

世界一流企业法律管理对标研究

摘 要

党的十八届三中全会进一步明确了中央企业市场化、国际化、法治化的改革方向，也对中央企业加快提升法律管理能力提出了新要求。本课题报告从企业法治理念、总法律顾问制度、法律事务机构和法律顾问队伍、企业法律管理工作内容、法律管理工作模式对标等五个方面，系统总结世界一流企业的法律管理的好经验、好做法，并结合当前中央企业法律管理的实际情况进行分析和对比，找出存在的差距，明确改进的方向。在此基础上，报告从大力培育企业法治文化、加快完善企业总法律顾问制度、不断深化法律管理工作内容、深化完善企业法律管理体系、加强法律事务机构和法律顾问队伍建设等方面，提出了对于提升中央企业法律管理能力和水平的具体建议。

关键词：世界一流企业 法律管理 对标

前 言

党的十八届三中全会提出，要“使市场在资源配置中起决定性作用”，建设“统一开放、竞争有序的市场体系”和“法治化运营环境”，并要求“适应经济全球化新形势，加快培育参与和引领国际经济合作竞争新优势”。这为国资国企改革进一步指明了市场化经营、国际化竞争的方向。党的十八届三中全会还提出，要“推动国有企业完善现代企业制度”，“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构”，“规范经营决策”。这对国有企业依法合规经营、规范内部治理也提出了新的明确要求。

国务院国资委成立十年来，按照“建立机制、发挥作用、完善提高”的总体思路，在中央企业连续实施了法制工作三个三年目标。十年间，中央企业依法治企制度初步形成，法律顾问组织体系不断健全，法律风险防范机制基本建立，法律工作领域不断拓展，为企业依法经营、防范风险、科学发展提供了坚实保障。但对标世界一流企业，中央企业市场化、国际化经营起步晚、时间短，法律管理的基础比较薄弱，在法治理念、制度机制、管理体系和方法上，较世界一流企业还有不小差距，还无法满足新一轮国资国企改革所带来的法律需求。

因此，对标世界一流企业法律管理，全面提升企业法律管理的能力和水平，对于中央企业贯彻落实党的十八届三中全会精神，进一步提升市场化、国际化水平，具有重要的现实意义。

第一章 企业法治理念对标

第一节 世界一流企业的考察

一、将依法合规、诚信经营作为公司发展的核心价值观

对标企业普遍将依法合规、诚信经营作为企业的核心价值观和经营管理行为的底线，视为维护公司声誉、实现持续发展的基础。例如美国通用电气公司将“处处、时时、人人”守法遵规作为基本原则，要求从管理层成员到基层员工，都必须严格遵守与公司业务活动相关的一切法律法规和内部规定。德国西门子公司将“责任”作为公司核心价值观，意即公司致力于从事符合法律及道德规范的行为，自觉依法合规经营。日本三菱商事株式会社将“处事光明”作为公司三大纲领之一，意即守法经营。

二、将依法合规作为公司运营的行为准则

对标企业在对内管理上，将法律法规、企业制度视作最高权威，上至总裁下至普通员工都必须绝对遵从；一旦发现违规行为，将会受到严厉惩罚甚至被辞退。在对外经营上，合法合规论证处于首要地位，法律与业绩、效益发生冲突时处于绝对强势地位，严格禁止违规为企业谋利的行为。几乎所有对标企业都建立了依法合规的考核评价体系，将其纳入企业的业绩考核或者高管人员的绩效考核。例如美国通用电气公司编制了《诚信精神与政策手册》，就劳动关系及安全环保管理、知识产权、商业秘密保护、财务管理等 4 个领域共 15 个具体事项明确了守法遵规的具体要求和行为准则，并要求每名员工每年签订承诺书。美国联合技术公司制定的《道德规范》中要求：“遵守所在国的国家和地方法律。如果两国之间的法律存在冲突，则必须向法律部咨询。无论当地有何惯例，绝不故意促成他人从事非法行为或诈骗。”

三、将法治精神作为公司管理的重要基石

对标企业在公司治理中也处处体现法治精神，尤其是权力制衡、权责对等、契约精神等法治理念。对标企业均严格按照现代公司治理制度的要求，建设股东会、董事会、监事会和管理层，构建权力制衡体系；在制度设计、经营管理、激励惩戒方面都秉承权责对等理念，重视权力和责任的一致性、平衡性；企业与员工、管理者与被管理者、员工考核与奖惩等制度的构建和运作上以契约精神为基础，严格按照劳动合同要求履行各自职责、解决内部纠纷。例如日本三菱商事株式会社每年实施“守法经营渗透度调查”，准确把握合规经营意识的渗透度与伦理环境。

四、将法治文化全面融入公司培训体系

对标企业每年都会定期开展法制培训，尤其对新入职员工、特殊岗位员工和高级管理人员都设置有专门的培训课程。例如美国钢铁公司成立合规小组，定期给一定层级以上的公司管理人员发送新的合规案例，用以警示法律风险；嘉吉公司法务部每年对高管人员开展法律风险培训，并要求其签署参加培训说明书。英国电信公司建立了包括网络视频、现场授课、场景展示等多种形式的新员工入职法律培训体系。日本三菱商事株式会社按新员工、入职五年员工、外派海外员工等标准进行区分，定期实施针对性的培训。

第二节 中央企业的现状

一、法治理念逐步树立

随着市场经济的发展和依法治国方略的实施，中央企业逐步培育法治文化、法治理念，“市场竞争、法律先行”、“加强法制工作同样可以创造经济效益”以及“守法诚信是企业第一生命，违法经营是企业最大风险”等一系列法制工作理念广泛传播，中央企业领导干部和广大职工的法制意识明显提高。

二、法制宣传教育普遍开展

结合“四五”、“五五”、“六五”普法工作，中央企业积极开展法治理念的宣贯，组织形式多样的普法教育，将法律内容逐步纳入各级员工的培训体系，企业的法治氛围日渐形成，广大干部职工的法律素质有所提高。

三、依法治企的制度逐步建立

中央企业不断健全依法治企的各项规章制度，法律管理的能力和水平日益提升。截至 2012 年底，114 户中央企业（含中国二重，下同）中，有 73 户企业通过制定专项考核办法、签订绩效责任书、专门发文等方式，将依法治企工作纳入对子企业的绩效考核。

第三节 主要差距

一、依法合规尚未成为企业的核心价值

大多数中央企业对于依法合规的价值追求上还落后于世界一流企业，并未将依法合规上升到企业道德底线和生命线的高度。在追求企业规模、效益的发展时，部分中央企业仍然存在忽视法律风险和违法经营、违规决策的现象。

二、企业决策层、管理层的法治理念有待提升

目前大多数中央企业决策层、管理层的知识结构、专业结构还有待完善，缺乏具备法律专业背景的成员，法律知识、法律素质仍显薄弱，法治意识、规则意识和契约精神仍待加强，运用法治思维和法治方式解决企业改革发展问题的意识和能力还需进一步提高。

三、缺乏依法合规的企业行为准则和完善的考核评价机制

中央企业普遍缺乏一套全面、明确的遵守法律法规和商业道德的行为规范，未能将法律法规、规章制度的规定及时转化为企业内部的行为要求，依法合规难以真正渗透到企业经营管理的各个环节。大多数中央企业在合规管理中存在纪委、监察、审计、法律等“政出多门”的现象，难以形成监督合力，对于违规行为的监督和处罚机制不完善，责任追究和处罚力度不严格。

四、法治文化有待进一步融入企业培训体系

中央企业的法制宣传和教育，目前侧重于专业知识、业务流程、技术操作等方面的内容，对现代法治理念和法治意识的培养则有所忽视，尚未将公平正义、依法合规等价值理念切实融入干部员工的思维意识和行为准则。

第二章 企业总法律顾问制度对标

第一节 世界一流企业的考察

一、普遍设立总法律顾问

据全球法律顾问协会统计，目前在美国 500 强企业中，共有 480 余家设立了总法律顾问；欧洲企业也都根据自身经营特点和需求，普遍设置了总法律顾问；跨国企业在全美的分、子公司也大都设立了总法律顾问。例如德国西门子公司根据自身规模大、业务领域多和跨国经营的特点，建立了以总法律顾问为核心的自上而下矩阵式的法律管理模式：总部设总法律顾问；各业务领域和地域大区分设总法律顾问，分别对总部总法律顾问和本业务领域或区域总裁负责；各业务领域下分设业务集团总法律顾问，各大区所属区域分设法律总监，分别对上一级总法律顾问负责。

二、总法律顾问职级较高

对标企业的总法律顾问均是企业核心管理层成员，有的是企业高级副总裁，有的兼任公司董事会秘书，总法律顾问普遍直接向公司总裁或者董事会负责并报告工作。据全球法律顾问协会统计，美国公司总法律顾问 70%直接向总裁汇报，11% 直接向董事会主席汇报，% 向董事会汇报。英国航太系统公司总法律顾问是公司 12 人执行委员会成员之一，与产品部门执行副总裁、集团人力资源总监以及集团财务总监处于同一级别；荷兰壳牌集团总法律顾问是公司管理层（中央董事会）成员之一，直接对总裁负责；瑞士 ABB 集团总法律顾问既是集团执行副总裁和董事会秘书，也是执行委员会成员。总法律顾问的薪酬水平也从侧面反映出其高管定位。根据《ALM 法律情报》“2010 年美国总法律顾问薪酬报告”，排名前20 的美国大企业总法律顾问年薪均超过 200 万美元，排名第一的美国通用电气公司总法律顾问年薪达到 990 万美元，仅次于该公司首席执行官。

三、总法律顾问职责广泛

对标企业总法律顾问全面负责企业法律工作，在公司经营决策中担负着重要职能，对公司体制、业务、预算等重大法律事项的筹划、决策发挥着不可替代的作用，对公司法律风险防控负有重大责任。其主要职责一般包括：全程参与公司经营管理，参加公司所有重要会议，参与涉及公司法律、财务、战略、销售、运营、考核等所有重大事项的决策；负责合规管理；负责政府公共关系；负责知识产权工作；领导公司法律团队；负责组织公司规章制度、合同管理、诉讼及外部律师选聘等日常事务。其中，政府公共关系主要是指与有关国家机关协调立法、政策等重大事项。例如美国通用电气公司、波音公司在其法律部专门下设政府事

务部，密切监测法律动态和政治趋势，积极参与与有关的重大立法和政策制定，为企业发展争取有利的外部法律环境。

四、总法律顾问专业素质较高

对标企业总法律顾问都具备深厚的法律专业背景和资深的职业背景，一般具有法官、相关政府部门官员或者大型律所合伙人等职业经历，基本都是法学造诣较深、管理经验丰富的专家，具有很高威信。例如美国通用电气公司总法律顾问 Denniston 毕业于哈佛法学院，曾先后担任马瑟诸塞州州长的首席法律顾问、大型律师事务所合伙人、美国联邦检察官办公室负责人；波音公司总法律顾问 Luttig 曾先后担任美国联邦第四巡回法院法官、联邦上诉法院法官、美国司法部部长助理等职务。德国西门子总法律顾问 Peter Y. Solmssen 毕业于哈佛大学和剑桥大学，曾先后担任美国费城联邦地区法院法官助理、大型律师事务所证券律师、国际并购部资深合伙人、通用电气公司塑料部副总裁和总法律顾问、医疗部副总裁和总法律顾问。瑞士 ABB 集团总法律顾问 Diane de Saint Victor 曾先后担任德国 SCA Hygiene Products 公司总法律顾问、欧洲航空防务与航天的总法律顾问、巴克莱银行非执行董事。

五、总法律顾问工作机制完备

对标企业绝大多数实行总法律顾问直接向公司总裁或董事会汇报的工作机制，确保了总法律顾问工作的独立性和高效性。对标企业一般都建立了由总法律顾问和各地区公司总法律顾问之间的内部工作机制，定期召开工作会议，通报工作情况，研究、解决重大法律问题；地区公司总法律顾问定期向总法律顾问汇报工作，重大事项要随时上报，特别对于认为业务部门有违法经营、决策行为或可能招致重大法律风险的情况，必须立即上报总法律顾问。一些对标企业还要求地区公司总裁需要汇报给公司总裁的涉及法律问题的业务事项，地区公司总法律顾问必须提前报告公司总法律顾问，保障公司总法律顾问及时掌握真实的法律信息。例如荷兰壳牌集团各个区域总法律顾问每三周向公司总法律顾问汇报一次工作；一些重大事项区域总法律顾问随时向公司总法律顾问汇报；定期召开全球总法律顾问会议。

六、总法律顾问大多有单独的考核、预算权

大多数对标企业在法律管理的考核、预算上赋予了总法律顾问很大的职权。例如美国博迪能源公司区域法律事务机构的年度预算由总部总法律顾问和区域总法律顾问拟定，总部总法律顾问有权参与法律预算方案的财务审批。加拿大泰克资源公司、巴莱克黄金公司总法律顾问对下属企业的总法律顾问有任免、薪酬评定和业绩考核权，而下属企业领导没有上述权力。德国西门子公司各业务板块首席律师和高级法律顾问的考核由区域总法律顾问做出，区域总裁仅提供反馈意见。

见。荷兰壳牌集团总法律顾问拥有对整个公司经营决策的重要话语权，全面负责公司的法律和合规业务，决定全球各板块、地区的法律事务机构人事管理、财务管理和预算管理。

第二节 中央企业的现状

一、制度基本建立

通过长期的实践总结和部门立法，总法律顾问制度的概念、特征、岗位设置和主要职责已基本明确。2004 年颁布实施的《国有企业法律顾问管理办法》要求大型企业设置企业总法律顾问，明确总法律顾问为“高级管理人员”，对“企业法定代表人或者总经理负责”，并规定了其“全面负责企业法律事务工作”等 7 项职责。

二、队伍初具规模

总法律顾问制度实现了从试点企业到中央企业全系统的跨越。截至 2012 年底，114 户中央企业有 112 户建立了总法律顾问制度，占 98.25%；有 28 户将总法律顾问制度列入企业章程。中央企业全系统实施总法律顾问制度的企业已达 2296 户。

三、作用逐步显现

总法律顾问作为企业法制建设的领军人和牵头人，以其为核心初步建立起企业“横向到边、纵向到底”的法律风险防范链条，在保障依法决策、合规经营、维护企业合法权益方面发挥了重要作用。目前，中央企业 95 以上的总法律顾问能参加企业重要决策会议。

第三节 主要差距

一、总法律顾问职级定位还需进一步提高

目前中央企业总法律顾问普遍定位为总经理助理级别，还没有成为企业决策层、管理层的核心成员，只有少数兼职总法律顾问是企业班子成员，导致总法律顾问在企业重大经营决策过程中话语权不足，难以充分发挥专业作用。

二、总法律顾问专职化、专业化水平有待进一步提升

目前中央企业集团层面总法律顾问专职率为 60%，全系统总法律顾问专职率更低。一些总法律顾问缺乏法律专业背景和职业经历，还不具备法律专业执业资格，法律素质和专业能力还不能充分满足企业改革发展的需要。

三、总法律顾问的职责范围有待进一步拓展

一些中央企业总法律顾问的职责还局限于审核公司规章制度、管理合同、应对诉讼及选聘外部律师等日常事务，对于参与重大决策、政府公共关系、知识产权等工作领域还参与较少。大部分中央企业总法律顾问合规管理的职责权限与对

标企业存在很大差距，对于法律管理的考核、预算也缺乏应有的建议权或决定权。**四、总法律顾问作用有待进一步发挥**

中央企业部分兼职总法律顾问对法律管理投入的时间和精力还不够；部分专职总法律顾问履行职责缺乏制度保障，导致总法律顾问在合规文化建设、重大决策把关、重大事项筹划、重要制度设计等方面未能发挥应有作用。

第三章 企业法律事务机构和法律顾问队伍对标

第一节 企业法律事务机构

一、世界一流企业的考察

（一）法律事务机构设置体系健全、普遍独立。业务领域多元化的对标企业一般按照业务领域分成若干团队，海外业务较多的对标企业按区域设立地区法律机构作为总部法律事务机构的派出机构；各子公司根据需要设立法律事务机构，规模较小的子公司一般也都配备法律顾问，从而形成了自上而下、体系健全的法律事务机构网络。同时，对标企业普遍将法律事务机构作为与财务、人事、经营、生产等部门并列的独立的职能管理部门，在机构设置上保持较高的独立性。例如美国波音公司总部的法律事务部，是公司总部九大支撑部门之一，直接向总法律顾问报告，并由董事会负责考核。瑞士 ABB 集团总部设立法律合规部，由法律事务总监、首席合规事务官、首席知识产权官、首席合同风险管理律师、首席反垄断律师以及一定数量的专业律师组成，下设 8 个地区性法律合规部门。

（二）法律事务机构管理职责覆盖所有经营管理领域。对标企业法律事务机构有明确的职责界定，职责范围基本覆盖到企业所有经营管理领域，并且侧重法律专业含量较高的关键业务。其法律事务机构的职责范围主要有四大类：一是公司、证券、合同、招投标及诉讼、仲裁、纠纷处理等民商法律事务；二是反垄断、环境保护、知识产权、劳动、税费、资源、土地等涉及行政管理的法律事务；三是国家立法政策制定的参与及公共关系处理等；四是对员工的法律培训。例如美国雷神公司法律部根据业务领域划下设人力资源法律顾问、竞争法法律顾问、知识产权法律顾问、诉讼法律顾问、环境法律顾问、收购和兼并法律顾问等专门法律顾问。内地华为公司在总部设立一级机构法务部，下设法律部、知识产权部、运营商网络法务部、企业业务法务部、消费者业务法务部；其中法律部又下设贸易合规与海关遵从办公室、法律支持部、案件纠纷管理部、区域法律管理部等三级机构。

（三）法律事务机构对其他部门既有制约更提供支持。对标企业法律事务机构一般都有三个角色定位：一是“内部警察”，即确保公司全部运营行为的合法性，对违法违规行为进行内部法律监管。不少对标企业要求涉及到的法律问题必须交由法律事务机构做判断，并赋予法律事务机构在合规事项判断及重大决策论证上的一票否决权。二是“内部服务”，即法律解决方案的提出者，不仅要给出明确专业的法律意见，还要提出合理建议，助力公司经营发展。三是“业务伙伴”，即新业务机会的寻找者，发现并抓住法律提供的新的商业机会，实现法律管理的

价值创造功能。例如荷兰壳牌集团规定，法律顾问每周保证至少有一天和业务部门的人员在一起，在提供专业支持时还要提供有效的方案和指引。日本三菱商事株式会社共有 8 个业务部门，法务部与之对应内设专门的法务小组，负责对应业务部门内发生的一切法律事务。

（四）法律事务机构一般独立预算。对标企业一般实行独立的法律预算，由法律事务机构具体执行。例如英国电信集团的法律预算由法律部进行整体核算，经财务核准并报总裁审批，每年预算费用约 3000 万英镑，其中 700 万至 1000 万英镑为外聘律师及其相关费用。荷兰壳牌集团每年给法律事务机构制定单独的经费预算，由总法律顾问根据业务需要提出，经与财务部门协商，最终由预算决策机构（如预算委员会）决定；预算一般包括律师和工作人员的薪酬（约占 70%）、员工培训、办公费用及外聘律师、诉讼等处理法律事务的费用，一般占公司营业收入的 7-8% 左右。法国达能公司将法律预算分为三块，一是法律事务机构日常费用预算，包括内部法律顾问薪酬、部门日常管理开支，由集团总部预算并支出；二是下属事业部、子公司的法律事务预算，主要用于外聘律师费用，由事业部、子公司预算并支出；三是重大商业项目法律预算，单独制定并纳入项目成本。

二、中央企业的现状

近年来，中央企业在法律机构设立、人员配备、职责界定和加强法律与业务部门沟通协调等方面也做了很多努力，并取得了显著的进步。一是普遍设立了法律事务机构。截至 2012 年底，114 户中央企业集团层面法律事务机构作为一级职能部门的企业有 95 户，占 83%，集团法律事务机构普遍开展了对全系统法制工作的指导和监督。二是初步明确了职责范围。包括制度建设、重大项目法律管理、合同管理、法律风险管理、法制宣传教育与法律纠纷案件处理等都已明确为法律事务机构职责，部分中央企业还有所拓展。三是逐步融入企业经营管理。法律管理与中央企业转型升级、科技创新、国际化经营、精细化管理、和谐发展不断融合，为企业发展提供了较好的支撑和保障作用。

三、主要差距

（一）机构独立性有待增强。少数中央企业没有将法律事务机构作为一级独立的职能部门，法律事务机构与其他业务机构合署办公。一些中央企业子企业法律事务机构还存在一定的缺位问题，个别子企业仅仅在综合办公室设置一名法律岗，甚至没有独立法律岗位。

（二）机构职责的专业含量上有待提高。一些中央企业法律事务机构日常主要处理规章制度、经济合同、纠纷案件等一般性法律问题，在反垄断、环境保护、知识产权、劳动用工、涉外业务等重大领域的工作职责不明确，管理界面不清晰，在实践中未能发挥应有的专业作用。

（三）与业务部门的融合有待加强。一些中央企业法律事务机构与业务部门在融合协作上还停留在浅层次，尚未建立法律事务机构前期参与、定期会商等工作机制，往往业务部门遇到涉法问题才发生横向沟通。

（四）法律管理预算机制有待完善。大多数中央企业缺乏法律事务单独预算，一般由公司预算部门按照与其他业务部门大致相同的标准统一核定，与法律工作专业性高、社会通用性强等特点不符，某种程度上制约了法律管理水平的提升。

第二节 企业法律顾问队伍

一、世界一流企业的考察

（一）法律顾问队伍整体规模较大。对标企业根据经营管理需要配备法律顾问，形成了充足的法律顾问队伍。据统计，欧美企业每十亿美元的营业收入对应的内部法律顾问数为 5-9 人；法律顾问总量约占员工总数的 7%以上，其中公司总部法律顾问占法律顾问总数的 10 %左右；每名内部法律顾问对应的辅助人员数为 0.8 人。例如英国石油公司共有法律顾问 800 余名，占公司员工总数（10 万人）的 8%。美国通用电气公司在全球拥有超过 1200 名法律顾问。德国西门子公司在全球配备超过 2000 名法律顾问

（二）法律顾问队伍专业化水平高。对标企业法律顾问一般都具有法律专业背景和资格，并且基本都有丰富的法律职业经历，专业能力强，业务素养高。对标企业在总部法律顾问团队要一般都配备知识产权、环境保护、重大诉讼等专业领域的优秀人才，集中指导、处理全球相关领域法律业务。

（三）法律顾问人员选拔较为严格。对标企业在人员选拔上，对法律顾问的教育背景、知识结构和从业经验等方面要求较高，一般偏向招聘富有经验的法律专业人才，招聘的目标市场主要是知名律师事务所和优秀跨国企业，即使招聘应届毕业生也只针对知名高校的法学专业。例如德国西门子公司倾向于聘任具有丰富经验的知名社会律师，或是原从事相关专业领域的资深政府官员。英国电信集团、德国电信公司不仅要求应聘者具备法律专业背景，还须具备管理经验，熟悉业务和产品的运作。

（四）建立严格的考核和有效激励机制。对标企业普遍建立了专门的法律顾问绩效考核制度，通常做法是各级总法律顾问确定本业务板块、分子公司部门法律顾问的年度工作目标，作为考核依据；在对法律顾问进行审核评定时同时征询相关业务部门的意见。根据不同的绩效分数等级，决定法律顾问的薪酬和晋升；如果低于一定的分值，则被转岗或辞退。相应地，对标企业法律顾问的薪酬实行等级制，从助理到总法律顾问，按照其所负的实际责任划分成若干等级，根据考核结果给付报酬。例如荷兰壳牌集团将法律顾问岗位分为 9 个不同的等级，每年年终由员工本人和有直接汇报关系的总法律顾问分别进行自评和评价，再由双方

协商确定业绩考评结果，符合条件的晋升上一岗位等级，并与报酬直接挂钩，低于一定分值则直接被辞退；公司还设立了特别贡献奖，用于奖励专业能力较强、承担工作较多的法律顾问。此外，对标企业法律顾问的薪酬标准根据社会律师等同业人员的市场价值确定并定期调整，与社会律师相当，甚至比公司内部其他业务管理人员要高。根据《ALM 法律情报》“2010 年美国法律顾问薪酬报告”，排名前 20 的美国大企业法律顾问的薪酬待遇水平通常在 20—40 万美元之间。美国通用电气公司、德国西门子公司、荷兰壳牌集团等公司明确法律顾问薪酬标准一般要高于其他部门人员。

（五）重视提升法律顾问素质。对标企业高度重视法律顾问的培训，有专门的培训计划和考核制度，通常采取短期培训和法律院校进修学习相结合的方式，并有专门的培训费用预算。有些企业法律事务机构设有内部网站，进行内部交流与学习培训。例如美国通用电气公司、荷兰壳牌集团经常组织律师进行专业研讨和工作交流，安排本公司资深法律顾问或社会律师作专题讲座，必要时也选派法律顾问到法律院校进修学习。加拿大巴莱克公司定期由财务、勘探、采矿、销售等方面的业务人员对法律顾问进行培训，帮助法律顾问了解公司业务情况，并在法律团队内部推行“导师计划”，为每个年轻的法律顾问配备一个资深的法律顾问作为“导师”。

二、中央企业的现状

一是法律顾问队伍初具规模。中央企业法律顾问队伍建设不断加强，规模不断壮大，截至 2012 年底中央企业全系统法律顾问已达到 16800 多人。中国石油、中国石化、国家电网等公司法律顾问队伍规模已突破 1000 人。二是法律顾问队伍素质不断提高。中央企业适应业务发展需要，通过在职学历培训、业务技能培训、交流和挂职锻炼等方式，不断加大法律顾问的培养力度，特别是在中央企业法制工作三个三年目标的大力推动下，法律顾问队伍整体专业素质和业务水平大幅提升，并且在各行业各领域逐步形成了一批法律专业骨干力量。

三、主要差距

（一）法律顾问队伍规模整体偏小。目前大多数中央企业法律顾问队伍规模偏小，与企业规模不相适应，不能适应企业发展需要。截至 2012 年底，85 以上的中央企业法律顾问占企业人员总数的比例不足 5%，50 以上的企业不足 1.5%，远低于对标企业的平均水平（7%）。

（二）法律顾问队伍专业化平均水平不高。与对标企业相比，部分中央企业的法律顾问队伍构成比较单一，以招聘的法学专业应届毕业生为主，在法律、业务、管理等方面的经验和能力均存在一定差距。有的企业在涉外法律事务、知识产权、环境保护等领域，专业人才还较为匮乏，尚不能满足企业发展需要。

（三）法律顾问专业力量统筹配置不够。中央企业一般实行分级管理体制，法律顾问配备缺乏统筹规划，由各层级企业自主决定。由于不同企业对法律管理的重视程度不同，法律顾问配置与企业法律需求有时存在脱节现象。

（四）激励机制不到位。绝大多数中央企业还未建立针对法律顾问的绩效导向激励机制，法律顾问薪酬明显低于社会律师的收入，导致一些企业需要、能力较强的法律顾问为寻求理想待遇而选择离开本职岗位。大部分中央企业在管理职级序列之外，也未针对法律顾问设立技术职级序列，没有形成畅通的晋升渠道。截至 2012 年底，仅 29 户中央企业开展了法律顾问岗位等级资格评审。

（五）管理机制不完善。大部分中央企业普遍缺少对法律顾问职业生涯的长远规划，缺乏持续性、针对性的选拔、任用、专业培训和绩效考核机制。

第四章 企业法律管理工作内容对标

第一节 规章制度管理

一、世界一流企业的考察

（一）制度体系在企业管理中的定位清晰。对标企业普遍将规章制度作为对企业战略和业务管控的重要支持，并将其作为法律管理的重要手段和依据。例如荷兰壳牌集团的管理基础文件包括管理和规范整个企业的日常运营的所有规范性文件，集中体现企业价值观和管控理念。

（二）制度体系内容相对完备、结构合理。对标企业的制度体系基本实现了对业务管理全覆盖，为法律管理提供了清晰、明确的依据。对标企业根据公司治理架构，全局性和基本性的业务要求一般在总部制定；具体的业务规则一般由业务板块制定。例如荷兰壳牌集团制度体系包括了壳牌通用业务准则、行为准则、风险管理声明、标准、最佳实践、手册和指导等层次。其中，通用业务准则适用于每个业务，主要涵盖经济、竞争、商业诚信，政治活动、HSE、合规等主要原则；员工行为准则将通用业务准则具体化，清楚地描述壳牌要求员工遵循哪些要求，实践何种行为；风险管理声明是表明日常业务的风险控制重心，每个业务和职能部门都有责任在日常运营中识别、评估风险，并融入标准、手册；标准是针对某一特定职能或专业管理的标准，由集团职能部门或业务板块制定。

（三）制度管理组织设置明确、职责清晰。对标企业普遍在总部设立制度管理岗位，管控力度强、标准化程度高，制度设计能力较强，通常采取全球统一架构、兼顾本土灵活性的做法，使得同一业务尽可能保持统一性、标准化，并强调符合法律法规要求。不同类别和不同层级制度的审议、审批权限十分明确具体，对于全球统一适用的制度或重要的区域制度，都由总部高层集体决策，法律事务机构参与制定，确保合法合规。例如英国石油公司由全球风险团队负责全球统一规范性文件的协调，制定关于文件编制、颁布和管理的导则，并组织、协调和监督相关要求的实施与遵守情况。

（四）建立综合的制度执行管理体系。对标企业普遍将质量管理、流程管理、HSE 管理、标准管理、生产运行管理等各个专业管理体系进行整合，基本不存在多体系林立的现象，同时把制度规定融入体系运行，确保依法合规的各项制度要求落到实处。例如英国石油公司在全集团范围内实施统一的运营管理体系（OMS）。对标企业通常在制度执行中通过信息化手段，将管理规则固化并融入到日常的业务运营及管理流程中，使制度执行具有刚性和不可回避性。对标企业还通过审计部门对制度执行情况进行管理审计，并评估制度本身的有效性和适用性，对违反

制度规定的行为严格追究责任，惩戒力度大、违规成本高，有效保障制度执行。

二、中央企业的现状

制度管理作为中央企业的法律管理的职能业务，近年来持续得到加强。一是初步建立了制度管理的机制和程序。不少中央企业对规章制度管理实行统一制度、分级制定、归口管理、分工负责，制度计划、立项、论证、起草、审查审议和颁发的机制和流程基本完备，法律审核逐步成为制度制定的必经程序。同时，企业制度宣贯、实施和执行监督机制普遍建立，企业员工制度意识、合规意识不断增强，执行力明显改善，制度对公司强化管控、规范运作的支持保障作用更加显著。二是基本建立了与企业体制机制相适应的制度体系框架。不少中央企业在实践中形成了集团总部、专业板块和地区企业三级制度架构，为深化法律管理提供较好的制度基础。例如总部负责制定产权与组织制度、综合性职能管理制度，专业板块负责制定本专业管理规范，地区企业负责对总部和专业板块的规章制度进行实施性转化、细化，并补充制定生产作业制度。截至2012年底，中央企业集团层面规章制度法律审核率达到了97.81%。

三、主要差距

（一）制度体系在企业管理中的地位和作用不够明确。有的中央企业对制度在企业的运营与管理中角色定位认识不深，没有将其作为企业核心能力建设的基础和法律管理的重要手段。有的中央企业规章管理力度不强，管理文件存在交叉、重复或矛盾的现象，影响了制度的权威性，降低了法律管理效率。

（二）制度体系的系统性不强。有的中央企业制度体系横向不紧凑、总量偏大，需要简化、优化；有的纵向不集约、层层制定，对地区企业制度的管控力度弱，基层管理规范化和标准化程度低。

（三）制度科学性和适用性不足。有的中央企业制度设计不科学、论证不充分，要求粗细不一、操作性不强，转化和实施的难度大；有的中央企业制度更新缓慢，制度创新滞后于管理创新，时效性有待进一步加强。

（四）制度落实机制还不完善。有的中央企业制度建设重制定、轻宣贯，缺乏制度执行情况的考核机制及相应的考核指标，未充分利用信息化手段来固化制度要求、监督制度执行，影响了法律管理的执行力。

第二节 重大项目管理

一、世界一流企业的考察

（一）从制度层面明确将法律论证作为重大项目决策的必经环节。对标企业大多在基本制度中对法律顾问参与重大项目决策论证作出明确规定，并在实践中贯彻落实。例如英国石油公司对包括重大项目在内的决策事项，通过公司章程、股东大会议事规则和专门的重大项目管理规范等制度文件，明确要求法律事务机

构参与。

（二）实行法律顾问以前期参与为主的全过程参与机制。对标企业一般明确要求重大项目必须全过程有法律顾问参与，高度重视法律顾问在项目决策前期的作用。同时，对法律顾问在重大项目各个阶段的权限和责任都作了明确规定，并固化到流程中，相关环节须经过法律事务机构同意才能流转到下一个环节。例如英国石油公司规定法律顾问不仅全过程参与项目的实施，还参与到项目实施前的启动和筹备阶段；项目的启动必须由法律顾问签字，确认项目的合法合规性，法律顾问不认可则不得启动项目立项。

（三）实行重大项目法律团队运作机制。对标企业一般都成立专门项目团队，对项目管理实行“矩阵式”管理，集中相对固定的力量参与项目，确保工作连续性和效果。例如荷兰壳牌集团实行“项目律师制”，根据法律顾问素质能力和经验，对不同层次法律顾问参与项目的范围进行分级，具体运作中由总法律顾问和项目决定委员会指定项目律师参与项目；被指定的项目律师一般不随意更换和调整，从项目启动到实施全过程参与，并在工作安排上优先确保其有足够的时间和精力投入项目中；项目律师可根据项目需求向总法律顾问申请各类资源及人力支持，在权限范围和既定规则下有相对独立的权限，对外代表整个法律团队，对内直接向总法律顾问请示汇报，同时承担项目法律管理责任。

（四）法律顾问在重大项目中作用比较突出。对标企业法律顾问在重大项目中一般不局限于纯法律专业问题，还延伸至税务筹划、劳动用工、商务安排、社会责任等领域，不仅要为重大项目所涉及的法律问题和风险做出判断、提出意见，而且要为项目实施提供可行的解决方案。例如荷兰壳牌集团要求法律顾问进行项目分析论证时，除对法律问题出具意见外，还应当就该项目的商业价值、对环境的影响、可能产生的社会效应、对公司整体业务发展的利弊等提出分析意见。业务部门对法律顾问的意见普遍比较重视，一般如果法律事务机构提出不同意见，业务部门均会慎重对待，确有必要则按照权限提交更高层级进行决策。

二、中央企业的现状

近年来，中央企业对于重大项目的法律管理逐步得以加强。一是初步建立了法律顾问参与重大项目的保障机制。不少中央企业在制度层面不断强化项目法律管理，通过制定投资、股权、合同、招投标等管理制度，对项目法律管理的主体、内容、职责界面、参与方式等作了明确规定，使法律顾问参与重大项目有了重要的制度保障。二是不断完善法律顾问全过程参与项目的管理模式。不少中央企业在实践中逐步认识到法律顾问全过程参与项目对防控风险的重要性，要求法律顾问在项目尽职调查、法律论证、商务模式设计、法律谈判、法律文件起草修订、项目履行等各个环节充分参与并发挥作用。

三、主要差距

（一）法律顾问全程参与重大项目的机制保障有待进一步加强。有的中央企业对重大项目的法律管理还缺乏相应的管理制度，法律顾问还难以全过程参与重大项目项目。有的中央企业重大项目前期未进行必要的法律论证，发生法律纠纷后才让法律顾问介入，影响了法律顾问的作用发挥。

（二）法律顾问参与重大项目的深度不够。有的中央企业虽然要求法律顾问参加重大项目的研究论证，但仅限于让法律顾问对项目浅层面、纯粹的法律专业问题出具意见，缺乏对项目重大问题及风险全面、深入的研究论证。

（三）法律顾问实际作用的发挥有待增强。有的中央企业法律顾问受制于自身能力素质，在参与重大项目中出具的专业意见和建议质量不高。有的法律顾问提出了正确的法律意见，但没有始终坚持，导致得不到合理采纳。有的中央企业存在业务部门不采纳法律顾问合理意见的现象，有的口头采纳后随意变更调整，不在项目实施中真正贯彻落实。

第三节 合同管理

一、世界一流企业的考察

（一）大力推进合同管理信息化。对标企业通常管理信息化程度较高，通过业务流程梳理与信息化结合，实现了合同管理合同管理标准化和业务流程规范化，最大程度减少了人为因素的影响。例如美国通用电气公司合同的起草、审查及履行都在统一的工作平台上完成，合同签署、履行所涉及的相关业务部门 and 操作流程也由系统预先设置。

（二）大力推行合同文本标准化。对标企业在总结实践经验的基础上，由法律事务机构对日常业务所需合同进行标准化处理，拟定统一的合同文本，供业务部门使用，提高工作效率、保障交易安全。业务部门在不改变合同文本条款的情况下，可以不经法律事务机构审查。例如荷兰壳牌集团法律事务机构设立专门团队负责合同示范文本的制定、修订及管理，并配套了奖惩机制。

（三）对合同实施分类管理。对标企业对日常合同和重大项目合同，采取不同的管理方式。使用标准化合同文本，如仅对非核心、非关键性的条款进行修改，无需再经法律顾问审核。对于重大项目合同管理则有一套规范流程，包括项目参与人员、具体流程等，缺少法律顾问的参加，项目不能继续推进。例如荷兰壳牌集团有专门的重大项目操作手册对业务流程进行规范，如不按照规范进行运作，相关人员将受到处罚。

（四）设置专人负责合同履行。对标企业对合同履行管理十分重视，普遍设立合同经理来专门负责合同的履行管理。例如美国通用电气公司实行合同工程师制度专门负责合同履行。

二、中央企业的现状

合同管理作为法律事务机构的基础职能，近年来中央企业进步显著。一是初步建立了合同管理体制。中央企业普遍明确法律事务机构作为合同归口管理部门，建立了合同管理流程。二是基本建立了合同管理制度体系。不少中央企业强化了合同选商、谈判、审查、订立、履行等交易管理主要环节的制度建设，从制度层面明确了合同管理职责、权限、流程等内容。三是不断加强合同的动态管理。有些中央企业按在市场准入、合同选商、审查签订、变更解除、履约结算等各个环节建立了管理流程，并在合同管理信息系统中设定审查流程和节点，各相关部门分别按照流程进入系统进行审查、履行监督。四是推进合同管理信息化、标准化建设。不少中央企业建立了合同管理信息平台，实现了合同立项、选商、审查审批、签订、履行、归档和信息数据统计分析的网上运行。不少中央企业通过推行合同标准文本，提高了合同管理质量和效率。有的中央企业已实现合同管理系统与ERP、资金管理、审计等相关业务管理信息系统的融合集成。

三、主要差距

（一）法律顾问对于合同全流程管理有待加强。有的中央企业在重大项目合同管理方面，尚未形成统一规范的多部门联合工作机制，法律事务机构和法律顾问仅限于参与项目合同订立的部分过程，没有参与合同履行的管理监督。有的企业法律事务机构甚至只能进行书面审查，缺乏法律事务机构全程、深度参与项目合同的制度保障。

（二）合同分类管理的制度有待完善。有的中央企业尚未区别使用示范文本的合同和非使用示范文本的合同，有的中央企业不区分合同的商务、技术和法律条款，所有合同都由法律顾问统一审核，大大增加了法律顾问的工作负荷，降低了法律审核效率。

（三）合同管理的标准化、信息化水平有待提高。有的中央企业还没有制定、使用合同标准文本，有的中央企业尚未建立统一的合同管理信息平台，有的中央企业合同管理系统和其他业务系统不兼容，合同管理的各项要求在实际中落实不到位。

第四节 纠纷案件管理

一、世界一流企业的考察

（一）实行统一管理、统一处理的管理体制。对标企业一般在总部层面设立专门的团队负责整个企业的纠纷案件管理，各地区企业通常对纠纷案件并没有直接管理权。

（二）依靠外部法律资源来处理纠纷案件。考虑到纠纷案件专业性、地域性和时效性、经济性，对标企业大多聘请外部律师处理纠纷案件，一般会与国际律

所建立常年的合作关系。同时，对标企业负责管理纠纷案件处理的法律顾问一般都有诉讼律师的背景，会及时跟进纠纷案件处理进度，并对外部律师进行必要的监督。

（三）建立完备的纠纷案件信息申报制度。对标企业负责各个地区公司纠纷业务的法律顾问一般是专职的，纠纷案件发生后，该法律顾问需在第一时间将信息汇报给总部的纠纷案件管理团队。

（四）严格问责重大过错导致的纠纷案件。对于一般的纠纷案件，对标企业侧重于案件处理，并未将其作为业务管理的重要内容；但对于因内部人员重大过错导致的纠纷案件，则严格问责，必须追究相关人员的责任。

二、中央企业的现状

近年来，中央企业按照《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》逐步建立健全了法律纠纷案件的管理制度。一是采取统一管理、分级负责的管理模式。中央企业普遍在总部和各级子企业之间划分管理权限，一般情况下总部负责管理大额、影响重大、涉及子公司权益性的纠纷案件，其余纠纷案件由子企业管理。同时，建立纠纷案件申报制度，要求地区企业应在规定时间内申报纠纷案件，总部定期对申报情况进行检查。二是统筹内部力量与外部资源。中央企业通常由内部法律顾问处理一般案件，由内部法律顾问和外部律师组成团队共同处理重大复杂案件。三是建立纠纷案件分析总结制度。不少中央企业通过分析总结案件发生反映的管理问题，开展典型案例警示教育，及时改进企业管理。四是严格纠纷案件责任追究。不少中央企业建立了纠纷案件责任追究制度，有的企业将重大过错纠纷案件纳入了对企业主要领导业绩考核。

三、主要差距

（一）法律纠纷案件处理集中化程度较低。有的中央企业集团层面处理法律纠纷案件的标的额较高，很多案件沉淀在各级子企业，集团层面对于解决法律纠纷案件的直接参与程度不足。

（二）法律顾问处理诉讼的专业能力有待提高。有的中央企业管理法律纠纷案件的法律顾问缺乏足够的诉讼经验，在处理法律纠纷案件中盲目依赖外聘律师，对外聘律师缺乏必要的监督和指引。

（三）历史遗留的法律纠纷案件尚未彻底解决。有的中央企业由于历史原因，仍然存在一些积案尚未得到解决，有的案件标的额还较大，对企业的健康发展造成了一定隐患。

第五节 知识产权管理

一、世界一流企业的考察

（一）高度重视知识产权管理。对标企业普遍将知识产权作为企业战略管理

的重要内容，尤其在跨国经营中，将运用知识产权作为提升企业竞争力的重要手段，一般由总法律顾问负责管理。例如荷兰壳牌集团总部法律部拥有知识产权管理方面的资深专家，专门负责指导和处理全球的知识产权相关业务。

（二）实行集中统一、全过程的管理模式。对标企业一般都由专门部门统一归口管理知识产权业务，有的由法律事务机构归口管理，有的设置专门的知识产权管理部门。对标企业通常都会建立一整套科学严格的知识产权管理制度，设置专门的知识产权律师，管理内容涵盖企业交易、投资的知识产权管理，以及知识产权的权利化、维护、许可、维权等。

二、中央企业的现状

目前，多数中央企业对知识产权实行分类管理，即根据知识产权的分类由不同部门分别负责管理。例如：法律事务机构对商标、著作权实施管理；科技部门负责对专利实施管理；信息技术部门负责对域名和软件著作权实施管理；办公厅负责对商业秘密实施管理。不少中央企业已经建立起知识产权内部管理制度和流程，配备了专业的知识产权管理人员，并为知识产权工作制定专门的预算和资源配置。部分中央企业的法律部门已经形成对专利、著作权等主要知识产权种类的统一管理，法律部门能够对知识产权的创造、运用、保护和管理进行全过程的监控。中央企业近年来在专利、商标、著作权等主要的知识产权类型方面的储备不断提升，在核心技术领域已经形成一批重要知识产权。

三、主要差距

（一）重视程度不够，资源投入不足。目前，大多数中央企业在知识产权战略方面仍显薄弱，知识产权战略的制定和实施方面仍处于起步阶段，尚未发挥对经营战略的引领或支撑作用。部分中央企业对知识产权管理不够重视，人力、财务资源投入较少，知识产权工作不能有效开展，未能形成对企业知识产权的有效管理和保护，存在企业无形资产流失的风险。

（二）管理内容和流程不全面，实践经验不足。部分中央企业尚未建立知识产权管理制度，或知识产权管理制度执行效果不理想，或缺乏完善的管理流程。不少中央企业知识产权管理分散在多个部门，知识产权管理范围涵盖内容不尽一致，没有形成一致的管理界面。有的中央企业在知识产权运用方面仍缺乏管理意识或实践经验，特别是在运用知识产权获取国际市场竞争优势方面与世界一流企业相比仍存在较大差距。有的中央企业对国际知识产权贸易、境外知识产权保护环境、知识产权运用策略等仍缺乏掌握。

第六节 境外业务法律管理

一、世界一流企业的考察

（一）境内外业务实行一体化管理。对标企业一般由总部法律事务机构统筹

境内外业务法律管理，在机构设置、人员配备、管理标准等方面适用统一的标准。例如荷兰壳牌集团采用总部垂直管理的模式，总法律顾问根据业务规模、专业领域等因素决定公司境内和境外各个板块、地区的法律资源配备和调整。

（二）境外公司法律业务与总部联系紧密。对标企业一般由总部统一管理境外公司的工商登记、知识产权、合规等事项，总部授予境外公司法律事务机构一定的管理权限，超越权限范围的事项需上报总部决定。境外公司总法律顾问定期向总部报告法律业务开展情况，总部根据业务开展情况和业务部门反馈意见对境外公司法律工作进行评价。

（三）境外公司法律事务机构地位较高。对标企业一般境外公司法律事务机构独立性较强，与业务部门构成制约协作关系。法律事务机构为业务部门决策提供重要依据，进行风险评估，解决实际问题，业务部门无论从制度规定还是实际需要都会主动征询法律事务机构意见。

（四）境外公司法律机构完备，法律队伍健全。对标企业对于境外业务一般都设置总法律顾问，并根据业务规模和专业需要配备相应的法律顾问队伍。例如荷兰壳牌集团大中华区配备了总法律顾问，同时担任该公司副总裁，决定法律顾问队伍组成，领导法律顾问队伍，并拥有法律事务机构的人事、财务决定权。

（五）境外公司的法律顾问本土化程度高。境外法律事务机构一般在当地选聘员工，例如荷兰壳牌集团为迅速适应境外业务开展需要，境外公司的法律顾问一般都由当地人员组成，甚至有的境外公司总法律顾问也由熟悉当地社会文化背景、有丰富工作经验的当地律师担任。

二、中央企业的现状

近年来随着中央企业“走出去”战略的实施，中央企业境外业务快速发展，境外业务法律管理不断加强。企业越来越注重研究东道国政策、法律环境，尝试通过境外派驻或者聘请当地法律顾问开展相关法律管理工作，在防控境外业务不同阶段的法律风险方面发挥了积极的作用。

三、主要差距

（一）组织机构设置和人员配备不完备。中央企业境外业务通常情况下与国内业务实行差别管理，境外子企业很少设立总法律顾问。有的境外子企业没有独立的法律事务机构，仅由国内派驻少数法律顾问；有的甚至没有法律顾问，仅聘请了个别当地外部律师。境外子企业较少利用当地法律资源，法律顾问本地化程度低，只有在诉讼业务、尽职调查或处理公共关系时才使用当地法律资源。

（二）对法律风险的认识不到位，处理境外法律事务的能力有待加强。很多中央企业受到体制、机制和人才保障支撑的制约，对境外业务可能产生的各种法律风险认识不足，不能运用专业资源充分识别潜在的法律风险。部分中央企业重

视签约阶段的法律风险防范、轻视运营阶段的法律风险防范，在处理境外法律事务方面习惯于沿用国内的做法，重视与政府或官员的关系，轻视东道国的法律规定，不善于处理与工会、社区、非政府组织的关系，处理劳动用工、公共关系、环境保护、知识产权等方面法律问题的能力和水平不足。

（三）分散化的管理机制，导致境外业务法律管理开展不够深入、不全面。一些中央企业境外法律管理内容较为单一，主要围绕合同管理开展，根据业务活动进行合同的起草、审查和协调纠纷处理等工作，在处理劳动用工、公共关系、环境保护等法律问题、参与当地立法、参与处理重大项目法律风险防范方面的作用还比较有限，法律风险防范未能做到全覆盖。

第五章 企业法律管理工作模式对标

第一节 法律管控模式

一、世界一流企业的考察

对标企业根据企业的规模、业务复杂程度和业务本身的特点，建立了适合企业特点的法律管理模式。具体模式主要有集中型、分散型和矩阵型三种：

一是集中管理模式，即实行高度集中统一的法律管理，法律事务机构在总法律顾问领导下，统管各板块或所属子公司法律工作，法律顾问全部由法律事务机构指派，并只向法律事务机构负责并汇报工作。由于集中管理模式有利于集团公司更好地控制法律风险，保证公司法律顾问法律意见的独立性，并提高法律事务机构的办事效率，包括美国雷神公司、波音公司、联合技术公司、英国航太系统公司、德国西门子公司和德国电信公司在内的很多对标企业都选择了此种模式。

二是分散管理模式，即企业在每一个业务领域、部门和所属企业都设有法律事务机构，只负责相应的法律业务，只对本业务领域、部门和所属企业领导负责，不向集团总部法律事务机构汇报工作，目前采用这种模式的较少。

三是矩阵模式，即公司设总法律顾问和法律事务机构，业务部门和分、子公司均设法律事务机构，配备专业法律顾问，除向本部门领导汇报工作外，还要向总法律顾问和公司法律事务机构汇报工作，但主要向公司总法律顾问和法律事务机构负责，很多规模较大、业务板块和海外区域性公司较多的公司大多采用这种模式。例如荷兰壳牌集团、英国石油公司和美国钢铁公司等公司都实行“矩阵式”管理。

二、中央企业的现状

总体上，中央企业法律工作大多根据企业管理层级实行相对集中的分级管理，采取“双轨制”或“双线制”模式，即一方面加强对企业主要负责人依法经营责任的落实，一方面强调总部对地区或分子企业总法律顾问和法律机构负责人的管理，即强化对所属企业的管控，确保公司法律意志的统一。主要做法包括：

一是所属企业总法律顾问和法律事务机构主要受企业负责人管理。所属企业总法律顾问人选确定、任命、考核评价，法律事务机构的设立、职责权限和负责人的任命和考核，以及法律顾问的薪酬待遇、职务晋升等在遵循集团公司统一要求的前提下，主要由所属企业管理，按照管理隶属关系向企业主要领导负责。

二是总部对所属企业总法律顾问和法律事务机构以业务指导为主。总部制订推行统一的法律业务管理制度、规范、标准和信息平台，除达到一定标准的重大项目、重大纠纷案件和重大合同需报总部统一管理外，大部分具体法律业务决定

权在所属企业。所属企业总法律顾问、法律机构负责人及其他法律顾问的人事管理权主要在所属企业，总部主要以指导、建议和业务评价等方式进行管理。

三是总部注重落实所属企业主要领导的依法经营责任。总部对企业主要领导依法治企提出具体要求，企业总法律顾问及总部法律事务机构在重点工作开展和重要涉法事项处理上，与企业主要领导保持经常性沟通联系。

三、主要差距

（一）法律管理模式较为单一。大多数中央企业受制于现实条件和管理体制限制，法律管理模式较为单一，普遍采用“双轨制”或“双线制”。但是由于不同企业的规模、产业特点、管理模式都存在不同，法律需求也存在一定差异，单一化的法律管理模式很难完全匹配企业的规模、业务复杂程度和业务本身的特点，影响了法律管理作用的发挥。

（二）法律管理系统性不强。就整体情况而言，中央企业在“双轨制”或“双线制”模式下，法律管理在法律风险防范“点”上的管控力度比较强，但是在资源配置、垂直管理等纵向“线”上的管控力度还比较弱；而且由于不同区域、不同企业法律管理的差异性较大，管理界面、管理范围、管理手段都有所不同，尚未形成法律管理“面”上标准、统一的体系。

第二节 法律资源配置

一、世界一流企业的考察

（一）统一管理。对标企业从公司整体需求和战略发展大局出发，制订实行统一的法律资源配置方案和标准，对包括人员、财力、信息等各类资源统一调配，统一使用。例如英国石油公司建立了抽调区域性公司人员支持业务板块法律业务的机制。

（二）动态调整。对标企业充分考虑不同时期、不同阶段、不同企业发展实际，根据需求变化定编定员、设定预算，做到了有增有减、适时变化。例如荷兰壳牌集团根据金融危机对不同国家地区影响程度的大小，适当削减了位于西方国家地区的区域性公司法律顾问编制和预算，适当增加充实了位于中国等新兴经济体国家和地区的法律顾问编制和预算。

（三）人员管理注重精细化、流动性。对标企业根据法律顾的专业水平及职业经历，安排合适的工作岗位，划分专业性或辅助性岗位，统筹配置、才尽其用。同时，根据实际需求注重法律顾问在不同区域、不同岗位上的合理流动。例如荷兰壳牌集团安排区域性公司总法律顾问不定期在不同区域之间调动，以丰富其管理经验。

二、中央企业的现状

一是管理相对分散。中央企业在法律资源配置上通常主要由所属企业分散执

行，在具体执行中受所属企业重视程度影响，即使法律需求大体相同的企业法律资源配备也存在一定的差异。二是管理比较僵化。法律顾问、工作经费等一般由人事和财务部门按照公司统一政策下达定额，一般在较长时期内保持相对稳定，难以及时根据业务需要进行动态调整。三是流动性较差。各类资源受不同地区企业界限的制约，难以合理流动，特别是法律顾问在总部与所属企业、不同所属企业之间流动性不强。

三、主要差距

总体而言，一些中央企业由于各业务板块、分子公司的条块化管理模式，在法律资源配置上未能遵循按需调配的基本规律，不能根据企业发展的需要，增加所需要的人、财、物等资源。而且法律资源配置灵活性较差，较少根据情况差异和变化适时调整，没有充分发挥现有法律资源的作用，法律顾问管理上出现了“进不来、出不去、动不了”等问题。

第三节 法律管理标准化、信息化

一、世界一流企业的考察

（一）应用范围非常广泛。对标企业不仅在日常运营、业务管理上注重大量应用标准化、信息化手段。例如荷兰壳牌集团总部投入大量人力和物力，对重大投资、合作领域的合同制订了合同范本，各个业务板块均根据自己的业务特点制定一套专门的合同范本。同时形成了各项业务管理对法律顾问的素质要求、法律审查论证、工作总结反馈、工作开展评价、业绩考核等具体管理标准，且大部分工作都通过信息网络运行和实现。美国电力公司除使用合同管理和案件管理系统外，还设有专门的系统对法律事务账单进行分析。

（二）推广应用的刚性程度较高。对标企业要求员工必须使用各类管理标准和信息平台。例如荷兰壳牌集团所有的海外合资合作合同必须原封不动地引用总部制定的有关 HSSE、反腐败、反垄断的条款；如修改标准条款的内容，分子公司必须报请总部法律事务机构同意。

（三）强调系统界面的操作性。在信息化方面，对标企业一般都开发了统一的业务管理信息系统，法律管理的各项要求嵌入系统运行的各个节点，操作界面简明易行，法律顾问只需登录相关系统完成审查审批操作即可。法律事务机构一般不在业务管理信息系统之外单独开发独立的法律管理信息系统。

二、中央企业的现状

一是标准化建设逐步开展。不少中央企业都制订实施了覆盖主要交易领域的合同示范文本；一些中央企业还研究制订了合同法律审查标准、不同类型重大项目管理规范指引和法律管理信息申报等各类工作标准。二是信息化应用水平不断提升。不少中央企业开发应用了合同、纠纷案件等信息系统和平台，有的中央企

业在合同信息化管理方面已经建立了从立项、选商、审查、签订到履行的全过程管理。

三、主要差距

（一）应用侧重点有所不同。不少中央企业在法律管理标准化和信息化的应用方面，侧重于法律业务的需要，主要用于审核、会签等流程管理，但在统计、分析等管理职能方面的运用还比较薄弱。

（二）标准化、信息化的执行力不够强。一些中央企业在标准化、信息化方面还存在有标准但执行不到位的问题，例如有的企业擅自修改应当适用示范文本的合同、实际签订的合同和经信息系统审查的合同不完全一致的现象仍然存在；有的企业对适用的合同示范文本仍然履行审查程序，标准化的作用未能得到充分发挥。

（三）信息化平台的整体筹划不到位。受制于中央企业当前整体的信息化水平，不少企业还缺乏对信息化管理的整体规划，没有建立统一的信息化管理平台。法律管理信息系统往往由法律事务机构主导进行开发设计，与其他业务部门开发应用的信息系统之间存在一些接口不兼容、职能有交叉的现象，未能形成企业内部完整、顺畅的信息化管理链条。

第四节 外聘律师管理

一、世界一流企业的考察

（一）对外聘律师实行统一集中管理。对标企业一般由公司总法律顾问和法律事务机构负责外聘律师管理工作，由法律事务机构统一选用和管理外聘律师，其他业务部门不得自行聘任。有的对标企业还设置专门监督、管理外聘律师的团队或人员，随时了解、监督委托事项的办理情况。

（二）严格规定外聘律师的前提和条件。不少对标企业对外聘律师采取比较谨慎、保守的态度，通常只在处理复杂的、区域性或国际性特点较强的案件时才会聘请外部律师。例如荷兰壳牌集团明确规定，只有在穷尽所有内部法律资源仍无法解决纠纷案件的情况下，才选择外聘律师。

（三）选择外聘律师有明确的程序。对标企业一般都通过比较严格的招投标程序，选择既能确保服务质量、又能有效节约成本的律师，同时注重与信誉较高、熟悉本企业业务、业务往来较多的律所建立相对稳定的长期合作关系。

（四）强化对外聘律师的指导和考评。对标企业对具有战略意义的事项，坚持内部法律顾问主导、外聘律师辅助的原则，随时了解、监督委托事项的办理情况。同时，对标企业一般对外聘律师每次提供的服务都进行考评，核算工作量，评价服务质量，并保存相关记录作为未来选聘律师的重要参考和依据。例如美国电力公司从多维度对外聘律师进行考核，对律师账单进行专门分析。

二、中央企业的现状

大多数中央企业对外聘律师管理也比较重视，基本管理思路与对标企业大体相同。一是在管理权限上，企业明确规定外聘律师由法律事务机构归口管理，其他部门不能自行聘任。二是需要外聘律师的条件上，明确规定只有在法律要求必须由律师办理、由律师办理比企业自办更经济、出于回避等特殊原因以律师名义处理更有利于企业等情况下才可考虑选聘使用外部律师。三是在外聘律师程序上，一般要求采取招标或其他竞争方式，注重运用市场手段择优选聘律师。四是对外聘律师使用上，注重对其进行有效管理和监督，事前要求律师提出详细的工作方案并进行审核，对工作过程中形成的各类材料严格把关、反复论证和修改完善，对服务质量和效果进行考核评价。

三、主要差距

一些中央企业在外聘律师的管理实践中也存在一些不足：一是少数中央企业仍然存在其他部门擅自外聘律师的情况。二是少数中央企业因自身法律顾问不足的原因，习惯于依赖外聘律师处理法律业务，个别企业甚至存在以外聘律师代替企业法律顾问的倾向。三是少数中央企业律师选择程序不规范，存在聘请“关系律师”、“人情律师”的现象。四是对外聘律师的管理和监督不够，个别中央企业对律师提出的意见不加分析、盲目采纳，对外聘律师缺乏必要的指导、监督和评价，账单管理过于松散。

第六章 进一步提升中央企业法律管理能力和水平 的相关建议

第一节 大力培育企业法治文化

一、强化企业领导人员的法治思维

中央企业要引导各级经营管理人员、尤其是企业主要领导牢固树立法律至上、诚实守信的法治理念，培养契约精神、规则意识、程序意识等法治思维，自觉地学法、守法、用法，并将其转化为日常行为规范，努力树立责任央企、法治央企的良好形象。要促进企业管理人员将法律思维与经济思维相融合，在合法框架内谋求经济利益和企业的发展，并引导、提升全体员工的法治理念，形成自上到下崇尚法律、尊重法律、运用法律的企业法治文化。

二、及时制定依法合规行为准则

中央企业要结合企业自身情况，及时将法律法规等规范性文件转化为公司规章制度，为企业市场竞争和员工日常工作制定依法合规的行为准则，指引、规范企业的经营管理。要把增强企业负责人、关键岗位管理人员和新入职员工的法律意识和法律素养，作为依法合规经营的关键基础，实施有针对性的培训计划。要通过签署依法合规承诺书、廉洁从业宣誓等方式，促进企业从决策者、管理者到全体员工都能自觉运用法律手段，依法依规处理好企业改革改制和生产经营的各项涉法业务。

三、有效加强依法合规经营的责任考核

中央企业要牢牢把住依法合规经营的法律红线，严禁通过违法违规、打“擦边球”等手段谋取利益，不允许将违法违规当成一种商业机会。要建立健全考核评价体系和责任追究制度，将依法合规经营纳入企业管理人员的考核指标，强化企业管理人员的守法合规经营责任。要明确总法律顾问对企业合规管理的职责定位，明晰法律事务机构与纪检监察、审计等相关部门在合规管理中的职责界限，做到权责明确、分工协作。

第二节 加快完善企业总法律顾问制度

一、进一步提高总法律顾问的职级定位和职责权限

一是进一步提高总法律顾问的职级定位。通过起草出台《中央企业总法律顾问管理办法》等规范性文件的形式，明确中央企业法律顾问是企业全面负责法律工作的高级管理人员，直接对企业法定代表人或者总经理负责，中央企业应当在领导班子中配备具有法律顾问执业资格或者其他法律职业资格的人员担任总

法律顾问。二是进一步拓展总法律顾问的职责权限。按照《国有企业法律顾问管理办法》的要求，切实落实总法律顾问的 7 项职责。重点加强总法律顾问参与重大决策的职责，探索将授权经营、公司治理、知识产权、内控合规、政府公共关系等工作纳入总法律顾问的职责，

二、切实强化总法律顾问的履职保障

一是赋予总法律顾问更多的法律管理权限。明确落实总法律顾问的重要决策会议参加权、重大事项审签权、独立发表意见权、上报事项审签权、人事建议权等重要权利，尝试赋予总法律顾问对法律机构、法律顾问的一定的考核权、激励权和任免权。二是建立健全总法律顾问履职的配套制度。明确总法律顾问履职的组织、人员、经费和信息系统保障，建立直接向公司法定代表人、总经理负责及向董事会汇报机制、总法律顾问任免审批制度、重要事项报告制度、法律管理考核评价、制定法律预算等相关制度，确保总法律顾问履职的独立性。三是不断推动总法律顾问制度向子企业延伸。强化子企业总法律顾问制度建设，重点在业务规模较大、法律风险防范需求较为迫切的二、三级子企业推广总法律顾问制度。

三、加快提高总法律顾问履职能力

一是进一步明确总法律顾问的任职要求。从法律专业背景、法律执业资格、法律从业经历、综合管理能力等方面，为总法律顾问岗位设定合理的准入门槛，要求总法律顾问须有较高的专业水平、从业能力和丰富的管理经验。二是加大对总法律顾问的培训力度。通过组织专题研究、专业研讨、工作交流、国外培训等多种形式加大对总法律顾问的培养力度，全面提高总法律顾问的专业素质、管理能力和领导水平。三是加强总法律顾问后备人才培养。从企业内部选拔优秀的法律管理人才，作为总法律顾问后备人选，确保企业总法律顾问配备到位和更新接替有效衔接。四是强化总法律顾问的考评和激励。按照权责对等的原则，开展总法律顾问述职、考评，提升总法律顾问的积极性和主动性，强化责任意识。

第三节 不断深化法律管理工作内容

一、完善规章制度管理

一是加强制度体系的集约化程度。要通过法律事务机构加强管理，解决企业内部各种规范、管理文件“政出多门”的问题，使各项制度横向匹配，避免重复和矛盾。要强化集团层面的制度集成力度，提高管理规范的标准化和集约化，促进规章制度纵向上的集中统一。二是发挥制度的基础性和根本性作用。要通过建立程序严密、高效运行的制度体系，将企业经营管理纳入制度化的轨道，使整个制度体系既能覆盖一般管理行为，又能有效规制公司治理行为，指导全体员工规范运作，实现权责匹配、有效制衡。三是确保法律审核在规章制度制定过程中

的地位。要健全企业规章制度法律审核的管理办法，将法律审核嵌入企业规章制度制定、修改的工作流程，以确保企业规章制度的法律审核率实现 100%，法律审核意见完备可查。

二、进一步加强法律顾问参与重大项目的机制保障

一是建立健全法律顾问参与重大项目的管理制度。要梳理、优化法律顾问参与重大项目的流程，明确法律顾问在重大项目参与过程中的职责权限，确保法律顾问全程参与重大项目。二是充分发挥法律顾问在重大项目中的全面作用。不仅要发挥法律顾问在重大项目就法律风险评估、尽职调查等涉法业务方面的作用，更要保证法律顾问通过出席重要决策会议、参加项目组、会签文件以及出具法律意见书等形式对重大项目的经营决策进行法律审核，实现企业重要决策法律审核100%的目标。三是积极探索实践项目法律顾问派驻制度。要借鉴部分企业的成功经验，建立推广项目法律顾问派驻制度，通过派驻法律顾问全程参与重大项目的谈判和运营，有效防范法律风险。

三、进一步提升合同精细化管理水平

一是加快推进合同管理的标准化。要根据合同类型对合同进行区别管理，将常用合同的标准文本嵌入到合同管理信息系统中，严格限制业务人员可修改的合同条款，大力推广使用标准合同文本。二是加快推进合同管理的信息化。要实现合同管理信息系统和企业的ERP、财务等业务系统的实时对接，将合同款项的收入和支出与合同订立、履约、索赔的全过程管理结合起来。要进一步提升合同管理系统的统计分析功能，引入法律风险定量、定期分析的方法。三是加强合同的全过程、动态管理。要将法律管理贯穿合同的商谈、审批、签订、履行、变更、终止等全过程，确保企业经济合同的法律审核率达到 100%，法律审核意见完备可查，并通过信息技术手段将管理流程固化。

四、进一步完善纠纷案件管理

一是进一步强化重大法律纠纷案件的申报制度。要严格按照《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》的规定，严肃子企业重大法律纠纷案件的申报制度，强化纵向监督和检查，同时每年严格按照要求将重大法律纠纷案件汇总情况向国务院国资委备案。二是进一步加强重大法律纠纷案件回溯机制。凡是发生重大法律纠纷案件的中央企业，要深入查找案件暴露出来的管理漏洞，努力形成解决一个案件、完善一项制度、防范一批风险的良性机制。三是采取措施落实“两个问责”。按照《中央企业资产损失责任追究办法》的有关规定，依据干部管理层级权限，认真落实法律风险防范责任追究制度。凡是因企业重大经营活动未经法律审核，或虽经审核但不采纳正确法律意见而造成重大损失的，要追究企业相关领导人员的责任；凡是经过法律审核但因重大失职未发现严重法律漏洞而造成

重大损失的，要追究企业总法律顾问和法律事务机构负责人的责任。四是妥善处理历史遗留的重大法律纠纷案件。个别尚存历史遗留的重大法律纠纷案件的中央企业，要积极、妥善的做好案件处理工作，尽快消除法律隐患。

五、强化知识产权战略管理和专业化运作

一是尽快制定并实施与企业经营发展战略相匹配的知识产权战略，制定相适应的知识产权战略和管理措施。二是完善对技术创新的激励机制，以自主研发为主，灵活运用转让、并购等多种方式，在核心技术领域积累一批高质量的知识产权。三是要适时实施开放合作的知识产权政策，通过知识产权许可、出资、融资、交易等途径实现知识产权价值的最大化，同时要积极参与国际和国家的标准化进程，提高标准中基本专利的持有率。四是要尽快建立和增强知识产权管理体系：建立健全专业的知识产权管理机构 and 专业的知识产权管理团队；完善专利、版权、商业秘密、商标等知识产权的管理制度；建立专利评审、情报收集及分析、专利维持评定等相关工作的流程、规则、操作方法等工作机制。五是完善知识产权预警机制，在进行市场拓展前做好知识产权纠纷分析和应对方案，积极研究国际规则和各国司法动态，提高知识产权纠纷解决能力。

六、加强境外法律管理，防范法律风险

一是加强境外法律机构和法律顾问队伍建设。组建一支既熟悉国际商业运行规则又掌握法律专业知识，具有在不同文化背景下进行工作的高素质、国际化法律队伍。要重视利用当地优质法律资源，重视法律团队的本地化建设，融合国内和当地法律资源。二是探索建立境外一体化法律风险管控模式。要根据企业实际和东道国情况，逐步探索建立境外法律风险管控模式，合理划分集团和境外子企业的法律管理权限，加强对境外重要决策、重大项目、大额合同的直接管控。三是完善境外法律管理的制度和流程。要针对境外法律管理的特点，建立健全法律审核全面参与国际化经营的法律风险防范制度，对东道国的法律环境进行动态监测，及时分析法律环境变化对企业经营管理和业务开展的影响，做好法律风险预警。要将法律风险防范机制嵌入到境外上市并购、重大项目承揽、战略投资引进以及公司治理、财务与税收管理、劳动用工、环境保护、知识产权和反商业贿赂等业务流程，实现从项目可研到决策，从谈判签约到运营、终止、退出等国际化经营活动法律风险防范的全覆盖。

第四节 深化完善企业法律管理体系

一、继续推进垂直集中管理与一体化管理的工作模式

中央企业一是要根据自身业务管理模式以及防控法律风险的需求，在现有企业管理架构和治理结构下，继续推进集中管理与专项授权相结合的法律管理工

作模式。二是要厘清不同层级企业的法律管理职责权限，集团统一处理全局、重要以及涉及子公司权益性的法律事务，下属子企业根据授权处理日常性的常规事项，分兵把口，各司其职。三是要强化统一战略下的一体化、集约化、扁平化管理模式，在管理上搭建专业化团队，建立上下顺畅沟通的通道，有效指导监督下属公司的法律工作。

二、努力优化系统内部法律资源配置，探索管理创新

中央企业一是要结合自身实际强化纵向化、一体化法律资源整合，加强上级企业对于下级企业总法律顾问和法律机构负责人选聘、重大事项报告、业绩考评、资源调配等方面的管控。二是要将法律资源作为企业内部公共资源进行优化配置，建立法律顾问在不同板块、不同区域、不同层级之间按需流动的机制，充分运用企业现有法律资源满足业务需求。三是要通过建立法律专家库、开展集中会诊等方式，整合集团内部跨区域、跨板块的法律资源，共同研究解决企业面临的重大、疑难、复杂法律问题。四是要积极探索法律管理创新，可以选择部分业务板块和子企业，探索实行法律顾问委派制试点，委派人员在重大涉法事项处理上接受总部法律事务机构领导，对总部法律事务机构负责。

三、进一步提升法律管理的信息化

一是优化完善现有信息系统。要结合业务经营和法律管理的动态发展，不断优化管理标准，及时更新信息系统，加大系统集成力度，不断提高应用效率。二是不断拓展信息系统的应用范围。要进一步将信息化手段引入法律管理相关领域，不仅要通过信息技术手段将法律审核作为不可逾越的节点，更要突出发挥信息化手段在法律资源配备、信息交流共享、考核评价等管理环节的作用，通过管理方式创新有效提高企业法律管理科学化、精细化水平。三是扎实推进法律管理信息系统与系统的融合集成。要进一步强化企业整体信息系统地统筹规划，打造企业管理的统一信息技术平台，探索推进法律管理信息系统与财务、ERP、审计、纪检、人事等相关信息系统的集成。

四、进一步加强外聘律师管理

一是不断完善企业外聘律师管理办法和程序。要强化法律事务机构对外聘律师的统一管理，制定、优化外聘律师管理办法和工程流程，加强选聘、委托合同签订、服务监督、考核评价等各环节的管理。二是探索建立外部律师资源库。定期对集团和各级子企业外聘律师服务情况进行组织评价，建立外聘律师入网资格制度，择优划定外聘律所和律师范围，并根据实际情况变化进行动态调整。三是切实加强对外聘律师管理的考核。要定期组织对外聘律师情况进行检查考核，对存在的问题进行及时整改，严肃纪律，严格考核，确保外聘律师的服务质量。

五、探索建立相对独立的预算管理机制

在法律顾问薪酬、培训及日常业务费用等方面逐步参照市场标准或引入市场化管理模式，形成有别于一般业务管理的预算管理机制，确保法律工作预算能更好地满足工作需要。

第五节 加强法律事务机构和法律顾问队伍建设

一、进一步明确法律事务机构的功能定位

中央企业要按照《国有企业法律顾问管理办法》的要求，切实落实法律事务机构 10 项职责。明确法律事务机构是企业防范法律风险、打造专业法律顾问队伍、切实发挥专业作用的专业平台，从更高层次确立法律事务机构作为企业“法律风险管理、内部服务提供者、公司战略支撑者”的角色定位，切实提高法律管理的组织独立性、业务协同性、战略支撑度。同时，要进一步提高法律事务机构的独立性，除集团总部按要求设立独立的法律事务部外，对于法律风险较大、法律需求较大的子企业也要设立独立的法律事务机构。

二、着力优化法律事务机构的工作内容

一是法律事务机构应分离日常重复性、事务性的法律工作，使法律顾问更加聚焦于高附加值业务。例如在重复性审查及合同事务性工作外，主动深入拓展在重大项目、涉外业务、知识产权、资源税费、反垄断、公共关系处理等方面法律业务，使法律顾问工作集中于核心业务层面。二是加强集团法律管控和指导监督，做好企业集团法律工作的顶层设计。建立集团系统内法律工作述职、考评制度，利用法律工作会等形式总结推广先进管理经验；建立集团法律工作基础数据定期上报制度，全面实行法律纠纷案件备案和分析制度。三是加强法律事务机构与业务部门的融合。在法律事务机构和业务部门之间建立起一套既相互配合又合理制约的机制，重点进一步做好法律管理与企业转型升级、科技创新、国际化经营、精细化管理以及和谐发展的深度融合。

三、着力打造一支高素质的法律顾问队伍

一是树立明确的法律顾问队伍建设目标。加快培养懂法律、懂管理、懂外语并具有较强的实践能力和较高国际水准的复合型法律人才，在资本运作、公司改制、环境保护、劳动就业、知识产权、涉外业务等专业领域，培养一批满足中央企业发展需要的行家里手。二是加强法律管理的组织制度建设。加强集团内的管控和指导监督，建立法律事务机构内部统一的人员培养与招聘、任免、考核、晋升、交流、涉外人员派驻机制，优化整合系统法律资源。三是加快提高法律顾问素质能力。要建立体系化的培训机制，全面提升法律顾问的专业素质，坚持法律顾问持证上岗率不低于 80 的要求，强化专业型法律专家人才培养，特别是培育具有诉讼能力和具有国际化管理能力的人才。四是努力充实法律顾问队伍。加大法律

顾问的海内外招聘力度，争取实现法律顾问数量占员工总数不低于 5%的目标。通过严格聘任的专业条件和资质要求、提供具备市场竞争力的薪酬待遇等措施，吸引更多优秀法律人才加入法律顾问队伍。

四、探索实施差异化的激励机制

一是建立组织绩效与个人绩效联动机制。在法律管理方面可以探索实施差异化的考核内容和激励方式，适当增加绩效奖金占工资总额的比例，将考评结果与晋升挂钩，并将优质培训资源向优秀法律顾问倾斜。二是推广法律顾问职业岗位等级资格评审制度。通过开展法律顾问岗位等级资格评审，强化法律顾问分级管理，把专业技术等级同法律顾问薪酬挂钩。三是逐步提高法律顾问的薪酬待遇。参照外部律师的市场化收费标准，逐步提高企业法律顾问的薪酬待遇，使企业能引进并留住优秀的法律人才。

五、积极拓宽法律顾问职业发展通道

要重视为优秀法律顾问的成长拓宽职务、职级和专业技术等级的提升通道，建立健全优秀法律顾问的评价发现、选拔任用、保障激励机制，使得法律顾问自身价值的实现与企业经营发展能够密切结合，实现双赢。

附录：世界一流对标企业名单

序号	企业名称	国家（地区）	行业领域
1	通用电气公司	美国	电气、电子设备制造等多元化
2	雷神公司	美国	航天军工
3	波音公司	美国	航天军工
4	联合技术公司	美国	航天军工
5	美国电力公司	美国	电力
6	美国电话电报公司	美国	信息通讯
7	美国钢铁公司	美国	钢铁
8	嘉吉公司	美国	粮油食品
9	喜尔公司	美国	建筑
10	博地能源公司	美国	煤炭
11	久益环球公司	美国	采矿设备
12	泰克资源公司	加拿大	有色
13	巴莱克黄金公司	加拿大	有色
14	航太系统公司	英国	航天军工
15	英国石油公司	英国	石油石化
16	英国电信集团	英国	信息通讯
17	西门子公司	德国	电气、电子设备制造等多元化
18	意昂集团	德国	电力
19	德国电信公司	德国	信息通讯
20	蒂森克虏伯公司	德国	钢铁
21	达能集团	法国	粮油食品
22	布依格集团	法国	建筑
23	壳牌集团	荷兰	石油石化
24	ABB 集团	瑞士	电气、电子设备制造
25	三井物产株式会社	日本	钢铁等多元化
26	新日铁住金株式会社	日本	钢铁
27	三菱商事株式会社	日本	钢铁、粮油食品等多元化
28	和记黄埔有限公司	中国香港	地产等多元化
29	中华电力集团	中国香港	电力
30	华为公司	中国	信息通讯

《世界一流企业法律管理对标研究》课题组名单

姓名	单位与职务	承担课题工作
周渝波	政策法规局局长	课题组组长
孙才森	政策法规局副局长	课题组副组长
郭进平	中国石油总法律顾问	课题组副组长
李强	南方电网总法律顾问	组织协调
周巧凌	政策法规局处长	协调、撰稿
王超	政策法规局主任科员	撰稿
徐杰	政策法规局主任科员	撰稿
王倩	政策法规局干部	撰稿
郑金良	电信科学技术研究院法律与知识 产权管理部副总经理	撰稿
施彦秋	中国石油法律事务部高级主管	撰稿
张巧玲	南方电网法律事务部主管	撰稿
张其军	中煤能源法律事务部主管	撰稿