

建立适合合伙所发展的分配机制与内部管理模式 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_BB_BA_E7_AB_8B_E9_80_82_E5_c122_484264.htm

合伙制律师事务所是目前我国律师事务所的主要组织形式。它与资合性公司和集体经济组织有很大的区别，合伙人之间既有资产之间的纽带和责任，同时又有相互信任关系和直接创造律师费收入的特点，兼具资合与人合的特征。因此，建立一个合理的利益分配机制和内部管理模式，对事务所的生存、稳定与发展具有重大的意义。

一、目前合伙律师事务所分配机制主要类型

律师所分配机制是由事务所成本支出、费用分担、利润分配、报酬支付等制度构成的一个整体。受事务所规模、业务构成、合伙人理念、地域差异、税务等多种因素影响，合伙所的分配机制各不相同，彼此存在很大的差异。归纳起来，主要有以下类型：

1、合伙人分摊费用、律师上缴管理费为主导的分配模式。这种律师所规模相对较小，由事务所的合伙人平均分摊事务所的租金、管理费、行政人员工资和日常办公等经费，聘用律师向事务所缴纳一定数额的管理费后，其业务收入扣除业务费用由其自行支配。目前，这种模式事务所占相当大的比例，其主要特点是分配方式简单、透明、易操作、不易产生矛盾，合伙人和律师的个人利益能得到很好的体现。但这种律师所相对比较松散，主要靠律师自我拓展，律师所难以进行专业化分工和团队协作，如果监督管理不到位，很容易引发事务所业务、财务等方面的风险。

2、以业务收入留成、提成制为主导的效益收入分配模式。这种事务所追求统一运作和管理的理念，合伙人及律师的业务收入

均按一定比例留作事务所的费用开支和发展基金，合伙人和律师提取一定的比例的律师费作为业务费用和报酬，年终如有利润，可在合伙人之间进行二次分配。这种体制下，维持了合伙人、律师之间的合作和互助关系，事务所有一定资金和人力保障事务所的形象推广和业务开拓，同时体现了多劳多得的分配原则，事务所的发展具有一定的可持续性。

3、专业化分工背景下的合伙人成本计点、利润计点及律师授薪分配模式。这种事务所一般具有一定的规模，而且业务构成中非诉讼业务占有较大的比重。成本方面，合伙人按其使用的人力、物质等资源计点，按计点分摊费用；利润方面，合伙人按资历、学历、业务收入、参与管理工作量等多项指标计点，按计点分配事务所利润。律师按其专业特长分配至不同的业务部门，根据其个人学历、经历、工作性质及工作量，核定不同的工资、奖金。这种事务所的品牌效应强，有利于专业化分工和以团队方式为顾客提供深层次服务。其主要不足是分配制度的设计、核算等较复杂，特别是在合伙人点数的确定方面若处理不好易引发矛盾。上述三种分配模式只是典型状况下的分配模式，受律师所自身发展阶段和所处的环境等因素影响，律师所的分配方式在实践中出现多样化的特色，可能结合上述三种模式进行不同的组合，或者在一个所内出现几种分配制度。这反映了合伙所在发展中对分配制度的探索。

二、分配机制影响下的律师所管理模式

分配方式是制约律师所的管理模式选择的重要因素。一般来说，分配机制愈紧密，事务所的管理愈规范，愈紧密，管理成本也愈高；反之，事务所的管理则较简单和松散。总结现行合伙所管理模式，主要有以下几种类型：

1、主任负责制。由事务

所合伙人推举一名主任负责代表事务所处理日常管理中的大事，其他合伙人或参与部分管理工作或基本不参与管理。合伙所成立初期、规模较小、采用第一、第二分配模式的律所一般采取这种办法。其特点是，效率较高、管理成本较低，但由于主任还有办案的压力，加之不一定擅长和热心管理，所以，律所的管理比较粗犷，管理很难到位。

2、管委会负责制。在合伙人中挑选若干人组成管委会，对律所的行政事务进行民主管理。目前采取第三种分配模式的事务所、或规模较大的律所一般采用这种模式。其特点是管理的民主性强，能体现合伙人的意志，但管理的效率不够高、科学性也不能保证。

3、借鉴公司化的管理模式。这种管理类型的事务所借鉴公司管理的模式，实行管理的专门化和专业化，合伙人仅以股东的身份决定事务所的大事(包括选择管理者)，不负责事务所的行政事务，专职进行业务工作。事务所的管理者则由有管理经验的人担任，可以以执行合伙人的身份或执行主任的身份负责事务所品牌维护、业务质量控制和日常行政、财务管理等工作。这种管理模式，管理的科学性强、管理效率较高，但合适管理人才物色较困难，即使有合适的管理人才，小型的事务所难以支付相应的管理成本。目前，许多事务所采取聘请一位行政主管协助主任处理部分行政事务，从而使合伙人有精力从事业务工作。

三、探索合伙所的分配机制及管理模式

德赛所自成立以来一直坚持可持续发展的理念，对事务所的分配机制和管理模式处在不断探索当中。在分配制度方面，我们重视积累和整体利益，一直没有采用分摊成本和收取律师管理费的分配方式。在初期合伙人采取了高积累(留成最高时达50%)、低分配的方法，律师

采取工资加办案提成的办法。高积累为事务所改善办公环境、进行业务拓展奠定了物质基础，事务所很快上了规模和档次。后期，受合伙人增加、市场竞争激烈等因素的影响，事务所对留成比例进行了调整，但仍保持了超过30%的留成，律师方面则广泛采取了以提成制为形式的效益工资制。为了避免利益过分个人化的倾向，事务所制定了业务合作方面的指引，对业务合作的分配方式作出了规定，鼓励律师间的合作和团队作战，使事务所的整体形象得到了较好维护。在管理模式方面，与许多事务所一样，我们经历了主任负责制、合伙人分工负责制的管理实践。从2000年起，开始实行管理专门化，我们聘请熟悉律师业务和具有管理经验的人员担任执行主任，专门负责事务所的管理工作，合伙人会议推举一名主席(召集人)，负责合伙人之间的协调和对执行主任工作的指导、监督。合伙人只是定期召开会议，确定事务所的发展规划、分配制度、财务预算、人才政策等重大问题，合伙人会议的决议由执行主任负责组织实施，涉及到事务所日常管理的事务由执行主任全权处理，合伙人按年度对执行主任的业绩进行考核。几年的实践证明，这种管理模式有利于合伙人将主要精力投入到业务开拓和业务团队的指导上，也有利于事务所日常工作的组织协调，可以保证事务所集中力量办大事，使事务所的品牌得到持续推广。这种管理模式由于受现行分配制度的制约，使专业化分工处于较低层次，在处理事务所和个人的关系方面还是靠大家对事务所的认同和感情，合伙人如果不协助进行业务质量控制，可能会出现一些业务上的风险，目前，事务所正在设法通过分组管理的方式，促进业务分工与合作，加强业务控制。

四、合伙所的管理

应当强化

- 1、在我国，合伙所还是新生事物，人们对其规律的认识还有一个过程，分配机制和管理模式将呈现出很强的个性差异，不能在律师所中搞一刀切。在符合法律、法规的前提下，司法行政机关和律师协会应允许律师所根据自己的特点选择不同的分配机制和管理模式。
- 2、选择合伙所的分配机制和管理模式必须遵循下列原则：(1)必须有利于合伙人之间的团结和事务所长期稳定；(2)必须保证事务所的可持续性发展；(3)必须同时兼顾“公平”与“效率”两个原则。
- 3、要在鼓励律师所创品牌、上规模、追求可持续发展的前提下，对律师所的内部管理进行指导和监督，包括采取举办管理专题研讨会、组织外出考察学习、制定律师所内部管理指引、对律师所和行政、行业管理人员进行培训等措施，促进律师所的规范化建设和发展。
- 4、规范律师的纳税，改善律师的税赋环境。税收问题是一个敏感而又不能回避的话题。依法纳税是律师所及律师的义务。但目前各地对律师所的税收政策不尽相同，而且具有极大的不稳定性。律师所的成本构成比较特殊，现行的税收制度不利于律师所建立合理的分配机制，不利于事务所的积累和规模化发展。应当对律师所税收问题进行更深入地调研，制约律师所发展的税收问题，扶持、打造一批有规模所的品牌所。

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