

优秀论文:律师事务所规模化建设 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_484538.htm 我国加入WTO之后，经济上的进一步开放也将带来律师业的进一步开放，一旦与这些国家相互开放法律服务市场，我国律师事务所将面临与规模宏大、实力雄厚的国际律师事务所之间的竞争，这将对我国律师业的发展提出极为严峻的挑战和难得的发展机遇，而我国目前律师事务所的普遍特征是规模小、人员散、管理水平低、综合能力弱，这种状态不仅难以适应加入WTO之后的社会要求，更难以在竞争中取得一席之地。因此，引导律师事务所走规模化的发展道路，提高竞争力是我国律师业发展的迫切需要。随着律师事务所的改革与发展,目前我国律师事务所分为三类,即国资制律师事务所、合作制律师事务所和合伙制律师事务所。传统的国资制律师事务所由于管理落后，“大锅饭”现象等弊端，已经和正在脱钩改制，正逐步退出历史舞台。合作制律师事务所是一种在特定历史条件下产生的不够规范的具有过渡色彩的律师组织形态，由于其分配机制复杂，难免掺进人为因素，因此合作所正逐步被合伙所同化,失去其存在的必要性。合伙制律师事务所是世界上比较流行的一种律师执业组织形式,也是一种符合中国现阶段国情的律师组织形态，已经成为目前中国律师业占主导地位的律师组织形态，但由于合伙人需承担无限连带责任，风险大、压力大，从而限制了合伙所固定资产的扩大，妨碍了其做大做强，而且合伙所是所有权与经营权合二为一，因此制约了合伙所的科学管理，不利于律师所的规模化和健康发展。

由此，不少合伙所凝聚力不强，人员流动大，队伍不稳定。要推动律师事务所规模化、产业化建设与发展，应借鉴国际律师事务所的成功发展模式，建立有限责任合伙制律师事务所。有限合伙是由一个以上普通合伙人和一个以上有限合伙人组成的合伙。普通合伙人对有限合伙债务承担无限责任，有限合伙人仅以其出资为限对有限合伙债务承担有限责任。在建立有限责任合伙制律师事务所过程中，原始资本投资人可以作为有限合伙人承担有限责任，享受相对固定的律师事务所利润分成比例。执业律师合伙人作为无限合伙人根据业绩贡献和人力资本享受律师事务所的资本比例，承担无限责任。要推动律师事务所规模化、产业化发展，必须改革现行的律师事务所的内部运行机制。律师事务所的内部运行机制至少应当包括以下机制：科学的产权结构机制、高效的管理决策机制、合理的收入分配机制、合理的人力资源配置与稳定的人才培养机制、高水平的服务质量管理与严密的监督保障机制、律师事务所的文化建设与品牌建设。

一、科学的产权结构机制

由于没有科学的产权结构机制，首先，导致合伙制律师事务所在产权结构的设定中出现两种趋势。一是合伙人绝对平均分解出资比例的平均化倾向。这种机制由于忽视了律师的业务能力差距，导致了事实上的不公平。二是完全按照合伙人原始货币投资大小来确定产权份额，形成了1~2名少数律师持有绝对多数出资比例，大部分律师只有象征意义出资比例的产权结构。这种产权结构最终导致的结果是产权归属的高度集中和经营管理上的高度人治化甚至专制化。其次，由于没有承认律师人力资本导致律师事务所一次性分配即律师办案提成恶性膨胀，严重制约着律师事务所的积累和发展，使整个律师行业也

难以形成规模经营。最后，由于忽视律师人力资本在律师事务所产权构成中的价值因素，导致律师事务所的产权结构处于一种固定的一成不变的静态模式，难以反映不断发展变化的律师劳动贡献在律师事务所积累中的作用，最终影响律师的积极性和律师事务所的凝聚力。为了克服上述弊端，必须要进行律师事务所产权制度创新，第一、要承认律师人力资本在律师事务所产权结构中的主导作用，打破合伙人平均化的均衡产权结构体系，建立反映律师人力资本差异的合理产权结构体系。第二、打破单纯依据原始资本投资确定产权结构的体制，建立原始投资资本与律师人力资本相结合的多元资本结构体系。第三、打破一次投资定终身的固定资本结构体系，建立静态资本结构与动态资本结构相结合的产权结构模式。可以从总体上将合伙制律师事务所的投资形式分为静态投资资本和动态投资资本两种形式。静态投资资本是指原始合伙人以货币或者折算为货币的物质等形式投入的原始资本；动态投资资本就是合伙律师的人力资本。合伙制律师事务所可以通过合伙协议的形式，将出资比例设定为固定比例与动态比例相结合的制度，这种静态比例与动态比例相结合的合伙制律师产权结构可以解决原始出资与律师人力资本之间的矛盾与协调问题。

二、高效的管理决策机制

高效的管理决策机制是律师事务所长久发展的核心机制。律师事务所应按照现代企业管理理念，建立高效的管理决策机制，才能起到凝聚律师人才的作用。目前大多数合伙制律师事务所的管理模式大都是合伙人自己管理，合伙人既是执业律师，平常承担着承揽业务和开展业务，又是管理人，虽然存在合伙人会议，但大多名存实亡或者议而不断，效率低下，最后仍由出资多的合伙人或具

有一定声望并定位为主任的合伙人作出妥协的决断，这样既不利于律师事务所的发展，也容易导致合伙人的矛盾加剧。因此，应该提倡让专业人做专业事，把所主任从大量的管理事务中解放出来钻研业务、拓展市场。可采用职业经理人主政律师所模式。职业经理人即可以由执业律师担任，也可以由非执业律师担任。合伙律师不参与直接管理，全身心投入律师业务的开展，当有重大决策时，可通过合伙人会议投票表决，这样即可实现民主，又可保证高效率的管理。职业经理人通过合伙律师创设的制度行使律师事务所管理职能的方式，这不仅将为律师事务所的法律服务提供可靠的组织保障和后勤保障，使律师事务所能够高效运转和扩张，又能保证原有的合伙人能够从事更专业化的律师业务，同时还可使律师事务所的人力、物力资源进行最佳配置，达到成本最小化、效益最大化。

三、合理的收入分配机制

律师事务所的分配有两个层次，一是合伙人的分配制度；二是聘用律师的分配制度。律师事务所的分配制度关系到律师事务所的持续发展并直接关系到律师事务所聘用律师的切身利益。现阶段，合伙制律师事务所在分配制度上大部分都采用的是提成制。而随着律师业的发展，这种提成制越来越制约律师事务所向专业化、规模化的发展，使整个律师行业也难以形成规模经营，同时也是目前律师事务所无序分立、流失人才的直接原因。在合伙人分配制度上，要考虑为律师事务所的长远发展积累资金，可采取薪金制或利润分红制，从而最大程度地保持合伙人发展事业的积极性，以激发其投资建设律师事务所的事业心和热情。在聘用律师的分配制度上，律师事务所即要考虑聘用律师的收益期望，又要为律师事务所的长远发展考虑，

要保持律师事务所的持续发展。在分配上，一是解决好收入分配与律师事务所资本积累之间的关系，解决律师收入分配一次性分配即律师办案提成恶性膨胀的问题，强化律师事务所的资本积累功能，为律师业规模化、产业化发展打下坚实的组织基础。二是打破传统的以业务提成为主的律师分配机制，建立综合反映律师贡献的律师年薪、奖金、业务提成相结合的分配机制。三是推行股权激励制度，用期权的办法对有贡献的律师给予股权的奖励，可以把聘用律师和事务所的利益拴在一起，事务所办得越好，总收入就越高，律师个人收入就越多，这样既保证了分配的公平性，又可以稳定人才。四是创设吸收聘用律师作合伙人的机制，这样既能提高聘用律师的积极性，也能为其他聘用律师树立榜样，还能为律师事务的发展增强后劲。

四、合理的人力资源配置与稳定的人才培养机制

一个好的律师事务所是以高素质的人才为基础的。一直以来，在中国律师界推崇一种大律师的概念和机制，以大律师为个体精英的律师事务所结构和管理模式，阻碍了中国律师业向国际化、规模化发展的前进道路。一名大律师，从接待客户谈判，接收案件、项目，到协商收费、安排调查、出庭、取证，制作文件等一手包，或最多带一、二名助手、秘书。不管接到什么案件都只能自己去办，什么都要懂，什么都不精，成为“万金油”律师，这种现象很普遍。从目前承接业务的趋势来看，业务的综合性和专业性，已基本上不是一个律师可以独揽的，最大限度地动员全员参与汇聚成强大的团队力量，团队作业、群体精英形成整体合力，发挥“拳头”优势，抱团打天下的机制是律师事务所走向强大的关键。所以律师事务所要加强事务所不同部门不同层次之间的

沟通，甚至要和同行和其他专业领域的人员沟通。在真正意义的全员参与和资源共享的运作模式下，律师事务所完全有机会在法律服务市场中保持良好的竞争态势。因此，比较合理的人力资源配置，就是要因人而用，充分发挥其特长专长，不仅形成专业化分工，还需要合作，形成合作意识，并逐步完善内部与外部的业务协调与报酬分配机制。如果逐步从律师之间的合作，发展到不同专业律师的合作，再发展到一批不同专业的律师共同去完成一个案件、一个项目，类似于企业流水作业，这就向前进了一大步。稳定的人才培养机制对于律师事务所的发展十分重要。在人才培养机制上,要打破重视使用律师人才、忽视培养律师人才的急功近利的人才观念,形成培养律师人才是律师事务所重要投资方式的现代人才理念。现实中，律师事务所往往对实习律师和律师助理重视不够，如果对实习律师和律师助理的管理、培训处理恰当，实习律师和律师助理将是律师事务所发展最好的人才资源储备。聘用律师是律师事务所的核心，也是一个律师事务所上规模、上品牌的重要因素，因此，培训聘用律师是律师事务所人力管理的重要方面，对于聘用律师，要加强信息沟通、业务发展方向的指导和职业道德的约束，要对聘用律师进行定期或不定期的培训，提供各种机会参加专业学术会议，并与境外机构交流与合作等方式提高现有律师素质。能否为聘用律师提供培训机会，会成为留住和吸引律师的措施，也会成为评价一个律师事务所管理是否优秀的重要方面。

五、高水平的服务质量管理与严密的监督保障机制

分散化的律师服务业务导致中国的律师事务所仅仅是律师的一个办公场所而已。对于律师向客户提供的服务质量如何控制和监督则被律

师事务所严重忽视,久而久之,导致律师社会服务质量的失控和社会声誉的恶化。为加强质量管理,首先是律师事务所管理观念的转变,最主要的是:顾客是律师事务所的衣食父母。在顾客有更多的国外或者其它地区的律师可供选择的情况下,其服务需求可以得到最大限度的满足的律师和事务所必然会成为其选择对象。因此,律师事务所必须树立以满足和超越顾客要求为管理目标,才能使顾客愿意接受律师事务所的服务并保持长期的合作关系。律师所应建立完备的客户档案,定期向客户致电致函表示问候密切与客户的关系,注重“回头客”效应。同时,要建立律师业务质量保障体系。在律师业务活动的各个环节和工作程序上,建立统一准则,并通过严格的监管,保障这些准则落到实处,律师所从接受当事人委托开始到结案归档结束,每一步都应处在有效的监控之下,以保证服务的优质和高效,监管的过程是全面的,对每笔业务来说,要定期对每笔法律服务业务的工作量、办案周期、工作质量、客户、当事人反馈意见、及投入的人、财、物与收益进行研究和量本利分析。这样做有利于对每笔业务进行全过程跟踪,增强承办律师的责任感,有利于分清责任,提高法律服务质量,使律师事务所具有良好的社会信誉,树立律师事务所的品牌。

六、律师事务所的文化建设与品牌建设

中国的律师事务所要在开放性、国际性的法律服务市场中谋求一席之地,就必须在竞争中创造出自己的知名品牌。这里的品牌指的是在某一领域或某个专业确定的品牌,从国外律师业的发展看,律师业务也正趋向于进一步的专业化、细化,比如在某一个领域或者某一个专业,甚至某个领域、某一个专业的某一个方面、某个点。因此,在现阶段努力创

办规模化、专业化、品牌化律师事务所的过程中，更应重视品牌的建设。律师业作为一种智力服务，服务就是律师事务所的产品，不讲品牌，绝对没有生命力，也就没有发展的市场。律师事务所品牌是一个整体形象，从律师事务所的名称、合伙人的选择组合、执业律师的聘用、办公地点的选择到律师事务所的发展规模、专业化程度、管理机制等。品牌的合理定位不在于全，而在于专，律师事务所的大而全不利于品牌的发展。因此，合理确定品牌的规划就是应争取在某一领域或某个专业努力做好，打出自己的品牌。一个正在走向规模化、品牌化建设的律师事务所，不仅要有品牌，更要有自己的文化建设，所谓律师文化，是律师事务所基于自身的传统特色、价值理念而形成的自己一整套行为规范和思想模式，应由律师的人文精神、服务宗旨、职业道德、行为习惯、品牌形象、管理制度、工作环境、自主知识产权等一系列因素构成。律师文是律师事务所的整体发展战略、管理运作制度、法律服务模式等在理念上的反映。因此，从某种意义上讲，律师文化不仅是涉及律师整体素养能力的提高，也是涉及到一个律师事务所能否高效发展、是否具有竞争力与生命力的重要力点。成熟的律师文化对于一个律师事务所意味着是一笔集合了集体智慧的无形资产，其外延极广，内涵丰富多彩，包括所名、所徽、所歌、所规、所风、所刊、所容、所之域名等在内诸多方面均可成为律师文化的载体。最终，律师文化成为律师事务所的事业核心与精神支柱，成为对律师个体行为进行评价的价值标准。因此，应重视律师文化的建设，从而在事务所内形成一股凝聚力，树立一个律师事务所的整体形象。因此，中国律师业走规模化、产业化发展

的道路,是迅速发展律师业,提高中国律师业发展水平的手段。在市场经济条件下,只有适应时代的要求,走规模化、产业化发展的道路,才能使中国的律师业走上快速发展的道路,形成一支在社会生活和国家法治化过程中发挥巨大作用的社会力量,并在国际法律业务市场上具有竞争力。 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