

为优秀律师提供一个长久稳定的工作平台 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E4_B8_BA_

[E4_BC_98_E7_A7_80_E5_c122_479537.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E4_B8_BA_E4_BC_98_E7_A7_80_E5_c122_479537.htm) 为优秀律师提供一个长久稳定的工作平台

合伙制律师事务所模式新探索

从一九九六年五月十五日通过《中华人民共和国律师法》开始，合伙制律师事务所才得以立法的形式明确肯定了，合伙所与合作所、国资所一样，是一种律师执业机构的重要模式之一。在此前的几年时间里，合伙所仅是一个试验、一种探索。由于中国律师制度恢复时间不长，合伙所创立历史更短，许多问题值得研究。从这几年合伙制律师事务所创办、管理的实践中，我们发现：现有的合伙律师事务所大致可分为两种基本模式：第一种模式是以事务所主任为核心的模式，我们称之为“一杆旗”模式。第二种是以全体合伙人为核心的模式，我们姑且称其为“强强联合”模式。

一、“一杆旗”模式合伙所的优势与局限

“一杆旗”模式的合伙所有其独特的优势和长处。尤其是律师业发展的初始阶段。由于我国律师业恢复时间还不长，执业时间超过十年、业务水平精湛的律师不多，绝大多数律师是Beginner初学者。而律师业务的极强的操作性和实践性决定了：要成为一名执业技巧娴熟的律师，必须通过传统的“师傅带学徒”的方式，进行较长时间的实习，才能独立地、圆满地完成律师业务。如不经过较长时间的实践，哪怕学历再高，也不一定能成为律师业务骨干，甚至不一定能成为合格的律师。因此，“一杆旗”模式的合伙所对于初学者的成长、对于培养大量优秀律师，起到了“以点带面”的积极效果，对推动我国律师业的发展，应当说功不

可没。“一杆旗”模式的合伙所，其责任、义务与权利的分配基本平衡。由于合伙按照法律规定，对外要承担无限连带责任，这样，个人财产越多的律师，往往要承担更大的风险。个人财产越多，所承担的风险就越大。作为“放手”的主任，一般来说已有较多财产积累，而其他合伙人则由于出道不久，个人财产积累不多。但对外的责任却是完全一样的无限连带责任。因此，主任自然应当有更多的权力管理事务所，以便控制风险。此外，就律师事务所的运作看，“一杆旗”模式的合伙所往往在成立初期凝聚力很强，运作灵活，办事效率较高，比较能适应市场经济初始期间的社会状况及运作要求。但是，随着社会主义市场经济及律师业的迅猛发展，“一杆旗”模式的合伙律师所局限性越来越突出。主要有以下五个方面：（一）压抑了其他合伙律师的个性和发展。虽然事务所主任同时作为业务骨干，对初学者起到业务指导和行政领导作用，但随着其他律师业务水平的提高、随着律师所执业律师的增加及律师学历层次的提高，事务所主任的那种“家长式”的领导方式越来越无法服众，主任与其他合伙律师之间实际存在的平等地位越来越引发不满情绪，合伙人之间各种利益冲突越来越难以调节和平衡。羽翼渐丰的初学者更是对“主任律师”的不满情绪日益高涨。因为在现实中，往往业务能力越强的律师，其个性也越强。西方一个著名的律师曾这样形容律师的职业惯性：当一个律师跌倒在地上，他爬起来的第一句话一定是，“我反对！”律师职业的特点本身，使律师在其他工作中也容易滋生自以为是的、偏激的、片面的观点。到他们无法忍受时，解决的办法就是：离开这个所，另谋出路。（二）难以吸引其他业务水平高

、执业能力强的律师加盟其中。“一杆旗”模式的合伙所的带头人已习惯于权威地位，而不习惯于与其他合伙人平等相处，因而这种模式的合伙所不但难以吸引其他业务水平高、执业能力强的律师，而且各事务所之间更无法实行联合或合并，他们往往容易滋生“文人相轻”的情绪，因而往往“各自为政”，甚至相互排斥，这样，使这种模式的合伙所规模受到极大的限制。这种合伙所无法越办越大，相反，随着离开的人越来越多，大多数“一杆旗”模式的合伙律师所的人数变得越来越少。

（三）合伙人数不多容易导致散伙。由于合伙人数不多（多为三至五个），又没有建立起科学、合理的矛盾和利益调节机制，虽然他们的议事方式也是投票，但由于人数少，每个合伙人的一票对事务所的影响都是举足轻重的，一旦合伙人之间产生矛盾无法调和，“感情破裂”，就极容易导致散伙。或者一个骨干律师要离开这个所，往往又带走一批“追随者”，从而导致合伙所达不到法定合伙人数而面临被注销的命运。

（四）身份关系的过分强调导致合伙人反目成仇。由于“一杆旗”模式的合伙所采取的是“师徒式”的紧密型合伙关系，加之合伙协议约定不够具体，多数合伙人在开始选择合伙对象时，都是凭“关系好，合得来”等感情因素。一旦发生纠纷，使合伙人之间由原来“关系好、合得来”变成互不理睬，形同路人，甚至反目成仇的例子也不计其数。就笔者所知，有一个合伙制律师事务所刚成立不到半年时间，就闹散伙，而且在处理散伙事务时互不配合，互设障碍；另一个合伙所合伙两年后，因合伙纠纷打官司就打了两年，官司了结后，合伙所只剩下一个合伙人。

（五）主任的权力与合伙人的责任方式不平衡。“一杆旗”模

式的合伙所在一定程度上违背了市场经济规律：其内部运行的“主任负责制”方式，与其对外合伙人承担连带责任的方式是相悖的。通常，主任被称为“主任律师”，混淆了律师执业与事务所行政管理之间的关系，在当事人看来，事务所主任似乎代表一个律师所的最高水平，而实际上，“主任”仅仅是一个“合伙人对外的代表”，与其律师业务水平没有必然、直接关系。在业务上，“主任”的责任与其他合伙人其实是完全“平等”的。“主任”一职的设置，甚至成了引发合伙人之间不平衡及利益冲突的焦点。为克服“一杆旗”模式合伙所的弊端，一些律师曾经在民主选举事务所主任、民主议事等方面下了一番功夫，也曾作过努力向“强强联合”的模式发展邀请业务能力强的律师加盟。但由于“一杆旗”的习惯模式没有根本改变，因而“强强联合”的结果反而还没有纯粹“一杆旗”模式的合伙所稳定，反而更容易引发矛盾，更容易导致事务所的分裂。也有一个简单而极端的解决矛盾的方法：在合伙的外壳内搞“单干”。在这样的合伙所里，没有公共积累资金，也不按规定设置一定比例的公积金和公益金，律师个人的业务收入减去税、费后全部入个人腰包。有的甚至每个律师各人拿一本发票，自己接案自己收费自己开发票。这种做法不但违背律师行业规范，而且也与合伙的责任方式水火不相容合伙律师各自为政，但出了问题，合伙人之间对外却要承担无限连带责任。“一杆旗”模式的合伙所实际上是传统的国资所的习惯思维方式与传统体制的继续，这种模式的种种弊端，造成许多律师没有一个自己的较为固定的执业场所，往往每两到三年就要重新寻找合作的伙伴，为创办新所、加入其他所花费许多时间精力。据粗

略估计，在近八年的时间里，至少有90%的律师是在三个以上的律师事务所执业。个别律师甚至一两年就换一个律师所。

二，以全体合伙律师为核心的“强强联合”。近些时期，笔者和一些有志于律师事业的同行一直对合伙制律师事务所的模式问题进行探讨和分析。我们一个共同的感觉是：律师为许多当事人策划种种事务，但却没能好好为自己设计一个科学的执业机构；律师以解决和化解各种矛盾为自己的天职，却没能妥善处理好自己的矛盾。这种现象是极不合理的。律师应当有能力驾驭自己，设计好自己的执业机构。我们认为，“一杆旗”模式的合伙所之所以成功者寥寥，其最重要的原因当是：太注重“身份”，不注重“契约”；太注重“权威”，不注重“民主”。在“一杆旗”模式的合伙所中，由于“主任律师”一般业务能力较强，业务量较多，其他律师对其存在或多或少的依赖关系。因而在矛盾未暴露的初始阶段，其他律师对“主任律师”基本上是言听计从，合伙协议缺乏合伙人之间真正完全平等的、严格严密的推敲、论证和探讨，感情的、道德的因素往往占据上风。因而在出现利益纷争时，缺乏有效的化解机制。因此，应当建立起一种合伙人地位完全平等的、以全体合伙律师为核心的“强强联合”的合伙制模式。所谓“强强联合”，就是要求各合伙人业务能力都较强，可以有差别，但不能相差太大。此外，最好各合伙人个人财产积累状况比较接近，这样有利于权利与义务相一致。这种模式的基本目标，是要为初学者提供一个迅速成长的环境，为优秀律师提供一个长久、稳定的工作平台。

在这种“强强联合”模式的合伙所中，以下几个基本理念必须用具体的、操作性强的规则加以规范：（一）合伙事务

所不设主任，而设一名或数名“执行合伙人”。执行合伙人没有实体上的权力，只有程序上的权力，其职责是负责贯彻执行“合伙人会议”的决议。执行合伙人只能在行政管理事务中对外可称“执行合伙人”，在律师业务方面不得以“执行合伙人”或“事务所负责人”相称。执行合伙人开始时可以考虑从全体合伙人中选举产生或通过协商，以聘用的方式产生，最后在条件成熟时发展成在非执业律师中聘用。当由非执业律师担任执行合伙人的角色、律师执业与律师事务所行政管理完全分离时，不再称为“执行合伙人”，而恢复“主任”的称谓。因为主任不是律师，更不是合伙人，而是专职的行政主管。“主任”与“律师”彻底分开，律师事务所的主任仅仅是合伙人的雇用人员。这样做，可以使律师事务所的行政管理专业化、专职化，使事务所的行政管理权力和律师执业权利完全划分开，为合伙律师创造一种真正完全平等的发展机会和从业环境，为合伙律师的个性发展创造一个广阔的空间。

（二）确认“合伙人会议”是合伙律师协商议事机构，也是事务所的最高权力机关。事务所的合伙人会议由全体合伙律师组成。合伙人会议行使一切事务所行政管理的权力，并委托执行合伙人或事务所主任执行和实施。“合伙人会议”的议事方式是每月定期和不定期召开会议，每次会议前由合伙人提出议案（三分之一以上的合伙人署名即可以提交议案），确定会议的议程，然后对每个提案进行充分的讨论和表决。在合伙人会议上，不强求意见一致，不同意见的争论将被视为十分正常的现象。不同意见解决的基本方法是：以表决方式通过的提案，然后形成事务所的正式文件，作为律师事务所的正式决议，提交执行合伙人或主任执行

。（三）建立起开放型的，宽松的合伙人加入、退出机制。“一杆旗”的合伙所对待入伙、退伙绝大多数采用“一票否决”制，这与此种模式过分强调人身关系有关。而“强强联合”模式的合伙所，注重的是合伙律师的潜质和素质。只要具备较高的业务素质和发展前途，愿意接受合伙协议、遵守事务所规章制度，即可将入伙申请提到合伙人会议上讨论，并且以过半数通过律师的入伙申请。合伙律师被允许充分地保留自己的个性，律师的个性不影响其加入合伙。退伙则只须合伙人提出申请，交合伙会议讨论，过半数通过当然，因退伙造成事务所损失应当依法赔偿；合伙期间的连带责任不因退伙而免除这一法律规定自然不能通过合伙协议或事务所章程而加以改变。当事务所内部解决矛盾的机制无法化解个别合伙人的矛盾，或者因基本理念冲突而不愿意继续留在合伙所时，及时让其退出是合理的。（四）规范运作，建立清晰而统一的财务制度。一定要严格遵守律师行业规范，实行统一接案，统一收费，统一开支的财务制度，绝不能搞违规的“财务分立”。但为了减少纠纷，避免不必要的浪费，作为一种内部核算制度，可以建立起每个合伙人的“分帐”，由事务所的财务人员统一管理。这样做的具体目标是要建立起这样的理念：合伙人之间的合伙作为一种协议，对于各种开支，要在个人开支与公共开支之间划清界限，能分清楚的，每一分钱都要分清楚；不能分清楚的，由合伙人平均分担。（五）合伙人之间相对独立地完成律师业务。由于广西的经济发展水平所限，广西律师的业务主要还是诉讼业务。尽管许多律师希望能开拓非诉讼业务，但受诸多客观因素影响，无法如愿。而诉讼业务多带有身份色彩：委托的当事人往

往只相信自己熟悉和自己委托的律师，大多数当事人不会同意更换自己所信任的律师。我国现行的律师行业规范，也规定应当尽可能满足当事人指定律师的要求。这就使得合伙人在绝大多数律师业务上，没有合作的必要和可能。即使个别合伙人之间合作办案，也仅是特例，不具普遍意义。这是我们当前办合伙所时必须尊重的客观规律。遵循了这一客观存在，同时也就大大减少了合伙人之间的纠纷。我们说相对独立地完全律师业务，这样的独立是相对的，不是绝对的。对事务所声誉、利益有重大影响的案件，应当由全体合伙人共同研讨和把关；另外，律师行业规范的“疑难案件讨论、汇报”制度，也不能摒弃。三，“强强联合”模式合伙所的优势和前景。我们要想办一个规模大的合伙制律师事务所，就必须尊重客观规律，掌握律师行业的特点。“强强联合”模式的合伙所也有其不足之处。如办事效率可能要比“一杆旗”模式的合伙所要低些。但从某种角度上说，牺牲一定的效率作为代价，换取更大的民主，这是合理的，划算的。从长远和总体看，保证合伙所的长久、稳定存在和发展是最大的效率。“强强联合”模式的合伙所也不会丢掉“一杆旗”模式的“以点带面”、培养新手的好传统。因为“强强联合”不是不要“旗”，而是不要“一杆旗”；“强强联合”的信念是：每个合伙人都是一面旗，每个合伙人都可以通过“师徒模式”培养新律师。我们认为：这种以全体合伙人为核心的“强强联合”模式的合伙所具有更大的优势和良好的发展前景。（一）可以发挥“规模所”的效应，实现资源共享，可以降低办案成本，提高办事效率。这里所说的“资源”，包括“软件资源”和“硬件资源”两部分。“软件资源”主

要是指每个合伙律师所拥有的知识、经验、资历、名誉、社会关系等。这种资源是可以通过相互交流、切磋、传授等方法而共同拥有的。“硬件资源”主要是指现代办公用品、法律法规数据库等等。“强强联合”模式的合伙所，其降低成本的优势也是很明显的。比如刊登一幅宣传资料或律师事务所公告，假设需三万元，如果由三个律师分担这笔费用，每个人就是一万元，但十个合伙人分摊，则每人只须三千元，三十个合伙人分担，每人只须一千元。反过来可以这样算：每个合伙人出资一万元的公告费，在三个合伙人的所里，只能刊登一次公告，而在三十人的合伙所里，每人出资同样费用却可以刊登十次！（二）将合伙所办成一个开放型的事务所，可根据需要不断进行自我调节，使事务所能长久、平稳地发展。以往一个合伙律师如果与其他合伙人产生较大矛盾，解决的方法就是调离本所。但按照“强强联合”模式，则还有一个表决程序可减缓矛盾：可以就双方争议的焦点进行表决，最后以少数服从多数的方式确认取舍。在“强强联合”的合伙模式中，任何争议都不要企图从“是”或“非”这一角度作出判断，因为绝大多数的争议并不是“是非”、“真伪”之争，而是利益之争，解决争议的过程就是利益调节和平衡的过程。从这个角度来看待合伙人之间的纠纷，从这个方向设计解决纠纷的程序，比原来“评判是非”的方式要客观、科学。在这种模式的合伙所中，哪怕是合伙协议或事务所章程与个别律师的理想和利益冲突，也可通过提出修改协议或章程的提案方式，解决矛盾。提出提案的律师，就要想办法说服更多的合伙人支持这些议案。如果不能说服多数人支持这些议案，这说明其议案还只是代表少数人的利益。

如果议案通过了，否定议案的合伙人就要服从大多数。就这样通过对利益机制的不断调整 and 平衡，使合伙人之间的关系保持融洽，使合伙所保持长期稳定。值得注意的是，这种模式只有在合伙人数较多的情况下，才能体现其优势。合伙人越多，其优势就越明显。按照我们的设想，在初始阶段至少应当有十个以上的合伙律师，以后逐步扩大合伙人数。因为只有当合伙人多了，合伙律师个人一票的影响力才相对下降，才能充分体现民主的力量。况且，合伙人多了，个别律师的进退对事务所的存在不产生任何影响。（三）有利于创建名牌所，培养名牌律师。要认识到：一个律师事务所，只有当其长久、稳定地存在和正常、规范运作时，才有可能通过全体律师的努力，逐渐成就一个名牌所，造成一种“每个合伙人努力创名牌律师，所有合伙人同心创名牌所”这样的美好氛围。名牌律师不是一蹴而就，名牌所的创建更要靠全体律师长期不懈的努力。这些努力还须通过当事人的口碑、通过媒体的报道、通过司法行政管理机关授予荣誉称号等等，逐步在社会上树立起良好的形象。如果一个合伙律师事务所不能长期保持稳定、一个执业律师不能长期稳定地在一个事务所里执业，律师事务所的“创名牌工程”就只能半途而废，律师们长期努力所创造的无形资产良好的社会形象就会因此受到极大损失。在“强强联合”模式的合伙所中，对创建名牌所的重要战略意义应当有高度认识。如果能创建名牌，就可以使合伙所的发展进入良性循环，产生“名牌效应”不但能使律师业务因名气大增而迅速增加，而且能吸引更多业务能力强的律师加盟其中，使事务所不断发展壮大。反过来说，这个合伙所可以为更多优秀律师提供长久稳定的工作平

台。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com