

国际性律师事务所管理 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_9B_BD_E9_99_85_E6_80_A7_E5_c122_483518.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】 丁仁|李煦燕梅森律师事务所1.梅森律师事务所合伙人及合伙人董事会成员的身份就律师事务所的管理作发言:梅森律师事务所特点如下:(1) 业务专业化(包括基础设施、争议解决、信息技术、物业)(2) 在世界各地设有13个分所(3) 特别注重使用IT设施提供法律服务另外,梅森律师事务所过去二十年里发展速度极快,二十年前,梅森律师事务所只有9位合伙人,14位律师,而今天的梅森律师事务所所有99位合伙人,434位律师。这种发展与其经营和市场竞争密切相关,现今的国际律师事务所市场竞争加强,这给我们的收费和服务质量都带来了一定的压力。在这里最重要的一点是:理解到我们所讲的优质服务的真正意义,人们对优质服务的第一个反应可能是说提供最好的服务。但实际上这样理解优质服务是不正确的。真正的优质服务意味着达到客户的要求,满足客户的期望,这也就意味着我们应该首先花一些力气去明确客户所想要的是怎么样的服务,然后尽量满足客户的这种要求。有时候客户可能是想要获得快速而廉价的服务,有时候可能想得到具体、清楚而又仔细的法律意见,当然了,对这种法律意见所要付出的费用也相对高一些,所以,当我在谈到优质服务的时候,我的意思是说,尽量向客户提供他们所想要的那种服务。在谈到优质服务的时候,还有一点应该注意的是:优质服务并不仅仅是关系到所提供的法律意见的或其它法律工作的内容,还关系到我们所提

供法律服务使用的方式。在这里我认为提供法律意见或其它法律服务的方式意味着应该用可以被客户利用的方式提供。作为律师我们不是销售法律，我们所销售的或者尽量销售的是对于现实生活及商业社会中各种问题的实际解决办法。所以，对一份法律意见而言，我所希望见到的不是长篇大论的对法律条文的描述，而是对于客户所面临的法律问题的认识，以及为客户提供一些解决这些法律问题的方式。当然，为了更好地认识清楚客户所面临的法律问题中的风险，也有必要讨论一些法律的具体条文，但这应该另当别论。今天我想讨论两个特别的问题：第一，在一个现代化的国际律师事务所中各种决策是如何作出的；第二，能够提供优质的法律服务的步骤。

2. 决策

2.1 传统做法

在谈到这个问题时，我想介绍一下梅森律师事务所在作出各种决策时，所使用的各种不同的方法，同时这也是许多国际性律师事务所的共同经验。在以前，英国、香港以及世界上其它许多地方的律师事务所要比他们现在的规模小的多，他们也主要是以一种类似会员俱乐部的方式来运作的。每一位合伙人在每件事情上都有同样的、相同的发言权和权力。在这种情况下，很难想象任何一件事情在没有与所有合伙人进行商讨后能作出决定，甚至乎有时候要征得所有合伙人的同意。这种方式也就是我们以前所说的决策统一模式，之所以会这样，是因为合伙人同时充当下列几种角色：(1) 律师事务所的所有权人或股东(2) 律师事务所的董事或经理；以及(3) 律师事务所的员工或律师之所以提这三点，因为有必要认清这三种角色以及他们在参与决策时所享有的权力，而这些在近几年里已发生了很大的变化，关于这一点我们将在后面详谈。这种决策统一模式与律师

们的性格非常符合。一般来说律师们都取得了一定的成就，薪水也很高，而且他们常常会有些以自我为中心。我们常常会开玩笑说，律师非常自大，但事实上这其实是一种真实的体现。而并非是笑话。有这样一些性格的人常常希望自己有很大的自主权，并能够控制自己的专业生活。因为这种原因他们也很自然地希望能够参与决策任何将有可能影响到自己的事情。

2.2 作出改变的需要我在前面提到给律师事务所带来压力的几种来源，其中比较重要的有下列几点：(1) 竞争加强(2) 员工流动性增大(3) 收费价格下降的压力(4) 不断要求提高服务质量所有这些都意味着律师事务所的经营必须变得更有效率，他们必须提高他们使用自己资源的效率，这些资源包括：最重要的资源即是信息及员工。他们必须作出更大的势力以留住人才。因为员工的培训费是很高的，而失去训练有素的员工实际上是一种投资的浪费。他们还必须确保所有的合伙人在公司的策略发展，比如说，公司的市场推销方面，相互协作。所有这些压力都要求每一个合伙人更好地使自己服从于集体的合伙关系中，这也要求合伙人必须接受对他们行动自由的一定程度的限制，以及接受这样一个事实，即他们不能够总是想得到他们所想要得到的、追求他们所想要追求的东西。这也意味着在一个人的职业生涯中几乎每个方面都要存在一定程度的妥协。这样人们就开始认清自己作为股东的权力和经营公司业务性能方面的不同之处。股东的权力好像看来仅限于一些更重要的事，对于一些更重要的事项作出决定，以及对于律师所的政策或决策作出决定，而那些日常的经营则最好是留给少数人来管理。大部分人然后同意实施由小部分人作出的决定，让我们故且称之为董事作出的

决定。这种操作模式至少在理论上如此，现在让我们以梅森律师事务所为例来看一些实际情况。

2.3 梅森律师事务所的管理模式

第一种模式在90年代早期，我们律师事务所所实施的是二级制度，包括了一个合伙人董事会和一个管理委员会的角色，合伙人管理委员会的角色是代表合伙人并制定公司政策和策略。人们可能想象管理委员会，行使了管理律师事务所的日常经营的职能，实际上并非如此，因为这只是一个发展过程，公司的大部分由各个合伙人来管理，当然，各个合伙人在关于公司的政策和策略方面的权力要受到合伙人董事会的集体决策权的限制，但他们在自己单个的业务中仍享有很程度的自由权力。管理委员会的角色只是向每个单独的合伙人提供支持和服务以提高效率。因此，管理委员会是由财务、人力资源、非人力质量、质量、培训以及专有技术职能各方面的合伙人组成。我已说过，我们这样做的目的是为了在不太多影响每个合伙人的经营自己日常工作的能力的情况下，取得一定的经营效率和协作水平。

2.4 梅森律师事务所的经营管理制度

第二种模式大约在90年代中期，我们的管理制度发展到另外一个阶段。其中一个主要的变化就是认识到统一管理队伍的职能应该从提供有效的工作环境，这也是管理委员会之前的主要角色，演变到更加密切的管理单个合伙人的业务，我们并没有让管理委员会直接来管理律师事务所的各种收费活动，但我们把律师事务所的业务划为不同的区域，并设立区域业务经理，业务经理可以被看成是其业务范围内的执行合伙人。这些业务一般来说与律师事务所的法律服务专长保持一致，但有时候也根据具体情况以及各分所所在地的具体情况而有所不同。在设立了这些业务区域经理来

直接经营管理公司各分所的业务收费活动后，管理委员会就没有存在的必要了，我们设立了高层董事负责各种管理事务，而取代了管理委员会中合伙人的这种管理职能，并同时设立了整体管理合伙人。实际上我们有两位管理合伙人，一个处理英国及英国的业务，一个处理全球范围内的业务。这些专业的由非律师担任的管理董事来自于其它法律或非法律性质的机构并带来了相关职能的专业工作经验。另外，设立这种管理董事的一个好处就是律师们可以少花一点时间在管理工作上，并能够花更多的时间在他们更加擅长的方面及提供法律服务并为公司谋取利润。我已经说过，作出这种改变的主要目的是为了削弱当合伙人单独追求自己的经营目标的自由权力，现在着重点放在了每个业务小组方面，每个合伙人也被期望参与工作以取得工作小组的共同目标，虽然我们在采用了这种工作方式之后也作出了一些改变，但他然是目前我们所采用的一种模式，而且据我估计这种模式将是我们在接下来的几年里继续采用的一种模式。这种新的管理模式一个的主要特点，就是我刚才所说的，我们处理财务事务的方法，随着公司的管理方式的改变，我们也改变了我们的财务报告制度，原来的财务报告制度是由每个合伙人单独作出财务报告，而现在只是由业务小组来作出，这种作法可能看起来让人觉得奇怪，但是我认为是相当可以理解的，那就是合伙人对于他们所在的业务小组的财务情况所担当的责任，比他们以前自己作出的财务报告时所担当的责任更加重大了。在对这种结构性管理作出改变的同时，我们律师事务所的其它事务也作出了改变。包括：(1) 每一个业务小组定期制订业务计划，并不时更新这种业务计划；(2) 市场拓展计划也是

如此，市场推销是每一个律师的应负责的工作责任，在许多律师事务所市场推广成功对于职务升迁是很重要的；(3) 对合伙人个人作出一年一度的回顾和评述；(4) 对合伙人的收费时间或非收费时间作出更好的管理，以确保合伙人的非收费时间也是为了律师所的最大利益；(5) 把合伙人的利润分配以他们从客户处的实际收到的律师费联系起来。这一点是非常重要的，因为只有从客户那里真正收到了律师费才有可能把钱分配给每个合伙人。总而言之，所有这种措施都是为了更好地经营管理律师所的业务，以及对于来自同行和客户在工作和收费方面的压力作出响应。

2.5 下一步如何做

如果让我预测下一步将发生的重大变化，我想应该是合伙人委员会职能逐步减弱，以及合伙人会议逐渐减少，即使在梅森律师事务所管理制度中的第二种模式下，合伙人会议每年召开四五次，合伙人委员会每月召开一次会议，以讨论公司策略及政策。我预计在适当的时候，管理合伙人以及业务经理将负责决定律师所的发展方向，他们将被赋予更多的自主权和自由空间，而如果合伙人不喜欢他们的经营方式，他们也可能被要求离开管理职位。他们亦可能在年度股东会议上受到批评。我还预测律师所可能要降低对表现欠突出的合伙人的容忍度。以前律师所一般不轻易告诉某个合伙人他的表现达不到被期望的水准，而现在因为律师所面临压力，这种情况将不再存在。而对如此种种变化，人们不得不问，也是经常会问的一个问题是这种变化对律师所的合伙关系的真实精神有多大的影响，是否因此失去了某些有价值的东西。我的答案是确实有些东西会因此失去。那些在管理职位上的人有了更多的责任，而其它合伙人或多或少只充当股东的角色(对于年度大会

而言)以及员工的角色(对于日常工作而言)。然而，即使真的失去某些东西，一个更重要的问题是：是否同时获得了任何东西以及律师所是否还有其它的选择。我认为，律师所从这些变化中得益不少，因为这使得律师所有能力在目前的市场中参与竞争。不管我们是否喜欢这样的变化，我个人认为别无其他的选择。

3. 质量的管理

3.1 重要性

现在将话题转向我们如何管理我们的律师事务所以保证提供高质量的服务，文章开头我已提到过质量应根据客户的期望去评价。第二点，它不单单只关于所提供建议的内容，还包括所提供的建议的方式。质量重要吗？根据我们的经验，答案无疑是：重要。在目前的许多国际律师事务所面临的竞争中，有两项可让你优于竞争对手：第一是提高质量，第二是降低价格。降低价格的难处是一味的降价最终会导致你被挤出这个行业。而且，我们的经验证明一个执业的律师事务所不能仅仅以价格为基础，而应综合考虑价格和质量。在很多情形下，单靠价格并不能赢得客户，更重要的是应该物有所值。对我们这些只专注于某个领域的律师事务所来说这点就尤为重要。我们的独特的卖点就是我们能比自己的竞争对手做得好。

3.2 获得高质量的方法

在提高律师事务所提供的服务质量方面，可以采取许多步骤。在过去的5到10年内，我们做了一系列大的改变以达到我们理想的目标。我并不是说我们已做了一切应该做的，或者说，我们做了一些非同寻常的事情。仅基于第二个原因，我要告诉你，我们采取的是什么措施。事实上，这些措施都是律师事务所的一些典型做法，我将以下列三个标题展开谈论：(1) 首先，人员(2) 其次，技能和信息(3) 最后，设施

3.2.1 人员

人员是一切专业服务机构的最重要的因素，律师

事务所也不例外。在一个人参与律师事务所的不同阶段应采取一系列的步骤以使他们更好的为客户提出服务。我们采取的5个步骤是：(a) 筛选程序：早期的时候，挑选新员工主要依据是：他们看来性情和善，从事合适的运动或来自一所好学校。挑选程序相当表面，而且，如果仔细挑选的时候，将极少有机会找到合适的候选人。现在，普遍认为面试应该很严格，事先有周密的计划并应由那些有面试技巧和经验的人来进行；也有人认为在所有的挑选方法中，面试可能是最无效的选择合适的候选人的方法。因此其它的一些方法逐渐被引入，例如写作测试，以及体现性格和其它特征的心理测试等。(b) 培训：毫无疑问培训是提高一个人对企业贡献的能力的重要因素，重视对员工的培训也是长期以来律师事务所吸引员工的重要特点之一。提供良好的培训还能有助于员工的保留。(c) 对法律的了解：选择了解法律的人当然非常重要。对没有法律背景的人能否成为好律师一直存在争议，每个人都有不同的经历。有一点无需置疑的是：律师应具有法律的知识和在提供法律服务方面的技能。(d) 工作效率：能将职工在办公室呆的时间变为客户的帐单对我们是个行业很重要。不能说职员知道怎样高效工作就足够了，这是一个有关律师事务所效益的重要问题。很小的转变就能给律师事务所的效益方面带来巨大的改变。(e) 员工的保留：正如我所说，向一个员工投资后，如何留住他而不将已做的投资化为乌有非常重要。过频的人员变更会给机构造成一种不安全的气氛，而且会给客户造成一个不令人满意的印象。

3.2.2 技能和信息

律师从事的是信息行业，信息是他们的商品。事实上，做一个律师无非即是应用一些信息并将其适用于客户需要的情形。

能否灵活的应用基础信息将因此给一个律师事务所提供的服务产生直接的影响。如果信息灵通，则能：
* 更迅速的提供服务* 能降低所提供服务的成本以取得更多的利润。因为以上原因，我们象许多其它律师事务所一样，也开始由单纯的由包括案例报告和课本的图书馆变为设置各种形式的电子信息检索系统。该系统能提供更有效的搜索功能。而且新近设立的技能数据库可让我们再次使用以前曾提供给客户的意见，这似乎是干一样活收两次费，但实际上这节省了各方的费用。下面的这些变动可能看起来简单易行，但实际上都是描述起来容易实行起来难。我们和其它律师事务所一样，同样遇到了许多阻碍。引入技能系统时，我们也有很多错误尝试，包括技术和非技术方面的。我们吸取的经验教训主要有：
* 从可能获得的小系统开始，而不是从一些看来宏大，但实际上因为太复杂或费用太高根本不可能完成的大系统开始；和* 保证使用的技术是服务于系统的而不是该系统的驱动力。* 另一个变化是引入了名为“专业支持律师”的概念。这些律师与客户没有接触，但专注于就某些特定课题收集信息进行调查。他们虽然与客户没有接触，但他们所履行的角色与在某些国家中，学者或教授在法律服务中所担当的重要角色没有什么不同。(例如，英国就不是这种情况)。
3.2.3 设施最后，影响律师事务所提供的服务的质量的设施有很多种，我将简述下列4点：
(a) 工作环境：律师的工作环境将会对他们的生产效率产生很大的影响，这不仅仅因为环境会影响他们的士气。工作环境常常体现了一个律师事务所的特色，对想向律师事务所寻求服务的客户对律师事务所的印象方面也会有很大的影响。
(b) 复制较之律师所作的一切工作，复印和印刷是简单

但很基础的工作。高质量、快速的设备将对律师执业的许多方面带来无限的好处。(c) 律师事务所的风格：在本文的前一部分我已讲了许多重要问题，最后我要谈一个看来不重要的问题。但是，律师事务所的风格，外观的一致性以及文件的最后检查性阅对提供高质量的服务方面都具有很大的作用，一个律师事务所出具的文书如同“商店的橱窗”，如果一个律师事务所的文件看起来既不吸引人，而且还存在风格的不连贯以及印刷错误，那么客户就会怀疑这个律师事务所所能提供的法律服务的质量。

4. 结论我想让你从这篇谈话中得到的主要信息相当简单，即是：* 首先，管理不像传统所认为的那样与律师事务所无关* 其次，一个律师事务所如果想在现今操作的国际市场上站稳脚跟，效率和质量的管理至关重要* 最后，我认为质量比价格更能保证一个律师事务所的成功。* 要确保法律服务的质量就必须注重对员工及过程的投资。

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