

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_ti2020/483/2021_2022__E5_88_9B_E5_BB_BA_E5_AD_A6_E4_c122_483690.htm 创建学习型律师事务所

学习型组织理论是当今世界前沿的管理理论，是信息社会、知识经济时代催生的新兴事物，80年代末90年代初美国许多大公司如微软通用电气、IBM纷纷运用这种理论管理企业获得成功，世界排名前100家企业中，已有40%的企业正在建设学习型组织。这种理论进入我国最初主要应用在企业 管理上(如海尔、宝钢、联想等著名企业率先尝试)。最近，创建学习型社区、学习型城市、学习型机关、学习型政府的活动在国内外方兴未艾，北京、上海、大连、青岛等城市先后提出要创建学习型城市，新加坡政府提出创建学习型政府，人事部、共青团中央提出了创建学习型机关。2001年5月15日江泽民同志在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上提出了“五点主张”，其中第二点便是“构筑终身教育体系，创建学习型社会”。可以说，学习型组织的理论已经扩展成为一种适用于多种组织的一种新型管理理论。

一、学习型组织的内涵?? 1990年，美国麻省理工学院教授彼得圣吉，吸收东西方管理文化的精髓，出版了《第五项修炼学习型组织的艺术与实务》一书，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织的理念，具有以下五个特征：

- 1、自我超越。自我超越的修炼是学习型组织的精神基础，它要求不断清理个人的真实愿望，集中精力，耐心培养，设计出鼓励其成员不断成长的个人职业生涯。
- 2、改善心智模式。心智模式是看待旧事物形成的特定思维定势。在知识经济时代，这会影 响对待新事物

的看法，改善心智模式需要有效地表达自己的想法，更要以开放的心灵容纳别人的想法。

3、建立共同愿景。组织的共同愿景，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景，它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想，它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。它要求组织的全体成员拥有一个共有的目标、价值观与使命感，把大家凝聚在一起。

4、团体学习。在现代组织中，学习的基本单位是团体而不是个人，所谓团体学习是指发展团体成员整体搭配能力和提高实现共同目标能力的过程。当团队真正在学习的时候，不仅整体产生出色的成果，成员成长的速度也比其他的学习方式快。在团体中，进行的讨论和深度会谈，可以让每个成员开展自由交流，以发现远比个人更深入的见解。团队学习同时强调终身学习、全员学习、全过程学习，提倡工作学习化、学习工作化。

5、系统思考。要求人们运用系统的观点看待组织的发展。综上所述，学习型组织是指善于获取、创造、转移知识，并以新知识、新见解为指导，善于自我修正、自我激励、自我更新的一种组织。它囊括了各种管理中所有的重要因素，如人、组织、决策、沟通、技术等，它提倡充分发挥每个成员的创造能力，努力形成一种弥漫于群体与组织的学习气氛，凭借着学习，个体价值得到体现，组织绩效得以大幅度提高。

二、学习型组织理念在律师事务所中的运用

笔者认为，学习型组织的以下理念，比较适合运用到律师事务所管理和建设当中。

1、共同愿望，也就是圣吉所说的共同愿景。作为个典型人合组织，律师事务所“贵在人合”，要做到这一点，就需要组织的全体成员，特别是合伙人拥有共同的愿望，对办成个什么样的律师事

务所要达成共识，这是发展和管理一家成功律师事务所的基础。笔者曾对山东省的几个部级、省级文明律师事务所进行过调研，这些成功的律师事务所一个共同的特点就是全体律师，特别是合伙人拥有有共同的理想、共同的理念。在办所初期或脱钩改制过程中，都描绘了长远的发展规划，都有开百年老店的雄心壮志，都重视发挥团队的合力，因而都比较注重规范管理、注重积累、注重硬件建设、注重品牌形象，自觉杜绝分光吃净的短期行为。相反，在2002年的年检中，有两家律师事务所引起了笔者的深思。有一家从法律顾问处发展过来的“老字号”律师事务所，其律师个体素质在当地也不算低，但该所硬件建设之差连其主任也为之汗颜，他说并不是没有考虑所里的长远发展，但合伙人中有两位年纪较大的律师，出于自身利益考虑，坚持分光吃净的分配政策，反对将资金投入到改善办公条件上，他也只好作罢。无独有偶，另一家业务开展的相当不错的律师事务所，也完全有能力改善所里及律师个人的办公条件，但由于合伙人年龄相差较大，对所里长远发展达不成共识，无法在硬件、品牌等建设上过多投入。该所主任坦言，大客户自己不好意思领到所里来，往往都到大宾馆洽谈业务，影响了律师事务所的进一步发展。据笔者观察，不管何种发展模式的律师事务所，要想“长治久安”，其合伙人在年龄、学识、财产状况、业务能力上要大致相仿，才有可能形成共同的理念，门当户对才能维持“婚姻”的稳定。??心理学家马斯洛晚年从事出色团体的研究，他发现这些出色团体的最显著特征就是具有共同的目标。一家律师事务所要想天长地久，首要的任务是发起人必须根据自身发展需要制定大家认可的战略目标、长远规

划，树立本所的核心价值体系(如管理机制、分配机制等都是价值观的具体体现)，在吸纳新成员加入时，亦应挑选认同本所价值、理念的人。

2、团队学习。

奈斯比特说：“在工业社会，战略资源是资本，在新社会，战略资源是信息。它不是唯一的资源，但却是最重要的资源。”“我们已经进入了一个以创造和分配信息为基础的经济社会。”作为一个知识含量较高的职业，在知识更新日新月异的信息时代，律师学习的重要性不言而喻，但学习型组织特别强调互动、互助式的团队学习，强调信息反馈、信息共享的学习方式，强调学习工作化、工作学习化，它所推崇的团队学习方式如深度会谈和讨论、信息交换会议，非常适合作为智力资本集合体的律师事务所。许多优秀的律师事务所通过星期六的业务学习，对新颁布的法律法规、司法解释由相关领域业务熟悉的律师或聘请的专家进行辅导，对疑难案件进行研讨。这种团队学习方式使每个律师个体之间的差异性在团队学习的过程中可以被其他成员所分享，引发更广泛的思考，从而有利于产生富有建设性的意见，使全体律师的业务能力都能得到有效的提高，我省一些优秀律师事务所周六的疑难案件讨论，吸引当地的法官、检察官都来参加便是一个很好的例证。

利用内部网络建立学习平台，是律师事务所团队学习的很好方式。山东众成仁和律师事务所利用内部局域网，对每位律师从接待当事人、决定受理案件、利益冲突检索、办理委托、收费手续、办案过程、结案、服务质量反馈等进行网上全过程质量监控，不仅有效的提高了办案质量，而且每位律师只要打开自己的电脑，就可以方便的了解和学习其他同仁所办案件的信息、知识。1988年，山东文康律师事务所建立了局

域网络系统，律师每人一台电脑，2002年又通过宽带系统与互联网对接，不仅做到了资源共享，每位律师还可以通过上网查阅资料 and 进行学习，提高了进行信息传递的高效率。在文康的网页上，有文康简讯、新法介绍、立法动态、大案追踪等供律师学习参考的知识型栏目，还有供律师进行思想交流的文康论坛和提个醒等栏目，几年来，论坛探讨的问题已有上百个，许多文章如《律师形象》、《突破瓶颈》被刊物转发。??但在2002年的年检中，笔者却发现有些律师事务所对律师参加各级律师管理部门组织的学习、培训、研讨活动的费用，规定由个人全部或部分承担，这种短视、小家子气的做法自然使参加活动的律师不愿意将获得的最新信息与大家共享，应坚决摒弃。相反，应采取奖励措施，把学习看成是积累资源的重要途径，鼓励本所律师知识共享的做法，给大家提供交流的平台。因为团队学习不仅有利于迅速吸收最新知识、信息，还增加了组织的革新、创造和成长的能力，提炼形成高于个人的团体智力，最终使学习到的知识转化成律师事务所的效益。正如韦尔奇所言：“一个企业学习的能力，以及把学问迅速转化为行动的能力，就是最终的竞争力。”??

3、自我超越。聘用律师翅膀一硬便远走高飞、另立山头的现象比比皆是，成为妨碍律师事务所做大做强的症结所在。没有一个优秀的聘用律师在成熟后仍安心于为他人打工的状况，这是一个人实现自我超越、实现自我价值的需要。在学习型组织中，人是被看作不断增长的人，从用人干工作，到用工作培养人，是以人为本理念的真正体现。一个优秀的律师事务所要借鉴学习型组织自我超越的理念，设计出鼓励自己的聘用律师不断成长的职业生涯蓝图，给优秀的律

师人才留足发展的上升空间。另外，不断突破极限的自我超越的理念，有助于律师事务所持续发展。入世后，面对涉外市场、非诉讼市场被“列强”觊觎、染指、侵蚀的现状前景，青岛市以琴岛、德衡两个部级文明所为代表的许多优秀律师事务所纷纷提出了“二次创业”的口号。全国律师行业惟一获得“全国五一劳动奖状”的琴岛律师事务所在迁入新址后，提出了超越已有、再创辉煌的口号。这些都是对自我超越理念的最好诠释。??小富即安，大富即散，似乎是律师事务所的通病。学习型组织要求不断自我超越的精神，有助于一个组织创新、变革能力的培养，不失为律师事务所持续发展的解决之道。??4、自主管理。按照学习型组织的理论，现在的管理方式分为两种，一类是权力型的，一类是学习型的。传统的权力型无论哪种管理模式，基本是以等级为基础，以权力为特征进行控制的管理方式。这种在前工业时代盛行的僵化的组织模式影响全体成员发挥自己的热忱、能量与知识，影响了组织的活力，已无法适应后工业时代(也就是信息时代)。而作为学习型组织重要特征是自主管理，强调其成员从被动接受管理走向自主管理，从集权、集中管理走向集散、集成管理，从依靠关键的一二个领导人走向依靠全体成员的创造力，从用制度来控制人转向用学习来激励人、培养人。整个组织的各个层次、每个成员都在进行思考，而不是只有高层领导在思考，领导的作为主要集中在创造一片自由天地，通过充分授权，让每个成员都有更多发挥才能的空间。这些理念无疑非常适用由知识精英组成的律师事务所当中。在国资所脱钩改制基本完成后，我国形成了以合伙制、合作制为主体的律师事务所结构，但那种行政命令式的、家

长式的权力管理模式并为随之退出历史舞台。许多律师事务所特别是改制后新组建的所自律管理、民主管理仍在寻求、探索、磨合阶段，有必要借鉴学习型组织自主管理的理念，完善律师事务所的自律管理、民主管理。

三、怎样创建学习型的律师事务所

尽管创建学习型组织被称为即将到来的组织革命，但在理论和实践上仍有许多问题需要进一步研究，所以创建学习型律师事务所不可能像前些年“翻牌公司”一夜之间建成现代企业制度那样，将学习型组织的一些概念拼拼凑凑的硬性移植到律师事务所当中，便宣称建成了学习型律师事务所。创建学习型的律师事务所首先要以更新观念为先导，领会学习型组织的精神内涵。其次以管理科学为接口，将学习型组织的管理理念灵活地运用律师事务所的管理中。再次以创建组织学习环境为基础，努力建立一个有利于组织学习的环境，包括学习网络与学习设施为主的硬件建设和以学习激励机制为主的软件建设，为个人学习、团队学习、组织学习三个层面上都提供良好的条件。

应该说，许多律师事务所在管理中已经不同程度的运用了学习型组织的许多理念，只不过这种运用还是不自觉的、零散的、局部的，我省的文康律师事务所已提出了创建学习型的律师事务所目标(尽管有些做法还不完全符合学习型组织的要求)。提倡创建学习性律师事务所，全面、系统、自觉地将学习型组织的理念吸收、运用到律师事务所建设、管理中，将有助于律师事务所适应知识经济时代、信息社会的需求，促进律师业的健康发展。

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