

如何管理合伙制律师事务所(四) 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_484314.htm 三、合伙制律师事务所

的日常管理制度 在合伙制律师事务所中，有了好的分配机制，就可以把事务所变成一个人才库，有了好的管理制度，它就可以成为好的运作库，有了好的模板，它就拥有了好的资料库，有了好的服务意识，它就可以成为好的文化库。事务所的日常管理制度是事务所的根本管理制度得以实现的基础和保证。合伙制律师事务所要快速平稳的发展，除了妥善地建立起管理模式，处理好合伙人之间的关系，还必须建立起一系列的具体管理制度与之相配套，形成合伙制律师事务所的管理制度体系。这些具体的管理制度包括事务所的律师管理制度、事务所的业务管理制度、事务所的行政管理制度、事务所的财务制度等等。本文中主要涉及律师管理制度和业务管理制度。（一）合伙制律师事务所的律师管理制度 律师是律师事务所继合伙人之后又一重要的人力资源。律师既是事务所业务工作的主要承担者，又是事务所合伙人的主要来源。因为合伙制律师事务所的发展主要依靠合伙人与律师的法律知识的输出。作为工作在第一线的律师，其工作的质量将直接影响事务所客户的维持、业务的发展及商誉的变化。而同时律师作为人力资源的一种，有着非常特殊的一面，首先，它是一种会跑的资源，律师事务所在聘请律师为其创造效益的同时，必然承担巨大的风险。因为律师在接受任务同时也占有了事务所的相关的工作经验、客户及声誉。律师的行为可以将这一切增加、毁减或是剥夺。其次，人力

资源是先天属于个人的，非他本人是无法调动的。因此，你只有给他足够的激励，它才能越被调动起来。因此，建立一个既能使律师的人力资本得到充分的利用，同时又能对个别律师的投机行为进行有效抑制和防范的管理制度就非常重要。律师事务所律师的薪酬制度是调动律师积极性的核心制度。一个好的薪酬制度可以起到稳定律师队伍，充分调动律师为事务所做贡献以及保证工作质量的作用。通过调查分析我们可以发现，律师的薪酬制度与律师事务所的发展阶段和业务管理模式密切相关。在事务所发展初期，由于事务所的规模小，业务少，事务所正处于开拓业务的阶段，合伙人很难提供多余的业务给律师去做。相反，事务所还希望律师能够给事务所带来一定的业务，以维护事务所的生存与发展。在这种情况下，事务所或是根本不招聘专职律师，或者只招聘有业务来源的律师，也就是说，此时律师的薪酬主要来源于自己拓展的业务，自己办理业务的相关收入。严格地说，在这种情况下，根本没有什么律师的薪酬制度。但这种情况之所以能够延续下来，是因为律师事务所还要向律师收取一定数额的业务管理费，以此作为使用名号及出具相关手续的代价。看上去这是一桩不错的交易，律师事务所没有任何投入却得到了一笔收益，但实际上其中蕴藏着很大的经营风险。首先，律师作为一名雇员对事务所的事务不承担任何责任，而他却以事务所的名义开拓业务，自己办案，事务所既不能把握案件的方向，也不对案件的办理进行监督，潜在的办案风险要由合伙人承担。其次，由于允许律师自己开拓业务，办理案件，事务所无法进行业务的准确定位，无法保证事务所的专业化发展。在事务所发展到一定阶段，事务所规模扩

大，业务增多后，律师的薪酬制度一般也要发生相应的变化，律师事务所把律师的薪酬制度从自己创收制调整为基本工资加提成制。所谓基本工资加提成制，是指事务所给律师的工资由两部分组成，一部分是基本的工资，另一部分则根据合伙人交办、或者自己开拓的业务量来按照一定比例提成。这种薪酬制度与事务所的业务管理模式密切相关，一般来说，只有事务所确立了统一接受委托的方式后，才有可能实行基本工资加提成的制度。这种制度在保证律师的基本工资的前提下，律师可以更用心地来研究业务，对提高业务质量无疑是有帮助的，另外，由于提成制度的存在，可以大大调动律师工作的积极性，律师在自己获得更好的经济收益的同时也可以为律师事务所创造更多的效益。由于统一接受委托，统一分配业务，对于培养律师的专业化也是很有裨益的。同时，在律师之间也可以形成一定的竞争机制，因为，你做得越好，合伙人就越愿意把工作交由你做，你就越有机会得到锻炼，你的收益也就会越高。但是，这种机制也有它不足的地方：律师往往容易更多地关注合伙人交办案件的收入，而并不关注业务本身的内容，从而律师都愿意办创收多的业务，而不愿意办一些对于事务所和合伙人很重要，但业务量较小的工作。这就容易导致律师对业务的指派产生意见，影响律师队伍的团结合作，而律师关注办案提成本身同样不利于律师专业化的发展。（如果我们的所有业务都以时间计费的话，上述问题就可以得到很好的解决）。在事务所发展到一定的规模，业务量已经非常稳定，管理制度比较完善的情况下，就更有能力来承受外部环境的变化给事务所创收带来的压力，在这种情况下，找人做事要比找事挣钱显得更为急

切。稳定律师队伍，保证工作质量，应当成为这个时期工作的一个重点。在这种时候，律师的薪酬制度可以从工资加提成转变为固定年薪制。将律师的薪酬固定后，律师可以不再过多地为收入费心，而集中精力关注所办理的业务，这样既有利于事务所的管理，又可以培养专业化较强的律师队伍，有利于律师之间的团结和协作，提高事务所的业务效率。对于不同资历、不同业务水平的律师可以通过薪酬的级别进行区别对待，薪酬级别的设定同时也是对律师的一种激励。随着律师业务水平的不断提高，不同层次的合伙人制度又可以为他们的发展提供更广阔的空间。需要指出的是，无论采用何种律师薪酬管理制度，事务所内部制度的统一性是必须遵守的一项原则。由合伙人各自聘用自己的律师，自己决定律师的薪酬，会在律师事务所内部形成不必要的攀比，结果势必导致整体成本的上升。这样做，还会使团体缺乏凝聚力，不可能实行统一的人才培养计划，人力资源会造成不必要的浪费。

（二）合伙制律师事务所的业务管理制度 所谓业务管理是指对律师事务所提供的所有法律服务极其相关环节的管理。建立一套适当的业务管理制度是事务所提高业务水平，保证业务质量的关键。因此，业务管理在律师事务所的管理体系中是非常重要的一个环节。业务管理的方式可能会因为事务所规模的大小而有所不同，但业务管理的重要性却不会因为事务所规模的不同而有所不同。在规模比较小的律师事务所，业务管理可能简单到只是工作情况的记录，但即便是这种工作记录的方式以及对这些记录的正确使用对搞好业务工作都很重要。通常业务管理会涉及业务的接收、业务的专业化管理，业务的分配、业务的评价以及业务培训等方面。

1、业务的接收 业务的接收是业务管理的第一个环节，在业务接收方面，事务所首先应该有一套明确的规定和程序上的要求，任何律师或合伙人在接收业务时都应该以事务所的整体利益为重，严格执行这些规定。单从某个律师或合伙人的角度出发可能很少有不能接收的业务，但从事务所的角度出发有些业务就不适合接收。因为并非所有的业务都能给律师事务所带来利益，有时会因为一项业务让律师事务所麻烦重重，很长时间都摆脱不了。在业务接收方面常常会遇到一些事先没有预料到的新问题，在这样的时候必须合伙人讨论决定，而不可以擅自行事。一些规模比较大的律师事务所为了保证业务的质量，很早就实行了业务的统一接收。根据北京市律协2002年的调查，目前，北京已有一半以上的律师事务所采取了这样的方式。（见下表）北京律师事务所接受委托的方式

由律所统一管理，统一接受委托，统一分案办理		58
2%	由案件引起律师自行决定是否接受委托	
26.7%	由合伙人决定是否接受委托	
13.6%	案件引起律师和合伙人协商决定	
0.6%	律所统一接受委托与自行决定委托相结合	
0.6%	由律所统一管理，统一接受委托，委托人自己指定律师	

0.3% 这样一来可以保证业务的类型符合律师事务所的发展目标，二来可以对客户进行必要的筛选，以保证本所业务的统一水准。业务接收基本上要经过洽谈、利益冲突查询、谈判和签约等几个阶段，在这几个阶段中业务利益冲突的查询非常重要，通常业务利益冲突的查询包括两个方面，

一方面是业务本身和事务所的业务方向及目标是否有冲突，另一方面要查询该业务和事务所原有业务、事务所正在办理的其他业务及客户关系等方面是否有冲突。利益冲突的查询已经在《合伙制律师事务所管理办法》中进行了明确的规定。在接收业务时就进行利益冲突的查询，可以保证把问题解决在最初的时期。律师事务所，特别是已经形成了一定规模的律师事务所应当建立“客户信息库”。所谓“客户信息库”是指一套反映客户及与客户有直接关系或者间接关系的人员、公司、机构、事件、经济利益等情况的数据和资料系统。有了这套系统，事务所在筛选新的业务和客户时就有了参考的依据。

2、业务的专业化管理 所谓专业化是指一个人将其关注、努力的领域集中在一个方面。医生、会计、设计师和律师都是专业化要求很强的行业。没有人希望找一个全面手来为他提供服务。北京在2002年进行的客户选择律师的主要标准的调查显示，76.1%的客户把律师对相关法律领域的经验丰富程度作为最重要的选择标准。法律专业化的要求不只针对规模比较大的律师事务所，小所同样有专业化的需要。对于只有两个合伙人的律师事务所可以一个人侧重出庭，而另一个人侧重文字工作。随着律师事务所的发展，事务所内部通常应当分成专业的部门，如房地产部、公司部、诉讼部、知识产权部等，通过这些部门的设置，可以保证有一批律师更多地关注某个领域的业务，从而成为这些方面的专家。但业务部门的设计一定要根据律师事务所的执业领域来进行，为了对外显示事务所的实力而滥设部门，不但起不到使业务专业化的目的，还会造成事务所内部的很多问题和矛盾。律师事务所分成不同的部门后，并不是说一个人只能做一样

事情，不可以做其他，而是要求律师们更多地加强合作，以将业务完成得更好。事务所中的业务部门除了要控制相关领域的业务质量，培养专业人才外，还有一个对律师进行继续教育的职责。

3、业务的分派 业务的合理分派可以保证客户以最小的成本得到满意的服务，同时事务所的投入也可以作到最经济，这就要求律师事务所对业务所涉及的法律、行业、客户类型和问题都非常有经验。分派工作不是简单地把工作交给下属去做，因为工作一旦分派下去，马上对工作质量、程序、时间和成本都会产生影响，从律师事务所的角度来看，赢利情况、工作量、律师个人经验的培养等都是在分配工作时需要考虑的因素。在分配任务时，需要充分考虑律师的业务专长和执业水准是否符合业务的需要和客户的要求，同时，要充分考虑团队的配合。

4、业务的监控 业务分派下去之后，必要的监控必须跟上。监控可以确保业务得到及时、负责和高质量的完成，可以确保提供的服务给律师事务所带来了经济效益，同时保证出现的问题能够及时得到解决。对律师工作的监控常常会比较困难，因为律师常会因其职业的关系变得很自我，很独立，律师的工作方式也常常是独立的，排他的，但对律师工作的监控确是必要的，因为随着职业的独立产生的是职业的责任。监控可以一对一的进行，也可以通过部门会议，通过团队进行。一对一的进行是指由一个有经验的律师来检查工作的程序、过程，检查通常是通过检查书面文件的方式进行。比如查看相关的文档。部门会议是在一个大的范围谈论案子进展及工作量等问题。团队则可以由有经验的律师给予年轻律师具体的支持和帮助。另外，监控还可以通过经常与客户沟通，以得到客户的反馈来进行

。为了避免律师在业务工作中出现不应有的错误，律师事务所应当尽可能将常用的各类法律文书作成模板，以此保证律师工作的一个基本标准。同时，对于事务所发出的任何法律文件都应当严格规定签署制度，以保证这些文件的质量。在实践中，一些律师事务所对事务所出具各种文件缺乏必要的控制，形成了一种只要能办业务，就能出具文件的习惯，这既不利于质量控制，也不利于风险防范。

5、业务的评价 任何工作的执行都需要评价，律师工作也不例外。律师的成长常常依赖于经常性的高质量的对其所完成的工作进行的评价。一个低质量的评价不但起不到什么好的效果，反而可能比不进行评价来得更坏。评价常常可以用来检查工作、指导培训、提供帮助。很多律师事务所对工作的评价常常只是一年一次，事实上，这样的评价对于律师个人的成长帮助并不是很大。在工作中经常性的反馈、指导则显得非常重要。无论一个律师工作的好和不好，都应当指出来，要让律师知道他的工作好在什么地方，还有哪些地方需要改进。对律师工作的评价、指导是合伙人的一项重要工作。对律师业务工作的评价应当和律师的业务培训结合起来。目前在我国的合伙制律师事务所中，对律师进行规范系统的业务培训的并不是很多，大部分律师事务所对律师的培训是通过一些专题的讲座和实战培训的方式进行的，而实战培训的一个重要方面就是对律师工作的适时评价。

6、业务培训 好的律师是在多年的执业、解决问题和给客户提供法律咨询的过程中产生的。律师事务所可以在为客户提供法律服务的过程中对律师进行专业的培训，同时还可以取得收益。如今，业务培训已经成为律师业务的一项重要成本和对未来高水平服务的重要投资

。业务培训如今已不仅仅局限于新律师的上岗培训，而是要贯穿每个律师律师生涯的始终。业务培训当然包括继续的法律学习，专题的研讨和讲座，但更重要的是在一个一个的业务中，一项一项的工作技巧中学习。这也就是前面提到的实战培训。任何律师业务的操作对律师本身都是一种培训，但要想取得好的效果则必须有意识的进行。为了使培训收到好的效果，每个律师、每个部门都应当有一个培训计划。在实战培训中，应当注意以下几点：首先，在分派任务后，律师要向合伙人进行及时和不间断的信息反馈。其次，合伙人应当对律师的工作经常性地评价。另外，团队的紧密合作必不可少。(完) 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