

现代律师事务所的扩展、合并及中外律师事务所的合作 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\\_\\_E7\\_8E\\_B0\\_E4\\_BB\\_A3\\_E5\\_BE\\_8B\\_E5\\_c122\\_483620.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_BE_8B_E5_c122_483620.htm) 律师乃社会群体中的精英部分。不过我们常听到一些律师说其更愿意去做具体的法律业务而不愿花精力在律师事务所的管理、协调上。之所以这样并不是因为他们笨，只是对什么样的体系和程序更有助于其律师事务所的发展缺乏了解。他们不知道如何通过系统管理令其工作更快、更好，对其客户更为有利，同时也增加了自己的收入。?? 在律师事务所不断向着集团化、国际化方向发展的今天，无论是具有数百年历史的外国律师事务所，还是在近二十年中迅速崛起的中国律师事务所，律师事务所的管理和发展都是大家必须直面的一个课题。在入世前夕的这一刻召开这样一个以律师事务所管理为主题的论坛，可谓十分及时。

### 一、律师事务所管理的基本理念和原则??

所谓管理，就是利用现有资源去达到既定目标的艺术。而组织，在法律实践中是指通过有目的的团队努力，使一人企业不断扩展成较大规模的实体。?? 然而，将管理的理念介绍到法律服务这一行业还真是一件难事。要把这些具有专业法律知识、个性很强的律师组织到一起，一般适用于其它行业和军队的那种严格管理模式肯定行不通。律师极具个性，都爱做决定，有些还具有好战的特点，善于辩论被视为值得赞赏的优点。所以，管理一队律师的难度可想而知。不过，既然是一个团队，两个律师就需要两个律师间协调。就数十个或上百个律师进行组织管理，从某种程度上讲，就要求每一单个律师的个性化行为不得不退居次要地位。从现代律师业的发展

展历程看，下列原则适用于律师事务所的管理：?? 计划。要为明天、明年和下一个十年做好计划，正是律师事务所管理的基本原则之一。当所里的律师发现他们跟不上工作进度，或没有办公空间让新的律师使用，或发现今天得到的工作摘要还是昨天的，慢慢地他们就不会把计划当作一回事。要使这些长短期计划都得到实现，需要付出时间、努力和坚持始终。?? 组织。组织意味着确定一个工作团队中每个人的职责和分工。组织工作包括在一个案件中分配各自的责任、应答电话、谈判一个新的租约、甚至是清理一个研讨会后的房间。组织工作正是为了确保你的计划能够得到实施。?? 交流。让其他人知道什么事情正在发生可能会是一个问题，即使是律师和其秘书之间。而对于一个大的律师事务所来说，这更可能成为一个问题。随着律师事务所规模的扩张，交流困难会成几何数增长。交流的主要作用就是保证一个所的信息能够上通下达、正常传递。?? 员工与授权。在律师这一个领域，人力资源管理尤为重要。能够使每一层次的员工都可以不断学习和成长，是管理的重要一环。?? 检查和评定。对所里成员的努力和其他资源的利用必须进行定期检查和评定。只有通过这样的过程才能使你的律师事务所不断提高。?? 领导。在管理上，从某种程度讲，领导是下属描述那些态度和蔼、具有卓越才能的上级的一个很暧昧的字眼，或同等级的同事间的称谓。好的管理者赢得的是领导地位，做不到这一点，这个管理者最终会失败。?? 驾驭。驾驭或称控制，特别被用于会计上，是对信息的系统审查以保证在问题的端倪刚刚显现时就可通过管理及时发现并处理，令其朝着正确的方向发展。驾驭作为系统管理中的一步，就是通过检查以阻止或

避免不愿发生的状况不要发生，如错过了一个和客户的约会或发生资金损失的情况。??对于律师事务所来说，好的组织管理就意味着：客户的工作能够迅速、适当地完成；??服务对客户来说是经济的，而律师也能得到适当的经济回报；律师事务所的专业人员随时掌握法律动态，专业的知识能得到培养并得到适当运用；办公室人员被相应地分配工作，且每个成员都有机会实践其专业知识和技能；有计划、协调性地吸收新的律师成员，到律师事务所的集体组织中；具备受过培训的后勤人员，这些人员能得到适当的激励和约束；为满足律师事务所组织所需要的系统和程序得到有效发展和维持；通过专业、半专业及后勤人员的共同努力使工作得到完成；预算、现金流量、工资和红利慎重分配，避免不必要的牺牲；有效的组织和市场计划，对律师事务所不利的迹象能及时发现，有效解决；工资、报酬和其它利润项目的分配能够从促进整体利益出发而非仅从个人利益考虑。??

## 二、律师事务所的规模化扩展

回顾美国律师事务所从60年代到80年代的发展，可以用一个词概括，那就是“合并”，这期间有上百家的律师事务所进行了合并。但也有专家指出，其中不少合并是欠深思熟虑的。进入90年代，律师事务所之间的合并开始变得谨慎。这些主要的美国律师事务所的整合，一些涉及到数百名律师。人们开始重新思考合并对于那些垂死的中等规模的律师事务所来说，是不是仍是一副万能的灵药。一些知名大所的解体，如Finley, Kumble. Smith Sheffield. Shea & Gould,大大挫伤了人们通过合并来扩大律师事务所规模的热情。??其实，合并只是一个策略安排。遗憾的是，太多的律师事务所却不这样认为。规模越大就越好似乎成了一条法则

，很少有人去考虑合并是否真发挥了作用。合并也使人们忽略了日常的业务运作。对于律师个人来说，身处一个大型的律师事务所既有优势也有牺牲。独立的执业律师可以自己决定是否接手一个案件，自己选择工作时间，对自己的业务有更大的控制权。而大所里的律师，在这些方面享有的自由就相对少一些。他成为了被管理的对象，团队工作可能影响或决定其个人的工作，获得支持的水平，其工作时间以及他的报酬。团队方式使他越来越限定于某一特定的领域。有些人认为这是对他的奖励，因为他可以深入研究这一领域，并成为该方面的专家。而另一些律师则把这视为对他的限制。但无论如何，限制都是规模和组织的一个必要组成部分。尽管一些大型律师事务所的规模在迅速扩大，但这一时期美国的律师事务所和它的商业领域相比，仍处于比较小的规模。律师事务所的平均人数少于10人。在许多中小城市，15到20人的所就是比较大的律师事务所。衡量律师事务所规模大小的标准随着不同的地域而不同。在一个具有10万人口的城市，拥有30人的律师事务所就是一个大的律师事务所，而在一个具有100万以上人口的城市，没有100名以上律师的所就不能被视为一个大的律师事务所。与此同时，规模的大幅度扩展并不一定意味着收入能够相应地大幅度提高。相反，由于受到每年工作时间的限制，每个律师的工作时间也受到限制，呈现出一种报酬递减的规律。而律师事务所扩大规模的目的就在于通过提供更大范围的服务，保证律师所具有持续、稳定的赚钱能力，从而保证该所客户的不断增长。如果不能向客户提供不断增长的专业服务，律师事务所就要开始失去当时正在以最快速度增长的客户。?? 80年代可以说是美国律

师事务所真正指数意义上的增加。商业的扩张要求律师事务所提供更多的服务，相应需要更多的律师。而就在1989年末，商业的增加开始放缓，到1990年末，美国政府最终通告美国经济正在经历一个回落阶段。大多数律师事务所的业务开始萧条，一些律师几乎没有业务可做。律师事务所开始节约开支，精减掉那些创收少的律师，有些所甚至是整体裁员，至于那些原计划扩充人员的律师事务所也开始缩减或推迟其招聘计划。??有人开始意识到由专业律师事务所组成的大型公司式律师事务所具有发展前景。这时，地处美国中西部郊区的一家大型律师事务所跨州界地和一个从事保险诉讼的知名律师事务所，以及另外一家规模相当、从事遗嘱见证和小的公司事务的律师事务所合并。令人欣慰的是，一年后他们居然得到美国其它律师事务所的认可。这一大型律师事务所立足于当地大公司的法律事务，其合并后在专业领域的特长，使其能够发挥多方面的专业经验，运作十分有效。??在律师事务所的发展规模上，有些所把规模扩张作为一个追求的目标，有些所则刻意避免。但任何一种策略的目的都是为了更有效地服务客户。无论选择哪种方式，都要制定统一的计划。??因此，律师事务所需要制定5年或10年规划，并在每年根据具体情况不断修正。控制成长节奏有两个办法：一通过收费政策，另一个是接受新客户和新的委托事项。收费表能够成为起决定性作用的控制因素。如果你想减少某方面的业务，或提高服务档次，可有意提高这类业务的收费标准。??不少律师事务所选择通过扩大规模的发展方式，因为毕竟对于任何一项商业运作来说，规模的成长依然是很重要的。没有规模的增长，将导致停滞不前甚至可能失败。律师事务所必

须随着客户的成长而成长，以满足客户不断扩大的和专业方面的服务需求。除了留住客户的这一重要因素外，律师事务所规模的扩大对于合伙人的收入也至关重要。??根据传统律师事务所报酬和利润分配管理模式，年轻律师获得的报酬小于其所创造的实际价值，而资深律师获得的酬劳往往高于其所创造的实际价值。只有中等资历的律师获得和其实际价值大概相当的酬劳。在这一模式下，要保证合伙人的收入，就要保证该所年轻律师和资深律师之间的比例。这样，律师事务所的规模发展，既可通过增加录用年轻律师，减少合伙人人数(如退休、离开或其它方法)，也可通过加快律师的周转频率来实现。相比之下，后一种控制合伙人和律师比例的方法对大多数律师事务所的长远发展来说，不是十分有利，但终究也是一种办法。??

### 三、律师事务所之间的合并

律师事务所之间的合并可能会基于诸多原因，从提高律师事务所长远利润的角度出发，主要可分为进攻型合并策略和防御型合并策略两种。??进攻型合并策略是为了增加新的业务领域，合并的任何一家律师事务所都可通过合并从现有的客户手上获得新的业务。通过利用合并对象业务的某一部分拓展新的地域市场防御型合并策略意在通过合并实现裁员，提高利润，而这在合并前不可能做到；有的则是为了弥补自己在律师年龄或资历结构上的不足以确保律师事务所业务的持续增长，留住客户。??尽管合并具有很多明显的优点，但不可否认，合并的同时仍会存在下列风险：??客户的反应；企业文化的撞击；管理风格的冲突；利益冲撞；经济理念的不一致；因合并而引发的债务、退休负担或股本问题；律师个人风格的不同；主要合伙人合并后可能出现的业务振荡在正式实施一

项合并计划之前，律师事务所必须慎重考虑下列因素：??客户名单 律师事务所在同一商业领域服务于多个同类型客户可能会遇到问题。合并可能会在某一客户的问题上出现利益冲突。一旦出现这种情况，往往合并双方都要放弃这一客户。因此在作出合并决定前要充分考虑到客户的相容性，合并会对目前的客户和业务本身所带来的影响。??财务目标 律师和律师事务所都具有强烈的个性，有的所十分看重最大限度的利润产出；有些所就可能不是那么看中业务上的经济回报，而更侧重于其它方面。这两种做法并没有对错之分，却可能十分不相容。财务目标理念应是合并前重点讨论的问题之一。??企业文化 律师事务所作为一队合伙人的组合，在操作上会有完全不同的哲学理念。有些所注重学术研究，有些具有公共服务精神，有些注重实务操作，花最少的精力在背景研究和学术探讨上，有些所强调个人自由，有些所寻求团队合作，尽量减少特殊性。不少律师事务所在合并的时候不去和它的合并对象探讨企业文化方面的经营理念，这一疏忽往往导致律师个人之间、企业文化间的冲突，而这一冲突将很难得到相互认同。??人员 有些律师注重以人为本，十分看重所里的雇员。有些则具有较强的商业味，对律师事务所的其它人比较疏远，这两种态度都能运转，却显然合不到一起。??一旦一个律师事务所决定了要通过合并这一渠道来实现增长，就要制定一个长期的计划来确定合并对象及其应具备的条件。接下来就是锁定潜在的候选律师事务所。??在美国，有专门的顾问可以帮助律师事务所选择其所需的合并对象。像高特在全球19个国家设有33个办事处。我们在受理任何一个案件之前，首先要进行Conflict Check，即利益冲突的检索。

我们每天都要收到多个Conflict Check的E-mail,很可能好不容易争取来一个新的客户,却因为存在利益冲突而不能代理。今年我们北京办事处就遇到这样一个案件(日航案),后来转给了中国一家律师事务所。??在考虑了利益冲突的问题后,接下来要求双方彼此完全地披露财务信息。在合并讨论中,应首先考虑以下问题:??合并后的律师事务所在工作中能否愉快相处,工作风格是否一致??哪些费用支出对合并是需要的??预计合并后的5-10年将在财务上达到一个什么结果??如何能达到1+1>2的结果??合并后什么样的名字可以让双方的合伙人都满意??能否保证信头纸上名字的排序不会引发不快、冲突??年轻律师会不会觉得合并威胁到他们的升至合伙人的动力?作为合伙人是否介意这一点??两个所从律师到合伙人的时间跨度是否相同?如果不同,在资深律师和年轻律师之间可能存在的这种不公平如何得到解决??报酬机制,特别是合伙人之间的报酬机制是否一致?如果不一致,是否让较低水平的合伙人自动升至与报酬较高的合伙人同等的水平?如何处理才能避免牺牲那些收入较高的合伙人的利益??合并后的合伙人之间如何进行管理?是不是让一个所不进行组织管理而由另外一个所进行组织管理?合并一方或另一方的合伙人关系是否可以根本的改变??合并双方的专业分工程度如何?合并是否可以在专项服务上相互补充?资深的专业律师能否在新的部门结构中和睦相处??合并后的办公地址如何确定??两个所的收入分配计划是否一致?合并后新的收入分配计划能够让双方的人员都满意??两个所的客户是否能够兼容??合并前两个所的员工是否全部录用还是会精简一部分??合并后的所谁来管理?是否由双方



轮流管理？合并后的管理委员会(美国律师事务所中的最高权力机构)有什么新的要求？?? 双方律师事务所的财产价值如何评估？如果双方对财务管理有不同的看法，如何解决这一矛盾？?? 如果双方福利待遇机构具有显著区别，如何去解决？?? 合并后两个所之间律师的工资水平是否应该一致？员工的工资水平是否应该一致？?? 两个所的计算机系统是否应随着合并而合并而合并？作为合并成本的一部分是否应购置更先进、更昂贵的新的办公设备???

#### 四、律师事务所分支机构的建立

?? 设立办事处的通常方式是在经济发达的大城市，或与本部相邻的城市。而设立第二个办事处的动力往往来自客户的需要。客户的业务所在地可能距本部不甚方便，于是这个律师事务所就在该城市设立办事处以服务老客户或以此吸引新的客户。我们很难准确地估计出分支机构将为律师事务所带来的潜在利益。事实上，某些费用不可避免地会增长，包括新增的租金、管理时间、电话费、图书设备，有时还会有无效的后勤人员费用，还有不同办事处之间律师在交流上所花的时间。然而，如果新的办事处能为律师事务所带来不错的业务收入，将会弥补所有这些新增费用，这也正是办事处的最大吸引力之所在。?? 在做出最终决定之前，你要作出一年、两年、三年的预期费用和预期利润表。总的来说，分所一定要建立在反复论证的基础上，除非有一个压倒性的策略原因可以令你忽略不计其它因素的影响。为了检验预期目标实现的程度，应仔细记录下前几年的运作情况，以检验开办分所的决定从经济上讲是否是一个正确的抉择。?? 设有两个或两个以上分所的律师事务所在保持良好的沟通和统一的精神上比只有单独一个办事处的律师事务所面临更大的问题。为

了确保协调性和一致性，设有分所的律师事务所要付出额外的努力，经常性的交流和制度化的管理必须集中于一个办公室。每个办公室都要有一个联系人，负责把分所的信息及时反馈到总部，并把总部的指令和信息传达到分所的每个人。

?? 作为一项总的原则，财务控制应集中在总部办公室。所有的账单都要由该办公室签发，所有的收费也要付给总部，无论具体的业务是在哪个分所完成的。分所可以处理有关客户的账单，但其它项目的账单则应由总部处理，特别是薪水报酬的发放。对于那些有多个分支机构的律师事务所来说，财务集中制应受到认真考虑。唯一的例外就是在国际分支机构上的适用，收费和账单支付可以在不同的国家分别进行。

?? 要在全球范围内扩展规模必须把国际分支机构作为长期的、战略性目标。世界经济一体化和国际贸易壁垒的减少，都为律师事务所在全球范围内发展创造了条件。从全球范围看，亚太地区、北美、欧盟、拉丁美洲和东欧这5个地区被业内视为最佳的设立国际分支机构的地区，其中首推亚洲、太平洋地区。

?? 高特是最早进入亚洲市场的国际律师事务所，我们于1972年分别在新加坡和香港设立了办事处，1979年在中国大陆设立办事处，都是第一家进入这些国家的外国律师事务所。在全球经济普遍不景气的今天，中国高达7.3%的经济增长率吸引了全球的注意力。从1992年司法部批准第一批12家外国律师事务所在中国设立办事处至今，目前在中国设立办事处的外国律师事务所已有119家，还有更多的外国律师事务所在申请，很多已设立办事处的外国律师事务所早早递上了申请，等待司法部批准其在中国设立第二个办事处。中国的律师事务所也正是在此期间得到了飞速发展，已有一

些很不错的律师事务所在国外设立了办事处。相反，进入中国市场的外国律师事务所并非个个发展顺利，事实上有一些已经入不敷出，甚至到关门走人的地步。可见，打开门户，中国律师才是最大的收益者。

### 五、中外律师事务所之间的合作

业内有一个共识，就是律师是跟着客户的脚步走的，客户的业务延伸到哪里，律师的服务就要相应延伸到哪里，否则，你就面临失去客户的可能，特别是你的长期的大客户。从大环境看，全球经济一体化客观上要求法律服务的相互融合。我们可以看到，在不少领域存在着中外律师之间合作的必要性，有些合作实际上多年来已经在进行。

随着越来越多的中国企业到香港、美国等大陆以外的国家和地区上市，中外律师在金融证券领域的合作变得十分普遍。如一个公司要在香港上市，中国这一环节必须由中国律师来做，而在香港这一环节，则需香港律师来做。我们代理的不少客户是同时在香港二板市场和美国纳斯达克两地上市的，这就需要中国律师、香港律师和美国律师共同的合作。

在公司事务方面，日常经营可能外国律师事务所介入的多一些，一旦涉及到诉讼，则必须由中国律师出庭，这中间也少不了中外律师之间的合作，起码我们要帮助客户在当地物色合适的中国律师。

中外律师在反倾销诉讼中的合作也不少。其它如多国融资项目，则可能会涉及到多国法律事务，需要由大型国际律师事务所才能胜任，或由多滚国家的律师共同完成。此外，在方兴未艾的基金业务等方面，外国律师事务所数十年甚至上百年的经验对于中国律师应有一些借鉴意义。与外国律师事务所的合作无疑将加速中国律师业介入前沿业务领域、掌握现代律师事务所管理经营理念。中国政府在加入WTO

的工作报告中承诺，中国加入WTO后，可直接委托中国律师事务所中的个人律师。而就在最近，中国司法部目前正在北京、上海、广州、成都等地进行了设立中外合作律师事务所的可行性论证调研。据有关官员透露，在这一步之前可能会先考虑允许外国律师事务所雇佣中国律师、允许中国律师事务所雇佣外国律师、允许符合条件的外国人参加中国的律师资格考试，取得中国律师资格。这些举动表明了中国政府的开放态度，为中外律师事务所的进一步合作提供了政策环境。

?? 从中国方面的角度看，进一步开放中国的法律服务市场无论是对中国政府、中国律师事务所、中国的律师，甚至中国的法学院校而言都益处多多：?? 允许外国律师事务所根据自己的情况在中国设立办事处、分所等多种形式的分支机构，允许它们拥有独立的账户，可以开具发票，从而成为中国合法的纳税主体，将增加中国政府的税收收入；?? 允许符合条件的外国人参加中国的律师资格考试，取得中国律师资格。这样将吸引更多的外国人前来中国攻读学位，不仅能增加中国法学院校在世界上的知名度，传播中国法律文化，同时对中国来说也是一笔可观的收入(想想中国每年有多少学生前去国外攻读法律学位，这些费用绝对是一笔可观的数目)；?? 允许外国律师事务所雇佣中国律师，这不仅能为中国律师提供更多的就业机会，还将使他们获得第一手的培训机会，学习一流的服务及现代化的管理经验。即便如此，中国人在一个外国律师事务所达到合伙人地位的机会还是很少，几年后，一部分受雇于外国律师事务所的中国律师将回流到中国律师事务所，充实中国律师事务所的竞争实力，提升整个中国律师业的水平。?? 允许中国律师事务所和外国律师事务所建

立多种形式的合作，在带动中国律师事务所尽快进入规模化现代发展阶段的同时，令中国市场上的客户享受到真正高水准的服务。?? 目前不允许外国律师事务所雇佣中国律师的做法，不但未能很好地保护中国律师的合法权益，实际上还损害了中国律师的权益。由于获得中国律师资格的人在外国律师事务所不能以律师的名义工作，只能以法律助理、法律顾问等名义工作，相应地，你和外国律师一样工作，但由于职位的区别，你的工资、薪水、待遇却和他们因而不同。为什么在中国的土地上执业，而中国的律师资格却不能具有和外国律师资格同等的价值呢？无奈，为获得律师的头衔，这些在外国律师事务所工作的中国人必须努力工作，努力攒钱，再去外国攻读法律硕士学位，去考取外国的律师资格。其间付出的时间、金钱、精力的代价可想而知。中国政府何不让这一角色转换一下呢？?? 提出设立中外合作律师事务所的想法，说明中国主管部门在进一步放宽外国律师事务所的执业环境方面迈出了新的一步。不过本人认为最好的办法是允许中国所和外国所之间进行多种形式的合作。设立中外合作律师事务所，固然可以成为其中的一个选择，但千万不要把中外律师事务所之间的合作就限定于这一种形式。最简单的办法就是允许符合条件(如取得中国法律硕士学位)的外国人参加中国的律师资格考试，允许外国律师事务所雇佣中国律师，也允许中国律师事务所雇佣外国律师。至于中外律师事务所之间是否进行合作，进行何种程度的合作，则完全由各个律师事务所之间自主决定。?? 至于有人担心的外国所将对中国律师事务所造成的冲击和垄断，其实不足顾虑。外国所和中小律师事务所的客户群体不同，执业领域不同，不会对

中国的中小律师事务所造成直接的冲击，如果说有冲击，也是正面的。而业务垄断更不可能。到目前为止，世界上没有任何一个国家的任何一个律师事务所可以对某一业务领域形成垄断，外国所在中国也不可能形成垄断。??果真如此，不仅符合WTO关于国民待遇的原则和中国作出的相关承诺，从长远的眼光看，也符合中国律师业的整体利益，宜于中国法律服务业的迅速发展。中国律师只有通过和外国律师事务所的接触、合作等第一手的经验，才能迅速缩短和外国律师事务所之间的距离。??总之，在开放法律服务市场这一点上，希望中国的有关主管部门完全可以将目光放得更长远一些，从全局的观点看待这个问题。对外国律师事务所开放，受益的将是中国的律师业。??我们相信中国有关主管部门能够顺应和及时把握全球律师业发展的主旋律，采取上述开放措施，将中国律师业领入一个快速发展的快车道。我们也期待着和更多的中国律师事务所合作，共同发展。同时我本人也十分乐意充当起桥梁的角色，把更多优秀的中国律师介绍到国际律师协会这一国际律师组织中，让世界上更多的人了解中国，了解中国律师，了解中国这些年的巨大成就和变化。

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)