

香港律師事務所的管理經驗

筆者自 1988 年起即已開始律師生涯，並於同年成為律師事務所的合夥人。在近 20 年的律師生涯當中，筆者經歷過 80 年代末到 90 年代初的香港律師業黃金時期，也經歷過 97 年以後的經濟衰退。80 年代，香港房地產業興盛，帶動律師業進入黃金時期。律師作為專業人士，他們的工作和收費均很容易得到客戶的認可，律師業的效益頗為豐盛。97 年以後，香港經濟滑坡。由於房地產業務萎縮，業內競爭激烈，而客戶也對律師的服務提出更高的要求，律師的工作壓力開始陡增，收益也漸漸下降，一批未能適應時代變化的中小律師行紛紛倒閉。因此，如何適應大時代的變化，如何保持法律業務的水準，如何贏取客戶的信心，如何維持律師事務所的競爭力成為了一個複雜的話題。筆者希望通過本文與各位分享筆者多年的律師事務所管治經驗，望與內地同行相互學習。

香港律師事務所的概況

律師事務所概況

全香港目前共有 693 家律師事務所，其中 56% 的律師事務所是合夥所，共計 388 所，其餘的 44% 是獨資所，共計 305 家。在合夥所中，擁有 2 至 5 名合夥人的律師事務所 323 家，6 至 10 名合夥人的 39 家，10 名以上合夥人的 26 家。

律師概況

全香港現在共有 6124 位註冊執業律師，執業律師 5700 多名，其中合夥人 1935 位，獨資創辦人 305 位，實習律師 620 位。

律師收入

香港律師事務所的收入來源主要有：(1) 土地房產買賣，(2) 商業與金融業務，(3) 訴訟，(4) 其他部分，諸如遺產、公證和知識產權等等。1997 年以前，房地產業務佔律師事務所總收益的份額高達 70%，商業佔 15%，訴訟佔 10%，每名律師平均每年可以創收約 2.5 百萬元港幣；1997 年以後，房地產業務份額縮減至 50%，訴訟所佔份額上升至 35%，律師的平均年創收下降至 2 百萬元港幣左右。

經濟轉型帶來的變化

經濟轉型帶來的影響

由於經濟大勢的轉變，能為律師帶來高收入的房地產業務及其他高收益工種的消失或萎縮，律師行業的競爭也比以往更為激烈。在此等大形勢下，律師事務所馬上感受到入不敷出的財政壓力，但就像大船要轉航道一樣，事務所需要重新設計航向，慢慢過渡並適應新的潮流。「求變」便成為律師事務所在新潮流下的發展之道。

消極的求變

一部份律師事務所會採取消極的方法渡過危機，例如 (a) 裁員、減薪，(b) 撤資或者 (c) 停業。但該等消極改變都會帶來很多不良影響。裁員和減薪會直接降低員工士氣，進而影響工作效率和工作質量，多年積累的商譽也會受損和貶值，業務也進而繼續萎縮。惡性循環形成之後，事務所的表現只能一路走低，業務也再難恢復元氣。

積極的求變

面對挑戰和困境，筆者提倡的是積極的求變——「開源」。以下是開源時應當完成的幾個工作：

(a) 立新工種。

開拓新的業務領域是「解渴」的首選，只有找到新的業務支柱，才能彌補流失和萎縮的業務，實現事務所收支的大致平衡。

(b) 優化現存工種。

比如當房地產業務份額下降的時候，筆者會將資源轉而投入已有訴訟部門。訴訟部門實力增強以後，會為事務所帶來新增的收益。

(c) 提供增值服務。

增值服務能成為吸引客戶的亮點，從而為事務所帶來穩定的收入。

(d) 培訓員工

事務所業務領域的拓寬和加深會對員工的技能提出新的要求，律師事務所提供完善的員工專業培訓計劃不僅能夠最大限度的發掘自身的潛能，也能滿足員工不斷提高自身競爭力的要求。員工接受專業培訓後不僅能夠提升 ►

事務所的服務素質和競爭力，更能夠令員工感受到事務所對他們的重視，並對事務所產生感情與歸屬感。

香港法例規定，每位律師或見習律師均需接受每年 15 個小時的專業持續進修課程。除了法定進修以外，很多事務所還設有自己的內部培訓計劃，培訓的形式包括了內部專門法規的講解與學習，還包括了有計劃地調配員工進入不同的專業部門學習，讓其熟習其他專業的法律和操作程序。

優化工種和工具

優化工種

- (a) 優化工種的關鍵在於快捷辦理，快捷收錢，提高效率。
- (b) 很多客人對於快捷付款會心有不快，經常拖延付款。這個問題需要事務所以多管齊下的方式去解決。首先，我們需要與客戶多接觸並及時彙報案件處理進度；其次，我們需要向客人提供增值服務，包括向客人提出方案，評估各種情況下的經濟效益並提出避免危機發生的建議。只有客戶滿意，才能令客戶快捷付款。
- (c) 效率的提升實際上是一個管理問題，如何建立一個優秀的管理系統，將事務所的方方面面均納入有效管理當中將是其中的關鍵。而這個優秀的管理系統就是我們需要的工具。

優化工具

「工欲善其事，必先利其器」，事務所良好的管理首先得益於一個良好的管理系統作為工具。

(a) 訂立完善的員工守則

律師事務所會首先設定一套完整嚴謹的員工行為及工作明細守則，務求員工能在清晰的指引下發揮其才能，為顧客提供一定水準的專業服務。

(b) 經常鼓勵員工

和批評相比較，鼓勵更能提升員工的工作效率。定期召開會議，在部署工作的同時鼓勵員工和提升士氣會收到良好的效果。

(c) 開發軟件

如何瞭解和量化每一名員工的工作質量、數量？如何減輕文件處理、儲存、傳輸和共享過程中帶來的壓力？傳統的管理方法很難破解以上的難題。而在現今的資訊時代，開發新軟件可以很湊效地幫助管理層管治其律師事

務所。我所律師樓也憑藉歷來的律師工作經驗和顧客意見，設計了一套 e-Law 法律電腦軟件。此軟件已為我所各同事普遍使用，亦經過再三改良，務求使此軟件能適合整個律師樓的日常事務操作和文件管理各方面。

員工守則

員工守則包括了工作紀律和文件管理指引兩個主要部分，後一部分更特顯出律師事務所工作的嚴謹性。文件管理指引可以引導員工完成文件處理的全過程，包括資訊初始登記、後續文件的處理與交接、計時與收費等等。只要員工遵循指引完成工作，律師事務所即可以保證提供穩定的法律服務，也可以減少中間發生的遺漏和失誤。（附件一請參見筆者事務所的《員工守則》中的文件管理指引部分）

為確保每一個案件的處理均符合規範，事務所會制定一系列的統一表格和報表。該等報表既可以協助員工工作，也可以幫助管理層瞭解各案件的進度。在筆者律師事務所，該等所有的表格和報表均通過 eLaw 填寫，所有信息在電腦上均一目了然。（附件二請參見筆者事務所的文件卷宗管理檢示表，附件三為計時表/工作進展情況）

律師事務所一般擁有多名律師，每位律師所專長的案件類別各有不同，為求充分發揮各律師的能力，律師事務所往往會制定一份專業人員工作分配表，方便管理層分配檔案及調配人手。另外，為不同的律師設定不同的專業領域，有助於提升律師的專業水準，從而提高律師事務所的服務質素。在實際管理中，律師事務所不僅注重各位律師的不同特長，也很注重律師本身的興趣和發展。（附件四請參見筆者事務所的工作分配表）

eLaw

信息化變革為律師事務所的工作模式和管理帶來了很大的改變。eLaw 除了能供檔案儲存外，還備有資料分析的功能以供行政管理人員掌握當中的產出數據，例如在各類操作或員工表現方面上的統計數字及財務上的財政數據等。此外，eLaw 還是一個完善的資料儲存系統，提供資料共享的方便，例如在系統中設有內聯通訊功能，方便員工在事務處理上的溝通，大大提升工作效率。

評價和督促

一般概況

由於人的劣根性，員工對制度的遵守往往是知易行難，

因此事務所要設計一個評價和督促系統，對員工的工作作出客觀的評價，筆者事務所目前的評價體系由如下元素組成：

項目	百分比
1. 工作知識	10%
2. 工作態度	10%
3. 工作產出	20%
4. 客源引進	20%
5. 溝通	20%
6. 出勤	20%
總計：100%	

除上述項目外，筆者還特別將 eLaw 的使用情況作為工作知識、工作態度和溝通的子項目納入評價體系當中。
(附件五請參閱筆者事務所的員工評價表)

使用 eLaw 進行評價

事務所評價員工工作的最大難題就在於無法給出量化的指標，很多評價只能根據主觀的感受而作出，eLaw 的應用則很好地解決了這個問題。

筆者的事務所要求員工在 eLaw 上完成全部的文書工作，而 eLaw 具有工作時間記錄，文件保存的功能，能夠將員工的所有工作都記錄在電腦上。另外，eLaw 也有案件帳單追蹤功能，能夠將員工的工作與實際的收款聯繫在一起。因此，通過 eLaw，事務所便可以獲得員工的工作與產出量化指標，管理層也可以據此做到賞罰分明。舉一個例子說，一名律師某一個月的 eLaw 工作時間統計是 150 個小時，但向客戶的收費時間僅僅為 10 個小時，事務所的管理層就會知道，這名律師的工作效率比較低或者是因為疏忽而忘記向客戶收費，管理層就可以馬上知會該名律師，讓其改善工作效率或者重新向客戶收取費用。如果該名律師向客戶的收費時間是 150 個小時，管理層就馬上知道該名律師非常優秀，值得褒獎。而就每一個案件而言，eLaw 也可以對總共投入的各名員工的工作時間和總的收益進行統計，管理層在參閱相關數據之後也會掌握該案的收益情況。同樣，對一個工作部門、一個工種也可以通過同樣的方式進行有效的統計和分析。總而言之，根據 eLaw 的工作時間統計和收益統計，管理層對每名員工、每個案件、工作部門和工種的投入和收益情況均能了然於胸，管理也不再盲目。

溝通的價值

產出是工作的最後結果，但溝通則是工作過程中潤滑油。事務所管理應當強調上下級、同事之間和與客戶的溝通。eLaw 在這方面也可以給與員工幫助。比如同事之間的工作交接，可以通過 e-memo 的形式傳送，由於文件均為電子版本，傳送時只需將重點文件作為附件傳送給目標人員，而且同一文件可以傳送給多個目標人員，非常便捷。這種工作模式特別適合團隊工作，可以大大提高整個團隊的工作效率。

督促系統

管理層除管理任務外還需要處理很多案件，因此引入一個自發性的督促監控系統顯得非常必要。各合夥人之間通常會劃分出各自一定的管理範圍，分工合作，減輕管理壓力。另一方面，由於 eLaw 的引入，各員工的工作表現均記錄在電腦上，各員工之間便可形成一種自發性的相互督促，分擔管理層的壓力。

其他附加工序

員工聯誼

集體活動也可以給與員工更多的相互瞭解和溝通機會，很好地培養和加深員工之間的感情。香港律師事務所通常會舉辦聖誕聯歡會或春茗等，以振發士氣。

人工和花紅的調整

獎罰分明，人工的調整和花紅的發放是對員工表現的最好鼓勵。

發展和吸納新合夥人

律師事務所吸納優秀的新合夥人可以令事務所不斷發展壯大，綠葉長青。

合夥人共事—同心同德

合夥律師事務所和所有的合夥生意一樣，最需要的是各合夥人同心同德。

只有目標一致，互諒互讓，攜手協力才能將律師事務所辦好。在合夥人的合作當中有幾點須要留意：

- (a) 要每月或定期舉行合夥人會議，討論事務所的事務。只有經常溝通，協調，同心同德才能落到實處。
- (b) 清楚界定各合夥人的收入分配和資源享用形式。清晰 ►

的利益分配可以很好地維護合夥人之間的關係，也有利於合夥人的長久合作。

(c) 合夥人之間也要有清楚地分工和分配責任。權責清楚才能減少相互的摩擦。

(d) 設立引入新人和善後離群的工作。律師事務所應當對這方面的工作有所預備。

結語

如何經營一所律師事務所是一個相當複雜和艱巨的課題，建立一個良好的律師事務所管理系統有助於事務所

工作效率的提高和收益的增長。筆者希望以上的資料可以給大家參考和打造自己的經營條件。

何君堯

香港律師會副會長

內地法律事務委員會主席

本文章乃作者於「中國首屆律所主任、執行合夥人領導力培訓班暨高峰論壇」之演講辭。

附件一

(文章取撮於何君柱、方燕翔律師樓之〈員工守則〉)

第二部分 文件管理指引

4. 文件的處理和管理

4.1 文件卷宗首頁

—填寫客戶信息，如手機號碼，傳真號碼，通訊地址等。

(i) 首先填寫姓，然後填寫名以及別名。

(ii) 姓和名之間不需要逗號或連字符連接。

(iii) 如果客戶是夫妻倆，則首先填寫丈夫的姓名。

(iv) 如果客戶性別相同，則按照姓氏的漢語拼音順序輸入電腦。

(v) 若客戶為公司，應填寫其全稱。

—確保與客戶有關的集團名稱填寫在 eLaw 記錄中。

4.2 詳細描述

將從 Doc.ID 上的詳細資料轉換成簡短的敘述，如一封信函或文件的概述。

4.3 卷宗撮要/會談記錄

(i) 卷宗撮要是對有關檔案的背景作簡單而有效的介紹。

會談記錄是對每一次會議或電話交談作出的記錄。

(ii) 秘書和同事們必須將所有的卷宗撮要和會談記錄輸入 eLaw 之內記載和輸入時間。

4.4 文件卷宗控制

(i) 如果一個以上的文件卷宗被打開或使用，必須準備文

件控制目錄，並在每個文件卷宗的首頁中說明，以便查閱。

(ii) 收到客人任何重要的文件，必須準備文件目錄。

(iii) 妥善地整理文件，整齊地將草稿及查冊存放或用小繩索網好。每當完成一份工作，請當時地替 fee earners 輸入工作時間。

(iv) 所有的書信必須整齊地擺放在對應的文檔裡。

(v) 公司查冊必須擺放在公司查冊箱裡。

4.5 統一文件的格式

(i) 律師事務所的文件，信函必須採用統一的格式。

(ii) 如果你對草稿的內容不確定，應該在打印出的草稿上做標記以提醒上司注意，不要妄自猜想草稿的內容。不要在文件上簽字，除非該文件已獲上司同意。

4.6 按時收費

當你幫上司打印完一個信函後，必須在上司的計時表上做標記，同時必須對有關業務的性質做一個簡要的描述。如參與起草信函，參與起草文件等等。在計時表上做標記的同時向客戶發出帳單。

4.7 計時表

每天在下午五時前檢示或輸入 eLaw 有關你自己或上司當天的計時表或工作時間，以便每月編印檢示和發出帳單。每天的入檔收費時間應不少於 4 小時。

4.8 帳單

提醒上司向客戶發出週期性帳單。

文件卷宗管理檢示表

附件二

主要職責		責任人	監管合夥人	執行人	助理	文員	秘書	會計
1	保持並不斷更新律師處理的文件卷宗目錄			✓	✓	✓	✓	
2	製作文件卷宗首頁		✓	✓				
3	向客戶發出律師聘任函，使其瞭解本所的收費情況		✓	✓				
4	催收帳款，最低標準：新客戶 \$5,000，並檢查是否涵蓋了所有的費用			✓	✓			✓
5a	簽發中期帳單（按月或費用超過 \$20,000 時）		✓	✓	✓			
5b	製作會談記錄，必要時填寫備忘錄			✓	✓	✓		
5c	除非本行已收到充夠的帳款，否則合夥人不得簽發支票及指示大律師文件		✓	✓				
6	檢查卷宗撮要，並準備以下文件			✓	✓	✓		
6a	製作文件控制目錄以便監控和瞭解有多少個文件夾已被打開			✓	✓		✓	
6b	計時表 / 工作進展表			✓	✓			
6c	統一財務報告的概要							
6d	製作大事記			✓	✓	✓		
6e	製作訴訟文書清單				✓	✓	✓	
6f	通過製作客戶提供文件目錄保持文件整齊，將文件資料分類等，將信函妥善地安放在文件夾裡				✓	✓	✓	
7	將文件發還給當事人			✓	✓		✓	
8	查看文件卷宗後將文件卷宗結束							
9	製作結束文件卷宗檢示表		✓	✓	✓	✓	✓	
10	將文件卷宗收庫					✓	✓	

計時表 / 工作進展情況

附件三

日期	帳號	活動	持續時間（分）	收費標準（）	金額	狀態
CH/29628/01						
JH						
30/10/2002	74	閱讀高院的出庭通知書	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
30/10/2002	75	閱讀XXX律師的信函	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
08/11/2002	83	閱讀XXX發來的信函	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
12/11/2002	96	閱讀XXX 2002 年 11 月 8 日發來的信	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
15/11/2002	104	寫信給XXX律師	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
21/11/2002	115	閱讀XXX和XXX發來的信	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
22/11/2002	119	閱讀XXX和XXX發來的信（21.22.02）	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
25/11/2002	123	閱讀信函	15.00	\$4,000.00	\$1,000.00	進行中
27/11/2002	131	閱讀發給XXX和XXX的信	10.00	\$4,000.00	\$666.00	進行中
總計：					130.00	\$8,666.00

何君柱、方燕翔律師樓—專業人員工作分配表

附件四

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
*專長業務範圍			*		*			*	*			*	*		*		*	*					*	*	*	*	*		
	行政法	仲裁／調解	破產	大廈管理	中國委託公證人	中國事務	民事申索	公司／商業法	公司秘書服務	建造爭議	消費者保障	物業轉讓	公司清盤／接管	刑法	追收欠款	僱傭法	家事法	監護	移民入境	保險	知識產權	國際法	業主與租客	公証人	人身傷害	稅務	遺囑與遺產事務	雜項	負責業務範圍總數
合夥人																													
1	何君柱				1	1	1	1				1				1						1				1		1	8
2	何君堯	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		1			1	1	1	1	1	23
3	何偉珉		1				1	1			1		1		1		1			1	1				1		1	1	13
4	姚永清	1	1	1		1	1	1		1			1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
顧問																													
5	葉天養 #				1	1						1							1	1				1					6
6	羅妙嫦							1	1			1					1						1		1		1		7
7	廖璧欣						1	1				1									1								4
律師																													
8	朱希鎮		1			1	1	1						1	1		1	1	1				1						10
9	阮素玲						1					1					1										1		4
10	周俊英	1	1	1			1			1	1		1		1	1					1	1	1						13
11	王嘉慧					1		1																					2
12	徐美寶	1						1	1			1					1					1					1	1	8
外國律師																													
13	文嘉豪 #							1	1						1						1								4
見習律師																													
14	張穎雪					1	1	1				1	1														1		6
15	姚欣琪				1	1	1	1				1	1												1		1	1	9
16	楊文健		1			1	1	1				1	1	1			1								1		1	1	11
																									1				
負責律師 總人數	4	4	6	3	4	9	10	13	4	3	3	10	7	4	6	4	6	1	3	4	4	4	6	3	6	2	9	7	149

何君柱、方燕翔律師樓
職員工作表現檢討及評核

(評核時間由 _____ 至 _____)

職員姓名: _____ 職位: _____

部門: _____ 到職日期: _____

參與委員會: _____

工作範圍: _____

評核目的: 職位確認 () 半年檢討 () 其他 _____

註:

1. 這份工作表現評核報告需要由你(作為該職員的直屬律師或監督)負責填寫。在填寫本表格時,在任何可能情況下,你應該以客觀的角度來評核該職員的工作表現,並須連同本律師行的整體目標、你對其他職員工作表現的觀察,以及你自己的工作要求來一併考慮。你所提供的關於如何提升職員工作的滿足感和表現的意見,對本律師行的管理層是非常具有價值的,我們歡迎你隨時提供這方面的意見。

2. 根據以下的評級來對工作表現進行評核:

5 = 突出	工作表現遠超過工作的正常要求。
4 = 良好	工作表現一貫性地優於工作的正常要求。
3 = 滿意	工作表現達至工作的正常要求。
2 = 平均	工作表現需要作出一些改進以達至工作的正常要求。
1 = 不滿意	工作表現未達工作的正常要求。

第一部 (請在合適的格內打勾 (✓) 以評估各項表現因素)

(1) 工作知識	5	4	3	2	1	備註
a. 工作知識及能力						
b. 獨立工作或只須給予最低程度指示的能力						
c. 工作的準確性及提交						
d. 組織技巧						

總分數: _____ x 0.5 加權 = _____ (最高分數: 10%)

(2) 工作態度	5	4	3	2	1	備註
a. 主動性以及提出和開發新意念的興趣						
b. 可靠性和可倚賴性						
c. 合作性和在緊急時提供協助的意願						
d. 學習和嘗試新工作的意願						

總分數：_____ x 0.5 加權 = _____

(最高分數：10%)

(3) 工作產出	5	4	3	2	1	備註
a. 效率—評核工作產出量						
b. 趕及限期—評核作出回應及完成指派工作的所需時間						

總分數：_____ x 2 加權 = _____

(最高分數：20%)

(4) 客源引進	5	4	3	2	1	備註
a. 能夠引進客戶的能力						

總分數：_____ x 4 加權 = _____

(最高分數：20%)

(5) 溝通	5	4	3	2	1	備註
a. 接待訪客—以專業方式來應對及接待客戶						
b. 人際技巧—與上司、同事及客戶相處的能力						
c. 語言能力— 英語（書寫和交談） 中文（書寫和交談） （包括普通話）						

總分數：_____ x 1 加權 = _____

(最高分數：20%)

(6) 出勤	5	4	3	2	1	備註
a. 缺席—請病假的頻率						
b. 守時—準時到達的頻率						

總分數：_____ x 2 加權 = _____

(最高分數：20%)

分數總和 : _____ %

第二部—工作表現總評級（請選擇一項並在括弧內打勾（✓））

91-100%	A= 突出	工作表現遠超過工作的正常要求。	()
76-90%	B= 良好	工作表現一貫性地優於工作的正常要求。	()
61-75%	C= 滿意	工作表現達至工作的正常要求。	()
41-60%	D= 平均	工作表現需要作出一些改進以達至工作的正常要求。	()
1-40%	E= 不滿意	工作表現未達工作的正常要求。	()