

如何管理合伙制律师事务所(二) 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_A6_82_E4_BD_95_E7_AE_A1_E7_c122_484248.htm 合伙制律师事务所

的管理模式 在探讨合伙制律师事务所管理模式的时候，我们必须面对两个事实：一，事务所规模是决定事务所管理模式的关键因素，不同规模的律师事务所在管理模式上一定存在差异。二，管理模式的多样性在律师事务所中表现得比在其他任何经济组织中都明显。之所以存在上述事实，是因为律师事务所是一个“人合”组织，其管理的核心是对人的管理，由于人数的多少、个人的背景、个人的能力、个人的思维方式和行为特性等诸多方面的差异，决定了管理模式的多样性，即使是在一种相同的管理模式下，也会有很多细小的差异。任何一种管理模式都可能成功，也可能失败，关键在于是不是最适合的。（一）合伙制律师事务所管理应遵循的原则 1、民主的原则 在合伙制律师事务所的管理上，“民主”始终是一个敏感的话题。对民主的要求是合伙制本身的性质所决定的，任何人都不能改变。在执行民主原则时，特别需要注意的是将民主简单化和将民主虚无化的问题，因为民主的过程固然重要，民主的结果更加重要，简单的一切必须一致的结果可能导致极端的无效率与一事无成；而民主的虚无又会从根本上背离了合伙的本质，难以长远维持其生存。通常情况下，对于小律师事务所（通常10个合伙人以下）来讲，民主的表达方式会更直接，合伙人可能要对每一个决定进行投票，而随着律师事务所规模的扩大，民主的表达方式会变得更加间接。事实上没有任何一个民主的标准适合于所

有的律师事务所，因此，让每一个合伙人有一种参与的感觉非常重要。

2、有效管理的原则 在市场环境下，要使律师事务所的管理变得有效，合伙人的意识和观念非常重要，合伙人必须要平衡好自己作为事务所老板的权利与自己作为事务所一员的义务和责任，只有所有的合伙人肯于将自己的独立与权利意识向管理合伙人或管委会低头时，有效的管理才可能产生。同民主一样，有效管理很难找到一个统一的标准，唯一能够参照的还是适应性的标准，即与事务所的规模相适应，与合伙人对管理的接受程度相适应，与管理的内在规律相适应。具体来说，合伙制律师事务所要形成有效的管理，一般应当解决以下三个层次的问题：第一，确定事务所的权力机构，由其决定事务所的重大事宜。第二，确定事务所的核心管理层，由其具体负责执行事务所权力机构形成的各项决议和日常事务，第三，确定事务所管理的监督者，由其来保证权力机构作出的决议在执行中的正确实施。

（二）律师事务所的权力机构??合伙人会议 不论一个律师事务所的具体管理机构如何，合伙人会议都成为其公认的决定事务所重大事项的权力机构，这在我国的相关法律法规中也有明确规定。合伙人会议决策的内容各事务所之间没有大的区别，但对于合伙人会议的决策机制，各事务所之间却各有不同，归纳起来主要的不同之处表现在两个方面：第一，各事务所对于合伙人在合伙人会议上的表决权规定不同；第二，各事务所合伙人会议讨论事项表决通过的比例或者通过方式的规定不同。

1、合伙人会议的决策内容 对于律师事务所的权力机构，我国《合伙制律师事务所管理办法》已经做了明确的规定，即合伙人会议为律师事务所的最高权力机构。合伙人

会议对事务所的重大事项进行决策。具体的决策内容一般由事务所章程规定，相关的法律法规也提出了明确的要求：（1）制定本所的发展规划和年度工作计划；（2）推选本所主任和管理机构的负责人；（3）制定本所的内部管理制度；（4）审议本所的年度工作总结报告；（5）审议本所的年度财务预算方案、结算报告、收益分配方案及重大开支事项；（6）决定合伙人的入伙、退伙及除名；（7）审议对本所律师的奖励和处分；（8）修改合伙协议、本所章程；（9）决定本所的变更、终止；（10）其他需要提交审议的重要事项。

2、合伙人在合伙人会议上的表决权 根据2002年对北京现有律师事务所进行的调查，律师事务所合伙人大会合伙人的投票机制主要有三种：第一，平均表决权制，也就是一人一票制；第二，分级表决权制。根据所在的合伙人的级别的不同，享有不同的表决权。同一级别的合伙人的表决权相同；第三，特殊表决权制。即规定某些合伙人享有高于一票的表决权。在目前北京的律师事务所中，完全按照创收多少来确定拥有票数多少的事务所还很少见，能够见到的主要是根据资历和一些综合因素确定哪些合伙人拥有高于一票的投票权；第四，股份表决权制。即按照建所时各合伙人的出资比例行使相关表决权。平均表决权制，最直接地体现了合伙人之间的平等，符合律师事务所“人和”的本质，最充分的体现了事务所内的民主，体现了每一个合伙人对事务所的领导权。对于规模比较小，合伙人资历和能力比较平均的律师事务所无疑是一种最可取的方式。平均表决制的弊端在于一些主要合伙人的利益和想法可能得不到有效的保护，从而影响其工作热情和情绪，影响事务所的整体创利水平和长远发展。

另外，可能会因为票数比较平均，有时达到规定的票数要求会比较困难，从而影响事务所的决策效率，而要想改变这种情况，就必须在会下做大量的工作，这又要浪费很多的时间。在平均表决制中，往往制定很高的表决通过比例，比如 $2/3$ ，以防止为数不多的合伙人利用投票的权利反对大多数人的意见。但高比例通过本身又是一个双刃剑，因为它也可能导致一些决议无法一次性得到通过。分级表决权制将事务所管理的主导权转移到了那些对事务所投入较多，资历较深，贡献较大的合伙人手中，在保证民主权利的同时，提高了事务所的决策效率。因为在事务所中，一级合伙人的人数相对二级合伙人要少，意见的统一相对容易。同时，在一级合伙人意见不一致时，二级合伙人的意见又显得相当的重要。这样，就在民主与集中之间找到了比较好的平衡。目前在设置不同级别的合伙人的律师事务所中，对二级合伙人不同所有不同的待遇。有相当多的事务所的二级合伙人并不享有相应的表决权。笔者认为如果这些合伙人连基本的表决权都不享有，则很难称其为合伙人。对不同级别的合伙人赋予不同的表决权可能是解决这个问题的一个比较好的办法。特殊表决权制使一些资历较深的合伙人处在了比较有利的位置，使他们能比较容易的左右事务所的管理和方向，同时有利于事务所决策效率的提高。一般来讲，采取这种投票方式的事务所规模都比较大，而且已经在整体上充分引进了公司管理制度，这种表决方式对管理层比较有利。这种方式的优点是在保证每一个合伙人对事务所的重要事项都有话语权的前提下，能够较好地体现权利与责任，明确权利与贡献的关系，保证事务所的决策大权掌握在事务所中坚力量的手上，较好地防止

事务所的管理偏离方向。但同时，这样做，会在事务所内部形成“威权”，有些好的建议和想法可能因为少数重要人员的否定而得不到实现，另外，年轻的合伙人很难在事务所的管理上发挥作用，从而影响到他们的积极性。当一个事务所采取特殊表决权制时，为了避免事务所的决策权控制在少数几个合伙人手上，一般在通过或否定一项提议的比率上应当更高。比如3/4、4/5等。股份表决权制的设定一般是基于在设立事务所时，各合伙人的出资比例不同，或者是合伙人发展不平衡，业务创收水平差距过大而设立的一种模式，这种模式的基本特点是合伙人间按出资比例或人为设置的比例来享有投票权的比例及分享事务所的利润。这种方法简单明了，操作方便。但是，这种做法实际上否定了合伙制事务所的“人合”性质，而将其归为了“资合”。但是律师事务所不同于工业生产的运作模式，发展的过程不是原始出资的增值过程。事务所的发展最终依靠的是合伙人、律师的法律知识对社会的输出，也就是合伙人、律师的智力劳动的输出。因此，股份表决制将权力（利）与其投入直接挂钩，使合伙人权力（利）的多少不是取决于平等的原则，也不是取决于对事务所的贡献，而是取决于出资的多少，这显然不符合事务所发展的规律，对于新的合伙人加入的具体操作也会面临诸多困难。这种制度，随着事务所的发展，其副作用会不断显现出来，因此，笔者认为这种方式并不可取。当然笔者也注意到：目前采用这种表决方式和管理方式的律师所多为3 - 5合伙人规模的合伙所。这种合伙所在管理机制和分配模式上更接近于个人开业的律师事务所。从上述四种投票机制来看，各有利弊，没有好与不好，只有适合不适合。况且，合伙

人的投票机制并不是一个孤立的单一的管理制度，它需要也必须和其他的制度，如分配制度、合伙人产生制度等配合使用，只有配合、协调得当，投票制度才能发挥其应有的效能，制度本身可能出现的一些弊端也会得到遏制。

3、合伙人会议的不同事项的表决方式

对于合伙会议讨论事项表决通过的比例或方式，各合伙律师事务所的规定和做法也不相同。有的采用一致通过的方式；有的采用绝对多数的通过方式；有的采用一般多数的通过方式；有的采用简单通过和特殊（重大）事项一致通过的方式；有的采用一般事项的简单通过和特殊（重大）事项的多数通过方式；有的采用一般事项的绝对多数通过和特殊（重大）事项的一致通过方式。笔者认为，由于律师事务所发展阶段的不同、事务所规模大小的不同以及讨论事项的不同，表决通过的方法应有所不同。一般来说，在事务所的初创阶段，或者虽然不是初创阶段，但合伙人数目相对较少的事务所，合伙人之间维持良好的关系、保持合伙人队伍的稳定是事务所的第一需要，同时，因为事务所不大，合伙人之间相互沟通非常容易，合伙人之间的沟通在这个阶段对事务所的发展非常重要。因此，在合伙人数目相对较少的事务所，对于特殊（重大）事项的通过方式，应以一致通过的方式为宜。在一些比较小的律师事务所，甚至对所有的决定都应一致通过。这种方式强调了合伙人之间相互沟通、协商、妥协再到互相一致的过程，这种过程有利于相互之间建立信任，有助于合伙人之间形成统一的价值观和目标，从而有助于保持合伙人队伍的稳定。同时，由于合伙人数目相对较少，沟通比较方便，合伙人会议对外部信息的反应也不至于太过迟缓。当然，这种一致通过的方式也有

可能带来负面效应，比如，由于个别合伙人的固执而使合伙人会议的决策不能通过，从而影响到事务所的发展效率或由于个别合伙人的不同意见而使事务所无法做出有效的决策。民主的代价就是低效率。在这其中进行平衡和选择非常重要。在事务所发展到一定阶段，规模不断扩大、专业化程度不断提高的情况下，合伙人数目会有所增加，由于合伙人数目较多、业务量大，有的事务所还在外埠甚至国外设立了分所，合伙人之间的沟通就会变得相对困难。由于合伙人会议不可能经常性地召开，且即使经常召开合伙人会议，要求全体合伙人对事务所的所有拟表决事项取得一致意见也是不现实的，而且也没有必要，因为此时合伙人之间已经经过了一个互相熟悉、互相建立信任的阶段，事务所的发展效率已变成事务所的第一需要，事务所没有必要为了个别人的意见而放弃整体的效率。在这种情况下，事务所的多数合伙人的意见应该能代表事务所的整体利益，少数应该服从于多数人的意见，这既是事务所文化的一部分，也是事务所发展的必然要求。至于绝对多数的比例究竟是多少，各所规定不一。笔者认为，首先应当根据投票机制来决定，同时，绝对多数的比例不应少于70%，否则，即使费时费力也仍然要在合伙人之间进行协商，最终达成共同意见。事务所的发展毕竟取决于多数合伙人的意见，这个“多数”的比例太低则不利于相关决策在具体工作中的有效实施。

（三）核心管理层??主任、执行合伙人或管委会

1、主任负责制 律师事务所主任的产生

律师事务所主任是我国有关法规明确要求设立的律师事务所法定代表人。根据相关规定，事务所主任只是事务所的代表而已，其具体的职权要由合伙人通过决议或协议的方式进行

规定。而在我国，由于中国传统的“官本位”的思维的存在，很多人会把主任当成一级领导来对待，它会成为一种身份的象征。合伙人有时利用主任的身份会对其业务开展带来潜在的帮助。事实上，在很多事务所里，事务所主任常常就是事务所的真正的管理负责人，因此，探讨主任负责制成为必要。我们通常在外国合伙制律师事务所里见不到主任这个称谓，而代之以事务所的“管理合伙人”。在合伙制律师事务所里，这似乎是更让人容易接受的一种称谓。在我国律师事务所主任的产生主要有三种形式：第一，自然产生；第二，轮流坐庄；第三，选举产生。对于新成立的律师事务所，特别是规模比较小的律师事务所来说，主任的产生通常是一个自然而然的过程，即由事务所的主要发起人来担任主任。对于合伙人数目比较少，合伙人之间业务发展不均衡的律师事务所来说，主任负责制应该是一种很好的管理形式。这种管理方式的弱点在于，随着每个人业务的发展，如果原有创收能力的平衡一旦被打破，自然的东西就会变得不自然了，也就是说当有新的创收大户出现，这种形式的管理就很难维持。由于律师对民主都具有强烈的要求，有的律师事务所为了回避矛盾，便采取“轮流坐庄”的办法。这种做法的好处是每个合伙人都有机会管理律师事务所，从而使管理工作体现出了最大的民主性，可以调动每个合伙人的主人翁意识，提高他们的责任感。但这种方式也有它明显的不足：比如，频繁地更换行政管理人，使得每一个人都不可能投入大量的时间和精力在管理工作上，即便管理者在主观上愿意投入，客观上也不会给他时间去钻研。同时，因为管理负责人的频繁更换，可能导致政策的连续性不够，可能造成管理成本的浪

费。因此，在这种模式下，很难产生优秀的管理者。“轮流坐庄”表面上更民主了，但实际上使民主有些流于形式。通过选举的方式产生律师事务所主任，一方面可以将有管理能力，愿意从事一部分管理工作的合伙人推到管理岗位上来，另一方面因为主任是选举产生的，工作起来也会更加容易和方便。无论以哪一种方式产生的律师事务所主任都有任期的问题，具体任期的长短及是否可以连选连任可以根据律师事务所的具体情况而定。无论以哪一种方式产生的律师事务所主任，其管理方式的实质都是事务所的管理工作主要由一个人负责。这是一种很有效的管理结构，其有效性能否显现主要看大家是否能够找到有兴趣又有能力从事这项工作的合伙人。如果结果是肯定的，就可以让其他合伙人和律师全身心地投入到业务工作中去。根据我国有关法律法规的规定，主任是律师事务所的唯一代表，主任的对外行为可能直接影响到合伙人的利益，因此对主任的对外职权的行使通过协议或其他方式进行的限制是必要的。律师事务所主任的职权在主任负责制的情况下，主任的职权一般有：（1）主持事务所的日常工作。（2）向合伙人会议提出发展规划、年度重大工作计划等预案。（3）向合伙人会议提交年度经费预算和决算草案及分析报告。（4）提出内部机构设置方案。（5）各项规章制度的贯彻执行。（6）组织、协调各部门工作，代表律师事务所签署各种法律文件。（7）向合伙人会议报告工作等等。

2、执行合伙人负责制 当律师事务所由主任一人负责管理工作难以胜任时，一种变通的办法产生了。在执行合伙人负责制的架构下，主任不再对事务所进行全面管理，其往往作为执行人执行合伙制律师事务所管理的一部分工作，而其他

的工作则由其他愿意参与管理又有相当管理能力的人来负责。比如，有的合伙制律师事务所单独设置了人事执行合伙人、财务执行合伙人。在这种制度下，可以尽可能发挥更多的合伙人的管理才能，同时可以防止一个人的权利过大，起到互相制衡的作用，但在这种制度下，对各个执行人的管理尺度的统一把握就显得尤为重要。

3、管理委员会负责制

随着律师事务所规模的不断扩大，事务所的管理工作会变得更加复杂。一般来说，如果一个律师事务所的合伙人超过了15人，就有必要考虑建立管理委员会了。管理委员会的成员既要考虑其管理能力，又要考虑其代表性，如代表不同的部门，不同的年龄段等。管理委员会是一个工作机构，不是感受民主的讲台或舞台，因此，管理委员会的委员应当具有一定的管理才能，同时又能站在律师事务所的角度，而不是总是站在个人或小团队的角度考虑问题。正因为如此，管理委员会的任期问题就变得不是很重要了，任期有与没有，长与短完全可以根据管理委员会的工作情况和能力而定。在我国合伙制律师事务所中，在管理委员会负责制的情况下，主要存在两种情况：第一，主任是管理委员会的成员，他和其他管理委员会成员一起负责律师事务所的管理，其具体的管理职权由章程、合伙人会议或者管理委员会决定。第二，主任不是管理委员会的成员之一，此时，其只能在章程、合伙人会议或者管理委员会规定的范围内行使职权。从北京各事务所的发展趋势看，有的事务所已经设置了管委会主任和事务所主任的不同层次的管理架构。在这种架构中，管委会主任相当于公司的董事长，为事务所的对外代表，主任相当于公司的总经理，负责事务所的日常管理工作。

4、三种模式的比较

分析从管理效率上看，主任负责制的管理成本低，决策速度快，对市场的反应相对敏感。从执行效率上看，因所有合伙人肯于将自己的独立与权利意识向事务所主任低头，使得决策能够得到迅速的执行和贯彻。从企业文化上来看，因为“威权”的产生，争论和对抗相对减少，服从和随和成为事务所文化的主流。从管理难度上看，这种管理方式相对简单，容易操作。正因为如此，采用主任负责制和合伙人负责制是北京律师事务所的主要管理方式，根据北京律师协会2002年的调查，这个比例已经为72.5%。但是在采用这种模式的管理时，模式本身的潜在问题必须得到重视：首先，这种模式会随着合伙人业务能力的变化，相互依赖关系的松散而受到猛烈的冲击，不进行调整就有可能被冲垮。因为话语权随着对事务所贡献的增大一定会发生变化。其次，这种模式会受制于主任个人的能力。如果主任管理能力和业务强，模式就可维持的长久，如果主任本身的发展观念和业务能力不能与时俱进，会直接影响整个事务所的发展。同时，因为缺少必要的制衡，使得决策失误的机会会增大。另外，因为文化上的原因，这种管理方式会限制事务所规模的发展。即便是轮流坐庄的主任负责制也只能被看作是主任负责制的一个变种或无奈，不可能从根本上根除这种制度本身具有的问题。执行人负责制与主任负责制的最大区别是将一个人手上的管理职权分散到多个人手上，这样做的最大优势是每个人或几个人具体负责事务所管理的一方面内容，从而有助于避免事务所内部形成“威权”达到合伙人互相监督的目的。同时，使更多的合伙人参与到管理中来，使合伙人的民主感觉变得直接，能够发挥不同人的长处，同时容易发现适合的管理人才。

另外，由于管理事务的分散，能够使具体合伙人的法律业务受到比较小的影响。而且，一个或几个合伙人只负责管理一方面事务有助于挑选或培养精于管理事务的合伙人，毕竟作为以法律为其专业的合伙人，要求其从事全面管理是比较困难的一件事。在文化氛围上，执行人负责制的律师事务所会形成平等和互相制衡的态势，但“老板太多”的态势会使律师和其他工作人员变得困惑。管理委员会负责制既保证了管理的民主性又避免了“老板太多”的弊病，是在前两种管理模式上的综合和发展，在这种模式下，既考虑到事务所各个部分、各类人的利益，又免去了将事务所的管理工作当成民主论坛所带来的效率低下，既保证决策的快速，又能听取各方面意见，尽量减少失误。需要注意的是，管理委员会的规模发展到一定人数的时候，效率的问题同样会出现。因此，一般情况下，管理委员会的人数应当控制在5 - 7人之间。无论是主任负责制、执行人负责制还是管理委员会负责制，实际上只要与事务所的实际情况相适应，哪一种模式下都可能产生好的管理效果。管理的成败关键还是取决于人。在律师事务所中一方面取决于合伙人对管理产生效益的认识，一方面取决于管理者的能力。合伙人只有意识到管理一个律师事务所实际上同开拓业务同样重要和困难，同样需要占用大量的时间，同样可以为事务所创造效益，才可能同意拿出事务所的一部分收益作为管理工作的报酬，（有的事务所拿出当年纯利润的5 - 10%），而作为律师事务所的管理者应当具有决断性、前瞻性和很强的公益心，要能够贯彻执行合伙人会议或管理委员会的决议，积极主动地完成日常管理工作，能够有效地协调事务所内部各机构的关系及事务所的对外关系

，能够对事务所的日常管理和发展问题向合伙人会议或管理委员会提出富有建设性的建议。在事务所发展的初期，常常要求事务所的管理人员要有一定的牺牲精神，而随着业务的平稳发展及管理的深化，事务所必须对管理者的职责和相应的报酬作出明确的规定，以便管理者可以用心在管理工作上。当然，随着事务所的进一步发展，聘请专业的管理人员进行管理可以把管理职能更为有效地分离出去，在国外的大型律师事务所中这样的情况已经出现。总而言之，从中国合伙制律师事务所发展的轨迹看，随着律师事务所规模的扩大，律师事务所的管理层次相对增加，难度相应加大，管理的方式也在不断发生变化，主任负责制、执行人负责制、管理委员会负责制都是在发展中出现的管理模式。就目前而言，主任负责制更适应于小型律师事务所（10个合伙人以下），执行人负责制也主要适合中、小型事务所（15个合伙人以下），管理委员会制则适合中型以上的律师事务所（15个合伙人以上）。从长远来看，笔者认为，随着事务所规模的不断扩大，管理事务的日趋繁重，由某些合伙人在从事律师业务的同时对事务所进行管理的方式会面临相当的挑战。要么对律师事务所的管理无暇顾及，要么律师业务受到影响。在这方面，国外的大型律师事务所已经作出了有益的探索。在这些事务所里，管理已经与律师业务分开。对律师事务所的管理主要由聘请的高级管理人才负责，而合伙人则从自己并不擅长的管理事务中摆脱出来，将全部精力投入到律师业务中去。这样做，实际上实现了资源的最优化配置，从而能够产生更好的效益。（四）分所的管理 随着律师业务的不断发展，越来越多的律师事务所开办了分所，目前，国内律师事务所

在北京开办分所的有45家，在上海开办分所的有79家，在深圳开办分所的有37家。在本所以外的地方设立分所的律师事务所主要集中在北京比较有规模的律师事务所中。设立分所本身是有风险的，因为它需要资金的投入和管理的到位，否则，它很可能成为事务所的一个负担。但同时分所的设立可以带来良好的收益以及战略发展上的好处，在美国最大的250家律师事务所中，只有六家没有设立分所。我国比较有规模的律师事务所，也都设立了分所。对于分所的管理应当从分所的设立开始。

- 1、建立分所的目的必须明确。设立分所时应首先考虑分所的设立是否符合事务所的发展战略。设立分所是开拓地域市场的一个有效办法，事务所是否有这方面的整体规划，是否有目标客户需要分所来提供服务，是否因为本所所在地发展空间有限，是否是增强竞争力的一个方法。寻找机会应当是开办分所的核心所在，但在此同时必须考虑到可能的风险，如当地竞争对手的情况，目标客户的多少，是否具备合适的人员等。调查显示，在我国85.2%的律师事务所设立分所是为了进行业务开拓，33.3%的所是为了扩大知名度，18.5%的所是试探性的。设所目的不明确，不坚决，势必带来日后管理上的忽视和疏漏。
- 2、设立分所的方式应当适当。分所的形式多种，如紧密型的总部统一协调控制方式，松散型的品牌输出，连锁加盟形式等。在设立的方式上可以是兼并设立、合并设立，也可以新设立。我国目前大部分分所是新设立的。由于在我国法律上还不允许有有限责任的律师事务所，在加上律师事务所的分所在法律上只是一个分支机构，而不是一个独立的法人，因此在设立方式上应当根据自身的管理水平和管理能力而确定，不可以草率从事。
- 3、

系统的管理模式。无论是紧密型还是松散型的分所，都需要一套系统的管理。作为紧密型的分所管理模式，应当在管理方式上统一，要有一套标准的工作流程、考核机制，要避免和减少各分所之间的差异。同时应当实现高度信息化的管理，减少人为因素在工作中的干扰。如果采取品牌输出的方式，品牌管理就变得非常重要。律师事务所品牌的核心是事务所的实力、文化和市场信誉，品牌输出首先需要管理的是事务所信誉，要想做到这一点，一个好的团队是非常重要的。

我国目前律师事务所的分所管理模式主要有以下几种：（1）总部核心控制，统一管理。分所的合伙人就是总部的合伙人，总部和分部统一核算，统一分配。事务所的所有管理制度也是统一的，在业务上互相配合。分所的权利仅限于业务开发、管理，律师及其工作人员的聘用和执业监督等。（2）总部收取管理费，分所自主经营，自负盈亏。管理费的收取方式有的是定额收取，有的是按比例收取。有的是自设立收取，有的是赢利后收取。不管是哪种方式，核心都是总部在保证固定收入的同时，给分所以更大的自主权。在第一种模式下管理成本较高，但可以很好地保证服务标准的统一，有利于事务所专业化的发展，能够比较好地控制风险。第二种模式可以很好地激励分所创收，但在业务上和管理上很难统一水准。在这种管理模式下，如果分所经营不当或管理不善，很容易殃及到总部的利益，甚至使总部面临巨大的风险。

（未完待续）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