

完备的分配机制是合伙制事务所的稳定基石 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_AE_8C_E5_A4_87_E7_9A_84_E5_c122_483117.htm 中伦律师事务所成立于1993年1月，早期发起人共有5人，分别来自于不同的律师事务所和司法行政部门。尽管在当时的历史条件下，事务所还属于合作制律师事务所，但5位发起人（合作人）在建所之初，就按照合伙模式确定了合作人之间的关系为合伙人关系，并在有关合作章程中予以明确，包括：事务所财产归全体合作人所有，对事务所应对外承担的义务，合作人之间负连带责任，合伙人对事务所的运作、管理享有平等的管理权利等等。由于合伙制事务所不同于合资性公司，无股权份额之分，因此在如何确立合伙人之间的合伙形式及如何建立合伙人的分配机制即成为摆在合伙人之间的一个必须解决的问题。全体合伙人认识到，一个事务所的发展，必须首先处理好合伙人之间的关系，这个问题不解决好，就谈不上解决好其它方面的管理问题。尽管在当时已有君合、大地、通商、海问等一批优秀的事务所在成功地运作，但合伙人之间的关系处理还是一个比较敏感的话题，在无先例可循的情况下，合伙人之间在讨论中就合伙形式与分配制度的建立形成了几点共识：（1）必须有利于合伙人之间的团结和事务所长期稳定；（2）必须保证事务所的可持续性发展；（3）必须同时兼顾“公平”与“效率”两个原则。在过去八年中，在合伙形式与分配机制方面，中伦经历了三个阶段：??（一）合伙人均享利润阶段（1993 - 1996）?? 事务所发展初期，为迅速提高市场竞争力，确定中伦在同行业中的位置，解除创业初期

合伙人的后顾之忧，合伙人会议决定建立均享利润的合作体制，这一体制有以下几个特点：?? 1、 管理体制上实行主任协调下的执行人体制，形成各个执行合伙人各司其职、分工负责、齐抓共管的管理方式。执行合伙人在各自的权限内进行管理。执行人不能管理的问题，提交合伙人全面研究决定，合伙人会议为事务所的最高权力机构。?? 2、 实行统一的案件管理制度。合伙制的精髓在于对业务的共同拥有，必须有效地解决客户的归属问题，才能建立有效的服务体系和合理的合伙形式。根据中伦的管理制度，每一个客户，无论是合伙人单独开发的还是慕名前来的，均视为事务所的客户。客户为全体合伙人所共有意味着：某一合伙人是否承接一项委托，必须服从于事务所的全局和整体利益；承接、开发客户的合伙人并不必然是该项委托的承办者，业务执行人有权将此业务交由最擅长该项业务的合伙人办理，业务开拓人也有义务将引进的业务转交事务所内更有经验的律师承办。“为客户推荐最称职的律师”已成为中伦一项有效的业务管理制度。?? 3、 合伙人业务的共享，客户资源的共享必然带来合伙人利益共享的要求。因此，在分配机制上，事务所确立了均摊成本，合理比例的利润亦由合伙人均享的模式，主要包括：（a）事务所的所有开支，包括聘用人员工资、奖金、办公费用、房租、税收等均为事务所的统一开支，列为事务所的统一成本摊销。（b）事务所的营业收入，在扣除成本及合伙人的业务开发提成、预留事务所的发展基金后，由全体合伙人平均分配。（c）合伙人每人先期提取的业务开发提成比例的多少，由合伙人会议决定。中伦在当时一直固定在30%左右。?? 根据我们的工作体会，统一管理、均享利润式的合

作形式及分配机制有以下的优势：??（1）有效地解决了合伙人之间的内部竞争问题。许多事务所内部经常出现客户归属之争、收费利益之争。本质在于分配问题没有解决好，使合伙人之间不愿将自己的客户推荐给其他合伙人。甚至出现合伙人为一个客户的归属而发生争执的情况。“客户归事务所所有”及“利润的共享”有效地解决了这一问题。??（2）有利于促进事务所的专业化分工。事务所的专业化分工缓慢，固然有受经济和法制发展水平限制的原因，但也与收费方式和收费标准有关。目前对境内客户很难推进计时收费。由于不同类型的委托业务的收费水平差距过大，使律师偏爱于承接收费标准高或利润水平高的案件或委托，而不愿接受收费少、利润水平低的委托。尽管许多专业是我们涵盖开发或客户要求十分迫切的领域。紧密型的合作由于解决了利益分配的问题，使专业化分工制度得以真正地建立起来。中伦经过几年的发展，迅速形成在房地产、金融和日本业务的特色，与大力推行专业化分工是分不开的。??（3）有利于事务所的管理。我所一直认为，事务所实行统一有效的管理的基础是合伙人之间必须建立起有效的自律性管理制度，只有该制度的稳定与合理才能保证整个事务所的管理有条不紊地进行。中伦所能迅速建立一整套的行政、业务和人事管理制度，与紧密型的合伙人关系是分不开的。??（4）有利于事务所的可持续性发展。紧密型合作、利润的均享使大家愿意加大对事务所的投入，而不致花光、分光，而投入的不断加大又保证了事务所的可持续发展。??尽管统一管理、利润均享式的合作优势十分明显，但在合伙人的分配机制上，由于实行利润的平均分配，随着业务的不断发展，有些问题也逐渐暴露出

来，主要表现在：??（1）全体合伙人来自于不同的部门，受教育背景、工作经历不同决定了合伙人发展水平的不平衡，而业务能力的差距又导致合伙人间创收额的差距呈扩大趋势，这一趋势的放大是任何人也无法避免的。由于合伙人间创收差距的拉大，以平均分配的方式来分割事务所利润的不足即暴露出来，因平均分配使创收高的合伙人无法体现出多劳多得，创收少的合伙人而分配利润过高又使其应履行的合伙人基本义务（如成本负担义务）也没有履行，在合伙人心态上，两个极端的合伙人都不是很平衡。??（2）由于发展是硬道理，而平均分配的分配体制显然在某种程度上影响到创收能力强的合伙人的积极性，客观上不利于促进或鼓励事务所的业务发展。??（3）由于工作量统计的困难，亦出现个别合伙人不思进取，未把全部精力投入到事务所的情况，而在这一体制上又找不到更好的办法去解决。??为解决出现及存在的问题，经合伙人会议研究，中伦又开始了第二个阶段的尝试，即成本的计点制。??（二）成本的计点制阶段（1997 - 1999）成本的计点制主要是根据每一位合伙人用人数量的不同而确定每一位合伙人应该承担成本的点数，继而确定每一位合伙人承担成本的具体数额。这一合伙模式主要有以下几个特点：??1、它不同于完全的成本分摊制，合伙人的合作纽带并没有被打散，事务所的公共成本（如行政人员、财务及其他公共人员的成本由全体合伙人均摊）。??2、合伙人分摊的是因业务需要而聘用的人员及其用房、办公成本，主要包括房租和办公费用两大项。聘用人员的工资由合伙人自行负担。??3、事务所设计一套规则来计算合伙人的点数，原则上来讲，用人多的点数就多，反之则少。点数多的，意味着

占用成本多，反之，则少。?? 4、事务所的成本分摊并不是完全细化到每页纸张、每平方米面积的程度，而是根据每个合伙人点数的不同而分别确定每个合伙人承担的成本比例。?? 5、在确定成本分摊原则的基础上，每位合伙人用人的多少完全取决于其自身业务发展的考虑，与此相对应的是事务所的业务收入，亦根据合伙人的人数被分为相对独立的核算单位，在均摊事务所的公共支出（此时已被压缩到较少的比例）及留存必要的发展基金后，剩余收入由合伙人自行支配。?? 应该说，成本的计点制也有其长处：??（1）由于成本核算的清晰，很大程度上调动了合伙人的积极性，发挥了合伙人的潜能。??（2）每位合伙人根据自身业务发展的需要决定用人的多少，这在某种程度上减轻了事务所的管理难度，有利于合伙人之间的关系协调。?? 但成本的计点制的弱点或不足也很明显，特别是当一个所发展到一定规模以后，这种模式即成为限制事务所发展的一种阻力，具体表现在：??（1）每个合伙人对个体的关心胜于对集体的关心，大家更关心自己的利润率，无法形成向心力，不助于建立事务所的文化。??（2）彼此利益纽带的松散，不利于对年轻律师的培养，不利于进一步壮大合伙人的队伍。??（3）合伙人出于对利益的追逐，容易产生利益冲突，不利于专业化分工。??（4）合伙人对于事务所的投入缺乏潜在动力，不利于事务所的可持续性发展。?? 更为突出的一点问题是：无法发挥合伙人的整体优势、提高事务所的整体竞争力，在大型项目的业务开发与操作中劣势明显。?? 中伦至96年年底，已发展成为北京市一家大型化律师事务所，无论从人员、办公面积还是业务规模上均在北京名列前茅。但随着成本计点制的实行，虽然某种程度

上解决了过去在分配机制上存在的问题，但事务所整个发展速度却相对减缓下来，从发展的角度看，实行计点制的头两年是中伦发展相对比较平淡的两年。?? 进入99年后，中伦的合伙人都在反思和探讨如何进一步完善和解决合伙形式中存在的问题，遂进入了第三阶段的探讨即利润计点制。??（三）利润计点制（2000至今）?? 不同于成本计点制，利润计点制的计算是根据每个合伙人的资历及贡献而确定每个人的点数，从而确定每个人在利润分配中的比例。?? 利润计点制有以下特点：?? 1、事务所的所有开支仍列为事务所的公共成本由全体合伙人均摊（即恢复到利润共享制的模式）。?? 2、为鼓励合伙人的业务开拓，在确定事务所的利润前，仍由各位合伙人预支一定比例的收入作为开拓费。?? 3、事务所由专门的委员会确定每一年度的合伙人点数，合伙人点数的确定需同时考虑合伙人资历和对事务所的贡献等多项指标。合伙人创收并不是确定总数的唯一依据。?? 4、点数的调整需遵循渐进的原则，既要做到能上能下，又要有一定的限制，以保证点数的相对稳定。合伙人的点数既要拉开一定的差距，幅度又不要过大，既要考虑到资深合伙人的贡献，又要保护鼓励年轻合伙人的积极性。?? 利润计点制的实行很大程度上解决了在利润共享制和成本计点制两个阶段中所遇到的问题。既坚持和发扬了利润共享制中的优势，又有效克服了前两种机制中存在的不足。有效的调动了新老合伙人的积极性，使事务所2000年的业务又上了一个新台阶。事务所的综合管理水平也有了一次新的飞跃。?? 经过一年的实践，我们发现单纯的利润计点制在执行中也有一定的困难，这主要表现在点数的计算主要依赖于合伙人的资历和年度对事务所的贡献，而

要将一个合伙人的资历和年度贡献进行合理的量化并通过点数的方式表达出来，本身就是一件十分困难的事。传统的惯性使大家都习惯于‘能上而不能下’，每个合伙人都愿意自己的点数被向下调整。我们尽管将资历点和贡献点的比例界定为4：6的比例，但实事求是地讲，在有效界定60%比例的贡献点时，合伙人之间出现了严重的分歧，为妥善解决这个问题，经过多次的讨论，合伙人会议决定将计点制进行调整，将其分为依资历而计算的点数和依合伙人年度贡献利润而计算的点数。根据调整后的分配规则，中伦合伙人的年度分配，在预留事务所发展基金及其他各项基金后将分成三个部分进行有效的分配，即：由全体一级合伙人平均分配的部分（此部分比例现暂定为10%）、由全体一级和二级合伙人依资历点分配的部分（此部分比例现暂定为30%）和由全体一级和二级合伙人依每个合伙人年度利润占事务所年度利润的比例而分配的部分（此部分比例现暂定为60%）。其中，合伙人会议根据每个合伙人执业年限和成为合伙人的年限将资历点界定在10 - 50点之间，以后每一年度自动晋升5点；而依年度利润的百分比分配的部分将根据每个合伙人年度业务的情况进行适度调整。?? 通过前述中伦分配规则的介绍，可以看出此次计点制的改革体现出以下几个特点：?? 1、兼顾效率与公平两个方面，在该两者之间寻找有效的平衡点；?? 2、鼓励发展，现阶段把利润的百分比设定在比较高的比例上；?? 3、对一级合伙人的利益给予了适当的保护，以维护事务所的稳定。?? 目前的计点制分配规则应该说是在经过仅9年的反复摸索后，在借鉴国内外同行的先进管理经验的基础上总结出来的相对比较完备的分配机制，如果说它还有哪些不足的话

，至少我们认为还有以下方面需要进一步完善：?? 1、目前的利润百分比的核定必须以每一合伙人对事务所的利润作为核算标准，而利润的核算则必须考虑到律师的运作成本。我们认为合伙人的工作成本的过分细化不利于合伙人之间的充分合作，也不利于律师的专业化培养。近期我们将引进一套管理软件，全面推行律师的计时制度，以弱化合伙人的成本核算，进一步促进合伙人的全面合作。?? 2、由于合伙人开发业务的多样性，我们不得不拿出比较大的比例的律师费作为合伙人的业务开发成本，从长远发展角度讲，此部分的费用必须降低，我们认为降至30%的比例比较合理。?? 3、在‘效率与公平’的平衡上，随着事务所业务的稳定，我们将逐步缩小依利润百分比分配的比例，逐步扩大依资历点分配的比例，使事务所合伙人的层次面更加稳定、更具有向心力。?? 八年的努力，三个阶段的尝试与探索，使我们体会到：?? 1、合伙人的合作形式与分配机制是事务所整体管理的基础，这个问题解决好了，才能有效的解决事务所的其他管理问题。?? 2、在解决分配问题上，必须处理好发展与稳定的关系，解决好效率与公平之间的矛盾，合伙人之间必须懂得妥协。在不断妥协中发展恐怕是每个事务所所必须经历的阶段。?? 3、对合伙关系中问题的出现不应回避（事实上很多事务所的松散型的合伙形式都是合伙人间回避矛盾而形成的），而应勇敢地面对，并以积极、理智的态度去找到解决矛盾的办法。?? 4、我们并无意判定哪种模式和机制的优劣，但根据我们的体会，若事务所规模较小，成本计点或成本分摊也是一种不错的模式，但事务所上升到一定规模后，合伙人间就必须走向联合，则利润均享或计点即为合伙人必然的要求。张学兵 |

北京中伦金通律师事务所 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