



团 体 标 准

T/CCPITCSC XXX—2025

涉外法律服务机构能力模型

Capability model for foreign-related legal service institutions

（征求意见稿）

2025 – XX – XX 发布

2025 – XX – XX 实施

中国国际贸易促进委员会商业行业委员会 发布

目 次

引 言 III

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 模型框架 1

5 基础能力模型 3

6 核心能力模型 19

7 模型使用方法 25

附录 A（资料性） 涉外法律服务专业领域特定要素 28

附录 B（资料性） 涉外法律服务机构能力自查 32

附录 C（资料性） 机构能力提升参考路径 36

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规范》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利，本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国国际贸易促进委员会商业行业委员会归口管理。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件及其所代替文件的历次版本发布情况为：

——本文件为首次发布。

本文件响应了联合国 2030 年可持续发展目标中的第十七项“全球合作伙伴关系（Partnerships for the Goals）”。

引 言

当前，国际格局深度调整，全球经济治理体系面临系统性重构。随着我国企业“走出去”步伐的不断加快，其面临的涉外法律环境愈加复杂严峻。

作为现代法律服务体系的重要组成部分，涉外法律服务是顺应我国企业参与国际经贸合作的现实需求而形成的专业服务体系。

涉外法律服务提供方（以下简称提供方）凭借其专业法律知识、技能、资源及行业经验帮助涉外法律服务需求方解决法律事务、提供合规方案、减少违规风险，为经济社会稳定运行做出重大贡献。

然而，面对日益增长的涉外法律服务需求，行业内缺乏统一且全面的涉外法律服务能力描述体系，企业在筛选相关领域的合作伙伴时缺少科学、系统且标准化的参考方案，这导致需求方筛选的效率和质量提升受到阻碍，提供方在能力提升与业务展示方面也缺乏明确的参考指引，行业内供需匹配的市场机制无法形成高效运作。

本文件从市场需要的涉外法律服务提供方的机构表现出发，旨在形成一套基于基础能力模型和核心能力模型的涉外法律服务机构的能力描述体系，力求全面覆盖涉外法律服务机构能力要素，作为市场需求主体选择合作伙伴的参考，以及涉外法律服务提供方增强服务能力和机构表现的指引，填补该领域指导资料的空白。本文件的正确运用有利于提升涉外法律服务需求方对涉外法律服务机构的理解，帮助其高效筛选合适的合作伙伴，同时对准备开展涉外法律服务的机构有一定的参考学习价值。

本文件专注于涉外法律服务提供方的机构表现，基于行业现状及实操性考虑，文件侧重于能力拆解和能力要素的描述，主要包括对基础能力和核心能力的描述。

本文件适用于有涉外法律服务需求的组织筛选合适的涉外法律服务机构，同时也适用于涉外法律服务相关组织机构、团队和管理者，为其理解、提升及展示涉外法律服务能力提供参考和指引。

涉外法律服务专业领域特定要素表和涉外法律服务能力自查表是本文件重要组成部分。

文件使用者可自由决定使用文件的方式和方法。

涉外法律服务机构能力模型

1 范围

本文件确立了涉外法律服务机构能力模型的基本框架、基础能力模型及核心能力模型。

本文件适用于有涉外法律服务需求的组织筛选合适的涉外法律服务提供方，同时也适用于提供涉外法律服务相关组织机构、团队和管理者，为其理解、提升及展示涉外法律服务能力提供参考和指引。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

能力要素 competency elements

能够体现个体或组织能力的基本构成单元，包括知识、技能、团队、资质和经验等具体因素，用于衡量、评估和发展相应的能力。

3.2

涉外法律服务 foreign-related legal services

法律专业服务机构或人员依据本国、国际及相关国家法律规范、惯例与原则，针对涉及外国主体、客体、法律事实或具有跨国因素的各类法律事务，运用专业知识、技能与经验，提供旨在预防、解决法律问题以及维护当事人合法权益的专业服务活动。

3.3

涉外法律服务提供方 providers of foreign-related legal services

提供和交付涉外法律服务的组织或个人。

注1：担任涉外法律服务的经纪人或介绍人（推动者）或向提供方提供管理事务支持的组织或个人不被视为提供方。

注2：本文件提及的“提供方”除特别标明情况下，等同于“涉外法律服务提供方”。

3.4

涉外法律服务机构 institutions of foreign-related legal services

从事涉外法律服务活动，提供和交付涉外法律服务的组织。

3.5

涉外法律服务需求方 clients of foreign-related legal services.

因自身涉及跨境法律事务而寻求专业法律协助、咨询或解决方案的组织或个人。

注1：本文件提及的“需求方”除特别标明情况下，等同于“涉外法律服务需求方”。

注2：本文件提及的“客户”除特别表明情况下，等同于接受提供方服务的“涉外法律服务需求方”。

4 模型框架

4.1 能力构造

本文件中涉外法律服务机构能力模型按照专业深度自下而上分为基础能力模型、核心能力模型以及专业领域特定要素，专业领域特定要素见附录A部分。基本框架见图1。

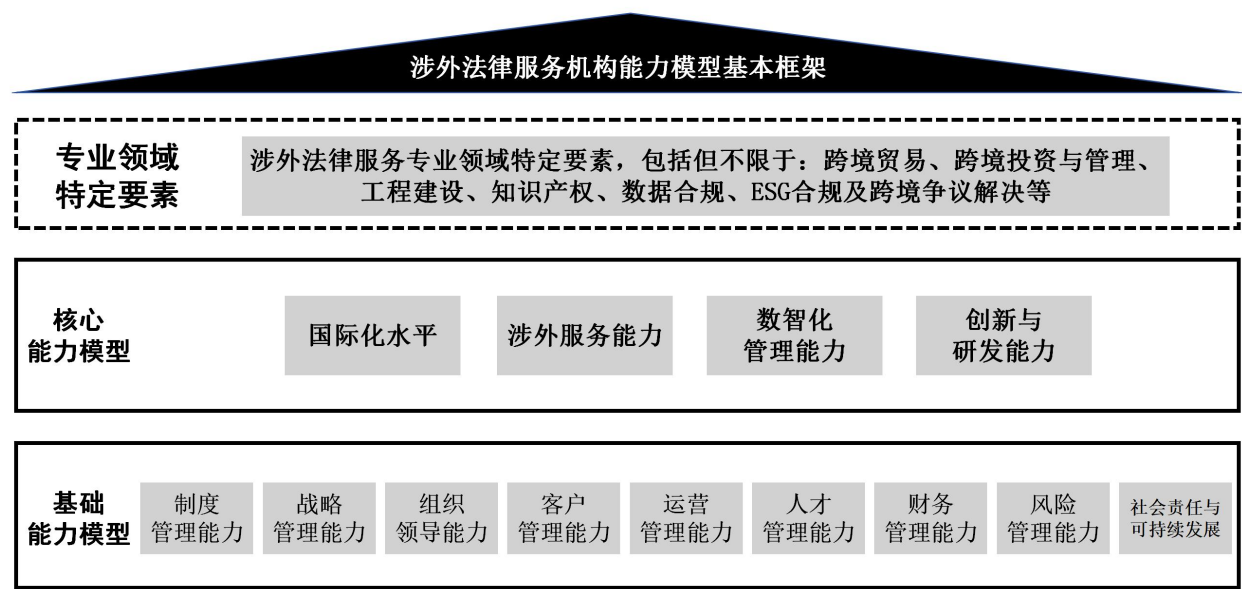


图1 涉外法律服务机构能力模型基本框架

4.2 能力指标

能力指标是指基础能力模型与核心能力模型中，体现能力的各项能力要素所具备的主要特征或子要素，本文件中对能力指标的描述和评价宜以可定性判定为设置依据，不宜强行或自行构建量化标准。

文件中表示机构能力要素层次的用词，从低到高排序为：基础、进阶、专业和卓越。其中各程度参考定义如下：

- a) “基础”指机构对相关知识和技能有基本的资源储备和人员配置，机构管理者对能力要素有基本认知，能够在外部协助下组织团队完成部分常规任务；
- b) “进阶”指机构对相关知识和技能有资源储备和人员配置，积累了一定实践经验，机构管理者对能力要素有深入理解，能把握关键节点和风险因素，能独立制定相关策略，并组织团队执行相关规划；
- c) “专业”指机构在相关知识和技能领域达到专业水准，具有行业平均水平以上的资源储备和人员配置，积累了丰富的实践经验和成功案例，机构管理者对能力要素的理解比较专业，能独立制定长远规划，并组织团队高效执行相关规划，具备为同行业其他机构提供专业建议和方案的能力；
- d) “卓越”指机构在相关知识和技能领域处于行业和国际领先水平，具有行业领先水平的资源储备和人员配置，积累了多种成功案例和实践经验，机构管理者对能力要素有深刻理解，能提出独到见解，可以组织团队解决较为复杂的问题，提供开创性的解决方案，具备引领该领域行业发展，为同行业其他机构提供专业完备、高质量解决方案的能力。

示例：基础能力模型中的“制度管理能力”这项能力由“内部制度完整性”“制度执行监督机制”“制度动态优化能力”3项能力要素所体现，其中描述“内部制度完整性”的能力指标按照“基础”“进阶”“专业”和“卓越”的层次要求分别设置。

注1：本文件所列举基础能力模型和核心能力模型中的能力、能力要素和对能力要素的能力指标设置均为基础参考，

文件使用方可依据实际需求、行业动态及自身能力范围对其中具体能力、能力要素和能力指标进行调整。

注2：基于行业共识和企业实际需求，本文件中部分能力要素不存在“卓越”层级，文件使用方可根据实际需求及行业动态自行调整。

5 基础能力模型

5.1 制度管理能力

5.1.1 内部制度完整性

确保机构内部各项制度全面覆盖运营管理各环节，相互协调且无明显漏洞的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 已搭建涵盖核心业务和基本行政管理的制度框架；
- b) 机构制度已明确基本业务流程与员工职责；
- c) 机构制度有明确的文字、文件留档，可供内部或外部查询；
- d) 管理者知晓主要制度内容且能够组织团队对现有制度进行简单的维护。

——进阶：

- a) 对基本制度框架进行细化，每条制度规定均有描述；
- b) 机构制度覆盖了常见的错误场景及解决措施，具备实操价值；
- c) 机构制度覆盖反馈机制，提供员工反馈问题的渠道；
- d) 机构制度覆盖了完整的人事制度流程，如管理层和各部门、各级领导的选拔方式和权责范围等。

——专业：

- a) 机构已具备逻辑严谨、全面覆盖组织运营各方面的制度体系，确保制度间协调一致；
- b) 机构所构建的制度体系不仅符合国家法规和行业、国际规则，还具有一定的先进性，如设立数据管理和信息安全制度等；
- c) 机构设立专门的管理部门或规范流程，负责制度的制定、更新、培训和监督执行；
- d) 管理者对制度制定有较为丰富的经验，可为同类型机构提供制度建设的专业指导和参考方案。

5.1.2 制度执行监督机制

为确保机构内部制度的有效执行，对执行过程全面监控并及时发现和纠正偏差的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 已具备简单的制度执行记录流程，如工作台账，记录关键业务环节的执行情况；
- b) 制定对违反制度的简易惩处办法，起到警示作用；
- c) 管理者能够获取制度执行的基本信息，了解制度执行的基本情况。

——进阶：

- a) 已具备完整的制度执行记录体系，在涉及核心业务领域，业务流程和工作细节能够被完整记录和跟踪；
- b) 机构已设置基本的流程或专人对重要业务或制度的执行情况进行定期检查，查看是否存在违规行为；
- c) 机构具备协调各部门、各分部之间的沟通协调机制，确保各部门、各分部在监督过程中信息畅通，形成监督合力；
- d) 管理者可根据制度执行结果，简单调整制度的内容和执行策略。

——专业：

- a) 构建全面的制度执行监督体系，运用信息化手段实现实时监控和数据分析；
- b) 形成制度执行标准化，确保监督工作和制度执行的规范化；
- c) 对制度执行中的风险可进行量化评估，并制定预案，保障制度执行的稳定性；
- d) 管理者对制度执行监督有较丰富的经验，可为同类型机构提供制度建设的专业指导和参考方案。

5.1.3 制度动态优化能力

根据机构内外部环境变化、业务发展需求及制度执行情况，及时合理地对制度进行调整以确保制度始终适应机构发展的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 当机构业务内容或流程发生变化时，可对相关制度进行简单调整；
- b) 当法律法规发生变化时，能及时对涉及制度进行适应性调整；
- c) 建立基础的制度更新记录，记录制度调整的内容和时间；
- d) 管理者知晓制度需要根据实际情况调整的必要性。

——进阶：

- a) 能够独立设计制度优化方案，对每条制度修改情况均有描述及合理依据；
- b) 优化制度时，能广泛征求各部门和员工的意见，确保制度优化符合多方需求；
- c) 建立制度优化的流程规范，明确各环节的责任人和时间节点，保障优化工作有序进行。

——专业：

- a) 基于市场环境变化、行业动态以及机构战略调整，提前预判制度可能需要调整的方向；
- b) 在制度优化过程中，能充分考虑不同制度之间的关联和协调，确保制度体系的整体性，避免部分部门、流程的制度优化滞后；
- c) 制度优化的方案流程可形成标准化、规范化的文件留档。

——卓越：

- a) 运用数据分析工具和方法，深入挖掘制度执行数据，为制度动态优化提供科学依据；
- b) 优化后的制度在行业内具有引领性，推动整个行业的制度创新和模仿，成为行业标杆；
- c) 管理者在制度优化领域有较为丰富的实践经验和成功案例，可为同行业者提供专业建议。

5.2 战略管理能力

5.2.1 战略决策能力

制定科学合理、可执行的发展战略及策略的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 初步明确机构在涉外法律服务领域的短期战略目标，如在特定业务领域达到一定的市场份额或服务一定数量的客户；
- b) 对机构所处的宏观战略环境有基本认识，包括了解主要竞争对手和行业的基本趋势，能收集简单的行业信息和市场数据；
- c) 对机构内部的优势和劣势有初步分析，能识别主要的资源和能力短板；
- d) 管理者具备基本战略思维，能对常规业务发展方向做出决策，如是否拓展某一常见涉外法律服务业务。

——进阶：

- a) 明确机构在涉外法律服务领域的中短期战略目标，涵盖业务拓展方向、市场定位、品牌建设等多个维度；

- b) 能运用多种分析方法和工具对战略环境进行分析，包括PEST分析、SWOT分析和五力模型等；
- c) 管理者能组织团队基于环境分析结果和机构情况，制定出多个战略备选方案，并对各方案的优缺点进行评估、筛选。

——专业：

- a) 制定明确且具有前瞻性的长中期战略目标，与国内外法律市场发展趋势相契合；
- b) 具备深入的战略环境分析能力，能够把握国际政治、经济、法律等宏观环境的变化趋势，以及行业竞争格局的演变，为战略决策提供依据；
- c) 机构设有专门的战略部门，掌握专业的战略分析和数据分析工具，能够对复杂的市场情况和突发事件进行快速、系统分析，为管理者提供制定差异化战略决策的科学依据。

——卓越：

- a) 机构具备设置引领行业发展的超长期战略目标的能力和意愿，不仅关注当前业务领域，还能前瞻性地布局新兴业务和未来市场，使机构在国际法律舞台上占据领先地位；
- b) 在把握国际政治、经济、法律等宏观环境变化趋势以及行业竞争格局演变的基础上，能够提前调整战略决策以适应新的发展格局；
- c) 在涉外法律服务领域，机构的创新性战略或战略决策理念及方法被广泛学习和借鉴，成为行业标杆；
- d) 管理者在专业领域的战略制定方面有较为丰富的实践经验和成功案例，可为同行从业者提供专业的战略管理建议。

5.2.2 战略规划能力

根据机构战略目标和决策结果，对实现目标的路径、资源配置以及时间节点等进行全面系统规划的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能基于机构已明确的短期战略目标，初步规划业务开展的步骤和顺序；
- b) 对实现战略目标所需基本资源进行粗略估算，如人力、物力等，并能制定简单的资源获取计划；
- c) 明确战略实施过程中的关键阶段和大致时间节点，制定简易的时间进度表。

——进阶：

- a) 能基于机构的中短期战略目标，制定较为全面的战略规划方案，涵盖市场定位、业务拓展策略等方面；
- b) 对实现战略目标所需的各类资源进行评估和合理配置，制定较详细资源获取方案；
- c) 制定战略实施路线图，将战略目标分解为具体的阶段性目标和任务，明确每个阶段的重点工作和时间期限；
- d) 制定初步的应急计划，以应对战略实施过程中可能出现的风险。

——专业：

- a) 能基于机构的长期战略目标，制定系统、科学和全面的战略规划方案，不仅要考虑到机构自身的发展策略，还会将国内外行业环境的预测结果纳入规划的参考范畴；
- b) 进行全面的资源规划，不仅包括传统的人力、物力、财力资源，还涵盖知识、品牌、客户关系等无形资产，不仅包括国内资源，还包括可整合的全球资源，实现资源的高效利用和价值最大化；
- c) 在战略规划过程中能利用数智化工具提升规划效率和质量，运用先进的数据分析技术，对行业动态、客户需求变化及国际合规趋势等进行预测，为战略规划提供科学依据；

5.2.3 战略执行与控制力

将战略规划转化为实际行动，并对执行过程进行有效监控、及时调整以确保战略目标顺利实现的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能将战略规划中的阶段性目标分解为具体的任务，分配到相应的部门或团队，明确分工和职责；
- b) 按照战略规划，组织和协调资源，确保各项任务能够获得必要的人力、物力和财力支持；
- c) 建立简单的战略执行跟踪机制，如定期的工作汇报，使管理者能了解战略执行的基本情况；
- d) 管理者能对战略执行过程中的常规问题进行处理，依据经验做出基本决策，确保战略执行不偏离大方向。

——进阶：

- a) 明确各阶段任务的具体操作流程、时间节点和质量标准，确保战略执行的规范化和精细化；
- b) 具备资源动态管理能力，建立有效的资源调配机制，根据战略执行实际需求，动态调整资源配置，提高资源利用效率；
- c) 运用多种监控手段，如关键绩效指标（KPI）考核、项目进度跟踪等，对战略执行情况进行全面实时监控，及时发现潜在的问题和风险；
- d) 当战略执行出现偏差时，能够深入分析原因，制定针对性地纠正措施，并组织团队迅速实施。

——专业：

- a) 构建高效的战略执行体系，涵盖组织架构、全球资源整合、业务流程优化、绩效管理等多个方面，确保战略规划能够得到全面、深入地贯彻执行；
- b) 建立完善的战略执行评估机制，定期对战略执行效果进行全面系统评估，不仅关注结果，还注重对执行过程的分析和总结，并将优秀经验推广至各执行部门；
- c) 运用数智化工具，实现对战略执行的智能化监控和预测，提前预判潜在风险并制定应对策略；
- d) 管理者在战略执行和控制领域有较丰富的经验，可为同行业机构提供专业参考意见。

5.3 组织领导能力

5.3.1 组织架构

根据机构的战略目标和业务需求，设计和构建合理、高效的组织架构。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能根据机构现有业务和规模，搭建起基本的组织架构框架，明确主要部门的设置和职责分工；
- b) 明确各部门的汇报关系和沟通渠道，确保信息能够在机构内部进行基本的传递和共享；
- c) 管理者对组织架构的合理性有初步的判断能力，能够根据业务发展的需要，对部门职责进行简单的调整。

——进阶：

- a) 基于机构战略规划和业务方向，设计完善的组织架构，涵盖新增业务领域和各职能部门；
- b) 制定岗位说明书，明确各岗位的基本工作内容和任职要求；
- c) 制定科学的岗位职级体系，明确各岗位的晋升通道和职业发展路径，为员工提供职业发展方向；
- d) 能根据业务需求，灵活调整组织架构，确保各部门的资源配置能够适应业务的动态发展。

——专业：

- a) 借鉴其他行业领先机构的组织架构，构建适应国际化竞争和复杂业务环境的组织架构，具备灵活性和创新性，能够快速响应市场变化和客户需求；
- b) 建立基于绩效、数据分析的组织架构评估体系，定期对组织架构的运行效果进行评估和优化，确保组织架构的科学性和合理性；

- c) 机构的组织架构引领了行业趋势，被同行业、跨行业机构模仿。

5.3.2 多元化团队建设与激励

组建具备不同身份背景、专业技能和文化特征的团队，并通过有效的激励措施充分调动团队积极性、提高团队整体效能的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 机构管理者理解多元化团队在涉外业务中的优势，有意愿从不同渠道招募具有不同专业背景的人才，如外语专业、金融行业和国际经济学行业等；
- b) 建立基本的薪酬福利体系，确保团队成员的收入与市场水平大致相符，能给予合理的物质激励；
- c) 机构具备新员工引导流程，帮助新成员快速了解组织文化、业务范围和工作流程，快速融入团队。

——进阶：

- a) 基于机构战略规划和业务方向，制定系统的多元化人才招聘策略，吸引各类专业与背景人才；
- b) 依据成员特点提供个性化培训，助力其职业发展；
- c) 丰富激励方式，结合物质奖励和精神激励，认可成员贡献；
- d) 管理者能依据成员优势分配任务，定期与成员交流，了解工作情况与需求。

——专业：

- a) 在国际范围内吸引高端多元化人才，构建优质人才库；
- b) 构建完备的人才培养体系，为成员提供广阔发展空间；
- c) 构建科学系统的激励机制，能够为高端人才制定个性化的激励策略；
- d) 营造多元开放的团队氛围，鼓励团队成员创新和跨文化协作；
- e) 管理者能主动组建、带领多元化团队完成复杂涉外法律服务项目。

5.3.3 律所领导力

在涉外法律服务机构中，律所领导者凭借自身综合素质和影响力，引领律所团队达成战略目标、应对复杂挑战，推动律所组织可持续发展的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 基于对涉外法律服务市场的初步了解，结合律所现有的专业优势，制定中短期业务发展规划，明确在特定涉外法律领域的业务拓展目标；
- b) 在涉外法律服务实操中，能够熟练运用知识和技能，对涉外案件做出准确的法律分析和方向性决策，为客户提供切实可行的法律建议，指导律师团队开展工作；
- c) 建立常态化的团队沟通机制，如每周组织一次团队内部会议，及时传达最新法律政策、行业动态以及客户需求，同时倾听律师们在办案过程中遇到的问题并提出建议；
- d) 基本了解律所内部分优秀律师的专业特长、业务能力和职业发展需求，合理分配任务，确保每个律师都能在擅长的领域发挥优势，提高服务效率和服务质量。

——进阶：

- a) 能够明确律所的市场定位，对行业竞争态势和市场需求变化趋势有较全面的认知，能够制定至少2年的战略规划；
- b) 能够领导律师团队，在特定行业或业务领域打造品牌，形成差异化优势，如能源、科技行业或跨境诉讼、跨境知识产权保护等领域；
- c) 构建完善的律师培训与发展体系，根据律师不同成长阶段和业务需求，制定个性化的培训计划；
- d) 在复杂的涉外法律项目中，充分发挥组织协调能力，担任项目负责人，制定详细的项目计划和时间表；

e) 能主动拓展业务渠道，与国内外其他律所、法律协会、行业组织等建立合作关系。通过合作交流，共享资源和信息，开展联合办案或业务合作项目，提升律所影响力。

——专业：

a) 能够判断未来短期内律所的市场定位，对国内外行业态势和市场需求趋势有基本理解，能够制定至少3年的战略规划；

b) 建立完善的知识管理体系，推动律所内部的知识共享与传承，鼓励团队成员开展法律研究和业务创新，提升律所的专业服务水平和核心竞争力；

c) 机构或机构管理者具备在重大涉外法律事务和复杂商业纠纷中成功服务的案例，具备专业律师组成的优秀法律服务团队；

d) 机构管理者具备组织变革能力，具备推动律所内部重大改革以实现战略目标的勇气和智慧，能够将组织变革的成功经验输出给同行业其他机构；

e) 机构品牌在国内或国外部分地区有一定知名度，在个别专业领域有较高的知名度。

——卓越：

a) 在全球涉外法律服务领域具有卓越的引领地位，其战略决策和管理模式成为行业标杆，对国际法律行业的发展方向产生深远影响；

b) 强大的全球整合资源能力，能够吸引跨地域、跨领域机构进行深度合作、联合或者并购，构建全球化的法律服务网络，组建了一支或多支专业的涉外法律服务团队；

c) 能主动参与国际法律规则的制修订工作，能在某些领域代表中国法律界在国际舞台发挥作用或为中国法律文化融入国际法律体系做出贡献；

d) 建立了国际化的人才培养体系，能够通过游学、吸纳外资律所等形式培养、吸引一批有全球视野、精通国际法律事务的高端法律人才；

e) 机构在某些行业或专业领域有较高的知名度，一定程度可代表中国或区域顶尖水平。

注：本文件中，“律所领导力”部分是主要针对涉外法律服务机构中的律师事务所阐述的，若文件使用方不涉及律师事务所，则可跳过该部分或参考设置其他合适的的能力要素。

5.4 客户管理能力

5.4.1 客户需求分析能力

客户需求分析能力体现了机构深入探究客户面临的法律问题、目标期望以及潜在需求的能力，为定制个性化的法律服务方案提供依据。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 通过与客户初步沟通和客户所提供的信息，能够理解客户提出的主要法律诉求；

b) 针对常见的涉外法律问题，如跨境投资风险、国际贸易纠纷等，具备基本的问题识别能力，能从客户描述中梳理出关键法律要点；

c) 能通过组织客户调研、拟定提问清单等方式，进一步了解客户对法律问题的期望结果，例如希望达成和解、获得赔偿还是其他特定目标；

d) 能对客户的需求进行初步分类，将其归入已有的业务类别中，以便参考以往经验提供初步的解决思路。

——进阶：

a) 机构能够组织运用多种调研方法，除了直接沟通外，还包括市场调研、行业分析、走访驻场等形式，深入了解客户所在行业的法律环境、发展趋势以及可能面临的潜在法律风险，深入理解客户需求；

b) 对客户需求进行全面、系统地分析，不仅关注当前提出的法律问题，还能挖掘客户潜在的、尚未明确表达的需求，例如业务拓展过程中的合规需求、长期的法律风险防控需求等。

——专业：

- a) 能够组建专业的需求分析团队，成员包括具有不同专业背景的专家，运用专业分析工具和模型对客户需求进行精准地分析；
- b) 能够理解客户需求背后的商业逻辑和目标，理解客户的商业决策和战略规划，以便提供更贴合客户实际利益的法律服务建议；
- c) 能够根据客户需求的复杂程度和特点，制定个性化的需求分析框架，在需求分析过程中，与客户保持密切的沟通和互动，及时反馈分析进展和发现的问题，根据客户反馈不断调整和完善分析结果；
- d) 能够将需求分析结果转化为详细、可操作的法律服务方案框架，明确服务的目标、内容、步骤以及预期成果，为后续的服务执行提供指导。

5.4.2 客户关系维护能力

涉外法律服务机构持续满足客户需求，提升客户满意度，与客户建立长期稳定合作关系的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 建立客户跟进和回访制度，在服务结束后定期与客户联系，询问客户对服务的满意度，收集客户反馈意见。建议每季度至少进行一次常规回访；
- b) 对客户反馈的问题和投诉能够及时响应，在 24 小时内给予客户初步答复，并在合理时间内解决问题；
- c) 在重要节日或客户特殊纪念日，向维护的客户发送问候和祝福，表达对客户的关心，增强与客户的情感联系。

——进阶：

- a) 制定个性化的客户关系维护计划，根据客户的业务特点、需求偏好以及合作历史，为每个重要客户量身定制维护策略；
- b) 可为客户提供基本的法律资讯服务，如定期发送与客户业务相关的涉外法律制度解读、行业动态等邮件，保持与客户的信息沟通；
- c) 当机构有新的服务项目或优惠活动时，及时通知客户，让客户了解机构的最新动态和可能带来的价值。

——专业：

- a) 建立完善的客户满意度评估体系，从服务质量、响应速度和沟通效果等多个维度对客户关系维护效果进行量化评估，定期分析评估结果，不断优化维护策略；
- b) 定期组织客户座谈会或小型研讨会，邀请客户参与，共同探讨行业热点法律问题，为客户提供交流平台的同时，展示机构的专业实力；
- c) 建立客户关系管理系统，对客户信息进行动态管理，记录客户的每一次沟通、反馈和服务情况，以便更好地了解客户需求和行为模式；
- d) 超越客户期望，利用大数据和人工智能技术，深度挖掘客户需求和行为数据，实现客户关系的精准维护和个性化服务。通过预测客户需求，提前为客户提供定制化的法律解决方案。

5.4.3 客户信息管理能力

涉外法律服务机构对客户信息进行收集、整理、存储、分析和利用以支持核心业务的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 设计简单的客户信息收集表单，涵盖客户基本资料、业务领域、初步法律需求等内容，在与客户初次接触时完成信息采集；

b) 将收集到的客户信息以纸质和电子文档形式进行存储，按照一定规则，如业务类型、客户规模等进行分类整理，方便后续查找和使用；

c) 建立基本的信息更新机制，当客户信息发生变化，如联系方式变更、经营范围变动，能够及时进行修改和补充，确保信息准确；

d) 了解客户信息安全防护的重要性，制定保密制度，设置客户信息的访问权限，防止信息泄露。

——进阶：

a) 制定全面的客户信息收集策略，除基本信息外，还包括客户的行业地位、市场影响力、过往合作经历、法律风险偏好等深度信息，通过多种合规渠道进行收集，如面谈、调查问卷等；

b) 运用专业的客户关系管理系统，对客户信息进行集中管理，实现信息的快速检索、分类统计和数据共享，提高信息管理效率；

c) 建立客户信息安全防护体系，制定覆盖信息收集、存储、调取、共享、更新及销毁全流程的信息安全管理制度，明确各环节的负责人和操作规范。

——专业：

a) 构建集成化的客户信息管理平台，整合来自不同渠道的客户信息，实现信息的实时更新，形成全面、准确的客户视图；

b) 建立跨境客户信息安全防护体系，采用加密技术、访问控制、数据备份与恢复等措施，确保客户信息的安全性和完整性，符合国际数据保护法规要求；

c) 能定期组织员工进行客户信息安全管理相关制度的培训，强化保密意识，确保员工掌握信息安全防护的基本知识和操作技能。

5.5 运营管理能力

5.5.1 业务流程优化能力

涉外法律服务机构对现有业务流程重新审视、分析和改进以达成降本增效目的的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 能梳理出涉外法律服务机构主要业务的基本流程，如案件受理、法律研究、文书起草、案件跟进等环节。明确每个环节的主要任务、负责人员以及大致的时间范围，形成简单的流程文档；

b) 具备专门的渠道反映流程中存在的明显问题，例如文件传递不及时、信息在不同环节衔接不畅等。管理者或机构人员能对这些问题进行详细记录，分析问题出现的频率和对业务产生的影响；

c) 针对发现的简单问题，能够提出并实施初步的优化措施；

d) 能将优化后的操作方式进行初步标准化，形成简单的操作规范和指南。对团队成员进行培训，确保大家按照新的标准执行工作。

——进阶：

a) 运用专业的流程分析工具，如流程图、鱼骨图等，对涉外法律服务业务流程进行全面分析。不仅关注流程的表面问题，还能够找出影响流程效率和质量的关键因素；

b) 基于分析结果，制定系统的业务流程优化方案。该方案涵盖流程的重新设计、职责调整、资源重新分配等方面，旨在打破部门壁垒，提高流程的协同性和整体效率。

——专业：

a) 深入研究国内外先进的涉外法律服务机构的业务流程，将其作为标杆进行对比分析。结合自身机构的特点和优势，借鉴最佳实践经验对现有业务流程进行创新性优化；

b) 建立业务流程持续改进的机制，定期对业务流程进行评估和审查；

c) 在涉外法律服务领域，采用全流程数字化转型，利用大数据、人工智能、区块链等前沿技术，实现业务流程的智能化、自动化和可视化。

5.5.2 质量管理能力

涉外法律服务机构确保服务符合专业标准、满足客户需求、维护机构声誉的关键能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 熟悉国内及主要业务所涉地区的基本法律行业规范和服务要求，能够结合机构实际情况，制定一套初步的涵盖主要业务环节的服务质量标准；

b) 建立简单的服务质量监控机制，对涉外法律服务的关键环节进行定期检查；

c) 重视客户反馈，设立专门的渠道收集客户对服务质量的意见和建议；

d) 组织内部培训，向涉外法律服务从业者传达服务质量标准和重要性，培养成员的质量意识；

e) 能对服务过程中出现的质量问题进行详细记录，包括问题发生的环节、表现形式、影响程度等。

——进阶：

a) 在已有的质量标准上，进一步细化和完善各项服务的质量标准。针对不同行业和专业领域的涉外法律业务，制定有针对性的质量标准，明确每个环节的质量控制点和验收规则；

b) 采用多种质量监控手段，除了定期检查外，还引入内部审计、案例复盘等方式，对服务过程和结果进行全面监控；

c) 营造良好的质量文化氛围，通过设立服务质量奖励制度等方式，激励各团队参与质量管理。

——专业：

a) 学习借鉴国内外标杆机构的服务质量标准和质量管理办法，将其与机构自身情况有机融合；

b) 建立完善的质量管理数据收集系统，收集如案件处理时间、客户投诉率、服务成果的准确性等与服务质量有关的数据。运用数据分析工具和方法，对这些数据进行分析，通过数据驱动决策，实现质量管理的精准化和高效化。

5.5.3 工作文档化

涉外法律服务机构将工作内容、流程等重要事项文档化留存的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 能够对涉外法律服务过程中的关键工作环节进行记录，如客户信息、案件背景、委托事项等；

b) 针对常见的涉外法律业务，制定基本的文档模板，如法律意见书模板、合同审查报告模板等；

c) 建立简单的文档分类体系，按照业务类型、客户名称、时间顺序等工作文档进行分类。采用电子存储方式时能够定期进行备份，确保文档的安全性；

d) 设置专门的流程，对完成的工作文档进行基本审核，检查文档内容是否符合业务要求，格式是否规范等。

——进阶：

a) 构建涵盖涉外法律服务全流程的工作文档体系，从项目启动、执行到结案，每个阶段都有详细的文档记录。包括项目计划、会议纪要、法律分析报告、往来函件、服务成果报告等，形成完整的工作文档链，全面反映服务过程和成果；

b) 引入文档版本管理机制，对工作文档的修改历史进行记录和跟踪。明确版本编号规则，每次修改都注明修改时间、修改人以及修改内容；

c) 在涉及多个部门协作的涉外法律项目中，建立有效的跨部门文档协作机制。

——专业：

a) 利用数智化工具实现文档的自动化分类、检索和分析。能够根据文档内容自动提取关键信息，生成标签和摘要，提高文档检索的准确性和效率。

b) 高度重视工作文档的安全与合规性，制定严格的文档安全管理制度。采用加密技术、访问控制等手段，确保文档在存储和传输过程中的安全性，防止信息泄露。

5.6 人才管理能力

5.6.1 人才招聘与选拔能力

涉外法律服务机构根据自身业务发展需求，吸引、筛选和录用具备专业知识、技能以及素养的优秀人才的能力要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能根据机构当前的涉外业务情况和发展规划，明确人才需求。针对不同的岗位能撰写合适的职位描述，包括岗位职责、任职要求等；
- b) 掌握常见的招聘渠道，如招聘网站、校园招聘、公众号等，并能够利用这些渠道发布招聘信息；
- c) 管理者具备基本的简历筛选能力，能够根据职位要求筛选出符合初步条件的候选人；
- d) 具备面试、背景调查和录用的规范流程。

——进阶：

- a) 能结合机构的长期发展战略和国际业务拓展计划，制定全面的人才招聘与选拔规划；
- b) 能开拓利用多样化的招聘渠道，如与国际知名律师事务所建立人才推荐合作关系或利用社交媒体平台、专业法律论坛等进行招聘宣传等
- c) 能运用科学的人才筛选和评估方法，深入考察候选人的专业技能、解决实际问题的能力、团队协作能力以及跨文化沟通能力；
- d) 引入专业的人才测评工具，如职业性格测试等，辅助招聘决策；
- e) 注重雇主品牌建设，通过机构网站、社交媒体、行业口碑等渠道，宣传机构的文化、价值观、工作环境和机会。

——专业：

- a) 制定全球化的人才吸引策略，在全球范围内寻找和吸引顶尖的涉外法律人才；
- b) 针对机构的核心业务和特殊需求，设计定制化的招聘计划。例如，对于复杂的跨境并购、国际仲裁等业务，制定专门的招聘标准和流程，选拔具备特定专业知识和技能的人才；
- c) 建立完善的人才招聘数据分析体系，收集、整理和分析招聘过程中的各项数据，提高招聘效率和质量。

5.6.2 职工培训与发展能力

涉外法律服务机构对员工进行培训，助力员工持续成长，提升其专业技能和素养的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 通过与员工的日常沟通、工作表现评估等方式，了解员工在涉外法律知识、技能或语言能力等方面的培训需求；
- b) 能够针对培训需求，开发或引入基础的培训课程；
- c) 能制定新人入职和年度培训计划，明确培训计划的时间、培训方式、参与人员等信息；
- d) 整合内部和外部的培训资源，内部资源包括资深员工、业务骨干等作为培训讲师，外部资源如邀请法律院校的教授、专业培训机构的讲师或律协等专业行业组织专家进行授课。
- e) 能采用简单的评估方法，如课后问卷调查、考试等，对员工的培训效果进行初步评估。

——进阶：

- a) 能运用专业的测评工具和方法，结合员工的职业发展规划、绩效评估结果等，深入分析员工的个性化培训需求。为不同层次、不同业务方向的员工制定差异化的培训方案；
- b) 构建多元化的培训体系，涵盖专业技能培训、通用能力培训以及行业前沿知识培训等。课程形式包括线上课程、线下讲座、案例研讨、场景模拟等多种形式；
- c) 能采用多种评估方法，如行为观察、绩效评估、360度反馈等，对培训效果进行深度评估。

——专业：

- a) 能够建立学习型组织，营造浓厚的学习氛围，建立内部学习交流平台，鼓励员工分享经验、知识和见解，定期组织学习活动，如读书分享会、业务研讨会等，形成共同愿景；
- b) 建立科学、完善的培训效果评估与反馈机制，设置专业部门运用数据分析和模型评估等方法，全面、准确地评估培训对员工和机构的影响；
- c) 提供国内外交流学习机会，与国内外顶尖法律院校、专业培训机构、行业协会等建立广泛的合作关系；
- d) 机构鼓励员工参与国际法律研究和创新项目，培养员工的创新能力和实践能力。

5.6.3 绩效考核与奖惩机制

涉外法律服务机构激励员工提升工作绩效、促进机构发展的重要手段，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能依据涉外法律服务机构的基本业务和岗位要求，制定简单明确的绩效考核指标；
- b) 确定固定的绩效考核周期，如月度、季度或年度考核，考核周期内，能定期收集员工工作表现信息，为考核提供依据；
- c) 具备基本的考核方式，如自评、上级评价和同事互评等；
- d) 制定简单的奖惩制度，明确奖励和惩罚的标准。

——进阶：

- a) 具备涵盖工作业绩、工作能力、工作态度等多维度的全面绩效考核指标体系，不仅考核工作能力，还可以考核通用能力和成长水平等因素；
- b) 根据不同业务和岗位的特点，设定多样化的考核周期。对于短期项目，采用项目结束即考核的方式。对于长期业务，结合月度、季度和年度考核，及时跟踪员工工作进展和表现；
- c) 运用多种考核方法相结合的方式，引入客户评价、专家点评等方式；
- d) 完善奖惩制度，使其更具个性化和针对性。根据员工的不同需求和激励因素，设计多样化的奖励方式，如晋升机会、培训深造、项目参与权等；
- e) 在考核结果反馈过程中，能够与员工共同制定完善的绩效改进计划。

——专业：

- a) 能够设计基于战略的绩效考核体系，并将机构的战略目标分解为具体的考核指标，落实到各个部门和岗位，使员工的工作与机构的战略方向保持一致；
- b) 根据市场变化、业务发展和机构战略调整，及时动态调整考核指标；
- c) 将奖惩机制与员工的职业发展紧密结合，将绩效考核结果作为晋升的重要依据，激励员工不断提升工作绩效以实现职业发展目标。

5.7 财务管理能力

5.7.1 成本控制能力

涉外法律服务机构在经营过程中，对各项成本有效管理的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能够识别业务中的主要成本项目，如人力成本、办公成本、管理成本和业务拓展成本等。并能对成本项目进行详细记录，建立成本台账；
- b) 根据机构的业务计划和历史成本数据，制定合理的年度成本预算；
- c) 具备基本的成本监控机制，定期对成本支出情况进行检查和对比。将实际成本与预算进行比对，及时发现成本超支的项目和环节；
- d) 能及时发现可节约的成本环节，并提出并实施简单的成本节约措施。例如，通过集中采购或租赁获得价格优惠的办公设备，节水节电，推行无纸化办公等。

——进阶：

- a) 能采用滚动预算的方法，根据业务实际进展和市场变化，对成本预算进行动态调整，每季度或每半年对预算进行重新评估和修订，使预算更贴合实际业务需求；
- b) 能运用专业的成本分析方法，如成本性态分析、成本效益分析等，深入研究成本变动的原因和影响因素，找出那些对成本产生重要影响的业务活动或因素。

——专业：

- a) 能结合机构长期发展战略，制定基于战略的成本规划，从战略层面考虑成本控制的目标和重点；
- b) 建立成本风险评估体系，识别和评估在成本控制过程中可能面临的各种风险，如市场价格波动风险、汇率风险、政策风险等，针对不同的风险类型，制定相应的风险应对策略；
- c) 加强跨部门之间的成本协同管理，打破部门壁垒，实现成本信息的共享和沟通；
- d) 通过建立成本与服务质量的平衡模型，确定在不同业务场景下成本投入与服务质量提升之间的最佳平衡点，去除非必要成本的同时保持服务质量不受影响。

5.7.2 跨境财务风险管理能力

涉外法律服务机构在跨境财务活动中，对财务风险进行识别、评估和管控的能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能够识别涉外法律服务业务中常见的跨境财务风险，如汇率波动风险、不同国家税收政策差异带来的风险、跨境资金流动限制风险等；
- b) 能对识别出的跨境财务风险进行初步评估，判断风险发生的可能性和可能造成的影响程度；
- c) 能制定并实施风险应对措施。如在签订涉外合同时，约定以相对稳定的货币进行结算，降低汇率波动风险，对涉及的不同国家税收政策进行初步研究，确保依法纳税，避免税务风险。

——进阶：

- a) 制定多样化的财务风险应对策略，根据不同类型的风险特点选择合适的应对方法；
- b) 建立风险监控与预警机制，实时跟踪跨境财务风险的变化情况。

——专业：

- a) 能采用量化的风险评估模型，对跨境财务风险进行更精确地评估。例如，运用风险价值模型(VAR)评估汇率波动和市场波动对财务状况的潜在损失等；
- b) 能够利用境内外合规金融渠道，制定科学合理的资金管理策略，建立较为强大的风险应对网络；
- c) 能熟练运用各种合规跨境金融工具进行风险防控和管理，不仅包括传统的金融衍生品，还能关注并应用新兴的金融创新工具。

5.7.3 跨境税务筹划能力

涉外法律服务机构在跨境业务中帮助客户及自身通过合规、合理规划税务安排，降低税务成本的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 机构从业人员对主要业务涉及国家的基本税务法规较为了解；
- b) 在承接跨境业务时，能够通过与客户沟通、收集相关文件等方式，了解客户的基本税务情况；
- c) 基于对税务法规和客户情况的了解，能够制定简单的跨境税务筹划方案，如选择合适的贸易方式和结算方式，利用税收优惠政策降低税负。

——进阶：

- a) 机构从业人员能深入研究主要业务涉及国家以及国际税收协定的规则。不仅了解基本规定，还能掌握税收优惠政策、特殊税务处理办法以及税务法规的最新变化；
- b) 能对制定的税务筹划方案进行初步的合规性审查，确保方案符合涉及国家的税务法规；
- c) 协助客户进行跨境税务申报工作，熟悉基本的申报流程和所需文件。

——专业：

- a) 能根据客户的具体情况和需求，制定定制化的跨境税务筹划方案，能考虑不同业务环节、不同国家税收政策之间的相互影响；
- b) 在自身或客户面临国际税务争议时，能够提供专业的解决方案，熟悉国际税务争议解决的机制和程序。

5.8 风险管理能力

5.8.1 风险识别与评估能力

涉外法律服务机构判断潜在风险并衡量其影响程度的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能够对涉外法律服务中常见的风险类型有基本认知，如不同地区法律适用风险、客户信用状况不佳引发的信用风险等；
- b) 针对察觉到的风险，能够通过常规渠道收集信息，如查阅公开的法律条文、行业报告、背景调查和咨询相关部门等；
- c) 能运用简单直观的方法对风险进行初步评估，例如将风险发生的可能性分为高、中、低三个等级，将风险影响程度分为严重、一般、轻微三个层次。

——进阶：

- a) 能运用系统的方法和工具，全面识别涉外法律服务业务中潜在的各类风险。除常见风险，还能识别隐藏的潜在风险，如跨语言沟通导致的信息失真风险、政治局势变化引发的业务中断风险等；
- b) 能将识别和初步评估后的风险进行汇总，形成简单的风险清单。清单内容宜包括风险名称、风险描述、风险发生可能性和影响程度的初步评估结果等基本信息。

——专业：

- a) 能够拓宽信息收集渠道，除了常规的公开渠道和内部沟通外，还能与行业专家、政府部门、专业调研机构等建立联系，获取更全面、准确的信息，为识别和评估潜在风险提供依据；
- b) 引入量化的风险评估模型和方法，对风险进行更精确的评估。例如，使用概率统计模型计算风险发生的概率；
- c) 建立风险动态跟踪机制，定期对已识别的风险进行重新评估和分析。

——卓越：

a) 具备卓越的专业团队和丰富的实战案例,对涉外法律服务领域的风险有敏锐的洞察力和前瞻的判断力,机构管理者能理解风险之间的关联性和传导机制,例如在复杂的跨境并购项目中,能识别出其中涉及的法律、财务、市场等多方面风险,并预判这些风险可能对项目产生的连锁反应;

b) 在国际法律服务领域,成为风险识别与评估的行业引领者,参与制定和推动行业风险识别与评估的标准和规范;

c) 具备使用先进信息技术,如人工智能或数据分析工具,收集、分析和监控业务风险的能力;

d) 能够构建综合风险评估模型,综合多种风险因素及其相互作用,对风险进行全面深入地评估。模型结合定性和定量分析方法,涵盖法律、经济、社会等多个维度的因素;

e) 能根据风险评估结果,撰写、发布专业的风险评估报告。报告内容包括风险识别过程、评估方法和模型、风险评估结果、风险应对建议等。

5.8.2 风险应对策略与机制

涉外法律服务机构有效应对各类风险,保障业务持续稳定发展的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下:

——基础:

a) 能针对已识别和评估的常见风险,能够制定简单直接的应对策略;

b) 能构建基本的风险处理流程,以应对可能发生的风险事件;

c) 在机构内部明确各部门和人员在风险应对中的基本职责,以书面形式确定各岗位的权责;

d) 机构内部具备有效的沟通机制,能够将业务层的风险信息传递给管理层和决策层。

——进阶:

a) 能根据不同类型风险的特点和评估结果,制定多元化的应对策略;

b) 能够细化各部门和人员在风险应对中的责任,制定详细的责任矩阵,明确每个岗位在不同风险场景下的具体职责和工作流程;

c) 在风险事件处理完毕后,能够对应过程进行总结。

——专业:

a) 能从机构战略层面制定风险应对规划,将风险应对与机构的长期发展目标紧密结合。能根据机构的风险偏好和承受能力,确定整体的风险应对策略方向,如主动承担一定风险以追求更高收益等;

b) 管理者和决策层能定期对风险应对策略和机制进行评估,根据实际应对效果和内外部环境的变化,对策略和机制进行持续改进;

c) 能熟练运用各种专业工具和技术来应对风险,如风险模型、数据分析软件、保险产品等。

——卓越:

a) 具备专门的风险应对团队,由法律、金融、风险管理和公共关系等多元领域的专家组成;

b) 将风险管理全面融入机构的涉外业务流程中,从业务的规划、执行到监控的各个环节,都充分考虑风险因素。能够定期对员工进行风险管理培训,形成组织文化的一部分;

c) 参与国内外风险管理规则的制定和修订工作。在国际组织、多边论坛等平台上,能提出具有前瞻性和建设性的意见和建议;

d) 能够以引领者身份构建一个完整的风险识别、评估和应对的生态系统,整合律师事务所、金融机构、管理咨询机构、大中型企业和监管机构等各方资源,形成一个跨行业、跨地域相互协作,资源共享的有机整体,具备较强的风险抵御能力。

5.8.3 危机管理能力

涉外法律服务机构在面对突发的,可能造成重大负面影响的危机事件时,能迅速应对降低损失的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下:

——基础：

- a) 管理者和决策者能对涉外法律服务领域可能出现的常见危机类型有基本认知，如重大法律失误引发的客户索赔危机、机构内部人员不当行为引发的声誉危机、突发的政策变动导致的业务受阻危机等；
- b) 针对已知的常见危机类型，能制定简单的应急预案；
- c) 具备对外发布信息的能力，在危机发生后，能够以机构名义发表声明，回应外界的关注；
- d) 机构内部具备有效的沟通机制，能够将业务层发生的危机事件信息传递给管理层和决策层。

——进阶：

- a) 能运用系统的方法和工具，全面识别涉外法律服务过程中可能面临的各类危机事件，除常见危机外，还能够识别潜在的、具有隐蔽性的危机，如竞争对手的恶意攻击、行业技术变革等；
- b) 具备完善的应急预案体系，涵盖各类可能的危机场景。预案内容详细具体，包括危机预警指标、不同阶段的应对措施、各部门和人员的详细职责分工、资源调配方案等；
- c) 在危机事件得到初步控制后，能够对整个过程进行简单的总结、留档记录与改进。

——专业：

- a) 具备多样化的应急预案体系，能够针对不同类型的危机和能调动资源的多少，制定差异化的应对流程和策略组合；
- b) 具备高效的内部沟通与协作机制，在危机发生时能够迅速、准确地在机构内部传递信息；
- c) 具备专门的危机管理和公关团队或具备成立危机管理小组的机制，能有效协调机构内部各部门之间的协同工作，能够与外部的公关顾问、监管机构等建立合作关系。

——卓越：

- a) 能够对涉外法律服务领域的潜在危机具有前瞻性的预警和预判能力，通过科学的危机预警模型，运用数据分析、情景模拟等技术和工具，预测风险演变为危机的概率和影响程度，将危机管理的范围扩大至危机发生前；
- b) 能将危机管理融入品牌战略，通过危机应对实现机构品牌的重塑和提升。在危机处理过程中，不仅能解决危机本身，还善于利用危机事件展示机构的专业能力、社会责任和价值理念；
- c) 具备完善的危机管理效果评估体系，设有内部指标体系，对危机应对的全过程进行全面、客观地评估。
- d) 机构管理者或专业人才有丰富的危机管理实战经验及成功案例，能够为其他机构提供专业建议和解决方案。

5.9 社会责任与可持续发展

5.9.1 履行社会责任

履行社会责任是涉外法律服务机构展现担当、促进社会和谐发展的重要体现。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 机构对业务领域的基本社会责任有明确认知，如遵守境内外法规、确保服务的公正专业等；
- b) 机构内部能够开展社会责任教育，通过培训、会议等形式，向员工传达社会责任的重要性，培养员工的社会责任感。

——进阶：

- a) 能组织员工参与社会公益活动，如普法活动、法律援助、弱势群体关爱活动等；
- b) 将社会责任理念融入机构的运营管理和业务发展战略中。在制定业务决策时，充分考虑机构行为对社会的影响；
- c) 机构能优先选择那些对社会有益的项目和客户。

——专业：

- a) 能够定期发布社会责任报告等文件，整理和宣传机构在履行社会责任层面的成果，主动接受公众监督；
- b) 能够主动参与国内外法律公益或宣传正义、公正等良好价值观的活动，主动传播中国法律文化与核心价值观；
- c) 能够将履行社会责任融入机构的战略制定、业务执行和绩效评估的全过程，能对严重背离社会责任的机构人员予以惩戒。

5.9.2 可持续发展策略

能制定有效的可持续发展策略是涉外法律服务机构实现长期稳定发展，拓展业务和维护行业和社会良好环境的重要体现。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 能够认识到可持续发展对机构业务持续增长的重要性，将可持续发展理念纳入长期规划并初步制定可持续发展目标；
- b) 在机构日常运营中，采取基本的资源节约措施，引入数字化管理工具，降低运营成本；
- c) 能够尝试拓展可持续发展领域的业务，如为环保企业提供法律咨询，参与涉及可持续发展项目的法律事务或研讨会等。

——进阶：

- a) 将可持续发展理念融入机构的整体发展战略中，制定明确、可衡量的可持续发展目标，如在一段时期内，通过涉外法律服务帮助一定数量的企业实现可持续发展转型；
- b) 与可持续发展领域机构建立良好合作关系，如环保组织、绿色转型服务商或事业单位等；
- c) 结合可持续发展理念创新涉外法律服务产品，满足客户及行业需要，如绿色产业的一站式法律服务等。

——专业：

- a) 能够助力行业可持续发展，制定并推广相关标准和规范；
- b) 能够获得可持续发展领域的，有一定权威性和知名度的奖项、荣誉和表彰；
- c) 能够定期对机构的可持续发展实践进行评估，分析成效与不足，制定改进计划；
- d) 能够主动布局境外可持续发展业务，帮助行业和有需求的企业更好地对接国际市场，增强可持续发展领域的竞争力。

5.9.3 良好公共关系

体现了涉外法律服务机构与内外部各方建立、维护和发展持久良好关系的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 业务涉及境外地区时，能够主动参与本地的行业活动，与当地的行业协会、法律机构等建立初步联系；
- b) 能在机构内部营造和谐的工作氛围，定期组织团队建设活动，加强员工之间的沟通与交流，提升团队凝聚力，维护机构与员工间的良好关系；
- c) 能在机构内部形成制度，定期以回访、拜访、赠礼或会议等形式维护与客户和股东之间的良好关系；
- d) 注重机构的外在形象，保持办公场所的整洁与专业。在对外宣传中，能准确传达机构的服务理念和业务范围，树立专业、可靠的形象。

——进阶：

a) 具备内部沟通机制，定期组织管理层与员工沟通会议，确保信息的及时传达和反馈。鼓励员工参与机构决策，营造开放、民主的工作环境；

b) 能够拓展与区域内其他法律机构、行业组织和监管部门的合作关系，共同开展项目、举办培训活动；

c) 能够与境外市场其他法律机构、行业组织和相关监管部门，针对特定服务事项进行经验分享、专题培训等活动。

——专业：

a) 具备独特组织文化，明确机构的价值观和使命，引导员工的行为和决策。通过组织文化建设，培养员工的忠诚度和认同感；

b) 能够与境内外的知名服务机构、国际法律组织建立良好的合作关系，能够与客户、股东及其他利益方建立持续稳定的沟通机制；

c) 制定品牌传播策略，通过媒体、平台和行业论坛等渠道，传播机构的专业成果和成功案例；

d) 参与境内外公益法律项目，展示机构专业实力，塑造专业一流的国际品牌形象。

6 核心能力模型

6.1 国际化水平

6.1.1 国际化布局

衡量涉外法律服务机构在全球范围内配置资源、拓展业务和提升影响力的关键要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 对主要国际法律市场的基本情况有初步了解，包括市场规模、业务需求特点、竞争态势等；

b) 能依据自身业务优势和资源状况，初步筛选出具有潜在发展机会的国际目标市场，确定重点关注的几个国家或地区市场；

c) 能够尝试与少数境外律师事务所或组织建立初步合作联系，已进行过交换信息、作为协调人介绍客户等简单的项目合作；

d) 能够进行最基础的国际业务宣传工作，如官网的多语言导航、在境外平台发布专业文章等。

——进阶：

a) 在境外设立简单的联络点、办公室，构建了初级联络渠道，能够对境外产生的业务或境内的需求进行初步反馈，但不能独立完成业务或项目的全程服务；

b) 具备基于市场调研结果的国际化战略规划，并初步具备实施规划的资源。

——专业：

a) 在境外一处或多处设立了办公室、工作组或分所、分部，构建了基本完善的联络渠道、关系网以及业务团队，能够相对独立完成业务或项目的对接及全程服务，在当地涉外法律行业有初步知名度；

b) 能够根据需求在境外组建本土化的专业团队，能够招聘和培养熟悉当地法律、文化和市场的专业人员；

c) 能够初步开发国际化法律服务产品线，在跨境投资、国际贸易、跨境知识产权保护和国际仲裁等领域，能够针对客户群体的实际需求提供定制化的解决方案；

d) 能够以独立身份参与国际法律事务、涉外法律服务标准、政策或规则的制修订工作，在国际法律论坛、专业领域研讨会等活动中发声。

——卓越：

a) 通过并购、联合等手段，在境外多处设立了分所、分部，有较为完善的服务网络、合作伙伴以及不同业务领域的多个业务团队，能够独立完成业务或项目的对接及全程服务，在当地涉外法律业内有较高的知名度和美誉度，品牌价值显著；

b) 能够根据需求在境外组建多支本土化专业团队，能够招聘或独立培养精通当地法律、文化和市场的人才，能够整合全球资源，实现不同地区业务、人才和信息的流通；

c) 具备丰富的国际化法律服务产品线，一种或多种专业领域服务成为业内公认的顶尖水平，具备一定的国际竞争力和品牌形象；

d) 具备组织、协办和参加国际法律论坛、专业研讨会等活动，在涉外法律服务领域有丰富的实战经验和多项成功案例，能够参与国际规则、政策的制修订。

6.1.2 国际市场拓展能力

涉外法律服务机构在全球范围内识别市场机会、突破地域限制获取客户资源，实现业务增长的综合能力，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 已建立基础的国际市场信息收集渠道，能够持续关注国际法律行业动态、目标市场的政策法规变化、潜在客户需求等信息；

b) 依据机构的业务范围和优势，初步确定国际市场的目标客户群体，如跨国企业、国际组织等；

c) 具备通过邮件、电话、社交媒体等方式与目标客户进行初步接触，介绍机构的基本服务和优势，建立初步联系的能力；

d) 能够开展简单的市场推广活动，如制作双语宣传资料、参加境内外的涉外法律服务展会等。

——进阶：

a) 已承接到少量的涉外业务或国际合作项目，具备一定的国际业务经验，能够初步了解国际客户的需求和服务标准；

b) 能根据实际业务、市场调研所反映的结果，制定具有针对性的国际市场拓展策略，明确市场定位、目标客户群体的细分、推广渠道和定价策略等。

——专业：

a) 能够制定全面的国际市场拓展战略规划，涵盖短期、中期和长期目标。规划中详细阐述市场进入策略、业务发展路径、资源配置计划以及风险应对措施等；

b) 能够依托海外据点开展持续、多样的营销策略，能够根据当地行业情况和社会环境来拟定合适的营销策略，并能够反向吸引境内客户，塑造专业、权威、值得信赖的国际化形象。

6.1.3 涉外资源建设

涉外资源建设是机构整合境内外资源，有效开展业务的关键要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 能够收集和整理常见的涉外法律资料，包括不同国家的法律法规、国际条约、行业惯例等；

b) 能够初步储备涉外人才，如具有涉外法律知识和技能的专业律师、顾问；

c) 具备开展涉外业务所需的基本设施、设备，如办公场所、线上交流工具和网络系统等。

——进阶：

a) 能够储备一定数量的专业涉外人才，涉外人才除跨文化沟通、外语能力等技能外，还在某些专业业务领域有比较丰富的实践经验，能独立或团队完成某项涉外业务；

b) 初步与境外法律服务机构建立了合作关系，并能够明确合作领域及方式；

c) 具备与涉外法律服务机构“中外联营”的经验和渠道，能够将境外法律资源引入境内。

——专业：

- a) 拥有稳定的境内外合作渠道，能够构建境内外服务网络，与国际知名法律服务机构、跨国企业等建立合作伙伴关系，共同开展跨境业务拓展、项目开发和人才培养等活动；
- b) 能够使用人工智能、区块链或大数据分析等先进技术提升整合涉外资源；
- c) 具备与境外涉外法律服务机构联营的实战经验和资源渠道，能够将境外业内优秀法律人才引入境内机构。

——卓越：

- a) 拥有持续稳定的境内外合作渠道，已构建行业顶尖的国际服务网络，与国际权威法律服务机构、国际法律组织和跨国企业建立战略合作伙伴关系，在某一项或多项专业服务领域可得到当地服务网络的全力支持，形成极强的差异化竞争力；
- b) 能够使用人工智能、区块链或大数据分析等先进技术提升整合全球资源；
- c) 具备专业且多元化的管理团队；
- d) 能够根据需求在短期内触达陌生海外资源、拓展新市场或构建临时渠道；
- e) 机构管理者不仅具备“中外联营”经验，还具备相应的资源渠道能够帮助境内外法律服务机构和人才互通有无，有相关案例切实帮助国内涉外人才和机构提升服务水平。

6.2 涉外服务能力

6.2.1 跨文化沟通与协调

涉外法律服务机构能够有效处理涉外法律事务的重要能力要素，其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

- a) 机构从业者能够对业务所涉国家和地区的文化差异有基本了解，包括但不限于语言习惯、商务礼仪、价值观和法律文化等方面；
- b) 机构从业者具备一定的外语能力，能够进行日常的涉外法律业务沟通，或具备专业的内外部翻译团队，能够确保传达信息的准确性；
- c) 机构从业者能够遵循国际商务和法律领域的通用沟通规范，如邮件格式、沟通流程等。

——进阶：

- a) 机构能够针对不同文化背景的客户和合作伙伴，制定个性化的沟通策略；
- b) 机构从业者或渠道方能够应对非英语语言涉外法律文书的审核及翻译，了解当地语言文字在客户所处行业和法律领域的习惯用词和特殊性；
- c) 机构具备跨文化沟通与协调的辅助工具，如资料库、翻译软件及线上会议工具等；
- d) 机构具备在复杂涉外法律项目中，理解各利益相关方诉求，并给出协调方案的能力。

——专业：

- a) 机构在国际法律谈判中，能够展现出较强的跨文化沟通与协作能力，能够排除各种不利因素达成有利于客户的法律协议；
- b) 机构具备专门的跨文化团队，能够发挥不同文化背景成员的优势，建立高效的团队协作机制；
- c) 机构能够在境内外多种场合，传播本国的法律文化，促进不同国家和地区法律文化的交流与融合，增进国际社会对本国法律体系的了解。

6.2.2 涉外法律服务方案

涉外法律服务机构能针对不同涉外法律需求提供服务方案的能力要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 机构能够提供一种或多种常见涉外法律事务的服务方案，如跨境贸易合同纠纷、涉外知识产权申请等；

b) 能够为客户解读涉外法律事务所适用的国内外法律、国际条约和惯例，并能结合案件或项目的实际情况，阐述法律条款和规则的适用范围、可能发生的法律后果等重要事项；

c) 能够根据行业标准和方案所耗费的成本为客户提供初步的价格，并给出合理解释。

——进阶：

a) 机构能够提供多种常见或复杂涉外法律事务的服务方案，如跨境投资并购、国际仲裁与诉讼等，且服务方案条理清晰，能够根据具体的案件或项目提供个性化的流程和策略；

b) 服务方案中，能够对涉外法律事务中可能出现的各类风险进行初步的识别和评估。

——专业：

a) 机构能够为新兴产业的组织提供涉外法律服务，能在比较前沿领域提出自己的专业见解和解决方案，如数据跨境传输、生成式人工智能版权问题等；

b) 在没有明确法律法规参考的情况下，能够根据权威法律研究、知名案例或学术论证等资料，形成可用的服务方案，为服务策略提供支持，确保方案的合理性和成功率；

c) 能够根据行业标准、成本和附加服务为客户提供明细价格，并为所有价格给出合理解释。

6.2.3 涉外法律成功案例

成功案例是衡量涉外法律服务机构专业能力和服务水平的重要标志。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 具备少量、简单的涉外法律服务经验，如协助国内企业完成跨境合同的起草和审核等；

b) 在处理涉外法律事务时，能够遵循境内外合规流程，没有出现因流程失误导致的不良后果；

c) 能够以案例形式为客户讲解涉外法律服务的流程、问题解决思路和过程要点，帮助客户理解问题产生的共性和特殊性；

d) 能够在服务结束后，收集客户反馈，并设有案例记录机制或留档程序。

——进阶：

a) 具备简单涉外法律服务经验和少量复杂涉外法律事务的处理经验；

b) 能不局限于常规法律流程，能根据案件的具体情况，灵活运用各种法律策略为客户争取利益；

c) 能够向客户提供完整的案例说明，包括案件背景、关键法律争议点、策略制定依据、服务流程和最终效果以及核心证据链构建的思路等，且能够通过可视化图表或流程图等形式呈现案件处理脉络；

d) 案例成果在当地法律行业或专业领域获取一定关注度，有媒体或企业内部报道。

——专业：

a) 具备复杂涉外法律事务的处理经验和成功案例，专业水平得到客户或同行业机构认可；

b) 能够在处理涉外法律事务时，整合多方资源，包括与境外律师事务所合作、咨询行业专家意见等，提升案件或项目的成功率；

c) 能够形成标准化的案例说明或案例报告，详细拆解涉外法律事务中的难点及突破路径，并能为客户提供可供行业参考的操作指引；

d) 案例成果在当地法律行业或专业领域获得关注，能够为其他从业者提供经验参考。

——卓越：

a) 具备行业顶尖的涉外法律事务处理经验和成功案例，专业水平得到跨界、同业机构和客户的认可，能够引领细分领域处理方式的实践；

b) 在处理涉外法律案件或推动涉外项目时，能够整合全球资源，创新服务模式和内容，服务流程和结果被同业机构参考，被整理收入权威案例集或形成学术成果；

c) 具备业内领先的服务案例库，能够根据客户需求，提供基于真实成功案例的定制化方案，能帮助机构内从业者将成功经验转化为可复用的解决方案，同时成功案例中的各项核心价值应当量化呈现，如规避的最高罚款金额、跨境并购的预期收益等；

d) 机构的成功案例被权威机构、官方机构报道或被列为培训、教学素材。

6.3 数智化管理能力

6.3.1 数智化工具使用

能够引入数字化工具和智能化工具是涉外法律服务机构提升服务效率和质量的重要能力要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 机构成员对常见的数字化工具，如办公软件、电子邮件系统、在线文档协作平台等有基本的认识，能够在日常工作中使用这些工具；

b) 机构成员能初步了解人工智能在业务领域能够发挥的作用，有过使用智能化工具辅助工作的尝试，如法律大模型、智能化合同审查软件等；

c) 机构建设并支持使用电子合同管理系统、客户管理系统及视频会议工具等数字化手段。

——进阶：

a) 机构能够为数字化转型、数智化工具的引入付出合理的成本，能够利用专业数智化工具和数据库进行法律研究和案例分析等；

b) 机构能为管理者和员工进行数智化工具使用的培训。

——专业：

a) 机构能够根据实际需求，个性化定制或开发数智化工具；

b) 机构能为管理者和员工进行专业的数智化工具使用培训，并与管理绩效结合鼓励成员使用；

c) 机构能够将数智化工具的使用融入日常运营和核心业务，并能够将使用经验用于数智工具的持续优化，形成良性循环。

6.3.2 跨境数据安全与隐私保护

涉外法律服务机构保障跨境数据、相关方信息、隐私安全的能力。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 机构成员对国内与跨境数据安全、隐私保护相关的法律法规有基本了解，如《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国个人信息保护法》等；

b) 机构能够对涉外法律业务中涉及的数据进行初步分类，区分个人数据、商业机密数据、普通业务数据等。为不同类型的数据设置标识，便于区分管理；

c) 机构能采用基本的安全技术手段保障跨境数据的存储和传输安全或委托专业第三方来对数据和信息进行加密处理。

——进阶：

a) 机构成员对国内外数据安全、信息及隐私保护的法律法规、政策动态和国家、国际标准较为熟悉，能够严格按照规定、要求进行操作；

b) 机构能够对团队成员开展培训，使员工理解数据安全和信息、隐私保护的重要性，并掌握基本的操作规范及注意事项；

c) 机构能够建立简单的跨境数据安全与隐私保护合规流程，明确数据收集、使用、存储、传输和共享等环节的操作规范和审批流程。

——专业：

a) 机构具备多层级安全防护体系，除加密技术外，还采用身份认证、访问控制、入侵检测、数据备份与恢复等多种技术手段；

b) 机构能够针对不同类型的数据和业务场景，制定相应的安全策略，确保数据和重要信息在各个环节的安全性；

c) 机构能够建立全面的跨境数据安全与隐私保护合规管理体系，涵盖政策制定、流程执行、监督检查等各个环节；

d) 机构设立专门岗位或团队，负责对业务活动进行定期审计和风险评估，及时发现和解决潜在的数据治理和信息安全问题。

6.4 创新与研发能力

6.4.1 涉外法律服务模式创新

涉外法律服务机构进行服务模式创新以满足市场变化和客户需求的能力要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 密切关注国内外涉外法律服务行业的动态，了解其他机构已有的创新服务模式和成功案例；

b) 能借鉴行业领先机构的做法，对本机构的服务进行初步调整和改进，如推出线上咨询服务等；

c) 对服务模式的设计有创新尝试，如将简单的涉外法律服务打包或拓宽服务渠道，通过直播、社交媒体等形式为客户提供专业建议。

——进阶：

a) 能根据不同客户的具体需求和特点，开发定制化的涉外法律服务方案，不拘泥于传统的服务模式，满足客户的差异化需求，例如为不同阶段、规模和类型的企业提供不同形式和内容的法律支持服务；

b) 能利用数智化以及其他行业的咨询工具来优化现有的服务模式，在不影响服务质量的同时提升服务效率。

——专业：

a) 能在涉外法律服务专业领域率先推出具有前瞻性的服务模式，能够利用先进技术和工具创新服务模式；

b) 能够探索与其他领域机构的合作机会和模式，如管理咨询机构、金融机构、会计师事务所和科研机构等，通过整合各方资源，为客户提供更全面、综合的解决方案；

c) 能够利用蓝海战略等管理思想，突出机构核心优势，剔除非必要环节，跨越战略集团和价值链边界，充分挖掘涉外法律服务市场中的潜在需求和空白领域，在收费模式、新兴数字领域、业务流程重构等方面创新业务发展模式。

6.4.2 涉外法律服务产品及技术创新

涉外法律服务机构不断满足市场环境变化，提升核心竞争力的能力要素。其能力指标按层次划分参考特征如下：

——基础：

a) 了解涉外法律服务市场常见需求，如跨境贸易合同审核、海外知识产权申请等。能够基于现有的服务产品，进行简要改进和优化，如增加特定地区特殊条款的重点提示、增加风险提示等；

b) 能够引入和培养成员使用技术工具来辅助法律服务产品的设计和宣传；

c) 能够结合机构自身优势和目标市场的特点,尝试开发具备区域特色的法律产品,如针对小微型跨境电商企业聚集地,可推出电子商务合规领域的合规服务套餐等;

d) 机构成员宜持续关注涉外法律服务行业的技术发展动态,如人工智能、区块链技术的应用等,保持对行业趋势的敏感度。

——进阶:

a) 能够深入调研涉外法律服务市场,挖掘细分市场的特定需求。如针对跨境医疗行业的法律需求,研究该行业在不同国家的监管政策、资质认证要求等,开发出具有针对性的法律服务产品;

b) 能够围绕特定的涉外业务领域或客户群体,打造系列化的法律服务产品,延长服务链条,如跨境投资在项目的前中后期不同的法律服务需求,可为客户在不同阶段提供不同的法律服务;

c) 具备针对专业化程度要求高的知识产权领域,如新药、集成电路设计专有权和数字经济等领域进行调研分析并开发针对性法律服务产品的能力。

——专业:

a) 能够参与行业内的技术研发项目或与科技企业开展合作,共同探索适合涉外法律服务的新技术应用。例如,与法律科技公司合作开发智能法律助手等;

b) 能够构建多种涉外法律服务产品和技术于一体的一站式服务平台;

c) 能够在业务前线中推动前沿技术的应用和良性反馈,通过实际操作,帮助法律服务产品和法律科技不断迭代;

d) 能够参与涉外法律服务领域,产品及法律科技行业内标准的制修订;

e) 具备将新开发的特色法律服务产品推广到市场,进行宣传、试用和反馈、优化的能力。

7 模型使用方法

7.1 需求方

7.1.1 模型使用重点步骤

涉外法律服务需求方在筛选服务提供方时,其重点步骤如下:

a) 明确需求,需求方需要界定自身对涉外法律服务的具体需求内容,主要包括服务范围、服务方式、涉及专业领域以及预期服务成果;

b) 重组模型,需求方需要根据具体需求内容,拆解文本中的基本能力模型与核心能力模型,挑选为达成预期服务效果所需的能力要素,根据个性要求,调整能力指标的掌握程度,形成个性化需求能力模型;

c) 确定潜在提供方,通过招标、业内推荐、公开募集等方式获取潜在服务方,利用商务沟通、填写信息收集表等方法 and 工具收集潜在服务方信息,并与个性化需求能力模型对照;

d) 评估潜在提供方,通过对照个性化需求能力模型,需求方可根据自身需求自行设置权重,如核心能力要素1条等同于基础能力要素2条,并将全部潜在提供方按能力要素的匹配情况排序,视情况可直接排除末位的部分提供方;

e) 得出候选提供方,与潜在提供方分别进行商务沟通,进一步了解其初步的服务计划、团队配置以及时间安排和费用情况等重点要素,结合上一步的能力要素匹配情况重新排序,建议仅保留2或3家候选提供方;

f) 商务谈判并确定合作提供方。分别与候选提供方进行商务谈判,再次沟通其达成服务预期成果所需的时间和成本,测算项目成功率。最终综合能力匹配情况、费用预算等客观因素以及服务态度、沟通质量等主观因素,对各候选提供方进行全面的评估,确定最合适的提供方拟定合作方案。

注:本文件所列模型使用重点步骤仅作为基础参考,文件使用方可按照实际需求自行增加或减少步骤。

7.1.2 注意事项

涉外法律服务需求方在使用本文件筛选服务提供方时，其注意事项如下：

- a) 需求精准化，务必确保需求描述准确，避免模糊和歧义，对于不同业务所涉及的专业领域宜明确边界，对于项目时限、涉及的境外地区等有关服务范围和服务方式的关键信息宜详细列举说明、对希望达成预期成果的表述宜定性定量，如胜诉、融资若干元等；
- b) 重组模型时，宜基于专业判断和实际业务需求挑选能力要素，避免过度简化或复杂化模型；
- c) 重组模型时，宜基于实际情况适度调整能力指标的掌握程度，确保个性化需求能力模型既能反映自身需求，又具有可操作性；
- d) 对于提供方所提供的信息，宜严格核实其真实性，尤其是机构资质、成功案例和客户评价等；
- e) 在筛选、评估提供方时，需求方设置的权重宜符合客观现实，充分考虑各能力要素、能力指标对实现预期服务成果的关联性和重要性；
- f) 在筛选、评估提供方时，坚持公平原则，宜避免因主观偏见或个人利益冲突等因素影响筛选、评估结果。评估结果宜向所有参与筛选、评估的提供方如实公开，并给出依据；
- g) 成本与效益平衡考量，需求方宜在确定合作意向时，与服务方明确服务费用的具体金额和支付方式，深入了解成本构成和变动因素，结合自身预算和预期收益，选择性价比最高的服务方案；
- h) 合规及风险防控，需求方宜高度重视法律合规问题，确保提供方提供的服务方案和操作流程符合国内外法律法规和行业规范，对合作过程中可能出现的风险进行评估、防控，宜在合同中明确双方的权利义务和违规责任，保障自身合法权益；
- i) 持续跟踪服务情况，需求方宜持续跟踪服务方的方案执行和项目进展，根据实际情况及时调整合作策略和具体需求，若提供方未能达成预期的服务质量或出现新的需求变化，宜及时与提供方协商沟通解决方案。

7.2 提供方

7.2.1 能力自查

本文件鼓励涉外法律服务提供方依据文件内容自查、自测，参考工具如涉外法律服务能力自查表，见附录B部分。

7.2.2 能力提升

本文件鼓励涉外法律服务提供方依据文件内容有针对性、有选择地提升自身业务相关能力。具体参考工具如机构能力提升参考路径表，见附录C部分。

文件给出机构参考能力提升的路径主要包括但不限于：

- a) 机构自我提升；
- b) 公共服务支持；
- c) 借助专业培训机构或平台；
- d) 参与行业研究、标准及政策制修订等项目；
- e) 建立战略合作伙伴关系；
- f) 参与公益法律活动；
- g) 应用法律科技。

7.2.3 注意事项

涉外法律服务提供方使用本文件时，注意事项如下：

- a) 目标明确，业务导向。提供方宜根据自身核心业务和战略规划，明确真实所需的能力、能力要素和各能力指标的掌握程度，不宜盲目跟风，避免过度追求广度而降低专业深度；
- b) 在使用涉外法律服务机构能力自查表时，宜秉持客观、公正的态度，依据实际合作中的表现和成果如实填写各项内容，不宜夸大自身能力或自我贬低；
- c) 在使用涉外法律服务机构能力自查表自测自评时，不宜仅依靠自身的主观判断，宜从多个角度征求自身在各项能力的看法和建议，综合形成真实客观的测评结果，如过往客户和其他合作伙伴；
- d) 定期复测，机构能力是动态发展的，随着业务拓展、能力提升，自查表所呈现的结果也会随之变化，自查表使用方宜定期复测，对比不同时期的测评结果，及时调整能力提升计划；
- e) 在使用机构能力提升参考路径表时，宜结合自身实际情况进行选择，如不同的律师事务所、涉外法律服务平台所具备的资源、发展渠道和业务种类存在差异，机构可因地制宜地构建个性化的能力提升计划；
- f) 注重能力提升的系统性、连贯性和来源的权威性。机构宜避免突击式、碎片化的能力提升，宜通过事先根据能力模型和业务需求制订详细的能力提升计划；
- g) 注重实践与理论相结合，涉外法律服务是重实操的服务领域，不仅需要纸面积累，同时机构宜具备将纸面资源、技术和想法落实到实际业务的能力，机构在依据文件提升能力的同时，宜主动参与业务涉及的各项实践，加深对自身和业务环境的理解掌握，进一步有针对性地调整能力提升计划。

附 录 A
(资料性)

涉外法律服务专业领域特定要素

在涉外法律服务的具体过程中，不同业务需求、服务类型和范围所需要的能力要素存在差异，涉外法律服务提供方宜深刻理解与其业务深度关联的特定能力要素，部分参考举例见表A. 1。

表 A. 1 涉外法律服务专业领域特定要素表

专业领域	特定能力要素	能力指标
跨境贸易	起草并审查跨境贸易合同的能力	熟悉各类国际贸易术语及相关公约，如《国际贸易术语解释通则》
		熟悉贸易双方所处国家或地区的贸易、税收政策的差异，能审查和起草跨境贸易合同，确保合同条款合规且符合客户利益
	洞察跨境贸易中潜在贸易风险并给出防控建议的能力	熟悉跨境贸易过程中汇率风险、政策风险、运输风险等潜在风险的出现形式和影响程度
		熟悉规避或降低跨境贸易潜在风险的方式和合规渠道
跨境投资与管理	国际投资法规体系	理解主要投资目的地的外资准入、税收、劳动等法律法规，熟悉一地或多地的外资、外商法规体系
		精通目标投资国关于外资并购的法律流程和规定，包括并购交易的申报、审批和交割等环节的具体要求，熟悉其中的困难点和应对策略
		了解国际投资领域的习惯法规则和一般法律原则，如“用尽当地救济”等
	投资项目尽职调查能力	精通跨境投资项目尽职调查的流程和重点，熟练掌握不同投资领域在法律层面的重点审查事项，如特殊行业监管、雇佣外籍劳工等
		能够实地考察跨境投资项目或熟悉当地合规、可靠的尽职调查渠道，确保跨境尽职调查的报告结果真实可靠
	境外企业合规管理能力	熟悉境外企业合规经营的相关法律规定和监管动态
		能够精准解读境内外法律条款对企业具体业务的要求和限制
工程建设	国际工程合同管理能力	精通国际工程合同条款的解读与分析，如FIDIC（国际咨询工程师联合会）系列合同条件等，能够识别合同条款间的逻辑关系和潜在风险、利益点，为项目决策提供合同依据
		熟悉国际工程谈判流程，具备谈判能力，能够把握双方利益诉求和底线，灵活运用谈判技巧维护己方的合法权益，并以文本无歧义、条款完整不模糊的合同形式确定下来
	国际工程项目风险管理能力	熟练掌握国际工程项目风险识别、评估和管控的方法与工具，能够系统识别项目在规划、设计、施工和运营各阶段可能面临的风险，包括政策风险、经济风险、自然风险、技术风险、合规风险等
		了解国际工程风险管理的国际惯例与法规，了解相关的国际标准和体系认证，如ISO 31000《风险管理指南》等
知识产权	知识产权跨境布局能力	精通一个或多个主要贸易国家和地区的知识产权法律体系，如中国、美国和欧盟等，并熟悉各体系间在知识产权申请、保护范围、保护期限和审查标准等方面的差异，能够根据其不同特点为客户制定个性化的知识产权跨境布局策略

	跨境侵权 纠纷处理能力	熟悉跨境知识产权侵权纠纷的国际法律适用规则，能够根据具体案件，准确判断适用的国家或地区，理解不同国家和地区的司法程序和诉讼规则，了解其在证据采信、庭审以及判决执行等方面的差异
		具备跨境侵权纠纷证据收集与运用能力，熟悉不同国家和地区关于证据收集、保全和认证的法律规定，熟悉收集境内外知识产权侵权证据的合规渠道，并能够准确运用证据阐述侵犯事实和法律依据
		熟悉跨境知识产权侵权纠纷的多种解决办法，包括协商、调解、仲裁和诉讼等，熟悉不同解决办法的特点、优势和适用范围，能够根据案件情况为客户提供专业的建议
数据合规	国际数据保护法规	精通主流国家和地区的数据保护法规，包括《中华人民共和国数据安全法》、欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）、美国《加州消费者隐私法案》（CCPA）等，熟悉其在数据主体权利、数据控制方与处理者义务以及数据处理、存储、使用、共享等各环节的具体规定，熟悉违反法规的处罚措施
		熟悉国际数据保护相关条约与协定，如亚太经合组织跨境隐私规则体系等，了解其适用范围和主要内容，了解相关协定对中国组织的数据跨境行为所产生的影响，为客户跨境数据流动提供符合国际规范的解决方案
	数据跨境合规管理	精通一个或多个国家或地区的数据跨境传输合规要求，包括数据出境条件、数据过境条件和评估标准等，熟悉各类数据跨境传输机制并能够根据客户业务需求和数据特点，选择合适的跨境传输方式，按规定流程完成相关的评估、备案和认证工作
	数据安全能力	熟悉国际和国内通行的数据安全技术标准及规范，如ISO 27001《信息安全管理体系》、网络安全等级保护制度等
		具备数据安全管理制度和流程建设的经验，能够结合客户的组织架构、业务流程和数据安全要求，制定全面有效的数据安全管理制度，提升客户的数据治理、合规和安全管理能力
ESG（可持续发展）	主流ESG（可持续发展）相关国际标准和文件体系	精通一种或多种主流ESG（可持续发展）国际标准、准则，如全球报告倡议组织（GRI）、可持续会计委员会（SASB）以及国际标准化组织（ISO）发布的相关标准
		理解各标准、准则在环境、社会责任和治理方面的具体指标、披露要求和评级方法，能够为企业提供准确解读和专业指导
	企业ESG（可持续发展）战略规划能力	精通企业ESG战略规划的全流程，包括但不限于：ESG现状评估、目标设定、ESG策略制定和体系构建等环节，能够运用专业工具对企业ESG绩效进行全面评估
		理解ESG（可持续发展）战略与企业业务融合的多种策略方法，能够帮助客户将ESG（可持续发展）目标与其战略目标、商业模式和运营流程有机结合，制定具体的融合策略，如构建可持续供应链管理体系、绿色营销策略等，提升企业的核心竞争力
	相关报告披露的合规性把控	熟悉国内外主流的ESG或可持续发展报告框架及披露标准，如气候相关财务披露工作组（TCFD）建议、SASB标准、国内三大交易所《上市公司可持续发展报告指引》以及财政部《企业可持续披露准则——基本准则（试行）》
		熟悉ESG报告编制及合规性审核的流程和重点，了解第三方报告审验机构的工作流程和要求

		熟悉ESG或可持续发展报告合规问题及应对方法，如数据不准确、信息披露不完整、违反特定行业的披露要求等，能够及时纠正报告编制和审核过程中出现的合规问题
跨境争议解决	国际争议解决规则	精通一种或多种主流国际争议解决规则，如国际仲裁领域，对国际商会仲裁规则、伦敦国际仲裁院仲裁规则、新加坡国际仲裁中心规则等
		国际诉讼领域，熟悉主要国家和地区的涉外民事诉讼程序、国际私法中关于法律适用、管辖权等方面的规定
	采取多元争议解决方式的能力	熟悉或理解国际争议解决相关国际条约、公约的内容、成员国以及适用范围，如《纽约公约》和《海牙送达公约》等
		同正文6.2.1及6.2.2部分表述，增加“宜熟悉多种争议解决方式的衔接与转换”，如在协商或调解过程中，若无法达到预期效果，可及时调整策略，过渡到仲裁或诉讼程序
	具体国家和地区争议解决渠道	精通一个或多个特定国家和地区的争议解决法律体系，能够深入研究某个国家和地区的争议解决体系，以美国为例，宜熟悉美国联邦法律与各州法律之间的差异，以及复杂的管辖权规则
		熟悉一种或多种特色争议解决机制，某些国家和地区的行业调解机构、仲裁中心和替代性争议解决程序等
		熟悉具体行业中的一种或多种争议解决机制或渠道，如英国的伦敦海事仲裁员协会（LMAA）、中国国际商会调解中心、美国金融行业监管局的调解制度等
贸易制裁	贸易制裁法规体系理解	熟悉主要国家及地区贸易制裁法律法规体系，如美国海外资产控制办公室（OFAC）制裁条例、中国《中华人民共和国反外国制裁法》《阻断外国法律与措施不当域外适用办法》等
		熟悉制裁法规的核心内容，包括制裁的对象（个人、实体、国家/地区）、制裁范围（货物、技术、服务、资金流动等）、豁免条款及处罚措施等
		了解客户所处行业的制裁规则与惯例，能够快速理解造成客户贸易制裁问题的相关法规体系和次级制裁机制，帮助客户更好地理解贸易环境现状
	制裁合规审查能力	能识别涉外业务中可能涉及制裁风险的关键环节，如交易对象身份、货物/技术清单、资金结算路径和服务提供地等
		精通制裁清单筛查流程，能熟练使用专业数据库对交易主体、标的进行合规性审查
		能够结合客户业务模式，制定针对性的制裁合规审查清单，涵盖交易对象、交易内容、合同条款、交易流程、跨境支付等环节的合规要点
	制裁风险评估与应对能力	能评估贸易制裁对客户业务的潜在影响，包括供应链中断风险、资金冻结风险、声誉风险等，能够对风险可能造成的损害进行初步量化评估
		熟悉规避制裁的合规渠道，如申请豁免许可、调整交易结构、选择替代市场或合作伙伴等，或能为客户提供合规的替代性资源和渠道
		具备制定贸易制裁应急预案的能力，熟悉包括应对突发制裁事件的内部通报机制、组建应急研究小组和拟订业务中断应对措施等策略
		了解主要司法管辖区对违反制裁法规的司法救济途径，如行政复议、诉讼抗辩及跨境合规争议解决机制等

	多边及单边制裁 动态跟踪	熟悉跟踪主要国家多边及单边制裁动态办法，能根据客户需要，建立常态化的制裁政策跟踪机制，帮助客户及时掌握主要国家/地区的制裁清单更新、贸易政策变化及相关执法案例
		能够动态分析制裁政策变化对客户行业的影响，如科技、能源、金融等领域的专项制裁趋势
		能够为客户提供前瞻性建议，协助其在合规框架下调整全球业务布局和风险敞口管理策略

附录 B

(资料性)

涉外法律服务机构能力自查

辅助需求方筛选、测评提供方能力以及涉外法律服务机构自查、自测和自评见表B.1，该自查表仅适用于需求方收集提供方信息的参考，以及服务方对自身服务能力做初步了解和判断。

B.1 自查表使用规则

自查表中，符合层级的判断宜基于本文件正文部分各能力要素的能力指标描述，其主要规则如下：

- a) 符合层级分为四个或三个等级对应能力层次，按从低到高分别是“基础”“进阶”“专业”和“卓越”，自查表使用方宜在最终判定的符合层级填写“√”；
- b) 各符合层级根据能力指标呈现由易到难的关系，对机构能力的要求逐级提升。在进行判断时，严格按照层级从低到高进行判定，不可跨级；
- c) 符合层级的标准是：满足该能力要素下各层次能力指标的数量，当机构的能力判定满足该层次能力指标的数量超过指标总数一半及以上，则可进行更高层次的判定，直至最高或最后符合层级标准的一级。例如：某机构能力已分别满足“基础”和“进阶”层次能力指标总数的一半，但满足“专业”层次能力指标的数量不足总数一半，则最后该机构能力在此能力要素的判定应为“进阶”，而不是“专业”层级；
- d) 符合层级的判定标准满足向上取整原则，如某层级的能力指标总数为3条，则机构至少满足2条能力指标才符合该层级的判定要求；
- e) 自查表使用方满足“基础”层次的能力指标的总数不足一半时，宜如实在基础层级处填写“×”；
- f) 对能力指标的判定宜基于机构的实际表现，以确保自查结果的真实、可靠。自查表使用方在任何能力要素达到“专业”及“卓越”层级时，宜准备具体的制度文件、人员履历、实践案例或资质凭证证明机构能力满足对应层次的能力指标；
- g) 在需求方要求提供方使用本表的情况下，若提供方对某些能力要素的设置存在疑问，如该能力要素与本次服务相关性较低或毫不相关，需求方宜要求提供方提供合理解释并结合业务实际需求及时调整本表构成，确保自查结果的可靠性和有效性。
- h) 自查结果宜遵守保密原则，使用方及自查结果的获取方应对自查结果中可能涉及的商业秘密、客户信息和专业能力细节严格保密，不得向无关第三方泄露。特别是需求方在搜集提供方的自查结果时，应通过书面保密协定明确双方的保密义务，合规使用信息筛选涉外法律服务提供方；
- i) 自查结果并非永久有效，文本建议自查表使用方宜每6-12个月进行复查，根据业务拓展、能力提升或行业变化调整评分，若涉及重大项目或招投标行为，可针对特定业务场景临时补充或调整能力指标，并注明“本次专项自查”的调整情况和有限期限。

B.2 自查表赋分规则

自查表赋分部分其主要规则如下：

- a) 涉外法律服务机构的总得分由各能力得分构成，各能力得分基于能力要素符合的层级；
- b) 各层级每满足一级得1分，即机构满足“基础”层级得1分、满足“进阶”层级得2分、满足“专业”层级得3分、满足“卓越”层级得4分，其中部分能力要素无“卓越”等级，则该能力要素最高得分为“专业”层级3分；
- c) 单一能力得分和机构总得分均遵循四舍五入原则，保留小数点后1位；
- d) 单一能力得分基于公式（B.1）；
- e) 机构总得分基于公式（B.2）；

f) 单位权重的设置规则为该能力中，各能力要素所含层级总数的倒数，层级总数不可为0。

自查表中，单一能力得分计算公式：

$$s = \sum_{i=1}^n P_i \times p \times 100\% \dots\dots\dots (B.1)$$

式中：

s——单一能力得分； P_i ——能力要素得分； P ——单位权重； i 是能力要素的序数； n 是该单一能力中能力要素的个数。

自查表中，机构总得分计算公式：

$$S_T = \sum_{l=1}^m S \div m \times 100\% \dots\dots\dots (B.2)$$

式中：

S_T ——机构总得分； m 是参与此次评分的能力的总数； l 是能力的序数。

B.3 自查表机构总得分参考评级

自查表机构总得分参考评级见表B.2，该评级仅限于涉外法律服务机构及相关管理人员、服务需求方对机构自查结果的直观展示，评级区间可根据相关机构及个人需求进行调整。

表 B.1 涉外法律服务机构能力自查表

能力	能力要素	符合的层级	单位权重	能力得分
基础能力模型				
制度管理能力	内部制度完整性	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/10	
	制度执行监督机制	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	制度动态优化能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
战略管理能力	战略决策能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越	1/10	
	战略规划能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	战略执行与控制力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
组织领导能力	组织架构	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/10	
	多元化团队建设与激励	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	律所领导力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
客户管理能力	客户需求分析能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/9	
	客户关系维护能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	客户信息管理能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
运营管理能力	业务流程优化能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/9	
	质量管理能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	工作文档化	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
人才管理能力	人才招聘与选拔能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/9	
	职工培训与发展能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	绩效考核与奖惩机制	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
财务管理能力	成本控制能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/9	
	跨境财务风险管理能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	跨境税务筹划能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
风险管理能力	风险识别与评估能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越	1/12	
	风险应对策略与机制	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
	危机管理能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
社会责任与可持续发展	履行社会责任	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/9	
	可持续发展策略	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	良好公共关系	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
核心能力模型				
国际化水平	国际化布局	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越	1/11	
	国际市场拓展能力	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
	涉外资源建设	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
涉外服务能力	跨文化沟通与协调	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/10	
	涉外法律服务方案	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		

	涉外法律成功案例	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业 ☐ 卓越		
数智化管理能力	数智化工具使用	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/6	
	跨境数据安全与隐私保护	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
创新与研发能力	涉外法律服务模式创新	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业	1/6	
	涉外法律服务产品及技术创新	☐ 基础 ☐ 进阶 ☐ 专业		
专业领域特定要素				
可/宜根据从业者所从事的专业领域或与业务、项目或客户有关的专业领域自行查询附录 A 进行要素搭建				
总得分:				

表 B.2 自查表机构总得分参考评级

参考评级	总得分区间	评级描述
A 级	81%以上	机构自查总得分较高，具备卓越的涉外法律服务能力
B 级	61%~80%	机构自查总得分高，具备专业的涉外法律服务能力
C 级	21%~60%	机构自查总得分低，具备基础的涉外法律服务能力
D 级	0%~20%	机构自查总得分较低，建议全面提升涉外法律服务能力

附 录 C
(资料性)
机构能力提升参考路径

涉外法律服务机构能力提升的参考路径，见表C.1，该表仅适用于涉外法律服务机构或准备开展相关业务的机构，为提升自身能力水平路径的参考。

表 C.1 机构能力提升参考路径表

能力提升维度	参考路径	内容描述
机构自我提升	内部培训体系建设	根据机构业务需求和员工技能短板，制定全面的内部培训计划。 定期组织法律知识、外语能力、跨文化沟通等方面的培训课程，邀请内部资深律师或外部专家授课，提升员工专业素养。
	建立学习型组织	倡导终身学习的理念，鼓励员工不断提升自我。 定期组织读书分享会、案例研讨会等活动，让员工在交流中共同进步。 建立导师制度，安排经验丰富的律师对年轻律师进行一对一指导，促进知识和经验的传承。 设立学习奖励机制，对在学习和业务提升方面表现优秀的员工给予表彰和奖励，激发员工的学习积极性。
	业务流程优化	对现有的涉外法律服务业务流程进行梳理，分析各个环节的效率和质量瓶颈。 引入先进的管理理念和方法，如流程再造、精益管理等，简化繁琐流程，提高服务效率和客户满意度。
	定期业务评估与反思	建立定期的业务评估机制，对已完成的涉外法律项目进行复盘。分析项目中的优点和不足，总结经验教训，形成案例集供员工学习。
公共服务支持	利用政府政策资源	密切关注国家和地方政府出台的与涉外法律服务相关的政策文件，申请政策和资金支持。
	利用行业协会资源	密切关注并主动参与律师协会等行业组织所举办的各项培训、研讨活动，了解最新的政策动态、行业趋势，与同行机构交流学习。
	借助公共法律服务平台	入驻公共法律服务平台，展示机构的服务优势和成功案例。 通过平台接收客户咨询和业务委托，扩大机构的业务来源。 利用平台的资源共享，获取法律研究资料、行业数据等信息。
借助专业培训机构或平台	引入外部培训	根据机构的发展需求和员工的职业规划，挑选专业的培训机构或在线学习平台，报名参加涉外法律业务相关的培训课程。 邀请行业内的知名专家分享经验，根据培训目标和方向，选择不同专家，设计针对性的培训方案，传授技能和实战经验。
	与平台深度合作	推动与专业培训平台建立深度合作关系，共同研发适合机构业务特点的专属培训课程与学习资源。 利用专业培训平台的资源整合优势，主动发起或参与由平台组织的多机构联合培训与交流活动，通过交流，拓宽视野，汲取行业内的先进理念和做法，促进机构间的相互学习与优势互补。
建立合作伙伴关系	与同行业机构建立合作关系	与国内外知名的法律机构建立战略合作伙伴关系，合作内容可以包括跨境法律项目合作、业务交流、人才培养等，实现资源共享、优势互补。

	与非同行业机构建立合作关系	与银行、证券、保险等金融机构建立深度合作关系，资源共享，互相交流跨界经验，共同为客户打造综合性的服务解决方案。 与科技企业开展合作，共同探索新兴技术在涉外法律服务领域的应用。 与专业的咨询公司建立合作关系，互相学习优秀的商业模式和服务流程，实现资源共享和服务互补。 与高校、科研机构建立产学研合作关系，加强法律理论研究与实践应用的结合。
应用先进技术,创新业务模式	应用先进技术	宜引入和应用先进的法律科技工具，如法律大模型、电子证据管理系统及合同自动化审查工具等，提高业务效率，优化服务流程
	创新业务模式	在新兴或正在变革的传统行业中寻求业务机会，创新商业模式，谋求稀缺性，提供有价值的涉外法律服务，如在跨境电商领域，分别制定不同的服务策略和渠道为大型、中小型和微型贸易主体提供出口合规、监管政策解读和消费者权益保护等方面的涉外法律服务。