

国际律师事务所的管理体制和律师管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E5_9B_BD_E9_99_85_E5_BE_8B_E5_c122_485101.htm 虽然合伙人会议通常仍是国际律所的最高决策机构，但越来越多的专业管理人员参加律师事务所行政、财务、人力资源、信息技术、市场拓展等领域的管理 文 贾殿安(美国贝克·麦坚时律师事务所北京代表处首席代表) 世界经济正迅速蓬勃发展，全球经济一体化不断加剧。为世界经济发展提供法律服务的律师事务所的规模越来越大，其业务也不断国际化。目前许多大型国际律师事务所在几十个国家执业，年营业额超过1百亿人民币，向跨国公司提供日益复杂的法律服务。国际律师事务所在中国的法律服务业，尤其是涉外商事法律服务方面，发挥着越来越重要的作用。国际律师事务所基本上都采用合伙制，但其管理方式正逐步向公司化转变。虽然合伙人会议通常仍是律所的最高决策机构，但越来越多的专业管理人员参加律师事务所行政、财务、人力资源、信息技术、市场拓展等领域的管理。国际律师事务所的现状和发展趋势对其管理提出了许多值得研究的问题。本文首先将简述国际律师事务所的管理体制，然后着重讨论与律师管理有关的几个问题。管理体制管理模式----国际律师事务所的管理模式大体上可分为两类：集权制和分权制。在集权制下，国际律师事务所一般只有一个利润中心，其国外办事处在重大问题上服从于全球总部的决策。与此不同，在分权制下，国际律师事务所有多个利润中心。若干国家或地区的国外办事处构成一个区域性的利润中心。该区域中心在很多重大问题上(如合伙人的提升、利润

的分配)实际上具有独立于全球总部的决策权。集权制和分权制各有优劣。集权制下,总部更容易在全球范围内集中、调配资源,并推行统一的决策。但是,随着国际律师事务所的不断扩张,“高高在上”的全球总部可能无法就不同国外办事处的不同实际情况作出最适合的决策。与集权制相比,分权制的最大优势在于它极大地调动了每个国外办事处的积极性,适应了全球化背景下本土化的需求,发挥了本土优势和资源,有利于实现国际律师事务所的多元性和多样化。

合伙人体制----律师事务所管理体制中,最重要的是合伙人体制,而合伙人分配制度是律师事务所管理制度的核心。合作人分配制度最常见的有两种:台阶制和共享制。在台阶制的分配体制下,合伙人按照其资历逐年升级,也基本上按资历的高低分配利润。而在共享制的分配体制下,不存在固定的分红方法,所有合伙人的利润放在一起,按照若干指标(如,合伙人在律所管理、人员培训、业务开发和工作时间等)进行评议,评议结果作为利润分配的基础。此外,也有一些国际律师事务所采取混合式体制,将台阶制和共享制综合使用。台阶制的分配体制有利于避免合伙人之间的恶性竞争。如严格遵守这种体制,在处理很多实际问题时,这种体制就显得太死板、机械,有可能影响出类拔萃的合伙人的积极性,也有压制年轻合伙人的可能性。共享制的合伙人分配体制在一定程度上既鼓励合伙人之间的竞争,又促进合伙人之间协同合作。合伙人分红与其工作表现直接挂钩,有利于调动每位合伙人的积极性,充分发挥其专长。因此,共享制的合伙人分配制度被越来越多的国际律师事务所采用。

律师管理人员配置----律师事务所是提供专业服务的机构,因此人员的素质是

决定一家律师事务所前途的最根本因素，而律师便是其中最重要、最核心的资产。一家律师事务所、尤其是国际律师事务所要在中国市场众多竞争者中脱颖而出，首先要配置能满足客户要求的优秀律师人才。通常而言，国际律师事务所会根据客户的需求和其自身的发展方向、商业模式确定最适合的律师团队。中国一直是跨国公司投资的热土，而且目前中国企业的境外投资日益增多。因此，从事涉外业务的国际律师事务所十分重视其律师是否具备下列条件： 中英双语能力； 熟悉西方文化； 对国际法律实践有一定的了解，并在某一法律领域有专长； 较强的沟通、实际工作能力。 律师培训----律师是律师事务所的核心资产，对律师的培养就是对律师事务所的投资。同时，培训也是很多律师选择律师事务所的一个重要考量。国际律师事务所一般都十分重视律师的培训。培训的方式多种多样，一个律师事务所可以根据自身条件，有选择地对律师进行培训。以下是国际律师事务所通常采用的培训方式： ---- “良师益友” (Mentor/Buddy)制度，即为新入职的律师安排一位合伙人为良师和一位老律师为益友。这种“良师益友”制度，是合伙人/老律师和新律师之间的对话窗口，有助于促使新律师迅速熟悉新环境、融入律所，也便于合伙人更好地了解新律师的专长和需要。 ---- 内部专题研讨会。当今社会法律及其实践飞速发展。为向客户提供高质量的法律服务，律师必须掌握法律及其实践的发展动态。因此，很多国际律师事务所为其律师安排不同专题的内部研讨会，让律师及时了解法律及其实践的新发展，研讨会也有利于律师之间交流工作经验。 ---- 律师交流制度。一些国际律师事务所利用其在世界不同国家和地区拥有办事

处的优势，安排其律师在不同办事处实习、工作。律师的交流能够促进不同办事处业务经验的交流，也能够增强国际律师事务所在某些国际化专业领域的竞争力。此外，一些国际律师事务所也派遣其律师到客户公司工作，以便更好地了解客户的需要。

----**在职培训。**最有效的培训可能是资深律师与新律师一起工作。资深律师审阅并点评新律师起草的文件。很多国际律师事务所都要求一般律师必须将其起草的文件给合伙人或其他资深律师审批。这既是质量控制的必要手段，也是一种培训资历较浅的律师的有效方法。

职业发展----
职业发展是每位律师都面临的问题，也是影响律师事务所稳定、持续发展的重要因素。律所的合伙人，尤其是管理者需要给每一位律师提供一个让其充分发挥才能的平台，并尽量给每位律师提供公平的发展机会，让每位律师感到有事业发展前景。律师事务所应制定一个详细的律师升职计划，给不同级别的律师提供发展机会，明确规定各方面考核要求，以便律师有目的地提高自己的工作水平。合伙人需要及时对律师的工作表现向律师提出反馈意见。对于表现突出的律师，律师事务所必须适时地提拔他们成为合伙人。

律师待遇----
随着法律实践的不断发展和客户对律师工作的要求不断提高。因此，律师事务所对律师工作能力、服务水平的要求也越来越高。为了吸引和留住有能力的律师，国际律师事务所往往给其律师提供有市场竞争力的薪酬和福利待遇，并提供良好的工作环境。实践证明，律师的工资待遇是决定律所能否吸引和留住律师的极其重要因素。此外，除中国法律规定的社会保险外，很多国际律师事务所还为其律师提供商业保险、带薪假期等福利。此外，针对不同的群体，一些国际律师

事务所也有特别安排，如带薪学习、考试假，给予女律师的国家法定假期之外的不带薪产假、半天工作制。给不同的群体以不同的考虑，更有助于保证律师队伍的稳定。和从事其他业务的公司一样，律师事务所的管理涉及到行政、财务、人事、信息技术、市场拓展等领域，管理工作也越来越复杂化、专业化。律师事务所经营管理的核心制度是合伙人体制和律师管理制度。律师事务所只要具有健康公平的合伙人体制和行之有效的律师管理制度，就能在竞争愈加激烈的服务市场不断发展壮大。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