要围绕队伍建设、制度建设、基础建设、业务建设等方面开展。

律所规范化建设是一项长期的工作，鹏正所在建立伊始就十分重视规范化建设，并逐渐建立了具有自身特色的发展模式，其中在队伍建设和制度建设方面工作下的力量比较多。在队伍建设方面，注重扩充专业人才队伍，大量引进各专业领域高层次、高学历人才；在队伍建设中尤其注重支部建设，成立鹏正所党支部，积极发展新党员，努力开展党组织活动，注重发挥党组织的战斗堡垒作用，发挥党员律师的模范带头作用，注意不断增强党在律师事务所的号召力和凝聚力，注意探索新形势下律师事务所的党组织和党员

律师充分发挥作用的方式方法；在制度建设方面，制度是律所各项工作得以顺利开展的重要保证，鹏正所是新成立的律所，成立之初律所各项制度尚不完善，鹏正所把制度建设作为律所工作的重中之重，狠抓制度建设，根据鹏正所自身特点逐渐制定并完善人事管理、财务管理、利益冲突审查、案件集体讨论、档案文书管理制度等各项能落地、可操作的规章制度，统一文书格式，执行业务文书范本，使律所各项工作有序进行，特别是重视民主制度建设，形成合伙人例会制度，民主议事、科学决策。

注重律所专业化分工

虽然不同的从业律师有不同的专业侧重点，但律所作为一个律师的服务机构，一定引导律师形成不同的专业团队，让律所律师每人有自己的主攻方向和市场标签，只有增强专业团队律师的专业能力，不断推出具有自己特色的法律产品，才能在细分市场的某一领域拥有一席之地。小型律所只有实现专业化分工，才能形成品牌推广、市场营销、专业服务的拳头，才能发展壮大，别无选择。

小型律所也应当根据市场法则，确定自己的专业方向和专业定位。在选择专业方向和专业定位时，不仅要考虑到人力资源的储备问题，同时也要考虑律所所在区具体的情况、律师事务所现有业务的开拓状况。虽然律师事务所可以去引导市场需求，但必须适应市场需求。任何不切实际、不尊重所在区具体情况和前景的专业定位必然是纸上谈兵，也是对人力资源的浪费。分工初期，只能易粗不易细，不能硬性规定，但须制订本专业方向的发展计划，包括业务开拓、业务规范和发展方向，并在发展过程中逐步对人力资源进行合适的配置，对发展计划适时予以调整，在一定期限内形成自己的专业能力优势和市场优势。

鹏正所充分认识到律所专业化分工发（转右页）

律师所文化建设与品牌形成

文 广东宝城律师事务所 吴波律师

众所周知，人和是律师所重要特征之一，律师所所汇集以律师为主的从业人员，多为高学历、高素质的专才，如何将这些有智慧、有能力的聪明人凝集在律师所这一经营平台里，保持稳定、和谐、持续发展，并实现规模化、专业化、品牌化，显然是一个作为律师所管理者应当面对和思考的恒题，换言之，用什么途径令律师所人和，并在人和基础上，形成自己的经营品牌，要实现这一目标，以宝城所十五年的风雨历程为背景，经过一番深思后，我认为律师所文化建设是必要的，其对所的品牌生成有着至关重要的决定作用。

一、律师所文化建设是律师所提高竞争力、立于不败的硬道理

（一）律师所文化的理解

企业文化是企业依据经营特点而形成的行为方式、经营风格，代表着持有这种文化群体的基本思想、价值观念，这些思想及观念是这一群体所共有与认知的，即便这一群体中成员不断更新，固有的价值理念仍然会得到延续和保留。

律师所作为从事法律服务的市场主体，同样也是

企业，其经营和发展无疑需要共同的价值理念予以支持。所以，律师所文化应当是某一律师所在一定时间内的营运中积淀下来的思想观念、价值标准、道德规范、执业精神、管理制度、服务风格等，是增强律师凝聚力、向心力和持久力的意识形态之总和。

（二）律师所文化建设的必要性

宝城所自1996年建所以来，尽管成立之际尚属国办所，但宝安区司法局提出了高标准的办所目标：全国优秀国办所。2000年底，宝城所经历了改制，成

展的重要性，注重结合市场需求和律所情况对律所专业化分工的进行探索，根据律所律师业务专长，建立专业课题组，制定专业课题组长期发展计划，储备和培养各课题组专业人才，积极开展律所专业化分工的研究、积累和探索工作，不断发掘律所发展潜力，组建专业律师团队，努力打造具有自身特色的专业品牌。

律所文化建设是核心

律所文化是律所的灵魂。律所文化在律所的建设和律师团队成长过程中逐步形成，它是增强律师事务所的凝聚力、创造力和持久力的各种精神因素、道德因素、信念因素、环境因素、职能因素的总和。律所的文化建设毋庸置疑在律所的建设和发展上至关重要，是律所持续发展的原动力。鹏正所重视律师文化建设，努力营造底蕴丰富的律所文化，创办《鹏正律师》所刊、开通鹏正律师网站、建立鹏正QQ工作群、成立鹏正羽毛球俱乐部、开展丰富多彩的所务活动。承担社会责任，成立深圳狮子会鹏正服务队，积极开展社会公益活动，捐建鹏正小学。通过点点滴滴的累积鹏正所正直、专业、和谐、奋进的律所的文化逐渐形成，为律所长足发展提供了不竭动力。

发展之路任重道远

小型律所的发展之路是艰辛的，在发展的过程中会遇到许多困境，发展的战略和思路也必须适时的调整和改进。鹏正所是成立刚四年的新所，在建所的初期，律所工作重心更多的放在基本架构上，更多的放在律所软件和硬件的基础建设上，第一个五年计划现在来看完成的较好，但发展过程中也存在不足和进一步改进的地方，主要体现在：律所现有的合伙模式无法满足律所专业化分工发展的要求，不能很好的解决律所长期专业化建设的分配、激励和积累问题；完善的法律服务质量保障体系没有建立起来，质量体系要求在为客户服务的事前、事中、事后都要进行监督，以保证服务质量的优质，还有与客户及时互动平台没有建立起来；青年律师的培训机制不够完善。青年律师是律师行业的生力军，是律所发展的的重要力量，目前鹏正所以对青年律师的培训缺乏完善的制度和计划，这些都是鹏正所当前亟待解决的问题。

总之，规范化、专业化和律所文化建设是拉动律所快速发展的“三驾马车”。小型律所还需在发展中完善，在完善中发展，必须要有充分的耐性、足够的韧性，探索出一条具有区域特色，适合自身特点的小型律所发展模式。

为体制外市场经济的主体，欲想在律师所林立、竞争激烈的市场中经得起大浪淘沙，就必须创建自己的品牌，提高自己的知名度和社会的认可度，而品牌的打造根本在于形成独特的所文化，宝城所管理团队对于所文化建设，一直有着自己的清晰认知：

1、鲜明的行业性质决定了必须加强律师所文化建设

律师服务是一项政治性、业务性强的法律工作，律师不仅要懂业务，更要懂政治。因此，宝城所在经营中，首要任务是引导执业律师在向社会提供法律服务时，正确理解把握国家法律法规，同时还要紧跟形势，充分了解我国时事政策，对于律师执业的指引，不可能停留在昔日的老经验上，摒弃以说教方式作政治思想工作，或采取强压的方法，而是应当通过加强文化建设，形成与主流相配的文化心理、精神追求，建设特色的律师所文化，才能将律师行为进一步规范，律师才能树立高尚的执业理想，不辱使命，维护当事人合法权益，尽社会责任。

2、提高竞争力决定了必须加强律师所文化建设

近几年，宝城所和其他律师所一样，处于前所未有的快速发展时期，在不进则退的竞争规则下，重视知识更新，注重分工合作、形成合力，观念陈旧、单打独斗已难成气候。因此，唯有通过自身文化建设，督促律师养成良好的学习习惯，汲取、掌握新知识、新观念，在和谐的氛围下相互合作，积极营销拓展，做强做大，全方位地提高自己的竞争力。

3、自律的律师队伍决定了必须加强律师所文化建设

律师工作具有很强的自主性，这一特点决定律师的高度自律是保持律师队伍纯洁的关键。宝城所以构建所文化为支撑，设立一整套颇具操作性的规章制度，配合相应的措施，推崇法律至上，追求公平、正义、民主、法治的世界观、人生观、价值观，增强律师自律意识与责任意识，接受宝城所经营宗旨与理念，且潜移默化地渗透，一茬一茬地薪火相传。

（三）律师所文化建设的内涵

作为企业文化的律师所文化外延广泛，内容丰富，相应地，律师所文化建设也是活动涉及面宽泛，形式多种多样，无论采取何种方式方法，一句话，律师所文化建设是一项系统工程，不可能一蹴而就，需要长期推进、积累，很显然，律师文化建设内容应视所在律师所的需要而确定，宝城所文化建设包括但不限于：

第一、学研结合，提升律师素质，培养律师职业技能；

第二、建立完善、规范的管理机制，监督经营管理，规范律师执业，确保服务质量；

第三、组织主题活动，创造互动交流机会，丰富律师的精神生活，增加宝城所的凝聚力、向心力，营造团结合作的良好环境。

二、打造有特色的律师所文化

基于上述对宝城所文化建设的认识与理解，宝城所在竭力建造有自己特色的文化建设中，采取了颇具实效的措施，远谈不上什么经验，但为进一步深化提高，现将宝城所对自身文化建设的情况，总结归纳如下：

（一）宝城所注重律师的精神文化，以文聚人

“一旦接受委托，必定做到最好”是宝城所宗旨，是宝城所在经营管理中形成的精神理念，它引领宝城所团队的发展方向，集中体现了宝城所的意志、理想、情感以及宝城所文化特色及行为规范，宝城所见于形、闻于声的文化形象，令宝城律师以宝城所为荣。围绕宝城所宗旨，宝城所坚持多年且不懈的文化建设措施有：

1、定期学习。宝城所一直以来，坚持形式多样、内容繁多的学习，致力于宝城律师专业知识的培养、个人素质的提升、职业道德的形成，以及吸收、借鉴海内外先进经验，完善所经营管理。

宝城律师论坛 为了激发律师们的学习兴趣，在固定学习制度之外，宝城所自2003年起，形成隔二年举办一期宝城所律师论坛的举措，到目前为止成功举办了三届宝城律师论坛，近一期论坛主题为“执业规范与执业风险防范”，宝城律师论坛为宝城律师和其他业界同仁，搭建了一个相互交流、相互学习的平台。

宝城律师大讲堂 一直以来，宝城所有两周一次的学习制度，由于方式死板单一，缺乏新意，不能吸引全所律师积极参与，今年7月28日，该制度被改造成宝城律师大讲堂，为全体从业人员创造展示自我、扩充知识的机会。从第一期启动以来，宝城律师大讲堂已成功举办六期，其中一方面外聘金融理财专家、医学专家、法官，讲解金融、养生等相关的热门知识，增加律师知识量，同时，另一方面由所里律师及助理进行主题演讲，内容以法律为主，亦可涉及各个领域，由主讲人根据自己的兴趣或特长自由选定。宝城律师大讲堂高参与度、内外结合形式，令律师们表现出了极其浓厚的兴趣，每一期讲堂都座无虚席。甚至有些律师的客户，恰逢讲堂活动，驻足聆听，从好奇到被完全吸引，兴致盎然听完全程后，还会主动参与，提出问题与律师进行互动交流。对此，宝城所在网站上开辟了《宝城律师大讲堂》版块，开通了公开

投票系统，每一季度投票评选出1-2名季度之星，对于当选的人，给予一定的物质鼓励。

外出进修学习 不能不提的还有宝城所专门设立的学习基金，用作律师进修学习之用，为提升律师的文化底蕴，可谓用心良苦。在这措施的鼓励下，宝城律师自觉地选择适合自己的进修途径进行再教育；名誉主任林昌炽律师脱产海外进修二年，2003年回来后的第一件事便是组织合伙人封闭学习，用海外律师所经营先进经验对合伙人进行“洗脑”，使合伙人充分认识到宝城所实际与其他品牌所的区别，参加中华律师论坛，参加关于律师所经营管理类的学习，消除固步自封、妄自菲薄等消极、闭塞、不求上进的思想，而以海纳百川的包容心态，乐意接受、更新管理观念，到东莞、广州、北京等地与品牌大所进行沟通交流，虚心请教，分析比较，提炼他人可取之处，结合宝城所情况，完善自身的管理。

2、期刊发行。期刊《宝城律师》是宝城所文化建设亮点之一。从1998年第一期出版以来，至今为止已出版了18期，印刷达2万册，学习探讨同时，分派给客户，起到宣传法律，推介宝城所品牌的作用。虽然是内部交流刊物，但宝城律师在这方天地里挥洒文彩，进行学术交流探讨，分享心得，总结经验，提示警醒，它生动地记载了宝城律师工作、学习、生活、研讨，以及宝城所奋斗历程、光辉足迹。作为宝城文化的一部分，《宝城律师》以无声细雨之势已融入到宝城所全体从业人员的思想中，展现宝城所团队精神和集体意识，洋溢着宝城律师自豪感，已成宝城所精神家园，也是客户了解宝城所律师品牌的途径之一。《宝城律师》于2011年参评广东省律师协会组织的首届全省律师事务所刊物评比活动，荣获铜奖。

3、主题活动。宝城所每年都组织几次主题活动，具体形式为年会、旅游、运动会、以及不定期的登山运动等，目的是让宝城律师在繁忙的工作之余调整身心，增进联系，加深友情。2010年拓展及旅游，在游乐同时，安排宝城所全体从业人员参加了别开生面的拓展训练，合伙人、律师、助理、其他人员不分职业、职务，以宝城人的身份参与，进一步打破隔离、拉近同事间的距离，锻炼团队协作能力，效果奇佳。

4、网络交流。宝城网站，亦是宝城所文化建设的一部分，宝城所依赖网络将宝城律师新动态、新风貌向公众展示，使社会各界能够随时了解宝城所；宝城律师内部群网活跃，是宝城年轻律师与时俱进的交流方式，相互帮助，相互扶持，相互信任，共同成

长。

5、团结互助。宝城所倡导相互交流、相互学习、相互合作，营造出宝城律师同德共念、团结友爱、相互关心、相互帮助的氛围，有律师工作、生活上遇到困难的，其他同仁们定然会出手鼎力支持。比如为疑难案件纠结时，同仁们热心出点支招；为孩子入学烦恼时，同仁们会动用人脉便利出力相助；亲属生病经济拮据时，同仁们会慷慨解囊捐资……多不胜数的感人故事，表明宝城所是一个温暖集体。

（二）宝城所形成与宝城所宗旨相呼应的管理机制，以质保量

完善规范的管理机制是律师所文化建设不可忽略环节，更是律师所律师价值观念、道德体系以及自律理念的载体。宝城所一路走来，不断地更新、细化管理机制，在以人为本的前提下，强化质量，形成优质的服务品牌。

完善规范的管理机制是律师所文化建设不可忽略环节，更是律师所律师价值观念、道德体系以及自律理念的载体。宝城所一路走来，不断地更新、细化管理机制，在以人为本的前提下，强化质量，形成优质的服务品牌。

1、管理架构。宝城所在建所之初，管理模式传统而陈旧，改制后，逐步形成符合自己经营模式的管理架构，即合伙人会议为最高权利机构，下设执行合伙人及监事会。执行合伙人对合伙人会议的决议予以执行并对日常所务进行管理；监事会监督执行合伙人的执行与日常事务管理行为。执行合伙人、监事作为宝城所的管理团队，一直抱有以所为业、以所为家、乐于奉献的信念，多年来担负着宝城所繁重的管理事务，不计回报。然而，无怨无悔的宝城所管理团队和谐高效，维持日常管理的同时，还在为宝城所管理细化、创新殚思竭虑。

2、完善制度。没规矩不成方圆，宝城所在经营中，设立了具有操作性的管理规则、人员岗位职责、收费办法、办案流程、学习制度、财务管理制度、基金管理办法、奖惩、办公管理和档案管理等多方面的管理制度，形成了脉络清晰、分工明确、管理严格的制度体系，并编撰成《广东宝城律师事务所规范化建设资料汇编》。近二年，针对宝城所日渐成熟的经营模式，又陆续出台相对应地的主任、执行合伙人、监事换届选举办法、办案操作规程、实习人员管理制度、行政人员请假休假制度等等，令管理制度不是流于形式的空话或花瓶似的摆设。

3、制度于管理中落实。现代企业管理有别于传

统管理，最大区别是由家长式管制演变成严格的制度约束。宝城所管理团队遵循制度，依托12300软件管理系统，以及与系统相应的流程，做到有章可循，依章办事，规范管理、执业行为，尤其律师执业行为均须经过系统登记—甄别—审核—生成—监控—结案—归档，有效地防止律师之间利益冲突、私自接案、私自收费等情形，同时也能够对律师办案质量进行监管。控制案件的操作规程，是从细节上对案件质量进行把关，长此以往，客户认识到宝城所提供的服务产品有别于其他，品牌效应逐步呈现。

（三）党建工作亦是宝城所文化建设基石，争先创优

宝城党建工作也在有序地开展，每年定期组织党员进行学习，并开展党员的红色之旅活动，积极发展优秀的律师入党等，这些工作使宝城所更具活力，为宝城所一直以来坚持努力开展的文化建设奠定坚实基石。骨干律师组成的宝城所党支部，每一名党员律师都是一面旗帜，树立心忧天下、情系国家的高尚情操，他们积极参政议政，为政府建议建策；他们有着过硬的政治素质，忠于“三个至上”，行动与党中央保持一致，在排忧解难，化解矛盾，为群众维护权益，充分发挥了党支部战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，为此，多次被上级党组织评为优秀党组织，多名党员多次受上级党组织表彰，其中党支部于2011年7月被评为“全省律师行业先进党组织”，党员律师曾常青、吕伟红、李慧曾先后被评为“全省律师行业优秀共产党员”，成为宝城所文化建设中一张红色名片。

目前宝城所经营理念趋于合理，团队求实协作，执业规范，诚实守信，服务质量确保，从未有过有效投诉，不仅在社会公共事务的参与、承担社会责任上成绩卓越，同时自身的业务，始终保持稳定上涨势头，多次获得省司厅、深圳市、宝安区司法局以及宝安区区委、区政府的表彰。

三、律师所文化建设直接效果——品牌形成

（一）品牌的理解

长期的实践经验表明，品牌是给拥有者带来溢价、产生增值的一种无形资产，品牌不是自己自吹自擂吹嘘出来的，是客户群的认同、公众的评价。品牌的核心是服务质量、长期认可。有品牌就意味着有一批忠实的客户，有品牌就意味着有一定的市场占有率。同时，亦有利于稳定人才、吸收人才。品牌对于宝城所而言，就是形象、实力、素质的综

合反映。

（二）品牌是律师所文化建设的成果

文化是品牌的灵魂，强化律师所的文化建设，是打造优质服务品牌的核心保证。宝城所长期以来坚持文化建设，从而逐步形成了自己品牌，并现出良好的效应。

效应一、拥有一批忠实的客户。良好服务，保证质量，使宝城所在激烈竞争中始终保有自己固定的客户群体，部份法律顾问单位与宝城所合作期限长达十几年，宝城所与客户同成长，相互支持，互惠互利，说明客户对宝城所品牌的信赖与肯定，这正是一个律师所追求的最高目标，以及实力的体现；

效应二、人员相对稳定。运用宝城所文化建设，使律师所具有凝聚力、渗透力和塑造力，不断培养、激发员工，令员工目标一致，稳定、互助且具协作精神；

效应三、业绩持续上扬。自2002年起，宝城所连续九年成为宝安区律师所纳税第一，全市业界综合实力排名前列。

效应四、良好社会评价。宝城所历年都受到宝安区委、区政府、宝安区司法局的表彰，曾受到广东省司法厅、广东省律师协会以及深圳司法局、深圳律师协会的表彰；宝城所的律师在行业内荣获全国优秀律师、广东省优秀律师、广东省优秀党员律师、广东省优秀参政议政优秀律师、深圳市五一劳动功勋奖等种种荣誉，还有宝城所律师担任深圳市人大代表、宝安区党代表、宝安区政协委员。上述情形，充分表明宝城所具有良好的社会评价，宝城所多年的文化建设彰显卓越成效。

宝城所文化建设取得些微的成绩，品牌也初见成效，但作为管理团队成员之一的我，深感宝城所没有近忧，却有远虑，宝城所现在遭遇到如下的困惑：

第一、管理团队的奉献虽然值得倡导，但是，容易导致其他合伙人产生依赖心理，令管理团队传承乏力；

第二、文化建设与营销如何更有效地结合，促进业务量大幅度提高；

第三、经营管理模式如何进一步优化；

第四、在电子数字化时代里，如何利用数字网络提升宝城所工作、管理、监控效率。

志存高远，修德笃学，求实进取，服务社会，正是宝城所多年坚持文化建设所希望达到的至高境界。为此，宝城所将会继续脚踏实地，践行自己的宗旨，令宝城所品牌更优。

整合资源 打造常年法律顾问特色服务

文 广东中熙律师事务所 李远勇律师

非常高兴能够参加今天这个会议，与各位同仁研讨关于中小型律师事务所的管理和发展。更加荣幸在这里讲一点我们中熙所不太成熟的经验，与各位同仁分享和交流。

中熙律师所是一家自成立伊始即采取公司化管理运作的中小型律师事务所，目前全所总人数为20多人，其中6名合伙人，共有11名执业律师，7名实习律师，其他全部是授薪律师、助理及行政人员。中熙所能够采取公司化的管理方式主要是由于我们有一个相当稳定，紧密合作的合伙人团队，这个团队没有谁实力特别强，业务量特别大，都是资历不太深的中青年律师，但大家志同道合，都是有心做事，愿意一起做事的人。大家把每个人的业务和资源全部都整合到一起，就产生了一加一大于二的效果。这个一加一大于二的效果在我们所的业务方面最快、最突出得到体现的是我们常年法律顾问客户服务中心的服务，它已经成为我们中熙所的一个特色服务，受到很多客户的好评。下面给大家介绍一下相关情况。

关于设立常年法律顾问服务中心的动因

1、顾问单位业务是我们这样的中小型律师所很重要的一块业务，很大程度上影响着事务所的业务稳定，尤其在我们还没有确定好专业方向，业务范围还比较杂，业务量还不够稳定的情况下，更需要做好顾问单位的维护工作，以保证事务所初期发展阶段的业务稳定。

2、每个合伙人都有不少顾问单位，顾问单位往往事情比较繁杂，但责任又比较重，经常出现一些突发事件，打乱律师预先的工作安排，容易让人忙乱，难以分身。如果由专门人

员来统筹安排，就能够提高效率，并且使这种繁杂不致于影响每个合伙人。

3、我们中小型律师所律师人数本来就比较少，要想拓展新的业务领域，开发新的服务产品本来就需要大量的精力投入，如果被顾问单位事务缠住，将很难有精力投入到新的业务开发中去。

4、顾问单位业务具有很多共性，而我们事务所的管理模式又有充分的条件可以将所有的顾问单位都集中起来，统一提供服务，既可以节省人力、物力，又可以提高效率，并且使合伙人解脱出来有更多精力做其他项目，为事务所的发展稳定地创造条件。

5、法律顾问服务对律师业务来说，已经是一个最普通，最常见的业务类型，目前市场也被做得比较滥，我们要稳定住这块业务，必须从服务方式方面下一些功夫，做出一些新的特色来。

法律顾问客户服务中心目前的运作方式

1、机构和人员配置方面：中心作为常设机构，由一名合伙人全面负责业务指导，配置2名两名对企业法律实务比较熟练的助理或授薪律师作为专门人员，专门处理顾问单位事务，负责与顾问单位业务部门的固定联系和沟通。每个顾问单位确定一名责任律师，责任律师不是中心的固定人员，通常是顾问单位原来的案源律师。责任律师负责把关该顾问单位法律事务，并负责与顾问单位领导层沟通，服务中心协助责任律师工作。

2、在联系方式上，服务中心建立固定的服务电话、邮箱、QQ，与各顾问单位业务部门统一联系。逐步引导顾问单位业务部门养成所有信息都

通过服务中心联系和交换的习惯，并由服务中心做好相关记录。很多顾问单位的联系人都通过QQ在线咨询，非常便捷。

3、在工作流程上，由顾问中心工作人员统一接受顾问单位各项事务，做好登记，并进行初步处理后，再由责任律师把关，然后反馈给客户。如果责任律师无法及时处理，由主管合伙人负责把关。

4、在服务方式上，除了应顾问单位的要求被动提供法律服务，及时解决他们的问题以外，还有以下一些较为主动的服务：

（1）就新法规的颁布和实施，对其中涉及企业经营运作的问题，编写新法规动态分析由顾问中心统一发送。

（2）所里律师办理诉讼或非诉讼法律事务过程中，发现与企业经营有关的一些有代表性的风险，应向顾问中心提供素材，由顾问中心编写为风险提示发给顾问单位。

（3）每年组织所有顾问单位集中开展讲座或培训，培训通知中会说明培训内容、培训目的及适宜群体，提前通知，接受各顾问单位报名，然后根据人数安排场地，开展培训。

（4）向部分重点客户单位提供常年法律顾问服务年度报告，对当年度提供法律服务情况进行总结。

服务中心的效果评价

经过一年多的整合，我们把全所四十多家顾问单位都整合到了服务中心里，由服务中心统一提供服务。现在新增加的顾问单位，我们也是以客户服务中心的方式去推介我们的服务。所里目前的顾问单位都已非常习惯我们服务中心的集中服务，业务部门和人员都习惯了通过服务中心进行工作联系和交流，对服务中心的工作效率和工作方式普遍反映良好。从我们内部管理来说，几位合伙人都感觉进行这样的业务整合以后，通过服务中心的工作大大提

高了我们法律顾问服务的工作效率，使合伙人确实很大程度从顾问单位的繁琐事务中解脱出来，而且对新增的顾问单位也能应付自如。服务中心的两名工作人员经过近两年的工作磨练，处理企业各类法律事务的能力也不断提高，越来越娴熟，独立处理事务的能力不断加强。

对服务中心的提升和改善计划：

为了使服务中心的服务质量得到充分保障，使客户认可程度更高，我们一直在不断思考提升和改善服务中心服务质量的措施。目前已有以下方面的考虑：

1、建立服务质量监督中心，对服务中心的服务质量进行监督。监督分为平时的抽查和客户年度意见反馈调查两种方式。平时抽查由负责服务中心业务指导的合伙人进行，针对某项具体业务向具体客户进行调查了解。年度意见反馈调查在顾问单位年度合同期满前一周进行，由行政部直接与客户联系，对每一顾问单位每个合同年度都要进行。服务质量检查情况与服务中心工作人员的年终奖挂钩。

2、增加配置一名灵动性比较强的授薪律师，主要负责对顾问单位的定期例访和应顾问单位要求到公司处理法律事务。因目前服务中心两名工作人员需要稳定在办公室处理各类事务，不能经常外出，但四十多家顾问单位经常有需要到场处理的情况，一定程度上仍占据合伙人不少时间。除了应顾问单位要求前往，我们也计划安排律师定期对顾问单位做例行访问，尤其是那些事情比较少，较少主动联系律师所的单位，与公司管理人员沟通一下公司的经营情况，带一些所里的刊物或资料前去，以加强与客户的联系。安排外勤律师统一跑外勤和做例行访问可以大大提高效率，节省很多人力和物力，又能让顾问单位感觉受重视。

今天就给大家介绍到这里，希望能给大家带来一些启发，更希望各位把你们的想法和建议告诉我们，让我们可以把这个法律顾问服务做得更有效率，质量更好。

关于探索律师团队队伍建设和业务发展的几点意见

文 广东品然律师事务所 周旻律师

一、律师团队的建设

（一）团队较早制定了《团队管理手册》，实行制度化管理和除薪酬分配以外的民主化管理。

团队于2009年初首次制定团队《团队管理手册》，之后每年对《团队管理手册》进行一次讨论，对团队律师提出的修改建议进行表决，由所有团队律师再对《团队管理手册》修改版进行会签。

工作日志要求按今日咨询、今日接待洽谈、今日办理案件、今日顾问服务、今日公共事务、今日总结等内容分类填写，每周上传至团队共享文件。办理案件材料和顾问服务材料要求严格按团队业务流程规范的具体规定上传材料，特殊情况下造成流程缺失的需向团队负责人报批。每个案件的办理和每个顾问单位的服务均由两位律师共同负责，团队任何人不允许单独办案或服务顾问单位。

团队把五项公共事务在内部进行分工，林乐军律师分管财务，王玲律师分管宣传，陈亭律师分管行政人事，马振永律师分管质量控制和业务流程优化，何佳宾律师分管公共业务平台建设和运营。

团队实行“双月总结”制，几年来，团队负责人每两个月和每位团队律师“一对一”谈话两小时，具体内容分为四项：团队工作存在的问题、解决问题的建议、两个月来自己在工作上取得的成绩和进步、自身还有哪些不足。

（二）团队以早餐会和茶话会的形式召开团队业务和营销会议，营造轻松活泼的讨论氛围。

每个月的第一周的周五下午召开团队营销工作茶话会，与会律师畅谈自己的业务营销心得，说出自己的困惑，团队律师可提出问题并指定哪位律师回答等。专人做好记录，会后制作《会议纪要》，发给每位律师供其提炼和思考。

每个月的第二周的周五下午召开团队顾问工作例会，因法律顾问是团队的核心业务，要求所有指导律师必须发言，总结自己在服务时效、书面工作、客户回访与检查的经验，对临近续签的顾问单位做评估并向团队提出续签风险报告。

每个月的第三周的周五下午召开团队业务学习会，每次学习会安排三位律师讲课，主要讲自己办理的案例和自己的办案体会，要求制作讲义，内容涉及劳动法、公司法、刑事辩护、婚姻家庭、房产买卖、交通事故、知识产权等。

（三）团队在薪酬待遇设计上大胆创新，实行“底薪增长不封顶”、“业务提成比例动态化”等分配原则。

团队律师每半年增加一次底薪，使得团队律师的底薪增长可以预期，增强队伍的稳定性。

制定较为详尽的《团队业务提成管理办法》，明确业务第一联系人为主提成人，参与接待洽谈的团队成員为副提成人。团队对首次开发和非首次开发制定不同的业务提成比例，对首次开发进行政策倾斜。随着团队律师自身获取业务能力的增长，团队实施20%至35%不等的业务提成比例，鼓励团队律师为团队发展贡献业绩。

团队每年的五月和十月发放夏装补助和冬装补助。团队在律师着装上有严格要求，衬衣只能穿长袖的，只能穿白色或浅蓝色。

对团队骨干律师配车，使其工作便利的同时，提高工作热情。对双休日的非公务用车的里程实行额度控制，超出额度部分要适当交纳车辆保养费。

今年下半年推出《团队鼓励进修及约定服务期方案》，为入职两年以上的团队成员报销最高贰万元的进修补助，同时该成员须与团队签署三年的服务期协

议。该鼓励进修方案在团队内部得到了积极的反响，今年的三个名额已经全部用完。

（四）团队已讨论通过股权激励方案，将完成一个律师从个体户到包工头再到投资人的职业蜕变。

去年年底，团队讨论通过《团队分红权计划和投资方案》，团队每年拿出新增业务的20%作为分红权，每位律师按照自己业务、进入团队服务的时间等要素对应的分值除以团队总分值，得到自己的分红权比例。再按此比例得出该律师的分红权数额，该律师可以在会计年度结束时留存变成团队投资份额，成为团队的投资人，分享团队经营利润。每位律师也可以在每个会计年度结束时，直接变现领取，不选择成为团队的投资人。

团队经过两年的分红权计划，有望在2012年年底成立团队投资人会议，实现包括薪酬分配在内的集体决策机制。

（五）经多次讨论，明确了团队的使命和目标，形成了共同的团队价值观，并在经营理念上渐趋一致。

“法治中国我为先”，经讨论被大家确定为团队使命。

团队的阶段性目标，是以法律顾问为核心业务的公司制律师事务所。

经过团队讨论，把“正直诚实，勤奋创新”、“不搞权钱交易，不做法律打手”、“降低纠纷解决成本，间接实现社会价值”这三项内容写进团队价值观。

团队经营理念：“高质中价，中质低价”；“追求公平交易，建立长期关系”；“管理创新，保障质量，优化流程，提倡高效”。

（六）充实团队业余文化生活，增强团队律师的归属感。

遇到团队律师生日时，安排团队全体律师聚餐，并邀请团队律师家属参加。去年春节前，团队买米买油买年货，组织团队律师到每个律师家里去慰问家长。

团队自2007年起冠名赞助“创勤羽毛球会”，球会会员有20多人，会员主要由亲属、同事、朋友三种关系组成，每周三晚上和周六上午打球，第三届球会比赛刚结束，对男单、女单、男双、女双的冠军颁发奖杯。

团队自2010年起每年举办一次“创勤读书会”，现已举办两届，题目分别是《庄子》和《三国》，要求每位律师准备1000字左右的发言稿，并在创勤团队内刊上摘要发表。

二、律师团队的业务发展

（一）为什么组建了营销部门却不能带来改变？

市场营销始于最高管理层。律师事务所管理层一定要拥抱并信仰营销。要是事务所最高层并不深信顾客至上，所里其他人怎么能够接受并执行营销理念呢！

组建一个营销部门并没有解决你的事务所是公司导向型机构还是客户导向型机构这一核心问题。而律师长期以来的销售方式恰恰又是公司导向型的，就是我是做什么的、我的做法是这样的，你接受我就办，你不接受我就算了。多数人想的是“我能做什么”，而不是“我能为你做什么”。很少会有律师在制定服务方案时会站在当事人的立场考虑，比如说顾问客户提出来分期支付顾问费，能接受分期支付顾问费的律师还是比较少。

（二）为什么聘请非专业人士做销售效果不好？

因为服务是无法与服务提供者分离的，专业服务尤其如此。客户对专业服务人士的印象，从专业程度、衣着形象到谈吐风度，都将影响客户对服务质量的判断。非专业人士在面对意向客户时很难表现得镇定和从容，他们的解答意见不能取得客户信任就无从达成签约意向。

很多专业服务提供者并不具备制定市场营销计划、以及做出营销决策的知识背景。结果是，有些专业人士不得不自学成才，他们通过看书、听讲座、与他人交流、以及自己在这方面的心得体会来获得市场营销的知识。所以，只能是专业服务人士才能做好专业服务的营销。我们用了两年的时间实践了全球营销大师科特勒先生在其著作《专业服务营销》中这一核心观点。

（三）我们有花人力和财力去做自己的宣传册吗？

不要只给意向客户一张名片。也不能把这项工作交给设计师就完了，律师应当参与其中，反复提出意见，既要符合沉稳、大气，也要有活力和充满时代元素。要选择优秀的设计公司，不要舍不得投入，精美的册子最大的好处是：和你接触的人一般是单位的中层，当他向领导汇报时，很有可能会让决策人看到这本册子。那么你的见面机会会远大于那些只有一张名片的律师同行。

不能几年前的册子还在用，至少每年要更新一次，册子上体现的是律师对自己法律服务产品的精心设计，你的服务内容、服务方式、和收费等等这些组合是和法律服务的发展方向相适应的。比如说我们在宣传册中设计了一个“费用冲抵”的页面，法律咨询费可以冲抵办案的律师费，参与前期调解所收非诉律

师费可以冲抵诉讼期间的律师费，企业找我们办了一个案子，自委托之日起六十日内又签订法律顾问合同的，可将所收律师费冲抵部分顾问费。

（四）怎样的收费是合理定价？

我们团队的经营理念是：“追求公平交易，建立长期关系”。那到底怎样才算是公平合理的定价呢？怎样才能做到合理定价呢？首先你必须拉开你的经营成本和你为客户创造的价值这两者之间的距离，如这两者距离接近，就谈不上合理定价的问题，你的命运就是被市场无情抛弃。

我们的做法，一是细分市场，以法律顾问为例，我们对民营和外资区别对待，再按人数确定规模，大中小型收费档次拉开，从去年开始我们还推出微型企业（20人以下）的法律顾问服务，首次把该区间的顾问收费降到二万以下，得到了市场的积极反应。二是算清楚成本盈亏的界限，对团队每一个梯队的律师，按过去一年的总收入除以他服务的顾问单位数量和办案的数量，就可以得出这一梯队律师的顾问服务最低价和办理案件的最低价，在这个基础上上浮20%-30%，就是合理定价。这样做以后，团队大大减少了意向客户的流失。

（五）客户满意度的评判标准是什么？

“高质高价”对律师个人来说，是可以实现的。“高质高价”对一个律师团队或一个律师事务所来说，是玩不下去的，因为在现阶段下，任何一个法律服务组织都必须参与市场竞争。

我们团队的另一个经营理念是“高质中价、中质低价”，把团队中的律师分类，执业时间较长、服务经验较丰富、服务质量较高的律师可以报中档价格，执业时间不长、服务经验一般、服务质量中等的律师就报低价去竞争客户。有时，我们还会报两种价格给客户选择，大多数的情况下客户还是会选择低价方案。我们这样做，看似损失了本来可以收高价的机会，但是却赢得了宝贵的客户满意度。我们团队法律顾问的续签率高达60%-70%，这一营销策略也帮助团队完成了客户积累。

（六）律师应如何管理自己的时间？

许多事务所不愿花费工作时间进行市场营销的原因是，因为工作时间就意味着收入。律师应安排好三种关系类型的时间投入比例：现有客户、未来潜在客户、一般公共关系。一些律师事务所几乎所有的市场营销工作都由一两个关键人物来进行，这样的做法会带来一个恶果：他们的绝大部分时间都花在与客户打交道上了，以至于无法亲自完成实际工作，这样一来就

很难保证服务质量。

所以，一个律师团队或事务所的所有律师都应该为市场营销分配时间，同时兼任实干家和营销人员，力争做到服务能力和获取业务能力的平衡增长。

（七）律师怎样开展促销活动？

建立网站，通过这一渠道与陌生人建立客户关系。律师团队鼓励实习律师到各类公共信息网站去发帖，这是一种低成本的营销方式。

办企业内刊，刊登自己的案例、管理建议及律师业余学习、生活中的各种风采，向客户和意向客户传递工作积极、生活有活力的信息，促成法律服务交易的达成。

制作电子法律快讯，一定要图文并茂，像月刊一样每个月发到客户、意向客户和一般公共关系的邮箱，快讯的内容可以是自己最新的动态，也可以是公众关注热点的法律解析，还可以是房产、婚姻、继承等日常法律维权的小常识。

开办论坛或组织专题研讨会，让你的客户和意向客户感受律师团队或律师事务所的法律服务氛围，把会议互动部分整理后制作《论坛纪要》，再发给与会企业干部，加强对其工作的具体指导。

市场营销始于最高管理层。律师事务所管理层一定要拥抱并信仰营销。要是事务所最高层并不深信顾客至上，所里其他人怎么能够接受并执行营销理念呢！

（八）为什么说客户访问体验是网络营销的核心？

我们总结了网络营销的四个步骤：一、带来访问；二、电话咨询；三、见面洽谈；四、成功签约。后三步也是传统营销的必经步骤，因此这里着重讨论第一个步骤“如何带来访问”。

现在主流的网络推广方式，是搜索引擎关键字排名点击付费。优点是马上带来访问流量，缺点是点击付费价格高昂，且百度公司恶意点击已是公开的秘密。

自然排名搜索又称非付费搜索，简称SEO。是近两三年兴起的一股网络营销的潮流，怎样使得律师团队或律师的网站在百度快照中的排名靠前，是一个综合性较强的工作。有四个因素影响网站的排名：网站的PR值、网文的收录、网站外部链接、关键字密度。

不论是哪一种方式带来了访问流量，可是流量并不等于销量。因为如果访问者在你的网站没有好的访问体验，就会出现高跳出率，而高跳出率就是为什么大家觉得自己在网络营销上投入大却产出少的主要原因。

充分发挥网络文化效应 努力打造优质法律服务品牌

文 广东际唐律师事务所 刘平凡律师

中国目前的法律服务市场, 律师和律师事务所发展到一定规模后, 如果希望进一步发展, 提高律师和律师事务所收入及业务档次, 就必须跳出原有的案件来源和客户目标群。而仅靠传统的口碑相传的方式是很难实现这种跨越的。适当的网络推广服务则能够实现这一点。律师和律师事务所可以有针对性的采取营销措施, 针对全球性、开放性的网络市场进行推广, 征战更广阔的创业空间。

一、律师通过网站提升服务质量

众所周知, 在网络文化密集传播的今天, 互联网环境已是一个信任度极低的营销环境, 而律师行业所提供的服务却是需要建立在本身极高信任度的基础上的服务, 如此, 客户才会接受律师的法律服务。相对于单个律师的孤身奋斗, 我们更需有组织的团队合作, 要营造一种高信任度的营销环境, 通过打造具有行业影响力的法律服务精品网站提升服务质量是其中的一个方案。

《深圳律师铁齿铜牙大状网》(<http://www.qyflgww.com.cn/>) 自广东际唐律师事务所成立之初即建立, 随着际唐所的快速发展, 网站也同步更新发展, 成为广大客户和行内外人士了解际唐、见证际唐成长的平台。2011年, 首届全省律师行业期刊和网站评选活动中, 该网站被评为“首届全省律师事务所网站评比”二等奖。

(一) 率先推出法律远程服务系统

2009年际唐律师事务所应各界之所需, 斥巨资开发出具有国家科技成果的律师网上服务软件, 以透明公开互动交流的全新概念为指导, 在全国率先推出法律远程服务系统。该系统具有律师与当事人异地交流无障碍、解答法律问题无距离的优势。

例如, 远在某地的企业, 碰到了某种法律问题。如果要来到深圳和律师面对面交流, 这样的成本太高。此时, 企业可以通过独立账号和密码登陆网站, 通过视频影像和际唐律师进行远程对话、网上文件传输服务等, 还可让律师阅读到相关的材料等。律师可在千里之外就为当事人在极短时间内解决法律问题。

(二) 首创全国律师行业网络查询案件系统

际唐律师承办的每一个案件, 当事人都会获得一个独立的账号和密码。通过登陆际唐律师事务所的网站, 当事人坐

在家里就可以随时查询该案的办案日志, 在尊享案件当事人隐私的同时, 同步使当事人了解案件办理情况。这种透明化、公开化的做法, 无疑加强了办案律师和当事人的互动, 有效地避免了不必要纠纷的发生。

(三) 发布企业最近信息, 促进交流互动

在提供法律服务外, 网上律师服务平台还具备另一重要功能, 就是发布关于注册企业的最新信息。通过介绍企业概况、产品信息、行业最新趋势等, 为企业的发展提供一个更为宽广的平台。如果企业能通过该网站获得新的发展机遇或新业务的拓宽, 则企业在享受优质法律服务的同时, 又提高了企业经营的附加值, 使律所和企业实现了双赢。

二、律师通过网络展示专业形象

(一) 发布经典成功案例, 展示律师专业水平

通过深圳律师铁齿铜牙大状网展示际唐律师办理的大量成功经典案例。所选案例均具有较强的典型性, 其中不少是新类型案件和疑难案件。每一案例编写, 分四大部分: “案情简介”、“律师评析”、“案件办理过程”和“律师提醒”, 而以“律师评析”为重点。律师评析, 可以说都是一篇或长或短的论文, 围绕案例所涉及的疑难法律问题, 注重运用理论分析的方法, 进行深入透彻的法律和学理分析。用事实说话, 更能凸现际唐律师的专业水平。练好内功, 也是律师想要推广成功的基础之一。

(二) 网站的新闻载体作用

以时效性和创新性为指引, 际唐律师事务所, 通过网络这一平台, 源源不断地将其先进的执业理念、精英团队风采、律师精彩办案故事、辩护风格技巧等及时予以展现, 既取信了当事人, 也提升了团队整体专业形象。

(三) 精彩辩护词、法律文书互动交流

际唐律师事务所不断在网站上添加最实务操作中的精彩辩护词和法律文书, 向当事人和社会各行业展现专业水平的同时, 也促进了律师同行间的互动交流, 广交朋友, 共同提高, 促进行业整体素质的提升。这里, 我们注重原创, 注重质量。

律师通过网络展现专业形象虽然是一个初生的领域, 但是由于它发展迅速, 并已成为律师形象塑造的重要渠道。律师在通过网络提供法律服务的同时, 还要善于利用网络资源提升专业形象, 实现品牌价值。

律师网络营销方法介绍

文 广东一龙律师事务所 陈朝阳律师

首先要感谢这次研讨会的主办方，提供了这么一次机会让我能够站到这里，也很荣幸今天能够和大家一起分享我个人对律师网络营销的一些看法和心得。

广东一龙律师事务所，是我于2010年底创办的个人所，现律所有律师六人，办公室是自购物业。本人从1996年开始执业，本人较早关注电脑和互联网，在1999年初就开始上网网友解答法律咨询，本人曾于2003年编辑了《中国人事劳动法规大全》（软件），由法律出版社出版发行。我的个人网站则是从2004年开始创办的，目前通过网站发展的业务能够占到总收入一定的比例。

在这里我先介绍一下我创办的法律网站—深圳法律咨询网：

域名：www.law1818.com 大家如果在百度中输入“广东律师事务所”“深圳龙岗律师”、“深圳龙岗律师事务所”、“龙岗律师事务所”、“陈朝阳律师”等关键词，该网站自然排名通常都排在首页第1名；

如果输入的是“深圳律师”、“深圳律师事务所”、“龙岗律师”、“广东律师”等关键词该网站通常的排名会在前10名，有时可排在前5名。

在这里，我要强调一下，网站只有被搜索引擎搜到，且关键词排名靠前，被目标客户找到的概率才大。我相信，大家在网上搜索信息的时候，都有同样的体会，排在前2页的信息最有可能被我们阅读，而排在5页之后的，被我们阅读到的可能性就很小了，那就更不用说排在20页、50页、100页之后的信息了。因此，网站不仅要被搜索引擎搜到，还要排名靠前，只有这样才具有竞争力。

我们再来谈论一下网站的价值：如果在百度上用

以上关键词做广告推广，则每点击一次需付费1元到20元不等。本网站的日IP流量在1000左右，也就是说，如果把流量转化为广告价值，即本网站的广告价值为每月3万元左右，一年为30万元，而事实上，该网站实际带来的业务量也差不多在这个金额。

网络营销的概念：

首先，谈一下我对网络营销的理解：

什么是网络营销？我相信大家对这个概念都不陌生，顾名思义网络营销就是在网络上进行营销。拨打宅急送，肯德基到家了；逛下淘宝商城，衣服鞋帽全有了；登陆当当网、卓越网，想要看的书就可以买到手了，这样的例子举不胜举。现在，大家“宅”在家里，就可以购买到几乎任何自己想要的东西，当然这当中也包括律师服务。

那归根结底，什么是网络营销呢？网络营销对律师以及律所又有什么意义呢？

网络营销是建立在互联网基础上，借助于互联网这一媒体来实现展示品牌及发展业务目标的一种营销手段，它应该是律师以及律所整体营销战略的一个重要组成部分。

其次，网络营销应当成为律所营销的重要选择之一。

为什么这么说？

这是由网络营销的特点及优势决定的。

再次，网络营销的特点：

消费群体。2009年中国上网企业数超过300万家，网民3.84亿。

地域无限制。网络营销影响的范围可以拓展至国内各省及海外。

时区无限制。突破时差的限制，实现7×24小时实

时服务。

最后，网络营销的优势：

网络营销相对传统营销方式最核心突出的优势：
成本低、门槛低、投资回报高。

有据可查：报纸、电视、户外广告、人员推销等营销方式的回报率依次递增，相应的花费而依次递增。而相对于以上传统营销方式，网络营销的优势不言而喻：营销费用较传统媒体低，网络营销可实现高投资高回报率，实现好的效果。

请记住：通过网络营销可以很轻松实现低投入、高产出。

网络营销的步骤：

网络营销必然掌握的两大资源：

建立网络推广基础；掌握网络推广资源。

其中，网络推广基础包括：

建设一个网站

掌握一些软件操作

原创一定数量文章

搜集尽量多的文章等

掌握网络推广资源包括：

搜索引擎推广

论坛、博客等发帖推广

门户网站推广、电邮推广、回答网友咨询等

下面，我们来重点讲述律师以及律所网络营销的四个核心步骤

一、律师以及律所网络营销核心步骤之一：建设一个有营销功能的网站

网站必须诚信可靠，同时律师以及律所需要参与网站的运营，只有这样才能建成一个具有营销功能，能够长远发展的网站。

一个具有营销功能的网站，需要同时具备以下四点：

第一，用户体验

速度：下载速度快、稳定

内容：全面展示律所、产品、服务优势

结构：符合信息有效展示要求规范、代码简洁

系统：后台管理，便于及时更新与管理

沟通：多种沟通渠道，全面

把握商机

细节：注重细节、体现优势

第二，SEO优化（搜寻引擎优化）

基础优化：标题优化、首页内容优化、导航栏优化、友情链接优化、页面静态化

深度优化：每个产品、服务页、新闻等具体内容优化

律所原创：行业知识、律所原创、长期积累、达到效果

第三，营销功能

首页营销区域

首页促销中心

市场调查系统

网站电子地图

功能：全面实现律师以及律所网络营销的商机把握功能，留住更多的潜在客户，转化更多的商机。

第四，灵活操作

操作：律所全程参与网络营销，逐步形成环节，灵活操作运营系统。

参与：指派专人操作，效率大大提高，网络营销更是事半功倍。

网站是律师以及律所网络营销关键营销工具；结构、速度、功能、设计、适合搜索引擎收录等以营销效果为导向的网站才能更好的为企业创造更大的利益，最大化地把方客转化为客户帮助你留住客户，真正实现好的网络营销效果！

二、律师以及律所网络营销核心步骤之二：把握每一个商机

关键细节总结：

第一，联系方式及在线客服在每个页面都凸显，方便客户联系、咨询。

第二，选择400服务热线和律师以及律所邮箱树立企业品牌。

第三，律师以及律所详细地址、传真、企业邮



件、QQ、MSN、在线留言版、在线互动客服等。

第四，设立营销专线、不留前台电话。

应该建立最适合企业的营销展示平台的沟通工具，如：在线客服、400营销专线等近多元化的沟通方式，律师可以主动联系正在浏览网站的每一个客户，从而将网站流量转变成真正的销量。

三、律师以及律所网络营销核心步骤之三：综合推广

综合推广：搜索引擎营销、电子商务、软文推广、邮件营销、博客论坛营销、群组推广等。

网络营销推广环节是律师以及律所网络营销的根本环节，是借助一切被目标用户认可的网络应用服务平台开展的引导用户关注的行为或活动，目的是促进产品在线销售及扩大品牌影响力，律师以及律所需要深刻理解众多的网络营销策略，并结合自身资源广泛应用到产品推广和品牌建设中去。

四、律师以及律所网络营销核心步骤之四：网络营销资源整合

选择搜索付费营销——→百度、谷歌、soso、付费推广

SEO优化——→SEO优化是长期积累的要点

免费信息发布——→百度资源、论坛、本地资源

数据库精准营销——→通过爬虫，找针对性资源推广

律师网络营销的现状及其重要性

目前，律师网络营销在中国还处于初级发展阶段，让律师以及律所很受伤，你看看自己是不是有这样的困惑：

花钱做网站、过程很麻烦

网站建设好、根本没钱挣

推广效果差、不知怎么办

商机很重要、结果还是糟

竞争压力大、希望有绝招

正因为目前律师网络营销还处在初级发展阶段，这样网络营销就存在着巨大的发展与机遇，等到律师网络营销严格起来之后，那时才开始推广就已经迟了，时代只会奖励最先吃螃蟹的人。

送大家几句话：一定要重视！如果不重视，有一天你一定会很后悔！离开网络营销，律师以及律所将失去竞争力！不懂网络营销，甚至会失去这个时代……

向律协提交两点个人建议：

现在是一个信息化的时代，律所发展和管理应和其相一致，个人认为目前深圳、甚至全国的律所在信息化建设方面还不够，律所利用软件进行管理或服务客户的还很少，其中原因之一是律所不愿意在其中投入资金购买相应的软件。我个人建议：是否由律协统一牵头，找一个有实力的软件公司签订制作两套软件，一套是律所管理软件，一套是客户服务软件，这两套软件应该由这方面经验的律师参与制作，软件的功能、性能应该达到全国最先进水平，要融合当前最前端的互联网技术，要与律师管理和服务要求达到无缝链接，最好还有网络营销推广功能。软件制作出来后，软件及软件源代码的版权归律协，免费提供给深圳的各个律所使用。如果我的想法能实现，相信能使我们深圳律师在信息化建设走在全国律师同行的前列。

谢谢大家！

律师事务所财务工作略谈

文 广东晟典律师事务所财务室负责人 周玉霞

我是广东晟典律师事务所的会计，受协会领导委托，我将这几年在律师事务所财务工作的心得、体会，向大家汇报一下，不足之处，请各位领导批评指正。针对律师事务所这种合伙制组织形式，我主要从事所编制财务预算、决算及财务分析报告等方面向大家做个简单汇报。

财务预算、决算及财务分析报告，大到一个国家、企业、小到一个个体都会面临。律师事务所大部分采取合伙制形式，事务所所有运作的费用，也就是常说的公共管理费用，需要全体合伙人承担，那么公共管理费用收支怎样才能做到量入为出，合理适度，费用从哪里来、用到哪里去，一个财务年度内，费用收支是结余还是亏损，结余怎么处置，亏损怎样弥补，这都需要财务预算、决算。对财务预算执行情况进行分析、比较，总结，就形成了我们的财务分析报告。

这几年，晟典律师事务所在主任及管理委员会的重视和鼎力支持下，建立并不断完善了各项财务制度，其中每年的财务预算、决算和定期财务分析报告就成为财务的一项基本工作，并不断得到完善。

律师事务所的财务预算、决算、财务分析报告要根据该行业的核算特点来编制，如对公共管理费用收支进行预算，

首先要弄清楚收入来源，支出项目，要有一个全盘考虑，公共费用收入来源主要包括：公共基金提取、各项管理费用提取、其他收入等。支出类项目相对比较多，可以划分为几大类：比如场地租金及物业管理费用、人员费用、办公费用、购置固定资产、所务会议、合伙人会议经费、文体活动经费、党支部活动经费、其他费用等。范围确定之后，那么就根据相关的合同、协议、员工人数、薪酬制度、物价水平、以前年度的费用水平、当年事务所的发展规划，进行综合计算、分析填列，每个项目一定要细化，做到极

致，有理有据，这样才能令人信服，不至于预算与实际相差太大。

财务决算和财务分析报告的编制，编制人员要熟悉财务年度内所有的收入、支出项目，大小事项，轻重缓急都要梳理一遍，做到心中有数。合伙制律师事务所的财务决算、分析报告，基本也要包括一下几大内容：律师费业务收入情况；公共管理费用收入、支出、结余情况；各项基金的收支结余情况等等。

通过对律师费业务收入的分析比较，可以了解事务所业务收入总额的增减情况，业务收入的各项构成比例及增减情况，对事务所预测未来业务发展方向和目标，制定业务发展计划提供参考。

对公共管理费用收入、支出、结余的分析，可以将费用收入支出的实际发生金额与预算情况、当年与往年费用水平进行比较，从而了解预算执行情况、盈亏情况，分析盈亏原因，找到解决办法。

对风险基金、发展基金收支情况进行分析，可以了解事务所基金的积累情况，预测抗风险能力，对事务所品牌打造，发展高端服务行业提供一定的财力支持。

除此之外，晟典所所有这些财务收支预算、决算报告都会通过合伙人会议讨论与表决，财务收支的公开制度与定期报告制度，使得大家心里明白，所里的钱怎么用了，用到哪里去了，是否合理适度，做到有据可查。所以说对合伙制律师事务所编制财务收支的预算、决算及财务分析报告是很有必要的。

由于上述制度的建立和严格执行，近年来晟典所公共管理费用做到收支平衡，略有结余，没有发生欠款及坏账损失，财务账目一目了然，并且积累了一定的风险基金、发展基金和救助基金，有助于事务所整体水平的提升。

谢谢大家！

关于推进龙岗律师业发展的几点认识

文 龙岗区司法局副局长 潘保军

自龙岗区成立以来,龙岗律师业在区委区政府正确领导下,呈现出良好的发展趋势。截止2011年11月1日止,我区共有律师事务所37家,其中合伙所17家,个人所20家;20人以上律师所2家,11-19人律师所10家,10人以下律师所25家,执业律师268人。律师业务中,2010年,全区律师共办理案件总数为7721件,其中刑事案件1815宗,民事案件2622宗,行政诉讼案件170宗,非诉案件1058宗,其他如法律顾问、调解、仲裁、法援等案件2056宗,担任企事业单位法律顾问623家,法律咨询及代写法律文书达21366件,参加公益和社会活动共计9440次。

一、当前龙岗律师业发展的特点

我们通过对深圳整体律师行业发展的调研,结合龙岗区律师行业发展的过程,认为当前我区律师行业的发展处于一个关键阶段,呈现以下三个特点:

(一) 行业竞争的激烈化程度不断加大,与其他区相比,龙岗律师业在“扩规模、树品牌、提效益”方面具有较大的差距。

与深圳市其他兄弟区的律师行业相比,我区律师所在规模、品牌和效益方面存在一定的差距。我区37家律师事务所中,10人以下的律师所就有25家,占全区律师所总数67%,成立时间大部分不足十年,综合实力较弱,在业务收入和执业律师的人数规模上,还没有一家能够进入全市律师业综合排名前30名的律师事务所。这种现实情况使得龙岗区律师事务所在承接大型法律服务项目时,很难具有竞争力。由此数据对比可以看出,我区律师行业的发展与我区经济社会发展的总量和速度并不协调,在扩规模、树品牌、提效益方面还有相当大的差距。

(二) 面对社会对律师行业服务水平要求的不断提高,龙岗律师业在发展规划、管理模式和规范化建设方面具有较大差距。

在特区一体化的新发展阶段,律师服务所涉及的范围将越来越广、服务的方式越来越多样化、社会对律师服务的要求也将越来越高,传统和低端的法律服务服务面临着过度的竞争。这就要求律师行业的建设必须具有超前性和前瞻性,方能适应发展

的需要。

目前,龙岗律师业务仍以诉讼业务收入为主,约占总业务总量的80%以上,涉外业务及知识产权、企业上市、并购重组、海事商事等高端收入基本处于空白状态,高端业务基本上都被原特区内律师或北京、上海的律师所包揽,相当部分的政府法律服务项目也被外地律师所竞得。由于律师行业执业环境相对宽松,审批条件相对较低,法律服务市场开放程度较高,造成律师过分频繁的“分分合合”,这样也就带来律师事务所在发展规划上的短期行为,缺少长远的规划,不敢投入资金对改善办公硬件设施和人才队伍进行长期培养,这些都是影响乃至制约龙岗律师业做大做强的重要因素。

在管理模式上,我区律师所仍大多以传统的松散型、粗放型的管理方式,律师与事务所之间仍然是一种“办公场地租赁、办公费用分担、业务个人发展、责任个人承担”的松散型的挂靠管理模式,这样的管理模式不仅造成行业整理力量分散,极大影响了律师事务所的竞争力,而且造成律师事务所内部管理缺乏规范,在人员管理、财务管理、工作制度建设方面存在一定问题。

(三) 面临社会民主法制建设水平的不断提高,龙岗律师业在改善执业条件、优化执业环境方面具有较大的差距。

随着法治化进程的加快,律师的作用和地位也得到了相应的认同,但仍有少数的社会人士包括一些政

府职能部门，对律师的工作认识还不够到位，存在一些偏见甚至抵触情绪，不愿意支持律师工作，不愿意为律师执业行为提供方便，使得律师正常的执业权益不能得到有效的保护。此外，由于律师业务的专业性强，行政上缺乏政策调控指导，行业管理又缺乏具体标准，造成律师行业内部竞争混乱，恶性竞争日趋严重，导致律师的劳动价值无法被社会认同，也使律师行业的整体社会效益无法体现。困难与机遇并存，这个问题的解决需要政府各部门协调工作，司法行政管理部门加强对律师团体的思想政治教育和业务监管工作，加强律师的守信意识和诚信自律。

当前龙岗区律师业的发展的状况在整个深圳处于一个落后队伍，正因为如此，我区也拥有后发优势，在政策适用，人才培养，业务开拓等方面可以更好的借助特区一体化发展和大运会建设的平台，借鉴兄弟区发展的经验和做法，结合龙岗经济社会发展的特点，抓住机遇，发挥优势，进一步推动我区律师行业的跨越式发展，为此，区政府专题就加强律师业发展提出了实施意见。

二、推进龙岗律师业发展的几个做法

（一）加强律师业务素质建设

我们把律师业定位于高端服务业，享受区政府关于发展高端产业的优惠政策，在政策层面上大力扶持，促进律师业做大做强；加大高端律师人才的引进，制定相应优惠政策和措施，将优秀青年律师和高精端法律业务培训纳入政府人才培养计划，重点培养一批掌握WTO规则，熟悉涉外诉讼程序的商务律师，尤其注重培养并购重组、知识产权、反垄断、反不正当竞争、反倾销、创业投资、金融证券等领域的专业法律人才。组织举办各种形式的律师学习培训和交流活动，选派辖区优秀律师到国（境）外学习、考察、培训，以此提升龙岗律师整体竞争力，务求使律师业在服务经济发展中发挥更大作用。

（二）采取积极的政策支持和财政扶持并举的措施，着力培育建立一批规模化、规范化、专业化、品牌化、国际化的律师所

我们准备着手积极引进国内、省内品牌律师所来龙岗设立分所，引导本地律师所与大型所合作、合并，提升本地律师所的档次和综合竞争力。引导小型律师所和个人律师所走规范化、专业化道路，重点扶持20人以上的中型所，对引进和培育的品牌所，在购置、租用办公用房等方面参照高科技企业扶持政策优先给予资助，树立具有龙岗品牌效应的优秀所，积极拓展高端法律服务领域，提高辖区律师所的综合竞争力。

（三）积极推进政府购买法律服务制度

政府和各职能部门应根据人民群众对法律服务需求状况和工作需要，以政府购买法律服务的方式，把律师推向公共法律服务第一线，发挥律师在依法行政中的积极作用，为辖区单位和人民群众提供公共法律服务，提升政府法律服务水平。全面落实政府法律顾问制度。积极发挥政府中心工作律师服务团的作用。建立健全重大决策项目征询律师意见机制，建立法律风险评估机制，防范法律风险。我们通过法律进社区、进法庭、进交警队、进医院及大调解体系建设等措施的推进，为律师公共法律服务提供平台。

（四）建立完善律师执业奖惩机制和行业指标评价体系 and 评价制度。

我们通过开展“零投诉律师所”和“热心公益律师”评选活动，引导律师所开展规范化达标所创建活动。加强对律师行业先进典型的表彰宣传工作，同时要加大对律师所和律师违法违规执业行为的查处力度，促进辖区律师所规范管理、律师规范执业，提升辖区律师整体形象和行业规范化建设水平。

坚持对律师所和律师年度执业和管理情况进行考核检查制度，每年要对律师所上一年度执业管理情况进行考评，做出评价并评定等次，进一步实现对律师所律师执业活动的有效监督。

寓管理于服务 用心走出一条律师管理之路

文 宝安区司法局副局长 马晓燕

近年来，宝安律师业得到了前所未有的良好发展势头。一是律师行业规模明显扩大。区属律师所从2008年的27家发展到目前的48家，增长率达78%；全区执业律师也从2008年的396人增加到目前的575人，增长率达45.2%。二是经济效益显著。2010年，全区律师收入总额达11481.33万元，较2008年同比增长了21%；全区律师纳税总额达1048.91万元，较2008年同比增长了29%。三是律师在保障经济社会协调发展过程中的职能作用日益凸显，律师的社会影响不断提升。四是区政府对宝安律师管理工作更加重视和支持，将用于律师参与公益活动的经费补贴纳入政府财政预算。五是我区律师服务社会经济发展的平台更广、领域更广。

律师作为中国特色社会主义法律工作者，服务社会经济发展、和谐稳定的优势和作用得到了充分发挥和彰显，为建设平安、和谐、繁荣宝安做出了积极贡献。我区律师队伍整体形象和社会美誉度也有了显著提升。

我区律师工作能取得今天这样的良好局面，实属不易。回想这些年来在律师管理领域摸索前行的过程中，我们也确实遇到了一些困难和障碍，也曾面临多重矛盾的困境。

宝安律师人数占全市律师人数1/10。管理者如何有效管理好、服务好这一支庞大的律师队伍，既有利于促进律师业的健康有序发展，又能引领他们在当前特殊形势下发挥专长、服务大局、奉献社会，这是摆在我们基层管理部门面前的重大课题。为此，通过几年的努力，我局立足宝安实际，寓管理于服务，走出一条“以人为本，服务为先”的律师管理之路。主要体现在以下几个方面：

一、全心营造律师业务发展的良好的“软环境”

一是扩大公益服务领域，提高律师职业的美誉度。长期以来，受历史、社会、经济环境以及各种主客观因

素的影响，社会对律师多少都存在一些误解和偏见，律师队伍的整体社会形象也受到了不同程度的影响。针对这一问题，我局创新公益服务载体、主动搭建平台，引导和组织律师服务群众、服务党委政府中心工作、服务社会经济发展，通过组织律师进社区、到企业，广泛参与公益法律服务活动，为社区企业和广大群众从传统的代理诉讼到办理非诉讼法律事务，从日常法律法规宣传咨询到矛盾纠纷排查化解、从为困难群众提供法律援助到指导社区依法治理、引导企业依法经营提供公益性法律服务，在一定程度上极大满足了全区日益增长的法律服务需求，赢得了社会公众对律师的理解、信任和赞许。今天，在宝安，律师的社会美誉度有了很大的提高，每天服务在公益平台的律师已经成为群众身边的及时法律顾问，甚至有的群众一边在拟定合同时，还一边打电话向“12348”法律服务热线的值班律师咨询其注意事项。

二是以良好的公益服务效果赢得各级的关心和支持。我局以组织律师参与“法律进社区”这个平台为载体，引导律师广泛参与公益性法律服务活动，积极为各级党委政府建言献策，协助妥善处置各种突发性、群体性事件，主动服务辖区社会经济、社会稳定。平均每年宝安律师协助全区化解矛盾纠纷约1700宗，接访群众约7000人次，特别是妥善化解劳资纠纷高达900多宗。特别是去年全区律师在协助党委政府妥善处置西乡东道物流公司倒闭欠款纠纷案、福永街道涉及世界500强的东芝—鑫三福公司、理光越岭美公司劳资纠纷案等35宗重大纠纷中，发挥了重要作用，有效化解了社会矛盾，促进了社会和谐，赢得了社会各界的好评。律师这支专业队伍的优势日益凸显。又如，2010年我区律师讲师团精心准备的“特区一体化进程中政策法规衔接”专题讲座，不仅讲遍了全区机关、街道、企业，而且送进了区委常委扩大会，区领导也成了律师讲课的聆听对象。由于我区法律服务工作组织开展到位，律师这支专业队伍的服务效果明显，得到各级领导的高度重视。自2008年起，时任

市委书记，省司法厅、市司法局领导及我区书记、区长、人大领导多次到我局视察调研并作出批示；2010年、2011年，区人大常委会法工委连续两年到我局专题调研律师参与“法律进社区”工作，对律师服务公益的地位和作用给予高度评价，对我区律师管理工作给予充分肯定。2007-2008年，区政府每年拨款300万用于律师参与公益法律服务活动，2009年正式纳入区财政预算，至今我区用于律师参与公益法律服务活动的经费高达1200万元。各级领导的关怀和重视为区律师事业实现新一轮的发展提供了有力支持。

三是加强对律师事务所的分类指导，最大限度减少因律师执业不规范在社会上造成的负面影响。对管理规范、发展有序、注重律师文化建设的律师事务所，我们积极扶持、帮助指导，并总结经验、大力宣传和推广。如宝城律师事务所的“宝城律师大讲堂”，中熙律师事务所的公司化管理模式和设立客户服务中心等先进经验，我局都予以了及时宣传和推广。每年，对管理滞后松散、问题较多的律师事务所，局领导都亲自带队，深入律师事务所，开展调研，帮助分析原因，寻找解决办法，切实加强监督、管理、教育。特别是去年，局领导亲自带队，对全区投诉较多的两家律师事务所“开小灶”培训，取得了明显成效。近年来我区针对律师的投诉案件大幅下降。特别是今年，我区受理的投诉律师的案件较去年同比减少了45%，极大降低了在社会上的不良影响，有力促进了律师事务所自身建设和规范化管理，增强了律师依法执业的自觉性。

四是努力为律师营造良好的执业环境。一方面，加大投诉案件的处理，严厉打击违法执业行为，规范法律服务市场，净化执业环境；另一方面，积极与我区公安、检察院、看守所沟通，努力协商解决律师执业过程中存在的会见难、阅卷难等问题。此外，我局积极与看守所协商，增加律师会见窗口，设立律师服务工作室。看守所还在自身资源有限的情况下专门划出15个律师专用车位，为律师值班、办案提供便利。

二、悉心教育引导，牢牢把握律师队伍建设发展的大方向

努力引导律师践行好作为中国特色社会主义法律工作者的属性定位，确保党和国家的路线、方针、政策以及上级精神在我区律师管理工作中不折不扣地贯彻执行。

一是以党建带所建，加强党对律师工作的领导，确保律师事业发展的正确方向。2008年，我局探索成立了全省首个司法行政和法律服务行业党总支，将律师

队伍纳入司法行政统一管理，一方面，大力发展律师党员，在律师队伍建立完善党组织，在党员人数超过3名的合伙制律师事务所成立党支部，党员人数不足3名的律所成立联合党支部。目前，我局党总支中有律师党员38人，律师事务所独立党支部6个，联合党支部2个，9名党总支委员中，律师占了2名，实现了我区律师队伍党组织的全覆盖。另一方面，通过律师党支部建设，大力加强党对党员律师的政治思想和党性教育，坚定了政治方向。

二是注重思想教育与服务技能培训并行，不断提高律师的社会责任意识和服务水平。针对律师管理形式松散、思想活跃，普遍存在重业务教育、轻政治学习、忽视形势任务教育的现状，我们巧借机会，采取“以会代课”、“以会代培”、举办律师专题业务培训班、律师事务所主任会议、合伙人培训等形式，结合形势任务的需要，加强对律师的思想和服务技能的培训。一方面，及时传达学习贯彻党和政府及上级司法行政部门对律师管理工作的指示精神，切实加强社会主义法理念教育。同时为避免枯燥的说教，将大道理融入律师的管理、服务发展中，避免了教育的“两张皮”现象，增强律师的社会责任感。另一方面，引导律师做“三色人”。即：“本色做人”讲诚信；“角色办事”依法执业；“特色定位”就是要律师找准作为中国特色社会主义法律工作者的属性和定位，帮助律师树立正确的人生观、价值观，自觉摒弃矫正急功近利、投机取巧等“短视”做法和行为。一方面，针对律师全面参与的“法律进社区”工作的需求，切实加强教育，指导律师在服务基层、协助党委政府处置突发性、群体性案件中充分发挥“参谋员”、“情报员”、“调解员”、“宣传员”的“四员”作用，使其成为一支值得党委政府信赖的维护社会稳定的生力军。此外，在敏感和大是大非问题上，注重多一些善意提醒、教育、引导，避免故意和过失的言行失当造成不良的社会后果，并开设“温馨提示平台”，每年宝安律师都能收到数十条此类充满善意、关心的手机提示短信。

三是进一步拓宽律师政治舞台，积极支持律师参政议政。作为管理者，不仅要为律师提供良好的执业环境，而且要为其提供畅通的参政渠道，这是社会主义民主法治建设发展的必然。几年来，我局领导班子高度重视并积极配合各级党组织、人大、政协等部门，为律师参政议政创造条件。2005年，时值区政协换届选举时，我局将分配给司法行政系统的3个政协委员的名额全数让渡，推荐我区三名律师当选。在今年正在进行的区级人大、政协换届选举中，我局一如既往、

继续推荐优秀律师参选，并多方呼吁，增加了政协委员名额。同时，力争实现律师区人大代表的零的突破。目前，我区有1名律师担任市人大代表，有5名律师担任区政府法律顾问。

三、精心搭建覆盖全区的律师服务社会的平台并用制度固化，为律师发展提供了更加广阔的空间和舞台。

一是扎实开展律师参与“法律进社区”活动。

2006年我区积极响应市司法局号召，在全区积极开展律师参与“法律进社区”工作。我局高度重视、精心组织，周密部署，深入街道社区，组织律师事务所与社区“结对子”、签合同，并由局领导带队，亲自把律师逐一送进156个社区，还建立健全了一套有效工作制度，确保了我区律师参与“法律进社区”工作的扎实、有效开展并一直坚持至今。二是进一步创新拓展扩大公益服务平台。2010年，我局在巩固、完善社区公益服务平台同时，又积极开拓创新，将律师公益服务平台延伸到了区信访维稳大厅、十个街道的综治信访维稳中心、基层劳动站以及亚洲最大的宝安看守所等社会法律服务需求最大的重点领域。三是成立“公益性律师服务团”，为政府的重大活动、项目提供法律服务。四是组织安排律师参与深圳“12348”法律服务热线的值班，每天安排一名律师为群众提供法律服务。

借助这些覆盖全区的公益服务平台，一方面，我区律师良好的精神风貌得到展示，正面的社会影响的范围急剧扩大；另一方面，参与公益服务的律师利用这个平台有效的拓展了业务领域，赢得了更多的机会和发展空间。目前，每天都有30多名律师服务在政府搭建的公益服务平台。几年来，我区300多律师都因此而受益。

四、贴心为律师办实事，热情周到解难事，我区司法行政管理，被律师亲切地称为“娘家人”。

（一）在日常业务工作中积极为律师提供便利和支持。

一是顺应律师发展需求，积极协助成立市律协宝安工作委员会。在司法局自身办公场地十分紧张的情况下，仍为工作委员会无偿提供办公场地、配齐办公设施。积极帮助新成立的工作委员会构建管理架构、制定工作管理制度，为宝安工作委员会正常有序、高效开展工作提供坚实有力的支持和保障。二是高效地完成市司法局委托的35项行政许可事项，耐心细致做好服务保障。针对我区律师发展快，每年新增律师

近百人，新设律师事务所5-6家，律师转所、律师事务所变更频繁，加之各律所内勤、证照管理员流动性大、业务生疏的工作实际，在局人手紧缺的情况下，派专人负责。一方面，严格按照规定办理行政许可事项；另一方面，开展人性化的便民服务，及时定期培训内勤、证照新手，开设网上Q群服务，及时指导。坚持每年派车接送协助律师所完成年检工作。多年来，我局办理的委托行政许可事项和证照管理工作，无一差错，真正做到了优质、便捷、高效，实现了“零投诉”，深受我区律师好评。

（二）真诚关心律师工作和生活。

一是深入走访调研，了解和掌握律师行业生存状况，对刚走出校门的年轻律师以及处在起步阶段的中小型律师事务所等律师业中的弱势群体，给予更多的关注和帮扶，帮助律师解决生存发展问题。二是对处于困境中的律师及时给予关心和照顾。积极组织捐款资助伤病缠身的律师。对病逝律师的家属，局领导在第一时间亲自前去慰问，用心营造大家庭的温暖，使律师在困难和无助的时刻都能及时得到来自政府管理部门的关怀。

五、大力宣传表彰，增强律师的荣誉感。

区委区政府十分重视关心律师工作，每年都组织召开律师参与“法律进社区”的相关会议。我局也在每年一度的司法行政系统总结表彰大会上，对积极维护社会和谐稳定、维护社会公平正义、热心公益、服务大局等方面作出积极贡献，以及严格规范管理、依法执业、服务质量好的律师事务所和律师，给予隆重的表彰，并充分利用报刊、信息、广播电视等多个渠道，广泛宣传。不仅极大地增强了律师为社会做贡献的责任心和荣誉感，也为律师更好地服务社会、热心公益提供了强大的精神动力。

自2008年以来，全区共有27家律所、92名律师受到了表彰，来自政府的这种荣誉，已成为群众选择律师所和律师的重要参考标志，因此，律师们格外珍惜。

总之，作为管理者通过这几年的服务，我们深切体会到通过寓管理于服务，诚心实意关心帮助律师事业的发展、帮助服务社会实现自身价值，就能赢得律师的尊重、理解和支持，最终拉近管理者和律师之间的距离，实现管理服务发展的良性循环、实现律师管理、律师行业的自身发展与服务大局、维护社会稳定的多赢的良好局面。

以上是我局在律师管理工作中的一些心得体会，因时间仓促，不足之处，敬请指正！



恶死不若爱生，立法不如释法（上） ——《医疗机构管理条例》第三十三条的法律解释

文 广东通远律师事务所 罗锦祥律师

【编者按】在认识论哲学上，本文的法律体系解释技术阐述了一种严格的融贯论理念：“一个信念之被证成，当且仅当，它属于一个融贯的信念集合；在一个融贯的集合内，没有任何信念具有特殊的认识论身份，并且也没有任何信念具有特殊地位。”

《医疗机构管理条例》第三十三条规定（以下简称“第三十三条”）全文为：“医疗机构施行手术、特殊检查或者特殊治疗时，必须征得患者同意，并应当取得其家属或者关系人同意并签字；无法取得患者意见时，应当取得家属或者关系人同意并签字；无法取得患者意见又无家属或者关系人在场，或者遇到其他特殊情况时，经治医师应当提出医疗处置方案，在取得医疗机构负责人或者被授权负责人员的批准后实施。”

一 立法技术分析

第三十三条有二个分号分成三段内容，分号之间是递进关系，不是并列关系。也就是说，医疗机构操作起来，是先用第一个分号之前的“必须征得患者同意，并应当取得其家属或者关系人同意并签字”（以下简称“第一方案”）；第一方案的实施条件不具备再考虑适用第二个分号之前的“无法取得患者意见时，应当取得家属或者关系人同意并签字”（以下简称“第二方案”）；第一和第二方案的实施条件均不具备时再考虑适用第二个分号之后的“无法取得患者意见又无家属或者关系人在场”（以下简称“第三方案”）和“遇到其他特殊情况”（以下简称“第四方案”）。

第三十三条全文采用祈使语气强调“必须”和“应当”，每个方案都就“手术、特殊检查或者特殊治疗”明示了医疗机构的施行作为，暗含如不

符合医疗机构作为的实施条件，医疗机构对此应当不作为之意。即患者、患者家属或者关系人为“患者一方”，医疗机构应当尊重患者一方适格的“同意”作为或“拒绝”的不作为。若未出现第三和第四方案的情形，医疗机构的作为或不作为应当与患者一方的适格作为或不作为保持一致。

第二个分号之后的第三和第四方案之间用“或者”隔开，是递进还是并列关系？仍是递进关系。我们审视四种方案，可以发现前三种方案都对具体情形明确指引，只有第四方案没有明确规定具体的情形，单独以此为由无可操作性。抽象的第四方案应当解释成前三种方案的兜底补充方案，“遇到其他特殊情况”是对法律规定未明确事项的补充，但不是排除或者否定其他法律已经明确规定事项，而是排除可以具体适用其他法律之后的特别适用。在前三种方案均不可适用时，才可以适用第四方案。

虽然《医疗机构管理条例》第三十一条规定有“医疗机构对危重病人应当立即抢救”的规定，但是第三十三条排列在其之后，显然考虑过其“危重”情形；第三十一条的“抢救”没有如第三十三条的医疗程序规定，具体操作失之空泛；同一条款“对限于设备或者技术条件不能诊治的病人，应当及时转诊”也表明对“危重”处理的限制与救济。因此第三十一条的操作及其程序依赖于第三十三条的四种方案，两者应进行体系解释，结合在一起使用。否则医疗机构自行认定“危重”情形下强行作

为，等同于任意解释第三十三条的“遇到其他特殊情况”，将令第三十三条其他情形形同虚设，患者一方的合法权益没有保障。

至于为什么第三和第四方案不用分号或者其他方法分别规定，而是用“或者”连接，以致存在并列关系的理解歧义？我们可以注意到，立法者是从医疗机构管理的角度出发来制定《医疗机构管理条例》这部行政法规，立法技术更多地考虑如何方便医疗机构操作。由于第三和第四方案对医疗机构内部管理来说，都是采用相同的“经执业医师应当提出医疗处置方案，在取得医疗机构负责人或者被授权负责人员的批准后实施”的程序，所以都规定在第二个分号之后。

从目前实践来看，第三十三条的法律解释争议焦点主要有两个：一是“家属或关系人”的界定；二是“遇到其他特殊情况”的适用。

二 “家属或关系人”的界定

民事活动依法自愿而为，民事法律没有类似罪刑法定或禁止类推适用的规定，可以类推适用。由《民法通则》第十四条规定来看，当自然人为限制或无民事行为能力时，就自然产生了监护问题。此条规定是监护的一般规范，因立法上对定义或者范围问题通常是先总后分予以规定，此在前的监护规定不受排序在后的同法第二节“监护”专节规定中明示的特定情形限制。也就是说，在没有法律规定予以明示时，《民法通则》中的监护没有排除或者禁止未成年人和精神病人之外的监护，而且同法也没有排除患者昏迷以致当时无民事行为能力等情形，可以理解成包括但不限于未成年人和精神病人监护在内各种监护的职责、权利。

所以，在未见有其他法律明示规定前，监护的民事问题可以类推适用《民法通则》及相关法律法规的监护规定。限制或无民事行为能力人是未成年人的，类推适用未成年人的监护；限制或无民事行为能力人是成年人的，类推适用精神病人的监护。

第三十三条的“家属或关系人”适用起来，其实有个隐含的前提：患者成为限制或者无民事行为能力人之后，完全民事行为能力家属或者关系人理所当然地成为他的监护人，所以才有代理权签字同意或者拒绝医疗机构的治疗方案。因此，“家属或关系人”应当解释成“可以履行监护职责的家属或关系人”。《母婴保健法》第十九条也规定：“依照本法规定施行终止妊娠或者结扎手术，应当经本人同意，并签署意见。本人无行为能力的，应

当经其监护人同意，并签署意见。”可见，法律法规采用不同的表述字词只是立法技术的不同，内在的逻辑和精神是一致的。患者家属或关系人履行监护职责有适格的“同意”作为或“拒绝”的不作为，医疗机构才可相应地作为或不作为。

例1：患者昏迷，在场家属只有一个三岁小孩。

答：《民法通则》第十二条第二款规定：“不满十周岁的未成年人是无民事行为能力人，由他的法定代理人代理民事活动。”三岁小孩无民事行为能力，不可以履行监护职责，不是第三十三条的适格“家属”。医疗机构应当认为“无法取得患者意见又无家属或者关系人在场”，采用第三方案的作为处置。

例2：素不相识的路人遇见昏迷的患者，好心将患者送到医疗机构救治。

答：素不相识的路人将患者送至医疗机构救治，路人与患者并不因此成立监护义务或其他法定关系，不是适格“关系人”。医疗机构应当认为“无法取得患者意见又无家属或者关系人在场”，采用第三方案的作为处置。

例3：医疗机构认为需立即动手术紧急救治昏迷的病危患者，送患者前来的人自称是她的丈夫并且签字同意，但当时不能提供户口簿、结婚证等证据证明。

答：在患者病危事态紧急时进行形式审查即可，由于医疗机构与自称丈夫的人对患者本人的利益认定一致，此人又签字愿意履行监护职责承担责任，可以暂时推定他的家属身份成立。医疗机构应当采用第二方案的作为处置。

如医疗机构已尽告知义务，但此人不愿签字作出意思表示，则可推定此不签字行为与自称丈夫的行为作相反表示，等同于相互抵销以致形式审查后暂时不能证明他的家属身份成立。医疗机构应当采用第三方案的作为处置。

例4：医疗机构认为需立即动手术紧急救治昏迷的病危患者，送患者前来的人自称是她的丈夫并且签字拒绝动手术，但当时不能提供户口簿、结婚证等证据证明。

答：虽然自称丈夫的人签字愿意履行监护职责承担责任，但是监护人对患者本人的利益认定与医疗机构严重相悖，也与通常情况下患者本人认定自己的利益严重不符，等同于相互抵销以致形式审查后暂时不能证明他的家属身份成立。医疗机构应当采用第三方案的作为处置。

例5：医疗机构认为需立即动手术紧急救治昏迷

的病危患者，送患者前来的人自称是她的丈夫，且能提供身份证、户口簿或结婚证等证据证明，但他签字拒绝动手术。

答：虽然患者丈夫对患者本人的利益认定与医疗机构严重相悖，也与通常情况下患者本人认定自己的利益严重不符，但相关证据已经由医疗机构进行实质审查并证明其家属身份成立，即便有其他合理怀疑，也应由公安局机关等核实家属身份或依法协助有权机关鉴定该家属的民事行为能力；又医疗机构不能证明他并非监护人，应当暂时推定其为监护人。在有权机关未作出相反认定前，医疗机构应当推定患者丈夫与监护人的身份为真，采用第二方案的不作为处置。

三 “遇到其他特殊情况”的适用

如前立法技术分析所述，“遇到其他特殊情况”是对法律规定未明确事项的补充，是排除了可以具体适用其他法律之后的特别适用。“特殊情况”的客观标准即是其他“法律”。适用“遇到其他特殊情况”的前提是：能够根据其他法律合法排除第三十三条前三方案的适用。

第三十三条的前三种方案有时会与其他法律产生冲突以致依照其他法律行事，但这只是依法转换，不能因此说被排除适用的相关法律是违法无效的。第三十三条中实际包含了两种医疗机构处置程序，采用不同的方案就意味着采用不同的医疗机构内部处置程序，这是实践中应当注意的问题：

1、医疗机构在第一和第二方案的作为处置中采用

的普通程序。由于只是当作可以依照其他规范处置的普通医疗事务（例如经治医师提出医疗处置方案，依照其内部管理制度由其直接上级批准即可实施），所以在此没有明文规定其程序，而是借助于其他规范隐含于第一方案和第二方案可操作性之中；

2、医疗机构在第三和第四方案的作为处置中采用的“经治医师应当提出医疗处置方案，在取得医疗机构负责人或者被授权负责人员的批准后实施”的特殊程序，第三十三条对此作出了明文规定。

例6：患者是甲类传染病病人，医疗机构认为应当对其施行第三十三条的“手术、特殊检查或者特殊治疗”，但是患者本人拒绝。

答：根据《传染病防治法》第三十九条第二款的规定，对甲类传染病病人、病原携带者、疑似病人“拒绝隔离治疗或者隔离期未满擅自脱离隔离治疗的，可以由公安局机关协助医疗机构采取强制隔离治疗措施。”由于该法律能够合法排除第三十三条前三方案的适用，因此应当认为适用该法律即属于“遇到其他特殊情况”，由医疗机构依法采用第四方案的作为处置。

例7：成年患者本人签字同意动手术，但在场的家属签字拒绝动手术。

答：医疗机构应当认为属于“遇到其他特殊情况”，采用第四方案的作为处置。第一方案要求患者本人及其家属或关系人都同意并签字，所以不具备实施作为的条件。在此应注意，虽然均是医疗机构的作为，但采用第一方案还是第四方案就意味着采用不同的内部管理程序。





浅议上市公司职务发明问题

文 北京市大成（深圳）律师事务所 涂成洲律师

自创业板开板以后，职务发明问题就越来越被重视。创业板上市企业多为高新技术企业，技术创新、专利技术对企业的持续发展举足轻重，监管层对此也非常重视。

从已上市企业来看，对企业职务发明的关注主要有三种情形：一是公司从股东或员工处无偿受让的专利技术是否属于职务发明；二是公司正在申请专利的技术是否属于职务发明；三是公司股东用于增资的专利是否属于职务发明。

对于第一种情形，如果公司从股东处受让或其他人员处受让的专利属于职务发明，则为公司受让自己的东西，在实践中多为无偿受让。证监会关注这种情形的目的是想审核这种无偿受让行为是否存在产权纠纷，甚至是否会发生损害公司利益的情形。第二种情形对公司正在申请的专利是否属于职务发明的关注，则是为了确定以后是否会给公司带来与此相关的产权纠纷，因此公司需要在上市招股书中对此予以确定。前述两种情形都遵循了这样的解决思路：即确定属于职务发明，发明所有权归公司所有，与此相关的自然人承诺不会对此主张权利。

但第三种情形有别于前两种，其关涉的主要是公司股东出资的真实性及合理性问题，因此证监会对该种情形给予的关注程度会明显高于前面两种情形。鉴于此，公司在处理第三种职务发明的情形时，应该更加审慎严格。这一种情形的解决思路跟前面两种刚好相反，它旨在解释这不是职务发明而是由股东自己创造的，并非股东利用公司的资产进行个人出资。这期间最好能够从出资股东的专业背景、专利研发过程、研发周期等

多个角度来解释股东的确没有利用公司的资源来进行技术研发工作。这样说服力更加可靠。

【案例】西安宝德股份

西安宝德股份股东赵敏以无形资产“石油钻机电传动控制系统”出资，对于“石油钻机电传动控制系统”是否为职务发明的问题，公司给予了几个角度的解释。

1、赵敏具有独立完成“石油钻机电传动控制系统”的能力。

赵敏毕业于重庆大学自动化专业，硕士研究生学历，曾先后在研究所、企业中长期从事工业自动化研究、设计工作，主持过多项国家重点科学技术项目，获得过国家科学技术进步奖，发表过十余篇专业论文，具有很强的研发实力，熟悉电气和机械行业，具有个人完成“石油钻机电传动控制系统”的研发能力。作为工业自动化行业的专家，赵敏完成了多项技术研究，“石油钻机电传动控制系统”相关技术正是其中之一。

2、在发行人创立初期，公司主要从事冶金及造纸行业的自动化设备的研发、设计、生产工作，同时，涉足了部分石油领域的业务。

由于各方面的物质技术条件有限，公司本身缺乏研发条件，同时，相应的研发人员也相对缺乏，公司设立初期所从事业务的相关技术均来源于赵敏所研发成熟且无偿提供

公司使用的相关技术。公司创立初期并不具备相应的研发能力。

3、“石油钻机电传动控制系统”无形资产的研发工作的开始早于宝德有限的成立时间，不是赵敏执行宝德有限职务的活动，研发过程中也没有利用宝德有限的物质技术条件。

所以，“石油钻机电传动控制系统”是赵敏个人从事科研活动的研究成果，不是职务发明。

宝德股份的情形属于前述第三种情形，该公司有关股东以无形资产出资问题的解决思路获得了证监会的认同。

【案例】江苏维尔利

江苏维尔利2007年增资时，李月中以其经评估后的实用新型专利“分体式膜生化反应装置”作价826万元出资。关于李月中出资的专利为非职务发明的解释也主要是：他本人的专业学习背景、专利研发过程、研发成果呈现时间、研发周期等。此外，公司还向李月中专门出具了一份《非职务发明确认函》，双方对该专利为非职务发明进行了确认，排除了跟该项专利的任何权属争议。江苏维尔利解决思路同样也获得了证监会的认同。

从经历过的案例来看，我认为宝德股份或江苏维尔利在解释利用无形资产出资的时候，如果能够详细诠释一下用以出资的技术与公司主营业务的关联性，则能更好地解释职务发明问题。创业板市场中存在类似情形的公司有很多，比如大禹节水、聚龙股份、三聚环保、易世达、元力股份等。

职务发明界定

实践来看，一般对职务发明的界定主要从以下几个方面：

- 1、该项技术系在本职工作中作出的发明创造；
- 2、该项技术为履行本单位交付的本职工作之外的任务所作出的发明创造；
- 3、退休、退職或者调动工作后“1年内”作出的，与其在原单位承担的本职工作有关的发明创造；
- 4、该项技术为主要利用本单位的物质技术条件完成的发明创造（如果利用本单位的物质技术条件完成的发明创造，单位与发明人订有合同，对申请专利的权利和专利权的归属作出约定的，从其约定）。

实际中也有特殊的情形，比如：①对利用法人提供的物质技术条件，约定返还资金或者缴纳使用费的，不属于职务技术成果；②在技术成果“完成后”利用法人的物质技术条件进行验证、测试的，不属于职务技术成果。



矿业权抵押的法律分析与风险防范

文 广东卓建律师事务所 金振朝律师

所谓矿业权抵押，是指矿业权人以其拥有的矿业权在不转移占有的前提下，抵押给债权人，当发生债务人不履行债务或者发生当事人约定的实现抵押权的情形，债权人有权就矿业权优先受偿的行为。根据我国现有法律规定，矿业权属于可以设立抵押的财产，但因其不同于土地使用权的固有特性，存在较大的风险，本文拟对矿业权抵押的若干法律问题及风险控制进行分析。

一、矿业权抵押的法律依据

任何可提供担保的财产必须同时具备两个基本属性：一是财产性；二是可转让性，矿业权也不例外。同时具备前述两个属性，并且法律、行政法规没有禁止设定担保的财产，就是可以用来提供担保的财产。梳理、总结起来，矿业权抵押的法律依据在于：

（一）《民法通则》

第五章“民事权利”第一节“财产所有权和与财产所有权有关的财产权”第81条第2款规定：

“国家所有的矿藏，可以依法由全民所有制单位和集体所有制单位开采，也可以依法由公民采挖。国家保护合法的采矿权。”首次在民事基本法律中明确采矿权的财产性，但未明确采矿权的可转让性，更未规定矿业权可以抵押。

（二）《矿业权出让转让管理暂行规定》 （以下简称“《出让暂行规定》”）

我国于1986年颁布实施了《矿产资源法》，并于1994年颁布实施了《矿产资源法实施细则》，均禁止矿业权的转让、出租和抵押。1996年我国

对《矿产资源法》进行了修订，允许矿业权有条件转让，但规定的前提条件十分苛刻，并禁止将矿业权倒卖营利，计划色彩浓厚。1998年国务院颁布实施了《探矿权采矿权转让管理办法》（以下简称“《转让管理办法》”），该办法基本上对修订后的《矿产资源法》没有大的突破。2000年国土资源部颁布实施了《出让暂行规定》，不仅明确了矿业权属于财产权，并且放宽了矿业权的转让条件，对我国矿业权流转制度进行了有益探索，推动了矿业权二级市场建设，但作为部门规章，效力级别偏低的弊端也是明显的。

按照《出让暂行规定》第55条的规定，债务人和抵押人应为同一人（矿业权人），那么矿业权人能否以矿业权为第三人的债务提供抵押呢？从民法理论和现实需求上看，禁止矿业权人以矿业权为第三人债务提供抵押不合法理。但是，实践中，确实有不少地方的国土资源部门不受理为第三人债务提供抵押的申请。

（三）《物权法》

其中第三编“用益物权”第十章“一般规定”中第123条规定：“依法取得的探矿权、采矿权、取水权和使用水域、滩涂从事养殖、捕捞的权利受法律保护。”该条首次于法律中明确了矿业权的用益物权属性，是建立在国家的矿产资源所有权基础上占有、使用、收益的排他性的权利。而作为一类民事权利，物权法并未对矿业权的转让作出限制。第180条规定：“债务人或者第三人有权处分的下列财产可以抵押：……（七）法律、行政法规未禁止抵押的其他财产。”须注意的是，物权法对于可

转让国家出资勘查所形成的探矿权、采矿权的，必须进行评估。探矿权、采矿权转让的评估工作，由国务院地质矿产主管部门会同国务院国有资产管理部门认定的评估机构进行；评估结果由国务院地质矿产主管部门确认。因此，可以判断，以国家出资勘查所形成的矿业权抵押的，必须委托具有矿业权评估资格的评估机构和评估师进行价值评估

设立抵押的财产范围列举采取的是“法无明文禁止即许可”的一般民事规则，该条规定可谓为矿业权抵押的合法性奠定了坚实基础。

二、矿业权抵押应具备的条件

根据《出让暂行规定》第36条第2款，矿业权的出租、抵押，按照矿业权转让的条件和程序进行管理，由原发证机关审查批准。《转让管理办法》第5条、第6条则分别规定了探矿权和采矿权的转让条件：

转让探矿权，应当具备下列条件：(1)自颁发勘查许可证之日起满2年，或者在勘查作业区内发现可供进一步勘查或者开采的矿产资源；(2)完成规定的最低勘查投入；(3)探矿权属无争议；(4)按照国家有关规定已经缴纳探矿权使用费、探矿权价款；(5)国务院地质矿产主管部门规定的其他条件。

转让采矿权，应当具备下列条件：(1)矿山企业投入采矿生产满1年；(2)采矿权属无争议；(3)按照国家有关规定已经缴纳采矿权使用费、采矿权价款、矿产资源补偿费和资源税；(4)国务院地质矿产主管部门规定的其他条件。(5)国有矿山企业在申请转让采矿权前，应当征得矿山企业主管部门的同意。

《转让管理办法》属于国务院颁布的行政法规，对于其强制性规定的违反关系到有关抵押合同的效力。

三、矿业权抵押中的价值评估

设立矿业权抵押的，是否以价值评估为必要前提条件之一？根据《转让管理办法》第9条规定：转让国家出资勘查所形成的探矿权、采矿权的，必须进行评估。探矿权、采矿权转让的评估工作，由国务院地质矿产主管部门会同国务院国有资产管理部门认定的评估机构进行；评估结果由国务院地质矿产主管部门确认。因此，可以判断，以国家出资勘查所形成的矿业权抵押的，必须委托具有矿业权

评估资格的评估机构和评估师进行价值评估。根据《探矿权采矿权评估管理暂行办法》和《探矿权采矿权评估资格管理暂行办法》等有关规定，国务院地质矿产主管部门对评估结果依法确认，国务院地质矿产主管部门可以委托各省、自治区、

直辖市人民政府地质矿产主管部门，对由省级以下人民政府地质矿产主管部门发证的探矿权、采矿权的评估结果进行确认。2003年国土资源部颁发《关于加强探矿权评估监督管理的通知》（国土资发[2003]16号），资源主管部门不再对探矿权评估结果进行确认。取消探矿权评估结果确认，简化行政审批程序、明晰探矿权采矿权评估机构依法承担民事责任，促进评估机构和从业人员真正做到独立、客观、公正地执业；探矿权评估结果实行备案制。

对于非国家出资形成的矿业权抵押的，上述有关法律规定并没有规定必须对其进行价值评估。但是，根据《转让管理办法》第56条规定，债权人要求抵押人提供抵押物价值的，抵押人应委托评估机构评估抵押物。该条规定应该说是限制了当事人的意思自治，不符合民法上的自愿原则，应当理解为任意性规范而非强制性规范。正因为有该条规定，有关部门可能出于对规定的错误理解或者因为利益勾结而对非国有出资形成的矿业权抵押提出强制评估要求。

四、矿业权抵押的设立和行使

目前，我国矿业权抵押实行的是备案制，《出让暂行规定》第57条规定：“矿业权设定抵押时，矿业权人应持抵押合同和矿业权许可证到原发证机关办理备案手续。矿业权抵押解除后20日内，矿业权人应书面告知原发证机关。”而《担保法》第41条规定：“当事人以本法第42条规定的财产抵押的，应当办理抵押物登记，抵押合同自登记之日起生效。”而矿业权抵押，又不属担保法第42条规定的财产，依照《担保法》第43条规定：“当事人以其他财产抵押的，可以自愿办理抵押物登记，抵押合同自签订之日起生效。当事人未办理抵押物登记的，不得对抗第三人。当事人办理抵押物登记的，登记部门为抵押人所在地的公证部门。”《物权法》对于矿业权抵押登记问题并未涉及。而按照上

述规定办理矿业权抵押备案时，还须按照原发证机关的要求提供其他有关资料。

《出让暂行规定》第58条规定，债务人不履行债务时，债权人有权申请实现抵押权，并从处置的矿业权所得中依法受偿。新的矿业权申请人应符合国家规定的资质条件，当事人应依法办理矿业权转让、变更登记手续。采矿权人被吊销许可证时，由此产生的后果由债务人承担。矿业权抵押权实现，实际上是一个矿业权转让的行为，根据《转让管理办法》第7条的规定，矿业权转让的受让人，应当符合《矿产资源勘查区块登记管理办法》或者《矿产资源开采登记管理办法》规定的矿业权申请人的条件，这个条件中包括了矿业权申请人资质条件的证明以及依法设立矿山企业的批准文件等要求。

五、矿业权抵押的风险及防范对策

（一）矿业权自身的法律风险

接受矿业权作为抵押标的物，签订抵押合同之前，应对采矿权进行认真细致的审查。审查用于抵押的无瑕疵的采矿权须把握以下几个条件：1、采矿许可证是经有权部门颁发且在有效期内；2、采矿权属无争议；3、采矿企业生产满一年；4、按照国家有关规定已经缴纳

采矿权使用费、采矿权价款、矿产资源补充费及资源税；5、采矿权不存在先行出租行为。若采矿权或采矿权人在上述方面存在不足，应要求矿业权人及时整改、消除。

（二）价值评估风险

矿产资源埋藏在地表之下，矿产品的储量是建立在矿产勘查基础上的。一方面，受勘查技术、手段等因素的影响，矿产资源的储量及价值难以准确计量；另一方面，矿产的实际情况可能会与勘查结果存在很大的误差。以采矿权作为抵押物，一般要求抵押人就采矿权的价值，委托有资质的评估机构进行评估。抵押权人应在专业评估机构评估价值的基础上，再实地勘查鉴别评估价值的合理性与真实性。

（三）矿业权受让主体资格的风险

矿业权主体资格存在严格的资质限制，增大了抵押权人实现抵押权的难度和可能性。矿藏的开采门槛较高，需要一定技术、设备、资质等条件，因

此，矿业权主体必须具备一定的资质条件。矿业权受让人是否具备这些资质条件，必须通过地质矿产主管部门对申请人进行审查认可。抵押权人作为抵押权人不具备采矿权受让人的资质条件的，所以实现矿业权抵押则不能适用折价方式。只能在申请实现抵押权时，委托法院或者其他拍卖单位对采矿权进行处置，转让给符合国家规定的资质条件的主体后，从处置的采矿权所得中依法受偿。如果没有符合条件的受让人，则难以实现抵押权。

（四）抵押人违法导致权利丧失的风险

由于矿业管理体制不完善及矿业登记制度不健全，部分企业采矿权许可证取得存在重大法律瑕疵，面临被发证机构吊销的风险。例如，若采矿权人未履行法律法规规定的义务（如未缴纳税费、未履行安全生产、环境保护义务等）、采矿权许可证期限届满前未依法申请续延、未经批准进行出租、承包等，矿业权行政管理部门有权吊销许可证，导

矿产资源埋藏在地表之下，矿产品的储量是建立在矿产勘查基础上的。一方面，受勘查技术、手段等因素的影响，矿产资源的储量及价值难以准确计量；另一方面，矿产的实际情况可能会与勘查结果存在很大的误差。以采矿权作为抵押物，一般要求抵押人就采矿权的价值，委托有资质的评估机构进行评估。抵押权人应在专业评估机构评估价值的基础上，再实地勘查鉴别评估价值的合理性与真实性。

致采矿权消灭。采矿权抵押设定后还应及时跟踪、了解抵押人是否履行各项法定义务，及时督促采矿权人办理采矿权许可证的年检、延期手续，督促采矿权人依法按期缴纳法定税费。

（五）安全生产风险

矿产开采，特别是小矿山的开采属于高危行业，一旦发生生产安全事故被吊销采矿权证，将直接影响抵押权的实现。在抵押权设立前，为有效防范安全风险，抵押权人应选择安全制度健全、安全设施设备完备、安全管理及从业人员齐全的采矿企业。一方面可通过安监、矿管等部门，调查了解其以往的安全生产记录。另一方面可对其生产安全情况进行实地调查，调查企业各项生产及安全防范的各种硬件设施是否达到国家安监局的各项指标要求。在抵押权设立后，抵押权人应对采矿企业进行全方位的监管，以防范应对各类安全事故风险和经营风险。



环境污染侵权案件的责任分析

文 上海市建纬(深圳)律师事务所 陈旭绯律师

[案情介绍]

某大型淡水渔业养殖场(本案原告,以下简称养殖场)自2000年开始建场,养殖某种珍贵食用淡水鱼类,经过不断扩大再生产,自2008年底,该养殖场的养殖规模已扩大到年产10万余斤。但是2009年5月,养殖场突然发现其养殖的鱼类分批大量死亡,近一个月的时间先后共有3万斤鱼死亡,经反复排查后,养殖场发现,某纺织印染厂(本案被告,以下简称印染厂)排放的工业废水排放渠离养殖鱼塘很近,该印染厂位于养殖场东面约一公里之远,是2008年底投产的,但是印染厂的排污渠却距离养殖场的养殖池塘只有20米远。养殖场发现排污渠中的工业废水渗入鱼塘,污染了鱼塘的养殖水质,在将被印染厂工业废水污染的养殖用水送检后,检验报告显示被污染的养殖用水中的COD及氨氮大量超标,养殖场随后将死鱼送检,检验报告显示,排除鱼类因水温变化、喂养不当原因死亡,但不排除缺氧死亡。养殖场因此认为,造成其鱼类死亡的直接原因是印染厂的工业废水排放。在与印染厂协商未果的情况下,2010年7月养殖场将印染厂诉至法院,要求印染厂赔偿养殖场鱼类损失人民币60万元。

在一审法院的审理过程中,被告辩称,自己的印染厂已通过环保部门的环评,且已取得排污许可证,排放的工业废水也达到严格于国家排放标准的地方排放标准,自己的排污行为是合法的,并不是由于超标排放而导致原告的鱼类死亡,因而被告认为自己在此案中没有过错,不造成对原告的侵权,因而不应承担相应的赔偿责任。同时被告还辩称,原告亦未能举出直接的证据证明鱼的死亡是由被告的排放行为所致,不排除原告的鱼类死亡是由其他原因所致,因而原告应承担举证不能的法律后果。故而,被告认为自己在本案中无责任,不应承担对原告损失的赔偿。

在审理过程中,法院发现,被告是家新建不久的企业,其环评报告及排污许可证确都齐全,在环保部门的例行监测过程中也未发现被告的超标排放行为。每年的夏季是该地区的多雨季节,由于被告工业废水排放渠与原告的养殖池塘相距只有20米,2009年5几次大暴雨之后,被告的排污渠污水屡次溢出,流入了20米外的原告的养殖池塘,污染了原告的养殖用水,原告提交的养殖用水检验报告亦显示,被污染的养殖用水中的COD及氨氮大量超标。

而被告未递交自己的排污渠中污水的检验报告。目前，该案件尚未最终判决。

争议焦点：

1、被告的废水达标排放能否成为其侵权的免责事由？

2、举证责任如何分配？因果关系的证明由谁承担？

[律师观点]

一、本案的焦点之一在于，被告作为一家通过环评的企业，且依法取得了排污许可证，在其投产后，经环保部门的几次现场监测，其工业废水排放也都达标，因该地区制定了严于国家排放标准的地方排放标准，被告的污水排放达到该地方标准。应该说被告是守法生产经营的企业，其生产经营行为符合国家环保政策及法规，那么被告的达标排污行为能否成为其对原告环境侵权的免责事由呢？

本律师认为，由于被告的排污行为客观上污染了原告的鱼塘养殖用水，导致了原告的鱼类死亡，虽然被告的排污达标，却不能成为其免责的抗辩理由，被告仍应承担因环境污染侵权给原告造成的损失。具体理由如下：

（一）法律规定环境污染侵权案件采用无过错责任原则

环境侵权案件属于特殊侵权案件，不同于一般侵权案件，其构成要件及归责原则均不同于一般侵权案件。一般侵权行为的四大构成要件是损害的事实、侵权行为、因果关系以及主观过错。在一般侵权案件中，采取的归责原则是过错责任原则。而环境侵权行为却不以过错作为侵权行为的必要构成要件，法律规定，环境侵权行为采取为无过错责任原则。《中华人民共和国环境保护法》第四十一条第一款明确规定：“造成环境污染危害的，有责任排除危害，并对直接受到损害的单位和个人赔偿

损失。”《中华人民共和国侵权责任法》第六十五条也明确规定：“因污染环境造成损害的，污染者应当承担侵权责任。”由此两条规定可以看出，在环境侵权案件上，法律明确规定的是无过错责任原则，只要造成了污染损害，不论有无过错，均应承担侵权责任。

本案中，被告的排污行为并没有违法，被告主观上不存在过错，但客观上却由于被告的排污行为给原告带来了环境侵害，并造成了原告的财产损失，根据《环境保护法》及《侵权责任法》的规定，被告仍应对自己的排污行为给原告造成的损害承担赔偿责任。被告以没有过错作为免责事由来抗辩，是没有法律依据的，也不应得到法院的支持。

（二）环境侵权行为中的免责事由认定

既然环境侵权案件的归责原则为无过错责任原则，那么环境侵权案件的免责事由的认定也是采用无过错责任下的免责事由，不外乎不可抗力、自我致害、第三者责任等。具体到本案是关于水污染的案例，那么根据《环境保护法》第41条规定：“...完全由于不可抗拒的自然灾害，并经及时采取合理措施，仍然不能避免造成的环境污染损害的，免于承担责任”；《侵权责任法》第六十八条规定：

“因第三人的过错污染环境造成损害的，被侵权人可以向污染者请求赔偿，也可以向第三人请求赔偿。污染者赔偿后，有权向第三人追偿。”；以及《水污染防治法》第85条规定：“...由于不可抗力造成水污染损害的，排污方不承担赔偿责任；法律另有规定的除外。水污染损害是由受害人故意造成的，排污方不承担赔偿责任。水污染损害是由受害人重大过失造成的，可以减轻排污方的赔偿责任。水污染损害是由第三人造成的，排污方承担赔偿责任后，有权向第三人追偿。”。也就是说，在水污染案件中，法律规定的免责事由为不可抗力、不可抗拒的自然灾害、自我致害及第三者过错。

在环境侵权案件中，法律已明确规定，举证责任的分配采用举证责任倒置，实行由被告举证制度。那么，是否在环境侵权案件中，原告就完全不必要就因果关系进行举证呢？

在本案中，被告未能提交证据证明其对原告的损害是由于不可抗力、自我致害及第三者过错所致。那么，大暴雨能否算作不可抗拒的自然灾害呢？本律师认为，夏季多暴雨是案发地区惯有的天气现象，被告在挖排污渠时应能合理地预见到这一天气现象，因而应采用设计合理深度和宽度的排污渠道来预防和避免夏季可能出现的暴雨而致使排污渠溢水，但是本案中被告并未合理地预见并采取相应的措施来避免排污渠溢水，因而，被告在本案中不能主张因不可抗拒的自然灾害而免责。

二、本案的焦点二在于，原告主张自己受到侵害，那么原告是否需要举证证明被告的行为与受侵害的事实之间有因果关系？在环境侵权行为中举证责任如何分配？《侵权责任法》第六十六条规定：

“因污染环境发生纠纷，污染者应当就法律规定的不承担责任或者减轻责任的情形及其行为与损害之间不存在因果关系承担举证责任。”最高人民法院《关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉若干问题的意见》第74条规定，“因环境污染引起的损害赔偿诉讼，... 对原告提出的侵权事实，被告否认的，由被告负举证责任”。《最高人民法院关于民事诉讼证据的若干规定》第4条也规定：“因环境污染引起的损害赔偿诉讼，由加害人就法律规定的免责事由及其行为与损害结果之间不存在因果关系承担举证责任”。由此可以看出，在环境侵权案件中，法律已明确规定，举证责任的分配采用举证责任倒置，实行由被告举证制度。那么，是否在环境侵权案件中，原告就完全不必要就因果关系进行举证呢？加害者与受害者之间的举证责任与范围如何分配呢？下面，本律师以本案为例予以说明。

（一）本案中原告的举证责任

本案中，原告主张其受到了被告的环境污染侵害，那么原告是否只要提交受损害事实的证据及被告危害行为的依据，而不需要就两者之间的因果关系举证，将举证责任完全推给被告呢？本律师认为，并非如此。本案中，原告主张自己养殖的鱼类因为被告的排污行为而大量死亡，并主张是因为被告的

排污废水渗入了原告的养殖池塘所致，那么，原告该从哪方面举证证明两者之间的因果关系呢？在本案中，原告的处理方式是妥当的。原告在知晓自己的养殖用水受到被告排污废水的污染后，随即将自己受到污染的养殖用水及死鱼送

检，检验结果显示，原告的养殖用水中的COD及氨氮大量超标，死鱼的检验结果显示不排除缺氧死亡。而依据一般生产经验，被告作为一家纺织用品印染企业，其生产工艺流程中排放的工业废水在未做进一步污水净化处理前会不可避免地含有大量超标的COD及氨氮，且被告的排污渠距离原告的养殖池塘近20米远，由于暴雨的作用，被告排污渠中的废水溢出导致原告养殖池塘受污染，而且每次鱼类死亡都是在暴雨之后，养殖池塘周边也没有其他污染源。因此，原告的举证已足以证明自己的鱼类死亡与被告的排污行为之间存在因果关系。原告就损害事实与危害行为之间的因果关系举证责任已经完成。

（二）本案被告的举证责任

从上文引述的法律的明确规定可以看出，在环境侵权案件中被告负主要举证责任，如果被告否认侵权事实的存在，那么被告需要就侵权的事实、免责事由及损害事实与危害性为之间的因果关系一一举证，证明自己不需要承担赔偿责任。其中因果关系的证明是被告所需承担的关键且极为重要的举证责任。

在本案中，被告想要否认对原告的环境侵权损害事实，那么被告必须举证推翻原告对本案因果关系的证明。被告必须能够证明自己的生产经营行为与原告的环境损害之间不存在因果关系。被告可以举证自己在生产经营过程中采用了清洁生产工艺，装备了污水净化设施，污水是经多级净化后排入排污渠的，排污渠中的废水经检验后含有的COD及氨氮含量不及原告送检的养殖用水指标来证明原告所举证的因果关系不成立。被告还可以通过举证由于地质因素的存在，自己排污渠中的废水无法到达原告的养殖池塘等理由来抗辩原告所举证的因果关系的不成立。

显然，本案中，被告未能有合理的理由来抗辩原告所举证的因果关系的不成立。故而，本案中应该被告承担举证不能的法律后果，由被告承担因环境侵权给原告带来的损失。



律师的价值

文 广东中圳律师事务所 方亮律师

从警十五年，怎么一不小心就做了律师。警察，尤其是刑事警察，那是多么崇高的职业，多么令人敬仰的职业，然而，在穿上警服十九年后的今天，我竟然离开了这只光荣的队伍。为什么我会选择做律师，这是个多么沉重的命题。确实，回答这个问题，很难几句话说明清楚。我首先是想说说，律师的价值到底体现在哪里？

有人说，律师就是吃了原告吃被告，是个十足的皮条客。也许几年前的我，也是这么理解律师这个职业的。然而，现在，我却要对律师这个职业重新注释。

最近，我接了一宗刑案。案件很简单，一个小伙子在公交车上看见前面座位上的一个小姑娘在玩手机。小伙子两天没吃饭，肚子咕咕叫，一个邪恶的念头油然而生。他在车门打开的一霎那，突然抢了小姑娘的手机就跑。天网恢恢，疏而不漏，很快，小伙子被抓获，手机也现场缴获。这是个很简单的案件，案件的事实本无疑义。但问题就出在小姑娘说是小伙子打了她，之后抢走手机。小伙子说，是趁其不备抢走的。这两种不同的表述，导致的定罪却天壤之别。按照被害人的陈述，这就是典型的抢劫。按照嫌疑人的供述，这就是典型的抢夺。抢劫不要紧，关键是在公交车上抢劫，是抢劫罪法定从重的第二款，公共交通工具上抢劫，起码十年以上有期徒刑。而抢夺，仅仅是三年以下。虽然如此，公安机关本着打击犯罪维护治安的天职，以抢劫罪向检察院提交起诉意见。当我把起诉意见书拿给小伙子的父亲看时，这个老同志差点晕倒。小伙子有个女朋友，知道这件事情后，说等小伙子5年。这可把小伙子父亲急坏了。左弯右拐，托人找到我，要我做小伙子的律师。

律师，他的天职是使当事人合法利益最大化，但前提是在法律范围内行事，这是最基本的底线。一个老律师告诉我，做好一件案子，要有三个条件，第一，案件的基本事实和证据，第二，一定的物质基础，第三，一定的人脉关系。这是大实话，三个条件中，案件的基本事实和证据是最基础的条件。那我们也就从基本的事实和证据入手。首先我们会见了嫌疑人。小伙子是个帅小伙，当他穿着囚服站在我面前的时候，我是很难将他和一个抢劫犯联系在一起的。经过再三的工作和询问，小伙子对是否打了小姑娘决口否认，并一再表示要我们帮他洗脱罪责。之后我们找到案件的检察官，经过简单的交流，检察官告诉我们此案要补充侦查，找到现场的目击证人，看当时的状况到底如何。根据我多年办理刑事案件的经验，在案件发生几个月后再去找目击证人，无异于大海捞针。在当前刑事案件严峻事态的今天，公安机关很难花大量的时间和警力去补充这么一个证据的。不久，我们获知此案未补充到相关的证人证言，将以抢夺罪起诉，适用简易程序。如此，小伙子肯定是三年以下了。他的女朋友要等的话，也不用5年之久。

我们权且不论到底当时小伙子有没有实施暴力或暴力威胁，我们要探讨的是，如果小伙子当时确实是抢夺，而最后以公共交通工具上抢劫来定罪处罚的话，那就是新的不公平和不正义，那对于一个20多岁的小伙子来说，对于他的家庭和未婚妻来说，无异于毁灭性的打击。那他若干年服刑出来，将会充满了对社会的仇恨，而且由于长时间脱离这个社会而与日新月异的新社会格格不入，那么他的下半生十有八九还是与犯罪和监狱脱不了干系。正是通过这么一件小案件，我更深刻体会刑法所确定（下转P44）



雅文共赏

文运雅处数秦淮

文 自由撰稿人 黄家双

“六朝金粉”的十里秦淮，有道不完的才子佳人传奇，有坐不尽的画舫看不厌的红粉，于是又有了读不完的“繁华、柔雅”之词。那《儒林外史》中的“秦淮到了月色的时候，越是夜色已深，更有那细吹细唱的船来，凄清委婉，动人心魄。女子穿细纱，头上簪了茉莉，一齐卷起湘帘，凭栏静听。灯船鼓声一响，两边帘卷窗开，河房里焚的沉香、香雾喷出来，和河里的月色烟光合成一色，望之如仙女。因而，我等决计要到这十里秦淮走一趟，好好领略一下那蔷薇色秦淮河的浓重香味。

我们的车在文德桥头的一块废墟场上停了下来，大家便三三两两地过了桥，然后悠悠然来到秦淮小吃一条街。这街店的装潢似乎全是古色古香的。那古趣盎然的钱庄、书局、印社；那古玩首饰、文房四宝、字画、剪纸、刻玉、绣品、紫砂茶具的古朴诱人，我在别的地方未曾见过；那一摊挤着一摊的小吃，锅中所煮的鸭盹肝、细粉汤、小笼包子、葱油饼、麻油素包子、翡翠烧卖、桂花糖芋艿、鸡鸭血汤……，这四处横溢着的杂香味，那酒肆饭馆横垂着的黄布幌子，足使人的思维停滞在十八世纪之前。我们在如此繁多的小吃面前，霎时间谁也拿不定主意该吃些什么。在众议纷纭中，终于先吃那碗粉丝什锦汤，然后又吃桂花糖芋艿，但

仍觉得意犹未尽，于是在旁的一位同行执意要请客，就再吃了麻油素包子。这餐风味小吃，真吃得开心。

饱餐了秦淮风味之后，大家迈步向河沿走去。这段秦淮河不很宽，但水色尚清，河中停着五六只画舫等待着游客，舱中也无灯火。有位艄公说，这地方，就是古时的“桃叶渡”。桃叶渡，美好的传说曾经骗取了几代文人墨客的诗情，如今又骗取我等村夫欲子的向往之情。

这儿曾留有晋代大书法家王献之的足迹。那“桃叶渡”的风流韵事，不知牵系着多少人的心：乾隆皇帝为此写下了“渡口名因爱妾留，都夸子敬特风流。尔时乐地在名教，那在歌栏与舞楼”诗篇，曹雪芹也为她谱写过“衰草闲花映浅池，小照空悬壁上题”绝句。真想不到，那些杜撰出来的令人伤感的美人儿却像精灵一样，至今仍为人所传颂。

漫步在十里长河，那“三步一舫，五步一亭”的秦淮新景，为游人展现出迷人的风姿。我虽未入“舫舱”，又未能畅游那“白鹭洲”的典故趣景，“萃苑”的玲珑秀色，“魁光阁”的文运雅处，“乌衣巷”的六朝官宅，“瞻园”的奇石古树……但我已深深地感到满足了。

（接P43）的“罚当其罪”原则的法理意义和社会价值。

在法庭辩论阶段，我们提交了小伙子在部队服役时被评为优秀士兵的材料，算是向法官博得一丝同情。还有我们对伤情鉴定为轻微伤也提出疑义，因为根据公安部关于伤情鉴定的标准，被害人的伤情是达不到轻微伤的标准的。我们针对小伙子的事实、证据、表现等，提出了缓刑的建议。等等，也许，律师的价值不在于改变事实，而在于接近事实。

最后的判决结果在我们的估计之中，有期徒刑一年半，罚金1000元。这样的判决结果，我们觉得比较公平，因此也没有上诉。如果这个案件没有律

师介入，没有一个替他说话的人，恐怕就不一定是这种结果，这时的答案几乎是肯定的。一个涉嫌犯罪的人，在强大的公权力面前，是多么弱小。无论这个人犯下多么大的罪行，他首先是个人，应该有人尊严和起码的人格。在失去自由的同时，他几乎失去了一切。他是多么渴望有个人能帮帮他，哪怕听他说话都可以。做警察的时候，很少接触犯罪嫌疑人家属，即使接触，也是出于了解案件情况。但当这个犯罪嫌疑人成为你的当事人之后，随着你的立场的改变，你发现这个涉嫌犯罪的人，原来也是需要人来维护他的权利的。

【数字】

160多万

“从2010年以来,按照公安部的统一部署,全国公安机关特别是基层派出所,主动跟进服务,积极开展身份证重号纠正工作。截至目前,160多万身份证重号问题得到了解决。”公安部治安局副局长黄双全介绍,我国从上个世纪80年代开始实行居民身份证制度,由于当时经济社会发展条件所限,大多采取的是手工操作方式,加上工作量比较大,一些地方动员了社会力量参与编号,管理上不够规范,产生了不少重号,给群众造成了不便。对此,公安部高度重视。

239万件

截至目前,云南省全省共有人民调解员232221名,人民调解委员会16897个,以村民小组调解组织为补充的“三级调解网络”已经覆盖了全省广大城镇和农村。5年来,全省共调解各类矛盾纠纷239万余件,调解成功率达98%,5年来,采取以会代训、专题培训等形式,共培训人民调解员880723人次。为促进云南经济发展、社会稳定做出了积极的贡献。

3000余部

10年来,我们加强社会主义市场经济的法律法规建设,出台了3000多部法律法规,修改和制定了公司法、物权法等法律法规,依法规范政府、企业、中介组织的权利,保障市场主体的合法权利,为社会主义市场经济的发展提供保障。

【声音】

“公平的核心是在生存、竞争和发展的机会上人人平等,而不是基于财富或其他特权的平等。一个政府如果忽视民众和民生,就是忽视了根本。而公平和正义是社会的顶梁柱,失去了它,社会这个大厦就会倒塌。”

——国务院总理温家宝在南开大学讲话

“公众参与立法的程度是衡量一个国家立法民主化程度的重要指标之一。扩大立法的公众参与,有助于广大人民群众感受立法、了解立法,深刻认识法律的权威和价值,从而提高法律实施的效果;也有助于多元利益诉求通过立法程序得到合理平衡,从制度源头上预防与减少社会矛盾冲突。”

——中国人民大学法学院院长韩大元

【关键词】

法科学生公益实习项目

11月6日,法科学生PROBONO(公益)实习项目启动。此前,已有来自中国政法大学、北京大学、中国人民大学、中央财经大学、中国青年政治学院等高校的150多名学生参与了试运行半年的项目。此项目是由中国公益诉讼网与北京律协宪法专业委员会联合推出的,由德才兼备的资深律师平等无差别地将公益精神、法律信仰与法律实务经验、技巧同时传输给参与本项目的法科学生,通过培养学生健全的法律人格和实务技能,为社会输送有理想、有道德、有技能的合格法律人才。

青年创业公益律师团

在由团市委、市律师协会联手举办的“洛阳市青年创业与法律维权”主题洽谈会上,市青年创业中心与河南大鑫律师事务所签订协议,组建公益律师团,为该市创业青年、青年创办的企业以及青年创业就业见习基地免费提供法律服务。

家庭暴力受害人庇护机制

近3年,深圳市妇联系统受理家庭暴力信访件约占婚姻家庭类的两成左右,受虐者中98%是妇女儿童。针对这一问题,《深圳经济特区性别平等促进条例(草案)》要求建立家庭暴力受害人庇护机制,对正在实施的家庭暴力,公安机关接到受害人的报警后,应当及时出警制止,依法处理。家庭暴力受害人可以根据有关规定,向人民法院申请人身安全保护裁定,由公安机关协助执行。家庭暴力受害人可以向性别平等促进工作机构申请不超过72小时的临时庇护。受害人在受庇护期间的住宿及其他生活费用自理或者由施暴方承担。

【业界前沿】

青岛：建立“律协调解法院确认”诉前合作机制

山东省青岛市市南区法院与青岛市律师协会签署备忘录,建立了“律协调解法院确认”的诉前合作机制。今后,经青岛市律协律师调解中心调解达成的非诉讼调解协议,当事人可以携带有关证明材料向市南法院提出司法申请。除去非民事案件、市南区辖区外、违反法律法规等8种情形,市南法院对调解协议在15日内完成司法确认。

雅安：律师开展“法律顾问进万村”活动

自“警民亲”活动开展以来,雅安市司法局部署了服务群众“八件实事”活动,民欣律师事务所结合联系乡镇所辖村的实际情况,组成三个法律顾问组,负责一个乡镇的法律顾问工作,并印制“法律顾问联系卡”,将法律顾问律师的名字、联系方式和法律顾问职责在卡上注明,发放到乡镇群众手中,以此推进“法律顾问进万村”活动的开展。

湖南：开通国内首家“微博律师事务所”

湘潭大学硕士生导师,湖南金州律师事务所高级合伙人、副主任陈平凡(左)正在和助理一起注册微长沙。登陆微长沙,你就可以享受免费在线法律咨询服务。”今日,星辰“微长沙”(http://t.changsha.cn/)开通了国内首家“微博律师事务所”,湖南金州律师事务所陈平凡律师团队21名律师率先集体入住,将在“微长沙”为广大网友提供免费的法律咨询服务。

仙居：律师“携手”中小企业量身定制法律“套餐”

仙居县司法局组织律师法律服务志愿队伍深入各中小企业,开展法律咨询等服务活动。在活动中,律师法律服务志愿队为企业“量身定制”了标准化劳动合同及治理制度建设完善解决方案,向企业宣传常见合同陷阱、非故意合同缺陷预防、识别等专业法律知识,为规范中小企业财税行为,实现合法经营、依法纳税、诚信发展提供了保障。

中山：全国首创社会建设咨询委员会参与社会建设

随着中山市大涌镇8个社区(村)分别和该市8家律师事务所结对,该镇在全国首创的成立社会建设咨询委员会参与社会建设的措施开始落实。据悉,8家律师所在规范合同、化解劳资纠纷、刑事诉讼等方面各有专长,他们在促进和优化村级经济发展方面也有不少真知灼见。

北京：“律师事务所规范化管理”研讨会召开

近期,北京律师协会举办“律师事务所规范化管理”研讨会。研讨会是全市律师队伍执业纪律和组织观念专项教育活动的重要组成部分,旨在通过对一些律师事务所违规行为的分析和研讨,总结和归纳律师事务所在管理中存在的带有普遍性的问题,并探讨解决问题的方法,帮助律师事务所提高管理水平。

成都：律师组团“撑腰”扶老

从11月1日开始,出现一批律师为全成都市民发文,公开自己的手机号并承诺若市民遇到此类法律问题,他们将免费提供法律援助,无论何时何地。“在民众见义勇为需要帮助的时候,在扶老携幼发生纠纷的时候,在需要法律援助的时候,无论是小孩、年轻人还是老人,无论是妇女还是残疾人,无论任何民众,我们都愿意伸出正义的双手“扶一把”,提供免费法律咨询、免费法律援助……”。

新疆:普法一线活跃着律师的身影

“五五”普法期间,我区律师每年分别担任4000余家单位的法律顾问;共代理各类民事案件17万件,办理刑事案件4.1万件,办理行政诉讼案件近3000件,办理非诉讼案件1.5万件,办理法律援助案件1.6万件,义务解答法律咨询8万人次,代书46万件。全区2860名各族律师发挥职业特点及专业优势,依法有效化解了大量社会矛盾。

1

中华全国律师协会于宁会长主持香港律师会与我前海法律服务合作座谈会



10月22日，中华全国律师协会会长于宁主持召开深港律师前海法律服务合作座谈会。市司法邹从兵副局长、市律协会长余俊福、香港律师会会长何君尧等人参加会议。

于宁会长表示，司法部律师司、全国律协将全力支持深港两地在前海区域合作。希望深圳律师继续发扬特区敢为天下先的拓荒牛精神，携同香港同行积极探索合作模式，借前海发展契机实现两地律师业的飞跃，为我国律师业的国际化建设提供宝贵的经验。

邹从兵副局长介绍了深圳市政府在前海开发的有关政策和深港双方政府有关机构多次就合作议题进行磋商的情况，并表示：欢迎香港律师来深共同探讨两地律师合作新机制、新模式、新途径，紧密合作，共同推动前海现代服务业的发展。

何君尧会长表示，前海各项制度和政策将主要借鉴香港和国际通行惯例，身处服务业的深港两地律师面临前所未有的机遇与挑战。因此，前海法律服务业合作与发展需要更多的创新，需要努力借鉴世界上法律服务业发达国家、地区（如英国、澳大利亚、迪拜等）的经验与做法。香港律师界将全力推进两地律师在前海区域的全方位合作。

市律协负责人感谢全国律协、市司法局、香港律师会对深圳律师工作的大力支持，同时指出：一、目前已经具备大力推进两地律师业合作办所的条件，两地律师界可以就合作办所等方面进行积极的磋商和探讨；二、两地律师协会应当携手合作，共同为两地律师业合作提供便利和帮助；三、建议双方可以通过一事一议的简便方式迅速推进在前海区域的机构设置、合作形式等工作。

2

大力发展法律服务业，建设珠三角法律服务中心 深圳依法治市工作会议召开

10月10日下午，深圳市依法治市工作会议召开。会议由市委副书记、市政法委书记王穗明主持。广东省委常委、深圳市委书记王荣、市委副书记、市长许勤，市人大常委会主任刘玉浦等出席会议。

我会余俊福会长、王丽娜、蔺晓青副会长及部分理事出席会议。

会议印发的《深圳市委关于贯彻法治广东建设五年规划的实施意见》大篇幅吸收了《深圳律师业“十二五”发展规划》的内容。会议还通报了市委市政府关于表彰“五五”普法工作先进集体和先进工作者的决定。深圳市律师协会荣获市“五五”普法工作先进集体。

3

近三百名律师宣誓入职

9月25日上午，2011年深圳律师协会新入职律师宣誓仪式在莲花山公园深圳经济特区纪念园隆重举行。活动由市律协蔺晓青副会长主持，余俊福会长，张善华监事长，于秀峰、王丽娜副会长，郑德刚理事等参加活动。广东省律协黄思周副会长、郑剑民总监事应邀出席活动。近300名新入职律师参加宣誓。

全体律师身着律师袍，在于秀峰副会长的带领下，举起右手，面对国旗庄严宣誓，表达了他们忠于宪法和法律，为保证法律的正确实施、捍卫法律的尊严而努力奋斗的崇高信仰和坚强决心。

余俊福会长代表七届律协迎新会员的加入，并寄语新入职律师：一、坚持信念。坚持服务经济社会发展的理念，积极投身“保增长、保稳定、保民生”大局，为和谐社会、法治城市建设提供强有力的法律保障。二、恪守道德。坚守以“严格依法、恪守诚信、勤勉尽责、维护正义”为核心内容的律师职业道德，赢得信任与尊重。三、精于专业。在刚入行的前几年应当尽量多接触各种类诉讼和非诉业务，积累全方位的法律实务经验，成为专家型律师，在8-10年的时间内成为行业有影响力的律师。四、终生学习。必须用最短的时间去熟悉新颁布的法律法规，紧跟时代的步伐，做学习型的律师。希望各位律师不懈努力，成为我市律师行业中奋发有为的生力军。

4

市律协赴南山区检察院座谈



9月29日上午，市律协会长余俊福、监事长张善华等一行六人到访南山区检察院。南山区检察院检察长王晋闽、副检察长杨云峰等人热情接待我会一行并开展座谈。

余俊福会长一行代表市律协感谢南山区检察院长期以来对我市律师业的深厚关爱和大力支持，并就深圳律师业发展现状以及七届律协在加强行业自律管理、推动律师参与涉法信访、提高律师综合素质等方面开展的工作进行了详细介绍。

王晋闽检察长、杨云峰副检察长等高度评价我市律师队伍的综合素质，并介绍了《律师法》实施后该院在律师阅卷方面的积极落实措施以及在探索建立附条件不起诉制度、开展社区帮教方面的创新举措。

座谈围绕律师代理重大敏感案件现状、行业自律管理举措、律师执业环境改善等议题开展了深入交流，并达成多项共识。

6

深圳律师业“十二五”规划
在第九届中国律师论坛广受关注

10月17日—19日，第九届中国律师论坛在山东青岛举行。司法部副部长赵大程、香港特别行政区律政司司长黄仁龙、全国律师协会会长于宁等领导以及来自全国各地、港澳的律师代表、著名学者及新闻媒体共800余人出席会议。我会由秀峰副会长带队，市律协张善华监事长、梁建东副会长、仇秀斌理事、郑德刚理事、刘军监事、何志军监事、陈科军监事、章成监事、魏汉蛟监事、市律协刘守华秘书长组成的考察团参加论坛。

会上，作为我市律师业未来五年发展的纲领性、战略性规划，并被《深圳市委关于贯彻法治广东建设五年规划的实施意见》大篇幅吸收相关内容的《深圳律师业“十二五”发展规划纲要》受到了律师同行广泛关注。

5

履行社会管理职责 服务社会稳定大局
——深圳律师服务大运总结表彰会召开

为进一步弘扬深圳律师学习先进、崇尚先进的优秀风气，10月14日下午，市律协在多功能厅召开深圳律师服务大运总结表彰会。市律协余俊福会长、市司法局律师公证管理处李玉祥处长、市律协于秀峰副会长、蔺晓青副会长出席会议。表彰会由深圳大运律师志愿团副团长蔡华主持，先进集体及先进个人代表、深圳大运律师志愿团成员共100多人参会。

深圳大运律师志愿团团长、市律协副会长蔺晓青作总结报告。市司法局律师公证管理处李玉祥处长代表市司法局宣读了《关于表彰服务大会先进集体和先进个人的决定》，并与余俊福会长、于秀峰、蔺晓青副会长一起为获奖集体代表和获奖个人颁发奖牌。

市律协余俊福会长在讲话中指出，我市律师作为中国特色社会主义法律工作者，不断强化服务大局意识，深入基层提供公益法律服务，涌现出一批为深圳经济社会发展做出突出贡献的律师及律师事务所，提升了律师行业的地位和影响力。在未来的工作中，希望全市律师继续发扬在服务大运期间表现出来的良好精神风貌。

7

深圳律师工会民主选举产生
第四届工会委员会

10月22日下午，深圳市律师工会第四次代表大会在律协多功能厅隆重举行。会议由市律协党委副书记张善华主持，市委两新工委副书记王荫琦、市律协党委书记张勇、市律协会长余俊福、市司法局律师公证管理处处长李玉祥、市律师工会第三届主席高树出席会议，100多名律师工会代表参加会议。

会议通过无记名投票方式，差额选举产生第四届工会委员会和经费审查委员会。新当选工会委员经过无记名投票方式，选举高树律师为新一届工会委员会主席；会议审议并通过了第三届律师工会工作报告及工会经费收支情况报告。

王荫琦副书记代表市委两新工委在会上作重要讲话，对律师工会工作给予了充分肯定，对我市律师工会队伍建设、律师素质给予了高度评价。王副书记认为：党委、协会、工会组织要为广大的律师当中的精英分子提供更好地平台和成长的条件，推荐一批优秀的律师当检察官、法官，提升广大律师的社会地位；广大律师在提高业务素质的同时，要深入学习研究我国政治制度、路线、方针、政策，全面提高政治素养，建设一支精英律师队伍。



创新办公模式 提升服务质量

深圳市律师协会OA办公系统开通试运行

2011年11月，深圳市律师协会OA办公系统开通试运行。该系统实现了协会内部公文审批程序、信息交换反馈及文件会签功能的有机统一，现代化办公、无纸化办公将成为协会文化的又一名片。此举将进一步提高律师协会工作效率，提升服务质量。



