

硕士学位论文

**麓南建工集团经营法律风险  
防控管理优化研究**

**Study on optimization of operational legal risk  
prevention and control management in Lunan  
Construction Engineering Group**

学科专业： 工商管理 MBA

专业领域： 高级管理人员工商管理硕士

作者姓名： \_\_\_\_\_

指导教师： \_\_\_\_\_

2021 年 4 月

中图分类号 F279

学校代码 10533

UDC 346

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

### 麓南建工集团经营法律风险 防控管理优化研究

### Study on optimization of operational legal risk prevention and control management in Lunan Construction Engineering Group

作者姓名：

学科专业：工商管理 MBA

学科方向：高级管理人员工商管理硕士

研究方向：企业风险管理

二级培养单位：商学院

指导教师：

论文答辩日期        年    月    日 答辩委员会主席           

中南大学

年 月

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：\_\_\_\_\_

指导教师签名\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 麓南建工集团经营法律风险防控管理优化研究

**摘要：**建设工程行业具有专业性强、生产周期长、资金需求大、人员组织复杂等特点，经营法律风险大。麓南建工集团是某省大型建筑企业集团，经营过程中时常因纠纷和诉讼严重影响企业盈利能力和高质量发展，优化其经营中的法律风险防控管理已是刻不容缓。

本文以全面风险管理理论、法的规范作用理论等为理论指导，以麓南建工集团纠纷和诉讼案件为例证，总结出麓南建工集团在经营模式、招投标管理、合同管理、印章管理、人员管理等五个方面存在重大经营法律风险。麓南建工集团现行的经营法律风险管理中存在员工法律风险防控意识淡薄、缺失统一防控标准、企业内部管理规章制度不完善和执行不到位、法务人员事前事中介入少、法务队伍储备不足能力欠佳、移动信息化程度低六个方面的主要问题。麓南建工集团应遵守合法合规、全面覆盖、动态闭环三项基本原则，实施强化全员法律风险防控意识、调整风险防控组织机构、建立统一法律风险识别评估应对机制、健全内部制度并加强内控管理、强化法务队伍管理、提升信息化等六项优化举措。为顺利推进优化方案得到贯彻践行，本文提出铸造诚信合规企业文化、实施科学合理的人事制度、加强沟通交流促进协同联动、加强内部审计力度、严肃监督落实责任追究、落实经费等六项保障措施。

图 4 幅，表 3 个，参考文献 55 篇

**关键词：**经营法律风险；建筑施工企业；工程项目；企业风险；风险防控

**分类号：**F279

# **Study on optimization of operational legal risk prevention and control management in Lunan Construction Engineering Group**

**Abstract:** On account of its strong professionalism, long production cycle, large capital demand and complex personnel organization, it is easy to occur a large number of operational legal risks in construction engineering industry. Lunan Construction Engineering Group is a large-scale construction enterprise group in a Province. During its operation, disputes and litigation often seriously affect the profitability and high-quality development of the enterprise. It is urgent to optimize the legal risk prevention and control management in its operation.

After taking comprehensive risk management theory and the normative role theory of law as theoretical guidance, using Lunan Construction Engineering Group disputes and litigation cases as examples, this paper summarizes that Lunan Construction Engineering Group has major business legal risks in five aspects: business model, bidding management, contract management, seal management, and personnel management. Weak employees' awareness of legal risk prevention and control, lack of unified prevention and control standards, imperfect internal management rules and regulations and inadequate implementation of the company, less involving in advance of legal staff, insufficient reserves and capabilities of legal team as well as low level of mobile informatization are six major issues in the current legal risk management of Lunan Construction Engineering Group. The group should abide by the three basic principles of legal compliance, comprehensive coverage and dynamic closed loop. And implement six optimization measures, including strengthening the awareness of legal risk prevention and control of all employees, adjusting the risk prevention and control organization, establishing a unified legal risk identification and evaluation response mechanism, improving internal systems and strengthening internal control management, strengthening legal team management, and improving informatization. In order to smoothly promote the implementation of the optimization plan, this article

proposes six safeguards which are casting a corporate culture of integrity and compliance, implementing a scientific and reasonable personnel system, strengthening communication and communication to promote coordination and linkage, strengthening internal auditing, serious supervision and implementation of accountability and implement funding.

4 figures, 3 tables and 55 references are included in this paper.

**Key words:** operational legal risks; construction industry; project; corporate risk; risk prevention and control

**Classification Number:** F279

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	4
1.2.1 国外研究现状.....	4
1.2.2 国内研究现状.....	6
1.2.3 文献评述.....	9
1.3 研究内容及方法.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 研究方法.....	11
第 2 章 法律风险概述与企业法律风险防控相关理论.....	13
2.1 法律风险概述.....	13
2.1.1 法律风险的内涵.....	13
2.1.2 法律风险的性质.....	13
2.1.3 法律风险的分类.....	14
2.2 企业法律风险防控相关理论.....	16
2.2.1 全面风险管理理论.....	16
2.2.2 法的规范作用理论.....	17
第 3 章 麓南建工集团概况及主要的经营法律风险.....	18
3.1 麓南建工集团概况.....	18
3.1.1 经营概况.....	18
3.1.2 组织架构.....	19
3.1.3 公司发展战略.....	19
3.2 麓南建工集团主要经营法律风险分析.....	21
3.2.1 三种经营模式的法律风险.....	21
3.2.2 招投标管理的法律风险.....	24
3.2.3 合同管理的法律风险.....	25
3.2.4 项目经理部印章管理的法律风险.....	27
3.2.5 员工管理的法律风险.....	28

第 4 章 麓南建工集团经营法律风险防控现状及问题分析.....	31
4.1 麓南建工集团经营法律风险防控现状.....	31
4.2 麓南建工集团经营法律风险防控存在的问题及原因分析.....	32
4.2.1 员工法律风险防控意识淡薄.....	32
4.2.2 缺失统一法律风险防控标准.....	32
4.2.3 企业内部管理规章制度不完善和执行不到位.....	33
4.2.6 移动信息化程度低.....	35
第 5 章 麓南建工集团经营法律风险防控管理优化方案.....	37
5.1 优化原则、思路与目标.....	37
5.1.1 优化原则.....	37
5.1.2 优化思路.....	38
5.1.3 优化目标.....	39
5.2 麓南建工集团民事法律风险防控优化措施.....	39
5.2.1 强化全员法律风险防控意识.....	40
5.2.2 调整风险防控组织机构.....	40
5.2.3 建立统一法律风险识别评估应对机制.....	42
5.2.4 健全内部制度并加强内控管理.....	43
5.2.5 强化法务队伍管理.....	47
5.2.6 提升经营法律风险防控信息化.....	48
第 6 章 麓南建工集团经营法律风险防控管理优化保障.....	49
6.1 铸造诚信合规企业文化.....	49
6.2 实施科学合理的人事制度.....	49
6.3 加强沟通交流促进协同联动.....	50
6.4 加强内部审计力度.....	51
6.5 严肃监督落实责任追究.....	51
6.6 落实经费保障.....	52
第 7 章 研究结论与展望.....	53
7.1 主要结论.....	53
7.2 研究展望.....	54
参考文献.....	56
致 谢.....	60



## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 研究背景

作为一个基础建设大国,建筑业是我国经济发展和人民生活改善的关键产业,在历次经济改革中,建筑业都是经济建设的领头行业。随着国家经济建设的大规模进行,建筑业的发展呈现增长迅速、规模扩大明显、主体多元化、市场国际化等显著特征。建筑业在促进整个国民经济发展、带动关联产业、吸纳农村转移劳动力、推动城乡建设和改善民生等方面起到重要推动作用。中国建筑业协会在 2020 年 4 月发布了《2019 年建筑业发展统计分析》报告。报告中的统计数据显示,2019 年全国建筑业企业完成总产值 248445.77 亿元,签订合同金额 545038.89 亿元。截止到 2019 年年底,全国建筑施工企业达 103814 家,比去年同比增长 8.82%。建筑业增值稳步提升,2019 年占有生产总值 7.16%,再创新高,对外承包工程业务营业额达 1729 亿美元,营业额总量、新签合同额数量增速双双增长,建筑业作为国民支柱产业地位稳固。

建设工程具有规模大、周期长、资金需求大、专业性强、组织和人员复杂等内部特质,此外,受到市场竞争激烈,行业发展与监管不匹配等外部因素影响,容易产生大量民事、刑事、行政法律纠纷。建设工程涉及的法律纠纷往往涉案金额巨大、社会影响广泛,一旦案发,不仅严重影响企业的正常经营,而且还会对行业的健康发展造成深远阻碍,有的甚至彻底改变建筑企业的前途命运。来自最高人民法院的数据显示,2017 年该法院共审理的 3222 件合同纠纷案件中油 781 件建筑工程相关案件。占 2017 年度最高人民法院审理合同纠纷案件总量的 24%,已远高于其他类型的合同纠纷。

为了维护建筑市场秩序,规范建筑企业经营行为,有关部门陆续出台一系列规范性法律文件。例如,《中华人民共和国招标投标法》(1998 年)及其《实施条例》(2011),《中华人民共和国政府采购法》(2002 年)及其《实施条例》(2015),《中华人民共和国建设法》(2011 年),《建筑业企业资质管理规定》(2015 年),《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》(2019 年),《保障农民工工资支付条例》等。此外,为正确审理建设工程施工合同纠纷案件,最高人民法院先后制定《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释(一)》(2004 年)、《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释(二)》(2019 年)。这些法律法规、司法解释的颁布,为建筑业企业的合法合规经营明确了方向,划清了红线、指定

了规则。

麓南建工集团有限公司（简称“麓南建工集团”）是某省千亿级国有大型企业集团，自1952年成立以来，经营规模不断扩大，年生产（施工）能力2000亿元以上；业务范围日益广泛，涵盖勘察设计、工程投资、施工运营、建筑科学研究、高等职业教育、建筑安装、路桥施工、水利水电施工、新能源建设、工程设备制造、房地产开发、对外工程承包、劳务合作、进出口贸易、城市综合运营等领域。但同时，经济体量的急速扩张，使得原有经营模式和管理体系与现代市场经济要求和社会法治发展要求不相适应，由此产生大量法律纠纷，潜伏了更多法律风险，面临更复杂、更严峻的挑战和考验。近三年，全集团每年新发案件数量近800余件，2018年新发案件标的总额相比2016年增加5676.26万元，增加9.19%，法律风险防控工作的优化和革新迫在眉睫。特别是2015年，由于不熟悉国际组织相关条约与监管的规定，麓南建工集团海外公司在承接海外工程业务时投标不合规，导致整个集团被世界银行处以长达三年的制裁，并且同时适用于其他区域性国际金融组织，给麓南建工集团海外业务的开展造成严重影响，不仅承担了巨额的沉没成本，还对集团的社会声誉带来极大负面效应。

随着改革的不断深入，特别是政府对建筑业“放管服”时代的全面到来，“一带一路”建设的蓬勃开展，国有建筑企业要想既能实现国有资产保值增值的政治目标，又能承受国内、国际建筑施工市场的激烈竞争压力，就必须建立健全完备的法律风险防控体系。2003年5月27日国务院公布的《企业国有资产监督管理暂行条例》、2004年6月1日国务院国资委实施的《国有企业法律顾问管理办法》、2005年4月4日国务院发布的《关于2005年深化经济体制改革的意见》、2006年6月国务院国资委发布的《中央企业全面管理指引》及湖南省发布的《关于加强省属监管企业法律风险防范机制建设的指导意见》，为麓南建工集团的风险防控工作做出了重要指引。

### 1.1.2 研究意义

据中建协官网发布《2019年建筑业发展统计分析》报告，截止到2019年年底，全国建筑企业达103814家，比去年同比增长8.82%。麓南建工集团承建的主要是工期长，工程量大、施工难度较大的庞大工程，从工程招标、合同谈判、工程施工、工程质量、工程款结算、质量维修、劳动用工每一个环节都存在法律风险。麓南建工集团成立67年来，风险防控管理工作虽然取得了一定成绩，领导和员工经营法律风险防控意识和能力有了较大提高，但仍然存在较大的问题。现阶段，公司对于法律风险的防控仍然处于事后补救的被动阶段，因此常常陷入法律纠纷。这不仅给公司造成巨大经济损失，也严重影响了公司形象。公司缺乏

主动防控和提前防控体系，特别是在重要项目的运营中，缺乏专业法务人士的全程跟进监督。因此，必须不断优化现有经营法律风险防控机制，转变传统维权方式，将“事后救济为主”转到“事前预防为主”，从源头上防范和控制经营法律风险，力求将风险遏制在萌芽状态，合理化解、规避、转移风险，确保企业的财产安全，为企业的持续稳健发展保驾护航。

2019 年 7 月，麓南建工集团提出“深入贯彻‘创新、转型、升级’发展战略，以挺进‘世界 500 强’为目标，提升企业效益和发展质量，将集团打造成为集规划、设计、咨询、投融资、建设、运营、维护等建筑价值链一体化的总承包集成服务商”的未来五年发展目标。为早日顺利实现宏伟目标，切实有效提升企业参与国内、国际市场竞争实力，在激烈的市场竞争抢占制高点，必须不断优化现有经营法律风险防控管理，在企业运营的每一阶段，通过法律手段固化知识产权、留住人才，利用法律武器维护自身合法权益，始终站在市场竞争的前列。尤其是近年来，随着日益复杂的国际形势变化，建筑企业在海外建设和投资中面临着更加严峻的经营环境，因此，强化经营法律风险意识，进一步优化企业经营法律风险防控管理，更具有重大意义。只有不断优化经营法律风险防控管理，才能最大限度的减少和规避经营风险，维护企业合法权益，提升企业赢利能力。

不容忽视地是，目前建筑行业的发展仍以粗放式发展为主，面对行业的快速发展，亟需提高建筑行业从业者对法律风险防控的重视，面对 PPP、EPC、EPC+F 等新业务模式，经验不足、相关专业人才储备不够。麓南建工集团身处复杂多样的外部环境和创新求变的内部环境中，加强事先预防，提升事中控制，巩固事后救济，始终是经营法律风险管理的中轴线。

市场经济就是法制经济，建筑企业作为市场经济的重要主体，必须遵循依法治国的方针依法进行经济建设和发展生产。企业应当遵循法律法规，开展公平竞争，维护市场秩序。有利于建筑企业可持续发展，并促进整个行业健康发展。麓南建工集团应当高度重视集团的经营法律风险，深刻意识到法律风险对企业经营活动造成的损失。集团应当重视法律风险的隐患，重视细节，重视流程管理，加强对法律法规的重视，加强对生产活动各个流程的监督把控。由此应当建立一个全面可靠的运营法务管理机制，防范风险，降低企业损失，从而增加企业自身竞争力。建筑企业如何识别、分析自身经营法律风险，如何开展经营法律风险防控是一项长期、复杂的系统性工作。

本人在麓南建工集团从事经营法律风险管理工作 20 年，见证和亲历了集团经营法律风险管理工作的发展历程，主导、参与处理集团在经营中所涉的民事法律纠纷案件 1000 余件，在处理建筑企业经营法律纠纷和法律风险防控方面积累了较丰富的实战经验。通过在中南大学商学院三年的 EMBA 学习，进一步掌握

了工商管理领域的专业理论知识。通过理论结合实际,理论指导实务,本文将认真研究、归纳、解析麓南建工集团经营中面临的法律风险,探索经营法律风险防控体系的优化建设,力争为麓南建工集团的经营法律风险防控工作迈上一个新台阶,探索更有效、可行的思路和方法,也为其他建筑企业、其他省属国有企业在经营法律风险防控工作方面提供有参考价值的可行方案。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

风险的内涵经历了从传统到现代的演变。传统风险理论重点关注自然世界对人类的威胁,强调风险的客观性和规律性。这一领域的代表人物 Knight (1921)<sup>[1]</sup>认为,宇宙在一定范围内是可知的,但在总体上是不可知的,将风险分为两类:可以用概率表述的随机状态为风险(risk)和不能用概率表述的随机状态即不确定性(uncertainty)。20世纪60年代起,社会学者开始从历史和社会角度阐述风险的内涵,主张风险与人的主观意识、社会制度、历史文化等息息相关。代表人物 Beck (1992)<sup>[2]</sup>认为,风险的概念诞生于劳动关系和生产力水平的快速发展,是一个新兴的企业经营管理概念。随着现代企业公司治理复杂化先进化的要求,风险作为控制和预测的有效渠道,成为了经济管理领域的重要课题。随着生产经营多样化和现代管理学的蓬勃发展,学术界诞生了不同的风险管理理论。

风险管理作为企业财务主管最重视的目标之一,受到了学者们的广泛关注(Froot et al., 1993)<sup>[3]</sup>。传统的风险管理理论研究方向较为单一,内容层次少,例如不利风险,其主要研究内容是如何减少风险对企业正常经营的负面影响,研究的管理措施主要是如何回避、转移风险,由此认为购买保险是最主要的风险管理方式(Herbert et al., 1996)<sup>[4]</sup>。在20世纪下半叶,随着企业化发展,为了适应现代管理学新兴领域研究的要求,风险管理自然而然的开始与主流经济学观点,管理学理论相结合,风险管理方法由此诞生——1965年, Hedges 作为现代风险管理理论先驱,率先研究了企业风险管理方法。Hedges 界定了在企业经营管理中 CFO 的政策视角和 CRO 的保险视角(Hedges, 1965)<sup>[5]</sup>。

20世纪90年代,可以称之为现代风险管理理论时期, VaR (Value at risk)以损失为基础的风险管理方法被提出并逐步兴起,通过将风险标准化、数量化评估市场风险的大小。学者们根据建筑工程企业的特殊要求,完善了工程管理中的风险管理研究。研究认为建筑企业应当整合生产经营活动各个流程的风险问题,统一实施管理和控制措施,建立有组织的有体系的风险防控机制。建工企业要从整体角度出发分析、识别、评价企业所面临的全部风险,实施相对应的管理措施。从心里学和社会学角度出发,学者认为风险管理应基于人的偏好,而从经济学出

发,风险管理还要考虑价格,即管理成本,概率,即风险发生概率,则风险管理必须围绕这三个要素展开(Philippe, 1997)<sup>[6]</sup>。小哈罗德·斯凯博(1999)<sup>[7]</sup>指出风险管理活动以最小成本获得最大安全保障的特性。并将风险管理活动划分为四个程序,分别是识别、估测,评价和处理。Akintoye & MacLeod(1997)<sup>[8]</sup>通过调查问卷所得数据总结了建筑行业的相关风险,得出建筑行业的风险管理对于减少企业损失和提高盈利能力至关重要的结论。Stulz(1996)<sup>[9]</sup>持有同样的观点,学者认为风险管理是为了阻止高昂的成本支出而建立的防范机制。因而试图提出一种超越“方差最小化”模型的企业风险管理理论。

进入21世纪后,随着新经济、新技术的发展,世界经济一体化进程提速,企业面临的风险日趋复杂多变,一种强调更加全面、整体的风险管理理论占据主流,企业风险管理研究的焦点为企业风险管理的内涵和目标、实现目标的作用机制,实施动因和组成要素。Lisa(2002)<sup>[10]</sup>研究了公司价值模型,该模型以传统风险管理流程为基础,融合了风险识别、风险衡量和风险策略制定等理论,对提高公司的风险管理能力有明显效果。Ward & Chapman(2003)<sup>[11]</sup>认为当前的项目风险管理流程都会限制项目不确定性的管理,因为“风险”一词往往已经与“事件”相关联,而不是反映更为普遍的重大不确定性。2004年,COSO发布了《企业风险管理——整合框架》,美国反财务欺诈委员会将内部环境、目标制定、事项识别、风险评估、控制活动、信息和沟通、监控八个方面的评估列为企业风险管理体系构建的核心标准<sup>[12]</sup>。

在风险管理理论日渐成熟的基础上,对于企业风险管理措施的研究逐渐丰富。一部分学者们开始针对不同的行业进行风险管理的研究设计。Nocco & Stulz(2006)<sup>[13]</sup>基于ERM精心设计了企业风险管理计划,通过分析该计划在实施过程中遇到的挑战,为企业的风险管理提供广泛的指导。Bannerman(2008)<sup>[14]</sup>在分析澳大利亚软件项目的风险管理实践的基础上,发现软件项目风险管理不符合统一的结构,进而指出风险管理研究滞后于实践的需要,并对未来的研究和实践提出了建议。Hoyt & Liebenberg(2011)<sup>[15]</sup>实证检验了在美国保险公司中企业风险管理(ERM)对企业价值(以托宾Q衡量)的影响,发现两者之间存在正相关关系,从而表明风险管理的价值影响。Yang(2015)<sup>[16]</sup>认为建筑业作为中国发展最快的行业,不可避免地要面临一系列民政、刑事和行政法律风险,并提出从完善资质管理法律制度、改变不合理的禁令、完善行业保险制度三个方面进行风险管理和防范。Jayasudha & Vidivelli(2016)<sup>[17]</sup>通过对选定的专业人士(项目经理,工程师,建筑师)以及承包商和分包商进行问卷调查,利用SPSS软件工具分析表明企业的风险管理与项目的成功完成直接相关。Oduoza & Odimabo(2017)<sup>[18]</sup>等基于平衡计分卡(balanced score card)的研究框架开发出适用于建筑行业

小型企业的风险管理软件，旨在避免、最小化、减轻或管理相关风险，以实现企业的最优绩效。Muriana & Vizzini (2017)<sup>[19]</sup>研究了评估工作状态进度风险的指标，改衡量指标可以用来估测项目风险。Oh et al. (2020)<sup>[20]</sup>评估了采矿业公司的特定非市场风险，研究认为位于对环境敏感的水源附近的公司承受着由当地利益相关者及其盟友的潜在集体行动引起的非市场风险。利益相关者的动员会以延误，监管障碍和封闭模式会产生大量运营成本，即使在支持大型国有企业，政治体制风险较低的国家中，非市场风险管理也很重要。

此外，学者们还针对企业内部不同风险类型研究了应对措施。Muellner & Dorobantu (2016)<sup>[21]</sup>研究了考虑投资地理位置相关的外部风险（即本地风险）和系统性风险的组织间合作决策，研究结果表明在本地风险较高的情况下，组织建立远程伙伴关系，可以增强其对当地的影响力。当外部风险是系统性风险时，由于较低的信息不对称性和协调成本，他们会强烈选择临近的合作伙伴。Lawrence & Haughton (2019)<sup>[22]</sup>探讨了公司周转过程的下降和恢复阶段，财务和战略风险对盈利能力的影响。调查结果表明，风险管理的综合方法对于恢复至关重要。公司应加强内部控制，以减少财务风险和阻止下降，并通过在可持续的利润范围内采取审慎的战略风险来补充此举。Sen et al. (2020)<sup>[23]</sup>通过外包扩展组织边界，建立动态风险管理能力框架。该框架具有更广泛的风险感知能力和“资产编排”能力，使组织能够在应对风险的同时最大程度地利用机会。

近年来研究风险管理的学者们意识到可以通过风险转换来转化企业面临的风险类型。Hardy & Maguire (2019)<sup>[24]</sup>考察了一个组织如何应对新的风险。他们发现组织通过将与新风险相关的模棱两可转换为更熟悉的风险，从而为它们提供了更清晰的基础和行动指南，从而进行了“风险转换”。更进一步，Hardy & Maguire (2020)<sup>[25]</sup>基于现有框架整合文献，提出了风险周期的概念，并使用风险工作视角解释了紧张关系的内部传导机制，最后探寻了风险转换的概念以及风险转换的方式和后果。

### 1.2.2 国内研究现状

相较于国外，中国的企业风险管理研究起步较晚，现有研究从管理学、会计学、审计学、法学等多角度进行了有益探索，相关研究呈现出跨学科、多行业的特点。在《统一资本计量和资本标准的国际协议：修订框架》中，风险被列为一种资本监管手段。《框架》提到法律风险作为现代企业发展中新兴的，适应市场经济政策的操作风险应当收到现代企业管理的重视。至此之后法律风险成为企业界的关注热点，什么是企业法律风险，“法律风险”，最初在2004年的《国有企业法律顾问管理办法》被提出。吴江水(2010)<sup>[26]</sup>认为企业法律风险是一种会

导致企业受到惩罚的可能性。法律风险产生源于企业员工（包括管理层）对法律法规的不了解不重视。所以在执行相关法规时常常出现错漏，而这些错漏往往因为公司法律风险防范体系的欠缺而得不到弥补，最终导致企业遭受惩罚。对于企业来说，法律风险不同于其他类型风险的原因是，法律风险不知会使企业遭到经济损失，还会影响企业的形象和声誉。通过大量检索公开发表的论文著述，不难发现，诸如“企业法律风险防范”、“建筑企业法律风险防范”等带有明显法律专业性质的选题，无论在法学理论界，亦或法律实务圈，其学术成果实属颇丰，但是能从工商管理角度进行研究的文章则屈指可数。国内相关研究成果简要评述如下：

（1）研究建筑企业法律风险防范的意义和重要性，现有的观点比较一致，认为是企业减少法律纠纷、健康发展的内在需求，是市场经济和依法治国的必然要求，是参与国际竞争的前提条件和重要保障。

黄胜忠和余凤（2014）<sup>[27]</sup>认为企业法务是有效管理企业内外部法律风险的过程，主体是由专业法律人才构成的法务机构，主要目的是稳定公司发展和维护企业形象，负责公司各项涉及法律事务的管理工作。周祺（2021）<sup>[28]</sup>在研究中指出，法律风险的防范贯穿企业经营管理全过程，涉及到合同签订、企业经营规范、应对政策变化和保护知识产权等各个方面。市场经济是法治经济，企业作为市场主体不能置身度外；建设工程企业由于其特殊性，在生产经营活动中面临着大量的法律风险，如不加强防范，所引起的不仅是经济损失，更有可能导致资质降低或营业执照吊销。

（2）解析建筑企业面临的法律风险点及其产生原因，有几种研究思路：

有作者从建筑工程实施过程和历经环节角度出发，认为建筑工程实施过程所处的阶段不同，遭遇的法律风险将呈现不同的外部表象。分为竞争招投标时出现贪污腐败问题，合同签订阶段的“黑白合同”问题，非法转包和违法分包问题，施工过程中的安全事故问题，劳动用工等问题。倪星鸿（2012）<sup>[29]</sup>认为，在竞标环节，法律风险来自对投标文件的误判，和对联合投标、投标担保后果的预估不足；在签约环节，法律风险来自对施工合同审查不足埋下风险隐患；在施工环节，法律风险来自对施工程序、工程款支付监管不到位；在竣工验收及后期阶段，法律风险来自对工程结算，工程款优先受偿权怠于行使。陈洪波（2016）<sup>[30]</sup>特别论述了施工过程中出现的法律风险。包括挂靠、分包等违法行为；私刻和滥用印章等乱象；以及司法不公等外部风险因素。胡威力（2020）<sup>[31]</sup>认为挂靠经营为建筑施工市场中被默认的经营模式，是大量建筑施工企业主要的业务模式之一，严重降低了建筑施工市场的门槛，影响建筑市场的正常秩序，存在大量法律风险，应坚决杜绝。

有作者从企业内部管理和外部环境出发,认为风险产生的原因主要包括:企业普遍欠缺守法意识和风险防范意识,在法律风险防范机制建立和人才队伍建设上严重不足,建筑业市场乱象丛生为企业违法行为提供土壤等。例如,吕景胜(2007)<sup>[32]</sup>企业法律风险案件产生的主要原因是企业内部管理的缺失。如企业领导对法律风险认知不足,内部管理机制对法律风险的识别性能不强和法律培训欠缺等。赵军(2014)<sup>[33]</sup>认为我国企业家对形势法律风险的控制受到政治环境、商业生态,行业环境。社会风向和制度建设等多方面影响。王中原和魏法杰(2015)<sup>[34]</sup>通过建立法律风险评估指标,运用 IFAHP-DEMATEL 方法,研究了我国军事工业企业的法律风险主要影响因素。发现知识产权风险,主体意识风险和任务执行保密是三个主要的风险因素。金融危机、政策变化和管理队伍的变动是主要的外部影响因素。张一帆(2017)<sup>[35]</sup>认为,国有建筑企业竞争激烈,为了招投标顺利,企业的行为可能偏离法律规范,是滋生法律风险的主要原因。竞争行为无序化,施工企业盲目扩张却没有将管理工作跟上,以及现行法律法规在实际生活中实施起来不够具体。

(3) 有关建筑企业法律风险防范机制或措施的内容,现有观点的共同点包括:应加强企业法律宣传、树立合规意识,组建以法律顾问为首的法律风险管理队伍,制定和落实全面的法律风险防范制度。

有作者侧重从制度建设的宏观角度提出设想。例如,付庆和(2015)<sup>[36]</sup>提出,建筑企业的法律风险防范应纳入企业内控体系,通过清晰合理的业务流程,落实风险控制责任。李佳轩(2017)<sup>[37]</sup>认为,企业必须增强法律风险防范意识,树立依法合规经营管理原则,健全公司规章制度体系,加强法务管理队伍建设。陈刚(2019)<sup>[38]</sup>认为企业的内部控制和风险管理之间存在着不可分割关系,风险管理是企业内部控制的主要内容和目标,而企业内部控制则从风险管理中汲取思路和指导,两者协同可有效降低风险发生的概率。杜方正和刘艳红(2021)<sup>[39]</sup>认为企业刑事合规制度,可以快速形成国有企业法律风险防范意识和思维,可以引导企业主动防控刑事法律风险,预防违法侵权行为的发生,并为企业面临的刑事法律风险提供成熟的预防方案、化解方法和应对措施。

有部分学者侧重从具体举措的微观层面提出建议。例如,周昌发(2013)<sup>[40]</sup>通过调查研究,分析了企业应收账款法律风险的特点以及成因,并构建了应收账款风险防范体系。提出了法律培训、内补对账审核、上门催收和财产保全等具体措施。白玲(2014)<sup>[41]</sup>提出,应根据工程项目所处的阶段,分别给出应对策略,如,合同签订及施工准备阶段要特别关注合同合法性,以及对对方履约能力的评估;施工阶段则要关注建筑材料、施工质量、工期的风险防控;竣工保修阶段要做好工程交付、保修责任的风险防范。刘进(2017)<sup>[42]</sup>提出,应谨慎选择项目,



严格落实分包招投标程序,全面推动分包分供合同示范文本,推动分包商诚信评价机制落到实处,加强对项目资料检查力度,严格授权管理,强化项目用工管理,强化诉讼策划,完善诉讼纠纷事先化解机制,实施项目法律顾问制度。姚兴华(2018)<sup>[43]</sup>从企业人力资源管理角度切入,研究了相关法律风险的管控措施,提出了管理理念指导管理行为,严格审查劳动合同条款和创新管理机制,增加奖惩激励制度等举措。钟燕慧和王一栋(2019)<sup>[44]</sup>从企业的对外贸易角度入手,研究了中国企业在国际贸易中如何规避防范法律风险,提出,注意贸易对象的选择,避免与被制裁国家交,在新兴的贸易投资领域中注意风险投资和知识产权国际转让的合规性,充分利用国际司法管辖权规则等措施。

(4)建筑企业法律风险防范研究动态呈现出更倾向加强具体工程项目管理,细化业务流程中的防范举措等特征。

相关文献资料显示,对本论题及其相关问题的研究,已从早前的宏观层面的、建章立制角度、侧重抽象表述,逐渐转变为以全过程风险防范为视角,以项目管理为中心,以分阶段分类别风险识别为契机,以更务实更细致的方式总结探讨相关法律风险防范机制或措施。例如,栗荣(2018)<sup>[45]</sup>重点研究国有建筑施工企业法律风险中的合同管理法律风险,提出从合同签订、合同履行、履行完毕后续等阶段面临的不同风险应分别采取的风险管理措施。王克敏等(2018)<sup>[46]</sup>研究发现法律风险会影响企业管理者的信息披露行为。当公司面临较大法律风险时,管理者会的信息披露文本质量较高,并且如实汇报公司业绩状况,甚至在报告中发布不利消息。反之法律风险低的公司,信息披露的复杂性则较高。因此公司应当根据当前所面临的法律风险状况,来确定如何编制年报,以避免扩大风险隐患。李晓溪等(2019)<sup>[47]</sup>也强调了的公司前瞻性信息披露的作用,研究发现当法律风险较高时,如果公司接收到年报问询函的提醒,则会增加信息披露的质量。因此为了降低高法律风险对公司造成的影响,公司应当调整业绩预告,提高业绩预告的质量。

### 1.2.3 文献评述

以上研究表明,目前,国外针对建筑施工行业领域的专有法律风险防范的研究成果极少,且因国外建筑施工行业的准入模式,经营承包模式和管理模式和国内不一样,借鉴的价值很有限。国内对国有建筑施工企业法律风险防范的研究成果,呈现的特征包括:(1)现有研究从企业管理角度的较少,从法律角度研究的居多;(2)研究对象以一般建筑施工企业为主,对国有大型建筑施工企业的研究有限;(3)研究人员主要集中在建筑施工企业中的从业人员,亦尚未形成多专业人士参与的研究气候;(4)对法律风险识别和风险防范措施的研究通常

点到为止，学术引导、回答、参与解决实际问题的深度和广度十分有限。因此，本文的写作仍有较大学术研究空间。此外，随着改革的不断深入，特别是政府对建筑业“放管服”时代的全面到来，“一带一路”建设的蓬勃开展，国有建筑施工企业要想既能实现国有资产保值增值的政治目标，又能承受国内、国际建筑施工市场的激烈竞争压力，就必须建立健全符合国有建筑施工企业特色的经营法律风险防控体系。麓南建工集团因原有经营承包管理模式不规范、对合同管理不全面、对员工授权管理缺失、对项目管理不到位、执行力弱管理约束不到位等诸多因素，导致历史遗留问题较多，产生了大量的法律纠纷，对企业发展造成桎梏。为实现企业“十四五”目标，强化企业法律风险防范已迫在眉睫，亟需系统梳理企业当前存在的经营法律风险，分析企业当前风险防控存在的问题，提出优化措施和实施保障措施，为企业提供切实可行的解决方案，为企业的稳健发展保驾护航。因此，本文选题具有迫切的现实需要和实用价值。

### 1.3 研究内容及方法

#### 1.3.1 研究内容

本文写作以公司经营风险管理、法律风险等相关理论为指导，以国家相关法律法规为合法性基础，以麓南建工集团经营中发生的主要典型法律纠纷案件为事实依据，分析麓南建工集团经营法律风险防控体系的现状、存在的问题，归纳、提炼主要经营法律风险，最终提出麓南建工集团经营法律风险防控管理的优化方案及其实施、保障措施。内容包括为以下几个部分，如图 1-1 所示：

（1）绪论。主要阐述本文研究背景与意义、国内外相关研究现状等内容。

（2）法律风险概述与企业法律风险防控相关理论。主要阐述法律风险概念特征及分类、企业法律风险防控的概念及相关理论依据。本部分是本文写作的理论基础。

（3）麓南建工集团经营法律风险分析。主要阐述麓南建工集团的经营现状、组织机构、战略目标，主要经营法律风险。

（4）麓南建工集团经营法律风险防控的现状和存在的问题。简明扼要介绍了法律风险防控的现状，重点阐述麓南建工集团现有经营法律风险防控存在的主要问题。

（5）麓南建工集团经营法律风险防控体系优化方案。主要阐述优化麓南建工集团经营法律风险防控体系应当确立的思路、原则、目标，提出具体的优化措施建议。

（6）麓南建工集团经营法律风险防控体系优化的保障措施。主要阐述为强化经营法律风险防控管理优化方案的有效实施，建议麓南建工集团从企业文化、

人事制度、协同联动、内部审计、监督落实、责任追究、经费落实等方面建立相应保障措施。

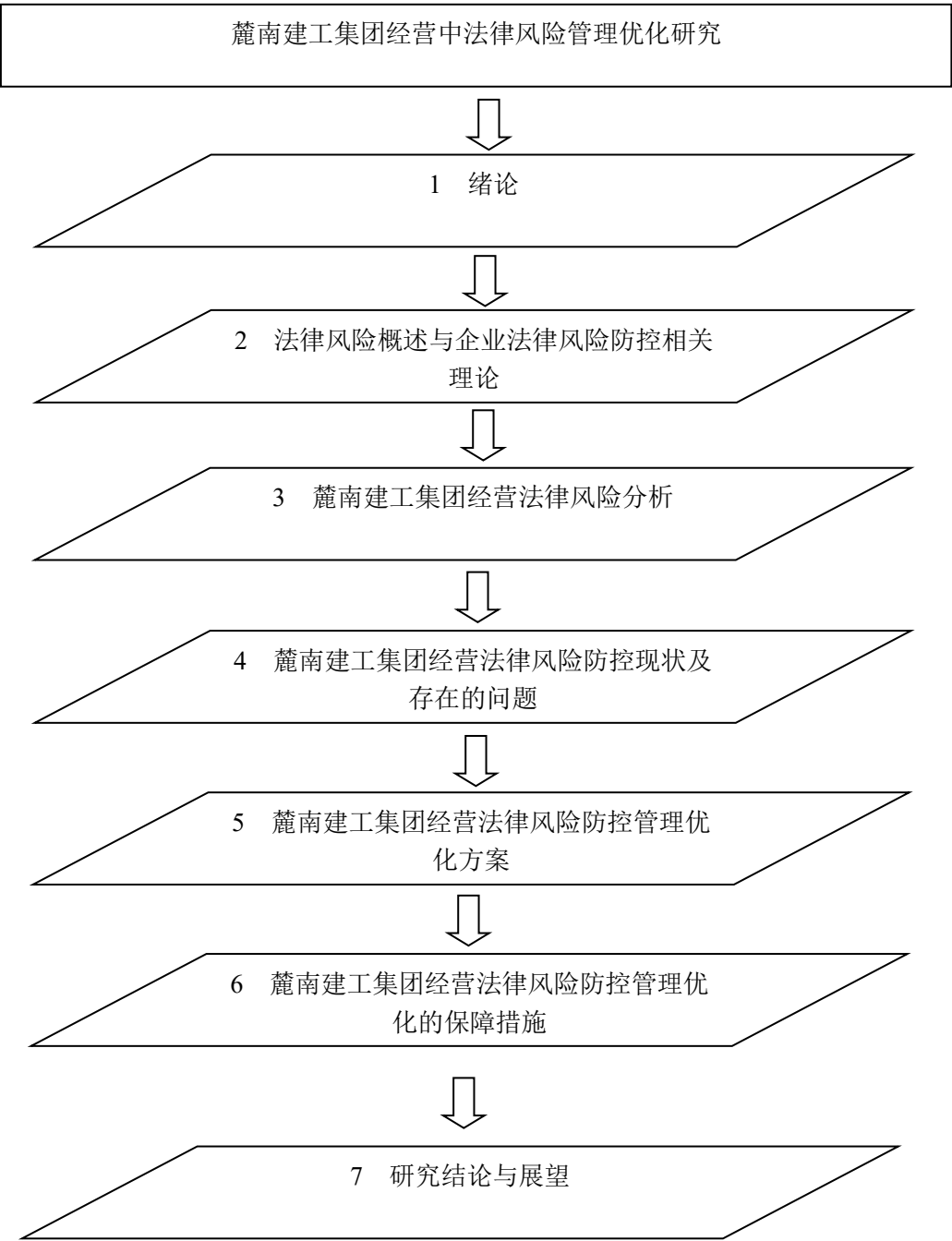


图 1-1 论文写作思路框架图

（7）研究结论与展望。对全文的研究成果的总结，并指出本研究的不足之处，展望未来的研究方向。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法：学习国内外学者研究成果，搜索、整理和归纳现有文献。了解法律风险、风险防控体系假设，以大型国有建筑施工企业为背景，了解经营法律风险防控研究现状。并在了解现有成果的基础上，确定了使用的研究方法以及研究架构与思路。

(2) 案例研究法：以麓南建工集团实际发生的诉讼纠纷为案例，对麓南建工集团的经营法律风险进行识别、分类、评估、作出有理有据的分析，并提出切实有效可行的防控措施，理论结合实践，最终提出有效可行的防控措施。

(3) 人员访谈法、问卷调查法、数据统计分析法：调查走访了麓南建工集团本部及部分分子公司和项目经理部的法务人员和职能业务部门人员，通过访谈、问卷调查方法对麓南建工存在的主要经营法律风险及应对防控措施进行了了解。通过对集团本部和各子公司近三年诉讼报表进行了统计分析，确定了主要法律风险源、主要法律风险种类，以便有的放矢提出有效可行的优化方案和防控措施。

## 第2章 法律风险概述与企业法律风险防控相关理论

### 2.1 法律风险概述

#### 2.1.1 法律风险的内涵

法律风险作为风险的表现形式之一,因为受到法律调整而区别于其他风险形式。关于企业法律风险的内涵,有如下几种观点:

(1)是指企业在生产经营中,职能部门的不当行为与法律规范的偏差,导致企业承担巨大损失的可能性<sup>[47]</sup>。

(2)是指在项目运营期间,管理层或员工在履行法律法规时不规范,由此面临法律纠纷、诉讼案件等后果的可能性<sup>[48]</sup>。

(3)是指企业没有按照规定履行合同,或者签订了不符合规定的合同而引发的经营法律风险<sup>[49]</sup>。

(4)是指且能够防范控制的,在特定情况下,企业因为行为不当,而被依法追究责任的,导致企业负担费用和损失的一种不确定性<sup>[50]</sup>。

虽然对于法律风险的概念存在多种表述,但在其本质特征上已有共识,即法律风险是风险因素与法律因素的结合,具有潜在损害性。结合风险理论和法学理论,本文认为,法律风险即行为主体的行为引发法律否定性评价而可能承担的损失、不利后果。

#### 2.1.2 法律风险的性质

##### (1) 法律风险是风险

法律,是由国家制定或认可并依靠国家强制力保证实施的,反映由特定社会物质生活条件所决定的统治阶级意志,以权利和义务为内容,以确认、保护和发展对统治阶级有利的社会关系和社会秩序为目的的行为规范体系<sup>[51]</sup>。风险,其概念最早可以追溯到航海贸易时期,意指在海上航行时遇到风暴、礁石等自然危险而可能产生的损害。一般认为,风险包含危险事件、损失可能性、损失概率等主要因素。如果按照产生的原因划分,风险可分为自然风险、社会风险、经济风险、政治风险、法律风险。法律风险是风险行为经过法律体系评价后可能产生不利后果性的一种表现形态,属于风险的范畴。

##### (2) 法律风险不等于法律责任

法律责任是法律主体的行为不符合现行法律规定而承担的不利后果,是法律对行为现实、客观的负面评价。在我国,法律责任主要分为民事法律责任、刑事法律责任和行政法律责任。而法律风险,是指风险转为现实损失等不利后果的可

能性。从某种层面上看,可以认为法律风险是因,法律责任是果,不能将法律风险与法律责任划等号。研究完善法律风险防控措施,进而降低甚至避免风险转换成现实不利后果,具有明显的现实意义和研究价值。

法律风险指的是,企业的某些行为可能触犯法律,从而导致企业利益遭到损害。法律风险归根到底只是可能导致不利法律后果发生的一类风险因素。当这类风险未被预见,未被妥善化解时,将引发法律价值体系对行为主体的负面评价,即企业需要为这类行为付出代价,遭到法律制裁。例如,根据《中华人民共和国劳动合同法》第八十二条规定,如果企业招录员工后,负责人力资源管理的部门如果在员工开始工作的日期起一个月内,没有和招聘的员工签订书面的劳动合同,则该员工将来一旦主张相应权利,企业须承担支付二倍工资的法律后果,变相增加人力成本。

### (3) 法律风险的可预见性

法律,作为体现国家意志并由国家强制力保障其贯彻、实施的社会规范的一种,具有公开性、普遍性、确定性、稳定性等特征。在此前提下,行为主体行为是否会引发不利法律后果,会造成具体怎样的不利法律后果,在客观上是可以被行为主体事先预测、预估的。如果因为行为主体主观原因没有认识到,从而没有及时采取措施修正、调整,就会埋下法律风险的隐患。《中华人民共和国建筑法》颁布后,在境内开展的建筑施工项目都要受到该部法律的监管。无论行为主体是发包人、承包人、分包人,亦或建设行政主管部门及其工作人员,进入该行业前必须先熟悉、了解该法律的规定。

### (4) 法律风险的可防控性

因为法律风险具有损害后果的可能性和表象的可预见性,使得行为主体的法律风险防控变得必要和可行。例如,我国对工程建设实行资质许可制度,《中华人民共和国建筑法》第七条和第六十四条,有明确规定,如果建设单位没有取得施工许可证即强令承包单位开工建设,或者承包单位的开工报告未获批准即擅自开工建设,那么建设单位和承包单位都将面临被行政处罚的法律风险。

## 2.1.3 法律风险的分类

### (1) 按照法律风险涉及的法律部门

根据法律风险涉及的法律部门,企业的法律风险可归纳为民事、刑事和行政方面的企业经营法律风险。民事法律风险,指企业违反了民事法规,或者违反了与合同另一方的约定,以至于需要承担法律后果的情况。例如,停止侵害、赔偿损失、支付违约金、恢复名誉等。刑事法律风险,指企业在经营活动中触犯了刑法,造成的严重后果。例如,企业在投标时与其他投标人串通,操纵报价,损害

他人利益，甚至国家、集体利益等。行政法律风险，指企业违反了行政法律义务而要承担的后果，比如企业违法分包，视情节的严重性接受不同等级的处罚。

#### （2）按照法律风险承受主体性质

按照法律风险承受主体所属的法律主体性质，法律风险可分为自然人法律风险、法人法律风险、非法人组织法律风险。自然人法律风险，在企业法律风险中涉及较少；法人法律风险，是指具有法定权利能力和行为能力，如建筑施工企业依法独立享有权利，但是需要履行义务而承受的法律风险，法人包括营利性法人如有限责任公司、股份有限公司，非营利性法人如商会、行业协会，以及特别法人如政府、村民委员会。非法人组织法律风险，如律师事务所、会计师事务所等，不具有法人资格，但能够从事生产经营活动的组织承担的法律风险。

#### （3）按照法律风险产生的因素来源

根据引发法律风险产生的因素来源，企业经营法律风险可分为外部风险和内部风险。企业的外部经营法律风险，是指由于企业所处的外部环境，如社会、经济、政策和法律等，发生变化而引起的法律风险。例如，2017年11月，国资委下发《关于加强中央企业PPP业务风险管控的通知》（国资发财管〔2017〕192号），随即各地方政府部门也陆续发布关于暂停PPP项目的紧急通知，如2018年4月，某省财政厅下发《关于部分政府和社会资本合作（PPP）项目予以退库或暂停的通知（湘财金函〔2018〕19号）》，这些政府文件的出台直接影响从事PPP项目的各相关企业的经营。企业的内部经营法律风险，是指由于企业生产活动中决策、管理、经营等行为引发的法律风险。例如，建筑企业疏于对项目经理部印章的管理，导致引发大量借贷、担保案件发生。外部法律风险，通常不为企业所能掌控，只能从调整、改善自身去适应外部环境，尽量减少法律风险实际造成的损害。而内部法律风险是可以通过改革、创新多种举措，改变原有的落后、不规范的行为或制度，主动预见风险、排除隐患、避免法律风险实际发生，所以是法律风险防控体系建设重点。

#### （4）按照法律风险不利后果严重程度

根据法律风险产生的不利后果严重程度，法律风险可分单一型法律风险和复合型法律风险。单一型法律风险，是指由于法律风险源具有独立性，引发的不利后果具有独立性，较低概率会触发其他法律风险点且危害后果较低的法律风险。例如，建筑工地未严格落实安全施工措施导致发生工人伤亡事故，依据《中华人民共和国劳动合同法》和《中华人民共和国工伤保险条例》等，工人所属的企业需承担用人单位民事法律责任。复合型法律风险，是指多个法律风险点共同引发一个或多个不利法律后果，或者一个法律风险点触发多个法律风险点，造成规模性、系统性法律风险的重大法律风险形式。例如，建设单位、设计单位、施工单

位、工程监理等涉及到土木建设工程的单位,开展不符合相关法律法规的生产经营活动,降低工程质量标准,发生建筑作业面大面积坍塌,造成大量人员伤亡和建筑物损毁的重大安全生产事故,各相关责任单位不仅要承担相应民事赔偿法律责任,而且,依据《中华人民共和国刑法》规定,相关单位的直接责任人员均可构成工程重大安全事故罪,应承担刑事法律责任。

麓南建工集团主要面临民事类型的经营法律风险,属于法人法律风险,同时以内部法律风险和单一型法律风险为主要类型。

## 2.2 企业法律风险防控相关理论

企业法律风险,指的是在企业运营过程中,做出了不符合相关法律法规的行为,或者为按照相关规定执行,而导致违法违规结果,对企业生产活动造成影响,并损害了企业利益<sup>[52]</sup>。企业法律风险带来的结果往往都是商业性的,要么导致企业费用增加,信誉受损,要么企业失去招投标机会或竞争优势<sup>[53]</sup>。因此,做好企业法律风险的防控工作对企业的正常经营和发展壮大意义重大。企业法律风险防控,是企业风险防控体系的一部分,是指企业在实现战略目标过程中,为有效预防和控制因经营、管理行为不符合法律规定而可能导致企业承担不利法律后果,从而建立和实施的一系列防控措施、制度安排的有机体。

### 2.2.1 全面风险管理理论

1992年,KentD.Miller提出了IRM概念(整合风险管理),在之后的十多年时间里,管理学领域相继发展出随后的十多年发展出TRM(完全风险管理)、GRM(综合风险管理)等理论学说。进入21世纪后,随着全球经济一体化的迅速发展,各种学说逐渐趋向内涵的融合与统一,为应对日益复杂、多元的风险形态,传统的企业风险管理理念被打破,以公司治理、内部控制、风险沟通以及企业文化为研究对象,以加强内部环境、目标制定、事项识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息和沟通、监控全方位、全流程为应对措施。CAS提出了整体风险管理定义,一个对各种来源的风险进行评价、控制、研发、融资、监测的过程,任何行业的企业都可以通过这一过程提升短期或长期的利益相关者价值。

企业法律风险防控作为全面企业风险管理的组成部分、专业化方向,其理论依据衍生于全面企业风险管理理论,并伴随风险理论的进化和市场法治的发展而不断完善。企业法律风险防控基本内容包括法律风险识别、法律风险评估、法律风险解决。国标委《企业法律风险管理指南》(GB/T 27914-2011)指出,法律风险管理过程由明确法律风险环境信息、法律风险评估、法律风险应对、监督和检查等组成。国资委《中央企业全面风险管理指引》(2006),规定了中央企业应如何开展全面风险管理工作。其中也将企业经营法律风险的防范管理纳入了风险管



理工作的范围。企业应在践行总体经营目标的基础上,把控企业经营的各个环节,切实防范法律风险。《指引》强调,国有企业应当建立全面的企业经营风险防范机制,包括管理策略更新,理财措施多元化,组织结构优化和信息系统建设等。

### 2.2.2 法的规范作用理论

法或者法律,有狭义和广义之分。狭义的法律,在中国是指按照《中华人民共和国立法法》规定,在我国仅指全国人大及常委会依照立法程序制定的规范性法律文件。广义的法律文件包括宪法、法律、行政法规、地方性法规、自治条例和单行条例、规章。法律通过对行为的作用来调整社会关系的规范,具备天然的规范作用和社会作用。其中,法的规范作用是指法律通过对行为进行指引、评价、预测、教育、强制,实现社会影响。其内涵分别为:指引作用是指法律规范通过规定人们的权利和义务来实现对人的行为的引导;预测作用是指企业根据相关的法律规定,项目类型和企业运营情况估测出企业可能面临的风险,从而促使的行为调整;评价作用是指法律规范通过判断、衡量人们行为合法与否实现对人的行为规范;教育作用是指国家通过对建筑施工行业制定法律法规,规范施工企业生产经营,从而规范建筑行业秩序。强制作用是指国家通过法律法规,强制建筑企业开展遵纪守法,符合工程项目的施工活动,对建工企业进行有效限监督管理。并对违反规定的企业,视情节严重性,采取处罚措施。

企业法律风险防控就是对法的规范作用的回应,具体体现在:基于法律对企业设立、存续、经营、变更、解散等生命全周期的规定,指引企业依法依规经营,制定规章制度;企业通过了解、掌握法律规定,预测自身及其他交易方可以实施企业行为的边界,避免出现违法违规行为;企业知晓法律对企业行为的评价标准后,全面预估企业行为的法律后果,既可积极维护自身在法律允许范围内可获取的最大利益;企业通过普法教育增强全体员工的法律风险意识,从思想意识上提高认识,避免或减少不利法律后果发生的可能性或破坏程度,避免企业因为忽视或故意违反法律规定,导致自身遭受法律负面评价,以及经济损失。因此,可以说法的规范作用理论是通过结果导向,明确企业法律风险防控的必要性和可行性,为企业经营行为提供了规范性指引。

## 第3章 麓南建工集团概况及主要的经营法律风险

### 3.1 麓南建工集团概况

#### 3.1.1 经营概况

麓南建工集团有限公司（简称“麓南建工集团”），1952年7月成立，名称为某省建筑工程局，履行政府行业管理职能。1983年5月，因省直机关机构改革，省委将某省建筑工程局变更为麓南建筑工程总公司，性质由原来的行政行业主管单位变为企业经营单位。1985年4月，某省政府正式下文，麓南建筑工程总公司不再行使政府管理职能。历经岁月，企业发展为麓南建筑工程集团总公司。2017年6月，麓南建筑工程集团总公司更名为麓南建工集团有限公司。

麓南建工集团本部注册资本为200亿元，现阶段的年生产（施工）能力达到1000亿元以上。麓南建工集团的主要经营范围分为国外和国内两大板块。国外经营业务范围为：房屋建设工程承包施工、路桥工程承包施工、工程设备制造安装、劳务输出、进出口贸易。国内经营业务范围为：房屋建设工程的勘察、设计、施工、安装、运营，路桥工程的设计、施工、运营，水利水电工程的施工、运营，新能源投资、建设，工程设备制造、安装、维修，房地产投资、开发，城市综合体投资、运营，高等职业教育，建筑科学研究。麓南建工集团本部的经营区域已覆盖全中国、亚洲、非洲、拉丁美洲和大洋洲等30多个国家和地区。麓南建工集团是一家综合大型千亿级国有企业集团，集团本部自2002年以来荣获98项中国建设工程鲁班奖，2020年度荣获某省省长质量奖。

麓南建工集团设有集团本部和25家全资二级子公司，全资子公司中有4家具备房屋总承包特级资质：第六工程有限公司、第五工程有限公司、第四工程有限公司、第三工程有限公司（以年度产值排名），有3家具备房屋总承包一级资质：第二工程有限公司、第一工程有限公司、第八工程有限公司（以年度产值排名），有专门从事国际工程的国际工程有限公司，有专门从事科研的建筑科学研究院，有从事专业领域的工业设备安装公司、建筑材料公司、中湘智建科技公司、城乡环境建设公司，有细分行业领域的地产投资有限公司、相山投资集团、建融资产管理有限公司，有专业板块的勘察设计公司、路桥公司、装饰公司、园林公司、物业集团、租赁公司、基础设施投资公司，有从事高等教学科研的城建职业技术学院。麓南建工集团还设有港湾公司、环保公司、物流公司、电子科技有限公司等多家参股公司及60多家控股、参股项目公司。

2016年1月至2020年6月，麓南建工集团承接业务量6575.36亿元，实现营业收入约4000亿元，实现利润55.85亿元，纳税152.26亿元。2019年麓南建

工集团承接任务 1728.42 亿元,同比增长 4.68%,完成企业总产值 1098.86 亿元,同比增长 9.65%,实现营业收入 1035.8 亿元,同比增长 15.85%,实现利润总额 19.8 亿元,同比增长 17.68%。截止 2019 年底,集团总资产、净资产分别为 579 亿元和 139 亿元。麓南建工集团本部连续 15 年入选“中国企业 500 强”和“中国承包商 80 强和工程设计企业 60 强”,2020 年入选 ENR 国际总承包商 250 强;入选“某省企业 100 强”,并位列第 4 位。

### 3.1.2 组织架构

麓南建工集团设有 16 个管理部室,15 个本部经营单位,23 家全资控股子公司,1 家事业单位,4 家参股单位。如图 3-1 所示。麓南建工集团投资的 SPV 项目公司和地产板块项目公司未列入组织结构图。

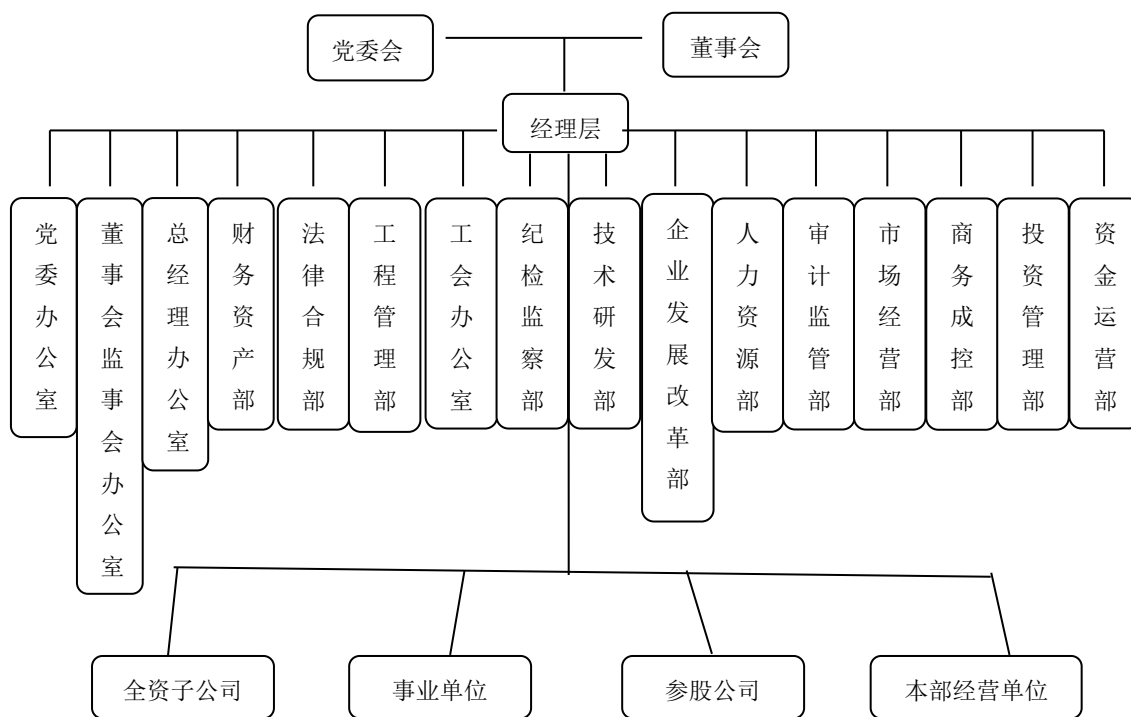


图 3-1 麓南建工集团现有组织架构图

### 3.1.3 公司发展战略

2017 年,麓南建工集团对外发布《“十三五”发展战略规划》。战略规划确立了“(1+2)×4”总体战略部署。即以建筑业为基本,衍生发展投资开发业务和海外业务的“1+2”业务组合;以股权投资作为并购驱动,创新研发作为技术驱动,信息化作为信息驱动,职业教育作为人才驱动的“4”大战略核心驱动;创新、转型、升级的“3”大战略原则。

同时,麓南建工集团还明确了“十三五”期间“为世界提供优秀的建筑服务

的企业”的企业使命，以及成为“省内先进、国内一流、国际知名、做受人尊敬的企业”的企业愿景，并将集团战略定位为“现代建设投资集团”。

具体发展目标：到2020年，麓南建工集团力争实现营业收入突破1200亿元、税收总额40-60亿元、利润总额25-40亿元，吸纳和带动社会就业规模80万人以上；推进主营业务优质资产上市；进入国内建筑行业第一梯队，进入中国企业前200强。到“十四五”末，集团力争实现营业收入突破1800亿元、税收总额90亿元左右、利润总额35-60亿元，吸纳和带动社会就业规模130万人以上；积极争取进入世界500强、中国企业前100强。

麓南建工集团已制定“十四五”发展战略规划，麓南建工集团已经确定七项重大战略任务及主要发展目标。七项重大战略任务：（1）业务升级，聚焦高端业务领域。以资质升级、技术创新为突破口，重点关注高大精尖特项目，加快向超高层建筑、城市商业综合体、轨道交通、城市综合管廊、片区开发、智慧城市建设等高端业务领域渗透，持续提升集团盈利能力。（2）抢抓“新基建”，发掘行业蓝海。以集团现有资质、业绩为基础切入特高压、城际轨道交通、城际高速铁路站房、大数据中心及工业互联网土建及安装等领域；着力提升新基建相关资质，并从投资、运维等方面切入新基建，拓展业务领域；积极承揽存量建筑的数字化改造，力争将新基建打造成集团新的增长点。（3）推进内部单位区域化、专业化发展。加强集团层面统筹管理及协调，结合各单位资源优势及发展意愿，引导各单位向相对固定的区域及业务领域深入发展，降低资源损耗，增强集团的抗风险能力及可持续发展能力。（4）加强价值链、产业链的建链补链强链延链。以内部整合为抓手，内生发展与外延发展并重，加快设计规划、投融资、运营、维保等业务环节建设，加强工程总承包、EPC+F、PPP等业务发展，提升业务环节间协同水平，提升集团整体盈利能力。（5）提升集团管控水平。提升集团现代化治理水平，加强两级董事会建设，实施董事的绩效考核评价管理，推进经理层成员任期制契约化管理和职业经理人制度，加快推进三项制度改革，建立健全市场化经营机制。（6）推进体制机制转换。加快推进集团各层次的股权多元化及混合所有制改革，实施骨干员工持股。以我国资本市场推进注册制改革为契机加快推进优质专业板块上市，适时推进集团整体上市。（7）推进数字化、信息化发展。深入推进BIM技术的全面应用，加强针对项目的知识库云平台、智慧型工程质量管理平台、数字协同平台、数字化交付与BIM运维平台等信息化平台研发，实现“智慧建造”。加强集团信息化建设的顶层设计及规划，实现项目与职能管理数据串联，打造集团综合信息系统，实现信息系统间的集成应用，提升集团响应市场及客户需求能力。确定发展目标：“十四五”末，集团实现营业收入突破2400亿元，税收总额100亿以上，利润总额50亿以上，2-3个优势专业资产

实现上市,进入省级建工集团前三强,中国企业前150强,力争进入世界500强。

发展路径:改革转型期(2016-2018年):改革、整合、转型升级、资产证券化;创新发展期(2019-2020年):改革、转型、创新、产融结合、资产证券化;并购扩张期(2021-2025年):提速、提效、并购、资本运作。

## 3.2 麓南建工集团主要经营法律风险分析

### 3.2.1 三种经营模式的法律风险

经营是企业发展的龙头,是企业运行与职工收入的保障,但同时也是企业风险的源头。做好经营法律风险管理,有助于保证航向正确,有助于加快转型升级,有助于及时从源头防控风险。麓南建工集团的经营范围广,目前主要业务仍以房建施工为主,投资开发、建筑服务为辅。受制于传统经营思维和规模经济发展需求,联营挂靠、转包、违法分包等高法律风险经营模式依旧存在,并且持续给麓南建工集团的经济、社会效益造成重大损失和不良影响。

#### (1) “挂靠”经营模式的法律风险

“挂靠”经营,是我国现代建筑施工市场中存在较为广泛且被默认的经营模式,是大量建筑施工企业主要的业务模式之一,甚至成为部分建筑企业的主要经济来源。“挂靠”是建筑业的行业术语,而不专业法律术语。依据现行《中华人民共和国建筑法》、《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释》、以及《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》,挂靠就是建筑行业日常普遍存在的出借资质行为。最常见有两种:第一种是拥有招标资质的建筑工程企业,将自己的资质出借给没有招标资质,却想要投标的建工企业,由借到资质的企业以出街资质企业的名义承接工程。第二种是,资质高的建筑企业将资质出借给资质低的企业使用,让资质低的企业以出借的高资质企业的名义,对外承接工程,承包施工。“挂靠”经营严重降低了建筑施工市场的门槛,破坏了建筑市场的正常秩序,影响了建筑市场正常运行,因此,依据现行法律、法规、司法解释和部门规章,挂靠是明显的违法行为,理所当然不但不受法律保护,而且受法律制裁。但是,为什么这种违法行为会高调、广泛存在,归根结底,是因为目前建筑市场的体制导致的。目前建筑市场对发包的工程发包模式欠妥,招投标不规范、不公平、不透明,从而让本身拥有资质的企业无法承接到工程,相反,一些没有资质的个人能通过一定渠道能拿到工程,从而滋生挂靠。

建筑业对专业化要求较高,建筑工程往往涉及重大公共利益,因而在我国,建筑业在市场准入方面一直强制实行企业资质准入制,由政府根据分类、分级指标核实、批准企业资质等级,而建筑企业只能在获批资质范围、等级许可范围内从事业务活动。但是,由于建筑行业发展的历史原因,尤其是近年建筑市场的高

速发展，“挂靠”成为建筑行业普遍现象。挂靠人不具备资质，往往不符合建筑施工要求的人员组织、技术、质量、安全等要求，更没有足够的垫资实力和风险承担能力，任何一个环节出现问题，都将给出借资质的建筑企业带来巨大的法律风险，不仅将导致被挂靠的建筑企业被停工整改，被计不良记录，更甚者，还将导致施工企业资质等级被降级、限制投标，严重影响企业的经营活动，破坏企业的经营秩序。而且因挂靠导致的违约、侵权、融资担保等法律风险机率很大，而依据现行法律法规，这些法律风险均由被挂靠的建筑企业承担。麓南建工集团曾经发生类似案件，具体见案例3-1。

案例3-1 2007年，彭某以麓南建工集团名义承接某小区房屋建设工程，合同暂定中标价约1.1亿元。麓南建工集团因该项目施工需要成立项目经理部，任命管理人员，但工程实际仍由挂靠人彭某及其自行聘用的人员负责管理。后因彭某管理不善，施工期间材料价格上涨、发包人逾期付款等诸多因素，导致工程多次停工。该工程虽然已于2010年竣工验收，但自2010年至2019年期间，因彭某欠付民工工资、材料款、租赁费、出借款等，麓南建工集团被各类材料、设备供应商、专业工程分包人、工人、民间借贷出借人起诉至人民法院，并被发包人以工期逾期等违约事由提出反索赔，该项目引发的诉讼案件高达20余件。因该项目系挂靠项目，麓南建工在项目施工过程中缺失对项目进行管理，对项目实际发生的建设成本、实际支付的资金不知情，导致在应诉中很被动。在系列诉讼案件的应诉工作中，麓南建工的代理律师无法核实案涉债务的真假，涉争债务金额的准确性也无法核实，尤其是对涉案本金为800万元，月利率2%的民间借贷案更是毫不知情（该案审理已久拖4年之久至今未决）。在诉讼案件应诉中，彭某为了逃避责任，避而不见，怠于应诉，甚至和对方当事人恶意串通，麓南建工无法收集、组织有利证据予以抗辩。麓南建工在系列案件中承担了严重不利的法律后果。至今因该挂靠项目已承担直接经济损失4000余万元。

## （2）转包经营模式的法律风险

法律和部门规章都对转包有明文规定，已承包工程的施工企业将其承包的全部建筑工程转包给他人，或在承包工程后不履行合同约定的责任和义务，将工程肢解后以分包的名义分别转给其他单位或个人施工的行为，都认定为转包。转包的发生，有企业规模发展需求与客观实力不匹配的原因，也有工程项目监管不到位等原因。有时甚至会发生层层转包、层层盘剥的情况，也就是上一层承包人收取一定管理费后将工程转交给下一个承包人，通常最后接棒的是包工头。转包违反法律禁止性规定，合同无效。经过转包的工程，由于人员队伍不稳定，工程成本异常压缩，通常在质量、安全、成本控制方面存在重大隐患，无论作为转包方还是承接转包方，建筑企业都面临重大法律风险。麓南建工集团曾经发生类似事

件，具体见案例 3-2。

案例 3-2 2014 年，浙江某建设有限公司长沙分公司起诉麓南建工集团，称 2007 年麓南建工集团与业主签订《某大桥工程总承包合同》，后又以麓南建工集团某项目经理部名义与浙江某建设有限公司长沙分公司签订《项目责任承包合同》。合同签订后，麓南建工集团成立项目经理部委派项目经理和会计在现场管理，该分公司未组织施工，而是由该分公司的某员工组织民工、购买材料、租赁设备进行施工。该分公司某员工向业主缴纳了履约保证金，前期垫资施工了部分工程，完成了部分工程量，但是，施工中因进度、技术、质量无法满足合同要求，业主要求麓南建工集团加大人员、设备、技术投入，为避免损失进一步扩大，麓南建工全力组织人、材、机进场施工，该分公司某员工全程参与。在某大桥工程竣工结算中，该分公司某员工出资聘请专业工程造价员，完成了与业主的竣工结算，麓南建工全程提供了协助和配合。在业主方向麓南建工集团付清工程款后，该分公司某员工不认可该工程成本和实际支出，双方由此产生争议。该分公司某员工向法院提出诉讼，要求麓南建工集团返还工程投资款及利润 780 余万元及利息。该案历经一审、二审，诉讼时间近二年之久，诉讼中法院委托司法鉴定机构对项目成本进行司法会计鉴定。司法鉴定机构对项目经理部部分实际支出，出具了部分成本不予认可的鉴定结论，核减实际支出金额 200 余万元。法院认为，麓南建工集团将从业主承包来的工程全部转包给实际施工人浙江某建设有限公司长沙分公司某员工系非法转包行为，涉案合同依法无效。但虽然合同无效，工程竣工验收合格且业主已向麓南建工集团支付工程款，麓南建工集团应当在合理时间内向实际施工人浙江某建设有限公司长沙分公司某员工支付工程款 510 余万元及法定孳息。

### （3）违法分包经营模式的法律风险

建筑施工行业，是允许合法分包的，准许在满足一定条件下可以分包。最常见的有专业分包和劳务分包。但是合法的分包必须具备三个基本条件：第一，分包的工程必须是非主体工程；第二，分包的当事人必须具备相应的资质；第三，分包必须征得业主的同意和授权。

违法分包的情形常见在劳务分包过程中，受建筑行业施工周期有限、人员流动性大等原因，建筑企业和劳务分包公司很少与建筑工人签订长期、稳定的劳动合同，因此，行业内大量的施工劳务工作由所谓的包工头以班组的名义承接。其次，包工头通过挂靠某劳务公司承接劳务分包以满足形式上的合法，同时在挂靠协议中，被挂靠的劳务公司为了规避自身风险，常常在协议中明确约定对超过一万元的工伤事故不承担赔付责任，对劳务公司完成的劳务工作质量不承担保修责任，将用工风险和质量责任风险转嫁给了包工头，从法律后果上是转嫁给了施工

企业。无论是哪种形式，建筑企业都面临极大的劳动用工法律风险，例如，当班组工人发生工伤事故时，建筑企业须承担用工主体责任；当包工头挪用劳务款甚至携款失踪时，建筑企业可能重复承担支付工人工资的责任。麓南建工集团曾经发生类似案件，具体见案例 3-3。

案例 3-3 2015 年，邓某、段某、彭某起诉长沙市某建筑劳务有限公司、包工头雷某、邹某、麓南建工集团支付劳务款。邓某、段某、彭某自称是经长沙市某建筑劳务有限公司雷某、邹某招募进入麓南建工集团承建的某工程项目实施劳务作业，包工头雷某、邹某曾与邓某、段某、彭某三人进行劳务款结算，确认欠付额。由于包工头雷某、邹某一直拖欠劳务款，三人遂将相关各方诉至法院。后因人民法院认定长沙市某建筑劳务有限公司应对邓某、段某、彭某承担支付劳务款义务。该劳务公司依据生效判决支付劳务款后，据此将麓南建工集团诉至法院，称邓某、段某、彭某实际上是为麓南建工集团的承包工程提供劳务，其只履行垫付义务，依据权利义务对等原则，麓南建工应承担支付劳务款责任。该案经一审、二审终审，最终被人民法院以麓南建工集团支付包工头雷某、邹某的款项未实际支付到邓某、段某、彭某或劳务公司，存在重大过错，判决麓南建工集团向长沙市某建筑劳务有限公司支付劳务款。

### 3.2.2 招投标管理的法律风险

建筑领域的招投标，主要以指导性和原则性的法律规范居多，缺少能够具体指导操作的法律法规。因此，在建筑企业招投标过程中，由于单位执行者资质良莠不齐，难以对相关法律法规做出全面、统一和透彻的理解。从而导致不符合规定的招投标行为大大增加。因此，建筑企业在招投标中存在多种潜在法律风险，常见的有因招标项目手续不齐全不符合法律规定，导致招标的项目无法开工，从而导致建筑企业按招标文件支付的投标保证金无法收回，建筑企业投入的大量人力、物力制作的投标文件如同一本本废纸，更甚者，建筑施工企业中标后，支付的高额履约保证金无法收回，前期为准备施工中标项目而签订的各种合同被迫终止，从而引发系列纠纷和矛盾，给建筑企业带来重大损失。麓南建工集团曾经发生类似案件，具体见案例 3-4。

案例 3-4 2003 年麓南建工集团通过邀请招标方式，参与由某民营企业开发的房地产项目，该项目工程造价 1.2 亿元，工期要求短。麓南建工集团购买了招标文件，制作了投标文件，并支付了 100 万元投标保证金，经评标中标后，麓南建工集团与项目开发商签订了建筑工程施工合同，并支付了履约保证金 600 万元（含投标保证金 100 万元）。鉴于工期要求紧，麓南建工集团在签订合同后，迅速签订项目施工所需专业技术人员的聘用合同、租赁合同、材料采购合同、劳务



分包合同，组织了人、材、机进场施工，但刚进场施工不到一周时间，就被建设行政主管部门责令停工整顿，此时，麓南建工集团才获知，该项目未取得规划许可证，无法办理施工许可证，开工系违法行为。麓南建工集团被迫停工，且因项目开发商未能交清因土地政策变化而导致增加的土地出让费，项目施工许可证办理的日期遥遥无期。麓南建工集团与项目开发商的建筑施工合同被迫终止。由此，麓南建工集团之前所签的各种合同也被迫解除。通过协调处理，麓南建工集团支付8个合同交易方违约金共计128万元。因项目开发商拒不支付麓南建工集团的违约金，双方协商未果，导致诉讼。麓南建工集团向法院提出诉求，要求解除双方签订的建筑工程施工合同，由项目开发商退回履约保证金600万元，赔偿已实际支付的违约金128万元，赔偿投标损失30万元，支付可得利益1200万元。该案经一审、二审终审，持续一年多时间。生效判决认定双方签订的建筑工程因违反法律禁止性效力规定而无效，且麓南建工集团作为有经验的承包商未尽到谨慎义务，应承担一定的过错责任，据此，判决解除双方签订的建筑工程施工合同，项目开发商退回履约保证金600万元，赔偿损失64万元，驳回麓南建工集团的其他诉讼请求。该案给麓南建工集团造成的直接损失240多万元。

### 3.2.3 合同管理的法律风险

合同管理是一项细致、实践性非常强的工作，不仅包含合同的审查、签订、履行、终止、解除、争议解决等实质性工作，还包括文本印制、存档、保密、统计、检索等事务性工作。合同管理的科学与否，关乎企业法律风险防控的成败。

#### (1) 签约法律风险

签约，是缔结合同法律关系的起点，是合同法律风险管理的起点。广义上的签约，应当还包括对合作方的背景调查、项目可行性研究、招投标程序、签约生效环节。建筑企业对外签约，主要分为两个各层面，第一层面，是与建设方签订的投资、施工、营运PPP合同，设计、采购、施工EPC总承包合同，施工的建设工程施工合同等业务主合同；第二层面，是因承包施工需要而和各专业工程分包人、劳务提供者、建筑材料和设备供应商签订的各类分包合同、采购合同、租赁合同、劳动合同、咨询合同等。其间，所牵涉的合同内容繁杂，法律性质各异，相应存在的法律风险点也各有侧重。在合同签订过程中，企业缺乏资信审查和内容审核，常会出现合同条款不平等、合同文字不严谨、合同内容不完备、违约责任约定不明确等情况，产生法律风险。例如，在与“甲方”签约时，建筑企业处于被动地位，在响应招标文件中标后，很难对合同条款进行更有利于己方的修改，但基于相关法律法规的规定，仍可以坚持拒绝签订对己方不利的“黑合同”。而在与各人、机、物资供应商签约时，则应重点关注对方是否具备法律要求的资质，

是否符合主合同中“甲方”对人、机、物的特别要求，是否在付款条件、违约责任等方面最大程度保证己方合法权利，避免与主合同脱节，给履约带来法律风险隐患。麓南建工集团曾经发生类似事件，具体见案例 3-5。

案例 3-5 2011 年 7 月，麓南建工承包施工贵州某高速公路第二合同段和贵州某高速公路公司签订了建设工程施工合同，合同金额为 2.5 亿余元。合同签订后，麓南建工组织人、材、机进场施工，施工期间因土地征收原因，贵州某高速公路公司无法交地作为施工场地，导致麓南建工前期无法正常全方面施工。后期，因为合同工期需求，而被迫赶工，最终麓南建工为该项目支付停工费用、赶工费用及因材料涨价的费用共计 1.36 亿。项目最终在 2015 年 1 月完成了竣工验收。期后，因停工、赶工、材料涨价费用，双方发生了重大争议。2016 年 12 月，麓南建工向法院提出诉讼，要求业主支付包含停工、赶工索赔费用、材料费用等合计 1.63 亿余元。法院在历经近三年审理后，认为在建设工程施工合同中麓南建工明文承诺因某高速公路公司延期交地和合同期内因材料涨价放弃索赔，据此，作出了驳回麓南建工集团全部诉求的判决。麓南建工在该项目中由此而直接导致的损失高达 1.6 亿余元。

## （2）履约法律风险

现有建设工程市场环境下，发包人或建设单位处于绝对优势地位，建筑企业为了保证持续经营，往往不得已而接受发包人或建设单位提出的大量不平等合同条款。在履约过程中，建筑企业都是通过设立项目部来切实履约，如果项目部不能做到充分理解合同、严格执行合同条款和施工规范，不能全面掌握工程质量、进度、成本等核心问题，粗放的履约行为将会为日后矛盾的爆发埋下一系列隐患，也为后续合法合理维权自设障碍。施工履约过程中的风险主要可分为人的风险、资金的风险、施工安全风险三大类风险。最关键的是人的风险。例如，施工中工作人员存在的偷工减料，以次充好，签证不规范，索赔不及时，项目资料管理缺失等现象。麓南建工集团曾经发生类似案件，具体见案例 3-6。

案例 3-6 2007 年，麓南建工集团承建湖南某置业发展有限公司开发的住宅小区二期工程建设，合同价款 10937 万元，合同工期 540 天。因多方原因，该工程历经多次停工、复工。双方后续签订多份《补充协议》，对竣工时间、工程款支付和结算方式、违约责任等问题做出变更。结果，工程款支付问题，麓南建工集团向法院起诉湖南某置业发展有限公司，诉求由湖南某置业发展有限公司支付工程欠款 3200 万元等。湖南某置业发展有限公司由此提起对麓南建工集团的反诉，主张工期赔偿金、复工违约金和其他损失赔偿共计 3500 万元。诉讼过程中，由于麓南建工集团住宅小区项目经理部在施工、履约过程中对相关工程资料的获取、收集、整理存在严重缺失，且未按合同约定的期限提出索赔主张，证据严重

不足，为避免败诉风险，麓南建工集团撤回对湖南某置业发展有限公司的起诉。但是，湖南某置业发展有限公司没有撤回对麓南建工集团的违约责任反诉。该案历经一审、二审，持续 15 个月，最终，法院认定麓南建工集团对该住宅小区建设项目延期竣工中的 254 天承担违约责任，判决麓南建工集团向湖南某置业发展有限公司支付 762 万元违约金。

#### 3.2.4 项目经理部印章管理的法律风险

印章在我国有着悠久的历史，在现代经济社会中，企业印章是企业身份和权利的证明，是行使职权的重要工具和凭证，它的使用管理关系着企业正常经营管理活动的开展和企业的生存与发展。印章是企业的重要信用凭证，广泛用于生产经营的各个领域和方方面面，印章虽小，但事关重大。麓南建工集团目前主要印章包括：集团及各级分、子公司公章、法定代表人印章、项目经理部印章、财务印章、技术印章等。不同类别的印章，使用范围和代表的权限不同。实务中，印章的使用管理存在诸多法律风险，常因印章使用管理引发各类诉讼纠纷。麓南建工集团项目经理部印章的法律风险最大，实际引发的诉讼纠纷居高不下。

##### （1）使用虚假印章法律风险

伪造公司、子公司和法人印章等，是犯罪行为。虽然行为人将受到刑事法律制裁，但虚假印章所涉及的单位，也会因为虚假印章的使用承受民事法律风险，蒙受经济损失。麓南建工集团曾经发生类似事件，具体见案例 3-7。

案例 3-7 2010 年，麓南建工集团某项目经理刘某向颜某借款 4000 万元用于流动资金周转。双方签订《借款合同》，约定借款期限 6 个月，借款利率按 25.2% 计算。刘某任职法定代表人两家房地产公司作为保证人与颜某签订《保证合同》，为其个人借款提供保证担保。麓南建工集团某工程项目经理部作为保证人与颜某签订《保证合同》，合同由刘某代表项目经理部签名并加盖项目经理部印章。后因刘某不能向颜某偿还到期借款本息 9280 万元，麓南建工集团被颜某作为被告一并诉至法院。虽经过印章鉴定确定刘某使用的项目经理部印章不是麓南建工集团在公安机关备案启用的项目部印章，但人民法院认为麓南建工集团存在监管不力，对涉案《保证合同》无效存在过错，应当根据其过错程度承担相应的民事责任。最终判决麓南建工集团为此被法院强制执行 1920 万元的赔款。用来清偿刘某不能清偿部分 20% 的款项。

##### （2）滥用项目经理部印章法律风险

麓南建工集团为管理项目经理部印章，已经制定项目经理部印章管理办法，但在实施过程中，由于建筑行业用印频率高、施工项目现场环境复杂、人员素质参差不齐等特殊性的，仍然存在制度执行不到位，管理、使用、保管随意，甚至滥

用的情形，因此而给公司带来了巨大的法律风险，引发了诸多的诉讼纠纷。麓南建工集团发生多类似案件，给麓南建工集团造成了巨额损失。具体见案例 3-8。

案例 3-8 2019 年 6 月，麓南建工集团某项目经理部经理高某在项目部办公室与出借人赵某签订《借款合同》，高某向赵某借款 200 万元，月息 2 分，借款 6 个月，高某在合同借款人处签名捺印后加盖了项目经理部印章。合同签订后，赵某向高某个人银行账户先后分三次转账支付了 200 万元。因高某未能偿还本息，2020 年 6 月，赵某向法院提出诉讼，诉求由麓南建工集团偿还其本息 248 万元并承担诉讼费用。应诉中，麓南建工集团抗辩从未收到赵某的出借款，也未实际占有、使用出借款，不应承担偿还责任。但是，法院经一审、二审，均认定高某已构成职务行为，从而判决由麓南建工集团偿还本息 248 万元并承担全部诉讼费用。

### 3.2.5 员工管理的法律风险

建筑行业是人员密集型、流动型行业，除了在机关部室从事企业日常经营管理的人员，多数管理人员分布在全国各地、各工程项目现场，管理人员也大多来自五湖四海。因此，如何对管理人员授权，避免过度授权，确保授权适度，确保权责分明，确保管理人员各司其职、各负其责，对诸如麓南建工集团这类大型建筑企业而言，是一项系统、艰巨的复杂工程。目前，授权法律风险来自于分子公司、项目经理部管理人员的越权、无权代理行为而产生表见代理的法律风险。

#### (1) 表见代理法律风险

表见代理，指的是行使职权的人或企业没有代理资格，但是与其办理业务的人认为其具有代理资格，从而与代理人开展业务往来，而行为的法律后果则由被代理人承担。是通过法律手段实施的无权代理有效化。依据《中华人民共和国民法典》，在行使权力的人由于各种原因，已不具备代理资格的情况下，与其开展业务往来的人如果有正当理由相信其由代理资格的情形下，代理权仍是有效的。在建筑企业，因工程项目的分散性、相对独立性，项目组织机构的临时性，项目人员团队的非固定性，加上大量挂靠、转包、违法分包的情形存在，使得建筑企业对工程现场管理人员的监管力度有限，授权管理不到位，导致因代理行为超越代理权限范围，超越授权期限，最终由建筑企业承担法律后果的法律风险。麓南建工集团曾经发生类似案件，具体见案例 3-9。

案例 3-9 2018 年，张某、马某起诉麓南建工集团偿还借款本金 63 万元及利息，审理法院认为徐与该案具有法律上的利害关系，因此追加徐为第三人参加诉讼。案件起因是徐某于 2014 年在麓南建工集团某工程项目经理部任职期间，向张某借款 100 万元，徐某向张某出具借条。张某向徐某本人及其指定的何某账

户转账共计 80 万元。2015 年，归还 50 万元。徐某作为麓南建工集团的代表在 2013 年和 2016 年分别参加了某工程项目调查问题及结算问题等会议并在会议纪要上签字。人民法院基于徐某曾在 2013 年至 2016 年先后代表麓南建工集团项目部出席重要会议并作为代表签字，其在出具借条时亦载明所借款项用于麓南建工集团某项目，何某通过个人银行账户向马某账户转账 50 万元并备注“某项目借款”等事实，认定徐某是以项目部负责人身份对外出具借条，具备有权代理的外在表现形式，张某、马某为善意且无过失的相对人，进而应认定是项目部的借款行为，因项目部不具有独立的法人资格，故麓南建工集团应就该借款向张某和马某承担还款责任。

### （2）劳动用工法律风险

建筑行业是劳动用工密集型行业，大量劳动者特别是农民工参与工程建设，如果建筑企业在用工过程中没有严格执行劳务分包合同和劳动合同管理制度，极易引发劳动者向企业维权索赔。麓南建工集团发生的所有民事法律纠纷案件中，与劳动人事有关的案件，例如追索劳动报酬、工伤保险待遇等案件数量常年位列各类民事案件数量的首位。虽然，劳动用工引发的民事案件就单个案件的标的金额而言没有其他类型案件金额高，但却因为涉及劳动者的基本权利，关乎民生和社会稳定，因此，是各级政府重点监管的领域，也是建筑企业法律风险防控工作应重点关注的领域。麓南建工集团曾经发生类似事件，具体见案例 3-10。

案例 3-10 2014 年，施某在麓南建工集团某分公司某工程项目工地进行修补作业时，从工作台摔落，导致腿部受伤。经有关部门鉴定为工伤九级伤残，并确定停工留薪 14 个月。施某先后向当地劳动仲裁委员会和人民法院提起仲裁和诉讼。由于施某并非麓南建工集团某分公司员工，实际为某工程项目外包劳务公司下属的某班组成员，因此，麓南建工集团某分公司未为其办理工伤保险。法院认为，应当依据工伤认定决定书中载明的用人单位麓南建工集团某分公司为施某的用人单位，判决麓南建工集团某分公司承担没有为其参加工伤保险而发生的工伤相关费用共计 175710 元，麓南建工集团承担补充赔偿责任。

### （3）财务人员挪用资金法律风险

资金是企业生存和发展的重要基础，是企业生产经营的“血液”，麓南建工集团资金交易量巨大，每年的资金交易额逾千亿。目前，麓南建工集团内部对资金活动的控制监管力度较薄弱，对财务管理失察，导致账务不明晰，资金去向不明等情况，使企业遭受了巨大损失。具体见案例 3-11。

案例 3-11 麓南建工集团经营单位、本部及全资子公司近三年曾发生多起财务人员监守自盗巨额资金的案件。财务人员均系 20 多岁的年青人，均有共同的网络赌博不良嗜好，他们均利用伪造相关领导人签字、盗用同事密码等作案方

式，挪用公司资金，多起案件涉案金额 2000 余万元人民币，其中某位财务人员挪用的 1000 万元人民币已由其亲友筹资退还，但另外几位财务人员挪用的共计 1000 余万元人民币的资金未能追回，给企业造成了巨额损失。

## 第4章 麓南建工集团经营法律风险防控现状及问题分析

### 4.1 麓南建工集团经营法律风险防控现状

麓南建工集团为防控经营法律风险，已经建立防控机制，实施防控举措，防控主要由集团总法律顾问领导下的法律合规部门和外聘社会律师事务所共同构成。第一层级，集团公司设立集团总法律顾问兼任集团首席合规官，负责全集团法律事务、合规管理工作；第二层级，集团本部设立法律合规部，具体负责统筹、指导、牵头处理全集团法律风险防控工作，包括诉讼法律事务、非诉讼法律事务、合规管理工作；第三层级，集团下属各经营单位、分子公司根据实际需求，自行决定设立总法律顾问、合规负责人、法律合规部或法务合规岗，负责本单位法律风险防控工作；第四层级，项目经理部根据实际需求设立法律合规专员，负责本项目所涉法律风险防控工作；第五层级，根据具体情况，各单位自行聘请社会律师事务所作为法律顾问协助本单位处理专项法律事务。

为统一落实集团法律风险防控目标，由集团总法律顾问牵头，集团法律合规部主导，已完成部分风险防控制度和措施的制定。例如：《麓南建工集团总法律顾问岗位职责》、《麓南建工集团诉讼案件管理办法（试行）》、《麓南建工集团案件档案管理办法》、《麓南建工集团生效法律文书执行管理规定》、《麓南建工集团规范性合同文本（修订版）》、《麓南建工集团工程项目重要合同特殊风险识别及控制指引》、《麓南建工集团工程项目经理部印章管理办法》、《麓南建工集团项目合同管理办法（试行）》、《麓南建工集团工程项目责任追究暂行办法》、《麓南建工集团重要事项集体决策制度实施细则及工作规程（试行）》。设立集团总法律顾问后，在某省国资委、集团董事会的领导、支持下，具有法律专业背景的总法律顾问开始统筹、推动法律宣传、建章立制工作。目前就项目采购和劳务分包、专业分包制定了规范性合同。

事前防范的合同审查，目前仅落实在公司层面，尚没有下沉到各工程项目经理部，各个项目经理部基本上尚未采用集团制定的合同文本，各个项目部签订的合同文本五花八门，合同条款不规范，违约责任对己方显失公平，缺失对合同的审查、管理、存档。其次，目前对合同的审查仅停留在书面文字审查，实际参加合同谈判的极少，据此，职能部门只能提出常规的审查意见，不能针对不同的项目不同的情况切实提出解决方案和可行的修改意见，导致各职能部门的修改意见无法落实到位。

## 4.2 麓南建工集团经营法律风险防控存在的问题及原因分析

### 4.2.1 员工法律风险防控意识淡薄

美国通用电气原总裁杰克·韦尔奇在被人问到“在 GE 你最担心什么？”时，他回答，其实并不是 GE 的业务使我担心，而是有什么人做了从法律上看非常愚蠢的事而给公司的声誉带来污点并把他们自己和他们的家庭毁于一旦。从这位著名企业家的回答中，可以看出企业的法律风险可以来自任何与之有关的个体，造成的后果无论对企业还是相关个体都是负面的，甚至是毁灭性的。因此，从企业管理层面，应该对全体员工普及和提升统一的法律风险防控意识。只有建立在从企业领导到普通员工，从业务部门到内控部门，从集团本部到各分子公司的每个员工都具备自觉的法律防控意识的基础上，企业的法律风险防控工作才可能有效开展。例如，国内建筑行业的标杆企业——中国建筑集团，已建立自上而下统一认识，统一总法律顾问职责，统一法务机构设置要求，统一制度流程，统一信息系统，统一岗位规范的法律风险防控体系。

麓南建工集团本部各职能部门、经营单位、各分子公司，尚未形成法律风险防控意识的统一认知，大部分人员的普遍认知仍停留在对法律风险防控是法务人员的事，法律风险防控就是处理好已经发生的法律纠纷，简单说就是“打赢官司”，避免企业列入失信被执行人。鉴于麓南建工的经营状况，绝大部分经营活动由各分公司和工程项目经理部基层经营人员实施，而目前，各分子公司和工程项目经理部经营人员更是缺乏对法律风险防控意识，集团和公司层面上制订的各项管理制度成为挂壁，导致了企业的法律风险大幅度增加，诉讼案件居高不下。

### 4.2.2 缺失统一法律风险防控标准

目前，麓南建工集团的法律风险防控，以各子、分公司各自独立防控为主、集团本部业务指导为辅、外聘律师事务所提供法律服务为补充，各单位在法律风险识别、评估、应对方面缺乏沟通、评价。各子公司、分公司、项目经理部在应对法律风险时，各人自扫门前雪，各单位之间没有沟通交流渠道，各自为政，尚处于一种缺失纵向沟通、横向沟通、内外沟通的现状。

各个单位对麓南建工集团层面制订的相关法律风险防控措施和规章制度理解不透彻、不统一，直接导致在落实措施和制度中执行不统一、不到位，有些措施和制度甚至成为挂壁，执行力不够。同种法律风险在不同单位反复发生，同种法律风险在不同单位应对措施不一，导致全集团处置法律风险事件效率的整体水平低下，全集团整体防控效果不显著。

集团各分、子公司、项目经理部、SPV 公司（Special Purpose Vehicle，特殊目的实体，在建设工程领域是指特定商业模式下成立的项目公司）等，在应对法



律风险长期以来各自为战的现状，不但导致人力财力的重复损耗，而且也无法形成举一反三的良性互动，成功的经验不能复制推广，失败的教训也不能做到以儆效尤，导致麓南建工集团整体法律风险防控成效不佳。

4.2.3 企业内部管理规章制度不完善和执行不到位

法律风险防控的最终目标是把企业一切生产经营活动都纳入法制化轨道内运行，并外化于各级经营管理者 and 全体员工的规范。因此，企业为维护内部有序运转，提高运营效率，必须建立合法合规、健全完善的内部管理规章制度，有效分解内部机构职能，确保各职能机构各司其职，各负其责，在相互制约和协调中推动企业发展。

目前，麓南建工集团在合同管理上存在较多缺陷，合同仅停留在书面审查阶段，严重缺失对合同的履约管理；在员工授权机制方面尚没有制度，缺失岗位说明书，导致权责不明，缺失授权办理流程，导致授权层级边界不明；在资金活动内控方面的制度漏洞较多，缺乏业务流程图，导致资金被挪用、侵占；在印章管理上尤其是对项目经理部印章的管理存在审查不严、用印随意、保管不当等诸多问题；对项目经理部管理太过粗犷，缺失对工程资料管理的细化标准，导致在工程施工中的工程技术资料、签证资料、索赔资料不及时，不规范，缺少基本要素，导致在事后纠纷或诉讼中，资料达不到反映客观事实的目的，无法满足基本要素要求，对己方严重不利，基本合法权益无法保障；麓南建工集团的内部管理规章制度亟需完善。

各个项目部是麓南建工集团建设工程施工合同的切实履约主体，麓南建工集团目前实行的多层级管理模式，管理链条长，制订规章制度的集团管理部门对项目部管理约束力度不强且缺乏监督，导致现有规章制度约束力较差执行力较弱，没有起到真正防控作用。甚至有些规章制度，管理部门在制订时缺乏调研基础，仅是闭门造车的产物，在执行中可执行力本身就不强。最关键的是，麓南建工集团对违反规章制度行为而给集团造成损失的员工，没有执行内部事后追责机制，导致执规不严，违规不究的不良状况。近三年以来，麓南建工集团的诉讼案件 95% 来自项目经理部。

以某项目部施工合同标的 1.98 亿元的房建项目发生的诉讼案件为例，该项目涉诉案件 30 件，涉诉标的总额 38014.76 万元。如表 4-1 所示。

表 4-1 某项目经理部发生诉讼案件一览表

序号	案由	诉讼主体 身份	标的额 (万元)	件 数	是否有相关 规章	是否违反规章 制度
1	建设工程施工合同	原告	23000	1	有	执行已有制度

表 4-1 某项目经理部发生诉讼案件一览表

续

序号	案由	诉讼主体 身份	标的额 (万元)	件 数	是否有相关 规章	是否违反规章 制度
2	买卖合同	被告	1646.76	4	没有	没有制度约束
3	建设工程分包合同	被告	10416.41	11	有	违反已有制度
4	租赁合同	被告	1334.92	5	没有	没有制度约束
5	民间借贷	被告	385.28	3	有	违反已有制度
6	民间借贷	原告	1100	1	有	执行已有制度
7	劳动争议	被告	131.39	5	没有	没有制度约束
合计	6 类		38014.76	30		

麓南建工法律风险防控工作主要还停留在法律事务部内部,法务部没有与经营部、财务资产部、人力资源部、工程部、商务成控部等职能部门形成工作联动和协同,导致风险发生时只能头痛医头,脚痛医脚。因此,应转变法律风险防控理念,实现从“事后补救”为主到“事前预防”为主的实质性转变,将防控关口前移,切实做到从源头防控法律风险。

从 2019 年度麓南建工集团主要子公司法务人员参与的与非诉讼工作情况来看,法务人员主要参与的是合同书面评审工作,而参与重大决策、合同谈判、专题会议的次数极少。如表 4-2 所示。

表 4-2 2019 年度麓南建工集团主要子公司法务人员参与非诉讼工作情况一览表

单位	审核(项、份、次)			参与(次)		
	规章制度	经济合同	重大决策	专项法律意见书	合同谈判	专题会议
中湘海外公司	9	421	6	421	13	15
一公司	17	506	29	6	6	30
三公司	13	82	6	3	37	34
四公司	3	308	32	28	1	29
五公司	19	99	22	20	4	23
六公司	3	296	0	10	5	18
安装公司	20	882	16	9	13	15
交建公司	26	11	27	6	1	22
装饰公司	1	195	0	0	1	3
合计	129	38	138	537	35	189

从 2019 年麓南建工集团主要子公司人员配备情况来看,表中 10 家公司拥有律师 37 人,10 家公司总员工(含项目部聘用人员)48000 人,人均拥有律师率为 7.7‰;对标同行业同城市的两家建筑央企,两家央企员工人均拥有律师率为

13.6‰和 14.8‰，远远超过麓南建工集团。2019 年长沙常住人口 839.45 万人，拥有从业律师 7200 人，人均拥有律师率为 8.6‰。2019 年麓南建工集团承接任务 1623.51 亿元，完成企业总产值 1088.32 亿元。因此，无论从人均拥有执业律师率还是从企业的经营规模而言，法务人员的配备，尤其是拥有专业资格的法务人员，显著不足。如表 4-3 所示。

表 4-3 麓南建工集团主要子公司法务人员配备情况

单位	总数	律师	企业法律顾问	未持证
集团公司	17	5	1	11
中湘海外公司	9	5	1	3
一公司	5	4	1	0
三公司	8	4	1	3
四公司	8	5	0	3
五公司	7	4	1	2
六公司	10	4	0	6
安装公司	6	3	0	3
交建公司	3	2	0	1
装饰公司	1	1	0	0
合计	74	37	5	32

目前，麓南建工集团现有法务人员能力欠佳，尤其在应对诉讼案件的处理问题上，更是亟待提高。全集团法务人员对诉讼案件的管理仅停留在对诉讼（仲裁）案件月报、季报、半年报及年度的统计报告制度，诉讼（仲裁）案件呈报审批制度，收发诉讼案件文书等形式和流程上，缺乏对诉讼案件的应诉准备，经办人或外聘代理机构选择，诉讼案件讨论，诉讼风险评估，跨部门沟通、协调，诉讼过程跟进，案件结果执行，经验总结、分享等实质性管理。

#### 4.2.6 移动信息化程度低

移动化已成为企业信息化标配，移动信息化管理成为当代先进企业的重要标志。“3A”模式——任何时间(Anytime)、任何地点(Anywhere)处理与业务相关的任何事情(Anything)的移动信息化管理，可以帮助企业实现管理、业务以及服务的移动化、信息化、电子化和网络化，可大大提高企业决策质量，提升员工工作效率。

麓南建工集团在国内外设立了大量常设或临时分支机构、办事处、项目经理部等，企业员工分布广、移动性大，面对法律风险千变万化，而相应的管理审批流程繁琐复杂，风险识别评估体系尚未建立。信息化是麓南建工集团管理体系的短板，现阶段大量决策性、管理性、事务性工作仍以书面呈报审批、口头汇报答复等传统办公形式为主，效率低下，又欠缺规范性，不仅不利于将已有的法律风险防控成果固化，提高利用率，而且不利于采集、收集、整理、总结大量风险信息

息,造成信息误差和信息浪费。目前还有大部分子公司没有建立移动化办公系统,没有建立集采信息平台。目前没有采购或自建一套专门服务于风险防控的移动信息化管理,严重制约了对全集团法律风险源的整体预估、统计、分析,不利于法律风险防控工作机制的长效统一、规范制度化的建立。

## 第5章 麓南建工集团经营法律风险防控管理优化方案

### 5.1 优化原则、思路与目标

#### 5.1.1 优化原则

全国风险管理标准化技术委员会编制的《企业法律风险管理指南》（GB/T 27914-2011）对企业进行法律风险管理时可遵循的原则概括为：以企业战略目标为导向的原则，审慎管理的原则，与企业整体管理水平相适应的原则，融入企业经营管理过程的原则，纳入决策过程的原则，纳入企业全面风险管理体系的原则，全员参与、全过程开展的原则，持续改进的原则等八项。本文吸收该指南精神并结合建筑行业特征及麓南建工集团现有民事法律风险防控工作现状后，认为在对现有经营法律风险防控机制进行优化过程中，应该主要遵守如下三个原则：

##### （1）合法合规原则

合法合规原则要求企业及其员工在经营管理过程中应当遵守各种法律法规和监管规定，包括遵守企业总部、经营场所所在国家、地区的法律法规及监管规定，国际组织相关条约及监管规定，以及企业内部的规章制度等。合法合规经营是企业的生命线，任何企业面临的法律风险归根到底是源于对法律规定的漠视和忽视，在研究如何为企业建立应对经营法律风险的防控机制并保持其不断自我优化的问题时，首先要考虑的是企业的经营范围、经营业务、经营模式、经营行为、管理行为及内部各项规章制度是否合法合规，这是麓南建工集团经营法律风险防控体系优化应遵守的首要原则。

##### （2）全面覆盖原则

全面覆盖原则要求在优化麓南建工集团现有经营法律风险防控管理时，应积极动员全体员工学习法律法规，培育强化法律风险意识，在工作过程中严格遵守各项规定，包括集团领导到普通员工等全体人员；认真分析集团经营管理各个环节，准确识别各个经营法律风险源，针对不同风险源制定防控对策；通过防控措施执行的效果，监督、检验、评估防控体系的时效性、成效性。具体而言，全面覆盖应包括重大决策、重大项目、大额资金使用、招投标、签约履约、施工组织、劳动用工、内部管理制度制订等环节，包括市场经营、项目管理、商务采购等部门所涉的各个环节。由于麓南建工集团已经建立起初步的经营法律风险防控机制，下阶段的主要任务是如何进一步优化管理，优化的重点应放在对经营法律风险明确统一的、有区别的识别标准，以及制定规范性应对措施后在全集团全面推行。因此，全面覆盖原则是麓南建工集团经营法律风险防控管理优化应遵守的重点原则。

### （3）动态闭环原则

动态闭环原则要求在优化麓南建工集团现有经营法律风险防控管理时，应当改变现行防控机制被动、僵化、滞后、无监督、无反馈的现状，依托经营法律风险防控体系信息系统的建设，有关职能部门和人员能及时发现风险源，主动采取应对措施，在集团本部和各分子公司之间，管理部门与项目经理部之间，法律风险防控工作与经营管理工作之间，通过信息共享、智慧共建实现系统内的良性互动，通过查漏补缺、纠错反馈实现系统外的风险可控，从而最终推进全集团经营法律风险防控目标的达成。这是一项从无到有的工作，因此，动态闭环原则可谓经营法律风险防控体系优化应遵守的创新原则。

#### 5.1.2 优化思路

毋庸置疑，企业的经营法律风险防控是企业实现健康、协调、可持续发展的必然要求，是一项长期性、系统性工作，需要有计划、有步骤地开展。前文已述，麓南建工集团现行经营法律风险防控机制是以集团总法律顾问为领导，各单位法律合规部门为实施主体，社会律师事务所为辅助的组织架构，上级法律合规负责人或部门对下级工作只有业务指导职能，不享有管理、监督职能的工作机制。如何对这一工作机制现状进行调整、改革，优化现有法律风险防控机制？本文认为，可以从点到线，由线到面分析、提炼各个风险点，结合现有体系从横向、纵向探索优化之路，通过自查反馈不断更新，最终形成防控机制的良性运行。

##### （1）从点、线、面识别、分析、评测法律风险源

识别风险源是所有风险防控工作的第一步。麓南建工集团对自身法律风险已经建立初步防控机制，如何进一步优化？首先，仍应该坚持以问题为导向，结合经营法律风险主要发生在平等民事主体之间的特征，从集团本部到各分子公司和项目经理部采用问卷调查、清单自查、走访约谈等方式，充分收集、清理法律风险源。然后，对每个法律风险源的成因、特征、后果进行分析，以法律风险紧急大小、后果严重程度为标准，将法律风险等级定为高风险、中风险、低风险三级，对每一个或每一类法律风险源进行评测，标识其应属的风险等级。最后，初步建立包含法律风险点、风险点主要表现、产生原因、影响及后果、评估等级等内容的《麓南建工集团民事法律风险台账》。

##### （2）从纵、横出发制定、落实法律风险防控计划

通过对麓南建工集团法律风险源摸底工作的开展，实现对全集团法律风险隐患的一次体检。可由集团法律合规部门牵头，组织市场营销、工程质安、人力资源、财务资产、商务成控等多部门召开联席研讨会，就《麓南建工集团民事法律风险台账》所列的法律风险源，逐一研究具有针对性和可行性的风险防控应对措施。

施,并形成书面、具体的工作指引。同时,应当对每个法律风险源明确具体责任部门或岗位,规定整改时限,确定考核标准。

### (3) 适时评估、更新法律风险防控机制

由于经营管理、市场环境等内外部条件始终处于不断动态变化中,麓南建工集团法律风险防控管理工作成效和主要内容,也应当随时进行自我评估和调整更新。风险评估常用的分析方法有定量分析和定性分析。通过定量分析,可以对经营法律风险防控机制优化前后的法律纠纷发生数量、造成的后果严重程度等进行对比分析,总结出现行法律风险防控机制中存在的问题和有待持续改进的方面。通过定性分析,可以对法律风险防控机制优化前后的同类法律风险成功化解和未能化解而演变成不利法律过后果的原因进行分析,对不同法律风险之间和法律风险和经营管理行为之间的关联性进行分析,研究现行法律风险防控形势及防控体系的有效性,以便修改、更新有关应对措施。

#### 5.1.3 优化目标

企业法律风险管理的目标是什么?深圳市人民政府国有资产监督管理委员会给出的答案是,在全面风险管理的框架下,坚持企业发展与改革,建立健全企业经营法律风险防控体系,坚持法律风险管理与企业经营管理的有效融合。努力培育企业管理层和员工的风险意识,加强合规企业文化建设,形成有效的经营法律风险防控机制,为企业持续健康发展提供有力保障<sup>[54]</sup>。

本文认为,实现企业价值最大化,无疑是企业风险防控的目标,也是企业法律风险防控工作的终极目标,更是麓南建工集团构建民事法律风险防控机制的根本价值所在。同时,也应注意到,当企业处于不同社会环境、发展阶段,面临的法律风险类型不同,相应的风险防控措施也会不同,而防控任务的侧重点自然又将存在差别。因此,通常把企业法律风险防控的目标分为总体目标、中长期目标、短期或近期目标。现阶段,麓南建工集团确立的发展目标是进入国内建筑行业第一梯队,进入中国企业前200强,到“十四五”末进入世界500强、中国企业前100强,那么,集团的一切工作都应该全面对标目标范围内的标杆企业,通过规范经营管理,提高集团法律风险管控水平,提升集团品牌形象,增强集团综合竞争力。具体到集团民事法律风险防控机制优化的目标,就是妥善防控重大民事法律风险,化解中小民事法律风险,服务于集团又好又快的发展。例如,对各分子公司制定亿元产值发案率考核标准、诚信合规培训率考核标准,生效文书执行率考核标准。

## 5.2 麓南建工集团民事法律风险防控优化措施

随着物联网时代的到来,麓南建工集团在改革、改制、转型升级、创新发展

中,面临空前复杂多变的国内外市场,原有法律风险防控机制已无法适应目前的商业环境及相关新法律法规政策的变化。因此,为确保企业健康可持续性发展,有助于实现企业利益最大化,提高企业核心竞争力,化解企业运营与发展中的危机,满足外部监管要求,必须针对原有风险防控机制存在的问题,提出可操可行的优化方案。本文将在以下几个方面对麓南建工集团现有法律风险防控机制提出具体优化方案。

### 5.2.1 强化全员法律风险防控意识

麓南建工集团绝大部分人员对法律风险防控的认知较为模糊、片面、被动,对法律风险的认知常局限在预防违法犯罪,对于经营法律风险知之甚少、重视不够。但是,事实上,在企业的绝大部分法律风险和法律纠纷均来自于企业开展的正常经营活动和管理活动。

麓南建工集团是一个在企业文化宣传和员工培训制度方面拥有长期、良好传统的企业集团,每年定期、不定期的组织各种层次、各种类型,大小上几十场的专业培训、岗位培训,企业应借此培训机会,广泛开展普法教育和内部规章制度的宣讲,通过以案说法形式,借企业鲜活案例,披露、剖析企业各个阶段、各个环节存在的风险点和风险源,向决策层,管理层、执行层人员普及法律知识,灌输法律意识。其次,各个职能部门负责人和员工,通过开展专题培训,例如执业项目经理培训、经营人员培训、成控人员培训、印章管理员培训、合规员培训、内审员培训等,提高各职能部门人员的法律风险防控意识。通过广泛开展培训、宣传,提升企业全体员工法律合规意识,切实强化全体人员的法律风险防控意识。

### 5.2.2 调整风险防控组织机构

国内外很多学者提出要建立总法律顾问制度,要建立内部法律部门与外部聘请的律师事务所或法律顾问协调办公机制。不可否认,这两项建议具有现实针对性,也能解决相当一部分企业的现实需求。但是,对像麓南建工集团这类规模性的企业集团而言,仅设置总法律顾问领导职位,或者对外聘请,远远不能满足现实法律风险防控需求。

麓南建工集团已经建立从总法律顾问——法律合规部——法律合规专员——外聘律师事务所为基本框架的内外兼有的法律风险防控基本组织结构,如图5-1所示。其中,内部风险防控职能以法律建议、业务指导为主,业务监督、风险防控为辅,外部风险防控职能则以聘请律师事务所代理诉讼案件为主。从整体上看,现有组织职能没有在集团内部形成合力,欠缺对法律风险的强干预。因此,为了提升整体防控能力,需对组织机构进行相应调整。



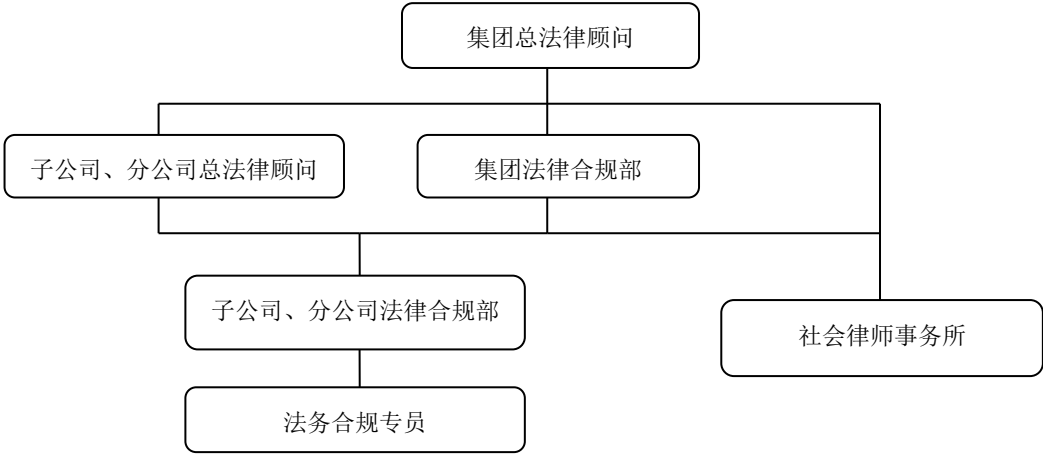


图 5-1 麓南建工集团现行法律风险防控组织机构图

麓南建工集团是大型国有企业集团，为了促进领导人决策合法合规，提高风险管理水平，防范企业经营法律风险。根据中共中央办公厅、国务院印发的《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》中对企业重要事项的决策要求，本研究建议在集团董事会下增设风险管理委员会，由集团总经理担任管理委员会负责人，集团总法律顾问担任召集人，负责审议、表决集团“三重一大”事项的合法合规性，审议、表决重大业务流程、规章制度的合法合规性，重大法律风险事务的应对、处置方案，确保企业在法制轨道内稳健科学发展。

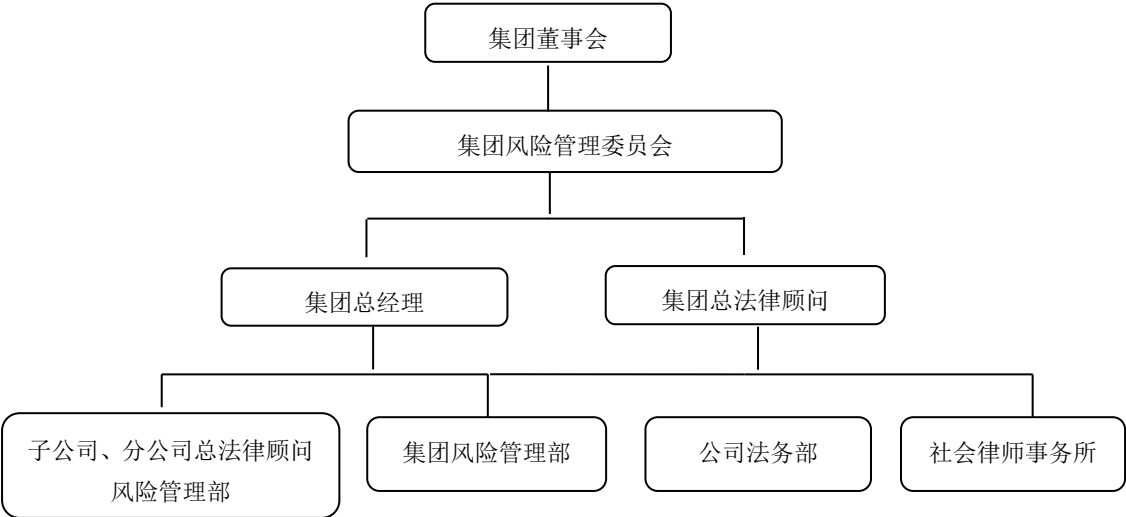


图 5-2 麓南建工集团法律风险防控组织机构优化图

合并法律合规、审计、监察职能，新设立风险管理部，在风险管理委员会领导下负责风险防控政策起草和执行监督；成立由风险管理部统一调配，跨法人机构的法律顾问、公司律师团队或设立集团律师事务所组成专业团队，为各分子公司、工程项目提供全过程法律服务，落实集团法律风险防控工作部署；建立外部中介机构长期服务合作名录，为集团法律风险控制提供更多元、更专业的技术支

持。优化之后的麓南建工集团法律风险防控组织机构，如图 5-2 所示。

### 5.2.3 建立统一法律风险识别评估应对机制

风险识别，是指对风险源、风险事件、风险原因的主动发现、确认和描述，风险识别是风险防控的首要工作。从集团层面为经营法律风险识别制定统一的操作标准，则是构建经营法律风险防控体系的第一步。建立识别经营法律风险的标准，可以从两个维度出发：

第一个维度，从引发经营法律风险因素的内部性和外部性考虑，即从集团开展经营活动所处的社会环境、经济环境、政策环境、法律环境等外部环境因素出发，以及从企业自身的决策、管理、经营等内部环境因素出发，通过描述或列举的方式，将风险源及其表现形式予以明示。例如，在承接 PPP 项目时，应对中央及所在地政府对 PPP 项目的政策制定和调整，政府投资方的履约能力，社会资本方的资信状况等进行风险识别。对于海外工程项目，则首先应对所属国的法律法规对项目建设的履约风险进行重点识别。

第二个维度，从集团现有主要管理流程各环节出发，分阶段对经营法律风险通过描述或列举的方式，将风险源及其表现形式予以明示。主要从招投标、中标签约、分包商招标、设备材料采购、施工过程、竣工验收、质量保修、管理移交等环节，提炼出不同环节的经营法律风险识别标准。例如，招投标阶段，主要关注发包人的资信状况、项目真实合法性、付款条件、质量要求、承包人违约风险点及其代价等，对于发包人不支付预付款的项目，应考虑到融资、垫资的成本压力给项目实施增加的违约风险，而一旦参与投标，则无论中标与否均需承担相应法律后果。

风险评估，是指把风险估测结果与风险准则进行比较并作出判断。风险评价是制定风险应对措施的基础。通过对集团往年发生的民事法律纠纷的案件类型及其产生的后果严重程度，可以将经营法律风险分为“蓝、黄、红”三个级别的风险预警。蓝色预警，代表需要一般关注的经营法律风险，例如，标的额在 100 万元以下的合同风险；黄色预警，代表需要重点关注的经营法律风险，例如，项目部印章管理、使用混乱，存在违反公司制度私自以项目部名义对外融资的行为；红色预警，代表必须高度关注的经营法律风险，例如，项目存在挂靠、层层转包或违法分包情形，工程成本、质量存在严重隐患的情形，工程施工中出现特殊技术难题等问题。从集团层面对所有经营法律风险进行分级、定级，有助于法律风险管理部门全面掌握集团风险状况，统筹调度资源，分类协调应对。

风险应对，是指根据风险性质、风险后果以及承受能力而制定的消除、降低、转移、分担风险的处理措施。风险应对措施的有效性是衡量风险防控体系价值的

重要标准。

麓南建工集团应由集团总法律顾问牵头从集团层面,建立全集团识别、评估、应对法律风险的统一标准并贯彻实施,切实提升全集团对经营法律风险的统一认知力,确保集团的法律风险防范防控机制的科学化、标准化、高效高能。

#### 5.2.4 健全内部制度并加强内控管理

经济新常态下,麓南建工集团面临更多的挑战和风险,通过强化内控管理,健全完善内部制度能够切实提高企业的管理水平,有助于对风险的准确识别和有效防控;通过内控的有效执行,加强对各个环节如合同管理、印章管理、授权管理、现金管理、工程资料管理、农民工管理可有效防控法律风险。

##### (1) 实行合同全过程持续动态管理

合同是企业经营之根本,既可以为企业带来经济效益,又能使企业陷入困境。因此,合同风险是企业风险防控的重中之重。麓南建工集团应从集团本部、各分子公司、各项目经理部各个阶层,从合同谈判、审查、签订、履行、归档各个阶段、各个环节,完善合同管理,防控合同风险。

公司层面上。应将企业招投标工作纳入合同管理范畴,在招标过程中或在对PPP合同、EPC合同、EPC+F合同、重大工程项目的施工主合同及投资、并购合同签订前,应该对交易标的物的真实性、合法性进行全面调查,尽到谨慎注意义务,对交易主体必须全面了解其资信状况,必要时可委托第三方专业咨询机构对交易方进行尽职调查。在对合同文本审查时,必须全面推行由市场经营部、投资运行部、工程管理部、商务成控部、财务部、法律合规部等多部门参与的联合会审制度,对合同的合法性、经济性、公平性、严密性、可行性进行充分讨论,发现潜在的风险,应制订切实可行的解决方案、替代方案和预防措施。在合同签订时,合同签订人必须审查交易方签订人的授权委托手续,确保合同签订人是有权代理人有权代理交易方(法人)签订合同。并交给合同管理部门,由合同管理部门存档保管。

项目经理部层面。以项目经理部名义对外签订的采购合同、设备租赁、专业分包、劳务分包等常规合同,在合同签订前,由项目经理指定合同经办人,审查各类合同交易方的主体资格、资信,审查内容包括但不限于对方的身份证、法人营业执照、资质证书;审查渠道可采取查看交易方提供上述相关证明文件、可通过企查查、天眼查、最高人民法院执行网等网络信用平台查询,重要的交易方可采取现场调查方式,确保交易方是具备资质的有履约能力的合法主体。在合同文本上,坚决贯彻执行使用公司已制订的示范性合同文本。合同签订时,项目部合同经办人必须审查签订人的授权委托书。合同签订后,合同经办人应将已签订

的合同和授权委托书及相关交易方主体资格的证明文件交给项目经理指定的专人存档保管。同时，项目经理部必须建立合同台账，详实及时记录合同的签订、履约情况，并保管好合同文本及台账，做到有据可查。

执行重大合同现场交底会签制。在合同签订后工程项目实施前，由工程质安部牵头召集重要职能部门和项目现场管理人员，对合同进行交底，在交底时，职能部门应对合同的关键条款、违约风险条款、工程索赔条款等潜在风险条款，详尽提示和披露，并提供解决方案和预防措施。

对合同实行全过程动态履约监管。对在建项目和完成建设期还需运营的项目，采取多种形式的不定期的动态履约检查。在项目建设施工中，由工程管理部牵头，组织对项目进行质量、安全、进度检查，对标合同文本要求；由纪检监察部牵头，对项目经理部进行行风监督检查，全面掌握项目经理部人员的行风纪律情况；由成控部牵头，对项目进行成控核算，及时掌握项目的成本、支出情况。在项目运营期中，由审计部牵头，开展对项目进行财务审计，及时掌握项目的盈亏情况。

## （2）加强项目部印章管理

麓南建工因行业特殊性，公司印章除通常的行政章、合同专用章、财务专用章、分支机构印章外，更多的项目经理部印章，项目经理部印章数量巨大，用印次数更是海量，因此对项目经理部印章管理是一项重要而复杂的工作。麓南建工集团的诉讼纠纷 95%以上是因使用项目经理部印章引发的，败诉率在 95%以上，且该类案件居高不下，加强项目部印章管理工作迫在眉睫。

随着经营模式的改革，麓南集团原有的项目经理部印章管理办法，已无法适用现实需要，为适用经营工作需要，提高工作效能，必须健全印章管理制度，尤其是在对审查授权层级、印章管理员权责、滥用及擅用责任事后追究方面要重点优化。应从两个层面配备专人管理项目部印章。在公司层面，应配备专人负责项目部印章的启用、刻制、发放、回收、销毁工作。在项目经理部层面，应配备专人保管项目部印章，负责领用、用印、登记、回收工作。两个层面的专人都必须执行留痕管理模式。在印章发放领用阶段，做到对发放领用时间、地点、交接人物、印模记载的清晰化并对记载的内容经交接人确认签字。在用印阶段，做到对用印发起人、审批人、用印事项、用印时间、用印地点、用印登记的记载清晰，相关人必须签字，手续齐备，记录完整。

对印章管理人的选定必须严格把关，应执行三个基本原则，一是印章管理员必须是公司正式聘用的劳动合同员工，二是必须责任心强，具有较强职业操守。三是不能与印章的最终审批权人有直接利害关系，必须执行回避制度。印章管理人的权责必须清晰，坚决杜绝印章管理人员让印章随意放置，甚至将印章随意交给同事代管、代盖的行为发生，坚决杜绝滥用、违法用印行为。严格违规用印的

责任追究，坚决做到有规必依、违规必究的执行力。建立印章专用系统，强化印章管理的规范化、公开化、透明化，保障印章管理的科学、合理、规范、高效，促进企业的健康发展。

### （3）建立授权管理制度

麓南建工集团是国有企业，所有权和经营相分离，授权管理是现代企业治理的核心，是企业正常运营的关键要素，完备的授权制度是维系企业良好发展的有机保障。尤其是，作为大型国有建筑企业的麓南建工集团，主营的建筑工程业务是跨区域、长周期、多流动，人、机、物高度密集型的行业，为配合业务发展，建筑企业需要设立大量分支机构、项目经理部，组织、调配、使用大量的人员，因此，必须建立科学、有序、高效的授权管理制度。

对分支机构的授权管理。所有分公司，项目部在法律上都不具备独立法人资格，分公司和项目部所享有的权利来自于集团，而对外的法律责任则由公司承担。因此，对于常设分支机构的授权管理，首先，应依照《中华人民共和国公司法》的规定予以工商登记注册，真正落实办公场地，建立组织机构。其次，在对分公司人员的绩效考核和评价的基础上，对分公司负责人和其他管理团队分级授权，赋予每一位员工明确的岗位权责，做到权责分明。每年对每位员工的授权执行情况和完成的业绩进行绩效考核和评价，依据考核评价结果，可动态调整员工的授权层级，激发员工的正能量，满足优秀员工的自我实现的价值。

对项目经理部的授权管理。坚决改革现有的项目经营模式，彻底放弃挂靠模式、转包模式、违法分包模式，全面实行人证相符，让具备法定资格的项目经理和各类专业技术人员实际参与项目管理，让项目管理人员岗位权责分明。其次，对项目经理、现场负责人、技术负责人、商务人员等关键岗位的权责予以明确和公示，建立与岗位职责相匹配，与项目经济效益相挂钩的项目管理人员薪酬激励机制，合理确定授权范围，选择合适授权对象，确定科学授权方法，并对授权执行情况实行不定期的检查，避免“表见代理”法律风险的发生。

此外，就临时事项和特殊事项的授权，制订授权的办理手续流程图；对出具的介绍信和授权委托书制订格式文本；建立授权事项清单，明确应授权的事项，防止无权代理；明确规定授权审批权限及各类授权事项的审批责任主体，真正实现授权责任分级管理，责任到岗、责任到人，避免越权代理。

### （4）完善现金管理制度

现金是企业流动资金的主要表现形式，也是资金活动控制的难点。出纳管理是财务管理的重要内容，在集团的顺利进行生产经营、控制成本、获得利润中起关键作用，现金收支是出纳的主要环节。麓南建工集团应完善现金管理制度，明文规定现金使用的范围、审批流程、审批权限等，从集团本部层面到分子公司层

面再到项目经理部层面，加强现金管理。

项目部不能以人员少、业务简单、无法分离等原因，而让一人同时担任会计和出纳职务。目前，项目部的会计和出纳由同一人担任的屡见不鲜，尤其是海外项目部，会计和出纳由同一人担任的比例较高，又加之远在国外缺失审计监督的现场不定期检查，加剧了舞弊和掩盖错误行为的发生，导致财务人员挪用、侵占项目资金的行为时常发生，因此，项目部在设岗时必须坚持不相容岗位相分离原则。项目部现金收支量大，因此在现金收支过程中务必做到：借出现金要走规范化流程，账目受到监管，定期审核。从银行提取现金应持有符合程序和公司要求的证明文件，盖有本公司财务专用章，经银行审核批准再予以现金支付。各项目部、分公司的现金收入必须及时入账，财务部门不得私设“小金库”，不得账外设账，严禁收款不入账。财务人员须逐笔记载现金收付，每日对账，严格核对现金账实是否相符，做到日清月结，清楚企业的资金状况，确保无遗漏，无错账。防范挪用、侵占现金的法律风险。

#### （5）在项目实施中使用规范的工程资料

工程资料，是指工程实施过程中产生的一切与工程有关的资料，主要表现形式包括但不限于补充协议、图纸、签证单、技术核定单、工作联系函、会议纪要、签收单、请款单、付款凭证、结算单等。建设工程领域的法律纠纷往往具有涉案金额大、专业性强、法律关系复杂、处理难度大等特点，其风险源除工程项目本身、合同签订情况、建筑企业经营模式等显性风险以外，在履约中形成的工程项目资料的制作、收集、整理是最容易被忽视的隐形风险。如果提早予以重视和掌握，就能占据风险防控的有利地位，最大程度维护自身的合法权利。特别是当发生涉及诉讼或仲裁的案件时，作为“证据”的工程项目履约资料的制作、收集、保管、整理的水平直接决定了具体法律风险防控的成败。

麓南建工集团应由工程质安部牵头，组织成控部和法务部，会同成熟有经验的工程项目部经理、技术员、施工员、资料员，结合法律法规，对在履约中的全部工程资料进行梳理、分类、整理、归纳，并在征求工程造价事务所专业机构的专家意见后，制作统一的标准化规范格式模板并推广使用，并对具体制作、使用时应注意的风险事项予以提示说明，并建立完整的资料移交、交接等流转制度，保障资料的完整性、可查性。对从事资料管理的工作人员必须进行先培训后上岗。

#### （6）规范农民工管理

麓南建工集团现行人力资源体系分为两大类——管理类和施工类。其中，施工类即农民工劳务用工，关乎农民工群体的利益保障，关乎社会稳定和谐。由于各工程项目之间存在具体而实际的差异，以及劳务用工缺乏稳定性，不可控外部因素较多等原因，大量因农民工用工矛盾引发的劳动争议纠纷发生在施工类劳务

用工领域,甚至常期占据麓南建工集团年度各类民事纠纷案件数量的首位。例如,工伤保险待遇纠纷、拖欠劳动报酬纠纷、人身损害赔偿纠纷、劳动合同纠纷等。因此,施工类的农民工劳务用工是麓南建工集团人力资源管理民事法律风险防控的重点。麓南建工集团应从以下几方面着手来规范管理农民工:第一方面,防止劳务挂靠或转包,严格把关劳务分包企业准入,劳务分包和劳务派遣单位必须具备实际承接劳务作业的实力,具备劳动管理人员和制度;第二方面,落实主体责任,严格监督劳务分包和劳务派遣单位积极履行用人单位法定职责,农民工应当配合集团开展合同履行、结算支付、劳务用工、工资发放、资料归档、隐患排查等工作;第三方面,落实用人单位职责,严格执行有关劳动法律规定,及时与临时聘用劳动者依法签订劳动合同,保障劳动者享有合法权利和享受相应待遇。

麓南建工集团应当建立行业保险购买、索赔规则。建设工程周期长、用工复杂、受自然条件因素影响较大,因此,购买行业保险,例如工程一切险、民工工伤保险、意外伤害险等险种能有效转移风险,避免损失。因此,鉴于有些工程购买行业保险的必要性,公司层面应制订行业保险购买、索赔制度,在制度中明确规定强制购买行业保险的工程类别和险种,例如,交通行业中对车辆所有人实施的交强险。其次,在制度中应明确告知索赔事件的索赔流程、索赔所需资料及索赔注意事项等,实现索赔的高效、便捷。

#### 5.2.5 强化法务队伍管理

对于建工企业来说,建筑工程管理者应该具备建筑工程领域的专业法律知识,同时,从事建工企业的法律管理人员应该具备建筑工程管理的专业知识<sup>[55]</sup>。麓南建工集团法律风险防控不仅依靠具有深厚法律专业知识和实操经验的人,还需要掌握造价、工程、商务、计算机等其他专业背景的人,复合型或复合型人才是企业当下紧缺的法律风险防控人才。在现有条件下,麓南建工集团应加强法律事务团队管理。第一,应吸收和培养集合法学、经济学、管理学、工程管理等专业知识,并精通实务的跨领域人才。弥补强化现有人员在财务、工程管理等其他专业短板,从其他部门或通过社会招聘,吸收、引进具有财务、造价、工程管理、企业管理、投融资等专业背景或工作经验的人才,增强现有人才队伍竞争力。

改进法务人员工作方式方法,从负责法律事务处理转变为管理涉法工作运行,从负责单一节点法律事务,转变为全程监督企业各环节法律事务,从接受事务委派转变为参与指导监督涉法工作开展,将企业生产经营个流程的法律风险防控提升为企业重视的工作,转变法务人员事前事中介入少,只充当事后救火员的局面。提升法务人员的地位,有位才有为,使法务负责人能进入决策层。改变现有岗位设置模式,加大区域间、岗位间、本部与分子公司之间的人员交流力度。推行法

律服务进项目，为工程项目配备专业法务人员实行一对一的全程法律服务，每个工程项目指定一位法务人员，对项目提供专业、优质、高效的法律服务，法务人员应参加大型项目建设工程施工合同的交底，向项目部执行合同的人员详尽解读、提示合同关键的违约条款和法律风险及时解答项目的法律咨询，指导项目部往来函件的处理和争议的解决，通过项目基层锻炼，切实提升法务人员解决实际问题的能力。

重视法务人员专业素质提升、实务训练并提高工作待遇，以提升法务人员工作质量和成效。尤其是，在对诉讼案件的管理上，集团法律合规部应站在集团层面，从诉讼案件管理指导思想、适用范围、管理岗位及职责、处理流程、讨论议事规则、责任承担、结案、统计分析、建档等方面，尽快出台《诉讼案件管理办法》，用以指导集团诉讼案件管理工作，在最后救济关口把好诉讼风险防控关。为法务人员制定中长期培养计划，参考市场行情并结合国有企业实际情况，改革现有法律风险防控人员的薪酬体系和晋升机制，通过增加激励机制，维护队伍稳定，促进人才进步。

#### 5.2.6 提升经营法律风险防控信息化

实现企业价值最大化是企业风险防控的终极目标<sup>[56]</sup>。服务集团又好又快发展则是法律风险防控工作的宗旨。企法律风险管理的最终目标是要建立稳定，可持续的企业经营法律风险防控体系，为了实现这一目标，企业应当建立现代信息管理系统。麓南建工集团在制定《“十三五”发展战略规划》时，将“信息化作为信息驱动”作为四大战略核心驱动之一。麓南建工集团正在制订的《“十四五”发展战略规划》将推进数字化、信息化发展作为七大重大战略任务之一。

麓南建工集团应建立专项工作的信息化平台，建立经营法律风险识别、评估、应对信息系统，建立诉讼案件管理信息系统，建立合同评审信息系统，建立供应商集采平台信息系统，建立法律风险工作信息分享平台，建立电子档案资料库等。通过信息系统的建设和使用，一方面，可以获取各风险防控工作领域的基础数据，在此基础上分析、判断法律风险形势，划分法律风险防控的重点和难点；另一方面，便于从集团层面统一协调、统筹资源，既能推广成功经验，又能总结失败教训，还能促进集团内部各分、子公司之间的信息交流和互动，提高法律风险防控工作的整体效率和效益。



## 第6章 麓南建工集团经营法律风险防控管理优化保障

为顺利推进经营法律风险防控管理优化方案的实施,确保所提出的优化措施落地,建议麓南建工集团从如下六个方面提供保障措施。

### 6.1 铸造诚信合规企业文化

习总书记强调,要坚持中国特色社会主义文化发展道路,激发全民族文化创新创造活力,建设社会主义文化强国。企业要不忘初心,牢记使命,建设企业文化对企业的发展具有重要的规范、凝聚、激励、导向作用,是推动企业发展的动力。优良的企业文化是企业持续健康发展的基石,是企业提升核心竞争力的有效保障。

在当前市场经济、依法治国、经济全球化的发展背景下,诚信合规是企业立业顺应潮流快速发展的基本要求,也是企业持续发展的根本保障,在企业发展过程具有重要意义,能切实保障交易安全,提升企业国际竞争力。麓南建工集团应建设诚信合规企业文化,让企业自上而下,从领导到员工都能做到诚信做人,合规办事,营造优良的企业文化氛围。麓南建工集团应成立诚信合规委员会,在总公司任命首席合规官,在下属机构成立合规部门。并任命合规负责人与合规专员,负责在集团首席合规官的领导下推进和开展本单位诚信合规工作,为切实推进建设诚信合规文化提供组织保障。

麓南建工集团可对标同行业的标杆企业,尽快出台《诚信合规政策和程序》、《诚信合规管理办法》、《规范参与国际金融组织融资项目合规管理规定》、《合作伙伴行为守则》、《合作伙伴限制合作管理办法》系列合规制度,通过制作宣传展板、开设“诚信合规”专栏、开展“诚信合规宣传月”、举行诚信合规宣誓签名活动、举办诚信合规培训、编印工作季报、刊登高管署名文章等方式大力宣传集团诚信合规政策、理念及意识,将诚信合规工作全面纳入常态化管理,使全体员工熟悉合规政策,让诚信合规理念融入每位员工的骨血,用诚信合规规范自身行为,将诚信合规作为企业行为和管理行为的底线。营造良好的诚信合规企业文化氛围,可切实提升全员守约精神和合规意识,可全面有效减少企业违约法律风险,大幅度降低企业违法违规经营的重大法律风险,可切实有效提升企业全面风险防控水平,保障企业健康持续发展。

### 6.2 实施科学合理的人事制度

人是企业最重要的战略资源,更是促进企业发展的关键要素,企业只有储备足够的人才,才能在市场竞争加剧和行业转型加速中永立不败之地,因此,企业

必须树立人才兴企、人才强企理念，高度重视人才的引用、培养。为发挥人才和每一位员工的工作积极性、主动性，企业必须建立科学合理的人事制度，实现人尽其才，确保合适的员工在合适的工作岗位上高效履职，充分发挥员工的价值，激发每一位员工的创新性和主观能动性，全面提高企业整体运营效率，促进企业高速发展。

为推进风险防控工作能深度融合到经营、管理的每一阶段、每一环节，麓南建工应建设高质量的专业才队伍，着力打造一批项目经理、技术研发、商务成控、市场营销、投资运营、金融管理、法务管理、海外事业等高水平专业队伍，补齐人才短板。应注重人才引进与培养，加大高端人才引进力度，落实人才队伍建设主体责任，储备优秀年轻干部，实施省国资委“英培计划”，将“英培计划”人才列入后备库干部人才库。麓南建工集团应重点加强复合型、综合型人才的培养和储备。

麓南建工集团应打破传统“论资排辈”的用人机制，坚决杜绝裙带关系和山头文化，建立能者上、庸者下、劣者汰的竞聘用人机制，建立“以绩效论英雄”的公平竞争机制；应完善现行员工考核评价和薪酬分配体系，实行奖优罚劣，做到薪酬以绩效为本，待遇向一线倾斜；畅通员工职业发展通道，加强员工教育培训，帮助员工成长成才为集团高质量发展提供人才支撑。同时，建立科学合理的薪酬分配制度、绩效考核评价制度，将对员工的激励机制和薪酬分配、绩效考核评价有机结合，采取多种激励机制激发员工的活力，培养员工对企业的情怀，发挥每一位员工的主人翁意识，让员工和企业同发展，持续增强员工的幸福感和获得感，持续留住人才。

### 6.3 加强沟通交流促进协同联动

麓南建工集团及各个子公司的管理都是层级管理模式，因此，麓南建工集团应按照层级管理原则，建立总法律顾问主导、法务部门协调、各个职能部门参与的协同推进法律风险防控工作模式。形成决策、管理、执行各层级齐抓共管的工作格局。职能业务部门是企业经营法律风险防控的执行者，在法律风险防控过程中，职能业务部门和法务部门务必做到目标一致、科学分工、全面配合，让各个部门有机融合在一起，形成合力，真正贯彻执行事前防范，全过程控制法律风险的有效防控机制，确保企业的持续健康发展。

为形成合力，各职能部门内部要友好沟通分工协作，提高工作质量和效率；部门与部门之间要及时沟通信息共享，在处置重大、疑难事项时要召开联席会议，集体商议最优解决方案，确保处置方式便捷和处置效率的高能；上级和下级之间要有效沟通，确保领导或上级单位对信息掌握的完整性和及时性，以便能做出正

确的决策。

麓南建工集团应高度注重各职能部门和项目经理部的沟通工作。职能部门应树立新的服务理念，强化服务基层服务项目的服务意识，彻底改变原来那种项目部有困难才被迫找职能部门或有诉讼纠纷后职能部门才被迫介入解决的工作模式。项目实施中，公司的生产、质安、成控、财务、法务等职能部门应定期、不定期的主动和项目部沟通，了解项目的进度、质量、安全、成控、资金、合同履行情况，全面服务项目部的生产经营工作，提高项目部的营运效率。

#### 6.4 加强内部审计力度

麓南建工集团对各子公司、分公司、项目部等经营单位都实行目标责任管理模式，各个经营单位和集团或公司签订年度目标责任状或项目目标责任状，约定应完成的经营指标、利润指标、创优指标及其他指标，各个经营单位的绩效均建立在目标责任状基础之上，因此，为确保集团和各子公司的经济效率，防止国有资产流失，必须重点加强绩效审计力度。

为提升风险防控能力，麓南建工集团应逐步有序推进内部审计全覆盖，强化内部风险审计，防止经营风险，加强对 PPP 项目、PPP+F 项目、向集团或公司借款的项目、诉讼案件发案率高的项目的专项审计，以便及时发现项目在生产经营过程中的问题，以便能及时提出解决方案，帮助项目经理部整改到位，达到有效化解、规避风险，降低风险损失，促进项目效益提升的风险审计目的，真正实现“图之于未萌，虑之于未有”。

内部审计目的是发现并预防错误和舞弊、提高企业的经营效益，有价值的审计成果能迅速转化为企业生产力，有利于促进企业增值，帮助企业实现既定目标。因此，对内部审计的提出的意见和建议，必须加强整改力度，进一步完善审计整改责任制，将整改责任分解到分管领导、责任单位、责任人，建立闭环管理机制，确保整改落实到位，推进审计结果有效应用，促进企业高质量发展。

#### 6.5 严肃监督落实责任追究

为提升贯彻风险防控优化措施能落实到位，强化各项优化措施的执行力，必须充分发挥党内监督、群众监督、公司治理监督、审计监督、效能监督、日常工作监督等多种监督，形成在不同管理流程和管理层级中的各种监督的不同作用，并形成多视角、多渠道、多层级的监督合力，共同为麓南建工集团的发展保驾护航。麓南建工集团尤其要严肃对公司自投自建项目的监督、自主经营项目的监督、海外项目的监督。

麓南建工集团对所属各子公司均派驻了专职监事，各个监事应积极履职，不定期的检查子公司的账务，对子公司的高级管理人员的履职行为进行有效监督，

高度关注子公司的经营状况，充分发挥监事的监督职能。监事的有效监督能促进党风廉政建设和反腐败工作，促进风清气正的良好生态，促进企业的健康良性高质量发展。

加强监督成果的合理运用，对于监督发现的违法违纪违规行为，应及时问责追究，一定要做到全体员工敬畏法律、党纪、规章制度，树立监督惩治的威慑力，强化企业制度的执行力，从源头上防控廉政风险，为企业的健康升级保驾护航。

## 6.6 落实经费保障

规章制度的运行有赖于稳定的人、财、物做保障。企业法律风险防控是一项全局性、系统性、长期性工作，既受制于企业的经营发展积累，又反作用于企业经营发展水平。麓南建工集团应将法律风险防控经费纳入年度办公经费预算，鉴于集团每年诉讼案件纠纷居多，应专例办案经费并做到专款专用，办案经费主要包括办理诉讼案件开支、办理违规违纪责任追究案件的办案费用。

为保障法律风险防控机制进一步优化，落实防控目标，应当适时不断调整现有经费规模和增加支出项目，提供与集团经营发展规模、经济收益相适应的经费保障，应加大对专业人才引进、储备、培养的经费保障，充分评估、科学安排办案经费，增加风险防控突出贡献奖励经费，加大法制宣传、诚信合规宣传、内部重要规章制度宣讲的费用投入，增加信息化建设专项经费。

## 第7章 研究结论与展望

### 7.1 主要结论

本文基于全面风险管理理论、法的规范作用理论等相关理论,探讨麓南建工集团经营法律风险防控管理优化,得到以下主要结论:

#### (1) 麓南建工集团经营主要法律风险

本文总结出麓南建工集团主要经营法律风险有五点。第一,经营模式风险。主要包括“挂靠”经营模式法律风险、转包经营模式法律风险、违法分包经营模式法律风险。第二,招投标管理风险。建筑企业在招投标中常有对规定理解不全面、参照标准不统一、信息不透明等问题。因招标项目手续不齐全不合法,而导致的项目无法开工,资金无法收回以及一系列纠纷,造成巨大法律隐患。第三,合同管理风险。在建筑企业施工的各个阶段都涉及到合同管理问题,这些阶段都是法律风险防控的重要对象。包括签约法律风险和履约法律风险。第四,印章管理风险。主要有使用虚假印章法律风险和滥用项目经理印章法律风险。第五,人员管理风险。建筑企业劳动力密集,人员流动大,如何确保权责分明、各司其职是一项任务艰巨的复杂工程。主要包括表见代理法律风险、劳动用工法律风险和财务人员挪用资金法律风险。

#### (2) 麓南建工集团经营法律风险管理主要问题

第一,员工法律风险防控意识淡薄。主要表现为企业领导层对法律事务不重视,而普通员工则缺乏对法律风险防控的自觉性,公司制定的各项规章制度不能严格遵循。第二,缺失统一防控标准。集团各子公司、分公司缺乏统一的法律风险识别、评估和应对系统。第三,企业内部管理规章制度不完善和执行不到位。主要存在缺失履约管理,缺乏员工授权机制建设,资金活动内控漏洞多,印章使用审查不严和项目经理部管理粗放等问题。第四,法务人员事前事中介入少。参与范围和渗透力有限,没有充分发挥专业优势,法务人员缺少对合同履行过程的动态跟踪管理和抽查。第五,法务队伍储备不足能力欠佳。该集团业务性质要求法务人员具有扎实深厚的专业素养具备投资领域、建筑领域等专业知识,同时要求法务人员熟悉数字化办公和信息化管理。第六,移动信息化程度低。作为大型建筑工程企业,集团在国内外设立了大量移动机构,管理审批流程复杂繁琐,为提高效率,加强规范性,亟需建立风险防控的移动信息化管理系统。

#### (3) 麓南建工集团经营法律风险管理优化方案

第一,强化全员法律风险防控意识。基于集团良好的企业员工培训传统,广泛开展普法教育和内部规章制度宣讲。对各个职能部门负责人和员工开展针对性

专题培训,提高各职能部门法律风险防控意识。第二,调整风险防控组织机构。合并原有的法律合规、审计和监察职能部门,设立新的风险管理部门。成立有风险管理部门统一调配的专业团队。建立法务中介机构长期服务合作名录。第三,建立统一法律风险识别评估应对机制。分别从引发经营法律风险因素的内部性和外部性、集团现有主要管理流程各环节出发进行风险识别。设置“蓝、黄、红”三级风险评估预警系统,并根据风险评估水平指定应对机制。

第四,健全内部制度并加强内控管理。主要包括实行合同全过程持续动态管理、加强项目部印章管理、建立授权管理制度、完善现金管理制度、在项目实施中使用规范的工程资料和规范农民工管理。第五,强化法务队伍管理。吸收和培养复合型法务人才,改进法务人员工作方式和方法,重视法务人员培训和继续教育,改善工作环境和待遇。第六,提升信息化。建立专项工作的信息化平台,建立经营法律风险识别、评估、应对信息系统、诉讼案件管理信息系统、合同评审信息系统、法律风险工作信息分享平台和电子档案资料库等。

#### (4) 麓南建工集团经营法律风险管理保障措施

为了保障优化方案有效实施,本文提出如下保障措施:第一,铸造诚信合规企业文化。提升全员守约精神合规意识,保障企业健康可持续发展。第二,实施科学合理的人事制度。重点加强复合型人才培养,建立科学合理薪酬制度和激励机制。第三,加强沟通交流促进协同联动。注重各职能部门和项目经理部横向合力纵向沟通工作,全面服务集团的生产运营工作。第四,加强内部审计力度。重视内部审计的意见建议,完善审计整改责任制度,推进审计结果有效应用。第五,严肃监督落实责任追究。充分发挥党内监督、群众监督、公司治理监督、审计监督、效能监督、日常工作监督等多种监督的作用。第六,落实经费保障。适时不断调整现有经费规模和增加支出项目,提供与集团经营发展规模、经济收益相适应的经费保障。

## 7.2 研究展望

本文基于作者在麓南建工集团从事多年法务管理工作的经历,就麓南建工集团面临的经营法律风险及其防控机制有待优化的方面进行了初步探索,但考虑到为企业集团构建一个完备的法律风险机制是一项长期、复杂、持续的系统性工程,本文的研究仍有一些不足之处:

首先,本文对于经营法律风险的研究以麓南建工集团的传统业务即国内建设工程施工领域为主,没有深入涉及近年来集团大规模涉及的投融资业务、海外工程领域,而随着集团改革改制、转型升级步伐的加快,新业务、新基建、新业态的法律风险将是集团未来法律风险防控的重点。

其次，本文仅就麓南建工集团的经营法律风险防控进行研究，而事实上，集团面临的法律风险还包括来自刑事犯罪、行政处罚等领域，因此，也是下一阶段应该继续关注的领域。

再次，本文对麓南建工集团经营法律风险防控体系优化方案，提出了一些制度和措施建议，对与之配套的具体规则、实施细则还有待继续完善，希望在今后的工作中借助集体的智慧共同完成。

## 参考文献

- [1] Knight F H. Risk, Uncertainty and Profit[M]. Houghton Mifflin Company, 1921.
- [2] Beck U. Risk society: towards a new modernity[J]. Social Forces, 1992, 73(1):432-436.
- [3] Froot K A, Scharfstein D S, Stein J C. Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies[J]. The Journal of Finance, 1993, 48(5): 1629-1658.
- [4] Herbert S. Denenberg, J. Robert Ferrari, New Perspectives on Risk Management: The Search for Principles[J], The Journal of Risk and Insurance, 1996, 33(4): 647-661.
- [5] Hedges B A. A Methodology for a Course in Risk Management[J]. Journal of Risk & Insurance, 1965, 32(4): 609-615.
- [6] Philippe Jorion. Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Derivatives Risk[M]. The McGraw-Hill companies, Inc., 1997. 63.
- [7] 小哈罗德·斯凯博. 国际风险与保险: 环境—管理分析[M]. 机械工业出版社, 1999.
- [8] Akintoye A S, MacLeod M J. Risk analysis and management in construction[J]. International Journal of Project Management, 1997, 15(1): 31-38.
- [9] Stulz R M. Rethinking risk management[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 1996, 9(3): 8-25.
- [10] Lisa Meulbroek. Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Management's Guide[R], Harvard Business School Working Papers. 2002.
- [11] Ward S, Chapman C. Transforming project risk management into project uncertainty management[J]. International Journal of Project Management, 2003, 21(2): 97-105.
- [12] COSO. Enterprise Risk Management-Integrated Framework[R]. Committee of Sponsoring Organizations of the Three-way Commission, 2004. 2.8.
- [13] Nocco B W, Stulz R M. Enterprise risk management: Theory and practice[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 2006, 18(4): 8-20.
- [14] Bannerman P L. Risk and risk management in software projects: A reassessment[J]. Journal of Systems and Software, 2008, 81(12): 2118-2133.
- [15] Hoyt R E, Liebenberg A P. The value of enterprise risk management[J]. Journal of Risk and Insurance, 2011, 78(4): 795-822.



- [16] Yang Y. Research on the Legal Risk and Governance for the Affiliated Business in the Construction Industry[J]. Chinese Studies, 2015, 4(02): 64.
- [17] Jayasudha K, Vidivelli B. Analysis of major risks in construction projects[J]. Journal of Engineering and Applied Sciences, 2016, 11(11): 6943-6950.
- [18] Oduoza C F, Odimabo O, Tamparapoulos A. Framework for Risk Management Software System for SMEs in the Engineering Construction Sector[J]. Procedia Manufacturing, 2017, 11: 1231-1238.
- [19] Muriana C, Vizzini G. Project risk management: A deterministic quantitative technique for assessment and mitigation[J]. International Journal of Project Management, 2017, 35(3): 320-340.
- [20] Oh C H, Shapiro D, Ho S H, et al. Location matters: Valuing firm - specific nonmarket risk in the global mining industry[J]. Strategic Management Journal, 2020.
- [21] Muellner J, Dorobantu S. The Power of Distance: Systemic Risk, Local Risk, and Distance in Interorganizational Partnerships[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2016(1):14351.
- [22] Lawrence W W, Haughton H. Enterprise Risk and Corporate Turnaround: An Empirical Investigation[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2019(1):13349.
- [23] Sen S, Kotlarsky J, Budhwar P. Extending Organizational Boundaries Through Outsourcing: Toward a Dynamic Risk-Management Capability Framework[J]. Academy of Management Perspectives, 2020, 34(1):97-113.
- [24] Hardy C, Maguire S. Organizations, Risk Translation, and the Ecology of Risks: The Discursive Construction of a Novel Risk[J]. The Academy of Management Journal, 2019, 63(3):0987.
- [25] Hardy C, Maguire S, Power M, et al. Organizing risk: organization and management theory for the risk society[J]. Academy of Management Annals, 2020, 14(2): 1032-1066.
- [26] 吴江水. 完美的防范:法律风险管理中的识别、评估与解决方案[M]. 北京大学出版社, 2010.
- [27] 黄胜忠,余凤.企业法务管理的内涵、发展历程及趋势展望[J].商业时代,2014(02):109-110.
- [28] 周禎.研判中美制造业直接投资趋势[J].国际经济合作,2021(01):50-55.
- [29] 倪星鸿. 试论建筑施工企业的风险控制及其竞争能力的培育——基于川华华西集团大型国有建筑施工企业风险管理现状的思考[D]. 西安: 西安财经大学,

2012.

- [30] 陈洪波. 建筑施工企业法律风险防范研究[D]. 南昌: 江西财经大学, 2016.
- [31] 胡威力. 探析建筑施工企业“挂靠”的法律风险[J]. 建筑与预算, 2020(06):12-14.
- [32] 吕景胜. 我国中小企业法律风险实证研究[J]. 中国软科学, 2007(05):111-117.
- [33] 赵军. 民营企业刑事法律风险控制困局透视——以 2013 年若干“影响力个案”为例[J]. 法治研究, 2014(03):71-77.
- [34] 王中原, 魏法杰. 基于 IFAHP—DEMATEL 的军工企业法律风险识别研究[J]. 管理评论, 2015, 27(06):68-77.
- [35] 张一帆. 国有建筑施工企业法律风险防范机制的构建思路[J]. 法制与社会, 2017 (28) : 77-78.
- [36] 付庆和. 强化企业内控监督体系, 增强企业法律风险防范能力——对建筑安装施工企业内控体系建设的思考[J]. 东方企业文化, 2015 (15) : 47-50.
- [37] 李佳轩. 建筑施工企业法务管理体系探析[J]. 法制与社会, 2017 (35) : 171-172.
- [38] 陈刚. 建筑施工企业内部控制与风险管理的探讨[J]. 财会学习, 2019(30):233-234.
- [39] 杜方正, 刘艳红. 国有企业刑事合规制度的法理重塑[J]. 南京社会科学, 2021(03):98-107+119.
- [40] 周昌发. 企业应收款法律风险防范体系构建研究[J]. 中国软科学, 2013, 000(010):186-192.
- [41] 白玲. 基于 BP 神经网络的我国建筑施工企业项目法律风险管理[D]. 兰州: 兰州交通大学, 2014.
- [42] 刘进. 从常见诉讼纠纷谈施工企业法务管理[J]. 施工企业管理, 2017 (04) : 113-114.
- [43] 姚兴华. 企业人力资源管理中的法律风险管控[J]. 企业经济, 2018, 37(11):151-155.
- [44] 钟燕慧, 王一栋. 美国“长臂管辖”制度下中国企业面临的新型法律风险与应对措施[J]. 国际贸易, 2019(03):91-96.
- [45] 栗荣. 国有建筑施工企业合同管理法律风险防范[J]. 法制与社会, 2018(4) : 172-174.
- [46] 王克敏, 王华杰, 李栋栋, 戴杏云. 年报文本信息复杂性与管理者自利——来自中国上市公司的证据[J]. 管理世界, 2018, 34(12):120-132+194.
- [47] 李晓溪, 饶品贵, 岳衡. 年报问询函与管理层业绩预告[J]. 管理世界, 2019, 035(008):173-188.

- [48] 向飞, 陈友春. 企业法律风险评估[M]. 北京: 法律出版社, 2006: 21.
- [49] 李仁真. 国际金融法[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2011.
- [50] 黄正. 基于价值链理论的企业法律风险管理体系研究[D]. 南京: 南京理工大学, 2007.
- [51] 张文显. 法理学[M]. 北京: 高等教育出版社、北京大学出版社, 2011: 6.
- [52] 国家标准化委员会. 企业法律风险管理指南 (GB/T 27914-2011) .
- [53] 王清明. 建设工程法律风险与防控[M], 北京: 法律出版社, 2015: 164.
- [54] 蔡尚贤. 法务风险管理在建筑企业的应用研究[J]. 现代商业, 2009 (29): 111-112.
- [55] 文俊仪. 建筑工程管理中法务管理工程重要性研究[J]. 广州建筑, 2017(1): 45-48.

## 致 谢