

谈合伙制律师事务所的核心管理 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\\_B0\\_88\\_E5\\_90\\_88\\_E4\\_BC\\_99\\_E5\\_c122\\_483933.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E8_B0_88_E5_90_88_E4_BC_99_E5_c122_483933.htm)

有效的管理结构谈合伙制律师事务所的核心管理

### 一、我国律师事务所模式的现状

从我国这些年来律师执业机构发展的历史来看，从法律顾问处到律师事务所，从单一的“国办所”到“国资所”、“合作所”、“合伙所”，以及目前在北京、上海等大城市开始试点的“个人所”四种组织形式的律师事务所并存，是与我国经济的发展，法制建设的不断增强，法律服务市场需求的不断扩大相适应的。根据资料显示表明，全国超过90%的律师事务所是合伙制律师事务所，而北京等大城市的律师更是看好了合伙制，97%以上的律师事务所采用合伙制。由于我国律师业的发展自1978年恢复至今才20多年，律师事务所(以下称事务所，如未作特殊说明指合伙制律师事务所)的体制和规模以及经营管理还停留在初级阶段或者说停留在中小规模阶段。那么，如何形成中小规模事务所的有效管理结构即核心管理层，提高经营管理水平正是本文要探讨的主题。

### 二、合伙制律师事务所管理结构发展的五个阶段

我国律师业恢复才20多年，合伙制律师事务所的发展时间更短。但是基于合伙制本身固有的特点和律师执业的特征，结合发达国家律师事务所的发展历史，事务所的管理结构或者说是核心管理层的演化过程到目前为止有五个阶段。

#### (一)“仁慈的独裁者”的管理结构

合伙制律师事务所从其性质来说，属于合伙人自愿组合、共同出资、共同经营、财产归全部合伙人所有，合伙人对事务所的债务承担无限连带责任的组织。正是基于

事务所的人合特点，从本质上说，合伙人之间是相互信任的。于是乎，许多新律师事务所的成立时，规模小、合伙人人数非常少(比如说3人)，事务所的管理权往往就自然而然的集中到某一个才能突出的合伙人：如事务所的主任身上。在事务所初创时期，该管理者大多数能理解其他合伙人的需求，对大家很优待，带领大家走向成功。但是，在许多事情上又容不得其他人提不同意见，一人说了算。因此，我们称其为“仁慈的独裁者”。在事务所成长初期，大多数律师(包括其他合伙人)的成才与成功往往依赖于该宽宏的领导人，这也正是小规模律师事务所生存与发展原因。但是，这种依赖一旦消失，除非采取其他的管理结构，否则事务所难逃分裂的厄运。

(二)“大民主”的管理结构正如上面的仁慈的独裁者统治到一定的阶段，而其他合伙人和律师的成功可以离开该独裁者时，这些人便不再希望听命于某一人，而要求有充分发言的权利，要求参与事务所的经营管理，这时你会听到，事务所该如何管理的多种呼声，大民主的阶段诞生了。所有合伙人在会议桌周围讨论和决定许多行政和管理事务。虽然随着经济与法制的发展，法律事务的服务范围在不断的扩大，但是，由于律师队伍也在以更快的速度壮大，市场竞争日趋激烈，曾经被誉为是“绅士专业”的律师(注：在西方国家尤其是英国，律师是一种无比高尚的职业，律师具有较高的社会地位)，如今不得不以执业谋生，为一碗羹而拼命，因此，许多律师事务所已明白这种管理办法在目前的环境中不再适用。事务所的合伙人清楚的认识到了，他们的精力有限，不能为了开不完的会议，不休的争论而丧失更多可以赢得当事人的宝贵的时间。

(三)“管理委员会”的管理结构某些有

远见的合伙人再也不能长期容忍大民主管理所带来的低效率，他们便开始呼吁要改革这种落后的民主制度，提出由少数合伙人组成管理委员会，负责事务所的经营管理。实践证明，管理委员会比单纯的民主是一个不小的进步。但这也常常不能获得所期望的效率。管理委员会成员之间由于各自的利益相互推委，不负责任的也大有人在。似乎，委员会是所有成员在干一个人的工作。（四）“管理合伙人”的管理结构最终，许多律师事务所为了避免拖延提高效率，决定由一个人负责事务所的管理，从此有了管理合伙人。他们认为这是有个更有效的结构。但是，从委员会中找到有兴趣也有能力来干这项工作的合伙人也不是件容易的事。而且优秀的管理合伙人必须要对他管理的律师事务所有信心。管理合伙人结构允许委员会的其他合伙人回到全天的法律执业中去，定期召开例会就可以了，这样也能提高管理合伙人的管理事务所的必要技能。但是新的麻烦有出现了。许多律师事务所希望管理合伙人还得承办许多案件要有创收。如果遇到这种障碍，他或她将很难管理你的事务所。另外，即使管理合伙人负责管理期间，从事少量甚至不从事任何法律事务，同时在分配上给予适当的补偿。但是这种制度非常可能导致管理合伙人逐渐失去客户群，一旦任期届满，此合伙人就可能失去继续发展的基础。（五）“执行主任”的管理结构法律业务的激烈竞争、事务所的分裂合并以及财务等的原因，促使一些出具规模的律师事务所雇佣有丰富管理经验的非律师进行管理。这些接受过专门训练的有背景的管理人统称为职业经理人，在律师事务所我们姑且称其为执行主任。他们完全为了盈利去管理事务所，不仅作出经营性的决策，也制定和实施

事务所的规章制度和方针。然而律师事务所毕竟不同于一般的盈利性企业，法律服务可以是谋生的手段，同时也有道德的一面，执行主任的某些行为往往与之相悖。再者高昂的薪水并不是每个事务所能付得起的。

### 三、管理结构演变的本质和动力

当然，事务所管理结构的演变是与事务所的规模、合伙人的人数、律师业的发展以及整个社会经济的发展有联系的，但是，此结构演变与事务所本身的合伙制有密不可分的关系。纵观整个演变的过程：从仁慈的独裁者的一统天下到大民主阶段的诞生，从大民主阶段到管理委员会的出现，从管理委员会到管理合伙人的崭露头角以及执行主任的聘用，就是合伙人权利是否平衡的问题，从本质上说，就是一个民主与集中的问题。我们似乎可以用以下图例来表示：需要指出的是：本文所谈的民主与集中并非是一般意义上的民主集中制。因为我们通常所说的民主集中制是党的根本组织原则，是国家机构实行的原则。在党内多的是行政命令，下级绝对服从上级指示。而事务所是合伙人平等出资、自愿组合设立的，属于人合组织，同时，在法律上要求合伙人之间享有相同的权利并承担相同的义务。因此，事务所的民主与集中是建立在合伙组织的人合性以及权利义务的同等性的基础之上的。我们说民主与集中是一个问题的两个方面，两者相互依存、相互制约、相辅相成。民主与集中具有内在的一致性。民主是集中的客观基础，集中是民主的必然要求。片面的强调任何一方面，而削弱另一方面，都是有害的。事务所属于人合组织上文已谈到过，合伙人之间相互信任，自愿组合。在创立的初期，由于合伙人之间能力、业务等方面的差异，事务所的管理委任于某一仁慈的独裁者，由他带领大家

走向成功，这是很正常的事。但是，权利一旦高度集中后，独裁者往往听不到他人的意见和建议自行其是，家长式、行政命令式的领导作风便很难改变。随着其他合伙人和律师的发展壮大，对这种方式也越来越不服。此时的集中完全离开了民主，成为了个人专断。高度的集中之下，民主的呼声越来越强烈。这是由合伙制本身固有的特性以及律师群体的特殊性所决定的。合伙制是合伙人共同出资、共担风险，在法律上要求合伙人享受同样的权利、承担同样的义务，这就决定了律师事务所要稳定发展势必进行民主管理。换句话说，这也就是事务所管理结构演化的动力所在。事务所成立初期出现的仁慈的独裁者只是一个权宜之计。其次，律师是一个特殊的职业群体。他们的所学所干，所思所想，都与其他职业群体有所不同。律师的自我意识可以说高于任何一个行业人员，他们对民主管理的愿望最为强烈。当他们的成功不再依赖于某位仁慈的独裁者的时候，自我意识突然抬起了高昂的头，于是出现了集中的反面单纯的民主。所有合伙人都坐到会议桌旁，共同讨论和决定许多的日常管理事务。但是，由于合伙人权利义务的同等性，可能导致在某些问题上意见不能及时统一，从而导致事务所对外部信息反应迟钝，事务所发展缓慢，工作无效率，这点在合伙人达到一定规模时尤其明显。在关键问题(如涉及到利益)的分歧上，没有人愿意妥协的话，往往会有不欢而散的局面。此时单纯的民主离开了集中，变成了极端民主化，成为无政府状态。这时民主开始寻找新的方式。单纯的民主管理带来的工作效率低显而易见，有时候甚至无法运转。于是，在民主的基础上选择了适度的集中。由合伙人会议授权某些合伙人或者建立某个机

构具体负责执行合伙人会议的决议，以及对事务所进行日常管理。管理委员会、管理合伙人以及执行主任就孕育而生了。民主与集中在不同程度上结合在一起。事实证明，这是一个正确的选择。因为事务所发展到了一定的规模，所有合伙人经常坐到会议桌旁，一起讨论事务所的日常管理缺乏现实可能性。现在，所有合伙人在合伙人会议上有充分发言权及表决权，共同讨论事务所发展的重大事项。而事务所的日常管理则授权给管理委员会、管理合伙人或者执行主任。

#### 四、大多数事务所应选择的有效管理结构

中国目前的律师事务所普遍不成规模。据统计，我国现有5000多家律师事务所，近12万名律师，平均每家律师事务所拥有13位律师，平均每10000人拥有一名律师(按全国12万律师 / 全国12亿人口算)。就发展规模而言，拥有100名律师的事务所寥寥无几，没有一家律师事务所拥有500名律师，也没有一家律师事务所年收入超过10亿元，更不用说全球规模的跨国大所了。事务所4 - 5年分裂一次，几乎成为规律。根本原因在于事务所在管理过程中没有处理好民主与集中的关系。而如何使民主与集中结合好，找到大多数中小规模事务所有效的管理结构呢?首先让我们来看一看有效管理结构中，优秀的管理人员必须完成的各种任务：1、制定相关的发展计划 2、适当的分派任务 3、避免危机 4、满足客户的需求 5、公平分配案件 6、向律师提供合格的助手 7、使事务所工作得以迅速、高效、准确地完成 8、管理事务所的财务 9、执行有效的制度和程序 10、承认并奖励律师和雇员的出色表现和努力 那么，现有的管理结构可以完成上述10项任务吗?仁慈的独裁者和大民主这两种结构只片面的强调了某一方面，容易形成个人专断和无政府状

态，其弊病是显而易见的，此处不在重复。管理委员会、管理合伙人或者执行主任是民主与集中的结合下的管理结构，情形如何呢？执行主任寻求并赢得这一职位是出于他们的相关训练、背景和已证明的管理才能。但在律师事务所中，决策人和律师做的是有关法律业务，执行主任绝大多数对法律不太懂或不纯熟，完全为了赢利向管理公司一样去管理事务所，与律师甚至合伙人出现冲突时有发生。因为价值观念不同，出现这样的矛盾，通常要花大力气去协调。而且执行主任的薪水一般很高，中小规模的事务所不愿承担也很难承担。管理合伙人一方面要管理事务所，一方面又要承办法律事务，精力往往顾不过来。即使从事法律业务，他也会有顾虑，他的客户群会逐渐的失去。这也不利于事务所的管理。管理委员会的模式是许多律师事务所推崇的做法。但是委员会往往也不能很有效率的工作。委员们往往把决策权力和管理职能混为一谈，没能很好的起到管理的作用。而且他们大部分采用集体负责制，没有人在真正的负责。他们通常表现为拖延而不是行动。很显然，上述五种管理模式都不可能完成上述10项任务。在此我们提出管理团队的概念。团队管理是委员会管理的一个新的尝试。但只有在律师清楚一个团队与一个委员会的区别时，团队管理才能奏效。我们认为，团队就应该是核心管理层。国外有管理方面的专家曾给团队下过一个定义：“团队由一小部分有能力的人组成，他们都致力于一个共同的目标，共同的纲领和为目标所采取的步骤，为此他们相互负责”。团队是由合伙人共同选任出来的，体现的是民主；团队同时又是合伙人的代表，所作出的行为，是集体的体现。团队优于委员会，是因为志同，所谓志同才能道

合。团队有着共同的目标，这样有利于平衡事务所客户、律师和雇员的各项需求。团队的每一个成员负责一个方面。对于一家事务所而言，不管人数多少、规模大小，市场(或者说客户)、生产以及财务是三个最基本的方面，其他方面都围绕这三方面而变化(如下图)。市场是指事务所的业务开拓，是事务所收入的来源；生产是指事务所法律业务形成的过程，是事务所执业的关键；财务是指事务所的所有相关的数字，包括财务原始数据如：时间、收费、支出等运行信息，以及从上述数据中提出的用于制定战略计划、衡量工作成效的账目管理信息，和需向有关部门报告的财务会计信息，是事务所业务的沟通手段。注：三角形以外圆形以内的为事务所人事、培训、计划、后勤、宣传等方面。所以，中小规模的律师事务所核心管理层我们赞赏的是一个理想的三人团队。团队的每一个队员负责上述三项关键职能中的一项。合伙人在选任的时候也要充分考虑到这三方面的因素，并非所有精通法律业务的合伙人都能成为队员。理想的三人团队，为了共同管理好事务所，每人负责一个方面，避免了管理委员会成员的拖延和相互推委，也避免了或减少了某一个管理合伙人因律师、管理人双重身份的拖累。而且，三人团队中有一个合伙人应该是队长，因为每个团队都需要有一个队长。由于他或她的才智和品德，有一位几乎肯定会作为高级成员，这位高级成员就应该是事务所的主任。队长或主任应负责三项职能中的市场，因为市场是事务所收入的保障，是重中之重。除此之外，还应负责沟通协调，化解或者避免危机。这样三个队员完全有可能完成上述提出的10项任务。当然，管理是社会科学，他不同于自然科学，不可能绝对的量化。合伙

制律师事务所中合伙人权利义务的同等性要求管理的民主性，而事务所的规模达到一定程度后，全面的民主势必会受到空间、时间、人数等因素的制约而无法运转。因此，在民主的基础上的集中成为了必然的选择。中小规模合伙制律师事务所中形成三人的理想团队作为核心管理层也就理所应该、行之有效的。当律师事务所发展成为大规模的事务所，三人管理团队又会很难完成繁重的管理任务，此时，三人团队加上与执行主任或称职业经理人结合的管理模式，可能是必须的，也是最佳的选择之一。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)