# 2024年合伙人考核机制(三篇)

来源：网络 作者：雾凇晨曦 更新时间：2024-09-16

*在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。相信许多人会觉得范文很难写？下面我给大家整理了一些优秀范文，希望能够帮助到大家，我们一起来看一看吧。合伙人考核机制篇一如果老合伙人死...*

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。相信许多人会觉得范文很难写？下面我给大家整理了一些优秀范文，希望能够帮助到大家，我们一起来看一看吧。

**合伙人考核机制篇一**

如果老合伙人死了，谁来坐他的职位成为新合伙人呢?是他的财产继承人还是没有亲属关系和继承关系的但有业务能力的新人成为合伙人呢?

那此时老合伙人的财产继承人便成为股东，股东和合伙人的性质和权利范围异同是什么呢?

(提问者：应届毕业生网友，提问时间:20\_\_年05月05日)

答:

律师事务所的管理，简而言之可分为人、财、业务三大部分，而不同性质、不同规模的事务所对这三方面的管理也不尽一致。

一家规模比较大的律师事务所，除了有其完整的内部机构设置和各种制度，再聘请专业管理人员进行专门管理是可行的。

但对一家规模比较小的事务所来讲，这种模式却未必合适。有的管理采用无为而治可行，有的管理无而则乱。有些事务所管理严格具体，有些事务所比较原则和宽松，这都因时、因人因具体条件而言。但有一点就是不能说一名好的大律师就是一名好主任、好管理者，二者是不同的专业，不同的人材，可以兼得，但并不一致。

本文拟从律师事务所的组织形式、决策机制、行政运作、分配机制、人才资源、业务质量等方面对目前律师事务所管理中存在的问题进行一番理性的思考，并设想了一些对策。

【组织形式方面】。

我国目前主要有合作制律师事务所和合伙制律师事务所两种形式。笔者认为合作制律师事务所的存在只是权宜之计，应该向合伙制转变，理由是合作所的主人是全体合作人(所有

的专职律师均为合作人)，其资产一般是合作人共同共有(这种制度是我国计划经济时期的产物，在发达国家是没有的)。全体合作人既是律师事务所的拥有者，又是管理者和创收者。由于权利人多(而且一般不存在级差)，不仅产生决策成本大的弊端(目前一些合作所采取股份制运作，有的还建立所务委员会来集中行使决策权，确实取得一些成效，但是不能从根本上解决问题)，而且极易产生分配上的平均主义倾向。这种权利、义务的不合理配置，将严重制约律师事务所的发展。

即使是合伙所也要建立开放式的、能上能下、能进能出的、有级差的合伙人制度，打破合伙人终身制和合伙人权利绝对平等论。

规模较大的合伙制律师事务所条件成熟时可以向有限责任公司发展。改革的目的：淡化权利均等意识，强化责、权、利对等意识，建立先进的科学的产权关系。

【决策管理方面】。

律师事务所的权力机构是合伙人(合作人)会议。

目前存在的问题是：

一、有的律师事务所存在高级合伙人自封、独断的家长制遗风(这种家长往往依靠个人魅力，在国资所或律师所起始阶段，确实发挥了一定的积极作用)，使决策失去民主;

二、有的律师事务所的所有合伙人，均等地享有“一人一票”(国际大所梅森律师行称之为“决策统一模式”)，使意见难以集中，无法高效决策。

解决的办法是采取“比重投票制”(根据资历、创收等贡献因素，确定不同合伙人所投票的比例)，以建立科学的民主集中的决策机制。创新的目的：既要淡化个别人(美国律师界称为“仁慈的独裁者”，我国称为家长)在决策中的集权倾向，又要防止纯粹民主化的倾向，强化决策中的民主集中制原则，以提高决策的效率。

规模较大的事务所应设立高级合伙人或者管理(所务)委员会，作为决策机构或权力机

构的常设机构，以解决人员多决策成本大的问题。 行政运作管理方面。过去是主任负责制，主任直接指挥秘书科(办公室)或行政人员，甚至自己直接来实施管理。

现在多数律师事务所，是合伙人既负责决策又负责日常管理，将“平等的介入管理”作为合伙人的一项不争的重要权力。

新的理念是权力机构授权给部分合伙人组成管理委员会。

有一个管理合伙人(一般是主任)来负责，而主任如果不是管理合伙人，则只是作为一个形象代表(有人戏称为英国女王)。中、大规模的律师事务所可以建立行政部(办公室)，聘请一名执行(行政)经理(主任)(一般非执业律师和合伙人)，上对管理合伙人负责，下负责处理日常行政事务。这样既可以减少合伙人的管理成本，同时避免了合伙人之间因日常管理而产生的矛盾，又减少了管理层次和环节，提高了管理效率。

创新的目的是淡化主任和合伙人在具体执行中的作用，强化管理合伙人、行政经理在执行中的地位和作用，以提高执行效率。

【人才资源管理方面】。

人材包括知识型、专家型、社交型、管理型、专业型、复合型、开拓型、经营型、操作(工蜂)型、合作型等类型。

人才资源管理是指人才的认定、引进、培养、分工、使用、晋升、淘汰、评价、待遇、奖惩等机制。当前律师事务所存在的问题主要有：强者(合伙人)间的内耗，专业型、复合型、管理型人才奇缺，不愿引进和培养年轻律师，人才的流失和必要的淘汰机制的缺乏等。

德国某银行家指出：成功并非通过网罗众多明星级人物加盟，而是通过强者之间的有效合作、出色的协调与组织、和谐的氛围和企业文化来实现的。律师事务所必须加强对人才机制的研究和实践，优化组合和科学配置不同学历、年龄、性别、专业、特长和能力的人才的人力资源，培育起有别于其他行业和其他律师所的事务所文化，才能保证律师事务所的发展

长久不衰。

创新的目的是淡化以收费为衡量人才唯一标准的实用主义观念，强化对不同人才(当前尤其是年轻、专业、复合型人才)的引进、培养、使用和考评、激励等制度建设，尽快建立科学的人才管理和运行机制。

【业务管理方面】。

目前多数律师事务所的业务(客户)开发多为律师个人所为，案源理所当然自己据有。这样就出现了律师个人开发的案源，无论办的了、办不了都办。导致有的律师吃不了也要吃，有的律师吃不饱却没的吃。既造成律师事务所人力资源的浪费，团队协作差，又难以确保办案质量。

解决的办法是律师事务所既要统一市场(客户)开发，整合客户资源;又要按照律师的专业、能力和特长统一调配，整合人才资源。

具体细化就是要制定市场开发规划和实施办法，建立案源报告、审查、奖励和案件统一受理、统一分配制度，建立主办律师和律师助理制度。

创新的目的是淡化律师事务所业务开拓和执业的个人化、自由化倾向，强化律师事务所的团队协作和专业化分工，促进律师事务所的规模化、专业化、品牌化发展。

【分配机制方面】。

目前多数律师事务所采取的“提成制”，并不等于真正意义上的“效益工资制”。广义的效益应该包括社会效益、经济效益、管理效益三大项。

细化还应包括品牌、政治、人才、团队、文化、宣传等效益，以及市场开发、办案数量、社会公益和经营管理的投入及产出等因素。

目前的提成制负面效应较大：比例太高积累少，发展无后劲;注重收费而忽视服务质量和社会效益;以收费多寡为人才评价标准，不利于人才引进和培养，难以成规模;自由单干，

不利于相互协作和团队精神的形成。当前，一些发达国家的律师行采取的“配额方式”分配制度、“贡献总和”分配制度和“台阶式”分配制度，对我们都有借鉴作用。

我们有些律师事务所已经试行了“年薪制”(合伙人是年薪+分红，聘用律师是年薪+奖金+案源提成)，实际操作中已考虑并吸收了以上多种分配制度的优点。但是“年薪制”的实行需要一定条件：如规模大或专业化程度高，市场份额大，案源有保证，严密的目标管理和科学的评估体系等。改革的目的是淡化单纯以收费额为效益和能力指标的观念，强化综合效益(贡献)和综合能力指标的观念，以建立科学合理的分配制度。 质量管理方面。质量是律师的生命线，事关律师事务所的声誉、形象和效益。

如果说客户是上帝，那么质量的最高境界就是满足客户的要求。据统计80%的投诉是涉及或者有关服务质量问题的，但是存在的问题却是律师事务所普遍缺乏质量意识，质量管理非常滞后，导致律师诚信度的下降。所以对律师办案(服务)质量的监督控制显得尤为重要。

英国律师公会的《客户维护指南》要求律师行向当事人保证：律师对当事人的要求和期待有清楚的了解;客户能了解律师可以为他们做些什么，需要付出多少费用;处理投诉和不满的清晰的程序。

为此，我认为职业道德教育是必须的，但制度建设才是最根本的。

律师事务所为了减少或避免投诉和赔偿，提高社会公信度，必须尽快建立起完整的质量监控体系。重点抓住受理、办理、结案三大环节，实行执业公示和统一收案、统一委托(合同)、统一收费、统一分案。坚持案中检查、文书审查、案结抽查、跟踪服务、客户反馈(表)、卷宗归档、质量评估以及办案责任制，重大、疑难案件集体讨论制和过错补救、赔偿以及投诉程序告知等制度。

创新的目的：淡化重数量轻质量、重办案轻监控的意识，强化质量、诚信、品牌意识和

质量管理。 协调机制方面。一家成功的律师事务所，除了要具有一个的办案能力以外，还必须能灵活应对、妥善协调各种复杂的社会关系。律师事务所是“人合”或以人合为最要特征的执业机构，而理念的相同或近似则是人合的基础。

但是由于客观上存在的年龄、性格、出身、学历、经历、资历、能力和身份、等级、财产上的差异，使律师事务所的人合时常出现问题。加之律师的“人力资本”的依附性，导致人才外流甚至律师事务所分裂。

对此，外部的力量(如司法行政和律师协会)又很难介入和成功协调，这就更需要内部有一种机制来加以协调。

我认为首先要有预案，在《章程》和规则中加以规定;其次是要有组织，如党支部、合伙(合作)人会议、管理委员会、监事会等;最后是办法和程序，如怎样发挥党支部的政治核心作用和思想工作的作用，怎样发挥权力机构的决策和管理机构的行政以及监督机构的监督作用。要强调自我协调，即在同组织、同等级机构内部的协调，一般不要向外、向下级别组织寻求援助(更易导致对立和分裂)。

创新的目的就是克服或者缓和律师事务所人员之间的各种矛盾和内耗，建立起律师事务所内部的自治性质的协调机制，保证律师事务所在人员稳定的基础上不断求得发展。 管理出品牌，管理出效益。作为自律特征非常明显的律师业，在其成长发展的进程中，难免遇到一些管理方面的难题或缺憾。只有不断探索，优化管理机制，律师事务所才能规范运作，更好地为社会提供优质高效的法律服务。这同时也是促进司法公正、防止司法腐败，依法治国、建设社会主义法治国家的重要保障。

**合伙人考核机制篇二**

郁亮掌舵万科转型：合伙人制度推行未遇阻

被外界视为 “简单而暴利”的房地产行业，今年或迎来一系列变革。昨日，由中国企业家俱乐部举办的20\_\_中国绿公司年会在南宁举行，在“房地产企业转型”论坛上，国内房企老大万科总裁郁亮现身，介绍了万科目前正在进行的一系列转型以及应对措施。郁亮表示，当前互联网行业对传统行业有较大的影响，万科主要有两大应对之策，第一是要对客户做好服务;第二是推出“事业合伙人制”。

万科首推项目合伙制

郁亮此前在万科春季例会上表示，拟推出“事业合伙人制度”，这是我国房地产企业首次推合伙人制。

据悉，该合伙人制度即部分项目原则上要求项目所在一线公司管理层和该项目管理人员必须跟随公司一起投资，员工初始跟投份额不超过项目资金峰值的5%。也就是说，员工的收益将以一种更直接的方式和公司利益捆绑。

消息发出后，外界对于此举的目的有种.种猜测。对此，郁亮昨日回应称，“事业合伙人制度”正在推行当中，没有遇到困难，因为这是大家都期盼的好事。他强调，“从执业经理提升为事业合伙人，我们并不只是给老板打工，我们不只是给投资人打工，我们也是为自己打工，我们相信最好的投资，就是投资自己的事业，我们给个机制，让你投资自己的事业，这样共同壮。”

专家表示，“合伙人制”以往多用于专业性、独立性高的行业，如律师行、会计师事务所等，万科的试验一旦成功毫无疑问将引领国内房企的变革。走访多家企业学习互联网

此前有传言称，万科可能会进入其他行业。对此，郁亮昨日表示，“以前有很多传说，说万科不想做房地产，改行做别的，做互联网，做生物技术等，我们思考的结论是，需要用新的思想武装自己，但目标只有一个，把传统业务做好，把原来的业务做好，而不是改行做别的东西。”

不过郁亮强调，万科在未来的转型中，必须考虑互联网的影响。他称，万科走访学习过很多公司，除了一家做基金的公司，其他公司分别是阿里巴巴、腾讯、海尔和小米，“传统企业，包括小米、海尔这样的，我们要接上云端，要上天，用互联网新的思想武装自己，我自己观察，未来的时代，无论是上天入地，都要做得好，才能够在下一步胜出，不接地气不可能成功，光接地气没有云端思想的可能也不会成功，这是我们的观察。”

郁亮在现场表示，对此他有三点思考，第一点，对新的事务，只有放开心胸，去拥抱它才能真正理解，而只有真正理解，我们才知道什么是合适的距离;第二点，比变化更重要的是，你要找到背后的不变，这些不变的东西是什么，否则只

是随波逐流而已;第三点，新的时代大幕揭开的时候，传统企业应该做的，不是远离自己的领域，而是寻找新的伙伴，利用新的工具，将原有业务做得更好。

**合伙人考核机制篇三**

万科合伙人制度相关资料

一、事业合伙人制度概念

万科的合伙人制度采用了传统的股东治理路线，即通过增持公司股份加强经营层控制力。

万科设计了两个制度，一是跟投制度，对于今后所有新项目，除旧城改造及部分特殊项目外，原则上要求项目所在一线公司管理层和该项目管理人员，必须跟随公司一起投资。员工初始跟投份额不超过项目峰值的5%。二是股票机制，将建立一个合伙人持股计划，也就是200多人的ep(经济利润)奖金获得者将成为万科集团的合伙人，共同持有万科的股票，未来的ep奖金将转化为股票。

二、事业合伙人制度特点

1、掌握自己的命运;

2、形成背靠背的信任;

3、做大事业;

4、分享成就。

换言之，不是大换血或发股票，而是在原有职业经理人基础上，身份角色的进化。

三、事业合伙人制度作用

1、跟有效的管理市值和巩固经营层的控制权。

2、改变万科从投资买地到销售结算这一项目操作全流程的所有行为。改善运营效率，形成背靠背的信任，进而创造最大价值。

3、更有效地激励经营层，无论是集团层面的持股计划，还是项

目层面的跟投制度，从员工转变为合伙人，这种身份上的转变所带来的变化是显而易见的。

4、通过事业合伙人机制，能够在未来十年里把万科越做越大，彻底改变管理方式，不仅是奖励制度，通过事业合伙人机制，更好地解决投资者和员工之间的利益分享。

5、时刻保持新的生命力，不断地让优秀的合伙人加入，不断新陈代谢，把万科做得更大、更优秀，保证团队是最优秀、最有战斗力的团队。

四、事业合伙人制度意义—防止公司控制权的旁落。

万科2020\_\_年报显示，万科第一大股东为华润股份有限公司，持股仅14.7%，而包括王石、郁亮等高管在内的管理层持股总数，也不及万科最大的个人股东刘元生。

华润入股万科以来，一直以纯财务投资者的身份出现，对万科内部具体业务从未干涉过。

但作为一家股权高度分散的公司，万科管理层也需时时面对外部夺权的威胁：股权的高度分散导致公司极易被举牌或被恶意收购。万科建立事业合伙人制度或可以避免上述问题，它的提出也是出于这种考虑。从创始人王石引入华润，自己变为专业的职业经理人开始，万科就是一家没有实际控制人的公司，管理层对公司运营和决策享有绝对的话语权。其弱点则是，管理层持股极少，在董事会席位亦不多，与公司并无生死共存亡的关系，无法与“野蛮人”拼死到底;一旦公司控制权旁落，职业经理人和公司前景堪忧。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找