

# 组建和管理小型法律部的十大准则

作者：J. Martin acevedo



J. Martin acevedo出生于哥斯达黎加的圣杰斯市（San José），曾先后在哥斯达黎加、法国和美国生活，目前是Companions & Homemakers公司（美国新英格兰地区老年人养护服务的最大私人供应商）的法律总监。拥有大陆法和普通法双重法律学位，获准在哥斯达黎加和美国的康乃狄格州执业。他的邮箱是：[martin.acevedo@elderly-care.com](mailto:martin.acevedo@elderly-care.com)。

或许你曾听说：某律所的客户对所内的某位律师抛出了橄榄枝——邀请其到公司做法务。对此，你要有如下两方面的心理准备：首先，你要白手起家为公司创建法律部门；其次，公司希望法律部门（也就是你）为公司处理所有法律问题。

受客户所提供优厚条件的诱惑，再想想以后无需按小时收费、也不必每天西装革履地去上班，你就欣然接受了邀请。客户说，“很好，但还有一件事，就是我们希望你能在两个月内上任。”你回答说，“当然没问题。”，说这句话时也夹杂着些许的自我怀疑。

欣喜过后，就要面对现实了。虽然仍为此感到兴奋不已，但是你开始怀疑自己是否真能履行自己的承诺。你告诉自己说：“我所需要只是一张桌子、一部电话、一台电脑和一些文件夹。”但是，内心深处，你并不知道该从何入手。笔者通过包括本文在内的两篇文章阐述了10条准则，供各位在为新雇主组建并管理其首个法律部门时参考。

## 1. 尽职调查

像分析法律问题一样认真调查你中意的新东家。也许，你自认为很了解自己的客户（即中意的雇主，下同），但只能是在某种程度上而已。问题在于，这个客户作为你中意的雇主，你又了解多少呢？

你应该去深入了解该公司及其文化，尤其要花精力认真了解其总部的情况。是否有良好的工作环境？员工对公司是否满意？整体工作氛围是否和谐？对此，要相信你的直觉。还有更重要的一点，就是估量一下你和这个客户的关系在你成为其专有律师（同时它也成为你的专有客户）之后会发生怎样的变化。

## 2. 了解中意的雇主的期望并认清自身的不足

大多数情况下，若自己所的决策会给对方造成影响的话，那么就有必要事先和对方进行一次开诚布公的交流。问问你中意的雇主希望组建什么样的法律部门以及它招你所要达到的目的是什么。可能是为了节省高昂的外部法律服务费用，也可能是为了招个能为公司业务发展出谋划策的人。

公司是否只是想让你处理其所面临的所有法律问题，而不在乎你目前的专业水平以及发展方向？若非如此，那就要做好认清并袒露自身专业水平不足的准备。

比如，公司需要你打官司，但你除了参加过律师执业宣誓仪式外从未踏入过法庭。当公司出现的某些问题需要特殊的知识技能来解决时，诸如此类的问题就会出现。

为了避免发生这样的情况，你就应该事先说明你有能力处理哪些方面的法律问题（而欠缺哪

方面的能力)。

### 3. 做到心中有数

转行到公司做法务不像换家律所做律师或到另外一家法律专业服务机构工作那么简单。从实用的角度来讲，周密的计划和组织是成功交易的前提。显然，你得和律所合伙人以及指导律师商讨你转行到公司做法务之事，还要将此事告知你负责的其他客户并向其保证提供同样水平的法律服务。

应该把公司法律部门当作公司的一个组织结构(向会计部门一样)还是一个独立的小“公司”，这是你应该考虑的问题。如果可能的话，你应该为法律部门向州相关的主管机构申请注册并为其指定外部律所或者“司法”名号。当你申请立案时，要确保用适当的说辞代替所指定外部律所的名称。你应该查阅公司法务职业责任的相关规定，包括公司设立了代表处或者开展业务的地方的此类规定。你应该熟悉跨州执业的相关规定，并充分利用互惠规则(允许未通过该州司法考试者在该州执业)。

### 4. 商讨并确定薪酬水平

你虽然喜欢也信任心目中的雇主，但还是要任之前确定薪酬水平。看看同级岗位其他人的薪酬状况，然后分别确定短期、中期和长期薪酬水平。如果担心自己的劳动关系会被随意解除——尤其是当经济动荡时，你可以要求和所中意的雇主签订固定期限的书面劳动合同。毕竟新雇主首次设立法律部门，对于该部门人员的薪酬问题，管理层可能缺乏认识，所以在约定薪酬时，也要明确奖金问题。你应该通过给公司展示有关此问题的文章、调查或者参考资料的方式，主动地帮助公司分析此问题。你可以通过阐述法律部门的目标以及达成目标的基本方法来向公司揭示该部门将为公司创造价值。例如，公司正面临着雇员索赔、失业索赔或者就业歧视索赔等等，那么你可以提出相关法律意见，公司照此意见行事后一段时间内，若能减少索赔，则可证明你有能力为公司创造价值。同样，通过有效的催账技巧减少坏账，也能证明你为公司创造价值的价值。

### 5. 商讨并确定部门预算

客户不愿律所在预算之外为其提供法律服务，尤其不想看到在每月送来账单最后一页底部的“应付服务费用总额”一栏中的大得出乎意料的数字。公司同样不喜欢其法务人员如此为之。所以，你应该在一开始就向你中意的雇主说明法律部门运转所必要的启动和后续经费。启动经费可以包括购置最低配置的电脑、掌上电脑、打印机、扫描仪和常用参考资料(包括业务手册以及案例汇编等)的费用，后续经费包括在线法律搜索人员(至少应该配备一个兼职的秘书或助理)、期刊订阅、专业技能培训、税赋等费用以及其他必要支出。

既然是根据自己的判断和估测做出的合理预算，那么你就没有理由再购置昂贵的法律便签和自己喜欢的那种办公文具——尽管以前经常买这些东西。

### 6. 律师离不开技术

我热衷于与技术相关的小玩意儿，恰好我在现在的工作中就能接触这些可以提高工作效率的东西，对此我很感激我的老板。言归正传，是技术(如电邮、扫描以及视频会议)让今天的小律所运转效率如同(甚至可能高于)15年前人员配置齐备的中等规模的律所。

如今，喜欢用手提电脑的人，其电脑屏幕一般只有十三、四吋，处理器至少2 GHz，随机存取存储器至少3 MB。很多人都用上了掌上电脑，不仅可以查看文件，还有很多现代化的功能。而蓝牙的出现让人们享受到了使用外围设备互联及无线上网带来的方便。我最近喜欢

上了 Fujitsu scansnap s510扫描仪，它可以帮我扫描桌上堆放的任何资料，从名片到报刊文章再到各种文件。把文件扫成PDF格式，不仅有助于清理办公桌，还便于文件存档和快速检索。还有一个我喜爱的工具，那就是Premier Global公司提供的“Fax2Mail”服务，通过它我能用邮件收发传真。

## **7.适应环境 学会倾听**

坐进了新办公室，完成了角色转变（从律师到公司法务），接下来该做什么呢？等着上司下达任务？还是主动去发现问题并快速解决？作为律师，我们习惯了大说特说、给出建议。律师们所做的法律分析以及所提出的建议在理论上都很完美、很有吸引力，但是他们忘记了这些东西可能很难付诸实践。即便老板是因为看中你的才能并信任你才把你招进来的，但是你还还是要在新职位（公司法务）上花费精力去观察、倾听。

不错，作为律师，提示客户及时改正错误的做法、不要涉足违法或危险行为是你的职责所在。但是，刚从律师转行做法务，不要想在上班的第一周就把公司的组织和运作全部“合法化”。

还要注意不要让自己的傲慢激怒同事敏感的神经，也不要独断专行，听不进别人的意见。你必须从律所文化中摆脱出来，试着提出有用且可行的法律意见，并确保其实施不会引起不合理的营运负担以及过高的费用。另外，在起草法律意见文件时，不要过长也不要有些不必要的法言法语，要习惯于随时提出法律意见。

最好，还要让自己慢慢融入公司文化，参与公司组织的活动；不忘提高专业技能。

要求公司派自己去参加法律专业领域的会议（平时公司都是派别人去参加的），你可以借此机会加深对专业问题的理解及其发展趋势的认识，而且要求参加这样的会议可以表现出你对行业了解的兴趣以及对公司产品或服务的认可。

## **8.及时向领导汇报工作 养成良好习惯**

公司上下对你的评价如何取决于很多因素，如公司规模、文化及其所在行业的性质。

从律师到法务角色的转变，他们（甚至包括招你进来的老板）可能对你有些先入为主的看法，这是正常的。

原因很简单。因为管理层不可能完全了解到你到底将要做什么、你的出现会对公司日常运作产生怎样的影响，但是这些疑问会随着对你本人及你的工作情况的了解而消除。

要想让他们了解你，你就要向首席执行官或其代表人以及董事会汇报工作。让他们定期了解你经手的大型项目状况是十分必要的。要养成至少每周向首席执行官汇报一次工作的习惯。可以通过电邮的方式每一周或两周向首席执行官简要汇报你目前的工作情况以及接下来的工作重心。要领会首席执行官的意思，分清问题的轻重缓急。最后，在做法律方面的重要战略决策（如发出或接受和解要约，提起先行赔偿，执行判决方案以及放弃某项权利或赔偿等）时不要忘了征求客户的意见。

还有最重要的一点。若问及做法务的最大好处在哪里时，很多人可能会告诉你不用计算计费小时数了。显然，不必锱铢必较地计算工作小时数（每六分钟作为一个计费单位），是公司做法务的一大好处。

然而，法律从业者应该养成良好的时间观念（关注处理每件事所花的时间），因为这不仅可以作为自我评价的参照，还可以用作分析工作效率以及分级处理问题的能力，甚至可以用作

薪资的衡量标准。此外，如果你的法律部门正在打一场官司，且你方主张对方赔偿律师费，法院会要求你方提供该项索赔的依据，即具体的律师服务小时数。

## 9.别隐瞒工作失误

律师——尤其是那些本性爱单打独斗、不喜欢被监督的律师——不应该对其老板隐瞒自己的工作失误。要在老板发现之前（再不济，在交易或诉讼相对方发现之前），向首席执行官袒露你的失误所在。好在经验表明，这类问题大多可以解决，处理得当的话，可以将损失控制在合理的范围内。

要有勇气面对老板并想好补救措施。这样做不仅可以证明你在职业方面的勇气和成熟，还可以佐证你正直、诚实的品性、高尚的职业道德以及全面的应战能力。陈述问题的情况时，要沉着、井井有条并直截了当，不要无故将责任推给团队中的其他人，因为作为法律总监，你才是“当之无愧”的责任人。

## 10.别做孤家寡人

一人法律部门有其自身缺陷，其中最主要的一点就是我所说的“孤独”。在律所里做律师，可以和同事们频繁接触，可以群策群力，可以把自己的文件交由其他人校对，还可以向你所信任的同事征求必要的意见。而这些对于法律部门的“一人”来说是可望而不可即的，这就导致很多法律部门的“一人”变得孤立，从而丧失斗志。

因此，法律部门的“一人”们一定要珍惜与其他律师接触的机会。但愿你与之前律所的同事之间有较好的关系，这将是笔取之不尽的资源（你可以不断地从他们那里获得专业的法律意见）。

你应该经常参加业内活动，并加入适合自己工作岗位的专业组织；注册各种信息交流工具，如讨论群、讨论组等；参加网上活动和研讨会，甚至可以主动要求针对自己所了解或者感兴趣的话题发表口头或书面看法。还有一点，就是别荒废了自己的看家本领。比如，即使公司的诉讼外包给律所，那么除了大致审查各种诉讼文书以及账单外，你还可以主动寻求解决问题的方法并在诉讼团队中发挥主导作用。

最后，要定期对自己的专业素养进行自我评价。你想象中的公司法务生活应该是这样的吗？自己尽职尽责了吗？是否还有需要进一步学习的特殊领域？现在的职位和你的职业发展规划是否一致？你对自己做公司法务的选择是否满意？

一个人组建并管理一个法律部门是件令人兴奋的事，也是个机会，但不要因为兴奋过头而迷失自己。你要有良好的部署和适应能力，还要有很强的自我约束、自我监督的意识以及创新精神。若能理解并按照我说的这几点建议去做，三年后当你回头看时，你会觉得公司法务工作是种享受，而不会感到后悔。