

关于合伙律师事务所规模化建设的几个问题 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__E5_85_B3_E4_BA_8E_E5_90_88_E4_c122_484647.htm

合伙律师事务所规模化建设是一个比较热门的话题。早在几年前，司法部就提出了我国律师业要向“规模化、专业化、品牌化、国际化”方向发展的重要战略，这是加快我国律师业发展的一项重要措施。近几年来，一些律师事务所及其合伙人已经意识到规模化建设对于合伙律师事务所发展的重要性，正在探寻适合自身发展的机制、体制和模式，但在要不要规模化发展以及如何实现规模化发展等问题上，还有不同的理解和认识。应该说，我省律师业经过二十多年的恢复发展，已经进入了转型时期。在这个发展的重要阶段，如何才能发挥合伙律师事务所的整体效能，提高综合竞争力，是值得我们思考和重视的问题。本文对合伙律师事务所规模化建设的几个问题谈一些看法，与大家一起探讨。

一、规模化是增强合伙律师事务所综合竞争力的重要途径

规模化是指律师事务所拥有一定数量的执业律师，通过科学整合人力、财力等各种资源，形成高效规范的管理体系，实行专业分工与团队协作，取得规模效益的经营模式。规模化应具有以下几个特征：一是具有一定数量的执业律师及人员规模。人员规模并没有一个绝对标准，应与一个地区的经济发展状况和律师业的发展水平相适应；二是律师事务所实行专业分工，合理配置人力资源，强调团队协作，而不是“万金油”式各自为战的服务方式；三是参照现代企业管理制度的要求，对律师事务所实行高效、科学、规范的管理，充分发挥律师事务所的整体效能。这里所说

的效能，不是律师个人的单个效能，也不是合伙人带几个助手的小群体效能，而是律师事务所的整体效能。规模化的实质是律师事务所利益、资源、管理和目标理念的统一。在利益关系上，通过律师事务所的统一分配，体现效率与公平，充分调动全体人员的积极性，发挥律师事务所的整体效能；在资源利用上，无论是人力资源还是物质资源，都由律师事务所统一调配、整合，体现优化组合，实现资源的充分利用。如老律师可能案源多一些，实践经验比较丰富，但精力有限，知识更新慢，而新律师一般精力充沛，知识更新较快，但案源较少，这样就需要通过所里调配、整合；在管理模式上，律师事务所对管理的各个环节实行统一标准管理，而不是各自为政、政出多门，这样可以控制风险和提高管理效能；在目标理念上，全所上下认同并体现共同发展，共创品牌律师事务所的发展观念，特别是合伙人的目标理念要一致，不能个人只想个人的事情。总之，只有实现律师事务所的利益、资源、管理和目标理念的统一，才能走上规模化发展的道路。规模化是增强合伙律师事务所综合竞争力的重要途径。虽然法律服务市场的需求是多元化、多层次的，在不同的需求面前，大、中、小规模的法律事务所都有其自身的发展定位和服务空间，但在广东特别是珠江三角洲地区，是全国经济较为发达的地区，也是律师业发展较好的地区，有必要建立、发展一批具有一定规模、整体效益较高、综合竞争力较强的律师事务所，带动我省律师业整体水平的提高和规范化建设的深入开展。首先，规模化的律师事务所具有较强人力资源的优势。法律服务业说到底是一种智力服务业，服务的好坏取决于提供服务者的素质。人力资源优势，是体现一

个律师事务所综合竞争力的重要因素。如果只有三五个人，就很难说律师事务所具有综合竞争力。律师事务所如果只是人数多，但律师的素质不高，业务不专、不精，律师事务所没有整合人力资源的基础条件，无法实现能力的互补，自然也就谈不上综合竞争力。一个规模化的律师事务所，可以比较有效地优化和整合人力资源，合理地安排人才结构，形成人才梯度，并且可以在人才引进、人员培训、人员激励、人员晋升等方面形成比较完善的人力资源管理体系，从而激发全体律师及员工的积极性、主动性和创造性。第二，规模化的律师事务所具有高效管理的优势。管理是有效整合资源的重要手段。规模化的律师事务所对管理的要求比较高，通过强有效的管理，形成人员规模、降低成本、控制风险，提高劳动生产率。通过专业分工和资源整合，形成规范化的业务流程和标准化的业务质量，就像社会化大生产一样，规模化可以降低成本、控制风险、确保服务质量。规模化律师事务所的综合竞争力，实质上是律师事务所规模与管理高度统一的不可复制性。第三，规模化律师事务所具有较强拓展业务能力的优势。随着法律服务市场的逐步成熟，过去的“万金油”式的“单兵作战”服务方式已经很难适应新的法律服务需求。特别是一些涉外、跨专业的大型项目，许多小所根本就没有承办的能力，即使是有一定人数的律师事务所，如果没有进行专业分工和团队协作，律师们单个作战，无法借助其他律师的资源 and 能力，很难获取层次高、收入多的大型综合业务。规模化律师事务所可以通过团队精神、综合实力、强化营销手段以及律师事务所的品牌效应等比较优势，在业务拓展上形成较强的竞争力。当前，虽然还有一些制约我省

律师事务所做大做强的因素，如“小富则安”、“不求大，不求强，但求舒舒服服”等小农思想的影响，原有利益格局形成的惯性，等等，使得一些律师事务所一时难以突破原有的管理模式，但这些因素，说到底还是对个人利益和短期利益调整的认识问题。如果我们能够用市场经济的观念，包括竞争、双赢、有效整合资源等观念和可持续发展的眼光看待这些问题，这些制约因素都是可以解决的。我们同时也要看到，我省的律师事务所要实现规模化发展也有其有利的条件：

??从外部市场环境来看，广东是我国综合经济实力最强和对外经济贸易最活跃的地区之一，经济总量和对外贸易一直居于全国前列，2005年已突破2万亿元，居全国首位，全省进出口贸易总额从1978年的16亿美元增至2004年的3500亿美元，年均递增22.7%。广东已同世界上200多个国家和地区建立了贸易关系，世界500强在广东设立了400多家企业。截止2004年，广东实际吸收外资累计超过1500亿美元，约占全国的1/4。随着我省经济的迅速发展和市场经济的不断成熟，我省的法律服务特别是涉外业务及大宗的非诉讼法律事务越来越多，有较大的法律服务市场需求，特别是广州、深圳等珠江三角洲地区，集中了全省绝大部分的法律服务业务，这是支撑律师事务所向规模化发展的基本条件。

??从广东省律师队伍现状来看，广东省执业律师达12700多人，人数居全国第一，整体素质比较高，本科以上学历的有8900人，占律师总数的70%，有近1/3的专职律师执业超过10年，在3800多名合伙人中，有约一半执业超过10年，这些骨干律师基本已完成了原始积累并具有一定的办所经验；全省800多家合伙律师事务所中，有127家开业已满10年；执业律师超过50人和100名的分别有25

家、5家。全省85%的律师集中在珠江三角洲地区。广东省发达地区的律师事务所已具备向规模化发展的资金、人才等基础条件。应该说，我们正面临着实现转型发展的历史性机遇，既要看到存在的困难和制约的因素，也要看到有利的条件，认真总结律师事务所的发展经验，创新律师事务所管理机制，突破规模化发展的瓶颈。创新律师事务所的管理制度包含许多复杂的因素和内容，除了合伙人的执业理念外，最重要的就是律师事务所的分配体制和事务所内部管理架构。只有建立起一套合理的分配制度和有效的管理架构，才能充分发挥管理效能，形成规模效益，打造规模化的品牌律师事务所。

二、建立有利于发挥律师事务所整体效能的利益分配制度

这里所说的利益分配，是指律师事务所总收入在扣除经营费用和税后可用于分配的收益，包括律师事务所、合伙人、聘用律师和辅助人员之间的利益分配。毋庸置疑，经济利益始终是推动律师事务所发展的原动力，也是最重要的杠杆和制约措施。能不能把蛋糕做大，最重要的就是看律师事务所有没有把利益问题解决好、调整好 and 分配好。经济利益分配不好，律师事务所各个方面的积极性难以调动起来，蛋糕就很难做大，整体效益也就上不来，所以分配问题是关系到律师事务所能否实现规模化发展的关键问题。对于律师事务所的利益分配，重点要解决三个问题：（一）分配权必须由律师事务所统一行使，是分配制度发挥整体效能的前提条件。统一分配，即由律师事务所按照预先制定的标准和要求统一收费，统一各种开支，统一支付薪酬和利润分配，统一安排，统筹考虑。考察欧美等发达国家的律师行业，律师事务所的分配都是统一进行的，而不是以个人的办案创收进行分配的，

也不只是谁拉的案就给谁办，收入多少与拉案子没有直接的关系，根据律师付出的劳动及贡献等综合因素来统一分配。统一分配，有利于律师事务所进行专业分工，提高办案质量，从而形成律师事务所的品牌；有利于律师事务所建立统一的管理制度，进一步整合律师事务所的各种资源，发挥整体效益；可以较好地处理效率和公平的问题，形成凝聚力。通过统一分配，不仅可以按照多劳多得的原则，提高律师事务所的整体效率，还可以通过公共福利等调节律师事务所的收入，体现分配的公平性，让大家有个归宿感，有凝聚力；可以增加公共发展基金的积累，增强发展后劲。

(二)律师事务所的分配分为五个层次，是分配制度发挥整体效能的基本要求。这五个层次是：基本薪酬、激励薪酬、福利开支、发展基金以及合伙人的红利等。按著名的马思洛需求理论，这五块内容既满足人员的基本生存与安全的需求，也满足人员归属感等高层次的需求，还能满足人的最高层次的需要？自我实现的需要；既能满足律师的个人利益要求，也能满足律师事务所的集体利益要求；既满足近期赢利的要求，也考虑长远发展的要求；既考虑到效率，也兼顾到公平。只有把这五个方面的内容进行科学、合理的安排，分配制度才能发挥整体效能，促进律师事务所向规模化发展。

第一，基本薪酬。这是解决员工最基本的生活需要，主要目的是把全体员工从生存压力中解脱出来，创造一个使员工安心尽力工作的环境。由于合伙人、聘用律师、行政辅助人员提供劳动的性质和内容不一样，这三者的基本薪酬标准也是不一样的。基本薪酬应具有相对固定性，如何确定至少应考虑两个因素：一是参考本地区本行业同类型劳动力的基本薪酬水平和维持一定生活

标准的要求，即根据当地的生活消费水平来确定；二是按照按劳分配的原则，根据员工的工作量和工作时间，计算出每个员工合理的基本薪酬。基本薪酬按月发放，如果员工在工作期间因为工伤、生育等离岗，这项工资会继续发放。第二，激励薪酬。主要体现在员工对律师事务所的贡献，目的是为了调动员工的积极性和创造性，提高律师事务所的创新发展能力，在内部营造一种理性竞争的环境。在具体的作法上，一是把短期经济激励与长期经济激励结合起来，特别要注重发挥长期经济激励的作用，避免采取单一的、一次性的经济激励措施，如高额提成，一次性奖励等，防止员工的短期行为；二是体现风险意识和责任意识，也就是说要有奖有罚。把责任分解落实到所有员工身上，对造成律师事务所经济损失的，在经济上也要进行处罚；三是要建立一套科学的绩效考核标准，客观评价每个员工的贡献。绩效考核标准包括律师的业务拓展能力、办理业务的质量、专业理论水平、工作态度、执业时间、团队协作精神、服务本所的年资、参与公益事务的情况、为本所争得的荣誉、在业内的影响力等各种因素，采取项目量化和加权分数的方法计算。把过去的主观评价变成现在的若干明确项目，把过去的模糊评价变成了现在的量化评价；四是对不同的岗位应有不同的要求，给予不同的报酬，即在不同类型的员工中设置多个级别，如辅助人员可分为普通行政人员和高级行政人员；聘用律师可根据服务年资、专业水平，绩效考核标准可分为若干级别；合伙人也可以分级，不同的级别确立不同的薪酬标准，同时规定晋级的条件，这样有利于激发律师事务所员工的积极性。第三，福利开支。主要为员工提供良好的工作条件和后勤保障，

消除他们的后顾之忧，使之感受到强烈的归属感和集体力量，增强律师事务所的凝聚力。福利开支应遵循“以人为本、公平公开”的原则，每个员工都可以享受相同的福利，它包括：带薪假期、医疗补助、定期体检、公务用车、专业培训、人寿保险或其他保险、住房补贴、集体活动、退休保障等内容。

第四，发展基金。这是律师事务所以得以持续发展的资金投入。发展资金可用于两个方面，一是律师事务所长远发展的投入，包括软硬件方面的投入，如培养人才、市场营销、品牌推广、客户维护、设置专业部门、办公设备的购置和更新、办公条件的改善，等等。对于规模化的律师事务所来说，市场营销和品牌推广显得更为重要，投入较大。二是建立风险基金。风险基金的提留不但可以增强律师事务所抵御风险的能力，还可以增强客户的信心，保障客户和律师事务所及其合伙人的利益。

第五，合伙人的红利。合伙人既是员工，也是出资人和所有者，对律师事务所承担无限连带责任。为体现责权利统一的原则，在律师事务所赢利的前提下，应根据合伙人协议，充分考量合伙人的出资额、参与管理程度、创收等因素分配利润，以保证律师事务所所有合伙人的合法权益。从上述五个方面的内容来看，每个员工都与律师事务所的整体效益紧密相连，淡化了合伙人、律师直接办案收入和实际所得之间的联系，体现了共同发展的理念，有利于发挥律师事务所的整体效能。

（三）解决好效率和公平的问题，是分配制度能否发挥整体效能的关键。分配问题，实际上就是要解决效率和公平的问题，这个问题解决不好，会影响到律师事务所整体效益的发挥。从理论上说，一次分配主要讲效率，二次分配主要讲公平。实际上律师事务所的分

配也是这样，首先要考虑的就是效率问题，如何才能最大限度地激发律师事务所人员的创造活力，把蛋糕做大。激励薪酬是最能体现效率的部分，基本薪酬、公共福利等其他方面也能体现效率，但更多地体现公平，实际上很多人却忽视了它们的效率，因为有了基本薪酬，基本生活就有保障，就有了积极性；公共福利搞好了，实际上也是利益分配，它可以给员工归属感，能够使大家感到自己与所之间存在共同的利益关系，每个人都是集体的一分子，从而增强律师事务所的凝聚力。否则，律师把自己办案的提成拿走了，就不回所里上班，不关心所里的其他事情，即使律师事务所垮了，律师也可以不管，大不了再受聘另一家提成制的律师事务所。这是辩证统一的关系，分配就是要把这个关系处理好。如果过多地强调效率，无限制地扩大个人利益，只讲提成，不讲公共福利，整体效能就很难发挥。提成制更多地是考虑了律师个人的效率，所里的集体效率却被忽视了，公共福利也就很难搞起来，律师事务所也就缺乏凝聚力。反过来，如果过多地强调公平，也就没有效率，不能壮大整体利益。对合伙人来讲，也要算算这笔账，按照现在接办一个案子就提成多少，可能眼前得到的利益会多一些，但如果能改变一下所里的分配方式，整合好所里的资源，蛋糕做大了，合伙人的利益就会增加。现在律师事务所的分配方式有很多，但不论哪种方式，都应该从上述五方面所讲的功能出发，好好研究它们之间效率与公平的关系问题，找出它们之间相对平衡的办法，使律师事务所得以持续发展。

三、探索建立有利于发挥律师事务所管理效能的专职高级管理人制度

律师事务所的管理效能如何，也是关系律师事务所能否实现规模化发展的重要

问题。而管理机构如何设置，直接关系到律师事务所管理效能的发挥。律师事务所规模越大，专业化程度越高，对管理的要求也越高。考察国外律师事务所的管理经验，认真分析当前我省合伙律师事务所的管理现状，我们认为，有必要探索建立专职高级管理人制度。所谓专职高级管理人制度，就是在具有一定规模的合伙制律师事务所设立合伙人会议领导下的专职高级管理机构或岗位，负责统一执行决策和日常事务管理，专职从事管理工作，不办理具体业务，他的权力来源于律师事务所合伙人让渡的部分管理权。设置专职高级管理人制度是律师事务所规模化发展的内在要求，是提高管理水平和管理效能的重要措施。第一，有利于更好地配置律师事务所资源，发挥管理效能。目前大多数律师事务所的管理工作是由合伙人兼任，这在律师事务所发展初期，或者规模较小的律师事务所，对于降低管理成本是有重要作用的。但如果律师事务所要向规模化发展，这种管理办法就难于适应新的发展要求。因为律师事务所的管理具有相当的复杂性，合伙人都是业务专家，但业务专家不一定是管理专家，正如最好的运动员并非一定是最好的教练，最好的律师并不意味着能够成为最好的管理者。这样，我们可以从成本的角度研究这个问题，如果由一个很会赚钱的合伙人去管理，他总是要花费很多的时间和精力，那么业务就会受到影响，经济就会受到损失，这也是成本，是隐性的成本。比如，行政机关或行业协会有很多会议需要管理合伙人参加，花费的时间精力较多，而且他本人不一定对会议内容有兴趣，回去之后不一定会很好地贯彻。如果由专职高级管理人进行专人管理，贯彻落实会议是他的职责，他就会提出符合本所实际的落实

方案。在协调合伙人、聘用律师或行政人员之间的矛盾、对外接待等方面，一样存在类似的情形。因此，可以探索建立专职高级管理人制度，专门负责律师事务所经营管理，让其他合伙人从自己没有精力或并不擅长的管理事务中解脱出来，把全部时间精力投入到律师业务中去，这样有利于实现人力资源的优化配置，产生更大的管理效益。从管理与决策的角度来看，把决策的功能与执行的功能分离开来，符合现代管理的要求，这样既保证了决策的民主性，同时又排除了“老板太多、政出多头”的弊端。第二，有利于律师事务所进行风险控制，减少经营损失。律师事务所的经营风险问题，越来越受到了律师行业的关注，而一个具有规模化的律师事务所，其经营风险也是很大的。2001年北京市某律师事务所在为××公司提供法律服务过程中，没有对委托调查事项进行认真审查，致使委托方巨额财产被骗，法院一审判决某律师事务所返回原告××公司100万元律师费，并赔偿原告损失800万元。这个案例说明，律师事务所是具有经营风险的，这要求律师事务所要有高度的风险意识，通过加强和完善内部管理，有效地防范各种风险。设立专职高级管理人制度，可以在收案管理、质量控制、业绩考评、利润分配、战略发展等方面，进行统一、系统和规范的管理，是有效控制和防范律师事务所经营风险的重要手段。第三，有利于维护管理的统一性和公平性，增强凝聚力。专职高级管理人是律师事务所日常事务的总指挥、总协调和总策划，是律师事务所管理的中心和枢纽，可以较好地统一执行合伙人的决策和律师事务所的各项制度，保持其连续性与统一性。同时，专职高级管理人受合伙人会议的委托行使管理权，具有相对的独立

性。这种独立性决定了他不受其他人的干扰，可以独立地行使管理权力，同时又受到合伙人和聘用律师及其他员工的监督，确保管理的公平性。只有建立统一、公正、公平的管理制度，体现对每一位员工的尊重和公平，才能增强凝聚力，从而提高律师事务所的管理效能。

（一）专职高级管理人的职责。专职高级管理人的职责主要包括协助决策、执行、组织、协调、创造、风险控制等，具体来说：一是列席或出席决策会议，提出决策建议，为决策提供依据；二是贯彻执行并组织实施决策机构制定的决议、方案、计划；三是负责管理律师事务所日常事务，包括人、财、物等行政事务管理。协助业务合伙人或专业部门负责人进行具体业务项目的接案审查、案件分派、人员调配、流程安排及质量监控；四是协调合伙人之间、律师之间的矛盾和纠纷，加强合伙人之间和员工之间的沟通和协作；五是负责对外联络，进行品牌推广、业务推介和客户维护，对市场情况进行调研、分析，提出设立或撤销专业部门、分支机构意见和建议；六是认真落实有关规章制度，防范律师执业风险和律师事务所经营风险。

（二）专职高级管理人与合伙人会议、合伙人的关系。一些合伙人担心这样会带来律师事务所更大的风险。这种担心是不必要的，关键是监督制约机制要完善，因为合伙人会议是律师事务所最高权力机构，是决策机构，合伙人会议对律师事务所重大事项进行决策，然后把决策交由专职高级管理人执行和落实。专职高级管理人的权力来源于合伙人会议的授权，向合伙人会议负责，接受合伙人、聘用律师及其他员工的监督。这样的分权与制衡，不但可以保证合伙人参与律师事务所内部治理及对律师事务所的有效控制，还可以提

高管理效率。（三）专职高级管理人的薪酬。专职高级管理人在律师事务所的管理中花费了大量的时间和精力，理应得到相应的经济报酬。在实践中，对专职高级管理人的报酬，各律师事务所有不同的做法，有些律师事务所实行基金制，即在律师事务所的总收入中提取一定的比例成立管理基金，作为对专职高级管理人的经济补偿；有些律师事务所实行利润分配补偿，即将专职高级管理人参与管理的时间、工作质量纳入律师事务所绩效考评体系中综合考虑；有的则实行年薪制，支付固定的报酬，并根据年度工作实绩给予一定的奖金。不管采取什么方式，合理地确定专职高级管理人的报酬，不仅事关其个人利益，也关系到律师事务所的发展。标准定得过高，不但会加大律师事务所的经营成本，而且会引起合伙人的不满，从而影响律师事务所的团结和发展；反之，标准定得太低，高级管理人的努力和贡献得不到认同和肯定，会挫伤他的积极性，也会对律师事务所的发展产生不利影响。总之，对于专职高级管理人的薪酬问题应以律师事务所规模、经济效益以及管理事务多少、工作时间和质量来具体确定。专职高级管理人的经济报酬定在聘用律师的平均水平之上、合伙人的平均水平之下，是比较合适的。关键的一点是，管理责任与报酬成正比。（四）专职高级管理人的条件、选拔和培训。专职高级管理人是律师事务所管理的核心，主要应具备以下四个条件：一是精通律师事务所内部管理，能够贯彻执行合伙人会议等决策机构的决议，积极主动地完成日常管理工作，能够有效地协调律师事务所内部机构的关系和外部关系，对日常管理和发展问题提出富有建设性的建议；二是懂律师业务，具有律师执业资格；三是专职从事律

师事务所管理，不办理律师的具体业务；四是为人正直，办事公道，具有较强的责任心、组织协调能力和公信力。一些合伙人反映，要选拔优秀的专职高级管理人非常困难，原因就是过去律师行业不太注重内部管理，导致当前律师事务所高级管理人才缺乏。目前，我们可以从下面几个途径来尝试选拔管理人才：第一，从现有律师队伍中，选择在大学经过管理专业学习或经过管理技能培训、在实践中又具有管理才能的律师担任高级管理人；第二，选择曾经从事过行政管理或企业管理，具有一定实践经验的律师担任高级管理人；第三，选择一些年纪较大、有一定的业务水平又具有管理才能的老律师担任高级管理人；第四，参考国外一些大型律师事务所的做法，在合伙人中每隔两到三年选举一名资深合伙人专职从事管理，不参与具体办案。只要我们能够充分认识到专职高级管理人对于律师事务所发展的重要性，管理人才缺乏的问题是可以解决的。条件还不成熟的律师事务所或规模较小的律师事务所，可以建立专职管理人制度，负责执行和落实合伙人会议的决议和律师事务所各项制度，加强律师事务所管理。律师协会作为行业的自律管理组织，可以为律师事务所选拔和培养高级管理人才搭建一些平台和沟通的桥梁。律师协会可考虑成立律师事务所管理指导委员会，具体指导律师事务所的管理工作。同时根据律师事务所的现实需要，分阶段、有步骤地开设各种培训班，如在现阶段重点培训律师事务所的行政主管，聘请企业管理方面的专家学者及境内外品牌律师事务所的行政主管讲授管理知识，提高律师事务所的管理水平。可以为有志从事管理工作的合伙人或执业律师开设高级管理人培训班，参考MBA的授课方式，以灵活

多样的形式为律师事务所培训管理人员，为将来培育律师行业的“职业经理人”作好人才储备。可以对已在律师事务所从事专职高级管理工作的人员定期进行综合能力和素质的培训，把专职高级管理人纳入规范化管理的轨道，引导律师事务所走管理专业化、职业化的道路，适应规模化律师事务所对管理的新要求。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