

优秀论文：以连锁专业服务为纽带建立总分所良性发展机制
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484526.htm 国家司法部1996年12月30日颁发的《律师事务所分所登记管理办法》，对律师事务所异地设立分所作了相应的规定。根据此规定，有不少律师事务所都在异地开设了分所，然而律所设立有各种目的和出发点，分所的运行模式也各不相同。在总所和分所之间建立一种良性发展机制，是律所健康发展和建立和谐氛围的根基和前提，也是律师行业做大做强，形成品牌效应的必由之路，也就是设立总分所发展机制的律师事务所重要的战略决策。我们上海市建纬律师事务所作为中国首家以城市基础设施建设、建筑工程、房地产开发、环境保护等法律服务为主的专业律师事务所，成立十几年以来，始终致力于开拓城市建设领域的专业法律服务，并已经在基础设施建设、建筑工程和房地产开发、环境保护等服务领域扎实地树立了良好的品牌形象。本所根据自身发展的需求，从2002年4月开始，先后在北京、深圳、苏州、昆明按地域的北、南、东、西设立了四个分所和香港联络处，本所在城市建设领域初步建立的品牌效应形成跨地区的连锁专业服务，并且取得了良好的效果。2004年，北京分所业务收入为611万元，为各地在北京设立的160多家分所的业务收入第一名；2003年8月成立的深圳分所实现创收1023万元，创造了分所组建两年不到创收突破千万的良好业绩。2004年年末组建的苏州分所和昆明分所，今年上半年的业务收入分别达到153万和176万。四个分所都实现了赢利，并且都取得较为明显的经济效益和社会效

益。评价律所的组建分所的指导思想，总结分所的运作模式，研究总分所良性发展的机制和联结纽带，这是已经设立了分所或者准备组建分所以及在分所运作遇到问题或困惑的律师事务所应当共同关注和研究的重要课题。

一、以律所的专业品牌通过分所形成连锁服务具有现实的操作性

律师事务所组建和发展分所存在有各不相同的指导思想和运作模式，各种模式均不乏成功的案例。而以专业品牌为纽带，通过组建专业服务并以分所和总部形成专业的连锁服务，具有现实的优势和发展前景；同时以专业服务为纽带，也客观上影响着总、分所之间的发展原动力和建立良性发展机制的共同出发点。律师事务所异地开设分所的目的和出发点各不相同，有的是为了在重要城市开设一个起联络作用的窗口，以扩大事务所的影响，例如在北京开设的160多家分所中的许多分所；有的是作为异地投资以收取分所创收分层或占创收一定比例的管理费；也有的是利用事务所的影响，通过异地分所增加业务来源提高收益。我们建纬律师事务所，作为一家以建筑和房地产为主要服务对象的、以城市建设相关领域为主要服务内容

的专业律师事务所，经过好几年的研究、探索和论证，决定以城市建设的专业法律服务为纽带，建立品牌连锁经营模式以提升建纬的核心竞争力，促成总部和各分所之间以专业化为前提的集团型的良性发展机制。我们认为，实现专业化前提下的规模化，是中国律师业发展的重要实践和探索。既然是这样，赢利和赚钱就不能作为设立分所的目的。我们明确宣布，总部不要分所的利润和管理费，也不收取品牌费和商标使用费。当深圳分所主动提出利润分成设想时，我们也不予接受。我们的观点是：律师应当积极占有并扩大法

律服务的市场份额，而不能去占有律师同仁的辛苦实现的创收份额。目前，我们已经设立的四个分所之所以都取得了较好的业务发展的机遇和经济效益，与我们开办分所的指导思想直接有关。基于这样的指导思想，我们设立分所的具体做法是：1、以专业特色吸引，实现分所人力资源本地化。本所合伙人经反复研究后判定：以开设分所所在地的建筑房地产等城市建设为专业法律服务对象，依靠上海的派驻律师去拓展，是不可能取得良性发展实效的，因此，总部派驻律师不是发展的方向，分所筹备组建就要物色分所的本地律师的专业人力资源，必须逐步形成以本地人力资源为主的格局。我们的具体操作模式有两种。其一是，先派驻必须的基本人员，再通过吸引本地律师换回派出人员。我们开设北京和苏州分所，就是通过此种方式进行运作的。在筹建这两个分所之初，我们已物色并确定了当地的能够胜任的分所负责人。在分所被批准后便通过推广专业法律服务的有针对性宣传吸引了当地的专业律师并逐步换回总部的派驻人员，完成这个过程，北京分所化了24个月，苏州分所则化了13个月。目前，北京分所有注册执业律师8名，苏州分所有注册执业律师8人，全部为当地的成熟律师，总部的原派驻人员已全部换回。其二是，通过兼并方式收购当地律师团队整体转制成为建纬分所。我们开设的深圳分所和昆明分所采取的则是这种模式。深圳分所的前身为深圳从事建筑房地产法律服务的圣舟律师事务所，昆明分所的前身为昆明建广律师事务所一个从事建筑房地产专业服务的团队。这两个分所都是通过团队整体转制方式成为本所的分所，本所从组建开始就没有派出人员，分所全由本地律师筹建。在基本队伍延续的同时，本地

的专业律师使分所律师队伍逐步扩大。目前深圳分所有注册执业律师15人，昆明分所有注册执业律师9人。通过以上两种方式，我们设立的四个分所，共计执业律师人数已达40人，却没有一个律师由我们总部派出，分所的专业律师全部实现本地化。操作的实践证实了我们的一个基本判断：各地事实上存在着不少从事城市建设的专业律师和律师团队，以我们的已初步形成并有一定市场影响力的专业特色去拓展，去吸引，不愁也不缺乏本地的专业律师的人力资源。

2、以专业品牌连锁，实现分所律师队伍专业化。我们的目的是以建纬的专业服务的品牌形成连锁，并形成规模化，就必须使各分所的律师队伍同步实现专业化。律师队伍专业化的一个主要标志是：律师不仅要熟悉专业法律，还要熟悉行业的基本情况，并且能够以行业知识和专业法律紧密结合的优势解决疑难复杂的实务问题。我们历来注重的吸引懂行懂法的两栖型人才，同样作为分所吸引人才的重点。各分所都注意利用本人在所在地律协讲课的机会吸引当地的专业律师。深圳分所利用深圳律师协会鼓励、推进律师专业化发展，邀请本人专题演讲律师专业化发展的机会，吸引、吸收了一批专业律师的加盟，扩大了分所的专业律师队伍。目前，四个分所共计40各执业律师中，共有党员律师17人，平均年龄34岁，具有工程师、经济师、会计师等专业中级技术职称的有6人，具有法律和其它专业两个本科以上学历或研究生学历的有14人，初步形成了一支年轻律师为骨干的高学历的专业律师队伍，已经能够胜任复杂的重大项目的专业法律服务。作为承担中央电视台新台址项目全过程法律服务的北京分所组成的律师团队，平均年龄才33岁，其服务质量获得委托人满意的骨

干律师李志强，年龄只有34岁，但却是出身于一个大型建筑施工企业的、有实务操作经验的一级项目经理。3、以优质服务定位，实现分所服务质量标准化。为确保建纬品牌的优质法律服务，我们把建纬建所十多年一直注重的优良服务作为各分所发展的最重要的目标和要求，各位分所主任也自觉把为建纬品牌增光添彩作为自己的目标，把一损具损的“冠生园”分公司砸整个集团牌子的教训作为分所的优质服务的警示。当我们以地域设点初步形成东、南、西、北四个分所格局后，今年年初我们总部和各分所负责人聚会昆明分所，专题研究总分所的标准化管理问题，提出“同一建纬、同一标准”的一体化发展计划。会议确定组建建纬的研究发展中心，集总部和分所的人力资源共同研究专业服务的发展方略，我们决定由总部和各分所共同集资50万元，设立建纬研发基金，并决定选择一流的品牌设计单位，量身定作设计建纬的全套识别系统，以统一整个团队的形象识别标准。会议还确定逐步形成整个建纬团队的服务质量标准化，决定由总部负责制订共计三章四十条的《民事案件开庭前准备工作操作规程》和共十二条规定的《利益冲突管理办法》两个制度，供整个团队正式施行。昆明分所率先制订并试行《律师业务处理质量监督检查实施细则》、《立案、立卷归档、财务结算管理办法》，在试行的基础上拿出经验后在整个团队全面推行。总部和各分所的标准化管理是集团型律师团队的共同发展所必不可少的，而以专业化发展为纽带的律师团队，必须在专业化的前提下形成管理的标准化，这是总部和分所共同良性发展的关键和必由之路。实践已经证明：以专业服务为纽带，在共同的专业定位和专业品牌的旗帜下，总部

和分所的标准化化管理不仅是必须的，而且也完全是可行的。以专业服务作为总分所的连结纽带，就必须解决其操作性。由于建筑房地产领域属地化的基本特点，以及专业服务对象的客观需求，我们用分所的人力资源本地化，律师队伍专业化，服务质量标准化，作为解决以律所的专业品牌通过分所形成连锁律师的可操作性的措施是符合专业化前提下的规模化的服务市场的客观规律的。而符合客观规律的应对措施理应能够取得好的效果。本所设立分所获得的成功可以证明这一点。

二、采取有效措施，预防和化解总部和分所间的连带责任风险

司法部《律师事务所分所登记管理办法》第2条规定：“律师事务所可以在所在的市、县以外的地区设立分支机构，律师事务所设立的分支机构称为律师事务所分所。设立分所的律师事务所对分所的业务活动和债务承担法律责任。”总部对各分所可能出现的问题或对当事人的损害赔偿应负连带责任，这是事务所设立分所依法面临的风险，或者说是最难以解决的法律障碍，也是各国律师行业都予以高度重视的实际问题。我们认真研究、借鉴国外律师同仁的经验，结合我们以专业服务为纽带的特点，采取以下三项措施，把总部可能对分所承担连带责任的风险降为最低。

1、把抗衡风险作为研发中心的主要研究课题并不断采取有效措施。我们组建研发中心的一个主要目的，是在研究专业业务发展的同时，着力研究在总分所分别运作的前提下抗衡和化解律师事务所设立分所的执业风险。建纬研发中心由总部主任兼任主任；另设联络处，由昆明分所主任李俊华兼任主任，同时总部和各分所均指定一位合伙人任联络员。研发中心还专门编发内部高层参阅的《建纬研发简报》，定期以电子邮件方

式发送各分所，及时提出需要注意的业务发展和内部管理的相关问题。研发中心每年要研究的课题由总部和各分所自报，每年设定的研究课题中重点包括加强整个建纬团队一体化管理的具体问题。一些在设立分所后会遇到的管理中的具体问题，通过研发中心的形式有利于集中总所和各分所的力量共同研究，以有效采取相应的有针对性的措施加以妥善解决。总所和各分所共同把可能出现的连带责任和“冠生园现象”作为常鸣的警钟，有利于从思想上时时警惕可能出现的执业风险和连带责任风险，指导思想上的高度重视，才能在工作中预防和化解风险的实际效果。

2、设立建纬年会和团队管理委员会制度，加强预防疏漏的统一管理。为强化建纬团队队伍管理，确保建纬律师的服务质量，我们设立了建纬年会制度。建纬年会是整个建纬团队的合伙人会议，每半年轮流到总部和各分所召开一次建纬年会，总部合伙人和各分所负责人参加。建纬年会制度不仅有利于加强总部和各分所负责人之间的联络和感情沟通，更重要的是有利于不断根据团队发展中出现的具体情况和问题，及时采取有针对性的措施和对策。例如，在今年七月份由北京分所具体承办，在北京、承德召开的建纬年会上，针对各分所学习制度不统一的实际情况，年会作出一项决定：各分所和总部在同一时间即每周四下午5点组织业务学习，总部和各分所同步更新电视电话会议的通讯联络设施，逐步实现的同步学习讨论制度，在共同提高专业业务水平的同时，有利于共同加强品牌维护意识，使所有建纬旗下的执业律师不断提高确保服务质量的自觉性。根据总部和各分所的发展进程，为加强统一领导和整个团队的抗风险能力，我们决定成立整个团队的管理委员会

，管委会有7人组成，由各分所的负责人和总所的合伙人和律师代表3人组成。管委会作为建纬年会的常设机构，为具体落实年会确定的工作，每季度召开一次工作会议，把年会决定的工作和要求落到实处，付诸实施。在管委会作为常设机构后，我们决定建纬年会改为每年召开一次。设立建纬年会和管委会制度，是总分所良性发展机制的组织措施。在总部和分所各自相对独立运作的模式下，及时的交流，针对存在的管理问题及时统一认识采取有针对性的措施，是预防和化解风险的重要制度保障。

3、落实总部和分所的统一执业保险措施，以预防可能出现的风险，我们建纬所早从1994年起就以事务所为投保人投保了律师执业险。自2002年上海市律师协会设立了上海律师的统一保险后，我们又投保了事务所加保的执业险。2002年4月建纬的首个分所北京分所成立后，我们又和保险公司协商，把分所纳入我们的统一保险范围。根据分所的发展进程，我们在2003年加保了5000万元，2004年加保了6000万元。今年又根据业务发展的实际情况，加保额度增加为一亿元。我们所从1994年投保律师执业险至今已有12年，虽然期间并未发生过理赔事件，但作为提高整个建纬律师同仁的风险意识，确保律师的服务质量，增强委托人的信任和放心感，确实起到了实实在在的作用。在总分所希望建立良性发展机制的新形势下，律师事务所的“人无我有，人有我优”的通过保险提高抗御风险能力的竞争优势，符合总分所模式的完善的保险措施，同样可以成为预防和化解风险的有效手段。基于共同的利益和需求，在各分所纳入统一加保范围后，我们对保险费用采取按上一年度总部和各分所的业务创收比例分担的方法，以促成“共同经营，各自运行，保

费分摊，风险共担”的总分所在分解执业风险方面的良性发展机制。我们在酝酿设立的较长时间内最大的顾虑就是连带责任的执业风险，而以上三条措施是我们目前能够采取的对策。我们还将根据运作实践进一步探索其它的措施和对策，使律师事务所既能够通过设立分所以形成专业服务的连锁经营，又能够切实预防和化解总分所体制下的连带责任风险，从而使律师的分所战略得以顺利推行。

三、律所专业品牌连锁服务的广阔前景

律师事务所的专业化和规模化发展是司法部对律师业发展的总体要求，在处理专业化和规模化发展的互相关系方面，目前国内的律师行业并无现成的模式和经验。本所的专业化发展方向是逐步形成以城市建设专业法律服务为主要特色的、在国内有相当影响的集团型规模化专业律师团队格局。为实现这一目标，第一阶段，本所在国内北京、深圳、苏州、昆明成立四个分所，在北、南、东、西形成一个品牌前提下专业法律服务的网络；第二阶段本所要进一步发展品牌战略，使建纬律师成为城市建设专业法律服务的领军队伍，使各分所成为相对独立的，在建纬品牌下得以迅速发展的“连锁店”，为形成跨地域集团型的专业律师团队打下扎实基础。根据本所的两阶段发展的总体设想，目前以四个分所和我们总所初步建立的良性发展机制的实践和取得的成效来看，律师事务所已经形成的专业品牌充分发挥其效应，拓展专业服务的连锁经营具有广阔前景。同时，虽然我们并没有收取各分所的管理费，但分所战略却给我们总部的业务发展带来了明显的社会效益和经济效益。

1、建纬团队承揽了一批重大项目，本所在筹建四个分所的同时，在国内的城市建设领域已有一定的知名度和品牌，形成国内东、南、

西、北四个“连锁店”后，经过建纬团队的共同努力，整个建纬团队的专业服务在城市建设领域取得了明显的突破，总部和各分所互相合作、互相配合，成功地承揽了一批有重大影响的建设项目的诉讼和非诉讼的法律服务。以北京分所为主的建纬律师团队在北京和周边地区先后承揽了国家博物馆、中央电视台、清华科技园以及天津机场和地铁等一批重大项目的非诉讼服务项目。以深圳分所为主的团队先后承揽了深圳园博会、南坪快速干道以及深圳地铁等一批重大项目的非诉讼服务项目。苏州分所仅在苏州工业园区已经把几乎所有的大型建设企业全部作为了自己的客户，昆明分所则把昆明几乎所有一流媒体有关建筑、房地产的专刊、专版均成为自己的法律顾问单位。建纬的专业品牌在各分所的所在城市已经崭露头角，开始产生较好的口碑。为城市重大建设项目提供各种形式的法律服务，已经明显地成为各地的建纬律师法律服务的主要专业特色。仅以2004年6月时的统计，整个建纬律师团队在国内各地提供非诉讼服务的重大项目共有21个，涉及投资金额700亿元人民币。

2、专业服务扩大了连锁品牌效应，一段时间以来，国内的主要城市都有重大的投资建设项目，西部开发和东西部的联动加剧了重大项目的投资建设。我们建纬律师的分所战略已适应了国内的城市化进程和重大投资项目对专业法律服务的客观需求。正是这样的背景和需求，使我们整个建纬团队的专业服务产生了连锁的品牌效应和强劲的竞争力。有许多大的投资企业、跨地区经营的中外房地产开发商，在选择律师首先会询问事务所在本地有没有分支机构？总部的专业服务经验能否分享？总部能否和分支机构共同提供服务？一旦这些问题得以解决，那么被选

择的很可能是这样的品牌律师事务所。我们总部在竞争最激烈的三个招投标服务项目，即北京2008年奥运会最有影响的中央电视台新台址项目、涉及争议标的2亿的中国银行大型机电分包合同纠纷案和涉及在上海的投资总额约6亿的中国电信信息园建设项目的投标竞争中都是在于我们的连锁专业服务最终胜出的。北京分所首先在天津地铁项目取得了非诉讼法律服务的突破，随后，深圳分所就和北京分所组成联合团队，在深圳地铁项目的法律服务投标中获胜。我们总部和苏州分所的合作投标，使得苏州分所在一系列重大投资项目的法律服务中获得承揽业务的成功。以专业服务为特点的连锁经营模式在实践中越来越体现其市场的认同和在日趋激烈的法律服务市场竞争中的强劲的生命力。

3、分所占略拓展一个法律服务市场。我们建纬所原先设想拓展与城市建设的建筑房地产市场相关的法律服务市场，但收效一直不明显。自从建立了四个分所之后，专业人员的队伍扩大和熟悉城市建设结合即相关领域的专业律师的互相结合，使我们的原先设想和追求的目标开始得以实现。城市的环卫环保是与建筑房地产密切相关的新的法律服务领域，我们建纬总部2003年8月组建了环保法务部。在各分所同步扣展和推进北京领域的法律服务的合力作用下，开始显现成效。北京分所主任王霁虹担任了全国律协环保专业委员会的秘书长，同时北京分所已受聘担任了国家环保局和国家环保基金会的法律顾问，并参与了《固体废物污染环境防治法（修订草案）》及《中华人民共和国可再生能源法（草案）》环保法律法规的立法工作。此外，整个建纬团队正在与城市建设有紧密结合部的项目融资，承包商投资、出资、金融证券、知识产权保护等相关领

域进一步拓展法律服务市场并开始取得成效。4、连锁经营奠定了整体发展基础。我们建纬律师事务所以专业服务为纽带，以团队的连锁经营为模式，以促成总分所良性发展机制为目标的分所战略，为整个建纬团队在专业化前提下的规模化发展已经打下了扎实的基础。2004年，整个建纬团队实现创收4200万元，2005年预计能够增长20%，可以达到5000万元。我们的发展目标是力争通过三年的努力，使建纬的专业律师达到150人，业务创收达到1亿元。我们有理由相信，我国城市化进程的加快和整个国民经济在投资方面的发展前景，为城市建设的专业法律服务创造了前所未有的机遇，基本建立的建纬以专业化为纽带的规模化发展前景，已经为建纬品牌提升了核心竞争力，我们应当把建纬的战车把握进入良性发展的快车道，经过全体同仁的努力，实现三年预期目标是完全有可能的。以专业法律服务为主要特色组建跨地域、集团型的律师团队，以品牌连锁方式形成专业化前提下的律师事务所的规模化，符合司法部领导的律师发展的指导思想。本所将沿着这一指导思想，不断拓展建纬品牌的核心竞争力，努力把建纬律师品牌做强做大，努力探索有中国特色的律师专业化和规模化同步发展模式，为我国的律师事业发展作出全体建纬律师的贡献。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