

公司法务工作概览（一）

作者：Sabine Chalmers



Sabine Chalmers是世界产量最大的啤酒商inbev的首席法务官，她生长于德国和印度，曾在亚洲、欧洲和美国工作、生活。她目前在英国一家律所做律师，同时还是美国纽约州律协的成员，其电子邮件地址为sabine.chalmers@inbev.com。

公司法务在美国以外国家的发展

三年前，我回到欧洲开始了现在的职业，而此前我在美国呆了10年。我喜欢在美国的那段日子，原因很简单：在那里，公司法务在战略决策方面的地位及参与权远高于其他国家。正是这一点让我在选择现在的执业时犹豫不决。我是在1995年离开伦敦的，那时，在业界，公司法务这一职业刚开始被认为是除私人执业以外的一种不错选择。但在很多领域，选择公司法务多少会被认为是因为其在私人职业领域做得不够好；尽管这种看法有失公平。而且，法律总监很少向首席执行官报告工作，也很少跻身公司董事行列。若一切如旧，那将会怎样？尤其是在很多业内人士认为远落后于英国的欧洲大陆。

现在，我已经在这里呆了三年。我不后悔，反而觉得很高兴，尽管这里要达到美国的水平还需以时日，但一切都在朝好的方向发展。

为什么历史上公司法务在美国要比在其他国家发展得好？

最高法院大法官Charles Evans Hughes曾说，“美国是世界上最好的法律人才基地。”美国有高度规范的诉讼体制，而且其国民有好诉的传统（这些都得益于陪审团的不可预知性、司法队伍高薪制（巨额的诉讼赔偿金）、不断从政治和社会层面强调公民遵守道德和法律的做法以及世界领先的证据发现手段），这些都意味着法律问题确实能让一个公司取得极大的成功或者走向失败的深渊。所以，首席执行官们选择优秀的法律总监辅佐其工作也就不足为奇了。美国公司不断在重要岗位设置法务人员，其所需的法律人才不仅要精通法律，还要懂得商业运作，这样才能使法务一职物尽其用。

全球法律环境提升了公司法务在美国以外国家的地位

大多数国家的法律环境越来越成熟。例如，欧洲委员会设置了强大的反垄断监管机制；一些所谓的新兴市场，如中国和俄罗斯，最近几个月也要求所有公司将法律问题提到日程上来。公司本身变得越来越国际化——很多非美国公司进入了美国市场，并且不断意识到法律的重要性。因此，很多非美国公司任用美国律师或有美国法律从业经验的律师担任其法律总监。另外，法律总监也开始频繁地向首席执行官汇报工作并出任公司董事。

求变

对于我们这些有幸在非美国公司或其子公司里担任法务的人来说，首要任务就是努力工作，不仅要履行律师的职责还要在公司的商业运作方面发挥重要作用。要想成功推举有才能的法

务进入高管行列,就要时刻利用向公司高层汇报工作的机会提醒公司高管关注其他法务并为其晋升争取机会。除了要接受这些挑战之外,公司法务要想有机会展示其有能力为公司创造价值,还要有超越自我的信心,这样才能在商业运作上有所成就并为自己赢得更高的职位。

在各个组织内,法务通常都是受教育程度最高和工作最努力的员工。近来,美国之外的法律环境已逐渐从过去的封闭式发展变成了开放式发展。所以我们可以自信大胆地到这些国家的企业去担任法务。

公司到底需要什么样的外部法律服务

在过去的一年半里,我们重新审视了一下公司与外部律师合作的情况,其中包括在选定可以建立优惠关系的律所之前,与一些律所进行了深入的互动。在这个过程中,很多律所要求公司明确说明(不要含糊其辞)到底要什么样的优秀外聘律师。以下几点是我们公司选择律所的首要标准,对您也许有参考价值。

我们不只是鼓励而是希望律所能了解我们公司的文化和发展战略。那些注重了解律师个人性格并培养其合作技巧的律所会得到我们的青睐。那些了解我们公司所面临的困难并能出谋划策的律所也给我们留下了深刻的印象。我们还希望律所能了解公司所在行业和竞争对手的情况。

简单地说,“品牌是公司的生命。我们以自己的品牌为荣,我们爱惜它,我们离不开它。所以我们希望律所也能像我们一样永远重视公司品牌。”换句话说,律所要了解公司产品的全部情况,并使用公司产品,若公司有其所需产品,那么律所就不应该去购买公司竞争对手的产品。

确保忠心不二的律所合伙人从一开始就是基于双方同意的原则与公司法律总监和主要法务人员在协商。这些原则应该涉及从收费安排到通常棘手的律所指示来源等问题。有些公司的业务人员习惯于直接选择律所,对于这样的公司,这些原则就显得分外重要。事先约定清楚可以避免双方合作过程中产生误解或者不愉快。我们就发现,双方明了各自地位(公司法律部门是客户)并相信履行各自职责是出于互补而非对抗,是建立良好合作关系的基础。无论问题大小,也不论问题发生在哪个法域,公司法律部门都希望律所能始终如一地提供高质的法律意见。法律部门还希望律所能对问题做出快速、精确的反应,并且能够满足商业价值要求。业务范围遍布全球的律所可能很难满足这些要求,因为内部顾问要求,律所提供的所有服务来自于其最高层并保持同质性和一致性。另外,因为几乎所有法律部门都面临着节支的压力,律师服务小时费率已经冲破了法律部门的底线,这就导致法律部门在选择外部法律服务时,对速度和质量提出更多要求。法律部门还希望律所的每一个成员(从合伙人到前台)都能尽职尽责。从长远来看,那些合伙人实力较强但团队发展动力不足的律所不会降低费率。因此,计费问题最容易引起争议。对此我们有六条原则:

1. 透明化,即让律所充分了解公司财务主管对法律部门施加的节支压力。
2. 小问题不能收费。
3. 避免人浮于事。
4. 避免“制造”工作。

5. 避免低价投标，中标后慢慢提高服务价格。
6. 不要意外的收费。没有什么比毫无征兆就超出公司预算更能使律所（更不用说公司法律部门了）名声扫地。

无论是实践经验、操作程序还是新技术，只要有助于提高效率、获得成功，我们都欢迎。公司不断缩减培训经费，以至于免费的研讨班和其他学习机会都成了香饽饽。我们终究是人，而人总是关键所在。法律总监可以有很强的自尊，（这种自我为中心的锐气应该挫一挫），但永远不要忘记其手下的法务人员（这些人可能是未来的法律总监）。另外，那些让你觉得自己是他们唯一客户的律所会比较受欢迎。选择外部律师的先决条件是：志同道合（到了你想请他喝酒的地步）。

跨国公司法务：身兼法律和监管职责

很多跨国公司，其法律和监管职责由一人担任是很平常的事。这不论对于公司还是个人来说都有很多好处：（1）节省了人力成本；（2）为专业素养的提高创造了机会；（3）法律和监管的职责在性质上终究还是相同的。

全面分析

一开始就要分析公司的优势、劣势所在以及公司及所处行业的风险与机遇。公司或所处行业是否面临特殊的法律和信誉风险？是否存在影响公司发展的特殊法律规定、税赋或者鼓励措施？公司是否处于特殊法域？该分析虽费时但很有意义，所以不要吝惜资源，要和公司内部的商务人员以及外部的专家（律师、政府官员以及公共关系专家等）共同商讨，以做出正确的判断。

制定计划

做出全面分析之后，应该制定一项3-5年的战略计划，详列以下内容：（1）如何找出不足并化解风险以确保底线不被冲破；（2）如何利用自身优势抓住机会不断超越；（3）达成目标需要哪些资源；（4）如何衡量成败。

成败的判断标准或许是最重要的因素。根据我的经验，能真正了解安排得当的政务议程之价值所在的总经理并不多。

当他们认识到其价值时往往为时已晚——由于缺乏关注，对关键法律的出台措手不及，根本没有做好应对准备。在战略计划中，要确立明确的目标，比如了解法案的通过量或废止量、资本激励的增长幅度以及税赋削减幅度等。公司可以通过这些具体目标清晰了解你将为公司创造多少价值。而且，这不仅会增加公司对你的信任，而且也有利于你获得有效执行该项计划所需的资源。

善于言辞

要想成功营销自己的战略计划，从以下两个方面美言公司也是很重要的：公司所代表的利益，公司对世界以及本地经济发展的贡献。然后再阐述为什么自己制定的战略计划是正确的、重要的，而且要经常不断地进行阐述其正确性和重要性。这些将是你“面见”公司主要股东（见下文）的敲门砖。你还得观察除了自己以外，还有哪些人是你战略计划的主要发言人，你会发现那些训练有素的首席执行官和业务人员通常会最佳人选。

跟踪实施

盯紧媒体反映、政策和立法动态是十分重要的，尤其是当公司在境外或者政策和立法具有不稳定性的国家（中国就是最好的例子）经营时，更是如此。

了解这些动态的最好途径就是依赖外部专业机构的每日追踪服务。这些机构多按月或按年收费。要想让所购服务物有所值，就别把这些服务信息封锁在法律和公共事务部，而应该让整个公司了解这些信息。

清楚哪些主要股东对你有影响

公关并不是和决策者吃吃饭那么简单。资源有限，你没有那么多时间和金钱用来挥霍，所以你应该搞清哪些主要股东对你的战略计划确有影响。要想搞清这些，你必须知道怎样让主要股东们了解你的战略计划。

这还得主要依靠外部专业机构的力量。在选择外部专业机构时要谨慎，依据其信誉情况和交易历史做出判断。选定之后，要让其明确你要达到的目标。

借助行业协会的力量

借助行业协会的力量，可以让有限资源发挥其应有的效用。缴纳会费后，你就可以成为会员，可以很快了解到相关行业信息（这些信息有利于提高你的内部监管能力），还可以了解外部相关信息。但是，在选择行业协会时要谨慎，这样才能保证“不入错行”（尤其在一些新兴市场，存在着很多“新的”行业协会，而其存在多带有盲目性）。还有一点要切记，如果协会不在你掌控之下，千万不要完全信任它。

保持诚信

最后要确保你的行为一向是诚实守信的，要保证你自己、公司业务人员以及外部相关专业机构知晓相关法律规定（尤其是那些与政治捐赠有关的法律规定，因为政治捐赠在有些国家是非法的）、商业贿赂以及非正当支付等相关规定。没有什么比缺乏诚信更易毁掉一个苦心设计的公关计划。

通过员工满意度调查看律师的人员管理能力

我曾经问我的一个的同事（高级商务人员），为什么认为很少有法务人员能成功运作除法务部以外的其他部门。他委婉地说：“抛开通常认为的特殊部门不说，即便是在那些常规部门，你们这些法务人员仍只是最差的管理者。”这位同事曾是某知名律所的合伙人，我姑且认为他的回答是出于职业嫉妒。

但是事实是，律师的管理技能的确不被普遍认可。难道律师们应付客户的那一套都是瞎扯？不，我们为客户解决了不少实实在在的问题。但是这些能确保律师可以在律所或企业中管理好个人或团队并激发他们的潜能吗？问题的答案非常复杂。

我常想其中的原因，怀疑这和律师职业的狭隘性有关——律师常为了分析复杂的法律问题而

长时间独自一人工作。另外，律师也几乎没有机会接触人员管理，因为其团队只有几个领导者，成员之间的地位是平等的。头脑中有了这样的一些局限，律师们怎会像好的管理者那样具备管理一个团队的管理理念呢？虽然回答这个问题比较困难，但我想和大家分享一下我们公司关于员工满意度的一项调查所得出的一些结论。

员工满意度情况调查背景

在过去的20年间，公司基本达成了如下共识：每个长期成功运作的组织背后都有天才的领导者，这些领导者不仅在智商方面还在情商方面激发其员工。所谓“智商方面”是指让员工相信无论是管理层、其所在团队还是公司本身的所作所为都关乎其自身利益（与其在财产、发展前景或者专业素养方面的利益有关）。所谓“情商方面”是指让员工满意并信任其工作、管理者、所在团队以及公司，并认识到所有这些都是有价值的。真正成功的管理者懂得如何将这两方面合二为一，并形成实实在在的工作上的凝聚力。

员工满意度调查

很多公司往往从财务方面高度评价其业绩情况。这里，我们通过员工满意度或者参与情况的调查，以一种更直观的方式来看看公司的业绩情况。

最近，我们在自己公司开展了该项调查。调查的主要问题如下：

- 即便有其他公司提供相同或更高的薪水，我会继续留在本公司。
- 我觉得我的意见得到了重视。
- 我对自己的工作很满意。
- 本公司激励了我付出更多。
- 我所在团队的成员认同本公司文化。
- 我对本公司的前途持乐观态度。
- 我满意我的部门经理。
- 我满意自己在本公司的职业发展前景。

调查结果分析

所有的高管成员都可以利用各种数据截取方式看到该调查结果。通过调查结果，我们可以将本公司员工满意度与一系列基准（包括其他公司员工满意度情况和本公司其他团队或职位员工满意度情况）进行比较，也可以从地域层面进行比较，甚至可以通过反馈的各种问题进行分析。例如，通过比较，我们能够得知北美地区公司法律部门员工与人力资源部门员工对职业前景的满意程度孰高，同样也可以比较出亚太地区的相关情况。通过比较，不仅可以让你有兴趣阅读该调查结果，而且会有不少意想不到的收获。

让调查为实践服务

有些部门，比如我们法律部很重视该项调查并要求部门领导改善各项工作，以使其部门员工的满意度逐年提高。虽然员工满意程度关乎部门领导们的薪酬绩效，但是部门领导们却把更多的精力放在整个团队身上，这听起来有些不可思议，但事实的确如此。

那么我们怎样才能通过调查结果发现问题并组建一支有凝聚力的高效法律团队呢？

首先，我们像对待财务或营销难题那样，花了很多时间研究该调查结果，主要精力放在寻找问题根源上。我们发现有很多问题具有全球普遍性，例如，员工对职业发展前景满意度较低。我们还发现有些问题仅存在于特定地域，比如，特定地域员工较少表现出“将继续留在公司”，这往往意味着该地域公司员工的薪水或其他形式酬劳低于市场平均水平。然后，各

部门高管与其团队成员花时间讨论调查得出的初步结论，借此让其成员参与制定解决问题的方案。

这种做法本身就很有意义，因为它既有助于管理层了解其团队成员的真实需求，也有助于团队成员了解管理层面临的难题（团队成员可以表达出其对解决这些难题的态度）以及其肩负的让身边人幸福快乐的责任——这种责任是每个组织成员都必须承担的。最后，我们采取行动使之付诸实践，并逐月跟踪其进展情况。我们不仅把这看作是改进公司的一个手段，而且把它当成是公司员工参与管理的途径之一。这样做，对于专家云集的公司来说绝非坏事。