

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

Managing the Modern Law Firm
New Challenges, New Perspectives

现代律师事务所管理

新的挑战，新的视角

[英] 劳拉·恩普森 (Laura Empson) / 编
王进喜 / 译

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

Managing the Modern Law Firm
New Challenges, New Perspectives

现代律师事务所管理 新的挑战，新的视角

[英] 劳拉·恩普森 (Laura Empson) / 编
王进喜 / 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代律师事务所管理：新的挑战，新的视角/（英）劳拉·恩普森（Laura Empson）编；王进喜译．—北京：中国人民大学出版社，2017.8

（中国律师实训经典）

书名原文：Managing the Modern Law Firm: New Challenges, New Perspectives

ISBN 978-7-300-24435-8

I. ①现… II. ①劳… ②王… III. ①律师事务所—管理 IV. ①D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 115366 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

现代律师事务所管理

新的挑战，新的视角

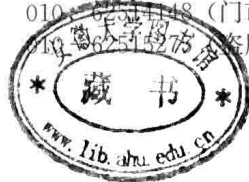
〔英〕劳拉·恩普森（Laura Empson） 编

王进喜 译

Xiandai Lüshi Shiwusuo Guanli

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号
电 话 010-62511242（总编室）
010-82501766（邮购部）
010-62515195（发行公司）
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）
经 销 新华书店
印 刷 北京中印联印务有限公司
规 格 170 mm×240 mm 16 开本
印 张 13.75 插页 2
字 数 244 000

邮政编码 100080
010-62511770（质管部）
010-62511418（门市部）
010-62515195（盗版举报）



版 次 2017 年 8 月第 1 版
印 次 2017 年 8 月第 1 次印刷
定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译 序

中国律师行业的发展成就和速度令世界瞩目。三十多年的时光，中国已经造就了 30 余万人的律师队伍、2.4 万余家律师事务所。律师事务所在域外设立办事处早已不是什么新闻。2015 年 1 月 27 日，北京大成律师事务所与 Dentons 律师事务所（全球十大律师事务所之一）正式签署合并协议后，新的律师事务所执业律师人数超过 6 500 人，成为目前世界上规模最大的律师事务所。

伴随着律师事业的发展，律师事务所的管理问题日渐引起人们的重视。近些年来，有关律师事务所管理的论坛层出不穷，对律师事务所管理进行经验总结的文章也大受欢迎。与此同时，对律师事务所管理的研究和讨论，已经从微观的所内人员、业务、财务等技术管理层面，转向了律师事务所战略发展的中观层面，甚至转向了如何为实现“一带一路”国家战略而服务的宏观层面。

这些迹象表明，律师事务所管理已经成为法学研究和实务操作中不可或缺的组成部分。研究的多工具、多路径、多视角，将更加拓宽律师事务所管理研究的范围。正是在这个意义上，本书无疑具有重要的参考价值。本书的各位作者从法学、经济学、管理学、统计学等多个角度审视了律师事务所管理这一跨学科问题，视野广阔、视角独特，将律师事务所管理所涉及的种种问题鲜活、生动地展现在读者面前。正如本书序言所说，“它是对关于现代律师事务所演变的论争所作出的及时和重要的贡献”。面对中国律师事务所快速发展的形势，视野并不狭窄的中国同行，必然可以从中汲取有益的经验教训。

本书是 2012 年国家社科基金项目“律师法实施问题研究”、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”和国家“2011 计划”司法文明协同创新中心研究成果，在此谨致谢忱！

王进喜

2017 年 6 月

前言

本书源于一名律师脸上流露出的困惑。研究职业服务事务所的学术精英们来参加我们的年会，该年会是由 Clifford Chance 律师事务所赞助的。Stuart Popham——Clifford Chance 的高级合伙人——加入我们当中。他质疑我们的证据，这些证据似乎不令人信服。在我们似乎过于谨慎的情况下，他鼓励我们扩大我们的解释。他试图将我们的抽象理论模型适用于其对法律市场现实的体验。随着上午年会日程的推进，这变得越来越困难，因为论文开始变得显然越来越“学术化”。当我们这些学术人员沉浸在特定的关于统计分析的细致入微、深奥难懂的热烈讨论中时，我抬起头来，看到 Stuart 满脸困惑。

我当时对这种境况之荒唐感到震惊。这里有一屋子的学术人，他们痴迷于律师事务所，但是并不能够与律师直接进行交流。我们选择了一个不同寻常的智力群体作为我们的研究对象，这些人像我们一样，喜欢抽象的概念化和思想论辩，他们的工作也要求运用严谨的逻辑和准确的语言。然而在这里，我们彼此显然说着完全不同的“语言”。

我决定就此做些什么，来找到一条途径，把我们关于律师事务所的高质量、充满理论性、经验性的严格研究，呈献给试图管理律师事务所的人们，在学术人和律师之间架设一座桥梁。我很高兴地发现，我的学术同僚们很渴望跨越这座桥梁，

我所认识和尊重的律师也很高兴与我们“半途”而遇。

重新解释我们的研究，并不是一件简单的工作。我们曾得到 Clifford Chance 的许多合伙人和职业商业经理人的大力帮助。每个以研究为本的章节，都得到了 Clifford Chance 的许多人员的仔细审阅，他们就我们的文本如何修改提出了非常有价值的建议。尤其是有几个人为本书的写作作出了有价值的贡献：Leiv Blad、Amanda Burton、Peter Charlton、Paul Greenwood、Matthew Gorman、Kate Howles 和 Jeremy Sandelson。我还想感谢《哈佛大学商业评论》的 Ben Gerson 以及 Partha Bose，感谢他们对这些章节的早期手稿进行的评论。

首先，我想感谢 Stuart Popham，这不仅仅是因为他促成了本书的写作，也是因为他就帮助创建一个学者共同体所做的一切。Clifford Chance 赞助了我们的会议，并且更广泛地支持了牛津大学 Saïd 商学院 Clifford Chance 职业服务事务所管理研究中心的工作。许多职业服务事务所谈到了“思想领导地位”，Clifford Chance 的合伙人就此出资支持了某些事情。

最后，我想感谢牛津大学 Saïd 商学院 Clifford Chance 职业服务事务所管理研究中心的行政人员 Camilla Stack，她为我写作本书提供了无私帮助。Camilla 有许多出众的才能，包括拥有剑桥的古典文学学位，超众的文字处理技能，一眼就发现错误的能力，对统计分析、语法规则和标点符号的精深理解，以及在心理学方面的训练。所有这些才能，在本手稿的写作中，都被证明是有用的。

劳拉·恩普森 (Laura Empson)

于牛津

关于作者的说明

Narasimhan Anand 是帝国理工大学 Tanaka 商学院组织行为学讲师。他目前的研究关注的是管理咨询和律师事务所中新业务领域的开发。其他研究兴趣包括组织性领域的演化，文化生产、组织中社会网络的使用。他拥有 Vanderbilt 大学 Ph. D. 学位。

Tony Angel 是 Linklaters 的管理合伙人。他在 1998 年被选任至该岗位，管理该律师事务所，此后该律师事务所在欧洲和亚洲具有了市场领导地位，并且在美国的影响力日增。他是 1994 年—1998 年全球税务业务的领导。他在 1976 年加入 Linklaters 律师事务所，作为公司税务律师工作了 20 年，处理并购、资本市场、国际金融结构化和国际税务构成事务。他有剑桥大学法学学位。

Shannon Dunlap 是 Kellogg 管理学院女性执行官研究中心公共事务部前助理。她与 Kellogg 管理学院的教授们合作，协助他们开展组织行为学的研究和著述。目前她是纽约大学的研究生。

Laura Empson 教授是 Clifford Chance 职业服务事务所管理研究中心主任，牛津大学 Saïd 商学院讲师，她在该商学院讲授组织行为与战略学。她的研究关注的是会计师事务所、咨询事务所和律师事务所的一系列问题，包括战略性变革的组织

性影响、管理合并后的整合过程、职业人员知识共享障碍的克服、组织性和职业性身份改变，以及职业服务事务所的治理。在成为学术人员之前，Laura Empson 曾作为投资银行工作者和战略顾问，并且仍在继续担任职业服务事务所顾问。她拥有伦敦商学院 Ph. D. 和 MBA 学位。

John J. Gabarro 是哈佛商学院 UPS 基金教授，研究的是组织行为学中的人力资源管理，他也是哈佛大学职业服务事务所领导力项目的共同奠基人。他目前研究的是职业服务的生产强度对事务所结构、管理角色和发展进程的影响。他曾为主要的全球化公共会计师事务所、投资银行、战略咨询机构和律师事务所提供咨询。他拥有哈佛大学商学院博士和 MBA 学位。

Heidi Gardner 是伦敦商学院组织行为学 Ph. D. 学生。她关于职业服务事务所的研究关注的是如何组织创新和有效地为委托人服务。她的其他研究关注的是群组层面的地位和冲突、知识创造和共享、跨国团队等问题。在成为学术人员之前，她在 McKinsey & Company 担任了 5 年的顾问。她有伦敦经济学院的经济学硕士学位。

Royston Greenwood 是加拿大 Alberta 大学商学院副院长（研究），就任战略管理 Telus 教席。他也是 Alberta 大学职业服务管理研究中心主任。他关于职业服务事务所的研究成果发表在管理学领域许多重要的学术期刊上。目前，他在研究职业服务事务所的绩效决定因素和大型公司与职业协会之间的关系。他拥有 Birmingham 大学 Ph. D. 学位。

Ryon Lancaster 是芝加哥大学社会学助理教授、美国律师协会基金会教职研究员。他的研究兴趣包括职业服务事务所的组织性变革和经济行为。他拥有西北大学 Ph. D. 学位。

Huseyin Leblebici 是伊利诺伊大学香槟分校组织行为学教授、商业管理系负责人。他的研究兴趣是经济效益社会学、组织设计和职业服务事务所背景下的组织间关系。他曾任职于许多顶级管理学学术刊物编辑委员会，包括《管理科学系刊》《组织科学》《管理和组织学期刊》。他有伊利诺伊大学香槟分

校 Ph. D. 和 MBA 学位。

Stephen Mayson 是 Nottingham 法学院法律职业活动教授、律师事务所管理研究中心主任。他创设了 Nottingham 法学院兼职 MBA，这是世界上唯一的这一种类的 MBA。他的研究兴趣包括律师事务所战略、经济所有权和估价。从 1985 年开始，他就这些问题在全世界数以百计的重要律师事务所和法律部担任顾问。他拥有 Nottingham 法学院 Ph. D. 学位。

Timothy Morris 是牛津大学 Saïd 商学院管理研究教授，Clifford Chance 职业服务事务所管理研究中心创始主任。他关于职业服务事务所的研究关注的是其组织创新的方式和其管理中变革的性质、模式。他曾担任许多不同领域和国家的重要职业服务事务所的咨询者。他拥有伦敦经济学院 Ph. D. 学位。

Stuart Popham 是世界上最大的律师事务所 Clifford Chance LLP 的高级合伙人。他在 2003 年被选任至该岗位。他担任该律师事务所合伙委员会主席、全球事务所监督委员会主席，并负责委托人关系的数量。他在 30 年前加入了 Clifford Chance，在被选任为高级合伙人之前，领导并负责银行和金融业务。他有 Southampton 大学法学学位。

Peter D. Sherer 是加拿大 Calgary 大学 Haskayne 商学院副教授。他从事的是战略与人力资源管理的交叉研究，他就组织性变革的来源和结果问题在重要的管理学期刊上发表了许多文章。他关于律师事务所机构变革的论文发表在《管理学会期刊》上，并获得管理学会这个管理学学术人员的主要职业协会 2002 年最佳论文奖。他有威斯康星大学麦迪逊分校 Ph. D. 学位。

Brian Uzzi 是西北大学 Kellogg 管理学院管理学和社会学教授，就任于 Richard L. Thomas 领导学杰出教席。他关于职业服务事务所的研究关注的是公司组织模式的采用、公益活动及律师和律师事务所网络。他曾为艺术、法律和金融职业公司提供咨询，有纽约州立大学石溪分校 Ph. D. 学位。

David B. Wilkins 是哈佛大学法学院 Kirkland & Ellis 法学

教授、法律职业项目主任、律师与职业服务产业研究中心主任。他关于法律职业的研究关注的是变革中的结构、律师人口统计数据和法律执业活动规范。他在重要的学术期刊和大众出版物上发表了五十多篇关于法律职业的文章，是该领域内的重要判例教科书之一的共同作者（与其哈佛大学法学院同事 Andrew Kaufman 一道）。他拥有哈佛大学法学院 J.D. 学位。

序言

John J. Gabarro
哈佛大学商学院

在过去 10 年中,律师事务所和它们的市場发生了重大变化。形势已经发生了不可逆转的改变,任何管理合伙人都会这样证明。在这些变化中,最重要的是公司律师事务所的快速增长,与此相伴随的是它们的委托人需求的国际化。商业的不断全球化,进一步助长了这两个趋势。在过去 10 年中,商业全球化“创造”了大量的国内工作岗位和大量的跨边境交易,以及大量跨司法辖区性质的事务。许多公司律师事务所在规模和收入上都大大增长,即使它们的竞争环境已经变得更加苛刻。许多地区性律师事务所已经成长为全国性律师事务所,而许多全国性律师事务所已经变得国际化,无论是通过并购还是通过有目的的针对性扩张。

确实,在过去 10 年中,德国、法国、荷兰和美国的许多精英律师事务所并入了更大的有着更强的全球化业务的律师事务所。这些合并促成了全球化巨型律师事务所的出现,Clifford Chance、Linklaters 和 Freshfields 就是最好的例子。这些律师事务所有着长期的国际化历史,旨在提供全球化服务,同时服务于传统上苛刻的高端委托人。其他全球化巨型律师事务所包括 Skadden Arps(它的发展采用的是更加地域化这种有限但是高度集中化的战略)和 Baker & McKenzie 以及 Jones Day(这两个律师事务所长期以来就有海外影响力,但是使用了更加稳定的自然增长方法来取得全球化巨型律师事务所的地位)。然而,这样的事实进一步增加了这种情况的复杂性,即世界上大多数最具有营利性和声望的律师事务所,仍然是主要关注国内市场、规模不大的律师事务所。

伴随着律师事务所在运营方式上重要的微观层面的变化,这些战略形势发生了根本性变革。信息技术的广泛使用,使律师事务所能够在许多重复性的程序和作业活动方面实现自动化和标准化。这降低了成本,增加了利润,但是也造成了许多类型的交易和事务的商品化。律师事务所的成长伴随着广泛地雇用其他律师事务所的合伙人,即使是在传统上避免这种做法的精英律师事务所中。法律服务市场的成长壮大,也给职业人员带来了更长的小时数和更高的薪酬水平,特别是对于合伙人而言。利润驱动,加上越来越大的工作量,导致在标准化交易中扩大使用了非股权(或者领薪)合伙律师和律师助理,以及在常规、重复性、低利润率的工作中对非合伙的“员工律师”的扩大使用。法律服务市场的竞争日益增强,这也导致越来越广泛地使用非律师专业人员来开展营销和商业开发活动,以及信息技术和人力资源管理。重要的是,过去 10 年中,使用非律师“首席运营官”的情况越来越多,这些人负责管理律师事务所赚取律师费的活动之外的所有活动。所有这些无情的变革,已经剧烈、深刻地改变了律师事务所和它们的处境。

本书是在现代律师事务所演进的关键时刻出现的。上面描述的巨大变革、成长和竞争交汇在一起,要求律师事务所采取一种强拉硬拽的方式去适应传统概念,以至于它使许多观察者感到传统律师事务所组织不再

可能生存下去了。就像我的一名同事所说的那样,律师事务所是否已经变成了一种抱残守缺的模式,在夹缝中摇摇欲坠、痛苦呻吟?批评者主张,经典的律师事务所组织不再能够应对许多大型律师事务所已经达到的庞大规模和复杂性。许多人想要知道是不是应当放弃旧的模式而采用更为现代的结构和管理形式了。就像一位批评者问我的那样,“Jack Welch 会把律师事务所设计成这个样子吗?”

然而,其他人则惊骇于悄悄出现的(或者明目张胆地出现的)“公司主义”,他们将其视为对他们的律师事务所的消极影响。他们指出,这会对合伙的感觉和话语权产生侵蚀,其层级式管理和控制制度会耗损收费人的宝贵时间。他们还对被他们视为多余的“开支”的专门人员表示轻蔑,认为这些人的活动尽管出于好意,但是顶多是与服务于委托人的“真正”工作遥遥相关。他们还指出,大多数赚钱的、有声望的律师事务所,无论规模大小,无一例外,都是按照典型的合伙来组织的。

在这场争论中,哪一方是正确的?这似乎是一个应当在特别合适的时刻提出的问题,因为许多长期所作的假设正在受到今日剧烈变化的环境的挑战。回答应当是变得更加公司化,还是保留传统形式的最好的部分,同时采用最为有效的新的方法,抑或律师事务所应当岿然不动,保护其真真切切的传统运营方式?

要讨论这些问题,显然要求澄清我们所说的“传统模式”和“公司模式”是什么意思。否则,我们就面临基于刻板印象和只言片语创造话语的风险。

在19世纪早期形成的公司模式,是为了应对工业革命带来的大型制造业的规模和复杂性问题的管理。也许公司模式最突出的结构性特点,是它强调功能专业化,在制造、销售、营销和建造方面进行了清晰的划分,形成了不同的功能单位。这种角色的专门化和差异化使大型公司能够应对大众市场多层面的设计、生产、销售和分销标准化产品问题。到了今天,组织的功能形式仍然是大多数现代公司的基本建筑砌块或者基本设计,无论它们是按照功能、生产分工、战略业务单位、矩阵组织的,还是按照其他结构形式组织的。与此形成对比的是,设计、销售和生产的部门化在律师事务所中并不存在,也许某些辅助性功能是例外的。

公司模式的第二个特点是清晰地区分了管理和生产角色。当雇员在组织性阶梯中演变成了公司模式中的管理人员时,他们不再担任各个贡献者角色。这使得他们能够将其时间和精力全部投入规划、指挥和协调他人的工作上去。这种清晰的差异化,对于大规模生产和大规模销售中所涉及的规模和复杂性问题的管理至关重要。与此形成对比的是,律师事务所在生产者和管理者之间并没有进行清晰的划分。他们的领导人通常是 Lorsch 和 Mathias (1987) 所描述的“生产型管理人员”,例如,业务领导人和办事处管理合伙,他们要继续执业,即使他们肩负着领导责任。

公司模式(和管理资本主义)的第三个突出方面是所有权和管理职能分立。在公司模式中,管理人员的行为代表所有者,他们本身并不是所有者,这两个角色是区分开的。然而,在基于实践的职业中,例如法律职业中,管理人员和所有者(合伙人)几乎总是同样的人。

最后,在公司模式中,存在相对高度的常规化和标准化,这样,学习主要发生在结构化的场所,例如正式的培训项目。相反,在律师事务所,大多数重要的学习发生在工作中。

律师事务所的传统模式与刚才描述的公司模式有着很大的不同。首先,其组织性 DNA 不能追溯到 19 世纪 30 年代,它不能应对管理大规模生产和复杂性的需要。相反,其 DNA 要追溯到伦敦律师会馆和欧洲的手工业和商业行会。因此,律师事务所并没有像公司那样按照功能组织发展为专业化的层级。相反,它们的组织可以被描述为三层模式的分层学徒制。它们实行学徒制,这是因为实际的法律执业活动是在工作中学习的,即在一个或者多个高级职业人员的监督或者指导下,处理委托人的问题。例如,项目融资法并不是在大学里学到的。相反,这是在诸如 Clifford Chance、Linklaters 或者 Milbank Tweed 这样的律师事务所的工作中学到的。这些组织是分层的,下级、中级和高级职业人员的地位差别是清晰而重要的。例如,第二年的非合伙律师和高级非合伙律师或者合伙律师之间的地位差别是清晰的,合伙律师自成一类。

大多数律师事务所的分层学徒组织,也是所有基于实践的职业服务事务所的特点,这些职业服务事务所以律师事务所为原型。“基于实践”,我的意思是,职业服务事务所的服务要基于在实践中运用法典化的知识体系来解决委托人的问题。例子包括法律、公共会计、精算咨询、战略咨询和建筑等职业。这些职业都有法典化的知识体系,但是这些知识也在不断演化。在纯粹基于实践的事务所中,例如律师事务所,真正的“产品”是职业服务本身。任何实际“产品”(例如合同、文书等)都是职业服务的体现(或者在某些情况下是附带性的),在这一点上,它们的服务完全不同于产品密集型职业服务,例如软件开发、系统整合和其他类型的信息技术咨询,在这些服务中,产品常常是公司的主要出售物。

第二个重要的差别是,律师事务所的组织并没有区分营销、销售和生产功能。相反,它们是按照业务组织的,例如公司、银行、诉讼、知识产权等。事实上,商业开发、委托人服务和行政管理(律师事务所中与营销、销售和生 产相对应的活动)并不是像公司模式那样是位于不同部门的高度差异化的角色。相反,它们存在于律师事务所的高级职业人员间,这些人作为合伙人,将这些不同的职能高度整合在一起,而不是将它们移交给不同部门的专业人员。合伙人层面的职业人员要在各个委托人的基础上,个人负责业务开发、委托人服务和执行。即使在基于业务的律师事务所真的存在功能特色,他们通常也是诸如人力资源、财务、会计、技术和市场

营销这样的辅助人员群体。如果律师事务所有营销部门或者商业开发团队,其主要目的也是帮助业务领导人和各个合伙人发现、研究和开发新的商业机会。然而,是合伙人自己而不是律师事务所的营销专业人员要对业务开发和实际的委托人合同承担最终责任,律师事务所的营销专业人员关注的是识别潜在的机会,使一线的合伙律师能够获得新的或者现行的委托人份额。

基于业务的职业服务事务所模式与公司模式的第三个根本性区别是,缺少生产和管理角色的分立。分层学徒制是由领导者运营的,但是他继续作为职业人员参加生产。即使在大型律师事务所,办事处和业务团队层面的领导人仍然积极参与委托人工作。生产型管理人员角色一直存在,是因为他们提供了与富有经验的委托人打交道所需要的资质和领导其他职业人员所需要的技术性知识和正当性。

最后,传统律师事务所根本性的治理模式根源于合伙概念,即使在那些在法律上组织为公司的罕见例子中也是如此。合伙人既是管理人员也是所有权人。公司模式中管理决策和所有者角色之间的清晰区分,在律师事务所传统模式中要么没有,要么至少被大大削弱了。

一百多年来,传统律师事务所基本的分层学徒形式并没有发生变化。即使是大型律师事务所,在初出茅庐的职业人员和律师事务所的 CEO 或者管理合伙人之间的层级也相对较少(在 Clifford Chance 这样的大型律师事务所内,也就是五六个层级)。律师事务所也常常是 Karl Weick (1979)所称的“松散耦合(loosely coupled)的组织”。这是因为它们的工作通常是由小的团队完成的(或者在事务或者交易比较大或者复杂的情况下,由几个小型团队一起完成的)。这些团队很少是永久存续的,以合规为基础的罕见的事务是个例外。通常情况下,该事务完成后团队就要解散。在赢得了新的业务后,根据所需要的专门知识类型和程度,再形成新的团队。它们的扁平化结构、它们的团队的重组性质,以及合伙在获取和执行新的工作方面享有的相对自治性,形成了不同于公司模式的高度流动性和解耦性的(decoupled)组织。

出于这些原因,分层学徒模式仍然是成功律师事务所以及其他基于业务的成功的事务所的特点。该模式非常适合于以专门知识为本的工作,委托人的需求具有片段性,它们吸引思维独立、寻求挑战的职业人员。基于业务的事务所是这样的组织,即其关键资产是技术性知识、委托人关系和声望。与纯粹的公司组织形式相比,分层学徒形式使律师事务所能够更加有效和高效地使用这些资产。它允许事务所在其下级职业人员中培养它们所需要的专门人才,同时在高级职业人员的监督下开展委托人工作。它们的以团队为基础的工作群体也提供了基于各个委托人的需要组成、解散和再组成职业人员团队所需要的灵活性。结果就是高度有效率地使用律师事务所最重要的资产——它的人员。分层学徒制度在法律

领域作为普遍采用的模式长盛不衰,是因为它在服务于委托人方面是高效的。

在清晰了解了这两种模型和它们的特色后,就很容易弄清楚为什么传统律师事务所的分层学徒制度受到了过去 10 年中快速增长、竞争日益激烈、日益复杂的形势的冲击。这是因为组织的分层学徒形式尽管有很多好处,但是在应对规模、范围和复杂性方面是有局限性的。回想组织的功能形式,即公司的建筑砌块模式,是英国企业家为应对大规模生产带来的影响而发明的。组织的功能形式之所以能够取代在工业革命之前就存在的手工业和商业合伙中的学徒制,是因为学徒制不能应对管理规模、范围和复杂性所带来的挑战。

问题的关键是,与传统模式相比,公司组织形式更适合于处理当下律师事务所的规模、范围和复杂性问题。然而,我们知道,为了有效地“开展具体工作”,职业人员实际上在为委托人提供服务,生产型管理人员领导的分层学徒制是最有效的组织手段,特别是在事务所属于业务的事务所的情况下。因此,在事务所变得更大或者更为复杂时,它们所面临的挑战是如何借鉴公司模式的某些方面来解决更大的规模和复杂性问题,同时并不破坏或者消极地影响分层学徒制的基本结构。

这意味着随着律师事务所变得大型和/或全球化,它们必须变成 Tushman 和 O'Reilly (2002 年)所描述的“两手并用的组织”。换言之,它们必须在“具体工作”中采用分层学徒模式的大多数方法管理自己,同时在全所层面使用公司模式来管理自己。

开发出在全所层面和业务层面同时管理自己的不同方式所需要的技能和结构,并不是一件容易的事,很少有做到大型化或者真的全球化(或者二者兼而有之)的世界级的律师事务所这一事实,就证明了这一点。做到这一点这么困难,有两个主要原因。首先,律师可能会极力抵制这种变革。就像我已经说明的那样,公司模式和传统律师事务所模式彼此根本有别,在很多方面彼此抵牾。这些差别常常导致“具体工作”中的职业人员认为任何功能性员工或者全所层面的非生产型管理人员是科层制的危险征兆,是无用的开支,是不能相容的“公司”文化的入侵。在极端情况下,合伙可能会将任何感到是悄悄发生的公司主义的变化妖魔化,无论其价值如何。

其次,律师们对科层化的担心可能是有充分根据的。公司这样的结构和制度(这是在全所层面上处理规模和复杂性问题所需要的)可能会在业务层面上加以复制。这可能导致业务团队变得更加有效,因为它们获得了更有效的控制和问责制;但是,如果轻率复制这些制度和结构,它们可能也会消耗宝贵的时间,从而使分层学徒制更不能有效地满足委托人的需求。如果发生了这样的情况,事务所就会在当地和业务团队层面上变得更缺乏竞争力。