BÊN TRONG MỘT HÃNG LUẬT

Bản tiếng Việt

Mô hình, tài chính, nghề nghiệp
và những thay đổi phía trước



Herman, Henry & Dominic

BÊN TRONG MỘT HÃNG LUẬT

Mô hình, tài chính, nghề nghiệp
và những thay đổi phía trước

Bản tiếng Việt của How Law Firms Work

Herman, Henry & Dominic

2026

Về Herman, Henry & Dominic

Herman, Henry & Dominic là hãng luật có văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Các lĩnh vực hoạt động của hãng bao gồm doanh nghiệp và thương mại, mua bán và sáp nhập, tài trợ vốn, bất động sản, sở hữu trí tuệ và giải quyết tranh chấp. Hãng tư vấn cho các giao dịch trong nước và xuyên biên giới, đồng thời là thành viên của Lawyers Associated Worldwide và International Trademark Association.[1]

Website: ezlawfirm.org. Liên hệ: info@ezlawfirm.org.

Bên trong một hãng luật

Mô hình, tài chính, nghề nghiệp và những thay đổi phía trước. Bản tiếng Việt 1.1, tháng 11/2026, dịch từ bản tiếng Anh *How Law Firms Work* (bản 1.1). Bản này bổ sung Phần VII, gồm các Chương 21–24.

Về cuốn sách

Cuốn sách do Herman, Henry & Dominic biên soạn. Các partner của hãng từng học tập và hành nghề ở nước ngoài và trong nước, tại các công ty luật quốc tế cũng như công ty luật trong nước, nên có nhiều góc nhìn về chủ đề của cuốn sách. Cuốn sách được chia sẻ với hy vọng mọi người, đặc biệt là sinh viên luật, có thêm góc nhìn về nghề.

Liên hệ: info@ezlawfirm.org

Các hãng luật Castellan & Okafor, Lindqvist Weir, Tessellate và các nhân vật Ana, Dev là hư cấu. Nội dung phục vụ tìm hiểu và học tập, không phải ý kiến tư vấn pháp lý cho một vụ việc cụ thể.

Chữ dàn trang: EB Garamond và Cormorant (giấy phép SIL Open Font License). Bìa và các trang mở phần gợi lại kiểu đóng sách luật truyền thống: bìa màu da sáng, nhãn đỏ đặt trên nhãn đen, chữ ép vàng.

1. Herman, Henry & Dominic, website chính thức, thông tin về lĩnh vực hành nghề, tư cách thành viên và văn phòng; Lawyers Associated Worldwide, thông tin hãng trong danh bạ thành viên. Truy cập ngày 2/11/2026. Thông tin về tư cách thành viên INTA do hãng tự công bố. Nội dung này không đưa ra khẳng định về số nhân sự hiện tại hoặc thứ hạng của hãng.

Lời nói đầu

Việc học luật giúp sinh viên nhận diện vấn đề, giải thích quy định và xây dựng lập luận. Khi gia nhập một hãng luật, người luật sư lại đứng trước một nhóm câu hỏi khác. Ai quyết định hãng nhận công việc nào? Vì sao một luật sư trở thành partner, trong khi người khác đi theo một lộ trình nghề nghiệp khác? Vì sao hãng báo lãi nhưng vẫn chật vật thanh toán các khoản đến hạn? Và điều gì thay đổi khi công nghệ rút ngắn thời gian cần để hoàn thành một công việc?

Những câu hỏi ấy hướng vào tổ chức nơi hoạt động hành nghề diễn ra. Hiểu tổ chức giúp luật sư trẻ nhìn rõ hơn các quyết định hằng ngày về phân công nhân sự, giám sát, định giá và thăng tiến. Sự hiểu biết đó cũng giúp phân biệt một quyết định kinh doanh hợp lý với quyết định có thể đặt chuẩn mực nghề nghiệp vào tình thế rủi ro.

Cuốn sách này giải thích cách hãng luật vận hành trên ba phương diện: một đơn vị kinh doanh, một tổ chức hành nghề và một nơi để mỗi người xây dựng sự nghiệp. Nội dung xuyên suốt là mối liên hệ giữa dịch vụ khách hàng cần, những người cung cấp dịch vụ, dòng tiền hãng nhận được và các nghĩa vụ chi phối hoạt động của hãng. Mục tiêu là làm rõ những mối liên hệ ấy mà không đòi hỏi người đọc phải có sẵn kiến thức về kế toán, quản trị hay kinh tế học.

Không có một mô hình hãng luật duy nhất. Luật sư hành nghề độc lập, hãng luật chuyên sâu tổ chức theo mô hình hợp danh, hãng luật quốc tế và nhà cung cấp dịch vụ dựa vào công nghệ phải đáp ứng những yêu cầu khác nhau. Ngay cả các hãng sử dụng tên gọi và chức danh tương tự cũng có thể khác nhau về chủ sở hữu, cách ra quyết định và cơ chế phân chia lợi nhuận. Cơ cấu của mỗi hãng phản ánh quy định tại nơi hoạt động, nhu cầu khách hàng, truyền thống nghề nghiệp và lựa chọn của những người điều hành.

Vì vậy, cuốn sách tập trung so sánh các mô hình, không xếp hạng chúng. Các ví dụ được lấy từ nhiều hệ thống pháp luật và đều cần được đọc trong phạm vi tương ứng. Một nơi cho phép nhà đầu tư bên ngoài góp vốn vào hãng luật không có nghĩa nơi khác cũng cho phép. Một khảo sát về các hãng lớn phục vụ doanh nghiệp cũng không đủ để mô tả trải nghiệm của một văn phòng nhỏ phục vụ khách hàng cá nhân.

Ba hãng luật hư cấu giúp các ví dụ về tài chính và tổ chức trở nên cụ thể. Số liệu của các hãng là giả định phục vụ việc học, không phải chỉ tiêu hiệu quả mà một hãng thực tế cần đạt. Nhờ đó, cùng một vấn đề có thể được xem xét từ nhiều phía: phí dịch vụ tạo ra lợi nhuận như thế nào, lợi nhuận chuyển thành tiền ra sao, và các động lực hình thành từ quá trình ấy ảnh hưởng thế nào đến khách hàng và luật sư.

Nghề luật sẽ tiếp tục thay đổi. Quy định về sở hữu, kỳ vọng của khách hàng và công nghệ đều ảnh hưởng đến cách tổ chức công việc, nhưng không dự báo nào có thể xác định tương lai của mọi hãng luật. Điểm khởi đầu hữu ích hơn là hiểu những quyết định hãng phải đưa ra, bằng chứng có thể sử dụng và hệ quả của từng lựa chọn. Cách nhìn đó vẫn có giá trị ngay cả khi công cụ, số liệu thị trường và mô hình kinh doanh cụ thể đã thay đổi.

Cách đọc cuốn sách

Cuốn sách cung cấp một khung phân tích để tìm hiểu hãng luật, đặt câu hỏi có cơ sở và nhận ra những điểm cần thêm thông tin. Website, chức danh hay số liệu tài chính của hãng đều không tự chúng phản ánh đầy đủ tổ chức đó.

Phần I giới thiệu dịch vụ pháp lý và quá trình hình thành hãng luật. Phần II so sánh mô hình kinh doanh và quy định về sở hữu. Phần III trình bày nghề nghiệp, vận hành và quản trị. Phần IV đi theo dòng tiền. Phần V và VI bàn về khách hàng, cạnh tranh, những sức ép đối với nghề luật và các hướng thay đổi có thể xảy ra. Phần VII xem xét những lúc hãng luật gặp khủng hoảng: xung đột lợi ích giữa các khách hàng, bất đồng giữa các partner, partner ra đi cùng khách hàng, giải thể và phá sản.

Người đọc có thể đọc lần lượt hoặc chọn chương theo mối quan tâm:

Mối quan tâm	**Chương gợi ý**
Mô hình kinh doanh	1, 3–6 và 20
Nghề nghiệp và phát triển năng lực	7, 10, 14, 18–20 và Kết luận
Vận hành và chất lượng	8–10 và 19
Tài chính và sở hữu	11–15
Khách hàng và cạnh tranh	16–17
Khi hãng luật gặp khủng hoảng	21–24

Ví dụ và số tiền. Castellan & Okafor (C&O), Lindqvist Weir (LW) và Tessellate là các hãng hư cấu; Ana và Dev là những nhân vật hư cấu. Hoàn cảnh của họ được xây dựng để giải thích cơ chế vận hành, không phải để thuật lại sự kiện có thật. Các khoản tiền giả định không gắn với ký hiệu tiền tệ; trong bản tiếng Anh, "m" là viết tắt của million, được viết là "triệu" trong bản tiếng Việt. Số liệu thị trường thực tế giữ nguyên loại tiền, nguồn và kỳ báo cáo. Do làm tròn, tổng số hiển thị có thể chênh lệch nhỏ so với kết quả cộng từng dòng.

Kế toán. Các hãng hợp danh hư cấu sử dụng mô hình giản lược theo cơ sở tiền, trừ khi bảng có ghi khác. Tessellate sử dụng cơ sở dồn tích. Tính số phí đã thu được không đương nhiên là tính doanh thu kế toán; giá trị phí của công việc đang chờ thanh toán cũng không đồng nghĩa với lượng tiền mặt cần để tài trợ cho công việc đó. Mỗi ví dụ tài chính cần được đọc cùng các giả định đã nêu.

Hệ thống pháp luật và nguồn dẫn. Nội dung phân biệt quy định đã được ban hành, hướng dẫn của cơ quan quản lý, quy tắc nghề nghiệp mẫu, đề xuất và thông lệ thị trường. Các ví dụ pháp lý chỉ áp dụng trong hệ thống pháp luật và hoàn cảnh được xác định, không phải là quy tắc chung cho mọi nơi. Đây là tài liệu phục vụ tìm hiểu và học tập, không phải ý kiến tư vấn cho một vụ việc cụ thể. Ngày của nguồn được ghi trong chú thích từng chương; bản tiếng Anh làm cơ sở cho bản dịch

này đã được rà soát vào ngày 2/11/2026. Nghiên cứu lịch sử vẫn là bằng chứng về giai đoạn lịch sử được nghiên cứu, kể cả khi được trình bày bên cạnh nghiên cứu mới hơn.

Công cụ hỗ trợ đọc. Bảng được dùng để so sánh cơ cấu hoặc trình bày phép tính. Mục *Theo dòng tiền* diễn giải một ví dụ tài chính; *Đối chiếu các hệ thống pháp luật* so sánh quy định giữa các nơi; *Ví dụ phân tích* xem xét một hãng hư cấu. *Góc nhìn thực hành* là nhận định phân tích, không phải lời trích dẫn hay trải nghiệm cá nhân được gán cho một partner cụ thể. Mỗi chương kết thúc bằng những điểm cần nhớ, giải thích thuật ngữ, câu hỏi và gợi ý đọc thêm. Các phụ lục tập hợp thuật ngữ, chỉ số tài chính và câu hỏi để tìm hiểu một hãng luật.

Mục lục

PHẦN I **Hiểu về hãng luật** 1

1 Hãng luật thực sự bán điều gì? 2

2 Hãng luật đã hình thành như thế nào: Lược sử 11

PHẦN II **Các mô hình** 21

3 Mô hình hợp danh (partnership): Cách tổ chức truyền thống 22

4 Từ hành nghề độc lập đến hãng luật toàn cầu: Quy mô, cơ cấu và công việc xuyên biên giới 33

5 Những nhà cung cấp mới: ALSP, law company, hãng luật trực tuyến và Big Four 43

6 Ai được sở hữu hãng luật? Quy định, nguồn vốn và các thử nghiệm 54

PHẦN III **Con người và vận hành** 65

7 Lộ trình nghề nghiệp: Cấp bậc, chức danh, tuyển dụng và thăng tiến 66

8 Từ yêu cầu đầu tiên đến đóng hồ sơ: Một vụ việc được xử lý thế nào 77

9 Tổ chức công việc: Phân công, tri thức, chất lượng và đội ngũ hỗ trợ luật sư 88

10 Ai có quyền quyết định: Quản trị, điều hành và quyền từ chối 100

PHẦN IV **Theo dòng tiền** 110

11 Công thức lợi nhuận 111

12 Chi phí vận hành một hãng luật 121

13 Định giá, lập hóa đơn và thu phí: Giờ tính phí và các phương án khác 130

14 Trả công trong hãng luật: Lương, thưởng và phân chia lợi nhuận cho partner 141

15 Sở hữu một phần hãng luật: Góp vốn, sáp nhập, đổ vỡ và tự thành lập hãng 149

PHẦN V **Thị trường** 161

16 Khách hàng: Ai mua dịch vụ pháp lý và mua như thế nào 162

17 Cạnh tranh: Chiến lược, chuyên môn hóa, thương hiệu và sức ép lên nhóm hãng tầm trung 172

PHẦN VI **Những vấn đề hiện tại và chặng đường phía trước** 182

18 Những vết nứt: Các vấn đề hiện nay 183

19 Công nghệ và AI: Điều gì thay đổi, điều gì vẫn giữ nguyên 193

20 Hãng luật trong tương lai: Mô hình và lựa chọn nghề nghiệp 204

PHẦN VII **Khi hãng luật gặp khủng hoảng** 214

21 Xung đột lợi ích: Khi một hãng phục vụ nhiều khách hàng 215

22 Khi partner bất đồng: Xung đột nội bộ trong hãng luật 228
23 Khi partner ra đi cùng khách hàng 241
24 Giải thể và phá sản: Khi một hãng luật khép lại 254
Kết luận Tấm bản đồ của bạn: Cách tìm hiểu bất kỳ hãng luật nào 268

Phụ lục 271
Phụ lục A Bảng thuật ngữ 272
Phụ lục B Bảng tra nhanh các chỉ số 278
Phụ lục C Phiếu tìm hiểu hãng luật, bản đồ mô hình và 30 câu hỏi 281
Phụ lục D Nguồn và tài liệu đọc thêm 284

Phần

I

Hiểu về hãng luật

Chương 1
Hãng luật thực sự bán điều gì?

Chương 2
Hãng luật đã hình thành như thế nào: Lược sử

Chương 1

Hãng luật thực sự bán điều gì?

Chương này giải thích khách hàng mua gì từ một hãng luật, công việc chuyển thành doanh thu như thế nào, và vì sao lợi ích của khách hàng, luật sư và chủ sở hữu không phải lúc nào cũng thống nhất.

Trong ngày đầu đi làm, luật sư mới thường được hướng dẫn sử dụng hệ thống ghi nhận thời gian của hãng. Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách, Ana ghi nhận thời gian làm việc theo từng vụ việc của khách hàng, với đơn vị sáu phút. Ana là sinh viên luật năm cuối đang thực tập, nên phần lớn công việc có người giám sát. Một phần thời gian cô ghi nhận sẽ được tính phí cho khách hàng; phần khác được xem là thời gian đào tạo hoặc bị điều chỉnh giảm trước khi lập hóa đơn.

Bảng ghi thời gian kết nối những công việc hằng ngày của Ana với các quyết định mà cô có thể chưa nhìn thấy. Hãng dùng dữ liệu đó để định giá dịch vụ, bố trí nhân sự, theo dõi ngân sách và đánh giá hiệu quả công việc. Qua đó cũng hiện rõ một vấn đề cơ bản: khách hàng muốn một kết quả hữu ích, luật sư cần thời gian để tạo ra kết quả ấy, còn hãng phải kiếm đủ tiền để trả cho người làm việc và tiếp tục hoạt động.

Vì vậy, hiểu một hãng luật không chỉ là biết các lĩnh vực hành nghề hoặc tên những partner — chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng. Cần hiểu tổ chức đó cam kết điều gì, thực hiện cam kết bằng cách nào và phân chia thu nhập từ công việc ra sao.

§ Khách hàng thực sự mua gì?

Khách hàng thường tìm đến dịch vụ pháp lý vì có một việc cần được giải quyết. Giám đốc doanh nghiệp đang tranh chấp với nhà cung cấp có thể muốn được giao hàng, bồi thường hoặc đạt một thỏa thuận khả thi. Gia đình bán nhà muốn giao dịch hoàn tất an toàn, đúng hạn. Kiến thức pháp luật có giá trị vì giúp khách hàng tiến gần hơn đến những mục tiêu đó.

Thông thường, khách hàng tìm kiếm nhiều lợi ích cùng lúc: đạt một kết quả hoặc tránh thiệt hại, hiểu rõ hơn về rủi ro, được xử lý công việc kịp thời, tiếp cận đúng thủ tục và chuyên môn, đồng thời có người chịu trách nhiệm về công việc. Thứ tự ưu tiên của mỗi khách hàng khác nhau. Doanh nghiệp đang đối mặt với một lệnh cấm của tòa án có thể coi tốc độ quan trọng hơn giá; doanh nghiệp cần gia hạn hàng trăm hợp đồng thường lệ có thể ưu tiên tính nhất quán và kiểm soát chi phí.

Cần phân biệt sản phẩm bàn giao với lợi ích mà sản phẩm đó mang lại. Hợp đồng, ý kiến pháp lý hoặc hồ sơ nộp tòa là sản phẩm bàn giao. Lợi ích nằm ở việc chúng giúp khách hàng hoàn tất giao dịch, lựa chọn cách hành động hoặc bảo vệ một quyền như thế nào. Việc soạn thảo tốt phải phục vụ

mục đích đó. Một hợp đồng chặt chẽ về kỹ thuật vẫn có thể đi kèm lời tư vấn chưa tốt nếu luật sư bỏ qua rủi ro thương mại nghiêm trọng mà khách hàng cần được biết.

Phí dịch vụ thông thường không mua được sự bảo đảm về kết quả. Luật sư thực hiện công việc trong phạm vi đã thỏa thuận và có các nghĩa vụ phát sinh từ thỏa thuận cung cấp dịch vụ cùng pháp luật áp dụng. Tòa án vẫn có thể xử bất lợi cho khách hàng, cơ quan quản lý có thể từ chối chấp thuận hoặc đối tác có thể rút khỏi giao dịch. Cơ chế phí gắn với kết quả có thể phân chia một phần rủi ro đó, nhưng việc có được áp dụng và áp dụng theo điều kiện nào phụ thuộc từng hệ thống pháp luật (xem Chương 13).

Các loại công việc khác nhau cũng đòi hỏi cách bố trí nhân sự, giám sát và tính phí khác nhau. Bảng 1.1 là điểm khởi đầu để phân tích; các nhóm trong bảng có thể giao nhau.

Bảng 1.1 *Năm nhóm công việc pháp lý*

Nhóm công việc	Điều khách hàng mong muốn	Ví dụ	Mức độ có thể dự liệu thông thường
Tư vấn phòng ngừa	Nhận diện và tránh vấn đề	Rà soát chính sách lao động	Thường có thể dự liệu nếu phạm vi rõ ràng
Giao dịch	Hoàn tất giao dịch với điều kiện chấp nhận được	Mua doanh nghiệp; thỏa thuận hợp đồng thuê	Các giai đoạn quen thuộc, nhưng chi tiết còn bất định
Tranh chấp	Thực thi quyền, đạt thỏa thuận hoặc hạn chế tổn thất	Yêu cầu thanh toán hóa đơn còn nợ	Phụ thuộc chứng cứ, thủ tục và các bên khác
Tuân thủ	Đáp ứng yêu cầu của pháp luật và cơ quan quản lý	Gia hạn giấy phép; thực hiện nghĩa vụ báo cáo	Công việc thường lệ có thể dự liệu; điều tra khó dự liệu hơn
Công việc lặp lại, thường lệ	Được thực hiện tin cậy với chi phí tương xứng	Hợp đồng mẫu; chuyển nhượng bất động sản	Dễ dự liệu hơn khi kiểm soát được đầu vào và ngoại lệ

Mức độ có thể dự liệu ảnh hưởng đến cách tính phí, nhưng không quyết định hoàn toàn cách tính phí. Công việc có tính lặp lại thường dễ xác định phạm vi và báo phí cố định hơn. Công việc còn nhiều bất định có thể phù hợp với phí theo giờ, ngân sách theo giai đoạn hoặc mức phí kèm các giả định rõ ràng. Cả hai loại đều có thể cần đến năng lực nhận định của luật sư giàu kinh nghiệm, nhất là khi một vụ việc tưởng như thường lệ lại có rủi ro khác thường.

§ Vì sao khách hàng thuê một hãng luật thay vì chỉ thuê một luật sư?

Chất lượng dịch vụ pháp lý có thể khó đánh giá. Một hợp đồng đọc có vẻ hợp lý vẫn có thể chứa điểm yếu chỉ bộc lộ sau nhiều năm. Đây là một dạng bất cân xứng thông tin: một bên có nhiều thông tin hoặc chuyên môn liên quan hơn bên kia. Khách hàng có thể thu hẹp khoảng cách bằng bộ phận pháp chế, kinh nghiệm và những câu hỏi phù hợp, nhưng nhiều người cũng dựa vào uy tín, sự giới thiệu và tư cách nghề nghiệp.

Hãng luật có thể tạo thêm giá trị theo nhiều cách: có một tổ chức chịu trách nhiệm về việc cung cấp dịch vụ, có đội ngũ rộng hơn để huy động, có hệ thống kiểm tra công việc và có kiến thức tiếp tục được sử dụng sau khi một luật sư rời đi. Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp có thể tạo thêm một lớp bảo vệ, dù yêu cầu mua bảo hiểm, phạm vi bảo hiểm và các loại trừ khác nhau. Văn phòng lớn hay tên tuổi quen thuộc không tự động tạo ra những lợi ích này; chúng phụ thuộc vào cách hãng vận hành.

Luật sư hành nghề độc lập cũng có thể mang lại nhiều lợi ích tương tự nhờ chuyên môn cá nhân, quan hệ làm việc đã xây dựng và sự hỗ trợ từ bên ngoài. Thách thức là bố trí người thay thế khi vắng mặt, tìm ý kiến chuyên môn thứ hai khi cần và xử lý công việc vượt quá năng lực của một người. Mỗi mô hình hãng luật giải quyết các vấn đề thực tế đó theo cách khác nhau.

Khách hàng cũng cân nhắc giữa chi phí, tốc độ và mức độ cần thiết kế dịch vụ riêng cho nhu cầu của mình. Công việc khẩn cấp, cần giải pháp riêng thường đòi hỏi nguồn lực có chi phí cao hơn. Quy trình chuẩn có thể đồng thời giảm chi phí và rút ngắn thời gian, nếu công việc phù hợp với quy trình. Khi hãng cam kết cả ba yếu tố, cần tìm hiểu những giả định nào giúp hãng thực hiện được cam kết ấy.

§ Bán thời gian: cách vận hành của một doanh nghiệp dựa trên tri thức

Nguồn lực tạo ra dịch vụ của hãng luật bao gồm con người, kiến thức, hệ thống và các mối quan hệ mang công việc đến hãng. Hãng chuyển những nguồn lực đó thành tư vấn, văn bản và hoạt động đại diện. Thời gian là một cách đo công sức bỏ ra, kể cả khi khách hàng không trả phí theo thời gian.

Công việc chưa lập hóa đơn thường được gọi là work in progress, hay WIP. Trong mô hình tính phí theo thời gian, báo cáo WIP nội bộ thường bắt đầu từ số giờ đã ghi nhận, được quy đổi theo đơn giá tương ứng. Con số đó không tự động là khoản hãng có thể lập hóa đơn, thu tiền hoặc ghi nhận doanh thu. Điều khoản cung cấp dịch vụ, công việc đã thực hiện và chuẩn mực kế toán áp dụng đều có ý nghĩa (xem Chương 11 và 13).

Phí theo giờ vẫn phổ biến tại một số thị trường. Báo cáo năm 2026 của Thomson Reuters và Georgetown cho biết khoảng 90% chi tiêu pháp lý trong bộ dữ liệu Legal Tracker sử dụng cách tính phí theo đơn giá giờ thông thường.[1] Đây là bằng chứng từ một bộ dữ liệu hóa đơn của khách hàng doanh nghiệp, không phải thước đo toàn cầu về cách định giá mọi công việc pháp lý.

Người thực hiện công việc tạo ra phí dịch vụ cho hãng được gọi là fee earner. Nhóm này có thể gồm partner, luật sư làm việc theo hợp đồng lao động và những người có chuyên môn pháp lý khác. Hãng thường gọi thời gian ghi nhận cho công việc khách hàng có thể tính phí là billable hours, nhưng cách dùng thuật ngữ không hoàn toàn thống nhất: thời gian đã ghi nhận, đã được duyệt, đã đưa vào hóa đơn và đã thu được tiền là những thước đo khác nhau. Cuốn sách phân biệt các bước này xuyên suốt nội dung.

Tại C&O, số giờ ghi nhận nhân với đơn giá giờ chuẩn tạo thành giá trị công việc theo đơn giá chuẩn. Partner có thể giảm giá trị đó trước khi lập hóa đơn vì mức phí đã thỏa thuận, công việc trùng lặp, cách làm chưa hiệu quả hoặc phần việc không nên tính phí. Sau đó, khách hàng có thể thanh toán chậm, được giảm phí thêm hoặc không thanh toán. Hãng cần hiểu từng giai đoạn, thay vì coi ngay con số đầu tiên là tiền đã kiếm được.

1. Thomson Reuters Institute và Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, tháng 1/2026, tr. 12–13 (dữ liệu hóa đơn Legal Tracker). https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/01/2026-State-of-the-US-Legal-Market.pdf. Phạm vi: chi tiêu pháp lý của doanh nghiệp ghi nhận trong một bộ dữ liệu hóa đơn điện tử, không bao gồm mọi khách hàng hoặc mọi quốc gia. Truy cập ngày 2/11/2026.

Theo dòng tiền

Điều gì xảy ra với mỗi 100 đơn vị giá trị chuẩn tại C&O?

Giai đoạn	Trên mỗi 100 đơn vị giá trị chuẩn	Số liệu cả năm của C&O
Thời gian ghi nhận theo đơn giá chuẩn	100	25,0 triệu
Phí đã lập hóa đơn	80	20,0 triệu
Phí đã thu	72	18,0 triệu
Chi phí hoạt động	44	11,0 triệu
Lợi nhuận dành cho 10 equity partner — partner có phần sở hữu trong hãng	28	7,0 triệu

Cơ sở: số liệu giả định; một năm; mô hình đơn giản theo cơ sở tiền, trong đó doanh thu là phí đã thu. Ví dụ giả định hoạt động ổn định: quy mô công việc, hóa đơn và thu tiền có thể so sánh với nhau, dù từng vụ việc có thể kéo dài qua nhiều năm tài chính. Lợi nhuận được tính trước thuế và trước khoản thù lao riêng cho công việc của các equity partner. Chương 11 giải thích phép tính.

Mức giảm từ 25,0 triệu xuống 20,0 triệu là giảm giá trị đã ghi nhận, không nhất thiết là mất một phần năm số giờ làm việc của hãng. Đơn giá của từng người khác nhau, và việc điều chỉnh phí có thể tác động đến giá trị của cả vụ việc. Một số khoản giảm phản ánh quyết định hợp lý về giá hoặc đào tạo; số khác cho thấy vấn đề trong quá trình thực hiện công việc. Cần phân biệt hai trường hợp khi quyết định nên cải thiện điều gì.

Với Ana, việc ghi nhận thời gian chính xác cung cấp thông tin hữu ích ngay cả khi phần việc của cô không được tính phí. Người giám sát có thể hiểu công việc nào mất thời gian, xác định nhu cầu đào tạo và lập ngân sách cho công việc tương tự. Vì vậy, bảng ghi thời gian vừa là đầu vào để tính phí, vừa là hồ sơ quản lý; nó không đo lường đầy đủ đóng góp của luật sư.

§ Niềm tin và quyền hành nghề

Khách hàng có thể tiết lộ thông tin nhạy cảm, giao tiền và dựa vào ý kiến tư vấn mà họ không thể tự đánh giá đầy đủ. Uy tín của hãng phụ thuộc một phần vào cách hãng đáp ứng sự tin cậy đó. Bảo mật, năng lực chuyên môn, tính độc lập và giao tiếp trung thực vừa là nền tảng thực tế của dịch vụ, vừa là đối tượng điều chỉnh của quy tắc nghề nghiệp.

Nhiều hệ thống pháp luật dành ít nhất một số hoạt động pháp lý cho người được phép hành nghề. Ranh giới không giống nhau: một quốc gia có thể kiểm soát hoạt động đại diện tại tòa chặt chẽ hơn tư vấn thông thường, công nhận nhiều nghề pháp lý hoặc quản lý cả cá nhân lẫn tổ chức hành nghề. Vì vậy, không thể chỉ dựa vào chức danh nghề nghiệp để kết luận người đó được thực hiện mọi loại công việc pháp lý ở mọi nơi.

Anh và Wales là một ví dụ được quy định trong luật. Điều 1 của Legal Services Act 2007 xác định các mục tiêu quản lý, gồm lợi ích công, nguyên tắc pháp quyền, khả năng tiếp cận công lý và bảo vệ người tiêu dùng. Điều này cũng nêu các nguyên tắc nghề nghiệp về tính độc lập, tiêu chuẩn

công việc, lợi ích khách hàng, nghĩa vụ đối với tòa án và bảo mật.[2] Các hệ thống khác sử dụng cấu trúc và cách diễn đạt khác nhau, nhưng đều phải giải quyết vấn đề bảo vệ khách hàng trong khi duy trì một nghề hoạt động hiệu quả và độc lập.

Nghĩa vụ nghề nghiệp có thể buộc hãng từ chối công việc có lợi nhuận, sửa sai hoặc không làm theo yêu cầu của khách hàng. Lợi ích của khách hàng không cho phép luật sư gây hiểu lầm cho tòa án hoặc hành động trái pháp luật. Chương 10 xem xét cách hãng trao quyền để người làm việc có thể nêu những vấn đề này và đưa ra quyết định khó khăn.

Bảng 1.2 *Những đặc điểm định hình tổ chức hành nghề luật chịu sự quản lý chuyên ngành*

Câu hỏi	Doanh nghiệp thương mại nói chung	Tổ chức hành nghề luật chịu sự quản lý chuyên ngành
Ai được sở hữu?	Phạm vi thường rộng, tùy quy định về ngành nghề và đầu tư	Có thể chịu hạn chế sở hữu theo quy định nghề nghiệp; xem Chương 6
Cam kết cung cấp điều gì?	Sản phẩm hoặc dịch vụ đã thỏa thuận với khách hàng	Dịch vụ đã thỏa thuận, đồng thời phải tuân thủ nghĩa vụ nghề nghiệp
Chịu trách nhiệm trước ai?	Khách hàng, chủ sở hữu, tòa án và cơ quan quản lý có thẩm quyền	Khách hàng và cơ quan quản lý liên quan, cùng các nghĩa vụ nghề nghiệp và nghĩa vụ đối với tòa án
Công việc kém chất lượng dẫn đến điều gì?	Trách nhiệm hợp đồng, trách nhiệm do bất cẩn hoặc trách nhiệm khác	Trách nhiệm dân sự và có thể cả kỷ luật nghề nghiệp
Nguồn nào tạo ra thu nhập trong tương lai?	Sự kết hợp của con người, quan hệ, hệ thống và tài sản khác	Đặc biệt là con người, chuyên môn, uy tín và quan hệ khách hàng
Điều gì xảy ra khi người chủ chốt rời đi?	Tác động tùy đặc điểm doanh nghiệp	Chuyên môn và quan hệ khách hàng có thể đi theo họ

Những khác biệt này nằm ở mức độ và trọng tâm, không phải ranh giới tuyệt đối. Các nghề chịu sự quản lý khác cũng dựa vào niềm tin và chuyên môn cá nhân. Điểm riêng của hãng luật nằm ở những nghĩa vụ, quyền hành nghề và quan hệ khách hàng cụ thể mà hãng lấy làm nền tảng tổ chức hoạt động.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Một tên gọi chung, nhiều nghề khác nhau

Anh và Wales có solicitor và barrister, bên cạnh các nghề được quản lý khác như chartered legal executive và licensed conveyancer.[3] Pháp hợp nhất hai nghề avocat và conseil juridique từ ngày 1/1/1992 theo đạo luật được ban hành năm 1990.[4] Tại Nhật Bản, bengoshi hành nghề song song với những nghề có chức năng được xác định riêng. Chẳng hạn, judicial scrivener thực hiện công

2. Legal Services Act 2007 (Anh và Wales), Điều 1(1) và 1(3). https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/part/1. Phạm vi: chỉ áp dụng tại Anh và Wales. Truy cập ngày 1/11/2026.
3. Legal Services Board, "Approved regulators" (trang web, 2026). https://legalservicesboard.org.uk/about-us/approved-regulators. Phạm vi: Anh và Wales. Truy cập ngày 2/11/2026.
4. Conseil national des barreaux, *Vademecum de l'exercice du droit*, ấn bản thứ 3, tháng 10/2025, phần mở đầu (Loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990; việc hợp nhất có hiệu lực từ ngày 1/1/1992). https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/Vademecum%20-%20Octobre%202025%20-%20Exercice%20du%20droit%20vdef.pdf. Phạm vi: trình bày của Hội đồng luật sư quốc gia Pháp.

việc đăng ký; người có thêm chứng nhận của Bộ Tư pháp còn được đại diện khách hàng trong một số công việc nhất định tại tòa án cấp giản lược.[5]

Cuốn sách dùng "luật sư" như một thuật ngữ mô tả chung. Khi một quy định phụ thuộc vào bằng cấp hoặc quyền hành nghề cụ thể, nội dung sẽ nêu rõ sự phân biệt đó.

§ Ba nhóm lợi ích cần được cân bằng

Hãng phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng, những người thực hiện công việc và chủ sở hữu. Khách hàng thường muốn tư vấn đáng tin cậy, chi phí tương xứng, dịch vụ đúng lúc và hóa đơn dễ hiểu. Luật sư cùng nhân sự hỗ trợ và vận hành muốn được đối xử công bằng, có cơ hội phát triển và có thể theo nghề lâu dài mà không phải đánh đổi quá mức cuộc sống. Chủ sở hữu cần thu nhập từ hoạt động kinh doanh và một hãng có khả năng tồn tại bền vững.

Những lợi ích này thường hỗ trợ nhau. Đào tạo tốt có thể cải thiện chất lượng, giữ người và giảm chi phí trong tương lai. Nhưng chúng cũng có thể xung đột. Luật sư trẻ cần kinh nghiệm làm việc dưới sự giám sát, trong khi khách hàng có lý do chính đáng để phản đối việc trả tiền cho phần công việc lặp lại có thể tránh được. Hãng phải quyết định phần thời gian nào được đưa vào hóa đơn và phần nào thuộc khoản đầu tư phát triển con người.

Ba nhóm này có sự giao nhau. Một equity partner có thể đồng thời là chủ sở hữu, luật sư hành nghề và người quản lý, với áp lực khác nhau trong từng vai trò. Điều đó phần nào giải thích vì sao một quyết định hợp lý về thương mại vẫn có thể khó đạt đồng thuận. Chương 3 phân tích cấu trúc partnership; Chương 10 trở lại vấn đề quản trị.

Nhiều hãng luật thương mại tổ chức công việc quanh một nhóm equity partner tương đối nhỏ, được hỗ trợ bởi đội ngũ luật sư đông hơn. Từ đó hình thành mô hình kim tự tháp quen thuộc. Đòn bẩy nhân sự (leverage) trong cuốn sách được tính bằng số luật sư không có phần sở hữu trên mỗi equity partner; tài liệu khác có thể định nghĩa theo cách khác. Tỷ lệ này giúp giải thích cơ cấu nhân sự và hiệu quả kinh tế, nhưng nếu đứng riêng thì không cho biết nhiều về chất lượng giám sát hoặc giá trị công việc.

Ví dụ phân tích

C&O — Hãng luật qua năm con số

C&O có 48 luật sư, trong đó 10 người là equity partner. Ngoài ra, 30 người làm việc ở các bộ phận hỗ trợ và vận hành, gồm tài chính, công nghệ, quản lý nhân sự, tiếp thị, quản lý tri thức và hỗ trợ. Năm trước, hãng thu 18,0 triệu phí dịch vụ, phát sinh 11,0 triệu chi phí hoạt động và tạo ra 7,0 triệu lợi nhuận cho chủ sở hữu. Cơ sở: số liệu giả định; một năm; mô hình đơn giản theo cơ sở tiền, trước thuế và trước khoản thù lao riêng cho equity partner. Chương 11 giải thích mối liên hệ giữa các con số.

5. Ministry of Justice (Japan), "Work of Judicial Scriveners", các nhiệm vụ (1)–(4) và phần lưu ý về chứng nhận. https://www.moj.go.jp/EN/MINJI/minji115.html. Phạm vi: chức năng luật định của judicial scrivener; cần chứng nhận bổ sung để đại diện trong những công việc nhất định tại tòa án cấp giản lược.

Cơ cấu, cách định giá và chính sách thăng tiến quyết định cách hãng cân bằng những lợi ích này. Tiền là một phần lời giải, bên cạnh nghĩa vụ nghề nghiệp, chất lượng dịch vụ và lựa chọn nghề nghiệp của mỗi người. Muốn hiểu hãng đầy đủ cần xem xét tất cả các yếu tố đó.

Quan niệm và thực tế

Chỉ cần giỏi pháp luật là có khách hàng

Quan niệm: khách hàng chọn luật sư giỏi chuyên môn nhất và để hãng quyết định phần còn lại của dịch vụ.

Thực tế: năng lực pháp lý là thiết yếu, nhưng khách hàng lớn còn quản lý cách thực hiện công việc và chi phí. Báo cáo CLOC năm 2026 dựa trên khảo sát năm 2025 với 135 bộ phận pháp chế doanh nghiệp; doanh thu trung vị của các tổ chức được khảo sát là 13 tỷ USD. Những lĩnh vực được quan tâm gồm chiến lược công nghệ (80%), quản lý tài chính (72%), quản lý hãng luật bên ngoài và nhà cung cấp (62%).[6] Đây là các ưu tiên trong bộ phận pháp chế thuộc mẫu khảo sát, không phải bảng xếp hạng trực tiếp về cách mọi khách hàng lựa chọn hãng luật.

§ Hãng luật trong hệ thống cung cấp dịch vụ pháp lý

Hãng luật là một phần của hệ thống rộng hơn. Tòa án và cơ quan quản lý tác động đến công việc được phép làm và cách thực hiện. Cá nhân, doanh nghiệp và chính phủ mua dịch vụ với nhu cầu và nguồn lực khác nhau. Nhiều công ty có luật sư nội bộ, vừa tự thực hiện công việc vừa thuê hãng luật bên ngoài. Những nhà cung cấp khác đáp ứng nhu cầu về nhân sự chuyên môn, dịch vụ được tổ chức và quản lý theo quy trình hoặc công nghệ (xem Chương 5 và 16).

Quy mô công việc pháp lý có trả phí rất lớn, dù số liệu giữa các nước không thể so sánh trực tiếp. Theo khảo sát của US Census Bureau, tổng doanh thu năm 2025 của các cơ sở dịch vụ pháp lý thuộc diện chịu thuế đạt khoảng 447,4 tỷ USD.[7] TheCityUK báo cáo doanh thu dịch vụ pháp lý tại Vương quốc Anh năm 2024 là 52,3 tỷ bảng Anh.[8] Các con số khác nhau về nhóm được thống kê, tiền tệ và năm dữ liệu, nên chỉ minh họa quy mô thị trường, không phải các phần có thể cộng lại thành một tổng toàn cầu.

Chi tiêu cũng chỉ đo việc mua dịch vụ, không phản ánh đầy đủ nhu cầu được trợ giúp. Người không đủ khả năng thuê luật sư có thể có nhu cầu pháp lý nghiêm trọng nhưng nhu cầu đó không xuất hiện trong doanh thu của hãng. Để hiểu thị trường, cần nhìn cả công việc mà các hãng nhận được và những nhu cầu mà dịch vụ hiện có chưa đáp ứng.

Phần còn lại của cuốn sách xem xét hãng luật từ năm góc nhìn. Kết hợp với nhau, chúng nối thị trường bên ngoài với các quyết định hằng ngày trong tổ chức.

---

6. CLOC, "CLOC releases 2026 State of the Industry Report", thông cáo báo chí ngày 2/3/2026, trình bày kết quả khảo sát 2025 Harbor Law Department Survey với 135 bộ phận pháp chế. https://cloc.org/newsdesk/cloc-releases-2026-state-of-the-industry-report-rising-legal-demand-outpaces-budget-and-staffing-growth-forcing-operational-shift/. Phạm vi: bộ phận pháp chế của doanh nghiệp lớn; nguồn được sử dụng là thông cáo, không phải toàn bộ báo cáo. Truy cập ngày 2/11/2026.

7. US Census Bureau, Quarterly Services Survey, "Total Revenue for 5411: Legal Services, Establishments Subject to Federal Income Tax", số liệu chưa điều chỉnh theo mùa, qua FRED (Federal Reserve Bank of St. Louis), chuỗi số liệu cập nhật gần nhất ngày 9/9/2026; tổng bốn quý năm 2025: 94.175 + 106.004 + 115.027 + 132.147 = 447.353 triệu USD. https://fred.stlouisfed.org/data/REV5411TAXABL144QNSA. Phạm vi: cơ sở thuộc diện chịu thuế tại Hoa Kỳ; số ước tính có thể được điều chỉnh theo thời gian. Truy cập ngày 2/11/2026.

8. TheCityUK, "UK legal services deliver record economic contribution and re-enforce global influence", thông cáo báo chí ngày 9/12/2025 (doanh thu năm 2024). https://www.thecityuk.com/news/uk-legal-services-deliver-record-economic-contribution-and-re-enforce-global-influence/. Phạm vi: Vương quốc Anh; ước tính của một tổ chức đại diện ngành. Truy cập ngày 2/11/2026.

Bảng 1.3 *Năm góc nhìn của cuốn sách*

Góc nhìn	Câu hỏi chính	Vị trí
Mô hình	Đây là loại tổ chức nào?	Phần II
Con người và vận hành	Ai thực hiện công việc, và công việc được tổ chức ra sao?	Phần III
Tài chính	Công việc tạo ra thu nhập, chi phí và lợi nhuận như thế nào?	Phần IV
Thị trường	Ai mua dịch vụ, và họ có những lựa chọn thay thế nào?	Phần V
Tương lai	Điều gì đang thay đổi, và hãng có thể phản ứng ra sao?	Phần VI

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy so sánh hãng dựa trên công việc, khách hàng và cách luật sư trẻ được học nghề. Công việc thường lệ, giao dịch và tranh chấp đều có thể mang lại kinh nghiệm giá trị, nhưng cần cách đào tạo và giám sát khác nhau. Nên tìm hiểu hãng xử lý thời gian học việc thế nào và người giám sát đưa ra phản hồi ra sao.

Dành cho luật sư trẻ. Ghi nhận thời gian chính xác, kịp thời và mô tả rõ công việc đã làm. Tìm hiểu lý do điều chỉnh phí, thay vì coi mọi khoản giảm đều là sự phê bình. Dữ liệu ghi nhận giúp hãng định giá và quản lý công việc; đóng góp của luật sư còn bao gồm năng lực nhận định, làm việc nhóm và những cải tiến mà tổng số giờ không thể phản ánh.

§

Những điểm cần nhớ

- Khách hàng mua công việc pháp lý để đạt lợi ích thực tế, thường không kèm bảo đảm về kết quả.
- Giá trị của hãng phụ thuộc vào con người, hệ thống thực hiện công việc, trách nhiệm và năng lực nhận định chuyên môn.
- Thời gian ghi nhận, phí đã lập hóa đơn, tiền đã thu và doanh thu kế toán là những thước đo khác nhau.
- Trong ví dụ đơn giản theo năm, C&O thu được 72 trên mỗi 100 đơn vị giá trị chuẩn đã ghi nhận.
- Lợi ích của khách hàng, người làm việc và chủ sở hữu có phần giao nhau, đòi hỏi những lựa chọn có cân nhắc.
- Doanh thu thị trường đo dịch vụ được trả phí, không phản ánh mọi nhu cầu pháp lý.

Giải thích thuật ngữ

Fee earner: người thực hiện công việc tạo ra phí dịch vụ cho hãng.

Giờ làm việc có thể tính phí (billable hours): thời gian được phân loại là công việc khách hàng có thể tính phí; định nghĩa và quy ước báo cáo khác nhau giữa các hãng.

Giá trị công việc theo đơn giá chuẩn (standard value): số giờ đã ghi nhận nhân với đơn giá giờ chuẩn, trước các điều chỉnh khi lập hóa đơn.

Công việc chưa lập hóa đơn (WIP): công việc đã thực hiện nhưng chưa lập hóa đơn; cách xác định giá trị phụ thuộc mục đích báo cáo.

Bất cân xứng thông tin: sự khác biệt giữa các bên về thông tin hoặc chuyên môn liên quan.

Sản phẩm bàn giao: đầu ra xác định được, chẳng hạn ý kiến pháp lý, hợp đồng hoặc hồ sơ nộp cơ quan có thẩm quyền.

Lợi ích: kết quả thực tế hoặc sự bảo vệ mà công việc hướng tới.

Equity partner: partner tham gia sở hữu hãng và hưởng phần lợi nhuận còn lại theo cơ chế của hãng.

Đòn bẩy nhân sự (leverage): trong sách này, số luật sư không có phần sở hữu chia cho số equity partner; luôn kiểm tra định nghĩa khi dùng nguồn khác.

Bộ phận hỗ trợ và vận hành (business services): các chức năng phục vụ hoạt động của hãng, gồm tài chính, công nghệ và quản lý nhân sự.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Một hãng mà bạn biết làm những loại công việc nào trong Bảng 1.1, và khách hàng của hãng coi trọng điều gì nhất?
2. Hãng đó phân biệt thời gian ghi nhận, phí đã lập hóa đơn và tiền đã thu như thế nào?
3. Những quyết định nào giúp lợi ích khách hàng, người làm việc và chủ sở hữu thống nhất với nhau, và những quyết định nào tạo ra mâu thuẫn?

Đọc thêm

David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (1993). Một công trình có ảnh hưởng về kinh tế và tổ chức của doanh nghiệp dịch vụ chuyên môn.

Richard Susskind, *Tomorrow's Lawyers* (ấn bản thứ 3, 2023). Phân tích sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng và công việc pháp lý.

Mitt Regan và Lisa H. Rohrer, *BigLaw: Money and Meaning in the Modern Law Firm* (2021). Nghiên cứu về hãng luật lớn, giá trị nghề nghiệp và áp lực thương mại.

Thomson Reuters Institute và Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*. Dữ liệu tài chính và vận hành từ những bộ dữ liệu cụ thể tại Hoa Kỳ.

Chương 2

Hãng luật đã hình thành như thế nào: Lược sử

Chương này tìm hiểu những lựa chọn đã tạo nên các cơ cấu quen thuộc của hãng luật, từ mô hình hợp danh (partnership) và cơ chế thăng tiến đến tính phí theo giờ và sự tham gia của chủ sở hữu bên ngoài.

Một hãng luật thương mại hiện đại kết hợp những cách làm ra đời ở nhiều thời kỳ. Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách, quyền sở hữu thuộc về một nhóm partner (chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng). Luật sư trẻ học nghề qua công việc có người hướng dẫn, còn các nhóm ghi nhận thời gian làm việc. Hãng đồng thời hoạt động tại hai văn phòng, sử dụng 30 nhân sự hỗ trợ và vận hành, và dựa vào các hệ thống số. Những đặc điểm ấy không xuất hiện cùng lúc hay vì cùng một lý do.

Một số cách tổ chức bắt nguồn từ truyền thống nghề nghiệp. Số khác hình thành để đáp ứng khách hàng doanh nghiệp, nhu cầu đào tạo đội ngũ lớn hơn, thay đổi trong quy định hoặc sức ép về phí. Hiểu quá trình đó giúp lý giải vì sao một cách làm vẫn quen thuộc ngay cả khi mục đích ban đầu đã thay đổi.

Không có một lịch sử duy nhất của hãng luật áp dụng cho toàn thế giới. Mô hình hãng luật lớn phục vụ doanh nghiệp, do các partner cùng sở hữu, được ghi chép đặc biệt đầy đủ tại Hoa Kỳ cũng như tại Anh và Wales. Vì vậy, phần lớn tư liệu trong chương đến từ các thị trường này. Những ví dụ ở các hệ thống pháp luật khác cho thấy không nên coi quá trình phát triển ấy là trình tự chung cho mọi nơi. Các cơ sở hành nghề nhỏ, luật sư phục vụ khu vực công và những nghề pháp lý riêng biệt vẫn tiếp tục tồn tại song song với mô hình hãng luật lớn.

§ Hành nghề cá nhân và quy định về việc cùng hành nghề

Trong lịch sử, công việc pháp lý thường được tổ chức quanh người hành nghề độc lập và những nhóm nhỏ, dù vai trò và thiết chế ở mỗi hệ thống pháp luật khác nhau. Advocates đảm nhiệm việc tranh tụng tại tòa; solicitors hoặc attorneys giải quyết công việc của khách hàng; còn công chứng viên trong truyền thống dân luật thực hiện những chức năng nhất định về chứng nhận văn bản và giao dịch. Pháp luật và các thiết chế nghề nghiệp tại từng nơi định hình ranh giới giữa những nghề này.

Hội đồng luật sư quốc gia Pháp xác định hình thức association d'avocats chính thức bắt nguồn từ nghị định ngày 10/4/1954; còn sociétés d'exercice libéral, một nhóm hình thức công ty hành

nghề chuyên môn xuất hiện sau đó, bắt nguồn từ luật được thông qua năm 1990.[1] Các mốc này nói về những cơ cấu pháp lý cụ thể, không phải thời điểm luật sư bắt đầu hợp tác với nhau.

Pháp luật chung về kinh doanh cũng có thể giới hạn quy mô hãng. Tại Great Britain, điều 120 của Companies Act 1967 miễn trừ các partnership của solicitors khỏi giới hạn hai mươi người trước đó.[2] Quy định này gỡ bỏ một trở ngại pháp lý đối với việc mở rộng, nhưng tự nó không làm cho quy mô lớn hơn trở nên hợp lý về kinh doanh. Hãng vẫn cần khách hàng, nhân sự và những cơ chế khả thi để phân chia thu nhập cũng như quyền quyết định.

Brazil cho thấy một sự phân biệt khác. Luật năm 2016 cho phép thành lập sociedade unipessoal de advocacia, một tổ chức hành nghề luật có một chủ sở hữu.[3] Đạo luật không khai sinh quyền hành nghề độc lập: trước đó, luật sư đã có thể hành nghề một mình. Cải cách này thay đổi hình thức tổ chức mà họ có thể sử dụng.

Các thiết chế nghề nghiệp tác động đến cả cách luật sư tiếp cận khách hàng lẫn cách họ tổ chức hoạt động. Tổ chức luật sư quốc gia của Brazil, Ordem dos Advogados do Brasil, được thành lập theo nghị định năm 1930.[4] Tại Hoa Kỳ, trong vụ *Bates v. State Bar of Arizona* năm 1977, Tòa án bác bỏ lệnh cấm của Arizona trong phạm vi áp dụng đối với quảng cáo trung thực về giá của những dịch vụ pháp lý thông thường. Phán quyết không xóa bỏ mọi hạn chế đối với quảng cáo hoặc việc chủ động tiếp cận, mời chào khách hàng của luật sư.[5]

Nhìn rộng hơn, cơ sở hành nghề nhỏ không đơn thuần là một hãng lớn chưa kịp phát triển. Đây là cách tổ chức khả thi để phục vụ những nhóm khách hàng nhất định trong khuôn khổ nghề nghiệp nhất định. Đến nay, mô hình này vẫn có chỗ đứng, như Chương 4 sẽ giải thích.

§ Khách hàng doanh nghiệp và mô hình partnership quy mô lớn

Tại Hoa Kỳ, các hãng luật lớn hơn chuyên phục vụ doanh nghiệp phát triển vào cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, khi doanh nghiệp cần dịch vụ pháp lý thường xuyên hơn và chuyên sâu hơn. Những partner không còn có thể tự mình giải quyết mọi việc bắt đầu tuyển người mới tốt nghiệp và tổ chức đội ngũ quanh các quan hệ khách hàng lâu dài.[6]

---

1. Conseil national des barreaux, *Guide de l'exercice en association d'avocats (Association & AARPI)*, tháng 10/2017, "Petite histoire de l'association d'avocats", đoạn 1–3 và chú thích 1–5. https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/documents/cnb-2017-10_spa_exercice-en-association-d-avocats-association-aarpi-guide-pratique-1e-ed.pdf. Phạm vi: lịch sử phát triển của các cơ cấu hành nghề tại Pháp, gồm hình thức association năm 1954 và luật về công ty hành nghề chuyên môn năm 1990.

2. Companies Act 1967, điều 120(1)(a), bản được ban hành, miễn các partnership của solicitors khỏi điều 434 của Companies Act 1948 (giới hạn hai mươi người). https://legislation.gov.uk/ukpga/1967/81/part/IV/enacted/data.pdf. Phạm vi: Great Britain; văn bản gốc, sau đó đã bị bãi bỏ và thay thế. Truy cập ngày 1/11/2026.

3. Brazil, Lei n° 13.247, de 12 de janeiro de 2016, sửa đổi các điều 15 đến 17 của Lei n° 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia) để cho phép "sociedade unipessoal de advocacia". https://legis.senado.leg.br/norma/602472/publicacao/15645096. Phạm vi: Brazil; luật liên bang. Truy cập ngày 1/11/2026.

4. Ordem dos Advogados do Brasil, "Maior entidade da sociedade civil brasileira, OAB completa 92 anos de história", bản tin ngày 18/11/2022, dẫn điều 17 của Decreto n° 19.408, de 18 de novembro de 1930. https://www.oab.org.br/noticia/60470/maior-entidade-da-sociedade-civil-brasileira-oab-completa-92-anos-de-historia. Phạm vi: Brazil; lịch sử do chính tổ chức luật sư trình bày. Truy cập ngày 2/11/2026.

5. *Bates v. State Bar of Arizona*, 433 U.S. 350 (1977), quyết định ngày 27/6/1977, phần tóm lược phán quyết. https://www.law.cornell.edu/supremecourt/text/433/350. Phạm vi: luật hiến pháp Hoa Kỳ áp dụng đối với quy tắc của Arizona; các bang vẫn có thể hạn chế quảng cáo sai sự thật hoặc gây hiểu nhầm. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. Marc Galanter and William D. Henderson, "The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm", *Stanford Law Review* 60 (2008), tr. 1867–1929, tại tr. 1873–1876 (mô hình hãng truyền thống với cơ chế thăng tiến cạnh tranh, up-or-out, mức độ chuyển ngang thấp, sự hình thành vào cuối thế kỷ XIX và thay đổi từ thập niên 1970), cùng tr. 1896 và chú thích 110 (bảng xếp hạng doanh thu kèm lợi nhuận trên mỗi partner từ năm 1985). https://core.ac.uk/download/232647859.pdf (bản lưu tại kho tài liệu; xem thêm https://www.repository.law.indiana.edu/facpub/117/). Phạm vi: các hãng luật lớn ở Hoa Kỳ; nghiên cứu lịch sử, không phải mô tả giới nghề nghiệp hiện nay. Truy cập ngày 1/11/2026.

Cravath, Swaine & Moore là một ví dụ có ảnh hưởng lớn. Hãng ghi nhận Paul Cravath là người đặt nền móng cho hệ thống của mình vào đầu thế kỷ XX. Theo mô tả của hãng, hệ thống này tuyển những người tốt nghiệp xuất sắc, luân chuyển associate — các luật sư làm việc trong đội ngũ dưới cấp partner — qua công việc với nhiều partner, đào tạo họ trên phạm vi rộng và bổ nhiệm partner từ nội bộ. Khách hàng được xem là khách hàng của hãng, thay vì thuộc phần kinh doanh riêng của từng partner.[7]

Hệ thống gắn đào tạo với quyền sở hữu. Số associate được tuyển nhiều hơn số người mà hãng dự kiến cuối cùng sẽ tiếp nhận vào hàng ngũ partner. Trong cơ chế up-or-out điển hình, người không thăng tiến sẽ rời hãng, nhường chỗ cho lớp mới. Các nghiên cứu lịch sử mô tả mức độ chuyển ngang giữa các hãng tương đối thấp và việc partner gắn bó lâu dài với một hãng. Marc Galanter và Thomas Palay phân tích cơ chế thăng tiến này như một cuộc thi tuyển chọn; sau đó, Galanter và William Henderson tiếp tục phát triển cách lý giải ấy (xem Chương 7).[6]

Cách tổ chức đó góp phần tạo nên mô hình kim tự tháp quen thuộc: một nhóm chủ sở hữu nhỏ hơn được hỗ trợ bởi đội ngũ luật sư hưởng lương đông hơn. Tỷ lệ số luật sư không có phần sở hữu trên số equity partner — tức partner có phần sở hữu trong hãng — được gọi là đòn bẩy nhân sự (leverage) trong cuốn sách này. Tỷ lệ ấy trở thành yếu tố cốt lõi trong hiệu quả kinh tế của việc giao việc xuống các cấp. Lợi ích phụ thuộc vào nhu cầu đủ lớn, công việc phù hợp và sự giám sát hiệu quả, chứ không chỉ vào việc tuyển thêm luật sư trẻ.

Ví dụ Cravath được ghi chép đầy đủ, trong đó có bộ lịch sử hãng do Robert Swaine viết, xuất bản năm 1946–1948.[8] Giá trị của ví dụ nằm ở chỗ nó cho thấy một lựa chọn tổ chức có thể xác định rõ. Không nên xem đây là nguồn gốc của mọi hãng luật lớn, hay là bằng chứng rằng cùng một cơ chế đào tạo và thăng tiến sẽ phù hợp với mọi thị trường pháp lý.

§ Thời gian trở thành công cụ định giá và quản lý như thế nào

Trước khi tính phí theo giờ trở nên phổ biến tại các hãng luật lớn ở Hoa Kỳ, mức phí có thể phản ánh loại công việc, độ khó, kết quả, mức thu theo thông lệ và hoàn cảnh của khách hàng. Các tổ chức luật sư đôi khi ban hành biểu phí tối thiểu. Khách hàng cũng trả retainer, một từ có thể chỉ chính quan hệ thuê dịch vụ hoặc nhiều cơ chế thanh toán khác nhau; vì thế, phải xác định nghĩa theo từng ngữ cảnh (xem Chương 13).[9]

Ban đầu, việc ghi chép thời gian giúp hiểu chi phí cung cấp dịch vụ. Năm 1958, Special Committee on Economics of Law Practice thuộc American Bar Association (ABA) xuất bản một tài liệu ngắn, khuyến khích luật sư đối chiếu phí thu được với thời gian bỏ ra để tạo ra khoản phí đó. Ví dụ trong tài liệu sử dụng khoảng 1.300 giờ làm việc tạo phí mỗi năm, tính bằng 260 ngày nhân với

7. Cravath, Swaine & Moore LLP, "The System's History" (trang web, không ghi ngày). https://www.cravath.com/the-cravath-system/the-system-s-history.html. Phạm vi: mô tả của chính hãng về hệ thống của mình. Truy cập ngày 2/11/2026.

8. Robert T. Swaine, *The Cravath Firm and Its Predecessors, 1819–1948* (New York: in riêng tại Ad Press, 1946–48), biểu ghi thư mục, danh mục HathiTrust. https://catalog.hathitrust.org/Record/001625548/Cite. Phạm vi: chỉ dẫn nguồn để xác nhận việc xuất bản; các tập sách chưa được đọc để biên soạn chương này. Truy cập ngày 1/11/2026.

9. American Bar Association Commission on Billable Hours, *Report 2001–2002*, tháng 8/2002, được in lại trong Association of Corporate Counsel, 2002 Annual Meeting, "705 Billable Hour Alternatives", gồm lời nói đầu của báo cáo và phần thảo luận về cơ chế khuyến khích trong tính phí. https://www.acc.com/sites/default/files/resources/vl/public/ProgramMaterial/20643_1.pdf. Phạm vi: phân tích giới nghề nghiệp Hoa Kỳ tại thời điểm đó; bản thân khuyến nghị của báo cáo không phải quy tắc nghề nghiệp có tính ràng buộc. Truy cập ngày 2/11/2026.

khoảng năm giờ mỗi ngày.[10] Đây là giả định lập kế hoạch trong bối cảnh lịch sử, không phải khối lượng công việc được khuyến nghị cho hiện tại.

Ghi nhận thời gian và định giá theo giờ ngày càng gắn chặt với nhau, nhưng vẫn là hai hoạt động khác nhau. Hãng có thể ghi thời gian để ước tính chi phí trong khi thu phí cố định. Tương tự, ngay cả khi tính phí theo giờ, hãng vẫn phải quyết định phạm vi công việc, cách bố trí nhân sự và phần thời gian nào khách hàng nên thanh toán. Xem bảng chấm công là toàn bộ hệ thống định giá sẽ làm lu mờ những quyết định đó.

Báo cáo năm 2002 của ABA Commission on Billable Hours mô tả sự phát triển của việc ghi nhận thời gian trong các thập niên 1950 và 1960, rồi việc sử dụng chỉ tiêu giờ để quản lý luật sư.[9] Bối cảnh pháp lý cũng thay đổi. Trong vụ *Goldfarb v. Virginia State Bar* năm 1975, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ xác định biểu phí tối thiểu của tổ chức luật sư cấp hạt, được bảo đảm thực hiện bằng cơ chế của tổ chức luật sư cấp bang, vi phạm pháp luật chống độc quyền liên bang. Biểu phí này vận hành như một mức giá sàn đối với những dịch vụ pháp lý được xem xét trong vụ án.[11]

Phán quyết không buộc luật sư phải tính phí theo giờ. Phán quyết loại bỏ một hình thức ấn định giá tập thể cụ thể. Tính phí theo giờ đã phát triển từ trước, đem lại cho từng hãng một cách gắn phí với công sức. Cần hiểu đúng trình tự này: không phải một lệnh của tòa án đã khiến cách làm này thay thế cách làm kia.

Khi số giờ trở thành thước đo quan trọng của lượng công việc, nó cũng trở thành thước đo kết quả làm việc của từng người. Ủy ban năm 2002 xem xét các hệ quả, gồm sức ép đối với luật sư làm việc hiệu quả, hoạt động đào tạo, công việc pháp lý miễn phí vì lợi ích cộng đồng và cuộc sống ngoài văn phòng. Lời nói đầu của báo cáo đề cập những luật sư được yêu cầu đạt từ 2.100 giờ làm việc có thể tính phí mỗi năm.[9]

Để đối chiếu, các associate giả định tại C&O làm việc tổng cộng khoảng 2.100 giờ và ghi nhận 1.680 giờ công việc khách hàng có thể tính phí. Đây là hai đại lượng khác nhau. Yêu cầu đạt 2.100 giờ có thể tính phí thông thường sẽ kéo theo thời gian bổ sung dành cho hành chính, đào tạo và những công việc khác. Chương 18 xem xét tác động thực tế của sự khác biệt này.

Lịch sử giải thích cả sức hấp dẫn lẫn giới hạn của đơn vị giờ. Thời gian có thể quan sát, ghi nhận được và hữu ích cho việc lập kế hoạch. Tuy nhiên, nó phản ánh chưa đầy đủ lợi ích mang lại cho khách hàng và cũng không đo lường trọn vẹn sự phát triển của luật sư. Chương 13 bàn về những cách định giá nhằm xử lý các giới hạn đó.

§ Mở rộng qua biên giới và thay đổi bên trong hãng

Từ thập niên 1970 trở đi, các hãng luật lớn ở Hoa Kỳ trở nên bớt khép kín. Galanter và Henderson mô tả việc tuyển người từ các hãng khác gia tăng, cơ chế partnership đa dạng hơn, và thù lao gắn chặt hơn với đóng góp kinh doanh của từng người. Những so sánh công khai về doanh thu hãng và lợi nhuận trên mỗi partner, trong đó có các bảng xếp hạng xuất hiện năm 1985, khiến kết quả tài chính dễ được quan sát hơn.[6]

10. American Bar Association, Special Committee on Economics of Law Practice, *The 1958 Lawyer and His 1938 Dollar* (Economics of Law Practice Series, tài liệu số 1, 1958), tr. 5, 9–10 (thu nhập; ghi nhận thời gian; khoảng 1.300 giờ làm việc tạo phí). https://dcbar.org/getmedia/5ff404e1-f7fd-437a-9b67-c93a4782db08/ABA-The-1958-lawyer_and_his_1938dollar. Năm xuất bản lấy từ biểu ghi danh mục của Villanova Law Library, https://search.law.villanova.edu/Record/13525. Phạm vi: Hoa Kỳ. Truy cập ngày 2/11/2026.

11. *Goldfarb v. Virginia State Bar*, 421 U.S. 773 (1975), quyết định ngày 16/6/1975, phần tóm lược phán quyết. https://www.govinfo.gov/content/pkg/USREPORTS-421/pdf/USREPORTS-421-773.pdf. Phạm vi: pháp luật chống độc quyền liên bang Hoa Kỳ (Sherman Act, điều 1). Truy cập ngày 2/11/2026.

Công việc quốc tế của khách hàng tạo thêm động lực mở rộng. Nghiên cứu về các hãng toàn cầu mô tả cách những đơn vị cung cấp dịch vụ chuyên môn đi theo khách hàng doanh nghiệp qua biên giới trong các thập niên 1980 và 1990. Hãng mở văn phòng, kết hợp với cơ sở hành nghề địa phương hoặc xây dựng quan hệ giới thiệu khách hàng và liên minh. Mỗi cách đem lại một sự cân bằng khác nhau giữa mức đầu tư, quyền kiểm soát và hiểu biết địa phương.[12]

Cùng dùng một tên thương hiệu không nhất thiết có nghĩa là cùng một pháp nhân hay cùng một quỹ lợi nhuận. Một số nhóm quốc tế phát triển theo các cơ cấu duy trì sự độc lập về pháp lý giữa các hãng thành viên, trong đó có Swiss Verein. Hệ quả thực tế của những cơ cấu này được xem xét ở Chương 4. Đối với khách hàng hoặc luật sư trẻ, hiểu pháp nhân nào đứng tên nhận cung cấp dịch vụ có thể quan trọng hơn quy mô thương hiệu.

Quy định từng nước tiếp tục định hình giới hạn của việc mở rộng quốc tế. Luật năm 1990 của Pháp cho phép một số hình thức công ty hành nghề chuyên môn. Việc sửa đổi Attorney Act của Nhật Bản năm 2001 cho phép thành lập pháp nhân hành nghề luật có nhiều văn phòng.[13] Singapore triển khai cơ chế Qualifying Foreign Law Practice năm 2008, cho phép những tổ chức hành nghề nước ngoài được lựa chọn và cấp phép cung cấp dịch vụ về pháp luật Singapore trong các lĩnh vực được phép, thông qua luật sư có đăng ký phù hợp.[14]

Những thay đổi khác liên quan đến chính cơ chế quản lý nghề nghiệp. Legal Practice Council của Nam Phi bắt đầu quản lý attorneys và advocates theo khuôn khổ mới vào tháng 11/2018.[15] Việc có chung một cơ quan quản lý không xóa bỏ khác biệt về điều kiện hành nghề và cách tổ chức hoạt động giữa hai nhóm.

Ấn Độ cho thấy vì sao cần diễn đạt thận trọng khi nói một thị trường "mở cửa". Quy tắc của Bar Council of India, đăng công báo tháng 3/2023 và sửa đổi tháng 5/2025, thiết lập một khuôn khổ có giới hạn cho công việc về pháp luật nước ngoài và pháp luật quốc tế, với các yêu cầu về đăng ký và có đi có lại. Theo giải thích của BCI tháng 5/2025, khuôn khổ này cho phép một số công việc ngoài tố tụng và việc tham gia trọng tài thương mại quốc tế liên quan đến pháp luật nước ngoài hoặc pháp luật quốc tế. Khuôn khổ cấm hành nghề về pháp luật Ấn Độ và đại diện trước các tòa án, cơ quan tài phán hoặc cơ quan được thành lập theo luật của Ấn Độ.[16] Đây là quyền thực hiện những công việc xác định, không phải giấy phép chung để hành nghề tại thị trường sở tại.

---

12. James R. Faulconbridge, Jonathan V. Beaverstock, Daniel Muzio and Peter J. Taylor, "Global Law Firms: Globalization and Organizational Spaces of Cross-Border Legal Work", *Northwestern Journal of International Law & Business* 28 (2008), từ tr. 455, tại tr. 455–457 (đi theo khách hàng ra nước ngoài; đầu tư của Hoa Kỳ vào dịch vụ pháp lý ở nước ngoài, 1988–2006) và tr. 465–466 (các con đường mở rộng ra nước ngoài; các tập đoàn sau Enron). https://core.ac.uk/download/230971804.pdf. Phạm vi: chủ yếu các hãng Hoa Kỳ và Anh; nghiên cứu học thuật. Truy cập ngày 1/11/2026.

13. Government of Japan, "Promoting the Activities of Registered Foreign Lawyers", *Highlighting Japan*, tháng 6/2020, tr. 6–7 (chế độ năm 1987, cải cách pháp nhân hành nghề năm 2001 và luật về pháp nhân chung năm 2020). https://www.gov-online.go.jp/eng/publicity/book/hlj/html/202006/202006_09_en.html. Phạm vi: giải thích của chính phủ; cải cách năm 2020 được ban hành trước khi các quy định về pháp nhân chung bắt đầu có hiệu lực. Truy cập ngày 1/11/2026.

14. Singapore Ministry of Law, "Types of licence or registration" (trang cập nhật lần cuối ngày 23/7/2025): cơ chế Qualifying Foreign Law Practice được triển khai năm 2008. https://www.mlaw.gov.sg/law-practice-entities-and-lawyers/licensing-or-registration-of-law-practice-entities/types-of-licence-or-registration/. Phạm vi: Singapore; hiện cơ chế này không tiếp nhận đơn đăng ký mới. Truy cập ngày 2/11/2026.

15. Law Society of South Africa, "Implementation of the Legal Practice Act 28 of 2014", thông báo hướng dẫn ngày 31/10/2018. https://www.lssa.org.za/news/implementation-of-the-legal-practice-act-28-of-2014/. Xem thêm Department of Justice and Constitutional Development, tuyên bố về việc ra mắt South African Legal Practice Council (2018). https://www.gov.za/news/media-statements/justice-and-constitutional-development-launch-south-african-legal-practice. Phạm vi: Nam Phi. Truy cập ngày 2/11/2026.

16. Bar Council of India, "Press Release Dated 14.05.2025", mô tả bản sửa đổi của Rules for Registration and Regulation of Foreign Lawyers and Foreign Law Firms in India, 2022, ban đầu được đăng công báo ngày 10/3/2023. https://www.barcouncilofindia.org/info/press-rele-1bcbwy. Phạm vi: giải thích của cơ quan quản lý về công việc được phép liên quan đến pháp luật nước ngoài và quốc tế, nguyên tắc có đi có lại, đăng ký, cùng các hạn chế đối với hành nghề về pháp luật Ấn Độ và việc đại diện trước cơ quan có thẩm quyền.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Những con đường khác nhau dành cho luật sư nước ngoài

Chế độ luật sư nước ngoài có đăng ký của Nhật Bản có hiệu lực ngày 1/4/1987. Các cải cách được ban hành năm 2003, có hiệu lực từ ngày 1/4/2005, cho phép luật sư Nhật Bản và luật sư nước ngoài có đăng ký trực tiếp lập partnership với nhau, đồng thời cho phép nhóm sau thuê luật sư Nhật Bản làm việc. Một cải cách tiếp theo được ban hành năm 2020 quy định về pháp nhân chung giữa hai nhóm.[13][17]

Provimento 91/2000 của OAB tại Brazil cho phép hoạt động tư vấn pháp luật nước ngoài đã được chấp thuận, giới hạn ở pháp luật nước xuất xứ của luật sư. Quy định không cho phép tư vấn pháp luật Brazil và đại diện trước tòa, kể cả khi thực hiện cùng luật sư Brazil.[18] Trong cả hai hệ thống, khả năng hợp tác và quyền hành nghề là hai vấn đề riêng biệt.

Các ví dụ trên thể hiện nhiều loại thay đổi khác nhau: cho phép một hình thức kinh doanh mới, cho phép người hành nghề nước ngoài thực hiện những công việc nhất định, và thay đổi cơ chế giám sát nghề nghiệp. Không nên gộp chúng thành một nhận định duy nhất rằng thị trường đã không còn hạn chế.

§ Sức ép từ khách hàng, chủ sở hữu mới và cách cung cấp dịch vụ mới

Khủng hoảng tài chính năm 2008 làm sức ép lên ngân sách pháp lý tăng mạnh. Richard Susskind mô tả bài toán "làm nhiều hơn với nguồn lực ít hơn" mà ông đã quan sát thấy ở những người đứng đầu bộ phận pháp chế (general counsel — GC) từ trước suy thoái: khối lượng công việc pháp lý và tuân thủ tăng trong khi nguồn lực bị hạn chế. Theo ông, suy thoái đẩy nhanh một xu hướng đã tồn tại.[19]

Khách hàng phản ứng bằng cách xem xét kỹ hơn ai thực hiện từng việc, chi phí bao nhiêu và có thể đánh giá kết quả như thế nào. Quản trị vận hành pháp chế (legal operations) phát triển thành một lĩnh vực chuyên môn trong bộ phận pháp chế doanh nghiệp, đem lại cách quản lý nhà cung cấp, công nghệ và chi tiêu có hệ thống hơn. CLOC xác định năm thành lập chính thức là 2015, sau giai đoạn những người làm công việc này hợp tác không chính thức với nhau.[20] Chương 16 xem xét thị trường từ phía người mua dịch vụ.

Cải cách về sở hữu tạo ra một con đường thay đổi khác. Tại New South Wales, các cải cách có hiệu lực từ ngày 1/7/2001 cho phép tổ chức hành nghề luật dưới hình thức công ty có sự tham gia

17. Tokyo Bar Association, "Legal Practice in Japan by Foreign Lawyers—What you need to know", mục "Major Amendments to the Foreign Lawyers Act". https://www.toben.or.jp/english/f-lawyer/. Phạm vi: lịch sử do tổ chức luật sư trình bày; sửa đổi năm 2003 cho phép trực tiếp lập partnership và thuê luật sư làm việc có hiệu lực ngày 1/4/2005. Truy cập ngày 2/11/2026.

18. Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal, Provimento n° 91/2000, ngày 13/3/2000, điều 1 và §§ 1–2 (chỉ được tư vấn pháp luật nước xuất xứ; cấm công việc tại tòa và tư vấn pháp luật Brazil kể cả khi có luật sư Brazil tham gia). https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/91-2000. Phạm vi: Brazil; quy tắc nghề nghiệp của tổ chức luật sư. Truy cập ngày 2/11/2026.

19. Richard Susskind, "A Response to the More for Less Dilemma", *The Practice* (Harvard Law School Center on the Legal Profession), tháng 11–12/2014. https://clp.law.harvard.edu/article/a-response-to-the-more-for-less-dilemma/. Phạm vi: nghiên cứu của tác giả với những người đứng đầu bộ phận pháp chế, chủ yếu tại Vương quốc Anh. Truy cập ngày 2/11/2026.

20. CLOC, "History of CLOC" (trang web, không ghi ngày; mục năm 2015 trong dòng thời gian). https://cloc.org/history/. Phạm vi: lịch sử do chính tổ chức trình bày. Truy cập ngày 2/11/2026.

của người không phải luật sư.[21] Slater and Gordon niêm yết trên Australian Securities Exchange ngày 21/5/2007. Cơ quan quản lý dịch vụ pháp lý của New South Wales mô tả đây là lần đầu tiên trên thế giới toàn bộ một hãng luật được niêm yết.[22]

Anh và Wales đi theo một lộ trình lập pháp khác thông qua Legal Services Act 2007. Chế độ alternative business structure (ABS), tức cơ cấu kinh doanh cho phép sự tham gia nhất định của người không phải luật sư, cho phép các tổ chức được cấp phép có chủ sở hữu hoặc người quản lý không phải luật sư, với các điều kiện quản lý tương ứng.[23] Các ABS do Council for Licensed Conveyancers cấp phép bắt đầu hoạt động vào tháng 10/2011; Solicitors Regulation Authority trở thành cơ quan cấp phép vào tháng 1/2012.[24]

Tháng 8/2020, Utah cho phép triển khai cơ chế thử nghiệm có giám sát (regulatory sandbox) đối với các mô hình dịch vụ và sở hữu mới. Cũng trong tháng đó, Arizona thông qua những thay đổi có hiệu lực từ ngày 1/1/2021, cho phép các ABS được cấp phép có người không phải luật sư nắm lợi ích kinh tế hoặc quyền quyết định.[25][26] Đây là cải cách riêng của từng bang, không phải thay đổi pháp luật trên toàn Hoa Kỳ.

Ý nghĩa của cải cách trở nên rõ hơn khi một nhà cung cấp cụ thể sử dụng quyền được trao. Ngày 27/2/2025, KPMG công bố thành lập KPMG Law US sau khi được Arizona chấp thuận. KPMG mô tả đây là công ty con được quản lý riêng và là hãng luật đầu tiên tại Hoa Kỳ thuộc sở hữu của một hãng kế toán thuộc nhóm Big Four.[27] Giấy phép đó không trao cho mọi bộ phận trong mạng lưới KPMG toàn cầu quyền hành nghề không hạn chế tại mọi bang của Hoa Kỳ.

Cách cung cấp dịch vụ cũng thay đổi mà không cần thay đổi chủ sở hữu. Làm việc từ xa, hệ thống quản lý tài liệu và liên lạc trực tuyến cho phép thực hiện nhiều công việc hơn bên ngoài văn phòng truyền thống. Legal Services Board báo cáo rằng, trong phạm vi thị trường tại Anh và Wales được khảo sát, 72% đơn vị hành nghề chuyên về thủ tục chuyển nhượng bất động sản cung cấp dịch

21. Office of the Legal Services Commissioner (New South Wales), *Annual Report 2001–2002*, mục "Incorporated Legal Practices". https://olsc.nsw.gov.au/content/dam/dcj/office-of-the-legal-services-commissioner/documents/annual_report_01-02.pdf. Phạm vi: ghi nhận của cơ quan quản lý tại thời điểm các cải cách bắt đầu có hiệu lực ngày 1/7/2001. Truy cập ngày 2/11/2026.

22. Office of the Legal Services Commissioner (New South Wales), *Annual Report 2006–2007*, mục "The Listing of Law Firm Slater & Gordon on the Australian Stock Exchange (ASX)". https://olsc.nsw.gov.au/documents/olsc-ar-0607.pdf. Phạm vi: ghi nhận của cơ quan quản lý tại thời điểm đó, phân biệt việc niêm yết một bộ phận hành nghề trước đây với việc niêm yết toàn hãng ngày 21/5/2007. Truy cập ngày 2/11/2026.

23. Legal Services Act 2007 (c. 29), phần mở đầu, ngày 30/10/2007; Phần 5 "Alternative business structures". https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/introduction. Điều 72 (các tổ chức thuộc diện có thể được cấp phép: có người không được cấp quyền hành nghề giữ vai trò quản lý hoặc có lợi ích sở hữu). https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/section/72. Phạm vi: Anh và Wales. Truy cập ngày 1/11/2026.

24. The Legal Services Act 2007 (Commencement No. 11, Transitory and Transitional Provisions and Related Amendments) Order 2011 (SI 2011/2196), điều 2 (các quy định tại Phần 5 có hiệu lực ngày 1/10/2011; điều 18 có hiệu lực ngày 6/10/2011). https://www.legislation.gov.uk/id/uksi/2011/2196/article/2/1/c. Ministry of Justice, "Major milestone for UK legal services", bản tin ngày 3/1/2012 (các ABS hoạt động từ tháng 10 thông qua Council for Licensed Conveyancers; Solicitors Regulation Authority được bổ sung vào nhóm cơ quan cấp phép). https://www.gov.uk/government/news/major-milestone-for-uk-legal-services. Phạm vi: Anh và Wales. Truy cập ngày 2/11/2026.

25. Utah State Courts, "Utah Supreme Court to Extend Regulatory Sandbox to Seven Years", ngày 3/5/2021. https://legacy.utcourts.gov/utc/news/2021/05/03/utah-supreme-court-to-extend-regulatory-sandbox-to-seven-years/. Phạm vi: lịch sử do tòa án trình bày về sandbox được cho phép vào tháng 8/2020; các diễn biến sau đó được xem xét ở Chương 6. Truy cập ngày 2/11/2026.

26. Arizona Judicial Branch, "Alternative Business Structures" và phần câu hỏi thường gặp liên quan. https://www.azcourts.gov/accesstolegalservices/Alternative-Business-Structure; https://www.azcourts.gov/accesstolegalservices/Questions-and-Answers/abs. Phạm vi: các cải cách được thông qua ngày 27/8/2020 và có hiệu lực ngày 1/1/2021; các tổ chức ABS phải được cấp phép.

27. KPMG LLP, "KPMG LLP Launches KPMG Law US, The First Big Four Law Firm Serving the US Market", ngày 27/2/2025. https://kpmg.com/us/en/media/news/kpmg-llp-launches-kpmg-law-us.html. Phạm vi: thông báo của chính nhà cung cấp về công ty con được quản lý độc lập; việc Arizona cấp quyền không phải sự cho phép hành nghề trên toàn quốc.

vụ từ xa năm 2024, so với 52% năm 2019.[28] So sánh này cho thấy sự thay đổi trong cách cung cấp dịch vụ, nhưng tự nó không chứng minh nguyên nhân hay chất lượng của thay đổi.

AI tạo sinh đem lại một thay đổi nữa đối với các công cụ soạn thảo và phân tích. OpenAI giới thiệu ChatGPT ngày 30/11/2022.[29] Sự kiện không đánh dấu sự khởi đầu của công nghệ pháp lý, nhưng đưa các hệ thống tạo văn bản theo hình thức hội thoại đến gần công chúng hơn. Chương 19 xem xét những gì các công cụ này có thể và không thể làm, cùng hoạt động kiểm tra cần thiết trước khi sử dụng kết quả của chúng trong công việc pháp lý.

§ Đọc lịch sử mà không coi đó là dự báo

Bảng 2.1 nhóm các diễn biến thành bốn thời kỳ lớn. Các mốc thời gian phù hợp nhất với lịch sử được ghi chép tương đối đầy đủ của hãng luật phục vụ doanh nghiệp ở Hoa Kỳ và Anh. Những thời kỳ này chồng lấn nhau, và không thời kỳ nào mô tả được mọi hãng trong một quốc gia.

Bảng 2.1 *Bốn thời kỳ lớn trong quá trình phát triển của hãng luật phục vụ doanh nghiệp*

Thời kỳ	Những nguồn nhu cầu quan trọng	Cách định giá phổ biến	Thay đổi về tổ chức	Mô hình sở hữu
Trước khoảng năm 1880	Cá nhân, gia đình và thương nhân	Theo thông lệ, công việc, độ khó và kết quả	Hành nghề cá nhân và theo nhóm nhỏ	Quy định nghề nghiệp khác nhau tùy địa phương
Khoảng năm 1880–1970	Doanh nghiệp lớn hơn	Retainer và biểu phí; tính phí theo giờ ngày càng phát triển	Đội ngũ lớn hơn; tuyển dụng, đào tạo và bổ nhiệm từ nội bộ	Chủ yếu do người hành nghề sở hữu
Khoảng năm 1970–2007	Tập đoàn đa quốc gia và thị trường tài chính	Tính phí theo giờ phổ biến trong các hãng lớn phục vụ doanh nghiệp	Mở rộng quốc tế, tuyển người từ hãng khác và đa dạng hóa các nhóm partner	Người hành nghề sở hữu, cùng một số cải cách ban đầu
Từ năm 2008	Khách hàng doanh nghiệp chịu sức ép chi phí, bên cạnh nhu cầu liên tục của cá nhân và khu vực công	Tính phí theo giờ, phí cố định, mức trần phí và các cơ chế kết hợp	Nhiều mô hình cung cấp dịch vụ, công nghệ và nhà cung cấp chuyên biệt hơn	Một số hệ thống pháp luật cho phép chủ sở hữu bên ngoài

Cơ sở: tổng hợp giản lược từ các nguồn lịch sử trong chương. Các mốc thể hiện diễn biến khái quát, không phải những giai đoạn hoặc quy tắc thống nhất trên toàn cầu.

Nhu cầu khách hàng là một động lực thay đổi, bên cạnh quy định, công nghệ, các thiết chế nghề nghiệp và lựa chọn của chính luật sư. Một mô hình thành công có thể tiếp tục tồn tại vì vẫn đáp ứng được nhu cầu hữu ích; cũng có thể vì thay đổi mô hình quá khó. Lịch sử giúp nhận diện cách giải thích nào phù hợp với một cách tổ chức cụ thể.

28. Legal Services Board, *State of Legal Services 2025*, tháng 12/2025, tr. 22–23. https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2025/12/State-of-Legal-Services-2025.pdf. Phạm vi: Anh và Wales; số liệu về thủ tục chuyển nhượng bất động sản chỉ bao quát một bộ phận thị trường. Truy cập ngày 2/11/2026.
29. OpenAI, "Introducing ChatGPT", ngày 30/11/2022. https://openai.com/index/chatgpt/. Phạm vi: thông báo của chính nhà phát triển. Truy cập ngày 2/11/2026.

Dòng thời gian

Một số diễn biến đáng chú ý

Năm	Hệ thống pháp luật	Diễn biến
1930	Brazil	Nghị định thành lập tổ chức luật sư quốc gia OAB[4]
1958	Hoa Kỳ	Tài liệu của ABA khuyến khích ghi chép thời gian và phân tích chi phí[10]
1967	Great Britain	Các partnership của solicitors được miễn giới hạn hai mươi người[2]
1987	Nhật Bản	Chế độ luật sư nước ngoài có đăng ký có hiệu lực[13]
2000	Brazil	Quy tắc của OAB xác định phạm vi tư vấn pháp luật nước ngoài được phép[18]
2001	New South Wales	Cải cách về tổ chức hành nghề luật dưới hình thức công ty có hiệu lực[21]
2002	Hoa Kỳ	ABA Commission on Billable Hours công bố báo cáo[9]
2005	Nhật Bản	Cải cách về việc trực tiếp lập partnership và thuê luật sư làm việc có hiệu lực[17]
2007	Australia	Slater and Gordon niêm yết trên ASX[22]
2011	Anh và Wales	Những ABS đầu tiên theo Đạo luật năm 2007 bắt đầu hoạt động[24]
2018	Nam Phi	Legal Practice Council tiếp nhận vai trò quản lý nghề nghiệp[15]
2020–2021	Utah và Arizona	Các cải cách về sandbox và ABS bắt đầu theo những điều kiện khác nhau[25][26]
2022	Quốc tế	ChatGPT được giới thiệu ngày 30/11[29]
2023–2025	Ấn Độ	Quy tắc về luật sư nước ngoài được đăng công báo, sau đó sửa đổi[16]

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi so sánh các hãng, hãy tìm hiểu cơ chế nào hỗ trợ nhu cầu khách hàng và đào tạo của họ. Bổ nhiệm từ nội bộ, tuyển người từ hãng khác và các hình thức sở hữu đều có lịch sử và mục đích riêng. Một cuộc trao đổi hữu ích sẽ giải thích vì sao hãng đang sử dụng mô hình hiện tại và dự kiến thay đổi ở những điểm nào.

Dành cho luật sư trẻ. Cần hiểu cả cách công việc được đo lường lẫn kết quả công việc đem lại. Ghi nhận thời gian chính xác vẫn hữu ích, nhưng khả năng giải thích phạm vi công việc, chi phí và lợi ích thực tế có giá trị trong nhiều mô hình định giá. Hiểu lịch sử còn giúp phân biệt nghĩa vụ nghề nghiệp với thông lệ mà hãng có quyền xem xét lại.

§

Những điểm cần nhớ

- Hãng luật hiện đại kết hợp những cơ chế hình thành ở các thời điểm khác nhau và vì những mục đích khác nhau.
- Mô hình kim tự tháp truyền thống của hãng luật phục vụ doanh nghiệp là một mô hình có ảnh hưởng, không phải lịch sử chung của mọi nơi.

- Ghi nhận thời gian, tính phí theo giờ và chỉ tiêu giờ có thể tính phí có liên hệ với nhau nhưng là những việc khác nhau.
- Vụ *Goldfarb* hạn chế một cơ chế ấn định phí cụ thể; phán quyết không bắt buộc tính phí theo giờ.
- Cải cách về sở hữu và hành nghề của luật sư nước ngoài trao những quyền cụ thể trong từng hệ thống pháp luật.
- Nhu cầu khách hàng, quy định, công nghệ và lựa chọn nội bộ đều ảnh hưởng đến thay đổi về tổ chức.

Giải thích thuật ngữ

Biểu phí (fee schedule): tập hợp các mức phí được công bố; một số biểu phí của tổ chức luật sư trước đây quy định mức thu tối thiểu.

Retainer: thuật ngữ chỉ quan hệ thuê dịch vụ hoặc một cơ chế thanh toán; nghĩa chính xác tùy thuộc ngữ cảnh.

Cravath System: cách tiếp cận của hãng Cravath về tuyển dụng, luân chuyển công việc, đào tạo và bổ nhiệm từ nội bộ.

Up-or-out: cơ chế theo đó luật sư không thăng tiến được kỳ vọng sẽ rời hãng.

Luật sư nước ngoài có đăng ký (registered foreign lawyer): người có tư cách hành nghề ở nước ngoài và được nước sở tại cho phép thực hiện những công việc xác định.

Alternative business structure (ABS): cơ cấu chịu sự quản lý của cơ quan có thẩm quyền, cho phép những hình thức tham gia nhất định của người không phải luật sư; quy tắc khác nhau tùy hệ thống pháp luật.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, cách làm nào phản ánh nhu cầu khách hàng, và cách làm nào chủ yếu phản ánh thông lệ được kế thừa?
2. Cách định giá, bố trí nhân sự hoặc sở hữu của hãng đã thay đổi như thế nào từ khi thành lập?
3. Quy định sở tại nào hạn chế nhiều nhất khả năng áp dụng mô hình khác, và hãng vẫn có thể tự quyết định những vấn đề nào?

Đọc thêm

Marc Galanter and William D. Henderson, "The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm" (2008). Phân tích lịch sử các hãng luật lớn ở Hoa Kỳ.

American Bar Association Commission on Billable Hours, *Report* (2002). Nghiên cứu của giới nghề nghiệp về cơ chế khuyến khích dựa trên thời gian và hệ quả của chúng.

James R. Faulconbridge, Jonathan V. Beaverstock, Daniel Muzio and Peter J. Taylor, "Global Law Firms" (2008). Nghiên cứu cách tổ chức công việc pháp lý xuyên biên giới.

Phần

II

Các mô hình

Chương 3
Mô hình hợp danh (partnership): Cách tổ chức truyền thống

Chương 4
Từ hành nghề độc lập đến hãng luật toàn cầu: Quy mô, cơ cấu và công việc xuyên biên giới

Chương 5
Những nhà cung cấp mới: ALSP, law company, hãng luật trực tuyến và Big Four

Chương 6
Ai được sở hữu hãng luật? Quy định, nguồn vốn và các thử nghiệm

Chương 3

Mô hình hợp danh (partnership): Cách tổ chức truyền thống

Chương này giải thích mối liên hệ giữa sở hữu, quyền quyết định và lợi nhuận trong mô hình hợp danh (partnership), nơi những người hành nghề cùng sở hữu và chia sẻ kết quả kinh doanh; đồng thời chỉ ra những vấn đề cần xem xét khi hãng đề nghị trao chức danh partner.

Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng trong cuốn sách, có 14 người mang chức danh partner — thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng. Mười người sở hữu hãng. Bốn người còn lại giữ vai trò cấp cao và nhận lương, nhưng không có phần sở hữu trong ví dụ này. Vì vậy, nếu chỉ đếm tên trên giấy tiêu đề thư, người đọc sẽ hiểu sai về những ai được chia phần lợi nhuận còn lại của hãng.

Sự phân biệt này có ý nghĩa với khách hàng, nhân viên và người đang cân nhắc trở thành partner. Chức danh có thể thể hiện kinh nghiệm và thẩm quyền nhưng không cho biết ai góp vốn, biểu quyết các quyết định lớn hoặc chịu ảnh hưởng khi thu nhập giảm. Ngay cả giữa các chủ sở hữu, quyền và phần lợi nhuận cũng có thể khác nhau.

Để hiểu một partnership, hãy bắt đầu bằng ba câu hỏi: ai sở hữu hoạt động kinh doanh, ai quyết định việc điều hành, và ai có quyền nhận thu nhập? Những nhóm này thường trùng nhau, nhưng cần xem xét cụ thể mức độ và điều kiện trùng nhau đó. Chương này dùng C&O để giải thích cơ chế kinh tế trước khi so sánh một số hình thức pháp lý mà mô hình có thể sử dụng.

§ Chủ sở hữu đồng thời trực tiếp làm việc

Mô hình partnership truyền thống trong các nghề chuyên môn kết hợp quyền sở hữu với việc trực tiếp làm việc. Chủ sở hữu tư vấn cho khách hàng, hướng dẫn đồng nghiệp và phát triển hoạt động kinh doanh, đồng thời chia nhau phần thu nhập còn lại sau chi phí vận hành. Đây là mô tả về kinh tế: định nghĩa pháp lý của partnership phụ thuộc vào pháp luật áp dụng, và các partner không nhất thiết phải làm cùng khối lượng hoặc cùng loại công việc.

Mười equity partner của C&O — tức các partner có phần sở hữu trong hãng — mỗi người ghi nhận khoảng 1.300 giờ công việc khách hàng có thể tính phí mỗi năm. Họ còn giám sát đội ngũ, mang công việc về và quản lý hãng. Trong mô hình kế toán giản lược của cuốn sách, họ không nhận lương riêng cho những hoạt động này. Vì vậy, phần lợi nhuận họ được chia vừa là thù lao lao động, vừa là lợi ích từ quyền sở hữu và việc chấp nhận rủi ro.

Năm trước, hãng thu được 18,0 triệu tiền phí và phát sinh 11,0 triệu chi phí vận hành, còn lại 7,0 triệu cho các equity partner. Nếu doanh thu tăng mà chi phí không tăng tương ứng, chủ sở hữu

được hưởng lợi. Nếu doanh thu giảm, khoản dành cho họ cũng giảm. Lương, tiền thuê và các chi phí theo hợp đồng khác không tự động điều chỉnh để bảo vệ thu nhập của chủ sở hữu.

Đó là ý nghĩa của việc "được trả sau cùng" trong mô hình kinh tế: chủ sở hữu nhận phần còn lại sau chi phí. Cách nói này không có nghĩa mọi khoản phải trả khác đều cùng thứ tự ưu tiên, cũng không xác định thứ tự thanh toán theo pháp luật khi mất khả năng thanh toán. Tiền rút trước, vốn góp, khoản vay và bảo lãnh có thể có những hệ quả khác nhau theo văn bản nội bộ của hãng và pháp luật sở tại.

§ Hình thức pháp lý và giới hạn bảo vệ

General partnership là hình thức truyền thống, trong đó các partner cùng kinh doanh theo khuôn khổ luật định và thỏa thuận. Trách nhiệm cá nhân đối với các khoản nợ của partnership là một rủi ro cốt lõi, dù quy tắc cụ thể về trách nhiệm chung hoặc riêng, hành vi sai trái và partner rời hãng khác nhau tùy nơi. Chẳng hạn, Partnership Act 1890 quy định trách nhiệm của partner đối với nợ của hãng phát sinh trong thời gian họ là partner, đồng thời có quy định riêng về hành vi sai trái trong quá trình kinh doanh.[1]

Limited liability partnership (LLP), tức hình thức partnership có giới hạn trách nhiệm theo luật định, phát triển một phần để giảm rủi ro đó. Tên gọi chỉ một nhóm cơ chế do pháp luật quy định, không phải một hình thức pháp lý quốc tế duy nhất. Tại Great Britain, LLP là tổ chức có tư cách pháp nhân độc lập với các thành viên. Ở hệ thống pháp luật khác, LLP có thể vận hành trong một khuôn khổ partnership khác. Thỏa thuận nội bộ vẫn có thể phân chia quyền quản lý và lợi nhuận theo cách quen thuộc của mô hình partnership.

Hình thức này phát triển tại các nơi vào những thời điểm khác nhau. Texas đưa vào áp dụng chế độ LLP năm 1991; Limited Liability Partnerships Act 2000 của Great Britain có hiệu lực vào tháng 4/2001.[1] Người đọc cần hiểu mục đích và phạm vi bảo vệ, thay vì cho rằng cùng một chữ viết tắt sẽ tạo ra cùng kết quả ở mọi nơi.

Nhìn chung, trách nhiệm hữu hạn ngăn việc một người phải chịu trách nhiệm đối với mọi nghĩa vụ của hãng chỉ vì họ là thành viên. Cơ chế này không nhất thiết loại bỏ trách nhiệm đối với hành vi sai trái của chính người đó. Ví dụ, luật Singapore duy trì trách nhiệm ngoài hợp đồng của partner đối với hành vi sai trái của chính họ, dù là hành động hay không hành động, đồng thời phân biệt với hành vi của partner khác.[2] Việc có xác lập được nghĩa vụ cá nhân và hành vi vi phạm hay không vẫn là câu hỏi riêng.

Bảo lãnh cá nhân là một nguồn rủi ro khác. Nếu một thành viên bảo lãnh khoản vay hoặc hợp đồng thuê của hãng, việc tổ chức hoạt động dưới hình thức pháp nhân không hủy bỏ cam kết đó. Pháp luật về mất khả năng thanh toán, phân phối lợi nhuận trái luật, nghĩa vụ nghề nghiệp và những quy tắc riêng khác cũng có thể liên quan. Trách nhiệm hữu hạn là sự bảo vệ pháp lý có ranh

1. Partnership Act 1890, các điều 9–12, và Limited Liability Partnerships Act 2000, các điều 1 và 6. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Vict/53-54/39/section/9; https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/12/body. Về lịch sử phát triển, xem UK Insolvency Service, *Technical Manual*, chương 53A, phần 1, các đoạn 53A.4–53A.7: https://www.insolvencydirect.bis.gov.uk/freedomofinformationtechnical/technicalmanual/ch49-60/Chapter%2053A/Part%201/Part%201.htm. Phạm vi: các ví dụ luật định liên quan đến Great Britain; tài liệu lịch sử cũng mô tả Texas. Tài liệu lịch sử được truy cập ngày 1/11/2026.

2. Singapore, Limited Liability Partnerships Act 2005, quy định có tiêu đề "Limited liability of partners" (điều 12 trong bản hợp nhất trực tuyến hiện tại), đặc biệt các khoản (1)–(5). https://sso.agc.gov.sg/Act/LLPA2005?ProvIds=P12-. Phạm vi: trách nhiệm của partner đối với nghĩa vụ của LLP và hành vi gây trách nhiệm ngoài hợp đồng của chính mình; không phải nhận định về LLP tại mọi hệ thống pháp luật.

giới xác định, không phải lời bảo đảm rằng chủ sở hữu sẽ không bao giờ bị yêu cầu thanh toán bằng tài sản của mình.

Một nhóm hình thức lớn thứ ba cho phép hành nghề thông qua công ty, trong đó có các hình thức công ty hành nghề chuyên môn. Singapore có law corporation, một hình thức công ty hành nghề luật, còn Nam Phi cho phép những loại tổ chức kinh doanh dịch vụ pháp lý nhất định. Hình thức công ty không nhất thiết đem lại mức bảo vệ về trách nhiệm mà người đọc thường hình dung ở một công ty kinh doanh thông thường.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Ai vẫn có thể chịu trách nhiệm cá nhân?

Luật Brazil quy định trách nhiệm bổ sung và vô hạn của partner và chủ cơ sở hành nghề một chủ đối với thiệt hại gây ra cho khách hàng trong hoạt động hành nghề luật.[3] Tại Nam Phi, điều 34(7) yêu cầu văn kiện thành lập của tổ chức thuộc phạm vi điều chỉnh phải quy định trách nhiệm liên đới của chủ sở hữu hiện tại và trước đây đối với những khoản nợ, nghĩa vụ và hành vi trộm cắp xác định xảy ra trong thời gian họ giữ vị trí đó.[4] Singapore cho phép tổ chức hành nghề dưới hình thức cơ sở một chủ, partnership, LLP hoặc công ty, với các yêu cầu cấp phép tương ứng.[5] Quy định về ai được sở hữu những tổ chức này là vấn đề riêng, được xem xét ở Chương 6.

Vì vậy, lựa chọn hình thức đòi hỏi xem xét hai nhóm vấn đề. Thứ nhất là trách nhiệm đối với khách hàng, bên cho vay và những người bên ngoài hãng. Thứ hai là quyền của các chủ sở hữu trong quan hệ với nhau. Thỏa thuận nội bộ giữ vai trò trung tâm đối với nhóm thứ hai, nhưng không thể loại trừ các quy định pháp luật bắt buộc.

§ Thỏa thuận điều chỉnh quan hệ giữa các chủ sở hữu

Hãng thường ghi nhận cơ chế nội bộ trong văn kiện partnership hoặc, đối với LLP, thỏa thuận giữa các thành viên. Một số partnership có thể hình thành mà không cần văn kiện chính thức bằng văn bản; khi đó, quy định mặc định của pháp luật có thể lấp các khoảng trống. Thỏa thuận được soạn thảo cẩn thận làm rõ ý chí của các bên và giảm sự phụ thuộc vào những quy tắc có thể không phù hợp với hoạt động hành nghề.

Những nội dung chính gồm tiếp nhận chủ sở hữu, vốn góp, phân bổ thu nhập, tiền rút trước, biểu quyết, quản lý, thông tin, nghỉ hưu, buộc rời hãng và các trường hợp chấm dứt tư cách khác. Một thỏa thuận được thiết kế tốt cũng giải thích cách sửa đổi và giải quyết tranh chấp. Giá trị của văn bản nằm ở việc giúp các quyết định thường xuyên trở nên có thể dự liệu, nhất là khi chủ sở hữu không còn đồng thuận.

Hạn chế sau khi rời hãng cho thấy vì sao pháp luật sở tại quan trọng. ABA Model Rule 5.6(a) nhìn chung cấm thỏa thuận hạn chế quyền hành nghề của luật sư sau khi quan hệ chấm dứt, với

3. Brazil, Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, điều 17, được sửa đổi bởi Lei nº 13.247 ngày 12/1/2016. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Phạm vi: trách nhiệm bổ sung và vô hạn đối với thiệt hại của khách hàng trong hành nghề luật, bên cạnh trách nhiệm của tổ chức và trách nhiệm kỷ luật có thể phát sinh.

4. South Africa, Legal Practice Act 28 of 2014, điều 34(7), văn bản hợp nhất do Department of Justice and Constitutional Development công bố. https://www.justice.gov.za/legislation/acts/2014-028.pdf. Phạm vi: yêu cầu đối với văn kiện thành lập của các tổ chức kinh doanh dịch vụ pháp lý; trách nhiệm gắn với thời gian giữ vị trí liên quan. Truy cập ngày 2/11/2026.

ngoại lệ liên quan đến quyền lợi hưu trí. Đây là quy tắc mẫu, không phải luật áp dụng thống nhất trên toàn Hoa Kỳ; cần kiểm tra quy tắc đã được tiếp nhận và các phán quyết liên quan tại nơi áp dụng.[6] Những hệ thống khác có thể cho phép các hạn chế được giới hạn chặt chẽ, nhưng vẫn phải quan tâm đến quyền lựa chọn của khách hàng và nghĩa vụ nghề nghiệp.

Ví dụ phân tích

C&O — Những điều khoản chính của thỏa thuận

- *Tiếp nhận chủ sở hữu:* cần 75% số equity partner chấp thuận; chủ sở hữu mới góp 150.000 vốn.
- *Lợi nhuận:* phân bổ theo điểm, từ 100 điểm khi gia nhập, tiến tới mức tối đa 200 điểm sau mười năm; hiện có tổng cộng 1.500 điểm. Không trả lãi riêng trên vốn góp.
- *Tiền rút trước:* được trả hằng tháng theo phần lợi nhuận năm dự kiến; phần còn lại được thanh toán sau khi báo cáo tài chính được ký duyệt.
- *Biểu quyết:* mỗi equity partner có một phiếu. Việc buộc một partner rời hãng cần 75% số partner còn lại chấp thuận. Sáp nhập hoặc thay đổi bảng điểm cần sự chấp thuận của 75% số partner và 75% tổng điểm. Partner hưởng lương tham dự cuộc họp nhưng không biểu quyết.
- *Thông tin:* mỗi equity partner được xem toàn bộ báo cáo tài chính, thỏa thuận cấp tín dụng với ngân hàng và việc phân bổ điểm.
- *Rời hãng:* phải báo trước; bị hạn chế tiếp cận những khách hàng xác định trong phạm vi pháp luật cho phép; vốn góp được hoàn trả theo từng đợt.

Cơ sở: các điều khoản giả định để minh họa, không phải thỏa thuận mẫu. Ngưỡng tỷ lệ phần trăm phải được chuyển thành quy tắc biểu quyết có thể thực hiện: với mười partner đủ điều kiện bỏ phiếu, ngưỡng 75% tính theo số người đòi hỏi ít nhất tám phiếu thuận.

Hãy xét một partner của C&O đã có tám năm trong nhóm chủ sở hữu và nắm 170 điểm. Lợi nhuận phân bổ cho cô năm nay khoảng 793.000. Khách hàng lớn nhất của hãng, do cô làm đầu mối chính, đã thanh toán 2,2 triệu, tương đương khoảng 12,2% tổng phí thu được. Nếu cô cân nhắc chuyển sang hãng khác, những con số này tạo cho cô sức ảnh hưởng lớn hơn một phiếu trong tổng số mười phiếu.

Thỏa thuận quyết định quy trình, nhưng không quyết định mọi hệ quả kinh doanh. Thời hạn báo trước ảnh hưởng đến thời điểm rời đi. Một hạn chế có hiệu lực có thể tác động đến cách tiếp cận khách hàng, trong khi khách hàng vẫn có quyền lựa chọn đơn vị tư vấn theo các cơ chế áp dụng. Điều khoản về vốn góp ảnh hưởng đến dòng tiền khi rời hãng. Mọi việc tăng điểm cho cô đều cần được chấp thuận và sẽ làm giảm giá trị phần của các partner khác nếu tổng lợi nhuận không đổi.

Vì vậy, phụ thuộc vào một quan hệ khách hàng vừa là vấn đề quản trị, vừa là rủi ro kinh doanh. Các quyền được ghi nhận bằng văn bản giúp quản lý rủi ro, nhưng không thể bảo đảm khách hàng hoặc đồng nghiệp sẽ ở lại. Chia sẻ hiểu biết về khách hàng và xây dựng quan hệ rộng hơn có thể quan trọng không kém việc thương lượng các hạn chế.

5. Ministry of Law (Singapore), "Types of licence or registration" (trang web, cập nhật lần cuối ngày 23/7/2025). https://www.mlaw.gov.sg/law-practice-entities-and-lawyers/licensing-or-registration-of-law-practice-entities/types-of-licence-or-registration/. Phạm vi: các tổ chức hành nghề pháp luật Singapore. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 5.6(a). https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_5_6_restrictions_on_rights_to_practice/. Phạm vi: quy tắc mẫu chỉ ràng buộc luật sư khi một hệ thống pháp luật tại Hoa Kỳ đã tiếp nhận, theo nội dung mà hệ thống đó ban hành. Truy cập ngày 2/11/2026.

§ Cùng chức danh, khác cơ chế kinh tế

Trong ví dụ giả định C&O, bốn partner không có phần sở hữu là người lao động hưởng lương. Hãng khác có thể dùng các chức danh như non-equity partner, income partner và fixed-share partner, nhưng không thể mặc nhiên xem chúng là từ đồng nghĩa. Một fixed-share partner có thể là partner theo pháp luật hoặc thành viên LLP, góp vốn, có quyền biểu quyết và nhận phần lợi nhuận xác định. Chức danh partner hưởng lương cũng có thể ảnh hưởng đến cách bên thứ ba hiểu về thẩm quyền của người đó.

Do vậy, cần phân biệt chức danh, tư cách pháp lý, quyền sở hữu, chế độ thuế và thù lao. Hợp đồng là bằng chứng quan trọng, nhưng tên gọi không tự quyết định cách phân loại pháp lý: pháp luật áp dụng và cơ chế thực tế cũng có ý nghĩa.

Bảng 3.1 *Equity partner và partner hưởng lương tại C&O*

Nội dung	Equity partner	Partner hưởng lương (salaried partner) trong ví dụ này
Số lượng	10	4
Thù lao hằng năm	Lợi nhuận theo điểm: khoảng 467.000–933.000 trong năm nay	Lương 220.000, cộng khoản thưởng nếu có thỏa thuận
Vốn góp	Mỗi người 150.000	Không có
Tác động khi lợi nhuận giảm	Phần lợi nhuận được phân bổ giảm	Lương vẫn là chi phí theo hợp đồng, tùy các điều khoản lao động
Biểu quyết	Mỗi người một phiếu; điểm cũng được tính đối với những quyết định xác định	Không có quyền biểu quyết của chủ sở hữu
Thông tin	Toàn bộ báo cáo tài chính và việc phân bổ điểm	Thông tin được cung cấp theo vai trò và quyền theo pháp luật, nếu có

Cơ sở: số liệu giả định; một năm; cơ sở tiền được giản lược; các quyền là giả định dành cho C&O, không phải định nghĩa của chức danh tại mọi hãng.

Một cấp bậc cao riêng có thể giúp hãng giữ luật sư giàu kinh nghiệm, cung cấp dịch vụ ở cấp partner và tạo cơ hội thăng tiến mà không tiếp nhận thêm người cùng hưởng phần lợi nhuận còn lại. Đôi khi đây là bước đệm để trở thành equity partner; đôi khi là một vai trò lâu dài. Cơ chế có thể đáp ứng nhu cầu hữu ích, nhưng cần làm rõ kỳ vọng về thẩm quyền và cơ hội tiến xa hơn.

Cơ cấu này cũng ảnh hưởng đến chỉ tiêu lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner, hay PPEP. Giả sử C&O chuyển hai equity partner mới nhất thành partner hưởng lương, trong khi doanh thu và mọi chi phí khác giữ nguyên. Với mức lương 220.000 mỗi người cộng 15% chi phí liên quan đến lao động, tổng chi phí của hai người là 506.000. Lợi nhuận còn lại là 6,494 triệu, chia cho tám equity partner: PPEP tăng từ 700.000 lên 811.750, tức khoảng 16%.

Hoạt động kinh doanh không tạo ra thêm thu nhập. Lợi nhuận được ghi nhận thấp hơn, còn mẫu số đã thay đổi. Tình huống giả định bỏ qua hệ quả pháp lý, hợp đồng và hành vi của quyết định đó; mục đích là minh họa vì sao PPEP tăng chưa chắc thể hiện kết quả kinh doanh tốt hơn. Việc đưa một chủ sở hữu ra khỏi nhóm equity thường được gọi là de-equitisation.

Đọc lời mời trở thành partner

Cần đánh giá lời mời như một tổng thể. Thu nhập dự kiến cao hơn có thể đi kèm nghĩa vụ góp vốn, thu nhập biến động, bảo lãnh hoặc quyền quyết định ít hơn những gì chức danh gợi ra.

Bảng 3.2 *Năm câu hỏi về lời mời trở thành partner*

Chủ đề	Những gì cần làm rõ	Điều kiện gia nhập nhóm chủ sở hữu tại C&O
Vốn	Số tiền, thời điểm, nguồn tài trợ, yêu cầu góp bổ sung và hoàn trả	150.000; thường do cá nhân tự thu xếp nguồn vốn; hoàn trả theo đợt khi rời hãng
Thu nhập	Phương pháp phân bổ, quyền cân nhắc điều chỉnh, thời điểm và rủi ro giảm thu nhập	100 điểm, hiện tương đương khoảng 467.000; có thể tiến tới 200 điểm
Quyết định	Quyền biểu quyết, các vấn đề dành riêng cho cấp có thẩm quyền và quyền sửa đổi thỏa thuận	Một trong mười phiếu; cần đa số đặc biệt đối với quyết định lớn
Thông tin	Quyền tiếp cận báo cáo tài chính, thông tin nợ và phần phân bổ của chủ sở hữu khác	Toàn bộ thông tin tài chính và bảng điểm
Rời hãng	Báo trước, buộc rời hãng, hạn chế, nghĩa vụ và hoàn trả	Điều kiện do thỏa thuận và pháp luật áp dụng quy định

Cơ sở: các điều khoản giả định của C&O. Thu nhập dự kiến không phải khoản được bảo đảm; số liệu chưa trừ thuế cá nhân và chi phí thu xếp vốn.

Phần phân bổ hiện tại của chủ sở hữu mới gia nhập cao hơn hai lần lương cơ bản của partner hưởng lương, nhưng so sánh sẽ chưa đầy đủ nếu không xét rủi ro và thời điểm nhận tiền. Chủ sở hữu mới phải góp vốn, có thể phải trả lãi cho khoản vay cá nhân và phải ứng phó khi lợi nhuận giảm trong năm khó khăn. Chương 14 và 15 xem xét kỹ hơn thù lao và những nghĩa vụ gắn với quyền sở hữu.

§ Cách phân bổ và chi trả 7,0 triệu

C&O phân bổ lợi nhuận thông qua điểm. Giá trị mỗi điểm được tính bằng 7,0 triệu chia cho 1.500, tương đương 4.666,67, làm tròn thành 4.667. Điểm là đơn vị để chia thu nhập; chúng không tự động quyết định mọi quyền biểu quyết hoặc việc hoàn trả vốn góp.

Bảng 3.3 *Bảng điểm của C&O*

Điểm trên mỗi partner	Số partner	Số năm trong nhóm chủ sở hữu	Phân bổ hằng năm trên mỗi partner	Tiền rút trước hằng năm trên mỗi partner
200	3	Từ 10 năm	933.000	880.000
170	1	8	793.000	748.000
150	1	6	700.000	660.000
140	1	5	653.000	616.000
130	1	4	607.000	572.000
110	1	2	513.000	484.000
100	2	0–1	467.000	440.000
Tổng cộng 1.500 điểm	**10**		**Tổng cộng 7,0 triệu**	**Tổng cộng 6,6 triệu**

Cơ sở: số liệu giả định; một năm; cơ sở tiền được giản lược; lợi nhuận trước thuế và trước khoản thù lao riêng cho equity partner. Phần phân bổ của từng người được làm tròn đến hàng nghìn gần nhất; tổng cộng được tính từ các số chưa làm tròn. Tiền rút trước hằng năm là 4.400 trên mỗi điểm, trả thành các đợt hằng tháng.

Phần phân bổ cao nhất gấp đôi thấp nhất, tức mức chênh lệch 2:1. C&O sử dụng lockstep có điều chỉnh (modified lockstep), tức cơ chế phân chia chủ yếu theo thâm niên nhưng có điều chỉnh: thâm niên tạo khung tăng tiến, còn kết quả làm việc có thể ảnh hưởng đến tốc độ tiến trong khung. Lockstep thuần túy gắn sự tăng tiến trực tiếp hơn với thâm niên; những hệ thống thiên về cá nhân đặt trọng số lớn hơn vào công việc mà partner mang về hoặc thực hiện. Chương 14 so sánh các lựa chọn này.

Theo dòng tiền

Phân bổ khác với chi trả

Thành phần	Thời điểm	Toàn hãng	Partner mới gia nhập: 100 điểm	Partner ở mức tối đa: 200 điểm
Lãi trên vốn góp	Không có theo thỏa thuận của C&O	0	0	0
Tiền rút trước hằng năm	Trả hằng tháng trong năm	6,6 triệu	440.000	880.000
Phần còn lại thanh toán cuối cùng	Sau khi báo cáo tài chính được ký duyệt	0,4 triệu	Khoảng 27.000	Khoảng 53.000
Tổng phân bổ trong năm		**7,0 triệu**	**Khoảng 467.000**	**Khoảng 933.000**

Cơ sở: số liệu giả định; một năm; trước thuế và chi phí vay cá nhân của partner. Phần thanh toán cuối cùng của từng người được làm tròn. Khoản 0,4 triệu là lợi nhuận tạm thời chưa phân phối, không phải phần bổ sung thường niên vào vốn duy trì lâu dài.

Tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings) là khoản ứng trước trên phần phân bổ dự kiến. Nếu lợi nhuận cuối cùng thấp hơn, thỏa thuận quyết định việc giảm các khoản trả sau hay yêu cầu hoàn trả phần đã rút vượt. Tùy hệ thống pháp luật, việc phân bổ lợi nhuận cũng có thể phát sinh nghĩa vụ thuế trước khi người nhận thực sự nhận tiền tương ứng. Partner cần hiểu cả quyền lợi trong năm lẫn lịch chi trả.

Các khoản vốn góp riêng của C&O có tổng giá trị 1,5 triệu: mười partner, mỗi người 150.000. Khoản này khác với 0,4 triệu đang chờ phân phối cuối cùng. Số dư ngân hàng có thể bao gồm cả hai, cùng các khoản thu và nghĩa vụ khác, nhưng mục đích và điều kiện hoàn trả của chúng khác nhau.

Một số hãng trả cho partner mức sinh lời trên vốn góp theo thỏa thuận trước khi chia lợi nhuận còn lại. Đây là cơ chế phân bổ nội bộ; cách xử lý kế toán và thuế phụ thuộc vào cơ chế cụ thể. Tại C&O, vốn góp bằng nhau nhưng số điểm khác nhau, nên nếu tổng lợi nhuận có thể phân phối không đổi, khoản sinh lời ưu tiên như vậy sẽ chuyển một phần thu nhập sang các partner có ít điểm hơn.

Chia sẻ lợi nhuận cũng có thể phân tán rủi ro giữa các mảng hành nghề. Phân tích kinh tế có ảnh hưởng của Gilson và Mnookin xem chia sẻ lợi nhuận một phần như cách bảo hiểm trước nhu cầu không đồng đều.[7] Mảng giao dịch và mảng tái cấu trúc có thể chịu các chu kỳ khác nhau, nên một hãng kết hợp hai mảng có thể làm giảm một phần biến động. Sự bảo vệ không đầy đủ khi các mảng cùng chịu một loại rủi ro hoặc partner có thể rời đi khi việc chia sẻ không còn hấp dẫn. Trong nghiên cứu thực nghiệm sau đó, Garicano và Hubbard không thấy chia sẻ rủi ro là lời giải thích quan trọng cho việc các chuyên môn nào cùng tồn tại trong một hãng, xét trên dữ liệu của họ.[7]

Tài liệu nghiên cứu còn chỉ ra động cơ giảm nỗ lực trong khi vẫn hưởng phần chung, đòi phần chia lớn hơn nhờ nắm quan hệ khách hàng, hoặc rời hãng mang theo công việc có thể chuyển đi.[8] Đây là những khả năng được dùng để phân tích, không phải mô tả mọi partner. Mức độ nghiêm trọng phụ thuộc vào sự giám sát, quy tắc phân bổ và văn hóa của hãng.

§ Một tổ chức chung hay tập hợp các hoạt động hành nghề riêng?

Cách phân bổ lợi nhuận ảnh hưởng đến sự hợp tác. Khái niệm "one-firm firm" của David Maister mô tả mô hình chủ động đầu tư vào sự gắn bó với tổ chức, phát triển chung và kết quả tập thể. Tuyển dụng, đào tạo và thù lao phục vụ toàn bộ tổ chức thay vì một tập hợp các hoạt động hành nghề cá nhân tách biệt.[9]

Sau đó, Maister và Jack Walker đối chiếu mô hình này với mô hình phân quyền hơn, đặt trọng tâm vào những cá nhân nổi trội. Các partner hoặc nhóm chuyên môn có quyền tự chủ lớn hơn,

7. Ronald J. Gilson and Robert H. Mnookin, "Sharing Among the Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits", *Stanford Law Review* 37 (1985), tr. 313. https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/897/. Xem Luis Garicano and Thomas N. Hubbard, "Specialization, Firms, and Markets: The Division of Labor within and between Law Firms", *Journal of Law, Economics, and Organization* 25(2) (2009), tr. 339–371, đặc biệt tr. 346 và các kết luận thực nghiệm. https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/hubbard/htm/research/papers/JLEO-2009-Garicano-339-71.pdf. Phạm vi: các hãng Hoa Kỳ; nghiên cứu sau thảo luận lý thuyết trước đó và kiểm định các cách giải thích về phạm vi chuyên môn của hãng. Nguồn Garicano và Hubbard được truy cập ngày 2/11/2026.

8. Richard H. Sander and E. Douglass Williams, "A Little Theorizing About the Big Law Firm: Galanter, Palay, and the Economics of Growth", *Law & Social Inquiry* 17(3) (1992), tr. 391–414, chú thích 16, dẫn phân tích của Gilson và Mnookin về việc giành phần chia lớn hơn, rời hãng và giảm nỗ lực trong khi vẫn hưởng phần chung. https://www.cambridge.org/core/journals/law-and-social-inquiry/article/little-theorizing-about-the-big-law-firm-galanter-palay-and-the-economics-of-growth/C5764736520152FE0A330E8702D11872. Phạm vi: chú thích 16 thảo luận phân tích trước đó về ba hành vi trên; nội dung chương sử dụng cách diễn giải ngắn để giải thích. Truy cập ngày 1/11/2026.

đóng góp kinh doanh cá nhân được coi trọng hơn, và hãng chấp nhận mức cạnh tranh nội bộ cao hơn.[10] Đôi khi có thể hình dung hãng như một khách sạn: hãng cung cấp cơ sở dùng chung và thương hiệu, còn những người hành nghề cấp cao điều hành các hoạt động kinh doanh tương đối riêng biệt bên trong.

Đây là những khuynh hướng chứ không phải hai nhóm cố định. Một hãng có thể chia sẻ khách hàng và hệ thống, đồng thời tưởng thưởng đóng góp cá nhân xuất sắc. Hãng cũng có thể phân quyền quyết định kinh doanh trong khi duy trì tiêu chuẩn chất lượng và ứng xử chung. Câu hỏi cần đặt ra là các cơ chế của hãng có khuyến khích mức hợp tác mà công việc đòi hỏi hay không.

Quá trình kế nhiệm làm những lựa chọn này hiện rõ. Một cơ sở hành nghề xây dựng quanh người sáng lập phải phát triển thêm quan hệ khách hàng, chuyển giao kiến thức và thiết lập cơ cấu quyền hạn có thể tiếp tục vận hành sau khi họ rời đi. Một hãng đặt trọng tâm vào tổ chức sẽ ít phụ thuộc hơn vào bất kỳ cá nhân nào, dù không hãng nào bảo đảm được khách hàng sẽ ở lại. C&O vẫn đang trải qua quá trình chuyển đổi đó: các nhà sáng lập tiếp tục hành nghề và đang ở mức tối đa 200 điểm.

§ Vì sao mô hình tiếp tục tồn tại, và sức ép xuất hiện ở đâu

Mô hình partnership có nhiều điểm hấp dẫn. Người hành nghề nắm quyền sở hữu có thể giúp duy trì sự độc lập nghề nghiệp, gắn người trực tiếp làm việc với chất lượng và chi phí, đồng thời mở ra con đường sở hữu cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Quy định cũng đóng vai trò quan trọng: một số hệ thống pháp luật hạn chế người không phải luật sư sở hữu hãng hoặc tham gia chia phí dịch vụ pháp lý. Đây là những lý do khiến mô hình có thể phù hợp với một cơ sở hành nghề, không phải bằng chứng rằng mô hình luôn tạo ra quyết định tốt hơn.

Chế độ thuế có thể là một yếu tố khác. Trong một số hệ thống, thu nhập được đánh thuế ở cấp partner thay vì cấp hãng. Chẳng hạn, HMRC giải thích rằng LLP tại Great Britain hoạt động kinh doanh nhằm mục đích sinh lợi nhìn chung được xử lý như partnership cho một số mục đích thuế xác định, dù có tư cách pháp nhân.[11] Cuốn sách không giả định cách xử lý tương tự áp dụng ở nơi khác và không tính thuế của partner.

Mô hình cũng tạo ra sức ép về tài trợ vốn và quản trị. Một hãng phân phối phần lớn lợi nhuận hằng năm phải tài trợ đầu tư bằng vốn góp, khoản vay hoặc quyết định rõ ràng về việc giữ lại thêm lợi nhuận. Tại C&O, khoản 0,4 triệu giữ lại trong khi chờ hoàn tất báo cáo tài chính không giải quyết bài toán vốn dài hạn, vì khoản đó sẽ được phân phối.

Các partner có thể đánh giá một khoản đầu tư khác nhau tùy thời gian họ dự kiến còn ở lại hãng. Người sắp nghỉ hưu có thể chịu chi phí hiện tại nhưng không được hưởng nhiều lợi ích về sau. Partner mới gia nhập có thể tiếp nhận cả lợi ích từ đầu tư trước đây lẫn các nghĩa vụ đã được cam kết trước khi mình trở thành chủ sở hữu. Thỏa thuận và quy trình ra quyết định của hãng cần xử lý những khác biệt về thời gian dự kiến hưởng lợi đó.

9. David H. Maister, "The One-Firm Firm: What Makes It Successful", *Sloan Management Review* 27(1), mùa thu năm 1985. https://sloanreview.mit.edu/article/the-onefirm-firm-what-makes-it-successful. Phạm vi: nghiên cứu một số ít hãng hành nghề chuyên môn ở Hoa Kỳ trong nhiều lĩnh vực, trong đó có một hãng luật; phản ánh thời kỳ của nghiên cứu. Truy cập ngày 1/11/2026.

10. David Maister and Jack Walker, "The One-Firm Firm Revisited" (2006), davidmaister.com. https://davidmaister.com/articles/1/101/index.html. Phạm vi: phần trình bày lại sau này của các tác giả, đối chiếu mô hình one-firm firm với mô hình dựa vào cá nhân nổi trội hoặc "warlord", tức các nhóm quyền lực tương đối độc lập. Truy cập ngày 2/11/2026.

11. HM Revenue & Customs, *Company Taxation Manual*, CTM36550, "Particular topics: companies in partnership: limited and limited liability partnerships". https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/company-taxation-manual/ctm36550. Phạm vi: LLP tại Great Britain và cách xử lý cho một số mục đích thuế xác định của Vương quốc Anh; các ngoại lệ và tình trạng của từng thành viên cần được phân tích riêng.

Cam kết bảo đảm thù lao cho partner có thể tạo thêm sức ép. Dewey & LeBoeuf, hình thành qua vụ sáp nhập năm 2007, nộp đơn theo Chương 11 của Bộ luật Phá sản Hoa Kỳ (US Bankruptcy Code) ngày 28/5/2012. Tòa án phá sản mô tả một hãng cho đến gần thời điểm đó vẫn có hơn 1.400 luật sư, nhưng khi ấy đang chấm dứt hoạt động.[12]

Khi phê chuẩn các thỏa thuận dàn xếp về khoản đóng góp của partner, tòa đề cập hơn 100 hợp đồng bảo đảm thù lao như một yếu tố có thể góp phần dẫn đến việc partner rời hãng. Tòa lưu ý thu nhập suy giảm không thể đáp ứng đồng thời các khoản bảo đảm và mức thù lao dự kiến của các partner khác, đồng thời việc các hợp đồng này đã được công bố hay chưa còn có tranh chấp. Phán quyết xử lý những thỏa thuận dàn xếp; phán quyết không xác định một nguyên nhân duy nhất khiến hãng sụp đổ.[12]

Bài học cụ thể nằm ở các cam kết kinh tế. Một khoản được bảo đảm có thể chuyển gánh nặng thiếu hụt sang các chủ sở hữu khác và làm giảm tính linh hoạt khi doanh thu đi xuống. Chỉ riêng việc gọi đó là khoản "bảo đảm" không khiến partner được ưu tiên hơn các chủ nợ bên ngoài trong thủ tục mất khả năng thanh toán. Chương 15 xem xét sự đổ vỡ của hãng và khác biệt giữa lợi nhuận, tiền mặt và khả năng thanh toán.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy tìm hiểu chức danh partner có nghĩa gì tại hãng, bao nhiêu partner có phần sở hữu và luật sư đi tới từng vai trò cấp cao bằng con đường nào. Cũng nên hỏi cách phân chia công việc và quan hệ khách hàng. Những câu trả lời này cho thấy các lựa chọn nghề nghiệp rõ hơn một danh sách chức danh.

Dành cho luật sư trẻ. Hãy xem việc trở thành partner vừa là thăng tiến, vừa là nhận một tập hợp quyền và nghĩa vụ. Tìm hiểu các câu hỏi ở Bảng 3.2 trước khi nhận được lời mời. Một vai trò cấp cao hưởng lương tự nó có thể là lựa chọn nghề nghiệp có giá trị; còn quyền sở hữu đòi hỏi đánh giá cẩn trọng về thông tin, rủi ro và khả năng tác động đến quyết định.

§

Những điểm cần nhớ

- Khi người hành nghề nắm quyền sở hữu, khoản họ nhận kết hợp thù lao lao động với lợi ích từ đầu tư và chấp nhận rủi ro.
- Hình thức pháp lý, quy định nghề nghiệp và cam kết cá nhân cùng quyết định phạm vi trách nhiệm.
- Chức danh partner không tự xác định quyền sở hữu, tư cách lao động, quyền biểu quyết hay chế độ thuế.
- Phân bổ lợi nhuận, tiền rút trước và vốn góp là các khoản khác nhau với mục đích khác nhau.
- PPEP có thể tăng do số equity partner giảm, ngay cả khi tổng lợi nhuận đi xuống.
- Chia sẻ thu nhập có thể phân tán rủi ro, nhưng phải chủ động quản lý các động cơ mà cơ chế đó tạo ra.

12. United States Bankruptcy Court, Southern District of New York, *In re Dewey & LeBoeuf LLP*, Case No. 12-12321 (MG), Memorandum Opinion and Order, ngày 9/10/2012 (Thẩm phán Glenn), tr. 4, 24 chú thích 9 và 27. https://www.nysb.uscourts.gov/sites/default/files/opinions/228947_538_opinion.pdf. Phạm vi: những trình bày về bối cảnh và kết luận của tòa đối với các thỏa thuận dàn xếp với partner; chú thích 9 ghi nhận hợp đồng bảo đảm thù lao là một nguyên nhân có thể dẫn đến việc rời hãng, không phải kết luận đã được xác lập, và lưu ý rằng việc công bố các hợp đồng còn có tranh chấp. Truy cập ngày 2/11/2026.

- Đầu tư dài hạn và kế nhiệm đòi hỏi sự đồng thuận giữa các chủ sở hữu có thời gian gắn bó dự kiến khác nhau.

Giải thích thuật ngữ

Partnership: quan hệ kinh doanh có tính pháp lý được định nghĩa theo pháp luật sở tại; các hãng hành nghề chuyên môn thường sử dụng mô hình này để cùng sở hữu và chia sẻ lợi nhuận.

General partnership: hình thức partnership thường gắn với trách nhiệm cá nhân đối với nghĩa vụ của hãng.

Limited liability partnership (LLP): hình thức do pháp luật quy định, giới hạn trách nhiệm theo những điều kiện khác nhau tùy hệ thống pháp luật.

Văn kiện partnership hoặc thỏa thuận giữa các thành viên: văn bản ghi nhận quyền và nghĩa vụ nội bộ của các chủ sở hữu.

Vốn góp: tiền hoặc giá trị khác mà chủ sở hữu cam kết đưa vào để tài trợ hoạt động kinh doanh, theo các điều kiện tương ứng.

Tiền rút trước (drawings): khoản thanh toán dựa trên quyền nhận thu nhập dự kiến của partner.

Partner hưởng lương (salaried partner): chức danh cấp cao thường gắn với quan hệ lao động và tiền lương; cần kiểm tra cơ chế pháp lý thực tế.

De-equitisation: việc loại bỏ hoặc giảm mức tham gia của partner trong nhóm chủ sở hữu equity.

One-firm firm: cách tổ chức nhấn mạnh kết quả chung và sự gắn bó với toàn hãng.

Mô hình dựa vào cá nhân nổi trội (star-based model): cách tổ chức trao quyền tự chủ và phần thưởng lớn hơn cho các hoạt động hành nghề riêng hoặc những người cấp cao có thành tích nổi bật.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, những quyền nào phân biệt equity partner với các luật sư cấp cao khác?
2. Quan hệ khách hàng, cơ chế thù lao và quy tắc ra quyết định của hãng hỗ trợ sự hợp tác đến mức nào?
3. Nếu partner phụ trách một quan hệ khách hàng lớn rời đi, thu nhập, nhân sự và việc vay vốn của hãng sẽ thay đổi ra sao?

Đọc thêm

David H. Maister, "The One-Firm Firm: What Makes It Successful" (1985), và David Maister and Jack Walker, "The One-Firm Firm Revisited" (2006). Hai phân tích về cách tổ chức hãng hành nghề chuyên môn theo hướng coi trọng tổ chức hoặc cá nhân.

Ronald J. Gilson and Robert H. Mnookin, "Sharing Among the Human Capitalists" (1985). Phân tích kinh tế về chia sẻ lợi nhuận và những căng thẳng trong cơ chế này.

US Bankruptcy Court, S.D.N.Y., *In re Dewey & LeBoeuf LLP*, bản ý kiến của tòa ngày 9/10/2012. Tài liệu nguồn sơ cấp về các thỏa thuận dàn xếp với partner trong quá trình hãng chấm dứt hoạt động.

Chương 4

Từ hành nghề độc lập đến hãng luật toàn cầu: Quy mô, cơ cấu và công việc xuyên biên giới

Chương này giải thích quy mô, mức độ chuyên môn hóa và cơ cấu quốc tế ảnh hưởng như thế nào đến dịch vụ mà một hãng luật có thể cung cấp.

Hãy xét một doanh nghiệp cần được tư vấn khẩn cấp sau khi giám đốc kinh doanh chuyển sang làm cho đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp nghi ngờ người này đã mang theo thông tin mật và tiếp cận những khách hàng quan trọng. Trước khi đề xuất hành động, luật sư phải xác định chuyện gì đã xảy ra, hợp đồng cho phép những gì và có thể áp dụng biện pháp pháp lý nào. Dù doanh nghiệp thuê một luật sư hành nghề độc lập hay một hãng luật quốc tế, các câu hỏi pháp lý nhìn chung vẫn giống nhau; điểm khác biệt nằm ở nguồn lực để giải đáp chúng.

Luật sư hành nghề độc lập có thể trực tiếp xử lý vụ việc, bảo đảm tính liên tục và duy trì chi phí chung tương đối thấp. Người đó cũng có thể thuê luật sư chuyên môn sâu hoặc bố trí người thay thế khi cần; hành nghề độc lập không có nghĩa là tự mình làm tất cả. Lindqvist Weir (LW), hãng luật chuyên về lao động gồm sáu luật sư được sử dụng trong sách, có thể huy động nhiều luật sư cùng chuyên môn. Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại gồm 48 luật sư, có thể bổ sung đồng nghiệp về bảo vệ dữ liệu, sở hữu trí tuệ hoặc pháp luật doanh nghiệp nếu tình tiết vụ việc đòi hỏi.

Một hãng luật quốc tế có thể điều phối tư vấn tại nhiều quốc gia dưới cùng một tên gọi. Tuy nhiên, tên gọi đó có tương ứng với một pháp nhân, một quỹ lợi nhuận chung hay một cơ chế bảo hiểm chung hay không lại là câu hỏi khác. Để hiểu hãng luật cung cấp được gì, cần bắt đầu từ cách tổ chức và phạm vi dịch vụ dự kiến, thay vì chỉ nhìn vào quy mô.

§ Sáu dạng quy mô từ hành nghề độc lập đến hãng luật toàn cầu

Tăng trưởng làm thay đổi năng lực cung cấp dịch vụ, cơ cấu chi phí và nhu cầu quản lý của hãng luật. Bảng 4.1 đưa ra các nhóm khái quát để phân tích những thay đổi ấy. Đây là cách phân loại nhằm mô tả, không phải những nấc thang mà mọi hãng luật thành công đều phải đi qua.

Bảng 4.1 *Những dạng quy mô thường gặp của hãng luật*

Dạng tổ chức	Quy mô hoặc phạm vi hoạt động khái quát	Các vấn đề tổ chức thường gặp
Luật sư hành nghề độc lập	Một luật sư, có thể có nhân viên hỗ trợ	Năng lực cá nhân, phương án duy trì công việc và trách nhiệm tập trung vào một người
Hãng luật nhỏ	2–10 luật sư	Chia sẻ chi phí, phân công công việc và phụ thuộc vào một số ít chủ sở hữu hoặc khách hàng
Hãng luật quy mô vừa cung cấp dịch vụ đa lĩnh vực	Khoảng 10–100 luật sư	Các nhóm chuyên môn, bộ phận hỗ trợ và vận hành, cơ chế giám sát chính thức hơn
Hãng luật hoạt động trên phạm vi quốc gia	Nhiều văn phòng trong một nước	Quản lý văn phòng, thống nhất chất lượng dịch vụ và kiểm tra xung đột lợi ích trên toàn hãng
Hãng luật khu vực hoặc quốc tế	Có văn phòng tại nhiều nước	Điều kiện cấp phép tại từng nơi, thuế, tiền tệ và các thị trường lao động khác nhau
Hãng luật toàn cầu	Hàng nghìn luật sư và nhiều văn phòng	Phối hợp giữa các pháp nhân, bộ máy quản lý lớn và cơ cấu quản trị phức tạp

Cơ sở: các nhóm minh họa được lựa chọn cho cuốn sách; một hãng luật có thể phù hợp với nhiều mô tả. C&O là hãng luật quy mô vừa cung cấp dịch vụ đa lĩnh vực, còn LW là hãng luật nhỏ chuyên môn hóa.

Khi phát triển, hãng luật thường có thêm điều kiện để phân công công việc và dùng chung nguồn lực chuyên môn. Tuy nhiên, đòn bẩy nhân sự (leverage) không nhất thiết tăng ở mỗi bước. Trong cơ cấu hãng luật, partner là chức danh thành viên cấp cao; bản thân chức danh không xác định quyền sở hữu. Equity partner là partner có phần sở hữu trong hãng. Ở đây, đòn bẩy nhân sự được tính bằng số luật sư không phải equity partner trên mỗi equity partner, bao gồm cả partner không có phần sở hữu. Một hãng lớn với tỷ trọng partner cao có thể có đòn bẩy nhân sự thấp hơn một đơn vị nhỏ chuyên xử lý khối lượng công việc lớn. Chương 11 giải thích hệ quả tài chính của sự khác biệt này.

Tăng trưởng còn tạo ra những công việc mà từng người trực tiếp tạo doanh thu không thể tiếp tục quản lý theo cách không chính thức. LW có ba nhân viên hỗ trợ và vận hành; C&O có 30 người. Tuyển dụng, công nghệ, lập hóa đơn và quản lý tri thức trở thành những nhóm trách nhiệm riêng. Hãng luật có thể đa dạng hóa tệp khách hàng, nhưng đó là lựa chọn kinh doanh chứ không phải kết quả tự động của việc tăng quy mô. Một hãng lớn vẫn có thể phụ thuộc nhiều vào một khách hàng, một ngành hoặc một nguồn giới thiệu công việc.

Chuyên môn hóa là một khía cạnh khác. Hãng luật chuyên môn hóa, thường gọi là boutique, tập trung vào một lĩnh vực pháp luật, loại công việc hoặc nhóm khách hàng; hãng luật đa lĩnh vực cung cấp phạm vi dịch vụ rộng hơn. Boutique không nhất thiết nhỏ hoặc có mức phí thấp. Trong các ví dụ của sách, partner tại LW tính phí 450 mỗi giờ, gần với mức 500 tại C&O. LW có biên lợi nhuận và doanh thu bình quân trên mỗi luật sư cao hơn, nhưng đòn bẩy nhân sự thấp hơn khiến lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner thấp hơn (Bảng 4.5).

Các hãng phục vụ số lượng lớn khách hàng cá nhân lại có những ưu tiên vận hành khác. Hãng xử lý nhiều giao dịch mua nhà, hồ sơ di trú hoặc yêu cầu bồi thường thiệt hại do thương tích có thể dựa vào quy trình chuẩn, phần mềm và các nhóm được giám sát. Phí cố định và phí gắn với kết quả, trong phạm vi được phép, có thể khiến hiệu quả kinh doanh phụ thuộc nhiều vào số hồ sơ xử lý

được và chi phí thu hút khách hàng. Tính nhất quán trở nên thiết yếu: một lỗi trong quy trình chuẩn có thể ảnh hưởng đến nhiều hồ sơ trước khi bị phát hiện.

Nhận định rằng các hãng quy mô vừa chịu sức ép từ hãng toàn cầu ở phía trên và từ đơn vị chuyên môn hóa hoặc xử lý khối lượng lớn ở phía dưới thường được gọi là tình thế bị ép ở giữa (*middle squeeze*). Đây là một giả thuyết chiến lược, không phải quy luật khiến mọi hãng quy mô vừa đều dễ tổn thương. Chương 17 xem xét khi nào cách nhìn này hữu ích.

§ Phần lớn cơ sở hành nghề có quy mô nhỏ, dù các hãng lớn thu hút nhiều chú ý

Bảng xếp hạng làm nổi bật các hãng lớn nhưng không mô tả toàn bộ nghề luật. Số cơ sở hành nghề và số luật sư làm việc tại đó cũng là hai thước đo khác nhau. Một thị trường có thể có rất nhiều cơ sở nhỏ, trong khi một nhóm tương đối ít hãng lớn lại sử dụng tỷ trọng đáng kể luật sư của thị trường ấy.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Đọc số liệu về quy mô hãng luật

Báo cáo *2024 National Profile of Solicitors* của Australia ghi nhận 78% cơ sở hành nghề tư thuộc nhóm *sole practice*. Nhóm này gồm những cơ sở chỉ có một principal và có thể có nhân viên; không có nghĩa là 78% chỉ có đúng một luật sư. Những cơ sở này tập hợp 37% số solicitor hành nghề tư, còn các cơ sở có từ hai đến bốn principal chiếm thêm 20%.[1]

Law Society of South Africa công bố một bảng số liệu năm 2026 gồm 6.969 luật sư hành nghề độc lập và 2.241 hãng có 2–9 attorney, trong khi chỉ có 12 hãng có trên 50 attorney.[2] Cách phân nhóm và đối tượng thống kê khác nhau giữa các nguồn. Vì thế, các con số cho thấy mức độ phổ biến của cơ sở nhỏ, chứ không đủ để xếp hạng trực tiếp giữa các quốc gia.

Trong nghiên cứu của Australia, 79 cơ sở có ít nhất 21 principal chỉ chiếm khoảng 0,5% số cơ sở, nhưng sử dụng xấp xỉ một phần năm số solicitor hành nghề tư.[1] Hai nhận định đều đúng: cơ sở nhỏ rất đông, còn các hãng lớn có thể chiếm tỷ trọng nhân sự và công việc cao hơn nhiều so với tỷ trọng về số lượng.

Với một cơ sở nhỏ, những câu hỏi kinh doanh căn bản vẫn là các câu hỏi xuyên suốt cuốn sách: luật sư có thể hoàn thành bao nhiêu công việc, có thể tính mức phí nào và khi nào khách hàng sẽ trả tiền? Tùy cơ cấu và cách lập sổ sách, thù lao của chủ sở hữu có thể được thể hiện dưới dạng tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings) hoặc khoản phân phối lợi nhuận, thay vì chi phí lương. Vì vậy, mức chi phí thấp trên báo cáo không có nghĩa là công sức của chủ sở hữu không có giá. Khả năng duy trì công việc, giám sát và tiếp cận chuyên gia cũng quan trọng như phép tính lợi nhuận.

1. Urbis for the Law Society of New South Wales, *2024 National Profile of Solicitors*, ngày 13/6/2025, mục 7–8 và các bảng quy mô cơ sở hành nghề; dữ liệu tại ngày 31/10/2024. https://www.lawsociety.com.au/sites/default/files/2025-06/2024%20National%20Profile%20of%20Solicitors%20-%20Final.pdf. Đối tượng là solicitor đang hành nghề tại Australia; dữ liệu quy mô không bao gồm ACT. Truy cập ngày 2/11/2026.
2. Law Society of South Africa, *Statistics for the attorneys' profession*, bảng quy mô hãng được ghi năm 2026. https://www.lssa.org.za/about-us/about-the-attorneys-profession/statistics-for-the-attorneys-profession/. Bảng cung cấp số lượng theo nhóm nhưng không giải thích đầy đủ phương pháp. Truy cập ngày 2/11/2026.

§ Bảy khía cạnh để hiểu một hãng luật

Các tên gọi như boutique, LLP, ABS và hãng luật làm việc trực tuyến trả lời những câu hỏi khác nhau. Một boutique có thể tổ chức theo hình thức hợp danh trách nhiệm hữu hạn (limited liability partnership — LLP), làm việc từ xa và áp dụng cả phí theo giờ lẫn phí cố định. Alternative business structure (ABS) là một loại hình được pháp luật điều chỉnh tại một số hệ thống, thường cho phép người không phải luật sư tham gia sở hữu hoặc quản lý trong phạm vi nhất định. Chỉ riêng nhãn ABS không nói lên nhiều về quy mô, khách hàng hoặc chuyên môn của hãng.

Bảng 4.2 tách các câu hỏi ấy thành từng khía cạnh. Tessellate, law company hư cấu được giới thiệu ở Chương 5, bổ sung một đối tượng để so sánh.

Bảng 4.2 *Bảy khía cạnh của một hãng luật*

Khía cạnh	Câu hỏi	Ví dụ
Thị trường phục vụ	Ai mua dịch vụ?	LW phục vụ người sử dụng lao động; C&O phục vụ nhiều nhóm doanh nghiệp hơn
Chuyên môn hóa và quy mô	Phạm vi chuyên môn rộng đến đâu và quy mô lớn đến mức nào?	LW: lao động, 6 luật sư; C&O: đa lĩnh vực, 48 luật sư
Tổ chức công việc	Trách nhiệm được phân chia như thế nào?	Đòn bẩy nhân sự của LW: 2,0; C&O: 3,8
Cách cung cấp dịch vụ	Dịch vụ được cung cấp ở đâu và bằng cách nào?	LW thuê văn phòng có dịch vụ hỗ trợ; Tessellate cung cấp nhiều dịch vụ từ xa thông qua quy trình có thể lặp lại
Sở hữu và quyền kiểm soát	Ai sở hữu doanh nghiệp và quyết định định hướng?	C&O có 10 equity partner; Tessellate có các nhà sáng lập, một nhà đầu tư và quỹ quyền chọn cổ phần dành cho nhân viên
Doanh thu và chi phí	Khách hàng trả tiền cho điều gì, và hãng phải tài trợ những gì?	C&O: 75% doanh thu từ phí theo giờ; Tessellate: 60% doanh thu từ dịch vụ thuê bao và phí cố định
Pháp nhân và quyền cung cấp dịch vụ	Ai ký hợp đồng với khách hàng, và ai được phép cung cấp dịch vụ?	C&O là một LLP; một thương hiệu quốc tế có thể bao gồm nhiều pháp nhân

Cơ sở: các hãng hư cấu. LW và C&O áp dụng quy ước báo cáo giản lược theo cơ sở tiền tại Chương 11; Tessellate áp dụng cơ sở dồn tích. Quỹ quyền chọn thể hiện phần sở hữu có thể phát sinh trong tương lai, không nhất thiết là cổ phần đã phát hành.

Các khía cạnh này giúp giải thích vì sao hai hãng có cùng số nhân sự vẫn tạo ra môi trường làm việc và trải nghiệm khách hàng khác nhau. Chúng cũng cho thấy một công nghệ hoặc cơ chế tính phí mới tự thân không tạo ra một loại pháp nhân mới. Phụ lục C chuyển khung phân tích này thành các câu hỏi dùng khi tìm hiểu một hãng luật.

§ Mở rộng phạm vi quốc tế qua văn phòng, liên minh và mạng lưới

Để hoạt động quốc tế, hãng luật có thể mở văn phòng riêng, hợp nhất với hãng khác hoặc hợp tác với các cơ sở độc lập. Hai phương án đầu đòi hỏi vốn và quá trình tích hợp. Hợp tác giúp tiếp cận chuyên môn tại địa phương mà không phải chịu toàn bộ chi phí lập một cơ sở hành nghề ở nước ngoài, dù thường khiến hãng giới thiệu công việc có ít quyền kiểm soát hơn đối với quá trình cung cấp dịch vụ.

Liên minh *best-friends* là quan hệ tương đối chặt chẽ giữa các hãng độc lập, thường bao gồm giới thiệu khách hàng và cùng thực hiện công việc. Mức độ độc quyền và cơ chế tài chính phụ thuộc vào thỏa thuận. Mạng lưới giới thiệu công việc là tổ chức thành viên rộng hơn: các hãng vẫn độc lập nhưng hợp tác trong vụ việc, đào tạo hoặc phát triển kinh doanh. Tư cách thành viên là điểm khởi đầu để lựa chọn luật sư, không thay thế việc kiểm tra nhóm thực hiện cụ thể.

Bảng 4.3 *Một số mạng lưới hãng luật độc lập*

Mạng lưới	**Mô tả minh họa từ website của chính tổ chức**
Lawyers Associated Worldwide	Hiệp hội chỉ kết nạp theo lời mời, tự công bố có 90 hãng thành viên và hơn 4.000 luật sư[3]
Lex Mundi	Tổ chức thành viên tự công bố có 150 hãng, lựa chọn một thành viên tại mỗi khu vực pháp lý[4]
Meritas	Liên minh tự công bố có 172 hãng tại 90 quốc gia[5]
Multilaw	Mạng lưới tự công bố có 95 hãng thành viên và 15.000 luật sư[6]
TerraLex	Mạng lưới tự công bố có hơn 23.000 luật sư tại hơn 135 quốc gia[7]

Cơ sở: các ví dụ xếp theo bảng chữ cái, không phải bảng xếp hạng hoặc khuyến nghị; thông tin tự giới thiệu được truy cập ngày 2/11/2026. Thành viên và phạm vi địa lý có thể thay đổi.

Không nên nhầm hình thức pháp lý của mạng lưới với cơ cấu của các thành viên. Một hiệp hội có thể được thành lập theo pháp luật Thụy Sĩ, trong khi các hãng thành viên hành nghề thông qua pháp nhân thành lập ở nơi khác. Tương tự, dùng chung thương hiệu, địa điểm hoặc dịch vụ hành chính không nhất thiết đồng nghĩa với chia sẻ lợi nhuận hay chịu trách nhiệm cho công việc của nhau.

Swiss Verein là một cơ cấu dùng để liên kết các cơ sở hành nghề độc lập về pháp lý. Verein là hiệp hội theo pháp luật Thụy Sĩ; trong mô hình hãng luật, hiệp hội thường điều phối các hãng thành viên chứ không trực tiếp hành nghề. Thành viên có thể dùng chung thương hiệu và hệ thống nhưng duy trì tài chính, giấy phép và quỹ lợi nhuận riêng. Mức độ hợp tác phụ thuộc vào thỏa thuận và cách quản lý.

Các quỹ lợi nhuận tách biệt có thể khiến việc thống nhất động lực giữa các văn phòng khó hơn. Một partner có thể nhận ít lợi ích tài chính trực tiếp hơn từ công việc chuyển sang hãng thành viên khác. Cơ chế ghi nhận đóng góp giới thiệu công việc, ngân sách chung cho khách hàng và những thỏa thuận khác có thể giải quyết vấn đề này. Vì vậy, tách biệt pháp lý không đủ để kết luận mức độ tích hợp trên thực tế. Tuy nhiên, cơ cấu ấy làm phức tạp việc so sánh lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner: số bình quân công bố cho cả nhóm có thể gộp các quỹ lợi nhuận mà từng partner không bao giờ cùng tham gia chia sẻ.

Sự tách biệt cũng có giới hạn trong quy định nghề nghiệp. Trong vụ *Project Orange* năm 2010, một tòa án phá sản Hoa Kỳ không chấp thuận việc thuê DLA Piper LLP (US) làm luật sư phụ trách

3. Lawyers Associated Worldwide, *About Us*. https://www.lawyersworldwide.com/about-us/. Số lượng thành viên do tổ chức tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.
4. Lex Mundi, trang chủ và phần mô tả thành viên. https://www.lexmundi.com/. Số lượng thành viên do tổ chức tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.
5. Meritas, *About*. https://www.meritas.org/about. Số lượng thành viên do tổ chức tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.
6. Multilaw, trang chủ. https://www.multilaw.com/. Số lượng thành viên do tổ chức tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.
7. TerraLex, *About*. https://www.terralex.org/about. Số lượng thành viên do tổ chức tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.

chung thủ tục phá sản cho con nợ, vì có xung đột lợi ích liên quan đến General Electric, chủ nợ không có bảo đảm lớn nhất đồng thời là nhà cung cấp thiết yếu của con nợ. Khi phân tích xung đột, tòa bác cách lập luận coi các pháp nhân DLA liên quan là hoàn toàn tách biệt.[8] Đây là quyết định theo một quy định cụ thể của pháp luật phá sản Hoa Kỳ, không phải quy tắc áp dụng toàn cầu rằng mọi thành viên mạng lưới đều chịu trách nhiệm cho mọi thành viên khác. Vụ việc cho thấy phân tích xung đột phải xét các quy tắc và quan hệ thực tế, thay vì dừng ở sơ đồ pháp nhân.

§ Năm lớp phía sau một thương hiệu toàn cầu

Có thể hiểu một tên gọi quốc tế qua năm lớp: thương hiệu, quản trị, quỹ lợi nhuận, pháp nhân và quyền hành nghề. Thông báo pháp lý có thể làm rõ một số lớp, nhưng hiếm khi giải thích toàn bộ thỏa thuận nội bộ.

Bảng 4.4 *Năm lớp qua ví dụ thông báo pháp lý của DLA Piper*

Lớp	Câu hỏi	Nội dung mà thông báo công bố xác định
Thương hiệu	Tên gọi chung đại diện cho điều gì?	Tên gọi bao gồm các pháp nhân được thành lập và chịu sự quản lý riêng biệt
Quản trị	Ai quản trị hoạt động?	DLA Piper International LLP quản trị các khu vực được xác định nhưng không cung cấp dịch vụ cho khách hàng
Quỹ lợi nhuận	Những đơn vị nào chia sẻ kết quả tài chính?	Thông báo không công bố mọi thỏa thuận về lợi nhuận; các hãng có quan hệ hợp tác được mô tả là độc lập về tài chính
Pháp nhân	Ai cung cấp dịch vụ theo hợp đồng?	Trách nhiệm được quy định trong điều khoản cung cấp dịch vụ với pháp nhân liên quan
Quyền hành nghề	Ai được hành nghề tại địa điểm đó?	Các pháp nhân hành nghề hoạt động theo quy định địa phương tương ứng

Nguồn: thông báo pháp lý toàn cầu do DLA Piper công bố, truy cập ngày 2/11/2026.[9] Đây là một ví dụ, không phải khuôn mẫu chung cho mọi hãng luật quốc tế.

Thông báo cũng xác định các Verein theo khu vực và các hãng hợp tác độc lập. Bài học thực hành là đọc công bố hiện hành cùng với thư thỏa thuận cung cấp dịch vụ pháp lý (engagement letter). Mô tả trước đây về một thương hiệu có thể không còn phản ánh cơ cấu hiện tại; việc phân chia trách nhiệm bằng hợp đồng vẫn chịu sự chi phối của quy định pháp luật bắt buộc. Chỉ riêng thông điệp tiếp thị hoặc thông báo pháp lý đều không giải đáp được mọi vấn đề trách nhiệm.

8. *In re Project Orange Associates, LLC*, 431 B.R. 363, US Bankruptcy Court, Southern District of New York, ngày 23/6/2010, đặc biệt phần phân tích xung đột lợi ích và chú thích 3. https://www.nysb.uscourts.gov/sites/default/files/opinions/196987_126_opinion.pdf. Quyết định về việc thuê luật sư theo điều 327(a) của US Bankruptcy Code. Truy cập ngày 2/11/2026.
9. DLA Piper, *Global legal notices*. https://www.dlapiper.com/en/legal-notices/global-legal-notices. Mô tả do hãng công bố, không phải kết luận độc lập về trách nhiệm. Truy cập ngày 2/11/2026.

Ví dụ phân tích

LW, C&O và Hãng luật Toàn cầu — So sánh quy mô

Bảng 4.5 *Ba hãng hư cấu trên cùng các thước đo*

Thước đo	LW	C&O	Hãng luật Toàn cầu
Luật sư	6	48	2.500
Văn phòng	1	2	40
Equity partner	2	10	500
Luật sư khác trên mỗi equity partner	2,0	3,8	4,0
Doanh thu bình quân trên mỗi luật sư	400.000	375.000	1,0 triệu
Biên lợi nhuận, làm tròn	46%	39%	40%
Lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner	550.000	700.000	2,0 triệu

Cơ sở: hư cấu, trong một năm, trước khi tính thù lao cho công việc của chính equity partner. LW và C&O áp dụng quy ước báo cáo theo cơ sở tiền của sách. Hãng luật Toàn cầu là mô hình minh họa được giả định có một quỹ lợi nhuận chung, không phải mức bình quân của ngành. Các số liệu khớp nhau như sau: 2.500 × 1,0 triệu = 2,5 tỷ doanh thu; 40% doanh thu là 1,0 tỷ lợi nhuận, chia cho 500 equity partner.

Hãng luật Toàn cầu có lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner gần gấp ba C&O, dù đòn bẩy nhân sự và biên lợi nhuận tương tự. Trong phép so sánh giả định này, khác biệt chính nằm ở doanh thu bình quân trên mỗi luật sư. Đơn giá thực hiện được cao hơn, khối lượng công việc có tính phí lớn hơn hoặc cơ cấu dịch vụ khác có thể tạo ra kết quả đó; chỉ riêng số nhân sự không giải thích được.

Các bảng xếp hạng thực tế chỉ hữu ích trong phạm vi đối tượng mà chúng công bố. Bản tóm lược công khai tháng 9/2026 của Law.com ghi nhận tổng doanh thu 222 tỷ USD của Global 200, trong đó 100 hãng đứng đầu chiếm 80%.[10] Đây là mức độ tập trung trong một bảng xếp hạng có phạm vi chọn lọc, không phải bằng chứng rằng các hãng ấy nhận 80% tổng chi tiêu pháp lý toàn cầu. Bản tóm lược cũng dùng nhãn năm ấn bản không thống nhất, nên không thể chỉ dựa vào trang đó để rút ra những kết luận chi tiết hơn về thay đổi giữa các năm.

Cần thận trọng tương tự khi so sánh thu nhập của partner. Các hãng có thể sử dụng năm tài chính, chính sách kế toán, cách phân loại partner và định nghĩa lợi nhuận khác nhau. Chương 11–14 hướng dẫn đọc những khác biệt ấy trước khi so sánh một hãng hợp danh nhỏ với công ty niêm yết hoặc nhóm hãng toàn cầu.

§ Điều phối một vụ việc xuyên biên giới

Giả sử một khách hàng sản xuất của C&O có tranh chấp với nhà phân phối ở nước ngoài. Hợp đồng chịu sự điều chỉnh của pháp luật nước khách hàng, nhưng nhà phân phối và tài sản của họ lại

10. Law.com, thông báo công khai về Global 200, ngày 30/9/2026. https://www.explore.law.com/blog/law-com-releases-2025-global-200-finds-profit-per-equity-partner-increased-13-this-year. Trang này gọi ấn bản là cả 2025 lẫn 2026; không cung cấp kỳ tài chính và các bảng đầy đủ. Truy cập ngày 2/11/2026.

ở nước khác. Vụ việc có thể cần một nhóm giải thích hợp đồng và một nhóm tư vấn thủ tục tại địa phương, biện pháp khẩn cấp tạm thời và thi hành. Đây là ví dụ hư cấu; biện pháp pháp lý có thể sử dụng phụ thuộc vào pháp luật và tình tiết liên quan.

Việc đầu tiên là lựa chọn luật sư tại địa phương có quyền hành nghề phù hợp, kinh nghiệm liên quan và khả năng đáp ứng thời hạn. Tên tuổi quen thuộc có ích, nhưng hãng đầu mối vẫn cần kiểm tra xung đột lợi ích, nhóm nhân sự dự kiến, ngôn ngữ, phí và bảo hiểm. Danh sách hãng được khách hàng phê duyệt hoặc luật sư mà khách hàng ưu tiên có thể quyết định lựa chọn.

Tiếp theo, các hãng cần phân công rõ công việc. Hãng đầu mối có thể điều phối tiến độ và tư vấn pháp luật của nước mình, trong khi luật sư địa phương xử lý vấn đề pháp luật nước ngoài và các bước tại tòa án sở tại. Phải có người chịu trách nhiệm nhận diện vấn đề nằm giữa hai phạm vi giao việc. Chẳng hạn, yêu cầu thực hiện hợp đồng có thể liên quan đến luật áp dụng, thẩm quyền, tống đạt và nơi có tài sản.

Cơ cấu thuê dịch vụ quyết định cách truyền đạt chỉ dẫn và thanh toán. Khách hàng có thể thuê trực tiếp từng hãng và chỉ định một hãng điều phối. Hoặc hãng đầu mối có thể thuê luật sư địa phương rồi thu lại từ khách hàng khoản chi phí đã thỏa thuận. Các cách này có hệ quả khác nhau về nghĩa vụ thanh toán, xử lý thuế và trách nhiệm. Khoản thu lại chi phí không tự động trở thành khoản chi hộ (*disbursement*) cho mục đích thuế hoặc kế toán chỉ vì hãng gọi như vậy.

Cuối cùng, nhóm phải thống nhất cách rà soát và truyền đạt tư vấn. Mỗi bên tư vấn vẫn chịu trách nhiệm về vai trò của mình; còn trách nhiệm có thể phát sinh của hãng đầu mối đối với việc lựa chọn, điều phối hoặc công việc của hãng khác phụ thuộc vào thỏa thuận dịch vụ và pháp luật áp dụng. Vì vậy, nội dung giao việc cần xác định khách hàng, phạm vi, thời hạn, đầu mối báo cáo, ngân sách và quy trình chuyển vấn đề lên cấp có thẩm quyền. Những chi tiết ấy giúp giảm nguy cơ mỗi hãng đều cho rằng hãng kia đã xử lý một vấn đề.

Làm việc từ xa không loại bỏ các yêu cầu này. Luật sư tư vấn từ một nước khác phải xem xét quy định điều chỉnh cả dịch vụ lẫn địa điểm cung cấp dịch vụ. Vấn đề di trú, thuế và lao động cũng có thể phát sinh ngay cả khi không cần thêm giấy phép nghề nghiệp.

Bảo vệ dữ liệu tạo thêm một lớp yêu cầu. Theo hướng dẫn của European Data Protection Board, việc cho một bên nhận riêng biệt tại nước thứ ba tiếp cận dữ liệu cá nhân có thể là chuyển dữ liệu quốc tế nếu hoạt động xử lý của bên chuyển thuộc phạm vi GDPR. Khi đó, Chương V yêu cầu một cơ chế chuyển dữ liệu thích hợp, chẳng hạn quyết định công nhận mức độ bảo vệ đầy đủ hoặc biện pháp bảo đảm phù hợp; một số ngoại lệ có giới hạn có thể được áp dụng.[11] Dùng chung thương hiệu không loại bỏ việc phân tích này. Trước khi chia sẻ hồ sơ khách hàng, còn phải xem xét nghĩa vụ bảo mật, đặc quyền bảo vệ thông tin pháp lý (legal privilege) và các hạn chế theo hợp đồng.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Quyền tư vấn pháp luật tại địa phương

Singapore phân biệt cơ sở hành nghề luật nước ngoài, cơ sở hành nghề luật nước ngoài đủ điều kiện, liên doanh luật và liên minh chính thức. Phạm vi hoạt động được phép của các loại hình này khác nhau. Một cơ sở hành nghề luật nước ngoài thông thường chỉ có những con đường hạn chế để

11. European Data Protection Board, *Guidelines 05/2021 on the Interplay between Article 3 and Chapter V of the GDPR*, phiên bản 2.0, thông qua ngày 14/2/2023, phần tóm tắt và mục 2–3. https://www.edpb.europa.eu/system/files/2023-02/edpb_guidelines_05-2021_interplay_between_the_application_of_art3-chapter_v_of_the_gdpr_v2_en_0.pdf. Hướng dẫn của cơ quan quản lý về chuyển dữ liệu; các điều khoản có hiệu lực áp dụng của GDPR là căn cứ chi phối. Truy cập ngày 2/11/2026.

thực hiện công việc về pháp luật Singapore, bao gồm một số vụ trọng tài và vụ việc tại Singapore International Commercial Court thông qua luật sư được đăng ký phù hợp. Chương trình dành cho cơ sở hành nghề luật nước ngoài đủ điều kiện không nhận đơn tại thời điểm rà soát.[12]

Chế độ tư vấn pháp luật nước ngoài của Brazil cho phép tư vấn pháp luật của quốc gia hoặc bang nơi người hành nghề xuất thân; giấy phép theo chế độ này không cho phép tư vấn pháp luật Brazil hoặc đại diện tại tòa án.[13] Vì vậy, chỉ có bằng cấp hành nghề nước ngoài chưa đủ để xác lập quyền cung cấp dịch vụ pháp luật địa phương mà khách hàng cần.

§ Luật sư ngoài khu vực hành nghề tư

Không phải mọi công việc pháp lý đều được thực hiện tại doanh nghiệp thu phí khách hàng theo từng vụ việc. Theo cuộc thống kê năm 2024 tại Australia, 64% solicitor hành nghề tư, 17% làm pháp chế doanh nghiệp, 14% làm việc trong khu vực nhà nước và 3% thuộc khu vực dịch vụ pháp lý cộng đồng; phần còn lại đến từ làm tròn và các nhóm khác.[1] Bộ phận pháp chế nội bộ vừa có thể mua dịch vụ của hãng luật, vừa tự thực hiện công việc mà nếu không có họ sẽ phải giao ra ngoài.

Cơ quan nhà nước, tổ chức trợ giúp pháp lý, tổ chức cộng đồng và cơ sở thực hành pháp luật tại đại học hoạt động theo các cơ chế tài trợ khác nhau. Nhóm pháp lý trong cơ quan nhà nước làm việc trong phạm vi ngân sách công và chịu trách nhiệm đối với chức năng công của mình. Kinh phí trợ giúp pháp lý có thể được dùng để trả lương luật sư, thanh toán cho người hành nghề tư xử lý các vụ việc đủ điều kiện, hoặc kết hợp cả hai. Mô hình sử dụng người hành nghề tư đôi khi được gọi là *judicare*. Phạm vi hỗ trợ phụ thuộc vào nguồn tiền, điều kiện thụ hưởng và các dịch vụ nằm trong chương trình.

Tổ chức cộng đồng có thể kết hợp giải quyết vụ việc cá nhân với hoạt động chính sách và kiện tụng nhằm tạo tác động rộng hơn, dựa trên ngân sách công, tài trợ hoặc đóng góp. Cơ sở thực hành pháp luật tại đại học kết hợp cung cấp dịch vụ có giám sát với đào tạo, sử dụng nguồn lực của trường và bên ngoài. Năng lực hoạt động phụ thuộc vào nhân sự, giám sát và cả lịch học. Công việc miễn phí vì lợi ích cộng đồng (*pro bono*) của người hành nghề tư bổ sung một nguồn hỗ trợ, nhưng tự nó không đáp ứng được toàn bộ nhu cầu pháp lý còn bỏ ngỏ (xem Chương 16).

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy dùng bảy khía cạnh trước khi so sánh mức lương hoặc tên thương hiệu. Tìm hiểu ai sẽ giám sát công việc, pháp nhân nào sẽ tuyển dụng và cơ sở hành nghề tìm hỗ trợ chuyên môn bằng cách nào. Những câu hỏi này thường cho biết về công việc nhiều hơn số văn phòng.

Dành cho luật sư trẻ. Trong vụ việc quốc tế, cần xác nhận ai làm từng phần và thời hạn nào phụ thuộc vào nhóm khác. Ghi nhận thay đổi về phạm vi, ngân sách và kiểm tra quy trình của hãng trước khi chia sẻ thông tin khách hàng. Điều phối là công việc pháp lý có hệ quả, không chỉ là thủ tục hành chính.

12. Singapore Ministry of Law, *Types of Licence or Registration*, cập nhật ngày 23/7/2025. https://www.mlaw.gov.sg/law-practice-entities-and-lawyers/licensing-or-registration-of-law-practice-entities/types-of-licence-or-registration/. Tóm lược chính thức; hoạt động vẫn chịu sự điều chỉnh của pháp luật và điều kiện giấy phép. Truy cập ngày 2/11/2026.

13. Conselho Federal da OAB, Provimento 91/2000, ngày 13/3/2000, điều 1–3. https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/91-2000. Chế độ tư vấn pháp luật nước ngoài của Brazil. Truy cập ngày 2/11/2026.

§

Những điểm cần nhớ

- Quy mô ảnh hưởng đến năng lực và nhu cầu quản lý, nhưng không quyết định chất lượng, đòn bẩy nhân sự hoặc mức độ chuyên môn hóa.
- Số hãng và số luật sư mô tả các khía cạnh khác nhau của thị trường.
- Một thương hiệu chung có thể bao gồm các pháp nhân, quyền hành nghề và quỹ lợi nhuận riêng biệt.
- Mạng lưới giúp tiếp cận chuyên môn địa phương; vẫn cần xem xét kỹ nhóm thực hiện và thỏa thuận dịch vụ cụ thể.
- Công việc quốc tế cần phạm vi rõ ràng, điều phối, cơ chế thanh toán và kiểm soát chia sẻ thông tin.
- Dịch vụ pháp lý công, pháp chế nội bộ và dịch vụ cộng đồng có mô hình tài trợ khác với hành nghề tư.

Giải thích thuật ngữ

Boutique: hãng luật tập trung vào một lĩnh vực pháp luật, loại công việc hoặc nhóm khách hàng.

Liên minh best-friends: quan hệ hợp tác chặt chẽ giữa các hãng độc lập theo những điều kiện đã thỏa thuận.

Mạng lưới giới thiệu công việc: tổ chức qua đó các hãng độc lập giới thiệu công việc và hợp tác với nhau.

Swiss Verein: hiệp hội theo pháp luật Thụy Sĩ, đôi khi được dùng để liên kết các cơ sở hành nghề luật riêng biệt.

Cơ cấu nhiều quỹ lợi nhuận: nhóm hoặc thương hiệu mà các cơ sở thành viên không gộp toàn bộ lợi nhuận vào một quỹ chung.

Luật sư địa phương (local counsel): người được thuê để tư vấn pháp luật, thủ tục hoặc thực hiện việc đại diện cần thiết tại một khu vực pháp lý cụ thể.

Vụ việc xuyên biên giới: công việc liên quan đến vấn đề pháp lý hoặc hành động tại nhiều khu vực pháp lý.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Một hãng luật mà bạn biết khác đối thủ gần nhất như thế nào trên bảy khía cạnh?
2. Thông báo pháp lý và điều khoản cung cấp dịch vụ của hãng cho biết gì về pháp nhân, quyền hành nghề và trách nhiệm?
3. Trong vụ việc quốc tế, ai điều phối và kiểm tra những vấn đề nằm giữa các phạm vi giao việc riêng biệt?

Đọc thêm

Urbis for the Law Society of New South Wales, *2024 National Profile of Solicitors* (2025). Đọc định nghĩa trước khi so sánh quy mô cơ sở hành nghề.

DLA Piper, *Global legal notices*. Ví dụ về việc phân biệt thương hiệu với các pháp nhân hành nghề và pháp nhân quản trị.

Singapore Ministry of Law, *Types of Licence or Registration*. Minh họa ngắn gọn về các con đường khác nhau để hành nghề quốc tế.

Chương 5

Những nhà cung cấp mới: ALSP, law company, hãng luật trực tuyến và Big Four

Chương này giải thích cách các nhà cung cấp khác nhau tổ chức công việc pháp lý, những khác biệt trong cơ chế kinh tế của họ và cách khách hàng kết hợp các dịch vụ.

Một doanh nghiệp mua lại đối thủ có thể tiếp nhận hàng nghìn hợp đồng với nhà cung cấp. Một số hợp đồng đòi hỏi đánh giá khó về trách nhiệm hoặc chấm dứt hợp đồng. Nhiều hợp đồng cần được rà soát bước đầu theo cách nhất quán để xác định mốc thời gian, các hạn chế và thông tin còn thiếu. Một số khác có thể được cập nhật bằng văn bản mẫu, còn trường hợp ngoại lệ được chuyển cho luật sư xử lý.

Người đứng đầu bộ phận pháp chế (general counsel — GC) có thể giao toàn bộ dự án cho một hãng luật. Doanh nghiệp cũng có thể chia công việc giữa hãng luật, đơn vị chuyên rà soát, luật sư pháp chế làm việc tạm thời và nhà cung cấp phần mềm. Trong ví dụ của sách, Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại gồm 48 luật sư, tư vấn những vấn đề có hệ quả quan trọng nhất. Một nhà cung cấp theo mô hình thay thế thực hiện rà soát bước đầu, còn luật sư tạm thời điều phối thông tin trong doanh nghiệp.

Cách tổ chức này không chỉ làm thay đổi hóa đơn. Khách hàng còn phải quyết định ai thiết kế quy trình rà soát, kiểm tra kết quả và chịu trách nhiệm khi một vấn đề nằm giữa phạm vi của các nhà cung cấp. Vì vậy, muốn hiểu các phương án thay thế cần xem xét cả chi phí thực hiện lẫn trách nhiệm nghề nghiệp.

§ ALSP làm những công việc gì?

Alternative legal service provider, thường viết tắt là ALSP, là tên gọi trên thị trường dành cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ pháp lý hoặc hỗ trợ công việc pháp lý theo cách khác với mô hình hãng luật truyền thống. Ranh giới này không hoàn toàn rõ rệt. Một số đơn vị tuyển dụng luật sư, một số hoạt động song song với hãng luật chịu sự quản lý riêng, còn những đơn vị khác chuyên làm các công việc có hỗ trợ công nghệ không đòi hỏi tư cách luật sư. Hãng luật truyền thống cũng có thể sở hữu doanh nghiệp ALSP.

Các thuật ngữ liên quan mô tả những đặc điểm khác nhau. Thuê ngoài quy trình pháp lý (legal process outsourcing — LPO) tập trung vào việc chuyển phần công việc đã xác định cho nhà cung cấp khác. Dịch vụ pháp lý được quản lý trọn quy trình (managed legal services) thường có nghĩa là nhận trách nhiệm đối với một dòng công việc liên tục. Cung ứng luật sư linh hoạt (flexible lawyering) đáp ứng nhu cầu nhân sự trong một thời gian hoặc dự án. Không tên gọi nào trong số đó

quyết định một công việc cụ thể có được pháp luật địa phương dành riêng cho người có quyền hành nghề hay không.

Bảng 5.1 *Năm nhóm công việc phổ biến của ALSP*

Nhóm công việc	Nội dung cung cấp	Ví dụ
Rà soát tài liệu và thu thập, cung cấp chứng cứ điện tử (e-discovery)	Thu thập, sắp xếp và rà soát tài liệu điện tử	Kiểm tra email để xác định mức độ liên quan và khả năng được hưởng đặc quyền bảo vệ thông tin pháp lý
Dịch vụ pháp lý được quản lý trọn quy trình	Một dịch vụ xác định trong thời hạn đã thỏa thuận	Xử lý các thỏa thuận bảo mật tiêu chuẩn
Thuê ngoài quy trình	Thực hiện những nhiệm vụ xác định, đôi khi tại nước ngoài hoặc một nước gần đó	Trích xuất điều khoản quan trọng từ danh mục hợp đồng thuê
Cung ứng luật sư linh hoạt	Bổ sung tạm thời luật sư hoặc nhân sự chuyên môn khác	Thay thế luật sư pháp chế đang vắng mặt
Tư vấn vận hành pháp lý	Tư vấn cách tổ chức và thực hiện công việc pháp lý	Thiết kế quy trình tiếp nhận và phê duyệt hợp đồng

Những dịch vụ này có thể hưởng lợi từ hướng dẫn có thể áp dụng lặp lại, đội ngũ được đào tạo, tự động hóa và việc tập hợp nhu cầu của nhiều khách hàng. Một đơn vị rà soát các hợp đồng tương tự cho nhiều khách hàng có thể sử dụng nhân sự và hệ thống ổn định hơn nhóm chỉ được lập cho một dự án ngắn. Công việc có thể được thực hiện ở nơi có chi phí thấp hơn, nhưng địa điểm gần nhất hoặc rẻ nhất chưa chắc phù hợp với tài liệu mật hoặc tài liệu chịu quy định quản lý riêng.

Cơ chế kinh tế của các đơn vị này có nhiều điểm chung với hãng luật. Cả hai đều phải tạo doanh thu lớn hơn chi phí thực hiện và hỗ trợ công việc. Dịch vụ tính theo giờ chú trọng bố trí nhân sự, đơn giá và thời gian tạo ra công việc; dịch vụ tính theo đơn vị chú trọng hơn đến chi phí cho mỗi hợp đồng, tài liệu hoặc nhiệm vụ hoàn thành. Hãng hợp danh có thể tính giá theo đơn vị, còn ALSP có thể tính theo thời gian. Sự khác biệt nằm ở cách tổ chức dịch vụ, không phải một quy tắc định giá chỉ dành riêng cho bên nào.

Nghiên cứu ALSP năm 2025 của Thomson Reuters, Georgetown Law và Saïd Business School thuộc Đại học Oxford ước tính quy mô thị trường là 28,5 tỷ USD trong **năm 2023**, với tốc độ tăng trưởng kép hằng năm khoảng 18% từ 2021 đến 2023. Khảo sát năm 2024 có 424 đơn vị trả lời thuộc nhóm hãng luật và 213 thuộc nhóm bộ phận pháp chế doanh nghiệp; 57% nhóm thứ hai cho biết có sử dụng ALSP. Mẫu khảo sát bao gồm Hoa Kỳ, Vương quốc Anh/châu Âu và Canada/Australia; định nghĩa thị trường không bao gồm doanh nghiệp thuần công nghệ.[1] Đây là các ước tính tại những thời điểm cụ thể cho một phân khúc đã xác định, không phải cuộc thống kê toàn bộ dịch vụ pháp lý trên thế giới. Thomson Reuters cũng bán sản phẩm cho thị trường này.

Chủ sở hữu nhà cung cấp có thể thay đổi mà loại dịch vụ không đổi. Tháng 4/2019, EY công bố thỏa thuận mua lại hoạt động dịch vụ pháp lý được quản lý trọn quy trình Pangea3 của Thomson Reuters, khi đó được mô tả là có hơn 1.000 nhân sự chuyên môn pháp lý tại tám địa điểm cung cấp

1. Thomson Reuters Institute, Georgetown University Law Center và Saïd Business School, *Alternative Legal Services Providers 2025*, tháng 1/2025, trang 2–6, 12, 22 và 29. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2025/01/ALSP-Report-2025.pdf. Ước tính thị trường cho năm 2023; khảo sát tiến hành từ tháng 9 đến tháng 10/2024, không phải cuộc thống kê toàn cầu. Truy cập ngày 2/11/2026.

dịch vụ.[2] Những giao dịch như vậy giải thích vì sao nhà cung cấp của khách hàng có thể từng là doanh nghiệp độc lập, rồi trở thành một phần của mạng lưới dịch vụ chuyên môn.

§ Big Four: phối hợp đa ngành trong giới hạn pháp luật và độc lập kiểm toán

Deloitte, EY, KPMG và PwC là các mạng lưới dịch vụ chuyên môn quốc tế, trong đó có dịch vụ pháp lý tại những khu vực pháp lý mà cơ cấu và giấy phép của họ cho phép. Điểm hấp dẫn đối với một số khách hàng là khả năng phối hợp công việc pháp lý với chuyên môn thuế, kế toán, công nghệ và vận hành. Chẳng hạn, một đợt tái cơ cấu xuyên biên giới có thể cần đồng thời nhiều chuyên môn đó.

Quy mô mạng lưới không chứng minh năng lực của từng văn phòng. Trên các trang được rà soát cho ấn bản này, KPMG công bố có 3.600 nhân sự chuyên môn pháp lý tại hơn 80 khu vực pháp lý, còn EY công bố hơn 3.000 luật sư và nhân sự chuyên môn pháp lý tại hơn 75 khu vực.[3][4] Đây là tổng số do các đơn vị tự công bố với định nghĩa khác nhau. Lấy số người chia cho số quốc gia sẽ cho một mức bình quân, nhưng không cho biết nhiều về sự phân bố luật sư hoặc chiều sâu chuyên môn của từng cơ sở hành nghề.

Vì vậy, pháp nhân trực tiếp tư vấn có vai trò then chốt. Một thương hiệu mạng lưới kế toán có thể bao gồm các hãng thành viên thuộc sở hữu tại địa phương, các cơ sở hành nghề luật riêng và những công ty dịch vụ khác. Thỏa thuận dịch vụ cần xác định ai có quyền tư vấn, pháp nhân nào nhận trách nhiệm và quy tắc nào áp dụng cho dịch vụ dự kiến. Chương 4 giải thích vì sao cùng tên gọi không nhất thiết có nghĩa là cùng một hãng hợp danh hoặc quỹ lợi nhuận.

Độc lập kiểm toán tạo thêm một ranh giới. Theo quy tắc độc lập của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ (SEC), người hành nghề kế toán, kiểm toán không được cung cấp cho khách hàng kiểm toán một dịch vụ mà trong hoàn cảnh cụ thể chỉ người được phép hành nghề luật mới có thể cung cấp.[5] Bộ quy tắc IESBA cũng hạn chế dịch vụ pháp lý cho khách hàng kiểm toán. Bộ quy tắc cấm partner — chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu tổ chức — hoặc nhân viên của hãng hay hãng cùng mạng lưới làm người đứng đầu pháp chế cho khách hàng kiểm toán; đồng thời cấm đại diện bảo vệ quyền lợi trước tòa án hoặc cơ quan tài phán cho khách hàng kiểm toán là đơn vị có lợi ích công chúng. Các hạn chế dựa trên tính trọng yếu cũng áp dụng với một số khách hàng kiểm toán khác.[6] Hiệu lực pháp lý hoặc nghề nghiệp của Bộ quy tắc phụ thuộc vào việc được tiếp nhận trong hệ thống liên quan.

KPMG Law US là một ví dụ cụ thể. Tòa án Tối cao Arizona chấp thuận đơn vị này theo chế độ alternative business structure (ABS) vào ngày 27/2/2025. Lệnh yêu cầu kiểm toán tuân thủ và cấm

---

2. EY và Thomson Reuters, thông báo mua lại ngày 3/4/2019, phát hành qua PR Newswire. https://www.prnewswire.co.uk/news-releases/ey-to-expand-legal-services-offerings-globally-with-acquisition-of-the-pangea3-business-from-thomson-reuters-865382766.html. Thông báo giao dịch và số nhân sự tại thời điểm đó. Truy cập ngày 2/11/2026.

3. KPMG, *KPMG Law*, trang dịch vụ toàn cầu. https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/law.html. Số nhân sự và phạm vi địa lý do đơn vị tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.

4. EY, *Law*, trang dịch vụ toàn cầu. https://www.ey.com/en_gl/services/law. Số nhân sự và phạm vi địa lý do đơn vị tự công bố. Truy cập ngày 2/11/2026.

5. 17 CFR § 210.2-01(c)(4)(ix), *Qualifications of accountants*, eCFR. https://www.ecfr.gov/current/title-17/chapter-II/part-210/section-210.2-01. Yêu cầu của SEC Hoa Kỳ về độc lập kiểm toán; không phải quy tắc dành cho mọi người hành nghề kế toán trên thế giới. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. IESBA, *2025 Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*, tập 1, R608.9–R608.11, được đưa lại trong Bộ quy tắc của ACCA có hiệu lực từ ngày 1/1/2026. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Members/Doc/rule/ethics/1-Jan-26/CEC-2025-IESBA-Handbook-Vol-1-1-Jan-2026.pdf. Việc áp dụng phụ thuộc khuôn khổ nghề nghiệp và pháp lý liên quan. Truy cập ngày 2/11/2026.

cung cấp dịch vụ pháp lý cho khách hàng có báo cáo tài chính được KPMG LLP hoặc hãng thành viên KPMG khác kiểm toán hay thực hiện dịch vụ xác nhận (attestation).[7] Sự chấp thuận tại Arizona không loại bỏ nghĩa vụ tuân thủ quy tắc điều chỉnh công việc ở nơi khác.

Một số hệ thống hạn chế chặt chẽ hơn quyền sở hữu cơ sở hành nghề luật. Legal Practice Act của Nam Phi yêu cầu chủ sở hữu của pháp nhân thương mại thực hiện hoạt động hành nghề luật phải hoàn toàn là attorney.[8] Hạn chế đó áp dụng cho chính cơ sở hành nghề; không có nghĩa là luật sư và người hành nghề kế toán không bao giờ được hợp tác trong dự án của khách hàng.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Kết hợp chuyên môn nhưng không nhầm lẫn pháp nhân

Victoria cho phép người không phải luật sư tham gia một số cơ cấu hành nghề luật, với các biện pháp bảo đảm nghề nghiệp. Trong khi đó, Attorneys Act của Nhật Bản dành tư cách thành viên của loại hình công ty hành nghề luật (*legal professional corporation*) cho attorney.[9] Pháp luật Brazil cấm đăng ký cơ sở hành nghề luật có chủ sở hữu không phải luật sư hoặc có hoạt động ngoài phạm vi hành nghề luật.[10]

Những khác biệt này giải thích vì sao một mạng lưới có thể kết hợp dịch vụ trong một cơ cấu được phép ở nơi này, nhưng phải sử dụng các pháp nhân riêng ở nơi khác. Pháp nhân địa phương, quyền cung cấp dịch vụ và cách phân công thực tế quan trọng hơn mô tả tiếp thị của mạng lưới.

§ Law company, dịch vụ sản phẩm hóa và thuê bao

Law company là tên gọi thương mại, không phải một hình thức pháp lý có ý nghĩa thống nhất ở mọi nơi. Thuật ngữ thường chỉ doanh nghiệp kết hợp luật sư, chuyên gia vận hành và công nghệ để cung cấp những dịch vụ có thể lặp lại. Một số đơn vị huy động vốn bên ngoài hoặc xây dựng phần mềm riêng, nhưng không đặc điểm nào là điều kiện bắt buộc để được gọi như vậy. Ngược lại, hãng luật thông thường không trở thành một mô hình kinh doanh khác chỉ vì chuyển sang hình thức công ty.

NewLaw còn là khái niệm rộng hơn. Nó có thể chỉ doanh nghiệp pháp lý cung cấp dịch vụ dưới dạng sản phẩm, nền tảng làm việc phân tán hoặc hãng truyền thống áp dụng cách định giá và tổ chức công việc khác. Các mô tả ấy giúp giải thích giá trị mà đơn vị đề xuất, nhưng cần chuyển thành câu hỏi thực tế: đang bán điều gì, ai thực hiện, kiểm tra bằng cách nào và ai chịu trách nhiệm?

Dịch vụ được sản phẩm hóa là một công việc xác định được thực hiện theo quy trình lặp lại, thường có phạm vi và giá cụ thể. Dịch vụ thuê bao thu phí định kỳ để khách hàng được tiếp cận phạm vi hoặc khối lượng dịch vụ đã thỏa thuận. Không hình thức nào mặc nhiên bao gồm công

7. Arizona Supreme Court, Administrative Order 2025-43, ngày 27/2/2025. https://www.azcourts.gov/Portals/0/22/admorder/Orders25/2025-43.pdf. Chấp thuận KPMG Law US, LLC cùng các điều kiện được nêu rõ. Truy cập ngày 2/11/2026.

8. Nam Phi, Legal Practice Act 28 of 2014, điều 34(5) và 34(7), bản hợp nhất trên website Department of Justice. https://www.justice.gov.za/legislation/acts/2014-028.pdf. Quy định về pháp nhân thương mại hành nghề luật; các hình thức hành nghề khác có quy định riêng. Truy cập ngày 2/11/2026.

9. Victorian Legal Services Board + Commissioner, *Law practices offering non-legal services*, https://lsbc.vic.gov.au/lawyers/practising-law/running-law-practice/law-practices-offering-non-legal-services; Nhật Bản, Attorneys Act, điều 30-4, bản dịch tiếng Anh trên website chính phủ phản ánh Act 53 of 2023, https://www.japaneselawtranslation.go.jp/ja/laws/download/4610/09/s24Aa002050404en16.0_r5A53.pdf. Bản tiếng Nhật có giá trị chi phối; điều 30-4 liên quan đến loại hình công ty được quy định cụ thể. Truy cập ngày 2/11/2026.

10. Brazil, Lei 8.906/1994, điều 16, bản hợp nhất hiện hành trên trang pháp luật của Phủ Tổng thống. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Hạn chế đối với quyền sở hữu và hoạt động của cơ sở hành nghề luật. Truy cập ngày 2/11/2026.

việc không giới hạn. Thỏa thuận cần giải thích điều kiện sử dụng, nội dung loại trừ, thời gian phản hồi, giới hạn sử dụng và cách xử lý khi vụ việc cần tư vấn riêng. Thuê bao là cơ chế tính phí; ABS là một loại hình được xác định trong khuôn khổ quản lý nghề nghiệp.

Ví dụ phân tích

Tessellate — Law company qua các con số

Tessellate hoạt động tại một khu vực pháp lý hư cấu cho phép cơ cấu sở hữu của mình. Đơn vị tuyển dụng 15 luật sư và 10 nhân sự khác, gồm ba kỹ sư và hai chuyên gia sản phẩm, thiết kế. Luật sư nhận lương 90.000–150.000 và có thể được cấp quyền chọn cổ phần; không có vị trí partner hoặc chỉ tiêu giờ công việc có tính phí cho từng cá nhân.

Cơ cấu vốn được thể hiện trên cơ sở pha loãng hoàn toàn (*fully diluted*): nhà sáng lập 60%, nhà đầu tư vốn hạt giống 25% và quỹ quyền chọn cổ phần dành cho nhân viên 15%. Cơ sở này giả định các cổ phần tiềm năng liên quan được phát hành. Quỹ quyền chọn chưa phát hành không phải cổ đông hiện hữu và tự nó không có quyền biểu quyết.

Trong năm minh họa, doanh thu là 6,0 triệu, chi phí 5,2 triệu và lợi nhuận hoạt động 0,8 triệu, tương ứng 13,3%. Giả định không phân phối lợi nhuận. Tăng trưởng doanh thu 40% đòi hỏi lập kế hoạch tuyển dụng và chi cho sản phẩm trước khi thu được dòng tiền tương ứng. Vốn góp từ bên ngoài là một nguồn tài trợ có thể sử dụng; chỉ riêng tăng trưởng chưa chứng minh rằng nguồn vốn ấy là cần thiết.

Cơ sở: hư cấu; một năm; kế toán dồn tích; lợi nhuận hoạt động trước thuế và trước các chi phí tài chính chưa được tính trong ví dụ.

Bảng 5.2 *Cơ cấu doanh thu của Tessellate*

Dịch vụ	Số lượng	Giá	Doanh thu năm	Tỷ trọng
Hỗ trợ thuê bao cho doanh nghiệp đang mở rộng quy mô	50 khách hàng thuê bao	3.000 mỗi tháng	1,8 triệu	30%
Gói hợp đồng cho doanh nghiệp nhỏ	1.500 gói	1.200 mỗi gói	1,8 triệu	30%
Công việc tuân thủ doanh nghiệp với khối lượng lớn	Nhiều dự án	Thỏa thuận theo dự án	2,4 triệu	40%
Tổng			**6,0 triệu**	**100%**

Cơ sở: hư cấu; một năm; kế toán dồn tích. Số lượng giả định các thuê bao hoạt động đủ năm. Hai dòng dịch vụ thuê bao và gói hợp đồng cộng lại tạo ra 60% doanh thu.

Với một gói hợp đồng tiêu chuẩn, khách hàng điền bảng hỏi; phần mềm tạo bản dự thảo từ các mẫu được duy trì, cập nhật; sau đó luật sư kiểm tra tình tiết, ngoại lệ và văn bản cuối cùng. Quy trình thay đổi phần việc cần làm để tạo ra tư vấn, chứ không loại bỏ nhu cầu đánh giá chuyên môn. Hiệu quả phụ thuộc vào việc chọn đúng vụ việc và nhận diện những trường hợp không phù hợp với dịch vụ tiêu chuẩn.

Theo dòng tiền

Một gói dịch vụ, ba kết quả thực hiện

Trường hợp	Chi phí lao động của luật sư	Tổng chi phí phân bổ	Phần dư từ việc thực hiện	Phần dư tính theo giá bán
Theo thiết kế ban đầu	450	700	500	41,7%
Chi phí lao động tăng một nửa	675	925	275	22,9%
Chi phí lao động giảm một phần ba	300	550	650	54,2%

Cơ sở: hư cấu; giá 1.200; chi phí nền tảng phân bổ 150 và chi phí chung phân bổ 100 không đổi. Cột lao động thể hiện số tiền, không phải số giờ. Với 1.500 gói, thay đổi duy trì ở mức 100 trong chi phí phân bổ mỗi gói làm phần dư tính theo cách này thay đổi 150.000. Số tiền mặt thực sự tiết kiệm được phụ thuộc vào khả năng giảm các chi phí đó hoặc sử dụng năng lực được giải phóng cho công việc khác.

Nhà cung cấp chịu chi phí vượt dự kiến trong phạm vi công việc cố định. Có thể bảo vệ hiệu quả kinh doanh bằng cách cải thiện khâu tiếp nhận, mẫu và rà soát, hoặc thỏa thuận phí riêng cho phần việc thực sự bổ sung. Việc thu thêm chỉ vì quy trình của chính nhà cung cấp kém hiệu quả sẽ đi ngược kỳ vọng của khách hàng về giá cố định; vấn đề này còn phải được xét theo điều khoản đã thỏa thuận và quy tắc về phí áp dụng.

Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên về pháp luật lao động, minh họa sự khác nhau giữa công việc có giá cố định và dịch vụ thuê bao. LW thu 2.500 cho một lần rà soát chính sách nhân sự, còn Tessellate đưa một lần rà soát đủ điều kiện vào gói thuê bao 3.000 mỗi tháng.

Bảng 5.3 *Cùng một công việc rà soát dưới hai cơ chế tính phí*

Câu hỏi	LW: phí cố định	Tessellate: dịch vụ nằm trong thuê bao
Khoản thanh toán cho lần rà soát này	2.500, lập hóa đơn khi bàn giao	Không thu thêm nếu nằm trong hạn mức đã thỏa thuận
Chi phí phân bổ minh họa	1.400	900
Kết quả tính riêng cho công việc	Phần dư 1.100, tương ứng 44%	Đánh giá trong kết quả tổng thể của thuê bao
Rủi ro rà soát kéo dài hơn trong phạm vi đã định	LW chịu chi phí thực hiện vượt dự kiến	Tessellate chịu chi phí thực hiện vượt dự kiến
Công việc mới ngoài phạm vi	Thỏa thuận phí riêng	Loại trừ, tính giá riêng hoặc đưa vào gói cao hơn theo thỏa thuận

Cơ sở: minh họa hư cấu về chi phí dịch vụ; không phải biên lợi nhuận toàn hãng. Thời điểm lập hóa đơn và thanh toán là vấn đề khác với cách tính chi phí thực hiện.

Giả sử dịch vụ thông thường mỗi tháng của Tessellate cho một khách hàng thuê bao có chi phí 2.100. Mức phí 3.000 để lại 900 trước khi có công việc bổ sung. Nếu rà soát chính sách làm phát sinh thêm 900, phần dư sau phân bổ chi phí của tháng đó giảm về không. Khách hàng trả 36.000

cho cả năm thuê bao, nên giá trị nhận được phụ thuộc vào dịch vụ và khả năng đáp ứng trong suốt năm. Tessellate phải tính giá dựa trên mức sử dụng dự kiến và duy trì năng lực cho giai đoạn cao điểm; không thể suy ra khả năng sinh lời chỉ từ những tháng ít việc.

§ Hãng luật phân tán và nền tảng chia phí

Hãng luật trực tuyến hoặc làm việc phân tán không yêu cầu phần lớn luật sư làm tại một văn phòng trung tâm. Đó vẫn có thể là hãng luật thông thường chịu sự quản lý nghề nghiệp, có bộ máy điều hành trung tâm, bảo hiểm, giám sát và hợp đồng với khách hàng. Làm việc từ xa mô tả cách cung cấp dịch vụ, không phải sự miễn trừ trách nhiệm nghề nghiệp.

Trong nền tảng chia phí, luật sư giàu kinh nghiệm thường mang về và thực hiện công việc, còn đơn vị trung tâm cung cấp hệ thống, lập hóa đơn, hỗ trợ tuân thủ và các dịch vụ khác. Thù lao gắn với phí theo công thức đã thỏa thuận. Cách này có thể hấp dẫn luật sư muốn tự chủ mà không phải tự xây dựng mọi bộ phận hỗ trợ, nhưng phần phí nhận được phải trang trải các chi phí và rủi ro phân bổ cho họ.

Keystone Law Group plc, có cổ phiếu giao dịch trên thị trường AIM tại London, là một ví dụ có số liệu công bố. Thông báo kết quả năm tài chính 2026 mô tả các luật sư mang chức danh principal là người tự làm chủ và cho biết thù lao có thể lên tới 75% giá trị phí lập hóa đơn.[11] Mức tối đa không có nghĩa mọi luật sư đều nhận tỷ lệ đó, hoặc đó là thu nhập cá nhân ròng của họ.

Bảng 5.4 *Keystone Law Group, năm kết thúc ngày 31/1/2026*

Thước đo	Số liệu công bố	Điểm cần lưu ý khi đọc
Doanh thu	115,2 triệu GBP	Tăng 17,9% so với năm trước
Giá vốn dịch vụ	Khoảng 85,8 triệu GBP	Bao gồm thù lao trả cho việc thực hiện công việc pháp lý
Lợi nhuận gộp	Khoảng 29,3 triệu GBP	Trước chi phí vận hành trung tâm và các khoản khác
Lợi nhuận trước thuế theo báo cáo tài chính	Khoảng 14,7 triệu GBP	Kết quả kế toán được báo cáo trước thuế
Lợi nhuận trước thuế đã điều chỉnh	Khoảng 15,3 triệu GBP	Thước đo thay thế của công ty, có công bố các khoản điều chỉnh
Tiền tạo ra từ hoạt động	13,5 triệu GBP	Thước đo dòng tiền, khác với lợi nhuận
Luật sư principal tại cuối năm	491	Cộng thêm 163 nhân sự khác trực tiếp tạo doanh thu

Nguồn: thông báo kết quả và báo cáo thường niên năm tài chính 2026 của công ty.[11] Các số đã làm tròn có thể không cộng khớp hoàn toàn. Đơn vị tiền tệ là bảng Anh; kỳ báo cáo là năm tài chính, không phải năm dương lịch.

Bảng minh họa ba thói quen chung khi đọc báo cáo. Thứ nhất, đối chiếu đúng kỳ: mười một tháng của năm tài chính 2026 nằm trong năm dương lịch 2025. Thứ hai, phân biệt kết quả theo

11. Keystone Law Group plc, *Full Year Results for the Year Ended 31 January 2026*, ngày 29/4/2026, https://www.keystonelaw-ir.co.uk/content/news/archive/2026/290426.asp; *Annual Report and Accounts 2026*, phần phân tích tài chính và báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất, https://www.keystonelaw-ir.co.uk/annual-reports/2026/14.asp và https://www.keystonelaw-ir.co.uk/annual-reports/2026/49.asp. Kết quả do công ty công bố; các chỉ số đã điều chỉnh không phải thước đo kế toán chuẩn hóa. Truy cập ngày 2/11/2026.

báo cáo tài chính với kết quả đã điều chỉnh, đồng thời kiểm tra các khoản điều chỉnh thay vì coi kết quả sau điều chỉnh là thước đo chuẩn. Thứ ba, phân biệt lợi nhuận gộp, lợi nhuận trước thuế và dòng tiền hoạt động. Mỗi thước đo trả lời một câu hỏi khác về doanh nghiệp.

Không nên so sánh trực tiếp biên lợi nhuận của Keystone với mức 39% của hãng hợp danh C&O. Keystone đã ghi nhận khoản trả cho công việc của luật sư vào chi phí; lợi nhuận minh họa của C&O được tính trước khi trừ thù lao cho công việc của chính equity partner, tức partner có phần sở hữu trong hãng. Sự khác biệt về cơ sở kế toán làm việc so sánh phức tạp hơn. Muốn so sánh có ý nghĩa phải điều chỉnh cả hai yếu tố này (xem Chương 11).

Mô hình phân tán cũng không bảo đảm tổ chức ít tầng nấc. Luật sư cấp cao có thể phát triển nhóm riêng, còn bộ máy điều hành trung tâm vẫn chịu trách nhiệm về hệ thống của hãng. Với luật sư trẻ, câu hỏi quan trọng là ai giao việc, đào tạo và giám sát, thay vì đồng nghiệp có cùng ngồi trong một tòa nhà hay không.

Mô hình công phục vụ nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng

Một số cách cung cấp dịch vụ mới hướng đến khả năng tiếp cận công lý thay vì lợi nhuận thương mại. Civil Resolution Tribunal của British Columbia cung cấp quy trình trực tuyến cho một số tranh chấp xác định, gồm yêu cầu dân sự có giá trị nhỏ đến 5.000 CAD, được thiết kế để người dân sử dụng mà không bắt buộc có luật sư.[12] Đây là cơ quan tài phán công, không phải ALSP tư vấn cho một bên.

Department of Justice của Ấn Độ vận hành Tele-Law, kết nối người dân với luật sư trong danh sách của chương trình thông qua nền tảng số và các điểm tiếp cận tại địa phương. Bảng theo dõi ghi nhận hơn 11,4 triệu lượt được tạo điều kiện tiếp cận tư vấn tính đến ngày 30/9/2026.[13] Đây là số lượt dịch vụ theo ghi nhận hành chính, không chứng minh mọi vấn đề pháp lý đều đã được giải quyết. Cả hai ví dụ mở rộng thảo luận ra ngoài cách tính phí của nhà cung cấp tư nhân.

§ Hãng luật truyền thống sử dụng phương thức cung cấp dịch vụ thay thế như thế nào?

Hãng luật có thể lập đơn vị thực hiện công việc riêng, mua dịch vụ từ đơn vị khác hoặc kết hợp hai cách. Đơn vị thuộc sở hữu hoàn toàn đôi khi được gọi là trung tâm nội bộ (*captive centre*). Đơn vị liên kết (*affiliate*) là khái niệm rộng hơn, có thể mô tả nhiều mức độ sở hữu và tích hợp. Đặt đơn vị ở nơi có chi phí lương và mặt bằng thấp hơn có thể cải thiện hiệu quả kinh tế, nhưng cung cấp dịch vụ tốt còn đòi hỏi giám sát, hệ thống an toàn và công việc phù hợp.

Nghiên cứu ALSP năm 2025 có phỏng vấn các đơn vị thuộc hãng luật như A&O Shearman AD&S, Ashurst Advance và Pinsent Masons Vario.[1] Sự hiện diện của họ cho thấy cung cấp dịch vụ theo phương thức thay thế và mô hình hãng luật truyền thống không loại trừ nhau. Câu hỏi cần đặt ra là một vụ việc cụ thể đi qua các bộ phận như thế nào, khách hàng đã được thông báo điều gì hoặc đã cho phép những gì.

Khi thuê ngoài, hãng vẫn chịu các nghĩa vụ mà quy tắc áp dụng đặt lên mình. Hợp đồng với nhà cung cấp cần đề cập năng lực, bảo mật, an toàn thông tin, cơ chế báo cáo lên cấp có thẩm quyền, hồ

12. Civil Resolution Tribunal, British Columbia, trang chủ và các nhóm yêu cầu được liệt kê. https://civilresolutionbc.ca/. Giới hạn đối với yêu cầu giá trị nhỏ không mô tả mọi nhóm việc thuộc thẩm quyền của cơ quan này. Truy cập ngày 2/11/2026.

13. Department of Justice, India, *Tele-Law*, bảng theo dõi, số lũy kế tại ngày 30/9/2026. https://www.tele-law.in/. Số lượt được tạo điều kiện tiếp cận tư vấn theo ghi nhận hành chính, không phải kết quả được đo lường độc lập. Truy cập ngày 2/11/2026.

sơ và tính liên tục. Quy tắc nghề nghiệp, pháp luật dữ liệu hoặc thỏa thuận dịch vụ có thể yêu cầu khách hàng đồng ý hoặc được thông báo; câu trả lời có thể khác nhau theo công việc và khu vực pháp lý. Đơn vị liên kết nội bộ cũng cần cơ chế rõ ràng; cùng chủ sở hữu không loại bỏ rủi ro vận hành.

Trong sách, C&O có 25% doanh thu phí từ các cơ chế tính phí thay thế, còn LW cung cấp danh mục dịch vụ phí cố định. Cả hai thay đổi đều không nhất thiết làm đổi cơ cấu sở hữu hoặc tư cách nghề nghiệp. Một hãng có thể cải tiến quy trình cung cấp dịch vụ mà vẫn giữ cùng nhóm khách hàng và cơ cấu hợp danh. Việc cải tiến có trở thành thay đổi mô hình kinh doanh rộng hơn hay không phụ thuộc vào cách định giá, nhân sự, động lực và đầu tư cùng phát triển.

§ Phân chia công việc mà vẫn giữ rõ trách nhiệm

Trở lại danh mục hợp đồng với nhà cung cấp tiếp nhận qua thương vụ mua lại. Tách nhỏ dịch vụ (*unbundling*) là chia một dịch vụ lớn thành các phần để những người hoặc nhà cung cấp khác nhau thực hiện. Bảng 5.5 minh họa một cách phân công; đây không phải kết luận pháp lý về trách nhiệm.

Bảng 5.5 *Phân chia danh mục hợp đồng giữa các nhà cung cấp*

Thành phần công việc	Đơn vị chủ trì thực hiện	Nhiệm vụ kiểm tra hoặc điều phối chính	Trách nhiệm cần xác định
Chiến lược pháp lý và ngoại lệ khó	C&O	Partner rà soát kiến nghị	Nghĩa vụ tư vấn và điều phối đã thỏa thuận của C&O
Kế hoạch, ngân sách và quyết định kinh doanh	Nhóm vận hành pháp lý của khách hàng	Người đứng đầu pháp chế phê duyệt ưu tiên	Quyền quyết định nội bộ và cơ chế báo cáo lên cấp có thẩm quyền
Rà soát lặp lại	Nhóm ALSP	Người giám sát kiểm tra; trường hợp ngoại lệ và mẫu kiểm tra được chuyển cho C&O	Nghĩa vụ dịch vụ của ALSP và phạm vi rà soát riêng của C&O
Sổ dữ liệu hợp đồng	ALSP sử dụng phần mềm	Luật sư được biệt phái xác nhận các trường dữ liệu và đối chiếu ngoại lệ	Chuẩn độ chính xác, nghiệm thu và trách nhiệm sửa lỗi
Văn bản sửa đổi hợp đồng	Nhóm pháp lý có hỗ trợ phần mềm	Luật sư có thẩm quyền phê duyệt văn bản cuối cùng	Nghĩa vụ của luật sư và pháp nhân tuyển dụng hoặc ký hợp đồng cung cấp dịch vụ

Cơ sở: cách tổ chức hư cấu. Hợp đồng, nghĩa vụ nghề nghiệp và pháp luật áp dụng quyết định trách nhiệm thực tế; nhiều bên có thể cùng chịu trách nhiệm cho một sai sót.

Khách hàng phải chi cho cả điều phối lẫn thực hiện. Nếu đơn vị rà soát trích xuất sai một điều khoản và bên tư vấn dựa vào đó mà không thực hiện bước kiểm tra đã thỏa thuận, trách nhiệm có thể được chia sẻ hoặc trở thành tranh chấp. Nên xác lập các bước kiểm tra cần thiết trước khi bắt đầu, thay vì cho rằng tên xuất hiện trong một cột của bảng đủ để giải quyết mọi câu hỏi về trách nhiệm.

Vì vậy, lựa chọn nhà cung cấp cần tập trung vào nhiệm vụ cụ thể và bằng chứng về năng lực thực hiện. Hãng truyền thống có thể có chuyên môn sâu và quy trình hoàn thiện; ALSP có thể sở hữu kiến thức chuyên biệt khó tìm ở nơi khác. Nhãn gọi không chứng minh bên nào nhanh hơn, rẻ hơn hoặc đáng tin cậy hơn.

Bảng 5.6 *Câu hỏi để so sánh các mô hình cung cấp dịch vụ*

Mô hình	Lợi thế tiềm năng cần tìm hiểu	Giới hạn hoặc yếu tố phụ thuộc cần xem xét
Hãng luật truyền thống	Tư vấn tích hợp và quan hệ khách hàng đã hình thành	Bố trí nhân sự, giá và khả năng xử lý hiệu quả công việc lặp lại
ALSP chuyên biệt	Chuyên môn quy trình và năng lực xử lý công việc xác định	Quyền cung cấp dịch vụ, ngoại lệ, kiểm soát chất lượng và điểm giao giữa các bên
Cơ sở hành nghề luật thuộc Big Four	Phối hợp với các chuyên môn khác	Cơ cấu địa phương, độc lập kiểm toán và chiều sâu của nhóm liên quan
Law company cung cấp dịch vụ dưới dạng sản phẩm	Phạm vi có thể dự đoán và quy trình lặp lại	Vụ việc không phù hợp với sản phẩm và chi phí duy trì sản phẩm
Nền tảng chia phí	Tiếp cận luật sư giàu kinh nghiệm và cách làm việc linh hoạt	Khả năng đáp ứng, tính liên tục của nhóm và giám sát từ trung tâm

Cơ sở: câu hỏi phân tích, không phải bảng xếp hạng hoặc khẳng định rằng mọi nhà cung cấp trong một nhóm đều có cùng thế mạnh.

Quan niệm và thực tế

Nhãn nhà cung cấp quyết định chất lượng

Chất lượng phụ thuộc vào năng lực, quy trình và rà soát. Nghiên cứu ALSP năm 2025 ghi nhận cả nhu cầu về chuyên môn sâu lẫn những lo ngại tiếp diễn của khách hàng về chất lượng và bảo mật.[1] Cảm nhận của bên mua không đo lường độ chính xác của công việc đã hoàn thành. Với từng dịch vụ, cần xem nhà cung cấp kiểm tra kết quả, xử lý ngoại lệ và sửa lỗi bằng cách nào.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Tìm hiểu tổ chức tự thực hiện phần việc nào và chuyển phần nào ra ngoài. ALSP, nền tảng hoặc law company có thể mở ra sự nghiệp pháp lý, nhưng cần hiểu rõ đào tạo, lộ trình phát triển và tư cách nghề nghiệp của vị trí.

Dành cho luật sư trẻ. Hiểu mục đích của quy trình mà mình được giao kiểm tra. Rà soát mẫu đòi hỏi biết mẫu có thể cho thấy điều gì và có thể bỏ sót điều gì. Báo cáo lỗi lặp lại và chỉ dẫn chưa rõ lên cấp phụ trách; sửa một tài liệu không khắc phục được bảng kiểm sai đang dùng cho hàng nghìn tài liệu khác.

§

Những điểm cần nhớ

- ALSP, law company và NewLaw là các tên gọi thị trường có phần chồng lấn, không phải loại hình pháp lý thống nhất trên toàn thế giới.
- Cả hãng truyền thống lẫn nhà cung cấp theo mô hình thay thế đều có thể sử dụng nhiều cách tính phí và cung cấp dịch vụ.

- Dịch vụ pháp lý của Big Four phụ thuộc vào quyền cung cấp dịch vụ tại địa phương và hạn chế về độc lập kiểm toán.
- Phí cố định chuyển rủi ro thực hiện công việc trong phạm vi đã định sang nhà cung cấp; dịch vụ thuê bao cũng cần giới hạn sử dụng rõ ràng.
- Chỉ so sánh kết quả tài chính sau khi kiểm tra thù lao, chính sách kế toán và kỳ báo cáo.
- Tách nhỏ dịch vụ đòi hỏi điều phối và rà soát rõ ràng; hợp đồng không xóa bỏ nghĩa vụ nghề nghiệp bắt buộc.

Giải thích thuật ngữ

ALSP: tên gọi thị trường cho nhà cung cấp dịch vụ pháp lý hoặc hỗ trợ công việc pháp lý theo mô hình thay thế.

Dịch vụ pháp lý được quản lý trọn quy trình (managed legal services): nhận trách nhiệm đối với dòng công việc đã thỏa thuận trong một thời gian.

Cung ứng luật sư linh hoạt (flexible lawyering): bổ sung luật sư hoặc năng lực chuyên môn liên quan trong thời gian tạm thời hoặc theo dự án.

Law company: tên gọi thương mại thường dùng cho nhà cung cấp kết hợp năng lực pháp lý, vận hành và công nghệ.

Mô hình chia phí: thù lao gắn với tỷ lệ phí đã thỏa thuận trong một hãng hoặc nền tảng có chức năng hỗ trợ.

Dịch vụ được sản phẩm hóa: dịch vụ xác định được cung cấp qua quy trình lặp lại, thường có giá cụ thể.

Thuê bao: khoản thanh toán định kỳ cho dịch vụ, quyền tiếp cận hoặc năng lực cung cấp đã thỏa thuận.

Tách nhỏ dịch vụ (unbundling): chia dịch vụ thành những phần có thể cung cấp riêng.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Trong một vụ việc quen thuộc, phần việc nào có thể được phân công khác đi mà không làm suy giảm giám sát hoặc trách nhiệm?
2. Những điều kiện cấp phép và hạn chế về tính độc lập nào áp dụng cho nhà cung cấp dự kiến và dịch vụ thực tế?
3. Với phí cố định hoặc thuê bao, công việc nào được bao gồm và ai chịu chi phí vượt dự kiến?

Đọc thêm

Thomson Reuters, Georgetown Law và Saïd Business School, *Alternative Legal Services Providers 2025*. Đọc định nghĩa và mẫu nghiên cứu trước khi sử dụng các ước tính.

Keystone Law Group plc, *Full Year Results for the Year Ended 31 January 2026*. So sánh lợi nhuận gộp, lợi nhuận theo báo cáo tài chính và dòng tiền.

Arizona Supreme Court, Administrative Order 2025-43. Ví dụ cụ thể về điều kiện cấp phép cho cơ sở hành nghề luật thuộc mạng lưới đa ngành.

Chương 6

Ai được sở hữu hãng luật? Quy định, nguồn vốn và các thử nghiệm

Chương này giải thích lý do hạn chế quyền sở hữu, những hướng cải cách chủ yếu và hệ quả tài chính đối với hãng luật.

Tessellate, law company hư cấu được giới thiệu ở Chương 5, có hai nhà sáng lập: một luật sư và một kỹ sư phần mềm. Cơ cấu vốn trên cơ sở pha loãng hoàn toàn (*fully diluted*) phân bổ 60% cho các nhà sáng lập, 25% cho nhà đầu tư giai đoạn đầu và 15% cho quỹ quyền chọn cổ phần dành cho nhân viên chưa được phát hành. Theo giả định chia đều giữa hai nhà sáng lập, mỗi người có 30% trên cơ sở đó. Quỹ quyền chọn thể hiện phần sở hữu tiềm năng trong tương lai; đây không phải cổ đông hiện hữu và tự nó không mang quyền biểu quyết.

Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại tổ chức theo mô hình hợp danh với 48 luật sư, có cơ chế khác. Cả mười equity partner — partner có phần sở hữu trong hãng — đều là luật sư. Partner là chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng luật; quyền sở hữu cụ thể phụ thuộc loại partner và thỏa thuận. Cả thỏa thuận hợp danh của C&O lẫn các quy tắc hư cấu điều chỉnh hoạt động của hãng đều dành quyền sở hữu cho luật sư. Kỹ sư của Tessellate có thể cung cấp dịch vụ cho C&O, nhưng không thể chỉ bỏ tiền ra mua một phần sở hữu trong hãng.

Sự khác biệt không chỉ ảnh hưởng đến người nhận lợi nhuận. Nó còn tác động đến cách huy động vốn, đãi ngộ nhân viên, quyết định đầu tư và ứng xử trước áp lực sinh lời. Đồng thời, sự khác biệt đặt ra câu hỏi quản lý thường gặp: cơ sở hành nghề luật nên bảo vệ quyền đánh giá chuyên môn độc lập như thế nào khi chủ sở hữu, bên cho vay hoặc đối tác thương mại đều có lợi ích riêng?

§ Vì sao nhiều hệ thống hạn chế quyền sở hữu?

Các hạn chế truyền thống thường điều chỉnh ba vấn đề liên quan: quyền sở hữu, chia phí dịch vụ pháp lý với người không phải luật sư và quyền chi phối đánh giá chuyên môn. Những quy tắc này có liên hệ nhưng không đồng nhất. Chẳng hạn, trả cho nhân viên một khoản thưởng gắn với lợi nhuận được phép không nhất thiết biến người đó thành chủ sở hữu hoặc cho phép họ chỉ đạo nội dung tư vấn pháp lý.

Quy tắc mẫu 5.4 của American Bar Association minh họa cách tiếp cận này. Về nguyên tắc, quy tắc cấm chia phí dịch vụ pháp lý với người không phải luật sư, cùng họ hành nghề theo mô hình hợp danh và một số hình thức để người không phải luật sư sở hữu hoặc quản lý cơ sở hành nghề. Quy tắc cũng cấm người giới thiệu, thuê hoặc trả tiền cho luật sư chi phối đánh giá chuyên môn của

luật sư. Có các ngoại lệ, trong đó có một số cơ chế trả thù lao cho nhân viên.[1] Đây là quy tắc mẫu, không phải đạo luật áp dụng trên toàn Hoa Kỳ: quy tắc được tiếp nhận tại khu vực pháp lý liên quan mới quyết định tình trạng pháp lý thực tế.

Lý do chủ yếu là tính độc lập nghề nghiệp. Luật sư có thể phải khuyên khách hàng không tiếp tục một giao dịch sinh lời, từ chối chỉ dẫn không phù hợp hoặc thực hiện nghĩa vụ đối với tòa án. Cơ quan quản lý lo ngại rằng chủ sở hữu chú trọng lợi nhuận có thể gây sức ép buộc cơ sở hành nghề cắt giảm phần việc cần thiết, bán dịch vụ không cần thiết hoặc nhận khách hàng không phù hợp. Bảo mật và xung đột lợi ích là những mối quan tâm khác khi người ngoài nghề tham gia quyết định.

Những lo ngại đó không chứng minh rằng sở hữu bởi luật sư loại bỏ được áp lực thương mại. Partner cũng muốn có thu nhập, khách hàng lớn có thể gây ảnh hưởng, và bên cho vay có thể đặt ra điều kiện khắt khe. Người tham gia không phải luật sư cũng không nhất thiết nằm ngoài mọi sự quản lý: một số hệ thống đặt họ dưới trách nhiệm cá nhân trước cơ quan quản lý nghề luật. Tranh luận tập trung vào cách kết hợp quy tắc sở hữu, nghĩa vụ, giám sát và thực thi sao cho bảo vệ khách hàng tốt nhất mà vẫn cho phép đầu tư hữu ích.

Bên ủng hộ mở rộng quyền sở hữu cho rằng tiếp cận vốn và kỹ năng chuyên môn khác có thể giúp hãng đầu tư vào công nghệ, quản lý và những dịch vụ cần thời gian mới sinh lời. Bên phản đối đặt câu hỏi liệu lợi ích đó có đến được nhóm khách hàng chưa được phục vụ đầy đủ hay không, và liệu quy tắc hành nghề có kiểm soát thỏa đáng những chủ sở hữu có động lực tài chính xung đột với nghĩa vụ nghề nghiệp hay không. Cả hai lập luận đều cần bằng chứng, thay vì giả định về phẩm chất của luật sư hoặc nhà đầu tư.

§ Các mức độ mở cửa quyền sở hữu

Có thể sắp xếp quy tắc sở hữu trên một phổ, dù các nhóm có phần chồng lấn. Một khu vực pháp lý có thể cho phép nhân viên không phải luật sư tham gia nhưng loại trừ nhà đầu tư thụ động; hoặc cho phép một cơ sở hành nghề có tư cách pháp nhân nhưng hạn chế mô hình hợp danh thông thường. Vì vậy, phải xem xét đồng thời hình thức pháp lý, người tham gia và hoạt động dự kiến.

1. American Bar Association, *Model Rule 5.4: Professional Independence of a Lawyer*, đoạn (a)–(d). https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_5_4_professional_independence_of_a_lawyer/. Văn bản mẫu, không phải pháp luật áp dụng toàn quốc. Truy cập ngày 2/11/2026.

Bảng 6.1 *Năm cách tiếp cận việc tham gia cơ sở hành nghề luật*

Cách tiếp cận	Nguyên tắc cơ bản	Khu vực pháp lý minh họa
Sở hữu bởi luật sư	Quyền sở hữu cơ sở hành nghề thuộc diện quản lý được dành cho luật sư, tùy các ngoại lệ địa phương	Brazil; các khu vực pháp lý Hoa Kỳ còn giữ hạn chế dựa trên Quy tắc mẫu 5.4
Hành nghề chung giữa các chuyên môn	Luật sư được hành nghề cùng một số người có chuyên môn khác, theo điều kiện	Đức
Người không phải luật sư tham gia có giới hạn	Người không phải luật sư được chấp thuận có thể nắm giữ lợi ích trong giới hạn quy định	Singapore
Sở hữu bên ngoài theo cơ chế cấp phép hoặc quản lý	Người không phải luật sư có thể sở hữu hoặc quản lý cơ sở được chấp thuận, với các biện pháp bảo đảm	Anh và Wales; Arizona; một số cơ cấu hành nghề tại Australia
Thử nghiệm quản lý	Các pháp nhân được chấp thuận hoạt động theo sự cho phép tạm thời và có giám sát	Cơ chế thử nghiệm quản lý nghề luật của Utah

Cơ sở: so sánh giản lược theo nội dung rà soát tháng 11/2026, không phải trình bày đầy đủ pháp luật từng nơi. Các ví dụ dưới đây giải thích những khác biệt chính.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Quyền sở hữu cụ thể hơn cách gọi "mở" hay "đóng"

Brazil: điều 16 của đạo luật về nghề luật không cho phép người không phải luật sư làm chủ sở hữu cơ sở hành nghề đã đăng ký, đồng thời hạn chế hoạt động và hình thức của các cơ sở này.[2]

Đức: điều 59c của Federal Lawyers' Act cho phép hành nghề chung với một số nhóm chuyên môn được chỉ định và những người hành nghề tự do khác đáp ứng điều kiện, cùng làm việc trong cơ sở, với yêu cầu bảo đảm tương thích với tính độc lập của luật sư. Quy định này không mở một con đường chung cho nhà đầu tư tài chính thụ động.[3]

Singapore: nhân viên không phải luật sư có thể xin đăng ký tư cách *regulated non-practitioner*, tức người không hành nghề luật nhưng chịu sự quản lý, và xin chấp thuận nắm giữ lợi ích. Khuôn khổ này giới hạn mức tham gia, trong đó có trần 25%, và đặt họ dưới chế độ kỷ luật nghề nghiệp. Hướng dẫn chính thức nêu rằng vị trí dự kiến đảm nhiệm nên là việc làm duy nhất của họ.[4]

Tại Anh và Wales, Legal Services Act 2007 đặt ra khuôn khổ cho các tổ chức được cấp phép thường gọi là ABS. Việc người không có tư cách được cấp quyền tham gia sở hữu hoặc quản lý, kể cả qua một số lợi ích gián tiếp, có thể khiến tổ chức thuộc diện phải được cấp phép theo cơ chế này. Các tiêu chí cụ thể chi tiết hơn nhiều so với quy tắc giản đơn rằng cứ có người không phải luật sư tham gia là phải xin cùng một giấy phép. Yêu cầu cấp quyền còn phụ thuộc dịch vụ cung cấp; một số dịch

2. Brazil, Lei 8.906/1994, điều 16, bản hợp nhất. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Truy cập ngày 2/11/2026.
3. Đức, Bundesrechtsanwaltsordnung, § 59c, cổng pháp luật liên bang hiện hành. https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__59c.html. Hành nghề chung giữa các chuyên môn vẫn phải đáp ứng yêu cầu tương thích và các điều kiện luật định khác. Truy cập ngày 2/11/2026.
4. Singapore Ministry of Law, *New Legal Services Regulatory Authority to Oversee All Law Practices in Singapore*, ngày 18/11/2015, đoạn 8, https://www.mlaw.gov.sg/news/press-releases/new-legal-services-regulatory-authority-to-oversee-all-law-pract/; phần hỏi đáp chính thức hiện hành về regulated non-practitioners, https://ask.gov.sg/mlaw/questions/cmf0tebqg01i7ed2hhgvb6dhq. Legal Profession Act và các quy tắc dưới luật điều chỉnh ngưỡng và thủ tục chấp thuận cụ thể. Truy cập ngày 2/11/2026.

vụ pháp lý không thuộc nhóm dành riêng cho người được cấp quyền có thể do doanh nghiệp không thuộc chế độ quản lý nghề luật cung cấp.[5]

Việc cấp phép ABS bắt đầu từ tháng 10/2011.[6] Với hãng thuộc sự quản lý của Solicitors Regulation Authority (SRA), yêu cầu chấp thuận áp dụng cho chủ sở hữu và người quản lý; cơ sở phải chỉ định người phụ trách tuân thủ hoạt động hành nghề và người phụ trách tuân thủ tài chính, hành chính. Lợi ích đáng kể (*material interest*) nhìn chung bao gồm ít nhất 10% cổ phần hoặc quyền biểu quyết, tính cả lợi ích liên quan trong công ty mẹ và những phần nắm giữ phải cộng gộp; cần xem đầy đủ các tiêu chí.[5] Tại ngày 31/10/2025, 1.294 trong tổng số 8.928 hãng do SRA quản lý có giấy phép ABS, tương đương khoảng 14,5%.[7] Đây là tỷ trọng trong nhóm hãng do SRA quản lý, không phải toàn bộ doanh nghiệp dịch vụ pháp lý tại Anh và Wales.

New South Wales, Victoria và Western Australia áp dụng Legal Profession Uniform Law thông qua pháp luật địa phương; Western Australia tham gia từ ngày 1/7/2022.[8] Theo hướng dẫn công bố của Victoria, cơ sở hành nghề luật có tư cách pháp nhân có thể có thành viên ban quản trị không phải luật sư, nhưng phải có ít nhất một principal được cấp quyền phù hợp. Một số cơ cấu không có tư cách pháp nhân cũng có thể bao gồm người không phải luật sư. Riêng loại hình *law firm* theo nghĩa hẹp của luật vẫn là hợp danh giữa những người hành nghề luật.[9] Vì vậy, phạm vi tham gia được phép phụ thuộc cơ cấu; dịch vụ phi pháp lý vẫn chịu các yêu cầu công bố thông tin và nghề nghiệp liên quan.

Arizona vận hành chế độ cấp phép ABS do tòa án quản lý. Bộ quy tắc được sửa đổi tháng 3/2026 định nghĩa *authorised person* bao gồm người có lợi ích kinh tế trực tiếp ít nhất 25% hoặc có quyền pháp lý thực hiện quyền quyết định. Định nghĩa lợi ích kinh tế còn bao gồm một số khoản thanh toán cho quản lý hoặc tài sản gắn với doanh thu hay lợi nhuận của hãng. ABS được cấp phép phải có luật sư phụ trách tuân thủ và tôn trọng tính độc lập nghề nghiệp.[10] Các quy định cho thấy vì sao cơ quan quản lý xem xét bản chất kinh tế và quyền kiểm soát, bên cạnh tên ghi trên giấy chứng nhận cổ phần.

Utah chọn hướng khác: cơ chế thử nghiệm có giám sát (*regulatory sandbox*) cho phép doanh nghiệp được chấp thuận thử cung cấp dịch vụ trong phạm vi được cho phép và giám sát. Khởi động năm 2020 rồi được gia hạn, chương trình dự kiến kết thúc ngày 14/8/2027. Tòa án thu hẹp chương trình năm 2024 và đóng nhánh chỉ thử nghiệm ABS vào cuối năm đó. Giai đoạn cuối được công bố

5. Solicitors Regulation Authority, *Firm authorisation*, cập nhật ngày 15/10/2025, các mục về tổ chức thuộc diện cấp phép, chấp thuận và lợi ích đáng kể. https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/firm-authorisation/. Hướng dẫn chính thức theo Legal Services Act 2007; phải áp dụng các tiêu chí luật định và quản lý chi tiết. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. Legal Services Board, *Alternative business structures*, trang lịch sử chương trình. https://legalservicesboard.org.uk/our-work/work-related-to-previous-years/alternative-business-structures. Dùng làm nguồn cho thời điểm bắt đầu ngày 6/10/2011. Truy cập ngày 2/11/2026.

7. Solicitors Regulation Authority, *Authorisation – Annual Report 2024/25*, công bố tháng 10/2026, bảng loại hình hãng tại ngày 31/10/2025. https://www.sra.org.uk/sra/research-publications/authorisation-annual-report-24-25/. 1.294 ÷ 8.928 = khoảng 14,5%; nguồn làm tròn thành 14%. Truy cập ngày 2/11/2026.

8. Legal Practice Board of Western Australia, *Uniform Law*. https://www.lpbwa.org.au/Uniform-Law. Khuôn khổ chung với các quy định áp dụng tại địa phương. Truy cập ngày 2/11/2026.

9. Victorian Legal Services Board + Commissioner, *Law practices offering non-legal services*. https://lsbc.vic.gov.au/lawyers/practising-law/running-law-practice/law-practices-offering-non-legal-services. Hướng dẫn về các cơ cấu cụ thể được phép và biện pháp bảo đảm. Truy cập ngày 2/11/2026.

10. Arizona Supreme Court, Arizona Code of Judicial Administration, § 7-209, bản tháng 3/2026, phần định nghĩa và yêu cầu đối với ABS. https://www.azcourts.gov/Portals/0/0/admcode/pdfcurrentcode/7-209%20Alternative%20Business%20Structures%2003_2026.pdf. Chỉ áp dụng tại Arizona; định nghĩa bao gồm một số khoản thanh toán dịch vụ gắn với doanh thu. Truy cập ngày 2/11/2026.

tháng 5/2026 ngừng nhận đơn mới từ ngày 29/5, trong khi tiếp tục xem xét những cải cách nào có thể trở thành lâu dài.[11]

Các ví dụ không cho thấy một xu hướng quốc tế đồng nhất hướng đến đầu tư không giới hạn. Chế độ cấp phép lâu dài, mô hình nhân viên sở hữu có giới hạn và thử nghiệm có thời hạn trả lời các câu hỏi chính sách khác nhau. Số pháp nhân được chấp thuận cũng không thể so sánh trực tiếp: một số danh sách bao gồm doanh nghiệp không hoạt động, công ty con hoặc những loại quyền khác nhau.

§ Phán quyết Halmer đã quyết định điều gì?

Tòa án Công lý Liên minh châu Âu xem xét lập luận về tính độc lập trong vụ *Halmer Rechtsanwaltsgesellschaft*, được quyết định ngày 19/12/2024. Đăng ký của một hãng luật Đức đã bị thu hồi sau khi một công ty Áo mua phần sở hữu nhằm đầu tư tài chính. Tòa án Đức chuyển câu hỏi đề nghị xác định liệu hạn chế đó có tương thích với pháp luật EU hay không.

Tòa xác định rằng pháp luật EU không ngăn cản quy định cấm của quốc gia đang được xem xét đối với việc chuyển cổ phần cho nhà đầu tư thuần tài chính không có ý định hành nghề chuyên môn đủ điều kiện trong hãng. Bảo vệ tính độc lập của hoạt động hành nghề luật có thể là lý do chính đáng cho hạn chế đó. Phán quyết cho phép cách tiếp cận này của quốc gia; không yêu cầu mọi nước thành viên EU cấm đầu tư bên ngoài.[12]

Vụ án liên quan đến các quy tắc Đức áp dụng cho giao dịch nền tảng của tranh chấp. Không nên hiểu phán quyết là cho phép bỏ qua yêu cầu về tính tương xứng, hoặc là quyết định cho mọi hình thức tham gia của người không phải luật sư. Một người thuộc nghề chuyên môn khác được phép, thực sự làm việc trong cơ sở, đặt ra câu hỏi quản lý khác với nhà đầu tư thụ động tìm kiếm lợi nhuận. Phân biệt này giải thích vì sao Đức có thể cho phép hành nghề đa ngành trong khi vẫn hạn chế sở hữu thuần tài chính.

§ Niêm yết và sở hữu bởi quỹ đầu tư tư nhân

Khi khuôn khổ quản lý cho phép, doanh nghiệp dịch vụ pháp lý có thể huy động vốn chủ sở hữu từ nhà đầu tư tư nhân hoặc thị trường đại chúng. Niêm yết trên thị trường chứng khoán cho phép nhà đầu tư giao dịch cổ phần, với điều kiện tuân thủ yêu cầu sở hữu và quản lý áp dụng. Việc niêm yết không biến công việc pháp lý thành hoạt động ngoài sự quản lý; pháp nhân hành nghề có thể nằm dưới một công ty mẹ niêm yết.

11. Utah Office of Legal Services Innovation, trang chủ chương trình, https://utahinnovationoffice.org/; *Phase 3 Implementation*, thông báo ngày 15/5/2026, https://utahinnovationoffice.org/phase-3-implementation/. Mô tả thời điểm kết thúc dự kiến, việc thu hẹp chương trình và ngừng nhận đơn; không giả định cải cách lâu dài sẽ được thông qua. Truy cập ngày 2/11/2026.

12. Court of Justice of the EU, *Halmer Rechtsanwaltsgesellschaft*, C-295/23, ngày 19/12/2024; thông cáo báo chí chính thức của Tòa số 202/24, https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2024-12/cp240202en.pdf. Thông cáo giải thích kết luận chính; chính bản án mới có giá trị pháp lý chi phối. Truy cập ngày 2/11/2026.

Bảng 6.2 *Ví dụ về niêm yết và thay đổi chủ sở hữu*

Thời điểm	Sự kiện	Ý nghĩa minh họa
21/5/2007	Cổ phiếu Slater and Gordon bắt đầu giao dịch trên Australian Securities Exchange	Cổ phần có thể được sở hữu rộng rãi trong một cơ cấu hành nghề được cấp quyền[13]
Tháng 4/2023	Slater and Gordon rời ASX sau thương vụ thâu tóm do Allegro hậu thuẫn	Doanh nghiệp có thể rời thị trường đại chúng mà vẫn giữ hình thức công ty[13]
4/10/2023	DWF hủy niêm yết và giao dịch sau khi được một công ty do Inflexion hậu thuẫn mua lại	Nhóm dịch vụ pháp lý niêm yết có thể chuyển sang sở hữu tư nhân[14]
Tháng 4/2026	Keystone công bố kết quả năm trong khi cổ phiếu tiếp tục giao dịch trên AIM	Sở hữu đại chúng có thể cùng tồn tại với mô hình cung cấp dịch vụ chia phí[15]

Những giao dịch này thay đổi chủ sở hữu và nguồn vốn. Tự thân chúng không biến công ty trở lại thành hãng hợp danh. Quỹ đầu tư tư nhân (*private equity*) thường đầu tư với dự kiến cuối cùng sẽ bán khoản đầu tư hoặc thu lợi bằng cách khác, nhưng thời điểm, phương thức tài trợ và cơ chế quản trị khác nhau giữa từng khoản đầu tư. Cổ đông đại chúng cũng kỳ vọng sinh lời, còn partner trực tiếp hành nghề phải cân bằng thu nhập hiện tại với giá trị tương lai của cơ sở.

Nghĩa vụ của cơ sở hành nghề vẫn tiếp tục tồn tại bất kể các kỳ vọng ấy. Văn kiện công ty, điều kiện quản lý và cách tổ chức điều hành phải bảo vệ những nghĩa vụ mà pháp luật không cho phép đặt dưới lợi ích cổ đông. Câu hỏi hữu ích là các nghĩa vụ vận hành thế nào trong quyết định thực tế: ai có thể từ chối chỉ dẫn, ai kiểm soát ngân sách cho phần việc cần thiết và điều gì xảy ra khi chủ sở hữu thương mại không đồng ý?

§ Bốn con đường khác nhau để tiếp nhận vốn bên ngoài

Vốn bên ngoài không phải lúc nào cũng gắn với sở hữu cơ sở hành nghề luật. Nhà đầu tư có thể mua cổ phần, cho vay, sở hữu doanh nghiệp dịch vụ hoặc tài trợ tranh tụng. Mỗi cách tạo ra quyền khác nhau và cần được phân tích pháp lý riêng.

13. Slater and Gordon, *Our history*, các mục ngày 21/5/2007 và tháng 4/2023. https://www.slatergordon.com.au/the-firm/our-history. Lịch sử do công ty công bố được dùng cho sự kiện niêm yết và thâu tóm của chính công ty; ở đây không đưa ra khẳng định độc lập rằng công ty đi đầu trên toàn thế giới. Truy cập ngày 2/11/2026.

14. DWF Group plc, *Delisting of DWF Group Plc Ordinary Shares*, thông báo RNS ngày 4/10/2023. https://www.investegate.co.uk/announcement/rns/dwf-group--dwf/delisting-of-dwf-group-plc-ordinary-shares-/7795567. Công bố của công ty về hủy niêm yết sau thương vụ mua lại do Inflexion hậu thuẫn. Truy cập ngày 2/11/2026.

15. Keystone Law Group plc, *Full Year Results for the Year Ended 31 January 2026*, ngày 29/4/2026. https://www.keystonelaw-ir.co.uk/content/news/archive/2026/290426.asp. Xem Chương 5 về so sánh tài chính. Truy cập ngày 2/11/2026.

Bảng 6.3 *Bốn cách đầu tư vào hoạt động pháp lý hoặc dịch vụ liên quan*

Cơ chế	Lợi ích nhà đầu tư kỳ vọng	Vấn đề chính cần xem xét
Góp vốn vào cơ sở hành nghề hoặc nhóm công ty mẹ	Khoản phân phối và tăng giá trị cổ phần	Chủ sở hữu được phép, chấp thuận, lợi ích gián tiếp và quyền kiểm soát
Tài trợ bằng nợ	Lãi và hoàn trả theo khoản vay	Cam kết, tài sản bảo đảm, quyền khi vi phạm nghĩa vụ, quyền kiểm soát hoặc lợi tức gắn với phí
Sở hữu công ty quản lý hoặc cung cấp dịch vụ	Phí cho dịch vụ đã thỏa thuận	Khoản thanh toán hoặc quyền kiểm soát có cấu thành chia phí bị cấm hay sở hữu gián tiếp hay không
Tài trợ tranh tụng của bên thứ ba	Lợi tức gắn với yêu cầu hoặc danh mục yêu cầu được tài trợ	Loại thủ tục được phép, điều kiện của bên tài trợ, xung đột và ảnh hưởng đến vụ việc

Cơ sở: mô tả kinh tế giản lược. Cơ chế kết hợp có thể thuộc nhiều hơn một dòng, và cách xử lý pháp lý có thể khác nhau.

Vay thông thường cho phép hãng tài trợ vốn lưu động hoặc đầu tư mà không tiếp nhận thêm chủ sở hữu vốn. Nhưng khoản vay vẫn có thể ảnh hưởng đến tính độc lập. Bên cho vay có thể đặt cam kết tài chính, nhận bảo đảm hoặc có thêm quyền khi bên vay vi phạm nghĩa vụ. Bộ quy tắc Arizona loại tài trợ bằng nợ khỏi định nghĩa lợi ích kinh tế khi bên cho vay không có quyền quyết định và cũng không có phần sở hữu thực tế.[10] Các hệ thống khác áp dụng tiêu chí riêng.

Trong cơ cấu công ty quản lý, nhà đầu tư sở hữu doanh nghiệp cung cấp mặt bằng, nhân sự, công nghệ, tiếp thị hoặc dịch vụ hành chính cho cơ sở do luật sư sở hữu. Cơ sở hành nghề giữ giấy phép và hợp đồng với khách hàng, nhưng cơ chế này vẫn có thể làm phát sinh lo ngại về công thức phí, quyền tiếp cận thông tin và quyền kiểm soát thực tế. Một khoản phí dịch vụ thương mại cố định và quyền hưởng phần lớn thu nhập phí pháp lý của hãng không nhất thiết được đối xử giống nhau. Chỉ riêng việc tồn tại các công ty tách biệt không giải quyết được hạn chế sở hữu hoặc chia phí.

Vì vậy, rà soát đầy đủ phải đi xa hơn hợp đồng chính. Ai kiểm soát tuyển dụng và chi tiêu? Cơ sở hành nghề có thể thay nhà cung cấp không? Ai sở hữu dữ liệu khách hàng và hệ thống? Chấm dứt thỏa thuận dịch vụ có thể khiến luật sư không hoàn thành được vụ việc đang xử lý hay không? Sự phụ thuộc trong vận hành có thể quan trọng ngay cả khi nhà đầu tư không có quyền biểu quyết chính thức tại cơ sở hành nghề.

Tài trợ tranh tụng lại là vấn đề khác. Một bên thứ ba tài trợ toàn bộ hoặc một phần chi phí của yêu cầu pháp lý để đổi lấy lợi tức đã thỏa thuận nếu thành công; đôi khi tài trợ cho cả danh mục. Bên đó không nhất thiết sở hữu hãng luật. Chẳng hạn, Singapore cho phép tài trợ của bên thứ ba đáp ứng điều kiện trong một số thủ tục được quy định, gồm trọng tài và một số thủ tục tại Singapore International Commercial Court, theo khuôn khổ luật định và biện pháp bảo đảm nghề nghiệp.[16] Ví dụ này không chứng minh rằng mọi vụ kiện, mọi bên tài trợ hoặc mọi điều khoản tài trợ đều được phép.

16. Singapore Ministry of Law, *Third-Party Funding to be Permitted for More Categories of Legal Proceedings in Singapore*, ngày 21/6/2021. https://www.mlaw.gov.sg/news/press-releases/2021-06-21-third-party-funding-framework-permitted-for-more-categories-of-legal-preceedings-in-singapore/. Đọc cùng Civil Law Act, điều 5B, và Civil Law (Third-Party Funding) Regulations 2017; chỉ áp dụng cho thủ tục được quy định và bên tài trợ đủ điều kiện. Truy cập ngày 2/11/2026.

§ Bằng chứng có thể và không thể cho thấy điều gì?

Bằng chứng về cải cách quyền sở hữu cần được diễn giải cẩn thận. Số doanh nghiệp được cấp phép đo lường mức tham gia, không đo chất lượng dịch vụ. Tỷ lệ khiếu nại thấp có thể đáng khích lệ, nhưng cũng có thể phản ánh nhận thức hạn chế, báo cáo chưa đầy đủ hoặc đặc điểm dịch vụ được cung cấp. Sử dụng công nghệ nhiều hơn không chứng minh khách hàng đạt kết quả tốt hơn hoặc trả giá thấp hơn.

Nghiên cứu năm 2023 của Legal Services Board, dựa trên phỏng vấn 1.310 tổ chức dịch vụ pháp lý trong năm 2022, nhận thấy ABS có xu hướng sử dụng nhiều hơn đối với bảy trong số mười ba công nghệ được khảo sát.[17] Đây là bằng chứng về mối liên hệ trong mẫu, không chứng minh sở hữu bên ngoài gây ra khác biệt. Những tổ chức vốn đã thiên về đầu tư có thể cũng có xu hướng chọn cơ cấu ABS cao hơn.

Quan niệm và thực tế

Quyền sở hữu quyết định hành vi nghề nghiệp

Sở hữu bởi luật sư hay đầu tư bên ngoài đều không bảo đảm việc hành nghề có đạo đức. Đánh giá giữa kỳ năm 2025 của IAALS về thử nghiệm Utah ghi nhận 14 khiếu nại của người tiêu dùng tính đến tháng 1/2024, trong đó chín khiếu nại liên quan đến các nhóm thiệt hại cho người tiêu dùng đã được định nghĩa. Ba cuộc kiểm toán chất lượng hoàn tất không phát hiện thiệt hại đáng kể trong các dịch vụ được kiểm tra, nhưng nhóm đánh giá cũng ghi nhận dữ liệu chất lượng còn hạn chế và thiếu bộ dữ liệu có thể so sánh trực tiếp của cơ sở hành nghề truyền thống.[18]

Những kết quả này bổ sung thông tin cho tranh luận nhưng chưa giải quyết được tranh luận. Khiếu nại không đo lường đầy đủ thiệt hại thực tế; kết quả của một chương trình thử nghiệm có đối tượng được chọn không xác lập được tác động của mọi mô hình sở hữu trên mọi thị trường.

Phép so sánh thuyết phục hơn cần theo dõi công việc, khách hàng và rủi ro tương tự qua thời gian, đồng thời xét giá, chất lượng dịch vụ, sức chống chịu tài chính và khả năng tiếp cận. Cũng cần tách tác động của quyền sở hữu khỏi tác động của công nghệ, quản lý và quy định. Khi đánh giá một hãng cụ thể, cơ chế kiểm soát và kết quả thực tế hữu ích hơn giả định rằng chỉ cần biết loại hình sở hữu là đủ để kết luận.

§ Quyền sở hữu tác động đến tài chính hãng luật như thế nào?

Hạn chế quyền sở hữu giới hạn những người mà hãng có thể huy động vốn góp. Chúng không buộc partner phân phối toàn bộ lợi nhuận, không ngăn đầu tư dài hạn có kỷ luật và không cấm vay thông thường. Trong khuôn khổ pháp luật và thuế áp dụng, thỏa thuận hợp danh và lựa chọn kinh doanh quyết định chủ sở hữu góp bao nhiêu vốn và giữ lại bao nhiêu.

17. Legal Services Board, *Technology and Innovation in Legal Services*, tóm lược nghiên cứu năm 2023, phỏng vấn tiến hành năm 2022. https://legalservicesboard.org.uk/research/use-of-technology-and-innovation. Mối liên hệ trong khảo sát lịch sử, không phải ước tính toàn cầu hiện tại hoặc kết luận nhân quả. Truy cập ngày 2/11/2026.

18. Logan Cornett, Jessica Bednarz và James Teufel, IAALS, ***An Interim Evaluation of Utah's Legal Regulatory Sandbox, Part 3: Outcomes Evaluation***, tháng 11/2025, trang 25–28. https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/utah_interim_outcomes_evaluation.pdf. Kết quả về khiếu nại và kiểm toán tính đến tháng 1/2024; dữ liệu chất lượng hạn chế và không có bộ dữ liệu đối chứng tương đương. Truy cập ngày 2/11/2026.

Dù vậy, mâu thuẫn thực tế rất rõ. Tiền để lại trong hãng hợp danh nhằm đầu tư tương lai là tiền partner chưa thể rút ra. Nếu dự kiến nghỉ hưu hoặc rời hãng trước khi khoản đầu tư mang lại kết quả, partner có thể đánh giá giá trị của khoản đầu tư khác với đồng nghiệp trẻ. Công ty do nhà đầu tư sở hữu gặp mâu thuẫn tương tự giữa phân phối hiện tại, trả nợ và tăng trưởng. Mô hình sở hữu khác nhau làm thay đổi động lực, không xóa bỏ chúng.

Theo dòng tiền

C&O và Tessellate

Khoản mục	C&O	Tessellate
Cơ sở sở hữu	10 equity partner đều là luật sư	Pha loãng hoàn toàn: nhà sáng lập 60%, nhà đầu tư 25%, quỹ quyền chọn 15%
Vốn được nêu trong mô hình	10 × 150.000 = 1,5 triệu vốn của partner	Vốn hạt giống và vốn của nhà sáng lập; không xác định số tiền
Tài trợ ngân hàng	Hạn mức 1,0 triệu; dư nợ đã rút bình quân 0,4 triệu	Không giả định vay trong ví dụ này
Lợi nhuận báo cáo năm	7,0 triệu trước thù lao equity partner	0,8 triệu lợi nhuận hoạt động sau tiền lương luật sư được tuyển dụng
Tiền chủ sở hữu rút trong năm	6,6 triệu	Giả định không phân phối
Lợi nhuận chưa phân phối	0,4 triệu chờ hoàn tất báo cáo năm và quyết định phân phối	0,8 triệu giữ lại trong doanh nghiệp

Cơ sở: hư cấu; một năm. C&O dùng quy ước báo cáo giản lược theo cơ sở tiền của sách, còn Tessellate dùng kế toán dồn tích. Không thể so sánh trực tiếp các chỉ số lợi nhuận. Khoản 0,4 triệu tại C&O là lợi nhuận tạm thời chưa phân phối, không phải giả định về khoản bổ sung lặp lại vào vốn dài hạn. Lợi nhuận giữ lại không nhất thiết là tiền mặt có thể chi tiêu.

Chi phí công nghệ hằng năm 0,6 triệu của C&O đã nằm trong các chi phí trừ đi để tính ra 7,0 triệu lợi nhuận. Đem chi phí đó so với 0,4 triệu còn lại rồi coi chênh lệch là thiếu hụt vốn sẽ tính chi phí công nghệ hai lần. Khoản đầu tư mới cần dự báo tiền mặt riêng, có xét chi tiêu bổ sung, thời điểm thanh toán và nguồn tiền sẵn có của hãng.

Phân tích lock-up cũng cần sự chặt chẽ ấy. Lock-up là thời gian phí chưa chuyển thành tiền; theo các thước đo quản trị của sách, khoảng 5,2 triệu của C&O đang nằm ở công việc chưa lập hóa đơn (work in progress — WIP) và hóa đơn chưa được thanh toán (xem Chương 13). Số tiền được định giá trên cơ sở doanh thu đã nêu; nó không đồng nhất với tiền mặt đã chi để thực hiện công việc. Kế hoạch tài trợ còn phải xét thời điểm thu tiền, chi phí, các khoản phải trả và hạn mức tín dụng, thay vì coi toàn bộ con số ấy là một nhu cầu tiền mặt riêng biệt.

Tessellate giữ lại lợi nhuận minh họa để hỗ trợ tăng trưởng, nhưng khả năng tạo tiền phụ thuộc vào vốn lưu động, chi đầu tư tài sản, thuế và các biến động khác. Cổ đông có thể chấp nhận chưa nhận phân phối để đổi lấy giá trị kỳ vọng trong tương lai. Giá trị ấy không được bảo đảm, và phát hành thêm vốn cổ phần có thể làm giảm tỷ lệ sở hữu của người hiện hữu. Tương tự, partner C&O

đặt vốn cá nhân vào rủi ro và phải quyết định khoản đầu tư bổ sung có đáng để giảm tiền rút hoặc vay thêm hay không.

Góc nhìn thực hành

Đánh giá vốn qua quyền và kỳ vọng gắn với nó. Partner trực tiếp hành nghề có thể kỳ vọng thu nhập đều đặn, bên cho vay kỳ vọng thanh toán theo hợp đồng, còn nhà đầu tư vốn cổ phần tìm kiếm khoản phân phối hoặc tăng giá trị. Mỗi bên đều có thể ảnh hưởng đến quyết định kinh doanh. Câu hỏi nghề nghiệp cốt lõi là những kỳ vọng ấy có còn cho phép luật sư đưa ra đánh giá độc lập, thực hiện nghĩa vụ và từ chối công việc khi cần hay không.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Tìm hiểu ai sở hữu cơ sở hành nghề và ai phê duyệt đầu tư vào đào tạo, hệ thống, dịch vụ mới. Hỏi cách bảo vệ quyết định chuyên môn khi quyết định đó xung đột với ưu tiên thương mại.

Dành cho luật sư trẻ. Quyền sở hữu định hình những cơ hội ở các vị trí cao hơn. Trở thành partner có thể đòi hỏi góp vốn; đơn vị theo hình thức công ty có thể cung cấp lương, cơ hội thăng tiến và quyền chọn. Quyền chọn là quyền có điều kiện để mua cổ phần, không phải lời hứa về thu nhập partner hay khoản thanh toán được bảo đảm.

§

Những điểm cần nhớ

- Quyền sở hữu, chia phí dịch vụ pháp lý và quyền chi phối đánh giá chuyên môn là những vấn đề quản lý có liên hệ nhưng riêng biệt.
- Quy tắc khác nhau theo khu vực pháp lý, hình thức, người tham gia và dịch vụ; gọi "mở" hoặc "đóng" đều chưa mô tả đầy đủ.
- *Halmer* cho phép hạn chế quốc gia được xem xét; không áp đặt lệnh cấm sở hữu trên toàn EU.
- Vốn góp, nợ, cơ cấu công ty dịch vụ và tài trợ tranh tụng cần được phân tích riêng.
- Bằng chứng về mức tham gia hoặc số khiếu nại thấp không chứng minh quan hệ nhân quả hay việc không có thiệt hại.
- Sở hữu ảnh hưởng đến tài trợ và động lực, nhưng đầu tư và phân phối vẫn là lựa chọn quản lý.

Giải thích thuật ngữ

Hạn chế quyền sở hữu: quy tắc giới hạn người được nắm giữ lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp trong cơ sở hành nghề luật.

Hạn chế chia phí dịch vụ pháp lý: quy tắc giới hạn việc phân chia phí cho một số người, thường là người không phải luật sư.

Hành nghề đa ngành: kết hợp luật sư và người có chuyên môn khác trong một cơ cấu được phép.

Alternative business structure (ABS): loại hình trong khuôn khổ quản lý cho phép người không phải luật sư tham gia theo cách xác định và theo cơ chế cấp phép.

Regulatory sandbox: thử nghiệm có giám sát, cấp những quyền xác định trong thời gian có giới hạn.

Cơ cấu công ty quản lý: doanh nghiệp dịch vụ riêng hỗ trợ cơ sở hành nghề luật theo hợp đồng.

Tài trợ tranh tụng: tài trợ chi phí của một hoặc nhiều yêu cầu pháp lý để đổi lấy lợi ích kinh tế đã thỏa thuận.

Cơ sở pha loãng hoàn toàn (fully diluted): cách tính sở hữu giả định các cổ phần tiềm năng xác định, chẳng hạn từ quyền chọn, được phát hành hoặc quyền được thực hiện.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Quy tắc nào về sở hữu, chia phí và kiểm soát áp dụng cho một hãng luật mà bạn biết?
2. Mỗi nguồn vốn tạo ra những quyền gì, kể cả quyền khi vi phạm nghĩa vụ hoặc khi thoái vốn?
3. Hãng sẽ tài trợ khoản đầu tư mới thế nào mà không nhầm lẫn chi phí năm, lợi nhuận giữ lại và tiền mặt?

Đọc thêm

ABA Model Rule 5.4, đọc cùng các quy tắc thực sự được tiếp nhận tại khu vực pháp lý Hoa Kỳ liên quan.

Court of Justice of the EU, *Halmer Rechtsanwaltsgesellschaft*, C-295/23, ngày 19/12/2024. Phân biệt việc cho phép quốc gia áp dụng hạn chế với yêu cầu bắt buộc phải áp dụng.

IAALS, *An Interim Evaluation of Utah's Legal Regulatory Sandbox* (2025). Xem xét phương pháp và giới hạn bên cạnh kết quả.

Phần

III

Con người và vận hành

Chương 7
Lộ trình nghề nghiệp: Cấp bậc, chức danh, tuyển dụng và thăng tiến

Chương 8
Từ yêu cầu đầu tiên đến đóng hồ sơ: Một vụ việc được xử lý thế nào

Chương 9
Tổ chức công việc: Phân công, tri thức, chất lượng và đội ngũ hỗ trợ luật sư

Chương 10
Ai có quyền quyết định: Quản trị, điều hành và quyền từ chối

Chương 7

Lộ trình nghề nghiệp: Cấp bậc, chức danh, tuyển dụng và thăng tiến

Chương này giải thích những cơ cấu nghề nghiệp phổ biến, cách hãng luật đào tạo và đề bạt luật sư, cùng các lựa chọn ngoài con đường trở thành partner.

Website của một hãng luật có thể cung cấp nhiều thông tin về đội ngũ, nhưng chỉ nhìn chức danh thường chưa đủ để hiểu cách tổ chức vận hành. Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách, 14 người mang chức danh partner — chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng luật. Chỉ mười người trong số đó có phần sở hữu. Các chức danh *trưởng nhóm chuyên môn*, *managing partner* và *senior partner* mô tả những trách nhiệm có thể đồng thời do các chủ sở hữu đảm nhiệm.

Với người mới gia nhập, những khác biệt này có ý nghĩa thực tế: ai giao việc, ai kiểm tra, ai quyết định thăng chức và ai được chia lợi nhuận. Một associate, tức luật sư ở cấp chuyên môn dưới partner trong cơ cấu thông thường, muốn tiến lên cần hiểu cả năng lực mà vị trí mới đòi hỏi lẫn lý do hãng luật cần vị trí đó.

Chương này bắt đầu từ mô hình thang bậc nghề nghiệp, đồng thời ghi nhận rằng nhiều hãng có hơn một con đường phát triển. Tiến bộ có thể là chuyên môn sâu hơn, trách nhiệm lớn hơn với khách hàng, năng lực lãnh đạo đội ngũ hoặc quyền sở hữu. Các kết quả này thường đi cùng nhau, nhưng không kết quả nào tự động phát sinh chỉ từ việc đổi chức danh.

§ Tám cấp bậc và bốn loại thông tin

Nhiều hãng luật thương mại phân chia luật sư thành những cấp bậc tương đối rõ. Bảng 7.1 minh họa cách công việc chuyên môn, trách nhiệm giám sát, phát triển kinh doanh và thu nhập có thể thay đổi theo từng cấp. Bảng giúp xác định những điều cần tìm hiểu, chứ không phải cơ cấu nghề nghiệp mà mọi hãng đều áp dụng.

Bảng 7.1 *Một thang bậc nghề nghiệp thường gặp*

Cấp bậc	Công việc điển hình	Mức tự chủ và giám sát	Phát triển kinh doanh	Giờ làm việc và cơ chế thu nhập	Trách nhiệm, rủi ro
Người tập sự	Nghiên cứu, soạn bản đầu, rà soát tài liệu, ghi chép	Mọi sản phẩm đều được kiểm tra	Học cách tìm kiếm khách hàng	Lương tập sự; thời gian thường bị giảm khi lập hóa đơn	Quyền hạn hạn chế; vẫn có nghĩa vụ cá nhân
Associate cấp đầu	Các nhiệm vụ cụ thể trong vụ việc	Được kiểm tra sát; thường xuyên hỏi ý kiến	Xây dựng quan hệ với người cùng cấp	Đủ chỉ tiêu giờ; lương theo nhóm thâm niên	Chịu trách nhiệm về công việc của mình dưới sự giám sát
Associate cấp trung	Phụ trách từng mảng; xử lý vấn đề thường lệ với khách hàng	Kiểm tra cấp dưới; xin ý kiến về vấn đề cần phán đoán	Viết bài, thuyết trình, hỗ trợ chào dịch vụ	Xét giờ và chất lượng; thưởng thường gắn với cả hai	Giám sát công việc của người khác
Associate cấp cao	Điều hành vụ việc hằng ngày; quản lý ngân sách	Ít kiểm tra chi tiết hơn; báo cáo các quyết định quan trọng	Được kỳ vọng tạo ra một phần công việc mới	Giờ làm việc, khả năng chuyển công việc thành phí và phản hồi khách hàng	Chịu trách nhiệm về sản phẩm của nhóm
Counsel	Chuyên gia tư vấn hoặc người quản lý vụ việc cấp cao	Phê duyệt trong giới hạn được giao	Tùy vị trí: chuyên gia hoặc ứng viên partner	Lương và thưởng; vẫn theo dõi giờ	Phê duyệt trong lĩnh vực chuyên môn
Partner hưởng lương (salaried partner)	Dẫn dắt vụ việc và nhóm phục vụ khách hàng	Quyền hạn ở cấp partner, thường chưa có đầy đủ quyền biểu quyết	Được kỳ vọng có khách hàng gắn bó	Phần thu nhập cố định hoặc lương, đôi khi có thưởng	Chức danh có thể kéo theo hệ quả pháp lý (xem Chương 3)
Equity partner — partner có phần sở hữu	Dẫn dắt quan hệ khách hàng; xác lập định hướng	Giám sát; chịu trách nhiệm trước các partner khác	Tạo công việc cho người khác	Chia lợi nhuận; đánh giá phí và khách hàng nhiều hơn số giờ	Vốn và lợi nhuận có thể chịu rủi ro
Senior partner, managing partner hoặc partner sáng lập	Lãnh đạo hãng hoặc chủ trì hoạt động của tập thể partner	Chịu trách nhiệm trước tập thể partner	Quan hệ ở cấp toàn hãng	Chia lợi nhuận, đôi khi có phụ cấp quản lý	Quyết định ở cấp toàn hãng

Cơ sở: mô hình khái quát của hãng tính phí theo giờ; từng nội dung thay đổi theo hãng và thị trường.

Trách nhiệm thường tăng theo cấp bậc, bao gồm trách nhiệm đối với công việc của người khác. Tuy nhiên, đây không phải quy luật tự động: một chuyên gia nhiều kinh nghiệm có thể giám sát rất ít người, trong khi một associate phụ trách cả mảng công việc lớn. Giám sát cũng góp phần tạo nên hiệu quả kinh tế của đòn bẩy nhân sự (leverage) ở Chương 11, dù bản thân leverage là tỷ lệ nhân sự, không phải thước đo quyền hạn cá nhân.

Tên gọi thay đổi theo thị trường. Trainee solicitor, articling student, stagiaire và pupil là những vị trí đào tạo khác nhau trong từng hệ thống nghề nghiệp, không phải các thuật ngữ có địa vị pháp lý tương đương. Tương tự, *associate*, *collaborateur*, *of counsel*, *special counsel* và *legal director* có thể chỉ những quan hệ lao động, nghề nghiệp hoặc sở hữu khác nhau. Trong một số hệ thống, counsel còn chỉ luật sư tranh tụng.

Bốn câu hỏi giúp giải nghĩa một chức danh: người đó có bao nhiêu kinh nghiệm, quản lý công việc gì, chịu trách nhiệm gì với khách hàng và có phần sở hữu hay không? Trưởng nhóm chuyên

môn là vai trò quản lý, trong khi *partner* có thể thể hiện quyền sở hữu, thâm niên, trách nhiệm khách hàng hoặc sự kết hợp của những yếu tố này (xem Chương 3).

Số năm kinh nghiệm chỉ là một phần thông tin. Nhiều hãng dùng post-qualification experience (PQE), tức kinh nghiệm tính từ khi được công nhận đủ điều kiện hành nghề; những hãng khác tính từ khi tốt nghiệp. Có hãng xếp associate theo năm, có hãng yêu cầu chứng minh năng lực trước khi lên cấp. Hai người được công nhận hành nghề cùng thời điểm vì vậy vẫn có thể giữ chức danh khác nhau mà cách dùng thuật ngữ của hai hãng đều hợp lý.

Hãng nhỏ có thể chỉ gồm một chủ sở hữu, một số luật sư làm thuê và người tập sự. Dù không đặt tên chính thức cho các cấp trung gian, trách nhiệm vẫn khác nhau. Khi so sánh, điều đáng tìm hiểu là mỗi người được giao quyền gì và được kỳ vọng làm gì, thay vì chỉ đếm số tầng trên sơ đồ tổ chức.

§ Gia nhập nghề: Điều kiện hành nghề và hai cách tuyển dụng

Điều kiện hành nghề và cấp bậc trong hãng là hai vấn đề riêng. Lộ trình vào nghề xác định các yêu cầu để được công nhận tư cách hành nghề và, khi pháp luật yêu cầu, được cấp chứng chỉ hành nghề. Hãng luật sau đó quyết định công việc mà người đã đủ điều kiện có thể đảm nhiệm dưới sự giám sát của mình. Các lộ trình khác nhau về học vấn, kỳ thi và đào tạo thực hành, bao gồm cả thời điểm thực hành có giám sát.

Theo lộ trình SQE tại Anh và Wales, người muốn trở thành solicitor nhìn chung cần bằng đại học thuộc bất kỳ ngành nào hoặc trình độ tương đương được chấp nhận, vượt qua SQE1 và SQE2, cùng hai năm kinh nghiệm công việc đủ điều kiện toàn thời gian hoặc tương đương. Yêu cầu về tư cách và mức độ phù hợp với nghề cũng áp dụng. Các lộ trình chuyển tiếp và quy định dành cho người đã là luật sư phải được xem xét riêng.[1] Tại Nigeria, người tốt nghiệp tham gia chương trình nghề nghiệp và kỳ thi của Nigerian Law School, sau đó được Body of Benchers công nhận gia nhập nghề luật sư.[2]

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Ba lộ trình hành nghề

Tại Đức, để được công nhận là Rechtsanwalt thường phải có trình độ đủ điều kiện đảm nhiệm chức danh tư pháp; luật sư từ các nước châu Âu khác có lộ trình riêng. Lộ trình thông thường gồm học đại học và kỳ thi thứ nhất, tiếp đến hai năm đào tạo thực hành dự bị, kết thúc bằng kỳ thi nhà nước thứ hai. Đợt thực hành bắt buộc tại cơ sở luật sư kéo dài chín tháng, nhưng luật bang có thể cho phép thực hiện một phần tại tổ chức khác được chấp thuận.[3]

1. Solicitors Regulation Authority, "SQE" (trang web trong mục "Become a solicitor"), tháng 8/2025, danh sách yêu cầu. https://www.sra.org.uk/become-solicitor/sqe/. Phạm vi: Anh và Wales, chỉ đối với solicitor; bản tóm tắt của cơ quan quản lý, không phải toàn văn quy định. Kiểm tra ngày 2/11/2026.
2. Nigerian Law School, trang chủ (2026): mục tiêu và thông báo về Bar Part I, Bar Part II, cùng việc Body of Benchers công nhận gia nhập nghề. https://www.nigerianlawschool.edu.ng/. Phạm vi: Nigeria; trang của cơ sở đào tạo, không phải văn bản luật điều chỉnh; không nêu thời lượng chương trình và điều kiện đầu vào. Kiểm tra ngày 2/11/2026.
3. Deutsches Richtergesetz (German Judiciary Act), § 5(1) và § 5b. https://www.gesetze-im-internet.de/drig/__5.html và https://www.gesetze-im-internet.de/drig/__5b.html. Bundesrechtsanwaltsordnung (Federal Lawyers' Act), § 4. https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__4.html. Phạm vi: pháp luật liên bang Đức; chưa rà soát quy định chi tiết về đào tạo và thi. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Tại Nhật Bản, Tòa án Tối cao lựa chọn người tập sự pháp lý từ những người đã vượt qua kỳ thi luật sư quốc gia. Sau đó là một năm học và thực hành, kết thúc bằng kỳ thi cuối khóa dành cho những người sẽ trở thành thẩm phán, công tố viên và luật sư.[4]

Tại Brazil, đăng ký là advogado đòi hỏi, trong số các điều kiện khác, bằng luật và kết quả đạt kỳ thi Exame de Ordem của tổ chức luật sư. Người tập sự có thể đăng ký với tư cách estagiários.[5]

Các ví dụ cho thấy mối quan hệ khác nhau giữa kỳ thi, đào tạo có giám sát và công nhận hành nghề; đây không phải hướng dẫn đầy đủ về điều kiện vào nghề.

Yêu cầu hành nghề giúp lý giải chức năng của vị trí đầu vào. Khi thực hành có giám sát là một phần điều kiện gia nhập nghề, hãng vừa góp phần đào tạo nghề nghiệp vừa truyền đạt phương pháp làm việc riêng. Với người đã đủ điều kiện hành nghề, trọng tâm chuyển sang áp dụng năng lực đó vào khách hàng và công việc của hãng. Trong cả hai trường hợp, được công nhận hành nghề không có nghĩa luật sư mới có thể độc lập xử lý mọi vụ việc.

Hãng luật thường kết hợp hai cách tuyển dụng. *Tuyển theo khóa* (cohort hiring) tiếp nhận một nhóm người tập sự hoặc luật sư mới theo lịch định kỳ, thường quyết định tuyển khá lâu trước ngày bắt đầu làm việc. *Tuyển theo nhu cầu* bổ sung nhân sự khi xuất hiện vị trí cần lấp, trong đó có tuyển người có kinh nghiệm từ hãng khác (lateral hire). Hãng lớn có thể tuyển theo khóa để duy trì nguồn luật sư đang phát triển, đồng thời tuyển lateral để bổ sung chuyên môn còn thiếu. Hãng nhỏ có thể chờ đủ việc rồi mới cam kết thêm một khoản lương.

Tỷ trọng giữa hai cách thay đổi theo thị trường. Năm 2025, 141 hãng tại Hoa Kỳ và Canada tham gia một khảo sát đã tuyển 3.296 associate có kinh nghiệm từ bên ngoài và 3.039 associate đầu vào. Số lateral cao hơn số người mới vào nghề, ngược với năm 2024.[6]

§ Từ làm theo hướng dẫn đến biết phán đoán: Hãng luật đào tạo thế nào

Vụ việc thực tế là một phần trọng tâm của quá trình phát triển nghề nghiệp. Người giám sát giải thích nhiệm vụ, kiểm tra kết quả và giúp luật sư trẻ hiểu cả nội dung sửa lẫn lý do sửa. Chu trình này hiệu quả nhất khi phản hồi đến đủ sớm để áp dụng vào nhiệm vụ tiếp theo. Khóa học cung cấp nền tảng; thực hành có giám sát phát triển khả năng nhận biết khi nào và áp dụng nền tảng đó ra sao.

Mentoring và sponsorship là hai hình thức hỗ trợ khác nhau. Mentor đưa ra lời khuyên và góc nhìn, đôi khi từ ngoài nhóm trực tiếp. Sponsor dùng vị trí và uy tín của mình để đề xuất một người được nhận việc, tiếp xúc khách hàng hoặc thăng chức. Cả hai đều hỗ trợ phát triển, nhưng sponsorship còn ảnh hưởng đến cơ hội được trao và việc đóng góp của ai được người quyết định nhìn thấy.

4. Supreme Court of Japan, "The Legal Training and Research Institute of Japan" (trang tiếng Anh, không ghi ngày), các phần về người tập sự pháp lý và khóa đào tạo. https://www.courts.go.jp/english/institute_01/institute/index.html. Phạm vi: Nhật Bản; cơ cấu được áp dụng từ năm tài chính 2006 theo mô tả của Tòa án. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

5. Brazil, Lei nº 8.906/1994, các điều 8(II), 8(IV) và 9, bản hợp nhất do cơ quan Tổng thống công bố. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Phạm vi: một số yêu cầu luật định về công nhận hành nghề và đăng ký tập sự, không phải hướng dẫn đầy đủ về điều kiện hành nghề. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

6. The NALP Foundation, "The NALP Foundation releases latest Update on Associate Attrition and Hiring (CY 25)", thông cáo ngày 21/4/2026. https://www.nalpfoundation.org/news/the-nalp-foundation-releases-latest-update-on-associate-attrition-and-hiring-(cy-25). Phạm vi: 141 hãng tham gia tại Hoa Kỳ và Canada, năm dương lịch 2025; sử dụng thông cáo, không phải báo cáo đầy đủ. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Bảng 7.2 minh họa cùng một công việc — rà soát và đàm phán hợp đồng cung ứng cho khách hàng — ở ba mức độ tự chủ.

Bảng 7.2 *Một công việc ở ba mức độ tự chủ*

Cấp độ	Luật sư làm gì	Ai kiểm tra và kiểm tra nội dung gì	Năng lực cần thể hiện
1. Người tập sự hoặc luật sư cấp đầu	Sửa hợp đồng theo danh mục yêu cầu của khách hàng và liệt kê các vấn đề	Luật sư cấp trên đọc từng dòng	Chính xác, đầy đủ, hỏi sớm, ghi thời gian trung thực
2. Cấp trung	Xếp mức độ ưu tiên, đề xuất lập trường và phương án dự phòng; xử lý trao đổi thường lệ với bên kia	Cấp trên kiểm tra lập trường, thay vì từng dấu câu	Phán đoán điều gì quan trọng với khách hàng này; nhận biết phạm vi công việc tăng
3. Associate cấp cao	Điều hành đàm phán, lập ngân sách, giao việc sửa hợp đồng và kiểm tra	Partner xem những quyết định được báo cáo lên	Quản lý vụ việc, giao tiếp khách hàng, giám sát và hướng dẫn

Cơ sở: ví dụ minh họa; các bước thay đổi theo hãng và loại công việc.

Một đợt đánh giá hữu ích phải xem tổng thể công việc: chất lượng, độ tin cậy, giao tiếp với khách hàng, quản lý tài chính và đóng góp vào sự phát triển của đồng nghiệp. Số giờ ghi nhận cho biết mức độ hoạt động, nhưng không đủ để kết luận một người đã sẵn sàng quản lý vụ việc khó hoặc giám sát người khác. Bằng chứng đánh giá phải gắn với trách nhiệm của vị trí dự kiến.

Những trách nhiệm đó không nhất thiết dẫn đến cùng một đích. Lộ trình chuyên gia có thể ghi nhận một người ở vị trí counsel mà không lấy khả năng tìm khách hàng làm điều kiện thăng tiến trọng tâm. Lộ trình quản lý có thể ghi nhận năng lực tổ chức một nhóm chuyên môn hoặc một chức năng. Trong hãng chỉ có một đường lên partner, luật sư giỏi chuyên môn có thể chạm giới hạn nghề nghiệp nếu vị trí tiếp theo yêu cầu phát triển kinh doanh mà họ không muốn làm. Hiểu cơ cấu từ sớm giúp lựa chọn nghề nghiệp có chủ đích hơn.

Cam kết đào tạo dễ đánh giá qua cách làm việc thực tế hơn qua tài liệu tuyển dụng. Một số dấu hiệu hữu ích là:

- Luật sư trẻ nhận phản hồi về bản thảo trong vài ngày, không chỉ vào kỳ đánh giá năm.
- Luật sư trẻ được tham gia trao đổi với khách hàng và đàm phán, không chỉ làm tài liệu.
- Mỗi người có người giám sát được chỉ định; việc hướng dẫn cũng được tính vào đánh giá của người giám sát.
- Hãng chấp nhận phần giảm hợp lý trước khi lập hóa đơn đối với thời gian học việc (write-down; xem Chương 11), thay vì quy lỗi cho người mới.
- Những người có ba đến năm năm kinh nghiệm vẫn ở lại, và hãng giải thích được vì sao những người khác rời đi (xem Chương 18).

§ Mô hình cạnh tranh thăng tiến và phiên bản linh hoạt

Khoảng cách giữa số associate được tuyển và số người trở thành partner có thể được giải thích về mặt kinh tế. Trong *Tournament of Lawyers* năm 1991, Marc Galanter và Thomas Palay lý giải sự

tăng trưởng của các hãng lớn tại Hoa Kỳ như một cuộc cạnh tranh thăng tiến.[7] Hãng tuyển người mới tốt nghiệp làm associate, đào tạo rồi sau một giai đoạn đánh giá kéo dài sẽ chọn những người phù hợp nhất lên partner. Những người còn lại rời hãng.

Nguyên tắc này gọi là *up-or-out*: được thăng chức trong một khoảng thời gian nhất định hoặc rời đi. Mỗi partner mới lại cần thêm associate để duy trì công việc, khiến cơ chế cạnh tranh gắn hãng luật với nhu cầu tăng trưởng.

Về kinh tế, cơ chế đó thực hiện ba chức năng. Hãng có nhiều năm để quan sát và sàng lọc con người, tạo động lực cho associate bằng phần thưởng lớn, đồng thời có nguồn giờ làm việc của cấp dưới để chuyển thành lợi nhuận thông qua đòn bẩy nhân sự (xem Chương 11).

Năm 2008, Galanter và William Henderson mô tả phiên bản thứ hai, *elastic tournament* — mô hình cạnh tranh thăng tiến linh hoạt hơn.[8] Các hãng vẫn giữ sự cạnh tranh nhưng nới cơ chế: duy trì lâu dài associate và counsel không trở thành partner; tạo tầng partner hưởng lương; rút phần sở hữu của một số partner, gọi là de-equitisation (xem Chương 3); và chấp nhận tuyển lateral.

Theo cách lý giải này, trở thành partner không còn là đích đến bảo đảm ổn định: cạnh tranh về khách hàng, thu nhập và quyền sở hữu tiếp tục sau khi được đề bạt. Đây là một mô hình có ảnh hưởng trong các hãng lớn ở Hoa Kỳ, không phải đặc tính tất yếu của đời sống nghề nghiệp.

Tầng partner thứ hai phát triển nhanh. Trong NLJ 250, bảng xếp hạng các hãng lớn tại Hoa Kỳ, tỷ lệ hãng có ít nhất một partner hưởng lương tăng từ 42,4% năm 1993 lên 74,8% năm 2007.[8] Đây là số liệu lịch sử từ bảng xếp hạng Hoa Kỳ. Các thị trường khác công bố ít dữ liệu hơn nên khó đo mức phổ biến ở những nơi đó.

Career associate là luật sư làm thuê được giữ lại mà không có kỳ vọng trở thành partner, thường ở vị trí associate cấp cao hoặc counsel. Đây có thể là lựa chọn nghề nghiệp tích cực nếu trách nhiệm, vị thế và thu nhập rõ ràng. Ngược lại, vị trí dễ gây thất vọng nếu hãng giới thiệu như một bước tạm thời nhưng không xác định tiêu chí tiến lên. Chương 19 xem xét tác động của công nghệ lên cách phân bổ công việc giữa các vai trò này.

Up-or-out vì vậy chỉ là một trong nhiều lựa chọn tổ chức. Cơ chế này hấp dẫn hơn về kinh tế khi nhu cầu tăng, công việc có thể giao cho cấp dưới và partner mới tạo đủ hoạt động có lợi nhuận để nuôi đội ngũ lớn hơn. Khi các điều kiện đó suy yếu, hãng có lý do giữ người có kinh nghiệm ở những vị trí khác.

Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên về lao động giả định có sáu luật sư, cho thấy một giới hạn khác. Hai người sáng lập không tổ chức cuộc đua lên partner hằng năm. Nếu lợi nhuận không tăng, tiếp nhận chủ sở hữu thứ ba với phần chia ngang nhau sẽ giảm phần của mỗi người sáng lập từ 550.000 xuống khoảng 367.000 (xem Chương 15). Tessellate, tổ chức theo mô hình law company, hoàn toàn không có tầng partner. Lộ trình nghề nghiệp phải được hiểu trong cơ chế kinh tế và sở hữu của từng tổ chức.

---

7. Marc Galanter và Thomas Palay, *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm* (Chicago: University of Chicago Press, 1991). Mô hình được trình bày theo phần diễn giải lại của Galanter và Henderson (2008), trang 1873–74 và 1883 (chú thích tiếp theo). Phạm vi: hãng lớn tại Hoa Kỳ trong thế kỷ XX; chưa truy cập trực tiếp cuốn sách. Không có URL.

8. Marc Galanter và William D. Henderson, "The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm", *Stanford Law Review* 60 (2008), trang 1867, cụ thể trang 1867–68, 1875–77 và 1892. https://core.ac.uk/download/232647859.pdf; trang lưu trữ https://www.repository.law.indiana.edu/facpub/117/. Phạm vi: hãng lớn Hoa Kỳ, dữ liệu đến khoảng 2007; dùng để giải thích lịch sử và cơ chế, không phản ánh thị trường hiện tại. Truy cập ngày 1/11/2026.

§ Quyết định thăng chức được đưa ra thế nào

Thăng chức kết hợp đánh giá con người với quyết định về nhu cầu của hãng. Tại C&O, partner của nhóm chuyên môn đề xuất thay đổi cấp associate, rồi ban điều hành xác nhận. Năng lực trong Bảng 7.2 là cơ sở thực tế để đánh giá. Việc trở thành partner cần cuộc biểu quyết riêng và bản luận chứng kinh doanh giải thích đóng góp dự kiến từ mảng công việc của ứng viên (xem Chương 10).

Kết quả tài chính có liên quan nhưng cần được diễn giải đúng. Số giờ và khả năng chuyển công việc thành phí cho biết hãng thu hồi được giá trị đến đâu từ công việc của ứng viên. Quan hệ khách hàng có thể mang lại chỉ thị trong tương lai, nhưng khách hàng vẫn tự do chọn người tư vấn. Năng lực giám sát, phán đoán nghề nghiệp và đóng góp cho tổ chức cũng quan trọng, kể cả những việc không hiện trên số phí cá nhân.

Thời điểm có thể làm thay đổi kết quả dù ứng viên tốt. Hãng có thể đang mở rộng một nhóm, hạn chế kết nạp ở nhóm khác hoặc bảo vệ dòng tiền sau một năm khó khăn. Người đề cử và ứng viên cạnh tranh cũng ảnh hưởng đến thảo luận. Tiêu chí rõ, phản hồi và hồ sơ quyết định không loại bỏ mọi yếu tố phán đoán, nhưng giúp quá trình dễ hiểu và có thể giải trình hơn.

Khung dưới áp dụng cách tính dành cho Dev tại Chương 11 cho từng cấp hưởng lương ở C&O.

Theo dòng tiền

Chi phí và khoản thu của từng cấp tại C&O

Cấp bậc	Lương	Đơn giá	Tiền thu	Chi phí đầy đủ	Phần chênh lệch
Partner hưởng lương	220.000	420	508.000	378.000	≈ 130.000
Counsel	160.000	380	460.000	309.000	≈ 151.000
Associate cấp cao	120.000	320	387.000	263.000	≈ 124.000
Associate cấp trung	85.000	250	302.000	222.750	≈ 80.000
Associate cấp đầu (Dev)	55.000	180	217.700	188.250	≈ 29.000

Cơ sở: giả định; một năm; cơ sở tiền; trạng thái ổn định; tính cho từng người. Tiền thu = 1.680 giờ ghi nhận × đơn giá × 72% tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn. Chi phí đầy đủ = lương × 1,15 để tính chi phí sử dụng lao động + 125.000 chi phí chung phân bổ. Chưa tính thưởng; số liệu đã làm tròn. Phương pháp: Chương 11; chi phí đầy đủ: Chương 12.

Với các giả định này, phần chênh lệch sau phân bổ chi phí không tăng đều theo cấp. Công việc cá nhân của counsel tạo ra phần chênh lệch cao hơn Dev hoặc partner hưởng lương vì đơn giá và thu nhập không tăng cùng nhịp. Điều đó giúp giải thích sức hấp dẫn kinh tế của việc giữ chuyên gia có kinh nghiệm, nhưng không chứng minh counsel luôn là vị trí giá trị hơn. Bảng chưa tính việc tạo công việc cho người khác, giám sát, đào tạo và phát triển tương lai; giảm chi phí chung phân bổ cũng không nhất thiết tiết kiệm được tiền mặt.

Lên equity partner có phép tính riêng. Mười chủ sở hữu C&O chia 7,0 triệu lợi nhuận theo 1.500 điểm, tương đương 4.667 mỗi điểm (xem Chương 14). Partner mới gia nhập được 100 điểm.

Nếu lợi nhuận vẫn là 7,0 triệu, giá trị mỗi điểm giảm còn 4.375 (7,0 triệu ÷ 1.600). Để giữ nguyên giá trị điểm, lợi nhuận phải tăng khoảng 467.000 mỗi năm, từ công việc mới hoặc chi phí

không còn phải trả, chẳng hạn lương trước đây của partner mới. Đây là mức tăng cần thiết theo cách phân bổ đơn giản hóa này; chỉ là một phần quyết định kết nạp, không phải điều kiện thăng chức chung cho mọi hãng.

§ Thời gian thăng tiến và yêu cầu về giờ làm việc

Khó so sánh thời gian lên partner giữa các hãng. Kinh nghiệm có thể được tính từ lúc tốt nghiệp, được công nhận hành nghề hoặc gia nhập hãng; lên partner hưởng lương cũng khác với được trao phần sở hữu. Số trung bình còn chỉ mô tả những người đã được thăng chức, bỏ ngoài những người rời đi hoặc tiếp tục giữ vai trò khác.

Một phân tích báo chí tháng 9/2026 dùng dữ liệu Pirical về các hãng lớn Hoa Kỳ và Vương quốc Anh có mặt tại London cho thấy 72% số hãng nằm trong khoảng chênh lệch khoảng hai năm quanh mốc 12,5 năm.[9] Phân tích bao phủ những người được thăng chức trong chính các hãng đó trên toàn cầu trong 36 tháng trước đó; điểm khởi đầu là tốt nghiệp đối với hãng Hoa Kỳ và đủ điều kiện hành nghề đối với các hãng còn lại. Hãng nhanh nhất, khoảng sáu năm, trước hết đưa phần lớn người được đề bạt vào tầng hưởng lương; hãng chậm nhất mất khoảng 16 năm. Dữ liệu công khai có thể so sánh tại phần lớn châu Á, châu Phi và Mỹ Latinh còn ít, nên những con số này chỉ mô tả hãng lớn ở một số thị trường.

Hãng nhỏ có thể giao trách nhiệm rộng hơn sớm hơn, nhưng ít tầng nấc không chứng minh đường đến sở hữu ngắn hơn. Người sáng lập có thể không định tiếp nhận thêm chủ sở hữu, và đa số cơ sở hành nghề là quy mô nhỏ (xem Chương 4). Tại Australia tháng 10/2024, hãng có từ 40 principal — solicitor sở hữu hoặc điều hành cơ sở hành nghề — trở lên có 3,2 solicitor làm thuê trên mỗi principal; cơ sở một principal có tỷ lệ 0,7.[10] Cơ cấu này có thể giúp tiếp xúc trực tiếp với chủ sở hữu, nhưng tỷ lệ nhân sự không đo thời gian lên partner. Lựa chọn nghề nghiệp vẫn cần thông tin về lịch sử kết nạp và kế hoạch của chính hãng đó.

Thăng tiến còn liên quan đến yêu cầu về giờ. Bảng 7.3 cho thấy mức độ khác nhau giữa các thị trường. Vì định nghĩa và mẫu khác nhau, số liệu chỉ thể hiện khoảng biến thiên, không tạo thành chuẩn chung.

9. Rachel Scepanovic, "Kirkland leads law firms with six-year path to partnership", *Non-Billable*, ngày 9/9/2026, sử dụng dữ liệu Pirical. https://www.nonbillable.co.uk/news/big-law-kirkland-leads-law-firm-time-to-partner. Phạm vi: hãng lớn Hoa Kỳ và Vương quốc Anh tại London; những luật sư được đề bạt trong chính hãng của mình trong 36 tháng trước đó; phân tích báo chí từ dữ liệu của nhà cung cấp. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

10. Urbis thực hiện cho Law Society of New South Wales, *2024 National Profile of Solicitors*, ngày 13/6/2025, mục 8.1 (Hình 20) và 8.4 (Hình 23). https://www.lawsociety.com.au/sites/default/files/2025-06/2024%20National%20Profile%20of%20Solicitors%20-%20Final.pdf. Phạm vi: Australia; dữ liệu chứng chỉ hành nghề tại ngày 31/10/2024; sole practice gồm cơ sở có một principal và có solicitor làm thuê. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Bảng 7.3 *Yêu cầu về giờ có thể tính phí tại ba thị trường*

Thị trường và năm	Phạm vi hãng	Yêu cầu	Loại nguồn
Australia, 2024	11 hãng lớn, luật sư năm đầu	1.450 đến 1.800 hoặc hơn giờ có thể tính phí mỗi năm	Bảng trên báo, được dẫn lại qua nguồn khác[11]
Hoa Kỳ, 2025	Associate tại một hãng lớn	2.400 giờ "productive", gồm ít nhất 1.950 giờ có thể tính phí, để đủ điều kiện nhận thưởng	Báo chí về chính sách một hãng[12]
Anh và Wales, 2024	145 hãng, doanh thu phí bình quân khoảng 7,8 triệu bảng Anh	Chỉ tiêu thường gặp là 1.100 giờ có thể tính phí trên mỗi người tạo doanh thu phí (khảo sát dùng "chargeable"); thực hiện được 773 giờ	Khảo sát đối sánh (xem Chương 11)[13]

C&O đặt chỉ tiêu 1.700 giờ ghi nhận cho associate, trong khi bình quân thực tế là 1.680. Tessellate không đặt chỉ tiêu này. Chỉ tiêu thể hiện kỳ vọng hiệu quả làm việc, không phải thước đo đáng tin về độ dài tuần làm việc. Cần đọc cùng giờ thực tế, trách nhiệm không tính phí, cơ cấu nhân sự và khả năng thu hồi giá trị công việc. Thời gian đã làm nhưng không thu được phí vẫn tiêu tốn năng lực, kể cả khi nguyên nhân giảm phí nằm ngoài kiểm soát của luật sư trẻ.

Hiểu kinh tế của hãng sẽ ảnh hưởng đến cách làm việc. Luật sư trẻ làm rõ phạm vi, báo sớm khi công việc tăng và mô tả chính xác những gì đã làm. Họ ghi đúng thời gian thực tế; người có thẩm quyền kiểm tra quyết định phần nào lên hóa đơn. Khi trách nhiệm tăng, biết giao việc và kiểm tra cũng quan trọng như sản phẩm cá nhân. Độ tin cậy giúp đồng nghiệp nhìn thấy sự tiến bộ và có cơ sở ủng hộ việc thăng chức sau này.

§ Chuyển hãng, rời hãng và những lộ trình khác

Thị trường lateral là thị trường dịch chuyển luật sư có kinh nghiệm giữa các hãng. Với luật sư, chuyển việc có thể mang lại chức danh tốt hơn, thu nhập cao hơn hoặc môi trường phù hợp hơn, đổi lại là mất sự hỗ trợ quen thuộc và phải chứng minh thành tích với nơi mới. Với hãng, lateral bổ sung nhanh chuyên môn hoặc lấp khoảng trống. Tuy nhiên, tuyển một luật sư không đồng nghĩa mua được khách hàng của họ; doanh thu kỳ vọng có thể không đến nếu khách hàng chọn ở lại nơi khác.

Thị trường Hoa Kỳ công bố nhiều dữ liệu nhất. Nhà cung cấp dữ liệu SurePoint Technologies ghi nhận 28.659 lượt tuyển luật sư có kinh nghiệm từ hãng khác trong năm 2025, đồng thời cho biết tuyển lateral chiếm 70% số partner mới tại các hãng được theo dõi.[14] Sau ba năm chuyển việc,

11. Emma Starr, "What Are the Billing Targets for Lawyers in Australia?", Sydney Criminal Lawyers (blog), ngày 3/7/2025, dẫn lại bảng chỉ tiêu năm đầu từ bài trên *Australian Financial Review* ngày 29/11/2024 (ngày lấy từ địa chỉ bài). https://www.sydneycriminallawyers.com.au/?p=70373. Phạm vi: 11 hãng lớn; nguồn thứ cấp; không mở được bài gốc. Truy cập ngày 1/11/2026.

12. Tatyana Monnay, "King & Spalding Wants Associates to Log 2,400 'Productive' Hours", Bloomberg Law, ngày 20/8/2025. https://news.bgov.com/litigation/king-spalding-wants-associates-to-log-2-400-productive-hours. Phạm vi: chính sách của một hãng Hoa Kỳ, được báo chí dẫn từ hai nguồn không nêu tên; không phải bình quân thị trường. Truy cập ngày 1/11/2026.

13. Hazlewoods LLP thực hiện cho Law Society of England and Wales, *Financial Benchmarking Survey 2025*, số liệu 2024 theo bản tóm tắt của Law Management Section thuộc Law Society. https://communities.lawsociety.org.uk/law-management-news/financial-benchmarking-survey-2025/6003250.article. Phạm vi: 145 hãng Anh và Wales với tổng doanh thu phí hơn 1,1 tỷ bảng Anh; sử dụng định nghĩa của khảo sát. Truy cập ngày 1/11/2026.

14. SurePoint Technologies, "SurePoint Technologies Releases 2025 State of the Legal Industry Report", thông cáo tháng 3/2026 (ngày lấy từ địa chỉ thông cáo). https://www.businesswire.com/news/home/20260325794235/en/SurePoint-Technologies-Releases-2025-State-of-the-Legal-Industry-Report. Phạm vi: bộ dữ liệu của nhà cung cấp về hãng Hoa Kỳ, năm dương lịch 2025; số liệu giữ chân nhân sự chỉ áp dụng Am Law 200. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

52% associate, 61% counsel và 76% partner lateral vẫn ở hãng mới trong nhóm 200 hãng có doanh thu cao nhất Hoa Kỳ.[14] Dù chỉ là dữ liệu của một thị trường, các tỷ lệ này cho thấy rủi ro từ phía hãng tuyển dụng.

Nghề nghiệp tại hãng luật có thể dẫn tới nhiều hướng. Luật sư chuyển sang pháp chế nội bộ (xem Chương 16), cơ quan nhà nước, cơ quan quản lý, giảng dạy hoặc nghiên cứu. Một số gia nhập nhà cung cấp dịch vụ pháp lý thay thế và law company (xem Chương 5). Những người khác làm legal operations, quản lý nhà cung cấp, ngân sách và hệ thống của bộ phận pháp chế (xem Chương 16).

Có những chuyển hướng vẫn ở trong hãng nhưng thay đổi bản chất công việc. Luật sư quản lý tri thức duy trì tài liệu mẫu và hướng dẫn thực hành; legal engineer thiết kế quy trình và công cụ; chuyên gia định giá xây dựng đề xuất phí và ngân sách. Các vai trò này có thể sử dụng chuyên môn luật mà không đi theo lộ trình quen thuộc từ associate đến equity partner.

Luật sư cũng có thể lập hãng riêng, gia nhập nền tảng chia phí hoặc lãnh đạo bộ phận hỗ trợ và vận hành. Mỗi lựa chọn thay đổi sự cân bằng giữa độc lập, rủi ro tài chính, hỗ trợ và trách nhiệm tìm kiếm công việc. Chương 5, 9 và 15 giải thích những khác biệt về tổ chức đó. Điều cần xác định là sự kết hợp nào phù hợp với công việc và trách nhiệm mà mỗi người muốn phát triển.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Chức danh trên website vẫn để lại nhiều câu hỏi. Hãy tìm hiểu mỗi cấp có bao nhiêu người, họ ở đó bao lâu và bao nhiêu partner có phần sở hữu. Ai quyết định thăng chức, dựa trên bằng chứng gì, người rời hãng chuyển đi đâu? Câu trả lời cho thấy hãng vận hành một cuộc cạnh tranh thăng tiến, phiên bản linh hoạt của nó hay một mô hình khác.

Dành cho luật sư trẻ. Với Dev, câu trả lời phụ thuộc vào bằng chứng nhiều hơn số năm. Hãy ghi nhận dần vụ việc đã phụ trách, ngân sách đã kiểm soát, người đã hướng dẫn và khách hàng chủ động yêu cầu mình tham gia. Tìm hiểu sớm yêu cầu của cấp tiếp theo và ai sẽ trình bày sự ủng hộ khi quyết định được đưa ra. Một người đề cử thực sự hiểu công việc có giá trị hơn hồ sơ giờ làm việc đẹp một cách đơn thuần.

§

Những điểm cần nhớ

- Chức danh có thể thể hiện thâm niên, trách nhiệm, quan hệ khách hàng hoặc quyền sở hữu; cần xác định ý nghĩa thực tế.
- Điều kiện hành nghề và cơ cấu nghề nghiệp của hãng trả lời hai câu hỏi khác nhau.
- Công việc thực tế, phản hồi kịp thời và đào tạo chính quy cần hỗ trợ lẫn nhau.
- Elastic tournament giữ cạnh tranh nhưng bổ sung các vị trí lâu dài bên cạnh tầng có sở hữu.
- Theo mô hình C&O, counsel tạo phần chênh lệch bình quân đầu người cao hơn partner hưởng lương.
- Giữ giá trị điểm tại C&O sau khi nhận partner 100 điểm cần thêm khoảng 467.000 lợi nhuận mỗi năm.
- Chuyên môn, quản lý, sở hữu và công việc ngoài hãng đều là những hình thức phát triển nghề nghiệp.

Giải thích thuật ngữ

Up-or-out: nguyên tắc phải được thăng chức trong thời hạn nhất định hoặc rời hãng.

Tournament: mô hình của Galanter và Palay về associate cạnh tranh cho số vị trí partner có hạn.

Elastic tournament: phiên bản mở rộng với associate lâu dài, counsel, partner hưởng lương và tuyển lateral.

Career associate: luật sư được giữ lại mà không có kỳ vọng trở thành partner.

Qualification path: lộ trình từ học tập đến đủ điều kiện hành nghề.

Cohort hiring: tuyển một khóa luật sư mới mỗi năm dựa trên dự báo công việc.

Lateral hire: người có kinh nghiệm được tuyển từ hãng khác.

Sponsorship: luật sư cấp cao dùng uy tín của mình để hỗ trợ sự tiến bộ của người trẻ.

Business case: luận chứng cho thấy việc đề bạt sẽ tạo đủ công việc có lợi nhuận để bù đắp chi phí.

PQE: post-qualification experience; số năm từ khi được công nhận đủ điều kiện hành nghề.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Trong một hãng mà bạn biết, mỗi cấp có bao nhiêu luật sư và bao nhiêu partner có phần sở hữu?
2. Ai quyết định thăng chức, căn cứ vào đâu và luật sư trẻ tìm hiểu các tiêu chí đó bằng cách nào?
3. Những người rời hãng trong ba năm gần đây đã đi đâu, và điều đó cho thấy gì về lộ trình nghề nghiệp của hãng?

Đọc thêm

Marc Galanter và Thomas Palay, *Tournament of Lawyers* (1991). Công trình nền tảng về cạnh tranh thăng tiến và lý do cơ chế đó thúc đẩy hãng tăng trưởng.

Marc Galanter và William D. Henderson, "The Elastic Tournament", *Stanford Law Review* (2008). Phân tích có dữ liệu về sự mở rộng sang nhiều tầng và các vai trò lâu dài.

The NALP Foundation, *Update on Associate Attrition and Hiring* (dữ liệu 2025, xuất bản 2026). Số liệu tuyển dụng và nghỉ việc theo thời kỳ tại các hãng Hoa Kỳ và Canada.

Chương 8

Từ yêu cầu đầu tiên đến đóng hồ sơ: Một vụ việc được xử lý thế nào

Chương này theo dõi một vụ việc từ lúc nhận chỉ thị đến khi đóng hồ sơ, kết nối các quyết định chuyên môn với bố trí nhân sự, lập hóa đơn và kiểm soát tài chính.

Một quản lý tài chính đề nghị Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư trong cuốn sách, rà soát hợp đồng cung ứng. Công ty phân phối trong tập đoàn sẽ ký hợp đồng, công ty mẹ trả phí luật sư, còn đối tác dự kiến ở nước ngoài. Thời hạn là hai tuần.

Trước khi làm, hãng phải xác định mình đại diện cho ai, ai được quyền đưa chỉ thị và có thể nhận vụ việc hay không. Những câu hỏi này quyết định cách mở hồ sơ, giám sát và tính phí, kể cả khi yêu cầu thương mại thoạt nhìn rất thông thường.

Chương này theo dõi hợp đồng từ yêu cầu ban đầu đến khi đóng hồ sơ. Đơn vị công việc là một *vụ việc* (matter): dịch vụ hoặc phần công việc có phạm vi xác định, được hãng ghi nhận và quản lý riêng. Vụ việc có thể dành cho một khách hàng hoặc theo thỏa thuận đại diện chung, tùy quy tắc nghề nghiệp áp dụng. Thông thường, vụ việc có phạm vi, luật sư phụ trách, tiến độ và hồ sơ tài chính riêng.

§ Ba vai trò trong một email

Quản lý tài chính là đầu mối liên hệ, công ty phân phối là khách hàng dự kiến, còn công ty mẹ là bên trả phí. Hãng cần xác nhận các vai trò thay vì suy ra từ email đầu tiên. Đồng thời phải xác định đầu mối có được ủy quyền đưa chỉ thị thay khách hàng hay không. Một người có thể cung cấp thông tin hữu ích mà không có quyền này.

Nghĩa vụ được xác định theo khách hàng, không phải địa chỉ email. Khi C&O nhận việc cho công ty phân phối, nghĩa vụ với khách hàng được thực hiện đối với công ty đó. Việc trả phí tự nó không cho công ty mẹ quyền chỉ đạo công việc hoặc đọc ý kiến tư vấn. Tại Anh và Wales, quy tắc khởi đầu là solicitor phải xác định mình đang hành động cho ai trong từng vụ việc.[1]

Sự phân biệt tương tự cũng có trong việc nhỏ. Một người con gọi đến hãng sáu luật sư để hỏi về di chúc của mẹ cao tuổi. Nếu hãng nhận chỉ thị của người mẹ, bà là khách hàng; người con có thể là đầu mối và bên trả phí. Luật sư phải xác định nguyện vọng, năng lực của bà và kiểm tra căn cứ của bất kỳ quyền đại diện nào được viện dẫn, thay vì để lợi ích của người trả tiền chi phối tư vấn.

1. Solicitors Regulation Authority, SRA Code of Conduct for Solicitors, RELs, RFLs and RSLs, các đoạn 6.1–6.5 và 8.1. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/code-conduct-solicitors/. Phạm vi: chế độ SRA, phân biệt xung đột với lợi ích riêng, xung đột giữa khách hàng và thông tin mật. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Bên trả phí không phải khách hàng còn đặt ra câu hỏi về nguồn tiền. Hướng dẫn của các tổ chức luật sư Canada yêu cầu tìm hiểu tiền trong vụ việc đến từ đâu và tính cả tiền mặt của bên thứ ba vào giới hạn được nhận.[2]

§ Bốn bước kiểm tra trước khi bắt đầu công việc chuyên môn

Kiểm tra xung đột lợi ích. Nghĩa vụ trung thành và bảo mật giới hạn những người hãng có thể nhận đại diện. Xung đột phát sinh khi nghĩa vụ với một khách hàng mâu thuẫn với nghĩa vụ đối với người khác hoặc với lợi ích của chính hãng. Phần lớn hãng duy trì cơ sở dữ liệu về khách hàng hiện tại, khách hàng cũ, bên đối lập và công ty liên quan. Trước khi mở vụ việc, các tên liên quan được tra cứu trong hệ thống.

Tại C&O, kết quả cho thấy văn phòng khác từng tư vấn hợp đồng thuê cho công ty mẹ của bên mua. Thông tin này cần được phân tích, không tự động dẫn tới từ chối hoặc chấp thuận. Partner phụ trách — người giữ chức danh cấp cao trong cơ cấu hãng — kiểm tra dịch vụ trước đây, các pháp nhân liên quan, thông tin mật có thể liên quan và quy tắc xung đột áp dụng rồi mới ghi nhận quyết định. Việc hai công việc khác chủ đề không tự giải quyết mọi vấn đề bảo mật.

Tại Anh và Wales, SRA chỉ cho phép ngoại lệ đối với xung đột giữa khách hàng trong những trường hợp xác định, với sự đồng ý trên cơ sở hiểu đầy đủ thông tin được ghi nhận bằng văn bản, biện pháp bảo vệ phù hợp và căn cứ hợp lý để tiếp tục nhận việc. Xung đột với lợi ích riêng bị cấm theo quy định riêng.[1] Theo quy tắc Australia được dẫn, sự đồng ý không thay thế nghĩa vụ tiếp tục bảo vệ từng khách hàng. Khi có thông tin mật của các khách hàng được phục vụ đồng thời, sự đồng ý cần thiết phải cho phép sử dụng thông tin hoặc yêu cầu thiết lập cơ chế ngăn cách thông tin (information barrier) hữu hiệu.[3] Cơ chế này hạn chế truy cập và tiết lộ giữa các nhóm, không phải phương án giải quyết mọi xung đột.

Thẩm tra khách hàng. Thẩm tra bao gồm xác định và, khi được yêu cầu, xác minh danh tính, cơ cấu sở hữu, người đại diện có thẩm quyền và tính chất dịch vụ. Tùy chế độ pháp lý và rủi ro, có thể phải kiểm tra nguồn tiền, nguồn hình thành tài sản và theo dõi liên tục. Đây là những thành phần quan trọng của kiểm soát phòng, chống rửa tiền (AML), với phạm vi phụ thuộc dịch vụ cung cấp và luật áp dụng.

Singapore áp dụng quy định cho luật sư đối với "relevant matters", như giao dịch bất động sản, quản lý tiền khách hàng, thành lập công ty và mua doanh nghiệp. Danh tính khách hàng phải được xác định trước khi bắt đầu quan hệ; thời điểm xác minh và các bước kiểm tra khác được điều chỉnh chi tiết hơn.[4] Australia đưa các dịch vụ pháp lý tương tự vào luật AML liên bang từ ngày 1/7/2026, còn tranh tụng nhìn chung nằm ngoài các nhóm dịch vụ được chỉ định. Giao dịch và xử lý tiền kèm

2. Federation of Law Societies of Canada, Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Working Group, *Guidance to the Legal Profession*, tháng 2/2024, trang 9, 11, 16, 20 và 24. https://flsc.ca/wp-content/uploads/2024/03/AML-Guidance-to-Legal-Profession-February-2024.pdf. Phạm vi: hướng dẫn về quy tắc mẫu quốc gia; quy tắc riêng của tổ chức luật sư từng tỉnh và lãnh thổ mới quyết định việc áp dụng. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

3. Law Council of Australia, *Australian Solicitors' Conduct Rules*, bản tổng hợp ngày 1/7/2026, các quy tắc 4.1.3, 8.1, 11.1–11.4 và 13.1–13.2. https://lawcouncil.au/publicassets/f51b0e84-9179-f111-94c8-005056acd090/ASCR%20Rules%202026.pdf. Phạm vi: bản tổng hợp phản ánh sửa đổi áp dụng ở New South Wales, Victoria và Western Australia từ 1/7/2026; các bang và lãnh thổ khác áp dụng phiên bản riêng. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

4. Council of the Law Society of Singapore, *Practice Direction 3.2.1: Prevention of Money Laundering, Financing of Terrorism and Proliferation Financing*, ngày 6/10/2025, các đoạn 26, 30, 34 và 81. https://www.lawsociety.org.sg/wp-content/uploads/2026/02/PD-3.2.1-Prevention-of-ML-FT-and-PF-061025LSS-FinalF1061025clean_new.pdf. Phạm vi: Singapore; hướng dẫn về Phần 5A Legal Profession Act 1966 và quy tắc liên quan, không phải bản thân đạo luật. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

theo vẫn phải được đánh giá riêng.[5] Các tổ chức luật sư Canada dựa trên mô hình quốc gia yêu cầu nhận diện mọi khách hàng, với một số ngoại lệ hẹp, và xác minh danh tính khi xử lý tiền.[2] Tháng 2/2015, Tòa án Tối cao Canada kết luận một số phần của chế độ AML liên bang vi phạm hiến pháp khi áp dụng cho luật sư.[6]

Năng lực chuyên môn và khả năng bố trí nguồn lực. Nhận việc đòi hỏi cả khả năng thực hiện lẫn thời gian và nguồn lực đủ dùng. Chẳng hạn, quy tắc nghề nghiệp Australia yêu cầu dịch vụ có năng lực, tận tâm và được cung cấp kịp thời một cách hợp lý.[3] Một nhóm phù hợp về chuyên môn vẫn có thể phải từ chối, đổi tiến độ hoặc bổ sung hỗ trợ nếu các cam kết hiện tại khiến thời hạn đề nghị không khả thi.

Thư thỏa thuận cung cấp dịch vụ pháp lý (engagement letter). Điều khoản bằng văn bản cần xác định khách hàng, bên trả phí riêng nếu có, luật sư phụ trách và phạm vi công việc. Thư cần giải thích cơ chế phí, giả định của ước tính và công việc không nằm trong dịch vụ. Điều khoản trách nhiệm cần đặc biệt thận trọng vì luật địa phương và quy tắc nghề nghiệp có thể giới hạn nội dung được thỏa thuận. Chương 13 phân biệt ước tính, báo giá và mức trần phí.

Các bước trên tạo thành quy trình tiếp nhận của hãng. Cơ sở nhỏ có thể để partner trực tiếp rà soát; hãng lớn có thể dùng nhóm chuyên trách và hệ thống phê duyệt. Trong cả hai trường hợp, hồ sơ phải thể hiện quyết định thực chất và lý do. Biểu mẫu hoàn thành chỉ hữu ích khi các bước kiểm tra ghi trên đó đã thực sự được thực hiện.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Tiền khách hàng nằm trong tài khoản của ai?

Tiền giữ thay khách hàng phải được phân biệt với phí thuộc hãng. Tiền ứng trước chỉ có thể trở thành tiền của hãng khi quy tắc về quyền hưởng và chuyển tiền cho phép (xem Chương 13). Chủ thể được giữ tiền cũng khác nhau. Tại Anh và Wales, hãng thường giữ tiền trong tài khoản khách hàng riêng biệt với tiền của mình.[7]

Tại Nam Phi, attorney hành nghề cho chính mình cần chứng nhận Fidelity Fund. Tiền được giữ trong tài khoản tín thác tại ngân hàng có thỏa thuận với Quỹ. Advocate nhận việc thông qua attorney không được giữ tiền này.[8] Các nhóm người hành nghề được chỉ định còn phải đăng ký là

5. AUSTRAC, "Professional designated services" (trang web cập nhật gần nhất ngày 31/3/2026). https://www.austrac.gov.au/new-austrac/designated-services-newly-regulated-entities/professional-designated-services. Phạm vi: Australia; tóm tắt của cơ quan quản lý về dịch vụ được chỉ định, không phải đạo luật. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

6. Supreme Court of Canada, *Attorney General of Canada v. Federation of Law Societies of Canada*, hồ sơ 35399, phán quyết ngày 13/2/2015, bản tóm tắt vụ án. https://www.scc-csc.ca/case-dossier/info/sum-som-eng.aspx?cas=35399. Xem thêm Federation of Law Societies of Canada, "Fighting Money Laundering and Terrorist Financing" (trang web). https://flsc.ca/what-we-do/fighting-money-laundering-and-terrorist-financing/. Phạm vi: Canada; tóm tắt của Tòa, không phải toàn văn lập luận. Truy cập ngày 1/11/2026.

7. Solicitors Regulation Authority, *SRA Accounts Rules*, phiên bản hiệu lực từ 25/11/2019, các quy tắc 3.3 và 4.1. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/accounts-rules/. Phạm vi: hãng và cá nhân chịu quản lý của SRA tại Anh và Wales. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

8. Legal Practice Act 28 of 2014 (Nam Phi), các điều 84(1), 84(2), 84(8), 86(1) và 86(2), qua Acts Online. https://source.acts.co.za/legal-practice-act-2014/84__obligations_of_legal____.php và https://source.acts.co.za/legal-practice-act-2014/86__trust_accounts.php. Phạm vi: Nam Phi; bản hợp nhất trực tuyến, không phải Công báo. Truy cập ngày 1/11/2026.

"accountable institutions" theo AML. Sửa đổi tháng 12/2022 cập nhật phạm vi vốn đã áp dụng với attorney và bổ sung nhóm advocate cụ thể được phép giữ tiền khách hàng.[9]

Trong Liên minh Kinh tế và Tiền tệ Tây Phi, quy định năm 2018 đưa các khoản thanh toán do luật sư thực hiện qua tài khoản CARPA do từng tổ chức luật sư quản lý; CARPA có thể từ chối giao dịch đáng ngờ.[10]

§ Mã hồ sơ, ngân sách và đội ngũ

Sau khi nhận dịch vụ, hãng mở vụ việc trên hệ thống quản lý hành nghề (xem Chương 9). Mã vụ việc liên kết tài liệu, giờ ghi nhận, chi phí và báo cáo tài chính, để nhóm thấy cả việc đã làm lẫn việc còn tồn đọng.

Ngân sách chuyển phạm vi đã thống nhất thành nhiệm vụ, giai đoạn và giờ dự kiến. Nhân sự phải phù hợp độ khó, rủi ro và thời hạn của từng việc, với đủ thời gian kiểm tra ngay trong kế hoạch. Đơn giá giờ thấp hơn không nhất thiết tạo tổng chi phí thấp hơn nếu công việc phát sinh giám sát hoặc làm lại có thể tránh được. Đội ngũ C&O minh họa cách kết hợp những mức kinh nghiệm khác nhau trong một hợp đồng.

Ví dụ phân tích

C&O — Nhóm xử lý hợp đồng cung ứng

Luật sư	Vai trò trong vụ việc	Giờ ghi nhận	Đơn giá chuẩn	Giá trị chuẩn
Dev, associate năm thứ hai	Sửa bản đầu, lập danh sách vấn đề, nghiên cứu	60	180	10.800
Associate cấp cao	Kiểm tra công việc Dev; điều hành đàm phán	40	320	12.800
Counsel	Điều khoản trách nhiệm và bồi hoàn	20	380	7.600
Equity partner — partner có sở hữu, phụ trách vụ việc	Chiến lược, trao đổi trọng yếu, phê duyệt	12	500	6.000
Tổng		**132**		**37.200**

Cơ sở: giả định; một vụ việc trong hai tuần; giá trị chuẩn là giờ × đơn giá chuẩn, không phải doanh thu. Associate là cấp luật sư chuyên môn; counsel ở đây là chức danh chuyên gia cấp cao.

9. Financial Intelligence Centre, PCC 47A, Guidance on the interpretation of legal practitioners, các mục 1–3, liên kết từ trang dành cho người hành nghề pháp lý: https://www.fic.gov.za/accountable-institut/legal-practitioners/. Văn bản chính thức: https://www.fic.gov.za/wp-content/uploads/2023/10/2023.10-PCC-PCC-47A-Guidance-on-the-interpretation-of-Legal-Practitioners.pdf. Xem thêm FIC, bản đánh giá rủi ro ngành sửa đổi, mục 3.1: https://www.fic.gov.za/wp-content/uploads/2024/03/Sector-risk-assessment-Revised-assessment-of-the-legal-practitioners-sector.pdf. Sửa đổi tháng 12/2022 cập nhật phạm vi vốn đã áp dụng với attorney và bổ sung nhóm advocate xác định; không phải lần đầu đưa tất cả luật sư vào AML. Kiểm tra trang chính thức và văn bản quản lý được lập chỉ mục ngày 2/11/2026; việc truy cập PDF đầy đủ không ổn định.

10. Commission of the West African Economic and Monetary Union (UEMOA), quy định triển khai về Caisse Autonome de Règlement Pécuniaire des Avocats (CARPA), ký tại Ouagadougou ngày 11/1/2018, các điều 1, 2, 4, 5 và 9, do Barreau du Togo công bố. https://barreaudutogo.tg/wp-content/uploads/2024/05/REGLEMENT-002-RELATIF-A-LA-CAISSE-AUTONOME-DE-REGLEMENT-PECUNIAIRE-DES-AVOCATS.pdf. Phạm vi: nước thành viên UEMOA; số văn bản không đọc rõ trong bản đã xem, chưa kiểm tra cách từng tổ chức luật sư thực hiện. Truy cập ngày 1/11/2026.

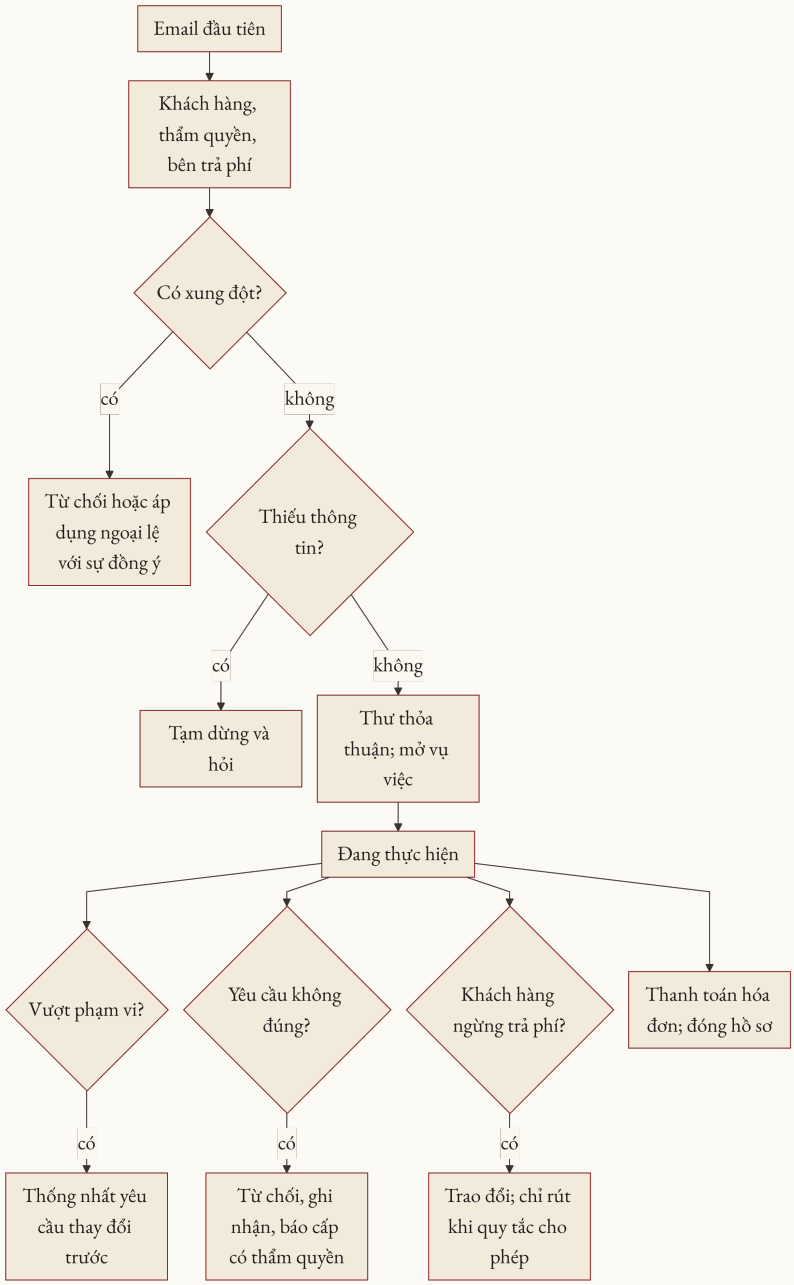
Luật sư phụ trách vụ việc chịu trách nhiệm về chất lượng, rủi ro, ngân sách và hóa đơn, đồng thời giữ trách nhiệm giám sát và cho phép các quyết định trọng yếu trong hãng. Thay đổi phạm vi hoặc phí đã thỏa thuận còn cần khách hàng đồng ý khi được yêu cầu; phê duyệt nội bộ không thay cho sự đồng ý này. Các quyết định khác có thể được giao trong giới hạn rõ. Quyết định quan trọng được ghi vào hồ sơ bằng bản ghi ngắn, có ngày, nêu nội dung, người quyết định và lý do.

Dev soạn thảo, associate cấp cao kiểm tra, counsel xử lý vấn đề chuyên sâu và partner giám sát ý kiến cuối cùng. Giá trị của kiểm tra nằm ở nội dung kiểm tra và trách nhiệm kèm theo, không chỉ ở chữ ký (xem Chương 9).

§ Năm thời điểm cần đánh giá lại vụ việc

Tiếp nhận là điểm bắt đầu của quản lý rủi ro, không phải điểm kết thúc. Thông tin, yêu cầu mới và vấn đề tài chính có thể làm thay đổi cơ sở nhận việc. Hình 8.1 chỉ ra năm thời điểm nhóm cần đánh giá lại và ghi nhận quyết định.

Hình 8.1 *Các điểm quyết định trong vụ việc mới*



Hình 8.1 mô tả quá trình từ email đầu đến đóng hồ sơ, với hai điểm quyết định trước khi bắt đầu và ba điểm trong lúc thực hiện.

BẢNG 8.1 *Năm điểm quyết định: Điều thường được phép và không được phép theo quy tắc nghề nghiệp*

Điểm quyết định	Thường được phép	Thường không được phép
Phát hiện xung đột	Từ chối; ngoại lệ hẹp với sự đồng ý trên cơ sở hiểu đầy đủ; cơ chế ngăn cách thông tin khi được chấp nhận	Nhận việc có xung đột mà không có ngoại lệ; dùng bí mật của khách hàng này cho người khác
Thiếu thông tin	Tạm dừng, hỏi thêm, nêu giả định trong tư vấn	Bắt đầu công việc mà quy định AML yêu cầu phải chờ
Vượt phạm vi	Thống nhất trước yêu cầu thay đổi và ước tính mới	Tính phí vượt thẩm quyền đã thỏa thuận hoặc vi phạm yêu cầu công bố chi phí áp dụng
Yêu cầu không đúng	Từ chối, ghi nhận, báo luật sư phụ trách	Thực hiện chỉ thị trái pháp luật hoặc không đúng đắn
Khách hàng ngừng trả phí	Nhắc nợ; thỏa thuận kế hoạch; thông báo rút khi quy tắc cho phép	Bỏ khách hàng tại thời điểm trọng yếu

Bảng kết hợp yêu cầu nghề nghiệp thường gặp với thực hành phù hợp, không tạo ra lệnh cấm chung cho mọi nơi. Luật địa phương, quy tắc tòa án, thỏa thuận dịch vụ và chính sách nghiêm ngặt hơn của hãng quyết định yêu cầu thực tế.

Thay đổi phạm vi. Ngày thứ 9, bên mua yêu cầu thêm hợp đồng dịch vụ ngoài hợp đồng cung ứng. Yêu cầu này nằm ngoài dịch vụ C&O đã nhận. Associate cấp cao báo partner; partner giải thích lựa chọn, thời gian và chi phí dự kiến với khách hàng. Khách hàng sau đó chấp thuận một vụ việc riêng.

Đây là yêu cầu thay đổi: đề xuất điều chỉnh phạm vi, tiến độ hoặc phí trước khi làm thêm. Nếu thiếu bước này, hãng có thể làm việc chưa được khách hàng cho phép rồi phát sinh tranh chấp phí hoặc phải giảm phí. Yêu cầu khẩn có thể cần phê duyệt nhanh hơn, nhưng không được làm mờ việc ai đồng ý với nội dung gì.

Một số khách hàng đặt ngưỡng phải báo cáo trong điều khoản riêng. Ví dụ theo thời kỳ là thỏa thuận khung nhóm nhà cung cấp pháp lý của chính quyền New South Wales năm 2021: phải thông báo khi chi phí đạt 80% ước tính, còn thu vượt ước tính gắn với việc được phê duyệt mức mới.[11] Đây là biện pháp kiểm soát theo hợp đồng, không phải ngưỡng pháp luật áp dụng chung.

Yêu cầu không đúng. Ví dụ gồm ghi ngày gây hiểu lầm trên tài liệu hoặc dùng tài khoản khách hàng của hãng để chuyển tiền không liên quan dịch vụ pháp lý hợp pháp. Ghi nhận ngày hiệu lực trước đó đã thỏa thuận khác với khai sai ngày ký. Quy tắc Australia chỉ cho solicitor thực hiện chỉ thị hợp pháp, đúng đắn và do khách hàng có năng lực đưa ra.[3] Anh và Wales cấm dùng tài khoản khách hàng để cung cấp dịch vụ như ngân hàng.[7] Một số luật AML còn yêu cầu báo cơ quan chức năng và cấm cảnh báo khách hàng, như hướng dẫn của Singapore giải thích.[4]

Không thanh toán. Hóa đơn quá hạn tạo vấn đề thương mại nhưng không tự chấm dứt nghĩa vụ luật sư. Hãng cần tìm nguyên nhân, cân nhắc phương án thanh toán và đánh giá quyền tạm ngừng hoặc rút khỏi vụ việc theo thỏa thuận và quy tắc nghề nghiệp. Nguy cơ gây thiệt hại cho khách hàng và yêu cầu của tòa án vẫn phải được xem xét.

11. Government of New South Wales, *NSW Government Legal Services Panel Deed* (mẫu chuẩn, phiên bản 2021), các điều khoản 9.5 và 10.1–10.2. https://www.info.buy.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0009/589149/NSWLSP-Deed-20210610-Final-clean.pdf. Phạm vi: hãng thuộc nhóm nhà cung cấp của một chính quyền bang Australia; thỏa thuận mẫu, không phải luật. Truy cập ngày 1/11/2026.

Tại Manitoba, rút khỏi vụ việc cần lý do chính đáng và thông báo hợp lý. Không cung cấp khoản tiền đã yêu cầu có thể là căn cứ phù hợp trong một số hoàn cảnh, nhưng nguy cơ thiệt hại nghiêm trọng và quyền của tòa án có thể ngăn việc rút.[12] Quy tắc Australia được dẫn cũng yêu cầu hoàn thành công việc trừ khi có căn cứ chấm dứt được công nhận, trong đó có lý do chính đáng kèm thông báo hợp lý. Vụ án hình sự nghiêm trọng có yêu cầu thông báo bổ sung.[3] Bài học thực tế là xử lý vấn đề phí đủ sớm để không biến thành tình huống khẩn ngay trước phiên xét xử hoặc thời hạn.

§ Sáu phút, nội dung công việc và hóa đơn

Trong ví dụ này, luật sư ghi thời gian theo mã vụ việc với đơn vị sáu phút, một quy ước thường gặp ở một số thị trường tính phí theo giờ (xem Chương 1). Mỗi mục có mô tả nhiệm vụ. "Rà soát bản thảo" cung cấp ít thông tin; nêu điều khoản đã kiểm tra và mục đích công việc giúp khách hàng dễ hiểu và đánh giá hơn.

Hướng dẫn dành cho luật sư bên ngoài có thể đặt yêu cầu bổ sung. Chính sách năm 2025 của Delaware Department of Justice yêu cầu mô tả chi tiết, ghi riêng từng nhiệm vụ và dùng đơn vị một phần mười giờ. Chính sách không chấp nhận gộp nhiều công việc vào một mục thời gian và không cho tính phí chuẩn bị hóa đơn.[13] Hệ thống hóa đơn điện tử có thể còn yêu cầu mã nhiệm vụ theo cấu trúc, như mã UTBMS do LEDES Oversight Committee duy trì.[14]

Dù định dạng nào, bản ghi phải mô tả việc đã thực hiện và thời gian thực tế. Quyết định thương mại về giảm phí thuộc quy trình kiểm tra hóa đơn, không được thể hiện bằng cách ghi thời gian sai. Phân biệt này bảo vệ cả độ tin cậy của thông tin quản lý lẫn tính trung thực của hóa đơn.

Trong quá trình thực hiện, báo cáo tuần thể hiện tiến độ và chi phí so với ước tính. Hợp đồng ký ngày thứ 14 nhưng quy trình tài chính tiếp tục. Tại đợt kiểm tra cuối tháng vào ngày thứ 30, partner xem công việc chưa lập hóa đơn (work in progress — WIP): công việc đã ghi nhận nhưng chưa lên hóa đơn, được xác định giá trị theo phương pháp báo cáo của hãng.

Partner giảm 5.200 khỏi giá trị thời gian chuẩn trước khi lập hóa đơn, chủ yếu là nghiên cứu và thời gian khác được đánh giá không thể thu từ khách hàng. Hóa đơn còn 32.000 và được trả đủ sau 58 ngày. Tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn (billing realisation) vì vậy khoảng 86% (32.000 ÷ 37.200), tỷ lệ thu phí là 100%, còn tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn cũng khoảng 86% (xem Chương 11). Các chỉ số trả lời những câu hỏi khác nhau dù đôi lúc hai chỉ số có cùng kết quả.

Theo dòng tiền

Kết quả kinh doanh riêng của vụ việc hai tuần

Khoản mục	Cơ sở tính	Giá trị
Giá trị chuẩn	132 giờ theo đơn giá chuẩn	37.200

12. Law Society of Manitoba, Education Centre, "Withdrawal from Representation", ngày 1/8/2022, sửa gần nhất ngày 12/9/2025; phân tích quy tắc 3.7-1 và 3.7-3 của Code of Professional Conduct tại Manitoba và phán quyết năm 2010 của Supreme Court of Canada trong *R. v. Cunningham*. https://educationcentre.lawsociety.mb.ca/?p=24405. Phạm vi: Manitoba; bài hướng dẫn của cơ quan quản lý, không phải bộ quy tắc. Truy cập ngày 1/11/2026.

13. Delaware Department of Justice, Civil Division, *Outside Counsel Billing Policy*, tại ngày 21/1/2025, áp dụng cho công việc từ 12/3/2025, trang 2–3. https://bidcondocs.delaware.gov/JUD/JUD-DOJ25001-OUTSIDE_COUNSEL-billing.pdf. Phạm vi: điều khoản của một cơ quan bang Hoa Kỳ dành cho luật sư bên ngoài. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

14. LEDES Oversight Committee, "UTBMS" (trang danh mục thông báo bộ mã, 2014–2023). https://ledes.org/category/utbms/. Phạm vi: thông báo của chính tổ chức xây dựng tiêu chuẩn. Truy cập ngày 1/11/2026.

Khoản mục	Cơ sở tính	Giá trị
Giảm trước lập hóa đơn (write-down)	14%, trước hóa đơn	−5.200
Phí lập hóa đơn và thu được	Trả đủ sau 58 ngày từ hóa đơn	32.000
Chi phí trực tiếp: Dev	60 giờ × khoảng 38	−2.260
Chi phí trực tiếp: associate cấp cao	40 giờ × khoảng 82	−3.290
Chi phí trực tiếp: counsel	20 giờ × khoảng 110	−2.190
Chi phí trực tiếp: equity partner	Chủ sở hữu không hưởng lương	0
Phần đóng góp vào kết quả kinh doanh (contribution)	Phí trừ chi phí trực tiếp; 76% phí	**24.260**
Chi phí chung phân bổ	120 giờ nhân viên × khoảng 74; 12 giờ partner × khoảng 96	−10.080
Lợi nhuận vụ việc trước thù lao cho công việc của partner	44% phí	**14.180**
Chi phí quy ước cho 12 giờ partner	Theo chi phí partner hưởng lương, khoảng 151 một giờ	−1.810
Lợi nhuận sau chi phí partner quy ước	39% phí	**12.370**

Cơ sở: giả định; một vụ việc; cơ sở tiền. Chi phí trực tiếp mỗi giờ = lương × 1,15 ÷ 1.680. Chi phí chung: phần 125.000 của mỗi luật sư phân bổ theo giờ ghi nhận trong năm (1.680 với người hưởng lương; 1.300 với equity partner). Chi phí partner quy ước: 253.000 của partner hưởng lương ÷ 1.680, như Chương 11.

Làm tròn đến hàng chục; tổng cộng từ các dòng đã làm tròn. Không gồm thuế, khoản chi hộ và tiền khách hàng do hãng giữ.

Bảng là phép tính phục vụ quản lý, không phải bộ báo cáo tài chính theo luật định. Chi phí chung được phân bổ từ những khoản như tiền thuê, không coi là tiền mặt phát sinh riêng vì vụ việc này (xem Chương 11 và 12). Trong mô hình C&O, equity partner nhận phân phối lợi nhuận thay vì lương nhân viên nên thời gian của họ không có chi phí lương trực tiếp. Công việc đó vẫn có chi phí kinh tế; khoản quy ước giúp nhìn thấy chi phí này. Tiền partner rút trước theo lợi nhuận dự kiến vẫn cần tiền mặt ở cấp hãng.

Trước thù lao partner, vụ việc tạo lợi nhuận bằng 44% phí, so với 39% toàn hãng trên cùng cơ sở. Tỷ lệ lập hóa đơn của vụ việc khoảng 86% giá trị thời gian chuẩn, so với 80% của hãng, và khách hàng trả đủ. Cơ cấu nhân sự cùng giả định phân bổ chi phí cũng ảnh hưởng phép so sánh. Tuy nhiên, tiền chỉ về khoảng ba tháng sau email đầu tiên vào thứ Sáu. Trước đó, C&O đã trả lương cho công việc chưa được khách hàng thanh toán (xem Chương 13).

§ Đóng hồ sơ và điểm khác biệt của tranh chấp

Vụ việc không kết thúc ngay khi ký. Đóng hồ sơ xác nhận nhiệm vụ nào đã xong và nghĩa vụ nào còn lại. Thông thường gồm thông báo kết thúc, xử lý tài liệu và tiền còn giữ, kiểm tra nghĩa vụ nộp hồ sơ, thời hạn hoặc cam kết chưa hoàn thành. Quyền sở hữu, nghĩa vụ lưu giữ và quyền lưu giữ

hợp pháp nếu có ảnh hưởng đến nội dung phải trả và thời điểm trả. Hồ sơ sau đó được lưu trữ theo chính sách xác định thời hạn lưu.

Chính sách phải đáp ứng nghĩa vụ pháp luật, yêu cầu nghề nghiệp, thời hiệu liên quan, điều kiện bảo hiểm và nhu cầu vận hành chính đáng. Đồng thời phải tính đến giới hạn lưu giữ. Chẳng hạn, điều 25 Personal Data Protection Act của Singapore yêu cầu chấm dứt lưu giữ hoặc loại bỏ khả năng liên kết dữ liệu với cá nhân khi việc lưu không còn phục vụ mục đích ban đầu và không còn cần thiết vì mục đích pháp lý hoặc kinh doanh.[15]

Đóng hồ sơ còn là dịp cải thiện công việc tiếp theo. Nhóm có thể ghi nhận vì sao ước tính thay đổi, nhiệm vụ nào phải làm lại không cần thiết và tài liệu mẫu nào cần cập nhật. Rà soát ngắn gắn với cải tiến cụ thể hữu ích hơn nhận xét chung rằng vụ việc diễn ra tốt (xem Chương 9).

Công việc C&O là giao dịch. Tranh chấp trải qua các bước tương tự nhưng chịu áp lực khác (Bảng 8.2).

Bảng 8.2 *Quá trình xử lý giao dịch và tranh chấp*

Bước	Giao dịch: Hợp đồng cung ứng của C&O	Tranh chấp: Yêu cầu trả hóa đơn quá hạn
Ai quyết định tiến độ	Các bên và thời hạn của họ	Tòa án hoặc hội đồng trọng tài và bên kia
Kiểm tra xung đột	Khách hàng, công ty trong nhóm, đối tác	Mọi bên, thường gồm nhân chứng và chuyên gia
Kiểm tra AML	Thường thuộc phạm vi đối với bất động sản, công ty và xử lý tiền	Thường ngoài phạm vi, nhưng tùy trường hợp
Ngân sách	Có thể dự kiến khái quát; chia theo giai đoạn	Khó dự kiến; điều chỉnh từng giai đoạn
Cách kết thúc	Ký và hoàn tất giao dịch	Bản án, phán quyết hoặc thỏa thuận giải quyết tranh chấp
Bước đóng hồ sơ	Tài liệu cuối; hoàn tất nộp hồ sơ	Thanh toán hoặc thi hành; theo dõi hạn kháng cáo

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi thực tập, hãy tìm hiểu cách mở vụ việc: tra cứu xung đột, kiểm tra danh tính và thư thỏa thuận. Những bước này cho thấy hãng quan tâm đến rủi ro gì. Trong mỗi vụ việc, chú ý ai là khách hàng và ai chỉ là người gửi email.

Dành cho luật sư trẻ. Bạn thường là người đầu tiên thấy thay đổi: tài liệu mới, bên mới hoặc yêu cầu có dấu hiệu không đúng. Hãy báo bằng văn bản cho luật sư phụ trách ngay trong ngày. Cảnh báo sớm bảo vệ ngân sách, khách hàng và điều kiện hành nghề của hãng.

15. Singapore, Personal Data Protection Act 2012, điều 25 (Retention of personal data), Singapore Statutes Online. https://sso.agc.gov.sg/Act/PDPA2012?ProvIds=pr25-. Phạm vi: chấm dứt lưu giữ hoặc loại bỏ khả năng liên kết với cá nhân khi thỏa mãn cả hai điều kiện luật định. Kiểm tra điều khoản chính thức được lập chỉ mục ngày 2/11/2026; truy cập trực tiếp bị hạn chế.

§

Những điểm cần nhớ

- Quản lý mỗi vụ việc như một dự án nhỏ có ngân sách, đội ngũ, quyết định và kết quả kinh doanh.
- Khách hàng, đầu mối, người được quyền chỉ thị và bên trả phí có thể giữ các vai trò khác nhau.
- Hồ sơ tiếp nhận cần giải thích khách hàng, thẩm quyền chỉ thị, phân tích xung đột và kiểm tra danh tính áp dụng.
- Thống nhất thay đổi phạm vi trước khi làm thêm, không đợi đến hóa đơn.
- Phí chưa trả cần được trao đổi và xử lý theo quy tắc rút khỏi vụ việc của từng nơi.
- Chi phí chung phân bổ và chi phí partner quy ước hỗ trợ định giá, không nhất thiết đo tiền mặt tăng thêm.
- Hai tuần làm việc của C&O chuyển thành tiền sau khoảng ba tháng.

Giải thích thuật ngữ

Vụ việc (matter): dịch vụ hoặc phần công việc có phạm vi xác định, quản lý riêng cho một khách hàng hoặc theo thỏa thuận đại diện chung.

Luật sư phụ trách vụ việc (matter owner): người chịu trách nhiệm về chất lượng, rủi ro, ngân sách và hóa đơn.

Đầu mối khách hàng (client contact): người trao đổi với hãng; quyền chỉ thị phải được xác định riêng.

Bên trả phí (payer): người thanh toán hóa đơn, không nhất thiết là khách hàng.

Kiểm tra xung đột (conflicts check): tra cứu hồ sơ hãng để phát hiện yếu tố có thể ngăn hãng nhận việc.

Thẩm tra khách hàng (client due diligence): xác định, xác minh khách hàng và thường cả chủ sở hữu, nguồn tiền.

Thư thỏa thuận (engagement letter): điều khoản bằng văn bản để hãng cung cấp dịch vụ, gồm phạm vi và phí.

Yêu cầu thay đổi (change request): thay đổi phạm vi, thời hạn hoặc phí bằng văn bản, thống nhất trước khi làm thêm.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Trong một vụ việc đã biết, ai là khách hàng, ai đưa chỉ thị và ai trả phí?
2. Hãng kiểm tra xung đột thế nào và ai quyết định khi tìm thấy kết quả liên quan?
3. Khi phạm vi tăng, hãng thông báo cho khách hàng bằng cách nào và vào thời điểm nào?

Đọc thêm

Federation of Law Societies of Canada, *Guidance to the Legal Profession* (2024). Hướng dẫn thực hành về danh tính, nguồn tiền và giới hạn tiền mặt.

Law Society of Singapore, *Practice Direction 3.2.1* về rửa tiền (2025). Minh họa chế độ AML áp dụng cho các nhóm công việc pháp lý xác định.

Law Council of Australia, *Australian Solicitors' Conduct Rules* (bản tổng hợp 2026). Quy tắc ngắn về xung đột, chỉ thị và chấm dứt dịch vụ.

Chương 9

Tổ chức công việc: Phân công, tri thức, chất lượng và đội ngũ hỗ trợ luật sư

Chương này giải thích cách phân công công việc, quản lý tri thức và các bộ phận hỗ trợ, vận hành giúp hãng luật duy trì chất lượng công việc đồng đều.

Một hợp đồng cung ứng được chuyển đến để rà soát khi thời hạn khách hàng đưa ra đã gần kề. Bản dự thảo bắt đầu từ một tài liệu cũ trong thư mục của một associate đã nghỉ việc, không có hướng dẫn về trường hợp sử dụng. Văn bản gốc được soạn để bảo vệ bên mua, trong khi khách hàng hiện tại là bên cung ứng. Vì vậy, một số điều khoản lại bảo vệ phía đối diện.

Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật giả định có 48 luật sư trong cuốn sách này, sai sót như vậy cho thấy vấn đề vượt ra ngoài việc một cá nhân soạn thảo chưa đúng. Nó đặt ra câu hỏi về cách chọn văn bản tham khảo, giám sát và bàn giao công việc. Một hệ thống trông chờ mọi người nhớ được lịch sử của mọi tài liệu sẽ càng dễ gặp trục trặc khi công việc được chuyển từ người này sang người khác.

Chương này trình bày cách hãng luật tổ chức phần công việc có nhiều người cùng tham gia ấy. Mục tiêu là xác định rõ trách nhiệm, lưu giữ tri thức hữu ích và phát hiện sai sót khi vẫn còn thời gian khắc phục. Đội ngũ hỗ trợ và vận hành giữ vai trò thiết yếu: họ quản lý hồ sơ, quy trình và hệ thống mà hoạt động cung cấp dịch vụ pháp lý dựa vào.

§ Phân công công việc: cần chuẩn bị gì trước khi giao việc?

Phân công hiệu quả là giao cả nhiệm vụ lẫn thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó. Chỉ yêu cầu một luật sư rà soát tài liệu là chưa đủ nếu người đó chưa hiểu mục đích, mức độ rà soát cần thiết và quyết định mà kết quả công việc sẽ phục vụ.

Trước hết cần xem xét khả năng nhận việc: luật sư dự kiến được giao có đủ thời gian bên cạnh những công việc đã cam kết hay không. Tiếp đó là bối cảnh, bao gồm mục tiêu của khách hàng, tài liệu liên quan, các giới hạn về thương mại và những điểm đã thống nhất. Thiếu các thông tin này, câu trả lời dù đúng về chuyên môn vẫn có thể giải quyết nhầm vấn đề.

Người giám sát cần xác định rõ sản phẩm đầu ra và mức độ rà soát. Bản dự thảo đầu tiên để trao đổi nội bộ, danh sách vấn đề cần xử lý và tài liệu đã sẵn sàng gửi khách hàng là ba nhiệm vụ khác nhau, dù đều có thể bắt đầu từ cùng một hợp đồng. Thời hạn rõ ràng, ước tính khối lượng công việc và một mốc kiểm tra sớm giúp phát hiện cách hiểu sai trước khi đã dành quá nhiều thời gian. Nhóm cũng cần thống nhất bản tài liệu đang được sử dụng, tránh việc nhiều người chỉnh sửa song song rồi tạo ra các phiên bản không khớp nhau.

Trách nhiệm đối với từng nhiệm vụ phải được nêu rõ. Trong hợp đồng cung ứng của C&O, Dev, associate năm thứ hai, soạn điều khoản về trách nhiệm; nhóm luật sư cấp cao rà soát; counsel chuyên môn xử lý các điểm thuộc lĩnh vực của mình; còn luật sư phụ trách vụ việc chịu trách nhiệm về nội dung tư vấn. Đầu mối liên hệ của khách hàng cần biết khi nào phải đưa ra quyết định hoặc cung cấp thêm chỉ thị. Xác định rõ các vai trò này giúp nhận diện phần việc bị bỏ sót, thay vì mặc nhiên cho rằng đã có người khác lo liệu.

Cuối cùng, cần có cơ chế báo cáo và xin ý kiến khi phát sinh vấn đề. Luật sư phải biết liên hệ ai nếu thời hạn không khả thi, có rủi ro đáng kể hoặc nhận được chỉ thị không phù hợp, kể cả khi vấn đề liên quan đến chính người giao việc. Báo cáo sớm giúp hãng có thời gian xử lý và cần được coi là một phần của việc thực hiện công việc đúng chuẩn chuyên môn.

Giám sát cũng là nghĩa vụ nghề nghiệp, được quy định khác nhau tùy nơi. Quy tắc ứng xử của Singapore yêu cầu luật sư giám sát nhân viên một cách thích đáng.[1] Bộ quy tắc của Nam Phi yêu cầu các attorney duy trì việc quản lý và giám sát thích đáng đối với nhân viên và văn phòng.[2] Chuẩn mực cụ thể do quy định tại từng nơi quyết định.

§ Kế hoạch một trang cho vụ việc hai tuần

Bảng 9.1 trình bày kế hoạch cần có cho vụ việc đàm phán hợp đồng thương mại kéo dài hai tuần ở Chương 8. Với quy mô này, một kế hoạch hữu ích có thể gói gọn trong một trang, nêu rõ ai thực hiện và ai rà soát từng nhiệm vụ, thời hạn, thông tin đầu vào và thời điểm cần báo cáo vấn đề lên cấp có thẩm quyền. Những công việc phức tạp hơn cần kế hoạch chi tiết hơn và phải được cập nhật khi hoàn cảnh thay đổi.

1. Council of the Law Society of Singapore, *Guidance Note 3.7.1: Supervision of Paralegals*, 31/1/2019, đoạn 3 và 4(a), dẫn quy tắc 32 của Legal Profession (Professional Conduct) Rules 2015. https://www.lawsociety.org.sg/wp-content/uploads/2020/03/13.-Supervision-of-Paralegals-GN-3.7.1.pdf. Xem thêm Law Society of Singapore, *Law Gazette*, "Disciplinary Tribunal Reports" (tháng 7/2025), ghi nhận các cáo buộc vi phạm quy tắc 32 trong năm 2025. https://lawgazette.com.sg/notices/disciplinary-tribunal-reports/dtr-july-2025/. Phạm vi: Singapore; nội dung quy tắc được lấy từ hướng dẫn của Hội vì không mở được trang văn bản pháp luật. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

2. Legal Practice Council (Nam Phi), *Code of Conduct for All Legal Practitioners, Candidate Legal Practitioners and Juristic Entities*, Government Gazette No. 42337, Notice 168, 29/3/2019, khoản 18.3. https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201903/42337gen168.pdf. Phạm vi: Nam Phi; điều khoản theo bản công bố năm 2019; chưa kiểm tra các sửa đổi công bố sau đó đối với điều khoản này. Truy cập ngày 1/11/2026.

Bảng 9.1 *Kế hoạch một trang của C&O cho vụ việc hai tuần*

Nhiệm vụ	Người thực hiện	Người rà soát	Thời hạn	Đầu vào	Dấu hiệu có nguy cơ vượt ngân sách
Lập danh sách vấn đề từ dự thảo của bên kia	Dev, 12 giờ	Associate cấp cao, 2 giờ	Ngày 2	Chỉ thị; bản dự thảo; phạm vi đã thống nhất	Vượt 12 giờ hoặc có vấn đề ngoài phạm vi
Trao đổi với khách hàng để xác định ưu tiên	Partner và associate cấp cao, mỗi người 2 giờ	Không có: partner quyết định	Ngày 3	Danh sách vấn đề	Có chủ đề mới: đề xuất thay đổi phạm vi
Bản sửa đổi đầu tiên	Dev, 22 giờ	Associate cấp cao, 10 giờ	Ngày 5	Các ưu tiên; văn bản tham khảo đã kiểm tra	Cùng một lỗi được phát hiện hai lần khi rà soát
Các điều khoản về trách nhiệm, sở hữu trí tuệ và dữ liệu	Counsel, 14 giờ	Partner, 2 giờ	Ngày 5	Bản sửa đổi; phạm vi bảo hiểm của khách hàng	Cần tư vấn về một lĩnh vực mới
Hai vòng đàm phán	Associate cấp cao, 18 giờ; Dev, 14 giờ; counsel, 6 giờ	Partner, 4 giờ	Ngày 6–9	Các bản dự thảo đã sửa; ghi chép trao đổi	Có vòng thứ ba hoặc đã dùng 70% số giờ vào ngày 7
Bản để ký và danh mục kiểm tra kết thúc vụ việc	Dev, 12 giờ	Associate cấp cao, 8 giờ; partner, 4 giờ	Ngày 10	Nội dung đã thống nhất; thẩm quyền ký	Có thay đổi sau khi partner phê duyệt

Cơ sở: tình huống giả định; mười ngày làm việc; số giờ ghi nhận của Dev là 60, associate cấp cao 40, counsel 20, partner 12, tổng cộng 132 giờ. Giá trị công việc theo đơn giá chuẩn là 37.200; đây chưa phải số tiền trên hóa đơn (xem Chương 8).

Các dấu hiệu cảnh báo giúp nhóm rà soát lại trước khi dùng hết ngân sách. Một vòng đàm phán bổ sung có thể đòi hỏi điều chỉnh kế hoạch hoặc dự toán, nhưng không đương nhiên cho phép thu thêm phí theo thỏa thuận phí đã ký (xem Chương 13).

Nhóm có thể bao gồm người ngoài đội ngũ nhân sự thường xuyên của hãng. Một nhân sự biệt phái có thể làm việc tại khách hàng hoặc tổ chức khác trong thời gian đã thỏa thuận; người quản lý dự án pháp lý có thể điều phối một công việc phức tạp; nhà cung cấp bên ngoài có thể rà soát hoặc dịch tài liệu. Mỗi cách bố trí đều bổ sung năng lực thực hiện, đồng thời tạo ra trách nhiệm về việc giao nhiệm vụ, bảo mật thông tin, giám sát và nghiệm thu kết quả.

Việc thuê ngoài tự nó không chuyển giao trách nhiệm nghề nghiệp của hãng. Hướng dẫn của Law Society of Scotland nhấn mạnh rằng solicitor vẫn phải chịu trách nhiệm đáp ứng các yêu cầu quản lý và nghề nghiệp áp dụng, ngay cả khi một số chức năng được người khác thực hiện.[3] Vì vậy, hãng cần thẩm định nhà cung cấp ở mức phù hợp, giao yêu cầu rõ ràng và có cách kiểm tra công việc trước khi sử dụng kết quả.

§ Tri thức có thể tái sử dụng mà không phụ thuộc vào người tạo ra nó

Tri thức mang lại giá trị cho hãng khi đồng nghiệp có thể tìm thấy, hiểu và sử dụng mà không hoàn toàn phụ thuộc vào người tạo ra nó. Nhiều hiểu biết chuyên môn nằm ở từng cá nhân, trong khi các tài liệu hữu ích lại có thể khó tìm hoặc khó hiểu. Quản lý tri thức giải quyết cả hai vấn đề bằng cách kết nối con người, duy trì tài liệu đáng tin cậy và giải thích điều kiện tái sử dụng. Khi nhân viên

3. Law Society of Scotland, "Outsourcing", Rules and guidance, Section E, Division F, Guidance (trang web, không ghi ngày). https://www.lawscot.org.uk/members/rules-and-guidance/rules-and-guidance/section-e/division-f/guidance/outsourcing/. Phạm vi: solicitor thuộc sự quản lý của Law Society of Scotland. Truy cập ngày 1/11/2026.

nghỉ việc, hồ sơ khách hàng vẫn phải được quản lý theo quy định của hãng về lưu giữ và quyền truy cập.

Một số công cụ quen thuộc phục vụ những mục đích khác nhau. Văn bản tham khảo từ vụ việc trước, thường gọi là precedent, ghi lại công việc đã thực hiện và có thể làm điểm khởi đầu; còn mẫu tài liệu được thiết kế riêng để dùng nhiều lần, thường kèm hướng dẫn soạn thảo và các trường cần điền. Không nên mặc nhiên coi bất kỳ loại nào là phù hợp với một khách hàng hoặc hệ thống pháp luật mới.

Cẩm nang xử lý tình huống, hay playbook, đi xa hơn khi giải thích phương án ưu tiên, những phương án thay thế có thể chấp nhận và các vấn đề cần xin ý kiến cấp có thẩm quyền. Thư viện điều khoản cung cấp nội dung đã được phê duyệt cùng điều kiện sử dụng; ghi chú nghiên cứu lưu lại phân tích và nguồn làm cơ sở cho câu trả lời. Kết hợp với nhau, các công cụ này giúp giảm công việc lặp lại mà không biến việc sao chép thành cách thay thế cho phán đoán chuyên môn.

Trong một nghiên cứu năm 1999 về các công ty tư vấn và kế toán, Morten Hansen, Nitin Nohria và Thomas Tierney gọi tên hai chiến lược.[4] Hệ thống hóa tri thức thành tài liệu giúp người khác tái sử dụng mà không cần người tạo ra tài liệu có mặt. Kết nối tri thức qua con người giúp luật sư trẻ tìm được chuyên gia để hỏi. Các tác giả nhận thấy những tổ chức hoạt động hiệu quả tập trung vào một chiến lược và dùng chiến lược còn lại để hỗ trợ. Sự phân biệt này cũng hữu ích với hãng luật: công việc lặp lại thường được hỗ trợ tốt bằng các mẫu được cập nhật, còn vấn đề mới cần khả năng tiếp cận đồng nghiệp giàu kinh nghiệm. Trong thực tế, hai cách tiếp cận có thể bổ sung cho nhau, thay vì buộc phải lựa chọn tuyệt đối.

Tài liệu tái sử dụng phải có đủ thông tin để đồng nghiệp đánh giá mức độ phù hợp. Ít nhất, hãng cần xác định người phụ trách, phiên bản, ngày rà soát và mục đích sử dụng. Chẳng hạn, một ghi chú cho biết hợp đồng được soạn cho bên mua có thể ngăn đồng nghiệp dùng nó như điểm khởi đầu trung lập cho bên cung ứng. Ngày rà soát giúp tổ chức việc cập nhật; nó không bảo đảm pháp luật hay vị thế thương mại vẫn giữ nguyên.

Nghĩa vụ bảo mật cũng giới hạn những gì có thể đưa vào kho tri thức. Xóa tên khỏi tài liệu của khách hàng có thể vẫn để lại các tình tiết đặc trưng đủ để nhận diện khách hàng; các hạn chế theo hợp đồng hoặc quyền sở hữu trí tuệ cũng có thể còn áp dụng. Trước khi tạo bản dùng lại, hãng cần xác định việc tái sử dụng có được phép hay không và thông tin nào phải xóa hoặc hạn chế truy cập. Quản lý tri thức cần giúp tìm tài liệu phù hợp dễ hơn mà không làm thông tin được bảo vệ trở nên dễ tiếp cận hơn.

4. Morten T. Hansen, Nitin Nohria và Thomas Tierney, “What's Your Strategy for Managing Knowledge?”, *Harvard Business Review* (1999); trích đoạn do Harvard Business School Working Knowledge công bố ngày 23/11/1999. https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/whats-your-strategy-for-managing-knowledge. Phạm vi: nghiên cứu các công ty tư vấn và kế toán, không phải hãng luật; được dùng để giải thích cơ chế, không để mô tả thực tiễn hiện nay. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Ví dụ phân tích

C&O — Bốn biện pháp lẽ ra phải phát hiện vấn đề trong văn bản tham khảo

- *Nguồn.* Các văn bản chuẩn đã được phê duyệt được lưu trong kho và được ưu tiên trong kết quả tìm kiếm. Tài liệu lấy từ thư mục cá nhân phải được kiểm tra độc lập trước khi dùng lại.
- *Thông tin nhận diện.* Mỗi văn bản chuẩn ghi rõ người phụ trách, phiên bản, ngày rà soát và điều kiện sử dụng. Văn bản quá hạn rà soát sẽ hiện cảnh báo. Tài liệu trong tình huống này lẽ ra phải ghi "chỉ dùng cho bên mua".
- *Rà soát.* Khi thực hiện bước rà soát trong Bảng 9.1, associate cấp cao kiểm tra xem từng điều khoản bảo vệ bên nào.
- *Bàn giao.* Ghi chú bàn giao của người nghỉ việc liệt kê từng tài liệu đang xử lý và nguồn của tài liệu đó.

Cơ sở: tình huống giả định. C&O có hai nhân sự quản lý tri thức, nên các luật sư phụ trách từng văn bản chuẩn chịu trách nhiệm cập nhật thông tin nhận diện của văn bản.

§ Chất lượng được bảo đảm bằng cả hệ thống

Chất lượng pháp lý có nhiều mặt gắn kết với nhau: phân tích phải vững, giải thích phải dễ hiểu, thời điểm cung cấp phải còn hữu ích và câu trả lời phải phù hợp với mục tiêu của khách hàng. Vì vậy, một bản ghi nhớ đúng về chuyên môn nhưng được giao sau khi quyết định liên quan đã được đưa ra vẫn có thể không đáp ứng yêu cầu của dịch vụ chuyên nghiệp.

Những kết quả này phụ thuộc vào các biện pháp kiểm soát được tích hợp trong công việc hằng ngày. Một luật sư khác rà soát có thể giúp kiểm chứng những phân tích quan trọng; danh mục kiểm tra giúp tránh bỏ sót các bước dưới áp lực; ghi nhận những sai sót được phát hiện kịp thời có thể chỉ ra điểm yếu trước khi chúng gây thiệt hại. Một quy trình báo cáo công bằng phân biệt sai sót vô ý với hành vi sai phạm cố ý hoặc lặp lại, qua đó khuyến khích báo cáo sớm nhưng vẫn bảo đảm trách nhiệm giải trình.

Khiếu nại là một nguồn thông tin khác. Hãng cần xác định người xử lý, thiết lập quy trình phản hồi rõ ràng và ghi lại kết quả. Những điểm giống nhau trong nhiều khiếu nại có thể cho thấy vấn đề lặp lại trong giao tiếp hoặc lập hóa đơn mà việc rà soát từng vụ việc riêng lẻ không phát hiện được.

Một số cơ quan quản lý đặt ra yêu cầu tối thiểu. Tại Anh và Wales, solicitor phải có hoặc tham gia một quy trình giải quyết khiếu nại; ngay từ đầu phải thông báo bằng văn bản cho khách hàng cách khiếu nại và phải xử lý khiếu nại kịp thời, công bằng, miễn phí.[5] Ở nơi khác, yêu cầu do quy định địa phương quyết định.

Việc bàn giao cho thấy các hệ thống này có vận hành được khi một luật sư vắng mặt hoặc nghỉ việc hay không. Một ghi chú hữu ích phải giúp người tiếp nhận hiểu tình trạng vụ việc, các thời hạn sắp tới, quyết định còn chờ, cam kết đã đưa ra và nơi lưu tài liệu quan trọng. Ghi chú cũng cần giải thích những cách làm khách hàng ưu tiên và các điểm phải đặc biệt lưu ý.

Khi kết thúc vụ việc, hãng cần lưu giữ những hồ sơ bắt buộc, đồng thời chuyển các bài học phù hợp thành cải tiến cho tài liệu làm việc. Quyền truy cập hồ sơ lưu trữ vẫn phải được kiểm soát; thời

5. Solicitors Regulation Authority, *SRA Code of Conduct for Solicitors, RELs, RFLs and RSLs*, đoạn 8.2, 8.3 và 8.5 (bản có hiệu lực từ 11/4/2025). https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/code-conduct-solicitors/. Phạm vi: cá nhân thuộc sự quản lý của SRA tại Anh và Wales. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

hạn lưu giữ phụ thuộc vào các nghĩa vụ áp dụng (xem Chương 8). Mục tiêu là bảo đảm tính liên tục: đồng nghiệp có thể tiếp tục công việc mà không phải lần tìm lại mọi quyết định trong hộp thư điện tử.

§ Đội ngũ hỗ trợ và vận hành

Bộ phận hỗ trợ và vận hành bao gồm các chức năng hỗ trợ, quản lý hoạt động hành nghề, bất kể nhân sự có đủ điều kiện hành nghề luật hay không (xem Chương 1). Chuyên môn của họ bổ sung cho chuyên môn của các luật sư trực tiếp phục vụ khách hàng. Cơ chế quản trị hiệu quả quy định rõ quyền quyết định của từng bộ phận, bao gồm khi nào họ có thể từ chối một yêu cầu hoặc báo cáo lên partner. Trong hãng lớn, mười chức năng sau thường thể hiện rõ nhất.

Tài chính phụ trách lập hóa đơn, kiểm soát công nợ (theo dõi và đôn đốc thanh toán), kế toán cho partner (vốn, tiền rút trước và phần lợi nhuận được chia) cùng công việc về thuế. Theo chính sách tín dụng được các partner phê duyệt, bộ phận này quyết định khi nào khoản nợ quá hạn cần được chuyển lại cho luật sư phụ trách vụ việc xử lý (xem Chương 13).

Nhân sự và phát triển đội ngũ phụ trách tuyển dụng, đánh giá và bảo đảm hãng tuân thủ pháp luật lao động. Partner quyết định việc thăng tiến (xem Chương 7); bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm về quy trình.

Phát triển kinh doanh và tiếp thị soạn đề xuất dịch vụ và hồ sơ gửi các cẩm nang xếp hạng hãng luật, tổ chức sự kiện và quyết định cách hãng giới thiệu mình ra bên ngoài.

Công nghệ thông tin và an toàn thông tin quyết định ai được truy cập dữ liệu nào. Bộ phận này có thể chặn một thiết bị, từ chối công cụ không đáp ứng yêu cầu kiểm tra an toàn hoặc đóng quyền truy cập của người nghỉ việc; những quyết định từ chối ấy giúp bảo vệ thông tin mật.

Quản lý tri thức và thư viện mua dịch vụ nghiên cứu và vận hành kho văn bản tham khảo. Hãng lớn có thêm luật sư quản lý tri thức, chuyên duy trì tài liệu chuyên môn thay vì thực hiện công việc tính phí cho khách hàng (xem Chương 7).

Trợ lý pháp lý và thư ký chuẩn bị tài liệu, quản lý lịch làm việc và thời hạn tố tụng, đồng thời thường là những người nắm rõ nhất lịch sử của vụ việc.

Hành chính và vận hành phụ trách cơ sở làm việc, lễ tân, hồ sơ, nhà cung cấp và thực thi chính sách lưu giữ.

Định giá và quản lý dự án pháp lý xây dựng dự toán, ngân sách, theo dõi vụ việc so với kế hoạch và có thể dùng dữ liệu quá khứ để chất vấn dự toán của partner (xem Chương 13).

Đổi mới và công nghệ pháp lý thử nghiệm công cụ, thiết kế lại các quy trình lặp lại và quyết định khi nào công cụ đã sẵn sàng để dùng trong công việc của khách hàng (xem Chương 19).

Quản lý rủi ro và tuân thủ phụ trách kiểm tra xung đột lợi ích, hồ sơ thẩm định khách hàng, thông báo cho đơn vị bảo hiểm và báo cáo theo yêu cầu quản lý (xem Chương 8 và 10). Ở nhiều hãng, vụ việc chỉ được mở sau khi bộ phận rủi ro chấp thuận. Hãng lớn có thể tuyển người đứng đầu bộ phận pháp chế nội bộ (general counsel) để tư vấn cho chính hãng.

Các vị trí hỗ trợ và vận hành có lộ trình nghề nghiệp riêng, từ chuyên viên hoặc chuyên gia đến quản lý, trưởng bộ phận hoặc lãnh đạo điều hành. Giám đốc vận hành hay giám đốc tài chính có thể làm việc cùng partner điều hành, với thẩm quyền được xác định trong cơ chế quản trị của hãng (xem Chương 10). Điều kiện để trở thành chủ sở hữu là câu hỏi riêng, chịu sự điều chỉnh của các quy định về sở hữu áp dụng (xem Chương 6).

Không có một tỷ lệ nhân sự phù hợp cho mọi hãng. Cơ cấu thích hợp phụ thuộc vào loại công việc, hệ thống đang sử dụng và những chức năng được thuê ngoài. Các nghiên cứu so sánh công bố rộng rãi cũng dùng những định nghĩa khác nhau về nhân sự tạo doanh thu phí, thư ký và nhân sự hỗ trợ, đồng thời tập trung vào các thị trường nói tiếng Anh. Chúng cung cấp bối cảnh để xem xét cơ cấu nhân sự, thay vì đặt ra chỉ tiêu mà hãng nào cũng phải đạt.

Khảo sát năm 2025 với khoảng 340 hãng tại Australia, phần lớn có dưới 75 nhân sự, ghi nhận 1,94 nhân sự tạo doanh thu phí cho mỗi vị trí hỗ trợ, tăng từ 1,77 một năm trước đó.[6] Khảo sát năm 2026 với 121 hãng ở Anh và Wales, có doanh thu phí bình quân 9,9 triệu bảng Anh, ghi nhận trong năm 2025 có 0,44 thư ký và 0,35 nhân sự hỗ trợ khác cho mỗi nhân sự tạo doanh thu phí.[7] Cả hai đều cho thấy số thư ký trên mỗi nhân sự tạo doanh thu phí giảm so với năm trước. Mỗi khảo sát dùng cách phân loại riêng, nên không tỷ lệ nào là chỉ tiêu chung.

C&O có 30 nhân sự hỗ trợ và vận hành cho 48 luật sư, tương đương 0,63 người trên mỗi luật sư. Lindqvist Weir (LW), hãng luật chuyên về lao động có sáu luật sư trong cuốn sách này, có ba người, tương đương 0,5 người trên mỗi luật sư. C&O tuyển nhân sự cho những chức năng mà LW thuê ngoài hoặc không tổ chức.

Quan niệm và thực tế

"Bộ phận hỗ trợ và vận hành chỉ là chi phí chung"

Quan niệm: bất kỳ ai không tạo ra giờ tính phí đều là chi phí, nên hãng có bộ máy gọn nhất cũng là hãng được quản lý tốt nhất.

Thực tế: lương của họ được hạch toán vào chi phí chung, nhưng phần lớn công việc của họ tác động đến doanh thu. Tại C&O, tăng một điểm phần trăm tỷ lệ thu phí tương đương 200.000 mỗi năm: 1% của 20,0 triệu đã lập hóa đơn. Tăng một điểm phần trăm tỷ lệ lập hóa đơn tương đương khoảng 225.000 nếu tỷ lệ thu phí vẫn là 90% (xem Chương 11). Mỗi khoản đều vượt tổng ba mức lương bình quân 60.000 của C&O, chưa tính các chi phí sử dụng lao động khác. Phép tính cho thấy quy mô cơ hội; nó không chứng minh rằng tuyển thêm một nhân viên sẽ tạo ra mức cải thiện đó.

Các hãng trong thực tế vẫn theo dõi sát chi phí. Theo khảo sát năm 2026 tại Anh và Wales, chi phí nhân sự hỗ trợ giảm từ 17,5% doanh thu phí năm 2024 xuống 15,3% năm 2025. Chi phí trung vị trên mỗi nhân viên hỗ trợ tăng từ 29.971 bảng Anh lên 34.954 bảng Anh.[7] Chi phí thấp hơn không đồng nghĩa với hoạt động tốt hơn.

§ Hai hãng, hai cách tổ chức

Hãng nhỏ vẫn cần kiểm soát tài chính, công nghệ an toàn, tuyển dụng và quản lý hồ sơ, nhưng có thể giao nhiều trách nhiệm cho cùng một vị trí. Một khảo sát lương tại Australia mô tả quản lý hoạt

6. ALPMA và Novum Global, *2025 ALPMA / Novum Global Australian Legal Industry HR Issues & Salary Survey: Summary Report*, tháng 5/2025, Executive Summary, trang 8 (tỷ lệ), trang 119–121 (phương pháp và đối tượng trả lời) và trang 125 (mô tả vị trí). https://www.alpma.com.au/wp-content/uploads/2025/05/ALPMA-2025-AU-Legal-Industry-HR-Issues-Salary-Survey-SUMMARY.pdf. Phạm vi: 342 hãng tại Australia (một số chỗ ghi 345), dữ liệu nhân sự tại ngày 1/1/2025; 88% hãng có dưới 75 nhân sự; "business support" không được định nghĩa; tỷ lệ được tính trên toàn quốc, không phân theo quy mô hãng. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

động hãng luật là vị trí thường có ở các hãng nhỏ, giám sát những chức năng như tài chính, nhân sự, công nghệ thông tin và tiếp thị.[6]

Ví dụ phân tích

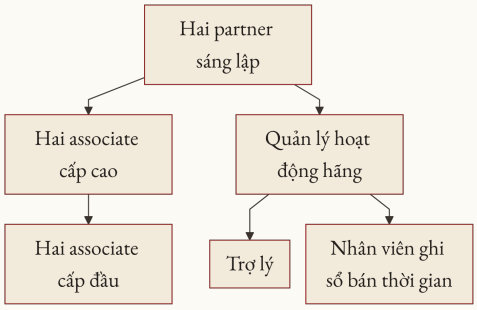
LW — Chia sẻ trách nhiệm trong một hãng nhỏ

Tại LW, người quản lý hoạt động hãng điều phối việc lập hóa đơn, tuyển dụng, hỗ trợ công nghệ thông tin thuê ngoài và công tác hành chính. Nhân viên ghi sổ kế toán duy trì sổ sách, còn trợ lý quản lý lịch và hồ sơ. Hai nhà sáng lập giữ quyền quyết định những vấn đề cần thẩm quyền của chủ sở hữu hoặc phán đoán chuyên môn.

Cách tổ chức này làm giảm số nhân viên chuyên trách, nhưng khiến việc cân đối khối lượng và phân công càng quan trọng. Người quản lý cần có thứ tự ưu tiên, thẩm quyền và khả năng tiếp cận chuyên gia bên ngoài; gộp các chức năng vào một vị trí không làm mất đi công việc mà từng chức năng đòi hỏi.

Cơ sở: tình huống giả định.

Hình 9.1 *LW: một người quản lý, nhiều chức năng*



Hình 9.1 cho thấy hai nhà sáng lập giám sát bốn associate, còn một người quản lý phụ trách các bộ phận hỗ trợ và vận hành của LW.

7. The Law Society (Leadership and Management Section) và Hazlewoods LLP, *Financial Benchmarking Survey 2026*, tháng 2/2026, trang 5–6 và 28–30. https://d17yqm1j5pr274.cloudfront.net/Uploads/f/j/y/financialbenchmarkingsurvey2026_239433.pdf. Phạm vi: 121 hãng ở Anh và Wales, chủ yếu là kỳ kế toán năm 2025, khảo sát từ tháng 7 đến tháng 11/2025; sử dụng cách phân loại riêng của khảo sát. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Hình 9.2 *Nhân sự hỗ trợ và vận hành tại C&O*

Bộ phận báo cáo cho ban điều hành hãng	Số nhân sự
Tài chính	5
Nhân sự	2
Phát triển kinh doanh và tiếp thị	3
Công nghệ thông tin	4
Quản lý tri thức và thư viện	2
Trợ lý pháp lý và thư ký	10
Hành chính và lễ tân	4
Tổng cộng	**30**

Cơ sở: số nhân sự giả định của C&O. Chương 10 giải thích cơ cấu quản lý.

C&O không có nhóm định giá, đổi mới hay quản lý rủi ro riêng; các partner và bộ phận tài chính cùng đảm nhiệm những công việc đó. Dù tổ chức theo cách nào, mỗi bước trong vụ việc đều cần người thực hiện, người rà soát, người quyết định và người trao đổi với khách hàng. Bảng 9.2 thể hiện cách C&O phân chia các vai trò này.

Bảng 9.2 *Ai thực hiện, rà soát, quyết định và trao đổi với khách hàng tại C&O?*

Bước trong vụ việc hai tuần	Thực hiện	Rà soát	Quyết định	Trao đổi với khách hàng
Bản sửa đổi đầu tiên	Dev	Associate cấp cao	Associate cấp cao	Associate cấp cao
Tư vấn về giới hạn trách nhiệm	Counsel	Partner	Partner	Partner
Nhượng bộ trong đàm phán	Associate cấp cao đề xuất	Partner	Khách hàng, trên cơ sở tư vấn của partner	Partner
Thay đổi phạm vi và dự toán	Associate cấp cao soạn	Tài chính kiểm tra số liệu	Partner phê duyệt đề xuất; khách hàng đồng ý thay đổi	Partner
Hóa đơn và khoản giảm giá trị ghi nhận	Tài chính chuẩn bị	Associate cấp cao	Partner (xem Chương 13)	Partner; tài chính trao đổi về thanh toán
Cập nhật văn bản tham khảo	Dev soạn nội dung thay đổi	Luật sư phụ trách văn bản	Nhóm quản lý tri thức cùng trưởng nhóm chuyên môn	Không có: công việc nội bộ

Cơ sở: tình huống giả định; cách C&O xử lý một vụ việc. Các hãng khác có thể phân công khác.

Bảng phân biệt trách nhiệm thực hiện với trách nhiệm rà soát, phê duyệt nội bộ và giao tiếp với khách hàng. Trong hãng nhỏ, một người có thể đảm nhận nhiều vai trò, nhưng mục đích của từng vai trò vẫn khác nhau. Những quyết định thuộc về khách hàng, như nhượng bộ thương mại hay thay đổi đáng kể phạm vi đã thỏa thuận, vẫn phải do khách hàng quyết định.

§ Các lớp trong hệ thống công nghệ

Hệ thống công nghệ là tập hợp các phần mềm và nền tảng mà hãng sử dụng để quản lý công việc, thông tin. Sản phẩm thay đổi theo thời gian, nhưng những chức năng nền tảng tương đối ổn định:

mở và theo dõi vụ việc, quản lý tài liệu, ghi nhận thời gian, nghiên cứu pháp luật, chuẩn bị và rà soát sản phẩm công việc.

Bảng 9.3 liệt kê các lớp chính và bộ phận thường phụ trách. Cách phân công chỉ mang tính minh họa. Hãng nhỏ có thể sử dụng một nền tảng tích hợp, trong khi hãng lớn kết nối nhiều ứng dụng chuyên biệt. Dù theo cách nào, trách nhiệm về quyền truy cập, chất lượng dữ liệu và bảo trì cũng cần rõ ràng.

Bảng 9.3 *Các lớp trong hệ thống công nghệ của hãng luật*

Lớp hệ thống	Chức năng	Bộ phận thường phụ trách
Quản lý hoạt động hãng và vụ việc	Mở vụ việc; lưu dữ liệu khách hàng, xung đột lợi ích và thời hạn	Công nghệ thông tin, phối hợp với quản lý rủi ro
Quản lý tài liệu	Lưu các phiên bản và quyền truy cập của từng vụ việc	Công nghệ thông tin, phối hợp với quản lý tri thức
Thời gian và hóa đơn	Ghi nhận thời gian, lập hóa đơn, theo dõi thanh toán	Tài chính
Cơ sở dữ liệu nghiên cứu	Văn bản pháp luật, án lệ, bình luận và kiến thức thực hành	Quản lý tri thức và thư viện
Tìm kiếm, xử lý và rà soát chứng cứ điện tử	Tìm kiếm trong các tập tài liệu lớn phục vụ tranh chấp	Hỗ trợ tố tụng, phối hợp với công nghệ thông tin
Công cụ hợp đồng	Tạo dự thảo từ mẫu; so sánh các phiên bản	Quản lý tri thức, phối hợp với đổi mới
Trợ lý AI	Tìm kiếm, tóm tắt và soạn thảo dưới sự giám sát (xem Chương 19)	Đổi mới, phối hợp với công nghệ thông tin và quản lý rủi ro

CodeX TechIndex, một dự án của Stanford Center for Legal Informatics, là một cách tìm hiểu thị trường này. Khi được kiểm tra ngày 2/11/2026, trang phương pháp của dự án hiển thị 5.744 doanh nghiệp công nghệ pháp lý thuộc 12 nhóm chức năng chính.[8] Mỗi doanh nghiệp hoặc thương hiệu được xếp vào một nhóm chính. Đây là danh mục nhà cung cấp được tuyển chọn, không phải cuộc tổng điều tra mọi nhà cung cấp hay thước đo những gì các hãng luật đang sử dụng; số lượng thay đổi khi dữ liệu được bổ sung hoặc sửa lại.

Công nghệ hỗ trợ quy trình mà hãng đã thiết kế. Tích hợp có thể giảm việc nhập dữ liệu nhiều lần, nhưng cấu hình kém có thể khiến lỗi lan giữa các hệ thống. Nền tảng tài liệu có thể hiển thị ngày rà soát, song người có đủ chuyên môn vẫn phải thực hiện và ghi nhận việc rà soát đó. Mối quan hệ giữa công cụ và trách nhiệm nghề nghiệp đặc biệt quan trọng khi sử dụng AI (xem Chương 19).

8. CodeX, Stanford Center for Legal Informatics, CodeX TechIndex, Data Methodology & Dictionary. https://techindex.law.stanford.edu/statistics/methodology. Phạm vi: danh mục được tuyển chọn và biên soạn cùng Legal.io; mỗi doanh nghiệp hoặc thương hiệu được xếp vào một nhóm chính. Khi kiểm tra ngày 2/11/2026, trang hiển thị 5.744 doanh nghiệp và 12 nhóm; số lượng này không đo mức độ sử dụng hay thị phần.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi phỏng vấn, hãy hỏi công việc được giao cho luật sư trẻ như thế nào và ai rà soát. Hỏi xem các mẫu tài liệu có người phụ trách và ngày rà soát không, ai quản lý tri thức, định giá và rủi ro. Một hãng trả lời rõ ràng có những hệ thống giúp bạn học nghề.

Dành cho luật sư trẻ. Trước khi bắt đầu, hãy xác nhận thời hạn, số giờ dự kiến, tiêu chí hoàn thành và người rà soát. Kiểm tra nguồn gốc của văn bản tham khảo, pháp luật hiện hành và mức độ phù hợp; có người phụ trách và ngày rà soát là hữu ích nhưng không bảo đảm tài liệu phù hợp. Khi bàn giao vụ việc, hãy viết ghi chú theo cách bạn mong muốn nhận được từ người khác. Đồng thời, tìm hiểu ai trong các bộ phận tài chính, công nghệ thông tin và quản lý rủi ro có quyền quyết định việc gì.

§

Những điểm cần nhớ

- Phân công tốt phải cung cấp bối cảnh, tiêu chí hoàn thành và kế hoạch rà soát cùng với chỉ thị công việc.
- Mỗi nhiệm vụ trong kế hoạch vụ việc cần có người thực hiện, người rà soát và dấu hiệu cảnh báo sớm.
- Tri thức của hãng thể hiện ở những gì có thể được tái sử dụng an toàn mà không cần người tạo ra nó có mặt.
- Mẫu tài liệu thiếu thông tin về cách sử dụng lan truyền sai sót nhanh hơn bất kỳ luật sư bất cẩn nào.
- Chất lượng được bảo đảm qua rà soát, danh mục kiểm tra, bàn giao và xử lý khiếu nại, chứ không thuộc riêng một nhóm.
- Các bộ phận hỗ trợ và vận hành là một phần thiết yếu của hãng, với chuyên môn và quyền quyết định riêng.

Giải thích thuật ngữ

Phân công công việc: giao nhiệm vụ cho người khác cùng bối cảnh, thời hạn và tiêu chuẩn cần đáp ứng.

Kế hoạch vụ việc: bản liệt kê một trang về nhiệm vụ, người thực hiện, người rà soát, thời hạn và dấu hiệu cảnh báo của vụ việc.

Tiêu chí hoàn thành: mô tả đã được thống nhất về trạng thái được coi là hoàn thành của nhiệm vụ.

Playbook: cẩm nang nêu phương án ưu tiên, phương án dự phòng và giới hạn không thể chấp nhận đối với từng vấn đề trong một loại giao dịch.

Quản lý tri thức: ghi nhận, kiểm tra và tổ chức những gì hãng biết để có thể tái sử dụng an toàn.

Sai sót được phát hiện kịp thời: lỗi được phát hiện trước khi đến tay khách hàng.

Hệ thống quản lý tài liệu: phần mềm lưu các phiên bản của tài liệu cùng thông tin về vụ việc và quyền truy cập.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, ai quyết định phân chia công việc trong vụ việc và việc phân chia đó có được ghi lại không?

2. Nếu người soạn thảo giỏi nhất nghỉ việc vào ngày mai, những tài liệu nào vẫn có thể được người khác sử dụng an toàn, và làm sao họ biết được điều đó?
3. Những bộ phận hỗ trợ và vận hành nào tại hãng có thể từ chối yêu cầu của luật sư, và dựa trên cơ sở nào?

Đọc thêm

Morten T. Hansen, Nitin Nohria và Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review* (1999). Công trình kinh điển trình bày sự khác biệt giữa hệ thống hóa tri thức thành tài liệu và kết nối tri thức qua con người.

Heidi K. Gardner, *Smart Collaboration* (2017). Vì sao hợp tác giữa các chuyên môn quan trọng với tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp và vì sao việc này khó thực hiện.

CodeX TechIndex (Stanford, cơ sở dữ liệu được cập nhật liên tục). Bản đồ các nhóm công nghệ pháp lý; cần kiểm tra ngày ghi nhận của mọi số liệu thống kê.

Chương 10

Ai có quyền quyết định: Quản trị, điều hành và quyền từ chối

Chương này giải thích cách hãng luật phân định thẩm quyền, yêu cầu người ra quyết định chịu trách nhiệm và bảo vệ phán đoán chuyên môn trước áp lực kinh doanh.

Một cuộc họp partner dành phần lớn thời gian cho một khoản mua sắm văn phòng nhỏ, rồi đến gần cuối chương trình mới bàn việc gia hạn hợp đồng thuê có giá trị đáng kể. Đây là khó khăn quen thuộc: mọi người dễ tranh luận về một quyết định nhỏ mà mình hiểu hơn là một quyết định lớn đòi hỏi chuyên môn tài chính hoặc bất động sản. Mô tả nổi tiếng của Parkinson về xu hướng này là một nhận xét hữu ích, không phải quy luật đã được kiểm chứng cho mọi ủy ban.[1]

Hãy xét Castellan & Okafor (C&O), hãng luật giả định có 48 luật sư trong cuốn sách này. Mười equity partner — những partner có phần sở hữu trong hãng — phải quyết định có gia hạn hợp đồng thuê văn phòng thêm năm năm với giá 0,4 triệu mỗi năm hay không. Riêng tiền thuê đã là 2,0 triệu, chưa kể các cam kết khác. Để quyết định thấu đáo, họ cần một đề xuất rõ ràng, thông tin tài chính liên quan và đủ thời gian đánh giá các phương án.

Vấn đề không chỉ nằm ở cách tổ chức cuộc họp. Quản trị xác định quyết định nào thuộc về chủ sở hữu, quyết định nào có thể được phân quyền và người thực hiện thẩm quyền phải chịu trách nhiệm như thế nào. Trong hãng luật, cơ chế này còn phải bảo vệ phán đoán chuyên môn khi lợi ích kinh doanh tạo ra động lực đi theo hướng khác.

§ Ba chức năng: chiến lược, điều hành và giám sát

Có thể bắt đầu từ ba chức năng. Chiến lược xác định định hướng của hãng: khách hàng, dịch vụ và thị trường. Điều hành tổ chức việc thực hiện công việc hằng ngày. Giám sát kiểm tra kết quả hoạt động, tài chính và tuân thủ, bao gồm việc ban điều hành có hành động trong phạm vi thẩm quyền hay không. Quản trị phân định các trách nhiệm đó và thiết lập cách thức ra quyết định, xem xét lại quyết định.

Công ty thường phân chia các trách nhiệm này giữa hội đồng quản trị và đội ngũ điều hành, dù cách phân chia cụ thể phụ thuộc vào pháp luật và điều lệ. Trong một partnership, những chủ sở hữu trực tiếp làm việc thường đảm nhiệm cả ba chức năng (xem Chương 3). Tại C&O, cùng mười người vừa đặt ra chiến lược, lãnh đạo các nhóm chuyên môn, vừa kiểm tra lẫn nhau. Điều này giúp

1. Lincoln E. Steed, "The Point of Vanishing Interest", *Liberty*, tháng 11–12/2007, mô tả chương "High Finance, or The Point of Vanishing Interest" trong C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration* (xuất bản lần đầu trong thập niên 1950). https://libertymagazine.org/article/the-point-of-vanishing-interest. Phạm vi: nguồn thứ cấp trình bày bài viết châm biếm của Parkinson; chưa đọc bản gốc. Truy cập ngày 1/11/2026.

quyết định sát với công việc, nhưng cũng có nghĩa là các chủ sở hữu đang kiểm tra chính công việc của mình.

Thỏa thuận partnership thường quy định quyết định nào cần chủ sở hữu biểu quyết và cách tính kết quả. Có thể áp dụng nguyên tắc mỗi partner một phiếu, hoặc tính trọng số theo vốn hay phần lợi nhuận. Một số quyết định cần đa số quá bán, một ngưỡng cao hơn như 75%, hoặc sự nhất trí của tất cả. Mỗi cơ chế tạo ra một cách bảo vệ khác nhau và có hệ quả khác nhau đối với khả năng thông qua hoặc ngăn chặn thay đổi.

C&O kết hợp số người với số điểm phân chia lợi nhuận. Quyết định thông thường áp dụng một phiếu cho mỗi equity partner, còn những vấn đề quan trọng được xác định riêng cần sự chấp thuận của 75% số partner và những người nắm 75% trong tổng 1.500 điểm (xem Chương 14). Hai partner có 200 điểm mỗi người nắm khoảng 27% tổng số điểm. Vì vậy, họ có thể chặn đề xuất cần 75% số điểm tán thành, dù tám partner còn lại đều ủng hộ. Phải đọc các quy tắc biểu quyết mới hiểu được một đa số về số người thực sự có thể làm gì trong hãng.

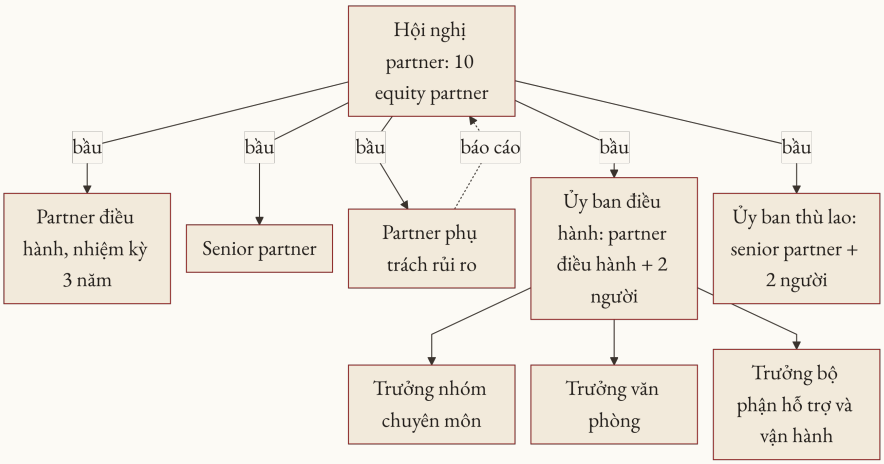
§ Ai đảm nhiệm vai trò nào trong bộ máy quản trị?

Partner điều hành thường điều phối việc lãnh đạo hãng hằng ngày. Người giữ vai trò này có thể được bầu theo nhiệm kỳ, được các chủ sở hữu chỉ định hoặc được lựa chọn theo một cơ chế quản trị khác. Tại hãng nhỏ, công việc điều hành thường được thực hiện song song với phục vụ khách hàng; hãng lớn có thể cần một người làm toàn thời gian. Chỉ nhìn chức danh không thể xác định phạm vi thẩm quyền của người đó.

Chủ tịch hoặc senior partner có thể chủ trì các cuộc họp của chủ sở hữu, giám sát kế hoạch kế nhiệm và kiểm soát quyền hạn của partner điều hành. Ủy ban quản lý hoặc điều hành có thể cùng chịu trách nhiệm triển khai, trong khi trưởng nhóm chuyên môn và trưởng văn phòng tổ chức công việc trong phạm vi phụ trách. Hãng cần xác định rõ quan hệ giữa các vị trí, vị trí nào được bầu và vị trí nào được bổ nhiệm. Nếu thiếu sự rõ ràng, nhiều người lãnh đạo có thể cùng nghĩ rằng một quyết định đã có người khác phụ trách.

Khi phát triển, hãng tuyển các nhà quản lý chuyên nghiệp: giám đốc vận hành cùng người đứng đầu tài chính, tiếp thị, công nghệ thông tin và nhân sự. Họ đóng góp chuyên môn riêng (xem Chương 9), và một số người có thể trở thành chủ sở hữu nếu quy định cho phép. Thẩm quyền của họ phụ thuộc vào cơ cấu hãng và quyền được giao. Giám đốc tài chính chỉ có thể thực thi chính sách lập hóa đơn đã thống nhất nếu cơ quan quản trị trao quyền và ủng hộ việc áp dụng nhất quán, kể cả khi một partner cấp cao phản đối.

Hình 10.1 *Sơ đồ quản trị của C&O*



Mười equity partner bầu tất cả các vị trí lãnh đạo. Ủy ban điều hành quản lý các nhóm chuyên môn, văn phòng và bộ phận hỗ trợ, vận hành; ủy ban thù lao và partner phụ trách rủi ro chịu trách nhiệm trực tiếp trước các partner.

Partner điều hành của C&O vẫn phục vụ khách hàng. Bốn partner hưởng lương tham dự các cuộc họp partner nhưng không có quyền biểu quyết.

Một số vai trò là yêu cầu của giấy phép hoặc pháp luật, không phải lựa chọn của hãng. Tại Arizona, mỗi tổ chức được cấp phép theo mô hình kinh doanh thay thế (xem Chương 6) phải chỉ định một luật sư phụ trách tuân thủ có thẩm quyền quyết định và thực hiện kiểm tra tuân thủ hai lần mỗi năm.[2]

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Những vai trò bắt buộc theo quy định

Tại Anh và Wales, hãng được SRA cấp phép phải bố trí hai vai trò tuân thủ được phê duyệt: phụ trách tuân thủ hoạt động hành nghề pháp lý (COLP) và phụ trách tuân thủ tài chính, hành chính (COFA). Một người đủ điều kiện có thể kiêm cả hai; không nhất thiết phải có hai nhân viên.[3]

Theo Legal Profession Uniform Law của Australia, có hiệu lực tại New South Wales, Victoria và Western Australia, tổ chức hành nghề luật có tư cách công ty phải có ít nhất một principal được

2. Arizona Supreme Court, *Arizona Code of Judicial Administration* § 7-209, Alternative Business Structures, được sửa đổi bởi Administrative Order No. 2026-31, có hiệu lực từ 18/3/2026, các tiểu mục (A), (G)(2)(d) và (G)(3). https://www.azcourts.gov/Portals/0/0/admcode/pdfcurrentcode/7-209%20Alternative%20Business%20Structures%2003_2026.pdf. Phạm vi: chỉ các tổ chức ABS được cấp phép tại Arizona. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

3. Solicitors Regulation Authority, *SRA Authorisation of Firms Rules*, quy tắc 8.1 (người phụ trách tuân thủ) và các quy tắc 13.1–13.3 (phê duyệt người quản lý, chủ sở hữu và người phụ trách tuân thủ). https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/authorisation-firms-rules/. Phạm vi: các hãng được SRA cấp phép tại Anh và Wales; trang web không ghi ngày phiên bản. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

phép đảm nhiệm vai trò này (xem Chương 6). Mỗi principal phải thực hiện các biện pháp hợp lý để bảo đảm tổ chức đáp ứng nghĩa vụ nghề nghiệp.[4]

Pháp luật phòng, chống rửa tiền của Nam Phi đặt ra nghĩa vụ quản trị đối với các tổ chức thuộc diện chịu trách nhiệm theo luật, bao gồm những tổ chức hành nghề pháp lý được chỉ định đã trình bày ở Chương 8. Tổ chức có tư cách pháp nhân phải có chức năng tuân thủ; các hình thức tổ chức khác, trừ cơ sở do một cá nhân làm chủ, phải chỉ định người hỗ trợ những người chịu trách nhiệm. Ngoại lệ dành cho cơ sở một chủ chỉ liên quan đến yêu cầu chỉ định người hỗ trợ, không phải miễn tuân thủ nghĩa vụ phòng, chống rửa tiền.[5]

§ Những việc ban điều hành có thể tự quyết

Bảng phân định thẩm quyền chuyển cơ chế quản trị thành một tài liệu sử dụng trong thực tế. Với mỗi quyết định, bảng xác định ai được khởi xướng đề xuất, phê duyệt và ràng buộc hãng vào một cam kết. Bảng cũng cần nêu ngưỡng tài chính hoặc yêu cầu biểu quyết liên quan. *Vấn đề thuộc thẩm quyền dành riêng* là quyết định mà chủ sở hữu giữ lại, không giao cho ban điều hành.

Bảng này giúp phân biệt việc triển khai thường lệ với những thay đổi cần phê duyệt tập thể. Nó cũng làm rõ ngoại lệ: quyền chi tiêu trong ngân sách năm chưa chắc bao gồm quyền ký hợp đồng thuê dài hạn, đưa ra bảo lãnh cá nhân hay hoạt động tại một hệ thống pháp luật mới. Dưới đây là bảng minh họa của C&O.

Bảng 10.1 *Phân định thẩm quyền tại C&O*

Quyết định	Ban điều hành được quyết định	Thuộc thẩm quyền dành riêng của các partner	Trường hợp có thể liên quan đến cơ quan quản lý
Ngân sách năm	Đề xuất	Phê duyệt bằng đa số quá bán	—
Chi tiêu và cam kết	Trong ngân sách, cộng tối đa 0,25 triệu ngoài ngân sách	Khoản lớn hơn hoặc cam kết dài hơn ba năm: đa số quá bán	—
Vay vốn	Rút vốn từ hạn mức hiện có là 1,0 triệu	Hạn mức mới hoặc lớn hơn, hoặc bảo lãnh của partner: 75%	—
Đầu tư công nghệ	Trong khoản ngân sách 0,6 triệu	Dự án trên 0,25 triệu: đa số quá bán	Nghĩa vụ bảo vệ dữ liệu áp dụng trong cả hai trường hợp
Kết nạp partner	Đề xuất ứng viên	75% số partner	Anh và Wales: yêu cầu SRA phê duyệt người quản lý và chủ sở hữu[3]

4. *Legal Profession Uniform Law* (được áp dụng tại Western Australia, bản hợp nhất tại ngày 1/7/2022), điều 34 (trách nhiệm của principal). https://www.legislation.wa.gov.au/legislation/prod/filestore.nsf/FileURL/mrdoc_46913.pdf/$FILE/Legal%20Profession%20Uniform%20Law%20(WA)%20-%20%5B00-a0-01%5D.pdf. Về yêu cầu có principal được phép đảm nhiệm vai trò này (điều 105): Mehzabin Farazi, "Guide to law practice structures under the Legal Profession Uniform Law", *Law Society Journal* (NSW), 11/6/2026, https://lsj.com.au/articles/guide-to-law-practice-structures-under-the-legal-profession-uniform-law/; và Victorian Legal Services Board + Commissioner, "Incorporated legal practices and Uniform Law", cập nhật ngày 15/8/2024, https://lsbc.vic.gov.au/incorporated-legal-practices-and-uniform-law. Phạm vi: New South Wales, Victoria và Western Australia; nội dung điều 105 được đọc qua nguồn thứ cấp. Truy cập ngày 1/11/2026.

5. Nam Phi, Financial Intelligence Centre Act 38 of 2001, điều 42A, được bổ sung năm 2017; bản hợp nhất chính thức do Financial Intelligence Centre dẫn liên kết: https://www.fic.gov.za/wp-content/uploads/2023/10/Financial-Intelligence-Centre-Act-2001-Act-38-of-2001.pdf. Nội dung điều luật cũng có tại https://lawlibrary.org.za/akn/za/act/2001/38/eng%402023-08-18. Phạm vi: quản trị tuân thủ phòng, chống rửa tiền tại các tổ chức thuộc diện chịu trách nhiệm theo luật; ngoại lệ dành cho người hành nghề một mình tại khoản (4) liên quan đến việc chỉ định người hỗ trợ. Kiểm tra ngày 2/11/2026; truy cập PDF chính thức có lúc bị gián đoạn.

Quyết định	Ban điều hành được quyết định	Thuộc thẩm quyền dành riêng của các partner	Trường hợp có thể liên quan đến cơ quan quản lý
Buộc partner rời hãng	Khởi động quy trình theo thỏa thuận partnership	75% số partner còn lại	Mô hình ABS tại Arizona: quy tắc thông báo đối với một số thay đổi về quản lý và sở hữu[2]
Thay đổi phân chia lợi nhuận	Không có thẩm quyền	75% số partner và 75% số điểm	—
Sáp nhập	Tìm hiểu và báo cáo	75% số partner và 75% số điểm	Đôi khi cần phê duyệt về cạnh tranh hoặc cấp phép
Mở văn phòng	Tìm hiểu và báo cáo	75% số partner	Hoạt động ở một hệ thống pháp luật mới có thể cần giấy phép riêng

Cơ sở: tình huống giả định; thỏa thuận partnership của C&O; các ngưỡng chỉ mang tính minh họa. Cột cuối đưa ra ví dụ, khác nhau tùy hệ thống pháp luật.

Theo bảng này, hợp đồng thuê năm năm phải trình các partner vì cả thời hạn lẫn giá trị cam kết. Bảng xác định người có thẩm quyền; chất lượng quyết định vẫn phụ thuộc vào thông tin, chuyên môn và sự chú ý dành cho vấn đề.

Ví dụ phân tích

C&O — Cân nhắc văn phòng thứ ba hay sáp nhập

C&O muốn phục vụ khách hàng ở một thành phố chưa có văn phòng của hãng. Ban điều hành chuẩn bị hai phương án: tuyển một nhóm và tự mở văn phòng, hoặc kết hợp với một hãng địa phương. Bộ phận tài chính so sánh vốn đầu tư, vốn lưu động và kết quả dự kiến. Partner phụ trách rủi ro xem xét quan hệ khách hàng của hãng địa phương và các xung đột lợi ích tiềm tàng, vì những vấn đề này có thể ảnh hưởng đến tính khả thi của việc kết hợp (xem Chương 15).

Mở văn phòng cần tám trong mười equity partner của C&O tán thành. Sáp nhập còn cần sự chấp thuận của những người nắm 1.125 trong tổng 1.500 điểm. Do ba partner ở bậc điểm tối đa cùng nắm 600 điểm, phương án sáp nhập không thể thông qua nếu không có ít nhất hai người trong số họ ủng hộ. Vì vậy, cơ chế biểu quyết chi phối cả quá trình tham vấn lẫn quyết định cuối cùng.

Cơ sở: tình huống giả định; quy tắc biểu quyết theo Bảng 10.1. Chương 15 phân tích việc so sánh tài chính.

§ Ủy ban thù lao: nơi tập trung ảnh hưởng

Biểu quyết quyết định những vấn đề lớn nhưng ít xảy ra. Thu nhập tác động đến hành vi hằng ngày. Vì vậy, khi một ủy ban xác định phần lợi nhuận của từng người, ủy ban đó có thể có ảnh hưởng đáng kể bên cạnh các lãnh đạo được bầu chính thức. Ở những hãng khác, phần lợi nhuận được phân bổ theo công thức tự động hơn hoặc do các partner biểu quyết.

Tại C&O, thang điểm bắt đầu từ 100 khi gia nhập và lên tới 200 ở bậc tối đa (xem Chương 14). Trong năm mô hình, mỗi điểm có giá trị khoảng 4.667, nên tăng mười điểm tương đương khoảng 47.000 lợi nhuận được phân bổ mỗi năm nếu tổng lợi nhuận và tổng số điểm không đổi. Quyết định tăng bậc trên thang điểm vì thế có tác động lớn đến từng cá nhân.

Tiêu chí của ủy ban cần phù hợp với mục tiêu chung của hãng. Trưởng nhóm chuyên môn có thể khuyến khích chia sẻ tri thức và giám sát, nhưng khó duy trì những yêu cầu đó nếu hệ thống thù lao chỉ thưởng cho doanh số phí cá nhân. Quyết định liên quan đến thu nhập của chính thành viên ủy ban cũng cần quy trình rõ ràng để quản lý xung đột lợi ích. Dù thông tin thù lao được công khai hay giữ kín, partner cần hiểu cơ sở đánh giá đóng góp.

§ Quyền từ chối

Ví dụ phân tích

C&O — Từ chối một công việc hấp dẫn về mặt kinh doanh

Một khách hàng tiềm năng đề nghị C&O đại diện trong tranh chấp cung ứng, dự kiến tạo ra khoảng 0,9 triệu mỗi năm, tương đương 5% doanh thu của hãng. Bên đối lập là khách hàng hiện tại mà C&O đang tư vấn về chính những hợp đồng đó; hãng còn nắm giữ thông tin mật liên quan đến tranh chấp.

Thỏa thuận partnership của C&O trao cho partner phụ trách rủi ro quyền quyết định về xung đột lợi ích. Sau khi đánh giá tình tiết và quy định áp dụng, bà từ chối nhận việc và ghi lại lý do. Partner phụ trách quan hệ khách hàng có thể yêu cầu giải thích hoặc xem xét lại theo quy trình đã thống nhất, nhưng không thể đơn phương gạt bỏ quyết định chỉ để giữ khoản phí.

Cơ sở: tình huống giả định; 0,9 triệu bằng 5% doanh thu 18,0 triệu của C&O.

Quyền từ chối là quyền không nhận doanh thu vì lý do nghề nghiệp. Phạm vi của nó rộng hơn xung đột lợi ích. Hãng có thể phải từ chối công việc vượt quá năng lực chuyên môn, hoặc dừng công việc khách hàng mong muốn vì nghĩa vụ đối với tòa án được ưu tiên.

Quy tắc ứng xử dành cho solicitor tại Australia xác định nghĩa vụ đối với tòa án và hoạt động thực thi công lý là tối cao, được ưu tiên trước mọi nghĩa vụ không tương thích.[6] Các quy tắc này cũng yêu cầu tổ chức hành nghề tránh xung đột giữa nghĩa vụ đối với các khách hàng hiện tại. Việc sự đồng ý của khách hàng có thể khắc phục xung đột hay không phụ thuộc từng hệ thống pháp luật (xem Chương 8).

Áp lực kinh doanh khiến những biện pháp bảo vệ này trở nên cần thiết. Một khách hàng lớn có thể đóng góp tỷ trọng đáng kể trong doanh thu, còn partner quản lý quan hệ đó có thể tác động đến nhân sự, chiến lược và thù lao. Tại C&O, khách hàng lớn nhất trả 2,2 triệu mỗi năm, khoảng 12% doanh thu. Sự phụ thuộc này có ý nghĩa dù không được thể hiện trong các điều khoản biểu quyết của thỏa thuận partnership (xem Chương 3).

Quyết định về rủi ro nghề nghiệp cần có thẩm quyền được xác lập rõ ràng và được bảo vệ trước áp lực kinh doanh không thích đáng. Tại C&O, cả partner điều hành lẫn partner phụ trách quan hệ khách hàng đều không thể bác bỏ quyết định của partner phụ trách rủi ro về xung đột lợi ích. Cơ chế này đáng tin cậy hơn khi có quy trình thành văn, khả năng tiếp cận tư vấn độc lập khi cần và chế độ thù lao không khuyến khích nhận những công việc lẽ ra phải từ chối.

6. Law Council of Australia, *Australian Solicitors' Conduct Rules*, bản hợp nhất ngày 1/7/2026, các quy tắc 3.1 và 11.1. https://lawcouncil.au/publicassets/f51b0e84-9179-f111-94c8-005056acd090/ASCR%20Rules%202026.pdf. Xem thêm Queensland Law Society, "Fundamental duties of solicitors" (trang web, không ghi ngày). https://qls.com.au/Guides/Australian-Solicitors-Conduct-Rules/Fundamental-duties-of-solicitors. Phạm vi: các đơn vị tài phán tại Australia đã tiếp nhận bộ quy tắc; phiên bản khác nhau giữa các bang. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Quản trị rủi ro không dừng ở việc nhận khách hàng. Nó còn bao gồm giám sát, bảo hiểm, an toàn thông tin, nhà cung cấp xử lý dữ liệu khách hàng, kiểm soát tài chính và ứng phó sự cố. Nghĩa vụ khác nhau đòi hỏi chuyên môn khác nhau, và người phụ trách một quy trình phải có khả năng tiếp cận thông tin, hỗ trợ cần thiết để thực hiện. Yêu cầu bảo hiểm và thời hạn lưu giữ khác nhau tùy nơi, nên hãng không thể dựa vào một danh mục kiểm tra duy nhất cho toàn cầu.

Đặc quyền bảo vệ thông tin pháp lý (legal privilege), nghĩa vụ bảo mật và bảo vệ dữ liệu là ba khái niệm riêng biệt. Đặc quyền có thể bảo vệ những trao đổi hoặc tài liệu thuộc phạm vi xác định khỏi việc bị buộc phải tiết lộ; trong một số hệ thống, phạm vi còn bao gồm tài liệu liên quan đến tranh tụng ngoài trao đổi trực tiếp giữa luật sư và khách hàng. Nghĩa vụ bảo mật điều chỉnh rộng hơn việc tiết lộ và sử dụng thông tin khách hàng. Pháp luật bảo vệ dữ liệu điều chỉnh hoạt động xử lý dữ liệu cá nhân trong phạm vi riêng của mình. Cách áp dụng từng cơ chế khác nhau tùy người, tài liệu và quốc gia; quy định tại từng nơi quyết định phạm vi cụ thể.

Góc nhìn thực hành

Một cách đánh giá cơ chế quản trị là xem hãng có thể từ chối công việc hấp dẫn về mặt kinh doanh vì lý do nghề nghiệp chính đáng hay không. Quyết định cần tuân theo quy trình đã xác lập, được ghi lại và giữ hiệu lực ngay cả khi partner phụ trách quan hệ khách hàng không đồng ý. Tính độc lập không đòi hỏi người ra quyết định hoàn toàn không có lợi ích kinh doanh; nó đòi hỏi những lợi ích đó được nhận diện, quản lý và đặt sau nghĩa vụ nghề nghiệp.

§ Lãnh đạo những người đồng thời sở hữu hãng

Trong *First Among Equals* (2002), Patrick McKenna và David Maister bắt đầu từ nhận xét rằng người làm nghề chuyên môn thường rất không thích bị quản lý.[7] Người lãnh đạo nhóm của họ vừa trực tiếp làm nghề vừa hướng dẫn đồng nghiệp, là người đứng đầu giữa những người ngang hàng, dùng thuyết phục nhiều hơn mệnh lệnh.

Leading Professionals (2017) của Laura Empson dựa trên phỏng vấn hơn 500 người làm nghề chuyên môn cấp cao ở 16 quốc gia.[8] Một chương lập luận rằng hình mẫu lãnh đạo lý tưởng có thể là hai người, chẳng hạn partner điều hành và senior partner cùng chia sẻ công việc. Một chương khác bàn cách hành động quyết đoán khi không có thẩm quyền. Trong nghiên cứu ba partnership toàn cầu, Empson và Johan Alvehus nhận thấy vai trò lãnh đạo giữa những người ngang hàng luôn có thể bị thách thức và thiếu ổn định. Thành công trên thị trường tạo cho partner sự tín nhiệm để

7. Patrick J. McKenna và David H. Maister, *First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals* (New York: Free Press, 2002), phần Introduction được công bố trên website David Maister. https://davidmaister.com/books.samplechapters/fae/index.html. Phạm vi: tài liệu quản lý dựa trên công việc tư vấn của các tác giả, không phải nghiên cứu có đo lường. Truy cập ngày 1/11/2026.

8. Laura Empson, *Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas* (Oxford: Oxford University Press, 2017), giới thiệu của nhà xuất bản và mục lục (chương 5 và 10). https://wildy.com/isbn/9780198744788/leading-professionals-power-politics-and-prima-donnas-hardback-oxford-university-press; https://academic.oup.com/book/8566. Phạm vi: phần giới thiệu và mục lục, không phải toàn văn. Truy cập ngày 1/11/2026.

lãnh đạo; đồng nghiệp cũng có thể coi một người là lãnh đạo mà không trao thẩm quyền chính thức.[9]

Văn hóa của hãng cũng chịu tác động của mối quan hệ này. Mô hình đề cao một hãng thống nhất yêu cầu partner đặt tổ chức lên trước; mô hình dựa vào các cá nhân nổi bật cho phép những người có ảnh hưởng tự điều hành hoạt động chuyên môn của mình (xem Chương 3). Kế nhiệm là phép thử cho cả hai: ai sẽ lãnh đạo và ai sẽ duy trì quan hệ khách hàng khi thế hệ lãnh đạo hiện tại rời đi? Trong khảo sát tháng 12/2025 với 73 lãnh đạo các hãng có từ 200 đến hơn 2.000 luật sư, "xác định và bồi dưỡng lãnh đạo tương lai" đứng thứ hai trong các ưu tiên lãnh đạo.[10] Mẫu khảo sát nhỏ và người trả lời tự lựa chọn tham gia.

Quan niệm và thực tế

"Partner điều hành chính là CEO"

Quan niệm: partner điều hành quản lý hãng giống như tổng giám đốc điều hành công ty, bằng cách ra lệnh.

Thực tế: những người chịu sự điều hành thường chính là người bầu partner điều hành theo nhiệm kỳ. Thỏa thuận partnership dành các quyết định lớn nhất cho các partner, còn thù lao do một ủy ban xác định. Trong nghiên cứu năm 2020 của Empson và Alvehus, thẩm quyền chính thức của người lãnh đạo phụ thuộc vào sự ủng hộ liên tục của đồng nghiệp.[9] Theo nghiên cứu năm 2024 của nhóm tác giả khảo sát nêu trên, chỉ 18,6% lãnh đạo hãng cho biết gần như toàn bộ kế hoạch chiến lược gần nhất của họ đã được triển khai.[10]

§ Từ một luật sư đến một nghìn: quy mô thay đổi quản trị như thế nào?

Luật sư hành nghề một mình tự ra quyết định, và ở một số thị trường đây là mô hình của phần lớn các hãng (xem Chương 4). Tại Anh và Wales, người hành nghề một mình có thể kiêm cả COLP và COFA, tùy các yêu cầu phê duyệt áp dụng.[11] Không được coi đề xuất tách chức năng tuân thủ khỏi quyền kiểm soát đơn phương là pháp luật đã có hiệu lực: ngày 22/10/2026, SRA xác nhận sẽ không triển khai theo kế hoạch vào tháng 1/2027 trong khi xem xét lại cách tiếp cận.[12]

Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên về lao động có sáu luật sư trong cuốn sách này, có hai nhà sáng lập sở hữu phần bằng nhau. Mọi quyết định thuộc thẩm quyền dành riêng đều cần cả hai đồng ý, nên bất đồng dẫn đến bế tắc nếu thỏa thuận không quy định cách tháo gỡ. Quy mô nhỏ cho phép

9. Laura Empson và Johan Alvehus, "Collective Leadership Dynamics among Professional Peers: Co-constructing an Unstable Equilibrium", *Organization Studies* 41(9) (2020), trang 1234–1256; bản thảo được chấp nhận đăng, trang 2, 11, 14–15, 18 và 35. https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/21878/1/Collective%20leadership%20-%20unstable%20equilibrium.pdf. Phạm vi: 102 cuộc phỏng vấn người làm nghề chuyên môn cấp cao tại 15 quốc gia trong ba partnership toàn cầu lớn thuộc các lĩnh vực kế toán, tư vấn và luật; nghiên cứu định tính. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

10. Patrick McKenna và Michael Rynowecer, "The 2026 'burning issues' confronting firm leaders", *Legal Evolution* (bài 355), 7/12/2025. https://www.legalevolution.org/2025/12/the-2026-burning-issues-confronting-firm-leaders/. Phạm vi: 73 phản hồi từ hơn 200 lãnh đạo được liên hệ, tại các hãng có từ 200 đến hơn 2.000 luật sư; người trả lời tự lựa chọn tham gia; không nêu phạm vi địa lý; số liệu 18,6% lấy từ nghiên cứu năm 2024 của các tác giả được trình bày trong cùng bài. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

11. Solicitors Regulation Authority, "Responsibilities of COLPs and COFAs" (hướng dẫn), công bố ngày 25/11/2019. https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/responsibilities-of-colps-and-cofas/. Phạm vi: Anh và Wales; đây là hướng dẫn, không phải bản thân quy tắc. Truy cập ngày 1/11/2026.

12. Solicitors Regulation Authority, "SRA outlines way forward for considering firm governance arrangements", thông báo ngày 22/10/2026. https://www.sra.org.uk/news/news/firm-governance/. Phạm vi: xác nhận việc tạm dừng triển khai, không phải ngày có hiệu lực mới hay quy tắc thay thế cuối cùng. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

trao đổi trực tiếp, nhưng một quy trình xử lý bế tắc được thống nhất trước vẫn cần thiết khi trao đổi không chính thức không mang lại đồng thuận.

Hãng có 100 partner cần cơ chế chính thức hơn về thông tin, đại diện và phân quyền quyết định. Hội đồng được bầu, partner điều hành toàn thời gian và đội ngũ quản lý chuyên nghiệp có thể giúp hãng hoạt động mà không buộc mọi chủ sở hữu tham gia mọi quyết định vận hành. Hãng toàn cầu có thể kết hợp điều hành tập trung với pháp nhân và trách nhiệm tại từng địa phương. Cách cân bằng khác nhau giữa partnership tích hợp, mạng lưới và các cơ cấu khác; vì vậy, cùng một thương hiệu không đồng nghĩa với cùng một mô hình quản trị duy nhất (xem Chương 4).

Hãng niêm yết còn phải đáp ứng yêu cầu quản trị công ty và thị trường chứng khoán, đồng thời có thể bổ nhiệm thành viên hội đồng quản trị độc lập. Khi kiểm tra vào tháng 11/2026, trang quản trị doanh nghiệp của Shine Justice Ltd, tập đoàn dịch vụ pháp lý niêm yết tại Australia, liệt kê năm thành viên hội đồng quản trị, trong đó ba người là thành viên độc lập không điều hành. Công ty cho biết ủy ban kiểm toán và rủi ro gồm các thành viên độc lập không điều hành.[13] Trong partnership, các partner đánh giá lẫn nhau.

Với luật sư không tham gia bộ máy quản trị chính thức, những quyết định hằng ngày vẫn cung cấp thông tin hữu ích. Hãy quan sát ai được tham vấn, ai có quyền phê duyệt thay đổi, vấn đề được báo cáo lên cấp có thẩm quyền như thế nào và quy trình có được áp dụng nhất quán khi liên quan đến người cấp cao hay không.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Trong phỏng vấn, hãy hỏi ai là partner điều hành, nhiệm kỳ bao lâu và người đó còn trực tiếp phục vụ khách hàng không. Hỏi ai quyết định các vấn đề xung đột lợi ích. Một hãng trả lời rõ ràng là hãng đã suy nghĩ về cơ chế quản trị của mình.

Dành cho luật sư trẻ. Bạn sẽ gặp quyền từ chối từ rất lâu trước khi tham gia một ủy ban. Nếu công việc có dấu hiệu xung đột lợi ích hoặc vượt quá năng lực của mình, hãy trao đổi với luật sư phụ trách vụ việc hoặc nhóm quản lý rủi ro, đồng thời ghi lại việc đã báo cáo. Quan sát ai trong hãng có thể từ chối yêu cầu của partner và điều gì xảy ra sau đó.

§

Những điểm cần nhớ

- Chiến lược, điều hành và giám sát là những chức năng riêng; partner thường đảm nhiệm cả ba.
- Bảng phân định thẩm quyền nêu quyết định nào ban điều hành được tự đưa ra và quyết định nào chủ sở hữu giữ lại.
- Partner điều hành lãnh đạo dựa trên sự đồng thuận, trong giới hạn do các partner xác lập.
- Thù lao tác động đến hành vi và cần hỗ trợ các chuẩn mực quản trị, nghề nghiệp mà hãng đã công bố.
- Quyền quan trọng nhất trong hãng là quyền từ chối doanh thu.

13. Shine Justice Ltd, Corporate Governance, website dành cho nhà đầu tư. https://www.shinejustice.com.au/Investors/?page=corporate-governance. Phạm vi: mô tả do chính công ty công bố về cơ cấu hội đồng quản trị và các ủy ban, không phải kết luận về chất lượng quản trị. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

- Thẩm quyền rõ ràng, quyết định được ghi lại và cơ chế bảo vệ trước áp lực kinh doanh giúp duy trì tính độc lập nghề nghiệp.
- Ngay cả người hành nghề một mình cũng phải quản trị trong khuôn khổ những vai trò mà cơ quan quản lý có thể yêu cầu.

Giải thích thuật ngữ

Quản trị: các quy tắc xác định ai đặt chiến lược, ai điều hành và ai giám sát.

Partner điều hành: partner được lựa chọn để điều hành hãng hằng ngày.

Senior partner: thường là người chủ trì bộ máy partnership và kiểm soát quyền hạn của partner điều hành.

Ủy ban thù lao: các partner quyết định phần lợi nhuận của từng partner.

Bảng phân định thẩm quyền: bảng thể hiện ai có quyền đưa ra từng quyết định và cần tỷ lệ tán thành nào.

Vấn đề thuộc thẩm quyền dành riêng: quyết định chỉ chủ sở hữu được đưa ra.

Nhà quản lý chuyên nghiệp: chuyên gia được thuê, chẳng hạn giám đốc vận hành, có thẩm quyền từ vai trò quản lý, không nhất thiết từ quyền sở hữu.

Quyền từ chối: quyền không nhận công việc hoặc doanh thu vì lý do nghề nghiệp.

Kế nhiệm: lập kế hoạch xác định ai sẽ lãnh đạo và duy trì quan hệ khách hàng sau thế hệ lãnh đạo hiện tại.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng bạn biết, ai có thể từ chối khách hàng mới và có ai được bác bỏ quyết định của người đó không?
2. Những quyết định nào cần các partner biểu quyết, và những quyết định nào partner điều hành được tự đưa ra?
3. Ai tham gia ủy ban thù lao của hãng, và các tiêu chí của ủy ban khuyến khích điều gì?

Đọc thêm

Laura Empson, *Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas* (2017). Cách người lãnh đạo dẫn dắt những người ngang hàng.

Patrick J. McKenna và David H. Maister, *First Among Equals* (2002). Hướng dẫn thực hành về lãnh đạo những người làm nghề chuyên môn không thích bị quản lý.

Laura Empson và Johan Alvehus, "Collective Leadership Dynamics among Professional Peers", *Organization Studies* (2020). Nghiên cứu truy cập mở cho thấy sự thiếu ổn định của vai trò lãnh đạo giữa các partner.

Phần

IV

Theo dòng tiền

Chương 11
Công thức lợi nhuận

Chương 12
Chi phí vận hành một hãng luật

Chương 13
Định giá, lập hóa đơn và thu phí: Giờ tính phí và các phương án khác

Chương 14
Trả công trong hãng luật: Lương, thưởng và phân chia lợi nhuận cho partner

Chương 15
Sở hữu một phần hãng luật: Góp vốn, sáp nhập, đổ vỡ và tự thành lập hãng

Chương 11

Công thức lợi nhuận

Chương này giải thích cách một hãng luật tính phí theo giờ chuyển công việc thành tiền phí, từ tiền phí tạo ra lợi nhuận, và những gì các chỉ tiêu tài chính có thể hoặc không thể cho biết.

Doanh thu cho biết quy mô kinh doanh của một hãng luật. Muốn hiểu cơ chế tài chính bên trong, còn phải biết hãng chi bao nhiêu, khách hàng thực sự trả cho bao nhiêu phần công việc, và có bao nhiêu chủ sở hữu cùng chia kết quả. Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách, thu 18,0 triệu tiền phí và chi 11,0 triệu trong năm cơ sở. Phần còn lại 7,0 triệu là lợi nhuận trước thuế và trước khi tính thù lao cho công việc của các equity partner, tức những partner có phần sở hữu trong hãng.

Bảng 11.1 bắt đầu từ kết quả đó. Phần còn lại của chương đi ngược lại các quyết định tạo ra kết quả: định giá, bố trí nhân sự, ghi nhận thời gian, lập hóa đơn và thu phí. Mục đích là giúp người đọc hiểu báo cáo tài chính của một hãng luật, chứ không hàm ý rằng một tỷ số có thể mô tả đầy đủ mọi hãng.

Bảng 11.1 *18,0 triệu của C&O được sử dụng như thế nào*

Khoản mục	Số tiền	Tỷ trọng trên doanh thu
Phí đã thu, được tính là doanh thu trong mô hình này	18,0 triệu	100%
Lương, thưởng và chi phí sử dụng lao động của luật sư không có phần sở hữu	5,0 triệu	28%
Lương bộ phận hỗ trợ và vận hành	1,8 triệu	10%
Mặt bằng	1,5 triệu	8%
Công nghệ và thông tin	0,6 triệu	3%
Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	0,4 triệu	2%
Tiếp thị và phát triển kinh doanh	0,5 triệu	3%
Đào tạo, các khoản phí quản lý hành nghề và tri thức nghiệp vụ	0,3 triệu	2%
Khác: đi lại, hành chính, khoản chi hộ khách hàng không thu hồi được và lãi vay	0,9 triệu	5%
Lợi nhuận dành cho mười equity partner	**7,0 triệu**	**39%**

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; cơ sở tiền được đơn giản hóa; hoạt động ở trạng thái ổn định; lợi nhuận trước thuế và trước thù lao cho công việc của equity partner. Các tỷ lệ được làm tròn. Phí chưa thu không được đưa vào doanh thu theo cơ sở tiền, nên không tiếp tục bị trừ lần nữa như một khoản chi phí.

Các partner chia 7,0 triệu không đều nhau. Theo hệ thống điểm của hãng, phần được phân bổ dao động từ khoảng 467.000 đến 933.000 (xem Chương 14). Số được phân bổ không nhất thiết bằng số tiền mỗi partner thực nhận trong năm. Tuy nhiên, trước khi xem cách phân phối, cần hiểu hãng tạo ra quỹ lợi nhuận đó như thế nào.

§ Năm yếu tố quyết định số phí thu được

Đối với công việc tính phí theo giờ, năm yếu tố nối hoạt động của đội ngũ với số tiền tạo ra: số người làm công việc tạo phí, số giờ có thể tính phí đã ghi nhận, đơn giá áp dụng, tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn và tỷ lệ thu phí. Với một nhóm có cùng đơn giá và cùng số giờ ghi nhận, quan hệ đó được biểu diễn như sau:

Phí thu được = số người làm công việc tạo phí × số giờ có thể tính phí đã ghi nhận của mỗi người × đơn giá giờ chuẩn × tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn × tỷ lệ thu phí

Với đội ngũ có nhiều mức giá và thời lượng làm việc khác nhau, trước hết cần tính giá trị chuẩn của từng người hoặc từng nhóm, rồi cộng lại. Nhân đơn giá bình quân đơn giản với số giờ bình quân có thể cho kết quả sai nếu luật sư có đơn giá cao ghi nhận số giờ khác với những người còn lại. Bảng 11.2 tính theo từng nhóm để tránh sai lệch này.

Bảng 11.2 *Giá trị công việc theo đơn giá chuẩn của từng nhóm tại C&O*

Nhóm	Số người	Số giờ ghi nhận mỗi người	Đơn giá chuẩn	Giá trị chuẩn
Equity partner	10	1.300	500	6,5 triệu
Partner hưởng lương (salaried partner)	4	1.680	420	2,8 triệu
Counsel	6	1.680	380	3,8 triệu
Associate cấp cao	10	1.680	320	5,4 triệu
Associate cấp trung	9	1.680	250	3,8 triệu
Associate cấp đầu	9	1.680	180	2,7 triệu
Tổng	**48**	**Tổng cộng 76.840 giờ**		**≈ 25,0 triệu**

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm, tính trên giờ công việc có thể tính phí đã ghi nhận. Giá trị từng nhóm được làm tròn đến một chữ số thập phân. Tổng chưa làm tròn là 25,0304 triệu; sách dùng số làm tròn 25,0 triệu làm cơ sở cho chuỗi chuyển đổi từ giá trị công việc đến tiền thu và các phép phân tích độ nhạy.

Giá trị chuẩn là giá trị của thời gian đã ghi nhận theo đơn giá hãng công bố. Đây là chỉ tiêu quản trị, không nhất thiết là số tiền khách hàng đã đồng ý trả. Tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn (billing realisation) bằng số phí đã lập hóa đơn chia cho giá trị chuẩn của cùng phần công việc. Tại C&O, khoảng 25,0 triệu giá trị chuẩn chuyển thành 20,0 triệu phí trên hóa đơn, tương ứng tỷ lệ 80%. Chênh lệch có thể đến từ mức giảm giá đã thỏa thuận, giới hạn phạm vi hoặc điều chỉnh đối với công việc thực hiện chưa hiệu quả. Khoản giảm trước khi lập hóa đơn thường được gọi là *write-down*.

Tỷ lệ thu phí đo giai đoạn tiếp theo: số tiền đã thu chia cho số phí đã lập hóa đơn của cùng nhóm hóa đơn, tính đến một ngày xác định. C&O thu 18,0 triệu trên 20,0 triệu đã lập hóa đơn, tức 90%.

Chênh lệch có thể bao gồm khoản giảm phí sau đó và nợ không thu hồi được. Trong báo cáo thu phí đang theo dõi, chênh lệch cũng có thể chỉ là những hóa đơn chưa đến hạn hoặc chưa được thanh toán. Một khoản chưa thu không mặc nhiên là tổn thất.

Lấy 80% nhân với 90% cho tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn là 72%. Chênh lệch làm tròn giữa giá trị chuẩn và tiền thu của C&O là 7,0 triệu, bằng đúng lợi nhuận của hãng. So sánh này cho thấy vai trò của việc lập hóa đơn và thu phí, nhưng không có nghĩa quản trị tốt hơn sẽ thu lại được toàn bộ 7,0 triệu. Một phần chênh lệch phản ánh mức giá thực tế đã thỏa thuận hoặc công việc vốn không nên tính phí cho khách hàng.

Tỷ lệ sử dụng thời gian (utilisation) đo một quan hệ khác: giờ công việc có thể tính phí chiếm bao nhiêu trong tổng số giờ sẵn có hoặc giờ đã làm được xác định làm mẫu số. Các associate tại C&O, tức nhóm luật sư làm việc dưới các cấp counsel và partner, ghi nhận 1.680 giờ có thể tính phí trên khoảng 2.100 giờ làm việc, tương ứng 80% theo cơ sở này. Số 1.680 giờ cũng bằng khoảng 99% chỉ tiêu 1.700 giờ, nhưng đó là tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu, không phải cùng một cách đo utilisation. Chỉ nên so sánh khi hai hãng sử dụng những định nghĩa tương thích.

Cuối cùng, công thức phí theo dõi cùng một nhóm công việc qua các bước lập hóa đơn và thu tiền. Nhìn chung, nó không phải công thức tính doanh thu năm của hãng áp dụng cơ sở dồn tích. Công việc ghi nhận, hóa đơn phát hành và tiền nhận trong cùng một năm dương lịch có thể thuộc những vụ việc và kỳ khác nhau. Mô hình đơn giản của C&O giả định khối lượng hoạt động ổn định và dùng số năm được làm tròn để minh họa quan hệ này; Chương 13 sẽ phân biệt việc ghi nhận doanh thu với lập hóa đơn và thu tiền.

§ Lợi nhuận và những tỷ số partner thường theo dõi

Trong mô hình C&O, lợi nhuận bằng 18,0 triệu trừ 11,0 triệu, tức 7,0 triệu. Biên lợi nhuận tương ứng là 38,9%, thường làm tròn thành 39%. Trong ví dụ này, equity partner nhận phần lợi nhuận được phân bổ thay vì lương, nên biên lợi nhuận đã bao gồm phần trả cho công việc của họ. Một doanh nghiệp trả lương theo thị trường cho những chủ sở hữu trực tiếp làm việc tương đương sẽ ghi nhận phần lợi nhuận còn lại thấp hơn, dù hoạt động kinh tế bên dưới giống nhau.

Doanh thu bình quân trên mỗi luật sư (revenue per lawyer — RPL) bằng doanh thu chia cho số luật sư: 18,0 triệu chia 48 là 375.000. Lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner (profits per equity partner — PPEP, hoặc PEP ở một số thị trường) bằng quỹ lợi nhuận liên quan chia cho số equity partner được dùng làm mẫu số: 7,0 triệu chia mười là 700.000. Các khảo sát công bố có thể dùng số người bình quân hoặc số nhân sự quy đổi toàn thời gian, nên cần kiểm tra định nghĩa.

Đòn bẩy nhân sự (leverage) trong cuốn sách này là số luật sư không có phần sở hữu trên mỗi equity partner. C&O có 38 luật sư không có phần sở hữu, bao gồm bốn partner hưởng lương, nên tỷ lệ là 3,8:1. Nếu một nguồn dùng tổng số luật sư trên mỗi equity partner, tỷ lệ sẽ là 4,8:1. Nếu loại tất cả người có chức danh partner, tỷ lệ lại khác. Những chỉ tiêu về cơ cấu nhân sự này cũng phải được phân biệt với đòn bẩy tài chính liên quan đến nợ.

PPEP là mức phân bổ lợi nhuận bình quân trước khi xét hoàn cảnh riêng của từng partner, không phải thu nhập thực nhận bình quân. Thuế, trả nợ vay, yêu cầu góp vốn và thời điểm rút trước lợi nhuận đều ảnh hưởng đến tiền thực nhận. Chỉ tiêu này còn gộp thù lao cho công việc với lợi tức từ sở hữu và việc chịu rủi ro. Đưa một số partner ra khỏi nhóm có equity có thể làm PPEP

tăng mà tổng lợi nhuận không tăng. Biến động tỷ giá và việc gộp các quỹ lợi nhuận riêng biệt cũng khiến so sánh giữa các hãng phức tạp hơn.

Quan hệ giữa ba tỷ số cho phép kiểm tra kết quả:

PPEP = biên lợi nhuận × doanh thu bình quân trên mỗi luật sư × tổng số luật sư trên mỗi equity partner

Đây là một đẳng thức số học: các thừa số doanh thu và số luật sư triệt tiêu nhau giữa tử số và mẫu số, chỉ còn lợi nhuận chia cho số equity partner. Công thức giải thích kết quả đã có, không tự dự báo kết quả. Các đầu vào phải cùng kỳ, cùng quỹ lợi nhuận và cùng cơ sở tính số người.

Bảng 11.3 *Áp dụng đẳng thức cho hai hãng luật*

Tỷ số	C&O	Lindqvist Weir
Biên lợi nhuận	7,0 ÷ 18,0 ≈ 38,9%	1,1 ÷ 2,4 ≈ 45,8%
Doanh thu bình quân trên mỗi luật sư	375.000	400.000
Tổng số luật sư trên mỗi equity partner	4,8	3
PPEP, dùng tỷ số chưa làm tròn	**700.000**	**550.000**

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; cơ sở tiền được đơn giản hóa; lợi nhuận trước thù lao cho công việc của equity partner.

Lindqvist Weir (LW), hãng luật chuyên về lao động giả định có sáu luật sư, gồm hai partner sáng lập. Hãng tạo ra doanh thu trên mỗi luật sư cao hơn và giữ lại tỷ lệ doanh thu lớn hơn C&O, nhưng PPEP lại thấp hơn. Trong đẳng thức trên, sự khác biệt đến từ việc C&O có nhiều luật sư hơn trên mỗi equity partner. Kết quả đó không chứng minh rằng chỉ cần tuyển thêm người là hoạt động của LW sẽ tốt hơn: đội ngũ bổ sung vẫn cần công việc, sự giám sát và nguồn tài trợ.

§ Thay đổi đơn giá, tỷ lệ thu hồi và nhân sự tác động đến lợi nhuận ra sao

Công thức gợi ra một số cách tăng lợi nhuận: tăng đơn giá, hoàn thành thêm công việc, thu được tỷ lệ cao hơn trên giá trị đã thỏa thuận, hoặc thay đổi đội ngũ. Mỗi cách đều có giới hạn thực tế. Khách hàng có thể không chấp nhận tăng giá; làm thêm giờ có thể khiến nhân sự kiệt sức; tuyển thêm luật sư cấp đầu lại đòi hỏi công việc phù hợp và người giám sát.

Phép phân tích độ nhạy tách một thay đổi và giữ nguyên các yếu tố còn lại. Nhờ đó có thể thấy rõ tác động riêng, nhưng kết quả không phải dự báo. Các ví dụ của C&O giả định có đủ công việc được khách hàng trả phí và không suy giảm về chất lượng hoặc khả năng thu phí.

Theo dòng tiền

Năm thay đổi so với năm cơ sở của C&O

Thay đổi	Thay đổi doanh thu	Tổng lợi nhuận	PPEP
Không thay đổi	—	7,0 triệu	700.000
Đơn giá tăng 5%, khách hàng chấp nhận	+0,9 triệu	7,9 triệu	790.000
Tỷ lệ lập hóa đơn tăng từ 80% lên 85%	+1,125 triệu	8,125 triệu	812.500
Tỷ lệ lập hóa đơn giảm từ 80% xuống 75%	−1,125 triệu	5,875 triệu	587.500
Mỗi luật sư không có phần sở hữu ghi nhận thêm 100 giờ công việc được trả phí	≈ +0,8 triệu	≈ 7,8 triệu	≈ 780.000
Mười associate cấp trung được tuyển thêm có đủ công việc	≈ +3,0 triệu	≈ 8,6 triệu	≈ 860.000

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; mô hình theo cơ sở tiền ở trạng thái ổn định. Tỷ lệ thu phí giữ ở 90%; các thay đổi về tỷ lệ lập hóa đơn dùng giá trị chuẩn làm tròn 25,0 triệu. Không giả định thêm chi phí, trừ dòng cuối. Mỗi associate mới tạo ra 302.400 tiền thu và phát sinh 85.000 tiền lương, 12.750 chi phí sử dụng lao động và 40.000 chi phí chung bổ sung. Không cần thêm mặt bằng. Ở những phần khác của sách, hai kịch bản thay đổi tỷ lệ lập hóa đơn được diễn giải bằng PPEP làm tròn khoảng 810.000 và 590.000.

Trong mô hình này, tăng tỷ lệ lập hóa đơn thêm năm điểm phần trăm tạo ra nhiều lợi nhuận hơn tăng đơn giá 5%. Kết quả có thể đến từ phạm vi công việc rõ hơn, giao việc tốt hơn hoặc giảm phần phải làm lại vốn có thể tránh được. Điều đó không có nghĩa tính phí cho khách hàng đối với công việc kém hiệu quả mà họ không đồng ý mua. Hiệu quả tốt hơn cũng không phải lúc nào cũng làm doanh thu theo giờ tăng, bởi nó có thể giảm số giờ cần để hoàn thành nhiệm vụ. Lợi ích phụ thuộc vào cơ chế định giá và việc năng lực được giải phóng có được dùng cho công việc trả phí khác hay không.

Với tỷ lệ thu phí giả định của C&O, mỗi điểm phần trăm tăng thêm của tỷ lệ lập hóa đơn tương ứng khoảng 225.000. Vì vậy, khả năng thu hồi giá trị công việc cần được xem xét cùng với việc giảm chi phí, nhưng không nên mặc định rằng cải thiện nó luôn dễ hoặc rẻ hơn. Kịch bản tuyển người đặc biệt nhạy cảm: hãng đã cam kết thêm mười mức lương trước khi biết chắc có đủ mười phần khối lượng công việc bổ sung hay không.

Ví dụ phân tích

C&O — Kết quả tài chính một năm của Dev

Khoản mục	Số lượng hoặc số tiền
Giờ công việc có thể tính phí đã ghi nhận	1.680
Giá trị chuẩn: 1.680 × 180	302.400
Tiền thu với tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn là 72%	≈ 217.700
Lương	55.000
Chi phí sử dụng lao động	8.250
Chi phí chung được phân bổ	125.000
Chi phí đầy đủ	188.250
Phần còn lại sau các chi phí được phân bổ	**≈ 29.500**

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; mô hình theo cơ sở tiền được đơn giản hóa. Tiền thu chưa làm tròn là 217.728 và phần còn lại là 29.478, cũng được mô tả là khoảng 29.000 ở phần khác. Chương 12 giải thích cách phân bổ.

Dev, một associate năm thứ hai, bù đắp được chi phí phân bổ cho mình và còn một khoản tương đối nhỏ. Với cùng số giờ và tỷ lệ thu hồi, một associate cấp cao có đơn giá 320 thu được khoảng 387.000, so với chi phí khoảng 263.000. Chênh lệch phản ánh đơn giá, lương và phương pháp phân bổ mà C&O lựa chọn. Đây không phải kết luận chung rằng luật sư cấp đầu không sinh lời; phép tính cũng chưa phản ánh sự phát triển trong tương lai và những đóng góp không tính phí.

Nếu tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn của Dev giảm từ 72% xuống 62%, tiền thu còn 187.488, thấp hơn một chút so với chi phí đầy đủ. Nguyên nhân có thể nằm ở định giá, phân công, giám sát hoặc khả năng thanh toán của khách hàng, bên cạnh hiệu quả làm việc của chính Dev. Việc đánh giá hợp lý phải xác định nguyên nhân trước khi quy kết kết quả cho cá nhân.

§ Phần đóng góp vào kết quả kinh doanh và cách xử lý chi phí chung

Phần còn lại sau phân bổ cho biết một người hoặc một bộ phận chuyên môn có bù đắp được phần chi phí hãng giao cho mình hay không. Chỉ tiêu phần đóng góp vào kết quả kinh doanh (contribution) trả lời câu hỏi khác: còn bao nhiêu sau khi trừ một nhóm chi phí trực tiếp hoặc biến đổi được xác định? Định nghĩa chi phí là yếu tố quyết định. Trong phân tích biên thông thường, contribution bằng doanh thu trừ chi phí biến đổi. Trong báo cáo quản trị, hãng có thể dùng doanh thu trừ chi phí tiền lương trực tiếp; những khoản lương đó thường cố định trong ngắn hạn.

C&O sử dụng cách tính thứ hai ở đây. Lương và chi phí sử dụng lao động của Dev tổng cộng 63.250, nên tiền thu còn khoảng 154.500 trước chi phí chung. Phân bổ thêm 125.000 chi phí chung làm phần còn lại giảm xuống khoảng 29.500 như trên. Phân bổ là chia những chi phí đã có; nó không chứng minh Dev làm phát sinh khoản nào hoặc khoản nào sẽ biến mất nếu không có anh.

Nếu Dev nghỉ việc, hãng có thể tiết kiệm chi phí tiền lương sau khi tính đến chi phí trong thời gian báo trước hoặc thay thế nhân sự. Hãng cũng có thể mất phần tiền thu từ công việc của Dev, trừ khi luật sư khác tiếp nhận được công việc đó. Tiền thuê, bộ phận tài chính và một số hợp đồng

phần mềm vẫn còn. Kết quả vì vậy phụ thuộc vào chi phí thực sự tránh được và công việc giữ lại được, chứ không chỉ vào 125.000 đã phân bổ cho Dev.

Ở cấp hãng, 18,0 triệu trừ 5,0 triệu tiền lương của luật sư không có phần sở hữu còn 13,0 triệu trước chi phí chung. Trừ tiếp 6,0 triệu chi phí còn lại cho ra 7,0 triệu lợi nhuận. Cách trình bày này giải thích vì sao đóng một bộ phận chuyên môn có contribution dương sau chi phí trực tiếp có thể làm tổng lợi nhuận giảm trong giai đoạn đầu, dù bộ phận đó có vẻ không sinh lời sau phân bổ.

Đây là điểm bắt đầu của việc ra quyết định, không phải lý do để giữ mọi bộ phận hoạt động yếu. Ban quản lý còn phải xem xét rủi ro, nhu cầu tương lai, năng lực được giải phóng và những chi phí thực sự có thể loại bỏ. Trong thời gian dài hơn, hợp đồng thuê hết hạn, nhân sự có thể thay đổi và chi phí chung trở nên dễ điều chỉnh hơn. Khoảng thời gian dùng để đánh giá quyết định quan trọng không kém phương pháp phân bổ.

§ Mô hình kim tự tháp, kim cương và phí cố định

Doanh thu của C&O được chia thành khoảng 28% tiền lương của luật sư không có phần sở hữu, 33% chi phí chung và 39% lợi nhuận dành cho partner. Cách minh họa quen thuộc "một phần ba, một phần ba, một phần ba" chỉ là so sánh sơ bộ, không phải thước đo sức khỏe tài chính. Kết quả thay đổi đáng kể nếu tính lương cho công việc của chủ sở hữu hoặc xếp nhân sự hỗ trợ chung nhóm với luật sư thay vì đưa vào chi phí chung.

Hình dạng cơ cấu nhân sự cũng có ý nghĩa. Mô hình kim tự tháp có nhiều người cấp đầu ở dưới một nhóm cấp cao nhỏ hơn; mô hình kim cương có phần giữa rộng hơn với nhiều luật sư giàu kinh nghiệm. Mô hình kim cương có thể hỗ trợ đơn giá bình quân cao hơn và cần ít đào tạo cơ bản hơn, nhưng thường tốn chi phí cao hơn trên mỗi luật sư. Nó không nhất thiết có tỷ lệ luật sư không có phần sở hữu trên equity partner thấp hơn. Khả năng sinh lời phụ thuộc vào toàn bộ sự kết hợp giữa nhân sự, giá, nhu cầu và chi phí cung cấp dịch vụ.

Phí cố định chuyển trọng tâm từ số giờ bán được sang chi phí hoàn thành dịch vụ đã cam kết. Tessellate, doanh nghiệp dịch vụ pháp lý giả định theo mô hình *law company*, tính phí 1.200 cho một gói hợp đồng thương mại. Chi phí minh họa gồm 450 cho thời gian luật sư, 150 cho nền tảng và 100 chi phí chung phân bổ, tổng cộng 700. Phần còn lại trên mỗi gói là 500, tương ứng biên 41,7%, trước những chi phí chưa nằm trong phân bổ đó.

Giảm công việc không cần thiết có thể cải thiện biên này nếu vẫn giữ nguyên chất lượng và phạm vi. Tuy nhiên, giảm chi phí thời gian được phân bổ không tự động tạo ra khoản tiết kiệm tiền mặt khi luật sư làm công vẫn nằm trong bảng lương. Doanh nghiệp có thể hiện thực hóa lợi ích bằng cách phục vụ thêm khách hàng, giảm làm thêm giờ hoặc tránh phải tuyển người trong tương lai. Chương 19 xem xét sự khác biệt này trong bối cảnh AI.

Một hãng bán dịch vụ đóng gói hoặc thuê bao vẫn cần kỷ luật tài chính, nhưng các chỉ tiêu vận hành hữu ích sẽ khác. Số vụ việc hoàn thành, năng lực xử lý, chất lượng dịch vụ, tỷ lệ gia hạn và chi phí mỗi sản phẩm có thể giải thích hiệu quả kinh doanh tốt hơn việc chỉ đếm giờ có thể tính phí.

§ Trường hợp hãng có hai partner

LW minh họa cùng các nguyên tắc ở quy mô nhỏ hơn. Hãng ghi nhận khoảng 2,9 triệu giá trị chuẩn, lập hóa đơn 2,6 triệu và thu 2,4 triệu. Tỷ lệ lập hóa đơn khoảng 90%, tỷ lệ thu phí khoảng

92%. Sau 1,3 triệu chi phí, lợi nhuận 1,1 triệu tạo ra biên khoảng 46% và được phân bổ đều, mỗi nhà sáng lập 550.000.

Theo cách xử lý kế toán của mô hình, 550.000 vẫn là lợi nhuận. Nhưng về kinh tế, khoản đó trả cho mỗi nhà sáng lập cả một năm làm việc lẫn quyền sở hữu và việc chịu rủi ro. So sánh nó với lợi tức đầu tư thụ động, hoặc lợi nhuận của doanh nghiệp sau khi đã trả lương cho người quản lý, sẽ gây hiểu nhầm.

Một điều chỉnh giúp thấy rõ sự khác biệt. Giả sử tính cho mỗi nhà sáng lập một mức lương quy ước bằng partner hưởng lương tại C&O: 220.000 cộng 15% chi phí sử dụng lao động, tức 253.000. Lấy 1,1 triệu của LW trừ 506.000 còn 594.000. Đây là phần còn lại minh họa sau khi trả cho công việc của họ, không phải khẳng định mức lương đó đúng với thị trường ở bất kỳ quốc gia nào. Cách tiếp cận tương tự cũng giúp phân tích thu nhập của luật sư hành nghề độc lập.

§ Đọc các số liệu đối chiếu được công bố

Số liệu đối chiếu hữu ích khi định nghĩa của chúng phù hợp với câu hỏi cần trả lời. Các số dưới đây lấy từ báo cáo hoặc bản tóm lược của chính đơn vị công bố, nêu rõ từng thị trường và kỳ dữ liệu. Những chỉ tiêu dễ bị gọi chung một tên trong tiêu đề báo chí được tách riêng.

Bảng 11.4 *Một số chỉ tiêu đối chiếu được công bố*

Chỉ tiêu	Số liệu	Thị trường và kỳ	Phạm vi
Tỷ lệ thu tiền trên giá trị công việc theo đơn giá áp dụng (collection realisation)	90,3%	Hoa Kỳ, dữ liệu 2025 trong báo cáo 2026	Mẫu 184 hãng của Thomson Reuters/Georgetown; tiền thu so với giá trị theo đơn giá áp dụng cho công việc[1]
Tỷ lệ realisation của associate	85,6%	Hoa Kỳ, dữ liệu 2025 trong báo cáo 2026	Cùng báo cáo; so sánh giữa các nhóm nhân sự tạo phí[1]
Trung vị giờ có thể tính phí trên mỗi người làm công việc tạo phí	807	Anh và Wales, các kỳ năm 2025	Khảo sát Law Society/Hazlewoods 2026[2]
Trung vị tổng lock-up	134 ngày	Anh và Wales, thời điểm kết thúc năm tài chính 2025	Cùng khảo sát; không gồm khoản chi hộ chưa lập hóa đơn[2]
Biên lợi nhuận ròng tại Vương quốc Anh theo nhóm xếp hạng	41,3%; 24,0%; 25,4%	Khảo sát PwC 2026	Lần lượt là mười hãng đứng đầu, hạng 26–50 và hạng 51–100[3]

Đây là những tập hợp đối tượng và cách tính khác nhau. Collection realisation trên giá trị công việc không phải tỷ lệ thu phí trên hóa đơn của C&O. Trung vị không phải số bình quân, và hãng nằm ở

1. Thomson Reuters Institute and Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, tháng 1/2026, tr. 2, 4, 6, 14–15. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/01/2026-State-of-the-US-Legal-Market.pdf. Mẫu được báo cáo gồm 184 hãng tại Hoa Kỳ; định nghĩa và kỳ quan sát khác nhau giữa các chuỗi; một số biểu đồ tài chính chỉ đến tháng 11/2025. Truy cập ngày 2/11/2026.

2. The Law Society and Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*, tr. 14–15, 50–52. https://d17yqm1j5pr274.cloudfront.net/Uploads/f/j/y/financialbenchmarkingsurvey2026_239433.pdf. Khảo sát 121 hãng tại Anh và Wales, chủ yếu là các kỳ kế toán năm 2025; số liệu là trung vị. Truy cập ngày 2/11/2026.

trung vị của chỉ tiêu này chưa chắc nằm ở trung vị của chỉ tiêu khác. Cả bảng xếp hạng hãng lớn lẫn dữ liệu của nhà cung cấp phần mềm đều không đại diện cho toàn bộ nghề luật trên thế giới.

Báo cáo Hoa Kỳ còn nêu mức tăng lợi nhuận 13,0% và mức tăng đơn giá áp dụng 7,3% trong dữ liệu năm 2025 mà báo cáo có được; một số chuỗi chỉ đến tháng 11.[1] Những con số đó minh họa tầm quan trọng của định giá, nhưng tự chúng không tách riêng được nguyên nhân tăng lợi nhuận. Thay đổi về nhu cầu, nhân sự, chi phí, cơ cấu lĩnh vực hành nghề và thu phí cũng có tác động. Xu hướng của chính hãng được đo nhất quán qua nhiều kỳ thường hữu ích hơn vị trí của hãng so với một mốc đối chiếu bên ngoài không tương thích.

Quan niệm và thực tế

Hãng bận rộn thì phải có lợi nhuận

Quan niệm: ghi nhận nhiều giờ hơn tất yếu tạo ra lợi nhuận cao hơn.

Thực tế: công việc chỉ tạo giá trị tài chính khi hãng có thể tính mức phí phù hợp và thu được khoản đó với chi phí đủ thấp để còn thặng dư. Nhiều giờ hơn có thể phản ánh nhu cầu tăng, làm việc kém hiệu quả hoặc phải làm lại. Tại C&O, giả định về tỷ lệ thu hồi và nhân sự làm kết quả thay đổi đáng kể ngay cả khi khối lượng giờ ghi nhận giữ nguyên.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy xem doanh thu hoặc PPEP của hãng là điểm bắt đầu để hỏi thêm. Lợi nhuận gồm những gì, có bao nhiêu người chia, cơ cấu nhân sự hỗ trợ công việc ra sao? Những câu trả lời đó cho biết nhiều hơn về hoạt động kinh doanh và vị trí có thể dành cho bạn so với chỉ một thứ hạng.

Dành cho luật sư trẻ. Ghi nhận chính xác toàn bộ thời gian, kể cả phần sau đó không tính phí. Không giấu công việc để làm đẹp tỷ lệ thu hồi. Trao đổi với người giám sát về phạm vi, giao việc và các khoản giảm trước hóa đơn, để hãng phân biệt vấn đề đào tạo, quy trình kém hiệu quả và định giá cho khách hàng với hiệu quả làm việc của cá nhân.

§

Những điểm cần nhớ

- Với cùng nhóm công việc tính theo giờ, giá trị ghi nhận, tỷ lệ lập hóa đơn và tỷ lệ thu phí giải thích quá trình hình thành tiền thu.
- Tỷ lệ lập hóa đơn, tỷ lệ thu phí và utilisation cần định nghĩa rõ và kỳ đo tương thích.
- PPEP gộp thù lao cho công việc của chủ sở hữu với lợi tức từ sở hữu và việc chịu rủi ro.
- Đẳng thức PPEP dùng tổng số luật sư trên mỗi equity partner; những định nghĩa leverage khác có thể dùng cách đếm khác.

3. PwC, "Top law firms widen lead as profit gap across legal sector expands, PwC survey finds", ngày 15/10/2026, công bố cùng khảo sát Law Firm Survey lần thứ 35. https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/research-commentary/2025/top-law-firms-widen-lead-as-profit-gap-across-legal-sector-expan0.html. Biên lợi nhuận ròng tại Vương quốc Anh theo nhóm xếp hạng; đường dẫn vẫn chứa thư mục 2025 dù trang trình bày khảo sát năm 2026. Truy cập ngày 2/11/2026.

- Chi phí chung phân bổ không đồng nhất với chi phí thực sự tránh được.
- Hiệu quả trong công việc phí cố định có thể giải phóng năng lực trước khi tạo ra tiết kiệm tiền mặt.
- Chỉ tiêu đối chiếu chỉ có ý nghĩa trong phạm vi đối tượng khảo sát và định nghĩa kế toán của nó.

Giải thích thuật ngữ

Giá trị chuẩn: giờ công việc có thể tính phí đã ghi nhận, được định giá theo đơn giá chuẩn đã xác định.

Tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn (billing realisation): phí đã lập hóa đơn chia cho giá trị chuẩn của cùng công việc.

Tỷ lệ thu phí: tiền đã nhận chia cho phí đã lập hóa đơn của cùng nhóm hóa đơn, tính đến một ngày xác định.

Tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn: tiền đã nhận chia cho giá trị chuẩn của cùng nhóm công việc.

Tỷ lệ sử dụng thời gian (utilisation): giờ công việc có thể tính phí chia cho tổng số giờ sẵn có hoặc đã làm được xác định làm mẫu số.

PPEP: quỹ lợi nhuận được xác định chia cho số equity partner tương ứng.

RPL: doanh thu chia cho số luật sư theo cơ sở được nêu rõ.

Phần đóng góp vào kết quả kinh doanh (contribution): doanh thu sau khi trừ một nhóm chi phí xác định; luôn nêu rõ đó là chi phí biến đổi, trực tiếp hay được phân bổ.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Con số lợi nhuận nổi bật của một hãng có bao gồm phần trả cho công việc của chủ sở hữu không?
2. Một vị trí dự kiến tuyển thêm sẽ đem lại công việc trả phí bổ sung, hay chỉ chia công việc hiện có cho nhiều người hơn?
3. Nếu một bộ phận chuyên môn đóng cửa, những chi phí nào thực sự biến mất, và trong khoảng thời gian nào?

Đọc thêm

David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (1993). Tài liệu nền tảng về kinh tế của tổ chức dịch vụ chuyên môn và cơ cấu nhân sự.

Thomson Reuters Institute and Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*. Cần đọc định nghĩa cùng với các số liệu đối chiếu.

The Law Society and Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*. Một mẫu khảo sát khác, cùng phân tích hữu ích về thù lao của chủ sở hữu và vốn lưu động.

Chương 12

Chi phí vận hành một hãng luật

Chương này trình bày các chi phí chính của hãng luật, cách phân bổ chi phí chung và vì sao thời điểm ra quyết định về chi phí có ý nghĩa quan trọng.

Lương luật sư chỉ là một phần chi phí cung cấp dịch vụ pháp lý. Hãng còn trả cho nhân sự hỗ trợ, mặt bằng, nghiên cứu, hệ thống, bảo hiểm và thời gian cần để phát triển con người, duy trì chất lượng. Một số chi phí có thể gắn trực tiếp với một vụ việc cụ thể. Những khoản khác hỗ trợ toàn bộ hoạt động, ngay cả khi một luật sư riêng lẻ có ít công việc.

Dev, associate năm thứ hai trong cơ cấu luật sư của hãng thương mại giả định Castellan & Okafor (C&O), minh họa sự khác biệt này. Lương năm của anh là 55.000, cùng 8.250 chi phí sử dụng lao động liên quan. C&O còn phân bổ cho anh 125.000 chi phí chung. Chi phí đầy đủ do đó là 188.250 một năm, tương đương khoảng 15.690 một tháng. Con số tháng này là kết quả phân bổ phục vụ quản trị, không phải một nhóm hóa đơn riêng phát sinh do sự có mặt của Dev.

Hiểu sự khác biệt giúp giải thích các quyết định về giá, tuyển dụng và những bộ phận chuyên môn không sinh lời. Nó cũng tránh một sai lầm phổ biến: coi chi phí đã phân bổ là khoản tiết kiệm tự động xuất hiện khi một người hoặc một nhóm nghỉ việc.

§ 11,0 triệu của C&O được chi vào đâu

Chương 11 trình bày chi phí của C&O theo tỷ trọng doanh thu. Bảng 12.1 dùng cùng các khoản tiền nhưng tính theo tỷ trọng tổng chi phí và xem ban quản lý có thể thay đổi chúng nhanh đến đâu. Khoảng thời gian xem xét rất quan trọng: lương có thể cố định trong tháng tới, trong khi cơ cấu nhân sự có thể thay đổi trong vài năm.

Bảng 12.1 *Chi phí năm của C&O và khả năng điều chỉnh*

Khoản mục	Số tiền	Tỷ trọng tổng chi phí	Khả năng thay đổi trong một năm
Lương, thưởng và chi phí sử dụng lao động của luật sư không có phần sở hữu	5,0 triệu	45%	Bị giới hạn bởi cam kết nhân sự, thời hạn báo trước và pháp luật lao động
Lương bộ phận hỗ trợ và vận hành	1,8 triệu	16%	Có những giới hạn tương tự
Mặt bằng	1,5 triệu	14%	Thường khó điều chỉnh trước mốc được chấm dứt sớm, hết hạn hoặc thay đổi theo thỏa thuận
Công nghệ và thông tin	0,6 triệu	5%	Phụ thuộc hợp đồng và cam kết triển khai
Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	0,4 triệu	4%	Thường xem xét khi gia hạn; vẫn phải duy trì phạm vi bảo hiểm bắt buộc

Khoản mục	Số tiền	Tỷ trọng tổng chi phí	Khả năng thay đổi trong một năm
Tiếp thị và phát triển kinh doanh	0,5 triệu	5%	Một phần do hãng chủ động quyết định
Đào tạo, các khoản phí quản lý hành nghề và tri thức nghiệp vụ	0,3 triệu	3%	Chỉ những phần không bắt buộc mới dễ cắt giảm
Khác: đi lại, hành chính, khoản chi hộ khách hàng không thu hồi được và lãi vay	0,9 triệu	8%	Tùy khoản mục
Tổng	**11,0 triệu**	**100%**	

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; cơ sở tiền được đơn giản hóa; trước thuế và thù lao cho công việc của equity partner, tức partner có phần sở hữu trong hãng. Các tỷ lệ được làm tròn. Mô tả về tính linh hoạt minh họa lựa chọn quản trị, không xác lập quyền pháp lý để chấm dứt hợp đồng hoặc quan hệ lao động.

Tổng chi phí tiền lương là 6,8 triệu, khoảng 62% chi phí, trước khi trả cho công việc của mười equity partner. Các hãng giả định khác cũng phụ thuộc nhiều vào nhân lực. Chi phí con người của Tessellate chiếm khoảng 75% tổng chi phí. Tại Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên về lao động có sáu luật sư, nếu tính thêm lương quy ước cho các nhà sáng lập thì tỷ trọng chi phí con người tăng từ dưới một nửa lên khoảng 63%.

Thù lao cho chủ sở hữu làm kết quả so sánh thay đổi đáng kể. C&O sẽ cộng thêm 2,53 triệu vào chi phí con người nếu công việc của mỗi equity partner được tính theo cùng giả định lương và chi phí sử dụng lao động 253.000 đã dùng ở Chương 11. Chi phí con người sau điều chỉnh là 9,33 triệu, khoảng 52% doanh thu. Điều chỉnh này không thay đổi tiền hãng thực trả; nó thay đổi cơ sở so sánh về kinh tế.

Khảo sát Law Society/Hazlewoods 2026 ghi nhận trung vị chi phí lương bằng 63,9% doanh thu phí, bao gồm nhân sự hỗ trợ và thù lao quy ước cho equity partner.[1] Không thể so trực tiếp chỉ tiêu đó với riêng dòng 5,0 triệu tiền lương luật sư của C&O. Cần đọc định nghĩa chi phí trước khi kết luận về hiệu quả.

Các nhóm chi phí cũng tăng với tốc độ khác nhau. Bản cập nhật thị trường Australia của Thomson Reuters tháng 2/2026 ghi nhận, trong dữ liệu các hãng tham gia, chi phí trực tiếp tăng 7,3% và chi phí gián tiếp tăng 7,8% trên cơ sở 12 tháng gần nhất.[2] Đây là quan sát từ một mẫu cụ thể, không phải giả định nên đưa vào ngân sách của mọi hãng. Hợp đồng, thị trường tiền lương và kế hoạch nhân sự của chính hãng mới quyết định mức độ tác động mà hãng phải chịu.

§ Chi phí đầy đủ của một luật sư

Chi phí đầy đủ kết hợp thù lao trực tiếp với một phần chi phí của bộ máy hỗ trợ luật sư được phân bổ cho người đó. Tại C&O, chi phí sử dụng lao động được giả định bằng 15% lương. Trong thực tế,

1. The Law Society and Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*, tr. 23–24 và 27. https://d17yqm1j5pr274.cloudfront.net/Uploads/f/j/y/financialbenchmarkingsurvey2026_239433.pdf. Chỉ tiêu lương bao gồm thù lao quy ước của chủ sở hữu, không chỉ là tiền lương thực chi. Truy cập ngày 2/11/2026.
2. Thomson Reuters, *Australian Legal Market Midyear Update*, ngày 23/2/2026, tr. 1. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/02/2026-Australia-Legal-Market_Midyear-Update.pdf. Các hãng tham gia; mức tăng chi phí trong 12 tháng gần nhất tính đến tháng 12/2025. Truy cập ngày 2/11/2026.

chúng phụ thuộc vào thuế trên tiền lương, chế độ hưu trí, phúc lợi và các nghĩa vụ khác, đồng thời có thể khác nhau giữa các nhân viên.

Chi phí tiền lương trực tiếp của Dev là 63.250. Khoản phân bổ 125.000 được tính bằng cách lấy 6,0 triệu chi phí của C&O ngoài tiền lương luật sư không có phần sở hữu chia cho toàn bộ 48 luật sư, kể cả equity partner. Phương pháp này được chủ ý giữ đơn giản. Nó chia đều cho mỗi luật sư những chi phí mà trên thực tế khó có thể do từng người làm phát sinh ngang nhau.

Phân bổ hữu ích cho định giá, so sánh nhóm dịch vụ và lập kế hoạch năng lực. Nó kém hữu ích hơn nếu bị coi là thước đo khách quan về giá trị của một cá nhân. Cùng số tiền thu và chi phí có thể tạo ra kết quả rất khác dưới một phương pháp phân bổ hợp lý khác.

Bảng 12.2 *Ba cách phân bổ 6,0 triệu chi phí chung của C&O*

Phương pháp	Phép tính	Phần phân bổ cho Dev	Phần còn lại của Dev sau phân bổ
Theo số luật sư	6,0 triệu ÷ 48	125.000	≈ 29.500
Theo giờ ghi nhận	6,0 triệu ÷ 76.840 × 1.680	≈ 131.200	≈ 23.300
Theo tiền thu	Một phần ba tiền thu của mỗi luật sư	≈ 72.600	≈ 81.900

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; mô hình theo cơ sở tiền được đơn giản hóa. Dev tạo ra 217.728 tiền thu so với 63.250 chi phí tiền lương trực tiếp. Mỗi phương pháp đều phân bổ cùng một tổng chi phí chung. Phương pháp theo tiền thu dùng quan hệ làm tròn toàn hãng: 6,0 triệu chi phí chung trên 18,0 triệu tiền thu.

Phương pháp theo giờ dồn nhiều chi phí hơn cho người ghi nhận nhiều giờ; phương pháp theo tiền thu dồn nhiều hơn cho người tạo ra phí cao. Một cách chi tiết hơn có thể phân bổ mặt bằng theo diện tích sử dụng, công nghệ theo giấy phép phần mềm thực tế và hỗ trợ theo hoạt động. Chi tiết chỉ hữu ích nếu cải thiện quyết định đủ để xứng đáng với công sức bỏ ra, đồng thời không tạo cảm giác chính xác vượt quá khả năng của dữ liệu.

Giờ hòa vốn cho biết cần ghi nhận bao nhiêu giờ để bù đắp cơ sở chi phí đã chọn, với số tiền thu giả định trên mỗi giờ. Ở đơn giá 180 và tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn 72% của Dev, mỗi giờ ghi nhận tạo ra 129,6 tiền thu trong mô hình. Lấy 188.250 chia 129,6 cho kết quả khoảng 1.453 giờ.

Theo dòng tiền

Khối lượng công việc hòa vốn của Dev

Giờ hòa vốn = cơ sở chi phí năm ÷ (đơn giá giờ × tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn)

Thay đổi, giữ nguyên các giả định khác	Giờ hòa vốn xấp xỉ
Trường hợp cơ sở	1.453
Tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn giảm từ 72% xuống 62%	1.687
Đơn giá tăng 5%, lên 189	1.383
Lương tăng 10%, lên 60.500; chi phí sử dụng lao động vẫn là 15%	1.501
Chi phí chung phân bổ giảm 10%, còn 112.500	1.356
Chỉ tính chi phí tiền lương trực tiếp 63.250	488

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; không thay đổi nhân sự, cơ cấu công việc hoặc nhu cầu có khả năng trả phí. Chi phí chung phân bổ vẫn là 125.000, trừ dòng giảm chi phí chung và dòng chỉ tính tiền lương trực tiếp. Số liệu làm tròn đến giờ gần nhất.

Số 1.680 giờ Dev ghi nhận vượt điểm hòa vốn cơ sở khoảng 227 giờ. Tỷ lệ thu hồi giảm mười điểm phần trăm sẽ xóa hết khoảng đệm đó. Điểm hòa vốn theo tiền lương trực tiếp thấp hơn nhiều, nhưng một hãng không thể vận hành chỉ trên cơ sở ấy: vẫn phải có nguồn bù đắp mặt bằng, hệ thống và nhân sự hỗ trợ. Ngược lại, không nên dùng điểm hòa vốn sau phân bổ đầy đủ như chỉ dẫn máy móc để cho nghỉ một luật sư mà phần lớn chi phí vẫn còn sau khi người đó rời đi.

§ Mặt bằng, hệ thống và bảo hiểm

C&O chi 1,5 triệu cho mặt bằng, khoảng 31.250 trên mỗi luật sư và 8,3% doanh thu. Trong đó có hợp đồng thuê văn phòng thứ hai trong năm năm, giá 0,4 triệu một năm. Hợp đồng thuê cung cấp chỗ làm việc, nhưng nghĩa vụ trả tiền có thể tiếp tục khi công việc giảm hoặc nhân sự đến văn phòng ít ngày hơn. Khoản tiết kiệm có thể đạt được phụ thuộc điều khoản thực tế và khả năng chuyển giao hợp đồng, cho thuê lại, thương lượng lại hoặc chấm dứt thuê.

LW sử dụng văn phòng dịch vụ với chi phí 0,25 triệu, khoảng 10,4% doanh thu. Cách này giảm mức cam kết và gộp các tiện ích, dù chi phí trên mỗi chỗ ngồi có thể cao hơn. Tessellate, với mô hình ưu tiên làm việc từ xa, chi 0,2 triệu cho mặt bằng, khoảng 3,3% doanh thu. Những ví dụ này cho thấy cơ cấu chi phí khác nhau; chúng không chứng minh một cách tổ chức làm việc luôn rẻ hơn sau khi tính cả thiết bị, giám sát và đi lại.

Ngân sách công nghệ và thông tin của C&O là 0,6 triệu. Phí thuê bao chỉ là một phần chi phí hệ thống. Chuyển dữ liệu, tích hợp, kiểm tra bảo mật, đào tạo và quản trị liên tục có thể tiêu tốn đáng kể thời gian nhân sự. Ngân sách nên tách triển khai ban đầu khỏi phí định kỳ và tính cả chi phí rời bỏ một nhà cung cấp không phù hợp. Chương 19 xem xét liệu hiệu quả tăng thêm tạo ra năng lực bổ sung hay tiết kiệm tiền mặt.

Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp bảo vệ đối với những trách nhiệm dân sự xác định phát sinh từ hoạt động chuyên môn, theo hợp đồng bảo hiểm và các điều khoản tối thiểu áp dụng. Nó không bảo đảm mọi sai sót, tổn thất hoặc khiếu nại đều được chi trả. Giới hạn bảo hiểm, mức tự chịu, loại

trừ, cách gộp các yêu cầu bồi thường và nghĩa vụ thông báo đều có thể quan trọng. Phí bảo hiểm còn phản ánh đánh giá của doanh nghiệp bảo hiểm về công việc và lịch sử yêu cầu bồi thường của hãng. Chẳng hạn, báo cáo của Lockton năm 2025 xác định công việc liên quan bất động sản nhà ở là một nguồn lớn phát sinh yêu cầu bồi thường.[3]

Phí bảo hiểm của C&O là 0,4 triệu, bằng 2,2% doanh thu; của LW là 0,08 triệu, bằng 3,3%. Khoản mục gộp bảo hiểm và tuân thủ của Tessellate là 0,1 triệu, bằng 1,7%, nên không thể so trực tiếp với số chỉ gồm bảo hiểm. Yêu cầu về phạm vi bảo hiểm khác nhau giữa các hệ thống quản lý hành nghề.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Những cơ chế bảo hiểm khác nhau

Anh và Wales. Hãng được SRA cấp phép phải duy trì bảo hiểm đáp ứng yêu cầu. Mức tối thiểu cho mỗi yêu cầu bồi thường là £3 triệu đối với các nhóm tổ chức có tư cách pháp nhân thuộc diện tương ứng và £2 triệu đối với các nhóm khác, chưa gồm chi phí bảo vệ trong tranh chấp. Quy tắc còn quy định bảo hiểm tiếp nối sáu năm sau khi hãng đóng cửa, theo các điều kiện chi tiết.[4]

Hong Kong. Chương trình bảo hiểm bắt buộc dành cho solicitor có giới hạn HK$20 triệu đối với yêu cầu lần đầu được đưa ra và thông báo từ ngày 1/10/2019, bao gồm mức khấu trừ và chi phí. Không thể so trực tiếp giới hạn này với mức bảo hiểm chưa gồm chi phí bảo vệ trong tranh chấp.[5]

Dubai. Quy chế cấp phép năm 2022 của Legal Affairs Department yêu cầu có hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp còn hiệu lực khi cấp mới hoặc gia hạn giấy phép cho các hãng tranh tụng và tư vấn pháp luật thuộc phạm vi điều chỉnh.[6]

Bảo hiểm là một phần của quản trị rủi ro. Phạm vi công việc rõ ràng, giám sát có năng lực, hệ thống an toàn và xử lý khiếu nại hiệu quả giúp giảm khả năng xảy ra tổn thất; bảo hiểm xử lý một phần hậu quả tài chính. Vì vậy, giảm phí bằng cách chấp nhận bảo vệ không phù hợp có thể chỉ chuyển rủi ro sang hãng, thay vì giảm chi phí thực chất của hoạt động hành nghề.

§ Những chi phí không có dòng ngân sách riêng

Nhân sự nghỉ việc tạo ra công việc tuyển dụng, hướng dẫn người mới và giám sát, đồng thời có thể làm gián đoạn quan hệ khách hàng. Một số tác động xuất hiện dưới dạng tiền chi; những tác động khác là giảm sản lượng hoặc chi phí cơ hội. Gộp chúng thành một con số chi phí thay thế nhân sự có thể hữu ích, nhưng chỉ khi phép tính không ghi nhận cùng tổn thất hai lần.

3. Lockton, "Law firms: key claims trends to watch in 2025", ngày 21/4/2025. https://global.lockton.com/gb/en/news-insights/law-firms-key-claims-trends-to-watch-in-2025. Quan sát của đơn vị môi giới, không phải thống kê toàn bộ yêu cầu bồi thường. Truy cập ngày 2/11/2026.

4. Solicitors Regulation Authority, *Indemnity Insurance Rules*, quy tắc 2.1 và Phụ lục 1, các khoản 2.1 và 5.3–5.7. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/indemnity-insurance-rules/. Phạm vi: hãng được SRA cấp phép và các nhóm được định nghĩa trong quy tắc. Truy cập ngày 2/11/2026.

5. The Law Society of Hong Kong, "Professional Indemnity Scheme", các mục về phạm vi và giới hạn. https://www.hklawsoc.org.hk/en/Serve-the-Public/Professional-Indemnity-Scheme. Chương trình có điều kiện và loại trừ; hãng luật nước ngoài nằm ngoài phạm vi chương trình. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. Dubai Legal Affairs Department, Administrative Resolution No. 52 of 2022, quy chế cấp phép, các điều 9(e)(2) và 10(5). https://dlp.dubai.gov.ae/Legislation%20Reference/2022/Administrative%20Resolution%20No.%20(52)%20of%202022%20Approving%20the%20Bylaws%20Concerning%20the%20Licensing.html. Phạm vi: các hãng được cấp phép theo những quy chế LAD này, không phải mọi cơ chế quản lý hành nghề tại UAE. Truy cập ngày 2/11/2026.

C&O giả định mỗi năm có sáu associate nghỉ việc. Nếu thay thế mỗi người tốn nửa mức lương năm bình quân khoảng 88.000, chi phí minh họa là 264.000, tức 26.400 trên mỗi equity partner. Đây là giả định lập kế hoạch, không phải số đối chiếu thị trường đã đo lường. Một số khoản có thể đã nằm trong ngân sách tuyển dụng và đào tạo, nên không thể tiếp tục trừ thẳng lần nữa khỏi 7,0 triệu lợi nhuận.

Báo cáo của nhà cung cấp đôi khi ước tính chi phí một người nghỉ việc cao hơn nhiều bằng cách cộng cả doanh thu tính phí bị mất. Bản thân doanh thu đó không phải tiền chi; tổn thất kinh tế liên quan phụ thuộc chi phí tránh được và việc có luật sư khác hoàn thành công việc hay không. Dự báo hữu ích hơn sẽ tách tiền tuyển dụng, thời gian đào tạo bổ sung, nhân sự thay thế tạm thời và phần đóng góp vào kết quả kinh doanh (contribution) bị mất.

Khảo sát Australia năm 2025 của ALPMA/Novum Global ghi nhận tỷ lệ nghỉ việc 23% trên toàn bộ vai trò trong năm kết thúc tháng 12/2024.[7] Bản tóm tắt công bố có số lượng mẫu và số liệu nghỉ việc của nhân sự tạo phí không nhất quán, nên không nên trình bày kết quả toàn bộ vai trò như một mốc chính xác cho associate cấp đầu. Chương 18 xem xét điều kiện làm việc và lựa chọn nghề nghiệp đằng sau việc nghỉ việc.

Công việc chưa lập hóa đơn và chưa được trả tiền cũng cần được xử lý thận trọng tương tự. Khoản giảm trước hóa đơn làm giảm số phí hãng dự kiến thu hồi; nó không phải một lần chi lương thứ hai. Trong ví dụ C&O theo cơ sở tiền, phí chuyên môn chưa thu vốn không được ghi vào doanh thu, nên không tiếp tục bị trừ như chi phí nợ xấu. Các khoản chi hộ khách hàng không thu hồi được trong mục "khác" là tiền đã chi cho những việc như nộp án phí và không được hoàn lại, chỉ được tính một lần.

Chờ thanh toán cũng cần nguồn tài trợ. Chương 13 định giá công việc và hóa đơn đang chờ thu của C&O ở khoảng 5,2 triệu bằng một chỉ tiêu lock-up đơn giản hóa. Đây là giá trị phí, có cả phần lợi nhuận, không phải khẳng định hãng đã chi 5,2 triệu tiền mặt hoặc vay từng ấy tiền. Dự báo tài trợ phải theo sát khoản thu và chi thực tế.

Thuế trên lợi nhuận, thuế trên tiền lương và thuế thu qua hóa đơn là những nghĩa vụ khác nhau. Cách xử lý phụ thuộc hình thức pháp lý và quốc gia. Thuế trên thù lao nhân viên nằm trong chi phí sử dụng lao động; VAT hoặc GST tính cho khách hàng thường được hạch toán tách khỏi doanh thu phí của hãng, theo quy định liên quan.

Tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến của partner (drawings) là khoản chi trả hoặc ứng trước theo quyền lợi của chủ sở hữu, không phải chi phí vận hành trong mô hình này. Các partner của C&O rút trước 6,6 triệu trên 7,0 triệu lợi nhuận năm, còn 0,4 triệu tạm chưa phân phối trong khi chờ báo cáo kế toán và phân bổ cuối cùng. Số dư đó không tự động trở thành vốn thường trực. Một doanh nghiệp có thể trả cho chủ sở hữu trực tiếp làm việc cả lương lẫn cổ tức; lương có thể là chi phí, còn cổ tức là phân phối lợi nhuận.

§ Vì sao doanh thu giảm nhẹ có thể làm lợi nhuận giảm mạnh

Chi phí cố định nhìn chung không đổi trong một khoảng hoạt động và thời gian xác định. Chi phí biến đổi thay đổi theo công việc. Lương, tiền thuê và cam kết phần mềm thường phần lớn cố định

7. ALPMA and Novum Global, *2025 Australian Legal Industry HR Issues & Salary Survey: Summary Report*, phần tóm tắt, kết quả chính và phương pháp. https://www.alpma.com.au/wp-content/uploads/2025/05/ALPMA-2025-AU-Legal-Industry-HR-Issues-Salary-Survey-SUMMARY.pdf. Tỷ lệ nghỉ việc trên toàn bộ vai trò được nêu nhất quán là 23%; phần giới thiệu ghi 342 văn phòng, trong khi phần phương pháp ghi 345 hãng, và số liệu nghỉ việc của nhân sự tạo phí không nhất quán. Truy cập ngày 2/11/2026.

trong ngắn hạn; người làm theo hợp đồng cho vụ việc, đi lại và chuyên gia bên ngoài có thể biến đổi nhiều hơn. Một số chi phí vừa có phần cố định, vừa có phần biến đổi, hoặc tăng theo nấc khi hãng bổ sung năng lực.

Giữ nguyên cơ sở chi phí 11,0 triệu của C&O sẽ cho thấy tác động của việc doanh thu giảm 10%. Khi đó, toàn bộ phần giảm 1,8 triệu đi thẳng vào mức giảm lợi nhuận.

Bảng 12.3 *Doanh thu C&O giảm 10%*

Kịch bản	Doanh thu	Chi phí	Lợi nhuận	PPEP	Thay đổi lợi nhuận
Năm cơ sở	18,0 triệu	11,0 triệu	7,0 triệu	700.000	—
Doanh thu giảm 10%; chi phí không đổi	16,2 triệu	11,0 triệu	5,2 triệu	520.000	−25,7%
Cùng mức giảm doanh thu; tiết kiệm thêm 0,4 triệu chi phí	16,2 triệu	10,6 triệu	5,6 triệu	560.000	−20,0%

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; mô hình theo cơ sở tiền được đơn giản hóa; lợi nhuận trước thuế và thù lao equity partner. Khoản tiết kiệm 0,4 triệu là giả định, với điều kiện các khoản chi có thể cắt giảm cả về pháp lý lẫn thương mại. Không được hiểu đây là cho phép giảm một nửa phí quản lý bắt buộc hoặc hoạt động đào tạo phải thực hiện.

Độ nhạy này thường được gọi là đòn bẩy hoạt động (*operating gearing* hoặc *operating leverage*). Dưới giả định đặc biệt rằng mọi chi phí đều giữ nguyên, phần trăm thay đổi lợi nhuận bằng phần trăm thay đổi doanh thu nhân với tỷ số doanh thu trên lợi nhuận, khoảng 2,57 tại C&O. Khi có chi phí biến đổi, cách phân tích mức độ đòn bẩy hoạt động thông thường dùng contribution chia cho lợi nhuận hoạt động. Cả hai đều không phải đòn bẩy nhân sự được định nghĩa ở Chương 11.

Cùng giả định chi phí cố định sẽ khiến doanh thu giảm 10% kéo lợi nhuận của LW giảm khoảng 22%, và của Tessellate giảm 75%. Biên lợi nhuận mỏng hơn khiến Tessellate có ít dư địa hấp thụ phần doanh thu mất đi. Các phép tính xác định độ nhạy, không dự đoán những khoản cắt giảm thực tế mà mỗi hãng có thể thực hiện.

Giảm 0,4 triệu chi phí không bắt buộc chỉ bù được khoảng 22% doanh thu mất đi của C&O. Muốn tiết kiệm nhiều hơn có thể phải thay đổi nhân sự hoặc mặt bằng, cần thời gian, chịu giới hạn pháp lý và ảnh hưởng tới dịch vụ. Không tuyển thay người nghỉ giúp giảm quỹ lương, nhưng cũng giảm năng lực và có thể tăng gánh nặng cho người ở lại.

Vì cùng lý do, chi phí cố định có thể khiến mở rộng trở nên hấp dẫn. Chương 11 giả định mười associate bổ sung vẫn làm việc trong mặt bằng hiện có và mỗi người chỉ cần thêm 40.000 chi phí chung. Nếu có đủ nhu cầu, lợi nhuận tăng. Nếu nhu cầu không đạt dự kiến, tiền lương của họ biến việc mở rộng thành một cam kết cố định khác. Vì vậy, tăng trưởng phải được kiểm tra đồng thời bằng dự báo nhu cầu và dự báo dòng tiền.

§ Năm cách thay đổi cơ cấu chi phí

Hãng có thể thay đổi nơi thực hiện công việc, người thực hiện, cách hỗ trợ công việc, điều kiện thuê mặt bằng và chuyên môn mua từ bên ngoài. Mỗi lựa chọn nên được đánh giá theo tác động tới chất lượng, năng lực và tổng chi phí, thay vì chỉ nhìn khoản tiết kiệm trong một dòng ngân sách.

Trung tâm xử lý công việc có thể giảm chi phí lương và mặt bằng cho nhiệm vụ phù hợp, đồng thời tạo thêm yêu cầu giám sát và phối hợp. Thuê ngoài có thể thay một phần cam kết sử dụng lao động bằng phí theo nhiệm vụ, nhưng hãng vẫn giữ trách nhiệm về lựa chọn, giám sát và thông tin

khách hàng. Tự động hóa có thể loại bỏ công việc lặp lại nhưng phát sinh chi phí triển khai, bảo trì. Mặt bằng linh hoạt có thể rút ngắn thời hạn cam kết nhưng tăng giá trên một đơn vị sử dụng.

Hãng nhỏ cũng mua hỗ trợ chuyên môn mà họ không có lý do hợp lý để tuyển toàn thời gian. LW dùng một người ghi sổ kế toán bán thời gian và nhà cung cấp IT bên ngoài. Tessellate lại tuyển kỹ sư và chi 0,4 triệu cho công nghệ, dịch vụ đám mây, khoảng 6,7% doanh thu. Mô hình cung cấp dịch vụ khác làm thay đổi cơ cấu chi phí, nhưng con người vẫn chiếm phần lớn khoản chi.

Tiêu chí thực tế là thay đổi dự kiến có cải thiện dịch vụ với mức chi phí bền vững trong khoảng thời gian liên quan hay không. Một công cụ rẻ hơn nhưng gây ra việc làm lại, hoặc cắt nhân sự làm mất khách hàng, có thể khiến tổng chi phí tăng. Ngược lại, giữ mọi khoản chi cũ nhân danh chất lượng có thể khiến hãng không còn khả năng đầu tư vào nhu cầu hiện tại của khách hàng.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Cơ cấu chi phí giúp giải thích lựa chọn tuyển dụng, đào tạo và văn phòng của hãng. Hãy tìm hiểu hãng tổ chức giám sát và hỗ trợ chuyên môn như thế nào, và những cam kết đó phù hợp ra sao với công việc hãng bán.

Dành cho luật sư trẻ. Xem chi phí đầy đủ của mình là chỉ tiêu lập kế hoạch, không phải đánh giá toàn diện giá trị cá nhân. Ghi nhận thời gian chính xác và phạm vi rõ ràng giúp hãng cải thiện cách thực hiện công việc; giấu thời gian đào tạo hoặc làm lại chỉ khiến chi phí thực chất khó được xử lý hơn.

§

Những điểm cần nhớ

- Con người chiếm phần lớn chi phí của C&O, trước thù lao cho công việc của equity partner.
- Chi phí đầy đủ bao gồm phần chi phí chung được phân bổ.
- Chi phí phân bổ, trực tiếp và có thể tránh được trả lời những câu hỏi quản trị khác nhau.
- Điểm hòa vốn sau phân bổ đầy đủ trong ví dụ của Dev là khoảng 1.453 giờ ghi nhận.
- Cam kết chi phí cố định có thể khuếch đại tác động của cả tăng trưởng lẫn giảm doanh thu.
- Tiền rút trước là cách chi trả lợi nhuận, không phải chi phí vận hành trong mô hình partnership.

Giải thích thuật ngữ

Chi phí đầy đủ: thù lao trực tiếp, chi phí sử dụng lao động liên quan và chi phí chung được phân bổ.

Phân bổ chi phí chung: phương pháp chia chi phí chung cho người, vụ việc hoặc bộ phận chuyên môn.

Chi phí có thể tránh được: khoản chi thực sự sẽ biến mất sau một quyết định, trong khoảng thời gian xác định.

Giờ hòa vốn: cơ sở chi phí năm được chọn chia cho tiền thu dự kiến trên mỗi giờ ghi nhận.

Đòn bẩy hoạt động: độ nhạy của lợi nhuận hoạt động trước thay đổi doanh thu, theo giả định chi phí đã nêu.

Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp: bảo vệ trước những trách nhiệm nghề nghiệp xác định, theo điều kiện bảo hiểm.

Bảo hiểm tiếp nối sau chấm dứt hành nghề (run-off cover): bảo vệ đối với những yêu cầu bồi thường thuộc diện áp dụng được đưa ra sau khi hoạt động hành nghề đã chấm dứt.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Phân tích chi phí thay đổi như thế nào nếu tính lương quy ước cho công việc của chủ sở hữu?
2. Hãng thực sự có thể bỏ những khoản chi nào trong ba tháng, một năm hoặc ba năm?
3. Khoản tiết kiệm dự kiến sẽ giảm tiền chi, giải phóng năng lực hay chỉ chuyển một khoản phân bổ sang nơi khác?

Đọc thêm

The Law Society and Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*. Đọc định nghĩa về lương và thù lao chủ sở hữu trước khi so sánh biên lợi nhuận.

Solicitors Regulation Authority, *Indemnity Insurance Rules*. Ví dụ về cách phạm vi bảo hiểm bắt buộc được quy định chi tiết.

Chương 13

Định giá, lập hóa đơn và thu phí: Giờ tính phí và các phương án khác

Chương này giải thích cách thỏa thuận phí phân chia rủi ro, quá trình công việc chuyển thành hóa đơn rồi thành tiền, và vì sao có lợi nhuận chưa đủ để bảo đảm khả năng thanh toán.

Vụ việc hợp đồng cung ứng ở Chương 8 tạo ra 132 giờ ghi nhận, với giá trị theo đơn giá chuẩn là 37.200. Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư, giảm số phí trên hóa đơn xuống 32.000. Hãng cũng có thể đã thỏa thuận ngay từ đầu một mức phí cố định 32.000. Số tiền cuối cùng sẽ giống nhau, nhưng cách phân chia rủi ro và quy trình chấp thuận công việc bổ sung sẽ khác.

Trong cơ chế tính phí theo giờ, khách hàng thường chịu nhiều hơn rủi ro công việc được chấp thuận kéo dài, tùy điều khoản cung cấp dịch vụ, nghĩa vụ thông tin và quy tắc về phí có thể yêu cầu thanh toán. Với phí cố định, hãng thường chịu chi phí thời gian tăng thêm trong phạm vi đã thống nhất. Mô hình thuê bao đặt quyết định về giá trên một gói dịch vụ và khoảng thời gian xác định, kèm giới hạn riêng về khối lượng và độ phức tạp.

Chọn cơ chế phí vì vậy không chỉ là chọn một con số. Nó xác định khách hàng mua gì, phần chưa chắc chắn được xử lý ra sao và hãng cần những hồ sơ nào để quản lý công việc. Giá rõ ràng có thể củng cố niềm tin và giúp lập kế hoạch; giá thiếu rõ ràng gây vấn đề ngay cả khi chất lượng chuyên môn tốt.

§ Đơn giá, ước tính, báo giá và cam kết

Bảng đơn giá liệt kê giá giờ chuẩn theo cấp bậc hoặc vai trò. C&O áp dụng từ 180 cho associate cấp đầu, một cấp luật sư trong cơ cấu nhân sự, đến 500 cho equity partner, tức partner có phần sở hữu trong hãng. Khi xây dựng đơn giá, hãng có thể kết hợp phân tích chi phí cộng biên lợi nhuận, giá của đối thủ và giá trị dịch vụ đối với khách hàng. Giá công bố hoặc giá chuẩn mới chỉ là điểm xuất phát: mức giảm đã thỏa thuận, bố trí nhân sự và điều chỉnh hóa đơn mới quyết định giá thực tế.

Dev, associate năm thứ hai tại C&O, có tổng chi phí năm được phân bổ là 188.250 và ghi nhận 1.680 giờ. Như vậy, chi phí trên mỗi giờ ghi nhận khoảng 112, so với đơn giá chuẩn 180. Với tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn 72% của mô hình, tiền thu là 129,6 trên mỗi giờ. Khoảng cách tưởng như lớn giữa tiền lương và đơn giá giờ vì thế không chuyển thành một biên lợi nhuận lớn tương ứng.

Đơn giá giờ cũng không cho khách hàng biết tổng chi phí. Muốn biết còn phải dự liệu công việc, nhân sự và thời gian cần thiết. Ước tính phí, báo giá, mức trần và phí cố định đưa ra những cam kết khác nhau, dù cách gọi và hiệu lực pháp lý thay đổi giữa các hệ thống pháp luật.

Bảng 13.1 *Bốn dạng cam kết giá thường gặp*

Cam kết	Ý nghĩa thông thường	Xử lý công việc hoặc thời gian tăng thêm
Ước tính phí	Dự báo số phí có khả năng phát sinh theo giả định đã nêu	Việc tính thêm phụ thuộc điều khoản, yêu cầu thông tin và luật áp dụng; cần kịp thời cập nhật và giải thích ước tính
Báo giá	Mức giá chào cho một nhiệm vụ xác định	Phải làm rõ hiệu lực ràng buộc và các giả định; thống nhất mọi thay đổi được phép
Mức trần phí	Phí theo giờ không vượt mức trần đã thỏa thuận cho phạm vi xác định	Hãng chịu phần thời gian vượt trần, trừ khi các bên thay đổi hợp lệ phạm vi hoặc mức trần
Phí cố định	Một số tiền xác định cho dịch vụ hoặc giai đoạn đã thỏa thuận	Hãng chịu phần vượt dự tính trong phạm vi và có thể hưởng lợi từ việc thực hiện hiệu quả

Khách hàng cần hiểu cả những gì đã được bao gồm lẫn những yếu tố có thể làm giá thay đổi. Một báo giá không tự mất tính ràng buộc chỉ vì hãng gọi nó là ước tính; một ước tính cũng không cho hãng quyền tính phí không giới hạn. Thư thỏa thuận cung cấp dịch vụ pháp lý (engagement letter) và pháp luật áp dụng quyết định vấn đề này.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Quy định có thể định hình mức giá

Kenya. Trong quyết định xác định phí năm 2024, Tòa án Tối cao phân tích khung thù lao theo luật và hạn chế đối với việc thu dưới mức quy định. Tòa cũng bác cách tính máy móc dẫn đến phí nhận xử lý vụ việc quá cao. Quy định vì vậy có thể giới hạn cả giảm giá lẫn số phí được yêu cầu thanh toán.[1]

Đức. Pháp luật liên bang nhìn chung cấm mức phí thấp hơn biểu luật định, trừ khi thuộc ngoại lệ. Có thể thỏa thuận phí thấp hơn cho công việc ngoài tố tụng, theo các điều kiện của luật về thù lao.[2]

Anh và Wales. SRA yêu cầu cung cấp thông tin giá đối với những dịch vụ được quảng bá thuộc danh mục xác định, gồm chuyển nhượng bất động sản nhà ở và một số công việc di sản không có tranh chấp. Quy tắc đề cập cơ sở tính phí, khoản chi hộ dự kiến, thuế và nội dung đã bao gồm trong giá.[3]

Tính phí theo giờ vẫn hữu ích khi khó dự đoán khối lượng. Một tranh chấp có thể phụ thuộc hành vi của bên kia, chứng cứ mới và lịch của tòa án. Ngay cả khi đó, hãng vẫn có thể chia công việc thành giai đoạn, nêu giả định và cập nhật dự báo. Sự không chắc chắn làm việc trao đổi có giá trị hơn, không làm nó bớt cần thiết.

1. Supreme Court of Kenya, *Kenya Airports Authority v Otieno Ragot and Company Advocates* [2024] KESC 44 (KLR), ngày 2/8/2024. https://new.kenyalaw.org/akn/ke/judgment/kesc/2024/44/eng%402024-08-02/source. Ví dụ tư pháp có ngày xác định, không phải biểu thù lao hiện hành cho mọi loại công việc. Truy cập ngày 2/11/2026.
2. Đức, BRAO §49b(1) và RVG §4(1), văn bản hợp nhất chính thức. https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__49b.html và https://www.gesetze-im-internet.de/rvg/__4.html. Ngoại lệ có điều kiện, không cho phép giảm phí không giới hạn. Truy cập ngày 2/11/2026.
3. Solicitors Regulation Authority, *Transparency Rules*, quy tắc 1 và 3. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/transparency-rules/. Áp dụng cho những nhà cung cấp và dịch vụ xác định; không áp dụng với công việc được tài trợ bằng công quỹ. Truy cập ngày 2/11/2026.

§ Những động lực do tính phí theo giờ tạo ra

Khi phí phụ thuộc thời gian, hoàn thành nhanh hơn có thể làm hóa đơn giảm. Điều đó tạo ra mâu thuẫn giữa hiệu quả và doanh thu, nhất là khi thành tích chủ yếu được đánh giá bằng giờ ghi nhận. Không thể từ đó kết luận luật sư tính phí theo giờ cố ý làm chậm. Nghĩa vụ nghề nghiệp, quan hệ khách hàng và giám sát nội bộ có thể kiềm chế động lực này, nhưng cơ chế giá vẫn có ảnh hưởng.

Bảng ghi thời gian cũng cung cấp thông tin hữu ích cho khách hàng. Nếu các mục ghi chính xác và đủ rõ, chúng cho biết luật sư nào làm vụ việc và đã làm gì. Tuy nhiên, tự bảng thời gian không xác định được công việc có cần thiết, được thực hiện hiệu quả hoặc xứng với chi phí hay không. Hóa đơn dài và chính xác vẫn có thể mang lại giá trị thấp so với số tiền phải trả.

Trong khảo sát ACC/Everlaw công bố tháng 10/2025, 61% trong số 657 người làm pháp chế nội bộ tại 30 quốc gia dự định thúc đẩy thay đổi cách định giá dịch vụ pháp lý.[4] Tuy vậy, báo cáo Thomson Reuters/Georgetown 2026 cho biết khoảng 90% khoản chi trong bộ dữ liệu hóa đơn điện tử của khách hàng doanh nghiệp vẫn theo cơ chế giờ chuẩn.[5] Đây là các mẫu và cách đo khác nhau: ý định được nêu ra không chứng minh chi tiêu thực tế đã thay đổi đến đâu.

Công việc cho người tiêu dùng cho thấy một mô hình khác. Trong khảo sát năm 2026 của Legal Services Consumer Panel với 3.802 người sử dụng dịch vụ tại Anh và Wales, 57% cho biết họ trả phí cố định và 9% theo giờ; những người khác nêu phí theo tỷ lệ, kết hợp hoặc cơ chế khác.[6] Không nên coi kết quả đó là thị phần toàn cầu. Chúng cho thấy vì sao nói về "thị trường pháp lý" như thể tranh chấp doanh nghiệp và công việc thông thường của cá nhân được mua theo cùng cách là dễ gây hiểu nhầm.

Quan niệm và thực tế

Hóa đơn giờ chi tiết chứng minh giá trị tương xứng

Quan niệm: nếu liệt kê từng công việc, khách hàng có thể thấy mức phí là có cơ sở.

Thực tế: ghi chép chính xác cho biết đã làm gì, không cho biết mọi nhiệm vụ đều cần thiết hoặc được giao đúng cấp nhân sự hay chưa. Tính phí hợp lý còn phụ thuộc dịch vụ đã thỏa thuận, cơ chế giá và quy tắc nghề nghiệp áp dụng. Những câu hỏi đó cũng áp dụng cho phí cố định, vốn vẫn có thể quá cao hoặc được giải thích không đầy đủ.

§ Mười hai phương án thay thế và biến thể

"Cơ chế phí thay thế" (*alternative fee arrangement* — AFA) là tên gọi thương mại rộng, không phải một loại pháp lý thống nhất. Một số hãng chỉ dùng cho cơ chế không tính theo giờ; hãng khác tính cả giá giờ được giảm, giá giờ chung cho đội ngũ và giá giờ có trần. Bảng dưới dùng nghĩa rộng, đồng

4. Association of Corporate Counsel and Everlaw, thông cáo về khảo sát, ngày 14/10/2025. https://www.businesswire.com/news/home/20251014382116/en. Ý định do người tham gia tự báo cáo; thông cáo của đơn vị khảo sát, không phải thước đo thay đổi giá đã xảy ra trên toàn thị trường. Truy cập ngày 2/11/2026.
5. Thomson Reuters Institute and Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, tr. 12. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/01/2026-State-of-the-US-Legal-Market.pdf. Chi tiêu doanh nghiệp trong bộ dữ liệu hóa đơn điện tử được dẫn, không phải toàn bộ công việc pháp lý. Truy cập ngày 2/11/2026.
6. Legal Services Consumer Panel, *How consumers are using legal services*, tháng 7/2026, tr. 17 và 34–35. https://www.legalservicesconsumerpanel.org.uk/wp-content/uploads/2026/07/26.07.06-How-consumers-are-using-legal-services-2026-FINAL.pdf. Anh và Wales; trải nghiệm do 3.802 người sử dụng tự báo cáo. Truy cập ngày 2/11/2026.

thời phân biệt cơ chế bên trong. Cơ cấu phí giả định của C&O là 75% theo giờ và 25% phí cố định hoặc có trần.

Bảng 13.2 *Các phương án khác với tính phí giờ chuẩn*

Cơ chế	Cách vận hành	Khi nào có thể hữu ích
Phí cố định hoặc trọn gói	Một mức giá cho dịch vụ xác định	Công việc có thể lặp lại, phạm vi rõ ràng
Phí có trần	Tính theo giờ nhưng giới hạn ở một mức trần	Công việc đủ dự đoán để phân chia rủi ro vượt dự tính
Đơn giá giờ chung cho đội ngũ (blended rate)	Một đơn giá giờ áp dụng cho cả đội ngũ đã thống nhất	Đơn giản hóa giá, kèm kiểm soát bố trí nhân sự phù hợp
Phí theo giai đoạn hoặc nhiệm vụ	Giá cố định hoặc có trần riêng cho từng giai đoạn	Vụ việc mà các giai đoạn sau còn chưa chắc chắn
Giảm giá theo khối lượng	Đơn giá thấp hơn gắn với khối lượng hoặc quan hệ đã thỏa thuận	Khách hàng mua lặp lại; bản chất vẫn theo giờ nếu lấy thời gian làm cơ sở
Phí gắn với kết quả	Một phần hoặc toàn bộ thù lao phụ thuộc kết quả xác định	Khi pháp luật cho phép và kết quả đo lường được
Thuê bao	Trả định kỳ cho một gói dịch vụ xác định	Nhu cầu lặp lại với khối lượng và phạm vi có thể quản lý
Chia sẻ chênh lệch ngoài biên ngân sách (collar)	Các bên cùng chịu hoặc hưởng phần chênh lệch vượt ngoài khoảng ngân sách đã thống nhất	Phân chia phần không chắc chắn bằng thương lượng
Giữ lại một phần phí (holdback)	Một phần phí được hoãn trả hoặc có nguy cơ không được nhận nếu không đạt tiêu chí thỏa thuận	Vụ việc có yêu cầu thực hiện đo lường được
Thưởng	Khoản bổ sung cho kết quả đã thỏa thuận	Mục tiêu rõ ràng, phù hợp nghĩa vụ nghề nghiệp
Định giá theo giá trị	Giá được xác lập có xét giá trị dịch vụ đối với khách hàng	Công việc có lợi ích có thể đánh giá và thảo luận trước
Định giá theo danh mục vụ việc	Một mức giá cho cả loại hoặc nhóm vụ việc	Nhu cầu lặp lại, nơi phần làm tốt và phần vượt dự tính có thể bù trừ giữa các vụ việc

Từ *retainer* cũng cần được giải thích. Nó có thể chỉ việc nhận cung cấp dịch vụ, khoản trả trước cho phí tương lai, phí để luật sư duy trì khả năng sẵn sàng phục vụ, hoặc một thỏa thuận dịch vụ liên tục. Những nghĩa đó có thể dẫn đến hệ quả khác nhau về quyền sở hữu tiền, khả năng hoàn trả và việc xử lý tiền khách hàng. Nhãn "retainer không hoàn lại" không làm mất hiệu lực các quy định áp dụng.

Phí cố định không nhất thiết là định giá theo giá trị. Hãng có thể ước tính giờ, nhân đơn giá rồi cộng khoản dự phòng rủi ro. Kết quả là một cam kết cố định hình thành từ phân tích chi phí. Định giá theo giá trị bắt đầu từ lợi ích kỳ vọng và các phương án khác của khách hàng, dù mức phí cuối cùng vẫn phải đáp ứng giới hạn pháp lý liên quan. Không phương pháp nào biện minh cho phạm vi mơ hồ hoặc cam kết thiếu cơ sở về kết quả luật sư có thể đạt được.

Phí gắn với kết quả

Phí gắn với kết quả có nhiều hình thức và cách gọi khác nhau. *Contingency fee* hoặc *damages-based fee* thường cho luật sư một phần khoản thu hồi. *Conditional fee* quy định rằng việc được nhận một phần hoặc toàn bộ khoản phí tính theo cơ sở khác phụ thuộc vào kết quả thành công. *Success fee* có thể là phần tăng thêm hoặc khoản bổ sung khi sự kiện đã thỏa thuận xảy ra. Pháp luật địa phương có thể quy định các loại này chồng lấn nhau.

Cụm "không thắng thì không thu phí" cũng phải được giải thích cẩn thận. Dù không phải trả phí chuyên môn khi yêu cầu không thành công, khách hàng vẫn có thể chịu khoản chi hộ hoặc chi phí của bên kia. Thỏa thuận cần nêu rủi ro nào được bao phủ, rủi ro nào còn lại, và cách xử lý khi dàn xếp, rút yêu cầu hoặc chấm dứt dịch vụ.

Đức minh họa cách tiếp cận hạn chế. Quy định liên bang về luật sư nhìn chung cấm thù lao phụ thuộc kết quả, trừ khi luật về thù lao cho phép. Điều 4a của luật này xác định một số trường hợp, gồm một số yêu cầu thanh toán tiền không quá €2.000, công việc thu nợ thuộc diện quy định và trường hợp khách hàng có cơ sở hợp lý để không tiếp tục yêu cầu nếu thiếu cơ chế phí đó. Các điều kiện và loại trừ khác vẫn áp dụng.[7]

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Được phép không có nghĩa không còn điều kiện

Hong Kong. Chế độ phí gắn với kết quả trong trọng tài có hiệu lực đầy đủ từ ngày 16/12/2022. Phần tăng thêm trong thỏa thuận conditional fee không vượt 100% phí cơ sở; khoản trả theo damages-based fee không vượt 50% lợi ích tài chính. Điều khoản bằng văn bản, thông tin về việc tìm tư vấn pháp lý độc lập và thời gian cân nhắc là một số biện pháp bảo vệ.[8]

Argentina. Đối với vụ việc thuộc thẩm quyền tư pháp quốc gia hoặc liên bang, Luật 27.423 cho phép thỏa thuận *pacto de cuota litis* bằng văn bản. Trần thông thường là 30% kết quả; có thể đến 40% kết quả ròng nếu người hành nghề nhận rõ trách nhiệm về chi phí bảo vệ khách hàng và nghĩa vụ chịu chi phí tố tụng. Một số loại việc bị loại trừ hoặc chịu quy tắc riêng.[9]

Những cơ chế này có thể giúp tài trợ việc theo đuổi yêu cầu, nhưng cũng tạo cho luật sư lợi ích tài chính trong kết quả. Bên cạnh tỷ lệ phí, cần chú ý phạm vi, thẩm quyền dàn xếp, chấm dứt và xung đột lợi ích. Không thể lấy mức trần ở một hệ thống áp sang hệ thống khác, hoặc từ trọng tài sang tố tụng tòa án, mà không kiểm tra chế độ liên quan.

§ Xác định phạm vi và quản lý giá đã thỏa thuận

Phí cố định vận hành tốt nhất khi hai bên hiểu dịch vụ. Phạm vi xác định tài liệu, vấn đề và sản phẩm bàn giao; giả định xác định hoàn cảnh mà giá dựa vào; loại trừ xác định công việc ngoài giá.

7. Đức, BRAO §49b(2) và RVG §4a. https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__49b.html và https://www.gesetze-im-internet.de/rvg/__4a.html. Các ngoại lệ luật định có thêm điều kiện và loại trừ; nội dung này chỉ trình bày tổng quan. Truy cập ngày 2/11/2026.
8. Hong Kong Department of Justice, "Arbitration (Outcome Related Fee Structures for Arbitration) Rules to be gazetted on Friday", ngày 9/11/2022. https://www.doj.gov.hk/en/community_engagement/press/pdf/pr20221109e1.pdf. Giải thích của cơ quan nhà nước về chế độ trọng tài và các biện pháp bảo vệ; không phải cho phép chung phí contingency trong tố tụng tòa án. Truy cập ngày 2/11/2026.
9. Argentina, Law 27.423, điều 1 và 6, văn bản hợp nhất tại thư viện pháp luật chính thức ARCA. https://biblioteca.arca.gob.ar/dcp/LEY_C_027423_2017_11_30. Thẩm quyền tư pháp quốc gia/liên bang; các loại trừ gồm một số việc an sinh xã hội, cấp dưỡng và liên quan người chưa thành niên; yêu cầu lao động chịu quy tắc riêng. Truy cập ngày 2/11/2026.

"Một hợp đồng cung ứng, một luật điều chỉnh và hai vòng góp ý" hữu ích hơn lời hứa chung chung xử lý giao dịch với một số tiền cố định.

Quy trình thay đổi nên giải thích cách nhận diện, chấp thuận và định giá công việc mới trước khi thực hiện, trong chừng mực hoàn cảnh cho phép. Chỉ gắn nhãn "ngoài phạm vi" sau khi đã làm không nhất thiết tạo quyền thu thêm phí. Hãng cũng cần phân biệt thay đổi thực sự trong chỉ dẫn của khách hàng với thời gian tăng thêm do hãng tự đánh giá thiếu hoặc phải làm lại.

Trong vụ việc hai tuần của C&O, khách hàng yêu cầu một hợp đồng dịch vụ riêng vào ngày thứ 9. Nếu giá cố định chỉ dành cho hợp đồng cung ứng, partner phụ trách phải giải thích tài liệu mới có nằm trong giá hay không; nếu không, cần thỏa thuận điều khoản bổ sung. Với phạm vi rộng hoặc mơ hồ, hãng có thể phải chịu nhiều chi phí hơn dự kiến.

Hãng lớn có thể huy động chuyên viên định giá và người quản lý dự án pháp lý. Ở hãng nhỏ, partner thường đảm nhiệm cả hai vai trò. Dù theo cách nào, dữ liệu vụ việc trước đây cũng giúp xác định cách bố trí nhân sự thực tế, những vướng mắc thường lặp lại và thời điểm cần xem xét ngân sách. Giá trị dữ liệu phụ thuộc việc ghi đúng thời gian và chi phí, ngay cả khi khách hàng không trả theo giờ.

Phí cố định không phải lúc nào cũng thấp hơn hóa đơn giờ cuối cùng. Nó có thể gồm phần bù cho sự không chắc chắn mà hãng chấp nhận. Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên về lao động giả định, tính 2.500 cho một lần rà soát chính sách, với chi phí thực hiện minh họa 1.400. Có hồ sơ dễ hơn hồ sơ khác; dịch vụ này chỉ vận hành được nếu phạm vi đã thỏa thuận và cơ cấu công việc tổng thể hỗ trợ mức giá đó.

Khách hàng doanh nghiệp còn dùng danh sách hãng được phê duyệt, yêu cầu đề xuất và hướng dẫn dành cho luật sư bên ngoài để định hình phí. Danh sách được phê duyệt (*panel*) gồm các hãng đủ điều kiện nhận việc; hướng dẫn có thể đề cập nhân sự, đi lại, nghiên cứu và diễn giải công việc trên hóa đơn. Hệ thống hóa đơn điện tử có thể đánh dấu mục không tuân thủ. Phần mềm duyệt hóa đơn không tự chứng minh công việc phù hợp, và việc từ chối cũng không giải quyết được bất đồng hợp đồng.

Bảng 13.3 *Ba hãng giả định định giá công việc như thế nào*

Câu hỏi	C&O	LW	Tessellate
Cách chính	Theo giờ, có cả phí cố định và có trần	Dịch vụ phí cố định; tranh chấp theo giờ	Thuê bao, sản phẩm giá cố định và công việc khối lượng lớn cho doanh nghiệp
Đơn vị minh họa	Vụ việc hai tuần: giá trị chuẩn 37.200; lập hóa đơn 32.000	Rà soát chính sách: giá 2.500; chi phí 1.400	Thuê bao tháng: giá 3.000; chi phí thường kỳ 2.100
Phần còn lại trên một đơn vị theo mô hình chi phí đã nêu	14.180, khoảng 44%, trước thù lao cho công việc của partner	1.100, tức 44%	900, tức 30%; bằng không trong tháng có thêm việc rà soát chính sách tốn 900
Ai chịu thời gian tăng thêm trong phạm vi?	Thường là khách hàng theo điều khoản giờ, tùy khả năng yêu cầu thanh toán và mức trần nếu có	LW theo phí cố định	Tessellate theo điều khoản thuê bao

Cơ sở: các đơn vị giả định từ Chương 5 và 8; đơn vị của C&O giả định cuối cùng được trả đủ. Các biên dùng định nghĩa chi phí khác nhau, không phải biên lợi nhuận toàn hãng có thể so sánh trực

tiếp. C&O và LW dùng mô hình cơ sở tiền đơn giản hóa; báo cáo năm của Tessellate dùng cơ sở dồn tích.

§ Từ công việc ghi nhận đến tiền thu

Công việc chưa lập hóa đơn (*work in progress* — WIP) là hồ sơ quản trị về phần việc chưa được đưa vào hóa đơn. Ở hãng tính theo giờ, nó thường bắt đầu từ thời gian ghi nhận được định giá theo một đơn giá chọn trước. Trước khi lập hóa đơn, hãng xem giá trị đó có thể tính cho khách hàng theo thỏa thuận dịch vụ hay không. Hóa đơn ghi số tiền yêu cầu khách hàng trả; hóa đơn chưa thanh toán là khoản phải thu. Thu tiền chuyển khoản phải thu thành tiền mặt.

Cần tách các bước vận hành đó khỏi việc ghi nhận kế toán. Theo khuôn khổ dồn tích, doanh thu có thể được ghi nhận trong quá trình thực hiện dịch vụ, theo chuẩn mực và hợp đồng áp dụng; phát hành hóa đơn không phải thời điểm phát sinh doanh thu trong mọi trường hợp. Chẳng hạn, IFRS 15 gắn ghi nhận doanh thu với việc hoàn thành nghĩa vụ thực hiện, có thể diễn ra dần theo thời gian.[10] Vì vậy, báo cáo WIP theo giá chuẩn không tự động trở thành tài sản trên bảng cân đối kế toán hoặc doanh thu được ghi nhận với cùng giá trị.

Theo dòng tiền

Hóa đơn hợp đồng cung ứng của C&O

Ngày	Sự kiện	Ghi nhận trong quản lý công việc	Số tiền
3–14	Đội ngũ ghi nhận 132 giờ	WIP chưa lập hóa đơn theo giá trị chuẩn	37.200
30	Rà soát, giảm giá trị và lập hóa đơn	Khoản phải thu	32.000
88	Thanh toán đầy đủ	Tiền thu; doanh thu phí trong mô hình C&O	32.000

Cơ sở: giả định; ngày 0 là email đầu tiên của khách hàng. Điều chỉnh 5.200 bằng 13,98% giá trị chuẩn. Với nhóm công việc đã đi hết chu kỳ này, tỷ lệ lập hóa đơn khoảng 86% và tỷ lệ thu phí 100%.

Khoảng 74 ngày từ lúc hoàn thành vào ngày 14 đến lúc thanh toán ngày 88 gồm 16 ngày trước hóa đơn và 58 ngày sau hóa đơn. Những giờ ghi nhận trước ngày hoàn thành đã chờ lâu hơn, nên 16 ngày không phải tuổi bình quân của mọi mục WIP. Suốt thời gian đó, C&O phải dùng nguồn lực của mình để trả lương và đáp ứng các cam kết khác.

Thời gian phí chưa chuyển thành tiền (*lock-up*) biểu diễn công việc và hóa đơn còn tồn dưới dạng số ngày của một chỉ tiêu phí năm được chọn. Cách tính phổ biến là WIP chưa lập hóa đơn chia cho doanh thu phí năm rồi nhân 365, cộng khoản phải thu chia cho cùng mẫu số rồi nhân 365. Định nghĩa có thể khác: hãng dùng phí đã lập hóa đơn, hãng dùng doanh thu đã ghi nhận; WIP có thể được định giá theo giá chuẩn, giá trị có thể thu hồi hoặc cơ sở khác. Thuế, khoản chi hộ và số dư có cũng ảnh hưởng khả năng so sánh.

10. IFRS Foundation, *IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers*, phần tổng quan chuẩn mực. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/. Ghi nhận gắn với hoàn thành nghĩa vụ thực hiện; trước hết phải xác định khuôn khổ kế toán áp dụng. Truy cập ngày 2/11/2026.

Mô hình đơn giản của C&O quy đổi cả hai số dư về cùng cơ sở quy mô phí thực thu năm 18,0 triệu. Điều này giúp phép tính dưới dễ theo dõi, nhưng đây là chỉ tiêu đại diện phục vụ lập kế hoạch, không phải mô hình kế toán hoặc dòng tiền đầy đủ.

Ví dụ phân tích

C&O — Hiểu 105 ngày lock-up

Chỉ tiêu	Số tiền xấp xỉ
Quy mô phí thực thu năm chia 365	49.315 mỗi ngày
45 ngày tương ứng WIP	2,2 triệu
60 ngày tương ứng khoản phải thu	3,0 triệu
Tổng chỉ tiêu giá trị phí tương ứng 105 ngày	5,2 triệu
Lãi năm giả định nếu vay 5,2 triệu với lãi suất 7%	364.000
Lãi giả định trên mỗi equity partner	36.400

Cơ sở: số liệu giả định; hoạt động ổn định và định giá quy đổi nhất quán. Dòng lãi áp dụng lãi suất giả định trên số dư đã làm tròn. C&O không vay toàn bộ số đó, và 5,2 triệu có cả phần lợi nhuận: đó không phải tiền mặt đã chi. Chương 15 dùng cùng chỉ tiêu đại diện này để phân tích độ nhạy khi tăng trưởng.

Giảm lock-up đã quy đổi của C&O từ 105 ngày xuống mức 70 ngày của LW làm số dư giá trị phí biểu thị giảm khoảng 1,7 triệu. Nếu cải thiện đó là thu sớm hơn cùng những khoản phí có thể thu hồi, nó có thể giải phóng tiền một lần trong giai đoạn chuyển đổi. Nếu toàn bộ tiền giải phóng thay thế khoản vay lãi suất 7%, tiết kiệm lãi năm khoảng 120.000. WIP giảm chỉ do xóa công việc không thể tính phí không tạo ra khoản tiền giải phóng tương tự.

Tương tự, chậm mỗi hóa đơn một tháng làm số dư chưa thu đã quy đổi tăng khoảng 1,5 triệu. Chi phí tài trợ có thể phát sinh phụ thuộc số tiền thực cần, thời điểm thanh toán và nguồn vốn. Vì vậy, dự báo tiền theo tháng hữu ích cho kế hoạch trả lương hơn việc chỉ dựa vào lock-up.

Khảo sát Law Society/Hazlewoods 2026 ghi nhận trung vị lock-up 134 ngày, không gồm khoản chi hộ chưa lập hóa đơn, đối với các kỳ kế toán năm 2025. Hai trung vị riêng là 96 ngày WIP và 35 ngày phải thu không cộng thành 134: trung vị của một chỉ tiêu gộp không bắt buộc bằng tổng trung vị các thành phần.[11] Cơ cấu lĩnh vực hành nghề và quy ước định giá quan trọng không kém việc so con số nổi bật với C&O.

Một số khoản xuất hiện trên hoặc liên quan hóa đơn cũng cần phân biệt với phí chuyên môn. Khoản chi hộ là tiền trả bên thứ ba cho khách hàng; hãng ghi nhận theo số gộp hay số thuần phụ thuộc thỏa thuận và quy định áp dụng. VAT hoặc GST tính trên phí thường là khoản thu cho Nhà nước. Tiền khách hàng thuộc khách hàng hoặc người có quyền hưởng khác, không được dùng tài trợ hoạt động hãng.

Khoản trả trước cho phí có thể vẫn là tiền khách hàng cho đến khi đáp ứng điều kiện chuyển giao liên quan. Điều kiện phụ thuộc quy tắc địa phương và thỏa thuận dịch vụ; chỉ phát hành hóa

đơn không phải tiêu chí chung cho mọi trường hợp. Nếu khoản trả trước được nhận khi hãng chưa thực hiện dịch vụ để được hưởng khoản phí đó, cách xử lý trong kế toán dồn tích cũng cần phân tích riêng. Áp lực tài chính không bao giờ biến tiền giữ cho người khác thành vốn lưu động của hãng.

§ Vì sao hãng có lợi nhuận vẫn có thể thiếu tiền

Ví dụ tiếp theo dùng cơ sở dồn tích cho một hãng khác có hai chủ sở hữu. Giả định mọi dịch vụ tạo ra 2,0 triệu doanh thu năm đều được lập hóa đơn trong năm, và mọi chi phí hoạt động đã được thanh toán. Doanh thu và phí lập hóa đơn trùng nhau vì những giả định này, không phải vì kế toán dồn tích luôn ghi nhận doanh thu khi xuất hóa đơn. Không có biến động WIP, nợ xấu, thuế, vay nợ, tiền khách hàng hoặc khoản trả trước.

Theo dòng tiền

Từ lợi nhuận đến tiền mặt

Khoản mục	Số tiền
Doanh thu phí đã tạo ra và lập hóa đơn trong năm	2.000.000
Lương mọi người, trừ hai chủ sở hữu	1.000.000
Chi phí hoạt động khác	400.000
Lợi nhuận trước thù lao chủ sở hữu	**600.000**
Phải thu đầu kỳ	100.000
Phải thu cuối kỳ	300.000
Tiền thu: 100.000 + 2.000.000 − 300.000	**1.800.000**
Dòng tiền hoạt động: 1.800.000 − 1.400.000	**400.000**
Tiền đầu kỳ	100.000
Tiền chủ sở hữu rút trước	450.000
Tiền cuối kỳ: 100.000 + 400.000 − 450.000	**50.000**

Cơ sở: số liệu giả định cho một năm; kế toán dồn tích theo các giả định đơn giản hóa nêu trên; không tính lương cho công việc của chủ sở hữu.

Hãng có 600.000 lợi nhuận nhưng chỉ tạo ra 400.000 tiền từ hoạt động vì hóa đơn chưa thu tăng 200.000. Các chủ sở hữu rút trước 450.000, sử dụng thêm 50.000 tiền đầu kỳ. Nếu chia đều, mỗi người được phân bổ 300.000 lợi nhuận nhưng nhận 225.000 tiền rút trước trong năm.

Tiền cuối kỳ 50.000 thấp hơn một tháng lương bình quân của nhân sự không phải chủ sở hữu, khoảng 83.000, chưa kể chi phí khác khoảng 33.000. Điều đó chưa chứng minh hãng sẽ không trả được lương: tiền thu có thể đến kịp. Nhưng nó cho thấy báo cáo năm có lãi không thể thay thế dự báo dòng tiền hướng về tương lai.

11. The Law Society and Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*, tr. 50–52. https://d17yqm1j5pr274.cloudfront.net/Uploads/f/j/y/financialbenchmarkingsurvey2026_239433.pdf. Trung vị riêng và trung vị gộp; WIP dựa trên bảng ghi thời gian của bên tham gia, không nhất thiết là tài sản kế toán của họ. Truy cập ngày 2/11/2026.

Số dư phải thu 300.000 không mặc nhiên là nợ xấu, nhưng khả năng thu phải được đánh giá. Thanh toán chậm đòi hỏi tài trợ; nợ không thu hồi được còn thay đổi kết quả kinh tế kỳ vọng. Theo quy tắc dồn tích áp dụng, có thể phải lập dự phòng suy giảm giá trị trước khi khoản phải thu cuối cùng bị xóa sổ.

Lợi nhuận 600.000 cũng gồm phần trả cho công việc của chủ sở hữu, vì lương của họ chưa được tính. Cuối cùng, có tiền không tự làm cho việc phân phối trở nên hợp pháp hoặc thận trọng. Cần xem xét điều lệ, thỏa thuận, điều kiện tài trợ và các quy định áp dụng về vốn hoặc khả năng thanh toán. Tiền khách hàng hoàn toàn không nằm trong ví dụ này.

§ Đạo đức lập hóa đơn và giá trị của việc ghi thời gian

Bảng thời gian phải mô tả đúng công việc đã thực hiện và thời gian dành cho nó. Ghi tăng, tạo thời gian không có thật và thu hai lần cho cùng thời gian mà không có cơ sở hợp lệ có thể gây vấn đề nghiêm trọng về nghề nghiệp và hợp đồng. Những giờ tránh được nhờ mẫu, công việc có sẵn hoặc AI không thể được trình bày thành giờ thực làm trong một vụ việc tính phí theo giờ.

Những cách làm khác cần phân tích cụ thể hơn thay vì cấm tuyệt đối. *Block billing* gộp nhiều nhiệm vụ vào một mục ghi; nó có thể vi phạm hướng dẫn khách hàng hoặc cản trở việc rà soát có ý nghĩa, nhưng không mặc nhiên trái luật ở mọi nơi. Các đơn vị thời gian tính phí đã thỏa thuận có thể được phép, song làm tròn lặp đi lặp lại các nhiệm vụ rất nhỏ có thể đẩy hóa đơn lên và vi phạm yêu cầu hợp lý hoặc thông tin. Hãng phải áp dụng quy tắc liên quan, thỏa thuận khách hàng và duy trì hồ sơ gốc trung thực.

Victoria là ví dụ về yêu cầu thông tin chi tiết. Trừ các trường hợp miễn, hướng dẫn của cơ quan quản lý yêu cầu thông tin bằng văn bản về cơ sở tính phí và một con số ước tính tổng chi phí, được cập nhật khi hoàn cảnh thay đổi. Hướng dẫn còn giải thích việc khách hàng hiểu và đồng ý, hậu quả không tuân thủ, cùng ngoại lệ cho một số việc giá trị thấp và khách hàng thương mại hoặc cơ quan nhà nước.[12] Thỏa thuận dịch vụ ở nơi khác không thể đơn giản sao chép những ngưỡng hoặc thủ tục đó.

Ghi chép chính xác vẫn quan trọng với phí cố định. Nó cho thấy giả định có thực tế không, nhận diện thời gian đào tạo và làm lại, đồng thời cải thiện ước tính lần sau. Luật sư trẻ nên ghi toàn bộ công việc theo hệ thống hãng, kể cả thời gian sẽ không đưa vào hóa đơn, thay vì giấu để cải thiện tỷ số cá nhân. Việc khách hàng có phải trả cho thời gian đó hay không cần được quyết định trong bước rà soát hóa đơn phù hợp.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Tìm hiểu hãng định giá công việc bạn sẽ làm như thế nào và đánh giá chất lượng, hiệu quả, sự phát triển ra sao. Hãng theo giờ và doanh nghiệp thuê bao có thể dùng chỉ tiêu khác nhau, nhưng đều cần phán đoán chuyên môn tốt và cách cung cấp dịch vụ bền vững.

Dành cho luật sư trẻ. Ghi thời gian kịp thời, mô tả nhiệm vụ rõ ràng. Khi phạm vi hoặc công sức dự kiến thay đổi, báo sớm cho luật sư phụ trách vụ việc để họ còn trao đổi với khách hàng. Áp dụng quy ước tính phí đã thống nhất, không tạo thời gian giả hoặc che giấu công việc.

12. Victorian Legal Services Board + Commissioner, "Costs disclosure". https://lsbc.vic.gov.au/costs-disclosure. Victoria theo Legal Profession Uniform Law; cần chú ý các miễn trừ, ngưỡng và hậu quả. Truy cập ngày 2/11/2026.

§

Những điểm cần nhớ

- Cơ chế phí vừa đặt giá, vừa phân chia phần không chắc chắn.
- Ước tính, báo giá, mức trần và phí cố định có ý nghĩa theo điều khoản và pháp luật áp dụng.
- Phí gắn với kết quả đòi hỏi phân tích điều kiện, loại trừ và chi phí phải chịu theo từng hệ thống pháp luật.
- Ghi nhận doanh thu dồn tích nhìn chung không phụ thuộc việc gửi hóa đơn.
- Lock-up là chỉ tiêu giá trị phí hữu ích, không phải dự báo tài trợ tiền mặt đầy đủ.
- Lợi nhuận, phần phân bổ cho chủ sở hữu, tiền rút trước và tiền sẵn có là những khoản khác nhau.

Giải thích thuật ngữ

AFA: tên gọi thương mại cho phương án thay thế hoặc biến thể của phí giờ chuẩn; định nghĩa có thể khác nhau.

Contingency fee hoặc damages-based fee: thù lao thường được tính bằng một phần khoản thu hồi, theo định nghĩa địa phương.

Conditional fee: quyền nhận một phần hoặc toàn bộ khoản phí tính theo cơ sở khác phụ thuộc vào kết quả đã thỏa thuận.

Success fee: phần tăng thêm hoặc khoản bổ sung gắn với kết quả đã thống nhất.

WIP: công việc đã thực hiện nhưng chưa lập hóa đơn, được định giá theo cơ sở quản trị hoặc kế toán đã nêu.

Khoản phải thu: số tiền khách hàng hoặc người có nghĩa vụ khác còn phải trả.

Lock-up: công việc và khoản phải thu còn tồn được biểu diễn thành số ngày của một chỉ tiêu phí năm xác định.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Cơ chế phí dự kiến để khách hàng chịu rủi ro nào, và hãng nhận rủi ro nào?
2. Theo điều khoản dịch vụ, phải đáp ứng những gì trước khi có thể tính phí cho công việc bổ sung?
3. Lock-up giảm phản ánh thu sớm hơn, thay đổi định giá hay xóa bỏ giá trị không thu được?

Đọc thêm

Legal Services Consumer Panel, *How consumers are using legal services* (2026). Dữ liệu về cách người tiêu dùng mua dịch vụ trong một phạm vi pháp lý và mẫu xác định.

IFRS Foundation, *IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers*. Phân biệt thực hiện dịch vụ, doanh thu, lập hóa đơn và thanh toán.

Victorian Legal Services Board + Commissioner, “Costs disclosure”. Ví dụ về cách một hệ thống pháp luật điều chỉnh việc thông tin về phí.

Chương 14

Trả công trong hãng luật: Lương, thưởng và phân chia lợi nhuận cho partner

Chương này giải thích cách trả lương cho associate và phân chia lợi nhuận cho partner, những đóng góp mà từng cơ chế ghi nhận và hành vi mà chúng khuyến khích.

Hai partner tạo ra cùng một mức phí vẫn có thể được phân bổ lợi nhuận khác nhau. Partner là chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng luật; bản thân chức danh không tự xác định quyền sở hữu. Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư được dùng xuyên suốt cuốn sách, hai partner cùng được ghi nhận 1,62 triệu phí. Người đã có năm năm làm equity partner — partner có phần sở hữu trong hãng — nắm 140 điểm và được phân bổ khoảng 653.000; người mới gia nhập nhóm sở hữu nắm 100 điểm và nhận khoảng 467.000. Khoản phân bổ của người thứ nhất cao hơn 40%.

Chênh lệch đó xuất phát từ cơ chế trả công của hãng. C&O theo dõi người mang khách hàng về, quản lý quan hệ và giám sát công việc, nhưng phân chia lợi nhuận bằng hệ thống điểm chủ yếu dựa trên thâm niên, có các ngưỡng đánh giá hiệu quả. Một công thức chỉ dựa vào phí được ghi nhận sẽ cho kết quả khác. Mỗi phương pháp đều thể hiện quan điểm về loại đóng góp mà hãng muốn tưởng thưởng.

Vì vậy, cần xem cách trả công như một phần của mô hình vận hành. Mức lương ảnh hưởng đến khả năng tuyển dụng; tiền thưởng hướng sự chú ý vào một số nhiệm vụ; cơ chế phân chia cho partner ảnh hưởng đến việc chia sẻ công việc, phát triển đồng nghiệp và đầu tư cho tương lai. Hiểu những động lực này giúp lý giải các quyết định thoạt nhìn có vẻ thiếu nhất quán.

§ Lương của associate: Thang lương, dải lương và điều kiện thưởng

Associate là luật sư làm việc trong cơ cấu chuyên môn của hãng dưới các cấp lãnh đạo như partner hoặc counsel. Phần lớn luật sư được tuyển dụng nhận mức lương gắn với cấp bậc, kinh nghiệm và thị trường địa phương. Quy mô hãng và lĩnh vực hành nghề cũng có ảnh hưởng. Khảo sát năm 2025 của ALPMA và Novum Global tại Australia, bao phủ hơn 300 văn phòng pháp lý, ghi nhận mức lương trung vị của người mới tốt nghiệp là A$87.000 tại các hãng có ít nhất 150 nhân sự, so với A$77.000–78.000 ở các nhóm quy mô nhỏ hơn.[1] Đây là kết quả khảo sát, không phải thang lương chung của cả nước.

Có hai cách tiếp cận phổ biến. Thang lương lockstep gắn lương chủ yếu với số năm kinh nghiệm, còn dải lương đặt ra một khoảng cho mỗi cấp bậc và cho phép có chênh lệch trong khoảng

đó. Trên thực tế, hãng có thể kết hợp thang lương công khai với điều chỉnh theo hiệu quả, kỹ năng chuyên sâu hoặc sức ép thị trường. Mức lương khởi điểm cao không nói được nhiều về lộ trình sau này nếu các quy tắc nền tảng chưa rõ.

Tiền thưởng có thể phụ thuộc vào số giờ ghi nhận, kết quả tài chính, đánh giá cá nhân hoặc kết quả của hãng. Khảo sát tại Australia cho thấy điều kiện được xét thưởng khá phổ biến; hiệu quả tài chính cá nhân và quyết định của người quản lý là hai tiêu chí nổi bật.[1] Tuy nhiên, đủ điều kiện xét thưởng khác với thực sự nhận được thưởng, còn một ngưỡng giờ không phản ánh đầy đủ chất lượng hay tính hữu ích của công việc. Tại C&O, tiền thưởng tương đối nhỏ: phần lớn khoản 0,7 triệu vượt trên lương cơ bản của luật sư là các chi phí sử dụng lao động.

Cạnh tranh tuyển dụng có thể đẩy lương khởi điểm lên nhanh, nhất là trong một nhóm nhỏ các hãng phục vụ những khách hàng tương tự. Sự gia tăng này tạo sức ép lên các bậc lương cao hơn, vì luật sư giàu kinh nghiệm kỳ vọng thu nhập phản ánh mức trách nhiệm lớn hơn. Hãng phải trang trải khoản tăng bằng phí cao hơn, năng suất tốt hơn, tiết giảm chi phí ở nơi khác hoặc giảm lợi nhuận của chủ sở hữu. Vì vậy, so sánh lương cần xét cả yêu cầu công việc, phúc lợi, lộ trình phát triển và khả năng thực nhận khoản thưởng được giới thiệu.

Minh bạch tiền lương có thể là lựa chọn tự nguyện hoặc yêu cầu pháp luật. Chỉ thị (EU) 2023/970 yêu cầu các quốc gia thành viên thiết lập quyền được biết mức lương khởi điểm và mức lương bình quân của công việc có thể so sánh, đồng thời bảo vệ việc tiết lộ thu nhập nhằm thực thi quyền được trả công bình đẳng. Hạn chuyển hóa chỉ thị vào pháp luật quốc gia là ngày 7/6/2026; nghĩa vụ cụ thể của một người sử dụng lao động phải được đối chiếu với quy định triển khai tại quốc gia liên quan.[2]

Bảng 14.1 *Ba hãng trả công cho luật sư như thế nào*

Hãng	Luật sư được tuyển dụng	Thu nhập	Ai hưởng lợi nhuận
C&O	38 người: associate, counsel, partner hưởng lương (salaried partner)	Từ 55.000 đến 220.000, cộng khoản thưởng nhỏ	10 equity partner chia 7,0 triệu
Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động	4 associate	Từ 52.000 đến 115.000	2 nhà sáng lập chia đều 1,1 triệu
Tessellate, một law company	15 luật sư	Từ 90.000 đến 150.000, cộng quyền chọn cổ phần	Cổ đông; luật sư nhận lương

Cơ sở: số liệu giả định trong một năm; mức lương chưa gồm chi phí sử dụng lao động. Lợi nhuận của hãng tổ chức theo mô hình partnership được tính trước tiền lương cho công việc của equity partner; Tessellate trả lương cho cả chủ sở hữu trực tiếp làm việc.

Counsel và partner hưởng lương thường nhận thu nhập theo cách gần với nhân viên: lương cùng tiền thưởng hoặc một phần thu nhập gắn với hiệu quả. Chức danh tự nó không xác lập tư

1. ALPMA and Novum Global, *2025 Australian Legal Industry HR Issues & Salary Survey: Summary Report*, tháng 5/2025, phần mở đầu, tổng quan thu nhập và bảng lương người mới tốt nghiệp (trang in 83). https://www.alpma.com.au/wp-content/uploads/2025/05/ALPMA-2025-AU-Legal-Industry-HR-Issues-Salary-Survey-SUMMARY.pdf. Phần mở đầu ghi 342 văn phòng, còn tóm tắt điều hành ghi 345 hãng; vì vậy chương dùng "hơn 300". Đây là khảo sát tự nguyện, không phải tổng điều tra. Đã rà soát ngày 2/11/2026.
2. Directive (EU) 2023/970, các Điều 5, 7, 9 và 34. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1762984881732&uri=CELEX%3A32023L0970. Xem thêm European Commission, "New EU rules on pay transparency explained", ngày 5/6/2026, https://commission.europa.eu/news-and-media/news/new-eu-rules-pay-transparency-explained-2026-06-05_en. Chỉ thị cần được triển khai trong pháp luật quốc gia; chương không khẳng định mọi quốc gia thành viên đã hoàn thành việc này. Các trích đoạn văn bản chính thức và hướng dẫn của Ủy ban đã được rà soát ngày 2/11/2026.

cách nhân viên theo pháp luật hay quyền sở hữu. Luật sư làm việc trên nền tảng chia phí có thể nhận một tỷ lệ đã thỏa thuận trên số phí thu được, theo điều khoản của nền tảng (xem Chương 5).

§ Năm cách xác định phần lợi nhuận của partner

Equity partner thường được chia phần lợi nhuận còn lại sau chi phí của hãng, theo thỏa thuận điều chỉnh hoạt động và các khoản phân bổ ưu tiên, nếu có. Thỏa thuận phải quy định cách chia khoản lợi nhuận này; Bảng 14.2 trình bày năm cách tiếp cận lớn. Điểm chỉ là đơn vị biểu thị quyền hưởng; việc sử dụng điểm không tự cho biết triết lý trả công đằng sau hệ thống.

Bảng 14.2 *Năm cách xác định phần lợi nhuận của partner*

Cơ chế	Cách xác định phần được hưởng	Đóng góp được khuyến khích	Rủi ro
Lockstep thuần túy	Thâm niên trong nhóm sở hữu, theo thang cố định đến mức trần	Chia sẻ khách hàng, đào tạo, kiên nhẫn đầu tư	Hưởng lợi mà đóng góp ít; người nổi trội rời hãng
Lockstep có điều chỉnh	Thang thâm niên có ngưỡng đánh giá, dải điểm hoặc quỹ thưởng	Thâm niên đi kèm kiểm tra hiệu quả	Vận động nội bộ tại các ngưỡng đánh giá
Công thức, thường gọi là "eat what you kill"	Ghi nhận đóng góp mang khách hàng về, duy trì quan hệ, thực hiện công việc và chuyển giá trị công việc thành phí	Thu hút công việc, lập hóa đơn và thu phí	Giữ riêng khách hàng và associate cấp đầu; chú trọng ngắn hạn
Đánh giá của ủy ban	Ủy ban cân nhắc các tiêu chí đã công bố	Những đóng góp được ủy ban coi trọng	Vận động để được ưu ái; quyết định thiếu minh bạch
Kết hợp	Pha trộn nhiều yếu tố, chẳng hạn nền lockstep cộng quỹ theo thành tích	Sự cân bằng do hãng lựa chọn	Partner tập trung vào phần được trả công cao

Trong lockstep thuần túy, partner tiến lên theo thâm niên trên một thang cố định cho đến mức trần. Lockstep có điều chỉnh bổ sung ngưỡng đánh giá hiệu quả, dải điểm hoặc khoản điều chỉnh theo quyết định riêng. C&O giữ người mới ở mức 100 điểm trong hai năm đầu và đặt lộ trình lên 200 điểm sau mười năm; ủy ban trả công đánh giá việc tiến bậc tại các ngưỡng quy định (xem Chương 10). Cơ chế này coi trọng thâm niên nhưng không mặc nhiên cho phép mọi lần tăng điểm.

Các hệ thống dùng công thức ghi nhận những đóng góp được định nghĩa trước. Origination credit ghi nhận việc mang khách hàng về; relationship credit ghi nhận việc duy trì quan hệ; working credit ghi nhận thực hiện hoặc giám sát vụ việc. Chỉ số dựa trên thu phí phân biệt khoản phí được ghi nhận trên sổ sách với tiền đã nhận. Trong khi đó, hệ thống do ủy ban quyết định cân nhắc một tập hợp tiêu chí đã nêu, thường kết hợp số liệu tài chính với lãnh đạo, đào tạo, hợp tác và chuẩn mực nghề nghiệp.

Sự khác biệt bộc lộ rõ nhất khi các đóng góp tạo giá trị ở những thời điểm khác nhau. Giành được một công việc lớn tạo ra khoản phí dễ thấy trong năm; đào tạo một partner tương lai hoặc xây dựng lĩnh vực hành nghề mới có thể chỉ tạo giá trị nhiều năm sau. Hệ thống chỉ ghi nhận tiền thu trong kỳ có thể trả công chưa tương xứng cho những hoạt động đó; hệ thống hoàn toàn dựa vào quyền quyết định lại có thể khó giải thích hoặc phản biện. Cả hai đều cần tiêu chí rõ ràng, hồ sơ nhất quán và quy trình xem xét đáng tin cậy.

Nghiên cứu được trình bày cùng cuốn *Smart Collaboration* của Heidi Gardner ghi nhận mối liên hệ giữa hợp tác liên chuyên môn với quan hệ khách hàng vững hơn và kết quả kinh doanh tốt hơn.[3] Kết quả đó không chứng minh một công thức trả công sẽ tạo ra hợp tác ở mọi hãng. Partner còn phải tin vào nhận định chuyên môn của đồng nghiệp, biết đồng nghiệp có thể đóng góp gì và tin rằng chia sẻ khách hàng không làm suy yếu vị thế của mình. Cơ chế trả công có thể hỗ trợ nhưng không thay thế những điều kiện này.

§ Cùng 7,0 triệu, ba kết quả phân chia

Phép so sánh dưới đây giữ nguyên lợi nhuận năm của C&O và chỉ thay cách phân bổ. Hệ thống điểm thực tế của hãng nằm giữa thang thâm niên thuần túy và công thức dựa trên số phí thu được ghi nhận cho từng người.

Theo dòng tiền

Ba cách chia cùng 7,0 triệu

Partner	Số năm trong nhóm sở hữu	Lockstep thuần túy	Điểm của C&O	Phí được ghi nhận theo công thức	Phân bổ theo công thức
Nhà sáng lập	10+	903.000	933.000	2,52 triệu	980.000
Nhà sáng lập	10+	903.000	933.000	2,16 triệu	840.000
Partner thứ ba ở mức trần	10+	903.000	933.000	1,26 triệu	490.000
Người mang về nhiều khách hàng	8	813.000	793.000	3,24 triệu	1.260.000
Partner	6	723.000	700.000	1,80 triệu	700.000
Cặp ví dụ đầu chương: người thâm niên hơn	5	677.000	653.000	1,62 triệu	630.000
Partner	4	632.000	607.000	1,62 triệu	630.000
Partner	2	542.000	513.000	1,44 triệu	560.000
Partner mới	0–1	452.000	467.000	0,72 triệu	280.000
Cặp ví dụ đầu chương: người mới	0–1	452.000	467.000	1,62 triệu	630.000
Tổng		**7,0 triệu**	**7,0 triệu**	**18,0 triệu**	**7,0 triệu**
Tỷ lệ cao nhất/thấp nhất		2,0:1	2,0:1		4,5:1

Cơ sở: số liệu giả định trong một năm, trên cơ sở tiền; lợi nhuận trước thuế và trước tiền lương cho công việc của partner. Lockstep thuần túy: khởi điểm 100 điểm, tăng 10 điểm mỗi năm đến 200 ở năm thứ mười; tổng 1.550 điểm, khoảng 4.516 mỗi điểm. C&O: theo bảng điểm của hãng, 4.667 mỗi điểm. Công thức: mỗi khoản phí thu được chỉ phân bổ một lần, gồm 30% cho việc mang khách hàng về, 20% cho quan hệ và 50% cho thực hiện công việc; tổng phí được ghi nhận 18,0 triệu, tương

3. Harvard Law School Center on the Legal Profession, "Smart Collaboration" (trang giới thiệu sách, tháng 1/2017). https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/academic-publications/smart-collaboration/. Nguồn mô tả sách và kết quả nghiên cứu của Gardner, không cung cấp dữ liệu gốc. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

ứng khoảng 389.000 lợi nhuận cho mỗi 1,0 triệu. Các khoản tiền được làm tròn đến 1.000 gần nhất.

Hai partner đầu chương nhận phần khác nhau trong cả hai hệ thống điểm. Lockstep thuần túy phân bổ cho người có thâm niên nhiều hơn một khoản cao hơn khoảng 50%; cơ chế có điều chỉnh của C&O cho mức cao hơn khoảng 40%. Với công thức, phí được ghi nhận bằng nhau dẫn đến khoản phân bổ bằng nhau. Khác biệt nằm ở thước đo đóng góp được lựa chọn, không phải lỗi tính toán.

Nhóm đã chạm mức trần cho thấy sự đánh đổi. Lockstep trả cho cả ba như nhau dù phí được ghi nhận khác nhau, nhờ đó tạo khoảng trống cho quản lý, đào tạo và cùng phục vụ khách hàng mà không bị giảm điểm ngay. Cơ chế này cũng có thể bảo vệ một partner có tổng đóng góp đã suy giảm. Hệ thống có điều chỉnh đáng tin cậy phải phân biệt được thay đổi tạm thời về vai trò với hiệu quả thấp kéo dài.

Theo công thức, khoản phân bổ của người mang về nhiều khách hàng tăng từ khoảng 793.000 lên 1,26 triệu, tức khoảng 59%. Partner thứ ba ở mức trần, dành một phần thời gian cho quản lý và đào tạo, giảm từ khoảng 933.000 xuống 490.000. Một partner mới nhận 280.000, so với chi phí sử dụng một partner hưởng lương là 253.000. Phép so sánh chỉ đầy đủ khi tính thêm rủi ro vốn, phúc lợi, thuế và yêu cầu của vai trò chủ sở hữu.

Hệ thống ghi nhận này vận hành hợp lý vì ba phần 30%, 20% và 50% chỉ phân bổ mỗi khoản phí đã thu một lần. Nếu toàn bộ khoản phí được ghi riêng cho cả ba người, 18,0 triệu doanh thu sẽ thành 54,0 triệu hoạt động trên báo cáo. Thước đo chồng lấn có thể hữu ích cho những mục đích quản trị riêng, nhưng không được hiểu là doanh thu tăng gấp ba hoặc cộng lại thành những đóng góp không trùng lặp.

Ngay cả số phí được phân bổ đúng cũng chưa đo được lợi nhuận. Một partner có thể cần đội ngũ tốn kém, chấp nhận giảm phí nhiều hoặc mang về công việc có rủi ro bất thường. Một số hệ thống trừ chi phí quy thuộc trước khi tính phần được hưởng; số khác giao ủy ban cân nhắc. Thiết kế phải làm rõ chi phí nào kiểm soát được, chi phí nào dùng chung và đóng góp nào không thể quy đổi hợp lý thành một con số duy nhất.

§ Chênh lệch thu nhập, mức độ công khai và tiền thực nhận

Độ chênh thu nhập là khoản phân bổ cao nhất cho partner chia cho khoản thấp nhất. Hệ thống điểm của C&O có tỷ lệ 2:1; ví dụ theo công thức là 4,5:1. Khoảng chênh lớn cho phép thưởng nhiều hơn cho đóng góp nổi trội, nhưng cũng có thể tăng thương lượng nội bộ và động lực giữ riêng công việc. Khoảng chênh nhỏ hỗ trợ tính ổn định, song khiến hãng khó đáp ứng những lời mời thu nhập đặc biệt cao từ đối thủ. Không tỷ lệ nào tự chứng minh cách phân bổ công bằng.

Mức độ công khai là một lựa chọn khác. Với cơ chế công khai, partner biết khoản phân bổ của nhau, như tại C&O. Với cơ chế kín, thường gọi là "hộp đen", thông thường mỗi người chỉ biết phần của mình. Công khai tạo điều kiện so sánh và đặt câu hỏi; giữ kín cho người quyết định thêm linh hoạt nhưng đòi hỏi niềm tin vào quy trình. Hãng cần phân biệt bảo mật thông tin cá nhân với tính minh bạch của tiêu chí trả công và quyền yêu cầu xem xét.

Lợi nhuận được phân bổ, tiền rút trước và tiền phân phối cũng khác nhau. Lợi nhuận được phân bổ là số tiền ghi nhận cho một partner theo sổ sách và thỏa thuận. Tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings) là khoản ứng trước trên quyền hưởng dự kiến; phân phối là khoản thực

tế được trả hoặc giải phóng cho chủ sở hữu. C&O trả 6,6 triệu qua tiền rút trước, rồi thanh toán 0,4 triệu còn lại sau khi hoàn tất sổ sách. Khoản 0,4 triệu chỉ tạm giữ, không được giữ lại lâu dài để đầu tư. Hãng khác có thể có lịch khác hoặc giữ lại nhiều hơn; riêng việc có tiền mặt không quyết định một khoản phân phối có hợp pháp hay không (xem Chương 13).

Một số thỏa thuận phân bổ lãi trên vốn của partner trước khi chia lợi nhuận còn lại; C&O không áp dụng cách này. Thuế cũng quan trọng không kém. Khi partner chịu thuế trên lợi nhuận được phân bổ, nghĩa vụ thuế có thể phát sinh trước lúc tiền tương ứng được chi trả. Điều khoản gia nhập và kế hoạch tiền mặt vì thế cần tính đến khoản dự phòng thuế, việc hoàn trả tiền rút vượt mức và các trường hợp có thể giảm phân phối.

§ Trả công khi không có partner, hoặc khi không tăng trưởng

Tessellate sử dụng mô hình doanh nghiệp có cổ phần. Mười lăm luật sư nhận lương 90.000–150.000, đồng thời có thể được cấp quyền chọn cổ phần từ phần cổ phần dành cho chương trình quyền chọn, tương ứng 15% vốn cổ phần trên cơ sở pha loãng đầy đủ. Quyền chọn cho phép mua cổ phần theo giá thực hiện đã thỏa thuận, tùy các điều kiện đi kèm. Quyền này có thể có giá trị khi giá cổ phần vượt giá thực hiện, nhưng điều kiện xác lập quyền, chi phí thực hiện, pha loãng, thuế và hạn chế chuyển nhượng đều ảnh hưởng đến giá trị người lao động có thể thu về. Phần cổ phần dành sẵn này không tạo ra một cổ đông hiện hữu và không mang quyền biểu quyết.

Tessellate không đặt chỉ tiêu giờ có thể tính phí. Các thước đo gồm vụ việc hoàn thành, phản hồi khách hàng và biên lợi nhuận từ thực hiện dịch vụ, qua đó khuyến khích hoàn thành hiệu quả với chất lượng chấp nhận được. Những thước đo này vẫn cần sử dụng thận trọng: đếm số vụ việc mà không điều chỉnh theo độ phức tạp có thể khuyến khích chọn việc dễ; đặt mục tiêu biên lợi nhuận thiếu kiểm soát chất lượng có thể dẫn đến bố trí nguồn lực không đủ.

Tại Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động có sáu luật sư, vấn đề khác đi. Hai nhà sáng lập chia đều 1,1 triệu và nhận 550.000 mỗi người. Nếu có chủ sở hữu thứ ba nhận phần bằng nhau trong khi lợi nhuận không đổi, mỗi người còn khoảng 367.000. Muốn giữ mức 550.000 mỗi người cần lợi nhuận 1,65 triệu. Vì vậy, hãng nhỏ có thể phải thỏa thuận lộ trình gia nhập từng bước hoặc chấp nhận giảm phân phối ngắn hạn để xây dựng thế hệ chủ sở hữu kế tiếp.

§ Chênh lệch thu nhập theo giới trong hãng luật

Chênh lệch thu nhập theo giới so sánh thu nhập giữa các nhóm, thường bằng giá trị bình quân hoặc trung vị, rồi biểu thị khoảng cách theo tỷ lệ phần trăm thu nhập của nam giới. Khái niệm này khác với trả công không bình đẳng cho công việc như nhau. Hãng có thể trả như nhau cho công việc tương đương nhưng vẫn có khoảng cách lớn ở cấp toàn tổ chức, vì những vị trí được trả cao nhất phân bố không đều. Ngược lại, khoảng cách tổng hợp nhỏ không chứng minh từng cá nhân đều được trả công công bằng.

Tập hợp người được đưa vào phép tính có thể làm kết quả thay đổi đáng kể. Báo cáo tại Vương quốc Anh của Freshfields cho năm 2025, công bố tháng 4/2026, ghi nhận chênh lệch thu nhập bình quân theo giờ là 10,3% với nhân viên của công ty dịch vụ thuộc hãng, và 51,9% với tập hợp rộng hơn có cả partner. Riêng nhóm partner, khoảng cách là −1,0%, theo hướng có lợi cho nữ giới;

nữ giới chiếm 32% partner tại Vương quốc Anh.[4] Các chỉ số mô tả những nhóm khác nhau và không thể dùng thay thế nhau.

Workplace Gender Equality Agency của Australia công bố cả giá trị bình quân và trung vị cho lương cơ bản và tổng thu nhập. Phạm vi tính bao gồm tổng giám đốc là nhân viên và partner hưởng lương có hợp đồng lao động, nhưng loại thu nhập nhận với tư cách thành viên partnership.[5] Vì vậy, phép so sánh một partnership với một doanh nghiệp có cổ phần có thể loại một số người thu nhập cao nhất ở partnership nhưng vẫn tính lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp kia.

Theo chỉ thị của EU về minh bạch tiền lương, lịch báo cáo chia theo giai đoạn: đơn vị có từ 250 người lao động báo cáo hằng năm từ tháng 6/2027; đơn vị có 150–249 người báo cáo ba năm một lần từ năm 2027; nhóm 100–149 người bắt đầu từ năm 2031. Đây là yêu cầu của chỉ thị để triển khai ở cấp quốc gia; luật quốc gia có thể đặt yêu cầu cao hơn.[2] Các câu hỏi thực tiễn là ai được tính, dùng thước đo thu nhập nào và có thể so sánh số liệu giữa các năm hay không.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Ai được tính trong số liệu?

Tại Great Britain, gồm Anh, Scotland và Wales, chế độ báo cáo chính áp dụng từ ngưỡng 250 nhân viên. Hướng dẫn của chính phủ loại partner khỏi phép tính chênh lệch thu nhập, dù partner hưởng lương và thành viên LLP được đối xử như nhân viên khi xử lý bảng lương có thể được tính vào ngưỡng số nhân viên.[6]

Australia tính partner hưởng lương có hợp đồng lao động, nhưng loại khoản thu nhập nhận với tư cách partner.[5]

Khác biệt này cho thấy chỉ nhìn danh xưng "partner" chưa đủ để hiểu báo cáo chênh lệch thu nhập. Cần đọc định nghĩa và so sánh những tập hợp tương đương trước khi kết luận.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Với sinh viên. Đừng chỉ nhìn lương khởi điểm; hãy xét lộ trình, phúc lợi, yêu cầu công việc và tiêu chí thưởng. Nếu hãng công bố số liệu chênh lệch thu nhập theo giới, kiểm tra xem có tính partner hay không và từng chỉ số mô tả điều gì.

Với luật sư trẻ. Qua đánh giá công việc, hãy trình bày những đóng góp mà báo cáo tài chính có thể bỏ sót: giám sát cẩn thận, xây dựng nguồn tri thức hữu ích, ngăn ngừa vấn đề và phản hồi từ khách hàng. Hiểu cơ chế phân chia cho partner cũng giúp hiểu ưu tiên của người giao việc.

4. Freshfields, *UK 2025 Pay Gap Report*, công bố tháng 4/2026, trang 3, 6–7. https://www.freshfields.com/globalassets/about-us/rb/reports/freshfields-uk-pay-gap-report-2025.pdf. Số liệu do hãng công bố cho các tập hợp nhân viên và partner khác nhau. Đã rà soát ngày 2/11/2026.
5. Workplace Gender Equality Agency, "Publishing employer gender pay gaps", công bố ngày 3/3/2026, các phần về nhân viên, tổng giám đốc và thu nhập thành viên partnership. https://www.wgea.gov.au/what-we-do/publishing-employer-gender-pay-gaps. Phạm vi đối tượng báo cáo được xác định theo luật Australia và loại thu nhập thành viên partnership. Đã rà soát ngày 2/11/2026.
6. GOV.UK, "Who needs to report", cập nhật ngày 21/5/2026, các phần về số nhân viên và partner. https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-reporting-guidance-for-employers/who-needs-to-report. Phạm vi Anh, Scotland và Wales; cơ quan công quyền Scotland và Wales có chế độ riêng. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

§

Những điểm cần nhớ

- Hệ thống trả công cũng là hệ thống khuyến khích: mỗi cơ chế thúc đẩy một số hành vi và tạo rủi ro về những hành vi khác.
- Lockstep có thể hỗ trợ hợp tác và tầm nhìn dài hạn, nhưng cần cách xử lý đáng tin cậy đối với hiệu quả thấp kéo dài.
- Công thức thưởng cho đóng góp được đo lường, song có thể bỏ qua công việc chung, chất lượng và đầu tư dài hạn.
- Phân biệt thước đo quản trị chồng lấn với cách phân bổ chỉ tính mỗi khoản phí một lần.
- Phí được ghi nhận không phải lợi nhuận tạo ra: phía sau còn có chi phí, thu tiền và rủi ro.
- Phân bổ lợi nhuận, tiền rút trước và phân phối cuối kỳ là những bước khác nhau; thời điểm và phần giữ lại phụ thuộc thỏa thuận cùng quy định áp dụng.
- Tiêu chí thưởng cho thấy ưu tiên của hãng nhưng không đo hết mọi đóng góp có ý nghĩa.

Giải thích thuật ngữ

Dải lương: khoảng lương cho một cấp bậc; vị trí của luật sư trong khoảng được xác định theo năng lực và thành tích.

Cuộc đua tăng lương: chuỗi tăng lương mà các hãng theo nhau để giữ hoặc thu hút luật sư.

Lockstep thuần túy: chia phần cho partner chỉ theo thâm niên, trên thang cố định đến mức trần.

Lockstep có điều chỉnh: thang thâm niên có ngưỡng đánh giá, dải điểm hoặc quỹ thưởng.

Origination credit: ghi nhận việc mang khách hàng về; relationship credit và working credit ghi nhận quản lý quan hệ và thực hiện công việc.

Trả công công khai và kín: mọi partner biết phần của mọi người, hoặc mỗi người chỉ biết phần của mình.

Phân phối lợi nhuận: lợi nhuận thực tế trả cho chủ sở hữu, qua tiền rút trước hoặc số dư trả sau.

Chênh lệch thu nhập theo giới: khác biệt giữa thu nhập bình quân của nam và nữ trong một tổ chức.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, lương associate tăng theo số năm, dải lương hay thành tích? Thang lương có được công bố không?
2. Hãng đó chia lợi nhuận cho partner thế nào, và ai sẽ được lợi nhiều nhất nếu áp dụng công thức?
3. Hãng có công bố số liệu chênh lệch thu nhập theo giới không, và có tính partner vào đó không?

Đọc thêm

Heidi K. Gardner, *Smart Collaboration* (2017). Bằng chứng về lợi ích của hợp tác trong tổ chức dịch vụ chuyên môn và lý do chỉ riêng cơ chế trả công chưa đủ tạo ra hợp tác.

Directive (EU) 2023/970 on pay transparency (2023). Văn bản quy định các nghĩa vụ của EU về khoảng lương, thông tin và báo cáo.

Freshfields, *UK Pay Gap Report 2025* (2026). Số liệu của một hãng khi tính và không tính partner.

Chương 15

Sở hữu một phần hãng luật: Góp vốn, sáp nhập, đổ vỡ và tự thành lập hãng

Chương này giúp hiểu chi phí và rủi ro khi trở thành chủ sở hữu, cách các hãng kết hợp và vì sao một số hãng đổ vỡ, những khó khăn trong định giá và điều kiện để tự thành lập hãng.

Lời mời trở thành equity partner — partner có phần sở hữu trong hãng luật — thay đổi nhiều hơn một chức danh. Partner là chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng, nhưng không phải ai mang chức danh này cũng có quyền sở hữu. Tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư được dùng trong cuốn sách, một partner hưởng lương (salaried partner) đang cân nhắc gia nhập nhóm sở hữu sẽ đổi mức lương 220.000 lấy phần lợi nhuận ban đầu ước khoảng 467.000. Người này đồng thời phải góp 150.000 vốn và nhận các rủi ro, nghĩa vụ của chủ sở hữu.

Khoản phân bổ cao hơn rất hấp dẫn, nhưng không tương đương mức lương được bảo đảm. Tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings) phụ thuộc vào tình hình tiền mặt của hãng; thuế có thể đến hạn trước khi toàn bộ lợi nhuận được phân phối; khoản vay để góp vốn vẫn phải trả dù kết quả kinh doanh xấu đi. Khi rời hãng, khả năng thu hồi vốn phụ thuộc vào thỏa thuận, pháp luật áp dụng và khả năng chi trả của hãng.

Vì thế, cần đánh giá quyền sở hữu qua cả lợi ích lẫn nghĩa vụ. Chương này theo dõi dòng vốn vào hãng, xem xét việc rời hãng và sáp nhập, đồng thời phân biệt lợi nhuận với tiền mặt và khả năng thanh toán. Sau đó, chương bàn về định giá một cơ sở hành nghề và những gì hãng mới cần chuẩn bị trước khi nhận công việc đầu tiên.

§ Khoản 150.000 để gia nhập nhóm sở hữu

Gia nhập nhóm equity partner thường đòi hỏi một khoản góp vốn. Khoản này tài trợ cho hoạt động kinh doanh và được ghi vào tài khoản vốn của partner. Tài khoản vốn không phải tiền gửi được bảo vệ hay lời hứa hoàn trả đầy đủ: tổn thất, điều chỉnh theo thỏa thuận và tình trạng mất khả năng thanh toán có thể làm thay đổi số tiền cuối cùng thu hồi được.

Partner mới có thể dùng tiền tiết kiệm, vay ngân hàng hoặc tích luỹ vốn bằng cách giảm tiền rút trước. Hãng có bảo lãnh khoản vay cá nhân, trả lãi trên vốn góp hay yêu cầu góp thêm hay không phụ thuộc vào cơ chế đã thỏa thuận. C&O không trả lãi riêng trên vốn góp (xem Chương 3). Ví dụ dưới đây giả định người mới vay toàn bộ số tiền phải góp.

Theo dòng tiền

Hai năm đầu của partner mới gia nhập nhóm sở hữu

Khoản mục	Năm 1	Năm 2
Lợi nhuận được phân bổ, 100 điểm với giá trị 4.667 mỗi điểm	467.000	467.000
Tổng tiền rút trước cả năm, trả theo tháng (100 điểm × 4.400)	440.000	440.000
Lãi khoản vay 150.000 ở mức 7%	−10.500	−10.500
Tiền dành riêng để trả gốc	−75.000	−75.000
Tiền còn lại từ khoản rút trước, trước thuế	**354.500**	**354.500**

Cơ sở: số liệu giả định, trên cơ sở tiền, trước thuế. Kịch bản giữ giá trị mỗi điểm ở khoảng 4.667, nên phải có đủ lợi nhuận bổ sung, kể cả phần chi phí lương không còn phải trả, để duy trì mức này khi người mới gia nhập (xem Chương 7). Khoản vay chỉ trả lãi trong kỳ và hoàn trả gốc cuối năm 2. Phần chênh lệch 27.000 của mỗi năm được nhận sau khi hoàn tất sổ sách.

Phép tính để lại 354.500 từ tiền rút trước cả năm, trước thuế, sau lãi vay và khoản dành trả gốc. Phần thanh toán cuối năm nhận sau đó là khoản riêng. Cần so sánh những dòng tiền này với gói thu nhập cũ khi làm nhân viên, hoàn cảnh thuế cá nhân và các nghĩa vụ tài chính, chứ không chỉ với tiền lương. Nếu lợi nhuận giảm, khoản vay ngân hàng không tự giảm theo.

Không có mức vốn góp chung cho mọi hãng. Nhu cầu vốn phụ thuộc vào chu kỳ lập hóa đơn, cơ cấu chi phí, dự trữ, thỏa thuận vay và kế hoạch đầu tư, cùng với quy mô hãng. Hồ sơ gia nhập cần giải thích cách tính vốn góp, hậu quả của việc hãng yêu cầu góp thêm và khả năng trì hoãn hoàn vốn khi rời hãng. Yêu cầu góp thêm vốn là đề nghị hoặc nghĩa vụ theo hợp đồng buộc chủ sở hữu bổ sung tiền; tác động cụ thể phụ thuộc vào thỏa thuận điều chỉnh hoạt động.

Gia nhập thêm chủ sở hữu cũng thay đổi cách chia lợi nhuận. Tại Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động có sáu luật sư, hai nhà sáng lập mỗi người được phân bổ 550.000 từ tổng 1,1 triệu. Nếu thêm một partner thứ ba với phần bằng nhau trong khi lợi nhuận không đổi, mỗi người còn khoảng 367.000. Muốn duy trì mức cũ cho các nhà sáng lập cần lợi nhuận 1,65 triệu. Điều đó không có nghĩa việc bổ nhiệm là không nên, nhưng làm rõ bài toán kinh tế của quá trình chuyển đổi.

§ Chủ sở hữu gánh gì, và hãng phải tài trợ những gì?

Vốn góp chỉ là một phần rủi ro. Cơ cấu trách nhiệm hữu hạn nhìn chung không loại bỏ trách nhiệm đối với hành vi sai trái của chính người đó hoặc nghĩa vụ bảo lãnh họ đã ký, dù quy định cụ thể khác nhau (xem Chương 3). Tiền rút trước có thể giảm; một số thỏa thuận yêu cầu hoàn trả phần đã rút vượt quyền hưởng cuối cùng. Thuế, hưu trí hoặc nghĩa vụ khi nghỉ hưu có thể tạo thêm nhu cầu tiền mặt.

Hãng luật có thể không sở hữu nhiều máy móc nhưng vẫn cần vốn lưu động. Lương, tiền thuê và hệ thống phải được thanh toán trước khi nhiều khoản phí khách hàng về đến hãng. C&O có 1,5 triệu vốn của partner và hạn mức vay 1,0 triệu. Thời gian phí chưa chuyển thành tiền (lock-up) 105 ngày tương ứng khoảng 5,2 triệu theo thước đo giá trị phí của mô hình, nhưng số này chứa cả phần

lợi nhuận nên không đồng nghĩa với chi phí bằng tiền phải tài trợ (xem Chương 13). Dự báo tiền mặt phải theo dõi thời điểm thu và chi thực tế.

Đầu tư còn diễn ra dưới những hình thức có thể không được ghi thành tài sản riêng trên bảng cân đối: tuyển dụng, đào tạo, nguồn tri thức, phát triển khách hàng và cải tiến cách cung cấp dịch vụ. Giá trị của chúng phụ thuộc vào lợi ích tương lai, kể cả khi quy tắc kế toán yêu cầu ghi nhận ngay khoản chi vào chi phí. Bảng 15.1 phân biệt bốn nguồn tài trợ cho những nhu cầu đó.

Bảng 15.1 *Bốn nguồn vốn của hãng luật*

Nguồn	Chi phí	Quyền kiểm soát	Áp lực	Rủi ro đối với chủ sở hữu
Vốn của partner	Tiền của chủ sở hữu; chi phí vay nếu dùng vốn vay	Theo cơ chế sở hữu hiện có	Điều khoản hoàn vốn khi rời hãng và khả năng phải góp thêm	Chịu tổn thất kinh doanh
Lợi nhuận giữ lại	Chưa được nhận phân phối ngay	Theo cơ chế sở hữu hiện có	Thỏa thuận giữ lại bao nhiêu, trong bao lâu	Tiếp tục chịu rủi ro tổn thất của hãng
Vay ngân hàng	Lãi và phí	Điều kiện của bên cho vay	Nghĩa vụ trả nợ cố định	Bảo lãnh có thể làm phát sinh trách nhiệm cá nhân của partner
Vốn bên ngoài, nơi được phép	Chia sẻ lợi nhuận và giá trị doanh nghiệp	Chia sẻ với nhà đầu tư	Tăng trưởng và bán khoản đầu tư	Pha loãng quyền sở hữu

Cơ sở: mô tả chung; điều khoản thay đổi theo hãng, bên cho vay và hệ thống pháp luật.

Lợi nhuận giữ lại là lợi nhuận để lại trong hoạt động thay vì phân phối cho chủ sở hữu. C&O tạm giữ 0,4 triệu, khoảng 6% lợi nhuận năm, chờ thanh toán cuối cùng sau khi hoàn tất sổ sách; đây là tài trợ tạm thời, không phải quỹ đầu tư duy trì lâu dài. Nếu partner muốn dùng lợi nhuận tài trợ một chương trình nhiều năm, họ phải đồng ý hoãn hoặc giảm phân phối cho mục đích đó.

Khó khăn thường nằm ở tầm nhìn thời gian khác nhau giữa các chủ sở hữu. Partner sắp nghỉ hưu có thể phải góp vào khoản đầu tư chỉ mang lại lợi ích sau khi họ rời hãng. Cơ chế gia nhập, nghỉ hưu và trả công có thể xử lý sự lệch pha này, nhưng hãng không nên cho rằng sự đồng thuận ngắn hạn sẽ tài trợ được mọi dự án dài hạn đáng làm.

§ Rời hãng: Vốn, khách hàng và nghĩa vụ trung thành

Partner có thể nghỉ hưu, chuyển hãng, trở lại vai trò hưởng lương hoặc bị loại khỏi nhóm sở hữu theo một quyền hợp đồng có hiệu lực. Tại C&O, việc loại một partner cần 75% số partner còn lại, nhưng ngưỡng biểu quyết chỉ là một phần của quy trình: thủ tục hợp đồng và nghĩa vụ áp dụng vẫn quan trọng. Thỏa thuận cần xử lý thời hạn báo trước, công việc chưa hoàn thành, các khoản nợ và trách nhiệm, quyền hưởng lợi nhuận và hoàn vốn.

"Fiduciary" chỉ các nghĩa vụ trung thành phát sinh trong những quan hệ nhất định. Thuật ngữ này không có nghĩa partner phải gạt bỏ mọi lợi ích cá nhân. Nghĩa vụ có thể đòi hỏi công bố thông tin, tránh xung đột chưa được cho phép và hoàn trả một số lợi ích; phạm vi phụ thuộc vào hệ thống pháp luật và quan hệ cụ thể. Chẳng hạn, Partnership Act 1932 của Ấn Độ đặt nghĩa vụ thiện chí

giữa các partner và, tùy thỏa thuận, yêu cầu partner kê khai, hoàn trả lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh cạnh tranh.[1]

Khách hàng không phải tài sản mà partner rời hãng tự động được mang theo, cũng không phải thứ hãng cũ đương nhiên được giữ. Khách hàng tự lựa chọn, trong khuôn khổ quy định về đại diện và thủ tục đang diễn ra. Đồng thời, thông tin mật, hồ sơ, cam kết nghề nghiệp và những hạn chế chào mời khách hàng được pháp luật cho phép đều cần xử lý cẩn trọng. Quyền lựa chọn của khách hàng không xoá bỏ nghĩa vụ với hãng, cũng không cho phép sao chép thông tin của hãng tùy tiện.

Lợi thế thương mại (goodwill) là giá trị kinh doanh gắn với danh tiếng, quan hệ và các lợi thế khác ngoài tài sản thuần có thể xác định riêng. Một số partnership cho chủ sở hữu gia nhập và rời đi chỉ trên cơ sở vốn góp, thường gọi là "naked in, naked out". Những hãng khác quy định thanh toán goodwill hoặc cho phép bán cơ sở hành nghề. Công thức rời hãng chỉ hoàn vốn không chứng minh doanh nghiệp không có goodwill; nó chỉ cho biết thỏa thuận phân chia giá trị giữa chủ sở hữu như thế nào.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Định giá và hạn chế khi rời hãng

Đức. Hướng dẫn định giá năm 2018 của tổ chức luật sư liên bang mô tả phương pháp đơn giản dựa trên doanh thu, thường dùng hệ số điều chỉnh 0,3–1,0. Hướng dẫn phân biệt rõ phép tính này với giá thị trường của từng trường hợp và cho phép hệ số ngoài khoảng đó trong trường hợp đặc biệt.[2]

Ấn Độ. Điều 36 Partnership Act cho phép partner đã rời hãng cạnh tranh, trong khuôn khổ các hạn chế được quy định và thỏa thuận giữa các bên. Theo điều này, hạn chế cạnh tranh hợp lý trong hợp đồng, với thời hạn hoặc địa bàn xác định, có thể có hiệu lực.[1]

Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (UAE). Điều 10 luật lao động liên bang cho phép điều khoản không cạnh tranh có giới hạn khi người lao động tiếp cận khách hàng hoặc bí mật kinh doanh; hạn chế phải phù hợp với lợi ích hợp pháp và kéo dài tối đa hai năm. Đây là quy tắc về lao động, không phải quy tắc chung cho equity partner; các khu tự do có thể áp dụng chế độ riêng.[3]

Những ví dụ này điều chỉnh các quan hệ pháp lý khác nhau. Chúng cho thấy vì sao phải đánh giá điều khoản rời hãng theo đúng chế độ áp dụng, thay vì chép từ thỏa thuận của hãng khác.

§ Tăng trưởng bằng cách kết hợp: Văn phòng thứ ba hay sáp nhập của C&O

Hãng có thể tăng trưởng bằng cách giành thêm việc, bổ nhiệm và tuyển luật sư, tuyển cả nhóm, mở chi nhánh hoặc kết hợp với cơ sở hành nghề khác. Liên minh hoặc mạng lưới giới thiệu có thể mở

1. India, *Indian Partnership Act 1932*, các Điều 9, 16 và 36. Văn bản chính thức: https://www.indiacode.nic.in/bitstream/123456789/9183/1/the_indian_partnership_act_1932.pdf; https://www.indiacode.nic.in/bitstream/123456789/2394/1/A1932-9.pdf; https://www.indiacode.nic.in/bitstream/123456789/19863/1/indian_partnership_act_1932.pdf. Các điều khoản liên quan trong bản chính thức được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; việc truy xuất trực tiếp PDF không đầy đủ. Ví dụ áp dụng cho partnership thuộc Đạo luật, không phải mọi hình thức hành nghề pháp lý.
2. BRAK valuation committee, "Aktualisierte Richtlinien zur Bewertung von Anwaltskanzleien", *BRAK-Mitteilungen* 1/2018, trang 6–10, theo tình trạng pháp luật ngày 11/8/2017. https://www.brak.de/fileadmin/01_ueber_die_brak/bewertung-anwaltspraxen-brak_2018_01.pdf. Hướng dẫn nghề nghiệp trong quá khứ, không phải biểu giá bắt buộc hay khảo sát giá thị trường hiện tại. Đã rà soát ngày 2/11/2026.
3. United Arab Emirates, Federal Decree-Law No. 33 of 2021 on the Regulation of Labour Relations, Điều 10. https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/1541/download. Văn bản chính thức liên quan được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy xuất trực tiếp bị chặn. Đây là quy định lao động liên bang, không phải đánh giá toàn diện quy định thi hành, luật khu tự do hoặc thỏa thuận partner.

rộng phạm vi phục vụ mà không cần sáp nhập (xem Chương 4). Mỗi cách đặt ra nhu cầu khác nhau về vốn, quản lý và quan hệ khách hàng.

Sáp nhập cần lời giải thích thuyết phục về những gì hãng hợp nhất sẽ làm tốt hơn. Thẩm định cần xem kỹ khả năng thu tiền và các nghĩa vụ, không chỉ doanh thu công bố, đồng thời xác định xung đột có thể ngăn hãng hợp nhất nhận hoặc giữ việc. Phần việc có thể mất này đôi khi gọi là conflict leakage. Sau đó, quá trình tích hợp đòi hỏi quyết định về vốn, trả công, hệ thống, lãnh đạo và trách nhiệm nghề nghiệp. Lý do kinh doanh hợp lý là cần thiết, nhưng giữ được khách hàng và con người mới quyết định liệu lợi ích kỳ vọng có thành hiện thực hay không.

Công bố giao dịch, hoàn tất pháp lý và tích hợp vận hành là ba sự kiện khác nhau. Ngày 4/4/2025, Herbert Smith Freehills và Kramer Levin thông báo partner đã phê duyệt việc kết hợp, dự kiến hoàn tất ngày 1/6 và dùng quỹ lợi nhuận chung ngay từ đầu.[4] Có quỹ lợi nhuận chung không tự chứng minh mọi hệ thống hoặc quy trình đã tích hợp.

Điều khoản mua cũng tác động đến động lực của các bên. Khoản trả ngay đem lại sự chắc chắn cho người bán; khoản trả chậm hoặc earn-out — phần giá gắn với kết quả sau giao dịch — khiến một phần giá trị phụ thuộc vào điều kiện hoặc hiệu quả sau này. Đàm phán cần định nghĩa rõ doanh thu, lợi nhuận, giữ chân khách hàng và những chi phí bên mua được phân bổ cho hoạt động vừa mua. Khó hiểu đúng giá công bố nếu không biết các điều khoản này.

Đề xuất mở văn phòng thứ ba và đề xuất sáp nhập của C&O là ví dụ ở quy mô nhỏ hơn. Partner so sánh hai phương án trên cùng số liệu năm cơ sở trước khi quyết định.

Ví dụ phân tích

C&O — Quyết định giữa văn phòng thứ ba và sáp nhập

Khoản mục	A: Mở văn phòng thứ ba	B: Sáp nhập với hãng địa phương
C&O có thêm gì?	Một partner hưởng lương, một associate cấp cao, hai associate cấp đầu	12 luật sư, 3 equity partner; doanh thu 3,0 triệu, lợi nhuận 0,9 triệu
Chi phí mới	Nhân sự 0,52 triệu; thuê 0,2 triệu theo hợp đồng năm năm; chi phí chung 0,16 triệu	Tích hợp 0,3 triệu, chỉ trong năm 1
Một năm hoạt động đầy đủ	Thu 1,33 triệu; thêm khoảng 0,45 triệu lợi nhuận	Xung đột làm mất 0,3 triệu phí; lợi nhuận hợp nhất 7,6 triệu
Năm 1	Thu một nửa: lỗ khoảng 0,21 triệu, tài trợ bằng hạn mức vay	Lợi nhuận hợp nhất 7,3 triệu
Giá trị một điểm	7,45 triệu ÷ 1.500 ≈ 4.970	7,6 triệu ÷ 1.800 ≈ 4.220
Biểu quyết cần có	8 trong 10 partner	8 trong 10 partner và 1.125 điểm

Cơ sở: số liệu giả định, trên cơ sở tiền, chưa tính thuế; năm hoạt động đầy đủ là năm 2. Nhóm thu phí theo đơn giá C&O với tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn 72%. Chi phí chung bổ sung 40.000 cho mỗi luật sư mới (xem Chương 11); tiền thuê bằng một nửa văn phòng thứ hai. Phí mất đi làm lợi nhuận giảm tương ứng. Các partner địa phương gia nhập ở mức 100 điểm.

4. Herbert Smith Freehills and Kramer Levin, "Herbert Smith Freehills and Kramer Levin approve combination to form global legal powerhouse", ngày 4/4/2025. https://www.hsfkramer.com/news/2025-04/hsf-and-kramer-levin-approve-combination-to-form-global-legal-powerhouse. Thông báo nêu phê duyệt của partner, thời điểm hoàn tất dự kiến và quỹ lợi nhuận chung; không xác minh việc tích hợp vận hành sau này. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

Văn phòng dự kiến hòa vốn khi thu được khoảng 66% mức thu cả năm giả định của nhóm. Khoản lỗ năm đầu phải có nguồn tài trợ trước khi lợi nhuận ổn định kỳ vọng xuất hiện; hợp đồng thuê năm năm vẫn là nghĩa vụ dù nhu cầu không như dự kiến.

Sáp nhập tác động khác đến phân chia lợi ích. Khoản phân bổ cho mỗi partner gia nhập tăng từ 300.000 lên khoảng 422.000, nhưng giá trị mỗi điểm của partner C&O hiện hữu giảm khoảng 445. Hai partner ở mức trần nắm tổng cộng 400 điểm, nên ngay cả khi những người còn lại đều đồng ý cũng chỉ có 1.100 điểm, dưới ngưỡng 1.125. Trong kịch bản này, sáp nhập không được thông qua, còn văn phòng mới nhận chín phiếu. Kết quả cho thấy vì sao một giao dịch làm tăng tổng lợi nhuận vẫn có thể thất bại trong cuộc biểu quyết của chủ sở hữu.

§ Vì sao hãng luật đổ vỡ: Tiền mặt, lợi nhuận và khả năng thanh toán

Hãng có thể đổ vỡ dù có thương hiệu được biết đến hoặc doanh thu tăng. Mở rộng có thể vượt quá nguồn vốn; phân phối để lại quá ít tiền; một khách hàng hoặc một nhóm rời đi có thể chiếm quá nhiều thu nhập. Kiểm soát yếu, gian lận, trách nhiệm không được bảo hiểm và vấn đề kế nhiệm chưa giải quyết có thể làm áp lực tài chính nặng hơn.

Khả năng sinh lời trả lời việc thu nhập có vượt chi phí trong một kỳ hay không. Thanh khoản là khả năng đáp ứng khoản phải trả khi đến hạn. Tiêu chí pháp lý về mất khả năng thanh toán khác nhau: có thể xét không trả được nợ đến hạn, thiếu hụt tài sản so với nợ phải trả hoặc các điều kiện luật định khác. Hãng có lợi nhuận vẫn có thể tạm thiếu tiền; muốn kết luận hãng có khả năng thanh toán theo pháp luật cần nhiều thông tin hơn một con số lợi nhuận hay bảng cân đối giản lược.

Bảng 15.2 *Chỉ báo áp lực lock-up tại C&O*

Giả định	Tác động trong mô hình theo giá trị phí
Quy mô hoạt động tính theo phí năm tăng 10%, từ 18,0 triệu lên 19,8 triệu	Nhiều công việc hơn đang chờ lập hóa đơn và thu tiền
Số ngày công việc chưa lập hóa đơn (WIP) tăng từ 45 lên 60	Hóa đơn được phát hành muộn hơn
Số ngày phải thu tăng từ 60 lên 80	Mất lâu hơn để thu tiền hóa đơn
Tổng lock-up đạt 140 ngày	19,8 triệu × 140 ÷ 365 ≈ 7,6 triệu theo giá trị phí
So với đại lượng đại diện của năm cơ sở	18,0 triệu × 105 ÷ 365 ≈ 5,2 triệu
Mức tăng của đại lượng đại diện	Khoảng 2,4 triệu
Nguồn tài trợ minh họa sẵn có	0,4 triệu phân phối được hoãn cộng 0,6 triệu hạn mức chưa dùng
Thiếu hụt nếu phải tài trợ toàn bộ mức tăng của đại lượng đại diện	Khoảng 1,4 triệu

Cơ sở: phân tích độ nhạy giả định, không phải dự báo dòng tiền hay bảng cân đối kế toán. WIP và khoản phải thu được ước tính theo giá trị phí, bao gồm biên lợi nhuận. Dòng cuối chủ ý giả định toàn bộ mức tăng đều cần tài trợ. Nhu cầu tiền thực tế phụ thuộc vào lương, các khoản chi khác, lập hóa đơn, thu tiền, số dư tiền đầu kỳ và thời điểm phân phối. Tiền của khách hàng bị loại khỏi phép tính và không được dùng tài trợ hoạt động hãng.

Khoảng thiếu hụt chỉ báo tương đương 140.000 mỗi partner, nhưng không chứng minh thực tế cần yêu cầu góp thêm ở mức đó. Ban quản lý phải chuyển cảnh báo thành dự báo tiền mặt theo thời điểm, kiểm tra giả định thu tiền và quyết định giảm tiền rút trước, cải thiện lập hóa đơn, bổ sung vốn hay tăng hạn mức. Tại C&O, tăng hạn mức hoặc để partner bảo lãnh cần sự phê duyệt theo quy định của hãng (xem Chương 10).

Axiom Ince minh họa một con đường đổ vỡ khác. SRA can thiệp vào hoạt động hành nghề của ba giám đốc tháng 8/2023 và toàn hãng vào tháng 10. Báo cáo độc lập do Legal Services Board đặt hàng năm 2024 phê bình cách cơ quan quản lý xử lý sự việc. Các kết luận liên quan đến hiệu quả quản lý, không xác định tội phạm.[5]

Sau đó, vụ án hình sự có diễn biến mới. Serious Fraud Office đưa ra cáo buộc đối với năm cá nhân tháng 12/2024 về các hành vi liên quan đến sự đổ vỡ và việc bị cáo buộc sử dụng sai tiền khách hàng. Trang hồ sơ, cập nhật ngày 15/10/2026, ghi nhận các lời khai không nhận tội và vụ việc còn đang mở. Cáo buộc vẫn là cáo buộc, chưa phải bản án kết tội.[6] Phân biệt này quan trọng khi dùng sự đổ vỡ có thật để giải thích rủi ro nghề nghiệp và tài chính.

Quan niệm và thực tế

Tăng trưởng bảo đảm ổn định

Doanh thu tăng vẫn có thể đi cùng thiếu tiền hoặc kiểm soát yếu. Tăng trưởng có thể cần thêm nguồn tài trợ trước khi tạo ra tiền thu, còn mua lại có thể khiến hoạt động phức tạp nhanh hơn năng lực quản lý. Vì vậy, phải theo dõi riêng doanh thu, tiền mặt, bảo vệ tiền khách hàng và kiểm soát vận hành.

Khi hãng đóng cửa hoặc chuyển giao hoạt động hành nghề, bảo vệ khách hàng phải được ưu tiên. Khách hàng cần được thông tin kịp thời và có lựa chọn hợp pháp về người tiếp tục xử lý vụ việc; hồ sơ, thời hạn, tiền và cam kết nghề nghiệp chưa hoàn thành phải được rà soát, xử lý đầy đủ. Các chấp thuận cần thiết, bảo mật, thời hạn lưu trữ và bảo hiểm sau đóng cửa cần được giải quyết trước khi chuyển giao, theo quy tắc nghề nghiệp áp dụng. Hướng dẫn của New Zealand Law Society là một ví dụ thực tiễn.[7]

§ Hãng luật đáng giá bao nhiêu, và đối với ai?

Định giá hãng luật cần tách hoạt động kinh doanh khỏi công sức của chủ sở hữu hiện tại. Lợi nhuận partnership có thể bao gồm thu nhập từ công việc mà bên mua phải thay bằng luật sư được

5. Carson McDowell LLP for the Legal Services Board, *Independent Review of the Regulatory Events Leading up to the SRA's Intervention into Axiom Ince Limited*, tháng 10/2024, tuyên bố giới hạn pháp lý và tóm tắt điều hành. https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2024/10/Independent-Review-of-the-Regulatory-Events-Leading-up-to-the-SRAs-Intervention-into-Axiom-Ince-Lim.pdf. Báo cáo đánh giá hoạt động quản lý, tuyên bố rõ không kết luận trách nhiệm hình sự; thủ tục hình sự sau đó được đề cập tại chú thích 14. Các phần liên quan đã được rà soát ngày 2/11/2026.

6. Serious Fraud Office, "Axiom Ince", trang hồ sơ cập nhật ngày 15/10/2026, https://www.gov.uk/sfo-cases/axiom-ince; và "Five charged by SFO over collapse of law firm Axiom Ince", ngày 20/12/2024, https://www.gov.uk/government/news/five-charged-by-sfo-over-collapse-of-law-firm-axiom-ince. Việc đưa ra cáo buộc và lời khai không nhận tội là diễn biến tố tụng, không phải kết luận có tội. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

7. New Zealand Law Society, "Closing down or selling a law firm", hướng dẫn thực hành, công bố ngày 16/12/2019, cập nhật 13/4/2021. https://www.lawsociety.org.nz/professional-practice/practice-briefings/closing-down-or-selling-a-law-firm/. Hướng dẫn nghề nghiệp tại New Zealand về thông tin cho khách hàng, sự cho phép, hồ sơ và tài khoản tiền ủy thác; không phải quy trình đóng cửa áp dụng chung. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

trả lương. Khách hàng có thể đi theo cá nhân; một số dịch vụ phụ thuộc nhiều vào một nhóm người nhỏ. Những đặc điểm đó làm định giá khó hơn, nhưng không chứng minh partnership không có giá trị có thể chuyển giao.

Bên mua xem xét lợi nhuận bền vững sau khi tính thù lao thích hợp cho chủ sở hữu, mức tập trung khách hàng, công việc lặp lại, lịch sử thu tiền, nghĩa vụ và khả năng giữ người chủ chốt. Hãng có quy trình thành văn và quan hệ được chia sẻ trong nhóm có thể ít phụ thuộc nhà sáng lập hơn hãng tổ chức quanh hoạt động cá nhân. Quy định về quyền sở hữu trong nghề còn xác định ai được mua và có thể cấu trúc giao dịch ra sao.

Giá trị vốn chủ sở hữu (equity value) là giá trị thuộc về các phần sở hữu. **Giá trị doanh nghiệp (enterprise value)** là giá trị hoạt động kinh doanh trước khi phân chia giá trị giữa chủ nợ và chủ sở hữu; việc quy đổi thường điều chỉnh theo nợ ròng và các khoản mục đã thỏa thuận khác. Bội số doanh thu hoặc lợi nhuận cần dùng tử số, mẫu số và kỳ tính nhất quán. So sánh giá vốn chủ sở hữu với giá doanh nghiệp, hoặc doanh thu năm với doanh thu nửa năm, có thể gây hiểu lầm.

Bảng 15.3 *Ba mức giá công khai của doanh nghiệp dịch vụ pháp lý*

Doanh nghiệp	Giao dịch	Giá	Doanh thu	Giá ÷ doanh thu
DWF Group, niêm yết tại Vương quốc Anh (xem Chương 6)	Đề nghị mua của quỹ đầu tư vốn tư nhân tháng 7/2023	Giá trị vốn chủ sở hữu £342 triệu	£452 triệu, năm kết thúc tháng 4/2023, chưa kiểm toán[8]	Khoảng 0,76
Slater and Gordon, niêm yết tại Australia	Đề nghị thâu tóm tháng 2/2023	Khoảng A$78 triệu cho cổ phiếu phổ thông đang lưu hành khi đó, chưa tính quyền nhận cổ phiếu theo thành tích	Doanh thu hoạt động thuần trước các khoản mục được chỉ định A$110 triệu, nửa năm kết thúc tháng 12/2022[9]	Khoảng 0,71 lần doanh thu nửa năm
IBB Law LLP, partnership tại Anh	Knights công bố mua lại tháng 3/2025	Tối đa £30 triệu trên cơ sở không kèm tiền mặt và nợ, gồm £9 triệu trả chậm có điều kiện	£23 triệu, năm kết thúc tháng 4/2024[10]	Khoảng 1,3

Cơ sở: giao dịch được công bố trong quá khứ; tỷ số do cuốn sách tính. DWF và Slater and Gordon sử dụng giá trị vốn chủ sở hữu, còn IBB được công bố trên cơ sở không kèm tiền mặt và nợ. Kỳ doanh thu và định nghĩa doanh thu khác nhau. Đây là tỷ số mô tả, không phải các bội số định giá có thể so sánh trực tiếp.

Thông báo IBB ghi nhận biên lợi nhuận trước thuế sau điều chỉnh theo mô hình doanh nghiệp ("corporatised") là 6%; bên mua kỳ vọng khoảng 26% sau tích hợp, với giả định doanh thu hao hụt

8. DWF Group plc and Aquila Bidco Limited, "Recommended cash acquisition of DWF Group plc", thông báo theo Rule 2.7, ngày 21/7/2023. https://www.lse.co.uk/rns/recommended-cash-acquisition-of-dwf-group-plc-gbjed92gedfpl36.html. Thông báo của tổ chức phát hành được London South East đăng lại; giá chào mua vốn chủ sở hữu và doanh thu năm có ý nghĩa định giá khác nhau. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

9. Slater & Gordon Ltd, *Target's Statement*, ngày 10/3/2023, mục 5.3, 7.5 và báo cáo chuyên gia đính kèm, https://announcements.asx.com.au/asxpdf/20230310/pdf/45mjs0pw5dmgy7.pdf; *FY23 Half-Year Financial Results Investor Presentation*, ngày 24/2/2023, trang 9, https://www.asx.com.au/asxpdf/20230224/pdf/45lzmkw0tcbn8n.pdf. A$0,55 × 141.073.337 cổ phiếu phổ thông đã phát hành tương đương khoảng A$77,6 triệu. Tài liệu liệt kê riêng 13.532.861 quyền nhận cổ phiếu theo thành tích, nên đây không phải giá trị chào mua trên cơ sở pha loãng đầy đủ. Doanh thu bao gồm biến động WIP và thuộc nửa năm kết thúc ngày 31/12/2022. Các phần liên quan đã được rà soát ngày 2/11/2026.

10. Knights Group Holdings plc, "Acquisition of IBB Law LLP", RNS 9810Y, ngày 3/3/2025. https://www.ticker.app/lse/KGH/rns/2025-03-03/Acquisition-of-IBB-Law-LLP/9810Y. Xem thêm thông báo của tổ chức phát hành, https://www.knightsplc.com/insight/knights-ibb-acquisition/. Giá được xác định trên cơ sở không kèm tiền mặt và nợ; khoản trả chậm có điều kiện và biên lợi nhuận 26% là dự báo, không phải kết quả. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

20% và loại một mảng không cốt lõi.[10] Con số sau là dự báo khi mua lại, chưa phải kết quả đạt được. Nó minh họa cách mô hình vận hành của bên mua có thể ảnh hưởng đến mức giá họ sẵn sàng trả.

Khoản thanh toán trả chậm cũng cần hiểu cẩn thận. Nó có thể khiến người bán tiếp tục chịu rủi ro từ điều kiện hoặc kết quả sau hoàn tất, nhưng không nhất thiết trao cổ phần hay quyền biểu quyết trong bên mua. Tiếp tục làm nhân viên, được nhận giá mua trả chậm và tiếp tục có quyền sở hữu là ba cơ chế khác nhau.

Ví dụ phân tích

Tessellate và C&O — Chủ sở hữu có thể bán gì?

Khoản mục	Tessellate	C&O
Người ngoài có thể mua phần sở hữu không?	Có, tại nơi hãng hành nghề	Không: chỉ luật sư được sở hữu (xem Chương 6)
Lợi nhuận	0,8 triệu lợi nhuận hoạt động, sau toàn bộ lương	7,0 triệu, trước tiền trả cho công việc của partner
Giá trị minh họa	Giả định giá trị vốn chủ sở hữu 6,0 triệu, không điều chỉnh nợ ròng: bằng 1,0 lần doanh thu	Không trả goodwill theo điều khoản gia nhập và nghỉ hưu giả định
Quyền lợi kinh tế của một chủ sở hữu	1,8 triệu cho phần 30% của mỗi nhà sáng lập trên cơ sở pha loãng đầy đủ, trước thuế và điều chỉnh	Tài khoản vốn 150.000, tùy thỏa thuận và nguồn tiền có thể chi trả khi rời hãng

Cơ sở: giả định, không phải kết quả định giá hay dự báo. Tessellate giả định quyền kinh tế ngang nhau, pha loãng đầy đủ và không có nợ ròng; ưu đãi cổ phần hoặc mức pha loãng khác sẽ làm kết quả thay đổi. Nếu giả định trả cho mười partner của C&O mỗi người 253.000, hãng còn khoảng 4,5 triệu trước các điều chỉnh chuẩn hóa khác. Hạn chế sở hữu bên ngoài không ngăn một luật sư đủ điều kiện mua tiến hành định giá cơ sở hành nghề.

Với người cân nhắc trở thành partner, câu hỏi trước mắt thường hẹp hơn việc định giá toàn hãng: chính xác họ đang nhận quyền gì, số tiền gia nhập được tính thế nào và khi rời đi có thể thu về gì? Câu trả lời phải nằm trong văn bản điều chỉnh quan hệ, không phải một quy tắc ngành được mặc nhiên giả định.

§ Thiết kế hãng luật của riêng mình

Thành lập hãng đòi hỏi các quyết định liên kết giống khi đánh giá hãng đã hoạt động: phục vụ ai, nhận loại việc nào, định phí và thực hiện ra sao, tài trợ khoảng chờ thu tiền thế nào. Thiết kế khả thi phải nối được các quyết định này. Chẳng hạn, nền tảng công nghệ tinh vi không giải quyết được nhu cầu yếu hoặc mức phí không đủ bù chi phí thực hiện.

Bảng 15.4 *Ba thiết kế sơ bộ*

Lựa chọn	Phục vụ cá nhân và doanh nghiệp nhỏ	Hãng chuyên sâu	Nhà cung cấp dựa trên quy trình và công nghệ
Khách hàng	Người dân địa phương, doanh nghiệp do chủ trực tiếp điều hành	Doanh nghiệp có một vấn đề lặp lại	Bên mua khối lượng lớn công việc lặp lại
Loại việc	Bất động sản, di chúc, gia đình, hợp đồng	Một lĩnh vực: tư vấn và tranh chấp	Hợp đồng tiêu chuẩn, tuân thủ
Định vị	Gần khách hàng, phí rõ ràng	Chuyên gia được các hãng khác giới thiệu việc	Nhanh và có thể dự đoán
Tiếp cận khách hàng	Giới thiệu, tìm kiếm trực tuyến tại địa phương	Danh tiếng, giới thiệu	Bán dịch vụ trực tuyến, gia hạn
Con người	Hai hoặc ba luật sư	Chuyên gia giàu kinh nghiệm	Luật sư và kỹ sư
Trách nhiệm	Người đứng đầu và nhóm vụ việc được giám sát	Nhà sáng lập và người phụ trách vụ việc được chỉ định	Giám sát pháp lý có người chịu trách nhiệm và quản trị doanh nghiệp
Vốn	Thấp	Vừa	Cao, từ nhà đầu tư ở nơi được phép
Phí	Cố định, một phần tính theo giờ	Theo giờ và danh mục phí cố định	Phí cố định, thuê bao
Chất lượng	Danh mục kiểm tra, giám sát và rà soát hồ sơ	Đồng nghiệp phản biện và giám sát vụ việc	Mẫu đã kiểm chứng, chuyển cấp xử lý và rà soát theo rủi ro
Rủi ro chính	Quá ít việc ở mức phí khả thi	Phụ thuộc nhà sáng lập	Chi tiền trước khi đạt đủ khối lượng

Cơ sở: thiết kế sơ bộ, không phải khuyến nghị; mọi dòng đều thay đổi theo quy định và thị trường địa phương.

Trước khi mở cửa, nhà sáng lập cần xác lập quyền hành nghề và cơ cấu được phép, thống nhất quyền sở hữu cùng cơ chế quyết định, và lập kế hoạch tiền mặt thực tế. Họ cũng cần điều khoản cung cấp dịch vụ phù hợp, kiểm soát xung đột và tiền khách hàng, an toàn thông tin, giám sát và bảo hiểm. Mức độ chuẩn hóa thủ tục có thể thay đổi theo quy mô, nhưng trách nhiệm nền tảng không biến mất ở hãng nhỏ.

Có thể kiểm tra các bước chính theo thứ tự:

1. Xác định nhu cầu và kiểm tra khách hàng có trả mức phí khả thi hay không.
2. Xác nhận giấy phép nghề nghiệp và cơ cấu pháp lý.
3. Thỏa thuận quyền sở hữu, biểu quyết, vai trò, xử lý bế tắc và rời hãng.
4. Lập dự báo tiền mặt cơ sở và bất lợi, gồm nhu cầu sinh hoạt của nhà sáng lập.
5. Thiết lập hợp đồng, kiểm soát, hệ thống và bảo hiểm cần cho loại việc dự kiến.
6. Thử nghiệm thực hiện trên khối lượng ban đầu có thể quản lý.
7. Theo dõi thu tiền, tải công việc, chất lượng và tiền mặt khi hoạt động tăng lên.

Minh họa năm thành lập LW cho thấy vì sao dự báo tiền mặt quan trọng. Kịch bản cơ sở giả định giá trị lập hóa đơn tăng dần; kịch bản bất lợi thu ít hơn khoảng 30% trong khi giữ nguyên kế hoạch chi.

Theo dòng tiền

Năm thành lập LW, tính bằng tiền mặt

Quý	Cơ sở: tiền vào	Cơ sở: tiền ra	Cơ sở: tiền cuối kỳ	Bất lợi: tiền vào	Bất lợi: tiền cuối kỳ
Khởi đầu	—	—	250.000	—	250.000
Q1	85.000	250.000	85.000	60.000	60.000
Q2	300.000	350.000	35.000	210.000	−80.000
Q3	435.000	350.000	120.000	305.000	−125.000
Q4	515.000	350.000	285.000	360.000	−115.000

Cơ sở: giả định, trên cơ sở tiền, chưa tính thuế. Mỗi nhà sáng lập góp 150.000, trừ 50.000 chi phí thiết lập; tiền thu hiển thị được làm tròn đến 5.000 gần nhất và số dư được tính từ các số hiển thị. Chi phí vận hành khoảng 1,0 triệu mỗi năm: các dòng chi phí của LW với một nửa số associate và hai trong ba nhân viên hỗ trợ. Giá trị lập hóa đơn cơ sở lần lượt là 250.000, 400.000, 500.000 và 550.000; một phần ba thu trong quý, phần còn lại thu quý sau. Từ Q2, mỗi nhà sáng lập rút trước 50.000 mỗi quý.

Theo số làm tròn, kịch bản cơ sở giảm còn 35.000 cuối Q2 sau khi bắt đầu rút trước. Kịch bản bất lợi thiếu 125.000 ở Q3. Khoản thiếu đòi hỏi giải pháp cụ thể trước khi mở hãng: thêm vốn, khoản vay đã cam kết, giảm chi hoặc hoãn rút trước. Không thể chỉ để một số dư âm không được giải thích trong kế hoạch kinh doanh.

Với chi phí vận hành khoảng 85.000 mỗi tháng, 250.000 ban đầu trang trải gần ba tháng nếu không có tiền thu. Thời gian tiền mặt đủ duy trì hoạt động này chưa tính khoản rút thêm, thuế, chi phí bất ngờ hoặc chậm thu vượt giả định. Nhà sáng lập cũng cần kiểm tra diễn biến thu, chi trong từng quý, vì số dư dương cuối quý có thể che một khoảng thiếu tiền giữa quý.

Khi nhu cầu chưa chắc chắn hoặc nhà sáng lập không thể tài trợ kịch bản bất lợi, trì hoãn mở hãng độc lập có thể hợp lý. Nền tảng chia phí là phương án khác, có sẵn hệ thống và cách phân bổ rủi ro khác (xem Chương 5). Lựa chọn phù hợp phụ thuộc vào công việc, điều khoản và khả năng vừa quản lý doanh nghiệp vừa hành nghề của nhà sáng lập.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Với sinh viên. Tìm hiểu tư cách partner kéo theo những gì: vốn, nghĩa vụ cá nhân, quyền biểu quyết và điều kiện rời hãng. Chức danh và lợi nhuận dự kiến chưa mô tả đầy đủ cơ chế.

Với luật sư trẻ. Phát triển niềm tin của khách hàng và hiểu biết kinh doanh cùng với năng lực chuyên môn. Nếu sau này cân nhắc quyền sở hữu, hãy xem kịch bản tiền mặt bất lợi và điều khoản rời hãng trước khi cam kết.

§

Những điểm cần nhớ

- Quyền sở hữu đặt vốn vào rủi ro; tiền rút trước là khoản ứng trên quyền hưởng lợi nhuận chưa chắc chắn.
- Lợi nhuận, thanh khoản và mất khả năng thanh toán theo pháp luật là ba câu hỏi khác nhau, cần bằng chứng phù hợp.
- Sáp nhập cần lý do kinh doanh thuyết phục cùng cơ chế khả thi cho khách hàng, con người, kiểm soát và vốn.
- Giá trị chuyển giao phụ thuộc vào lợi nhuận bền vững và quan hệ; tỷ số giao dịch công khai cần dùng định nghĩa có thể so sánh.
- Lập dự báo tiền mặt cơ sở và bất lợi trước khi cam kết mở hãng mới.

Giải thích thuật ngữ

Buy-in: trở thành chủ sở hữu bằng cách góp vốn cùng với công sức.

Tài khoản vốn: ghi nhận vốn đã góp và điều chỉnh liên quan; khả năng thu hồi phụ thuộc thỏa thuận và tình hình hãng.

Nghĩa vụ fiduciary: nghĩa vụ trung thành phát sinh từ một quan hệ cụ thể, có nội dung do pháp luật áp dụng xác định.

Goodwill: giá trị của danh tiếng và quan hệ khách hàng ngoài các tài sản khác.

Naked in, naked out: gia nhập và rời hãng chỉ trên cơ sở vốn góp, không thanh toán goodwill.

Conflict leakage: khách hàng mà hãng hợp nhất phải từ bỏ do xung đột.

Thanh khoản, khả năng sinh lời, khả năng thanh toán: khả năng đáp ứng khoản phải trả; thu nhập so với chi phí; tình hình tài chính được xét theo các tiêu chí khả năng thanh toán áp dụng.

Cash runway: số tháng chi phí mà tiền đang có có thể trang trải.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, partner mới phải góp bao nhiêu vốn và được hoàn khi nào?
2. Hãng từng tăng trưởng qua sáp nhập chưa, và hệ thống, quy tắc trả công, lãnh đạo của bên nào được giữ lại?
3. Nếu khách hàng lớn nhất rời đi ngày mai, hãng sẽ gặp vấn đề thanh khoản, khả năng sinh lời hay khả năng thanh toán?

Đọc thêm

Carson McDowell LLP for the Legal Services Board, *Independent Review of the Regulatory Events Leading up to the SRA's Intervention into Axiom Ince Limited* (2024). Tài liệu gốc về một vụ đổ vỡ.

BRAK valuation committee, "Aktualisierte Richtlinien zur Bewertung von Anwaltskanzleien", *BRAK-Mitteilungen* (2018). Cách một tổ chức luật sư định giá goodwill (tiếng Đức).

New Zealand Law Society, "Closing down or selling a law firm" (2019, cập nhật 2021). Bảo vệ khách hàng khi hãng đóng cửa.

Phần

V

Thị trường

Chương 16
Khách hàng: Ai mua dịch vụ pháp lý và mua như thế nào

Chương 17
Cạnh tranh: Chiến lược, chuyên môn hóa, thương hiệu và sức ép lên nhóm hãng tầm trung

Chương 16

Khách hàng: Ai mua dịch vụ pháp lý và mua như thế nào

Chương này nhìn hãng luật từ phía bên mua: ai mua dịch vụ, họ coi trọng điều gì, quyết định thế nào và cách mua đó định hình hãng ra sao.

Khi lựa chọn lại danh sách hãng luật được phê duyệt, khách hàng doanh nghiệp có thể đặt nhiều câu hỏi về bảo mật, báo cáo và lập hóa đơn không kém những câu hỏi về chuyên môn pháp lý. Hãy xét khách hàng lớn nhất của Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư dùng trong cuốn sách. Năm trước, khách hàng trả cho C&O 2,2 triệu; nay họ yêu cầu các hãng đang được phê duyệt cạnh tranh để có tên trong danh sách mới.

Bảng câu hỏi giả định có 40 dòng: mười hai về phí và hóa đơn, bảy về bảo mật và công nghệ, năm về thành phần nhóm, mười ba về bảo hiểm, xung đột và mức dịch vụ, ba về chất lượng pháp lý. Khách hàng còn đề nghị giảm đơn giá 10% để đổi lấy thêm việc. Tình huống không ngụ ý chất lượng pháp lý kém quan trọng. Khách hàng có thể coi chuyên môn đạt yêu cầu là điều kiện đầu vào, rồi so sánh các hãng qua dịch vụ và điều kiện thương mại đi kèm.

Từ phía hãng, quyết định vượt xa chuyện duy trì quan hệ. Giảm đơn giá làm thay đổi biên lợi nhuận; lời hứa khối lượng có thể không bảo đảm giao việc; có tên trong danh sách có thể đòi hỏi đầu tư liên tục. Hiểu cách bên mua lựa chọn là điều thiết yếu để hiểu cạnh tranh giữa các hãng luật.

§ Nhu cầu pháp lý, nhu cầu có khả năng chi trả và chi tiêu: Ba đại lượng khác nhau

Nhu cầu pháp lý, nhu cầu có khả năng chi trả và chi tiêu thực tế mô tả những mặt khác nhau của thị trường. Nhu cầu pháp lý nảy sinh từ những vấn đề mà trợ giúp pháp lý có thể góp phần giải quyết. Nhu cầu có khả năng chi trả là công việc mà một người sẵn sàng và có khả năng mua ở mức giá nhất định. Chi tiêu là tiền thực tế đã trả trong một kỳ. Ba khái niệm liên quan với nhau nhưng không tạo thành một dãy số giảm dần có thể so sánh trực tiếp: không thể đơn giản đặt số vấn đề chưa giải quyết cạnh một tổng tiền.

Khoảng cách từ gặp vấn đề đến nhận được trợ giúp là đáng kể. Báo cáo năm 2019 của World Justice Project, dựa trên khảo sát hơn 100.000 người tại 101 quốc gia và vùng tài phán trong năm 2017–2018, cho biết 49% từng gặp vấn đề pháp lý trong hai năm trước đó. Trong số người báo cáo có vấn đề, 29% tìm lời khuyên, thường từ gia đình hoặc bạn bè, và 16% gặp khó khăn tài chính khi

tìm cách giải quyết.[1] Đây là kết quả khảo sát trong quá khứ, không phải phép đo tình hình hiện nay ở mọi quốc gia.

Một ước tính riêng của WJP, được nhắc lại năm 2023, cho rằng khoảng 1,4 tỷ người có nhu cầu công lý dân sự chưa được đáp ứng.[2] Các ước tính phụ thuộc định nghĩa và phương pháp, không nên hiểu thành số khách hàng tiềm năng có thể trả phí. Một số người không đủ tiền; số khác không nhận ra vấn đề có tính pháp lý, không tìm được nhà cung cấp phù hợp hoặc không kỳ vọng biện pháp chính thức sẽ cải thiện tình hình.

Chi tiêu thị trường trả lời câu hỏi hẹp hơn. Mức tăng có thể phản ánh giá cao hơn, nhiều việc hơn hoặc cơ cấu dịch vụ khác đi. Nó không chứng minh khả năng tiếp cận được mở rộng. Thị trường có thể tạo nhiều doanh thu hơn trong khi nhu cầu pháp lý chưa được giải quyết vẫn lớn.

Trợ giúp pháp lý được tài trợ, dịch vụ phi lợi nhuận, các phòng thực hành pháp luật và công việc pro bono đáp ứng một phần khoảng trống. Nguồn tài trợ và điều kiện tiếp cận khác nhau; trợ giúp pháp lý do nhà nước tài trợ có thể mua dịch vụ của hãng luật thương mại. Vì vậy, các cơ chế này vẫn kết nối với thị trường rộng hơn, dù người được trợ giúp trực tiếp trả ít hoặc không trả tiền.

§ Bốn nhóm bên mua

Phân khúc khách hàng hữu ích khi giải thích được khác biệt trong cách mua. Cá nhân, doanh nghiệp nhỏ, tập đoàn lớn và cơ quan công thường tiếp cận dịch vụ pháp lý khác nhau, ngay cả khi cần công việc chuyên môn tương tự. Bảng 16.1 nêu xu hướng thường gặp, không phải những nhóm có đặc điểm bất biến.

1. World Justice Project, *Global Insights on Access to Justice 2019*. https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/global-insights-access-justice-2019. Hơn 100.000 người tại 101 quốc gia và vùng tài phán, dùng General Population Poll 2017–2018; lời khuyên bao gồm từ gia đình và bạn bè. Bản tổng quan khảo sát trong quá khứ đã được rà soát ngày 2/11/2026.
2. World Justice Project, "New Research Examines Performance on UN Sustainable Development Goal 16.3.3", cùng *WJP Justice Data Graphical Report Part I*, ngày 12/7/2023. https://worldjusticeproject.org/wjp-access-to-justice-report-part-1. Ước tính toàn cầu theo mô hình với ước tính cấp quốc gia cho 104 nước. Bản tổng quan báo cáo trong quá khứ đã được rà soát ngày 2/11/2026.

Bảng 16.1 *Bốn phân khúc khách hàng và cách mua*

Phân khúc	Cách mua	Cách lựa chọn	Nhà cung cấp phù hợp	Nhầm lẫn thường gặp
Cá nhân	Không thường xuyên, hay trong tình huống khó khăn, gần nơi sống; dùng tiền tiết kiệm, bảo hiểm hoặc trợ giúp pháp lý	Giới thiệu, địa điểm, mức phí dễ hiểu	Người hành nghề độc lập, hãng nhỏ, hãng phục vụ cá nhân với khối lượng lớn, dịch vụ trực tuyến, trợ giúp pháp lý	Cho rằng không thể chi trả mà chưa tìm hiểu phạm vi phù hợp khả năng tài chính hoặc mức phí có thể dự đoán
Doanh nghiệp nhỏ	Thỉnh thoảng, thường qua kế toán hoặc cố vấn khác	Tin cậy một người, tốc độ, phí rõ ràng	Hãng nhỏ và vừa, hãng chuyên sâu, law company có phí cố định hoặc thuê bao	Coi họ như phiên bản nhỏ của khách hàng tập đoàn, dù năng lực pháp lý nội bộ hạn chế
Tập đoàn lớn	Lặp lại và khối lượng lớn, qua bộ phận pháp chế, mua sắm và danh sách được phê duyệt	Chuyên môn phù hợp vụ việc, kết quả trước đây, tư cách trong danh sách, phí, dữ liệu	Hãng lớn và vừa, hãng chuyên sâu, nhà cung cấp dịch vụ pháp lý thay thế (ALSP)	Cho rằng partner phụ trách quan hệ kiểm soát quyết định, trong khi pháp chế, mua sắm và kinh doanh có thể cùng tham gia
Chính phủ và tổ chức công	Theo phương thức mua sắm áp dụng, gồm đấu thầu, danh sách nhà cung cấp và chỉ định trực tiếp được phép	Tiêu chí và trọng số công bố; quy trình công bằng	Hãng ở mọi quy mô đáp ứng quy định; luật sư nội bộ của cơ quan nhà nước	Cho rằng quan hệ có thể vượt qua quy định lựa chọn và liêm chính áp dụng

Trong mỗi nhóm, kinh nghiệm, nguồn lực và mức độ khẩn cấp đều quan trọng. Một người lần đầu vướng vào tranh chấp gia đình có thể cần hiểu quy trình trước khi so giá. Khách hàng doanh nghiệp thường xuyên thuê dịch vụ có thể đã hiểu công việc và cần kế hoạch nhân sự chi tiết. Một đề xuất được thiết kế cho nhóm này sẽ khó đáp ứng tốt nhu cầu của nhóm kia.

Khảo sát năm 2025 của Legal Services Consumer Panel tại Anh và Wales ghi nhận 44% người trả lời đã so sánh nhà cung cấp. Trong nhóm so sánh, giá và danh tiếng là yếu tố nổi bật; trải nghiệm trước đó và lời giới thiệu vẫn quan trọng đối với lựa chọn cuối cùng.[3] Kết quả ủng hộ việc cung cấp thông tin rõ, dễ dùng, nhưng không có nghĩa mọi người tiêu dùng đều chọn dịch vụ chủ yếu dựa trên giá.

Bên thứ ba có thể tài trợ công việc. Hiệp hội ngành bảo hiểm Đức ghi nhận khoảng 26,2 triệu hợp đồng bảo hiểm chi phí pháp lý và 5,1 triệu yêu cầu chi trả trong năm 2025, với tổng chi trả €4,1 tỷ.[4] Doanh nghiệp bảo hiểm có thể ảnh hưởng đến ngân sách và thủ tục, nhưng việc họ trả tiền không tự biến họ thành khách hàng của luật sư hoặc trao quyền kiểm soát mọi quyết định chuyên môn.

Doanh nghiệp nhỏ cần được xem xét bằng dữ liệu riêng. Trong khảo sát Legal Services Board thực hiện năm 2021, 32% báo cáo gặp vấn đề pháp lý trong mười hai tháng trước đó; 25% nhóm có vấn đề sử dụng trợ giúp chuyên môn.[5] Dữ liệu cũ này minh họa khác biệt giữa gặp vấn đề và mua

3. Legal Services Consumer Panel, *How consumers are choosing legal services 2025*, tóm tắt điều hành. https://www.legalservicesconsumerpanel.org.uk/wp-content/uploads/2025/07/25.07.07-How-comsumers-are-choosing-legal-services-report-2025.pdf. Khảo sát người tiêu dùng tại Anh và Wales; bản tổng quan chính thức được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026. Thay đổi câu hỏi về so sánh nhà cung cấp hạn chế khả năng so sánh đơn giản trong thời gian dài.

4. German Insurance Association (GDV), "Jeder fünfte Versicherte nutzte im vergangenen Jahr seine Rechtsschutzversicherung", ngày 27/8/2026. https://www.gdv.de/gdv/medien/medieninformationen/jeder-fuenfte-versicherte-nutzte-im-vergangenen-jahr-seine-rechtsschutzversicherung-208498. Số liệu hiệp hội ngành cho năm 2025; chi phí chi trả bảo hiểm không đồng nhất doanh thu luật sư. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

5. Legal Services Board, "Small business legal needs", mô tả khảo sát thực hiện tháng 7–9/2021 và trải nghiệm trong mười hai tháng trước đó. https://legalservicesboard.org.uk/research/small-business-legal-needs. Dữ liệu quá khứ tại Anh và Wales, không phải tỷ lệ hiện tại toàn cầu. Bản tổng quan nghiên cứu chính thức đã được rà soát ngày 2/11/2026.

dịch vụ hỗ trợ. Không nên trình bày như tỷ lệ phát sinh hiện tại hằng năm hoặc dùng thay cho khảo sát bộ phận pháp chế của tập đoàn lớn.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Cơ quan công lựa chọn luật sư như thế nào

Khung mua sắm của Colombia cho phép giao kết trực tiếp đối với dịch vụ chuyên môn đáp ứng điều kiện. Cơ quan công phải xác minh sự phù hợp hoặc kinh nghiệm liên quan của nhà cung cấp; giao kết trực tiếp là một phương thức pháp lý được quy định, không có nghĩa không chịu kiểm soát mua sắm.[6]

New South Wales dùng danh sách nhà cung cấp theo thỏa thuận khung cho một số công việc pháp lý của chính quyền, với đơn vị được phê duyệt và điều khoản tiêu chuẩn (xem Chương 8).

Các cách tiếp cận đặt yêu cầu khác nhau lên hãng luật. Hãng phải xác định phương thức mua sắm hợp pháp, điều kiện tham gia và người có thẩm quyền giao việc, thay vì cho rằng chỉ quan hệ là đủ để nhận việc.

§ Bốn vai trò trong một lần mua

Trong tổ chức, người cần lời khuyên có thể không phải người chọn hãng, phê duyệt ngân sách hoặc trả hóa đơn. Phân biệt các vai trò giúp hiểu quy trình mua. Người sử dụng nhận dịch vụ; người lựa chọn quyết định nhà cung cấp; người duyệt ngân sách cho phép chi; người thanh toán xử lý hóa đơn. Một người có thể kiêm nhiều vai trò, hoặc mỗi vai trò thuộc một bộ phận.

Nghiên cứu marketing từ lâu đã phân biệt vai trò trong mua sắm của tổ chức. Cuốn sách dùng khung bốn vai trò giản lược, không tái hiện nguyên một mô hình học thuật.[7] Cách chia này phục vụ mục đích thực tế: mỗi người có thể đánh giá một mặt khác nhau của cùng công việc. Giám đốc bán hàng cần sớm có hợp đồng sử dụng được; người đứng đầu pháp chế cần nhận định chuyên môn vững vàng và rủi ro có thể kiểm soát; tài chính cần chi phí dự đoán được; kế toán cần hóa đơn có thể xử lý.

Hãng chỉ đáp ứng người trực tiếp sử dụng vẫn có thể mất việc khi danh sách nhà cung cấp được xét lại, hoặc phải chờ nhiều tháng mới được thanh toán. Ngược lại, đáp ứng yêu cầu mua sắm không bù được lời khuyên mà đơn vị kinh doanh không sử dụng được. Nhóm xử lý vụ việc cần hiểu toàn bộ quy trình, đồng thời giữ sự độc lập nghề nghiệp.

Phân biệt tương tự cũng xuất hiện ngoài khách hàng doanh nghiệp. Một người con đã trưởng thành có thể giúp cha mẹ cao tuổi tìm luật sư, còn bảo hiểm chi trả. Hãng phải xác định khách hàng thực sự, người có thẩm quyền chỉ dẫn và thông tin có thể chia sẻ hợp pháp với người khác (xem Chương 8). Vai trò hành chính trong việc mua dịch vụ không tự mang lại quyền tiếp cận lời khuyên được bảo mật.

6. Colombia Compra Eficiente, *Concepto C-153 de 2025*, ngày 21/3/2025, dẫn Decreto 1082 de 2015, Điều 2.2.1.2.1.4.9. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/conceptos/c-153-de-2025/. Giải thích chính thức về mua sắm công; phương thức giao kết trực tiếp được nêu vẫn yêu cầu sự phù hợp và kinh nghiệm liên quan. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

7. The Open University, *Understanding Your Customers*, OpenLearn, mục 3.4. https://www.open.edu/openlearn/money-business/understanding-your-customers/content-section-3.4. Tài liệu giảng dạy dẫn năm vai trò mua sắm theo Webster and Wind (1972); cuốn sách này tự điều chỉnh thành bốn vai trò. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

§ Người đứng đầu pháp chế, vận hành pháp chế và danh sách hãng luật

Người đứng đầu bộ phận pháp chế (general counsel — GC), đôi khi gọi là chief legal officer, lãnh đạo chức năng pháp lý nội bộ và thường ảnh hưởng đến cách doanh nghiệp thuê dịch vụ pháp lý bên ngoài. Phạm vi trách nhiệm và thẩm quyền của vai trò này khác nhau giữa các tổ chức, nhưng một số bộ dữ liệu quốc gia cho thấy hoạt động pháp chế nội bộ tăng lên. Số luật sư trong khu vực pháp chế doanh nghiệp của Australia tăng từ 7.325 năm 2011 lên 16.451 năm 2024, khoảng 125%, so với 45% ở khu vực hành nghề tư.[8] Tỷ trọng luật sư nội bộ tại New Zealand tăng từ 27,2% năm 2021 lên 30,5% năm 2025.[9]

Số liệu Đức cần cách đọc khác. Tại ngày 1/1/2026, BRAK ghi nhận 8.279 luật sư chỉ có đăng ký hành nghề dành cho luật sư nội bộ, tăng 9,15%, cùng 20.848 người có đăng ký kép. Vì vậy, 8.279 không phải tổng số luật sư nội bộ.[10] Phân loại, thời điểm thống kê và định nghĩa khác nhau giữa các nước; số liệu có thể minh họa diễn biến nhưng không đủ để lập bảng xếp hạng quốc tế đơn giản.

Trong khảo sát ACC/FTI năm 2026 với 1.049 người đứng đầu pháp chế tại 43 quốc gia, 84% báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc.[11] Phân bố địa lý của mẫu rất quan trọng: 64% người tham gia ở Hoa Kỳ. Khảo sát phản ánh những người trả lời, không phải phân bố đại diện cho toàn bộ bộ phận pháp chế trên thế giới.

GC thường phải cân bằng rủi ro pháp lý, phục vụ hoạt động kinh doanh, chi phí và khả năng dự đoán. Richard Susskind gọi sức ép cung cấp nhiều hỗ trợ pháp lý hơn bằng nguồn lực bị giới hạn là thách thức "more for less". Giải pháp ông đề xuất gồm chia công việc thành nhiệm vụ để chọn cách làm hiệu quả hơn, và để nhiều khách hàng cùng chia sẻ chi phí đối với công việc chung phù hợp.[12]

Vì thế, quyết định mua đầu tiên là có thuê nhà cung cấp bên ngoài hay không. Doanh nghiệp có thể giữ công việc lặp lại trong nội bộ, dùng nhà cung cấp thay thế cho một quy trình xác định, và dành hãng luật cho nhận định chuyên sâu, tranh chấp hoặc giai đoạn cao điểm. Đó là lựa chọn về năng lực chuyên môn, nguồn lực thực hiện, rủi ro và tổng chi phí. Việc thường lệ không nhất thiết luôn làm nội bộ; việc phức tạp cũng không nhất thiết luôn thuê ngoài.

Vận hành pháp chế (legal operations) hỗ trợ các quyết định đó thông qua quản lý ngân sách, nhà cung cấp, thông tin, công nghệ và quy trình. CLOC mô tả đây là chức năng vận hành kinh doanh hỗ trợ nhóm pháp lý.[13] Trên thực tế, chức năng này có thể quản lý hóa đơn điện tử, dữ liệu vụ việc, yêu cầu đề xuất dịch vụ và đánh giá hiệu quả. Vai trò có thể giao thoa với công tác công tác quản lý

8. Urbis for the Law Society of New South Wales, *2024 National Profile of Solicitors*, ngày 13/6/2025, Bảng 11. https://www.lawsociety.com.au/sites/default/files/2025-06/2024%20National%20Profile%20of%20Solicitors%20-%20Final.pdf. Luật sư solicitor đang hành nghề tại Australia; các quan sát lịch sử của Victoria đếm vai trò thay vì từng người. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

9. New Zealand Law Society, *Snapshot of the Profession 2025*, trang 9. https://www.lawsociety.org.nz/assets/About-Us-Documents/Annual-Reports/Snapshot-of-Legal-Profession/Snapshot_of_the_Profession_2025-FA01.pdf. Tỷ trọng luật sư nội bộ trong số người có chứng chỉ hành nghề; 30,5% áp dụng cho cả 2024 và 2025. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

10. BRAK, "Mitglieder- und Fachanwaltsstatistik zum 01.01.2026", thông cáo 7/2026, ngày 15/4/2026. https://www.brak.de/fileadmin/04_fuer_journalisten/presseerklaerungen/2026/brak-pe-nr-7-Mitglieder-und-Fachanwaltsstatistik-zum-01.01.2026.pdf. Không được gộp nhầm ba nhóm chỉ có đăng ký thông thường, đăng ký kép và chỉ có đăng ký nội bộ. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

11. Association of Corporate Counsel and FTI Consulting, *2026 ACC Chief Legal Officers Survey: Key Findings*, https://www.acc.com/sites/default/files/2026-01/2026-ACC-Chief-Legal-Officers-Survey-Key-Findings.pdf; thông tin mẫu tại https://www.ftitechnology.com/spotlight/2026-acc-clo-survey. 1.049 người trả lời ở 43 quốc gia; 64% người tham gia tại Hoa Kỳ. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

12. Richard Susskind, "A Response to the More for Less Dilemma", *The Practice*, Harvard Law School Center on the Legal Profession, tháng 11–12/2014. https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/the-global-age-of-more-for-less/a-response-to-the-more-for-less-dilemma/. Phân tích của tác giả, phát triển từ nghiên cứu về GC chủ yếu tại Vương quốc Anh. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

13. CLOC, "What is Legal Ops?". https://cloc.org/what-is-legal-ops/. Mô tả của tổ chức nghề nghiệp về vai trò và khung vận hành, không phải yêu cầu pháp luật. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

của hãng, nhưng mục tiêu khác nhau: bộ phận nội bộ phục vụ tổ chức của mình, còn hãng bên ngoài phải duy trì hoạt động kinh doanh của chính hãng.

Panel là danh sách nhà cung cấp được phê duyệt, thường được chọn qua quy trình đánh giá cạnh tranh. Convergence là tập trung giao việc cho ít nhà cung cấp hơn, dù có tên trong panel có thể không bảo đảm khối lượng tối thiểu. Trong khảo sát năm 2025 của Harbor với 135 bộ phận pháp chế doanh nghiệp, 61% đã hoàn tất hoặc đang thực hiện việc thu gọn nhà cung cấp hay lập panel ưu tiên, 76% dùng cơ chế phí thay thế và 65% chủ động giữ công việc trong nội bộ.[14] Số liệu mô tả mẫu các bộ phận tương đối lớn, không phải mọi bên mua dịch vụ pháp lý.

Theo dòng tiền

Yêu cầu giảm đơn giá ở dòng cuối

Khoản mục	Số tiền hoặc kết quả
Doanh thu C&O	18,0 triệu
Từ 10 khách hàng lớn nhất (45%)	8,1 triệu
Từ khách hàng lớn nhất (khoảng 12%)	2,2 triệu
Giảm đơn giá 10% với cùng công việc	−220.000
Lợi nhuận sau giảm giá, chi phí không đổi	6,78 triệu
PPEP: lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner, tức partner có phần sở hữu (lợi nhuận ÷ 10 equity partner)	700.000 → 678.000 (−22.000)
Mức tăng công việc từ khách hàng đó cần để đạt lại 2,2 triệu ở đơn giá mới (2,2 triệu ÷ 1,98 triệu)	+11,1%
Nếu khách hàng rời đi và C&O giữ toàn bộ nhân sự trong một năm	Lợi nhuận 4,8 triệu; PPEP 480.000

Cơ sở: giả định trong một năm, trên cơ sở tiền, ở trạng thái ổn định; tỷ lệ lập hóa đơn và thu phí không đổi; lợi nhuận trước thuế và trước tiền trả cho công việc của equity partner. Khôi phục doanh thu cần thêm khoảng 11,1% công việc. Muốn đồng thời khôi phục lợi nhuận theo cách này phải có đủ năng lực chưa sử dụng và không phát sinh thêm chi phí thực hiện.

Với cùng công việc, tỷ lệ lập hóa đơn và chi phí, mức giảm đề xuất lấy đi trực tiếp 220.000 lợi nhuận của C&O. Khôi phục doanh thu cũ cần tăng khoảng 11,1% khối lượng ở đơn giá thấp hơn. Chỉ khi có thể tiếp nhận việc thêm mà không tăng chi phí thì lợi nhuận cũng được khôi phục; nếu không, hãng cần nhiều khối lượng hơn hoặc cải thiện yếu tố khác.

Dòng cuối cho thấy vì sao đàm phán quan trọng dù C&O từ chối đề nghị ban đầu. Mất hẳn khách hàng trong khi giữ nguyên chi phí cả năm làm lợi nhuận mô hình giảm còn 4,8 triệu. Quyết định cần xem mức phí, khối lượng cam kết, yêu cầu thực hiện và rủi ro tập trung có phù hợp với nhau hay không, thay vì coi giảm giá tự nó là tốt hoặc xấu.

14. Harbor, "Harbor 2025 Law Department Survey Reveals Surge in AI Integration, Falling Outside Counsel Spend", thông cáo của đơn vị công bố ngày 8/12/2025, phân phối qua PRWeb. https://www.prweb.com/releases/harbor-2025-law-department-survey-reveals-surge-in-ai-integration-falling-outside-counsel-spend-302635093.html. 135 bộ phận pháp chế doanh nghiệp; bản tổng quan của đơn vị công bố, không phải tổng điều tra. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

§ Khách hàng lựa chọn thế nào, và bảng xếp hạng đo điều gì?

Khách hàng thường không thể kiểm tra chất lượng công việc pháp lý dễ như kiểm tra sản phẩm hữu hình đã hoàn thành. Họ sử dụng tín hiệu: trải nghiệm trước, lời giới thiệu, danh tiếng chuyên môn, ví dụ phù hợp và sự rõ ràng của phương án đề xuất. Giá, khả năng tiếp cận, bảo mật dữ liệu và tiêu chuẩn phục vụ cũng có thể ảnh hưởng. Tầm quan trọng của từng yếu tố thay đổi theo vụ việc và bên mua.

Với tranh chấp khó, nhận định phù hợp và năng lực tranh tụng có thể giữ vai trò chính. Với quy trình dự đoán được, bên mua có thể coi trọng thực hiện nhất quán và mức phí rõ. Với quan hệ có khối lượng lớn, báo cáo và kết nối hệ thống khách hàng có thể là yếu tố đáng kể. Đề xuất cần trả lời đúng bài toán mua, không mặc nhiên cho rằng danh sách thành tích đã đáp ứng yêu cầu.

Các tổ chức nghiên cứu và xếp hạng nghề luật (legal directories) là một nguồn thông tin. Chambers and Partners mô tả nghiên cứu tại 200 vùng tài phán, dựa vào hồ sơ hãng nộp, người tham chiếu được đề cử, hiểu biết của đồng nghiệp và nguồn thị trường độc lập khác.[15] Legal 500 cũng nêu hồ sơ, phân tích thị trường, thành tích, phỏng vấn, phản hồi khách hàng và đồng nghiệp là đầu vào, với trọng số thay đổi theo sản phẩm và thị trường.[16]

Những phương pháp này thu thập thông tin rộng hơn việc chỉ khảo sát khách hàng do hãng lựa chọn, nhưng vẫn có giới hạn. Xếp hạng đánh giá một nhóm hành nghề trong thị trường xác định dựa trên bằng chứng mà đơn vị xếp hạng có được. Nó không kiểm toán từng vụ việc, không xác lập rằng mọi luật sư của hãng đều đạt cùng một chuẩn chất lượng, và không chỉ ra dịch vụ nào đem lại giá trị tốt nhất cho nhu cầu của một khách hàng cụ thể.

Vì vậy, xếp hạng có thể hỗ trợ nhưng không thay thế việc lựa chọn. Bên mua vẫn phải xét nhóm được đề xuất, kinh nghiệm liên quan, năng lực tiếp nhận, xung đột, phí và cơ chế phục vụ. Với hãng, chuẩn bị hồ sơ xếp hạng là khoản đầu tư thời gian, có giá trị hay không phụ thuộc vào việc khách hàng liên quan có dùng tín hiệu đó hay không (xem Chương 17).

§ Gắn bó của khách hàng, bất ngờ về phí và thói quen của luật sư trẻ

Sự gắn bó thường bắt đầu từ một cá nhân đáng tin, nhưng quan hệ bền với hãng cần nhiều hơn một đầu mối. Kế hoạch phục vụ khách hàng trọng yếu xác định ưu tiên và những người liên quan; nhóm phục vụ có nhiều thành viên hơn giảm phụ thuộc vào một partner; phản hồi thường xuyên giúp phát hiện vấn đề trước kỳ lựa chọn tiếp theo. Những cơ chế này giúp duy trì quan hệ liên tục nhưng không làm thay đổi quyền của khách hàng trong việc lựa chọn người xử lý công việc.

Trao đổi về chi phí là phần quan trọng của dịch vụ. Cơ quan quản lý Ireland nhận 829 khiếu nại trong sáu tháng kết thúc ngày 7/3/2025. Khiếu nại chỉ về phí quá cao chiếm 2%, nhưng 22% khác là khiếu nại hỗn hợp có thể gồm phí cùng vấn đề dịch vụ hoặc hành vi.[17] Sẽ gây hiểu lầm nếu từ 2% suy

15. Chambers and Partners, "Methodology". https://chambers.com/about-us/methodology. Mô tả của chính đơn vị xếp hạng, gồm người tham chiếu được đề cử, hiểu biết của đồng nghiệp và nguồn thị trường độc lập; không phải xác nhận độc lập về quy trình xếp hạng. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

16. The Legal 500, "Research Methodology". https://www.legal500.com/the-legal-500-submission-information/methodology/. Mô tả của đơn vị xếp hạng về bằng chứng và tiêu chí đánh giá. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

17. Legal Services Regulatory Authority, "LSRA report shows 829 complaints received and 839 complaints closed in six month period", ngày 24/4/2025. https://www.lsra.ie/lsra-report-shows-829-complaints-received-and-839-complaints-closed-in-six-month-period/. Ireland, kỳ báo cáo 7/9/2024–7/3/2025; 2% chỉ về phí quá cao và 22% hỗn hợp không xác lập mức quan trọng tương đối của bất ngờ về phí. Bản tổng quan của cơ quan quản lý đã được rà soát ngày 2/11/2026.

ra giá hiếm khi quan trọng, hoặc hóa đơn bất ngờ gây bất mãn nhiều hơn hóa đơn cao. Cách phân loại không đo những nhận định đó.

Bài học thực tiễn là giải thích cơ sở tính phí, cập nhật khi giả định thay đổi và xử lý lo ngại kịp thời. Ước tính, mức trần và phí cố định là những cam kết khác nhau (xem Chương 13). Khách hàng chờ tin không nhìn thấy công việc nội bộ; vì vậy giao tiếp rõ là một phần thực hiện dịch vụ, không chỉ là phép lịch sự đi kèm.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Bảo vệ người tiêu dùng và phí pháp lý

Trong *D.V. v M.A.* (C-395/21), Tòa án Công lý EU xác định việc chỉ nêu đơn giá theo giờ không đáp ứng yêu cầu minh bạch khi người tiêu dùng thiếu thông tin trước giao kết để đánh giá hệ quả kinh tế. Ước tính số giờ, hoặc cam kết lập hóa đơn hay báo cáo định kỳ hợp lý, có thể giúp cung cấp thông tin đó. Thiếu minh bạch không tự động xác lập tính không công bằng theo chỉ thị, dù luật quốc gia có thể bảo vệ mạnh hơn.[18]

Luật người tiêu dùng Argentina loại trừ một số dịch vụ chuyên môn đòi hỏi bằng đại học và đăng ký nghề nghiệp chính thức, nhưng vẫn đưa quảng cáo các dịch vụ đó vào phạm vi điều chỉnh.[19] Luật liên bang UAE về luật sư và tư vấn pháp lý yêu cầu thỏa thuận phí bằng văn bản trước khi bắt đầu công việc, trong chế độ mà luật đó áp dụng.[20]

Những cơ chế pháp lý khác nhau có thể xử lý mối quan tâm tương tự. Điều khoản của hãng cần tuân thủ chế độ thực sự điều chỉnh công việc được giao.

Với luật sư trẻ, phát triển khách hàng bắt đầu từ công việc đáng tin cậy. Hãy hiểu khách hàng cần quyết định gì, viết bằng cách họ có thể sử dụng và giải thích khi cần thêm thông tin. Tìm hiểu hoạt động kinh doanh nhưng không mặc nhiên coi người gửi email có quyền đổi phạm vi hoặc phí.

Dịch vụ tốt cũng cần giới hạn. Không hứa kết quả, thời hạn, mức phí hay công việc bổ sung vượt thẩm quyền. Xác định yêu cầu, giải thích cần phê duyệt và xin phê duyệt kịp thời. Cách làm bảo vệ cả khách hàng lẫn hãng, vì một lời bảo đảm không chính thức có thể tạo kỳ vọng mà nhóm không đáp ứng được.

18. Court of Justice of the European Union, *D.V. v M.A.*, C-395/21, ngày 12/1/2023, ECLI:EU:C:2023:14, nhất là đoạn 40–45 và 47–52. Tóm tắt vụ án chính thức: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/SUM/?uri=celex%3A62021CJ0395. Bản tổng quan chính thức được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy xuất trực tiếp bản án bị chặn. Tòa án quốc gia đánh giá hợp đồng cụ thể theo luật áp dụng.
19. Argentina, Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, Điều 2, văn bản hợp nhất chính thức. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/638/actualizacion. Điều khoản chính thức liên quan được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy xuất trực tiếp hết thời gian chờ. Ngoại lệ đòi hỏi bằng cấp và đăng ký được quy định, không mở rộng sang quảng cáo; quy định cấp tỉnh và án lệ nằm ngoài ví dụ.
20. United Arab Emirates, Federal Decree-Law No. 34 of 2022 Regulating the Legal Profession and Legal Consultation Profession, Điều 46(2). https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/1566/download. Văn bản chính thức liên quan được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy xuất trực tiếp bị chặn. Ví dụ chỉ nói đến quy định liên bang về thỏa thuận cung cấp dịch vụ bằng văn bản, không bao quát mọi tiểu vương quốc hoặc khu tự do tài chính.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Với sinh viên. Tìm hiểu hãng phục vụ phân khúc nào và các khách hàng đó mua thế nào. Nhóm phục vụ doanh nghiệp phụ thuộc panel và nhóm phục vụ cá nhân ở địa phương có thể cần kỹ năng thực hiện khác nhau, dù đều nhấn mạnh quan hệ.

Với luật sư trẻ. Xác định ai dùng lời khuyên, chọn hãng, duyệt ngân sách và xử lý thanh toán. Giữ rõ khách hàng thực sự và giới hạn thẩm quyền của từng người trong suốt vụ việc.

§

Những điểm cần nhớ

- Nhu cầu pháp lý, nhu cầu có khả năng chi trả và chi tiêu khác nhau; chi tiêu tăng không chứng minh tiếp cận rộng hơn.
- Cá nhân, doanh nghiệp nhỏ, tập đoàn và cơ quan công mua khác nhau; bằng chứng về nhóm này ít khi dùng nguyên cho nhóm khác.
- Khách hàng tổ chức có thể chia quyết định mua giữa pháp chế, kinh doanh, tài chính và mua sắm.
- Sự tăng trưởng pháp chế nội bộ trong một số bộ dữ liệu quốc gia giúp lý giải tầm quan trọng của quyết định mua dịch vụ tại doanh nghiệp.
- Tại C&O, giảm đơn giá 10% làm mất 220.000; thêm khối lượng chỉ khôi phục lợi nhuận khi điều kiện kinh tế của việc thực hiện cho phép.
- Nhiều nhu cầu pháp lý vẫn chưa được đáp ứng; chi tiêu thị trường và xếp hạng hãng luật không đo khả năng tiếp cận công lý.

Giải thích thuật ngữ

Nhu cầu pháp lý: vấn đề mà pháp luật có thể giúp giải quyết, dù có ai trả tiền hay không.

Nhu cầu có khả năng chi trả: phần nhu cầu mà có người đủ khả năng và sẵn sàng trả nhà cung cấp để xử lý.

Người sử dụng, người lựa chọn, người duyệt ngân sách, người thanh toán: bốn vai trò trong một lần mua, thường do những người khác nhau đảm nhiệm.

General counsel (GC): người đứng đầu bộ phận pháp chế doanh nghiệp; ở một số nơi mang chức danh chief legal officer.

More for less: cách Susskind gọi sức ép giảm chi phí pháp lý trong khi phải xử lý nhiều việc hơn.

Vận hành pháp chế: quản lý ngân sách, dữ liệu, nhà cung cấp, công nghệ và quy trình của bộ phận pháp chế như một chức năng vận hành kinh doanh.

Panel: danh sách hãng được khách hàng phê duyệt; đợt xét lại panel là quá trình lựa chọn lại.

Convergence: tập trung công việc pháp lý của khách hàng vào ít hãng hơn.

Bảo hiểm chi phí pháp lý: bảo hiểm chi trả những chi phí pháp lý được quy định đối với vụ việc thuộc phạm vi bảo hiểm.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Phân khúc nào trong Bảng 16.1 mang về phần lớn công việc cho một hãng mà bạn biết, và điều đó định hình mức phí ra sao?
2. Với một vụ việc của hãng, ai là người sử dụng, người lựa chọn, người duyệt ngân sách và người thanh toán?
3. Nếu ngày mai khách hàng lớn nhất yêu cầu giảm đơn giá 10%, hãng mất bao nhiêu và có thể thay khách hàng đó bằng nguồn việc nào?

Đọc thêm

World Justice Project, *Global Insights on Access to Justice* (2019). Khảo sát quốc tế rộng về cách người dân gặp vấn đề pháp lý và tìm hỗ trợ.

Richard Susskind, "A Response to the More for Less Dilemma", *The Practice* (2014). Trình bày ngắn về sức ép lên người đứng đầu pháp chế và hai hướng ứng phó.

Ben W. Heineman Jr., *The Inside Counsel Revolution* (2016). Góc nhìn của một cựu GC về vai trò và quyền lực của pháp chế nội bộ.

Chương 17

Cạnh tranh: Chiến lược, chuyên môn hóa, thương hiệu và sức ép lên nhóm hãng tầm trung

Chương này giúp đọc chiến lược của hãng qua các con số, hiểu cách danh tiếng trở thành công việc và xác định vị trí của hãng trong một thị trường đông người cạnh tranh.

Một hãng có lợi nhuận vẫn có thể đứng trước lựa chọn chiến lược khó khăn. Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư dùng trong cuốn sách, tạo 7,0 triệu lợi nhuận cho mười equity partner — các partner có phần sở hữu trong hãng. Partner là chức danh thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng; không phải mọi partner đều có quyền sở hữu. Các hãng lớn hơn đang cạnh tranh khách hàng trọng yếu của C&O, trong khi nhà cung cấp chi phí thấp hơn đề nghị xử lý một phần việc thường lệ. Các partner cần xác định thế mạnh nào có thể duy trì và bộ phận nào phải thay đổi.

Ba hướng phản ứng minh họa lựa chọn này: gia nhập hãng lớn hơn, tập trung vào các lĩnh vực chuyên sâu, hoặc lập trung tâm thực hiện dịch vụ với chi phí thấp hơn. Đây là kịch bản dài hạn, tách khỏi văn phòng thứ ba đã được thông qua ở Chương 15. Mỗi phương án làm thay đổi cơ cấu người, việc, phí và thu nhập chủ sở hữu; không thể đánh giá chỉ bằng tên gọi.

Chiến lược hữu ích hơn khi được chuyển thành những hệ quả thực tế. Chương xem xét ba phương án, kiểm tra nhận định rằng các hãng tầm trung bị ép từ nhiều phía, và tìm hiểu cách danh tiếng trở thành công việc được giao. Chương cũng giải thích vì sao cách tiếp cận hấp dẫn về thương mại vẫn phải phù hợp quy tắc nghề nghiệp của thị trường đang hoạt động.

§ Chiến lược khi chủ sở hữu cũng trực tiếp làm việc

Chiến lược của hãng là tập hợp lựa chọn liên kết về khách hàng, công việc, địa điểm, phí và con người, gồm cả việc hãng từ chối. Định vị mô tả cách khách hàng nhìn nhận tổ hợp đó so với các phương án khác. Chỉ tuyên bố muốn cung cấp dịch vụ xuất sắc là chưa đủ: hãng phải xác định đáp ứng nhu cầu của ai, thực hiện thế nào và vì sao khách hàng chọn mình.

Mô hình partnership làm các lựa chọn khó hơn vì chủ sở hữu cũng tạo phần lớn công việc. Cuộc họp hai ngày của mười partner C&O sử dụng 160 giờ, trị giá 80.000 theo đơn giá chuẩn. Đó là thước đo thời gian đã dành, không nhất thiết là doanh thu bị mất: một phần giờ có thể vốn không bán được, còn quyết định chiến lược tốt có thể tạo giá trị sau này.

Chính sách phân phối và quy tắc biểu quyết cũng định hình đầu tư. C&O chi 6,6 triệu qua tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings), rồi thường thanh toán 0,4 triệu còn lại sau khi hoàn tất sổ sách, nên không để lại quỹ dự trữ dài hạn từ lợi nhuận năm đó. Muốn tài trợ dự án dài hạn phải có quyết định riêng về giữ lại lợi nhuận hoặc huy động vốn. Sáp nhập cần cả tám trong mười

partner và 1.125 trên tổng 1.500 điểm, nên lợi ích kinh doanh phải được chuyển thành điều khoản mà chủ sở hữu có thể ủng hộ (xem Chương 10).

Tuyển dụng, bổ nhiệm và nhận khách hàng cho thấy chiến lược thực tế. Thêm một equity partner có 100 điểm làm giá trị điểm C&O giảm từ khoảng 4.667 xuống 4.375 nếu lợi nhuận vẫn là 7,0 triệu. Muốn giữ giá trị cũ cần thêm khoảng 467.000 lợi nhuận. Vì vậy, hãng phải đánh giá đóng góp của người mới sau chi phí, rủi ro và nhu cầu tích hợp, thay vì xem việc tuyển một tên tuổi nổi bật tự nó là chiến lược.

Tăng trưởng không nhất thiết đến từ sáp nhập. Trong Bellwether 2025 của LexisNexis, khảo sát các hãng có quy mô nhỏ hơn tại Anh và Wales, 72% dự định tăng trưởng từ hoạt động hiện hữu và 5% cân nhắc sáp nhập hoặc mua lại.[1] Đây là bằng chứng về ý định trong mẫu, không chứng minh tăng trưởng nội tại luôn an toàn hoặc sinh lời hơn.

§ Chuyên môn mới, kinh nghiệm và hiệu quả: Ba kiểu hoạt động

Phân tích dịch vụ chuyên môn của David Maister phân biệt nhu cầu khách hàng về expertise, experience và efficiency: chuyên môn để giải quyết vấn đề mới, kinh nghiệm từ việc tương tự và hiệu quả thực hiện.[2] Sự phân biệt này vẫn hữu ích vì loại việc khác nhau cần nhân sự, định phí và quản lý khác nhau. Đây là cách xem xét hoạt động, không phải quy tắc cố định mỗi hãng vào một nhóm mãi mãi.

Nhóm expertise xử lý vấn đề chưa quen hoặc đặc biệt khó, nơi khách hàng cần lời giải chuyên sâu. Nhóm experience dựa vào nhận định tích luỹ qua vụ việc tương tự. Nhóm efficiency xử lý nhiệm vụ quen thuộc hơn, coi trọng tính nhất quán, tốc độ và chi phí. Một công việc có thể gồm cả ba: vấn đề quản lý mới, nhận định của người đàm phán từng trải và quy trình tạo tài liệu có thể lặp lại.

Bảng 17.1 *Ba kiểu hoạt động*

	Chuyên môn giải quyết vấn đề mới	Kinh nghiệm	Hiệu quả thực hiện
Đòn bẩy nhân sự (leverage)	Thấp	Vừa	Cao
Định phí	Mức cao cho chuyên môn khan hiếm; theo giờ hoặc cấu trúc dựa trên giá trị thỏa thuận	Đơn giá hoặc phí xác định phản ánh nhận định và phạm vi	Thường là phí cố định, thuê bao hoặc theo khối lượng
Người hãng tuyển	Chuyên gia hiếm	Luật sư giàu kinh nghiệm, associate cấp đầu được đào tạo	Người quản lý quy trình, nhân sự cấp đầu, chuyên gia công nghệ
Ví dụ trong sách	Partner C&O xử lý tranh chấp có vấn đề mới	Tranh chấp tại Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động	Gói hợp đồng tại Tessellate, một law company

1. LexisNexis, *Bellwether 2025: Marginal gains*, báo cáo công khai. https://www.lexisnexis.co.uk/insights/bellwether-2025/index.html. Khảo sát của nhà cung cấp với 308 luật sư ở hãng nhỏ hơn tại Anh và Wales; ý định không xác lập kết quả sau đó. Đã rà soát ngày 2/11/2026.
2. David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (Free Press, 1993), Chương 1–2. Bản xem trước công khai: https://www.everand.com/book/224278775/Managing-The-Professional-Service-Firm/277147861; tóm lược Chương 2 của tác giả: https://davidmaister.com/books.bookchapters/2/3/. Bản xem trước là căn cứ cho cách nhìn expertise, experience và efficiency trên một phổ liên tục, cùng hệ quả về bố trí nhân sự. Chương này vận dụng khung cho các hãng giả định, không coi cách phân loại của sách là quy luật thực nghiệm. Phần xem trước liên quan và tóm lược đã được rà soát ngày 2/11/2026.

Cơ sở: xu hướng rút từ cách phân loại Maister, không phải quy tắc; phần lớn hãng làm cả ba ở mức độ khác nhau. Associate là luật sư trong cơ cấu chuyên môn dưới các cấp lãnh đạo như partner hoặc counsel.

Một số việc trở nên dễ lặp lại hơn khi tri thức tích luỹ và quy trình cải thiện. Điều này có thể tăng cạnh tranh về giá, nhưng không có nghĩa mọi vấn đề khó cuối cùng đều thành danh mục kiểm tra. Tình tiết mới, thay đổi pháp luật và hậu quả của sai sót có thể giữ nguyên nhu cầu nhận định chuyên môn. Hãng cần xác định phần nào của công việc có thể tiêu chuẩn hóa, phần nào cần sự can thiệp của người có kinh nghiệm.

Định vị hình thành từ cách năng lực đáp ứng nhu cầu bên mua. Hãng chuyên sâu có thể thu phí cao cho kiến thức khan hiếm; nhà cung cấp khối lượng lớn cạnh tranh bằng thực hiện dự đoán được và giá biết trước; hãng đa lĩnh vực cung cấp sự phối hợp giữa các chuyên môn. Mỗi mô hình cần cơ cấu chi phí và hệ thống chất lượng phù hợp với lời hứa của mình.

Cùng chuyên môn cũng có thể được bán theo cách khác. Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động có sáu luật sư, cung cấp dịch vụ rà soát chính sách nhân sự cho doanh nghiệp nhỏ với phí 2.500. Doanh nghiệp lớn có thể mua chuyên môn tương tự qua panel — danh sách nhà cung cấp được phê duyệt — với đơn giá thương lượng, nghĩa vụ báo cáo và khối lượng rộng hơn. Lĩnh vực pháp lý tương tự nhưng dịch vụ và quy trình mua khác nhau (xem Chương 16).

§ Ba phương án trên bàn của C&O

Có thể so sánh phương án của C&O qua mối quan hệ giữa biên lợi nhuận, doanh thu mỗi luật sư và số luật sư mỗi equity partner. Bảng giữ một số biến không đổi để làm rõ quan hệ; đây không phải dự báo kết quả của một giao dịch sáp nhập hoặc tái cơ cấu thực tế.

Ví dụ phân tích

C&O — Tính toán ba phương án

Bảng 17.2 *Từng phương án làm các con số thay đổi thế nào*

Phương án	Phép tính	Tác động
A1. Gia nhập hãng lớn; cả mười partner vào nhóm sở hữu hãng lớn	(1,0 tỷ + 7,0 triệu) ÷ 510	PPEP của hãng lớn: 2,0 triệu → khoảng 1,975 triệu
A2. Gia nhập hãng lớn; ba người vào nhóm sở hữu, bảy người thành partner hưởng lương (salaried partner)	(1,0 tỷ + 7,0 triệu − 7 × 253.000) ÷ 503	PPEP khoảng 1,998 triệu; đòn bẩy nhân sự ở văn phòng C&O: 3,8 → 15
B1. Thu hẹp sang chuyên sâu, giữ đòn bẩy nhân sự C&O	Biên lợi nhuận 0,458 × doanh thu 1,8 triệu mỗi equity partner	PPEP: 700.000 → khoảng 825.000
B2. Thu hẹp sang chuyên sâu với cơ cấu như LW	0,458 × 400.000 × 3 luật sư mỗi partner	PPEP: 700.000 → 550.000
C. Chuyển 1.000 giờ thường lệ sang trung tâm chi phí thấp	(97.200 − 56.000) − (129.600 − 112.000)	Lợi nhuận: +23.600

Cơ sở: giả định trong một năm, trên cơ sở tiền, ở trạng thái ổn định; số liệu năm cơ sở trước văn phòng thứ ba; lợi nhuận trước tiền lương cho công việc của equity partner. A coi mô hình Hãng luật Toàn cầu (500 equity partner, lợi nhuận 1,0 tỷ) là một quỹ chung và giữ lợi nhuận C&O ở 7,0

triệu. C giả định trung tâm tính phí công việc thường lệ của associate cấp đầu ở mức 120/giờ thay vì 180. Chi phí trung tâm là 56/giờ, so với chi phí đầy đủ 112/giờ của Dev, associate năm thứ hai tại C&O; tỷ lệ giá trị đưa vào hóa đơn tăng từ 80% lên 90%, tỷ lệ thu phí giữ ở 90%. PPEP là lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner.

Ở A1, cả mười equity partner của C&O tham gia quỹ lợi nhuận hãng lớn. Nếu không có thêm lợi ích hoặc chi phí, lợi nhuận bình quân mỗi equity partner giảm khoảng 25.000. Hãng lớn cần lý do chấp nhận sự giảm này, như bổ sung phạm vi chiến lược hoặc triển vọng lợi nhuận đáng tin. A2 hạn chế mức giảm bằng cách chuyển bảy partner C&O sang vai trò hưởng lương, nhưng tạo vấn đề lớn về quản trị và nghề nghiệp cho người liên quan. Phân bổ thực tế còn phụ thuộc hệ thống trả công của hãng hợp nhất, không nhất thiết chia đều.

Chuyên môn hóa có tác động khác. Áp dụng biên lợi nhuận LW nhưng giữ doanh thu mỗi equity partner của C&O làm PPEP mô hình tăng lên khoảng 825.000. Chuyển sang cơ cấu nhân sự LW chỉ tạo 550.000, vì ít luật sư hơn trên mỗi chủ sở hữu. Muốn đạt 700.000 với cơ cấu và biên lợi nhuận đó, doanh thu mỗi luật sư phải khoảng 509.000, cao hơn khoảng 36% so với mức 375.000 của C&O. Vì vậy, biên lợi nhuận cao hơn không tự tạo thu nhập chủ sở hữu cao hơn.

Phương án trung tâm thực hiện làm lợi nhuận theo phân bổ chi phí tăng 23.600 cho mỗi 1.000 giờ chuyển giao. Nhân cơ học lên 10.000 giờ cho khoảng 236.000, tức khoảng 24.000 mỗi equity partner. Điều kiện then chốt là có thực sự tránh được chi phí cũ hay không. Nếu lương và cơ sở vật chất cũ vẫn giữ trong khi hãng bổ sung trung tâm, so sánh chi phí đầy đủ sẽ phóng đại tiết kiệm tiền mặt. Cần tính cả chi phí chuyển đổi, giám sát và bảo đảm chất lượng.

Mười nghìn giờ tương đương thời gian ghi nhận cả năm của khoảng sáu associate cấp đầu, và khoảng hai phần ba tổng giờ hiện tại của nhóm cấp đầu. Chuyển việc làm thay đổi cả đào tạo lẫn chi phí. Hãng phải giữ cơ hội để người mới học nhiệm vụ nền tảng và nhận ra khi nào quy trình chuẩn không phù hợp (xem Chương 18).

Lựa chọn vì vậy rộng hơn việc tìm dòng có kết quả cao nhất. Partner cần kế hoạch thực hiện, tài trợ, chất lượng và đào tạo, cùng đánh giá đáng tin về khách hàng sẽ tiếp tục gắn bó. Mô hình tài chính giúp xác định câu hỏi, không tự trả lời được chúng.

§ Kiểm tra sức ép lên nhóm tầm trung tại ba thị trường

"Middle squeeze" mô tả sức ép có thể xuất hiện với hãng đa lĩnh vực tầm trung: thương hiệu lớn cạnh tranh việc giá trị cao, còn hãng chuyên sâu, nhà cung cấp theo quy trình và pháp chế nội bộ tạo lựa chọn thay thế ở phần còn lại. Đây là giả thuyết chiến lược, không phải dự đoán mọi hãng tầm trung sẽ suy giảm. Bằng chứng thị trường hiện có cho thấy kết quả khác nhau cả trong và giữa các nhóm quy mô.

Bảng 17.3 *Một số bằng chứng về kết quả theo thị trường*

Thị trường và kỳ	Hoạt động hoặc đơn giá	Kết quả công bố	Phạm vi và giới hạn
Hoa Kỳ, dữ liệu 2025 chủ yếu tới tháng 11	Đơn giá áp dụng cho công việc đã làm tăng khoảng 7,3%; nhu cầu tính bằng giờ có thể tính phí cũng tăng	Lợi nhuận hãng tăng bình quân 13,0%; nhóm tầm trung có thêm việc	Mẫu Thomson Reuters/ Georgetown gồm 184 hãng, không bao quát mọi cơ sở hành nghề Hoa Kỳ[3]
Australia, tháng 7–12/2025	Nhu cầu +4,8%; đơn giá áp dụng cho công việc đã làm +4,7%	Tăng nhu cầu: tám hãng lớn nhất 2,7%, nhóm lớn kế tiếp 6,9%, nhóm tầm trung 2,4%	Nhóm báo cáo của Thomson Reuters; thông tin về mẫu và định nghĩa phân nhóm có giới hạn[4]
Vương quốc Anh, khảo sát PwC 2026	95% đơn vị trả lời trong nhóm 100 hãng hàng đầu báo cáo phí tại Vương quốc Anh tăng	Biên lợi nhuận ròng tại Vương quốc Anh: mười hãng đầu 41,3%, hạng 26–50 là 24,0%, hạng 51–100 là 25,4%	Nhóm khảo sát và thước đo kế toán khác các dòng trên[5]

Báo cáo Hoa Kỳ cho thấy nhu cầu ở nhóm tầm trung tăng mạnh, đồng thời các hãng lớn nhất có lợi thế lợi nhuận trong dài hạn. Nhóm Am Law 100 ghi nhận lợi nhuận mỗi luật sư tăng 53,7% từ năm 2019 đến kỳ báo cáo 2025.[3] Các hãng lớn của Australia ngoài tám hãng lớn nhất có tăng trưởng lợi nhuận mỗi luật sư từ năm tài chính 2022 mạnh hơn nhiều so với nhóm tầm trung.[4] Thước đo và kỳ so sánh khác nhau, nên không thể ghép thành xếp hạng toàn cầu.

Thông cáo tháng 10/2026 của PwC cũng mô tả kết quả không đồng đều. Các hãng hạng 26–50 có biên lợi nhuận ròng tại Vương quốc Anh thấp hơn nhóm 51–100; mười hãng đầu chiếm 51% thu nhập phí của nhóm 100 hãng.[5] Vì thế, nhóm ở giữa không phải một loại hình kinh tế đồng nhất. Hãng có thể tăng doanh thu mà giảm biên lợi nhuận; hãng nhỏ có thể vượt hãng lớn theo một chỉ số cụ thể.

Cũng cần tách giá khỏi khối lượng. Đơn giá tăng có thể tăng doanh thu mà không thêm việc; khối lượng tăng cần năng lực thực hiện. Hãng có thể hưởng lợi khi khách hàng chuyển việc sang bên rẻ hơn, nhưng chỉ khi mức phí và chi phí của chính hãng còn tạo lợi nhuận chấp nhận được. Cùng mức tăng việc có thể hấp dẫn với hãng còn dư năng lực nhưng gây khó cho hãng đã quá tải.

Các nghiên cứu ủng hộ việc xem vị trí và cơ cấu chi phí của hãng, nhưng không chứng minh tập trung chuyên sâu gây ra kết quả tốt hơn. Dữ liệu so sánh công khai chủ yếu tập trung tại các thị trường lớn nói tiếng Anh, và nhóm quy mô được báo cáo không nhất quán giữa quốc gia. Không nên coi hãng chuyên sâu nhỏ là bản thu nhỏ của hãng toàn cầu chỉ vì cả hai bán dịch vụ pháp lý.

Công nghệ thêm một biến số. PwC 2026 ghi nhận 66% đơn vị trả lời trong nhóm 100 hãng hàng đầu đã triển khai AI, nhưng chỉ 8% báo cáo lợi ích quy đổi thành tiền.[5] Sự phân biệt này nói đến lợi

3. Thomson Reuters Institute and Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, tháng 1/2026, nhất là trang 4–7 và 16. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/01/2026-State-of-the-US-Legal-Market.pdf. Mẫu gồm 184 hãng; số tài chính theo các kỳ được báo cáo trong 2025, biểu đồ chủ yếu tới tháng 11. "Demand" là giờ công việc có thể tính phí đã thực hiện, không phải nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

4. Thomson Reuters Institute, *Australian Legal Market Midyear Update*, tháng 2/2026. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/02/2026-Australia-Legal-Market_Midyear-Update.pdf. So sánh tháng 7–12/2025 với cùng kỳ trước; so sánh lợi nhuận mỗi luật sư lấy năm tài chính 2022 làm gốc. Thông tin công bố về mẫu và định nghĩa phân nhóm có giới hạn. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

5. PwC, "Top law firms widen lead as profit gap across legal sector expands, PwC survey finds", ngày 15/10/2026. https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/research-commentary/2025/top-law-firms-widen-lead-as-profit-gap-across-legal-sector-expan0.html. Trang nói về khảo sát thứ 35 năm 2026 dù URL có "2025". Biên lợi nhuận tại Vương quốc Anh khác tăng trưởng lợi nhuận toàn cầu; lợi ích AI quy đổi thành tiền do người trả lời tự báo cáo. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

ích thương mại đo được, không phải công cụ có giá trị gì hay không. Mua phần mềm tương tự không làm các hãng tương đương: triển khai, dữ liệu, giám sát và mô hình định phí đều ảnh hưởng kết quả.

Quan niệm và thực tế

Quy mô bảo đảm an toàn

Hãng lớn có thể phân tán rủi ro giữa khách hàng và lĩnh vực, nhưng cũng có thể mang chi phí cố định, nhu cầu tích hợp và rủi ro phối hợp lớn hơn. Sự đổ vỡ năm 2012 của Dewey & LeBoeuf, bàn ở Chương 3, minh họa quy mô riêng nó không bảo đảm ổn định. Cần đánh giá sức chịu đựng tài chính, tập trung khách hàng, con người và kiểm soát cùng với số nhân sự.

§ Từ danh tiếng đến nguồn công việc

Danh tiếng giúp hãng được khách hàng cân nhắc, nhưng việc giao công việc vẫn phụ thuộc những đầu mối, nhu cầu và quyết định có thể xác định. Bài viết, hội thảo và hướng dẫn hữu ích có thể thể hiện chuyên môn. Khách hàng, luật sư khác, kế toán và người quen trong nghề có thể giới thiệu việc. Hiệu quả phụ thuộc đối tượng và lĩnh vực, không chỉ số lượng hoạt động.

Ghi nguồn của yêu cầu ban đầu giúp đo tỷ lệ chuyển đổi: tỷ lệ yêu cầu trở thành công việc được giao. Chi phí thu hút khách hàng là khoản chi liên quan chia cho số khách hàng mới có được. Cả hai cần định nghĩa nhất quán. Một lời giới thiệu có thể đến sau nhiều năm xây quan hệ; ngân sách marketing rộng còn hỗ trợ giữ khách hàng hoặc tuyển dụng, nên quy toàn bộ chi phí vào khách hàng mới có thể làm sai kết quả.

Theo dòng tiền

LW tốn bao nhiêu để có khách hàng mới?

Khoản mục	Giá trị
Ngân sách phát triển kinh doanh trong năm	90.000
Khách hàng mới là doanh nghiệp sử dụng lao động (giả định)	40
Chi phí thu hút mỗi khách hàng	2.250
Phần còn lại từ một lần rà soát chính sách nhân sự (2.500 – 1.400)	1.100
Số lần rà soát tương đương để bù chi phí thu hút	2,05; cần ba lần nguyên nếu chỉ bán dịch vụ này

Cơ sở: giả định trong một năm, trên cơ sở tiền; số khách hàng mới là giả định; thời gian của nhà sáng lập, là đầu vào lớn hơn, không được tính thành chi phí trong sổ sách LW.

Một lần rà soát tạo phần đóng góp vào kết quả kinh doanh (contribution) 1.100, chưa bằng một nửa chi phí thu hút giả định 2.250. Hai lần tạo 2.200 và vẫn thiếu một ít; phải đến lần thứ ba mới vượt chi phí. Phép tính loại thời gian của nhà sáng lập và giả định toàn bộ 90.000 dùng để có 40 khách hàng đó. Ví dụ cho thấy tầm quan trọng của công việc lặp lại nhưng không chứng minh giữ khách hàng luôn rẻ hơn tìm khách hàng mới.

Khách hàng lớn thường dùng thuyết trình cạnh tranh, đấu thầu và yêu cầu đề xuất dịch vụ. Hãng cần cân nhắc cơ hội với thời gian không thể lập hóa đơn cho khách hàng, khả năng được chọn và cam kết khối lượng tối thiểu, nếu có. Có vị trí trong panel có thể chỉ cho phép tiếp tục cạnh tranh từng vụ việc, không bảo đảm được giao việc.

Bán chéo là cung cấp dịch vụ khác phù hợp cho khách hàng hiện hữu. Cách này hiệu quả nhất khi chuyên môn bổ sung giải quyết nhu cầu thật và đồng nghiệp tin vào cách thực hiện của nhau. Nghiên cứu hợp tác của Gardner ghi nhận mối liên hệ giữa làm việc liên chuyên môn và quan hệ thương mại vững hơn, nhưng hãng vẫn phải tìm cơ hội phù hợp và giải thích giá trị cho khách hàng.[6] Cơ chế trả công có thể hỗ trợ hoặc cản trở hợp tác (xem Chương 14).

Tập trung khách hàng tạo rủi ro riêng. C&O nhận khoảng 12% doanh thu từ một khách hàng, nên thay đổi chiến lược làm mất quan hệ đó có ảnh hưởng đáng kể. Mạng lưới giới thiệu có thể mở tiếp cận công việc và hỗ trợ khách hàng qua biên giới, nhưng thành viên không đơn thuần trao đổi lượng việc giá trị ngang nhau. Tính độc lập, lợi ích khách hàng, năng lực và quy tắc giới thiệu đều vẫn quan trọng.

Các tổ chức xếp hạng và giới hạn của bảng xếp hạng

Thương hiệu hãng là kỳ vọng gắn với tên của hãng. Các tổ chức nghiên cứu và xếp hạng nghề luật (legal directories) góp phần tạo kỳ vọng bằng đánh giá nhóm hành nghề tại thị trường xác định. Chambers công bố khoảng 350.000 cuộc phỏng vấn và khảo sát mỗi năm, mô tả đầu vào gồm hồ sơ nộp, người tham chiếu được đề cử, hiểu biết đồng nghiệp và nguồn thị trường độc lập.[7] Đây là mô tả phương pháp của chính đơn vị xếp hạng, không phải bảo đảm cho mọi luật sư được xếp hạng hoặc mọi vụ việc.

Chambers cho biết tham gia nghiên cứu là miễn phí, còn sản phẩm hồ sơ trả phí là phần riêng.[8] Chuẩn bị hồ sơ vẫn tốn thời gian. Mười giờ partner C&O tương ứng 5.000 theo đơn giá chuẩn, dù không nhất thiết làm mất 5.000 phí. Hãng cần đánh giá khách hàng và ứng viên liên quan có dùng xếp hạng hay không, và hồ sơ có phản ánh đúng công việc của hãng không.

Xếp hạng có thể là bằng chứng hữu ích về vị thế thị trường. Nó không xác lập lợi nhuận, chất lượng đào tạo, điều kiện làm việc hay mức phù hợp với khách hàng cụ thể. Các câu hỏi đó cần bằng chứng khác. Thương hiệu đáng tin được củng cố khi dịch vụ thực hiện khớp kỳ vọng do các tuyên bố công khai tạo ra.

§ Quy tắc định hình cạnh tranh: Hãng nước ngoài, quảng cáo và phí giới thiệu

Quy định nghề nghiệp giới hạn ai được cung cấp dịch vụ và cách quảng bá. Với hãng nước ngoài, mở văn phòng, tư vấn luật nước ngoài, tư vấn luật địa phương và xuất hiện trước tòa có thể cần

6. Heidi K. Gardner and Ivan Matviak, "Implementing a Smart Collaboration Strategy, Part 3: Identifying and Prioritizing Client Opportunities", Harvard Law School Center on the Legal Profession, 2020, phần mở đầu. https://clp.law.harvard.edu/wp-content/uploads/2022/10/Smart-Collab-Strategy_Part-3_Identify-Opps_Harvard-Law_Gardner-Matviak.pdf. Tổng hợp nghiên cứu của các tác giả tại các tổ chức dịch vụ chuyên môn; không cung cấp dữ liệu gốc. Các phần liên quan đã được rà soát ngày 2/11/2026.

7. Chambers and Partners, "Methodology". https://chambers.com/about-us/methodology. Phạm vi và phương pháp nghiên cứu do đơn vị tự công bố, gồm đầu vào thị trường độc lập ngoài người tham chiếu được đề cử. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

8. Chambers and Partners, FAQ, "Is participating in research free?". https://chambers.com/faqs/is-participating-in-research-free-34040000000093039:34040000000314105. Tuyên bố của chính đơn vị; sản phẩm hồ sơ trả phí được liệt kê riêng. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

những quyền khác nhau. Cơ cấu sở hữu được phép không tự trao mọi quyền hành nghề; thương hiệu quốc tế không thay thế giấy phép địa phương (xem Chương 4 và 6).

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Quyền gia nhập thị trường có phạm vi cụ thể

Foreign Legal Consultant Act của Hàn Quốc cho phép hãng luật liên doanh đủ điều kiện, với tổng sở hữu nước ngoài tối đa 49% và quyền biểu quyết gắn với sở hữu. Phạm vi được làm loại trừ một số lĩnh vực, gồm đại diện tố tụng, tư vấn lao động và một số việc công chứng, đăng ký tài sản, gia đình hoặc thừa kế.[9]

Theo khung liên bang UAE, luật sư không mang quốc tịch nước này có thể được quyền tham gia tố tụng hạn chế, tùy điều kiện kinh nghiệm, đăng ký và hãng. Đại diện bị giới hạn ở các bộ phận xét xử chuyên biệt được chỉ định và loại trừ một số thủ tục hình sự, hành chính, gia đình hoặc nhân thân theo luật Hồi giáo.[10] Không nên nhầm các quy tắc về đại diện tố tụng này với chế độ riêng về tư vấn pháp lý hoặc khu tự do tài chính.

Câu hỏi thương mại vì thế là cơ cấu dự định thực sự được cung cấp dịch vụ nào, thay vì đơn giản phân loại quốc gia là "mở" hay "đóng".

Quảng cáo và giới thiệu việc cũng được điều chỉnh khác nhau. Phí giới thiệu là tiền hoặc lợi ích khác đổi lấy việc giới thiệu công việc, khác với lời giới thiệu chuyên môn không trả phí. Tại Anh và Wales, Điều 56 Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders Act 2012 cấm những khoản thanh toán giới thiệu được xác định liên quan đến yêu cầu bồi thường thương tích hoặc tử vong. Phạm vi do luật và hướng dẫn quản lý quy định, không tự mở rộng đến mọi lời giới thiệu có liên quan công việc thương tích.[11]

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Những kiểm soát khác nhau đối với việc tìm khách hàng

Quy tắc quảng cáo năm 2014 của Kenya nêu hình thức và nội dung được phép, gồm giới hạn tần suất quảng cáo in và cấm hứa một kết quả cụ thể. Văn bản công bố cũng cấm quảng cáo phát thanh, truyền hình.[12]

9. Republic of Korea, *Foreign Legal Consultant Act*, các Điều 35-16 đến 35-19, bản chính thức có hiệu lực từ 2/10/2026. https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=289997. Các điều khoản chính thức liên quan được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; văn bản phân biệt sở hữu liên doanh, quyền biểu quyết và các loại việc bị loại trừ. Không phải danh mục điều kiện cấp phép đầy đủ.

10. United Arab Emirates, Federal Decree-Law No. 34 of 2022 Regulating the Legal Profession and Legal Consultation Profession, Điều 10. Bản tiếng Anh của Ministry of Justice: https://www.moj.gov.ae/assets/d984aaa6/federal-decree-law-no-34-of-2022-regulating-the-legal-profession-and-legal-consultation-638441976591014059.aspx. Văn bản chính thức liên quan được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy xuất trực tiếp bị từ chối. Ví dụ giới hạn ở điều khoản liên bang về đại diện tố tụng, không mô tả mọi tiểu vương quốc hoặc chế độ khu tự do tài chính.

11. Legal Aid, Sentencing and Punishment of Offenders Act 2012, Điều 56, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/10/section/56/data.html; SRA, "Q&As on the ban of personal injury referral fees", https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/ban-personal-injury-referral-fees/. Phạm vi Anh và Wales; bao gồm công việc xác định phía người yêu cầu bồi thường và thỏa thuận liên quan, với điều kiện luật định chi tiết. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

12. Kenya, Advocates (Marketing and Advertising) Rules 2014, Legal Notice 42, Quy tắc 5 và 7, văn bản Công báo chính thức tại https://kenyalaw.org/kl/fileadmin/pdfdownloads/LegalNotices/2014/LN42_2014.pdf. Các điều khoản chính thức được lập chỉ mục đã được rà soát ngày 2/11/2026; truy cập trực tiếp PDF bị chặn. Ví dụ dùng quy tắc công bố năm 2014, không khẳng định đã giải quyết mọi vấn đề triển khai sau này.

Australian Solicitors' Conduct Rules cấm quảng cáo sai, gây hiểu lầm, lừa dối hoặc trái luật theo cách khác. Quy tắc về lợi ích riêng cho phép nhận đại diện khi bên thứ ba được hưởng lợi ích giới thiệu nếu lợi ích đó được công bố trước; nhưng việc luật sư nhận lợi ích để giới thiệu khách hàng sang nhà cung cấp khác có điều kiện công bố và chấp thuận trên cơ sở đầy đủ thông tin riêng.[13]

Anh và Wales kết hợp kiểm soát hành vi nghề nghiệp chung với lệnh cấm luật định cụ thể về phí giới thiệu nói trên. Chỉ công bố không làm hợp pháp một thỏa thuận bị luật cấm.[11]

Hãng cần đánh giá quy định hiện hành tại địa bàn liên quan trước khi mở chiến dịch hoặc thỏa thuận giới thiệu. Đánh giá gồm bản chất dịch vụ, người tham gia, khoản thanh toán và thông tin cho khách hàng. Cách marketing hợp pháp vẫn phải mô tả đúng năng lực, kết quả và bảo vệ thông tin mật.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Với sinh viên. Tìm mối nối giữa khách hàng hãng chọn, nhân sự, phí và dịch vụ. Xếp hạng chỉ là một bằng chứng về danh tiếng, không thay thế việc hiểu doanh nghiệp hoặc môi trường làm việc.

Với luật sư trẻ. Xây quan hệ qua công việc hữu ích, đáng tin. Học cách nhận ra phần nào của vụ việc cần chuyên môn mới, kinh nghiệm hoặc quy trình hiệu quả; hiểu giới hạn nghề nghiệp trước khi hứa thực hiện việc hoặc trao đổi về giới thiệu có trả phí.

§

Những điểm cần nhớ

- Chiến lược của hãng thể hiện qua đòn bẩy nhân sự, giá và quyết định tuyển dụng.
- Bố trí người và định phí cần phản ánh sự kết hợp giữa chuyên môn giải quyết vấn đề mới, kinh nghiệm và công việc lặp lại.
- Sáp nhập, chuyên môn hóa và trung tâm thực hiện thay đổi những phần khác nhau của mô hình; cần kiểm tra giả định của từng phương án.
- Quy mô riêng nó không dự đoán kết quả; phải xem định vị, chi phí, cơ cấu khách hàng và thực hiện.
- Tách tăng trưởng do giá khỏi tăng trưởng do khối lượng trước khi đánh giá hãng hoặc thị trường.
- Dịch vụ nhất quán hỗ trợ danh tiếng; công việc lặp lại có thể giúp thu hồi chi phí thu hút khách hàng.
- Quy tắc gia nhập, quảng cáo và phí giới thiệu quyết định ai được cạnh tranh và cạnh tranh thế nào ở từng thị trường.

Giải thích thuật ngữ

Chiến lược: lựa chọn của hãng về khách hàng, công việc, địa điểm, phí và con người, gồm cả điều hãng từ chối.

Định vị: vị trí hãng trong nhận thức khách hàng so với đối thủ.

13. Law Council of Australia, *Australian Solicitors' Conduct Rules*, bản tổng hợp ngày 1/7/2026, các Quy tắc 12.3.3, 12.3.4 và 36.1. https://lawcouncil.au/publicassets/f51b0e84-9179-f111-94c8-005056acd090/ASCR%20Rules%202026.pdf. Việc ban hành và áp dụng khác nhau theo địa bàn; bản tổng hợp ghi nhận những nơi áp dụng Uniform Law và việc sửa đổi dần ở nơi khác. Đã rà soát ngày 2/11/2026.

Hoạt động theo expertise, experience và efficiency: ba kiểu công việc của Maister — tìm lời giải mới, vận dụng nhận định từ việc tương tự và thực hiện đáng tin cậy.

Middle squeeze: giả thuyết các hãng đa lĩnh vực tầm trung bị ép từ cả nhóm trên và dưới.

Tỷ lệ chuyển đổi: phần yêu cầu ban đầu trở thành vụ việc được giao.

Chi phí thu hút khách hàng: chi để có khách hàng ÷ số khách hàng mới.

Phí giới thiệu: khoản thanh toán gắn với việc giới thiệu khách hàng đến luật sư hoặc từ luật sư sang nhà cung cấp khác.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Ở một hãng mà bạn biết, kiểu hoạt động nào mang về nhiều phí nhất, và đòn bẩy nhân sự có phù hợp không?
2. Việc mới đến từ đâu: nguồn giới thiệu nào, cuộc lựa chọn cạnh tranh nào và khách hàng hiện hữu nào?
3. Quy định địa phương nào giới hạn quảng cáo, trả phí giới thiệu hoặc đối thủ nước ngoài của hãng?

Đọc thêm

David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (1993). Nguồn của ba kiểu hoạt động và mối liên hệ với đòn bẩy nhân sự.

Thomson Reuters Institute, *Australian Legal Market Midyear Update* (2026). Ba nhóm hãng và chiến lược của họ trong một thị trường.

Phần

VI

Những vấn đề hiện tại và chặng đường phía trước

Chương 18
Những vết nứt: Các vấn đề hiện nay

Chương 19
Công nghệ và AI: Điều gì thay đổi, điều gì vẫn giữ nguyên

Chương 20
Hãng luật trong tương lai: Mô hình và lựa chọn nghề nghiệp

Chương 18

Những vết nứt: Các vấn đề hiện nay

Chương này xem xét những áp lực trong hoạt động hành nghề luật và giải thích cách phương thức làm việc, cơ chế khuyến khích và quản trị của hãng luật có thể khiến các áp lực ấy gia tăng.

Một tuần bận rộn có thể đem lại những con số đẹp trên sổ sách của hãng luật, đồng thời đặt lên đội ngũ một gánh nặng khó duy trì lâu dài. Hãy xét trường hợp Dev, luật sư associate năm thứ hai tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách. Trong một tuần mà lịch ký kết bị trì hoãn và các ý kiến góp ý đến muộn, Dev làm việc 62 giờ. Anh ghi nhận 41 giờ cho các vụ việc của khách hàng; sau khi partner giám sát, tức thành viên cấp cao phụ trách công việc của anh, điều chỉnh giảm, 36 giờ được đưa vào hóa đơn.

So với mức 35 giờ ghi nhận thường lệ, đó có vẻ là một tuần làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, số liệu lập hóa đơn cho biết rất ít về 21 giờ còn lại, nguyên nhân của những chậm trễ hoặc ảnh hưởng đối với công việc tuần sau. Nếu chỉ nhìn vào giờ ghi nhận và giờ lập hóa đơn, người quản lý sẽ thấy sản lượng tăng mà chưa chắc thấy sức ép đã tạo ra mức tăng đó.

Những vấn đề được bàn trong chương này không phải hệ quả tất yếu của nghề luật. Chúng phát sinh từ sự kết hợp giữa công việc đòi hỏi cao, các lựa chọn kinh doanh và cơ chế khuyến khích của tổ chức. Hiểu những mối liên hệ ấy giúp giải thích vì sao một chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, một chỉ tiêu đa dạng nhân sự hay một hệ thống bảo mật mới có thể đem lại rất ít kết quả nếu cách tổ chức công việc không thay đổi.

§ Giờ làm việc, giờ ghi nhận và phần công việc nằm giữa hai con số

Ví dụ phân tích

C&O — Tuần bận rộn và tuần bình thường của Dev

Chỉ tiêu	Tuần bận rộn	Tuần bình thường
Số giờ làm việc	62	Khoảng 44
Số giờ ghi nhận cho các vụ việc của khách hàng	41	35
Số giờ đưa vào hóa đơn sau điều chỉnh giảm	36	Khoảng 28
Số giờ làm việc nhưng không ghi nhận cho các vụ việc của khách hàng	21	Khoảng 9
Giá trị lập hóa đơn theo đơn giá 180 mỗi giờ của Dev	6.480	Khoảng 5.040

Cơ sở: số liệu giả định cho một tuần; giá trị đã lập hóa đơn, chưa xét việc thu tiền. Tuần bình thường được suy ra từ 1.680 giờ ghi nhận trong 48 tuần làm việc và tổng cộng 2.100 giờ làm việc. Số giờ lập hóa đơn trong tuần này giả định tỷ lệ giá trị được đưa vào hóa đơn (billing realisation) của C&O là 80%. Tuần bận rộn có tỷ lệ riêng, cao hơn: 36 ÷ 41, tương đương khoảng 88%.

Dev làm thêm khoảng 18 giờ nhưng chỉ ghi nhận thêm sáu giờ cho các vụ việc. Phần chênh lệch có thể gồm công việc hành chính nội bộ, đào tạo, chờ đợi và công việc bị bỏ sót trong bản ghi thời gian của vụ việc. Không phải tất cả các hoạt động đó đều lãng phí: một số giúp bảo đảm chất lượng và phát triển năng lực về sau. Chúng trở thành vấn đề quản lý khi hãng luật vừa không ghi nhận riêng, vừa không tính đến phần năng lực làm việc mà chúng sử dụng.

Tính phí theo giờ có thể làm vấn đề nặng thêm khi cùng một chỉ tiêu được dùng để quyết định bố trí nhân sự, thưởng và thăng tiến. Khi đó, giờ ghi nhận đồng thời đại diện cho công việc phục vụ khách hàng, nỗ lực cá nhân và mức độ tận tâm với nghề, dù không phản ánh đầy đủ bất kỳ yếu tố nào trong số này. Hướng dẫn đồng nghiệp hoặc ngăn một đầu việc không cần thiết có thể đem lại lợi ích cho hãng luật nhưng lại làm giảm số giờ được ghi nhận cho người thực hiện.

Giả sử Dev dành một giờ để kiểm tra một đạo luật. Khách hàng có nên trả phí cho giờ đó hay không là câu hỏi khác với việc hãng luật có cần ghi nhận chính xác công việc đã làm hay không. Bỏ giờ này khỏi bản ghi để trông có vẻ hiệu quả sẽ khiến người giám sát không phân biệt được đâu là nghiên cứu cần thiết, đâu là nhu cầu đào tạo và đâu là sự lặp lại có thể tránh. Chương 13 giải thích vì sao việc ghi nhận thời gian và quyết định đưa khoản nào vào hóa đơn cần được xử lý riêng.

Các mô hình tính phí khác làm thay đổi động lực nhưng không xóa bỏ áp lực bên dưới. Lindqvist Weir (LW), hãng luật chuyên sâu về lao động giả định có sáu luật sư, phải tự gánh nhiều hơn chi phí do thực hiện chậm các công việc có phí cố định. Tessellate, doanh nghiệp dịch vụ pháp lý giả định theo mô hình law company, đánh giá kết quả cung cấp dịch vụ mà không đặt chỉ tiêu giờ có tính phí cho từng người. Cả hai vẫn có thể khiến nhân sự quá tải nếu mức phí, nhân sự hoặc thời hạn không thực tế. Câu hỏi cần đặt ra là mỗi hãng theo dõi tổng khối lượng công việc thế nào và ứng phó ra sao khi nhu cầu vượt quá năng lực xử lý.

§ Những nghiên cứu về sức khỏe tinh thần cho biết điều gì

Wellbeing là khái niệm nói đến cảm nhận của con người và khả năng hoạt động trong cuộc sống. Kiệt sức nghề nghiệp (burnout) có nghĩa cụ thể hơn: Tổ chức Y tế Thế giới gắn hiện tượng này với căng thẳng kéo dài tại nơi làm việc không được kiểm soát, biểu hiện qua cạn kiệt năng lượng, xa cách hoặc hoài nghi với công việc và giảm hiệu quả nghề nghiệp. Trong ICD-11, đây là một hiện tượng nghề nghiệp, không phải một bệnh lý.[1] Chỉ riêng một tuần làm việc kéo dài hoặc một điểm số khảo sát không đủ để chẩn đoán tình trạng của một người.

Một số nghiên cứu giúp nhận diện những áp lực đáng xem xét. Năm 2016, Patrick Krill, Ryan Johnson và Linda Albert công bố kết quả khảo sát 12.825 luật sư Hoa Kỳ đang có việc làm và tự nguyện tham gia. Trong số những người trả lời các câu hỏi sàng lọc liên quan đến việc sử dụng đồ uống có cồn, 20,6% có kết quả cho thấy kiểu sử dụng đáng lo ngại. Kết quả sàng lọc không phải chẩn đoán lâm sàng, và không nên coi mẫu tự nguyện này là một cuộc tổng điều tra luật sư Hoa Kỳ.[2]

Nghiên cứu toàn cầu năm 2021 của International Bar Association (IBA) thu thập phản hồi từ hơn 3.000 người làm nghề pháp lý tại 124 hệ thống pháp luật. Điểm chỉ số trạng thái tinh thần WHO-5 trung bình của người trả lời là 51 trên thang 0–100. Người trẻ hơn, phụ nữ và một số nhóm thiểu số báo cáo mức trung bình thấp hơn. Điểm số này mô tả mẫu khảo sát; nó không có nghĩa là 51% luật sư có sức khỏe tinh thần tốt, cũng không xác định tỷ lệ mắc trầm cảm.[3]

Nghiên cứu năm 2020–2021 của LawCare, thực hiện trong đại dịch tại Vương quốc Anh, Ireland và các lãnh thổ phụ thuộc Hoàng gia Anh, cho thấy 69% người trả lời cho biết đã gặp vấn đề về sức khỏe tinh thần trong năm trước đó. Nghiên cứu tiếp nối năm 2025 một lần nữa xác định cường độ công việc, công tác quản lý và sự an toàn về tâm lý là những vấn đề thực tiễn cần quan tâm. Tổ chức này khuyến nghị chủ động quản lý khối lượng công việc và đánh giá các chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, thay vì coi việc có chương trình là bằng chứng cho thấy tình hình đã cải thiện.[4]

Một khảo sát của IBA thực hiện vào tháng 7/2024 và công bố năm 2025 minh họa sự khác biệt đó. Trong 236 thành viên các ủy ban đến từ 68 hệ thống pháp luật, khoảng 63% cho biết các sáng kiến về sức khỏe tinh thần là một phần trong chiến lược của tổ chức, nhưng chỉ 39% cho biết các sáng kiến này được theo dõi và đánh giá. Báo cáo nhấn mạnh sự hỗ trợ từ người quản lý, lòng tin và môi trường hòa nhập. Đây là kết quả từ một mẫu nhỏ trong giới nghề nghiệp, không phải bảng xếp hạng nguyên nhân gây vấn đề sức khỏe trong toàn bộ nghề luật.[5]

Bản tóm tắt nghiên cứu về tính bền vững của nghề luật do Law Society of Singapore công bố tháng 6/2026 dựa trên 855 phản hồi khảo sát và 31 cuộc phỏng vấn. Nghiên cứu phân biệt việc rời

---

1. World Health Organization, "Burn-out an occupational phenomenon", ghi chú phân loại ICD-11. https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon. Phân loại hiện tượng nghề nghiệp, không phải hướng dẫn chẩn đoán. Truy cập ngày 2/11/2026.

2. Patrick R. Krill, Ryan Johnson và Linda Albert, "The Prevalence of Substance Use and Other Mental Health Concerns Among American Attorneys", *Journal of Addiction Medicine* 10(1) (2016), tr. 46–52, phần tóm tắt, phương pháp và giới hạn. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4736291/. Khảo sát tự nguyện; sàng lọc không xác lập chẩn đoán. Truy cập ngày 2/11/2026.

3. International Bar Association, *Mental Wellbeing in the Legal Profession: A Global Study* (2021), phương pháp và kết quả WHO-5. https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-A-Global-Study. Xem thêm phần giải thích kết quả khảo sát của Ủy ban: https://www.ibanet.org/IBA-Professional-Wellbeing-Commission-Resources. Người trả lời tự lựa chọn tham gia. Truy cập ngày 2/11/2026.

4. LawCare, "Life in the Law", các bản tóm tắt nghiên cứu và khuyến nghị năm 2020–2021 và 2025. https://lawcare.org.uk/life-in-the-law/. Trải nghiệm do người tham gia tự báo cáo qua những kỳ khảo sát khác nhau, không phải nghiên cứu lâm sàng theo dõi dọc. Truy cập ngày 2/11/2026.

một hãng luật, có liên hệ đặc biệt với văn hóa nơi làm việc, với việc rời nghề, có liên hệ với tổn hại kéo dài đối với sức khỏe tinh thần. Nghiên cứu cũng xác định cơ chế giờ có tính phí và cách tổ chức giai đoạn đầu sự nghiệp là những nguồn áp lực. Bản tóm tắt công khai không cung cấp đủ chi tiết về phương pháp để coi các mối liên hệ này là ước lượng quan hệ nhân quả có thể áp dụng phổ quát.[6]

Các nghiên cứu khác nhau về đối tượng, thời điểm và cách đo lường; vì vậy không nên gộp các tỷ lệ phần trăm với nhau. Dù vậy, chúng cho thấy hãng luật có lý do để xem xét khối lượng công việc, hoạt động giám sát và mức độ an toàn khi nhân sự nêu quan ngại. Những biện pháp phù hợp gồm bố trí nhân sự thực tế cho vụ việc, ghi nhận các yêu cầu công việc không tính phí, tạo cơ chế khả thi để báo cáo vấn đề lên cấp có thẩm quyền và dành thời gian cho người quản lý thực sự làm công việc quản lý. Dịch vụ hỗ trợ vẫn có giá trị, nhưng tự chúng không thể khắc phục tình trạng khối lượng công việc thường xuyên vượt quá khả năng của đội ngũ.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Quy định lao động và rủi ro tâm lý xã hội

Australia. Người lao động thuộc hệ thống quan hệ lao động quốc gia có thể từ chối theo dõi, đọc hoặc trả lời liên hệ công việc ngoài giờ, trừ khi việc từ chối là không hợp lý. Quyền này bắt đầu áp dụng từ ngày 26/8/2024 đối với người lao động của người sử dụng lao động không thuộc diện doanh nghiệp nhỏ, và từ ngày 26/8/2025 đối với người lao động của doanh nghiệp nhỏ. Quyền này bao gồm cả liên hệ từ khách hàng, nhưng không khiến mọi liên hệ ngoài giờ trở thành trái pháp luật; vai trò công việc, chế độ trả công, mức độ khẩn cấp và hoàn cảnh cá nhân đều có ý nghĩa.[7]

Mexico. NOM-035-STPS-2018 điều chỉnh rủi ro tâm lý xã hội tại nơi làm việc. Nghĩa vụ khác nhau giữa nơi làm việc có tối đa 15, từ 16–50 và trên 50 người lao động. Các yêu cầu có hiệu lực theo từng giai đoạn vào tháng 10/2019 và tháng 10/2020, bao gồm chính sách phòng ngừa và, khi thuộc diện áp dụng, việc đánh giá và lưu hồ sơ.[8]

Đây là những chế độ lao động có phạm vi áp dụng xác định. Đối với equity partner — partner có phần sở hữu trong hãng luật — cần phân tích riêng tư cách trong quan hệ lao động và pháp luật tại nơi áp dụng.

§ Giữ chân nhân sự và thăng tiến trong hãng luật

Tỷ lệ nghỉ việc thường được tính bằng số người rời đi trong một kỳ chia cho số nhân sự bình quân của nhóm được xác định. Nếu sáu người trong nhóm 28 associate của C&O rời đi trong năm và số nhân sự bình quân vẫn là 28, tỷ lệ là khoảng 21%, không phải đúng 20%. Chương 12 ước tính chi

5. International Bar Association, "IBA Professional Wellbeing Commission research finds that law firms need a new approach to tackling the wellbeing crisis", ngày 30/4/2025. https://www.ibanet.org/IBA-Professional-Wellbeing-Commission-research-law-firms-need-new-approach-tackling-wellbeing-crisis. Khảo sát tháng 7/2024 với 236 thành viên các ủy ban tại 68 hệ thống pháp luật. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. Law Society of Singapore, bản tóm tắt *Legal Profession Sustainability Study* của LSS–Anthro Insights, ngày 22/6/2026, đoạn 3, 6–11. https://www.lawsociety.org.sg/wp-content/uploads/2026/06/Press-Release-Summary-Highlights-of-LSS-Anthro-Insights-Legal-Profession-Sustainability-Study-Report.pdf. Bản tóm tắt công khai, không phải toàn bộ dữ liệu nền. Truy cập ngày 2/11/2026.

7. Fair Work Ombudsman, "Right to disconnect", hướng dẫn về thời điểm áp dụng và tính hợp lý. https://www.fairwork.gov.au/employment-conditions/right-to-disconnect. Hệ thống quan hệ lao động quốc gia Australia; việc áp dụng phụ thuộc các yếu tố luật định. Truy cập ngày 2/11/2026.

8. Mexico, NOM-035-STPS-2018, mục 2, 5, 7–8 và các quy định chuyển tiếp, công bố ngày 23/10/2018. https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5541828. Xem thêm Ministry of Labour, "Entra en vigor segunda etapa de la NOM 035", ngày 23/10/2020. https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-segunda-etapa-de-la-nom-035?idiom=es. Nghĩa vụ thay đổi theo số lao động tại nơi làm việc. Truy cập ngày 2/11/2026.

phí thay thế là 264.000, với giả định chi phí cho mỗi người rời đi bằng một nửa mức lương năm bình quân. Đây là ví dụ phục vụ lập kế hoạch, không phải mức chuẩn của ngành đã được đo lường.

Thời điểm nhân sự rời đi quan trọng không kém tỷ lệ nghỉ việc. Một hãng luật có thể đầu tư đáng kể vào đào tạo rồi mất luật sư đúng lúc họ đủ năng lực tự đảm nhận nhiều công việc hơn. Tổng số nhân sự ổn định có thể che khuất vấn đề nếu hãng liên tục tuyển người mới để thay cho người đã tích lũy kinh nghiệm. Vì vậy, khi phân tích khả năng giữ chân nhân sự, cần phân biệt thâm niên, lĩnh vực hành nghề, lý do rời đi và cơ hội dành cho người ở lại.

Một vấn đề liên quan là sự chênh lệch trong thăng tiến. Cơ quan quản lý nghề luật New Zealand cho biết tại ngày 30/6/2025, phụ nữ nắm giữ 56,8% chứng chỉ hành nghề và chiếm 64,5% số luật sư có thời gian từ khi được công nhận hành nghề đến thời điểm đó không quá bảy năm. Phụ nữ chiếm 37,6% số partner và 46,1% số director. Cần tách riêng các nhóm này: partner và director là những vị trí khác nhau, và bức tranh tại một thời điểm không thể cho biết cùng một nhóm người đã tiến triển ra sao theo thời gian.[9]

Các con số đặt ra những câu hỏi cần tìm hiểu thêm, chứ không dẫn đến một lời giải thích duy nhất. Sự khác biệt giữa các thế hệ gia nhập nghề, cách bố trí công việc, cơ hội tiếp cận khách hàng, tiêu chí thăng tiến và tình trạng rời đi đều có thể góp phần. Hãng luật cần dữ liệu theo dõi nhân sự qua thời gian của chính mình để đánh giá tầm quan trọng tương đối của từng yếu tố. Việc so sánh quốc tế cũng phải thận trọng vì định nghĩa về partner, chủ sở hữu, người lao động và luật sư đang hành nghề không giống nhau.

Các cơ chế kinh tế đã bàn ở những chương trước gợi ra một số cách lý giải đáng kiểm chứng. Thời điểm thăng tiến có thể trùng với giai đoạn một người phải đảm nhận nhiều trách nhiệm chăm sóc gia đình; chỉ tiêu giờ có thể gây bất lợi cho người khó thu xếp làm việc buổi tối. Cơ chế trả công dựa trên việc mang khách hàng về có thể củng cố sự bất bình đẳng trong cơ hội được giới thiệu khách hàng, trong khi việc phân công không chính thức quyết định ai được tích lũy kinh nghiệm ở những vụ việc quan trọng. Đây là các cơ chế có thể xảy ra, không phải những nguyên nhân đã được chứng minh chỉ bằng số liệu nhân khẩu học.

Phân công minh bạch, công khai tiêu chí thăng tiến và các chương trình bảo trợ phát triển sự nghiệp có thể xử lý một phần những cơ chế ấy. Cần đánh giá hiệu quả bằng dữ liệu về thăng tiến và giữ chân nhân sự, bao gồm việc chế độ làm việc linh hoạt có ảnh hưởng đến cơ hội được giao việc và tiến thân hay không. Một chỉ tiêu không đi kèm quy trình phân bổ cơ hội có thể làm thay đổi báo cáo dễ hơn là làm thay đổi sự nghiệp của con người.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Tính đại diện trong việc làm và tổ chức nghề nghiệp

Nam Phi. Các quy định công bố ngày 15/4/2025 đưa ra chỉ tiêu định lượng trong năm năm về bình đẳng việc làm cho các nhóm được xác định, áp dụng trong 18 ngành và bốn cấp bậc nghề nghiệp cao. Người sử dụng lao động thuộc diện điều chỉnh nhìn chung bao gồm đơn vị có từ 50 người lao động trở lên. Kế hoạch cho giai đoạn tháng 9/2025–tháng 8/2030 của họ bao gồm chỉ

9. New Zealand Law Society, *Snapshot of the Profession 2025*, tr. 1, 5 và 11. https://www.lawsociety.org.nz/assets/About-Us-Documents/Annual-Reports/Snapshot-of-Legal-Profession/Snapshot_of_the_Profession_2025-FA01.pdf. Số liệu tại ngày 30/6/2025; người có chứng chỉ bao gồm cả người làm việc ở nước ngoài. Truy cập ngày 2/11/2026.

tiêu hằng năm hướng tới mục tiêu của ngành; quy định này cụ thể hơn và không có nghĩa là phải lập tức đạt mọi chỉ tiêu của cả năm năm.[10]

Ấn Độ. Trong quyết định ngày 2/5/2024, Tòa án Tối cao dành cho phụ nữ ít nhất ba trong chín ghế thành viên ban chấp hành và hai trong sáu ghế thành viên cấp cao của ban chấp hành Supreme Court Bar Association, cùng một chức danh lãnh đạo được dành riêng theo cơ chế luân phiên.[11]

Quyết định của Ấn Độ liên quan đến một hiệp hội luật sư cụ thể, không phải chỉ tiêu dành cho vị trí partner trong các hãng luật.

§ Đào tạo, kế nhiệm và phân phối lợi nhuận

Mô hình kim tự tháp truyền thống phụ thuộc một phần vào việc khách hàng trả tiền cho công việc do luật sư cấp đầu thực hiện. Nếu công việc thường lệ chuyển sang một trung tâm cung cấp dịch vụ, đội ngũ nội bộ của khách hàng hoặc quy trình có AI hỗ trợ, hãng luật phải xem lại cách luật sư trẻ tích lũy kinh nghiệm cần thiết để đảm nhận công việc khó hơn. Loại bỏ một đầu việc dễ hơn thay thế cơ hội học tập mà đầu việc đó từng tạo ra. Chương 19 xem xét cách các bài thực hành có giám sát và hoạt động rà soát được thiết kế có chủ đích có thể góp phần bù đắp cơ hội ấy.

Ở cấp cao nhất của hãng luật, việc kế nhiệm cũng đặt ra bài toán phối hợp tương tự. Những người sáng lập C&O nắm 400 trong tổng số 1.500 điểm phân chia lợi nhuận và có tổng cộng 300.000 vốn góp. Khi họ nghỉ hưu, hãng cần kế hoạch cho quan hệ khách hàng, trách nhiệm quản lý và hoàn trả vốn. Những việc này liên quan nhưng khác nhau: hoàn trả vốn không bảo đảm khách hàng sẽ ở lại, còn chỉ định người kế nhiệm không bảo đảm người đó đã được giới thiệu với khách hàng hoặc được đào tạo.

Tuyển luật sư đã có kinh nghiệm từ nơi khác có thể mang lại chuyên môn và khách hàng, nhưng cũng cho thấy vì sao không thể coi quan hệ khách hàng là tài sản tồn tại vĩnh viễn của hãng. Khách hàng vẫn có quyền lựa chọn người tư vấn, trong khuôn khổ quy tắc nghề nghiệp và hợp đồng áp dụng. Vì vậy, kế hoạch kế nhiệm cần bảo đảm kiến thức về khách hàng được chia sẻ và quan hệ không chỉ nằm ở một partner, thay vì giả định rằng có thể chuyển giao hoạt động hành nghề đơn giản như chuyển giao thiết bị.

Quyết định đầu tư tạo thêm một sức ép. Trong năm minh họa của C&O, tiền rút trước theo lợi nhuận dự kiến (drawings) là 6,6 triệu, tương đương khoảng 94% lợi nhuận 7,0 triệu. Khoản 0,4 triệu còn lại tạm thời chưa được phân phối, chờ chốt sổ cuối kỳ và thanh toán phần còn lại; nó không tự trở thành một quỹ đầu tư thường xuyên. Cũng không nên so trực tiếp khoản này với chi phí công nghệ 0,6 triệu đã nằm trong cơ cấu chi phí. Một khoản đầu tư mới cần được đánh giá riêng về thời điểm thu chi tiền, vốn sẵn có và khả năng chủ sở hữu hoãn nhận lợi nhuận hoặc góp thêm vốn.

10. South African Department of Employment and Labour, thông báo công bố ngày 15/4/2025 và hướng dẫn báo cáo ngày 12/1/2026. https://www.labour.gov.za/Media-Desk/Media-Statements/Pages/Publication-of-the-two-sets-of-Employment-Equity-Regulations-following-the-commencement-of-the-EE-Amendment-Act,-no--4-of-2.aspx; https://www.labour.gov.za/department-of-employment-and-labour-calls-on-designated-employers-to-submit-their-annual-employment-equity-(ee)-reports-in. Phạm vi điều chỉnh về lao động và tư cách của từng partner cần được đánh giá riêng. Truy cập ngày 2/11/2026.

11. Supreme Court of India, *Supreme Court Bar Association v B.D. Kaushik*, quyết định ngày 2/5/2024, đoạn 6–7. https://webapi.sci.gov.in/supremecourt/2023/13992/13992_2023_4_6_52814_Order_02-May-2024.pdf. Áp dụng cho các chức danh và cuộc bầu cử cụ thể của SCBA, không phải quyền sở hữu hãng luật. Truy cập ngày 2/11/2026.

Các lựa chọn ấy vẫn có thể khó khăn ngay cả khi mọi partner đều thừa nhận cần thay đổi. Người tài trợ cho đào tạo hoặc hệ thống hôm nay chưa chắc là người nhận phần lớn lợi ích về sau. Cơ chế quản trị cần làm rõ sự đánh đổi đó, thay vì để nó trở thành tranh luận hằng năm về tiền rút trước.

§ An toàn thông tin, tuân thủ và lòng tin của khách hàng

Hãng luật nắm giữ thông tin nhạy cảm của nhiều khách hàng, thường trong các hệ thống có kết nối với nhau. Nghĩa vụ bảo mật điều chỉnh cách sử dụng hoặc tiết lộ thông tin; an ninh mạng liên quan đến các biện pháp kiểm soát bảo vệ hệ thống và dữ liệu. Một sự cố an toàn thông tin còn có thể liên quan đến nghĩa vụ về quyền riêng tư, hợp đồng, thông báo và nghề nghiệp. Chỉ riêng việc xảy ra sự cố xâm phạm dữ liệu không chứng minh rằng mọi nghĩa vụ liên quan đều đã bị vi phạm.

Mossack Fonseca minh họa sự khác biệt giữa hậu quả về danh tiếng và kết luận pháp lý. Loạt điều tra Panama Papers bắt đầu vào năm 2016 từ một tập hợp lớn tài liệu rò rỉ liên quan đến công việc của hãng luật Panama này. Hãng phủ nhận hành vi sai trái và thông báo đóng cửa vào tháng 3/2018.[12] Trong vụ án hình sự sau đó, tòa sơ thẩm tuyên các bị cáo trắng án vào tháng 6/2024. Cơ quan tư pháp Panama về sau thông báo rằng quyết định phúc thẩm ngày 10/8/2026 giữ nguyên kết quả tuyên trắng án. Thông báo đề cập đến thiếu sót trong chuỗi quản lý, bảo quản chứng cứ điện tử và việc các chứng cứ còn lại không đủ để xác lập trách nhiệm hình sự.[13] Không nên gộp kết quả điều tra báo chí, việc đóng cửa và kết quả xét xử thành kết luận rằng hãng luật hoặc mọi khách hàng của hãng đã phạm tội.

HWL Ebsworth là một ví dụ khác. Hãng luật Australia này thông báo về một sự cố mạng năm 2023 có thông tin bị đánh cắp và đã được tòa ban hành các lệnh hạn chế sử dụng, tiết lộ thông tin đó. Chính quyền New South Wales xác nhận thông tin liên quan đến các cơ quan của mình bị ảnh hưởng.[14] Tháng 2/2024, cơ quan quản lý quyền riêng tư Australia thông báo mở điều tra về hoạt động bảo đảm an toàn thông tin của hãng và việc thông báo cho những cá nhân bị ảnh hưởng.[15] Mở điều tra không phải kết luận về trách nhiệm pháp lý; thông báo này không cho biết kết quả cuối cùng của cuộc điều tra.

Đối với khách hàng, hậu quả thực tế có thể vượt xa phạm vi hãng luật: dữ liệu cá nhân bị xâm phạm, nội dung đàm phán bị lộ, việc tranh tụng bị gián đoạn và nghĩa vụ thông báo phát sinh. Vì vậy, các biện pháp kiểm soát cần bao quát quyền truy cập, xác thực, sao lưu, hành vi nhân sự, nhà cung cấp và ứng phó sự cố. Bốn nhân sự công nghệ thông tin và ngân sách công nghệ 0,6 triệu tạo nguồn lực cho C&O, nhưng không bảo đảm an toàn. Ngân sách nhỏ hơn khiến hỗ trợ bên ngoài quan trọng hơn với LW, song không chuyển toàn bộ trách nhiệm sang nhà cung cấp.

Tuân thủ cũng tạo ra công việc vận hành thường xuyên. Một ví dụ trong quá khứ là thông báo của chính phủ Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (UAE): năm 2020, 200 hãng luật bị đình chỉ trong một tháng vì không tuân thủ các thủ tục phòng, chống rửa tiền; việc đình chỉ sẽ được gỡ

12. OCCRP, "Panama Papers: Mossack Fonseca Law Firm to Close", ngày 15/3/2018. https://www.occrp.org/en/news/panama-papers-mossack-fonseca-law-firm-to-close. Bài viết về thông báo của hãng, không phải kết luận của tòa án. Truy cập ngày 2/11/2026.

13. Órgano Judicial de Panamá, "Confirman sentencia absolutoria en caso Panama Papers y Lava Jato", ngày 13/8/2026, thông tin về quyết định phúc thẩm ngày 10/8/2026. https://www.organojudicial.gob.pa/noticias/confirman-sentencia-absolutoria-en-caso-panama-papers-y-lava-jato. Thông báo chính thức về kết quả phúc thẩm; toàn bộ hồ sơ vụ án không được rà soát tại đây. Truy cập ngày 2/11/2026.

14. HWLE Lawyers, "Cyber incident". https://hwlebsworth.com.au/cyber-incident/. Thông tin do hãng công bố và các lệnh của tòa đã công khai, truy cập ngày 2/11/2026. New South Wales Government, "Cyber incident affecting HWL Ebsworth", ngày 21/6/2023. https://www.nsw.gov.au/departments-and-agencies/customer-service/media-releases/cyber-incident-affecting-hwl-ebsworth. Truy cập ngày 2/11/2026.

15. Office of the Australian Information Commissioner, "OAIC opens investigation into HWL Ebsworth over data breach", ngày 21/2/2024. https://www.oaic.gov.au/news/media-centre/oaic-opens-investigation-into-hwl-ebsworth-over-data-breach. Thông báo mở điều tra, không phải quyết định giải quyết vụ việc. Truy cập ngày 2/11/2026.

bỏ khi đáp ứng yêu cầu tuân thủ.[16] Đây là biện pháp quản lý đối với sai phạm về thủ tục, không phải kết luận rằng mọi hãng bị đình chỉ đều đã rửa tiền. Hãng luật cần xác định nghĩa vụ nào áp dụng cho dịch vụ của mình, thay vì coi cùng một bộ kiểm tra là bắt buộc đối với mọi vụ việc.

Lòng tin của khách hàng cũng có thể bị tổn hại dù không có vi phạm quy định. Một hóa đơn bất ngờ có thể bộc lộ việc xác định phạm vi chưa tốt, trao đổi chậm hoặc bất đồng về công việc đã được cho phép. Tính phí theo giờ khiến khách hàng phải chịu nhiều bất định hơn về công sức cần bỏ ra, nhưng phí cố định cũng có thể dẫn đến tranh chấp về phần việc bị loại trừ và công việc bổ sung. Dù theo mô hình nào, phạm vi rõ ràng, ước tính phí kịp thời và trao đổi sớm về thay đổi đều quan trọng.

§ Vì sao thiện chí chưa đủ để tạo ra cải thiện

Nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng, được bàn ở Chương 16, một phần là vấn đề kinh tế. Tại C&O, mỗi giờ ghi nhận gánh khoảng 74 chi phí chung được phân bổ, và một công việc mất 20 giờ theo đơn giá của Dev tạo ra phí 3.600 trước mọi điều chỉnh. Mức này có thể không tương xứng với giá trị yêu cầu của một cá nhân. Tuy nhiên, đó không phải bằng chứng rằng cùng dịch vụ ấy tại một tổ chức khác nhất thiết phải có mức chi phí tương tự: quy trình đơn giản hơn, cách bố trí nhân sự khác, trợ giúp pháp lý và dịch vụ cung cấp theo từng phần có thể làm thay đổi cơ cấu chi phí.

Trong hãng luật, một số cải cách làm giảm lợi nhuận có thể phân phối hiện tại nhưng tạo lợi ích trong nhiều năm. Giám sát, đào tạo và bảo mật tốt hơn có thể bảo vệ chất lượng và giảm tổn thất tương lai, song chi phí trước mắt đã xuất hiện trong khi lợi ích chưa thể đo được. Bài toán hành động tập thể nảy sinh khi partner có thể hưởng lợi từ khoản đầu tư của người khác nhưng lại phản đối phần đóng góp của mình. Điều đó không có nghĩa mọi partner luôn có lợi khi trì hoãn; tình trạng khó giữ chân nhân sự hoặc một sai sót có thể tránh có thể khiến sự trì hoãn trở nên tốn kém.

Quy tắc biểu quyết của C&O khiến việc đạt đồng thuận đặc biệt quan trọng. Thay đổi cách phân chia lợi nhuận phải đạt cả tỷ lệ đa số cần thiết tính theo đầu người và 1.125 trong tổng số 1.500 điểm của hãng. Tổng cộng 400 điểm của những người sáng lập có thể ngăn việc đạt ngưỡng thứ hai. Cơ chế phân chia chủ yếu theo thâm niên (lockstep) có thể khuyến khích đầu tư chung, trong khi công thức dựa vào sản lượng cá nhân có thể làm giảm động lực đó; tuy nhiên, cả hai đều không xóa bỏ khác biệt về thời điểm dự kiến nghỉ hưu hoặc quan điểm đối với rủi ro.

Hãng luật có thể cải thiện bằng cách giao rõ trách nhiệm, cấp kinh phí cho các ưu tiên đã thống nhất và đo lường kết quả. Bên cạnh doanh thu, những chỉ tiêu hữu ích gồm khối lượng công việc, thăng tiến, giữ chân nhân sự, công việc phải làm lại và kết quả đối với khách hàng. Các bằng chứng thị trường dưới đây cung cấp bối cảnh cho quyết định ấy; chúng không thể thay thế dữ liệu về chính hãng luật.

16. UAE Ministry of Foreign Affairs, thông báo về cuộc họp của Ủy ban cấp cao về phòng, chống rửa tiền, ngày 29/11/2020. https://www.mofa.gov.ae/en/mediahub/news/2020/11/29/29-11-2020-uae-meeting. Thông tin chính thức về việc đình chỉ do không tuân thủ thủ tục; ví dụ trong quá khứ. Kiểm tra ngày 2/11/2026.

Bảng 18.1 *Một số bằng chứng và giới hạn của chúng*

Nhận định	Bằng chứng	Phạm vi	Điều chưa thể kết luận
Mức phí góp phần vào tăng trưởng doanh thu gần đây	Đơn giá đối với công việc thực hiện tăng nhanh hơn nhu cầu trong dữ liệu năm 2025 được bàn ở Chương 11	Các hãng Hoa Kỳ tham gia; báo cáo sử dụng dữ liệu có đến hết tháng 11/2025	Xu hướng này áp dụng cho mọi hãng hoặc sẽ tiếp tục
Các bộ phận pháp chế lớn dự kiến kiểm soát chặt hơn chi tiêu cho dịch vụ bên ngoài	37% dự kiến tăng chi tiêu, so với 58% trong khảo sát trước[17]	135 bộ phận pháp chế doanh nghiệp; khảo sát năm 2025 công bố năm 2026	Chi tiêu thực tế hoặc việc toàn bộ công việc đã chuyển vào nội bộ
Văn hóa nơi làm việc và sức khỏe tinh thần có liên hệ với khả năng giữ chân nhân sự	Kết quả nghiên cứu về tính bền vững của nghề luật tại Singapore năm 2026[6]	855 phản hồi và 31 cuộc phỏng vấn	Một tác động nhân quả phổ quát hoặc một chẩn đoán
Tỷ lệ đại diện khác nhau theo thâm niên và vai trò	Phụ nữ chiếm 64,5% nhóm ở giai đoạn đầu sự nghiệp và 37,6% số partner[9]	Người có chứng chỉ hành nghề tại New Zealand, tháng 6/2025	Tỷ lệ thăng tiến của cùng một nhóm người theo thời gian
Ngành dịch vụ chuyên môn ghi nhận các vụ xâm phạm dữ liệu được thông báo	81 trong 1.205 thông báo năm 2025 liên quan đến dịch vụ pháp lý, kế toán và quản lý[18]	Cơ chế thông báo của Australia; số liệu gộp nhiều ngành	Tỷ lệ xảy ra sự cố ở các hãng luật hoặc mức độ an toàn của một hãng cụ thể

Góc nhìn thực hành

Hãng luật không thể quản lý hiệu quả khối lượng công việc nếu chỉ đo thời gian được đưa vào hóa đơn. Tổng giờ làm việc, các yêu cầu không tính phí và những lần điều chỉnh giảm lặp lại cho thấy các vấn đề khác nhau, đòi hỏi cách xử lý khác nhau. Ghi nhận chỉ có ích khi người quản lý hành động dựa trên thông tin đó: điều chỉnh nhân sự, thay đổi thời hạn, cải thiện đào tạo hoặc từ chối công việc mà đội ngũ không thể thực hiện đạt yêu cầu.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy tìm hiểu cách giám sát, nếp làm việc thông thường, cơ hội thăng tiến và cách hãng xử lý khi một nhóm quá tải. Ví dụ cụ thể và dữ liệu nhất quán có giá trị thông tin hơn một tuyên bố về chăm sóc sức khỏe tinh thần.

Dành cho luật sư trẻ. Ghi nhận chính xác theo chính sách của hãng, phân biệt thời gian đã làm với thời gian đã lập hóa đơn và sớm nêu quan ngại về khối lượng công việc. Nhận ra một vấn đề mang tính cơ cấu không có nghĩa là phải tự giải quyết nó một mình; việc đó giúp xác định quyết định cần đưa ra và người có khả năng quyết định.

17. CLOC, "CLOC releases 2026 State of the Industry Report", ngày 2/3/2026, thông tin về *2025 Harbor Law Department Survey*. https://cloc.org/newsdesk/cloc-releases-2026-state-of-the-industry-report-rising-legal-demand-outpaces-budget-and-staffing-growth-forcing-operational-shift/. 135 bộ phận pháp chế doanh nghiệp; kỳ vọng chi tiêu, không phải kết quả thực tế. Truy cập ngày 2/11/2026.

18. Office of the Australian Information Commissioner, "Data breach notifications increase to all-time high in 2025, new NDB stats show", ngày 6/7/2026. https://www.oaic.gov.au/news/media-centre/data-breach-notifications-increase-to-all-time-high-in-2025,-new-ndb-stats-show. Số liệu ngành gộp và số thông báo, không phải tỷ lệ xảy ra sự cố ở cấp hãng luật. Truy cập ngày 2/11/2026.

§

Những điểm cần nhớ

- Dữ liệu lập hóa đơn chỉ phản ánh một phần khối lượng công việc của đội ngũ.
- Khảo sát sức khỏe tinh thần nhận diện những vấn đề cần quan tâm; chúng không chẩn đoán từng người hoặc xác lập nguyên nhân phổ quát.
- Dữ liệu thăng tiến cần định nghĩa nhất quán và, nếu có thể, thông tin theo dõi qua thời gian.
- Đào tạo và kế nhiệm cần kinh phí, giám sát và chia sẻ kiến thức về khách hàng.
- Cần phân biệt sự cố an toàn thông tin, cuộc điều tra và kết luận pháp lý.
- Cải thiện bền vững đòi hỏi gắn cơ chế khuyến khích và quản trị với những thay đổi trong vận hành có thể đo lường.

Giải thích thuật ngữ

Kiệt sức nghề nghiệp (burnout): hiện tượng nghề nghiệp mà WHO gắn với căng thẳng kéo dài tại nơi làm việc không được kiểm soát.

Tỷ lệ nghỉ việc: số người rời đi trong một kỳ xác định chia cho số nhân sự bình quân của nhóm được đo lường.

Sự hao hụt trên lộ trình thăng tiến (leaky pipeline): tỷ lệ đại diện của một nhóm giảm dần ở các cấp nghề nghiệp kế tiếp.

Khoảng trống đào tạo: khoảng cách giữa năng lực luật sư cần có và cơ hội học tập hiện có.

Khối lượng công việc tuân thủ: công việc và nguồn lực cần để đáp ứng nghĩa vụ pháp lý và nghề nghiệp áp dụng.

Bài toán hành động tập thể: khó khăn trong việc thống nhất hành động chung khi chi phí và lợi ích phân bổ khác nhau giữa những người tham gia.

Tín hiệu thị trường: một quan sát có ý nghĩa đối với hướng thay đổi có thể xảy ra, không phải bằng chứng khẳng định một dự báo.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Những công việc nào biến mất khỏi báo cáo quản lý khi hãng chỉ đo thời gian đã lập hóa đơn?
2. Cần thêm bằng chứng gì để giải thích chênh lệch về tỷ lệ đại diện giữa cấp đầu vào và cấp partner?
3. Ai cấp kinh phí và phê duyệt khoản đầu tư có thể chỉ đem lại lợi ích sau khi các partner hiện tại nghỉ hưu?

Đọc thêm

International Bar Association, *Mental Wellbeing in the Legal Profession: A Global Study* (2021), và *Workplace Wellbeing Survey 2024: Analysis and Discussion* (2025).

LawCare, *Life in the Law* (2020–2021 và 2025). Nghiên cứu và khuyến nghị về nơi làm việc, với mẫu khảo sát và thời kỳ được nêu rõ.

New Zealand Law Society, *Snapshot of the Profession 2025*. Báo cáo của cơ quan quản lý về luật sư đang hành nghề và các vai trò nghề nghiệp.

Chương 19

Công nghệ và AI: Điều gì thay đổi, điều gì vẫn giữ nguyên

Chương này giải thích cách công nghệ làm thay đổi việc thực hiện công việc pháp lý và hiệu quả kinh tế của công việc đó, đồng thời hướng dẫn đánh giá những thay đổi ấy mà không nhầm lẫn giữa năng lực công nghệ, mức độ sử dụng và giá trị kinh doanh.

Giả sử trước đây Dev cần 20 giờ để lập một bản ghi nhớ nghiên cứu và bản dự thảo đầu tiên. Dev là luật sư associate năm thứ hai tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng trong cuốn sách. Với trợ lý AI, công việc tương tự nay chỉ mất sáu giờ, kể cả kiểm tra và sửa chữa. Trong ví dụ này, phạm vi công việc và chất lượng cuối cùng không thay đổi.

Nếu thỏa thuận dịch vụ tính phí theo giờ, số giờ trên hóa đơn giảm từ 20 xuống sáu. Nếu đã thỏa thuận phí cố định, mức phí có thể giữ nguyên trong khi thời gian dành cho công việc giảm xuống. Phần mềm vẫn như nhau, nhưng cách tính phí quyết định bên nào nhận lợi ích tài chính trước tiên. Sau đó, tổng lợi nhuận của hãng có tăng hay không còn phụ thuộc vào cách sử dụng phần năng lực được giải phóng, chi phí và mức phí trong tương lai.

Sự phân biệt này xuyên suốt chương. Một công cụ có thể giúp hoàn thành đầu việc nhanh hơn mà không làm tăng lợi nhuận năm; một hãng có thể sử dụng AI rộng rãi mà chưa biết chất lượng công việc có tốt hơn hay không. Các bằng chứng được xem xét ở đây được xác định tại thời điểm rà soát tháng 11/2026; khuôn khổ ra quyết định có giá trị hơn một bảng xếp hạng sản phẩm hoặc mô hình được coi là đúng mãi mãi.

§ Từ hồ sơ số đến công việc có AI hỗ trợ

Có thể hiểu công nghệ pháp lý qua ba bước phát triển đan xen. Thứ nhất là số hóa: tài liệu điện tử, thư điện tử, cơ sở dữ liệu có thể tìm kiếm và hồ sơ số. Chúng giúp thông tin dễ tạo lập, truy xuất và sử dụng lại hơn. Nhờ đó, hoạt động hành nghề có thể cải thiện đáng kể mà không cần thay đổi cấu trúc sở hữu, cách tính phí hoặc cơ cấu nhân sự.

Thứ hai là chuẩn hóa thông qua hệ thống dùng chung. Công cụ quản lý tài liệu, nền tảng quy trình và công cụ thu thập, rà soát chứng cứ điện tử (e-discovery) cho phép chia công việc thành từng giai đoạn, phân công nhất quán và theo dõi giữa các nhóm. Chúng hỗ trợ các mô hình cung cấp dịch vụ được bàn ở Chương 5 và 9, bao gồm dịch vụ được quản lý theo quy trình và công việc thực hiện tại nhiều địa điểm. Chất lượng của quy trình vì thế trở nên quan trọng hơn, thay vì chỉ dựa vào trí nhớ của từng luật sư.

Thứ ba là hỗ trợ bằng công nghệ tạo sinh. AI tạo sinh tạo ra nội dung như văn bản, hình ảnh hoặc mã lập trình để đáp lại dữ liệu đầu vào. Nhiều hệ thống văn bản sử dụng mô hình ngôn ngữ lớn, học các mối liên hệ thống kê trong dữ liệu huấn luyện rồi tạo ra chuỗi token — những đơn vị có thể là từ hoặc một phần của từ. Ứng dụng pháp lý có thể kết hợp mô hình với công cụ tìm kiếm, truy xuất tài liệu, tính toán và các công cụ khác. Vì vậy, năng lực phụ thuộc vào toàn bộ hệ thống, nhiệm vụ và thông tin được cung cấp, chứ không chỉ tên mô hình.

Những bước phát triển này tồn tại song song. Một hãng có thể sử dụng AI tinh vi nhưng vẫn gặp khó khăn vì tên hồ sơ thiếu nhất quán hoặc tài liệu mẫu đã lỗi thời. Công nghệ làm thay đổi mô hình kinh doanh khi nó thay đổi cách thực hiện công việc, bố trí nhân sự, tính phí hoặc quản trị; chỉ cài đặt phần mềm chưa đủ để khẳng định đã có sự thay đổi đó.

§ Năng lực, giới hạn và tầm quan trọng của từng nhiệm vụ

Hệ thống AI có thể hỗ trợ tìm tài liệu, tóm tắt, trích xuất điều khoản, soạn thảo và đối chiếu với bộ hướng dẫn rà soát hợp đồng (playbook). Một số hệ thống có thể phối hợp nhiều bước, như tìm tài liệu, lập phân tích và tạo bản dự thảo đã sửa. Một đánh giá hữu ích cần trả lời liệu hệ thống cụ thể có thực hiện được nhiệm vụ xác định ở mức đạt yêu cầu, với chính tài liệu và ngôn ngữ hãng sử dụng hay không.

Phân biệt giữa đề xuất và hành động cũng rất quan trọng. Trợ lý soạn thảo có thể tạo văn bản để chờ phê duyệt. Hệ thống có khả năng thực hiện chuỗi tác vụ (agentic) còn có thể dùng công cụ, chỉnh sửa tệp hoặc thực hiện hành động khác trong phạm vi quyền do người dùng hoặc tổ chức đặt ra. Agentic không nhất thiết có nghĩa là không được giám sát: điểm cần phê duyệt và giới hạn truy cập là những lựa chọn trong thiết kế. Hãng luật cần quy định rõ hành động nào được phép, việc nào cần rà soát và cách truy vết hoặc hoàn tác hành động.

Một lỗi quen thuộc là hiện tượng AI tạo thông tin sai hoặc bịa đặt (hallucination): nhận định, trích dẫn hoặc giải thích nghe có vẻ hợp lý nhưng không đúng. Những lỗi ít dễ thấy hơn gồm bỏ sót điều khoản liên quan, dựa vào pháp luật đã được thay thế hoặc áp dụng sai hệ thống pháp luật. LEXam, bản thảo nghiên cứu công bố trước bình duyệt năm 2025, kiểm tra các mô hình bằng câu hỏi lấy từ 340 đề thi luật của University of Zurich và ghi nhận những khó khăn còn tồn tại với suy luận pháp lý phức tạp. Kết quả liên quan đến các mô hình và bài thi đã được kiểm tra; chúng không đo lường mọi sản phẩm hiện có hoặc dự báo hiệu quả trên một vụ việc đang xử lý.[1]

Hậu quả phụ thuộc vào cách sử dụng đầu ra. Trong vụ *Mata v Avianca, Inc.*, ngày 22/6/2023, một tòa án liên bang Hoa Kỳ áp dụng chế tài đối với hai luật sư và hãng của họ sau khi các văn bản nộp cho tòa viện dẫn sáu quyết định giả, và các luật sư tiếp tục khẳng định tính xác thực khi bị chất vấn. Tòa áp dụng khoản phạt 5.000 USD với trách nhiệm thanh toán liên đới, đồng thời yêu cầu gửi thư cho khách hàng và các thẩm phán bị gán sai là tác giả của những quyết định đó. Vấn đề tòa phản đối là hành vi và việc xác minh của luật sư, không phải một lệnh cấm chung đối với việc dùng AI hỗ trợ.[2]

1. Yu Fan và các tác giả khác, "LEXam: Benchmarking Legal Reasoning on 340 Law Exams", arXiv 2505.12864, phiên bản 5, ngày 23/10/2025, phần tóm tắt và kết quả. https://arxiv.org/html/2505.12864v5. Bản thảo nghiên cứu trước bình duyệt; kết quả gắn với mô hình và nhiệm vụ cụ thể. Truy cập ngày 2/11/2026.
2. *Mata v Avianca, Inc.*, số 1:22-cv-01461 (PKC), *Opinion and Order on Sanctions*, ngày 22/6/2023 (S.D.N.Y.), tài liệu số 54. https://law.justia.com/cases/federal/district-courts/new-york/nysdce/1:2022cv01461/575368/54/. Văn bản phán quyết; một vụ việc tại tòa án liên bang Hoa Kỳ. Truy cập ngày 2/11/2026.

Truy xuất tài liệu từ nguồn có thẩm quyền có thể giúp câu trả lời có căn cứ tốt hơn, nhưng nguồn tìm được vẫn có thể không liên quan, không đầy đủ hoặc bị hiểu sai. Vì vậy, khi rà soát phải kiểm tra cả việc nguồn có tồn tại lẫn việc nguồn có hỗ trợ kết luận hay không. Hướng dẫn của NIST về rủi ro AI tạo sinh cũng coi đầu ra thiếu chính xác, an toàn thông tin và tương tác giữa con người với hệ thống là các rủi ro cần đánh giá, quản lý.[3] Một câu trả lời trôi chảy, hoặc việc hai công cụ cùng đồng ý, không phải xác nhận độc lập.

§ Mười bốn giờ tiết kiệm được có giá trị bao nhiêu

Thời gian tiết kiệm có ý nghĩa là chênh lệch giữa toàn bộ quy trình cũ và toàn bộ quy trình mới. Quy trình mới bao gồm giao yêu cầu, chuẩn bị tài liệu, rà soát, sửa chữa và mọi công việc phải làm lại do lỗi được phát hiện về sau. Chỉ đo số giây cần để tạo bản dự thảo sẽ bỏ qua phần lớn chi phí.

Giá quyền sử dụng phần mềm cũng chỉ là một phần của việc triển khai. Hãng có thể cần tài liệu mẫu đã được chuẩn hóa, cơ chế kiểm soát truy cập, đào tạo nhân sự và tích hợp với hệ thống hiện có. Một phần chi tiêu thuộc chi phí chung; phần khác có thể quy cho từng vụ việc. Phân biệt rõ hai loại này giúp tránh nhầm một phép tính hấp dẫn ở cấp đầu việc với hiệu quả đầu tư của toàn hãng.

Theo dòng tiền

Một đầu việc với bốn cách tính phí

Bảng 19.1 *Công việc nghiên cứu và soạn thảo của Dev tại C&O*

Kịch bản	Phí	Chi phí phân bổ theo thời gian và chi phí công cụ	Phần chênh lệch sau chi phí phân bổ
Trước khi dùng AI, tính theo giờ: 20 × 180	3.600	20 × 112 = 2.240	1.360
Có AI, tính theo giờ: 6 × 180	1.080	6 × 112 + 40 = 712	368
Có AI, phí cố định 3.600	3.600	712	2.888
Có AI, phí cố định giảm còn 2.700	2.700	712	1.988

Cơ sở: số liệu giả định cho một đầu việc; phạm vi và chất lượng cuối cùng như nhau; phí đã lập hóa đơn, không có điều chỉnh giảm hoặc thất thoát khi thu phí. Chi phí làm tròn 112 mỗi giờ được tính bằng chi phí đầy đủ cả năm của Dev là 188.250, gồm chi phí chung phân bổ, chia cho 1.680 giờ ghi nhận. Chi phí công cụ 40 là khoản phát sinh thêm. Phí cố định vẫn phải tuân theo thỏa thuận dịch vụ và các quy định áp dụng về phí.

Với thỏa thuận tính phí theo giờ, hãng không thể kê 20 giờ là thời gian đã làm khi công việc thực tế chỉ mất sáu giờ. Phí trong ví dụ giảm 70%, còn phần chênh lệch sau chi phí phân bổ giảm từ 1.360 xuống 368. Thời gian rà soát đầu ra AI là một phần công việc thực sự đã thực hiện; số giờ không còn phải làm thì không phải.

3. NIST, *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*, NIST AI 600-1, tháng 7/2024, tổng quan rủi ro và biện pháp quản lý được đề xuất. https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf. Hướng dẫn rủi ro kỹ thuật, không phải quy tắc ứng xử nghề nghiệp. Truy cập ngày 2/11/2026.

Với phí cố định 3.600, phần chênh lệch sau chi phí phân bổ của đầu việc tăng lên 2.888. Nếu phí giảm còn 2.700, khách hàng trả ít hơn 900 và phần chênh lệch vẫn là 1.988, cao hơn khoảng 46% so với ban đầu. Những phép tính này cho thấy cách tính phí có thể phân chia lợi ích từ năng suất. Chúng không chứng minh rằng một mức phí cụ thể là hợp lý hoặc bền vững về mặt kinh doanh.

Cần phân biệt thêm giữa phần chênh lệch sau chi phí phân bổ và tiền mặt. Mười bốn giờ được giải phóng tương ứng khoảng 1.568 chi phí phân bổ theo mức 112 mỗi giờ, nhưng lương của Dev và phần lớn chi phí chung không biến mất. Nếu không có công việc thay thế và không cắt giảm được chi phí, giữ nguyên phí cố định không tạo ra khoản tiết kiệm chi lương ngay lập tức; riêng trong phép so sánh này, chi phí công cụ phát sinh thêm còn làm lợi nhuận xét trên thu chi thực tế giảm 40. Ở mức phí cố định thấp hơn, tiền thu cũng giảm 900.

Lợi ích dài hạn xuất hiện nếu hãng sử dụng phần năng lực đó để nhận thêm công việc có trả phí, tránh phải tuyển thêm người trong tương lai, giảm làm thêm giờ hoặc đạt được lợi ích vận hành thực tế khác. Mỗi khả năng đều có điều kiện. Nhận thêm việc đòi hỏi có nhu cầu và đủ giám sát; không tuyển thêm người có thể ảnh hưởng đến đào tạo và khả năng chống chịu khi có biến động. Chương trình thí điểm cần đo cả những tác động này bên cạnh số giờ tiết kiệm.

Quy định về phí vẫn có ý nghĩa. Formal Opinion 512 của American Bar Association (ABA), ban hành ngày 29/7/2024, áp dụng các Quy tắc mẫu của ABA chứ không tạo ra một quy tắc có hiệu lực trên toàn Hoa Kỳ. Ý kiến này yêu cầu phí theo giờ phản ánh thời gian thực tế và thừa nhận rằng hiệu quả nhờ AI có thể ảnh hưởng đến việc phí trọn gói có hợp lý hay không. Nó không buộc mọi khoản phí cố định tự động giảm theo một tỷ lệ phần trăm. Kết quả phụ thuộc điều khoản thỏa thuận dịch vụ và quy tắc áp dụng trong hệ thống pháp luật liên quan.[4]

§ Các bằng chứng gần đây thực sự đo điều gì

Mức độ sử dụng, lợi ích theo cảm nhận và giá trị đã được chứng minh là những thước đo khác nhau. Mức độ sử dụng cho biết công cụ đang được dùng. Lợi ích theo cảm nhận ghi nhận đánh giá của người trả lời. Giá trị đã được chứng minh đòi hỏi một kết quả xác định, như hoàn thành nhanh hơn với chất lượng không đổi, ít lỗi hơn hoặc lợi ích tài chính đã đo được. Kỳ vọng mô tả điều người trả lời cho rằng có thể xảy ra về sau.

4. ABA Standing Committee on Ethics and Professional Responsibility, *Formal Opinion 512: Generative Artificial Intelligence Tools*, ngày 29/7/2024, mục B, C và F. https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/professional_responsibility/ethics-opinions/aba-formal-opinion-512.pdf. Giải thích các Quy tắc mẫu; quy tắc và ý kiến có hiệu lực tại nơi áp dụng mới là căn cứ điều chỉnh. Truy cập ngày 2/11/2026.

Bảng 19.2 *Một số bằng chứng có tại thời điểm rà soát*

Nguồn	Kết quả được báo cáo	Nội dung được đo lường	Đối tượng và giới hạn
Thomson Reuters Institute, 2025	Tỷ lệ sử dụng AI tạo sinh ở cấp tổ chức trong nhóm pháp lý tăng từ 14% lên 26%; 20% tổng số người trả lời cho biết tổ chức của họ đo lường hiệu quả đầu tư[5]	Mức độ sử dụng và hoạt động đo lường	1.702 người trả lời thuộc nhiều nghề; tỷ lệ 20% không phải kết quả riêng của các hãng luật
Victorian Legal Services Board + Commissioner, báo cáo 2026	36,7% cho biết có dùng AI trong hành nghề pháp lý; 71,3% đồng ý rằng AI đem lại lợi ích về hiệu quả và năng suất[6]	Việc sử dụng và cảm nhận do người tham gia báo cáo	1.887 phản hồi tự nguyện trong *2025 Victorian Lawyer Census*, được điều chỉnh trọng số theo một số đặc điểm của tổng thể
PwC, tháng 10/2026	66% hãng trả lời khảo sát trong nhóm 100 hãng hàng đầu đã triển khai AI; 8% cho biết đã chuyển hóa được lợi ích thành giá trị tài chính; mức tiết kiệm giờ tiềm năng được kỳ vọng bình quân khoảng 18%[7]	Mức độ áp dụng, kết quả kinh doanh được báo cáo và kỳ vọng	Khảo sát nhóm 100 hãng hàng đầu Vương quốc Anh; đây là các thước đo khác nhau, không phải bằng chứng đã tiết kiệm được 18%
ACC và Everlaw, tháng 10/2025	59% cho biết chưa nhận được khoản tiết kiệm nào nhờ AI tạo sinh từ các hãng luật bên ngoài; 50% kỳ vọng chi phí thuê luật sư ngoài sẽ giảm[8]	Trải nghiệm và kỳ vọng của khách hàng	657 người làm công việc pháp lý nội bộ tại 30 quốc gia; khảo sát của tổ chức nghề nghiệp và nhà cung cấp

Mẫu khảo sát và định nghĩa khác nhau, nên các tỷ lệ phần trăm không tạo thành một bảng xếp hạng. Triển khai trên toàn hãng khác với việc một luật sư thỉnh thoảng dùng công cụ công khai. Người trả lời cũng có thể nhận thấy lợi ích về hiệu quả dù chưa đo lường hoặc chưa thấy lợi ích đó thể hiện trên hóa đơn.

Báo cáo của Victoria ghi nhận khác biệt theo quy mô hãng và kinh nghiệm. Khi luật sư ở giai đoạn đầu sự nghiệp sẵn sàng sử dụng công cụ, điều đó đặt ra câu hỏi thực tiễn về giám sát, nhưng không chứng minh rằng luật sư trẻ hơn không có khả năng đánh giá đầu ra. Kinh nghiệm, đào tạo, lựa chọn nhiệm vụ và cách tổ chức rà soát đều quan trọng. Cách ứng xử phù hợp là đánh giá năng lực và hoạt động giám sát, thay vì suy ra năng lực chỉ từ độ tuổi.[6]

Kết quả kinh doanh cần được phân tích riêng. Hãng có thể cải thiện việc cung cấp dịch vụ trước khi xác định được lợi ích tài chính; khoản lợi ích tài chính cũng có thể phụ thuộc vào nhu cầu, cách tính phí và chi phí. Đo lường các yếu tố này giúp xác định công nghệ đã đóng góp gì.

Báo cáo thị trường pháp lý Hoa Kỳ công bố tháng 1/2026 cung cấp bối cảnh hữu ích, nhưng không phải nghiên cứu quan hệ nhân quả về AI. Báo cáo ghi nhận số luật sư tăng 2,9% trong dữ

5. Thomson Reuters Institute, *2025 Generative AI in Professional Services Report*, hình 11, 18 và phương pháp. https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/2025-generative-ai-in-professional-services-report-tr5433489-rgb.pdf. Khảo sát tháng 1–2/2025 với 1.702 người làm nghề trong lĩnh vực pháp lý và các lĩnh vực khác; nghiên cứu của nhà cung cấp. Truy cập ngày 2/11/2026.

6. Victorian Legal Services Board + Commissioner, *Generative AI Use in the Legal Profession: Findings from the 2025 Victorian Lawyer Census* (2026), kết quả chính và phương pháp. https://lsbc.vic.gov.au/sites/default/files/2026-04/VLS0801_Generative%20AI%20Use_Report_FA_WEB_0.pdf. 1.887 phản hồi tự nguyện, tỷ lệ phản hồi 6,4%; thông tin tự báo cáo có điều chỉnh trọng số, không phải thử nghiệm hiệu quả có đối chứng. Truy cập ngày 2/11/2026.

7. PwC UK, "Top law firms widen lead as profit gap across legal sector expands, PwC survey finds", ngày 15/10/2026, thông tin từ *Law Firm Survey* lần thứ 35. https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/research-commentary/2025/top-law-firms-widen-lead-as-profit-gap-across-legal-sector-expan0.html. Việc triển khai được báo cáo, lợi ích đã chuyển hóa thành giá trị tài chính và mức tiết kiệm kỳ vọng là những thước đo riêng biệt. Truy cập ngày 2/11/2026.

liệu năm 2025 có sẵn, với các biểu đồ kéo dài đến hết tháng 11. Mức tăng đó không chứng minh AI tạo việc làm, cũng như việc một hãng khác giảm nhân sự tự nó không chứng minh AI đã thay thế lao động.[9]

Quan niệm và thực tế

Một công nghệ, một kết quả

Quan niệm: AI hoặc phải thay thế luật sư, hoặc sẽ để nghề luật gần như không đổi.

Thực tế: đầu việc, mức phí, nhân sự và nhu cầu có thể thay đổi với tốc độ khác nhau. Soạn thảo nhanh hơn có thể giảm số giờ cho một vụ việc, đồng thời giúp đội ngũ phục vụ thêm khách hàng. Nó cũng có thể loại bỏ những công việc từng là nơi luật sư trẻ học nghề. Kết quả phụ thuộc vào cách tổ chức ứng phó; các khảo sát hiện có không giải đáp câu hỏi ấy cho mọi hãng.

§ Nghĩa vụ nghề nghiệp và quy trình rà soát có thể thực hiện

Trách nhiệm nghề nghiệp vẫn thuộc về cá nhân và tổ chức chịu sự điều chỉnh của các quy tắc liên quan. Sử dụng phần mềm tự nó không chuyển trách nhiệm ấy sang nhà cung cấp. Yêu cầu về năng lực đòi hỏi hiểu nhiệm vụ, chọn quy trình phù hợp và nhận biết khi nào cần tìm hiểu, kiểm tra đầu ra sâu hơn. Hoạt động giám sát đòi hỏi mức rà soát tương xứng với rủi ro và kinh nghiệm của người thực hiện.

Để đáp ứng nghĩa vụ bảo mật, chỉ kiểm tra nhà cung cấp có dùng dữ liệu đầu vào để huấn luyện mô hình hay không là chưa đủ. Hãng còn cần hiểu quyền truy cập, thời hạn lưu giữ, biện pháp an toàn, nhà thầu phụ và các hạn chế trong hợp đồng. Đặc quyền bảo vệ thông tin pháp lý (legal privilege) là một vấn đề riêng, được xử lý tùy theo pháp luật áp dụng và hoàn cảnh. Chỉ riêng nhãn "dành cho doanh nghiệp" của một sản phẩm không giải quyết được vấn đề nào trong hai vấn đề đó.

Việc thông báo cho khách hàng và xin sự đồng ý cũng tùy hoàn cảnh. Theo Opinion 512, có thể phải xin sự đồng ý trên cơ sở được cung cấp đầy đủ thông tin khi công cụ làm lộ thông tin khách hàng thuộc diện được bảo vệ; một điều khoản chung trong thỏa thuận dịch vụ có thể chưa đủ. Trong hoàn cảnh khác có thể không cần thông báo, trong khi chỉ dẫn của khách hàng hoặc quy tắc của tòa án có thể đặt ra nghĩa vụ riêng. Ý kiến này cũng yêu cầu giải thích cơ sở của khoản phí liên quan đến AI trước khi tính khoản phí đó.[4]

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Các cơ quan khác nhau, yêu cầu về AI khác nhau

New South Wales. Practice Note SC Gen 23 của Tòa án Tối cao, có hiệu lực từ ngày 3/2/2025, cấm dùng AI tạo nội dung chứng cứ của người làm chứng, đồng thời cho phép công việc thuần túy

8. Association of Corporate Counsel và Everlaw, thông cáo khảo sát ngày 14/10/2025. https://www.everlaw.com/press/release/acc-report-2025/. 657 người làm công việc pháp lý nội bộ tại 30 quốc gia; các so sánh giữa hai năm trong thông cáo chỉ liên quan đến người trả lời ở Hoa Kỳ. Truy cập ngày 2/11/2026.

9. Thomson Reuters Institute và Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, tháng 1/2026, tr. 14–16. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2026/01/2026-State-of-the-US-Legal-Market.pdf. Các hãng Hoa Kỳ tham gia; biểu đồ liên quan đến năm 2025 có dữ liệu đến hết tháng 11 và không tách riêng tác động của AI. Truy cập ngày 2/11/2026.

mang tính chuẩn bị trong các điều kiện của văn bản. Văn bản còn quy định riêng về thông tin được bảo vệ, tài liệu chứng cứ kèm theo và việc xác minh căn cứ pháp lý trong các bản trình bày nộp tòa.[10]

DIFC Courts. Hướng dẫn tháng 12/2023 yêu cầu thông báo sớm về nội dung do AI tạo ra dự kiến sử dụng, trao đổi với bên kia và xác minh phù hợp. Hướng dẫn cũng đề cập thông tin khách hàng và sự đồng ý của khách hàng.[11]

Colombia. Hướng dẫn tư pháp tháng 12/2024 giữ trách nhiệm về lập luận và quyết định ở người có thẩm quyền tư pháp, đồng thời yêu cầu minh bạch về việc dùng AI. Hướng dẫn điều chỉnh hệ thống tư pháp, không phải quy tắc áp dụng chung cho các hãng luật tư nhân.[12]

Vì vậy, chính sách của hãng phải tính đến tòa án và hệ thống pháp luật cụ thể, bên cạnh các nghĩa vụ nghề nghiệp nói chung.

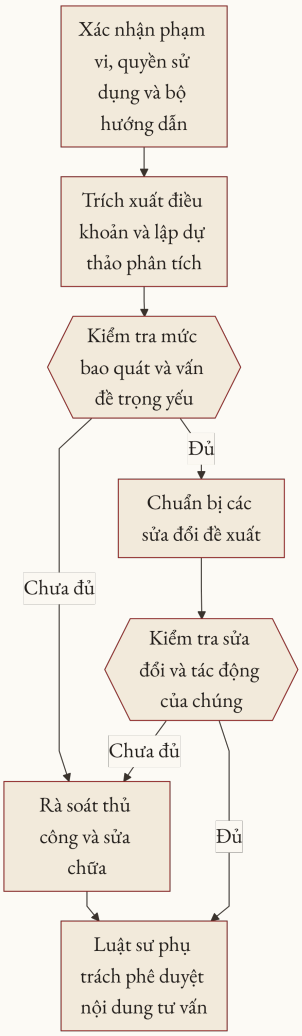
Quyết định tự xây dựng hay mua hệ thống cũng gắn với những trách nhiệm tương tự. Sản phẩm mua sẵn có thể triển khai nhanh hơn, trong khi hệ thống thiết kế riêng có thể kết nối chặt chẽ hơn với kiến thức và quy trình của hãng. Thiết kế riêng vẫn cần hỗ trợ kỹ thuật, dữ liệu sử dụng được và kiểm tra liên tục. Dù chọn cách nào, hãng vẫn phải xác định ai chịu trách nhiệm về quy trình và ai kiểm tra kết quả.

10. Supreme Court of New South Wales, *Practice Note SC Gen 23*, ngày 28/1/2025, có hiệu lực từ ngày 3/2/2025, đoạn 9A–18. https://supremecourt.nsw.gov.au/documents/Practice-and-Procedure/Practice-Notes/general/current/PN_SC_Gen_23.pdf. Áp dụng cho hoạt động tố tụng cụ thể tại tòa; cần đọc đầy đủ điều kiện và các sửa đổi về sau trước khi sử dụng. Truy cập ngày 2/11/2026.

11. DIFC Courts, *Practical Guidance Note No. 2 of 2023*, ngày 21/12/2023, các mục về thông báo, xác minh và thông tin khách hàng. https://www.difccourts.ae/rules-decisions/practice-directions/practical-guidance-note-no-2-2023-guidelines-use-large-language-models-and-generative-ai-proceedings-difc-courts. Hướng dẫn cho hoạt động tố tụng trước các tòa này. Truy cập ngày 2/11/2026.

12. Colombia, Consejo Superior de la Judicatura, *Acuerdo PCSJA24-12243*, ngày 16/12/2024, điều 3.6, 9 và 10, bản dịch tiếng Anh do Council of Europe lưu trữ. https://rm.coe.int/colombia-guidelines-for-the-use-of-artificial-intelligence-in-the-judi/1680b53484. Hướng dẫn dành cho hệ thống tư pháp; bản tiếng Tây Ban Nha có giá trị điều chỉnh. Truy cập ngày 2/11/2026.

Hình 19.1 *Minh họa quy trình rà soát hợp đồng*



Quy trình này có bước kiểm tra nội dung bị bỏ sót, chứ không chỉ rà soát những điều khoản công cụ chọn để đánh dấu. Đọc mọi sửa đổi được đề xuất không thể phát hiện một vấn đề trọng yếu chưa từng xuất hiện trong đầu ra. Luật sư phụ trách phải quyết định cách kiểm tra tính đầy đủ, việc kiểm tra theo mẫu dựa trên rủi ro có phù hợp hay không và vụ việc nào cần rà soát thủ công toàn bộ.

Tiêu chí chấp nhận giúp cụ thể hóa những quyết định đó. Chẳng hạn, có thể yêu cầu đã xử lý đủ mọi tài liệu được chỉ định, đã giải quyết mọi điểm khác biệt trọng yếu so với bộ hướng dẫn và đã đối chiếu mọi căn cứ pháp lý được viện dẫn với nguồn gốc. Quy trình cũng cần ghi lại phiên bản tài liệu, công cụ đã dùng và cơ sở rà soát. Mức độ chi tiết phải phục vụ chất lượng, bảo mật và nghĩa vụ lưu hồ sơ áp dụng, thay vì tạo thủ tục giấy tờ chỉ để có thủ tục.

§ Đào tạo và ba khả năng thay đổi hoạt động kinh doanh

Vấn đề đào tạo không chỉ là luật sư trẻ có nên dùng AI hay không, mà còn là họ có đủ cơ hội phát triển khả năng phán đoán cần thiết để giám sát AI hay không. Người chưa từng tự thực hiện trọn vẹn một đầu việc có thể khó nhận ra kết quả nghe hợp lý nhưng thiếu sót. Ngược lại, công cụ được thiết kế tốt có thể cung cấp ví dụ, phương án và phản hồi giúp học hiệu quả hơn.

Chương trình học nghề có chủ đích có thể kết hợp tự thực hiện một số nhiệm vụ, so sánh với đầu ra AI và thảo luận với người giám sát. Hồ sơ đã kết thúc có thể được dùng làm bài thực hành mà không đặt khách hàng đang được phục vụ vào rủi ro. Mục tiêu là dạy cách đánh giá nguồn, suy luận pháp lý và giải thích, cùng với kỹ năng sử dụng công cụ. Chỉ hướng dẫn viết câu lệnh cho AI không tạo đủ những năng lực đó.

Hãng cũng có thể cần chuyên viên thiết kế giải pháp pháp lý (legal engineer), luật sư quản lý tri thức, chuyên gia dữ liệu và nhân sự chịu trách nhiệm đánh giá hệ thống. Vai trò cần thiết phụ thuộc quy mô và dịch vụ. Hãng nhỏ có thể thuê hỗ trợ kỹ thuật bên ngoài nhưng vẫn giữ trách nhiệm nội bộ đối với bộ hướng dẫn nghiệp vụ pháp lý và tiêu chuẩn rà soát; tổ chức lớn hơn có thể có đội ngũ chuyên trách.

Bảng 19.3 *Ba kịch bản về công việc và hiệu quả kinh tế*

Kịch bản	Điều kiện	Tín hiệu cần theo dõi	Lợi ích tiềm năng	Sự đánh đổi chính	Ý nghĩa đối với luật sư trẻ
Cải thiện trong hãng luật hiện có	Công cụ hữu ích; rà soát hiệu quả; quan hệ khách hàng hiện tại vẫn vững	Ít giờ hơn cho mỗi vụ việc; thời gian hoàn thành tốt hơn; chất lượng được đo lường	Tăng năng lực xử lý và khả năng đáp ứng	Tiết kiệm thời gian có thể làm giảm doanh thu theo giờ nếu không sử dụng lại phần năng lực được giải phóng	Ít soạn thảo thường lệ hơn và nhiều kiểm tra có giám sát hơn
Dịch vụ chuẩn hóa và tách thành từng phần	Công việc có tính lặp lại, phạm vi rõ ràng và đủ khối lượng	Sản phẩm có phí cố định; dịch vụ được quản lý theo quy trình; công việc được giữ lại nội bộ	Việc thực hiện và mức phí dễ dự đoán hơn	Nhà cung cấp phải kiểm soát phạm vi và cạnh tranh bằng chi phí, chất lượng	Đào tạo phải được thiết kế theo cơ cấu đầu việc khác
Tổ chức lại sâu rộng hơn	Quy trình tích hợp đáng tin cậy, dữ liệu dùng được, vốn và cơ cấu được pháp luật cho phép	Tỷ lệ nhân sự thay đổi; nhà cung cấp mới được cấp phép; cách tính phí thay đổi	Dịch vụ được cung cấp trên một cơ cấu chi phí khác	Chi phí chuyển đổi, sự phụ thuộc vào hệ thống và thách thức về trách nhiệm	Lộ trình gia nhập nghề khác đi và quy mô tuyển dụng có thể thay đổi

Cơ sở: các kịch bản phục vụ phân tích, không phải dự báo hoặc ước lượng xác suất. Chúng có thể cùng tồn tại trong một thị trường hoặc hãng luật.

Không kịch bản nào đòi hỏi khẳng định phổ quát rằng phần mềm sẽ thay thế phán đoán nghề nghiệp. Việc trách nhiệm pháp lý vẫn tồn tại cũng không có nghĩa nội dung công việc của luật sư phải giữ nguyên. Câu hỏi kinh doanh quan trọng là khách hàng cần công việc gì, làm thế nào thực hiện đúng yêu cầu và hãng tạo thêm giá trị ở đâu trong quy trình đó.

§ Ba hãng luật giả định có thể ứng phó thế nào

Cơ hội của C&O là cải thiện một hoạt động hành nghề hiện có với quy mô đáng kể mà không làm gián đoạn dịch vụ. Một partner — thành viên cấp cao trong cơ cấu hãng — cùng nhân sự công nghệ

thông tin và chuyên gia quản lý tri thức có thể thực hiện thí điểm sáu tháng đối với một nhóm công việc rà soát hợp đồng xác định. Dự án dưới 0,25 triệu, nằm trong khoản ngân sách công nghệ 0,6 triệu đã được phê duyệt, thuộc thẩm quyền quản lý mô tả ở Chương 10. Khi đánh giá, cần đo tổng thời gian, lỗi, nội dung bị bỏ sót, công việc phải làm lại và kết quả đối với khách hàng, bên cạnh mức độ sử dụng.

Chính sách đi kèm sẽ xác định công cụ và cách sử dụng dữ liệu được phê duyệt, trách nhiệm rà soát và báo cáo vấn đề lên cấp có thẩm quyền, cùng những hoàn cảnh cần thông báo hoặc xin sự đồng ý của khách hàng. Chính sách cũng phân biệt ghi nhận thời gian với lập hóa đơn và giải thích cách thỏa thuận phí. Cấm tiết lộ thông tin khách hàng khi chưa được phép hữu ích hơn việc giả định mọi sản phẩm công khai đều thiếu an toàn hoặc mọi hệ thống triển khai riêng đều an toàn.

LW cung cấp dịch vụ rà soát chính sách với giá 2.500 và chi phí phục vụ minh họa là 1.400. Nếu AI giảm công sức cần thiết mà vẫn giữ chất lượng, LW có thể cân nhắc giảm giá cho những lần cập nhật tiếp theo, tăng năng lực xử lý hoặc tăng phần chênh lệch sau chi phí phân bổ. Lợi ích nào thực sự đạt được tùy thuộc nhu cầu và chi phí thực tế, chứ không tự động xuất hiện vì hãng tính phí cố định.

Gói hợp đồng giá 1.200 của Tessellate có chi phí minh họa là 700, trong đó 450 là chi phí thời gian luật sư. Giảm một phần ba khoản chi phí thời gian đó sẽ đưa chi phí tính toán xuống 550 và tăng phần chênh lệch từ 500 lên 650, trước mọi chi phí bổ sung về công cụ hoặc triển khai. Như trong ví dụ C&O, hãng phải phân biệt khoản giảm chi phí phân bổ với chi tiêu thực sự có thể tránh. Đối thủ cũng có thể tiếp cận công cụ tương tự, khiến chất lượng quy trình và quan hệ khách hàng trở nên quan trọng hơn.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Hãy hỏi cách đào tạo, rà soát và tính phí của hãng đã thay đổi thế nào cùng với công nghệ. Một danh sách phần mềm đăng ký sử dụng cho biết rất ít về những việc luật sư năm đầu sẽ được học.

Dành cho luật sư trẻ. Hiểu chính sách của hãng trước khi sử dụng thông tin khách hàng. Kiểm tra nguồn và nội dung bị bỏ sót, lưu hồ sơ rà soát phù hợp và ghi nhận thời gian thực tế đã làm. Học cách giải thích vì sao phương án đề xuất phù hợp với tình tiết và mục tiêu của khách hàng, kể cả những điểm vẫn còn chưa chắc chắn.

§

Những điểm cần nhớ

- Đánh giá hệ thống trên một nhiệm vụ xác định, với tài liệu và rủi ro mà hệ thống sẽ thực sự gặp.
- Đo toàn bộ quy trình, gồm kiểm tra, sửa chữa và công việc phải làm lại về sau.
- Tiết kiệm chi phí thời gian được phân bổ không tự động trở thành khoản tiết kiệm tiền mặt hoặc lợi nhuận tăng thêm.
- Cách tính phí ảnh hưởng đến bên nhận lợi ích từ năng suất, trong giới hạn của các quy định áp dụng về phí.

- Khảo sát mức độ sử dụng, kỳ vọng và kết quả kinh doanh đã chứng minh trả lời những câu hỏi khác nhau.
- Trách nhiệm nghề nghiệp vẫn tiếp tục ngay cả khi công việc và kỹ năng cần thiết thay đổi.

Giải thích thuật ngữ

AI tạo sinh: hệ thống tạo nội dung theo dữ liệu đầu vào, thường sử dụng mô hình đã huấn luyện và công cụ hỗ trợ.

Hallucination: đầu ra AI có vẻ hợp lý nhưng không chính xác hoặc bịa đặt.

Hệ thống agentic: hệ thống có khả năng phối hợp nhiệm vụ hoặc sử dụng công cụ trong phạm vi quyền và biện pháp kiểm soát được xác định.

Năng lực được giải phóng: thời gian có thể dành cho công việc hoặc mục đích khác; không tự động làm giảm chi phí bằng tiền.

Phần chênh lệch sau chi phí phân bổ (allocated margin): doanh thu phí trừ chi phí quy cho đầu việc, bao gồm chi phí chung được phân bổ nếu có.

Tiêu chí chấp nhận: những điều kiện xác định mà công việc phải đáp ứng trước khi được dựa vào hoặc bàn giao.

Chính sách AI: quy định của hãng về cách sử dụng được phê duyệt, xử lý thông tin, rà soát, trách nhiệm và báo cáo vấn đề lên cấp có thẩm quyền.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Kết quả nào cho thấy thí điểm AI đã cải thiện việc cung cấp dịch vụ, thay vì chỉ tăng mức độ dùng công cụ?
2. Quy trình rà soát sẽ phát hiện một vấn đề quan trọng bị bỏ sót trong đầu ra bằng cách nào?
3. Nếu một đầu việc chỉ mất một nửa thời gian, điều gì phải thay đổi để khoản tiết kiệm đó giúp hãng thu thêm tiền mặt?

Đọc thêm

American Bar Association, *Formal Opinion 512* (2024). Áp dụng các Quy tắc mẫu của ABA đối với AI tạo sinh.

NIST, *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile* (2024). Khuôn khổ đánh giá hệ thống và rủi ro của hệ thống dùng cho nhiều ngành.

Victorian Legal Services Board + Commissioner, *Generative AI Use in the Legal Profession* (2026). Việc sử dụng và cảm nhận được báo cáo, cùng phương pháp và giới hạn.

Chương 20

Hãng luật trong tương lai: Mô hình và lựa chọn nghề nghiệp

Chương này tập hợp các mô hình đã trình bày trong sách, xem xét điều kiện để chúng phát triển và chỉ ra cách sử dụng chúng khi đánh giá một hãng luật hoặc cơ hội nghề nghiệp.

Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại giả định có 48 luật sư được sử dụng xuyên suốt cuốn sách, có thể phát triển theo nhiều hướng trong thập niên tới. Hãng có thể tiếp tục độc lập, mở văn phòng thứ ba theo đề xuất và cung cấp thêm dịch vụ với phí cố định. Hãng cũng có thể gia nhập một hãng toàn cầu, trong đó một số chủ sở hữu trở thành partner hưởng lương (salaried partner), tức thành viên cấp cao hưởng lương trong cơ cấu hãng. Nếu hệ thống pháp luật liên quan cho phép, C&O có thể chuyển thành công ty với vốn đầu tư bên ngoài và một tổng giám đốc điều hành.

Mỗi khả năng sẽ làm thay đổi những yếu tố khác nhau. Sáp nhập có thể thay đổi thẩm quyền và cách phân chia lợi nhuận mà chưa lập tức thay đổi công việc. Mô hình tính phí mới có thể làm thay đổi nhân sự và cơ chế khuyến khích trong khi giữ nguyên sở hữu. Đầu tư bên ngoài có thể tài trợ cho hệ thống và tăng trưởng, nhưng cũng đưa thêm một nhóm có quyền hưởng lợi tức tương lai vào cơ cấu.

Đây là các kịch bản: những diễn biến có thể xảy ra với điều kiện được nêu rõ. Chúng không phải dự đoán rằng một mô hình sẽ thay thế tất cả mô hình khác. Với sinh viên hoặc luật sư trẻ, giá trị của chúng nằm ở việc giúp đặt câu hỏi thực tiễn chính xác hơn: hãng này sẽ cần làm công việc gì, sẽ thực hiện ra sao và người gia nhập có cơ hội học điều gì?

§ Những yếu tố định hình lựa chọn của hãng luật

Các chương trước mô tả bảy áp lực có liên hệ với nhau. Không áp lực nào tác động riêng lẻ, và tầm quan trọng của chúng thay đổi theo thị trường, lĩnh vực hành nghề. Một hãng chuyên sâu về tranh tụng, một doanh nghiệp xử lý số lượng lớn yêu cầu pháp lý và một bộ phận giao dịch đa quốc gia có thể dùng công nghệ tương tự nhưng phục vụ khách hàng khác nhau, chịu quy định khác nhau và có nhu cầu vốn khác nhau.

Bảng 20.1 *Bảy yếu tố và những quyết định chịu ảnh hưởng*

Yếu tố	Quyết định chịu ảnh hưởng	Nội dung đã bàn
Kỳ vọng của khách hàng	Mức phí, phạm vi công việc, tiêu chuẩn dịch vụ và phân bổ công việc	Chương 13 và 16
Công nghệ và AI	Đầu việc, quy trình rà soát, nhân sự và chi phí thực hiện	Chương 9 và 19
Quy định về sở hữu	Chủ thể đủ điều kiện sở hữu, đầu tư và kiểm soát	Chương 6
Tuyển dụng và giữ chân nhân sự	Cách thức làm việc, đào tạo, thăng tiến và đãi ngộ	Chương 7, 14 và 18
Nhu cầu xuyên biên giới	Phạm vi địa lý, tư vấn pháp luật tại địa phương và phối hợp	Chương 4 và 17
Quy định nghề nghiệp và các quy định khác	Dịch vụ được phép cung cấp, tính độc lập, giám sát và tuân thủ	Chương 6, 8 và 10
Nhu cầu vốn	Hệ thống, mở rộng, mua lại và vốn lưu động	Chương 12 và 15

Các khảo sát nghề nghiệp cho thấy một bộ phận người tham gia nhìn nhận những áp lực này thế nào. Global Heatmap Survey năm 2025 của International Bar Association (IBA) nhận 174 phản hồi đầy đủ, khoảng ba phần tư từ người làm việc trong hãng luật và gần một nửa từ châu Âu. Các vấn đề liên quan đến AI đứng đầu những ưu tiên trung hạn; 97% kỳ vọng các chủ thể mới gia nhập ngoài phạm vi quản lý nghề nghiệp sẽ tạo ra một mức ảnh hưởng nào đó trong vòng năm năm. Những con số này mô tả kỳ vọng của người trả lời, không phải xác suất hay quy mô của thay đổi thị trường cuối cùng sẽ xảy ra.[1]

Các giả định về thế hệ kế tiếp cũng cần được xem xét kỹ. Một nghiên cứu của IBA công bố tháng 11/2024 tìm kiếm bằng chứng tại 28 quốc gia và không thấy dấu hiệu rõ ràng rằng mức độ quan tâm tương đối đối với việc học luật đang thay đổi mạnh. Phần bàn về lựa chọn nghề nghiệp dựa một phần vào các nghiên cứu rộng hơn về thế hệ, không phải một khảo sát duy nhất về những luật sư tương lai. Nhân khẩu học, chính sách giáo dục và lộ trình đạt điều kiện hành nghề vẫn có thể làm thay đổi tuyển dụng ngay cả khi sức hút của ngành luật còn mạnh.[2]

Với hãng luật, cách ứng phó hữu ích là gắn từng áp lực với một quyết định. Nếu khách hàng muốn mức phí dễ dự đoán, câu hỏi là có kiểm soát được phạm vi và chi phí hay không. Nếu công nghệ giảm thời gian soạn thảo, cần hỏi phần năng lực được giải phóng và việc đào tạo sẽ thay đổi ra sao. Nếu một thị trường mới mở cửa, cần xác định giấy phép thực sự cho phép cung cấp dịch vụ nào và công việc dự kiến có đủ để biện minh cho khoản đầu tư hay không.

1. International Bar Association, *Future of Legal Services: Global Heatmap Survey Report 2025*, tháng 9/2025, tr. 5–7 và 14–18. https://www.ibanet.org/document?id=Future-of-Legal-Services-Report-2025. 174 phản hồi đầy đủ; kỳ vọng, không phải dự báo đại diện cho toàn nghề. Truy cập ngày 2/11/2026.
2. Alison Hook và Sundaram Balasubramanium, *Future of Legal Services: Is the law still an attractive career to Gen Z?*, IBA, tháng 11/2024, phương pháp và kết luận về đào tạo luật. https://www.ibanet.org/document?id=fls-report-jan-2025. Nghiên cứu dựa trên tài liệu, tìm kiếm bằng chứng tại 28 quốc gia; phạm vi bao quát và chất lượng dữ liệu không đồng đều. Truy cập ngày 2/11/2026.

§ Bảy mô hình có thể cùng tồn tại

Richard Susskind đã mô tả cách tách công việc pháp lý thành các phần việc để mỗi phần được thực hiện theo phương thức phù hợp.[3] Các mô hình dưới đây kết hợp những phần việc đó theo những cách khác nhau. Đây là các nhóm phục vụ phân tích, không phải những hình thức pháp lý loại trừ lẫn nhau: một hãng có thể kết hợp mô hình các partner cùng sở hữu, nền tảng, hoạt động chuyên sâu và doanh nghiệp dịch vụ được quản lý theo quy trình.

Mô hình partnership thích ứng. Luật sư tiếp tục sở hữu và quản trị hãng, đồng thời thay đổi cách tính phí, thực hiện dịch vụ và bố trí nhân sự. C&O có thể sử dụng nhiều phí cố định hơn, xây dựng bộ phận hỗ trợ chuyên sâu và giảm công việc thường lệ trong mỗi vụ việc. Hãng không nhất thiết phải giảm tuyển luật sư cấp đầu nếu nhu cầu tăng hoặc hãng chủ động dành kinh phí cho đào tạo. Đặc điểm xác định mô hình này là duy trì sở hữu của luật sư nhưng điều chỉnh cách vận hành.

Mô hình law company. Tessellate, ví dụ giả định trong sách, tổ chức công việc có tính lặp lại thành dịch vụ với mức phí và quy trình thực hiện xác định. Doanh nghiệp có thể tuyển luật sư, chuyên gia công nghệ và chuyên gia vận hành. Cách mô tả này nói về mô hình kinh doanh; tự nó không trao quyền hành nghề luật. Đầu tư bên ngoài vào hoạt động hành nghề pháp lý chịu sự quản lý chuyên ngành cần một cơ chế pháp lý phù hợp; trong khi đó, một doanh nghiệp riêng có thể cung cấp dịch vụ hỗ trợ không thuộc phạm vi dành riêng cho chủ thể được phép hành nghề, trong khuôn khổ quy tắc áp dụng. Ranh giới hoạt động quan trọng không kém tên gọi mô hình.

Nền tảng hoặc mạng lưới. Nền tảng có thể cung cấp hệ thống, thu xếp bảo hiểm, hỗ trợ hành chính và thương hiệu cho các luật sư làm việc với mức tự chủ đáng kể. Mạng lưới kết nối các hãng độc lập thông qua hợp tác hoặc giới thiệu công việc. Cơ chế kinh tế và cách phân định trách nhiệm của hai mô hình khác nhau, như Chương 4 và 5 giải thích. Không mô hình nào nhất thiết cản trở đào tạo luật sư trẻ, nhưng cần tìm hiểu ai tuyển dụng, giám sát và phát triển họ, thay vì mặc nhiên giả định cơ cấu phòng ban truyền thống.

Hãng luật chuyên sâu quy mô nhỏ. LW minh họa một tổ chức nhỏ hơn được xây dựng quanh một lĩnh vực chuyên môn. Hãng chuyên sâu có thể cạnh tranh bằng chiều sâu kiến thức, khả năng đáp ứng và cơ cấu chi phí phù hợp với công việc. Biên lợi nhuận cao là điều có thể đạt, không phải đương nhiên: phụ thuộc vào một vài khách hàng, cá nhân hoặc dạng nhu cầu có thể là điểm yếu. Kế nhiệm đặc biệt quan trọng khi danh tiếng và quan hệ của hãng vẫn tập trung ở những người sáng lập.

Luật sư hành nghề độc lập hoặc hãng rất nhỏ xây dựng trên nền tảng AI ngay từ đầu. Một cơ sở hành nghề nhỏ được thiết kế xoay quanh phần mềm có thể phục vụ khách hàng với ít nguồn lực hành chính và ít công việc soạn thảo thường lệ hơn. Năng lực phục vụ vẫn phụ thuộc nhu cầu, quy trình đáng tin cậy và mức rà soát mà công việc đòi hỏi. Sức hấp dẫn của mô hình nằm ở khả năng có cơ cấu chi phí khác, chứ không phải được miễn nghĩa vụ về năng lực, bảo mật hoặc các nghĩa vụ nghề nghiệp khác. Chương 19 giải thích vì sao chỉ tiếp cận công cụ chưa đủ tạo lợi thế.

Bộ phận pháp chế nội bộ và chức năng vận hành pháp chế. Doanh nghiệp có thể tuyển luật sư, tổ chức công việc lặp lại trong nội bộ và thuê chuyên môn bên ngoài khi cần. Năng lực nội bộ tốt hơn có thể giảm một số nhóm công việc thuê ngoài, trong khi tăng trưởng hoặc mức độ phức

3. Richard Susskind, "A Response to the More for Less Dilemma", *The Practice*, Harvard Law School Center on the Legal Profession, tháng 11–12/2014. https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/the-global-age-of-more-for-less/a-response-to-the-more-for-less-dilemma/. Cách tác giả giải thích việc chia nhỏ công việc pháp lý, được viện dẫn như một cách tiếp cận phân tích chứ không phải phát hiện thực nghiệm mới. Truy cập ngày 2/11/2026.

tạp của doanh nghiệp lại làm tăng những nhóm khác. Mở rộng pháp chế nội bộ làm thay đổi cơ cấu nhu cầu đối với hãng luật; không nhất thiết làm toàn bộ thị trường dịch vụ bên ngoài thu hẹp.

Mô hình hành nghề đa ngành. Dịch vụ pháp lý có thể được cung cấp cùng dịch vụ thuế, tư vấn hoặc chuyên môn khác, kể cả thông qua những cơ cấu Big Four được cho phép. Cách tổ chức này có thể hữu ích khi vấn đề của khách hàng vượt qua ranh giới giữa các nghề. Quy định về sở hữu, tính độc lập, xung đột lợi ích và các hạn chế liên quan đến kiểm toán quyết định những gì có thể thực hiện; dịch vụ cũng có thể do các pháp nhân riêng cung cấp. Cùng một thương hiệu không chứng minh một tổ chức được phép cung cấp mọi dịch vụ.[4]

Bảng 20.2 *So sánh các mô hình*

Mô hình	Trọng tâm kinh tế	Điều kiện hỗ trợ	Câu hỏi cần tìm hiểu
Partnership thích ứng	Mức phí, chi phí thực hiện và lợi nhuận chia cho các chủ sở hữu trực tiếp làm việc	Quan hệ khách hàng vững và sự sẵn sàng thay đổi cơ chế khuyến khích nội bộ	Cách tính phí, đào tạo và phân bổ lợi nhuận đã thay đổi thế nào?
Law company	Biên lợi nhuận của dịch vụ có tính lặp lại và khối lượng đủ lớn	Phạm vi rõ ràng, kiểm soát quy trình và cơ cấu cung cấp dịch vụ hợp pháp	Chủ thể nào cung cấp tư vấn thuộc diện quản lý nghề nghiệp, chủ thể nào cung cấp hỗ trợ?
Nền tảng hoặc mạng lưới	Phí nền tảng, tỷ lệ chia doanh thu hoặc phí thành viên	Luật sư coi trọng tự chủ; phối hợp tạo thêm giá trị	Ai giao kết hợp đồng, giám sát, thu xếp bảo hiểm và chịu trách nhiệm?
Hãng chuyên sâu quy mô nhỏ	Chuyên môn và cơ cấu chi phí phù hợp với thị trường xác định	Nhu cầu bền vững và sự khác biệt có cơ sở	Khách hàng, chuyên môn và rủi ro kế nhiệm tập trung đến mức nào?
Cơ sở hành nghề nhỏ xây dựng trên nền tảng AI	Năng lực có công nghệ hỗ trợ với chi phí chung hạn chế	Hệ thống đáng tin cậy và rà soát đầy đủ	Đo lường những gì, ai kiểm tra đầu ra và bảo đảm hoạt động liên tục bằng cách nào?
Pháp chế nội bộ và vận hành pháp chế	Chi phí và khả năng kiểm soát nội bộ so với mua dịch vụ	Nhu cầu lặp lại và nguồn lực để quản lý	Công việc nào giữ lại, công việc nào cần tư vấn bên ngoài?
Hành nghề đa ngành	Dịch vụ phối hợp giữa nhiều lĩnh vực	Nhu cầu khách hàng và các phạm vi được phép tương thích với nhau	Tính độc lập, xung đột lợi ích và ranh giới giữa các pháp nhân được quản lý thế nào?

Cơ sở: các xu hướng phục vụ phân tích, không phải đặc điểm phổ quát. Hãng luật thực tế có thể kết hợp nhiều mô hình.

Ba kịch bản của C&O cho thấy vì sao cần phân tích sự thay đổi mô hình sâu hơn tên gọi.

4. International Bar Association, "AI requires greater attention from the legal sector, IBA Future of Legal Services Commission report reveals", ngày 13/2/2025. https://www.ibanet.org/AI-requires-greater-attention-from-the-legal-sector-IBA-Future-of-Legal-Services-Commission-report-reveals. Nghiên cứu nghề nghiệp về các mô hình dịch vụ đang thay đổi; Chương 5 và 6 bàn về phạm vi được phép và hạn chế liên quan đến kiểm toán trong từng hệ thống pháp luật. Truy cập ngày 2/11/2026.

Ví dụ phân tích

C&O — Ba hướng phát triển có thể xảy ra

Bảng 20.3 *Sở hữu, nhân sự và điều kiện kinh tế*

Hướng phát triển	Sở hữu và thẩm quyền	Thay đổi minh họa	Điều kiện cần thiết
Thích ứng nhưng tiếp tục độc lập	Các equity partner hiện tại, tức partner có phần sở hữu trong hãng	Văn phòng thứ ba; tỷ lệ công việc theo cơ chế phí thay thế cao hơn mức 25% hiện nay; cơ cấu đầu việc giữa các cấp thay đổi	Nhu cầu khách hàng, kiểm soát phạm vi, đầu tư và đào tạo đầy đủ
Sáp nhập vào hãng toàn cầu	Cơ chế quản trị của hãng mua lại hoặc hãng sau kết hợp	Nếu ba partner C&O tiếp tục có phần sở hữu và bảy người chuyển sang hưởng lương, tỷ lệ tại văn phòng này trở thành 45 luật sư không có phần sở hữu trên ba equity partner, tức 15:1	Khả năng tích hợp thực tế và phê duyệt theo yêu cầu của C&O: tám partner và 1.125 điểm
Công ty được cấp phép, có vốn đầu tư bên ngoài	Cổ đông và cơ cấu quản lý được thỏa thuận	Ghi nhận 253.000 chi phí lao động cho mỗi người trước đây là equity partner sẽ để lại khoảng 4,47 triệu trước các điều chỉnh khác: 7,0 triệu – 2,53 triệu	Hệ thống pháp luật cho phép cơ cấu này, định giá phù hợp, nguồn vốn và biện pháp bảo đảm nghề nghiệp

Cơ sở: giả định; các kịch bản được xây dựng từ số liệu năm cơ sở của sách, không phải dự báo tài chính mười năm. Tỷ lệ sau sáp nhập phản ánh thay đổi cách phân loại sở hữu trong văn phòng, không chứng minh luật sư cấp đầu được giám sát nhiều hơn và cũng không phải tỷ lệ toàn hãng toàn cầu. Mức 25% hiện tại của C&O bao gồm các cơ chế phí thay thế nói chung, không chỉ phí cố định.

Phép tính cho mô hình công ty cũng cần thận trọng. Khoản chi phí lao động minh họa không xác định mức lương thị trường hay giá trị định giá, và số còn lại không tự động là tiền mặt có thể chia cổ tức. Vẫn phải xét thuế, tài trợ vốn, đầu tư, vốn lưu động và mọi thay đổi khác trong hoạt động kinh doanh. Chỉ đổi cách gọi khoản thù lao của partner khi thay hình thức pháp lý không tạo thêm giá trị kinh tế.

§ Quy định pháp luật quyết định những lựa chọn được phép

Quy định về sở hữu quyết định cơ cấu nào được cung cấp dịch vụ cụ thể, ai được kiểm soát và phải áp dụng biện pháp bảo đảm nào. Chúng không quyết định thành công kinh doanh. Một hãng theo mô hình partnership do luật sư sở hữu vẫn có thể sử dụng công nghệ tiên tiến; một doanh nghiệp nhận vốn bên ngoài vẫn có thể có quy trình yếu. Ngược lại, doanh nghiệp không được sở hữu cơ sở hành nghề chịu sự quản lý chuyên ngành có thể tham gia thông qua thỏa thuận cung cấp dịch vụ hỗ trợ hợp pháp, với điều kiện tôn trọng giới hạn của thỏa thuận đó.

Các thử nghiệm quản lý cũng có mục đích khác nhau. Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát (sandbox) về dịch vụ pháp lý của Utah là chương trình thí điểm có thời hạn, nhằm thử nghiệm việc mở rộng khả năng tiếp cận mà không gây tổn hại không thể chấp nhận cho người tiêu dùng. Tại thời điểm rà soát, chương trình đã ngừng nhận hồ sơ mới và dự kiến kết thúc vào ngày 14/8/2027.

Một ủy ban đang đánh giá liệu sau đó có nên thay đổi gì hay không. Không nên mô tả việc kết thúc thí điểm là bằng chứng rằng mọi cải cách nền tảng đều đã thất bại hoặc sẽ bị bãi bỏ.[5]

Quy định về hành nghề của luật sư nước ngoài giải quyết câu hỏi khác: luật sư hoặc hãng nào được vào thị trường và được làm công việc gì ở đó. Không nên nhầm chúng với việc cho phép người không phải luật sư đầu tư. Hai ví dụ sau cho thấy mở cửa thị trường vẫn có thể đi kèm điều kiện.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Tiếp cận thị trường trong giới hạn xác định

Saudi Arabia. Code of Law Practice tạo cơ chế cấp phép cho hãng nước ngoài, với yêu cầu về kinh nghiệm, sự hiện diện và hoạt động tại địa phương. Điều 50 quy định hình thức công ty hành nghề chuyên môn (professional company) cùng với luật sư Saudi Arabia hoặc chi nhánh, theo những điều kiện áp dụng. Phạm vi công việc được phép khác nhau theo cơ cấu; các hạn chế về đại diện, tranh tụng và nghĩa vụ về nhân sự địa phương vẫn có ý nghĩa.[6]

Trung Quốc đại lục, Hong Kong và Macao. Những sửa đổi có hiệu lực từ ngày 1/9/2026 đặt chương trình luật sư Khu vực Vịnh Lớn trên một cơ sở rõ ràng trong pháp luật quốc gia. Người hành nghề Hong Kong và Macao đủ điều kiện phải vượt qua kỳ thi được quy định và đạt điều kiện hành nghề cần thiết để hoạt động trong những lĩnh vực xác định tại chín thành phố của Quảng Đông. Các biện pháp triển khai được ban hành tiếp vào tháng 10/2026.[7]

Đây là những cơ chế cụ thể có điều kiện về phạm vi và tư cách hành nghề, không phải quyền hành nghề xuyên biên giới nói chung.

Bài học thực tiễn là phải đọc chính xác phạm vi được phép. Thông báo mở cửa thị trường cho biết rất ít về quyền tranh tụng, tư vấn luật địa phương, sở hữu, nhân sự hoặc việc chuyển công việc sang văn phòng khác. Kế hoạch kinh doanh phải phù hợp với quyền được cấp thực tế, không chỉ dựa vào cách cải cách được giới thiệu công khai.

§ Trách nhiệm và nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng

Công nghệ và cơ cấu kinh doanh có thể thay đổi người thực hiện một đầu việc, nhưng khách hàng vẫn cần công việc đáng tin cậy, trách nhiệm rõ ràng và cơ chế khắc phục hữu hiệu khi xảy ra sai sót. Khi một hoạt động thuộc phạm vi dành riêng cho chủ thể được phép hành nghề, yêu cầu về cấp phép và nghề nghiệp liên quan vẫn tiếp tục áp dụng. Các dịch vụ thông tin pháp lý hoặc hỗ trợ khác có thể được cung cấp hợp pháp ngoài mô hình luật sư–khách hàng truyền thống. Câu hỏi đúng là

5. Utah Office of Legal Services Innovation, tình trạng sandbox và thông tin rà soát cơ chế quản lý. https://utahinnovationoffice.org/. Dự kiến kết thúc ngày 14/8/2027 và đã ngừng nhận hồ sơ mới, theo nội dung trang được rà soát ngày 2/11/2026.

6. Saudi Arabia, *Code of Law Practice*, bản tiếng Anh được xuất ngày 29/1/2025 và do Ministry of Investment công bố, điều 44–52. https://misa.gov.sa/app/uploads/2025/07/The-Code-of-Law-Practice.pdf. Xem thêm dịch vụ cấp phép hãng nước ngoài của Ministry of Justice: https://www.moj.gov.sa/english/eServices/pages/17eeff4f-4217-483a-9fcc-09abcfcf1ed3.aspx. Văn bản pháp luật tiếng Ả Rập và quy định triển khai áp dụng có giá trị điều chỉnh; đây là tổng quan cơ chế cấp phép, không phải danh mục đầy đủ các yêu cầu cấp phép hiện hành. Truy cập ngày 2/11/2026.

7. Hong Kong Department of Justice, thông báo ngày 29/8/2026 và 11/10/2026 về sửa đổi PRC Lawyers Law và các biện pháp triển khai chương trình Khu vực Vịnh Lớn. https://www.doj.gov.hk/en/community_engagement/press/20260829_pr1.html; https://www.doj.gov.hk/en/community_engagement/press/20261011_pr1.html. Tóm tắt chính thức về các lộ trình đạt điều kiện và hành nghề cụ thể; quy định của Trung Quốc đại lục quyết định phạm vi chi tiết. Truy cập ngày 2/11/2026.

ai chịu trách nhiệm về dịch vụ và theo những nghĩa vụ nào, thay vì mọi đầu ra có chữ ký của luật sư hay không.

Tính độc lập nghề nghiệp vẫn là yêu cầu cốt lõi đối với hoạt động hành nghề pháp lý chịu sự quản lý chuyên ngành. Hãng phải có khả năng từ chối yêu cầu mà mình không thể thực hiện hợp pháp hoặc không đủ năng lực thực hiện, ngay cả khi khách hàng, chủ sở hữu hoặc người quản lý kinh doanh muốn có câu trả lời khác. Cơ chế quản trị cần bảo toàn khả năng ấy khi cơ cấu con người và nguồn vốn thay đổi (xem Chương 10).

Nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng cũng vẫn là thách thức lớn. Những người không tìm được hỗ trợ phù hợp khả năng chi trả không tự động tạo thành một thị trường khả thi về kinh doanh: một số không có khả năng trả phí, một số không nhận ra vấn đề của mình có tính pháp lý, còn những người khác gặp rào cản ngôn ngữ, thủ tục hoặc địa lý. Cung cấp dịch vụ với chi phí thấp hơn, ngân sách công, dịch vụ cộng đồng và cải cách thủ tục có thể mỗi cách giải quyết một phần khoảng trống. Mô hình bền vững phải xác định cả cách cung cấp hỗ trợ lẫn bên sẽ tài trợ cho hoạt động đó.

Phân biệt như vậy giúp tránh hai sai lầm. Số vấn đề chưa được giải quyết không tương đương doanh thu phí tiềm năng; việc hãng luật truyền thống không thể phục vụ một nhóm một cách có lợi nhuận cũng không có nghĩa nhu cầu đó không quan trọng. Cần đánh giá các mô hình trong chương về khả năng tiếp cận và chất lượng, cùng với lợi tức của chủ sở hữu.

§ Đánh giá cơ hội nghề nghiệp qua mô hình của tổ chức

Hiểu biết kinh doanh, tính phí, quản lý dự án, hiểu biết kỹ thuật và giao tiếp với khách hàng đều hữu ích trong các cơ cấu này, bên cạnh kiến thức và phán đoán pháp lý. Tầm quan trọng tương đối của chúng tùy vai trò. Người tư vấn chuyên sâu có thể cần chiều sâu chuyên môn vượt trội; người quản lý việc cung cấp dịch vụ có thể cần phối hợp con người và hệ thống; luật sư nội bộ có thể cần đưa tư vấn pháp lý vào quyết định kinh doanh.

Một sự nghiệp có thể đi qua các vai trò và tổ chức đó. Trở thành partner vẫn là một đích đến có thể lựa chọn, không phải thước đo thành công của mọi người. Sự nghiệp qua nhiều vai trò có thể gồm các giai đoạn nối tiếp trong hãng luật, bộ phận pháp chế nội bộ, doanh nghiệp dịch vụ pháp lý hoặc một công việc ngoài ngành luật. Khả năng giải thích rủi ro, tổ chức công việc và nhận trách nhiệm dễ chuyển sang môi trường mới hơn một chức danh có ý nghĩa thay đổi giữa các hãng.

Hãy xét hai lời mời làm việc giả định dành cho Ana khi cô hoàn thành giai đoạn tập sự. Các con số thể hiện những gói đãi ngộ và động lực khác nhau, không phải hai công việc tương đương trên một thị trường lao động thực tế.

Bảng 20.4 *Hai lời mời dành cho Ana*

Nội dung	C&O: luật sư associate	Tessellate: luật sư
Đãi ngộ khởi điểm	55.000, mức lương associate cấp đầu trong sách	Mức đề nghị bắt đầu từ 90.000 trong khung lương luật sư minh họa, cộng quyền chọn có thể được cấp
Chỉ tiêu đánh giá kết quả	1.700 giờ ghi nhận, cùng tiêu chí chất lượng và tiến bộ nghề nghiệp	Kết quả cung cấp dịch vụ, mức hài lòng của khách hàng và biên lợi nhuận; không có chỉ tiêu giờ cá nhân
Khả năng tham gia sở hữu	Được tiếp nhận làm equity partner, với khoản góp vốn minh họa hiện tại là 150.000	Quyền chọn được cấp theo hợp đồng và tuân theo điều khoản của nó; không có lộ trình trở thành partner
Công việc điển hình	Các vụ việc thương mại đa dạng với nhiều cấp rà soát	Sản phẩm hợp đồng, dịch vụ đăng ký định kỳ và công việc tuân thủ lặp lại

Cơ sở: giả định; không mặc nhiên coi các vai trò và gói đãi ngộ là có thể so sánh trực tiếp. Cần kiểm tra điều kiện ứng tuyển, kinh nghiệm, phúc lợi và kỳ vọng làm việc. Quyền chọn không đồng nghĩa với cổ phần đã phát hành, thù lao bằng tiền hoặc giá trị được bảo đảm.

Tự thân mỗi lời mời đều chưa trả lời được những câu hỏi quan trọng nhất. Chỉ tiêu của C&O không giải thích công việc phí cố định hoặc đầu việc có AI hỗ trợ sẽ được đánh giá thế nào. Quyền chọn của Tessellate cần có giá thực hiện, điều kiện để quyền được xác lập theo thời gian và cách xử lý khi người lao động rời đi, cùng một giải thích thực tế về việc có thể bán cổ phần hay không và vào thời điểm nào. Cả hai lời mời đều cần nêu rõ việc giám sát và đào tạo.

Trước khi nhận lời, Ana cần tìm hiểu:

1. Ai sẽ rà soát công việc của cô và phản hồi sẽ được trao đổi thế nào?
2. Cô sẽ học cách tự làm công việc gì, và phần nào sẽ được giao cho hệ thống hoặc nhóm khác?
3. Khối lượng công việc, chất lượng và thăng tiến được đánh giá ra sao?
4. Cô có thể kỳ vọng mức tiếp xúc khách hàng và trách nhiệm đến đâu?
5. Quy định về sử dụng AI và kiểm tra đầu ra là gì?
6. Khi khối lượng công việc vượt khả năng xử lý thì điều gì xảy ra?
7. Những người được tuyển trước đây đã đi theo lộ trình nào, kể cả người đã rời hãng?

Câu trả lời có thể cho thấy mức độ phù hợp cao hơn hoặc thấp hơn với mục tiêu của Ana. Mức lương khởi điểm cao hơn có thể đi kèm phạm vi công việc hẹp hơn; hoạt động hành nghề rộng có thể đem lại trải nghiệm đa dạng nhưng giám sát thiếu nhất quán. Đó là những điều cần tìm hiểu, không phải giả định sẵn về mô hình nào.

Góc nhìn thực hành

Chất lượng rà soát là một cách hữu ích để đánh giá vị trí ở giai đoạn đầu sự nghiệp. Hãng giải thích các chỉnh sửa, trao đổi phương án khác và tăng dần trách nhiệm đang bồi dưỡng những năng lực vẫn có giá trị khi công cụ hoặc mô hình kinh doanh thay đổi. Thương hiệu được kính trọng hay chiến lược công nghệ tham vọng không thể thay thế quá trình học hỏi hằng ngày ấy.

§ Cần theo dõi gì khi các mô hình phát triển

Kịch bản trở nên hữu ích khi gợi ra những quan sát có thể củng cố hoặc làm suy yếu nó. Ở đây không gán xác suất vì bằng chứng chưa đủ cơ sở. Nhiều mô hình có thể phát triển tốt cùng lúc, và khả năng thực hiện của hãng có thể quan trọng hơn việc hãng thuộc nhóm nào.

Năm nhóm chỉ báo đặc biệt hữu ích. Thứ nhất, xem tỷ trọng công việc được tính phí ngoài cơ chế theo giờ và các dịch vụ đó có lãi sau khi tính đúng chi phí hay không. Thứ hai, đối chiếu tuyển dụng theo thâm niên với công việc và cơ hội đào tạo hiện có. Thứ ba, theo dõi việc cấp phép và phạm vi được phép, bao gồm những cơ chế tiếp nối sau chương trình thử nghiệm quản lý. Thứ tư, phân biệt kết quả AI đã đo được với việc đăng ký phần mềm và thông báo triển khai. Thứ năm, xem khả năng giữ khách hàng, công việc quay lại và phản hồi để biết thay đổi có cải thiện dịch vụ khách hàng thực sự nhận hay không.

Cần đọc các chỉ báo cùng nhau. Tuyển ít luật sư cấp đầu hơn có thể phản ánh tự động hóa, nhu cầu yếu, thay đổi cơ cấu lĩnh vực hành nghề hoặc quyết định tuyển dụng tạm thời. Tăng công việc phí cố định có thể cải thiện hiệu quả hoặc che giấu việc định phí quá thấp. Giấy phép mới tạo cơ hội, không phải bằng chứng về một doanh nghiệp thành công. Mục đích theo dõi là kiểm chứng các cách giải thích, thay vì gắn câu chuyện mình ưa thích vào mọi con số mới.

Với Ana, điều đó có nghĩa là chọn vai trò phát triển những kỹ năng cô mong muốn và có sự giám sát đáng tin cậy. Với Dev, người đã ở trong hãng, đó là hiểu hướng phát triển của hoạt động hành nghề mình tham gia và kinh nghiệm cần tìm kiếm tiếp theo. Mô hình cung cấp bối cảnh cho các quyết định, không quyết định thay họ.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Dùng mô hình để tổ chức câu hỏi về công việc, đào tạo, đãi ngộ và trách nhiệm. So sánh những câu trả lời cụ thể thay vì chọn chỉ dựa vào tên gọi mô hình.

Dành cho luật sư trẻ. Tích lũy bằng chứng về những công việc mình có thể xác định phạm vi, thực hiện, rà soát và giải thích. Ghi lại điều đã học và trách nhiệm đã nhận, cùng với số giờ cần bỏ ra. Những năng lực ấy giúp đánh giá cả cơ hội tiến lên trong hãng lẫn cơ hội ở nơi khác.

§

Những điểm cần nhớ

- Nhiều mô hình có thể cùng tồn tại và được kết hợp trong một tổ chức.
- Mô hình cung cấp dịch vụ khác với hình thức pháp lý hoặc quyền hành nghề.
- Công nghệ làm thay đổi hiệu quả kinh tế thông qua chi phí, năng lực, nhu cầu và cách tính phí, không chỉ bằng việc được đưa vào sử dụng.
- Mở cửa về mặt quản lý đi kèm điều kiện cụ thể và không bảo đảm thành công kinh doanh.
- Nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng cần phương thức cung cấp dịch vụ và nguồn tài trợ có cơ sở.
- Đánh giá cơ hội nghề nghiệp qua công việc, giám sát, thăng tiến và điều khoản của gói đãi ngộ.

Giải thích thuật ngữ

Kịch bản: diễn biến có thể xảy ra với giả định và điều kiện được nêu rõ.

Tín hiệu: quan sát giúp kiểm chứng một kịch bản hoặc cách giải thích.

Partnership thích ứng: hãng do luật sư sở hữu thay đổi mô hình vận hành nhưng giữ cơ chế sở hữu của các partner.

Cơ sở hành nghề xây dựng trên nền tảng AI ngay từ đầu (AI-native practice): hoạt động hành nghề được thiết kế từ đầu xoay quanh quy trình có AI hỗ trợ.

Mức độ phù hợp với mô hình: sự tương thích giữa công việc, cơ chế khuyến khích của tổ chức với mục tiêu hoặc năng lực của một người.

Sự nghiệp qua nhiều vai trò (portfolio career): sự nghiệp gồm những vai trò hoặc mô hình tổ chức khác nhau theo thời gian.

Hoạt động dành riêng (reserved activity): công việc mà pháp luật áp dụng chỉ cho phép cá nhân hoặc tổ chức được cấp phép hoặc được cho phép theo cơ chế phù hợp thực hiện.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Yếu tố nào trong mô hình của hãng đang thay đổi: sở hữu, cách cung cấp dịch vụ, tính phí, nhân sự hay quản trị?
2. Bằng chứng nào cho thấy thay đổi cải thiện kết quả cho khách hàng và hãng luật?
3. Một vai trò cụ thể sẽ giúp học được gì và ai chịu trách nhiệm cho quá trình học đó?

Đọc thêm

International Bar Association, *Global Heatmap Survey Report 2025*. Kỳ vọng của giới nghề nghiệp, với mẫu khảo sát và khung thời gian được nêu rõ.

Alison Hook và Sundaram Balasubramanium, *Is the law still an attractive career to Gen Z?* (IBA, 2024). Nghiên cứu so sánh dựa trên tài liệu và các giới hạn.

Richard Susskind, "A Response to the More for Less Dilemma" (2014). Giải thích cách tách và tổ chức lại công việc pháp lý.

Phần

VII

Khi hãng luật gặp khủng hoảng

Chương 21
Xung đột lợi ích: Khi một hãng phục vụ nhiều khách hàng

Chương 22
Khi partner bất đồng: Xung đột nội bộ trong hãng luật

Chương 23
Khi partner ra đi cùng khách hàng

Chương 24
Giải thể và phá sản: Khi một hãng luật khép lại

Chương 21

Xung đột lợi ích: Khi một hãng phục vụ nhiều khách hàng

Chương này giải thích vì sao xung đột lợi ích ràng buộc cả hãng chứ không chỉ một luật sư, các loại xung đột thường gặp, giới hạn của sự đồng ý và của cơ chế ngăn cách thông tin, cùng những xung đột phát sinh khi hãng tuyển người, sáp nhập hoặc tham gia mạng lưới.

Sáng thứ Hai, bộ phận rủi ro của Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư được dùng trong cuốn sách, gửi cho Dev một câu hỏi ngắn. Một nhóm ba luật sư từ hãng khác, gồm một partner, một associate cấp cao và một associate cấp đầu, đang thương lượng để gia nhập C&O. Danh sách khách hàng và vụ việc nhóm muốn mang theo vừa được tra trên hệ thống kiểm tra xung đột. Một kết quả trùng khớp: khách hàng Y của nhóm đang theo đuổi tranh chấp cung ứng với khách hàng lớn nhất của C&O, bên trả cho hãng 2,2 triệu phí mỗi năm.

Dev, associate năm thứ hai, đang làm một hồ sơ tài trợ vốn cho chính khách hàng lớn nhất ấy, không liên quan đến tranh chấp. Partner phụ trách rủi ro muốn biết Dev đã mở những thư mục nào và có từng đọc hồ sơ hợp đồng cung ứng hay không. Câu trả lời chỉ là một dữ kiện nhỏ. Quyết định thuộc về hãng, vì nghĩa vụ của một luật sư thường trở thành giới hạn đối với mọi đồng nghiệp.

Chương 8 đã mô tả bước tra cứu xung đột khi tiếp nhận vụ việc, còn Chương 10 giải thích ai có quyền từ chối. Chương này bắt đầu từ lúc hệ thống báo kết quả trùng.

§ Một người biết, cả hãng bị ràng buộc

Xung đột lợi ích (conflict of interest) là tình huống nghĩa vụ đối với một khách hàng mâu thuẫn, hoặc có rủi ro đáng kể sẽ mâu thuẫn, với nghĩa vụ đối với khách hàng khác hay với lợi ích của chính người tư vấn. Hai nghĩa vụ đứng sau khái niệm này là trung thành và bảo mật: không chống lại người mình đang phục vụ, và không dùng thông tin của khách hàng để gây bất lợi cho họ, kể cả khi quan hệ dịch vụ đã kết thúc.

Điều biến xung đột thành vấn đề của tổ chức là quy tắc quy kết (imputation): xung đột của một luật sư được coi là xung đột của những người cùng hành nghề với họ. Trong vụ *R v Neil* năm 2002, Tòa án Tối cao Canada nhấn mạnh rằng chính hãng, không chỉ từng luật sư, mang nghĩa vụ trung thành trong quan hệ tín nhiệm (fiduciary duty) đối với khách hàng.[1] Quy tắc mẫu 1.10 của American Bar Association (ABA) quy định rằng khi một luật sư bị cấm đại diện theo quy tắc 1.7

1. Supreme Court of Canada, *R. v. Neil*, 2002 SCC 70, phán quyết ngày 1/11/2002 (Thẩm phán Binnie), đoạn 29 và phần lập luận về nghĩa vụ của hãng. https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/en/2012/1/document.do. Phạm vi: Canada; chương không dẫn kết quả xét xử của vụ án. Truy cập ngày 3/11/2026.

hoặc 1.9, các luật sư khác trong hãng cũng không được cố ý đại diện, trừ các ngoại lệ được nêu.[2] Đây là quy tắc mẫu, không phải luật liên bang; nó chỉ ràng buộc luật sư khi một bang tiếp nhận.

Tại Australia, quy tắc ứng xử của solicitor đặt nghĩa vụ tránh xung đột lên cả solicitor lẫn tổ chức hành nghề (law practice), khái niệm bao gồm luật sư hành nghề một mình, partnership và tổ chức có tư cách pháp nhân.[3] Tại Anh và Wales, SRA có bộ quy tắc riêng cho hãng, còn đoạn 6.5 trong bộ quy tắc dành cho solicitor xét thông tin mật do "bạn hoặc doanh nghiệp hay người sử dụng lao động của bạn" nắm giữ.[4]

Lý do thực tế nằm ở cách thông tin di chuyển: trong vụ *Prince Jefri Bolkiah v KPMG*, House of Lords xuất phát từ nhận định rằng, nếu không có biện pháp đặc biệt, thông tin sẽ di chuyển bên trong một hãng.[5] Đồng nghiệp dùng chung hệ thống tài liệu và chia chung lợi nhuận, còn khách hàng không thể tự kiểm tra điều gì xảy ra bên trong. Vì vậy, "hãng" gồm những ai, kể cả văn phòng ở nước khác hay thành viên của một Verein, cũng là câu hỏi về xung đột (xem Chương 4).

§ Năm loại xung đột

Trước khi phân loại, hãng phải xác định đúng khách hàng. Theo quy tắc mẫu ABA 1.13, luật sư được một tổ chức thuê đại diện cho chính tổ chức.[6] Bình luận [34] của quy tắc 1.7 thêm rằng đại diện một công ty không đương nhiên là đại diện công ty mẹ hay công ty con, trừ khi hoàn cảnh hoặc thỏa thuận với khách hàng dẫn tới kết luận khác.[7] Phiếu tiếp nhận vì thế nên ghi pháp nhân được đại diện, người có quyền chỉ đạo và các bên đã tra.

Bảng 21.1 chia xung đột thành năm nhóm để phân tích.

2. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 1.10 (Imputation of Conflicts of Interest: General Rule), các khoản (a)(1), (a)(2)(i)–(iii), (b) và (c). https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_10_imputation_of_conflicts_of_interest_general_rule/. Phạm vi: quy tắc mẫu, theo nội dung được từng bang tiếp nhận. Truy cập ngày 3/11/2026.

3. Law Council of Australia, *Australian Solicitors' Conduct Rules*, bản tổng hợp ngày 1/7/2026, các quy tắc 10, 11.1–11.5 và 12.1, cùng định nghĩa "law practice" trong phần thuật ngữ. https://lawcouncil.au/publicassets/f51b0e84-9179-f111-94c8-005056acd090/ASCR%20Rules%202026.pdf. Phạm vi: phiên bản áp dụng có thể khác giữa các bang và lãnh thổ. Truy cập ngày 3/11/2026.

4. Solicitors Regulation Authority, *SRA Code of Conduct for Solicitors, RELs, RFLs and RSLs*, phiên bản hiệu lực từ 11/4/2025, các đoạn 6.1–6.5. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/code-conduct-solicitors/. Xem thêm SRA, "Conflicts of interest" (hướng dẫn, cập nhật ngày 2/3/2020), về định nghĩa, bộ quy tắc cho hãng, hai ngoại lệ và ví dụ đấu giá. https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/conflicts-interest/. Phạm vi: Anh và Wales; hướng dẫn không phải quy tắc; nhận định về vụ không liên quan là suy luận của chương từ định nghĩa. Truy cập ngày 3/11/2026.

5. House of Lords, *Prince Jefri Bolkiah v KPMG (a firm)* [1999] 2 AC 222, [1998] UKHL 52, ngày 18/12/1998, phát biểu của Lord Millett. Dữ kiện: https://www.publications.parliament.uk/pa/ld199899/ldjudgmt/jd981218/prince01.htm; phát biểu đọc qua bản đăng lại: https://lawcarenigeria.com/bolkiah-v-kpmg-1998-ukhl-52-1999-2-ac-222-1999-1-all-er-517-1999-2-wlr-215-16th-december-1998/. Phạm vi: Anh và Wales; KPMG được đối xử như solicitor theo sự thừa nhận của chính hãng. Truy cập ngày 3/11/2026.

6. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 1.13(a), bản PDF của ABA, https://dev.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/professional_responsibility/mrpc-1-13.pdf; Rule 1.18(a)–(d), đọc qua bản Delaware tương ứng, https://www.courtrules.net/delaware/delaware-professional-conduct/rule-1-18. Phạm vi: quy tắc mẫu; chỉ ràng buộc khi một bang tiếp nhận. Truy cập ngày 3/11/2026.

7. Delaware Lawyers' Rules of Professional Conduct, Rule 1.7 và các bình luận [5], [6], [22], [24], [29], [31] và [34], bản trực tuyến không chính thức tại courtrules.net (cập nhật tháng 9/2026). https://www.courtrules.net/delaware/delaware-professional-conduct/rule-1-7. Văn bản Rule 1.7(a)–(b) của quy tắc mẫu ABA được đối chiếu qua bản đăng lại: https://www.ebglaw.com/assets/htmldocuments/uploads/2023/04/Rule-1.7_-Conflict-of-Interest_-Current-Clients.pdf. Phạm vi: bình luận của Delaware đánh số như quy tắc mẫu ABA; dùng thay trang ABA không truy cập được. Truy cập ngày 3/11/2026.

Bảng 21.1 *Năm loại xung đột lợi ích*

Loại	Ví dụ	Câu hỏi then chốt
Giữa các khách hàng hiện tại	Đại diện cả bên mua lẫn bên bán; kiện một khách hàng đang được hãng tư vấn việc khác	Hai việc có liên quan không; lợi ích có trái nhau trực tiếp không
Khách hàng hiện tại với khách hàng cũ	Kiện khách hàng cũ về hợp đồng hãng từng soạn cho họ	Hãng có giữ thông tin mật trọng yếu đối với vụ mới không
Lợi ích riêng của hãng hoặc luật sư	Luật sư có cổ phần ở bên đối lập; hãng tư vấn về sai sót của chính mình	Lợi ích riêng có thể làm lệch lời khuyên không
Lập trường pháp lý (positional)	Hai lập luận trái ngược về cùng một vấn đề trước cùng một tòa phúc thẩm	Có rủi ro đáng kể về tiền lệ không
Kinh doanh (business conflict)	Khách hàng không muốn hãng làm cho đối thủ, dù quy tắc không cấm	Hợp đồng với khách hàng ràng buộc hãng điều gì

Cơ sở: phân loại phục vụ phân tích; tên gọi, ranh giới và hậu quả pháp lý khác nhau tùy hệ thống pháp luật.

Giữa các khách hàng hiện tại. Đây là nơi các hệ thống khác nhau rõ nhất. SRA mô tả xung đột là tình huống các nghĩa vụ riêng đối với hai hoặc nhiều khách hàng trong cùng một vụ việc hoặc vụ việc liên quan mâu thuẫn với nhau.[4] Quy tắc mẫu ABA 1.7 rộng hơn: đại diện trái trực tiếp (directly adverse) với một khách hàng hiện tại là xung đột, và bình luận đi kèm nói rõ điều này áp dụng cả khi hai vụ hoàn toàn không liên quan.[7] Canada áp dụng quy tắc bright line từ vụ *Neil*; vụ *McKercher* năm 2013 giới hạn quy tắc vào lợi ích pháp lý trước mắt trái nhau trực tiếp và loại trừ trường hợp khách hàng không thể kỳ vọng hợp lý rằng hãng sẽ không chống lại mình.[8] Vì vậy, kiện một khách hàng đang được hãng tư vấn về thuế có thể là xung đột ở nơi này nhưng chỉ là vấn đề bảo mật và quan hệ khách hàng ở nơi khác.

Khách hàng hiện tại với khách hàng cũ. Khi vụ việc kết thúc, trọng tâm chuyển từ trung thành sang bảo mật. Theo Lord Millett trong vụ *Bolkiah*, sau khi quan hệ dịch vụ chấm dứt, solicitor không còn nghĩa vụ bảo vệ lợi ích của khách hàng cũ, nhưng vẫn có nghĩa vụ không sử dụng sai thông tin mật.[5] Singapore cũng tách riêng quy tắc cho khách hàng cũ, bên cạnh quy tắc cho xung đột giữa nhiều khách hàng và cho lợi ích của luật sư hoặc tổ chức hành nghề.[9]

Khách hàng tiềm năng. Nghĩa vụ có thể phát sinh trước khi hợp đồng được ký. Theo quy tắc mẫu ABA 1.18, luật sư đã nhận từ khách hàng tiềm năng (prospective client) thông tin có thể gây bất lợi đáng kể cho họ thì không được đại diện bên đối lập trong cùng vụ hoặc vụ liên quan đáng kể. Cả hãng bị cấm theo, trừ khi các bên đồng ý bằng văn bản, hoặc luật sư đã tránh nghe quá mức cần thiết, được ngăn cách, không nhận phần phí và người hỏi được thông báo bằng văn bản.[6] Vì vậy,

8. Supreme Court of Canada, *Canadian National Railway Co. v. McKercher LLP*, 2013 SCC 39, các đoạn 8, 29, 37 và 38, theo Osgoode Hall Law School, TheCourt.ca, "The Supreme Court of Canada Gives Firms a Retainer Playbook in Canadian National Railway Co v McKercher LLP", ngày 19/9/2013. https://yorku.ca/osgoode/thecourt/2013/09/19/the-supreme-court-of-canada-gives-firms-a-retainer-playbook-in-canadian-national-railway-co-v-mckercher-llp. Phạm vi: Canada; đọc qua bình luận học thuật có dẫn số đoạn vì trang của Tòa không truy cập được. Truy cập ngày 3/11/2026.

9. Singapore, *Legal Profession (Professional Conduct) Rules 2015*, các quy tắc 20–22, theo tiêu đề nêu trong Singapore Institute of Legal Education, *FPE Ethics and Professional Responsibility Syllabus* (2018). https://www.sile.edu.sg/pdf/FPE_Ethics_and_Professional_Responsibility_Syllabus_(2018).pdf. Áp dụng: *Law Society of Singapore v Mahtani Bhagwandas* [2021] SGHC 170, Court of Three Judges, lý do công bố ngày 5/7/2021, về quy tắc 21(2) và mức đình chỉ 24 tháng. https://www.elitigation.sg/gd/s/2021_SGHC_170. Phạm vi: Singapore; văn bản quy tắc gốc không truy cập được. Truy cập ngày 3/11/2026.

cuộc gọi đầu tiên chỉ nên hỏi tên các bên và bản chất chung của vấn đề; SRA cũng khuyên hạn chế thông tin mật nhận trước khi kiểm tra xung đột.[10]

Lợi ích riêng. Bộ quy tắc của SRA cấm hành động khi có xung đột với lợi ích riêng hoặc rủi ro đáng kể của xung đột đó, và đoạn này không có ngoại lệ dựa trên sự đồng ý.[4] Quy tắc mẫu ABA không quy kết xung đột dựa trên lợi ích cá nhân cho cả hãng nếu lợi ích ấy không tạo rủi ro đáng kể làm hạn chế việc đại diện của các luật sư còn lại.[2]

Lập trường pháp lý. Xung đột lập trường (positional conflict) không có bên đối lập trực tiếp. Lindqvist Weir (LW), hãng chuyên sâu về lao động có sáu luật sư, chủ yếu đại diện người sử dụng lao động. Giả sử LW nhận một người lao động phản đối điều khoản không cạnh tranh, trong khi đang bảo vệ điều khoản tương tự cho một người sử dụng lao động trước cùng một tòa phúc thẩm. Theo bình luận của quy tắc 1.7, lập trường trái ngược ở những tòa khác nhau thường được phép; xung đột phát sinh khi có rủi ro đáng kể, chẳng hạn khi phán quyết có lợi cho một bên tạo tiền lệ làm suy yếu nghiêm trọng lập trường của bên kia.[7]

Xung đột kinh doanh. Theo bình luận của quy tắc 1.7, lợi ích chỉ trái nhau về kinh tế, như phục vụ hai doanh nghiệp cạnh tranh trong các vụ không liên quan, thông thường không phải xung đột.[7] Khách hàng vẫn có thể đòi hỏi nhiều hơn. Một bài viết năm 2018 trên *ABA Journal* ghi nhận một số khách hàng doanh nghiệp dùng hướng dẫn dành cho luật sư bên ngoài (outside counsel guidelines) để mở rộng hạn chế về xung đột.[11] Đó là cam kết hợp đồng, không phải quy tắc nghề nghiệp, nhưng vi phạm vẫn có thể dẫn đến tranh chấp và mất khách hàng.

§ Sự đồng ý: điều kiện và giới hạn

Sự đồng ý trên cơ sở được thông tin đầy đủ (informed consent) là cách phổ biến nhất để hãng tiếp tục làm việc khi phát hiện xung đột. Khách hàng phải hiểu bản chất xung đột, rủi ro, các phương án khác và cách hãng bảo vệ thông tin. Sự đồng ý có ba giới hạn lặp lại ở nhiều nơi.

Thứ nhất, một số xung đột không thể khắc phục bằng sự đồng ý. Tại Anh và Wales, xung đột giữa các khách hàng chỉ có hai ngoại lệ: các khách hàng có lợi ích chung về cơ bản, hoặc họ đang cạnh tranh cho cùng một mục tiêu. Với ngoại lệ thứ hai, hướng dẫn của SRA lấy ví dụ những người cùng dự thầu trong một cuộc đấu giá có cấu trúc. Ngay cả khi đó, hãng còn phải có biện pháp bảo vệ thông tin phù hợp và hài lòng rằng việc phục vụ tất cả là hợp lý.[4] Quy tắc mẫu ABA 1.7(b) đòi hỏi luật sư tin một cách hợp lý rằng mình vẫn phục vụ từng khách hàng có năng lực và tận tâm, và không cho phép đại diện một khách hàng khởi kiện khách hàng kia trong cùng một thủ tục.[7]

Thứ hai, sự đồng ý phải thực sự dựa trên thông tin. Năm 2018, Tòa án Tối cao California xét vụ Sheppard Mullin đại diện J-M Manufacturing trong một vụ kiện nhân danh các cơ quan công quyền, trong khi đồng thời tư vấn lao động cho một trong các cơ quan đó. Cả hai khách hàng đã ký điều khoản đồng ý trước rất rộng, nhưng hãng không cho J-M biết mối quan hệ mà hãng đã biết.

10. Solicitors Regulation Authority, "Confidentiality of client information" (hướng dẫn, cập nhật ngày 30/6/2022), các mục về kiểm tra xung đột và sáp nhập. https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/confidentiality-client-information/. Phạm vi: Anh và Wales; hướng dẫn không phải quy tắc. Truy cập ngày 3/11/2026.

11. Debra Cassens Weiss, "Some corporate clients are making 'unpalatable' demands in outside counsel guidelines, partner says", *ABA Journal*, ngày 18/5/2018. https://abajournal.com/news/article/some_corporate_clients_making_unpalatable_demands_in_outside_counsel_guidel. Phạm vi: tường thuật một tham luận ở Hoa Kỳ, không phải khảo sát. Truy cập ngày 3/11/2026.

Tòa kết luận sự đồng ý không có giá trị, và thỏa thuận dịch vụ, kể cả điều khoản trọng tài, không thể thi hành vì trái chính sách công.[12]

Thứ ba, sự đồng ý trước cho những xung đột chưa xác định có giới hạn. Theo bình luận của quy tắc 1.7, sự đồng ý chung chung, không giới hạn thường không có hiệu lực; nó dễ có hiệu lực hơn khi khách hàng có kinh nghiệm sử dụng dịch vụ pháp lý và có luật sư độc lập tư vấn.[7] Ngoài ra, xin đồng ý có thể buộc hãng tiết lộ rằng mình đang phục vụ bên kia; nếu điều đó là thông tin mật, hãng có thể không xin được sự đồng ý hợp lệ.

Khi đại diện chung đổ vỡ. Đại diện chung (joint representation), như hai nhà sáng lập cùng thuê hãng soạn thỏa thuận cổ đông, có thể chia rẽ khi họ bất đồng về quyền bán hay quyền phủ quyết. Theo bình luận của quy tắc 1.7, nếu đại diện chung thất bại, luật sư thường phải rút khỏi việc đại diện tất cả các bên. Vì vậy, ngay từ đầu cần báo cho từng bên rằng thông tin sẽ được chia sẻ, và luật sư sẽ rút lui nếu một bên muốn giấu bên kia điều trọng yếu.[7]

Đặc quyền bảo vệ thông tin pháp lý (legal privilege) cũng hẹp hơn nhiều người nghĩ. Năm 2007, trong vụ *In re Teleglobe Communications*, tòa phúc thẩm liên bang Hoa Kỳ khu vực thứ Ba (Third Circuit) áp dụng luật Delaware và giải thích rằng đặc quyền giữa các khách hàng chung chỉ bảo vệ trước người ngoài. Khi chính họ kiện nhau, trao đổi trong phạm vi đại diện chung thông thường phải công bố.[13] Thư thỏa thuận dịch vụ vì thế nên ghi rõ hãng đại diện ai và thông tin được chia sẻ ra sao.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Khi một người bị cấm, đồng nghiệp bị cấm đến đâu?

Hoa Kỳ (quy tắc mẫu ABA và New York). Quy tắc mẫu 1.10 quy kết xung đột của một luật sư cho cả hãng. Với xung đột luật sư mang từ hãng cũ, hãng mới tránh được quy kết nếu ngăn cách người đó kịp thời, không chia phí cho người đó và thông báo bằng văn bản cho khách hàng cũ.[2] New York cho phép ngăn cách kèm thông báo từ ngày 1/1/2025, nhưng không áp dụng cho vụ tranh tụng hoặc trọng tài mà lateral đã tham gia đáng kể.[14]

Đức. Điều 43a(4) Luật Luật sư liên bang (BRAO) cấm luật sư hành động nếu đã tư vấn hoặc đại diện khách hàng khác trong cùng vụ việc với lợi ích trái nhau. Lệnh cấm mở rộng sang những người hành nghề chung, kể cả sau khi người bị cấm rời đi, trừ khi các khách hàng liên quan đồng ý dưới dạng văn bản (Textform) sau khi được thông tin đầy đủ và có biện pháp bảo đảm bí mật. Lệnh cấm đối với chính người đã phục vụ bên kia không được gỡ theo cách này; phục vụ cả hai bên trong cùng vụ trái nghĩa vụ còn là tội phạm theo §356 Bộ luật Hình sự.[15]

Nhật Bản. Điều 25 Luật Luật sư liệt kê các vụ luật sư không được thực hiện, như vụ đã hỗ trợ bên đối lập hoặc đã nhận yêu cầu của bên ấy. Một số mục mở rộng sang vụ do pháp nhân luật sư (legal

12. Supreme Court of California, *Sheppard, Mullin, Richter & Hampton, LLP v. J-M Manufacturing Co.*, S232946, 6 Cal.5th 59, ngày 30/8/2018. https://law.justia.com/cases/california/supreme-court/2018/s232946.html. Phạm vi: California; về hiệu lực của thỏa thuận và quyền được trả theo giá trị công việc (quantum meruit), không phải quy tắc chung về mất phí. Truy cập ngày 3/11/2026.

13. United States Court of Appeals for the Third Circuit, *In re Teleglobe Communications Corp.*, 493 F.3d 345, ngày 17/7/2007, phần về khách hàng chung. https://www2.ca3.uscourts.gov/opinarch/062915p.pdf. Phạm vi: tòa liên bang dự đoán luật Delaware. Truy cập ngày 3/11/2026.

14. New York City Bar Association, Committee on Professional Ethics, *Formal Opinion 2026-1: Using New York's Screening-Notification Rule to Avoid Imputation of a Lateral Attorney's Conflicts to Other Lawyers in the Firm*, ngày 30/7/2026. https://www.nycbar.org/reports/formal-opinion-2026-1-using-new-yorks-screening-notification-rule-to-avoid-imputation-of-a-lateral-attorneys-conflicts-to-other-lawyers-in-the-firm/. Phạm vi: New York; ý kiến đạo đức nghề nghiệp, không phải văn bản sửa đổi chính thức. Truy cập ngày 3/11/2026.

professional corporation) mà người đó là thành viên hoặc nhân viên đã nhận. Sự đồng ý của khách hàng chỉ gỡ được hai mục, trong đó có việc nhận một vụ khác từ bên đối lập trong vụ đang xử lý.[16]

§ Bức tường thông tin: khi nào đủ, khi nào không

Cơ chế ngăn cách thông tin (information barrier), trước đây thường gọi là "Chinese wall", là tập hợp biện pháp ngăn thông tin mật đi từ người nắm giữ đến nhóm phục vụ khách hàng khác: danh sách người bị ngăn cách, khóa quyền truy cập tài liệu, cam kết bằng văn bản và kiểm tra định kỳ. Quy tắc mẫu ABA còn yêu cầu người bị ngăn cách không nhận phần phí của vụ việc.[2] Khi kiểm tra, nên hỏi bằng ví dụ: người ngoài nhóm tìm tên khách hàng thì thấy gì, và ai cập nhật quyền khi nhân sự đổi nhóm.

Vụ *Bolkiah* cho thấy tòa đánh giá cơ chế ấy ra sao. KPMG, một hãng kế toán, đã hỗ trợ tranh tụng cho Prince Jefri trong giai đoạn 1996–1998, với 168 người từng tham gia. Năm 1998, KPMG nhận yêu cầu của Brunei Investment Agency truy tìm các khoản tiền chuyển ra khỏi quỹ, trái với lợi ích của Prince Jefri, và lập bức tường cho dự án mới. KPMG thừa nhận mình phải được đối xử như solicitor về vấn đề này.[5]

House of Lords cấp lệnh ngăn KPMG tiếp tục. Khách hàng cũ chỉ cần chứng minh hãng nắm thông tin mật có thể liên quan; tòa sẽ can thiệp trừ khi được thuyết phục rằng không có rủi ro tiết lộ, và rủi ro phải là thực chứ không chỉ lý thuyết. Lord Millett nhận xét các bức tường của KPMG được lập riêng cho từng việc trong cùng một bộ phận, trong khi bức tường hữu hiệu cần là bộ phận đã được thiết lập trong cơ cấu tổ chức của hãng.[5]

Cơ chế ngăn cách phù hợp nhất với rủi ro bảo mật đối với khách hàng cũ. Đoạn 6.5 của SRA cho phép hãng hành động khi biện pháp hữu hiệu khiến không còn rủi ro thực sự về việc tiết lộ.[4] Quy tắc 10 của Australia cho phép hành động chống lại khách hàng cũ khi có sự đồng ý của họ hoặc cơ chế ngăn cách hữu hiệu. Với khách hàng hiện tại, bức tường không thay thế lòng trung thành: quy tắc 11.4 yêu cầu sự đồng ý của từng khách hàng, và sự đồng ý ấy phải cho phép dùng thông tin hoặc yêu cầu duy trì cơ chế ngăn cách.[3]

Các vụ gần đây cho thấy kết quả phụ thuộc bằng chứng cụ thể. Tháng 5/2025, trong vụ *A Corporation v Firm B*, Commercial Court tại Anh từ chối lệnh cấm một hãng quốc tế; bên xin là đối thủ cũ chứ không phải khách hàng cũ, nên phải chứng minh rủi ro thực tế. Tòa ghi nhận hai văn phòng liên quan ở hai châu lục và dựa vào cam kết rằng nhóm cũ không tham gia vụ mới.[17]

Ngược lại, tháng 10/2025, Tòa Phúc thẩm bang Washington giữ nguyên quyết định truất quyền đại diện của một hãng chuyên đại diện nguyên đơn. Một luật sư từng bào chữa cho đại lý xe bị kiện đã chuyển sang hãng này, hai vụ gần như giống nhau, và cơ chế ngăn cách không đáp ứng quy tắc

15. Germany, *Bundesrechtsanwaltsordnung* (BRAO), §43a Abs. 4 câu 1–6, https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__43a.html; *Strafgesetzbuch* (StGB), §356 (Parteiverrat), https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/__356.html. Phạm vi: Đức; diễn giải theo câu chữ điều luật. Truy cập ngày 3/11/2026.

16. Japan, *Attorneys Act* (Act No. 205 of 1949), Điều 25, các mục (i)–(ix), bản dịch tiếng Anh cập nhật đến Luật số 53 năm 2023. https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/4610/en. Phạm vi: Nhật Bản; bản dịch không chính thức; không xét quy tắc đạo đức của liên đoàn luật sư. Truy cập ngày 3/11/2026.

17. High Court of England and Wales (Commercial Court), *A Corporation v Firm B & Anor* [2025] EWHC 1092 (Comm), Thẩm phán Foxton, ngày 8/5/2025, các đoạn 47–49 và 56–59. https://caselaw.nationalarchives.gov.uk/ewhc/comm/2025/1092. Phạm vi: Anh và Wales; lệnh tạm thời trong bối cảnh trọng tài. Truy cập ngày 3/11/2026.

tiểu bang, nên xung đột bị quy kết cho cả hãng.[18] Quyết định này không được công bố làm án lệ chính thức.

Quan niệm và thực tế

Bức tường thông tin luôn giải quyết được xung đột

Quan niệm: chỉ cần tách nhóm, khóa hồ sơ và yêu cầu cam kết, hãng có thể nhận bất kỳ vụ nào.

Thực tế: bức tường bảo vệ thông tin, không tạo ra lòng trung thành với hai bên đối lập, nên xung đột giữa các khách hàng hiện tại vẫn thường cần ngoại lệ hoặc sự đồng ý. Với khách hàng cũ, tòa xem xét bằng chứng về chính bức tường: lập vội cho một vụ trong cùng một bộ phận, như ở vụ *Bolkiah*, là không đủ. Ở hãng nhỏ, hoặc khi người nắm thông tin là partner chủ chốt, bức tường khó được tin cậy.

§ Không được bỏ khách hàng như "củ khoai nóng"

Khi hai khách hàng hiện tại xung đột, hãng có thể muốn chấm dứt quan hệ với khách hàng ít giá trị hơn để biến họ thành khách hàng cũ, vì quy tắc dành cho khách hàng cũ thường dễ đáp ứng hơn. Quy tắc "hot potato" ở một số hệ thống chặn con đường này: hãng không thể né quy tắc về khách hàng hiện tại chỉ bằng cách đơn phương chấm dứt dịch vụ.

Cách gọi xuất phát từ vụ *Picker International v Varian Associates* tại Ohio năm 1987, một vụ sinh ra từ sáp nhập. Jones Day đại diện Picker trong vụ kiện chống Varian, còn hãng McDougall, Hersh & Scott đang đại diện Varian trong năm vụ việc khác. Hai hãng sáp nhập từ ngày 1/2/1987, và ngay trước đó hãng nhỏ thông báo rút khỏi các việc của Varian. Tòa truất quyền hãng hợp nhất đại diện Picker, với nhận định rằng một hãng không được bỏ khách hàng như bỏ một củ khoai nóng.[19]

Canada đi tới kết luận tương tự qua nghĩa vụ cam kết với khách hàng. Trong vụ *McKercher*, hãng đang làm một số việc cho Canadian National Railway (CN) đã nhận đại diện một vụ khởi kiện tập thể chống CN rồi chấm dứt phần lớn hợp đồng dịch vụ với CN. Tòa án Tối cao Canada kết luận hãng vi phạm quy tắc bright line khi nhận vụ mới mà không có sự đồng ý, cùng nghĩa vụ cam kết và nghĩa vụ thẳng thắn, rồi trả vụ việc về để xét biện pháp xử lý.[8]

Quy tắc không cấm mọi việc rút lui. Bình luận của quy tắc 1.7 phân biệt xung đột phát sinh từ diễn biến không lường trước, như thay đổi liên kết giữa các công ty hay việc thêm bên mới vào vụ kiện. Khi đó, luật sư có thể có lựa chọn rút khỏi một trong hai việc.[7] Australia cũng có quy định cho tình huống ngoại lệ, trong đó hãng chỉ có thể tiếp tục phục vụ một trong các khách hàng.[3] Việc rút lui còn phải theo quy tắc về chấm dứt dịch vụ tại nơi hành nghề (xem Chương 8).

Vì xung đột có thể xuất hiện giữa chừng, hãng cần kiểm tra lại khi có bên mới, khách hàng mua bán công ty, hoặc hãng tuyển người hay sáp nhập. Khi phát hiện vấn đề, hãy chuyển ngay cho người

18. Washington State Bar Association, NWSidebar, "Court of Appeals Affirms Disqualification for Former Client Conflict", ngày 10/11/2025, về *Day v. Tacoma RV Center, Inc.*, Washington Court of Appeals, Division II, ngày 14/10/2025, 2025 WL 2910726 (không công bố). https://nwsidebar.wsba.org/2025/11/10/court-of-appeals-affirms-disqualification-for-former-client-conflict/. Phạm vi: Washington. Truy cập ngày 3/11/2026.

19. United States District Court, Northern District of Ohio, *Picker International, Inc. v. Varian Associates, Inc.*, 670 F. Supp. 1363 (N.D. Ohio 1987), ngày 13/10/1987 (Thẩm phán Ann Aldrich), tr. 1366. https://law.justia.com/cases/federal/district-courts/FSupp/670/1363/2594432/. Phạm vi: tòa liên bang Hoa Kỳ, theo quy tắc nghề nghiệp lúc đó. Truy cập ngày 3/11/2026.

có thẩm quyền, theo dõi thời hạn sắp đến và chưa đưa thêm cam kết mới. Như vụ *McKercher* cho thấy, chấm dứt dịch vụ sau khi đã nhận vụ chống khách hàng không xóa được vi phạm lúc nhận vụ.

§ Khi con người và cả hãng dịch chuyển

Tuyển lateral. Một luật sư chuyển hãng mang theo hai loại rủi ro: nghĩa vụ với khách hàng cũ ở hãng trước, và những khách hàng người đó muốn mang theo. Hãng tuyển dụng phải kiểm tra cả hai trước khi đưa ra lời mời cuối cùng, nhưng không được đòi thông tin vượt quá mức cần thiết về khách hàng của hãng cũ. Đức xử lý căng thẳng này bằng quy định cho phép tiết lộ sự kiện thuộc nghĩa vụ bảo mật cho luật sư khác, trong phạm vi cần thiết để kiểm tra lệnh cấm.[15] Quy tắc mẫu ABA 1.6(b)(7), bổ sung năm 2012, cũng cho phép tiết lộ để phát hiện xung đột khi luật sư chuyển hãng hoặc hãng thay đổi thành phần, nếu không tổn hại đặc quyền hay gây bất lợi cho khách hàng. Bình luận giới hạn thông tin ở danh tính các bên, tóm tắt vấn đề chung và việc vụ đã kết thúc hay chưa.[20]

Theo các báo cáo đến ngày 3/11/2026, sau khi ban điều hành Weil, Gotshal & Manges khuyến nghị chấm dứt hoạt động có trật tự, Bloomberg Law đưa tin một nhóm từ 40 người trở lên đang đàm phán gia nhập Kirkland & Ellis.[21] Với mỗi nhóm như vậy, hãng tiếp nhận phải tra từng khách hàng và vụ việc trước khi nhận người và chuyển hồ sơ. Quyền lựa chọn của khách hàng và nghĩa vụ của partner khi rời hãng được xem xét ở Chương 23.

Sáp nhập. Hai hãng sáp nhập phải đối chiếu cơ sở dữ liệu khách hàng, thường theo thỏa thuận bảo mật, trước khi partner biểu quyết. Tại Anh và Wales, hướng dẫn của SRA yêu cầu việc chia sẻ thông tin khách hàng khi đàm phán phải có sự đồng ý và chỉ ở mức cần thiết.[10] Phần doanh thu phải từ bỏ vì xung đột là conflict leakage, như 0,3 triệu trong kịch bản sáp nhập của C&O (xem Chương 15).

Năm 2024, khi Troutman Pepper và Locke Lord đàm phán sáp nhập, Bloomberg Law dẫn ba nguồn giấu tên cho biết một số luật sư mảng nhà ở giá phải chăng và năng lượng của Locke Lord có thể không tiếp tục phục vụ khách hàng lâu năm. Hai hãng từ chối bình luận về xung đột.[22]

Mạng lưới và Verein. Với các hãng thành viên độc lập về pháp lý nhưng chung thương hiệu, vụ *Project Orange* ở Chương 4 cho thấy tòa có thể nhìn vào quan hệ thực tế thay vì sơ đồ pháp nhân. Dù quy tắc không quy kết, khách hàng vẫn có thể coi thương hiệu là một hãng.

20. New Hampshire Bar Association Ethics Committee, "Disclosure of Client Information When Lawyers Move Between Firms", *New Hampshire Bar News*, ngày 22/2/2013, trích Rule 1.6(b)(7) của ABA và bình luận. https://www.nhbar.org/resources/ethics/ethics-corner-practical-ethics-articles/2013-02. Năm thông qua: Debra Cassens Weiss, "Model Rule Change Recognizes Need for Conflicts Checks Before Lawyers Move, Law Firms Merge", *ABA Journal*, ngày 6/8/2012, https://abajournal.com/news/article/model_rule_change_recognizes_need_for_conflicts_checks_before_lawyers_move. Phạm vi: quy tắc mẫu. Truy cập ngày 3/11/2026.

21. Bloomberg Law: Roy Strom, "Weil Gotshal to Wind Down in Shock Fall for Heavyweight Firm", ngày 28/10/2026, https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshal-to-wind-down-in-stunning-fall-for-heavyweight-firm; Justin Henry, "Weil Gotshal's Ex-Leader-in-Waiting Plots Group Move to Kirkland", ngày 30/10/2026, https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshals-ex-leader-in-waiting-plots-group-move-to-kirkland; Meghan Tribe và Tatyana Monnay, "Weil Collapse Floods Market With Lawyers Looking for New Jobs", ngày 30/10/2026, https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-collapse-floods-market-with-lawyers-looking-for-new-jobs. Phạm vi: tin báo chí; tin về nhóm sang Kirkland dựa trên hai người biết chuyện; đến ngày 3/11/2026 chưa thấy tin nhóm đã chuyển xong. Hai bài đầu đọc qua hồ sơ dữ kiện của dự án; bài thứ ba truy cập ngày 3/11/2026.

22. Justin Henry, "Troutman Pepper, Locke Lord Merger Conflicts Rattle Lawyers", *Bloomberg Law*, ngày 4/9/2024. https://news.bloomberglaw.com/us-law-week/troutman-pepper-locke-lord-merger-conflicts-rattle-lawyers. Phạm vi: tin báo chí dựa trên nguồn giấu tên trong giai đoạn đàm phán. Truy cập ngày 3/11/2026.

Ví dụ phân tích

C&O — Nhóm lateral và khách hàng lớn nhất

Nhóm ba luật sư trong phần mở đầu dự kiến mang về khoảng 1,07 triệu phí thu mỗi năm, trong đó khoảng 216.000 từ vụ tranh chấp của khách hàng Y với khách hàng lớn nhất của C&O. C&O đang tư vấn cho khách hàng lớn nhất nhiều việc không liên quan; ba năm trước, nhóm do chính partner phụ trách quan hệ với khách hàng này dẫn dắt đã soạn hợp đồng đang bị tranh chấp.

Phương án	Điều kiện chính	Hệ quả
1. Tuyển nhóm, nhận luôn vụ của Y	Tùy nơi: đồng ý của cả hai khách hàng, hoặc ít nhất biện pháp bảo vệ thông tin mật về hợp đồng	Khách hàng lớn nhất từ chối; thông tin nằm ở partner chủ chốt nên bức tường khó thuyết phục
2. Tuyển nhóm; vụ của Y ở lại hãng cũ hoặc chuyển đi theo lựa chọn của Y	Y được thông tin và tự quyết; nhóm không mang hồ sơ của Y sang	Không có 216.000 mỗi năm; partner mới có xung đột với khách hàng cũ Y
3. Như phương án 2, rồi C&O bảo vệ khách hàng lớn nhất trước Y	Ngăn cách partner mới; có nơi không chấp nhận ngăn cách khi người đó đã tham gia đáng kể vào chính vụ tranh tụng	C&O có thể không được nhận vụ của khách hàng lớn nhất
4. Không tuyển nhóm	Không cần xử lý xung đột	Không có khoảng 1,07 triệu phí thu dự kiến

Partner phụ trách rủi ro chọn phương án 2; nếu khách hàng lớn nhất sau này giao vụ tranh chấp, hãng sẽ đánh giá lại trước khi nhận. Việc tiếp nhận partner vẫn cần tám trong mười equity partner tán thành, nhưng partner phụ trách quan hệ với khách hàng lớn nhất không thể gạt bỏ quyết định về xung đột (xem Chương 10).

Cơ sở: tình huống giả định; số liệu tính trong hộp *Theo dòng tiền* dưới đây; phương án nào được phép phụ thuộc quy tắc nơi hành nghề.

Theo dòng tiền

Cái giá của lời từ chối và của sự đồng ý không hợp lệ

Kịch bản	Phí thu bị ảnh hưởng	Lợi nhuận năm của C&O
Năm cơ sở	—	7,0 triệu
A. Không nhận vụ của Y	Không có 216.000 mỗi năm	Thấp hơn khoảng 216.000 so với trường hợp nhận vụ hợp lệ, khoảng 3% lợi nhuận năm cơ sở
B. Nhận vụ; sau sáu tháng sự đồng ý bị coi là không hợp lệ và hãng bị truất quyền	Có thể không thu được tới 108.000 phí của nửa năm đã làm; không còn 216.000 từ năm sau	Chi phí nhân sự cho 500 giờ đã làm vẫn phát sinh
C. Như B, và khách hàng lớn nhất chuyển toàn bộ công việc đi	Mất thêm 2,2 triệu	4,8 triệu nếu chi phí giữ nguyên trong năm; PPEP từ 700.000 xuống 480.000

Cơ sở: số liệu giả định; một năm; cơ sở tiền; chưa tính đóng góp của nhóm, thuế và chi phí tranh tụng; giả định thời gian của nhóm không được dùng cho việc thu phí khác. Phí thu của nhóm: 1.300 giờ × 500 × 72% cho partner, cộng 387.000 và 217.700 của hai associate, khoảng 1,07 triệu. Vụ của Y: 200 giờ × 500, 400 giờ × 320 và 400 giờ × 180, giá trị chuẩn 300.000; thu 72% là 216.000,

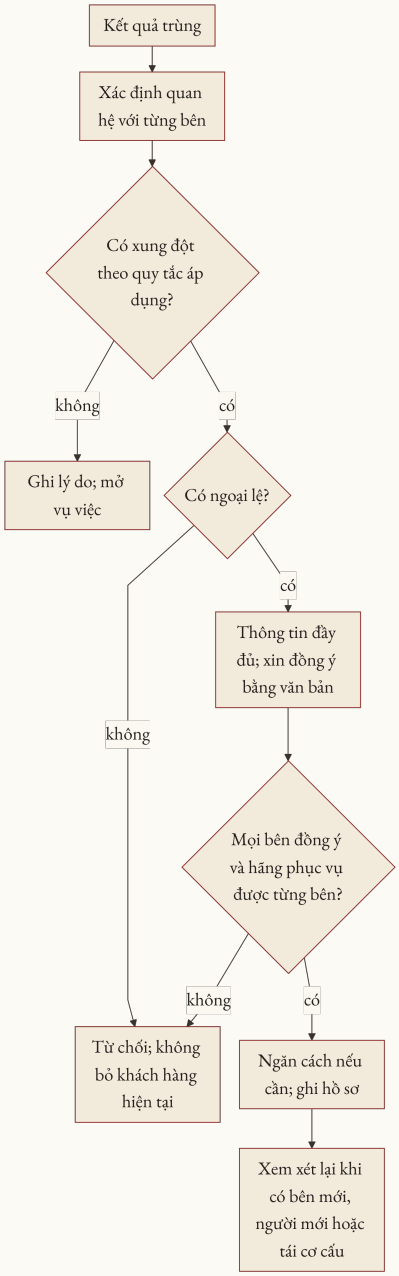
bằng 1,2% doanh thu và 3,1% lợi nhuận. Nửa năm: 150.000 × 72% = 108.000. Khách hàng lớn nhất trả 2,2 triệu, gấp khoảng mười lần vụ của Y; dòng C dùng phép tính ở Chương 16.

Cũng như với khoản 0,9 triệu ở Chương 10, phép tính giải thích áp lực chứ không quyết định thay quy tắc: nó chỉ cho thấy sự đồng ý không hợp lệ có thể tốn kém hơn nhiều so với lời từ chối ban đầu.

§ Ai quyết định, ghi nhận gì, và cái giá của sai sót

Tại C&O, partner phụ trách rủi ro quyết định về xung đột và không thể bị partner điều hành gạt bỏ (xem Chương 10). Hãng nhỏ có thể không có chức danh này, nhưng vẫn cần một người được giao quyết định, không phải người hưởng lợi trực tiếp nhất từ khoản phí. Quy trình nên tách ba câu hỏi: có xung đột theo quy tắc áp dụng không, có ngoại lệ không, và hãng có nên nhận dù được phép hay không. Khi từ chối, lời giải thích không được tiết lộ quan hệ hay thông tin của khách hàng khác.

Hình 21.1 *Xử lý một kết quả trùng khi kiểm tra xung đột*



Hình 21.1 mô tả đường đi từ kết quả trùng đến quyết định, kể cả việc theo dõi những thay đổi làm xung đột xuất hiện trở lại.

Hồ sơ quyết định cần đủ để người khác hiểu vì sao hãng nhận hoặc từ chối: các tên đã tra, kết quả trùng, quan hệ khách hàng, thông tin mật liên quan, quy tắc đã áp dụng, văn bản đồng ý, nội

dung cơ chế ngăn cách và người phê duyệt. Bảng 21.2 tóm tắt những gì có thể xảy ra khi bước này bị bỏ qua.

Bảng 21.2 *Hậu quả khi xung đột bị xử lý sai*

Hậu quả	Ví dụ
Lệnh ngăn tiếp tục công việc	*Bolkiah* (Anh và Wales, 1998): KPMG bị ngăn làm dự án chống khách hàng cũ
Truất quyền đại diện (disqualification) của cả hãng	*Picker* (Ohio, 1987); *Day v Tacoma RV Center* (Washington, 2025)
Mất phí	*Sheppard Mullin* (California, 2018): thỏa thuận dịch vụ vô hiệu, hơn 1 triệu USD phí chưa thanh toán phải xét lại; hãng không tự động mất mọi quyền được trả
Kỷ luật cá nhân	*Law Society of Singapore v Mahtani Bhagwandas* (Singapore, 2021): đình chỉ hành nghề 24 tháng
Trách nhiệm hình sự	Đức, §356 Bộ luật Hình sự: phạt tù từ ba tháng đến năm năm khi phục vụ cả hai bên trong cùng vụ trái nghĩa vụ
Tranh chấp và mất quan hệ khách hàng	*McKercher* (Canada, 2013): hãng chấm dứt dịch vụ để chống lại khách hàng hiện tại

Cơ sở: các vụ việc và quy định đã dẫn trong chương; mỗi kết quả chỉ áp dụng trong hệ thống và hoàn cảnh tương ứng.[91215]

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi đọc một tình huống, hãy xác định ai là khách hàng hiện tại, ai là khách hàng cũ và hãng đang nắm thông tin gì, rồi mới hỏi quy tắc nào áp dụng. Thử áp cùng tình huống vào hai hệ thống trong chương; kết luận khác nhau thường bắt nguồn từ định nghĩa "vụ việc liên quan" và phạm vi của "hãng".

Dành cho luật sư trẻ. Như Dev trong phần mở đầu, hãy trả lời đầy đủ và chính xác khi bộ phận rủi ro hỏi bạn đã làm việc gì, cho ai và đã mở tài liệu nào. Nếu có tên trong danh sách ngăn cách, đừng hỏi đồng nghiệp về vụ việc và báo ngay khi vô tình nhận được tài liệu. Khi chuyển hãng, chỉ cung cấp thông tin tối thiểu cần cho kiểm tra xung đột và không mang theo hồ sơ của hãng cũ.

§

Những điểm cần nhớ

- Xung đột của một luật sư thường được quy kết cho cả hãng, vì quy tắc giả định thông tin di chuyển bên trong tổ chức.
- Các hệ thống khác nhau nhiều nhất ở xung đột giữa khách hàng hiện tại: có nơi chỉ xét vụ việc liên quan, có nơi cấm cả việc trái trực tiếp trong vụ không liên quan.
- Phải xác định đúng khách hàng trước khi tra; với khách hàng cũ và khách hàng tiềm năng, câu hỏi trung tâm là thông tin mật trọng yếu.
- Sự đồng ý chỉ có giá trị khi được thông tin đầy đủ, và không khắc phục được mọi xung đột; đại diện chung đổ vỡ thường buộc hãng rút khỏi tất cả các bên.

- Cơ chế ngăn cách bảo vệ thông tin, không tạo lòng trung thành với hai bên, và phải được chứng minh là hữu hiệu.
- Ở nơi áp dụng quy tắc "hot potato", hãng không được bỏ một khách hàng hiện tại chỉ để nhận khách hàng khác.
- Tuyển lateral, sáp nhập và tham gia mạng lưới đều đòi hỏi kiểm tra xung đột trước khi quyết định.

Giải thích thuật ngữ

Xung đột lợi ích (conflict of interest): tình huống nghĩa vụ với một khách hàng mâu thuẫn, hoặc có rủi ro đáng kể sẽ mâu thuẫn, với nghĩa vụ khác hay với lợi ích của người tư vấn.

Quy kết xung đột (imputation): quy tắc coi xung đột của một luật sư là xung đột của những người cùng hành nghề với họ.

Sự đồng ý trên cơ sở được thông tin đầy đủ (informed consent): chấp thuận của khách hàng sau khi hiểu bản chất xung đột, rủi ro và phương án khác.

Khách hàng tiềm năng (prospective client): người hỏi về khả năng thuê luật sư; thông tin họ cung cấp có thể tạo xung đột dù không ký hợp đồng.

Đồng ý trước (advance waiver): sự đồng ý đối với xung đột có thể phát sinh sau này; hiệu lực phụ thuộc mức độ cụ thể.

Cơ chế ngăn cách thông tin (information barrier): biện pháp tổ chức và kỹ thuật ngăn thông tin mật đi tới nhóm phục vụ khách hàng khác.

Xung đột lập trường (positional conflict): lập luận cho khách hàng này có thể làm suy yếu đáng kể lập trường pháp lý của khách hàng khác.

Xung đột kinh doanh (business conflict): hạn chế do khách hàng yêu cầu, không bắt nguồn từ quy tắc nghề nghiệp.

Quy tắc "hot potato" (hot potato rule): nguyên tắc ở một số hệ thống ngăn hãng bỏ khách hàng hiện tại để né quy tắc về xung đột.

Truất quyền đại diện (disqualification): quyết định của tòa không cho luật sư hoặc hãng tiếp tục đại diện trong một vụ việc.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại nơi bạn học hoặc hành nghề, khởi kiện một khách hàng hiện tại trong vụ việc không liên quan có phải là xung đột không, và văn bản nào trả lời câu hỏi đó?
2. Trong tình huống C&O, từng khách hàng cần được cung cấp những thông tin nào để sự đồng ý có giá trị, và điều gì có thể khiến hãng không xin được sự đồng ý?
3. Một hãng năm luật sư muốn tuyển một luật sư đang làm cho bên đối lập trong một vụ tranh chấp chưa kết thúc. Cơ chế ngăn cách có đáng tin cậy không?

Đọc thêm

House of Lords, *Prince Jefri Bolkiah v KPMG* [1999] 2 AC 222. Phán quyết nền tảng về nghĩa vụ với khách hàng cũ và tiêu chuẩn đánh giá cơ chế ngăn cách.

Supreme Court of Canada, *Canadian National Railway Co v McKercher LLP*, 2013 SCC 39. Giải thích phạm vi, giới hạn của quy tắc bright line và nghĩa vụ không bỏ khách hàng.

New York City Bar Association, *Formal Opinion 2026-1* (2026). Hướng dẫn thực hành mới về ngăn cách và thông báo khi tuyển lateral.

Chương 22

Khi partner bất đồng: Xung đột nội bộ trong hãng luật

Chương này giải thích vì sao các partner bất đồng, dấu hiệu nào cho thấy bất đồng đang thành xung đột, cách xác minh sự việc, thỏa thuận partnership dành sẵn những cơ chế nào, và cách bảo vệ khách hàng khi nội bộ chưa thống nhất.

Mỗi năm, ủy ban thù lao của Castellan & Okafor (C&O), gồm senior partner và hai partner được bầu, công bố bảng điểm chia lợi nhuận cho mười equity partner. Năm nay, partner phụ trách khách hàng lớn nhất của hãng được nâng từ 170 lên 185 điểm, đúng lộ trình của năm thứ chín trong nhóm sở hữu. Cô gửi văn bản đề nghị xem xét lại và yêu cầu lên ngay mức trần 200 điểm, dựa trên số liệu ghi nhận phí mà bộ phận tài chính lập cho mục đích quản trị (xem Chương 14). Khoản đang tranh chấp là 15 điểm, khoảng 70.000 trong một năm theo giá trị điểm hiện tại.

Dev, associate năm thứ hai, đang soạn một hợp đồng cho chính khách hàng đó. Anh không biết về đề nghị này và cũng không cần biết; điều anh cần biết là ai giám sát công việc, ai trả lời khách hàng và thời hạn nào không được trễ. Một bất đồng về 15 điểm có thể được giải quyết trong vài tuần bằng thủ tục đã thỏa thuận, hoặc kéo dài nhiều tháng, lan sang chiến lược, quan hệ khách hàng và câu hỏi ai ở lại. Chương này xem xét điều gì quyết định con đường ấy.

§ Tám nguồn bất đồng thường gặp

Bất đồng là một phần bình thường của mô hình partnership, nơi các partner vừa là đồng nghiệp, vừa cạnh tranh về nguồn lực, vừa đánh giá lẫn nhau (xem Chương 10). Vấn đề là bất đồng chạm vào quyền lợi nào và có kênh xử lý hay không. Có thể chia các nguồn bất đồng thành tám nhóm, dù chúng hay chồng lên nhau.

Chia lợi nhuận và ghi nhận công khách hàng. Bất đồng xuất hiện khi thước đo dùng để trả công khác xa thước đo mà partner cho là phản ánh đúng mình (xem Chương 14), hoặc khi hai người cùng nhận công cho một khách hàng. Ghi nhận công mang khách hàng về (origination credit) dễ thành tranh chấp nhất, vì nó vừa là tiền, vừa là sự thừa nhận, vừa là lợi thế nếu partner tính chuyện ra đi.

Chiến lược, sáp nhập và đầu tư. Partner có tầm nhìn thời gian khác nhau (xem Chương 3). Tại C&O, phương án sáp nhập không được đưa ra biểu quyết vì hai partner ở mức trần phản đối (xem Chương 15). Quy tắc đa số kép bảo vệ nhóm thiểu số nắm nhiều điểm, nhưng bên không đạt được điều mình muốn chỉ chấp nhận kết quả nếu thấy lý do được ghi nhận.

Kế nhiệm lãnh đạo. Chọn người lãnh đạo tiếp theo cũng là chọn hướng đi và chọn người ngồi trong các ủy ban quyết định thu nhập. Vì vậy, một quá trình kế nhiệm đổ vỡ có thể khơi lên mọi bất đồng khác cùng lúc, như trường hợp Weil ở mục sau.

Hiệu quả làm việc, de-equitisation và khai trừ. Khi đóng góp của một partner giảm kéo dài, hãng có thể giảm điểm, đưa người đó ra khỏi nhóm sở hữu (de-equitisation, xem Chương 3) hoặc khai trừ. Những quyết định này chạm vào thu nhập, vốn và danh tiếng, nên ranh giới giữa đánh giá công bằng và trả đũa thường nằm ở hồ sơ và thủ tục.

Văn hóa, hành vi sai trái và khiếu nại nội bộ. Khiếu nại về quấy rối, ghi giờ không trung thực hay vi phạm quy tắc nghề nghiệp buộc hãng vừa xem xét công bằng đối với người bị khiếu nại, vừa bảo vệ người khiếu nại. Khi người bị khiếu nại tạo nhiều doanh thu, sức ép kinh doanh có thể làm lệch cả hai.

Lựa chọn khách hàng và vị thế công khai. Ngày 14/3/2025, Tổng thống Hoa Kỳ ban hành một sắc lệnh hành pháp nhắm vào Paul, Weiss. Một tuần sau, sắc lệnh bị thu hồi bằng sắc lệnh khác, nêu các cam kết của hãng: dịch vụ pro bono tương đương 40 triệu USD và một "chính sách trung lập chính trị" trong lựa chọn khách hàng và tuyển dụng luật sư.[1] Đến giữa tháng 4/2025, chín hãng đã có thỏa thuận với chính quyền, mỗi hãng cam kết từ 40 đến 125 triệu USD dịch vụ pro bono. Bốn hãng khác khởi kiện và được tòa tạm thời chặn một phần các sắc lệnh nhắm vào mình.[2]

Tháng 5/2025, bốn partner tranh tụng rời Paul, Weiss để lập hãng mới; theo Reuters, email thông báo của họ không nhắc đến thỏa thuận.[3] Nguồn công khai không cho biết lý do của họ hay thủ tục nội bộ mà các hãng dùng để phê duyệt. Câu hỏi cơ chế vẫn đặt ra: ai được ràng buộc hãng vào một cam kết về cách chọn khách hàng (xem Bảng 10.1)?

Hãng gia đình và hãng của người sáng lập. Ở những hãng này, quyền sở hữu, quyền lãnh đạo và quan hệ gia đình đan vào nhau. Amarchand & Mangaldas & Suresh A Shroff & Co, khi đó có khoảng 700 luật sư và 86 partner, do hai anh em Shardul và Cyril Shroff điều hành, mỗi người nắm khoảng 17%. Mẹ họ nắm 22,5% cho đến khi bà qua đời vào tháng 8/2014. Tháng 11/2014, Shardul Shroff khởi kiện tại Bombay High Court để thực hiện di chúc của mẹ; Cyril Shroff phản đối.[4]

Sau khoảng sáu tháng hòa giải với một hội đồng gồm một cựu thẩm phán, một luật sư tranh tụng cấp cao và một nhà ngân hàng đầu tư, hai bên đạt thỏa thuận dàn xếp gia đình bao gồm cả hoạt động hành nghề. Tòa cho rút đơn ngày 6/5/2015. Partnership cũ giải thể ngày 9/5/2015, và hai ngày sau, Cyril Amarchand Mangaldas và Shardul Amarchand Mangaldas ra đời.[4] Vụ việc cho thấy phần sở hữu có thể chuyển qua thừa kế, và tranh chấp về di sản có thể trở thành tranh chấp về quyền kiểm soát hãng.

Nhà đầu tư hoặc nhà tài trợ bên ngoài. Nơi pháp luật cho phép vốn bên ngoài (xem Chương 6), bên cấp vốn trở thành một bên mới trong bất đồng. Năm 2023, Pogust Goodhead, hãng tại

1. Executive Office of the President (Hoa Kỳ), *Executive Order 14244: Addressing Remedial Action by Paul Weiss*, ký ngày 21/3/2025, đăng Federal Register ngày 26/3/2025, các điều 1 và 2; bản lưu của The American Presidency Project (UC Santa Barbara). https://www.presidency.ucsb.edu/documents/executive-order-14244-addressing-remedial-action-paul-weiss. Phạm vi: văn bản của bên ban hành, kèm việc thu hồi Executive Order 14237 ngày 14/3/2025; không phải văn bản thỏa thuận. Truy cập ngày 3/11/2026.

2. Debra Cassens Weiss, "Resignations multiply at BigLaw firms that made deals with Trump", *ABA Journal*, 16/4/2025. https://www.abajournal.com/news/article/resignations-multiply-at-biglaw-firms-that-made-deals-with-trump. Phạm vi: tình hình đến giữa tháng 4/2025; không theo dõi diễn biến tố tụng sau đó. Truy cập ngày 3/11/2026.

3. *Canadian Lawyer*, "Four Paul, Weiss partners leave to form new practice after ex-firm's deal with Trump", 27/5/2025, dẫn Reuters ngày 23/5/2025. https://www.canadianlawyermag.com/news/international/four-paul-weiss-partners-leave-to-form-new-practice-after-ex-firms-deal-with-trump/392516. Phạm vi: nội dung email nội bộ theo Reuters; không nêu lý do cá nhân của các partner. Truy cập ngày 3/11/2026.

London đại diện nguyên đơn trong các vụ kiện tập thể lớn, công bố khoản vay có bảo đảm 552,5 triệu USD từ quỹ Gramercy.[5] Tháng 8/2025, người đồng sáng lập Tom Goodhead được thay khỏi vị trí tổng giám đốc, và hội đồng quản trị có thêm thành viên mới. Thông cáo của hãng nói mục đích là bổ sung kinh nghiệm quản lý; báo chí chuyên ngành đặt sự việc trong bối cảnh căng thẳng với Gramercy, điều mà thông cáo không đề cập.[6]

Điều khoản của khoản vay không được công bố. Bài học cơ chế là bên cấp vốn không cần nắm phần sở hữu vẫn có thể có ảnh hưởng lớn khi hãng phụ thuộc vào nguồn tiền của họ.

§ Từ bất đồng đến xung đột: Dấu hiệu sớm và việc xác minh

Bất đồng trở thành xung đột khi các bên thôi tranh luận về vấn đề và bắt đầu tranh luận về nhau, hoặc tìm đường đi ngoài kênh chính thức. Dấu hiệu sớm thường hiện ra trong hành vi trước số liệu: cuộc họp chung ngắn đi, trao đổi riêng dài ra, câu hỏi về tài chính được gửi bằng văn bản có sao chép luật sư riêng. Bảng 22.1 nối từng nguồn bất đồng với dấu hiệu sớm và cơ chế xử lý.

Bảng 22.1 *Nguồn bất đồng, dấu hiệu sớm và cơ chế xử lý*

Nguồn bất đồng	Dấu hiệu sớm	Cơ chế xử lý chính
Chia lợi nhuận, ghi nhận công	Đề nghị xem xét điểm tăng; tranh luận ai "sở hữu" khách hàng	Tiêu chí công bố; kênh xem xét thù lao
Chiến lược, sáp nhập, đầu tư	Đề xuất bị hoãn nhiều lần; hình thành các phe	Cùng một bộ số liệu; ngưỡng biểu quyết rõ; ghi lý do
Kế nhiệm lãnh đạo	Người kế nhiệm từ chối; thành viên ban lãnh đạo rời đi	Kế hoạch thành văn; phương án dự phòng
Hiệu quả, de-equitisation, khai trừ	Đóng góp giảm kéo dài; trao đổi chỉ qua văn bản	Đánh giá có hồ sơ; cảnh báo trước; thủ tục theo thỏa thuận
Văn hóa, hành vi sai trái, khiếu nại	Khiếu nại không chính thức; người báo cáo bị cô lập	Kênh khiếu nại độc lập; bảo vệ người tố giác
Lựa chọn khách hàng, vị thế công khai	Quyết định nhạy cảm được đưa ra ngoài cuộc họp partner	Tiêu chí nhận việc; thẩm quyền dành riêng
Hãng gia đình, hãng của người sáng lập	Văn phòng vận hành như hãng riêng; câu hỏi thừa kế bỏ ngỏ	Quy định chuyển nhượng và thừa kế phần sở hữu
Nhà đầu tư, nhà tài trợ bên ngoài	Điều kiện tài trợ thắt chặt; hội đồng thay đổi	Phân định quyền của bên cấp vốn

4. Business Standard, "Amarchand Mangaldas split is now official", 7/5/2015, https://www.business-standard.com/article/companies/amarchand-mangaldas-split-is-now-official-115050600702_1.html; Legally India, "The end of an era (live & summarised): Amarchand Mangaldas split now official", 6/5/2015, https://legallyindia.com/lawfirms/live-the-final-moments-of-amarchand-mangaldas-as-we-know-it-in-bombay-hc-20150506-5924; Pallavi Saluja, *Bar & Bench*, 6/5/2015, https://barandbench.com/news/its-official-amarchand-mangaldas-suresh-shroff-no-more. Phạm vi: báo chí; toàn văn thỏa thuận dàn xếp không được công bố. Truy cập ngày 3/11/2026.

5. Pogust Goodhead và Gramercy Funds Management, "Pogust Goodhead and Gramercy Funds Management LLC Announce $552.5 Million Investment Partnership", thông cáo trên Business Wire, 1/10/2023. https://www.businesswire.com/news/home/20231001679557/en/Pogust-Goodhead-and-Gramercy-Funds-Management-LLC-Announce-552.5-Million-Investment-Partnership. Phạm vi: thông cáo của các bên; không công bố điều khoản về quyền quản trị. Truy cập ngày 3/11/2026.

6. Law Society Gazette, "Pogust Goodhead chief abruptly replaced as firm installs new management team" (2025), https://www.lawgazette.co.uk/news/pogust-goodhead-chief-abruptly-replaced-as-firm-installs-new-management-team/5124163.article; Non-Billable, "Pogust Goodhead founder and ex-CEO exits firm as turbulence continues", 25/9/2025, https://www.nonbillable.co.uk/news/pogust-goodhead-founder-and-ex-ceo-exits-firm. Phạm vi: báo chí nghề nghiệp; thời điểm tháng 8/2025 theo Non-Billable; căng thẳng với Gramercy là nội dung đưa tin. Truy cập ngày 3/11/2026.

Cơ sở: tổng hợp mang tính mô tả; một tranh chấp thực tế thường thuộc nhiều dòng cùng lúc.

Không dấu hiệu nào tự chứng minh có xung đột; partner hỏi kỹ về số liệu có thể chỉ đang làm đúng vai trò chủ sở hữu. Bảng giúp người có trách nhiệm, thường là senior partner (xem Chương 10), nhận ra lúc nhiều dấu hiệu cùng xuất hiện.

Quan niệm và thực tế

"Tranh chấp giữa partner rốt cuộc là chuyện tiền"

Quan niệm: bất đồng giữa partner chủ yếu là tranh giành lợi nhuận, nên chỉ cần điều chỉnh cách chia là giải quyết được.

Thực tế: tiền thường là hình thức dễ thấy nhất của bất đồng, không phải lúc nào cũng là nguyên nhân. Vụ Amarchand Mangaldas đi qua một tranh chấp thừa kế, việc Dentons và Dacheng tách nhau được giải thích bằng quy định, còn tranh luận tại Weil xoay quanh kế nhiệm và sáp nhập. Trả thêm tiền không giải quyết được bất đồng về hướng đi, người lãnh đạo hay khách hàng nên phục vụ.

Khi dấu hiệu đã rõ, cần gọi đúng tên câu hỏi. Bất đồng về lợi ích cần tiêu chí và thương lượng; về thẩm quyền cần biết ai được quyết; cáo buộc về hành vi cần được xác minh. Dấu hiệu vi phạm nghĩa vụ nghề nghiệp có thể buộc hãng bảo vệ khách hàng và xem xét nghĩa vụ báo cáo trước mọi thương lượng. Một vụ thường chứa nhiều câu hỏi, và thỏa thuận về tiền không trả lời câu hỏi về hành vi.

Xác minh sự việc trước khi quyết định

Doanh thu cao không làm một partner đáng tin hơn, và vị trí yếu hơn không làm người phản ánh đương nhiên đúng. Theo hướng dẫn điều tra tại nơi làm việc của Acas, cơ quan tư vấn quan hệ lao động của Vương quốc Anh, người điều tra xác lập sự việc chứ không cố chứng minh lỗi. Họ xem xét cả chứng cứ ủng hộ lẫn không ủng hộ cáo buộc, tôn trọng quyền riêng tư và ghi lại cách thu thập từng chứng cứ. Bộ quy tắc đi kèm chủ yếu áp dụng cho employee, không tự động áp dụng cho equity partner, nhưng các nguyên tắc ấy vẫn hữu ích.[7]

Tại C&O, việc kiểm tra số liệu ghi nhận phí nên giao cho người không có lợi ích trong 15 điểm đang tranh chấp, chẳng hạn một người rà soát bên ngoài. Nên tách người xác minh, luật sư tư vấn cho hãng và người quyết định. Kết luận cũng cần phân biệt "không đủ chứng cứ xác nhận" với "đã chứng minh điều đó không xảy ra".

§ Thỏa thuận partnership đã vạch sẵn những con đường nào?

Thỏa thuận partnership không ngăn được bất đồng, nhưng quyết định bất đồng đi theo đường nào, mất bao lâu và ai có tiếng nói cuối cùng (xem Chương 3). Khi thỏa thuận im lặng, quy tắc mặc định của pháp luật lấp chỗ trống. Chẳng hạn, theo Partnership Act 1890 của Vương quốc Anh, bất đồng về công việc thông thường do đa số quyết định, thay đổi bản chất hoạt động kinh doanh cần mọi

7. Acas, *Investigations at work*, "Step 1: Deciding to investigate" và "Step 3: Carrying out an investigation", cập nhật 24/6/2026. https://www.acas.org.uk/investigations-for-discipline-and-grievance-step-by-step; https://www.acas.org.uk/investigations-for-discipline-and-grievance-step-by-step/step-3-carrying-out-an-investigation. Phạm vi: hướng dẫn lao động; không phải thủ tục bắt buộc đối với partner. Truy cập ngày 3/11/2026.

partner đồng ý, và mọi partner được kiểm tra, sao chép sổ sách, trừ khi thỏa thuận quy định khác. Điều 28 còn buộc partner cung cấp số liệu trung thực và thông tin đầy đủ về mọi việc ảnh hưởng đến partnership.[8]

Bảng 22.2 *Những điều khoản được dùng đến khi partner bất đồng*

Điều khoản	Câu hỏi phải trả lời	Điểm yếu thường gặp
Biểu quyết	Vấn đề nào cần đa số nào; tính theo người hay theo điểm, như tại C&O	Vấn đề mới, như một cam kết công khai, không rõ thuộc nhóm nào
Bế tắc	Điều gì xảy ra khi số phiếu ngang nhau, như giữa hai nhà sáng lập LW	Hiện trạng thắng mặc định
Khai trừ, de-equitisation	Căn cứ, ngưỡng, quyền được trình bày	Gộp hai quyết định; không có bước nghe ý kiến
Quyền thông tin	Ai được xem gì, khi nào	Thông tin bị giữ lại đúng lúc cần
Hòa giải, trọng tài, tòa án	Thứ tự các bước; bảo mật đến đâu	Chỉ ghi chung "thương lượng thiện chí"
Rời hãng	Báo trước, vốn, công việc đang làm	Không tính trường hợp nhiều partner cùng rời

Cơ sở: mô tả chung, không phải danh mục đầy đủ; điều khoản của C&O và LW ở Chương 3, 10 và 15.

Bế tắc trong cơ cấu 50/50

Bế tắc (deadlock) là trạng thái không thể ra quyết định vì số phiếu ngang nhau hoặc vì một bên có quyền phủ quyết. Trong hãng có hai chủ sở hữu ngang nhau, bế tắc không trung lập: khi không ai quyết được, hiện trạng được giữ nguyên, nên người muốn thay đổi luôn ở thế yếu hơn.

Ví dụ phân tích

LW — Bế tắc giữa hai nhà sáng lập

Một nhà sáng lập Lindqvist Weir (LW) muốn kết nạp một senior associate làm partner thứ ba với phần bằng nhau; người kia phản đối. Nếu lợi nhuận giữ ở 1,1 triệu, phần của mỗi nhà sáng lập giảm từ 550.000 xuống khoảng 367.000; muốn giữ mức cũ, lợi nhuận phải đạt 1,65 triệu (xem Chương 15). Giả sử thỏa thuận chưa có điều khoản phá thế bế tắc: không có quyết định nghĩa là không kết nạp.

8. Vương quốc Anh, Partnership Act 1890, điều 24 (các quy tắc (8) và (9)), 25 và 28, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Vict/53-54/39/section/24, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Vict/53-54/39/section/25, https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Vict/53-54/39 (điều 28); Limited Liability Partnerships Regulations 2001 (SI 2001/1090), quy định 8, có hiệu lực từ 6/4/2001, https://www.legislation.gov.uk/uksi/2001/1090/regulation/8. Phạm vi: điều 24 và quy định 8 là quy tắc mặc định khi thỏa thuận không quy định khác; quy định 8 áp dụng tại England, Wales và Scotland. Truy cập ngày 3/11/2026.

Cơ chế phá thế bế tắc	Cách vận hành	Đánh giá cho LW
Hòa giải	Bên thứ ba trung lập giúp hai bên tự đạt thỏa thuận	Rẻ, giữ quan hệ; hợp với câu hỏi về hướng đi
Chuyên gia độc lập	Quyết một câu hỏi hẹp, như mức vốn góp hay giá trị phần vốn	Không hợp với câu hỏi có nên kết nạp
Phiếu quyết định	Chủ tọa luân phiên quyết khi hòa phiếu	Thực chất là bỏ cân bằng 50/50 trong lượt đó
Điều khoản mua – bán (shotgun)	Một bên đưa giá; bên kia chọn bán hoặc mua với cùng mức giá	Bất lợi cho bên ít tiền; không mua được quyền lựa chọn của khách hàng
Tách hãng có trật tự	Chia nhân sự, hợp đồng thuê, hồ sơ; khách hàng tự chọn	Biện pháp cuối cùng, tốn kém nhất

Có một nghịch lý: kết nạp partner thứ ba, chính điều đang tranh chấp, cũng là cách thông dụng để chấm dứt cơ cấu 50/50, vì ba phiếu không thể hòa. Cơ chế phá thế bế tắc nên được thỏa thuận khi hai bên còn đồng thuận; khi bất đồng đã có tên, mỗi bên sẽ chọn cơ chế có lợi cho mình.

Cơ sở: số liệu giả định của LW (xem Chương 15); các cơ chế là ví dụ, không phải điều khoản mẫu; hiệu lực của từng cơ chế phụ thuộc pháp luật áp dụng.

Khai trừ, thông tin và thứ tự giải quyết

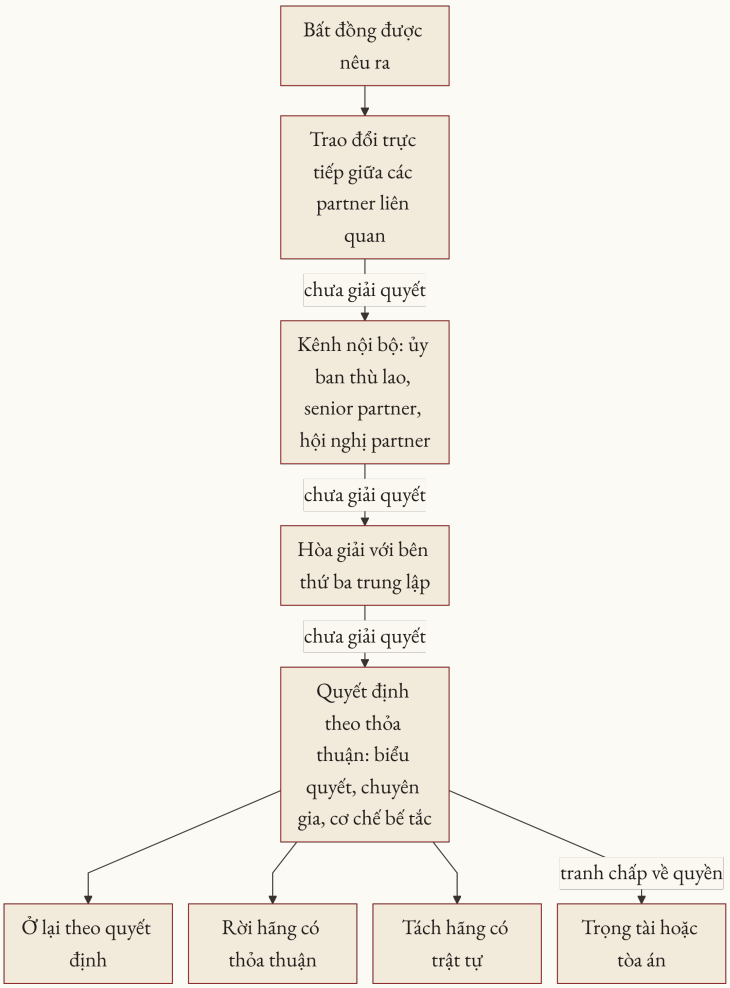
Khai trừ là biện pháp nặng nhất mà các partner có thể áp dụng với nhau. Tại C&O, khai trừ cần 75% số partner còn lại, tức ít nhất bảy trong chín người; thỏa thuận cũng nên quy định cách thông báo căn cứ và cho người bị đề nghị khai trừ trình bày ý kiến. De-equitisation là quyết định khác, vì người đó vẫn ở lại hãng (xem Chương 3); gộp hai quyết định vào một thủ tục dễ biến đánh giá hiệu quả thành đối đầu sống còn. Tương tự, quyền miễn nhiệm khỏi chức vụ quản lý không bao hàm quyền khai trừ, giảm phần chia hay giữ lại vốn; de-equitisation cũng không nên thành cách đổi tên một biện pháp mà thỏa thuận không cho phép.

Quyền thông tin thường bị xem nhẹ cho đến khi có tranh chấp. Mô hình công khai của C&O không ngăn bất đồng về cách đánh giá, nhưng loại bỏ tranh chấp về việc con số thực sự là bao nhiêu. Về thủ tục, thỏa thuận có thể buộc các bên hòa giải trước khi đến trọng tài hoặc tòa án; phạm vi bảo mật của trọng tài phụ thuộc pháp luật nơi tiến hành.

§ Bốn cách xử lý trước khi cần đến một phán quyết

Phần lớn bất đồng giữa partner không cần đến tòa án hay trọng tài. Hình 22.1 sắp các bước xử lý theo mức độ leo thang.

Hình 22.1 *Các bậc xử lý bất đồng giữa partner*



Mỗi bậc tốn thời gian và chi phí hơn bậc trước, đồng thời thu hẹp khả năng các bên tiếp tục làm việc cùng nhau; một thỏa thuận tốt cho phép dừng ở bậc thấp nhất có thể.

Kênh xem xét thù lao

Kênh xem xét thù lao (compensation review) biến một nỗi bất bình cá nhân thành câu hỏi về tiêu chí: quyết định có đúng với tiêu chí đã công bố hay không. Nó hiệu quả khi người đề nghị tin thủ tục công bằng, kể cả khi câu trả lời là không.

Ví dụ phân tích

C&O — Đề nghị xem xét lại 15 điểm

- *Ai xem xét:* ủy ban thù lao (xem Chương 10). Mọi thay đổi điểm đều làm thay đổi phần của người khác, nên thành viên có lợi ích trực tiếp nhất nên đứng ngoài quyết định.
- *Căn cứ:* tiêu chí tại các ngưỡng đánh giá của lockstep có điều chỉnh (xem Chương 14). Số liệu ghi nhận phí là thông tin quản trị; C&O trả công theo điểm, không theo công thức.
- *Hình thức:* đề nghị bằng văn bản; trả lời bằng văn bản, có lý do, trong thời hạn xác định.
- *Kết quả có thể có:* giữ 185 điểm; nâng lên 200; hoặc giữ 185 kèm điều kiện cụ thể để xét lại giữa năm.
- *Giới hạn:* ủy ban quyết định điểm của từng người; thay đổi chính hệ thống điểm cần 75% số partner và 1.125 trong 1.500 điểm. Muốn chuyển sang trả công theo công thức là đề xuất cho hội nghị partner, không phải đề nghị xem xét.

Cơ sở: tình huống giả định; lộ trình điểm của C&O (170 điểm ở năm thứ tám, tăng 15 điểm mỗi năm lên 200 ở năm thứ mười); khoản chênh lệch 15 × 4.667 ≈ 70.000 theo giá trị điểm của năm cơ sở. Thủ tục là ví dụ, không phải điều khoản mẫu.

Hòa giải và rời hãng có thỏa thuận

Hòa giải đặt một bên trung lập giữa các partner nhưng không trao cho người đó quyền quyết định. Các bên có thể tạo ra giải pháp mà tòa khó áp đặt: chia văn phòng, sắp thời điểm, thống nhất cách dùng tên và cách thông báo; vụ Amarchand Mangaldas cho thấy hòa giải vẫn có thể thành công sau khi kiện tụng đã bắt đầu.[4] Kết quả chỉ bền khi ghi rõ ai làm gì, khi nào và cách đánh giá lại, không chỉ hứa "hợp tác tốt hơn". Khi bất đồng không thể dung hòa, để một partner rời đi theo điều kiện được thương lượng thường ít tốn kém hơn khai trừ hay kiện tụng. Việc partner mang theo khách hàng được xem xét ở Chương 23.

Tách hãng có trật tự

Đôi khi điều cần tách không phải một người mà là một bộ phận. Dentons kết hợp với Dacheng của Trung Quốc năm 2015 theo cơ cấu Swiss Verein, trong đó các thành viên độc lập về tài chính (xem Chương 4). Tháng 8/2023, Dentons thông báo thay đổi quan hệ, viện dẫn các yêu cầu mới của chính phủ Trung Quốc đối với hãng luật trong nước, trong đó có yêu cầu về an ninh mạng và bảo vệ dữ liệu. Dacheng trở thành hãng độc lập và là hãng được Dentons ưu tiên giới thiệu cho khách hàng có nhu cầu tại Trung Quốc; đến tháng 12/2025, văn phòng Hong Kong của Dentons lập liên kết chính thức với Dacheng.[9]

Đây là một cuộc tách cơ cấu, vì lý do được công bố là quy định. Ở Nam Phi, Hogan Lovells kết hợp với Routledge Modise năm 2013, nhưng hai bên vẫn tách biệt về vận hành và tài chính. Năm 2019, sau một đợt rà soát chiến lược, năm partner và khoảng 15 luật sư khác lập văn phòng Hogan Lovells tích hợp, còn 21 partner và 50 luật sư khác tiếp tục thành hãng độc lập mang tên mới. Phát

9. Law Society Gazette, "Dentons ends pioneering tie-up with China partner Dacheng", tháng 8/2023, https://www.lawgazette.co.uk/news/dentons-ends-pioneering-tieup-with-china-partner-dacheng/5116925.article; Global Legal Post, "Dentons rekindles Dacheng relationship with Hong Kong association", 10/12/2025, https://www.globallegalpost.com/news/dentons-rekindles-dacheng-relationship-with-hong-kong-association-1364770802. Phạm vi: trích thông báo của Dentons gửi khách hàng và báo chí; điều khoản tách không được công bố. Truy cập ngày 3/11/2026.

ngôn viên mô tả cuộc trao đổi là "rất thân thiện" và cho biết khách hàng được thông báo về một quá trình chuyển tiếp không gián đoạn.[10]

Cả hai cuộc tách dựa trên một liên kết lỏng, có thỏa thuận về quan hệ sau khi tách và thông điệp chuẩn bị sẵn cho khách hàng. Tách một partnership tích hợp, nơi lợi nhuận, nợ và hợp đồng thuê là của chung, khó hơn nhiều và có thể dẫn đến giải thể (xem Chương 24).

Theo dòng tiền

Sáu tháng bất đồng tốn bao nhiêu?

Khoản mục	Cách tính	Ảnh hưởng đến lợi nhuận
Thời gian partner dành cho tranh chấp	10 partner × 4 giờ mỗi tháng × 6 tháng = 240 giờ; × 500	120.000 theo đơn giá chuẩn, chưa phải tiền
Phần giờ tính phí bị mất, quy ra tiền thu	Giả định một nửa: 120 giờ × 500 × 72%	Giảm khoảng 43.000
Hòa giải và tư vấn bên ngoài	Giả định	Giảm 60.000
Khách hàng lớn nhất giao ít việc hơn 10% trong nửa năm	2,2 triệu × 10% × 6/12	Giảm 110.000
Tổng giảm lợi nhuận	43.000 + 60.000 + 110.000	**Khoảng 213.000**
Trên mỗi equity partner	÷ 10	Khoảng 21.000
Khoản chênh lệch đang tranh chấp	15 điểm × 4.667	Khoảng 70.000, trong một năm

Cơ sở: số liệu giả định; nửa năm; cơ sở tiền; chi phí cố định trong ngắn hạn nên doanh thu giảm làm lợi nhuận giảm tương ứng (xem Chương 12). Đơn giá 500 và tỷ lệ thu 72% là số liệu của C&O; số giờ, mức giảm việc và chi phí bên ngoài là giả định. Chưa tính rủi ro partner rời hãng.

Theo các giả định này, sáu tháng bất đồng làm hãng mất khoảng ba lần khoản tiền đang tranh chấp. Điều đó không có nghĩa mọi đề nghị nên được chấp nhận, mà cho thấy giá trị của một thủ tục nhanh. Kịch bản xấu nhất nằm ngoài bảng: nếu partner rời đi cùng khách hàng lớn nhất khi chi phí chưa kịp giảm, lợi nhuận năm có thể giảm từ 7,0 triệu xuống 4,8 triệu (xem Chương 16 và 23).

Góc nhìn thực hành

Một thước đo hữu ích về chất lượng quản trị không phải là số lần partner bất đồng, mà là khoảng thời gian từ khi bất đồng được nêu ra đến khi có một quyết định mà bên không được như ý vẫn chấp nhận. Khoảng thời gian ấy ngắn khi thủ tục đã có từ trước, người quyết định không có lợi ích trực tiếp và lý do được viết ra.

Sau mỗi vụ, đáng hỏi điều gì đã làm nó kéo dài: số liệu, tiêu chí hay kênh phản ánh bị chặn. Giả định về kế nhiệm cũng nên được thử lại định kỳ: nếu người giữ quan hệ khách hàng hoặc quyền phê duyệt rời đi, ai tiếp tục?

10. Global Legal Post, "Hogan Lovells restructures in South Africa" (2019), https://www.globallegalpost.com/news/hogan-lovells-restructures-in-south-africa-44988859; Marco Cillario, "Hogan Lovells losing bulk of South African practice as merger partner breaks away", *Legal Business*, 1/8/2019, https://www.legalbusiness.co.uk/blogs/hogan-lovells-losing-bulk-of-south-african-practice-as-merger-partner-breaks-away/. Phạm vi: số liệu và phát ngôn theo Global Legal Post; Legal Business chỉ đọc phần tóm tắt (tường phí). Truy cập ngày 3/11/2026.

§ Khi tranh chấp vượt khỏi nội bộ

Khi các bước trên thất bại, hoặc khi câu hỏi là về quyền chứ không về lợi ích, tranh chấp đến tòa án hoặc trọng tài: quyền khai trừ có tồn tại và được thực hiện đúng không, lợi nhuận và vốn được tính thế nào, có vi phạm nghĩa vụ trung thành không (xem Chương 15). Tòa không quyết định ai là partner tốt hơn mà xem xét quyền theo thỏa thuận và pháp luật.

Vụ *Bates van Winkelhof v Clyde & Co LLP* tại Tòa án Tối cao Vương quốc Anh là một tranh chấp về tư cách. Năm 2010, bà Bates van Winkelhof, thành viên của LLP, báo cáo cho bộ phận phòng, chống rửa tiền của hãng rằng managing partner của một hãng ở Tanzania hợp tác với LLP đã thừa nhận hối lộ. Bà cho rằng vì báo cáo này mà mình bị đình chỉ và bị khai trừ khỏi LLP vào tháng 1/2011; LLP phủ nhận, và các khiếu nại chưa được xét xử. Ngày 21/5/2014, Tòa kết luận thành viên LLP có thể là "worker" theo Employment Rights Act 1996, nên được bảo vệ khi tố giác.[11] Phán quyết giải quyết câu hỏi tư cách, không xác định bên nào đúng về sự việc.

Có những vấn đề không thể khép lại bằng thỏa thuận giữa các partner. Tại Anh và xứ Wales, Solicitors Regulation Authority (SRA) cho biết chuyện nội bộ có thể thành vấn đề quản lý nghề nghiệp khi nó ảnh hưởng đến khách hàng, nuôi dưỡng hành vi thiếu đạo đức hoặc khiến người khác không dám nêu sai sót. Bộ quy tắc ứng xử của SRA buộc người và hãng do SRA quản lý báo cáo sự việc mà họ tin một cách hợp lý có thể là vi phạm nghiêm trọng, và cấm đối xử bất lợi với người báo cáo. Theo cảnh báo của SRA, thỏa thuận bảo mật (non-disclosure agreement, NDA) không được dùng để ngăn báo cáo cho SRA hay cơ quan thực thi pháp luật, kể cả khi mọi bên đều có luật sư.[12] Dàn xếp nội bộ vì vậy không trả lời câu hỏi hãng còn nghĩa vụ báo cáo nào.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Khai trừ partner và người tố giác

Vương quốc Anh. Partnership Act 1890, điều 25, quy định đa số không thể khai trừ partner trừ khi quyền đó được trao bằng thỏa thuận rõ ràng; Limited Liability Partnerships Regulations 2001, quy định 8, đặt quy tắc mặc định tương tự cho thành viên LLP.[8] Phán quyết Bates bổ sung sự bảo vệ theo luật lao động cho thành viên LLP tố giác, còn vị trí của partner trong partnership truyền thống được để ngỏ.[11]

Texas, Hoa Kỳ. Trong *Bohatch v. Butler & Binion* (1998), một partner báo cáo nghi ngờ một partner khác lập hóa đơn quá mức cho khách hàng, rồi bị khai trừ. Tòa án Tối cao Texas kết luận hãng không có nghĩa vụ không khai trừ bà vì việc báo cáo đó. Tòa vẫn buộc hãng chịu trách nhiệm vi phạm thỏa thuận partnership vì đã giảm khoản chia của bà mà không thông báo đúng cách, và nhấn mạnh phán quyết không làm giảm nghĩa vụ đạo đức nghề nghiệp của luật sư.[13]

11. Supreme Court of the United Kingdom, *Clyde & Co LLP and another v Bates van Winkelhof* [2014] UKSC 32, ngày 21/5/2014, bản tóm tắt cho báo chí và bản án, các đoạn 21–40 và 55–59. https://mta-sts.supremecourt.uk/cases/docs/uksc-2012-0229-press-summary.pdf; https://caselaw.nationalarchives.gov.uk/uksc/2014/32. Phạm vi: câu hỏi tư cách "worker" theo điều 230(3)(b) Employment Rights Act 1996; các cáo buộc chưa được xét xử. Truy cập ngày 3/11/2026.

12. Solicitors Regulation Authority: *Workplace environment: risks of failing to protect and support colleagues*, cập nhật 4/5/2023, https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/workplace-environment/; *Reporting and notification obligations*, cập nhật 23/10/2026, về các đoạn 7.7–7.9 (cá nhân) và 3.9, 3.10, 3.12 (hãng) của bộ quy tắc ứng xử, https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/reporting-notification-obligations; *Use of non-disclosure agreements (NDAs)*, cảnh báo cập nhật 6/8/2024, https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/non-disclosure-agreements-ndas/. Phạm vi: Anh và xứ Wales; người và tổ chức do SRA quản lý. Truy cập ngày 3/11/2026.

13. Supreme Court of Texas, *Bohatch v. Butler & Binion*, 977 S.W.2d 543 (Tex. 1998), quyết định ngày 22/1/1998, ý kiến đa số do Justice Enoch viết. https://law.counselstack.com/opinion/bohatch-v-butler-binion-tex-1998; https://www.leagle.com/decision/19981520977sw2d54311487. Phạm vi: luật partnership của Texas; không phải quy tắc chung của Hoa Kỳ. Truy cập ngày 3/11/2026.

Ấn Độ. Điều 33 Indian Partnership Act 1932 không cho phép đa số khai trừ partner, trừ khi thực hiện một cách thiện chí quyền đã được trao bằng hợp đồng giữa các partner.[14]

Ba hệ thống cùng bắt đầu từ thỏa thuận nhưng khác nhau ở lớp bảo vệ bổ sung: luật thành văn về tố giác, yêu cầu thiện chí, hay chủ yếu là việc tuân thủ chính thỏa thuận, kể cả thủ tục của nó. Cần kiểm tra luật áp dụng cho hình thức tổ chức của hãng tại nơi hành nghề.

§ Bất đồng ở cấp lãnh đạo: Kế nhiệm và sáp nhập tại Weil

Bất đồng nguy hiểm nhất nằm ngay tại nơi lẽ ra phải giải quyết bất đồng: ban lãnh đạo. Weil, Gotshal & Manges, thành lập năm 1931 tại New York và có khoảng 1.200 luật sư, là ví dụ gần đây.[15] Dữ kiện dưới đây tính đến ngày 3/11/2026.

Ngày 17/3/2026, Weil công bố Ramona Nee sẽ làm executive partner từ ngày 1/1/2027. Người tiền nhiệm Barry Wolf vẫn chủ trì ủy ban quản lý (management committee) trong năm chồng lấn 2027 rồi nghỉ hưu theo tuổi bắt buộc. Michael Aiello được giao chủ trì một ủy ban chiến lược toàn cầu mới.[16] Theo Bloomberg Law, bà Nee sau đó quyết định không nhận vị trí;[17] một nguồn am hiểu cho biết bà báo điều này với một nhóm nhỏ lãnh đạo vào tháng 8/2026.[18]

Cũng theo Bloomberg Law, từ cuối năm 2024, khi hãng bắt đầu công khai tìm người kế nhiệm, ít nhất bảy thành viên ủy ban quản lý đã rời hoặc được đưa tin dự định rời; tháng 9/2026, ông Aiello thông báo sẽ chuyển sang Cravath. Weil và Willkie Farr & Gallagher ký thỏa thuận bảo mật để bàn việc kết hợp, và một số partner chủ chốt của Weil vận động ủng hộ trong nội bộ, nhưng đàm phán sau đó chấm dứt. Ngày 28/10/2026, ủy ban quản lý khuyến nghị các partner chọn phương án chấm dứt hoạt động có trật tự; theo các báo cáo đến ngày 3/11/2026, cuộc biểu quyết vẫn đang chờ.[17]

Nguồn công khai không cho phép kết luận về động cơ của từng người, nhưng cơ chế thì rõ. Kế hoạch kế nhiệm chỉ có giá trị khi người được chọn còn nhận vai trò và khi kế hoạch nói rõ ai quyết định gì trong giai đoạn chồng lấn. Đề xuất sáp nhập giữa lúc chuyển giao buộc các partner trả lời cùng lúc câu hỏi đi hướng nào và ai dẫn dắt. Khi những người có thẩm quyền xử lý bất đồng rời đi, các cơ chế nội bộ mất người vận hành (xem Chương 23 và 24).

14. India, *Indian Partnership Act 1932*, điều 33(1). Văn bản chính thức: https://www.indiacode.nic.in/bitstream/123456789/2394/1/A1932-9.pdf; nội dung điều luật được đọc qua bản tra cứu: https://future.indiankanoon.org/doc/1157702. Phạm vi: chỉ partnership thuộc phạm vi Đạo luật. Truy cập ngày 3/11/2026.

15. David Lat, "5 Takeaways From Weil Gotshal's Collapse", *Original Jurisdiction*, 29/10/2026, cập nhật 30/10/2026. https://davidlat.substack.com/p/weil-gotshal-manges-biglaw-firm-failure-collapse-dissolution. Phạm vi: chỉ dùng năm thành lập và quy mô của hãng. Truy cập ngày 3/11/2026.

16. Weil, Gotshal & Manges LLP, "Weil Names Ramona Y. Nee Executive Partner, Succeeding Barry M. Wolf", thông cáo ngày 17/3/2026. https://www.weil.com/articles/weil-names-ramona-nee-executive-partner-succeeding-barry-wolf. Phạm vi: kế hoạch do hãng công bố; không xác nhận kế hoạch đã được thực hiện. Truy cập ngày 3/11/2026.

17. Roy Strom, "Weil Gotshal to Wind Down in Shock Fall for Heavyweight Firm", *Bloomberg Law*, 28/10/2026. https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshal-to-wind-down-in-stunning-fall-for-heavyweight-firm; Beth Treffeisen, "Weil Gotshal's pending wind-down would hit around 50 jobs in Boston", Boston.com, 2/11/2026, dẫn The Wall Street Journal, https://www.boston.com/news/business/2026/11/02/weil-gotshals-pending-wind-down-would-hit-around-50-jobs-in-boston/. Phạm vi: khuyến nghị và cam kết phục vụ khách hàng theo phát ngôn của hãng; phần còn lại là nội dung đưa tin; biểu quyết còn chờ theo Boston.com ngày 2/11/2026. Truy cập ngày 3/11/2026.

18. Justin Henry, "Weil Gotshal's Ex-Leader-in-Waiting Plots Group Move to Kirkland", *Bloomberg Law*, 30/10/2026. https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshals-ex-leader-in-waiting-plots-group-move-to-kirkland. Phạm vi: đưa tin dựa trên nguồn giấu tên; các bên liên quan chưa bình luận vào thời điểm đăng. Truy cập ngày 3/11/2026.

§ Khách hàng không phải là một bên của tranh chấp

Bất đồng giữa partner là chuyện nội bộ; nghĩa vụ đối với khách hàng thì không đổi. Rủi ro thực tế nằm ở ba chỗ: không rõ ai chịu trách nhiệm vụ việc, thông tin cho khách hàng bị chi phối bởi lợi ích của một bên, và thời hạn bị bỏ sót khi người phụ trách bị phân tâm. Năm việc sau giúp hạn chế rủi ro đó.

1. *Người chịu trách nhiệm.* Mỗi vụ việc có một partner được chỉ định; nếu người đó không thể tiếp tục, việc thay đổi đi kèm bàn giao có hồ sơ và người giám sát mới được nêu tên (xem Chương 9).
2. *Thông tin cho khách hàng.* Khách hàng không cần biết mọi bất đồng nội bộ, nhưng cần biết điều ảnh hưởng đến công việc của họ: người phụ trách, tiến độ, chi phí hoặc xung đột lợi ích mới. Tại Hoa Kỳ, Quy tắc mẫu 1.4 của ABA yêu cầu luật sư thông tin hợp lý về tình trạng vụ việc và giải thích đủ để khách hàng quyết định có hiểu biết; quy tắc mẫu chỉ có hiệu lực theo nội dung mà từng bang tiếp nhận.[19]
3. *Không dùng khách hàng làm đòn bẩy.* Thông tin gửi khách hàng cần trung lập và, khi có thể, được các bên thống nhất.
4. *Nghĩa vụ không đổi.* Bảo mật, kiểm tra xung đột, thời hạn, tiền của khách hàng và lưu trữ hồ sơ vẫn theo quy trình bình thường. Khi hãng tách hoặc partner rời đi, khách hàng tự chọn người tiếp tục xử lý vụ việc (xem Chương 15 và 23).
5. *Biện pháp tạm thời có giới hạn.* Khi việc xác minh kéo dài, hãng có thể chỉ định người điều phối không tham gia tranh chấp, nâng cấp phê duyệt khoản chi bị tranh cãi và bảo toàn dữ liệu. Mỗi biện pháp cần người phê duyệt, phạm vi và ngày xem lại, để không thành hình phạt trước khi có kết luận.

Với Dev, partner chịu trách nhiệm vụ việc vẫn giám sát anh cho đến khi có thông báo bàn giao chính thức. Ngay trong thông báo khuyến nghị chấm dứt hoạt động, Weil vẫn nhấn mạnh sẽ tiếp tục phục vụ khách hàng.[17]

> Dành cho sinh viên và luật sư trẻ
>
> Dành cho sinh viên. Khi tìm hiểu một hãng, hãy hỏi hãng xử lý bất đồng về thù lao hoặc chiến lược như thế nào, và gần đây có partner nào rời đi theo thỏa thuận hay không. Một câu trả lời mô tả thủ tục cụ thể cho biết nhiều hơn lời khẳng định rằng hãng "không có mâu thuẫn".
>
> Dành cho luật sư trẻ. Nếu bất đồng giữa các partner ảnh hưởng đến vụ việc bạn làm, hãy hỏi rõ người chịu trách nhiệm và ghi lại chỉ dẫn. Tránh đứng về một phía hay chuyển lời giữa các bên. Nghĩa vụ của bạn với khách hàng và tòa án không phụ thuộc vào việc partner nào thắng.

§

Những điểm cần nhớ

- Bất đồng là bình thường khi chủ sở hữu cũng là đồng nghiệp; tiền chỉ là hình thức dễ thấy, còn nguyên nhân có thể là chiến lược, kế nhiệm, khách hàng, gia đình hoặc bên cấp vốn.

19. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 1.4(a)(3) và 1.4(b). https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_4_communications/. Phạm vi: quy tắc mẫu, chỉ ràng buộc khi được tiếp nhận tại từng hệ thống pháp luật của Hoa Kỳ. Truy cập ngày 3/11/2026.

- Gọi đúng tên câu hỏi: lợi ích thì thương lượng, sự việc thì xác minh, dấu hiệu vi phạm nghề nghiệp thì xem xét nghĩa vụ báo cáo; dàn xếp nội bộ không thay cho nghĩa vụ đó.
- Thỏa thuận partnership không ngăn được bất đồng, nhưng quyết định đường đi, thời gian và người có tiếng nói cuối cùng.
- Trong cơ cấu 50/50, bế tắc giữ nguyên hiện trạng; cơ chế phá thế bế tắc nên được thỏa thuận khi các bên còn đồng thuận.
- Khai trừ cần quyền rõ ràng, thủ tục đúng và, ở một số hệ thống, thiện chí hoặc sự bảo vệ theo luật dành cho người tố giác.
- Một tranh chấp kéo dài có thể tốn hơn khoản tiền đang tranh chấp.
- Nghĩa vụ đối với khách hàng không thay đổi trong lúc nội bộ bất đồng.

Giải thích thuật ngữ

Bế tắc (deadlock): trạng thái không thể ra quyết định vì số phiếu ngang nhau hoặc vì một bên có quyền phủ quyết.

Cơ chế phá thế bế tắc (deadlock-breaking mechanism): điều khoản xác định cách ra quyết định khi bế tắc.

Điều khoản mua – bán (shotgun clause): một bên đưa giá; bên kia phải chọn bán phần của mình hoặc mua phần của bên đưa giá với cùng mức giá.

Khai trừ (expulsion): chấm dứt tư cách partner hoặc thành viên trái ý người đó, theo quyền được thỏa thuận và pháp luật cho phép.

Kênh xem xét thù lao (compensation review): thủ tục cho partner đề nghị xem xét lại quyết định về phần lợi nhuận hoặc điểm của mình.

Tách hãng có trật tự (orderly separation): chia một hãng hoặc một liên kết thành các đơn vị độc lập theo kế hoạch, có thông báo cho khách hàng.

Thỏa thuận bảo mật (non-disclosure agreement, NDA): thỏa thuận giữ kín thông tin; không loại trừ nghĩa vụ báo cáo mà pháp luật hoặc quy tắc nghề nghiệp đặt ra.

Tố giác (whistleblowing): báo cáo nghi ngờ vi phạm qua kênh được pháp luật hoặc quy định nội bộ thừa nhận.

Xác minh sự việc (investigation): thu thập và đánh giá chứng cứ từ các phía để xác lập điều đã xảy ra.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng bạn biết, ai xem xét đề nghị điều chỉnh phần lợi nhuận của một partner, ai xác minh số liệu làm căn cứ, và những người đó có lợi ích trong kết quả hay không?
2. Nếu hai chủ sở hữu ngang nhau bất đồng về việc kết nạp partner mới, cơ chế phá thế bế tắc nào phù hợp nhất, và vì sao?
3. Khi các partner phụ trách một khách hàng đang bất đồng, khách hàng cần được thông tin những gì, bởi ai và vào lúc nào?

Đọc thêm

Supreme Court of the United Kingdom, *Clyde & Co LLP and another v Bates van Winkelhof* [2014] UKSC 32. Phán quyết ngắn và rõ về tư cách pháp lý của thành viên LLP khi tố giác.

Supreme Court of Texas, *Bohatch v. Butler & Binion*, 977 S.W.2d 543 (1998). Ba ý kiến của tòa cho thấy ba cách nhìn về việc khai trừ một partner đã báo cáo vi phạm.

Laura Empson và Johan Alvehus, "Collective Leadership Dynamics among Professional Peers", *Organization Studies* (2020). Giải thích vì sao vai trò lãnh đạo giữa các partner luôn có thể bị thách thức.

Chương 23

Khi partner ra đi cùng khách hàng

Chương này giải thích vì sao partner rời hãng, ai quyết định công việc của khách hàng đi đâu, cách chuẩn bị và bàn giao đúng mực, giới hạn của hạn chế cạnh tranh và các dòng tiền đi kèm.

Sáng thứ Hai, Dev, associate năm thứ hai tại Castellan & Okafor (C&O), hãng luật thương mại có 48 luật sư được dùng trong cuốn sách, nhận một thông báo nội bộ ngắn. Partner nắm 170 điểm, người làm đầu mối cho khách hàng lớn nhất của hãng với 2,2 triệu phí mỗi năm, đã gửi thông báo rời hãng theo thỏa thuận partnership. Cô sẽ gia nhập một hãng khác khi hết thời hạn báo trước ba tháng, theo giả định của chương này. Những người làm các vụ việc của cô được yêu cầu tiếp tục như thường lệ và chờ thư thông báo chung trước khi trao đổi với khách hàng.

Dev đang làm hai vụ việc do cô phụ trách, và câu hỏi đầu tiên của anh rất thực tế: hồ sơ sẽ đi đâu, ai quyết định? Chương 3 đã nêu rằng một quan hệ khách hàng lớn cho partner sức ảnh hưởng lớn hơn một phiếu biểu quyết. Chương này xem điều gì xảy ra khi sức ảnh hưởng ấy dẫn đến một cuộc ra đi.

§ Vì sao partner ra đi

Partner rời hãng là chuyện thường gặp trong thị trường dịch chuyển luật sư có kinh nghiệm, tức thị trường lateral (xem Chương 7). Theo NALP, số partner lateral được tuyển tại 305 văn phòng hãng luật Hoa Kỳ có báo cáo đã tăng 17,8% trong năm 2025 so với năm 2024.[1] Một cuộc ra đi trở thành vấn đề của toàn hãng khi người đi mang theo phần lớn doanh thu, khi nhiều người cùng đi, hoặc khi việc chuyển giao đặt khách hàng vào rủi ro. Tranh chấp nội bộ được bàn ở Chương 22; việc hãng chấm dứt hoạt động ở Chương 24.

Lý do thường là sự kết hợp giữa lực đẩy từ hãng hiện tại và lực kéo từ nơi khác. Bảng 23.1 tách các lý do thường gặp, vì mỗi lý do đòi hỏi một phản ứng khác; một số phản ánh khác biệt thật về chiến lược.

1. NALP, "U.S. Law Firm Lateral Hiring Shows Broad Growth in 2025", *NALP Bulletin+*, tháng 5/2026, mục Key Findings. https://www.nalp.org/0526research. Phạm vi: 305 văn phòng tại Hoa Kỳ báo cáo số liệu năm 2024 và 2025, không phải toàn thị trường. Truy cập ngày 3/11/2026.

Bảng 23.1 *Lý do partner rời hãng và điều hãng có thể làm*

Lý do	Biểu hiện thường gặp	Hãng có thể làm gì	Xem thêm
Thù lao	Cách chia lợi nhuận khác với cách partner tự đánh giá đóng góp	Giải thích tiêu chí; xem lại cách ghi nhận	Chương 14
Nền tảng và xung đột lợi ích	Thiếu chuyên môn bổ trợ hoặc văn phòng; xung đột buộc hãng từ chối việc của khách hàng	Đầu tư có chọn lọc; chính sách xung đột rõ ràng	Chương 10, 21
Giá phí	Đơn giá quá cao với khách hàng của partner, hoặc thấp hơn mức đạt được ở nơi khác	Cơ chế phí theo nhóm khách hàng, nếu vẫn có lãi	Chương 13
Chiến lược	Hãng thu hẹp hoặc không ưu tiên lĩnh vực của partner	Nói rõ chiến lược; chấp nhận một số cuộc ra đi	Chương 17
Lãnh đạo	Mất niềm tin vào người điều hành hoặc quy trình quyết định	Quy trình minh bạch, có kênh phản biện	Chương 10, 22
Bất ổn của hãng	Lợi nhuận giảm; nhiều người đã đi hoặc được cho là sắp đi	Thông tin tài chính kịp thời; hành động sớm	Mục về ra đi theo nhóm
Sức kéo của thị trường lateral	Lời mời kèm thu nhập bảo đảm hoặc vị trí lãnh đạo	Thận trọng với cam kết bảo đảm	Chương 3, 7

Cơ sở: phân loại phục vụ phân tích, không phải kết quả khảo sát; một cuộc ra đi thường có nhiều lý do cùng lúc.

Ở C&O, Chương 14 tính rằng nếu phân bổ theo công thức ghi nhận phí, phần của partner 170 điểm sẽ khoảng 1,26 triệu thay vì 793.000. Khoảng chênh 467.000 đúng bằng phần lợi nhuận của một partner mới gia nhập. Điều này không chứng minh cơ chế điểm của C&O sai; nó cho thấy cùng một cơ chế vừa hỗ trợ hợp tác, vừa để lại khoảng trống cho đối thủ khai thác.

Thời điểm ra đi thường gắn với một sự kiện: kết quả chia lợi nhuận hằng năm, một cuộc bầu lãnh đạo, một đề xuất sáp nhập bị bác hoặc một đồng nghiệp chủ chốt rời đi. Theo dõi những sự kiện ấy giúp hãng thấy rủi ro sớm hơn.

§ Khách hàng có quyền chọn luật sư

Nguyên tắc nền tảng là khách hàng quyết định ai đại diện cho mình. Quy tắc mẫu ABA (ABA Model Rule) 5.6(a) cấm luật sư tham gia thỏa thuận partnership, lao động hoặc thỏa thuận tương tự hạn chế quyền hành nghề sau khi quan hệ chấm dứt, trừ thỏa thuận về quyền lợi hưu trí. Bình luận chính thức giải thích rằng thỏa thuận như vậy hạn chế cả sự tự chủ nghề nghiệp lẫn quyền tự do chọn luật sư của khách hàng.[2] Đây là quy tắc mẫu, chỉ ràng buộc ở nơi một hệ thống pháp luật tại Hoa Kỳ đã tiếp nhận (xem Chương 3).

Năm 2014, Tòa Phúc thẩm New York (New York Court of Appeals), tòa án cao nhất của bang, viết rằng hãng luật không sở hữu khách hàng hay việc được giao, và vụ việc pháp lý thuộc về khách

2. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 5.6(a)–(b) và Comment [1]. https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_5_6_restrictions_on_rights_to_practice/; https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_5_6_restrictions_on_rights_to_practice/comment_on_rule_5_6/. Phạm vi: quy tắc mẫu. Truy cập ngày 3/11/2026.

hàng chứ không thuộc về luật sư.[3] Năm 2018, Tòa án Tối cao California coi khả năng giữ luật sư mà khách hàng ưu tiên là một lợi ích có trọng lượng.[4]

Vì vậy, mỗi khách hàng có ba lựa chọn: ở lại với hãng, đi theo partner hoặc chọn nơi khác. Ý kiến đạo đức nghề nghiệp năm 2023 của cơ quan kỷ luật luật sư bang Tennessee, dẫn Ý kiến chính thức (Formal Opinion) 99-414 năm 1999 của ABA, nêu đủ ba lựa chọn này.[5] Quyền ấy không cho partner mang theo thông tin mật, dữ liệu, nhân sự hay khoản phí của công việc đã làm, và partner còn chịu nghĩa vụ trung thành cho đến khi rời đi (xem Chương 15). Ngược lại, hãng không được giữ khách hàng bằng cách trì hoãn, gây sức ép hoặc lấy hồ sơ làm điều kiện.

Quan niệm và thực tế

"Khách hàng thuộc về partner"

Quan niệm: partner mang khách hàng về thì khách hàng là của partner; khi partner đi, khách hàng đương nhiên đi theo.

Thực tế: khách hàng không thuộc về partner, cũng không thuộc về hãng. Khách hàng tin một người, nhưng ký hợp đồng với hãng, đưa hãng vào danh sách được phê duyệt và quen làm việc với cả nhóm (xem Chương 16). Khi partner đi, khách hàng cân nhắc lại năng lực, xung đột, mức phí và chi phí chuyển đổi; kết quả có thể là đi theo, chia việc hoặc ở lại.

§ Chuẩn bị ra đi khác với mang việc của hãng đi

Thuê văn phòng, thương lượng với hãng mới hay thu xếp tài chính là chuẩn bị cho tương lai; lặng lẽ chuyển vụ việc, dữ liệu hoặc nhân sự của hãng sang nơi khác là chuyện khác. Án lệ cho thấy vấn đề thường nằm ở cách làm hơn là ở ý định ra đi.

Năm 1989, trong *Meehan v. Shaughnessy*, Tòa án Tư pháp Tối cao Massachusetts coi việc thuê văn phòng và thu xếp tài chính cho hãng mới là sắp xếp hậu cần được phép. Vi phạm nằm ở chỗ khác. Một partner phủ nhận kế hoạch ra đi khi bị hỏi thẳng; nhóm ra đi bí mật chuẩn bị giấy ủy quyền chuyển vụ việc, rồi gửi khách hàng một lá thư tòa coi là gây bất lợi không công bằng cho hãng cũ. Tòa kết luận các chiến thuật đi trước ấy vi phạm nghĩa vụ thiện chí và trung thành cao nhất giữa các partner.[6]

Ý kiến chính thức 2023-1 của New York City Bar, hiệp hội luật sư thành phố New York, chia một cuộc ra đi thành ba giai đoạn: trước khi báo hãng, thời hạn báo trước và sau khi rời đi. Trừ trường hợp đặc biệt, luật sư không nên báo khách hàng về ý định chuyển hãng trước khi báo hãng, và không được hỏi khách hàng có đi theo không. Hồ sơ khách hàng chỉ được mang đi khi có chỉ dẫn

3. New York Court of Appeals, *In re Thelen LLP*, 24 NY3d 16, 2014 NY Slip Op 04879, ngày 1/7/2014 (Thẩm phán Read, nhất trí). https://www.nycourts.gov/reporter/3dseries/2014/2014_04879.htm. Phạm vi: vụ việc tính phí theo giờ theo luật partnership New York; dữ kiện về Thelen và Coudert Brothers. Truy cập ngày 3/11/2026.

4. Supreme Court of California, *Heller Ehrman LLP v. Davis Wright Tremaine LLP*, S236208, ngày 5/3/2018 (Thẩm phán Cuéllar). https://scocal.stanford.edu/opinion/heller-ehrman-llp-v-davis-wright-tremaine-llp-34569. Phạm vi: luật partnership California; phần mô tả *Jewel v. Boxer* (1984) 156 Cal.App.3d 171, vụ chưa đọc trực tiếp. Truy cập ngày 3/11/2026.

5. Board of Professional Responsibility of the Supreme Court of Tennessee, *Formal Ethics Opinion 2023-F-169*, ngày 7/8/2023. https://tbpr.org/ethic_opinions/2023-f-169-ethical-obligations-of-departing-attorneys-and-their-former-firms-to-notify-clients-of-their-options-when-an-attorney-leaves-a-firm. Phạm vi: chỉ dùng phần trích ABA Formal Opinion 99-414, văn bản gốc chưa đọc được. Truy cập ngày 3/11/2026.

6. Supreme Judicial Court of Massachusetts, *Meehan v. Shaughnessy*, 404 Mass. 419, ngày 28/3/1989, tr. 435–438; bản đăng lại trên Justia. https://law.justia.com/cases/massachusetts/supreme-court/volumes/404/404mass419.html. Phạm vi: nghĩa vụ giữa các partner theo luật Massachusetts. Truy cập ngày 3/11/2026.

bằng văn bản của khách hàng; thông tin hạn chế để hãng mới kiểm tra xung đột thì được phép cung cấp (xem Chương 21).[7]

Năm 2000, trong *Gibbs v. Breed, Abbott & Morgan*, Tòa Phúc thẩm cấp bang của New York (Appellate Division) xác nhận hai partner ra đi đã vi phạm nghĩa vụ trung thành khi đưa cho hãng tuyển dụng một bản ghi nhớ chứa thông tin mật về nhân viên. Việc hai người bàn nhau cùng chuyển hãng, hay mang theo các tập hồ sơ làm việc cá nhân (desk files) với niềm tin thiện chí rằng mình được phép, không bị coi là vi phạm. Khoản bồi thường khoảng 1,86 triệu USD bị hủy để xác định lại thiệt hại.[8]

Hãng tuyển dụng cũng phải thẩm định. Công việc mang theo được (portable business) là một dự báo, không phải tài sản được chuyển nhượng. Với 2,2 triệu phí của partner C&O, hãng mới cần tách phần gắn với cá nhân cô khỏi phần do cả nhóm phục vụ, và nhu cầu lặp lại khỏi giao dịch một lần. Khách hàng muốn đi theo chưa chắc là khách hàng hãng mới được phép nhận; phần chưa qua kiểm tra xung đột chỉ là doanh thu có điều kiện.

§ Nghĩa vụ của từng bên trong thời gian chuyển tiếp

Khoảng thời gian từ lúc partner thông báo đến khi hồ sơ được chuyển là giai đoạn rủi ro nhất đối với khách hàng: thời hạn tố tụng vẫn chạy trong khi các luật sư đang thương lượng với nhau. Bảng 23.2 tóm tắt việc của bốn bên; nội dung cụ thể phụ thuộc vào quy tắc nghề nghiệp, luật partnership, hợp đồng và luật lao động nơi áp dụng.

Bảng 23.2 *Nghĩa vụ và việc cần làm của từng bên khi partner rời hãng*

Giai đoạn	Partner ra đi	Hãng	Hãng tiếp nhận	Khách hàng
Chuẩn bị	Không sao chép dữ liệu, không lôi kéo trái nghĩa vụ	Có quy trình rời hãng thành văn	Kiểm tra xung đột với thông tin tối thiểu (xem Chương 21)	—
Thông báo	Báo hãng theo thỏa thuận; cùng soạn thư chung nếu có thể	Không tự chia khách hàng; nêu đủ các lựa chọn	Không hứa hẹn thay khách hàng	Quyết định và chỉ dẫn bằng văn bản
Thời hạn báo trước	Tiếp tục phục vụ tận tâm	Giữ quyền truy cập và nhân sự hỗ trợ cần thiết	Chưa nhận việc trước khi khách hàng quyết định	Nêu yêu cầu về thời điểm chuyển
Hồ sơ và dữ liệu	Trả lại hoặc xóa thông tin mật không còn cần	Chuẩn bị hồ sơ để chuyển; xử lý quyền giữ hồ sơ theo quy định	Không nhận thông tin mật của hãng cũ	Ủy quyền chuyển hồ sơ
Tiền và phí	Ghi nhận đủ thời gian đã làm	Lập hóa đơn việc đã làm; chuyển tiền của khách hàng theo chỉ dẫn	Thỏa thuận điều khoản dịch vụ mới	Thanh toán hoặc thỏa thuận về khoản còn nợ

Cơ sở: tổng hợp khái quát từ các nguồn trong chương; không phải danh mục đầy đủ theo một hệ thống pháp luật nào.

7. New York City Bar Association, Committee on Professional Ethics, *Formal Opinion 2023-1: Ethical Obligations of Lawyers and Law Firms Relating to Attorney Departures*, ngày 30/6/2023. https://www.nycbar.org/reports/opinion-2023-1-ethical-obligations-of-lawyers-and-law-firms-relating-to-attorney-departures/. Phạm vi: ý kiến của hiệp hội nghề nghiệp, không phải bản án. Truy cập ngày 3/11/2026.
8. Supreme Court of New York, Appellate Division, *Gibbs v. Breed, Abbott & Morgan*, 271 A.D.2d 180, ngày 13/7/2000 (Thẩm phán Mazzarelli); bản đăng lại trên CounselStack. https://law.counselstack.com/opinion/gibbs-v-breed-abbott-morgan-nyappdiv-2000. Phạm vi: nghĩa vụ trung thành giữa các partner theo luật New York. Truy cập ngày 3/11/2026.

Ý kiến chính thức 489 năm 2019 của ABA viết rằng khách hàng không phải tài sản; hãng và luật sư không được tự chia khách hàng khi chưa có chỉ dẫn của khách hàng. Thời hạn báo trước không được áp dụng cứng nhắc, và có thể trái quy tắc 5.6 nếu trở thành rào cản tài chính đối với việc chuyển sang cạnh tranh. Trong thời gian đó, hãng không được ngăn luật sư truy cập email, hồ sơ và hệ thống nộp hồ sơ điện tử cần cho việc đại diện; luật sư ra đi phải trả lại hoặc xóa thông tin mật của khách hàng.[9]

Thư thông báo chung giúp khách hàng không nhận hai thông điệp mâu thuẫn. Theo ý kiến của Tennessee, ý kiến 99-414 khuyến nghị hai bên cố gắng thống nhất nội dung nhưng ghi nhận mỗi bên có thể tự thông báo vào khoảng thời điểm luật sư báo cho hãng.[5] Ở New York, thư chung được ưu tiên nhưng không bắt buộc; luật sư ra đi vẫn phải báo kịp thời cho khách hàng có thể bị ảnh hưởng.[7] Lá thư trung tính nêu ngày rời hãng, các lựa chọn của khách hàng, người phụ trách và thời hạn gần nhất của từng vụ việc, cách xử lý hồ sơ, tiền và đầu mối liên hệ. Khách hàng có thể chọn khác nhau cho từng vụ việc, như giữ vụ kiện ở hãng cũ và chuyển tư vấn giao dịch sang hãng mới.

Bàn giao từng vụ việc

Đơn vị bàn giao là từng vụ việc, không phải tên khách hàng. Ba việc có thể không xong cùng ngày: khách hàng chỉ định người tiếp quản, tòa án hoặc bên liên quan ghi nhận người đại diện mới, và người tiếp quản thực sự làm việc được.

Bảng 23.3 *Danh mục bàn giao cho từng vụ việc*

Hạng mục	Câu hỏi cần trả lời	Dấu hiệu đã xong
Thời hạn	Mốc gần nhất, căn cứ tính, ai xử lý khi người phụ trách vắng?	Mỗi mốc có một người được ghi tên
Chỉ thị	Ai có thẩm quyền quyết định; khách hàng chọn gì cho vụ việc này?	Có văn bản; im lặng không phải đồng ý
Người đại diện	Tòa án, cơ quan đăng ký, ngân hàng đang ghi nhận ai?	Thủ tục thay đổi đã xong
Hồ sơ và dữ liệu	Tài liệu nào thuộc khách hàng; bản gốc ở đâu; có lẫn thông tin khách hàng khác không?	Danh mục có xác nhận; chuyển an toàn, sau kiểm tra xung đột
Tiền và cam kết	Đang giữ bao nhiêu tiền; phần nào tranh chấp; còn cam kết nào với bên thứ ba?	Số dư đã đối chiếu; mỗi cam kết có người thực hiện
Tiếp nhận và việc còn lại	Người nhận làm việc được chưa; ai nhận thư đến muộn, khoản trả chậm?	Biên bản ghi phần đã nhận, còn thiếu; hãng cũ có đầu mối

Cơ sở: danh mục quản trị tổng hợp, không do một hệ thống pháp luật quy định; vụ việc ít phí vẫn có thể cần làm trước.

Đổi người đại diện trước tòa là thủ tục riêng. Tại Anh và Wales, Phần 42 của Quy tắc tố tụng dân sự (Civil Procedure Rules) quy định thủ tục đổi solicitor. Nếu địa chỉ tống đạt của đương sự là địa chỉ của solicitor, người này vẫn được coi là đại diện cho đến khi thông báo thay đổi được nộp và

9. ABA Standing Committee on Ethics and Professional Responsibility, *Formal Opinion 489: Obligations Related to Notice When Lawyers Change Firms*, ngày 4/12/2019, tr. 3–7; bản toàn văn lưu tại Louisiana Legal Ethics. https://lalegalethics.org/wp-content/uploads/2019-12-04-ABA-Formal-Opinion-on-Lawyers-Changing-Firms.pdf. Phạm vi: ý kiến dựa trên Model Rules; bản lưu không do ABA đăng. Truy cập ngày 3/11/2026.

tống đạt, hoặc tòa ra lệnh xác nhận đã thôi đại diện.[10] Cho đến lúc đó, người đang đại diện vẫn chịu trách nhiệm về các thời hạn.

Quyền giữ hồ sơ (lien) cho phép giữ một số giấy tờ cho đến khi được thanh toán, ở nơi pháp luật công nhận. Theo Bộ quy tắc ứng xử của solicitor Australia (Australian Solicitors' Conduct Rules), bản do Queensland Law Society công bố, tài liệu phải được giao sớm nhất có thể khi khách hàng yêu cầu, trừ khi có quyền giữ hồ sơ có hiệu lực. Ngay cả khi đó, tài liệu thiết yếu cho vụ kiện đang diễn ra phải được giao cho solicitor mới nếu người này cam kết giữ chúng theo quyền giữ hồ sơ, hoặc cho khách hàng khi có bảo đảm hợp lý cho khoản phí.[11] Ở nơi khác, quyền này có thể hẹp hơn hoặc không tồn tại.

Tiền của khách hàng chỉ được chuyển theo chỉ dẫn của khách hàng và quy định nơi áp dụng (xem Chương 8). Quy tắc mẫu ABA 1.15(e) yêu cầu giữ riêng tài sản mà hai bên trở lên, kể cả luật sư, cùng đòi quyền cho đến khi tranh chấp được giải quyết, và phân phối kịp thời phần không tranh chấp.[12] Tranh chấp về phí vì vậy không phải lý do để giữ toàn bộ số dư.

Bàn giao chỉ xong khi người nhận mở được tài liệu, hiểu thời hạn và biết hỏi ai về điểm còn thiếu; khi cả hãng đóng cửa, việc còn lại thành một chương trình riêng (xem Chương 24).

§ Hạn chế cạnh tranh: một phổ, không phải một quy tắc

Chương 3 và 15 đã giới thiệu điều khoản hạn chế khi rời hãng; mục này đặt các cách tiếp cận lên một phổ.

Năm 1993, Tòa án Tối cao California ghi nhận rằng năm 1989 tòa án cao nhất của New York đã tuyên vô hiệu thỏa thuận lấy việc không cạnh tranh làm điều kiện để partner rút lui được nhận phần lợi nhuận. California không theo cách đó: thỏa thuận áp một chi phí hợp lý lên partner ra đi để cạnh tranh không đương nhiên vô hiệu.[13] Quy tắc nghề nghiệp của California đã được thay thế từ đó, nên cần kiểm tra quy định hiện hành. Câu hỏi chuyển sang việc có được làm cho việc ra đi trở nên tốn kém hay không.

Ở New York, ý kiến 2025-3 ngày 13/8/2025 của New York City Bar xét các khoản người ra đi có thể mất, như khoản vay được xóa có điều kiện, tiền thưởng, thù lao trả chậm và khoản trừ vào vốn. Tiêu chí là tác động, không phải tên gọi: điều khoản có làm nản lòng việc cạnh tranh, trên văn bản hoặc trong thực tế, hay không. Điều khoản áp dụng như nhau cho mọi cuộc ra đi khó bị coi là vi phạm; điều khoản dùng để phạt riêng người sang đối thủ thì có thể bị cấm.[14]

Anh và Wales tiếp cận qua học thuyết hạn chế thương mại (restraint of trade): điều khoản hạn chế sau khi quan hệ chấm dứt sẽ vô hiệu nếu không hợp lý. Năm 2019, Tòa án Tối cao Vương quốc

10. Ministry of Justice, *Civil Procedure Rules*, Part 42 (Change of Solicitor), quy tắc 42.1–42.3. https://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/rules/part42. Phạm vi: tố tụng dân sự tại Anh và Wales; có ngoại lệ. Truy cập ngày 3/11/2026.

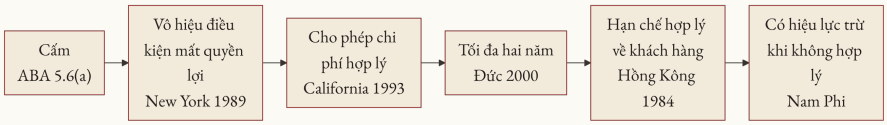
11. Queensland Law Society, *Australian Solicitors' Conduct Rules*, quy tắc 14 (Client documents) và 15 (Lien over documents), bản công bố kèm hướng dẫn cập nhật ngày 16/6/2023. https://qls.com.au/Guides/Australian-Solicitors-Conduct-Rules/Relations-with-clients/Client-documents; https://www.qls.com.au/Guides/Australian-Solicitors-Conduct-Rules/Relations-with-clients/Lien-over-documents. Phạm vi: bản của Queensland Law Society. Truy cập ngày 3/11/2026.

12. American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 1.15(e). https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_15_safekeeping_property/. Phạm vi: quy tắc mẫu. Truy cập ngày 3/11/2026.

13. Supreme Court of California, *Howard v. Babcock* (1993) 6 Cal.4th 409, ngày 6/12/1993 (Thẩm phán Mosk; Thẩm phán Kennard có ý kiến khác). https://scocal.stanford.edu/opinion/howard-v-babcock-31502. Phạm vi: quy tắc California khi đó (Rule 1-500); phần mô tả *Cohen v. Lord, Day & Lord* (New York, 1989). Truy cập ngày 3/11/2026.

Anh xác nhận tòa chỉ cắt bỏ phần quá rộng nếu không phải thêm hoặc sửa chữ và không làm thay đổi lớn tác động tổng thể của các hạn chế.[15] Vụ đó là tranh chấp lao động; giữa các partner, bối cảnh thương lượng có thể khác.

Hình 23.1 *Phổ cách tiếp cận đối với hạn chế sau khi partner rời hãng*



Hình 23.1 xếp các cách tiếp cận từ cấm đến chấp nhận có điều kiện; mỗi điểm là một quy tắc hoặc phán quyết tại một thời điểm, không phải đánh giá cả hệ thống.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Hạn chế đối với partner rời hãng

Hồng Kông. Trong *Bridge v Deacons* năm 1984, Privy Council, khi đó là cấp xét xử cuối cùng của Hồng Kông, giữ nguyên một điều khoản hạn chế partner rời hãng: trong năm năm, người đó không được hành nghề solicitor tại Hồng Kông cho bất kỳ ai là khách hàng của hãng lúc rời đi hoặc trong ba năm trước. Partner đó chỉ phụ trách mảng sở hữu trí tuệ, nhưng tính hợp lý được đánh giá theo lợi ích của toàn bộ hoạt động kinh doanh.[16] Năm 2003, theo báo chí đưa tin về bản án sơ thẩm vụ Deacons kiện White & Case, tòa từ chối cấm hãng tiếp nhận phục vụ các khách hàng liên quan vì điều đó xâm phạm bất công lợi ích của khách hàng. Tòa vẫn cho rằng hai partner chuyển đi đã không thực hiện nghĩa vụ và hãng tiếp nhận đã khuyến khích việc đó; kết quả kháng cáo chưa được kiểm chứng.[17]

Đức. Bundesgerichtshof (BGH) phán quyết năm 2000 rằng partner rời một hãng hành nghề chuyên môn (Freiberuflersozietät) và nhận khoản thanh toán khi rời đi có thể phải để khách hàng lại cho các partner cũ, nhưng tối đa hai năm. Điều khoản dài hơn không vô hiệu toàn bộ mà được thu hẹp về hai năm.[18]

14. New York City Bar Association, Committee on Professional Ethics, *Formal Opinion 2025-3: Permissibility of Financial Disincentives Associated With a Lawyer's Departure From a Law Firm*, ngày 13/8/2025. https://www.nycbar.org/reports/formal-opinion-2025-3-permissibility-of-financial-disincentives-associated-with-a-lawyers-departure-from-a-law-firm/. Phạm vi: quy tắc 5.6(a) của New York; không phải bản án. Truy cập ngày 3/11/2026.

15. Supreme Court of the United Kingdom, *Tillman v Egon Zehnder Ltd* [2019] UKSC 32, ngày 3/7/2019, bản tóm tắt báo chí, các đoạn 53 và 85–88. https://mta-sts.supremecourt.uk/cases/docs/uksc-2017-0182-press-summary.pdf. Phạm vi: hợp đồng lao động theo luật Anh. Truy cập ngày 3/11/2026.

16. Privy Council, *Bridge v Deacons* [1984] AC 705, ngày 26/3/1984 (Lord Fraser of Tullybelton), kháng cáo từ Hồng Kông; trích đoạn và tóm tắt trên vLex. https://vlex.co.uk/vid/bridge-v-deacons-803100829. Phạm vi: điều khoản 28(a); toàn văn chưa được đọc. Truy cập ngày 3/11/2026.

17. "Honours split in Deacons HK partner showdown", *Lawyers Weekly* (Australia), ngày 31/10/2003. https://www.lawyersweekly.com.au/news/2470-honours-split-in-deacons-hk-partner-showdown. Phạm vi: tin báo chí về bản án sơ thẩm; kết quả kháng cáo chưa được kiểm chứng. Truy cập ngày 3/11/2026.

18. Bundesgerichtshof, II. Zivilsenat, Urteil vom 8.5.2000, II ZR 308/98, các Leitsätze. https://lexetius.com/2000,916. Phạm vi: luật Đức, vụ liên quan đến một luật sư. Truy cập ngày 3/11/2026.

Nam Phi. Tòa Phúc thẩm Tối cao, nhắc lại án lệ *Magna Alloys* năm 1984, xác định thỏa thuận hạn chế thương mại có hiệu lực trừ khi không hợp lý và vì vậy trái chính sách công; bên muốn thoát khỏi hạn chế phải chứng minh điều đó.[19] Đây là học thuyết chung, nêu trong một vụ lao động.

Điểm chung là điều khoản ràng buộc luật sư, không ràng buộc khách hàng: nếu luật sư không được nhận việc, khách hàng phải chọn người khác hoặc ở lại.

§ Khi hãng tan rã: "công việc dở dang" và tiền của partner

Khi hãng cũ giải thể, câu hỏi là hãng có được hưởng lợi nhuận từ vụ việc partner đã mang sang hãng mới không. Năm 1984, trong *Jewel v. Boxer*, một tòa phúc thẩm California cho rằng, nếu không có thỏa thuận khác, phí từ vụ việc đang dở được chia giữa các partner cũ theo quyền hưởng phí trong partnership cũ.[4] Người quản lý tài sản của Thelen và Coudert Brothers dựa vào học thuyết công việc dở dang (unfinished business) này để kiện các hãng tiếp nhận partner.[3]

Năm 2014, Tòa Phúc thẩm New York kết luận vụ việc tính phí theo giờ đang dở không phải tài sản của partnership; hãng chỉ có quyền được trả cho dịch vụ đã thực hiện, vì "khách hàng không phải hàng hóa".[3] Năm 2018, Tòa án Tối cao California kết luận tương tự trong vụ Heller Ehrman.[4] Hãng cũ vì vậy chủ yếu giữ WIP và khoản phải thu của công việc đã làm. Chương 24 bàn học thuyết này, cùng nguy cơ phải hoàn trả các khoản đã nhận, trong bối cảnh giải thể.

§ Ra đi theo nhóm và "partner run"

Ra đi theo nhóm (lift-out) là khi partner, associate và đôi khi cả nhân viên hỗ trợ cùng chuyển sang một hãng. Hãng tiếp nhận có ngay một nhóm quen làm việc với nhau, và khách hàng có thêm lý do đi theo. Rủi ro pháp lý cũng lớn hơn: phối hợp trước khi thông báo có thể trở thành lôi kéo trái nghĩa vụ, như vụ việc tại Hồng Kông năm 2003.

Đội ngũ cũng không phải phần đi kèm mặc định. Trong vụ *Gibbs*, tòa nêu rằng partner không thể bị cấm mời người có năng lực cùng chuyển hãng; vi phạm nằm ở việc dùng thông tin mật về họ.[8] Mỗi associate hay nhân viên có hợp đồng và hoàn cảnh riêng, nên cần một lời mời có thể kiểm tra. Hãng cũ cần giữ những người hiểu hồ sơ, kế toán khách hàng và thời hạn, dù họ không tạo nhiều phí nhất. Một nhóm rời đi cũng không có "ngày chuyển toàn bộ khách hàng": mỗi vụ việc đi theo lựa chọn của khách hàng và kết quả kiểm tra xung đột.

Năm 2026, Weil, Gotshal & Manges, một hãng lớn tại New York, trải qua một chuỗi ra đi theo nhóm. Dòng thời gian dưới đây chỉ ghi các cuộc ra đi đã được báo chí đưa tin; diễn biến về lãnh đạo thuộc Chương 22, khuyến nghị giải thể thuộc Chương 24.

19. Supreme Court of Appeal of South Africa, *Reddy v Siemens Telecommunications (Pty) Ltd* [2006] ZASCA 135; 2007 (2) SA 486 (SCA), ngày 30/11/2006, các đoạn 10 và 14–16. https://www.saflii.org/za/cases/ZASCA/2006/135.html. Phạm vi: học thuyết chung, nhắc lại *Magna Alloys and Research (SA) (Pty) Ltd v Ellis* 1984 (4) SA 874 (A); vụ lao động. Truy cập ngày 3/11/2026.

Dòng thời gian

Các nhóm rời Weil năm 2026

Tháng	Sự kiện	Nguồn
Mùa hè 2026	Một nhóm partner mảng private equity chuyển sang Paul, Weiss và Simpson Thacher & Bartlett; một số partner khác sau đó theo sang	Bloomberg Law, 28/10/2026[20]
Mùa hè 2026	Hai partner tại London chuyển sang Sullivan & Cromwell, theo Reuters	Canadian Lawyer, 30/10/2026[21]
Tháng 9/2026	Michael Aiello, người đứng đầu mảng doanh nghiệp, thông báo chuyển sang Cravath, Swaine & Moore; theo Reuters, năm partner đi cùng	Bloomberg Law, 28/10/2026; Canadian Lawyer, 30/10/2026
28/10/2026	Ủy ban quản lý (management committee) khuyến nghị partnership chấm dứt hoạt động có trật tự; hãng cho biết sẽ tiếp tục phục vụ khách hàng	Bloomberg Law, 28/10/2026
29/10/2026	Reuters cho biết hơn 30 partner đã rời hãng trong năm, gồm cả thành viên ủy ban điều hành (executive committee)	Reuters, 29/10/2026[22]
30/10/2026	Ramona Nee, người từng được chọn cho vị trí lãnh đạo từ năm 2027, được cho là đang đàm phán ở giai đoạn cuối để cùng nhóm từ 40 người trở lên chuyển sang Kirkland & Ellis	Bloomberg Law, 30/10/2026, dẫn hai nguồn tin[23]
2/11/2026	Gibson Dunn được cho là chuẩn bị tiếp nhận gần 40 luật sư mảng quỹ tư nhân tại London	Legal Cheek, 2/11/2026[24]

Theo các báo cáo đến ngày 3/11/2026, cuộc biểu quyết của partner chưa có kết quả được công bố. Hai dòng cuối là tin về kế hoạch; theo David Lat ngày 1/11/2026, nhóm của Aiello khi đó cũng chưa chuyển sang Cravath.[25]

Reuters nhắc rằng luật sư của Weil phải cân bằng nghĩa vụ tiếp tục phục vụ khách hàng với việc tìm vị trí mới.[22] Chương này không đánh giá nguyên nhân.

John Morley, giáo sư tại Yale Law School, gọi cơ chế này là "partner run": giống cuộc rút tiền hàng loạt ở ngân hàng, đó là một vòng xoáy rút lui tự củng cố. Qua 37 vụ sụp đổ của các hãng lớn từ năm 1988, ông cho rằng hãng luật mong manh một phần vì do partner sở hữu, nên khi một người đi, người ở lại gánh phần lợi nhuận mất đi. Ông đối chiếu với Slater & Gordon, hãng do nhà

20. Roy Strom, "Weil Gotshal to Wind Down in Shock Fall for Heavyweight Firm", *Bloomberg Law*, ngày 28/10/2026. https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshal-to-wind-down-in-stunning-fall-for-heavyweight-firm. Phạm vi: phần truy cập được không cần đăng nhập. Truy cập ngày 3/11/2026.

21. Bernise Carolino, "Weil, Gotshal & Manges to wind down after unsuccessful merger talks", *Canadian Lawyer*, ngày 30/10/2026. https://www.canadianlawyermag.com/news/international/weil-gotshal-manges-to-wind-down-after-unsuccessful-merger-talks/394862. Phạm vi: tin tổng hợp từ Bloomberg Law, Reuters và The Telegraph. Truy cập ngày 3/11/2026.

22. Mike Scarcella và Sara Merken, "Explainer: What's next for law firm Weil Gotshal as it plans dissolution", *Reuters*, ngày 29/10/2026, đăng lại trên Investing.com. https://www.investing.com/news/stock-market-news/explainerwhats-next-for-law-firm-weil-gotshal-as-it-plans-dissolution-4984886. Truy cập ngày 3/11/2026.

23. Justin Henry, "Weil Gotshal's Ex-Leader-in-Waiting Plots Group Move to Kirkland", *Bloomberg Law*, ngày 30/10/2026. https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshals-ex-leader-in-waiting-plots-group-move-to-kirkland. Phạm vi: tin dựa trên nguồn tin giấu tên về một kế hoạch chưa hoàn tất; Financial Times đưa tin đầu tiên. Truy cập ngày 3/11/2026.

24. Legal Cheek, "Top Weil lawyers eye lucrative moves as trainees face uncertain future", ngày 2/11/2026. https://www.legalcheek.com/2026/11/top-weil-lawyers-eye-lucrative-moves-as-trainees-face-uncertain-future/. Phạm vi: tin về kế hoạch được cho là đang chuẩn bị. Truy cập ngày 3/11/2026.

25. David Lat, "Judicial Notice (11.01.26): Who Killed Weil Gotshal?", *Original Jurisdiction* (Substack), ngày 1/11/2026. https://davidlat.substack.com/p/weil-gotshal-collapse-dane-butswinkas-williams-connolly-judge-ana-reyes. Phạm vi: bản tin tổng hợp báo chí; chỉ dùng phần về tình trạng các cuộc chuyển hãng. Truy cập ngày 3/11/2026.

đầu tư sở hữu tại Australia, đã vượt qua tình trạng mất khả năng thanh toán và tái cơ cấu nợ (xem Chương 15).[26]

Không phải cuộc ra đi nào cũng mở đầu một vòng xoáy, nhưng lý thuyết giải thích vì sao thời gian quan trọng. Nói về Weil, Morley cho rằng khi sự kết thúc đã không thể tránh, nên bắt đầu giải thể càng sớm càng tốt.[20] Với hãng đang hoạt động bình thường, vòng xoáy khó bắt đầu hơn khi quan hệ khách hàng được chia sẻ, thông tin tài chính minh bạch và cam kết chi phí dài hạn vừa sức.

§ Khi một partner quan trọng nói sẽ đi: 30 ngày đầu

Hãng không quyết định thay khách hàng, nhưng quyết định được cách mình hành xử. Bốn nhóm việc chạy song song: bảo vệ vụ việc, giữ quan hệ ở cấp tổ chức, chuyển giao tri thức và xử lý tiền. Phản ứng trả đũa, như cắt quyền truy cập hay giữ hồ sơ làm điều kiện, vừa có thể trái quy tắc nghề nghiệp, vừa đẩy khách hàng về phía người ra đi.

Ví dụ phân tích

C&O — 30 ngày sau khi partner thông báo ra đi

Thời điểm	Việc cần làm	Người phụ trách
Ngày 0–1	Gặp partner ra đi; thống nhất nguyên tắc: chưa liên hệ riêng với khách hàng trước thư chung, không tải dữ liệu hàng loạt, giữ mọi thời hạn	Partner điều hành, partner phụ trách rủi ro
Ngày 2–3	Gửi thư thông báo chung cho các khách hàng cô phụ trách; thông báo nội bộ	Partner điều hành và partner ra đi
Ngày 3–7	Lập danh mục từng vụ việc theo Bảng 23.3, kèm WIP và chi phí đã ứng	Partner phụ trách rủi ro, bộ phận tài chính
Ngày 5–15	Gặp người đứng đầu pháp chế của khách hàng lớn nhất; trình bày phương án nếu khách hàng ở lại, không gây sức ép	Senior partner, partner được đề xuất thay thế
Ngày 7–20	Ghi chép tri thức: tình trạng hồ sơ, đầu mối, lịch sử thương lượng	Partner ra đi, associate trong nhóm
Ngày 10–30	Lập hóa đơn WIP đến hiện tại; tính lại dự báo tiền mặt và tiền rút trước	Bộ phận tài chính, ủy ban điều hành
Ngày 30	Khách hàng lớn nhất trả lời bằng văn bản: chuyển toàn bộ công việc sang hãng mới từ ngày cô rời đi	Khách hàng

Cơ sở: giả định để minh họa. Điều khoản không tiếp cận khách hàng của C&O (xem Chương 3) chỉ có hiệu lực trong phạm vi pháp luật cho phép và không ngăn khách hàng tự quyết định. C&O không dùng quyền giữ hồ sơ với vụ việc đang diễn ra.

Thư chung được gửi sớm vì im lặng tạo khoảng trống cho tin đồn và các cuộc liên hệ đơn phương. Danh mục vụ việc bảo vệ thời hạn, còn việc lập hóa đơn WIP trước ngày chuyển giúp phí đang chờ thành khoản hãng có quyền thu, dù khách hàng chọn phương án nào.

26. John Morley, "Why Law Firms Collapse", *The Business Lawyer* 75 (Winter 2019–2020), tr. 1399–1407 và phụ lục; bản tạp chí tại https://adamsmithesq.com/wp-content/uploads/2022/08/Why-Law-Firms-Collapse-full-article.pdf (SSRN 2580616). Phạm vi: các vụ sụp đổ tại Hoa Kỳ từ năm 1988, tác giả tự nhận là mang tính giai thoại. Truy cập ngày 3/11/2026.

Theo dòng tiền

Một rainmaker rời C&O

Khoản mục	Số tiền
Điểm của partner ra đi	170 trên 1.500 (11,3%)
Phần lợi nhuận năm cuối của cô: 170 × 4.667	793.000
Đã nhận qua tiền rút trước: 170 × 4.400	748.000
Phần còn lại, trả sau khi báo cáo tài chính được ký duyệt	45.000
Hoàn vốn góp, ba đợt trong 12 tháng	3 × 50.000 = 150.000
Phí của khách hàng lớn nhất trong lock-up: WIP 45 ngày và khoản phải thu 60 ngày, 2,2 triệu × 105 ÷ 365	Khoảng 633.000 (271.000 + 362.000)
Lợi nhuận một năm khi khách hàng rời đi, chi phí giữ nguyên (Chương 16)	4,8 triệu
Phần của chín partner còn lại (1.330 điểm) trước cuộc ra đi	Khoảng 6,21 triệu; 4.667 mỗi điểm
Năm thứ nhất, nếu thu đủ phí trong lock-up: (4,8 triệu + 0,633 triệu) ÷ 1.330	Khoảng 4.085 mỗi điểm
Năm thứ hai: 4,8 triệu ÷ 1.330	Khoảng 3.609 mỗi điểm (−23%)
Tiền rút trước nếu giữ 4.400 mỗi điểm: 4.400 × 1.330	5,852 triệu, vượt lợi nhuận năm thứ hai khoảng 1,05 triệu

Cơ sở: số liệu giả định; trên cơ sở tiền, trước thuế; partner rời đi ngày cuối năm tài chính, khi hết thời hạn báo trước; chỉ khách hàng lớn nhất đi theo, với toàn bộ 2,2 triệu; chi phí giữ nguyên hai năm như giả định ở Chương 16; không có partner mới. Khoản 633.000 tính theo giá trị phí như ở Chương 13 và 15, chỉ thành tiền nếu khách hàng thanh toán. Hoàn vốn và khoản 45.000 là dòng tiền ra, không làm giảm lợi nhuận. Lịch hoàn vốn ba đợt là giả định mới của chương này.

Chương 16 tính PPEP 480.000 khi khách hàng rời đi, chia cho mười partner. Khi chính partner phụ trách cũng ra đi, 170 điểm của cô rời khỏi mẫu số, nên PPEP của chín người còn lại là khoảng 533.000. Dù vậy, phần của chín người vẫn giảm khoảng 1,41 triệu, vì 2,2 triệu doanh thu ra đi trong khi chỉ 793.000 phần lợi nhuận của cô ra đi theo. Partner nào mang đi doanh thu lớn hơn phần lợi nhuận của mình cũng làm giảm giá trị mỗi điểm của người ở lại; đó là phép tính nằm dưới khái niệm partner run.

Năm thứ nhất dễ gây hiểu nhầm: nhờ thu nốt khoảng 633.000 trong lock-up, giá trị mỗi điểm chỉ giảm khoảng 12%. Khoản này chỉ có một lần và phụ thuộc vào một khách hàng đang rời đi; mức giảm thật, khoảng 23%, hiện ra ở năm thứ hai. Vì vậy, tiền rút trước cần được điều chỉnh sớm thay vì chờ xử lý phần rút vượt (xem Chương 3). Giả định giữ nguyên chi phí cũng chỉ là kịch bản: nhóm từng phục vụ khách hàng cần được bố trí sang việc khác, nếu không chi phí cố định tiếp tục làm giảm lợi nhuận (xem Chương 12).

Thỏa thuận rời hãng nên ghi từng khoản riêng như trong hộp trên, mỗi khoản có cơ sở tính, ngày trả và điều kiện; một con số gộp "hãng còn nợ partner" che mất khác biệt về thời hạn và rủi ro.

Luật sư trẻ: đi theo hay ở lại

Associate được mời đi theo nên quyết định dựa trên công việc và sự phát triển của chính mình, không phải lòng trung thành với một cá nhân. Hãy hỏi ai sẽ hướng dẫn mình ở nơi mới, công việc của khách hàng có thực sự chuyển sang không, và vị trí của mình phụ thuộc vào một khách hàng đến mức nào. Trong lúc cân nhắc, nghĩa vụ vẫn còn nguyên: làm việc tận tâm, tuân thủ thời hạn báo trước, không sao chép hồ sơ và không liên hệ khách hàng trước thông báo chính thức (xem Chương 24 nếu hãng có nguy cơ giải thể).

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi tìm hiểu một hãng, hãy hỏi trong ba năm gần đây có bao nhiêu partner rời đi, đi theo nhóm hay riêng lẻ, và khách hàng lớn được phục vụ bởi một nhóm hay chỉ một partner. Câu trả lời cho thấy mức phụ thuộc vào cá nhân.

Dành cho luật sư trẻ. Nếu partner hướng dẫn mình thông báo ra đi, hãy tiếp tục công việc, ghi chép hồ sơ đầy đủ và hỏi rõ ai phụ trách từng vụ việc. Nếu được nhờ gửi thông tin về đồng nghiệp hay số liệu khách hàng cho hãng mới, hãy hỏi ý kiến trước (xem vụ *Gibbs*). Nếu được mời đi theo, hãy đề nghị lời mời bằng văn bản, với chức danh, thù lao và điều kiện rõ ràng, rồi trả lời sau khi đã cân nhắc kỹ.

§

Những điểm cần nhớ

- Khách hàng, không phải partner hay hãng, quyết định công việc của mình đi đâu, và có thể quyết định riêng cho từng vụ việc.
- Partner được chuẩn bị ra đi; bí mật giành khách hàng hay đưa thông tin mật cho hãng mới thì không.
- Thư thông báo chung, quyền truy cập trong thời hạn báo trước và danh mục bàn giao từng vụ việc bảo vệ khách hàng tốt hơn mọi điều khoản hạn chế.
- Hạn chế cạnh tranh nằm trên một phổ, từ cấm theo quy tắc mẫu ABA đến hạn chế hợp lý được chấp nhận ở một số hệ thống.
- Tại New York và California, hãng tan rã không có quyền tài sản đối với vụ việc tính phí theo giờ đang dở.
- Partner mang đi doanh thu lớn hơn phần lợi nhuận của mình làm giảm phần của người ở lại; đó là cơ chế của partner run.
- Năm đầu sau cuộc ra đi có thể trông tốt hơn thực tế nhờ thu nốt WIP và khoản phải thu.

Giải thích thuật ngữ

Thư thông báo chung (joint notice letter): thư hãng và luật sư ra đi cùng gửi khách hàng về việc chuyển hãng và các lựa chọn.

Công việc mang theo được (portable business): doanh thu dự kiến đi theo người chuyển hãng, tùy lựa chọn của khách hàng và việc hãng mới được nhận hay không.

Quyền giữ hồ sơ (lien): quyền giữ một số tài liệu của khách hàng cho đến khi được thanh toán, ở nơi pháp luật công nhận.

Hạn chế cạnh tranh (restrictive covenant): điều khoản hạn chế người rời đi hành nghề hoặc phục vụ khách hàng trong một thời gian hoặc phạm vi.

Hạn chế thương mại (restraint of trade): học thuyết thông luật theo đó điều khoản hạn chế chỉ được thi hành nếu hợp lý.

Công việc dở dang (unfinished business): học thuyết về quyền của hãng đã giải thể đối với lợi nhuận từ vụ việc đang xử lý khi giải thể.

Ra đi theo nhóm (lift-out): một nhóm partner, associate và nhân viên cùng chuyển sang một hãng.

Làn sóng partner rời hãng (partner run): vòng xoáy trong đó mỗi cuộc ra đi làm giảm lợi nhuận của người ở lại và thúc đẩy thêm người ra đi.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Nếu partner phụ trách khách hàng lớn nhất của một hãng bạn biết thông báo ra đi, ba việc đầu tiên hãng cần làm để bảo vệ các vụ việc đang mở là gì? Khi nào một vụ việc được coi là đã bàn giao xong?
2. Một điều khoản không tiếp cận khách hàng trong hai năm sẽ được đánh giá thế nào theo quy tắc mẫu ABA, theo án lệ Hồng Kông năm 1984 và theo án lệ Đức năm 2000?
3. Vì sao giá trị mỗi điểm của C&O trong năm thứ nhất sau cuộc ra đi cao hơn năm thứ hai, và điều đó ảnh hưởng thế nào đến tiền rút trước?

Đọc thêm

John Morley, "Why Law Firms Collapse", *The Business Lawyer* 75 (2019–2020). Phân tích partner run qua 37 vụ sụp đổ.

New York Court of Appeals, *In re Thelen LLP* (2014). Lập luận ngắn gọn vì sao vụ việc thuộc về khách hàng, không phải tài sản của hãng.

New York City Bar, Formal Opinion 2023-1 (2023). Chia một cuộc ra đi thành ba giai đoạn và nêu việc được làm, không được làm trong từng giai đoạn.

Privy Council, *Bridge v Deacons* [1984] AC 705. Vì sao một hạn chế rộng giữa các partner có thể được coi là hợp lý.

Chương 24

Giải thể và phá sản: Khi một hãng luật khép lại

Chương này giải thích những con đường một hãng luật có thể khép lại, trình tự ra quyết định, cách bảo vệ khách hàng, nhân viên và chủ nợ, cùng phạm vi trách nhiệm của partner khi hãng ngừng hoạt động.

Cuối tháng 10/2026, khi báo chí đưa tin một hãng lớn ở New York có đề xuất giải thể, partner phụ trách rủi ro của Castellan & Okafor (C&O) đề nghị ủy ban điều hành làm một bài tập. Nếu C&O phải khép lại trong ba tháng, việc gì cần làm trước? C&O không gặp khó khăn; đây là kịch bản kiểm tra, không phải sự kiện. Dev, associate năm thứ hai, được giao liệt kê mọi vụ việc đang mở, người liên hệ phía khách hàng, thời hạn gần nhất, khoản tiền khách hàng đang được giữ và nơi lưu hồ sơ.

Bảng tính của Dev cho thấy những điều báo cáo tài chính không thể hiện: một vụ tranh chấp có thời hạn nộp tài liệu trong ba tuần, một khoản phí ứng trước cho công việc chưa làm, một bộ hồ sơ gốc trong kho lưu trữ thuê ngoài. Nhóm tài chính lập danh sách khác, gồm khoản phải thu, hợp đồng thuê, hạn mức ngân hàng và lương. Danh sách thứ nhất hỏi ai cần được bảo vệ; danh sách thứ hai hỏi ai sẽ được trả. Chương 15 đã phân biệt thanh khoản, khả năng sinh lời và khả năng thanh toán; chương này đi từ lúc tiền mặt bắt đầu cạn đến khi hãng khép lại.

§ Bốn con đường khép lại một hãng luật

Hãng luật hiếm khi biến mất trong một ngày. Có bốn con đường chính: giải thể có trật tự ngoài tòa án, sáp nhập hoặc hấp thụ để cứu, bán từng nhóm, và thủ tục phá sản hoặc quản lý tài sản do tòa án giám sát. Một hãng có thể đi qua nhiều con đường cùng lúc; khác biệt nằm ở ai kiểm soát quá trình và ai chịu phần thiếu hụt.

Giải thể có trật tự (orderly wind-down) là việc chủ sở hữu tự quyết định ngừng hoạt động, tiếp tục phục vụ khách hàng trong thời gian chuyển giao, thu tiền, trả nợ và phân phối phần còn lại. Stroock & Stroock & Lavan ở New York thông qua kế hoạch giải thể ngày 17/11/2023 và khép lại ngoài tòa án, dưới sự điều hành của một ủy ban ba thành viên.

Thỏa thuận với các chủ nợ chính có hiệu lực đầu năm 2025, cần chủ nợ nắm 80% giá trị khoản nợ chấp thuận; chủ nợ nhận tài sản còn lại theo tỷ lệ và giải trừ trách nhiệm cho hãng cùng các cựu partner. Khi đó, hãng ước tính chủ nợ không có bảo đảm cấp cao sẽ nhận khoảng 60%. Hãng chính thức giải thể từ 31/12/2025, hơn hai năm sau quyết định, và tỷ lệ cuối cùng là 55,50% khoản nợ đã

thống nhất.[1] Khép lại ngoài tòa án vì vậy không đồng nghĩa với trả đủ, và con số ước tính chưa phải số thực nhận.

Trong sáp nhập thực sự, hãng tiếp nhận có thể kế thừa cả nghĩa vụ, tùy cấu trúc giao dịch và pháp luật áp dụng, nên hãng gặp khó khăn có khi chỉ được nhận về con người. Tháng 11/2014, Morgan Lewis biểu quyết nhận một nhóm partner của Bingham McCutchen mà không công bố đây là sáp nhập. Báo chí khi đó hỏi về khoảng 80 partner nằm ngoài thỏa thuận, 14 hợp đồng thuê văn phòng và các khoản nợ còn lại.[2]

Bán từng nhóm diễn ra khi không bên nào muốn nhận toàn bộ hãng. Mỗi nhóm ra đi mang theo một phần doanh thu tương lai, còn hợp đồng thuê và khoản vay ở lại với pháp nhân cũ (về việc các nhóm chuyển hãng, xem Chương 23).

Con đường thứ tư là thủ tục do tòa án giám sát. Dewey & LeBoeuf tự nộp đơn theo Chapter 11 (xem Chương 3). Với Howrey năm 2011, chính ba chủ nợ nhỏ nộp đơn yêu cầu mở thủ tục thanh lý bắt buộc theo Chapter 7; sau đó hãng đề nghị chuyển sang Chapter 11 tự nguyện, với lập luận rằng thủ tục này giúp quá trình khép lại có trật tự hơn.[3] Chapter 11 vì vậy không đồng nghĩa với tiếp tục hoạt động: phương án được tòa phê chuẩn có thể là phương án thanh lý.[4]

Tại Anh, thủ tục quản lý tài sản (administration) đặt doanh nghiệp dưới quyền một người quản lý tài sản (administrator). Ngày 17/1/2017, KWM Europe, hãng kế thừa SJ Berwin và là một partnership riêng trong cơ cấu Swiss Verein của King & Wood Mallesons (xem Chương 4), được chỉ định người quản lý tài sản tại High Court ở London. Trước đó, một phương án tái cấp vốn có tiền từ nhánh châu Á chỉ được 16% partner châu Âu chấp thuận đầy đủ; sau đó, các nhóm partner được chuyển sang một số hãng, kể cả nhánh Trung Quốc của KWM.[5] Tách biệt pháp nhân giới hạn phạm vi thủ tục, nhưng không tự bảo vệ thương hiệu chung.

1. Stroock & Stroock & Lavan LLP, "Stroock Law Firm Settlement With Creditors Has Gone Effective", PR Newswire, ngày 3/1/2025, bản đăng lại trên *The Bradford Era*. https://bradfordera.com/2025/01/03/stroock-law-firm-settlement-with-creditors-has-gone-effective; Gary Polkowitz (Teneo), Liquidation Manager, "Former Law Firm Stroock & Stroock & Lavan LLP Completes Dissolution", PR Newswire, ngày 26/1/2026, bản đăng lại. https://lifestyle.q923radio.com/story/10095/former-law-firm-stroock-stroock-lavan-llp-completes-dissolution/. Phạm vi: thông báo của hãng và người quản lý thanh lý; 60% là ước tính, 55,50% là kết quả cuối. Truy cập ngày 3/11/2026.

2. "Morgan Lewis takes on 227 Bingham McCutchen partners, sidesteps merger", *Law.com International Edition*, ngày 16/11/2014. https://law.com/international-edition/2014/11/16/morgan-lewis-takes-on-227-bingham-mccutchen-partners-sidesteps-merger. Phạm vi: báo chí về các câu hỏi còn mở lúc đó. Truy cập ngày 3/11/2026.

3. Howrey LLP, "Howrey LLP Moves to Convert Involuntary Bankruptcy Case to a Voluntary Chapter 11", PR Newswire, ngày 6/6/2011. https://prnewswire.com/news-releases/howrey-llp-moves-to-convert-involuntary-bankruptcy-case-to-a-voluntary-chapter-11-123272063.html. Phạm vi: thông cáo của hãng. Truy cập ngày 3/11/2026.

4. United States Courts, "Chapter 11 – Bankruptcy Basics". https://www.uscourts.gov/court-programs/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics. Phạm vi: tài liệu giải thích, không phải văn bản luật. Truy cập ngày 3/11/2026.

5. "End of the road for legacy SJ Berwin as KWM Europe files for administration", *Legal Week* (Law.com), ngày 17/1/2017. https://law.com/2017/01/17/end-of-the-road-for-legacy-sj-berwin-as-kwm-europe-files-for-administration; "KWM administrators reveal contact with SRA", *Law Society Gazette*, tháng 1/2017. https://www.lawgazette.co.uk/practice/kwm-administrators-reveal-contact-with-sra/5059528.article; Law Society of Scotland, "Biggest law firm insolvency as KWM LLP enters administration", ngày 18/1/2017. https://lawscot.org.uk/news-and-events/legal-news/biggest-law-firm-insolvency-as-kwm-llp-enters-administration/. Phạm vi: báo chí nghề nghiệp; bài trên Gazette không ghi ngày. Truy cập ngày 3/11/2026.

Bảng 24.1 *Bốn con đường khép lại*

Nội dung	Giải thể có trật tự ngoài tòa án	Sáp nhập hoặc hấp thụ để cứu	Bán từng nhóm	Phá sản hoặc quản lý tài sản theo thủ tục tòa án
Ai kiểm soát	Partner, qua ủy ban khép lại	Hãng tiếp nhận	Người bán và người mua	Tòa án, người quản lý tài sản hoặc trustee
Điều kiện	Còn khả năng thanh toán, hoặc chủ nợ chấp nhận thỏa thuận	Có bên muốn nhận người và khách hàng	Có nhóm mà thị trường muốn nhận	Không có thỏa thuận, hoặc chủ nợ khởi động thủ tục
Khách hàng	Được thông báo, tự chọn luật sư mới	Theo nhóm, nếu đồng ý	Theo nhóm, nếu đồng ý	Có thể bị gián đoạn; cơ quan quản lý có thể can thiệp
Chủ nợ	Thương lượng; có thể nhận ít hơn số nợ	Nghĩa vụ có thể ở lại pháp nhân cũ	Được trả từ tiền bán	Theo thứ tự luật định
Partner	Nhận phần còn lại, nếu có; có thể phải góp thêm	Gia nhập hãng mới hoặc xử lý pháp nhân cũ	Như cột bên trái	Có thể bị đòi lại khoản đã nhận
Ví dụ	Stroock (2023–2025)	Bingham McCutchen và Morgan Lewis (2014)	KWM Europe (2017), trong thủ tục quản lý tài sản	Howrey (2011); Dewey & LeBoeuf (2012)

Cơ sở: mô tả chung để so sánh; kết quả cụ thể phụ thuộc vào thỏa thuận, cấu trúc giao dịch và pháp luật áp dụng.

§ Vì sao hãng không có nợ vay vẫn có thể khép lại

Tài sản tạo ra thu nhập của hãng luật chủ yếu là con người và quan hệ khách hàng; chúng có thể rời đi, còn tiền thuê và lương vẫn phải trả. Khi một partner nhiều khách hàng ra đi, phần chi phí cố định trên mỗi partner còn lại tăng lên. John Morley của Yale Law School gọi chuỗi rời hãng tự củng cố này là partner run (xem Chương 23): mỗi người ra đi làm hãng suy yếu thêm và khiến người khác ra đi. Ông lập luận rằng nợ vay ít quan trọng hơn người ta thường nghĩ, và một hãng có thể bắt đầu sụp đổ ngay cả khi điều đó khiến chính các partner bị thiệt.[6]

Morley cho rằng hãng do nhà đầu tư sở hữu có thể chống chịu tốt hơn. Hình thức công ty còn cho phép chuyển quyền sở hữu cho chủ nợ: tháng 12/2017, một tòa án Australia chấp thuận phương án tái cấp vốn của Slater and Gordon, theo đó bên cho vay có bảo đảm gần như sở hữu toàn bộ công ty.[7] Partnership không có cổ phần để chuyển như vậy, nên áp lực rơi thẳng vào thu nhập của từng partner.

Weil, Gotshal & Manges là ví dụ đang diễn ra. Ngày 28/10/2026, ủy ban quản lý đề xuất với partnership tiến hành giải thể có trật tự; người phát ngôn cho biết partner sẽ biểu quyết trong những ngày tới và hãng tiếp tục phục vụ khách hàng.[8] Ngày 2/11/2026, Boston.com dẫn *The Wall*

6. John Morley, "Why Law Firms Collapse", *Oxford Business Law Blog*, ngày 3/6/2019. https://blogs.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2019/06/why-law-firms-collapse. Phạm vi: tóm tắt của tác giả về bài nghiên cứu cùng tên. Truy cập ngày 3/11/2026.
7. Reuters, "UPDATE 1-Australian court approves Slater & Gordon recapitalisation and class-action settlement", ngày 15/12/2017, qua Investing.com. https://au.investing.com/news/stock-market-news/update-1australian-court-approves-slater--gordon-recapitalisation-and-classaction-settlement-910772. Phạm vi: báo chí; không nêu tỷ lệ sở hữu cụ thể. Truy cập ngày 3/11/2026.
8. Roy Strom, "Weil Gotshal to Wind Down in Shock Fall for Heavyweight Firm", *Bloomberg Law*, ngày 28/10/2026. https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/weil-gotshal-to-wind-down-in-stunning-fall-for-heavyweight-firm. Phạm vi: phát ngôn của hãng về đề xuất; các chi tiết khác từ người được thông báo. Truy cập ngày 3/11/2026.

Street Journal cho biết đề xuất vẫn chờ partner biểu quyết;[9] theo các báo cáo đến ngày 3/11/2026, kết quả chưa được công bố. Reuters đưa tin hãng dự định khép lại ngoài tòa án với AlixPartners và luật sư tái cấu trúc của Davis Polk & Wardwell; chuyên gia được dẫn cho rằng không cần thủ tục phá sản nếu hãng vẫn trả được nhân viên, chủ cho thuê và bên cho vay.[10]

David Lat dẫn các nguồn của *The Wall Street Journal* cho biết Weil không có nợ vay và có ít nghĩa vụ; một trong những nghĩa vụ lớn nhất là hợp đồng thuê khoảng 380.000 feet vuông tại General Motors Building ở New York.[11] Đây là thông tin báo chí, không phải số liệu do hãng công bố; về lãnh đạo và việc partner rời hãng, xem Chương 22 và Chương 23.

Dòng thời gian

Weil, Gotshal & Manges, từ năm 2025 đến đề xuất giải thể

Ngày	Sự kiện	Nguồn và mức xác nhận
20/2/2025	Lập ủy ban chiến lược do Michael Aiello làm chủ tịch; Ramona Nee và Jonathon Soler làm managing partner	Thông cáo của Weil[12]
17/3/2026	Công bố Nee sẽ kế nhiệm Barry Wolf làm executive partner từ 1/1/2027	Thông cáo của Weil[12]
Năm 2026	Hơn 30 partner rời hãng, trong đó có thành viên ủy ban điều hành (xem Chương 23)	Reuters đưa tin[10]
Trước 28/10/2026	Đàm phán sáp nhập với Willkie Farr & Gallagher chấm dứt	Bloomberg Law đưa tin[8]
28/10/2026	Ủy ban quản lý đề xuất giải thể có trật tự; associate và nhân viên được báo sẽ nhận lương và phúc lợi 90 ngày	Đề xuất: phát ngôn của hãng; lương: nguồn tin, qua Bloomberg Law[8]
29/10/2026	Kế hoạch khép lại ngoài tòa án với AlixPartners và Davis Polk	Reuters đưa tin[10]
2/11/2026	Văn phòng London dự kiến đóng cửa ngày 31/12/2026	Legal Cheek đưa tin; hãng chưa xác nhận[13]
2/11/2026	Đề xuất vẫn chờ partner biểu quyết	*The Wall Street Journal*, qua Boston.com[9]
Chưa công bố đến 3/11/2026	Kết quả biểu quyết; khoản phải trả cho một số partner; việc đóng văn phòng London; xử lý hợp đồng thuê	Reuters; Legal Cheek; Boston.com

9. Beth Treffeisen, "Weil Gotshal's pending wind-down would hit around 50 jobs in Boston", Boston.com, ngày 2/11/2026. https://www.boston.com/news/business/2026/11/02/weil-gotshals-pending-wind-down-would-hit-around-50-jobs-in-boston/. Phạm vi: báo chí dẫn lại *The Wall Street Journal*; hãng không trả lời báo. Truy cập ngày 3/11/2026.

10. Mike Scarcella and Sara Merken, "Explainer: What's next for law firm Weil Gotshal as it plans dissolution", Reuters, ngày 29/10/2026, qua Investing.com. https://www.investing.com/news/stock-market-news/explainerwhats-next-for-law-firm-weil-gotshal-as-it-plans-dissolution-4984886. Phạm vi: báo chí. Truy cập ngày 3/11/2026.

11. David Lat, "5 Takeaways From Weil Gotshal's Collapse", *Original Jurisdiction*, ngày 29/10/2026, cập nhật ngày 30/10/2026. https://davidlat.substack.com/p/weil-gotshal-manges-biglaw-firm-failure-collapse-dissolution. Phạm vi: bình luận; chương chỉ dùng dữ kiện tác giả dẫn từ *The Wall Street Journal*. Truy cập ngày 3/11/2026.

12. Weil, Gotshal & Manges LLP, "Weil Announces New Governance Structure", ngày 20/2/2025. https://weil.com/articles/weil-announces-new-governance-structure; "Weil Names Ramona Y. Nee Executive Partner, Succeeding Barry M. Wolf", ngày 17/3/2026. https://www.weil.com/articles/weil-names-ramona-nee-executive-partner-succeeding-barry-wolf. Phạm vi: thông cáo tại thời điểm công bố; ủy ban năm 2025 là Global Leadership and Strategy Committee. Truy cập ngày 3/11/2026.

13. "Top Weil lawyers eye lucrative moves as trainees face uncertain future", *Legal Cheek*, ngày 2/11/2026. https://www.legalcheek.com/2026/11/top-weil-lawyers-eye-lucrative-moves-as-trainees-face-uncertain-future/. Phạm vi: báo chí; số trainee là ước tính; hãng chưa xác nhận. Truy cập ngày 3/11/2026.

Cơ sở: cập nhật đến ngày 3/11/2026. Chỉ hai thông cáo và đề xuất ngày 28/10 do hãng xác nhận; các dòng khác là báo chí đưa tin.

Quan niệm và thực tế

Hãng không vay nợ thì không thể sụp đổ

Quan niệm: Nếu không có khoản vay ngân hàng và không bị chủ nợ đòi, hãng có thể vượt qua mọi giai đoạn khó khăn.

Thực tế: Nợ vay chỉ là một nguồn áp lực. Tiền thuê và lương vẫn phải trả, trong khi người tạo ra doanh thu có thể rời đi. Không có nợ vay giúp hãng có nhiều lựa chọn hơn khi khép lại, chẳng hạn tránh được thủ tục tòa án, nhưng không bảo đảm hãng tồn tại.

§ Trình tự quyết định: từ dự báo tiền mặt đến thông báo

Bước đầu của Hình 24.1 là đánh giá tiền mặt, thường bằng dự báo tiền mặt 13 tuần (13-week cash forecast). Mười ba tuần đủ ngắn để ước tính theo từng hóa đơn, đủ dài để thấy trước tuần thiếu tiền; đây là lựa chọn quản trị, không phải thời hạn luật định. Mỗi tuần, số dự báo được thay bằng số thực tế và thêm một tuần ở cuối; tiền khách hàng nằm ngoài dự báo.

Theo dòng tiền

C&O: dự báo 13 tuần khi tiền thu giảm

Giai đoạn	Thu mỗi tuần	Chi phí mỗi tuần	Tiền rút trước mỗi tuần	Thay đổi lũy kế cuối giai đoạn
Năm cơ sở	0,35	0,21	0,13	+0,01 mỗi tuần
Tuần 1–4, thu như năm cơ sở	0,35	0,21	0,13	+0,04
Tuần 5–13, thu giảm 0,10	0,25	0,21	0,13	−0,77
Tuần 5–13, nếu dừng tiền rút trước	0,25	0,21	0	+0,40

Cơ sở: số liệu giả định, đơn vị triệu; kịch bản, không phải sự kiện; cơ sở tiền. Số mỗi tuần bằng số năm cơ sở chia 52 (18,0; 11,0; 6,6), làm tròn. Tuần 5–13: 0,04 + 9 × (0,25 − 0,21 − 0,13) = −0,77; nếu dừng tiền rút trước: 0,04 + 9 × 0,04 = 0,40. Không tính số dư đầu kỳ, thuế và khoản chi theo quý.

Khi tiền thu giảm gần 30% mà chi phí và tiền rút trước giữ nguyên, khoản thiếu lũy kế vượt 0,6 triệu hạn mức chưa dùng (1,0 − 0,4) vào tuần 12. Đó là khi ngân hàng vẫn giải ngân, điều KWM Europe cho thấy không chắc (xem bên dưới). Dừng tiền rút trước giữ dòng tiền dương, nhưng cắt thu nhập của chính những partner hãng cần giữ. Mỗi khoản "sẽ thu" trong dự báo vì vậy cần tên hóa đơn, người xác nhận và ngày dự kiến.

Dự báo cũng giúp so sánh trên cùng cơ sở ba phương án: cứu toàn hãng, giữ một phần bằng cách chuyển nhóm, hoặc khép lại có trật tự, mỗi phương án với số tiền cần có, thời gian và người phải chấp thuận. Một vụ sáp nhập chưa ký không phải nguồn tiền; ở Weil, đề xuất giải thể đến sau khi đàm phán với Willkie chấm dứt.[8] Kế hoạch tốt đặt sẵn mốc, như ngày phải có cam kết tài trợ; quá mốc, phương án khép lại được kích hoạt.

Quyết định khép lại thường bắt đầu từ ban quản lý nhưng hiếm khi thuộc thẩm quyền riêng của họ; ở Weil, đề xuất phải được partnership biểu quyết chính thức.[10] Khi thỏa thuận giữa các chủ sở hữu không quy định ai được đề xuất và ngưỡng biểu quyết, quy định mặc định của pháp luật có thể lấp khoảng trống (xem Chương 3).

Bài tập của C&O phát hiện một khoảng trống như vậy. Thỏa thuận giả định của hãng có ngưỡng cho sáp nhập, gồm 75% số partner và 1.125 trong 1.500 điểm (xem Chương 10), nhưng không có điều khoản về giải thể. Partner phụ trách rủi ro đề nghị bổ sung ngưỡng biểu quyết, cách chỉ định ủy ban khép lại và thứ tự sử dụng tiền thu được, khi hãng còn ổn định.

Ủy ban khép lại thường cần cố vấn tái cấu trúc và luật sư độc lập để thương lượng với chủ nợ. Tại Anh và Wales, Bộ quy tắc ứng xử dành cho hãng (Code of Conduct for Firms) của Solicitors Regulation Authority (SRA) yêu cầu hãng chủ động theo dõi sự ổn định tài chính và, khi biết mình sẽ ngừng hoạt động, khép lại có trật tự. Hãng phải báo kịp thời cho SRA về dấu hiệu khó khăn tài chính nghiêm trọng, sự kiện mất khả năng thanh toán và ý định ngừng hoạt động, tức là trước khi mọi phương án cứu hãng thất bại.[14] Hướng dẫn riêng của SRA mô tả thủ tục thông báo trước khi đóng cửa;[15] công ty bảo hiểm, ngân hàng, chủ cho thuê, nhân viên và khách hàng cũng cần được thông báo theo hợp đồng và luật áp dụng.

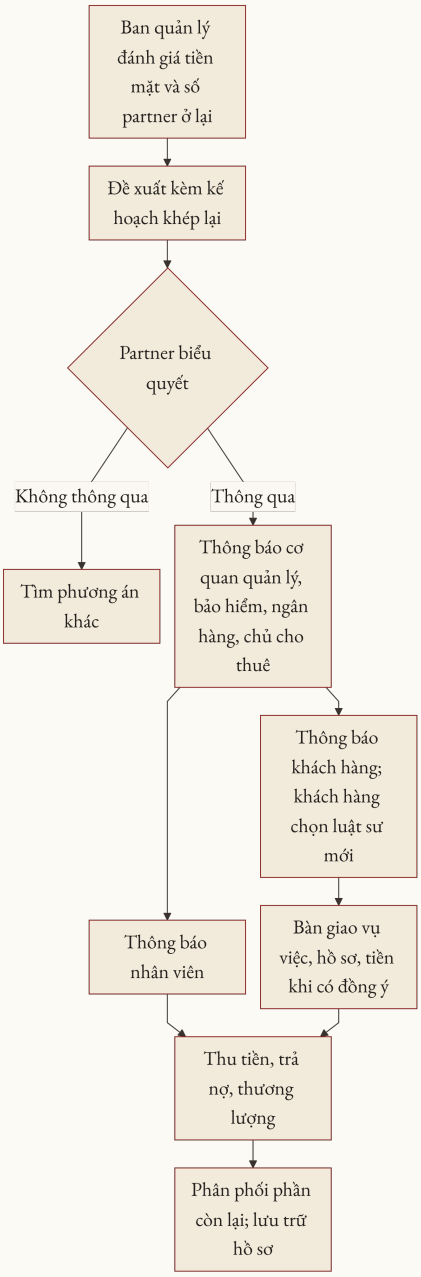
Ngân hàng có thể quyết định nhịp độ của cả quá trình. Theo *Legal Week*, khi KWM Europe trì hoãn việc chỉ định người quản lý tài sản, Barclays từ chối giải ngân thêm, và nhân viên không được trả lương cho hai tuần làm việc cuối cùng.[5] Luật lao động cũng đặt ra thời hạn riêng: ở Hoa Kỳ, WARN Act liên bang yêu cầu chủ sử dụng lao động có từ 100 người lao động báo trước ít nhất 60 ngày khi đóng cơ sở hoặc sa thải hàng loạt, và một số bang có luật riêng.[16]

14. Solicitors Regulation Authority, *Code of Conduct for Firms*, các đoạn 2.4 và 3.6, bản có hiệu lực từ 11/4/2025. https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/code-conduct-firms/. Phạm vi: Anh và Wales. Truy cập ngày 3/11/2026.

15. Solicitors Regulation Authority, "Closing down your practice", hướng dẫn, cập nhật ngày 22/2/2022. https://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/closing-down-your-practice/. Phạm vi: Anh và Wales; hướng dẫn, không phải quy tắc. Truy cập ngày 3/11/2026.

16. US Department of Labor, "Plant Closings and Layoffs". https://www.dol.gov/general/topic/termination/plantclosings. Phạm vi: tóm tắt của cơ quan liên bang; luật bang có thể khác. Truy cập ngày 3/11/2026.

Hình 24.1 *Trình tự cơ bản của một quyết định khép lại*



Hình 24.1 đi từ đánh giá của ban quản lý đến biểu quyết; nếu đề xuất được thông qua, việc thông báo nhân viên và khách hàng diễn ra song song rồi hội tụ ở bước thu tiền, trả nợ.

Góc nhìn thực hành

Thời điểm quyết định ảnh hưởng đến số lựa chọn còn lại. Khép lại khi hãng còn tiền giúp trả lương trong thời gian chuyển giao và bàn giao khách hàng theo kế hoạch; chờ đến khi tiền cạn có thể chuyển quyền quyết định sang ngân hàng, chủ nợ hoặc cơ quan quản lý. Một đề xuất khép lại cũng có thể đẩy nhanh việc partner ra đi, nên kế hoạch cho khách hàng và nhân viên cần sẵn sàng trước khi đề xuất trở thành tin tức.

§ Bảo vệ khách hàng: thông báo, lựa chọn và bàn giao

Khách hàng không phải tài sản của hãng đang khép lại. Hướng dẫn của SRA yêu cầu thông báo cho mọi khách hàng đang được phục vụ, nhấn mạnh rằng khách hàng chọn hãng tiếp nhận vụ việc, và chỉ chuyển hồ sơ hoặc tiền khi có đồng ý trên cơ sở thông tin đầy đủ.[15] Vụ việc cũng không tạm dừng: theo Reuters, luật sư Weil có nghĩa vụ nghề nghiệp tiếp tục phục vụ khách hàng trong lúc tìm vị trí mới.[10] Cùng ngày có đề xuất, hãng vẫn đại diện Kroger trong một phiên tòa tại Delaware Court of Chancery.[8]

Thời hạn tố tụng là điểm dễ bị bỏ sót. Luật sư thường không thể tự rút khỏi vụ việc trước tòa chỉ vì hãng đóng cửa; việc rút có thể cần lý do chính đáng, thông báo hợp lý và sự cho phép của tòa (xem Chương 8). Thời hiệu vẫn chạy trong lúc khách hàng tìm luật sư mới, nên mỗi vụ việc cần một bản ghi nhớ bàn giao.

Tiền khách hàng phải được giữ tách biệt đến cuối cùng và không được dùng trả nợ của hãng (xem Chương 8 và Chương 15). Theo hướng dẫn của SRA, số dư không tìm được chủ từ 500 bảng Anh trở xuống mỗi vụ việc có thể chuyển cho tổ chức từ thiện theo điều kiện quy định; số lớn hơn cần SRA cho phép bằng văn bản.[15] Với hồ sơ, nhiều tài liệu thuộc về khách hàng, bản gốc như di chúc không được hủy, và cơ quan quản lý cần biết nơi lưu. Chương 8 đã nêu chính sách lưu trữ; câu hỏi mới là ai còn tồn tại để thực hiện nó.

Bảng 24.2 *Danh sách kiểm tra bảo vệ khách hàng khi hãng khép lại*

Việc cần làm	Câu hỏi kiểm tra	Nguồn tham chiếu
Thông báo	Mọi khách hàng đã được báo đủ sớm để tự quyết định chưa?	Hướng dẫn SRA
Lựa chọn và đồng ý	Khách hàng biết mình được chọn bất kỳ luật sư nào và đã đồng ý trước khi chuyển hồ sơ, tiền chưa?	Hướng dẫn SRA; Chương 23
Vụ việc đang dở	Mỗi vụ việc có bản ghi nhớ bàn giao và người phụ trách đến khi bàn giao xong chưa?	Quy tắc nghề nghiệp nơi áp dụng
Thời hạn và thời hiệu	Đã lập danh sách thời hạn 90 ngày tới, xin tòa cho phép rút khi cần và cảnh báo về thời hiệu chưa?	Quy tắc tố tụng; Chương 8
Tiền khách hàng	Số dư đã được trả lại hoặc chuyển khi có đồng ý; số dư không xác định được chủ đã xử lý theo quy định chưa?	Quy tắc tài khoản khách hàng; Chương 8 và 13
Hồ sơ và bản gốc	Tài liệu thuộc về ai, lưu ở đâu, trong bao lâu, ai chịu trách nhiệm?	Hướng dẫn SRA; Chương 8
Bảo hiểm	Yêu cầu bồi thường sau khi đóng cửa do bảo hiểm nào chi trả?	Quy tắc bảo hiểm bắt buộc; Chương 12
Sau ngày đóng cửa	Ai nhận thư, khiếu nại, tiền đến muộn và yêu cầu lấy bản gốc; kinh phí từ đâu?	Kế hoạch khép lại của hãng

Cơ sở: danh sách tổng hợp để học tập, không phải quy trình bắt buộc; cần kiểm tra quy định tại nơi hành nghề.

§ Khi cơ quan quản lý bước vào

Nếu hãng không tự khép lại có trật tự, cơ quan quản lý nghề có thể can thiệp. Tại Anh và Wales, Solicitors Act 1974 cho phép can thiệp (intervention) vào hoạt động hành nghề của solicitor khi có căn cứ luật định. Căn cứ gồm nghi ngờ không trung thực, vi phạm quy tắc, phá sản, bỏ rơi hoạt động hành nghề, hoặc khi can thiệp là cần thiết để bảo vệ khách hàng.[17] Theo SRA, can thiệp trên thực tế đồng nghĩa với chấm dứt hoạt động hành nghề.

Đại diện can thiệp (intervention agent) do SRA chỉ định không tiếp quản vụ việc; người này xác định việc khẩn cấp và phân phối hồ sơ theo chỉ thị của khách hàng. Tiền của hoạt động hành nghề được chuyển sang SRA và giữ theo cơ chế ủy thác luật định. Người hành nghề có thể khởi kiện tại High Court trong tám ngày nhưng việc đó không đình chỉ can thiệp, và theo SRA, họ chịu trách nhiệm cá nhân về chi phí.[17]

Người quản lý tài sản làm việc vì chủ nợ, còn cơ quan quản lý nghề ưu tiên khách hàng. Theo *Law Society Gazette*, những người quản lý tài sản của KWM Europe đã liên hệ SRA để giảm rủi ro bị can thiệp, nhằm bảo vệ lợi ích của chủ nợ.[5] Axiom Ince là một trường hợp SRA đã can thiệp (xem Chương 15).

SSB Law cho thấy rủi ro của khách hàng không dừng ở chỗ ai giữ hồ sơ. Sau khi hãng vào thủ tục quản lý tài sản tháng 1/2024, nhiều khách hàng có vụ bồi thường về vật liệu cách nhiệt tường bất ngờ bị đòi chi phí tố tụng khi vụ việc dừng lại. Có trường hợp công ty bảo hiểm sau sự kiện

17. Solicitors Act 1974, điều 35 và Phụ lục 1, Phần I, các đoạn 1(1) và 6. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1974/47/schedule/1; Solicitors Regulation Authority, "Intervention: reasons and costs", cập nhật ngày 5/7/2021. https://www.sra.org.uk/solicitors/enforcement/intervention-reasons-costs/. Phạm vi: Anh và Wales; tổ chức được cấp phép có căn cứ riêng. Truy cập ngày 3/11/2026.

(after-the-event insurance) từ chối chi trả, có trường hợp bảo hiểm không có hoặc không đủ. Ngày 5/3/2026, Legal Services Board, cơ quan giám sát các cơ quan quản lý nghề luật ở Anh và Wales, công khai khiển trách SRA vì những thất bại nghiêm trọng và lặp lại, trong đó có chậm phản ứng với dấu hiệu cảnh báo.[18] Đó là kết luận về cơ quan quản lý, không phải về trách nhiệm của từng luật sư.

Đối chiếu các hệ thống pháp luật

Ai bước vào khi một hãng sụp đổ?

New South Wales (Australia). Legal Profession Uniform Law, các điều 326–367 như áp dụng tại New South Wales, có ba hình thức can thiệp. Người giám sát tiền ủy thác (supervisor of trust money) kiểm soát tiền trong khi hãng vẫn hoạt động. Người quản lý (manager) có thể điều hành hãng; theo Law Society of New South Wales, phần lớn trường hợp này kết thúc bằng giải thể. Người tiếp quản (receiver) do Supreme Court chỉ định, thường khi tiền ủy thác bị chiếm dụng.[19]

Nam Phi. Legal Practice Act 28 of 2014, điều 90, cho phép High Court chỉ định một curator bonis kiểm soát tài khoản ủy thác, chẳng hạn khi người hành nghề qua đời, mất khả năng thanh toán, bị đình chỉ hay ngừng hành nghề. Nếu người đó hành nghề cùng các attorney khác, những người còn lại tiếp tục kiểm soát tài khoản, trừ khi có lý do chính đáng.[20]

§ Nhân viên, chủ nợ và partner: ai gánh phần thiếu hụt

Nhân viên thường chịu tác động sớm nhất. Ở Weil, associate và nhân viên được thông báo sẽ nhận lương và phúc lợi trong 90 ngày, và có thể nhận thưởng nếu ở lại đến kỳ thưởng.[8] Trainee dễ bị tổn thương hơn vì giai đoạn đào tạo gắn với một tổ chức; Legal Cheek ước tính khoảng 30 trainee của Weil tại London chưa rõ sẽ hoàn tất hợp đồng đào tạo ra sao.[13]

Chủ cho thuê thường là một trong những chủ nợ lớn nhất, vì hợp đồng thuê văn phòng kéo dài nhiều năm; Weil có bất động sản tại 10 thành phố Hoa Kỳ và sáu địa điểm quốc tế.[10] Kết quả phụ thuộc vào khả năng cho thuê lại, điều khoản chấm dứt sớm và bảo lãnh cá nhân của partner, nếu có (xem Chương 3). Lời hứa trả khoản định kỳ cho partner đã nghỉ hưu từ lợi nhuận tương lai có thể chỉ còn là khoản nợ không có bảo đảm, tùy cơ cấu cam kết và pháp luật áp dụng.

Bảo hiểm vẫn cần sau khi hãng ngừng hoạt động, vì sai sót có thể chỉ lộ ra nhiều năm sau (xem Chương 12). Theo hướng dẫn của SRA, công ty bảo hiểm tại ngày đóng cửa phải cung cấp bảo hiểm tiếp nối (run-off cover) trong sáu năm; nếu có hãng kế thừa (successor practice), hãng đóng cửa có thể chọn trước việc được đưa vào bảo hiểm của hãng kế thừa.[15]

18. Solicitors Regulation Authority, "Information for former clients of SSB", cập nhật ngày 12/12/2025. https://www.sra.org.uk/news/news/information-former-clients-ssb/; Legal Services Board, "Solicitors' regulator censured over failures to protect SSB Law consumers", ngày 5/3/2026. https://legalservicesboard.org.uk/news/solicitors-regulator-censured-over-failures-to-protect-ssb-law-consumers. Phạm vi: Anh và Wales. Truy cập ngày 3/11/2026.

19. Law Society of New South Wales, "External intervention". https://www.lawsociety.com.au/practising-law-in-NSW/complaints-and-discipline/external-intervention; Law Society of New South Wales, *External Intervention Procedures Manual*, tháng 7/2024, phần dẫn các điều 326–367 Legal Profession Uniform Law (NSW). https://lawsociety.com.au/sites/default/files/2024-07/External%20Intervention%20Procedures%20Manual%20July%202024.pdf. Phạm vi: tài liệu của cơ quan quản lý, không phải văn bản luật. Truy cập ngày 3/11/2026.

20. South Africa, Legal Practice Act 28 of 2014, điều 90, qua Acts Online. https://www.acts.co.za/legal-practice-act-2014/90__appointment_of____.php. Phạm vi: tòa xác định quyền của curator từng trường hợp. Truy cập ngày 3/11/2026.

Theo dòng tiền

C&O: kịch bản khép lại có trật tự

Khoản mục	Số tiền	Cách tính
Lock-up theo giá trị phí tại ngày quyết định	5,2 triệu	WIP 2,2 triệu (45 ngày) cộng phải thu 3,0 triệu (60 ngày)
Tiền dự kiến thu được	3,5 triệu	80% khoản phải thu (2,4 triệu) cộng 50% WIP (1,1 triệu)
Trả hạn mức ngân hàng đang sử dụng	−0,4 triệu	Số dư sử dụng trung bình
Lương 90 ngày cho 38 luật sư không phải equity partner và 30 nhân viên	−1,7 triệu	(5,0 triệu + 1,8 triệu) ÷ 4
Tiền thuê còn lại của văn phòng thứ hai	−1,6 triệu	0,4 triệu × 4 năm còn lại
Còn lại trước tiền thuê văn phòng chính và các chi phí khép lại khác	**−0,2 triệu**	3,5 − 0,4 − 1,7 − 1,6
Vốn góp của partner	1,5 triệu	Đã nằm trong hoạt động; chỉ hoàn trả từ phần còn lại sau chủ nợ

Cơ sở: số liệu giả định; kịch bản, không phải sự kiện; cơ sở tiền; quyết định giả định được đưa ra một năm sau khi gia hạn hợp đồng thuê năm năm của văn phòng thứ hai (Chương 10). Lương 90 ngày tính bằng một phần tư năm, gồm thưởng và chi phí liên quan đến lao động như năm cơ sở; công việc trong 90 ngày chỉ đủ bù chi phí ngoài lương cùng kỳ. Không tính tiền thuê văn phòng chính (nằm trong 1,1 triệu chi phí mặt bằng chưa tách), phí bảo hiểm tiếp nối, thuế, nợ nhà cung cấp và tiền khách hàng.

Kết quả âm trước cả tiền thuê văn phòng chính cho thấy vì sao một hãng lãi 7,0 triệu mỗi năm vẫn có thể không đủ tiền khép lại nếu không thương lượng. Khi khách hàng biết hãng sắp đóng cửa, việc thu tiền thường khó hơn, và WIP chưa lập hóa đơn khó chuyển thành tiền nhất. Mỗi 10 điểm phần trăm tỷ lệ thu khoản phải thu tương đương 0,3 triệu, mỗi 10 điểm với WIP tương đương 0,22 triệu; nếu chủ cho thuê văn phòng thứ hai chấp nhận một nửa tiền thuê còn lại, kết quả thành dương 0,6 triệu. Vốn góp và 0,4 triệu lợi nhuận chưa phân phối đã tài trợ cho lock-up (xem Chương 15), nên không phải tiền mặt sẵn có.

Hộp chỉ tính WIP của phần việc đã làm, phần hãng đang khép lại có thể đòi. Như Chương 23 đã nêu, tòa án cao nhất của New York (2014) và California (2018) kết luận vụ việc tính phí theo giờ đang dở không phải tài sản của partnership. Theo tòa California, hãng chỉ được trả cho dịch vụ đã thực hiện và cho những việc hẹp để bảo vệ, chuyển giao vụ việc và thu phí phần việc trước khi chuyển.[21] Hai phán quyết chỉ bàn vụ việc tính phí theo giờ; vụ việc tính phí theo kết quả có thể được xử lý khác. Hệ quả thực tế là lập hóa đơn cho mọi phần việc đã làm trước khi các nhóm ra đi.

Các chi phí khép lại mà hộp chưa tính cần ngân sách riêng. Hãng phải giữ đủ người để bàn giao vụ việc, thu tiền, đối chiếu tài khoản khách hàng, lưu hồ sơ và trả lời khiếu nại; đó có thể là người làm kế toán và quản lý hồ sơ hơn là người mang lại nhiều phí. Ở hãng nhiều văn phòng, cần biết

21. New York Court of Appeals, *In re Thelen LLP*, 24 NY3d 16, ngày 1/7/2014. https://www.nycourts.gov/reporter/3dseries/2014/2014_04879.htm; Supreme Court of California, *Heller Ehrman LLP v. Davis Wright Tremaine LLP*, S236208, ngày 5/3/2018. https://scocal.stanford.edu/opinion/heller-ehrman-llp-v-davis-wright-tremaine-llp-34569/. Phạm vi: vụ việc tính phí theo giờ. Truy cập ngày 3/11/2026.

pháp nhân nào ký hợp đồng dịch vụ, sử dụng lao động, thuê mặt bằng và đứng tên bảo hiểm (xem Chương 4).

Trước khi thương lượng, hãng cần lập bản đồ ai có quyền với khoản tiền nào. Cùng một partner có thể vừa góp vốn, vừa cho hãng vay, vừa bảo lãnh khoản vay ngân hàng; ba tư cách này có thứ tự và hệ quả khác nhau, nên không gộp thành một dòng "phải trả partner". Tiền khách hàng đang giữ không thuộc về hãng, còn phí khách hàng còn nợ là tài sản phải thu. Thỏa thuận giữa các partner chỉ ràng buộc chính họ, không thay đổi quyền của ngân hàng, chủ cho thuê, nhân viên hay khách hàng.

Trách nhiệm cá nhân của partner phụ thuộc vào hình thức pháp lý. Trong general partnership, partner có thể chịu trách nhiệm về nợ phát sinh khi họ là partner; trong LLP, trách nhiệm hữu hạn không loại bỏ trách nhiệm về hành vi sai trái của chính họ hay bảo lãnh họ đã ký (xem Chương 3). Pháp luật về mất khả năng thanh toán còn có thể cho phép đòi lại khoản đã phân phối (clawback).

Tại Great Britain, một điều khoản được Limited Liability Partnerships Regulations 2001 bổ sung vào Insolvency Act 1986 cho phép người thanh lý yêu cầu thu hồi khoản rút (withdrawals) trong hai năm trước khi bắt đầu thanh lý. Khái niệm này rộng, có thể gồm cả tiền rút trước thông thường. Người thanh lý phải chứng minh thành viên biết hoặc lẽ ra phải biết rằng LLP không thể trả nợ, hoặc sẽ không thể sau khoản rút đó. Khi đó, tòa có thể buộc thành viên góp vào tài sản của LLP một khoản tòa thấy phù hợp.[22]

Thành viên còn có thể bị yêu cầu theo quy định về kinh doanh sai trái (wrongful trading), nếu biết hoặc lẽ ra phải kết luận rằng không còn triển vọng hợp lý tránh thanh lý khi mất khả năng thanh toán. Người đã làm mọi bước để giảm thiệt hại cho chủ nợ thì không bị buộc góp.[22] Dự báo 13 tuần và biên bản các phương án đã cân nhắc vì vậy cũng là bằng chứng về điều partner đã biết và đã làm.

Ở Hoa Kỳ, tòa phá sản trong vụ Dewey & LeBoeuf ghi nhận trách nhiệm tiềm năng của cựu partner có thể phát sinh từ việc nhận phân phối vượt mức, chuyển nhượng gian lận (fraudulent conveyance) và công việc dở dang (unfinished business, xem Chương 23). Theo bản ý kiến ngày 9/10/2012, 400 trong khoảng 670 partner đã cam kết góp tổng cộng khoảng 71 triệu USD theo kế hoạch đóng góp của partner (partner contribution plan) để được giải trừ rộng.[23] Đó là thỏa thuận được tòa chấp thuận, không phải kết luận rằng từng partner có lỗi.

Ở Weil, Reuters ghi nhận chưa rõ hãng có thể phải trả gì cho một số partner theo thỏa thuận partnership.[10] Partner được trả sau cùng (xem Chương 3): khi hãng khép lại, họ chỉ nhận phần còn lại sau nhân viên, chủ cho thuê, bên cho vay và các chủ nợ khác.

§ Hãng nhỏ và luật sư hành nghề độc lập: kế hoạch kế nhiệm

Với hãng nhỏ, sự kiện khép lại thường không phải một cuộc biểu quyết mà là việc người hành nghề chính qua đời, mất năng lực hoặc ngừng hành nghề đột ngột. Ở Anh và Wales, căn cứ can thiệp gồm cả sự chậm trễ không hợp lý của người đại diện di sản của solicitor độc lập đã qua đời.[17] Ở

22. UK Insolvency Service, *Technical Manual*, chương 53A, phần 5, các đoạn 53A.97–53A.100. https://www.insolvencydirect.bis.gov.uk/freedomofinformationtechnical/technicalmanual/ch49-60/Chapter%2053A/Part%205/Part%205.htm; Insolvency Act 1986, điều 214. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/45/section/214. Phạm vi: Great Britain; hướng dẫn, đoạn 53A.100 nêu cả căn cứ wrongful trading. Truy cập ngày 3/11/2026.

23. US Bankruptcy Court, S.D.N.Y., *In re Dewey & LeBoeuf LLP*, Case No. 12-12321 (MG), Memorandum Opinion and Order, ngày 9/10/2012 (Thẩm phán Glenn), tr. 5–8. https://www.nysb.uscourts.gov/sites/default/files/opinions/228947_538_opinion.pdf. Phạm vi: số liệu tại ngày ý kiến, có thể đã thay đổi sau đó. Truy cập ngày 3/11/2026.

New South Wales, manager thường được chỉ định khi principal duy nhất qua đời hoặc mất năng lực mà không có kế hoạch kế nhiệm; theo Law Society of New South Wales, can thiệp thường không phải phương án thay thế khả thi về tài chính cho kế hoạch đó.[19]

Kế hoạch kế nhiệm (succession plan) chỉ định trước luật sư tạm tiếp nhận, phạm vi quyền của người đó và cách thông báo khách hàng. Kế hoạch cũng xác định ai được ký trên tài khoản khách hàng nơi pháp luật cho phép, ai giữ quyền truy cập hệ thống và danh sách vụ việc nằm ở đâu. Can thiệp từ bên ngoài bảo vệ khách hàng, nhưng chậm và tốn kém hơn một thỏa thuận chuẩn bị từ trước.

Lindqvist Weir (LW) có hai nhà sáng lập, nên nếu một người không thể tiếp tục, người kia có thể giữ hoạt động. Rủi ro nằm ở những việc chỉ một người biết, nhất là khi LW dựa vào một nhân viên kế toán bán thời gian và một nhà cung cấp công nghệ bên ngoài. Quyền truy cập, chữ ký tài khoản và danh sách vụ việc vì thế cần được ghi lại và kiểm tra định kỳ.

Dành cho sinh viên và luật sư trẻ

Dành cho sinh viên. Khi tìm hiểu một hãng, hãy hỏi hãng tổ chức dưới hình thức nào, thỏa thuận giữa các chủ sở hữu xử lý việc giải thể ra sao và hãng phụ thuộc vào bao nhiêu partner cấp cao. Câu trả lời cho thấy hãng đã tính đến tình huống xấu hay chưa. Khi đọc tin về một hãng khép lại, hãy hỏi hãng đang ở mốc nào (đề xuất, biểu quyết, ngừng hành nghề hay hoàn tất giải thể) và tách điều hãng xác nhận khỏi điều báo chí đưa tin.

Dành cho luật sư trẻ. Hãy luôn biết thời hạn tiếp theo của từng vụ việc mình tham gia và nơi lưu hồ sơ. Nghĩa vụ với khách hàng tiếp tục cho đến khi bàn giao xong, kể cả khi bạn đang tìm việc mới. Nếu là trainee, hãy hỏi sớm về việc công nhận thời gian đào tạo đã hoàn thành.

§

Những điểm cần nhớ

- Hãng có thể khép lại theo bốn con đường; khép lại ngoài tòa án không có nghĩa chủ nợ được trả đủ.
- Người tạo ra doanh thu có thể rời đi trong khi chi phí cố định ở lại; dự báo tiền mặt 13 tuần cho thấy trước tuần hãng thiếu tiền.
- Thỏa thuận giữa các chủ sở hữu nên quy định trước ngưỡng biểu quyết giải thể và người điều hành quá trình khép lại.
- Khách hàng tự chọn luật sư mới; hồ sơ và tiền chỉ được chuyển khi có đồng ý.
- Khi lợi ích khách hàng bị đe dọa, cơ quan quản lý hoặc tòa án có thể can thiệp, thường bằng chi phí của hãng.
- Trách nhiệm hữu hạn không ngăn việc đòi lại khoản đã rút, kể cả tiền rút trước, trong những điều kiện luật định.
- Với hãng nhỏ, kế hoạch kế nhiệm rẻ và nhanh hơn can thiệp.

Giải thích thuật ngữ

Giải thể có trật tự (orderly wind-down): việc chủ sở hữu tự quyết định ngừng hoạt động, bàn giao khách hàng, thu tiền, trả nợ và chia phần còn lại.

Làn sóng partner rời hãng (partner run): chuỗi rời hãng tự củng cố, mỗi người ra đi làm hãng yếu thêm (xem Chương 23).

Dự báo tiền mặt 13 tuần (13-week cash forecast): dự báo thu chi từng tuần cho một quý, cập nhật hằng tuần, chỉ tính tiền riêng của hãng.

Thủ tục quản lý tài sản (administration): thủ tục ở Anh đặt doanh nghiệp mất khả năng thanh toán dưới quyền người quản lý tài sản.

Can thiệp (intervention): việc cơ quan quản lý nghề tiếp quản hồ sơ và tiền của một hoạt động hành nghề để bảo vệ khách hàng.

Curator bonis: người do tòa án chỉ định để kiểm soát một tài khoản ủy thác.

Hãng kế thừa (successor practice): hãng tiếp nhận hoạt động của hãng đã đóng cửa, có thể kèm trách nhiệm bảo hiểm cho hoạt động trước đó.

Đòi lại khoản phân phối (clawback): yêu cầu hoàn trả khoản chủ sở hữu đã rút hoặc đã nhận, theo luật hoặc thỏa thuận.

Kế hoạch đóng góp của partner (partner contribution plan): thỏa thuận cựu partner góp tiền cho hãng đã đổ vỡ để được giải trừ một số khiếu kiện.

Kế hoạch kế nhiệm (succession plan): sự chuẩn bị để luật sư khác tạm tiếp nhận khi người hành nghề chính không thể tiếp tục.

Câu hỏi tự đánh giá

1. Tại một hãng mà bạn biết, thỏa thuận giữa các chủ sở hữu quy định gì về giải thể: ai đề xuất, ngưỡng biểu quyết và ai điều hành quá trình khép lại?
2. Nếu hãng của bạn khép lại trong 90 ngày, vụ việc nào có thời hạn trong khoảng đó, và khách hàng sẽ được thông báo, chọn luật sư mới ra sao?
3. Tại nơi bạn hành nghề, cơ quan nào có quyền can thiệp vào một hãng luật, dựa trên căn cứ nào, và ai chịu chi phí?

Đọc thêm

John Morley, "Why Law Firms Collapse", *Oxford Business Law Blog* (2019), và bài nghiên cứu đầy đủ cùng tên. Giải thích cơ chế partner run.

Solicitors Regulation Authority, "Closing down your practice" (cập nhật năm 2022). Danh sách việc cần làm của một cơ quan quản lý khi hãng đóng cửa.

Law Society of New South Wales, *External Intervention Procedures Manual* (2024). Cách người giám sát, người quản lý và người tiếp quản vận hành trên thực tế.

KẾT LUẬN

Tấm bản đồ của bạn: Cách tìm hiểu bất kỳ hãng luật nào

Khung phân tích của cuốn sách đặt mô hình, con người, tài chính, thị trường và tương lai của hãng luật trong cùng một bức tranh.

Việc lựa chọn hãng luật sẽ có cơ sở hơn khi câu hỏi không dừng ở tên tuổi, quy mô và các lĩnh vực hành nghề được giới thiệu. Hai tổ chức cung cấp công việc tương tự có thể đào tạo theo những cách khác nhau, phân chia trách nhiệm khác nhau và ghi nhận những đóng góp khác nhau. Chỉ một chức danh danh giá hay một con số lợi nhuận hấp dẫn chưa thể giải thích những khác biệt ấy.

Hãy trở lại những lựa chọn của Ana và Dev trong các ví dụ hư cấu. Ana đang cân nhắc giữa một vị trí tại Castellan & Okafor (C&O), hãng hợp danh có 48 luật sư, và một vị trí tại Tessellate, một law company. Dev đang tìm hiểu liệu việc chuyển đến văn phòng mới mà C&O dự định mở có mang lại trách nhiệm phù hợp để phát triển năng lực, cùng sự hỗ trợ đầy đủ hay không. Cuốn sách không thể quyết định thay họ, nhưng có thể giúp họ xác định thông tin cần thiết cho mỗi lựa chọn.

Cách tiếp cận này cũng hữu ích với một hãng mà người đọc đã biết. Những quy trình quen thuộc trở nên dễ hiểu hơn khi nhìn thấy mối liên hệ giữa sở hữu, công việc, định giá, dòng tiền và trách nhiệm nghề nghiệp. Khi đó, một chỉ tiêu hay quy tắc phê duyệt có thể được đánh giá dựa trên mục đích và tác động, thay vì chỉ được chấp nhận vì đã quen thuộc.

§ Mười hai câu hỏi, năm góc nhìn

Năm góc nhìn được giới thiệu ở Chương 1 là mô hình, con người và vận hành, tài chính, thị trường, và tương lai. Phiếu dưới đây chuyển năm góc nhìn ấy thành mười hai câu hỏi. Một số câu trả lời có thể tìm thấy trong thông tin công khai, một số cần trao đổi trực tiếp, và một số chỉ dần rõ qua trải nghiệm.

Cần đọc các câu trả lời trong mối liên hệ với nhau. Lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner (PPEP) cao có thể phản ánh hiệu quả kinh doanh tốt, số partner có phần sở hữu ít, cách hạch toán công sức của chủ sở hữu, hoặc sự kết hợp của các yếu tố này. Một người mang chức danh "partner" có thể có quyền sở hữu, hưởng thu nhập cố định hoặc chỉ có chức danh với rất ít thẩm quyền. Phiếu tìm hiểu giúp nhận diện những khác biệt đó, không nhằm lập bảng xếp hạng.

Phiếu tìm hiểu hãng luật

Câu hỏi	Nội dung cần xem xét	Nguồn có thể tham khảo
1. Hãng vận hành theo mô hình nào?	Thị trường, quy mô, mức độ chuyên môn hóa, cách tổ chức và cung cấp dịch vụ, sở hữu, cơ chế kinh tế và cơ cấu pháp lý; xem Chương 4	Website, thông tin pháp lý công bố, hồ sơ công khai và trao đổi trực tiếp

Câu hỏi	Nội dung cần xem xét	Nguồn có thể tham khảo
2. Ai sở hữu và kiểm soát hãng?	Quyền gắn với phần sở hữu, vốn đầu tư bên ngoài, cơ chế biểu quyết và pháp nhân ký hợp đồng với khách hàng; xem Chương 3 và 6	Sổ đăng ký của cơ quan quản lý, thông tin công bố về sở hữu và văn bản quản trị nếu tiếp cận được
3. Đòn bẩy nhân sự của hãng là bao nhiêu?	Số luật sư không có phần sở hữu trên mỗi equity partner, bao gồm cả partner hưởng lương; xem Chương 11	Thông tin nhân sự, báo cáo tài chính và thông tin làm rõ ai có phần sở hữu
4. Hãng định giá công việc thế nào?	Phí theo giờ, phí cố định, mức trần phí, phí thuê bao và các cơ chế khác; ai chịu rủi ro khi phát sinh thêm công việc; xem Chương 13	Biểu phí công khai, điều khoản cung cấp dịch vụ và trao đổi trực tiếp
5. Công việc chuyển thành tiền nhanh đến đâu?	Công việc chưa lập hóa đơn (WIP), hóa đơn chưa thanh toán, chậm trễ trong thu phí và cách hãng định nghĩa lock-up; xem Chương 13	Báo cáo tài chính, quy trình lập hóa đơn và thông tin quản trị
6. Partner được trả thu nhập theo cơ chế nào?	Quy tắc phân bổ, tiền rút trước, phân phối cuối kỳ và quyền tiếp cận thông tin; xem Chương 14	Thỏa thuận giữa các partner và giải thích của người phụ trách
7. Quyết định thăng tiến được đưa ra thế nào?	Tiêu chí, bằng chứng, người quyết định và các lộ trình nghề nghiệp khác; xem Chương 7	Chính sách nghề nghiệp, đánh giá hiệu quả công việc và trải nghiệm của luật sư đang hoặc từng làm tại hãng
8. Ai mua dịch vụ của hãng?	Nhóm khách hàng, mức độ tập trung doanh thu, công việc lặp lại và việc được chọn vào danh sách hãng luật của khách hàng; xem Chương 16	Vụ việc công khai, báo cáo tài chính nếu có công bố và trao đổi trực tiếp
9. Hãng cạnh tranh ở đâu?	Bề rộng dịch vụ, chuyên môn sâu, kinh nghiệm và hiệu quả cung cấp dịch vụ; xem Chương 17	Thông tin về lĩnh vực hành nghề, công việc tiêu biểu và phản hồi khách hàng
10. Hãng sử dụng công nghệ thế nào?	Những cách sử dụng được cho phép, kiểm tra đầu ra, cách định giá khi tiết kiệm thời gian và hoạt động đào tạo; xem Chương 19	Chính sách, trình diễn công cụ và cách làm việc thực tế
11. Ai ra quyết định và có quyền dừng công việc không phù hợp?	Thẩm quyền được giao, tuân thủ, xung đột lợi ích và cơ chế chuyển vấn đề lên cấp có thẩm quyền; xem Chương 10	Văn bản quản trị, mô tả vai trò và các quyết định quan sát được
12. Một tuần làm việc của luật sư cấp đầu gồm những gì?	Khối lượng công việc, thời gian ghi nhận, tiếp xúc khách hàng, giám sát và phản hồi; xem Chương 9 và 18	Trao đổi với luật sư cấp đầu và trải nghiệm trực tiếp

Mỗi nguồn cho thấy một khía cạnh khác nhau. Website thể hiện cách hãng lựa chọn giới thiệu về mình. Danh bạ nghề nghiệp tổng hợp thông tin theo phương pháp nghiên cứu riêng. Báo cáo tài chính và sổ đăng ký của cơ quan quản lý trả lời những câu hỏi chính thức nhất định, nhưng có thể đã cũ hoặc chưa đầy đủ. Trải nghiệm cá nhân giúp thấy quy trình diễn ra trong thực tế, song vẫn có thể chỉ phản ánh một nhóm hoặc một giai đoạn. Hãy ghi lại nguồn, ngày của thông tin và đối chiếu nhiều nguồn khi câu trả lời có ý nghĩa quan trọng.

§ Những mối liên hệ cần nhìn rõ

Mối liên hệ đầu tiên là giữa năng lực phán đoán pháp lý và cách tổ chức công việc. Khách hàng cần một câu trả lời chính xác, sử dụng được và phù hợp với vấn đề cần giải quyết. Bố trí nhân sự, giao việc và rà soát giúp hãng đáp ứng yêu cầu đó một cách nhất quán. Ghi nhận thời gian có thể giúp hiểu công việc đã thực hiện, nhưng số giờ riêng lẻ không xác định được chất lượng hay giá trị của công việc.

Mối liên hệ thứ hai là giữa động lực và hành vi. Một chỉ tiêu, công thức trả thu nhập hay cơ chế định giá khiến một số hoạt động trở nên hấp dẫn hơn những hoạt động khác. Điều này góp phần

giải thích vì sao partner đầu tư cho đào tạo, giữ quyền kiểm soát quan hệ khách hàng hoặc phản đối một phương thức cung cấp dịch vụ mới. Giải thích bằng lý do kinh tế không đồng nghĩa với việc hành vi đó là đúng; nó giúp người đọc có cơ sở tốt hơn để đánh giá.

Số liệu của Dev cho thấy giả định có thể làm thay đổi một kết luận tưởng như đơn giản. Khi tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn là 72%, khoảng 1.453 giờ được ghi nhận đủ bù phần chi phí hằng năm phân bổ cho Dev. Khi tỷ lệ này giảm còn 62%, mức 1.680 giờ thường lệ của anh thiếu một chút so với điểm hòa vốn. Cả hai kết quả đều không đo được toàn bộ giá trị Dev mang lại cho hãng: chi phí phân bổ có bao gồm chi phí chung, còn đào tạo, làm việc nhóm và khả năng phát triển trong tương lai không được phản ánh hết trong phép tính đó (xem Chương 11 và 12).

Mối liên hệ thứ ba là giữa mô hình kinh doanh và trải nghiệm nghề nghiệp mà mô hình ấy tạo ra. Các tầng rà soát tại C&O có thể mang lại một cách học nghề; dịch vụ có thể lặp lại và hoạt động phát triển sản phẩm tại Tessellate mang lại một cách học khác. Điều cần tìm hiểu là công việc phát triển năng lực nào, chuẩn mực được duy trì ra sao và tổ chức có hỗ trợ tương xứng với trách nhiệm giao cho luật sư hay không.

§ Áp dụng khung phân tích cho một hãng bạn biết

Hãy bắt đầu với một hãng và viết câu trả lời ngắn cho từng câu hỏi. Phân biệt thông tin đã công bố, câu trả lời nhận được qua trao đổi và điều quan sát trực tiếp. Khi thiếu thông tin, hãy để ngỏ câu hỏi, thay vì biến một ấn tượng thành sự thật.

Phiếu này là điểm khởi đầu cho trao đổi, không phải yêu cầu cung cấp thông tin mật. Sinh viên hoặc người đang cân nhắc gia nhập hãng có thể hỏi một cách hợp lý về cơ chế giám sát, nhưng điều đó không tạo ra quyền xem hồ sơ khách hàng, thu nhập cá nhân hay dữ liệu tài chính nội bộ. Trong nhiều trường hợp, hiểu quy trình hữu ích hơn biết một con số chính xác.

Sau một khoảng thời gian đủ để có thêm trải nghiệm, chẳng hạn một năm hoặc sau khi đổi vai trò, hãy xem lại phiếu. Đối chiếu điều hãng đã giới thiệu với điều đã quan sát, đồng thời lưu ý khác biệt giữa các nhóm và hoàn cảnh. Một thay đổi về định giá, nhân sự hoặc sở hữu có thể làm thay đổi nhiều câu trả lời cùng lúc. Trước khi đưa ra kết luận pháp lý về bất kỳ cơ chế nào, vẫn cần kiểm tra quy định tại nơi liên quan.

§ Luôn để ngỏ khả năng điều chỉnh theo bằng chứng mới

Một số chủ đề trong sách cần được tiếp tục theo dõi. AI có thể thay đổi công việc giao cho luật sư cấp đầu và cơ chế kinh tế của từng loại dịch vụ, nhưng số liệu về mức độ sử dụng không tự chứng minh tác động lên chất lượng, việc làm hay lợi nhuận. Các thử nghiệm về sở hữu có thể mở rộng, đổi hướng hoặc chấm dứt. Tính phí theo giờ có thể tiếp tục phù hợp với vụ việc nhiều bất định, trong khi phí cố định hoặc phí định kỳ phù hợp hơn với những loại công việc khác.

Cần đọc bằng chứng trong đúng phạm vi mà nó có thể chứng minh. Khảo sát bộ phận pháp chế doanh nghiệp và khảo sát khách hàng cá nhân đều có thể chính xác, dù mô tả những thị trường rất khác nhau. Nghiên cứu lịch sử có thể giải thích một đặc điểm thể chế mà không chứng minh rằng mọi hãng hiện nay đều vận hành như vậy. Với một quyết định cụ thể, bằng chứng đáng tin cậy tại địa phương có thể phù hợp hơn một bộ dữ liệu nước ngoài lớn hơn.

Thói quen hữu ích là luôn gắn mỗi kết luận với nguồn, giả định và hệ quả của nó. Thói quen ấy giúp luật sư trẻ hiểu tổ chức quanh mình và tham gia cải thiện tổ chức đó. Câu trả lời sẽ thay đổi; câu hỏi rõ ràng và sự phán đoán thận trọng vẫn luôn có giá trị.

Phụ lục

A – D

Phụ lục A
Bảng thuật ngữ

Phụ lục B
Bảng tra nhanh các chỉ số

Phụ lục C
Phiếu tìm hiểu hãng luật, bản đồ mô hình và 30 câu hỏi

Phụ lục D
Nguồn và tài liệu đọc thêm

Phụ lục A

Bảng thuật ngữ

Các định nghĩa dưới đây giải thích cách dùng thuật ngữ trong cuốn sách. Ý nghĩa pháp lý và cách dùng trong kinh doanh có thể khác nhau giữa các hệ thống pháp luật và tổ chức; chỉ riêng chức danh chưa xác định được quyền hay trách nhiệm. Cột cuối dẫn đến chương có nội dung liên quan. Phụ lục B trình bày các công thức tài chính và giả định đi kèm. Thuật ngữ được giữ theo thứ tự tiếng Anh để thuận tiện đối chiếu với bản gốc và tài liệu tham khảo.

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
Allocation — Phân bổ	Phương pháp chia một khoản chi phí chung hoặc khoản tiền khác cho từng người, vụ việc hoặc đơn vị kinh doanh	11, 12
ALSP	Alternative legal services provider: tên gọi trên thị trường dành cho các nhà cung cấp dịch vụ pháp lý hoặc dịch vụ liên quan nằm ngoài mô hình hãng luật truyền thống	5
Alternative business structure (ABS)	Cơ cấu chịu sự quản lý chuyên ngành, cho phép một số hình thức sở hữu hoặc quản lý bởi người không phải luật sư tại những hệ thống pháp luật nhất định, với điều kiện được cấp phép	6
Alternative fee arrangement (AFA) — Cơ chế phí thay thế	Cách định giá khác với tính phí theo giờ thông thường; định nghĩa có thể khác nhau giữa các khảo sát và các hãng	13
Anti-money-laundering (AML) duties — Nghĩa vụ phòng, chống rửa tiền	Nghĩa vụ pháp lý liên quan đến các rủi ro như rửa tiền có nguồn gốc từ tội phạm; phạm vi áp dụng, yêu cầu kiểm tra khách hàng và báo cáo phụ thuộc vào pháp luật tại nơi liên quan và loại công việc	8
Authority matrix — Ma trận thẩm quyền	Bảng xác định ai được quyết định vấn đề nào, trong giới hạn nào và cần những phê duyệt gì	10
Billable hours — Giờ làm việc có thể tính phí	Thời gian được ghi nhận là công việc khách hàng có thể tính phí theo chính sách của hãng và thỏa thuận cung cấp dịch vụ; khi lập hóa đơn, thời gian này vẫn có thể bị giảm hoặc loại bỏ	1
Boutique — Hãng luật chuyên sâu	Hãng tập trung chuyên sâu vào một loại công việc hoặc một nhóm khách hàng	4
Break-even hours — Số giờ hòa vốn	Theo mô hình giản lược trong sách, bằng chi phí đầy đủ chia cho số tiền thu được trên mỗi giờ được ghi nhận; xem Phụ lục B	12
Business services — Bộ phận hỗ trợ và vận hành	Các chức năng như tài chính, quản trị nhân sự, công nghệ, vận hành và tiếp thị, hỗ trợ hoạt động và góp phần quản lý hãng	1, 9
Buy-in — Khoản góp để gia nhập cơ cấu sở hữu	Khoản thanh toán hoặc góp vốn gắn với việc có được phần sở hữu; cần xác định rõ mục đích và điều kiện	15
Capital — Vốn	Khoản tiền được góp vào hoặc giữ lại như phần đầu tư của chủ sở hữu và chịu rủi ro kinh doanh; việc hoàn trả phụ thuộc vào điều khoản điều chỉnh và pháp luật áp dụng	3, 15
Change request — Đề nghị thay đổi	Đề nghị sửa phạm vi công việc, tiến độ, nguồn lực hoặc mức phí đã thỏa thuận; việc phê duyệt cần được ghi nhận phù hợp	8

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
Client money — Tiền của khách hàng	Tiền hãng nắm giữ cho khách hàng hoặc bên thứ ba theo quy định áp dụng; không thể coi là tiền của hãng chỉ vì đang do hãng nắm giữ	8, 13
Client; client contact; authorised instructor; payer — Khách hàng; đầu mối liên hệ; người có thẩm quyền giao chỉ dẫn; người trả phí	Lần lượt là cá nhân hoặc tổ chức được đại diện; người trao đổi với hãng; người có thẩm quyền đưa ra chỉ dẫn; người tài trợ cho công việc. Các vai trò này có thể do những người khác nhau đảm nhiệm	8
Collection rate — Tỷ lệ thu phí	Tiền đã thu chia cho phí đã lập hóa đơn của cùng một nhóm hóa đơn, tính đến một ngày xác định	11
Compensation committee — Ủy ban thu nhập	Bộ phận đề xuất hoặc quyết định cơ chế thu nhập trong phạm vi thẩm quyền được hãng giao	10, 14
Conflict of interest — Xung đột lợi ích	Xung đột hoặc nguy cơ xung đột đáng kể liên quan đến nghĩa vụ đối với khách hàng hay các lợi ích khác được bảo vệ; tiêu chí xác định và ngoại lệ phụ thuộc vào quy định tại nơi liên quan	8
Contingency, conditional and success fees — Các cơ chế phí gắn với kết quả	Thường lần lượt là một phần của khoản thu hồi được, phí chỉ phát sinh khi đạt kết quả thành công, hoặc khoản trả thêm khi thành công. Thuật ngữ, cấu trúc được phép và giới hạn áp dụng khác nhau giữa các nơi	13
Contribution — Phần đóng góp vào kết quả kinh doanh	Chỉ số doanh thu sau khi trừ một nhóm chi phí đã xác định. C&O lấy doanh thu trừ chi phí nhân sự trực tiếp của luật sư; phân tích contribution theo cách thông thường trừ chi phí biến đổi. Luôn cần nêu rõ cơ sở tính	11
Cross-border matter; local counsel — Vụ việc xuyên biên giới; luật sư tại hệ thống pháp luật liên quan	Công việc liên quan đến nhiều hệ thống pháp luật; luật sư được thuê vì chuyên môn hoặc tư cách hành nghề tại một nơi liên quan	4
De-equitisation — Đưa ra khỏi nhóm có phần sở hữu	Chuyển một luật sư ra khỏi nhóm equity partner; chức danh, thu nhập và địa vị pháp lý sau đó phụ thuộc vào thỏa thuận cụ thể	3
Delegation — Giao việc	Phân công công việc kèm chỉ dẫn, thẩm quyền, nguồn lực và sự giám sát phù hợp, đồng thời duy trì các trách nhiệm liên quan	9
Deliverable; benefit — Sản phẩm bàn giao; lợi ích	Sản phẩm công việc được cung cấp; kết quả hoặc lợi ích thực tế mà sản phẩm đó hướng tới	1
Drawings; distribution — Tiền rút trước; phân phối	Khoản tạm chi trên cơ sở quyền hưởng dự kiến của chủ sở hữu; việc thanh toán hoặc chuyển lợi nhuận hay nguồn được phép phân phối khác cho chủ sở hữu, theo quy định liên quan	3, 14
Engagement letter — Thư thỏa thuận cung cấp dịch vụ pháp lý	Văn bản ghi nhận điều khoản nhận việc, thường gồm danh tính khách hàng, phạm vi, trách nhiệm, phí và phương thức thanh toán	8
Equity partner; salaried partner — Partner có phần sở hữu; partner hưởng lương	Partner có quyền sở hữu; chức danh thường dùng cho luật sư nhận thu nhập cố định. Cần kiểm tra riêng chức danh, địa vị pháp lý, quyền biểu quyết và quyền hưởng lợi nhuận	3
Estimate; quote; cap; fixed-fee commitment — Ước tính phí; báo giá; mức trần phí; cam kết phí cố định	Lần lượt là dự báo mang tính tham khảo; mức giá được đề nghị với điều kiện xác định; mức tối đa cho phạm vi công việc xác định; mức giá đã thỏa thuận cho phạm vi công việc xác định. Hiệu lực pháp lý phụ thuộc vào cách diễn đạt và pháp luật tại nơi liên quan	13
Expertise, experience and efficiency practices — Nhóm dịch vụ dựa vào chuyên môn sâu, kinh nghiệm và hiệu quả quy trình	Cách cuốn sách diễn giải bằng ngôn ngữ thông dụng các nhóm dịch vụ của Maister: giải quyết vấn đề mới, phán đoán dựa trên kinh nghiệm và cung cấp dịch vụ có thể lặp lại	17

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
Fee earner — Người trực tiếp tạo ra phí dịch vụ	Người thực hiện công việc tạo ra phí, dù hãng tính phí theo thời gian, đầu việc, kết quả hay cơ sở khác đã thỏa thuận	1
Fee-sharing — Chia phí dịch vụ pháp lý	Chia phí pháp lý với cá nhân hoặc tổ chức khác; giới hạn áp dụng khi chia với luật sư và với người không phải luật sư có thể khác nhau	6
Fiduciary duty — Nghĩa vụ trung thành trong quan hệ tín nhiệm	Nghĩa vụ trung thành phát sinh trong những quan hệ nhất định; phạm vi, bao gồm vấn đề xung đột và lợi ích không được cho phép, phụ thuộc vào quan hệ và pháp luật áp dụng	15
Fixed cost; variable cost — Chi phí cố định; chi phí biến đổi	Chi phí nhìn chung không thay đổi trong khoảng thời gian và phạm vi hoạt động xác định; chi phí thay đổi theo hoạt động liên quan	12
Fully loaded cost — Chi phí đầy đủ	Thu nhập và chi phí sử dụng lao động trực tiếp cộng phần chi phí chung được phân bổ; phương pháp phân bổ ảnh hưởng đến kết quả	12
General counsel (GC) — Người đứng đầu bộ phận pháp chế	Người đứng đầu nhóm pháp lý nội bộ của doanh nghiệp	16
Generative AI; hallucination — AI tạo sinh; hiện tượng tạo thông tin sai hoặc không có căn cứ	AI tạo nội dung từ các mẫu học được trong quá trình huấn luyện và ngữ cảnh được cung cấp; đầu ra trình bày thông tin bịa đặt hoặc thiếu căn cứ như thể đáng tin cậy	19
Goodwill — Lợi thế thương mại	Giá trị kinh doanh gắn với những yếu tố như uy tín và quan hệ khách hàng, ngoài các tài sản được xác định riêng; ghi nhận kế toán và khả năng chuyển giao về pháp lý là hai vấn đề riêng	15
Governance — Quản trị	Cơ chế xác lập thẩm quyền, ra quyết định, giám sát và trách nhiệm giải trình	10
Hourly-billing paradox; freed capacity — Nghịch lý tính phí theo giờ; năng lực được giải phóng	Khi đơn giá và công việc không đổi, tiết kiệm thời gian có thể làm giảm phí tính theo giờ; thời gian được giải phóng để dùng cho việc khác không tự trở thành khoản tiết kiệm tiền mặt hoặc doanh thu tăng thêm	19
Information asymmetry — Bất cân xứng thông tin	Một bên trong giao dịch biết nhiều hơn đáng kể so với bên còn lại	1
Intake — Tiếp nhận vụ việc	Quy trình đánh giá và nhận công việc, bao gồm danh tính khách hàng, thẩm quyền, xung đột lợi ích, rủi ro, năng lực chuyên môn, khả năng bố trí nguồn lực và điều khoản	8
Knowledge management — Quản lý tri thức	Ghi nhận những gì hãng biết, kiểm tra và tổ chức để có thể tái sử dụng an toàn	9
Law company	Tên gọi thương mại của một số nhà cung cấp sử dụng phương thức cung cấp dịch vụ có tổ chức, công nghệ hoặc vốn bên ngoài; không phải hình thức pháp lý riêng và cũng không chỉ mọi hãng luật được thành lập dưới dạng công ty	5
Legal need; payable demand; spend — Nhu cầu hỗ trợ pháp lý; nhu cầu có khả năng thanh toán; chi tiêu	Vấn đề mà hỗ trợ pháp lý có thể giải quyết; nhu cầu đi kèm sự sẵn lòng và khả năng trả tiền; số tiền thực tế đã chi	16
Legal operations — Vận hành pháp chế	Quản lý ngân sách, dữ liệu, nhà cung cấp, công nghệ và quy trình của bộ phận pháp chế như một chức năng kinh doanh	16
Leverage — Đòn bẩy nhân sự	Trong sách, số luật sư không có phần sở hữu trên mỗi equity partner, bao gồm cả partner hưởng lương; khi nói rõ là đòn bẩy tài chính, thuật ngữ đề cập đến việc sử dụng nợ	1, 11

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
Limited liability partnership (LLP)	Hình thức pháp lý quy định giới hạn nhất định đối với trách nhiệm của thành viên; phạm vi bảo vệ, ngoại lệ và trách nhiệm đối với hành vi cá nhân phụ thuộc vào pháp luật tại nơi liên quan	3
Litigation funding — Tài trợ tranh chấp	Bên thứ ba tài trợ cho tranh chấp theo thỏa thuận về khoản được nhận lại, thường gắn với kết quả; khả năng sử dụng và quy định quản lý khác nhau giữa các nơi	6
Lock-up — Thời gian phí chưa chuyển thành tiền	Chỉ số thường kết hợp số ngày công việc chưa lập hóa đơn và số ngày phí chưa được thanh toán; phụ thuộc vào quy ước định giá và mẫu số, không phải lượng tiền mặt cần để tài trợ chi phí	13
Lockstep — Cơ chế phân chia chủ yếu theo thâm niên	Cơ cấu thu nhập tăng chủ yếu theo thâm niên; các phiên bản điều chỉnh bổ sung điều kiện về hiệu quả, nhóm mức hoặc yếu tố do người có thẩm quyền quyết định	3, 14
Managing partner; senior partner	Các chức danh thường gắn với điều hành và vai trò giám sát cấp cao hoặc chủ trì; quyền hạn thực tế phụ thuộc vào từng hãng	10
Matter; matter owner — Vụ việc; luật sư phụ trách vụ việc	Công việc được giao hoặc dự án được quản lý như một đơn vị; người được giao trách nhiệm về việc thực hiện và điều phối	8
Middle squeeze — Sức ép lên phân khúc giữa	Nhận định rằng các hãng quy mô trung bình cung cấp đầy đủ dịch vụ chịu sức ép cạnh tranh từ cả phân khúc trên và dưới	4, 17
More for less — Làm nhiều hơn với chi phí thấp hơn	Cách Susskind gọi sức ép cắt giảm chi phí pháp lý trong khi phải xử lý nhiều công việc hơn	2, 16
Multi-profit-pool firm — Hãng có nhiều quỹ lợi nhuận	Tổ chức hoặc nhóm cùng thương hiệu có nhiều quỹ lợi nhuận; cần xem xét cơ chế phân bổ và chia sẻ giữa các quỹ	4
Multidisciplinary partnership (MDP) — Hợp danh đa ngành	Tổ chức hành nghề có chủ sở hữu hoặc chuyên gia thuộc nhiều ngành khác nhau, tại nơi quy định cho phép	6
One-firm firm; star system — Mô hình đề cao toàn hãng; mô hình đề cao cá nhân nổi bật	Mô hình nhấn mạnh hợp tác trong toàn tổ chức; mô hình coi trọng hơn hoạt động của từng cá nhân hoặc những người tạo doanh thu nổi bật	3
Origination, relationship and working credit — Ghi nhận công mang việc về, duy trì quan hệ và thực hiện công việc	Cơ chế ghi nhận để tính thu nhập đối với việc mang công việc về, duy trì quan hệ khách hàng và thực hiện hoặc giám sát công việc; định nghĩa tùy từng hãng	14
Overall cash recovery — Tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn	Tiền đã thu chia cho giá trị chuẩn của cùng công việc; đôi khi gọi là overall realisation. Chỉ kết hợp được tác động của lập hóa đơn và thu phí khi các cơ sở tính tương thích	11
Panel — Danh sách nhà cung cấp được khách hàng lựa chọn	Nhóm nhà cung cấp dịch vụ đã được khách hàng chấp thuận; được đưa vào danh sách không nhất thiết đồng nghĩa với được giao việc	16
Partnership; partnership deed — Quan hệ hợp danh; thỏa thuận hợp danh	Quan hệ kinh doanh chịu sự điều chỉnh của pháp luật hợp danh áp dụng; thỏa thuận quy định quyền và nghĩa vụ của các partner. Không phải hãng nào dùng thuật ngữ hợp danh cũng có hình thức pháp lý đó	3
Platform firm; fee-share model — Hãng theo mô hình nền tảng; mô hình chia phí	Nhà cung cấp hạ tầng dùng chung cho luật sư; cơ chế thu nhập phân chia một tỷ lệ phí xác định, kèm điều kiện và các khoản khấu trừ	5, 20
PPEP — Lợi nhuận bình quân trên mỗi equity partner	Quỹ lợi nhuận được xác định chia cho mẫu số equity partner đã nêu; đây là số bình quân, không phải thu nhập của từng người	11

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
PPEP identity — Đẳng thức PPEP	Đẳng thức kế toán: PPEP = biên lợi nhuận × doanh thu bình quân trên mỗi luật sư × số luật sư trên mỗi equity partner, với các định nghĩa nhất quán	11
Precedent; playbook — Mẫu tham khảo; tài liệu hướng dẫn xử lý	Tài liệu hoặc điều khoản được duy trì để tái sử dụng; hướng dẫn về phương án ưu tiên, phương án thay thế, yêu cầu phê duyệt và giới hạn	9
Productised service; subscription — Dịch vụ được chuẩn hóa thành sản phẩm; dịch vụ thuê bao	Dịch vụ có phạm vi xác định và cách cung cấp có thể lặp lại; khoản phí định kỳ cho quyền được sử dụng dịch vụ hoặc tiếp cận theo thỏa thuận	5, 13
Professional indemnity insurance — Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	Bảo hiểm cho những trách nhiệm nghề nghiệp được xác định, trong giới hạn, loại trừ, điều kiện và mức khấu trừ của hợp đồng bảo hiểm	12
Profitability; liquidity; solvency — Khả năng sinh lời; thanh khoản; khả năng thanh toán theo tiêu chí pháp lý áp dụng	Thu nhập vượt chi phí liên quan; khả năng đáp ứng các khoản phải trả khi đến hạn; tình trạng tài chính được đánh giá theo các tiêu chí áp dụng, có thể gồm kiểm tra dòng tiền và bảng cân đối kế toán	15
Pyramid; diamond — Cơ cấu hình tháp; cơ cấu hình thoi	Cơ cấu nhân sự có đáy rộng gồm luật sư cấp đầu hoặc có tầng giữa giàu kinh nghiệm rộng hơn; đây là mô tả giản lược, không phải quy tắc tổ chức cố định	11
Realisation — Tỷ lệ lập hóa đơn	Trong sách, phí đã lập hóa đơn chia cho giá trị chuẩn của cùng công việc; nguồn khác có thể dùng các chỉ số khác về đơn giá, giờ hoặc thu phí	11
Referral network — Mạng lưới giới thiệu khách hàng	Nhóm hãng hợp tác giới thiệu công việc hoặc thực hiện hoạt động liên quan; tư cách thành viên tự nó không tạo ra pháp nhân, quỹ lợi nhuận hay trách nhiệm chung	4
Regulatory sandbox — Cơ chế thử nghiệm có giám sát	Chương trình có kiểm soát cho phép hoạt động xác định theo cơ chế cấp phép hoặc miễn trừ riêng, kèm giám sát và đánh giá	6
Retainer	Có thể chỉ quan hệ thuê dịch vụ, khoản ứng trước, phí bảo đảm sự sẵn sàng phục vụ hoặc thỏa thuận dịch vụ định kỳ; cần nêu rõ nghĩa đang dùng	2, 13
Revenue per lawyer (RPL) — Doanh thu bình quân trên mỗi luật sư	Doanh thu chia cho số luật sư liên quan, với kỳ tính, cơ sở kế toán và phương pháp đếm đầu người hoặc quy đổi toàn thời gian được nêu rõ	11
Right to say no — Quyền từ chối	Thẩm quyền và sự hỗ trợ thực tế để từ chối hoặc dừng công việc vì lý do pháp lý, đạo đức hay chuẩn mực nghề nghiệp	10
Scope — Phạm vi công việc	Những việc hãng sẽ và sẽ không làm; xác định phạm vi là ghi rõ mức phí bao gồm và loại trừ những gì	8, 13
Standard value — Giá trị công việc theo đơn giá chuẩn	Số giờ ghi nhận nhân với đơn giá chuẩn được xác định; đây là chỉ số quản trị, không phải doanh thu đã phát sinh hoặc đã thu tiền	1, 11
Supervision duty — Nghĩa vụ giám sát	Trách nhiệm của luật sư hoặc người quản lý liên quan trong việc giám sát công việc một cách phù hợp; sử dụng phần mềm không loại bỏ trách nhiệm đối với công việc chuyên môn	19
Swiss Verein	Hiệp hội theo pháp luật Thụy Sĩ; trong một nhóm dịch vụ pháp lý quốc tế, có thể điều phối các hãng thành viên, còn hoạt động hành nghề và trách nhiệm phụ thuộc vào các pháp nhân và thỏa thuận thực tế	4
The five layers — Năm lớp cấu trúc	Thương hiệu, quản trị, quỹ lợi nhuận, pháp nhân và giấy phép	4

Thuật ngữ	Ý nghĩa	Chương
The seven dimensions — Bảy phương diện	Thị trường; chuyên môn hóa và quy mô; tổ chức công việc; cung cấp dịch vụ; sở hữu và kiểm soát; tiền và chi phí; pháp nhân và giấy phép	4
Tournament; elastic tournament; up-or-out — Cuộc đua thăng tiến; cuộc đua linh hoạt; lên chức hoặc rời đi	Mô hình của Galanter và Palay về cạnh tranh để giành số vị trí partner ít ỏi; mô hình sau này của Galanter và Henderson có thêm các tầng nhân sự ổn định; cơ chế phải được thăng tiến trong thời hạn nhất định hoặc rời hãng	7
Trainee; associate; counsel — Người tập sự; associate; counsel	Các chức danh nghề nghiệp phổ biến, nhưng yêu cầu bằng cấp, tư cách lao động, mức độ thâm niên và thẩm quyền khác nhau giữa các hệ thống pháp luật và các hãng	7
Training gap — Khoảng trống đào tạo	Sự không tương xứng giữa năng lực luật sư đang phát triển cần có và công việc, hoạt động giảng dạy hoặc thực hành có giám sát giúp họ có được năng lực ấy	18
User, chooser, budget approver, payer — Người sử dụng, người lựa chọn, người duyệt ngân sách, người trả tiền	Bốn vai trò trong một quyết định mua dịch vụ, thường do những người khác nhau đảm nhiệm	16
Utilisation — Tỷ lệ sử dụng thời gian	Giờ làm việc có thể tính phí chia cho số giờ sẵn có hoặc số giờ làm việc đã xác định. Chia số giờ cho chỉ tiêu giờ có tính phí là đo tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu và cần được gọi riêng	11
Value-based pricing — Định giá theo giá trị	Định giá có xét đến giá trị dịch vụ mang lại cho khách hàng; không nhất thiết phải là phí cố định	13
Work in progress (WIP); receivable — Công việc chưa lập hóa đơn; khoản phải thu	Công việc chưa lập hóa đơn được đo theo quy ước xác định; khoản tiền khách hàng còn phải trả. Cần phân biệt ghi nhận kế toán, tình trạng lập hóa đơn và khả năng thu hồi	1, 13
Write-down; write-off — Giảm giá trị trước khi lập hóa đơn; xóa khoản không thể thu	Trong sách, lần lượt là khoản giảm trước khi lập hóa đơn và khoản đã lập hóa đơn được coi là không thể thu hồi. Các hãng và hệ thống kế toán có thể dùng những tên gọi này khác nhau	11, 13

Phụ lục B

Bảng tra nhanh các chỉ số

Một chỉ số hữu ích phải cho biết kỳ tính, cơ sở kế toán, nhóm đối tượng và phương pháp tính. Trước khi so sánh hai hãng, cần kiểm tra xem các tên gọi có cùng ý nghĩa hay không. “Realisation”, “lợi nhuận” và “đòn bẩy” là những thuật ngữ đặc biệt dễ được dùng thiếu nhất quán.

Các ví dụ dưới đây sử dụng hãng hư cấu Castellan & Okafor (C&O), trừ khi nêu tên hãng khác. Mô hình hằng năm được làm tròn của C&O có 25,0 triệu giá trị công việc theo đơn giá chuẩn, 20,0 triệu phí đã lập hóa đơn và 18,0 triệu phí đã thu. Các so sánh ở Chương 11–14 giữ nguyên thời điểm, mẫu khảo sát và định nghĩa của khảo sát thực tế; đó không phải những chỉ tiêu chung cho mọi hãng.

Bảng B.1 *Từ công việc được ghi nhận đến tiền thực thu*

Chỉ số	Cách tính trong sách	Kết quả minh họa	Điểm cần kiểm tra	Chương
Giá trị công việc theo đơn giá chuẩn	Giờ công việc có thể tính phí được ghi nhận × đơn giá chuẩn tương ứng	Khoảng 25,0 triệu	Giá trị tham chiếu, không nhất thiết là doanh thu có thể lập hóa đơn, đã phát sinh hoặc đã thu tiền	1, 11
Tỷ lệ lập hóa đơn (billing realisation)	Phí đã lập hóa đơn ÷ giá trị chuẩn của cùng công việc	20,0 triệu ÷ 25,0 triệu = 80%	Cùng công việc và cơ sở đơn giá; một số khảo sát dùng đơn giá đã đàm phán hoặc đơn giá áp dụng cho công việc	11
Tỷ lệ thu phí	Tiền đã thu ÷ phí đã lập của cùng nhóm hóa đơn	18,0 triệu ÷ 20,0 triệu = 90%	Nhóm hóa đơn và ngày đo lường; chưa thanh toán không tự động có nghĩa là không thể thu hồi	11
Tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn	Tiền đã thu ÷ giá trị chuẩn của cùng công việc	18,0 triệu ÷ 25,0 triệu = 72%	Chỉ được nhân tỷ lệ lập hóa đơn với tỷ lệ thu phí khi cơ sở tính tương thích	11, 12
Tỷ lệ sử dụng thời gian (utilisation)	Giờ có thể tính phí được ghi nhận ÷ số giờ làm việc hoặc số giờ sẵn có đã xác định	1.680 ÷ 2.100 = 80%	Định nghĩa thời gian sẵn có và cách xử lý thời gian nghỉ, đào tạo, hành chính	11
Tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu giờ	Giờ có thể tính phí được ghi nhận ÷ chỉ tiêu giờ có thể tính phí	1.680 ÷ 1.700 ≈ 98,8%	Đo mức hoàn thành chỉ tiêu, không phản ánh toàn bộ thời gian làm việc được sử dụng thế nào	11
Số ngày WIP	Số dư công việc chưa lập hóa đơn ÷ mẫu số phí hằng năm đã xác định × 365	45 ngày	Cơ sở định giá, khả năng thu hồi, tính mùa vụ và mẫu số	13
Số ngày phải thu	Các khoản phí phải thu ÷ mẫu số phí hằng năm đã xác định × 365	60 ngày	Thuế GTGT, khoản chi hộ, dự phòng và sự nhất quán giữa tử số với mẫu số	13
Lock-up	Số ngày WIP + số ngày phải thu, theo quy ước tương thích	45 + 60 = 105 ngày	Chỉ số thời gian dựa trên giá trị phí, không phải chi phí tiền mặt để tài trợ công việc	13

Cơ sở: mô hình hằng năm hư cấu phục vụ học tập. C&O ghi nhận thu nhập phí theo cơ sở tiền giản lược và giả định hoạt động ở trạng thái ổn định đối với tổng phí lập hóa đơn và thu tiền đã làm tròn. Hai dòng về sử dụng thời gian và hoàn thành chỉ tiêu mô tả một luật sư không có phần sở hữu. Mô hình không bao gồm tiền của khách hàng và thuế.

Với mẫu số phí hằng năm giả định là 18,0 triệu, 105 ngày tương ứng khoảng 5,18 triệu giá trị phí. Khoản này có cả phần lãi dự kiến từ công việc. Vì vậy, đây không phải bằng chứng rằng hãng phải vay 5,18 triệu: dự báo tiền mặt cần tính riêng tiền lương, các khoản thanh toán khác, tiền thu, số dư tiền đầu kỳ và nguồn tài trợ có thể sử dụng. Các hãng cũng áp dụng những quy ước lock-up khác nhau, nên số liệu được công bố bên ngoài có thể không so sánh trực tiếp được.

Bảng B.2 *Lợi nhuận, nhân sự và hiệu quả tài chính ở cấp cá nhân*

Chỉ số	Cách tính trong sách	Kết quả minh họa	Điểm cần kiểm tra	Chương
Doanh thu bình quân trên mỗi luật sư (RPL)	Doanh thu ÷ số luật sư	18,0 triệu ÷ 48 = 375.000	Doanh thu theo cơ sở tiền hay dồn tích; số người bình quân hay cuối kỳ; số nhân sự quy đổi toàn thời gian	11
Biên lợi nhuận	Lợi nhuận theo định nghĩa đã nêu ÷ doanh thu	7,0 triệu ÷ 18,0 triệu ≈ 38,9%	Thù lao chủ sở hữu, thuế, khoản bất thường và chính sách kế toán	11
PPEP	Quỹ lợi nhuận đã xác định ÷ số equity partner	7,0 triệu ÷ 10 = 700.000	Mức phân bổ bình quân, không phải thu nhập hay tiền thực nhận của từng partner	11, 14
Đòn bẩy nhân sự	Toàn bộ luật sư không có phần sở hữu ÷ số equity partner	38 ÷ 10 = 3,8	Bao gồm bốn partner hưởng lương của C&O; phân biệt với tỷ lệ toàn bộ luật sư trên mỗi chủ sở hữu là 4,8	1, 11
Đẳng thức PPEP	Biên lợi nhuận × RPL × tổng số luật sư trên mỗi equity partner	(7/18) × 375.000 × 4,8 = 700.000	Đẳng thức dùng dữ liệu nhất quán, không phải dự báo giả định các biến độc lập với nhau	11
Phần đóng góp sau chi phí nhân sự trực tiếp	Doanh thu trừ chi phí nhân sự của luật sư không có phần sở hữu	18,0 triệu − 5,0 triệu = 13,0 triệu	Định nghĩa được nêu trong sách; không nhất thiết bằng doanh thu trừ toàn bộ chi phí biến đổi	11
Chi phí đầy đủ hằng năm	Lương + chi phí sử dụng lao động + chi phí chung được phân bổ	Dev: 55.000 + 8.250 + 125.000 = 188.250	Chi phí chung đã phân bổ không nhất thiết mất đi khi một luật sư rời hãng	12
Số giờ ghi nhận để hòa vốn	Chi phí đầy đủ ÷ (đơn giá giờ × tỷ lệ thu tiền trên giá trị chuẩn)	188.250 ÷ (180 × 72%) ≈ 1.453	Giả định đơn giá, khả năng thu tiền và công việc có khách hàng trả phí tương thích; cơ chế tài chính của phí cố định cần mô hình khác	12
Quy tắc một phần ba	Cách ước lượng chia phí thành thu nhập nhân sự, chi phí chung và lợi nhuận	C&O: khoảng 28% / 33% / 39%	Không phải chuẩn chung của ngành; chi phí lương tại C&O chưa bao gồm công sức của chủ sở hữu	11
Phần chênh lệch sau chi phí cung cấp dịch vụ (delivery margin)	Phí sản phẩm trừ chi phí phục vụ đã xác định	Tessellate: 1.200 − 700 = 500	Đây là số tiền; tỷ lệ tương ứng khoảng 41,7%. Cần kiểm tra các khoản chi phí đã tính	5, 11
Chênh lệch thu nhập partner	Phần được phân bổ cao nhất ÷ phần được phân bổ thấp nhất	Khoảng 2:1	Quyền hưởng được phân bổ khác với tiền rút trước và thu nhập sau thuế	3, 14

Chỉ số	Cách tính trong sách	Kết quả minh họa	Điểm cần kiểm tra	Chương
Tỷ lệ nghỉ việc	Số người rời hãng trong kỳ ÷ số nhân sự bình quân của nhóm	Sáu người rời hãng, số associate bình quân là 28 ≈ 21,4%	"Khoảng 20%" là số làm tròn; khi so sánh thực tế phải dùng số nhân sự bình quân thực tế	18

Cơ sở: các ví dụ hằng năm hư cấu. Lợi nhuận 7,0 triệu của C&O là trước thù lao cho công việc của các equity partner và thuế cá nhân của họ. Mô hình ghi nhận 6,6 triệu tiền rút trước và 0,4 triệu tạm chưa phân phối trong khi chờ quyết toán và phân phối cuối kỳ; số dư này không phải khoản góp vốn thường xuyên mới mỗi năm. Ví dụ sản phẩm của Tessellate sử dụng các giả định chi phí riêng đã nêu.

Bảng B.3 *Đối chiếu giản lược từ lợi nhuận sang tiền mặt*

Bước	Phép tính	Số tiền
Lợi nhuận	2,0 triệu phí đã phát sinh và lập hóa đơn − 1,4 triệu chi phí hoạt động	0,6 triệu
Tiền thu từ khách hàng	0,1 triệu phải thu đầu kỳ + 2,0 triệu phí đã lập hóa đơn − 0,3 triệu phải thu cuối kỳ	1,8 triệu
Tiền tạo ra từ hoạt động	1,8 triệu đã thu − 1,4 triệu chi phí đã thanh toán	0,4 triệu
Tiền cuối kỳ	0,1 triệu tiền đầu kỳ + 0,4 triệu tiền từ hoạt động − 0,45 triệu tiền rút trước	0,05 triệu

Cơ sở: một hãng hư cấu riêng có hai chủ sở hữu, sử dụng cơ sở dồn tích trong một năm. Toàn bộ phí đã phát sinh đều được lập hóa đơn và toàn bộ chi phí hoạt động đều đã thanh toán. Không có WIP, chi phí nợ xấu, thuế, tiền của khách hàng, khoản vay, chi đầu tư hoặc biến động vốn lưu động khác. Cả hai chủ sở hữu đều không nhận lương. Chính các giả định này cho phép thực hiện phép đối chiếu trên; không được bỏ qua khi sử dụng lại công thức.

Các chỉ số tài chính giúp nhận ra vấn đề cần đặt câu hỏi. Chúng không thay thế dự báo tiền mặt, đánh giá chất lượng dịch vụ hay các tiêu chí pháp lý điều chỉnh khả năng thanh toán và phân phối lợi nhuận.

Phụ lục C

Phiếu tìm hiểu hãng luật, bản đồ mô hình và 30 câu hỏi

Hãy dùng phiếu này để sắp xếp những gì đã biết và xác định điều cần hỏi thêm. Ghi lại nguồn và ngày của thông tin, phân biệt cơ chế chính thức với cách vận hành quan sát được, đồng thời tôn trọng nghĩa vụ bảo mật đối với khách hàng và hãng. Để ngỏ một câu hỏi vẫn tốt hơn đưa ra kết luận thiếu căn cứ.

Bảng C.1 *Phiếu tìm hiểu hãng luật*

Tên hãng: ..... Ngày: .....

Câu hỏi	Trả lời	Nguồn, ngày và mức độ tin cậy
1. Xét trên bảy phương diện, hãng thuộc mô hình nào?		
2. Ai sở hữu hãng?		
3. Có bao nhiêu luật sư không có phần sở hữu trên mỗi equity partner?		
4. Hãng định giá thế nào?		
5. Công việc chuyển thành tiền nhanh đến đâu?		
6. Partner được trả thu nhập theo cơ chế nào?		
7. Quyết định thăng tiến được đưa ra thế nào?		
8. Khách hàng là ai và mức độ tập trung ra sao?		
9. Hãng cung cấp đầy đủ dịch vụ hay tập trung vào lĩnh vực nhất định?		
10. Hãng sử dụng công nghệ thế nào và ai kiểm tra đầu ra?		
11. Ai thực sự ra quyết định và ai có quyền từ chối?		
12. Một tuần làm việc của luật sư cấp đầu gồm những gì?		

Phần Kết luận giải thích mỗi câu hỏi có thể cho thấy điều gì và có thể tìm bằng chứng ở đâu. Website, cuộc phỏng vấn và trải nghiệm trực tiếp giúp trả lời những khía cạnh khác nhau.

Bảng C.2 *Bản đồ mô hình: Bảy phương diện (Chương 4)*

Phương diện	Câu hỏi cần trả lời
Thị trường phục vụ	Khách hàng là ai?
Chuyên môn hóa và quy mô	Hãng hoạt động ở những lĩnh vực nào và với quy mô bao nhiêu?
Cách tổ chức công việc	Các nhiệm vụ, nhóm và cấp độ kinh nghiệm được kết hợp ra sao?
Cách cung cấp dịch vụ	Địa điểm, quy trình, công nghệ và thiết kế dịch vụ định hình việc cung cấp dịch vụ như thế nào?
Sở hữu và kiểm soát	Ai có quyền sở hữu, quyền biểu quyết và ảnh hưởng thực tế?
Nguồn thu và những chi phí quyết định khả năng tồn tại	Dịch vụ được định giá và thanh toán thế nào; phí phải đủ bù những khoản chi phí nào?
Pháp nhân và giấy phép	Những pháp nhân nào ký hợp đồng, hành nghề và nắm giữ các giấy phép cần thiết?

Để hiểu một chức danh, cần xem xét riêng quyền sở hữu, quyền biểu quyết, quyền hưởng lợi nhuận, thu nhập, phần vốn chịu rủi ro và quan hệ hợp đồng. Chức danh "partner" tự nó chưa trả lời được những câu hỏi này, dù việc sử dụng chức danh có thể kéo theo hệ quả pháp lý ở một số nơi (xem Chương 3).

Để hiểu một thông tin về sở hữu, cần xác định tổ chức hành nghề, công ty nắm giữ vốn hoặc công ty dịch vụ nếu có, quyền gắn với cổ phần hay phần vốn hợp danh, và các quyền chọn chưa phát hành, nếu có. Phân biệt ảnh hưởng về kinh tế với thẩm quyền hợp pháp đối với phán đoán chuyên môn. Một thương hiệu có thể bao gồm nhiều pháp nhân và quỹ lợi nhuận (xem Chương 4 và 6).

§ Ba mươi câu hỏi theo từng góc nhìn

Hãy chọn câu hỏi phù hợp với vai trò của mình và thông tin hãng có thể chia sẻ một cách hợp lý. Khi số liệu cá nhân hay chi tiết khách hàng thuộc diện bảo mật, nên hỏi về quy trình và tiêu chí.

Mô hình

1. Pháp nhân nào sẽ tuyển dụng tôi và pháp nhân nào ký hợp đồng với khách hàng?
2. Những partner nào có phần sở hữu, và các chức danh partner khác đi kèm quyền gì?
3. Có ai ngoài nghề luật sở hữu một phần hãng không?
4. Những lĩnh vực hành nghề nào mang lại nhiều phí nhất?
5. Trong một mạng lưới hoặc Verein, việc kiểm tra xung đột lợi ích bao quát phạm vi nào?
6. Cơ cấu hãng đã thay đổi thế nào trong mười năm qua?

Con người và vận hành

1. Ai rà soát công việc của tôi và bao lâu tôi nhận được phản hồi?
2. Ai quyết định thăng tiến và dựa trên bằng chứng nào?
3. Bao nhiêu luật sư cấp đầu còn ở lại sau ba năm, và những người rời hãng đã chuyển đến đâu?
4. Ai duy trì các mẫu tham khảo, và căn cứ pháp lý, tính bảo mật, ngày rà soát được kiểm tra thế nào?
5. Ai quyết định về xung đột lợi ích và có ai được quyền thay đổi quyết định đó không?

6. Hãng nhận biết và xử lý tình trạng quá tải thế nào?

Tài chính

1. Việc ghi nhận thời gian được sử dụng thế nào trong định giá, phân bổ nguồn lực, phát triển năng lực và trả thu nhập?
2. Bao nhiêu phần phí được tính theo mức cố định, có trần hoặc theo thuê bao?
3. Bao nhiêu thời gian đã ghi nhận thực sự được đưa vào hóa đơn, và các khoản giảm được giải thích với luật sư thế nào?
4. Khách hàng mất bao lâu để thanh toán?
5. Partner được trả thu nhập thế nào và có biết phần được phân bổ cho nhau không?
6. Partner mới phải góp bao nhiêu vốn hoặc trả bao nhiêu để mua phần sở hữu, và điều gì chi phối việc hoàn trả hay rút khỏi hãng?

Thị trường

1. Mười khách hàng lớn nhất đóng góp bao nhiêu phần trăm doanh thu?
2. Bao nhiêu công việc đến từ danh sách nhà cung cấp của khách hàng hoặc qua đấu thầu?
3. Công việc mới đến từ đâu?
4. Hãng đã từ chối những loại công việc nào và vì sao?
5. Vì sao khách hàng chọn hãng thay vì đối thủ?
6. Trong năm đầu tiên, tôi sẽ được tiếp xúc với khách hàng ở mức độ nào?

Tương lai

1. AI được sử dụng thế nào trong công việc của luật sư cấp đầu và ai kiểm tra kết quả?
2. Khi công cụ giúp tiết kiệm giờ làm, công việc được định giá ra sao?
3. Luật sư năm đầu học kỹ năng soạn thảo và phán đoán thế nào khi công cụ hỗ trợ thực hiện công việc?
4. Những cách sử dụng AI nào đã được chấp thuận, và việc bảo mật, kiểm chứng, giám sát được xử lý thế nào?
5. Hãng đang hướng tới mô hình nào?
6. Điều gì có thể khiến hãng thay đổi cách định giá hoặc cơ cấu chủ sở hữu?

Phụ lục D

Nguồn và tài liệu đọc thêm

Chú thích từng chương xác định nguồn cho các khẳng định thực tế cụ thể. Phụ lục này gợi ý cách tiếp cận những chủ đề chính, không thay thế các chú thích ấy. Khi đọc một nguồn, cần lưu ý ngày công bố, hệ thống pháp luật, nhóm đối tượng và phương pháp nghiên cứu. Báo cáo thị trường, quy định của cơ quan quản lý và công trình giải thích học thuật có những vai trò khác nhau.

Với nhận định pháp lý, hãy bắt đầu từ văn bản pháp luật, bản án hoặc văn bản của cơ quan quản lý có liên quan. Cần kiểm tra bộ quy tắc nghề nghiệp đã được tiếp nhận trong hệ thống pháp luật đó hay chưa và quy định sửa đổi đã có hiệu lực hay chưa. Quy tắc mẫu có thể ảnh hưởng đến pháp luật địa phương mà không tự ràng buộc người hành nghề. Thông báo chính thức về một đề xuất chứng minh rằng đề xuất đó tồn tại, không chứng minh rằng nó đã trở thành luật.

Với khảo sát, cần phân biệt năm báo cáo với giai đoạn dữ liệu phản ánh. Kiểm tra người trả lời là cá nhân, hãng luật hay bộ phận pháp chế; số liệu là bình quân, trung vị hay ước tính. Phần lớn dữ liệu kinh doanh công khai được sử dụng trong sách liên quan đến các thị trường nói tiếng Anh và tổ chức tương đối lớn. Không nên xem đó là cuộc tổng điều tra hoạt động hành nghề luật trên toàn thế giới.

§ Mười tài liệu để bắt đầu

1. **David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (Free Press, 1993; có các ấn bản sau).** Giới thiệu cơ chế kinh tế, bố trí nhân sự và quản trị trong tổ chức dịch vụ chuyên môn. Nên đọc các mô hình cùng giả định kế toán ở Chương 11, không xem chúng là chỉ tiêu vận hành áp dụng chung. Thông tin từ nhà xuất bản.
2. **Marc Galanter và Thomas Palay, *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm* (University of Chicago Press, 1991).** Giải thích từ góc độ lịch sử sự tăng trưởng và thăng tiến trong các hãng luật lớn ở Hoa Kỳ. Công trình giúp hiểu mô hình cuộc đua thăng tiến ở Chương 2 và 7, trong giới hạn của giai đoạn và thị trường được nghiên cứu. Danh mục của nhà xuất bản.
3. **Marc Galanter và William D. Henderson, "The Elastic Tournament: A Second Transformation of the Big Law Firm" (2008).** Phân tích ở giai đoạn sau về thay đổi trong hệ thống thăng tiến và sự hình thành các tầng nghề nghiệp bổ sung. Xem Chương 2 và 7 để biết trích dẫn và phạm vi liên quan.
4. **Ronald J. Gilson và Robert H. Mnookin, "Sharing Among the Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits" (1985).** Khung phân tích về chia lợi nhuận, vốn con người và động lực. Chương 3 kết nối các ý tưởng này với thỏa thuận giữa các partner.

5. **Laura Empson, *Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas* (Oxford University Press, 2017).** Nghiên cứu về thẩm quyền và lãnh đạo trong các tổ chức chuyên môn, cung cấp bối cảnh cho những câu hỏi quản trị ở Chương 10. Thông tin từ nhà xuất bản.
6. **Heidi K. Gardner, *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos* (Harvard Business Review Press, bản in năm 2017).** Nghiên cứu về hợp tác giữa các lĩnh vực chuyên môn. Chương 9 và 14 xem xét cách tổ chức và cơ chế thu nhập tác động đến sự hợp tác ấy. Thông tin từ nhà xuất bản.
7. **Thomson Reuters Institute và Georgetown Law, *2026 Report on the State of the US Legal Market*.** Nguồn dữ liệu thị trường Hoa Kỳ được sử dụng ở nhiều phần của sách. Bộ dữ liệu và kỳ đo lường khác nhau theo từng biểu đồ; năm xuất bản không biến mọi con số bên trong thành kết quả của cả năm 2026.
8. **The Law Society và Hazlewoods, *Financial Benchmarking Survey 2026*.** Nguồn cho các so sánh về chi phí, vốn lưu động và tài chính trong các chương về dòng tiền. Cần đọc kỹ mẫu hãng tham gia, cách xử lý thù lao partner và định nghĩa trước khi so sánh với hãng khác.
9. **Thomson Reuters Institute, Georgetown Law và Oxford Saïd Business School, *Alternative Legal Services Providers 2025*.** Nghiên cứu một thị trường dịch vụ thay thế có phạm vi xác định. Chương 5 phân biệt ước tính thị trường và các nhóm trong báo cáo với toàn bộ ngành dịch vụ pháp lý rộng hơn.
10. **World Justice Project, *Global Insights on Access to Justice* (2019).** Bằng chứng lịch sử về các vấn đề pháp lý và cách người dân giải quyết tại 101 quốc gia. Chương 16 giải thích vì sao nhu cầu pháp lý chưa được đáp ứng không đồng nghĩa với lượng cầu mà nhà cung cấp thương mại có thể phục vụ ngay.

§ Đọc thêm theo chủ đề

Chú thích từng chương cung cấp tên đầy đủ, đường dẫn và nội dung liên quan của các nguồn dưới đây. Một số chương sử dụng bản tóm lược công khai của nghiên cứu lớn hơn; giới hạn này được nêu trong chú thích.

Chủ đề	Nguồn hữu ích	Chương
Lịch sử hãng luật	Tài liệu lịch sử của ABA về ghi nhận thời gian và giờ tính phí; nghiên cứu học thuật về hãng luật quốc tế; công trình của Richard Susskind về sức ép làm nhiều hơn với chi phí thấp hơn	2
Hợp danh và lãnh đạo	"The One-Firm Firm" của Maister; *In re Dewey & LeBoeuf LLP*; Patrick J. McKenna và Maister, *First Among Equals*; Empson và Alvehus về lãnh đạo tập thể	3, 10
Quy mô hãng và số lượng người hành nghề	Sách trắng của Japan Federation of Bar Associations; báo cáo toàn quốc của Urbis và Law Society of New South Wales; sổ đăng ký nghề nghiệp chính thức	4, 7, 16
Cơ cấu quốc tế	Nghiên cứu về trách nhiệm nghề nghiệp trong các Verein; quy định của hệ thống pháp luật liên quan; điều khoản nhận việc và thông tin công bố về pháp nhân	4
Sở hữu và nhà cung cấp mới	ABA Model Rule 5.4; quy định ABS của Arizona; lệnh của tòa án và đánh giá chương trình tại Utah; phán quyết *Halmer* của CJEU; kết quả kinh doanh doanh nghiệp đã công bố	5–6
Điều kiện hành nghề và nghề nghiệp	Yêu cầu của cơ quan quản lý việc gia nhập nghề; nghiên cứu của NALP Foundation; nghiên cứu tuyển dụng và giữ người tại từng hệ thống pháp luật	7

Chủ đề	Nguồn hữu ích	Chương
Quản lý vụ việc và quy tắc hành nghề	Các bộ quy tắc và Accounts Rules của SRA; quy tắc hành nghề áp dụng tại Australia; hướng dẫn của các đoàn luật sư Canada; pháp luật phòng, chống rửa tiền và hướng dẫn giám sát tại nơi liên quan	8–10
Tri thức và hợp tác	Hansen, Nohria và Tierney về chiến lược quản lý tri thức; Gardner về hợp tác; hướng dẫn thực hành nghề nghiệp	9, 14
Hiệu quả tài chính	Thomson Reuters và Georgetown; các bộ dữ liệu khách hàng có phạm vi xác định của Clio; khảo sát của Law Society và Hazlewoods; khảo sát hãng luật của PwC	11–14, 17
Phí và điều khoản với khách hàng	Quy định công bố chi phí và giới hạn phí tại nơi liên quan; phán quyết *D.V.* của CJEU; nghiên cứu người tiêu dùng có nêu rõ mẫu khảo sát	13, 16
Chuyển giao sở hữu và hãng luật đổ vỡ	Thỏa thuận hợp danh và pháp luật áp dụng; hồ sơ chính thức của tòa án và cơ quan quản lý; báo cáo rà soát Axiom Ince của Legal Services Board và thông tin thực thi chính thức sau đó	15
Khách hàng và cạnh tranh	Nghiên cứu về bộ phận pháp chế của CLOC và ACC; phương pháp nghiên cứu của Chambers và Legal 500; quy định mua dịch vụ và quảng cáo tại nơi liên quan	16–17
Sức khỏe tinh thần và giữ người	Nghiên cứu của IBA, LawCare và tại từng hệ thống pháp luật; nghiên cứu gốc về sức khỏe tinh thần của luật sư; quy định nơi làm việc áp dụng	18
Công nghệ và nghĩa vụ nghề nghiệp	*Mata v. Avianca*; ABA Formal Opinion 512; hướng dẫn nghề nghiệp chính thức; nghiên cứu nêu rõ công cụ, nhiệm vụ và phương pháp đánh giá	19
Mô hình kinh doanh tương lai	Bằng chứng về sở hữu ở Chương 6, các khảo sát nghề nghiệp hiện hành và phân tích kịch bản ở Chương 20	20

§ Cập nhật bằng chứng

Việc cập nhật nên bắt đầu từ nhận định cần kiểm tra. Với quy tắc pháp lý, cần xác minh văn bản hiện hành và điều khoản hiệu lực. Với tranh chấp được đưa tin, cần phân biệt cáo buộc, điều tra, bản án sơ thẩm và phúc thẩm. Với số liệu thị trường, cần bảo đảm định nghĩa tương đương trước khi coi con số mới là bằng chứng về tăng trưởng hay suy giảm.

Nghiên cứu công nghệ cũng đòi hỏi sự thận trọng tương tự. Kết quả phụ thuộc vào hệ thống được thử nghiệm, phiên bản và thời điểm, nhiệm vụ, khả năng tiếp cận tài liệu nguồn và chất lượng rà soát của con người. Phát hiện về một quy trình nghiên cứu cụ thể không nên được mở rộng thành kết luận về mọi công việc pháp lý.

Tài liệu biên tập đi kèm bản tiếng Anh làm cơ sở cho bản dịch này ghi lại những chỉnh sửa quan trọng và nguồn đã kiểm tra trong quá trình rà soát. Tài liệu ấy được tách khỏi các chương dành cho người đọc. Để xác định nguồn hỗ trợ một đoạn cụ thể, vẫn cần xem chú thích chương; việc một nguồn có mặt trong phụ lục này không có nghĩa kết luận của nó được áp dụng ngoài phạm vi đã nêu.

Trường luật dạy luật. Hiếm khi có ai giải thích tổ chức nơi người luật sư sẽ làm việc.

Ai sở hữu một hãng luật? Hãng kiếm tiền và chi tiền như thế nào? Vì sao một hãng báo lãi vẫn có thể thiếu tiền mặt? Người luật sư trẻ được đánh giá và thăng tiến ra sao, và công nghệ đang thay đổi điều gì trong công việc hằng ngày?

Bên trong một hãng luật trả lời những câu hỏi ấy bằng ngôn ngữ dễ hiểu. Hai mươi bốn chương đi qua mô hình, con người và vận hành, dòng tiền, thị trường, những thay đổi phía trước và những lúc hãng luật gặp khủng hoảng, với ba hãng luật hư cấu, các bảng tính minh họa và ví dụ từ nhiều hệ thống pháp luật.

Về tác giả

Herman, Henry & Dominic là một hãng luật tại Việt Nam. Các partner của hãng từng học tập và hành nghề ở nước ngoài và trong nước, tại các công ty luật quốc tế cũng như công ty luật trong nước, nên có nhiều góc nhìn về nghề. Cuốn sách được chia sẻ với hy vọng mọi người, đặc biệt là sinh viên luật, có thêm góc nhìn về nghề.

Herman, Henry & Dominic

info@ezlawfirm.org