

律师事务所规模化发展的思考 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_483127.htm 律师事务所的规模化发展是当前一个热门话题。因为这一话题反映了律师事业发展的内在规律，也是全球一体化的新形势对律师工作提出的客观要求。怎样审时度势，开拓进取？本文试从客观形势、基本原则、排除障碍、加强管理等四个方面谈谈看法，以抛砖引玉。

一、律师事务所向规模化发展势在必行

1. 律师事务所向规模化发展是我国加入WTO的迫切需要 随着改革开放的深入，我国加入世界贸易组织（WTO）指日可待。这意味着我国将跻身于134个WTO成员国家（地区）之中，取得最惠国和无歧视的贸易待遇，各国企业家来我国投资也能享受到国民待遇；另一方面，也意味着我国将进一步开放各类市场，迎接它的严峻挑战。对外开放的不断扩大，外资的大量涌入，对外贸易的日益增多，必将引起我国经济结构的重大调整和经济运作方式、管理模式的重大变革，这种调整和变革将涉及经济领域的生产、贸易、投资、金融等各个方面，其深度和广度都不同于以往。因为它是在经济全球化亦即世界经济一体化背景下进行的，涉及生产要素的全球性配置与重组，形成了在市场机制作用下我国与世界各国经济的相互依赖与融合。法律服务工作如何适应客观形势的需要进行相应的改革就是其中必有之义。律师业是商品经济发展的产物，随着商品经济的发展而不断完善和发达。在古罗马由于商品经济的发达，而产生了奴隶制下的律师制度。近代资本主义适应其不断发展的商品经济，建立了相应的

律师制度，并不断完善和发展。究其原因，是由于市场机制条件下的商品经济在某种意义上就是法制经济，市场经济条件下经济运作主体的平等性、意思自治性、竞争性、行为的多样性和复杂性、契约性决定了市场经济的这种属性。而法制经济的一个不可或缺的组成部分就是法律服务，因此资本主义国家的律师制度随着其经济的发展日臻成熟和完善，尤其是随着垄断资本主义的兴起，适应垄断资本的需要，一些发达国家的律师业自80年代初开始，即已向公司化、大型化、专业化方面发展。如80年代初，美国洛杉矶的格尼厄汉詹姆斯律师公司，拥有160名律师，从事国际贸易业务，在日本、南朝鲜、新加坡、香港、英国、意大利等国都设有分公司，为美国大企业在海外投资，开放跨国公司提供法律服务。旧金山的律师公司，拥有300名律师，包揽除离婚案件外的各类法律事务。美国和英国最大的涉外律师事务所分别拥有1800名和1300名律师。90年代初，西欧五个著名的商业律师事务所宣布成立“欧洲律师联盟”，由法国、西德、比利时、西班牙、荷兰的五家律师事务所组成，共有律师500多名，工作人员1000多名，并在巴黎、纽约、伦敦、布鲁塞尔、海牙、阿姆斯特丹、鹿特丹、法兰克福、科隆等地设办事机构。贝肯律师事务所是目前德国最大的律师事务所之一，由三家最老的律师事务所合并而成。在德国、尽管80%的律师是个人开业或二至五人合伙开业，但主要的国际法律事务则由这样的大型律师事务所承担。这类规模所的特点是服务专业化，管理专门化。律师事务所不仅拥有各类专业律师，还招聘工程师、会计师、经济师、医生、电脑专家、金融专家等非法律的专业人员，以充

实和扩大自己的服务领域，向国际事务、卫生保健、银行财政、开程技术等提供服务。在管理方面，则挑选精通经营管理的人员来主持律师事务所的行政事务和日常工作，如广告分析、市场分析、公共关系等，为律师事务所的法律服务与非法律服务提供可靠的后勤保证，并维持与掌握律师事务所的正常运行和发展。我国加入WTO之后，经济上的进一步开放也将带来律师业的进一步开放。一旦与这些国家相互开放法律服务市场，我国律师业随之而来的是面临与这类规模宏大、实力雄厚的律师事务所之间的竞争，而我国目前律师事务所的普遍特征是规模小、人员散、管理水平低、综合能力弱，这种状态不仅难以适应加入WTO之后的社会需求，更难以在竞争中争得一席之地，引导律师事务所走规模化、集约化的发展道路，是我国加入WTO的迫切需要。

2. 律师事务所向规模化发展是我国律师业发展的内在要求。

改革开放以来，特别是党的十五大以来，我国的律师业获得了长足的发展，目前全国已拥有执业律师10万多人，律师事务所近9000家，并在国内设立了一些分支机构，这些执业律师大都素质较高、经验丰富，并已拥有了一批高学历和懂法律、懂经济、懂外语的专门人才，服务对象和范围非常广泛，从担任政府、企业、社会团体的法律顾问到刑事辩护和各类诉讼、非诉讼代理，从简易型的法律事务到高难度的证券、金融、外贸法律事务等律师均已涉及。而律师事务所却处于规模小、人员散、管理水平低、综合能力弱的状态，这与所提供法律服务的多样性和复杂性是不相适应的，不利于实现对律师业的有效管理、也不利于律师的素质和服务质量的提高，影响了律师业的进一步发展。综上所述，无论从加

入W T O后我国经济形势发展的需要、律师业面临国际竞争的挑战方面来看，还是从我国律师业自身发展的内在要求来看，走规模化发展之路是势在必行的，需要强调的是，加入W T O使得这种进程已显得非常迫切。

二、组建规模化律师事务所的几个原则

组建规模化律师事务所应遵循哪些原则，尚是一个需要实践和探索的问题。根据我国各地经济发展不平衡、经济结构不一的状况，以及组建规模所在一些地方已积累的经验来看，大致宜遵循以下几个原则：

- 1.符合本地经济发展的原则 本地经济发展状况是规模所存在和发展的基础和条件，脱离当地经济发展状况组建规模所是没有实际意义的。规模所的形式、大小、管理机制等都与当地经济发展状况对法律服务的需求密切相关。经济比较发达的大中城市目前已具备组建规模所的条件，并且规模可较大一些。如北京、上海、深圳的三家律师事务所联合组成了国浩律师集团，并分别设立分所，业务各有侧重，形成优势互补。湖南的长沙、株洲、湘潭因形成区域经济一体化的趋势，需要律师为之提供配套的法律服务。于是，今年五月，我省第一个长株潭经济一体化律师联合体应运而生，该联合体由长沙的君见所、株洲的天桥所、湘潭的湘晋所等三家律师事务所组成，共同为这种区域型经济提供及时、优质、高效的法律服务。这种适应当地经济发展需要而产生的规模所，就是有生命力的。对于一些经济欠发达地区，也可以提倡发展规模所，但数量宜相对少一些，规模也不宜过大。对于不发达地区，则可暂时不提倡。
- 2.符合专业化分工的原则 规模化律师事务所的一个重要特征是内部分工的专业化，这种专业化既包括业务上的，也包括管理上的，以提供优质高效的法律服务为

目的，改变“作坊型”律师事务所“万金油”式的低水平服务状态。因此，在组建时应考虑人员的优势互补，既要有各具业务专长的律师人才，又要有擅长管理、公共关系等方面的人才，以保障其组建后专业化分工的实现和有效运作。如果组建时在专门人才方面尚有欠缺，服务上的专业化分工一时难以进行，也应通过进修、培训等手段，尽快加以实现。内部分工上的专业化既是规模化律师事务所的内在要求，也是律师参与国际性竞争的迫切要求和关键所在，在发达资本主义国家律师事务所已经公司化、大型化、专业化的今天，如果我们的规模化律师事务所连专业化的法律服务也不能提供，专业化的管理也不能实现，就会弱不经风，经不住竞争的考验，这是我们组建规模化律师事务所时必须切实加以注意的，决不能名不符实。

3.符合自愿组合的原则 组建规模化律师事务所的途径和手段是多种的，可以是强强联合，也可以是强弱联合，弱弱联合，但不管是“强强”、“强弱”、“弱弱”联合，都要以自愿为前提，效益为目的。这是由市场经济的契约性所决定的。在规模所的组建中，司法行政机关和律师协会应大力引导，牵线搭桥，当好红娘。既要思想引导，又要政策引导，但不宜搞行政指令，强行组合，更不宜搞拉郎配。强制性、拉郎配的组合违背了市场经济契约性的特点，被证明是不适宜的，即使组合了也是貌合神离。因此，在规模所的组建中，应由各律师事务所遵循自愿的原则、通过平等协商的方式进行。

4.符合强强联合为主的原则 比较强势的律师事务所具有专业人才方面的优势，通过强强联合组建规模化律师事务所符合专业化分工的需要；同时，这些所财力较为雄厚，能为规模所的组建提供较充分的物质

保障；并且在管理经验方面也比较丰富，能尽快适应规模化后向经营型管理的转变。也有人认为在一定情况下可提倡“弱弱联合”，即将一些人数少、效益差、成本高的小所合并起来，先在人数上达到一定规模，然后采取市场定位、人才培训和人才引进多管齐下的方针，在律师队伍素质提高上下功夫，在优质服务上做文章，以达到规模所的实质要求。我们认为，“弱弱联合”作为规模所发展的补充，也是可以的，但应以“强强联合”为主，这是律师事务所规模化发展的便捷途径。

三、组建规模化律师所的障碍及其排除

要实现规模化律师事务所的顺利组建、并保障其组建后的有效运作，尚有一定的障碍是必须注意和予以排除的。

1. 主观方面的障碍及排除

主观方面的障碍一是存在于一些律师中的“拜金主义”和“个人主义”思想，其具体表现就是“一切向钱看”，不克服这种思想，在规模化律师事务所的组建中就可能斤斤计较于本所一时的利害得失而踌躇不前，在组建后又可能斤斤计较个人的利益，不利于形成适应规模所的管理模式，尤其是分配制度，而影响规模所的有效运作。二是害怕“失面子”的心理，例如采用兼并方式组建时，比较弱势的一方就可能耽心他人议论是被人“吃掉”了，在社会上不光彩；几个所合并后，我还能不能当主任、副主任，没有当上怎么办？等等。上述两个方面既有区别又有联系，害怕“失面子”，在很多情况下，其实还是“个人主义”思想作祟，存在“所本位”、“官本位”观念，因此归根结底最主要的还是思想认识上的障碍。这种障碍是组建规模化律师事务所最大的障碍，因为人的行为是受思想观念支配的，而思想观念不是一时就可以消除的。排除这种障碍一是司法行政机关和律

师协会要进一步加强对律师的政治思想教育，提高律师的政治素质，尤其是党员律师的政治思想觉悟，要求党员律师在规模化律师事务所的组建中起模范带头作用。二是律师自己要自觉加强政治理论学习，用科学的世界观和方法论武装自己的头脑，从根本上克服“拜金主义”和“个人主义”思想，在规模化律师事务所的组建中积极配合、顾全大局、自觉行动。

2.客观方面的障碍及其排除

客观方面的障碍主要表现在组建规模化律师事务所所需要的人力、物力、财力和目前律师事务所的现状存在较大差距的矛盾上。组建规模化律师事务所需要庞大的人力、物力和财力，如各具专长的律师人才、专门的助手班子、专业化的行政管理人员、较大的办公场所、现代化的办公手段等，而我国目前的律师事务所大多是“作坊式”经营。以上海为例，全市1999年注册的332家律师事务所中，专职律师不满10名的就占250多家，占律师事务所总数的76%，10人以下的律师事务所中由3人组成的所又占去相当的数量。上海这样经济发达的城市，律师事务所的现状尚且如此，其它地方就不必详言。这种小规模的法律事务所人数少，专业化程度低，资金微薄，单靠其自身的人力、财力和物力组建规模化律师事务所显然是有困难的。排除这一障碍需要司法行政机关、律师协会和有关方面的大力支持，包括在一定年限内给以政策上的优惠，如减免一部分或是大部分律师管理费、会费、税收、银行提供贷款等。减免税收和银行提供贷款需要与税务部门 and 银行协调，难度较大，可能要由司法行政机关、律师协会和律师事务所自身做艰苦细致的工作才能取得，但这是为组建规模化律师事务所提供充分物质保障的重要手段和途径，应当力争。另一方面，

律师事务所自身要积极创造条件，如改革管理机制，逐步扩大律师人员数量，大力对律师进行培训，强化律师的专业化分工、改善办公手段等，不断朝着规模化方向发展，或为组建规模所做好前期准备。目前，组建规模化律师事务所，司法行政机关和律师协会的态度是积极的。很多律师也有所认识，但积极行动的不多，即使已经组建的规模化律师事务所，真正具有实质意义的也不多，究其原因，还是存在上述一些障碍，尚未有效地加以排除。

四、规模化律师事务所的管理

根据规模化律师事务所规模较大、人员较多、分工具体的特点，必须实现由“作坊型”经营管理向公司化经营管理的转变。为此，应从以下方面采取切实措施，进行相应改革，健全内部管理机制。

1. 民主管理、互相制约

目前，律师事务所管理不规范的现象比较严重，一些律师事务所的章程和规章制度仅仅是为了应付司法行政机关的审批和检查而作的表面文章，实际上很少付诸实行。造成管理不规范的一个根本原因是缺乏民主，不能互相制约。由于缺乏民主，一些所主任大权独揽，独断专行，不能以身作则，个人本位主义严重，也就不可能进行严格的管理，这种现象决不能带入组建后的规模化律师事务所，否则，只会造成人心涣散的局面，而严重影响其有效运作和发展。司法行政机关应通过行政法规，规模化律师事务所内部应通过规章制度，建立健全民主管理机制，做到决策民主化、执行责任化、监督具体化，应根据规模化律师事务所的性质和形式，明确规定所主任的职权和责任，律师、所内其他职工或合伙人参与民主管理的权利和义务。对于重大事项，应经律师、所内其他职工或合伙人讨论后才能作出决策，不能仅由一个或几个所领导自行其

是。所主任应由民主选举或合伙人会议推选产生，有明确的任期，并且期限不宜太长，最好是一次任期在3年以下，连选连任不超过两届，并规定明确的罢免程序，使不称职的所主任能及时被罢免。

2.加强党建、凝聚人心 党组织的思想政治工作，党员的模范带头作用，能起到团结职工、凝聚人心的作用，这对人员较多的规模化律师事务所的组建和有效运作来说，是非常重要的。现行一些搞得较好的律师事务所也大都与有健全的党组织有关。如上海毅石律师事务所是以留日、留美学成归国留学生为骨干力量组成的一家涉外律师事务所，其办所的一个重要经验就是“加强政治学习，开展组织生活。”该所成立了党支部、团支部、工会等组织，要求各位律师注重中央文件精神的学习讨论，努力提高自己的政治素质。1998年创收达到800多万元，被上海市司法局评为文明律师事务所及浦东新区文明单位。因此，规模化律师事务所中应有健全的党组织。党组织要积极带头和组织所内人员及时认真学习党的各项方针政策、法律法规，要关心所内职工的生活和工作。在利益分配，日常工作和生活中，党员要严格要求自己，以身作则，化解矛盾，对不能严格要求自己的党员，党组织要及时批评教育，使其自觉改正缺点和错误，对违法乱纪的党员，要及时严肃处理，树立党员形象，使党组织成为坚强的战斗堡垒，保证规模化律师事务所的正常运行和发展。

3.统筹兼顾、按劳分配 必须克服“作坊型”律师事务所谁收案谁办理，各自为政的弊端，由律师事务所统一收案，根据律师的业务专长、工作负荷、发展需要等统筹兼顾、分析案源，这样既能保证办案质量和及时提供法律服务，又能逐步形成每位律师的业务特色，打出自己的品牌，

还能不断培养后续人才，促进律师事务所的不断发展。与此相适应，应改革单纯按业务收入提成的小农式的分配方式，切实实行按劳分配原则，根据律师的办案数量、办案质量、创收总额、办案能力、社会评价等多种因素综合确定律师个人应得的分配份额。可以由司法行政机关统一制定适应规模所管理的分配原则，具体分配方案则由各所根据分配原则确定。如前述毅石律师事务所在管理上即实行案源统一分配、律师专业分工，在分配上则实行工资制。他们认为工资制的分配方式对该所的发展起了“巨大的推动作用，能促进事务所上规模、上层次，为事务所的发展创造各项有利条件。”这一经验是值得借鉴的。

4.积思广益、加强研究凡规模化律师事务所都应建立疑难案件讨论制度，积思广益，加强研究，以保证办案质量。应根据案件性质成立讨论各类案件的专门性组织，指定专人负责，负责人应由所内在相应业务方面最有经验、最有权威性的律师担任，保证讨论的质量。讨论情况应有记录。对讨论决定的意见和方案，承办律师除发现确有错误外，原则上应认真实行。

5.严格管理、树立形象规模化律师事务所应建立严格的收结案制度、档案保管制度、考勤制度、奖惩制度等，防止私自收案、收费和乱收费，案卷材料无专人保管、私自保管，上班无人，在承办法律事务中不遵守律师职业道德和纪律等，如不遵守法庭秩序，故意提供假证、伪证，陷害他人等这些严重影响律师事务所和律师自身形象的现象。对不认真遵守律师职业道德和纪律、违反所内规章制度的律师人员和其他工作人员要及时批评教育，对情节严重者要及时严肃处理。规模化律师事务所的管理包括内部管理和外部管理，涉及到许多问题，以上仅

就内部管理的几个主要方面提出几点初步设想，从实践来看，有的规模化律师事务所正是这样做的，是一些必须的行之有效的制度和措施。随着实践经验的积累，规模化律师事务所的管理必将逐步完善，规模化律师事务也将不断发展和壮大，以其昂扬的姿态和形象走向世界。 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