

康达所建设大型综合性律师事务所之经验 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__E5_BA_B7_E8_BE_BE_E6_89_80_E5_c122_483455.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】康达律师事务所建立，已经十年了。十年来，康达走的是一条建设大型综合性律师事务所之路。康达建所初期，律师只有几人，只有北京一处简陋的办公场所。现在的康达，律师人数已近百人；除北京总部外，设有上海、深圳、广州、海南、福州、西安等分所，杭州、南京分所在正在筹建中；各类法律服务业务，均可承办，服务质量控制比较严格；各处办公场所的工作条件，在当地律师事务所中，都属于比较优越的，总使用面积达二千多平方米；管理方式不断改良，规章制度建设不断完善。可以说，康达已经具备了大型综合性律师事务所的雏形。

一、建设大型综合性律师事务所的必要性

康达建设大型综合性律师事务所的最初构想，源于一种比较模糊的激情：当时见到欧美有一些大型律师事务所，律师人数达几百乃至上千名，分所几十家，办公条件之高令人惊讶，服务能力和效率令人赞赏。我们认为，中国作为泱泱大国，律师事业恢复、发展的时间虽短，条件虽差，也必须有赶超世界先进水平、建立自己的大型综合性律师事务所的决心。我们一定要有自立于世界律师之林的信心，使律师事业的发展与我们的国力相适应。经过实践，我们发现，在我国，大中小型律师事务所各有其存在和发展的必要性和优越性。作为大型综合性律师事务所，在我国还有这样一些存在的必要性和优越性：1、符合我国律师全国执业和属地管理的要求。我国律师执业没有地域限制

，管理上却须落实于特定地区，一个律师事务所可以重点在自己的注册地发展。但当它服务的地域很广泛时，业务管理将发生困难。这样，在它注册地以外的业务量相对较大的地方设立分所，有利于加强对律师的管理。

2、大型商务客户在服务范围方面的需求十分广泛，可能涉及合同、投资、证券、知识产权、金融、劳动、公司管理乃至刑事等等各方面的法律问题。能够适应他们如此广泛的服务需求，又要保证服务质量而在各方面能保持较高的专业水准，这就需要律师事务所具有一定的规模，有一批各在一定领域专业水准较高的律师。

3、律师事务所建立一些分支机构，可能减少客户的费用，例如，某事务所总部在A市，在B市建有分所。当其在A市的客户委托其办理B市或B市附近地区的业务时，事务所可以指派其B分所的律师办理，这样就减少了客户需要承担的律师的差旅、食宿费用。

4、在市场经济条件下，建立分支机构较多、业务覆盖地域较广的大型律师事务所，在参与正当竞争，发展自己的市场体系方面，具有特定的优越性。从另一角度讲，有能力建分所的事务所，一般要有较高的管理水准。A地的律师事务所在B地建分所，接受当地的管理，事实上要聘用较多的当地律师，实际上是为当地建了一个质量较好的新所。这样既加强了那里律师队伍的建设，又有利于各地律师的交流。

二、关于积累简单的扩大律师人数，并不能建立真正意义上大型综合性律师事务所。这样的事务所，必须具备优越的办公条件、丰富的信息资料来源和储备、先进的通讯手段等等。因此，建设这样的事务所，必须下决心在事务所的经营中保持适当的、必要的积累率，以满足“硬件”建设的需要。这是一个重要的前提条件。有一件很有意思

的事：在康达建所初期，我们有一次与西方客户谈判收费时，向他们提出了与西方事务所类似的收费标准。客户则提出，对于你们的能力我们并不怀疑。但你们事务所条件如此简陋，成本一定很低，没有理由比照西方律师事务所收费。我们回答他们，正因为我们也要建设，而建设就必须积累资金，所以我们提出的收费标准是适当的。康达发展到今天，虽然“硬件”与西方大所仍然有不小差距，但是已经没有什么外国客户对我们这样提出问题了。这个故事从另一个侧面，说明了积累是必须的。在我们建所初期的一些年中，我们用于分配的部分，只占营业收入的10 - 15%。没有那时大家艰苦奋斗攒了些钱，就没有今天的康达！保持适当的积累，在初期甚至要牺牲律师一些眼前利益，并不容易。首先必须统一律师特别是领导层和骨干队伍的思想，强调大家同心同德来建设大型的优秀律师事务所的事业心。要让大家认识到，分光吃净是没有后劲、成不了气候的。同时，还要使大家明白这样的道理：只有事务所真正发达了，律师个人的收入状况才真正会有普遍的大的提高。康达人普遍相信“蛋糕”理论，即一个桌面大的蛋糕哪怕只分掉10%，也比在一个碗大的蛋糕中分到90%要多。当然，事业发达了，我们的分配也随之扩大了比例。但即使是今天，我们的分配仍然没有超过营业收入的30%。我们向一些美国大事务所了解，他们的高级合伙人包括分红在内的分配水平，也不过是30%多。事实上，在依法纳税、维持事务所正常工作、保持事务所发展势头和适应竞争的前提下，分配比例也不可能再高了。三、关于服务质量不论哪一类律师事务所，服务质量都是其生命线。而建立大型多分所的律师事务所，在质量保障方面有一些

特殊问题。康达在十年中，虽然不能说已经建立了自己的完整的质量保障体系，但确实形成了一些有效的措施。主要是：

- 1、坚持案件讨论制度。法院办案，一般要有合议庭，必要时还要经审委会讨论。我常常想，在我们今天法制还不很健全的情况下，一个律师单枪匹马，就是本事再大，也难以保证对所有业务的判断一概正确。因此，康达多年来一直坚持了案件讨论制度。受理每件业务时，都必须由分所以上负责人主持讨论，研究是否受理、如何收费、采取怎样的办案思路等等。
- 2、坚持结案归档制度。在康达业务开始有较大发展的一个时期，律师普遍放松了结案归档工作。有两年所里甚至一本卷都没收上来。这对质量控制是十分不利的。因此，我们要求律师严格遵守结案归档制度，并将结案归档情况作为考核律师工作的一项指标。这样做，一方面，加强了律师办案的责任心，避免虎头蛇尾；另一方面，在发生客户事后投诉时，可以有案可查。同时，我们强调案卷是事务所的共同财富，在办理新案时，已归档案卷往往有很高的参考价值。
- 3、坚持特别重大案件向主管机关通报备案制度。对少数特别重大案件，我们坚持了向主管机关通报备案制度。例如，我们承办某国著名公司一件诉讼案时，该国驻华领事旁听了诉讼。我们和客户共同认为法院审理中存在重大问题。当时正值两国领导即将举行高峰会谈，该客户声称，拟将本案报告其总统，请他在首脑会谈时就本案向我方提出问题。经研究，我事务所向司法部律师司呈送了备忘录，说明情况（并非请上级指导办案），受到部里表扬。这样做，可以较好地维护对当事人的合法权益负责和对法律的正确实施负责的一致性。
- 4、坚持案件通报制度。为避免发生重复代理问题，总

总结经验教训，康达建立了案件通报制度。总部印发《康达通讯》，每一期都要刊载各分所新受理的全部业务，同时介绍一些带共性的业务问题。与此同时，我们总部与分所之间的计算机网络正在进一步强化功能，以使案件通报制度更加完善。

5、坚持统一收费和合同管理制度。康达一直坚持了统一收费制度。我们要求所有收费都必须由分所以上负责人主持与客户谈定，写入合同。律师私自收费一经发现严肃处理。这样有利于律师队伍的纯洁，有利于维持与客户间的正常关系。有一段时间，我们的合同管理比较薄弱。合同有的交办公室管理，有的交财务部门管理，有的在律师手里。这种状况造成了一些工作漏洞。例如，有时在商定分段收费情况下，搞不清收费的时间和条件，弄得双方不快。针对这种问题，我们完善、严格了合同管理制度。

6、坚持投诉处理制度。康达一直坚持认真处理客户投诉。属于律师工作确有问题的、我们区别情况采取向客户道歉、退费、更换承办律师直至解聘律师等办法，予以处理。属于客户误解的，我们耐心作出明确解释。所有投诉，必须由分所以上负责人进行处理。情节严重的，还要由所务会研究处理。

7、推广向客户报告的工作制度。最先是一些西方客户，常向我们要求定期报告工作进展情况。后来我们发现，适时向客户报告工作，不仅可以使客户心中有数，又可以促进律师抓紧工作，还便于事务所加强对律师工作的指导和监督。因此，我们正在康达努力推广这种制度。

8、坚持统一调配承办律师制度。在大型律师事务所中，律师人数很多。业务分配，必须视律师的特长、水准而定。否则，不能保证工作质量。因此，康达多年来坚持了统一调配承办律师制度。所里分配业务时，根据业务性

质、难易程度等选派合适的律师。律师自己找来的业务，所里也要考虑该律师能否胜任。如果认为该律师不能完全胜任，则另外指派适宜的律师与该律师共同办理。

9、推广常年法律顾问统一管理制度。在常年法律顾问工作中，我们认为由一、两个律师固定为一个顾问单位服务，固然有情况熟悉的好处。但也存在一些弊病。一方面，律师流动性比较大，顾问单位有事找律师时，律师恰好出差的情况是常常发生的，很容易误事。另一方面，企业特别是大型企业，需要全方位的优质法律服务，而一、两个律师很难适应企业的这种需要。为解决这个问题，我们在几个分所试行法律顾问单位由分所统一管理的制度，收到较好的效果。现在正在推广。

四、关于内部管理模式大型律师事务所的内部管理，应当采取什么样的模式？康达是“国资所”，与合伙所完全不同。国内还没有这方面的成熟经验。外国国情和我们差别太大，他们的成熟经验很难照搬。因此，从康达建所以来，我们一直在探索这个问题。建所初期，康达下设几个业务部及办公室，事务所主任由全体律师选举，主任及其指定的若干人组成所务会，领导全所工作。各部门主任主要承担本部门业务领导工作。开始建分所以后，分所设主任，和总部的业务部并行。所务会几位同志经常直接过问分所工作。1996年下半年，我们已经有了5家分所，律师已达60人以上。由所务会同志再过多参与分所管理工作，很不方便，也很不现实，不能适应康达发展的需要。经所务会反复调查研究，决心把事务所的基本管理职能，落实到分所。现在，所务会同志主要是研究康达的发展方向、主要规章制度，选派分所负责人，协调分所间工作关系，协助分所扩大市场、解决工作难题。分所主

任根据康达总部的统一制度要求，全面领导分所的人、财、物和业务工作。这种管理模式，目前运转尚正常。但对于管理模式的探索，大概还要长期继续下去。

五、康达的发展方向

1998年年终召开的康达分所主任会上，大家将康达的发展方向归结为四条：

- 1、规模大型化康达应当争取在律师人数和服务网络（分所）设置方面，在国内居于前列，并最终达到国际上最大事务所的水平。
- 2、服务优质化康达应当提供最优质的法律服务。一方面，专业水准应当是最优质的；另一方面，服务态度也应当是最优质的。
- 3、设施现代化康达应当争取在办公环境和设施（电脑、通讯、资料等）方面，达到西方一流事务所的水准。
- 4、结构稳定化康达应当全力探索逐步建立完善的组织机构和相应的规章制度，以达到事务所的“长治久安”，不因领导层的改变而改变。

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