

律师事务所规模化发展的宏观思考 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_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_483118.htm

现阶段，我国已初步建立起社会主义市场经济，并正在努力参与到国际大市场中去；律师事业重建以后经过二十多年的积累，也为进一步发展奠定了基础。在当前形势下，律师事务所如何发展？各个律师事务所基于自身的具体情况会作出不同的选择。笔者认为，在众多选择中，走规模化发展的道路，是律师事务所发展壮大有效途径。实现律师事务所规模化发展的基本条件

律师事务所规模化发展首先应当具备社会宏观条件，如：经济发展、民主法治进步等；同时，律师行业自身也需要具备相应的条件，本文仅就后者从以下两个方面加以阐述。（一）律师事务所规模化发展的内部条件

1、人才是律师事务所规模化发展的基础 人才是律师事务所最重要的资源，律师事务所之间的竞争最终必然归结到人才的竞争。是否拥有一支人数众多、德才兼备的律师队伍，是决定律师事务所能否实现规模化发展的基础性因素。因此，对律师人才的选拔、培养和凝聚，是律师事务所规模化发展的基础性工作。要做好这一方面的工作，需注意解决好以下三个问题：（1）在所内为律师人才实现其自身价值创造良好的环境。在坚持统一的文化即统一的价值观念、事业理念、道德情操的前提下，鼓励律师的个性化发展，鼓励律师发挥其创造能力，在统一文化背景下形成多样性的人才结构。这种充满活力的人才构成对各种优秀律师人才具有很强的吸引力和凝聚力。（2）坚持吸收人才和培养人才并举。律师事务所聚集人才资源的途径基本

上有两条：一条是招聘可以直接到本所执业的律师；一条是聘用法律院校毕业生或已考取律师资格尚无执业资格的人才进行培养，使其将来成为本所的执业律师。第二条途径虽需较大投入且见效较慢，但由此培养出的人才一般在文化理念、工作作风、人际关系等方面与所在律师事务所有更强的认同感。因此，律师事务所在引进人才的方式选择上应当放长眼光，注重自己选拔、培养人才，切忌急功近利，只采用招聘“现成”人才一种方式。同时，对通过正常渠道招聘的可以直接到本所执业的律师也应当注意进行培养。在培养人才这一方面要舍得投入，要从战略的角度把这一项工作作为律师事务所的重点工程进行建设。(3)在律师事务所内部建立激励机制。正确的激励机制不应当仅仅是物质刺激，效益工资也好，奖金、提成也好，都只能满足律师的物质需求，但以律师职业为终生选择的人最关注的往往并不是经济利益，而是在律师事务所中能在多大程度上实现自己的价值。律师的这种内心需求要求律师事务所为他们提供事业上的进步阶梯，包括事业的成功和在所内地位的不断提高。以合伙所为例，要设立辅助人员—聘用律师—普通合伙人—高级合伙人的畅通的阶梯式渠道，以激励律师人才的进取心，增强律师事务所的凝聚力。

2、专业化是律师事务所规模发展的方向

前已述及，社会分工的细化要求律师提供专业化的服务。从律师事务所内部来考察，当一个律师事务所聚集了规模较大的优秀律师人才的时候，如果这些人才之间互相进行重复性的劳动，势必造成律师涉猎范围广而不专、不精的服务模式，实质上是对律师人才资源的浪费。由此观之，专业化分工是律师事务所造就专家型人才，提高法律服务水平的有效措施

。如果形成专业化的律师事务所，则会在更大程度上适应社会分工细化提出的要求。律师事务所的专业化代表着律师事务所的发展方向，专业化可以使一个律师事务所在一个或几个服务领域形成团队力量，用集体智慧向社会提供专家型的、高水平的法律服务，并通过这种法律服务进一步扩大社会影响，吸引、凝聚一批学有专长的律师人才，从而进一步扩大律师事务所的规模，为律师事务所的发展提供更加丰富的人才资源。笔者认为，实行专业化分工，每个专业部室至少应由五名律师组成，这样才能形成开拓某个特定法律服务领域的集合力量，在某个特定法律服务领域中形成较强的竞争优势。至于律师事务所如何设置自己的专业化分工，则既要瞄准处于发展中的法律服务市场的客观要求，又要结合本所人才结构的具体情况作出明智选择。

3、加强内部管理是律师事务所规模化发展的保障

(1)律师事务所的内部管理应当有章可依，实现管理的规范化、程序化，避免管理中因事而异、因人而异现象的发生，避免管理工作的随意性。因此，根据律师事务所章程制定健全的规章制度是实现规范化管理的首要条件；而只有在管理中严格执行规章制度，照章办事，才能实现规范化管理的目的。

(2)律师事务所内部管理中的一个难题是对合伙人、合作人的管理，这个问题在前文已有论述。解决这一问题的关键在于合伙人、合作人应当树立正确的平等观念。合伙人、合作人不仅在决策权、收益分配权上是平等的，在履行章程规定的义务，遵守规章制度方面也应当是平等的，而且合伙人、合作人严格遵守自己制定的章程和规章制度恰恰是对自己权利的尊重。在这种观念的指导下，作为被管理者的合伙人、合作人在接受管理时应当与聘用律

师和辅助人员处于相同的地位，防止被管理者中出现“特权阶层”。只有这样，才能保证律师事务所的规章制度得到全面贯彻落实，使律师事务所的各项工作规范、有序地开展。

(3)在合伙所、合作所中较普遍地存在着决策与日常管理界限不清的问题，就是说有部分合伙人、合作人既参与决策，又充任日常管理者执行决策。这种交叉关系容易造成决策者与日常管理者的职责不清，还会造成对日常管理行为缺乏监督、制约。同时，合伙人、合作人都是执业律师，而且大多是资深律师，由他们承担日常管理任务，势必会影响他们开展业务，造成律师人才资源的浪费。如果同时承担日常管理任务和办理业务，则在时间和精力上常常出现捉襟见肘的现象，难以把两方面的工作都做好。因此，律师事务所需要专门的管理人才。为了保证日常管理工作的质量和效益，需要明确日常管理者的责、权、利，并建立监督制约机制，确保日常管理者在维护律师事务所利益的前提下能够自由的行使管理职权。上述分析表明，人才、业务和管理是律师事务所的三要素，实现这三个要素的优化并使之相互结合，相互作用，是律师事务所规模化发展的内在动力。

(二)律师事务所规模化发展的外部条件

1、壮大的律师队伍 所谓壮大的律师队伍，是从“质”和“量”两个方面来体现的。从数量上看，我国律师队伍现在不足十二万人，平均每一万人口中不足一名律师，这与社会需求之间有相当大的差距，也是律师事务所规模化发展的制约因素。从“质”上来看，过去律师队伍的整体素质不高，再加上考取律师资格之后的培训措施不到位，很多具备律师资格也获得了执业许可的人实际上难以适应律师工作的要求。从中国律师上述两个方面的实际情况

出发，笔者认为，发展壮大律师队伍是中国律师的正确选择，但是，不应当盲目追求“量”上的增加，而应当在提高“质”的前提下扩大律师队伍规模。要做到这一点，需要从律师资格考试和执业准入两个方面进行把关。应当说，我国的律师资格考试的内容和对考生的水平要求是不低的，但是要确保通过律师资格考试的人具备较高的素质，应当强调报考条件中的学历为第一学历。在严把考试关的同时，应当对律师从业人员进行严格的执业培训。笔者认为我国应当借鉴英美国家培养律师人才的经验，在规定实习期的同时，配套规定实习期内应达到的指标，如：参与业务的件数，参与具体业务的最短时间，等等。在此基础上，建立律师从业的二次考核或考试制度，制定统一标准，由专门机构负责对已完成实习拟进入律师行业的人员进行统一的考核或考试，考核的内容应当包括法律知识、技能和人生价值观、职业观等；考核的形式不仅应当有书面的，而且应当进行面试。从以上两个方面把关，就可以培养造就出“质”和“量”都符合律师工作要求的律师队伍，从而为律师事务所的规模化发展提供人才支持。律师人才的流动是正常的，规范有序的人才流动是律师事务所规模化发展对人才资源的动态要求。现阶段律师人才流动还在很大程度上存在着随意性和盲目性，缺少引导和统一的管理。这样就难以维持律师事务所队伍的稳定，对律师事务所规模化发展构成制约。要实现律师人才的规范有序流动，一是要建立律师人才市场，为律师事务所选拔人才提供便利条件。司法行政机关和律师协会通过对律师人才市场的管理，引导律师人才规范有序的流动；二是可以借鉴足球联赛中的球员转会制度，接受人才的律师事务所向输

出人才的律师事务所交付“转会费”(培训费),使律师事务所培养人才能够获得回报,鼓励律师事务所在培养人才方面增加投入。

2、公平的竞争环境

律师事务所之间存在竞争是一种必然现象。竞争是促进律师事务所提高服务水平,进而促进律师业发展的动力。发挥这种积极作用的前提是公平、正当竞争;不公平、不正当的竞争只能造成法律服务市场的混乱,最终限制律师业的发展。具体到律师事务所而言,规模化的律师事务所也应当是规范化的,其规范化不仅表现在内部管理上,也表现在参与法律服务市场的行为上,即严格遵守律师以及律师事务所的职业道德和执业规范,遵守国家规定的收费办法和收费标准,以公平的方式开展正当竞争。但是,法律服务市场的现状却远未达到这种程度。司法部《关于反对律师业不正当竞争行为的若干规定》所列举的八种不正当竞争行为,现实中都或多或少地存在着。整治法律服务市场历来为国家司法行政机关所重视。针对破坏法律服务市场秩序的行为,笔者建议:(1)清理整顿法律服务机构,对不符合规定的予以取缔,对符合规定予以保留的要实现规范化管理,明确规定其业务工作范围,禁止其从事有偿法律服务。对违规者,一旦发现要给予严厉制裁。(2)司法部《关于反对律师业不正当竞争行为的若干规定》概括了八种不正当竞争行为,律师法只对其中的两种作了规定。虽然上述法律和规章规定了不符合实际的宣传自己或炫耀某些条件构成不正当竞争,但并未规定不负责任的承诺构成不正当竞争。法律法规固然不可能穷尽某类行为的所有具体情形,但以不负责任的承诺招揽业务这种行为确实对正常的竞争造成了破坏。因此,有必要将该种行为明文规定为不正当竞争行为而加

以禁止。(3)律师事务所之间应当加强横向联系，除在业务、管理、发展等方面相互交流外，特别应当加强按标准收费的统一性，形成不靠降低标准争揽业务的共识，并形成互相监督的机制。

3、正确的政策引导

律师事务所能否形成较大规模的基础是人才。但是，根据《律师事务所审批登记管理办法》的规定，有三名以上具有律师资格的专职从业人员再具备其他条件就可以申请开办律师事务所。中国律师事务所的规模普遍较小，与该办法中对从业人员数量的要求有直接关系。再加上律师事务所规模不大这种状况出现以后，未得到向规模化发展的引导，这种状况便在很长时间内未得到改变。为改变律师事务所规模偏小的局面，督促律师事务所规模化发展，笔者建议从以下三个方面进行政策性引导：

- (1)修订《律师事务所审批登记管理办法》，提高开办律师事务所对从业律师人数的要求。
- (2)对现有律师事务所进行评审，确定一批规模小、效益差、管理不善的律师事务所，指导大中型律师事务所在自愿的基础上对其进行兼并吸收。
- (3)在律师会费、注册费以及税收方面给予优惠，鼓励律师事务所扩大规模。

李万兴 | 山东求是和信律师事务所 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