

第二章 文獻探討

在傳統高科技產業中法務部門在企業體中的角色往往不若行銷、製造或研發等部門的被企業主所重視，不是在從事一些可有可無的任務，不然就是僅進行一些契約管理等較消極的工作，所以組織中法務部門（或單位）具有哪些特殊性，以及其與他功能部門合作時所會遭遇到的問題及互動態樣並未引起研究者的注意與討論，因此為了突破上述的困窘，本研究除在研究方法上有所特殊設計外（詳見本研究第三章），以下的文獻探討將先從跨部門整合與協調機制的運用這個較上位概念的文獻著手，嘗試概括性的瞭解跨功能部門整合時所會遭遇的問題及目前學術上所研究出來的因應方式，再接著輔以參酌探討製造、行銷、研發部門部門互動的相關文獻，希冀能使依此文獻探討之結果所開展出來的研究架構能夠更加完整。

需要進一步說明的是，選擇類推製造、行銷、研發部門互動的文獻的主要原因，乃是因為此類部門互動時猶如法務與研發互動一樣，都是由不同背景、語言、技能與專業的雙方，背負著組織任務而需要共同合作以達成目標，因此互動時所會產生的問題及衝突應有其相似性，而這些因應而生的管理機制與整合手段，也應有其類推的可能性，但畢竟類推必有其限制，本研究將在接續的研究流程中逐次發掘法務與研發部門互動的特殊性，進一步修正本研究初步架構，以嚴謹發展出本研究的結果。

本章將區分為三節，第一節將試圖從過去研究中定義何謂研發與法務部門的互動領域，第二節則在說明功能部門分工下，跨部門合作時所會發生的管理問題，與協調機制在其中所扮演的角色，最後在第三節中所要探索的則是協調機制應該如何運用的問題。

第一節 第一節 研發與法務部門互動的領域

此節主要目的在於藉由相關文獻以勾勒出本研究主要觀察對象 - 法務與研發部門互動領域之概念範疇。

壹、跨部門間之互動與合作

隨著外部競爭環境的變化越趨劇烈，企業所面對的經營法則也產生巨大的變化，組織現在講求的不但是各功能部門不僅必須發揮獨立運作的能力，且常需要主動協調方式和其他部門保持合作與互動的關係，而何謂跨部門的合作與互動呢？本節的第一部份則先從學界如何定義跨部門的互動與合作談起，再依據之定義出何謂法務與研發部門的互動領域。

一、跨部門合作的意涵

跨部門間的「互動」與跨部門間的「合作」是否涵意相同呢？以下茲先就「合作」的意義探討起。

（一）合作的定義

關於「合作」問題的研究，範圍橫跨了經濟學、社會學、心理學、政治學，以及組織研究等，雖已有長期的累積，然而各學者之間對於合作的定義卻各有不同的見解，也鮮少有學者將不同領域的定義加以整合，探究這些論著，對於合作的定義雖然分歧，但大致上可從以下三個構面¹來瞭解它的概念：一是合作者的心理動機，二是合作雙方彼此間所處的社會關係，三是合作的行為(Chen, Chen, & Meindl, 1998)。

1、合作的心理動機：

此觀點著重在參與合作者的心理與動機來加以定義。其認為合作必須是指雙方抱持願意為了共同的目標而努力的心理動機，而非只是單純的一種雙方的集體行動而已。在 Mead(1976)²則使用「合作」與「競爭」的二個構念來說明人際互動時可能持有的不同心理動機，來強化從心理層面切入的合作意涵。

2、合作雙方彼此間的社會關係：

此論點覺得由於個人行動的結果會受到社會上其他人行動的影響，故人們與他人之間存在著社會相互依賴性(social interdependence) (Deutsch,1949³)，這

¹ 參考黃敏萍(2000)，「跨功能任務團隊之結構與效能--任務特性與社會系絡之影響」，國立台灣大學商學研究所博士論文。

² Mead, M. 1976. **Cooperation and Competition among Primitive People**. Boston: Beacon.

³ Deutsch, M. 1949. A theory of cooperation and competition. **Human Relations**, 2: 129-151.

種相互依賴性可以依個人目標的達成如何影響他們目標的完成，而區分為三種可能性：一是零和的情境、二是雙贏的情境、三是獨立的情境，在後續許多學者引用此定義來進行合作關係的實證研究(例如：Johnson & Johnson, 1989;1995⁴)中更進一步發掘個人之間目標的相互依賴關係將決定雙方的互動方式，即當雙方的目標存在一種正向、雙贏的關係時，則彼此間會進行互惠式的互動行為，此時雙方存在一種合作性的關係，反之，若存在一種負向的關係時，則會導向競爭性的互動行為，以作為合作的定義。

3、合作雙方的行為：

此觀點顧名思義便是著重合作雙方所具有的行為與合作的過程的觀點來定義合作的內涵，有說合作乃是兩個或兩個以上的個體之間為了達成彼此共同或相容的目標所共同採取的一連串有系統且相互協調的行為 (Barnard,1938, Feger,1991)⁵，有說合作是雙方透過不斷涉入、參與的行動所塑造與重建的過程 (Ring & Vande Ven,1994⁶)，更有研究進一步說明合作可能表現的具體行為可能包括：交換資訊、提供協助、建設性地溝通討論、以及支持鼓勵等(Tjosvold, 1988a⁷)藉以定義合作的概念。

(二) 跨部門合作的定義

由於本研究的目的是在於觀察法務與研發部門的合作態樣與模式，在側重合作雙方的行為構面下，本研究茲將合作定義為，兩個或兩個以上個體，為了彼此間相容、互益或共同的目標的一連串協調行為，因而跨部門之合作即是謂兩個或兩個以上來自不同部門(或單位)的成員，為了彼此間相容、互益或共同的目標的一連串協調行為。

⁴ Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 1995. Social Interdependence: Cooperative Learning in Education. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin, & Associates, **Conflict, Cooperation, And Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch**, 205-251. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. 1989. **Cooperation and competition: theory and research**. Edina, MN: Interaction.

⁵ Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Feger, H. 1991. Cooperation between groups. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), **Cooperation and Prosocial Behaviour**, 281-300. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁶ Ring, P. S., & Van de Ven, A. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, 19: 90-118.

⁷ Tjosvold, D. 1988a. Cooperative and competitive dynamics within and between organizational units. **Human Relations**, 41(6):425-436.

二、跨部門互動的意涵

跨部門間的「互動(interaction)」與「合作」概念是否相同呢？Kahn(1994)認為部門間之「互動過程」，包括「互動」與「合作」兩項特性，其中「互動」係指結構化的工作，「合作」係指情感性，非結構化的工作，認為二者的意涵不盡相同，而 Tjosvold (1990) 則認為「互動」乃是指兩功能部門間的資訊流 (information flow) 溝通流與協調模式 (Ruekert & Walker 1987b⁸)，在此定義下，認為「互動」與「合作」係為同義詞。

三、跨部門間的互動與合作

本研究為初探性質，因而希冀能以較廣泛的眼光來觀察法務與研發部門水平交流的態樣，因此將採 Tjosvold 的看法，並不區分「互動」與「合作」的差異，而認為只要跨功能部門之間為了彼此間相容、互益或共同的目標的一連串協調行為，而只要有資訊流 (information flow) 溝通流與協調模式的運用下，皆屬於跨部門間互動與合作行為。

貳、法務與研發部門互動與合作的領域

綜合上述，本研究藉助 Bonnet (1986) Gupta (1985) 在新產品發展過程中，對於互動領域的定義⁹，並採 Tjosvold (1990) 的說法，而不區分合作與互動的差異下，茲將法務與研發互動與合作的領域定義為，有某些活動需要由法務及研發部門來共同負責、一起決策而有資訊流 (information flow) 溝通流與協調模式的運用即稱為其合作與互動領域，以便進行下述研究過程。

在組織所面臨的挑戰越來越多元且複雜下，組織部門並非是可以完全自足供給的 (self-contained)，各個功能部門都十分需要企業內部的其他部門適時提供必要的資源與協助 (鄭仁偉、杜啟華與張安琪，民 87¹⁰)，而在智慧財產權管理的領域裡更是如此。

⁸ Ruekert, R. W., Orville, C., & Walker, Jr. 1987. Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51: 1-19.

⁹ 在新產品發展過程中有某些活動需要由兩個或兩個以上的部門共同負責，這些活動就稱為互動領域或介面 (interface)。

¹⁰ 鄭仁偉、杜啟華與張安琪，「部門相依性、信任與部門間合作關係的研究」，*管理與系統*，第 5 卷，第 1 期 (民國八十七年一月)，19-40。

智財的本質即是 RD 部門所研發出來的技術，而這知識並沒有實體存在，要持續掌握競爭優勢則需要經權利化為智慧財產權以受獨佔性的保護，而這種完全是由法律和契約架構出來的權利，法律性質濃厚，就企業對外的關係而言，違約、侵權或擁有智慧財產權的一方都必須尋求法律的支持，已非單純的商業談判¹¹，或是技術知識優劣的問題，因此一組織中要做好智慧財產權的管理便是需要集結多元專業，且多是在法務與技術部門合作與互動中來加以逐步落實，因此可想見智財管理應為法務與技術部門互動領域中之一環，又除此之外，在高科技公司中又有哪些活動需要由法務及研發部門來共同負責、一起決策而有資訊流（information flow）溝通流與協調模式的運用呢？這便是本研究所要探究的。

第二節 第二節 法研互動與協調機制

John and Rue (1991) 認為行銷與製造兩部門在互動介面上，能否有效地協調將會是影響公司達成策略目標的關鍵要素，類同於其他部門的合作，經營者當然都希望跨部門間能夠合作無間為組織好，共同解決問題，然而在傳統科層組織為主的組織型態裡，各功能部門分工下所產生的對抗、衝突、本位主義等對於組織水平協調與知識分享皆構成極大的障礙，因此，如何突破這些障礙解決這些溝通上的問題，便是進來逐漸受到重視的管理課題，而協調機制的運用便是其中的管理方式之一。

由於過去文獻並沒有特別針對法務與研發部門互動關係的研究，因此以下文獻探討將總和整理過去研究對於生產、研發、行銷部門合作關係的探討及綜合談論各功能部門合作態樣的研究，以探討出協調機制與跨部門互動的關係，並以之結果類推出本研究架構，然而，類推必有其限制，法務與研發部門在合作與互動中是否也亦如其他部門間的互動一般，亦會產生許多協調與溝通上的問題？而在管理上，協調機制與法研互動間是否真存在本研究所架構出來的關係呢？這些問題則將交由下述的研究方法以為驗證。

¹¹ 參考 <http://www.is-law.com/>；

壹、協調機制的意涵

綜合過往文獻可以發現，學者們多由協調機制在組織管理中所能發揮的能耐來定義協調機制意涵，而進而依其所能發揮的不同功能來加以分類，因此本段將循此模式先從協調機制對跨部門互動所帶來的影響，及其在管理上所能發揮的功能著手，進而再具體定義何謂協調機制。

一、協調機制的意義與運用在跨部門互動上的管理意涵

整合過去研究，協調機制在跨部門溝通上主具有兩項功能，一為解決衝突，二為促進知識的分享與創造，茲分別說明之：

（一）解決衝突 - 化不利為有利

Shapiro (1977) 在其實證研究中指出，兩部門在整個經營過程必有互動，則衝突就無法避免，Ruekert & Walker (1987b) 亦指出衝突的程度會與互動的多寡呈現正相關，在互動無可避免且必要，研究衝突對互動所會帶來的影響，及如何因應之，便成為學者們研究的重心。

過去，對於衝突對組織績效的影響一直存在兩派說法，其一認為衝突的過程會浪費資源使得組織績效下降，如 Lawrence and Lorsch (1967)¹²所說的高績效的公司皆透過不同的協調機制運用，降低互動的衝突程度以達成較高部門間的整合程度，而另一則認為衝突可以使各功能部門自我再次檢討本身的目標與價值，因此可以增加組織的創造力與適應力 (Ruekert and Walker 1987b)，亞瑟。克斯特勒 (Arthur Koestler) 於『創造的藝術』(The Art of Creation) 中亦指出所謂創造性結合，指的是兩個毫不相關的技巧或思想矩陣突然產生連結，這說明了互動確實是激發創新的契機，惟這兩派說法所共同的是，互動為的是共同解決問題，但各自獨立的知識以及『政治』封邑，卻也是共同解決問題的潛在障礙，意即跨部門間互動必會產生衝突，但這衝突並不會無故激起創新的元素，這些珍貴的創新火種，需要利用適切的管理作法使這些異質元素適切性的結合才能夠產生的，簡言之，協調機制的運用可以化解不利，甚至化不利為有利，為解決衝突

¹² Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1969. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Homewood, IL: Irwin.

Lorsch, J. W. 1970. Introduction to the structural design of organizations. In Dalton, W., Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (Eds.), **Organizational Structure and Design**, 5. Homewood, IL: Irwin and Dorsey.

的管理手段之一。

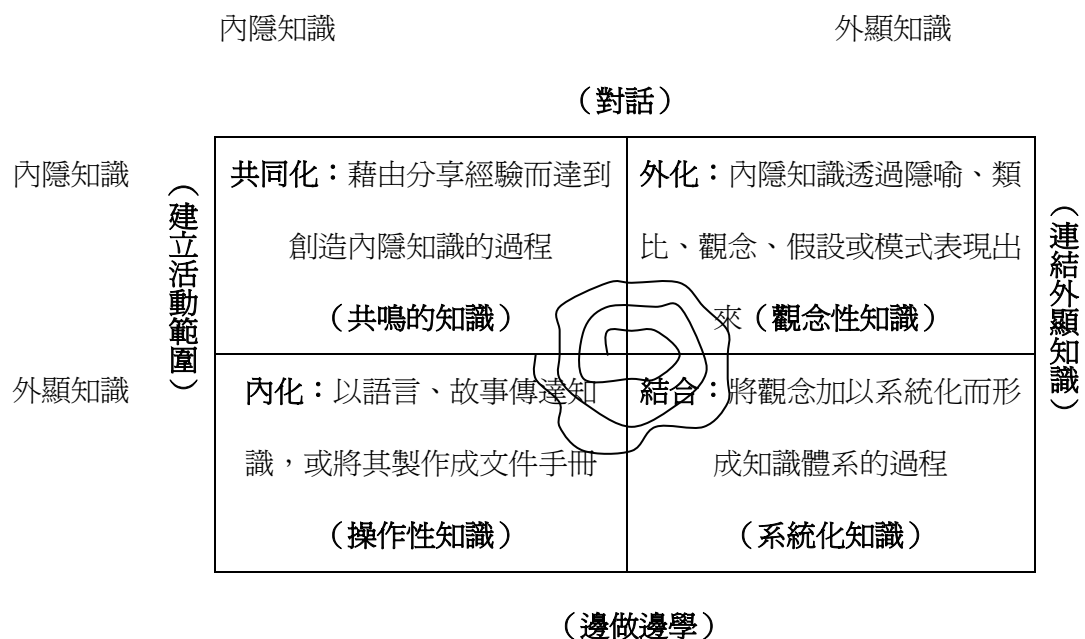
(二) 啟動知識的分享，促進內部知識交易市場的活絡，進而創造知識

從「知識市場」的理論觀之，協調機制則扮演了排除知識交易的障礙，促進內部知識交易效率的積極性角色。

Nonaka & Takeuchi¹³於 95 年所提出的「知識螺旋」理論，至今仍影響知識管理領域甚鉅，他們指出知識的創造是經由內隱與外顯知識互動而得，並歸納出四種知識轉化的模式：(1)由內隱轉換為內隱，稱之為共同化；(2)由內隱轉化為外顯或是外化；(3)由外顯轉換為外顯或是結合；(4)由外顯轉換為內隱或是內化。在此四種內隱和外顯之間的互動即創造出新的知識內容（如圖 2-1 所示），可以得知知識的創造乃是由個人由個人層次開始，逐漸上升、擴散至團體、組織甚至組織間，換言之，個人願意將內隱知識外化而與他人分享為啟動知識螺旋的關鍵過程。

圖 2-1 四種模式所創造出的知識內容

資料來源：Nonaka & Takeuchi (1995)



但是知識的分享及組織內部知識市場常會因多種原因使然，而使得成員間之失去知識分享的動機進而使得內部知識市場失去交易效率，Davenport & Prusak

¹³王美音、楊子江譯（1998），（Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi 著），《創新求勝：智價企業論導讀》，遠流。

(1998/2001)¹⁴便指出 1.知識市場的相關資訊不完整, 2.知識分布不平均, 3.缺乏分享管道及 4.時間會造成組織知識市場運作沒有效率情形,其並稱這些為構成知識移轉的阻力,而提出相對應於解決這些阻力的方法。

又根據 Davenport & Prusak (1998)¹⁵與 Teece (1998)等人則從促進內部知識市場的觀點出發來看這個問題,他們認為內部知識市場由於壟斷、人為的不足、交易的障礙、市場機制無效率、對知識管理的本質不清楚等因素導致組織內部知識市場的無效率,而透過建立適當的機制則能使知識市場進行交易時能順利移轉、吸收、運用與擴散,以達到創造知識與整合知識的成效。

總而言之,藉由適切的協調機制便能夠促進知識分享以減少內部知識市場交易的阻力。

二、協調機制的意義

本研究由於希望能夠觀察法務與研發合作中多面相的互動行為,因此將對於「協調機制」採取較廣義的定義,藉助 Malone and Crowston (1990)對於「協調」的定義¹⁶,本研究茲將跨部門互動的「協調機制」定義為「兩個人或兩個人以上來自不同功能部門的雙方,在進行各種活動以達成共同目標時,處理活動間相依性的管理行為。不論組織架構與型態、正式或非正式水平連結的方式,有機或動態的,只要是根據各該需求所發展而出,使其知識得以流動,任務得以順利達成的管理作為皆屬之。」

¹⁴Davenport & Prusak (1998/2001) 指出以下四種情形會造成組織知識市場運作沒有效率

- 1.知識市場的相關資訊不完整。組織缺乏明確的知識分布圖,或者市場缺乏價格結構的清楚資訊,知識分享的報酬模糊不清,都是阻礙知識交流與分享的重要因素。
- 2.知識分布不平均。組織的知識往往集中在某個部門,其他知識短缺的部門不易取得所需的知識,知識的分享受到阻礙。因此,人們取得知識的來源往往是組織中比鄰而坐的同儕,而非其他更優秀的同事,因為搜尋最理想的知識需要耗費高昂的成本,人們寧可就近取得「夠好」的知識,而非「最好」的知識。
- 3.缺乏分享管道。缺乏有效率的電腦網路,或是通訊系統,知識的交易會受到抑制。
- 4.時間。組織成員沒有足夠的時間來進行知識的搜尋、創造與分享,組織的縮編、改造與裁員,增加員工的工作負荷,減少員工搜尋和分享知識的時間。

¹⁵胡瑋珊譯,(Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998/2001),《Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know》),《知識管理》,中國生產力中心。

¹⁶ Malone and Crowston (1990) 協調定義為「在進行各種活動以達成共同目標時,處理活動間相依性的管理行為不論組織架構與型態,都需要根據各該需求發展出其正式或非正式水平連結的方式,有機,動態,使得知識得以流動,任務得以順利達成」

貳、文獻中協調機制的種類

跨部門的互動確能增加組織解決問題面對不確定環境的能耐，然而我們更常見到的卻是組織內協調合作的困難。企業組織也許運用了各種促進協調的機制，例如：增加水平連絡人、設立專案經理、甚至成立跨功能的任務小組等，以解決衝突，幫助跨功能合作的達成，學界所提出來的協調機制到底有哪些種類呢？

依循過去對於跨部門協調機制的實證研究，我們可以發現，過去的研究較著重利用協調機制以解決跨部門衝突的理念而提出多重不同類型的協調機制，而近年來的研究則傾向於觀察協調機制的運用在知識管理中的影響，而創設出他種協調機制的態樣，以下茲就協調機制研究的演進與各實證研究的關鍵概念整理如下表 2-1 及表 2-2，再逐步融合過去研究，總和整理出適切於本研究所要觀察的協調機制之種類。

表 2-1 以解決跨部門衝突的角度來看協調機制的運用之相關實證研究

資料來源：本研究整理

作者	互動部門/單位	實證研究結果	關鍵概念
Lawrence&Lorsch (1967) ¹⁷	行銷 vs.研發	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高績效公司皆透過協調機制的使用，以達成較高的整合程度。 ◆ 衝突的解決方法包括衝突的預防、著重共同利益以減少差異、公開協調與妥協以面對並解決衝突、憑藉較高權利單位決定。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 互動會產生衝突。 ◆ 衝突對績效不益。 ◆ 衝突協調機制使用增加整合減少衝突。 ◆ 所提出的協調機制有：公開坦然面對差異、著重倚仗較高權利單位決定以解決爭議。

¹⁷ Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1969. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin. Leifer, R., & Mills, P. K. 1996. An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22: 113-137.

Khandwallalla (1974)	各功能部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同協調機制的使用會增加相依部門間協調。 ◆ 機制可能有決策規則/控制（包括統計品質控制、排程與存貨控制等）、規劃程序等。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 所提出的協調機制多仰賴正式化的協調管理系統。
Ling (1981)	行銷 vs. 製造	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 經由對產品需求的認知及管理。 ◆ 明白說出行銷與製造間互動的管理。 ◆ 要確定主排程（MPS）包括需求及預測活動、訂單加入、訂單程序、批發商需求、內部設備訂單及備用零件需求。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 明確地設計出標準化的協調管理系統。
Gupta, Raj & Wilemon (1986)	行銷 vs. 研發	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 所提出的協調機制有：高階管理者對整合的承諾、兩部門互動的正式化、整合角色的合法化。 ◆ 兩部門整合需求的程度與本身達成整合程度的差距，對公司的創新成敗發生影響。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 運用制度化與正式化的協調機制 ◆ 整合需求與協調機制運用下所達成的整合程度之差異性為乃創新成敗的關鍵。
管康彥 (1988)	行銷 vs. 研發	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行銷與研發之間的不一致來自於對產品功能的需求與產品開發時間的長短，兩部門的依存關係是因為資訊與工作的彼此仰賴，而非在其他資源方面的共享。 ◆ 解決方式包括迴避衝突、降低衝突、科層式解決方式、參與式解決方式。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 細緻化行、研部門不一致的原因及彼此的仰賴關係。
John & Rue (1991) ¹⁸	行銷 vs. 製造	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 利用協調機制改善之間的共識。 ◆ 協調機制包括向上指派（Referral upward）、決策規則 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 除標準化的協調機制外，已經開始注意到協調角色的運用及人與

¹⁸ ST. John, C. H., & Rue, L. W. 1991. **Co-ordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups, and marketplace performance.** Strategic Management Journal, 12: 549-555.

		控制（包括統計品質控制、排程與存貨控制等）、規劃程序（包括市場測試、書面策略規劃等）人員接觸的會議（Personal Contacts Meetings）、協調角色、任務委員會等。	人面對面的溝通有助於增進彼此的信賴感，以增進共識。
Critten, Gardner & Stam (1993)	各功能部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 解決互動問題機制分為兩派，一派利用正式化的過程，藉由勸告（exhortation）來說明如何達成功能間的協調，另一派則利用非正式化的過程。 ◆ 這兩種學派提出四個改善跨功能協調的「協助性機制」（facilitating mechanisms）包括：組織設計、評價系統、溝通、模型（Models）。 	◆ 非正式化協調機制的運用已與正式化機制並為學界所重視。
Moenaert, Souder, De Meyer & Deschoolmeester (1994)	行銷 vs. 研發	◆ 所提出的協調機制有：專案的集權化、專案的正式化、角色彈性、功能間氣候。	◆ 跨部門間合作的心理情境與協調整合的相關性。
Griffin & Hausner (1996)	行銷 vs. 研發	◆ 提出六種達成整合的方式：遷移與實體設施、人員調動、非正式溝通系統、組織結構（合作群體、矩陣式組織、專案團隊）、誘因與報酬、正式整合的管理程序。	◆ 各面向協調機制的設計已然成型。

表 2-2 協調機制在知識管理上的運用之相關研究

資料來源：本研究整理

作者	研究內容	關鍵概念
Bonora &	◆ 認為組織可藉由建構工作團隊、師徒制與內部	◆ 提出之協調機制

Revang(1991)	教育訓練等方式達到知識擴散的目的。	有：建構工作團隊、師徒制、內部教育訓練。
吳思華(1996)	◆ 談到知識擴散時，指出企業可以透過專案小組、團隊合作等方式，將個體知識逐漸擴散到參與者身上，進而擴散到整個組織中。	◆ 提出之協調機制有：專案小組、團隊合作等水平協調機制。
Puccinelli (1998)	◆ 認為促進知識分享的方法有下列幾個：1.高階領導 2.知識分享推動者 3.建立社群 4.培養員工分享的意願。	◆ 開始注意除結構性機制外，員工的意願乃是能否促進知識分享的重要關鍵。 ◆ 不同於過往研究的協調機制有：知識分享推動者、高階領導、培養員工分享的意願。
Hidding & Catterall (1998)	◆ 指出組織環境裡，有許多因素會造成知識分享的困難，組織應建立有利於分享知識的機制，如報酬系統、組織文化、降低障礙的科技，以及負責促進分享的專人。 ◆ 認為知識分享應受到支持，與薪資獎勵制度、文化、資訊科技結合，並給予員工時間，此外，組織應增設新職位或新角色，負責推動知識分享。	◆ 不同於過往研究的協調機制有：報酬系統、組織文化、降低障礙的科技、給予時間、設置負責知識分享的專人。
Greengard (1998)	◆ 認為資訊科技對於促進知識分享有重要的貢獻，因為資訊科技使知識分享不受空間與時間的限制。 ◆ 除了資訊網路之外，人際網路也是知識分享的重要管道；而藉由將相關人員組成跨功能團隊，去規劃知識地圖，可以使大家據此找到他們所需的知識。 ◆ 績效獎勵制度、文化、訓練等，也是促進知識分享的因素。但，更重要的是，讓員工看到知識分享的真正價值，他們就會自動進行知識分享。	◆ 發覺資訊科技運用的有限性，仍須與他機制相配合才能獲得成效。 ◆ 不同於過往研究的協調機制有：人際網路、規劃知識地圖、讓員工看到知識分享的真正價值，他們就會自動進行知識分享。

Holtshous (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 發現想要達成知識的分享，就需要科技、文化的密切配合。 ◆ 而組織內部的地理區隔及科技障礙也是影響知識分享的重要因素。 ◆ 建立知識社群固然有益於知識的分享，但仍須提供誘因，並給予社群充分的自主權。此外，灌輸員工知識分享是每個人的責任，也是很重要的。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 發覺內部的地理區隔亦是知識分享的障礙。 ◆ 說明給予社群充分的自主權的重要性。
Hanley (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 認為組織中非正式的社群、誘因、獎賞與科技都是組織內知識分享的重要促進因素，其中，知識分享更應成為每個人的績效目標。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同於過往研究的協調機制有：認知知識分享應成為每個人的績效目標。
Hendriks(1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 認為，擁有知識者是否願意分享其知識，需視員工對於知識分享的動機而定。因此，提昇員工的知識分享意願是非常重要的。他也特別說明，資訊溝通科技（Information and Communication Technology,ICT）可以減少因時間或空間所造成的知識分享阻礙，並有利於知識分享的過程。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 強調資訊科技對知識分享所帶來的影響
Roberts(2000)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 認為科技並不能解決組織對知識分享的抗拒，因為在大部分的組織裡，知識仍然是權力的來源，如果沒有激勵知識分享，還是沒有用，因為分享知識就像放棄權力，因此 HR 人員應利用訓練、改變管理、報酬和誘因方案，讓員工覺得知識分享對於他們而言是有利可圖的，藉此幫助組織促進知識分享。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同於以往的概念為其指出需讓員工覺得知識分享對於他們而言是有利可圖的，藉此幫助組織促進知識分享。
Davenport & Prusak (1998/2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 提出三個促進知識市場運作的方法¹⁹：1.有智慧的利用資訊科技。2.建立知識市場（多重的知識移轉管道）。3.創造與定義市場的價值（有份量的獎勵措施）。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同於以往的是他們指出組織需要創造與定義市場的價值（有份量的獎勵措施）。讓願意分享知識的員工受到公

¹⁹ Davenport & Prusak (1998/2001) 提出三個促進知識市場運作的方法：

- 1.有智慧的利用資訊科技。透過資訊科技，製作知識分布圖，讓組織成員知道所需要的知識何處尋，便利員工取得知識。
- 2.建立知識市場（多重的知識移轉管道）。提供員工知識分享時間與空間，例如員工談話室、茶水間、組織知識博覽會、會議室、網際網路與企業內部網路的討論區、群組團體的討論資料庫等。
- 3.創造與定義市場的價值（有份量的獎勵措施）。讓願意分享知識的員工受到公司的認同、升遷以及獎勵，證明知識分享有重要的價值存在。

		司的認同、升遷以及獎勵，證明知識分享有重要的價值存在。
Davenport & Prusak (1998/2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 認為電腦網路強大的「溝通」與「儲存」能力，是知識工作的利器。透過電子郵件、群組軟體、網際網路、企業內部網路，電腦與網路不僅能夠找到具備知識的員工，也可以協助遠方需要這項專門知識的人，與他們直接連線溝通，促進知識的交流與分享。 ◆ 惟他們也特別強調資訊科技僅是知識的交流管道與儲存系統，它並不能創造知識，也無法保證或是提升公司的知識創造與分享。 ◆ 說明 Lotus Notes 並不能把囤積知識的公司文化變的樂於分享，它只是一種知識溝通、儲存與搜尋的工具，組織中的「人」才是資訊與知識分享與創造的關鍵因素。 	◆ 再次強調資訊科技的有限性。
Koulopoulos & Frappaolo (1999/2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 他們認為要達成組織的知識分享，就必須建立一個信任分享的文化。 ◆ 此外，實務社群也有助於組織促進成員間的溝通互動、分享與交流，而實務社群可分為正式與非正式的。 ◆ 另外促進組織知識分享的方法有201.打造社群 2 發出.知識共享是必須的訊息。3.提供知識分享的具體好處。4.獎勵分享提供誘因，促進知識分享。 	◆ 不同於以往的概念是組織需傳達知識分享不但對組織有利，亦對個人有利的訊息。
勤業顧問管理公司 (1999/2001)	◆ 提出一個知識管理重要元素架構圖，該圖明白指出組織知識的累積，必須透過科技將人與資訊充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果。	◆ 具體提出人、資訊與組織文化的相互影響關係。

²⁰ Koulopoulos & Frappaolo (1999/2001) 認為促進組織知識分享的方法有：

1. 打造社群。社群是為了生存和共同目的而存在，人們會為了達到共同目的，把所知與眾人分享。
2. 知識共享是必須的。發出明確的訊息，讓各社群知道知識共享是組織的重要趨勢，也是組織一直都相當重視的事，同時展現知識分享的重要性。
3. 提供知識分享的具體好處。企業除了教導成員知識分享的重要性之外，也得提供具體的例證，讓員工了解共同合作及知識分享不但對企業整體目標有益，也對員工本身有利。
4. 獎勵分享。提供誘因，促進知識分享。獎勵的方式有很多：把知識共享與績效及專案評估相結合、獎賞或頒發獎牌、給予時間，進行分享與交流、金錢/獎品/報酬。

McDermott & O'Dell (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 認為雖然資訊科技有助於知識分享的過程，但知識分享系統失敗的原因，往往在於文化的問題及缺乏上級的支持，時間一久，知識分享系統很容易被遺忘，因此造成知識分享不彰。 ◆ 他們認為要達到知識分享，組織文化就必須包含知識分享的概念，讓組織成員視知識分享為自然、每天都必須做的事。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 資訊科技需輔以組織文化才能持續發揮其對知識分享的效用。
---------------------------	---	---

肆、本研究對於協調機制所觀察的構面

學者們對於協調機制的看法多元，而提出的態樣有相似亦多有不同之處，本研究針對研發與法務部門功能互動領域的特殊性，摒除一些不適用的協調機制後，便擬從「組織結構」、「人力資源政策」、「正式決策規劃程序」、「資訊科技系統」、「高階領導人的角色」、「非正式溝通」、「物理環境」、「組織文化」這八個構面實際去觀察法務於研發部門互動的具體做法，期能歸納出有系統的初步參考架構。茲將本研究整合之協調機制的種類、實際內涵及其可能有的具體作法歸納說明如下：

一、組織結構

這是一種正式化的協調機制，整合相關研究（Boston Consulting Group,1985;Robert , 1985;Song & Parry,1993; Shapiro,1977; Griffin & Hauser,1996）此構面主要的重點在於互動與整合應受到正式制度的支持，例如組織在面臨特定的任務時，可以組成跨功能團隊的模式來運行，而應選定一位最適合的人選，來推動內部的合作與知識分享工作並負責整合此一小組的成員，另外，給予此社群充分的自主權也是屬於組織結構設計中的一環。

此種類的協調機制具體的作法有：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）、建立正式的合作群體、建構矩陣式組織、專案團隊、建構工作團隊、增設新職位或新角色，負責推動知識分享、設立專案經理人、水平聯絡人、負責促進分享的專人、整合角色的合法化等。

二、人力資源政策

過往績效與獎酬系統都是以個人的成就與表現為主要的考量因素，甚少考慮個人對於整體的貢獻，為了促進知識分享，則應將個人對於知識分享資料庫的貢獻與使用，納入績效與獎酬的衡量系統，讓員工看到知識分享的真正價值，使他們願意自動進行知識分享，另外，利用教育訓練灌輸員工知識分享是每個人的責任、改變管理、報酬和誘因方案，讓願意分享知識的員工受到公司的認同、升遷以及獎勵，皆是證明知識分享有重要的價值存在，使員工覺得知識分享對於他們而言是有利可圖的方式，此外，給予有進行知識分享的時間，以進行分享與交流等這些管理手法皆屬之。

具體的作法可能有：、師徒制、誘因與報酬制度的修正、聯合報酬系統、內部教育訓練、把知識共享與績效及專案評估相結合、獎賞或頒發獎牌、給予時間等。

三、正式決策/規劃程序

正式化協調機制的一種，著重於跨部門進行共同決策時的所採取的模式，例如當有一議題或作法需要仰賴彼此共同來作決定時，他們所會因循的決策方式，具體的作法可能有明確的公司目標、決策規劃與控制、正式層級與擬定正式法規、訂立階段檢查程序、以制度或規則特定決策方式、利用人員接觸的會議來作決策、科層式衝突解決方式、參與衝突式解決方式、建立正式化的協調管理系統、建立決策的任務委員會等（Eriasson & Dag,1982; St.John & Rue,1991；管康彥,1988）。

四、資訊科技系統

Holtshous(1999)提出要達成知識的分享，需要科技的密切配合。利用電腦網路強大的「溝通」與「儲存」能力，作為知識工作的利器。其建置可以減少因時間或空間所造成的知識分享阻礙，並有利於知識分享的過程例如它不僅能夠協助找到具備知識的員工，也可以幫助遠方需要這項專門知識的人，與他們直接連線溝通，讓組織成員知道所需要的知識何處尋，便利員工取得知識，促進知識的交流與分享。具體的作法可能有透過電子郵件、群組軟體、網際網路、企業內部

網路、電腦與網路、製作知識分布圖等 (DeSanctis and Gallupe,1987 ;Crittenden,Gardiner & Stam,1993Davenport & Prusak(1998/2001))。

五、高階領導人的角色

從文獻中可以得知，高階領導人雖可能未親自參與跨部門合作的專案，但在科層管理下多有兩部門衝突時仍需憑藉較高權力單位決定的情形，另外，其對此互動的重視程度、對兩部門合作的關切態度、是否親自對整合有所承認、都會影響跨部門協調整合的情況。

此外，高階領導者平日的領導風格與對媒體發佈的新聞稿，也會潛移默化地影響組織文化，學者多有認為高階領導者應建立組織的願景、與組織成員分享，並以身作則，才能創造一個促進知識分享的環境，解決文化的障礙。

六、非正式溝通

由於社群是為了生存和共同目的而存在，人們會為了達到共同目的，把所知與眾人分享，而且在非正式的溝通下，成員容易放開心懷，解除不必要的防備，因此建立非正式的社群或對話，乃有助於兩部門的溝通協調。具體情況可能有利用人際網路或非正式社群以解決問題、非正式的溝通等。

七、物理環境

此指藉由物理環境的設計以建立知識市場(多重的知識移轉管道)而能降低溝通障礙為主要的操作目的。Leonard, Dorothy & Walter Swap, (1999)²¹提到物理環境代表公司預設的管理態度，可以透過空間設計創造非正式的互動機會，亦可利用象徵物、氣味等刺激物刺激開展性思考的選擇產生。同時開放性的空間設計也將有助於整合性思考，讓組織成員可以透過面對面的溝通可以達成協議。洪榮昭,林聖峰,林展立,朱永裕(2000)²²，利用三個實際個案探討物理空間設計對於知識創造機制及非正式性互動溝通行為的影響，此研究認為非正式閒談及非專

²¹施貞夙譯(2000)。(Dorothy A. Leonard & Walter Swap(1999),《When sparks fly: igniting creativity in groups》,《激發團隊創意》,中國生產力中心。

²²洪榮昭、林聖峰、林展立、朱永裕(2000),〈企業知識創造的模式〉,行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

業性閱讀，可能可以幫助有問題要解決的人做知識分享。

主要的管理作法可能有提供員工知識分享時間與空間，例如員工談話室、茶水間、組織知識博覽會、會議室、網際網路與企業內部網路的討論區、群組團體的討論資料庫、改變兩部門的地理位置及遷移實體設備等。

八、組織文化

1、組織文化的意涵及在管理上的重要性

研究對於組織文化的定義繁多（Pettigrew, 1983、Linda, 1983、Dension, 1984、Dyer, 1985、Martin, 1985、Barney, 1986、Ott, 1989、Robbins, 1990、Ruppel&Harrington, 2001、河野豐弘, 1992、鄭伯壘, 2000等）總和這些研究，組織文化可以被視為一個獨立而穩定的社會單位所具有的一種特質，如果能證明某一群人在解決組織內外部問題的過程中共享許多重要經驗，則可以假設：長久以來，這類共同經驗已經使組織成員對週遭的世界及他們在週遭世界上所處之地位有了共同的想法。必須有足夠的共同經驗，才能導致一個共同的觀點，而且這個共同的觀點必須經過足夠的時間，才能被視為理所當然而不知不覺（Schein 1985）。

不過值得管理上重視的是組織文化不同於一般的文化，組織文化具有一定範圍，是可以被瞭解、控制、管理、甚至是可以改變的（鄭伯壘 2001）。在組織中，組織文化不但會影響組織成員的溝通、判斷和行為，同時也會與組織其他實體相互影響，因此，如果一個組織能夠真正瞭解其整體文化與次文化，則應可運用這種洞見作為一種策略的原動力（Beckhard and Harris 1987；Peters and Waterman 1982）。

2、組織文化於跨部門互動上的影響力

Davenport、De Long 及 Beers(1998)曾提出知識專案成功的因素有八點²³，其中第（4）易親近知識的文化(Knowledge-Friendly Culture)、（5）清晰的

²³ (1).與經濟績效或產業價值連結(Link to Economic Performance or Industry Value)。

(2).技術與組織上的基礎建設(Technical and Organizational Infrastructure)。

(3).標準、彈性的知識結構(Standard, Flexible Knowledge Structure)。

(4).易親近知識的文化(Knowledge-Friendly Culture)。

(5).清晰的目標及語言(Clear Purpose and Language)。

(6).激勵行動的改變(Change in Motivational Practices)。

目標及語言(Clear Purpose and Language)、(6) 激勵行動的改變(Change in Motivational Practices)皆說明了組織文化對知識專案成功的影響,而正式化的協商制度與資訊科技的建置雖有助於彼此的溝通與知識分享,但是只要是制度要發揮功效都需要人去執行,因此這些知識分享系統失敗的原因,往往在於文化的問題及缺乏上級的支持,因為時間一久,知識分享系統很容易被遺忘,因此造成知識分享不彰,而組織文化則代表著組織成員的行為、信念與價值觀,對於互動關係的影響才為深刻且長久的,因此培養員工分享的意願,建立一個信任、分享的文化,讓組織成員視知識分享為自然、每天都必須做的事,才是促進跨部門合作的長久之道。

3、本研究著重橫量的兩構面

在組織文化的議題中,為降低組織文化的抽象程度及研究需要,研究者常依藉各文化型態的特徵,適當的將組織文化以多種不同的構面來觀察,以便於研究的進行²⁴,本研究目的在於探求組織文化對於跨部門互動行為的協調作用,因此將著重組織文化中之合作性及創新性文化二構面加以觀察,茲將此二種構面說明如下:

(1) 合作性文化

組織具有合作性文化,意謂著組織成員意識到合作的重要性,並願意為此合作關係做出適度的改變,而促使成員共同努力,而予以分享彼此價值,因此合作性的文化能夠增進彼此間的溝通與協調。當組織間的文化、態度、語言、價值觀、目標和規範等,具有高度互相分享資源與調整的意願時,則對於雙方的關係有顯著的幫助(Stafford, 1994; 江淑娟, 民 88; 楊偉智, 民 90)

(2) 創新性文化

何謂創新性文化?學說多有不同的看法,簡言之便是組織的文化、氛圍是有助於創意的激發、形成與匯集的。

²⁵Tushman & O' Reilly(1996)進一步說明文化是社會控制(Social control)

(7).多重管道的知識移轉(Multiple Channels for Knowledge Transfer)。

(8).高階管理者的支持(Senior Management Support)。

²⁴ 參考曾賢蕙(2003),「組織文化因素對資訊人員知識分享行為意圖的影響」,私立銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。

²⁵ 以下參考黃文輝(2000),「技術知識特質、組織文化因素與內、外部技術網路之研究——以光電產業為例」,私立天主教輔仁大學管理學研究所碩士論文。

的樞紐，社會控制系統的威力，較正式控制來得更大，侵犯性卻較小。其為影響企業創新的文化因素定出 2 個大方向，分別為創意的激發及創新的執行 2 方面。其在「激發創意的元素」方面，提出有 2 點：(1).支持冒險與變革：認為來自高層、同僚及其他人的褒揚，更具激勵作用。(2).容忍錯誤：出於善意的錯誤不但可以被容忍，更有可能受到讚許，則創意自然源源不絕。另外，在「有助創新行動的規範」方面，其也提出 2 點：(1).團隊合作：有效的團隊合作，與團隊功能運作。(2).速度與急迫感：人們相信應該迅速決策、期待可提高做事彈性及調適力、並具備鼓勵行動的主自意識。Nonaka(1995)認為在情況許可下，所有組織的個別成員均應被賦予自主行動的權力。讓員工及產品開發團隊享有自主權，將可以增加員工創造新知識的機會，因為知識創造組織中的自主性個體及團體可以設定任務界限，如此將促使富有原創性的觀念從具自主性的個人身上釋放出來，擴散到小組之間，甚至並成為產品創新概念的來源。Fleming & Koppeman(1997)也認為團隊自主性是影響產品開發成功的關鍵因素。

另外，葉玉珠、吳靜吉、鄭英耀(1999)更進一步分析科技及資訊產業中影響創意發展的組織因素，其量表的項目可提供為觀察組織因素的研究方向與參考。

其中提出來影響科技及資訊產業，創意發展的組織因素有以下 4 點：

- (1).創造機會、滿足需求
- (2).鼓勵創意表現、重視溝通合作
- (3).重視異質交流、合作融洽
- (4).主管具專業知能、尊重新意

第三節 第三節 互動情境與協調機制的關係

本節中所要探索的是協調機制應該如何運用的問題。在過往文獻中所闡述的是兩部門所共同面對的任務特性及社會心理因素會影響兩部門互動行為的質與量，更是雙方合作時所會發生的管理上問題，例如跨部門合作的需求、衝突與緊張關係的成因，而若可以因應這些互動行為質與量的差異，搭配質量不同的協調機制，便能為合作成果帶來最大的助益。

壹、互動情境與協調機制的適配性

互動情境影響著跨部門必須整合的質與量，透過運用適切的協調機制，則能有效的促進整合的達成。

應該要怎麼運用這些種類繁多的協調機制呢？是否法務與研發部門不管遇到什麼需要共同解決的問題，不顧一切就「八力」²⁶全開就是了呢？認真的組織常常會運用多種協調機制希望能夠幫助跨功能合作的達成，在耗費勞力、時間、費用後，卻可能仍不能收到預期的結果，其中很重要的因素便在於我們對兩部門需要共同解決的問題的本質不夠瞭解，或是對於組織內成員的心理與行為過程認知存有錯誤，而使得所設計的協調機制與使用者的需求、目標、以及心智模式其實有相當的鴻溝存在²⁷。

Van de Ven & Delbecq (1976)²⁸在研究跨功能部門互動時也指出，雖然團隊使用愈多的協調機制將會對團隊的效能有直接的提昇，但是應採取何種方式來協調應視團隊的技術與任務特性而定，即是謂組織所運用的協調機制需適配於團隊的技術與任務特性；Davenport & Prusak(1998/2001)從知識管理的角度來看跨部門合作時指出，組織可能會遇到許多阻礙知識移轉的文化因素，這些因素將成為抑制知識移轉的「阻力」，他除了具體條列出這些「阻力」之外，更進一步個別提出了相對應的解決方法²⁹，則更加具體化了這個協調機制需適配於個別「阻力」的概念。

總和上述可以推論出，跨部門間存有許多因素會影響著跨部門整合需求的質

²⁶ 指本研究上述所整理出的七種構面之協調機制。

²⁷ 參考黃敏萍(2000)，「跨功能任務團隊之結構與效能--任務特性與社會系絡之影響」，國立台灣大學商學研究所博士論文。

²⁸ Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. Jr. 1976. **Determinants of coordination modes within organizations**. *American Sociological Review*, 41: 322-338.

²⁹ Davenport & Prusak(1998/2001)提出阻力 vs.解決方式有：

缺乏信任 vs. 藉由面對面的會議、聚會來建立信任和關係；

不同的文化、字彙及體制架構 vs.藉由教育、討論、出版物、小組及工作的輪調，來建立共識；

缺乏時間及聚會的地點 vs.制定轉移知識的時間及地點，例如：博覽會、聊天室、及會議報告；

知識擁有者的身分、地位和獎勵 vs.根據分享來評估其工作的成果，並提供獎勵；

接收知識的人無法吸收移轉來的知識 vs.鼓勵學習與吸收新知、訓練員工保持彈性、僱用有學習潛力的員工；

相信知識對某些特定團體而言是個特權，非原創性的症候群 vs.鼓勵以非階層架構的方法去取得知識，知識的品質比其來源的身分地位重要；

無法接受錯誤或需要幫助 vs. 鼓勵員工發現錯誤，並且共同研究，接受他人的幫助，不會有損你的身分地位。

與量，在每種協調機制它所能達成的功能皆不盡相同下，遇到每種情況皆孤注一擲的「火力全開」地運用可以想得到的協調機制並不表示必會產生所預期的成效。換言之，跨部門間存有某些因素會導致其對於彼此的整合有不同的需求，而這些不同的整合需求，都有與之適配的協調機制。因此，學界近期便將探討的重心移轉至到底有哪些因素會影響兩部門間對整合的需求，及這些整合需求與不同協調機制的適配關係上。

據此，以下本研究茲這些會影響整合需求之因素所營造出來的合作環境統稱為「互動情境」，將綜合過去文獻探討「互動情境」係是由哪些因素所建構的（即有哪些因素會影響互動情境進而影響其對互動需求的質與量），並進一步推究「互動情境」與協調機制的適配關係。

貳、互動情境的兩個構面 - 任務特性；跨部門間的社會心理關係

正如協調機制種類的錯綜複雜，學者們對於哪些因素會構成跨部門間的互動情境而影響彼此間的互動需求的看法也很多元，綜合過去文獻，大抵研究多嘗試將合作動機加以拆解，區分為理性的（客觀的）合作動機，與情感性（主觀的）合作動機，而認這些合作動機係為互動情境的構面，本研究融合文獻看法，茲將互動情境分為「任務特性」及「跨部門間之社會心理關係」兩構面，如下說明。

一、任務特性為跨部門間互動的理性動機。

每個功能部門都有其專業而尋求對組織整體目標的達成有所貢獻，並且共享組織績效，但因專業分工的結果，實際操作面上，組織內各部門及單位或多或少都必須依靠其他單位提供資源與資訊來完成其本身的角色任務，這便使得組織內的各單位間產生了共同的利益以及合作協調的需求³⁰，如同 Suman(1976)所指出的，由於組織內的個人或單位常受限於技術上的限制或時間上的壓力，沒有能力獨力完成某些活動，此時合作的需要便隨之產生，此種合作可稱為技術需求的合

³⁰參考黃敏萍（民 89），「跨功能任務團隊之結構與效能--任務特性與社會系絡之影響」，國立台灣大學商學研究所博士論文。

作(technically-required cooperation), 這種技術上的特性則產生了跨部門間的互動需求, 換言之即是引發跨功能部門互動最基本的理性驅動力, 本研究參考 Fry 與 Slocum(1984)的說法將這些技術與活動上的特性統稱為「任務特性」。

二、任務特性決定彼此所需的協調程度, 進而影響其協調機制的選擇

由於上述這些活動特性上的不同, 便產生了組織內的個人或單位互動需求的差異, 影響著互動型態與所需協調的程度, 正如 Perrow(1967)³¹所述的, 「技術」是工作中用以解決問題的方法, 並且決定了工作單位所適合的任務結構與社會結構。

三、跨部門間社會心理關係構成互動的感性動機

在多個實證研究中指出, 組織成員的互動除了技術上的考慮之外, 組織成員的需求、態度、彼此的相似性、目標的一致性, 及對彼此的信任感等心理因素, 以及他們彼此間所形成的社會關係, 會對成員願不願意合作以及如何進行互動發生重大的影響 (Emery & Thorsrud, 1976 ; (Blau,1968)), 這些心理層面的因素便是構成互動的感性動機。

四、如果跨部門間存在的社會心理關係, 帶來的是合作上的困難與衝突, 則運用適切的協調機制, 將對有助於解決衝突與增進合作績效。

例如若跨部門間存在著猜疑及政治封邑, 彼此間缺乏信任, 則彼此間會畏於分享知識, 則需要選擇面對面的會議、聚會來建立信任關係, 因為組織中的「人」才是資訊與知識分享與創造的關鍵因素, 沒有「人」「願意」去執行, 電腦網路強大的「溝通」與「儲存」能力, 也僅是知識的交流管道與儲存系統, 它並不能創造知識, 也無法保證或是提升公司的知識創造與分享, 組織中的「人」才是資訊與知識分享與創造的關鍵因素。

又例如 Davenport & Prusak, 1998/2001 或藉由適切的獎酬制度讓員工看到知識分享的真正價值, 使他們自動進行知識分享 (Greengard , 1998)。

³¹ Perrow, C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32: 197-208.

以上便說明了為了讓跨部門間的社會心理關係與合作績效及知識分享存有正向的關係，若社會心理關係構成互動協調的阻力時，便需要選擇適切的協調機制以助於合作的達成。

參、任務特性與協調機制的關係³²

任務特性 → 互動與協調需求的質與量 → 協調機制 → 合作績效

不同的任務特性產生不同的互動需求，進而需要有不同的分工的模式與互動型態，這些管理作法則深切影響著彼此的合作績效。

如前述，任務特性為跨部門合作的理性動機，而其不同的性質則構建了不同的互動的情境進而影響各任務所需的協調機制。回顧相關文獻所提出之任務特性的種類，本研究採取 Fry 與 Slocum(1984)的整理方式，從任務特性如何影響協調需求的角度將之區分為「任務相互依賴性」、「任務不確定性」及「任務困難度」三種，並嘗試說明任務特性如何決定彼此所需的協調程度，進而影響及協調機制的選擇，分述如下：

一、任務相互依賴性(task interdependence)與協調機制的關係

相互依賴性存在於各功能部門之間。Chen(1983)³³利用工作角色系統(role-system)的觀點來定義相互依賴性，他指出相互依賴性即代表某單位為達成其工作角色績效，所需依賴其他單位合作協調的程度，換言之，這項性質即說明了組織跨功能部門間合作的基本意義，而相互依賴關係則存在於組織內的各單位之間。

Thompson(1967)³⁴將跨部門間的依賴關係細緻的區分為三類，「匯集式相互依賴」關係(pooled interdependence)，即部門之間的關係在於各單位分別對於組織加以貢獻，並從組織得到應有的支持；「序列式相互依賴」關係(sequential interrelationship)，即上一部門的產出是為下一部門的投入；「互惠式相互依賴關

³² 此段主參考參考黃敏萍(2000)，「跨功能任務團隊之結構與效能--任務特性與社會系絡之影響」，國立台灣大學商學研究所博士論文而加以彙整。

³³ Chen, J. L.C. 1983. *Interdependence and coordination in organizations: A role-system analysis*. *Academy of Management Journal*, 26(1): 156-162.

³⁴ Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Actions*. New York: McGraw-Hill. Tjosvold, D. 1984. *Cooperation theory and organizations*. *Human Relations*, 37(9): 743-767.

係」(reciprocal interdependence)，即各部門的產出都成為其他各部門的投入，各部門共享互動的結果三種，而依序認後者要比前者的相互依賴性程度高；Van de Ven 等人(1976)³⁵則依據 Thompson 的理論，提出了第四種相互依賴的類型³⁶為補充，更試圖進一步說明不同的相互依賴類型在相互依賴程度上存在著什麼樣的差異，不過重要的是他們皆共同指出，部門間相互依賴程度將會影響部門間所需的協調程度。

依前述，部門間的相互依賴性成為組織結構設計與分工的準則，透過瞭解兩部門互相依賴的情況，是達成兩部門和諧的重要因素（管康彥,1988），而當部門間依據其相互依賴特性被適當地設計協調，則可以較低協調成本達成組織的效率。

相互依賴程度隨著其依賴的類型而有所不同，雖然任務相互依賴性的實證研究並不多見，但其已成為一個組織設計概念上的重要原則，基本上當部門間的相互依賴性愈高時，其愈需要使用非正式的協調並採取有機式的結構方式（Thompson, 1967; McCann & Galbraith, 1981³⁷）。

二、任務不確定性(task uncertainty)與協調機制的關係

Perrow(1967) 在論述任務特性將決定跨部門間互動結構時，將任務特性劃分為兩個構面來說明³⁸，其一便是在工作中問題出現的例外頻率(number of exceptions)，不論這種不確定性是來自「刺激不確定性」(stimulus uncertainty)或是「狀態不確定性」(state uncertainty)³⁹，簡言之任務的不確定性都是代表了組織成員在工作中必須常常面臨不可預期與新的問題，表示其所處理的是一種非重複的、獨特性高的任務。

在任務不確定性高的情境下，許多預先設立的程序與正式的規劃將因為會遇到太多例外的情況在實際操作上難以發揮協調作用，此時組織成員則傾向需要利

³⁵ van de Ven, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R.(1976). **Determinants of coordination modes within organizations**. *American Sociological Review*, 41, 322- 338.

³⁶其認為當組織部門間存在「團隊式相互依賴關係」(team interdependence)。

³⁷ McCann, J. & Galbraith, J. R. 1981. Interdepartmental relations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of Organizational Design: Vol.2, Remodeling Organizations and Their Environments**, 60-84.

³⁸ 其一為其以為工作任務的特性可以由二個構面來說明，第一是在工作中問題出現的例外頻率(number of exceptions)；其二為任務的「可分析性」(analyzability)，待下段說明。

³⁹ Daft & Macintosh(1981)

用即時的反饋來幫助彼此的有效互動(Perrow,1967)。

據此，我們可以推論出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，換言之則代表了此時人際與成員間的協調需求便愈高，此時採有機式的結構則其效能會較高。(Van de Ven 等人(1976)、Withey, Daft 、 Cooper(1983))

三、任務困難度(task difficulty)與協調機制的關係

這是 Ito & Peterson(1986)所提出的，其認為當任務的困難度愈高時，則組織成員在解決問題時對資訊需求的程度愈高(Galbraith,1977)⁴⁰，正與 Perrow(1967)在分析任務特性時所提出的第二個構面 - 任務的「可分析性」(analyzability)相似，「可分析性」是指當組織成員面臨不可分析性很高的工作時，表示其所擁有的「因果知識」較不完整(Daft & Macintosh, 1981)⁴¹，故其不但必須花費大量的心力來搜尋各種可能的解決方案，而且在選擇可行方案時又很難確定各種方案可能的結果為何，簡言之，當工作問題不能運用邏輯知識來解決而必須是依據經驗與直覺來判斷時，將大幅提高任務解決的困難度。

而 Ito 與 Peterson(1986)的實證研究亦發現，當任務困難度愈高時，部門進行邊界搭建活動的頻率愈高，故此時採有機式的結構以及建立許多的水平協調機制，將有較好的效能。

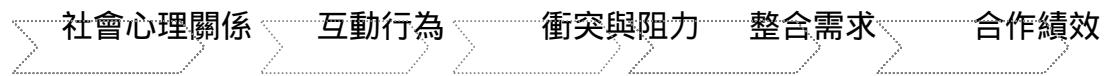
另外，值得注意的是，此三種任務特性對於協調機制的影響力並非截然可分的，各特性對協調機制的選擇有著個別的影響程度，亦可能與他特性產生綜合性的影響。

綜合來說，任務特性影響著工作中用以解決問題的方法，影響彼此間互動與協調的需求，並且決定了工作單位所適合的任務結構與社會結構，這即是協調機制運用及設計上的問題。

⁴⁰ Galbraith, J. R. 1977. Organization design. Reading, Mass : Addison-Wesley.

⁴¹ Daft, R. & Macintosh, N. B. 1981. **A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units.** Administrative Science Quarterly, 26: 207-224.

肆、跨部門間社會心理關係與協調機制的關係



不同的社會心理關係會形成不同的互動行為，對於合作的績效因而產生不同的影響。有些社會心理關係會是帶來合作的助益，有的則會對互動產生不同層面的衝突與阻力，當這些存在的社會心理關係對合作帶來衝突與阻力時，便需要不同的協調機制以減少衝突並促進合作的達成。

系統理論的觀點來看，無論在組織或是工作單位的層級上，其內部都存在一個「投入—產出」的技術系統(technical system)或技術系絡 (technical context)，這個系統包含所有為了達成任務目標所需具備的實體設備，以及相互依賴的任務結構，而其運作的原則是來自於任務特性上的理性考量，但是組織成員的互動狀況其實還受到組織內成員的需求、態度、以及他們彼此間所形成的社會關係之影響(Emery & Thorsrud, 1976)，這組織內成員的需求、態度、以及他們彼此間所形成的社會關係所形成的互動情境即本研究所稱之「社會心理關係」。

若這互動行為是彼此樂於分享知識而促進合作關係的則矣，但通常的情況卻是不如組織所企求的，正如 Ruyter and Wetzels (2000) 所指，相互關係交換的導向可能會促進行銷與製造部門間的互動領域，此動機乃來自於員工的行為與態度；而阻礙行銷與製造部門間有效的協調與目標整合，正也是來自於員工的態度和行為 (Nauta and Sanders, 2001)。

要使不同功能部門之間可以充分合作並不如想像中的容易，因為在不同功能部門之間，存在著背景、專業術語、以及實體疆界等合作與溝通的障礙 (Griffin and Hauser, 1996)。因此，為了消除這些障礙使不同功能部門之間可以有效合作，自 1960 年代開始，多位學者陸續提出各種「整合機制」組織內之互動協調機制的使用有助於組織績效的提昇，Khandwalla (1974) 亦認為不同協調機制的使用會增進相依部門間的協調，這協調機制乃扮演著衝突與績效之間的協調角色 (moderating role)。

本研究融合相關文獻所提出之構成「跨部門間社會心理關係」的各個構面，將之區分為「認知彼此目標所存在的關係」、「部門間信任關係」、「部門主管間之關係」及「跨部門間文化的差異性」四種，並嘗試說明跨部門間社會心理關係如

何影響彼此的互動行為，以及所需的協調程度？而又與協調機制的選擇關係又是如何，茲分述如下：

一、認知彼此目標所存在的關係與協調機制的關係

（一）認知彼此目標所存在的關係如何影響互動行為

「知覺」目標關係影響互動行為。本章之前曾佐相關文獻，利用「合作雙方彼此間的社會關係」試圖對「合作關係」定義時曾指出，雙方的目標間存在的相互依賴關係，將會決定彼此間存在的是合作或競爭的互動態樣，Feger(1991)則更進一步指出「互動雙方的目標是否具有相容性」之問題，應同時具有客觀層面以及主觀層面上的意義，在資訊充分的情況下，雙方可能可以客觀地找出雙方目標關係的「事實」，然而更普遍的狀況卻是雙方對於彼此目標關係的「知覺」，才是其決定採取何種行動的真正原因。

認知彼此目標的不一致乃為衝突的來源。公司的競爭目標為公司憑以建立競爭優勢的構面，當然亦是各個功能部門所應該共同努力遵循的目標（方世榮，1999⁴²），雖然各部門對於這些一般性目標的看法是一致的，但是彼此在達成此一目標的特定行動或策略上的看法卻往往不一致（John and Rue，1991），而這些對公司目標認知的差距程度，將直接影響此二部門互動一致性的程度（Nauta and Sanders, 2001），進而影響合作意願，這種由於公司部門的目標差異及部門間人員的不和諧，使得企業內部部門間的互動造成了衝突的來源（Wilson，2000）。

（二）互動行為與所選擇協調機制的關係

方世榮（1999）⁴³藉由實證研究的方式，站在策略層次探討產銷兩部門互動時指出，由於各功能部門本身的立場與價值觀及其在組織角色地位重要性不同，因此產生了二者對於公司目標重視程度上的差距，而這個對公司競爭目標的差距對公司績效會產生負面的影響（林永富,1995），實證結果顯示對於不同目標所產生的認知差距可藉由不同的協調機制而獲得改善並提高績效，例如若產銷部門對「彈性服務」上產生差距則需運用「績效報酬」以縮減彼此間的認知差距。據此本研究則推論出，兩部門對目標不同的認知差距會產生不同的互動衝突，若能配

⁴²方世榮(1999)，〈製造部門與行銷部門之互動與協調機制的實證研究〉，管理學報，第十六卷第三期：403-425 頁。

⁴³方世榮(1999)，「行銷與製造部門互動的實證研究--協調機制的角色」，輔仁管理評論，頁 23-45。

合適切的互動協調機制，對公司績效將有顯著的影響。

二、部門間信任關係與協調機制的關係

(一) 部門間信任關係如何影響互動行為

關於信任關係的研究廣及人類學、社會學、經濟及商學等包羅萬象的領域，對於信任關係的定義也錯綜複雜，本研究依據黃敏萍（2000）⁴⁴及與跨部門合作相關文獻，將信任的概念整理如下表：

表 2-3 文獻中的「信任」概念

資料來源：本研究整理

信任的概念	相關文獻
當一方處於有風險的情況下，仍然相信對方對於自己之動機是良善的，並且對結果抱持正面的期望與信心，即是信任。	Boon & Holmes(1991)
即當一個人在雙方的關係中，自願處於一容易受(vulnerable)角色，原因是其相信即使在缺乏監督控制的情形下，對方仍會採取對其有利或善意的行動，此即為一信任關係。	Mayer,D & Schoorman (1995)
認為信任分為條件式的信任(conditional)與非條件的信任(unconditional)	Jones & George (1998)
按照信任的心理動機，信任可以分為理性計算之信任(calculus-based)、以知識為基礎的信任(knowledge-based)、以及以認同為基礎的信任(identification-based)；	Lewicki&Bunker (1996)

嘗試解構這些實證研究的結果，並從信任關係與知識分享的關係切入，信任即可以說是一種重要心理試劑，在雙方存在依賴關係的情境下，當一方決定信任對方，所造成的結果是好是壞將委由對方行動時，因為有此心理試劑，因此他會相信他方對自己會抱持良善的動機，會對自己做出有利或善意的舉動，而願意承擔風險。

⁴⁴參考黃敏萍（2000），「跨功能任務團隊之結構與效能--任務特性與社會系絡之影響」，國立台灣大學商學研究所博士論文。

在組織專業分工下，跨功能部門間必存有某程度的相互依賴性，而且會隨著組織面對任務的複雜度與挑戰而增加，在這個不可避免的互動情境下，可想見若相信對方對自己存有良善的動機，便會讓合作成員間產生更高的投入感，願意主動為資訊的交換、共享、主動協調，願意讓自己處在承受風險的狀態，甚至自我犧牲。因此許多實證研究也注意到了信任關係對於合作意願及互動關係的影響力，例如：Korsgaard, Schweige 與 Sapienza(1995) 對程序正義的實證研究中發現，信任與情緒上的依附(attachment)是為合作的重要前置變項；Tyler & Degoey(1996)發現部屬對主管的信任程度，會直接影響其對主管決策的接受程度；張安琪(1997)⁴⁵則發現部門之間的信任與部門間的合作意願有正向關係存在。

(二) 互動行為與所選擇協調機制的關係

Andaleeb (1995)⁴⁶也發現當合作的一方對對方的信任程度增加時，其會傾向減少對雙方關係的控制程度；Davenport & Prusak(1998/2001)亦指出缺乏信任為知識分享的阻力，當彼此缺乏信任時，可以藉由面對面的會議、聚會來建立信任和關係，據此信任關係會影響跨部門間的互動行為，試圖利用不同的管理手段來影響這一個構面來促進合作，便是組織管理領域一直以來的關切。

三、部門主管間之關係與協調機制的關係

(一) 部門主管間之關係如何影響互動行為

跨部門成員間的關係影響彼此的互動行為。跨部門成員的互動乃內嵌於組織內各部門間平日的關係中，故部門間的關係會扮演一情境變項的角色，影響跨部門合作的結構與效能的關係。

有別於西方的組織研究，在華人社會中，人是內嵌於社會情境的個體，必須依循著與他人的關係來行動，人們強烈傾向於將自己與他人間的關係加以分類，並對於不同親疏關係的對象採取不同的對待方式(楊國樞，1992)，是故關係對華人企業組織內的互動方式常有更顯著的影響力。

這個構面在華人特殊文化背景的影響下，在商業活動與企業上具有舉足輕重

⁴⁵張安琪(1997)，「部門相依性、信任與部門間合作關係的研究—以家用電器業部門為例」，銘傳管理學院管理科學研究所碩士論文。

⁴⁶ Andaleeb, S. S. 1995. **Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioral intentions in marketing channels.** *International Journal of Research in Marketing*, 12(2): 157-172.

的地位。而何謂「關係」？綜合相關研究，可以整理如下表 2-4：

表 2-4 文獻中的「關係」概念

資料來源：本研究整理

關係的概念	相關文獻
在雙方的關係愈特別，將愈有可能進行更多的溝通、建立信任的關係、以及給予對方正面的評價。	喬健(1982)
其由三方面來加以理解關係的存在： 第一，關係是指雙方共同隸屬於某一個團體或是彼此擁有一個共同關係人； 第二，是指實際上經常接觸與互動的人；第三是指一個平常少有互動，但必要時可以連繫與動用的人	Bian(1994)
基於華人特殊的文化背景之影響，關係對華人而言是指「基於特殊標準的人際關係」，而非泛指所有人與人之間的人際關係，故關係可定義為“一種特殊的連帶 (particularistic tie)	Jacobs (1979)
基於特殊準則的人際關係	金耀基 (1992)
個體間有直接的特殊連帶	Farh, Tsui, Xin & Cheng, (1996)
一種基於相互義務之非正式的、私人的、且特殊的關係	Peng, (1998)

綜合上表，從關係定義的演進可以得知，「關係」在管理上的重要性在於，「關係」並不單純只是「關係」，重點在於其具有的工具性及功能上的意涵，即「關係」將會影響著有「關係」雙方間的互動模式。

黃光國(1988)⁴⁷的人情與面子模式中指出，中國人的人際關係依其性質可區分為工具性關係與情感性關係，當關係的性質不同時關係雙方的交往互動原則將

⁴⁷黃光國(1988)，《人情與面子：中國人的權力遊戲。中國人的權力遊戲》，巨流圖書公司。

有所差異，其中工具性關係中雙方交往是依據理性原則，而情感性關係中則是依據需求原則來互動，故在不同性質的關係中雙方所負的權利義務也會有所不同；Tsui 與 Farh (1997)亦指出由於中國人特有的心理動機，華人企業組織內的成員通常會依據角色責任來與其家族成員進行互動；而與組織內的熟人，例如以前共事過的主管、部屬、同儕等，便依據友情關係來互動；至於組織內其他沒有特別關係的人，則按照理性原則來互動。

(二) 互動行為與所選擇協調機制的關係

Tsai & Ghoshal (1998) 在其研究中更進一步提出人際關係是一種社會資本，其作用在使得有關係的雙方願意進行更多的資源交換，故可創造更多的價值。跨功能部門互動中，雖然各部門主管與部屬間的垂直關係亦會對合作情境帶來影響力，但彼此畢竟都是「自家人」，聯繫上所會遇到的問題較少，在水平互動關於「人際關係」的影響力研究中，吸引學者關注的便集中在企業高階主管與重要關係人，即相對部門高階主管間的關係。

相關的實證研究發現，水平關係中，企業高階主管與重要關係人過去的關係基礎，尤其是親戚、同鄉、過去的同事與同學、曾經合作過的體驗等關係的積累，會增加對於彼此間的信任、部門間的信任，進而會減少仰賴組織正式協調機制的運用，並對未來的合作績效有所助益 (Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998; Xin, Farh, heng, & Tsui, 2000)。

四、各部門間文化的差異性與協調機制的關係

各功能部門係在組織的大環境下運作，其個別文化必蘊含有組織文化的特質，惟在此企業文化的指引下，各自將會發揮獨立的特性與原則，按照自有的標準和看法，以其專業去完成職務上的工作，而在此所謂的獨立的特性、原則、標準與看法，即是形成組織中的個別文化的各種構面 (鄭傑光, 1991⁴⁸)，多有文獻指出，在進行跨部門的互動與合作時，彼此間跨部門文化的差異對互動關係所帶來的影響會是舉足輕重的。

各部門間文化的差異性(亦可稱為文化距離)是指雙方所擁有的語言、目標、價值觀、行為以及信念上存在的差距；正如之前所分析的，這種差異必會產生衝

⁴⁸鄭傑光譯 (1991)。(泰倫斯·狄爾等著)，《企業文化》，桂冠。

突，至於這差異對組織的影響則存在兩極化的說法，一有說是合作的阻力，一有說是創新的契機，不過，這兩說共同指出的是衝突是需要「管理」與「有心的引導」，因為創新的火花是不會「自然而然」發生，但文化距離所產生的困難與阻礙則必會發生，因此，如何管理衝突，藉由適切的整合機制便是應對這管理挑戰有效的方式之一。

（一）跨部門間文化的差異性如何影響互動行為

依循「組織文化」⁴⁹的概念，「各部門文化」可以說是一群特定組成團體所具有的共同生活方式與共享經驗，這些共同生活方式與共享經驗是因為該特定部門為了因應內部整合與外部適應所產生的，可以說是成員共有觀念及共有的價值、行為模式、習慣、象徵、態度、處理事務規範方法等的混合物，它可與其他部門的文化有所區別，主要由三種要素組成：(1)部門成員共有的價值觀；(2)部門成員決策的方法或思考模式；(3)部門成員明顯的行為模式；Leonard-Barton,⁵⁰於【Wellsprings of Knowledge】中所提出之「招牌技巧」的說法，便可以適切的呼應這個概念。

Leonard-Barton,D 於其 Wellsprings of Knowledge 中提出「招牌技巧」這個概念，他指出招牌技巧 (signature skills) 是人們習慣解決問題的方式及思考模式，指的是人們偏好用來界定自己的職業能力而常將它視為自身的一部份，就像是個人的簽名一樣，而所認同的招牌技巧可能來自於教育或工作經驗。招牌技巧是人們偏愛的工作類型、認知方式以及偏愛的執行工作方式，三者互動的自然結果，這種人類與生俱來的學習智能自然而然的心理反應，會經由成功而不斷強化逐漸嫻熟甚至產生感情上的執著，茲將三者整理分述如下：

1. 偏好的任務（我們所選擇的任務）；專業（Specialization）

因為對某類差事的偏愛決定投入的工作，這些專業導致專技，因此增加了解決相關問題的深度知識，但除非蓄意安排這些旗幟鮮明的『思想世界』將是壁壘分明鮮少交集，它會在需要不同專門技術才能解決的問題上，提供所需要的知識

⁴⁹循過往文獻對於組織為文化定義的脈絡，定義「各部門文化」的意涵。融合過去對於組織文化的各學派眾說 (Denison, 1984; Dyer, 1985; Sethia and Von Glinow, 1985; Tunstall, 1985; Linkow, 1989; Robbins, 1996; Thomas, 1996; 呂鴻德, 1996; 和野豐弘, 1992; 朱奉莉, 1993)，可將企業文化歸納為是組織在與外界互動及其本身統整所產生的有形或無形的內在化信念、價值、假設及行為型態，是組織成員所共享或持有，經日積月累成為組織持有的現象。

⁵⁰王美音譯，(Leonard-Barton,D 著)，《知識創新之泉－智價企業的經營》，遠流，P87-126。

深度。

2. 偏好的認知風格

不同的認知風格，為我們共同解決問題埋下不和諧的潛在因子。人格類型學研究指標—麥爾斯-不列格 (myer-briggs) 指標，以四種雙重變數特徵描述人。四組相對的描述當中，有兩組和人們處理工作的方式有關：a 理性 (sensation)，喜好事實、歷史、經驗、腳踏實地解決問題，相對於直覺 (intuition) 喜好比喻、隱喻、臆測、想像及靈感來解決問題，b、判斷 (judging)：喜歡迅速做成決定

相對於體會 (perceiving) 希望尋求更多的選擇和資料，較能忍受模稜兩可的情況，兩者間的差異更被認為是「多數誤解、溝通不良、中傷、誹謗及抹黑的來源。

3. 偏好的工具或方法

招牌技巧的第三個要素事對某些方法，尤其是體現這些方法的工具的偏好，這類偏好來自於對任務和認知風格喜愛這兩項要素，並且相互依存。

在組織專業分工下，各別功能部門中的成員，因其語言、背景、專業、訓練相似多擁有相似的招牌技巧，而形成其特別的部門文化，因此，本研究將藉由其提出之的組成因子作為跨部門文化的衡量構面。

(二) 互動行為與協調機制的關係

當組織遇到單一觀點不能解決的問題時，整合機制則為經理人運用手法之一，希望能夠藉由當適切的協調機使兩部門互動增加，產生互信的互動行為，增加組織效益及合作滿意度，正如 Leonard-Barton,⁵¹所指出創造性摩擦並不會自動發生，必須有賴於組織的精心規劃，他亦說我們無法逃避管理多重招牌技巧的挑戰，摩擦無可避免，重要的是經理人必須確保摩擦能夠激發出創意的火花，有哪些整合機制可以幫助經理人用來管理創造性摩擦？本研究總和其所述，將其所提出而適切於本研究主旨的整合手段整理如下：

1. 管理專業化的方式

跨功能部門乃是由學有專精的個人所組成，需要可以翻譯不同「語言」亦即降低衝突性觀點的機制，而翻譯者可以是部門成員或經理人。這些翻譯者可以具

⁵¹ 同前註。

有以下特徵：

(1) 具 T 型技巧者

對某項學問有專精（直線 I），但對互動的學科僅有表面知識（橫線）者。他們可以用兩種或兩種以上的專業「語言」，同時有能以不同觀點看事情，因此成為整合各類知識的寶貴人才。換言之，他們是擁有深廣 T 型技巧。

當問題解決需要合跨不同專業知識，或需要理論和實務的綜合運用時，對於 T 型技巧的需求就會湧現，擁有這種技巧者通常可以靈活運用知識來解決問題，而不是囿於問題應以某種容易辨識的特別方式出現，由於廣泛運用與職務相關的知識經驗，他們也具有整合增效的思考能力。

(2) 具 A 型技巧者

同時擁有兩種專業知識，具備兩種學科優勢。

(3) 使用多種語言的經理人

能夠從容遊走於多種專業領域，並同時擁有一種以上的認知風格的經理人，通常可為多要化團體提供自知凝聚力，能適時停止懷疑，積極傾聽

2. 管理不同的認知風格

有承認認知風格的差異、雇用及選擇善於和不同認知風格及專家合作能力的人及自外延攬協調專才等。

3. 管理不同工具和方法

對於某些工具和方法的偏好，通常和人們所喜愛認知模式以及日積月累的專業技能有關。因此，人們在防禦自己的方法時，常會帶著近乎宗教的狂熱，經理人最老的策略可能是轉移爭辯的背景，並且改變選擇方法的標準，他提出視外來的方法為香料或改變爭論的條件，也是管理的手段。

4. 招牌技巧的管理之一清楚目標

除上述之外，他另提出訂立清楚目標也是管理創造性摩擦的最佳盟友。因為

跨部門專案通常在極快的速度，充滿危機的積分下進行，專案成員對於自身所從事的活動與企業或甚至事業部門核心能力之間，通常缺乏相繫感，負責的人埋頭苦幹，完全無暇顧及企業應該悚中獲取經驗，也因此，他們常會覺得自己像是希臘神話中的薛希佛斯（Sisyphus）被罰永遠不斷在冥府裡將巨石推上山，幼

無難的砍著他管下來，所有...就像是把不同的巨石推上山，沒有累積的成就感，而專案指導遠景（project guiding vision）可以指出某項努力和事業目標，以及與公司持續建立的關鍵性能力的之間的關連性。

第四節 小結：

隨著企業所面臨的經營法則越來越複雜，單一功能部門的能耐已多不能因應，取而代之的是頻繁的跨部門互動與合作，例如以促進水平溝通為主的新組織模式如「網狀組織」（spider's web）、「衛星型組織」（starburst）工作團隊等都是警覺傳統功能部門分工的限制下的管理產物，因而，現在要談的已經不是需不需要跨部門合作，而是跨部門應該如何合作的問題。

不過，在現實的組織生態裡，跨部門的合作並不如企業主所期望的這麼順利，跟著互動機會的增多，隨之而來的是跨部門間衝突、溝通上的困難等這些知識分享上的阻礙，而協調機制的運用便是經理人可以因應的管理手段之一，又協調機制種類有許多，能達到的效用皆不同，組織又該如何運用呢？

過去研究者便藉由探索合作雙方彼此的心理動機試圖想解答這些問題。他們發現的是所需共同解決之任務的特性與兩部門間的社會心理關係分別為啟動雙方合作的理性與情感上動機，這兩個構面共同構築了兩部門間互動的情境，而會影響對於各色協調機制的需求。

任務的特性便是構成想和對方合作的理性動機，就是因為任務性質存有跨部門間的相互依賴性、一定的困難度與不確定性，因此需要與他部門合作以共同因應問題，而在不同的任務特性下，對互動需求的質與量便有所不同，所以並不是一律用最多、最緊密的協調方式就能保證合作的成功，而需要運用最適切的協調方式，才能為組織帶來最大的效益。此外，知識存乎於個人，知識流最原始的啟動皆須要有個體願意把知識「拿出來」來啟動跨部門間的合作與互動，因此，除前述為因應任務特性需求而形成的理性動機之外，合作成員的心理認知與平日彼此間的情感所構築的合作情境，則形成了促成社會交換的情感上（心理）動機，進而對於彼此間互動的態樣扮演著舉足輕重的影響力，因此各功能部門間對於目

標關係的知覺，或是各部門成員間平日的情感與信任態度等，都會影響不同成員對合作的態度與行為，若為帶來的是良性善意的互動行為則殊為難得，若是形成共同解決問題上的障礙，運用適切的協調機制便也是劃不利為有利的方式。

據此，本研究便類推上述協調機制與互動情境的關係開展出本研究架構，在觀察出 IC 設計公司法務與研發部門的互動領域後，接續地本研究便將以這些領域中兩部門間的互動行為與型態來對此架構進行驗證。

