

律师事务所规模化发展的若干问题思考 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_483394.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】

律师事务所规模化发展的若干问题思考对于如何建设规模化的律师事务所，我曾做过一些思考，现将一些肤浅和不成熟的认识谈一谈，以就教于大家。

一、要有共同的理想和价值追求律师事务所既要向规模化发展，首先要同仁同志，要有共同的理想、目标和价值追求，要先统一发展思路，也就是解决所谓的“路线”问题。如果没有共同的理想追求，价值取向不一致，或南辕北辙，或东行西进，在发展思路、发展方向上不能统一认识，则律师事务所便不能成规模，成了规模也会闹分裂。说起合伙律师事务所，有一句颇流行的话，就是“合伙首先是人合”，那么人合是什么，是彼此关系好，彼此合得来，彼此感情深吗？这些都是人合的范畴，但人合的本质应当是志同道合，是共同的理想和价值追求。要建设和发展规模化的律师事务所，必须要把“规模化”的标准定得高一些、远一些。目标高远，甚至从现实的角度看来，似乎难以实现，甚至有些缥缈，但只有这样，事务所才能发展得快、发展得好，这正如我们要北上，如果我们把目标定在北京，可能由于我们能力所限到不了北京，但持续不懈地努力，则有可能过保定、过徐水，到了涿州。如果把目标定在保定，则很可能过了滹沱河便不会再走多远了。只有志存高远，才能干出一番事业来，而要追求高远的事业目标，便不可避免地要牺牲现实的利益，所追求的事业目标越高远，牺牲的现实利益越大，则事业越

壮丽。有许多律师都声称自己做律师是为了干事业不是为了挣钱，并且说得铿锵有力、气壮山河，可是轮到为事业牺牲现实利益时，则拔一毛而利全所而不为也，其所谓干事业便是枉然，不过是说说而已。

二、要形成具有权威性并有效率的决策层要建设和发展规模化的律师事务所没有一个权威、高效的领导决策核心是不行的。确定了共同的事业目标，便需要一个具有权威性的领导决策层领导大家坚定不移地一步一步地去实现这个目标。一个律师事务所的领导决策层的权威性如果还没有形成，则便与真正规模化律师事务所的距离很远，就是一时有了从数量上的规模，一哄而起、一哄而散，仍避免不了分裂的结果。而合伙制律师事务所的领导权威是最不容易形成的，相反，泛民主主义的倾向则更容易被接受，都是合伙人，大家作为合伙人的权利义务都对等，凭什么由你说了算，大家都是平等的。这种泛民主主义倾向对小型律师事务所还没有多大的妨碍，而对于上规模的律师事务所则是极其有害的。这正如一个土坑，兄弟几个坑上坐，人数少坑也不大，兄弟几个都平等，如果是一个大舞台，人数几十个、几百个，则必然有前排有后排，有中间有两边，人人都去争平等，便会乱了套，权威就是必不可少的，有的律师事务所为了平衡各个合伙人之间的心理和利益，实行轮流坐庄，而南斯拉夫铁托时代实行轮流坐庄，其结果便是现在的战乱不已，留下的隐患实在是难以预料的；有的律师事务所的发起人为了一劳永逸地解决权威性问题，便实行假合伙，纯粹是一个投资，一个人说了算，其他合伙人都是凑数的，这种建立在孤家寡人基础上的权威也是不可取的，因为这样一来权威是有了，但规模没了，聚合人才的机制没有了，

发展到最后，仍不过是一家杂货铺而已。领导决策层的权威不是一个人的权威，而是集体领导的权威，领导决策层的成员不仅要有理性，有远见卓识，还要有无私奉献精神，各成员之间还要心有灵犀、有共鸣，并被全所律师信任、尊敬，这样的领导决策层不是自封的，而是在历史发展过程中形成的，并且在一定的时期是相对稳定的，有了这样的领导决策层，律师事务所向规模化发展的前提和基础也就有了。

三、要有为追求最高职业道德和服务质量的律师行为规范体系任何一个漠视律师职业道德和执业纪律的事务所都不会成规模、成气候，对职业道德的堕落和执业纪律的放纵无异于杀鸡取卵，规模化律师事务所必须建立在对职业道德的严要求和服务质量的高标准上，因为规模化律师事务所发展建设最终会集中体现在服务品牌的铸炼上，律师事务所如果没有职业道德和职业操守的约束机制，其服务形象和品牌是不可能建立起来的，而每一位律师在其执业过程中又存在着职业道德堕落的利益诱惑和违反执业纪律的隐秘性，仅仅靠执业律师本人觉悟是远远不够的，建立为追求最高职业道德和服务质量的律师行为规范体系便是必不可少的，并有必要设立事务所内部监察组织，监督检查有关职业道德和执业纪律各项规章制度的执行落实情况。要成为知名律师，成为知名律师事务所，就必须把职业道德的最高标准，作为毕生的人生追求信念，这是律师这种特种行业所决定和要求的。

四、要有人才吸收的开放机制和人才培养的激励机制。律师事务所的规模化主要是高素质、高水平法律人才的集约化，只有建立起一支高素质高服务水准的律师队伍，才能实现律师事务所业务的专业化和规模化，最终实现拥有一定法律服务市场份额

的目标。律师事务所向规模化方向发展，决不仅仅是律师人数的简单相加。没有素质、没有服务质量保证的人数简单相加反而有害于律师事务所的规模化发展，甚至会把已有一些业绩的律师事务所毁掉。而要有高素质、高水平法律人才的不断加盟，这就需要有人才吸收的有效机制。合伙制律师事务所最容易搞成小团体利益共同体，把事务所当成自己的自留地，小农意识特别容易作祟，事务所的发起人以及先期的合伙人对于高素质人才特别是那些比他们水平高的人不是积极地吸收，而是消极地排斥。律师事务所的先期合伙人要有平等接受比自己水平高的律师加盟的勇气，因为你不平等地对他，人家便不会加入，并且还要有乐于让后加入者超越和取代自己在事务所已有地位的胸怀，你越是不怕人家超越和取代你，你便越不会被超越和取代，你若没有这种胸怀，你越是怕被超越和被取代，相反便越是容易被超越和被取代，因为即便你不被本事务所的人超越和取代，也会被法律服务市场中激烈竞争的其他律师事务所所取代和超越，甚至被淘汰出局。你吸收了比你水平高的人加盟，并且不断地吸收，也许你被超越了，仅仅是也许，但你事务所整体的实力和地位提高了，你的社会地位不也就提高了吗？而且与比你水平高的人一起共事，不仅可以弥补你水平和能力的不足，而且还可以激励你使你的水平和能力提高。纵观我省的合伙制律师事务所，合伙人少则三、四人，多则八、九人，十人以上的合伙所几乎没有，按照这样一种状况，如果没有人才吸收的开放机制，要发展上百名合伙人的律师事务所何其难也。建立规模化律师队伍的另一个途径就是自己培养人才，所以律师事务所要有人才培养的激励机制，事务所必须要具有培

养人才的功能，要鼓励和要求资深律师肩负起培养年轻律师的责任和使命。律师事务所之间的竞争，从本质意义上讲不是比现在，而是比未来、比发展，看谁未来发展得更好，所以后备律师队伍的建设和未来力量的培养便是至关重要的，而合伙制律师事务所往往忽视这一点。由于大家都辞了职，从一定意义上讲失去了保障，合伙人更多的把精力放在了自己做业务和挣钱上，有的甚至不肯为培养新律师尽一点力、费一点时，出一点钱则是更不愿意做的了。所以没有人才培养的激励机制和利益驱动，则律师事务所后备力量是很难发展起来的，至于怎样去激励、去驱动人才培养这实在是一个需要研究的问题，这里恕不赘述。

五、要有科学的工作业绩考核体系

一个律师事务所在其发展初期，对律师业绩考核的唯一指标就是业务收入。谁案源多、创收多、谁在所里就牛气，而当事务所发展到一定规模时，将业务收入作为唯一的工作业绩考核指标就是不够的。因为事务所稍见规模时管理的工作量加大了，事务所不仅要务实，去创收，还要务虚，去创形象、创品牌，而去创造这些无形资产的时候，不仅没有直接的收入，而且还要投入大量的人力、物力。比如说业务及行政管理，新业务开拓、带培新律师、理论研讨成果、对外宣传、公益事业地开展、高尚职业道德的维系和宏扬。对于规模化的律师事务所，这些都需要有计划、有组织地去做，如果没有，或者都是无偿的，长此以往，就会变成没有人去做，而要给报酬，对于那些完全按照业务收入提取效益工资的律师事务所就是难以做到的。而对于上述这些工作业绩则应当是有偿的，所以规模化律师事务所的必由之路就是年薪制，一定意义上的年薪制或业绩津贴，就必须要有系列

的考核办法和制度，业绩考核必须要做到科学、公平、合理并具有权威性能得到全体律师的认同和信赖，如果不是这样，则这种业绩考核反而会成闹矛盾闹意见的导火索，这实在是规模化律师事务所在发展中必须要面对、研究和解决的一个大问题，哪个所若能够尽早建立起这种科学、权威的工作业绩考核体系，那么这个所就真正形成了团队，也就驶向了律师事务所规模化发展的康庄大道。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