

正确处理规模发展中的几个关系 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\\_\\_E6\\_AD\\_A3](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E6_AD_A3)

[\\_E7\\_A1\\_AE\\_E5\\_A4\\_84\\_E7\\_c122\\_483603.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E6_AD_A3_E7_A1_AE_E5_A4_84_E7_c122_483603.htm) 一个时期以来，在大城市和经济发达地区的律师业内涌动着—股内在扩涨的热潮。大所并小所、急剧扩大合伙人队伍；小所的专业律师投向大所旗下，寻求更大的专业平台；—些律师事务所正在或酝酿成立律师集团、律师联盟等等。所有的举措，目的都很明确：律师事务所“小舢舨”的时代已近黄昏。根据党的十六大强调的健全市场体系的要求，中国的法制建设将得到长足发展，随着中国政府对WTO承诺的逐步实现，政府将退出更多的经济领域让位于市场的运作。中国开放的扩大，经济的全球化，就使得中国的政治经济更多地融入到国际社会当中。—切给发展仅20余年的中国律师队伍提出了更高的要求，律师必须以团队的精神、专业的水平、优质的服务才能应对。—批律师事务所正在或准备向规模化律师事务所发展，将会引发律师业内的重新洗牌，成为律师业提高整体水平的新起点。—组专题文章，意在讨论规模化律师事务所的概念、形成的条件、运作的机制等关键要素，希望对致力规模化建设的律师事务所和律师有所裨益。我国已经加入世贸组织，在经济向全球化发展的同时，法律服务业也面临着往高层次发展和参与国际竞争的问题。在这个背景下，探讨律师事务所的规模化发展，适应了形势的需要，是中国律师业发展壮大，提高国际竞争力的—个重要途径。这些年来，我在与—些国家的法律界交往中，也了解了—些法律服务业发达国家的大律师事务所的情况。目前全球排名

前50强的规模律师事务所平均人数达800多人，前10家律师事务所平均人数超过1300人，大部分是英美法发达国家的律师事务所。这些大型、超大型律师事务所占据了国际法律服务业的霸主地位。现在，全球最大的律师事务所人数达3300人；年收益达10亿美元以上的有近20家，可见规模出效益。他们在实现规模化和国际化的过程中，有很多经验和教训，这对我国律师事务所在规模化发展道路上不断前进是应该有所启示的。我认为，在规模化过程中有几个关系应该处理好。要处理好规模化与团队精神的关系 合伙制律师事务所本质上是一个“人合”组织，核心是“志同道合”，创建规模化律师事务所的道理也是这样。首先，创建规模化律师事务所要明确这样的理念，就是“坚定成就事业的壮志、立足兴衰与共的方针、树立求同存异的品格”。确立这样的理念，大家齐心协力地朝着这个方向努力，才能实现规模化发展。在这方面上海锦天诚律师事务所已经迈出了可喜的一步。其次，要调动所内每一个人员的积极性，发挥团队精神，形成凝聚力，把事务所变成客户的信任之家、律师的友爱之家，这是规模化良性循环的基础，也是一项复杂的系统工程。澳大利亚最大的万世基律师事务所有一千多名律师，他们对律师灌输的理念就是，建立一个冠军队而不是单个冠军组成的队，注重律师事务所整体素质的发展。强调团队精神，对于律师个人来说，可能既有优势也有牺牲。小所的执业律师可以自己决定是否接手一个案件，选择工作时间，对自己的业务有更大的控制权，可能收入也更高；对于大所律师来说，这方面的自由就少些，他成了被管理对象。团队精神有利于全所整体和未来，但可能暂时影响有的律师的工作选择及报酬。

因此，树立和培养团队精神，是规模化发展中首先要处理好的关系；三是既要注意数量的增加，更要重视素质的提高和管理办法的改进。现在有一种流行的观点，就是规模越大越好，不少律师事务所都选择扩大规模的方式来促进发展。规模大固然好，在吸引客户、提高服务质量、进行专业分工、提高竞争力和创造品牌效应方面有积极的作用。但另一方面，规模的大幅度扩展并不一定意味着收入和客户能够大幅度增长，甚至会由于成本的提高而降低收入。所以，要稳步渐进，不要刻意追求规模，一哄而起。要处理好规模化与专业协作的关系

专业分工是律师事务所规模发展的必然结果。律师事务所的整体专业优势有利于培养律师迅速走上专业化的道路，有利于为客户提供专门化的法律服务，获得更高效益。我看到美英国家的一些大律师事务所内部依照法律门类设置，分很多专业部门，美国有一家叫世达的律师事务所，在北京有代表处，他们所按执业领域分为反垄断、公司融资、企业并购、环保、知识产权、不动产、税务等四十多个部门，2001年收入21亿美元。专业化的同时需要高度缜密的协作机制，需要不同专业的律师分工配合完成。比如，现在的房地产很热，房地产就是一个综合性很强的行业，与土地、建筑、房屋经营、物业管理以及银行、金融都有关，房地产部的律师就应该成为各自领域的专家，分工协作，为客户提供房地产方面的全套法律服务。我们现在的律师更多的是“万金油”，有什么接什么，接什么做什么，可能今天接的是刑事辩护，明天是商标侵权，后天又是反倾销代理，这怎么能提供高质量的法律服务呢？现代法律分类越来越细密复杂，需要法律服务的专门化和高端化。我参加本届全国人大法律

委员会工作不足五年，讨论的立法事项近百件，门类繁多，要件件熟记、精通实在是不可能。当前，我国律师业在和国际律师业竞争中面临的最大挑战之一就是专业化服务和高精尖服务问题。我接触的许多国内大公司老总几乎都抱怨说，国内律师做简单的民商事业务还可以，涉及到复杂的国际商业运作大项目，技术水平和专业化服务就跟不上了，不得不舍近求远花天价请外国律师做。2002年7月份司法部出台实施一个部颁规章，对外国律师事务所驻华代表处的业务进行了比较严格的限制，就是想在加入WTO以后，让国内律师更多介入涉外业务领域，尽快提高国际业务水平。此事受到了国外的很大压力，说我们违背了WTO规则，说我们搞市场壁垒。我举这个例子的原意是，竞争是不可避免的，挡是挡不住的，形势逼人，不进则退，出路只有一条，就是不要光满足于律师所的规模扩展，还要真正实现专业化，要倡导和鼓励律师再学习、再提高，培养和提高每一个律师的专业素质，确立专业化发展目标。现在经济发展很快，有很多新的领域等待法律服务，每一个律师都应该有自己的专业特长，这样越做越精，就会不怕外国律师的竞争。总之，专业化发展得越好，所的规模也就越大，良性互动发展。要处理好规模化与服务信誉的关系 规模化的同时还要注意提高服务质量，保持良好的服务信誉。大所律师多，律师的水平必然各有差异，服务质量不可忽视。法律服务的竞争根本是服务质量和信誉的竞争，加强服务质量管理和诚信建设，是律师事务所面临的长期任务，也是律师事务所品牌战略的重要组成部分。国内一些律师抱怨说外国律师到中国来抢了中国律师的业务，我认为这个问题应该从两方面看，有管理的问题，也有我

们自身服务水平的问题。一些外国律师事务所之所以竞争力很强，是由于他们提供高水平的服务和良好的服务信誉而取得客户的信赖和倚重的。外国律师事务所一般收费较高，但却为客户所接受。排除本国律师收费水准和服务成本高以及相同法律思维方式的因素，我看重要的原因是，他们不仅以精深的法律专业知识为客户提供优质服务，还处处为客户着想，尽力维护客户利益。他们对于一个法律意见的提出，通常是运用丰富的专业知识和执业经验，从法律规定、可行性研究、市场需要、实际操作情况、可以规避的风险、可能出现的情况、后续服务、寻求恰当途径等，提出全面而细致深入的意见。就同一个法律问题，一个外国律师提交的意见数量可能是中国律师的许多倍，收费也自然高出中国律师许多倍。这一些往往是国内律师缺少的。现在，对国内律师的投诉很多，甚至投诉到高层，我也接到这方面不少投诉，听到不少非议，反映律师接案前大包大揽，收了钱不提供服务或者服务不到位，有的甚至威胁恐吓当事人。这里面有水平问题，也有人品问题，当然也有一些客观因素。说一句不客气的话，律师的社会公信力在下降。我作为司法部的一位老领导，面对这种情况感到脸上无光，心里焦急，一心想做点有利于树立我国律师良好形象的工作。孔子说过：“人而无信，不可与之也。”维护公平和正义的律师更应该视信誉为生命，视质量为灵魂。律师们要有忧患意识，自警自省自惕，从自身做起，努力巩固我们事业的基础。要处理好规模化与科学管理的关系 管理出效益。一个好的管理制度是律师事务所不断扩展的重要条件。发挥团队精神、提高专业化水平、树立服务信誉都要以科学的管理为基础。关于管理的意义，曾

经有一个外国律师事务所的行政总裁打了一个形象比喻，他说律师事务所好比一个篮子，所里的人都是篮子里的鱼，鱼总要往外蹦，管理的任务就是把蹦到篮子外的鱼抓回篮子里去，并要防止它再往外蹦。否则鱼蹦光了，所也就跨了。目前，国内所的管理还处于探索阶段，因所而异，没有统一模式和标准。我们一些发展较好的所包括锦天诚所可以带个头，建立一套接近国际律师所标准的内部管理制度。一要调整好合伙人之间的关系，保持所的稳定性；二要挑选好的管理者，理顺合伙人与管理者之间的关系，可以考虑引进职业经理人；三要处理好合伙律师与聘用律师的关系，缩小分配差距，调动聘用律师的积极性；四要建立所里全体成员的融洽关系，保证所里各项事务的良性循环。最后，还要注意和加强对年轻律师综合素质培训和执业道德教育，形成制度。

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](http://www.100test.com)