

论合伙律师事务所的制度化建设 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__E8_AE_BA_E5_90_88_E4_BC_99_E5_c122_483446.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】在我国，合伙制律师事务所作为一种新颖的律师事务所形式，已经被《中华人民共和国律师法》所确认。现在，在全国近万家律师事务所中，合伙制律师事务所的比例已经占30%。特别是在京、沪和沿海经济发达地区，合伙制律师事务所的发展尤显突出。笔者作为国内一家较早试行合伙制管理模式和较早转为合伙制律师事务所的合伙人，想就自己事务所十余年来摸索合伙制管理的经验、教训、心得整理成篇，以期抛砖引玉，引起大家关注合伙律师事务所的制度化建设。

一、关于合伙人问题解决合伙制律师事务所合伙人问题的核心，是要让准备一起合伙的律师真正认识合伙人之间彼此须承担“无限连带责任”的意义。因为只有认识到合伙人之间彼此须承担无限连带责任，合伙人之间才可能产生同志，达成共识，真诚沟通，善于妥协。在此基础上，制定一个具有共同执业目标，有一定前瞻性、可操作性，反映合伙制律师事务所初期合伙人共同意思的合伙协议和相关的事务所管理制度。对于无限连带责任的实质意义，作为要参与合伙的律师都能就其责任的承担形式简单说出个一、二、三。但是，作为我国的律师，恐怕很少有人处理、经手过一二宗需承担无限连带责任的案件。当我们这些长期经办有限责任案件的律师，偶尔处理一些无限责任的案件，或连带责任的案件时，都会觉得“无限责任”和“连带责任”确是一种蛮重的责任承担形式。但作为一个加入合伙人的

律师，你必须十分清楚，你要加入合伙制律师事务所，成为一个合伙人，你须承担的是“无限责任”和“连带责任”相加的“无限连带责任”；也就是说，你在合伙制律师事务所这个机构、群体里，不论是谁的过失，需对外承担民事责任时，都有你一份，这叫连带；如果对外需承担的责任足够大，则无论你躲到天边，也让你赔个底掉，这叫无限。中国目前尚无一家律师事务所承担过巨额的民事赔偿责任，但这是早晚的事。京、沪两地都出现了当事人对律师事务所主张巨额赔偿的诉讼案件。

1、合伙人是同志，不是搭伴挣钱的哥们。同志这个词现在用的有些生。说合伙人是同志，不是说合伙人彼此搞个合伙制律师事务所是件多么了不得的事，也跟解放全人类这种伟大理想沾不上边。但抛弃了公职，告别了仕途的律师，建一个属于自己的合伙制律师事务所，准备毕其终身，倾以全力躬耕于此一亩三分地的自己家园，对于一般的凡人俗夫而言，在这短短的人生中，也算得上是一个壮举。由此而言，与一些什么样的人一起成此壮举，恐怕谁都会说，这些人得有相同的志向，共同的兴趣。但也许是因为这共同的志向和共同的兴趣太虚了点，也许又由于合伙制律师事务所组建时的一些程序性要求，自己建立、寻找执业机构抓紧挣钱养家的现实太逼人，因此，目前许多合伙制律师事务所在组建初期，不经意中，寻找合伙人、发展合伙人的过程简单到了找个搭伴赚钱的哥们。这是在合伙制律师事务所发展中从根子上埋下的一个隐患，是造成合伙制律师事务所发展中分裂、制度规章无法健全的一个根源。

2、合伙人应有共同的基本理念。几个挺忙的律师凑在一起想搞个合伙制律师事务所，聚聚散散，点灯熬油多少回，肯定是有目的的

。不管这些目的中有没有要为中国律师业的崛起而奋斗，有没有要创世界一流律师事务所的宏图大愿，这些其实并不重要。因为这种宏图大愿在三五个人凑在一起办所的时候也只是挂在天花板上的一颗葡萄，能不能吃上那是20年后的事，但理念对于这些合伙人而言却是应当一致的。我们为什么走到一起，我们要建个什么样的事务所？目前，中国律师发展20年，事务所数量近万家。在林林总总的事务所当中，自己的事务所该建成综合的还是专业的，专业中该是搞海事的还是搞房产，做非诉还是做诉讼，这应当有一个共识。事务所眼前目标并不是越高越好，而是越适合于全体合伙人的现状越好。只有适合现状，才有相对稳定，有了相对稳定，才有稳定中的发展。当然，这一基本目标的确立，绝非是几个人凑在一起聊一回天、喝两杯酒就能达成的，而必须根据合伙人的特点来决定。这里涉及到合伙人的般配问题。如几个留洋十余载和几个国内摸爬滚打十余载的律师一起谈建什么所、或几个摸爬滚打十余载和几个初出茅庐的律师谈建什么样的所，基本上不会有什么结果，这属硬拧。像这种情况，笔者认为还不如各自找合适的事务所加盟。

3、建所初期合伙人须般配。

合伙人的般配主要表现在合伙人彼此的志向、学历、经历、为人、年龄、创收能力等方面基本相当。这也就跟结婚一样，讲究个门当户对、半斤八两。如果合伙制律师事务所建所初期的合伙人结构中一开始就有个老大，这个老大创收上高出其他合伙人许多，年龄上长出其他合伙人许多，则合伙人会议往往会形成一言堂，所内的权利也会集中到老大一人身上。这类合伙制律师事务所除非老大非常明智，在日后事务所发展过程中能够让贤，否则待其他的合伙人成

长起来以后，不是为事务所的权力和分配大家闹得不欢而散，就是其他的合伙人愤而出走，另觅高枝。因此，建所初期合伙人的不般配对合伙制律师事务所的发展是非常不利的。4

、合伙人不应以出资多少论权利。毫无疑问，一个合伙制律师事务所开张，开门七件事都要一个钱。因此，合伙人肯定需要出资。但在合伙人出资问题上，合伙的性质决定，合伙这种形式是最典型的人合型，而非资合型。因此，司法部《合伙律师事务所管理办法》明确规定合伙人必须在本所专职从事律师业务。笔者认为，在中国现状下，对于合伙人出资应遵循以下几个原则：（1）原则上合伙人应等额出资。现行法律规定合伙律师事务所开业的资本金仅为人民币10万元。虽然有的地方规定了事务所开业的办公面积等标准，但租房等的费用是可分期支付的，因此，合伙制律师事务所如要简单地开业，10万元也是够的。在目前经济水平下，几个合伙人凑在一起，就是在经济落后的地区，借借当当也是能筹措这10万元的。（2）如有的合伙制律师事务所选择建设综合规模所的方向，事务所硬件、软件、聘用律师、工作人员等均需较大投入，费用确需投入在百万元以上，则合理的做法亦应当是通过事务所借贷。事务所借贷中最可能实现的就是经济上较有承受能力的合伙人多出一部分资金作为对事务所的贷款。事务所以高出银行存款利息和其他合伙人均觉合适的利率，规定一个适当的期限，向出借的合伙人还本付息。（3）对于建所以后新加入合伙人的出资，最简单，也是最能被大部分合伙人接受的方法，就是平均分摊原有合伙人的出资。另一种做法则是按事务所成立到新合伙人加入的年限乘一个提高系数由新的合伙人分摊。新合伙人分摊出资的期限可

以规定为若干年。5、合伙人应享有平等的权利、义务。合伙人在事务所中的权利、义务的行使，是合伙制律师事务所健康、平稳发展的关键。一个健康发展的合伙制律师事务所，其合伙人的权利、义务必然体现了公正、公平、能充分反映全体合伙人的意志，故而能调动全体合伙人的积极性并带动其他律师和工作人员，使事务所进入良性运行。合伙人的权利应包括以下几个方面：（1）合伙人享有对事务所重大问题充分而平等的决策权。合伙人在事务所内部对重大问题行使决策权的充分程度应当表现为合伙人对合伙协议或章程规定的重大事项，诸如合伙人对入伙、退伙、事务所设立分支机构、清算、分配方案制定、年度预、决算的批准以及合伙协议和章程的修改等的表决权不应受到限制。平等行使决策权，表现在合伙人就事务所重大问题的决策进行表决时，每个合伙人只能有一个表决权，且每一表决权应当一致。（2）合伙人享有按照分配方案分红和分配积累财产的权利。合伙事务所的分配制度影响到合伙人的切身利益。分配方案的制定是一件十分敏感、棘手的事情。因此，首先要把分配制度的方案列为所内大事，由全体合伙人按照合伙协议、章程规定的议决事规则通过，才能保证具体方案的实施能得以公正进行。由于分配方案由合伙人会议按合伙协议、章程规定的议决事规则通过，合伙人在对分配方案进行表决时，会结合事务所发展的要求和自己的切身利益，对分配方案进行充分的酝酿、讨论，最终表决通过。表决通过的分配方案，基本上反映了大部分合伙人的分配需求和事务所发展的成本需求。制定分配方案的基本原则还应当是我们古老而传统的“多劳多得”辅之以占用成本多、分摊费用也多或分配相应减少的

方法。最终每个合伙人创收的高低和占用所内成本多少的不同，每个合伙人实际分配的数额也不同。一个经合法表决通过的分配方案对每个合伙人作出的分配结果，是保障了每个合伙人分配权利的。（3）合伙人有平等的参与事务所管理的权利。合伙人在事务所中参加管理的形式表现为当事务所主任、管委会主任、执行合伙人、管委会成员等。对于事务所主任的问题，在事务所内部和司法行政机关都比较敏感。合伙制律师事务所的主任谁当？管理机构如何产生？这种重大问题必须经合伙人会议民主决策以后产生。毫无疑问，事务所在不同阶段，某个合伙人的作用会显得突出一些，这是正常的。某一合伙人当了主任，是全体合伙人信任。但其他合伙人都有与该当主任合伙人一样平等的当主任的权利，仅仅是因为各种原因没有选上。需要强调的是，合伙制律师事务所主任职务和其他管理岗位都应是有期限限制，不能搞终身制。哪怕事务所主任轮流坐庄也会强过主任终身制。合伙人的主要义务包括以下几个方面：（1）按合伙协议的规定完成出资。合伙人出资是必须的，但不能以出资多少论权利，前文已述，不再另表。（2）必须参加事务所的业务和管理。目前，合伙制律师事务所中存在挂名合伙人的现象。一些合伙人虽为事务所的合伙人，实际上另有他业。这种情况不仅影响了事务所的发展，而且违背了《律师法》中关于律师不得兼职的规定。同样，对于今后事务所发展到一定阶段后合伙人关系的处理留下了隐患。（3）彼此承担连带责任。前文已述，不再另表。

二、关于合伙人会议问题

1、合伙人会议的主要内容

合伙人会议讨论并通过的应当是合伙所所内的重大问题。当然，一个合伙制事务所在不同的阶段，合伙人会议

的次数和讨论的内容会不尽相同。如建所之初，三五个合伙人凑在一起也方便，一年开个十次八次会也无妨，讨论到给律师发支什么笔也行。这种情况，随着事务所规模、业务的增加，合伙人数量的增加，自然都会变化。但无论怎么变，合伙人会议一年至少开一次。在一年只开一两次的情况下，则必须通报议题，以提高会议的效率，减少扯皮。同时，会议不管如何开，下列内容必须经合伙人会议讨论通过：事务所的发展规划；事务所的主任人选；管理委员会或执行合伙人的人选；分配方案，合伙人的吸收、退出、除名；协议、章程的修改；事务所的合并、终止、清算；事务所每年的预算方案；事务所律师、工作人员的待遇等。

2、合伙人会议的议事规则。

能否开好合伙人会议，是一个合伙制律师事务所能否保持长治久安的一个关键。如何开好一个合伙人会议，会议的议决事规则的制定和使用则尤显重要。从客观上讲，中国人由于长期的封建和集权传统，很好运用民主的议决事规则的习惯尚未成熟。而在合伙制律师事务所，本文在前面已经讲到了合伙人的权利以及这些权利缘何而来。各合伙人出资相当，共同经营，因此每个合伙人地位相当，不存在谁臣服于谁，也不存在谁依赖于谁。因此，合伙人的意志只能被影响，不能被强迫。影响哪怕用哥们义气也是合理范围，强迫哪怕隐藏在字里行间也是一种污辱。合伙协议应当规定是一致通过。4/5通过、2/3通过的事项，由合伙性质决定，最好少用简单多数通过的事项。在合伙事务所发展到一定规模，合伙人数量较多时，一致通过的事项也应慎用。笔者所在事务所在合伙人会议中，对会议议题采用了严格的合伙人一人一票无记名表决方法，在对合伙人会议议题进行充分讨论

，并听取提案人情况介绍后，再严格采用一人一票的无记名表决，保证了合伙人民主权权利的充分实施，取得了较好的效果。

3、合伙人会议下的管理委员会和执行合伙人制度。

管理委员会和执行合伙人制度是合伙人会议的执行机构。这两种形式现已经为诸多合伙制律所所接受。规模大一些的采用管理委员会，一般的则采用执行合伙人。至于事务所主任的地位，实际上他只能靠到管委会主任或某一个执行合伙人的地位上。笔者认为，在合伙制律师事务所，律师事务所主任不是一个合伙人会议下的执行机构，合伙制律师事务所也不应采用合伙人会议下的主任负责制。因为合伙的性质决定，主任的责任是由全体合伙人连带的。

(1) 管理委员会。管理委员会是由合伙人会议选举产生、在合伙人会议休会期间负责事务所日常管理工作的常设机构。管理委员会的权力来源于合伙人会议授权，对合伙人会议负责。但就中国合伙制律师事务所的现状而言，大部分合伙制律师事务所的合伙人数量尚在10人以内。因此，在日常工作中，管理委员会应当多听取一下其他合伙人的意见，以避免出现在具体问题上与具体的合伙人发生冲突。但同时应在管理委员会的职权中明确，其所作出的决定，代表全体合伙人利益，单一的合伙人无权拒绝执行。

(2) 执行合伙人。执行合伙人同样由合伙人会议选举产生，在合伙人会议休会期间，负责事务所日常工作。执行合伙人的权力来源于合伙人会议的授权，执行合伙人应对合伙人会议负责。实践中，有的事务所采用主任负责制下的执行合伙人制度，执行合伙人对主任负责，主任对合伙人会议负责。由于笔者认为合伙人会议下的主任负责制容易产生集权和专横，因此，合伙人会议下主任负责制产生的执

行合伙人制存在同样问题。4、合伙人会议应当是弘扬民主、维护集中的场合。民主集中制无疑是一项非常好的政治制度。笔者曾与美国一家大型事务所的高级合伙人探讨合伙制律师事务所的管理方式。该合伙人笑答，中国不是有一个民主集中制吗？管理合伙制事务所的最好方法就是民主集中制。看来民主集中制是走出了国门，走向了世界。合伙人在执业过程中，因执业的压力，事务所内部管理中的摩擦，个人性格和生活方式的因素等，均会产生很重的精神和体力压力，特别是精神压力的释放需要一个场合和对象。一般而言，合伙人来自工作中的精神压力很难在家人和朋友中得到释放，原因是听众不能根据其精神压力的状况给予明确的解决方法。因此，合伙人释放精神压力的最好场所是合伙人会议。让合伙人在合伙人会议上能在充分民主的基础上，用争论、辩解、劝慰、乃至用哭诉等方式，尽情渲泄精神压力，最终达到心情舒畅、精神振奋的环境，是合伙人会议应当具有的作用。现在有不少合伙所的管理者，惧怕召开合伙人会议，或者拖延，或者草草结束，不给合伙人以精神压力渲泄的机会，日积月累，最终爆发大的冲突。

三、关于事务所的分配问题

事务所的分配问题，是关系全体合伙人和律师的收入，关系整个事务所业务发展，也是关系事务所稳定的大问题。一个好的分配制度，必然能使事务所的业务收入增加，合伙人、律师的分配增加，事务所业务人员趋于稳定。从我国目前合伙制律师事务所发展的整体水平而言，事务所分配制度制定的原则应当是“效率优先，兼顾公平”。但目前的部分合伙所的分配制度恐怕是讲究效率太多，兼顾公平不够，突出的表现就在于完全按创收决定分配。形成了合伙人、律师单

打独斗，自己闷头发财而不讲合作的趋向。关于分配制度的规定，应注意以下几个方面问题：1、分配制度一定要经充分酝酿，征求全体合伙人意见。因为分配制度关系到每个合伙人的切身利益，因此合伙人对分配制度的制定肯定会非常关注，讨论也会十分积极。由于每个合伙人创收水平、业务方向、客户类型，以及参与事务所管理的程度等方面的不同，对于分配制度中的具体标准出现不同观点也是十分正常的。但只要分配制度是经合伙人会议正当程序表决产生的，则每个合伙人会较心平气和地接受。反之，如分配方案是由少数合伙人敲定，未经全体合伙人充分讨论，又不经合伙人会议表决，即使是一个确实很好的方案，也会让未参加制定、讨论方案的合伙人心存不爽，给方案实施造成不必要的麻烦。

2、分配方案一定要兼顾出资、创收、管理等因素。事务所的出资形成了事务所发展的原始资本，随着事务所的发展，事务所还会在合伙人的分配中留下一部分作为投入。不管事务所分配制度中如何来计算合伙人出资的回报，只要不以出资的比例来决定分红，其他用固定回报率，或超出银行同期利率的方法来计算出资分配，则应当是合理的。合伙人、律师的创收，是事务所收入的主要来源，也是合伙人、律师分配的主要依据。在事务所发展的各个阶段，分配方案均应体现“多劳多得”的原则。从合伙人的性质而言，合伙人、律师的分配是不同的。律师作为合伙所的聘用人员，目前大约有三种分配方式。以工资收入为主，辅以奖励；以个案收入提成；以基础工资加个案提成。而合伙人则以分红决定其收入。一个事务所的存在必然涉及到管理成本。虽则合伙人参加管理是权利，也是义务，但其为事务所管理花费的巨大时间

、精力理应得到相应的补偿。3、分配方案对事务所综合成本要有合理安排。律师事务所的综合成本有的是非常明确的，如房租、水电、律师工资和提成、辅助人员的工资、办公费用、事务所和律师的年度注册、管理费用等。在目前实践中，有些成本对于合伙人或提成制的律师是模糊的。如，参与管理事务所的合伙人在事务所管理中付出的时间、精力如何计算？在这个问题上有一点是非常明确的，如果没有管理合伙人对事务所管理所花费的巨大时间、精力，事务所则不可能正常运行。4、分配方案如何体现效率与公平，合作与单干的关系。一个好的分配方案，应该能反映在当时情况下事务所合伙人的效率与公平、合作与单干的关系。一个合伙所的分配方案，应反映以下几方面的内容：（1）体现多劳多得、鼓励创收的内容。如规定根据每个合伙人创收的数额提取，如30%（事务所的所得税在成本中另计），则创收50万提15万，创收100万提30万，创收200万提60万。（2）体现合作和共同执业的内容。如规定在事务所的全部创收，扣除成本，扣除合伙人提取的30%。剩余利润中的30%，用于全体合伙人人均分红。（3）体现综合因素的内容。在剩余利润的70%的钱款中，可以根据事务所各阶段的情况，设置一些综合的因素。如创收水平、合伙人年限、当年对事务所特别贡献、当年受奖励、处罚情况，发表著作、论文等，将这些因素折合成每个合伙人的分数，再将全体合伙人的分数相加除70%款项，得出每一分数的价值，再根据合伙人的分数分给各合伙人。

四、关于业务管理的问题合伙制律师事务所因合伙人需承担无限连带责任，所以加强事务所的风险管理十分重要。合伙制律师事务所的风险管理应表现在三个方面：加强合伙

人对律师业务的监管；加强合伙人和律师专业水平的提高；建立风险赔偿机制。

1、加强合伙人对律师业务的监管。总体而言，在合伙制律师事务所，合伙人的业务水平一般比律师的水平要高，更因为其在成为合伙人之时，已经对承担事务所的风险责任有一个心理准备，而且也愿意承担这种责任。同时，合伙人彼此间已经建立了一定的信任，基本了解各合伙人的业务能力和处事风格。而律师，作为聘用人员在合伙所执业，如因其过错，构成重大赔偿，其个人并无太多的赔偿能力，只能由事务所和合伙人们承担。因此，律师无论是心理上的松懈还是能力上的原因，均可能比合伙人更多地造成业务过错。所以，作为一个合伙所，对律师的业务疏于管理，是一件非常可怕的事。特别是一些合伙所，对于一些兼职律师，平时连人都见不着，也不知兼职律师业务具体如何进行，只管兼职律师收来多少钱，按比例提成后就啥也不管。合伙人对律师业务的监管应注意以下几个方面：（1）收案。什么样的案件可以接，什么样的不可以接，律师需请示监管合伙人，最终由监管合伙人决定。（2）收费。按什么样的标准收费、收费标准与服务内容，监管合伙人必须知道。（3）方案的制定。如一个诉讼案件，起诉谁、什么案由、在哪个法院起诉、时效情况如何等，须接受监管合伙人指导。（4）过程中的回报。律师在办案过程中，应随时向监管合伙人汇报案件的进程，遇到疑难情况，应及时通报监管合伙人，组织研讨。（5）结案报告。结案后经由监管合伙人签具结案报告归卷。

2、提高合伙人、律师的专业化水平是预防风险的有效手段。合伙人和律师在处理自己精通专业的法律事务时，由于其对专业内的实体法、程序法以及一般操作流程有较

全面、深刻的了解，产生错案的比例就会比万金油律师要少。同时，由于所内实行专业化，其他律师在处理同类业务时，相互之间的讨论、请教就有了对象，合伙人的监管也便于落到实处，可以减少整个事务所风险发生的比例。

3、建立风险赔偿机制。

目前律师事务所风险赔偿有以下几种机制：商业保险、律师协会建立互助风险基金、事务所内部风险基金积累和风险责任追偿。对于合伙律师事务所而言，因需承担无限连带责任，为了保证合伙事务所的长期发展和合伙人的切身利益，每年从创收总额中拨出1%3%的风险基金，比较各类机制的赔付比例，选择其中1种2种作为风险赔偿保障，是十分重要和必需的。上述问题是合伙制律师事务所制度化建设中的一些关键性的问题，笔者试图用解构的方法将多年实践、摸索、冲突中建立起来的制度结构，拆散于各位同仁面前，任君评说。如果此文中的某些观点、做法能为上海合伙制律师事务所的同仁参考、借鉴，则将令笔者兴奋不已。

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