

走向必然的企业法务管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/294/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B5\\_B0\\_E5\\_90\\_91\\_E5\\_BF\\_85\\_E7\\_c67\\_294771.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E8_B5_B0_E5_90_91_E5_BF_85_E7_c67_294771.htm) 目前很多老总认为法务管理是成本部门，但他们没有意识到如果做好这项工作可以加强他们的内控权利。与中国企业规模扩张，资产膨胀的发展情形相比，企业内部法务管理体制和环境却显得落后而没有进展。如今企业融资、并购、破产、诉讼等法律事务越加频繁，处理此类事务耗时耗力耗金钱，国内很多企业都是事到临头，聘请外部律师事务所解决问题。与其他行业企业相比，中国大型石油天然气企业国际化程度更高，多重司法管辖会导致企业法律风险成倍增长，因此法律风险系数也更高。中石油的一次国际法之旅众所周知中石油去年成功收购哈萨克斯坦PK石油公司，但却不知在收购背后中石油经历了诸多法律方面的障碍。首先在哈萨克斯坦遇到了一项法规：如果要直接收购哈萨克斯坦石油公司，需要通过该国政府的审批。但是，PK石油公司资产虽在哈萨克斯坦，但注册地在加拿大，股东都是加拿大人。为了尽可能保护该国利益，哈萨克斯坦国会、立法院在收购前夕通过了一个新方案，规定像PK这样的项目也需通过国家审批，法案最终没有完全实现，但这表示了政府借助法律措施，给中石油施加压力。就在中石油宣布已就收购交易与PK董事会达成协议之后不久，哈萨克斯坦下议院一致通过议案，允许国家干预哈萨克斯坦的石油公司中外国股份的出售。中石油不得不改变百分之百收购的方案，把三分之一的股权转让给哈萨克斯坦国有石油公司，并同意与其在对等条件下联合管理PK公司奇姆肯特炼厂和

成品油业务。“哈政府所采取的法律措施使中石油此次收购的一部分商业目的难以实现。”中石油表示。过了这一关还有一关。哈萨克斯坦石油公司下面的一家子公司以及合作伙伴不允许中石油收购哈萨克斯坦石油公司，并对收购行为申请仲裁。他们将收购行为向加拿大法院起诉，要法院禁止收购行为的发生。尽管后来法院未支持其要求，但整个收购过程中，中石油不断遭遇全球多个国家的法律问题，俄罗斯、加拿大、国际仲裁以及最初竞标阶段的印度联合体。走进日常管理的法务部门 中国公司已经认识到收购国外大型目标公司所面临的巨大法律风险，因此，在进行这类交易时，通常会聘请经验丰富的国际法律顾问协助。然而，一个重要问题是，“对于收购完成后强化日常法律风险管理的重要性，中国企业可能还没有达成足够的重视。”全球法律顾问协会中国专家、路伟国际律师事务所北京主任合伙人吕立山

（Robert Lewis）这样认为，“即便收购成功，对于将来在接手PK这样一家在加拿大注册的国际石油公司之后，可能面临的法律风险，从时间和范围的无限性和种类复杂性方面来看，严重程度并不亚于收购阶段，必须引起中石油高层管理人员的关注。”对于日常法律风险管理，企业法务部门的建设首当其冲。根据业内资料，国外大型石油企业的公司法律顾问平均具有15到20年的专业法律事务经验。从公开材料中可以看出，英国石油和雪弗龙的公司法律顾问平均执业经验接近20年。而且，据业内专家估计，大型国际石油企业在外部律师方面的投入与其在内部法律顾问方面的投入不相上下，年费用约在3亿 - 6亿美元之间。这些企业的法律部门都有完备的网上案例、格式文件、法律、政策、原则、数据库等资

源，供公司法律顾问参考使用。这次收购之旅让中石油切身感受到了国际法务环境的多变、复杂以及成熟，也显示出自身内部法务部门以及法务管理体制的薄弱。据路伟律师事务所介绍，中国石油企业在上述资源方面远远落后于国外同行。中国企业的法律队伍通常主要由年轻法律人员组成，其中大多数人缺乏复杂的国际合同谈判经验。在法律事务资料和外部律师的使用方面，中国企业也同样相对不足。吕立山表示，若要缩小这种差距，中国企业需要在现有的日常法律事务管理费用之外，追加更多的投入。吕立山说，“这是一笔相当可观的投资，但相对于法律风险防范不力可能带来的严重后果，这笔投资对于任何一个企业来说都将是物超所值的。”

法律事务也应实现集中管理 吕立山建议，中国企业必须尽快搭建和发展国际水准的公司法律资源和合规体制，特别是建设适当的法律事务管理基础设施，培养具有国际水准的公司法务人员，并为公司所有的关键业务部门建立全面、严格的合规制度。提高集中化管理体制是目前国际企业比较认同的做法。国内很多大型企业在运营管理体制和财务管理体制上已经有所尝试和发展，但是在国外，除了这两块之外也有法律事务集中管理体制。如果这三块一起做好，法律事务通过集中管理落实，也会加强高层管理人员的内控权利。皇家壳牌石油在修改油气储备数据事件发生后所采取的一系列改进和补救措施中关键一点是运用了合规制度，也就是法务集中管理体制。2004年1月9日，皇家壳牌石油宣布将确定的油气储备等级降低20%，表示从前发布的信息不完全准确，夸大了44.7亿桶石油和天然气总储量。在消息发布一周之内壳牌石油股票价格下降了10%以上，市场资本总值下跌60多亿

美元，罚金1.5亿余美元。三名高级主管人员被解雇，英国和欧洲大陆有20%的员工离职。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)