

如何创建学习型律师事务所 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/479/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_88\\_9B\\_E5\\_c122\\_479561.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_88_9B_E5_c122_479561.htm) 作者：王从波 / 河  
南京港律师事务所 一 如何管理律师事务所是许多律师都在探  
索的问题。我们非常伤心的看到，很多律师事务所人员稀少  
，又都如昙花一现，兴兴灭灭，各领风骚两三年。究其原因  
，或因事务所内部政争纷纭，或因律师业务枯竭，或因当初  
的合伙人各奔东西，后继无人。所有这一切都根源于传统的  
律师所管理模式所内个体型经营，权利型控制，缺乏互动学  
习。律师行业实际上是个竞争性极强的行业，适应变革，开  
拓创新是律师事务所的生命源泉。要解决传统律师事务所生  
命周期短、规模小的命运，我们必须努力于创建学习型律师  
事务所。学习型组织理论是当今世界上最前沿的管理理论，  
被誉为“21世纪的金矿”，已用于构建诸多世界著名企业的  
管理模式。美国微软公司就是应用学习型组织理论成功的典  
范。运用学习型组织理论创建学习型律师事务所是改变律师  
自身和组织的方式，是律师所发展动力和竞争力的来源，是  
对律师事务所传统管理观念的全面改革。律师事务所未来的  
成功，将主要取决于能否从传统型转轨为学习型。学习型律  
师事务所，具备以下特征：1，它是一个伟大的学习团队，  
不断的一起学习如何共同学习；2，有崇高而正确的核心价  
值理念，使命，有创新的前瞻的开阔性思维；3，具有超强的  
应变和创新能力，勇于挑战极限和过去的成功模式，创造  
真心向往的结果；4，律师们胸怀大志，心手相连，不为近  
利所诱，相互反省求真。5，在学习中追求自我实现，体悟

工作和生命的意义。二 创建学习型律师事务所，必须进行五项修炼。第一项修炼：自我超越。律师事务所首先是由单个的律师组成，我们应当鼓励每位律师都有自己的理想，目标，发展方向（统称为个人愿景）。只有个人愿景被建立起来，律师才能保持创造性的张力，并在认清现实的基础上不断实现自我超越。但我们还必须引导律师明白，任何个体的发展都必须在一定的环境系统中进行。每位律师个人愿景都必须在律师所这个系统中实现，因而每位律师都应有整体使命感。这里讲的自我超越不是律师个体专门利己的追求，而是团队中的不断进步，是个体命运与律师事务所命运的结合。事实上，每一位有追求的律师，无不希望整个律师事务所持续不断地发展壮大，从而为自己的进步提供良好的生存环境。这也是律师事务所进行学习型改造的基础条件。第二项修炼：改善心智模式。为什么传统的律师事务所管理模式那么容易被接受？为什么很多律师事务所摆脱不了规模小寿命短的命运？为什么许多律师事务所初具规模后遇到成长上限就一筹不展？其实这都是因为固有的心智模式限制了我们的发展。比如我们在处理律师之间合作关系时，过分强调各自的金钱利益，眼光只盯住个人的自由和权利，互不服气，互不信任。这里存在着隐藏在背后的假设，就是律师的利益是独立的，律师之间利益是对立的。这种心智模式显然对律师事务所的发展极为不利。不断地进行反思和探询成就创造性学习，找出自己思考、决策、行动过程中的不合理假设，与别的律师进行面对面的思想互动，是改善我们心智模式的途径。再经过系统思考，培养、确立律师事务所共同的心智模式，领导者的管理水平就会提高，律师所的凝聚力就会增加。

律师事务所合伙人会议完全不必直接对许多事情作决定，更不必追求事事都意见完全一致。合伙人应通过检视或增益执行主任的心智模式来帮助他进行管理，这才符合竞争性组织的管理特点。

第三项修炼：共同愿景。共同愿景就是共同的愿望、理想、远景和目标。律师事务所集个人愿景成就共同愿景。共同愿景孕育无限创造力，使律师事务所走出庸俗，使全体律师产生一体感，消除不信任气氛。共同愿景对学习型企业律师事务所非常重要，可以为学习提供焦点和能量，使学习从适应型成为创造型，让律师事务所和其学习都发生质的飞跃。律师事务所中不论中合伙人或是聘用律师，都必须真心地追求共同愿景并甘愿为之奉献。只有如此才能产生自觉的学习和行动。在传统的模式下，律师事务所的目标多是停留在纸上的口号，提出之后，常被大家特别是管理者遗忘于脑后。学习型律师事务所的共同愿景是大家在学习的基础上从个人愿景中萃取出来的，因而符合大家的需要，甚至可以让律师们抛弃个人私利。

第四项修炼：团队学习。团队学习是一个整体协调和实现共同目标能力的过程。实践证明在现代组织中，学习的基本单位是团队而非个人，团队学习的质量和数量都远远大于个人学习的总和。更重要的是，团队学习是形成共同心智模式、建立共同愿景等各项修炼的基本实现方式。在团队学习中，律师们应首先进行深度汇谈，摊出每一个人心中的假设，进行一起思考。大家都成为思考的观察者，找出思维的不一致性。这时切记要防止每次对话都以压倒对方为目的的职业习惯。学习中可以交互运用深度汇谈和讨论，以达到探究复杂的问题，做成事情的决议。在对其他律师的意见有了充分的了解后，律师们就不会在为自己的意

见辩护时冲动、固执，或者把赢当作交流的目的。显然团队学习是一种开放式的思想交流，是改变自己、适应环境、开创未来的思维智力调节，并非专指专业法律知识的培训。传统律师事务所常是一盘散沙的管理方式，律师没有一起学习的时间，有的也只是讨论一个案件，学习一件新的法规。这不是我们倡导团队学习。

第五项修炼：系统思考。这是一种整合各项修炼成一体理论和实务，作为一种思考模式，主要是系统论的逻辑架构。它要求我们以系统的、动态的、本质的观念来分析和处理问题。系统思考不断的提醒我们，各项修炼相互联系相互融合的效用大于各部分简单加总。在传统模式下，我们律师事务所的管理者有时也强调目标，但不重团队学习，有时也重学习但又不能把心智模式的培养融入其中，等等。因为管理结构决定着律师的思考，所以作为管理者，还应为自己的律师事务所建立起利于系统思考的管理结构。传统模式下，律师事务所管理结构上实行出租柜台式承包，分配结构上实行分担办公费式的个人所有制，当然会产生个体生产的思维模式。

三 创建学习型律师事务所几个问题需要特别清楚的认识。

一是，坚持共同愿景与开放结合。传统律师事务所大多存在有办公室里的权利争斗。政治斗争的关键是“谁”当主任，“谁”管公章。这是政治化的环境造成的恶果，最终将导致律师事务所走向垮台。学习型律师事务所要求大家有共同愿景和价值观，这样便可鼓励律师们超越只图一己之利的私心。同样坚持开放，深藏在律师成员内部的或明或暗的斗争便可得以消除。共同愿景与开放结合，是对付办公室政争的法宝。

二是，律师事务所主任的角色。传统的律师事务所由于各自追求自己的利益，所以主任

成为谋取私利的资本，众律师争夺的对象。但是在学习型律师事务所中，主任必须是堪当设计师、仆人和教师三重角色的人。主任首先是大家的灵魂人物，能够重新安排组织架构，整合愿景、价值观、理念、系统思考、心智模式这些修炼项目，让各个组织部分能够互相搭配、发挥整体功能。主任还必须是共同愿景的忠实仆人，忠诚于它，为之奉献，决不放弃。主任还要善于帮助律师，以现实为材料，以愿景为蓝图，以系统来构想完成使命故事。三是，律师事务所属性。律师事务所常被认为是可被操纵的工具，是一个招牌，一个柜台。这种工具性认识，导致了事务所建设的没有人性化设计，让律师没有安全感和归属感。学习型律师事务所是一个全体律师的共生系统，律师是系统的组成部分，与律师事务所相互依存，相互影响。编辑：曹斌 cao@acla.org.cn 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)