

走近世界超级律师楼 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E8_B5_B0_E8_BF_91_E4_B8_96_E7_c122_483453.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】随着中国改革开放政策的深入，中国律师业及中国律师事务所得到了迅速的发展。特别是90年代以来，中国与国际接轨的律师事务所形式---合伙制律师事务所在中国律师事务所体制上所占比重大，逐渐占据了主导地位。然而中国仅仅十年合伙制的历史决定了其方方面面都相当不成熟。无论事务所合伙制度本身、律师与事务所之间的关系、事务所的专业发展方向与市场定位、事务所内部的经营管理,与世界发达国家的律师楼均存在着巨大的差距，而与世界领先的百年大所、超级律师楼相比，差距更为明显。中国加入WTO在即，中国服务业在中国入世后必然要对世界开放，中国律师界面临着世界先进律师同行的严峻挑战。如何提高整体水平，做好准备，迎接挑战，是中国律师界亟待解决的问题。最近一个难得的机会，使我有机会在澳大利亚mallesons Stephen jaques (MSJ)律师楼考察学习一周，得以近距离观察世界领先律师楼的经营管理和运作。在1996年回国前，我曾经在MSJ律师楼工作过一段时间，所以这次考察学习得到了MSJ律师楼高级管理层的大力协助。在短短的一周里，我与MSJ律师楼行政合伙人、各部负责合伙人、普通合伙人、财务总监、市场总监、技术部、信息资源部、全国法律教育负责人以及律师和普通后援人员进行了广泛深入的接触，充分深入地了解了先进律师楼的经营管理。一、MSJ律师楼的基本情况MSJ律师楼的前身成立于1853年，后

几经合并最终成为现在的世界级律师楼。MSJ 律师楼现有执业律师800人，其中合伙人近200人，另有辅助人员近1000人。MSJ 律师楼在澳洲五个主要城市设立中心，即悉尼、墨尔本、堪培拉、布里斯班、佩斯，同时在海外的伦敦、纽约、香港、北京、台北、雅加达等地均有办公室。根据权威的《美国律师》和英国《法律事务》评出的1998年全球最大的50家律师楼中，MSJ 律师楼名列澳大利亚第一，世界第十三位。在长期的专业法律服务中，MSJ 律师楼形成了严格细致的专业定向和分工。全律师楼分为五个专业部门：公司顾问、金融服务、争端解决、不动产与建筑、税务。

二、MSJ 律师楼的合伙制度

律师合伙制度作为世界律师界公认的最普遍的制度，已经存在了上百年。虽然近年有限合伙等新型制度有所发展，但合伙制度的精髓始终未变。中国合伙律师制度已经有了十年的历史，虽然在各合伙律师事务所不断发展，合伙人的总人数也在不断增长，但是合伙人之间的关系还远未成熟。尤其普遍的是，有占相当大比例的合伙所其合伙制度的实质是名为合伙，实为单干，合伙人之间貌合神离。甚至互相攻击，争夺业务。这种现象严重影响了中国律师事业的发展。这次除重点考察MSJ 律师楼外，我还与澳大利亚其他一些中小型律师楼的律师进行了广泛深入的交流。从这些考察和交流中，我最突出感受的是同一律师楼特别是合伙人之间的合作精神。在澳大利亚，无论大型律师楼，还是中小型律师楼，一旦合伙体制建立，其合伙人之间即建立密切的合作关系，共同生存、共同壮大，共同发展。虽然存在独立执业的律师共用办公室，共担办公成本的情况，但这通常是由于澳大利亚允许私人执业，一些新执业律师为降低成本而为

之，而且是极个别的现象。在MSJ律师楼，关于合伙制度给我最深刻印象的是两件事。第一个是，我观摩了新加入律师楼的年轻律师的上岗培训。在培训课上，律师楼向新的律师特别强调了律师楼一个重要理念，即：“MSJ is a champion team, not a team of champions,”（MSJ是一个冠军队，而不是一个由冠军组成的队。）再有一件事是，在我和MSJ财务总监谈起合伙人之间的财务分配时，他特别强调的是，虽然财务分配有各种方法，但其核心是使全体合伙人，即整个律师楼得到发展，避免合伙人之间相互竞争，“partners are partners, not competitors.”（合伙人是合伙人，而非竞争对手。）在MSJ，合作精神无处不在。为了打破地域性分割，MSJ特别将按地区划分结构的体制转变为按照专业分工划分部门的体制，强调各部门在全国甚至全球范围的协作。这种体制的转变，其核心目的是适应其核心客户的全国性乃至全球性业务发展的法律服务的需求。由于打破了地域性的分割，淡化各地区办公室的地位，全国乃至全球形成统一格局，这使律师楼能够更好地为客户提供更佳服务。长期困扰中国合伙律师事务所的一个重要问题是内部分配体制。内部分配对于世界上任何一个律师楼都是一个敏感而关键的问题。解决好这一问题会使一个律师楼能够分工协作，充分发挥全体人员特别是合伙人的能力和积极性。如同在中国一样，在澳大利亚也存在地区性收费高低的差异，而MSJ的全国性业务决定了经常需要一个合伙人在不同时间在不同地区工作的情况。MSJ采取了同层次合伙人同等待遇的分配体制，有效地实现了律师楼的整体工作水平和律师的个人利益的平衡。

三、MSJ律师楼的经营管理与业务发展

MSJ现在在澳大利亚法律

服务行业中已经处于明显领先地位，它在全澳的法律服务市场中占据了16%的市场份额，澳大利亚十大上市公司中有八个是MSJ的客户，MSJ作为一个律师楼在澳洲所有企业中的营业额竟可以进入前100名，这在中国是不可想象的。除了西方法律观念的差异，其本身的经营管理和业务发展理念一定有很多我们可以借鉴之处。首先MSJ成熟的合伙制度是其可以不断扩大法律业务和市场份额的重要原因，这一点我已经有了详细论述。MSJ的战略发展理念是：建立和维护良好的客户关系；提供出色的客户服务；吸引、激励、发展、挽留优秀人才。这些“口号”式语句对于我们中国人来说并无新奇之处，但是真正实现这些理念却是中国律师事务所的巨大差距所在。在MSJ的INTRANET中对于公司管理系统有一个意味深长的律师楼管理结构图示。在律师楼权力的最高层，不是由六个行政合伙人组成的管理委员会，也不是合伙人会议，而是CLIENTS（客户）。在市场发展和客户关系方面，MSJ有着一支由近百人组成的专业队伍。他们的日常工作是为专业律师提供市场发展和客户关系方面的专业服务。这样一个专业队伍使律师可以集中精力于专业法律服务。一个小例子或许可以给我们带来某种启示：市场部的计算机中存储着一个数万人的“关系网”（请注意：澳大利亚人口仅为1800万），这一名单是整个律师楼全体人员多年建立起来的，并进行了不同方式的多层分类。如果律师楼或某个部门或某个律师需要就某个方面进行业务开拓，市场部将会根据活动的性质、层次、人数等诸多因素为其提出一个建议的客人名单。不仅如此，即使拥有这样专业队伍，MSJ在遇到一些专项问题时仍然会聘请高级顾问公司，提出解决方案。在律师专业

培训方面，MSJ拥有一个全国范围的强大后援队伍，同时有着先进的技术设备作为后盾。职业教育部有着完整的职业培训计划，每个办公中心都有着完善的电化教育系统。我曾参加了一个午餐培训。这是关于某个最新公司法规的介绍，全国各办公中心公司顾问部对此感兴趣的律师自愿参加，通过全国联网的电视系统同时进行。资深律师进行讲解，全体律师进行讨论。短短几十分钟内MSJ作为一个整体大所，对最新法规有了全面理解，可以立即为客户提供全面准确的法律咨询服务。在技术保障方面，MSJ维持着一支过百人的专业技术队伍。功能强大的计算机硬件系统、INTERNET、INTRANET、网上图书馆、网上信息管理、文件处理系统为律师提供法律服务时所需的信息检索、文件准备、文字处理等多方面提供了完善的后勤技术服务。在MSJ的所有支出中，技术方面的支出已经占有所有支出中除人员工资和场地租金外的第三位。在这方面，中国律师事务所的差距是非常明显的，也是中国律师界在迎接WTO和外国律师“入侵”亟待改进的硬件部分。通过近距离观察世界超级律师楼，使我深切地体会到我国律师事务所的差距和面临的压力与挑战。中国的律师事务所需要从合伙制度、经营理念、业务发展、技术支持等各方面汲取先进经验，提高我国律师界的整体水平，以面对入世后国际律师业的激烈竞争。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com