



北京市律师协会



律师事务所管理理论丛 The Art of Partnership

合伙的艺术

付朝晖 / 主编

中国律师制度恢复以来，二十余年间，中国律师业走过了艰难困苦却又成就辉煌的一段历程。如今，律师群体作为与法官、检察官并列的法律职业人，得到了社会广泛的认同。与此同时，我们也必须清醒地看到，近年来，律师业的发展主要还只是律师以及律师事务所数量上的增长，我们提供给社会的法律服务，与国外同行相比，还存在较大差距，特别是随着我国经济的飞速发展，中国加入WTO，中国律师业也面临着前所未有的挑战，其中，律师事务所严重滞后的管理模式，是目前制约律师业发展的瓶颈。

2022.5
107

The Art of Partnership

合伙的艺术

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙的艺术/付朝晖主编. —北京: 社会科学文献出版社, 2010. 8
(律师事务所管理论丛)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1605 - 2

I. ①合… II. ①付… III. ①律师事务所 - 管理 - 中国 - 文集
IV. ①D926.5 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 112648 号

· 律师事务所管理论丛 ·

合伙的艺术

主 编 / 付朝晖

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 社会科学图书事业部 (010) 59367156

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目经理 / 刘骁军

责任编辑 / 孟 卿 徐辉琪

责任校对 / 张永琴

责任印制 / 郭 妍 岳 阳 吴 波

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 24.5

字 数 / 334 千字

版 次 / 2010 年 8 月第 1 版

印 次 / 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1605 - 2

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

律师事务所管理论丛

编辑委员会

主 任 王 隽 谢寿光

顾 问 张学兵 武晓骥

主 编 付朝晖

委 员 王 隽 谢寿光 付朝晖 赵曾海
郭 珊 徐 猛 丁建生 王宏伟

总 序

自从 1980 年中国律师制度恢复以来，20 余年间，中国律师业走过了艰难困苦却又成就辉煌的一段历程。如今，律师群体作为与法官、检察官并列的法律职业人，得到了社会广泛的认同。与此同时，我们也必须清醒地看到，近年来，律师业的发展主要还只是律师以及律师事务所数量上的增长，我们提供给社会的法律服务，与国外同行相比，还存在较大差距，特别是随着我国经济的飞速发展、中国加入 WTO，中国律师业也面临着前所未有的挑战，其中，律师事务所严重滞后的管理模式，是目前制约律师业发展的瓶颈。

目前，我国律师事务所从规模上看，有 100 人左右的大型所、有 30~50 人的中型所、有 10 人以下的小型所，还有 1 人所；从体制上看，主要有国资所、合作所、合伙所、个人所等。但无论是哪一种律师事务所的管理，都脱胎于原先国资所简单、低效以及行政化色彩浓厚的管理模式和机制，在决策机制、行政运作、员工管理、服务质量监控、分配机制等方面存在诸多问题；有些合伙所基本是几个合伙人各自为战，律师事务所不过是他们在现行体制下不得已的一个依托形式；而个人所大多属于小作坊，业务单干，成本自摊、利润归己，根本无所谓管理。总的来看，律师事务所的管理水平较为低下。

任何一个社会，法律人都是社会精英群体，中国律师业聚集了

一大批非常优秀的人才，也正是这些优秀的合伙人成就了他们的律所、成就了今天的律师业。这样的一群社会精英不能只是一个个散兵游勇、孤胆英雄，他们应该形成一个团队，相互借力，创造更大的社会价值与财富。而且，无论多么璀璨的星，其单个力量总是有限的，只有将每颗星的能量聚集在一起，形成合力，形成星系，才能照亮宇宙、永不衰落。能将星星聚合成星系的，是管理，管理能提高效率、规范行为，并最终带来利润。

北京市律师协会作为律师行业的管理者，高度重视律师事务所的管理，将探索、构建中国特色的律师事务所管理模式作为构建和谐社会、落实科学发展观的重要任务。新一届律师协会成立了“律师事务所管理指导专门工作委员会”。为全面、深入地摸清情况，2005年7~10月，北京市律师协会专门开展了北京市律师事务所管理现状的大型问卷调查，并随之组织了一系列专题研讨会。我们深刻地认识到：规范律师事务所的内部管理，形成利益共享、资源共享、专业互补、风险共担的管理模式，是促进律师业健康快速发展的前提和保证；必须根据各个律师事务所不同的规模、业务类型选择不同的管理模式。比如，大型所可以借鉴国外公司化管理模式，走规模化发展道路，而中小型所则应注意突出专业特色，走精品化发展道路。

改变律师事务所落后的管理现状，需要改革创新，需要借鉴国外的先进经验，需要借助更多人的智慧，需要引发更大范围内对这一问题的深入思考。为此，北京市律师协会与社会科学文献出版社携手，共同推出“律师事务所管理译丛”、“律师事务所管理论丛”两套丛书，以期为最终形成符合中国实际的、合理高效的律师事务所管理体系，有所助益。

编辑委员会

序

张学兵*

2009年，北京市律师协会恢复30周年，在北京市司法局和北京市律师协会的指导和管理下，重生后的北京市律师行业的发展也整整经历了30个年头。经过30年的发展，北京市律师行业正处于快速发展期与行业调整期的过渡阶段，行业发展速度快，北京市律师数量的增长也很快，年度增长率始终保持在15%以上；业务领域覆盖广，到如今，北京市律师行业的业务范围几乎覆盖了所有的法律领域，并且在新的业务领域的拓展方面，北京市律师始终走在全国的前列。尽管如此，合伙制律师事务所如何管理、有效管理的方法却还在探索研究阶段。

在律师制度恢复30年的当前，举办本次论坛具有深远的意义，30年岁月，我们经历了从无到有并迅速增长的行业重建和发展，见证了从单枪匹马的做法向规模化、公司化、国际化发展的历程，律师事务所的快速发展对律师事务所的管理制度和管理艺术、律师事务所的文化建设均提出了更高的要求，因此本次论坛可以说是律师业贯彻科学发展观、保证中国律师可持续发展的一次重要的活动。

合伙既是一门科学，也是一门艺术，成功的合伙如同成功的婚

* 张学兵，第八届北京律师协会会长，中华全国青年联合会常委，中央国家机关青年联合会常委，中伦律师事务所合伙人。

The art of partnership

姻，既需要眼光，以保证你能够找到志同道合的伴侣，更需要胸怀与沟通的技巧。本次论坛将“合伙的艺术”作为主题，内容涵盖合伙人的沟通和资源共享、合伙人的评价和晋升体系、合伙人的培养和人才储备以及律师事务所的决策、分配和风险防范等方面。我们邀请了对律师事务所管理有研究和心得的合伙人，围绕合伙人制度发表观点，同时我们还邀请了主管机关的相关领导和相关专家对各位律师的演讲进行评点。通过这样的形式，我们相信既能够汇集首都律师多年积累的管理经验，也能够激发思想的火花，为提升中国律师事务所的管理水平和健康发展进行有益的探讨。

目 录

CONTENTS

第一部分

合伙人的沟通

引 言	郭 珊 / 3
关于合伙人评价体系的建立和应用	张学兵 / 4
合伙人的沟通	栾少湖 / 12
关于合伙人之间沟通的艺术	巩 军 / 18
如何提高合伙人会议的效率和公信力	庞正中 / 24
对合伙文化的思考：“君子和而不同”与	
合伙文化培育	祁文举 / 31
对律师文化和律师事务所文化的思考	王永杰 / 39
论组建律师团队的必要性	高 峰 / 49
浅析新环境下律师合伙人的素质	高永香 / 54
人生能有几回“合”	
——合伙制律师事务所合并的思考	赵曾海 / 60

如何正确处理好总所和分所的关系

王 隽 / 69
王大维

论如何正确处理合伙人关系

王 隽 / 89
王大维

合伙的本质

张耀东 / 106

第二部分

培养评价合伙人

引 言

赵曾海 / 113

如何培养年轻合伙人

马江涛 / 115

论合伙人的价值评价和定级、升级

李海波 / 123

对律师文化和律师事务所文化的思考

陶修明 / 130

如何建立合伙人“传帮带”机制

孟丽娜 / 137

如何建立科学的合伙人加入和退出机制

梅向荣 / 145

如何评估合伙人的价值及合伙人的贡献

丁 涛 / 150

谈律师事务所人才战略

赵曾海 / 154

第三部分

鲜活的合伙制度

引 言

徐 猛 / 163

中国律师事务所管理如何走向国际化

吕立山 / 164

段和段律师事务所对美国合伙制的实践和创新

段祺华 / 169

金杜律师事务所的合伙制度

刘延岭 / 175

在律师事务所管理过程中如何寻找公平与 效率之间的契合点	孙 彦 / 180
关于律师事务所采用特殊普通合伙制度的 相关问题探究	王 隽 王大维 / 186
律师执业考核制度初探 ——兼议律师事务所律师执业年度考核制度的建设	付朝晖 / 194
论律师事务所的专职管理人制度	梅向荣 / 210
浅议专职管理合伙人制度	王 隽 王大维 / 216
谈谈人力资源管理中的激励机制	张丽霞 / 227

第四部分 发展方向和目标

引 言	丁建生 / 235
对律师事务所发展方向和目标的思考	张耀东 / 236
对律师事务所发展方向和目标的思考	童 新 / 242
关于律师事务所的品牌塑造	杨黎明 / 249
对律师事务所发展方向和目标的思考	杨 光 / 254
打造学习型的律师事务所	李敦勇 / 262
对律师事务所发展方向和目标的思考 ——谈百年名所的争创	廖泽方 / 271
对中国律师事务所发展方向和目标的思考	赵建军 / 278

关于律师事务所管理模式创新	陈东辉 / 287
律师服务产业化思考	刘 辉 / 293
论律师事务所的定位	
——对律师事务所发展方向和目标的思考	毕文强 / 299
推动品牌建设, 走个人律师事务所创新之路	
——谈李晓斌律师事务所在品牌建设中的探索	李晓斌 / 310
做国内一流的地方强所	
——对六和律师事务所发展方向和目标的定位思考	郑金都 / 323
新建律师事务所的管理完善与发展初探	彭红红 / 332
律师事务所品牌建设	赵曾海 / 341
中国律师行业新战略构想	张耀东 / 350
中小型律师事务所的发展战略	徐 猛 / 358
结束语	王 隽 / 376

前言



为了引导和促进北京市律师事务所加强对管理规律的研究，进一步提升规范管理水平，为律师事务所共享经验、共同应对管理过程中面临的问题提供互助平台，北京市律师协会举办了主题为“合伙的艺术”第二届北京市律师事务所管理论坛。

本次论坛由北京市律师协会律师事务所管理指导委员会承办，为了加强与外省市优秀律师事务所的互动和交流，特地向国内优秀律师事务所，北京市律师协会的理事、监事以及全体律师代表等发出邀请，得到了律师同仁们的积极响应，共有近 200 名律师报名参加，包括上海、天津、河北、山东、浙江、四川、江西等兄弟省市的优秀律师事务所合伙人也报名参加了我们的论坛。

本书记录了“合伙的艺术”论坛中，合伙人的沟通、培养评价合伙人、鲜活的合伙制度以及发展方向和目标四个主题的详细内容，并且收入了全国各地律师提交的 30 多篇优秀论文。对律师事务所合伙人之间的沟通艺术、合伙人评价体系、律师事务所合伙制度以及律师事务所战略发展、品牌建设等律师事务所实际运营当中遇到的合伙问题，进行了充分的研讨和论述，为我国律师事务所管理规律研究，提供了一份宝贵的智力财富。

* 付朝晖，1989 年毕业于中国政法大学，获得法学学士学位；2000 年获得北京大学法律硕士学位。1990 年开始律师执业，在公司、房地产与建筑工程、争议解决等方面具有独到见解，曾担任北京仲裁委员会仲裁员，现任北京市律师协会律师事务所管理指导委员会主任。

引言



2008年6月1日，新修订的《律师法》明确规定律师事务所可以实行特殊普通合伙制。这一规定颁发后，特殊合伙制律师事务所犹如雨后春笋般拔地而起，至2009年，北京律师人数已达2万余人，律师事务所1300余家，为全国之最。尽管如此，律师事务所的管理却还处在探索阶段，尤其是对合伙人的管理。现在律师事务所已经是由众多合伙“老板”组成，如何管理这些“老板”？如何进行权益、利益上的分配？如何在不同发展时期统一思想，确定方向？这些都是摆在眼前的问题。很多律师事务所是因为合伙人之间在思想上、价值观上的分歧，分分合合，最终导致散伙甚至律师事务所解散。因此，合伙人之间的沟通就显得尤为重要。

沟通是人与人之间、人与组织之间进行交流的必要途径。没有好的沟通，就没有好的思想交流，就不能在观念上形成统一。在这方面，有些律师事务所在长期的探索中已经形成了自己的认知。

* 郭珊，第八届北京市律师协会律师事务所管理指导委员会副主任，北京市尚公律师事务所合伙人。

* 关于合伙人评价体系的建立和应用

律师事务所发展到一定阶段之后，站在律师事务所管理层的角度，我们必须要对律师事务所整体发展战略和管理架构以及整个评价体系作出相应的调整，我们在经过 2004 ~ 2006 年快速发展期之后，意识到我们有必要对律师事务所的整体发展战略和合伙人评价体系作出调整和研究。在 2006 年，我们外聘一家管理咨询公司，对律师事务所进行了一次尽职代替，为我们制定了未来五年发展战略，用我们自己的话讲，这叫利用外脑制定了律师事务所的发展战略，清晰了战略目标和核心的价值观。我们制定的战略目标就是希望中伦律师事务所能够成为拥有综合业务实力的大型化、专业化律师事务所。

所谓的大型化，就是律师事务所必须拥有一定的规模。缺乏相应的规模，在市场上很难保持足够的竞争力。所谓的专业化，就是大型化必须建立在专业化的基础上，必须保证律师事务所的各个主要业务领域应该拥有国内律师同业中比较领先的执业水平和竞争团队。在这个战略的基础上，确定了我们的核心价值观，就是尽最大的努力取得律师事务所的成功，取得客户的成功，也取得我们每一

* 张学兵，第八届北京市律师协会会长，中华全国青年联合会常委，中央国家机关青年联合会常委，中伦律师事务所合伙人。

个员工的成功。在这种战略和核心价值观建立起来的基础上，律师事务所在整个发展战略上作了相应的调整，也制定了具体的实施计划，其主要的核心在于我们明确了公司化的管理方向，建立了公司化的治理结构，我们对于后台的建设、IT 的建设、知识的管理倾注了很大精力，也投入了很多的资源。

从 2007 年开始和管理咨询公司合作建立了一整套合伙人的评价体系，以此来适应我们律师事务所公司化的管理方向。律师事务所的管理层经过讨论认为，律师事务所的发展核心是合伙人的问题，所以建立合伙人评价体系至关重要，而且律师事务所合伙人队伍如果达到 50 人以上的规模，必须建立起一套清晰的评价体系，使合伙人的思想能够趋于统一，使律师事务所发展的步骤在不同办公室之间趋于平衡，同时也要使我们每个合伙人的自身个人目标和行为更加接近和吻合律师事务所总体发展目标，这是我们建立合伙人评价体系基本的原因。

我们为什么要建立一套合伙人评价体系，或者说什么叫做合伙人评价体系？我们建立合伙人评价体系，主要是基于一个判断、两个挑战和解决三个核心问题。

“一个判断”是现阶段的中伦律师事务所发展正处在重要的转折期，也可以说处在发展的瓶颈期，不进则退，律师事务所的发展必须、也应该随着律师事务所战略的明晰进行相应的调整和重新规划，因此有必要建立一整套关于合伙人的评价体系。

从目前发展的阶段来讲，我们所面临的两个挑战：第一，在于合伙人的高期望值和律师事务所的高定位之间的挑战，既然要把自己定位于国内的一家拥有综合业务实力的大型化、专业化的律师事务所，这种高定位要求必须建立一套符合这种定位的发展体系。第二，在于律师事务所或者每一个合伙人都面临一个短期的利益和律师事务所长期发展利益之间平衡的挑战，每一个合伙人从年度发展上都会有一些自身的想法，自身的判断，但是从律师事务所的发展来讲，我们必须保证每一个合伙人其短期经济利益和律师事务所长