

规模化、专业化、高层次发展的思考 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__E8_A7_84_E6_A8_A1_E5_8C_96_E3_c122_483487.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】随着改革的不断深入，在社会主义市场经济激烈竞争中，合伙所也面临深化改革和接受市场竞争的挑战。改革就是要不断完善自我以适应新的形势；挑战就是要在竞争中相抗衡、相争夺，以优胜劣汰论成败。无论是从现实的观点或是战略的眼光来分析，合伙所都必须向规模化、专业化、高层次发展，才会具有竞争实力，立于不败之地。合伙律师事务所怎样才能向高层次发展？这是业内人士需要认真思考和必须回答的问题。那么怎样发展，笔者认为：第一，要解决思想认识问题。要克服眼光短浅和只顾现实利益的思想；要树立勇于开拓不断创新和干大事业、求大发展的思想；要树立以退为进，增大原始积累的思想。目前，有的合伙所由于缺乏长远的战略眼光，对现实的利益看得过重，对办所的指导思想不端正，目的不明确，认为办所就是挣钱，不为当事人提供高效优质的法律服务，不讲职业道德，不恪守职业纪律，不惜一切手段去挣钱，争分配点子，挣来的钱也是分光吃光。这种思想如不加以克服，不要说向高层次发展，就是维持现实的生存也是举步维艰。1999年重庆司法局年检注册后，对11家律师事务所发出“黄牌”警告也从一个侧面证实了“发展才是硬道理”。第二，司法行政机关和律师协会要采取一些具体措施鼓励大所发展。比如，只要是一个律师事务所，年检时的收费一律，余下的才是较小的人头费。又比如年创收总额最低应是50万元还是80万元等

等。由此大所成本低，积累会更多。还有加强自律检查，有无财务弄虚作假，有无办案搪塞骗钱等。重庆市司法局、市律协已开始尝试有较好效果。第三，要有一个好的领头人。合伙所能否办好的关键是要挑选一个政治上强、业务上精、纪律严明、团结务实和具有较强的组织管理能力的主任。实践证明，有了一个好的主任，就能带领和凝聚全体律师在任何环境中克服困难，共同前进；就能带出一支思想、业务素质过得硬的律师队伍；就能适应各种新情况、新问题，开拓前进。同时，还要建设好合伙所的党组织，充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，坚持两个文明建设一起抓，在政治上与党中央保持一致，保证党的路线、方针、政策的贯彻执行，保证事务所健康地向前发展。第四，要建设一支好的律师队伍。律师队伍素质的高低，直接关系到事务所的生存与发展。有了一支好的律师队伍就为事务所的发展奠定了坚实的基础，这是发展的先决条件。加强律师队伍建设，首要的是要加强律师的职业道德、职业纪律教育，在律师队伍中要大力提倡勤业、敬业、认真负责的办案作风，不断提高他们的政治思想素质；其次要加强业务知识、业务技能和业务水平的培训，通过在职学习、送外培训和继续教育等方式，不断提高他们的业务素质，培养律师成为一专多能的复合型人才；再次要建立一个人人才竞争的机制，实行竞争择业，竞争上岗。对律师实行级别管理，做到因才分案，因人分案，促使律师在竞争中有危机感、紧迫感，促使律师发奋学习，努力工作。第五，管理模式应为多样化。据考察目前的合伙所，由每一合伙人认交“管理费”后，再“各自买单”（即各自交纳税费）其余全归自己的；也有三个人的

律师事务所，各持一本发票，各收各的帐，委托一名管帐先生该交多少交多少的；还有不建帐，统交一笔“公债”的；……笔者认为“百花齐放”不敢妄评。但要搞大型规模的律师事务所，能否洋为中用将众多的合伙人分为三层次，即一般合伙人，骨干合伙人，合伙管理人；在财务开支上，三种合伙人开一个大会，核实主管合伙人每年的行政开支额度而主管合伙人又承认这个核算数，尔后节余归己，超支自贴。在此基础上，提足发展基金，余下每个合伙人，采用“买单”方式，剩余归己，如有亏损，各自按股份加创收总额的摊销比例倒补回所。试想，这种一本帐，一人开单，一口对外，想必更合国情，也更易减少办所成本，还可让明智的律师“宁为牛后，勿为鸡首”。英国专家称：“该国3000人的律师事务所，有700余名律师是合伙人，他们各得其所，欣欣然而无纠葛。”第六，要有一套严格的管理制度和建立良好的运行机制。严格的管理制度和良好的运行机制是事务所向高层次发展的必备条件和重要措施。没有严格的管理制度，律师队伍势必是一盘散沙；没有良好的运行机制，事务所势必缺少活力。在严格管理方面，应着重抓好目标管理、人才管理、财务管理、质量管理、教育管理、纪律管理和档案管理等。为使管理做到科学严密行之有效，应建立相应的规章制度，从而使每位律师做到有章可循，有法可依，自觉置身于各项管理制度之中，自觉按制度、按程序办事，养成守纪律、讲文明、守职责、讲道德的好习惯。在建立良好的运行机制方面，应着重抓好收入分配、业务分配、专业分配和教育选择等运行机制，从而建立了一个合理高效的激励机制和制约机制，以增强事务所的活力和凝聚力。在收入分配方面，

要坚持同工同酬、按劳付酬、多劳多得、不劳不得的原则，在提存的比例上，必须兼顾个人所得、集体留利和储备发展三个方面，不得搞分光吃光，其中储备发展的基金年创收1000万的不得低于5%，年创收500万元的不得低于8%，年创收100万元的不得低于10%，年创收100万元以下的不得低于15%等等。这块蛋糕做得越大，走的人越少，来的人越多。在业务分配方面，要根据业务性质、难易程度等，结合律师的特长、水准而定，不搞平均分配，不搞照顾分配。要从保证工作质量角度出发，坚持统一调配。在专业分工方面，要根据律师个人的知识面、业务水平和特长与事务所开拓的业务领域相结合，做到发挥律师的所长与事务所的业务范围融为一体。按照实际需要出发，专业分工可分到10 - 20个。诉讼中的刑、民、经、行政自不待言，与诉讼相关的非讼领域更是琳琅满目：金融房地产、证券期货期权、知识产权、涉外法律事务、港澳台法律事务、15个有名合同及相关的又独特的无名合同、企业并购及破产、政府采购及工程招投标……这种专业分类可能有逻辑上种属概念的混淆，但为了突出适用性，解决复杂的案件或法律事务不得不重点强调和列举。其目的在于要求律师应当在广博的知识面上专攻一至二个专业，对复杂的工作面来一个“纲举目张”。使事务所的专业化分工成为一个有机的整体，成为一个有实力、有竞争力的整体。在教育选择方面，要按照每个律师的不同情况，实施不同方式的教育，有的在学业上需要提高，有的在实践经验上需要提高，有的在某一个专业上需要提高等。对不同的对象和不同的需求，制定不同的教育培训计划，促使每个律师努力工作，发奋学习，促使事务所成为一盘棋的有机运

作。第七，建立较大规模的事务所和具备现代化的设施合伙所的规模化是历史发展的趋势。其目标要有赶超世界先进水平的雄心壮志。首先要努力在国内居于前列，然后逐步达到国际上较大规模事务所的水平。目前，较多合伙所的律师人数和服务网络设置都相差甚远，从我国的国情和合伙所的实际出发，可采用“兼并”、“联合”或有条件的走“自我发展”的路子，从而加快事务所的发展。具备现代化的设备，这是时代的需要，现实的需要和高效优质服务的需要。合伙所应拥有现代化的办公场所、办公条件。这也是建立规模化事务所必不可少的前提。目前制约合伙所发展的因素虽然是多方面的，但以下几个问题明显的阻碍事务所的发展。一是起点低，要求低，难以发展。《律师法》规定，只要有三名律师即可申办成立事务所，类似这种三五人的事务所，在重庆市乃至全国占有相当比重，这种规定在客观上造成了难以向高层次发展。倘若有“律师法贯彻意见或实施意见方面的解释根据”，可能对司法行政掌握批准设所标准更有利。二是“宁为鸡首，勿为牛后”。领袖欲望强，本无可非议。在这种思想的支配下，相当一部分事务所的负责人，愿当山大王，不愿作“小鬼”，如果叫他走“兼并”、“联合”之路，阻力显然是相当大的。三是规模小，利益大，只讲眼前实惠。由于制度不健全，管理不严格，考核不过硬，漏洞比较多，规模小的事务所既可钻有关政策的空子，又可以提高分配比例来吸引律师。这种显失公平的竞争，搞乱了市场，搞乱了律师队伍的思想，在社会上产生了不良的影响。在利益的驱动下，这种事务所很难向高层次发展。上述问题，只有通过深化改革，解放思想，加强管理，严格考核来加以解决。

。合伙律师事务所向规模化、专业化、高层次发展，是历史发展的必然趋势，是不以人们的意志为转移的，对此，必须保持清醒的头脑，不得有任何丝毫的动摇。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