

公司法务部：既要耕地 更要看天

文/《法律风险观察》研究员 张济花

明确三类法律事务

首先，需要明确目标。

初期目标—公司律师与业务部门就业务重点达成一致，包括识别重点，做好排序，优化处理；

中期目标—通过优化法务部管理，最大化法务部的业绩；

最终目标—通过处理好公司法律事务，优化整个公司业绩。

为达到目标，法务部应当主动与不同层次的管理人员，包括总公司、分公司、高级管理层、职能管理层等人员进行交流，使法务工作获得公司管理层的支持，籍此提升法务部自身管理水平，尤其是将有限的资源（时间、金钱、人员、技术等）投入到关键的法务领域。

确定重要法务领域的过程与商业人员制定和履行商业计划的过程没什么不同。对于政府管制严格的行业，如证券业或电信业，监管合规作为公司法务重点，业务部门也会清晰地看到这一点，此时，法务管理与公司业务重点保持一致，工作高效。但是对于那些管制不严格的行业，要做到这一点，则需要一定的技巧。

有效的方法是，法务部应将公司法律事务分为三类：核心事务、重要事务和其他事务。

核心法律事务如果处理不好，将影响到公司的存亡。比如一个证券公司违反了重要的证券法律或法规，公司可能面临被吊销执照的风险。对此，高管与法务部达成一致后，需投入大量的人力和资源，研究相关法律和防范措施。当然，出问题后，应当投入最大的力量。公司不应对处理此类法律事务的成本进行过多限制。

重要法律事务，可能不会对公司业务造成影响，但可能使公司财务遭受较大损失。处理时，对于成本的考虑要多一些。例如性骚扰和歧视事件，大公司的管理层可能都不会专门关注此类事件，但如果一个公司为此面临诉讼且处理不好，可能会为此付出惨痛代价，包括诉讼费用、纠纷解决费用等，而且公司形象会受重创。

核心和重要法律事务在某些情况下可能互相转化。例如性骚扰或性歧视事件对于其他行业的公司而言，只是重要法律事务。但对于一家以生产女性用品为主要业务的公司，性骚扰和歧视事件就会演变为核心法律事务。如果进一步引发了多起诉讼或集体诉讼，就会对公司产生更大的影响。

不属于核心和重要事务的，可归为“其他”事务。譬如，由于生产线故障而出现的产品质量诉讼。由于存在相关的补偿办法，如投保了产品责任险，出现问题时，无需投入太大的精力就可以得到解决。但是提前识别、做好准备（如投保）非常重要。

重要性和优先次序确定后，就应该对不同的情况投入不同的资源。这样，当核心的法律事务出现以后，法务部和管理层已经达成共识，可以马上采取紧急的应对措施。

需要注意的一点是，三种级别的事务之间的界限需要根据各公司的具体问题具体分析，即使对于同一个公司而言，业务方向或公司结构方面发生变化也会影响重要法律事务的确定。

怎样与业务部门打成一片

简单来讲，公司律师应当把自己看作一个懂法律的业务人员，就像那些懂营销、人事或其他业务人员一样，同时要让公司内部客户对自己形成这样的印象。因此，公司律师要象业务人员一样，通过各种正式或非正式途径，了解公司战略目标并学习业务知识。

例如，公司律师应当参加公司解决核心问题的重要会议，同时有选择地参加法务人员和业务人员都认为很重要的公司解决重要问题的会议。而对于其他问题，法务部只需要得到会议记录副本即可。

了解公司战略目标的正式途径包括参加公司的各种会议，而不仅参与那些与法律问题直接相关的会议。公司律师本人则应当定期学习公司（或公司竞争对手）的手册和网站。目的不是对公司业务进行法律审查，而是全面理解公司的业务。可能的情况下，还应当要求公司律师参加贸易发布会或行业会议。

非正式途径也很重要。公司律师可以通过参加一些非正式的社交活动，比如参加公司的运动队、旅游活动、或聚会等寻找与业务人员沟通的机会，增进双方的相互了解。

另一个优化法务部业绩的方式是与业务部门使用共同语言。法务部应当采用统计的方法设定目标或衡量业绩，无论对于法务部内部还是外部的人员都易于理解。这种统计不应限于其他业务部门统计时所包括的成本和支出的核算，而应当寻求对法务部整体运作进行评估的有效方法。

从逻辑上讲，任何事情都是可以衡量的，但是如果衡量错误的因素，可能会导致结果弊大于利。

法务部可以采用很多衡量标准，为保持法律事务与业务的一致性，一种衡量标准必须符合两个条件。一是必须可以衡量提供法律服务的有效性，例如，用全职法律顾问的小时工作效率与兼职顾问的小时工作效率进行对比；二是必须可以用业务人员可以理解的方式表现出来。比如某行业内10亿美元收入所对应的平均律师人数。不同公司的法务部采用不同的衡量标准。

衡量标准	
每10亿美元收入对应的律师数量	以收入为基准，使得任何规模的公司之间都可以进行比较。
	譬如，公司10亿美元收入对应的律师数量，与同行业内规模相当的其他公司进行比较，更有意义。
法务支出占收入百分比	法务总支出由法务部自身支出和聘用外部顾问的支出两部分组成。
	通过比较，可以判断公司整体对法律事务管理的投入是否足够。法务部也可以与同行业规模相当的公司对比，要求公司增加对法务部的投入。
内部法律顾问的平均支出	可以考察每位内部法律顾问的花费，确定法务部的自身效率。
	内部花费包括各种形式的报酬（除了股票期权和奖金）、设施设备费用、固定资产消耗以及外部消耗（不包括外部顾问费用和专利费用）等。
外部顾问花费与公司律师花费对比	这一数据可以反映公司法务部对于外部顾问支出的管理能力，同时也可以判断自身的法务处理能力。
	美国法务部用40%-60%的预算用来聘用公司律师，其余的花费用来聘用外部顾问。根据美国对75个公司法务部的调查，内外部顾问的平均比率为1.5:1。
确定公司核心法律事务、重要法律事务及其他法律事务的人员分配及支出比例	确定公司是否将核心或重点法律事务放在优先的位置，公司在这些方面的投入是否足以处理优先的法律事务等。

这些标准并不是全部，而是最基本的基准。通过衡量，公司法务部以容易理解的方式将业绩呈现给业务部门，从而有助于法务部与业务部就核心法务问题达成一致，更好地协调法律事务的处理。

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。