

规模化发展的理性思考 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\\_\\_E8\\_A7\\_84\\_E6\\_A8\\_A1\\_E5\\_8C\\_96\\_E5\\_c122\\_483601.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E8_A7_84_E6_A8_A1_E5_8C_96_E5_c122_483601.htm) 规模化发展是每个想要长久发展的合伙制律师事务所必须面对的紧迫问题，尤其是加入WTO以后，随着外国律师同行的进入，中国律师及律师事务所必须做出积极应对。合伙人的共同志向是律师事务所规模化发展的基本前提 开办一个律师事务所，就像办一个公司一样，首先合伙人（股东）必须要有共同或基本一致的志向。这就是：合伙人对律师职业使命感的认同及合伙人自身的定位。

1、律师的职业使命感 在当今社会，律师无疑是被社会普遍看好的热门职业之一。问题是：你为什么当律师？当律师的目的是什么？究竟将当律师作为毕生的事业，做一个真正的、全面发展的法律人，还是做一个只求经济效益的法律商人？入行的目的不同，入行后的操作方式必然各异。一个律师如将当律师作为自己毕生的事业去追求，做一个合格的法律人，他必然要关心政治，关注国家的大政方针，努力提高自己的理论水平和道德修养；他在接待客户，承办业务时，必然以追求公平正义为目标，而不以追求眼前的经济利益为首选；他必然会热心公益活动，在为社会做出贡献的同时，提高自己的知名度；他必然肯在教育、培训等方面投资，以使得在未来的竞争中不会落伍。这样的律师，他在办律师事务所或选择律师事务所时，必然希望律师事务所要有相应的长期规划、规范化发展。律师事务所选择了这样的合伙人或律师(可能是未来的合伙人)，才能保证合伙人及律师队伍的稳定，从而逐步向规模化方向发展。

2、律师个人的业务

定位 有些律师自身拥有高学历或具有较高的业务素质和优秀的职业道德，但他办的律师事务所未必当然成为规模所。这里，律师个人的定位也十分重要。你是想把业务做大，立足国内，走向国际呢？还是只想有事可做就行，小富即安。如果想把律师事务做大，他必然希望有一个志同道合、精诚团结的团队。在团队中既有分工，又有协作，规模效应必然促进业务发展；如果不想将业务做大，或所有的业务都亲力亲为，那必然不考虑团队发展模式，不考虑与其他律师的沟通与合作，事务所不可能规模化发展。因此，我们认为：律师事务所要想向规模化发展，首先要解决律师执业理念和律师事务所经营理念问题，要先在“质”（即认识）上进行甄选和整合。然后才能把律师事务所的“量”（即规模）做大。律师事务所规模化发展是每一个合伙制律师事务所都想达到的目标，问题是：在办所时或吸收合伙人时，有没有考虑在职业使命感、荣誉感及个人业务定位方面是否已经取得共识。没有这些共识，谈规模化发展是缺乏根基的。要完成这样的观念整合，需要合伙人之间充分的沟通，民主选出的事务所主任应成为全事务所及合伙人的核心。他要有号召力，要花力气去做好合伙人之间的沟通工作，做到求大同存小异。在发展的前期，我们做得较好。但是2000年到2001年的一段时间里，我们有的合伙人去了英国学习，有的常驻香港，有的到北京学习，事务所合伙人之间、合伙人与律师之间沟通不够，出现了个别合伙人及律师的转所情况。这既有办所理念、发展思路不尽相同的原因，也有相互之间沟通不够的因素。随着几位合伙人相继完成学习任务回所工作，我们充分认识到：合伙人只有在相互充分沟通的基础上，才能达到或基本达

到共识。事务所的规章制度是规模化发展之根本保证 任何理想不落实在行动上，只能是空想。创办规模所的共同志向只能是一种理想，它必须通过具体制度才能得到实现。而制度建设在办所的初期就应得到重视，且制度应有一定的超前性，否则积重难返，后患无穷。我们认为，创办规模所在制度建设上应该根据本所合伙人及律师的状况，以及周边执业环境，制定符合自身特点和需要的制度。

1、合伙人管理制度及议事规则。合伙人是事务所的中心，如何理顺合伙人之间的关系，保障事务所的民主、高效运作，是事务所规模化发展首先要解决的问题。我们事务所有6名合伙人，不可能让每位合伙人都承担管理日常事务的责任。为此，推选了3位合伙人组成事务所管理委员会。管委会成员均称“执行主任”。负责全面工作的执行主任称为“首席执行官”。管委会任期一年，可以连选连任，每年要向合伙人会议述职。不称职的，经多数合伙人提议，可以罢免，首席执行官和执行主任都有一定职权。其他合伙人除重大问题外，不参与事务所的日常管理事务。同时，事务所设专职的“办公室主任”一职，专门负责落实合伙人会议及管委会交办的日常事务。目前看来，这样设置管理机构及人员，能够保证事务所民主与高效的运作。

2、合伙人及员工的收入分配制度 律师事务所规模化发展的经济指标应该是收入的提高。如果没有效益的提高，规模再大也会毫无价值。如果不能很好地解决分配制度(如仍然采用收入归己，费用平摊的分配制度)，律师个人业务再大，只能算是个人成绩，与事务所的规模化发展关系不大。我们所的合伙人过去曾采用从自己的业务收入中留取一定比例作为事务所共同收入的办法，试图想通过这种方

式达到鼓励协同办案，增强团队精神的目的。实践证明，这种简单的留成无法达到上述目的。从今年7月份开始，我们将合伙人之间的分配方式作了较大调整。合伙人业务收入留在所里一部分，所里统一纳税、支付房租、水电、工资等各种费用后，如有利润，合伙人根据业绩进行第二次分配；其余留作扩大经营准备金、业务培训，宣传、业务拓展、管理委员会成员的效益工资，内勤人员的效益工资等。与这一制度相配套的，我们正准备起草合伙人退休待遇等制度。以增加合伙人长期在事务所工作的信心。

3、合办法律事务收入分配制度 规模化发展在业务操作上，必然要求发挥整体优势、优化配置人力及各种资源，共同开拓或承办业务。如果没有业务上的协作，规模化发展也未必有此必要。要协同办案，必然要在收入分配上予以明确，所谓“先小人、后君子”。事实证明，很多律师不愿与人合办案件就是担心自己的案件让别人分取一定利益。我们事务所将合办案件的收入按参与的程度不同予以分配。由财务列出律师费分配方案，交合办的所有律师确认。这种制度满足了律师合办法律事务合理的利益预期，对鼓励合作起到应有推动作用。

4、培训制度 过去我们的培训工作有时因为忙于办案，往往不能按期举行。几位合伙人在国外及境外律师事务所实习回所里工作后，他们的见闻对我们触动很大，使我们所的合伙人对培训的重要性有了深刻的认识。我们认识到，培训是全面提升服务质量，增强凝聚力和竞争力的重要途径。随着本所合伙人留成及分配比例的调整，我们有了相当一笔经费用于培训。它不仅包括律师业务培训，也包括律师及员工的实践操作经验交流、职业道德、客户接待、沟通、维护，甚至仪表、仪态等方

面。 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](http://www.100test.com)