

公司制律师事务所之构想 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_85_AC_E5_8F_B8_E5_88_B6_E5_c122_483643.htm 司法部制订的《中国律师事业五年(20022006年)发展纲要》在谈到今后五年律师事业发展的主要任务和措施时指出：“建立多种形式、多种层次并存的律师组织体系。要在借鉴国外律师事业发展经验并结合我国实际的基础上，不断探索，建立符合我国国情、符合律师工作规律的律师执业机构，形成多种形式律师执业机构并存的格局，并使律师事务所真正成为自主管理、自担风险、自我约束、自我发展、平等竞争的执业主体。”《纲要》的这段论述，预示着我国律师所组织形式上存在多年的“老三制”格局将被打破。2002年10月16日，经北京市司法局批准，有5家个人律师事务所在京开业。北京市司法局局长杨艺文说，成立个人律师事务所在北京还是首次，主要是为丰富律师执业组织形式、加强为普通百姓提供法律服务做一个有益的尝试。个人律师所登上中国律师业的舞台，宣告了“老三制”时代的终结。

一、“老三制”律师所各显弊端

截止2001年末，全国共有9995家律师事务所，其中合伙制律师事务所6155家，合作制律师事务所1571家，国资律师事务所2269家。在我国的律师制度建设中，国资所、合作所、合伙所都作出了积极贡献，但在发展中也逐渐暴露出其各自的弊端。

国资所管理落后，由于在用人机制上存在着优的留不住、差的丢不掉、养人包袱重以及在分配机制上存在的“大锅饭”现象等弊端，已经和正在脱钩改制，被市场竞争逐渐淘汰。

合作所由于实行效益浮动工资制，其分配的考

核显得复杂，难免掺进人为因素，因此发展不快。?? 合伙所由于规定了合伙人需承担无限连带责任，风险大、压力大，从而限制了合伙所固定资产的扩大，妨碍了其做大做强，不利于律师所的规模化和健康发展。由于合伙所是所有权与经营权合二为一，因此制约了合伙所的科学管理。因此，不少合伙所凝聚力不强，人员流动大，队伍不稳定。??

二、公司制规模化律师所的必然选择??

公司制是律师所组织形式创新的有益尝试。我们所说的律师所公司制，是指律师所在组织形式、产权结构、管理模式、责任承担等方面符合公司制度的要求，使律师所建立起符合公司制度要求的组织机制、责任机制、管理机制、经营机制和分配机制，形成一个产权明晰，权责明确，管理科学的现代公司制度，从而推动律师所规模化、规范化、专业化的建设与发展。??

(一) 公司制律师所无立法障碍??

在我国，律师事务所与会计师事务所同属市场中介组织。目前，各地的会计师事务所都改制成会计师事务所有限责任公司，并且国家以立法的形式加以确认。《注册会计师法》第24条规定：“会计师事务所符合下列条件的，可以是负有限责任的法人：(1)不少于30万元的注册资本；(2)有一定数量的专职从业人员，其中至少有5名注册会计师；(3)国务院财政部门规定的业务范围和其他条件。负有限责任的会计师事务所以其全部资产对其债务承担有限责任。”会计师事务所有限责任公司既要领取当地财政部门颁发的《执业许可证》，又要领取当地工商行政部门颁发的《营业执照》。既然会计师事务所如此，律师事务所公司制就顺理成章了。关于新的制度模式，著名经济学家、北京大学教授厉以宁在中国律师2000年大会上曾大声疾呼“律师业的制度形式必须

转变”，“要成立公司制”。??是设立公司制(化)的律师事务所还是设立律师事务有限责任公司?二者实质一样，只是名称不一样罢了。如称律师公司，则必须按《公司法》和《律师法》操作与执行。??(二)公司制律师所在国外??据《律师制度比较研究》一书介绍：为适应企业、财团或跨国公司的需要，美国律师事务所从上世纪80年代初期就向律师公司发展，到上个世纪90年代初，美国最大的律师公司已拥有律师1400多名，该公司执行委员会主席介绍，到2010年将发展到5000多名律师，目前，该公司已在世界主要国家设立分公司。英国、澳大利亚等西方发达国家，律师责任已趋于有限化，纷纷成立有限责任公司。世界上名列前茅的大型国际律师事务所美国的安达信法律事务所(Anderson Legal)拥有律师3000多人。在这个所，“人们开始感到法律业务的公司化。在这里，一个国际性的董事会决定事务所在哪里开展业务，雇用什么人，事务所/公司从事的工作。”日本的国际法律公司已经系统地巩固了它们的专业资源。如今，日本拥有小规模但数量日益增加的大型全面服务法律公司(其中一些公司雇佣的律师超过100名)，这些公司已日趋成熟，实现了高度的专业化和多样化，能够处理国内外方方面面的商业和公司活动。现在，这些大型法律公司及其国际法律公司积极从事国内业务和诉讼.....?不?时我们注意到，经中华人民共和国司法部批准的96家外国律师事务所驻华代表处和37家香港律师事务所驻内地代表处，还没有一家称其为律师公司的。??(三)公司制律师所的优势??1、公司制律师所具有法人地位，独立的财产权，实现了所有权与经营管理权的分离，有利于强化科学管理。在公司制律师所内部，实行股东大会、董事会和监事会

的“三会制”。由董事会聘用精通经营管理的人员主持日常管理工作，如收案收费、案件讨论、学习培训、业务拓展、联合兼并、宣传策划、会务接待等事宜。股东行使选举权、表决权，享有分红权；董事行使重大问题决策权、人事任免权、对经营管理者的监督权。采用这样的管理模式，可以使管理职业化、专业化，提高了管理的层次与水平，有利于树立服务品牌，使律师所高效率运转和扩张。同时，这种机制不仅有利于调节内部责权利关系，而且能够组织协调律师所的整体行动，参与市场竞争。

?? 2、公司制律师所有利于形成投资主体多元化，有利于资本的积累，可以吸纳国家、组织和个人出资，任何所有制性质的主体均能够成为律师所的出资者或股东，只要他认为律师业是有前途的，就可以把资金投进来。这样，不仅有更多的人投身律师业，也有更多的主体投资律师业。

?? 3、公司制律师所的产权结构决定了股东不能够直接对律师所的运行施加影响，从而可以较大幅度地降低服务成本。

?? 4、公司制律师所的责任有限化成为降低律师执业风险的最佳手段。正如哥伦比亚前校长NMButler在1911年所言：“有限责任公司是当代最伟大的发现……即使蒸汽机和电力也远不能与其比美。”

?? 公司制律师所由于采取有限责任和股权可转让的形式，因而除破产等极少数特殊原因外，一般不会发生因股东更迭而导致律师所解体的情况，这就使得律师所能够步入可持续发展之路。

?? 三、公司制律师所的科学管理

?? (一)公司制律师所的法人治理结构

?? 按照相互独立、相互制衡和相互协调的原则建立由权力机构、决策机构、执行机构和监督机构组成的法人治理结构。设立股东会、董事会、首席执行官(CEO)、监事会，健全分权制衡的内部

组织机构。?? (二)公司制律师所需建立职业经理人首席执行官 (CEO) 制度?? 长期以来,我国律师所的管理者基本上是“土生土长”的“自己人”,一直都在沿袭“律师高级律师名律师所主任”的路线成长。这些主任们既要管理律师所,又要代理诉讼,还要在各种社会组织、学术团体中兼职,故常常叹息“分身无术”。特别是一个几十人、上百人的大所,人员多、业务忙、摊子大,把管理当成副业根本不行。应该提倡让专业人做专业事,把所主任解放出来钻研业务、拓展市场。?? 随着公司制律师所的诞生,一个职业经理人主政律师所的潮流正在到来。公司制律师所的CEO既可以由执业律师担任,也可以由非执业律师担任。最近,北京同仁医院、天坛医院、朝阳医院等大医院、名医院先后引进了具有MBA(工商管理硕士)背景的高层管理人员,同仁医院院长韩德民认为,MBA管理医院,绝不是外行管理内行。在他眼里,如果每个方面都由MBA之类的人才来主导,将是一件很惬意的事。?? 公司制律师所需要自己的CEO,它将给中国律师业的管理带来新的气息。?? (三)公司制律师所的目标管理?? 公司制律师所有很好的基础,但必须志存高远,实行目标管理。所谓目标管理,就是实事求是地研究和制定全所的发展方向,并组织 and 动员全所人员,举全所之力努力达到目的的管理机制。?? 所谓目标,有综合实力类,如荣誉称号,比方争创部级、省级文明律师事务所;有业务类,如全所年度业务收入达到多少,年递增的速度多少;有队伍类,如律师及其他人员到什么时候增长到多少人,学历水平提高到什么程度;有硬件类,如办公面积什么时候达到人均多少平米,办公用电脑何时人均一台等等。有了目标,一个所就有了奋斗方向,就

能激励全所人员的斗志，有了昂扬向上的士气，就能从一个台阶上升到另一个台阶。?? 制定目标的原则，一是要使各个专业部和每位律师都参与分目标的制定并与全所的总目标相结合；二是制定的目标要能够激发各专业部和律师的工作积极性、创造性，充分发挥其工作能力，做到人尽其才；三是将重要的工作首先列入目标；四是实事求是，目标应有先进性和实现的可能性，切忌脱离实际，好高骛远；五是目标完成的期限应长短适中。制定短期目标时，应有长远观点。制定长期目标时，应再将时间分成几个阶段以利检查和控制；六是各项目标应尽可能数量化，以便考核和衡量。?? (四)公司制律师所的业务流程管理?? 工厂生产产品属工艺流程管理，律师所的法律服务也有业务流程管理，原理是一样的。律师所从接受当事人委托开始到结案归档结束，每一步都应处在有效的监控之下，以保证服务的优质和高效。一般来说，律师所的业务流程主要是：收案批准立案收费登记编号确定项目小组(承办律师、协办人员)办案(案件讨论、调查取证、撰写法律文书、开庭或提供非诉讼服务)案卷归档。律师、律师项目小组需将业务流程输入本所微机局域网。律师所行政部门要定期对每笔法律服务业务的工作量、办案周期、工作质量(含客户、当事人反馈意见)及投入的人、财、物与收益进行研究和量本利分析。这样做，有利于对每笔业务进行全过程跟踪，增强承办律师的责任感；有利于分清责任，提高法律服务质量；有利于发现问题，查找漏洞，总结工作，整改提高，制定新的计划和目标。(五)公司制律师所的市场管理?? 由于“作坊式”的律师所是“散兵游勇式”的办案，不谈也谈不上什么市场管理。规模化、专业化的律师所是从“作坊

式”上升为“公司式”，从散兵游勇的“打一枪换一个地方”发展为“兵团作战”，业务范围从诉讼为主提高到诉讼与非诉讼并举，再提高到非诉讼为主。因此，公司式律师所讲究的是团队精神，形成的是整体合力，发挥的是“拳头”优势。这就要求律师所必须把市场的研究、培植与开发放在重要地位。?? 当今世界，经济的发展突飞猛进，科技的创新日新月异，法律服务的领域海阔天空。在招商引资、资产重组、公司并购、招标投标、能源和基础设施建设、金融证券、进出口贸易、因特网、电子商务等大型复杂的项目中，都需要法律服务。特别在涉外法律业务中，不仅涉及国内法、国际法和国际惯例，还必须对外贸、银行、涉外保险、生产科技等方面都要有所了解。这样的大型复杂业务不是某个小律师所、几个律师就能胜任的。只有部门齐全、分工细致的规模化的大所才能提供如此系统的法律服务，满足客户“一站式”、“一条龙”服务的需要。?? 公司制律师所市场管理的前提是规模化、专业化。市场管理对律师的要求是懂法律、懂世贸规则、懂外语、懂经济、懂科技。?? (六)公司制律师所的质量管理?? 加强质量管理，可保证和提高法律服务质量，树立律师所的品牌，更好地为客户和当事人服务。借鉴工业企业实行全面质量管理(TQC)的成功经验，公司制律师所在质量管理上要做好以下工作：?? 1、管理的范围是全面的。不仅要管好服务质量，还要管好影响服务质量的工作质量。如办公场所的文明整洁；复印装订的清晰规范；从客户(当事人)打进第一个电话听到第一声应答、从客户(当事人)下电梯第一眼看见的律师所所徽及所名到整个法律服务的全过程，都要让他们觉得服务到位，周到满意。?? 2、参加质量管理的

人员是全面的、全员的。法律服务质量不仅是执业律师的事，律师助理、行政人员都身列其中。从接待员对当事人的第一声问候到法律咨询、从收费财务人员的微笑到具体办案，本所的每一位律师和工作人员都将接受客户(当事人)的检查。因此，必须不断提高全所人员的政治素质，业务素质。

3、管理的过程是全面的。对每笔业务来说，法律服务是全过程的，包括事后服务。如客户投诉，必须认真对待，妥善处理。切忌费已收、案已结，消极推诿。律师所须建立完备的客户档案，定期向客户致电致函表示问候，密切与客户的关系，注重“回头客”效应。

4、建立律师业务质量保障体系。在律师业务活动的各个环节和工作程序上，建立统一准则，并通过严格的监管，保障这些准则落到实处，使律师执业具有良好的社会信誉。

(七)公司制律师所的人力资源管理

公司制律师所的人力资源管理主要做好四方面的工作：

合理的分配制度。这是调动律师积极性的经济杠杆。在公司制律师所，是股东的就按资分配，不是股东的则按劳分配。

公正的评价系统。公司制律师所要实施约束机制，科学合理的量化细化的绩效评价机制。通过定期定量的评价、考核，实行优胜劣汰。有效的激励机制。人是有精神的。人的行为动机是可以激励和鼓舞的。激励工作做好了，可以强化行为动机，调动人们的积极性。对律师的激励机制包括精神和物质待遇两方面。

精神激励主要指思想上和政治上的，要关心律师政治上的进步，对条件成熟的优秀分子应及时接纳为中国共产党党员。在各级选模范树标兵评先进活动中，特别是评选“十佳律师”、“优秀律师”的活动中，要尽量把本所的先进律师推上去。在人大、政协的换届中，本所律师要

尽量占有一席之地。这也是律师走向政治的重要一步。这样做，使律师的政治地位得以提高，人格受到尊重，心理上有了满足感，事业上有了成就感，积极性、创造性得以调动和发挥。?? 物质待遇的满足是激励机制的重要方面。除了合理的分配制度之外，还要完善养老、失业、医疗在内的福利保障制度，积极参加社会统筹，使本所律师无后顾之忧。?? 健全了有效的激励机制，就能做到制度留人、事业留人、待遇留人、感情留人，所兴人旺，长盛不衰。?? 全面的教育培训。入世以后，外国律师所驻华代表处与中国内地律师所之间的竞争已经从“隔洋竞争”变成了“隔墙竞争”。这种竞争主要不在业务方面而在人才方面。国内律师所之间的竞争表现在业务上，实质也是人才的竞争。公司制律师所在人力资源管理上必须要有战略观点。要从重眼前、轻长远；重使用、轻培训的窠臼中跳出来，实施积极的人才战略。?? 引进人才。这是从源头上引入活水，注入活力。引进人才有三条渠道。一是通过实施国内外法学院校的学生实习、辅导、评价制度，建立完善的初级律师录用机制。二是以相对优越的条件、优厚的待遇吸引外国律师事务所驻华办事处或国内其他律师所的优秀人才。三是吸引外国籍学生和外国律师来所进行短期实习或进修。?? 培训人才。其途径有三条。一是对新加入的律师要派优秀律师对其传、帮、带，让新手尽快熟悉业务，提高执业水平。二是举办各类业务培训，定期邀请政府各职能部门的官员、高等院校、研究单位的专家、教授举办讲座。三是通过与高校、科研机构、境外机构交流与合作等方式提高现有律师素质，如设立“出国留学基金”，每年选派若干名律师到国外大学法学院深造或去律师所实习。在

人才培养上，要妥善解决不培训则律师的素质提不高，影响律师所形象；培训后则有的律师“翅膀”硬了便“飞”走，“为他人做嫁衣裳”的问题，建立一种既有激励又有约束的培训制度。

?? (八)公司制律师所财务管理及分配 对公司制律师所而言，从它存在的那一天起，其基本目标就是通过法律服务获取利润，使投资者的利益得到应有的满足。要真正实现这一目标，将取决于人才、管理、市场等诸多因素，其中财务管理占有特殊地位。公司制律师所的财务管理与工业、商业性公司的最大不同是固定资产较小，无需庞大的现代化的厂房及设备，没有销、供、产这样的环节，没有原材料及产成品的库存等。因此，与工商企业相比，公司制律师所财务管理的担子相对轻一些，也没有那么复杂。公司制律师所财务管理主要做好各项财务开支的计划、控制、核算、分析和考核工作。

?? (九)公司制律师所的律师文化建设 律师文化就是在法律服务的活动中，影响甚至决定律师行为的一系列法治思想，法律服务的意识、理念、道德、规则等文化要素。公司制律师所的优势是规模化、规范化，它必须通过律师文化倡导的共同的理想、共同的信念、共同的事业、共同的目标来强化凝聚力、强化竞争力，使律师文化这种隐含于内又彰显于外的价值观成为全所律师思想上的归属。

?? 律师文化绝不是虚无缥缈的。律师所的所名、所徽、所规、所刊、所歌、所风所纪、所容所貌、所庆、网址(域名)或网页等都是它的载体。尽管各个律师所律师文化载体的表现形式各不相同，但律师文化的核心却是一致的以人为本。如果说一名名律师是从律师所放飞出去的一支支风筝，那么，律师文化便是维系他们之间关系的红丝线。尽管这一根根丝线好像若

有若无、若隐若现，但却真实的存在。律师文化是一个律师所永葆生机的源泉。公司制律师所尤其要在锻造以上各项律师文化的载体上下功夫，用心营造本所律师文化的小环境。?? 公司制律师事务所虽不是律师所唯一的组织形式，但却是重要的组织形式，尤其是规模化、管理型律师所的发展方向。我们相信，通过外借美日等国律师公司的做法，内学会计师事务所有限责任公司的成功经验，公司制律师所一定能在20年中抢抓机遇，发展自己，在做大律师业、做强律师所的创新道路上发挥“龙头”作用，成为中国律师业的领跑者。 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