

## 国有企业建立现代企业法律治理制度指南

(供参考)

全球企业法律顾问协会  
全球企业法律顾问协会中国事务委员会  
全球企业法律顾问协会中国顾问委员会

- 2005年3月 -

### 1. 概述

- 1.1 随着中国社会主义市场经济的不断发展，中国国有企业（“**企业**”）政企分开的工作不断向前推进，而中国入世后进一步开放市场，给企业带来了各种机遇和挑战。在这样的条件下，提升企业的整体管理水平变得越来越重要。
- 1.2 随着中国社会主义市场经济法制建设的加强，企业在国内和国际市场上面临的法律风险日益增多。当前，越来越多的中国企业“走出国门”销售产品，提供服务，建立销售实体和销售渠道，进行资源、经营性资产和业务投资，在国际资本市场上融资等。与此同时，中国企业在国际市场上所面临的法律风险范围也迅速扩大。
- 1.3 法律风险管理是企业管理制度整体中不可缺少的一部分。有效的法律风险管理机制可以防止或减少企业的经济损失，提高企业的商业信誉，并有利于提高企业的综合经济效益。企业有效的法律风险管理也有利于中国的整体法律环境的完善，推进中国依法治国的进程。
- 1.4 有效的法律风险管理必须通过建立现代企业法律治理制度才能实现。因此，全球企业法律顾问协会参照企业法律风险管理国际最佳模式、根据中国社会主义市场经济的特点起草《中国国有企业建立现代企业法律治理制度指南》（“**指南**”），以供中国企业参考。

### 2. 法律风险种类

2.1 本指南中所称“法律风险”是指企业所承担的发生潜在经济损失或其它损害的风险，包括：

- 经营性损失（收益或利润损失、成本或责任增加等）；
- 民事索赔、判决或裁决（包括辩护及和解费用）；
- 行政或刑事处罚或制裁；
- 企业资产（包括有形和无形财产）受损；
- 商誉受损；
- 其他损害。

造成上述损失和损害的原因包括：

- 企业违反相关法律；
- 企业侵犯第三方合法权益；
- 企业未履行其合同义务；或
- 企业未采取有效措施以获得、保护或行使其合法权益等。
- 其他原因。



### 3. 法律风险管理原则

- 3.1 法律风险的界定及管理失误可造成企业经济损失，因此，企业负责人对法律风险的管理负有最终责任。企业负责人是否有效地管理企业法律风险应当作为对其业绩考核的一部分。
- 3.2 企业应建立独立的法律事务部。法律事务部应当协助企业高层管理人员管理企业的法律风险。法律事务部由总法律顾问领导，总法律顾问属于企业高级管理层的一员。
- 3.3 总法律顾问应当与企业高层管理部门的其他人员协同工作，共同制订企业法律风险管理战略计划，并根据高层管理部门的安排进行审查、更新。相关高层管理人员能否有效地审查和更新战略计划应成为其业绩考核的一部分。
- 3.4 法律风险因企业所处法律关系的性质不同而有不同的表现形式。随着国内和国际商业环境和法律环境的变化，法律风险也会发生变化。因此，企业应建立现代企业法律治理制度，以使企业各部门及其子公司针对所面临的法律风险采取统一有序的预防和补救措施，并定期对法律风险和法律风险管理措施的优先顺序进行评估。

### 4. 制订法律风险管理战略

- 4.1 法律风险管理战略应和企业的整体商业战略相一致。根据业务性质的不同，企业法律风险管理战略应当包括就下列事项制订防止违规和风险评估制度：
  - 防止违规方面的管理（包括上市公司遵守证券监管规定、遵守行业监管规定和遵守一般的监管规定）；
  - 合同管理；
  - 知识产权管理；
  - 索赔/诉讼事项管理；
  - 国内和国际商业活动管理；
  - 公司治理和公司秘书工作管理；
  - 环保、人身健康和安安全法律事务的管理；
  - 劳动关系法律事务管理；
  - 企业投资、资产出售、并购和重组；
  - 其他事宜。
- 4.2 作为制订法律风险管理战略计划的一个步骤，企业应对其所面临的现有以及潜在的法律风险进行初步评估，并确立法律风险管理项目的优先顺序。评估工作应当在总法律顾问的领导下进行，企业高层管理人员应积极支持并参与评估工作。
- 4.3 企业高层管理人员应当就评估过程中发现的重大法律风险提出解决方案，确定将该法律风险降至可接受的程度的具体措施，以及实施期限和先后顺序。
- 4.4 企业的总法律顾问应负责制定法律风险管理战略的具体实施计划。具体实施计划应当根据企业实际情况，借鉴大型跨国企业和国内优秀企业在法律风险管理方面的最佳经验，并根据企业的具体要求进行调整。企业的高层管理人员应对具体实施计划进行审查，提出审查意见，并在必要的修改之后予以批准。
- 4.5 企业负责人应当负责指导企业法律风险管理计划的具体实施。企业的总法律顾问对法律风险管理计划中涉及专业法律技能和经验的部分的实施和管理，应承担主要职责。法律风险管理计划的实施应和企业的财务管理、业务管理和总体风险管理职能等有关方面协调进行。

- 4.6 企业高层管理人员应当在总法律顾问的协助下，针对企业将实施的法律风险管理制度和规章，制订并实施有效的培训计划。应优先针对重点风险进行预防性法律培训。
- 4.7 企业高层管理人员应当在总法律顾问的协助下，建立一个独立的法律风险管理稽核职能部门，对企业法律风险管理战略的执行情况进行评估。评估工作应当在总法律顾问的指导和监督下定期进行。高层管理人员对法律风险管理稽核结果的审查和更新情况应构成其业绩考核的一部分。
- 4.8 集团公司高层管理人员对所有业务部门及集团各子公司在同类业务中的相关法律风险，应当制定和实施协调一致的统一法律风险管理战略，并负责进行相关培训和评估。高层管理人员对该法律风险管理战略执行情况的审查和更新应构成其业绩考核的一部分。
- 4.9 总法律顾问应当根据企业实际情况，制定客观的考核标准，使企业高层管理人员能够对相关部门实施法律风险管理战略的情况进行考核。

## 5. 企业法律事务部的组织结构和职能

- 5.1 总法律顾问应是法律事务部的负责人。总法律顾问应当具有适当的法律教育背景（通常是法学学士、法学硕士或同等学历），并具有相关的法律专业资格和经验。
- 5.2 在大多数情况下，总法律顾问应直接由企业负责人、董事长或其他相当职位的高层管理人员领导。
- 5.3 在集团公司内部，子公司的首席法律顾问可由该子公司的总经理、董事长或其他相当职位的高层管理人员直接领导，或者由集团公司的总法律顾问直接领导，或者按照集团公司总法律顾问和该子公司负责人商定的方式接受双重领导。无论对子公司首席法律顾问采取上述何种领导方式，其法律专业资格要求和业绩应由集团公司总法律顾问进行审查和考核，审查和考核结果应由总法律顾问向该子公司的总经理、集团公司总经理、董事长或其他相当职位的高层管理人员通报。
- 5.4 总法律顾问应制订一套人力资源及预算方案，为企业实施经批准的法律风险管理战略计划提供充足的法律专业资源，并负责管理企业的核心法律事务。总法律顾问还应制定一套与企业外聘律师的合作方案，就实施经批准的法律风险管理战略计划中的专业问题获得有关外部法律专家的支持（例如：在诉讼、企业重大交易、国际法律事项等方面），作为企业法律事务部工作的补充。外聘法律服务预算可以纳入法律事务部的预算，也可纳入接受外部法律服务的其他部门的预算。在所有情况下，外聘专业人士的工作均应由总法律顾问和具有相关专长的企业法律顾问管理和协调。
- 5.5 在条件和人员配置允许并在企业需要时，总法律顾问可在法律事务部组建若干独立的处，对不同的法律事务进行分项管理（如：政府监管、知识产权、公司治理、合同管理、索赔/诉讼管理、环保/人身健康及安全、劳动关系、企业重大交易等），或者为企业各业务部门或各业务地区的业务活动配备专门的法律顾问。
- 5.6 企业法律事务部的其他法律专业人员和工作人员应根据总法律顾问的决定，直接或间接接受企业总法律顾问领导。如果企业法律事务部中某位法律顾问被指派负责为企业的某一业务部门或业务区域的业务活动提供法律支持，其管理模式应依照前述第5.3条的规定执行。
- 5.7 企业法律顾问应接受过相关法律专业教育和培训，具备相关法律专业资格。总法律顾问应当制订企业法律顾问在企业内部或者外部的培训和教育计划。培训和教育计划应规定法律顾问每年应接受培训和教育的小时数。



- 5.8 总法律顾问应建立法律顾问及其他工作人员业绩考核制度。考核应当定期进行，考核内容包括个人专业技能以及与其职务和分工相关的技术和业务能力的考核。总法律顾问还应制定相关计划，以招聘、培养和保留优秀的法律顾问和工作人员。
- 5.9 企业法律事务部应建立一套知识管理体系。该体系包括基于信息技术对法律文件模板和范本以及其他法律信息进行管理，并促进法律事务部内部、法律事务部与其他企业的法律顾问之间以及与其他法律专业人员之间共享最佳经验。
- 5.10 集团公司总法律顾问应采取措施，由法律事务部为集团公司各业务部和子公司提供具有共性的法律服务，并在集团公司各业务部门和子公司统一应用相关法律事务部的管理系统方面进行协调，促进集中统一管理。经总法律顾问批准，集团公司和子公司法律事务部的法律顾问可以组成虚拟团队，协调处理常见的法律风险管理事项。
6. 其他
- 6.1 全球企业法律顾问协会将对指南进行更新，以反映企业新的情况和法律风险管理国际最佳模式。
- 6.2 全球企业法律顾问协会愿意在企业法律事务管理培训资料和课程设计方面，与国有资产监督管理委员会政策法规局合作，为企业法律治理制度的建设提供支持。

下列人员参与了本指南的起草工作：

**全球企业法律顾问协会：**

符瑞德先生 (Frederick J. Krebs)， 主席

海克特女士 (Susan Hackett)， 副主席兼总法律顾问

普波先生 (Ron Peppe)， 负责人——法律资源部

**全球企业法律顾问协会中国事务委员会：**

吕立山先生 (Robert D. Lewis)， 路伟国际律师事务所北京办事处主任合伙人(北电网络亚洲区前总法律顾问)

江宪胜先生 (John Jiang)， 东易律师事务所合伙人(北电网络北美地区前法律顾问)

**全球企业法律顾问协会中国顾问委员会：**

艾伦先生 (John M. Allen)， 哈里伯顿能源服务公司 (Halliburton Energy Services) 负责法律事务的高级副总裁

伯林顿先生 (Martin J. Barrington)， 菲利普莫里斯国际管理公司 (Philip Morris International Management SA)， 高级副总裁兼总法律顾问



符鲁克女士 (Susan N. Flook)，美体小铺国际公司 (The Body Shop International Plc)，集团总法律顾问

詹金斯先生 (James R. Jenkins)，迪尔公司 (Deere & Company)，高级副总裁兼总法律顾问

莱顿先生 (William B. Lytton)，泰科国际有限公司 (Tyco International Ltd.)，执行副总裁兼总法律顾问

鲁宾先生 (Louis M. Lupin)，美国高通公司 (QUALCOMM Incorporated)，总法律顾问

马基能先生 (Markku Mäkinen)，诺基亚集团，董事兼集团法律顾问

内格勒先生 (Barry Nagler)，孩之宝玩具百货公司 (Hasbro, Inc.)，高级副总裁，总法律顾问和董事会秘书

诺德伦先生 (D. Craig Nordlund)，安捷伦科技有限公司 (Agilent Technologies, Inc.)，高级副总裁，总法律顾问兼董事会秘书

塞尔斯女士 (Marguerite Sells)，辉瑞制药公司 (Pfizer Inc.) 法律部，日本、亚洲、非洲/中东、拉美地区总法律顾问