律所CEO打破律所传统管理模式

◆ 避免律所管理架构松散
◆ 解决重业务轻管理问题
◆ 消弭矛盾促进内外沟通
◆ 法律专业人才担任最佳

法 事业发展新观察

□ 本报记者 赵婕

CEO(首席执行官)通常是指在企业中负责日常事务的最高行政官,又称执行总裁、总经理或最高执行长。近年来,越来越多的律师事务所设立CEO岗位。

为社会提供法律服务的律师事务所为何要设CEO?律所CEO具有怎样的职能?在律所建设中发挥着哪些作用?近日,《法治日报》记者就此采访了相关业内人士。

专业人做专业事

记者调查发现,相对于律所主任和管委会主任,律所CEO尚属新兴职位,不同人有不同的解释。

北京融君律师事务所主任陈镇告诉记者,律所主任是律所的法定代表人,对外履行法定代表人职责,由律所的创始合伙人担任;律所管理委员会主任执行管理职能,包括制定律所业务发展战略,参与律所重大事项决策,由核心合伙人或投资人担任;律所CEO是律所公司化结构发展的产物,是律所的执行主任或者执行合伙人,避免律所管理架构的松散问题。律所CEO、律所主任、管委会主任可以各司其职,也可以身兼数职。

"从公司化发展角度看,律所主任相当于董事长,律所CEO相当于总经理,二者可以合二为一,都是为了统筹事务所资源、作出战略部署和决策,进而成功执行。"陈镇说。

对于合二为一的说法,北京盈科律师事务所CEO李正有着不同的看法。他告诉记者,设立律所CEO是律所发展壮大后治理模式的必然要求,与律所主任和管委会主任的工作职责不同,其负责执行和落实管委会决策,主要是律所日常的运营和管理。

据了解,大多数律所主任和管委会主任在负责管理工作的同时又要做律师的专业业务。为了适应律所发展与市场需求,很多律所因此设立律所CEO一职。

"律所发展需要高效的管理层,而管理层中的核心管理人员其实是维持律所高效运转的关键力量之一。"北京市康达律师事务所主任乔佳平告诉记者,未来随着律师人数的增加、超级大所的涌现,如何更好地运营律所、服务好律师、管理好平台,都是亟待解决的课题。

北京京师律师事务所CEO杨建华说,律所设立CEO十分必要,主要解决部分律所存在的重业务轻管理、律所主任角色多重化、业务管理一把抓问题。

"律所CEO类似职业经理人,是律所引入的专职管理人才,属于专业人做专业事。"华商林李黎(前海)联营律师事务所管理合伙人王寿群认为,律所CEO助力管理好律所能够帮助律师扩展业务,打破"穷庙富和尚"的状况,对律所发展具有积极意义。

处于核心地位

据统计,目前,盈科律师事务所拥有全国执行主任72人,其中80后42人、90后13人、70后12人、60后4人、50后1人,占比分别约为58%、18%、17%、6%、1%。

"对于大规模或超大规模律所来说,管理合伙人职业化是必然要求,盈科律所的实践证明,执行主任是律所发展的中流砥柱,在律所管理中处于核心地位,发挥着关键作用。"李正说。

"律所CEO需要思考并解决管理层架构与人员配备、法律服务产品化、律所运营成本、风控制度与分配制度、内部数据库管理、建立与维护营销渠道、客户管理维护等与律所品牌形象相关的问题。"乔佳平说,律所CEO更多起到营造品牌魅力的作用,其个人魅力、声誉、能力等对提升律所竞争力、吸引优秀人才至关重要。设立律所CEO还要充分考虑所在律所的特点、历史沿革、战略布局等问题。

"规模律所的CEO还会涉及品牌、财务、市场、人力资源以及公共关系等诸多工作内容。"杨建华介绍说,拥有专业管理知识及技能的双料律师人才进入律所担任专职管理人职务,是律所规模化发展的必然趋势,打破了律所传统单一的管理模式。

"律所CEO就像润滑剂,能够消弭合伙人之间的矛盾,促进内外部沟通顺畅,对律所发展起到推动作用,大幅提高律所决策效率及发展速度。"在杨建华看来,优秀的律所CEO能够通过科学精准的战略决策,切实提升律所的服务质量与生产力,提高当事人的满意度,提升所内律师的归属感和获得感,提高律所的综合竞争力及获益率。更重要的是,律所CEO可以抽身于业务之外注重律所的战略规划,通过建立稳定的行政管理、案件管理、人事管理等制度,增进律所运营的整体效率及流畅度、严谨度,形成推动律师追求服务质量的重要动力。

杨建华认为,律所CEO将律所主任从繁重、琐碎的日常管理中解放出来,使合伙人全身心致力于业务拓展及律所专业化建设之中,创造更大的经济效益和社会效益,实现律所资源优化整合,促进律所高效运行和稳步发展,既培养了创业动力,也培养了管理动力。

尽管大多数受访的业内人士认为,律所设立CEO是必然趋势,但也有人持不同观点。

"律所是提供法律服务的机构,在传统意义上,律师真正服务的应该是客户而非所有股东。"美国飞翰律师事务所驻上海代表处管理合伙人王宁玲提出,律所如果按照公司制发展,未来也可能同企业一样融资上市,律所的服务性质就会改变。到那时,为了股东的最大利益,律所会不会有悖于法律服务理念,与服务客户产生利益冲突?

需要复合型人才

"目前,专门做律所CEO的人才并不多,根据律所需求,CEO不一定是执业律师,也可以是有经验的专业管理人才。不过律所与其他行业不同,非法律专业CEO必须懂得律所工作。建议最好由具有法律专业知识或执业律师经验的管理型人才担任律所CEO。"王寿群说。

乔佳平认为,律师行业竞争日趋激烈,在遵循行业发展特色的同时,逐渐接近于一般商业运营模式,更需要一个核心领导团队并明确其责权。

"律所与企业的组织原理不同,律所是人合机构,是基于人员组合而成的法人机构,企业是资合机构,是基于资本、股本结合的组织形式,二者法律适用标准虽然不同,但是一些规模律所也需要CEO。"浙商研究会执行会长、浙江工商大学教授杨轶清说,比如现在很多律所跨地域跨国分布连锁分支机构,增加了管理的复杂性,一些大规模律所固定资产总量很大,具有企业性质的经济实体组织形式,业务上要有新的分配方式进行协调,需要企业化管理思维和方式,设立律所CEO就很有必要。

广州律师行业明确未来5年发展规划

□ 本报记者 邓君 本报通讯员 吕佳娜 文/图

专业定制指标体系"标尺",助力政府各部门优化法治化营商环境;引导律师进社区下基层深度参与公共法律服务;构造"4401"律师行业信息化体系,打造全国领先的综合性线上律师服务平台,让群众找律师就上"律兴"App;强化涉外法律人才储备、培育及涉外业务交流,为"一带一路"倡议下企业"走出去"提供法律保障……

未来5年,广州律师行业将围绕十大方面共65项发展战略措施发力。5月6日,广东省广州市律师协会公布《广州律师行业发展规划(2021-2025)》(下称规划),提出具有广州特色的总体目标,争取到2025年广州律师行业实现规范化、专业化、规模化、现代化和国际化发展,努力将广州打造成为现代法律服务业强市、律师执业最具幸福感的城市。

"广州律师行业始终坚持党对律师工作的全面领导,紧密围绕广州作为国家中心城市、'一带一路'重要节点城市、粤港澳大湾区核心引擎城市的发展定位,聚焦国家'十四五'规划和2035年远景目标纲要,结合行业发展现有基础和条件以及未来发展态势和挑战,制定了首个5年发展规划。"广州市律师行业党委专职副书记龙晓林近日接受《法治日报》记者采访时说。

心系民生

规划提出,未来5年,广州律师行业将更加积极主动地把工作放在党和国家工作大局中谋划,强化律师社会责任意识,提高律师围绕中心服务大局的能力。

据介绍,广州律师行业充分发挥律师专业优势,结合市场和国家的要求,目前已经初步完成法律实务界首个律政版法治化营商环境评价指标体系研究。"这将成为一把度量法治化营商环境的标尺,为区域营商环境提供第三方评价和观察,助力优化法治化营商环境。"广州市律师协会会长黄山介绍说,广州律师行业将引导律师积极向党委政府建言献策,举办"广州律师看营商环境"系列论坛等,为广州打造最佳法治化营商环境提供高质量法律服务支持。

广州每年有1500多名律师担任约2700个村(社区)的法律顾问,实现村(社区)法律顾问全覆盖,2016年至2020年,他们共为基层干部群众提供各类法律服务32万余件。规划指出,广州律师行业将引导律师深度参与公共法律服务,鼓励律师进社区、下基层,组建羊城律政公益服务团,推动村(社区)法律顾问工作从有形覆盖向有效覆盖转变,促进提高基层社会治理水平。

此外,广州律师行业还将进一步打造工会法律服务律师团、涉法涉诉信访法律服务品牌,深化民营企业"法治体检"成效,积极参与各类产业园区公共法律服务工作站工作,继续推进千名律师进驻上千个镇街和企业园区服务数万家企业专项工作,为中小微企业提供及时性精细化服务,推动企业守法经营。

智慧先行

"律师行业8成业务培训在网上完成,群众找律师就上'律兴'App,会员服务实现律师材料递送零跑腿……"黄山这样展望未来5年广州律师行业的前景。

规划提出,未来5年,广州律师行业将构造"4401"律师行业信息化体系,围绕网站、"律兴"App、智能机器人、无人收取终端"4个主要终端",完善律师行业党建工作、协会管理、会员服务、法治协同"4个核心平台";逐步实现服务"0"跑腿;实现科技赋能"1个重要目标",用信息化技术全面提升行业服务与管理整体效能,打造全国领先的综合性线上律师服务平台。

黄山介绍说,广州律师行业将不断赋能"律兴"App,整合相关资源建立行业评价体系,既解决群众找律师时面临信息不对称问题,又帮助律师提高服务效率降低服务成本。

为更好地服务会员,广州律协正在筹划推行律师身份"一码通行"等数据交互,加强与公安、检察院、法院、不动产登记和仲裁机构等部门的沟通合作,逐步推动律师身份识别、线上阅卷身份认证等信息化系统互接、互认、互传等工作。

搭建平台

近年来,广州律师紧紧抓住"一带一路"和粤港澳大湾区建设的发展机遇,主动适应全方位对外开放新格局,充分整合涉外法律服务资源,培育提升广州涉外律师服务品牌价值。目前,广州有167家律师事务所开展涉外业务,拥有近700名涉外律师,在境外建立分支和合作机构的广州律师事务所达17家。

未来5年,广州律师行业将强化涉外法律人才储备、培育及涉外业务交流,出台有关措施支持港澳律师到大湾区内地9市执业,积极开展律师事务所聘请外籍律师担任法律顾问试点工作,培养一批精通相关领域业务和国际规则、具有全球视野和丰富执业经验的高素质律师领军人才。

广州律师行业将建立区域律师业务协作新机制,切实推进广州、港澳三地律师合作与交流,鼓励广州律师主动参与国际律师组织的活动并积极发挥作用。协助推进广东涉外律师学院建设,推进广州国际商贸商事调解中心、广州国际商贸法律服务中心等平台实体化运作,全面提升广州律师的涉外综合法律服务水平,鼓励并支持律师事务所和律师服务"走出去",积极对接政府及境内企业的涉外项目需求。争取到2025年广州开展涉外业务的律师事务所达到300家,涉外律师超过2500人,广州律师事务所在境外建立分支和合作机构达到50家。

广州国际商贸商事调解中心成立,为解决商事纠纷提供了新渠道。

据悉,广州国际商贸商事调解中心打破行业壁垒,吸引越来越多的港澳律师加入调解员队伍。5月8日开门迎客的广州国际商贸法律服务中心致力于打造提供全球法律服务的"一站式"平台,通过对接全球各地区律师,为中国企业"走出去"提供法律服务保驾护航。"就算远在埃塞俄比亚的商事纠纷、南非的房产纠纷,我们都能依托广州国际商贸法律服务中心找到当地的法律服务人员。"黄山说。

"规划是开启'十四五'时期广州律师行业高质量发展新征程的动员令。"黄山说,广州律师行业有决心、有信心、有恒心,在广州市司法局党委、广州市律师行业党委的坚强领导下,稳步推进实施未来5年律师行业发展规划,让全体广州律师都能享受到律师行业改革发展的成果,更好地服务人民群众、服务经济社会发展、服务构建新发展格局。

本版制图/高岳

企业合规经营与风险防范研讨会在京举办

本报讯 记者蔡长春 近日,一场以企业合规经营与风险防范为主题的研讨会在北京福茂律师事务所举办。当天,以帮劳动者依法维权、助企事业合规经营为业务方向的福茂所正式揭牌开业。研讨会认为,合规经营是企业可持续发展的基石,企业应认真审视内外部环境,用好法律工具,完善自身管理,以律师提前介入的方式强化内部管理秩序和规范,推动实现合法合规经营,更加有效地防范风险。企业要保护好劳动者合法权益,与其建立可持续的合作关系,努力实现互利共赢。

贵州律师行业突出问题专项治理走深走实

□ 本报记者 王家梁 本报通讯员 黄河

3月10日,贵州省律师行业突出问题专项治理动员部署会议召开;3月15日,贵州省律师行业突出问题专项治理工作投诉举报电话公布;4月15日,贵州省律师行业突出问题专项治理工作推进会召开,安排部署自查核查环节各项工作……

《法治日报》记者近日从贵州省律师协会了解到,自贵州省律师行业突出问题专项治理工作开展以来,全省律师行业紧扣学习教育、自查核查、集中整治、总结提升四个环节,以筑牢正确理想信念、突出为民服务导向、树立良好队伍形象为目标,抓实"三个到位",念好"三字经",有序推进专项治理工作走深走实。

据了解,贵州省律师行业突出问题专项治理专班积极构建横向"1+1"、纵向"9+N"工作体系:横向,行政、协会"两位一体"共同发力,以召开律师行业党委会、会长办公会、协会理事会和监事会为契机,传达学习相关会议精神,增强广大律师的思想自觉、政治自觉和行动自觉;纵向,9个市(州)律师专班组织律师事务所,召开全市(州)律师行业警示教育和专项整治活动动员会,全力确保专项治理工作全覆盖、无死角。

各律所以开展律师行业突出问题专项治理活动为契机,按照全员学、灵活学、真正学的要求,积极开展律师职业道德培训,组织律师深入学习律师法、律师执业管理办法等法律法规和行业规范,努力做到接受警示教育"一个也不能少"。

"贵州省律师行业突出问题专项治理专班确定路线图、制定任务书、绘好时间表;9个市(州)律师行业突出问题专项治理专班闻令而动、谋定而行,迅速把相关精神和要求传达到各律所;各律所以集中学习和个人自学相结合的方式,组织律师挤时间、抓时机、读文章、看视频、写心得、晒成果。"贵州省律师行业党委副书记、省司法厅律师工作处处长、省律师协会秘书长李翔说,全省律师行业横向到边、纵向到底,同下专项治理"一盘棋"。

4月10日,全省律师行业各级律协监事会近30名代表,到遵义会议会址开展党史学习教育。大家纷纷表示,要立足律师本职工作,把丰富的党史滋养转化为法律服务保障发展的行动自觉,真正做到学思用贯通、知信行统一。

同日,在贵阳市第五届律师代表大会第三次会议上,贵阳市司法局党委委员、副局长、市律师行业党委书记莫智以《铭记光辉历程 弘扬长征精神——红军长征在贵州》为主题,结合实际案例,讲授了一堂意义深刻、指导性强的专题党课。

自全省律师行业突出问题专项治理学习教育阶段工作开展以来,全省各级司法行政机关、各级律师协会始终坚持紧密结合党史学习教育,帮助贵州律师在党史这门必修课上明初心、立德行。

在红色教育基地开展革命传统教育现场教学活动,在主题党日活动现场观看党史纪录片,听老党员讲党史故事,回顾党领导人民群众艰苦奋斗的光辉历程,开展红色经典读书会、竞答党史知识活动,增长党史知识、锤炼党性修养……

"我省律师植根'红色土壤',用好'红色资源',激活'红色因子',进一步坚定信念,深刻领会律师行业突出问题专项治理工作的重大意义,有效推动专项治理工作走深走实。"贵州省律师行业党委副书记、省律师协会会长白敏说。

近日,贵州省司法厅党委组成5个由厅领导任组长的督导组,到9个市州专项督导律师行业突出问题专项治理学习教育工作。各市州司法局也实现对辖区律所督导工作的全覆盖。

据了解,全省律师行业分别成立以律协负责人为主的督导小组,坚持把谈心谈话贯穿始终、融入日常、抓在经常,不拘泥于时间、地点、人数的限制。各级司法行政机关、各律师协会做到各地司法行政机关负责人、律师行业党委委员、律师协会班子成员与律师事务所负责人、律师事务所党组织负责人必谈,律师事务所主任、律师事务所党组织负责人、合伙人与本所律师必谈。

各地各单位通过做好思想发动、政策宣讲等各项工作,充分了解律师思想动态,统一思想认识,增强广大律师参与专项治理工作的思想自觉,行动自觉。

"随着专项治理工作的深入开展,全省律师将教育整顿和学习教育成果转化为服务能力和服务质量,积极主动参加'我为群众办实事'实践活动,多种形式充分发挥律师的专业优势、职能优势和实践优势,积极履行社会责任,为广大人民群众提供普惠均等、便捷高效、智能精准的公共法律服务,以新担当、新作为献礼中国共产党成立100周年。"贵州省司法厅一级巡视员、省司法行政系统队伍教育整顿领导小组副组长、省律师行业突出问题专项治理工作专班负责人、省律师行业党委书记周全富说。

中国法律援助基金会·惠民生法援行

龙翔:法援经历是律师的宝贵财富

□ 本报见习记者 杨佳艺
□ 本报记者 周 斌

"生命的多少用时间计算,而生命的价值用贡献计算",这是广东浈阳律师事务所律师龙翔的座右铭。2020年年初,新冠肺炎疫情暴发,受广大医护人员的无私奉献精神感染,在家人和同事的支持下,预备党员龙翔报名2020年度"1+1"中国法律援助志愿者行动并成功入选。

"我告诉自己必须不辱使命,传承好'1+1'中国法律援助志愿者精神。"2020年10月,在人民大会堂参加完"1+1"中国法律援助志愿者行动启动仪式后,龙翔便马不停蹄地奔赴服务地——青海省河南蒙古族自治县。

总面积近7000平方公里、平均海拔3600米,气温常年零摄氏度以下……雪域高原气候对来自广东的龙翔来说的确"不太友好",但更令其担忧的是当地群众和政府部门相对薄弱的法律意识和法治观念。

龙翔不顾高原反应,第二天就投入工作。在他的工作地点河南县司法局法律援助中心,每天来咨询的群众很多,诉求五花八门,有农民工讨薪的,有追索欠款的,也有遇到婚姻或生意纠纷的。

龙翔告诉记者,他的日常工作就是提供法律咨询、协助调解、接受委托代理诉讼、代写法律文书等。尽管许多案件严格来说并不符合法律援助的条件,龙翔还是坚持能援尽援的原则,帮助群众更好地维护自身合法权益。

今年1月的一天,法律援助中心接到一名90后蒙古族姑娘的法律援助申请。

姑娘名叫卓玛(化名),2016年3月与当地一名男子登记结婚。然而在卓玛怀孕4个月时,那名男子突然失踪,全家人多方寻找但毫无消息。

直到2020年年初,卓玛才从社交媒体上偶然得知,丈夫早在2014年便在甘肃省夏河县与另一名女子办理了结婚登记手续,且育有两个孩子。受到欺骗的卓玛决定通过司法途径解除婚姻关系。

了解情况后,龙翔马上联系法律援助中心主任优先办理此案。当天,龙翔便为受援人撰写起诉状并整理案件证据;次日,龙翔带受援人一同前往河南县人民法院提起婚姻无效的民事诉讼。

2021年1月12日,案件开庭。龙翔的有力辩护促使被告深刻认识到错误,同意孩子由卓玛抚养,同时表示会承担相应的抚养义务。最终,法院当庭宣判卓玛与被告的婚姻关系无效。胜诉后,在龙翔的帮助下,经协商,受援人与被告达成抚养权调解协议。

此案成为河南县人民法院审理的第一起因重婚导致婚姻无效的纠纷案件,对当地群众起到良好的教育和警示意义。这也让龙翔意识到,当地群众的守法意识还需要加强。

服务期间,龙翔积极参与法治宣传和现场法律咨询活动,深入群众居住地进行法治教育,为当地群众法律意识的提升贡献力量。

在2020年国家宪法日当天,龙翔来到河南县多松乡小学为全体师生开展宪法知识讲座。"只要能在孩子们心中埋下法治种子,我就心满意足了。"龙翔由衷地说。为助力河南县执法司法规范化建设,龙翔为当地公检法部门全体干部职工开展民法典专题系列法律讲座。

在龙翔看来,化解矛盾纠纷的最好方式是调处息争。由于办理的援助案件大多属于熟人之间的矛盾纠纷,因此龙翔在办案过程中总是优先采取调解的方式,不仅能减少受援人的时间和经济成本,往往也能取得更好的社会效果。为了做好调解工作,龙翔与大学生志愿者加班加点已是常事。

除了为当地群众送上优质的法律服务,"1+1"中国法律援助志愿者行动的另一个重要目标就是为服务地培养合格的法治人才。

索南措是与龙翔搭档的大学生志愿者,也是龙翔"传帮带"的对象。懂藏语、平时负责沟通翻译工作的索南措大学读的是法学专业,龙翔寓教于工作,通过日常援助教导她如何办案,包括如何书写法律文书、如何取证、如何利用大数据分析案件等。经过一段时间的系统学习,索南措的办案水平得到很大提升。

尽管法律援助工作并不轻松,但只要怀有为人民服务的坚定信念,一切困难终将烟消云散。截至目前,龙翔共提供民事诉讼服务30件,代写法律文书73份,接受法律咨询130多人次,参加法治宣传活动7场次,获得当地政府和群众的一致好评。在此期间,中央专项彩票公益金项目为相关案件提供了大力支持。

"在帮助受援群众维护合法权益后,群众对援助工作的赞赏和发自内心的祝福是我最大的收获。"回顾来到河南县后的工作和生活,龙翔最感恩的还是当地群众对援助律师的喜爱,而司法局工作人员的关心和照顾则让他感受到家一般的温暖。

"拥有不平常的经历、接受不寻常的考验,才能取得不平凡的成就。我想,这就是'1+1'中国法律援助志愿者行动给每一位志愿律师留下的宝贵财富吧。"谈到法律援助工作带来的收获,龙翔微笑着说。