

**Study on the Impetus of
Corporate Management in the Development of Law Firm**

by

Zhu Pin

**A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration**

**Approved July 2017 by the
Graduate Supervisory Committee:**

Bin Gu, Co-Chair

Chun Chang, Co-Chair

Ning Zhu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

December 2017

公司化管理对律师事务所发展的推动力研究

朱平

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
批准于二零一七年七月

顾彬，联席主席
张春，联席主席
朱宁

亚利桑那州立大学

二零一七年十二月

ABSTRACT

Since the recovery of lawyer system in 1979, the form of law firms has developed from state-owned form to cooperative and then partnership ones. The current forms of law firms are mainly partnership and individual-owned forms as supplement. However, it cannot be ignored that partnership and individual-owned law firms are performing poorly in adaption to the market. In addition, the market competitiveness and sensitiveness of these two forms are not confirm with the requirement of market economy and have negative influence on the development of law firms.

For 30 years, legal industry has gained promising progress, but along with the development of economic and the WTO accession, the law firms seems to be barged up against an unprecedented challenge, regardless of the kind of organization. Facing the legal services market in which the division of labor is more detailed and specialized, the management of our law firm exposed many problems, taken the corporate management model has become the consensus of law firm managers, but the way to build the corporate management mode is a difficulty, in my lawyer work I found many problems in the management of law firm, after the systematic study of management theory I found that these problems can be solved by management. This article is to establish how to build a corporate management mode in the law firm.

This article can be divided into six parts.

The first chapter analyzes the background, theoretical and practical reasons of this research. The author argues that the management of law firm needs a set of good system. The first one is operating the law firm in scale, and the other one is corporate management model, which shall be constructed in detail in the paper and will be put into practice by the law firm in which the author is worked.

The second chapter will introduce modern management theory, combining the situation of management in our law firm to analyze, raising some reasonable suggestions and instructions to promote our law firm to achieve the corporate management.

In the third chapter, the first chapter, starting with the review of the development process of foreign and our law firms, listing the organizational forms and the characteristics of our law firm, analyzing the situation and the drawbacks of the law firm management.

The fourth and fifth chapter introduce the background, the connotation of the corporate management model, listing the development and successful experience of some typical cases in respect of corporate management.

In the last chapter, the construction of corporate management model will be introduced in terms of organization form, human resource management and informationizing development.

The corporate management model is not mature in china. Though it is not easy to

ABSTRACT

Since the recovery of lawyer system in 1979, the form of law firms has developed from state-owned form to cooperative and then partnership ones. The current forms of law firms are mainly partnership and individual-owned forms as supplement. However, it cannot be ignored that partnership and individual-owned law firms are performing poorly in adaption to the market. In addition, the market competitiveness and sensitiveness of these two forms are not confirm with the requirement of market economy and have negative influence on the development of law firms.

For 30 years, legal industry has gained promising progress, but along with the development of economic and the WTO accession, the law firms seems to be barged up against an unprecedented challenge, regardless of the kind of organization. Facing the legal services market in which the division of labor is more detailed and specialized, the management of our law firm exposed many problems, taken the corporate management model has become the consensus of law firm managers, but the way to build the corporate management mode is a difficulty, in my lawyer work I found many problems in the management of law firm, after the systematic study of management theory I found that these problems can be solved by management. This article is to establish how to build a corporate management mode in the law firm.

This article can be divided into six parts.

The first chapter analyzes the background, theoretical and practical reasons of this research. The author argues that the management of law firm needs a set of good system. The first one is operating the law firm in scale, and the other one is corporate management model, which shall be constructed in detail in the paper and will be put into practice by the law firm in which the author is worked.

The second chapter will introduce modern management theory, combining the situation of management in our law firm to analyze, raising some reasonable suggestions and instructions to promote our law firm to achieve the corporate management.

In the third chapter, the first chapter, starting with the review of the development process of foreign and our law firms, listing the organizational forms and the characteristics of our law firm, analyzing the situation and the drawbacks of the law firm management.

The fourth and fifth chapter introduce the background, the connotation of the corporate management model, listing the development and successful experience of some typical cases in respect of corporate management.

In the last chapter, the construction of corporate management model will be introduced in terms of organization form, human resource management and informationizing development.

The corporate management model is not mature in china. Though it is not easy to

reform the existing model, but it should be believed that the development benefiting the legal industry will be achieved.

Key words: Law firm, Partnership, Corporate management, Construction

摘要

自 1979 年我国律师制度恢复以来，律师事务所的组织形式从国资所到合作所再到合伙所为主、个人所为辅的现状，我国律师行业经历了三十多年的发展历程并取得了显著的进步。作为世界第二大经济主体，我国法律服务市场的需求也日益增加，与此同时也迎来了愈发激烈的竞争以及更加严峻的挑战。国内律师事务所若想成为中国乃至世界级的顶尖事务所，必然走规模化、专业化、品牌化以及国际化的发展道路，合伙制律师事务所传统的管理模式市场适应性差、市场竞争力低、市场敏感度不够等缺陷并不符合市场经济发展需求，且在很大程度上降低了律师事务所的发展潜力和远景，律师事务所的发展空间非常有限。2001 年中国加入 WTO，到如今随着经济全球化的发展，一种新的律师事务所管理模式正在被推行，即公司化管理模式，律师事务借鉴现代公司治理制度，作为市场经济主体参与市场竞争，在事务所专业化、品牌化、国际化建设方面均起着积极的推动作用。公司化管理模式下律师事务所获得进一步的发展，律师事务所被作为第三产业领域中的重要组成部分被重新认识。本文共分为六个章节，每个章节的主要内容如下：

第一章为开篇综述，本部分将对本次课题的研究背景以及其研究的理论与实践意义进行简要阐述。笔者认为，对于顶尖的律师事务所而言必然要走两条道理，一个是规模化发展道路，即量的扩展；另一个便是走公司化管理道路，即质的提高。

第二章为管理学相关概论，通过对管理学以及现代企业管理内容的阐述来引出律师事务所的管理的论述。本章笔者着重介绍了管理学的相关概念和理论，并将该概念和理论与

事务所管理实践结合起来。由此，笔者对事务所公司化管理的计划、领导、控制等方面进行了管理学理论上的思考。

第三章为国内外律师事务所管理现状及其存在的问题，介绍了事务所管理模式管理模式的发展历程以及现状，并对合伙制事务所传统管理模式的弊端进行分析。笔者将合伙制事务所的管理模式的现状分为：传统提成制、改良提成制、改良计点制和计点制。且将以传统提成制为核心的管理模式称之为传统管理模式，将以计点制为核心的管理模式称之为公司化管理模式，将以改良提成制和改良计点制为核心的管理模式称之为公司化管理的过度模式。

第四章为律师事务所公司化管理的产生背景、概念及其优势，阐述了事务所公司化管理的产生背景，概念、特点、优势以及公司化管理模式对事务所规模化发展的制约。

第五章为律师事务所公司化管理的典型案例分析，笔者以目前处于公司化改革阶段的5家事务所为研究对象，对其管理模式进行分析。

第六章为律师事务所公司化管理具体构建，在事务所公司化管理原有的实践基础上，从组织构架建立、运营机制、分配机制以及法律服务的网络化等四方面进行分析和研究以期探索更可行的、更加具有普适性的管理模式。

目前国内并没有成熟的律师事务所公司化管理模式可以运用，但逆水行舟，不进则退，任何变革都会伴随着剧痛，改革之路会遇到重重阻碍。但抱有鸿鹄之志的合伙人应当坚信事务所整体平台的提升必然最终受益于每个个体，受益于整个中国律师行业的发展。

关键词：律师事务所，合伙制，公司化管理，构建

目录

	页码
表格列表.....	xiv
图表列表.....	xv
章节	
一、 开篇综述.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	3
1.3 文献综述.....	5
二、 管理学相关概论.....	6
2.1 企业组织形式.....	6
2.1.1 个人独资企业.....	7
2.1.2 合伙企业.....	7
2.1.3 公司企业.....	8
2.2 管理的基本概念.....	9
2.2.1 管理的概念.....	9
2.2.2 管理者角色与技能.....	10
2.2.3 管理的基本方法.....	12
2.3 决策.....	12

章节	页码
2.3.1 决策的概念.....	12
2.3.2 决策的流程与影响因素	13
2.3.3 决策的方法	13
2.4 计划.....	14
2.4.1 计划的概念与分类	14
2.4.2 计划的流程	15
2.4.3 目标管理.....	16
2.5 组织结构.....	17
2.5.1 组织结构设计概述	17
2.5.2 组织设计步骤	17
2.5.3 组织设计原则	18
2.5.4 组织设计的发展趋势	19
2.6 领导	20
2.6.1 领导的概念.....	20
2.6.2 领导的方式	21
三、国内外律师事务所管理现状及其存在的问题	23
3.1 我国律师事务所管理模式的发展和现状.....	23
3.1.1 我国律师制度的历史发展.....	23

章节	页码
3.1.2 我国律师事务所管理模式的历史发展	25
3.1.3 律师事务所管理模式现状	26
3.2 传统管理模式对于律师事务所发展的阻碍	31
3.2.1 决策成本高、管理效率低下	31
3.2.2 合伙人利益与事务所整体利益不统一	32
3.2.3 “万金油”型律师，不利于专业化建设.....	33
3.2.4 事务所无公共积累，没有品牌建设意识	33
3.2.5 内部规章制度难以落实	34
3.2.6 队伍不稳定，人员流动性大，向心力差	35
3.2.7 缺乏科学的晋升机制，不利于行业整体水平的发展.....	35
3.2.8 没有完善的加入和退出机制.....	36
3.3 国外律师事务所管理模式.....	37
3.3.1.国外律师事务所的管理模式	37
3.3.2 国内外律师事务所管理模式的对比.....	41
四、律师事务所公司化管理模式的相关理论.....	46
4.1 律师事务所公司化管理模式的界定	46
4.1.1 有限合伙制律师事务所公司化管理的概念	46
4.1.2 有限合伙制律师事务所公司化管理的本质	47

4.2 律师事务所公司化管理模式的产生背景	49
4.2.1 经济全球化的影响	49
4.2.2 法律服务的商业化程度加深.....	50
4.2.3 管理能力的提升.....	50
4.2.4 法律服务的专业化.....	51
4.3 律师事务所公司化管理模式在国外的实践	52
4.4 律师事务所公司化管理的特点	54
4.4.1 在层级管理上以统一管理代替团队管理.....	54
4.4.2 从工资薪酬上以评定考核代替提成制	56
4.4.3 在工作方式上以分工合作代替万能匹配	58
4.5 律师事务所公司化管理优势	59
4.5.1 有利于专业化建设	59
4.5.2 有利于事务所品牌化建设.....	59
4.5.3 有利于事务所国际化建设.....	59
4.5.4 管理的便利性	60
4.5.5 消除内部不经济性	61
4.5.6 维持律师事务所长期稳定发展	66
4.7 公司化管理的局限性	69

章节	页码
4.7.1 对规模化发展的制约性	69
4.7.2 适应条件的有限性	69
4.7.3 法律服务的特殊性	70
4.7.4 利益的冲突性	71
4.7.5 成本的高昂性	72
4.7.6 专业分工的僵硬性	72
4.7.7 业绩考评的复杂性	73
五、律师事务所公司化管理的典型案例分析	74
5.1 虹桥正瀚律师事务所	74
5.1.1 事务所情况简介	74
5.1.2 事务所文化建设	75
5.1.3 组织结构	75
5.1.4 分配机制	76
5.1.6 培训机制	78
5.2 中伦律师事务所	78
5.2.1 事务所情况简介	78
5.2.2 执业理念	79
5.2.3 组织结构	79

章节	页码
5.2.4 分配机制	81
5.2.5 考核机制	82
5.2.6 专业化建设	83
5.3 金杜律师事务	84
5.3.1 事务所情况简介	84
5.3.2 组织结构	85
5.3.3 分配机制	87
5.3.4 培训机制	87
5.4 锦天城律师事务所	88
5.4.1 事务所情况简介	88
5.4.2 价值理念	89
5.4.3 组织结构	89
5.4.4 分配机制	90
5.4.5 晋升机制	91
5.4.6 营销管理	91
5.5 大成律师事务所	91
5.5.1 事务所情况简介	91
5.5.2 组织结构	92

章节	页码
5.5.3 分配机制	93
5.5.4 晋升机制	93
5.5.5 培训机制	94
六、律师事务所公司化管理模式的具体构建	96
6.1 治理结构	96
6.1.1 公司化管理模式的组织形式	96
6.1.2 公司化管理模式的内部关系	97
6.1.3 公司化管理模式的治理结构	100
6.2 业务运营机制	103
6.2.2 人力资源管理	110
6.2.4 律师事务所的专业化建设	124
6.2.4 律师事务所的文化建设	125
6.3 分配机制	125
6.3.1 分配机制的选择	125
6.3.2 改良计点制评价机制	126
6.4 法律服务的网络化	130
6.1.1 法律服务网络化的发展现状	131
6.1.2 妥当定位律师事务所网络服务运营	133

章节	页码
6.1.3 构建多元化网络服务营销机制.....	134
6.5 综合性法律服务畅想.....	135
结论.....	138
参考文献.....	139

表格列表

表格	页码
1 2009-2015 虹桥正瀚律师事务所历年创收情况	74
2 2009-2015 中伦律师事务所历年创收情况	79
3 2009-2015 金杜律师事务所历年创收情况	85
4 2009-2015 锦天城律师事务所历年创收情况	89
5 2009-2015 大成律师事务所历年创收情况	92

图表列表

图表	页码
1 律师事务所管理模式划分	27
2 美国律师事务所组织架构.....	39
3 虹桥正瀚律师事务所组织结构图.....	76
4 中伦律师事务所组织结构图.....	81
5 金杜律师事务所组织结构.....	86
6 锦天城律师事务所组织结构.....	90

一、 开篇综述

1.1 研究背景

我国律师制度于 1979 年恢复，当时的律师事务所的组织形式为行政体系下的国办律师事务所，律师是国家法律工作者，按国家事业编制，拿固定工资。这种体制下，对于律师而言做多做少都一样，完全不能调动律师工作的积极性，并限制了律师队伍的发展。在法律服务需求与供给完全不能匹配的情况下，为促进律师行业的发展，1988 年中国司法部批准了第一家合作制律师事务所，其性质为集体性的执业机构，全体执业律师均为合作人，事务所财产由全体合作人共有，该组织形式打破了律师以往的“铁饭碗”，律师作为经济人和社会人通过执业证书的获得来进行法律服务的提供和创造，在一定程度上是社会的就业人员，没有了编制的限制，律师队伍迅速扩大。但该体制本身还是存在很大局限性，律师创造的价值与自身收入差距过大，该形式后被 2008 年《律师法》所废除。1992 年邓小平南方讲话后合伙制律师事务所应运而生。1994 年，广东地区开始进行个人律师事务所试点，至 2002 年个人律师事务所作为政府允许的形式正式在北京、上海设立。此外，1993 年，中国司法部批准首批外国律师事务所在华设立代表处，美国贝克麦坚时事务所拿到了第一号牌，中国法律服务市场大门自此被打开。1994 年，全国律师资格考试向港澳台居民开放。至此，我国现行《律师法》规定的律师事务所的组织形式有合伙律师事务所、个人律师事务所和国家出资的律师事务所，其中合伙律师事务所可以采用普通合伙和特殊普通合伙的形式。但实践中，国办律师事务所已基本完成改制，因此，现阶段我国律师事务所主要以合伙制事务所为主，个人事务所为辅。

我国作为世界第二大经济主体，其法律服务市场的需求正日益增加，与此同时也迎来了愈发激烈的竞争。一方面外资律师事务所的大量涌入，与中资所展开激烈的竞争，我国《外国律师事务所驻华代表机构管理条例》虽然对外资事务所规定了诸多限制，比如第 15 条特别规定，外国律师机构在华法律服务“不含中国法律业务”，只能就其“所在国家和地区的法律以及国际公约和管理提供咨询”，“不得雇佣中国国家注册律师”，这些规定在一定程度上限制了外国律师机构在华从事法律服务的范围，但其对国内所的竞争仍不能忽视；另一方面几大强所在各个省份纷纷设立分所以抢占市场份额，其品牌、人力资源、市场占有率方面已取得极大的优势。此外，国外四大会计师事务所已经开始设立独立的法律部门，开始跨行业抢占法律服务市场，能够为企业提供财务、法律、咨询综合服务具有极强的竞争力。这既是挑战也是机遇，因为我国会计师事务所已早早向外资开放，但司法领域对国内资律师事务所还有所保护，中国律师事务所有机会反向收购会计师事务所、咨询机构，形成专业服务集团。未来 10 到 20 年将律师行业将会出现一轮新的行业洗牌，律师事务所会从现在的“N 大”发展出一批诸如国际上四大会计师事务所那样的律师界航母。而这个进程中，事务所的管理模式将起着关键性的作用。

就事务所的管理模式而言，个人律师事务所成本、收益都归自己，无所谓管理。但是对于合伙制律师事务所，传统的提成制下的管路模式市场适应性差、市场竞争力低下、市场敏感度不够等缺陷已不符合市场经济发展的要求，在很大程度上降低了律师事务所的发展潜力和远景，使得律师事务所的工作人员的积极性受到压制，律师事务所的发展空间非常有限。事务所管理者们开始意识到要想拥有世界级的竞争力，规模化、专业化、品牌化、国际化是一条必然发展之路，逐步开始对事务所的管理模式进行探索。如今，一种新

的律师事务所管理模式正在被推行，即律师事务所以公司化管理的形式作为市场经济主体参与市场竞争，这大大增加了律师事务所的整体实力和适应性.公司化管理模式下律师事务所获得进一步的发展，律师事务所被作为第三产业领域中的重要组成部分被重新认识。

1.2 研究意义

1.2.1 理论及实践意义

在中国经济快速发展、机制还不够健全的环境下，各家本土事务所可谓各领风骚三五年，对于小型律师事务所只要人合就行，而对于顶尖的律师事务所而言必然需要一套良好管理制度。笔者认为要想成为全国乃至全球的顶尖事务所，必须走两条路，其一是规模化扩张，在任何一个行业里，如果没有一定的人员规模、业务规模、创收规模，是很难维持优势地位的，业务量不够是很难有市场影响力的；其二便是公司化管理，传统律师事务所缺乏管理手段，大部分是合伙人各自为政，然而事务作为一个组织能发挥出比简单的个体相加更大的作用，就需要一种文化把合伙人凝聚起来起来，形成共同的方向，相互借力、爆发出更大的力量，创造出更大的财富与价值；需要公共积累、去进行专业化建设、品牌建设以及市场拓展；需要一种制度进行标准化作业、实现高效、精准、统一。但我国目前并没有成熟的管理模式可以沿用。很多合伙制事务所所谓的名为合伙，实为搭伙，其实并没有什么管理可言。此外，从总体上说，北京规模化的事务所纷纷尝试公司化管理，在专业化建设、品牌建设、规模扩张等方面北京律师事务所要比上海律师事务所发展的更好，这并不是说上海的律师在专业执业理念方面不如北京的律师，而是说在事务所的建设、管理方面两者确实存在着差距。

对于我国主要以合伙制的组织形式存在律师事务所，传统事务所的管理模式已经暴露出一系列问题，难以满足其发展需求，比如管理上合伙人各自为政，缺乏科学的管理体系；业务上缺乏团队协作、资源共享，不利于业务发展；忽视事务所品牌建设，难以吸引、留住人才等。律师事务所的公司化管理可以既继承了合伙制能够让合伙人个人的能力发挥到极致的优点，又借鉴了公司化运作在专业化、品牌化，国际化建设方面起到积极的推动作用。此外，律师事务所公司化管理有其理论基础，我国《律师法》规定律师事务所可以以合伙制和个人制进行执业，虽然并没有规定律师事务所的公司制组织形式，然而并不妨碍在合伙制下对事务所进行公司化的管理。在实践方面，我国目前以有多家律师事务所对公司化的管理进行了实践探索，金杜、君合、中伦等顶尖事务所已纷纷展开公司化管理的探索之路。

对于律师事务所不同的发展阶段而言，每个管理模式的存在都有一定的合理性，然而对于一家想做大做强，规模化发展的大型律师事务所而言，公司化管理模式将对其发展起到积极的推动力作用，能否适用与其发展阶段相匹配的管理模式，直接关乎其能否做强做大，成为行业翘楚。任何变革都会伴随着阵痛，对于一家以“成为顶尖律师事务所”为目标的事务所而言，公司化管理是其发展的必然道路。管理模式最核心的内容便是分配机制，招聘、培训等人力资源管理、品牌建设等其他制度的设定均一定程度上依赖于分配体制的选择。所以本文对事务所管理模式的论述将以分配机制为主线，通过对传统管理模式以及公司化管理模式的相关理论、案例进行研究，在事务所公司化管理原有的实践基础上，探索更可行的、更加具有普适性的管理模式。

1.3 文献综述

我国对于律师事务所管理模式的研究文献甚少，笔者搜寻了所有与近十年与事务所管理相关的文献，其中书籍类有中国人民大学律师学院主编的《律师事务所管理实务一书》，内容主要为对法律界知名学者律师的进行采访，该书于 2014 年出版，但很多数据皆为 2010 年前，内容上有些陈旧；上海律师协会李旻主编的《律师事务所的管理与发展》，上篇主要讲述管理学的相关理论，中篇讲述律师事务所普遍适用的管理模式，下篇类同样是对一些规模化事务所管理合伙人的采访。此外，还有中伦的《中伦的秘密》，盈科《步步为盈》，两本书均对两家事务所的发展历程进行的描述，部分内容涉及到两家事务所管理模式的变更。论文类有天津大学王玲玲的 2014 年硕士学位论文《律师事务所的功利化管理研究》，复旦大学邱加化 2009 年硕士学位论文《我国律师事务所公司化管理探索》

二、管理学相关概论

管理在日常生活中无处不在。无论是大到一个国家，一个社会，一个组织，还是小到一个家庭、个人，都在存在着各种各样的管理问题。律师事务所作为市场经济主体之一，自然离不开管理，管理可以出效率、出质量、出市场、出品牌，从而管理出优秀的律师事务所。

随着经济社会的不断发展，我国律师事务所逐渐形成了以司法机关和律师协会为主的外部管理和以合伙制为核心的律师事务所的内部管理，律师行业在此模式下获得了较大发展。现如今，以合伙制为核心的律师事务所的内部管理已经出现很多弊端，合伙人之间很难形成合力。要想成为综合强所去和世界顶尖事务所竞争，就需要创新律师事务所的管理，使得事务所真正成为一个“团队”，而非名义上的“合伙”，实质的“搭伙”。本章将从企业组织形式、管理学基本内容出发，进而引入律师事务所管理的相关内容。

2.1 企业组织形式

企业组织形式按不同的标准有不同的划分，从狭义角度讲，企业法律形态只有现实生活中存在并经现行法律确认和调整的方为企业组织形式。创设企业只能选择法律明文规定的组织形式、依法定条件和程序设立，否则，企业不能取得市场准入资质，不能从事经营活动，便无法实现其创办目的。改革开放之前，我国企业的组织形式按照所有制的不同分为国有企业和民营企业，如今各国普遍采用的划分标准是投资方式和责任形式，按照投资方式即某企业是由一人投资还是多人投资划分，可分为独资企业和合资企业；按照责任形式即投资人对所投资企业所产生的债务承担有限责任还是无限责任划分，可分为有限责任公司和无限责任企业。生产力的发展对企业组织形式的发展有着决定性的影响，不同时期占

主导的企业组织形式也在不断变化。目前阶段根据生产力水平的多层次需求，我国形成了三类基本的企业组织形式即独资企业、合伙企业和公司企业，三种形态相互区别又相互联系，组成了现代企业的基本范畴¹。组织形式直接影响着企业的融资、产权制度、责任形式、治理结构及税收等重大问题。根据我国现行法律的规定，律师事务所的组织形式为个人所和合伙制，也就是说律师事务所只能采用个人独资企业或合伙企业的组织形式。

2.1.1 个人独资企业

从我国《个人独资企业法》来看，个人独资企业是指依照本法在中国境内设立，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。和个体工商户相比，在民事主体地位上个体工商户非企业组织，属于自然人的一种特殊形态即个体商人，而个人独资企业作为企业组织形式的一种，可以企业的名义从事商业活动，可以设立分支机构，也可以享受各种中小企业优惠政策²；和一人有限公司相比，个人独资企业不具有法人资格，在债务承担上是由投资人以个人财产承担无限连带责任的，而一人有限公司属于企业法人，设立及存续受《公司法》的调整，有独立的财产，投资人以其出资额为限对外承担有限责任。

2.1.2 合伙企业

合伙企业是指由各合伙人订立合伙协议，共同出资，共同经营，共享有收益，共担风险，并对企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业最主要的特征是人合性，合伙人是基于彼此的信任共同管理合伙事务，当合伙企业发展规模逐步扩大时，其决策成本

1 《企业组织形式的划型与选择》，王乐宇，载于《经济论坛》，2012年3月。

2 《个人独资企业法律制度的完善与商个人体系的重构》，李建伟，《政法论坛》第30卷第5期。

也将越来越高。根据我国《合伙企业法》的规定，合伙企业分为普通合伙企业和有限合伙企业。普通合伙企业中，合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任；有限合伙企业中，普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。在我国，普通合伙为律师事务所普遍存在的一种组织形式，对于作为普通合伙人的投资者来说存在较大的风险。就在 2017 年 6 月，北京市天元律师事务所在为鞍山重型矿山机器股份有限公司与浙江九好办公服务集团有限公司重大资产重组项目提供法律过程中，因未尽勤勉职责、出具的《法律意见书》等文件存在虚假记载及重大遗漏等原因，被中国证监会出具：“没收天元所业务收入 150 万元，并处以 750 万元罚款”的处罚决定。

2.1.3 公司企业

公司是指依法设立的，有独立的法人财产，以营利为目的企业法人。根据我国现行《公司法》的规定，公司是指有限责任公司和股份有限公司，由此可见我国公司企业只能以有限责任的形式设立，即投资者以其出资额为限对公司的债务承担有限责任。与上述两种组织形式的企业相比，公司企业的主要特征是实现所有权和经营权分离，拥有更完善的治理结构和管理模式，公司由具有专门企业管理知识的职业经理人用科学的管理方式来管理企业。由于投资者不参与经营，为了防范经营者为了自身利益而损害公司及投资者的利益，便形成了相互制衡的企业法人治理结构，通过对股东会、董事会、监事会、管理层等一系列权力的设定实现管理者的制衡与激励。

2.2 管理的基本概念

2.2.1 管理的概念

对于管理的概念，不同时期的人们有着不同的理解，其变化过程也反映了不同时期管理实践的特点与关注的核心要素。管理学发展到今天产生了很多的理论流派，但是到目前为止对管理的定义其实还没有一个统一的认识，往往是各行其说。

被称为“经营管理理论之父”的法约尔对管理的定义至今仍是管理定义的基础。他曾指出：“管理活动，指的是计划、组织、指挥、协调、控制”³，法约尔的管理理论被人称为管理过程论⁴。曾获得1978年诺贝尔奖的管理学家赫伯特·西蒙将管理定义为决策，西蒙把管理者所做的一切工作都归结为通过不断地做出决策使组织不断地运行下去，从而实现人们的既定目标要求。美国著名的管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特在2005年出版的《管理学》中将管理定义为通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。

在综合前人研究的基础上，我国管理学家周三多等学者在《管理学—原理与方法》中提出了管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程⁵。这一定义较为全面的阐释了管理的含义。该定义强调管理是人类有意识有目的的活动；管理应该是有效的，强调管理的效果、效率以及效益；协调是管理的本质和中心任务，且协调的中心是人，协调是运用各种管理职能的过程。无论是西方经典的定义

3 法约尔.《工业管理与一般管理》[M].北京:中国社会科学出版社, 1998 版, 第 2-5 页.

4 罗梓樨.《组织管理理论综述之一:我国古代组织管理思想和西方古典组织管理理论》[J]. <http://www.sjd.com.cn/notes>.

5 周三多等. 管理学—原理与方法 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008: 10.

还是现代的一些定义，都对管理做出了合理的阐释，究其根本，管理的定义主要包含主体、范围、职能、资源、过程、目标等六个要素。笔者比较认同周三多教授对管理的定义，这一简短的定义阐释了管理的丰富内涵，故不在此另作其他界定。

2.2.2 管理者角色与技能

管理者是全权负责组织或者其子机构的人。管理者被授予在这个组织中的正式权利，而正式权力能带来地位和各种人际关系。通过这些人际关系，管理者获得了信息，并用这些信息帮助自己决策。管理既是一门科学，又是一门艺术。一个称职的管理者就是既掌握这门科学，又懂得这门艺术的人。

按照亨利·明茨伯格的管理者角色理论，管理者应扮演三种角色，即人际角色、信息角色和决策角色。人际角色即管理者须行使一些具有礼仪性质的职责，比如代表所在组织参加社会活动等，无论是在组织内部成员之间还是在建立外部利益相关者的良好关系时，都起着联络桥梁的作用。信息角色即管理者要持续关注着组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息，要确保下属有充分的信息交流，从而顺利的完成公司。所谓决策角色，即管理者需要综合思考各类信息并作出判断，组织管理者必须能够有效的处理组织发展中遇到的各种危机、冲突或者问题，负责组织的分工和协调工作，决定组织有限的资源用于哪些项目，除了一般的资源外，管理者的时间以及信息也是重要的被分配资源。

相应的，根据罗伯特·卡茨 的理论，管理者也需要具备三项技能，即人际技能、技术技能和概念技能。其中，人际技能是指“成功地与别人打交道并与人沟通的能力”，管理本身就是人的活动，管理者在管理的过程中需要与各种组织代表人或者员工打交道，这就需要管理者拥有较强的人际关系技能，尤其在倡导团队合作的今天，一个优秀的管理者的人

际技能更加显得重要起来。所谓的技术技能，是指“拥有管理者所在的专业领域中的惯例、过程、技术和工具的能力”，但随着管理者层次的提升，对于技术技能的要求往往越来越低。所谓的概念技能，是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化精神能力”。概念技能也可以称为理论思维能力，无论是企业管理还是政府公共管理者，不仅要善于管理，更重要的是要注重理论思维，优秀的管理者要善于写“论文”，能够抽象出自己的管理思想并用理论来指导管理实践。

由于管理者的层次不同，对技能的要求也不一样，基层管理者偏向于执行，则对技术技能要求较高，而高层管理者主要把握组织的发展方向和重大事项的决定，因此对于概念技能要求较高，处于两者中间的中层管理者，处于上传下达的地位，拥有有限的决策权，则对二者都有一定的要求。

律师事务所作为特殊的组织，组织成员本身具有很强的专业能力，这就对事务所管理者提出了极高的要求。就目前而言，事务所管理者一般都是具有很强业务能力的律师，也就是说，作为事务所管理者除了具备一般管理者所具有的管理技能之外，还需要具有很强的专业能力。根据罗伯特·卡茨：“技术技能对于高层管理者较不重要”的理论，笔者认为随着事务所管理的创新，尤其是本文所论述的公司化管理的推进，我们相信，职业的事务所管理人也会逐步的出现，事务所管理和律师相分离，进而实现职业化的管理，将是未来事务所规模化发展的方向。

2.2.3 管理的基本方法

管理只有通过适当的管理方法才能实现其价值。管理方法是指在管理实践中为了实现组织目标、确保管理活动顺利进行所采取的具体方案和措施，管理方法主要包括行政方法、经济方法和教育方法。

行政方法是指以权威和服从为前提，运用命令、指示、规定、条例等一系列行政手段，按照行政系统和层次，直接指挥下属工作的管理方法，行政方法主要适用于执行组织的上下级关系的组织。经济方法是指依据客观经济规律，运用各种经济手段比如工资、利润、奖金、罚款、价格、税收以及经济合同等以调节各种不同经济主体之间的关系，从而获得较高的经济效益与社会效益的管理方法。教育方法是指通过教育提高员工的思想品德素质、专业水平素质、文化知识素质。管理活动中人的因素是最重要的，管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性和创造性，实现人的全面发展是管理工作的重要任务。

2.3 决策

2.3.1 决策的概念

所谓决策，是指组织或者个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向，内容及方式的选择或调整过程。⁶管理的主要矛盾是决策，管理的其他职能都是决策的执行和落实，决策关心到管理的绩效，决策是管理者的主要职责。1978年诺贝尔奖获得者西蒙甚至强调，管理就是决策，决策充满了管理的整个过程⁷。

⁶周三多，陈传明和鲁明泓编著.《管理学—原理与方法（第三版）》[M].复旦大学出版社，2008年，第221页。

⁷王关义等.现代企业管理[M].北京：清华大学出版社，2012年，72.

2.3.2 决策的流程与影响因素

一般认为，一个完整决策过程可以分为七个主要的阶段：发现问题，确定目标，拟定备选方案，评估备选方案，选择最适宜的方案，方案实施，评价与监督。问题是决策的出发点，问题质量的高低会影响到决策的质量，要找出关键性问题并认准问题的要害。在问题找到后，要确定决策的目标，分清楚目标的主次、战略目标与具体目标。其次就是要综合各种信息进行备选方案的制定，形成多种不同的方案，进而进行比较分析，从成本收益以及风险的角度对方案进行评价，选出最优的方案，然后实施方案，在实施过程中要把目标进行层层分解，落实到具体的单位和个人。最后，通过评价与监督，及时发现执行中存在的问题，并进行反馈处理，这就要求决策者能够进行追踪决策。决策的过程是动态的循环过程，不是一蹴而就的。

当然，决策会受到很多因素的影响，首先是环境，包括内部环境和外部环境，环境的特点和组织对环境的反应模式都会影响决策的选择。其次是过去的决策，大多数情况下，组织的决策是对过去决策的完善、调整或改革，过去的决策对现在的决策影响程度取决于过去决策与现任决策的关系情况。再次是决策者对风险的规避程度，对待风险的态度不同会直接影响决策方案的选择。最后是组织文化，组织文化影响甚至制约着组织及其成员的行为以及行为方式。当然，决策还会收到组织伦理以及时间等的影响，这里不再赘述。

2.3.3 决策的方法

决策通常有如下方法：**1、头脑风暴法**是较为常用的决策方法，俗称“专家开会”，某个领域的专家或者相关工作者聚集在一起共同参与某项决策。该方法能够集思广益，相互启发，便于发表创造性意见，因此主要用于收集新设想。**2、名义小组技术**，即对问题的性质不完

全了解且意见分歧较大的情况下，可采用该方法。在这种技术下，各个小组的成员互相不进行讨论，这种小组只是名义上的，每个独立思考，然后进行汇总，并对所有备选方案进行投票，可以有效地激发个人创造力和想象力。3、德菲尔技术，这种技术的核心是“向匿名专家函询”，管理者请有关专家对某个问题发表他们的意见，再把综合后的意见反馈给各位专家，让他们再次分析并发表意见，如此反复，最终形成代表专家组意见的方案。

当然，随着管理技术的进步，决策的方法也在不断的发展与改善，决策的科学化水平也在不断的提升，决策的最终目的是为了实实现组织的利益最大化，如何做出有效的决策，是包括管理者在内的组织成员需要认真思考的问题。在事务所的管理过程中，尤其需要注重决策的方式方法，在合伙制律师事务所逐渐规模化扩张的过程中，随着合伙人的不断增加，决策效率过低已经成为事务所管理过程中的一大难题。决策的过程本身就是管理的过程，也是理念与价值管的塑造过程，而对理念与价值观的认同则是事务所公司化管理成功的关键。

2.4 计划

2.4.1 计划的概念与分类

计划是指组织为了能够适应未来变化的环境，实现既定的经营方针和经营战略，而对未来行动做出的科学决策和统筹安排。⁸计划过程通常被认为是决策的组织落实过程。西方管理学者认为计划可以划分为六个方面：做什么、为什么做、何时做、何地做、谁去做以及怎样做。

8 秦勇等.企业管理学[M].北京:中国发展出版社, 2016: 52.

计划的分类可以依据时间和空间两个不同的标准进行，此外，还可以根据计划的明确性程度和计划的程序化程度对计划进行分类。把计划分类为战略计划和战术计划是最常见的。战略计划具有长期性和整体性，是为组织设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划，战略计划是战术计划的依据，战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实。战术计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体执行部门在未来的具体行动方案。从作用和影响上来看，战略计划的实施是组织活动能力的形成与创造过程，战术计划的实施则是对已经形成的能力的应用。⁹计划还可以分为短期计划与长期计划，具体计划与指导性计划，程序性计划与非程序性计划等等。

2.4.2 计划的流程

计划编制本身也是一个过程。计划的编制的主要程序是：识别机会，确定目标，认清现在并研究过去，确定前提条件，确定备选方案，拟定派生计划，制订预算。管理者在编制计划前需要对内外部环境做综合的分析，了解未来可能出现的机会，在估量机会的基础上为组织各级单位确定未来所要实现的目标。计划工作的前提条件就是确定未来计划实施的预期环境，必须对环境的各种不确定性做出预测，进而拟定可行性行动计划，选择出最优或者最满意的方案。基本计划几乎肯定需要派生计划的支持，派生计划主要是为了使之更具有针对性和可操作性。最后是把计划数字化，预算实际上是对资源的分配计划，预算不仅仅使计划的指标体系更加明确，同时预算也可以作为衡量计划是否完成的标准。

⁹ 周三多，陈传明和鲁明泓编著. 管理学—原理与方法 [M]. 上海：复旦大学出版社，2008：240.

2.4.3 目标管理

目标管理即组织管理者提出的方针目标，从上到下，再从下到上，上下反复协商，根据总目标确定一定时期的工作与目标，并为目标实现而进行的组织管理和控制工作¹⁰。该概念由美国管理学家彼得·德鲁克在 1954 年提出其认为：企业的目的和任务必须转化为目标。在目标管理中，企业的管理者应通过目标对下级进行管理，而每个管理者和职工的分目标既是企业的总目标对他们的要求，也是他们对总目标的贡献，只有每个员工都达到自己的分目标，企业的总目标才能完成。要根据目标的完成情况和取得成果的大小来对管理者和职工进行评价和奖励。

目标的制定是目标管理的前提，目标制定应该遵循整体性、激励性、可行性、应变性以及针对性的原则，目标的制定不应过低也不应过高，具有一定的挑战性的目标能够激发员工的斗志。在目标管理的实施过程中一般包含三个阶段。其一，目标体系的确立，高层管理者负责提出组织的总目标，由各级管理者确定下属的目标，直到具体化到员工个人目标，形成完整的目标体系。其二，目标实施阶段，按照目标体系进行授权，加强与下属的沟通，最大限度地调动下属的积极性和创造性，定期或者不定期的进行检查。其三，成果考评阶段，在达到预定期限时对目标的实施情况进行考核，客观地评价目标的完成情况，以实际完成情况为依据，按绩效状况进行奖惩，总结经验和教训，为下一期目标管理工作的改进奠定基础。

¹⁰ 杨善林等，企业管理学（第三版）[M].北京：高等教育出版社，2015：38.

目标管理实际上是决策和计划的具体实施过程，在目标管理原理的指导下，把组织的总目标分解为部门和员工的小目标，各部门及员工之间分工协作，共同完成组织的总目标。

目标管理在事务所管理中很少被人提及，事务所的管理很多是“靠天吃饭”。实现事务所的公司化管理，就需要事务所管理者以及合伙人发挥主动性和创造性，花费一定时间和精力去考虑事务所的发展和管理问题，甚至是外包给专业机构去制订事务所的蓝图和计划。事务所发展需要目标，并在组织架构下对目标进行分解，在各个律师的配合下完成事务所的目标，这个过程本身就是执行事务所决策和计划的过程。

2.5 组织结构

2.5.1 组织结构设计概述

组织是管理的基础，组织的高效率运行，首先要设计合理的组织结构。组织设计的实质是对管理人员以及所有员工的管理者进行横向和纵向的分工。管理幅度的大小主要取决于助管和下属的能力、工作的内容、性质以及条件。国内外的经验一般认为，一个管理者管理 6—9 个下属比较适宜。

2.5.2 组织设计步骤

在完成组织设计时，组织设计者要完成三个步骤的工作。首先是职务设计与分析，这是组织设计的最基础工作。职务设计是在在目标活动的基础上，设计和确定组织内部从事具体管理工作所需的职务类别和人数，分析担任各项职务的人员须具备的素质要求以及其应负的责任。其二，部门划分。根据组织的特点、环境和条件等因素，按照一定的标准划分为若干部门。其三，结构的形成，在合理部门划分的基础上，根据各自的性质和内容，

规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

2.5.3 组织设计原则

组织的结构设计需要遵循一定的原则。1、因事设职和因人设职相结合的原则，组织设计中首先要考虑工作的需要，因事设职，同时也要重视人的因素，发挥人的特长。2、权责利原则，权是指权限，即自主决定的范围的大小，责是责任和义务，利是从工作中获得的汇报。在组织设计时，必须赋予职位或者部门相对应的职权，使之能够运用职权来调度资源去完成工作，履行职责，与此同时，组织必须以适当的利益相配合，在工作中做到权、责、利相结合。3、有效管理幅度原则，管理幅度过大或者过小都不利于管理的有效开展，组织设计时应该保持合理的管理幅度。4、命令统一原则，在组织管理中，每一个成员只接受一个直接上级的指挥，只对一个直接上级负责，这是“统一指挥的原则，在组织设计中应该根据一个下级只能服从一个上级领导的原则，将管理的各个职务形成一条连续的等级链，明确权责关系，防止越级或者越权指挥。

当然，组织设计会受到诸多因素的影响，比如组织的内外部环境，组织的经营战略，企业的发展阶段以及信息技术的发展等等，这里不作描述。

我国的律师事务所组织结构相对过于简单，而国外的一些律师事务所（如美国）则逐渐发展出了公司化的组织结构，设立了职业的或者说专业的管理机构，聘任专业的管理者进行管理，这些都是目前我国事务所组织设计中所欠缺的。事务所的组织设计可以借鉴公司制下的法人治理结构设置，将内部管理与业务承做二者分离，内部管理由专业的人员来负责，而律师只管办理法律业务。在形式上，决策机构和执行机构分开，设立专职的行

政管理职位，建立纪律监督小组等。良好的组织设计是律师事务所有效运行的基础，积极的借鉴公司化的组织设计将有利于事务所的发展。

2.5.4 组织设计的发展趋势

未来组织的组织结构将会呈现以下的趋势。1、扁平化，即缩减管理层次及冗余人员从而建立一种紧凑的扁平组织结构，使得信息更加流畅，决策周期缩短，进而提高组织效率和效能。2、团队化，现代组织中，团队结构通常是为了完成某一特定任务，由不同职能部门和具有不同专业技术的人员组成，团队往往是临时的，具有很强的灵活性，能够迅速的组合、重组和解散。3、柔性化，企业组织的柔性化是指在组织结构上不设固定、正式的组织机构，而是以一些灵活性的任务为导向的柔性组织，由于组织的柔性化，企业既可以充分利用内外各部门的资源和专业知识，又能增强组织对市场变化与竞争的反应能力，有利于组织更好的实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。这种动态的组织结构灵活便捷富有弹性¹¹。4、分立化，分立化是指从一个大公司里分离出若干小公司，总公司与下属单位之间的关系由内部的上下级关系转变为外部的公司与公司之间的关系。分立化可以增加各个分公司的自主权和进取精神，同时减少了企业的管理层次、精简组织结构，使得信息传递快，且具有较强的应变能力。5、学习型，学习型组织把企业的核心看作是一个动态的学习过程，强调员工的开拓意识和协作精神，企业员工通过系统地组织学习，建立起相对稳定的企业文化和心智模式，从而降低由于企业成员和领导者更换对企业产生的影响。5、网络化，组织结构的网络化存在于企业内部和企业与企业之间，其实质是全方位的沟通和交流，实现资源效用的最大化。企业内部的网络化实现了各部门之间、组织成

¹¹欧阳锋，林丹明，曾楚红，叶会.信息时代的企业组织结构变革[M].北京：经济管理出版社，2005年7月，115.

员之间信息沟通的无障碍性，使信息和知识在组织中迅速传递它克服了传统的部门间分工和协同性差的问题。

我国的律师事务所组织结构相对过于简单，而国外的一些律师事务所（如美国）则逐渐发展出了公司化的组织结构，设立了职业的或者说专业的管理机构，聘任专业的管理者进行管理，这些都是目前我国事务所组织设计中所欠缺的。当然对于个人所或者小型的合伙制律师事务所而言，尚不需复杂的组织结构，而对于规模化的律师事务所而言，如何设计组织结构为事务所管理的首要任务。

2.6 领导

2.6.1 领导的概念

所谓领导，是指挥、带领、引导和鼓励下属为实现目标而努力的过程。在领导的过程中，领导主要发挥指挥、协调和激励的作用。首先是指挥作用，这就需要领导者头脑清晰，胸怀全局，能够高瞻远瞩，帮助人们认清所处的局势，用自己的实际行动带领人们为实现组织的目标而努力，一家事务所的主任、管理合伙人的格局对事务所的未来发展至关重要。其次是协调作用，在多人协同的工作中，由于各种因素的作用，很容易发生各种分歧、行动上产生各种偏离目标的行为，这个时候就需要领导者来协调人们之间的行为，把大家团结起来。最后是激励作用，为了保持员工的工作积极性，需要领导者不断得满足员工的物质和精神需求，激发和鼓舞员工的斗志，发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

2.6.2 领导的方式

从领导学的角度来看，领导方式就是领导者进行活动时对待下级部属态度行为的表现。¹²领导方式大体上可以以下几种类型。

1、以领导活动的侧重点为标准可以将领导方式分为任务取向型和人员取向型。任务取向的领导方式即以领导者的工作行为作为中心，重点关注组织效率、组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务。人员取向的领导方式则表现为尊重下属意见，重视下属情感上的需求，强调相互信任。显然，律师事务所的管理中要在任务取向的基础上注重律师个体的需求，任务取向是完成组织任务和前提，人员取向是激励律师有效完成工作的基础。律师作为专业化的职业，普遍承受着较强的工作强度和精神压力，其自身的积极性十分重要，因此，在事务所管理中，关注律师的个人情感上的需求更为重要。

2、以领导活动的方式为标准可划分为命令式、示范式和说服式。命令式是一种具有明显约束力的指挥方式，具有强制性的特征，它以下属对领导者的畏惧或恐惧为基础。在不同领域中命令的效应是不同的，从政府体系的行政领导到企业领导再到社会团体领导，命令的效应呈递减趋势。相比命令式的领导方式来说，说服式的领导方式更符合领导学的原理，它是建立在领导者影响力之上的领导方式，其中领导者的人格、能力、威信是说服式领导能够取得效果的关键。示范式领导方式是建立在下属对领导者的主动模仿基础之上的，在某些情况下示范式的领导方式会取得显著的积极效果。律师这个职业群体相对来讲属于高智商、高情商的群体，每个合伙人都有自己的主见，因此笔者认为事务所的领导者并不适合采用命令式的领导方式，而应采用说服式和示范式相结合的领导方式。

¹²刘建军编著.《领导学原理—科学与艺术》(第三版)[M].上海:复旦大学出版社,2011年,144.

3、以权力的集中程度来划分领导方式可以分为自决型、放任型和民主型。自决型领导者以大权独揽的方式对下属进行领导，决策权高度集中。放任型领导主要通过让下属自己来建立目标并解决问题，主张群体成员的自我培训和自我激励。民主型是居于以上两者之间的一种领导方式，主张领导和下级共同参与决策，让下属在决策过程中发挥作用。

任何一种单一的领导方式对于一个组织的发展都是不利的。对事务所管理而言，目前主要以放任型的领导方式为主，各个律师团队格各自为政，这是目前合伙制事务所管理模式的弊端造成的。在事务所公司化管理的实践中，需要根据具体的任务和目标采取相应的领导方式。

三、国内外律师事务所管理现状及其存在的问题

3.1 我国律师事务所管理模式的发展和现状

3.1.1 我国律师制度的历史发展

作为国家法律制度的重要组成部分，律师制度是衡量一个国家法治程度的重要标志。律师制度源于古罗马，¹³在古代中国由于政治上高度集权、商品经济不发达、传统法律思想“和为贵”、“息讼”等因素，并不存在现代意义上的律师及律师制度，所谓的“讼师”不过是从事着为些不识字的人代写诉状的工作，并没有合法的地位。清末鸦片战争后中国沦为半封建半殖民地国家，外国律师开始在中国执业，《大清刑事民事诉讼法草案》第一次对律师制度作了明确规定，清政府后续颁布的一系列法律也都对律师制度做了相应规定，内容基本是近代资本主义律师制度的法律移植，且均未公布或未实施清王朝就已瓦解。1912年北洋政府颁布了《律师暂行章程》标志着律师制度的正式确立并为南京临时政府律师制度的发展奠定了基础。民国时期，律师制度经历了三十年的发展逐渐走向成熟，《律师法》对取得律师资格、加强律师义务以及惩戒制度等方面都做了较为周详的规定，但由于这一时期法律制度的欠缺也决定了律师制度很难完善。

新中国成立后，全面废除了国民党的旧律师制度。重新在人民法院设立“公设辩护人室”，后来又将其改名为“公设律师室”。1954年《宪法》第一次从立法上正式确定了辩护制度，从此，新中国的律师制度得以产生。1956年司法部起草了《关于建立律师工作的请示报告》，经国务院审查通过并颁布。这一文件对律师工作机构、律师性质和任职条件等多方面做了明确规定，是我国律师制度的一次重大发展，这一时期中国律师业发展势头良好。但是随

13 《律师制度发展历程的回顾与展望》，陈海，《内蒙古师范学院报》2009年11月

后的反右倾斗争扩大化十年动乱开始，使得推行不到两年的律师制度迅速被扼杀在摇篮里，律师制度被彻底否定，至此中国开始了长达 20 余年的无律师时代。文化大革命结束后，律师制度得以重建，1979 年《刑事诉讼法》对律师制度做出专章规定，1980 年通过《律师暂行条例》，律师制度开始恢复，律师工作开始走上正轨。但这一时期，律师在性质上属于国家干部，在作为事业单位的法律顾问处执业，并由政府核发编制和经费，律师及律师执业机构为司法行政机关直接管理体制。1983 年我国开始探索律师体制改革，法律顾问处于 1984 年更名为律师事务所，1986 年中华全国律师协会成立并确立了律师协会参与律师行业管理内容，1993 年司法部颁布《律师事务所审批登记管理办法》和《律师事务所设立分所管理办法》等管理规章，使律师业成为真正社会化、规范化的职业。1996 年《律师法》的颁布是我国律师业发展的第一个里程碑，它对律师性质、律师权利义务、律师执业条、律师事务所、律师协会、法律责任等内容进行了规定，一方面，律师事务所由单一的国有制发展为国有制、合作制、合伙制多种形式，同时以法律形式确立了司法行政机关与律师协会共同对律师行业进行双重管理体制，律师行业在这一时期得到迅速发展，律师制度和律师事务所的管理体制都取得实质性进步。2012 年新修正的《律师法》第 15、16 和 20 条的规定，合伙所、个人所和国资所是我国的律师事务所的组织形式，合作制律师事务所至此退出了历史的舞台。时至今日，我国律师制度已较为完善，律师职业群体已初步规模化、专业化，律师在日常生活及商业活动领域的作用越来越大。

3.1.2 我国律师事务所管理模式的历史发展

3.1.2.1 国有制律师事务所

自 1979 年我国恢复律师制度以来，律师事务所体制经历了从国有制到合作制再到合伙制这样一条发展主线，管理模式也在随着组织形式的变更不断的变革。1983 年，在改革开放的推动下，在深证蛇口工业区成立了中国第一家真正意义上的律师事务所-蛇口律师事务所，不同于如今的律师事务所大部分都是合伙制律师事务所，律师这个行业在中国这片土地上刚刚孕育的时候，律师事务所全部由国家进行下达事业编制，因此不仅律师事务所的管理权以及利益分配由国家说了算，甚至于成本也由国家进行监控和规定，并且国有制律师事务所的业务收入必须全部上缴国库，由国家进行统一分配，这也就是所谓的国有制律师事务所。这种管理模式面临着律师事务所没有自主管理权以及受制于国家统一调配，难以扩大事务所规模和业务范围的问题，不仅与改革开放之后法律需求日益强烈的现状格格不入，也不利于调动律师队伍的积极性，律师业务收入与个人的关系不大，业务能力的好坏与否与收入能力关系也不大，在这种管理分配制度之下难以培养出业务水平强、经验丰富的律师。随着社会经济的发展，这种落后的方式越来越不能适应当时的经济发展对于法律服务的需求，因此在一些地方，渐渐的出现了自给自足自负盈亏的尝试，以律师的身份进行收费并独立管理经营律师事务所，这一尝试收到了很大的成效，因此从 1988 年开始，合作制律师事务所被正式的提上了日程¹⁴。

14 申欣旺著.中伦的秘密-中国顶级事务所 20 年的风云录.北京中信出版社.2013 年 5 月, Pg

3.1.2.2 合作制律师事务所

在合作制律师所被提上章程并且被认可之后，中国的律师事务所发展迅速，由于摆脱了国家的编制，因此律师的门槛相应的降低，律师队伍很快得到了扩大，与此同时，律师之间开始出现了竞争，因为合作制律师事务所不同于国有制律师事务所是在编制之内进行经营管理的，律师的个人收入十分固定，相反在合作制律师事务所，因为事务所必须自负盈亏自主经营，在国内律师事务所纷纷开始采用这种管理分类制度前提之下，我国的律师群体工作积极性普遍提高，律师事务所内部以合作人会议实行民主管理，律师事务所主任由律师选举产生，实行主任负责制¹⁵。这也意味着因此律师的收入开始与自身的业务水平专业水平挂钩，所提供的法律服务质量也随之提高，随着律师收入的不断增加，律师事务所的规模也不断扩大。然而因为合作制律师事务所本身就存在着制度在法律上的不明确，律师创造的价值与自身收入差距过大，在国有制律师事务所当中，收入上缴国家由国家分配尚有法律方面的明文规定，到了合作制律师事务所当中，将大部分的收入上交给合作人就显得十分牵强，因此开始越来越多的对于这种管理分配制度的质疑，在这种情况下，合伙制律师事务所便孕育而生了。

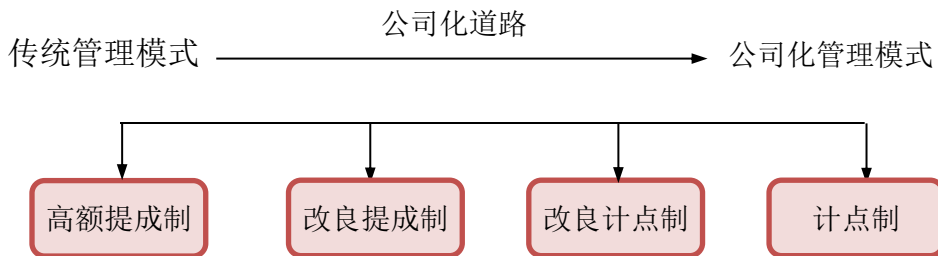
3.1.3 律师事务所管理模式现状

我国现行《律师法》规定的律师事务所的组织形式有合伙律师事务所、个人律师事务所和国家出资的律师事务所，其中合伙律师事务所可以采用普通合伙和特殊普通合伙的形式。但实践中，国办律师事务所已基本完成改制，因此，现阶段我国律师事务所主要以合伙制事务所为主，个人事务所为辅。由于个人律师事务所成本、收益都归自己，无所谓管

¹⁵ 李必达编著.律师的足迹.工商出版社，1997年10月版，P4654

理。下文笔者将以合伙制律师事务所的管理模式为研究对象进行探讨。在管理模式中最核心的内容便是分配机制，招聘、培训、品牌文化建设等其他制度的设定均一定程度上依赖于分配体制的选择。因此，笔者将以分配制度为标准来对管理模式进行划分，对于现阶段合伙制律师事务所而言，两种极端的管理模式就是高额提成制和计点制，高额提成制以及与其本质相同的成本分摊制笔者将其称之为传统的管理模式，计点制笔者将其称之为公司化管理模式，其他模式是两者之间的模糊地带，笔者将其称为改良提成制及改良计点制，笔者将以此两种分配机制为核心的管理模式称之为公司化管理的过度模式，改良提成制更倾向于“高分配、低积累”，而改良计点制更倾向于“低分配、高积累”，可以说，从高额提成制到计点制的过渡中，事务所的一体化、规范化管理将逐渐加强，以下笔者将对其逐一介绍：

图表 1 律师事务所管理模式划分



3.1.3.1 高额提成制

高额提成制是指合伙人各自带若干律师和律师助理组成一个团队，团队独立管理，独立承揽承办案件。在分配机制方面，合伙人需向律师事务所缴纳一定比例的创收收入用于必要的行政开支、房租等事务所的公共支出，这个比例一般较小。律师事务所将合伙人的创收的大部分比例返还给合伙人并由其自己支配，所以我们也称之为高额提成（笔者将提成比例 $\geq 75\%$ 的界定为高额提成），这部分的收入扣除其团队单独支出的费用后归合伙人自

己所有，这部分费用一般包括律师和律师助理的薪酬等可以区分的费用，团队内部律师和律师助理薪酬也是由合伙人自己决定，其实质类似于早期的成本分摊制，早期的成本分摊制即合伙人向事务所缴纳一定的管理费即公共成本的分摊，从办公地点的租金到打印纸的费用都要分摊，剩下的收入归合伙人自己所有，合伙人可以选择聘用律师或律师助理，也可以选择节约成本自己单打独干，其本质与提成制一样，只不过向事务所支付管理费的方式不一样，成本分摊是按人头算，而传统提成制是按照合伙人创收比例算。

就高额提成制和早期的成本分摊制的实质而言，律师事务所更像是菜市场，而每个合伙人则是菜场摊主，定期向菜场交管理费，但其实事务所并没有什么统一的管理，而是团队各自为政，合伙人的创收完全取决于其个人的创收，其收入公式为：收入=合伙人个人创收×高提成比例-团队律师/律师助理薪资等可区分费用，而律师及律师助理的收入完全取决于合伙人的意识。律师事务所没有公共积累，也不向合伙人及律师提供包括市场推广、风险控制在内的任何公共管理服务。

3.1.3.2 改良提成制合伙律师事务所

随着传统管理模式缺陷的暴露，一些事务所的管理者逐步意识到事务所品牌建设、市场开拓、内部业务培训等方面的重要性，而这一切都需要事务所存有公共的积累资金为前提。因此，事务所的管理者们开始在传统提成制模式下进行改良，通过降低向合伙人分配的提成比例增加合伙人交给事务所的管理费用，从而实现律师事务所公共积累的可能性，事务所将该笔资金除了用于公共成本的分摊，还有部分资金用于事务所的公共建设，具体包括员工培训、员工福利以及品牌宣传等，年底有剩余可分配利润由合伙人均分。

改良提成制在一定程度上开始注重事务所的整体管理，可以说是传统管理模式向公司化管理模式的过度，该分配机制在目前的法律服务市场中被许多事务所所采用，比如，大成、锦天城、盈科、邦信阳中建中汇等事务所，但是这些实行改良提成制的事务所在合伙人向事务所缴纳的创收比例上会有适当的区分，笔者在这里将提成比例 $\leq 75\%$ 的界定为改良提成制。并且有些律师事务所在所内对不同合伙人的提成比例也是有所区分的，据笔者了解某律师事务所对年度创收在 100 万元以下的合伙人按创收的 70%的创收比例分配，对于年度创收 100 万-200 万元的合伙人按 75%的创收比例分配，对于年度创收 200 万元以上的合伙人则按创收的 80%的的创收比例分配。在改良提成制下，合伙人的个人收入仍主要取决于其个人创收，其收入构成如下：收入=合伙人的个人创收 \times 低提成比例-团队律师/律师助理薪资。一般情况，提成比例越高对合伙人的吸引力也就越大，在快速发展的市场阶段，该体制一定程度上有利于有助于合伙律师事务所有迅速扩张，且律师事务所缺乏的公共管理服务所带来的风险可能被快速发展的生产力所掩盖。

3.1.3.3 计点制合伙律师事务所

由于对改良计点制的介绍需要以计点制为前提，所以笔者先来介绍计点制分配制度。所谓计点制是指根据每个合伙人对事务所的贡献，按照一定的标准折算成相应的点数，合伙人收入的多少由整个律师事务所的可分配利润与其计点共同决定，合伙人计点由事务所考评委员会按照一定的考核标准每年进行调整。管理方面，在事务所品牌建设、招聘、业务培训、员工福利、考核等方面实行一体化管理，事务所的一切开支包括行政支出、律师及律师助理薪酬、员工福利、事务所宣传及品牌建设支出等都由事务所统一承担，所有的客户都由事务所统一维护，所有的案件都由事务所统一承接，打破传统模式下合伙人团队

的各自为政。目前在规模化事务所中，实行计点制最纯粹的是虹桥正瀚律师事务所，完全模糊其创收因素，不设定创收目标，在该分配体制下，合伙人的收入构成为：某合伙人当年分红 = 事务所当年度可分配利润 ÷ 全体合伙人当年度计点 × 某合伙人当年度计点。但在笔者看来，走公司化管理道路不一定要模糊其创收因素，创收同样是对事务所的贡献，即使在现代公司化的企业管理中，员工的业绩一样是其考核因素。

3.2.4 改良计点制合伙律师事务所

由于公司化管理模式改革带来的很大阻碍，一些事务所的管理者开始在计点制的基础上进行改良，在对合伙人计点的确定上以合伙人的创收为主，对事务所的其他贡献为辅，其合伙人的收入构成和计点制一样，即：某合伙人当年分红 = 事务所当年度可分利润 ÷ 全体合伙人当年度计点 × 某合伙人当年度计点决定。和纯粹的计点制相比，区别在于合伙人计点确定指标上有所差距。而在管理方面，改良计点制的事务所逐步加强事务所统一管理的力度，加强团队之间的协作，同样是传统管理模式向公司化管理模式的过度。和改良提成制相比合伙人的收入决定因素从个人创收一个变量变为合伙人个人创收与事务所的整体创收两个变量，公司化改革的深度更进一步。该管理模式在目前的法律服务市场中被金杜、君合及中伦等顶尖事务所所采用，比如中伦律师事务所在确定合伙人的计点时 70% 以合伙人的创收及利润来决定计点，计点在年初确定，今年的创收很大程度上会影响明年的计点。

公司化管理模式在很大程度上都解决了传统管理模式在律师事务所发展到一定规模之后所产生的弊端，因为在律师事务所发展到一定规模之后，随着收入和利润的不断增加，相应的成本也会水涨船高，如果依然采用传统分配制度，难免会造成律师事务所预算不

足，律师事务所作用越来越小。在向公司化管理模式改革的过程中，逐步加强事务所的统一管理，强调事务所的作用，合伙人之间形成合力，事务所便会成为一个强大的组织，最终受益于每个合伙人。但任何变革都会伴随着剧痛，目前这个阶段来说，计点制度在实施的时候，由于要模糊合伙人的创收，改变传统的分配模式，很难确定一个科学的计点指标要素，因此实施起来也是困难重重。

总的来说，每种制度都有其优点和缺点，每个制度在律师事务所发展的不同阶段都可以起着不可取代的作用，律师事务所的管理制度也是一个不断发展不断完善的过程，时至今日，国内的律师事务所的管理模式也在不断的探索，律师事务所应当做到因时制宜，明确自身的发展要求，因此最重要的是要明确自身的需求以及市场的需求，才能保证律师事务所向着确定的目标发展。

3.2 传统管理模式对于律师事务所发展的阻碍

对于以高额提成制为核心的传统管理模式而言，在事务所整体层面属于松散型管理，对于合伙人收入分成、入伙退伙等重要事项由合伙人会议决定，管理工作主要由事务所主任负责。而团队内部，从业务承揽、承做到律师、律师助理的招聘、薪资都是由团队合伙人决定，团队与事务所之间，团队之间都是松散型关系，对于律师事务所整体发展存在着多方面阻碍。

3.2.1 决策成本高、管理效率低下

传统管理模式下的组织架构为：合伙人会议——事务所主任.....合伙人——律师、律师助理。决策机构是合伙人会议，目前国内的律师事务所主要的决策管理模式是决策统一模式，即所有的合伙人，采用平等的一人一票制度投票，而不是科学的按照创收、资历等因

素来进行高效的、有效的决策。这种表面上完全平等的一人一票制度看起来既淡化了个人的“仁慈的独裁者”现象，也做到了纯粹的民主。然而这种决策方式导致意见难以集中，因为毕竟师合伙人律师们普遍具有很强的主观性，保证完全的平等和民众容易造成决策效率的低下，合伙人会议必须进行反复的决策从而达到利益的最大化，这样一来既加大了决策的成本也降低了决策的效率和效果。随着事务所规模的扩大，合伙人不断的增加，决策统一模式的成本越来越高，民主并非不可以成为合伙人追求的某种价值，但最根本的，还是要有利于创造价值。

而在事务所层面的管理上，按照《律师法》的规定，合伙制事务所实行主任负责制，主任是律师事务所的法定代表人，在律师事务所合伙协议和章程授予的职权范围内行使管理职权，对律师事务所负有管理责任。但主任首先是一名律师，众所周知律师是份十分忙碌的工作，而律师事务所的内部管理工作需要付出大量时间和精力，不可避免的与自己开拓和办理业务产生冲突，而大部分事务所都是义务性管理或仅支付管理者象征性的少量报酬，到底是发展业务重要还是管理工作重要，通常使主任们无法同时兼顾，只能要求事务所的管理者具备企业家的奉献精神和高尚情怀。

3.2.2 合伙人利益与事务所整体利益不统一

律师事务所不像生产型企业，一项产品从研发、原料采购、加工到市场推广与销售、环环相扣，对于大部分律师业务而言，由一个律师或者一个小团就可以单独完成，所以律师和其他律师，或者一个团队和另一个团队的合作关系较少。而在传统管理模式下，合伙人的收入主要取决于自己的创收，与其他合伙人创收多少无关，与事务所整体创收也无多大关联。并且一旦我的客户变成了你的客户，我的收入就变成了你的收入。所以合伙人之

间更多的是案源及内部管理权限上的竞争关系，是利益冲突关系。合伙人只要做好自己的业务，维护好自己的客户即可，由于利益上不具有一致性，所以合伙人对事务所如何管理如何发展往往并不关心，没有人愿意为事务所的发展贡献力量，事务所很难做强做大。

3.2.3 “万金油”型律师，不利于专业化建设

目前来说，基于目前国内律师事务所的管理制度，律师事务所的业务大多数由律师个人来开发完成，为了达到利益的最大化，业务理所当然的被个人律师据有，在这种情况下，很容易出现有一些律师不管有没有能力处理这个业务都硬着头皮强行办理。造成有些律师吃不下的依然要吃，吃不饱的律师却依然没得吃。大部分律师业务范围宽泛，只注重横向拓展业务领域，而不重视纵向钻研业务知识，形成了众多全能型律师，而很少有律师静下心来只钻研某一或某几个相关业务领域并树立品牌的，只看重眼前利益却忽视了品牌效应带来的长久发展；这也造成了我国律师领域学术成果少的局面，从长远看这是不利于我国法律实务领域的学术发展的。

律师事务所没有一个统一的市场开发，客户资源分散，总是有人保有私心而不愿意分享拥有的客户资源，律师事务所没有建立起统一的案件报告审查和受理机制，并且在律师事务所当中，个人化、自由化倾向较为严重，而不是一个企业应有的向专业化、品牌化发展的势头¹⁶。

3.2.4 事务所无公共积累，没有品牌建设意识

品牌建设已经是深入人心的理念，鼎泰丰的包子 100/屉，普通的小笼包 5 元/屉，这就是品牌造成的，有品牌才有喊价的底气，各行各业公司企业都在有意识的打造公司和企

16 连婕著，KY 律师事务所半公司化管理模式研究，昆明理工大学工商管理系，2013 年。

业的品牌形象。而律师事务所却普遍缺乏品牌建设意识，一些事务所虽然也会制作网站、开设微信公众账号，但影响力微不足道。

对于律师事务所当然也存在品牌效应，当事人既是消费者，从心理上也更追求放心和使用法律服务安心。律师事务所和律师取得的社会荣誉和成就，是可以让当事人放心的令牌，而成功案例的数量和质量，是可以让当事人使用法律服务安心的速效定心丸。在传统的管理模式下，合伙人只向事务所缴纳小比例的创收收入，事务所几乎没有公共积累，自然没有资金去进行品牌化建设。而走在公司化改革道路上的律师事务所已经开始打造自己的法律服务品牌和事务所品牌。这是极好的现象，但是随着网络推广的泛滥和竞价排名的高额费用，品牌推广渐渐的变成了律师个人的事情。又回到只管打造个人或者小团体，而忽视了律师事务所整体的品牌。包括实行公司化管理改革的律师事务所，也形成了高级合伙律师分化成几个部门团队，为了各自的利益而部分打造，忽略了律师事务所的整体发展。

3.2.5 内部规章制度难以落实

我国大部分合伙律师事务所都会建立一些规章制度，但却很难落实。比如有些律师事务所没有统一的收费标准，造成同一家事务所不同律师对同一案件收费参差不齐；有些律师事务所没有利益冲突审查制度，不仅使得当事人的合法权益得不到保护，还有可能损害办案律师的利益和声誉，甚至有可能使律师事务所的声誉受损；还有有一些律师事务所即便建立了较为全面的规章制度，但却成为了摆设，很少能执行落实，仅仅是为了应付检查或撑门面。比如有的律师事务所虽然设有重大疑难案件集体讨论等制度，但能够在实践中真正执行的却很少，律师都很忙，很难愿意花费精力去研究、探讨别人的案子，这不仅使

律师事务所失去对律师办案的指导和监督，也使得经验不足的律师在遇到疑难案件时求解无门，把案子办成糊涂案，以至于可能损害当事人的合法权益，影响律师和律师事务所的声誉。

3.2.6 队伍不稳定，人员流动性大，向心力差

现阶段，大部分律师事务所就像铁打的营盘、流水的兵，进进出出以经常成为家常便饭。律师们大都忙于个人业务，律师事务所对他们而言只是个公共的营业执照，大部分律师是否加入某个律师事务所，要看该律师事务所的提成比例，比例高则加入，比例低则退出。即便有些业务不太多的律师看中某个律师事务所提供的平台，在其业务量上来之后也会重打锣鼓另开张，这就造成了律师事务所人员流动频繁的局面，而这种人员的频繁流动则非常不利于律师事务所的壮大和发展，甚至某些业务会因为某一律师的离开而被中断，使律师事务所一直处于小规模的状态。合伙人之间经常会产生意见分歧，因为无法达成一致已经而散伙的也不在少数。这使许多律师的短视行为突出，只把律师工作当成谋生手段，而不是当成事业追求，没有长远打算，律师事务所全部收入分光用光，根本不考虑律师事务所后续建设和人才培养。律师事务所成了大家共用的营业执照，没人关心律师事务所的发展，从而也会影响到整个律师行业的健康、有序发展。

3.2.7 缺乏科学的晋升机制，不利于行业整体水平的发展

在传统的管理模式，业务量往往是考核律师能否晋升为合伙人的唯一标准，无论你是几年级律师，只要没有独立案源，都拿着微薄的收入。首先对于刚入职的实习律师，大部分事务所的工资都不能满足其基本生活需要，然而生存是发展的前提，这使得多少怀有律师梦的学子因为现实的残酷而选择放弃律师这条道路。据笔者了解，一方面国内法学院毕

业生选择去事务所的人数达不到十分之一；另一方面对于四五年级的授薪律师，即使工作经验上已经能独挡一面，然而由于自己没有案源，即使你名校毕业，即使每天加班加点工作，收入上仍然与其他行业的同学相差甚远，内心的不平衡使得大批高年级律师流向公司法务、金融行业等。此外，在传统的管理模式下，一些有独立案源的律师会成为提成律师，但实际上事务所并不对其进行管理，和事务所只是挂靠关系。这会导致提成律师自由发展，无拘无束，很容易发生违纪现象，不利于青年律师的长远发展。¹⁷

团队的成功主要通过成员之间的有效合作、出色的协调与组织、和谐的氛围和企业文化来实现的。我国的律师事务所更注重对现有资源的压榨利用，而并没有建立起很好的人才后备系统，经验丰富业务水平优秀的律师与初出茅庐的律师助理是师徒关系同时也是竞争对手的关系，律师面临着“带出徒弟饿死师傅”的窘境，因此在对于人才培养这一方面难免会有所保留，这样一来，我国的年轻律师很难得到成长和引导，而没有案源的年长律师又很难得到物质上的支持，势必会给整个律师事务所的服务质量大打折扣，从而导致整个行业的服务标准降低。

3.2.8 没有完善的加入和退出机制

就现阶段我国律师事务所合伙人加入和退出机制来讲，一方面，我国合伙律师事务所大部分是普通合伙，合伙人承担无限连带责任，通常是一个合伙人犯错累及全体合伙人并使事务所的品牌形象受损，但我国的合伙律师事务所大部分没有完善的考核加入机制，尤其是对外引入的合伙人，通常是某位高级合伙人的引荐，其他合伙人象征性的投票。另一方面，律师行业普遍的存在合伙人转所频率过高的问题，甚至有些事务所因合伙人理念上

¹⁷ 柳沛，《互联网+时代青年律师培养路径探究——以律师事务所管理为视角》，载于《中国律师》2016年3月。

的冲突，造成一批合伙人转所，无论从年度预支成本上还是都对事务所形象上造成了很大损失。另外，律师事务所一些重要合伙人的退休和退出也会使事务所的案源受损，由于我国律师制度恢复发展不过三十多年，并没有完善的律师退休制度。

总体来看，我国律师事务所的管理模式现状是：管理意识不强、组织结构简单、管理手段简单粗暴、管理水平较低，没有形成一体化管理和专业化的分工。随着经济全球化的迅速发展，我国的各个行业都在努力提升行业的国际竞争力，积极与国际接轨提升，而我国的律师业若想在经济全球化的大潮中站稳脚跟，急需建立能够推动我国律师事务所发展的管理模式。

3.3 国外律师事务所管理模式

在国外尤其是英美等发达国家，除了个人开业和合伙制律师事务所以外，有限责任公司和有限责任合伙被普遍的采用为律师事务所的组织形式，尤其是规模较大的律师事务所多采用此种组织形式，而且越来越受推崇。

3.3.1. 国外律师事务所的管理模式

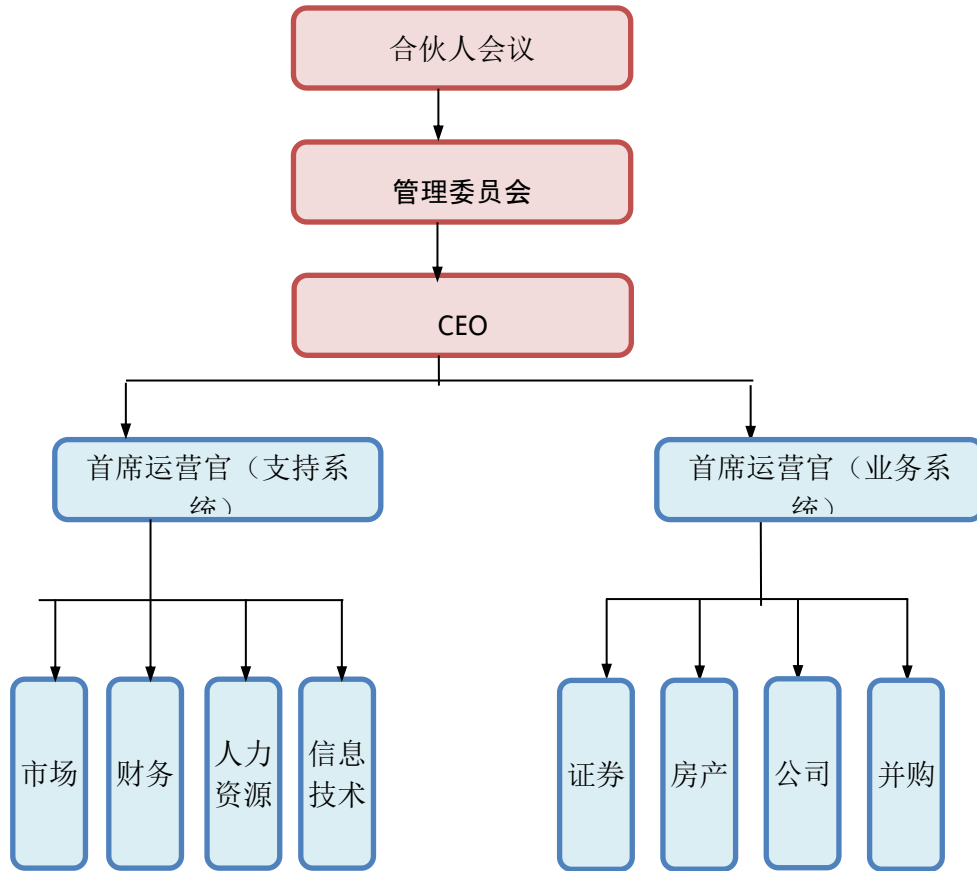
3.3.1.1 美国律师事务所管理模式

美国律师事务所大致可划分为五类：全功能型律师事务所、大型律师事务所、精品型或小型律师事务所、个人独立执业律师事务所以及虚拟律师事务所。¹⁸其中全功能型事务所在全球设有分支机构，大型律师事务所一般拥有超过 1000 名执业律师，在全美各地设有分支机构，虚拟律师事务所律师没有固定的办公场所，而是靠互联网工具为客户提供服务。美国律师事务所的组织形式包括有限责任公司、有限责任合伙、普通合伙以及个人独

18 《广州律师事务所管理制度创新研究》 黄明浩，兰州大学 2016 年硕士论文

资，现阶段有限合伙仍然是美国全功能型律师事务所普遍的组织形式，但普遍采用的是公司化管理模式，其组织结构如下：

图表 2 美国律师事务所组织架构



律师事务所的重大事项由股东合伙人会议来决定，如开展哪类业务、在哪些地区开展业务等，不负责管理具体事项。

执行委员会、薪酬委员会、招聘委员会

首席执行官主要负责对外工作，代表事务所参加社会活动、建立外部利益关系。业务系统的首席运营官主要负责业务的分配、承做,支撑系统的首席运营官一般由非职业律师担任，主要负责市场、财务、人力资源、信息技术等非律师业务工作。

美国律师事务所一般讲律师分为初级律师、中级律师、高级律师、授信合伙人及股东合伙人。初级律师一般指 1-3 年级的律师，事务所会投入大量精力去培养初级律师的实务技巧，与国内事务所律师助理仅能维持温饱的薪水相比，美国律师事务所会支付初级律师

较为可观的薪水。中级律师指 4-6 年級的律師，中级律師除个别业务需要高级律師的指導，一般可以独立办案高级律師一般指 7 年級以上的律師，高年級律師有丰富的經驗能独立处理大量案件，一般按小时收费并有机会晋升为合伙人。授信合伙人业务水平高于高年級律師，薪水也高于高年級律師，但并不持有事務所的合伙份額，授信合伙人的头衔更多的是一种业务能力上的肯定。股東合伙人是事務所晋升體制的最高級別，通过出资购买合伙企业份額成为合伙人，承担事務所的盈虧。

3.3.1.1 英国律師事務所管理模式

英国的律師制度源远流长，自上世纪 60 年代起就开始致力于司法改革，2001 年英国颁布了世界第一部有限責任合伙的统一立法，2007 年颁布了《法律服務法》，打破了传统律師事務所的组织形式，允许非律師的自然人机构成为律師事務所的合伙人，¹⁹这一举动引起了全球的法律服務市场非凡的震撼。

英国律師分为两种：事務律師（solicitor）和出庭律師（barrister），事務律師听证、師可以处理绝大部分法律事務，包括听证、伤停、谈判以及起草合同等，只不过大部分事務律師不具有高等法院上庭权。而出庭律師一般不属于任何律師事務所，只接受事務律師的委托，代理事務律師的委托人上庭。近年来，事務律師和出庭律師的业务边界已经日渐模糊。²⁰

和英美国律師事務所相比，我国律師事務所内部管理结构过于简单，不能与律師事務所的长远发展相匹配

¹⁹梁良.2011.《试论英国新型律師事務所及对我国的借鉴意义》.法学碩士论文.中国政法大学碩士.

²⁰ Accessed July 19

3.3.2 国内外律师事务所管理模式的对比

不同于律师事务所以及法制观念在我国萌芽时间较短，律师的辩护制度和律师在古罗马时期就已经产生，经过了几千年的沉淀与发展，可以说国外的律师事务所在观念上发展上都是大幅度领先中国的律师事务所事务所的。与国内律师事务所一样，本文将从几个方面来阐释国外律师事务所的管理现状和特点以及对比于国内律师事务所管理方式的不同之处。

3.3.2.1.服务标准管理

律师事务所的发展可谓与客户的法制观念以及整个社会的法制程度有着密不可分的关系，调查表明国外的律师事务所的客户主要集中于经济生活中的企业人员。涉及到企业群体的法律需求往往是长时间的、固定的而且是超前的，并且企业雇佣的律师一般需要极强的个人素质来应对诸如企业收购兼并、上市、治理结构改造、外资合作等等复杂的业务问题，而且涉及的客户层面十分广阔，这就要求律师有极为完善的专业水平，并且对于其所处社会的经济环境有着很深的理解。公司业务可以说是国外律师事务所最常办理的一种业务。而国外律师事务所为了适应客户的需求，内部构造十分复杂，不仅顺应因世界全球化经济发展而大量出现的收购、兼并、跨国投资、合资的现象而对公司的部门结构进行构建，并且对于大型法律项目的服务做到流程化、特制化，在全球建立分布，并且在世界各地提供水准之上的法律服务。

对比之下，我国的律师事务所面对的客户则十分不稳定，限于地域性，以社会生活中涉及的法律问题为主，这类案件处理起来并不十分复杂，因此对于律师的要求也不高，这在一定程度上造成了我国大部分律师的“杂而不精”。而且我国律师事务数量并不客观，

很少有像国外的公司业务那样长期的合作案件。有时企业或企业法律部采取自行办理。比如我国常见的银行借贷的案件就是典型，现在不但过了高发期，而且因为其法律关系构造明晰，虽然标的很大，现在很少见哪一家银行将借贷案件委托社会律师办理。以上海锦天城律师所为例，其前身由三家律师事务所于1999年初合并而成，但我们分析发现：1、费用的成本由合伙人共同承担，利润也一同进行分配；2、案件主要以合伙人各自办理；3、体现民主，主任的开会费用由全体合伙人签字；4、业务无所不包。因此实质上，规模是有了、量变是有了，但实质分析仍然是“小而全”的商业模式。

但国外、港澳律师事务所将客户定位在需要整体运营法律服务的公司，涉及到公司的各个运营环节，可以说只要公司运营就有律师服务的价值，因此该客户定位是明确的公司客户群且为经常性业务，并伴随着企业的发展升级而发展升级²¹。更关键的是可以突破区域的限制，进行扩张发展。当然，此客户定位对于提供的法律产品和服务有其特殊的专业知识要求、质量要求、服务要求和品牌要求可以说国内外社会对于律师的不同的要求造就了我国律师业务水平和国外强所律师业务水平的差距，从而进一步影响到了我国律师事务所的规模化、专业化发展。

3.3.2.2 专业化管理

国外的律师事务所深谙仅仅依靠于委托人或者法官或者同一家律师事务所的同事之间的交流沟通是远远不够的，因此很多比较超前的营销理念和实践在国外能得到很好的发展。比如说与合作公司的法律部门建立分工协作，与相关咨询五福业中介组织进行战略性的联盟又或者与投资公司牵头合作成立由几家律师事务所合作组成的项目组合来进行整体

²¹ 杨娜.全球化与中国法律服务业的发展，吉林大学法学院，2013.4

方案的提供，这在目前国内的社会经济环境之下是很难见到的。中国的企业以小而全为多而国外企业以大而专为多，正因为客户的偶然性和随机性，导致中国的律师必须做到“什么都会”，大量的由一个律师就能解决的案件层出不穷，亚当斯密在《国富论》里举例：将制造针的阶段分别指派给 10 人每个人只负责一种阶段同一种工作，则在一个单位时间内可以生产 4.8 万别针，而如果指派 19 个人每个人都负责制造针的每一个流程，在同样的时间里却只能生产 20 个。由此可见分工协作的巨大的经济效应在我国的法制土壤上并不能很好的发芽，相反的，有着数百年发展历史的国外律师事务所，因为客户定位变迁，社会对于法制的重视，整个社会都有着良好的法律意识，法律服务也因之复杂化、细化，因此国外的律师事务所大多数规模庞大，但是在分工方面，将法律服务进行细化，部门结构、员工培训进行细化，提高法律方案的附加价值和创造价值的能力。律师行业是提供专业服务的行业，一名合格的律师需要接受法学院多年的教育和通过国家考试，除了必须掌握专业知识还需要有具体办案经验、日积月累的阅历以及价值判断。国外律师事务所对年轻律师有特殊的培养流程，而且年轻律师的业务主要来源于律师所，其所运用的处理法律事务的服务流程和专业法律知识集成都是各个律师事务所多年积累和提炼的结构核心知识集成，有其特质化固有模块和工具——如检索系统、流程、范本、知识库等，这是律师事务所全体律师相互之间分工协作、沉淀积累的结果。同时，各个律师所亦应用知识产权的模式和手段予以保护和管理。因此，不会因为一个律师的离开而直接影响该所的客户业务群和高质量的法律业务服务。这个方面是中国律师事务所商业模式创新值得借鉴的特别重要方面。

3.3.2.3 分配分红制度

不同于国内大部分采用合伙人制管理模式的律师事务所，国外的律师事务所更多的是采用固定薪水+奖金的方式，类似于一般的公司计算薪酬的方法来进行利润的分配。国外的律师在处理业务时，更多的是以一家公司的身份来提供法律服务。不同与国内律师事务所所采用的份额分配，计点制度，国外的律师事务所采用的是以薪酬加奖金的分配制度，众所周知，国外的律师在提供法律服务时的收费是相当昂贵的，然而律师的收入确实极小的一部分。因为国外的律师事务更多的将律师事务所以当成一个公司来经营，将旗下的律师当作正式的公司员工，以客户为主题，律师事务所为载体，而不是国内所采用的以律师为载体，律师事务所只是一起办公的场所。由此可见，要想像国外律师事务所一样做到大而专，虽然与社会经济土壤息息相关，但是客户与提供服务的律师事务所只要有一方有着对于法制或者法律服务有这更为深刻的认识，那么要培养起像国外一样健全完善的法制系统也不会是问题。

3.3.2.3 国际化程度

根据 2016 年司法部的公告，截至 2016 年初，外国律师事务所在华设立分支机构已到达 229 家，其中英美两国的律师事务所在华分支机构总计为 146 家，占到 62% 的比例，主要为英美企业在中国投资以及与中国贸易往来有关的外国企业提供法律咨询及服务。可以说对于英美律师事务所而言，企业走到哪里，法律服务就提供到哪里，分支机构就设到哪里。然而中国作为世界第二大经济体，中国律师事务所在国外设置分支机构的情况却与经济发展状况不相匹配。

我国第一家律师事务所国外分支机构是 1993 年君合律师事务所在纽约设立的分所，时至今日，在国外设立分支机构的事务所基本上还是总部位于北京的如君合、金杜、中伦、国浩、盈科等国内几家大所。²²由此可见，英美律师事务所相比，中国律师事务所的国际化道路还有很长的路要走。2017 年 1 月，司法部、商务部、外交部、国务院法制办联合出台了《关于发展涉外法律服务业的意见》，明确要求了为中国公民和企业国门走出提供法律服务。近年来，我国也逐渐迎来了公民和企业对外投资的新高潮，涉外法律服务的需求也将与日俱增，“一带一路”不仅是中国企业走出去，法律等专业服务业要跟上去，如果法律方面没有充分的准备，中国企业海外投资将存在着很大的风险。中国律师事务所国际化是中国企业对外发展的需求，是法律服务市场的需求。

综上所述，国外的律师事务所虽然数量不及国内律师事务所，但是在管理水平和业务水平方面领先颇多，虽然这与国外的健全的法制社会以及人人完善的法制意识有着密切的联系，因为国外的案件分类普遍细而复杂，因此建立起专精的法律部门并且建立起相应的内部培训学习系统是必要的。国内的律师事务所应当借鉴并且学习先进的管理方法和经营方法，妥善管理借鉴，这样才能建立起世界强所，而不是一位位的做大却不求精。

²² 洪建政，《中国律师“走出去”的现状与展望》，《法制与社会》2017 年 4 月

四、律师事务所公司化管理模式的相关理论

近年来，很多律师事务所管理者们意识到传统管理模式的诸多弊端以及加强事务所管理的重要性，并纷纷提出来了公司化管理的概念。然而何谓“公司化管理”却没有一个科学、统一的认识。本章笔者将对律师事务所公司化管理模式概念进行重新界定，并从其产生背景、特点、优势、以及国外实践等方面对事务所公司化管理模式进行详细介绍。当然，笔者也会针对公司化可能存在的局限性进行一个探讨，以期讨论的全面性。

4.1 律师事务所公司化管理模式的界定

4.1.1 有限合伙制律师事务所公司化管理的概念

笔者所讲的公司化管理是指在不改变合伙律师事务所组织形式的情况下，以计点制的分配机制为核心，参照现代公司的内部管理模式，在律师事务所建立一套完善的规章制度，对律师事务所进行配置资源、分工合作以及团队整合的一体化管理。运用这套制度对律师事务所进行管理，对外进行品牌宣传、市场推广、维护客户关系、保障法律服务质量，对内为高效决策、专业化建设、培养人才、科学晋升等提供制度支持。笔者所谓公司化管理，就是律师事务所按照公司化管理模式建立起来的有组织、有制度、有体系的较为完整的系统管理模式，改变律师事务所传统的合伙人各自为政的管理模式，而不是改变产权制度和财产责任制度的“公司制”。笔者认为律师事务所也可以像公司一样，从市场开发到业务承接到业务承做再到客户关系维护，形成一个系统的工程，进行有效分工。

在概念上搞清楚律师事务所公司化，首先要明确其与公司制律师事务所的区别。公司制律师事务所是以公司为组织形式，按照公司法的要求设立，以营利为目的具有法人执业资格的律师执业机构，显然公司化管理是公司制必要的内涵。但是，根据我国现行《中华人

民共和国律师法》第十五条、第十六条分别按所有制形式，规定了律师事务所的二种组织形式——合伙律师事务所和个人律师事务所。所以，在我国法律中没有规定律师事务所可以采取公司制的组织形式，因此我们所讨论的律师事务所公司化只是在经营管理上运用公司化管理模式的合伙制律师事务所，但其组织形式还是合伙制，至于组织形式上，对于律师事务所而言是公司制优于合伙制还是合伙制优于公司制，笔者在此不进行论述。因此，准确地说，公司化的律师事务所是合伙制与公司化管理的结合体，其重心落在“公司化管理”上，性质上并未改变律师事务所的合伙制传统和权力关系本质，而“公司制”本质上是律师公司，从 20 世纪年代美国有部分律师事务所开始向律师公司转型，目前英国、日本、澳大利亚等过也存在大型的律师公司，并且有些已成长为高度规模化和专业化的法律服务集团。

律师事务所公司化管理的概念是对应着律师事务所传统管理模式，如上文所述，笔者将以高额提成制分配机制为核心，合伙人跟各自为政为主导的管理模式称为传统管理模式。传统管理模式由合伙人各自带一个团队，包含着律师、律师助理及团队秘书等，除了向事务所缴纳一小部分创收比例用于整个事务所的必要开销外，团队的所有支出由合伙人承担，相应的聘任、奖惩等也由合伙人自行决定，人员也由他自行管理，律师事务所并不干涉。而这些合伙人一般由合伙人会议进行管理，即使在实务操作中，合伙人会议对合伙人的管理其实停留在对于律师事务所的资金支持和收入分成比例等与金钱有关的项目上，对于律师事务所整体的业务拓展、团队协作干涉的较少。

4.1.2 有限合伙制律师事务所公司化管理的本质

有限合伙制律师事务所公司化管理的本质是“人合”加“制度”，人合性是合伙企业与公司的本质区别，即使是公司化的管理模式也不能忽略合伙企业的人合属性。如前所述，笔者

已经提到对于一家欲成为全国甚至世界的顶尖律师事务而言规模化是必然趋势，然而无论是不断的引进新合伙人团队还是事务所之间的合并，都会对事务所的执业理念和业务划分产生一定的影响，所以规模的扩张需要事前的全面统筹及具体规划。

律师作为法律共同体之一，拥有高智商、好争论的群体特性并且信仰规则，相比其他圆滑的管理手段，一套完善并能够有效实施的管理制度更加具有说服力。要想激发律师的工作动力，规范其业务行为，在制度设计时，要促进其共同价值观、提供充分的肯定及安全感和舒适度、明确等级划分及晋升机制等要素。²³采取公司化的管理模式，正是试图克服合伙制所带来的弊端。“公司化管理就是要消除原有制度的各种不统一，比如要平衡入职标准、薪酬待遇和晋升体系，在这个过程中，通过事务所公共管理，使内部同质化竞争减少，各个团队的公司化管理，使得各个团队的发展更加平衡。”公司化管理模式的制度设计主要集中在这几个方面：所有权和管理权的分离，引入职业管理人；分配制度的变革，从提成制变为计点制；工作方式的变革，从团队作业改为项目组队模式。这些主要都是为了改变律师事务所统一管理力度不够这个问题。公司化管理实际改变了传统管理模式，虽然律师事务所性质还是特殊的有限合伙，但是以公司化方式进行管理，从人员配置上，从合伙人聘任改为律师事务所统一招聘，律师不仅对合伙人负责，更为重要的是对公司负责，而原本由合伙人自己团队所负责的费用负担改为由公司统一负担。从而将原本在一个招牌下的“个体合作者”整合为“团队”，从而促进律师事务所的一体化。

23 廖鸿程 《重新定义“律师事务所公司化管理模式”》《中国律师》2016.10

4.2 律师事务所公司化管理模式的产生背景

20 世纪 70 年代前，普通合伙律师事务所即全体合伙人承担无限连带责任的律师事务所占绝对地位，70 年代起美国最早出现了具有法人资格的有限责任公司（LLC）律师事务所，随后又出现了有限责任合伙律师事务所，并把公司化管理模式融入律师事务所管理中，将合伙制和公司化管理相结合便成为各国律师事务所竞相效仿的管理模式。我国《律师法》虽未规定任何公司形式的律师事务所，然而也免不了对国外公司制事务所的学习，从而逐渐发展了事务所公司化管理机制。本部分，笔者将介绍我国律师所公司化理念的产生背景。

4.2.1 经济全球化的影响

经济全球化时代，跨国公司遍及世界，跨国银行迅速发展，它们面向世界，推行全球发展战略。而因特网及通讯技术的产业革命，更是缩短了世界的距离，使国际贸易和投资更为便捷、经济。在这样的形势下，诉讼已经不是很多事务所的主要收入来源，经济的全球化不可避免地改变着律师事务所的服务范围、服务结构、组织形式和管理模式。但是，随着服务贸易市场的进一步开放，外国律师的业务领域进一步扩大，必将会加大我国法律服务市场的竞争，对我国律师业的影响不可小觑。改革开放以来律师行业在我国市场经济中的分量越来越大，律师在社会、经济、生活中扮演的角色也越来越重要。在发达国家由于律师制度已经经过了几百年的发展，形成了成熟的体制和管理模式，有非常强的竞争实力，然而我国现行的法律框架下并未允许律师事务所可以采取公司制的组织形式，可以说这是对我国律师业的发展具有一定的制约，需要新的立法来改善这一状态，但立法不是一蹴而就的，需要谨慎探讨可行性和必要性，这将是一个长期的过程，从而催生了“公司化”这一变通管理模式的产生。

另外，全球化不仅促进了我国法律的发展，同时也促进了我国法律文化的发展。法律文化当然的包括了事务所的管理模式。

4.2.2 法律服务的商业化程度加深

我国律师制度于 1979 年恢复，当时的律师事务所的组织形式为行政体系下的国办律师事务所，律师是国家法律工作者，按国家事业编制，拿固定工资。这种体制下，对于律师而言做多做少都一样，完全不能调动律师工作的积极性，并限制了律师队伍的发展。在法律服务需求与供给完全不能匹配的情况下，为促进律师行业的发展，1988 年中国司法部批准了第一家合作制律师事务所，其性质为集体性的执业机构，全体执业律师均为合作人，事务所财产由全体合作人共有，该组织形式打破了律师以往的“铁饭碗”，没有了编制的限制，不能够再按照行政机关来定性律师事务所。所以“为社会提供法律服务的执业人员”，就成了律师的新身份性质，这就确定了法律服务商业性的服务性质。随着市场经济的不断发展和律师制度改革的深化，法律服务的商业化程度不断加大，我国小作坊式的律师事务所管理已经不能法律服务市场的发展，必须探索适应新阶段市场竞争的律师事务所管理模式。在当前形势下，一家律师事务所和一家企业没有多少差别，律师的执业主要是经济活动，因为是经济活动，它与公司面临同样的挑战。律师必须安排好他们的业务，按客户能支付得价格提供有效的法律服务。“以最小的成本去追求最大利润”的公司管理受到了更多律师事务所的追捧。

4.2.3 管理能力的提升

从 20 世纪 70、80 年代理论界关注企业文化的探索和研究到 20 世纪 90 年代中期对新的管理理念和管理模式的探索，管理科学理论在我国被广泛的研究和应用，积累了不少

理论和经验，这使对律师事务所管理模式的探索有了理论的基础。同时管理科学在实践中的应用使律师们看到了管理的有效性，意识到科学的管理是能够创造经济效益的，愿意通过建立合理的管理模式促进律师事务所的规模化、规范化发展。现代先进的公司制企业的管理采用权力的分配与制衡的原则建立治理机构，符合市场需求的经营机制，合理的分配机构、公正的绩效评价机制、有效的激励机制，全面、全员、全过程的质量管理机制等有益于事务所规模化、和规范化的发展。

4.2.4 法律服务的专业化

很多情况下，所谓“合伙”即“搭伙”，所谓“律师”即“万金油”。然而，正如笔者在上文所述，随着经济全球话的发展，法律服务的商业化程度不断加深，律师不再是一个万金油专家，而是在某一领域有专业经验和造诣的人。另外，在市场化发展的过程中，随着公司国际化、项目大型化、案件复杂化，越来越多的法律业务，需要团队合作来完成，法律业务专业化发展是社会分工细化的必然产物，是法律服务适应市场发展的内在要求，也是一种国际趋势。同时，法律已经浩瀚如烟，判例也是汗牛充栋，就个别律师而言，根本不可能精通全部的法律事务。目前，越来越多的客户选择律师，看中的就是对其专业领域例如，有的律师精通境外投资，有的精通境外工程承包，有的精通国际商事解决等。个人合伙律师事务所主要依靠律师的单打独斗，在分配机制、内部管理等方面限制律师行业的规模化经营，进而影响专业化发展。律师事务所的专业化发展一方面促使了事务所的公司化发展，另一方面也有赖于律师事务所公司化的发展。

4.3 律师事务所公司化管理模式在国外的实践

20 世纪 80 年代以来，随着经济全球化的快速推进，西方律师职业的定位已从传统的“个人执业”向“有限合伙”和“有限公司”等新的组织形式转型。开始出现在性质上实行有限合伙、在运行机制上采用公司管理模式的大型“公司化”律师事务所模式，逐渐呈现专业化、规模化和国际化的发展趋势。公司化律师事务所的成功，使国外学者对其赞赏有加：“律师事务所采用公司化的组织形式，是广为人知、也是卓有成效的”……这种经营形式，以及它的很多变体和修改后的形式，在自由市场经济中能达到良好的运作效果。

公司化律师事务所最早出现在 1990 年代的美国。美国律师的组织形式最初亦以个体、合伙为主体。1986 年美国怀俄明州和佛罗里达州议会通过《有限责任公司法》，开始出现了有限责任制的法律公司。但公司制的律师事务所在此后并未能发展成为美国律师行业变革的主流，因为在有限责任公司制度下的律师虽然不用承担因其他合伙人的非法执业过错而引发的无限连带责任，但毕竟要交纳比合伙所多得多的税收；何况律师同时肩负着崇高的社会责任也不允许律师事务所采用真正意义上的“有限责任”。因此，的德克萨斯州的律师们率先启动了有限责任合伙的立法计划，试图说服州议会将有限责任合伙理发视为一个“特权有限责任公司并包含了对现存公司制度和合伙制度的重大修正”的法案，最终促使该州议会于 1991 年 5 月 20 日制定了《注册有限责任合伙法》，引发了律师制度的深层次变革和迅速发展。至 20 世纪末，德克萨斯州约有 500 家律师事务所采用了有限责任合伙的形式，构成了该州律师组织形式的发展主流。有限责任合伙制度之所以能够迎合律师专业合伙人的需要，是因为该制度在限制律师合伙人由于其他合伙人渎职而产生的无限连带责任的同时，使他们能够继续行使作为普通合伙人的权利，而且无需与有限责任公司一样承担公司所得

税和个人所得税。这种体制也有利于律师事所以实施一种新商业组织所需要的创新和管理，充分发挥规模效应。据统计，1949年，全美只有5家律师事务所拥有50名以上的执业律师。1997年，执业律师100人以上的律师事务所数量达到了47家。1989年，执业律师100人以上的律师事务所数量达到了245家，拥有205名以上执业律师的事务所超过了100家，其中15家拥有律师人数达100人以上，2家达1000人以上。1992年美国最大的律师事务所——贝克麦坚时（Baker & McKenzie）在全世界有48家分所，律师执业总人数达到1604名。美国安达信（Andtrsonv-Legal）法律事务所至今拥有律师3000多人，在世界上名列前茅。他们都属于有限合伙，并实行公司化的管理，“人们开始感到法律业务的公司化，在这里，一个国际性的董事会决定事务所在哪里开展业务，雇用什么人，事务所/公司从事的工作”。

在英、澳大利亚等国，律师事务所的法律责任也趋于有限化，有限责任律师司也纷纷成立，英国的高伟绅律师事务所（Clifford Chance LLP），创立于1802年，总部位于英国伦敦是伦敦的五大律师事务所之一，与安理国际律师事务所（Allen & Overy）、司力达律师楼（Slaughter and May）年利达律师事务所（Linklaters）、富而德律师事务所（Freshfields Bruckhaus Deringer）、等并称伦敦法律界的“魔术圈”（Magic Circle）。主要业务领域涉及银行、金融、资本运作、企业合并、并购与破产、房地产、税务、劳动、知识产权、海事等，非常的全面，目前该公司的律师数目和收入都位居世界的前五。高伟绅律师事务所于1985年和1993分别在北京和上海设立办公室，在中国目前有70多名律师，是最早进入我国法律服务市场的国际性律师事务所之一。在管理模式上完全按照公司的管理模式设立个部门和职能机构，设有高级合伙人一名，类似公司中的董事长，下设合伙人理事会和常务合伙

人管理委员会，管委会下设执行合伙人和财务总监，而业务部门则按地区和业务种类划分，各部门内部也有明确的分工，律师们按照分工各司其职。

在日本，2001年修改的律师法，为第一批公司化律师事务所的诞生提供了法律依据。与美国、英国组建大规模律师事务所不大一样的是，日本的律师事务所呈现规模较小，数量较多、服务领域较广泛的特征，他们在体制上实行有限合伙制，在管理上实行公司制，公司化的运行机制日趋成熟，为国内外客户提供全方位的专业化、多样化的法律服务。

4.4 律师事务所公司化管理的特点

与传统管理模式相比，公司化管理模式最明显的特点在于“一体化管理”，即事务所采取了一整套管理措施以取代传统的疏于管理甚至毫无管理的粗狂的管理模式，与传统管理模式相比其特点具体体现在以下几方面：

4.4.1 在层级管理上以统一管理代替团队管理

首先，需要明确的是，公司化律师事务所的上层是合伙人的有限合伙制或者普通合伙制，合伙人之间的关系应该是典型的合伙关系；而在下层，应该是律师的聘任制，在劳动关系上，律师受聘于律师事务所，而不是受聘于个别合伙人。也就是说，所谓公司化治理的律师事务所，在合伙人层面他们之间是典型的合伙制，在律师事务所与律师的关系上，在律师事务所业务的管理上，才是公司化的。

这里的统一管理即指律师事务所层面上的管理，团队管理是指合伙人对其所领导的团队进行管理，换言之，在统一管理下，团队的律师要对律师事务所负责，而在团队管理中，团队的律师更多对于本团队的合伙人负责。

统一管理代替团队管理主要从四个方面与传统管理方式进行相区别：

第一，权力集中化。律师事务所权力集中于合伙人大会，律师事务所的决策权、自益权、共益权等皆集中于合伙人大会，收回合伙人对其团队的日常管理权利，即单个合伙人不单独进行人员聘用、招录、发放工资等行为，洽谈项目、接手案件也会通过律师事务所层级，而非与合伙人或律师联系。同时，律师处于被合伙人大会领导和被管理的地位，相当于公司高管和雇员的地位。

第二，管理人职业化。即前文所言，将所有人和管理者进行分离，聘请职业管理人职业的管理人是律师事务所公司化管理的必要趋势。运作良性的企业需要职业的市场人或者专职管理人来做管理者，利于决策和利益混淆不清问题的解决。合伙制、合作制律师事务所的合伙人和管理者往往在律师事务所日常管理中既充当着决策又扮演着执行决策的人，这样会出现角色和日常管理混淆不清的问题。这种行为关系交叉和复杂，不利于日常工作的开展，职责不清，反而会降低工作效率。此外，这也是对于律师事务所专业化的干扰，因为在律师事务所合伙人和管理者通常都是比较优秀的执业律师，而他们因为日常管理影响业务进行时，就得不偿失了。专业的职业管理者进行日常管理，有利于解除业务工作与日常工作的矛盾问题，还能将律师事务所合伙人解放出来，最大程度地释放其作为一名律师的专业优势和职能作用。

第三，律师等级化。律师等级化有两个含义。首先，律师等级化是指将律师只定等级而不定团队，从而打破团队的制约，即律师可能在不同团队之间进行变动，也可以根据项目需要而加入，这样律师创造价值就不会成为专属于某个合伙人的，而会是属于律师事务所的。其次，将律师定为从一年级上升到七年级七个等级，分别对应初级律师做到高级律师、资深律师。一方面这样的科层组织关系便于律师团队统一管理和协同作业。另一方面，律

师等级制给律师指明了职业晋升通道，律师评级有客观的标准和严格的考核制度，每一级别的考评标准对应着这个律师在这个级别上的规定动作，它保证了不同级别的律师在整个业务体系中的分工和协同，符合公司化治理的需求；也排除了提成制或老板制律师事务所常见的以个别合伙人的好恶决定律师去留的随意性，保障了律师职业的稳定性。

第四，律师助理公共化。律师助理只有部门与科别的划分，例如刑事案件律师助理、民事案件律师助理、房地产案件律师助理，而没有固定团队或者唯一带教律师。同时，其部门之间可以进行轮岗制，在不同的工作任务中，会由不同的律师指导。律师助理若隶属于某个合伙人或某个律师，人数达到一定规模后，则成了“所中所”，甚至会造成“小团体”局面，即传统管理模式下各合伙人团队各自为政的局面，极不利于律师事务所团结和发展。青年律师“流动式”为律师事务所工作，在全面广泛接触各类法律业务中，可以增加见识，了解不同案件类型的处理过程，运用书面知识，也可以博采众长，学到不同律师的经验。

4.4.2 从工资薪酬上以评定考核代替提成制

在传统模式下，律师的公司薪酬主要采用提成制，具体的主要形式有两种：（1）固定管理费制。所谓固定管理费制是指律师每年仅需向律师事务所交纳固定数额的管理费，在交纳管理费后，律师承办案件的代理费及其律师创收所得全部归律师个人所有，律师事务所不再收取其他费用的制度。这种制度大多存在于为了迅速扩大规模、吸引有案源的律师加盟而采用此制度的律师事务所，这些律师更多是挂靠在律师事务所，在统一品牌下进行业务，在此过程中，律师事务所对于律师本身的业务干涉不大，同样律师事务所也不会获得律师的其他方面的支持。（2）各自提成制。各自提成制是指律师事务所对律师每个承办的案件收取一定比例的费用，剩余比例归律师个人的收入分配制度。同固定管理费制一样，

各自提成制是根据律师个人自己开拓案源的多少来确定其收入。提成制最大的优势在于确立了法律服务领域中的“联产承包制”，促进了律师的劳动积极性，有利于鼓励个人快速发展，当然，其没有很好的解决分工与合作的问题，会出现这样的情况，律师个人能力突出，但是其团队或者律师事务所能力一般。但对于要求人合性的合伙制律师事务所整体而言，关注各自提成制的情况下，只能带来对合伙所关系的更多只是经济上的收益的关注，而且偏向个人的经济收益，对于律师事务所发展存在限制，使得律师事务所实际上成为律师个体户的简单叠加。可见各自提成制无法充分发挥律师事务所的整体优势，不利于提高律师事务所综合竞争力。（3）传统工资薪酬制度的弊端。最为显著的就是，固定管理费制和各自提成制都更加关注个人收入的提高，而非律师事务所整体收益和业务的精进，换言之，传统模式下缺少让律师事务所一体化的动力。其次，就是律师较难进行管理，习惯于“单打独斗”，甚至形成内部竞争关系，从而使律师事务所的团队工作较难开展。最后，就是传统工资薪酬制度会造成人员的流失，不利于新人的培养。提成制决定了青年律师既更多的依赖于合伙人，缺少独立性，而从事更多基础性工作，成长较慢，也决定了当仅靠底薪不能维持他自己生活时会进行跳槽，律师事务所较难留住人，不利于稳定长期的发展。

公司化管理中采用计点制，也称综合绩效考评制，即进行综合考核。计点制是指律师事务所根据每个律师的级别、工作量等综合要素按照一定标准换算成相应的点数，由点数薪酬机制。高低来确定收入多少。计点制考虑到合伙的人合性，不单以收入高下论业绩，既能维护了律师队伍的团结，又能照顾到律师对律师事务所贡献的差异，鼓励了律师发展的积极性，从而使律师能够充分发挥个人才能。

当然，计点制也存在缺点，主要就是各个合伙人、律师所擅长的领域和工作不相同，从而涉及折算成点数的要素的确定以及如何将这些要素量和点数的换算上会产生一定分歧，这就需要律师之间进行协商，按律师事务所实际情况最终达成统一的方案。

4.4.3 在工作方式上以分工合作代替万能匹配

传统模式下，一方面律师事务所缺少对律师团队的可支配性，客户聘请的只是单个律师以及所带领的团队，缺少团队之间的合作；另一方面，由于单个律师或团队要满足不同客户的要求，那么为了满足每一位客户要求，一个律师或团队不得不有万能匹配的性质，成为“万金油”。但是由于人的精力是有限的，所以即使是“万金油”式，也可能只是涉略范围比较广，而不是比较精。然而，客户聘请律师的目的一定是想获得更专业与到位的服务，这其中就产生了矛盾。

由于公司化管理带来了律师事务所的一体化，因此律师事务所在人员调配上拥有更大的权力和自由。面对不同客户需求、项目要求可以组成不同的项目组、调配各种资源，从而满足客户。这样一来，律师不用成为“万金油”式的人物，而可以在自己擅长的领域内研究更为深入，也符合现在产业分工更为精细化的要求。同时，不同团队之间也不用争抢资源，打破了合伙人之间的边界，将原先的“EatWhatYouKill”改变成为“LockStep”（“齐头并进”），从竞争改变成合作，从而使整个律师事务所成为一支一体化队伍。

这样的业务运营模式能够为客户提供全方位、专业化、精细化的服务。只有律师和律师团队有明确的专业化分工，才真正谈得上律师事务所业务的组织协同性。专业化的法律服务表现为，它能够给客户提供一个整套的产品组合和服务体验。这样的顾问服务，必然是高质量、高附加值的。

4.5 律师事务所公司化管理优势

4.5.1 有利于专业化建设

对于任何生产型企业来讲，产品质量是其立身之本，对于提供法律服务的律师事务所而言，法律服务质量同样是其立身之本，专业化建设将是事务所发展的永恒话题。公司化管理模式下取消万油律师，事务所内部按照不同领域划分业务部门，让律师、律师助理专心钻研自己业务领域内的只是和技能，提高每位律师的执业水准必然带来事务所整体专业能力的提升。此外，由于一体化管理，专业化分工，也使得擅长管理的合伙人专门从事管理工作，擅长开拓市场的合伙人专门从事市场开拓工作。

4.5.2 有利于事务所品牌化建设

品牌建设在任何一个行业都非常重要，优秀的品牌形象着质量的保证，对于事务所而言品牌化建设包括法律服务的品牌化和形象的品牌化，法律服务的品牌化源于其法律服务的专业化，公司化管理有利于提高专业化建设进而有利于品牌化的建设；公司化管理模式下，事务所的发出的各种文件、信封，手袋将印有统一 logo，设立专门的事务所公众微信账号，

4.5.3 有利于事务所国际化建设

2001 年中国加入 WTO，商品经济国际化和世界经济一体化要求律师服务国际化。²⁴应该说，律师事务所之所以实行公司化管理，其目的就是为了发挥合力，将内部资源进一步整合，从而提升事务所的整体效能。在这个前提下，律师事务所的内部管理与有限责任公司类似，有利于降低律师特别是合伙人的职业风险；有利于调解内部责任、权利关系，组

²⁴ 金琦，《合伙律师事务所的管理模式创新——结合贝克麦肯思律师事务所的实证分析》，载于《五河科技大学学报》2015 年。

织协调律师事务所的整体行动，参与市场竞争；有利于对每笔法律业务的工作量、办案周期、工作质量和投入的人财物和收益进行研究分析，降低服务成本和律师事务所运营成本；有利于加强律师事务所内部科学有效管理，树立服务品牌，使律师事务所高效运转和有助于扩大规模；有利于完善律师事务所律师的福利保障制度，增强凝聚力和归属感。公司化管理能够促进律师事务所的可持续发展，是律师事务所专业化、规模化发展的必然要求。具体而言，公司化管理的优势主要体现在以下三个方面：

4.5.4 管理的便利性

这里所涉及的管理主要是两个方面的，一个是日常管理，另一个是业务管理。

第一，日常管理。管理方式的变化使得律师事务所从传统的“律师事务所主任—合伙人”的模式被打破，引进了职业管理人模式，换言之，团队律师不再依托于团队合伙人，而是在公司管理之下。那么在日常管理中，包括聘用等人事管理，也包括考核等绩效管理，律师事务所统一管理之后，各个团队合伙人可以将团队内部关于人事的开支缩减，以律师事务所集体管理模式进行。而律师事务所人员配备、工资考核也有一个统一标准，不会出现团队之间的较大差异，也不会出现同年限律师之间的较大差异，管理也更为方便。

同时，由于日常管理的权力更多在合伙人大会和职业管理人手中，也不会出现“小圈子”或者“所中所”，无疑管理起来也会更加方便，维护律师事务所一体化成本也会降低。

第二，业务管理。业务管理的方便化，指的是公司化管理之后的律师事务所在有关业务实行时人员配置、财力支持等实现便利的情况。律师事务所的发展一定会涉及到很多大项目，需要人手多、跨度时间长。在传统合伙制项目下，因为是合伙人领导下的团队工作模式，团队人数受限，可能在接有关项目时会出现人手不够、资历不够，但由于团队律师对合

伙人负责，那么在人手紧缺的情况下，不能擅自从其他团队调配人手，调配往往是两个团队合伙人商议的结果，也可能出现商议失败的局面。另外，一些项目周期长，前期投入成本高，却具有战略性意义，如果没有足够强大的财政、人力支撑和统一意志，是无法继续进行的。而公司化之后的律师事务所，在公共积累这方面肯定是优于团队合伙人的，那么也就有更多的支持去完成项目，同时能够减轻合伙人的压力，使得他们在进行业务时不用承担过重的压力和过大的成本。

公司化管理之后的律师事务所律师抑或是律师助理，都不再是属于某个团队的。正如前文所提及律师的流动性及律师助理的公共性，保证了在进行业务时调配人手的便利以及效率，能让最合适的人互相协调配合，服务于客户。

4.5.5 消除内部不经济性

内部不经济性是一个经济学上的概念，组织产品生产成本或平均费用随产品生产数量增加而上升的现象，主要造成的原因是内部管理效率的低下。进行公司化管理，能够提高内部管理的效率，降低律师事务所内部不经济性，从而降低律师事务所内部管理成本，有助于律师事务所扩大规模。内部不经济性主要表现在成本、人员、以及内部配合上。

首先，团队管理的成本过高。内部不经济性的表现之一，就是律师事务所内部团队管理，导致管理成本过高。正如前文所述，律师事务所以团队开展经营活动，互相关系与联系并不紧密，导致律师事务所统一管理成本提高，互相调配困难，效率低下，而妨碍律师事务所的一体化发展。另外，每个团队都要支持本团队的日常化管理支出，无疑可能造成重复支出，例如一些日常化文件设备的重复购买，非律师人员的聘用，以及招聘律师、举办活动的费用等，使得管理成本提高。实行公司化管理，能够改变管理成本高的情况，较为有利人

合和资合的资源配置。律师事务所想规模化、专业化，就要求其更有效率的管理，更有规范管理，势必要减少其中人合的份量，加重资合的色彩要。

从日常管理来看，公司化的律师事务所权力层级结构清晰，决定了合伙人对律师事务所的管理不能进行直接的干预，进而降低了经营成本。同时，统一管理使得内部成本成为律师事务所统一成本，能够将重复的成本进行缩减、调整，从而降低管理成本。另外，由于收入分配改变，不会出现某一个单一的律师对律师事务所的经营理念产生干预，律师之间在分配上不会出现对立的局面，有利于律师事务所的长期发展。

从业务管理来看，在传统管理模式下，律师们独立经营，自负盈亏，并不受集中管控。公司化则不同，集权化的管制下，对律师的管控和调配有章可循，律师会根据计划和安排统一行动、规范作业。在具体实践中，如果现在遇到一个特别重大的案件，需要十多名甚至几十名律师同时参与，主任可以根据案件具体情况，统筹安排，把所里的所有资源都调动起来为这个案件服务。提成所里的律师虽然更多，但要能够同时拿出十多名长期共事、配合默契、心往一处想劲往一处使的律师是非常不容易的。

换言之，在业务管理中，公司化管理模式能够根据服务成本，统一调配律师事务所的资源，实现效率最大化。一个提成制的律师事务所，所有的业务都是分割开的，甚至是背靠背去做的，而公司化治理的律师事务所必然要考虑人力、时间、资金投放以及后台支撑等成本，然后再与这个项目产出的效益进行比照，据此对特定项目的服务内容、律师配备以及其他成本进行核算。精确的成本评估和收益测算有二条好处：其一，律师事务所可以合理配置项目服务团队的人员结构，并对项目投入的成本及工作进度实施控制。其二，为客户

提供精细的、量化的、可检验的服务价格清单，不再搞拍脑袋或赌博式的收费，客户根据服务价格清单购买律师服务。

其次，团队的非良性竞争。首先，团队之间会存在非良性竞争正如前文所说，在传统管理模式下，律师事务所是固定团队工作的模式，案源往往来自于团队合伙人或者律师，而非律师事务所。因此当一个案源属于一个团队时，不再属于另一个团队。而团队是自负盈亏的，因此团队必定是要争取更多的案源，也就是说，即使在同一个律师事务所内，也会出现案源竞争情况，而且收益绝大多数只会属于单独团队，而无法惠及整个律师事务所。这势必造成，在案源丰富的时候，团队之间还能相安无事，但如果整个经济情势不好或者案源减少之后，内部团队也会处于“敌对”的竞争状态。也就是说，律师事务所不仅要与其他同行业律师事务所竞争，还需要控制内部竞争，否则，很容易造成律师事务所的分立或者造成律师事务所的解散。

另外，团队人员之间也会存在非良性竞争。传统模式下，案源实际上是跟着人走，更多的收益或者附加值是属于个人的，那么就会带来一个问题，当团队有案源时，负责接触客户的律师很可能将其私有化，成为和自己对洽的案源。那么当比较受人有价值的案件、项目接收之时，团队内可能会形成竞争而非合作之风，每个人都希望有大案子、大项目，一方面经济价值高的案子炙手可热，另一方面经济价值小的案子无人问津，长期以往团队内无法形成合作氛围，更不同谈具体的协作共同办理。

再次，合伙人之间的薪酬矛盾。在传统的管理模式下，合伙人工资薪酬采用的是提成制和固定费用制，这就说明都是与合伙人所获得案件的经济价值有关。能力强、项目好的合伙人固然自己拿到了更多的钱，但同样，他们付出了更多钱给律师事务所所以维持律师事务

所的日常开支或成为公共积累。而收益少的合伙人获得收益更少，但也对律师事务所的维持付出较少的经济支持。但不管合伙人所缴费用是否一致，他们及他们的团队在律师事务所所享有的基础服务等是完全一致的，这就会造成合伙人之间的矛盾。本身，合伙人加入一个律师事务所，是为了将内部成本成为变为外部成本，然而当他发现加入律师事务所之后，不仅要负担其所担负的原先的内部成本，还要为其他外部成本买单，那么很可能造成收益大、经济效益高的团队另立山头，以此来控制自己的运行成本，或者是不愿意为他人运行成本买单。

同时，效益不好的合伙人也可能离开团队，因为其在律师事务所的话语权可能较弱，或者在一些重大事项表决的时候不能发挥自己的作用。如果效益较差的合伙人掌握的是较为冷门的专业知识，那么其离开虽然没有造成较大的经济损失，但不利于律师事务所规模化的横向发展。更何况，对于律师事务所而言，只要是能够有收益的，都是值得拓展的领域，任何一个的离开都会导致律师事务所的损失。

最后，律师事务所与成员之间的内在矛盾。律师事务所与成员的矛盾表现在，成员个人收益的增长需求和律师事务所收益增长需求的矛盾。律师事务所所提供的产品与服务与其他领域的产品和服务有着很大的区别，律师和律师事务所提供的法律服务具有专业性、特定性、智力密集型等特点。换言之，其劳动产品的替代性较弱，那么其依托于每个律师本人的知识水平、经验积累、人脉地位较为明显。在传统管理模式下，律师所要发展的是个人业务，因为其收入来源是自身业务的多少、收益的高低所带来的，而非律师事务所给予的；但同时，律师事务所谋求的是整体的发展，其目标是做大做强，那么势必不能简单的满足个人受益的增长，如同木桶效应，制约和影响律师事务所受益最为关键的是最短的那根木

板，律师事务所内部收益差异明显不利于律师事务所自身发展。从而律师事务所与成员个人的发展目标也相背离，律师事务所谋求平衡地整体发展，试图在纵向与横向都达到规模化水平；而成员谋求的只是个人发展，因为律师事务所的发展并不能给其添加收益。在这样的二者矛盾下，很可能造成律师事务所和成员的牵制和影响，并且律师事务所可能要花费更多的额外支出去解决这种矛盾。

另外，局限于传统管理模式中，律师事务所看上去更像一个框架，一个律师生存的简单平台。律师只做自己，而不是律师事务所的一分子，没有归属感。律师事务所的好与不好和普通律师无关，仅和合伙人有关，律师全凭自己的能力和信誉招揽案源，一个律师既是业务员又是专业法律人，还是一个小型的管理者、社会活动家、心理学家，多种角色集于一身，常常分身乏术，疲于奔命，往往不见效益。这样，律师很难有实力和资本承接高端的、需要集团化运作的案件，即使一个律师事务所或几个律师事务所的个别律师因特殊案源集合数个或数十个律师来合作完成该案件，临时组建律师团队，鉴于各律师办案风格有差异，磨合无法在短期内完成，加之自身未办结的案件，这样临时组建团队的作战效率也就可想而知了。

实行公司化管理之后，能将律师事务所的发展目标与成员的发展目标相统一。因为成员的收益并不取决于其个人办理案件、项目的多少，而在于计点制实行后点数的计算，点数中包含着业绩，当然也可能包含着其他要素。之后也是律师事务所统一进行工资薪酬的发放，这样成员必然要考虑律师事务所的发展，包括其长期性、营利性等等，那么就不会出现互相牵制的情况，而是会为了统一的发展方向而努力，其内部的不经济性也就不会存在了。

4.5.6 维持律师事务所长期稳定发展

实行公司化管理，有助于律师事务所长期稳定发展。

首先，实行公司化管理能增加合伙人发展的长期性。原先管理模式下，合伙人是在律师事务所这一块牌子下各自为政，关注、维护和促进的是自身长期的发展，而非律师事务所的长期发展。又由于，律师这一行业的特殊性，很多客户找律师时更多看重律师本人的业务能力，而非律师事务所的能力，所以之前管理模式下，很可能合伙人出现跳槽等情况，这一案源就跟着合伙人走了，从而律师事务所本身会承受比较大的损失。在公司化管理下，一体化会让律师事务所具有更多主动性，也会增强律师事务所对客户的管理与在客户中的知名度，那么律师事务所的客源就不会随着合伙人的离开而离开。

其次，能够保证新人成长的持续性和专业性。律师事务所的发展离不开经验丰富的合伙人，同时也离不开新人律师的成长，他们是律师事务所未来发展的保证。在传统管理模式下，新人受合伙人管理，为合伙人服务，在独立接受案件之前，薪资薪酬主要由底薪决定。这会限制新人的发展：在物质上，没有提成的底薪不利于新人维持自己的生活，从而难以保持对律师行业的热情；合伙人负责制，也会让同期新人的成长空间和速度周期不一致，或者更长一些。而且在新人挂出律师执业证之后，或停止学习或另谋发展。而公司化管理模式下，关于人才培养、管理都是统一的，以律师事务所为后盾进行培养，不仅能够一定程度上改善初期新人收益小、周期长的问题，也可以保持其学习的动力，因为计点制的工资体制使得他们想获得更高薪酬就必须从开始就保持良好的计点，而不像提成制拿一笔算一笔，也解决了青年律师在初期案源不够的问题。团队制中新人更多是进行书面工作，所涉及的法律专业并不多，这样一个专业的律师培养可能要花费更多时间。但如果公司化管

理下，律师事务所进行统一培养，就不用新人在初期接触专业技术含量较低的文书工作，这一部分律师事务所可以分配专人来做，从而保证新人律师队伍的专业性。公司化管理也能给新人提供较为明确的晋升渠道。在团队合伙人中，新人能否独立办案，以及晋升可能没有明确规定，更多依托于合伙人对于其队伍的需求。在此条件下，新人的积极性不能受到较好的调动，能力方面也无法快速的培养，那么在面对各种困境时比较容易离开团队，另谋出路。公司化管理使得这些对于新人的培养、晋升明确化，有利于一个长期的职业规划的作出和执行。

再次，能够保证律师事务所发展的长期性和收益。律师事务所的发展是以长期营利为目的。在公司化管理之前，这一目的往往无法很好的贯彻落实，因为律师事务所更像一个松散的集合体，而非一个整体，律师事务所主任负责制下其对于律师事务所的控制权很可能因为合伙人之间的不配合而名存实亡，从而使得律师事务所就只能是满足基础的开支维持，而不能推动业务做大，或者不能长期保持较好的收益。特别是很多律师事务所在各地有分所，在传统管理模式下，他们各地分所实际上是分离的，只是共用一个品牌，业务上没有联系。分所不能获得总部的支持，总部也无法依靠分所拓展业务，这就无法实现律师事务所试图做成品牌化、长期化、营利化。公司化管理模式下，突出的特点就是一体化，这样能够使得律师事务所不再是集中在一个品牌下的“个体户联营”，而更多是统一品牌的经营，更能使得律师事务所自己长期发展，而非依靠个别合伙人或者律师，从而也使得律师事务所获得最大的经济价值。

最后，能够打造、推广律师事务所品牌，增强律师事务所归属感。一个著名的律师可以有自己独立的品牌，但没有规模效应；而一个律师事务所的品牌可以推及于整个律师事务

所，覆盖全部业务和所有律师（包括青年律师）。律师事务所品牌的打造需要以整体实力而不是个别律师的实力为基础，一体化的业务运行模式，服务质量的整体控制，一批优秀的律师精英和若干“拳头产品”，对特定领域高端业务长期、大面积的覆盖能力等等，这些都要依靠整体实力和较大规模的项目团队力量。

公司化治理，能够改变传统管理模式下律师事务所的合并也仅仅是为了资本的累加和费用的分摊，从而改变只能简单的把律师事务所规模做大，而难以真正做强、做精、做出品牌的状况。公司化治理强调的是律师事务所自身的积累和发展，使律师事务所更有更充实的资金用于的宣传、营销和品牌策略。打造一支富有战斗力的律师团队，打造世界一流的律师事务所，没有大家认同的律师事务所文化是不可想象的。公司化律师事务所往往合伙人、律师人数众多，彼此之间不可避免地会存在差异，甚至产生矛盾。而律师事务所文化建设能够在相当程度上将合伙人和律师凝聚起来，增强律师事务所认同感和归属感，吸引更多人才加入，最终提升律师事务所的整体软实力和品牌。在律师事务所文化建设方面，目前实行公司化治理的律师事务所都做了大量工作，如创办律师事务所微信微博公众账号、定期进行体育活动、举办新年晚会等等。这种律师事务所整体品牌建设让众多高端客户认可其专业能力和品牌，从而带来大量的案源。

另外，在实行公司化管理之后，在塑造品牌方面可以得力于统一途经的市场宣传和推广，而不需要靠单个合伙人进行。以及，在同一品牌下的法律服务产品领域也可以得到后盾支持研发，从而拓展新的市场，达到将自己品牌特殊化、标示化、大众化的目的。

4.7 公司化管理的局限性

4.7.1 对规模化发展的制约性

首先，笔者想陈述一下作为顶尖律师事务所规模化发展的必要性，拿滴滴的早期烧钱举例，没有形成规模就无法吸引足够多的司机，没有足够多的司机，就不会有足够多的乘客，没有足够的乘客，更不会有足够多的司机，这是个恶性循环。同样，对于律师事务所而言，没有足够多的律师，就不能承办足够的业务，没有足够的业务，事务所就不能吸引足够的合伙人加盟。在任何一个行业里，如果没有一定的人员规模、业务规模、创收规模，是很难维持优势地位的，业务量不够是很难有市场影响力的。然而，公司化管理模式中的计点制分配机制与律师事务所传统管理理念相悖，难免被一些合伙人所排斥，一定程度上影响事务所的规模化扩张。

4.7.2 适应条件的有限性

即使公司化管理具有诸多优点，但对于在中国国情下的环境，还是具有诸多限制之处。也就是说，实行公司化还是有一定的条件以及想实现目标作为指引的。公司化管理模式应用于合伙企业其实有一个天然前提，即这个合伙企业需要一定规模，否则公司化不存在前文所述的诸多优点。在现实情况下，由于我国律师行业发展的现状以及资本的运用投入，决定着我国存在着大型律师事务所的同时，也有着中小型律师事务所。而中小型律师事务所，从人员管理上而言，人数较少，往往相当于大型律师事务所的一至两个团队，在人员管理成本上传统模式或公司化模式其实差别不大；从业务领域来看，中小型律师事务所主要还集中于传统三大领域的诉讼，而非企业重组、对外贸易等非诉领域，律师绝大部分没有实现专业精分和业务细化，虽有诸如知识产权等领域的专业律师事务所或者律师执业机构

内部有了一定的专业分工，但大多数事务所管理粗放，由律师个人自寻业务、各自为战，难以形成专业团队和品牌业务，更不要说机构、区域之间协作服务。那么在中小型律师事务所中推广公司化管理没有意义也没有必要。或者说，公司化管理还不能适应中小型律师事务所，没有找到一个较为合适的相匹配路径。且由于中小型律师事务所的管理和经营成本低，其生存压力大大降低，实行公司化对其而言是鸡肋

4.7.3 法律服务的特殊性

恒信律师事务所陈敏涛律师认为律师事务所“.....不太可能向着完全公司化的管理模式，由于法律服务的特殊性，律师事务所管理者和经营者相互分离这是不可想象的，这和一般的公司经营还不一样。完全像一般的公司那样的经营，这有可能违背律师和律师事务所的本质属性。”

法律服务的特殊性，可以从从业人员与提供服务两方面来看。第一，律师的职业的特殊性。这一职业决定了对律师人群进行管理的难度较大，而公司化、集团化运作模式要求律师：首先，要对于自己的专业领域作出选择，而选择必然意味着放弃一部分；其次，公司化运作还要求律师将自身的资源奉献给公司，但公司是否能够给做出奉献的律师带来对等的回报则是不确定的；再次，公司化运作的模式需要比目前更加复杂、科学和完备的行政管理人员和体系，而这一部分成本的增加又必将附加在每一个律师身上。

同时，与大型律师事务所相比而言，中小型律师事务所的客户更倾向于“认人不认所”、“业务跟人走”，律师个人魅力在案件来源中起了更大的作用。律师完成案件的独立性也较强，大多数诉讼业务可以由律师一人或二、三个人完成，很少有大团队一齐上阵的情况。

第二，提供服务的特殊性。律师所提供的服务不仅仅包含被固定下来的知识理论，也包括实务运用方面的经验、接触案件的多少以及律师个人的人脉关系。后者是无法衡量与转让的，即使采用学徒制等模式，一个律师所经历的案件处理经验没有办法教授，因为这往往涉及对方采用的方略、对策，是在一个双方对抗的模式下演变而生的，那么在选择服务提供者时是会考虑这些因素的。而公司化管理之后，并不能将这些共享，且其与普通经验还是有显著区别的，因为法律的适用涉及一个释义的过程，而非像其他服务或产品有一个较为统一的标准，因此公司化对服务提供的“一加一大于二”作用并不显著。

4.7.4 利益的冲突性

做过律师的人都应该知道，标的额和案件的繁琐程度并不成正比。可能代理费从几千到几万不等的案子，投入的时间和精力不会有太大的区别，代理费低的案件同样存在事实不清、取证困难等等问题。为了控制接案成本同时提升效率，公司化事务所都有一定的受案标准，包括案件的标的额、律师费以及所需付出的劳动时间和强度等。

笔者在所里不时听到这样的抱怨：作为律师碰到一百万律师费的案子可能性不高，但几万元的案子还是很容易找到的。但由于达不到所里的标准，最终只好忍痛把案子介绍给别的律师朋友。几万块钱虽然不多，但对于普通的工薪律师来说也是一笔可观的收入。存在这样的声音是因为我们接案有门槛标准，一般是不低于十万。门槛的设定出于事务所成本和定位的考量，但不可避免的，对律师的工作积极性造成了负面影响。

另外，合伙人之间也有尖锐里的利益冲突。笔者在文中提及公司化事务所的分配机制。一旦事务所的进行公司化治理，其分配机制固然会要求部分合伙人（创收特别高的合伙人）

让出自己一部分利益，这样以来，事务所就难以吸引那些优秀的、创收高的人才，这一部分人更愿意开设个人事务所，或去非公司化运营的律师事务所。

4.7.5 成本的高昂性

首先是高昂的市场营销费用，一般来说公司化事务所都有专门的市场拓展部门。为了获得充足的案源，每年要维护多个渠道，进行各类市场拓展活动。比如通过商会拓展案源，这无疑是一个充满高净值潜在客户的宝地，但一般进入一家商协会成为会员，年费少则五千，多则过万，加上商会每年年会和大项活动的赞助再会额外多支出几万不等，这些钱无疑都是由事务所来承担。

公司化事务所还有相当一部分管理费用。配置了行政、人力和财务等职能部门，便需要为这些后勤部门的员工支付工资和社保。具体来说还会进行招聘和员工培训，各种员工活动，全员的健康体检，出国旅游等等。

前面所提的办公场所成本、营销费用、管理费用，或许还有未提及的其他成本支出，在提成所中都能够忽略或者摊薄，但在公司化下都由事务所承担。成本提高所产生的影响和带来的差别，会体现在律师待遇、代理费用等方方面面。公司制的竞争力由于资本的压力，削弱了很多。

4.7.6 专业分工的僵硬性

笔者曾把专业性和细分性最为公司化事务所的优点进行分析。这固然是优点，但一旦这种分化过于僵硬，将阻碍公司化律师事务所的发展。公司化事务所中，不同业务领域的律师之间不存在提成所中的竞争关系，律师按其业务专长分别进行具体负责。这种情况下，专业化得到了满足，但资源的流动性和业务的协调性受到了影响。举个简单的例子，比如

目前知识产权部的业务量很大，人手紧张；房地产部的律师案源相对较少。在公司化的约束下，律师不能跨部门处理案件，这种情况对于全局工作而言是低效的。

4.7.7 业绩考评的复杂性

公司化管理律师事务所需要重新建立对律师的评价体系，改变原始的以创收为标准的评价体系。但是，如何建立一种能够为大多数人所接受的合理的评价体系是一个难题。

首先，对能否给予管理合伙人足够的评价和补偿，甚至给予比业务合伙人更高的评价和补偿是个技术上的难题。过去，事务所的主任往往兼顾管理的工作，种工作大多数靠的是主任的自愿和牺牲精神，既不能保证主任的付出得到合理的补偿，也无法对主任的管理工作提出任何要求。当重新评价意味着过去的业务合伙人要将一部分利益分配给管理合伙人的时候，必然面临着合伙人的心理抵触，甚至有意或无意贬低管理合伙人的价值。管理改革要求对合伙人的价值进行综合评价，综合评价中不可避免包括合伙人给事务所带来的业务收入、从事业务活动所付出的时间、参与管理工作的时间和效果、合伙人的社会地位、资历等。对上述指标如何评价，技术上存在一定的难度。

其次是对律师业绩的评价。过去，独立执业的律师实行提成受聘于合伙人的律师由合伙人进行考核，计发工资。公司化律师事务改变以提成为主的分配方式，但是鉴于我国的实践又无法全面实行计时收费，就无法量化收入与律师投入的关系，以怎样合理的方式进行业绩考评才一能体现公平的确有难度。

五、律师事务所公司化管理的典型案例分析

5.1 虹桥正瀚律师事务所

5.1.1 事务所情况简介

虹桥正瀚律师事务所是中国目前实施公司化管理最纯粹、最典型的一家事务所，由原虹桥律师事务所（2001年成立）与正瀚律师事务所（1994年成立）于2005年合并而成，更名为上海虹桥正瀚律师事务所。总部设在上海，分别在广州、重庆设有办公室。虹桥正瀚目前共有24名合伙人，在重大商业诉讼领域拥有显著成绩，2016年钱伯斯中国事务所的榜单中其公司/商事法领域获得重点推荐，其历年创收情况如下：

表格 1 2009-2015 虹桥正瀚律师事务所历年创收情况

年份	创收（万元）	上海地区创收排名	人数	人均创收（万元）
2009	5100	11	57	89.47
2010	6450	10	53	121.70
2011	4750	19	51	93.14
2012	4689	20	47	99.77
2013	5518	22	43	128.33
2014	6450	27	50	129.00
2015	10358	19	53	195.43

在我国，已有很多律师事务所都曾尝试过进行公司化管理模式的改革，但是由于传统理念以及改革将损害到一些合伙人的短期利益，因此实施起来困难重重。即使在英美这样的走在法制改革前线的国家，采用纯粹的公司化管理模式的大所也并不多。虹桥正瀚在分配机制上，可以说是走在公司化管理模式改革的最前沿。

5.1.2 事务所文化建设

虹桥正瀚核心理念为“极简、极致、无我”，笔者在其微信公众号文章中看到如下观念：“只要你不计功利，就能做成任何一件事——杜鲁门总统”，主张“无我”理念；lockstep（意味“齐步共进”）模式打破合伙人之间的边界；合伙人之间是同舟共济的“夫妻”式实业伙伴关系，真正的合伙不分你我，整个事务所为一体化团队。在笔者看来颇有些共产主义的色彩。可是天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利忘，要想打消人的本性，似乎不是件容易的事。笔者认为虹桥正瀚的分配体制上确实做到了纯粹的公司化，但在公司文化上笔者更倾向于认为只有科学的制度才能一个组织持续发展的保障，而不能依靠合伙人高尚品德。

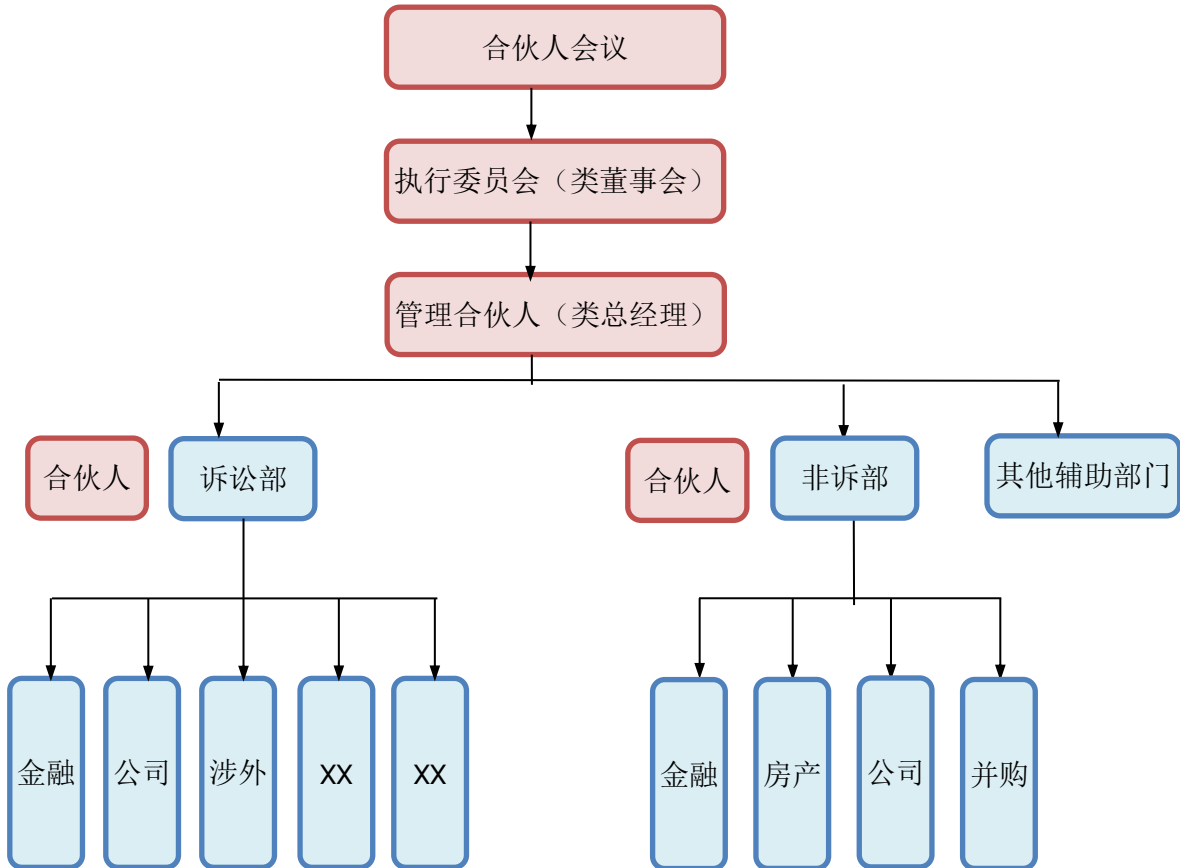
5.1.3 组织结构

虹桥正瀚由合伙人会议选举产生执委会（类似于公司董事会），虹桥正瀚目前执委会共三人，再由执委会委任一名委员担任管理合伙人（类似于公司总经理），执委会按合伙人会议授权，行使事务所的主要决策事项。管理合伙人执行执委会决议，负责事务所日常营运与管理工作。

虹桥正瀚没有合伙人团队，事务所分诉讼部、非诉部两大业务部门（各下设若干业务组）以及其它辅助部门，其中非诉部门下设金融、房产、公司、并购四个业务组，诉讼部门按照金融诉讼、公司诉讼、涉外诉讼等又划分为五个业务组。合伙人根据自己业务特长归入其中一个部门。部长负责整个业务部门的营运与管理。任何员工更不固定隶属于某个合伙人，只有当该合伙人担任部门或业务组行政职务时，员工才在行政方面向该合伙人报告。而在业务方面，承接案件由部门负责并安排分配给某个业务组来做，同时指定负责该

项业务的合伙人，只有在合伙人担任某一业务负责人时，方能在该业务承办过程中直接调动该业务的具体承办员工，这既避免了合伙人与员工形成固定小团队、形成内部壁垒，又可使员工与多个合伙人分别合作获得多元学习机会；

图表 3 虹桥正瀚律师事务所组织结构图



5.1.4 分配机制

虹桥正瀚分配机制是采用计点制最纯粹的事务所，合伙人的点数完全不考虑创收。

某合伙人当年分红 = (事务所当年度可分利润 - 发展等三项基金) ÷ 全体合伙人
当年度总点数 × 某合伙人当年度点数

5.1.5 考核机制

5.1.5.1 合伙人考核

- 1、确定每个合伙人的起始点数（最低2点，最高50点）。
- 2、每年小考一次，分不合格、合格、优秀三档，分别视情在0-2点的幅度内加点。
- 3、每满三年大考一次。不合格者可降点，优秀者可突破2点加点。但每个人调整的点数，不超过其上年度点数的一半，且全体合伙人总调升点数不超过上年度合伙人总点数的10%。
- 4、每个人到50点封顶。
- 5、考评由考评委员会参考合伙人述职报告，由委员依据各自内心的主观评价，唯一量化纳入必考的指标是合伙人的年度工作计时，不考核合伙人的创收，也不设定年创收目标，投票表决得出不合格、合格、优秀的考评结果。

5.1.5.2 律师、律师助理考核

关于员工培养与管理，虹桥正瀚也有一些独特的做法：

- 1、不鼓励员工自行开发业务。对于授薪律师及助理等员工，虹桥正瀚实行完全薪酬制，要求其专注做好事务所交办业务，不鼓励其自行开发业务，即便律师自行开发业务取得创收，事务所原则上也不给予奖励。不鼓励员工创收正是基于虹桥正瀚公司化理念。多数律师天生会将自己开发客户视为“天职”，但年轻律师若过分早投入客户开发，一是业务不能沉下心，小有所成后就不再精进，与事务所追求极致的理念是相悖的；二是如果有个人创收、特别是因此获得利益，就会计较个人利益得失，工作时对待自己的业务和事务所的业务难免会有偏心；三是对其他踏实投入本职工作的律师也有失公平。

2、稳步晋升。很显然公司化事务所必须将培养优秀人才作为重中之重，这样组织才有活力，才有发展。但不鼓励创收，是否意味着年轻人丧失了晋升合伙人的机会？虹桥正瀚给出的答案是，和合伙人考核原则相同，员工的成长和晋升也不会考虑其个人创收，只关注员工的业务能力和综合贡献。事实证明，员工成长需要厚积薄发，当其业务精专、又懂得协同共享后，最终成为合伙人是水到渠成的。对于授薪律师和律师助理也不会考虑其个人创收，只关注其业务能力和综合贡献。并且事务所不鼓励授薪律师和律师助理自行开发业务。

5.1.6 培训机制

虹桥正瀚有员工招聘备选高校名单（定期更新），仅在全国优秀法学院中招聘优秀毕业生；虹桥正瀚新招毕业生原则上进入事务所人员池作为培训生进行为期两年的培养，即便在期间取得律师执业证，亦需培养期届满并通过出池考核后方能晋升为初级律师。

5.2 中伦律师事务所

5.2.1 事务所情况简介

中伦律师事务所创立于 1993 年，于 2000 年与北京金通律师事务所合并为中伦金通律师事务所，2008 年又将名称重新改为“中伦”，经过数年发展已成为中国规模最大的综合性律师事务所之一。中伦总部设在北京，目前中国大陆及香港地区，在北京、上海、深圳、广州、武汉、成都、重庆、青岛、东京、香港十地设有办公室，海外在伦敦、纽约、洛杉矶和旧金山四地设有办公室，中伦目前拥有 220 多名合伙人和 1100 多名专业人员，2016 年钱伯斯中国事务所的榜单中中伦共有 23 个领域获得重点推荐，其中 16 个第一类别、7 个第二级别。中伦上海分所的历年创收情况如下：

表格 2 2009-2015 中伦律师事务所历年创收情况

年份	创收（万元）	上海地区创收排名	人数	人均创收（万元）
2009	11800	5	106	150.16
2010	17500	4	107	163.55
2011	21923	4	139	157.72
2012	25359.15	4	147	172.51
2013	31500	4	154	204.55
2014	50000	3	168	297.62
2015	67000	2	209	320.57

5.2.2 执业理念

1、客户至上。律师事务所作为提供法律服务的机构，所有的成就、荣誉、影响力都取决于客户的认可，客户的认可是立身之本。

2、团队合作。笔者在开篇综述中已经提及，要想成为综合强所，规模化是必然选择，人多才会势众，才可能科学有效的分工，组建专业化的团队才能提供专业的法律服务，中伦、金杜等国内顶尖所均已把团队合作作为事务所文化之一。

3、务实创新。在一个快速发展的转型社会，商业需求永远领先于法律。为真正解决客户的问题，律师需要具备较强的学习、研究能力，富有创新精神。

4、关注细节。在为客户提供服务的过程中，中伦力求完美，不放过任何一个细节。

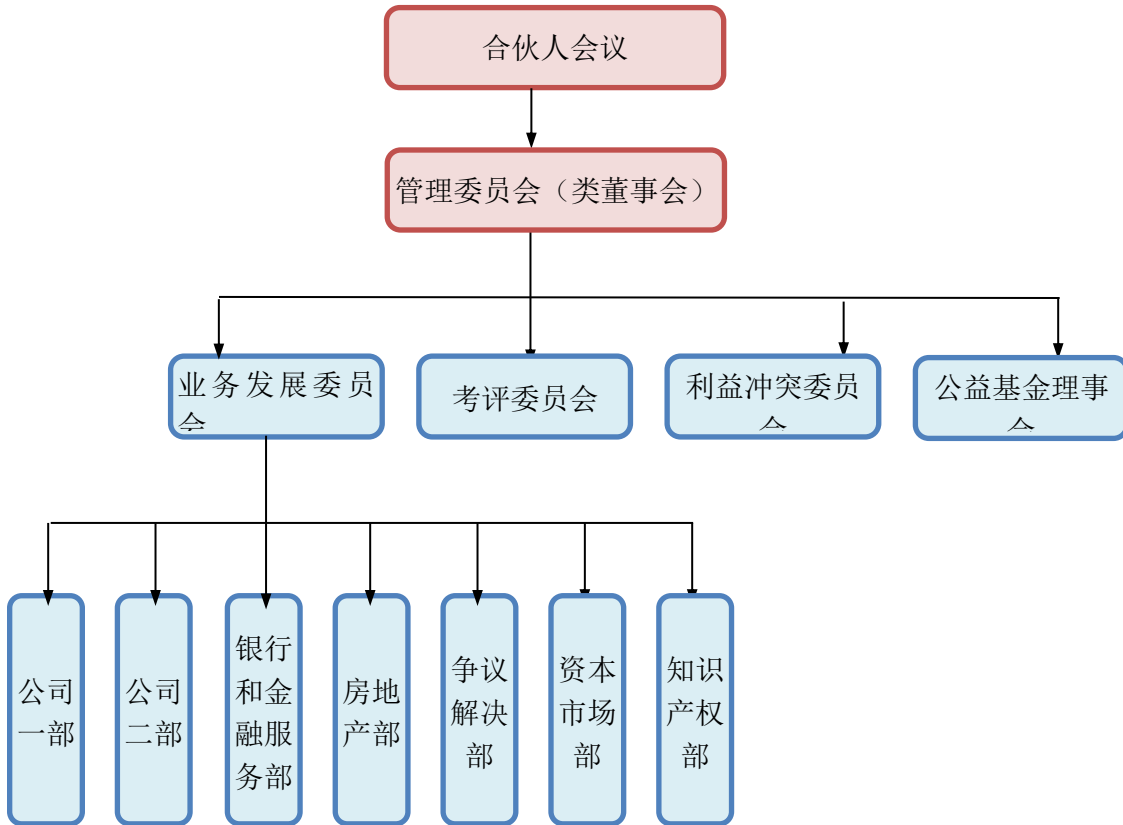
5.2.3 组织结构

现阶段，中伦律师事务所在管理模式上属于以改良计点制为核心的公司化管理模式改革阶段，1993年中伦设立之初的《章程》规定，事务所实行合作人会议领导下的执行人负责制，设主任一人，执行人若干，由合作人会议选举产生，每届任期3年，可连选连

任。在 1994 年合伙人会议上通过的《章程》将这一条款修改为“事务所主任由执委会选举产生，可连任，但最多任期不超过两届，每届任期 1 年”。后来中伦将执行委员会重新命名为行政管理委员会，目前中伦管理委员会共 7 人，下设业务发展委员会、考评委员会、利益冲突委员会以及公益基金理事会。中伦将合伙人分为一级合伙人、二级合伙人以及授薪合伙人，其中只有一级合伙人有表决权，合伙人的晋升由一级合伙人会议进行举手表决。

业务方面，2012 年起，中伦形成了房地产和基础设施部、资本市场部、公司一部、公司二部、银行和金融服务部、争议解决部、知识产权部等七个部门 7 个部门，将业务细分为房地产、建筑工程和基础设施、证券、基金、直接投资、税务理财、劳动法、国际贸易、旅游酒店、收购兼并、反垄断和竞争法、对外投资、融资业务、金融产品、诉讼仲裁、破产重组、知识产权权利保护、知识产权注册登记等 18 个业务组，具体组织结构如下图所示：

图表 4 中伦律师事务所组织结构图



5.2.4 分配机制

中伦从设立之初在分配体制方面就开始实行公司制，任何人的在事务所的创收先分得 30%，其余 70%扣除所有费用由合伙人进行等额分配，这也是造成 1994 年中伦重要创始人出走的一个重要原因，但经过 20 多年的发展，公司制分配却被证明了是大所以发展的重要制度保障。这个制度坚持到 1997 年，实施了 5 年的时间。1996 年年底，合伙人大会上将之前《章程》约定的创收 30%归个人的分配机制调整为 70%，中伦公司制的分配体制变成了松散型的分配体制，管理上也变得相对松散，中伦的凝聚力明显下降，合伙人的心也慢慢散了，数位合伙人离走，此次改革确成为中伦在第二阶段出现滑坡、竞争力不

够的重要原因，最典型的例子，中伦创所 10 周年时才发现事务所居然拿不出钱办一场像样的纪念活动。²⁵在 2000 年中伦与金通律师事务所合并后，《章程》中重新修改了这一分配机制，即合伙人拿出收入的 60% 进入事务所，后来又调整到 65%，这笔钱用于支付事务所的房租、律师的工资等费用。而律师则实行年薪制，通过引入管理系统软件来测算律师工作量。2005 年，中伦通过新的《合伙人分配指引》，在分配制度上有设立一级分配池、二级分配池、资历分配池、可分配利润分配池、收入分配池。把不同因素都反映在分配池中，但每个合伙人设一道封顶上线，让每一个不同年段、不同资历、不同贡献的合伙人都能在分配体系中找到自己的点。²⁶2010 年中伦以合伙人决议的形式在全国范围内展开计点制分配制度改革试点。合伙人每个月的工资按照上月的收入 25% 的比例以及各自计点数发放，剩下的钱按照统一的分配办法，由第三方机构考评委员会对每个人的绩效进行考核之后发放。此种分配仍然算是一种改良计点制，没有完全模糊收入分配，合伙人当年的创收会影响下一年的计点，但不是唯一的因素。

5.2.5 考核机制

中伦对于合伙人的考核指标分为客观性指标和主观性指标两部分，其中客观性指标占 70%，主观性指标占 30% 比重。客观性指标又包括了 3 个内容：1、业绩评价，即合伙人的创收占综合考评的 40%；2、利润率评价，即通过合伙人创收、所消耗的时间、人力、物力以及公共资源来计算利润率，该项指标占综合考评的 30%；3、工作时间评价，占综合考评的 5%，中伦要求每一个律师在完成每个项目和案件都要登记上工作时间；如果不

25 《中伦的秘密 中国顶级事务所 20 年风云录》121 页

26 《中伦的秘密 中国顶级事务所 20 年风云录》209 页

登记年底进行考评将没有该项指标，这就迫使律师及时录入工作时间，另一方面也能使合伙人及时审视利润率低的项目和案件是报价存在问题还是团队的工作效率存在问题。主观性指标也包括 3 个内容：1、业务能力评价，中伦采取的是下评上的方式，每年年底由合伙人召开专业课题的讲座，由律师及律师助理给合伙人打分，并进一步发展区征求客户的意见，该项指标占综合考评的 5%；2、团队协作评价，中伦采取的是合伙人相互评价，该项指标占综合考评的 10%；3、管理制度遵循评，比如对于每个案件及项目都要在收集案件系统里录入客户信息，避免业务冲突，还比如合伙人把自己做的合同、法律意见书整理出来，进行模式化、经验化，然后上传内网平台向业务部门开放，该项指标占综合考评的 10%。

中伦对于合伙人的考核总分为 100 分，96 分以上是卓越，计点可以在原来基础上加 5 分；86~95 分是优秀，计点可以在原来基础上加 2.5 分；76~85 是合格，计点基本维持不变。据中伦一位合伙人介绍，中伦在考核中引入了主观评价指标后，使得人和人之间的交往变得温和，不像过去会因为一些小事情起争执，因为在这个评价体系中，你能否把团队业务做好，把其他人交给你的业务处理好，能否赢得客户的认可都将对你的年终收入带来很大的影响。

5.2.6 专业化建设

中伦采用部门专业化建设，众所周知房地产建设工程和建设业务是中伦具有的核心竞争力的领域，以房地产部门为例，该领域具体包括房地产投资运营、土地投资开发、建设工程、资产交易、房地产资产管理、房地产金融以及城市基础设施 7 个板块，中伦房地产部门根据 7 个板块领域来划分，综合考量不同业务领域之间的关联性及市场需求合并为 5

个专业小组，分别为土地投资和城市基础设施、资产交易和管理、建设工程、房地产金融和争议处分，每组 20 个人左右，由 1 个负责人、几个合伙人和十几个律师组成。²⁷在接一单业务时，首先评估项目需要的人手以及小组内是否可以调齐，如果小组可调配人手不能满足项目需求，便从其他小组补充抽调。

在培训方面，中伦新人的培训工作也是落实到小组内部，小组对年轻律师有传帮带的责任，每个新人会安排师傅带教。同时小组内每两周组织一次分享会，由合伙人或高年级分享自己所承办的案件，使年轻律师开拓眼界也可以使其他高年级律师丰富经验。年轻律师年终述职需要说明这一年小组的培训收获，小组也要上报一年做了哪些培训工作。

5.3 金杜律师事务

5.3.1 事务所情况简介

金杜律师事务所成立于 1993 年，总部设于北京，中国大陆及香港地区，在北京、上海、深圳、广州、三亚、杭州、苏州、青岛、济南、成都、香港 11 个城市设有办公室，在国内拥有近名 300 名合伙人和 1200 名专业法律人员，在新加坡、日本、美国、澳大利亚、英国、法国、德国、西班牙、意大利等欧洲主要城市和中东、南非均设有办公室。2012 年 3 月 1 日，金杜与澳大利亚 Mallesons Stephen Jaques 律师事务所建立紧密联盟，合并后金杜在全球拥有超过 560 名合伙人，2700 余位律师。2016 年钱伯斯中国事务所的榜单中金杜共有 25 个领域获得重点推荐，其中 14 个第一类别。金杜上海分所的历年创收情况如下：

²⁷ 徐建 龙翼飞 《律师事务所管理实务》2014 年 81-82

表格 3 2009-2015 金杜律师事务所历年创收情况

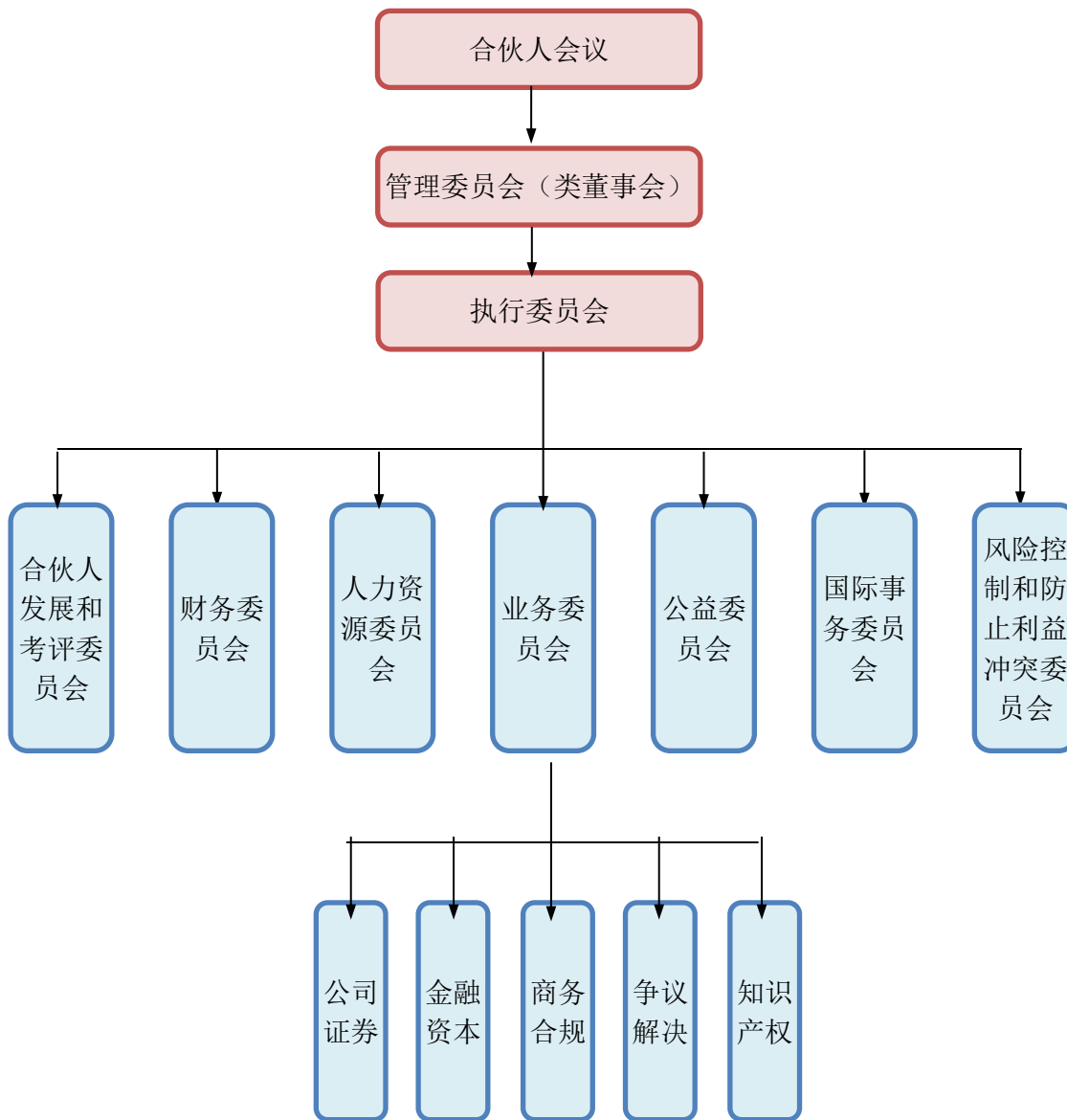
年份	创收（万元）	上海地区创收排名	人数	人均创收（万元）
2009	5100	2	113	179.65
2010	22376	2	127	176.19
2011	30043	2	122	246.25
2012	32547	2	122	266.78
2013	51900	2	132	393.18
2014	64528	2	132	488.85
2015	62100	4	136	456.62

5.3.2 组织结构

金杜律师事务所在管理模式上属于以改良计点制为核心的公司化管理模式改革阶段，在金杜，合伙人大会为最高权力机构，管理委员会为事务所的日常决策和管理机构，金杜管理委员会共有 12 人组成，一般 2-3 个月开一次会，管理委员会下设七个专业委员会：合伙人发展和考评委员会、财务委员会、业务工作委员会、风险控制和防止利益冲突委员会、人力资源委员会、国际事务委员会和公益委员会。合伙人发展和考评委员会是金杜很重要的部门，对于拟晋升的合伙人首先由进行全面的考察，考察通过后在交由管理委员会决定，管委会决定后再交由全体合伙人投票，合伙人发展和考评委员会另一个做工作便是考察每位合伙人的绩效，年终决定每位合伙人本年度涨幅点数；财务委员会主要负责事务所的预算工作，确定各项预算支出的金额及比例；业务工作委员会主要做事务所的业务指导，比如哪些业务领域需要拓展，哪些业务领域需要引入新的合伙人。人力资源委员会主要负责招聘、校园宣讲、为律师办理司法局的相关手续等工作；国际事务委员会主要负责国际上同行的来访接待、参加一些国际组织的工作；公益委员会主要负责事务所在社会上

的一些捐赠、法律援助等活动；风险控制和防止利益冲突委员会负责指定事务所利益冲突的检索规则。此外，金杜还设置了执行委员会，将重点计划项目推进实施。除此之外，事务所在管理方面还专门设立合伙人理事会，就事务所各方面的运营，对管委会和执行委员会的决策和工作提供支持并给出意见。

图表 5 金杜律师事务所组织结构



5.3.3 分配机制

金杜在合伙人分配上也是实行“记点制”，对合伙人进行创收、年资、业务开发、事务所管理、团队培养等方面的表现进行综合评定，将整个事务所的创收扣除全年支付的费用以及预留部分发展基金后，按照合伙人的计点数比例进行分配。金杜合伙人的点数从5点-50点，对于新晋合伙人一般为5点，每年可涨2-3点，如果特别优秀会涨5点。整体来看，金杜在分配体制方面，不仅考察创收和年资这两个基础性要素，还参考其个人为事务所做的非业务工作，比如公益、对年轻人的培养以及对事务所发展的贡献等方面进行综合考评。金杜是没有提成律师制度的，除了合伙人以外的其他律师都是按年发放公司和奖金，律师年薪和资历、年度工作小时以及费率（工作小时创造的价值）密切相关。

5.3.4 培训机制

在人力资源管理上，金杜有系统的管理体系、员工考评机制和招聘计划，每年金杜都会从国内外高校法学院中招收80-100人。早期，金杜对于新进的年轻律师，或者是法学毕业生，会采用“律师池”制度。在新人入所后都会进行系统性的培训。在全所层面，新加入的律师会接受入职培训和基础的律师职业技能培训。在业务部门层面，结合业务和相关行业热点，针对新的法律法规变动，会邀请内部或外部专业人员演讲并进行案例分析及讨论，帮助律师在实践中学习成长。对于每一个年级的律师，对于他们的一些职业方向，包括应该具备的能力、达到的业务水平，金杜会有一个参考体系，帮助他们确定执业目标。

从1998年开始，金杜派遣中国合伙人去海外进修，这样的考量是因为1998年跨境交易占了当时业务量的很大比例，需要更多了解国外法律市场，对客户所在的法律体系多了解一些。同时，中国律师也可以多了解国外法律服务市场的变化。近几年，除了合伙人

之外，每年金杜也会派遣一些资助律师去海外工作学习。2014年初，金杜制定了联盟全球各办公室间员工短期互派的政策。在随后的一年多时间里，金杜中国、澳洲、欧洲各办公室互相借调了多名优秀律师前往其他办公室进行交流、学习和工作。按照预期目标，通过5-8年的时间，金杜联盟中将拥有一批真正了解欧洲、澳洲市场和当地法律体系的中国律师，他们有多元背景、丰富的法律经验，不仅可以有效地帮助中国客户走向世界，还能将外国客户引入中国。

5.4 锦天城律师事务所

5.4.1 事务所情况简介

锦天城律师事务所成立于1999年，由锦联律师事务所、天和律师事务所、长城律师事务所三家律所合并而成。总部位于上海，在北京、深圳、杭州、苏州、南京、成都、重庆、太原、青岛、厦门、天津、济南、合肥、郑州、福州、南昌、西安及在香港17个城市设有分所，目前共有300余名合伙人、执业律师和其他行政人员共计1000余名。2016年钱伯斯中国事务所的排名中，共有 一个业务领域获得重点推荐，

表格 4 2009-2015 锦天城律师事务所历年创收情况

年份	创收（万元）	上海地区创收排名	人数	人均创收（万元）
2009	35287	1	235	150.16
2010	44427.2	1	266	167.02
2011	55183	1	326	169.27
2012	68502.13	1	423	161.95
2013	74540	1	467	159.61
2014	88800	1	507	175.15
2015	131885	1	600	219.81

5.4.2 价值理念

1、走规模化建设道路，把事务所做大做强。从以上数据可以看出锦天城已连续多年不断大规模扩张，可以说是目前上海规模最大的律师事务所，事务所总创收也连续多年位居上海市第一。2、维护锦天城的品牌和声誉。鼓励合伙人积极开展宣传和公关活动。3、民主治所、制度保障。锦天城主张民主管理，但作为一家不断扩张的规模性大所。随着合伙人人数的不断增加，笔者认为民主和高效可能是锦天城所面临着一大难题。

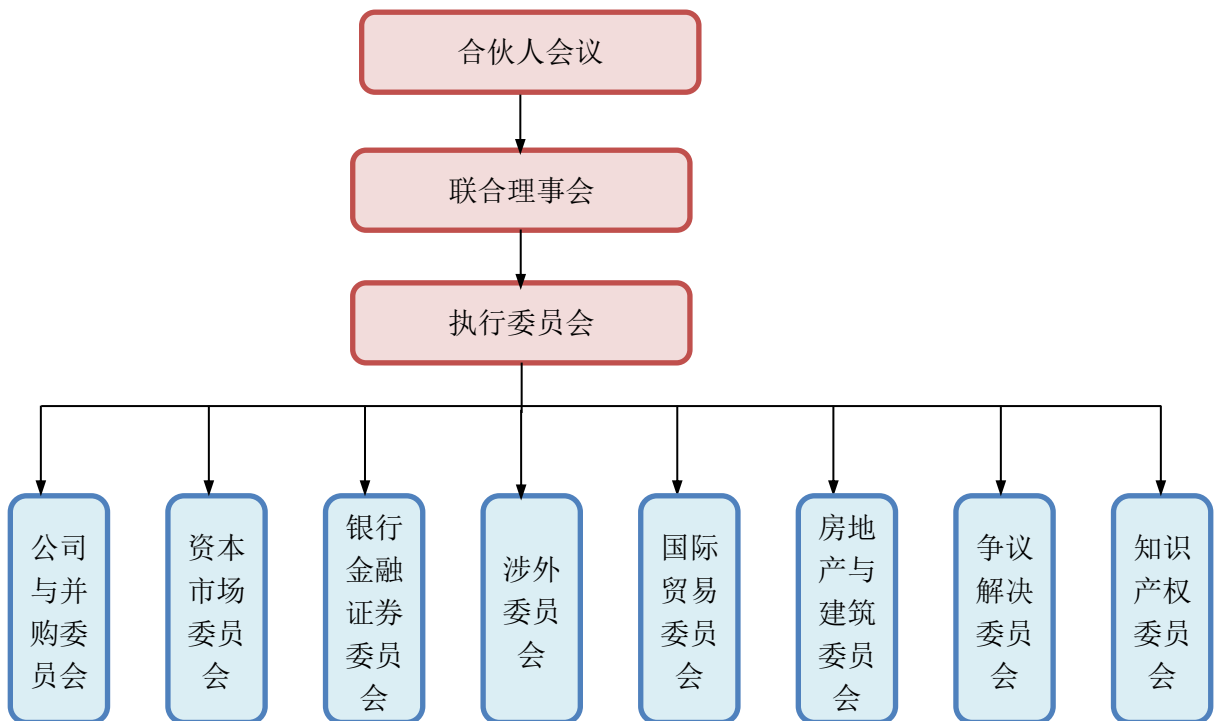
5.4.3 组织结构

锦天城的组织结构经历了三次变迁，最开始采用的是“轮值主席制”，轮值主席负责接待来访、召开合伙人会议以及处理事务所内部等工作，此外还成立了业务、规则、行政人事、财务和公平协调五个委员会。这一制度实施两三年后暴露了一些弊端，频繁的更换轮值主席就需要合伙人会议频繁的召开；第二阶段便是成立了管理委员会，管理委员会下设五个专业委员会，减少了召开合伙人会议的频率；现阶段锦天城成立了管理总部，设有

20 人的联席会，包括上海管理委员会的 9 人和各分所的 11 位管委会负责人，另设有执委会，有上海 9 名管委会委员和各分所推选出的 2 人组成，负责事务所的日常管理工作。

锦天城在执行委员会下设 8 个专门委员会，专业委员会的主要职能有：一是了解所处行业领域的发展趋势，进行实时的业务交流；二是组织定期的业务培训；三是制订各专业服务的业务标准，统一法律文书格式文本、出具给客户的法律文书；四是统一对外竞标和报价；五是与相关专业监督部门和行业协会的联络沟通。其组织架构如下图所示：

图表 6 锦天城律师事务所组织结构



5.4.4 分配机制

锦天城在分配机制上属于改良提成制，强调产权清晰，契合了海派文化的特点，核算单位放在团队里，最大团队的人数有七八十人，最小的团队只有 5 个人，突出了团队自行管理的理念。虽然也在引进一些公司化管理模式，但在分配机制上仍然采用 75% 较高的提成

比例。除了房租、前台、财务人员等公共成本，剩下的诸如律师、律师助理和行政人员的工资奖金以及包括打印纸、笔、饮水机等一切办公用品的开支都由团队自行支付。

5.4.5 晋升机制

锦天城合伙人分为高级合伙人和二级合伙人，对于连续服务 6 年以上的高级律师，符合一定的条件可以晋升为二级合伙人，二级合伙人没有选举权和被选举权。合伙人和律师的比例维持在 1:3-1:4 之间，且二级合伙人的人数多于高级合伙人。锦天城在事务所层面没有提成律师，但在团队里面允许提成律师挂靠在公司人名下，但一个合伙人挂靠的数量不得超过 5 个，提成律师所做的业务从立案签字开始到出具所有的法律文书都需要由分管合伙人签字，并由分管合伙人承担连带责任。

5.4.6 营销管理

锦天城的营销管理主要从以下几方面入手：1、与媒体保持广泛联系。通过主流媒体来宣传业务特色、业绩，比如和电视台合办一些栏目，由事务所的律师作为嘉宾或专家的角色对一些热点、敏感的法律分体进行剖析；2、发行所刊、鼓励著书立说。鼓励事务所的律师将自己的研究成果或者办案体会汇编成书；3、与同业建立联盟。包括国内联盟和国际联盟，通过联盟可以加强对外合作，分享律师服务的客户资源。

5.5 大成律师事务所

5.5.1 事务所情况简介

大成律师事务所成立于 1992 年，是一家大型的综合性律师事务所，总部位于北京，在长春、长沙、常州、成都、重庆、大连、福州、广州、哈尔滨、海口、杭州、合肥、呼和浩特、黄石、吉林、济南、昆明、拉萨、南昌、南京、南宁、南通、宁波、青岛、苏

州、上海、深圳、沈阳、石家庄、天津、太原、武汉、无锡、乌鲁木齐、温州、西宁、厦门、西安、银川、郑州、舟山、珠海等 42 个境内城市均设有分所。同时，大成在芝加哥、巴黎、洛杉矶、纽约、新加坡、台湾、莫斯科及蒙古等境外均设有当地律师事务所。2015 年 1 月 27 日，大成与全球十大律所之一的 Dentons 律师事务所签署合并的框架协议，截至到今大成执业律师人数已超过 7500 人，已成为了全球律师业规模最大的律师事务所。大成上海分所历年创收情况如下：

表格 5 2009-2015 大成律师事务所历年创收情况

年份	创收（万元）	上海地区创收排名	人数	人均创收（万元）
2009	8542	7	119	71.78
2010	14152.7	6	173	81.81
2011	20848.15	5	244	85.44
2012	26100	3	315	82.86
2013	37208	3	364	102.22
2014	48000	4	390	123.08
2015	62184	3	425	146.32

5.5.2 组织结构

大成的合伙人大会由全体合伙人组成，只研究四项议案：1、修改合伙协议、章程、合伙协议补充文件，须经全体合伙人会议 2/3 表决通过；2、“五年”、“十年”规划，须经全体合伙人会议 1/2 表决通过；3、审议、批准管理合伙人的年度工作报告，须经全体合伙人 1/2 表决通过；4、研究、审议管理合伙人关于下年度提出的工作计划的报告，须经全体合伙人会议 2/3 表决通过。其他事项由高级合伙人会议决策，比如选举管委会成员、检委会成员和事务所主任。

此外，自 2015 年与 Dentons 律师事务所签署合并的框架协议后，新律所设立三个主要管理机构：全球董事局、全球顾问委员会和全球管理委员会。其中，全球董事局为最高决策机构与权力机构。北京大成律师事务所主任彭雪峰担任 Dentons 全球董事局主席和全球顾问委员会主席。

5.5.3 分配机制

大成的合伙人分为高级合伙人、二级合伙人和初级合伙人三个级别。大成创立之初，和所有的合伙制律所一样，大成实行“吃光分净”的分配制度，合伙人作为独立的经济体，个人创收在留够成本分摊和管理费用后，所有的都由合伙人提走，事务所没有任何的积累。这在当时是合伙制律所的共同特点。1998 年，大成进行了第一次分配制度改革，改变了原先“吃光分净”的做法。2006 年，大成进行了第二次分配制度改革，扩大了事务所提留部分的比例，所提留部分在扣除运营成本后的剩余部分，一部分作为事务所的公共积累，一部分作为当年的利润，在高级、二级合伙人之间按照效益分、管理分、年资分三项得分进行分配。2012 年起大成再次对分配制度进行了调整，将提成比例调整为 75%。

5.5.4 晋升机制

在对于高级合伙人的考核上。大成有特殊的方案，除了在计费时间、创收、资历、对律所管理的投入之外，还会包括对于品牌的宣传与推广、事务所声誉的提升、知识资源的分享、业务培训、标准化文书起草、青年律师的督导等方面所作出的成绩与贡献，工作成绩的大小、为相关工作投入的时间、精力等因素加以考虑，每一项都设定具体的考核分数。年终时，事务所会依据这个方案来对高级合伙人进行考核，最后根据考核结果确定高

级合伙人的管理分，而管理分最终又会作为高级合伙人享受事务所利润和公共积累分配的依据。

关于律师的晋升机制，《大成律师事务所聘用律师管理办法》做了较为详细的规定。其中要点有以下几个方面：一是事务所对律师进行级别划分，实行分级管理。律师分为初级律师、中级律师、高级律师三类，每类细分为三级，总共九个级别。律师年度考核合格后方可申请级别晋升。第二是事务所采用逐级晋升的原则，在每年年初会进行一次级别核定。对于个人素质和工作表现特别优秀的律师，经所在的业务部门过半数高级合伙人推荐并提出详细的评价报告，报执行委员会审议批准后，可以晋升两级。最后，律师在高级律师级别经过两个年度考核合格后，可申请晋升为初级合伙人。

对于刚刚进入事务所的毕业生来说，大成的薪资可能更侧重于和实际能力挂钩。入所后一般对应初一级律师级别，事务所会为员工缴纳六险一金（含补充医疗保险）。此外，如果年终超额完成规定业绩将发放超额奖金。对于有一定工作经验的年轻律师，入所后的工资标准可根据个人能力、水平、经验等进行综合考虑后，在初级或中级律师级别进行选择。

5.5.5 培训机制

目前，大成已逐步建立了一套完整的培训机制，培训主要包括三部分：一是进所之后的入职培训，同时包括执业风险教育培训。二是督导培训，所有年轻律师都有一对一的督导合伙人，对其实习、执业以及日常工作进行教育和指导。并由督导合伙人对新入职年轻律师的表现作出鉴定。三是事务所的业务培训。事务所或业务部门组织的不定期的、内容

多样的业务培训，培训的内容涵盖各业务领域，以及执业规则、执业技巧、从业心得等各类辅助技能的培训。

以上事务所的管理模式我们可以看出从以改良提成制为核心的大成、锦天城到以改良计点制为核心的金杜、中伦再到完全以计点制为核心的虹桥正瀚，一体化的管理在逐渐加强，合伙人之间变得更加紧密。

六、律师事务所公司化管理模式的具体构建

6.1 治理结构

6.1.1 公司化管理模式的组织形式

“公司化事务所”的概念不同于“公司制事务所”。根据 2012 年《律师法》，我国目前律师事务所的组织形式包括合伙、个人所和国资所。随着市场经济的发展和事务所的改制，国资所在我国几乎已销声匿迹，而合伙所包括普通合伙和特殊普通合伙两种形势。因此，根据现行《律师法》的规定，我国的律师事务所的组织形式主要是合伙。公司化律师事务所同时具有公司与合伙双重性质，在经营管理上运用公司化管理模式的合伙制律师事务所。公司化律师事务所性质上有别于普通合伙，属于商法上所称的“特殊的普通合伙”。因此，公司化事务所本质上仍是合伙。因此，组织形式上我们仍然坚持合伙制，管理上我们采用公司治理的理念：

首先，允许非律师管理人作为律师事务所的合伙人。所谓用公司理念来治理律师事务所，即事务所不仅招聘优秀的律师人才，还招聘优秀的管理人才队事务所进行管理。管理是企业成功的首位要素。因此，公司化律师事务也应把管理放在重要位置。完善事务所的各项制度的前提是将优秀的律师与优秀的管理人才相结合。必然地，事务所应吸纳高层次的管理人才进入事务所，这一部分管理人才可以没有法律背景，其主要作用是完善事务所的管理，使事务所具备专业的管理体系。

其次，事务所合伙人（包括专业法律人才和高级管理人才）都应具备共同的理念。实行公司化管理，统一事务所经济核算，弱化个人英雄主义。合伙人应该顾全大局，适当放弃一些个人利益达成共同的执业理念。

虹桥正翰的倪伟律师曾在问及为什么这么推崇公司制时强调“公司制也只是代名词而已，实际上是不同的管理组织形式，真正用意是希望突破合伙制的弊端。中国 90% 以上的事务所内部较为松散，合伙人之间没有紧密的合作关系，而我们希望打破合伙人之间的边界，形成更加高效的协同关系。通俗而言，就是公司制模式。

综上可知，笔者分析的公司化律师事务所仍然采用的是合伙制组织形势，然而其在经营管理过程中聘任高级管理人才与事务所专业法律人才一起以共同的理念管理、执业律师事务所。

6.1.2 公司化管理模式的内部关系

公司化治理机制首要调整的是律师事务所的内部治理结构，即理清律师事务所合伙人之间关系，律师事务所与员工之间的关系，律师事务所与客户之间的关系，律师事务所与社会之间的关系。

第一，律师事务所合伙人之间的关系。律师事务所的核心是合伙人，律师事务所主要的客户、收入及社会地位均来自于其合伙人。建立并维护正确的合伙人关系是律师事务所治理结构的核心。区别于传统合伙制下一人一票、人人平等的合伙人关系，公司化治理结构下的律师事务所合伙人将根据不同合伙人的能力大小等要素进行地位分级，相对于授薪合伙人，律师事务所的权益合伙人将在律师事务所的决策机制方面将拥有更多的表决权，但其在业务创收、市场开拓、事务所管理、责任承担等方面也将对律师事务所承担更多的义务及责任。公司化治理结构下的律师事务所合伙人将根据不同合伙人的业务专长等要素进行专业分工，不同专业的合伙人将聚焦本专业的业务进行研究、开拓及操作，并通过合作等方式将非本专业的业务资源导入到其他合伙人名下。公司化治理结构下的律师事务所

合伙人还将根据年龄、事业阶段等要素进行分化安排，让处于上升期的年轻合伙人获得处于成熟期或退休期的资深合伙人资源及经验方面的扶持，让处于退休期的老年合伙人获得年轻合伙人具体工作及体力的支持，并通过公司化治理机制让该等扶持和支持进行合理定价和流通，以解决年轻合伙人上升期缺乏资源与经验的窘境，以及年老合伙人退休期收入减少资源浪费的困境。

第二，律师事务所与员工之间关系。在劳动关系问题上，律师事务所的员工（主要指非合伙人的聘用律师及律师助理）应受聘于事务所，而不是受聘于个别合伙人，其工资及福利水平应由律师事务所根据其工作年限、专业水平、受教育情况、工作能力等要素统一确定，并由律师事务所以事务所财产统一承担。在公司化治理机制的劳动关系下，律师事务所的员工不再依附于合伙人个人，而构成了律师事务所整体的人力资源。在此情况下，律师事务所根据市场需要及其经营管理实际情况而进行统一甄选、统一培训、统一定薪调薪，从而让律师事务所能够更大概率的找到好的员工、培养好的员工并留下好的员工，从而避免发生因为个别合伙人眼光局限性、能力局限性、格局局限性的原因而错失好员工或流失好员工。

在管理关系上，律师事务所的员工隶属于事务所并接受事务所的统一管理，而不是隶属于个别合伙人。律师事务所对员工统一管理的基础源于律师事务所与员工的直接而真实的劳动关系。律师事务所统一管理体系打破了传统合伙制管理模型下事务所员工与某一合伙人的固定的工作关系，而被分配到不同的业务部门的律师和律师助理在本部门内按照客户需要，随时参加不同合伙人牵头的项目，使年轻律师和律师助理能参与各种类型的案件，与不同风格的合伙人和资深律师合作，接受他们的指导，拓展年轻律师和律师助理的

专业实业和业务面；律师事务所统一管理体系可以缓解员工缺乏对律师事务所的归属感和忠诚度的问题，由律师事务所从员工入职以来就进行统一而不是切割的管理，使得员工正确认知其与律师事务所之间的关系，以降低传统合伙制管理模型下员工对个别合伙人的依附关系。

第三，律师事务所与客户之间关系。客户是律师事务所衣食父母，是律师事务所赖以存在的基础。传统合伙制律师事务所下的客户是合伙人及律师个人的客户，而非律师事务所的客户。客户选择或放弃一家律师事务所的原因完全是基于客户对特定律师本人的信任或失望，律师事务所的品牌及其平台支持基本不是客户关注要素。在此模型下，合伙人及律师将客户视为其个人财产和资源，而不愿意与律师事务所其他合伙人或律师分享或服务客户，但客户需求的无限性与个别律师能力有限性这一固有矛盾导致律师及律师事务所无法服务大型客户、无法服务客户的复杂法律需要，从而降低了律师事务所及律师的服务水平及市场竞争力。在公司化治理机制下的律师事务所下，客户是律师事务所的客户而非合伙人及律师个人客户，任何合伙人及律师都无权将客户资源视作其个人资源，而律师事务所可以调动一切可能的资源服务于客户，以实现集中力量为客户做大业务、做好业务的效果。

第四，律师事务所与社会之间关系。律师事务所是提供法律专业服务的社会经济主体，律师事务所与社会关系对于律师事务所的发展具有重要作用。传统合伙制律师事务所是合伙人及律师的松散集合载体，基本上没有能力也没有兴趣关心律师事务所与社会资源。在此模型下，律师事务所作为一个组织、律师行业作为一个行业在社会上的影响力很小。在公司化治理结构下的律师事务所将配置专人专岗从事律师事务所品牌建设及公共关

系事务，积极推进律师事务所对外品牌宣传、参与行业内的各项评优评奖活动活动，参与律师事务所所在社区的政治、经济、文化及慈善活动，根据律师事务所的专业特点及品牌战略并通过法律援助、慈善捐助、专业引领等方式扩大律师事务所的社会影响力，从而建设一个承担社会责任的律师事务所。

6.1.3 公司化管理模式的治理结构

公司化律师事务所的治理结构主要由以下五部分构成：合伙人会议、管理委员会、主任、监督委员会和各部门。其中，（1）合伙人会议：作为律师事务所的最高权力机关，其权限及功能类似于公司股东大会，组成成员为事务所合伙人，随着事务所规模化的扩张，合伙人不断增加是个不可避免的趋势，为了增加决策的高效性，合伙人大会的作用会逐步弱化；（2）管理委员会：其权限与功能类似于公司董事会，主要管理事务所的日常工作；

（3）主任：权限与功能类似于公司总经理，是管理委员会决策的执行人员。（4）监督委员会：权限与功能类似于公司监事会，主要承担事务所的监督工作；（5）部门：部门可以分为行政部门和业务部门，行政部门权限与功能类似于公司中的办公室，主要负责业务的管理营销、事务所的文化建设以及客户关系的维护；业务部门主要作用是强化律师事务所的业务发展，由专门法律人才组成的专业法律服务人才。

（一）决策机构

合伙人会议的权限及功能类似于公司股东大会。合伙人会议是律师事务所的最高权力机关，享有律师事务所一切重大事项的决策权，有权决定合伙人的入伙退伙事项，有权选举律师事务所的管理委员会或类似机构；合伙人有权根据合伙协议约定的表决机制在合伙人会议上进行表决。相对于传统合伙制的合伙人会议，公司化治理结构下合伙人会议公司

化治理结构下合伙人会议权限范围进行了适当缩小，与律师事务所日常运营有关的权限下放至管理委员会或类似机构；合伙人会议表决机制也进行了适当调整，有的律师事务所规定合伙人会议每个合伙人一人一票，合伙人会议决议可由三分之二以上合伙人同意后生效，有的律师事务所规定不同层级合伙人享有不同表决权（例如：一级合伙人享有 N 个表决权，二级合伙人享有 1 个表决权等），合伙人会议决议经持有三分之二以上表决权的合伙人同意后生效。

（二） 管理机构

管理委员会或类似机构的权限及功能类似于公司董事会。传统合伙制律师事务所并没有管理委员会或类似机构，理论上，普通合伙制律师事务所体制下全体合伙人可以管理律师事务所，最终往往形成传统合伙制律师事务所没有日常管理、各个合伙人各自为政的状态。公司化治理机制下的律师事务所将建立兼具决策和执行功能管理委员会或类似机构，一方面负责执行合伙人会议各项决议，另一方面负责在合伙人会议授权范围内对律师事务所日常事务进行决策。通过管理委员会或类似机构这一组织机构，使得公司化治理结构下的律师事务所极大降低了意见不统一而无法形成有效管理的风险，并提高了律师事务所日常管理的效率。

（三） 主任

主任对合伙人会议和管理委员会负责。主任的权限及功能类似于公司总经理。传统合伙制律师事务所也设主任，但主任的权限不是过大就是过小。权限过大的律师事务所主任一般出现在初创型或小型律师事务所，主任一人就代表或强行代表了合伙人会议，事务所的经营决策、人事财务全靠主任一支笔、一言堂，对主任言行有不同意见的合伙人只能通

过用脚投票离开律师事务所的方式来表达其意见。权限过小的律师事务所主任一般出现在成本分摊制或高提成律师事务所，合伙人与律师事务所之间关系不正导致主任缺乏权威，无法真正管理律师事务所。公司化治理结构下的律师事务所主任将是一个具有权威但权限受限的执行组织结构，一方面主任对外代表律师事务所、对内执行律师事务所事务，另一方面主任的职权将严格受限于合伙人会议决议及管理委员会或类似机构决议。此外，事务所主任在授薪制的体系下，不在有创收压力，专心从事管理工作。

（四） 监督委员会

目前对于律师事务所的“内部监督机构”这一问题讨论较少，实践中也鲜有事务所设置这一机构。但是，笔者认为内部监督机构的设置对于完善事务所的治理结构，制衡决策机构过大的权力具有重要意义。笔者建议在合伙人会议下设事务所监督机构，其成员由合伙人从律师中选举产生或直接从外部聘任产生，至少包括一到二名外部财务人士。该机构专门负责对事务所的决策机构和全体律师的不法行为进行监督并提交合伙人会议处理，以维护事务所及全体律师的合法权益。

（五） 部门

部门的权限及功能类似于公司的部门。传统合伙制律师事务所一般不设部门，每个合伙人或律师都是包打天下的全才，他们既负责市场开拓，又负责业务完成，既负责客户维护，又负责公共关系，既招聘助理，又负责管理助理。公司化治理结构下的律师事务所将根据功能划分业务部门、市场开发及研究部门、人力资源部门、行政管理等部门等。而业务部门又可以按领域的不同进行二级划分，比如争议解决部、房地产与建筑工程部、证券与资本市场部、金融与银行部、外商投资部、知识产权等等。各部门都不具有独立市场地

位，而构成律师事务所的各有机组成部分，并在律师事务所的统一管理下发挥其不同作用。

6.2 业务运营机制

6.2.1 业务承揽与承做

公司化管理模式比较重要的是改革律师事务所的业务运营机制。在现存管理模式下，事务所普遍都不会向律师分配业务，而是由律师自己去开拓，有时也会有其他律师有案源自己做不来而找其他律师合作的。并没有开展什么实质性的营销活动。

6.2.1.1 律师事务所的品牌建设与市场营销

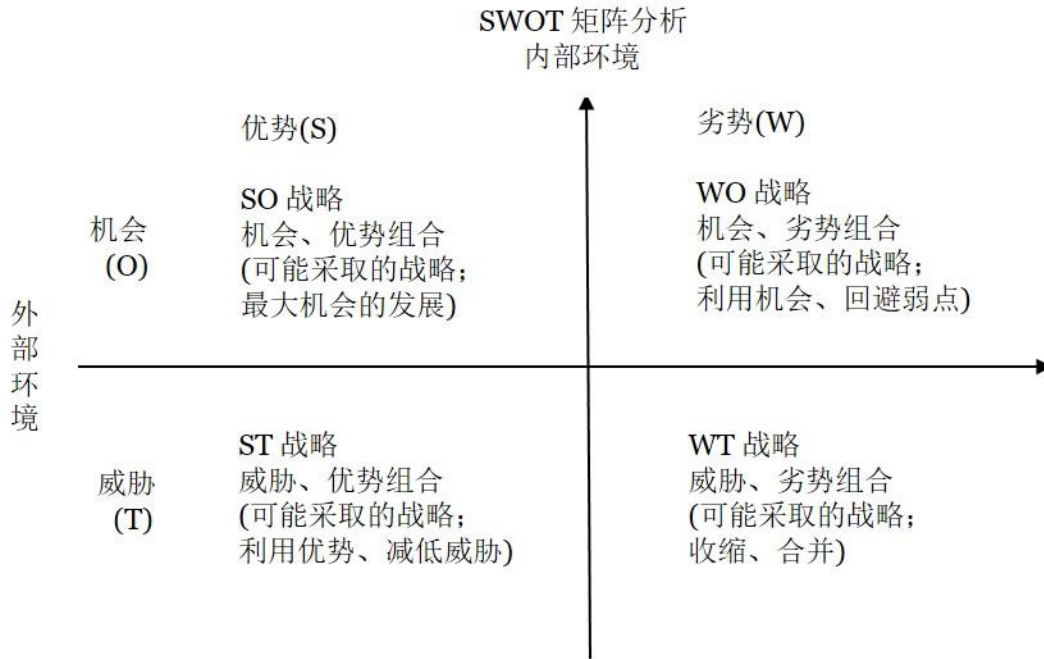
我国法律服务行业竞争日益激烈，以前律师单兵作战的方法已经过时，律师事务所必须以事务所的整体形象去开拓法律服务市场。律师事务所进行市场营销有以下几个步骤：

第一步，统一思想，形成共识。鼓励事务所全体律师提出一切有关事务所发展的看法和建议以及律师个人的目标和打算，把思想统一到事务所总体目标上去。

第二步，明确事务所使命宣言。这一使命宣言应成为事务所的未来，奋斗的目标，行动的前景，成为全体律师的一面镜子。

第三步，分析当前的环境和本所的具体情况。分析在当前的形势下对事务所有利和不利因素，事务所的长处和短处以及发展的机会和存在的问题，并对此进行深入的探讨与研究。对于这一环节的确定可对事务所进行 SWOT 分析，对事务所进行定位和与其他律师事务所区别开来。所谓 SWOT 分析法，也就是态势分析，这种态势分析是基于内外部竞争环境和竞争条件而进行的，SWOT 分析法通过调查列举出与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等因素，将这些因素依照矩阵形式排列，然后用

整体系统分析的方法，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，这些结论通常带有一定的决策性。运用这种方法，可以对研究对象所处的情势进行全面、系统、准确的研究，从而根据分析结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。其中 S(strengths)竞争优势、W(weaknesses)竞争劣势，是内部因素，O(opportunities)机会、T(threats)威胁，是外部因素，对于不同的律师事务所来说意义不同，对于一家律师事务所可能是机会的因素，对另外一家来件可能是威胁。SWOT 分析具体如下图所示：



第四步，制定具体目的，即为完成律师事务所总体目标而分解的各个子目标。完成以上四个步骤后，律师事务所应对本所做出适当的市场营销继而进行业务承做。

广义的“品牌”是具有经济价值的无形资产，用抽象化的、特有的、能识别的心智概念来表现其差异性，从而在人们的意识当中占据一定位置的综合反映。品牌是企业为自己产品和服务规定的商业名称和标志，其承载的更多是一部分人对其产品以及服务的认可，是一种品牌商与顾客购买行为间相互磨合衍生出的产物。由于品牌象征着企业的信誉，标志

着产品的质量，消费者往往根据品牌来选购商品和接受服务。由于不同于消费者在其它商品的选择上直接感知占主要因素，法律服务行业的特性决定了当事人在对法律服务提供者的选择上，更多的是基于对服务者的信任，而信任的基础就来源于律师事务所的品牌。律师事务所只有走品牌经营之路，才能有效地占领法律服务市场。

对外营销重点是经营品牌与消费者的关系。首先，律师事务所应设计简洁鲜明的代号，包括事务所的名称和标识，它代表了事务所的文化内涵和服务理念。第一时间给当事人留下清晰的印象和深刻的感知，使当事人在短时间之内对律师事务所所有更为深刻的了解。其次，由于法律服务具有无形性的特点，当事人在选择律师事务所时，除了通过报刊、朋友介绍等媒介获取信息之外，需要通过有形线索对服务进行判断。加强外在展示旨在以律师事务所的有形设施或服务场景加深当事人对事务所的认知，从而促使当事人作出有利于自己的选择。外在展示可以包括：服务场所的内外设施、周边布局、律师着装等。宽敞明亮的办公场所、有条不紊的服务环境等等硬件设施既是律师事务所实力的体现，也能使当事人在接受服务时产生愉悦感。加强其建设将有助于提升品牌形象，增强当事人对律师事务所的信赖感。

对外营销，质量是关键。律师事务所只有为当事人提供优质、高效的服务，才能扩大自己的知名度和美誉度。服务质量包括过程质量和结果质量。律师在服务过程中的倾听技巧或恭谦态度，律师的快速反应和审慎尽责等就是过程质量的体现，而诉讼判决或是项目的圆满完成就是属于结果质量。过程质量和结果质量两者不是孤立存在的，往往相互作用。律师事务所提高服务质量就需要从提供服务之始就注重每一个细节，从接触当事人的时间、地点到会见时的衣着、谈吐，都必须引起足够的重视，因为这些细微末节的东西都

会对当事人对律师事务所的品牌认知产生影响。当然，更为重要的是，在办案或提供法律建议的过程中保持严谨、负责的态度。这样才能确保当事人的利益得到最大程度的维护，才能为律师事务所的赢得更为让人信赖的品牌。

在品牌建设中，我们还要考虑个人品牌和事务所品牌的取舍统一。这需要在品牌管理上突破律师个人品牌建树的个性单一，把更多的资源投入到事务所整体品牌管理上来。一般来说，律师个人品牌的打造比较简单，品牌塑造可利用的渠道已经非常成熟，容易形成同业差异竞争。事务所品牌的打造则融合了更多的元素和层次，考虑多方利益的平衡，让品牌更鲜活饱满，具备更为独到的前瞻视野。这是一个长期复杂工程，要求对整体中的个体特征有所取舍，也需要更多的人和资源协同推动。但它的优势也更为突出，团队成员均摊的品牌管理成本和精力成本大大降低，长效利益更为明显。事务所从整体层面设置的品牌、客户部门及人员，能更集中、专业的处理这一前沿课题，让律师专业专注、轻松上阵。

品牌建设应注重建立和维持的顾客群体，这种关系营销策略本质上代表了一种典型的营销转变——由以“相互交易”为中心到以“维持关系”为中心进行转变。该策略主要针对企业当事人而言，由于企业在经营过程中，不可避免地会不断遇到各种类型的法律纠纷，这就需要律师事务所尽力维系与当事人的关系，以建立长期合作。同时，法律服务关系的基础是建立在当事人对律师事务所充分信赖之上的。因此，通过简单的维系手段就可以有效占领大量市场。关系营销策略的实施途径：第一，个性化服务；前已论及，法律服务具有异质性的特征。每个当事人所需要的服务都是不尽相同的。这就要求律师事务所根据服务客体的要求设计不同的服务方案，更好地满足当事人的要求。第二，维护关系。律师事务

所要及时听取客户的心声，通过定期调查当事人对服务价值、质量、满意度的感知程度，了解到在现阶段服务中存在的不足，从而改进服务质量，更好地维护当事人的权益，进而维护律师事务与客户之间的关系。

另外，律师事务所运用信息传播手段，特别是在如今新媒体时代，事务所应使自己与公众相互了解、相互适应的活动。其价值在于，首先，在社会上树立律师事务所声誉，扩大影响；其次，建立与当事人之间双向沟通的渠道。这种公共关系策略可以通过多种途径实现，比如在报刊、杂志等媒体上设置专栏，解答市民的法律问题；进入社区或举行街头法律咨询活动。这些形式，一方面可以加深了市民对该律师事务所的亲切感和信赖感，同时也体现了律师作为法律工作者回报社会的作用。

营销过程中，广告的力量不容小觑。法律服务业的特点是专业性、复杂性。首先，当事人缺乏相关的经验和专业知识，使得当事人在选择时，理性分析占的比重较小，更多的是依赖于一种感性的感知。另外，服务和商品不同，当事人在选择服务者时，不能像商场里选购商品一样，一目了然，即便律师事务所有良好的品牌也未必能为人所知。而广告所起的作用就是通过广播、电视、报刊、杂志、网络等传播媒介来影响潜在客户的态度、观念和行为习惯。广告策略的实施要点：第一，具有针对性。广告的目的是刺激消费，因此必须针对顾客心理特征、消费偏好等选择设计方案，突出广告主题。法律服务市场的服务对象从消费动机既有共性又有个性。从共性上讲，当事人所需要的是维护自身合法权益；就个性而言，由于具体情况不同，每一个当事人的要求也是不尽相同的，比如企业和个人、民事纠纷和刑事纠纷都有较大的差异。律师事务所完全可以在前述市场细分的基础上，针对自己的目标客户群设计广告，以达到有的放矢、立竿见影的效果。第二，广告用语简洁、

鲜明。对正义的期盼、对权益的渴望是当事人接受法律服务最大的初衷。律师事务所的广告用语就应当切合当事人的这种心理，以一条简单的广告语让当事人对其产生信赖感，简明扼要地传达出律师事务所对当事人的服务理念。

最后，在互联网浪潮下，笔者不得不提“互联网+”的律师事务所营销模式。目前，较多律师与事务所建成独立的网站，通过网络平台功能检索客户来源、查询内容、业务对接，等等，此等信息均可通过自动化软件予以实现。通过信息分析，筛选出吸引目标客户的关键词，使客户能够更加精准地与律师、事务所对接，获得专业的服务。如此，便成了客户信赖与案源的基础，达成营销目的。但是，律师与事务所对互联网的应用不应仅局限在网络内进行信息查询和事务所的宣传与推广。其实，事务所也可通过互联网实现客户委托、法务对接、纠纷处理、项目交易等大量实务运用。从当前的律师运营现状来看，已有若干事务所建立网上委托系统，即律师业务电子商务，使远程客户在节时省力的基础上，依托电子商务完成授权委托及付款，继而开展法务活动，故电子商务的应用在事务所网络化建设过程中大有空间。

6.2.1.2 律师事务所业务承做

“术业有专攻”，法律市场涉及到社会的各个层面，任何一家律师事务所都不可能擅长于任何类型的案件。同时，当今社会发展一日千里，不断涌现出新生事物，比如由于近十年来网络的普及，出现大量的网上侵权案件，这些在以前都是闻所未闻的。一家律师事务所想要对所有法律案件的处理都能做到驾轻就熟，从时间、精力上看是不太现实的。这就需要各律师事务所根据自己的人员配置和市场需求以及现实环境，找准市场定位，从而确定目标客户群。

随着法律服务市场的不断扩充，律师事务所可以逐步细分自己的服务范围，这样既有利于服务质量的提高，又能方便当事人对服务者的选择。就法律服务来说，由于律师专业能力、服务能力的不同，会使法律服务在形式、过程，还有服务质量上有着巨大的差别。当前国内很多律师事务所的情况是：一些律师不管案件的类型以及胜算概率，只要有客户找上门就先接下委托，然后用大量的时间去应付各种不同类型的案件，这种只顾眼前利益的做法一方面不利于服务质量的提高，另一方面也不利于律师个人能力的提高。虽然就短期利益来说，这种作法是有效的，但是长此以往，律师事务所的服务能力得不到很大的提高，也无法形成超越其他律师事务所的市场竞争力。就国外发达国家的律师事务所来看，律师事务所服务质量的高低很大程度上是由律师的专业化程度来决定的，规模比较大，运作比较成功的律师事务所通常会对目标市场进行细致的划分，在每一个行业内部都会分成很多小的领域，比如说有些律师就会专门负责为明星做法律顾问，而有些律师就专门为房地产企业服务，这种精确的市场细分方法是国内的很多律师事务所都无法比拟的，精确的市场细分将是我国律师事务所未来的发展方向。

但是，由于当前的法律市场还处于发展阶段，市场份额极其有限，通常情况下，律师事务所还是采取不分种类，一概通吃的策略。只不过，笔者所说的“一概通吃”并不是提倡走“万金油”之路。什么案件都做只会导致做而不专、杂而不精。“一概通吃”是服务面广的同时对其进行精细划分，由某个专业领域的合伙人负责其擅长的业务。例如邦信阳中建中汇服务的客户具有广泛的多元性，涉及外资、国有和民营企业，包括银行、信托公司和保险公司等金融机构、私募基金、财富管理和投资机构、房地产开发企业、建筑企业、制造业企业、商业服务企业、航运企业、政府部门、体育组织等十八个业务领域以及各行业的

中小企业。事务所所涉及的业务领域包括涉外法律事务，房地产与建设工程，私募基金、银行、信托和保险等金融法律事务，知识产权，国际商事仲裁和诉讼争议解决等。然而，即便客户再多元，涉及的领域再广，邦信阳坚持合理配置各业务部门、全面建设各专业团队、科学建立全所联动的管理和服机制，例如，每个合伙人只能选择 3 个业务领域，一主两辅，合伙人接收到的任何自己业务领域以外的其他业务，自己不再直接负责，而是强制性的转给相关领域的合伙人经办，以制度来保障这种专业化分工，以进入利益深层次的协作。从而实现客户服务资源配置最佳、效率最高、质量最优，真正实现“广而专”的目的。

6.2.2 人力资源管理

人力资源管理方面公司化管理模式与传统管理模式相比最大的区别就是统一管理，在招聘、考核还是培训等方面都制定统一的标准、统一的流程。不同于其他一般性行业，法律服务行业最大的竞争不仅是对市场和客户的竞争更是对人才的竞争。人力资源是律师事务所最重要和最活跃的因素，是律师事务所成功的关键，只有使人力资源得以优化配置，事务所内每一个岗位才能发挥着最大的优势。人力资源管理包括以下几个重要的元素：

6.2.2.1 事务所工作人员的招聘

事务所人力资源部门需要制定严格的选拔机制和选拔条件招聘能够为事务所做出贡献和促进事务所发展的人才。公司化律师事务所的人力资源部门先以社会招聘的方式招聘具有人力资源教育背景和在律师事务所或法律机构从事过人员招聘工作的人力资源总监，然后凭借人力资源总监在事务所工作的专业经验另行招聘行政人员和专业辅助律师工作人员（包括实习律师和律师助理）以及专职律师。对于人员的招聘可按以下方式进行选拔：

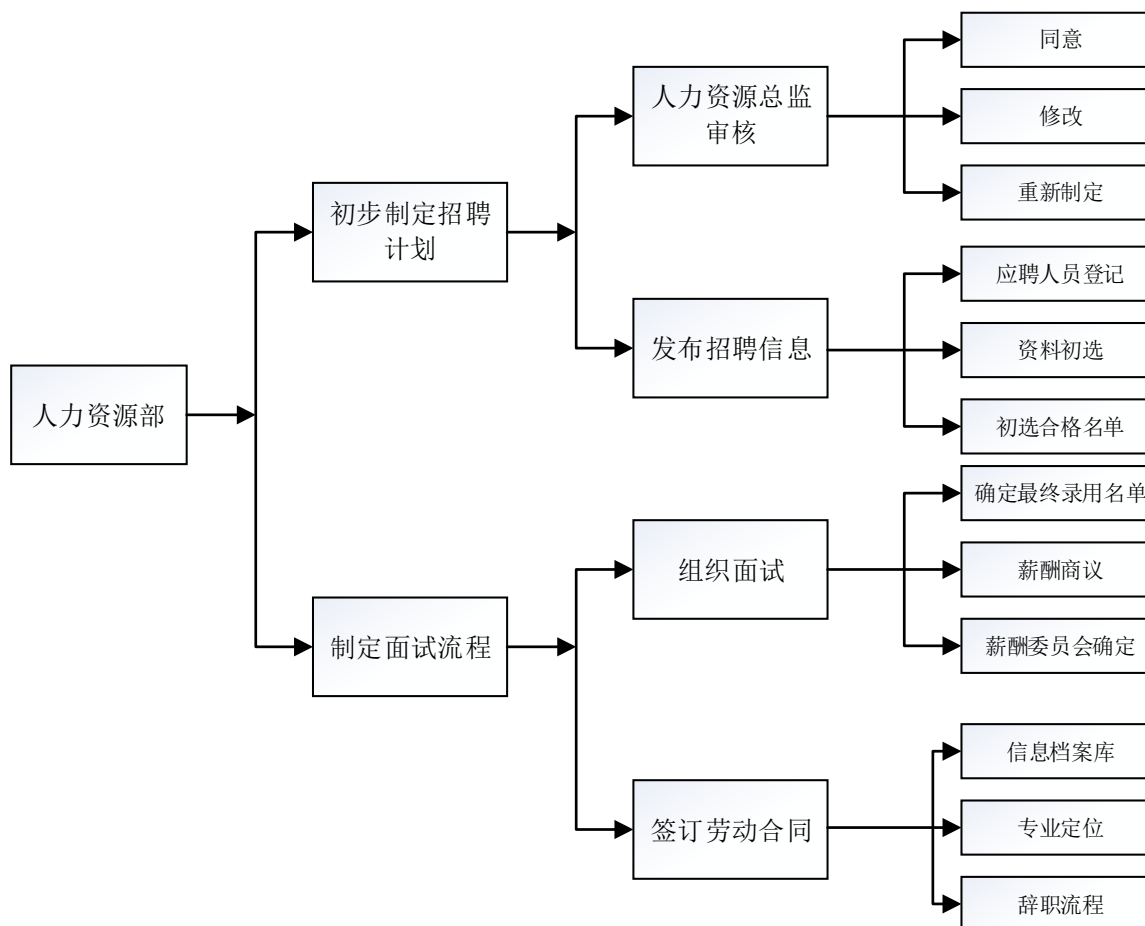
事务所人力资源部门按照规定制定招聘程序，其招聘信息通过外界媒体（新媒体、网络）等进行发布。招聘信息中应规定人才的教育背景、学历要求、年龄要求、薪酬待遇和择优条件等。符合条件的人才可以通过邮件、电话方式进行联系，人力资源部初步筛选后确定进入面试的人员，然后另行通知面试。事务所的招聘是双向的而非单项的选拔过程，招聘和面试的过程同样体现着一家律师事务所的品牌文化，因此在招聘过程中人力资源部会将事务所文化以适当的方式展现给应聘人员。

律师是公司化律师事务所招聘的核心，考虑到事务所的品牌问题，招聘过程中对律师的学历、经验和能力以及执业道德的考量特别严格。通常，以群面方式经过专业人力资源总监的面试后，合格的候选人将在下一轮经事务所合伙人进行单独面试。两轮面试后，在确定聘用之前，律师事务所还应到当地律师协会和司法局查询律师的执业记录，一旦有不良记录，哪怕业务能力再强，创收再高也不得纳入事务所。

招聘结束后，对于律师助理岗位，笔者认为应当实行律师助理池制度，即律师助理公共化。律师助理只有部门与科别的划分，在不同的工作任务中由不同的律师指导。律师助理若隶属于某个合伙人或某个律师，人数达到一定规模后，则成了“所中所”，甚至会造成“一言堂”局面，极不利于事务所团结和发展。青年律师“流动式”为事务所工作，在全面广泛接触各类法律业务中，可以“开眼界”，复习并试用“理论”，也可以领略、学习不同律师的风格和能力。律师助理年限满后，根据其在助理期的表现和相对擅长的领域分配确定的指导律师，进入特定部门工作。

另外事务所在人才引进方面需要有长远的眼光，建立规范的在校学生实习考评制度，选拔优秀的实习生进入本所，并以相对优越的条件和优厚的待遇留住人才。

具体面试流程如下图所示：



律师事务所公司化管理招聘流程

6.2.2.2 事务所培训机制

对于刚入职的律师助理，笔者建议进行 3 个月的轮岗，事务所结合其个性特征、轮岗表现以及其个人意愿进行专业领域重点发展，待其专业方向确定后，由相关领域资深律师或合伙人对其进行定向培训和强化学习，推荐其参加律师协会专业委员会以及相关领域的

论坛、沙龙，逐渐将其培养为专项领域的法律专家。将其从事务所内的专业律师逐渐推更高的平台进行展现，从而使律师的专业化与事务所的品牌化相得益彰。²⁸

从培训内容来看，笔者认为，人才培养应包括两方面的内容：第一，事务类培训。作为为客户高效提供法律服务的前提，受训人员应掌握律师事务所的管理制度、工作系统和流程，以确保在日常工作的合规性。例如：法律文书的格式统一性、财务行为的规范性等，这是律师进入一家律师事务所后必须经历的第一课，可以称其为“入所培训”。第二，业务类培训。所谓术业有专攻，事务所对律师在专业知识和业务技能方面也要进行培训。第三，素质拓展训练。为了增强和培养员工间的相互协作和团队意识，可以引进现在国际流行的拓展训练，通过拓展训练提高执业律师的创新精神和团队意识，发掘执业律师的潜力，从而提高律师事务所的工作效率。

从培训方式来看：第一，内部培训。事务所的资深律师一般皆具备丰富的执业经验，是开展培训的最好的资源，事务所内部培训制度有利于对新入门律师的提高，其主要形式可包括资深律师指导、专题讲座和业务交流等。资深律师指导的培训方式可与日常工作相结合，通过指导律师的言传深交使受指导人员熟悉业务流程、掌握工作技巧。专题讲座和业务交流可作为不同的培训模式由事务所人力资源部门定期开展，可由资深律师主讲，讲座内容可涉及专业法律知识、执业技巧及心得等，在很大程度上这有利于年轻律师的业务能力的提高。所内培训的形式和内容可由事务所灵活掌控，并且除了所内律师资源，事务所也可邀请知名律师、法官及专家教授举办业务讲座。但笔者建议培训讲座应经常性、定期性举办，并让受训人员对培训内容进行反馈和固化。规范化的培训制度在一定程度上会

²⁸ 柳沛，《互联网+时代青年律师培养路径探究——以律师事务所管理为视角》，载于《中国律师》2016年3月。

成为一家事务所吸引人才的最好的名片。第二，所外培训。所外培训主要包括学历深造、行业培训、业务交流等三种。所谓学历深造，即事务所与科研机构、境外大学建立合作机制，定期选派青年律师到外国法学院及合作事务所进行深造，进而提升律师事务所的层次。行业培训即由律师协会开展的对执业律师进行专业知识、执业道德的培训等。业务交流即事务所律师与外界律师和法律爱好者进行经验交流，甚至由本所专业律师对外进行专业讲授，既提高了事务所的整体素质又能增加律师事务所的外部影响力。

另外，伴随着移动互联网的发展，移动学习成为学习的新概念，在以 iPhone、Ipad 为代表的智能型移动通讯产品日益普及之际，律师培训、事务所管理的移动化，也开始成为业内新的动向。据笔者了解，一些大型的公司均委托外部 IT 公司或由公司内 IT 部门开发适合本公司运营培训的 APP，员工可通过 APP 随时随地进行“云学习”。这一点，律师事务所应当借鉴。好的培训制度应是综合考量律师事务所实际情况，将多种培训方式相结合进而对其灵活运用。

6.2.2.3 律师绩效考核与晋升机制

绩效考核是人力资源管理的核心智能之一。人力资源部门收集、分析相关信息，从而评价员工的工作能力和工作表现，判断员工对企业的贡献大小，为职务调动、岗位变更、薪酬调正、员工的保留和解雇等人事决策提供依据。在律师事务所公司化的运营过程中，律师作为事务所员工也应被纳入人力资源部门的考核对象中去。

首先，上至高层合伙人下至基层律师以及各个行政管理部门都应强化绩效管理观念。同时，提倡建立以绩效为导向的律师事务所文化。优秀的律师事务所文化，能够带动律师

树立与律师事务所一致的目标，为律师营造出一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，从而产生了一个合适的鼓励积极创新的工作环境。

其次，事务所人力资源部门应甄选律师考核的标准和方法，目前常用的考核方法有360度反馈体系、目标管理法(ManagementByObjective, MOB)、关键绩效指标法(KeyPerformanceIndicators, KPI)以及平衡计分法等。不同的考核方式各有利弊以及适用范围，事务所应根据自身发展情况选择和事务所规模选择合适的考核管理系统，从而达到最佳的评估效果。

另外，事务所应完善绩效管理体系。绩效管理是一个包括绩效制定、实施、反馈及改进等环节的闭环体系。一个完善的绩效管理体系必须以前四个环节为基础，结合律师事务所的组织架构和业务流程，建立立体的绩效管理体系，继而健全关键绩效指标。

正如笔者认为律师事务所战略应从财务、运营和成长三个方面来分解一样，对事务所律师的考核也应从这三方面进行并构成一个完整的因果关系考核链。首先，在财务方面，律师事务所属于盈利性组织，目标在于提高业务收入和控制成本、费用的支出两个根本问题，对律师也应考核其办公消耗、客户、行政机关关系处理等的费用支出；在运营方面，注重律师完成业务的质量及时间，新客户的获得、原有客户的保持，使律师事务所能够达到盈利的目标；最后，在成长方面，律师不仅要与市场保持同步，还应该走在市场前列，学习新的知识，培养创新意识。

律师事务所的目标是各部门、各律师分解完成的，只有部门、律师的任务完成了，律师事务所的目标才能得以实现，律师个人的关键绩效指标体系是支撑整个关键绩效指标体系的最基础单元。律师关键绩效指标体系构成如下图所示：

大类	项目	考评指标	指标项目
部门考评	财务绩效指标	部门业绩指标	部门业务收入、客户营销费、管理费用
个人考评	运营绩效指标	个人业绩指标	业务收入、客户营销费
		辅助性	出勤率、流动性
			客户保持、客户获得、客户满意度
	工作计划完成率、制度建设和优化		
成长绩效指标		研究、创新情况	

正如笔者所说绩效管理是一个包括绩效制定、实施、反馈及改进等关节的闭环体系，因此，在绩效实施考评之后，需对律师进行反馈并使其进行改进，从而实现绩效考评真正的目的。

值得注意的是，在律师事务所公司化运营的过程中，“个人创收”概念应当被弱化。倪伟律师曾经谈到：“只要有指标，合伙人之间始终是竞争关系，要从源头上解决，就是取消合伙人的业务指标。”也许有人会问取消业务指标是否会影响整个律师事务所的业绩，笔者认为上述提及的考核标准足够衡量某个律师的尽职尽责情况。当然，对于合伙人的考核，我们也可以借鉴虹桥正瀚的做法——合伙人考核非常简单关注以下 5 点：

- 1.确定每个合伙人的起始点数（最低 2 点，最高 50 点）。
- 2.每年小考一次，分不合格、合格、优秀三档，分别视情在 0-2 点的幅度内加点。
- 3.每满三年大考一次。不合格者可降点，优秀者可突破 2 点加点。但每个人调整的点数，不超过其上年度点数的一半，且全体合伙人总调升点数不超过上年度合伙人总点数的 10%。
- 4.每个人到 50 点封顶。

5. 考评由管理委员会参考合伙人述职报告，由委员依据各自内心的主观评价，投票表决得出不合格、合格、优秀的考评结果。

律师绩效考核与晋升密切相关，然而即便是公司化运营的律师事务所，其内部的岗位设置和一般企业大有不同。事务所内部有科学合力的律师等级划分，包括初级律师，一般指 1-3 年級的律師；中级律师，4-6 年资历，比初级律师更得心应手地应对日常实务，主动性强，上司监管没有初级律师那么强；高级律师，一般指 7 年以上资历的律师，无需其他律师的指导就能独立处理案件，有机会晋升合伙人。高年级律师的存在尤其必要性，基础性工作可由高年级律师牵头带领初级律师或律师助理来做；授薪合伙人，事务所盈亏不影响其收入，由事务所发放薪水，“合伙人”的头衔更像是对其工作能力的一种认可，也可以享受核定税率的待遇，同时也有助于其开拓业务，这也打破了早年实行的一个律师专业精通但无案源便永远也当不了事务所合伙人的行业习惯；律师职位晋升的最高点是权益合伙人，他们以取得事务所股份的方式成为合伙人，把握事务所发展大局，主持行政工作，开拓案源，主导重大复杂案件，承担事务所的盈亏。权益合伙人最主要的职责是为事务所创造价值。

律师等级制给律师摆明了职业晋升通道，依据律师评级有客观的标准和严格的考核制度，每一级别的考评标准对应着这个律师在这个级别上的规定动作，它保证了不同级别的律师在整个业务体系中的分工和工作协同，满足了公司化治理的需求；也排除了个人制事务所常见的以合伙人的好恶决定律师去留的随意性，保障了律师职业的稳定性。

另外，畅通的晋升渠道有利于中国法律服务行业的发展，特别是对于年轻律师来说更具有愿景性的意义。正如中国政法大学法学院副院长许身健曾说：“很多年轻律师在刚刚

执业的时候会遇到一些困境，这是一种普遍的共性，这种情况在中国格外突出一些。原因也比较复杂，青年律师刚刚入道的时候，生活上的压力比较大，获得案源比较困难，加上激烈的竞争压力，本身新人入道就不容易，再加上中国的法律服务市场比较狭窄，它的发展还没达到跟我国的经济发展相称的时候，所以目前这个问题相对来说很严重。”正是在问题仍然严重的今天，只有保证青年律师的晋升，中国法律事业才会有源源不断的新鲜血液。

6.2.2.4 合伙人的退出机制

因年龄、健康问题、个人发展等原因，律师事务所的一些合伙人可能选择退出原事务所或因为工作业绩原因被动退出律师事务所，因此一个完善的合伙人退出机制，对于协调在任合伙人与退出合伙人之间的关系，保持事务所内部稳定和长远发展至关重要。

通常，合伙人的退出有当然退伙、声明退伙、开除退伙三种。当然退伙是指当出现法律规定的原因或条件时，当事合伙人必须退伙，包括：合伙人的行为违反国家法律而受到刑事处罚的；合伙人被撤销执业资格的；合伙人死亡；合伙人年龄超过法定或协议约定执业年龄等等。声明退伙又称自愿退伙，它属于一种单方的法律行为，仅需退伙人单方的声明即可发生法律效力，如提前退休，因病退出，自愿离职等。开除退伙是指当合伙人违反有关法律法规或合伙协议的规定时，可以将其除名退伙。如：未履行出资义务；因故意或重大过失给事务所造成损失；严重违反法律法规或合伙协议约定行为等。

对于当然退伙，笔者仅探讨合伙人年龄到达法定退休年龄的退伙情况。笔者认为为了鼓励合伙人对事务所进行长期投资，事务所也可考虑更多的创新举措。例如，英美国家的许多事务所针对合伙人退休设立了“金色降落伞”计划，“金色”意指补偿丰厚，“降落伞”意

指规避事务所合伙人变动带来的冲击而实现平稳过渡，这便是一种值得国内事务所仿效的机制。此外，还可以像麦肯锡公司的解决方式一样，一些劳动额合伙人走的时候将自己的合伙份额 **cash out**，实现自己对事务所平台的价值，新的合伙人要购买退出的合伙人的合伙份额。而四大会计师事务所在制度设计上更加复杂，他们有的购买了保险，有的设立了共同基金，让合伙人退休的时候有一笔退休金和商业保险。中国律师事务所发展的历史并不长，合伙人大面积退休的高潮还尚未到来，但这方面的制度保障需要我们提前建立。合伙人的退休制度，应使合伙人在退休之后仍可享受到长期投资带来的收益，减少退休前后在物质和心理上的落差，为合伙人的退出解除后顾之忧。

对于声明退伙，国外许多事务所有强制性和最低的退伙年龄，而且在退出之前需要提前一段时间通知其他合伙人，以便事务所有足够的时间交接行政责任和客户责任。在最低退伙年龄之前离开的合伙人将面临严厉的惩罚。例如，国外某事务所就要求合伙人至少要服务 **10** 年才有资格离开。如果一个合伙人在退出事务所之前没有提前两年通知，那么他会丧失 **20%** 的累计退休福利。这一点也同样指我们借鉴，以免某合伙人的退出导致事务所的损失。

对于开除退伙，主要指合伙人律法规或合伙协议约定行为而退出了事务所合伙人的队伍。当然对于笔者上文提及的授薪合伙人，在一定程度上可以降级雇用。

值得注意的是，对于伙人开除退伙或声明退伙，律师事务所应当作出一定程度的限制。第一，对退出合伙人带走员工的限制。退出合伙人还可能带走员工一起到其他事务所执业。在行业面临高素质人员短缺的背景下，这种现象也不少见。为了降低这种风险，很多事务所在合伙协议中制定了限制性条款。例如，国外某事务所规定，退出合伙人不应在

其退出后两年内，直接或间接招揽、雇佣事务所员工或在该合伙人退出前一年内辞职的员工，或者怂恿他们加入新事务所。如果退出合伙人违反该条款，那么他应向事务所做出补偿。这种补偿通常根据重新补充流失员工的成本计算。第二，对退出合伙人带走客户的限制。当合伙人退出时，事务所经常面临退出合伙人带走客户，或者一些客户宁愿让退出合伙人进行法律服务。因此，事务所通常在合伙协议或内部契约中约定相关的限制性条款和惩罚措施。在确定限制性条款时，需要考虑的因素包括：（1）确定事务所哪一层次或哪些技术领域的员工需要运用限制性条款。通常，所有合伙人较为恰当。（2）确定何时应当签订限制性协议。一个恰当的时间是员工即将成为合伙人时。（3）设定受到限制的客户的时间跨度，例如，某合伙人在离开前三年服务的客户。（4）确定该限制的时间长短。国际会计公司一般以3年左右为限，即合伙人在离职之后3年内不得带走原有客户（5）确定是否需要因合伙人遵守了限制性条款而单独给予一些报酬。例如，只要离开的合伙人在限制期内没有违反限制性条款，就可以继续参与利润分享，每年收到一笔确定的金额等。

6.2.3 事务所信息化建设

国内传统律师事务所大多极具人合性，其核心和最重要的资产即律师。然而，在法律服务行业发展的过程中，特别是在人力资源管理和律师事务所信息化建设的范畴，事务所公司化运营对事务所的自动化与信息化提出了新的要求。

6.2.3.1 人力资源管理的信息化

现代技术方法是公司化运营的律师事务所不可避免的——人力资源考核管理植入办公自动化系统平台，通过平台对律师进行考核和日常业务审核管理。该系统将律师事务所繁琐的日常工作和复杂的审批流程简单化，例如：工作时间的记录、导出、查询，任务的下

达，行程管理等等，实现人员之间的协同工作以及大大简化了人力资源部门对与事务所工作人员娇小的评估。

根据笔者在上文提出的考核指标，人力资源部门在办公自动化系统中实现考核过程。合伙人可以通过系统查看下属律师每日的工作单内容，进而评定相关业务能力。人力随时可以对律师考核进行统计，还包括律师有效工作时间为律师填写工作单有效时间的累计数。系统考评分为律师自评和合伙人评价，评分时系统需输入如下信息，以便进行考核打分：出勤天数、工作时效、工作质量、工作态度、客户能力、学习研究能力，以上信息填写完毕后，点击合计按钮，系统自动换算出总分，律师自评和合伙人评分便可提交给人力资源部门。

办公自动化系统可以有效简化考核程序，节省人力，避免浪费，并打破传统考核周期限制，也有利于消除手工作业分散、隔离、盲目等现象，促使各项管理功能的关联，保证信息共享与流程规范化，从而使各项人力资源职能在实际运用中得到衔接；另外，使用办公自动化系统进行考核管理，为合伙人和律师提供增值服务，随着事务所规模的不断扩大，部门与部门之间，律师之间，事务所与外部业务客户关系之间的沟通会变得十分困难，但激烈的市场竞争使得这种沟通显得极为必要。通过办公自动化系统的交互性、动态性，律师可以方便地获得与维护自己的考勤、培训、考核记录等信息，还可以实现在线办公，进而让律师实施自我管理成为可能，能更加自主地把握自己的职业前程。另外，系统由专业人员维护，随时更新维护保证系统持续更新。

6.2.3.2 知识管理的信息化

知识管理是律师事务所无形资产的导流枢纽，而信息化管理更有助于这些无形资产的留存积淀。知识管理和信息化管理是律师业近年最富创造力的两大管理创新，极大地造福着本行业的专业发展和基业传承。律师事务所应当把知识管理等同业务办理并行处理，制定相应的管理制度，配备专门的部门和人员集中管理。一般来说，律师事务所所称的知识管理，包括三个环节一个工具，共 4 层含义：第一，对业务材料标准化留存。这不仅仅涉及最终案卷的严格格式化入库，还包括在整个专业环节中，各个环节知识形态的定义和流转存储的标准化处理；第二，对业务知识性素材的加工编纂。如在案件中形成的同类疑难问题的意见汇编，对判决文件的提炼和信息采集，对案例的体例化汇编等等；第三，对知识产品的包装再入市。如向公众出版案例集、裁判意见集和业务操作指引等，向客户寄阅行业性法律动态新知，向同行发表专题培训和案例分享等；第四，知识管理工具的综合运用。这实际在前三个环节中都运用得到，常见的如内网知识中心、内网文档管理中心、公开出版物、直投杂志、邮件和微信内容推送等等。

对知识管理而言，以信息化手段能高效实现快速集中、标准录入和无限存储。对事务所管理而言，信息化是一切管理的集成平台，能广泛拓宽业务空间，增强事务所在市场中腾挪发展的灵活性。就已有的业界样板来看，愿意投入精力和财力建设信息化管理的并不占多数，但这些为数不多走在信息化前沿的事务所，无一例外因此而在规模化管理、规范律师执业行为和专业水准、增强市场说服力和专业竞争力方面极大获益。这也是我们必须从传统纸堆里抬头，快速适应信息时代规则的必然要求，也让律师界迎来了企业组织形式、资本模式、管理设计等方面的更多突破。

6.2.3.3 业务管理的信息化

律师事务所公司化运营主要剔除了合伙人“各自为政”的弊端。然而，律师事务所的业务绝大部分仍以案件（项目）为单位，各个项目涉及到多个领域，这就需要对案件（项目）进行信息化管理。事务所业务管理的信息化具备以下优势：

首先，事务所业务信息化可避免利益冲突的出现。近年来，律师事务所发展越来越具备规模化，很多事务所在国内多地都设有分所，例如邦信阳事务所在上海、北京、重庆、武汉等地都设有分所，极有可能出现同一事务所不同分所的律师代理同一案件的原被告双方。然而，通过信息化平台进行检索可以对全国各地本所律师代理的案件一目了然，从而避免发生为双方当事人代理的情况，避免利益冲突。

其次，借助于网络系统管理平台，可以将案件的收案登记、立案审批、办案过程控制、结案审批及归档等程序实现系统化管理，便于操作与控制，减少不必要的环节与人力资源的浪费。在事务所内部办公系统中可以设置办事流程分享平台，每位律师和律师助理都自动将其最新获得的信息分享到平台，比如职能部门的具体地址、联系方式、办事流程等，每天由专门人员对其进行整理、归纳、提交。

再次，从客户管理角度，律师事务所需要通过有效的科学的客户关系管理，维护原有的老客户，不断的增加新的客户，从中挖掘更多的业务机会。同时，也可以考虑利用现有的客户资源，为客户之间的合作创作机会，从而为自身也拓展了业务机会。通过信息管理系统，应及时跟踪现有客户信息，定期进行客户回访，了解他们的意见或建议，解决可能存在的从业律师个人业务能力、职业道德与纪律等问题，从而及时采取措施，避免客户资源的流失以及对律师事务所声誉的损害。

6.2.3.4 信息化平台的建设

事务所业务管理的信息化首先要建立网络管理平台，需要基础的网络硬件系统配置与支持。主要包括服务器，电子办公设备、机房等。需要注意的是，一方面，合理配置现代化的网络办公设备是律师事务所信息化建设的前提和基础；另一方面，在硬件配置基础上也需要使用合适的事务所综合管理软件的支持，才可能整体上发挥效果。其次，软件建设是关键。与硬件设施相对应，律师事务所在信息化建设方面，也同样需要开展一定的“软件”建设，包括网站建设、综合管理平台操作系统、律师行业监管网络平台运用等。

正如律师事务所公司化进程一样，律师事务所自动化和信息化管理也不可能一蹴而就的。我们有着目标清晰，并一直走在探索的路上。

6.2.4 律师事务所的专业化建设

专业化是事务所最核心的竞争力，也是公司化管路模式的必然之路，而事务所的专业化必然要求提供法律服务的律师专业化。美国综合性律师事务所普遍设有专门的知识管理部门并年度预算，比如霍金路伟律所设有专门的知识管理部门，拨有专门的预算，聘用了相当数量的著名院校毕业的优秀法律人才，专门负责律所内部的专业部门的知识管理和研究、资料收集和更新、文档规范和汇总，乃至内部律师培训，并在此基础上开发了专门的知识产权管理系统和规范化的know how文本。法律和司法实践一直在变化，这决定了律师是一个需要不断学习的职业。律师事务所有计划的人才培训能够提升事务所成员的知识、技艺、能力和工作态度，为律师事务所的发展注入力量。

国内大型律师事务近年来逐渐开始重视知识管理，但为此专门设立部门的仍是少数，而且在人员配置、律所投入上也远不及大型国际律师事务所，自我更新、知识管理大部分

是律师的个人事务甚至部分律师鲜有此观念。我们常说，律师事务所是营利性的法律服务主体而非慈善机构，但此次美国之行，哈佛、耶鲁等全球著名学府的教育产品研发能力和“吸金”效率，远胜于国内大部分国企，显示出“知识产品”虽然开发成本不菲，然一旦成功，收获也是巨大的。他山之石，可以攻玉，我们国内律所的观念是否也应有所改变，律所不能自办“大学”，但加大投入搞几个“夜校”、“兴趣班”也许可以考虑，其间律所应当持续投入财力、人力自不待言，但“工欲善其事、必先利其器”，想从硝烟弥漫的国内律师事务所大战中胜出，打造“专业化”、“特色化”的制胜武器，首先必须舍得投入。

6.2.4 律师事务所的文化建设

6.3 分配机制

6.3.1 分配机制的选择

如前所述，笔者将分配体制分为提成制、改良提成制、改良计点制、计点制。每个制度都有其优势和劣势，高分配、低积累甚至无积累的“提成制”能够促使律师们更好地发挥积极性和潜能，容易使明星合伙人脱颖而出，高额提成也容易吸引创收高的合伙人加盟，所以在规模扩张阶段提成制有其独特的优势。而且从某种程度上来说，提成制是最公平的，多劳多得，但对一个组织来说它是致命的，律师们更喜欢收费高的业务，以及同等收费下相对简单的业务，不容易形成事务所的专业化分工和团队合作，也不利于事务所合伙人之间资源共享，不够专业、不能形成团队作战自然不能拿到大项目，这和大工业时代的写作是背道而驰的，不利于一个组织整体竞争力的提高。计点制“LockStep”模式下，合伙人挣多少钱是事先说好的，这套制度在中国坚持最好的是虹桥正瀚，但“LockStep”的门槛相对较高，其适用的基本前提是合伙人之间对彼此能力、勤勉敬业的互相认可和信任，事

务所的分工合作氛围容易形成，单纯的“LockStep”无法充分和迅速奖励表现突出的律师，在公司化管理模式改革的阶段还没有受益于每个个体的情况下，可能会带来优秀人才的流失，所以对其规模化发展可能产生一定程度的制约。

目前国内规模化的事务所中，实行纯粹计点制的事务所仅虹桥正瀚一家，金杜、君合、中伦都在不同程度的做改良，而改良提成制比较典型的则是大成和锦天城。上述几家事务所都在走规模化道路，而在专业化道路方面，作为全国总创收第一的事务所大成律师事务所一直在主张走提成制体系下的专业化道路，大成在2016钱伯斯排名共获得10项提名，作为上海创收第一的锦天城律师事务所，2016年钱伯斯排名中共获得7项提名，而整体创收排名第二的金杜获得25项提名，排名第三的中伦共获得23项提名，可以看出在专业化程度上实行提成制的大成、锦天城和计点制的金杜、中伦等事务所还是有差距的。

如上所述，不同的分配制度都有其独特的优势，高额提成在事务所规模化扩张方面尤其独特的优势，从大成锦天城近几年的规模发展就可以证实，然而一家强所不仅仅要打还要强，公司化管理仍然是其最后的选择，在公司化改革道中阻碍重重，如果改革的过程中一定要做些让步、改良的话，笔者较倾向于改良计点制。在这个制度下对合伙人的评价体系至关重要，要明确合伙人的评价指标及流程，并建立合伙人评价沟通与申诉机制²⁹。

6.3.2 改良计点制评价机制

所谓的改良计点制就是在确定计点时一定程度的考虑合伙人的创收，那么这个程度是多少才比较合适呢？比如，中伦等律师事务所年初确定计点的时候会考虑你上一年的创收及利润，且该比例达到评价指标的70%，也就是说今年的收入70%取决于去年的创收。对

²⁹ 《律师事务所管理实务》，徐建 龙翼飞，法律出版社 2014 年 8 月。76 页

于中伦的改良计点制，据笔者了解，中伦内部有些合伙人接到自己不熟悉领域的业务，情愿自己现学现卖，也并没有推荐给其他合伙人。也就是说该比例还是过大。

对合伙人与律师、律师助理及行政人员制定不同的收入确定机制。

6.3.2.1 合伙人计点制构建

合伙人的计点制通常是按照合伙人的创收、办案和公共管理能力，以及其营业能力发展曲线来安排点数分配的。具体说，律师从入职开始，用大约十年左右的时间，晋升到合伙人（也有个别优秀律师在七八年甚至更少的时间完成这个过程）。这样算下来，一个硕士研究生毕业之后开始做律师，如果发展顺利，应该在三十五岁左右晋级合伙人。如果入伙后从十点开始起算，到一百点封顶，到一百点大概要经过十年，在五十岁左右这个区间实现点数封顶。这个计点制，恐怕是律师界对人类组织分配体制的一个创造。

据笔者所知，有的事务所会根据合伙人创造力的发展曲线，在不同年龄区间安排不同的点数，一个好的合伙人的最高峰的创造力应该在 35-50 岁间，这个区间每年增加的点数就高，如每年 10 点；而 50 岁以后的点数则增长缓慢，如每年增加 2-5 点。此外，点数是封顶的，不会无限增长，有的所一百点封顶，有的所二百点封顶。点数封顶并不意味着满点合伙人没有收入，他们仍能分享到事务所不断扩大的收益，只不过比率越来越小，但绝对值仍是持续累积增加的（当然这是在事务所不营业收益年年增长的情况下）。

这是怎么做到的呢？很简单，后续吸收的合伙人所带来的收益，通常是要达到甚至高于既有合伙人前一至三年平均年度单位点数的收益率。后吸收的合伙人给事务所带来的收益能力如果达不到这个水平，就不会让他入伙。可见，计点制也是福利保障制度，就是老的合伙人到了后期，尽管其点数的增长会缓慢甚至停滞，但并不影响他“坐享其成”，他可

以少干活，可以每周都去打高尔夫。但恰恰是这一点，是这种公司化治理的合伙制，或者是以计点制为基础的合伙人关系所带来的福利。也是年轻的律师为未来奋斗的福利目标。至于在这种体制里会不会出现吃大锅饭或人浮于事现象，肯定也是有的。但一切制度设计都有其两面性，有好处，自然也有坏处，计点制也同样存在巨大的改进空间。

合伙人计点制还有一个特点，就是点数不能像股份那样去继承或者转让，退伙的时候甚至不能变现。当然，也有事务所章程规定退伙时可一次性支付一定报偿。但据我了解，退伙的报偿绝对不是与你的点数和历史贡献一一对应的。这么设计有什么好处呢？我理解有两点：其一，可以强化合伙人对事务所的忠诚。既然退伙这么不划算，干脆一辈子为这个所尽忠算了。人有个惯性，你为对象投入得越多，你反越离不开她。其二，就是它象征着合伙人之间信赖关系的一种纯粹性。既然大家都承诺了，是生不带来、死不带去那样一种关系，尽管损失了股权那样的流动性，却增强了合伙人间的信赖度。

6.3.2.2 律师、律师助理薪酬制

（与其他行业相同的待遇，同样的学校毕业，同样的专业能力应当得到同水平的薪酬待遇）

律师及律师助理采用完全薪酬制，律师的薪酬与其等级是直接挂钩的，这意味着，一个律师的收入与他的执业能力和职业前途是直接关联的，用稳定的晋升机制给律师提供一个稳定上升的职业发展通道，这是一个公司化治理的事务所应当具备的基本特征。律师完全薪酬制的基础技术保障，是不同等级薪酬评价的基数要与收费小时数（有效工作小时数）相对应。在该制度下律师的薪酬与其从事的业务性质不挂钩，譬如诉讼业务与非诉讼业务、法律顾问业务与 IPO 业务、劳动法业务与涉外业务，无论律师从事这其中的哪一项业务，最后都按抽象出来的有效工作时数计算业绩，而不是业务性质和收费额的差异。这

套制度安排所追求的效果在于，律师能够专注做自己的业务，并服从所里统一调度和工作安排。只要做好所里面分配的业务，达到规定小时，律师就能拿到对应的薪酬。律师薪酬的评价并不排斥其他评价，包括律师绩效考评委员会、上级主管律师、客户以及律师相互之间所做的定性评价，但工作日志记载的有效工作时数还是基础，这是所有实行公司化治理的律师事务所都在遵循的。

与这个制度配套的还必须有两个安排：一是不鼓励律师自己开拓案源，即使拿来案源原则上也不在薪酬评价之内；二是律师的薪酬与其从事的业务性质不挂钩，譬如诉讼业务与非诉讼业务、法律顾问业务与 IPO 业务、劳动法业务与涉外业务，无论律师从事这其中的哪一项业务，最后都按抽象出来的有效工作时数计算业绩，而不是业务性质和收费额的差异。这套制度安排所追求的效果在于，律师能够专注做自己的业务，并服从所里统一调度和工作安排。只要做好所里面分配的业务，达到规定小时，律师就能拿到对应的薪酬。夸张点说，即便分配你去前台接待，只要达到规定的有效工作小时数，照样拿与同样级别的律师等额的工资，哪怕其他人正在做并购融资这类业务（当然，不同工种的计薪基点和增长指数还是有差异的，例如律师与行政秘书。）

当然，对律师薪酬的评价并不排斥其他评价，包括律师绩效考评委员会、上级主管律师、客户以及律师相互之间所做的定性评价，但工作日志记载的有效工作时数还是基础，这是所有实行公司化治理的律师事务所都在遵循的。公司化治理离开了数目化管理，就玩不转了。

此外，可以设立青年律师专项培养基金，鼓励授薪律师、律师助理对热点性话题进行法律研究、法律解读，对在事务所网站及微信公众账号上发布热门点击率文章的青年律师进

行奖励，其一，可以鼓励青年律师做业务研究，提升专业化能力；其二，通过物质奖励使其获得一定的额外收入，解决出入职场由于收入过低而带来的经济上的压力；另一方面也能加强事务所的宣传，提升事务所的知名度。

6.4 法律服务的网络化

自上世纪我国开始进入互联网时代起，各个传统行业纷纷将信息通信技术以及互联网平台与其行业相融合并取得了飞速发展，然而法律服务行业与互联网的融合水平却远远落后于当前的互联网信息技术的传播与社会经济的发展。在目前的法律服务市场中，很多有法律服务需求的客户并不了解法律行业，多是通过层层关系介绍去找到所谓的“靠谱的律师”，然而通过层层介绍其所获得的对该律师的认知未必与事实相符，其需求与供应也未必匹配，客户苦于无法找到靠谱的律师，而律师苦于没有案源，信息不对称是法律行业的特征之一。

所谓法律服务网络化是指借助信息通信技术以及互联网平台去解决法律服务市场需求的一种全新业务模式，同时将客户体验推向网络平台以透明化，因为任何行业的发展都必将趋于透明化，该模式为传统法律服务的转型与升级提供了一次难得的机遇。通过“互联网+法律”这一全新业务模式，一方面通过标准化文本的推出，用最低的运营成本实现法律服务行业的换代升级，另一方面，通过网络平台的推广可以大大拓展律师事务所法律服务的广度、深度，使得咨询、案件分析、法律文件的撰写实现远程服务，实现客户群体与律师之间的精准、高效对接，推动法律服务发生革命性的内质变革。但是一家事务所要想将其法律服务推向网络平台，其前期需要投入大量的成本去建设网站、制作规范性文件，这

便离不开事务所的高积累、一体化管理的前提，也只有有一定规模的大型律师事务所才有此实力推进如此庞大的工程。

6.1.1 法律服务网络化的发展现状

法律服务虽也是一种商品，但又不仅仅是商品，我们在淘宝买件商品不满意可以退货，也可以追究，但是重审不是，一桩案件可能涉及当事人的半生积蓄，笔者不建议以平台的形式，而是建议大型律师事务所以事务所的名义自建互联网平台。上海作为沿海经济发达地区，在该区域不同类型的1 273家执业事务所中，有80%以上创建或曾创建了独立网站，上海市律师协会也开通了东方律师网，可以说这是律师事务所、律师行业顺应互联网思维的一个雏形。但遗憾的是，网站实际运营的情况却差强人意。通过对50家不同时期设立的事务所网站截止至2014年6月30日的信息进行分析，笔者发现有9家网站自2014年1月以来没有任何信息更新，所占比例为18%；在2014年6月份当月更新的仅有25家，占比50%；其中有一家2005年设立运营网站的事务所，2008年5月最后更新后，至今再无更新。调研的50家事务所网站中，近半数被调研者定义为不便捷或信息不完整，综合存在三方面问题：首先，事务所的管理层或律师对互联网的推广意识淡薄，不愿创建专属的网站；其次，缺少专业的网络维护、运管人员，无力实施网站维护工作；最后，以业绩发展考评创建或维护网站的必要性，影响网站设置。

目前“互联网+法律”虽然有不少模式，但真正意义上的律师协作平台目前仍处于发展与完善阶段。比如代表检索导流类模式的找法网、中顾网，代表法律工具类模式的无讼案例和法大大，代表交易平台类的绿狗网、知果果、和快法务。但由于法律服务很难像其他的O2O可实现订单、支付和服务为一体的标准化模式，导致无法利用“互联网”实现各方

利益最大化。就如同人们当初争论互“联网+金融”属性一样，“互联网+法律”也同样面临争议，同样如同互联网金融已被公认为其本质属性还是金融一样，“互联网+法律”也同样需要法律的基础，需要强大的法律服务功能背景才能拓展得更远。³⁰当下有互联网思维背景的法律服务机构，其技术、平台硬件大多尚可，但线上律师或事务所软件资源就差强人意，平台几乎单纯定位为提供案源的通道，整个平台的专业法律服务力量较为薄弱，而许多专业性法律服务机构则囿于平台技术、市场、品牌推广等限制，难以达到专业服务技能与市场的无缝对接。客户则游离于两者之间，不能获得极致的服务。只有借助互联网的技术与极致思维，才能解决客户需求痛点以及律师行业发展现存的弊端。

从 2015 年开始，以 BAT 为代表的新经济主义者掀起了一场“智慧民生”的新经济圈地运动，涉及医疗、出入境、交通等 10 多项公共服务，在政府公共服务体系中，公共法律服务已成为其重要内容，相对于其他的公共服务，法律服务的市场容量达到了千亿级别，如以此形成有效的缔结、结付与服务，则绝对是一个多向利益保障与利益最大化的最佳结合，成为新经济与社会服务的非凡亮点。

目前，有着国内互联网法律平台创立典范的赢了网，依托强大的法律背景，上线不到一年的时间就建立了拥有 6000 余位律师、100 余位法学专家的强大资源库，业务覆盖北京、上海、广州、深圳等 20 多个城市，在短时间内赢得了数千名个人及企业用户，且其相应的法律服务经过了 O2O 和互联网思维的洗礼，客户可以用最快的速度找到最合适的律师。独特的“律师竞标模式”能够激发律师的积极性和专业性，还能够通过点评、第三方平台托管等机制保障用户利益，实现订单、支付和服务的标准化，用户体验良好。

³⁰ 谢军，《“互联网+”形式下律师业务的路径优化》，载于《知与行》，2015 年第 4 期。

因此，通过与类似赢了网等国内互联网法律平台建立律师业务合作关系，使得有诉讼需求的客户高效挑选出最适合的律师，实现委托、支付和服务的标准化全程，使得法律服务的信息化思维发挥至极致。但是，网络平台的优劣效能最后还得归结于线下律师或事务所（后台模式）法律服务的质量，忽视提供法律服务的律师素质，既吸引不了优秀的律师或事务所参与，也难以形成太大的影响力，所有网络平台提供的仅是同业或跨界协作，但线下的实际协作才是最核心的追求目标。

6.1.2 妥当定位律师事务所网络服务运营

从事互联网法律服务平台的法定地位如何定性，存在较多争议，但至今未有定论。互联网法律服务平台作为新的市场探索的一个方向，需要像互联网金融一样，亟须明确的定位。综合分析引发争论的是对互联网法律服务平台到底属于经营性机构还是非经营性机构定位不明，应当从机构服务内容的有偿与否来界定机构的经济属性，并作区别对待。具体如下：

1、由于互联网法律服务平台涉及互联网信息服务，依《互联网信息服务管理办法》规定，国家对互联网信息服务分为经营性与非经营性两类进行处理，规定了对前者实施许可证制度，而后者实施备案制度。因此，在甄别经济属性时只要明确通过互联网法律服务平台向客户有偿提供信息或定制即为经营性行为。反之，通过互联网公开的信息均是共享性的，应为非经营性行为。

2、“互联网+”思维下创建互联网法律服务平台，是先进的网络平台技术硬件与优秀的律师或事务所资源软件的有机融合，并非单纯的互联网法律服务机构。如不明确，无论是对律师行业还是对互联网行业均有不确定性风险。

3、互联网思维下的法律服务，先进的互联网技术平台、事务所、律师三者缺一不可，通过互联网法律服务平台，优秀的律师或事务所被线上客户了解，继而转入承接互联网法律服务的后台专业服务，化解了互联网法律服务平台与律师或事务所合作的无序化的诟病。律师是以个人智慧显行业尊荣。新经济形态下，律师传统业务活动随着委托人跨区域寻找律师代理而变得更加灵活，律师协作的信息化模式也随着互联网的发展，QQ、微信的广泛使用而日趋多样化，律师或事务所亟须一个专业、全面、汇集全国资源的协作平台。近日，腾讯与赢了网宣布进行战略合作，腾讯在BAT三家中首度落户“互联网+法律”，让互联网法律服务平台更具广阔的发展前景。“互联网+”形势下的律师行业发展，也应当体现更专业化的服务，更系统化、精细化的律师协作，才能真正构建法律服务无障碍绿色通道，为各类社会需求提供良好的法律服务。

6.1.3 构建多元化网络服务营销机制

创建律师网站或互联网法律服务平台，其营销工作尤为重要。据业内粗略统计，网络80%以上的网站访问量来自搜索引擎，随着技术的革新和思维的创新，新的网络营销方式不断涌现。如一个网站没有被搜索引擎收录，或虽被收录，但排名滞后，其网络吸引力就相当低微。故律师或事务所应当了解搜索引擎工作原理和相关技巧，努力改进、优化自己的网站设计。

网站技术具有中立性，并非极端复杂，运用技术的目的就是为了取得比较好的网络营销效果。网络营销如企及市场前沿，就应当关注与做好下列内容：

1、诚实、善意地运用网络技术，杜绝在域名注册、实名注册、通用网址注册甚至各类会员注册中抢注知名网站名称或他人的网站名称，以实施投机与违规行为去建立营销渠道；

2、网站应当及时或定期更新，内容要丰富，尤其要反映社会热点以及优秀律师承办的典型性案件，重视法律服务应有的宣传与推广作用；

3、网站内容要坚持原创和真实原则，不能实施杜撰或未经他人许可擅自使用其文章的侵权行为。只有做好前述工作，搜索引擎或服务平台才会得到更多的关注，网络流量自然提升，社会舆情才会聚焦，宣传效果得以彰显。

因此，建立网站或互联网法律服务平台就必须持之以恒地投入时间和精力，做好更新、维护和推广，其网络营销渠道才会通畅。

6.5 综合性法律服务畅想

对于任一产业领域而言，分工合作是发展到一定阶段的必然结果，也是产业集群的重要标志之一。如今，美国法律服务业内分工已非常精细，从政府管理到商业服务再到个人的各种权利保护法律服务，近 90 个分类，可谓应有尽有。此外，还包括各种法律分工协会、法律专业图书馆、法律学校（纽约市有 6 所）、法律咨询机构、法律培训机构等各类组织机构等，已形成完整的产业链。³¹在法律服务业内，律师与其他各类配套服务专业人员，如会计、审计、税务、计算机、MBA 人才、信息、邮件发送、后勤服务、图书管理等约为 1: 1，已形成了环绕法律服务业的完整产业链。

上海和纽约相似法律服务、会计、计算机等服务逐渐形成集中的产业链。美国哈佛大

³¹ 车春鹏，《纽约与上海市法律服务业集群比较研究》，载于《上海交通大学学报（哲学社会科学版）》，2010。

学教授波特在《国家竞争力》一书中说：产业集群是由与某产业领域相关其相互之间具有密切联系的企业及其他相应机构组成的有机整体。在高密度组织下，它形成了一条完整产业链，包含着某一产业从投入到产出及流通的完备经济组织系统。在经济全球化大背景下，企业已很难靠单打独斗在市场竞争中赢得优势，只有成为产业链一环，成为产业集群中一员，才有可能赢得主动权，步入高效率和高效益之路。

由此，笔者认为作为一家律师事务所也可运用法律服务产业链思维拓展综合性法律服务，成立综合性法律服务机构，与各律师所、商标所、专利所、会计师事务所、审计师事务所、工程造价所、司法鉴定所、调查所等有长期紧密合作关系，云集各类顶尖律师和法律服务相关业务专家。这个综合性法律服务机构类似于“政务办公大厅”。只要事关法律服务，找到我们这个综合法律服务机构就不用再为“下一步找谁”操心了。无论是注册企业还是申办商标及专利，无论是审计还是打官司，无论是法律咨询还是遗嘱公证，无论业务在当地还是在外地，我们都可为客户“一手包办”，便捷而高效，省心省时省力。法律服务业走产业链发展之路，形成集聚效应，便能抓住机遇获得更大发展，才能把挑战化为机遇，真正走向国际法律服务市场，赢得更大发展空间。从这个意义上，我们这个综合性法律服务机构正是应运而生。其最大特点在于，按照现代服务业理念打造了一条新型法律服务产业链，整合了全国律界业务资源，开辟了新型业务种类和项目，拓展了法律服务领域，增强了法律服务市场的竞争力，从而更好地满足各种法律服务需求，为我国法律服务业发展、为自身所在的事务所探索一条新路。

这既是挑战也是机遇，因为我国会计师事务所已早早向外资开放，但司法领域对内资律师事务所还有所保护，中国律师事务所所有机会反向收购会计师事务所、咨询机构，形成

专业服务集团。未来 10 到 20 年将律师行业将会出现一轮新的行业洗牌，律师事务所会从现在的“N 大”发展出一批诸如国际上四大会计师事务所那样的律师界航母。而这个进程中，事务所的管理模式将起着关键性的作用。

结论

改革开放以来，我国律师行业经历了三十多年的发展历程并取得了显著的进步。律师事务所的组织形式和管理模式也在不断的改革、进步，但是和世界级律师事务所的差距还是非常明显的，合伙制律师事务所传统的管理模式市场适应性差、市场竞争力低下、市场敏感度不够等缺陷并不符合市场经济发展要求的，且在很大程度上降低了律师事务所的发展潜力和远景，使得律师事务所的工作人员的积极性受到压制，律师事务所的发展空间非常有限，这些缺陷都使得国内所没有和世界级律师事务所相竞争的实力。因此，笔者建议律师事务所应加强管理模式，对于欲走规模化、专业化、国际化的综合律师事务可借鉴现代企业理论的公司化管理模式，以公司化管理的形式作为市场经济主体参与市场竞争，这大大增加了律师事务所的整体实力和适应性。

虽然目前国内并没有成熟的律师事务所公司化管理模式可以运用，任何变革都会伴随着剧痛，改革之路会遇到重重阻碍。但抱有鸿鹄之志的合伙人应当坚信事务所整体平台的提升必然最终受益于每个个体，受益于整个中国律师行业的发展。当然，管理作为社会科学，不同于自然科学，不可能绝对的量化，合伙制律师事务所管理模式的不断创新是其自身不断发展的源泉。³²

³² 金琦，《合伙律师事务所的管理模式创新——结合贝克麦肯斯律师事务所的实证分析》，载于《武汉科技大学学报》2006年4月。

参考文献

- 法约尔.《工业管理与一般管理》[M].北京:中国社会科学出版社,1998版,第2-5页.
- 罗桦槿.《组织管理理论综述之一:我国古代组织管理思想和西方古典组织管理理论》
[J].<http://www.sjd.com.cn/notes>.
- 周三多等.管理学—原理与方法[M].上海:复旦大学出版社,2008:10.
- 周三多,陈传明和鲁明泓编著.《管理学—原理与方法(第三版)》[M].复旦大学出版社,2008年,第221页.
- 王关义等.现代企业管理[M].北京:清华大学出版社,2012年,72.
- 秦勇等.企业管理学[M].北京:中国发展出版社,2016:52.
- 周三多,陈传明和鲁明泓编著.管理学—原理与方法[M].上海:复旦大学出版社,2008:240.
- 爱德华 T.赖利著.管理者的核心技能[M].北京:机械工业出版社,2014:5.
- 聂法良.不同管理定义的分析与启示[J].青岛科技大学学报(社会科学版),2013,(29):74-76.
- 弗里蒙特·E·卡斯特.组织与管理:系统方法与权变方法[M].傅严,译.北京:中国社会科学出版社,2000.
- 哈罗德·孔茨,海茵茨·韦里克.管理学[M].北京:经济科学出版社,1998.
- 理查德·L·达夫特,多萝西·马西克.管理学原理[M].北京:机械工业出版社,2009:5.
- 于本海.管理信息系统[M].北京:高等教育出版社,2009:3-4.
- 廖建桥.管理学[M].武汉:华中科技大学出版社,2010:3-4.
- 秦勇等,企业管理学[M].北京:中国发展出版社,2016:55.
- 杨善林等,企业管理学(第三版)[M].北京:高等教育出版社,2015:38.
- 亨利·明茨伯格,陈阳群译.管理者的角色[J].经理世界.2003:98-100.
- 聂症.杰出管理者的领导艺术[J].山东青年管理干部学院学报.2005,(1):32-34.

- 许一.目标管理理论述评[J].外国经济与管理.2006, 28(9):1-8.
- 李锐.论管理的基本原理[J].合作经济与科技.2009,(3):22-25.
- 胡元林, 缪斌.战略管理理论的演进及发展趋势[J].昆明理工大学学报(理工版).2008,33(2):95-99.
- 欧阳锋, 林丹明, 曾楚红, 叶会.信息时代的企业组织结构变革[M].北京: 经济管理出版社, 2005年7月, 115.
- 王泽霞.我国房地产开发企业组织结构分析及发展趋势[J], 北方经济, 2008年12期.
- 刘建军编著.《领导学原理---科学与艺术》(第三版)[M].上海: 复旦大学出版社, 2011年, 175.
- 刘建军编著.《领导学原理—科学与艺术》(第三版)[M].上海: 复旦大学出版社, 2011年, 144.
- 申欣旺著.中伦的秘密-中国顶级事务所 20 年的风云录.北京中信出版社.2013年5月, P9
- 李必达编著.律师的足迹.工商出版社, 1997年10月版, P4654
- 张学兵, 合伙制律师事务所管理制度的研究, 中国律师网, 2013.11月
- 连婕著, KY 律师事务所半公司化管理模式研究, 昆明理工大学工商管理系, 2013年.
- 杨娜.全球化与中国法律服务业的发展, 吉林大学法学院, 2013.4
- 《中伦的秘密中国顶级事务所 20 年风云录》121 页
- 《通力: 中资所的精品化道路》载于智合法律媒体 2016 年 7 月 11 日。
- 谢军, 钱一一.“互联网+”形式下律师业务的路径优化[J].知与行.2015, (4): 92-96.
- 魏建平.从执业律师的角度看互联网思维下的律师业务 [J]. 中国律师.2014, (9):9—28.
- 王永强.网络时代律师发展新趋向 [J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版), 2013, (1):27—31.
- 安新华.“互联网+法律”打造律师新未来 [N]. 法制日报, 2015—06—11:(7).
- 石晓东.LC 律师事务所发展战略研究[D].重庆:重庆大学经济与工商管理学院, 2006.

肖胜方.《案例》：太阳律师事务所服务营销策略[D].暨南大学:2002.

章海荣.服务营销管理[M].北京:清华大学出版社.2009,3:149.

段建国.中国式律师营销[M].北京:法律出版社.2009:7.

林肇宏,王静.当前中国律师事务所管理模式存在的问题及改善措施[J].现代商业.2012,(30):139-142.

谢会生.公司化事务所与传统事务所的区别及优势[J].中国律师.2014,(7):47-48.

张白沙.公司化运作与律师专业服务营销[J].中国律师.2012,(12):94.

沈敏.宪政视野下的中国律师制度研究[J].北京:法律出版社.2012,2.

范群英.鼎盛会计师事务所服务营销研究[D].湖南:湖南大学工商管理学院.2006.

程守太.有限责任合伙律师事务所研究[D],西南财经大学,2010年.

王玲玲:《律师事务所的公司化管理研究》,天津大学硕士学位论文,2014年.

周海挺:《构建律师事务所管理评价体系的理论基础》,《法学论丛》,总第498期.

王隽.北京律师发展报告(2013)[M].北京:社会科学文献出版社.2013,12.

杨娜.全球化与中国法律服务业的发展[D].吉林:吉林大学法学院,2013.

邱加化.我国律师事务所公司化管理探索[D].上海:复旦大学管理学院,2009.

于华忠.律师事务所职业化管理体系研究[D].北京:中国海洋大学,2013.

甘文秘.我国律师事务所中特殊的普通合伙制度研究[D].武汉:华中科技大学,2013.

崔耀天.律师事务所公司化管理模式研究[D].大连:大连海事大学.2007.

吴瑞文.我国律师管理体制研究[D].北京:中国政法大学.2010.

潘鹰芳、胡礼君:《合伙制律师事务所实行公司化运作的必要性》,《上海律师文摘》,北京:法律出版社,2008年.

卡普兰著.律师帝国超级律师事务所世达崛起实录[M].北京:法律出版社2012.4.

张灵:《关于特殊的普通合伙律师事务所的若干问题》,中国律师网,2009-03-12.

米尔顿·威克:《加拿大发展和管理一家成功的律师事务所》,北京法律出版社,1999年.

- 徐黎明：《律师事务所管理制度的创新律师世界》，
- 钟明霞：《公司与合伙的混合体—美国有限责任公司企业评述》，《法学家》，2008年第4期。
- 钟爱红：《律师行业发展之思考》，第四届中国律师论坛百篇优秀论文集，2004年10月。
- 陈雨溪：《改变律师行业发展的十大技术趋势》，中国律师，2014年9月。
- 朱凡：《律师行业发展之制度瓶颈—论我国律师事务所的组织形式》，湖南师范大学社会科学学报，2005年02期。
- 金鑫：《公司制律师事务所之构想》，《中国律师》2003年第3期。
- 李宗泰.合伙制律师事务所公司化运作管理模式探究[J].经营管理者.2015: 118.
- 徐骏晖.广东强信律师事务所公司化转型研究[D].华南理工大学,2014.
- 徐自立.合伙制律师事务所公司化运作研究[J].法制与经济,2015,03:95-98.
- 崔耀天：《律师事务所公司化管理模式研究》，大连还是大学，2007年。
- （美）玛丽·安·奥尔特曼，（美）罗伯特·I·维尔著，律师事务所管理译丛，冯蕊译，北京：社会科学文献出版社，2006，236-256。
- 国泓、朱国华、史建三，上海律师业发展战略研究，北京：法律出版社，2010，16-23。
- （美）埃贝尔.美国律师 [M].张元元、张国峰译.北京：中国政法大学出版社.2009，22-34.
- 王光英，中国律师事务所投资与公司治理[M].北京：法律出版社，2012，34-165.
- 1.
- 谢蓉、周之翔，律师执业机构组织形式的变革与完善[M].北京：中国人民大学出版社.2007，8-12
- 米尔顿.w.司威克（加拿大）：《发展和管理一家成功的律师事务所》，法律出版社，2009年。
- 许涛：《论律师事务所人才激励及保留机制》，中国律师网，
<http://www.zjbar.com/old/show1.php?id=32474>。

- 丁仁、李熙燕：《国际性律师事务所管理》，中国律师网，2007年。
- 邢五一：《条条大路通罗马—君合、金杜对中国律师发展道路的探索》，中国律师，2003年02期。
- 将勇：《信任创造价值》，《王隽主编律师事务所管理前沿》，北京社会科学出版社，2007年第25期。
- 鹏剑锋：《迈向管理的最高境界—企业文化建设与管理》，《市场与营销》，2003年第2期。
- 张凌：《以律师事务所文化打造律师团队》，《师事务所管理前沿》，北京社会科学文献出版社，2007年。
- 孙健.“公司化经营模式”下的律师事务所文化建设 [J].西江月,2013(15).
- 宋卫炎.探析律师文化建设存在的问题及解决方法 [J].法制与社会, 2012(07).
- 袁丽.无为即有为----中国传统思想对律师事务所管理的启示 [J].现代经济信息.2009(7).
- 徐绪柏. 刘维彬.浅论律师事务所文化建设 [J].湖北山河律师事务所, 2012(07).
- 杨剑涛. 战略视角下的事务所文化建设 [J]. 中国注册会计师, 2010 (09) .
- 张瑞祥.新时期律师行业人力资源发展探析[J].中国司法.2015, (3) : 39-42.
- 李自根, 丘云卿.关于我国构建公司化律师事务所的几点思考[J].学术研究.2009年第4期。
- 高凌燕.“大成”与“建元”：在合适的时间遇见合适的你[J].中国律师.2015, (1) : 62-66.
- 柳沛.“互联网+”时代青年律师培养路径探究[J].中国律师.2016, (30) : 58-60.
- 申欣旺.中伦的秘密[M].北京：中信出版社.2013: 17.
- 袁圣东.绩效与薪酬管理(第二版)[M].北京：高等教育出版社,2012年5月.
- 朱飞.绩效激励与薪酬激励[M]。北京：企业管理出版社,2010年1月.
- 张石森.哈佛商学院人力资源管理全书[M].北京：中国财政经济出版社,2002年.
- 刘超.论薪酬结构的变化对人力资源管理的影响[J].行政事业资产与财务.2013年第1期

- 王钦.律师事务所绩效指标研究--以 GH 律师事务所为例[D].山东:中国海洋大学,2010.
- 黄建平.基于平衡计分卡的 P 律师事务所绩效考核改善研究[D].云南:云南大学.2011.
- 徐俊巧.广东强信律师事务所公司化转型研究[D].广州:华南理工大学,2013.
- 戴舒扬,彭熙海.我国律师事务所发展模式探讨——W 湖南裕邦律师事务所"五化"模式为视角[J].西部法学评论.2013,(4):116-122.
- 周海挺.构建律师事务所管理评价体系的理论基础[J].理论界.2015, (2): 69-73.
- 杨念华.规模化律师事务所的管理与发展[J].中国律师.2013, (11): 76-77.
- 金琦.合伙制律师事务所的管理模式创新[J].武汉科技大学学报(社会科学版).2006, 8 (2): 41-45.
- 徐自立.合伙制律师事务所公司化运作研究[J].法制与经济.2015, (2): 95-98.
- 冯蕊,刘斌等.律师事务所管理[M].北京:社会科学文献出版社.2006年12月.
- 陈宜、金竞.“律师执业组织形式及管理评价体系”研讨会综述”[J].中国司法.2010年第1期.
- 王世威,陈怡冰.律师事务所的管理模式研究[J].山西煤炭管理干部学院学报.2014, 27 (2): 178-180.
- 栾少湖.律师事务所管理创新与升级[J].中国律师.2014, (10): 41-42.
- 刘柯夫.律师事务所管理过程中的平台建设[J].中国律师.2014, (10): 50-51.
- 王军.论律师事务所法律服务营销策略——上海中夏旭波律师事务所的案例[D].复旦大学, 2010.
- 胡东.律师事务所营销策略研究[D].西北农林科技大学, 2012.
- 王隼主编.律师事务所管理前沿[G],北京:社会科学文献出版社,2007:36-27.