

律师事务所管理的三级跳 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/480/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_480690.htm 凭着二十多年来对风险管理的潜心学习、思考、探索、积累，为中国的民营企业的管理和中国式管理的探求稍稍有所建树，而被管理传播界冠以管理律师的虚名，但是对中国律师事务所的管理一直没有片言只语，不是不想说而是感觉不太好说。说白了中国律师业的管理也是中国式管理的一个缩影、或者说是一枝独表。律师事务所自从被下放到民间后，在管理上面面临的困惑与瓶颈与中国民营企业面临的困惑与瓶颈是同出一辙，外在的表现方式因行业的性质看似有所差别，其实根子是的问题都同一、同根、同源的。曾经有美国专家来中国考察后得出这样的结论：中国的民营企业与比现代美国的现代企业管理落后一百一十年，站在中国民营企业管理界的角度来看中国律师事务所的管理，管理上的差距可能远不止这些，即使中国规模最大、管理最为先进和严谨的律师事务所，他们的管理至今仍然处于中国式管理最原始的起步阶段。由于管理是一群人对另一群人的管理，优秀的管理理念和管理模式不会从天上掉下来，必须借助社会实践在成败得失中一点点积累并固化新的管理理念与管理模式，而且不同的人群和组织都有最适合自己的管理理念与管理模式，这种千差万别正如世界上没有两片相同的树叶一样。管理大世界是一个万花筒，本身就没有放之四海而皆准的模式，每一群人只能取其所要、用其所能，这也是笔者对中国律师事务所管理一直保持沉默的原因。这次参加完《营销与管理--2007律师精英论坛》

回来，感觉整个行业在管理上的迷茫和困顿，如果从一个现代管理者的眼光来看，与现有的律师事务所的管理者的对话是一场现代人与原始人的对话，一个信息时代的人与刀耕火种时代的人的对话，所以有了一种紧迫感，有些话还是一吐为快的为好。纵观律师事务所的管理，在发展过程中有三个拐点必须逐一突破，否则整个律师事务所就像磨房中的一头驴，只会在原地打转，直到老死为止。

一、从小到大的跳跃 合伙制的本质是人合而非资合，我们匆匆忙忙引进这种制度时候，不知道在中国传统文化本质上是农耕文化，是面朝黄土背朝天的文化、是糠菜半年粮的文化；传统社会就是从家庭到朝廷的文化，从土地到生产资料和生活资料，不是我家的就是皇帝的，而且小家与国家的概念始终模糊不清，一方面强调“溥天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。”的至高无上，同时又要强调“百行万善孝为先”，一个上、一个先，两头都经兼顾，所以大凡中国人有了好东西，不是献给皇上就要拿回家尽孝，原则上只有这两种选择。所以物质交流贫乏导致商业文化与商业文明没有形成，在家和国以外的利益关系的处理上都没有起码的道德和信条约束，所以当皇帝不存在的时候，国家就成为一个抽象的概念，人对物质利益的处理就会立即回到原始的本能，把一切都要拿回家。在利益面前所有的人都回到了原始的本能，把一切可能拿回家的都要拿回家，把不可能拿回家的变成可能也只不过拿回家。我们的合伙制和民营企业一样，都是在建立在“把一切拿回家”的原始的本能欲望上，虽然律师法有关律师事务所合伙制的规定抄得不赖、条文的也非常符合法律逻辑，于是到了实践中就成了三、五个人为了能把自己可能不可能得到的一

一切都拿回家，而走到一起成立一个合伙制的律师事务所，没有任何的公共积累和公共的利益关系。律师事务所就成为合伙人把各自的利益尽可能拿回家的道具。这就是合伙制律师事务所的起点，也是目前60%以上的律师事务所（10人以下的所）的现状，在“分光、吃光、用光”的“三光”政策下，律师事务所由于没有公共积累，什么长远的发展战略和规划、团队协作与专业分工相结合、人才培养与积累、市场策略、品牌战略等等，一切都成为空话，这样的律师事务所怎么可能有所发展。这个世界上唯一不变的是变化，这样的律师事务所一般在经历三到五年的发展后，就会面临发展的瓶颈，要走向规模化发展就必须追加投资，在这个时候只要有一个仍然抱着“把一切拿回家”的信念不变，原有的合伙人队伍就会面临着分崩离析，正所谓合久必分，有发展要求的合伙人必然要分或立，重新组织有发展要求和投资意愿的律师重新组合新的律师事务所或者无发展和投资意愿的退出原有的律师事务所。这就是律师事务所面临的第一次跳跃，需要做的仅仅是人员的重新排列组合，需要的也仅仅是一种勇气和远见，当然更重要的要有业务支撑，这一跳也正是现有大部分律师事务所面临或将要面临的课题，而且迟早都是要交的一个答卷。

二、从大到强的跳跃

按06年的统计数据，上海700家律师事务所超过30名律师的律师事务所有32家，占总数的4.69%，其中前三甲为：锦天城（146名）、中信正义（83名）、国浩（75名）。北京全市865家律师事务所中，执业律师人数超过50人的有21家，过百人的大所达到3家。到目前为止深圳224家律师事务所中超过30人的律师事务所有近40家，占总数的17.8%过百人的律师事务所3家，超过200人的

律师1家。按这种统计口径来判断，30-50人的所就算规模所了，100人以上的所绝对就是大所了，很多人不以为然，一谈到这就拿出外国的律师事务所平均人数1300人，人数最多的3600人这样的数据来对比，言下之意我们太不怎么样了。殊不知把一百名中国放在一起已经很难，把100名中国的律师放在一起就更难了，因为我们的基因中缺少合作与协作的公共基因，因为我们的律师个个都是个自由战士，把追求绝对的自由当作自己的潜在的目标。如果不是一个有价值的平台和人人有利可图的利益机制，想把100名中国律师捆绑在一个平台上简直是不可能的事。所以规模所没有一定的人数肯定不行，但是仅仅是人数的算术累加也不能称得上强，这就需要从有价值公共平台和人人都有利可图的利益机制着手。律师事务所的价值平台主要是指律师事务所的公共的价值平台，包括：1、品牌优势，律师事务所在社会公众面前有较强的影响力，在较高的知名度和认知度；2、专业优势，专业所必须要有数一数二的专业优势，综合所起码得有二个以上的专业优势，并且每一个专业都有专家型的律师作为引路人。3、有相当的人才储备以及人才的吸收、培训机制，能在人才的动态流动中保持专业队伍的稳定性。4、有长远的发展规划和投资、市场、品牌等发展战略，并具有较强的投资能力。5、律师事务所有坚强的领导核心，并有良好的文化氛围，律师能得到充分的尊重和相对宽松的个性自由空间。6、有丰富的社会资源和人际关系。以上这些也是目前中国律师业所缺乏的，首先是缺乏认识，因为认识不足，所以实践远远脱离了市场对行业的要求。律师事务所的利益机制，这是律师事务所关键的也是核心的机制，如果利益机制没有很

好的设计，做大很难做强就更难了。以公司化或团队作业律师事务所的实践模式来看，按目前律师能接受的心理标准，律师事务所在案件的营销阶段用于分配的实际收费应占15%-20%，用于分配具体承办的律师比例应该在30%左右，用奖励或管理者分配的比例应该在5-10%，律师事务所提留的比例以不高于50%为限，40%左右更容易被接受。合伙人或投资者利益空间应该在40%-50%的毛利空间中做文章，这样才能真正做到靠规模产生效益、带动效益、促进效益。否则整个团队的机制不是过于松散就是过于僵化。以实际承办案件的律师为例，如果收费一百万案件仅仅给予一、二两万的工资或奖励，巨大的心理落差产生的负面效应，长期在无价值感的刺激下，会处于精神的崩溃，最后会毫不犹豫地选择逃离这个团队。但是实际的情况是，内地大部分的律师事务所由于没有团队与协作，律师与律师事务所的利益关系要么是提成制、要么包干制，有能力的律师或事务所给予律师相对固定的授薪。北京的律师事务所创立了计点制，以点数来计算律师的收益。这种模式下承办案件的普通律师的实际收入远远低于30%的标准，合伙人、资源的开发者或投资者分配比例过高，大有挟资源以欺律师之嫌，普通律师就成为了合伙人或律师事务所的打工者。以笔者了解情况来看，计点制既有国际背景也有国内的成因，计点制也曾经为国外的律师事务所采用，国内采用计点制一是计划经济暑期的农村生产队，二是劳改劳教机构。计点制的基础是资源和产出相对稳定不变，为分配而分配设立一种制度，显然这是一种没有活力的分配制度。北京的律师事务所之所以能成功推行计点制是因为律师的合伙人或主要的合伙人对律师事务所内部和外

部的资源处于长期的垄断地位，强行在合伙人和普通律师之间推行大律师与事务律师的等级之分而精心设计的一种分配模式。这种模式有其合理性，但优点与缺点同在，适合资源丰富且能保持垄断的律师事务所采用，但因为明显存在着以大欺小、以强欺弱的现象，因而是不可能长久的分配机制，以后必然会逐步缩小合伙人与普通律师的收入差距发展，变化在于市场环境改变与律师事务所对人才竞争的激烈程度。深圳现在的利益分配机制相对多元化，规模所一般都采用两条腿走路，既有费用包干的律师也有提成的律师、授薪的律师、以及底薪加提成的律师。公司化的也还处于发展的初期。随着非诉业务的比重不断加大，公司化的趋势也就越来越明显。总的来说，目前国内的律师事务所大所不多，强所更少，即使强也是关起门来进行比较，但就是这样已经非常不容易了。未来的发展中规模所一方面要专业领域进行突破，以开拓更广阔的市场空间，同时不断探求能把一百名、五百名、一千名甚至更多的律师整合在一个平台上的管理模式和机制，确实任重而道远。律师事务所要想有健康发展，合伙尤其是拥有强势资源的合伙人要有一种胸怀，少拿一点回家。

三、从强所到国际化的飞跃 律师事务所的国际化正如民营企业的国际化一样，还处于小打小闹的发展初期，甚至对律师事务所来说仅仅是把触角伸到了国外，但由于中国律师整体上在国际大舞台上的弱势地位，还没有与国际大所竞争的实力，即使是合作也往往很难取得对等的地位。原因是我们在国际舞台上还没有可以与国际规则相抗衡的中国规则，我们的规则基本还处于拿来主义的状态，我们是在用别人制定的规则对付别人，受制与被动总是难免的。而且这种状态

还会继续相当的一段时间。从民营企业的国际化来看，最大的问题我们还没有能力把一群来自不同的地域和文化背景的人，融合、融合在一个平台上，有效地发挥作用。这个问题企业界没有解决，律师业因缺乏实践基础现在也不可能解决，一切有等于未来的实践和探索来解决。就本文所说的三级谈看似简单，其实面临着复杂的发展瓶颈，更进一步的论述详见《律师不是一群不需要对大地负责任的耗子》一文。

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