

优秀论文:中等发达城市规模化律师事务所管理模式初探 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\\_484529.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484529.htm) 近年来，北京、上海等国内发达地区的规模化律师事务所纷纷推出管理模式，介绍各自的经验做法，值得学习借鉴。中等发达城市规模化律师事务所（以下简称中等所）应采取何种行之有效的管理模式，有待探索、总结和交流。笔者以所在的法大律师事务所为例，初步总结出“法大模式”，和同行研究探讨。

### 一、合伙人经济体制——成本分摊与利润分享并存

国内律师事务所分配体制大体可分为两类：一是利润分享制，二是成本分摊制。中等所创始阶段，大都采用成本分摊体制，因为这时还没有品牌、没有营销投入，也没有公共收入，大家在一起搭伙，故创收归己、成本分摊就成为自然的经济体制，充其量只是在分摊方式或比例上略有区分罢了。随着事务所的发展，出现三种新情况：一是合伙人的收入差距逐渐拉大；二是事务所初有点儿品牌效益，开始有一些公共收入；三是成本增加，合伙人成本占用出现差别。由此产生个人成本个人承担，公共成本合伙人分摊，致使事务所规模化建设空有其名，成为实际上的“执业联合体”。市场对品牌的需求和律师事务所专业化发展对合作的要求，都对此经济体制发出挑战，于是一种新的体制便应运而生。这时的法大经济体制有以下特点：

（一）利润及其分享 树立公共客户的观念和设立公共收入账目。公共客户来源：1、电话、网站等公共通讯渠道来所的客户；2、公共营销投入产生的客户；3、律师助理和行政人员承揽的客户；4、首席执行官合伙人的客户。公

共收入：1、以上公共客户的收入除承办人的收入支出剩余部分；2、合伙人合作办案一定比例留成，暂为毛收入的5%；3、合伙人个人创收的一定比例积累基金，暂为毛收入的5%（随发展逐步上调）。分享原则：1、实行记分制分享原则；（1）合伙人级别年限（2）年度成本负担（3）管理分工加分（4）行业协会职务加分（5）特殊贡献2、实行逐年积累、离所分配的原则；（1）主动离所，返给个人70%，所里留成30%；（2）违纪离所，先评估对事务所的损害，最高分配比例为个人50%，所里留成50%；（3）所里劝退，100%返还给个人。（二）成本及其分摊 公共成本：事务所正常运营所必需的，为全体合伙人混合共享的成本，概念及范围清楚，不再赘述。由个人成本转化的公共成本：原为个人承担成本，如个人助理，但如果各合伙人都有个人助理就可以将基本数量的个人助理（如合伙人最少2个助理律师，就可将基本数量确定为2）全部转为公共助理，给每个助理相同的工资待遇（合伙人可在此基础上再加）。助理的工作职能和定位不变，在不改变合伙人经济承担数量情况下，由于成本承担途径和方式的变化，保证了助理的统一聘用。项目成本：很多新的业务领域和业务形式。“法大模式”作为项目来运作，成立专门的财务栏目，全体合伙人同意。共同投入、共同收益；部分合伙人同意，其他合伙人在评估风险后不反对的情况下，部分投入、部分收益。个人成本：经事务所同意，合伙人个人额外支出的成本。公共成本分摊原则：算大账，不算小账。原则是不同级合伙人差别分摊，同级合伙人平均分摊。法大所目前是一、二级合伙人以1：0.45比例差别分摊，同级合伙人均摊，三级合伙人按固定比例留成充抵

成本。由个人成本转化的公共成本分摊原则：确定一个助理基本工资额度，根据二级合伙人成本承担相当于一级合伙人50%情况，一级合伙人2个助理费用分摊名额，二级合伙人1个助理费用分摊名额。最终财务结算确定的合伙人分摊额度和原其个人承摊额度一致。项目成本：谁参入，谁分摊，比例由参与人协商。个人成本：个人承担。

## 二、合伙人和律师的多层分级结构??取消提成律师、工薪律师分级

### （一）分化并取消提成律师，建立多层分级的合伙人结构

提成律师管理难、风险大，一直是困扰中等所的突出问题。取消提成律师一直是中等所追求的目标，但大都难下决心，不见行动，原因有三：其一，把人数多当成规模化的首要衡量指标，不肯“消肿”；规模化于不同国家，不同地区有不同的标准，就人数而言，中等所有近百名律师是超常的，这与当地管理部门导向有一定关系。其二，不提拔增加合伙人，不肯“让权”；事务所人数的规模化首先应体现在合伙人人数的规模化，规模化事务所的人员应有科学的比例，与合伙人业务无关的律师人数几倍于合伙人是不科学的，也是不正常的。其三，用提成律师留成充抵成本，不肯“让利”。不肯取消提成律师是部分中等所的合伙人想用提成律师收入留成充抵成本，但实践证明，提成律师业务风险带来的综合经济损失往往大于留成。“法大模式”的具体做法是：1、树立办公室面积大、律师人数多不等于规模化的观念，不确立人数指标，不盲目扩大办公面积，减少增加律师人数的客观压力。2、建立合伙人的分层级差结构 中等发达城市由于律师人才数量和律师业务数量局限，律师之间差距很大，要想多吸纳合伙人，必须建立合伙人的分层级差结构。现法大所合伙人分三

级：一级合伙人6名，为权益合伙人，年创收入标准100万以上；二级合伙人5名，为成本合伙人，年创收入为40万以上；三级合伙人3名，为比例合伙人，年创收入在15万以上。三个级别的合伙人均有完全同等的知情权，选举权。对财务支出，一、二级合伙人有决策权，三级合伙人只有建议权，没有决策权。

3、在人品端正，业务能力达标基础上，对提成律师进行取舍，将留所的提成律师转为比例合伙人，赋予其完全的知情权、选举权和财务支出建议权，成为事务所的主人。

（二）建立人数合理，政策适度的多级工薪律师队伍 将德才兼备的以办理独立承担案件为主的提成律师晋升为比例合伙人之后，事务所就能把办案律师全部纳入事务所及合伙人的业务控制之下，中等所也就具备了给律师开固定工资的条件。以是否具有独立处理业务的能力为标准，将工薪律师分为主办律师和助理律师。对诉讼主办律师，实行工资福利低比例提成政策；对非诉讼主办律师，实行工资福利奖金的政策；对助理律师，则分级实行工资福利节日补助的政策。主办律师和助理律师的人数完全按合伙人业务需求而定，实践中一定要以充足的业务数量和收入数额为保障。

三、首席执行合伙人 管委会 职业经理人的管理体制 首席执行合伙人的选定 事务所发展到10名以上合伙人，并在外地建立一个分所的阶段，客观上就需要1名合伙人专职从事管理工作，这名专职管理合伙人必须对事务所发展有信心，对事务所管理工作有兴趣并具有一定的管理能力。即“有信心、有兴趣、有能力”。现阶段的事务所主任大多为事务所的创始人，多年来也积累了较为丰富的管理经验，无疑是这个位置的最佳人选。从事管理的合伙人在业务收入上虽然有较大损失，但作为事

务所的主任、创始人，应是责无旁贷。如果创始人主任能决然选定此位置，这是事务所之幸、合伙人之幸，也是律师事业之幸。主任专职从事管理工作，实际成为首席执行官，这不仅仅是名称上的转变，更是角色职能的转换。主任由带头人变成管理者，由业务律师变成管理专家。为此，必须做好心理上、知识储备上、能力培养上的各种准备，也需要事务所在体制上给予一定的保障，以帮助其勇敢的跨出创新的一步。首席执行官集决策召集人和执行责任人于一身，责任重大。当条件成熟后，应将决策与执行环节分开，引入管理专家作为管理合伙人。首席执行官无疑是管理合伙人的最佳来源，但前提是首席执行官必须把自己变成管理专家。管理委员会组建在合伙人人数达到15名以上，在异地有一个分所的情况下，为提高效率，必须建立3至5人组成的管理委员会，承担部分决策职能。3人最好由业务主管合伙人、财务主管合伙人与首席执行官组成。同时，兼容一级和二级合伙人参加，以利全面公平与沟通传达。“法大模式”现实情况（一）创始合伙人，主任专职从事管理工作，担任首席执行官；（二）首席执行官的客户由其他合伙人承接；（三）首席执行官的收入为二级合伙人的平均数；（四）建立了首席执行官的离职保障制度；（五）建立3人管委会，由首席执行官与主管业务合伙人（副主任）财务合伙人组成，兼容一、二级合伙人；（六）首席执行官将来出路设定：1、通过学习实践成为管理专家，做管理合伙人；2、只做首席合伙人，体制上成为决策召集人，业务上从事市场营销；3、正常退休或退伙。管理层的建立和职业管理人员的吸纳与培养。事务所的管理要

和规模化相适应，必须建立中间管理层，吸纳和培养职业管理人员。事务所专职管理人员的吸纳一般经过以下几个阶段：

- 1、一人多职阶段。一名专职行政人员担任出纳员兼接待员、收案手续办理员等。加上一名兼职会计。
- 2、“管家”阶段。在以上基础上，吸纳一名行政主管。
- 3、业务监控阶段，吸收一名业务专职人员。
- 4、行政总管、财务主管、业务主管、多名行政秘书、刊物与网站编辑等，形成管理团队。

“法大模式”处于第四阶段

- 1、建立了管理层，组建了管理团队。法大所完成了管理人员、管理部门到管理层、管理团队的过渡，正式建立了行政管理、业务管理、财务管理系统。
- 2、吸纳与培养了职业管理人员。法大所从市司法局聘请了一名德才兼备、熟悉律师情况的同志担任行政总管。从市法院聘请了一名人品端正、业务经验丰富的同志担任业务主管，确定了专职会计为财务主管。
- 3、正在吸纳营销主管、所刊与网站编辑等管理人员。
- 四、名实相符的专业化分工与专业部门建设

很多中等所都设有多个专业部门，但大多名不符实，要设立名实相符的专业部门，必须具备以下条件：

- 1、事务所的合伙人都有专业的工作经历，已经实现了专业化；专业部门必建立在专业合伙人基础上，合伙人没有实现专业化、专业部门的建立只能是空中楼阁。
- 2、专业部门合伙人及律师的多少与专业业务量相适应；当事务所的某项专业数量只能满足一个合伙人需要时，原则上不应吸收第二个合伙人。当专业数量能满足两个合伙人的需要时，如只有一个合伙人也应及时吸收或培养第二个合伙人。
- 3、建立了统一的业务操作程序和业务办理标准。专业化业务外在表现在操作和办理标准上，而这套程序和标准的建立需要长期的积累

和总结，一般需要5年以上的时间。“法大模式”专业化分工和专业部门建设的情况是：1、1993年建所之初就确立了走专业化发展道路，没有急功近利。参加协会，召开研讨会，参加专业展会，发行专业所刊，做了大量扎实的基础性工作。2、注重合伙人的专业背景，从专业部门吸收合伙人。合伙人的专业化主要依靠专业工作背景与经历，因此，法大所很早就注重合伙人的专业背景，现在法大的十几名合伙人均是从政府、企业、学校吸纳的专业人士。3、注重对专业业务的总结、制定标准、树立专业品牌。就各专业业务，法大所各专业合伙人写了大量文章，通过授课、出刊物、制定标准，树立起各专业品牌。以房地产部为例，就一个房地产开发项目自始至终涉及到的近400份合同，制作样本，写了几百篇文章，编写了两部专著。4、撤销名不符实和不具有优势的专业部门。法大所曾经也设立了许多专业部门，后来按照三个标准进行取舍。一是有无专业合伙人；二是在本地区能否排在前二名；三是有无发展前景和综合优势。如期货业务部，业务量不大，原专业合伙人退伙，予以撤销；婚姻继承专业部，无专家合伙人，业务量少，专业品牌没有树立，予以撤销；公司上市业务部，不具有北京那样的优势，发展前景暗淡，予以撤销。“法大模式”只是中等所管理体制探索的初步尝试，法大律师愿向各位同人讨教，愿与各位同行共同努力探索规模化律师事务所成功的管理模式，共谋律师事业的发展。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)