

律师事务所合伙制之批判 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\\_BE\\_8B\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_BA\\_8B\\_E5\\_c122\\_483489.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_483489.htm) 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】自1993年司法部《关于深化律师工作改革的方案》实施以来，合伙制律师事务所已经走过了八个年头。通过八年的实践，人们对合伙制这种组织形式、运行机制、管理战略等各方面的优劣都有了比较深刻的认识。这种体制虽有成功的范例，但绝大多数不能适应律师事业的发展，完全背离了当年改革的初衷。笔者认为，这一现象的出现，除了与合伙人的经营思想、道德观念有关之外，还有其更深层的原因，即合伙制本身不是中国律师事务所最好的组织形式。本文拟通过对合伙所失败多于成功的反思以揭示合伙制的弊端和探索律师工作改革的新途径。

一、合伙制是律师事业发展到一定历史阶段的产物八十年代中后期，部分律师事务所与财政脱钩，实行"自收自支"。自收自支的机制激励了律师的积极性，律师事务所的业务量和收入大幅度提高，同时也暴露了单一的国办制弱点，人们认识到了国办制中上下级关系、人事制度、分配制度等矛盾已经严重地制约了律师工作的发展。所以在司法行政机关的支持下，一些优秀律师试图以合作的方式探索律师执业机构新的组织形式。当合作制成功之后，一种更能适应当时律师业状况的形式---合伙制便应运而生。特别是司法部《关于深化律师工作改革的方案》出台之后，合伙所便以其自主性和灵活性的优势迅速地占领了律师业务的半壁江山。据《中国律师事业发展报告》公布，全国合伙制律师事务所已达3098个，占律师

事务所总数的33.3%。律师业务的拓宽提高了律师的生产力，而生产力的提高又引发了律师体制的改革即生产关系的变革，合伙制这种先进的生产关系反过来又促进了生产力的发展，这就是合伙制产生并迅速发展的历史原因，所以说合伙制是律师事业发展到一定历史阶段的必然产物。如果说八十年代中期以前的国办所是原始共产主义，那么合伙制就是互助组，其间显然跨越了一个个体的自然经济阶段。根据生产力与生产关系相互作用的理论，有什么样的生产力就应有与之相适应的生产关系，个人律师事务所虽然没有被《律师法》给以合法的地位，但这种形式却是客观地存在着，如试点中的个人律师事务所，偏远地区只有一名执业律师的律师事务所，有的国办所虽仍以国办所的名义存在，但实际上是将办公费、汽油费、电话费等所有费用都分解至每一名律师，一人一本票各干各的，全部收入吃光分净，更是一种典型的个体自然经济。时至今日这种所还为数不少，这就说明“凡是存在的都是合理的”，有什么样的生产力就必然有与之相适应的生产关系。所以笔者认为，鉴于我国律师工作发展的不平衡性，就不应该把律师事务所的组织形式仅限定为国办、合作和合伙三种，更不应一律摘掉国办所的帽子，把律师事务所办成清一色的合伙制，而应根据本地区的历史、人文、经济环境等不同情况，由律师事务所自己选定最适合本地区律师工作的组织形式。否则，当合伙制这种生产关系超前或滞后时，就必然会出现以下两种适应生产力状况的变革：一是假合伙真个体；二是假合伙真公司。第二种变革就是生产力已经达到一定的水平，要求变革生产关系的具体表现，即合伙制已经不能适应日益发展的律师业务的需要。

## 二、合伙制批

判合伙制作为律师体制改革的宠儿自有其重大的历史功绩，也在新中国律师发展史上留下了辉煌的一页。但由于这种体制本身需要与一定的律师业务发展水平相适应，再加上我们中国人的人文思想、道德观念与欧美人有着巨大的差异，特别是在当今是非、荣辱已被严重扭曲甚至完全颠倒的社会大环境下，我们的合伙制律师事务所难免带有先天不足的羸弱，有的甚至一出生就是“怪胎”。笔者通过考察和自身实践经验，发现合伙制存在以下问题和缺陷：（一）合伙人不合合伙人不合是合伙制律师事务所最普遍的问题。合伙所是人合与资合的共同体，也是人资结合得最紧密的一种组织形式，这种人合为本的互助组形式如果不能实现合伙人之间的互助，显然就失去了它存在的意义。归纳起来不合的原因有以下几个方面：1、同患难而不能共富贵可以同患难而不能共富贵是国人的通病，历史的痼疾，有知识、高智商的律师们也不能例外。一些合伙所创立之初，几名合伙人同心同德在一个锅里抡马勺，恨不能把家里的米也拿来放到集体的锅里。经历了艰苦的创业阶段，日子过好了，有了一定的积蓄。钱包鼓起来了，钱也就不好分了。“今天你多拿了，明天他多花了，就是我吃亏了。”整天为钱吵得不可开交，完全忘记了当初情投意合吃一锅饭时的感情。直闹得主任不顺心，合伙人不顺心，聘用人员也不顺心，全所上下没有一个气顺的人，哪里还有时间去想事业的发展，更别提当年的宏伟目标了。眼见人家别的所越做越大，自己却越做越小，其结果除了分立和散伙没有第三条路可走。2、先天不足以上第一种情况是几名合伙人感情不错才决定合伙的，而有的合伙则是临时拼凑，只因为看见别人合伙赚钱了，也凑够三个合伙人扯起了律师

事务所的旗帜。这些合伙人有的相互之间不了解，有的平时关系就不怎么样，但为了能设立一个合伙所而不得不临时聚在一起。这种先天不足的不合最糟，他们合伙的目的只是为了有一个执业机构，根本就没有考虑互助的事，就象是几个人共同出资租了一个灶、买了一口锅，实际上还是自己买米、自己做饭、自己吃自己的。这样的合伙不可能有发展，被淘汰是迟早的事。

3、权力的争夺和责任的推诿权力争夺最突出地表现在对主任职位的争夺。无论什么样的合伙，主任总握有一定的权力，而且当主任也确有一定的优越性，如评职称，揽案源，可以多参加一些会议及研讨班、培训班等见世面交朋友的场合。另外，主任往往又被称之为主任律师，在当事人看来，主任律师与医院里的主任医师一样当然是一个所里水平最高的律师，所以宁肯多花钱也是非主任律师不请。还有，在外人看来或主任自己也觉着社会地位高于其他律师。由此便在相当一部分合伙所里爆发了主任职位的争夺战。在白热化的权力斗争中，合伙人们个个工于心计，大展才能，其政治谋略决不亚于职业政治家，聪明的律师头脑被发挥得淋漓尽致，从而极大地消耗了事务所的能量。待大家都筋疲力尽时不得不达成一个妥协的方案：“皇帝轮流坐，明年到我家。”主任固然有主任的好处，但主任也有主任的难处和坏处。主任之难最主要的是难在要在管理与业务的轻重上作出两难选择。绝大多数的主任同时又是所里的业务骨干、创收大户，有些主任的收入在所里具有举足轻重的地位。若忙于业务必然会疏于管理，管理不好，其他合伙人自然不答应；若侧重管理必然会失去相当的业务，只有把一部或大部业务分给其他律师去做，时间长了难免会失去一些客户。除

了这有形的损失之外，还有无形的损失。业务少了，理论学习和研究也就少了，试想，连挣钱的时间都没有还能有时间学习和研究吗？可见，一个侧重管理的主任除了损失有形的业务收入之外，还有一个更大的，无形的损失即业务水平的停滞或退步。此外，主任除担有与其他合伙人同样的风险之外，还担有可能被有关机关追究各种责任的风险。于是在有的所又出现了推诿责任，谁也不愿意当主任的现象，最后妥协的结果竟与争当主任的结果殊途同归，也是“轮流坐庄”。只不过这个主任下台时的心情不一样，他想的是：“我这一任总算到期，该你受罪了。”无论对主任职位的争夺还是推诿，律师业务的发展都会受到严重地制约，这是不言而喻的。

#### 4、经营思想和发展理念上的差异

以上三种原因产生的不合都会发生激烈的斗争，也即明着对抗，而经营思想和发展理念的不统一则是一个没有硝烟的战场。一个合伙所设立之初就聚集了本地区管理与业务的精英，其业务极其顺利地展开，在很短的时间内就完成了原始积累。但随着财富而来就难免会发生经营思想和发展理念的碰撞。合伙人之间无论有多么深厚的感情，每个合伙人又都有圣人般的高尚品德，也不可能经营思想和发展理念上达到完全的统一，就是同一个人不同的时间段和不同的环境下也会有不同的想法。有“雄心大略”必有“小富即安”；有“革命到底”就有“功成引退”；你想买汽车，他要去进修；有的在描绘办公楼的美好蓝图，有的则在策划重金引进，培养人才。这种没有硝烟的战争不可避免地会在合伙人之间伏下潜在的裂痕，也会或多或少地影响非合伙人的情绪。当然，这种不合是完全正常，也是无法避免的，因为这是以人合为基础的合伙制无法克服的先天缺陷。还

需要指出的是：一旦某一合伙人另起炉灶去实行他自己的经营思想，为他的理想而重新奋斗的时候，不仅对原合伙所是个沉重的打击，他本人也踏上了一条更为艰难，成功概率极低的二次创业之路。如果说强强联合是一加一大于二，而强强分立则往往是两败俱伤，即二减一小于一。(二)管理者难管合伙制最多的问题是合伙人不合的问题，而最难的问题则是管理问题。每一个合伙所都有自己的的一套内部管理机制，但每一种管理机制都有其不同程度的缺陷，都难以完全适应律师业务的发展。据笔者了解，合伙所的管理有以下几种类型：1、龙头老大型适合于—强数弱，以老带新的初创阶段。数人以老大为中心，在老大的旗帜下同吃一锅饭，老大既是管理者，又是创收最多的生产者，在分配上也是由老大将饭盛在每一个人的碗里（或均或不均，但差距不大），出于对老大的信任，其他合伙人对老大唯命是听，具有很高的管理效率。在这种环境下人人都有安全感，过得很安逸。但一旦事业发展了，年轻人的声望日显，收入已接近或超过老大，而老大又早已将老本吃尽风光不再之时，就难以再有效地行使管理权。2、齐抓共管型适合于小型合伙所的初创及原始积累完成之前的阶段。数合伙人实力相对均衡，于是齐抓共管，重大事项实行一票否决。此举有利于形成合力，因为谁也不肯轻易行使否决权，怕的是动摇了合伙的基础，每个人心里都明白，砸了锅大家都没饭吃。待到原始积累完成，兵强马壮之时，齐抓共管的缺陷便完全暴露，谁都说了算，又谁都说了不算，朝令夕改让聘用人员无所适从，不听谁的又都不行，终难忍受而另投他枝。3、权力分散型适合于较大规模的合伙所。主任在创收的同时难以完成全部的管理工作，于

是在合伙人之间进行分工，你管行政，我管业务，他管财会，既减轻了主任的负担，又避免了权力的旁落，不失为一种较好的管理方式。但其缺点是合伙人之间沟通困难，容易出现独立王国，从而引发宗派之争，甚至拉出一帮人另立山头。

4、权力集中型不同于龙头老大型，龙头老大型是集体，而权力集中型则名为合伙实为个人。办公场所、办公设备全部由一人出资，其他人统统是打工仔。此型管理效率极高，可以不受任何干扰地去实现管理者的经营思想，不足之处是发展的规模受限，缺乏整体的凝聚力。

5、管理真空型就是那种拼凑起来的合伙，散兵游勇各自为政，谁也不管谁或谁也管不了谁。挣了钱全部揣进自己的腰包，所有的支出再从个人的腰包里往外掏，形成管理的真空。以上各型都有其各自的优劣，但共同的问题只有一个那就是发展受限。可以说律师事务所的管理不仅仅解决的是生存的问题，或者说生存不是管理要解决的根本问题，各种管理模式都可以生存就足以证明。因此，笔者认为，律师事务所的发展才是管理战略的根本，也只有发展才是生存的最终保障，而合伙制的合伙人集财产所有者、经营管理者 and 产品生产者为为一体的典型的小作坊式的经营，不可能向大工业发展。

(三)人才难尽其才由于合伙所规模难上，发展受限，不仅引进人才难，培养人才难，就是充分发挥现有人员的才能也是无法做到的。一个律师事务所要想引进培养人才和充分发掘现有人才的生产力，至少要同时具备以下三个条件：第一、合伙人意见统一；第二、具有较为雄厚的资金实力；第三、具备专业化分工的社会经济环境和律师业务范围。能够同时具备上述三个条件的合伙所可以说是屈指可数，所以人才难尽其才现象的发生也就

不足为奇、人才的流失也就不可避免了。可以想象：一个具有英语专业学历的律师不可能在从无涉外业务的事务所里长期地干下去，一个从事证券业务的律师也不可能栖身于偏远的县城，当一名在某一法律领域具有专长的律师万金油般地疲于各类诉讼事务，几年之后他的专长还会会长吗？律师事务所的生产不同于工业企业的生产，工业企业的生产是劳动力作用于生产资料而创造价值，而律师事务所资产的本身并不能创造利润，其利润的产生是靠每一个律师单独的劳动去完成的，所以说合伙所人才的浪费是人力资本和运营成本的双重浪费，在这种高成本的运营中自然就会出现供不起养不活人才的现象。

(四)公平分配难公平改革之初，合伙所以其公平的分配打破了原始共产主义的大锅饭，而今分配制度却又严重地制约了合伙所的发展。现在大多合伙所都采用"按劳分配"即按业务收入提成的分配方式。其实这貌似公平的分配方式并不能体现真正的公平。如管理人员的津贴给多少才是公平？在案件的来源上一般律师与主任相比怎么能公平？当主任不屑于办理或没有时间办理的案件怎样分给其他律师才算公平？还有，合伙人除按业务提成分配之外，对剩余价值的再分配又怎样去做到公平？公平当然不是平均，但按业务收入提成这种生产队评工记分的分配方式恰恰反映了国人几千年来"不患寡而患不均"的平均主义思想。合伙制若想维系人合就必须做到分配上的相对平均，而这公平的分配方式对投入管理成本和高智力成本的律师来说是最大的不公平，一旦这种不公平到了让人难以忍受的程度，就会造成人才的流失、合伙的解体。因此，只有实行按劳分配和按资分配相结合，业务提成制与年薪制相结合等多种分配方式，才能从根本



上解决分配不公的问题，而这多种分配方式并行的分配制度在合伙所这样的小作坊里是无论如何也做不到的。除了以上（四）类问题之外，合伙制还有其先天的缺陷无法克服的内部矛盾。如合伙人与合伙人之间的矛盾；合伙人与主任之间的矛盾；合伙人与聘用律师及其他工作人员之间的矛盾；聘用律师与聘用律师之间以及聘用律师与其他工作人员之间的矛盾。只要合伙存在，这些矛盾就始终会困扰每一个合伙人，按下葫芦起来瓢，越想摆平就越是摆不平，其原因就在于合伙制天生就是一个集多种矛盾于一身的矛盾体。成功合伙所的优秀合伙人通过实践早已认识到了合伙制的弊端和化解矛盾的方法，如有的合伙所设立管理委员会即类似董事会的机构，实现了所有权与经营权的部分分离，有的则聘请专职的管理人员，把合伙人从繁杂的管理事务中解放出来。这些措施表明合伙人在力图挣脱合伙制的桎梏，引入公司化的先进管理机制，更有激进者已经完成了公司制的改造，并雄心勃勃地要成为律师业的“托拉斯”。

### 三、公司制初探迎着新世纪曙光而诞生的公司制律师事务所的出现决非偶然，它也是律师事业发展到一定历史阶段的产物。经济的发展，业务的拓宽以及逐步向国际法律服务市场迈进的中国律师业，已经开拓了一个可供大兵团作战的战场，大战场必然要求组建集团军进行大兵团作战，局限于某一地区的“地方部队”或垄断某一领域法律服务的“独立师”显然不能成为战场的主力军。

为此，笔者认为，创立以公司制为主体，以合伙、个人、个体等其他形式为补充的新体制是当前中国律师工作改革的重中之重，我们应该在学习苏联、学习欧美的基础上走出一条具有中国特色的律师发展之路。（一）公司制的可行性目前，

组建公司制的律师事务所主要存在以下法律和观念的障碍：1

、公司制无法可依由于《律师法》没有规定公司制的律师事务所组织形式，从而使大多数想改制的律师望而却步。笔者认为，法律虽没有允许性的规定，但亦无禁止性的规定，公司制这种组织形式突破了允许性规定，至多属于没有法律依据。况且任何法律都要随着社会的发展而不断地进行修改和完善，没有实践也就不能为法律的修改提供依据，立法本身也需要新法的先行者。如果死守着法律依据就不可能有今天的改革开放，也不可能有今天的社会主义市场经济。律师制度恢复之初法律顾问处的设立有法可依吗？合作制试行之初有法可依吗？都没有。可见，只有突破旧的条条框框才能创造一个新的世界，更何况"按劳分配"的宪法分配原则都早已被市场经济的大潮冲破，突破一个部门法滞后的允许性规范又有什么不可以的呢？2、律师事务所不以营利为目的不以营利为目的特征是事业单位的特征，也是很多律师的傲世之本。以单独的个体而言，从业律师本人不以营利为目的的是可以理解的，但律师事务所经营不以营利为目的就难以理解甚至无法运行了。律师事务所不是慈善机构，也不享有政府给予的对公益单位的优惠与补贴，不能营利显然就无法维持律师执业机构的运转和生存。所以尽管我们声称不以营利为目的，但并没有妨碍律师事务所的财产所有人去追求利润。因为在社会主义市场经济的今天，商业化早已不仅仅是企业的行为，就连医院，学校等事业单位也无不带有浓重的商业化倾向，近年来提出的教育产业化就说明在商品社会里不可能独立地存在着纯粹的、社会公益性的事业单位。既然医院可以有"营利性医院"这种商业化的医疗机构，律师事务所为什么就不能

成为营利性的法律服务机构呢？如果说工商企业在通过对最高利润追求的同时也体现了它的社会功利性，律师事务所为什么不能在提供社会功利性服务的同时去追求利润的最大化呢？所以笔者认为，我们无需再去遮遮掩掩，应该堂堂正正地表明我们的态度：设立以营利为目的的法律服务机构，即律师事务所有限责任公司，在条件具备的情况下还可以设立律师事务所股份有限公司。3、资合不如人合有人认为，公司制（股份有限公司除外）与合伙制一样，虽然也是资合与人合的共同体，但其资合的特征明显，人合则难以体现，并断言“资合只能解决律师事务所一时的问题，人合才能解决律师事务所一世的问题”。(1)笔者认为此观点虽有一定的道理，但未免失之偏颇，以亲情为纽带或以“桃园三结义”式的人合带有浓重的封建主义色彩，人合为本的思想随着资本主义的高度发展已逐步为资合为本的实用理念所取代。对律师事务所而言，人合为本的想法虽好，但不适合中国的国情，正如上文所述，人不能合是中国律师事务所最普遍的问题。从理论上讲，合伙人可以通过磨合，重组等方式寻求最佳的合伙组合，但一个律师事务所的组建与分立远比结婚、离婚与再婚的家庭关系更为复杂，况与离婚后的再婚一样，重组后的合伙人仍然不合或合了几年后又不合了怎么办？合伙人有多少精力去投入这无休止的合合分分，更何况这样的分分合合仍然是小手工业作坊，永远无法与大公司相竞争。“但愿人长久”只是乌托邦式的空想，只有实行以资合为本的公司制才能从根本上解决人的不合问题。所以笔者认为：“人合只能解决律师事务所一时的问题，资合才能解决律师事务所一世的问题。”总之，法律的滞后和思想的僵化都不应成为改制的障碍

，公司制律师事务所的设立不仅是可行的，也是必要的。综观规模大，运行效率高的合伙所无一不引入了公司化的先进管理方式，因为以"最小的成本去追求最大利润"的公司管理，自工业革命以来已经积累了数百年的经验。特别是近几十年来不断地有管理英才通过研究和实践，将公司的管理水平推向一个个高峰，公司这种经济组织的组成形式已遍布市场经济社会的每一个角落，公司制的律师事务所当然也应该在社会主义市场经济中发挥其应有的优势，为当事人提供专业化的优质、高效的法律服务。

(二)公司制的优越性对公司制的优越性已有同仁发表高见，上文对此亦有略述，故笔者仅将公司制的优越性列举如下，不再详论。

- 1、实现所有权与经营管理权相分离，解放了合伙人的生产力。
- 2、化解或缓和了合伙所的内部矛盾，不至于因合伙人的不合而导致分立或散伙。与上市公司的股东们一样，股东律师也可以用脚投票即出让自己的股权，防止因退伙后找不到新的合伙人而无法执业情况的出现。
- 3、实现按劳分配与按资分配相结合、提成制与工薪制相结合的分配方式，以保障职员的相对稳定。
- 4、有利于向多元化、集团化发展，实现专业化分工。
- 5、可以最大限度地发挥股东的积极性形成团队作战的优势，有较强的凝聚力。
- 6、具有融资功能，可以解决发展资金不足的问题，因为只要有利润自会有资金流入。

除以上几大优势之外，公司制还可以解决管理人才，专业人才的引进，本所律师的培训以及淡化主任权力，强化股东意识等合伙所难以解决的问题。

(三)公司制的实践性公司制律师事务所的设立作为一种管理理论，仅有理论上的优越性和可行性是不够的，还必须具有理论所特有的普遍意义上的指导性和实践性，现阶段国内

律师事务所进行公司制改造的还很少，其实践性如何尚需进一步的探索，为此，笔者所在的金三维律师事务所于本年初进行了股份制改造。就大港地区的环境而言，此举虽略感超前，但通过招股，聘请专职管理人员等公司化方式已初步解决了资金短缺，行政和业务管理以及分配原则等一些难题，说明公司制具有实践的可操作性，限于时间较短，其效果还有待于进一步的实践。但笔者相信，公司制律师事务所必将以其优越的组织形式和先进的管理手段迅速植根于中国的土壤，并在近年内成为法律服务市场的主力军。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](http://www.100test.com)