

拾年岁跃

贵州君跃律师事务所◎编著



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

拾年岁跃

贵州君跃律师事务所◎编著



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

拾年·岁跃 / 贵州君跃律师事务所编著. —北京:
中国法制出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5093-9253-9

I. ①拾… II. ①贵… III. ①律师业务—中国—文集
IV. ①D926.5-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 031994 号

责任编辑 王林林

封面设计 李 宁

拾年·岁跃

SHINIAN·SUIYUE

编著 / 贵州君跃律师事务所

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16

版次 / 2018 年 3 月第 1 版

印张 / 34 字数 / 595 千

2018 年 3 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9253-9

定价: 66.00 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码: 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 66033393

值班电话: 66026508

传真: 66031119

编辑部电话: 66067369

邮购部电话: 66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

卷首语

十年前，我们憧憬着创办一家与众不同的律师事务所，于是创办了“君跃”。我们像对待自己的孩子一样细心呵护着“他”，斗转星移，君跃十岁了。

十年间，我们不断尝试着与认识或不认识的朋友以各种方式进行沟通交流，渴望更多的朋友能够知道、认识、了解不一样的君跃；同时也期望更多地开阔自己的眼界，了解自己头顶上的这片天。移动互联时代的来临，让我们生活的这个世界发生了很多变化，尤其是微信的出现，让我们可以去尝试更多的可能。

2014年4月10日，“贵州君跃律师事务所”微信公众号正式上线；

2014年4月17日，君跃第一篇微信公众号原创文章发表；

.....

“天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣”。几年来，君跃人笔耕不辍，持续在微信公众号推送各类原创文章。“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土”。站在当下，回首看去，君跃人当初的无心之柳居然成荫了。在平添几分欣喜之余，能否将几年坚持带来的些许积淀留下些什么？思之再三，我们决定将这些原创文章付梓成册，公开出版发行，让这份书香和厚重感传递下去，作为对君跃往昔岁月的回忆和纪念。

本书取材于2017年12月31日之前君跃微信公众号发表的部分原创文章，它不是专业精深的煌煌学术巨著，也没有指点江山、挥斥方遒的豪言壮语，更非风花雪月的诗词歌赋；它是君跃人独有的思考和感悟——既有对法律、律所各类问题的思索总结，也有职场人士茶余饭后的心灵物语。我们的文字还较为稚拙青涩，我们的探讨也未达到足够的专业深度，但无论是执业之感，或是专业之识，抑或是思维之辩，都透着浓浓的“真诚”二字。

本书的作者既有君跃的合伙人、高级顾问、资深律师，也有君跃的律师助理、见习生以及行政管理人员；本书的内容既有对法律专业问题的思索求证，也有对律所管理问题的交流探讨；既有律所“小白”的职业感悟、技能总结，也有职场人士闲暇之余的生活随笔，可谓琳琅满目、应有尽有。希望读者朋友们可以看到一家律师事务所发展历程中的困惑、思考、创新、探求，从而对当下中国律师事务所的真实现状有所了解。

当然，一本书带来的或许是只见树木不见森林，但我们寄希望能够窥一斑而感知全豹，由此可以看到一家律师事务所成长的缩影，也以此作为君跃十年发展的一个见证。

“看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛”。原创不易，编书更难。自动念起，决定、讨论、编辑、定稿，每项工作均由君跃人在工作之余完成，辛苦程度可想而知，在此谨对本书出版辛勤付出的每一位君跃人以及出版社各位编辑朋友表示感谢！

“凡是过去，皆为序章”。罗马不是为自身的荣耀而存在，本书的集结出版只代表君跃人昨天的努力。一代人有一代人的长征路，一家律师事务所的发展壮大需要前后相续的传承，君跃人更需要以今天的奋斗成就明天的荣光。成长无止境，君跃永远在路上！

由于种种原因，本书未能涵盖君跃微信公众号全部的原创微信文章，难免有挂一漏万的遗珠之憾，希望留待今后能够有合适的机会予以弥补。

以上的絮叨闲言，权作为本书的开卷之语。

薛 军

记于二〇一八年一月

目录

| 感悟篇 |

思维前沿

浅议以项目管理思维方法提升法律服务工作水平	仲 涛 / 002
浅析律师事务所的人力资源管理	陶 定 / 012
以专注之心，行律师之路	
——论新形势下青年律师的培养与成长	彭贤静 / 019
从会展业的法律业务浅谈年轻律师业务思维	罗婷婷 / 025
做好部门经理工作的探索	马国忠 / 032
复盘的意义	仲 涛 / 035
律所需要召开年终总结会议吗？	薛 军 / 037
律师事务所人才引进面面观	薛 军 / 040
我们需要的是互联网思维，还是工匠精神？	仲 涛 / 046
律师事务所内部业务质量和执业风险控制机制初探	薛 军 / 049
及时回应，我们律师做到了吗？	薛 军 / 053
律师演讲给谁听？	彭贤静 / 058
浅谈律师行业的“降维”和“升维”	
——读《三体》有感	仲 涛 / 060
从律师选择牙医看客户选择律师	彭贤静 / 064
当我们谈互联网思维时，还可以谈些什么	
——“一个视频引发的血案”	彭贤静 / 068
加强制度建设规范律所管理	马国忠 / 071
开拓了眼界 拓展了思路	
——拜访沪浙苏三家律所的几点感想	马国忠 / 074

当你看到史蒂芬·库里投三分球，你觉得三分球还是概率范畴吗	余雨航 / 078
律所管理扁平化组长如何履责	仲涛 / 081
期待遇见优秀的你	
——2016年西南政法大学春季校招回顾	薛军 / 084
聘请外部法律顾问，党政机关做好准备了吗？	薛军 / 087
担任党政机关的外聘法律顾问，应该做好哪些准备？	薛军 / 092
律所创新之必然	薛军 / 095
这样的工作量和律师费，你还想去应聘法律顾问吗？	
——以国土资源部选聘2017年法律顾问律所的公告为例	薛军 / 097
青年律师与公益法律服务	周松 / 101
没有四大高效思维，律师怎能驾驭好技术？	彭贤静 / 105

四 实务技能

如何做好会议记录 / 纪要	傅舒 / 112
国际贸易合同谈判过程中的一些技巧	
——以LED蓝宝石项目为例	余雨航 / 114
卷宗装订何时了？	彭贤静 / 118
图说律师如何准备一堂法律实务培训课	彭贤静 / 121
技术“老”兵重新出发	
——ICOURT MAC 班学习记	余雨航 / 127
合同审改微心得	傅舒 / 129
关于律师制作文件强迫症的那些事儿（一）	彭贤静 / 132
律师助理如何提高工作效率？	刘航 / 134
关于律师制作文件强迫症的那些事儿（二）	
——让“强迫”变成常识	彭贤静 / 139
拿什么拯救你，律师们的文件夹	彭贤静 / 142
五句话搞定一份靠谱的合同审查	彭贤静 / 146

四 生活手记

我们，在路上	
——记2014年度贵州省实习律师培训	傅舒 / 149
再见2014	马国忠 / 152

你好 2015	马国忠 / 153
三十岁的女律师	罗婷婷 / 155
执业一年知多少	彭贤静 / 157
你，从心出发	彭贤静 / 161
君跃之路	
——写在贵州君跃律师事务所成立七周年之际	马国忠 / 163
认识自己	
——读《智慧书》的几点感想	马国忠 / 165
重压之下 砥砺前行	
——你知道或者不知道的律师工作与生活	薛 军 / 169
感受律师：专业化你慢慢来	彭贤静 / 174
香烟，律师应当远离	周 松 / 177
律师漫话黔中美食	仲 涛 / 179
回顾 2015 展望 2016	马国忠 / 183
跨年碎片	
——写在 2015 年岁末	薛 军 / 185
喝 茶	仲 涛 / 187
毕业不下课	
——2016 年 8 月昆明同学聚会备忘录	薛 军 / 189
律师工作五年后再看律师的职业选择	
——进一寸有进一寸的欢喜	彭贤静 / 192
青年律师的“非诉”阅读	彭贤静 / 197
实习律师，注意你脚下的“低水平勤奋陷阱”！之一：律师都是“熬”出来的吗？	肖迪然 / 200
实习律师，注意你脚下的“低水平勤奋陷阱”！之二：实习律师怎么“想”？	肖迪然 / 202
实习律师，注意你脚下的“低水平勤奋陷阱”！之三：实习律师怎么“做”？	肖迪然 / 205
遇见更好的自己 君跃故事	余敬龙 / 208
律师事务所品牌主管的日常	
——以律所活动为例	向云霞 / 211

| 精进篇 |

目 公司治理

公司内部决策与对外担保效力关系之辨析	周 松	彭贤静 / 216
初创企业创始股东在股权稀释后保持公司控制权的法律路径探析	仲 涛	/ 220
对进场公开转让的有限责任公司国有股权行使优先购买权的效力分析	余雨航	/ 226
有限责任公司章程可自主约定哪些事项?	傅 舒	/ 233
以专有技术出资应关注的相关法律问题	罗婷婷	/ 236
一表读懂有限责任公司股东四种退出机制的流程及利弊	傅 舒	/ 239
从监事任职之怪象来看监事任职的资格限制	余雨航	/ 242
来关注一下《中华人民共和国公司法》那些不为人注意的规定(一)	余雨航	/ 247
来关注一下《中华人民共和国公司法》那些不为人注意的规定(二)	余雨航	/ 250
企业未依法清算即注销带来的仲裁管辖条款效力问题解析	周 松	/ 255
关于国有企业股权转让“同股不同价”的处理	彭贤静	/ 258
实例详解:如何选择合适的股权激励方式	余雨航	/ 260
关于国有企业因建立战略合作伙伴或利益共同体需要以非公开协议增资		
出具法律意见书的要点	彭贤静	/ 265
试析有限责任公司股东优先购买权的适用		
——以公司法司法解释四(征求意见稿)为基础	陈 珊	/ 268
论有限责任公司国有股东与非国有股东出资不等价问题的处理	彭贤静	/ 273
试析解聘公司高管的基本路径	王说雨	/ 278

目 劳动用工

用工管理过程中违反法律、法规,用人单位主管们可能担责的情形	陶 定	/ 285
分阶段看未签劳动合同用人单位存在的法律风险及防范	陶 定	/ 290
“辞职”也得依法合规	张琳琳	/ 293
劳动者致用人单位损害的担责情形与担责方式	陶 定	/ 296
不具备用工主体资格的单位或自然人非法用工要担责吗?	陶 定	/ 298
女职工“三期”保护中应当注意的特殊情形	张琳琳	/ 301

招聘入职环节的法律风险及防范	张琳琳 / 304
集体企业公共积累能分吗? 谁来分? 怎么分?	陶 定 / 307
公司与员工解除劳动关系注意事项	傅 舒 / 312
HR 必看, 实习生用工流程及注意事项	傅 舒 / 314

同 资本市场

企业债务融资工具的法律尽职调查	罗婷婷 / 318
从一则理财产品广告来理解非法集资	余雨航 / 326
企业债券存续期内企业发生重组合并或净资产变化时企业应履行的程序	罗婷婷 / 328
项目收益债	
——平台公司的融资新利器	余雨航 / 331
对非公开发行公司债券新规的核心看点解读	仲 涛 / 334
债券本息偿还差额补足责任的法律性质辨析	余雨航 / 337
一表看懂《公司债券发行与交易管理办法》规定的三种公司债券发行方式	余雨航 / 342
对《非上市公众公司监管问答——定向发行(二)》的一点理解	仲 涛 / 349
关于新三板企业发行“会员卡”的注意事项	彭贤静 / 352
律师如何对公司债券发行中非经营性往来占款或资金拆借行为进行合规性核查?	彭贤静 / 355
浅析我国 P2P 网络借贷机构的法律地位及监管演变	刘 航 / 357
多视角透析银行市场化债转股	仲 涛 / 361

同 PPP 与建设工程

以房抵债相关法律实务问题的分析与思考	孙仕祥 / 368
别把 PPP 和“公私合营”弄混了	周 松 / 375
PPP 到底是什么	
——对“合作关系”的解读	余雨航 / 377
我眼中的“土地开发权及其转让”	姚正超 / 380
发包人擅自使用未竣工验收工程存在的法律风险	陶 定 / 385
PPP 项目非招标采购选择社会资本方与项目承包方招标选择合并的效力分析	余雨航 / 389
浅析棚户区改造 PPP 模式中的土地开发及运作方式问题	王松子 / 394

目 录 公共行政

依申请获取的政府信息能否放上网络再公开?	周 松 / 399
关于餐饮服务领域销售预包装食品的问题探讨	周 松 / 401
行政许可对民事协议的法律效力影响分析 ——试以一份保险代理合作协议为例	余雨航 / 403
负面清单的正面效应	田宪鹏 / 408
研读药品产销领域失信人员从业限制	周 松 / 412
从一个案例看“一事不再罚”原则	傅 舒 / 416
重大行政决策开展法律风险评估的探讨	薛 军 / 418
论权力清单制度的法律问题及其完善建议	谷砚虹 / 428

目 录 政府采购与招投标

以争议解决为导向的中标合同“实质性变更”认定标准的完善	刘伯裕 / 433
政府采购“竞争性磋商”方式有什么不同	周 松 / 447
关于投标人能否使用下属机构资质参加投标的分析	周 松 / 451
政府采购诉讼代理服务之方式分析	周 松 / 454
关于对政府购买服务适用边界的初步探讨	仲 涛 / 460
装饰装修工程项目采购初探	姚正超 / 466

目 录 合同实务

合同违约方行使法定解除权的实务研究 ——以法律适用和条件为视角	曾 璇 / 470
不容小觑的商品检验期	傅 舒 / 475
以开具发票作为诉讼请求的可行性分析	周 松 / 477
普通民事合同“类最惠国待遇约定”的效力评析	周 松 / 480
以诉讼视角看房屋租赁合同起草	陶 定 / 484
你知道预约合同那些事儿吗? II “预约合同”系列文章(一) ——如何判断一份合同是预约合同还是本约合同	陶 定 / 490
你知道预约合同那些事儿吗? II “预约合同”系列文章(二) ——违反预约合同约定是否可以适用定金罚则	陶 定 / 493

你知道预约合同那些事儿吗? II “预约合同”系列文章(三)

——违反预约合同的法律后果是什么

陶 定 / 496

贴牌加工(OEM)中的产品责任承担

陈 珊 / 501

《中华人民共和国合同法》第110条是否赋予了违约方合同解除权?

——以基于人身依赖关系订立的合同为视角

陶 定 / 505

目 法编杂谈

由“狗头金”归谁所想到的

——兼析矿产资源及其相关权利

仲 涛 / 511

别误会了应受法律监管的“专车”为“黑车”

傅 舒 / 514

影响新能源汽车行业外资企业税收优惠的因素有哪些?

余雨航 / 517

看港剧,了解香港法律援助制度

周 松 / 522

法院裁判文书上网与仲裁法的冲突

周 松 / 527

浅析补正裁定的法律适用

曾庆安 / 529

感悟篇



拾年·岁跃



浅议以项目管理思维方法提升法律服务工作水平

2014-10-14 仲 涛

截至2012年年底,我国(不含港澳台地区)的律师数量为232,384名,律师事务所数量为19361家。律师平均年增长速度为9.1%。从人口律师比来看,目前我国每1万人口平均拥有1.6名律师。人口律师比最高的是北京市,每1万人口拥有11.7名律师,其次是上海市,每1万人口拥有6.7名律师。人口律师比最低的地区是西藏,每1万人口拥有0.6名律师。全国每1万人口中拥有不足1名律师的省份尚有安徽、青海、甘肃、贵州、江西、西藏等6个省、自治区。

笔者认为,我国西部地区的律师不仅在数量上要少于我国经济发达地区,在普遍的服务水平上与经济发达地区的律所也尚存较大差距。在面临经济发达地区的律所纷纷开设分所,参与本地法律服务市场竞争的严峻形势下,如何尽快提升法律服务工作水平,参与市场竞争,特别是进入高端法律服务市场参与竞争,相信是每一个有所作为的西部律师萦绕于心、深入思考的重大问题。

笔者拟从项目管理的视角,提出可以借鉴参照项目管理思维方法,从而提升西部地区律所、律师的法律服务工作水平。

一、对项目、项目管理的简要介绍

(一) 项目管理产生的背景及发展

项目管理是第二次世界大战后期发展起来的重大新管理技术之一,最早源于美国为加快第一颗原子弹的研究任务作出的“曼哈顿计划”。20世纪60年代项目管理方法在由42万人参加,耗资400亿美元的“阿波罗”载人登月计划中应用,取得巨大成功,当时项目管理主要运用在军事工业和建筑业。

至20世纪70—80年代,项目管理迅速传遍世界其他国家,从最初的军事项目和宇航项目很快扩展到各种类型的民用项目,初步形成了现代项目管理的框架。进入20世纪90年代,随着经济全球化、一体化进程的加快,项目管理应用领域进一步扩大,现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系和行业,成为现代管理学的重要分支。

目前,在欧美发达国家,项目管理不仅普遍应用于建筑、航天、国防等传统领域,而且已经在电子、通讯、计算机、软件开发、制造业、金融业、保险业,甚至政府机关和国际组织中成为其运作的中心模式。20世纪60年代初,在著名数学家华罗庚教授倡导下,项目管理技术就引入了我国,当时将这种方法命名为“统筹法”和“优选法”。改革开放后,项目管理开始在我国水利、建筑、化工等领域大量被应用。20世纪90年代以来,项目管理在我国获得进一步发展。

(二) 项目和项目管理

1. 项目的概念及其特征

要讨论项目管理,就必须首先理解“项目”这一概念。根据美国项目管理学会(Project Management Institute, PMI)最新发布的《项目管理知识体系指南(第五版)》(Project Management Body of Knowledge, PMBOK GUIDE)解释,“项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。项目的‘临时性’是指项目有明确的起点和终点。当项目目标达成时,或当项目因不会或不能达到目标而中止时,或当项目需求不复存在时,项目就结束了。”

“每个项目都会创造独特的产品、服务或成果,项目的产出可能是有形的,也可能是无形的。尽管某些项目可交付成果或活动中可能存在重复的元素,但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。”

“由于项目具有独特性,所以其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性或差异性。项目活动对于项目团队成员来说可能是全新的,需要比其他例行工作进行更精心的规划。”^①从上述解释中可以得知,项目具有三个重要特征——临时性、独特性和不确定性。

2. 项目管理的含义

根据《项目管理知识体系指南(第五版)》(PMBOK GUIDE)的解释,“项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动,以满足项目的要求。”、“管理一个项目通常包括(但不限于):

- * 识别需求。
- * 在规划和执行项目时,处理干系人的各种需要、关注和期望。
- * 为满足项目需求和创建项目可交付成果而管理干系人。
- * 平衡相互竞争的项目制约因素,包括(但不限于):范围、质量、进度、

^① 参见美国项目管理学会著:《项目管理知识体系指南(PMBOK指南)》,许江林等译,电子工业出版社2013年版。

预算、资源、风险”。^①

（三）关于项目管理的重要思维方法

1969年，美国项目管理学会成立，之后一直致力于项目管理领域的研究工作，于1987年推出了《项目管理知识体系指南》，用以确立项目管理标准、指导项目管理实践，目前已修订更新至第五版。《项目管理知识体系指南》将项目管理划分为10个知识领域——整合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、干系人管理。在项目管理知识体系（PMBOK）中，明确提出了一些具有重要实践运用价值的项目管理思维方法，并不断地加以丰富完善。

1. 项目生命周期

《项目管理知识体系指南（第五版）》指出，“项目生命周期指项目从启动到收尾所经历的一系列阶段”、“不论项目涉及的具体工作是什么，生命周期都能为管理项目提供基本框架。”^②项目无论其规模和复杂程度的不同，都可以归纳为通用的生命周期结构，即启动项目—组织与准备—执行项目工作—结束项目。

通用的生命周期结构有如下特征：成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间达到最高，并在项目快要结束时迅速回落。项目的风险与不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随着决策的制定与可交付成果的验收而逐步降低。如图1所示：

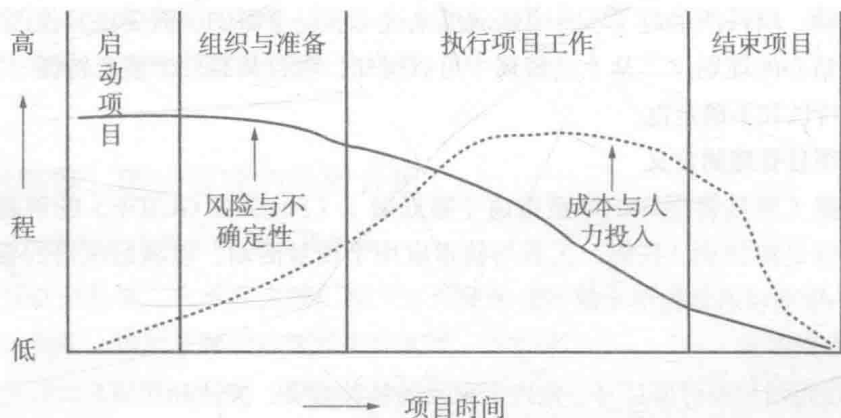


图1

^① 参见美国项目管理学会著：《项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）》，许江林等译，电子工业出版社2013年版。

^② 参见美国项目管理学会著：《项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）》，许江林等译，电子工业出版社2013年版。

笔者认为,通过对项目生命周期结构的分析,可以对项目进行有效控制,以优化各项资源的投入和对风险的掌控。

2. 项目管理过程

《项目管理知识体系指南(第五版)》(PMBOK GUIDE)认为,“项目管理通过合理运用与整合47个项目管理过程得以实现。可以根据其逻辑关系,把这47个过程归类成五大过程组,即启动—规划—执行—监控—收尾”。^①项目管理过程的这5个分组彼此界限并不分明,它们是交叠的。项目生命周期中的每一阶段中都包含一个或几个“启动—计划—执行—控制—收尾”的循环。过程组相互作用并跨越阶段。一个阶段的收尾为下一阶段的启动提供了前提条件。各个过程之间的关系可以用图2来表示:

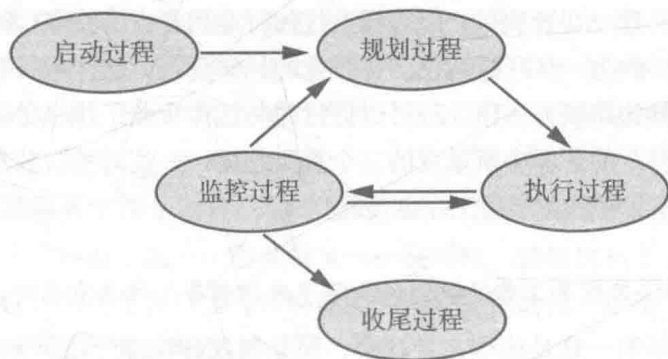


图2

笔者认为,在项目生命周期中细分过程,可以在动态中掌握项目进展,更加抓住项目的细节,从而对项目实施精细化控制。

3. 项目干系人

根据《项目管理知识体系指南(第五版)》(PMBOK GUIDE)的定义,“项目干系人是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织。”^②项目干系人可能包括客户、发起人、执行组织或公众等,干系人既可能看到项目的积极结果,也可能看到项目的消极结果。有些干系人受益于一个成功的项目,而另一些干系人则看到项目成功给他们带来的负面影响。项目管理团

① 参见美国项目管理学会著:《项目管理知识体系指南(PMBOK指南)》,许江林等译,电子工业出版社2013年版。

② 参见美国项目管理学会著:《项目管理知识体系指南(PMBOK指南)》,许江林等译,电子工业出版社2013年版。