

德衡律师集团  
业务团队系列丛书



Approach to Legal Counsel

# 法务之道

成为精英法务的八堂课

陶光辉◎著

Eight Courses Indispensable  
to Legal Elites

法务入门

工作理念

工作技能

如何沟通

怎样成长

组织与管理

进化与趋势

跨界与转型

八堂课八项专属行动清单&资源列表  
附法务之道知识图谱

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

# 法务之道

——成为精英法务的八堂课

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 序言 法务学习的方向和方法

法务，虽从业者不少，但其实是一群“孤独”的法律工作者。至少，在目前中国范围内是这样一个状态。个人认为，原因可能有：一、法务缺少“行业”组织。所有的法务人员“分散”在各自所在企业内，听命于各自的“老板”，相互之间没有交流的渠道。二、法务缺少学习“压力”。一旦就职于某企业，法务及其工作不是由市场按其专业价值进行“优胜劣汰”，而是由其上级（往往是非本专业内人士）进行标准不一的考核，法务的专业能力提升缺少统一的安排。

这种状态，导致法务从业者的学习成了一个问题。首先，法学院里没有相应的学科设置。虽较三年前情况有所改善，但仍是看不见体系。其次，法务的学习内容，被“简单化”“类律师化”。再次，法务的学习方法，缺少权威的整理，有效的归纳。最后，法务学习是一种实践性的东西，适用的场景可能有限，好的内容和方法，可能无法完全“复制”和“移植”。

鉴于此，本书作者尝试“模拟”一名法务成长历程，从该法务踏进法务之门，历经法务理念的碰撞与技能的提升，法务沟通技巧的运用以及法务管理风格的选择，到最终成为一名总法律顾问，乃至进行转型、跳出法务之门这样一个“法务全生命周期”视角，整理出法务工作所需的知识和技能，归纳出法务成长所需的理论和方法。

通过本书，读者可了解到法务学习的大致方向，掌握法务学习的一般方法，特别的，还额外可得到法务的“行动清单”和“资源列表”。总的来说，法务学习不仅要学习法律知识，更重要的是要学习行业知识、管理知识、财务知识。法务学习的方法，不仅是法律所要求的逻辑

推演法，更重要的是管理所要求的归纳总结法；不仅是法律所推崇的程序至上法，更重要的是管理所希望的结果为重法。

法务工作的内容和特点，决定了法务学习的方向和方法。法务是一项“法律+管理”的工作。这一点，可以说是法务与律师同作为企业法律工作者的核心区别。不客气地说，在部分律师眼里只有法律，而没有管理的期望、需求以及相应的思维。其实，在法律风险的识别上，法务用得更多的是法律方面的知识和思维；但更重要的是，在法律风险的管控上，法务用得更多的却是管理方面的知识和思维。

本书综合了作者之前单独发表的一些实务性文章，按照“法律+管理”的理念进行了整合。较之3年前作者出版的《公司法务部：揭开公司法务的面纱》一书，限于个人思维方式的局限性和个人写作风格的延续性，与上一本书的表达方式及思考问题的方式相比，本书应该会有所类似或有些许改进。所幸的是，上一本书也算是得到了不少读者的“厚爱”。因此，希望广大读者朋友不要产生审美疲劳之感，也期本书能继续给广大读者朋友们以启发。

距离作者上一本书已然3年（据说，当时是国内第一本由本土法务总监所著的法务管理相关书籍），可喜的是，市场上出现了不少专门写法务管理的书籍。这是一种非常好的现象。它说明从事法务的人多了，关注法务的人多了，研究法务的人也多了。

作为一名前法务总监，现执业律师，说不定还可能再重踏法务之门的法务价值推动者，希望法务们的未来“不再孤独”。最后，感谢本书写作过程中的所有支持者、关心者以及我的家人们。

陶光辉

2019. 8. 18于北京

[目录](#)

[封面](#)

[扉页](#)

[序言 法务学习的方向和方法](#)

[第一章 入门：如何成为一名法务](#)

[第一节 从法科生走向法务](#)

[第二节 从律师转到法务](#)

[第三节 从法务跳到法务](#)

[行动清单A](#)

[资源列表A](#)

[第二章 理念：法务的核心工作理念](#)

[第一节 法务的本质：管理层运用法律进行管理的体现](#)

[第二节 法务的边界：法务能做什么以及不能做什么](#)

[第三节 法务的价值：从交易满足到战略建议](#)

[第四节 法务的体系：知识、技能与工作领域](#)

[第五节 法务的规划：基于业务导向](#)

[行动清单B](#)

[资源列表B](#)

[第三章 技能：法务的核心工作技能](#)

[第一节 法务的通用职业技能](#)

[第二节 合同法务技能：合同审查七步法](#)

[第三节 并购法务技能：并购操作五要素](#)

[第四节 诉讼法务技能：如何管理好企业的诉讼事务](#)

[第五节 合规法务技能：如何建立一套有效的合规管理体系](#)

[第六节 知产法务技能：如何布局知识产权的法务管理](#)

[行动清单C](#)

[资源列表C](#)

[第四章 沟通：法务如何进行沟通](#)

[第一节 法务沟通的原则与策略](#)

[第二节 法务如何与老板沟通](#)

[第三节 法务如何与律师沟通](#)

[行动清单D](#)

[资源列表D](#)

[第五章 成长：法务怎样进行成长](#)

[第一节 法务成长的理念](#)

[第二节 法务成长的策略](#)

[第三节 总法律顾问的价值路线图](#)

[行动清单E](#)

[资源列表E](#)

[第六章 管理：法务部的组织与管理](#)

[第一节 法务部的组织行为](#)

[第二节 集团法务部的管理与控制](#)

[第三节 中小法务部的管理与控制](#)

[第四节 一人法务的自我管理](#)

[行动清单F](#)

[资源列表F](#)

[第七章 趋势：法务的进化与趋势](#)

[第一节 法务3.0：主动型法务部](#)

[第二节 法务部如何成为企业的战略资产](#)

[第三节 法务在中国的崛起](#)

[第四节 法务人的明天](#)

[行动清单G](#)

[资源列表G](#)

[第八章 转型：法务的跨界与转型](#)

[第一节 法务的跨界与转型](#)

[第二节 法律人工智能对法务工作的影响](#)

[第三节 像CEO一样思考的法务](#)

[第四节 企业家精神、法治与法务](#)

[行动清单H](#)

[资源列表H](#)

[附录1](#)

[附录2](#)

[版权信息](#)

# 第一章 入门：如何成为一名法务

## 第一节 从法科生走向法务

【法务格言】学好《合同法》，离审好合同，还差十万八千里。

在数量庞大的法学院学生中，有越来越多的同学经过各种利弊权衡后，立志将成为一名法务，作为自己人生的第一个小目标。这个选择，在这个法治经济时代，是非常有意义的。它很可能会改变该名法科生的人生历程，帮助其走上精彩人生的第一步。

在踏上法务道路之前，是有一些经验和技巧可供借鉴的。它既跟法律相关，也跟法律无关。法科生如何在学习阶段即正确认识法务的基本规律，选择合适的专业课程？为了成为一名优秀的法务人员，法科生又该做哪些准备工作，以及如何加强自身的法务素养？

### 一、法律学习与法务

法科生在学校里接受的是体系性的法学基础知识教育。虽然现在有很多大学的法学院提倡案例教学，鼓励学生与校外法律实践资源进行接触，但毕竟学生的时间是有限的，应付法学院的正式课程就很头疼了，哪有那么多时间和机会去校外真正地实践。更重要的是，法科生，不管是本科生，还是硕士生，其社会阅历不丰富，对企业和商业缺乏基本的理解，他们关注的往往是老师们所指定的理论法学知识和相应的考试，很少有实践性的个案运用。

但是，对于初级的法务工作来说，系统的法律知识学习仍是必要的。基础法律知识有助于刚入行的法务人员了解法务工作的一些要点，找到法务实践需要对应的部门法律。

如合同审核，法学院毕业生要知道完成这件工作，至少应熟悉《合同法》的规定。年轻的法务人员在初次拿到一份需要审核的简单合同时，首先会通读一遍合同内容，然后与自己《合同法》的记忆和认识联系起来。看一看这个合同是否有《合同法》所规定的基本条款，如合同当事人、标的、数量、质量、价格、违约责任等。如合同还涉及产品质量、担保等事项，他们还需要与《担保法》《产品质量法》等法律法规联系起来。

然而，初出校门的学生一定要明白，在校期间的法律知识学习与研究很有必要，但是不表示即能从事法务工作。法务工作需要的不仅是法律知识，更需要的是谦虚的心态和勤于思考、勤于磨炼的工作劲头。

也就是说，对于法科生来说，态度比知识重要。这是因为，刚出校门的法科生学到的法律知识，应该相差无几，甲同学掌握的知识不会比乙同学掌握得多太多。在法律知识相差不多，而法律知识和法律技能不是一码事，法律知识和技能与工作态度也不是一码事的情况下，企业首先看重的还是个人的工作态度。积极的工作态度，能弥补法律知识的不足；充裕的法律知识，却无法弥补工作态度的不足。

### 案例 法学博士短暂的法务生涯

一位有着知名法学院背景应届毕业的法学博士，应聘到一家集团公司担任法务专员，结果不到3个月就离开了。为什么？其原因如下。

一、该博士法务太看重其博士学位了，总是觉得自己的法律知识已经很全面，可以应付所有的法律事项。这导致了该博士不愿意处理简单的合同事务，对于复杂的事务又没能力处理。

二、在工作沟通方面，该法务不大注重以平等的心态与其他同事进行交流，总是试图“指导同事”。对一个简单的问题，非要分析出不同的观点，做不同的假设。

三、在工作质量方面，该法务完成工作的时间很快，一般交给他的合同，十几分钟审核完毕就返给了业务部门。他美其名曰“高效”。但最后业务部门反馈说，他的修改让业务部门很头疼，因为其修改都是对价格、付款、质量、交易条件的修改，这些商务条件都是业务部门与对方经过多次谈判，进行讨价还价争取之后的结果。这位博士也没有和业务部门商量，直接把商务条件改成非常有利于本集团公司。对于业务部门来说，这些修改条件基本不可能实现。这意味着，这单业务要么不做，要么拒绝法务部的修改。这无疑是件让人挠头的事。

基于以上几个原因，一些负面的评价，很快传到了法务部负责人的耳中，公司不得已解除了与该法学博士的试用期劳动合同。

## 二、法律专业与法务

法科生，特别是研究生，总是以一定的法律专业为其在校期间的主攻方向。法律专业，根据现行的分类规则，可分为法理学、法律史、宪法与行政法、刑法、民商法、诉讼法、经济法、环境保护法、国际法等。每一位法科生，总是喜欢主动贴上专业标签。例如，很多人喜欢说“自己是研究商法的”“自己是搞经济法的”“自己是从事国际法的”。既然存在这么多细分的法律专业，那么哪种细分专业的法科生更适合从事法务工作呢？

好像研修经济法、民商法的学生更适合去从事法务工作。事实上，确实如此。至少在求职时，经济法、民商法毕业的学生，更容易被用人单位接受。

先来看看经济法专业的课程表。以某重点政法大学的课程表为例。

经济法的学生在校期间，除了学习一些必要的英语、政治、法律通用课等课程以外，还需要重点学习以下课程：竞争法、消费者权益保护法、广告法、房地产法、金融法、税法、劳动和社会保障法等。法律通用课一般包括法理学、法律史、民法、合同法、物权法、诉讼法等。

再看看民商法专业的学生，在校期间，除了法律通用课程以外，应研读的重点课程至少包括：企业公司法、知识产权法、证券法、担保法、保险法、海商法、合伙企业法、物权法、侵权责任法等。

从经济法、民商法的课程来看，无疑更符合法务工作需要的知识体系。如合同审核工作，需要合同法、知识产权法、物权法、公司法等知识。法律尽职调查工作，同时可能需要竞争法、金融法、税法等知识。

再看看研修法理学、法律史或宪法与行政法等专业的学生，是否适合一开始即做法务？这几个专业的学生，除了通用法律课程以外，大部分时间和精力是放在法哲学、法制与法治的历史等方面，其思维习惯一般会较多地集中在平等、自由、程序、规则等思辨层面。对于法务工作，这种思维其实是需要进行调整的。简言之，平等、自由等本身非常正确的价值观，却不一定在法务实践工作中用得上。这是很多刚出校门的法科生经常会犯的错误。他们过多地考虑了合同双方是否平等、对公众是否公平等“高阶问题”。但是，这里需要注意的是，“Business永远是Business”。法务工作，必须按照商业规则来。企业法务人员，首先必须遵守商业的本质，而不是盲从法理。

最后，是不是只有学经济法、民商法的学生才适合做法务？那倒未必。正如之前所说的，法务工作要的不仅仅是法律知识。诚然，经济法、民商法专业的学生在校期间的学习，更有利于快速适应法务基础工作。如简单的合同审核、一般的案件代理。但是，在初级法务工作中，只要重视商业思维的培养，并能运用到实务当中，不管是经济法、民商法，还是环境法、国际法，甚至是法理学、法律史等专业毕业的学生，

都能做好法务工作。

### 三、法科生从事法务工作的准备

初出校门从事法务工作，需要做哪些准备呢？这是法科生非常关心的问题。

首先，是心态上的准备。想做法务，就必须形成法务的心态。这种心态包括从基础工作做起，从简单的合同审核开始。不要一开始就把眼睛盯在投资并购、法律风险管理等领域的法律事项。因为这些事项一定是建立在相关经验的积累基础之上的。这种心态还包括不要幻想立即获得高收入。企业法务的收入，相对来说，还是比较稳定的，处于同是法律人的收入水平中位值。但是法务收入肯定达不到类似律届精英、投行精英或金牌销售的收入水平。

其次，是继续学习的准备。毕业生打算做法务工作，一定要把学校里学到的法律理论有意识地放下，尽量不以学究式思维去处理手头工作。在一开始进入公司或企业之前，就要了解企业所处的行业情况、企业的产品情况、企业的商业模式、企业老板的风格等重要问题。如果自己没法了解或不理解，就找人去请教、去交流。另外，通过书本了解管理、了解企业运营、了解企业战略等，也是很有必要的。可以说，毕业以后，才是真正学习的开始。

再次，是资源上的准备。法科生，能否一开始即有积累人脉的意识，对于法务未来的成长极有帮助。刚踏入工作岗位，如果谦虚好学，会有很多前辈乐于帮助和提携这样的年轻人。最好有意识地找到自己的第一位工作导师——不管是本企业的，还是经老师、同学引见的其他企业的——法务前辈。法务是依赖于个人经验的工种。法务前辈是年轻法务最好的老师，是可以避免年轻法务少走弯路的最佳捷径。

最后，是勤奋工作的准备。优秀的法务永远是勤奋的结果。在磨炼

出自己的丰富经验之前，勤奋工作是必不可少的。现实中，有很多年轻法学院毕业生进入企业做法务，误把企业当成一个环境宽松，稍作安排即可应付的场所。但事实上，经验的积累离不开数十次、数百次，甚至数千次正确和错误的提示与反馈。只有不断地磨合，才能养成深刻的法务思维。

#### 四、树立正确的法务素养

在不同的企业里，优秀法务的表现有共性，也有个性。虽然没有统一的成功因素，但基本法务素养的养成，对于初出校门的年轻人来说，是大有裨益的。那么，一名合格的法务人员，应具备的基本法务素养包括哪些？

首先，理解企业及企业的业务模式。这是企业中任何一个职能部门和一名员工都必须主动去做的事。企业不同于学校，企业是有明确的，甚至是唯一的目的的，即获取利润。简单地说，就是赚钱。不能赚钱的企业，无法生存，也无法养活企业员工。

站在老板的立场考虑问题，才能形成“合力”，也才符合老板设立公司的目的。否则，公司规模大、人员多，部门各自为政，一盘散沙，官僚作风严重等会导致企业效率低下，损耗增加，企业都不成功，那时就不可能会有成功的法务。在这一点上，对法学院毕业生来说，似乎显得难了点。但是，因为这个“认识”涉及法务工作价值的根本，所以年轻法务们应牢牢记住，并能付诸实践。

其次，树立服务意识。按照新制度经济学理论，企业之所以存在，是因为企业这种资源组织方式比市场这种方式要更能节约成本。同理，法务之所以存在，是因为法务比律师更能提供“物美价廉”的法律服务。当然，有些服务，必须靠市场提供，即律师来提供，法务是提供不了的。律师要在竞争激烈的市场中获胜，优质的服务内容和方式是不可缺少的。法务人员也必须树立服务意识，将企业内部人员，特别是

公司高层作为客户，提供优质的内部服务。服务意识，是衡量优秀法务人员的标准之一。

再次，以解决问题的思维来提供法务服务。公司其他部门遇到的问题，肯定不会仅仅是该部门的问题，它一定是整个公司的问题。因此，在遇到问题时，法务人员不要推诿。解决业务部门、投资部门遇到的问题，以法律途径另辟蹊径地与他们共同解决问题，必然会让法务赢得尊重、赢得信任，从而产生价值。法务部门要定位为一个解决问题的部门，法务人员要定位为一个解决问题的专业人士。更重要的是，这里的问题，并不仅仅指法律问题。

最后，以上三点素养是法务正确发挥价值的基本观念，是年轻法务成长的指导性思路，是法务应具备的原则性素养。要将这些素养予以落地实施，发挥法务价值，还必须有配套的工具性素养。工具性素养包括法务人员须具备综合的知识结构，即不仅是法律知识，还需要有财务知识、管理知识、技术知识等。法务人员还必须具备娴熟的法律技能，在经历了数十个合同审核、项目法律尽职调查等法律事项之后，法务人员能摸索出一些通用规律，并能用之于实践。这些就要求年轻的法务人员要多学习、勤思考、不断尝试，容忍失败，快速改进。

## 第二节 从律师转到法务

**【法务格言】** 压力与稳定，是律师转做法务的主要原因。

自中共中央办公厅、国务院办公厅颁发《关于完善国家统一法律职业资格制度的意见》，将“法律顾问”明确划入“法律职业人员”当中以来，法律顾问逐渐受到越来越多的企业的高度重视。这引发了法务这个职业的蓬勃兴起。

伴随而来的是，很多执业律师转行做法务。同为法律职业人员，相互之间跳槽、转行，似乎不足为奇，而且，律师转做法务的现象一直都是有的。但是，在旁人眼里，律师的收入似乎更高，工作时间更自由，为什么要转做法务呢？除了近期政策层面的导向以外，是否还有其他律师转行做法务的原因？律师职业与法务职业存在哪些不同，以及一名律师如何顺利地走向法务？

### 一、律师为什么要转行做法务

其实，执业律师也有他们的苦衷。在中国律师行业发展不均衡的情况下，做律师的道路未必像有些人认为的那么“康庄、亮丽”。经向多位做过律师的法务人员了解，会发现，主要基于以下几点，律师会选择转行到法务职业。

第一，收入偏低且不稳定的原因。青年律师缺少执业经验，缺乏案源，在大多数依靠提成的律师事务所机制下，收入其实也是很低的。据了解，刚毕业进入律师事务所工作的年轻人，其收入往往不足以支付日常衣食住行。很多年轻人要依赖父母资助或朋友救济。对于工作2-3年之后的律师，虽能勉强赚到生活费，但收入很不稳定。可能这个月有case可做，但下个月就完全清闲下来。一旦无事可做，则无任何收入。

这种窘境，是很多青年律师遇到的最大难题。

很多一线城市的大型律师事务所提倡工薪制律师，即律师也可领取固定月报酬。这个机制帮助了很多年轻律师度过他们执业的最初几年。但几年以后，律师仍面临案源不足的问题。收入上的问题，逼迫律师寻求其他的职业路径。法务，是律师转行的较好选择。法务收入稳定，不存在去寻找案源的问题。法务收入的金额，在一些行业的企业里，相比较而言，还是可以的。

第二，减轻压力的原因。整体来说，律师的工作压力无疑比法务的压力大得多。首先，案源的压力。缺乏案源，不仅缺少收入，还缺少锻炼和成长的机会。对于律师这种非常依赖于经验的职业来说，这无疑会让年轻律师感到焦虑。

其次，来自委托人的压力。任何一个诉讼案件，委托人都希望看到最好的结果，都希望律师能全力以赴。一旦出现一些意料之外的事，委托人对律师的能力与敬业精神，都或多或少会产生一丝怀疑。案件的结果，可能最后只是取决于法院的裁决，但由律师来承担这种质疑。显然，这也增大了律师的压力。

最后，是律师同行的压力。案源充足，有一定先天条件的律师，其收入会远远大于普通的律师。这产生了不公平感，使得年轻律师寻求改变。

第三，专业技能提升的原因。很多青年律师在执业过程中会发现，律师为企业提供的服务好像很单一。企业里需要的不仅仅是法律服务，而且还需要财务服务、管理咨询服务等。一些有志于扩大自身技能范围，想向企业管理方向发展的律师，会萌发去企业做法务的想法。

作为企业的一员，法务对企业的观察，要比律师从外面观察得更深入、更切合商业实际。从法律到财务，从法律到管理，这种技能的综合

和提升，在企业内部应该能更好地得以实现。事实上，这是很多有志从事企业管理，从事创业的律师转向法务的原因。

第四，性格方面的原因。律师职业整体上要求律师一方面是专业工作者，另一方面要具备良好的营销推广能力。要主动结交各种类型的朋友，不管是否与自己性格“对路”。这导致一些“性格内向”“不善言辞”的青年律师发现自己被工作“绑架”了。一旦他们不愿意接受这种束缚或认为自己的性格不适合这种方式的时候，他们即会选择退出。

### 案例 我为什么要转做法务

说一说作者自己的故事吧。作者自法学院（硕士）毕业后的第一份工作就是在律师事务所，而且一干就是四五年。这几年分别在两家律师事务所工作，其实这两家律师事务所的主任是一个人，只是主任后来自己出来单独开所，把作者带到了第二家所里。在第一家律所里，作者做的相当于是律师助理的工作。主要包括：1. 协助律师完成法律文件的起草、修改。2. 到电视台接法律咨询电话，然后把当事人引导到律所进行当面咨询，促成案件形成代理。3. 撰写实务性质的点评文章，放到律所网站以及跟律所合作的报纸、杂志上。4. 以律所名义，参加律师协会组织的各种委员会活动，撰写法律实务论文。在第二家律所里，作者以半工薪半提成的工作形式做事。就是一半天配合律所，办理被指派的案件；一半时间游荡在社会，寻找案源。作者当时毕业不久，在一个新的环境里，缺少社会资源，缺少人脉。所以除了多写专业文章，多参加协会活动，其他是靠天吃饭。

当时的体会就是，对于案源，不知道从何入手，觉得没有人会把一个案子交给一个年轻人，并且还是付费的。看身边的一些律师，经常会有案子可做，就很好奇他们是怎样拿到案子的。经了解，发现他们有的爱人是法院的，有的老爸就是律师，有的一开始跟的老师特别好等，自己是一条都沾不上。所以，在做律师的新鲜劲过后，个人就一直处于迷

茫的状态。经济的压力，对未来的担忧等，促使个人在第4年的时候，开始思考做法务。

另外还有一个原因，当时为了写一篇关于律师事务所组织行为的论文，看了很多管理学、组织行为学的书籍，很感兴趣，也有一定的体会。但觉得做律师是不大可能接触企业内部的运作规律、管理模式等的。当时觉得这个问题的解决，必须到企业中去，这是促使我转做法务的另一个原因。

当然，每一个转行做法务的律师个体，其转做法务的原因肯定会是多方面的，也不仅于以上几点。职业的选择，本来就是个人的自由，也是人才流动的结果。

## 二、律师与法务工作有哪些不同之处

律师转行做法务，与初出校门的法学院毕业生做法务，显然是不同的。转行做法务的律师，已经具备了若干法律实务工作经验。比如合同审核、诉讼代理、法律尽职调查等。工作内容看上去类似，对于转行做法务的律师来说，似乎可轻松应对。其实不然。为防止一些转行的律师走弯路，帮助律师更顺利地完成转变，有必要审视一下律师与法务工作的不同。

首先，工作时间上不同。律师，经常以自由职业自居。律师工作时间，以自行安排为主。每日工作，以完成任务为导向，不需要考勤打卡，严格的授薪律师除外。法务，是“朝九晚五”，每日固定时点上下班、固定办公场所。工作时间和地点的集中，给法务带来了与律师不同的组织归属感。很多律师并没有组织的观念。他们只在需要的时候，限于团队范围内合作，平时缺乏大规模组织的“企业文化熏陶”。法务，身处组织之中，对于工作了很多年的公司，是会产生深厚的“组织感情”的。这种差异，自然会给律师与法务的工作理念和工作方式带来很大的不同。

其次，工作目标不一致。律师的工作目标在于完成委托人的委托事项。例如，顾问单位要求律师审核一份合同。律师根据自身对合同事项及法律规定的理解，向委托人指定的法务或业务人员，出具合同审核意见，即算完成该项工作。同样是审核一份合同，法务要做的可能不仅是出具一份审核意见，还需要了解公司准备签署该合同的商业目的是什么？准备何时签？以什么方式签？如果需要特别的履约前提，公司是否已做好准备等？

再次，沟通方式不相同。律师与法务，作为法律实务工作者，其沟通均要求主动、高效、专业。但是，律师进行沟通，其目的是从委托人处获取足够的信息，或为委托人充分阐述风险。法务进行沟通，是为解决该法律事项背后的商业问题，或至少提供解决途径。在沟通反馈上，法务要求随时反馈。律师要做到这一点，就比较困难。在表达方式上，律师是以局外人的身份，提示某项委托事务的法律风险。法务却要站在公司的角度，不仅要提示风险，更要提出具体的风险规避方案。

最后，责任承担方面不一样。律师工作，以法规和律师职业道德为基本要求，以律师聘用合同约定为标准，凭借律师个人经验对工作的成果承担责任。法务人员的工作责任，其承担方式则完全不同。法务，作为企业的一名员工，须对其工作成果承担企业内部的所有责任。在劳动合同期限内，法务对其工作成果的责任应该说是无限的。虽然，劳动合同法从保护劳动者利益考虑，不会要求员工就公司损失承担直接责任，但是，负责的法务，应具有对自身工作成果负责到底的意识。

很多律师在转行做法务后，总有点“水土不服”。律师自己觉得不顺，企业也觉得有点别扭。究其原因，就在于没有充分认识到上述律师与法务工作的不同之处。

### 三、律师如何实现转行法务

认识到律师与法务工作的不同，只是律师要成功转行做一名法务的

一个必要前提。在一名律师转行时，还应关注哪些事，才能成功踏上法务之路？

关注企业所在的行业。任何一家企业，都是处于某个行业之中的。对行业的深刻认识，蕴藏了对所在企业面临的法规、政策的理解；对所在企业的竞争对手分布情况的了解；对所在企业的过去与未来发展趋势的了解等重大信息。这些信息，对于做法务来说，是非常有必要的。一名优秀的法务，首先是一名行业内的法务。

了解企业的商业模式。企业的商业模式，提示了企业的利润来源于何处？企业的客户需求是怎样被满足的？企业的供应商是怎样链接在一起的？这些重要的问题，其实就是企业的经营问题。法务工作就是要与企业其他部门人员一起，满足企业的经营需要。只不过，法务是从法律角度，从风险防范的角度来满足。这种对法务工作本质的认识，似乎是律师视野之外的。因此，在转行时，更需该转行人员关注企业的商业模式。这既是工作重点的转变，也是工作理念的转变。除非对此有较清晰的认识，否则转行的律师很容易陷入自己过往的“思维惯性”中。

注重与企业业务部门的交流。企业法务工作其实是为满足业务部门的需求而进行的。法务工作成果的好坏，与满足业务需求的程度有很大关系。律师转行做法务，不能像在律师事务所一样，只关注法律问题，而不关心或无力关心企业的商业问题、管理问题，甚至战略问题。与业务部门进行交流，了解他们的难处，强调法务与业务都是企业的一部分，都是为实施企业战略而共同努力的。这些做法，有助于取得业务人员的理解，从而让法务部提出的风险防范建议以及法律解决方案得以落实。

发挥做律师时积累的优势。从知识基础来说，法务同律师一样，尽管工作环境不同，工作理念存在差异，但毕竟都强调法律专业和经验。律师转行法务，要利用做律师时积累的某方面的专业经验，并在企业法

务团队中尽量突显该经验优势。如曾做过多年诉讼的律师，到企业后，应偏向于诉讼部门。做过并购投资的律师，到企业后，应偏向投资合规与法律部门。对于知识产权比较熟悉的律师，到企业后无疑应该主动把企业知识产权事项接管起来，不仅限于知识产权的保护，更要深入了解企业知识产权的形成与利用方面，拿出整套的解决方案。

与法务同事多交流。企业法务的工作内容，从法律专业角度，只要信息基本对等，其实与律师的工作内容有很大的重合。如前所述，差别点主要是体现在理念、文化等方面。律师转行后，为了快速转变思维、融入环境，需要与法务同事多交流。交流，可以是以某件具体的合同事项，也可以是某件诉讼事项，看能否找到法务同行处理同样问题的思路和习惯。时间无需太久，就会养成“像一名法务那样思考”的工作习惯。这一块，法务部负责人的引导很重要。正确的引导，帮助打开思路，提供摸清门道的机会，能将新入行的律师朋友很快地推向正确的“法务之道”上。

注重入职后的前100天工作。犹如很多接受提拔，从普通员工到领导岗位的专业人士一样，前100天是很重要的。律师转行法务，前100天也非常重要。在这100天中，要做的重要事情包括：找到以下文件并通读一遍，包括：企业战略、企业文化、企业财务报表，公司规章制度，特别是法律事务管理规定、合同管理规定、案件管理规定、法律风险管理规定等；主动接手一些工作任务，如日常性质的合同审核。对于合同审核，可以熟悉一下这个法务部的合同审核风格，看一下之前法务总监、法务经理审核过的带修改痕迹的合同；开始接触与本企业行业、商业模式密切相关的法律事项，并逐步建立自己在法务部的优势，同时展现出来，获得同事和领导的认同。专业优势，可以通过自己主动培训，或引入熟悉的专家来为法务部做培训等方式来展现。在培训会上，积极准备，主动发言，提出一些体系性的观点。同时，听取法务部同事的意见，可适当辩论，但尽量不与法务部同事发生根本性的观点冲突。唯有

如此，抱有持续学习的心态，才能帮助律师成功实现转型，走向法务之路才能更好、更远。

## 第三节 从法务跳到法务

【法务格言】法务求职面谈时，不要只谈法律。

在信息随手可得、创意无处不在的互联网时代，在企业法务越来越成为法学院毕业生的优先选择、律师转行的重要选择的今天，已是法务的人员，如何实现法务的精准“跳槽”？个人认为，广泛的渠道是基础，充分的准备是核心，有效的策略是关键。

### 一、法务求职的渠道

现在是互联网的时代，任何招聘与求职信息都可以首先在互联网上寻找。网络招聘平台是法务跳槽求职的第一个渠道，也是最普遍的一个渠道。求职者，可通过智联招聘、前程无忧、中华英才网、猎聘网、58同城、BOSS直聘等网站或这些网站开发的移动APP端搜集法务招聘信息。通过PC端和APP端寻找招聘信息，早已成为目前的趋势。

网络平台的特点是信息多，但杂，且良莠不齐。除非是专业的法务招聘网站，一般的网络平台对岗位职责的介绍很通用，无法判断是否适合自己。网络平台求职的好处就是投递简历成本低、便捷，10分钟以内，可投递数十份简历。但是，与此相对应的问题是，简历被选中的可能性也很小。一般数十份简历的投递，才可能换来一个通知面试的机会。

第二个重要的求职渠道，是中间人推荐。这种方式，机会不多，但选中的概率却非常大，尤其是靠谱的中间人和靠谱的推荐。中间人包括朋友、前同事、老乡、同一社团成员等。中间人既知道企业的真实需求，又了解候选人的基本情况。中间人推荐是一种熟人推荐，在信息不对称的环境中，尤为有用。如果中间人正好是企业某高管的朋友，或双

方都信任的人员，那推荐的成功率将极高。并且，这种带着朋友“背书”的推荐，对于法务人员以后的发展，也是有一定帮助的。

中间人，尤其是朋友的推荐，其实是法务求职最好的方式。欲从事法务的年轻人或想转行的律师以及想跳槽的法务们，应尽量扩大个人的人脉。目前已有不少创业公司开发出专门致力于某类职业群体的社交软件，通过职业社交圈，能快速找到中间人。

但是，随着微信群、QQ群、微信朋友圈、微博等社交方式的普及和过度使用，很多中间人并不是“一手”的，而是转了好几手，到最后沦为单纯的信息提供。熟人推荐演变成陌生人推荐。这种推荐的成功率，最后也因此变低。

第三种求职渠道，是针对高端法务职位的，即专业的猎头推荐。猎头通过消化企业对法务的需求信息和真实岗位要求，并有针对性地对候选人是否匹配该岗位进行判断、筛选，将最适合的人才推荐给企业面试。这既提高了企业的招聘效率，满足了企业对人才的紧迫需求，也节省了候选人的宝贵时间，并提高了候选人的谈判地位。

猎头的存在，是基于信息不对称，但其专业的人力资源能力测评也带来了价值。因此，猎头推荐，对于法务经理以上职位的法务人员来说，是一种非常好的求职方式。但目前的趋势是，猎头也逐渐走向了网络，并且社交属性也在逐渐增强。猎头推荐的成本在降低，规模在扩大，但含金量事实上却在下降。法务求职时，应注意这一点，以免过度相信猎头。

## 二、法务求职的准备

在寻求各种求职渠道的同时，应当着手做一些求职准备工作。首先，便是制作一份看上去很有吸引力的简历。法务工作是个实践性很强的工作，工作经验和教育背景同等重要，有时工作经历甚至会成为法务

成功求职的关键因素。在简历上恰当地体现自己以往参加的项目、实际的工作内容，是获得面试机会的重要前提。法务求职人员的简历应当简洁、明了，不求漂亮、花哨的版面设计，没人会因为这个而录取你的。教育背景是有必要交代的。因为是否从知名院校毕业、是否接受过正规法学教育对判断能否胜任法务工作以及是否有培养潜力，还是很有用的。

在组成简历的各个要素中，恐怕最重要的是候选人参与法律事项的性质和数量。比如，求职者参与过哪个行业的并购、审核过哪些类型的合同，做过哪些类型的诉讼以及平均每月大概有多少前述事项需要处理。这些反映了候选人的真实工作经历。只要这个求职者达到企业一般员工的勤奋程度，就可以从简历上来判定这名候选人是否符合招聘岗位的基本要求。

简历，没有最好的，只有最合适的。另外，最好对于每一份应聘岗位，单独特别制作一份定制化的简历。这也是猎头们做的事。在没有猎头的情况下，如果时间成本很大，那么就尽量做一份简要但突出工作业绩的简历。

其次，要做一些考察工作。如对招聘单位做一个简单的尽职调查，这正是法务人员的强项。通过各种方式，简要搜索和收集一下招聘企业的基本情况，如企业规模、股东背景、法务负责人风格等。

去大企业做法务经理，还是去中小企业做法务总监，或创业型企业做一个人的法务部，其实是很有讲究的。大型企业可为求职者提供一个好的平台，一个从长远来看“更值钱”的锻炼机会。因为大型企业需要处理的法律事项是多方面的，涉及的行业领域也是多个的，更重要的是大型企业应已有一套较为成熟的管理体系。法务到大型企业，需要的就是观察、学习、交流。这种历练，最终会使其眼界高于中小企业的法务，成长速度会快于中小企业的法务。

不同性质的企业，会产生不同的法务成长路径。央企的法务管理制度最为成熟、规范。求职者到央企、国企去做法务，有平台好、环境稳定等优势，劣势就是真正接触一线业务，发挥法务价值的空间有一定限制。外资企业的内部法律顾问管理，从一开始就被全面建立起来，管理框架比较成熟，法务部门与合规部门紧密联结在一起。对于专业事项和诉讼案件，外资企业基本上都会委托律师事务所来完成，法务提供协调和配合。这让外企法务得到锻炼的机会减少。民营企业的法务，似乎是这个时代最为活跃的法务人群。特别是互联网创新民营企业的法务人员，站在法务行业前沿，对法务在当今时代的理念重塑与价值创造提出了很多有远见的想法和建议。在发展势头较好的民营企业里，法务的价值和地位在逐渐提高，似乎有引领法务界的趋势。刚入行的法务求职者，完全可以到一些创新型的互联网行业中去感受创新推动企业、创新推动行业发展的热浪。在企业飞速发展的同时，从法务角度提出保驾护航的方案，这将是一件非常有意义的事。

还有一个可考察的信息是对法务负责人理念的了解。法务求职，既要关注大环境，也要关心小环境。未来的法务部便是一个小的环境。法务候选人在求职时与法务负责人应做一次交流。了解该法务负责人，不管是叫总法律顾问、还是法务总监或法务总经理等，对法务工作的一些基本想法。如法务总监是以完成任务为导向，还是以培养法务人员共同成长为导向；是注重专业技能，还是注重部门沟通；本身是管理型，还是专业型等。这些情况，也应成为法务求职时关注的因素。在不同的法务负责人领导下的不同工作团队里，肯定会有不同的成长。

最后，是对面试的准备。从何入手来准备面试，关键在于怎么理解面试过程。面试，其实是通过短时间的交流，企业和个人相互发现的过程。企业通过面试，希望能找到与岗位需求匹配的人选。个人通过面试，尝试说服企业自己是一个合适的人选。这里的合适包括两个方面，一是个人对岗位要求是合适的；二是个人对企业文化、企业未来发展是

合适的。在面试的相互发现过程中，信息的获取、领会与传达是核心。

从求职者角度，应聘前的面试准备，除了社交礼仪、穿着得体等通用细节之外，其实主要是一个相关信息收集、整理的工作。法务求职者应收集哪些信息？比如招聘企业的一些公开信息，如企业所在行业相关情况、企业最近动态等。对于本企业商业模式、企业社会责任认知等的理解，是很多企业人力资源部门，包括法务部门的负责人愿意和求职者来交流的。还有，注意收集所招聘岗位的一些细节性信息。如这个岗位招聘多久了？是企业急招的吗？有无认识已去面试过的同行可以交流的？从企业公布的岗位职责说明书和任职资格，能透露出什么来吗？即岗位的本来需求是什么？企业为什么在这个阶段，推出这个岗位？这恐怕是应聘前最重要的信息了。如果知道岗位推出来的真实原因，很多面试场合都可以不用去了。因为在知道岗位的真实需求之后，如果认为自身不符合该需求，被录用的可能性极小，那么，去了也是浪费时间。

总之，法务求职者，要结合自己的情况，在去面试之前，即要综合判断招聘岗位及其所在的工作环境是否与自己可构成最大可能的互补、匹配。

### 三、法务求职的策略

求职中关键一步是获得面试的机会。没有面试，一切白搭。所以，在没有面试机会之前，求职者的所有行动都应围绕如何获得面试机会而展开。如何扩大获得面试的机会，特别是对自己中意的行业和企业，如何主动地接近用人单位，并获得一个可以面谈的机会，即求职的策略问题。

求职成功全凭个人在求职时的现场表现吗？其实不然。求职，对于大多数人，在很大的场合下，偶然和运气的因素事实上占了很大一部分。投递简历时，根本不知道简历是否会被用人单位的人力资源经理一眼相中。简历太优秀了，大大超出岗位的要求，不一定会被选中；简历

非常平凡，跟岗位要求完全不搭界，也不会被选中。大部分简历的资质水平看上去差不多，在不可能都给予面试机会的情况下，谁被挑中，谁被遗忘，就是运气问题了。正如很多人力资源部门的招聘人员所说，现在招用合适的新人像买彩票一样，某种程度上就是运气的问题。

因此，求职的第一个策略就是认识求职成功的偶然性，通过多尝试、广尝试来提高成功的“转化率”。求职的诀窍就是考虑如何增大这种偶然性。一是广撒网。尽量扩大你的求职渠道，在网络平台不断更新简历，主动大量投送简历。二是多委托靠谱中间人。把中间人的范围尽量扩大。从老乡、同学、前同事，扩展到商会会员、知名人士，甚至是社交群友。如果听说有个招聘信息，主动跟中间人仔细了解情况，甚至去见面聊一聊，机会就会增多。三是主动与多个猎头联系。人才是猎头的重要客户，猎头是会欢迎的。

第二个策略仍是增加这种偶然性的概率，只不过方法改为主动出击、精准打击。通过市场上一些法律新闻、法律资讯网站、法律数据库等渠道，我们经常能看到某行业内知名企业的动态。如某互联网企业最近拟进入互联网金融行业，某集团拟涉足文化领域事业，某企业与某公司合并成立新的事业部。这些商业动态都意味着该企业需要有相应的新的法律支持部门。企业原法务部门可能继续提供内部法律服务，这是不错，但肯定会需要增加人手的。有目标、有抱负的法务求职者，如果平时注意这些信息，加上人脉、知识、经验都有意识朝该特定方向去积累，那么求职可能会一举中的，不再是“偶然”因素。

第三个策略便是加大每一次面试成功的概率。法务面试时，不仅是被动地回答面试者的提问，更要主动发问、展现自己。在进行简短的介绍或寒暄之后，要快速了解公司招聘该岗位的核心期望是什么？这个岗位人员最主要是解决哪些事项，这些事项公司是怎么安排人员来完成的。在通过发问了解企业核心期望后，剩下来就是如何展现自己的能力、经验、心态，是符合这个期望的。通过讲述自己的项目故事，是一

种非常好的让招聘人员信服自己专业能力和经验的办法。

### 案例 为什么讲故事是面试成功的关键 [\[1\]](#)

许多人不知道，一个简单诀窍可以增加你面试成功的机会，那就是讲故事的能力。如果你掌握在面试中讲故事的艺术，就可以与面谈官建立融洽的关系。他们将更有可能聚精会神地听你说并记住你。讲故事是建立关系的重要方法，讲故事是社会传承知识和文化的重要途径。今天，那些最知名的企业和品牌一直在使用这种看似简单的艺术来吸引顾客。

如果你在面试前仔细排练常见面试问题并背诵“教科书式”的答案，那么在面试过程中，面试官很可能会走神。这就是为什么你应该让你的面试技巧更有趣的原因。记住，在面试时，你是在推销你的价值，分享个人经历，让对方产生共鸣会增加你的胜算。

以下是在面试中，讲述完美故事的六个步骤：

1. 在面试之前准备一些事例。在准备常见面试问题的答案时，想几个帮助你向面试官展示个人实力的故事，在面试时生动地讲出来。记住，故事要简洁、要切题，不能天马行空，为了讲故事而讲故事。

2. 组织你的故事。讲述时，确保内容充实和切题。开头、中间和结尾至关重要。建议你使用STAR法则：S是设定情况，T是描述你的任务和参与情况，A是你的行动，R是展示结果。

3. 准备好调整你的故事。听众在每个故事中都扮演一定角色，因为讲故事是听众和讲述者的互动。所以，当面试官告诉你公司的方向、他们自己的工作以及他们正在寻找的人才类型时，请仔细倾听，并根据你听到的内容定制一些答案和轶事。

4. 让你的故事生动有趣。适当地运用幽默并展示你的个性。用可视

化技术调动他们的感官，使用丰富的词汇让你的故事栩栩如生。观看企业故事的视频以激发灵感。

5. 熟能生巧。故事不可过分圆滑，但你有必要与你信任的朋友和家人进行演练，他们可以为你提供宝贵的意见。这样的演练也有助于建立信心和培养个人风格。

6. 真实，不要伪装自己。故事必须真实可信，其目的在于展示你的个性。所以不要复制别人的风格或试图成为一个喜剧演员。如果你天生外向和豪爽，你的个性会通过你讲故事的方式自然展现。如果你天生安静、内向甚至有点古怪，你同样可以真实地展现自己。记住，你要找一份真正适合你的工作。以诚实和能给人留下印象的方式展现个性，面试官才能真正了解你是否契合职位的要求以及公司和更大的团队的文化。

对于本身的能力与企业的期望之间的关系，注意不要过高地超越这个期望，那会让企业觉得“庙太小了，容不了你这个大神”，也不要表现出企业期望是在自己的能力之外。即便事实上已有如此印象，也要明确表达出自己愿意加倍努力在短时间内是可以弥补这个差距的。如此，便可大大增加单次面试成功的概率。

求职本身不存在花哨的技巧。获取面试机会和成功面试，虽是偶然性和必然性的综合结果，但如真的热爱法务这个行业，那么这个人一定能找到理想的法务岗位。

## 行动清单A

一、如果你身处法学院或刚毕业，（想）做法务，以下是供你参考的行动清单：

1. 争取在校期间通过法律职业资格考试。如没通过，也不妨碍从事法务岗位。

2. 在校期间自学或辅修管理学、商业管理、公司治理等课程，阅读一些浅显的经济学、财务、营销等方面的书籍。

3. 把合同法、公司法、民事诉讼法、知识产权法、民法总则、证券法等法律及相应的司法解释找出来，仔细通读三遍。

4. 阅读企业常见合同，不是要审核，仅是阅读和整理。对每一份合同进行梳理，列出主要条款，画出合同流程。这样的合同包括：采购合同、销售合同、许可合同、租赁合同、股权收购合同等。

5. 找到2—3位已做法务的师兄或师姐，跟他们聊上一个下午，内容就是请他们介绍一下日常的工作，分享一下各自的工作心得，让自己对法务的工作有个感性的认识。

6. 在法务相关岗位上至少实习3个月，实习时主要工作就是主动找指导老师聊天，聊什么都可以。

7. 如已入职，最重要的事是把公司以前的合同修改稿找到一批，看看前人是怎样修改的，然后分析一下为什么那么改。

8. 如已入职，去了解一下公司所处的行业及业务模式，看自己能领会多少。就自己不熟悉的，找到合适的同事去增强了解。

二、如果你是律师，（想）做法务，以下是供你参考的行动清单：

1. 找到一个你所在行业的其他公司法务同行，跟他深聊专业、聊法律、聊管理。

2. 入职后的前3个月，把公司的行业现状和趋势，公司业务模式的现状和战略摸清楚。

3. 加入法务圈子，包括同行业、其他行业法务圈子；参加法务组织的活动，特别是那些非法律的活动。

4. 自己亲自整理企业的法律需求，不限于目前法务部已给出的法务工作范围。

5. 把公司的合同台账、案件台账整理一下，形成自己所认为的工作重点，并与法务负责人进行沟通、明确、调整。

6. 与法务负责人（主管法务的企业高管）进行非正式的交流，建议每月一次。

7. 扩大自己的知识面，不能限于以前做律师一样的1—2个法律细分领域，要快速扩大到知识产权、财税、公司治理、合规管理等领域。

8. 对公司的财务、投资、业务运营、技术人员进行访谈，询问他们眼中的风险，包括他们认为的公司法律风险。

三、如果你是法务，（在）想跳槽，以下是供你参考的行动清单：

1. 花半天的时间，整理一下你的简历，找到其中的亮点。

2. 把自己做过的法务项目、处理过的案件梳理一遍，包括时间、地

点、架构等，并描述自己在其中所发挥的作用及成果。

3. 在相关招聘网站以及之前有联系的猎头那边，更新自己的简历，并有选择地投放出去。

4. 联系一些法务的平台，询问一下有哪些单位在招聘法务。

5. 为跳槽做一些准备，特别是知识与技能领域的加强，可以以取得证券从业资格、期货从业资格、经济师、税务师等资格和水平认证为标志。

6. 与现单位保持友好沟通，不要因为离职而与原单位产生不愉快的事情。

7. 站好最后一班岗，做好工作交接。

# 资源列表A

## 一、书籍

1. 陶光辉：《公司法务部：揭开公司法务的面纱》，法律出版社，2016年。
2. 健君：《公司首席法务官：企业的守夜人》，法律出版社，2017年。
3. 黄胜忠、健君：《公司法务管理概论》，知识产权出版社，2016年。
4. 李熠：《总法律顾问手记：百战归来再读书》，知识产权出版社，2018年。
5. 李熠：《总法律顾问手记：律政职场胜经》，知识产权出版社，2016年。
6. 中国公司法务研究院编：《公司法务》（1-3辑），知识产权出版社，2016-2017年。
7. 叶小忠主编：《中国企业法务观察》（1-4辑），法律出版社，2014-2018年。
8. [美] 卡罗尔·巴斯里等：《公司法律部》（第三版），法律出版社，2010年。
9. 李志勇：《国企法律顾问路在何方》，知识产权出版社，2017年。

10. 雷彦璋：《风险博弈：非诉业务技巧与公司法务精要》，知识产权出版社，2018年。

## 二、网站

1. 一法网，<http://www.thefirstlaw.cn>
2. 中国国际法律文化交流中心，<http://www.cilacec.org>
3. 中国法律风险管理网，<http://www.senior-rm.com>
4. 法务阶梯，<http://www.fawujieti.com>
5. 中国首席法务官研究院，<https://www.cacloi.com>
6. LCOUNCIL，<http://www.lcouncil.com>
7. 上海市企业法律顾问协会，<http://www.scca.org.cn>
8. 北京企业法律顾问协会，<http://www.bjqyflgwxh.com>
9. Acelaw法培学院，<http://www.fapeiedu.com>
10. 法人网，<http://www.farennews.com>
11. LEB-中国，<http://www.leb-china.com>
12. 威科先行·法律信息库，<http://www.leb-china.com>

## 三、平台/联盟

1. 法务人俱乐部
2. 第一法务协会（CACC）
3. 中国公司法务研究院

4. 法佬汇
5. 赛尼尔法务管理
6. 法务汇
7. 公司法务联盟
8. CACLO法务
9. 无讼法务
10. 价值法务联盟

---

[1]. 来源：[https://www.sohu.com/a/143791130\\_288942](https://www.sohu.com/a/143791130_288942)，最后访问时间：2018年5月1日。

## 第二章 理念：法务的核心工作理念

### 第一节 法务的本质：管理层运用法律进行管理的体现

【法务格言】法务工作是由法务人员+管理层一起来完成的。

任何工作都有其本质，如商业的本质、管理的本质、营销的本质、战略的本质等。那么，作为法务人员和法务事项统称的法务，是否存在本质之说？关于对法务本质的认识，将在哪些方面有助于法务工作或法务工作构成障碍？这些问题，是法务研究者所要面临的基础性问题，也是法务实践者必然遇到的深层次问题。

#### 一、从法务的起源说起

通常所说的法务，是企业内部专职从事法律工作的员工和这些员工所从事的工作事项。要探寻法务的起源，从企业的本质与起源剖析入手，是一件很自然的事。根据以科斯为代表的古典新制度经济学的理论，企业本质上是一系列契约（合同）的集合。企业之所以产生，是因为企业这种通过契约连接的组织方式较之于市场交易方式，更能节约交易成本。企业能节约交易成本的一个核心基础是企业内部存在一体化运作机制和专业分工。

现代公司体系下，一体化运作意味着企业内部存在科层划分，如股东、董事长、CEO、副总经理、部门总监、经理、主管等。专业分工意

味着企业内部部分成多个专业部门，如人力资源部、财务部、研发部、销售部、法务部等。

随着当今互联网经济的冲击和人才组织观念的转变，层级划分有转为扁平化，部门分工有转为团队化的趋势，但毕竟因为是新现象颇受关注而已。基础性的分工仍然是科层式的和按专业的。因为这样的组织方式，从长远和整体来讲，仍然是最有效率的。

在层级分工下，由股东组成股东会。然后，股东会选派董事组成董事会，由其实际控制公司的一切重要事务。董事会再选聘公司管理层。管理层是贯彻公司背后控制者的商业意志的。当然，董事会和管理层在人员和权限方面本身会有很大的重合。

在部门分工下，管理层根据战略部署下达基本指示，由各部门具体执行专业事务。比如营销部每年要制订销售计划，每位营销人员身上都会有销售任务。销售任务和销售计划都是来自公司管理层，包括主管营销的副总、CEO、董事长等对市场和销售形势的看法。营销部以上更高一层的认识，决定了营销部的具体操作。法务部也是类似，往往是公司主管副总或CEO要求法务部去建立机制、招募人手来应对本年度和目前手头上的法律事项。法务部的人员组成和工作内容，均由CEO进行直接或间接安排。

在企业这种组织与管理模式下，法务部是具体执行法务事项的专业部门，法务人员是具体执行法务事项的专业人员。这些专业人员接受来自管理层的执行指令，其所形成的事项就是法务事项。因此，法务是在企业层级分工和专业分工的前提下，基于管理层的需要而产生的。这是符合商业逻辑的。可以说，一项具体的法务事项，本质上均是由法务人员在管理层的直接或间接、常规或临时的指令下完成的。

## 二、法务工作由哪些人来做？

法务起源于管理层的管理需要，其具体事项由法务人员来完成。这样看来，法务的主体似乎仅是法务人员。其实，不然。如果将法务的主体仅界定为法务人员，那么这种认识是不利于法务价值发挥的。

如前所述，在探寻法务的起源中，我们发现法务是基于企业科层结构和专业分工而产生的。企业运行涉及的一切商业事务，如企业设立、采购、销售、研发、投融资、合作等，在市场经济和法治环境下，同时又是某种法律事务。如何为这些事务建立目标和考核标准，且有效推进实施，对于管理者来说，是个管理问题。

很显然，管理者单独完成不了这些事务。管理层必须借助各专业人员的专业知识、技能与经验，才有可能完成。各专业部门的专业人员也单独完成不了这些事务。专业人员必须在管理层统一安排，协调指挥的情况下，才有可能顺利完成既定目标。

因此，如同其他职能或业务部门一样，企业法律事务的完成者也不仅仅是法务部的人员。法务人员是企业法律事务的具体执行人员。决策人员和推动人员以及承担最后责任的人员，往往是主管法律事务的管理者。换句话说，在探求法务的本质中，我们应看到，法务的主体其实不仅是法务人员，而是管理层+以法务人员为核心的具体执行人员。

管理层负责法务工作的方向，法务人员负责法务工作涉及的法律运用，业务人员负责法务工作涉及的纯商业事项。法务工作由管理层或业务人员输入，经法务人员对该输入进行法律运用，最后由法务人员输出工作成果。该成果一般体现为修改后的合同、起草的交易文件、诉讼方案、法律谈判策略等。法务工作成果的实施，仍有待于管理层、业务人员和法务人员的相互协作，才得以完成。如一项股权收购事务，在董事会（管理层）决议签署收购协议之后，会有公司印章管理部门（董办、办公室、行政部等）的用印过程、财务部的付款过程、投资部的投资管理过程、法务部的工商变更及合同监督过程，还有管理层和各部门应对

各种不确定事件发生的危机处理过程。

从公司运营和管理的角度，法务的主体是管理层+以法务人员为核心的具体执行人员，这种界定方法，有利于拓宽法务人员的视野，将法务事项自然地纳入公司整体战略和战略实施的范围内。同时，对于管理层启发意义更大。管理层不应再认为法务仅仅是法务人员要解决的法律之事。很多法律事务，其根源和目的，都不在法务部这个部门的触及范围，而应放到公司战略层面或整体管理层面或企业文化层面予以考虑。

### 三、法务工作主要做什么？

法务工作主要做什么？即法务的客体。它是指法务主体所面临的场景、作用的对象或运用的工具。通俗地说，法务的客体，其实质就是按不同角度进行区分的全部法务事项。管理层、业务人员和法务人员，每天都会接触公司的法务事项。从简单的公司证照保管，到对采购部门的合同进行审核，再到公司的对外投资尽职调查等，这些事务均需要法务主体的参与、实施和完成。

按事务的综合程度，法务主体要处理的工作可分为专业性工作、管理性工作、行政性工作。专业性工作，是依托于法务人员的法律知识、技能与经验，与法律密切相关的事务。它又包括证照类、合同类、投融资类、风险管理类、诉讼类、知识产权类、合规类、破产清算类等。如合同类，合同的起草、修改与审核是法务主体运用法律知识、经验，将一方利益固化在合同条款中的过程。企业的创立、运营、扩张、清算四个阶段，每一刻都离不开合同。合同的签订与履行，是企业对外发生经济往来的基本手段。合同方面的工作，是法务工作清单中最为核心的工作之一。再如，投融资法务工作是法务人员综合法律规定、项目实况、过往经验，对企业从事的投资或融资事项，进行交易方案设计，交易文件起草，交易手续办理等处理的过程。在企业对外投融资过程中，法务应当积极配合管理层的指示，参与项目的法律尽职调查，检查、核对并

测试项目的风险，提出风险解决方案并反映到交易文件当中。

为保障专业性工作得以顺利开展，管理性质的工作，对于法务主体也是必不可少的。所谓管理性法务工作，指企业管理层及法务负责人，为保证企业法务人员和法律事务的正常、高效运转而从事的管理工作。管理，既要管人，也要管事。从管人的角度，法务包括以下事项：企业法务组织架构搭建，法务人员工作分工安排，法务人员的岗位晋升与调整等。从管事的角度，法务包括以下事项：法务部门工作计划与工作标准的确定，法务人员绩效考核，法务人员奖励与惩罚机制建设，法务部门预算管理与管理。

为支持法务正常运转，行政性工作也是必不可少的。它与法务管理性工作存在很多交叉，区分出来的意义是有效的行政性工作可让管理层和法务部负责人更好地授权。行政性事务，目的在于支撑专业性工作和管理性工作。行政性工作，包括部门间文件的传递，会议安排、档案管理、设备管理以及法律事务决策流程，团队建设和企业文化实践等。

按事务的具体程度，法务主体要处理的工作又可分为技能层面、经验层面和理念层面的事项。法务技能体系，包括合同审核技能、投融资项目技能、案件处理技能、法律风险处置与应对技能、法律谈判技能、法律文书写作技能等。法务经验体系，包括法务制度拟定、人员安排、项目案例、标准化处理等。法务理念体系，包括技术运用对法务所产生的影响（效率体系）、价值体系、方法体系、知识体系等。

#### 案例 法务要做什么——来自不同的招聘要求

A. 某500强外企2018年6月招聘法务主管，其岗位职责要求如下：

- (1) 制作法务、合规相关的培训材料，进行培训和监督检查；
- (2) 制定集团内部标准合同文本，完善规章制度；

- (3) 对应合同审核、法律咨询、诉讼处理等纠纷案件；
- (4) 处理出口管制业务事务（法律法令调查、运用规章制度）；
- (5) 支援集团公司的上述业务相关工作。

B. 某央企子公司2018年7月招聘法务经理，其岗位职责要求如下：

- (1) 负责公司合同法律评审，合同文本起草；
- (2) 负责公司法律纠纷处理和管理；
- (3) 负责公司项目法律尽职调查，出具法律意见；
- (4) 负责外聘律师库的管理，联络协调外聘律师；
- (5) 负责知识产权维权；
- (6) 负责法律培训、法律咨询、普法教育；
- (7) 领导交办的其他工作。

C. 某民企集团2018年8月招聘法务总监，其岗位职责要求如下：

- (1) 负责建立和健全集团法律事务相关规章制度和流程，为集团发展战略提供法律支持；
- (2) 评估、审核集团经营项目、投资项目的法律风险和政策风险，控制和防范集团运营及投资中的法律风险；
- (3) 审核和制定集团内部合同、协议、法律文件，处理合同、知识产权事务、员工劳资纠纷等法务工作；
- (4) 参与业务谈判，起草、审定相关合同、协议等法律文件，为集团提供法律意见，提示法律风险；

(5) 参与集团公司及集团所属上市公司的兼并、收购、投资、租赁、资产转让及招投标等重要经济活动，提出法律意见，处理相关法律事务；

(6) 接受集团法定代表人委托，代理集团内部或集团法定代表人参加诉讼和非诉讼活动，维护集团合法权益；

(7) 参与集团重大事故和危机处置活动，协助有关部门进行善后处理。

法务的工作范围本身相当广泛，在不同的企业里，它表现出来的形式是丰富多彩的。而且，它会随法务主体认知的角度或深浅不同，显得大不一样。

#### 四、法务的本质是什么？

如同对商业的本质、管理的本质等进行分析和总结一样，本质问题是深刻认识某项事务最好的路径。法务的本质是所有法务问题的基础。可以说，对法务本质的认识关乎企业能否树立行之有效的法务工作价值观。如前述，法务起源于企业内部的科层划分和专业分工。科层划分产生了以管理层为主导的法务主体，专业分工造就了以法律知识与技能为基础的法务客体。综合该种认知体系，可以看出，法务其实是管理层运用法律进行管理的体现。这便是法务的本质。

管理层，在央企主要是国有资本派驻代表人员；在民企主要是老板和老板代理人；在外企主要是职业经理人；在互联网企业主要就是创业者；在创新型企业就是企业家。他们风格的不同，带来法务风格的不同。管理层虽然不是都像律师一样知晓法律，但基于他们自身的工作职责，他们必须对法务事项的后果承担起责任。相应地，他们也就必须享有推进或叫停法务事项的职权。

这些职权，在当今企业治理结构下，并不由法务事项的具体执行人

员（即法务部负责人和其他法务人员）直接享有。即决策权不掌握在法务人员手上，而是在管理层手中。因此，站在企业管理的角度，法务工作是管理层在起主导作用，而不是法务部或法务总监。法务的理念和价值主张，必须站在管理的高度，结合法律的专业度来考虑。

作为管理层，必须认识到市场经济和法治环境带来的对法律越来越重视的趋势。法务部虽只是一个企业部门（从企业内部分工角度），相比于投资、财务、营销、运营等部门，其重要性相对较小，但从趋势来讲，其重要性在增强。未来，在某些行业或企业里，法务部将成为最重要的一个部门。因此，在认识到法务的本质之后，管理层的任务是高度重视法务部，将法务部视为一个战略部门。同时充分授权法务部，为法务部建设机制和流程，让其能站在企业整体高度，有效发挥法律运用的价值。

作为企业其他部门人员，在认识到法务的本质之后，应了解法务人员的工作其实是管理层运用法律进行管理的要求，而不是对某项业务进行干预或是可有可无的。业务人员和法务人员，其实是一体的，都是为贯彻和落实企业管理的需要，都是为企业战略目标服务的。实践中的法务与其他部门在某些事项上的理念不合，其根本在于双方并没有真正理解法务的本质。

作为法务人员，一旦实现对法务本质的正确认识，在工作理念和工作技能提升等方面，更能带来质的飞跃。一方面，既然法务是管理层进行管理的表现，那么，法务部的工作首先必须理解管理层的管理目标、方法及管理手段。对于任何一项法务事项，最有效的解决是看该解决方式是否符合企业管理的需要。另一方面，法务又是运用法律进行管理的表现，那么，法务部就必须发挥自身对法律的理解，结合对法律实践与商业实践的经验，为管理层把好法律关，防范法律风险。但防范风险不是最终目的，最后还是要回到管理的目的。因此，法务人员不仅要理解法律，运用法律防范风险，而且要将法律运用视为一种管理工具，挖掘

法律运用中的管理和商业价值。这便是对法务本质的深刻认识，也是法务的终极价值。

## 第二节 法务的边界：法务能做什么以及不能做什么

【法务格言】每一项法务工作，其实都是法律与非法律工作的融合。

法务是企业内部专职处理法律相关事务的部门。法务人员对其工作，通常有两种认知：法务是帮助企业处理诉讼和审核合同的；法务是帮助企业防范法律风险的。这两种认识，都是基于法务工作得来的基础性认识。应该说，都是没有问题的。实践中，还有很多法务人员提出法务什么都可干，如可帮企业获取利润，实现优势竞争等；也有很多法务说法务其实什么也不是，只是公司出了事以后的替罪羊或者是帮领导背黑锅的。

这些认识，在某种程度上，反映了法务的认知现状。这种情况的发生，其实是自身对法务的工作职责范围缺乏正确的认识导致的。如何把握法务的工作范围，既可实现企业设置法务部的目的，又可充分发挥法务人员的专业优势，这便是法务的边界问题。

### 一、法务能做什么？

要厘清法务的边界，先要看一看法务到底能做什么？即法务部的工作清单应当包含哪些内容？要解决这个问题，首先要对法务部的性质有个根本认识。

法务部是公司的一个职能部门。在大多数设置法务部的公司，法务部与人力资源部门、财务部门、研发部门等是并列的职能部门，与营销部门、投资部门、生产部门等业务部门也是并列的一级部门。

著名战略学家迈克尔·波特提出“价值链分析法”，把企业活动分为基本活动和支持性活动。基本活动涉及企业生产、销售、售后服务等，支持性活动涉及人事、财务、研发等。基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。特别要说的是，他认为并不是每个环节都创造价值，只有某些特定的价值活动才真正创造价值。

### 案例 波特价值链分析模型 [\[1\]](#)

“价值链分析模型”是由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的。该模型把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动。基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务等，支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等。基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。

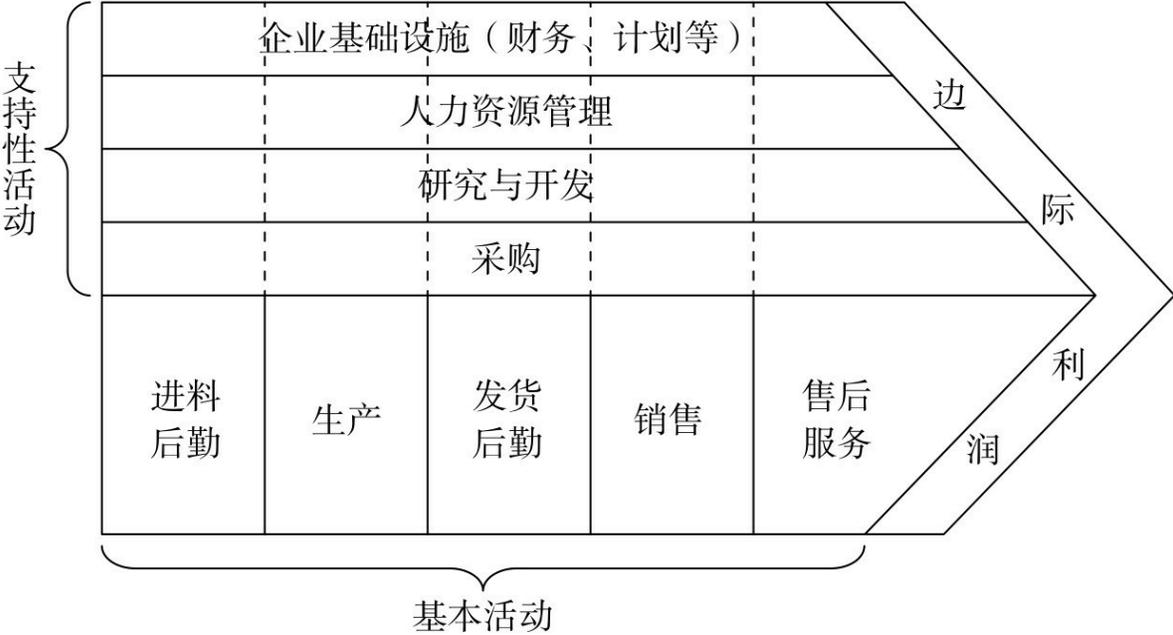
不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。

价值链列示了总价值，并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动，这些活动是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

价值活动分为两大类：基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动，并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

波特在《竞争优势》中指出：“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。”他提出的

价值链，就是把企业创造价值的战略性活动予以结构上的分析和流程上的分析，再将其整合为一个完整的体系。进而从结构和流程的相关性角度确定企业的竞争战略。价值链可以用下图来表示：



图一：波特价值链

按照该理论，法务部门是职能部门，法务人员的工作在公司内部价值链上属于典型的支持性活动，不直接“真正创造价值”。因此，挖掘法务到底能做什么，还是应紧紧围绕“支持性”这个属性。

结合法务的工作实践，法务的工作清单至少应包括以下：企业治理、合规管理、合同管理、投融资、财税、知识产权、劳动用工、诉讼仲裁等。所列清单，都是企业运营中必然遇到的重要事项。对这些事项的处理，不仅仅是需要法务部这个部门，还需要企业管理者和其他部门的共同参与。法务必须站在“支持性”这个角度，来提供合格的内部服务。

每一项法务工作，其实都是法律与非法律工作的融合。如合同管