如何管理合伙制律师事务所(一) 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_484255.htm 国外律师制度形成和发展已有上百年的历史，其间沉淀的许多经验、教训已经被提炼并融入到现有律师业的各种业态之中。今天，我们在国外合伙制律师事务所中之所以能见到千人大所，百年老店，已经不单是律师作为专业人员在提供专业技能上职业的成功，更重要的是他们在管理上的成功。一个不争的事实是：律师事务所已经不只是在输出专业知识，提供专业服务，而且还是在从事经营活动（即做生意），而任何生意的成功必须依赖一整套科学、规范、有效的管理制度来保证。作为后来者，中国的律师们一直在观察、学习、研究国外成功律师事务所的运作模式，并将所得运用到了自身的发展中。然而，由于人文上的诸多差异，社会环境以及相关配套资源的不同，我们很难把所能得到的经验非常系统性地直接应用到实践中。在律师事务所的发展过程中，我们不可避免地会遇到很多困惑和问题，在借鉴国外好的经验的基础上尽快提升我国律师事务所的管理水平，成为律师业进一步发展的不可回避的课题。经过20余年的发展，我国律师事务所的发展总体上已呈现如下特点：（1）合伙制律师事务所已经成为律师事务所的主要存在形式。以北京为例，北京律师业从1988年开始了合作制的试点，1992年开始大规模推广合作制律师事务所，1995年将合作制律师事务所转制为合伙制律师事务所。目前，北京有律师事务所近800家，在这些律师事务所中，97%为合伙制。（2）律师事务所的历史普遍较短。在北京的

近800家律师事务所中，60%是近5年成立的。历史最长的合伙制律师事务所也只有16年。（3）律师事务所的规模总体上偏小。在北京的合伙制的律师事务所中，80%的事务所只有3-5个合伙人。61%的北京律师事务所专兼职律师不到10人。（4）律师事务所的发展不很均衡。在经济比较发达地区，如北京、上海，律师事务所的发展比较快，而一些经济不够发达的地区、城市，则相对较慢。就是在同一地区，发展的不均衡也明显存在。（5）律师事务所的发展模式多样化。在大量小律师事务所存在的同时，规模比较大的律师事务所已经开始出现，在北京，已经出现了有近百个合伙人的大所。另外，已经有41家律师事务所在境外或境内其他城市设立了分所。（6）我国执业律师的年龄比较年轻。在北京的合伙制律师事务所中49.9%的合伙人在36-40岁之间。律师的年龄主要集中在30-40岁之间，20-30岁的律师的比例为20%左右，而50岁以上的律师则不足10%。从上述特点可以看出，在过去的10年中我国的律师业得到了迅猛的发展，在这样一个时期每一家律师事务所都渴望着成功，因此会不自觉地出现重加快发展轻制度构建的问题，而这些问题，很可能在社会对法律的渴求以及我们自身对发展的渴望中暂时在我们眼前消失，随着律师业的不断成熟，律师事务所的历史的不断延伸，制度构建的问题会越来越清晰地摆在我们的面前。十几年来，中国的律师们不顾磕磕绊绊，一路拼命奔跑过来，手上不停地收获着果实，当我们捧着我们的果实稍微歇息一下，看看过去走过的路，我们不禁会问自己，到底什么样的律师事务所是一个成功的律师事务所？是挣钱最多的律师事务所？是规模最大的律师事务所？答案显然不是。一家成功的律

师事务所应当通过其很强的专业技能、很好服务质量、团队精神，稳定的组织架构和人员及其明确的发展目标，而创造出显著的经济效益，并对业界和社会有所贡献，同时形成良好的声誉和事务所的文化氛围。而这一切的出现均依赖一套有效的管理体系。我们需要承认的一个事实是，在过去的10年间，无论是大所的发展还是小所的规范都还没有达到一个成熟的境界，在未来的发展中，哪家律师事务所能够在管理上有更好的提升和超越，哪家律师事务所就可能走向成功，而律师事务所的管理能否得到整体的优化将成为中国律师业发展的关键。我国合伙制律师事务所在其发展过程中，在业务开拓、人才培养、管理模式、竞争机制等许多方面都为我国律师业的发展进行了有益的探索，出现了一些经过实践证明能够较好地适应合伙制律师事务所发展的管理模式和制度，当然，很多律师事务所在这个过程中也走了很多弯路，遇到了很多的挫折，付出了很多代价，但也正是这个过程为我国律师业的发展积累了大量的经验和财富。对我国律师事务所现行管理制度和模式的总结与分析，对目前存在问题以及事务所今后管理模式的研究与探讨，对规范管理好合伙制律师事务所，保证合伙制律师事务所能够健康发展，创造出中国律师业的百年老店来说，无疑是一件急需又急迫的事。本文在对北京合伙制律师事务所的管理制度进行总结分析的基础上，将从合伙制律师事务所的管理模式、合伙制律师事务所的合伙人制度、合伙制律师事务所的日常管理制度等方面探讨合伙制律师事务所的制度构建问题。(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