

优秀论文:律师收入分配----薪酬制还是提成制 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__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484443.htm

引言 如果说案源是律师事务所的生命，那么，律师的收入分配方式则是生命中的心脏。谈到律师的收入分配，就必须论及薪酬制和提成制两大分配方式。所谓薪酬制，简单定义：律师在就职前，收入大部分就已明确、固定。薪酬制的实质是在劳动付出之前，先承认个人价值。所谓提成制，简单定义：律师根据办案业绩达成状况提取相应酬金。提成制实质是劳动付出后才得到回报。薪酬制和提成制两大分配方式最初是在企业中广泛运用。而律师事务所与企业有许多相通甚至相同之处；二者在质量控制、人员建设、品牌塑造、企业文化乃至市场拓展等诸多方面的共性。一个有趣又令人深思的现象是，在中国的外企几乎都采用薪酬制，而中国本土企业大多采用提成制。外企的假设前提是：人作为商品，本身具有价值。企业的人、财、物等各项资源中，人力资源是最核心的资源，企业如果要加以运用，首先必须要付出成本，成本的具体表现即为年薪。而国内企业的假设前提是：人只有通过劳动才产生价值，按劳分配是一个原则问题，付出才有回报，没有付出就没有(或少有)回报。薪酬制及提成制都存在一定的合理性。本文阐述的目的，在于通过对两者的比较来分析两者的适用范围。

一、律师事务所收入分配概况（一）、主要模式 1 . 百分之百薪酬制。即律师的全部收入，无论案件来源，案件大小，办案数量事先均已固定。律师事务所根据律师本年度的工作业绩、表现等各项因素，确定下一年度薪水的增减

幅度。很少有律师事务所采用百分之百薪酬制。即使采用，也主要用于与律师有关，又无法用具体指标衡量的职位，如行政管理等。

2. 百分之百提成制。即律师的收入完全来自于办案的提成。这种提成制目前在国内的中小型律师事务所广为盛行，其特点是分配方式简单、透明、易操作、不易产生矛盾、律师的个人收入能得到很好的体现。但时，但是这种律师事务所相对比较松散，业务主要靠律师自我拓展，律师很难进行专业化分工和团队协作。采用百分之百提成制，提成比例一般为业务收入的50%~70%，最高达80%左右，而且所有的差旅费、交际费、通讯费都在此提成费之中。

3. 底薪+办案提成制+奖金制度。一些大型律师事务所采用此种分配制度，这种律师事务所一般具有一定规模，而且非诉业务占有较大比重。律师按其专业特长分配到不同的部门，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。这种律师事务所品牌效应强，有利于专业化分工和以团队方式为顾客提供深层次的服务。其主要不足是分配制度的设计、核算较为复杂。采用薪酬制的律师事务所一般还具有以下特征：年底奖金采用双薪或三个月薪制，所有差旅费、办公费、交际费实报实销或限额报销，另加一定的食宿津贴。以上各类分配制度大都可归纳为薪酬制、提成制两大类。为便于下面的分析，从收入稳定性角度笔者假设：固定收入占总收入60%以上的收入分配制度为薪酬制，风险收入占总收入60%以上的收入分配制度为提成制。

(二)、薪酬制与提成制的特征

提成制的主要特征：1、律师从事的法律服务主要是民商、刑事诉讼和一般法律咨询；2、律师事务所在某种程度上并不是律师业的主角，律师个体以其个

人能力拓展业务并从业务收入中固定或按比例提取收益；3、客户在选择法律服务提供者时更看重律师本身的能力而并非事务所。4、事务所内部，律师之间的合作仅限于有限的个案，事务所的知名度又主要依赖于某个或某几个为主律师的知名度。5、事务所各律师业务相互独立，业务创收及成本独立核算，收益分配各自为政。6、采用提成制，办案收入是惟一分配标准，这一制度有利于责权利分明，但难以积累持续发展的资金，不利于律师事务所的长远发展。7、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，充分尊重了律师的个人贡献，鼓励律师个体在没有任何负担的情况下快速发展；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。在这种分配制度下，事务所基本上是一个松散的个人联合体，律师的合力很难发挥出来，律师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，也没有律师愿意承担管理工作；在业务上，专业资源不能很好的整合；业务的质量控制不易进行；在人才培养上，由于缺乏共同利益，事务所缺乏培养新的、年轻律师的内在动力；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。

薪酬制的主要特征

- 1、律师从事的法律服务主要是高附加值的非诉讼业务及诉讼业务；
- 2、律师事务所在是律师业的主角，客户在选择法律服务提供者时更看重律师事务所的综合实力；
- 3、事务所内部律师之间的合作更紧密、更注重整体及事

务所品牌。4、能发挥专业齐全、业务互补、资源共享的优势，产生出大于个体的规模效益。有效地解决了律师之间的内部竞争问题，避免了律师之间出现客户归属之争。缩短了年轻律师的成长过程，有利于人才的培养；5、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。而薪酬分配制可以解决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增长点。6、有利于事务所的管理。采用薪酬分配制，律师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。薪酬制强调了律师之间的一致性，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。7、有助于事务所的发展。采用薪酬分配制，使得律师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。

二、薪酬制、提成制优缺点之比较

1. 从律师角度。薪酬制强调自身价值，给人以安全感，保证律师一定的生活水准，解除收入不稳的后顾之忧。薪酬制总体收入水平较高，容易吸收高素质人才就职。君合、天伦、国浩等律师事务所在招聘律师时，应者如云。是什么原因吸引中国最优秀的青年才俊？无疑，他们所提供的薪酬具有较大诱惑力。但是薪酬制也容易令人不思进取、滋生惰性，如果没有较高的职业道德素质，没有较完善的过程管理水平，那么“薪酬制”就可能滋生“吃白饭，不干活”的懒人

现象，导致效益低下、机制僵化。提成制强调个人付出后的回报，个人收入风险性大，给人以不安全感。较低的基本收入难以确保较高的生活水准，所以实行提成制的律师事务所难吸引高素质人才就职，但给敢闯敢拼的激进型人才提供了发展的机会。提成制能够最大限度地发挥律师的办案积极性，激发潜能，创造佳绩。我国律师事务所以迅速发展，“提成制”激励机制功不可没。

2. 从市场定位角度。提成制的法律服务多以诉讼业务为主，呈现单兵作战，甚至散兵游勇的特点。当前占中国律师业80%以上的律师事务所的基本情况是规模小，80%的律师做传统业务，所以竞争激烈；律师向社会提供服务还难以形成较大规模的团队运作方式。很多律师为了生计，什么类型的法律服务都办，很难向专业化发展。薪酬制的法律服务多以非诉讼业务为主，或既从事诉讼业务，也从事非诉讼业务。并不特别注意案件的来源，办案的数量；薪酬制重视凝聚专业人才，实现团队专业化市场管理，重视市场的长期培育，重视终端的精耕细作。

3. 从律师管理角度。一般来讲，与提成制相对应的，是粗放式管理，与薪酬制相对应的是集约式管理。实行薪酬制的律师事务所大多管理完善，如果律师转所，一般也带不走客户，难以大幅度影响律师事务所的业绩。因为市场实质上掌握在律师事务所组织手中，而非律师个人手中。实行提成制的律师事务所，一般不存在严格意义上的管理体系，律师事务所基本上是高度放权，客户掌控在律师手中。律师事务所作为提供法律专业服务的经济实体，其内部制度的核心在于收入分配机制，其他制度（包括发展模式）均建立于并依赖于收入分配机制。采用薪酬制是提成制？这是现阶段困扰着众多事

务所发展的核心问题。而两种制度孰优孰劣，某一律师事务所应选择哪一种制度，并不能通过简单的比较得出直接的答案，而是要综合每个事务所的内、外各方面具体条件来判断。

三、采用薪酬制还是提成制

1. 律师事务所的规模。一般来讲规模越大的律师事务所(相对于本行业)越着眼于长期收入，倾向于薪酬制；中小律师事务所立足于短期效益，倾向于提成制。这一特征在现阶段的中国特别明显。今天，一些律师事务所规模已经相对较大，但律师收入分配仍采用提成制。为了律师事务所的未来，这些律师事务所是否可采用薪酬制?
2. 律师事务所的品牌。律师事务所知名度越大，越宜采用薪酬制，反之宜采用提成制。随着市场的进一步划分和竞争的日趋激烈，提高综合竞争力是每个事务所面临的重要问题。因律师个体能力、素质不可能在短时期内迅速提升，故寻求与市场相适应的事务所制度自然显得日趋重要。可以预见，在不远的将来，主流律师业务的竞争主要在于事务所层面的竞争而不在于律师个体层面的竞争，而事务所层面的竞争则主要体现为事务所制度综合能力的竞争。
3. 法律服务的市场定位。就法律服务市场总体而言，主流法律服务可依法律服务不同的附加值依次分为高附加值法律服务（如重大投资、并购、融资项目）、一般附加值法律服务（如设立公司）和产品化法律服务（如处理单一法律问题）。高附加值法律服务虽然相较后两者对价格不敏感，但对法律服务的质量要求高。一般附加值法律服务则价格敏感度较高，但又要求服务提供者有一定的品牌和专业优势。产品化法律服务因提供者众多，且质量差异不大，故价格敏感度高，而该服务对事务所整体实力相对并不看重，相反可能更注重律师个

体的能力。5. 管理水平。管理水平相对完善的律师事务所宜采用薪酬制，而管理水平较为低下的律师事务所宜采用提成制。如果某一律师事务所管理水平低下，却采用薪酬制，就可能出现“替人作嫁衣”的后果，不过，另一方面，管理水平的提高是一个动态发展的过程，当一个律师事务所从规模、知名度等各方面都要求采用薪酬制时，律师事务所不能只因管理水平的暂时落后，而放弃薪酬制；反过来说，合理采用薪酬制是管理水平提高的一个具体表现。6. 人才素质。拥有高素质人才的律师事务所，宜采用薪酬制，薪酬制符合高素质人才的择业心理与择业要求。如果律师事务所采用高风险的提成制，必然造成高素质人才大量流失。人才素质较低的律师事务所宜采用提成制。7. 决策者的价值趋向 事务所利益分配机制的最终确定在微观层面上直接取决于决策者的决策。而具体采用何种制度，则取决于决策者的眼界和价值趋向。“眼界决定发展”，决策者的洞察事物的正确性和决策的前瞻性决定了事务所发展的方向，而价值趋向则决定了事务所制度具体追求的目标。如决策者认为事务所整体价值和综合竞争力高于既得利益，则往往会选择薪酬制其他类似制度；反之，决策者会选择更体现个体利益的提成制。总之，不论采取什么样的分配方式，在确定律师的分配制度时，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。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