

附錄

附錄一：給法務與研發部門人員社會心理關係衡量問卷

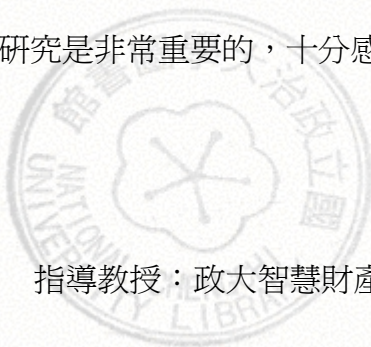
範例：給法務部門人員

本研究前測問卷：部門之間的關係

下列各題項，目的在於瞭解您所屬單位與合作的研發單位之間，平時的關係與相處的狀況如何？請您針對平時的相處狀況來加以回答。

另外，您受訪的內容，僅提供給研究人員做為學術上分析之用，並不會做為其他任何用途，而且若您需要，學生亦不會在論文中記載您的姓名，請您放心作答。

您的協助對於我們的研究是非常重要的，十分感謝您！



政大科技管理研究所

指導教授：政大智慧財產研究所所長 **劉江彬** 博士

碩士班研究生：**鄧宜菁**

聯絡電話：0932238565

e-mail:ginny729@ms34.hinet.net

一、部門目標間之關係量表

下列各題項，主要的目的在瞭解您與合作的研發單位平日目標之間的關係，請根據您的認知與瞭解，針對下列各題敘述表示您的同意程度，並在適當的方格內打勾。

非 不 有 有 同 非
 常 點 點 常
 不 同 不 同 同
 同 同 意 意 意
 意 意 意

- 1、當研發單位達成目標時，
 也會有助於我所屬單位之目標的達成。-----
- 2、對於彼此共享之目標，兩單位具有共識。-----
- 3、兩單位間會以互惠的角度來處理彼此在目標上的爭議。--
- 4、研發單位的目標達成，
 反而會使您所屬單位的目標受到負面影響。-----
- 5、我所屬單位和研發單位在目標的達成上，
 存在一種你贏我輸的關係-----
- 6、兩單位之間在目標上的爭議，難以雙贏的方式來解決。-
- 7、我所屬的單位是否達成目標，
 與研發單位的目標達成沒有關係。-----

二、部門間之信任量表

下列各題項，主要的目的在瞭解合作兩單位間之信任關係。請根據您的認知與瞭解，針對您所屬的單位與研發單位之間整體的信任關係，來表示您的同意程度，並在適當的方格內打勾。

非 不 有 有 同 非
 常 點 點 常 常
 不 同 不 同 同 同
 同 同 意 意 意
 意 意 意

- 1、對於我所屬單位提出之要求，
 研發單位應允後便會全力配合達成。-----
- 2、我所屬單位認為研發單位是可靠的。-----
- 3、我所屬單位認為研發單位會維持其所做的承諾。-----
- 4、我所屬單位認為研發單位提供的資訊是值得採信的。
- 5、我所屬單位覺得研發單位會誠實地與我們協商。-----
- 6、我所屬單位不擔心研發單位會嘗試誤導我們。-----
- 7、我所屬單位覺得研發單位
 不會為了本身的績效而犧牲對方的利益。-----
- 8、我所屬單位覺得研發單位會利用機會佔我們的便宜。
- 9、在我的單位遇到問題時，
 研發單位會以對我單位有利的立場來協助與建議。----

三、部門主管間之關係量表

下列各題項，主要的目的在瞭解兩合作單位主管間的關係。請根據您的認知與瞭解，針對您所屬單位主管與研發單位主管之間整體的關係，來表示您的同意程度。(若您本身正好是單位的主管，則請您就自己與合作的研發主管間的關係來回答)

非 不 有 有 同 非
常 點 點 常
不 同 不 同 同
同 同 意 意 意
意 意 意

- 1、我的單位主管與研發單位主管之間的關係，
是有恩報恩，有仇報仇。-----
- 2、如果研發單位主管佔了我單位主管的便宜，
我的主管也會還以顏色，以免吃虧。-----
- 3、除非研發單位的主管曾經幫助過我們，
否則我的主管不會幫助他(們) -----
- 4、我的單位主管與研發單位主管之間，
不會計較利害。-----
- 5、我的單位主管對於研發單位主管的要求，
總是有求必應。-----
- 6、當我的單位主管與研發單位主管有意見衝突時，
會以研發單位主管的意見為重。 -----
- 7、爲了其他單位主管，我的單位主管會犧牲自己。-----
- 8、我的主管與其他單位主管之間的友誼與關係，
不是物質可以輕易取代-----
- 9、我的單位主管與研發單位的主管
以前曾有彼此合作的經驗。-----
- 10、我的單位主管
與研發單位的主管在工作之餘會私下交往。-----
- 11、我的單位主管與研發單位的主管背景相近 (如：相同領域、
同期進入公司、同年紀、同學校畢業等)。-----

附錄二：深入訪談大綱

範例：給研發人員的深入訪談大綱

前言

您好！展信愉快！感謝您能撥空接受我們訪談，願意以您的專業與熱誠與我們的分享在跨部門合作上的經驗，您的撥冗對本研究將是具有關鍵性的影響，再度感謝您對學術研究的支持。

本研究的主要目的在於探討法務與研發部門進行業務上往來與專案合作時，該任務特性以及部門間平日存在的關係是如何影響著彼此間的溝通模式與協調的介面的運用。

依據本研究目的，跟您的訪談將依序分為五個部分進行，第一部份是訪談的背景與前提問題，並請您舉出跨部門合作成功的二至三個案子；第二份則是依據幾個構面評量 X、Y、Z 案之業務特性；第三部分是請您回想在 X、Y、Z 案進行過程中，您們所曾運用的溝通介面與協調方式；第四部分則是瞭解業務特性是否會影響您協調方式的選擇；最後一個部分則是想瞭解是否有其他因素對於合作績效與協調機制選擇的影響力，隨信並附一份評量您跨部門關係的問卷，煩請您撥空與我們分享您的想法。

由於我們關心的是您個人的看法，並沒有所謂的「對」或「錯」，所以請您儘管依照自己的想法，根據實際狀況回答學生的問題，懇切地希望您願意分享您關於這方面的專業與經驗，您的每個回答將都會影響我們分析的結果，影響到本研究結果的可信度，另外，您所回答的項問題，只提供給研究人員做為學術上分析之用，不會做為其他任何用途，請您放心！

您的協助對於我們的研究將是非常重要的，在此再次感謝您！

敬祝 安康

政大科技管理研究所

指導教授：政大智慧財產研究所所長 劉江彬 博士

碩士班研究生：鄧宜菁

聯絡方式：

第一部份 前提問題

- 1、
 - 您的個人學經歷？
 - 在貴公司的經歷與所擔任的職務？任職多久？
 - 貴公司研發部門或人員在組織架構中的位置？人員編制？主要工作內容？
- 2、
 - 貴公司研發和法務部門間是否有**業務上的合作**(日常性的一般業務或具專案性質的案子，例如專利申請、應對侵權訴訟的專案等等皆包括在內)？大概是哪些方向？能否**盡可能詳列舉之**並稍微簡述這些業務合作的內容？
 - 在上述這些合作過的業務合作或專案中，能否舉出二至三個性質不同而您認為合作績效良好的業務？
 - (由於以下部分將會請您盡量詳述上述您所舉出的業務運作過程，並比較彼此間性質與運作過程中的差異，因此請您盡量舉出您印象仍深刻或正在進行中的業務)
 - 又您為何覺得這些業務上的合作或專案的績效特別好？所謂特別好是表現再哪些方面？例如時效的掌握、專案達成度 目標達成情況、進度或決策品質良好？.或合作愉快且績效令人滿意？亦或經過此次專案後，您會期待與研發部門繼續下一次的合作？或如果還有機會再度與法務部門合作，您會有信心合作成功？

第二部份：業務特性

此部分所設計的題目在於瞭解您之前所舉之合作業務（以下簡稱 X、Y、Z 案）的特性，請根據您的認知與瞭解，仔細回想 X、Y、Z 案合作的進行過程，接著，學生並將會引導您嘗試比較 X、Y、Z 案在下述性質上的差異。

1. 任務的概念性問題

- 1.1 請您分別敘述 X、Y、Z 案的進行目的？運作程序與步驟？約略可分為那幾個階段或步驟？
- 1.2 X、Y、Z 案每個階段或步驟中是否有規範規定執行與進行的方法？若有，其正式的步驟為何？能否請您比較彼此間其管理規範的多寡？
- 1.3 每一階段是否有查核點？檢查點？誰來當守門人？
- 1.4 X、Y、Z 案對組織的重要程度為何？

2. 相互依賴性相關問題

- 2.1 爲了完成 X、Y、Z 案的工作，您和來自法務單位的成員需在技術上的協調或密切程度如何？
- 2.2 爲了完成 X、Y、Z 案的工作，與法務單位合作的必須性如何？（例如是否必須依賴來自法務單位的成員提供相關資訊？亦或您其實可以獨立作業，而不需要

依賴來自法務單位成員的支援？（例如該專案或合作能否加以切割，即在組織功能架構為主的運作下，專案開發的責任會隨時間經過從一個部門移轉到另一個部門？）

2.3 爲了完成 X、Y、Z 案的工作，來自兩單位的成員是否必須針對任務的執行方式共同研商？

2.4 X、Y、Z 案兩部門專業上的相互依賴性是否存有程度上的差異？

3. 不確定性相關問題

3.1 在 X、Y、Z 案工作中，您每天的工作內容如何？是否會有經常的改變？（例如經常必須採取不同的方法或程序來執行我在本團隊中的工作）

3.2 大部份的時間，參與 X、Y、Z 案的成員工作的內容亦是如何？通常是以相同的方式來執行相同的工作嗎？或又經常性的改變？

3.3 您在此 X、Y、Z 案中所遭遇的問題，常必須以不同的方式尋求解決方案嗎？

3.4 在 X、Y、Z 案工作中是否會常遭遇到一些過去很少發生的問題？這些問題是什麼？又是如何解決的？

3.5 能否分別指出 X、Y、Z 案進行過程中所會遇到的風險與威脅？貴公司分別的因應方式爲何？

3.6 能否請您嘗試比較 X、Y、Z 案面對未來的不確定性程度？

4. 困難度相關問題

4.1 在該 X、Y、Z 案中是否已有或您可以具體找到許多已有的程序與慣例，來幫助您執行在本團隊中的工作？

4.2 在完成任務的過程中，您及共同合作的成員擁有清楚的執行步驟可供依循嗎？

4.3 進行 X、Y、Z 案過程中遇到的困難分別有哪些？最大的困難點分別爲何？您能否找到具體的相關知識，幫助解決在合作的專案中所面臨的困難與問題？

4.4 若請您評比 X、Y、Z 案的困難度，您的順位排列如何？

第三部分：協調機制與溝通介面的選擇

下列各題項，目的在瞭解貴公司進行 X、Y、Z 案的過程中，法務與研發部門所間所運用的協調機制、合作方式及資訊交換的模式為何，請根據您的認知與瞭解，針對下列各題敘述您的看法：

1. 組織方式或協調機制的設立

1.1 因應各 X、Y、Z 案，貴公司是否有因應而生的相關正式的組織或機構？例如是設立「某專案團隊」、「任務小組」甚或「新專案結構」？若沒有，那 X、Y、Z 案進行過程中經常使用（主要）的管理方式是爲何？

* 上而下的結構？由技術部門高階主管及法務部門主管直接主導所有運行，全權掌控整個專案。

* 個人形式？由技術或法務部門中的個人的獨立作業型式？

* 其它方式？

1.2 又該組織方式是如何決定（主管決定或是公司既定的制度）？

1.3 大概是由哪些因素來決定協調方式（選擇協調方式時會考量的因素）？

2. 組織方式與協調機制的內涵(參與 X、Y、Z 案者的權利義務如何劃分?)

2.1 X、Y、Z 案管理者的角色。

2.1.1 分別對 X、Y、Z 案實際運作與決策最具廣泛性影響力的人是誰？（研發經理？法務部門主管？或其他？）他在貴公司中的職稱？他在箇中的權利與責任亦為何？全心投入 X、Y、Z 案？亦或並不會佔用他主要的工作時間？

2.1.2 專案管理者由誰指派？選擇時會考量哪些因素？

2.2 X、Y、Z 案參與者的角色。

2.2.1 X、Y、Z 案參與的成員的組成與編制如何？由誰選擇？由誰任命？選擇程序？理想中的選擇的依據？實際上是否順利？選擇過程中是否有發生問題？問題是如何解決的？

2.2.2 參與 X、Y、Z 案的成員大部分是全心投入此些專案？亦或並不會佔用他們主要的工作時間？

2.2.3 參與者的職責如何劃分？由誰劃分？

2.2.3 參與 X、Y、Z 案成員在此專案或合作中表現是由誰來評估的？績效如何評估？由誰評估？專案經理人？或仍為各該部門的主管？是否有聯合報酬系統而能反應兩部門績效與責任？是否因應著部門報償制度的修正？

2.3 跨部門爭議、衝突及溝通上的問題的解決機制。

2.3.1 在 X、Y、Z 案進行過程中是否曾發生跨部門爭議、衝突？當遇到兩部門協調上的困難或爭議時，由誰為最後的決策者？第三方出面談判與調停？或憑藉較高權力單位決定？

2.3.2 在 X、Y、Z 案進行過程中是否曾發生溝通上的問題？是怎樣的問題？如何解決的？

3. 溝通介面的選擇

以下是在一般跨部門的合作中，為達成資訊的傳遞與交流所可能會採取的溝通介面與機制，請您回想在進行 X、Y、Z 案中，是否曾運用？當時會採取的目的為何？若 X、Y、Z 案中皆有，則請您嘗試比較彼此使用頻率？

3.1 正式的雙方親自接觸的會議？

3.2 非正式的溝通？

3.2.1 是否有部門工作外的接觸？如何接觸？頻率為何？

3.2.2 專案管理者與成員單獨面對面的溝通？

3.2.3 組成非正式組織？

3.2.4 其他？

3.3 資訊科技的運用

3.3.1 運用電腦資訊網路來為溝通與資訊傳遞？

3.3.2 用電腦硬體協助群體決策？

3.3.3 專案管理獲致財管理的軟體？

3.4 地理位置的調整方面（例如是否有地理位置與設備的安排，以利跨部門的協商？）

3.5 人員流動（例如工作輪調？）

3.6 組織文化

3.7 是否另外有些宣導及促進兩部門間整合的活動而為上述未提及的？

第四部分 業務特性與協調方式的關係

1、個該協調機制對於各該合作的影響

（哪些協調機制其實是比较有助益的，哪些則否？）

2、協調機制的運用對於各該合作績效的影響

（各該機制對於業務是否有幫助，還是反而缺點大於優點，或這是必要之惡）

第五部分 其他因素對於合作績效與協調機制選擇的影響力

請您就綜合判斷 X、Y、Z 案成功的原因，是來於協調機制選擇及運用得宜？兩部門合作及溝通上的問題能夠順利解決？亦或是其他原因

例如：

高階主管的支持？

兩部門間的信任程度？

部門主管間的關係？

組織文化（組織著重於創新與合作性文化？）

又這些因素對於您對協調機制的選擇帶來怎樣的影響？這些因素對於合作績效或合作滿意度帶來怎樣的影響？

* 隨檔並附一份觀察您跨部門關係的問卷，煩請您撥空與我們分享您的想法
又跨部門的情誼對您們的合作績效或合作進行時容易選擇的溝通模式是否有帶來影響？若有，影響為何？

附錄三：邀訪信範例

經理您好：

在您百忙中打擾，真是抱歉，實是貴公司於智財管理領域成果卓著，一直是宜菁從事個案訪談極力邀訪的對象，幸運地宜菁能夠透過 學長的引薦而能邀訪到您，感謝您願意接受學生的訪談，分享您的所長與經歷。

宜菁的論文是關於一 IC 設計公司或 IC 設計服務公司其法務部門與研發部門在業務上往返時的溝通模式，除了觀察他們的合作現況外，學生研究亦著重探討其溝通的樣貌是否會因為任務的特性而有所不同（例如，當進行一般經常性事務與當發生侵權糾紛而需要兩部門合作時，他們所運用的協調模式或許會因為任務挑戰性與對於組織的重要性不同），目前國內對於高科技產業中法務部門與研發部門跨部門合作的研究著墨甚少，在智財管理漸漸被業界所重視下，若您能願意撥冗分享您工作上經驗<大致僅需叨擾您莫約一個小時的時間>，將會對於後進者與學術研究發展上有莫大的幫助，如果沒有您的協助學生將無法達成，非常期待您能接受宜菁的訪談！

具體而言，學生的研究目的如下：

藉由深入訪談的過程，觀察現階段智財管理績效良好的公司，其法務及研發部門於合作過程中的互動模式，

具體言之，本研究欲探討的問題如下：

- 一、有什麼機會或情況（任務類型）需要進行法務與與研發部門的合作？主要業務為何？主要業務有哪些特性？
- 二、就不同的特性會發展出怎樣的協調機制？
- 三、兩部門間的社會係落關係是否會影響此協調機制？

舉例：即在跨部門專案實踐的過程中

1. 公司內部若會組成集結法務及研發部門人員的跨功能團隊
2. 有哪些因素會影響跨功能團隊的構成？
3. 該團隊的溝通模式為何？

在訪談時，學生便會針對這些研究目的，設計出較具體的問題，請您分享您的認知與經驗。

另外，您受訪的內容，僅提供給研究人員做為學術上分析之用，並不會做為其他任何用途，而且若您需要，學生亦不會在論文中記載您的姓名，請您放心！

再次誠摯地邀請您接受宜菁的訪談，感謝有您對學術研究的支持！

敬祝

身體健康

萬事如意

國立政治大學科技管理研究所

指導教授 政大智慧財產研究所 劉江彬 所長

研究生 鄧宜菁

聯絡方式：

附錄四：逐字稿範例

以訪談 S 公司 W 經理為例：

- 訪談時間：12/19/03 am10:20~11:35
- 訪談地點：S 公司小型會議室
- 受訪人：S 公司法務部門 W 經理（以下簡稱 W）
- 訪談人：政大科管所研究生 鄧宜菁（以下簡稱 D）
- 訪談逐字稿整理：政大科管所研究生 鄧宜菁

訪談的開始是先由訪談者講述研究動機、目的，並大概說明本此訪談的大綱和問題架構後，便依照大綱問題依序進行訪談。

以下紀錄乃是隨訪談實際進行流程，以一問一答方式為逐字整理

第一部份 前提問題

D：您的個人學經歷？

W：○○法研所畢業後便在其他科技產業法務部門任職，在 S 公司已經兩年了。

D：一貴公司法務部門或人員在組織架構中的位置？人員編制？主要工作內容？

W：我們現在的編制是在總經理室裡面，實際上是直接 report 給總經理，我們這邊法務就是我，及兩個專利工程師和一個行政人員，目前是四個人。

D：主要工作內容有哪些？

W：關於法務及智權的管理，包括專利的申請..，一些法務談判吧，我想，各方面吧，一些一般公司法務部門所應有的架構和執掌都有。

D：貴公司研發和法務部門間是否有業務上的合作？

W：每天都會互動，法務部門在科技公司裡面沒辦法獨立去運作，任何一個任務都是跟公司有關係，公司做什麼你就必然跟這個有關係，譬如說，做專利的申請，這就必然跟法務部門要有互動，因為他們提出他們的構想，譬如說，專利侵權這些糾紛，你勢必要瞭解這東西到底有沒有侵權，或者是技術上的特徵在哪裡，比如說，你要告人家侵害你的智慧財產權，那這些都是研發部門要提供他們的意見，再譬如說，你要去談一些授權的合約，新的專利、新的 IP 的授權那也是研發部門這邊會有他們的需求，你必須要瞭解這個 IP 到底是哪樣的，所以，幾乎沒有一個任務是獨立的，沒有跟其他部門互動而完成的，所以是很密切的。

D：那這些都算是例常性的事務嗎？比如說專利侵權...？...

W：專利申請可以說是例常的，因為每個月至少十件，專利侵權不能說是日常的，他是

突發的，是人家告你或是你要告人家，這都是一個 case，這不是一個 daily 的情形。

D：那有沒有二至三個合作的案子或合作的模式可以讓我們研究上做參考的，最好是流程、程序啦或者是整個對話過程或者是與研發部門協調過程是比較具有差異性的，例如是不確定性或困難度或者是溝通介面是比較顯著不同的而值得我們研究上做參考？

W：喔，那我們現在就開始進入到這麼大的 case 裡面嘍？好，那我先舉一個經常會在我們這種產業會發生的，就是研發部門去完成一項新產品的研發，那我們過程當中有一個機制會去做專利的檢索，是希望我們研發的產品不要侵害別人的專利，那他們當然會在設計時會去迴避這些專利，可是一旦到這些產品要上市，就是完成研發要準備要推出市場的時候，我們還是會去確認說到底這些產品會不會去侵害這世界上任何一個人的專利，所以這時候就必須比較深入的專利分析，所以研發部門會提一個需求，他把他的 design 交給法務部門，然後法務部門根據這個 design 去查全世界所有的專利，主要是美國，我們去對比這東西有沒有任何侵權的疑慮，然後做成這樣一份報告(單經理拿出一份裝訂成冊厚莫約三、四百頁的資料)，這裡面來說，我們就必須去瞭解研發人員做的設計是怎樣的發明，它相關專利我們去檢索到底有哪些，然後去作初步的專利分析，這是一個我們覺得互動上滿...我覺得可以當作代表性的一個案例。

D：哪請問檢索完了會直接會給研發部門建議嗎？還是說直接幫他們決定說能不能上市？

S：如果我們覺得有侵權，那他就不用賣了，我們公司是這樣一個機制，哪如果說...，像這樣是一份報告啦(單經理再拿出手邊的專利檢索報告)，譬如說，我們這東西是****(產品型號)，我們某一個產品，然後我們檢索完後，發現某一個專利可能有關，我們會去作研究跟分析，最後給一個結論，大概就是這樣子，類似這樣的東西。我們在不同的產品線都會做這樣的事情，那這個過程當中，共事就必須要非常的緊密，譬如說我們專利工程師、法務人員跟研發人員、設計的人都要很密切的去討論這個專利的內容、技術的內容，那我們跟國外的律師事務所，因為有時候要請他們簽名來作證，認可不侵權這樣的簽名，那跟他們之間的互動，就是說三方面互動都很緊密。

D：那通常在產品要上市前會做這樣的動作？還是研發初期？

S：研發初期他們，我們只會做初步的...，嗯...事實上研發這東西是動態的，我可能有一個構想要做這樣一個產品，那初期我就會去檢索有關的專利，我看到別人有怎樣的專利在前面，我就會去迴避設計，沒辦法在研發初期就做這樣的檢索是因為說研發的內容是動態的，他可能隨時會改變，會修改他研發的構想。所以通常是研發初期會檢索大概的專利然後去做迴避，然後確定研發的結果之後再去做詳細深入的專利分析。

.....

附件：

國內前二十大高科技公司法務室

資料來源：資策會，經濟部智財局，今週刊，382 期 2004.04.19-04.25，【科技法將成為台灣法界新興市場】

排名 (依營業收入)	組織架構	主管姓名	主管職稱	每年預算 (萬元)	法務單位 員工人數	92 年申 請國 內專 利公 告核 准案 件數
1. 鴻海精密	中央法務處	N.A.	法務長	五億以上	400	118 0
2. 台灣積體 電路	法務暨智權部	杜東祐	法務長	N.A	N.A	484
3. 廣達電腦	法務組	N.A	法務長	N.A	10 人 下	95
4. 仁寶電腦	法務室	祈建年	主任	1300	6	41
5. 光寶科技	法務部	林秀焦	法務長	3500	22	117
6. 明碁電通	法務室	李志華	法務顧問	N.A	10 餘人	179
7. 華碩電腦	法務室	洪崇仁	法務長	N.A	10 餘人	57
8. 緯創資通	法務處	吳重銘	法務長	3000 以上 (不含專利相 關費用)	30 餘人	80
9. 友達光電	法務室	李志華	法務顧問	N.A	4	144
10. 英業達	法務處	張倫銓	經理	數千萬	5	219
11. 聯華電 子	智權法務部	林源吉	部長	2.5 億	20 餘人	184

12. 菁英電腦	法務室	張光瓊	法務經理	N.A	22	N.A
13. 微星科技	法務室	徐堯慶	法務長	1000 以下 (不含人事費用)	10	29
14. 宏碁電腦	法務處	N.A	處長	N.A	20 餘人	N.A
15. 奇美電子	智權暨法務處	沈歆	法務副總	3696 (不含股票、績效、紅利、可能支付的權利金)	22	64
16. 建興電子	智慧財產權部	邱素梅	副理	3000 以上	10	39
17. 中華映管	法務暨智權部	林漢明	經理	N.A	20 餘人	44
18. 大眾電腦	法務部	盧子揚	經理	5000 (不含專利相關費用)	6	38
19. 華邦電子	法務部	羅愛琳	經理	N.A	3	145
20. 台達電子	企業法務組	譚大剛	經理	500 (不含專利相關費用)	5~14	156

N.A : 無法取得資料