

CORPORATE
LEGAL
DEPARTMENTS

公司法务部

揭开公司法务的面纱

陶光辉◎著

◆ 法务总监 ◆ 法务部门管理 ◆ 法务部的工具 ◆ 业务管理

◆ 客户关系管理 ◆ 知识管理 ◆ 外部律师管理 ◆ 法务的现在与未来



CORPORATE
LEGAL
DEPARTMENTS

公司法务部

揭开公司法务的面纱

陶光辉◎著



图书在版编目(CIP)数据

公司法务部:揭开公司法务的面纱 / 陶光辉著. —
北京:法律出版社, 2016. 3(2016. 7 重印)
ISBN 978 - 7 - 5118 - 9212 - 6

I. ①公… II. ①陶… III. ①公司法—基本知识—中
国 IV. ①D922. 291. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 044265 号

公司法务部:揭开公司法务的面纱
陶光辉 著

编辑统筹 法商出版分社
策划编辑 薛 晗
责任编辑 薛 晗 慕雪丹
装帧设计 马 帅

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
经销 新华书店
印刷 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司
责任印制 胡晓雅

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印张 18.75
字数 298 千
版本 2016 年 3 月第 1 版
印次 2016 年 7 月第 2 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 9212 - 6

定价:48.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

P序言 Preface

法务正在崛起

随着中国经济进入“供给侧改革”新时代,企业内部要素的校正配置成为中国企业再次腾飞的助推器。“企业家精神”、“创新”等成为企业良性运行的关键。在这种经济和制度环境下,法务因其特有的工作理念和高度的价值支撑,正显示出日益壮大的影响。如果说,从20世纪60年代到21世纪初,是发达国家企业内部法律顾问风头正盛的时期,那么,在当今中国,企业法务也正在崛起,成为帮助企业适应变革、适应创新的骨干力量。

自中国共产党十八大以来,法治在各个领域的重要性不断得以加强。在国家层面,十八大四中全会提出“全面推进依法治国”的重大决定;在政府层面,国务院提出“知识产权强国建设”、“法治政府建设实施纲要”;随后,在企业层面,国资委提出“全面推进法治央企建设”。“法律+”俨然已成为新常态下重要的经济与社会治理方式。

依法治国,必然要求依法治企。这是法务人员在当今中国能迅速崛起的内在背景和根本原因。企业要实现法治,不仅是企业股东、管理层的事,而且是企业全体员工的事。法务作为企业员工中最具法治思维和法治精神的人员,对于推动和执行依法治企,可谓责无旁贷。

企业的设立与运营、投资与并购及企业间的竞争与合作等行为,在依法治国的背景下,越来越多地依赖于法律支撑等企业软实力。法治能力逐渐成为企业的另一种核心竞争力。法治企业也成为企业品牌提升、社会责任形象塑造的

另一条捷径。作为法律支撑的“供给方”，法务人员发挥越来越大的价值，其在企业的地位上升，也必然是种趋势。

这既是法务人员的机会，也是法务人员面临的挑战。

作为一名从事多年法务工作的资深人士，曾四处搜寻有关提升法务技能、规范法务管理的书籍，但很遗憾地发现，市场上除了一本翻译美国律师写的法务管理书籍以外，一本纯粹探讨“法务管理”的书籍居然都没有。

有感于此，大概三年前，本人即着手本书的构思、撰写。但因平时工作太忙，撰写了第一章之后就几乎停滞下来。直至2015年5月，才下定决心，重启本书的写作，并坚持下来了，终于用了6个月时间完成本书初稿的写作。

本书从法务的职业、专业、管理三个视角，全面探讨了公司法务部的职业特征、部门管理、专业工具、业务管理、客户关系管理、知识管理、外聘律师管理、法务文化与法务战略等，并采用系统阐述加案例解析的方式，以达到完全揭开“法务部”这个黑箱的目的，从而使外行能了解法务，现任法务能更有效地工作。

本人希望通过本书的出版，让更多的现正在从事企业法务工作的人员看清工作大局和工作重点；让执业律师、法官、仲裁员、法学研究者能了解法务的工作原理；让法学院毕业生能将法务职业作为择业的优选；让公司其他职能部门如财务、投资、人力资源等人员能理解法务工作；让企业的高层管理者能主动认同法务工作的价值。

期望中国的法务人员能像美国马萨诸塞互惠人寿保险公司首席法务官MARK ROELLIG先生在2014年提出的“让法务部成为企业的战略资产”一样，成为各自所在企业的中坚力量。

陶光辉

2016年于北京

第一章 法务总监

- 第一节 法务总监的内涵 (003)
- 第二节 法务总监的职责 (012)
- 第三节 法务总监任职要求 (024)
- 第四节 法务总监角色定位 (031)

第二章 法务部管理

- 第一节 法务管理的基本目标 (041)
- 第二节 法务部门工作清单 (051)
- 第三节 法务人员绩效考核 (064)
- 第四节 法务人员激励机制 (074)

第三章 法务部的工具

- 第一节 法律意见 (087)
- 第二节 法律谈判 (096)
- 第三节 法律培训 (103)
- 第四节 法律公关 (109)

第四章 业务管理

- 第一节 合同管理 (117)
- 第二节 投融资法务管理 (128)
- 第三节 法律风险管理 (140)
- 第四节 诉讼管理 (151)
- 第五节 其他业务管理 (162)

第五章 客户关系管理

- 第一节 客户关系管理概述 (177)
- 第二节 向 CEO 汇报 (184)
- 第三节 与职能部门沟通 (191)
- 第四节 与业务部门沟通 (197)

第六章 知识管理

- 第一节 知识管理概述 (207)
- 第二节 经营知识 (214)
- 第三节 管理知识 (223)
- 第四节 财务知识 (231)

第七章 外部律师管理

- 第一节 外部律师管理概述 (241)
- 第二节 外部律师的聘用 (247)
- 第三节 外部律师的控制 (256)
- 第四节 沟通与协作 (262)

第八章 法务的现在与未来

- 第一节 非律师的法务 (271)
- 第二节 法务联盟 (276)
- 第三节 法务文化 (281)
- 第四节 法务战略与战略法务 (286)

典型案例索引

- 【典型案例 1】 某集团公司总法律顾问制度实施办法 (007)
- 【典型案例 2】 审核一份采购合同需要的知识 (014)
- 【典型案例 3】 三种常见的法务部组织结构图 (020)
- 【典型案例 4】 某集团法务总监《职位说明书》 (030)
- 【典型案例 5】 一名法务总监的真实一天 (036)
- 【典型案例 6】 某集团法务管控方案 (046)
- 【典型案例 7】 法务部的工作内容 (059)
- 【典型案例 8】 某公司法律事务管理制度 (060)
- 【典型案例 9】 某集团法务人员日常考核指标体系 (066)
- 【典型案例 10】 某集团法务人员奖罚细则 (079)
- 【典型案例 11】 一份《法务审核意见表》实例 (088)
- 【典型案例 12】 某法务部关于公司商标事宜的专项法律意见 (092)
- 【典型案例 13】 一次常见的合同谈判过程 (101)
- 【典型案例 14】 某集团法务人员能力提升培训方案 (107)
- 【典型案例 15】 某公司合同管理办法 (125)
- 【典型案例 16】 某股权收购项目法律尽职调查报告 (130)
- 【典型案例 17】 某公司法律风险管理办法 (147)
- 【典型案例 18】 某公司案件管理办法 (157)
- 【典型案例 19】 某公司知识产权管理办法 (164)
- 【典型案例 20】 某法务总监向 CEO 的一次工作汇报实录 (189)
- 【典型案例 21】 某集团外聘律师管理办法 (253)

A black and white photograph of a man in a suit and hat standing on a checkered floor, looking towards a blurred background of people. The man is in the foreground, slightly to the left, and is looking towards the right. The background is filled with many other people, but they are out of focus, creating a sense of a busy, crowded environment. The floor is made of large, square tiles with dark grout lines. The overall lighting is bright, and the image has a high-contrast, slightly grainy quality.

第一章

法务总监



第一节 法务总监的内涵

法务总监是公司、企业法务部的负责人,是法务部的核心人物。可以说,法务总监的专业技能和工作理念,决定了一个公司法务部所能发挥的价值大小。因此,讨论法务部的第一步,可从讨论法务负责人——法务总监开始。关于法务负责人,目前存在各种说法,如总法律顾问、首席法务官等。法务总监是对法务负责人的一种较为常见的说法。对法务总监与其他称呼的相同和不同之处进行剖析,对于准确界定法务总监的角色职责,是非常有益的。但不管怎样,本书用“法务总监”指代所有公司、企业法务部的负责人。

一、法务负责人的各种说法

公司、企业内部专职负责法律事务的最高管理人员,由于企业规模和性质的不同,目前有各种说法,如“总法律顾问”、“法务部总经理”、“首席法务官”等。“法务总监”是其中的一种。这些说法虽然都是指代企业法务部的负责人,但其运用“场景”却略有不同。

区分这些说法的运用场合及其背后的内在理念,有助于从不同的角度理解“法务负责人”——这个在现代公司中具有重要地位的管理岗位。

总法律顾问,在中国通常用于指称国有企业——往往是规模较大的国有独资、控股或参股企业——内部专职法务负责人。在过去一段时间内,或出于相关专业人才暂缺的原因,或出于提升本岗位地位的需要,总法律顾问在国有企业中往往由副总裁或主管副总兼任。然而趋势越来越明显,国有企业的法律事

务逐渐由具有法律专业背景的高管人员来专职掌控。总法律顾问顺其自然地成为国有企业中不可缺少的高管人员。

法务部总经理,是站在大型企业集团的组织架构角度来称呼的。在这类企业中,法务部与财务部、投资部、运营部等同属于一级职能部门,共同为集团下属各事业部和独立法人单位提供各项职能服务。法务部总经理是企业总经理领导下的职能部门管理者。很多大型民营集团公司和那些已经越来越中国化的外资公司,具有设置法务部总经理的偏好。

首席法务官,原是舶来品。首席法务官(Chief Legal Officer, CLO)、首席财务官(Chief Financial Officer, CFO)、首席执行官(Chief Executive Officer, CEO)等都属于首席某某官系列的。从CEO这个词语引进中国,成为很多一般人所尊敬的对象后,CXO系列就风靡企业界。越来越多的CXO出现,一方面表现了企业内部职能分工的细化,另一方面也反映了现代公司、企业将内部某项专门权力和职责归拢并交由某个岗位集中负责的趋势。CLO的出现,是企业法律事务资源集中配置的结果。

因为缺少统一的命名规则,对企业与其他组织的法律事务负责人的称谓,还出现了其他一些说法,如“法务部部长”、“首席法律顾问”、“法规处处长”、“法制办主任”等。这些说法,随着市场经济的深化发展,已较少用到现代的公司当中了,它们更多地用在政府机关、非盈利组织、改制前的国企等组织当中。例如,当前只有极少的企业会设置一个法规处,任命一位称为“法规处处长或主任”的人来掌管本组织的全部法律事务。

二、“法务总监”一词的含义

法务总监,是对企业法务负责人的一种说法,但也许是目前除国有企业以外的其他公司、企业中用到最多的一种说法了。法务总监,与英语中的Legal Director基本是“对应”的。之所以说基本对应,是因为Legal Director有时也被翻译成“法律董事”。在英语国家中,Legal Director应有其固定的含义。同样地,“法务总监”一词在中国一旦被很多公司企业用于表达其内部某项与法律有关的专业岗位时,“法务总监”一词也应具备相对固定的含义,即原则上它只能指代一种性质的人和岗位。

统计现行国内各人才招聘网站、猎头公司对企业法务负责人岗位的命名,可以发现,大部分企业均称招聘“法务总监”,而不称招聘“首席法务官”、“法务

部总经理”。在指“企业法务负责人”的时候,法务总监也可以说是用得最多、最广。这是本书为什么愿意和坚持把企业的法务负责人称为法务总监的主要原因——遵从大多人的叫法以便于有效的交流。因此,本章所要讨论的对象——法务总监,是对所有类型、所有性质的公司或企业内部专职负责法律事务的最高负责人和管理者的统一称呼。

这里法务总监还要区别于某些集团公司向下属成员企业派驻的财务总监、人力资源总监等总监岗位的人员。虽然都称为“总监”,但这类总监岗位更多的是执行上级公司的制度与上级公司管理层的指令。财务总监、人力资源总监等,他们更多的只是执行,而在管理创新方面可发挥价值的空间不大;而本书所说的法务总监,是一个独立的公司及企业内部全部法律事务的独立管理者,他(她)有权处理本企业的一切法律事务,包括进行创新性的法律工作。

三、法务总监与总法律顾问

总法律顾问制度是国内有关企业法律事务管理岗位领域“立法”相对完备的制度。目前涉及对总法律顾问制度有规定的有效文件个数约有7个,^[1]均属于部门规章性质。回顾总法律顾问制度的“立法历程”,我们可以看出国家关于企业法律事务管理岗位的“制度路径”,以从中窥见出法务总监的“未来趋势”。

企业总法律顾问,第一次正式出现在官方文件里是1997年。当时,原国家经贸委颁发的《企业法律顾问管理办法》第6条规定,“大型企业可以设置总法律顾问”。从该年起,总法律顾问制度在中国的企业内部开始试点。2002年,主管机关又专门颁发了两个关于总法律顾问制度在国家重点企业试点工作的文件。到2004年《国有企业法律顾问管理办法》颁发时,“大型企业设置企业总法律顾问”纳入正式规定。随后至2007年,主管机关颁发了两个相关文件,其精神分别为“加快推进”和“进一步加快”总法律顾问制度。至此,总法律顾问制

[1] 这七个有效文件分别是:(1)原国家经贸委1997年5月3日颁发的《企业法律顾问管理办法》;(2)原国家经贸委办公厅1997年6月6日颁发的《关于贯彻实施〈企业法律顾问管理办法〉的通知》;(3)原国家经贸委2002年3月27日颁发的《关于进一步做好企业总法律顾问试点工作的通知》;(4)原国家经贸委、中共中央组织部等七部门2002年7月18日颁发的《关于在国家重点企业开展企业总法律顾问制度试点工作的指导意见》;(5)国务院国资委2004年5月11日颁发的《国有企业法律顾问管理办法》;(6)国务院国资委2004年5月14日颁发的《关于在国有重点企业加快推进企业总法律顾问制度建设的通知》;(7)国务院国资委2007年2月16日颁发的《关于进一步加快中央企业以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度建设有关事项的通知》。

度是企业法律顾问制度的核心,已得到法律法规明确。

从“试点”到“设置”、“加快推进”,再到“进一步加快”,一方面是市场经济纵深发展的迫切需要,另一方面我们可以看出政府对建设企业总法律顾问制度越来越重视。因此,与目前仅存于中央企业内部、数量相对来说仍是少数的总法律顾问而言,广泛存在于各种类型公司、企业中的法务总监应当也会越来越重要。法务总监这个职业在中国称得上是一个有大量需求的“朝阳职业”。

《国有企业法律顾问管理办法》第16条规定:“本办法所称企业总法律顾问,是指具有企业法律顾问执业资格,由企业聘任,全面负责企业法律事务工作的高级管理人员。企业总法律顾问对企业法定代表人或者总经理负责。”据此,总法律顾问的含义及职责由法律、规章予以明确,但法务总监的含义却缺少法律、规章的规定。法务总监与总法律顾问都是对企业法务负责人的称呼,但经仔细辨别,两者还是存在以下区别:

1. 在运用场合方面。如前所述,法务总监更多地运用在除国有大型企业以外的其他大部分企业内部。总法律顾问,目前仅适用于中央企业、大型国有企业的特定场合。当然,不排除有其他性质的企业会模仿中央企业,也称其内部法律事务负责人为总法律顾问。

2. 在职业门槛方面。目前因为缺少有关法律、规章的规定,法务总监没有官方成文的职业门槛。各企业在招聘法务总监时,一般会列举必要的法律和管理方面的经验能力、教育背景等,作为法务总监应聘的必要条件,通常也会要求应聘者具备法律职业资格或企业法律顾问资格。然而,这些都不是必要的,只要应聘者有相应的经验和能力,都有可能成为法务总监。但不同的是,总法律顾问却有较为严格的准入门槛。《国有企业法律顾问管理办法》规定,总法律顾问应符合具有企业法律顾问执业资格,在企业中层以上管理部门担任主要负责人满3年的;或者被聘任为企业一级法律顾问,并担任过企业法律事务机构负责人等硬性条件。

3. 在执业环境方面。根据企业对法律事务重视程度的不同,法务总监可能会在不同的执业环境下工作。企业对法律事务与风险防范工作非常重视,法务总监即具有良好、有效的工作环境;如果企业对法律事务重要性缺乏深刻认识,也未有充足的预算,则这种环境下的法务总监就不能充分发挥作用、体现价值,从而可以说其执业环境受到限制。总法律顾问的执业工作环境受到政府有关部门的高度重视。国务院国资委2007年颁发的《关于进一步加快中央企业以

总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度建设有关事项的通知》明确规定,要努力为包括总法律顾问在内的企业法律顾问创造良好的工作环境。

4. 在工作理念方面。因为缺少相应的法律规范,加上目前企业对法律事务重视程度不一,各个企业法务总监的实际工作方法和理念是千姿百态的。企业重视法律事务,则法务总监能发挥出价值。而企业一旦看到通过法务总监,创造了不同于以往的经济价值,则企业就会更加重视法律事务,这是一种良性循环。这种良性循环的出现,必须由企业法务总监来促成。因此,虽然各种企业面临的具体情况千变万化,但法务不仅是用来防范风险,更重要的是用来创造价值的,这样一种理念是法务总监应有的基本工作理念,也是本书所倡导的法务总监应有的正确工作理念。总法律顾问是在中央企业加强法律风险防范机制建设、适应经济全球化的竞争环境变化,以及保障国有资产安全、实现国有资产保值增值的迫切需要的背景下提出来的。因此,总法律顾问的工作理念必须是站在国有资产安全、保值增值的角度。对中央企业的运营与发展提出合理的法律意见,采取合理的法律行动,安全与风险防范是总法律顾问的核心工作理念。

典型案例 1

▶ 某集团公司总法律顾问制度实施办法

第一章 总 则

第一条 为建立健全以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问工作制度与法律风险防范机制,加强法律事务机构职能建设,依据国务院国资委《国有企业法律顾问管理办法》等法规、规章的规定,制定本办法。

第二条 某集团有限公司(以下简称为集团公司)以及集团公司下属重要成员企业,应当设立企业总法律顾问,并设置承担企业法律事务工作的职能部门。

第三条 本办法所称“总法律顾问”是指具有相应专业技术资格和管理工作经验,经过规定程序聘任的,全面负责本企业法律事务管理工作的高级管理人员。

第四条 企业总法律顾问对本企业董事会及总经理负责。

第二章 总法律顾问设置及职责

第五条 集团公司设总法律顾问一人,根据需要,亦可设副总法律顾问一至三人。副总法律顾问协助总法律顾问工作。

第六条 集团公司总法律顾问和副总法律顾问由总经理提名，经总经理办公会决定聘任，并将聘任情况报集团公司董事会及国务院国资委备案。总法律顾问的任职要求如下：

- (一) 总法律顾问每届任期三年，可连聘连任；
- (二) 总法律顾问任期届满，应继续履行职责直至继任总法律顾问到任；
- (三) 总法律顾问退休或因其他原因辞职的，应由总经理提名新人选履行聘任程序；
- (四) 总法律顾问职务出现空缺时，由副总法律顾问主持日常工作；
- (五) 董事长和总经理不得兼任总法律顾问。

第七条 担任总法律顾问应同时具备以下条件：

- (一) 拥护、执行党和国家的基本路线、方针和政策，秉公尽责，严守法纪；
- (二) 熟悉企业经营管理，具有较高的政策水平和较强的组织协调能力；
- (三) 精通法律业务，具有处理复杂法律事务的经验和能力；
- (四) 具有企业法律顾问执业资格，或丰富的企业法律事务管理经验，并担任过企业法律事务机构负责人。

第八条 具有下列情形之一的，不得担任总法律顾问：

- (一) 曾因渎职或工作失误给所在单位造成重大经济损失，并受到单位经济处分的；
- (二) 曾被判处刑罚或受过党纪政纪处分的；
- (三) 法律、法规禁止担任国有企业、国有控股公司高级管理人员的情形之一的。

第九条 总法律顾问工作中遇见下列情形的，应主动回避：

- (一) 在重大项目投资、招投标、对外经济合作等工作中，涉及与本人及本人亲属利益的；
- (二) 总法律顾问本人作出的经营性决定，需要对该决定出具意见或审批的；
- (三) 集团公司有关制度认为应当回避的其他情形。

第十条 总法律顾问履行下列职责：

- (一) 全面负责法律事务和法律风险防范工作，统一协调处理决策、经营和管理中的法律事务；
- (二) 建立、健全集团公司及所属企业法律事务管理机构，组织、领导法律事务管理机构的工作；
- (三) 参与重大经营决策，保证决策的合法性，并对相关法律问题提出意见和建议；
- (四) 组织制定和实施总法律顾问工作的发展规划和制度规定，组织法律业务培训；
- (五) 组织制定和实施法律风险防范规划，开展法律风险评估、警示和整改；
- (六) 组织制定和实施普法工作规划和安排；
- (七) 组织制定和实施合同管理工作规划和安排；
- (八) 审批职能部门及所属企业要求法律事务管理机构办理法律事务的申请；
- (九) 决定公司外聘律师；
- (十) 对经营中违反法律、法规的行为提出纠正意见；

- (十一)对涉及公司重大权益的纠纷,作出和解、调解、仲裁、诉讼的决定;
- (十二)其他应当由公司总法律顾问履行的职责。

第三章 法律事务管理机构

第十一条 集团公司总部设置法律事务部,作为承担法律事务管理工作的职能部门(以下简称法律事务机构),由总法律顾问直接领导。

第十二条 集团公司法律事务部及其负责人履行下列职责:

- (一)正确执行国家法律、法规,对企业重大经营决策提出法律意见;
- (二)起草或参与起草、审核企业重要规章制度;
- (三)协调指导集团下属成员企业法律事务职能管理工作;
- (四)具体落实合同管理,审核格式合同和重大合同,参加重大合同的谈判和起草工作;
- (五)参与分立、合并、破产、解散、投融资、担保、租赁、产权转让、招投标及改制、兼并重组、公司上市等重大经营活动,处理有关法律事务;
- (六)办理工商登记、法定代表人授权委托等有关法律事务;
- (七)组织开展法制宣传教育工作;
- (八)提供与经营有关的法律咨询;
- (九)开展法律风险防范工作,对违反法律、法规的行为提出纠正意见,监督或者协助有关部门予以整改;
- (十)受法定代表人委托,参加诉讼、仲裁、行政复议和听证等活动;
- (十一)联系外聘常年或专项律师,并对其工作进行监督和评价;
- (十二)办理其他法律事务及总法律顾问布置的工作任务。

第四章 法律事务管理原则和制度

第十三条 总法律顾问和法律事务管理机构依法维护本公司合法权益,坚持以事前防范法律风险和事中法律控制为主、事后法律补救为辅的原则。

第十四条 总法律顾问和法律事务机构按照相关规定行使职权,任何组织和个人均不得违反程序进行干涉,其他职能部门及所属企业应积极配合工作。

第十五条 集团企业发生涉及本单位重大权益纠纷或存在此类风险的,应按程序及时向集团公司法律事务机构通报;法律事务机构应及时将相关信息报告总法律顾问。

第十六条 集团公司及下属企业应根据有关法律法规及本企业业务发展的要求,制定并不断完善法律事务管理方面的规章制度,形成相对完备的法律事务管理制度体系。

第五章 监督和检查

第十七条 对集团公司总法律顾问和法律事务部的监督和检查依照国务院国资委的要求和集团公司有关规定进行。

第十八条 监督检查的主要内容: