

# 律师事务所 新体制构想

——如何创建规模宏大的  
现代化律师所

何云选 著

以有志于规模所建设的同仁  
创体制，以体制聚人才，以  
人才创品牌，以品牌获效益，  
以效益图发展

DESIGNING A NEW SYSTEM OF ORGANIZATION FOR LAW FIRMS



法律出版社  
LAW PRESS · CHINA

# 律师事务所 新体制构想

——如何创建规模宏大的  
现代化律师所

何云选 著



法律出版社  
LAW PRESS · CHINA

## 图书在版编目(CIP)数据

律师事务所新体制构想/何云选著. —北京:法律出版社, 2005. 10  
ISBN 7 - 5036 - 5899 - 1

I. 律… II. 何… III. 律师事务所 - 研究 - 中国  
IV. D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 120709 号

©法律出版社·中国

责任编辑/潘洪兴

装帧设计/乔智炜

出版/法律出版社  
总发行/中国法律图书有限公司  
印刷/北京中科印刷有限公司

编辑统筹/法律应用出版分社  
经销/新华书店  
责任印制/陶 松

开本/A5  
版本/2005 年 10 月第 1 版

印张/6 字数/137 千  
印次/2005 年 10 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn  
网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779  
咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

|                          |                    |                        |
|--------------------------|--------------------|------------------------|
| 第一法律书店/010-63939781/9782 | 西安分公司/029-85388843 | 重庆公司/023-65382816/2908 |
| 上海公司/021-62071010/1636   | 北京分公司/010-62534456 |                        |
| 深圳公司/0755-83072995       | 苏州公司/0512-65193110 |                        |

书号:ISBN 7 - 5036 - 5899 - 1/D · 5616

定价:15.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

# 序

鉴于目前我国律师行业之发展与社会经济发展的形势不相适应,且远远滞后于发达国家之水平。我国律师事务所就规模而言仍处于作坊式的小生产状况,就效率而言仍处于低下的手工业操作状况。特别是在当前,国外律师行业在向我国国内扩展的情势下,我国律师行业如何面对这种情势,如何增强我们的竞争力,如何开创新局面,更好地求生存,图发展,具体来说,我们应该如何迎难而上,办大办好我们自己的律师事务所,时在思索之中。

为访求志同道合的律师共同研讨办所的理念,共同谋划创建规模宏大、服务质量优异、内部和谐有序,具有很强竞争力的现代化律师事务所,在以前写过的几篇有关律师事务所科学、民主体制、机制方面文章的基础上,谨将建所理念和设想作为本书的内容呈献给广大同仁朋友,以便做进一步的探讨、完善,敬请指正。

本书内容分两篇:律师所建设篇;律师行为篇。律师所建设篇分为总论、专题和操作答疑。在总论中通过论文、建所纲要及释义、章程及释义的形式,概括阐述建所理念和设想。为解释读者可能发生的疑义,将总论中读者阅后可能提出的较为重要的问题,在专题部分以专题论文的形式予以说明;对较简单的问题,在操作答疑部分以问答的形式予以解答。在律师行为篇中,简单介绍了在从事律

师业务中的一些感想和体会。受知识和理论水平所限,书中错误在所难免,好在“抛砖”的意义在于“引玉”,欢迎广大同仁朋友批评指正。本书在起草过程中,深得多位师友的鼎力相助,在此谨表衷心的感谢!

何云选

2005 年 10 月 8 日

# 目 录

## 律师所建设篇

---

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、总论                  | 3   |
| 创建律师事务所新体制刍议          |     |
| ——中国律师如何打造“航空母舰”      | 3   |
| 建所纲要(草案)              | 12  |
| 建所纲要(草案)释义            | 26  |
| 章程(草案)                | 55  |
| 章程(草案)释义              | 71  |
| 如何走出律师事务所发展中的困惑       |     |
| ——创建规模宏大的现代化律师所需解决的难点 | 96  |
| 二、专题                  | 102 |
| 六权独立 互相制约             |     |
| ——从《孙子兵法》败军之六道谈六权分立之效 | 102 |
| 从“道”谈律师所体制、机制         | 108 |
| 律师所的经营之要              | 113 |
| 最可信的是制度               |     |
| ——从子贡好心办坏事说起          | 117 |
|                       | 1   |

机制塑造了“天使”

——从德国人的诚信所想到的 120

律师所的经营机制

——从新律师的困惑所想到的 124

谈律师所策划部的职能

——奇正演变无穷 事实法律受用不尽 128

律师所联合之要

——携手若使一人 不得已也 131

合作人取得信任的关键

——神莫神于至诚 135

如何创建规模宏大的现代化律师事务所 137

谈律师所做大做强的关键

——近者悦 善而招 兴也勃焉 145

三、操作答疑 148

律师行为篇

---

何为出色的律师 159

如何成为出色的律师

——生存的前提 生活的保障 理想的追求 165

谈律师的雄辩 177

谈谦逊

——从中国文化说起 179

兵者诡道 贞而不谅

——声东击西巧取证 184

## 律 师 所 建 设 篇





## 一、总论

# 创建律师事务所新体制刍议<sup>①</sup>

## ——中国律师如何打造“航空母舰”

起初本文拟订的题目是“中国律师该打造‘航空母舰’了”，细一琢磨“该不该”打造不是主要论题，真正的论题应该是“如何”打造。但是否应该打造“航母”也是一个相关的论题，因此，本文将从以上两方面进行论述，尽管粗浅，却是经过一年多的思考而形成的，在此与广大同仁共同探讨。

### 一、问题的提出——中国律师该打造“航空母舰”了

“航母”——中国律师多年梦寐以求的“字眼儿”。律师事务所只有上规模才能集约经营、科学管理、做到专业职能分工，服务质量优异，提高效益，增强竞争力。遗憾的是，中国的律师事务所还没有一家达到“航母”式的规模。时至今日，这不应该是一种理所当然。

首先，中国的优秀律师大多已完成了原始积累。1994年国家开始允许个人创办律师事务所之时，律师受经济实力所限，谁也不可能拿出更多的资金创办规模宏大的事务所。如今，律师创办规模

---

<sup>①</sup> 本文发表于《中国律师》杂志2004年第2期

宏大的律师所已不存在资金的障碍。

其次,经过近十年的办所,人们不仅有教训可鉴,也有经验可循。1994年律师辞掉公职办所,如同一跃跳进太平洋,用生疏的游技术求活命,既没有现成的模式可仿,又没有成功的经验可借,真可谓“摸着石头过河”。然而,经过近十年的探索,已今非昔比。

再次,从文化理念上看,人们在“宁作鸡头,不作牛尾”等落后文化理念的影响下纷纷办所,人人都要尝试作老板的滋味。经过实践,人们体会到“兼容”、“宽容”等先进文化理念之重要。“合久必分,分久必合”,经过近十年“分”的教训,人们更增加了“合”的愿望。因此,中国律师该打造“航空母舰”了。

## 二、问题的解决——如何打造“航空母舰”

为圆“航母”梦,有人提议将现成的律师所联合起来,有的主张“强强”联合,将有实力的数家律师所合并成一家。我个人认为,这些想法的愿望是良好的,但方法欠妥。前一种联合正如曹操将上百个小舢板连环在一起的“战船”,后一种犹如将数艘军舰的捆绑组合,不成其为有机的整体,均不是真正意义上的“航母”。因此,前两种方法均不可取。打造“航母”有效的方法应将原有的舢板、军舰回炉,化成铁水,重新打造出没有任何原有痕迹的船坚炮利的“航空母舰”,正所谓“不破不立”。如此,接下来的论题是:“航母”的模式是什么?图纸是怎样的?在回答此问题之前,我们有必要先将已有的律师事务所的类型作一分析。

自国家允许个人创办律师事务所以来,我国的私营律师事务所大概只有两种:一种是作坊式,一种是公司式。所谓作坊式,即合作人比较少,分红及管理比较粗放,注重以情以义治所,以情以义增加律师所的凝聚力。所谓公司式:各种规章制度比较健全,追求照章

办事。然而,这两种形式的律师事务所都有自己的缺陷。作坊式管理,人少尚可,多了不行,不适合上规模。公司式的人多问题就多,矛盾点也多,因此规模太大了也不行。此外,制度也不是万能的,制度是人来执行的,如果执行制度的人本身就不公正,制度的意义还有多大?正如我国的法律那么多,照样出现司法腐败一样,这也是实践中公司式的律师所未能成为“航母”的原因。如此说来,依靠已有的两种律师事务所的体制均不能实现打造“航母”的愿望。因此,人们应创造出优于前两种类型的律师事务所,这种新型的律师事务所应以体制科学民主取胜,为保证各种制度得以实施,设置监督机制,实行民主管理,实现专业职能分工,做到服务质量优异,以诚信获效益。具体设想如下:

### 1. 六权独立 相互制约

由合作人(投资人)组成的董事会,是律师事务所的经营机构。董事会设主任(相当于总经理),在经营上按公司式进行。为对董事会进行制约,成立律师大会。律师大会下设规章规范委员会、调处委员会、监督委员会、考试培训中心、新闻中心(以下简称三委二中心),与董事会独立平行(以下简称六机构,详见附件一:律师事务所体制结构图)。为保证三委二中心真正独立,董事会每年按业务总收入的固定比例向其划拨经费。六机构主任在律师大会上竞选产生,各自向律师大会负责,不称职可被罢免。律师大会通过三委二中心对董事会进行监督。三委二中心的职能是:规章规范委员会制定各种规章制度;调处委员会根据律师大会代表的申请决定是否对五机构(调处委员会除外)的主任予以罢免,根据申请处理各种违反建所纲要及各种规章制度、侵害律师所成员利益的行为,解决律师所成员之间的各种纠纷;监督委员会对律师所的财务和工作实施监督,处罚六机构主任、各部门负责人及律师所成员侵占律师

所财产,违反建所纲要和各种规章制度,怠于工作的行为;考试培训中心组织实施:六机构主任竞选资格考试、部门负责人任职考试、律师及行政人员加盟考试和全所成员的阶段考核。根据不同的应试对象拟订各种考试题目、制定合格标准,保证全所成员素质优秀,人才得到合理利用;新闻中心创办律师所内部报纸、杂志、工作通讯,重点报道六机构主任及部门负责人的工作业绩、失误、对其劣行予以曝光,对全所成员实施新闻监督。董事会依规章规范委员会制定的规章进行经营,受监督委员会、考试培训中心、新闻中心的监督,服从调处委员会的处理。正所谓:世之万物,有阴有阳,谋事之理,相生相克。六权独立、相互制约的机制,充分体现了对立统一规律。

## 2. 专业职能分工 服务质量优异

为提高服务质量,使人才得到充分合理利用,对专业及职能进行分工。董事会下设公关部、立案部、代理部、文书部、策划部、法规部、监督部。各部的职能是:公关部开拓业务、对外宣传;立案部审查可否立案;代理部承办案件,代理分专职出庭律师和非出庭律师;策划部从技巧、谋略方面审查代理部呈报的代理方案和思路;文书部从语法、文字、逻辑等方面审查代理部书写的法律文书;法规部负责中外法律及司法解释的研究,审查代理部呈报的法律适用意见。策划部、文书部、法规部有权对代理部呈报的上述意见、文书进行审查、修改、批准,无责任包办,一旦出现失误承担过错责任。

监督部通过发放回访表、设置投诉热线、电话征询、登门拜访等形式,了解掌握律师的工作情况,对律师进行处罚及奖励,并承担失职责任。

各部分工合作,做到专而精,互相监督,责权酬一致,奖优罚劣,从而使承办的案件质量件件达到优异。

### 3. 所有权与控制权分离 任人唯贤

为调动全所成员的积极性,鼓励其参与律师所的经营和管理,最大限度地接纳所成员为投资人。投资人分律师和非律师,对投资人的标准没有限定,如上市公司对股民无任何要求一样。为了任用真正优秀的人才管理经营律师所,实行所有权与控制权分离,即投入的资金只是投资人分红的股本,而非任职的资本。通过竞选及任命,举全所之人才为律师所所用。

### 4. 民主管理 责权酬一致

律师大会是最高决策机构,遇重大问题由律师大会表决决定,律师大会由全体律师代表组成。为保证代表的独立性,律师代表由竞选产生,律师代表依《代表规则》进行工作。为充分调动其积极性,《代表规则》充分体现责权酬一致的原则,并对每位代表每年提出批评建议的数量、质量做出规定。代表的独立性以代表津贴(按日计算的补贴)及退休金(任职10年以上者,达到退休年龄后享有)作保证。为保证代表的纯正,在每届内每两年改选五分之一,代表通过提出批评、建议及参与大会表结对律师所的经营予以监督。律师大会通过代表对全所实现民主管理。全所成员均为新闻中心的通讯员,投稿有酬,多而优有奖,人人为监督者,人人受监督,达到互相监督的目的。

### 5. 分所林立 形成网络

为集约经营,充分利用人才资源,节省异国异地办案费用,最大限度地在国外各地设置分所。分所经济、业务均不独立,统一受总所各职能部门管辖,案件承办不受地域所限,由总所统一调配。呈报、批复在互联网上进行,服务标准统一,在经营和规模上成为律师界的“麦当劳”、“肯德基”。对分所及律师的发展原则是:在保证质量的前提下,多多益善。

### 三、问题的释疑——不成问题之问题

同仁们看了上述观点,难免有些疑问,本文在起草过程中,同仁朋友也曾提出一些质疑。有的直率地告诫笔者,纸上谈兵易,实战难,并提出了一系列实际操作中的问题。对此,我个人认为所有问题,随着律师所体制、机制和制度的建设与完善,均能得到解决。现就主要疑问解释如下:

#### 1. 规模宏大如何治乱?

有人不无担心地说:“三五个人的律师所还在闹矛盾,这么多人的事务所该有多乱?如何治理?”

解决矛盾的方法,简而言之靠体制、机制和规章。规章制度是律师事务所正常运行的基础;机制是运行的前提;体制是运行的保障。孙子云:“治众如治寡分数是也,斗众如斗寡形名是也。”<sup>①</sup>意思是“治理大部队和治理小部队一样,关键靠编制;指挥大部队打仗和指挥小部队打仗一样,关键靠命令。”因此,律师所的乱否与人多少没有关系。正如公司管理,那些管理规范、秩序井然、人员和谐的往往是规模宏大、人员众多的跨国公司,管理混乱、矛盾突出的往往是小公司一样。

#### 2. 如此宏大的规模如何实施完成?

总的原则和实施步骤是:以有志于规模所建设的同仁创体制,以体制聚人才,以人才创品牌,以品牌获效益,以效益图发展。不断扩张,追求规模最大化。

创建科学民主体制的律师事务所是一宏大的系统工程,该工程分创办期、完善期、成熟期。

创办期约可用半年至一年的时间完成,由志同道合的律师首先共同完善《建所纲要》、《章程》(草案),可使其所体现的体制更为科

---

<sup>①</sup> 出自:《孙子兵法》兵势篇。

学民主,并为实现该体制成立一律师事务所。

完善期约在1~2年内完成,自律所成立至律师大会选举产生六机构主任,其间律师发展到数百人以上。

成熟期约在2~3年内完成,各种规章制度均已完善,而且有一定的运作经验,律师发展到数千人以上。

在创立和完善期间,对建所纲要实施的原则为既坚定又灵活,在各种机构尚未健全、人员尚不齐全的情况下,一切事宜均可由一级合作人或董事会决定。

### 3. 律师所体制的科学性如何体现?

趋利避害是人的天性,该体制承认人的这一天性,因势利导,使律师和律师所的利益趋于一致,处处体现责权酬一致的原则,调动全所成员的积极性。以监督委员会为例,该委员会的权力是对其他五机构进行监督,奖优罚劣,享有报酬。责任是:若被处罚者不服,向调处委员会提出申请,调处委员会若认定处罚失当,其将承担赔偿责任;该委员会若只奖不罚,其奖励资金又全部来源于处罚所得,故无罚则无奖;若其既不处罚也不奖励,予以放任,律师所成员一旦出现失误,监督委员会则承担失职责任。再如,六机构主任年初的工作计划和目标,若订得过低,律师大会则不予通过;若订后未完成,律师大会的代表则对其提出罢免;若未完成而谎称已完成,监督委员会将在对其工作报告的评断意见中予以揭露。因此,律师所成员若不尽职,则处于“多难”的境地,如此,以科学的机制驱使全所成员尽职尽责。

### 4. 首批投资人(合作人)的风险如何得到合理回报?

任何事都有成功和失败两种可能,首批合作人投资的风险显然大于以后的投资人。如果投资人不分先后,均以投入的实际资金为股本计算红利则不公。因此,《合作人保护条例》中规定,除首批合



作人之外,以后的合作人在投资时,首先对律师事务所的原有资产进行评估,评估值为有形资产和无形资产之和,无形资产的价值为原投资人与新投资人协商的合意,原投资人意见不一致时,以多数人意见为准。因此,首批以及较早合作人的风险,可通过虚拟无形资产扩大股本的形式得到合理回报。

### 5. 如何克服“鸡头牛尾”的理念?

“宁作鸡头,不作牛尾”的落后文化理念在人们思想中所以根深蒂固,是因为人们担心:受“治”于人其后果往往是受到不公平的待遇。因此,该顾虑完全是过去制度不规范或制度得不到落实从而受到不公正待遇形成的。如果建立一种科学民主的体制,给人们营造一种平等、公正、宽松、和谐的氛围,人们又何必计较“鸡头”与“牛尾”。

### 6. 创立律师所科学体制的“纲”、“目”和目标?

笔者在起草本文的同时,也起草了一建所纲要(详见本书第12页)。本文是纲要的概括说明,建所纲要是实施打造“航母”的具体方略和步骤,故本文是对建所纲要的解读,纲要是实现本文所述目标的细则。

创立一种六权独立、互相制约的科学体制是“纲”,实现专业职能分工,健全各种规章制度是“目”,提高服务质量,以质量获得效益是目标。建立六权独立科学民主体制的意义是:要提高服务质量,则必须实现专业职能分工,实现规范化管理;要实现规范化管理,则必须上规模;要上规模,并保证律师所的各种规章制度得以实施,则必须建立六权独立、互相制约的科学体制。因此,为使建立六权独立科学体制的“纲”得以实现,应如渔夫捕鱼,举“纲”不为众“目”所缠,纲举目张。

为了便于全面理解本文,谨将《建所纲要》及建所结构图附后,以供参考。