

律师事务所规模化建设的若干思考 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__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_483534.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】伴随着国办律师事务所最后一轮改制工作的完成，我国原国办律师事务所的组织形式和管理模式已完成其使命，退出了历史舞台。改制后，合伙制成为律师事务所的重要组织形式。在这一体制下如何顺应现今社会对律师执业更高、更新的需求，实现律师专业化分工和律师事务所“上规模、上档次、上效益”的发展目标，越来越引起社会和律师界的关注。本文就律师事务所为何要实现规模化建设，以及如何实施这一建设谈几点初浅的看法，以期抛砖引玉。

一、内在的需求和外来的压力是律师事务所实施规模化建设的根本动因

1、以科学的管理机制为基础实现律师事务所的规模建设，是克服现行合伙所内在弊端的必由之路。现行合伙所在分配形式上虽然打破了国办所“人人均吃大锅饭”的弊端，但由于合伙所大多采取个人领办或者三五个律师合办的形式，尤其是在分配形式上大多采取个人纯收入与个人总创收挂钩大比例提成的方式，导致合伙律师在一个所的招牌下，各办各的案，各创各的收，相互之间貌合神离，业务上缺乏配合，工作上缺乏支持，需要的人才难以引进，已有的人才难免丢失，不仅律师队伍难以扩大，甚至合伙律师之间也分分合合折腾不断。合伙所这种小而散，“内乏凝聚之力，外无规模形象”的现状，令律师对其失去认知和归属感，存有现实的危机。尽快改变现行合伙所规模小，人心散的现状，已成为律师界有识之士的共识。律师事务所规

模化建设的实质不简单地仅是律师人员数量的增加，更重要的是对现行合伙所落后的管理机制和分配形式进行变革，不进行这种变革就不可能实现真正意义上的规模化建设。

2、实现规模建设是顺应法律服务市场对律师专业化分工的必然要求。如果说在律师制度重建初期，我国以法治为保障的市场经济刚刚起步，律师能涉及的服务领域十分狭窄的情况下，社会对律师专业化分工的需求尚不突出的话，那么在我国社会主义市场经济体制已初步建立，律师服务领域从横向纵向两个方面不断扩大，律师接手的法律事务越来越复杂的今天，社会对专业律师的需求越来越强烈。那些样样懂，样样不精的开展综合性业务的律师显然已不能适应当今社会的需要。要顺应社会这种迫切的需求，实现律师的专业化分工，加强专业律师之间的配合，以保障众人一心，各施所长，优质、高效的共同涉及多领域、多专业的复杂法律事务，无疑已成为律师事务所建设的当务之急，而实现专业化分工，只有律师事务所发展到一定规模才有可能。

3、实现规模化建设是律师事务所能在竞争中求胜的保证，是律师事务所建设发展的必然趋势。目前，我国的律师业务领域（尤其是高层次的律师业务领域），不仅存在国内律师同行间的剧烈竞争，而且还存在国内律师与国外律师的竞争，随着我国加入WTO，我国律师业向国外律师的进一步开放，这种竞争将更为剧烈。法律服务市场更高、更新的需求，同业竞争的巨大压力，使每一位清醒的律师意识到，律师事务所如不能“上规模、上档次、上效益”，就不可能在未来的法律服务市场上和同业竞争中立足、求胜。“走联合之路、求专业化分工、上规模效益”已成为律师的普遍呼声，是律师事务所发展的必

然趋势。上述内在的需求，外来的压力还是律师事务所走规模化建设之路的动因。二、实现规模化建设应解决的思想认识问题能否确立正确、统一的建所方针，是决定律师事务所规模化建设成败的关键。笔者认为实施规模化建设，首先应在以下几个方面统一律师的思想认识。1、坚定“干事业”的观念。律师工作在我国是一项大有作为的事业，从事这一工作的律师应升华执业的境界，真正把律师工作作为一项推进国家的民主、法治建设，服务社会、造福大众的崇高事业来追求。有了这一思想境界，就不会将律师职业简单庸俗地看成是赚钱谋生的手段，就不会认可现行合伙所“各自为阵，单打独斗”管理模式，就会体会到律师事务所的规模化建设对推进这一事业发展所具有的重大意义。“志当存高远，方能图大业”，有志于此的律师应坚定“干事业”的观念，将此作为实施律师事务所的规模化建设和追求崇高执业境界的共同精神支柱。2、立足“患难与共”的方针。就律师事务所的内部关系而言，增强所集体的凝聚力，将律师事务所真正建设成为所有加盟者“荣兴同享，患难与共”的命运共同体，真正使所内的每一位律师对所集体具有强烈的认知感和归属感，是实施律师事务所规模化建设的应有之意。统一这一思想，立足这一方针，围绕这一目标设置科学的管理、分配方式，已有的人才不会流失，暂缺的人才不愁难觅，律师事务所“上规模，上档次，上效益”的目标就不难实现。3、树立“求同存异”的思想。实现律师事务所的规模化建设必然涉及对现行合伙所管理机制和分配形式的变革。规模化建设成功的关键也正在于对律师事务所内部的权益重新进行科学、合理的分配。在这一变革中，难免会对某些局部的、个人的、

眼前的利益带来影响。要真正达到规模化建设的目的，就需要每一位律师面对这一变革能做到“讲原则，讲风格”、“求大同、存小异”，正确处理好局部利益与整体利益，个人利益与集体利益，眼前利益与长远利益的关系。坚持这一指导思想，配之以科学、合理的管理机制和分配形式，才能给所集体和每一位律师带来实实在在的长远利益，才能实现律师事务所“上规模、上档次、上效益”的建设发展目标。

三、实施律师事务所的规模建设应贯彻的几个原则

- 1、人员组成“志同道合”的原则。充分体现合伙所的“人合”的特点，在合伙律师的选择上不仅要强调业熟技精，更要强调品性好，作风正，志向同。只有如此，所集体的凝聚力才有保障，规模化建设的大政方针才能顺利贯彻。
- 2、机构设置“科学完备”的原则。科学、完备的机构设置是律师事务所高效、有序动作的保障。规模化建设必然带来律师事务所人员的增加和所内管理事务的增多，要确保律师事务所“政通人合”和所内各项工作高效、有序地运作，在所内管理机构的设置上必然要突破现行合伙所机构设置简单，权责分工不明的作法。笔者认为公司制下的法人治理结构是律师事务所在实施规模化建设中可资借鉴的模式。
- 3、管理权限“民主集中”的原则。民主管理是合伙所的内在要求，是合伙所生命力的体现。但民主管理决不是无序的，更不意味着合伙律师人人都是“老板”，可以各自为政，各行其是。笔者认为在决定事务所的大政方针上，在“领头人”产生的程序上我们要强调民主，要强调“少数服从多数”，给予全体合伙律师以平等的表决和参选、推选的权利和机会。而一旦形成了“决议”，一旦产生了“领头人”，我们就应当强调集中，就应当强调“

下级服从上级”，就应当自觉地宣传、树立、维护“决议”和“领头人”的权威，就应当尊重“领头人”在合伙律师预先赋予的职权内实施的管理行为，非经公认的程序，任何人都不得轻视、削弱这种权威。处理好民主与集中的关系，贯彻“民主集中”的原则，是律师事务所能形成合力，实现规模化建设的保障。

4、分配形式“科学合理”的原则。在分配形式上国办所人人均吃“大锅饭”，挫伤了高创收律师的积极性，不尽合理；现行合伙所公共费用均摊，个人纯收入与个人创收挂钩大比例提成的分配方式，导致合伙律师之间“貌合神离”，不求协作，一盘散沙的局面，同时导致集体积累不足，事务所缺乏发展的后劲，实践证明也不尽科学。因此在规模化建设中应打破原有的分配形式，贯彻“科学合理”的原则，实行既能有利于所集体的向心力、凝聚力的形成，又能有利于调动律师创收积极性的科学、合理的分配形式。

四、在规模化建设中，律师事务所管理机制和分配形式的构想

1、管理机构的设置。借鉴公司制下的法人治理结构，内设三个相互制约、权责分明的管理机构：合伙律师大会（相当于公司的股东会）。合伙律师大会是律师事务所的权利机构，决定本所的重大方针政策，由全体合伙律师组成。合伙律师大会的职权、议事规则可参照公司股东会的职权、议事规则确定。理事会（相当于公司的董事会）。理事会是合伙律师大会的执行机构，对合伙律师大会负责。理事会由合伙律师大会从合伙律师中选举产生的若干理事组成，职权、议事规则可参照公司董事会的职权、议事规则确定。常务理事会（相当于公司的经营管理机构）。常务理事会是律师事务所日常的管理机构，对理事会负责。常务理事会由理事会从

理事中选举产生的若干常务理事组成。常务理事分管事务所日常的行政、业务工作，其职责可参照公司的经理的职责确定。事务所的领导对内可称理事长、副理事长，对外可称主任、副主任。

2、专业化分工的保障。相当一个时期以来，律师“单打独斗”的工作方式，造成律师不论其专业所长，什么业务都接，什么案子都办，由此形成了一批样样懂，样样不精的律师，在现今的律师队伍中少有在某一专业上能称的上是该专业的法律专家的律师，这与社会对律师报有的期望不尽相称。可见，实现律师的专业化分工，不仅仅是来自外部社会的需求，实际上也是律师事务所发展到一定阶段后的内在要求。在规模化建设中，律师事务所应改变过去律师“单打独斗”的办案方式，发挥所内每个人的特长，人尽其才，人尽其用，形成互相协作、互相支持的整体合力。为此所集体在为律师实现专业化分工提供如下保障：

专业设置的组织保障。科学地设置专业部（室），并根据各律师的专业特长定岗定责到人，将某一专业的律师组合到一起，集中管理、集中指导，是实现律师专业化分工的组织保障。考虑到定岗初期专业化业务量可能不足的实际情况，应允许律师承办一定数量的其他专业的业务，但律师事务所应向律师下达下一年度承办本专业业务量的指标，并作为考评的依据，以此督促各专业部（室）开拓本专业的业务。

统一分案的案源保障。尽管所领导统一分案是律师事务所管理的一项制度，但在以往的律师“单打独斗”的工作方式下，这一制度形同虚设，由此制约了律师的专业化分工。在规模化建设中要实现专业化分工，应当坚定不移地贯彻落实这一制度，以此为各专业部（室）承办本专业的业务提供案源上的保障。考虑到调

动律师开拓各类业务的积极性，对律师开拓的非自身专业的案源，应从办案收入中给予其一定的提成奖励。业绩显示的宣传保障。由于以往律师均开展综合性业务，致使相当一部分当事人选择律师，只考虑律师的一时名气，不注重律师的专业水平。实施专业化分工的过程中应该说这种状况也在所难免。这就需要所集体平时注重对本所专业律师的宣传，向当事人显示专业律师的办案业绩，创造并提供各种能使专业律师为公众熟悉的机会，长此以往，相信当事人选择律师的方法就会改变。事实上，专业律师提供专业服务，不仅有利律师事务所的专业化分工，而且最终受益人是当事人。办案支持的勤务保障。在律师“单打独斗”的工作方式下，骨干律师不仅要自己为自己开拓案源，而且在承办案件时，与办案有关的各种事务性工作，都必须事必躬亲，耗去了骨干律师大量的精力，往往造成顾此失彼，影响律师出庭代理、辩护的质量。针对这一状况，在实施专业化分工中，所集体应为骨干律师统一提供办案勤务上的支持保障，选择那些在公关上具有特长的人员专事业务的开拓；统一为骨干律师配备律师助理，为骨干律师专处理大量的不一定非要其亲自处理的事务性工作。

3、个人收入的分配方式：本着个人利益与整体利益兼顾、调动个人创收的积极性与强固所集体的凝聚力相结合的原则，对不同的人员实行不同的分配方式。所领导和专业部（室）主任个人收入的取得，分别采取与全所创收额和专业部（室）创收额挂钩提成的方式。在具体操作中可为全所、各部设定当年预期的创收基数和所、部完成该基数时，所、部领导的提成比例。完不成当年创收基数时，所、部领导按减少创收额的比例，相应降低提成比例，超额完成

当年创收基数的，所、部领导则按超额完成的比例，相应提高其提成比例。这种分配方式，一是有利改变过去那种领导者与其他律师一样，个人收入均与个人创收额挂钩提成所造成的从上到下“单打独斗”，全所一盘散沙的弊端；二是能促使领导者更加关注全所集体创收效益的好坏，积极地为提高全所整体的效益动脑筋、想办法，努力为所集体开拓案源；三是可避免过去因身处“瓜田梨下”，领导者往往给人以只顾自己，不顾他人的口舌，有利统一分案制度的落实，促进专业化分工的实现，同时有利领导公正地协调所内的其他事务；四是能保证领导者有足够的精力，抓管理、抓事务所建设大政方针的落实、抓全所的办案质量、抓上下关系的协调和业务发展的公关，利用自身已获得的社会声望为所集体开拓更多的案源。如此，能使律师事务所的工作进入一个管理有人抓，业务有人问，公关有人做，案源有人开拓，案件有人办理，从各尽其才，人人相互配合，共同为办理“精品”案出力的良性循环的局面。需要指出的是采取这种分配方式，并不意味着领导者就不具体承办案件了，而恰恰是能保证领导者将办案的精力放在那些收费不一定很高，但却有重大的社会影响的大案、要案、疑难案件上，并通过办理这样的案件为所集体创声誉，为律师事务所打“品牌”。

律师个人收入的取得，采取个人创收提成和综合素质考评取酬，两种方法相结合的分配方式。个人创收提成，按律师当年创收额的一定比例直接提取，做为律师提成的收入。综合素质考评得分取酬：按评分项目求出参予此项分配人员的总得分数；从全所当年创收总额中，按一定比例提出可供分配的总额，以此可供分配的总额除以参加分配人员的总得分数，求出

每分值；每分值乘以参加此项分配的每人的得分数，即为每人可分得的此项收入。综合素质考证项目可包括：创收得分（如可设每创收一千元得一分）；工龄得分；学历得分；职称得分；荣誉得分（受表彰、获荣誉称号）；社会性任职得分；学术论文得分；集体考评得分（由参加分配的人员以无记名的方式为他人打分，按平均得分计）；由不参加此项分配的常务理事提名得分；其他应予考评计分的项目。上述两种方法相结合的分配方式，其特点在于打破了过去律师的个人收入纯与律师个人创收额挂钩提成的分配方式，体现了合伙所具有的在各合伙律师综合素质的基础上“人合”的特点。它既能够调动律师创收的积极性，又能够起到鼓励律师关心所集体的作用。它的实质在于克服律师只注重自身创收，对所整体的创收和所集体的事务漠不关心的状况，引导律师提高自身的综合素质，维护所集体的荣誉和利益，鼓励律师间相互关心、相互辅助共创事业。

4、聘用的勤辅人员的收入采取以固定工资加奖金的分配方式。在交纳了税金，按规定提取了公积金、公益金后的利润，可按合伙律师出资比例向合伙律师分红，但分红的数额不应过高，以体现合伙律师事务所并非“资合”的特点。经历了二十余年的风风雨雨，我们的律师事业已进入一个新的历史发展时期，如果说我们已顺利地完成了从国佃所到合伙所转制的重大体制变革的话，那么在现行合伙所的体制下实施律师事务所的规模化建设，我们又将面临着对律师事务所的管理机制和分配形式进行重大变革任务。“求百年大计，创百人大所”，以此提升律师的政治地位、社会地位，发挥律师在推进国家民主、法治进程方面的更大作用，应是我们全体律师神圣的使命。我们的事

业呼唤着在律师事务所规模化建设方面的开拓者、先行者！
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