

浅谈合作、合伙律师事务所的内部管理(上) 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_483536.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】

自1993年国务院批转司法部《关于深化律师工作改革方案》以来，特别是1996年5月15日《律师法》颁布以来，我国律师工作加快了改革的步伐，律师事业得到了迅猛的发展，同时，按照律师事务所自身发展的规律，结合我国的国情，对律师事务所组织形式进行了改革，大力发展了合作、合伙律师事务所，改变了过去律师事务所单一的组织形式，形成了国资所、合作所和合伙所多种组织形式并存的新格局，使律师在社会生活和经济生活的各个领域中发挥了越来越重要的作用。但是，随着律师事业的改革和发展，合作、合伙律师事务所在内部管理上的问题也逐渐地暴露了出来，以致于影响了律师事业的健康发展。因此，如何加强合作、合伙律师事务所的内部管理，已成为当前合作、合伙律师事务所进一步发展中急需解决的一个重要问题。本文仅就加强合作、合伙律师事务所的内部管理方面提出一些粗浅的看法。

一、合作、合伙律师事务所的利弊分析

合作、合伙律师事务所是适应建立社会主义市场经济体制的客观要求而建立和发展起来的，它们是中国特色的社会主义律师体制的重要组成部分，是实践依法治国，建设社会主义法制国家的重要力量。几年来，合作所、合伙所得到了较大的发展，已成为我国律师机构的重要组织形式，成为我国律师事业的主要力量，为我国社会主义市场经济的建立和发展，为国家的长治久安，为我国社会主义民主与法治建设作出了

重要的贡献。（一）、合作、合伙所迅猛发展的原因。为什么合作、合伙律师事务所有如此强大的生命力，是什么原因促使合作、合伙律师事务所的迅猛发展呢？这是因为：1.合作、合伙所的建立和发展，是顺应了社会主义市场经济的建立和发展。我国的律师事业只有适应社会主义市场经济，才能得以生存和发展，才能有生命力。律师事务所，包括合作、合伙所作为市场经济的中介组织，它们的生存和发展将依赖于社会主义市场经济的建立和发展，当律师事务所适应市场经济的要求时，它就会得到较大的发展，当律师事务所阻碍了市场经济的发展时，它将难于生存和发展。从近几年律师事业的发展状况来看，合作、合伙所之所以得到迅猛的发展，就是因为它们能适应市场经济的要求。2.合作、合伙所的建立和发展，是建立社会主义法制国家的要求。党的十五大提出了依法治国，建立社会主义法制国家的基本方略，这是实现国家长治久安的重要保证，也是指导今后建设中国特色社会主义国家的一条十分重要的方针。要实现这个基本方略，就需要社会各方面，包括律师事务所和律师的共同努力，国资所、合作所和合伙所构成了我国律师机构完整的组织形式，成为我国律师制度的重要组成部分，而律师制度又作为我国社会主义法律制度的重要组成部分，对依法治国，建立社会主义法制国家起到十分重要的推动作用。通过律师向社会提供优质高效的法律服务，促使司法公正，确保社会生活和经济活动的各个方面在宪法规定的范围内实现民主化和法制化，从而充分发挥律师在依法治国，建立社会主义法制国家中的积极作用。3.合作、合伙所的建立和发展符合我国的国情。1988年，我国开始了合作制律师事务所的试点工作

，并制定实施了一系列律师工作改革的措施。1993年6月，我国进一步深化了律师体制的改革，加快了律师事业发展的速度，壮大和发展了律师队伍，大力发展不占国家编制，不要国家经费，自愿组合、自收自支、自我约束，自我发展的律师事务所，形成了国资所、合作所和合伙所多种组织形式并存的基本格局。1996年5月15日颁布的《律师法》确认了这些律师工作改革的经验和成果，明确规定了合作、合伙所是我国律师事务所的重要组织形式，并把它们的法律性质以及法律地位和作用，用法律的形式明确确定了下来。建立和发展合作、合伙所，也正是在为了减轻国家负担的情况下，探索出的一条律师事务所自我约束，自我发展的路子。建立和发展合作、合伙这种新型律师事务所的律师，积极实践，大胆探索，积累了不少建立和发展合作、合伙所的成功经验，形成了一大批依法执业，规范管理，团结协作，勇于开拓，并取得较好的社会效益和积极效益的合作、合伙所，他们成功的经验和做法，为进一步搞好这两种形式的律师事务所提供了现成的例子。几年来的合作、合伙所发展和壮大的实践证明，这两种形式的律师事务所是符合我国的国情的。4、灵活的内部运行机制，促使合作、合伙所具有较强的凝聚力和活力。合作、合伙所具有较活的内部运行机制，具有较大的自主权，从个人的收益方面也明显地高于国资所，这些因素都有利于调动律师的积极性，有利于形成律师事务所相对稳定的领导核心，从而有利于促使合作、合伙所形成激励机制、竞争机制和风险机制。（二）合作所的优势与不足。总结近几年来合作所成功的经验，体现出合作所具有很多优势，这些优势成为合作所具有较强的吸引力的重要原因，合作所的

优势主要体现在以下几个方面：1、产权明晰。由于国家没有给合作所投入资产，其所有的资产均为合作人共同投入，因此合作所所有的财产，包括积累的财产都归合作人共同所有。2、合作属于人合。合作所的合作人，往往是由一些志趣相近，关系较好，相互信赖，而且具有一定的业务水平和能力的律师组成，因此，律师之间很容易合心，律师事务所也很容易发展起来，这个优势是国资所不能与之相比的。3、内部运行机制比较灵活。一般来说，合作所除了建立和健全一套以律师事务所章程和合作人协议为核心的完备的规章制度外，还通过对合作人会议、收案收费管理以及岗位责任等制度的建立和执行，在合作所内建立起民主管理，分配合理、公平竞争、自我约束、优胜劣汰、社会保障等内部运行机制，以保证律师事务所的健康发展。4、有较大的自主权。合作所有较大的自主权，这主要体现在：一是有充分的用人权，即在主任的任免、专职律师的使用，行政辅助人员的聘用等方面，完全由合作所自行决定；二是有充分的财权，合作所的财产归合作人共同所有，合作所有自己独立的财务管理制度，有自己会计、出纳及自己的帐户，合作所的全部收入，在按有关规定交纳或预留税金、注册登记费、律师协会会费，留足事业发展基金和其他各项基金后，其余部分合作所有权自由支配，任何机关、团体和个人不得随意调动合作所的资金和财产。5、债务责任比合伙所小。合作所以全部资产对债务承担有限责任，合作人对律师事务所的债务不承担责任，而合伙所的合伙人对律师事务所的债务承担无限连带责任。6、在个人收益分配的比例上明显高于国资所。由于国家没有给合作所投入任何资产，因此，合作所的财产归合作人共有

，也因此收益分配上没有国家的参与，而只在律师事务所和律师二者之间进行分配，因此，在个人收益分配的比例上相对高于国资所。但是，合作所也存在着自身的不足和弱点，如与国资所相比，它没有政府在资金、物质、人员等方面的支持，又如合作所不占国家编制，则律师不具有干部身份，到时则无法改行或调动，已无后路可退，因此，律师具有一定的后顾之忧。同合伙所相比，其产权没有合伙所明晰，在合作所中，无论律师个人经济创收和贡献大小，也无论各人入所的时间长短，所积累的资产都归合作所的全体律师共同所有，从这一点来分析，合作所仍然带有干多干少一个样，吃大锅饭的性质。（三）合伙所的优势与不足合伙所的优势主要体现在，它与合作所相比，其产权更为明晰，内部运行机制更为灵活，有更大的自主权，在收益分配上更优于合作所，它完全抛弃了干多干少一个样，吃大锅饭的性质。同时，从目前来讲，它的负担相对较轻，因为合伙所的合伙人大多是年富力强的年轻律师，从这个意义上讲，合伙所在相当的一段时间内不会有退休或年老多病的负担。合伙所也有自身的不足和弱点，这些不足和弱点主要表现在：合伙所成立的时间一般比较晚，因而其知名度和信誉一般还不很高，在人员方面一般还达不到规模化，还没有形成业务网络，还没具有一批固定的业务单位和客户等等。同时，合伙所积累不多，一般很难进行购建办公室、住房等基础建设，目前，大部分的合伙所没有自己的办公用房，大多数是租用的。另外，在合伙律师事务所的债务承担方面，律师个人要承担一定的风险。此外，由于合伙所一般成立的时间相对较短，加上律师忙于个人创收而忽视了律师事务所的管理，因此，对

合伙所的管理方面还缺乏现成的经验和做法，也没能及时地建立和健全起相对完善的内部管理的各项规章制度，所以在对律师事务所的管理方面还较为薄弱，在对律师事务所的人才培养方面也较为忽视。对合作所、合伙所的不足及目前存在的问题，将在下面进行更具体的分析。

二、合作、合伙律师事务所内部管理中存在的问题

随着我国改革开放向深层次发展，律师工作改革的不断深化，作为我国律师体制改革的产物，合作、合伙律师事务所在推动律师工作的开展，开拓新的法律服务领域，充分发挥法律服务的职能作用，促进律师事业的改革和发展等方面都取得了可喜的成绩，为维护社会政治稳定、改革开放、经济建设以及民主与法制建设作出了积极的贡献。但是，由于合作、合伙所是我国律师事业的改革和发展的新生事物，起步相对较晚，发展的速度又相对较快，律师管理工作又跟不上发展的速度，对律师事务所的管理还缺乏现成的经验和做法，因此，在合作、合伙所内部管理方面还存在着不少的问题，比较突出的问题主要表现在以下几个方面：

（一）团结协作差，凝聚力不强。合作、合伙所团结协作差，凝聚力不强的表现主要有以下几个方面：

一是从目前合作、合伙所的发起人来看，有不少的发起人原来是国资所的律师，因此，他们的观念有时还没有完全转变过来，还停留在国资所时的水平，而致使新成立的合作、合伙所在一定程度上还存在着国资所的影响。

二是有的合作、合伙所的仓促组合，有的发起人相互之间的了解还不够，临时凑合到一起，有的发起人不够齐心，不是为了真正把律师行业作为自己的奋斗事业。有的发起人成立律师事务所的动机和目的就不端正，成立律师事务所以后又由于相互之间缺

乏了解和信任，而产生了矛盾，出现了合作、合伙不合心，团结协作差的现象。三是民主气氛不浓，缺乏民主管理的机制。有的合作、合伙人缺乏民主作风，专横独断；有的合作人、合伙人之间缺乏了解、缺少联系和沟通，而容易在律师事务所里的重大问题上产生分歧；有的合作、合伙所出现了谁都想做作主，但实际上谁也作不了主，谁都想有权，但实际上谁都没有权的状况，而影响了大家的团结和协作。四是有些合作、合伙人合伙不合心，离心离德，产生内耗，分散了律师的精力，影响了团结，影响了律师事务所的凝聚力和活动。五是有的合作、合伙所缺乏自律意识，没有建立或落实好律师事务所内部各项规章制度，或在收益分配上出现了一些不平等的情况等等，这些问题的存在，也会在一定的程度上致使合作、合伙所出现团结协作差、凝聚力不强的现象。此外，也因为这两种形式的律师事务所在体制上存在的问题，而影响了律师事务所的团结协作，出现凝聚力不强的现象。如对于合作所，虽然它的性质与国资所不同，在收益分配上也比国资所灵活，但它仍保留有国资所的产权不明晰的缺陷，律师事务所的财产虽然不属于国家所有，而是属于全体合作人所有，但仍然同律师个人脱钩，因而就出现了律师个人经济创收或贡献不同，而享有的权利相同的现象。这种现象必然或导致一些入律师事务所早、经济创收高的律师心理上的不平衡。这种心理上的不平衡，很容易造成律师之间的矛盾，这样就会使律师事务所产生离心力，而缺乏凝聚力。如果这个问题得不到很好的解决，那将会严重影响合作所的稳定和发展。由于合作、合伙律师事务所存在着以上团结协作差、凝聚力不强的状况，而严重影响了合作、合伙所的

稳定和发展，这也是有些合作、合伙所目前难以上档次，难以上规模的一个重要原因。（二）管理松懈，内部规章制度不健全或没有落实。有些合作、合伙所存在着轻视管理、过于重视创收、律师事务所没有实行严格的管理的情况。管理松懈的原因是多方面的，既有客观方面的原因，也有主观方面的原因。客观方面的原因主要有两个，一是对于合作、合伙所的内部管理没有经验；二是合作、合伙所的律师一般都忙于办案，没有把很多的时间和精力放在内部管理方面。但从根本上讲，主观原因是主要的，如果在主观上重视了律师事务所的内部管理，即使没有现成的经验也可以学，即使没有更多的时间和精力也可以挤出来，律师事务所的内部管理就可以跟上发展的要求了。有的合作、合伙所的发起人由于缺乏管理经验，而造成了律师事务所内部管理混乱的状况。有的合作、合伙所没有建立和健全起内部管理必须具备的规章制度，而只是靠合作、合伙人的感情或收成关系来维系合作关系和合伙关系；有的合作、合伙所虽然建立了规章制度，但是不健全或不完善；有的合作、合伙所即使建立了较为全面的规章制度，但是没有认真执行落实，而只是为了应付有关部门作检查或作样子、面子，流于形式或形同虚设。如有的律师事务所没有建立和健全起统一收案、统一收费的制度，造成了律师私自收案、私自收费的现象，有的律师事务所甚至把发票和办案的有关文书或合同等发给每个律师，让律师随意在外面收案和收费，致使律师事务所缺乏必要的审核、监督等必须的把关环节，更无法及时地觉察律师的违法违纪行为。同时，由于律师个人独立办案，律师事务所对其所办的案件缺乏及时和有利的监督和引导，缺乏重大疑难案

件集体讨论等制度的执行和实施，而只是靠律师个人的能力和水平，这样难免就会出现该胜诉的案件而没有胜诉，该办好的案件而没有办好的情况，也就有可能导致当事人不满意或埋怨，也很容易导致损害当事人合法权益的现象的发生。

（三）重经济效益，轻社会效益。一般来说，经营状况较好的律师事务所都比较注重自身的社会形象，爱惜声誉，也比较注重社会效益，讲求优质服务，而相对来说，经营状况较差的律师事务所则注重于经济效益，而忽视社会效益，并进入了一种恶性循环的状态，而损害了自身的社会形象。而有些合作、合伙所律师受利益驱动，片面追求经济效益，忽视社会效益，没有把成立律师事务所当作一种事业去追求，去奋斗，而是向钱看，为了多赚钱。在合作、合伙所的内部管理方面。由于律师的个人利益与个人创收挂钩比较密切，因而在客观上导致律师存在着过分重视经济效益，忽视社会效益的倾向。有的律师对标的大、收费高的经济案件争着办，而对收费低的民事、刑事案件则少办或干脆不办，有的律师甚至乱收费、多收费、收费不办事或办案不负责任，引起一些当事人的不满，群众反映也较为强烈，严重损害了律师的形象。此外，由于社会上比较强调物质利益以及社会上的不正之风对律师的影响，因而在律师中难免会产生重经济效益，轻社会效益的现象，在极少数律师中产生惟利是图，违反律师职业道德和执业纪律，进行不正当竞争等问题，如果不及时采取有效措施解决这些问题，那必将会影响律师的声誉，影响律师事业的有序、健康的发展。（四）短期行为比较突出，重分配，轻积累有些合作、合伙所及其律师，缺乏长远的奋斗目标和打算，没有正确处理好国家、律师事务所和

律师个人三者的利益关系，存在着重视个人经济利益的情况。他们没有把律师行业当作一种事业来看，没有作为一种长久的发展打算，而只是把从事律师工作当作维持生计或挣钱的手段，只注重个人的收益分配，搞分光吃光，忽视或轻视律师事务所必要的财产积累。没有按规定预留必要的事业发展基金，也不留或购买福利、医疗、养老等等保险金。有的律师事务所为了多创收，有意或无意地鼓励律师搞不正当竞争，如在业务收入方面提高提成，高返还，或给信息费等手段来争抢律师业务。对于律师事务所的收入，又实行重分配、轻积累的政策，分光吃光，少留积累，以至于无法进行律师事务所的基础建设和人才培养，有的律师事务所甚至不留任何积累，致使律师事务所成为空架子，更谈不上进行必要的基本建设。因此，律师事务所缺乏凝聚力和活力，律师没有后备力量，严重地影响了律师事务所的改革和发展。（五）

律师注重个人办案创收，忽视律师事务所的整体发展合作、合伙所一般成立时间较晚，积累较少，因此，一般都暂时无法出资对律师进行更多的培训。同时，由于合作、合伙所的律师注重个人办案创收，忽视管理，律师事务所的内部管理规章制度又不建立或健全，而致使律师事务所忽视人才的培养，忽视对新律师的培训，忽视律师自身素质的提高。由于律师没有及时地掌握新的法律、法规和新的知识，以致于难以适应开展律师业务的需要，从而影响了律师事务所的整体发展。另外，合作、合伙所的律师缺乏相对稳定性，人员流动过大，也影响了律师整体素质的提高，影响了律师事务所的整体发展。如有的合作、合伙所中的合作、合伙人员不稳定，有的律师事务所经过反复多次的分化和组合，使律师

出现了较大的流失。也有不少律师是退出了原来的合作、合伙所，重新组建新的合作、合伙所的。有的聘用律师从事多年的律师业务后，在条件成熟时，就分化出来成立新的律师事务所或转到自己认为对自己今后的律师工作有帮助的律师事务所。此外，从目前的情况来看，合作、合伙所的行政人员一般都很少，缺乏必要的内勤和辅助人员，而且流动性也较大，这些也都会影响到律师事务所的整体发展。（六）人员少、规模小、分工也不细。从目前合作、合伙所的规模来看，大多数合作、合伙所一般为5至10人左右，有的律师事务所只有3人，这样小型而且分散的状况，是目前合作、合伙所的特点。这种合作、合伙所由于规模小，人数过少，而基本是无法实行较细的分工。不像规模大的律师事务所的律师一样，擅长做什么业务就重点去做什么业务，而只能是客户需要什么样的业务，就做什么业务。像这样没有规模又没有分工的律师事务所很难上档次，很难提高律师的业务水平，也无法与世界有名的跨国律师事务所相抗衡，争高低。从某个意义上讲，这种规模的律师事务所，在一定的时期内它还是有生命力和活力的，在一定的时期内有可能取得迅猛的发展。但是，这种模式的律师事务所，实际上是一种短期的行为，随着社会主义市场经济的建立和发展，也随着我国律师事业的改革和发展的不断深入，这种人员少，规模小、分工不细的律师事务所将会越来越不适应形势的需要和新任务的要求。这些小型而且分散的律师事务所，由于人员少，而无法进行必要的业务学习和讨论；由于人员少，而无法承办大的业务项目或进行合作和交流；由于人员少，而无法进行专业化分工和合作；由于人员少，而无法有较高的收入，无法进

行律师事务所的必要的基地建设，硬件落后，基础设施也差；由于人员少，而使律师事务所能力差，无法承办国际业务；由于人员少，而无法上档次、上规模、出效益，也就无法承担相应的责任，如承担过错赔偿责任等等。（七）有的律师没有严格遵守律师职业道德和执业纪律规范。由于受拜金主义、享乐主义和极端个人主义的侵蚀和影响，在律师队伍中存在着素质低下，违法违纪以及违反律师职业道德和执业纪律等问题。如有的律师乱收费、收费不办事或对当事人不负责任、办事拖拉、马虎应付；有的律师私自收案、私自收费；有的律师跨所执业。有的律师搞不正当竞争；有的律师违背事实和法律规定，提供假证、伪证，特别是办金钱案、关系案和人情案等等。这些行为都严重地影响了公正执法，严重地破坏了律师的声誉，损害了律师的形象。这些问题虽然只发生在少数的律师身上，但危害极大，如果不及时地加以整顿，听之任之，势必会对建立社会主义法制国家造成极大的损害。（未完）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