

公司化律师事务所分配制度规范与创新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_85_AC_E5_8F_B8_E5_8C_96_E5_c122_484177.htm 律师事务所分配制

度不仅与产权人、执业律师以及其他工作人员的利益密切相关，而且也是关系到事务所生存发展的重要问题。因此律师事务所应十分重视分配制度的建立，并在实践和发展中不断进行规范和创新。本文结合一家较大规模的公司化的律师事务所为例，从费用承担、股权的设置、分配的设置等方面对事务所的分配制度及其规范与创新进行一些粗浅的探讨。

一、分配制度的现状

（一）收入状况 分配以收入为前提，考察分配制度应当首先考察收入的状况，且收入的状况在很大程度上决定了分配制度。从该所现状来看，收入来自于法律服务收费。执业律师包括合作人与聘用律师提供法律服务并收取法律服务费，是该所收入的基本来源。执业律师的个人业务能力与社会关系对于保障事务所获取稳定的收入有着十分重要的意义。合作人投资和事务所历年的积累，为律师执业提供了办公场所、设施、图书资料等办公条件，这些同样对事务所收入的形成作出了贡献。该所经过多年营业获得较高的社会评价和影响，其品牌作为一种重要的无形资产对事务所的收入形成也有十分重要的影响。

（二）分配状况 该所的全部收入扣除律师个人收入提成后为事务所可支配收入，这部分收入在支付了行政、财务人员的工资和事务所运营的各项税费等公共费用之后，形成事务所的利润。再提取一定比例的公积金、公益金后，剩余部分为可分配利润，由合作人按当年股份多少分配。具体来看：

- 1、聘用律师，平时按个

人业务收入的35%计算效益工资，建立个人工资帐户，并根据账户余额决定工资发放。按10%计提个人办公费用，用以支付交通费、电话费、招待费等，另提5%用于缴纳社会保障金。每财务年度末，再根据业务收费的多少按一定的超额累进比例提取奖金，以上可视为聘用律师个人收入。2、对于合作人律师，每月预发固定工资，年底从效益工资中扣除，不足扣除转由下一年度扣除，其它与聘用律师相同，剩余为事务所支配的收入。另外合作人还享有入股资格，并据持有的股份参与红利分配。3、该所合作人不仅是事务所的产权人，也是事务所的管理人，并主要承担了事务所管理工作。这些合作人除处理大量业务外，还需为事务所管理花费时间精力。但这些工作并不计入成本之中，且不作为参与分配的直接因素。4、该所行政、财务人员及实习律师由事务所按月发给固定工资。5、该所费用开支分为公共费用开支与非公共费用开支，前者先由聘用律师按业务收入的一定比例承担后，由合作人平均分担。后者由全体执业律师个人自己承担。6、为保证该所经营发展对资金积累的需要，为提高该所成员的福利待遇，该所从净利润中提取20%作为公积金、提取10%作为公益金。

二、评析 第一、该所的分配制度虽设定事务所为独立经营主体，但费用的承担仍主要按人头分摊。基于事务所本身是以律师个人独立执业为主的状况，由个人分摊费用有利于控制成本，确保事务所收益。部分费用由个人承担在一定程度上是较为合适的。但是公共费用部分仍按此规定，其结果类似于事务所为个人提供场所进行个人执业的状况。这种情况下，事务所成员之间彼此难以形成合力，违背事务所为一个公司化经营的独立法人主体的初衷。第

二、合作人平均分摊公共费用显然是不规范、不合理的制度设置。当费用开支因与个人利益直接相关，以至于事务所每花一分钱，合作人都能清楚计算出自己承担费用又多出多少，控制成本这当然十分有效，但势必制约事务所为今后发展的投入。第三、对于聘用律师，该所实行固定比例提成制，个人收入、费用分摊与其个人业务总收入挂钩，符合多劳多得基本原则，但这一制度也需进一步规范与创新。第四、存在分配结果与分配依据不相符的状况。事务所收入分配应当按照产生收入的各项要素进行才是合理的。而对合作人管理工作，事务所没有给予相应报酬。第五、股权设置不合理，再分配有失公平合理。该所实行公司化经营一个重要特征是引入股份制概念，这克服了合伙、合作所财产归属不明的弊病，但由于合作人享有股份数额不受限制，且新增股数根据合作人实现的业务收费以及所谓“个人利润”来确定，导致事务所的股份及依据股权的再分配日趋集中、失衡、不公平合理的局面。第六、公共费用支出得不到合理有效的监控。费用开支的发生缺少有效的制度监控，主观随意性大，管钱的人同时也是花钱的，想监控的却又缺乏有力的制约制度。

三、一些意见 针对该所分配制度的现状，为实现事务所进一步稳定与发展的战略目标，使该更符合公司经营模式，应当对该所的分配制度进行规范和创新。（一）费用承担与控制

1、确立费用统一负担为主，个人分摊为辅的基本原则。将费用区分为非公共费用与公共费用，前者由个人承担，后者由事务所统一承担，而不再直接体现合作人个人平均分摊。本文设想的前提条件和目标之一是事务所为统一经营的法人实体，经营中产生的费用，原则上应由事务所统一负担。但

该所目前仍主要实行按人头分摊的方式。如果继续沿用的话，那么其分摊的比例则至少应遵照权责统一原则，承担的费用应与其实际发生的费用基本相一致。也就是说，业务收入越高，其占用的事务所资源就越多，产生的费用就越高，承担费用也就越多。如果不区分情况，按人头均摊则显然有失公平合理。

2、费用发生与承担的适当调控。把费用发生与承担作为一项积极的财务工具来使用。

3、控制费用开支，降低经营成本，设置有效的监控机制。

（三）股权设置 股份概念的引进符合明确该所产权关系和建立按资分配制度的需要。实践证明，股份制的实行对该所发展起到良好的作用。但现有的设置也存在诸多问题，影响了再分配的公平合理和事务所的发展，需要进一步规范和创新，以便为该所的发展提供更坚实的基础。

1、事务所股权设置不应太集中。即使舍弃了合作制成分，股份的过分集中也不利于该所的经营管理的科学化、民主化，在分配上也会违反律师事务所运营管理的基本要求。因此该所的股权设置需要作相应调整：

（1）、限制持股比例，规定每一股东最高持股限额，比如50%，最好不高于30%。调整时可以通过转让、回购或引进其它大股东等方式。

（2）、调整新增股份的方式，合作人个人每年形成的个人利润不再当然折算成新增股份。新增股份应当作为一种融资、分配、股权调整及奖励等政策的体现，由合作人会议批准决定后，并进行实际的资产投入，形成新增股份。

（3）、股权社会化。目前事务所股份只允许本所合作人持有，但股份只局限于合作人之间，并不利于事务所规模的扩大和发展速度的提高。为谋求进一步的、超常规的发展可能，可以考虑引进社会投资的方式，在合作人之外，寻

求社会资本的加入。当然股份对合作人以外的人开放，应根据实际情况而有所限制，而且目前尚存在法律上的障碍。

2、激励性的股份设置，引进“期权”概念，促进和提高律师及事务所管理人员的的积极性、创造性。

3、红利的分配 红利是对股东资产投入的回报，适当的红利回报是保障产权人权益实现的基本要求，也是事务所运作状况是否良好的体现。但该所红利分配并不完全基于股东投资权益的要求和事务所盈利情况。

4、另外需要指出的是，为落实法人财产制，股份的设置可考虑有限自由的原则。目前该所股权配置只限于合作人之间，允许进退自愿，但这一状况并不利于该所的长远发展因此一方面允许进出自愿，另一方面规定，退出后其股份应当转让给其他股东，其他股东不接受该股东持有的股份应由全体股东按比例出资购买其股份，或允许其转让给他人。

（四）分配设置 该所目前是实行按劳分配与按资分配相结合的分配制度。从实践情况来看该制度还存在不少问题，应当进行进一步的规范与创新。

1、按劳分配与按资分配应相互明确，严格区分。该所实行按劳分配与按资分配相结合的分配制度，但相互之间区分不明确。根据按劳分配原则，从业务总收入中提取固定比例应作为个人收入，但合作人律师却因需要承担平均分摊公共费用的责任，其提成的比例并不确定。按资分配，一方面新增股份并非纯粹是资产投入的结果，而是劳动积累的结果，另一方面存在着当年新增股份和事务所接受的资产并不对等的情况。这不仅导致当年分红的不合理，甚至导致事务所财产归属和分配不公平的结果。因此必须严格区分按劳分配与按资分配。

2、分配的安排

（1）、分配方式采用提成制是国内普遍采用的方式，该所历

年来也是采用该方式，由于律师之间收费差异事实存在，实行一定幅度的累进比例会更公平合理。（2）为适当调配和充分利用事务所公共资源和律师个人资源，实现事务所全部资源最大化利用，在实行提成制的基础上还应当进行创新。

（3）、事务所作为全体股东投资设立的经营机构，应当能给予股东以适当的回报，发吸引更多的资金投入，这是分配制度中至关重要的一个方面。良好的股份设置，与适当的红利回报，必将为该所进一步超常规发展打开方便之门，奠定坚实的基础。（4）、保证必要的积累 事务所的自我积累是十分重要的，即使在寻求到社会资金的支持时也是如此。必要的积累是该所发展的重要保证。该所目前提取的公积金的比例已达到净利润的20%，其比例应当说不低，如何用好这一笔钱，则是另外一个重要的课题。事务所的分配制度是关乎事务所命运的重大问题，一个积极进取、不断谋求发展的律师事务所必须认真研究，并结合自身的特点在实践中进行不断的规范与创新，才能成功实现事务所确定的发展目标。（中国律师\7）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