

如何管理合伙制律师事务所(三) 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_484339.htm 在合伙制律师事务所中，合伙人是最为重要的人力资源，是事务所发展的决定力量。律师事务所的合伙人制度直接关系到事务所内部“人合”的实现，关系到事务所的发展后劲，关系到事务所文化及事务所的人力资源结构。合伙人决定了事务所的性质、特色、方向和形象。合伙制律师事务所的合伙人制度是事务所管理所有制度中最为核心的制度，它主要包括三个方面的内容：外部合伙人加盟的标准和程序；内部合伙人的培养与梯队建设；合伙人的利益分配制度。（一）外部合伙人加盟的标准和程序度 我国《合伙律师事务所管理办法》规定，合伙人必须具备以下三个条件：第一，依法取得专职律师执业证书；第二，具有五年以上执业经历；第三，担任合伙人之前三年内未受过停止执业以上的行政处罚。从这个规定可以看出我国法律规定的合伙人的条件已经有所提高。根据这一规定，要想成为合伙制律师事务所的合伙人首先必须在一家律师事务所内从事专职律师工作，想从其他岗位，如公司律师，机关等出来后直接成为合伙人已经不可能了。另外，执业经历也从过去的三年变为五年。对合伙人在职业道德方面的要求更具体明确了。这种规定，对合伙人素质的整体提高显然是有帮助的。但无论合伙人的条件如何规定，这只是法律规定的成为合伙人的基本条件，在实践中，能够成为某一个合伙制律师事务所的合伙人远没有如此简单，各个所会根据自己的实际情况决定合伙人的标准。 合伙制律师事务所的合

伙人按照加入时间的先后可以分为两类：一是发起合伙人，即共同发起创设律师事务所的合伙人；二是后增合伙人，即在律师事务所成立后符合一定标准，经过一定程序加入到合伙制律师事务所的合伙人。我国律师法要求一个合伙制律师事务所的设立必须有三个以上的合伙人，在实践中，律师事务所成立后不可避免地会面对合伙人的变化，这种变化既包括原有合伙人的退出也包括新的符合条件的合伙人的加盟，而更多要面对的是后者。这里所讨论的是后增合伙人加盟的条件和程序。选择后增合伙人是一个复杂的工作，各个律师事务所通常也会根据自身的情况制定不同的标准，一般来说，后增合伙人需要首先有一定的技能素质，包括广泛的法律知识，并在某个领域已经有所专长；一定的研究能力，能够把理论和实际很好地结合起来；有相当的写作能力，口头表达能力，处理问题的能力，总之要有精湛的业务水平。其次，新增合伙人还要有良好的职业素质，比如良好的职业道德和职业声誉，有明确的职业目标和丰富的执业经验。另外，新增合伙人还应当能够处理好各种关系，包括和客户的关系，和律师及其他人员的关系。除此之外，更重要的是新增合伙人还必须能够独立为客户提供高水平的法律服务，有相当的创收能力。几乎每一个律师事务所都把创收能力作为考核能否成为新增合伙人的重要标准。因为在一个律师仅仅是个律师时，他取得生意的能力并不是特别重要的，而当他成为合伙人时，这一点就非常重要，因为它直接关系到能够给事务所创造多少经济效益。从本质上讲，一个律师有无创收能力是决定其能否成为合伙人的关键，因为合伙制律师事务所中，合伙人对外承担的是无限连带责任，如果一个合伙人的创

收能力达不到合伙人的基本要求，就意味着其他的合伙人必须为他多承担一份责任，这样一来，对其他合伙人来说就是不公平的，而这种不公平最终一定会影响合伙人队伍的整体稳定。另外，在新增合伙人的标准上，笔者认为还应当强调合伙人之间发展理念、价值取向的趋同。如果新增合伙人与原合伙人之间不能形成比较一致的发展理念，没有一致的价值观念，在对律师事务所的文化和制度的认同上就会出现一定的困难，和原合伙人的关系也可能处理不好，最终不能达到引进合伙人的目的，反而可能由此影响事务所的发展。另外，新增加的合伙人必须愿意为事务所的整体发展做贡献，而不仅仅是因为个人能够得到更高的经济回报。在一个律师符合了上述条件后，根据事务所发展的需要，应当允许其通过一定程序成为合伙人。新增合伙人的进入基本上都必须通过合伙人会议表决通过，并签署合伙人协议。对于如何通过新增合伙人的表决，各个事务所有不同的规定，由于增加合伙人是属于事务所的重大事项，因此各事务所大致采用两种方式通过：一是一致通过的方式；二是绝对多数通过的方式。一致通过的方式强调了合伙人作为律师事务所的所有者的重要性，强调了维护原有合伙人利益的重要性，如果原来合伙人不能完全认同和接受新增合伙人，在日后的合作中就可能出现各种问题，从而影响事务所的发展，最终损害大家的利益。因此，宁缺勿滥，以保持原有合伙人之间的协调与合伙人队伍的稳定。这种方式的缺点是，随着事务所规模的扩大，必然要求扩大合伙人的队伍，再通过合伙人队伍的扩大来带动律师事务所的扩大，如果采用一致通过的方式来决定新合伙人的进入，则很可能因为某个合伙人的个人喜好阻碍

事务所吸收人才的速度，从而影响到合伙人队伍和律师队伍的扩大，最终放慢事务所的发展步伐。对于规模较小的律师事务所，采取一致通过的方式比较适宜，而对于有一定规模的律师事务所采取绝对多数通过的方式更为合适。对于绝对多数通过的具体操作，各个事务所也不尽相同，有的律师事务所对新合伙人的加入申请，由合伙人会议表决通过，表决采用无记名投票的方式，4/5合伙人通过。有的律师事务所通过的比率为3/4。在合伙人大会通过之后，后增合伙人是否需要缴纳出资，各事务所也有不同规定。一般来说事务所的发展是基于“人合”也就是基于合伙人、律师及其所拥有的知识，而非基于出资，因此，大多数合伙制律师事务所没有出资的要求，或者只要求一个象征性的出资。但是，对于那些成立时间较长，已形成品牌，有一定商誉并拥有一定资产的比较大的律师事务所来说，一般要求后增合伙人缴纳一定出资，以作为共享商誉的代价。随着律师业竞争的日趋激烈，吸收“跳槽”合伙人的现象越来越多。从外部吸收新的合伙人进入，有很多好处，比如，他们可以马上带来新的业务和客户，能够迅速填补事务所在某个业务领域的空白和不足，有利于律师事务所专业化的发展，还可能带来不可言传的执业秘密。但从外部吸收新的合伙人时必须注意两个方面的问题：一是文化的保持和融合，二是给事务所内部律师所造成的晋升的压力。为了保持事务所的文化，首先，在外来合伙人进入之前，必须搞清楚自己事务所的文化是什么，搞清楚这一点可以很简单的进行，如询问每一个员工你为什么愿意在事务所工作，而不是离开？也可以很规范地进行，如通过设计复杂的问卷进行文化评估。其次，要对申请者的文化积

淀进行了解，如申请者是来自“自食其力”的律师事务所还是来自“吃大锅饭”的律师事务所。另外，应当有意识的对外来合伙人进行事务所文化的同化，这种同化可以从最细节的小事开始。如果不注意对外来者进行事务所文化的输入，自身的文化氛围就可能受到破坏，长此下去，对事务所的发展是不利的。为了使事务所内部的律师对自己的晋升之路不至于感到失望和渺茫，事务所在引进外来合伙人的数量和节奏上应当有所计划和控制，在外来合伙人和内部晋升合伙人的比例上应当有所考虑。笔者认为，一个事务所的合伙人队伍的壮大应该主要依赖于事务所内部的梯队建设，依赖于事务所内部律师的不断成长。

（二）内部合伙人的培养与梯队建设度

根据我国《律师法》的规定，律师事务所的每一位合伙人都必须对律师事务所的所有债务对外承担连带责任。也就是说，在我国，法律上的合伙人只有一种，即无限合伙人。这样的规定无疑对律师事务所的扩大与发展起到的限制的作用。实践中，一些律师事务所采取了变通的办法，通过合同的形式明确合伙人之间的权利义务关系，从而形成了多层合伙人的模式。这种模式之所以出现，一是因为人才竞争的需要。因为越是规模大的律师事务所，一级合伙人的义务和责任越大，相对应要求的条件也比较高，所内有些律师很优秀但又无法达到一级合伙人的要求，如果没有其他的渠道，他们很可能没有耐心等到成为一级合伙人那一天就被一些规模更小的律师事务所挖走，成为那里的合伙人。这样一来，律师事务所多年在这个律师身上的投入就化为乌有，一个优秀的人才也流失掉了。因此，多层合伙人制度，能够吸引住一批优秀的人才。二是因为人才培养的需要。多层合伙人制

度，使年轻的优秀律师在发展的过程中有了一个过度，使他们能够先以比较低的标准加入到准合伙人的队伍中来，通过一段时间的锻炼和积累再逐渐过度到合伙人队伍中。目前出现的多层合伙人的模式又可以分为两种：一种是将合伙人分成无限责任合伙人和有限责任合伙人。所谓无限责任合伙人是实质上的合伙人，对律师事务所的一切事务对外承担无限连带责任，而有限责任合伙人并不是实质上的合伙人，不会出现在司法机关注册的律师事务所的合伙人名单中，对事务所的事务承担有限责任。另外，无限责任合伙人全额承担成本、参加分配；有限责任合伙人则部分承担成本、有限参加分配。在这种制度下，无限合伙人和有限合伙人虽然经济利益不同，但合伙人的权利义务相对平等。另外一种，是将合伙人分成一级合伙人、二级合伙人和薪酬合伙人。一级合伙人和二级合伙人都是实质意义上的合伙人，他们均在司法部门注册登记为合伙人，对外均承担无限连带责任。一级合伙人和二级合伙人的主要区别在于，与一级合伙人相比，二级合伙人的资本投入较低，承担成本也较少，最低工作量和最低创收标准的要求也较低，因此，相对应的在行使权利方面也受到了一定的限制，在一人一票的投票机制中，二级合伙人只有半个投票权。在这种制度下，二级合伙人实质上成为了一级合伙人的“瘦身版”，使得一些对一级合伙人高标准难以接受的人愿意通过这样的约束自我的方式加入到合伙人的队伍中来。这种制度无疑在引进人才方面是有益的探索。所谓薪酬合伙人是指一些初步具备了合伙人的条件，但尚无把握履行合伙人义务的优秀“工蜂型”律师，这些律师享有合伙人的名分，但不对外承担无限连带责任。他们可以在合

伙人指导下独立承办律师业务，他们对事务所既不享有资产，也不承担民事责任，但对律师事务所的管理享有知情权，他们可以列席合伙人会议，但不具有表决权。这些人对事务所没有资本的投入，他们只拿较高的固定的薪酬以及各自办案的提成。这类合伙人也可以成为“特殊合伙人”。设计薪酬合伙人制度的真正目的是在律师与合伙人之间设置一个过渡的台阶，其作用是双向的，对于薪酬合伙人来说，在他正式成为合伙人之前，他可以有机会观察、了解和学习如何做好一个称职的合伙人；从律师事务所的角度，薪酬合伙人制度是一个集新合伙人培训和考查于一体的机制。因为一个好的律师不一定是好的合伙人，做一个合伙人最大的挑战是要有风险意识、决策能力、开拓精神和创新潜质。由于薪酬合伙人有机会参加合伙人的有关活动（虽然没有表决权），因而对合伙人的地位、作用、职责和权利都会有直观的认识，一旦他有机会成为合伙人，他就能很快完成从律师到合伙人的转变。薪酬合伙人的设置为提拔和筛选合伙人多设置了一道关，对于那些适合做合伙人的，可以进一步晋升到合伙人的位置，对于不适合做合伙人的，因为其出色的工作，也给予了适当的待遇和地位。多层合伙人制度中，第一层合伙人以下的各层合伙人的选拔标准，各律师事务所有所不同，但一般都强调应具备完善的法律知识、丰富的执业经验、独立提供高水准的法律服务，同时，还要求达到一定标准的创收能力。有部分律师事务所已不再强调这部分人的创收能力，而以综合的业务能力和执业年限作为评判标准。这主要是因为，这些律师事务所已具备一定的业务规模，第一层合伙人的创收能力比较强，业务数量并不是事务所的第一需要，业

务质量的要求已成为事务所关注的重点。在这种情况下，那些开发业务的能力不是很强，但本身具有很强的做业务的能力，能出色地完成合伙人交办的任务的“工蜂型”律师对律师事务所来说显得同样重要。在事务所无法将他们晋升为合伙人时，通过变通的办法留住这批人才对事务所的发展是非常重要的。这样的合伙人有助于事务所持续开展业务并保持服务质量的稳定，最终，他们对稳定客户群会起到非常重要的作用。笔者认为，随着律师专业化程度的不断提高，把优秀的但无创收能力的年轻律师晋升到合伙人队伍中进行培养和考查的做法将被越来越多的效仿和采纳。在进行多层合伙人结构尝试的过程中，有一个问题是至关重要的，那就是风险控制。由于有些合伙人对外不承担连带责任，却在以合伙人的身份进行业务。任何第三人都没有义务来分辨这些人的权利范围，而可以想当然地认为他们就是事务所的老板，可以代表律师事务所。这些人的不当行为给事务所带来的损害显然要比一般律师要严重得多。因此，建立一套风险控制体系，保证这批合伙人在合同约定的权限范围内进行工作，才能保证多层合伙人制度的有效运做。

（三）合伙人利益分配制度 合伙人的利益分配是合伙制律师事务所合伙人制度的核心内容，是处理好合伙人之间关系的关键，是保证事务所平稳运做的基础。合伙人利益分配制度的合适与否直接关系到事务所的稳定与发展。合伙人的分配制度既要考虑合伙人个人的创收能力还应当考虑合伙人应当共享收益。经过十多年的摸索，我国合伙制律师事务所已经初步形成了几种合伙人分配的模式。这几种模式主要为：一、平均分配制；二、份额分配制；三、自食其力制；四、计点分配制。这些模式的

运用会因事务所的规模、事务所的具体情况的不同而不同。没有一个对所有事务所都适用的分配模式，一个分配模式能否有效运做的关键是这种模式是否与事务所的文化相匹配，是否与合伙人的风格和个性相适应。分配模式可以多种多样，但无论什么样的分配模式都应当有以下共同点：第一，分配模式要具有弹性。事务所是一个动态的组织，它的需要和目标、策略都会随着时间的变化而变化。只有有弹性的分配模式才能满足事务所发展的需要以及合伙人不断变化的需要。一个好的分配模式就像一部好的宪法一样，有一个好的基本原则，但又不是不能修改的，只是修改必须经过慎重考虑。有效的分配模式一定是既能被合伙人接受又符合合伙人的哲学理念、背景、目标和价值理念；第二，分配模式是公平的，而且是那些对律师事务所贡献巨大，对律师事务所的成功起关键作用的合伙人感觉公平的。在这里，公平的感觉至关重要。因为，如果一个关键的合伙人感觉分配模式不公平，即便这个分配模式客观上很公平但现实中也一定无法实行；第三，分配模式一定是简单的。因为分配模式的简单程度与合伙人是否能够搞清楚他们的分配是如何决定的有着非常密切的关系。简单化是一个分配模式有效运做的基础。

1、平均分配制 所谓平均分配制是指合伙人均摊成本，均享收益的分配方式。在这种分配方式下，合伙人累计个人的创收数额和应摊成本，每年的事务所的总收入减去总支出后的余额在留足一定的发展基金后，由合伙人等额进行分配。这种分配方式比较适合事务所创立初期。因为这个时期，事务所的规模较小，业务量也不大，合伙人之间的业务能力也没有太大的差异。在这种制度下，可以把合伙人的关注点引导到如

何尽快拓展业务上来，而不是更关注个人收入的多少。有利于保持合伙人队伍的团结，促进合伙人之间的合作，初步建立起合伙人之间的相互信任。这种分配方式的优点在于：

（1）分配方式很简单，很清楚，便于操作。（2）有效地解决了合伙人之间的内部竞争问题，避免了合伙人之间出现客户归属之争。（3）有利于促进事务所的专业化分工。由于律师接受的委托业务收费水平差距过大，使律师偏爱接受收费标准高或利润水平高的案件或委托，而不愿意接受收费少，利润水平低的委托，尽管这些业务是事务所的利润或声誉的成长点。在没有好的激励机制的情况下，律师更愿意追逐短期收益而不愿意为未来投资。而平均分配制简单地解决了长短利益的平衡问题，使事务所有可能真正建立起专业化分工，并投入资金培养起新的利润成长点。（4）有利于事务所的管理。由于采用了平均分配制，因此合伙人之间的关系非常紧密，建立起了有效的自律性管理制度，为以后的发展打下了较好的基础。平均分配制强调了合伙人之间的一致性，这种一致既包括权利义务的一致，又包括分配的一致。它具有促进团队合作的优势。（5）有助于事务所的发展。由于采用了平均分配制，使得合伙人愿意加大对事务所的投入，事务所在短期内可以得到较快的发展。但随着事务所的发展，事务所业务量的不断增加，合伙人数目逐渐增多且合伙人的业务发展出现不均衡的情况时，平均分配制的缺点就会逐渐暴露出来：（1）通过一段时间的业务操作，合伙人业务能力的差异开始显露出来，而这些差异会直接表现在创收的差异方面。如果此时仍然采用平均分配制，必然使创收多的合伙人感觉不公平，认为自己吃亏了。在对原有分配制度进

行改还是不改的争论中，合伙人之间的关系可能会因此恶化，合伙所强调的“人合”的基础就会受到损害，最终会阻碍事务所的发展。（2）合伙人之间的相同与均衡是暂时的，而不同与差异是永恒的，平均分配制对差异的忽视与抹杀，使得其生命力的维持显得比较困难。由于它没有很好地体现效益的原则，干多干少一个样，干好干坏一个样，最后就会形成吃大锅饭的局面。在创收差异加大后，如果仍然实行平均分配制，创收多的合伙人就会失去工作的积极性，同时，又会使创收少的人因为可以白白分享他人的劳动果实而变得不思进取。笔者认为，平均分配制是一种优点和缺点都很突出的分配制度。必须根据自身的实际情况，适时地采用这种分配方式。

2、份额分配制 所谓份额分配制，是指合伙人之间按照出资份额或者约定份额分配利润的分配方式。在这里，合伙人分配利润的多少取决于合伙人出资的多少或约定的分配比例的高与低，而不是取决于贡献的多少。对于这种分配方式，笔者认为，不论其承担成本的方式是均摊成本，或者是按比例（约定比例或者创收比例）承担成本，都不是一种可取的分配方式。按照出资份额分配利润，抹杀了合伙制“人合”的性质，否定了事务所的发展动力和创收来源都在于合伙人、律师及其他工作人员的规律，而使事务所从性质上成为了“资合”公司。即使现在很多人提出对事务所的公司化管理，也不能以出资比例来确定分配比例，除非这个“出资比例”考虑到了“人力资源”的价值。对于按约定分配利润，关键在于约定的比例能否进行适时调整。如果某个创始合伙人因其早期对事务所的贡献或曾发挥的特殊作用而固定其在分配收入中的分配比例，则无形中损害了其他合伙人的

利益，对其他合伙人来说是不公平的。这种无论业绩好坏，贡献大小都拿固定比例分配利润的制度从本质上与合伙制的特征相矛盾，对事务所的发展不利。

3、自食其力制

在自食其力的分配制度下，主要有三种不同的形式。（1）在合伙人均摊公共成本的基础上，各自其余的创收归自己。合伙人为开展业务而支出的个人成本，如维护业务和客户的费用、开拓个人业务的费用、聘用律师、助理、秘书的费用、以及合伙人及其聘用人员使用所里公共设施的费用等则由合伙人个人承担。（2）在合伙人各自承担所内资源成本的基础上，各自其余的创收归自己。这里，对于所内资源，一般都折算成一定点数，按合伙人使用点数的比例来承担成本。（3）在合伙人根据创收收入的比例承担成本的基础上，各自其余的创收归自己。在这种形式下，有一个假设即创收越多的合伙人对资源的利用越多，相对消耗的成本也就多，基于此，就应当承担更多的成本。这种分配方式的长处主要表现在：计算起来相对简单，便于操作。它依据贡献来分配利润，充分保护了个人的劳动成果归其创造者，充分尊重了合伙人的个人贡献，鼓励合伙人个体在没有任何负担的情况下快速发展。很多律师喜欢这样的一种分配模式是因为在这种模式下，他们可以享受独立的感觉，对组织的依赖性很小，每个人都可以把自己看成是主人，没有或者很少有被监督的感觉。办公室只是工作的一个工具，而不是工作的中心。在自食其力的分配制度下，事务所基本上是一个松散的个人联合体，合伙制的合力很难发挥出来，合伙人的整体实力以及事务所的整体竞争力的发挥会受到一定的影响。在这种分配制度下，在管理上事务所很难有一个明确的战略目标，很难建立一个有

效的管理制度。也没有合伙人愿意承担管理工作。在业务上，专业资源不能很好的整合。另外，在这种制度下，业务的质量控制不易进行。在人才培养上，由于缺乏合伙利益，事务所缺乏培养新的、年轻合伙人的内在动力。在“大脑袋小身子”（合伙人多，律师和其他辅助人员少）的架构下，合伙人的自身资源也难有最大的发挥。在事务所文化上，更强调独立意识，文化的认同与归属感相对较弱。

4、计点分配制

所谓计点制，一般是指根据每个合伙人的资历及贡献等要素，按照事先确定的标准折算成点数，再根据每个合伙人的点数来确定其在利润分配中应占的比例。合伙人根据点数的多少来确定利润的多少。关于点数的确定各个事务所都会考虑很多的因素，但总体来看，案源多少及创收数额是各个所最为看重的两个因素。美国曾在2000年就此问题对300多家律师事务所进行一次调查，调查显示，30%的律师事务所认为确认点数的标准是客观的，26%的律师事务所认为其确认点数的标准是主观的，其他的律师事务所认为他们确认点数的依据是主客观相结合的。在确定点数时他们考虑的因素从多到少依次为：案源、创收、业务内容、客户情况、工作时间、发帐单多少、法律专业能力、事务所管理、出资比例、团队合作、在事务所工作的年限、社会活动、学术活动、执业年限。计点分配的制度一般根据两个原则来确定，一是多劳多得，鼓励创收；二是强调整体发展，鼓励团队合作。在通常的计点分配制度中，并不是将事务所的全部利润拿来计点分配，而是拿出一小部分利润进行平均分配，以推动合作，拿出大部分利润进行计点分配，以鼓励创收及在整体上为事务所多做贡献。计点分配制一般有如下特点：（1）

对于事务所的所有开支由事务所承担，或列为事务所的公共成本由全体合伙人均摊。（2）事务所由专门的委员会确定每一年的合伙人点数，合伙人点数的确定需同时考虑合伙人的资历以及对事务所的贡献等多项指标。合伙人创收不是确定点数的唯一依据，点数的确定是根据很多因素综合而成的。一般来说，资历和创收是确定点数时最为看中的两个指标。在点数确定后，事务所的主要利润依据点数来在合伙人中间进行分配。北京的律师事务所在计点分配制的探索中，形成了比较有特点的三种模式，即君合模式、金杜模式和中伦金通模式。这三种模式在基本原则大致相同的同时又各有特点。在君合模式中，成本被分为事务所综合成本和个人成本，事务所的综合成本是指房租、水电、律师工资和提成、辅助人员的工资、办公费用、事务所和律师的年度注册和管理费等，这些成本由事务所统一支付，除此之外的成本，由合伙人个人支付。在利润分配中，首先，合伙人按照创收提取一定比例的奖励，之后，核算出事务所的纯利润（收入扣除事务所成本和个人提成），将纯利润的30%在合伙人中进行平均分配，将其余的70%进行计点分配。点数的计算方法是将创收水平、合伙人年限、当年对事务所特别贡献、当年受奖励或处罚情况、发表著作等因素折合成每个合伙人的分数，将全体合伙人分数相加得出总分数，然后按照每个合伙人个人分数与总分数的比例确定点数，进行分配。在金杜模式中，事务所成本由事务所统一支付，利润则按照点数进行分配。确定点数的的工作由管委会依据合伙人协议规定的内容和要求进行，确定点数首先考虑创收数额和为事务所工作的时间。在点数确定后，根据点数进行利润分配。在中伦金通模

式中，事务所的所有开支由全体合伙人均摊。将可分配利润划为三部分进行分配，一部分为平均分配部分，一部分按照资历点进行分配，剩下的部分，根据每个合伙人年度利润占事务所年度利润的比例来确定点数，根据点数进行分配。计点分配制吸取了平均分配制和自食其力制的长处，同时屏弃了其短处，是一个相对来说更有利于事务所发展、更合理的分配制度。但计点分配制在具体实行过程中对管理的要求相对较高，如对点数的确定、对工作量的考量、对业务质量的考核等，只有在完善了这一系列基本管理制度的前提下，计点分配制才可得以实施。计点分配的核心问题是点数确定的标准，在这个问题上，各个事务所有其不同的规定，但无论如何规定，对于具体的指标都应当比较确定。笔者认为，在事务所着重于发展的时期，创收点应当在点数中占有比较大的比例；在事务所着重于稳定和业务的巩固期，资历点应当在点数中占有较大的比例。而且，由于律师业务的不同在点数的确定上也应该有所区别。在以诉讼业务为主要业务的律师事务所，创收点应当占比较大的比重；在以非诉业务为主要业务的事务所，资历点应当占比较大的比重。点数的确定既应当考虑到资深合伙人的贡献和资历，又要考虑到鼓励年轻合伙人的作用。合伙人的点数既要拉开一定的距离，幅度又不宜太大。合伙人点数的调整需要循序渐进的进行。既要有调整，又要对调整有一定的限制，以保证点数的相对稳定。在计点分配制中还可能遇到一个预支开拓费的问题，实质上，这个问题是在任何一种分配形式中都会遇到的。所谓预支开拓费是指为鼓励合伙人开拓业务，在确定律师事务所利润前，由各合伙人预先支取一定比例的业务开拓的费用以进

行业业务开拓。在是否给予合伙人一定比例的开拓费的问题上，绝大多数合伙制律师事务所采取肯定的态度，这主要是由于各个合伙人在业务开拓成本上可能存在比较大的差异，如果将其列入事务所开支可能会引发合伙人之间的利益冲突和矛盾，反而不利于事务所的发展，而且业务开拓费比较庞杂，难以界定和掌握。如果将其列入公共开支，很容易产生合伙人的道德风险，导致某些合伙人将其他费用作为业务开拓费列入事务所公共开支。因此，笔者认为，应当支持合伙人预先支取一定业务开拓费的做法。但是，预支开拓费的比例不宜过高，具体比例，以不超过30%为宜。计点制在很大程度上解决了平均分配制和自食其力制在事务所发展到一定阶段所面临的问题，它既考虑了合伙人权利义务的一致性，维护了合伙人队伍的团结，从而使合伙的整体优势得到发挥，又考虑到了合伙人对事务所贡献的不一致性，鼓励合伙人发展的积极性，从而使合伙人能够充分发挥各自的能力。因此，对于规模比较大的律师事务所来说，计点制不失为一种比较好的分配制度。总之，不论采取什么样的分配方式，在确定合伙人的分配制度时，必须处理好发展和稳定的关系，解决好效率和成本的矛盾。在选择具体的分配制度时，事务所的实际情况是必须放到首要位置来考虑的。没有最好的分配制度，只有最适合的分配制度。(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