

1
北京律师协会行业自律系列丛书之四

2 3 4

北京 律师 事务所 管理指引

北京市律师协会 编

中国政法大学出版社



北京市律师协会 编

北京律师事务所管理指引

北京律师执业警示录

北京律师执业风险提示录

北京律师行规汇编

北京律师协会行业自律系列丛书

项目编辑 黄娟 余娟
封面设计 沈飏

ISBN 7-5620-2720-X



9 787562 027201 >

ISBN 7-5620-2720-X/D · 2680

定价：6.60元

北京律师事务所管理指引

北京市律师协会 编

中国政法大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

北京律师事务所管理指引/北京市律师协会编. —北京:中国政法大学出版社, 2005.3

ISBN 7-5620-2720-X

I.北... II.北... III.律师事务所-管理-中国 IV.D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017590 号

书 名 北京律师事务所管理指引
出 版 人 李传敦
经 销 全国各地新华书店
出版发行 中国政法大学出版社
承 印 固安华明印刷厂
开 本 880×1230 1/32
印 张 3.5
字 数 57 千字
版 本 2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5620-2720-X/D·2680
定 价 6.60 元
社 址 北京市海淀区西土城路 25 号 邮政编码 100088
电 话 (010)62229563(发行部) 62229278(总编室) 62229803(邮购部)
电子信箱 z5620@263.net
网 址 <http://www.cuplpress.com>(网络实名:中国政法大学出版社)

声 明 1. 版权所有,侵权必究。
2. 如发现缺页、倒装问题,请与出版社联系调换。

本社法律顾问 北京地平线律师事务所

《北京律师事务所管理指引》

编写人员名单

主 编：李尚公

编 委：张学兵 蒋五四

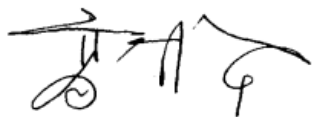
韩德晶 王笑娟

序

21 世纪始，北京律师业步入了快速发展时期，北京地区每万人拥有律师的比例已接近或达到发达国家水平，律师行业总收入在全市 GDP 的所占份额已达百分之一。北京律师在改革中发展，在发展中完善，逐步形成了一支政治坚定、作风过硬、业务精湛、道德高尚的专业队伍，在维护社会稳定、促进经济发展、规范市场秩序等方面发挥了重要的不可替代的作用。

队伍的不断壮大对律师行业自律管理水平提出了更高的要求。自 1995 年北京律师正式走上自律管理的舞台，四届、五届、六届北京律协积极致力于完善自律体系、规范运行规则和拓展服务功能，在优化执业环境、树立行业形象、扩大对外交流等方面进行了不断的努力，有力地推动了北京律师行业的发展。

为了帮助律师和律师事务所强化自律意识，规范执业行为和管理行为，提高执业风险防范能力，北京律协编纂出版了行业自律系列丛书，由《北京律师行规汇编》、《北京律师执业风险提示录》、《北京律师执业警示录》和《北京律师事务所管理指引》四册构成，集中展示了北京律师行业自律管理的实践成果，希望能够对北京的律师和律师事务所有所裨益，同时，也希望可以在中国律师发展史上留下一些印记。



2005 年 1 月

前 言

2004 年，是中国律师制度恢复 25 周年。25 年来，北京律师伴随着国家政治、经济体制改革的步伐，积极介入社会政治生活和经济生活，依法维护委托人的合法权益，广为传播和弘扬法制文明和法律文化，以其斐然的工作业绩，赢得了党、政府和人民群众的充分肯定和高度评价。

自 1995 年北京执业律师正式走上行业自律管理的舞台，北京律师自我约束、自我规范、自我管理的能力逐步提高，行业管理规则日渐完善，自律管理体系日趋成熟。

加强律师队伍建设是一项长期而艰巨的任务，关系到律师事业的成败兴衰，而强化律师的自律意识、建立长效的自律管理机制是律师队伍建设的重要基石。

为了帮助广大律师强化自律意识，提高执业风险防范能力，对律师和律师事务所的执业行为及管理行为进行指导，北京市律师协会编纂了行业自律系列丛书，包括《北京律师行规汇编》、《北京律师执业风险提示录》、《北京律师执业警示录》、《北京律师事务所管理指引》四册，以期能够为律师和律师事务所提供一些借鉴。

本书针对合伙律师事务所管理的重要环节提出了一些富有指导性的意见，并推荐了部分较为成熟的管理制度范本，希望对律

2 前 言

师事务所提高管理水平有所裨益。

北京律协行业发展研究委员会在本书的编纂过程中付出了辛勤的劳动，在此表示衷心的感谢。

因水平有限，疏漏之处敬请批评指正。

北京市律师协会

2005 年 1 月

目 录

序	(1)
前言	(1)
一、合伙人及合伙规则	(1)
如何选择合伙人	(1)
如何确定合伙人的层次	(2)
如何起草合伙人协议	(3)
如何进行事务所决策	(5)
如何制定合伙人分配制度	(7)
二、管理模式及措施	(9)
如何进行民主管理	(9)
如何进行独裁治理	(9)
如何实行执行合伙人负责制	(10)
如何实行管理委员会负责制	(10)
三、日常管理及规则	(12)
如何进行业务管理	(12)

2 目 录

如何进行律师管理	(13)
如何进行分所管理	(14)
如何进行财务管理	(15)
如何进行营销管理	(16)
如何进行档案管理	(17)
附：部分管理制度范例	(18)
I 合伙人协议	(18)
II 律师事务所合伙人章程	(25)
III 律师事务所业务操作规范	(32)
IV 律师事务所业务档案管理规定	(37)
V 律师过错责任认定及赔偿办法	(43)
VI 律师事务所诉讼、仲裁业务操作流程	(45)
VII 律师事务所证券业务操作流程	(51)
VIII 律师事务所统一文稿模式的规定	(54)
IX 律师事务所办公室规则	(58)
X 律师事务所人员聘用规定	(63)
XI 律师事务所律师非诉讼业务操作规范	(68)
XII 律师事务所员工守则	(74)
XIII 律师事务所聘用合同书	(90)
XIV 律师事务所财务会计制度	(96)

一、合伙人及合伙规则

如何选择合伙人

建立一家律师事务所，必须要有至少三名以上的创始合伙人。创始合伙人是事务所合伙人的核心，是事务所存在的源头，是事业路上的伙伴。选择创始合伙人需将未来合伙人的业务能力与专业方向、生活理念与事业目标、个人性格与行为特性综合考虑，无论“一见钟情”、“经人介绍”还是“青梅竹马”都需一段时间的磨合。合则成，不合则散，不可勉强。

在现有合伙制律师事务所的组建框架下，许多合伙制律师事务所中存在“隐形合伙人”和“挂名合伙人”，即这些“合伙人”有合伙人之名而并不行使合伙人之职能。“隐形合伙人”与“挂名合伙人”虽能使合伙制律师事务所得以成立和存续，但也可能成为合伙制事务所发展的最大隐患。因为，在特定条件下，会有隐者现形之事，也会有要名忘义之人。利用规则有时不如遵守规则来得踏实，来得实在。

后增合伙人可以来自事务所外部，如其他事务所的合伙人或其他事务所的资深律师，也可以来自事务所内部。来自外部的合伙人与来自内部律师的合伙人的比例会直接影响内部律师的工作热情及对事务所的忠诚度，事务所请在应付竞争压力和保证团队合力方面平衡利弊，慎重进行后增合伙人的选择。

后增合伙人的创收能力是获得选择的重要标准之一，因为它直

2 北京律师事务所管理指引

接影响日后合伙人责任的承担，同时其技能素质、职业素质、个人经历、价值趋向、发展理念也是应当考虑之因素，事务所文化应当不在外来者的冲击下消失。

合伙人选择是事务所的重大事项，应当经过合伙人会议决定。后增合伙人应当通过记名或无记名投票的方式产生，合伙人的通过方式可以有三种：一致通过的方式、绝对多数通过的方式和简单多数通过的方式。这三种方式适合所有的律师事务所，而一致通过的方式对于规模比较小的事务所可能更为合适。绝对多数通过时，通过的比例选择在 $4/5$ 或 $3/4$ 将有利于日后合作的开展及工作的进行。

如何确定合伙人的层次

在一家合伙制律师事务所中，合伙人的出现形式可以不同。

1. 只有一种类型合伙人。即所有的合伙人都是真正意义上的合伙人，权利、义务、责任相同，在司法管理部门注册，对外承担无限连带责任。（完全符合我国现行法律的要求）

2. 无限合伙人和有限合伙人并存。无限合伙人在司法管理部门注册，对外承担无限连带责任，有限合伙人不在司法管理部门注册，不承担无限连带责任。无限合伙人和有限合伙人的权利、义务有所区别，有限合伙人的权利、义务相对较低，如承担较低的成本和完成较低的创收指标、有限参加分配。有限合伙人与无限合伙人的其他权利、义务相等。无限合伙人与有限合伙人之间的其他权利义务关系可以通过合同的形式予以明确，这样既可以保证有限合伙人的权利，也可以将有限合伙人的责任限制在一定的范围内。（不完全符合我国现行法律的要求，是实践中的一种探索）

3. 一级合伙人与二级合伙人并存。一级合伙人和二级合伙人都是真正意义上的合伙人，在司法管理部门注册，对外承担无限连

带责任。但二级合伙人因为投入少，承担成本少，完成创收指标低，在投票权利上比一级合伙人少，每个二级合伙人只有半个投票权，而一级合伙人是每人一票。但在利润分配上，一级合伙人和二级合伙人是一样的。（符合我国现行法律的要求）

4. 一级合伙人、二级合伙人、薪酬合伙人并存。一级合伙人和二级合伙人的情况同上所述，但薪酬合伙人不在司法管理部门注册。这些合伙人在业务上的权利与其他合伙人相同，如可以独立承办业务，可以带律师并指导律师办案。这些合伙人还有对事务所管理的知情权，如列席合伙人会议，但他们没有表决权。他们不承担成本，不参加分配，他们只拿较高的薪水以及办案的提成。（同样是实践中的探索）

根据我国现行法律的规定，合伙人只有一种，即承担无限连带责任的合伙人。而在实践中，这样的规定显得有些滞后，一些律师事务所已经或正在进行着合伙人形式上的探索，以求得事务所更好的发展。合伙人形式的增多，能够吸引不同类型的人才，但在现有法律架构下，真正意义上的合伙人的风险也随之加大，风险管理和控制成为必要。

如何起草合伙人协议

合伙人协议是调整合伙人之间关系的法律文件，其内容应当涉及合伙人之间关系的方方面面，完备的合伙人协议可以有效地保护合伙人的利益，保证合伙的顺利进行。在起草合伙人协议时，应考虑包括协议签订日期、事务所的名称、事务所的宗旨、业务范围、合伙人的姓名、后增合伙人的入伙、合伙人的权利、义务、出资和分配、事务所的管理、事务所的财产、合伙人退伙与除名，合伙的解散及清算、纠纷的解决、合伙协议的修改等主要内容。另外，还应该包括协议的约束力、权利放弃、协议的可分割性、全部协议等

内容。

在实质内容方面，应当注意以下问题：

1. 关于事务所的合伙人：创始合伙人是律师事务所的创建者，他们在事务所创建时承担了更大的风险，因此，合伙协议中可以规定对创始合伙人利益的特殊保护。把创始合伙人的利益保护问题公开化、制度化，可以避免日后出现的在新老合伙人之间心理上的失衡。另外，因为合伙人之间要承担连带责任，因此，对合伙人从事外部事务的限制在合伙协议中应当有明确的规定。后增合伙人的进入应当有一定的条件和程序，而且这些条件和程序不应被经常性地修正或破坏。

2. 关于事务所的名称：事务所的名称是律师事务所的一项无形资产，随着事务所的不断发展壮大，这一无形资产的价值就会越发显露出来，合伙协议中不应忽略这部分内容的规定。对于资产的归属，后增合伙人对此项资产的权利，离开的合伙人对这项资产的权利以及合伙人对这项资产保护的义务都应在合伙协议中进行规定。

3. 关于事务所的财产：在合伙协议中对律师事务所财产归属应当有明确的规定。在我国现行情况下，有些律师事务所名下的某些财产并不属于律师事务所，而是属于某个合伙人，对这类财产的归属、转移等问题应当作出明确的规定，以免日后出现不必要的纠纷。

4. 关于事务所的管理：事务所的管理应该成为合伙人协议的一部分，因为管理本身会反映出事务所的文化，同时也是合伙人权利、义务的一个方面。管理有很多细节的东西，在合伙人协议中不可能面面俱到，但原则应当明确。在管理部分应当明确管理的权力机构，如合伙人会议，管理的模式，如管理委员会，明确事务所的投票机制与议事规则。由于我国律师事务所管理的薄弱以及不确定性，合伙人在合伙人协议中很难看到这部分内容，这就会使后

来者对事务所无法有一个全貌的了解。

5. 关于退伙和除名：法律执业是一项高要求的工作，不能承担公平业务负担的合伙人，不论什么原因，都不能期望其他合伙人长期代替他工作。没有产生效益的合伙人的存在可能破坏事务所赖以维系的微妙关系，事务所应当努力培养这种微妙的平衡，但不能长期容忍这类合伙人的存在。合伙人协议在规定“合”的规则的同时必须考虑到“分”的后果。因此退伙和除名是合伙人协议中非常重要的一个部分。退伙应主要包括自愿退伙、退休、丧失工作能力、死亡四种情况。在合伙人协议中应当对上述情况分别作出具体的规定。如，自愿退伙的提前通知的义务，退休年龄的具体规定，退休返聘的规定，退休后待遇的规定，短期丧失工作能力情况及待遇规定，永久丧失工作能力的情况和待遇的规定，死亡后各项权利、利益的规定。除名是剥夺合伙人权利的一项严厉的决定，无论在程序上还是在理由上都必须事先有明确具体的规定，对于除名后被除名者的权利、义务也应当作出明确规定。

6. 关于合伙的解散：在这部分，重要的是要规定清楚解散后的相关义务以及对所承接业务的后续事项的处理。合伙人协议的失效不应妨碍这部分内容的执行。

7. 关于与合伙人协议有同等效力的其他文件：除了合伙人协议外，合伙人协议的修正案、合伙人会议决议等文件和协议具有同等的法律效力。这一点应当在合伙人协议中予以明确。在我国，成熟的律师事务所还不多见，大部分律师事务所在不断地发展变化之中，这些变化不可能体现在合伙人协议中，而只能通过补充协议、合伙人会议决议等形式体现。

如何进行事务所决策

合伙人会议是合伙制律师事务所的最高权力机构，有关事务所

发展的重大事项都应在合伙人会议上讨论决定。规模比较小的律师事务所，合伙人会议召开的频率应当更高，一般一个月一次，甚至更多，事务所的所有问题都要拿到合伙人会议上讨论通过。对于规模比较大的律师事务所，合伙人会议应当考虑一年召开一次。合伙人会议的准备是会议成功的关键，合伙人会议开会前应当将议题明确下来并让全体合伙人知晓，给合伙人留出一定的时间对这些问题进行考虑。合伙人会议的主要内容应包括：（1）制定本所的发展规划和年度工作计划；（2）推选本所主任和管理机构的负责人；（3）制定本所的内部管理制度；（4）审议本所的年度工作总结报告；（5）审议本所的年度财务预算方案、结算报告、收益分配方案及重大开支事项；（6）决定合伙人的入伙、退伙及除名；（7）审议对本所律师的奖励和处分；（8）修改合伙协议、本所章程；（9）决定本所的变更、终止；（10）其他需要提交审议的重要事项。

合伙人会议投票权的确定有三种方式，请根据事务所的规模、历史、人员构成等具体情况酌情选择：

1. 一人一票制。每一个合伙人都平等地拥有一票的表决权。这种形式可以最大限度地体现民主，每个人都能最直接地参与到事务所的管理中来。

2. 级别投票制。不同级别的合伙人享有的投票权不同。如，全体一级合伙人一人一票，而全体二级合伙人则是一人半票。这样可以保证事务所的主要合伙人可以左右事务所的重大事项，保证一些对事务所有利的决策可以得到通过，减少不必要的低效率和发展方向的偏离。

3. 特殊投票制。根据合伙人的资历及贡献的不同决定他们拥有的投票权。如，资历老、贡献大的合伙人可以每人拥有两票的投票权，而其他合伙人是一人一票。这同样是一种在讲究民主的同时进行必要的控制的一种方式。

合伙人会议案通过方式可以不同，其不同的方式主要有：一致

通过的方式；绝对多数的通过方式；一般多数的通过方式；简单通过和特殊（重大）事项一致通过的方式；一般事项的简单通过和特殊（重大）事项的多数通过方式；一般事项的绝对多数通过和特殊（重大）事项的一致通过方式。

1. 在合伙人数目相对较少的事务所，对于特殊（重大）事项的通过方式，一致通过的方式更为适宜。在一些比较小的、新成立的律师事务所，甚至有对所有的决定都要一致通过。

2. 对于合伙人数目较多的律师事务所，合伙人会议大都采取绝对多数表决通过的方式进行决策。通过比例一般要求比较高，3/4、4/5都是可选择的比例。

如何制定合伙人分配制度

律师事务所的分配制度直接影响着事务所的文化，在建立事务所分配制度的时候，必须进行利润率与非金钱利益的取舍，合伙人个人利益与团队精神的取舍。

合伙人分配的形式主要有：

1. 平均分配制。所有合伙人平均分配事务所的可分利润，无论资历如何，贡献大小。该分配机制适用于小型规模的律师事务所。其长处在于简单易行，有利于合伙人之间的业务合作。其可能引起的问题是无法激励对事务所贡献大的合伙人的积极性，从而导致事务所利润增长速度减缓或合伙人的流失。调整方案是随着平均分配制存在条件的变化（如合伙人增加或合伙人收入水平差距变大）适时增加利润提成、奖金等内容。

2. 份额分配制。合伙人之间按照出资比例或者约定份额分配利润。出资越多，分配利润越多，无论当年对事务所的贡献大小。

3. 自食其力制。所有合伙人在分担了事务所的公共费用后，所有自己的创收都归创收的合伙人所有。事务所没有或很少预留各