

第四章 初步訪談與分析

第一節 初訪目的

由於本研究欲探索的是一個非常新穎的領域，在幾乎沒有研究直接觸及法務與研發部門互動關係的情況下，本研究僅能藉由的初步架構乃皆是由探討組織中跨部門溝通的態樣與一些研究新產品開發過程中研發、生產、行銷部門合作的問題與模式所類推開展出來的情況下，為避免本研究所發掘的問題缺乏研究意義，或所開展出的初步架構與業界實際情況差異過鉅，因此參酌專家（經驗）訪談法，在進行個案深入訪談前，先對本研究領域或主題有深入瞭解之專業人員進行深入的訪談，希望這些專家能夠協助研究者對本研究所欲探索的問題及初步架構進行初期檢核。

據此，本研究進行初步訪談的目的有以下四點：

1. 確認本研究價值。

（產、學界在本研究問題上是否確實具有隱含性需求與困難而尚未被滿足與解決）

2. 對本研究初步架構進行檢核與補充。

3. 請本領域的專家推薦值得本研究深入訪談的個案公司。

4. 據初訪結果，以設計出適合本研究之個案深入訪談大綱。

第二節 初訪工具與初訪對象

一、初訪工具

本研究此階段採取專家深入訪談法，希望藉由與此領域的專家面對面的方式蒐集研究資料，因此此階段的研究工具包括研究者本身、研究者據文獻探討所開展出的架構、及本研究的初訪大綱。

據此初步訪談目的及本研究之初步架構，所設計的初訪大綱如下：

初訪大綱

1. 本研究價值確認
 - 1.1 在台灣 IC 設計公司裡，法務與研發部門是否會因業務上的往來而有所互動？
 - 1.2 彼此間的合作是否愉快，對組織而言是否是重要的？
 - 1.3 在這些互動中是否有產生若干協調上的問題與困難，而目前尚待經理人採取積極的管理方法去解決？
 - 1.4 這些兩部門溝通上曾經或現階段遇到的困難點為何？各專案發生的困難是否有所不同？請您試推測此些困難發生的原因？
2. 這些互動的任務特性是否會影響協調機制？是否正如文獻上所言？其操作性定義是否有需要修正或補充？
3. 跨部門間的社會心理因素是否會影響協調機制的運用？是否正如文獻上所言？其操作性定義是否有需要修正或補充？

二、初訪對象

本研究核心問題在於觀察目前台灣 IC 設計公司法務部門與研發部門的互動模式、發掘他們溝通上的難題及所採用的管理方式，因而實際參與法研互動的人員 - 法務人員、研發人員及法務與研發溝通的橋樑 - 專利工程師，便是本研究需要積極邀訪的主要關鍵人物。

因此，本研究初訪中，便擇此三種人員，除希望他們能夠分享一下他們在業界實際經歷法、研互動的經歷、體驗，而若曾發生過三方溝通上的難題，亦會請其說說他們的感想並推測這些問題背後的原因，除此之外，研究者亦希望初訪的對象能夠有從事商學論文的經驗或是曾對研究方法有所涉略，以期能夠瞭解本研究應如何設計深入訪談大綱，而以能適切、正確地探索出本研究的問題。

據此，本研究的初訪對象共三位，其學經歷及受訪時間、地點如下表 4-1 所示：

表 4-1 初訪對象與時間、地點

資料來源：本研究整理

初訪對象	學、經歷	訪談時間	訪談地點
蔡法務經理	現任通訊 IC 設計公司法務經理，為政大法研博士班學生	11/28/03 pm7:00~8:00	政大
鄭研發組長	國立大學電子科系研究所畢業，在曾任職於多家 IC 設計公司，現為政大科管所碩乙班學生	11/29/03 pm6:30~8:30	政大
王專利事務所負責人	國立大學電子科系研究所畢業，並赴美攻讀專利學程，為政大科管所碩乙班學生，曾任多家公司智權人員，現為專利事務所之負責人。	12/29/03 pm2:45~3:30	捷運大安站附近咖啡店

第三節 初訪結果分析

壹、初訪資料彙整與分析

一、確認本研究價值

- 這問題尚待解決，而且法研合作是否順利對 IC 設計公司來說是重要的。

(一) 台灣科技產業創業模式 - 向來對於「法務」機能的組織定位

不同於美國創業者的思考模式，對於台灣的企業經營者而言，法務部門是一個花錢的編制，除非有必要，而多為困而知之，否則並不會在開創事業時，就有法務的編制。¹

¹「在美國，一定是各路人馬都找好，技術、財務、法務的人都找好，陣仗都擺好，才會開始 run 公司，但是在台灣不一樣，台灣一定是技術人員先走，公司到了一定程度才會找財務、找法務，例如 M(匿名)科技公司在 1999 年五、六月份，被 O(匿名)公司（一家國外廠商）告時，那時候有來找我，那時候沒有任何法務，那時候已經有訴訟了，仰賴集團，就是 M1(匿名)，仰賴集團的 corporate leader team，以節省 cost，這個子公司還沒上市，努力運用母公司的資源，把公司帳目

（二）台灣 IC 設計公司有越來越重視法務機能與智權領域的趨勢。

據蔡法務經理指出，她發現現在有許多不大的公司都會編制 6-7 位專利工程師，這是以往不從見的，而且很多公司都願意花錢要他們專利工程師來上法律的相關課程。

（三）在台灣科技公司的組織環境中，擔當一位稱職的法務人員並不容易，而目前與研發部門的互動仍有許多待解決的問題

二、法務與研發單位的互動領域

法務的職能裡面跟研發比較有互動的，多為專利管理相關領域，例如授權契約的審核²、智慧財產前管理機制的建立、文書系統機制的建構（例如什麼文書是機密性不可外流的）等。

三、任務特性與跨部門間社會心理因素對跨部門合作態樣、互動行為的影響及目前因應困難的管理方式

1. 跨部門間確實會因任務特性的不同而有不同的互動型態與合作模式
2. 社會心理因素確是發生溝通上問題與衝突的原因。

（1）跨部門文化的差異性

專業上的差異性

研發人員由於多對於什麼樣的技術是值得專利的並不瞭解，所以常會造成協調上的問題。例如在申請專利時，研發部門的人，時常會以為只有偉大的發明才能申請專利，會有認為法務人員會把雨靴錯當馬靴³的情況。

而目前的解決模式是法務人員會先從智慧財產財的教育做起，讓研發人員先具有正確的智財觀念，希望往後在溝通上較方便，且會促進他們願意將內部知識

弄漂亮，努力 IPO，不要多去養一個人……」（王專利事務所負責人，訪談）

²「法務的職能裡面跟研發比較有互動的，大概就是專利這一塊，不然就是 licensing agreement，譬如說產品像一個 s 曲線一直在接續，如果他想發展下一代產品，公司又沒有這一塊 IP 所以他就需要去 license，這時候就會有一些互動，不過大部分的法務都沒有 involve，都是後來合約來了 review 一下。」（王專利事務所負責人，訪談）；蔡法務經理指出「此領域中法務人員契約兩方的技術都需要熟悉，商業力量也須知，法律也要之，才能擬出最合乎公司利益的合約，所以挑戰性高」（訪談）

³指研發人員認為根本是不值的專利的東西（雨靴），而認為法務人員錯以為具專利性（馬靴）。

釋出，以有利法務人員正確的評估例如會較瞭解法務人員在評估是否具可專利性所需要的關鍵資料是什麼，使得法務人員更能快速正確的得到所需的支援。

研發與法務人員人格（認知模式⁴）差異大

由於法務人員都是公司具一定規模後才編制的，因此並不是那麼容易融入在全是研發人員的環境中，並容易產生溝通上的衝突

（2）跨部門對目標認知的差異性對互動行為的影響。

這個影響尤其是發生在專利侵權紛爭時在人力整合上的困難，因為打訴訟的是真要跟技術人員合作，有不光是技術人員，有時文件中心的人的幫忙(因為打訴訟對方可能要調閱你公司幾年來的文件)、採購、sales 都需要支援，他們都會覺得這是你的事不是我的事，這一件事情一直不在他們心目中是一個他們的工作，因為大家都認為訴訟就是法務人員的事，因此造成「叫不到人」的困窘。

（3）跨部門主管間的人際關係對互動關係的影響。

受訪者表示一旦兩部門關係陌生，之前並沒有合作經驗時，從事任何事情都日要倚仗較正式的協商和聯繫程序，會叫沒效率，蔡法務經理並表示若兩部門主管關係夠好一旦夠熟悉，「只要喊一下，專案就能運作！」

（4）成局與敗局律師？ - 法務人員的人格特質與處事的態度對合作關係的影響

法務部門主管的人格特質是很重要的，因為他會決定了法務部門的文化，他的人格與做事的態度，是否夠柔軟或協調溝通能力等，這都會影響其人緣相關，而組織中會多有發生因人廢言的情況，因此這便與他與他部門合作的工作能否順利達成是息息相關的，例如法務部門的主管願不願意改變他的想法而跟公司的發展策略相配合？願不願意相信專利工程師的專業？願不願意承認你不懂專利？

四、因應問題的協調方式與管理模式

而突破與組織整合與溝通上的困境的可行方式為何？本研究彙整受訪者的說明條列說明如下：

（一）當兩部門發生意見相左的情形時，還是交由經理抉擇。

（二）法務編制初期先以專業成績服人，以建立信賴關係。

⁴ 採 Leonard-Barton, D 在《知識創新之泉－智價企業的經營》的用語。資料來源：王美音譯，(Leonard-Barton, D 著)，《知識創新之泉－智價企業的經營》，遠流。

（三）組織文化與高階管理者的角色對合作行為的影響。

受訪者皆表示法務與研發部門合作的態樣會與組織文化及企業經理人對於法務機能的重視程度息息相關，蔡法務經理並表示其公司負責人便十分瞭解法務部門角色的重要性，因此在公司決策上並十分倚仗法律的專業知識，因此法務人員在進行跨部門協調時，相較其他公司是順利的多，並擁有較主控的地位。此外，組織文化會讓大家覺得法務是很重要的，但是，亦需要公司制度的配合，讓專利侵權爭議的處理過程與結果在公司中並不只有法務部門需要承擔責任。⁵

（四）教育訓練。又分為內部教育訓練，及外來的教訓譬如說人家告過你，吃過虧了

（五）跨領域的水平聯絡人的重要性。

蔡法務經理表示之前其公司有位懂得 marketing 本身又是技術背景出身的經理，在研發與法務協商上對幫助就頗大並表示現在 IC 設計公司對於這種跨領域人才是極需要的。

（六）研發主管的支持度

研發主管是否支持智財管理相關制度的推行是非成重要的，蔡法務經理並以如何主動發掘可專利性技術為例作說明，她指出，主動發掘可專利性技術的方式是要我們定期去參加他們的 meeting，但其實法務要瞭解技術仍有仍有專業知識的障礙，此時研發主管支不支持專利申請的工作便格外重要，若重視他可以將研發部門參與專利申請的工作業務納入績效評估項目，以促使他們每月按時間跟法務人員講述技術內容……。

五. 對本研究初步架構進行檢核與補充。

（一）受訪者對本研究的建議

1. 法務部門為服務個部門的角色，但每個公司法務部門/智財管理部門的功能性
2. 地位不同，且每天例行是項或責任並不相同，訪談時需要弄清楚。
3. 可以請受訪者先列舉法研會有合作的情況，再進一步分析。

（二）請本領域的專家推薦值得本研究深入訪談的個案公司。

⁵王專利事務所負責人指出『可是，必須訴訟的過程與結果跟他有切身關係，會痛會養，他們才會去 care 進而相賴法務的專業』（訪談）

專家們指出威盛、聯發科、矽統都值得研究者訪談，而另一個值得思考的問題是「一個公司的法務若不是這麼容易融合在一個公司裡，因為他通常是一個被動性的……卻需要發揮主動性的效果……那或許需要有變通的方法……為何一定要法務人員來領導整個法務部門？」王專利事務所負責人指出，其並建議研究者可以嘗試約訪 Q 科技公司之法務長⁶，或許可以給予研究者對於此研究主題更多的想法，「他出來有個好處，叫得動人，RD 一定會賣他的帳……」王並補充說明。

貳、對初步研究架構的影響

受訪者除分享他們的於法研互動上的實際經歷與提出上述問題外，並肯認本研究初步架構（詳見圖 3-1），覺得確實值得研究。

初訪結果對於本研究初步架構的確認情況，可以以下圖 4-1 表示，勾選的部分表示獲得初訪結果所確認，未勾選的部分，表示仍須待深入訪談時留意。另外，值得說明的是，從初訪分析中得知「法務與研發部門主管的人格與溝通的態度」亦可能為兩部門間社會心理關係中的一環，而與他因素共同建構著跨部門間的合作情境，因此這一因素對於跨部門互動行為的影響力也將是本研究在接續所需要再確認與探討的重心。

⁶ Q 科技公司法務長 L 先生，為技術背景出身，並無法律相關背景，於 Q 所屬公司集團內深耕多年，並於 Q 所屬的創投公司服務，於近期奉命兼任 Q 科技公司法務長一職，係屬台灣科技公司中無法律背景卻任法務長的頭一例。

L 為難得一見的談判人才，王專利事務所負責人是這麼形容 L 的，「他這個人很聰明，號稱智商一百八十，我相信他溝通能力沒問題，這是人格的問題，他有來過我事務所，他會跟你談笑風生，人很 nice，不過卻很會抓你談話的重點……」

圖 4-1 初訪結果對於本研究初步架構的確認圖

資料來源：訪談，本研究整理



