

商务律所 管理指引

“远见十年”中豪实务系列丛书之二

李 燕 主编



Directive of the Management of Business Law Firms

A Selection of Impressive Accomplishments Achieved by Attorneys from z.h.Law Firm



商务律所管理指引

“远见十年”中豪实务系列丛书之二

ISBN 978-7-229-01525-1



9 787229 015251 >

定价：32.00元

商务律所 管理指引



“远见十年”中豪实务系列丛书之二

李 燕 主编

重庆出版集团  重庆出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务律所管理指引 / 李燕主编. —重庆: 重庆出版社,
2010.4

(“远见十年”中豪实务系列丛书; 2)

ISBN 978-7-229-01525-1

I. ①商… II. ①李… III. ①商务—律师事务所—管
理—研究—中国 IV. ①D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 051333 号

商务律所管理指引

“远见十年”中豪实务系列丛书之二

Directive for the Management of Business Law Firms

李 燕 主编

出 版 人: 罗小卫

责任编辑: 罗玉平

责任校对: 郑小石

装帧设计: 重庆出版集团艺术设计有限公司 · 蒋忠智



重庆出版集团 出版
重 庆 出 版 社

重庆长江二路 205 号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

重庆市鹏程印务有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 787mm × 1 092mm 1/16 印张: 18 字数: 281 千

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-229-01525-1

定价: 32.00 元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

版权所有 侵权必究

序

袁小彬

犹记得上次为《商务律师实务指引》作序之时,是一年多前的仲夏,火辣辣的阳光下,跳跃的雀鸟扰着斑驳的老树斜影,给予笔尖无数的灵感。而今写序却转眼到了二月的寒冬,冬季的山城披着浅灰色的朦胧,阴冷的日子让人有些心生倦怠。但是我也从心底里喜欢重庆的天气,它大起大落的变化时时让我有一种紧迫感,懂得在阳光明媚之时要未雨绸缪,明白在成功喜悦之时要总结创新。

如果说前一本书凝聚了中豪律师多年的从业经验,那么这本书无疑浓缩了中豪人多年管理律所的诸多心血与理念。书中的每个制度我都清楚地记得它是如何而来,为何而来,经过多少思考,历过多少讨论。由于主要制度的出台都需要我签发,对于追求完美的我来说更是不敢疏忽懈怠,因为它们需要被所内律师认同,更注定要被他人评鉴,故许多条文我都字斟句酌,探究其逻辑性、合理性和可操作性。在决定出此书前,我把它们一一打印出来,放在案头上厚厚的一大叠,闲时反复研读和揣摩,一不留神一个晚上就过去了。从业已十八年,我还是像以前初做律师时的我,依旧敬业和投入,尽管身边朋友都说我已步入不惑之年,健康和享受生活应是第一位的,但我出身贫寒且偏居西部,勤能补拙的念头早已内化为我的本能,我固执而认真地坚守着那份应有的责任与付出。

时间总是不经意在举手投足间悄悄地溜走,我做律师五年后缔造的“中豪”团队眨眼间已伴随我十二年,中豪不断的茁壮成长,我也欣慰地看到它渐渐成为一个律师业的品牌,我甚至乐观地期望它能跟随中国律师业的发展成为民主法治建设的中坚力量。多年来,我痴迷罗中立大师的油画,他用浓重的色彩,歌颂巴蜀农民勤劳淳朴的美。记得有一次,我陶醉在其名作《玉米地》里的人物色彩勾勒和景致渲染的美景时,一位圈中挚友看到我如此入神,情不自禁地说:“很

多人说您很严肃,但我突然感受到您内心拥有丰富的色彩,似乎还有着原始的爆发力。”话不经意语惊人!这么多年,我日复一日地重复着执业律师的繁琐工作,为客户的切身利益终日奔波忙碌,除偶有闲暇品鉴和收藏我酷爱的绘画艺术外,我内心从来都没有停止过一个念想,那就是把中豪做大做强,打造成为一流的百年老店,所有为奠基这个理想的步骤和细节我都会脚踏实地不折不扣地去实施。每念至此,浑身都充满了使不完的劲,尽管这可能成为旁人眼里的执拗,而我则从不轻言放弃,或许这就是我心中很浓重的那一笔色彩!

回顾中国律师近三十年的发展历程,它作为一个新兴职业,更像一个新生命,诞生于我们这个鲜有抗辩传统和律师文化根基的国度。当欧美的律师同行可以悠闲地在前人栽种的法治大树底下乘凉的时候,中国律师却不得不承担起为后人种树的使命和责任。作为中豪的创始人,如何带领它在风雨中稳步前行,并不断地壮大和强大是萦绕我终日的命题。“吾尝终日不食,终夜不寝,以思,无益,不如学也”,故创所之初,我便把眼光投向了英美国家的律所,通过不懈的借鉴和学习,我敏锐地察觉到政治体制和法律传统之外,律师个人执业能力和素养的高低固然是差距之一,但核心差距却是律所规则意识。纵观在业界享有盛誉的海内外律所,无一不是出色管理的典范。管理是事业能够成功的基石,良好的规则意识能够把律所的资源最大程度地整合起来,充分发挥人、财、物的效用,以尽可能少的成本创造尽可能多的效益。优秀的管理制度不仅能够为律师创造良好的执业环境和发展空间,而且可以增强律师的忠诚度和责任心,传承和发扬律师职业使命感。不同的环境,可以使“顽石”变为“璞玉”,达成“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳”之效。

我深知,律所要成为品牌和百年老店离不开制度保障。为了弥补中豪先天的不足,我在多次外出考察国内外品牌律所的管理经验,向众多优秀管理者虚心求教的基础上,牵头制定了纲领性制度、行政人力资源管理制度、业务管理制度和财务制度等几大类主要规则,每一大类包含了诸多操作性较强的条款,不仅使律所的运转有章可循,而且可以公平有效的处理可能发生的各种冲突。每一位新加入的员工,经过短期培训后都能迅速认可和遵循这些规范性制度,清晰认知自己行为的后果,并自觉地以规则约束自己。我试图达到一种无为境界,在贯彻人性化管理的同时,强化团队成员的规范意识,让每一位合伙人在拥有平等权利

的同时自觉接受刚性制度的约束,既非泛民主,更不是某个人说了算,而是创造公平和阳光的环境去吸引人才和留住人才。

谈到人才问题,我不得不说这是我决心出版此书非常重要的一个原因。我自己毕业于法学院,十多年来中豪也聘用了众多法学科班生,但我强烈感受到法学院校并没有很好地承担起培养律师应用人才的重任。教授们更侧重于把法律作为一门科学在研究,却鲜有将它作为一门技能去传授。在应试教育背景下走出校门的学生,大多缺乏执业律师应当具备的基本技能和素养。很多学生并不完全明白成长是一个不断学习的过程,且学习的场所也未必在课堂上,尤其是学习如何为人处世和思考问题。事实上,生活中偶然的契机,意外的遭遇,来自他人的善意或恶意,或是智慧者的只言片语,都会是人生中生动的一课,甚至可能改变我们人生的方向和轨迹。

对于律所而言,留住人才固然重要,但更重要是培养人才,因为我始终看好年轻的学习能力,更相信他们的创造力和发展空间。中豪多年来致力于将执业经验浓缩成一系列的执业规范,将真实可用的执业技能条文化,形成正式的书面文件,就是为了给年轻律师创造一个学习的契机,让他们能够接受智慧的洗礼,在职业发展道路上走得更快、更远。近期我正在筹建中豪律师培训学院,一则为律师人才的出炉尽锻造之力,二则为中豪律师品牌的成就尽助推之力,所以说本书的出版可算是源起的浅尝之步。我想或许我心中还隐藏着另外一片色彩,那就是希望中豪不仅是一个律师服务的品牌,也是一个律师培训的品牌。

我常劝勉同仁,事情不仅只是做完了事,更要做好!认真做事只能把事情了结,用心做事才能把事情做好。中豪的一系列管理制度,从纲领性制度到业务管理制度,再到行政人力资源管理制度,无不体现了追求良好企业文化的深厚底蕴。事实上,西部律所大环境的局限很早就催发了我的进取之心,我比较早地推动中豪向公司化、规模化、专业化、国际化商务律所转型和接轨,用心学习他们把律师服务做细做精的态度和品质,按专业分配案件、填报工作日志、每月书面向监管合伙人报告案件进展、法律文书标准化并只能由合伙人签发……。现在看来,这些多年前被少数律师认为有些苛刻的要求逐渐被同事们完全认同并换来了客户的好评,铸就了中豪优秀的企业文化和服务品质,赢得了同行的尊重和肯定。我们无论何时何地,面对何人何事,都用心去筹划、用心去服务。中豪人秉

承这一理念,坚持用法律人的智慧关怀他人,用专业的技巧帮助他人,在一言一行中以点点滴滴的实际行动充分发挥律师的作用,在一案一讼间以兢兢业业的不懈追求,完美呈现律师的社会形象。

在当今市场经济大环境下,公司之间的竞争愈演愈烈,为了自己的生存和发展,有时彼此之间竖起一道不可逾越的高墙,试图阻隔外界的侵扰,殊不知这也同时阻断了获取新资讯的渠道。律所也同样面临这种困境,制度作为竞争制胜的法宝,理应作为商业秘密给予特殊保护,但经过几番慎重的考量,我们最终还是决定选辑部分规则将其公开出版。因为与同行分享自己认知中最精彩的部分,不但能够收获快乐,更能够挖掘精华。律师作为一种职业,其属性在中国难以概而言之,但有一点可以肯定,即需要经典的“哈姆莱特之问”——“我是谁?我从哪里来?我向哪里去?”只有清楚自身定位,才能清醒思考、正确抉择。正是基于对律师职业社会性的思考,成就了中豪人选择公开出版此书的动力源泉。还记得电影《2012》中,当火山地震、海啸洪水无情地吞噬地球时,世界各国自发地团结在一起,仅仅因为延续生命,无论国界,无论敌友,甚至无论人类和动物,都受到了同等的重视,其目的只有一个,就是拯救生命。或许可以借此比喻,在律师业这个大家庭中,无论是律师,还是律所,都应当考虑整个行业的发展和责任,争做社会公平正义的保障者,社会和谐的促进者,少一分小我,多一分大我,换来的也许是律师业之幸、民主法制之幸。

当然出版此书也是心有余悸,在我眼里它并不成熟,但让我下定决心的重要因素,还是为了能藉此与同行交流。希望借出版之机接受社会的评价和检验,与诸多期待转型的传统律所管理者互相切磋,意欲通过此书达抛砖引玉之效。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”人生还有很长的路要走,我将继续追寻梦想之路。当追求完美成为一种惯性,我不确定选择这样的坚守最终是否值得,因为它让我没有太多的时间陪伴我美丽乖巧的小女儿,也没有太多时间享受家的温馨和天伦之乐!但我想,我应该怀着感恩之心去拥抱生命中众多无私的人赐予我的机遇,至少在每一条走过的路上应该留有心灵的印迹,女儿雅雯终会理解我肩负着开创事业和回报社会的责任。

2010年2月

于锦绣山庄

目 录

序	袁小彬 · 1
中豪:东拓西展的十年	文 心 · 1
浅论律师事务所文化建设	袁小彬 · 13
总纲类制度	
天下至诚 经纶天下之大经——总纲制度点评	李 燕 · 27
章 程	· 33
事务所治理准则	· 57
合伙人大会议事规则	· 61
监事会议事规则	· 67
管理委员会议事规则	· 71
业务管理制度	
志于道 据于德——业务制度点评	李 燕 · 77
业务合同签订管理办法	· 85
执业利益冲突管理办法	· 90
律师团队管理办法	· 97
法律事务分工管理办法	· 101
有效工作小时计算及审核规则	· 106
工作小时审核实施细则	· 113
助理工作小时管理办法	· 115

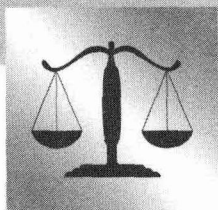
案件研讨及质量控制管理办法	• 118
法律文书风险控制管理办法	• 130
案件移交管理办法	• 133
合同类法律文书审查指引	• 140
合同类法律文书制作指引	• 151

行政人力资源管理制度

行不逾矩 道不远人——行政人力资源制度点评	李 燕 • 165
总所管理权限细则	• 171
分所管理权限细则	• 181
内部稽核实施细则	• 189
人力资源管理制度	• 197
绩效考核管理办法	• 202
行政秩序管理办法	• 233
会议考勤管理制度	• 237
文书格式及处理流程管理办法	• 240

财务管理制度

致广大而尽精微 极高明而道中庸——财务管理制度点评	李 燕 • 251
财务管理制度	• 256
律师酬金管理办法	• 261
员工工资管理办法	• 268
律师收费管理办法	• 274



中豪：东拓西展的十年^①

文 心

深桃木色的中式风格布局，传递着木质感的踏实和敦厚；简明线条的古典装修设计，凝聚着干练而不失雅致的企业文化；略带淡淡尺幅山水墨香的办公气息里，更透露着企业主导者传统而深厚的人格内涵和品位修养。这种瞬间扑面而来的感受，会让每一个来到中豪律师集团的人，顿生敬意和信任。

中豪律师集团，“司法部部级文明律师事务所”（2000）、“全国优秀律师事务所（2002、2008）”、ALB“亚太地区最具发展潜力的30家律师事务所（2006）”；获评“著名商标”（2003、2007）、“CCTV年度雇主重庆十佳”（2006）等，中豪几乎囊括了国内律所能获得的全部荣誉。北京、上海、香港、重庆、成都，中豪缔造了一个从传统西部律所成长为全国性一流商务律师事务所的传奇。

回看来时路，中豪一路披荆斩棘、风物洒然。在“致力于打造中国一流的国际化商务律所”之发展目标中风雨兼程，在“以回馈社会、展示律所文化之责任（袁小彬语）”的发展路径中勇往直前；中豪的十余年，传递的是一份中豪人坚忍卓绝、捍法弘道的坚守，弘扬的是一份法不阿贵、道不远人的文化传承。

从中豪明亮的玻璃窗望下去，林立丛生的高楼、熙熙攘攘的人群，远处奔腾的江水、模糊的群山尽收眼底，刹那间涌现出一股谁主沉浮的感动，我们不是去简单地记录中豪十余年来的荣光和礼典，更高远的天空——伦敦老贝莱楼顶上，

^① 本文曾刊登于《中国律师》2007年第12期，略有修改。

挺立的正义女神以捍卫法律公平正义的眼神隔着时空在会意微笑,它激发着所有中豪人持续的沉思与求索。

从踏进中豪所最初的敬意,到现在已变成一种尊重,我们尊重中豪,不仅因为它代表了律所典范,更因为它代表了某种人类生而有之的对自由和公正的渴望;我们尊重中豪,不仅是因为它在短短十余年间就从一个传统西部律所成长为全国性商务律师集团,更在于它扶持学子、扶助孤弱……在高贵日渐稀缺的时代,它优雅地展现了一种即使在华尔街也日渐被推崇的“财富的道德观”。

中豪依然年轻 但已硕果累累

1997年,重庆市晋升为中国的第四个直辖市。同年,中豪成为重庆直辖后第一家批准的合伙制律师事务所。在每一个充满传奇色彩的创业故事中,创业者犹如英雄般意气风发,以远大理想为蓝本开拓未来。创立之初,创始人袁小彬就清楚而敏锐地意识到:随着市场经济的逐步确立和法制建设的不断完善,随着中国经济的飞速发展,将需要更多熟悉和了解商事法律和国际惯例的优秀律师。“定位于高端商务客户,立足重庆,向外拓展”——中豪创业者的目光向东望去,越过大洋彼岸,捕捉到了跳跃时代差距的先机和生机。

中豪,一个新生的律师事务所,一群人均年龄28岁的年轻律师,通过一点一滴的优质服务,建立起属于自己的商誉,打造着“中豪”的品牌。1997年后的历年,中豪在重庆同行收入榜上一直名列榜首;1999年,业务收入突破千万元大关,以1%的律师人数,占据着当年重庆律师行业8%的业务收入,人均创收、律师执业水平、律所形象堪与北京大所媲美。中豪已悄然成长为一个全国性的律师集团,跻身全国律师行业先进水平。十年磨一剑,弹指一挥间,中豪依然英姿勃发,但又早已硕果累累。

隐去一棵大树 崛起一片森林

变革——创始人的退隐

任何一个组织的品牌创造都与其创始人或领导者紧密相联,比如比尔·盖茨之于微软、张瑞敏之于海尔,古今中外,概莫能外。领导者的管理理念成就组

织的制度与体系,其人格魅力成为团队感情维系的纽带,其专业能力成为全体员工效仿的典范,其理想宏图成为员工奋斗的动力源泉。这在以“人合”为基础的律师业,尤其在上世纪90年代后期刚起步的中国律师中体现得淋漓尽致。

勿庸讳言,当时国内不少律师事务所并非真正意义上的合伙,中豪也并例外。除创始人袁小彬之外,还有少数几位合伙人实为挂名,并不符合《律师法》中合伙人的定义。创所之初,凭借袁小彬的公心、人品及个人魅力,通过加强对青年律师的培养和品牌的打造,也曾较大地推动了事务所的发展,但并未真正使骨干律师产生事业归宿感。2000年10月,袁小彬受司法部、国家外专局公派赴美国进行为期1个月的律所管理考察调研时领悟到,国内部分律师事务所由小而大、由大而分的循环怪圈,正是由于没有建立真正意义的合伙机制和没有实行公司化管理导致。居安思危,未雨绸缪。2001年伊始,袁小彬再次前往欧洲、香港等地学习考察。2001年底,中豪人首开了西部律师的革命性改制。

在这次变革中,中豪仿效英美国家成熟的律所模式,建立真正意义上的合伙机制,实现合伙人权力分配与制约。通过重新制定章程和各种纲领性文件,设立合伙人大会、管理委员会、监督委员会等组织机构,实行扁平化的管理模式。

同时,还进行核资析产,改革分配模式。将合伙人的报酬由提成制改为计点制,综合衡量每个合伙人的业务创收、工作量、资历、管理、所带领团队的贡献等,理顺合伙关系,在重庆律师行业率先颠覆了传统的提成制分配模式并实行工资制。

为实现专业化团队服务,确保客户的稳定性,中豪还通过对服务模式、客户归属、利益分配等方面的制度性建设,解决了开拓律师与承办律师之间、开拓律师与事务所之间的利益冲突,将律师开拓的客户统一由事务所维护,彻底改变了以往“案随人走”的传统模式,既确保了事务所的发展,又提高了服务质量。

在这一改制中,作为创始人的袁小彬最大的贡献在于主动让出绝对控制权,建立起了平等、民主、公平的合伙机制,为中豪的发展奠定了坚实的基础。曾经有人问起对于改制之后“大权旁落”的感想,担任市政协常委和市政府决策咨询专家的袁小彬欣慰地说:“我会有更多的时间思考律师事业的发展,有更多的时间来规划事务所的未来,有更多的时间参加社会活动,而我的去留将不会影响中豪的持续发展。”正是由于创始人这种超凡脱俗的公心,才带给了青年律师希

望,带来中豪十余年的繁荣与发展。

飞跃——精英团队的崛起

中豪改制能否成功,除了原有骨干律师的认同,高素质律师的吸收与培养是关键。因此,中豪招聘新律师要求具备良好的品行,受过系统的法律教育以及认可团队服务理念。受聘之后,所有新律师还将经历一个规范的培养过程:新进律师通常从助理律师做起,逐步晋升为主办律师,部门主任,直到合伙人,待遇各不相同,以此激励律师,让每个人都有广阔的发展空间。同时,中豪设有专项资金支持外训和交流,帮助律师提高执业技能和管理能力。从发现、聘用、培养人才,到知人善用、机会分享、唯才是举,袁小彬的身上凝聚了一种特质。“最丰满成熟的稻穗,总是低垂着贴近地面”,在他身上,你总能感受到独特而敏锐的洞察力,以及作为卓越管理者的壮阔思考。

“一个单独的提琴家是自己指挥自己的手,而一个乐队就需要一个乐队指挥”,马克思在《资本论》中如此说过。在不断培育律师精英的基础之上,中豪根据客户的需要、期望和商业理念,通过《律师团队管理办法》、《法律事务分工管理办法》等制度的建立,为合伙人、律师提供不同的平台与空间,通过整合打造具有较高素质和协作意识的律师团队,有效提高了服务效率与质量。团队协作成为中豪专业化、增强凝聚力、提供高质量法律服务的制胜法宝。

“我们的业绩与律师培训、团队协作密不可分,团队的作用在中豪发挥得淋漓尽致。一个团队,不是数量上的简单叠加,而是有着严密组织构架、专业分工和竞争力的有机整体。”合伙人方莉在怀孕期间一直坚持工作。她是在中豪成长起来的合伙人,是重庆金融律师中的佼佼者,也是人力资源管理体系的直接受益人。从1995年开始执业,2000年加盟时方莉已经算得上资深律师了,可仍然被当作“人才毛胚”,从助理律师做起。“从无名小卒到大牌资深律师不是一蹴而就的,要摆正心态、位置,与价值理念吻合的人一起做事业”方莉说。在配合袁小彬服务客户时,国家开发银行、华夏银行、民生银行、汇丰银行,袁小彬不断地交给她新客户、新业务,给她造就了充分成长的机会,2004年她晋升为合伙人,带领团队合伙人梁勇、田渝在重庆金融法律服务领域开创了同业领先优势,担任了10家在渝内外资商业银行重庆分行的法律顾问。她在立足于传统金融业务的基础上,致力于信用证、票据、结算及外资银行贷款审查等新兴金融业务

的拓展,代理了诸如建设银行、花旗银行等数家金融机构向福特汽车公司提供逾 10 亿美元的银团贷款非诉业务;汇丰、东亚、渣打、华侨等外资银行绝大部分的尽职调查和信贷审查;重庆国际信托、新华信托每年数十亿元的集合资金信托业务;JP 摩根收购信达资产公司资产包法律事务、重庆渝富收购重庆商业银行近 20 亿元资产包尽职调查等重大项目。从认同,到融合,从成长,到晋升,方莉走的是一条标准的中豪式成长之路。

“如果我们洋为中用,与外资所中西合璧、取长补短,争取多为欧美大公司在华投资提供服务,将有利于迅速提升我们的实力;另一方面,由于全球一体化的发展,我们现有国内大客户也亟需拓展国外市场,伴随客户走出去是促进业务全球化发展的一个捷径,可以帮助我们迅速进入国际法律服务市场。”重庆首届十佳青年律师、合伙人张明杰对此深有体会。与扎根本地发展的方莉有所不同的,张明杰是中豪对外交流制度的受益者。2003 年,他赴澳大利亚悉尼大学深造就得益于中豪对留学、进修人员的资助。在顺利完成学业之余,他潜心研究、拓展海外业务,学成归国时已经建立了许多海外业务渠道。这几年,他与章朝晖、陈晴、上海所吴英、何雪玫、成都所刘瀛婷、香港法律顾问吴永嘉等海归律师一道致力于开拓欧洲、美国、香港等国际市场,积极拓展引进私募基金和大财团进入内地投资,已成功为 Alcatel - Lucent、HONGDA、TOYOTA、McDonald、Standard Chartered、JP Morgan、Lucent 等世界 500 强企业在华合资、国际融资、知识产权、连锁扩张等领域提供了优质的法律服务,并担任重庆市政府引导基金法律顾问。与此同时,中豪成为上海美国商会、上海英国商会、四川美国商会、重庆外商投资协会等众多外资行业协会的重要成员或法律顾问,与众多国际知名企业保持着良好的沟通和交流。欧美等国际商事涉外业务成为中豪增长最快的领域,每年增幅高达 100%。

不仅仅是方莉和张明杰,中豪现有的合伙人中绝大部分都是从内部选拔和培养出来的。在兼收并蓄、扶持发展的人才培养模式下,中豪在各个商事领域都汇聚了大批律师精英:

张涌,重庆市律师协会民事委员会主任,重庆第三届十佳律师,渝中区人大代表,公司并购重组及破产清算业务团队的领头人。他曾为重庆市迄今为止标的额最大且涉及数万人安置的东林煤矿破产案件提供全程法律服务;成功代理

了重庆东源诉重钢集团逾亿元的重大资产置换纠纷,以及中国第三、西部第一例上市公司破产重整案件——朝华科技(集团)股份有限公司破产重整案,在不到两个月时间里将朝华科技通过重整扭亏为盈,实现保牌,避免破产。

宋涛,重庆市律师协会惩戒委员会副主任,“重庆市诚信执业百优律师”。从业十余年中,宋涛律师注重法律专业理论与司法实践的结合,具有丰富的法律服务经验和良好的社会关系,先后担任重庆隆鑫、重庆电信、重庆国托等多家大型企业法律顾问,成功代理了福建省青山纸业股份有限公司合资经营合同纠纷仲裁案、重庆市电信公司劳动争议仲裁案、隆鑫集团有限公司收购重庆矿山机器厂等多起重大诉讼或非诉讼法律事务,并与黄兴旺、王文渊等合伙人一起,带领团队长期为四川天歌、上海兰生股份、朝华科技、重庆路桥、重庆百货等大型国有企业或上市公司在并购重组、股权分置、股票发行、债券发行等领域提供服务。

陈伟,建筑及房地产业务团队的领头人。42岁的他作为中豪最为年轻的合伙人,与涂小琴等合伙人一起,以丰富的执业经验和深厚的专业功底,为香港九龙仓、香江国际、渝开发、瑞安地产、山东鲁能、大连万达等国内外知名地产和建筑企业提供了优质的法律服务,曾较好地代理了渝中区人民政府与香港瑞安集团共同投资100亿元人民币整体开发化龙桥片区1平方公里土地的合资及拆迁项目全程法律服务、九龙仓时代豪苑、重庆部分高速路及桥梁的数百亿投融资建设等大型项目。

合伙人何静加盟中豪时,在金融、合同纠纷等领域内已是非常优秀的资深律师。她坦言,她所看重的正是中豪难得的发展平台与成熟团队。1999年,何静在法学硕士毕业之际曾在中豪短期见习,此后在西南政法大学任教并曾自创律师事务所。如今在法学博士毕业之际,何静毅然选择中豪。“平台、团队、品牌”,在她看来,在经历大学执教和个人创业之后,这里才是她事业发展的最佳舞台。

正是由于袁小彬以及许多高学历、多专长的合伙人及律师的共同努力,经历5年的改革,中豪在业务总量构成比例方面发生了量、质的双重变化。袁小彬创收与其他合伙人创收的比例由原来的八二倒转为现在的二八,诉讼与非诉讼比例由原来的八二变为现在的四六。从2002年至今,事务所收入年均增长率不低于30%,2006年收入水平已较2001年全年翻了一番。

业务量的上升是微不足道的,改革的重大成果是一大批年轻合伙人和青年律师成长起来,团队合作深入人心,代表了中豪不可限量的发展潜力。从2002年起算,事务所员工数量年均增长20%,目前中豪律师集团总人数已达100余人,学历层次与综合素质得到极大提升,博士、硕士及留学生以上学历的员工占到总数一半以上。2005年,袁小彬按章程上连任不超过2届的规定不再担任管委会主任职务,在此期间中豪的业务收入并未因此停滞,反而稳步攀升。现有23名合伙人中,有7名担任了上海或重庆市律师协会各个专业委员会的主任或副主任,而袁小彬本人则连续4届担任全国律协的理事或常务理事、重庆市政协常委、重庆市政府决策咨询专家。

建设律所文化 打造律所品牌

制度建设——奠定科学管理基础

律师事务所要规模不断扩大,业务持续增长,建立科学的管理制度,提供有效保障必不可少。没有合理、高屋建瓴的管理定位,以及为此制订的相关管理制度,再先进的发展理念、律所文化也只能是纸上谈兵、空中楼阁。

正是基于此,中豪在创所伊始便确立“以制度为基础,注重人性化管理”的治所原则,不断制订和完善事务所的内部管理制度,包括《章程》、《事务所治理准则》、《合伙人会议事规则》等纲领制度,《业务合同签订管理办法》、《法律文书风险控制管理办法》、《有效工作小时计算与审核规则》、《执业利益冲突管理办法》等业务制度,《总所管理权限实施细则》、《绩效考核办法》、《行政秩序管理办法》等行政制度,《律师酬金分配办法》、《员工工资管理办法》财务制度,以及诸多业务操作指引等,从事务所建设与发展的理念、业务开展的指导与考核、管理权限的设置以及酬金分配的考评与激励等各个方面设计出诸多的具体细则,构建起一个制度管理与人文关怀并重的管理体系,充分体现了中豪人的共同价值观和发展战略,构成了事务所文化的灵魂与核心。

“最多的时候一年出台了40多个制度”,在中豪工作了9年的郑毅律师是管委会秘书,“现在的《员工手册》中有30多项重要的管理制度,每一个新加盟的律师都要集中培训两周。”已趋完善的管理制度,得益于袁小彬等合伙人多次赴国外考察借鉴和多年来的不断总结积累,曾引发前来中豪参观交流的天津律协、