

# 上海市XX律师事务所审核案例

推荐机构：江苏艾凯艾国际标准认证有限公司

认证类型：质量管理体系

审核员：张颖、王玲、孙宝乾

ISO9001 标准的应用已经从制造业发展到各行各业，作为法律服务业的律师事务所导入 ISO9001 标准无论对律师行业还是认证行业尚属首例。

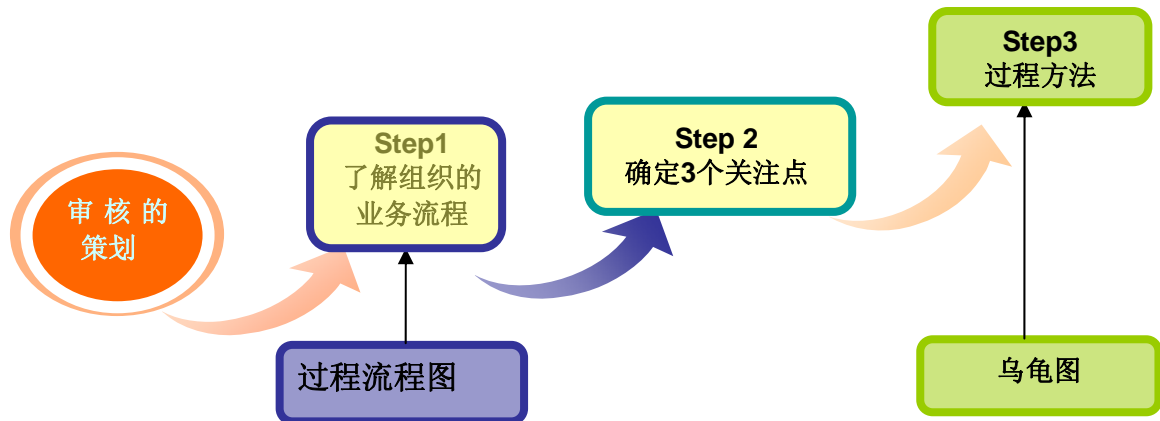
2010 年 2 月 9-10 日，受机构的委派，审核组对上海 XX 律师事务所的质量管理体系进行了符合性审核，本案例重现了对事务所核心过程——诉讼法律服务提供过程的审核。

## 一、认证组织介绍

上海 XX 律师事务所成立于 1995 年，总部设在上海，是中国最早的合伙制律师事务所之一。经过十多年的积累和发展，现已成为业界知名的全国十大优秀律师事务所。主要从事国内外知识产权、商务（经济贸易、金融证券、公司设立、投资并购、房地产、信息网络与高新技术、海事海商）等法律事务和诉讼业务。

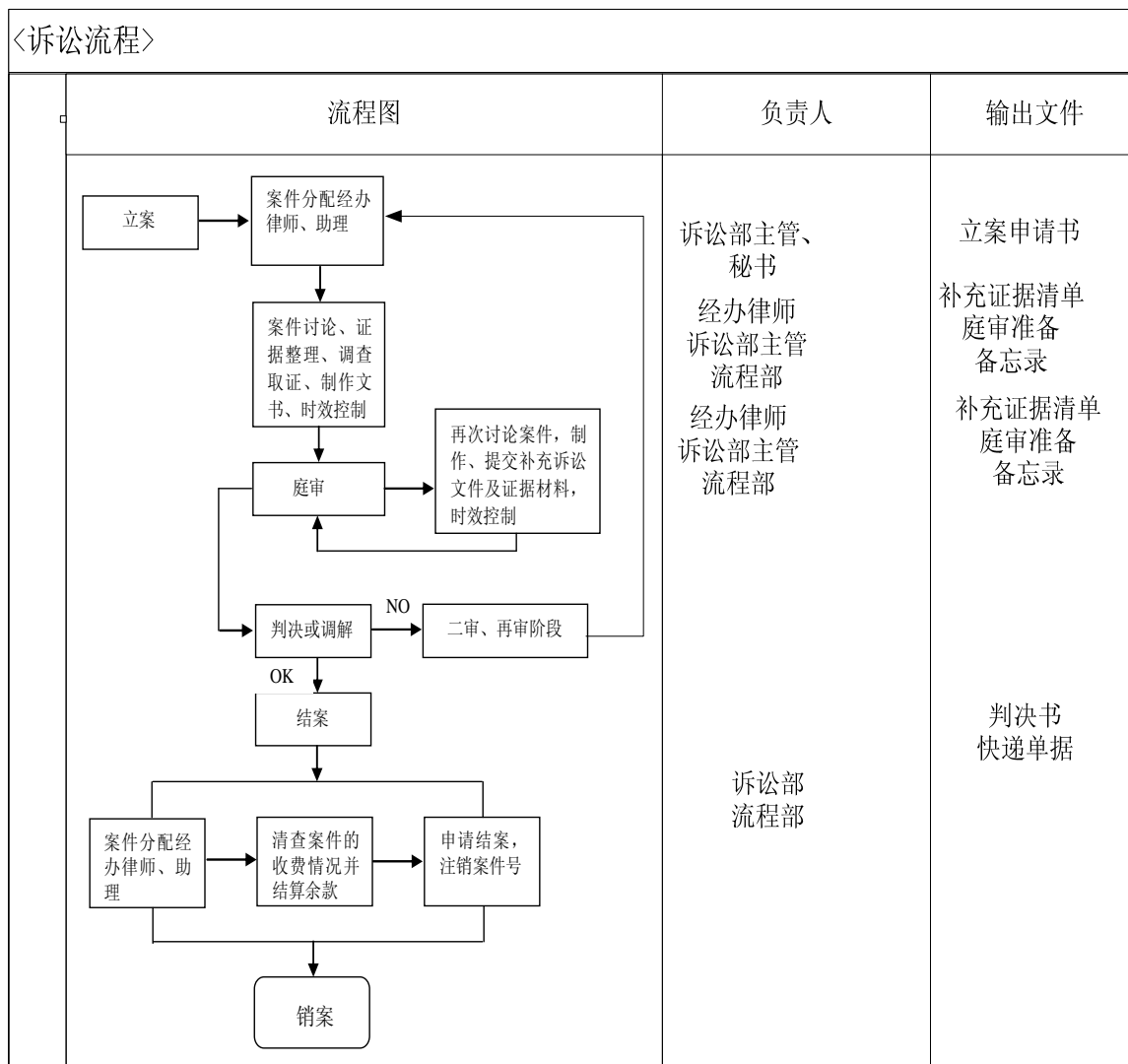
## 二、审核的策划和实施

1. 审核的策划：审核组接到审核任务后对诉讼法律服务过程的审核进行了策划，确定按下列三个步骤实施审核（见图一“审核步骤图”）



图一 审核步骤图

第一步：了解组织所策划的核心过程-法律诉讼业务流程（见图二 诉讼业务流程图）



图二 诉讼业务流程图

从上述的流程图可以看到法律诉讼服务的业务流程是：事务所在接受委托人的委托后在流程部立案，分配案号，诉讼部主管根据委托人案件的性质指定经办律师、助理。经办律师在接到任务后与委托人进行会谈，进行进一步的调查取证，查阅类似案例的并组织诉讼部主管、其他律师对案件和证据进行评审和讨论，确定可以抗辩的理由和切入点，对需要补充证据的列出补充证据清单，经办律师根据讨论的结果制定应诉方案（庭前准备），一审清查商业手续完毕后流程部销案；如果需要二审，经办律师根据一审的情况，在此组织相关律师讨论，重新提出补充证据清单，完善应诉方案。

## 第二步：确定本次审核需要关注的问题

通过对事务所业务流程的研究, 审核组提出三个在审核中应关注的问题

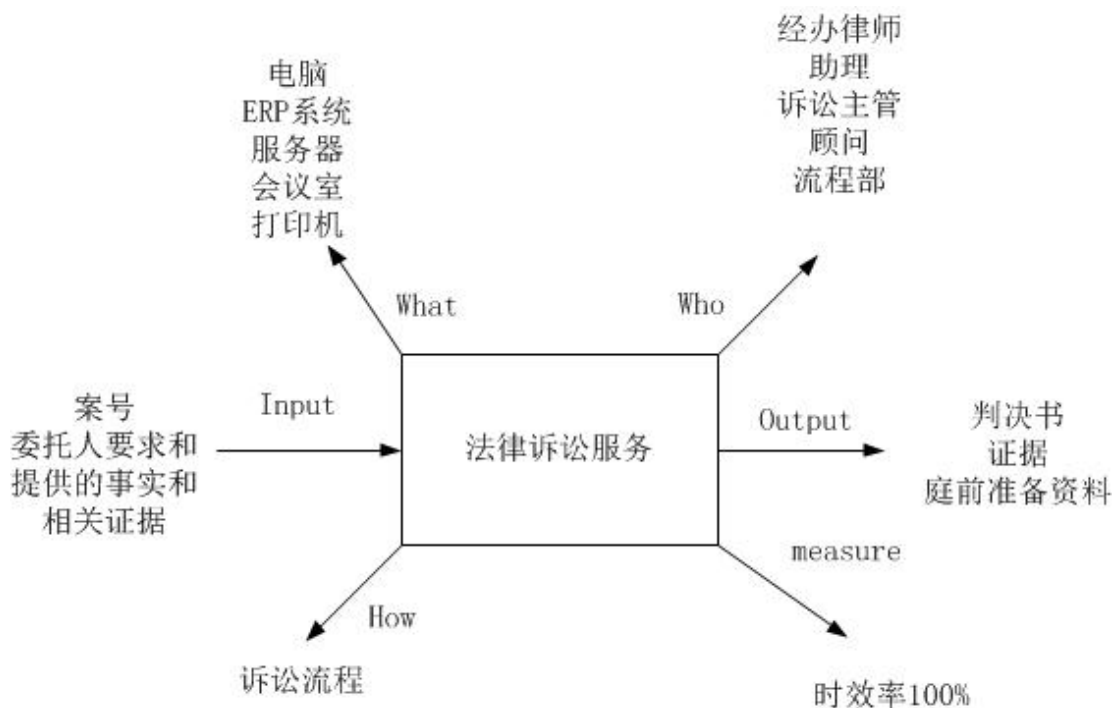
(1) 诉讼法律服务过程的产品除与顾客直接接触层面上完成的服务外, 是否还存在其它的表现形式?

(2) 律师在法庭上所使用了的答辩书 (庭前准备资料) 是作为文件控制还是作为产品控制?

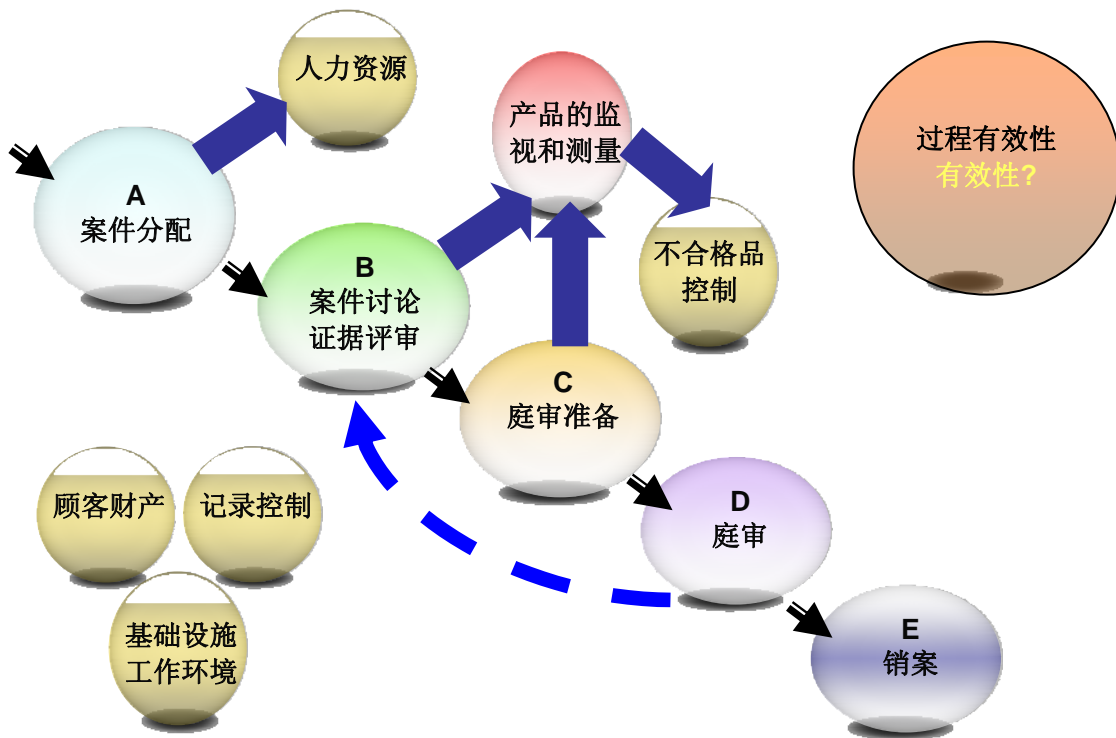
(3) 如果答辩书作为产品, 如何进行监视和测量?

## 第三步 按照过程方法对审核进行策划

基于三个关注点和事务所的业务流程图识别了法律诉讼服务过程的输入(案号\委托人的要求\事实\相关证据)、输出(判决书\证据\庭前准备资料\答辩书), 寻找用什么做? 谁来做? 如何做? 过程的有效性如何测量? 这四个问题的答案, 绘制了诉讼服务过程的乌龟图 (见图三“诉讼过程乌龟图”), 同时, 按照“过程方法”形成了如下的审核思路 (见图四“审核思路图”), 即就案件分配、案件讨论和证据评审、庭审准备、庭审、销案这五个关键节点作为审核主线, 同时关注记录控制、人力资源等支持过程和过程的有效性。



图四 诉讼过程乌龟图



图四 审核思路图

## 2. 审核过程

现场抽取案号：LCNR0901069s 的民事诉讼案件

原告（甲方）：上海 XX 机电工程有限公司

被告（乙方）：上海 XX 房地产有限公司

甲方就乙方拒付设备安装款提起诉讼

(1) 查案件的分配-----委托书：代理律师为杨律师、谈律师

(2) 案件的讨论和证据整理-----根据诉讼委托方提供的资料，撰写了《备忘录》，《备忘录》包括三方面的内容：

- a) 委托人阐述的事实经过和证据提供；
- b) 以往类似案例的审理情况和相关法律查询结果
- c) 经办律师与诉讼部主管和其他律师的讨论记录

结论：形成了 8 项有效的证据和五项可以抗辩的理由

(3) 查庭审准备---审核员在资料夹中看到了两份庭审准备的文书，

没有日期，但内容有所不同，就向相关人员了解出现两份的原因，相关人员解释说，一份为一审前经办律师准备的应诉方案，另一份为一审结束后根据庭审情况修改

的应诉方案，但没有看到这两份庭审准备文书在放行前评审、批准的证据，

- 审核员问：“你们是如何确保庭审准备文书中的内容是充分的和正确的？”
- 相关人员说：“庭审准备文书要发送给诉讼部主管和顾问看的
- （但提供不出送审或批准、放行的证据）。
- 审核员又问：她们的意见是什么，有提出修改意见吗？
- 相关人员答：她们没有回复。

(4)查庭审——该案件 2009 年 1 月 XX 日下午在上海 XX 区法院开庭，一审没有判决，要求控辩双方补充证据后再审。

2009 年 10 月 XX 日的开庭报告，但由于原告——上海 XX 有限公司无法提供证据，该案件以撤诉终结。

(5)查销案——流程部已经销案。

从上述 5 步的审核可以看出，事务所有大量的顾客财产如委托人的信息、证据等，顾客财产的验证通过证据评审活动得以实施，对证据的适用性通过会谈和补充证据清单的形式告知委托人，顾客财产保存在案卷和服务器上；随后查看了档案室的存贮条件：档案室通风良好，案卷按照案号保存在档案柜中；随后又查看了服务器的工作条件、数据备份和维护情况：事务所有专职网管员负责数据的备份、信息的监控和网络的维护。对进出的信息（包括邮件）都有严格的管理措施，没有发生过意外和事故。服务器存放在合适的温湿度条件下，能保持正常工作。

之后，审核员又到管理部了解两位律师的能力情况：——两位经办律师均有律师资格和律师执业资格，并具有多年的从业经验，其中一位还是“上海市优秀律师”。当询问到工作流程时，对诉讼业务流程非常熟悉，回答很清楚。

### 3. 查过程绩效

审核员问诉讼部主管：诉讼法律服务过程的绩效如何监控呢？

诉讼部主管说：内部由部门秘书监视和提醒，外部由流程部专人进行监控

审核员到流程部看到该案件的时效监控结果为 100%，

又抽查诉讼服务过程另外 3 个案卷的时效性均为 100%。

- 审核员问：“除了时效监控，还监控其它过程能力指标吗？”
- 主管说：“目前只监控时效”。

#### 4. 沟通和审核发现

审核结束后就审核过程发现的两个问题和诉讼部主管及管理层进行了沟通，

(1) 答辩书的质量对庭审结果有重大影响，它的放行、批准应该按照产品的监视测量进行控制，出现的问题应按照不合格品进行控制，相关的记录应予以保持；

(2) 过程有效性指标不能单纯考虑时效性，还要考虑质量特性（胜败均在预料之中）

对以上问题 1)，审核组开具不符合报告，

标准要求：8.2.4 “组织应对产品的特性进行监视和测量……应保持符合接受准则的证据”

不符合事实：现场审核时不能提供案号：LCNRC0901069s 的《庭审准备》的监视测量证据。

不符合性质：一般不符合

对问题 2，作为改进建议项提出。

#### 5. 后续的追踪验证

对开出的不符合，律师事务所从策划的角度寻求根本原因，并横向展开到其他法律服务过程，文件上明确规定了应该监视测量的对象，监视测量的方法、放行人的权限和记录的形式。

#### 6. 体会

通过这次律师事务所的审核，审核组认识到

(1) 法律服务过程的产品除服务外还包括应诉方案、答辩书、庭前准备资料、专利申请资料等法律文书

(2) 对答辩书等法律文书应作为产品进行控制

(3) 对法律文书可以通过授权人评审进行监视，适当时也可测量。

正是基于上述三个问题，我们通过审核帮助律师事务所识别了潜在的服务风险，为组织控制风险和改进过程绩效提供了思路。