

律师事务所合伙人分配模式的重构

贾媛惠

(1. 北京京驰律师事务所 北京海淀 10010; 2. 菲律宾国立新怡诗夏科技大学硕士)

摘要: 合伙律师事务所管理当中设计合伙人分配模式非常关键, 这对于未来律师事务所的管理方向和经营战略的制定有着决定性的作用。优质的分配模式可以推动律师事务所朝着规模化和精细化的方向不断地前进。因此, 本文主要探讨和分析重新构建律师事务所合伙人分配模式的具体意义, 并提出重构合伙人分配模式的策略, 希望能够为合伙律师事务所建立具有科学性和有效性的分配模式提供相应的理论参考和借鉴。

关键词: 律师事务所; 合伙人分配模式; 重构

引言

当下合伙制事务所是我国律师事务所的主要形式, 个人事务所所占的比例相对较小, 同时随着社会经济的快速发展、法治制度的完善以及人们法律意识的觉醒, 对于法律方面的事务服务需求也越来越大, 这也使得越来越多的人开始进入到就是行业当中。在这样的背景下, 需要构建起完善化和合理化的管理机制和分配机制, 才能有效保障律师事务所在激烈的市场竞争中生存和可持续发展。目前律师事务所合伙人分配模式。包括改良提成制、提成制以及计点制, 其中大部分律师事务所采用的是提成制。这样单一化的分配模式已经很难适应我国目前技术革新、服务方式变化、第三方法律服务的介入以及客户对法律服务要求出现改变等多种形式。这也就要求律师事务所需要不断的提高合伙人分配制度的科学性和有效性, 促使律师事务所改革现有的弊端, 稳步提高专业化、品牌化和国际化水准。因此需要重新构建符合时代发展趋势的律师事务所合伙人分配模式。

一、合伙律师事务所及其合伙人分配模式概述

(一) 合伙律师事务所

合伙律师事务所指的是 3 名及 3 名以上, 并且执业经历超过 3 年的律师, 通过企业合伙的组织形式共同组建的律师事务所, 其主要向有需求的客户提供有偿专业技能和专业法律服务。合伙律师事务所当中的合伙人需要承担所有的债务连带责任。律师事务所需要由合伙人及其所构建起来的团队共同经营业务。合伙人其核心权益主要包括了分红权和决策权, 这也是合伙人分配模式的核心。

(二) 合伙人分配模式概述

首先是提成制分配模式。该模式是合伙人在经营业务时所获得的收益从中抽取一定的比例作为自身的经营收入。不同的律师事务所制定的提成制分配模式比例有着较大的差别, 目前在律师事务所当中平均分配比例在 70% 左右。在这样的分配模式下, 律师拥有着较大的自由, 但极容易在发展过程中存在着违纪情况, 且对律师事务所缺乏归属感; 其次是改良提成制分配模式。对应模式的出现是源自于原本的提成制, 其主要是将固定的提成比例降低, 并通过设置多个考评维度, 根据考评结果来开展二次分配。这样的分配制本质上仍然属于提成制, 仍然有提成制的缺点; 三是计点制分配模式。计点制计算合伙人在经营业务当中所做出来的贡献以及资历, 形成点数, 并根据点数结果来分配利润。这样的分配模式尽管可以有效地提高律师事务所个人的合作属性, 但是, 这一项分配制度计算复杂性大大提升, 而且并非所有的人都认同这一项分配制度。

二、律师事务所合伙人分配模式重构的意义

(一) 顺应技术改革和服务方式变化趋势

现当下信息技术的快速发展, 催生了大数据技术、互联网技术以及人工智能技术, 这些技术革新和推动人们生产生活发生极大的变化, 而法律服务行业也在这些技术的推动下实现了创新。应用大

数据技术可以对同一类案件判决书进行收集, 并对其加工和分析, 所获得的结论相对来说比较权威且科学, 同时所耗费的时间相对较少, 客户不需要通过律师就能够了解某一项纠纷的解决方式。因此, 通过重新构建分配模式, 可以有效地推动律师事务所合伙人不断地创新和革新, 并运用信息技术改变现有的服务方式, 吸引更多的客户。

(二) 适应客户不断变化的法律服务要求

当下, 随着人们的法律意识增强且纠纷日趋复杂化, 客户对于法律服务的要求也就越来越高, 需要律师事务所能够提供更加专业且综合的法律服务。重构合伙人分配模式, 可以让律师事务所的综合性、专业性不断地增强, 整合整合现有的律师事务所资源, 能够满足客户在法律服务方面的多样化和综合化的需求; 而且通过公平分配, 可以有效地增强律师事务所合伙人关系的凝聚性和联系性, 确保律师事务所得到平稳发展和进步, 对于客户持续变化和更新的法律服务要求也能得到最大化的满足。

(三) 提高团队凝聚力和调动人员积极性

首先重构合伙人分配模式可以有效地增强团队的凝聚力, 把团队优势融入到律师事务所的发展和进步当中, 各方能够对同一个案件实现深入研究, 形成发展合力; 其次, 可以稳步调动人员的积极性。良好的分配模式可以使得各合伙人保持积极向上的心态, 让合伙人为了自己的利益投入到工作当中, 尽可能发挥出自己的工作优势和专业能力, 可以为律所的发展提供帮助。

三、合伙律师事务所合伙人分配模式重构策略

重构合伙人分配模式是为了能够有效地推动律师事务所更好的发展, 这也就要求所建立起来的分配模式要与事务所未来的发展战略和发展方向相适应。

(一) 提成制、改良提成制与计点制的结合

目前, 国内大部分律师事务所采用的合伙人分配方式主要是提成制, 而计点制所运用的相对较少。可以把这些分配制度的优势充分结合, 弥补存在的不足之处。

1. 对合伙人进行分级

要明确“合伙人分级”这一概念, 指的是把律师事务所当中所涉及的所有合伙人根据一定的标准进行级别划分, 每一个级别所需要承担的责任、义务以及能够享受到的权利都有所不同, 制定的分配方案也必须拥有针对性, 一般分为权益合伙人和非权益合伙人。提成制进行分配虽然明了、简单, 且能够帮助事务所在短期内实现快速的发展和进步, 并吸引更多的人才进入到事务所当中, 但是很难使得事务所当中所有的合伙人形成统一的价值观念, 不利于长远发展。计点制能够有效的推动合伙人强化合作观念、形成统一的价值理念, 却无法有效的更替和优化事务所中的人员结构。因此, 可以让事务所当中拥有长期发展目标且同一化价值的合伙人运用计点制, 且这部分合伙人拥有决策权, 通过运用这样的方式可以有效

的推动事务所的长远发展和进步；而其他合伙人由于自身发展理念和发展规划的影响，不认同事务所的发展理念的就采用提成制，并且放弃决策权；

2. 设置非权益合伙人的提成比例

律师事务所在发展过程中会面临引进人才的问题，而非权益合伙人的存在，则有效解决上述问题。因此针对这部分合伙人所制定的提成比例应当考虑市场的标准，必须要吸引到其他的高素质律师，同时也要考虑到提成比例分配的合理性。过低的提成分配比例无法吸引到更多的人才成为事务所的非权益合伙人，而比例过高又会对权益合伙人所要承担的经济压力加大。因此，在设置提成比例时需要对市场因素进行充分考虑，还要对事务所在经营发展过程中所要耗费的成本计算，在此基础上所设置的提成比例应该在70%~75%左右。

(二) 权益合伙人改良提成制分配模式

权益合伙人想要保持相对较为趋同的价值观，且能够保留足够的资源推动事务所的发展，基本上只有计点制和改良提成制才能实现权益合伙人的要求。而改良提成制本身的优势更为明显。首先是大部分的律师都已经接受了改良提成，愿意在原有的提成分配模式下使用改良的分配方案来获取利益，在国内已经有相对较多的案例和实践经验。重构分配模式的过程中还需要考虑到受众的可接受度和实际操作可能性。因此，相对于计点制来说，改良提成制所需要耗费的改革成本相对较低，而且更多的人也愿意接受改良提成制。目前律师事务所其未来仍然是朝着规模化的方向不断的前进，相对来说改革提成制更符合当下的行业发展前景。

1. 律师自有案件提成制不变

提成制是律师事务所当中长期所应用的分配制度，其本身拥有着一定的优点和价值，而且部分合伙人自身拥有充足的案源，对于这些律师来说提成制可以最大化利益。若是直接取消提成制，则会导致这部分合伙人的利益受到严重的损害。因此，可以在原有的提成制基础上进行改良，在年薪制当中分解分配的指标，并保持合伙人自有案件集成制的现有状态，尽可能避免合伙人的利益和权益受到较为严重的侵害，确保制度重构能够稳步落实。

2. 体现合伙人调出案件的价值

在律师事务所当中，合伙人所承接的法律事务或案件其来源具有着广泛性和多样性的特点。部分案件是由于律师经过长期累积经验，提高知名度才能获取到；还有部分案件是由于合伙人拥有着较高的职业道德和业务能力，因此当事人信任合伙人和认可律师来获取的。这些案件都能够彰显出合伙人的价值。因此，把这些法律事务或案件分流给其他的合伙人进行处理时，也应当在收益分成上体现出合伙人本身的价值，否则就会对合伙人投入到工作当中的主动性和能动性打消和挫伤。因此就需要对提成制当中调出和承接案件收费额进行更改和创新，可以按照案件和法律事务的数量进行收费，承接案件的律师则收取余额。

还需要注意的是，当事人可能会出现要求承接案件的合伙人对自己的案件进行亲自处理。在这个过程中如果合伙人和其他的律师共同处理这种案件，则仍然可以计算其他律师的办案指标，其收费水平也不会由于是因为合办进行降低，这样一来可以平衡双方能够获得利润。

(三) 重构计点制分配模式

1. 构建一体化的管理制度

以计点制为基础来重新构建合伙人分配制度，其根本上是将律所的收入、支出以及案源实现一体化，并根据合伙人在律所经营过程中所做出来的贡献和资历运用动态式的虚拟股权方式来分配利

润。该模式的重构，需要搭建起一体化的管理制度；首先是要建立起多层次的人员结构体系。在合伙人方面，要建立起高级合伙人、授薪合伙人以及股权合伙人这三个不同的层级；其次，搭建起统一的案源管理和分配制度。计点制分配模式的重构需要实现事务所团队和业务的一体化，只有构建起一体化的安全管理和分配机制，才能确保将所有的收支按照利润的计点进行统一分配。要求所有的合伙人将客户资源和案源统一交由律师事务所进行开发、协调和维护，并根据不同客户的要求，分配具有针对性合伙人进行处理，提高客户对于律所提供服务的满意度。逐步推动律所业务、团队的精英化和专业化；最后要构建起薪酬和考核委员会。计点制分配模式的重构需要搭配公平化和合理化的考核机制，确保合伙人能够增强自身的业务质量、提高工作的能动性。可以由合伙人共同通过会议的形式进行授权和批准，搭建起由5人构建起来的合伙人分配考核委员会，并根据实际情况进行调整。

2. 计点制分配方案设计

首先要明确计点制分配范围。计点制分配需要对合理确定合伙人，并对合伙人的分配范围进行明确，对于符合标准和要求的人员要按照相关的制度给予其正向激励，而对于一些在年龄、资历相对较短的合伙人要给予其发展空间，把高级合伙人、授薪合伙人和股权合伙人纳入到计点的分配范围当中，并实现分层分配，以此来强化激励效果。其次要确定初始点数。以计点制为基础的分配方案设置的初始点和后续变动的点数，则是根据合伙人所付出的资金成本、能力贡献、资历和现有资源进行考量；在确定好初始点数之后，需要根据律所的未来发展情况设置点数变动机制。

结论

我国律师行业在经济社会的发展推动下取得了显著的成绩。在发展的过程中合伙律师事务所有效的顺应时代的发展形势，并催生出合伙人分配模式。目前合伙人分配模式主要以提成制、改良提成制以及计点制为主，而这些分配模式也存在着部分的问题，需要对其进行重构来提高律所团队协作能力、合伙人推动律所发展的积极性和主动性以及顺应时代发展趋势；在此基础上，笔者围绕着计点制、提成制以及改良提成制提出具体的重构分配模式的策略，希望能够为律所健康发展和可持续进步提供相应的参考和借鉴。

参考文献：

- [1] 杨继光. 浅谈西部地区律师事务所管理制度的创新[J]. 法制与社会, 2020, (10): 163-164.
- [2] 薛济民. 江苏律师业高质量发展若干问题的思考(下)[J]. 中国律师, 2019, (08): 17-20.
- [3] 陈瑞华. 企业合规制度的三个维度——比较法视野下的分析[J]. 比较法研究, 2019, (03): 61-77.
- [4] 黄珺. 浅谈公司化运营下的律师事务所分配制度改革[J]. 安徽警官职业学院学报, 2019, 18(02): 15-20.
- [5] 李振东. 律师事务所专业人才培养机制研究[J]. 法制与社会, 2018, (07): 118-119.
- [6] 李振东. 律师事务所规范化管理实施对策研究[J]. 法制与社会, 2018, (04): 171-172.
- [7] 刘漫露. 论中小型律师事务所人才战略及人才培养模式[J]. 法制博览, 2017, (23): 274-275.
- [8] 沈海鸣. 事业合伙人视野下的律所分配[J]. 中国律师, 2016, (08): 60-62.

作者简介：贾媛惠（1989年04月26日）女，汉族，天津市蓟州区，从事律师事务所合伙人分配制度优化、创新、弊端分析等