

DF 85
203

引领中国律所 现代管理的探索

吕立山 史建三 /主编

Pioneering
Modern Management for
Chinese Law Firms



法律出版社
LAW PRESS·CHINA

引领中国律所现代管理的探索

Pioneering Modern Management for Chinese Law Firms

吕立山 史建三 /主编



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

引领中国律所现代管理的探索 / 吕立山, 史建三主编.
北京: 法律出版社, 2009. 9
ISBN 978 - 7 - 5036 - 9940 - 5

I. 引… II. ①吕…②史… III. 律师事务所—管理—研究—中国 IV. D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 165847 号

引领中国律所现代管理的探索
主编 吕立山 史建三

编辑统筹 法律应用出版分社
策划编辑 孙 慧
责任编辑 李明喻 孙 慧
装帧设计 王际勇

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
经销 新华书店
印刷 北京北苑印刷有限责任公司
责任印制 陶 松

开本 787×960 毫米 1/16
印张 23
字数 389 千
版本 2009 年 10 月第 1 版
印次 2009 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

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5036 - 9940 - 5

定价:48.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

引言：律所现代管理

——一个事关中国律师业未来命运的课题

1972年，诺贝尔经济奖获得者萨缪尔森曾用一个例子论述其“比较优势理论”：一位最佳律师同时是一个最佳打字员，尽管这位律师打字非常好，但他的最佳选择仍然是雇佣秘书，这样他就可以把时间用于收益更高的律师工作。

这就是经济学上比较优势理论的重要论断。

律师和秘书分属不同的职业，要发挥律师和秘书各自的比较优势并形成“ $1+1>2$ ”的乘数效应，就需要进行管理。

在法律服务需求多元化、分层化、复杂化、国际化的今天，即使同为律师，由于教育背景、兴趣爱好和执业经历不同，也存在着各自的比较优势。要发挥律师与非律师、律师与律师各自的比较优势并形成“ $1+1>2$ ”的乘数效应，更需要进行管理。

律所是律师执业的机构，律所通过律师、非律师人员以及办公设施等有形资产和法律专业知识、技能等无形资产的配置管理，为客户提供法律服务，获取相应的报酬，以维持继续服务的能力。律所在为客户提供法律服务的同时，也维护了法律的正确实施和社会的公平正义，提升了律师的经济和社会地位、推动了律师业的可持续发展。

但是，律所不仅提供专业法律服务，同时也是一个追求利润的经济实体。因此，律所内部管理模式的核心理念就在于其利益分配机制，而律所的战略管理、人力资源配置、业务管理流程、知识利用体系等其他制度的建立和完善均依赖于利益分配机制的设定。

利益分配机制在律所管理中具有举足轻重的地位，不妨以此为标准进行分类。一般而言，律所的利益分配机制是由成本、费用分担、利益分配、报酬支付等内容构成的一个整体，其选择通常要受到律所规模、业务构成、合伙人理念、

地域差异、税务等多种因素影响,因此每个律所各有不同,所采用的管理模式也差异巨大。如果对各种分配机制进行归纳,基本上可以总结出三种管理模式:

1. 利益分享型管理模式。

在利益分享型管理模式下,由合伙人平均分摊律所租金、管理费、行政人员工资和日常办公等经费(成本分摊的方式有按人头分摊,按实际使用的资源分摊,按创收比例分摊,按创收比例递减分摊等)。聘用律师向所里缴纳一定数额管理费后,其余业务收入,扣除费用后归己。由于这种分配方式简单、透明、易操作,合伙人和聘用律师的个人利益能得到很好体现,因此目前采用利益分享型管理模式的律所占相当大的比例。

利益分享型管理模式的主要特征是:首先,在观念上提倡个体独立,产权清晰;其次,在利益分配上,要求将分摊成本后的收益归己;再次,在业务操作上,主要采用单兵作战的方式;又次,人力资源、营运管理、财务管理、信息管理不易统一;最后,律所通常无法集中人力、物力、财力从事营销管理、客户关系管理、公共关系管理。

基于以上特点,这种管理模式虽然可以将律师的收入与其贡献直接挂钩,有明确的预期性,有利于激励律师及律所不断提升法律服务的水平以创造更多的收入,但其缺点也非常明显,主要体现在三个方面:第一,在市场开拓方面,律师往往各自为营,不但容易造成低水平重复开发,导致资源浪费,还可能会形成客源冲突,给客户留下不良印象。第二,在内部管理方面,员工往往并不由律所统一管理,而由合伙人各自负责。这会造成员工工资差别,培训、晋升机会不均等以及约束和激励机制不统一,容易导致员工之间互相进行攀比,造成低级员工流动性极大,无法培养后生力量。第三,各类资源和信息无法被共享、互动也在无形中提高了律所运作成本。因此,采用利益分享型管理模式的律所相对比较传统、松散,难以进行专业化分工和团队协作。

2. 利益共享型管理模式。

采用这种管理模式的律所追求统一运作的管理理念,除了按一定比例提取合伙人和聘用律师的业务收入作为个人的业务费用和报酬外,还按一定比例提取一笔金额留做律所费用开支和发展基金。在这种体制下,律所既体现了多劳多得的分配原则,也有一定资金和人力资本来保障形象推广和业务拓展,律所发展具有一定的可持续性。

利益共享型管理模式的主要特征是:首先,在观念上能够做到紧密合一,对利益的追求有中长期的战略考虑;其次,对利益的分配一般会考虑到各类综合因素及权重,例如开发、创收、工作时间、资历、资源使用效率、应收款回收率、所

务管理、社会职能等;再次,在业务操作上容易进行团队运作,易于进入高利润的现代法律服务市场;又次,由于利益共享,律所的人力资源、营运管理、财务管理、知识管理等易于统一;最后,利益共享能够有利于律所集中人力、物力、财力做好营销管理、客户关系管理以及公共关系管理,从而开拓市场、进行运作。

利益共享型管理模式可以避免利益分享型管理模式的一些缺陷:大量的信息和资源得以共享,大大降低了律所的经营成本;由于律所具有利益的整体一致性,可以避免律师个体因争夺客户而产生利益冲突;此外,在律所内部进行统筹管理,不但统一了员工的招聘、培训、晋升及薪酬制度,还建立了一系列专门部门以负责市场开拓等业务工作,避免了低水平的重复开发,奠定了律所规模化和专业化运作的基础。因此,利益共享型的管理模式与现代管理理念比较匹配,且能够运用现代管理理论和管理工具推行管理。

3. 利益混合型管理模式。

利益混合型管理模式是利益分享型管理模式和利益共享型管理模式的折中结合。其特点表现为:首先,在观念上将紧密结合与相对独立融于一个统一体;其次,在利益分配上通过预决算制度界定律所成本和个人成本,承担个人成本和分摊律所成本后的收益归己;再次,在业务操作上可以灵活选择团队协作和个人操作这两种方式;又次,在人力资源、营运管理、财务管理、信息管理方面能够做到有统有分;最后,律所能集中一部分人力、物力、财力从事营销管理、客户关系管理、公共关系管理。这种管理模式既有利于专业化分工,也有利于团队合作,不足之处在于其分配制度较复杂,不易操作。

对中国律所管理现状的定量考察表明:目前90%左右的律所实行以利益分享为核心的传统管理模式;1%左右的律所实行以利益共享为核心的现代管理模式;剩下不到10%的律所实行利益混合型的管理模式。

三种管理模式孰优孰劣,并非通过简单比较就能得出直接答案。利益分享型强调律师的个体发展,利益共享型强调律所的整体利益,而利益混合型则介于两者之间。对于律所而言,选择什么管理模式,必须要在综合分析律所自身内、外各方面条件之后来决定。

下面,我们再来看一看法律服务市场供求关系的现状和未来趋势。

1. 适合于利益分享型管理模式的律所提供服务的、偏重于以解决法律纠纷为目的的诉讼活动的传统法律业务,其增长速度出现放缓且逐步下降的趋势。据最高人民法院统计,2003年至2007年的诉讼案件仅比前5年增长1.59%。据司法部统计,2003年至2007年,律师代理诉讼案件的年均增幅为3.3%,远低于同期新进入律师人数年均7.1%的增幅。

2. 适合于利益共享型管理模式的律所提供服务的、偏重于事前策划与事中控制层面的非讼型现代法律业务,则出现了迅猛发展的态势,由 20 年前法律服务总量的 $\frac{1}{20}$,上升到目前的 $\frac{1}{3}$ 。

3. 根据笔者大量的访谈和业内专家的推算,中国律师队伍每年增量中 70% 至 80% 的专职律师偏重于从事以传统法律服务为主的诉讼业务,由此形成中国律师人均承办传统法律服务案件数逐年下降的局面。

4. 传统法律服务市场受到外部替代服务力量的强力挤压,这些外部替代服务力量包括但不限于法律援助队伍、基层法律服务队伍、司法所、人民调解组织、公司律师、公职律师、信访部门、公民代理等。外部替代服务力量的人员总数,已远远超过中国律师的总数,并且这一现状在未来的 10 年里不可能得到根本改变。由此导致中国律师的生存空间上移,低位空间的客户消失和利润剧降。

5. 预计中国法律服务的需求量将以年均 15% 左右的增长率持续发展,到 2020 年,法律服务收入将在 1500 亿元至 1800 亿元的区间内。其中,以偶发性的自然人或法人为主要服务对象、以诉讼为主要服务形式的传统法律服务的增幅将十分有限,法律服务的主战场转移并升级至现代法律服务领域,总收入的 70% 以上将在现代法律服务中得到体现。

在传统法律服务供过于求、传统管理模式面临生存挑战的同时,现代法律服务的巨大发展空间,为中国律所现代管理提供了强大的利益动力。根据中国现代法律服务市场需求的巨大容量,以目前的律所数量推算,到 2010 年,中国至少需要 2% (300 家左右) 的律所推行以利益共享为核心的管理模式,才能最低限度满足现代法律服务的基本需求;到 2020 年,中国至少需要 5% (750 家左右) 的律所推行以利益共享为核心的管理模式,才能最低限度满足现代法律服务的基本需求。

综上所述,中国律所管理已经到了关键的转型和升级期,市场的需求在呼唤中国律所的现代管理,外部的环境在逼迫中国律所转型和升级,利益的驱动在激励中国律所走现代管理之路。中国律所现代管理的动因在市场需求导向、自身内在因素驱动和不可回避的外在因素逼迫下,从未像现在这样强烈、现实、主动和迫不及待。中国律所的现代管理势在必行。

律所管理的转型与升级,事关中国律师业未来发展的命运。转型与升级的律所数量如果不能在较短的时期内满足日益增长的现代法律服务需求,那么,传统法律服务市场血腥的、惨烈的恶性竞争局面就不可能得到缓解;现代法律服务市场的有效需求就无法得到满足;律所为社会提供法律服务的层级就得不

到有效提升;中国律师业对中国经济发展和社会进步的推动力就趋于下降;中国律师业也将因内部的低层级恶性竞争和高层级供给不足而被彻底边缘化。

如果转型与升级的律所能在较短的时期内基本满足甚至略多于现代法律服务的需求,则有利于法律服务供应力量更多地从血腥的、惨烈的、恶性竞争的传统法律服务“红海市场”中抽身,投入到现代法律服务的“蓝海市场”,在中国经济发展和社会进步的主战场上贡献律师业的集成智慧和专业技能,从而提升中国律师业的社会地位。

为推动中国律所管理的转型和升级,本书以“引领中国律所现代管理的探索”为名,展开了如下章节的研究、探索 and 实证分析:

第一章 中国律所管理的历史轨迹

第二章 中国律所管理现状之多视角评价

第三章 中国律所现代管理的动力分析——以法律服务市场供求关系为研究视角

第四章 中国律所现代管理面临的挑战

第五章 突破律所传统管理重围的路径选择

第六章 中国律所现代管理的探索与实践

第七章 律所现代管理的国际模板——以路伟国际律师事务所为例

第八章 借鉴、移植与创新——SGLA(中世律所联盟)引领中国律所现代管理探索纪实

第九章 中世联盟成员所现代管理探索的实例剖析

本书的写作特点主要体现在三个方面:

1. 以需求为导向的实证研究。在以往的研究中,法律服务市场的供应主体——律师和律所通常被作为主要研究对象;而在本书中,作者用了大量的篇幅研究法律服务市场需求的历史、现状和未来,以及法律服务细分市场的需求和供应匹配性及矛盾性,以期中国律所能根据市场需求和自身条件来选择管理模式并推动律所管理的现代化。

2. 以数据为支撑的定量分析。作者为了让数据说话、让数据服人、让数据引路,在全国范围甚至全球范围内广泛收集历史上的和现实的统计资料,并对其整理、归纳和分析,还尝试运用这些统计资料对未来进行预测。可以自豪地说,在中国律师业恢复重建以来的相关研究中,本书是运用统计数据最多、从事定量研究最广泛的一本。

3. 以案例为参照的剖析点评。作者在与众多律所管理者的交流中感到,许多律所都有管理模式转型和升级的愿望,但又不知如何着手、怎样循序渐进地

推动。本书共列举了 19 个律所管理案例,既有国际律所的先进管理经验,又有本土律所的成功范例;既有一步到位的做法,也有分步实施的探索;既有规模所的管理经验,也有专业所的成功之路。

希望本书的面世,能对中国律所管理的转型和升级有所帮助,对中国律师业发展的转型和升级有所帮助。

目录

Contents

引言:律所现代管理——一个事关中国律师业未来命运的课题	1
第一章 中国律所管理的历史轨迹	1
第一节 行政化起步的律所管理及其发展轨迹	1
一、《暂行条例》规定下的律所行政化管理	1
二、1996 年《律师法》规定下的行政管理	5
三、2007 年《律师法》规定下的行政管理	8
第二节 行业化发展的律所行业管理及其发展轨迹	10
一、《暂行条例》框架下律协对律所的管理	10
二、1996 年《律师法》框架下律协对律所的管理	11
三、2007 年《律师法》框架下律协对律所的管理	12
第三节 社会化突破的律所内部管理及其发展轨迹	13
一、国资所的内部管理空间	17
二、个人所的内部管理空间	17
三、合伙所的内部管理空间	18
第二章 中国律所管理现状之多视角评价	20
第一节 司法行政机关和律协对律所管理的评价	20
一、司法行政机关和律协对律所管理的定性评价	20
二、司法行政机关和律协对律所管理的定量评价	21
第二节 律所管理者对律所内部管理的自我评价	24
一、从满意度指数看律所管理者对律所管理的自我评价	25
二、从面临的压力看律所管理者对律所管理的评价	27

三、从律所管理瓶颈的调查看律所管理者对律所管理的评价	28
四、从律所的未来发展看律所管理者对律所管理的自我评价	29
第三节 律师对中国律所管理的评价	32
一、深圳律师对律所管理的评价	33
二、广东律师对律所管理的评价	33
三、上海青年律师对律所管理的评价	34
第四节 对律所管理的综合评价	37
一、中国律所管理之适应性评价	37
二、中国律所管理之分项性评价	49
三、中国律所管理之整体性评价	52
 第三章 中国律所现代管理的动力分析	
——以法律服务市场供求关系为研究视角	54
第一节 全球化背景下法律服务市场大趋势	54
一、全球化的发展趋势	54
二、世界法律服务市场概况及短期发展趋势	55
三、世界主要国家法律服务概况及短期发展趋势	56
四、美、英、德、法、日、中六国宏观数据与法律服务市场现状的统计分析	59
第二节 全球化背景下中国法律服务市场的发展趋势	61
第三节 中国法律服务市场需求结构分析与趋势预判	63
一、法律服务市场的划分	63
二、诉讼法律服务市场需求的历史、现状及发展趋势	65
三、非诉法律服务需求的历史、现状及发展趋势	67
四、涉外法律服务需求的历史、现状及发展趋势	69
五、现代法律服务需求的历史、现状及发展趋势	71
第四节 中国法律服务市场供给结构分析与趋势预判	73
一、中国律师队伍发展的历史、现状与趋势	73
二、中国律师在法律服务细分市场上的供应情况	74
第五节 中国法律服务市场供求矛盾分析	77
第六节 中国律所现代管理的利益分析	79
 第四章 中国律所现代管理面临的挑战	82
第一节 来自市场的挑战	82
一、法律服务“红海市场”的竞争状态	82

二、法律服务“蓝海市场”的竞争状态	86
第二节 来自律所的挑战	88
一、来自本土律所的挑战	88
二、来自国外律所的挑战	89
三、来自律所自身的挑战	93
第三节 来自律师的挑战	97
 第五章 突破律所传统管理重围的路径选择	 103
第一节 突破律所传统管理重围的要点把握	103
一、要有战略家的眼光	103
二、要有政治家的胸怀	105
三、要有军事家的魄力	106
四、要有企业家的经营之道	107
第二节 律所突破传统管理重围的主要步骤	108
一、战略定位——律所管理转型和升级的前提	108
二、律所管理转型和升级须考虑的关键因素	111
三、律所共同纲领、业务计划和分配机制	112
四、逐步统一律所的人力资源管理制度	114
五、建立具有核心竞争力的知识管理体系	117
六、鼓励业务转介	120
七、设立专业部门	120
八、加强律所文化建设,形成律所的核心价值观	121
九、“两个效益”并重——实现律所与社会的和谐共存	122
第三节 中国律所突破传统管理重围的主要方式方法	122
一、整体性突破法	123
二、渐进式突破法	123
三、加减法突破法	123
四、由点及面突破法	124
五、先形式后内容突破法	124
 第六章 中国律所现代管理的探索与实践	 127
第一节 司法行政机关的指导	127
第二节 律师协会的指导	130
第三节 律所管理研究综述	133

第四节 国内优秀律所的探索及实践	135
一、金杜的管理模式	136
二、君合的管理模式	138
三、中伦的管理模式	140
四、方达的管理模式	141
五、金诺的管理模式	143
 第七章 律所现代管理的国际模板	
——以路伟国际律师事务所为例	145
第一节 路伟概况	145
一、路伟——世界领先的律师事务所之一	145
二、路伟的全球业务	146
三、路伟的管理结构	146
四、路伟的主要业务类型	150
五、路伟的愿景和战略	153
六、路伟的核心价值观	154
七、路伟在中国的未来	154
第二节 路伟的人力资源管理	154
一、路伟的人才引进	154
二、培训与开发	156
三、薪酬制度	158
四、晋升制度	158
五、律师业绩考核及合伙人考评	159
第三节 路伟的营销管理	162
一、路伟的业务拓展部	162
二、业务拓展部为合伙人及律师提供的支持	162
三、路伟的客户关系维护	164
四、路伟的声誉管理	164
五、路伟业务拓展部门其他支持功能	165
六、路伟的业务拓展部关于未来的思考	166
第四节 路伟的知识管理	166
一、知识与知识管理	166
二、路伟的知识管理工作	167
三、路伟专门的知识管理部门	168

四、路伟知识管理工作的不同层次	168
第五节 路伟的权力分享和收益共享	169
一、律师事务所的规模决定权力结构	169
二、路伟合伙人的报酬支付方式	173
三、路伟对于合伙人报酬支付的经验教训	175
第六节 路伟的风险管理	175
一、律师事务所的风险以及风险管理	175
二、路伟的风险管理	176
三、路伟风险管理的后续行动	178
 第八章 借鉴、移植与创新	
——SGLA(中世律所联盟)引领中国律所现代管理探索纪实	179
第一节 中世律所联盟诞生、发展历程	179
第二节 SGLA 的合作基础与目标	181
第三节 SGLA 对中国律所管理机制创新的推动	182
第四节 品牌、公关管理和业务拓展系统在本土律所的建立	187
第五节 SGLA 推动知识管理体系在本土律所的应用	191
第六节 成员所加盟后的变化与感受	193
 第九章 中世联盟成员所现代管理探索的实例剖析	196
 案例一:德衡:领衔者的管理布局	196
案例二:天同所:专攻诉讼	211
案例三:索通所:平台搭建者	220
案例四:广大所:渐进的改革	240
案例五:锦天城:律所“大象”要起舞	249
案例六:天册所:通往“迦南”之路	268
案例七:华商所:左与右的求同存异	278
案例八:得伟君尚:第一步,共享助理律师	287
案例九:泰和泰:差异化创新发展	298
案例十:四方君汇:制度之羽化	316
案例十一:同方所:寻求突破	325
案例十二:天衡所:“案源公共化”改制试水	335
案例十三:安伦所:法律业务流水化操作路径	343

第一章 中国律所管理的历史轨迹

自从中国律师制度恢复重建以来,律所管理始终是司法行政机关、律师协会、有志于做大做强或做专做精的律所领头人非常关注的一个话题。

律所管理的概念有广义和狭义之分。广义的律所管理包括司法行政机关及其他行政机关(如税务管理机关、价格管理机关等)对律所的管理、律师协会对律所的管理和律所内部的自我管理;狭义的律所管理仅指律所内部的自我管理。本书的研究对象将主要围绕狭义的律所管理而展开,但从历史的维度和律师法的角度出发,只有将狭义的律所管理放在广义的律所管理的大背景下进行研究,才有可能在厘清司法行政管理、律协行业管理和律所自我管理的关系之后,把握律所自我管理的实质内容、现状和发展趋势。有鉴于此,本章将以广义的视角,沿着中国律所管理的历史足迹,分别对司法行政管理、律协行业管理和律所自我管理进行考察。

第一节 行政化起步的律所管理及其发展轨迹

1980年诞生的《中华人民共和国律师暂行条例》(以下简称《暂行条例》),是中国律师制度恢复重建的法律标志;1996年出台的《中华人民共和国律师法》(以下简称1996年《律师法》),是中国律师制度改革和发展的重要里程碑;而2007年修订通过的《中华人民共和国律师法》(以下简称2007年《律师法》),则是中国律师制度趋于成熟的重要标志。

将中国律所管理置于三部律师法的出台背景及其法律框架下进行考察,有助于把握律所管理的历史脉络和发展趋势。

一、《暂行条例》规定下的律所行政化管理

众所周知,改革开放以来的第一部律师法《中华人民共和国律师暂行条例》

是在计划经济体制的背景下诞生的。《暂行条例》第1条开宗明义：“律师是国家的法律工作者”；第13条规定：“律师执行职务的工作机构是法律顾问处。法律顾问处是事业单位，受国家司法行政机关的组织领导和业务监督”。因此，律师不是私人开业者和自由职业者，法律顾问处是非营利性质的国家事业单位，经费和编制由国家统包，在组织和业务上则必须服从司法行政机关的领导。

把中国律师业纳入国家公职范围，在当时的社会状况下，是政治和策略上的明智选择。事实证明，运用国家的公权力，可以迅速地在短期内恢复重建律师制度。统计数据表明，从1979年年末恢复重建律师制度到1981年年底，法律顾问处从十几家迅速增加到1465家，律师从212名迅速增加到5500名。^①

在律所的人、财、物均由国家控制的情况下，由司法行政机关负责对律所进行全面的行政化管理就成为了理所当然的选择。图表1.1为在《暂行条例》框架下对律所进行全面行政化管理的一览表。

图表 1.1 全面行政化管理一览表

颁发日期	颁发部门	文件名称	主要内容
1980年8月26日	全国人大常委会	中华人民共和国律师暂行条例	律师执行职务的工作机构是法律顾问处。法律顾问处是事业单位，受国家司法行政机关的组织领导和业务监督
1980年1月30日	司法部	关于律师协会、法律顾问处、公证处印章制作的通知	法律顾问处的印章由自治州、县、自治县、市、市辖区或者上一级司法行政机关制发
1981年3月16日	司法部	司法部关于健全律师工作组织机构问题的批复	明确了司法行政机关和律师协会的职责和工作重点
1981年5月30日	司法部	关于市、县法律顾问处、公证处相当于哪一级单位的批复	规定了设在直辖市、省辖市的法律顾问处，一般应相当于处级单位；县（市）公证处一般相当于局（科）级单位
1981年12月9日	司法部、财政部	律师收费试行办法	法律顾问处应当根据律师承办业务的繁简程度、需时长短、诉讼标的（实得数额）多寡等实际情况在收费标准表所列的幅度内确定具体收费数额

① 统计数据引自茅彭年、李必达主编：《中国律师制度研究》，法律出版社1992年版，第41页。

续表

颁发日期	颁发部门	文件名称	主要内容
1982年12月6日	司法部	关于法律顾问处不要从外市、县吸收兼收律师的批复	各地法律顾问处不要从外市、县吸收兼收律师,也不要受理外市、县人员关于律师资格的申请
1983年2月11日	司法部	关于法律顾问处主任、副主任产生办法的批复	对尚不具备选举条件的法律顾问处如何产生临时负责人做出了规定
1984年10月7日	司法部	兼职律师和特邀律师管理办法(试行)	规定了兼职律师、特邀律师必须接受其所在的法律顾问处的领导与指派,不得私自开展业务,对外统一以“律师”名义享有工作权利、履行工作义务,一般不得在两个以上的法律顾问处内工作
1984年10月13日	司法部、财政部	关于法律顾问处、公证处经费管理改革意见的通知	规定各地可根据收支情况采取不同的经费管理办法。实行“自收自支”的法律顾问处,除在编干部的公费医疗经费和离、退休后的费用以及基建投资仍由国家负担外,其他开支均自行列支
1985年6月19日	司法部	关于现已从事专职律师工作的以工代干人员或工人是否能授予律师资格的批复	明确了以工代干人员或工人取得律师资格,先要经劳动人事部门办理吸收录用干部的手续。对正式录用为国家干部者,方可按照《暂行条例》第8条的规定进行考核或考试,经司法厅批准,授予律师资格
1985年9月20日	司法部、财政部	关于修订《司法业务费开支范围的规定》的通知	规定凡实行“单独核算、自负盈亏、自收自支、结余留用”管理办法的法律顾问处(律师事务所)的收入,除按司法部、财政部(84)司发公字第513号文件规定办理外,其余部分上交司法部门用于发展律师工作
1986年3月19日	司法部	关于法律服务机构若干问题的暂行规定	明确了律师执行职务的工作机构称“法律顾问处”(“律师事务所”),冠以所在行政区划名称。一个行政区划内有两个以上法律顾问处的,可另加序号或以业务类别以示区分