

优秀论文:经济欠发达地区律师事务所专业化分工与内部管理模式探讨 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_484536.htm

摘要：经济欠发达地区的律师事务所建设是关乎这些地区司法管理和司法服务全局的重要问题之一，对此应从当地实际情况出发考虑采用公司化管理的模式，在内部实行专业化分工，变革分配模式，以达到加强内部的约束力和向心力，减少或避免律师执业中的各种不良倾向。关键词：律师事务所；公司化管理；模式变革；约束机制

公司化管理和专业化分工已经成为现代律师业发展的基本方向，没有公司化的管理模式就没有现代律师业的崛起，没有专业化分工就不可能形成具有特色的法律服务市场，也不可能形成专业上的专、精、深。但是，经济欠发达地区（如江苏苏北地区），基本上上没有此方面的经济可供借鉴。究其原因，是因为在这一经济总量有限的地区律师业的业务范围狭窄，人们总体收入水平不高，基本处于温饱型状态，对现代化管理存在着疑惑，抱残守缺的保守心理及既得利益的惰性心理密切相关，成为阻碍律师事务所实行专业化分工，进行现代管理模式尝试的主要障碍。为此，有必要对经济欠发达地区律师事务所管理模式改革问题做以研究。

一、经济欠发达地区律师事务所的专业化分工现状及其原因

经济欠发达地区律师事务所90%以上是承接各种法律服务的综合型律师事务所，包括诉讼业务和非诉讼业务，专业型律师事务所较少。而综合型律师事务所内部进行专业化分工的情形更少，最常见的乃是执业律师不分专业熟悉与否、不管能力可行与否，所有案件一律照单全收，结果是造成

办案质量不高、社会声誉偏低。即使个别律师事务所设有专业部，大也都形同摆设，并没有真正实行专业律师承办专业案件的专业化要求。之所以出现这种状况，除与欠发达地区经济发展水平有直接关系外，也有律师事务所及律师队伍本身的原因。

（一）律师事务所规模普遍较少，专业人员少，难以进行律师事务所的专业分工。经济欠发达地区90%以上的律师事务所在10人左右（或10人以下），只有不足10%的事务所达到30或50人的规模。根据中国现状，借鉴西方划分标准，中国律师事务所大致可分为四个层次：小型所10人左右或以下，中型所30~50人左右，大型所70~80人左右，超大所100~200人以上。按此标准，经济欠发达地区90%以上的是小型所，中型所较少，有不少专业没有相应专业人才，具有较深的法学理论基础及相关专业知识，并且有丰富的实际操作经验的专业人才更是匮乏，如此情况下，律师事务所难以进行过细的专业分工，大部分只能是综合型事务所，诉讼业务占据主导地位，诉讼代理收入成为主要收入来源。

（二）律师平均业务量少，且分布不均，所内专业分工名存实亡。由于经济欠发达地区经济状况和法制环境的制约，这些地区的律师事务所总体业务量与发达地区相比较少，且新老律师业务量分布悬殊，收入极不均衡。其中收入温饱型律师占从业律师的50%以上，约有占总数10%~20%的律师和业务收入占各所业务收入的50%以上。另一方面，经济欠发达地区律师事务所普遍实行“收入提成制”，律师的收入与他的办案数量直接相关，在这样情况下，为了尽可能的提高收入，律师千方百计去寻找案源，一旦获得便不可能将案源按专业分配出去，内部专业化分工荡然无存。

（三）客户选择律师更看

重律师个人品牌 由于长期以来律师提供的法律服务与律师个人能力、水平、实践经验、职业道德有关（在经济欠发达地区，甚至与律师的社会关系直接有关），因此，客户选择律师时，更注重律师的个人品牌，先是选择律师，然后再选择律师事务所，而不会考虑从专业需要去选择，这也客观上对律师事务所的专业化分工和内部专业化分工产生了较大的影响。

二、经济欠发达地区律师事务所内部管理现状及存在问题

目前，在经济欠发达地区律师事务所怕内部管理方面明显存在着两大主要问题。（一）管理者与律师身份重合，管理严重缺位 根据律师法，律师事务所主任一般由合伙律师中选举，选出者既是律师，又是管理者，身份重合，所有权和经营管理权难以分开，而两权合一之下，作为管理者往往因着重于完成律师的工作任务，而未能真正履行管理者的职能；另一方面，在不合理的分配制度下，作为律师事务所主任既没有经济分配权，也没有人事管理权，无法真正行使管理权，由此造成事务所管理上的诸多空白。（二）内部管理机制存在多种弊端 目前，经济欠发达地区律师事务所现行管理机制中的分配制度多以“提成制”为主，它的畸形发展和运作使得律师事务所其它管理机制的运转呈现为“空洞化”，无形构成了制约律师及律师事务所发展的另一瓶颈。

1、“收入分配提成制”的特点

所谓“收入分配提成制”，就是常说的“业务收入提成制”，它是指全体执业律师在均无基本工资的情况下，根据各执业律师（含合伙人或合作人、聘用律师）的当年业务收入依一定比例提成作为其工作报酬。合伙人或类似于合伙人的合作人采取平均分担所内公共支出或依业务收入比例分担所内公共支出的方式承担单位成本，聘用律

师不承担或少量承担固定成本的方式进行内部分配，事务所内的结余及资产为合伙人或类似合伙人的合作人依照约定享有。除此之外，还有极少数事务所采取“生活费（基本工资）部分提成”的方式，即对聘用律师无论其有无业务收入，每月发放较低的固定生活费用，而对其业务收按一定比例提成作为业绩报酬。至于合伙人或类似合伙人的合作仍采取“业务收入提成制”模式进行分配。上述分配机制起源于1993年，是在对国办律师事务所内部分配机制改革的基础上形成的，其基本目的是改变执业律师“吃大锅饭”的状态，激活内部竞争机制，使“能者多劳、勤者多得”，以体现“多劳多得”的社会主义分配原则。这样的制度在实行之初，确实极大地调动了执业律师的个人积极性，在相当程度上能使执业律师充分发挥主观能动性，产生了一批业务能力突出，个人责任心较强，业务收入较高的律师群体，使律师第一次进入了市场竞争，尝试到了个人品牌效应的魅力。

2、“提成制”带来的弊端

以提成制为分配机制的分配模式具备了内部岗位责任制或内部承包制的特点，在初期极大地调动了相关人员的积极性，同时也留下了无法解决的矛盾，暴露了其固有的弊端，表现出越来越难以适应国际、行业竞争的要求。这些弊端主要表现为：（1）“提成制”下内部约束机制严重缺乏。第一，由于采有“提成制”，每个执业律师的个人收入与事务所之间割断了“母乳关系”，每个人的收入水平直接与个人业务收入挂钩，单位既不分配案源，也不发放工资，因此事务所不可能再以直接的经济手段来约束执业律师，从而失去了最根本的经济约束。第二，“提成制”下，以律师个人能力为特色的分配方式使得律师在哪个事务

所执业已经不太重要，事务所成了每个律师“借壳经营”的场所，而律师事务所主任既没有经济分配权，也没有人事管理权，所谓的律师事务所管理就成了“空白”。第三，“提成制”下，由于每个人出于经济效益的考虑，不可能把自己承接的案源交与事务所主任分配他人办理，致使事务所实行的统一收案、统一分案流于形式，以奖惩为主要手段的内部约束机制受到挑战。（2）“提成制”下内部协作机制紊乱。“提成制”是以律师个人能力为表现为特征的，一方面是律师的收入与个人案源的多寡、标的的大小直接挂钩，每个人干自己的活、挣自己的钱，这使得相当一部分律师自觉不自觉地片面追求经济效益最大化，处理法律事务各自为政，协作精神逐步淡化。另一方面是各个律师承办的案件与其他律师没有经济上的关联，质量好坏也没有关联，因此，每个人不管是否擅长自己所承办的业务，从经济利益的角度很难再产生事务所内部的协作配合，最终使律师事务所的内部协作机制呈现混乱状态。（3）“提成制”下风险防范机制几乎不存在。“提成制”虽然对律师事务所规定了要留存一定比例的风险发展基金，而实际上这些基金只体现在帐面上而并没有落在实处。究其原因，是作为合伙人或合作人的执业律师基于对各种经济利益的考虑，不希望单位留存自己的收益，因而律师事务所的风险防范机制几乎不再存在。（4）“提成制”下缺乏激励机制。因为以律师个人能力为特色的分配方式使得律师所在单位基本不能给予任何经济帮助，个人的收入直接来源于个人的业务收入，这使得律师事务所管理中规定的“统一收案、统一收费、统一分配”的原则不可能实现。律师事务所已不过是形式上的统一收案、收费、登

记，成为了实质上的个人收案、所内登记和个人收费、单位保管。这样就难以再从经济上物质上给予执业律师以有效的激励。与此同时，由于以人才的后备培养所产生的收益直接归属于被培养者，则作为投资人的合伙人或合作人不愿意自己的钱去培养他人，人才培养也就变成了“人才自我培养”而不是单位培养，人才激励机制由此失去功能。

三、经济欠发达地区律师所进行内部管理模式改革及专业化分工的可行性设想

(一) 分配制度的变革 要加强经济欠发达地区律师事务所以内部管理模式改革及专业化分工的可行性设想，使之形成一种规范、高效的内部运行机制，必须进行综合、配套的改革。而在各种改革要求中，最为迫切和关键的是事务所分配制度的改革。具体说来，就是在分配机制上充分体现“多劳多得”的分配原则的同时，重建以律师事务所和律师的整体、全面发展为目标的新机制，既能体现市场开拓的重要性，激发各层律师的积极性，又能促进事务所内部专业化分工和鼓励团队开展业务。对于公共费用，应由事务所统一承担，并保留适当足够的“提成”作为风险和发展基金，对合伙人和类似合伙人的合作人采取将薪酬与全年业绩挂钩的“年薪制”，年薪的发放通过严格考核积分进行，其基本线以上一年度该律师收入的一定比例来确定，实行逐年考核，逐年浮动。对非合伙人可选择对非合伙人可选择采用“基本工资加奖金”、“固定工资制”、“基本工资加部分提成”等分配方案。对聘用律师发放固定的工资，同时承办案件给予办案补助，其他考核奖金的考核内容同合伙人相同，但奖金总额则根据全所年收入的比例进行确定。

(二) 内部管理模式的变革 目前，在律师事务所内部管理模式问题上，很多人赞同公司化管理。所谓公司化管理，

是指律师事务所在一套完备的规章制度规范下，推行有序管理，实行专业化分工，发扬团队协作精神，统一配置使用各种资源，确立法律服务质量保障体系，注重事务所整体形象，实行律师事务所运营的整体化，并在运营整体化前提下实现整体效益最大化和整体竞争能力的最大化。笔者认为，公司化与专业化、规模化有着密切的联系，鉴于经济欠发达地区律师事务所的实际情况，不可能一蹴而就达到公司化管理的资金要求、人员规模要求和业务专业化要求，因而采用公司人管理的完整模式是不可行的，其可行的模式应是“专业化管理”，即将执业律师与管理者的职能相分离，让专职管理人员主持律师事务所的经营和进行律师事务所的日常管理。这样的管理者可由律师或非律师担任，其重要的是管理者在管理过程中，逐渐脱离具体业务的承办而成为专业职的管理者，使律师事务所的所有权与经营权相分离、执业者与管理者相分工。这样，律师事务所内部依照专门化管理的原则，通过“五种机制”的设置和辅之以民主化决策，才能实现真正意义上的责权利相结合的个人利益与单位利益相结合，达到单位形象的整体对外，使单位管理走向现代化管理。（三）专业人分工的选择 律师事务所走专业化道路，能为当事人提供更、更细的法律服务，形成自己的品牌和特色，使律师事务所整体效益最优化，进而提高律师事务所的整体竞争力，可以说这既是律师事务所发展的必由之路，也是执业律师提高水平和发挥特长的重要途径。但应该看到，律师业作为服务业的一种，必须适应当地经济发展和法律服务市场的需求，既不能超越客观实际盲目发展，也不能驻足不前、错失良机。那么，从目前状况看，这种专业化分工应遵循循序

渐进的原则。1、仍应以综合性为主，不应急于进行专业定位 经济欠发达地区的律师事务所应充分考虑本地区市场经济发育的程度，根据经济发展的水平和法制环境，结合自身所处的地理位置和本所的经济实力及人员状况，来确定律师事务所的服务定位模式。从总体上来看，仍应以综合性为主，不应急于进行专业定位。对专业化的推动应科学把握进程，理性选择模式，在早期应注意实行专业化与多元化交替并行，注重发展专业优势，重点做好业务协调和配合，逐步由松散的业务相互协作过渡到各律师专业上的有所侧重，最后形成科学的、稳定的专业化分工模式，塑造专业化品牌。

2、律师事务所内部应实行明确的专业化分工 经济欠发达地区的律师事务所虽不应急于进行专业定位，但律师事务所内部的专业分工却是势在必行。亦即以内部专业化分工为基础，推出专业律师，逐步打造律师事务所的专业特色，最终实现律师事务所的专业化和规模化。

第一，进行合理的内部专业分工。这里的内部分工必须考虑市场竞争的状况，并结合每一名律师的专业特点、方向和选择适合的专业领域进行，既可以是本所具有较强竞争力的专业，也可以是法律服务市场上竞争相对软弱的领域。而最好是以有某专业特长的律师为主，将某一专业的律师组合到一起，集中集体的力量，侧重某一项业务领域的发展和研究，并根据业务发展情况，及时总结经验，调整专业化方向。同时，律师事务所内部的专业化分工不宜过细，可将业务按照主要类别进行分工。一种可行的分类方法是先将业务分为诉讼业务和非诉讼业务两个方面，再将诉讼业务进一步分为民商、刑事和行政诉讼业务，对非诉讼业务则不作固定形式的专业分工，以免业务量不足造

成分工的名存实亡。另一种可行的分类方法是按照行业类别进行划分，可将业务分为“金融专业”、“房地产专业”、“公司专业”、“知识产权专业”等等。第二，推出专业律师。这里的专业律师推出是按照律师能力将其分为专门接案律师和专业办案律师。案源多的律师要逐步从以办案为主，过渡到以接案为主，案源少的律师要逐步以办案为主，逐步形成专业律师品牌，提高知名度，全面介入专业领域。对此，作为律师事务所针对事务所的专业方向对律师进行认真的培养，努力塑造事务所的独特品牌，从成熟业务向相关业务渗透，逐渐扩大法律服务范围。第三，建立接案律师与专业律师的案件会商制和办案质量共同保证制。为了避免执业风险，律师事务所承接的案件应实行业务会商制和办案质量共同保证制，即以接案律师和办案律师共同为案件质量主要负责人，一方面是以接案律师为召集人会同专业办案律师会商，另一方面是涉及到不同专业的案件要会同相关专业部门的律师进行会商以保证案件承办的质量。总而言之，要加快律师事务所的发展，必须寻找适应当地经济水平的发展模式。这里所探讨的是强调通过实施有效的内部管理模式的变革，开展专业化分工与协作，进而达到有效杜绝律师以个人能力为特征而造成内部约束机制软弱的状况，最终实现调动律师个人的积极性和塑造事务所对外整体形象、使个人效益与整体效益紧密联系起来，形成事务所内部的强大向心力和约束力，从根本上解决律师自律性差的不良倾向，改变律师事务所管理弊端丛生的现象，为其良性发展创造条件。参考文献：丁仁，李煦燕，浅议律师专业分工的基本途径及其发展趋势 [DB/OL

] <http://www.chineselawyers.com.cn/program/search/jsp>
，2002-10-26/2004-06-22 巴能强，徐香花，新中国律师制度
建设及律师业的发展.北京社会科学，2002（1）：144-150
曾宇，永忠，简论构建合伙律师事务所文化之意义和内容，
中国司法，2002（3）：38-39 彭云业，中国律师业的可持
续发展及其实现，西北政法学院报，2002（1）：125-128
段书军，顾振哲，公司律师论纲，中国律师，2003（3）
：23-24 曾宇，永忠，律师行业迎接挑战向专业化转型，中
国司法，2002（2）：77 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