

对律师事务所规模发展之浅见 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_AF_B9_E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_c122_483479.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】中国律师事业已发展20年，经历了从无到有，从少到多，从单一制（国办）到三元制（国办、合作、合伙）的发展历程，目前正在向合伙制、集团化方向发展。合伙制代表了一种方向，与国际接轨。集团化是规模化的变种，源于中国土壤上的集团化律师事务所，是一种努力适合中国国情的尝试。现在业内基本已形成了一种共识，即走规模发展的道路，上至行业行政主管部门，下至几经磨难的事务所主任以及关心律师事业发展的律师们。为什么这样做，原因很简单：1、“合久必分”，目前已经到“分久必合”的时候了。二三人一个事务所，成本高，结积累少或无，抵御风险能力差；力量单薄，大案子没有人找你办，找了你也办不了。感到要搞规模大一些的事务所。2、境外法律服务力量已经“兵临城下”，外省市法律服务力量已“大兵压境”，直至“借壳上市”，意欲收购经营不善的现成律师事务所。有一种危机感。3、迟早要进入WTO组织。WTO组织有一个与我们密切相关的问题，即彼此要开放法律服务市场。如果我们不先作打算，以后日子将要更难过。4、上海做为国际金融贸易大都市已经定位，现在与以后有很多大宗的法律服务项目在法律服务市场上游荡，你不搞规模化经营，将只能失之交臂。我结识了一位美国通用汽车公司上海办事处的公司律师，他由美国总部派来上海，与另一个人共同办理通用公司在中国经营时发生的法律事务。他的办

事处是大中国的概念，统管中国大陆、香港、澳门、台湾地区，浦东的通用汽车公司以及泛亚研究中心仅是他们在中国业务的一部分，故业务量很大。我问他有否与中国律师合作的机会？他说，目前还有可能如果涉及诉讼，但是，在中国加入WTO以后就难说了，中美两国一旦相互开放法律服务市场，我们就可以出庭应诉了。他还说，他们有些大项目，比如国际融资，都委托国际著名律师楼办，几乎不找中国律师。想想美国佬也真厉害，连律师都从本国派遣。来华工作的律师可以带家属，住波特曼酒店，配备专车。不说薪金多少，一年的开销足够养活我们几个小型所。这么好的美差轮不到我们，可见我们真的要急起直追了。家门口的活都无法揽，真的有点惭愧！然而，搞规模化事务所不是一句空话，也不是一朝一夕的事。市局说要3年，区局也把此事正式提到议事日程上来了。区领导多次在各种场合表态要提倡搞规模所，但不搞行政指令，可做些服务工作。参照国外律师事务的模式，设立规模律师事务所必须具备的条件是：1、起码有20 - 30个律师；2、有一个或几个楼层、甚至一幢楼的办公场所；3、有法律、专门技术的高层次的复合型人才；4、庞大的助手班子；5、严密的管理制度，坚持“依法治所”；6、律师实行专业化分工，不做“万金油”；7、根据资历和在本所的服务年限以及对本所的贡献，即按创收核定工资，再加年终奖金；8、建立专门的报价和收费系统；9、建立快捷高效的内部协调机制和对外联络机制；10、配备专业化的行政管理人员，主持行政管理工作；11、建立现代化的电脑管理系统，包括资料检索、事务所软件开发编制以及英特网、E M A I L网站设置等等。由此可见

，我们要搞规模所，不仅要有一个逐步认识、理解的过程，还有一个结合自身条件逐步消化吸收的过程，即循序发展的过程。我们认为，根据各事务所，特别是静安区律师事务所的现状，现在宜提倡“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，在此基础上，采取市场定位、人才培养和人才引进双管齐下的方针，在律师队伍素质提高上下功夫，在优质服务上做文章。如果创造了这个条件，在收支平衡的前题下，参照国外成功的律师楼的先进经验，并结合我们律师队伍的现状，对现行内部管理制度和分配制度进行改革和创新，逐步形成一套具有我国特色的管理模式。我们所是一个新所，犹如一张白纸，可以尽情描绘。目前，我们所有会议室，有接待区域，有律师办公和助手办公区域，还有独立文印中心，人手一部电话，并在每人的办公桌上预设了电脑线，以备日后使用。我们对所标、企业色、专用字体多有讲究，还有自己的广告语，比较重视形象设计。虽然说这些仅是硬件的一方面，但好的“软件”开发也要好的硬件支持。我所真诚地欢迎各兄弟律师事务所与我们洽谈合并事宜，我们想通过合并较快地创造规模所的前提，即人数先达到规模化，形成人气。然后，再按部就班地实施一系列的配套改革。比如：打破目前律师办案各自为政的局面，克服谁收案谁办理的弊端，由事务所统筹案源，让胜任者去办案，保证每个案子都办好，逐步形成每位律师的业务特色，打出事务所的品牌；与之相配套，重新筹划、设计、改革目前的分配制度，内部形成一套结合案源提供者因素的分配制度；遇有非讼特大项目，设立项目组，由首席律师挂帅，组织所里有效力量，实行团

队作战，首席律师可以由案源提供者担任，也可以由项目主体业务专长者担任，在分配方面实行分段计数制，根据每个人的工作量确定分配比例；为了避免执业风险，特别要建立疑难复杂案件讨论制度；为了提高律师业务素质，建立每周业务学习制度，为律师提供公共图书馆；为了实现“以法治所”，建立新进人员对本所规章制度的签字确认制度，实行“自我管理，自我约束”；为了避免漏洞，建立严格的收、结案制度，并加强事务所格式文书的管理，防止私自收案、收费和乱收费等现象。我们以上这些设想已经形成了文字，同时建立了《学术成果奖励制度》、《文印办法》、《分配办法》、《图书管理办法》、《周六义务咨询制度》等一系列的规章制度，以期一开始就走上正规化、制度化的道路，为日后发展规模所奠定基础。在具体洽谈方面，我们也有一些想法，借此机会提出来，以期抛砖引玉：1、事务所合并，说到底还是“人合”。人的因素第一。我想不能无机叠加，要做到有机结合；还是要讲政治素质和政治素养；还是要有共同的事业心和共同的理想和追求，否则即使合并，也是貌合神离，想不到一起，合了也要散。2、克服“拜金主义”和“个人主义”，一切为事务所着想，一切为创建一流的规模律师楼考虑，即使目前经济上吃亏，但随着事业的发展，这种“吃亏”也是暂时的。另外，要克服“失面子”的心理障碍，几个所合并了，不可能人人都当主任，这里就有一个思想境界问题，是否真心希望通过自己的探索和努力，来促进上海律师事业的发展。3、重要的一点是，两级的局领导及律师协会领导对探索和尝试规模发展的事务所，除了在政治上关心以外，更多地设法在政策上予以扶持和鼓励，以增加这些律

师事务所的发展后劲。同时，应开辟“绿色通道”，支持快速引进高层次人才；优先提供出国进修机会，鼓励现职律师知识更新。我相信在不久的将来，上海将会出现许多能参与国际竞争的规模所。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