

试论合伙制律师事务所发展的制约因素 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_AF_95_E8_AE_BA_E5_90_88_E4_c122_483464.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】 笔者自从业以来，曾经创办和参与管理过数间合伙制律师事务所，几经坎坷，个中甜酸苦辣，无须多言。然而对合伙制律师事务所发展之道路，一直困扰心中。现整理个人之经验，总结出合伙制律师事务所发展制约因素不外有三：人，业务，制度。本文就此作出浅议，以便抛砖引玉，求教于各位同仁。人人乃合伙制律师事务所之根源及核心。就目前之状况而言，人的因素是决定律师事务所发展的第一原因。作为一个完整的合伙制律师事务所，应该由合伙人、受薪律师、律师助理、顾问、后勤管理人员和其他人员组成。其结构原则有二：一是种类齐全原则，上述各种人员各施其职、各负其责，构成事务所之整体，其具体作用见下述。当然，各所根据其具体情况，可以作出相应调整，没有必要墨守成规。其二是金字塔型结构原则，这是指合伙人、受薪律师和律师助理的人数应该从少到多，基层稳固，上层突出。只有这样，才能保持律师事务所长稳定的发展。第一、合伙人 合伙人是合伙制律师事务所的真正核心，他们决定律师事务所的发展方向和前途，其重要性在此不必多言，如果错误地选择了合伙人，必将给律师事务所带来隐患，且这种错误还将长期制约事务所发展的每一方面并且无法摆脱。乃至许多同仁感叹：找一个合适的合伙人比找一个生活伴侣更难。合伙人的选择基于各所的要求而有所不同。大抵以下几个方面总是适用的：1、拥有良好的修养品

德 此处的修养品德，除了指作为一个优秀律师应用的思想涵养，例如认真、勤勉、负责，恪守职业道德，还特别指团队合作精神。笔者发现合伙人的冲突除了根本性的方向冲突外，大部分是来源于性格和习惯(含工作和生活)的冲突，例如独断专行，粗暴无礼，对女性助理不尊重等等，而这些冲突极易引起合伙人的隔膜和反感，最终导致合作基础的丧失。

2、拥有共同的理念 这是指合伙人对于合伙之目标拥有共同的认识。这是合伙的精神动力，否则就容易引起力量的分散和冲突而最终导致合伙的基础崩溃。但必须指出的是，应该得合伙的最终目的和达到这一目的的手段方法和分期目标区别开来，并就三者的具体范围和它们在事务所中的作用达到共同的认识，例如，律师事务所的原始积累，积累与分配的关系，业务发展与人员的培养关系无非都是上述三种概念在事务所运营中的体现。

3、具备一定的业务能力和潜力 业务能力是我们选择合伙人的重要指标，但由于业务能力不是一成不变的，因此更应着重从以下方面考察其业务发展的潜力，如：现有业务范围的挖潜能力；对新知识的学习能力；对新事物的感受能力以及交际能力。

4、拥有一定的物质基础 古人云：仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱。没有完成一定的经济积累，是无法承担事务所的投资和成本的，特别是对于高档次(指物质条件)的律师事务所而言更是如此。笔者观察到，对于没有经济条件的律师，其关注的不是事务所整体的发展、前景，而是个人眼前的短浅利益。所以物质条件是一个基本条件。选择合伙人一定要坚持宁缺勿滥的原则。不能因为急于扩大规模而盲目地吸收新的合伙人，否则可能是因一次选择的错误而导致全体合伙人团结基础的丧失。对于有

条件的律师所，可以借鉴外国律师事务所的经验，将合伙人分等级，分别规定不同的权利义务，由此形成阶梯制度。例如，可以把合伙人分为管理合伙人和受薪合伙人。前者对事务所出资，负责事务所的管理、运营和盈亏；后者是有望晋升为管理合伙人的骨干律师，他们不对事务所的投资及盈亏负责，但接触事务所管理并受前者的委托授权负责管理事务所的部分事务，例如后勤或某一专业部等等。现在看来，由于合伙人的能力和对事务所的管理兴趣不同，完全有必要对合伙人划分相适应的等级和区分不同的管理职责，这样才能做到团结高效和人尽其用。

第二、受薪律师 受薪律师是律师事务所中除合伙人外的骨干。在体制健全的律师事务所中，受薪律师应该构成其主干，并且以后律师事务所的合伙人也会可能在此产生。受薪律师的素质非常重要，最佳的构成应该是复合型的专业人才，即该律师除受到严格的高等法学教育外，还需取得其他专业培训或专业工作经验。笔者认为，目前的法学教育较为片面，例如大部分律师对基本的会计报表都看不懂，对提供法律服务有负面的影响。律师事务所应注重对专职律师的培训，应该着重于该律师工作领域的法律知识和其他专业知识，如可以采取与专业客户交叉培训的办法，例如将金融部的律师派往银行工作一段时间，使其改善专业知识的结构和对金融工作的感性认识，同时对与客户的感情联系也极有帮助。本文中的受薪律师是指领取固定薪酬的律师，笔者不赞成将受薪律师理解为提成律师。综观境外的律师事务所，普遍将提成制的律师视为挂靠的律师，般是不鼓励的；相反，受薪律师则构成其主流。当然，只有合理的定薪，体现多劳多得的原则，才能使受薪律师的辛勤劳动

得到尊重和相应的经济回报。否则。简单化的处理只会挫伤其积极性，且最后丧失这些可贵的人才。另外，律师事务所应设立相关的晋升制度，使受薪律师有晋升为合伙人的途径，从而长久地留住人才。

第三、**律师助理** 律师助理指获得律师资格但未取得律师执业证的人，以及未获得律师资格的法学专业学生。根据传统的做法，律师事务所新人的成长是采取学徒化的道路，这种方法固然有其狭窄性，但也有其认真负责的内涵和本质。现在对于律师助理的最大的错误管理办法是不让他(她)们干或任意让他(她)们干。这都是极端的不可取的做法，前者是制约了他(她)们的发展成长。后者是放任了他(她)们的成长。所以，还必须采取因人施教的办法，针对律师助理的能力，爱好和专长，让他(她)们在有管理的前提下逐步熟悉律师业务，进而逐步成才。

第四、**顾问** 顾问应该包括专业的法律专家顾问和其他顾问。前者又包括法律院校、研究机构的专家和法律实践中的专家，例如高级律师和高级法官；后者指律师事务所需要的专家顾问，例如金融专家和房地产专家。顾问可以给律师事务所提供一个健全和宏大的形象，同时也对业务的发展有所帮助。在实践中，笔者把疑难案件中(例如海事海商案件)，业内专家的法律意见呈交给法院，多对案件的发展起了关键性的作用。

第五、**事务人员** 事务人员指律师事务所的财务人员、管理人员和其他事务人员。专职的财务人员当然不能缺少，但当律师事务所的发展达到一定规模时，就应该设立专职的行政管理人员，使合伙人无需受缚于日常琐碎事务而全力开拓业务。笔者认为这一点并未受到大部分律师事务所的重视，并且可能因为行政管理问题产生争执乃至伤害到合伙人彼此的感情。另一方

面，笔者认为应该得到重视的是其他人员，例如处理房产按揭或协助处理房产事务的人员。境外律师事务所的扩展和壮大，主要是根植于非诉讼事务的发展，从人员来看，就是事务人员的大量存在，它完全可以成为检测律师事务所是否发展至成熟阶段的一项重要指标。业务当前困扰律师事务所领导的最大问题，可能不是人而是业务。对于业务的看法，并非本文所能详尽论述，在此仅谈对业务发展的构思和心得。笔者认为，业务的发展在宏观上应该考虑以下两点：第一，以地区社会发展综合情况为前提，这是指业务来源于服务地域的社会需要，由此考虑律师事务所的业务发展主攻方向。例如在沿海发展地区房地产业发达，这就有发展了一手楼宇及至二手楼宇的按揭法律业务的空间和需要，但在某些欠发达地区却是对按揭的概念也不熟悉。第二，考虑本所人员的能力是否适合，发挥人才优势拓展业务，绝不能强行“拉郎配”，例如要求不懂外文的律师以外语处理法律事务。上述两点因素更多是考验领导者是否敢于直面现实，不做一些拔苗助长的蠢事和冲动行为，然后才能迅速敏感地捕捉到当前法律事务的机会。在此，笔者谈三点体会：第一、专业分工专业分工的必要性为部分律师所认识，但对其操作却无能为力。笔者认为，专业分工首先要考虑到本所的资源，在资源较多的部分设立专业队伍，而不能想当然地乱设专业。就是说，必须按照成熟一个设立一个的原则，而不能贪大求全，否则，专业分工将会流于形式。就目前而言，简单化的必然性地划分专业，使专业律师局限于其所属部门的专业是不现实的。笔者认为，我们目前的专业分工只是相对而言的专业分工，即从事务所的资源分配上、管理上倾斜于已成熟专业

的配置，加速可成熟专业的发展。例如在沿海发达地区的律师事务所，有的可以成立房地产部，有的可以成立证券部，甚至有的也可以培养成立电子商务法律部。总而言之，专业分工是发展趋势，但就目前国内很大一部分律师事务所的状况，过分强调也不现实，我们能做的工作就是促进。

第二、发展业务品种 笔者认为，国内外律师之差别现象之一，就表现在律师能够提供服务的业务品种的多寡。当然，业务品种首先受社会经济发展条件的约束，例如现在的税收制度是极难产生税务律师的。但就强调主观条件而言，笔者认为我们本身的原因是造成业务品种单一的重要因素，其理由有二：其一是律师的素质约束，目前一大部分律师除了对法律有一定认识外，对其他行业的知识极为缺乏，且从事律师工作后就只能按照原有的业务方向发展。这种律师是难以胜任新业务的；其二是业务敏感性不足，笔者注意到国内律师对新业务的敏感性极差，可能对身边可以产生的新业务熟视无睹，例如前一段时期曾经讨论了遗产税的问题，一直困扰国家经济发展的环境保护问题等等，这些都可能产生新的法律业务。

对于新业务的发展，首先是更新观念，务必要有创新观念，也务必要有人无我有、人有我优的观念。也许有的同行认为，所谓新业务都是一些业务量极少的开拓性工作，其价值量不大。这是一种错误的看法。笔者曾经在国内率先推出二手楼宇按揭法律业务，发展之初固然艰难，但长期以来，它不仅日趋成熟，也给笔者带来了丰厚的业绩。其次是培植，我们对于开拓的新业务必须具备培植的观念，使其以无到有，以小到大。对于希望坐享其成的人而言，上述讨论都是白费心机的。

第三、非诉讼方向 历史地看，律师行业的发展

，是得益于非诉讼行业的发展和壮大。就目前国内的执法环境，非诉讼业务更能使律师感到自在和价值之所在。但无论如何，对新业务的发展却确实更多地应该放在非诉讼领域，这会使律师的价值得到充分发挥，也有助于法制的观念深入人心。制度对于法律专业人员而言，制度犹如律师事务所的法律，其重要性自不多言。现在，对于管理制度和重要性，受到越来越多合伙人的认识。本文限于篇幅，仅讨论部分重要制度。

第一、分配制度

分配制度是律师事务所管理制度的核心，也是困扰合伙人和律师的重要问题之一。对于分配制度的讨论，应该针对律师事务所不问种类的人员而有所不同。

1. 合伙人 现在有很大一部分的律师事务所的合伙人是平均分摊成本而后各人自理。这种模式一定会制约律师事务所的发展，对于专业分工、扩大规模都是阻碍，且造成资源的重复浪费和使用效率的降低，故笔者不予赞成。笔者赞成的合伙人制度是资源共享但又体现多劳多得的理念。这两者是存在矛盾的，但在一定程度内可以调和，并且这种调和将对律师事务所发展产生极大的推进力。对于这种制度的建立，应该注意以下问题：其一是树立公共成本的概念。单独自负成本，是手工作坊的概念，只有产生合理的公共成本，例如一定规模条件的办公场所以及现代的办公设备，才会使集体的功效和作用发挥出来；其二是认识到集体的无形效益。往往合伙人会计较到相互之间案源和业务收入的对比，但没有认识到对方的存在对自己就是资源的扩大，它本身就是个人获取业务的重要构成条件，以各人的单打独斗作风是难以与其相比的。故合伙人之间的比例，无非是平均式分配或按约定大小划分。甚至各方也可以约定合伙比例的调整时间。但

是笔者赞同律师事务所的成本应归入公共成本范围，而不能由合伙人按约定比例分摊，这样才体现出相互支持的集体主义精神。另外，根据各律师事务所的成本负担，可以确定一定的案源开拓奖励，并从其中来体现出多劳多得和精神。

2. 受薪律师 受薪律师应该采取固定工资加奖励(或提成)的办法，固定工资可以使律师无后顾之忧，认真地办案，奖励可以体现多劳多得的原则。

3. 其他人员 其他人员采取分等级的固定薪酬制度。

第二、晋升和奖惩制度 此处强调晋升，是为了使受薪律师能够按照定的程序和条件成为律师事务所合伙人。如果缺乏晋升制度，将使受薪律师失去积极性甚至离开律师事务所。对于律师事务所的晋升及奖励，都必须设立一套完整的团体评议制，具体可由律师事务所的各层次人员共同组成评议团，按照评议成绩给予奖励或惩罚。这里谈的惩罚制度，重点是指各层次人员的升降及开除。根据评议成绩，可以要求该员工降级，例如从二级合伙人降至受薪律师，受薪律师从较高级别降至较低级别，甚至对于一些害群之马，包括合伙人在内，都应实施升降制度(对于合伙人就是强制退伙)。

第三、专业分工及强制推介制度 专业分工之必要性在此不再赘言，律师事务所实施专业分工制度的保障是业务强制推介制度，即凡涉及相关专业的业务均必须强制性地加入专业部门律师的参与，让他(她)们在其中获取经验，从而也壮大专业部门，这种业务推介是无条件的强制的。另外，应该设立客户资源管理制度，统一管理客户资源，由此避免客户冲突和发展壮大客户。同时对客户的服务提供支援，以减少不必要的损失。

第四、后勤支援制度及福利制度 这里包括律师事务所的各种后勤管理制度。在此仅谈两点，其一是

学习进修制度，如果条件可以，律师事务所应该确定每年的进修比例，有计划地培训人才。另外对于日常业务的学习，也应由专人负责筹备和主持，从而达到共同参加和共同发展的局面。其二是休假制度，这是针对律师职业的紧张性，设立有薪假期制度，例如每年七天有薪假期，这样对于提高律师事务所的档次和律师的积极性都是极有帮助的。结论在很长的一段时间内，笔者总认为律师事务所的主要矛盾是人和业务的矛盾，是人带来业务，有人才有业务？还是以业务养人，有业务就有人？经过实践看来，人、业务和管理制度三因素相互制约，相互依赖，缺一不可。人可以带来业务，业务可以养人，制度保障人和业务的和谐结合，从而扩大两者的规模。在考察多家律师事务所的发展过程后，笔者更深刻地体会到，上述三因素中任何一因素的发展，都会带来律师事务所的发展，如果有素质过硬的律师群，可以招引一定的业务；如果有可靠的业务来源，可以留住和招来一定的人才；如果有完善的管理制度，可以使律师事务所团结和谐，从而吸引更多的业务和人才。但是这种影响发展的因素本身发展有不均衡性，它可能使发展的趋势受到压制，甚至破坏发展的动力。所以，只有三种因素的均衡发展，才能使合伙制律师事务所的发展前途呈现出勃勃的生机和希望。

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