

论合伙制律师事务所主任的定位 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\\_\\_E8\\_AE\\_BA\\_E5\\_90\\_88\\_E4\\_BC\\_99\\_E5\\_c122\\_479838.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E8_AE_BA_E5_90_88_E4_BC_99_E5_c122_479838.htm) 律师事务所是律师业的基础的单位，律师不能单独执业，与当事人签订合同的不是律师个人，而是律师事务所；对外承担民事责任的也不是律师个人，而是律师事务所。同时律师事务所还承担管理律师的工作，因此律师事务所既是执业的基本单位，也是律师管理的最基层的单位。而据资料统计，目前全国绝大多数的律师事务所是合伙制的，合伙制律师事务所成为我国当前主要的律师事务所组织形式。因此合伙制律师事务所主任在律师业发展进程中担当着重要角色。律师事务所主任与合伙人的关系，是合伙制律师事务所重要的社会关系，处理好这一社会关系，合伙制律师事务所就能健康发展，否则会出现分裂，从而危及合伙制律师事务所的生存。而要正确处理主任与合伙人的关系，首先必须对合伙制律师事务所的主任有一个正确的定位。

一、我国现行规范性文件对主任的有关规定

我国律师法出台前的《律师管理暂行条例》没有对律师事务所主任作出任何规定；1997年1月1日生效的律师法也没有作出相应规定。律师事务所主任，作为一个重要基础管理角色，没有作出相应规定，应当是立法上的一大缺陷。2004年3月20日全国律师协会出台的《律师事务所内部管理规定（试行）》第九条第二款明确规定：“合伙、合作事务所主任不得由非专职律师担任。”换言之，非专职律师担任主任是违规的。这样，主任--这一管理者的身份与专职律师的身份便合法地、紧紧地捆绑在了一起。1996年10月25日司法部颁布

的《合伙律师事务所管理办法》第二十四条规定：“合伙律师事务所主任负责执行合伙人会议的决定，管理律师事务所的日常事务，对外代表律师事务所。合伙律师事务所主任依合伙协议和章程产生，报司法行政机关备案。”按照这一规定，合伙制律师事务所的主任由合伙人按照意思自治原则确定，司法行政机关不得干预。合伙制律师事务所主任的工作：主要是负责执行合伙人会议的决定，因而许多合伙制律师事务所对负责人的称谓已不叫“主任”，而叫“执行合伙人”。这一称谓与合伙制律师事务所的主任定位更为贴切。“执行合伙人”这一称谓的主要特征就是“执行”二字，其主要职责是执行合伙人会议的决定（注意：是执行合伙人会议的决定，而非执行个别合伙人的决定）。这就决定了：合伙制律师事务所主任的权力基本上是程序性的权力，主任无论律师职业方面还是在事务所管理职能方面，均不能凌驾于合伙人之上，实体权力--管理权还是应当掌控在合伙人会议手中。此外，主任对律师事务所行使管理职权，代表律师事务所参加司法行政机关组织的各种活动和会议，如主任无法出席，则须由副主任参加。如果合伙制律师事务所只设一个执行合伙人，没有设副手，这就必须由“一把手”全部承担这项工作了。这是一个不轻的任务，比如去年全国开展律师队伍集中教育整顿活动，事务所主任被确定为“第一责任人”，许多会议，往往要求事务所主任必须亲自参加，并要求迅速传达给全体律师。这样，就占据了主任相当多的时间和精力，往往使主任陷于分身乏术的境地。

## 二、合伙制律师事务所与其他体制下主任角色的差异

1996年11月25日出台的司法部《合作律师事务所管理办法》第十一条规定：“合作律师事务

所的主任依律师事务所章程产生，报司法行政机关备案。合作律师事务所主任对外代表律师事务所，行使下列职权：（一）召集合作人会议；（二）组织执行合作人会议决议；（三）主持律师事务所的日常工作；（四）合作人会议授予的其他职权。”从这一规定看，合作制律师事务所主任与合伙制的主任职权范围基本一致。但从合作所的性质看，合作所具备法人资格，因此主任自然应为法定代表人。1996年11月25日司法部出台的《国家出资设立的律师事务所管理办法》第十三条，对国资所“主任”是这样界定的：“国家出资设立的律师事务所主任为律师事务所的法定代表人，对设立该所的司法行政机关负责，并向其报告工作。”第十四条还规定：“国家出资的律师事务所主任由本所全体律师推选，经设立该所的司法行政机关任命。”而在此规定之前，许多国资所（以前叫“国办所”）的主任是由其所开办的司法行政机关任命的。根据《国务院办公厅关于清理整顿经济鉴证类中介机构的通知》精神，在2000年司法部对律师事务所进行改制脱钩之前，绝大多数国办所的律师占有国家编制，前有国家经费作保障，因此国资事务所主任代表国家行使律师事务所的管理权力，是顺理成章的。国资所的主任，不管是任命产生还是选举产生，其职务均带有浓重的行政职务色彩，主任代表国家行使事务所管理的权力，主任与其他律师之间存在命令与服从的关系。而合伙制推选出的主任，由于主任本身也是合伙人，与其他合伙人的法律地位完全平等，更大程度与代理角色相近??没有国资所主任所被赋予的行政权力，主任是受合伙人的委托（推举）行使事务所的管理职能，对外代表事务所。《律师事务所内部管理规则（试行）》

第十条规定：“国资律师事务所实行主任负责制。主任应当对设立该所的司法行政机关负责并报告工作。”而合伙制律师事务所主任的法律地位与合伙人完全平等甚至完全相同，对外承担的都是无限连带责任，《合伙律师事务所管理办法》第二条第二款规定：“合伙律师事务所的合伙人自愿组合，财产归合伙人所有，合伙人对律师事务所的债务承担无限连带责任。”可见，合伙制律师事务所，其主任地位仅是合伙人推举的代表，显然不适宜实行主任负责制。国资所和合作所均是具有法人资格的社团法人，因而国资所、合作所的主任是事务所的法定代表人；而合伙制律师事务所不具备法人资格，因而合伙所的主任仅仅是事务所的代表，而不是法定代表人。不过，无论是任何性质的律师事务所主任，均有一个共同特点：从专职律师中产生。这样，主任既是职业律师，甚至律师费收入是其唯一经济来源，又是事务所的管理者，作为管理者，基本上是义务的，或者仅有极少的象征性报酬。

三、现行体制下主任与合伙人关系的矛盾与冲突

由于现行体制下，律师事务所的管理职能和业务功能混合在一起而未加区分，因此合伙制律师事务所主任既是事务所的管理者，又必须是执业律师，使得主任这一角色相当难以把握，往往成为合伙制律师事务所各种矛盾的核心。（一）主任的劳动是没有报酬的，或者只有象征性的报酬，没有调动起其管理的积极性。主任既是执业律师，又是管理者，“一手撑两家”。如果将时间、精力用于执业，能获取较好的报酬；但如果将时间、精力化在事务所的管理上，则不会获得相应报酬。因此，主任职务所付出的劳动与其所得不挂钩。更有甚者，如果合伙制律师事务所的主任与合伙人和其他聘用律

师沟通不足，往往还受到误解：如果主任的业务创收多了，往往被认为是因为主任这一头衔使其在业务中处于优势。这样就加深主任与其他合伙人和律师之间的矛盾。（二）主任的主业是办案，因此在繁忙的业务中抽时间进行管理活动，存在较大困难。能被选举或推选担任主任的，往往是事务所的业务骨干，因此业务一般都比较繁忙。而在繁忙的律师业务之余去进行复杂的管理，加之律师队伍是一个高素质群体，管理难度之大可想而知。如果选举的主任缺乏公心、缺乏奉献精神，那么尽管这个主任在业务上是行家里手，但在当律师业务与事务所管理事务在时间、精力上发生冲突时，往往会选择专心业务而放弃管理，造成事务所的管理不到位。

（三）主任既是执业律师又是管理者，可能会利用资源为其招揽更多的业务。因此在律师行业反不正当竞争的法规中，有规定名片上不得打“主任”职务，否则构成不正当竞争行为。由于律师事务所的运作构架并不被社会所普遍了解，在我国“官本位”传统深厚的国度，主任被看作一级行政官员，在当事人看来，主任可以掌控事务所的人、财、物；主任在业务上代表全所律师的最高水平，因而当他们需要律师提供法律服务时，首先想到的是要找主任。这样，主任在业务上往往处于有利地位，而其他合伙人和聘用律师在业务上就处于相当不利的地位。由于主任对外代表事务所的形象，合伙人在选择主任时，也处于矛盾的心理状态：合伙人必须选择执业技巧娴熟、业务能力强的律师担任主任，以便反映本所的实力；而另一方面，业务能力强的律师往往业务繁忙，主任地位又在社会上进一步突出、强化其业务能力的形象，使其一方面有机会利用主任职务之便牟取更多的业务，另一

方面又使其无暇履行事务所的管理职责。以上三方面的矛盾与冲突，使得在现有的制度设置下，无法建立起一种矛盾和利益冲突的协调、化解机制，在具有高度“人合”特征的合伙制律师事务所中，往往造成合伙人之间矛盾激化，甚至很容易导致分裂，使合伙制律师事务所难以做大做强，难以稳定发展，往往三五年又得重新组合。

#### 四、现行体制下主任角色的不同运用

鉴于存在上述各种矛盾与冲突，合伙制律师事务所主任成为合伙制律师事务所矛盾与冲突的焦点。根据笔者的长期考察，合伙制的主任主要有如下几种类型：

（一）业务膨胀型。这种类型主任因为私心太重，过分地追求名利，一方面利用主任的优势拓展业务，另一方面在事务所的管理上无所用心，造成事务所管理不到位。这种类型的主任很快在合伙人中不得人心，在换届选举中很快被选掉。而不甘心放弃既得利益和权威的“卸任主任”，可能会退出合伙另立山头，并带走一些关系较好的合伙人和聘用律师，造成事务所分裂。这种类型的主任往往在规模较小的合伙所中产生。

（二）优势补偿型。这种类型的主任特点是公私并重，能够尽力管理好事务所。但由于事务所的管理是公益性的，没有报酬或者报酬极微，出于补偿心态，会不失时机地利用主任优势扩张业务，使自己的业务收入不至减少甚至可以大幅度增加。这种类型的主任，往往获得连选连任较为稳定，但由于尽职管理和业务繁忙，长此以往，在管理和业务两个方面必有所偏重，而且往往无时间精力接受再教育，无法及时更新知识而落后于形势。

（三）专业管理型。这种类型的主任特点是大公无私，把事务所的集体利益看得高于一切，尽职尽责履行自己的管理责任，当管理与业务发生冲突时，往

往毫不犹豫地放弃业务，以至于错失很多精力创收的机会。这种类型的主任往往受到拥戴，事务所管理也很到位，但是主任自己却付出太多，而付出与收益极不平衡，愿意承担这样的角色往往靠的是主任自己的道德观念。然而在市场经济条件下，靠道德观念而非物质利益原则维系事务所的发展，也是不可靠的，也不是长久的发展之计。总而言之，在现行合伙体制下，主任职位无论怎么样设计，只要管理者和执业者“二位一体”的格局不改变，就难以寻找到一个十分满意而又持久、稳定的管理者??主任。主任不称职，不但事务所的管理难以到位，而且也造成事务所结构极不稳定。一旦矛盾无法解决就会散伙。

### 五、建立新型合伙制律师事务所主任与律师关系的设想

我们应当清醒地认识到，主任是一个纯粹的管理职务，其行使的是事务所的管理职能，实质上与律师的职务没有什么直接联系。但主任的角色却十分重要。“事务所对律师的管理是律师管理工作的基础。……由于律师行业是高度自治的行业，律师执业大都‘单兵作战’，因此给管理上带来很大难度。对律师的管理仅仅依靠律师协会的规范和当事人的监督显然不够，必须发挥律师事务所在管理上的作用。”（李本森《修改的困境与出路》，载《中国律师》杂志2004年第11期）律师职业本身就是一种高智力的职业，而管理又是一门科学，同样需要专门的知识 and 技能。律师兼任管理者和执业者的双重身份，确实难以胜任。可见，对主任重新作出正确定位，十分重要。为解决主任角色与合伙人身份的矛盾与冲突，也有人提出“三人团队”的设置，认为“中小规模的律师事务所核心管理层我们赞赏的是一个理想的三人团队”，即由三个核心的合伙人负责管理事务所三

大事务--市场、业务、财务，由主任负责市场（参见马维国、顾小红《有效的管理结构??谈合伙制律师事务所的核心管理》，载《中国律师》杂志2003年第8期）。这一设想解决了主任负荷过重的问题，但仅是在现在体制框架下作些小调整，无法解决管理者与执业者二位一体的深层次矛盾。事实上，要解决这些矛盾，必须使管理与执业彻底分开。专业化分工是社会发展到一定阶段的必然产物。律师职业与管理职能分开，也是律师业发展的必然趋势。由非执业律师担任事务所主任，可解决现行体制下主任与合伙人的矛盾与冲突。既然合伙人法律地位完全平等，则任何一个合伙人均有权获得事务所管理的权力，同时，任何一个合伙人均享有平等执业的条件。前者可通过合伙人会议这样的机构达到，但后者则必须使管理职能与业务功能彻底分开，才可达到。如果由合伙人或专职律师担任主任，则一方面难以完全避免利用主任优势地位进行不正当竞争，另一方面主任花费大量时间和精力投入了事务所管理中，必将对其业务产生影响。因此，解决的方法应当是：聘用非执业律师担任主任，逐步实行专业化管理。由非执业律师担任合伙制事务所主任，实行专业化管理，既符合社会分工的需要，也与国际上通行做法相符。如，新加坡的律师事务所，管理职能与业务功能是分开的。事务所聘用非执业律师专职负责事务所的日常管理。改革可分两步走。首先，合伙制事务所主任仍从职业律师（而非执业律师）中产生，但是主任在执行职务期间，暂时停止执业（或者规定主任在履行职务期间的办案收入归事务所所有），主任的报酬在事务所的再分配中获取。可以采取固定年薪制，如每年30万元、50万元等；也可采取与事务所的收入、

管理成绩挂钩，如按照事务所收入的一定百分比来计取报酬。这样，管理职能与律师执业就在时间上明确区分开了。条件成熟时，即当社会上产生了专业管理人才和专业管理群体时，最好将管理职能与律师执业两种职业彻底分开，由非执业律师担任专职的管理人。合伙人是事务所的所有者，主任与合伙人之间的关系是雇用关系，是合伙制律师事务所的高级雇员。合伙制律师事务所可以公开向社会招聘合适的人选，最后由合伙人会议决定。主任的职权范围及任期，由合伙人会议决定，并通过劳动合同方式固定下来。实行律师事务所专业化管理，必须解决的法律障碍：修改现行相关规定，允许并且鼓励管理专业化，培养一支专业管理队伍。律师职业是高度专业化的职业，不容许一心二用；律师事务所管理同样也是高度专业化的职业，因此律师业发展需要专业管理队伍。专职主任的条件：肯定性条件，必须具有一定的法律专业知识和管理能力，特别需要对律师行业规章制度及律师职业道德有较深的理解。否定性条件，担任主任期间不能执业，不能办理诉讼或者非诉讼案件。换言之，主任可以由律师担任，但其任职期间及离职后相当一段时间，不能从事执业活动。事务所应当给予主任较高的薪酬，可采取年薪制，也可按照整个事务所的业务创收的一定比例确定其报酬。（作者：骆伟雄，创想律师事务所，广西律师协会）

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](http://www.100test.com)