

如何避免合伙人的决裂 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_E9_81_BF_E5_c122_484450.htm 自从我国恢复律师制度以来，合伙制律师事务所得到了很大的发展，并且已经成为了律师事务所的主要存在形式。当前，如何把律师事务所做强、做大，是业内的一个热门话题，一般认为，律师事务所要在规模化、规范化和专业化这三个方面齐头并进，才会有一个比较好的发展前景。同望律师事务所是一家合伙制律师事务所，成立于1996年，目前有执业律师46人，是广西地区规模较大的律师事务所之一。在规范化和专业化建设方面，我们也取得了一定的成绩：事务所建立了一套行之有效的规章制度特别是服务质量监督管理制度，自开业至今从未被投诉过；事务所目前有建设工程和房地产、投融资与公司治理、知识产权、涉外法律事务、刑事法律事务和综合法律事务等六个专业部门，具有了较强的综合服务能力。2005年6月，本所先后被广西壮族自治区司法厅授予“全区优秀律师事务所”称号、被中华全国律师协会授予“全国优秀律师事务所”称号。近九年来，没有一个律师离开本所，也没有一个合伙人退伙而且合伙人队伍是逐年扩大的。从我们的经验来看，在合伙的前提下，拥有一个稳定、团结、不断发展壮大的合伙人团队，是进行规模化、规范化和专业化建设并使事务所以得以迅速发展的基础和前提。而避免合伙人决裂的过程，实质上就是合伙人团队建设的过程。要避免合伙人决裂，应考虑如下几个问题：一、选择合适的合伙人 按照业内的一般认识，律师职业是一个高度个性化的行业，律师与律师

之间存在着诸多差异，比如年龄、性格、家庭背景、业务能力、业务收入、执业理念和个人爱好的差异，等等。在这些诸多差异中，执业理念、年龄、业务能力和业务收入的差异，是影响律师是否成为彼此合适的合伙人的主要因素。首先是执业理念应当相同。为何选择从事律师职业？大体上可以做两个原因上的分类，一类是把律师职业作为事业来做，另一类是把律师职业作为工作（或谋生手段）来做。从尊重个人选择的角度来看，不管是把律师业作为事业来做还是把它作为工作来做，都没有对错之分，只有定位不同而已。而定位上的差异直接影响合伙伙伴的选择，更会影响合伙人团队的稳定，因为定位上的差异会产生行动上的差异??比如，选择作为事业来做的，要考虑事务所的长远规划，更要有中长期的数额比较大的投资（如购买办公楼等）；选择作为工作来做的，往往更多的是要考虑短期的回报（办公场地只租不买，投入就会少很多），在这种情况下定位和观念上的差异就表现为行动上的差异，如果不能协调，合伙人就会分道扬镳。目前广西部分律师事务所重组以及律师分流的情况就很能说明这一点。其次年龄要相仿。要把事务所做强做大，没有一定规模的投入是不可能的，但人的生命是有限的，对于同一个问题特别是中长期投资问题，年龄不同的合伙人考虑的角度往往是不一样的。年龄相仿，一般情况下成长的年代和所处的社会环境大体上是一致的，大家在观念上相互之间也容易产生认同感。业务能力和业务收入要大体相当。就算是在执业理念相同的合伙律师之间，大家的收入是有差异的。实践证明，不同能力和财力的合伙人，对于具体的成本投入规模及其数额的心态会有差异甚至很大的差异（这种差异

源于成本承受能力的差异)。因此,业务能力和业务收入大体相当对于合伙人团队的稳定是至关重要的。二、要把共同的执业理念制度化并且落到实处 笔者是同望律师事务所的创始合伙人之一,深深体会到了这样一点:没有感情和共同的理念,大家不会走在一起,但仅有感情和共同的理念而没有游戏规则,大家在一起的时间就不会太长。规章制度的建设对于律师事务所的生存与发展壮大具有决定性的意义。(一)要把共同的执业理念在事务所的章程中予以明确。将理念在法律文件中体现,是一种理性的升华,对于后入伙的合伙人决定是否入伙尤为重要。同望所创办之初,大家都意识到团队精神和团队作战对于事务所的发展是很重要的,为了体现这一理念,本所在业务承办方面就明确规定部分业务(担任法律顾问,办理刑事、风险、敏感、涉外等法律事务)一律要求由2名或2名以上的律师共同承办(如果是合伙人的,除这几类业务外单宗业务收费比较大的,也必须如此)。这一做法产生了良好的吸盘效应?这几年加盟我们所的合伙人大多数虽然担任原所的主任或副主任职务,但基于对我们这些做法的认同而毅然加盟。(二)合伙人的权利义务应当书面明确。就笔者了解,有的合伙律师事务所在成立至今长达八年的时间里,竟然没有就合伙人之间的权利义务签订有关法律文件。可以设想,如果事务所发生重大法律事件,将是怎样的一种局面。(三)要有完善的规章制度。有了共同的理念和总体纲要,事务所的前进方向应该不会有太大问题,但事务所也是一个企业,也存在方方面面的具体问题,要想事务所按照合伙人的设想正常运转,需要通过多方面的规章制度来实现,比如财务管理、人事、业务承办、业务分配、合

伙人争端机制等等。如果没有完善的规章制度，合伙人就算理念相同也难免会有困扰和纷争，日积月累就会导致貌合神离。

三、结合事务所的具体情况选择合适的管理模式

事务所的管理没有统一的模式，但不管是哪种模式，大体上都要面对如下两个核心问题：一是合伙人的表决机制问题；二是如何行使事务所的行政管理权。

（一）确定管理模式的基本原则

民主原则。什么是“民主”？简单来讲就是该知道的人都知道、该征求意见的都征求其意见。合伙律师事务所有一个很重要的特征，那就是“人合”的色彩非常强烈，构建合伙律师事务所的管理模式必须要考虑让每一个合伙人都能参与，让每个合伙人都能表现自己意志。如果事务所构建的管理模式没有遵循民主原则，是不可能有大发展的。

效率原则。民主和效率往往是成反比的，在体现民主原则的前提下，不能为了体现过程的民主而轻视了结果的民主。对于企业管理而言，民主泛滥的结果就是没有效率或者说效率很低下，这显然不适应市场竞争的需要。因此，在决策环节上既要民主，也要相对集中。

（二）关于合伙人的表决机制问题

根据《合伙制律师事务所管理办法》的规定，合伙人会议是律师事务所最高权力机构，讨论和决定事务所的重大事项。讨论和决定重大事项是通过表决来实现的，表决权的分配和行使无疑是一个十分重要的问题。从国内的情况来看，表决权的分配和行使大致上有平均表决权制、分级表决权制（对合伙人进行分级，不同级别的合伙人行使不同的表决权）、按出资比例行使表决权制等模式。这几种模式各有利弊，存在就是合理，关键是是否符合自身的情况。考虑到合伙人能力和财力的差异性，我们选择了按出资比例行使表决权制

的模式，但同时规定合伙人也必须按出资比例分享利润和承担义务（如成本义务），比较简单明了。（三）关于如何行使事务所行政管理权的问题。事务所发展到一定规模，合伙人自然会相应增加，每个合伙人都参与管理是不现实的，也容易产生集体负责但谁都不负责的问题。因此，合伙人会议需要授权管理层行使行政管理权。事务所行政管理也没有固定的模式，大体上有主任负责制、执行合伙人负责制、管理委员会负责制等。对于规模小的事务所，主任负责制不失为较好的选择。对于规模较大的事务所，我们倾向于执行合伙人负责制而不是管理委员会负责制的模式。从实践来看，在管委会负责制的模式下，管委会成员通常有一部分是非合伙人，管委会的一些想法和做法不一定符合合伙人会议的决议，或者说基于地位的差异，管委会的成员一般都不便对合伙人会议的决议提出修改意见，对于事务所而言，很容易产生经营和管理滞后于形势的问题；此外，管委会成员较多，也容易出现行政管理效能不高的情况。选择执行合伙人负责制的模式有二个优点：一是管理权相对集中但不容易出现独裁的局面，基本上体现了民主与集中的较好结合；二是执行合伙人大多都是所内的核心合伙人，经验丰富，能够根据形势发展的不同情况及时就合伙人会议决议提出修正意见，调整事务所的经营和管理策略。当然，仅有合适的管理模式还是不够的，从我们的经验来看，高效的行政管理有赖于明确如下问题：一是管理层的权限及其管理分工；二是管理层的权利和义务；三是管理层的日常工作运行机制；四是管理层的表决机制和争端解决机制。

四、合伙人要有员工意识 合伙人出资设立律师事务所，就是事务所的老板。很多律师之所以愿

意作为合伙人，是因为在他们看来自己是老板，可以自己说了算，没有太多的约束（这样的一种认识，在松散型合伙律师事务所中尤为普遍）。老板意识过浓反映了员工意识缺失，这种主导意识对事务所的有效管理是一种危害??都是老板，谁也不服谁，轻则管理混乱，重则各自为政，合伙人决裂是迟早的事情。员工意识要求合伙人充分注意到自己的双重身份，即老板身份和管理层面上的被管理者的身份，要模范地带头遵守自己参与制定的规章制度，服从管理。只有这样，事务所才可能有有效的管理，事务所才能稳定健康的发展。

五、勤沟通、多交流 中国是一个讲究人际关系的国度。没有规章制度不能保证事务所的理性和规矩，但没有在制度之外增进感情和增强凝聚力，团队精神尤其是合伙人之间的团队精神就难以形成。勤沟通、多交流，就要建立充分沟通、充分交流的平台。合伙人尤其是核心合伙人在工作中要注意多协调多商量，避免摩擦。对于工作中出现的争端，要以理性的态度在合伙人争端解决机制内解决。八小时之外的交流，非常有助于增进感情和增强凝聚力。比如，一起参加户外活动，定时共同参加体育锻炼，不时轮流做东小聚，集体外出旅游等等，都是很好的方法。对于事务所成立周年纪念日等重要日子，更值得事务所投入必要的经费举行主题活动。（作者：黄强光，广西律师协会副会长、同律师事务所主任）

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