

北京仲裁

ARBITRATION IN BEIJING



第78辑 (Quarterly) No.78

(2011年第4辑)

主办：北京仲裁委员会

协办：中国国际私法学会 武汉大学国际法研究所

Sponsored by the Beijing Arbitration Commission,

Co-sponsored by the China Society of Private International Law

& the Wuhan University Research Institute of International Law

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

ARBITRATION IN BEIJING

北京仲裁

第 78 辑 (Quarterly) No.78
(2011年第4辑)

主办: 北京仲裁委员会

协办: 中国国际私法学会

武汉大学国际法研究所

本期执行主编: 姜秋菊

编辑: 陈福勇 姜秋菊 张皓亮 孙 晶

顾问: 江 平 王利明 黄 进 宋连斌

郭玉军 邓 杰 吴志攀

编辑部地址: 北京市朝阳区建国路118号
招商局大厦16层

邮 政 编 码: 100022

电 话: (010) 65669856

传 真: (010) 65668078

电子信箱: bjzhongcai@bjac.org.cn

网 址: <http://www.bjac.org.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

北京仲裁. 第 78 辑 / 北京仲裁委员会编. —北京:

中国法制出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5093 - 3452 - 2

I. ①北… II. ①北… III. ①仲裁 - 司法监督 - 中国 - 文集 IV. ①D925.7 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 006478 号

策划编辑 马 颖

责任编辑 孙彤飞

封面设计 李 宁

北京仲裁. 第 78 辑

BEIJING ZHONGCAL DI 78 JI

编者/北京仲裁委员会

经销/新华书店

印刷/涿州市新华印刷有限公司

开本/787×960 毫米 16'

版次/2011 年 12 月第 1 版

印张/10.25 字数/164 千

2011 年 12 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 3452 - 2

定价: 25.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 66054911

市场营销部电话: 66017726

邮购部电话: 66033288

本书所刊载的文章只代表作者个人观点，不必然反映本书编辑部或其他机构、个人的观点，谨此声明！

征稿启事

《北京仲裁》由北京仲裁委员会主办，以关注、探讨我国仲裁制度建设中的重大理论和实务问题为宗旨。《北京仲裁》为季刊，每年出版四辑，下设“专论”、“仲裁讲坛”、“比较研究”、“调解专栏”、“仲裁实务”、“案例分析”、“办案札记”等栏目。

本刊编辑部欢迎广大读者向本刊投稿，投稿前请仔细阅读以下注意事项：

1. 来稿请参照《北京仲裁》写作规范，并写明作者姓名、职称、职务、所在单位的详细名称、通信地址、邮政编码；来稿请附英文标题、不超过200字的内容提要及3-5个关键词；

2. 来稿应严格遵守学术规范，如出现抄袭、剽窃等侵犯知识产权的情况，由作者自负责任；

3. 为扩大本刊及作者信息交流渠道，本刊已被CNKI中国期刊全文数据库收录，作者著作权使用费与本刊稿酬将由本刊编辑部一次性给付。若作者不同意文章被收录，请在来稿时书面声明，以便本刊做适当处理；作者未书面声明的，视为同意本刊编辑部的上述安排；

4. 投稿方式：将电子文本发送至本刊投稿邮箱 bjzhongcai@bjac.org.cn。由于编辑部人手有限，来稿一般不予退还。如在两个月内本刊未发出用稿或备用通知，请作者自行处理；

5. 所有来稿一经采用，即奉稿酬（100元/千字，特约稿件150元/千字）。

《北京仲裁》编辑部
2011年12月

《中国建设工程法律评论》

《中国建设工程法律评论》(《评论》)是一本力图将中国建设工程领域的法律与工程相结合、学术和实务相结合、中国内地建设工程与国际建设工程相结合的中英文双语读物。

创办《评论》的主要目的是:为中国建设工程法律界创建一个交流的平台;整合国际先进的经验与理论,为中国建设工程企业、房地产开发企业、海事建造企业、勘察企业、设计企业、监理企业、物业管理企业、造价及评估咨询企业、律师事务所提供一个权威、方便的参考与指导。

《评论》汇集中外建设工程法律理论界和实务界的精英,组成了《评论》大家庭。大家庭成员正齐心协力实现《评论》的宗旨和目标。

欢迎来电来函订购!

订购热线:010-63939792/63939782/63939781 传真:010-63939782



征订回执

订购单位 (发票单位)		联系人	
邮寄地址		邮 编	
书 名	《中国建设工程法律评论》(第二辑)	邮 购 价	70 元
订 数		总 金 额	
汇款方式	邮局汇款 ☐ 银行汇款 ☐	汇款凭证号	

注:此联连同汇款回执一并作为报销凭证。如需正式发票另请注明。

汇款方法

银行汇款:

开户行:工商银行北京六里桥支行
户 名:中国法律图书有限公司
账 号:0200 2810 0902 0403 623

邮局汇款:

地 址:北京市莲花池西里7号法律出版社
邮 编:100073
收款人:中国法律图书有限公司邮购部

目 录

特 载

- 001 特载：跨国公司法律与合规风险管理体系及动作机制研究/
陶顾中 乔钢梁 周 宇 张兴祥 唐功远 田集耕 裴 颖
- 053 对中国企业海外投资法律风险的研究 / 张利宾
- 081 中国企业涉外专利风险应对探讨 / 王志勇 余 刚
- 098 我国企业涉外争议解决风险管理现状分析 / 陈福勇

专 论

- 115 仲裁调解的正当性与程序规范化问题的思考 / 王一怀 黄雁明
- 130 涉台纠纷仲裁调解现状与对策
——基于对在宁波台资企业的调查 / 赵春兰
- 137 艺术与文化遗产纠纷的国际仲裁调解机制 / 陈 健
- 144 论董事侵权责任 / 潘勇锋

征稿启事

Contents

Special Report

- 001 Management of Legal and Compliance Risks by Foreign Multi-national
Companies-Issues & Best Practices Tao Guzhong
Qiao Gangliang Zhou Yu Zhang Xingxiang Tang Gongyuan Tian Jigeng Pei Ying
- 053 Legal Risk Control for China's Overseas Energy Investment Zhang Libin
- 081 An Discussion on the Tackling of the Foreign-related Patent Risk for Chinese
Enterprises Wang Zhiyong Yu Gang
- 098 An Empirical Analysis on the Chinese Enterprises' Risk Management
Performance of Foreign-related Dispute Resolution Chen Fuyong
-

Monograph

- 115 Some Aspects of Due Process in Arb-med Wang Yihuai Huang Yanming
- 130 The Current Situation and Countermeasures on Arbitration Conciliation of
Taiwan Investment Enterprise Disputes
——Based on the Investigation to Taiwan Investment Enterprise in Ningbo
Zhao Chunlan
- 137 International Arbitration and Mediation Resolution for Art and Cultural
Heritage Disputes Chen Jian
- 144 On Tort Liability of Director Pan Yongfeng
-

Notice for Submission

特 载

跨国公司法律与合规风险管理体制及运作机制研究

陶顾中 乔钢梁 周宇 张兴祥 唐功远 田集耕 裴颖*

● 内容摘要

随着世界经济日趋全球化及中国集团公司加速走进国际市场，如何在跨国经营中防范、规避和管理各种法律、合规风险已经成为中国集团公司法律部面临的一个现实而严峻的课题。虽然中国大型国有企业目前在总法律顾问制度及法律风险管理体制的推行和实施方面取得了长足的进步，大型民营企业的法律部运作也逐渐走上了正轨，但是中国集团公司法律部在机构设置、职能分配、团队培养、流程管理、运作机制及企业合规文化建设等方面与外国跨国公司有着相当的不同。这些不同除国情因素外，还有一大部分原因在于许多中国集团公司走向跨国经营尚处于开始的探索和尝试阶段。本文重点介绍外国跨国公司法律部在机构设置、职能

* 陶顾中，诺基亚、西门子（中国）公司高级法律顾问；乔钢梁，德国西门子公司东北亚区法律总监；周宇，法国施耐德电气公司大中华区法律总顾问；张兴祥，美国通用电气公司中国区高级法律政策顾问；唐功远，美国IBM公司中国区高级法律顾问；田集耕，美国思科公司中国区高级法律顾问；裴颖，瑞士嘉能可商业公司中国区高级法律顾问。

分配、团队培养、流程管理、运作机制及企业合规文化建设等方面的一些做法和经验,以供中国集团公司法律部在与国际化接轨的工作上做些参考和借鉴。

● 关键词

中国集团公司 跨国公司 法律部 法律与合规风险管理

随着世界经济日趋全球化及中国集团公司加速走进国际市场,如何在跨国经营中防范、规避和管理各种法律、合规风险已经成为中国集团公司法律部面临的一个现实而严峻的课题。

近年来,一方面中国大型国有企业在国务院国有资产监督管理委员会的指导下,在总法律顾问制度及法律风险管理体制的推行和实施方面取得了长足的进步。另一方面,大型民营企业的法律部运作也逐渐走上了正轨。但同时中国集团公司法律部在机构设置、职能分配、团队培养、流程管理、运作机制及企业合规文化建设等方面与外国跨国公司仍有相当大的差异。

造成差异的一部分原因是中国的政治、经济、社会、法律、文化等诸多国情与国外不同,另外也是由于许多中国集团公司的跨国经营之路尚处于起步阶段,其法律部在探索、尝试中发展完善自己亦属正常。事实上,外国跨国公司也是在经过了近十几年在国际经济、金融、法律及合规风险的各种发展和变化过程中(比如说近些年SOX法规的出笼、FCPA法规的加强及2007年的金融风暴的冲击等)才逐步完善了法律部的各种法律风险管理及运作机制。

本文的宗旨是重点介绍外国跨国公司法律部在机构设置、职能分配、团队培养、流程管理、运作机制及企业合规文化建设等方面的一些做法和经验,以供中国集团公司法律部的同仁在与国际化接轨的工作上做些参考和借鉴。

需要说明的是,本文只是基于课题组成员对自己所属公司的了解而作出相应的介绍,因此远远不能说本文的内容代表了欧美尤其是亚洲跨国公司法律部的全部情况。

为了明晰起见,本文由五大部分组成:(一)法律部的定位、组织架构及职能;(二)法律部的团队建设与管理;(三)法律部跨国经营中常用的几种运作机制;(四)公司合规风险管理及企业遵纪守法文化的树立;(五)总结一对中国集团公司的几点建议。

一、法律部的定位、组织架构及职能

（一）法律部的定位

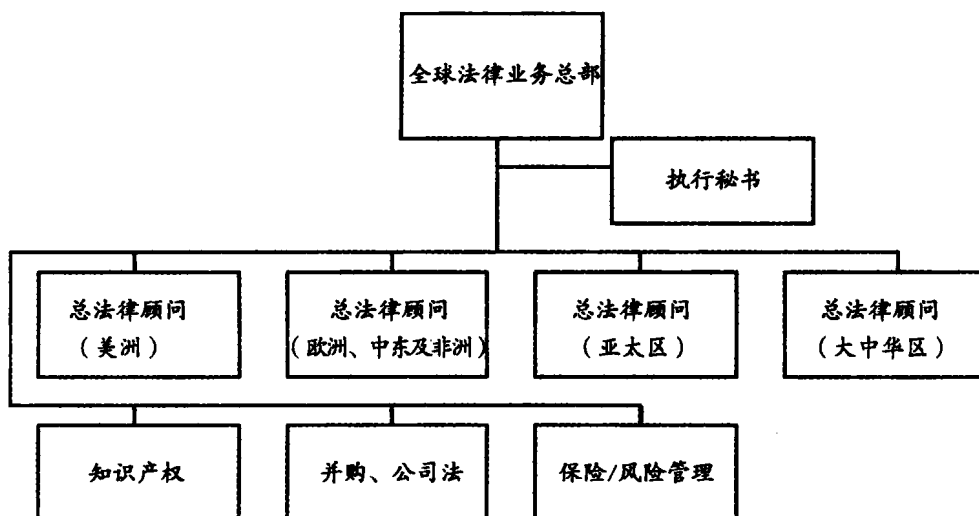
在外国跨国公司中，法律部有着其特殊的使命和定位，那就是以其专业技能、极强的道德良心及组织机构的独立性来管理企业的各种法律和合规风险，从而大大降低企业在经营中因合同、知识产权、并购、诉讼、合规等风险而给公司带来的经济及名誉上的损失。

（二）组织架构

为了完成其特殊的使命，外国跨国公司法律部在职能、机构设置及分工上都有其特点。首先，跨国公司通常在本国及国外设有各种子公司（包括合资公司）、分公司及办事处（或代表处）等。要有效地管理运营跨国公司本部及其海内外的分支机构，要有一套切实可行的决策权分配机制和风险控制机制。对于法律部这种职能部门来说，跨国公司通常会采用垂直化的管理模式。

以某跨国公司为例，法律部全球管理职能设置在法国总部，根据公司业务发展布局，下辖美洲；欧洲、中东及非洲；亚太区；大中华区四大地区。全球法律业务总部通过分设在全球不同地区的法律部门，负责公司法务、并购、诉讼、知识产权、法律合规和保险/风险管理等几大业务职能。

从跨国公司法律部的角度而言，这些机制主要由如下几个方面构成：



局部地区的法律部架构以大中华区法律部及知识产权部门架构和职能设置加以说明:

第一,大中华区法律部。在中国北京设总法律顾问,领导分布在香港、台湾、北京、上海等地的法律顾问团队,业务涉及兼并与收购、合同管理、公司治理、法律合规、诉讼、劳动争议等。

第二,知识产权部门。分别下设知识产权和知识产权保护两个分部,一部分作为知识产权顾问为公司提供专利技术保护咨询,商标、商号保护,知识产权诉讼等服务;另一部分作为公司品牌知识产权保护的卫士,与中国工商和公安部门合作,严厉打击市场上假冒公司品牌的违法行为。

综上所述,全球法律部通过合理的地域布局以及职能设置实现全球垂直化管理,同时分设在各个国家和地区的法律部门负责本地化业务的法律支持,与本地业务的核心管理层密切协作,形成紧密的业务伙伴关系,实现了法律部对公司业务发展的有效支撑。

(三) 法律部的职能设置

跨国公司法律部的主要职责是确保跨国公司的经营和交易符合业务所在国的法律、法规以及跨国公司内部的相关政策。以某跨国公司为例,通常跨国公司法律部的职责和权限主要包括:

第一,确保跨国公司(包括总部和分支机构)的经营和业务符合业务所在国的法律法规;

第二,确保重要的商业交易(各个公司可根据自身特点确定一些可操作性的标准,如达到一定金额的合同)的法律风险保持在可控的范围以内;

第三,保管公司(尤其是总部)的设立批准文件、营业执照和其他公司文件(包括合资合同、章程)的复印件,处理企业年检、股权变更、更换董事、章程和合资合同修改等公司事项;

第四,负责起草和更新合同范本以及使用指南,如与第三方签署的合同范本(如销售协议、采购协议、服务协议等)、劳动合同范本以及供公司内部使用的文件等(如董事会决议范本);

第五,处理未决的或潜在的诉讼、仲裁或政府调查;

第六,协助聘用外部律师事务所;

第七,参与并购(M&A)项目;

第八,负责反垄断事宜(包括相关条款的起草和向相关政府部门的申报等);

第九，介入针对公司的政府调查和其他外部审计及类似事件；

第十，定期向上级法律部门和相关业务管理层及时报告重大法律风险；

第十一，协助运营公司召开董事会会议，必要时起草并保管董事会会议纪要；

第十二，保管公司公章。

（四）道德与合规委员会（Office of Ethics and Compliance）

除了承担企业经营决策的法律支撑、合同审核、诉讼仲裁等传统法律事务管理工作外，法律部通常还负责知识产权管理、合规管理、董事会秘书、企业风险管理等工作。尤其在合规风险管理方面，由于欧美近年来强化对企业的监管，合规已经变成企业法律管理的一项重要工作。从机构和职能上说，多数跨国公司设立道德与合规委员会规范公司的商业行为、负责监管公司的各项活动以确保公司符合各种法律与政府规定。道德与合规委员会也负责监管公司内部的道德事宜。凡员工超过一定数量的地区，公司通常都设立监管委员会以监管员工的日常商业行为。

以某跨国公司为例，道德与合规委员会主要承担以下责任：

第一，设计并且负责监管全球的道德项目；

第二，和业务部门和职能部门的负责人一起，为公司设立恰当的道德监管的结构；

第三，执行并且修订商业行为守则和合规政策，设计各种 IT 系统确保公司合规政策的执行；

第四，管理道德热线；

第五，负责与员工道德相关的培训与沟通；

第六，调查员工可能的违反商业行为守则的行为；

第七，应对外部主管机关、媒体等各种机构对公司进行的与道德相关的调查与报道；

第八，向公司内部管理层定期提交报告，汇报各种调查事件的进展情况。

为了履行其职责，道德与合规委员会的成员在公司中享有较高的级别与地位。道德与合规委员会主席是法律部仅次于全球总法律顾问的公司高层。道德与合规委员会主席下设公司高级律师，直接管理公司调查专员，负责调查公司通过道德热线、管理层反馈以及其他渠道得到的公司内部违反商业行为守则和合规政策的事项。公司的网站上设立一个单独的数据库，一旦发生

任何与员工道德相关的事件,该大区的监管委员会的负责人应当将发生的事件登入此数据库,该数据库会自动地发送邮件给公司道德与合规委员会主席。公司道德与合规委员会的主席会根据邮件中的描述,决定如何处理相关的事件。举例来说,就是决定什么事件外包;什么事件由资深的调查员处理;什么事件由道德与合规委员会的主席亲自处理。

同时,道德与合规委员会主席下设总监级别的高级经理,直接监管公司合规政策的执行。总监级别的高级经理同时也负责处理与公司日常经营相关的运营项目的监管。

以某跨国公司为例,这家公司的做法是成立一个诚信和合规部门,任命公司首席诚信和合规官,并下设地区和国家合规官。首席诚信和合规官行政级别为公司副总裁,向董事会审计委员会或公司总裁和法律总顾问汇报。

诚信和合规部门的工作目标是倡导和培育全公司的诚信领导力;组织全球员工共同支持全球性合规;独立监督公司的合规。部门的任务包括以下几个方面:

第一,公司首席诚信和合规官领导全球团队,包括各级合规官以及宣传和团队,对企业文化建设和合规进行统筹规划、安排;

第二,弘扬合规风气和文化,包括诚信宣传计划、组织诚信调查和举行合规会议;

第三,持续性的培训和教育,例如,某跨国公司开展了包括员工在线课程、业务合作伙伴在线课程和教材课程、供应商在线课程和教材课程等在内的持续性培训课程;

第四,尽职调查和监督,包括强化的第三方尽职调查和监督,内部审计和流程监管,商务考察、商务招待和业务礼仪流程管理;

第五,组织和协调各部门对违规员工的处分;

第六,持续改进以满足合规要求。

二、法律部的团队建设与人才管理

国外企业法律部成员在教育背景和知识结构等方面要求较高,且选拔程序严格,总体上总法律顾问业务素养较高,专业能力较强。在法律顾问的选拔和培养方面,有严格的资格和任职年限的要求。具体而言团队的建设有如下几个方面构成:

（一）人才的选用和招聘

各个跨国公司法律部通常都会和人力资源部一起制定出一套人才选用的方案。以某跨国公司法律部为例，其人才选用方法通常包括如下几个方面。

1. 首先是确定目标人才市场和招聘渠道

毋庸赘言，人才对于企业发展至关重要，为企业甄选德才兼备的法律专业人才绝非易事。对于跨国企业而言，一方面，其吸引人才之处在于知名的企业品牌、多样化的业务结构、跨国的企业文化环境等；另一方面，工作的稳定性、高负荷的工作量与工作压力等因素也向跨国企业招聘人才提出了挑战。因此，为公司招聘到非常适合的法律专业人才，关键在于锁定人才的目标市场和采用最有效的招聘渠道。

目前招聘富有经验的法律专业人才的目标市场在于瞄准知名中外律师事务所、其他跨国企业的法律从业人员、大型国企法律专业人士等。鉴于法律人才的高度专业性和稀缺性，在选择有效的招聘渠道方面，我们发现既可以通过专业猎头公司这种外部渠道网罗人才，也可以采用内部员工推荐这一行之有效又节约成本的方式，作为内部渠道加以利用。

2. 通过公司内部严格的工作流程确保人才招聘的效率和质量

对于大型跨国公司而言，极其复杂的矩阵式公司组织架构要求公司必须完善招聘管理制度流程，从最初的人头审批到最终的人员雇用，都已实现e化管理。如图所示：

人员编制管理和招聘步骤

1.人员编制需求审批管理

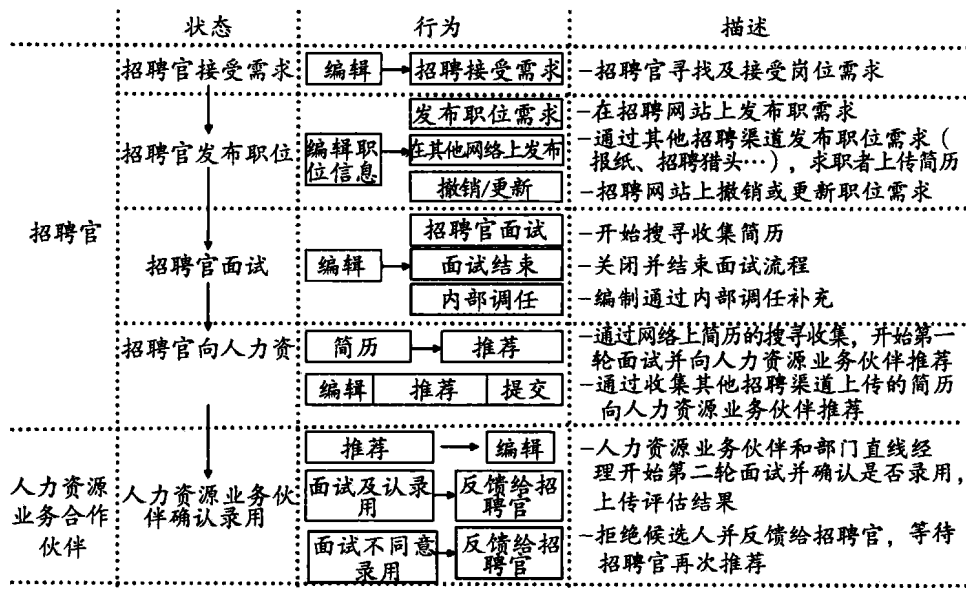
2.职位信息的整理及准备

3.面试及筛选

4.录用

5.雇用及员工到岗

招聘管理流程



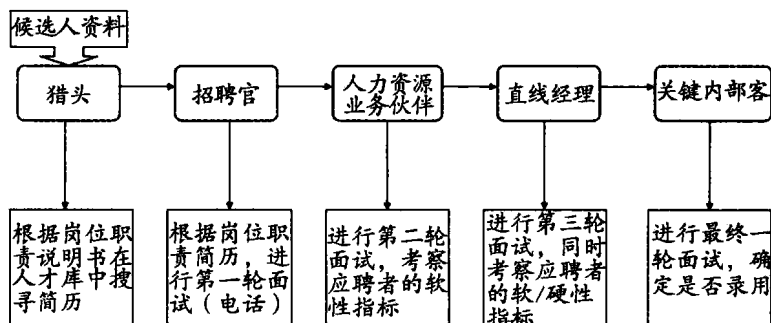
3. 明确挑选人才的关键

一般来说, 为了企业的长远发展, 面试官在挑选人才的时候, 不但要考虑应聘者是否具备过硬的专业技能和业务素质, 而且更要兼顾应聘者的个人品德修养和软技能水平 (比如: 沟通表达能力、影响与说服能力、团队合作精神、抗压能力、自我激励等)。对于跨国公司的法律部来说, 它的特殊性更要求面试官为企业挑选那些“最合适”的岗位人选, 而避免“选错人”, 来保障公司的经营目标, 其关键环节在于以下两方面:

第一, 要有准确有效的岗位职责说明书。首先, 岗位职责说明书要对主要岗位职责进行清晰准确的表达; 其次, 还应对本岗位必须具备的教育背景、工作经验、专业技能和胜任能力都有明确的要求。选择人才时最容易陷入的误区是一定要挑选“最好的”人才, 而实际情况是公司必须同时考虑用人成本以及团队人员组成的多样性和科学性, 因此挑选“最适合”的人才才是明智之举。在岗位职责说明书中对于应聘者具备的能力要求应分为两部分: 必须具备的能力和希望具备的能力, 这有助于公司在招聘人才的时候更易做到挑选“最合适”的人才。这里, 我们以招聘法律部合规经理岗位为例, 在岗

位职责说明书中对这个岗位承担的主要职责有明确的表述：政策方针的撰写、贯彻和执行；建立一个合规委员会；拓展有效的沟通渠道等等。同时，岗位职责说明书也对这个岗位必须具备以及希望具备的能力要素做出了明确要求。比如必须具备的能力包括学历要求、工作经验、沟通和协作能力、影响和说服能力等。在希望具备的能力中提到对业务的综合理解能力，以及具备设计培训课程的能力等。

第二，面试流程中各司其职。在制定了清晰的岗位职责说明书的基础上，我们就能够以其为依据来筛选简历，挑选应聘者进行面试。针对面试这一关键步骤，每一个环节都必须有具体责任人来负责，不同的责任人在不同的环节上扮演好各自不同的角色，具有重要的作用和意义。不同环节的责任人包括猎头、招聘官、人力资源业务伙伴、直线经理和关键内部客户。各具体责任人的职责如下：



（二）人才的培养和教育

公司对于顺利通过面试招聘来的人才都非常重视，尽可能为他们提供一个良好的平台使之最大限度发挥自己的潜能。科学的绩效管理能够保障公司合理有效地利用人才的能动性，并不断强化高绩效表现的企业文化。以某跨国公司为例，公司为保障员工实现高绩效，从员工入职之日起便制定了详细的新员工融入计划，以确保其工作效率在最短的时间内尽量最大化。对于所有在职员工，公司采用周密的绩效管理计划，依据绩效目标定期对员工进行考核和评定，表彰先进员工的同时，要求低绩效员工限期改进。

1. 新员工融入计划

从新员工入职起，公司就为他们能够尽快融入到企业，规划并设计了一个详细的流程图，共分为四部分：员工正式到岗前、到岗后第一天、到岗后三十天、试用期结束。这四部分紧密相连，循序渐进。如图所示：