

西部律师事务所发展若干问题思考 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_A5_BF_E9_83_A8_E5_BE_8B_E5_c122_483764.htm ????

近些年来，随着我国社会主义市场经济建设的深入和依法治国方略的逐步实施，律师规模迅速扩大。截至2002年12月，全国执业律师人数近12万人，律师事务所数量达到1万家。总体来看，律师事务所呈现出两大特点：一是人数在十人以下的小型所居多，占总数的90%；二是事务所多数集中在大中城市。例如，截至2002年10月15日，甘肃省通过2002年年检注册的共197家律师事务所、1245名专兼职执业律师。其中有675名在兰州市的80家律师事务所执业。就是说，该市集中了甘肃全省半数以上的律师。不难看出，我国律师业发展仍然处于初级状态。虽然已经涌现出一批具有一定规模、管理规范律师事务所，但和法律服务市场激烈竞争的局面并存的是律师业令人失望的现状：多数事务所合久必分，始终做不大。许多律师做合伙人仅为支摊子、办市场，拿到高提成；吃光分净，积累太少；对聘用律师采取粗放式管理，掠夺式分配。律师收入达到一定程度，便很难留住，人员流动频繁。实际上，多数小规模律师事务所处于亏损状态。这些现象在西部律师业中尤其普遍。针对律师业存在的这些现象，结合笔者多年从业的思考，我大胆对西部律师事务所的建设和发展问题提出几点拙见，与同行共同探讨。

一、为什么要办律师事务所？这看起来似乎是一个简单的问题，但却值得每位办所的律师认真思考，因为答案将直接决定律师事务所的方向和模式。首先，“律师事务所是律师的执业机构”（《律师法》第15

条)，这一基本社会职能要求律师事务所为全体律师执业提供必要的和优良的服务。就是说，律师事务所的直接服务对象是执业律师，律师资源才是律师事务所需要开发的市场。而业务客户实际上是律师的直接服务对象，是律师的市场资源。其次，从经济角度来看，律师事务所应当是资产，是能带来收益的实体，至少不应是赔钱的机构。当然，在市场经济条件下，经济收益和社会使命的完成情况是正比例关系。但问题出在许多律师兴办律师事务所是为了自己做业务方便而办所，仅仅把重点放在办所为自己执业服务，而忽视了聘用律师的多种需要。算账时将办所成本简单地纳入业务成本，吸纳其他人仅仅是为了减少成本。这种个体经营的思维习惯是导致聘用双方的短期行为的深层次原因，也是事务所难以作大、持续的根结所在。规模效益原理决定了众多小型律师事务所亏损维持的现实。

二、需要兴办什么样的律师事务所？

很显然，找到第一个问题的答案，这个问题便自然有了答案。首先，包括办所人在内的全体律师需要的是能提供良好的执业服务的律师事务所。这种服务应当尽量满足律师从经济、安全、归属、尊重到自我实现的多层次需求。其次，律师事务所能够为出资并投入精力的律师产生合理、持久的办所收益。律师事务所主要收益来源于两个渠道：一是执业律师业务收入的合理留成；二是事务所直接承揽的业务。而在执业律师和业务客户对律师事务所的众多要求中，良好的服务和品牌是最基本的需求。只有良好的服务才能留住并吸引律师，律师的努力工作自然会为双方带来稳定的收益。知名度高的品牌会吸引越来越多的客户，律师的优质服务将使品牌转化为现实、持久的经济效益。所以事务所的硬件条件和软

件建设应当和服务需求、树立品牌相适应；相对优越的条件，富有特色的服务和长期的品牌意识无疑会吸引更多的律师和客户，带来更多的收益。

三、怎样办的律师事务所？

如果明确了办所目的和具体目标，接下来的不过是技术性问题。笔者认为不妨借鉴企业在经营管理方面的成熟经验，按照办企业的思路来分析律师市场，经营管理律师事务所。实际上兴办律师事务所同样是一个投资和收益、投入和产出问题。以下几个问题应当重点考虑：

第一、人和问题。

合伙制是我国律师事务所目前最普遍的形式，而众多合伙制律师事务所久合必分、难以作大的普遍原因是合伙人之间的人和问题。人难和的主要原因是理念差异、利益冲突和机制不合理；这些问题也正是许多律师在开始办所时考虑的最少的。志同才能道合，相同的理念是合作的前提。这一点对于以无限连带责任为特点的合伙制律师事务所至关重要。共同的利益是长期合作的经济基础。合理的运行机制是稳定的具体保证，其特点是能实现每个人利益的最大化，不要指望一种长期损害个人利益的机制能够长期稳定。这些问题，许多合伙人本来想到的就少，互相沟通、探讨的时间更少，做到的有多少就可想而知了。简单凑合或盲目冲动是律师界普遍的现象，合作的动机单纯，方式简单，处理冲突的方式更是直截了当。人是社会化的利益主体，但在对待人和问题上，常常不愿多动脑子，要么只将信任寄托在熟人身上，不愿与生人打交道；要么一见钟情，盲目结合。只追求眼前利益，看不到长远收益和存在的问题。

第二、科学的产权形式。

产权是运营机制的基础，也是事务所能够相对独立成为产业的基础。目前合伙制律师事务所比较普遍的产权结构是平均制，比较适

合于合伙人数不多的事务所。人员达到一定规模时，平均制则显得过于简单，应当考虑将合伙人分级划档，以稳定合伙人队伍。比较成功的做法是划分高级(无限)合伙人和一般(有限)合伙人。在办所理念一致的前提下，由具备实力的律师作高级(无限)合伙人，承担全部投资和管理义务，享受相应收益权利。一般(有限)合伙人则是针对有意成为高级合伙人的一种过渡期制度。允许其购买资产份额，缴纳预算成本，适当参与管理，享受免交事务所利润的待遇。这种制度为高级合伙人可进可出、能上能下事务所提供了合理缓冲空间，从另一个侧面稳定了事务所基础。这对解决目前事务所不稳定问题具有现实意义。关于投资方式，可以借鉴公司或合伙的通行做法，考虑一次性投入。应该让资本合理运营，实现保值、增值的目的。当然，考虑到律师行业的实际情况，若事务所有若干名志同道合、实力差距不大的高级合伙人，也可以沿用目前的分期投入方式。但必须保证律师事务所运行所需要稳定的费用来源，否则稳定无从谈起。另外一种必要的投资方式是合理的积累。事务所要持续发展，没有一定的积累不行。应当设定合理的积累机制：可以考虑全体合伙人在一定额度内5%的平均公积的基础上，增加10%的差额积累，按最终积累比例享受权利。也可以考虑创收超额部分差额积累。

第三、适度的规模。由于规模效益原理的存在，经营管理律师事务所必须考虑规模问题。我在同一些合伙律师的交流过程中，发现许多人并未对律师事务所的成本进行过科学的财务分析。社会上普遍认为律师事务所是挣钱的，多数律师也不觉得自己是赔钱的。有人甚至觉得自己买了办公房，费用成本会变得更低。实际上，律师挣的是工资，事务所挣

的是办所投资回报，房东挣的是房产投资收益。如果将三笔账混在一起算，显然是不合理的。工资和房租是清楚的，需要分析的是事务所的账该怎么算？回报应该在哪里？律师事务所成本应当是出资人投入的全部资金、不计薪的合伙人投入管理工作的时间价值以及支付的全部人员工资。收入是包括合伙人在内的全体律师的业务收入。收益是收入减去成本之后的盈余。盈余的规模取决于以下几个因素：理论服务对象，是指事务所所能提供有效服务的最大律师人数；实际服务对象，指实际服务人数，包括占用办公场所的律师和不占场所的律师。单位成本应当是理论对象除实际投入成本，实际单位成本是实际对象除实际成本投入。如果不占用办公场所的律师(主要是兼职人员)的收入可以忽略不计，事务所的盈亏就可以从单位成本和实际单位成本的简单对比中看出来。盈亏实际上取决于规模。从投资角度分析，规模应当与法律服务市场状况和律师收入水平相适应，换句话说，投入和产出、收入和支出比例应当合理。从长远考虑，应保证一定的规模，以投资人的承受能力为限度，做短期亏损的准备。

第四、完善的服务和管理体系。律师事务所的特点是主要资源是人，多数事务所还不是创造收入的决定性因素。因此传统的固定比例提成方式不够合理，属于对聘用律师采取掠夺式分配。应考虑固定成本和流动成本情况，采取控制利润法(核定成本数额，控制利润比例)调整合伙人和聘用律师之间的利益关系。一般来讲，社会投资平均回报率为8%，如果能够保证单位成本8%以上的投资收益且能够稳定维持，就是好的投资。如果简单地按提成制思路经营，会产生暴利，必然导致聘用双方利益失衡，结果是迫使聘用律师另起炉灶，开办新

所。这也是律师事务所难以作大，投资普遍亏损的根本原因。由于存在规模效益问题，可以考虑设定短期保本，长期收益的策略。聘用律师的方式应当比较灵活，包括成本任务额度内的分成制、超额部分固定利润制、收取固定费用制、薪金制等。应当根据实际情况灵活使用。另外，“专职”的管理人员、完善的服务、管理制度是提高服务水平、控制运营成本的必要条件。从投资角度分析，事务所的管理，包含提供合理服务、控制支出成本、防范执业风险三部分内容。许多律师事务所采取粗放式管理，典型的例子是事务所的财务预算很粗甚至没有预算。预算对于管理至关重要，透过预算项目和数字，可以看到服务内容、质量和成本控制水平。许多人觉得事务所没什么可投的，没什么可管的，就是缺乏服务和成本意识的体现。为降低成本，许多律师事务所拒绝培养、聘用高级管理人员。这是不明智的。虽然能胜任律师事务所管理工作的人才很难得，但对于具有一定规模、能持续稳定发展的律师事务所来说，是不可缺少的。如果由合伙律师亲自管理，从业务角度来看，显然是一种浪费。鉴于律师职业的相对独立性和合伙制事务所的债务承担特点，控制执业风险已经成为办所人必须考虑的问题。在服务和管理过程中，及时预防、发现、控制风险无疑是最根本的办法。应当采取有力措施，通过加强监管力度、强化职业纪律，将风险降至最低限度，同时考虑通过投保合法转移风险。在未投保的情况下，比较可行的办法是预留5%的风险费用，建立赔偿风险基金。

第五、品牌和文化建设。从某种意义上讲，品牌是律师事务所含金量的主要部分，是吸引律师人才的重要因素。品牌建设就是企业公关，是一项系统工程，包括了运营

过程中的方方面面，例如形象策划、广告宣传、规范服务、信誉维护等等。文化建设是与前者密切相关的内部公关计划，是事务所凝聚力的软件。品牌和文化建设是一个值得思考的问题，在这方面，企业的成功经验值得借鉴。

第六、科学的培训体系。由于律师事务所的主要资本是人，律师的主要资本专业智慧，从业务发展和竞争的角度来看，事务所的每一名成员都有不断学习的需求。从办好事务所的角度来看，后备力量的培养、现有骨干素质的提高、潜在人才的吸引，都需要主动关注培训和学习问题。应当在预算中专门列出经费，逐步建立一套针对不同人员系列的培训体系。

第七、福利计划。作为法律服务机构，应当为长期在所人员制定基本的福利保障计划。法定保障制度首先应当执行，为稳定现有人员队伍，吸引更多人才，还应考虑结合实际情况逐步制定特色类福利计划。

第八、业务拓展和协作问题。业务是律师的生命线，也是事务所收益的保障。目前甘肃律师业的现状是各自为战，分账吃饭；简单合作，恶性竞争；业务范围以诉讼代理为主，在前些年例如较高的金融风险业务上争夺激烈。从增强竞争力的角度来看，应当在律师职业基地即事务所建设、在团队作战，业务专业化等方面多做文章。应当考虑逐步实现团队协作，例如，先在合伙人范围内，核定一定的创收任务，每人需开拓培养一定数量的客户，提供一定数量的业务信息。由事务所和主办人根据客户需要和专业特长集体组织客户谈判和办理业务，以减少重复劳动、节约交易费用，同时促进专业化进程。创收任务以上的业务，可以一定比例业务源奖励及劳动报酬的形式分配。每个付出劳动的人收入并不减少，但分工发生了变化。实现信息共享，统一

管理。第九、律师事务所发展趋势研究和改革。随着市场的变化，律师业务范围和服务方式也必然会发生变化。目前，现有的迹象已经表明：法律服务需要更加专业化，事务所会向紧凑型小所(甚至个人所)和规模化大所两极发展。公司化运营是大所的发展趋势。只有具备一定规模，管理服务到位，投资人才能指望从办所中得到长期稳定的回报。这对目前众多律师事务所既是挑战又是机遇，顺势而动将会发展壮大，逆流不进则会被淘汰。在依法治国的今天，律师已成为备受关注的职业。愿在西部大开发条件下，西部律师事务所能早日发展壮大。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