

优秀论文：当前律师事务所管理中存在的缺陷及对策 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_484531.htm

律师事务所的管理，事关律师业的兴衰成败。对于律师制度恢复仅二十余年的中国来说，律师事务所的经营管理可以说仍处于一个初级探索阶段，尚未形成一套较为完善的实践模式，也未引起法学界和律师界的高度重视。当然我们也不能否认，中国律师的发展与定位，在这二十余年间已经发生了巨大变化，从数量上、规模上有了突飞猛进，事业性管理机制已转变为市场化企业管理方式，大律师当然成为律师事务所的管理者概念已经受到行业内的挑战，律师业产业化，律师事务所结构规模化、律师事务所管理企业化的概念正在被越来越多的业内人士接受。为此，引进当今MBA的先进管理模式和概念，并结合中国法律制度和律师执业制度的有关规定，探索建立一条适合中国特色的律师事务所管理的创新机制，是律师行业的一大课题和重要项目。因种种原因，中国内地律师事务所的规模及管理机制仍处于一个较小而不尽完善的阶段。就与我国台湾和香港进行比较，在台湾承办国际律师业务的事务所的年业务收入在一亿美金上下，香港一些较大规模的律师事务所的年业务收入也在十亿港币左右。而目前中国内地最大规模的律师事务所，如北京一些大所，年收入也仅有数千万元人民币；经济最为发达的城市之一——上海律师事务所中最高的业务量，也仅仅不足二千万元人民币。由此可见，目前中国内地的律师事务所的规模和业务量，仅处于一个初级发展阶段。于是有人呼吁，上海律师要在二十一世纪有所作

为，必须与上海国际大都市的国际地位相匹配，首要的是“在观念上来一个大转变，思想上来次再解放”，冲破“烟纸店”、“小阁楼”文化背景影响，呼唤“大手笔”律师及规模化律师事务所的涌现。转换机制，加强管理，改变运作规划，抱团打天下，展示新风貌。近年来，司法部原张福森部长多次就律师管理工作做了许多重要指示。他指出，律师制度的创新当然包括对律师管理制度的创新，要进一步解放思想，与时俱进，既要借鉴国外的有益经验，又要从我国国情出发，努力探索建立有中国特色的律师事务所管理模式，从制度和体制、机制上解决律师事务所管理中存在的突出问题。十六大报告也曾就拓展和规范法律服务问题提出了具体的要求。律师作为法律服务业的主力军和正规军理应带头规范管理、规范服务。律师事务所的管理，简而言之可分为人、财、业务三大部分，而不同性质、不同规模的事务所对这三方面的管理也不尽一致。一家规模比较大的律师事务所，除了有其完整的内部机构设置和各种制度，再聘请专业管理人员进行专门管理是可行的。但对一家规模比较小的事务所来讲，这种模式却未必合适。有的管理采用无为而治可行，有的管理无而则乱。有些事务所管理严格具体，有些事务所比较原则和宽松，这都因时、因人因具体条件而言。但有一点就是不能说一名好的大律师就是一名好主任、好管理者，二者是不同的专业，不同的人材，可以兼得，但并不一致。本文拟从律师事务所的组织形式、决策机制、行政运作、分配机制、人才资源、业务质量等方面对目前律师事务所管理中存在的问题进行一番理性的思考，并设想了一些对策。

组织形式方面。我国目前主要有合作制律师事务所和合伙制

律师事务所两种形式。笔者认为合作制律师事务所的存在只是权宜之计，应该向合伙制转变，理由是合作所的主人是全体合作人（所有的专职律师均为合作人），其资产一般是合作人共同共有（这种制度是我国计划经济时期的产物，在发达国家是没有的）。全体合作人既是律师事务所的拥有者，又是管理者和创收者。由于权利人多（而且一般不存在级差），不仅产生决策成本大的弊端（目前一些合作所采取股份制运作，有的还建立所务委员会来集中行使决策权，确实取得一些成效，但是不能从根本上解决问题），而且极易产生分配上的平均主义倾向。这种权利、义务的不合理配置，将严重制约律师事务所的发展。即使是合伙所也要建立开放式的、能上能下、能进能出的、有级差的合伙人制度，打破合伙人终身制和合伙人权利绝对平等论。规模较大的合伙制律师事务所条件成熟时可以向有限责任公司发展。改革的目的：淡化权利均等意识，强化责、权、利对等意识，建立先进的科学的产权关系。决策管理方面。律师事务所的权力机构是合伙人（合作人）会议。目前存在的问题是：一、有的律师事务所存在高级合伙人自封、独断的家长制遗风（这种家长往往依靠个人魅力，在国资所或律师所起始阶段，确实发挥了一定的积极作用），使决策失去民主；二、有的律师事务所的所有合伙人，均等地享有“一人一票”（国际大所梅森律师行称之为“决策统一模式”），使意见难以集中，无法高效决策。解决的办法是采取“比重投票制”（根据资历、创收等贡献因素，确定不同合伙人所投票的比例），以建立科学的民主集中的决策机制。创新的目的：既要淡化个人（美国律师界称为“仁慈的独裁者”，我国称为家长）

在决策中的集权倾向，又要防止纯粹民主化的倾向，强化决策中的民主集中制原则，以提高决策的效率。规模较大的事务所应设立高级合伙人或者管理（所务）委员会，作为决策机构或权力机构的常设机构，以解决人员多决策成本大的问题。行政运作管理方面。过去是主任负责制，主任直接指挥秘书科（办公室）或行政人员，甚至自己直接来实施管理。现在多数律师事务所，是合伙人既负责决策又负责日常管理，将“平等的介入管理”作为合伙人的一项不争的重要权力。新的理念是权力机构授权给部分合伙人组成管理委员会。有一个管理合伙人（一般是主任）来负责，而主任如果不是管理合伙人，则只是作为一个形象代表（有人戏称为英国女王）。中、大规模的律师事务所可以建立行政部（办公室），聘请一名执行（行政）经理（主任）（一般非执业律师和合伙人），上对管理合伙人负责，下负责处理日常行政事务。这样既可以减少合伙人的管理成本，同时避免了合伙人之间因日常管理而产生的矛盾，又减少了管理层次和环节，提高了管理效率。创新的目的是淡化主任和合伙人在具体执行中的作用，强化管理合伙人、行政经理在执行中的地位和作用，以提高执行效率。人才资源管理方面。人材包括知识型、专家型、社交型、管理型、专业型、复合型、开拓型、经营型、操作（工蜂）型、合作型等类型。人才资源管理是指人才的认定、引进、培养、分工、使用、晋升、淘汰、评价、待遇、奖惩等机制。当前律师事务所存在的问题主要有：强者（合伙人）间的内耗，专业型、复合型、管理型人才奇缺，不愿引进和培养年轻律师，人才的流失和必要的淘汰机制的缺乏等。德国某银行家指出：成功并非通过网罗众多明

星级人物加盟，而是通过强者之间的有效合作、出色的协调与组织、和谐的氛围和企业文化来实现的。律师事务所必须加强对人才机制的研究和实践，优化组合和科学配置不同学历、年龄、性别、专业、特长和能力的人才的人力资源，培育起有别于其他行业和其他律师所的事务所文化，才能保证律师事务所的发展长久不衰。创新的目的是淡化以收费为衡量人才唯一标准的实用主义观念，强化对不同人才（当前尤其是年轻、专业、复合型人才）的引进、培养、使用和考评、激励等制度建设，尽快建立科学的人才管理和运行机制。

业务管理方面。目前多数律师事务所的业务（客户）开发多为律师个人所为，案源理所当然自己据有。这样就出现了律师个人开发的案源，无论办的了、办不了都办。导致有的律师吃不了也要吃，有的律师吃不饱却没的吃。既造成律师事务所人力资源的浪费，团队协作差，又难以确保办案质量。解决的办法是律师事务所既要统一市场（客户）开发，整合客户资源；又要按照律师的专业、能力和特长统一调配，整合人才资源。具体细化就是要制定市场开发规划和实施办法，建立案源报告、审查、奖励和案件统一受理、统一分配制度，建立主办律师和律师助理制度。创新的目的是淡化律师事务所业务开拓和执业的个人化、自由化倾向，强化律师事务所的团队协作和专业化分工，促进律师事务所的规模化、专业化、品牌化发展。

分配机制方面。目前多数律师事务所采取的“提成制”，并不等于真正意义上的“效益工资制”。广义的效益应该包括社会效益、经济效益、管理效益三大项。细化还应包括品牌、政治、人才、团队、文化、宣传等效益，以及市场开发、办案数量、社会公益和经营管理的投

入及产出等因素。目前的提成制负面效应较大：比例太高积累少，发展无后劲；注重收费而忽视服务质量和社会效益；以收费多寡为人才评价标准，不利于人才引进和培养，难以成规模；自由单干，不利于相互协作和团队精神的形成。当前，一些发达国家的律师行采取的“配额方式”分配制度、“贡献总和”分配制度和“台阶式”分配制度，对我们都有借鉴作用。我们有些律师事务所已经试行了“年薪制”（合伙人是年薪分红，聘用律师是年薪奖金案源提成），实际操作中已考虑并吸收了以上多种分配制度的优点。但是“年薪制”的实行需要一定条件：如规模大或专业化程度高，市场份额大，案源有保证，严密的目标管理和科学的评估体系等。改革的目的是淡化单纯以收费额为效益和能力指标的观念，强化综合效益（贡献）和综合能力指标的观念，以建立科学合理的分配制度。

质量管理方面。质量是律师的生命线，事关律师事务所的声誉、形象和效益。如果说客户是上帝，那么质量的最高境界就是满足客户的要求。据统计80%的投诉是涉及或者有关服务质量问题的，但是存在的问题却是律师事务所普遍缺乏质量意识，质量管理非常滞后，导致律师诚信度的下降。所以对律师办案（服务）质量的监督控制显得尤为重要。英国律师公会的《客户维护指南》要求律师行向当事人保证：律师对当事人的要求和期待有清楚的了解；客户能了解律师可以为他们做些什么，需要付出多少费用；处理投诉和不满的清晰的程序。为此，我认为职业道德教育是必须的，但制度建设才是最根本的。律师事务所为了减少或避免投诉和赔偿，提高社会公信度，必须尽快建立起完整的质量监控体系。重点抓住受理、办理、结案三大环节，实

行执业公示和统一收案、统一委托（合同）、统一收费、统一分案。坚持案中检查、文书审查、案结抽查、跟踪服务、客户反馈（表）、卷宗归档、质量评估以及办案责任制，重大、疑难案件集体讨论制和过错补救、赔偿以及投诉程序告知等制度。创新的目的：淡化重数量轻质量、重办案轻监控的意识，强化质量、诚信、品牌意识和质量管理。协调机制方面。一家成功的律师事务所，除了要具有一个的办案能力以外，还必须能灵活应对、妥善协调各种复杂的社会关系。律师事务所是“人合”或以人合为最要特征的执业机构，而理念的相同或近似则是人合的基础。但是由于客观上存在的年龄、性格、出身、学历、经历、资历、能力和身份、等级、财产上的差异，使律师事务所的人合时常出现问题。加之律师的“人力资本”的依附性，导致人才外流甚至律师事务所分裂。对此，外部的力量（如司法行政和律师协会）又很难介入和成功协调，这就更需要内部有一种机制来加以协调。我认为首先要有预案，在《章程》和规则中加以规定；其次是要有组织，如党支部、合伙（合作）人会议、管理委员会、监事会等；最后是办法和程序，如怎样发挥党支部的政治核心作用和思想工作的作用，怎样发挥权力机构的决策和管理机构的行政以及监督机构的监督作用。要强调自我协调，即在同组织、同等级机构内部的协调，一般不要向外、向下级别组织寻求援助（更易导致对立和分裂）。创新的目的就是克服或者缓和律师事务所人员之间的各种矛盾和内耗，建立起律师事务所内部的自治性质的协调机制，保证律师事务所在人员稳定的基础上不断求得发展。管理出品牌，管理出效益。作为自律特征非常明显的律师业，在其成长发展的

进程中，难免遇到一些管理方面的难题或缺憾。只有不断探索，优化管理机制，律师事务所才能规范运作，更好地为社会提供优质高效的法律服务。这同时也是促进司法公正、防止司法腐败，依法治国、建设社会主义法治国家的重要保障。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