

国有企业法务部门与外聘律所的合作探赜

■ 叶秋治

国有企业因日常管理和业务需要，往往外聘律师事务所提供法律服务。其中，具体确定备选律所范围、选聘律所、对律所工作进行管理乃至评价，通常都由该企业的法务部门（以下简称“法务部门”）来执行。如何更好地促进法务部门与外聘律所之间良好的互动工作关系，是一个有趣的小课题。因调研和实践的限制，现仅从三个角度对此进行初步探讨：一是对比两者在工作范围、利益诉求等方面的不同，作为探讨合作关系的出发点；二是详述法务部门对外聘律所的管理和使用方式，以体现合作关系；三是剖析法务部门选聘律所的路径与方法并以此为基础，就律所、律师的应对措施提出建议。

一、法务部门与律所之间的显著不同

法务部门与律所之间的不同之处有很多，例如各自的法律性质完全不同，各自的管理模式也迥异，但这里只着眼于三方面的显著区别：

（一）工作范围不同

法务部门作为企业的重要职能部门，承担了所有涉及法律的事项，包括但不限于：为企业及其职能部门提出的法律问题提供意见或建议；日常法务管理；参与各类合同谈判与审核；普法及牵头进行诉讼仲裁活动等。有的企业非常重视法务工作，可能通过制度设定，法务部门应对每一重大事项，向管理层出具法务部门本身的独立法律判断意见。

根据法务部门还兼有合规管理职能，甚至根据当前“法务、合规、内控、风险管理”一体化趋势而重构的新部门，其工作职责和范围会更为庞杂多面。特别是当前，合规管理存在与法律管理的混同，甚至大有代替一切管理或法律的趋势。

（二）利益关系不同

如前所述，法务部门是企业的有机组成部分，与企业其他部门（例如综合部、各类业务部门、风险管理及审计监察部门等）的目标指向、利益诉求和存在发展均是唇齿相依、不可分离的。例如，对于一个涉诉案件，法务部门须牵头且会同其他相关部门，持续进行管理，以避免风险，促进企业发展。但律所则是独立于企业外的实体，其目标指向、利益诉求和存在发展均和企业及各部门没有直接联系，一旦项目完成，雇佣关系解除，其在所涉的具体业务上就基本和公司分道扬镳。当然，为维护后续商业服务关系，也会不时主动与法务部门进行沟通对接。

（三）对企业战略和商业意识理解和接受程度有差异

法务部门相比律所，更加熟悉企业业务且法务部门必须服务于企业战略和商业意图。在绩效考核压力下，法务部门会比律所更有积极性寻找解决问题的动力和承担风险的意愿。法务部门存在的必要性不仅在于解决法律问题，还在于有效地防范法律风险，增强法律意识和治理能力，为企业持续发展提供法律支持。相对而言，律所除不熟悉企业战略和商业意图外，在一些重大问题上会担心因风险爆发而承担巨额责任或声誉受损，因此更加厌恶风险，没有动力去寻求解决风险的方式方法。

二、法务部门与律所之间的管理和被管理关系

（一）总体而言，在法律工作上是以法务部门为主的管理和协调关系

法务部门一项重要工作是联络外聘律所并对其进行管理、监督。一方面，法务部门对法律工作更熟悉和了解，能够对律师工作进行更有效的管理、协调、监督和控制；另一方面，法律人员与律师均受过严格法律理论和法律工作程序的训练，有共同的话语环境，能进行高效沟通。法务部门能够更准确地将企业内部情况及工作流程介绍给外部律所，同时也能够把外部律所的意见更有效地反馈给企业各相关部门。总之，法务部门在充分利用外部律所专业的同时，不做甩手掌柜，积极介入工作并指导和管理，努力精细化律所工作范围并压缩工作时间，进行质量和成本双控制。

（二）具体而言，法务部门对外聘律所的管理和协调主要体现在四点

一是为企业的具体事项、项目寻找合适律所。哪些律所、律师最适合某一具体事项、项目，须由法务部门进行专业判断和甄别。相比其他企业人员而言，法律人员更熟悉律所、律师团队的背景及项目经验，更了解其资质、成员组成、业绩、分所设置、擅长领域等事项，因而能把握好选择关。

实践中，法务部门在选择外聘律所的管理还体现在如何帮助企业其他部门确定律师工作范围、与律师谈判服务价格和费用。这些工作的好坏会直接影响企业、企业所用律所的部门、项目组与律所合作的通畅度和及时性。如果律师费谈得过高，企业会吃亏；如果谈得低，则影响律所工作的积极性。总之，为项目寻找合适的外聘律师，需要法务部门通盘考虑各种因素，审慎选择。

二是指导、管理外聘律所做好法律服务。聘用合适的律所并非万事大吉，法务部门还需对其进行管理和监督，以降低来自律所工作本身产生的风险。特别是在聘用国际律所上，有关各种信息的安全考虑，都需要法务部门谨慎对待。例如，对于一些保密项目，法务部门会要求律所指定一台专用的电脑且用光盘而非U盘来传递数据。如果律所没有按此要求工作，将会受到法务部门的处罚，包括但不限于克扣律师费、限制参加未来项目的投标，甚至把这家律所拉黑，未来不再聘用等。

三是对外聘律所的服务进行评估，并以此作为是否继续合作的基础。一般而言，每年年末，法务部门均要对该年度项目外聘律所、律师的服务成果、响应速度等进行评估，通过要求企业其他部门，特别是使用过该律所、律师的部门，对其进行打分等措施来进行量化，以判定外聘律所的服务水准。

其中，法务部门会对该年用了哪些律所、律所中的哪些团队、同一律所，同一团队受理的事项/项目个数、各律所获得的律师费等进行全面分析，目的是确保企业没有乱花钱且避免可能存在的利益输送，防止出现腐败行为。例如，有的企业法务部门就有内部政策，一个年度内，不得由同一家律所提供4个以上的项目法律服务；同一家律所获取的律师费不得超过年度总律师费的30%等。其实，这样做还有一个目的，就是避免出现集中度风险，“鸡蛋不能放在一个篮子里”。

四是交流和学习。相对于法务部门的人员而言，外聘律师团队大多在相关具体领域经验丰富，知识储备较强，熟悉相关法规的规则体系，这些都是值得法务、合规人员学习的。为此，法务部门也会要求律所提供相应的增值服务且免费，主要有两方面：

一方面，要求律所向企业提供最新的法律法规、政策解读和培训，或者积极参与律所举办的线下或线上的各类培训与交流会。例如，2018年至2022年，是美国对中国企业进行制裁最严重、涉及面最广的时期。有从事涉美业务、涉外美元投资、芯片业务等的国有企业，就会要求律所在线上或线下提供关于美国“长臂管辖”、各种制裁清单的培训。此外，法务人员适当参与律所主办的线下会议，能拓展认识各行业人员（当然也包括保险营销人员），在一定程度上是可以拓展业务、增进对律所内不同领域律师的了解。

另一方面，要求律所将其电子刊物，比如最新国内法律汇编及解读、国外最新立法司法动态等免费发送给法务部门人员，以便其能省时省力地快速知晓当前国外法律动态。例如，2023年12月29日，十四届全国人大常委会第七次会议表决通过了新修订的《公司法》，该法已于2024年7月1日起施行。对此，一些较有实力的律所会对该立法情况、修订的背景、各修订条款的含义和适用范围进行详细解读。这些解读一般会通过该律所的微信公众号、网站等以论文方式体现。律所会根据此前与法务部门的沟通，把这些公众号、论文本身等，通过电子邮件或其他方式送达法务人员。

三、法务部门选聘律所的四点观察

企业，特别是央企和国有企业，绝大多数均有自身的律所选聘管理办法。作为此类办法的实际制定者和实施者，法务部门对如何选择适合的律所都是有章可循、有迹可探的。

（一）建立企业本身的律所律师库，这是法务部门挑选律所、律师的基础

法务部门一般会主动向各大律所、律师发出电子邮件，邀请其参与入库遴选并要求律所指定联系人（很多时候，联系人和该法务部门的骨干人员相互熟悉）。入库资格包括合法设立，有效存续，未受过行政处罚等，有

些还需要提供律所近三年来的财务报表及各领域的律师情况、业绩等。

律所律师库里，含有大量的信息，包括但不限于：律所的基本情况、合伙人级别律师及总律师数量、其擅长的行业和业绩、该律所在境内外分支机构的数量等。其中，对于涉外律所而言，其在全球各地的办公室越多，表明其业务范围越广。但是，需要特别注意的是，在域外某个地方拥有办公室，并不一定意味着该律所能从事在该地区的法律业务。因为从事法律业务是需要有准入证的（律师执业证）。若该律所的此间办公室尚未聘用具有当地律师执业资格的律师，则该律所也无法提供当地法律服务，而仅仅只能作为一个协助企业联络当地有法律资质律师的纽带而已。

（二）选聘方式多样，但越来越严格

例如，有采用公开招标、邀请招标、询价、单一来源采购等方式。其中，公开招标、邀请招标都会要求投标的律所须在该企业的律师库里，只是公开招标面向的律所更多，而邀请招标只需要向3-5家律所发出投标邀请即可。这两种方式均是当前央企、国企选聘律所的主要方式。采用此类方式，也是为了能在同等条件下，获得更为合适的律所。同时，也避免任何可能存在的腐败行为。当然，法务部门在在非该企业主导聘用的情况下（即该企业的合作伙伴聘用，该企业只需认可），则法务部门按合作伙伴的聘用结果，通过单一来源采购流程履行内部审批程序。

（三）“正相应”现象对选聘律所具有重要影响

当法务部门及其企业使用某家律所、律师团队满意或习惯后，后续项目会自然首先考虑这家律所、律师团队，该律所、律师团队通过大量服务，也能更清晰地了解企业的关注点、对费用的偏好等。这样，在以公开招标、邀请招标等方式选择律所时，该律所能提供反映企业关切点、费用符合法务部门、使用律所服务部门、项目团队心理预期的报价。而企业各部门在打分时，也会根据其具备律所、律师团队的合作经历和体验，出现差异化，即对于熟悉满意的律所、律师团队，打分就偏高；对于不熟悉或不太满意的律所、律师团队，打分就偏低。

这种“正相应”从积极方面而言，确实能培养该律所成为公司较为稳定的合作伙伴并支付较低的价格；但从消极方面而言，则不利于公司打开对律所的选择面，不利于公司商业秘密的管理。

（四）法务部门对律所使用和费用的把控也更趋于精细化管理

例如，“律所使用集中度”就是需要特别关注的要点。有企业使用“服务项目数量+律师费金额标准”的双重标准：一个年度内，同一家律所可多次成为“候选律所”，但如达到如下两个指标中的任何一个，该律所在该

年度内，则不得再被列为“候选律所”：（1）该律所该年度预计能从公司获取律师费超过若干元，（2）该律所该年度内为公司的项目事项，合计提供若干次以上的服务。作为例外情况，对于某一具体项目，经法务部门认真比较和选择后，仍然认为某律所可能是唯一或较好选择而此时该律所已满足上述控制集中度的任何指标。在此种情况下，经报企业分管法务的领导同意。

此外，费用事项一直是法务部门及企业最关心的点。在选聘律所的打分体系中，指标包括律所是否属于“红圈所”、其提供的律师是否具有相关行业的经验和业绩、配备的律师级别基金数量，但最重要的是报价——律师报价权重最大，甚至达到50%及以上。

法务部门会要求备选律所提供最优惠的小时价（合伙人、资深律师和一般律师的小时价不同），以此小时价作为预估律师费的基础。一般而言，国内红圈所，优惠后合伙人级别的小时价大致为2400-3500元/小时，资深律师大致为1900-2500元/小时。

通常来看，有经验的法务部门，会列出“服务范围”，请备选律所报价封顶。在服务范围内，若按实际服务的小时数×优惠小时价算出的金额小于封顶价，则按照实际金额计算；若按实际服务的小时数×优惠小时价算出的金额大于封顶价，则按照封顶价计算。若在履行服务过程中，产生了在“服务范围”之外的事项，对于该事项的费用，则法务部门和律所会提前约定，要么按照优惠小时价与法务部门核定后的小时数来计算，要么届时双方再协商确定。

四、律所的应对建议

由上可知，律所及律师要想向企业提供更多更好的服务，最重要的是做好三点：

（一）律所要尽快强化、拓展自身的法律、合规业务实力

企业需要的法律、合规所涉的方面非常广泛，绝非单一律师或单一业务领域的律师团队能覆盖并解决好问题。因此，需要律所尽快提升内功，协调团队，为企业客户提供一站式、全方位和整链条的法律、合规服务。

（二）律所、律师起码要充分体现出“专业”“反馈迅速”和“积极”三个方面的高品质

如前所述，法务部门对选聘律所“正相应”现象。究其原因，还是因为客户对律所、律所感到“很满意”，往往是真切地站在客户的立场而非中立的立场上，特别主动、积极地协助客户想办法、出主意，绝不消极和被动，这一点，极其重要。在此基础上，“专业”和“第一时间反馈”，也是吸引客户的必备条件。所以，好的律所、律师团队，应当竭尽全力服务好企业，从而争取到更多更好的法律、合规业务。

（三）对法务部门保持一定程度的“存在感”也相当重要

这就要求律所、律师，要定期或不定期地主动联络法务部门，通过提供培训、登门拜访、发送律所研究成果、举办研讨会等各种方式，强化在法务部门人员脑海里的存在感，从而能持续推动业务开展、深化。

此外，要在实践中摸索提出最有竞争力的报价方案，这也是需要律所下功夫去研究的。

（作者单位：贵州开放大学；中国社会科学院哲学博士）

构建公安政治工作现代化路径的几点思考

■ 高见 刘汉利

进入新时代，公安机关政治工作部门要不断健全工作制度，改进创新政治工作思维理念、运行模式、指导方式、方法手段，使政治工作的导向更加鲜明、内容更加丰富，在新的历史时期提高公安政治工作的成效。

一、公安政治工作思维理念的现代化

在新时代，公安政治工作思维理念创新迫在眉睫，政治工作亟需树立以下新的思维理念。

第一，要树立过不了网络关就过不了时代关的理念。当前，很多政工干部仍然没有跟上信息化、网络化飞速发展的步伐。为此，在探索提升公安政治工作效果新路径的过程中，政工干部要树立过不了网络关就过不了时代关的理念，切实把网络打造成为公安政治工作的舆论阵地、警民沟通的互动高地，将民警教育管理、党员志愿服务和走访群众等工作整合为一个网络政治工作的整体。

第二，要树立盯着人做工作的理念。政治工作说到底还是做对时代新人的工作。公安政治工作要通过大力加强队伍建设和把广大民警的智慧和力量凝聚到工作中去，以此来提高新质公安战斗力，还要适应公安民警成长成才规律，加强人文关怀、心理疏导和行为引导，要坚持严管厚爱结合，增强民警的职业荣誉感和归属感，提升公安队伍的凝聚力和战斗力，围绕公安中心工作与实际要求又重点分步骤地提高民警素质。

第三，要树立“大政工”的理念。促进政治工作创新取得实效。一是警营内外结合，要发挥警营、社会和家庭整体联动的系统功能，积极利用社会资源搞好公安政治工作。

二是网络上下结合，积极开展信息化条件下政治工作特点规律的研究，打造一体化政工服务平台，构建政治工作信息资源共享体系，推动政治工作的传播方式实现多元变革，将正面的话语和精神传播到社会各个角落。

第四，要树立守正创新发展的理念。公安政治工作优良传统，是公安政治工作创立发展过程中逐步形成的正确理论、方针、原则、制度、作风和方法等，它们是公安机关性质、宗旨的体现，必须继承好这些优良传统。进入新时代，公安政治工作要把发扬优良传统与弘扬时代精神及创造新鲜经验结合起来，使优良传统得到新发展。公安政治工作优良传统要坚持以改革的精神来发展和完善，在继承优良传统基础上不断创新发展。

二、公安政治工作运行模式的现代化

不断地推动公安政治工作运行模式与传统优势以及信息技术深度融合，赢得公安政治工作主动权，是公安政治工作发展的必然选择。

第一，要创新政治工作信息获取模式。政治工作信息获取模式要吸收利用现代智能载体，通过动态管理、智能研判，完善信息采集、传输、共享等机制，动态、实时感知和采集基层信息，把民警档案信息、思想动态、目标诉求等以大数据和移动互联网等形式进行统计分析。同时主动研判舆情动态，发挥网络公安政治工作的社会减压阀、思想晴雨表的重要作用。通过政治工作信息化建设，实现各

类新平台的整合运用，从而实现智能评价、资源共享、信息互动等目标。

第二，要创新政治工作领导决策模式。新时代，公安政治工作领导决策面临的情况更加复杂，用数据辅助决策、管理领导干部与服务民警已成为新时代政治工作的必然要求。要结合实际采用信息技术辅助决策，通过大数据融合分析和人工智能，推动政治工作决策由经验判断向数据分析转变、由被动处置向主动发现转变。

第三，要创新政治工作组织实施模式。创新政治工作组织实施模式就要拓展主体力量构成，针对新时代公安民警参与意识增强、文化程度提高的特点，积极发动大家来做政治工作，增强工作效果；要充分利用和共享各种资源，使政治工作为广大公安民警喜闻乐见、入脑入心；要优化工作流程，有机衔接、精准对接各环节，防止空转虚耗，使政治工作更加简捷高效。

第四，要创新政治工作考评激励模式。在公安政治工作的考评总结中，要从公安政治工作效益的特殊性出发，坚持精神成果与物质成果、近期效益与长期效益、定性分析定量分析的统一，借助检测对政治工作的实践结果进行多方面的综合性评估，提高考评的客观性和全面性，并在此基础上建立和完善奖惩激励机制。

三、公安政治工作指导方式的现代化

公安机关要实现科学技术与公安政治

工作指导方式的有机融合，强化组织领导和督导检查，确保各项部署要求全面落实。

第一，要加强对公安政治工作的依法指导。要依据法规制度指导和开展工作，强化制度机制的导向作用，建立起纵向到底、横向到边的公安政治工作制度规范，把各项政治制度的形式固定下来、坚持下去，充分发挥制度在传递信息、引领观念、指导行为、推动工作等方面的激励导向作用，切实把广大民警的积极性引导到崇尚文明、弘扬正气、干事创业上来，不断推进队伍管理的规范化和程序化。

第二，要理清政治工作部门和人员职能定位。一是规范政工部门机构设置，加强政治工作部门自身建设，加强调查研究，把握规律特点，提高新时代公安机关政治工作的科学性、针对性、实效性，建设讲政治、重公道、业务精、作风好的模范部门。二是加强政治工作专门队伍建设，选优建强政工干部队伍，从严教育培训，管理监督和培养选拔，推动政工干部履行主责主业。

第三，要提高公安政治工作指导的数字化水平。抓好公安政治工作数字化的建设、使用和管理，搭建形式多样、内容全面的平台，加大公安政治工作网络建设和软件系统研发力度，建立完善科学规范的智慧化政治工作载体运行机制，强化网络道德教育和网络安全保密工作，深化政治工作数字化人才队伍建设，科学推进公安政治工作指导的数字化发展。

四、公安政治工作方法手段的现代化

随着国际国内形势的变化和公安机关使命任务的拓展，公安政治工作的服务保障领域迫切需要在更广领域、更高层次上发挥作用。

第一，要凝聚民警智慧创新公安政治工作方法手段。广大公安民警中蕴含着巨大的创新潜能。丰富和发展政治工作方法手段，要在政治工作中贯彻群众路线，尊重广大公安民警主体地位，发挥公安民警首创精神，大力营造创新氛围，充分激发公安民警共同参与政治工作的积极性、主动性、创造性，探索最大限度地民主参与的载体和途径，从广大公安民警中汲取智慧和力量。

第二，要通过科技赋能创新公安政治工作方法手段。公安机关根据政治工作任务和目标开展数据挖掘分析，要利用一切资源形式，理顺政治工作大数据运行机制，用好个性化政治数据，推动政治工作传统优势与信息技术深度融合，实现资源共享、为制定政治工作战略规划提供科学思路和准确依据。

第三，要着眼生态建设创新公安政治工作方法手段。公安机关营造积极向上的政治生态就要用鲜明的政治导向引导公安队伍的理想信念，要充分发挥警营文化的精神激励作用，塑造警营优良警风和时代特色，把警营文化建设与业务训练结合起来，始终保持昂扬进取的工作姿态。

公安机关以公安政治工作的现代化高效推进各项工作，更好地调动广大民警的积极性，更好地凝聚警心、激励斗志，进而推动公安中心工作的深入开展，为公安事业筑牢强大的发展根基。

（作者单位：中国人民警察大学）