

步步为盈

盈科律师事务所的管理实践与思考

Yingke Law Firm Management Practice and Thinking

Surplus

第1辑

盈科律师事务所 编
主 编 梅向荣
执行主编 郑舒春





盈科律师事务所

YINGKE LAW FIRM

S 步步为盈

盈科律师事务所的管理实践与思考
Yingke Law Firm Management Practice and Thinking

urplus 第①辑

盈科律师事务所 编
主 编 梅向荣
执行主编 郑舒春



法律出版社 LAW PRESS·CHINA

图书在版编目(CIP)数据

步步为盈:盈科律师事务所的管理实践与思考 / 梅向荣主编. —北京:法律出版社,2016.1

ISBN 978 - 7 - 5118 - 8886 - 0

I. ①步… II. ①梅… III. ①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(2015)第312688号

步步为盈:盈科律师事务所的管理实践与思考
梅向荣 主编

策划编辑 韦钦平 朱海波
责任编辑 朱海波
装帧设计 贾丹丹

© 法律出版社·中国

开本 720毫米×960毫米 1/16

版本 2016年3月第1版

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

印刷 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

印张 13.5 字数 185千

印次 2016年3月第1次印刷

编辑统筹 大众出版分社

经销 新华书店

责任印制 沙磊

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 8886 - 0

定价:35.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

编 委 会

主 编 梅向荣

执行主编 郑舒春

编委会主任 郑舒春

编委会成员 郝惠珍 赵兴仁 梅向荣

郑舒春 李 华

一、律所管理那些事儿

- 律所管理那些事儿 东海霞 / 3
- 律师事务所管理初探 李景武 / 9
- 盈科律师事务所分所执行主任制度之我见 王 涛 / 13
- “盈科模式”的对比分析与展望 包祖春 / 16
- 关于律师事务所风控管理的一些思考 陈 燕 / 20
- 优势互补,共创辉煌
- 浅析管委会领导下的执行主任负责制 邓培启 / 25
- 盈科律师事务所权益高级合伙人制度下的合伙人管理委员会
制度创新
- 以盈科北京为例 胡忠义 栾昕达 / 32
- 有关盈科律所管理的些许思索 李 莉 / 42
- 公司化运作下的盈科行政管理团队与权益高伙制度下的管委会
的矛盾和统一 李 循 / 49
- 盈科律师事务所深化管理的一些思考 王汉波 / 55
- 连锁型律师事务所管理的一些思考 王 琳 / 67
- 合伙人管理委员会主任制度在规模化律所发展中的重要性探讨
- 以北京盈科律师事务所为例 朱永芳 / 77



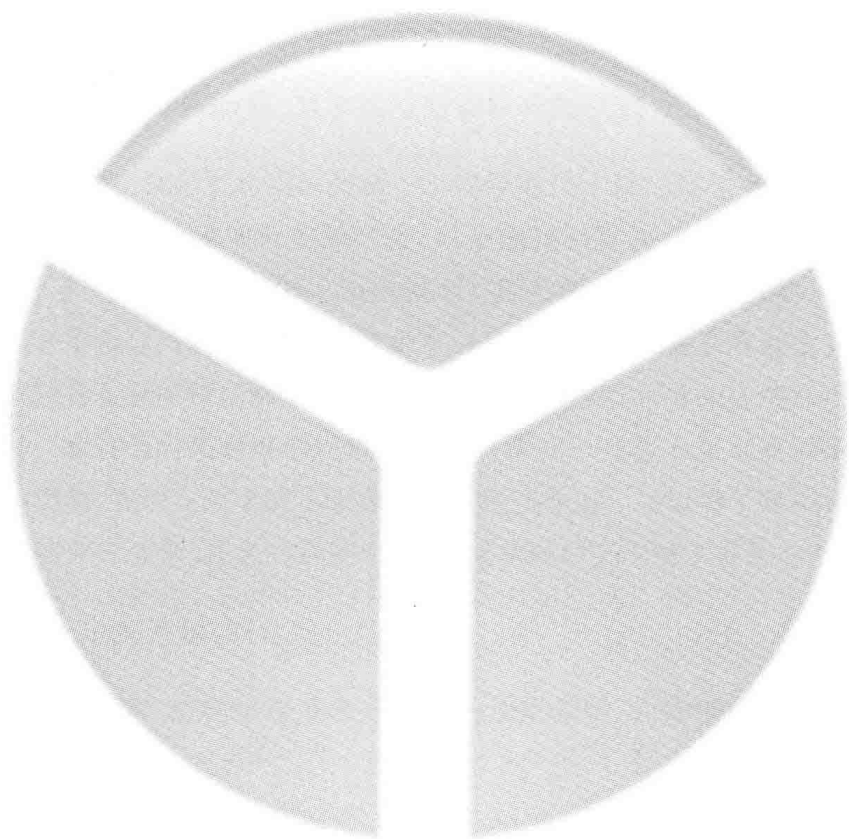
二、规模化、专业化、品牌化、国际化让盈科变强大

- 规模化、专业化、品牌化、国际化让盈科变强变大 郑舒春 / 87
- 加强中国区总部建设,为盈科全球化战略提供强大支撑
..... 李 正 / 90
- 浅析移动互联网领域的法律服务 汪 翔 / 93
- 盈科专业化发展的启示 王世清 / 99
- 盈科专业化道路的实践和思考 李曙衢 / 105
- 论盈科法律服务产品的标准化及其实现路径 沈彦炜 / 112
- 盈科是个好品牌 年 青 / 118
- 盈科山东一体化开创国际级律所区域布局先河 田景义 / 124
- 律师事务所中亚地区跨境法律服务发展展望
——浅析“一带一路”战略对中亚法律服务业务的影响
..... 张建构 / 135
- 关于律师专业化建设的一点具体设想 朱文雷 / 147
- 盈科合肥文化品牌工作建设思考 朱 亚 / 153

三、大手拉小手,盈科路上一同走

- 论律师事务所业务团队组建与管理 陈永华 / 165
- 大手拉小手,盈科路上一同走!
——关于我所青年律师培养工作的简要汇报 陈福阵 / 172
- 你在盈科的日子好吗? 梁建东 / 179
- 教育培训是盈科最重要的工作 年 青 / 192
- 青年律师的培养是律师事务所发展的后备力量 宋 蓉 / 195
- 盈科心路历程 王小菠 / 201
- 越努力 越幸运
——盈科石家庄分所管委会主任王志英执业心得
..... 王志英 / 207

一、律所管理那些事儿



律所管理那些事儿

◎ 东海霞*

话说律师事务所管理,真的不能简单用“管理”两个字而论。

身处亚太规模最大的律师事务所,担任三家分所专事管理的执行主任及区域负责人,就用自己的方式漫谈一下我对律师事务所管理的理解及领悟。

一、初入律界的我,对于律所管理最早的认识

一转眼,就是十几年前的事了。当年通过了律师资格考试(现在叫司法资格),跨进律师行业的门槛,只是想找一家执业机构,挂证、学习业务,至于长远的职业目标,真的没有。那些年,律师事务所的公司化管理是一个很热门的话题,很多律师事务所的管理者都在研究和尝试。我也是想看看别的律所都是怎么做的,因此由最早实习并执业的律所转到另外一家在当时来看也是规模非常大的律所。在转入北京盈科律师事务所之前,我曾在北京的三家律师事务所执业过。所以看了很多律师事务所的分分合合,在老的制度模式下,成功转型真的很不容易。

二、进入盈科,职业定位的转变

初识盈科,它已经在全国设立了十几家分所,初具规模。当时我和

* 北京市盈科(福州)律师事务所执行主任、北京盈科(厦门)律师事务所执行主任、北京盈科(泉州)律师事务所执行主任。



很多人一样,对于律师界何时出现这么一家超级大所充满了好奇心。同时,也因为在北京执业的那些年,看了那么多律师事务所在规模化发展、公司化管理探索道路上的磕磕绊绊,很想知道盈科是怎么做的,如何以这么快的速度做到了规模化发展,又是如何站到了管理模式变革的浪尖上。因此,与盈科全球总部梅向荣主任简短洽谈之后,便已决定加入盈科。当时,唯一的一点犹豫,就是作为一个律师,一个法律专业人士,不让我做业务,我会不会一天天退步了。以往,如果一段时间没去法庭上唇枪舌剑,没进行业务探讨,感觉似乎生活都缺了点什么,律师的安全感是靠业务填充的。但是,不管怎么样,我还是决定成为盈科的执行主任,从一个专做业务的法律专业人士,转向成为一个不做业务的职业经理人。

进入盈科之后,我的第一项工作是筹建盈科福州分所。说起筹建工作,主要的文件是一份筹建费用的预算表,报给总部通过之后,只要花销不超过预算,其他的事情,都要自己想办法搞定。筹建期间之没日没夜就不多说了。在福州分所紧锣密鼓准备开业的时候,我接到总部通知,接管厦门分所。当时厦门分所已是超百人规模,别说是管理,就是把这一百多人认全了,也要费些功夫。就这样,我同时担任了两家完全处于不同发展阶段的分所执行主任、管理工作,一路摸索前行。

三、我对于律师事务所管理的理解和领悟

不同规模、不同业务方向定位的律师事务所,在组织架构上会有所不同,但管理的核心理念却是相通的。我所负责运营的盈科厦门分所及福州分所,均是百人规模、业务综合型的律师事务所,这样的分所,在盈科体系内属于中等规模,那么我所阐述的管理模式,也更适合于这样的中等规模综合型律师事务所。

(一) 行政团队组织架构规范

传统的律师事务所,从设立之初,就是先由几个志同道合、实力相当的合伙人,共同合伙设立。合伙人确定并开始筹建运营后,逐渐完善行政团队。一般行政人员都是身兼多职,分工不是非常明确,比如,行政兼前台,人事兼出纳,会计工作一般是外包给外部会计兼职处理,行政团队

的总体规模在两三个人,规模大些的有四五个人。律师事务所主要的管理工作还是由合伙人承担,但合伙人的工作重点还是自身业务的拓展和承办,能够花在律师事务所管理上的时间和精力很有限,极少有律师事务所设置专职的管理合伙人。盈科在各地开设分所,首先选择合适的执行主任,由执行主任负责分所的筹建;其次组建行政团队,并在此基础上,吸纳合伙人及各个层级律师。盈科总部设置行政团队各个职能部门,各个分所也基本按照总部职能部门对应设立分所的行政团队岗位,具体包括:行政人事部,财务部,风险控制部,文化品牌部,客户管理部,市场部。在盈科福州还没有获得执业许可证之前,这些行政团队人员已陆续到岗并开始工作,在分所获批成立之时,在还没有一个本地合伙人的情况下,行政岗位已经有超过十个人的团队,并且分工明确,各司其职,和总部各个职能部门上下贯通,步调一致。在有了一支稳健运营的行政团队的基础上,才陆续引进合伙人及律师,律所规模逐渐扩大。

在这个行业里的人都知道,律师行业是一个流动性极强的行业。律师要在一个律所中执业,但每个律师又都是非常独立的个体,他们可以选择不同的执业机构,他们拥有非常独立的思想 and 鲜明的个性,人员的流动非常普遍。有了一支稳健运营的行政团队,律师的流动,对于律师事务所的运营而言,只是保持一种流动中的静止状态,对律师事务所的运营及其他律师的执业不会产生任何影响。

(二)文化品牌建设的特殊使命

在盈科的行政团队中,我不得不单独说说文化品牌这个部门。文化品牌部,在律师事务所内不属于业务部门,也不太引人关注,在多数传统律师事务所中根本没这个岗位,甚至一些中小规模的公司中也没这个岗位,但在规模化、品牌化的律师事务所中却起着非常重要的作用。曾经和另一个全国规模化大所的合伙人闲谈,他说:“经常看到盈科做的各种文化活动的宣传报道,很丰富,很吸引人。其实我们也做了很多,但做完就完了,自己热闹一下,外面的人好像听不到什么声音。”我理解,这就是文化品牌这个部门,有和没有的区别。盈科律师事务所中的文化品牌部,有点像企业中的企划部,又有所不同。文化品牌部主要负责律师事务所网



站、微信、微博的运营更新,文化体育活动的事前、事中组织及事后总结宣传,律师事务所及律师重大事件和重大业务的跟踪宣传报道。

一家律师事务所的文化品牌建设,绝不是文化品牌部门一两个人的工作,而是一个全员参与的系统工程。文化品牌部门是连结这一切的纽带和载体。以盈科厦门分所为例:每月一次的“生日会”、“盈科下午茶”;针对青年律师培养的“青年辅导员”制度、“青年律师擂台赛”、“高伙开放日”制度;我们在年终晚会上不设主桌,而是由执行主任和全体高伙,分散在各桌,并同本桌的同事一起参与集体活动和比赛;由青年男律师策划和主持的独具匠心的“三八妇女节”活动……每一件事,每个细节,一点一滴,都是律所文化的一部分。就是这些文化,吸引着律师们汇集而来,也让人心凝聚!除了办业务、创收之外,老律师们感受到自己的价值,感受到自己“被需求”,青年律师感觉在这里没有等级尊卑,没有论资排辈,没有成长的天花板,让每一个人都能这个平台上找到属于他(她)的位置,让每一个人都能感受到自己是这个平台上的主角。这就是我们的“文化”。在2014年的年终晚会上,我的致辞包含这样一段话:“盈科不仅仅是一个律师的执业机构,不仅仅是一个工作的平台;盈科更是一种状态,一种生活方式!”不是为了渲染气氛,而是有感而发!大家一起营造出这样的一种文化氛围,感染了别人,也感动了自己!

(三) 规模化发展,有容乃大

2010年盈科律师事务所设立了第一批国内分所,并开始了规模化发展的脚步。到落笔之时,盈科在中国大陆地区已开设27家分所,全部由总部直接投资直接管理,执业律师超过3000名,员工总人数超过4000名。也就是说,一个百名律师的分所,在盈科体系内,只是一个省会级城市分所的标配。盈科到各地所设分所,如何以一个“外来所”的身份,打破当地律师界长期以来形成的历史格局,迅速发展壮大?这可能是很多业内人士好奇的地方。对于盈科的迅速发展,有着种种的猜测,有人猜测盈科的迅速发展是有某某背景,或是因为财大气粗等。我理解盈科能够迅速发展壮大的一个不是秘密的秘密,就是它的职业经理人制度。这并不是意味着盈科的职业经理人们有着什么超人的能量,而关键就在

于制度本身。

再回过头来分析一下传统的律师事务所,几个创始合伙人是这家律师事务所的实际掌控者,一般称为高级合伙人,后加入者一般称为二级合伙人,也有部分律师事务所可以将后加入的合伙人设置为与创始合伙人平等的地位,但多数律师事务所的高级合伙人是封闭的,也就是不吸纳新人加入。但不管怎样,几位创始的高级合伙人,一般都是代表了这家律师事务所的最高水平,他们的风格也决定了这家律师事务所的风格,他们的进取精神也决定了这家律所的进取动力。有些规模不小的律所,主要的业务来源就是那么三五个高级合伙人,甚至是主任一人。很多律师事务所都存在个人品牌和律师品牌倒挂的情况,即律师非常有名,但对于他所在的律所却很少有人知道。那么,当这位律师年长退休、业务下滑等个人原因,都会对整个律师事务所产生巨大影响。对于后加入者,与创始的高级合伙人业务实力相当或者实力更强的律师,一般不会愿意加入这样的律师事务所;资历较浅的律师,加入后会在律所中的第二个层级、第三个层级……承办适合自己的业务,并不断成长。但律师的成长不是按部就班的,有的律师三年出师,五年独当一面,十年成大器;有的律师三五年业务上已自成体系,独步江湖。成长到一定的程度,他就需要进入上一个层级,但是很多传统所没有给他足够的上升空间,那么他就要选择离开。

而在盈科体系中,从总部到分所设立了职业经理人制度,分所的职业经理人——执行主任,本身并不承办任何业务。那么,就需要吸纳各个业务领域的业务精英来开展业务。执行主任本身不承办业务,当然就更不可能代表这家律师事务所的最高业务水平,也就是说,盈科律师的最高业务水平是没有上限的,逐渐吸纳业务水平更高的律师团队加入,业务实力不断增强。同时,由于执行主任自身不承办业务,与其他律师之间不存在竞争关系。任何一个有业务特色的律师,都是执行主任要苦心挖掘、隆重推出的人,律师的业务水平和律师事务所的平台资源能量互换,化学反应,自然就产生更大价值。同时,律师们在这个平台上也都能找到自己的位置,青年律师不会感觉到被某种传统所束缚,发展的空



间没有天花板;资深律师也不会觉得是加入了别人设立的律师事务所,更多的感受是自己就是这个平台上的主角。在盈科,盈科本身的品牌知名度高于在这个平台上的任何一个律师,执行主任不代表这个所,某个高级合伙人也不代表这个所,不会因为任何律师个人的原因而影响律师事务所和其他律师的发展。因此,不断有一些律所的高级合伙人,创始合伙人,甚至是主任,放弃原来的律师事务所,加入盈科,共享这个开放的平台。

任何制度都有它的两面性。盈科的职业经理人制度,对于律师事务所的迅速规模化及稳定发展运营功不可没。但也有它的局限性,就是在总部全额投资及职业经理人制度下,律师始终觉得自己不是真正的投资合伙人,不是律师事务所真正的“主人”,不利于发挥律师在律所管理方面的聪明才智。盈科适时推出了“权益高级合伙人制度”及“管理委员会”制度。盈科全球总部梅向荣主任提出“集人集资集智集力”的理念,吸纳各地分所中认同盈科理念、遵守盈科规则,并且业务精湛的高级合伙人,入股盈科,成为权益高级合伙人。并在权益高级合伙人中,成立管理委员会(以下简称管委会),管委会与执行主任相互配合,行使律师事务所管理的职能。管委会在律所的规模化发展、专业化建设、律所文化建设、青年律师的培养、律所整体业绩的提升,都起到非常重要的作用。

(四) 律所职业经理人感悟

律所的职业经理人,要做的就是搭好一个舞台,准备好灯光音响道具,把主角请上台来表演,然后默默地在某个角落里鼓掌。当然,随时准备着,哪里出现了什么状况,要迅速冲过去充当消防员。选择律所管理工作,由专业律师转身为职业经理人,就要耐得住寂寞,甘做那个搭台的人。当然,我们的努力也换回了行业的认可和自我成就感。加油!

律师事务所管理初探

◎ 李景武*

我国律师制度恢复已有三十余年,从第一家国办所改制至今已有二十余年,中国的执业律师队伍人数已经壮大到二十七万余人,律师事务所数量有二万多家,平均每家律师事务所拥有十几名执业律师。2014年律师行业创收更是达到了520亿元人民币的规模,执业律师人均创收近二十万元人民币。随着律师事务所规模及律师队伍的壮大,律师事务所的管理引起了行业内有识之士的关注和思考。

目前中国特设社会主义市场经济和世界普世价值下的市场经济接轨越来越密切,市场经济规律中的巴莱多定律(即二八定律)像一只“无形的手”操纵着各行各业,法律服务行业也不例外。从最近几年部分律师事务所发展的速度及规模,以及部分律师事务所合并整合之风越刮越烈来看,律师事务所大洗牌也就在这几年内发生并完成。金杜律师事务所与欧洲澳洲大所合并,大成律师事务所与德同的整合,这些虽不是完全意义上的人财物合并整合,但给整个行业带来的影响将是深远的。从以下几家中国律师事务所官网上报道的规模我们可以一窥行业发展的趋势之一即规模化。例如上海市锦天城律师事务所拥有律师及工作人员超过1000名,北京市中伦律师事务所拥有律师及工作人员达到1100

* 北京市盈科(广州)律师事务所执行主任、北京市盈科(深圳)律师事务所执行主任、北京盈科(武汉)律师事务所执行主任、北京盈科(长沙)律师事务所执行主任、北京市盈科(佛山)律师事务所执行主任、北京盈科(贵阳)律师事务所执行主任、北京市盈科(南宁)律师事务所执行主任。



余名,北京市德恒律师事务所拥有律师及工作人员超过 1600 名,北京市中银律师事务所拥有律师及工作人员超过 1800 名,北京市金杜律师事务所全球雇员人数超 2700 人,北京市大成律师事务所拥有 4000 余名律师及工作人员,北京市盈科律师事务所更是在中国大陆即拥有 4760 名律师及工作人员。随着这些超级规模律师事务所的出现,以及一批批各省市超级大所如雨后春笋般的出现,整个律师行业大洗牌还会远吗?随着律师事务所规模化进程的加速,您是不是也觉得律师事务所的管理也该提上了日程呢?

律师事务所规模不是太大时,由律师事务所主任兼职管理,或者由律所合伙人轮流管理均可以保持律所正常发展,因为律所人员数量少,律所人员结构简单,沟通成本低,有充分的感情投入会弥补很多管理方面的缺失,管理方式简单粗放点也没有什么太大的问题。但随着例如上述的律所规模越来越大,行业竞争压力越来越大,加上客户对律师事务所品牌的认可度越来越高,所以律师事务所的管理者们面临新的挑战。

我们开始思考律师事务所需要专业管理是否有其深层原因呢?我想在以下几方面可以找到部分根源:

一、律师事务所规模化发展需要不同领域的专业人才互相分工合作,所以律所需要专业从事律所管理的人才,也可能需要专业从事市场开拓的人才;

二、律师事务所内部业务团队的专业化、流水线式服务的需求,需要专业从事律师事务所管理人才;

三、法律服务市场的日渐成熟,客户对律师及律师事务所提出更高的法律服务要求,需要律师事务所专业管理人才;

四、律师事务所内部资源的整合、分配调整,需要专业从事律师事务所管理的人才;

五、专业法律服务人才作为高端人才,其本身在服务客户的同时也需要周到细致地被服务,也对律师事务所的专业管理服务提出更高的要求。

既然律师事务所需要专业的管理队伍成为这个行业的发展趋势,那

如何做到并做好律师事务所的管理呢？我有一些不成熟的想法和大家做如下交流：

一、律师事务所需要顶层设计，这是从根源上为律师事务所发展专业化管理铺平道路，律师事务所的主要合伙人必须达成一致意见并认同律师事务所需要专业管理团队，并认真地落实这一顶层设计政策，在律所各项制度中体现出专业管理团队的价值；

二、有了顶层设计之后，需要把律所原来的各项规定及制度与专业管理人制度向靠拢做到相互契合，有需要修改之处一定要修改，否则新旧制度冲突打架会引发很多不良影响；

三、如果律师事务所想要有一个专业的管理机制，其一定要有一个强有力的律师事务所决策机制为前提，能够形成强有力的决策，律师事务所专业管理人员才不会漫无目标，所以合伙人们之间关系和决策能力直接影响专业管理团队；

四、专业的管理团队建设，需要系统的薪酬考核及奖励体系作为支撑，这一制度决定管理团队的质量及服务水平；

五、专业管理团队毕竟是需要人来从事的，所以选择合适的管理团队负责人就显得尤为重要，这样的人才必须是了解行业发展实际情况的。如果从社会上随便聘请管理人员未必真正的合适，因为律师这个行业和其他的行业区别是外行人很难一时适应的，最好是由有一定律师事务所管理经验的律师或者高管担任；

六、有了管理团队负责人后，整个队伍的组建就提上重要日程了，组建队伍一定要有分工，有分工就需要组建不同的部门，不同的部门设计完成后，需要对其各部门的职责明确量化，权责明确就显得尤为重要；

如果以上几点完成后，我认为这基本可以做到律师事务所基础管理了，如果发展良好完全可以试点其他新的法律服务市场的开拓，如果合伙人们如果有共同的做大做强的愿景，复制管理模式到其他分所也不是难事。如果选择全国乃至全球开设自己的分支机构，专业的管理人才完全可以胜任开疆拓土之重任。这就牵涉另一个话题，律师事务所高级管理人才是否只能负责一家律师事务所的运营和管理，对于优秀的管理人