

优秀论文:合伙制律师事务所进取型管理模式的构建 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\\_484528.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484528.htm)

律师制度是民主与法制的产物。中国律师伴随着新中国民主与法制的发展，走过了20多年的风雨历程，无数法律界的仁人志士为了中国律师业的发展沥尽心血，甚至置个人得失荣辱于不顾，才赢得了中国律师业发展较为昌明的今天。经过20多年的改革发展，合伙制律师事务所目前已成为我国律师执业机构存在的最主要形式。根据司法部1996年《合伙律师事务所管理办法》第2条：“合伙律师事务所是依法设立的律师执业机构之一。合伙律师事务所的合伙人自愿组合，财产归合伙人所有，合伙人对律师事务所的债务承担无限连带责任。”简言之，合伙律师事务所是资合与人和有机结合的法律服务机构和市场经济主体。在党的十六大提出“拓展和规范法律服务”以及巩固和扩大律师队伍集中教育整顿活动成果的大背景下，认真总结和思考合伙制律师事务所发展的经验，构建进取型的、科学的管理模式对于促进国内律师业的健康发展及沉着应对国际法律服务市场日趋激烈的竞争具有非常重要的现实意义。本文将本着以人为本、效率优先兼顾公平的原则，结合自己管理律师事务所及在律协参与行业管理的体会，提出创建进取型合伙制律师事务所管理模式的一些设想，以期与同道交流。

一、关于合伙制律师事务所的管理者（一）一个有发展前景的律师事务所应该有一名这样的管理合伙人或职业经理人：有高尚道德情操、有法律信仰讲究科学理性、善于学习和独立思考、富于进取精神敢于决断。（二）管理人在

管理中应发挥的特点：1.制定计划的能力；2.自信心；3.设定和完成目标的能力；4.承担责任的勇气；5.沟通和让别人接受其观点的能力；6.坚定性；7.自我驱动；8.与所有合伙人一起同呼吸共命运??承担风险；9.接受反馈和批评的能力；10.创造性。

（三）管理人的工作内容：1.管理律师事务所的日常工作；2.雇佣并监督其职员；3.负责或协助和管理律师事务所的业务开拓及法律服务“产品”的营销工作；4.购入和管理律师事务所的人力资源和技术资源；5.建立并保留全部财务记录和控制系统，负责财务审批；6.建立并完善律师事务所的电子统计信息管理系统（人员管理和业务管理）；7.建立并完善律师事务所的电子工作效率管理系统（所内律师、工作人员自动日程和案件处理系统）；8.制定并落实律师事务所发展计划；9.代表律师事务所出席会议、参加各种对外社会活动；10.安排律师事务所律师和行政人员的全部会议；11.每年向合伙人管理委员会进行一至两次工作汇报（全面介绍律师事务所的财务状况和业务发展情况）。

（四）管理人的待遇：不低于所内合伙人律师的平均收入和生活标准。第一，管理人在一定意义上代表律师事务所的形象，其内在和外在品质须达到甚至高于普通合伙人律师的水准；第二，管理人只有在摆脱自我生存压力、具有足够安全感的情况下，才能进入管理人的角色并站在一定的高度想问题，而且逐渐摆脱具体业务的诱惑将全部的精力投入律师事务所建设和发展上来，并因此为自己的管理人职位产生责任感和自豪感；第三，从管理工作的连续性和律师事务所的长远发展角度，管理者应为管理合伙人。

二、对目前合伙制律师事务所发展障碍的反思

1.中国目前尚没有较成熟的合伙制律师事务所经营管

理模式、实践经验，更缺乏较专业的管理人才。2.没有形成良好的进取型律师事务所文化氛围，通常表现为：合伙人会议职权不清，重要事项议而不决，最后只有靠主要合伙人的个人魅力去落实工作；管理层对律师事务所的整体发展方案没有统一的规划，喜欢临时立法，摸着石头过河；合伙人享有超乎管理制度之上的特权；强调人情管理和灵活行事，严重忽视程序民主；合伙人和律师各自为政，以个人品牌而不是事务所品牌打市场；合伙人没有共同的经济积累，律师费一进所就提走；事务所成本按合伙人人头承担，律师和助理个人聘任，业务质量各自负责等等……3.合伙人经常在不自觉当中混淆其在事务所中充当的三种角色，从而造成对合伙模式的侵蚀破坏，导致事务所经营管理无法科学甚至有效进行。合伙人的三种角色是：所有者：因为合伙人投入了开办资金和承担了事务所的经营风险和执业风险，所以该所的品牌和所有财产均属于合伙人共同所有；管理者：事务所往往由资历深、业务好的合伙人担任管理者的角色；员工：由于合伙人同时是事务所的执业律师，接受事务所对于业务、财务和行政上的统一管理，所以也是事务所的员工。上述三种角色混同的结果造成两个主要问题：一是合伙人对事务所统一管理的软性侵蚀甚至破坏。由于管理者同时也是被管理者，如果管理制度不能严格执行，作为被管理者的合伙人往往会片面强调自己的所有者或者管理者身份而要求特权，从而破坏事务所管理的权威性，侵蚀事务所有效管理的基础；二是管理的片面性。由于合伙人往往都是资深律师，知识结构和职业生涯经历决定了合伙人往往会将管理的注意力放在业务开拓或者质量控制上，而忽略了作为一个企业的事

务所，还需要进行大量的品牌推广、业务开拓、客户管理、人力资源、财务、信息等多方面的管理工作。

### 三、什么是有效的律师事务所管理结构

(一) 有明确的经营理念和发展目标 经营理念和发展目标是律师事务所灵魂、精神和凝聚力所在。它不仅仅是空洞的口号，而是反映在律师事务所的企业文化、合伙模式、管理方法、营销策略等方面价值取向的具体体现。远大的经营理念对事务所经营往往在潜移默化当中发挥着决定性的影响：在创业阶段，它可以激发员工潜能，艰苦创业，团结拼搏；在发展阶段，可以鼓舞员工士气，帮助律师事务所度过暂时的难关，带来经济效益的回升；从长远来看，它可以帮助员工自觉地将自己的职业生涯和事务所发展目标统一起来，为事务所塑造企业精神，奠定长远发展的强大精神力量。

(二) 除管理合伙人以外，合伙人不负责事务所的管理（可通过合伙人会议行使自己的权利），事务所可以对合伙人分派任务，特别是在律师所的发展中利用一些合伙人的社会关系开拓局面，在具体业务中发挥一些资深律师合伙人的专长，并通过《合伙人绩效考核办法》对合伙人的工作进行评定，与年终利润分配挂钩。

(三) 合伙人会议须务实高效，解决律师所的重大问题

1. 合伙人会议每年召开三次：年初通过律师所工作计划；6月底管理人对半年工作进行汇报；12月底对全年工作进行汇报和总结。
2. 开会前必须通报议题，以提高会议效率。议题可以由各合伙人以议案方式提出。合伙人会议在听取提案人情况介绍充分讨论后，采用无记名投票方式进行表决。投票形式一般分为达到或者超过1/2（简单多数）、2/3（相对多数）、4/5（绝对多数）和全体通过等四种，分别适用于一般事项（工作计划、员工

薪酬待遇、工作制度推行等不涉及合伙人重大经济利益的问题），较为重大事项（重大投资项目、财务预结算方案、合伙人绩效考核方案等涉及合伙人重大经济利益的问题），特别重大事项（合伙合同和章程的修改、合伙人的加盟、晋升或退出、分所设立或撤销、事务所的合并、终止和清算等）。

（四）打造法律服务品牌，大力发展律师事务所的客户资源，营造以客户为中心的管理模式（五）实行行政人员岗位责任制

1．通过科学的薪酬体系设计，体现薪酬的公平性。公平的薪酬体系要求薪酬与岗位特点、员工个人能力素质以及实际工作绩效相关联。其中，不同的岗位对员工能力和素质的要求有所差异。在薪酬设计的实际操作过程中，岗位与员工能力素质差异主要通过固定的岗位薪酬体现，岗位薪酬主要由员工的岗位特点、教育经历和工作经验决定。而浮动的绩效薪酬是组织对员工的努力和贡献的回报，与员工的实际工作绩效相关。另外与员工绩效相关的还有非物质薪酬?? 绩效奖励。固定薪酬的总额应当具备一定的市场竞争力，否则组织就很难吸引到合格的员工。浮动薪酬可以以绩效奖金的形式来表现。绩效奖金又应根据员工的工作实绩及其对组织发展的重要性来划分为绩效达标奖金、绩效超标奖金这样在操作中更有弹性。

2．通过合理程序和有效沟通，保证薪酬公平的实现。具体有以下一些措施：（1）给予员工选择薪酬形式和参与薪酬系统设计的机会。（2）公开律师事务所的报酬结构和计算方法，使员工了解薪酬决策的程序以判断其合理性。（3）做好有关薪酬结果的沟通，对薪酬结果给予清晰、合理的解释；同时，主管在与下属沟通的过程中，应当尊重下属，礼貌地对待下属，给予下属发言权。做到

公平，薪酬体系设计中必须包含以下5个要素：科学的岗位薪酬、与工作实绩相对应的绩效薪酬、与突出的工作实绩相对应非货币报酬、合理的程序和有效的沟通。

#### 四、关于律师事务所管理要素的设想

(一)管理的任务 以服务为主导思想，弘扬优秀律师文化，明确创建省内或国内一流律师所为发展目标和努力方向，提出质量要求，创造富有活力的环境，提供必需的资源，帮助解决问题，消除障碍及保证高质量的工作，提高律师事务所在法律服务市场上的核心竞争力。具体体现在：适当分派工作；管理律师事务所财务；避免危机；注重以律师事务所的名义去开拓市场、发展客户，为普通律师提供机会，公平分配案件；制定发展计划；向律师提供合格助手；使律师事务所的工作得以迅速、高效、准确地完成；满足客户需求；执行有效的制度和程序；承认并奖励律师和行政人员富于成效的工作；完成各级司法行政机关及律师协会的考核、评优活动；使律师事务所的综合实力不断提高。

(二)管理的目标 提高工作效率，降低交易成本，进行有效积累，提高核心竞争力，增强律师事务所综合实力。

(三)管理的模式

- 1.合伙人会议下的执行主任负责制。
- 2.执行主任以律师所的名义聘任行政人员（办公室主任1人、内勤1人、会计1人、接待员1人、所务秘书若干）和各业务部（专业委员会）主任，负责确定行政人员工资。行政人员工资=基本工资+浮动工资（岗位）+奖金（绩效）
- 3.建立管理及发展基金

薪酬基金 用于支付部门员工的薪酬待遇； 培训基金 主要是承担部门整体或个人的培训项目所需费用； 营销基金 部门市场和客户营销的所有费用在此项目中拨付； 执业风险基金 用于支付律师执业保险金； 社会保障基金 用于支付律

师的社会养老保险金和医疗保险金；（6）合伙人分红积累基金指合伙人的分红和公共积累。

### 五、建立科学的法律服务质量保障体系

在律师事务所的发展中应充分认识到，倡导法律服务诚信是根本、制度是保障，为此，应不断完善各项规章制度及各类案件的操作规程，严把法律服务质量关。

一是强化律师队伍整顿及质量管理责任制，即将全所律师分成若干案件质量管理小组，由主要合伙人担任组长，组长为质量管理的第一责任人。二是聘任具有丰富质量管理经验的老律师专门担任法律服务质量管理和行风建设总监。规定收案和归档必须由总监审阅签字，凡有当事人投诉或信访由总监负责接待和处理。为加强质量管理和行风建设，每半年由总监在全所抽出若干已经办理完毕的卷宗进行质量回访，再根据发现的问题对每一位律师的案卷进行有针对性的检查，发现问题及时处理。将全体律师纳入办案质量进行监督管理体系体系之下，提高律师所内律师整体办案水平：

（一）案件研讨小组

1. 为了从组织上保证案件研讨制度化、经常化，设立根据不同的业务领域设立不同的个质量管理小组，由合伙人担任组长，该小组与所内相应的业务委员会为同一机构。各小组设秘书1人，为活动召集人，凡所内全部律师均须报名参加一个小组。对于自愿参加两个小组活动的，可报名参加两个小组，但应以其中一个为主。对于人员较少的小组，律师所执行主任可根据人员分工情况进行指定和调整。

2. 新设研讨小组案件登记簿，该登记簿由组长保管。全所律师受理案件除在本所案件登记簿上登记外，还应根据案件性质在各小组的案件登记簿上登记。律师进行案件登记时需简要向组长汇报案情，卷中的立案登记表由各小组长签字。

3. 各

小组每月应召开碰头会一次，具体时间由各组自行安排。碰头会主要目的是通报本小组管理的案件收案、办案情况，并对律师提交的案件进行研究讨论。4. 律师在办案中遇到的问题，可以随时向小组长汇报，由小组长根据情况决定是否召集小组成员讨论。5. 几经小组研究讨论后，仍存在重大问题的，交由主管本项工作的执行主任安排由全所骨干律师参加的重大疑难案件讨论会进行讨论。6. 小组负责人应代表本所对各位律师所接办的案件进行跟踪或监督，每一案件均应保证与委托人联系一次，及时取得委托人对本所律师办案质量的反馈意见，以便及时解决工作中出现的问题。

（二）建立各项业务操作规程、完善法律文书格式，要求律师对经手的每一桩业务，都要建立卷宗、业务档案或业务记录。由业务小组负责人定期检查，年底由执行主任和法律服务质量管理和行风建设总监检查，填写相应的业务小组负责人及具体业务承办律师绩效考核记录。

（三）对法律咨询及群众信访案件的处理

1. 律师应认真对待法律咨询工作，对于没有代理或顾问关系的当事人，原则上不以电话方式进行法律咨询；对于当面进行的法律咨询，要在全面了解案情、事实及适用法律的情况下进行解答。
2. 律师应审慎的对待群众上访案件的法律咨询，并站在维护社会稳定大局的高度，严肃认真地对待咨询工作。如遇集体上访闹事案件，应做好疏导工作，并及时向执行主任汇报。
3. 对疑难法律咨询，接待律师应迅速与相关业务小组负责人沟通，并及时做出答复。
4. 法律咨询的律师应认真做好登记工作，对需要代书的案件，律师应将有关证据材料复印后存档。

（四）案件质量投诉问题的处理

1. 当事人对律师办案质量提出异议并向有关



部门投诉的，先由律师所在的小组负责人对当事人投诉的事实进行核查，如果投诉属实，由负责人与案件承办律师协商处理意见，与当事人协调后予以解决。如果不能与当事人协商一致，小组负责人应将处理意见报律师所执行主任，由执行主任出面或启动执业风险预案。2. 为维护律师所声誉，处理当事人投诉案件时应从大局出发，尽量考虑当事人的利益。3. 对当事人要求更换办案律师的，小组负责人可优先从本小组中选派律师，继续代理，如本组无合适人选，可与其他小组负责人协调从该小组选派。总之，合伙制律师事务所进取型管理模式的创建应坚持“效率优先兼顾公平”的原则，充分体现新时期法律服务的特点和市场经济的发展要求：向社会搭建优质高效的法律服务平台，为青年律师提供发展机会，加强团队协作形成凝聚力和归属感，完善利益分配机制，营造优秀律师文化氛围，体现以人为本、利益社会的当代律师品格。只有这样，才能发挥广大律师在构建和谐社会进程中的应有作用。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](http://www.100test.com)