



Thomson Reuters Institute

2022 年

企业法务部门状况

基准分析、优化与创新：后疫情时代法务部门工作表现

执行摘要

全球新冠疫情期间，企业法务部门经历了飞速变化。严峻的危机持续笼罩了整个 2021 年间，直至世界迈向新的后疫情时代。

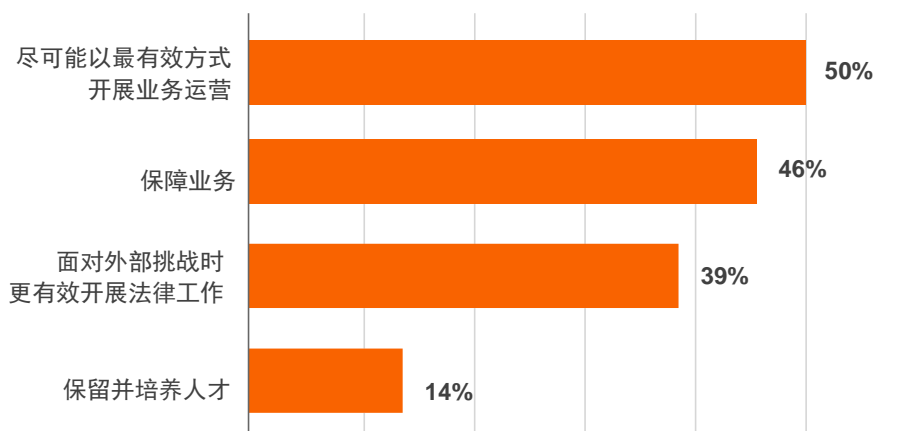
进入 2022 年，企业应对措施不断变化发展，不同行业、企业、部门和个人层面都渴望迎接更大变革。2020 年和 2021 年，疫情导致全新工作方式涌现，而在 2022 年，企业法务部门将有机会在人员和工作方面推动积极变革。

如果法务部门能够充分利用过去两年的事态发展，推动在企业内部整合和运作、利用外部法律专业知识积极开展转型变革，将能够获得最大成功。

关键优先事项

近年间，尽管大多数经济体和行业经历了极端动荡，但企业法务部门的关键优先事项并未发生变化。

图 1：未来 12 个月内法务部门的优先事项



资料来源：Thomson Reuters 2022

虽然企业法务职能的长期目标在于保障业务，不过在我们的调查中，也有为数不少的受访对象认为效率对于所在部门的优先级别更高。也有受访者认为，“即使面对挑战仍需有效开展工作”是一项首要事务，其优先级别也毫不逊色。本报告将重点关注为达成保障业务这一长期目标而设定的两项部门优先事项，即法务工作的效率和有效开展。

本报告的用处

本报告提供有助于企业法务部门的如下见解：

1. 参考最新同行数据，针对法律花费和团队规模开展**基准分析**
2. 借鉴他人经验，**优化系统和流程**，提高效率
3. 了解其他法务部门如何实施转型变革，着眼未来开展**创新**

数据来源

Thomson Reuters Sharplegal

Sharplegal 针对全球资深内部法律顾问开展调研，整理了客户提名的律所明星律师。本项研究汇集了 2,000 多个时长约 30 分钟的电话采访所采集的信息，其中 600 多个电话采访是在美国。调研所涉主题包括法律花费、采购模式、外部律所合作经验以及总体市场趋势等。法务部门主管参与该项研究，则可获得法律花费、内/外部预算分配比例、团队规模等同行基准数据。如有意安排访谈，请联系 Kayleigh Lowes，电子邮件地址：kayleigh.lowes@thomsonreuters.com。

表现出色

Sharplegal 遴选表现出色的律师人员，邀请其加入“表现出色”研究小组，该小组中约有 1,000 名明星律师参与热门话题年度网络调研。2021 年，表现出色小组应要求对客户表现进行评估，提供行业全方位反馈。

Thomson Reuters 法务部门运营（LDO）指数

Thomson Reuters® Legal Tracker 对法律运营专业人士的调研已实施五年，意在研究企业法务领域变化莫测的格局。Legal Tracker 针对企业法务和法律运营专业人士进行调研，调研主题包括法律花费管理计划和复杂性、部门优先事项、法律运营成熟度、法律运营人员配置和多样性计划等。LDO 指数还列出了法务部门运营最常用的指标以及领先企业的最佳实践。

第一部分：基准分析 - 所在部门与其他部门相比如何？

去年法律工作需求整体有所增长，导致内/外部法律服务需求日益增多，对众多企业法务部门构成了极大挑战。因此，企业的法律花费总额有所增加；法务部门预计未来法律支出将进一步增加。

总体而言，全球 43% 的企业法务部门主管表示，他们预计未来 12 个月内法律花费总额将有所上升，仅有 21% 预计法律花费总额将有所下降。这是我们过去十年观察到法律花

这是我们过去十年观察到法律花费大幅上升的最有力的说明。

费大幅上升的最有力的说明。花费上升后，确保最有效地开展支出部署这一问题的重要性也随之增加。对于法律预算管理者而言，计量、监测和基准分析等工具将更加重要。

我们的数据表明，法务部门应在花费占收入比例、未来花费和团队规模等三个关键领域进行基准分析，了解与类似境况机构之间的对比。

花费占收入的比例基准分析

法务部门对所在企业的法律花费占收入的比例进行衡量，能够监测法律费用相对于企业增长的动向。如果孤立地看待法律花费，则只能看到费用不断增长这一现象，却对日渐增大的工作量视而不见。

目前收入高于 10 亿美元的全球企业中，法律花费总额平均占收入的 0.12%。分区域看，我们观察到北美洲的法律花费占收入的比率最高。其主要原因在于美国，美国的法律花费占收入的比率为 0.33%，几乎是全球平均水平的三倍。这是因为在美国这一监管严格的诉讼管辖区，外部律所费用明显高于全球平均水平。在拉丁美洲和亚太地区等新兴法律市场，这一比率最低，分别为 0.02% 和 0.05%。而欧洲则介于两者之间（更接近于数值较低而非较高的一端）。

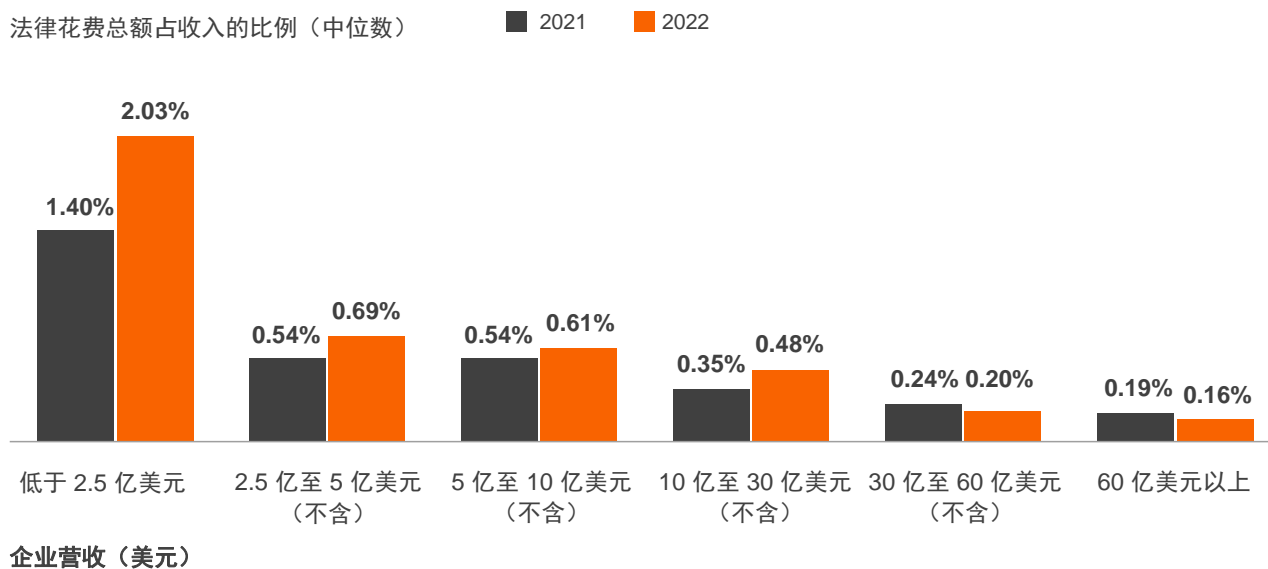
将某企业花费总额占收入的比例与处境类似的本地同行进行基准比较，是效率评估的良好起点。如果该企业的花费-收入比率高于平均水平，可能是过度花费；如果这一比率低于平均水平，则可能表明该机构支出不足，不能确保法律风险得以充分规避。

图 2：企业的花费-收入比率（按区域）

		花费总额占收入的比例 (中位数)
全球		0.12%
北美	整个北美地区	0.28%
	美国	0.33%
	加拿大	0.15%
欧洲	整个欧洲	0.07%
	英国	0.14%
	德国	0.12%
	法国	0.05%
拉丁美洲	整个拉丁美洲	0.02%
亚太区	整个亚太区	0.05%

资料来源：Thomson Reuters 2022

图 3：营收超过 5,000 万美元的美国企业的花费-收入比率

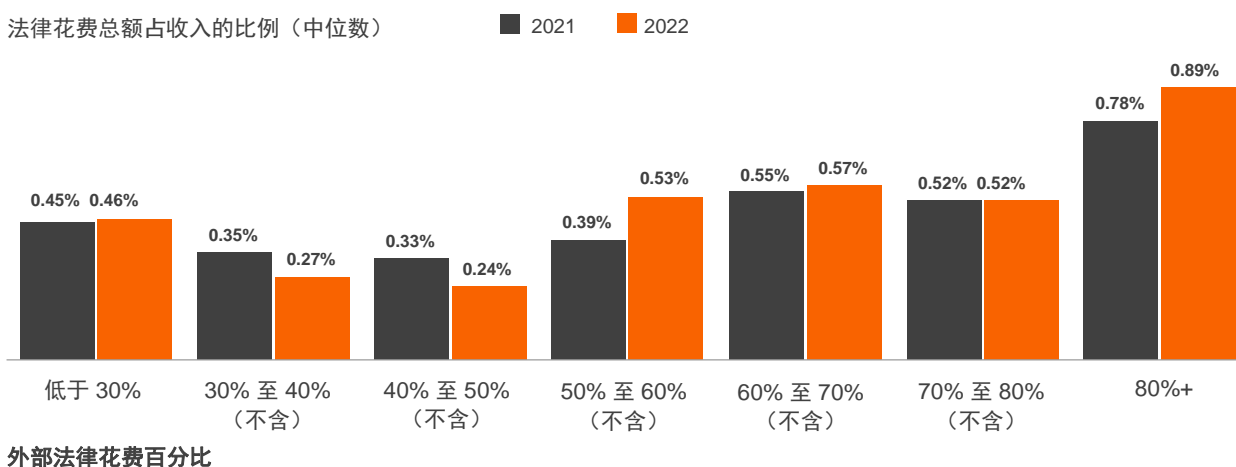


资料来源：Thomson Reuters 2022

另外，花费-收入比率这一标准因企业规模不同也存在很大差异。通常情况下，大型企业的规模效应显著，购买力非常强大，因此法律花费占收入的比例较低，这一点无足为奇。

这一点美国企业表现得最为明显，因为 2022 年的情况与前几年并无不同。花费与收入比方面，相较于其他法律市场，最大的差别在于小型企业（即营收低于 2.5 亿美元的企业）。这类企业雇用的法律专员数目最少，且外部花费与内部花费的比率最大。近年来，对于大公司而言，费率下降的幅度最大，而面对费率上升，中小型公司通常只能被动忍受。

图 4：5,000 万美元以上营收的美国企业的花费-收入比（按外部花费百分比）



资料来源：Thomson Reuters 2022

上图显示了外部花费不同比例与花费占收入的比例之间的关系。我们观察到，2021 年外部花费最佳比例在 30%至 60%之间。我们的数据表明，外部花费这一比例水平，对应着花费占收入的最低比例，此处这一指标用作衡量花费分配效率的替代性措施。2022 年，外部花费最佳比例点有所下降，50%以下的比例水平，所对应的花费占收入的比例最低。这可能是去年大公司更加受益于规模经济效应的结果。但这一结果往往以小公司为代价，面对需求增加和成本上涨，小公司往往首当其冲。更加依赖外部律师顾问的公司（通常外部顾问也更倾向于小公司），则承受更加高昂的费用，即使收入增长放缓，其花费-收入比仍然有所上升。

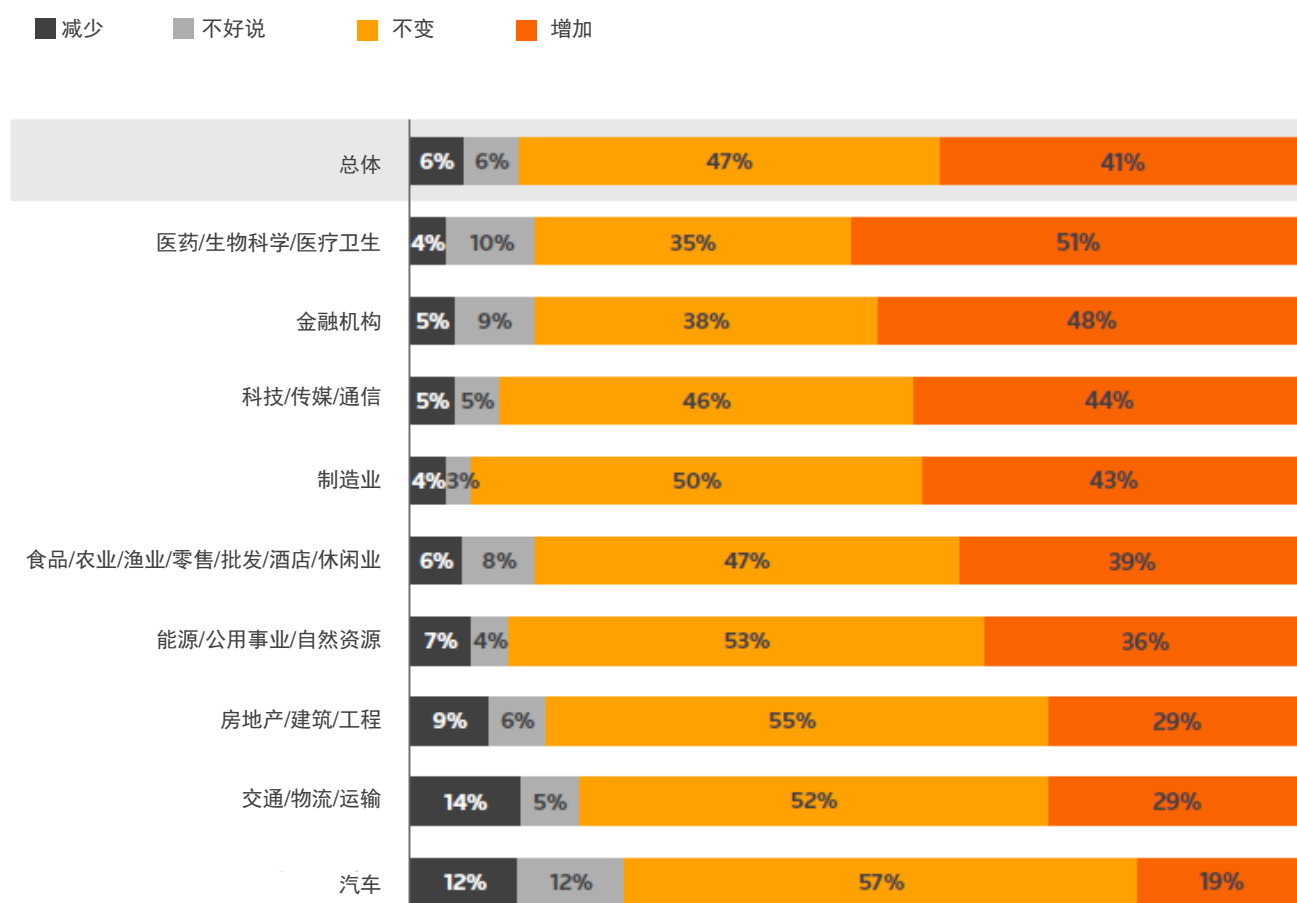
为未来花费制定基准

为提高效率，法务部门应提前做好规划，评估如何以最佳方式提供预期工作所需的资源。换言之，部门需要确定是否由现有内部团队处理相关工作、是否增聘具备不同专业知识的人员、各类型工作量多寡，是否将工作外包给外部律所或其他法律服务提供商以实现最高效率等。法务部门应参考所在行业各类工作花费基准信息，了解所在企业相对于同行的情况，以此为依据进行预测。

受高度监管的金融行业和制药/生物科学行业，预测外部花费上升的比例最高；与此相呼应，监管类工作量预期最大，所有行业中 41% 的受访对象表示，他们预期围绕监管工作的花费将会增加。快速发展的科技/传媒/电信行业和制造业也预计监管支持类工作将更临更大需求。

企业内部律师预计未来 12 个月内监管工作相关的外部法律花费可能增加、减少或保持不变的比例见下图。

图 5：监管类工作外部花费预期动向（按行业）

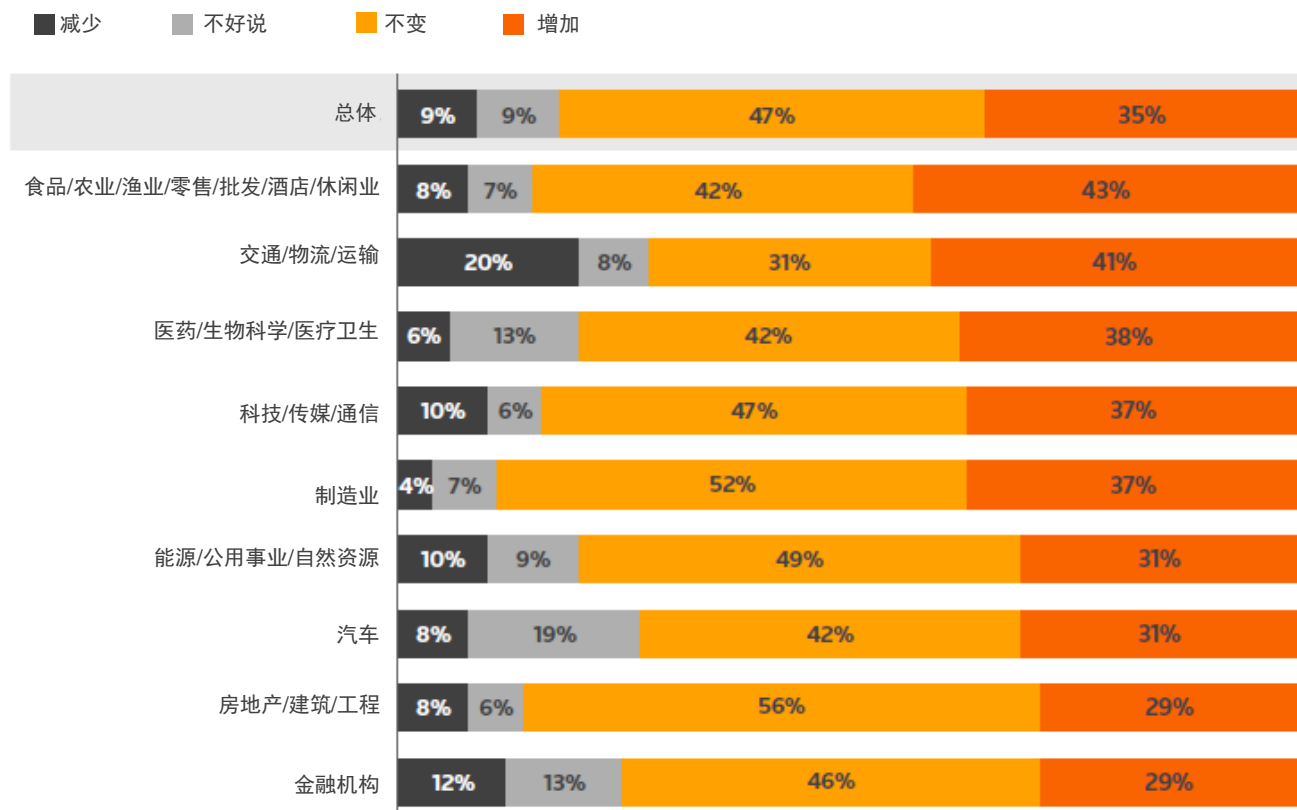


资料来源：Thomson Reuters 2022

劳动与就业领域的法律服务需求预计也将全面增长，相较于监管领域，这方面的需求增长更加稳定也更加适度。这既反映了疫情中工作方式的切实变化，也反映了近年来劳资关系方面更广泛的发展势头。

企业内部律师预计未来 12 个月内劳动与就业领域相关的外部法律花费可能增加、减少或保持不变的比例见下图。

图 6：劳动与就业领域外部花费的预期动向（按行业）



资料来源：Thomson Reuters 2022

团队规模基准分析

内部法律花费受劳动力成本的影响最大。目前，全球范围内企业每 1 亿美元收入平均配备的内部律师人数为 0.38 名（约三分之一名律师），美国为 0.41，与这一数字非常接近。不过，美国律师人均成本大大高于全球平均水平，据我们观察，部分原因是由于美国市场法律花费占收入的百分比较高（这也导致外部费率较高）。

图 7：团队规模与律师人均成本基准（按区域）

	每 1 亿美元 配备的律师人数		律师人均成本 中位数
总体	0.38	总体	\$194,000
非洲	0.23		
亚太区	0.31	亚太区	\$123,000
加拿大	0.38	加拿大	\$240,000
欧洲	0.24	欧洲	\$148,000
拉丁美洲	0.46		
英国	0.69	英国	\$168,000
美国	0.41	美国	\$329,000

资料来源：Thomson Reuters 2022

© Thomson Reuters 2022

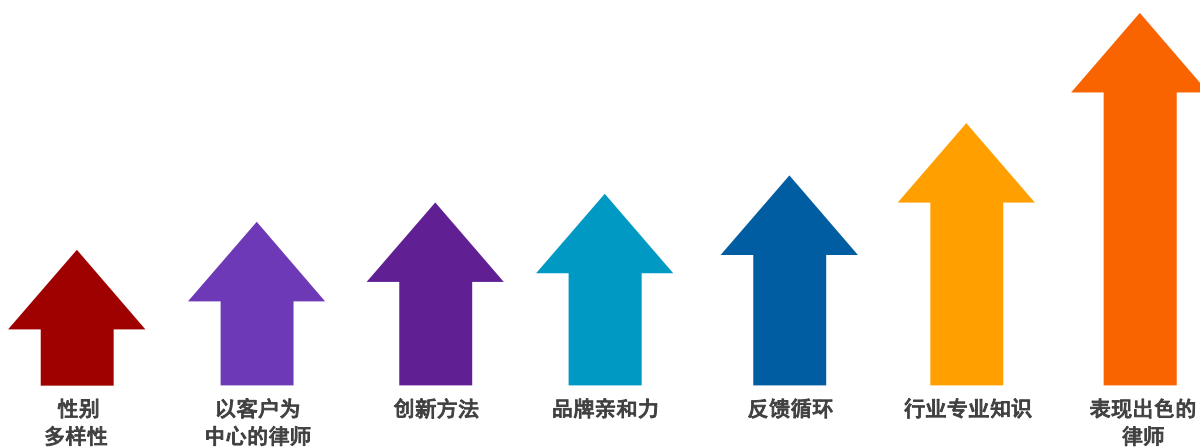
第二部分：优化 – 部门成本最大化的实用措施

今年，由于律所花费的增速前所未见（主要原因在于律师报酬上升），法务部门不妨评估一下，与外部律所的关系如何确保该律所可以低廉的价格及时提供所需服务，以及如何利用机会改善相关流程。

我们的数据表明，律所和企业法务部门可关注以下三个主要领域，分别为：律所甄选、伙伴关系（特别是围绕定价、范围界定和项目管理方面）以及法律技术，促使双方达成更好的成果。

优化律所甄选流程

通过对数以万计的企业法务部门对律所的评估进行分析，七个关键的客户满意度杠杆指标脱颖而出。所有杠杆指标共同作用，可提升客户体验，形成更强有力、更有效的工作关系。法务部门了解这类杠杆指标，能够通过律所甄选和关系发展，产生有目共睹的良好影响，从而提升自身满意度。



这七个杠杆包括：与不同性别的律师合作、展示创新能力、建立正式的客户反馈流程、表明对客户行业的了解等等。如果需要赢得客户信任，并委以更多工作，最大的影响莫过于在律所内部成立专门团队，按照高水准提供法律专业知识的同时，始终在业务理解和项目管理等方面表现出以客户为中心的品质。

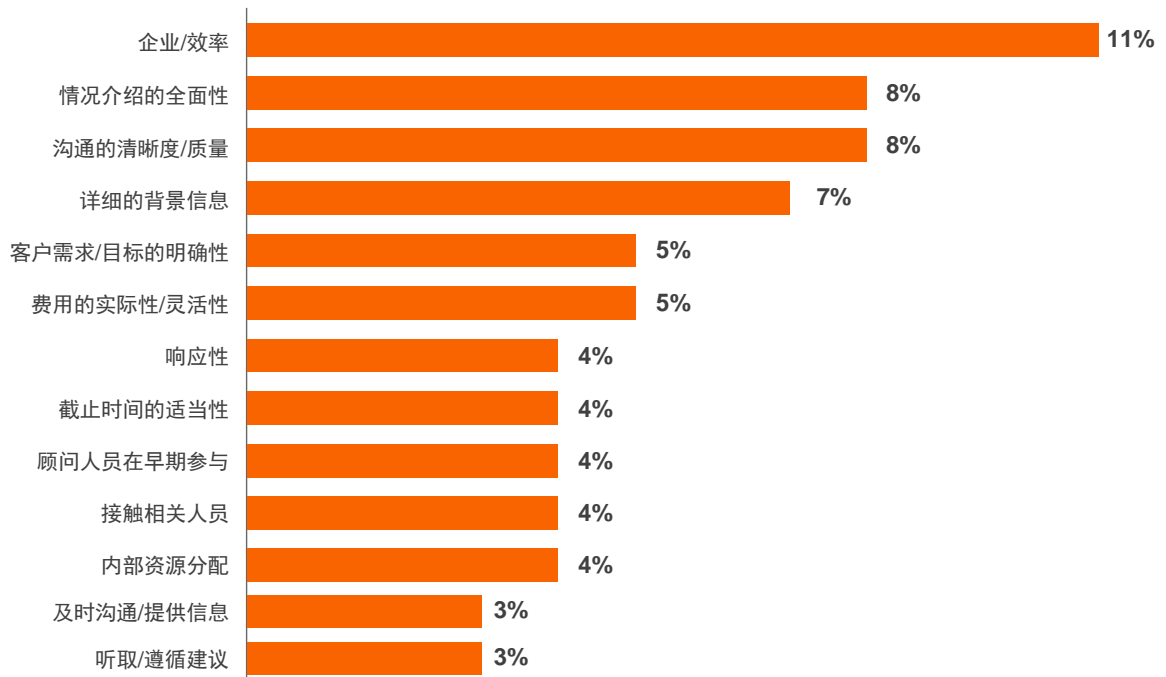
大多数接受调查的内部律师表示，律师个人的业务实力是他们的首要选择标准，而行业专业知识通常也占据重要位置。不过，其他五个杠杆中，选择任何一个作为考虑因素或选择标准的情况相对较少；诚然，该等杠杆对于法务部门与外部律所的关系质量确有很大影响，但其本身通常不会作为初始考虑因素。

如寻求与外部律所之间达成最佳合作关系的企业法务部门应采取措施，确保尽可能采用更多杠杆指标。根据部门具体情况评估七个杠杆的相对重要性，并以此作为未来决策的基础。在甄选外部合作律师时，如能拓宽考虑范围，在每个评估领域允许更多外部律所参选，可能对您有所裨益；若此前甄选流程始终以律师个人的业务实力和行业专业知识为主，那么拓宽考虑范围将更会大有益处。

优化合作关系

正式客户反馈是与律所达成理想合作关系的标志之一，如果能够实现全方位反馈（即：律所也有机会就客户表现提供建设性的反馈），双方更有机会有效强化合作关系。2021年，我们要求外部律师对近期案件进行回顾，并就此对自身和客户的表现进行评估。通过这种方式回顾了约 1,000 个案件，在 90% 的个案中，企业法务部门绩效改善的机会由外部律所发现。

图 8：外部律所认为客户在哪些领域可以改进？



资料来源：Thomson Reuters 2022

结果显示，客户和律所可在三个关键领域优化其合作关系：定价、范围界定和项目管理。这是双方基于共同利益的共同责任，而客户与律所之间形成牢固关系，将为双方合作并实现重大和可持续变革打下良好基础。企业法务部门可引导在确定领域推动工作改善。

定价

一直以来，法务部门表示希望律所在定价方面开展更大的创新；而最终驱动力在于持续预算压力下渴望更大的成本确定性。不过，致力于满足客户这一要求的律所表示，即使提出全新的定价方式，客户仍然会将服务单价换算为小时费率，这点令他们感到沮丧。这种情况在法律行业已经根深蒂固，双方需要真正意义上的合作，共担风险，解决这一问题。

“关键在于在成本管理和预算方面与客户密切合作，并明确说明可以创造价值以及不能创造价值的具体领域。”¹

— 英国

花费管理日益复杂，目前，82%的企业法务部门将自身的外聘顾问花费管理工作自评为主动、优化或预测型。不过，这类部门同时声称，75%的案件和高达80%的开单金额按小时费率计费。如此算来，固定费用和替代费用安排（AFA）约为开单金额的20%至25%。

美国和加拿大在替代费用方式采用方面落后于全球平均水平。这两个国家80%以上的案件采用小时费率。与全球平均水平相比，在这类国家，仅有略高于半数的律所可能采用固定费用或封顶费用方式。相反，在拉丁美洲，采用小时费率的案件仅略高出半数，在固定费用采用方面该地区也明显领先。

“律师费率方面确实应该更加灵活，同时采用经验证且实用的替代费用安排。大多数费用结构过于复杂，过于理论化，并未真正达到客户预期的确定性水平。”

— 美国

¹ 所有上述引文均引自于律所权益合伙人对于客户在客户与律所关系中应关注哪些领域的答复。

双方持续在定价创新方面经历挫折，可能是双方不再努力关注这一领域的原因。不过，由于案件回顾中 50% 的案件花费超出估计预算（十分之一以上案例中预算超支 50% 以上），这一问题值得再次关注。

范围界定

案件回顾中，四分之三的案件范围不同于初始了解，其中 30% 发生重大变更。在大多数情况下，范围变更导致案件预算超支，换言之，范围界定阶段的改进将优化成本确定性，提升客户体验和案件结果。

“与整个企业和法务团队协力，直接参与目标设定，确定预期结果，并强化战略与规划，以实现该目标。”

— 美国

外部律师认识到自己在改善范围界定方面的作用，同时也列举了客户在这方面表现欠佳的具体表现。该类律所表示，在范围界定阶段，企业法务部门可采取以下实用措施改善相关成果：

- 尽早让律师人员参与，越早越好
- 提供综合简报信息和详细的背景资料
- 明确阐述其需求和目标
- 设定适当的截止时间

“客户方高管和决策者尽早参与项目，可以为我们节省更多时间。”

— 中国香港

虽然范围界定工作的改善并不能消除动态环境中复杂案件的全部范围变更，但确实有机会降低范围实质变更的频率。将更多案件列入“范围蔓延”区域，也将降低范围实质变更对预算的重大负面影响。

“客户往往缺乏计划性，即使最后关头也会时常给出不明确的指示，频繁缺席会议，导致我们无法针对业务提供建设性建议。”

— 加拿大

项目管理

连续六年来，众多法务部门认为，法务工作量不断增加已成为主要行业趋势。约 60% 的企业法务部门经历待处理案件数目增多这一处境，但部门预算却未达到相同增速。法务部门持续面临少花钱多办事的压力，法务部门主管已将效率核算列为最受关注的战略要务和挑战之一。

“客户在部署更多资源方面进展缓慢，使得内部团队的工作极为紧张。”

— 德国

法务部门可以通过有效的（内/外部）项目管理提升效率。

我们审查的案件中，其中 86% 由律所合伙人负责项目管理工作。其实，虽然多数大律所已经建立了大规模专业团队，成员拥有相关专业背景，但所涉案件中，最多仅有 1% 有专职法律项目经理的参与。事实上，许多律所合伙人都迅速承认，所在律所在这一层面并未达到理想效果。这表明，针对法律行业的项目管理能力，期望结果与目前可向客户提供的服务水平之间存在差距。法务部门在向律所委托工作事务时，可加大要求让对方的专业法律项目经理参与，以此加速缩小这一差距。

“事实证明，缺乏内部人员管理文件令人相当沮丧。”

— 加拿大

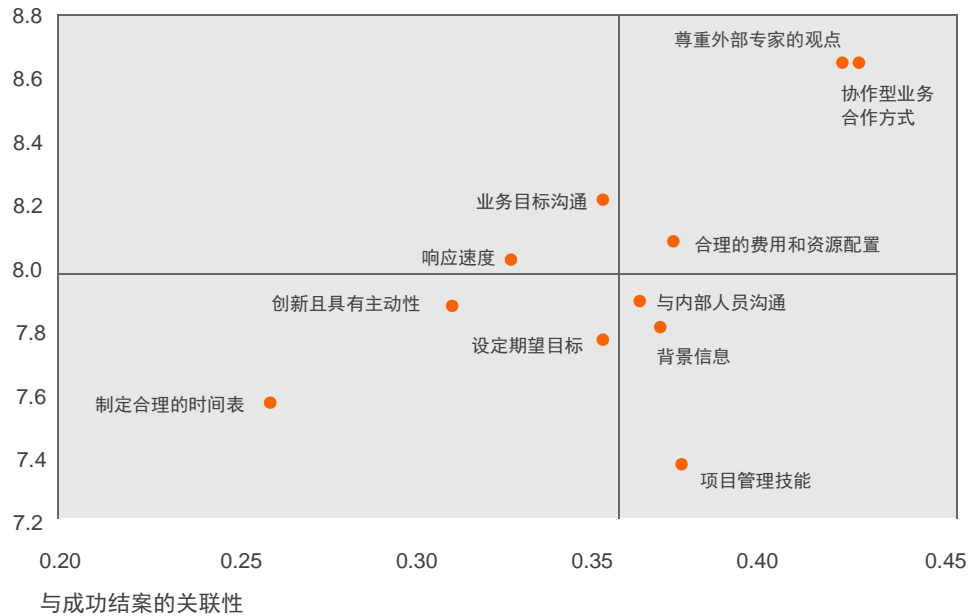
内部法律项目管理也应当作为许多法务部门的重点事项。我们的研究表明，客户方项目管理能力与有效达成成功目的之间存在较强的关联性。不过，我们的调研也表明，外部律所认为项目管理是客户方表现最差的领域。法务部门必须提高自身的项目管理能力，提升高效成功结案的概率。

“双方关系非常透明，合作开单金额也很高，但客户在发票审查、质询和批准方面所花的时间不合理。”

— 巴西

图 9：企业法务部门表现与成功结果的关联性

企业法务部门平均表现评分（由律所评分，分值区间 1-10 分）



接受调研的外部律师认为，客户方可在以下方面改进其项目管理能力：

- 企业/效率
- 响应性
- 沟通的清晰度和质量
- 及时沟通并提供信息
- 可接触企业相关人员
- 内部资源有效分配

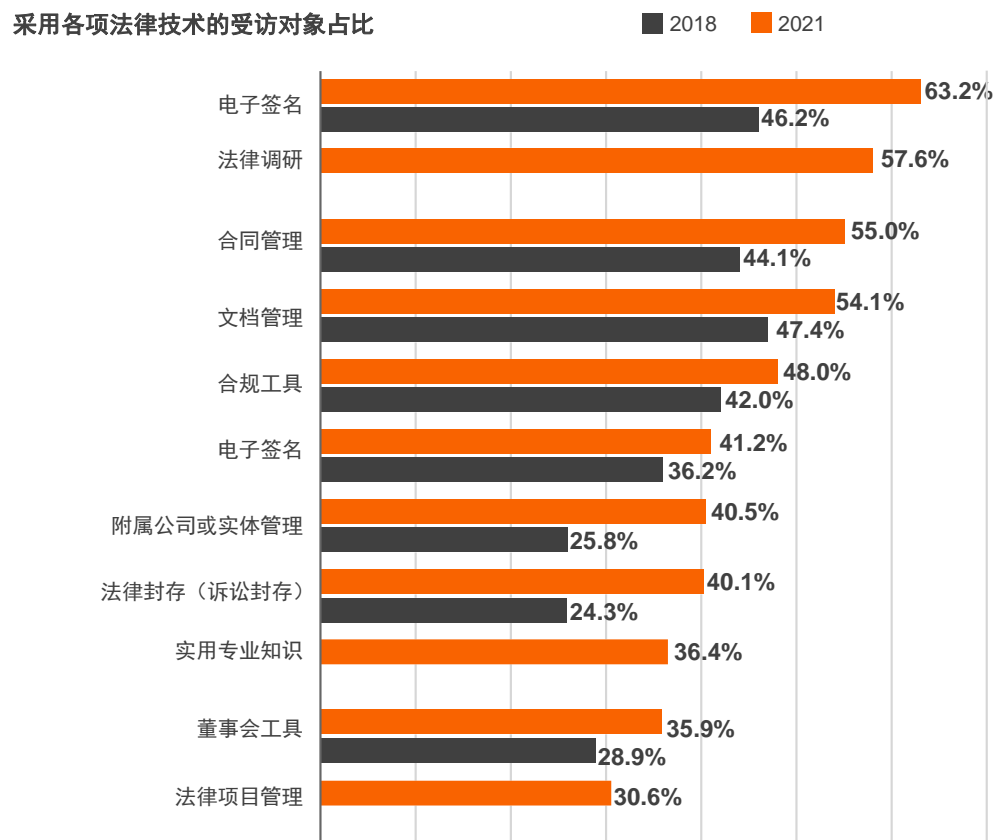
企业法务部门也应当效仿外部律所，考虑（或重新审视）法律项目经理为业务提供的价值。法律运营人员不断增长，目前已有 80% 的企业法务部门雇用了专职法律运营专员。不过，该团队在具体案件中项目管理工作的参与程度目前仍不明确。

在法律工作项目管理专职岗位方面进行投入（如已经设定该等岗位但未能达到理想效果的，则应加大授权力度），就有可能对律所确定的三个待改进的关键领域，即定价、范围界定和项目管理，产生积极的影响。

优化法律科技

自 2018 年以来，企业法务部门对于法律技术的采用大幅提升，目前已有超半数该等部门积极采用电子签名、法律调研（2018 年调研中未衡量该项）以及合同和文档管理系统等技术。

图 10：法务部门法律技术采用情况



资料来源：Thomson Reuters 2022

新冠疫情加快了既定技术工具的吸收利用，这样一来，晚期采用者在为所在机构提供法律服务时，与精通技术的法务部门相比面临更大的失败风险。此外，已在众多科技工具上有所投入、并经历多次实施对自身流程进行磨练的法务部门，在文化上、实践上更能适应疫情产生的全新工作方式。不过，其他法务部门也迫于形势急速追赶，很大程度上，这些部门也已经成功做到了这一点。

仅有 30% 的受访部门称已经采用法律项目管理技术（2018 年调研并未衡量该项），目前在该领域表现不佳的部门可能因此受益。法律项目管理软件价格相对低廉，易于实施。另外，软件可促使采用部门对工作量进行系统跟踪，并确定范围、优先级、时间表，同时适当分配资源。可对具体任务进行定义、分配和监控，提供一定程度的控制，在通常为外部律师所诟病的企业和效率方面实现提升。

超过半数法律运营岗的受访对象称，去年已强化技术工具的使用，他们期望强化型技术解决方案和数字化工具可提高部门效率并降低成本。下表列出了受访对象根据向部门提供的价值对各种技术工具的排名以及各种技术工具采用的百分比。

图 11：技术价值排名及法务部门采用率

价值排名	工具	采用百分比
1	电子开单/花费与案件管理	97%
2	电子签名	80%
3	法律封存/诉讼封存	65%
4	法律调研	74%
5	文档管理	63%
6	合同管理	66%
7	电子取证	54%
8	知识产权管理	51%
9	法律商业情报/仪表盘	58%
10	法律工作流程自动化	41%
11	知识管理	40%
12	法律 RFP	32%
13	法律项目管理	38%
14	合同分析、风险评估、尽职调查等人工智能工具	30%
15	机器人/机器人流程自动化	14%

资料来源：Thomson Reuters 2022

第三部分：创新 — 启发转型变革的见解

过去两年中，企业法务部门面临着巨大的运营压力，在为所在企业安稳度过前所未有的时代环境、且快速适应时代带来的实际制约方面发挥了重大的保障和支持作用。2022 年，随着实际压力不断缓解，所在企业适应全新局势，法务部门应该重新评估自身适应所处环境的方式。

与所在机构战略重点保持同步仍然是法务部门最终成功的关键；不过对于许多机构来说，战略重点可能已经发生变化。重要的是，当机构层面重点发生微妙转变或更大变化时，法务部门必须做出相应调整。

当下，法务部门应当考虑是否针对以下各方面进行全新思考并采取全新方法：

1. 部门层面
2. 机构层面
3. 更广泛的社会层面

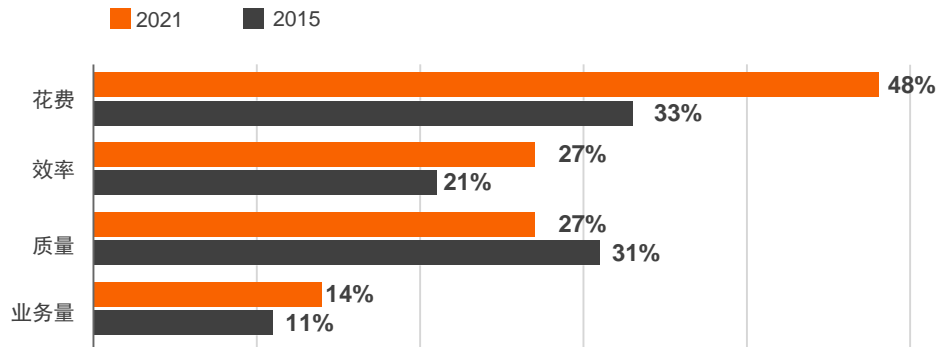
寻求推动运营变革和创新的法务部门，可在各个层面开展进一步数据分析，从中汲取重要经验。

部门层面 — 衡量紧要之事

近年来，使用指标驱动法管理部门的比例急剧上升，去年 90% 的部门表示采用了某种指标，而 2015 年这一比例仅为 75%。平均每个部门使用的指标数量也大幅增加。由于目前大多数部门在多个领域从事数据驱动型测量工作，因此我们对与部门优先事项最相关的衡量标准进行了分析。

法务部门列出的最重要指标与花费、效率和工作质量有所关联。在更高层面上，前述指标直接反映了法务部门列明的效率与效益优先事务。自 2015 年以来，效率指标的关注程度大幅提高，这可能是以牺牲质量指标为代价，而质量指标关注度似乎略有下降，这也反映了近年来各优先事务的权重变化。

图 12：企业法务部门所称的最重要指标



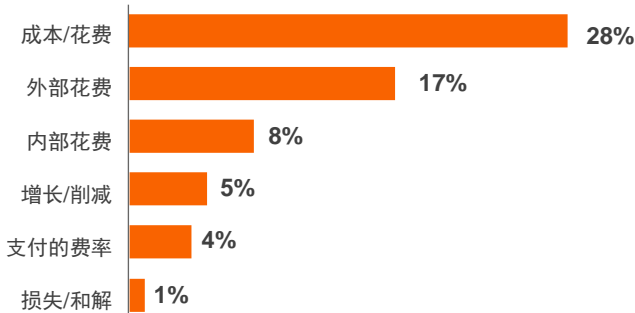
资料来源：Thomson Reuters 2022

所列出的首要指标有花费总额和外部花费：这两项指标都极易量化，而且大多数法务部门都承认有成本压力。虽然这两项的重要程度都靠前，但是将其列为最重要指标之一的受访者占比分别仅有 28%和 17%。

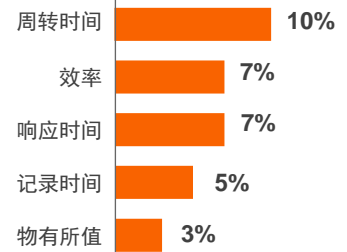
与效率直接相关的最重要指标包括周转时间和响应时间，而工作质量则由客户满意度和结果来衡量。

图 13：所列的最重要指标 - 扩展细节

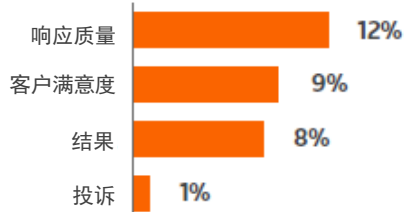
花费指标



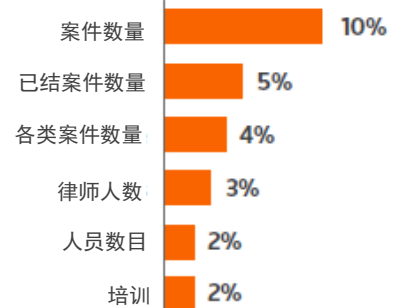
效率指标



质量指标



有效性指标



资料来源：Thomson Reuters 2022

© Thomson Reuters 2022

整体而言，法务部门目前认为最重要的指标似乎严重偏向于花费和效率。某种程度上是由于该类指标相对容易测量，易于为机构所理解。此外，效率指标受到更多关注也不足为奇，这也是法务部门提及最多的优先事项，二者之间密切相关。不过，此类企业法务部门业绩的片面报告可能无法正确量化部门为企业创造的价值。

仅有 1% 的部门认为损失/和解和投诉的跟踪是非常重要的指标，这类事项的减少可能会对业务成功发挥积极作用。

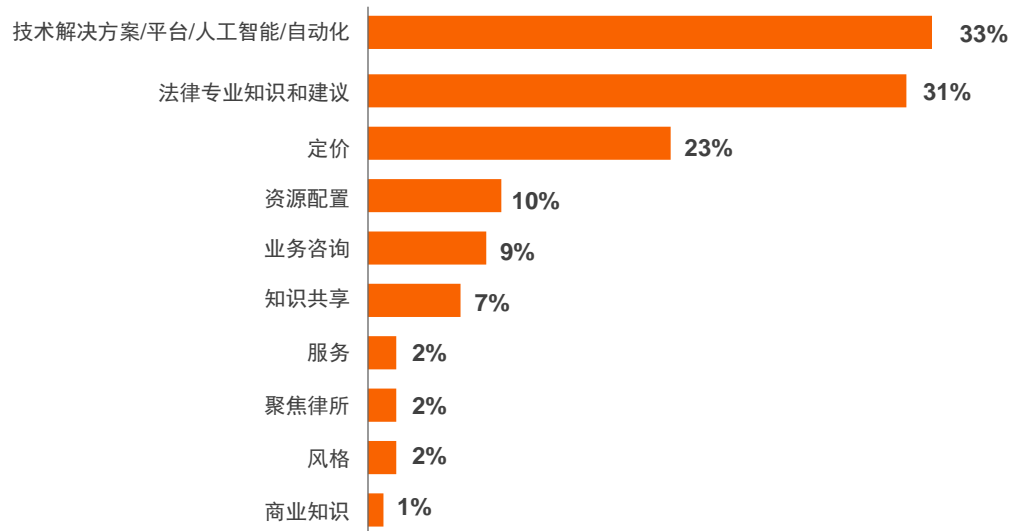
内部客户满意度指标占比 9%，结果占比 8%，表明该类指标的使用率很低，但考虑到这类指标可能有助于提高对于法务部门所提供价值的感知，那么这可能是一个错失的机会。展示法务部门在培训/教育、诉讼案件参与和经验教训等领域主动开展活动的指标，根本未在列表中出现。如果法务部门希望在所在企业眼中的地位能够从成本中心转变为价值中心，则有必要在采用更广泛的指标范围衡量部门表现方面有所进展。

部门层面 — 针对部门面临挑战制定创新型解决方案

如前所述，去年内法务部门的技术使用率迅速上升。展望未来，法律技术应用方面，增长最快的领域确定为法律工作流程自动化、合同管理、文档管理，以及合同分析、风险评估或尽职调查等人工智能。未来 24 个月内，寻求采购上述任一解决方案的部门占比至少达到五分之一（法律工作流程自动化的比例为 27%。）对于目前仍未采用这类工具并试图确定优先投资领域的法务部门而言，至少可在某种程度上指明方向，引导他们跟上同行的步伐。

外部律所和其他法律服务提供商的创新解决方案，正令三分之一以上的法务部门受益。这些创新意在针对各类挑战和目标，集中在技术解决方案、创意型法律咨询和定价等领域。

图 14：针对挑战或目标的创新解决方案



资料来源：Thomson Reuters 2022

在上图前三个领域以外创新的法务部门比例相对较低，这表明了法务部门从其他外部供应商处获益的机会较低。

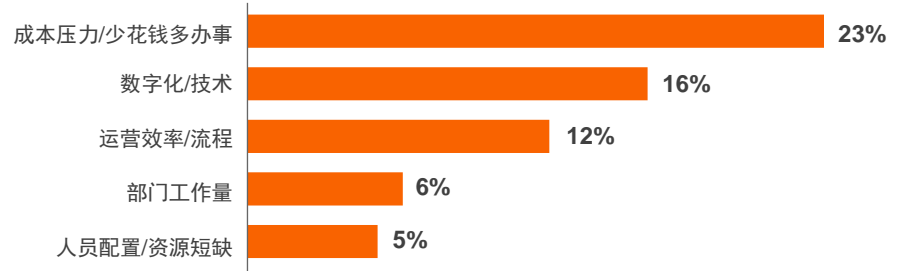
机构层面 — 加强整合以提升价值定位

对企业法务部门效率、保障、有效性和人才方面的首要任务深入探究后，以下想法得以深化：即当下法务部门在所在企业当中通常仍被定位为成本中心而非价值中心。

近 25%的法务部门认为，面临的关键挑战在于成本压力和所在企业提出少花钱多办事的要求。相应地，另有 16%和 12%的部门为应对压力，分别将数字化和运营/流程效率作为关注重点。最后，6%的部门忧心工作量，5%的部门在人员配置上苦苦支撑。总而言之，需求日益增长、企业层面预算吃紧，由此我们可以清晰得知法务部门的处境艰难。

图 15: 效率

未来 12 个月的优先事项和挑战



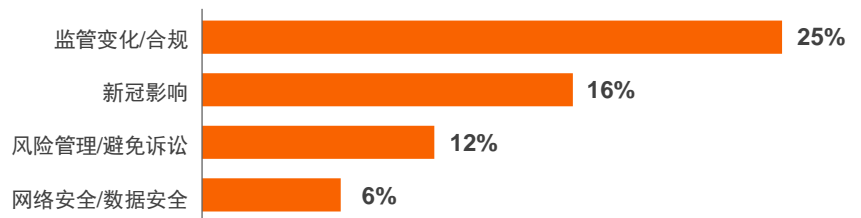
资料来源: Thomson Reuters 2022

随着法律流程外包迅速兴起，替代法律服务的发展，企业将继续谋求降低成本，对在整个企业层面被视为纯粹成本中心的法务部门构成了威胁。不过，有远见的部门主管也可借此机会，将部门重新定位，使之成为创造价值的职能部门。

谈及保障所在企业发展的重点优先事务和挑战之时，四分之一的受访部门主管表示将专注于合规，以此应对所在市场和司法辖区内的法规变化。另外 16% 表示，继续应对疫情影响仍然是今年的重大挑战。选择前两项为部门要务的法务部门，在运作中相对被动，相比之下，选择主动风险管理（10%）和打造网络/数据安全（6%）这两项要务的比例相对较低，但反映出更加积极主动的态度。

图 16: 保障

未来 12 个月的优先事项和挑战



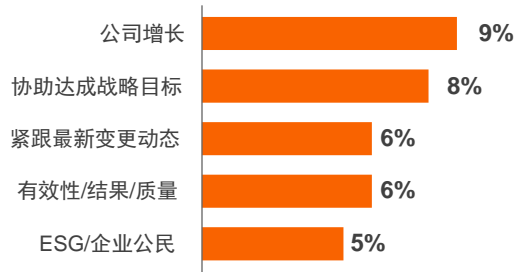
资料来源: Thomson Reuters 2022

法务部门更加专注于主动型风险管理活动之时，在企业内的价值定位则会得到提升。为实现这一目的，法务部门应当试图与企业其他职能部门进行更全面的整合。

与优先考虑效率和合规性的内部律师相比，专注于更广泛企业层面整合的律师比例似乎相对较低。

图 17：有效性

未来 12 个月的优先事项和挑战



资料来源：Thomson Reuters 2022

认为对实现战略目标和公司增长作出贡献为部门优先事务的整体比例仅占 17%。这表明，许多法务部门可能错失阻止成本不断上升的机会。

社会层面 — 环境、社会和治理（ESG）

针对全球企业而言，业务可持续性和社会影响的重要性正在攀升。未来数年里，更先进的企业法务部门为与企业内其他部门保持同步，将日益重视环境、社会和治理因素。

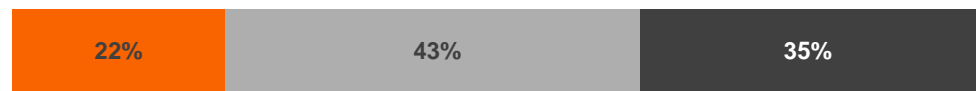
目前，仅有五分之一强的法务部门认为，其外部律所的 ESG 主张“非常重要”，如果将“适度重要”评价者包括在内，则上升到三分之二。通常情况下，对律所 ESG 主张最为重视者，对于 ESG 因素的了解非常深入，并能够清楚说明所寻求的具体目的属性。这一群体中认可的重要因素有许多，但律所评等因素则因行业和执业领域不同出现很大差异。这类因素包括多样性、公平性和包容性（ESG）、环境可持续性、应对气候变化、公司治理和合规等。

相比之下，目前不太关注外部律所 ESG 立场的法务部门，对 DEI 的专注度可能更为狭隘。还有一点非常重要：前者更可能要求律所的 ESG 承诺必须真实，这或许表明已开展正式评估的律所在这一方面有所欠缺。

图 18：律所 ESG 重要性及焦点因素

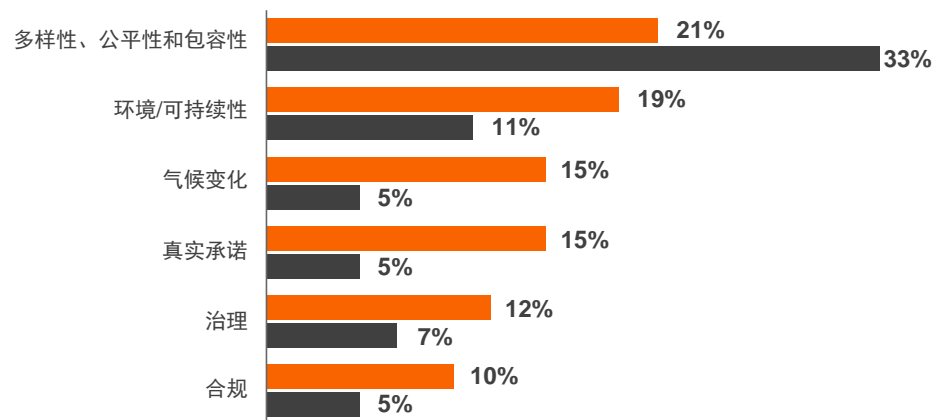
律所在来年展示令人信服的 ESG 主张的重要程度如何？

■ 非常重要（9 或 10） ■ 比较重要（7 或 8） ■ 不重要（1-6）



依您之见，律所的 ESG 主张应专注哪些具体因素？

■ 非常重要 ■ 比较重要或不太重要

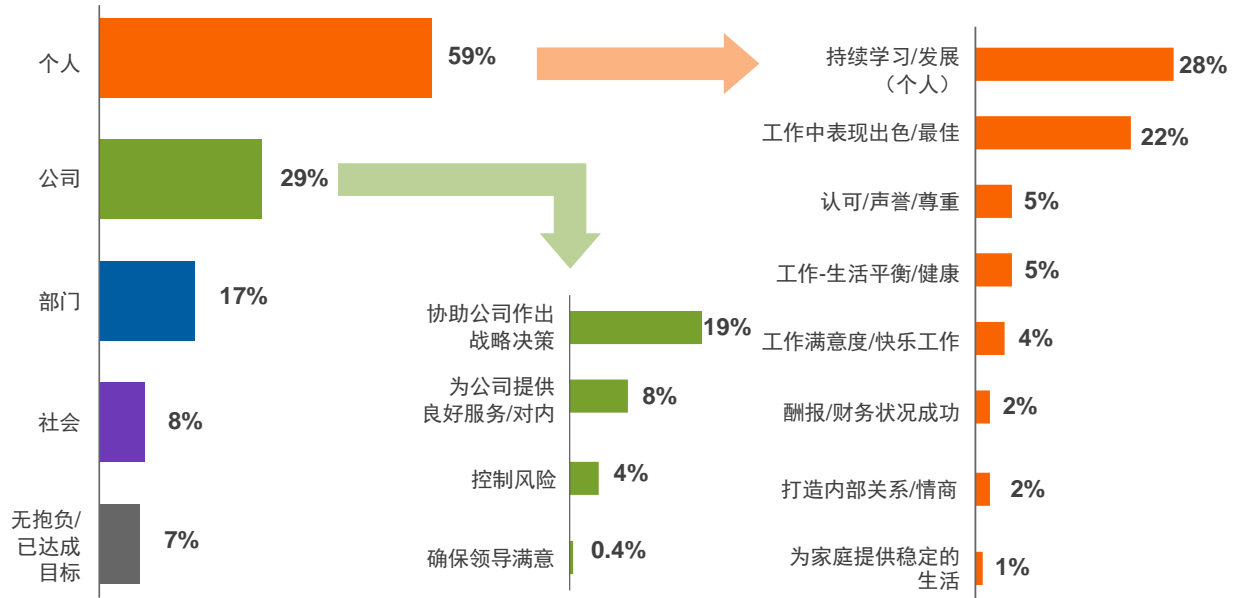


资料来源：Thomson Reuters 2022

我们的研究表明，目前，虽然外部律师相信所在律所有能力在 ESG 领域为客户提供支持，许多律所内执业的律师也具备 ESG 服务相关的个人技能，但他们仍然缺乏与企业法务部门客户讨论 ESG 事务的信心。企业法务部门应当考虑与外部律师展开 ESG 对话，从律所更广阔的着眼点和潜在协同中受益。

调研也曾要求内部律师对其个人目的（也即：职业生涯中渴望达成的目标）进行描述。由于这一问题“更专注个人层面”，所以与个人有关的回复占据最大比例。这类回复均以个人发展和业绩目标为主。紧随其后的回复均与公司有关，专注于协助公司做出战略决策。部门关注度稍稍落后，这表明法务部门需要在整个公司内开展合作，促使内部律师拓宽并提升其影响范围。

图 19：有关内部律师个人目标的主题



资料来源：Thomson Reuters 2022

当问及工作是否可能对所在社区和广大社会造成影响时，内部律师列出了以下四个主要领域：

图 20：内部律师提出可对社区和社会造成影响的关键领域

改善社区基础设施	促成就业和财富创造	培养文明有序的社会风气	知识共享，助人成功
<ul style="list-style-type: none"> • 就职于改善社会的企业 (38%) • 志愿者/慈善/具社会影响力类工作 (8%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 助力就职公司成功/合规 (16%) • 促使提供就业机会的公司成功 (12%) • 助力企业界/经济繁荣 (10%) • 助力就职公司开展创新 (3%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 确保就职企业的行为符合法律/道德规范/关注 ESG (16%) • 维护公司的声誉/对公司的信任 (2%) • 法律企业的成员身份 (1%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 学术/教学 (2%) • 促进多样性和包容性 (2%) • 行为典范/导师/赞助人 (尤其是少数群体) (1%)

资料来源：Thomson Reuters 2022

总结

我们提供大量基准数据，表明行业和企业规模对企业当前和未来战略方向的影响。企业境遇不同，关注点也因此有所差异，但适用于众多企业的关注点已然出现，各企业法务部门未来一年内应予以关注。

技术转型 — 日新月异的法律技术工具不断普及、数字化程度不断加深是当前趋势；法务部门如果未能积蓄势头，可能会落后于形势，永远处于追赶状态。一旦您质疑您的部门未能紧跟形势，则应解决最应解决的问题，快速见效，然后继续发展。技术工具方面的投入并非短暂的。事实上，这是一项持续活动，需要持续资金投入才能发挥最大潜力。

选择适当的衡量指标 — 随着对部门投入的加大，相较以往，现在更有必要关注正确的衡量标准，以监测工作绩效并促进绩效提升。目前，大多数部门更为关注易于衡量的指标，许多情况下，这样并不能捕捉到最具战略意义和可操作的数据。法务部门应当与所在企业合作，确定适当的衡量标准进行问责。然后，法务部门应当研究如何基于设定指标开展绩效评估，而并非仅仅报告最易于捕获的数据。

与律所的合作关系 — 最后，法务部门与所选择的外聘顾问之间的合作方式仍有很大的改进空间。对于大多数法务部门而言，与律所和其他外部法律服务提供商的合作关系在其成本中占据很大比例，因此，确保这类关系提供最大价值，这一点至关重要，在法务部门面临不断增加的预算压力的背景下尤其如此。法务部门仍有许多工作可做，包括对（从斟酌关系确立到结案后反馈等）业务关系整个生命周期进行管理，提升在这一领域成功的机会。

贯穿所有该等主题之中，法务部门需要利用过去几年的快速变化势头持续开展创新。我们提出了一项行动方案，如果法务部门有意处理本报告所示关键问题，可据该行动方案相应采取切实措施。

行动方案：

举措	具体步骤
<p>1. 外部律所甄选时确保广泛考虑众多因素，包括对案件直接影响较小的因素，如对业务问题的理解、创新、反馈循环和性别多样性等。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 审查当前甄选流程，寻求拓宽相关考量因素，以将律所列入考虑范围 • 确定何种因素可作为正式甄选标准，该等因素应如何评估 • 向外部律所表达有意拓宽甄选考量范围的意图，并针对如何满足新考量因素提供指导
<p>2. 改善内/外部法律项目管理，推动更大的成本确定性、更好的客户体验和最佳案件结果</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 从最大、最复杂的案件着手，为其指派内部法律项目管理人员 • 法律项目管理软件的投入或实施
<p>3. 改进案件范围界定流程</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 以系统化方式确保外聘顾问人员尽早参与 • 投入内部资源，确保清晰明了，考虑可能的替代方案并制定应急措施
<p>4. 高影响力技术解决方案的投入</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 如果您当前仍未采用技术工具，可考虑采纳法律封存/诉讼封存、文档管理、合同管理和电子取证系统，相对于所提供的价值，上述工具系统的利用率仍然偏低
<p>5. 在部门绩效评估中建立价值导向指标</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 考虑部门在整个机构中的积极作用，以此得出展示部门价值的适当指标，如跟踪损失/和解、培训/教育的影响和内部客户满意度

举措	具体步骤
6. 将部门重新定位为机构的价值中心	<ul style="list-style-type: none">• 确保公司目标、支持所在企业战略事务作为部门的优先事项• + 针对整个企业的风险管理工作，在被动工作和积极方法之间达成平衡 - 充分整合，了解风险并管理风险
7. 制定部门的 ESG 主张	<ul style="list-style-type: none">• ESG 方面从一般方法过渡到具体方法，这包括确定与所属机构最有共鸣的因素，在部门内植入一致的价值观，并寻求具备互补 ESG 主张的外部合作律师

汤森路透 Thomson Reuters

Thomson Reuter 为全球领先的专业法律合规内容、情报和技术来源。我们提供各种互补型解决方案，确保企业法律合规部门各个方面均能实现更高效率，更高准确性和更深入的理解。这类解决方案由专业法律合规人士针对专业法律合规人士创建。所有方案共同构成功能强大的调研产品和工作流解决方案综合资源库，确保全面了解并管理所有法律合规事项。Thomson Reuters 助力管理每个案件、合同和法律流程。

浏览汤森路透中国官网：thomsonreuters.cn/zh

Thomson Reuters Institute

Thomson Reuters Institute 汇集来自法律、企业、税务与会计以及政府机构等各界人士，意在引发思想碰撞和话题辩论，了解最新事件和趋势，并就当今世界面临的机遇和挑战提供必要的指导。作为 Thomson Reuters 旗下专门的思想领导力部门，我们的内容包括博客评论、行业领先的数据集、精确分析、行业领袖访谈、视频、播客和世界级事件，助您敏锐洞察动态的商业环境。关注更多话题，请访问 thomsonreuters.com/institute。