

构建民主、规范、科学的运行机制 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__E6_9E_84_E5_BB_BA_E6_B0_91_E4_c122_483515.htm 构建民主、规范、科学的运行机制>谈合伙制律师事务所内部管理的核心问题〔首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登〕

律师体制改革以来，合伙制律师事务所如雨后春笋，在中华大地迅猛发展，在十四届三中全会把律师定性为“中介组织”以及《律师法》对合伙制律师事务所地位的确立之后，合伙所更显示出勃勃生机。随着新世纪全球经济一体化和国际法律服务领域进一步开放，合伙所迎来了前所未有的发展机遇。然而在合伙所“一派莺歌燕舞”以及面临“千载难逢”良机的同时，合伙所内部管理现状中出现的种种问题却令人担忧。纵观我国合伙所的现状，新立者多，持久者少；三五成群者多，上规模者少；内部管理混乱者多，管理有序化者少；结构松散、人员流动频繁者多，结构紧密、队伍稳定者少；吃光用光不留积累者多，适度分配搞好硬件建设者少，等等。出现以上种种现象，有传统观念、历史现状、人员组合、管理水平等多方面的原因和因素，但目前较为突出和普遍的原因是，合伙所缺乏一套科学、规范、良好的运行机制。或换句话说，靠传统的管理模式，靠合伙人相互之间的“感情维系”，靠“主任”的规模带头等等已经无法适应合伙所发展的需求。国外大型律师事务所有的上百人、上千人，且有的已有上百年的历史，为什么能做到秩序井然，管理有序，经得起市场风云，政治变革的考验？我们国内有些较大的合伙所在管理上也有许多可取之处。其中有一个共同之处是因为他们建立起

一整套行之有效、科学、规范的运行机制。当前，如何结合我国合伙所实际，借鉴国外成功经验，构建具有我国合伙制律师事务所特色的民主、规范、科学的运行机制，已成为合伙所内部管理领域的一个重要课题。

一、系统管理模式是民主、规范、科学运行机构的重要基石

合伙所究竟需要一个怎样的管理模式，必须首先解决以下三个问题：1.合伙所权力机构到底是谁？或者说合伙所的重大事宜由谁来行使决策权？2.合伙所会议形成的各项决议由谁来负责执行？日常事务由谁管理？3.如何保证权力机构作出的决议在执行中的正确实施？在执行中出现偏差由谁来纠正？如果以上三个问题都能有相应的系统去完成它，解决它，那么，这种模式便是良性的、科学的，能作为支撑整个运行机制的基石。

（一）决策系统

合伙所是一个“自愿组合，财产归合伙人所有，合伙人对律师事务所债务承担无限连带责任”的高度自律的机构，它的权力来源是合伙人形成的共同意志。因此，合伙人会议是天然的决策机构。《合伙制律师事务所管理办法》规定，合伙律师事务所建立合伙人会议制度，合伙人会议对发展规划、主任人选、分配方案、变更合伙人、修改协议和章程、合伙所的终止等重大事宜行使决定权。该《办法》虽然在文字上未出现“最高权力机构”、“决策机构”等表述，但从规定的内容上看，合伙人会议的地位和作用是显而易见的。规模较大的合伙所，为保证其高效运转，由合伙人会议推举出一定数目的合伙人组成管理委员会，由合伙人会议授权管理委员会代为行使部分决策权，这是合伙人会议行使决策权的另一种形式。合伙人会议决策的内容一般会写进合伙所章程。一般包括以下内容：（1）本所章程的制订和修改；

(2) 决定本所发展规划及本年度重大工作安排；(3) 决定本年度业务计划安排；(4) 主任的选举和罢免；(5) 变更合伙人；(6) 审核本年度财务预算、决算；(7) 对重大固定资产的购置和处分作出决定；(8) 本所规章制度的制订和修改；(9) 对律师及其他工作人员的奖惩；(10) 对本所终止清算等重大事宜作出决定；(11) 其它重大事宜。合伙人走到一起，没有天然的“领导者”，只有大家一致的“约定”。合伙人会议形成的各项决议、决定、规章制度等重大事宜，应充分体现民主和集中的高度统一。为保障合伙人会议的决策民主性，在决策程序上必须制定相应的措施和原则：

(1) 绝对多数或少数服从多数通过原则，即重大事宜须经参加合伙人会议的三分之二以上或半数票通过，这样既能体现大多数合伙人意愿，又不致于因少数合伙人持不同异议而使事情久拖不决；(3) 无条件执行决议原则，对合伙人会议形成的决议持不同意见者可将其保留意见记录在册，但形成的决议必须无条件执行，这样既可使全体合伙人最大限度地参与合伙所管理，又能使合伙人会议的决议畅通无阻。以上措施和原则的实施，既克服了主任“一言堂”、搞“独权主义”，又避免了滥用民主权力、大家都是“老板”、谁都“说了算”的现象。(二) 执行系统合伙人会议是权力主体，即合伙所的决策机构，而合伙所的主任是受合伙人会议聘任的、专门负责执行合伙人会议各项决议、负责合伙所日常行政管理事务的执行主体，即执行机构。在合伙人会议上，主任与其它合伙人一样，只享有一票表决权，但主任在行使合伙人会议授予的职权范围内，享有充分的行政管理职权，合伙所的全体成员必须接受主任的行政管理和约束，法律的制定

者必须接受法律的统治，这个原则同样适用于合伙所的内部管理。“合伙律师事务所主任负责执行合伙人会议的决议，管理律师事务所的日常事务，对外代表律师事务所。”（《办法》第二十四条）其基本职责是：1.主持合伙所的日常行政工作；2.向合伙人会议提交发展规划、年度重大工作安排计划等预案；3.向合伙人会议提交年度经费预决算草案及分配方案；4.提出内部机构设置方案；5.各项规章制度的贯彻执行；6.组织、协调各部门工作；7.对外代表律师事务所签署各种法律文书；8.聘任行政工作人员；9.招聘律师及辅助工作人员；10.向合伙人会议报告工作。为有效地执行合伙人会议的决议，提高工作效率，根据合伙所的规模，可设立副主任、各专业部、行政部（行政办公室）、信息部、公关部等，以此组成执行系统的子系统。主任还可设立由副主任、各专业部门负责人组成的主任办公会议，及时讨论和处理日常行政事务和解决在工作中出现的疑难问题。合伙所主任在执行系统中起重要作用，因此，对合伙所主任选聘必须十分慎重。合伙所的主任应具备较高的管理才华，能创造性地贯彻执行合伙人会议或管委会的决议，能积极、主动地完成日常管理事务，能有效地协调好合伙所内部各机构的关系及合伙所的对外关系，能就合伙所的管理和发展向合伙人会议或管委会提出富有建设性的建议。（三）监督系统设立监督系统是为保证合伙人会议形成的各项决议、规章制度得到正确的执行。没有监督、制约的机制是不成熟的机制，也容易导致滥用权力以致滋生腐败。监督系统的存在，能促使执行系统在执行中保持廉洁、公正和高效，有利于提高合伙所的管理水平。目前，合伙所设立监督系统的问题尚处于理论探讨之中，

无实践经验可资借鉴。笔者认为，不妨参照公司法中的监事会制度，由合伙人会议推举出若干有一定资历、品行良好、处事公道、原则性强的合伙人组成监事会，负责监察执行系统中有违合伙所章程和合伙人会议决议的各种人和事，形成书面材料，向合伙人会议报告，交由合伙人会议处理。监事会只对合伙人会议负责并报告工作，主任无权干涉。监督系统的职责：1.直接对主任实行监督，有权对主任提出罢免动议。2.监督财务管理，有权每月对合伙所财务进行审查，有权就合理费用开支项目向财务人员及主任进行质询，被质询人员必须做出解释。3.对执业律师进行监督，向社会公布监督举报电话，发现问题及时进行调查，并将调查结果提交合伙人会议，有权对被调查律师提出处理动议。这样做，既有利于保障合伙所对外形象，又有利于提高执业律师遵守执业纪律及职业道德的自觉性。（四）决策、执行、监督三系统管理模式示意图注：利益冲突部是一个专门调查新客户与原有客户之间是否存在利益冲突的机构。有些国家法律规定，在同一案件中不能由同一家律师事务所的律师代理双方进行法律活动，否之要为此支付一定数额的经济赔偿。我国虽未有类似的规定，但做法可借鉴。二、建章立制，依章办事是民主、规范、科学运行机制的重要保证如果仅设立一套好的管理模式，而没有一套科学规范的操作程序、操作规章支撑起各系统的正常运作，将无法保障运行机制的畅通。笔者曾参观某大城市一较大规模所，这个所硬件、软件建设堪称国内一流，该所主任的管理经验、业务素质、人格品行等各方面都是十分优秀的，他在所里的威信达到了“一呼百应”的程序。然而当他由于提拔即将离开这个所的时候，却没有其

它律师能接任这个“重担”，所里随即出现“分化瓦解”现象。一个主任的变动给这个所带来如此严重后果，一个所的命运前途维系在某一个主任身上，在迈入二十一世纪已进入现代化管理的当今时代，这不能不说是一种悲哀。试想，如果该所有一整套良性的运作机制，有整套规范科学的规章制度，一个主任的变迁所产生的影响将是十分有限的。由此我们想到，合伙所内部管理的良好运行机制要靠建章立制，“依法办事”来作保证，合伙所应逐步从“人治”走向“法治”，这是合伙所发展的必然，也是检验一个所内部管理是否成熟的一个重要标志。合伙所“麻雀虽小，五脏俱全”，要做到大事有“章法”，小事有制度，谁都不能“随心所欲”，必须把所有的事情尽可能规范化、定性化、定量化，便于操作。合伙所的规章制度很多，但从大体上可以归纳为以下几个方面：（1）“宪章”方面的。如章程、议事规则，规章制度制定程序及表决办法，主任选聘罢免办法等；（2）业务方面的。如收案制度、办案制度、收费办法、案卷检查评比、重大疑难案件讨论、专业化分工、案卷回收等制度；（3）人事方面的。如聘用律师办法，招聘行政人员及报酬、兼职律师管理办法等；（4）财务管理方面的。如财务管理操作细则、主任、副主任发票签批权限、风险金使用制度、对重大财产处理和购买的办法、律师办案提成办法、编制财务预、决算程序及通过办法、退伙、入伙及清算财产分配等；（5）内务管理方面的。如上下班、请销假制度、例会制度、卫生制度、公章管理规定、收发文、图书资料管理、电话管理、统计报表、物业、打字复印等管理办法和制度；（6）硬件建设，学习培训方面的。如律师个人购买、交通、通讯及现代化办

公设备的规定、报考各类学校、培训等办法，奖学制度等；

(7) 执业纪律和道德方面的。如奖惩办法、保密制度、举报查处条例等；(8) 对外方面的。如为民承诺服务、法律援助、赔偿制度、文明规范等。另外，建章立制的“超前性”和执行规章制度的“严肃性”在运行机制中显得十分重要。要克服那种“头痛医头，脚痛医脚”，出现问题才商量处置方法的习惯。变被动为主动，变无序为有序，变复杂为简单，一切照章办事，处理问题就会轻松得多。制定的规章和制度不是花样文章，也不是一纸空文，“执法必严”，应充分体现整个运行机制之中。

三、行政主管制，计算机应用是民主、规范、科学运行机制的发展趋势

1. 行政主管制将取代主任制。

传统观念中律师事务所“主任”是一种特殊身份的象征，一般由资深律师或业务骨干担任，这在合伙所的创建初期是较为普遍的现象。但随着律师事务所规模逐步扩大，管理事务日趋繁重，加之律师行业之间竞争异常激烈，主任把行政管理与律师业务“一身挑”就显得力不从心，要么行政管理无暇顾及，要么自己业务受到影响，二者之间开始发生冲突。这表明，律师事务所的管理已经产生行政管理与律师业务相分离的现实需求。聘请高级管理人才作为合伙所的行政主管，负责合伙所内部行政管理，标志着一个合伙所的内部管理已经升级。行政主管有足够的时间精力，运用他的管理才华去处理繁杂的行政事务，而合伙律师则从自己并不擅长的管理事务中解脱出来，把全部时间精力投入到办案中去，从而为合伙所创造出更大的经济效益。行政主管及其领导下的执行系统将用其有序、高效的管理工作为合伙所的发展创造一个良好的环境。可以断想，聘请行政主管负责合伙所

的行政管理事务，是合伙所发展史上的一种必然现象。在我国，这一现象尽管还刚刚开始萌芽，但却是一种极富生机的发展趋势。行政主管制是与规模化经营相适应的。目前，能够上规模的合伙所仍是少数。因此，更多的合伙所限于自身条件仍将沿用“主任制”。鉴于此，笔者认为，设置主任助理，协助主任处理日常管理事务，不失为向行政主管过渡的好办法。

2.计算机用于合伙所内部管理。现代电子技术的迅速发展，把当今社会推进到数字化时代，计算机已被广泛应用于社会各个行业，律师业也不例外。发达国家律师有手提电脑和电话，专门的录音设备及方便快捷的交通工具。大型律师事务所不仅接通国际互联网络，同时还具有自己一套独立的电脑资讯网络系统，并与每个律师和各工作部门的电脑相联，信息传递在分秒间完成。一套图书资料，各国法律法规、谈判档案可随手在电脑上调阅或查询。以上所说是计算机在律师业务管理领域的作用。此外，计算机在事务所其他行政管理事务方面也能发挥极大作用，如律师收费及提成的计算与管理、律师业务档案的管理、客户信息的管理、人才信息的管理、人事档案的管理等等。计算机进入合伙所内部管理领域将极大地提高管理效能，从而为律师办理业务提供更方便、快捷的服务，为合伙所积极抢占法律服务市场创造良好的条件。因此，合伙所应设立计算机部，聘请专业计算机技术人员，使计算机真正为合伙所内部管理发挥其独特的作用。

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