

走规模化发展的道路 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_A7_84_E6_A8_A1_E5_c122_483600.htm 上海锦天城律师事务所是三年前由两家合作所和一家国资所整体改制、重组而成。三年的实践，证明锦天城走规模化道路的成功。??民主管理的理念 随着市场经济发展和中国入世，中国已与世界经济融为一体。国际融资投资、公司收购兼并、IT产业和电子商务及生物工程方面的法律服务，风险也很大，一旦出错，根本无力赔偿。但是走规模化道路的前提条件，是合伙人要有民主管理的理念，要放弃个人的名利观。锦天城合并时三个所主任约定，谁也不当主任，从三个所之外聘请一个。事实证明，这一步走对了。在锦天城，有二十来位律师曾经有过主任或副主任的头衔，但都把这种头衔看得很淡。他们更希望锦天城能成为中国律师事务所的明星、成为万众瞩目的焦点，而对律师个人能成为名律师、握有事务所控制权的名主任却并不在乎。锦天城的律师大多曾“转战南北”历经离合，因此更能理解“人和、神和”对于一个律师事务所的重要性。在经济社会中，利益对于平衡人与人的关系是至关重要的，但如何协调，如何平衡常常令人大伤脑筋。而锦天城选择了民主、平等，没有职务上的限制，没有资历上的界限，任何人有想法都可以通过合伙人会议讨论。??规则治所的魅力 民主需要集中，平等需要制衡，锦天城的民主有着一系列的规则保驾护航。锦天城推行的是合伙人会议、专业委员会、轮值主席、行政主管有机结合的管理模式，从而有效地克服了事务所旧体制下的家长制作风和主任独断专横的现象

。 1、 合伙人会议是锦天城最高权力机构，所里的重大事项均由合伙人会议决定。 2、 为了保证民主前提下的效率，合伙人会议下面又设：公平协调委员会；财务委员会；业务发展委员会；行政人事委员会；规则委员会等五个专门委员会。 合伙人分别参加各个专业委员会，以此参与事务所的部分管理工作。 合伙人会议需要决议的事项，也通常先由相关的专业委员会讨论研究，提出具体的方案供合伙人会议表决通过。 3、 为了保证合伙人会议正常举行和相关决议的贯彻执行，我们还建立了合伙人会议的轮值主席制度。 轮值主席的主要职责是负责主持合伙人会议，收集提案，确定会议议题，根据合伙人会议授权处理日常事务等。 轮值主席每届任期为一年，不得连任。 合伙人会议的秘书由行政主管兼任，以便真实了解合伙人会议决议的精神，在合伙人会议闭会期间，协助轮值主席和相关委员会的主任委员忠实地贯彻执行合伙人会议的决议。 4、 为了克服事务所旧体制下的家长制作风和主任独断专行的现象，锦天城崇尚规则治所和制度治所。 除了章程、合伙协议、议事规则等主要制度外，我们在人事管理方面建立了23项规章制度；在行政管理方面建立了11项规章制度；在业务管理方面建立了6项规章制度；在档案管理方面建立8项规章制度；在财务方面建立了4项规章制度。 最近，规则委员会又在进一步考虑制定10项事务所向合伙制的中高级阶段发展过程中的新规则。

??产权清晰的引力 锦天城在成立之初曾考虑过照搬国外成熟合伙制的分配模式，在每年的务虚会上也多次提出过合伙人之间签“终身大合同”，将所有的客户、业务统一起来，实行计点计分等分配模式，但最终均未被采纳。 合伙人会议认为：选择何种

产权制度和分配制度应充分考虑事务所的历史背景、律师的可接受性、公正性等各方面因素，并有利于团队合作和资源优化配置。锦天城由于以往的原因，难免带有合作所和国资所的某些痕迹，合伙人之间的个体业务创收能力差异较大。因此，锦天城应将自己定位为合伙制律师事务所的初级阶段，并选择易于为广大合伙人所接受的产权制度和分配制度。随着事务所向中级阶段和高级阶段的发展，再进一步完善现有的产权制度和分配制度。我们以产权清晰为初步目标，不对合伙人原有的业务和客户实行“共产”，而是通过分摊成本的方式，确立合伙人与事务所之间的经济关系。成本分为事务所的公共成本和合伙人的个人成本两类，公共成本原则上由合伙人均摊，适当进行微调。公共成本的预决算，须以出席合伙人会议五分之四的合伙人通过方为有效。合伙人的个人成本均由合伙人个人承担。在分摊了公共成本和个人成本并完税之后的收入，由合伙人在遵守财务规定的前提下予以支配。但是，上述做法的负面影响也是显而易见的。即合伙人之间把账算得太清楚，容易产生事务所的离心力。为此，我们还采取下列措施来克服负面影响。首先，以开创事业、共同繁荣为目标，共创“增量”、共创辉煌。所谓共创“增量”，是指利用事务所合并后的资源优势，合伙人共同进行纵向的市场研究、品牌策划、业务开拓、专业化分配和加工以及质量控制与风险防范；利用合伙人各自的专业特色优势，进行横向的专业化配合。由此产生的业务界定为公共业务，如总机接入的业务、因事务所品牌而上门的业务、通过事务所网站进入的业务、主任接入的业务、来源不明业务以及合伙人自愿投入的业务等。对于因公共业务而产生的收入

，则由合伙人会议另行决定分配模式。其次，为了明晰产权保持“存量”、为了长远发展共创“增量”的基础上，允许一部分合伙人将原有的客户、业务“存量”投放到一起，在人员整合、业务整合、客户整合、市场整合、分配整合方面进行更深入、更彻底的团队合作。锦天城目前已经有若干个深度合作的团队出现，这是锦天城从单个律师走向整合的中间阶段，为我们探索全所的整合摸索出一些过渡性的经验和模式。这些团队本身的组建、磨合与完善以及团队与团队之间的合作与规则的确立为锦天城最后走向能抗风险的“航空母舰”奠定基础。在试点的基础上，尽快从原始的、小生产的模式中解放出来，引进现代化的经营理念、管理制度、营销手段，实现事务所结构、管理模式、服务方式、业务领域等的根本性转变，走现代型、专业化、协作化的发展之路。

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