

合伙制律师事务所内部管理再探 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_90_88_E4_BC_99_E5_88_B6_E5_c122_483397.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】 本文作者曾于2000年写过一篇《合伙制律师事务所内部管理初探》刊载于《中国律师》2000年第11期。《初探》是从合伙制律师事务所整体情况作泛泛的介绍和分析。《再探》将侧重于阐述合伙制律师事务所发展过程管理的变化。探索发展壮大的律师所内部管理的共性问题。此外，本文所讨论的律师事务所不包括（大城市业务比较专一的律师事务所，因为此类所在我国为数很少，且具有特殊性。作者认为发展中的律师事务所（或称为"进取性律师所"）一般具有以下共性：一、建立良好的合伙机制古人云："合"字难写，现实生活中的许多事例都证明了这一古训。不断发展壮大的合伙所，都是"合"字写得较好的所，而"合"字要写好，应该解决好两大问题。1、选好合伙人选好合伙人是合伙所生存与发展的基础。首先，律师界存在着两种类型的律师：一种是把律师当成一种职业来做，作为养家糊口的手段；一种是把律师当成事业来做。由于追求的目标不完全一致，在未来的职业过程中，这两种类型的律师，在事务所管理与发展的认识上和采取的措施方面均不同。因此，在设立合伙所和增加合伙人时，必须选择志同道合之律师，否则在将来的抉择中必然出现分歧，导致事务所内耗，影响事务所的发展，甚至出现分裂解体；其次，选择合伙人时对合伙人的业务素质、道德修养、性格、发展潜力都应结合考察。切忌只看开拓业务能力，而忽略品行的做法。能力越强而品

行欠佳的合伙人，给事务所带来的负作用越大。2、订好事务所的章程章程是事务所内部管理的最高法律文件。章程制订质量好坏，直接影响到事务所内部管理的规范。发展中的合伙所，章程应对以下内容做出详细规定：事务所的宗旨、合伙人（入伙条件、入伙程序、退伙条件、退伙程序）、合伙人的权利和义务、合伙人会议（程序、职权）、管理机构（产生程序、职责）、财务制度。事务所颁布的管理制度、日常管理都不能违背章程的规定，如章程不适应变化的情况，应按修改程序进行修订。因此，本人认为建立良好合伙机制，是合伙所发展的前提条件。二、树立正确的管理观念"重业务，轻管理"是目前律师界普遍存在的现象。进取性的律师事务所应在全所树立正确的管理观念。具体应从三方面着手：1、合伙人应树立正确的管理观念：合伙所建立初期，合伙律师是事务所业务骨干。合伙人把主要精力放在开拓业务上。先解决生存问题，本无可非议。但过于追求开拓个人业务，忽略事务所的管理，必然会制约事务所的发展。因此，首先，合伙人应充分正确认识内部管理与业务发展的关系。只有认识了"发展需要管理，管理促进发展"两者是一种互动关系，合伙人才会重视管理，并参与管理；其次，合伙人应正确认识事务所内部管理的涵义，既包括了微观管理（日常事务），也包括了宏观管理。微观管理应聘请非律师人员进行。即逐步实现公司化管理。合伙人参与管理重点应放在宏观管理上如事务所的发展规模、财务决算、业务开拓；再次，合伙人应带头遵守事务所的多项管理制度，不应以"老板"身份自居，凌驾于制度之上。合伙人应认识到，只有以身作则，事务所的管理制度才能得以贯彻执行。2、专职律师对管理也

应有一个正确的认识律师职业相对于别的行业来说，工作是比较"自由"的，多数工作是靠个人完成的，且工作地点的不确定性，导致社会上认为律师是"自由职业者"。部分律师自己也是这么认为的。因此，受聘专职律师（包括律师助理）往往对事务所的很多规章制度会产生一种反感情绪，认为约束太多，不自由且较烦琐。因此，必须让受聘律师认识到，管理是为了让各项工作有序可行，管理有利于提高全体人员的业务素质 and 业务质量，管理有利于提高事务所的各种形象，有利于增加当事人的信任，对受聘律师开拓业务具有很大帮助。受聘律师真正明白管理的目的和作用后，才会自觉接受管理，而减少对抗的产生。

3、行政人员对管理也应有一个正确的认识

事务所的行政（后勤）管理人员是受聘于律师事务所，因此管理人员往往有一种条件反射，即对合伙律师和受聘律师的态度不同。从而导致受聘律师与行政管理人员之间的矛盾，也会导致合伙律师违反事务所管理行为时，行政管理人员不敢坚持原则抵制。同时一般情况下，行政管理人员多是被动的履行岗位职责。因此，应让行政管理人员正确地认识管理的意义，正确认识自身的定位，即行政管理人员是受聘于一个律师事务所而不是某个合伙人，是事务所各项制度的具体执行者，也是事务所微观管理的行为人。事务所制度的贯彻落实，各项内部管理是否有序进行，主要取决于他们的努力。让他们树立主动（开动脑筋）履行岗位职责的观念，逐渐抛弃被动工作的观念。同时，要让行政管理人员树立"管理就是服务"的正确观念。行政管理人员只有明白了"管理就是服务"的道理后，才能想尽一切办法为事务所的业务人员提供最好的服务、最好的后勤保障。同时，也将大大减

少行政管理人员与业务人员之间的隔阂。本人认为，事务所只有合伙人、受聘律师、行政管理人员对管理都有一个正确的认识，事务所的管理才能进入良性循环。也只有管理进入良性循环事务所的发展规模才能不断上新台阶。三、建立合理可行的管理机制（管理机构）管理机构是事务所管理的组织保障，管理机构设置是否合理直接影响到管理的效率，也就必然影响到事务所的发展。因此，进取性的律师事务所一般都非常重视管理机构的设置，通常有以下几种模式：第一种模式：1、合伙人会议为事务所最高权利机构，负责事务所重大问题的决策（如章程修改、分配制度修改、选举合伙人会议主席、高层管理人）；2、管理委员会为事务所的日常管理机构，由管理委员会主任及聘请的行政主管和选举（或指定）的其他合伙人（3-5人）组成，负责执行合伙人会议的决定和日常事务的管理；3、管委会下设若干个职能部门（如行政部、财务部、人事业务部）或若干个委员会（如财务、人事、发展、业务）；4、设置若干个专业部门（例如证券部、房地产部、海商海事等部）。第二种模式：1、合伙人会议为事务所最高权利机构；2、设置若干个委员会（财务、人才、行政、业务发展）3、各委员会下设一些机构，如业务发展设若干个业务部，财务委员会下设财务部、行政委员会下设行政部，资料室、档案室等。第三种模式：1、合伙人会议为最高权利机构；2、合伙人分工管理某一项工作（如财务、行政、业务）3、管理人员岗位制。上述三种模式有几个共同点：第一，合伙人会议均为最高权利机构；第二，合伙人会议均只决定事务所的重大事项（关系合伙人利益的事项）；第三，均设立了效率较高的管理机构。因此，根据事务所的具体

情况，设置合理高效的管理机构，是理顺事务所内部管理的核心基础。四、制订合理可行的管理制度"没有规矩，不成方圆"，这是众所周知的谚语，但如何制订"规矩"？制订什么样的"规矩"？就不是那么简单的。故本人认为事务所制订管理制度的程序是：相关的管理部门拟订制度草案分别征求合伙人、受聘律师、行政管理人员的意见。在此基础上修改完善并形成正式的制度（需要合伙人审批的制度，还应报合伙人会议审核批准）。制订制度的原则是："合理、务实"。即必须结合事务所的实际情况来制订制度，太超前、难以执行的内容都应该排除。因为，有章不循比无章可循后果更严重。例如，统一着装在绝大多数所都无法落实，如匆忙制订该制度，就会劳民伤财，得不偿失。制度的涵盖范围广，这样才能使事务所的各项工作有章可循。合理的管理制度是制度得以贯彻执行的前提条件。但事务所应避免出现制订一大堆摆设的制度（即用于应付上面检查的挂在墙上的形式主义），而不执行（或无法执行）的现象。五、确立公平合理的利益分配机制利益分配是事务所管理最核心的问题，分配机制是否合理，关系到事务所的每个人，也就直接影响了事务所的发展。因此，每个律师事务所都必须根据事务所的具体情况，制订有利于自身发展的公平合理的利益分配机制。进取性的律师事务所建立的利益分配机制目前有以下几种模式：1、业务收入提成比例来决定合伙人及专职律师报酬。进取性律师事务所完全采用此法的已占少数，主要分布在中等城市以诉讼业务为主的律师所。2、合伙人及专职律师的报酬采用提成制；分红采用贡献制（考评贡献大小的方法多种多样，核心是多劳多得）。采用此种做法的多为业务综合性律师事务

所，且目前这种模式在进取性律师事务所所占的比重比较大。3、事务所实行两极核算，即以合伙人牵头的专业部门实行分配独立核算（上缴事务所一定的比例，部门内部实行工资奖金，办公办案成本由部门负责），全体合伙人再根据各部门上缴的"利润"扣除事务所公共成本进行二次分配。采用此方式的律师事务所也属业务综合性尚无法达到全所专业化时，所采取的一种以小组方式开拓业务，内部展开竞争，增强活力，推动事务所整体发展。4、合伙人及受聘律师实行工资奖金（即将专职律师、律师助理、秘书的工作分别分成若干个等级的考核方式）。奖金发放有一套考核方式。合伙人对剩余利润进行二次分配。（有的按等额分，有的按比例分，即使按比例分的相差不会太大）。采用此种方式的多为以非诉讼业务为主的律师事务所（尤以北京为多），这类性质的所需要团体及专业分工来完成工作任务，同时工作量的考核也较易进行，业务的来源，主要取决于律师事务所的集体力量（即品牌效应起主要作用）。以上几种分配机制有以下几个相同点：第一，没有一个进取性律师事务所是将事务所公共成本按人头来分摊也即事务所的公共费用由事务所统一承担；第二，事务所的管理人员和律师助理、秘书均采用工资奖金，都保留了部分提成律师（只是所占比重不同而已）；第三，分配机制都充分体现了"多劳多得"的原则，都体现了既调动每个人的积极性，又逐步促进了事务所内部专业化分工和鼓励团队开展业务的理念。不同点：以诉讼及综合业务为主的律师事务所由于开拓案源在事务所的业务发展中起着主要作用，因此这类所主要还是以律师报酬提成为主，合伙人分红时再考虑综合因素；而以非讼业务为主的律师事务所

，由于案源主要来自于事务所的品牌效应，因此，加上工作的考核绩效规范化（即量化），在报酬上完全可采取“工资奖金”的方式（这也是国际上规模律师事务所的普遍做法）。因此，敝人认为，只有真正实现专业化分工的律师事务所才有可能完全实行“工资制”的分配方式。总之，“分配方式”在事务所发展过程中起着杠杆作用。进取性律师事务所一定要根据本地区本所的具体情况，制订一套确实可行的分配制度，并随着变化的情况作出相应的调整，才不会阻碍事务所不断向前发展。

六、建立行之有效的人才激励机制

“人才是律师事务所的第一资本，是律师生存和发展的关键”。这种做法谁都认同，但真正把“人高于一切”作为律师事务所管理的根本性理念，却不是那么容易。进取性律师事务所必须建立行之有效的人才激励机制。目前，每个进取性律师事务所都有建立人才激励机制，差别就在于（1）是否完善？（2）是否行之有效？敝人认为，建立行之有效的人才激励机制主要应从以下几方面着手：

- 1、把好“进口关”进取性的律师事务所要发展，必然要引进人才如引进合伙人、招聘专职律师、招聘律师助理、行政管理人员。因此，“把好进口关”是建立人才机制的第一关，主要应做好两件事：第一，制订引进合伙人及招聘各种人员的基本制度（如引进各种人员的基本条件、引进程序、待遇、考核方式、“特殊人才”的特殊规定等）；第二，负责引进人员的机构根据事务所引进人才的计划，严格按照制度规定引进事务所需要的人才。
- 2、把好培养人才关人员引进后，如何才能把他们培养成人才（已经是“人才”的，如引进的合伙人，也有如何为他们发挥作用创造机会和环境，也有知识更新、技能进一步提高的问题）这是第二关。把好第二

关的关键是：合伙人应在技能方面花大力气提高引进人员的素质，既要考虑投入培训费用，更重要的是人力的投入，合伙人及资深律师的传、帮、带，即内部培训至关重要；同时，可根据每个人的不同情况，派出去培训（尤其具有长远发展目标的所，应派人到国外律师所去进修），这方面主要是合伙人要在培养人上要舍得花钱。只有解决了人员素质问题，事务所对外提供的法律服务的质量才有保障，办事效率才能提高，业务拓展的速度才能加快。这是建立人才机制的"第二关"。

3、把好"留住人才关"第一，人才的待遇（事务所内部应建立报酬提升制度--即等级制），物质利益是人生存的一个重要条件，也是留住人才的物质保障；第二，要让每个人都能了解到在所的发展前景，每个人在所内都有升迁的机会，业务都有发展的机会，以及每人都有展示自己能力的机会。为此，很多所设立了律师助理升为专职律师的条件；专职律师转为初次合伙律师的条件，及初次合伙律师转为高级合伙律师的条件。又如，很多所还为律师开拓新兴业务提供便利和条件，让人才有一个温馨的工作环境和展现自己才华的机会（精神追求也是人的一种重要的目标，尤其是在解决温饱的前提下，更显得重要）。留住人才的关键即为："前途是光明的，利益是合理的，工作是愉快的。"哪个所做到上述三点就能留住人才。

七、营造一个和谐的企业文化氛围企业文化是企业发展的精神支柱。进取性的律师事务所均应建立自己的企业文化。树立何种企业文化，这是一个很值得探索的问题。敝人认为，进取性律师事务所营造一个和谐的企业文化氛围主要应体现在以下几方面：第一，在法律理论研究和律师事务所研究上形成一个良好的"学风"，不少律师事务所创

立了所刊，为律师提供研讨的条件，同时，设立奖励措施，鼓励律师参与各种研讨，发表论文，著书立说（尤其是合伙人带头）在这样一种和谐的气氛中，律师钻研业务必然蔚然成风；第二，开展业务应树立起团队精神，“团结、互助、共进”是一个进取性律师事务所必不可少的企业理念；第三，营造一个增强事务所凝聚力的氛围。采取一切增加人情味的措施，如，事务所内部开展体育活动，组建球队，对外进行友谊比赛，合伙人之间，合伙人与聘用人员之间加强沟通增进了解，增进向心力；组织旅游活动。又如切实解决事务所员工实际困难。给每一个人创造家的亲情和温暖。凝聚力增强了。事务所的战斗力和增强，发展的速度就加快。此外，对新加入所的员工应采取一些措施让他们尽快融入企业文化。主要是通过培训，对新员工灌输事务所的经营思想、经营目标和价值观、思想方式、工作理念。引导新员工逐步融入这个集体中。方法：可通过座谈会、讲演以及老员工（尤其是合伙人）的言传身教。以上是敝人对进取性律师事务所发展过程中共性部分粗浅的认识。由于合伙制律师事务所在我国尚属起步阶段，各个律师事务所都在摸索这向前发展，又由于我国地域环境和经济发展差异很大，导致各地律师业务发展很不平衡，各个律师事务所在内部管理的做法也变化万千。再加上敝人所接触的律师事务所数量不多，了解的情况有限，认识难免有误。今撰写此文，旨在抛砖引玉，希望同行共同探索合伙制内部管理的共性问题，以期达到互相启发、互相借鉴、共同进步之目的。错误之处望大家谅解。

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