

摘要

論文題目：高科技公司法務與研發部門之互動行為與協調模式

- 以台灣 IC 設計公司之智慧財產權管理為例

指導老師：劉江彬教授（國立政治大學科管所教授 兼任智慧財產研究所所長）

研究生：鄧宜菁（國立政治大學科技管理研究所）

論文摘要：

觀察國內許多科技廠商，例如台積電、明碁、聯發科、廣達、華碩、鴻海等公司，近年來紛紛大手筆的投入研發經費，希望藉由技術的深耕與突破以提升其在產業價值鏈上之地位。然而技術研發與智財管理於策略競爭的考量上是緊緊相繫而密不可分的，想要在產業結構上佔到好位置，沒有投入研發不行，在現今產業競爭規則下，只專注於研發卻不知道智財的重要性與並進行睿智的管理也難以達成，換言之，智慧財產權管理可以說是一產業競爭策略落實的優勢工具，不論是專利的搜尋、專利地圖的規劃、競爭廠商可能的專利佈局、科技的可能趨勢以及如技術授權、研發分工、以及專利侵權等，再再都與企業的技術策略、掌握產業競爭情況息息相關。

再者，策略人人會說，要實踐與落實還是需要靠組織的成員一步一腳印的去完成，在這些需要融合法律、企業管理以及智財管理相關專業才能在競爭局勢下擁有優勢中，皆下來便是各個經理人該如何各顯神通接策略具體落實於企業體內組織的組織的議題了，而在這些組織的議題中，除管理階層需要嶄新的視野與觀念外，未來法務部門更是站在關鍵的戰鬥位置上，它的專業與所擔負的企業使命與企業中的角色將更形重要，例如，法務與研發部門之間在智財管理上應如何的互動與合作，亦將牽動組織在技術相關議題上之績效。

然而，過去關於組織內不同部門的合作與互動等研究，多著重在如行銷-研發或是生產-研發等面向上，較少對於法務與研發介面的探討。然而，如同行銷與研發部門之介面，法務與研發部門無論在專業領域、人格特性、部門風氣或是傳統上對於工作取向的認知等，均有莫大的差距，而這些因素均會對於其間的合

作績效與機制，有著很深的影響，而協調機制的運用便是向來解決跨部門衝突與促進之是分享的管理機制之一。

因此，本研究即嘗試以知識資源為競爭基礎的高科技公司為觀察對象，將藉由廣泛的次級資料、文獻收集，與多重個案、深度訪談的方式，以協調機制是如何運用的？是為解決什麼樣溝通上的問題為著眼點，探討其法務-研發介面間的互動領域、溝通機制以及可能的問題等等。而 IC 設計公司在本質上即為一以知識為競爭要素的產業，其在經營上亦常牽涉到許多如專利侵權以及技術授權等議題，加上台灣目前已是全球第二大之 IC 設計國，更具有許多指標性的企業可供選擇。因此本研究即以台灣績效卓著的 IC 設計公司為標的，希冀透過相關的訪談與研究整理其在管理制度上之內涵與建議以供未來實務界在發展智財相關策略可能之參考。

本研究所得之研究發現如下：(節錄)

一、於訪談的個案公司中，皆在近兩年才具有法務與智權機能的編制，目前法務、專利工程師及相關智權人員之人力編制皆少，且法務與相關智權人員皆設置於同一單位(或部門)裡，而目前都是由法務人員兼任各該部門(或單位)的主管。

二、「法務與智權」部門與研發部門多在從事智財管理的領域中有所互動與合作。

三、法務與研發部門在專利申請、專利侵權爭議處理、技術移轉契約的擬定等互動領域裡，會有不同的合作進行的流程及互動模式，經理人亦會運用不同的協調機制以輔助跨部門的溝通。

(一)任務之相互依賴性、不確定性及困難度會影響兩部門需要合作的質與量，進而影響個案公司協調機制的運用。

(二)當兩部門間相互依賴性越高時，其愈傾向增加非正式的協調的頻率，以共同達成任務或解決問題。

(三)當任務不確定性愈高時，則愈需要有及時、機動性的互動以增進合作效能的需求，此時人際與成員間的協調需求便會愈高，因此多傾向採有機式的結構，以增加其合作績效。

(四)當任務困難度愈高時，則法、研進行跨部門的溝通需求便愈高，因此

多傾向組成跨部門的專案小組以利水平間頻繁的互動，以因應互動的需求。

五、「認知彼此目標所存在的關係」、「部門間信任關係」、「兩部門間的人際關係」、「跨部門文化的差異性」及「兩部門主管的態度與人格」五者共同構建了兩部門間的社會心理關係，而這關係的態樣，則深深牽動著兩部門間互動的行為，進而影響合作的績效。

這五項重要的因素可能為載舟之水，為兩部門間的合作帶來更多善意的互動與讓兩部門成員樂在共同解決問題與知識的分享，進而激發創新的火花，但亦可能為部門間衝突與溝通困難的成因，而此時協調機制的運用便為影響這五項因素，進而化不利為有利的方式之一。

(一)「兩部門對目標認知的差距」是其中影響最鉅者，當團隊成員擁有不同的個人目標時，會削弱團隊的聚合力，並弱化專案的奉獻度。利用智財教育、獎酬報酬制度的修正及高階領導人適度運用其影響力，都可以緩和現存的緊張關係。

(二)利用延攬 T 型人 - 專利工程師及定期召開跨部門的會議、智財教育與組織文化，可以管理不同專業以減少「跨部門文化的差異性」所帶來的衝突。

(三)「法務與智權」與研發部門良好的人際關係的確是合作成功的一大利器，因為它能夠帶來更多善意的非正式交流而大為增進互動的速度。

(四)兩部門間「信任關係」的建立是循序漸進的，而且會因階段的不同，而有不一樣的建構方式。

(五)研發主管的人格與態度越成熟，與法務部門的溝通協調就會越好。

(六)企業中法務人員除自身專業外，並需要去瞭解公司本業，懂得如何與研發人溝通、周延思考與溝通能力並保持細緻與柔軟的身段。

六、高階領導人的角色是所有協調機制中，對兩部門互動態樣與合作的成果影響最顯著的，高階領導人對整合的承認能夠輕易去除兩功能部門間的藩籬，啟動多元專業的分享。

七、研發人的謬誤與法律人的傲慢會造成智財制度推行時的阻礙並對於跨部門間互動所帶來的負面影響。

八、現階段法務與研發部門互動仍有的問題與困難有提案獎金制度所能發揮激勵作用有限、對專利工程師的期許與現實組織結構及制度設計裡的矛盾及法務面對專利侵權紛爭在與對方的攻防上會有不知拿的是哪種槍，亦不知要攻哪座頂的困窘等。

由以上各點研究發現，本研究提出幾項建議，如下所示：(節錄)

- 一、高階領導人需具備決心與格局。
- 二、法務長與智權團隊所應具備的能耐內隱性極高並與個別企業的特質密切相關，因此應長期於企業中養成。
- 三、除了以優渥的提案獎金來激發專利申請量之外，或許經理人、法務長應該思考的是如何讓提案獲取專利與新產品研發上的突破同樣地令他們感到驕傲。
- 四、智權教育是一個長遠的過程，很難作，但一定要作。

