

从贝克麦肯思看规模事务所的管理 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__E4_BB_8E_E8_B4_9D_E5_85_8B_C2_c122_483599.htm 贝克麦肯思的历程

贝克麦肯思国际律师事务所成立于1949年，最初是由两名年青律师Rus Sell Baker和John McKenzie在美国芝加哥成立的一家合伙制律师事务所。目前，贝克麦肯思已发展成为由来自30多个国家的3,300多名律师组成的全球最大的国际律师事务所之一。在其全球65家办事处中，有56家位于美国之外。500多名国际合伙人都是同一美国合伙制下的成员，但是一半以上的律师是美国以外的外国公民。律师事务所的内部业务主要以英语进行，但是从事法律服务的律师通晓世界上58种语言。因此，贝克麦肯思被誉为由具有不同国籍，来自不同文化背景的律师组成的国际律师事务所的成功典范，成为许多国际律师事务所规模化发展效仿的模式。如今，贝克麦肯思在其管理委员会主席(克莉斯汀勒加德女士)，一位来自巴黎办事处的法国女律师兼合伙人的带领下，去年创造了超过10亿美元的总收入(其中亚洲各办事处收入占全球业务收入的1/4强)，而且还在全球范围取得执业的优异成绩与各种嘉奖，例如1999年和2000年分别获得“最佳中国业务奖”和“2000年度最佳国际律师事务所”等殊荣。贝克麦肯思的发展史充分说明了以下规模律师事务所管理的几点成功经验；(1)事务所要认清自己所处的时代和经济形势，抓住契机，推动事务所的规模化发展；(2)事务所要明确品牌定位，以高效优异的服务质量实现品牌化；(3)事务所要进行专业分工，互相协作，为客户提供全方位的法律服务；(4)规模事务所的管理层必

须重视各办事处之间，各专业组之间的协同合作；(5)重视合伙制的管理和合伙人的质量。??抓住机遇 发展壮大 律师事务所应该审时度势，抓住经济形势和时代背景的机会，充分利用经济发展和市场需求的有利条件，推动规模化发展。这一点从贝克莱肯思发展的历程中得到了充分印证：尽管在20世纪50年代，经济活动的国际化尚未充分展现，但是二战结束时，美国生产商和农民经过二战期间的发展和积累，开始热衷于新兴的国内市场，同时也对巨大的新兴海外市场发生了兴趣。芝加哥当时是全国航空、铁路、河流和公路运输的枢纽，也是制造、制药和食品加工工业的中心，但是如果没有通晓外国法律和语言的专家协助，美国厂商和农场主就难以打入海外的新兴市场。贝克莱肯思年轻的创始人及时地发现并利用了这一商业机会，全面开始拓展事务所的业务范围和地域。在巩固并发展了芝加哥的事业后，就开始在荷兰的阿姆斯特丹、比利时的布鲁塞尔等地成立海外办事处。这些办事处的设立甚至先于在美国本土华盛顿、纽约、旧金山等地办事处开设的时间。同样在中国开放大门刚刚敞开的时候，贝克莱肯思的律师便登上这片土地，并且成为最早在中国开设办事处的外国律师事务所之一。当前中国律师事务所也面临着前所未有的机遇。随着中国加入世界贸易组织，贸易、投资和其他交易高速增长，对法律服务的需求也日益旺盛，律师事务所决策者应当具有敏锐的洞察力和大胆的开拓能力，借经济发展的东风，走上规模发展的快车道，从而获得市场竞争优势。值得注意的是，抓住机遇的另一层含义是避免脱离本事务所和经济发展的实际过分超前发展规模经营。不以客户的需要、经济形势的需要为基础，盲目扩大事务所的

规模，不仅无法推动事务所的发展，还将造成资源的浪费。

??**树立品牌 以质取胜** 在瞬息万变的国际经济环境和竞争激烈的市场中，一个律师事务所要始终屹立于不败之地，树立自己的品牌，走品牌化的发展道路是必然的选择。对于规模化律师事务所而言，品牌化必然要与规模化发展相伴而行。一方面，律师事务所规模化发展会扩大事务所的影响力和声誉，进而提升其品牌的知名度和认知度；另一方面，品牌扩张又有助于巩固事务所的规模化经营，并且推进事务所的进一步规模化发展。贝克莱肯思的成功发展经验表明了律师事务所规模化经营与品牌化发展相辅相成的互动关系。律师事务所品牌的创立和品牌效应的实现都源自其提供的“产品”法律服务。包括贝克莱肯思在内的一些国际律师事务所在全球范围内获得的巨大成功和创立卓越的品牌，离不开他们提供的优质高效的法律服务。对一个律师事务所来说，法律服务的质量是其立业之本。贝克莱肯思始终认为，高质量的法律服务是客户能够及时、经济、高效地达到其合法目的所不可或缺的，并为此要求事务所的每个办事处和每一名律师必须在每一个专业领域提供始终如一的优质服务。为此，贝克莱肯思摸索出一套不断保持并提高法律服务质量的方法。每年，来自贝克莱肯思不同办事处的多名律师组成小组，对四分之一的办事处进行全面深入的“质量审计”。以提高被审计办事处服务客户的能力和发现业务发展的机会，从而确保在世界各地的每一个办事处可以定期得到客观独立的质量评估以保证贝克莱肯思在全球各地都可以提供持续的优质服务。而且，优质服务拒绝墨守成规，为客户的不同商业需求提供度身定做的、富有创造力的意见和增值的法律服务，是规

模化律师事务所保持质量、维持品牌不可或缺的，这也是贝克麦肯思得以在竞争激烈的法律服务市场中脱颖而出的关键。此外，品牌化的背后还需要“信誉”的支撑。对律师事务所而言，在提供法律服务的过程中，始终保持高标准的职业操守和对客户负责的专业责任心，不为一时的商业利益而丧失一贯的职业要求，才能获得客户长期的信任。良好的信誉可以实现“品牌效益”，促进品牌化经营。专业分工互相协作律师事务所的规模化发展并不意味着将其变成一个庞杂无序的作坊，与国际经济专业化分工的趋势相应，律师事务所要为客户提供量身定做的法律服务，就必须依据自身的特点和优势进行明确合理的定位，建立专业型事务所或者综合型事务所。目前比较多的规模化国际律师事务所多采取综合型模式，为客户提供全方位“一站式”(one-stop-shop)的服务，而在事务所内部则分工明细，专业种类齐全，形成一个由不同“部件”(即各专业组)构成的庞大机器。贝克麦肯思便是代表。贝克麦肯思的专业分工主要从以下方面着手：第一，根据业务需要，并结合律师自身的专业特长和志向，培养一批精通特定专业业务的律师，实现人才的优化配置。第二，选拔各专业领域中的著名律师担任专业组负责人，由其发挥对专业团队的领导和协调作用。第三，加强专业知识和技能的培养，定期召开专业交流研讨会议，并使之制度化，以促进个体和团队整体能力的提升。第四，建立专业组内的执业文件档案，对本专业组内的其他律师开放，使专业团队可以提供高效而又稳定的服务。第五，建立全球基础上的专业组，并定期举办不同办事处的专业组间的交流活动，使律师们可以借鉴其他法域同事们的成功经验和劳动成果，提高本地

区专业组的执业水平。同时，专业化分工又要求事务所不同专业组律师进行有效的协调合作，为客户提供全方位服务和专业知识本身的融合交叉必然要求专业组之间的协调作业和通力合作，合理的分配机制、业务移交机制、业务主办和协调机制都是其中不可或缺的管理机制。唯此，才可以同时保证法律服务的效率和质量。而且，有序协调的专业分工反过来会促进事务所的规模化发展，因为，真正意义上的专业化离不开规模化经营的形成和巩固。世界各地办事处之间的协作

规模化国际律师事务所虽依据自己的规模采取不同的管理策略，但是通常采取的管理模式不外乎两种：即在设立的事务所管理委员会下，由总部进行高度统一集中管理和地区办事处具有较大自主权的相对松散式管理。在前一种模式下，事务所的利润由总部按其合伙人协议统一分配。而后一种模式，充分考虑了不同地区办事处由于地区经济的发展水平不同而可能带来的收入情况的不同，采取了地区性分配为主导的模式：各办事处向总部交纳一定比例的利润后，剩余部分由各办事处自行分配，总部对经济困难的办事处将提供一定的财政支持。贝克莱肯思即采用后一种模式，而且，办事处的本土化和较大的自主权正是其规模化管理成功的因素之一。

除了分配制度外，规模化国际律师事务所还应建立良好的全球分工协作制度。规模化经营只有在高效有序的分工协作管理下才可以实现规模扩张所要达到的规模效应和资源优化的优点。贝克莱肯思在其全球管理模式中，对全球性业务和质量标准的监控和管理极为重视。第一，成立全球的“专业发展管理委员会”，每年对每一办事处的质量进行抽查评估，然后有针对性地对当地律师进行专业技能的培训；第二，

协调各办事处的业务，减少不必要的内耗和资源浪费，提高服务效率；第三，制订全球性的接受客户业务的标准，实行律师内部客户得分制(即建立专门客户得分纠纷解决委员会)和防止利益冲突等方面的统一标准等。正是让各办事处在一个良好的管理体制下分工合作，为事务所的成功而做出各自的贡献，才能保证律师事务所规模化经营的巨大优势，并且使专业化服务和品牌化经营得到真正的实现。

??律师和合伙人的培养与选拔业，兴于人，亦毁于人，规模化律师事务所的成功离不开优秀律师的选拔和培训，离不开合伙人的甄选和培养。因为，高效优质的法律服务离不开律师自身的业务素质，事务所良好声誉的维持离不开每个律师提供法律服务时表现出来的专业精神和职业操守，事务所的管理和发展离不开具有领导能力和突出业务能力的合伙人。贝克麦肯思的年轻律师主要从著名法学院的高材生中进行选拔，由合伙人亲自面试筛选。在录用以后，事务所将充分利用其国际化的工作环境为年轻律师提供一系列培训计划和职业发展机会，例如向优秀的年轻律师提供奖学金资助的安排，方便年轻律师继续在自己感兴趣的专业领域求学深造；定期提供全球性和地区性不同层面的培训和职业发展项目；通过不同办事处间的律师轮换与交流等活动为年轻律师提供国际化的经验等等。而且，事务所通过定期的正式评估和日常对工作任务的反馈等方式来考察培养年轻律师，协助其实现个人职业发展。

从律师中选拔优秀合伙人是一个长期而且严格的过程。律师长期的工作质量、对待工作的敬业精神、服务客户的能力、团队精神和合作协同能力、领导能力、创收和开发业务的能力都将是选拔合伙人的重要考虑因素。通过对这些技能和

素质的综合评估考量，事务所将依照民主评议程序最终决定合伙人的人选。总之，在规模化律师事务所的管理中，必须十分重视年轻律师和合伙人的选拔和培养，只有这样，才可以保证后备人才“青出于蓝而胜于蓝”，保证事务所的质量和声誉。我们必须清醒地认识到任何一家大型跨国企业或事务所未必能永远保持长盛不衰。近年来数家曾经声名卓著的巨型企业的倒闭，以及此后兴起的对专业服务机构职业操守的反思对每一家企业和律师事务所都敲响了警钟。这些事件与反思对规模事务所的制度化管埋提出了新的要求。贝克麦肯思希望她的中国同行能够从她的发展历程中汲取有益的经验，更希望能够与中国同行共同探讨规模律师事务所发展之道，共同前进。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