

优化管理模式中国律师事务所国际化的试金石 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_BC_98_E5_8C_96_E7_AE_A1_E7_c122_483963.htm 伴随中国加入WTO和国际经济一体化，中外企业在相互交往过程中都非常需要具有国际水准的律师提供相关法律服务；随着规模的扩大和人才的积累，中国本土的一些律师事务所也具有了向国际水准发展的迫切要求。为了加快中国律师业国际化的进程，中华全国律师协会与世界十大律师事务所之一的路伟国际律师事务所(Lovells)就中国律师法律技能培训建立了长期合作关系，并专门聘请该所北京办事处主任合伙人吕立山律师担任中华全国律师协会教育委员会的外国专家。吕立山(Robert Lewis)先生毕业于美国扬百翰大学法学院并曾在美国一家大型律师事务所执业，后又担任国际著名电信公司北电网络亚太地区的总法律顾问。2002年，应路伟国际律师事务所的邀请，担任该所住北京办事处的首席代表和主任合伙人。吕立山先生通过为大批国际著名企业提供法律服务，以及担任国内大型企业/重大项目中方首席国际法律顾问，积累了丰富的执业经验。对我国广大律师而言，这些经验都是宝贵的财富，值得我们学习和借鉴。作为目前律协教育委员会唯一外国专家和律协 - 路伟法律技能培训系列的首席主讲人，吕律师为中国律师的培训事业倾注了大量的心血。在今年1月和4月举办的“合同和法律咨询文书制作及国际谈判技能讲座”上，吕律师将其十几年律师生涯的执业经验倾囊而授，体现着精湛执业技能、生动实用的授课方式博得全体学员的一致好评。在10月下旬于上海举办的“律师事务所管理高级培训班”

上，吕律师将结合中国国情和自己在在中国执业近十年的管理经验，详细阐述律师事务所管理国际化的相关理念和具体操作模式。由于本文作者在参与律协 - 路伟法律技能培训系列的工作中，与吕立山先生有着较多的接触，得以经常就中国律师事务所国际化问题和他进行探讨，颇觉受益匪浅。感慨所致，将其观点和自己的理解撰写成文，幸与读者共享。吕立山先生认为具有国际化水准的律师事务所首先必须具有高水准的合伙人，其提出的合伙人所应该具备的资质与中华全国律师协会和司法部提出的“五懂”律师理念是不谋而合的。但吕立山先生强调，国际化水准的律师事务所是通过全所的资源共享、精密的业务分工来达到规模效益和服务高质量。具体而言，国际化水准的律师事务所必须对“客户服务（client work）、事务所管理（managing work）、培训（training）、市场开拓（marketing）和业务经验总结（know how）”等五项基本工作做出最科学的投入和安排。由于中国律师业的整体发展仍处于初级阶段，中国律师业长期传承下来的一些陈旧观念，在一定程度上阻碍了中国律师业向国际化水准发展，特别表现在以下两个方面：一是以律师个人创收额为绝对评价标准的观念，二是重短期分配、轻长期发展的经营观念。这两个观念严重影响了事务所资源共享、业务分工，造成事务所缺乏合力并失去发展的潜力。国内的一些律师事务所（包括一些国内发展规模比较大的律师事务所）基本上还是个体户集合的状态。从整个行业来看，尽管近十年来有了比较快的发展，但绝大多数事务所还不具规模，缺乏专业特色。针对目前国内所的现状和发展阶段，吕立山律师提出了他的独特解决方案。他认为，要发展成为国际化

水准的律师事务所，关键在于中国律师事务所合伙人的理念更新。合伙人必须有三个基本理念：1.具有发展的强烈愿望和竞争的压力感；2.有牺牲现环境下一部分短期利益的勇气。3.对事务所五项基本工作在不同时期的投入量必须达成一致。上述理念只有反映在律师事务所最核心的分配制度上，才能将事务所逐步引向发展成为国际水准的道路。他认为比较适合目前国内所的分配机制应当由三个因素构成：一是肯定合伙人个人价值的因素（即创收）；二是与事务所整体经营状况相联系的所有合伙人共同因素（即利润共享）；三是与特定合伙人非直接赢利性工作相联系的因素（即合伙人个人对事务所建设作出的贡献）。在合伙人之间认同个人能力和对事务所工作投入量的基础上，第一和第三个分配因素是可以通过客观标准确定的，而第二个分配因素则成为一个平衡机制。随着第二个分配因素所占有的比例不断增大，事务所的整体优势将逐渐加大，合力逐渐加强，最终使事务所达到国际化水准。在律师事务所管理培训班上，吕律师将紧紧围绕合伙制事务所成功的关键因素（治理结构和分配模式）进行授课，详细讲述事务所组建过程中要考虑的各个方面，并分析合伙合同的结构和相关条款。同时，吕律师的授课还涉及事务所运营的各个方面，包括树立品牌和开拓业务、确保服务质量、律师培养、业务知识积累和共享、事务所合并与联合的模式和操作。通过了解有关管理理念并结合案例研究，参加讲座的人员将掌握一套律师事务所管理的方法论，并针对本所管理所面临的问题，利用所掌握的方法论制订一项行动计划。我们曾经与许多具有一流规模的中国律师事务所就事务所国际化进行过探讨，也曾广泛研究过一些国际律

师事务所的管理制度，并接触过很多外国律师事务所的高级管理者。但是，具有丰富国际律师事务所执业和管理经验的外国律师，立足于中国现在的发展状况，给中国律师事务所国际化提出一个切实可行的方案，这还是第一次。全国律协此次邀请吕立山律师在10月举办的律师事务所管理培训班上担任主讲人，就是为了中国律师事务所在国际化的进程中得以结合中国实际情况，吸收、借鉴国际律师事务所一些切实可行的经验。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