

律师事务所的管理结构 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_483540.htm

【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】律师制度恢复20年，也是我国加强法制建设的20年。20年来，律师、律师行业从无到有，不断成熟、不断完善。发展至今，律师行业管理和律师事务所对律师的管理均出现了诸多问题。如何使这个行业发展壮大，

在市场中占有应有的位置，需要处理好规模与质量，开放与约束，自律与他律之间关系，并且提高律师的政治生活参与度，在立法上为律师争取地位。本人认为实行管理科学化是处理上述问题的关键，并认为正确处理律师管理中的结构性问题是律师管理科学化的重中之重。一位经济学教授穷其一生的探索对管理的深刻领悟是：结构优于一切。任何行业任何层次的管理均涉及结构及其有效配置的问题，律师事务所结构的合理构建同样是搞好律师管理的关键。

一、律师行业现状描述（一）律师行业的总体现状目前，我国律师行业中，优秀律师数量有限而律师事务所的数量却呈无限发展趋势，这导致事务所之间力量分散而优秀律师间的配合越来越少；律师因为缺乏相互配合而不得不做“全才”律师，律师专业化进程缓慢，同时导致律师人才资源的浪费，使律师难以发挥各自的优势。现阶段，律师行业的发展有如下特点

：1.律师大量向大城市集中；2.律师事务所之间在营销手段上恶性竞争，即有明显的低价倾销趋向又有以高额回扣方式争揽业务等现象；3.律师人才个体素质提高慢，而律师转所、换所快；律师队伍素质提高慢，律师事务所数量发展快。上

述现象使一定地区内的律师全行业总水平和竞争力下降。（二）律师事务所管理中的结构冲突

- 1.管理者角色多重化。管理学理论告诉我们在一个组织中除了升迁，同一个人只能扮演一个角色。目前，大部分律师事务所实行的是主任负责制，而主任往往既是投资者（老板，法定代表人），又是管理者，也是执业律师（所内最优秀的律师）；有时甚至还是驾驶员、勤杂工、律师助理，这是一个严重的结构错乱。
- 2.律师事务所规模、层次、社会定位与管理结构不协调。目前，无论是国办所、合作所、合伙所，还是名为合作或合伙的私营所，无论其规模、层次、社会定位如何，基本上都采用一种管理模式，即主任负责制，而主任又集多种角色于一身。
- 3.律师事务所成员的文化素质与事务所文化构成呈明显反差。能加盟律师行业的，文化素质均不低，而由这些人组成的事务所却少有较好的以业务素养为核心的整体文化所文化，并以之立足市场，影响市场。
- 4.事务所分配制度与事务所的发展目标也有严重结构冲突。目前，律师行业有一股风，即提高提成比例进行人才竞争。结果，全行业律师分配比例均普遍提高，而事务所借以发展的资金积累越来越少，有的事务所甚至出现亏损。这严重阻碍了事务所的发展，削弱了律师行业的社会地位和整体实力，最终影响律师个体的收入，同时会影响那些高素质、有志跨进律师行业者的勇气。

（三）事务所管理结构冲突的根源导致律师事务所管理结构冲突的根源是现行的律师行业管理的结构冲突。律师行业管理中的结构冲突体现在：

- 1.从行业管理来说，律师总量与律师事务所的数量出现了严重的结构不协调现象。
- 2.行业管理人员素质与行业组成人员律师的素质不协调。律师是一个专业性

与社会性都很强的职业。这是行业管理，也是经济管理，它不适用“外行领导内行”原则。3.行业管理部门多，分工不明确、互相扯皮，争取行业利益和从行业中取得利益反差较大。4.用管理政府机关的行政管理方法进行律师行业管理，这也是一种结构性错误。律师是从事法律服务的社会中介职业，尽管至今不要求工商注册，但它在客观上的确是市场体系中的重要行业。5.倡导律师事务所上档次、上规模与无限制发展事务所之间亦不协调，这使事务所的数量与事务所的质量、规模也出现了结构严重不协调的现象。大规模高质量的事务所太少，而三五个人的个体性质的合伙所却太多。任何行业的竞争均应是品牌、质量与管理的竞争。事务所数量的无限性扩张会导致律师“宁为鸡头，不为凤尾”的小农意识滋生，会使建立大规模、高档次律师事务所的愿望成为泡影，使全行业在经济市场总体地位下降，整个行业的发展陷入恶性循环。律师行业管理的结构冲突不仅使律师行业的发展处于停滞的阶段，也给律师事务所的内部管理带来极大的阻碍。

二、律师事务所内部影响事务所管理结构的因素（一）

对律师及其劳动的准确认识与科学管理结构的确定律师管理，无论是行业管理还是事务所的管理，都是对人的管理，既是对人力资源管理，也是对劳动力的管理，对律师进行科学有效管理首先应当对律师职业、律师及其律师劳动有准确的认识。管理学家对人（被管理者）有不同的认识、不同的假设，并基于对人的不同假设，产生了各种类型的管理理论。在律师管理中，律师管理者应有如下管理观： 律师因其工作的相对独立性，致使自主性强、散漫同时成为律师的共性； 律师职业社会性强，律师人格尊严必须得到充分尊重

； 律师靠尽职尽责的执业活动取信委托人，责任心是律师的必修课； 在很多时候，律师的资历、声望、社会地位、对委托人的感染力较律师的业务水平更直接影响着当事人对律师是否认同； 与会计师、审计师、评估师不同，律师依法从事的法律服务工作具有很强的参谋性，可以不依赖于律师事务所而通过律师参谋下的委托人自身行为实现。（二）产权结构、发展规模与律师事务所管理结构根据产权结构的不同，律师事务所可以分为国办所、合作所、合伙所、名为合作或合伙的私营所、股份合作律师公司等类型。本人认为，律师事务所管理应与产权结构没有直接相关。产权问题只是决定事务所管理权力的来源，不直接确定管理结构本身，无论权利来源何方，同等规模的事务所都可以有同样的管理模式。只是，因产权结构不同而可能导致事务所规模不同，而不同规模的事务所会有不同的管理。中型以上的事务所应有专业化的管理者进行日常经营管理，无论律师在事务所是否拥有产权，其在管理关系中均处于被管理地位，均应服从管理。就是说，律师应明确产权关系与管理关系是不同性质的关系，不同关系的主体是不能走出自身所处关系去行使权力的。（三）市场定位与事务所管理结构律师事务所由于服务层次、服务范围的不同而具有不同的市场定位：次高档、高档层次市场定位的律师事务所往往有明确的专业方向、较高阶层的服务对象，也能提供较高水准的服务。市场定位影响着事务所管理中人才结构的确立，投资规模、办公环境的选择。律师事务所的市场定位不是单一层次定位，一般应为有主导方向的复合定位。许多律师事务所目前苦于留不住人才，但却不清楚到底要留住什么人才，什么才是它所需要的

人才。只有在明确市场定位的前提下，才能确定适应事务所业务发展的人才构成，根据事务所的市场定位有比例地建立律师人才队伍。而人才构成不是文化程度越高越好。同时，事务所的市场定位与投资规模和办公条件有关。投资规模小、办公条件差虽也可以有较高层次定位，但只能是发展目标和努力方向；而投资规模大、办公条件高档，业务定位低的话，势必造成事务所的经济亏损。（四）管理结构中财务管理与营销管理和业务质量管理的冲突与平衡

律师事务管理中，财务管理与营销管理和业务质量管理三者关系的处理非常复杂。财务管理的目的是节约成本；营销管理的目的是争取更多的业务，挣更多的钱；而业务质量管理又可能涉及到是否退费而影响收入，即妨碍营销管理目标。但是，三个方面管理都影响到后续业务的开发，它们的根本目标是一致的，事务所在制定各项制度时可以充分考虑三者关系，围绕、服从管理目标确立能有效化解和平衡三者冲突的管理结构。

（五）事务所文化、纪律建设与管理结构文化建设是目前律师事务所发展中的薄弱环节。鉴于律师职业与律师劳动的特殊性，文化建设在事务所发展过程中有着举足轻重的作用。本人认为，事务所应根据所内人才结构、管理目标进行所文化建设，其目的在于增强事务所凝聚力，增加律师对事务所归属感，充分发挥律师的主观能动性，调动律师齐心协力实现事务所的组织目标。事务所的管理结构应当具有实现所文化建设目标的功能，通过管理制度确定、并通过管理结构保障的纪律是所文化建设的基础和保证，没有纪律的队伍是没有战斗力的队伍，只有在完善管理制度、增强纪律基础上的文化建设，才可能创造有效的所文化。

三、可以尝试的两种

事务所模式要发展律师事业，提高律师在社会政治生活中的地位，首先应创立一批层次高、规模大、能成为行业龙头的律师事务所。要较快实现这个目标，可尝试建立两种模式的事务所，即律师公司和开放型合伙所。在此，笔者仅提出这两个概念和初步认识，有待大家进一步探讨。

（一）律师公司是一种成熟的管理模式，有如下优势。1、可以建设大规模的律师事务所；2.可以迅速完成市场高定位、律师高素质和服务高层次的目标。如事务所仅靠滚动发展，很难实现这一目标；3.顺理成章实现事务所公司化的规范管理；4.据此可以较好地解决事务所生存与发展的矛盾；5.实现业务开发（市场营销）的专业化。

（二）开放型合伙所谓开放型合伙所，就是制定优异的合伙方案，制定符合事务所业务定位和发展方向的入伙条件，聘请具有才能的职业企业家（精通律师业务者）进行管理，符合条件的成熟律师均可成为合伙人。这类所不仅属于合伙人，更属于社会。优势如下：1.可以满足部分优秀律师创办事务所愿望。可以吸引优秀律师入伙，迅速提高事务所的整体文化素质；2.有利于降低成本，提高律师的收入；3.促进优秀律师之间的互相借势和相互配合；4.亦有利于事务所的规模化发展。律师公司和开放型合伙所具有的前述优势，使事务所保障事务所的层次、规模的同时有效地化解、平衡事务所管理结构的各种冲突，使律师行业不仅在经济市场也在中国政治生活中逐渐占据举足轻重的位置。

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