

规模化律师事务所民主管理的制度设计 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_483602.htm 从90年代中期开始，中国律师业就开始探索规模化律师事务所的发展、建设问题。经过近十年的发展，在京、沪、穗等经济相对发达地区，一批规模化律师事务所已经初露端倪。今天讨论中国规模化律师事务所的建设问题，已经不是纯粹的纸上谈兵，而是有了一定的实践经验。律师群体对民主化管理有着强烈的要求。律师是一个特殊的职业群体。他们的所学，他们的所干，他们的所想，他们的所求，都与其他职业群体有所不同，而最大的不同，则是他们对民主管理的愿望最为强烈。囿于大形势和大背景，律师目前在社会民主进程中起不了太大的作用，因此，把所学、所想、所干的理念就会转化在其从业的律师事务所的管理和建设上。中国目前律师事务所的发展，分多、合少，事务所4-5年一分裂的现象比比皆是，几成规律。根本的原因是在于事务所民主管理制度的缺失，合伙人会议不健全，合伙人权利不平等造成的。同样，由于在事务所民主管理方式与经验上的欠缺，致使一些初具规模的事务所，欲在规模上发展或准备进行事务所之间的合并，也是举步维艰。在一个社会机构中，进行民主管理，其决策程序的成本和对决策者的素质要求是最高的。这关乎人的观念、受教育程度、物质基础、心理承受能力等诸多方面。而作为律师事务所，由于其成员构成的基本素质和律师事务所的物质基础状态，对于实现民主化管理具有现实的基础，从而保证在律师事务所开展民主化管理具有可操作性。规模化事务所

民主管理制度的特色是谁都不舒服，谁都能忍受。事务所达到一定规模以后，当年的哥们义气、老大作主、平均主义大锅饭等的管理模式都必然退位给事务所的制度管理。当届的管理者也必然只能靠制度来进行管理。合伙人与合伙人之间、合伙人与律师、辅助人员之间的关系也不可能通过经常性的沟通达到相互理解。合伙人不认识律师和辅助人员，甚至合伙人之间彼此陌生都十分正常。唯一能把大家联系在一起的就是事务所的制度。但从人的本性而言，在制度允许的范围内，最大限度地争取自己的活动空间和权利空间是非常自然的。但在一个律师事务所内，权利的资源、人力的资源、财务的资源、办公的资源等等都是有限度的。某一个合伙人、某一些合伙人能超标准占用事务所资源，必然损害了其他合伙人、律师、辅助人员应享有的资源。因此，如何从制度上设计出一个能约束部分人员对另一部分人员资源占用的制度，使每个事务所人员都在自己合理的资源空间生存，是一个重要的课题。形象描绘一个规模的事务所制度的好坏，可以概括为：让每个人都感到不舒服，但又都能忍受的制度是一个好的制度。反之，有一部分人在现制度下很舒服，必然会有一部分人在现制度下无法忍受，从而造成规模化事务所的分裂。规模化事务所民主制度建设要重视程序民主 事务所管理是社会科学的一个分支。社会科学不同于自然科学能对结果有一个绝对的结论。客观地说，无论你做出何种努力，管理制度设计的结果的公平都是相对的，而没有绝对的。因此，在规模化律师事务所管理制度的设计中，应对程序公正给予重要的安排。比如合伙人会议召开、决议的表决、方案的征询意见方式等都要有比较公正的安排并作出明确的规定。

虽然，管理中程序过多、会议过长会造成效率下降，但对此，律师事务所的合伙人们应当有清醒的认识。对于一个没有绝对公平的结果，如果在程序上能给予较充分的注意，使得大家有充分表达意见的机会，有一个决议形成的酝酿和决策的透明程序，则可以在决议的实施中没有阻力。用一个形象的比喻，规模化事务所管理，是要以一个低效率的合伙人会议，避免颠覆性的决策失误，换取年度工作中的高效率。规模化律师事务所民主与集中的关系 事务所规模到达一定程度后，全面的民主势必会受到空间、时间、人数等方面因素的限制而无法运转。因此，民主基础之上的集中成为必然的选择。但事务所民主与集中之间的关系原则，应当是民主选择的集中，而不是集中给予的民主。如果是民主选择集中，为了防止集中过度，监督制约失控，就必须在选择集中之初，就选举程序、任期、组阁形式有一个公平、民主的设计，防止选上去、下不来的局面发生，防止主任一届到退休的局面发生。规模化律师事务所如何管理，用什么样的理念去管理，这在中国律师业是一个新的课题，大家都在探索和实践之中。相信在竞争和发展的大背景下，中国律师一定能够找到一个适合自己国情、所情的管理模式和管理理念。 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