

国家社科基金项目“律师法实施问题研究”成果  
国家“2011计划”司法文明协同创新中心研究成果

CLASSIC

# 律师事务所的 有效知识管理

[美]马修·帕森斯 (Matthew Parsons) | 著

王进喜 | 译

EFFECTIVE  
KNOWLEDGE  
MANAGEMENT  
FOR LAW FIRMS



国家社科基金项目“律师法实施问题研究”成果  
国家“2011计划”司法文明协同创新中心研究成果

# 律师事务所的 有效知识管理

[美]马修·帕森斯 (Matthew Parsons) 著

王进喜 译

EFFECTIVE  
KNOWLEDGE  
MANAGEMENT  
FOR LAW FIRMS

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

律师事务所的有效知识管理/ (美) 马修·帕森斯 (Matthew Parsons) 著; 王进喜译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 7  
(中国律师实训经典)  
书名原文: Effective Knowledge Management for Law Firms  
ISBN 978-7-300-24436-5

I. ①律… II. ①马… ②王… III. ①律师事务所—知识管理 IV. ①D916. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 115368 号

国家社科基金项目“律师法实施问题研究”成果  
国家“2011 计划”司法文明协同创新中心研究成果  
中国律师实训经典

律师事务所的有效知识管理

[美] 马修·帕森斯 (Matthew Parsons) 著  
王进喜 译

Lüshi Shiwusuo de Youxiao Zhishi Guanli

|      |                               |                     |                   |
|------|-------------------------------|---------------------|-------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                     | 邮政编码                | 100080            |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                  |                     |                   |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)            | 010-62511770 (质管部)  |                   |
|      | 010-82501766 (邮购部)            | 010-62514148 (门市部)  |                   |
|      | 010-62515195 (发行公司)           | 010-62515275 (盗版举报) |                   |
| 网 址  | http://www.crup.com.cn        |                     |                   |
|      | http://www.ttrnet.com (人大教研网) |                     |                   |
| 经 销  | 新华书店                          |                     |                   |
| 印 刷  | 北京玺诚印务有限公司                    |                     |                   |
| 规 格  | 185 mm×260 mm 16 开本           | 版 次                 | 2017 年 7 月第 1 版   |
| 印 张  | 12.25 插页 2                    | 印 次                 | 2017 年 7 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 266 000                       | 定 价                 | 45.00 元           |

献给我的妻子 Kathy，我那迷人的孩子们；  
也是为了纪念 Penelope Wines。

# 译 序

毫无疑问，知识管理是律师事务所管理的重要内容。近些年来，知识管理成为律师行业的热门话题，关于知识管理的小型研讨会、短文、公众号层出不穷。然而，对于知识管理是什么、知识管理能够带来什么、如何避免陷入唯技术主义的误区等问题，广大律师却不甚了解。这在很大程度上妨害了知识管理效用的有效发挥，也在一定程度上说明关于律师事务所知识管理的基础知识和技术迫切需要普及。随着我国大型律师事务所的涌现，知识管理问题日益突出，谁能够在知识管理上更胜一筹，谁就更可能站在行业发展的制高点上。

本书作者具有参与律师事务所知识管理的一手经验，因此对律师事务所知识管理的迫切性和效用有切身的体会。作者从个人知识战略、人际知识战略和非人际知识战略角度，讨论了建设律师事务所知识管理行动计划的要领。本书行文简洁，图文并茂，实践性突出。相信读者在有着愉快的阅读体验的同时，也必然能够有智慧上的收获。

本译著是国家社科基金项目“律师法实施问题研究”成果和国家“2011计划”司法文明协同创新中心研究成果。本书的翻译还得到了2016年度中华全国律师协会重点研究课题“律师管理体制比较研究”及中国法学会委托项目“完善律师执业保障与律师管理体制机制研究”的支持，在此谨致谢忱。

王进喜

2017年5月5日

# 致 谢

培养关于知识的智慧，是一项很困难的工作。如果没有与各种优秀分子的互动和他们的慷慨，这对于我而言仍然会遥不可及。在我的职业生活中，在创作这本书时，这些优秀分子帮助了我。

我的职业生涯曾涉及法律执业活动、商业经验和法律管理，在每个领域，都有人用其语言和行动留下了价值无可估量的印记。

我在 Mallesons Stephen Jaques 律师事务所执业时非常愉快，就此我想感谢 David Friedlander，如果没有他，我就不会加入该律师事务所并学到那么多。Greg Golding，其不拘一格的才华和知识行为使我扩大了我的知识模式，以包容他的特点；还有 Christopher Fox，其在复杂诉讼和微妙的法律问题上的无与伦比的彻底性和清晰性，为我树立了学习的榜样。

就我的商业经验知识而言，我想感谢 Chubb 公司的 Jim Dixon，他是一个博学的人，一个旧世界的真正的南方绅士，他讲了许多故事，在我们分开后还令人经久难忘。

就我在 Mallesons 参与管理和知识管理的岁月，我想感谢几个优秀分子。我想感谢 Tony D' Aloisio，他是 Mallesons 长期的、非常成功的首席执行合伙人，感谢有机会能和他一起密切工作，感谢他给我的挑战和机会，感谢有机会在职业服务事务所管理背景下培养我的战略思维技能。Stephen Reid——Mallesons 的辅助服务的领导人——多年来忍受着头衔的变化，但是总是保持着全心全意的尊重和善意，重要的是总是能从他这里获得正确的数字。Martin Telfer 在律师事务所技术重建和重新定位的关键时期，担任 Mallesons 的技术和信息行政主管。我想感谢他的见解和协作，以及他在形成一个可以感受到的日渐增长的环境和平台方面作出的贡献。最后，我想感谢 Di Skurray，她在设计和简约性方面教给我很多，而这个活动给

她带来了持久的挫折感。

Mallesons 还给我提供了建设一支由最有才华的人组成的团队的机会。与他们一起工作充满了工作乐趣。这些人包括 Angus Thompson、Derek Hamill、Richard Parsons、Kerryn Metcalfe、Elizabeth Mayfield、Stephen Wihongi、Rupert Hanson、Ron Wilson、Udo Weiss、Kate Eginton、Sue Green、Lianne Forster Knight、Tricia Webb 以及盖世无双的 Ben Swindale。愿我们再有交集。

对于 Cleveland 的众达律师事务所的人们，包括 Terry Crum、Brian Gillam 和 Bill Gaskill，我想感谢他们在全球化和美国法律制度方面提供的无价课程。

就像我的职业生涯一样，本书的写作和出版也是慷慨协作的结果。我想感谢 Stephen Ferguson、Eric Lesser、John Hokkanen 和 Neil Cameron，他们友善地审阅了手稿，提供了富有思想和具有挑战性的反馈意见。最后我想感谢我的妻子 Kathy 和孩子 Elizabeth、Annabelle 和 Rebekah，感谢他们在数月的充满阅读、写作、画图、咆哮、胡言乱语的创作过程中的忍耐和支持。

# 目 录

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 导言 .....                                   | 1          |
| <b>第一部分 理解场域：知识管理、律师事务所和律师 .....</b>       | <b>7</b>   |
| 1. 据说律师事务所并无知识管理 .....                     | 9          |
| 2. 知识管理是做什么的？ .....                        | 14         |
| 3. 律师事务所的商业和经济 .....                       | 23         |
| 4. 律师作为知识工作者：律师做什么 .....                   | 37         |
| <b>第二部分 运筹帷幄，纵马扬帆：创设和贯彻律师事务所知识战略 .....</b> | <b>59</b>  |
| 5. 律师事务所的知识战略是什么？你如何形成该战略？ .....           | 61         |
| 6. 准备 101：文化很重要！ .....                     | 75         |
| 7. 磋商：就变革管理的过程达成一致 .....                   | 90         |
| 8. 故事：律师在新世界的生活 .....                      | 96         |
| <b>第三部分 关于你的个人、人际和非人际知识战略的建议 .....</b>     | <b>123</b> |
| 9. 个人知识战略：隐性为王 .....                       | 126        |
| 10. 人际知识战略：创造和投射 .....                     | 136        |
| 11. 非人际和数字化知识战略 .....                      | 147        |
| 附录 1：我所使用的精选网站 .....                       | 169        |
| 附录 2：需要知道的软件和应用 .....                      | 171        |
| 附录 3：你应当知道的术语 .....                        | 174        |
| 附录 4：原则、“神话”和错误：来自大师的清单 .....              | 182        |
| 重要译名对照表 .....                              | 183        |

# 导 言

信息和知识是我们这个时代最具有竞争力的武器。知识比自然资源、大型工厂或者充裕的资金更重要、更强大。

——Thomas Stewart

20 世纪后半叶见证了组织的性质的深邃转变，人们越来越认识到知识作为唯一的具有可持续竞争优势的形式的重要性。其他传统的生产因素，土地、劳动力和资本，在必要时可以临时或者永久获得。即使是技术创新——这曾经是专有的、昂贵的设备的场域——提供的策略优势也顶多是短暂的，因为竞争者会快速转向使用便宜的工业化标准的软件和计算机以适应创新。

工业、制造业和金融产品的知识和技术要素在急剧增长。产品的价值越来越取决于产品中所嵌入的知识活动，而不是装配和出售的物品的价值。例如，软件具有很低的物理成本，这就是承载它的磁盘和销售它的包装盒。软件的价值不在于所装配的物理要素，而是程序员、研究、开发、设计人员所带来的巨大的智力成本。即使是简陋的洗碗机，控制机器的芯片和计算机也要比制造它的钢材更有价值，在我的博世牌（Bosch）洗碗机中的计算机被闪电击穿时，我沮丧地发现了这一点。

随着商品和服务中的智力和知识要素越来越重要，获得、培养、开发和管理组织内的人的智力就获得了非常高的优先地位。质量更好、富有效率的智力过程，将带来更好的决策，更短的循环周期，并通过更高的劳动生产率降低了成本。

为了帮助组织从工业企业转变为以知识为基础的企业，在 20 世纪 80 年代和 90 年代，一系列管理概念得以出现，包括：

- Peter Senge 的“学习型组织”<sup>①</sup>
- 讨论了“智力资本”，并用“智力资本”量度解释公司在市场资本总额和账面价值

---

<sup>①</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990).

之间的差额<sup>②</sup>

● 出现了“知识管理”这一新兴学科

1997年, Thomas Davenport 和 Laurence Prusak 在其也许是最为有名(最为有用)的知识管理著作中,凝练出了他们的核心信息:“一个公司的唯一可持续优势,来自它在整体上知道什么,它如何能够有效地运用它所知道的,它如何能够轻而易举地获得和使用新的知识。”<sup>③</sup>

律师事务所一直是纯粹的知识行业,总是知道这样的事实,即它们的可持续优势是其律师和律师事务所的专门知识,而不是任何生产物理因素。与知识经济对工业行业的转型的影响不同的是,“知识经济”并没有重塑律师事务所对智力活动的依赖程度:它一直是有着这样的高度依赖。律师的产品的价值,一直是由其所销售的“产品”的智力而不是物理要素所主导的。

确实,律师生产的一直仅仅是两个有形产品:文件和说话时间(在他们说话的时候)。律师被要求生产记录建议的文件,在协议当事人之间分配风险的文件,代表委托人向管制机构提出的文件,以及发动争端或者程序或者就此进行辩护的文件。律师还说话,在会议、电话、视频会议中或者在法院及裁判庭口头提供建议和代理。

律师所出售的这两个产品的物理价值,与其中所包含和体现的智力活动和专门知识的价值相比,一直是微不足道的。文件的物理成本曾经就是纸张和邮票。现在,对于电子文件而言,用电子邮件进行传输的成本几乎是零。就说话时间而言,面对面的讨论并没有物理成本,对于并不是面对面的交流而言,仅仅是电信网络中承载和传输信号的越来越低的成本。

律师事务所的资产负债表一直反映的是知识密集型行业的情况。就像一个大型国际化律师事务所的主席最近所说的那样,“我们的资产在晚上就回家了”。律师事务所的资产负债表通常记载的,仅仅是四个主要的资产类别。第一个是应收账款,即应收且未付的账单的价值。第二个资产类别是正在进行的工作,即花在委托人事务上但是还没有开具账单的时间的价值。第三类是现金。第四类也就是最后一类,是图书馆中正在逐渐递减的书籍的价值。

像大多数职业服务事务所一样,律师事务所所有的很少。它们租赁场所,租赁技术,租赁人员。如果律师事务所在证券交易所上市,它们的价值将是其物理资产的账面价值的许多倍。对其他职业服务行业而言也是如此,它们的价值是由智力资产而不是由物理资产所决定的。毕马威会计师事务所(KPMG)的咨询业务,按照2000年浮动值,收入是31亿美元,净有形资产是2亿美元,市值约21亿美元。这种收益增值率更像是微软而不是通用的收益增值率。

作为实际上的知识行业,律师事务所一直在汇集和管理智力资源,并就使用这些资源向委托人收费。曾几何时,法律服务是按照写下的字的数量收费的,对此有人说这为律师使用冗长和复杂的语言的倾向种下了文化上的种子。20世纪上半叶,随着越来越多地使用计算机进行记录,6分钟的计时单位和小时费率成为衡量法律服务成本和律师事务所收

<sup>②</sup> See Leif Edvinsson and Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots* (New York: HarperBusiness, 1997), and Karl Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).

<sup>③</sup> Thomas Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), xv.

人的主要方法。

这并不是说律师事务所没有灵活地探索使用固定收费协议，以风险为据的奖励，风险代理费，甚至在 20 世纪最后五年网络热时可用股权代替收费。然而，从全世界看，律师事务所计算收入的主要方法，在今天仍然是小时费率收费方法。

与律师事务所不同的是，并不按照小时费率就其服务收费的组织，能够从组织性学习、知识管理和科技方面获得收入增长和成本削减。这些进行转型的组织能够：

- 通过更好的创新、改进客户定位、提高服务质量、缩短产品开发周期增加收入

- 在知识的驱动下提高雇员的劳动生产率、在从开具发票到呼叫中心的每件事情中，运用富含知识的技术取代人力成本因素，以此降低成本

尽管转型的组织可以得到这些好处，但并不是它们以科技和知识管理之名启动的所有计划都产生了有利的底线结果。许多数据库建立了，内部网铺开了，网站建立了，门户网站设立了，其良好意愿就是获得这些益处。Karl Eric Sveiby——智力资本运动之父——估计，将知识和信息混为一谈，已经造成管理者将数以十亿计的美元投入信息技术项目中，而没有产生什么结果。

然而对于律师事务所而言，知识工作者劳动生产率的提高表面看来减少了收入，因而降低了财务绩效。就像 Thomas Davenport 所说的那样：

律师通常按照时间收费。因此，如果他们因为知识管理而在一个小时内的工作会更具成效，这会发生什么？如果具有竞争力的律师事务所采用了这些知识管理方法，它们可能全都会被迫使将节省的钱递给其委托人，因而降低律师自己的收入。谈论“按价值收费”好倒是好，但是计算第 47 次使用委托人信函的内容所具有的价值并不容易，委托人也看不到这一点。就像许多信息技术创新一样，知识管理可能有利于提高个人的劳动生产率，但是不利于产业经济。<sup>④</sup>

驱动知识管理的同样的因素——具体而言就是科技和全球化——也对律师所在的律师事务所的规模 and 知识环境产生了深远的影响。自从“知识管理”这一术语进入了管理词典后，律师可能实际上就在知识上变得不那么自信了。

在纯真时代，不止是 20 年前，律师事务所是很小的，雇员不足 200 人，这被许多人认为是保证组织内非正式交流的质量的界限。<sup>⑤</sup> 律师事务所通常坐落在一个主要的地点，并不像今天的大型律师事务所那样在全国和全世界散布开来。

在纯真时代，律师们对于知道其行业知识的来源很是自信。他知道在哪里能找到判例书，这是他在法学院第一次遇到的东西。他知道在图书馆的哪里能够找到教科书。他知道在哪个文件柜中能找到律师事务所以前作出的重要建议。他知道在哪里能找到律师事务所的律师所制作的可供使用的表格和先例。

今天，通过跨国合并，律师事务所要大得多，并且越来越大。英国的律师事务所一马当先，通过跨国合并活动建成了非常大的、高质量的、跨司法辖区的商业律师事务所。就像下表所表明的那样，主要的律师事务所现在的律师都超过 2 000 名，从而在全球的覆盖范围越来越大。

<sup>④</sup> Thomas Davenport, "Better Late Than Never," *CIO Magazine*, April 1, 2000, [http://www.cio.com/archive/040100\\_law.html](http://www.cio.com/archive/040100_law.html) (accessed December 18, 2002).

<sup>⑤</sup> 领先的创新者 IDEO 有意将其办公室规模控制的很小，在彼此间隔几个街区的 7 个小办公室内有 160 名人员。See Thomas Kelley, *The Art of Innovation* (London: HarperCollins Business, 2001), 123.

表 1 大型律师事务所的律师数量 (2002 年)

| 律师事务所                                | 律师的数量 |
|--------------------------------------|-------|
| Clifford Chance                      | 3 600 |
| Baker & McKenzie                     | 3 000 |
| Linklaters                           | 2 505 |
| Freshfields Bruckhaus Deringer       | 2 314 |
| Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom | 1 441 |

来源：律师事务所网站和出版物，2002 年 12 月。

20 世纪 90 年代，个人计算机第一次摆上了律师的办公桌，许多律师事务所不久就会庆祝其律师使用个人计算机 10 周年。在那 10 年中，法律信息急剧增长，常常是多个来源有着同样的内容。律师现在面对信息的暴风骤雨——光盘中的信息、网站的信息、图书馆书籍中的信息——会变得不知所措，到底哪个是正确的？图书馆馆员抱怨说，新的毕业生患上了电盲——如果年轻律师不能在互联网上找到资源，对他而言，该资源就不存在。特殊兴趣的网站和电子邮件列表铺天盖地出现了，一些律师现在一天将从他们参加的职业电子邮件列表中收到上百封的电子邮件。与以往相比，文件的形成更快、更大，也更复杂。

与这一信息爆炸同时发生的是，更有效率的管理越来越关注的是收费小时数，减少了非正式知识获得和传播的机会。许多“空闲”时间被以劳动生产率和利润率的名义占用了。

“知识经济”的到来、铺天盖地的选择、内容的爆炸、对法律服务的速度要求越来越高，不仅对律师没有帮助，还实际上导致律师更乏“知识”。有人已经患上了新的职业病——信息焦虑和注意力缺损。<sup>⑥</sup> 信息的生产和传播已经变得如此低廉和容易，以至于涌入的信息已经大于一个人处理这些信息的能力了。

问一下任何一个有着 15 年经验的律师与 15 年前相比，如何“控制”其在当今觉察到的职业知识和信息。在就同样的问题问一个有着 5 年经验的律师。你会吃惊地发现回答是一样的。法律和职业信息的量，以及该信息公布和传播机制及其界面上持续发生的变革，给那些甚至是最优秀的图书馆馆员也带来了挑战，而他们并没有面对收费小时目标。现在，律师常常依赖于新取得资格的律师的研究技能，希望他们能够熟悉最新的工具。

在 2001 年年度报告中，国际律师事务所 Freshfields Bruckhaus Deringer 谈到了其智力资本计划：

随着律师事务所的成功和成长，以及同事们越来越分散——有时甚至是在同一个办公空间内——就会产生这样一种趋势：因为对有价值的信息的分隔，造成了智力迟钝，从而给律师事务所造成了损失。

科技为克服某些这样的困难提供了机会。但是我们很清醒地认识到，如果我们未能管理好我们的科技，它将成为另外一个问题。电子邮件、内部网、视频会议和类似的工具使得我们能够共享诀窍。如果我们不能明智地使用它们的话，它们也可能使我们迷失在数据中。这就是为什么我们不仅大力投资于高质量的信息科技系统和人员，而且大力投资于越来越庞大的知识管理专业人员队伍。<sup>⑦</sup>

<sup>⑥</sup> See Richard Saul Wurman, *Information Anxiety 2* (Indianapolis, Ind.: Que, 2001), and Thomas Davenport and John Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

<sup>⑦</sup> Freshfields Bruckhaus Deringer, *Annual Report 2001: Reporting the Future* (London, 2001), <http://www.freshfields.com/publications/pdfs/ANNUALREPORT.pdf>.

在律师事务所的知识战略中，知识管理与信息过载之间的平衡是一个关键但是常常被忽视的因素。

我写作本书的目标是，从商业角度分析律师事务所应当如何用知识战略提高其律师事务所的绩效，帮助律师事务所避免将资金投入不会产生什么结果的知识管理冒险活动中。

这里提出的关键问题是：

- 我们能够从知识管理的起源、历史、教训和思想领导力中学到什么，从而能够帮助管理合伙人、管理委员会和知识管理合伙人为其律师事务所找到并执行创造价值的知识管理方法？

- 什么样的商业和经济基础应当成为知识管理行动计划的主题？

- 在律师事务所，如何贯彻有凝聚力的知识战略，才能解决计时收费的劳动生产率悖论？

- 律师事务所如何应对其法律和非法律知识需求？律师事务所应当在哪些方面进行投入，为什么？

我坐在窗前，看着住宅附近的原始海滩上海浪席卷，思考着这些问题。我思考了我们的知识管理经验，律师事务所的经济，委托人当前和未来的需求，律师事务所的科技，会计师事务所和咨询公司提升品牌的知识管理行动计划。

获得智慧的第一步是怀疑，获得智慧的最后一步是接受一切。

——Georg Christoph Lichtenberg

为了获得知识，人们必须学习；但是为了获得智慧，人们必须观察。

——Marilyn vos Savant

当我们很繁忙的时候，我们常常没有时间进行观察，进行反思性学习和思考，从而建设我们自己的知识。

在“给我们一些闲暇”中，Thomas Davenport 提醒我们，就人类和知识工作而言，闲暇时间很重要。<sup>⑧</sup> 在知识管理和科技行动计划中，“劳动生产率”和“商品化”方法的危险之一，就是占用人类活动中的闲暇时间，这实际上会降低知识工作的质量。Davenport 警告说，“除非你很仔细，否则你会在使用科技提高的雇员的效率的同时，损害劳动生产率”。

下面就是我的闲暇时间的结果，这是一家大型律师事务所的成功的、久经沙场的负责诀窍的主管第一次有足够的思考时间来建构律师事务所成功和持久的知识管理的新的心智模式。闲暇时间也能使我得以思考在过去 20 年中——在这 20 年中，知识经济愈演愈烈——法律执业活动和法律信息上的差异，以及反思我作为非诉讼并购律师和诀窍主管的执业活动。

## 本书的结构

### 第一部分：理解场域

第一部分的四章，就律师事务所知识管理的范围提供了概览。这些章节讨论了知识管理的含义、知识管理的历史、律师事务所的商业驱动力，以及律师作为知识工作者实际上

<sup>⑧</sup> Thomas Davenport, “Cut Us Some Slack,” *Darwin Magazine*, March 2001, <http://www.darwinmag.com/read/030101/inside.html> (accessed December 18, 2002).



是如何工作的。

理解场域是策划和执行成功的知识战略的首要条件。

## 第二部分：精心筹划，策马扬帆

第二部分接着勾勒了在律师事务所内协同发展和贯彻有效的知识战略的方法，回答了这样的关键问题：律师事务所在形成知识战略时，知识战略是什么样子，要遵循什么样的过程。

方法论部分分别讨论了律师事务所知识战略的三个维度：个人的、人际的和非人际的或者数字化知识战略。认识到任何知识管理行动计划都将涉及行为和过程的变革，其成功也取决于这一点，第二部分在探讨具体行动的细节之前，讨论了文化和变革管理的关键事项。这样，第二部分的各章概括了协同发展和贯彻知识管理战略的方法，提供了简要材料帮助你完成这一探索之旅，并就项目和行动计划提供了根据战略维度及其经济影响而汇编的思想。

## 第三部分：关于你的个人、人际和非人际知识战略的建议

第三部分对你的律师事务所的知识战略提供了具体建议和指引，讨论了知识战略的三个维度。尽管律师事务所知识战略的具体关注点取决于其市场地位、成熟度和工作类型，这一部分的三章为律师事务所的合伙人和律师在考虑协同发展知识战略时提供了一系列的思想。

### 附录：用于构建你的隐性知识的资源

附录包含了一系列其他资源，我希望你会发现这些资源在你理解知识管理时是有用的。

我使用的精选网站：列举的是关于知识管理、法律科技和职业服务问题的主要互联网站点，这些是我所使用的网站。

需要知晓的软件和工具：总结了用于律师事务所知识管理的更为常见和较罕为人知的软件平台和编辑工具。

你应当知道的术语：可见于职业服务管理、科技和知识管理的各种术语，律师事务所的知识管理领导者需要知道这些。

原则、神话和错误：大师们的清单：这是来自大师们的至理名言，采用了十强名单或者原则的形式。就这些清单中的每个条目，都提供了互联网上的参考资料，你应当访问、打印、阅读和反思这些参考资料。

## 核心信息

本书的核心信息是，每个律师事务所已经有了管理其知识的战略（无论是显性的还是隐性的），审查并再聚焦该战略，将改进底线绩效，帮助避免不产生效益的知识投入，吸引和留住委托人与律师。

律师事务所知识战略的一个关键核心的组成部分是，如何解决信息过载和信息焦虑，而不是夸大问题。通往信息地狱的道路，常常是由善意的知识意图所铺就的。

通过使用在第二部分列举的方法，律师事务所能够大大地提高其知识战略的有效性；提高其律师的质量、凝聚力和专业性；减少耗费在非收费事务上的职业时间；建构词汇和以价值为据的框架评估与知识有关的投资和行动计划。

# 第一部分

## 理解场域：知识管理、律师事务所和律师

- 1. 据说律师事务所并无知识管理
- 2. 知识管理是做什么的？
- 3. 律师事务所的商业和经济
- 4. 律师作为知识工作者：律师做什么



## 1

## 据说律师事务所并无知识管理

没有乌托邦的世界地图，根本不值得一瞥，因为它遗漏了人性一直居住的国家。

——Oscar Wilde

律师事务所和律师一直在“进行”知识工作和知识管理，自从律师行业开始出现就是如此。

在每项建议中，在每项交易中，在同事分享某个意见或者批评某个想法的每个电话中，在每个培训课程中，在每个业务团队会议中，在每个与工作有关的休息室谈话中，律师都在建设和分享知识。

然而，尽管法律行业有进行知识工作的长期传统，法律行业顾问，特别是法律行业的技术顾问，几乎普遍表达了对律师事务所知识管理现状的担心。Charles Christian——法律技术作家和出版商——表达了其“长期担心，即许多律师事务所对知识管理项目仍然是相对无知”。<sup>①</sup> Neil Cameron——英国重要的法律技术专家——认为，“律师事务所开发一个无所不包的知识管理系统正当其时”<sup>②</sup>。Richard Susskind 教授——世界有名的重要法律科技作者和未来学家——承认，大多数律师事务所的知识管理计划很不幸，未能产生看得见、摸得着的价值。<sup>③</sup> Susskind 担心有这样的巨大危险，即人们越来越对知识管理冷嘲热讽，这会导致整个概念被视为没有价值的陈词滥调而被抛弃。

尽管法律技术顾问们有这样的看法，但律师事务所似乎正在拥抱知识管理。2002 年，《管理合伙人》（*Managing Partner*）杂志和《智能感知技术》（*Perceptive Technology*）对大型和小型律师事务所进行了调查，该调查表明，70% 的律师事务所已经采取了知识管理行动计划，预计 84% 的律师事务所在一年内会有知识管理行动计划。<sup>④</sup>

因此，律师事务所远不是对知识管理不感兴趣。律师事务所在以知识管理之

<sup>①</sup> Charles Christian, "London Insider Looking for Insights," *Law Technology News*, July 30, 2001, <http://www.law.com/jsp/statearchive.jsp?type=Article&oldid=ZZZR3TXLPC> (accessed December 18, 2002).

<sup>②</sup> Neil Cameron, "Knowledge Seeking," *Legal IT*, November 10, 2001, <http://www.legalit.net/ViewItem.asp?id=6151> (accessed December 18, 2002).

<sup>③</sup> Kieran Flatt, "A Time of Revelations," *Legal IT*, November 29, 2001, <http://www.legalit.net/ViewItem.asp?id=6866> (accessed December 18, 2002).

<sup>④</sup> Perceptive Technology and Managing Partner, *KM Report 2002* (London, 2002). Available: [http://www.whiteplainseconsulting.com/KM\\_survey\\_2002\(LR\).pdf](http://www.whiteplainseconsulting.com/KM_survey_2002(LR).pdf).