

浅谈合作、合伙律师事务所的内部管理(下) 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_B5_85_E8_B0_88_E5_90_88_E4_c122_483533.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】

三、加强合作、合伙律师事务所党内部管理的对策 根据目前合作、合伙所存在的问题，合作、合伙所必须根据自身的特点，建立和健全律师事务所内部管理的各项规章制度，真正建立起自我约束、自我发展的管理模式和运行机制，切实地加强律师事务所的内部管理，以保证合作、合伙律师事务所的健康发展。加强合作、合伙律师事务所内部管理的对策，应包括以下几个方面：（一）正确处理好合作、合伙所律师之间的关系 合作、合伙所最基本的要素是人合，能否办好合作、合伙所，关键是要解决合作、合伙所律师的合心、地位平等以及核心作用的问题，而要解决这三个问题，关键又是要处理好三种关系，即合作人或合伙人之间的关系，合作人、合伙人与主任之间的关系，合作人、合伙人与聘用律师和聘用人员之间的关系。合作人、合伙人是合作、合伙所的核心和基础，他们相互间的关系是否融洽、协调，将会直接关系到合作、合伙所的稳定、发展和改革。一个成功的合作、合伙所，应当是在合作、合伙所的章程和合作、合伙人协议的基础上，由合作人、合伙人、律师事务所主任、聘用律师、聘用人员所结成的一种相互信任、相互支持、互相尊重的伙伴关系。对合作、合伙所的主任而言，一方面，主任不能因为强调核心作用而比其他合作人、合伙人高人一等或搞特殊化，另一方面。主任也不能因为强调地位平等而对律师事务所不敢管或不愿管。对于其他

的合作、合伙律师而言，一方面，由于律师事务所的所有合作人、合伙人具有平等的地位，因此，合作、合伙律师与主任都具有同等的权利，另一方面，在合作、合伙律师中，由于主任具有核心的作用，因此，其他合作、合伙律师要尊重、支持和服从主任的行政管理。对于合作人、合伙人与聘用律师、聘用人员而言，合作、合伙所的全体人员，特别是合作、合伙人应认识到，大家都有同样的权利和义务，都有把律师事务所建设好的同样责任，都应该树立起主人翁的责任感，爱岗爱业，努力开展业务，共同为律师事务所的发展和改革作出自己的努力。在合作、合伙所的律师之间，要大力提倡团结协作的精神，努力发挥整体的优势，而且在充分发挥自身优势的基础上，加强沟通、了解和联系，加强内部协调，防止出现内部摩擦、不团结或内耗等的现象。（二）建立和健全起一套以律师事务所章程和合作、合伙人协议为核心的完备的律师事务所的规章制度加强合作、合伙所内部管理的一个重要环节，就是要建立和健全律师事务所的规章制度，而建立和健全合作、合伙所的规章制度的基本要求的健全、科学和具有可行性，如达不到这三个基本要求，律师事务所的规章制度就有可能流于形式或形同虚设。因此，合作、合伙所要根据自身的特点和实际情况，切实地加强律师事务所规章制度的建设。合作、合伙所应根据《律师法》以及司法行政机关制定的法规和规章，建立和健全起一套以律师事务所章程和合作、合伙人协议为核心的完备的律师事务所的规章制度，基本上形成自我发展、自我完善、自我管理、自我约束的自律性运行机制，这些内部的运行机制包括民主管理、合理分配、公平竞争、自我约束、优胜劣汰、社会保

障等六个方面。根据目前我国合作、合伙所的实际情况，为了实行有效的管理，合作、合伙所一般应建立起以下的规章制度：律师事务所章程，合作、合伙人协议，所务委员会会议制度，律师会议制度，政治、业务学习制度，律师职业道德和执业纪律公约，财务管理制度，奖惩制度，培训制度，重大疑难案件集体讨论制度，收结案审批登记制度，公章使用制度，考核、年审注册审制度，过错责任赔偿制度，档案文书管理制度，分配制度等等。各合作、合伙所还可以根据本地区、本所的实际情况，制定出其他必要的规章制度。

（三）正确处理好社会效益和经济效益的关系，把社会效益放在首位作为社会主义国家的律师，不能只注重经济效益，而忽视社会效益，律师也要讲学习，讲政治、讲正气、讲社会效益，而不能搞拜金主义，更不能唯利是图。律师应该正确地处理好社会效益和经济效益的关系，律师可以同时注重社会效益和经济效益，但是，必须要把社会效益放在第一位，律师按质、按量、按时地办好每一个法律事务，不仅可以获得一定的经济效益，也可以取得较好的社会效益，律师和律师事务所都应兼顾好二者的利益关系，特别是要注重社会效益，把社会效益放在第一位。同时，社会效益和经济效益是可以互相转换的，良好的社会效益，可以带来良好的经济效益，如果律师办好了每一项法律事务，就可以扩大律师在社会上的影响，就可以提高律师个人、律师事务所乃至整个律师行业的知名度和信誉，使广大人民群众进一步了解律师的地位和作用，使人们树立遇到法律问题就找律师这个观念，这样，就可以给律师、律师事务所以及整个律师行业带来更多的经济效益。不可否认，律师事务所是靠收取律师服务费

来生存和发展的，确是要讲经济效益，但是，不能为了片面地追求经济效益而忽视社会效益，这就要求律师正确处理好社会效益和经济效益的关系，在确保社会效益的前提下，经济效益也要有较大的增长。律师良好的社会形象，要靠全体律师共同塑造，每个律师都应从自身做起，不仅要注意办好每一项法律服务的社会效益，而且还应通过一系列的社会公益事业和活动，如宣传法律活动、义务法律咨询活动、捐资办学、捐资扶贫以及法律援助等等活动，来树立律师的良好形象。

（四）正确处理好分配与积累的关系，分配要合理，积累要合适。律师要给当事人提供优质高效的法律服务，除了要有较好的职业道德，较高的法律业务知识和水平之外，还必须依靠现代化的办公条件和设施来实现。因此，律师事务所，特别是合作、合伙所要正确处理好分配与积累的关系，要认识到，律师事务所要有所发展，就必须要有积累，也只有有积累，律师事务所才能有更大的发展。合作、合伙所在进行分配时，应改变现行单一的按劳分配的方式，而应该实行按劳分配与按质分配相接合的分配方式，并注意兼顾国家、律师事务所和律师个人三者的利益关系。同时，这种分配方式必须是公平合理的，也必须是对合作、合伙所的经营方向、管理水平以及律师事务所的积累和发展起到积极的促进作用的。但是，不管采用什么形式的分配方式，都要兼顾到律师事务所的积累，要体现出重积累、重发展。合作、合伙所在进行分配之前，一定要留足事业发展基金以及福利、保险、医疗、养老、培训等各项基金，而且要使这些积累和基金做到专款专用，切实保证这部分的积累用于发展律师事务所的基础事业方面。一个合作、合伙所必须重积累、重视长

远发展，注重硬件建设，建设装备现代化的办公设施，并形成一定的规模，这样，律师事务所才能有较大的发展，才能上规模，上档次，律师事务所才具有较强的凝聚力、活力和向心力。（五）重律师素质的提高，重视律师事务所的整体发展合作、合伙所要有所发展，就不能忽视人才的培养和律师业务水平和业务素质的提高。改革开放的新形势，给律师提出了更高的要求，要求律师事务所有多面手，有各方面的专家，需要律师不断学习新法律、新法规和新知识，努力提高自身素质。合作、合伙所要加强业务建设，重视对律师业务的培训工作，加强对年轻律师的培养，提高律师的法律服务水平，提高律师事务所内部分工协作的能力。同时，合作、合伙所在进行分配时，应当提取一定比例的资金作为培训基金，以确保提高律师业务水平的费用开支。合作、合伙所还要把好进人关，特别是要把好选择合作、合伙人这个重要的关口，要慎重地选择志同道合的律师作为合作人或合伙人。对于拟吸收入所的其他人员，也要了解和掌握他们的政治思想状况、道德品质情况以及人格、业务水平和业务能力等方面的状况，特别应注意对所内律师专业互补和个人素质互补的人才选择。另外，合作、合伙所在进行收益分配时，还应该通过灵活的、吸引人才的、合理的分配方式，来注重律师事务所的积累，重视长远发展，留足事业发展基金以及福利、医疗、保险、养老、培训等项基金，增强抵御风险的能力。搞好律师事务所的基础建设，改善办公条件，增强律师的福利待遇，促进律师事务所的整体发展，使律师事务所上规模、上档次，增强律师事务所的凝聚力和向心力，从而吸引更多更好的人才从事律师工作。（六）合作、合伙所应向

规模化方向发展由于规模所具有的规模效益这个特点，这种律师事务所具有竞争力强、综合实力强、辐射力大、影响力强的优点。规模所是律师工作和司法行政机关的一个窗口，它对律师工作具有较好的示范作用，建立规模所，有利于社会主义市场的建立和发展，有利于律师服务质量的提高。不断开拓律师新的法律服务领域，有利于律师的专业化分工，有利于培养高素质的律师人才。及时更新律师的知识，有利于发挥律师的特长，提高律师事务所的整体实力。有利于律师事务所和律师及时有效地处理法律事务，有利于增强律师抵御风险的能力。有利于利用设施、信息和其他资料，及时为当事人提供优质高效的法律服务。有利于同国际律师业接轨，实现同域外律师的交流与合作。合作、合伙所要建立规模所，不仅要注意吸收和引进各种方面的优秀人才，增加律师人员，扩大律师事务所的规模，而且还要注重提高律师事务所的整体素质，实行专业化分工，重视和加强律师事务所基础设施建设，促使法律服务装备的现代化，尽快使律师事务所的硬件建设和软件建设达标，加强合作、合伙所的内部管理，建立起民主管理机制、按劳分配与按质分配相结合的分配激励机制、公平竞争机制和自我约束机制以及社会保障机制等等。规模所应具备以下的主要条件：1. 规模大，人数上百人；2. 人员素质高，集中一批高层次、复合型的人才；3. 门类齐全，专业分工细、内部协作化程度高；4. 管理科学，建立起有效的运作机制和激励机制；5. 竞争力强，能办大案、难案，在处理各类复杂的法律事务，特别是涉外法律事务中显示出很强的实力；6. 设备先进，实现电脑化作业，信息的集中和处理能力强；7. 社会信誉好，形成了本所的业务优势

，在国内外享有一定的知名度。（七）坚强对律师职业道德和执业纪律的教育和检查随着律师队伍的不断发展和壮大，律师队伍的素质也有了很大的提高，但是，律师违反职业道德和执业纪律的问题也日益突出。如极少数律师办金钱案、关系案和人情案，极少数律师乱收费、收费不办事或工作不负责任，甚至违法犯罪等等，这些问题虽然发生在极少数律师的身上，但造成的危害是很大的。因此，要保证合作、合伙所健康地发展，就必须要加强加强对律师职业道德和执业纪律的教育和检查。一是要引导律师讲学习，讲政治、讲正气、讲理想、讲道德、讲纪律、讲奉献，对律师职业道德和执业纪律的学习、教育和检查常抓不懈，促使律师加强自律，加强和提高自我、约束能力，不断提高遵守律师职业道德和执业纪律的自觉性；二是合作、合伙所要加强对律师职业道德和执业纪律的学习、教育和检查制度化、规范化，要建立和健全有关律师职业道德和执业纪律的规章制度，公布投诉电话、聘请行风监督员、向当事人发放结案意见表，对办案质量和效果确定标准和进行评查，跟踪回访等等；三是各律师事务所要抓好一年一度的律师职业道德和执业纪律评查工作，认真落实各项措施，避免走过场，要求律师按照有关规定进行自查自纠，对照评比，对违反职业道德和执业纪律的律师，要按照有关规定以及律师事务所的规定，上报主管的司法行政机关进行处罚，或由本所对其进行处罚；四是要把律师职业道德和执业纪律的学习和遵守情况与律师执业证的年审注册挂起钩来，凡是律师职业道德和执业纪律评查不合格的律师，要上报主管的司法行政机关延缓注册或不予年审注册；五是对本所律师被投诉是案件，律师事务所要及时进行查处

，对违反职业道德和执业纪律的律师，要即使上报主管的司法行政机关进行处罚，或按照有关规定由本所对其进行处罚；六是各律师事务所要抓好典型，树立形象，要大张旗鼓地宣传先进律师的事迹，并及时给予表彰，特别是要大力宣传和表彰本所模范遵守职业道德和执业纪律的律师，以树立本所及律师的良好形象。（八）切实加强律师服务收费的管理

当前，加强对律师事务所服务收费的管理，防止律师乱收费、多收费现象的发生，已成为律师管理工作组的一个重要课题。近几年来，由于个别律师事务所和少数律师受利益驱动，片面追求经济效益，忽视社会效益，而出现了乱收费或收费不办案的现象，引起了当事人的不满，群众反映比较强烈，严重地损害了律师的形象。因此，各律师事务所必须切实地加强对律师收费的管理：

1. 要进一步强调律师事务所统一收案、统一收费的制度，严禁律师个人私自收案、私自收费，律师事务所向委托人收取律师服务费必须出具财税部门的收费票据。
2. 律师服务收费要严格按照国家的有关规定收取。律师事务所收费一律应实行明码标价，自觉接受社会和群众的监督。凡是国家已经有收费标准的，应严格按标准执行。
3. 对于国家法律和政策没有明确规定有收费标准，或者法律和政策允许协商收费的，应坚持平等自愿、协商一致的原则，并充分考虑办理法律事务所需要的律师人数、工作时间、复杂程度、可能承担的风险和责任以及委托人的经济承受能力等等因素，努力做到合情合理，而不得采取欺诈、胁迫等手段向委托人收取律师服务费。律师接受当事人的委托后，应该竭尽全力为委托人提供优质高效的服务，而不得收费不办事或工作不负责任。
4. 律师事务所除按规定收取律师服

务费和必须由委托人支付的费用之外，不得擅自提高收费标准，不得扩大收费范围，不得巧立名目乱收费，不得向委托人索要所谓的活动费和赞助费等。5. 律师收费不办事或无故不出庭或未能按时、按质、按量完成委托人委托的法律事务的，律师事务所应给委托人退还全部或部分已收取的律师服务费，给委托人造成经济损失的。还应根据有关规定给予赔偿。（九）律师事务所和律师要努力开拓新的法律服务领域除了司法行政机关鼓励和支持律师积极开拓新的法律服务领域，并为他们创造有利条件和提供有力的帮助之外，律师事务所和律师也要积极开拓新的法律服务领域，如积极介入市场经济的各个领域，承办生产、流通、分配、消费过程中各个环节的法律服务，特别是要积极介入金融、房地产、证券、股票、商标、专利、高科技开发等新兴行业的法律服务领域。当前，在开拓新的法律服务领域方面，特别要注意做好以下工作；1. 继续作好律师的刑事辩护工作。坚持以事实为根据，从法律为准绳的原则，依法履行职责，保证国家法律的正确实施，维护法制的尊严和权威，为维护国家社会的政治稳定作出努力。2. 继续作好担任当地党委、政府及其领导人的法律顾问工作。协助各级政府及其领导人运用法律的手段管理各项事务，为各级领导机关依法决策、依法行政提供法律意见和建议，避免和减少政府部门在执法活动中的违法行为，为推进依法治国进程服务。3. 进一步为深化农村经济改革提供优质高效的法律服务。应以向农村、农业和农民提供法律服务为重点，全面介入农村工作的各个环节，充分运用法律手段，为稳定和完善农村土地承包关系提供法律服务，积极化解农村发生的各种纠纷和矛盾，努力维护基层的社

会稳定。4. 强化国家重点工作的法律服务工作。通过为重点建设工程项目招标投标活动提供法律咨询，出具法律意见书，参与谈判、审查、起草合同等多种形式，为重点建设工程提供优质高效的法律服务。5. 全面开展为深化国有企业改革提供法律服务工作。律师应积极参与现代化企业制度的建立和完善工作，为国有企业改组、兼并、租赁、承包经营、股份合作制、破产等提供法律服务。6. 为发展资本、劳动力、技术等与市场经济相关的业务领域提供法律服务，依法维护正常的市场秩序。加强证券、金融法律服务工作。充分发挥律师在规范金融证券市场中的作用，有效地防范和化解矛盾及风险。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