

第五章 個案深入訪談與分析

一場為了因應即將引爆的專利侵權爭議，法務及研發部門緊急開展一連串會議，以擬定因應方針，在會議中彼此的溝通還愉快平和嗎？第一次正式化的會議與接續的協商，彼此的默契是否會有有與時俱進的變化呢？；來自法研不同部門的人，偶然在茶水間巧遇，才發現彼此來自同一個校園、對 NBA 有著共同的熱情甚至支持著同一支球隊.....，一次次不經意的互動，是否都是可能會牽動著彼此社會心理關係的轉變的原因？除了運用召集正式的會議展開彼此的協調外，還運用了哪些管理作為而希望彼此的合作能更加有效率以達組織的期待呢？這些協調機制對於彼此的合作又帶來怎樣的影響？這些動態的合作過程與各變因之間的關係都是接續的下述個案訪談的章節中所要掌握的重點。

個案分析的各節將區分為六個部分進行，第壹部份為個案公司概述、第貳部分是法務機能在組織架構中的位置及職責，第參部分是概述法務與研發部門之互動領域、第肆部分則將舉例法研互動的特定領域，對於其進行流程與兩部門的合作型態作詳盡的說明。

由前研究說明可知，聰明的經理人為增進兩部門間合作的績效，會因不同合作任務的特性的需求而運用不同的管理方式以促進兩部門知識的分享，因此本節接續的第伍部份，將以本節第肆部分所舉例的互動領域為觀察標的，發掘個案公司在面對這些領域時設計了哪些不同的協調機制以為因應。

個案公司在法研互動中是否曾發生問題與衝突？這些問題與衝突為何？是因為哪些原因所導致的？跟跨部門間社會心理因素的關連為何？而這些個案又運用了哪些協調機制以解決這些難題呢？這便為本節第陸部分所要分析探討的。最後，於第柒部分，研究者則將整理出受訪者認其公司於兩部門於跨部門合作還有什麼尚待解決的難題。

第一節 第一節 S 科技股份有限公司

由於研究者很幸運的能夠分別訪談到 S 科技公司法務與研發部門主管，請他們各別來談一談合作的經驗，因此以下說明乃是融合與二位受訪者之訪談內容所為之分析，核先敘明。

茲依據本研究深入訪談結果及次級資料的整理蒐集，對於 S 科技公司的個案分析如下：

壹、公司概述

S 科技股份有限公司於 91 年由現任董事長與七位工程師創立，成立之初即專注於消費性 IC 領域產品的開發，目前則致力於研究、開發、設計、測試和銷售高品質且高加值的消費性積體電路(ICS)，其員工總數從創業八人成長至 555 人(2002/4 為止)，成長的幅度接近 69 倍，在組織分布上，其中研發人員多達 288 人，佔總人力的 28%，這數字也可說明在 IC 設計產業，首重創新與研發。2002 年科技投入總營收的 10.2% (相當於 6.78 億元) 作研發經費，累積許多的 IP 資源，曾獲新竹科園區管理局頒發的「IC 設計業生產力第一名」、「研發成效獎」及「創新產品獎」、「研發投入獎」，且被美國富比世雜誌評選為 1999 年全球三百家最佳小型公司(the world's best 300 companies)，而截至 2004 年 4 月 1 日，S 科技公司現已取得 38 項美國專利、70 項台灣專利及 25 項大陸專利為全球前二十大 IC 設計公司。¹

受訪人法務部門 W 經理，為法律背景出身，於法律研究所畢業後便於其他科技公司服務，在 S 科技已兩年。

另一受訪人系統應用處處長 H 經理，為技術背景出身，置身科技業服務已二十年，在 S 科技公司現為第六年。

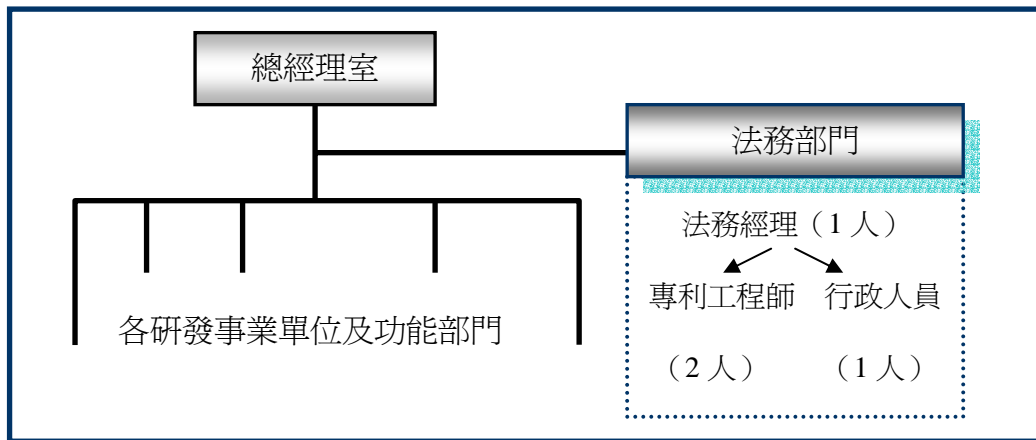
貳、法務功能於公司組織架構中的位置及其主要職責

法務的編制是在總經理室裡面，直接向總經理報告，人員編制有法務 W 經理及兩個專利工程師和一個行政人員，共四人。可以以下圖 5-1 表示之

¹ 資料來源：S 科技股份有限公司網站。

圖 5-1 S 科技公司法務部門於組織架構中的位置

資料來源：訪談；本研究整理



法務部門主要的職責組織規章訂有明文，包括在於這是有包括國內外訴訟案件的協調、解決、提出和執行，以及一些關於法務及智權的管理，包括專利的申請、法務談判等各方面，一般公司法務部門所應有的架構和執掌皆有。

參、法務與研發部門的互動領域

法務功能於 S 科技公司非能獨立運作，與研發部門互動緊密。

在 S 科技公司法務與研發部門幾乎每天都會有互動，W 經理指出法務部門在科技公司裡面是沒辦法獨立去運作，因為任何一個任務都是跟公司有關係，公司做什麼法務就必須要去支援，譬如說，專利的申請、專利侵權糾紛的處理及公司需要告別人侵害自己的智慧財產權時，這些專利侵權的糾紛上法務是勢必要瞭解這產品到底有沒有侵權，或者是技術上的特徵在哪裡，而這些都是需要研發部門提供他們的意見的地方，又若法務在洽談授權的合約時，這些新的專利、新的 IP 的授權那也是研發部門表明他們的需求，因此法務也必須要瞭解這些 IP 具有怎樣的性質，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。

其實這都是在我們日常工作的一部份，因為我們本來就是要作這些事情，所以法務部門當然是有他例行性的事務，例如專利申請啦、合約審查等等，但你會發現百分之七十以上都是非例行性的事務，譬如突然有 case，你要告人或是被

告，突然人家說你有侵權，突然有個要授權合約要去看，這些我都不認為是例行性的事務，所以這些東西都很習慣了，本來工作中都要花時間作這樣的事情上面。

肆、互動領域中的作業流程與互動模式

以下舉例之三種專案的進行與法律專業密切有關並為法務職責中的一環，因此皆是由法務部門來主導，提出需求，而由研發部門配合完成法務部門需要他們協助的特定事項，譬如研讀某份專利或提供法務部門的產品研發的紀錄等，茲說明如下。

一、新產品上市前，法務協同研發所進行的專利檢索與分析

此合作進行的目的在於避免公司的產品有侵害他人智慧財產權的風險，合作歷時則因案而易，莫約兩個月。

自去年（2003年）開始 S 科技公司針對主要的新產品線於上市前，都會進行這樣的合作。對於新產品上市前是否需請法務協助為專利的檢索、分析，雖在 S 科技公司尚未成文化的規範來規定必須要這要作，但大約從去年開始這一不成文的慣例已經慢慢在產生，換言之，即為了避免新產品侵權，當一個產品完成研發的時候，彼此會有默契會有類似的合作，而研發部門原則上也會提出這樣一個法律服務的需求。

此類合作與研發初期的專利分析目的與過程皆不相同。S 科技公司從十年前一直到現在於研發初期皆必須為初期的專利檢索，但基於研發的本質，與法務部門資源與人力的不足，所以在研發雛形大致完成後才與法務合作進行此類互動。

「初期研發就會去檢索有關的專利.....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，它可能隨時會改變，會修改他研發的構想.....所以確定研發的結果之後再去做詳細深入、權威性的專利分析。」W 經理指出。

新產品研發具完整的雛形後，研發部門的產品企畫（planner）提出需求，將設計與相關技術說明提供予法務，以進行新產品技術的分析與檢索，S 科技公司為此專利分析與檢索並沒有成立一跨部門的專案小組，而是由法務主導整個流程的進行，「法務部門進來後，與法務部門有相關性的部分它的 schedule 就由法

務部門的人來定，大概什麼時候我們要再開會，或是什麼時候我們要再提供什麼 information....」H 經理指出，接著，法務在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後，會根據這個設計去查全世界所有的專利，主要是美國，以比對這新技術有沒有任何侵權的疑慮以進行為初步的專利分析。

另外，S 科技公司並會委由專業的事務所，至少為美國前三大 IP 法律事務所去進行分析與作出簽認，然後做成這樣一份嚴謹報告給研發部門，以確認新產品是否有侵權，在此過程中專利工程師、法務人員跟研發人員、IC 設計的人會把他們所蒐集到的專利資訊與覺得疑慮的地方、以及專利的內容、技術的內容與法務部門進行討論，在 S 科技公司請國外事務所簽名來作證（簽證，認可沒侵權的簽名）時，法務、研發與外部事務所三方面互動也都會很緊密。最後，交由在總經理認定這分析結果，如無侵權，可上市，若有疑慮則需修改，修改至被認定沒侵權才可上市，W 經理說「總經理會針對最後這個結論決定說好，那我們開始賣，或是，ok，那我們去改。」。

另外，這流程無查核點或檢查點，但通常不會有所拖延，W 經理指出「這個時間通常不會 delay，是因為說公司的產品也急著要上市，所以在我們每兩個禮拜一次的主管會報，法務部門都要報告這樣的一個進度」

整個過程研發都有參與但涉入程度會因階段而有所不同。研發人員在這整個案子中最重要責任，亦是需耗費他們最多的時間在於在於其必須在案子進行初期告訴法務人員此新產品的相關技術、是基於怎麼樣的概念設計出來的，並針對法務在搜尋過程中所依序提出的他人之各項專利協助分析與比對，請他們判定他們的專利跟自己的相不相同，並且將結果告訴法務，這些過程將會花他們比較多的時間，直至法務完全瞭解後，進接的去進行專利是否侵害的分析，或均等論的分析就是法務的責任。

不過，W 經理指出，在初步的分析結果出來後，法務亦會跟研發作確認，以確保對這個技術、對這新產品的認知並沒有誤解，所以事實上整個過程他們都有參與在裡面。

此外，W 經理說明了委由國外專業事務所出具無侵權認證的好處。第一證明非惡意侵權，W 經理指出「因為你信任一個專業的鑑定機構鑑定的結果，所以沒有惡意侵權的問題」，所以不會有發生懲罰性的賠償問題，而另一個好處是，通常人家可能就不會來告你了，因為幫你簽認的可能是信譽很好的事務所，他們

會認為說他們不會亂簽，所以一定是有相當的把握，即是他要告你，他也會覺得他會付出很大的代價，所以安全防護上是多了很多重好處。

二、當他公司有侵害 S 科技公司智財權疑慮時，其因應措施與法研互動模式

多為業務部門發覺，譬如發現某一個競爭對手的產品與 S 科技公司的產品功能雷同，在進一步分析，認有侵權的疑慮後，便蒐集疑似侵權的樣品而將消息反饋給法務部門，因為侵權爭議的處理為法務的職責所在，因此便由法務部門開始主導整個因應程序的進行。

法務部門請專利工程師將樣品進行初步的比對後，若仍確定疑慮，則會召開一級主管會議，把業務蒐集到的資訊及法務部門初步分析的結果向高階主管報告，若高階主管們認為需要進一步追究，決議成案，緊接著便會召集此專案小組成員。

S 科技公司是在一個很融洽的一級主管的會議上決定參與的成員的，由總經理室直接擇選而成員多是高階主管，而此跨部門專案小組通常是由法務人、一位專利工程師、及研發部門中最瞭解這個產品的研發人員及他的主管（負責這個產品研發的高階主管，譬如說是一個處長等級的人），再加上產品企畫人員及一個外顧的律師所組成組成。

於是接者便是偕同專利工程師與小組中的研發人員進行蒐證、專利比對、還原工程（就是把這個產品拆開，看看它裡面到底是怎麼樣）等工作，此時的重點在於直接證據的蒐集，而通常都會需要委託國外的專業的鑑定機構去做鑑定。

若要進入訴訟程序則由法務部門為對外的窗口而委託外部的事務所進行。

於是緊接著便是與外部律師事務所共同討論出訴訟的策略，有時候亦會請產品企畫協助，「例如要評估是在美國告還是台灣告？在美國告是要走 ITC，就是國際貿易委員會的路線或是走地方法院路線，走 ITC 的路線你可能要注意是避免那個法官去審判你的案子，因為那個法官可能對專利很仇視，就是說很多很多細節你要去考慮……」W 經理說。

三、公司被控侵權或客戶被控侵權而要求協助事件的處理模式

S 科技公司因應此事件的處理模式，大可略述如下：對方直接寄發警告函予 S 科技公司或寄發予 S 科技公司的客戶，由客戶轉交予 S 科技公司請其協助處理。「不管任何部門接到這樣的一個信，都要轉給法務部門」W 經理指出，接著就由法務部門主導整個處理程序。法務會尋求研發人員協助為侵權分析，同時法務部門的人、產品企畫也會加入討論，整合出一致的意見，如果認為沒問題，就會由法務部回一封正式的信給客戶說明並無侵權的疑慮，而若有進一步研究的必要時，S 科技公司亦會委託外面中立的法律事務所然後去作一個確定的判斷，而若他們也認為有侵權的可能，則便需要進行下一步的解決。

如果真需要走到訴訟程序就需要法務協調外部律師一同來評估這些訴訟會是怎樣的走，譬如說我告刑事然後整個訴訟案件他會怎樣的走，整個訴訟案件大概走多久，會不會起訴，整個預計花多少錢，能不能作假處分、假扣押或是說去搜索等等。

目前來說，S 科技公司大概有五個比較常合作的跨國的法律事務所，另外有三個是國內本地的律師事務所，那不同案件大概就是由不同的事務所來負責。

伍、因應任務特性之互動需求所運用的協調機制

一、因應新產品上市的專利分析的合作所設計的協調模式

S 科技公司尚未成文化的規範來規定必須要這要作，但大約從去年開始這一不成文的慣例已經慢慢在產生，彼此會有默契會有類似的合作，而研發部門原則上也會提出這樣一個法律服務的需求。

S 科技公司為此專利分析與檢索並沒有成立一跨部門的專案小組，而是由法務主導整個流程的進行，每月的於主管會報時法務需要報告搜尋進度，且在新產品亦爭取上市時機下，並不需要設立稽查點或審核點，此類專案即會有效率的完成而不至拖延。

研發人員於整個過程研發都有參與但涉入程度會因階段而有所不同。初期需需耗費他們最多的時間，在於他們必須在於告訴法務人員此新產品的相關技術、是基於怎麼樣的概念設計出來的，及比對相關技術後期的是否侵害的分析，或均

等論的分析便為法務的責任。

二、當他公司有侵害 S 科技公司智財權疑慮時，兩部門的協調模式

S 科技公司會成立一臨時性的跨部門小組以共同因應此專案的進行並利用一級主管會議決定是否成案並任命小組成員。此專案多是由業務部門發覺競爭產品與自己公司產品雷同，而在告知法務部門後，法務部門便請專利工程師將樣品進行初步的比對，若仍確定疑慮，便會召開正式面對面的會議（一級主管會議），決定是否需要進一步追究，在決議成案之後，緊接著便亦會在正式的會議中成立一專案小組並由總經理召集此專案小組成員，接著法務便會偕同專利工程師與小組中的研發人員進行蒐證、專利比對、還原工程（就是把這個產品拆開，看看它裡面到底是怎麼樣）等工作，進行此案最大的困難點會是在直接證據的蒐集，而若有必要並要委託國外的專業的鑑定機構去做鑑定，並準備進行相關法律行動。

三、公司被控侵權或客戶被控侵權而要求協助事件的處理跨部門協調模式

S 科技公司直接被告的機率很低，而大部分都是系統廠商直接面對對方寄發的警告函，而需要 S 科技公司予以協助的情形。這些案子的處理為法務部門的職責，因此是由法務主導整個因應過程，而於前者，除非是「特別大」的案子例如是一個很大的產品線被警告有侵權疑慮，或是對方是一個很實力的國際公司，否則並不會組成特別的專案小組為因應，於後者，因為 S 科技公司產品線很廣，所以幾乎每個月都會有一些，客戶接到侵權通知丟回來詢問，S 科技公司的產品到底有沒有侵權的情況，所以對 S 科技公司已為例行性的事務，所以多由法務統籌並協調研發部門處理，亦無特定的專案小組成立，W 經理說「一般像客戶反饋的情況，是不會有什麼專案小組，就直接就去看，有問題就直接去問這樣子。」。

四、三種互動實例任務特性之比較

W 經理指出 S 科技公司成立到現在只告過三個人，對於需要告人的情況是格外的謹慎，因此對他們而言困難度乃是當他公司有侵害 S 科技公司智財權之

疑慮時，其因應措施會最具挑戰性，其次為公司被控侵權或客戶被控侵權而要求協助事件的處理模式及新產品上市前，法務協同研發所進行的專利檢索與分析。

需要「告人」的例子裡是困難度最高且最不確定的，W 經理說「我覺得通常要告人的困難度比較高，那是因為說，應該要講說訴訟上的勝負除了證據之外還有很多因素（影響成敗的因素），你要把所有因素都降到最低（應是指對公司有負面影響的因素都降到最低），所以會比較慎重，所以你說難度高，也算是比較高啦，因為你去告人而沒有必勝的把握，你去告人就變成一場笑話，反而是很荒謬的，所以通常弄到一定會贏才會行動，所以整個過程的準備是比較辛苦的……我想要告人的那種情況是最不確定的吧，要不要告一個人除了要考慮他是否有侵權外，還要考慮到告他的一個成本，訴訟是不是經濟？是不是有告的價值？因為他會不會對我們造成實際的威脅？因為告了之後我們也要揭露這樣的訴訟案在我們的年報上，適不適值得去做，這個東西就有比較多不是純法務也不是純技術的考量，那這個東西不確定性會比較高，需要經常去 consult 那個所謂經營團隊，譬如說是總經理的意見，這樣子。這也就是說彈性多一點，因為會考慮到很多的問題。」，並且最大的困難點在於直接證據的蒐集與分析的過程。

W 經理並表示，S 科技公司成立十四年來才告過兩個人，所以是很慎重的，所以需要總經理、董事長及一級主管都達成一致的共識才會去做告人的動作。

其次困難與不確定的在於被質疑有侵權而被發警告函的情形，在法務部門的主導之下，就必須要作多方評估，例如是要跟對方訴訟來一決勝負，還是我們跟對方妥協，談一個授權，談一個條件？那我們必須要作一個這樣一個 proposal 給主管，然後這東西有時候會是一些商業的判斷，那我們必須要去瞭解訴訟或是要去妥協是怎樣的去決策，如果今天對方是一個很大很強的國際集團，譬如說 IBM、微軟或 INTEL，這時候我們就可能不會傾向跟他們對決，我們可能就會談一個合意的妥協。而比較不確定的因素在於通常雙方會對是否有侵權產生爭議，而需要一起討論，那若真的仍然沒辦法達成共識，那就由 S 公司的律師回信給對方，說明自己沒有侵害，請對方不要繼續騷擾。

而在新產品開發完成需要分析時，以實際上案例來講，是需要花比較多的時間跟研發部門的人討論，但就以開會次數而言是因應當他公司有侵害 S 科技公司智財權之疑慮時由於涉及較複雜的討論，因此是需要召開較多次的正式會議來進行的，W 經理指出「這多是涉及很複雜的問題，所以通常藉由召開很多很多

正式的會議來進行討論，例如開會時外部律師在說明現有的證據分析結果時，就可以馬上利用這面對面的會議確認一下研發人員的意見，研發人員在很容易看到這些對方的間接（電路）證據下，可能一眼就可以看出，喔，對這個地方就是抄的，所以並不適合利用 e-mail 來相互交換意見與想法。」

其實都需要倚賴他們，就像是我剛才講的，法務部門很少可以獨力完成某一個案子，在我舉的那三個案子其實也是，事實上都很密切，不論你是要告人或是被告，你要去分析這東西到底有沒有侵權，研發人員是最瞭解的了，新產品的設計，我想也是要常常去訪問他們說，我們的設計是不是這樣的一個概念，所以我覺得都是很密切的。

W 經理亦表示 S 科技公司在進行跨部門合作時，遇到需要聽聽彼此的意見時，多是以正式的會議的模式進行，其次則因為兩部門距離不遠，若涉及技術分析需要請研發人員協助時，就會請法務部門的我的專利工程師走過去直接找設計工程師當面去討論，確認某一個問題，回來後由專利工程師向法務報告討論的結果，有具體結論後並請研發主管確認等較機動性的溝通模式。

陸、合作所生之問題與衝突及個案公司的協調手段

一、因應新產品上市的專利分析的合作

教育機制與重視智財的組織文化對新產品專利分析進行的影響使兩部門對目標的認知一致

「這兩三年來已越來越重視智慧財產權對公司的重要性，積極地進行專利的申請、也教育中階幹部需要在產品研發時就要密切注意新技術是否有侵權的疑慮。」「當然就是如果我們做出來會侵權的話，就會有被告得風險，就會滿嚴重的，所以我們這些產品在初期就一定需要去 survey 過競爭對手的專利，基本上我們認為可以去迴避我們才會去設計」H 經理指出，由此可知正因為 S 科技公司之研發部門已有正確的智財概念而能夠主動提出展開此案的需求，解決了不少目前法務部門人力與資源的有限下無法主動出擊的而可能發生的產品侵權的風險，且更重要的是此案的進行乃是由研發部門主動提出整合的要求下，因此於此流程的進行必會竭盡所能以協助法務部門做好新產品專利的分析與評估。

2、由於延請第三方即專業的專利事務做成是否侵權的決定與認證，因此在

做成決定方面不生爭議，

W 經理說「一個嚴謹的既定的法律方法去看有沒有侵權，……最後的決定是請外面事務所來寫，他會很嚴謹的分析說由字義侵害來去分析有沒有侵害，會從這個專利的歷史檔案來看來確定 claim 也就是專利請求項的範圍，在看是否構成均等的侵害，他會有一個嚴謹的的報告，一個專利就會寫成這一本這樣的東西（指手邊的報告書），所以是不會有爭議的。」

二、當他公司有侵害 S 科技公司智財權之疑慮時

（一）合作性的組織文化影響之一—召集應對的成員的過程是和諧平順的

W 經理指出「基本上 S 科技公司是一個合作式的組織，很自然而然就會形成這樣的編組，總經理並沒有特別去指定什麼，我們會開會決定參與成員，當然我們這個會……是在一級主管會議包括總經理在場時而形成的……在一個很融洽的會議當中，好，法務○○○（人名）……，還有研發……（人名）」。

（二）由總經理主導成立高層級的專案小組，表達組織對此案的重視程度以減少跨部門認知目標差異，促進整合的達成。

進行此案的專案小組是由的成員是由總經理室直接擇選，因此擇選參與成員過程是相當順利的，又因為這些參與這個臨時性專案的小組成員都不是研發工程師，而是研發主管，而主管本來就是要處理各種突發的狀況，所以並不會因研發計畫要趕而產生有心無力的情況。

（三）進行專利申請時

1、智財教育減少了研發人員對以使得研發人員有主動提案的可能性。

S 科技公司對於專利申請除有一套制式的機制來運作外，由於專利申請案是委由研發人員主動將有專利可能性的技術提出，再由法務部門接手進行接續的申請程序，所以簡言之，在沒有研發人員主動提案，要有機會運作這機制或增加專利申請量是不可能的，因此 S 科技公司於研發人員進公司時即予基本專利概念的教育，W 經理指出「我們會在每一個工程師進來時就告訴他說，什麼情況下是可以專利的，是可專利性的，什麼是新穎性？什麼較進步性？你有什麼樣的構想時是必須要，是必須要喔，不是可以喔，你必須要把這個構想提給你的主管，然後主管審查後決定要不要申請專利……」

2、利用「法務與智財服務系統」以協助法務與研發的溝通更有效率，更使得研發人員樂於提案。

專利的申請、合約的審查、法務的諮詢等，都是用這個系統很有效率的去完成。此系統可以說是法務與研發部門的互動平台，它的功能就是將一些比較例常性的事務，例如專利申請的提案、各部門與客戶間需要簽訂的合約等，透過此內部網路，交給法務部門進行次一階段，也就是審核並給予法律意見的工作，例如研發人員可以將這個技術可能可以申請專利的技術說明的提案，透過內部網路將資料說明直接上網，在溝通介面的設計上，並一個欄位研發人員可在裡面填寫一些需要請法務人員注意的小提醒，法務人員接獲申請後，案子的進度亦能隨時能在網路上查詢得到，增進了內部客戶的滿意度與溝通效率...，一些需要法務人員審查的契約亦能在此網路上查詢到進展的情況，法務人員也能透此介面將其法律意見直接上網以供各部門的人參考。

四、綜合評析協調機制的運用對於兩部門社會心理關係的影響

S 科技公司法務與研發部門合作融洽，雖不免有意見不一或協調上的問題，但是大多能以平和的方式解決，而不致構成兩部門關係的緊張。例如研究者問及於新產品專利分析的合作中，是否曾有研發人員認為外部事務所的分析錯認自己的技術，而無法認同分析決定的情況，W 經理則表示法務當然必須要徹底確定技術的內容才能進行下一階段的分析工作，因此兩部門當然會針對技術內容有所討論，有討論當然會有意見不同情況，W 經理並說明了他們的解決模式「此時除專利工程師外，我（法務，W 經理就必須要參與這樣的討論，然後他（指參與此案的研發人員）的主管也要參與這樣的討論，要釐清楚到底我們是否確實瞭解這樣的東西，在我們尚未百分之百確認我們瞭解這東西的時候，我們不會送出去作鑑定。」，又例如他會不會有調不動人的情況發生？例如工程師忙於手邊別的案子，所以沒辦法配合。H 經理說「這或多或少都會發生，但他必須去協調研發部門的主管，由研發部門的主管去 assign 而不是他去 assign，因為我們是功能性組織嘛，研發部門有他的主管，企畫經理只是位居總經理室下的企畫室，所以他是要協調這些主管去做這些事情，而不是他直接去做。」

又研究者分別問及 H 及 W 經理彼此會不會因為專業、語言不同而導致溝通不良的情況，而又是如何解決的，除了專利工程師擔負著協調的重要工作外（W

經理表示如果遇到技術上問題，您就會委由您部門的專利工程師去跟技術部門的人會談，有了結論再向他報告)，他們竟很有默契的回答「不懂的就要講給他們聽，讓他們懂.....他們應該的學習能力應該還算 ok，跟他們談幾次我們的技術內容是什麼，他們就會比較清楚。」H 經理說，「就說到讓他們懂為止啊...若有意見不同（只專利工程師與研發人員）時，我（指法務）就必須要參與這樣的討論，然後他的主管也要參與這樣的討論，要釐清楚到底我們是否確實瞭解這樣的東西，在我們尚未百分之百確認我們瞭解這東西的時候，我們不會送出去作鑑定。技術上的爭議，雙方討論，若仍有，雙方主管參與討論，必定清楚尋求共識。」

S 科技公司法務部門成立至今不到一年，為何就能夠建立這樣融洽的合作關係呢？或許 W 經理的一段話正可以說明，他說「第一個是說 S 科技公司本身就是比較注重協調和溝通的文化的公司，第二個是說老闆對法務部門很看重，所以相對大家都滿配合的，我想這確實是有影響，第三就是說這三個案子都是滿重要的類型，那些主管都很成熟，知道這些案子的重要性，所以很願意去配合再加上我們的身段也很柔軟，所以不會有那種問題。」，茲將影響兩部門的互動關係的因素整合條列如下：

（一）高階管理者潛移默化的傳遞了重視智財與法務觀念

於法務部門成立時，S 科技公司的總經理便在處長級以上的會議裡面呼籲大家要尊重法務的專業，並由總經理室會發 mail 出來說我們要成立一個專業的部門來協助法務的事項，讓整個公司成員皆清楚已經成立了像這樣一個部門，並告訴若以後有遇到相關的法律問題可以請法務部門幫忙。

並不時於對內或對外的演講中，傳達對智財與法務的重視，H 經理是這麼體會的，他說「有時候是對內，對外常受邀參加一些演講，他們也會提到這樣的問題，那公司員工看到老闆接受專訪，提到 IP 很重要，他們就會知道他們的想法是什麼，那對內的話，我們常常內部的聚會裡他都會點到這些事情。」

W 經理亦說明了他對高階經理人的感受，他指出「總經理、董事長很有這樣的概念啦，那他們不止一次對內、對外強調智慧財產權的重要、法務管理的重要，那我們特別有不錯的法務跟團隊，一套法務跟智權的電腦系統。」

（二）高階管理者對整合的承諾

「高階主管的支持是很重要的，因為對這種東西很重視，所以會要求大家去

配合，高階主管會去要求研發部門要去配合法務部門的作業模式，雖然協調是在運作的，但是高階主管有要求時，效果會更好。」H 經理說明

（三）研發主管正確的智財觀念

W 經理表示，由於各研發高階主管，在業界都是十幾二十年的資歷了，他們很瞭解國外大廠是靠什麼跟台灣競爭，一定是靠專利，他們沒有製造的優勢，那以 IC 設計來說他也沒有研發的優勢，因為都在台灣作，他唯一就是的專利為武器，怎麼用這些跟國外抗衡，他們對這個觀念都很健康，所以配合上都非常得好.....S 科技公司是在 IC 設計業比較成熟的公司，所以這些主管在 IC 設計業都有一定的資歷，他們都有法務事務重要性的認知，不會有那種不配合或不尊重這個部門執掌的情況，他們都知道一個成功的公司可能不會因為一個產品研發失敗而倒，可能會是被告而倒，例如我們花了兩年研發的產品可能有侵權疑慮而不能賣。

（四）對彼此專業認同與尊重的組織文化帶來了兩部門間的信任關係

從 W 經理與 H 經理的言談中可以發現，研發與法務部門彼此都十分尊重與信賴彼此的專業，並瞭解對方的專業對合作任務完成的重要性。

例如 H 經理在說明新產品專利分析兩部門互動情況時說道「所以法務部門進來之後，可以提供一些比較多的建議，以他們的專業來判斷說，RD 提出來的這些例子，是不是真能避開原來的專利，那這部分對我們來說很重要。」「像這種情形，我們 RD 部門會很尊重法務部門，因為有時候 RD 部門看的東西可能會比較不夠，專利工程師在業界的經驗比較夠，他們可能會比較清楚在業界的認知，認知在這樣的情況下有沒有侵權的可能。」又說「只要法務部門的人 join 進來，開始談後續的東西後，法務部門的人根據他的專業提供的意見，技術部門的人就會遵從他們的一些建議作法，我們會尊重法務部門的人提的建議，因為他們在這方面是比較專業的。」

（五）創新性的組織文化一對各色專業的尊重，懂得欣賞與自己專業不同的人

「S 科技對一些專業的人是比較尊重的，就像我們裡面有一些是作音樂的，我們也很尊重這些作音樂作藝術的人，我們會尊重一些不一樣專業的人，感覺公司裡面是很尊重一些異於我們這些研發專業的人。」H 經 Q 理指出。

（六）合作性的組織文化

S 科技公司於跨部門互動時，對於合作的成果並不會有爭功諉過的情形，並不會區分這是那個部門的過失亦或是那個部門的功勞，「它一個合作性的組織啦，所以從上面就一直很要求團隊的重要，所以法務部門不會覺得說，作這個東西是法務部門的貢獻和功勞，他們也不會覺得說幫法務部門做這個事情是幫法務抬轎，他們不會有這樣的觀念，因為都是為公司.....那團隊的合作我覺得是一個文化，他沒有一個特定的制度或宣示，不過文化就是如此，每一個部門都在做跨團隊合作的事情，所以你不覺得說這樣做有什麼奇怪的，因為大家都在合作嘛」
W 經理說

（七）法務與研發人員、研發主管的關係—工作中培養出的個人情誼

「大家都和樂融融」H 經理是這麼形容他們與法務部門間的關係的，一進凌陽，挑高寬敞的接待空間，H 經理在寒流來襲下穿著毛衣與休閒外套笑盈盈的出現，帶研究者進入 S 科技公司大廳後，即以熟悉的步伐，就好像進自己的辦公室似的走進法務的辦公室，敲一敲 W 經理桌子前的格版，就像是好友似的直呼他的名字「ㄟ，我這個學妹就交給你啦，你好好招待，我等等再來換班喔～」 「喔～好沒問題。」或許就可以看出兩人間的關係。

而這些情誼多是在工作的接觸中培養出來的，W 經理說「因為平常在工作上已經接觸得很多了，大家都非常熟悉了.....並沒有刻意安排什麼，因為工作上就會有很頻繁的接觸」

（八）每個禮拜一次的主管會議增進溝通機會，幫助法務與研發之間對彼此專業的瞭解

於 S 科技公司法務部門會參與每個禮拜一次的主管會議，或每兩個禮拜一次就是中階以上主管會議，總經理在審核所有專案計畫進行時，自然的去瞭解公司所研發的技術與各研發部門目前的研發計畫，以增進彼此的瞭解。藉此對各部門研發專業的瞭解與研發工程師的情誼增進了不少溝通上的效率，W 經理說「我們也直接接觸很多工程師，有些事也沒有去煩主管，直接請工程師作去做的也很多，我們不是以官階取向來決定工作要找誰，而是考量誰對這個技術比較熟悉，我們可能就會去找誰，例如我們可能會認為這東西他的主管可能不見得會瞭解，因為一個主管可能會代領五到六個不同的產品線，那可能就針對這個產品線找一個課長級的主管或是他的工程師。」

（九）研發與法務部門主管的身段與人格對合作關係的影響

彼此對對方專業的認同與謙和的態度將有助於合作的達成，W 經理說「主要是人的關係。人的觀念越成熟，就會減少很多不必要溝通的枝節，法務部門的成員必需有一定的瞭解我們公司的本業在作什麼，就是法務部門的人不能只以法律的立場來思考事情，他們必需對公司這些專業研發有基礎的認知.....就不會有什麼誤解，那法務部門的人也需要瞭解公司在整個市場上站的地位在哪裡，這個產品的競爭力在哪裡，研發人員他不能只想到技術的問題，他要想到說智慧財產權和市場的問題，所以只要人的觀念基本上都認知越廣越成熟，溝通協調就會越好。」

W 經理並說明了法務應具有的溝通技巧與能耐，他說「在中國社會，中國公司裡面，其實身段柔軟是滿重要的，我覺得如果法務部門給人一種很嚴肅、要扳著一種很專業的形象，開口就是那些很專業的法律術語，那你只會讓自己在部門當中被孤立，在公司中被孤立，若你能嘗試用研發人員的術語或口語嘗試跟他們作溝通，他覺得說，喔，原來你也懂啊？原來你也懂什麼叫做 USB2.0，你也懂什麼叫 CPU 什麼叫 core，你不用真的懂，你只要懂一點皮毛，用這個東西去跟他們談，他們對你的第一道防禦或第一道認為你不懂得心態就會先解除掉一大半，第二部就開始 show 你的法律專業知識，說喔你個 CPU 的事情喔之前 INTEL 告威盛就是因為什麼什麼東西他沒有做到，那我們好像也少了這樣的東西，show 你的知識，讓他開始對你很崇敬，因為之前他會覺得，喔他懂得好像你也懂，接下來，你懂的是他不懂的，他不知道的，所以他就會對你非常尊重，再加上他覺得這個對公司影響很大，所以他配合度就會很高，這都是時間累積下來溝通的技巧。」

第二節 第二節 W 科技公司

茲依據本研究深入訪談結果及次級資料的整理蒐集，對於 W 科技公司的個案分析如下：

壹、公司概述

W 科技股份有限公司為全球排名前五之專業的 I C 設計公司，於 97 年成立於新竹工業園區，成立至今，W 科技公司積極投注研發資源，目前在員工總人數四百餘人的陣容中，研發團隊即佔百分之七十以上的比例，並屢獲科學工業園區創新產品獎及經濟部產業科技發展獎之卓越成就獎²。

受訪人 M 副理具跨領域的雙重背景，技術背景出身的他在著名電機研究所畢業亦進入東吳法碩乙班就讀取得電機法律雙碩士學位，之前在三家有自有品牌的代工科技廠家服務，現則在 W 科技公司擔任法務與智權工作。

貳、法務功能於公司組織架構中的位置及其主要職責

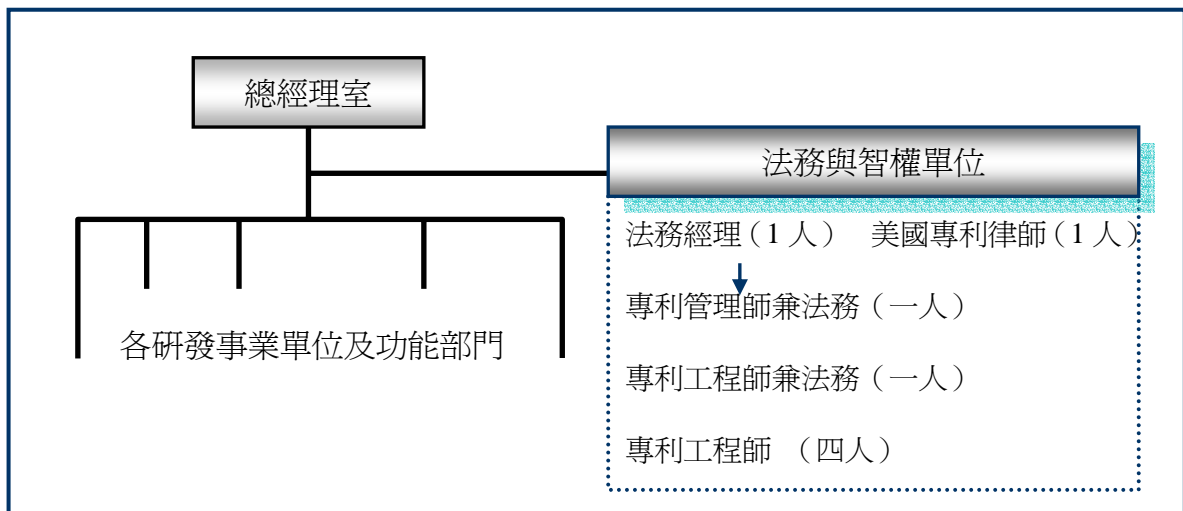
在 W 科技公司裡，負責法務及智財相關工作的乃是由一群隸屬於總經理和董事長室下的團隊在負責，在正式編制上並不屬於『部門』，是類似幕僚單位般樣來運作，這單位雖然合稱為「法務與智財」，但實際運作上法務和智財是兩個平行單位，有一組人是作法務，有一組是作智財方面的事務。

「法務與智財」在人員編制上現有專責的 4 位專利工程師、一位兼任法律事務的工程師，一位兼任法務事務的專利管理師及一位美國專利律師，共七人，「法務與智財」在組織架構中的位置可以以下圖 5-2 表示

² 資料來源：W 科技公司網站。

圖 5-2 W 科技公司法務單位於組織架構中的位置

資料來源：訪談；本研究整理



專利人員主要的工作有專利的申請、專利分析比對等，專利申請的工作即佔用他們大部分的時間，專利分析比對即是指在公司發生或重要客戶有侵權爭議時協助兩技術與相關先前技術的比對，這些都是專利人員的任務。

而法務人員的工作主要有一般與智財合約的審查、訴訟的處理等。

參、「法務與智財」與研發部門的互動領域

M 副理指出「法務與智財」中之法務人員平日跟研發部門的互動其實不多，在為研發人員進行 IPR 教育訓練或在發生專利訴訟時諮詢研發人員一些技術上的問題與索取相關資料時才会有合作機會，「而且與專利人員相較起來是比較淺的」，M 副理指出，並以在審查技術移轉合約時法研的互動型態為例作說明「在審查技術移轉授權合約時可能需要知道這是軟體或硬體的合約，然後要知道是 IP 的購買還是授權，但對技術的內容是不需要知道這麼細的，要知道的可能是我們

為什麼需要這樣東西，有沒有什麼替代商品？是不是有其他好的供應商？因為這跟合約談判的強弱勢會有關係，……但技術的內容是不需要瞭解這麼深入的。」

肆、互動領域中的作業流程與互動模式

一、專利申請流程及智、研（智財與研發人員）的互動模式

專利申請是由「法務與智財」之智財人員協助提案人完成專利申請流程的合作領域。此流程與智、研互動模式可概述如下：

研發人員提案，交由專利工程師蒐集整理相關技術資訊後，便由智權人員召開內部的專利審查會，召開這個臨時性的會議的主要目的在於決定提案技術要不要申請專利？申請哪些國家的專利？且將此技術分級，並希望利用這個審查會彼此可以提出其他可能的實施方式來補充這個專利申請的內容，而參與內部審查會的成員有提案人（發明人）、該提案人的研發主管、專利工程師等，若此申請案有專利的價值，接著專利工程師便會偕同提案人根據審查會的結果共同修改申請內容，專利工程師在提案人說明相關技術的幫助下蒐集完必要資料後，便會交由外部的專利事務所撰寫專利申請書，然後委由其向該管行政單位申請專利，發明人會全程參與申請說明書稿件的定稿及與行政審查人員間的答辯往返過程，並提供意見。

二、專利侵權爭議處理流程與「法務與智財」、研的互動模式

（一）被質疑產品可能侵權時，W 科技公司因應作法與法研互動模式：

通常這種情況多是由被發警告函或是由市場端傳來可能侵權的疑義時開始的，由於專利侵權訴訟的處理是法務的職責所在，因應的流程就由法務主導下展開，雙方的對戰手法並不太一定，W 科技公司亦沒有制訂特定的規則引導法務應如何因應，常是等待對方採取了什麼攻擊手法，接著才商討應為得應對模式。

（二）懷疑他人有侵害自己專利時的因應流程及兩部門的合作模式：

雖有因銷售人員偶然發現某樣產品與自己的產品雷同而開始這因應程序的，但大部份發動控訴及相類法律行動都是來自保障競爭優勢、避免殺價競爭等商業上的考量，且是接獲董事長或總經理的命令而啟動，例如董事長或總經理藉

由市場端的呈報知道某競爭者已經構成威脅便會召集「法務與智權」主管發動相關動作。這因應流程由法務主管主導進行，匯集相關技術的研發人員（如果準備要告人時，是比較容易找到的，譬如說這個專利是誰的專利，是誰提的案子，若他已經離職了，就找接手的人，或是他的主管。）與專利工程師開始蒐集可供攻擊的武器「他（指欲攻擊的競爭者）有哪些產品？有哪些技術能力？哪些專利？哪些武器？或者是合作對象？或是客戶，這些作全面性的 survey」M 副理指出，在這蒐集訴訟彈藥的過程中，需對對方的產品、專利或相關技術作瞭解，這都需要研發人員的協助，蒐證已能引起檢察官注意或造成合理的侵權疑慮（美國進行民事訴訟程序的訴訟要件）後，便開始進行訴訟程序，在訴訟程序進行中，只需要技術的辨認、比對，法務人員便會再尋求技術人員協助，這部分的合作關係與互動模式是有些鬆散的，例如若對方提出相關先前技術以反控 W 科技公司之專利無效時，這些技術資料法務人員並沒有能力去理解，此時就會交付專利工程師協同研發人員對技術作分析，分析完成才對律師說明結果，再交由律師以此分析結果為基礎撰寫答辯書以為訴訟上攻防，似見招拆招。

伍、因應任務需求所運用的協調機制

一、因應專利申請的協調機制

目前雖然 W 科技公司沒有既定的程序規定於專利申請時要怎麼作，但是可能因為已經有很多次經驗了，所以大家運作起來已經有默契了，另外 W 科技公司於「法務與智權」中編制了一位專利管理師，由其藉助專利管理系統掌握屬於 W 科技公司的專利相關資訊，這些資訊有哪些專利過了、哪些專利在審查中、哪些專利的優先期已經快到了等，並控制專利申請的時程，例如哪些專利已經在專利工程師手邊已經太久了，要趕快處理完送出去，哪些案子是累積在事務所手裡要請他們趕快寫完，或是哪些專利有產品出貨的時間壓力，要在那個時間點趕快處理完。

二、因應專利紛爭的處理的協調機制

W 科技公司在專利爭議的處理上並沒有既定的程序或步驟，並沒有具體規定一定要怎麼作或是成立一個特定的專案小組來面對這樣的事情，「這些動作是

有點鬆散的，像是打游擊戰，打到那邊算那邊，並沒有一個有效率的處理方式」M 副理如是形容，對於法研互動的情況，M 副理亦指出「通常是別人出這個招，就趕快看誰比就有能力來看懂這個（指技術），來跟我們的專利作比對，最後給我們律師一個回覆的意見讓他去寫一個答辯狀....」，因此專利侵權爭議的處理相較於專利申請的合作模式是鬆散、不確定了許多。

此時沒有組成特定的專案小組負責來處理，多是「法務與專利」的主管掌握情勢與確認需求而去找相關的人來協助並為任務的分配，多以非正式的溝通為主，不太有為了協商而召開正式的會議，亦是因為專利的爭議本質上具有秘密性，過程中的策略決定並沒有讓不相關的人知道得必要，因此 M 副理另指出訴訟的複雜度可能會到說參與這個訴訟的人可能也會不見得會知道參與這訴訟的其他人所負責的工作是什麼。由於這個整個攻擊防禦是由法務主管來決定的，他需要從其他人提供一些想法和意見，但這些協助者彼此可能會不知到彼此的存在，M 副理舉例「假設有 A、B、C 三個人三個 RD 都有參與這個案子，A 可能不太知道 B 對這個案子的意見或提供的 information，他甚至可能不見得知道 B 在這個案子裡的存在」

M 副理表示專利侵權爭議的處理較專利申請複雜且困難，而且侵權的處理是並需要研發著力較深，因為要決定要不要對別人提出侵權訴訟的時候，那包含對方的專利、對方的產品，這些分析很多都是需要 RD 人員的協助。

陸、合作所生之問題與衝突及個案公司的協調手段

一、專利申請

（一）利用教育訓練的機會讓研發人員瞭解智財的重要性及辨識可專利性之技術以減少兩部門間對目標的認知差異以期增加提案機會。

「相對於我以前所經歷過的公司，在這一部份的教育訓練會重視很多，那因為長久以來這樣教育訓練的關係他們也開始有一些 sense，他們知道說他們不能只是單單在那邊作研發而已」M 副理對於他們教育訓練的成效有以上的讚許，其亦指出 IC 設計產業中 IPR 教育訓練的落實與一般系統或作最終產品的廠商比較起來更顯格外重要，法務人員必須要讓研發人員知道他所研發的技術哪些是值得保護的，又有什麼樣的法律是可以用來保護你個別不同性質的技術。

其指出要如何周全的保護 IC 設計公司的智慧財產是有其複雜性的，一顆 IC 發明出來後，你可以分別依照它不同的技術特質與公司策略需求選擇不同的保護模式，藉由專利、著作、營業秘密來保護都有可能，這些都並不是一般研發工程師所能瞭解，這時候就需要針對 IC 設計的技術特質與法律保護關係對研發人員作進一步的說明，希望他們能夠明白而進一步配合公司的制度，他指出「IC 設計公司它的智財權的保護，特別是像營業秘密的保護和著作權的保護是非常非常重視的，而且遠大於一些系統廠商、作周邊、作電腦的以及一些作 end product 的公司，原因是因為 IC 是一個看不到的東西嘛，在黑盒子裡面.....不像是一個系統或 end product 的產品，他可能有需多機構可以看的出來是用什麼 implement 出來的.....，你可能只知道它的 function，你只知道它的 function 比你好，卻不知到它裡面是怎麼作的，所以這部分的保護是特別有價值的，這一部份有些可能是存在於專利，有一部份則存在於營業秘密或著作權，營業秘密主要是指去向系統廠商販賣這顆 IC 時.....我們就必約依靠營業秘密，在簽訂 NDA 的情況下，把這些內部線路的書面文件給他們去看，他們才能才能使這顆 IC 的功能發揮到最好，這一部份關於內部線路描述的書面文件是要在一個被保密的情況下被揭露出去，著作權也是會有，描述內部線路的文件也是會有，這顆 IC 所附帶的驅動它的一些軟體程式（應該說是 firmware 程式）也是著作權的標的嘛，著作權不以公開為要件，所以他基本上也是可以以營業秘密來保護的.....所以等於法務跟 RD 就必須要在這些事情上去互動」。

二、侵權爭議的處理

（一）需委由兩方共同的主管（通常為總經理或董事長）來解決於侵權爭議處理中對研發資源調動上的困難。

需要尋求研發人員協助參與技術分析時，遇到其也有研發專案需要執行時，會常有無力協助或抽不開身的情況，而侵權爭議的應對與處理是「智權與法務」的職責，研發人員手邊的研發計畫的及時達誠意不會比專利爭議的處理不重要，因此在參與爭議處理僅為「義務」而無相關配套激勵制度以鼓勵協助之下，除非特定幾位原本即對訴訟有興趣之研發人員外，在時間壓力之下，當遇到研發計畫與協助技術比對的工作衝突時，常無法協助而發生協調上的爭執。M 副理說「這不是他們主要的工作，我（指研發人員）的工作是要在一定時間內把這個東西推

到市場上，我晚一點這個市場可能就毀掉啦等等之類，他們也會有很重要的事情，不會比訴訟打贏打輸還要不重要……訴訟的事情是法務部門的本業的工作啊，那你拿一個本業工作去找人家請他在一定時間內把那個東西做出來，因為訴訟多半都是有時間性的嘛，就會產生衝突……就會鬥到總經理或董事長那邊去啊，就是很不好的狀況嘛。」

(二) 由專利工程師於法研中作溝通的橋樑以減少雙方語言上的差異所帶來知識分享的阻力

在面對專利侵權爭議的處理時，法務人員難以聽懂研發人員相關技術比對上的說明。(需要工程師在當中作溝通)「專利工程師會知道比較多的法律上的關連性，也知道一些技術上的問題，需要專利工程師介入協助」M 副理亦指出「但是專利工程師現在的狀況是還不很資深，對這個公司來說，所以能夠發揮的還有限。」指出了另一個協調尚有待解決的問題。

(三) 高階者主管的態度與跨部門主管關係有助於緩和跨部門認知的差異

M 副理認為高階主管的支持度是最重要的，而部門主管之間的關係也是有幫助的，有些主管就是平常私底下就是很談的來啊，或是主管與主管之間就是學長學弟啊，以前在學校就已經認得，溝通起來就比較容易，但這部門主管之間的關係是沒辦法凌駕在高階主管的支持之上，M 副理說「如果董事長覺得這個訴訟非常重要，你那個 case 稍微 delay 一下沒有關係，你慢個半個月出貨都沒關係，那當然大家就只好作啊，所以要看高階主管到底支持哪一邊。」

柒、跨部門互動目前的問題與困難

以下便依訪談的資料綜合整理 M 科技公司目前「法務與智權」與研發互動時仍具有的難題

一、專利工程師難以主動發掘可專利性技術使得常有新產品已經上市了，但原可專利性技術尚未申請專利而喪失新穎性的情況。

M 副理指出，雖然 W 科技公司已經十分努力地在進行工程師的教育訓練，但這種事還是會不免經常發生。他感慨的說「RD 你再怎麼說對於專利的 sensitivity 還是不會很好，很大一部份原因是他們太忙了，他們沒辦法去吸收那

方面的知識或是沒辦法去兼顧他手邊的東西是不是有一些能夠申請專利的，在一方面是 RD 對專利常存有錯誤的看法的，他們總覺得專利一定是很 advance 的東西，很艱深的東西，很先進的東西，如果是一些很簡單的想法，他想到了，他有時候會覺得說這個東西是可以申請專利的嗎？這提出來申請專利會不會被別人笑，所以事實上有很多很好的想法存在他們心中，卻一直沒有被提出來」

二、提案獎金制度所能發揮激勵作用有限。

W 科技公司提供有不算低的提案獎金以鼓勵研發人員能多多提出專利的申請，例如專利提案獎金（即使最終專利未獲准仍可取得）、專利獲准獎金等，但這樣的激勵制度成效卻是有限的，M 副理表示因為金錢對於這裡的研發工程師來說吸引力並不足，他們會覺得他們最重要的還是趕快把手邊研發計畫做完，其說明「W 科技公司的困難可能跟很多公司不一樣吧.....因為這邊很多人都很有錢啊.....他覺得說他趕快把計畫做完會比較重要啊，專利的獎金，為了要去寫那個提案然後去獲得那個可能幾年之後才可能領到的獎金，然後把手邊的 project 延後，這有點得不償失.....雖然這邊的專利獎金金額滿高的，但我覺得普遍還是這個樣子。」

三、內部審查會議的功能並沒有展現預期的功效。

參與內部審查會的成員有提案人（發明人）、該提案人的研發主管、專利工程師等，召開這個臨時性的會議的主要目的在於決定提案技術要不要申請專利、申請哪些國家的專利、將此技術分級，並希望利用這個審查會彼此可以提出其他可能的實施方式來補充這個專利申請的內容，但最後這項功能發揮的並不是很好，沒有達到所期待的功效的一是因為 W 科技公司是近一兩年來才開始重視智財管理制度因此這裡的專利工程師們雖然各自有其專精的技術背景，也具有高科技業服務的經驗，但來到 W 科技公司都並沒有很久，目前尚沒辦法掌握公司的技術，二來是因為研發主管們通常不會很瞭解他的部屬解決問題的方式，這些細節的技術內容越高階的主管他是越不瞭解之下，雖然是有能力來評定這技術的好壞、等級的，但是要補充提案技術的實施例或是幫忙想出一個阻擋他們迴避此技術的方法來補充專利申請書的內容，卻是有困難的。

四、專利工程師在協同發明人共同審核專利申請的相關稿件時，雙方容易對應申請的內容意見不一而生爭執。

W 科技公司在專利申請的指導方針裡有明文指示，不論是事務所傳回來的稿件，或者是審查委員傳來核駁的資料，專利工程師皆須與發明人共同審核、提供意見，或應該怎麼去修改、答辯，但是專利申請與申請書的撰寫時常有時必須考量在申請書中如何表達以防範他人迴避此專利等非僅技術層面的相關問題，例如雖是較不好的實施例有時也有寫在專利申請書中的必要，以擴大專利的周延性與保護範圍，但這些相關申請的技巧並不是提案的研發人員所能瞭解的，因此就不免會去質疑寫這些或表達方式的正確性，而雙方在討論這些細節問題時就容易發生衝突，M 副理表示「他（指提案人的研發人員）會把在計畫裡面的特定作法都搬出來跟我們討論，拿來跟事務所來的稿件來討論對不對啦，好不好，或 argue 說你們怎可以把這個比較不好的實施方式也寫進來……不過，事實上一個不好的實施方式若在同一個概念底下，它具有新穎性等專利性的都寫出來，因為他可能利用這些來迴避你，人家可能有品牌優勢，他 performance 比你差，沒關係啊，人家消費者還是比較喜歡買啊，用比較差的 performance 把這個功能做出來，所以需要把一些比較不好的實施例也包含在裡面，可是，工程師就會覺得奇怪說，就說我不是說這東西這樣做是不好的嗎？你為什麼要把它寫出來？」

五、特定專業上的卓越有時容易造成與他領域共同解決問題時的阻礙

—W 科技公司的組織文化與兩部門的信賴關係

W 科技公司十分著重其研發能耐，除在技術創新表現在國內外屢獲大獎而深獲肯定，其規模與成長表現在台灣 IC 設計業可說具龍頭地位，他們深知優秀的研發人才是他們持續優越的重要關鍵，因此能進這家公司的研發人員都是各技術領域的一時之選，論技術知識他們的卓越是不容置疑的，也是因為這份對自我專業的自視的驕傲使他們能夠……但也因為如此而更有可能較欠缺對他專業的接納、欣賞、信賴與包容，而在需要與他領域的人共同解決問題時，對不同意見的質疑或許會更大，甚至認為自己的專業是被質疑的，例如在偕同專利工程師審核專利申請文件時便易生衝突，「這邊，不太一樣，很多很多問題，W 科技公司

都很特殊，跟別的公司不一樣……這邊的人都非常非常厲害，只有最厲害的人才能到這家公司來，最好的學校、最好的科系跟最好的學生才能到這邊來，這裡的人永遠都會認為他們非常厲害，這裡的人的特性就是誰也不服誰……我想很多公司沒有這種狀況，平常他可能是一個很好的人，但在專門的技術領域，他會覺得說我是發明人你怎麼可能比我懂？所以這種寫法不行啊……等反應，所以這邊溝通上確實是有問題。」M 副理指出。

六、需由專利工程師於法研中作溝通的橋樑，但是以目前專利工程師的技術能耐卻是難以勝任此工作。

在面對專利侵權爭議的處理時，法務人員難以聽懂研發人員相關技術比對上的說明則需要工程師在當中作溝通，但是於 M 科技公司專利工程師現在的狀況是還不很資深，對這個公司來說，所以能夠發揮的還有限，M 副理指出了另一個協調尚有待解決的問題。

第三節 第三節 E 電子股份有限公司

茲依據本研究深入訪談結果及次級資料的整理蒐集，對於 E 電子公司的個案分析如下：

壹、公司概述

E 電子股份有限公司於 94 年成立於新竹科學園區，成立至今，營運內容，主要是研發和行銷積體電路產品為主，是一家強調技術為導向的專業 IC 設計公司，光罩、晶圓生產、封裝和測試等，都委由專業的代工廠負責，專業分工、各司其職。

其開發的產品從消費性 IC、通訊 IC、微控制器到電腦週邊 IC，產品多達數百種，每年並有數十種新產品開發完成，例年來重視研發軟硬體與人才培訓投資，榮獲政府頒發之研發投入獎、建立智慧財產權管理制度績優獎、國家發明獎的金牌獎、優良廠商創新產品獎，國家發明獎等多項大獎，目前員工人數有 352 位，研發人員 220 位，具實力堅強之研發團隊之 E 電子公司，擁有多項專利，在國內有 106 項，申請中有 49 項，國外有五項 5，申請中有 46 項，而目前所擁有的專利數目位居國內所有積體電路設計公司之冠。³

受訪者一前 E 電子公司智權法務室 Y 主任，於大學法律系畢業後，除有一年曾在證券業服務外，其餘時間皆在高科技業服務，於 E 電子公司擔任法務工作也已有六年之久，於去年（2003）年八月離開，目前則全心投入科技法律相關領域的研究。

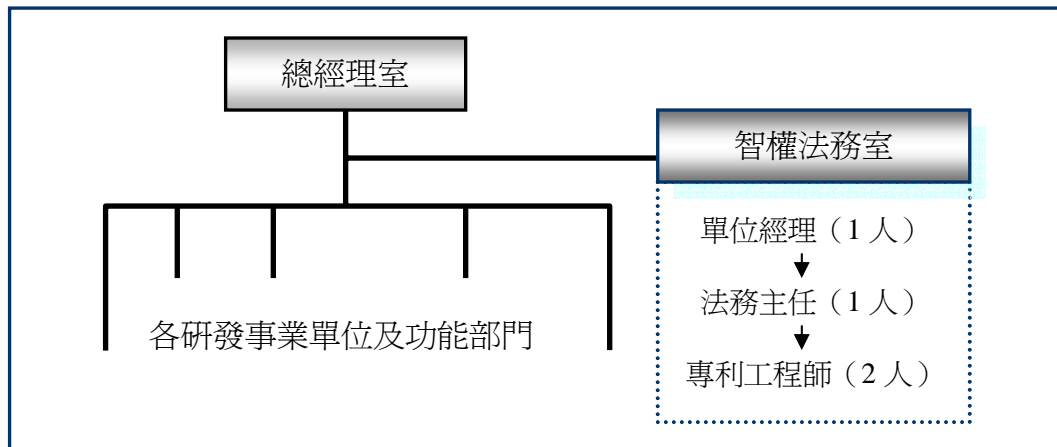
貳、法務功能於公司組織架構中的位置及其主要職責

E 電子公司目前並沒有法務部門或類似專利管理部門的正式編制，法務人員乃位於直屬於總經理室下的智權法務室，目前智權法務室在組織架構中的位置與編制，可以以下圖 5-3 表示之。

³ 資料來源：E 電子公司網站。

圖 5-3 E 科技公司法務單位於組織架構中的位置

資料來源：訪談；本研究整理



智權法務室日常的業務有專利、商標、著作權等所有智慧財產權的案件的申請、維護跟一些爭議案的處理，一般的法務工作則有智權外的爭議和一些合約、公司諸多法律相關事務的處理，及針對一些競爭廠商作一些常態性的專利搜尋工作等。

參、智權法務室與研發部門的互動領域

智權法務室與研發部門互動的領域大致有協助研發部門於研發初期進行專利的搜尋、專利申請、專利爭議案件的處理（包括受到侵權懷疑及他人有侵害公司專利之疑慮時）、技術移轉契約的核訂與簽署、及常態性對於一些競爭廠商相關專利的搜尋、教育訓練等。

肆、互動領域中的作業流程與互動模式

一、專利申請流程與兩部門的互動模式

大抵流程可以說明如下：先由發明人撰寫提案書，闡述該發明技術並給予相關技術資料，在智權法務室承案編號後便交由專利工程師進行後續的工作，專利工程師必須要在一定間內跟發明人聯繫，蒐集完整申請專利所需要的資料，請此發明人補到足夠的東西並為是否適合申請專利的初步討論後，即將此案送到交專利審核委員會進行審核，會後並交再次修改，修改完成後，便會請外面專利事務

所的人進行撰寫，事務所撰寫完後的稿件必經法務交由事務所或發明人審核，若彼此有修改部分，並再經由法務傳遞資料進行一修、再修過程，法務為與外部專利事務所來往文書的窗口，提出的申請案技術資料、事務所撰寫完後的稿件必經法務交由事務所或發明人審核，若彼此有修改部分，並再經由法務傳遞資料進行一修、再修過程，法務必須要控管一切來往書面，因為這些文件是很有可能涉公司機密的。

二、專利侵權爭議處理流程與兩部門的互動模式

E 電子公司在專利爭議的處理上並沒有既定的程序或步驟，處理流程及與研發人員互動的狀況僅大略可以區分為以下作法，茲說明如下：

（一）被質疑有侵權的爭議時，E 電子公司的作法：

這個案子通常是被發警告函或是從市場端傳來質疑他們可能有侵權的聲音開始的，首先則必須請瞭解爭議技術的研發人員提供資料，瞭解自己的技術到底是不是有侵權，接著則必須為無侵害的鑑定報告，另外還必須要清查的是除了他們抓到的這項產品外，還有沒有其他產品也有侵權的可能，以期能有事前防範以作應對準備的可能，接著還必須去研究他方是不是也有侵害我方專利的可能，或甚至可以用他發可能侵害我方專利的可能來反擊，以蒐集談判的籌碼。

（二）懷疑他人有侵害自己專利時的處理模式：

通常由高階領導人提起，多半是有商業策略性的考量，即是已經先找好了對象，才請研發人員協助進行彼此產品比對的工作。首先必須為產品比對蒐證、請公正機關做出鑑定報告，Y 主任指出這即是一項不容易的工作，因為若對方也是園區的廠商幾乎沒有人願意幫你作鑑定報告，而若是刑事案件的話，則必須評估是否為刑事上的搜索，如果要作則還必須去打點一些相關的機關和單位，進行一些程序，接著，狀子的模擬，對方回應的模擬，都是要在事前做好準備。

三、研發初期專利的搜尋

E 電子公司並無正式規定研發部門於研發初期需要進行相關專利的搜尋，也沒有硬性規定他們需要把搜尋過的文件或結果交出來，但在專利的申請表格裡面，有一欄請他們勾選是不是有作過專利搜尋，因此有督促研發需要進行研發初

期專利搜尋的作用。此工作主由各研發部門主動去進行，智權法務室人員會告訴他們應該如何進行搜尋的工作，並曾將一些搜尋所需查閱的網站作成一張小卡讓工程師隨時可以方便查閱，現在則將這些資訊公布在智權法務室建置的網站上，智權法務室的人員並會協助提供給他們所需要的資料例如專利的調閱、技術文件的購買、取得等。

四、技術移轉契約的簽訂上的互動模式

由於智權法務室人力的不足、公司習慣上的問題，也由於 IC 設計所移轉技術的特質，所以除非是總經理明確指示需要法務的意見協助，否則在技術移轉契約的簽訂的過程是由研發人員主導整個專案的進行，法務只審核合約中雙方是否存在平等的法律關係及一些法律效果的條款，至於授權或移轉技術部分是有哪些或又該如何移轉，該怎麼付款接是由研發部門全權決定，Y 主任如是說「我們公司並不像作 dram 或者其他公司，他們的技術移轉比較屬於整廠移轉，這個時候 legal 在裡面就必須要在裡面扮演很多細節性的角色.....我們通常是某一個小的單一技術的移轉，比較小的一些點，所以我們（指智權法務的人員）在裡面並沒有佔一個重要的角色」

伍、因應任務需求所運用的協調機制

一、因應專利申請的協調機制

E 電子公司對於專利申請的過程，已有正式規範，根據此既定步驟，智權法務室所為的大部分為支援性工作，即在研發部門將此具專利性的新技術提出後，由研發完成後由智權法務室將之改寫成為專利語言，並進行後續完成權利化工作。

至於其他為因應專利申請之任務性質而發展出來的管理方式可條列如下：

（一）正式決策規劃程序與資訊系統的建立以因應頻繁的互動需求並做到申請流程的控管。

專利申請可為智權法務是例行性工作，已有正式規範，大略跨部門間即根據此一既定步驟作業。另外為了因應與發明人之間頻繁互動及增進來往文書作業的效率，Y 主任指出「我們每年大約有.....個申請案.....IT 已有架置專利申請的軟

體平台，而內部網路則是因為考量到很多文件是需要各部門認可而加以簽署的，所以可行性仍在評估中……可以幫助申請時程的掌握……溝通是很頻繁的所使溝通上更有效率。」

(二) 在新產品上市前需交由智權法務室審核是否相關專利收申請出去了以避免技術失去可專利性，並避免訴訟上的風險。

Y 主任表示「專利申請的互動中，最大的困難在於專利沒辦法在產品上市前申請，若不幸又被別人搶先申請出去，又剛好產品又跟別人差不多時，就會發生訴訟上的風險。」而現階段防範的方式就是在產品上市前在「卡一個流程」。Y 主任表示「這是最不打擾他們的方式……」E 電子公司產品要上市時需要跑一個流程，而需要填一張 product production motion 的單子，經由相關部門主管審核通過在此文件上作確認才能夠真正量產，其中有一個流程就是需要交到智權法務室手中，讓他們有機會檢視這產品的相關專利都的申請狀況，例如相關專利是否都申請出去，以避免上述的風險。

(三) 專利審查委員會則可以有利於兩部門釐清發明人的技術，而召開內部審核委員會這個臨時性會議可以幫助發明人說清楚他們的提案技術。

這個委員會是由 E 電子公司的總經理及幾為 RD 部門的主管所組成，在正式的會議中請發明人報告此技術相關內容，而各個部門的主管會根據他們的瞭解幫此技術的內容作刪減或增加，會後並交再次修改，修改完成後，才會請外面專利事務所的人進行撰寫工作。

二、因應專利侵權爭議處理流程的協調機制

關於專利爭議的處理乃由智權法務室集結技術人員成立一個非嚴謹的團隊組織共同來因應。於既定的職責分配上，處理專利紛爭是智權與法務部門的職掌，因此在整個侵權爭議的應對上乃是由法務擔任專案協調者的角色，集結一個非正式嚴謹的團隊共同來應對，參與的成員有智權法務室的成員、技術的負責人、外部的律師等，而且並不是每次開會這些成員都需要到齊，Y 主任指出「我們並不像一個正式的團對會有一些固定的一些 meeting……如果只是在談策略，或許技術的負責人就不會來，如果是談一些對業務部門有影響的，那業務部門的人就會進來開這個會，其他時候他們可能就不會請他來，因為我想其實訴訟在策略的探討上有某程度的 confidential，所以有時候這種事情並不是越多人知

道越好，因為他們常常搞不清楚機密性。」

三、研發初期專利的搜尋的協調模式

E 電子公司並無正式規定研發部門於研發初期需要進行相關專利的搜尋，也沒有硬性規定他們需要把搜尋過的文件或結果交出來，但在專利的申請表格裡面，有一欄請他們勾選是不是有作過專利搜尋，因此有督促研發需要進行研發初期專利搜尋的作用。

四、技術移轉契約的簽訂上的協調模式

此領域的互動並無既定的程序或步驟以供遵循，但在智權法務室資源有限、公司習慣上的問題，也由於 IC 設計所移轉技術的特質，所以除非是總經理明確指示需要法務的意見協助，否則在技術移轉契約的簽訂的過程是由研發人員主導整個專案的進行，法務只審核合約中雙方是否存在平等的法律關係及一些法律效果的條款，至於其他合約的內容則是由研發部門全權決定，法務並不過問。

五、侵權爭議的因應乃上述四種互動領域中不確定、困難度最高者

Y 主任表示侵權爭議的因應是一項挑戰性很高的工作，充滿了不確定性，而且每次應對的作法都不盡相同。對 E 電子公司來說，面對專利侵權的爭議已經有非常多的經驗，但仍覺得無法明確預期或確知下一步應該怎麼去進展，「雖然已經面對這麼多次了，感覺還是並不是太確定應該要怎麼作……有時候要去做公關，有時候要去外面買證物啦，有時候要去外面道德勸說，常常不曉得自己到底應該要幹什麼……而且很多決定性的勝負並不是台面上的那些東西，法院的那些東西，而是下面的一些小動作，這些因個案性質不同影響……」Y 主任這樣表示。

六、專利侵權爭議的處理最能喚起組織的關注，其次為技術移轉契約

擬定，而專利申請已是一個日常的事項，

因為這互動時時在發生。Y 主任亦表示「那訴訟案是有動的時候他就會很緊張，沒動的時候他就不緊張，這東西他不想賣時，他就覺得無所謂，他突然間想賣時，他就會注意，而合約是只要不出問題，沒有然會找你，你三天看完的東西

跟十天看完的東西結果一定是不一樣的，那誰來 review 你這些東西？沒有發生問題時，都沒有人會注意，那你就要希望未來景氣都很好，因為景氣好的時候，沒有人會來 review 合約，只有景氣不好時，才會開始找合約的，看能不能跟你多要點錢，這也是我們在排 priority 時，只能把合約放最後面，這都是妥協上的結果。」

陸、面對互動所產生之問題與衝突個案公司所設計的協調方式

一、在專利申請的互動中所設計的協調機制

(一) 內部審查會的設置及先尊重發明人看法的衝突解決模式，可以減少不少彼此間於釐清技術的問題。

針對在申請專利的過程中，曾有發生代理人與專利工程師在與發明人多次溝通後，仍不甚理解發明人技術的狀況 Y 主任表示說明了他們的因應方式，她說在希望能夠針對區分階段作爭議的處理，但是若仍爭執不下時，因為該發明人主管的想法對他一定是有拘束力的，所以 Y 主任便會試圖詢問該發明人研發主管的意見或是其他發明人的意見以尋求共識，否則就是就是一個責任劃分的問題了，Y 主任進一步指出「如果他堅持這樣的話，我們會請他自己寫一個東西這東西是他堅持這樣的，他要求他這樣做的，我們會請他劃押，如果以後出問題這不是我們的問題」

智權法務部的人應對措施首要看此發明人是否對申請專利是有經驗的，若是則會加以尊重，在多次協調無效下，則會考慮換別的代理人試試看」，其接著表示召開內部的專利審核會亦可以有效避免發生這些類似的困擾，她說「內部的專利審核會即是一個幫助發明人將他的技術條理化的過程，在專利工程師亦加入開會的情況下，則可以有效的避免之後會發生難以瞭解發明人技術的狀況。」

(二) 關於激發研發工程師提案動機的相關管理方式

雖專利申請量未列入正式績效考核項目中，但是研發工程師已漸漸瞭解技術擁有專利保護對他們競爭能力的重要性。專利申請案通常都是研發工程師主動提出的，他們大多瞭解自己跟競爭對手的實力皆相差不遠，若無專利的保護，雖有

很好的技術，但也難以維持優勢，雖然 E 電子公司之智權法務室一直有建議，希望將每一個部門的專利申請案件，或是每一個人的申請案件列入他們的績效考核評估項目之中，而這部分並沒有在公司整個人事績效考核中被採用，但是事實上已有些部門主管在年底作績效考核時，已經會開始跟智權法務室要這些相關的資料，而且除了專利申請獎金外，E 電子公司亦會把專利發明人的名單公告在人來人往的走道上，經過的人都可以看到，讓發明人覺得有榮譽感，也可以讓工程師瞭解公司對智慧財產權的重視，所以工程師也慢慢漸漸會去配合在產品上市前將相關專利申請出去，Y 主任強調「後來公司整個員工大概都已經知道說，當他們產品完成時，第一件事就要必須要去做寫專利這件事情」。

(三) 當發明人間意見不一或與外部專利事務所對技術的認知不一致時法務需召開面對面正式的會議，提供機會讓彼此討論出一個共識。

從專利申請的提案一直到獲取專利，過程中必須一直與發明人有所互動。在初期發明人需要講述技術讓專利工程師瞭解，到後期發明人有時也必要讓外部的專利代理人清楚他發明的技術，當外部專利代理人寫完申請書後，也需要發明人審核，若有多位發明人則也需要逐一審核，而釐清發明技術是此合作中的主要目的亦是最可能發生的困難之處，例如 E 電子公司在申請專利的過程中，曾有發生代理人與專利工程師在與發明人多次溝通後，仍不甚理解發明人技術的狀況，因此在整個申請流程中都需要發明人清楚說明他的技術，確認技術在申請書中的揭露無誤，因此需要一直保持聯繫，而互動的重點皆是希望專利申請書中的技術表露可以無誤，而當發明人間意見不一時，智權法務室亦要幫忙召集會議，必須要讓彼此討論出一個共識。

二、於侵權爭議的處理上的協調方式

採取『產品利潤中心制』調整跨部門目標的差異以減少面對專利侵權爭議時研發人力整合上的困難。Y 主任指出過去研發部門雖然也知道專利紛爭的處理結果對公司是十分重要的，但是當訴訟成敗研發部門不必負責而且協助專利爭議案的處理並不會太來直接的益處時，當有研發計畫要忙時，就會發生有心協助卻無力幫忙的情況，而且在協助侵權爭議的處理並沒有相關激勵措施來鼓勵他們的表現之下，難免會發生有心與實際用心的區別，所以原本在遇到侵權爭議需要研發人員協助常有較不動人而需要運用高階主管的壓力的情況，不過這種情形在採取

產品利潤中心制後已有的改善，它讓相關研發部門也開始關切專利爭議的處理狀況。

三、於技術授權契約擬定上

由於清楚的責任劃分使得這部分的互動關係相較於其他領域是比較順利和諧的。Y 主任說「這算我們合作的比較好的地方了合作比較好的是說，我們會把一些 article 分開來，就是我們會把各自需要負責的部分分開來，他們看的部分是他們看，我們有時是不看的，就是說你們技術來的部分是有哪些，我們該怎麼移轉，該怎麼付錢，基本上我們是不管的，一些法律關係，一些法律條文的一些部分，那這些部分他們也是不管，所以技術授權案件中，需要一起合作的地方就會少一點」。

而若是兩部門對於是否需有智權擔保條款或其他意見不一的情況，再與研發主管也不能達成共識時，交由總經理決定則是最後的辦法。

四、綜合說明面對兩部門間互動時所可能引發的困難與衝突時的因應方式

(一) 專利工程師在專利申請與專利爭議案上的角色

專利工程師於專利爭議的處理幫助很大，通常為專利工程師去瞭解爭議技術後，在將結果跟法務報告，可以協助讓法務與研發部門溝通時，或協助為專利權利項目的比對，「專利內容的部分，我是完全都看不懂，在我們的公司是交給專利工程師，我可以不用懂.....他們（指專利工程師）會比較有耐心的跟我們講解一些技術，讓法務對技術上的瞭解有幫助」Y 主任說。

Y 主任亦指出讓專利工程師協助訴訟的處理也可以幫助他們成長，她說「他們也需要成長，他成長了他才會去發現，他過去在專利申請的過程中，寫出來的東西為什麼是不好的。」

(二) 相互的信任與清楚的責任劃分帶來良性的互動

本研究從問卷中得知雖然 E 電子公司法研之間並非全然的相互信任，但在權責能夠獲得明確劃分下，相互間仍信賴彼此的專業。問及 Y 主任研發部門是否尊重他們的專業，其回答到「尊重的話，我是不曉得，但是我們的法律意見是

一個他們很需要來幫他們背書的東西」而智權法務室則是完全信任研發部門給予關於技術移轉方面的資料來進行下一步的評估。

（三）高階主管的重視是喚起大家的一個共識的重要方式

（四）智權法務室於 E 電子公司中的自我定位

由於前一個訪談的耽擱，與受訪者見面時，幾乎已經比預定時間遲了近一鐘頭，受訪者不但沒有不耐煩，原本研究者慌忙緊張的情緒，在幾句受訪者親切主動的寒暄、話家常後，也整個緩和了下來，整個訪談幾乎遲了一個半小時才開始，我們一邊用晚餐一邊開始了我們的訪談……

初見受訪者即讓研究著覺得驚訝，因為她過肩的長髮輕鬆的裝扮，一點都沒有對法務想見的刻板嚴肅印象，鏡框下的眼神是充滿自信的，但整個感覺卻也讓人覺得很親切容易接近……，

以家庭醫師自處的法務定位。「我們喜歡把我們自己定位為家庭醫師……」Y 主任說，虛心溝通是 IC 設計公司成功的法務人員所必要的，「其實我們法務部門在 E 電子公司是很謙虛的，因為我們知道我們不是賺錢的部門。」例如在 E 電子公司智財管理制度一直遇到無法確實落實上的困難後，Y 主任便在設計機制上採取「盡量不去增加研發人員負擔」為第一考量，「後來我們的作法就是希望不麻煩人家，我們過去的很多經驗是，把我們的很多東西 combine 在原有的制度裡面，我們去做一些修正，加入我們的部分，譬如說，你產品要賣出去之前，那你一定要跑什麼流程，我在那個流程中間卡一道我們的流程，等於是說他不需要另外多跑一道法務的可是流程，就是拿他原有的去多卡一道我們的，讓他覺得不麻煩，讓他覺得不會多做一件事……這樣才不會讓人家討厭。」Y 主任說。

柒、跨部門互動目前的問題與困難

智財管理制度難以落實，及時間的壓力是 E 電子公司法研互動領域中所會造成衝突的共同原因，其他所會遇到的困難則綜合分述如下：

一、因技術與法律事務專業、認知的方法、習用處理模式的差異所造成溝通上的障礙。

「對，就變得有點雞同鴨講，因為他聽不懂你在講什麼，所以他有不知道自己在講什麼。還有一個就是說，他可能不會覺得這東西是重要的，因為在研發過程中他可以 try and error，他可以 engineer round 這東西再作一次或什麼，只是在公司績效比較不好或怎樣，可是你今天給我錯的東西，我東西要是出去了，我就,,,,,他們有時候很難瞭解這些事情的嚴重性、急迫性。」Y 主任表示。

二、時間的壓力與對法務責任內容的不瞭解所造成的緊張關係。

例如雖然技術移轉契約的擬定由於法研之間需要共同協商的部分比較少，因此衝突比較少而且較上述例子比起來適合作的比較愉快的互動領域，但也會因為時間的壓力及研發對法務所應為的審約工作內容的不瞭解所引發溝通上的困難，「有時候研發會一早就把東西給我們看，例如對方已經給一個合約，或是他們一開始技術有一些問題時，就會詢問我們.....但也有就是已經談的差不多了，就直接把合約給我們，然後說三天就要了，因為我們不是非常瞭解，我們的問題就會很多，因為我們並不是從頭看開始 involve 到最後，不論是業務部門或 RD，常常就會丟過來說，這個合約很少只有兩頁，所以我以你花十分鐘就看完了」Y 主任說明著彼此溝通上遇到的困難。

三、於審查技術移轉合約上法務會有到底該把關到何種程度上的難題

Y 主任表示審查合約時你要把關到什麼程度，何時需要在其他商業性的考量下妥協是一個困擾，若在合約上若有所堅持，則容易與研發單位意見不一。「比較多衝突的其實是在智權條款的部分，就是說例如要不要他們 guarantee 說他在侵權得時候要怎麼去處理？」Y 主任表示「其實如果雙方合作愉快，合約既使本身有問題，也不會發生問題.....所以你不知道應該要作的什麼程度」

四、法務面對專利侵權紛爭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。

於專利侵權紛爭的處理上，所有攻擊武器的強弱基本上也是以自身的專利為基礎，「專利寫的好不好不曉得，那訴訟上，我們是最前線的，我們是拿那把槍去打人的，那你拿給我的是一把什麼槍，會牽涉到我們能不能處理的很好。」Y主任說，而法務面對專利的紛爭的另一層困難在於並不知道應該做到什麼程度，是要全身而退？付權利金了事？或走上訴訟一途？

法務面對侵權的爭議其實是作救火隊的工作，引火的責任可能大部分都很難歸咎於法務，但是卻會被要求失火了，但卻不能產生任何損失的期望。在 E 電子公司法務需要對整個侵權爭議處理結果負責，有時候是拿把沒有子彈的破槍卻要求攻頂。Y主任並表示「若處於下風就會有來自高階主管的直接壓力……被告、告人家的時候就是輸了嘛，告輸了老闆不會說到底是誰作錯了，到底是誰把東西做到跟人家一樣，老闆只會抱怨為什麼我們不把訴訟打贏。」Y主任說。

第四節 第四節 L 科技股份有限公司

茲依據本研究深入訪談結果及次級資料的整理蒐集，對於 L 科技公司的個案分析如下：

壹、公司概述

L 科技股份有限公司為一無晶圓廠之專業 IC 設計公司，於 98 年成立於新竹科學工業園區，以設計研發為核心競爭力的 L 科技公司擁有組織完整之研發、工程、品保及生產等技術團隊，能夠整合半導體上下游之工程及生產技術，及時提供客戶最符合經濟效益之產品與服務。

其擁有研發、工程、技術人力佔約 70%。自創立時便確立特定型記憶體 IC 的研發方向，以成為客戶的特定型記憶體技術夥伴及產品供應者為職志，持續以最先進的製程技術，領先推出諸多高速、高集積度的產品，廣泛應用於資訊、通訊及消費性等市場。⁴

受訪人 S 經理為法律背景出身，並曾就讀交大科法所，在律師事務所待過四年多後，接著就在科技產業擔任法務工作，在 V 公司擔任法務工作七年，亦已擔任主管的職務，於 L 科技公司一年，亦是擔任法務的工作。

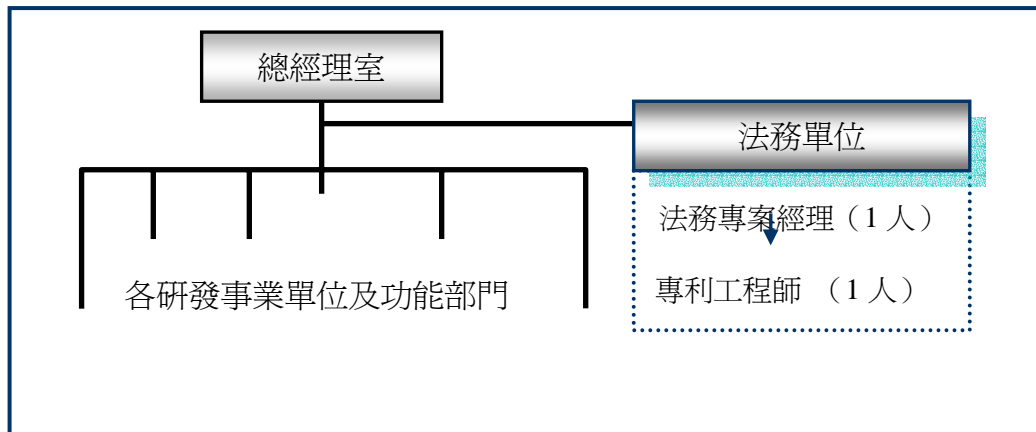
貳、法務功能於公司組織架構中的位置及其主要職責

L 科技公司是在一年前 S 經理進入後才有法務相關功能的編制，目前是隸屬於董事長辦公室，直接跟董事長報告，法務有 S 經理，並下轄一位專利工程師，其在組織架構中的位置可以以下圖 5-4 表示

⁴ 資料來源：L 科技股份有限公司網站。

圖 5-4 L 科技公司法務單位於組織架構中的位置

資料來源：訪談；本研究整理



L 科技公司裡法務的功能在於支援各單位幫他們撰寫及審核所有的法律文件，處理訴訟及其他有關法律方面的事務、修訂內部規章，並參與公司重要事務如各種申請案、董事會、股東會等，而日常工作包括有公司所有法律文件的審查、用印簽核及智權管理與維護，此外，視各部門需求及訴訟案件，偶有專案進行。

參、法務與研發部門的互動領域

法務與研發部門互動，不外乎是跟專利與研發成果的管理有關的合作，例如專利申請、予研發人員的教育訓練、侵權爭議的處理、與研發部門相關法律文件的擬定與審核（除了與專利有關之外，即與人員聘用與研發合作有關）等。

另外，予研發人員的教育訓練對於 L 科技公司而言是格外重要的，乃由於 L 科技公司日前才進用專利工程師，之前乃是由法務直接真槍實彈的面對技術，因此必須有效建立起研發人員關於智財的觀念減少法務從事智財管理相關事務的障礙。

肆、互動領域中的作業流程與互動模式

一、專利申請流程與兩部門的互動模式

研發主動提案、搜尋先前技術（prior art）後，便會進入內部的評審會以決

定此技術是否需要申請專利及其他相關專利申請策略，在確認專利申請策略後，L 科技公司便會委由代理人撰寫申請書，在日前未有專利工程師編制前乃請研發人員直接與代理人溝通，說明提案技術，法務則為兩者間居間協調與應對窗口，接著便將申請案送至該管行政單位進行審核與答辯的過程。

先前技術的搜尋，L 科技公司是交由發明人先作，S 經理表示他們宣導請發明人一定要先作，因為他其實才最清楚這個技術曾經在哪一個國家、怎麼樣的 paper 發表過，因為這是他的領域他應該最清楚，而且在發明人在搜尋 prior art 的過程中甚至亦可以啟發到他另一個發明或迴避設計的想法，除此之外她亦強調，儘管如此他們的專利工程師還是需要再作一次搜尋以為確認。

L 科技公司的內部評審會是由公司內部高層主管董事長、技術長等主要經營階層、對技術比較專精的人，還有法務來參與，在評審委員瞭解發明內容後，會作最後核決是否對外申請以及專利申請的策略，「專利申請有很多的 strategy 在裡面，以 cost down 為前提下……國外的專利申請服務費是很貴的，有時跟國內比起來一差是差十倍的。但，是不是國外寫就真的比國內好，其實沒有人敢講。因為這專利寫好以後，並不會被立即檢驗，除非有被異議撤銷或訴訟發生，否則在國內以防禦及預備為主的用途下，專利寫好了就先放在一邊，效果未立即顯現，久了以後公司就會慢慢忽略，而到底現在要不要就花重金，就是一個 strategy。」S 經理說明 L 科技公司在決定專利申請策略的幾個構面。

目前 L 科技公司便會藉由此專利評審會，將專利做等級的劃分，如果是屬於我們認為最高那一等級的話，則用最嚴謹的方式處理。

此外，與智財局的一些文件往返技術的答辯，也是需要提案人來協助，因此幾乎是在整個流程當中，兩個部門都需要很緊密的配合，並沒有階段的差異。

二、關於被質疑產品可能侵權時，L 科技公司的因應作法與法研互動模式：

程序通常由接收到對方傳來的警告函後開始，首先必須與對方有一個善意的回應，而由於收到警告函並不表示自己的產品真的有侵害到他的專利，於是法務便會請研發主管建議人選後，召集找出受侵權質疑的技術負責人協同其研發主管及相關人員作侵權的分析，仔細判讀侵害的可能性，並思考訴訟的可能性與效

果，規劃應對方式，有必要時法務並會在聽出一個技術分析雛形、在釐清問題所在後，尋求專利律師的協助，此時法務便為公司與外部律師溝通的窗口，在進一步為技術討論時擔任專利律師與研發人員的中間人，以得到更專業的支援。

伍、因應任務需求所運用的協調機制

一、因應專利申請的協調機制

整個專利申請的流程由法務來負責統籌進行，不會特別去組成專案小組，在技術解釋的部份需由發明人與法務會同時參與，需要與發明人及發明人的研發主管密切合作，其餘即由法務單獨作業即可。L 科技公司對於專利申請的流程已有正式的設計與制度化的安排。

IT 系統的建制及簡化申請程序亦可以促使研發人員樂於提案。為因應專利搜尋及申請的相關資料與某些主題的分析整理的龐大資料，L 科技公司以建置資訊系統作有體系的管理。而關於簡化申請程序方面，L 科技公司以希望發明人有一個 idea 後經過 prior art search 後就能夠進入這個委員中間不要有太多的關卡為考量而設計，並希望有專利工程師加入後更減輕發明人於提案時的負擔，除有增進專利申請效率的考量外，讓發明人覺得樂於配合提案，在他們受到產品時程壓力下，還不會覺得這件事情太麻煩，是最主要的制度目的，S 經理說明了申請程序精簡的重要性「如果你有太多的關卡，讓發明人會覺得很麻煩之下，只會浪費掉這個技術」

二、關於被質疑產品可能侵權時的協調機制

侵權爭議的處理是法務的業務範圍，因此此程序的進行，L 科技公司亦並不會組專案小組來因應，而是由法務主導並全程參與。

陸、合作所生之問題與衝突及個案公司的協調手段

一、關於專利申請方面

法務藉由安排教育訓練的課程與善用每一次與研發人員接觸的機會，告訴研發關於專利的概念以減少彼此對目標認知的差距並緩和語言差異所帶來的衝突。

S 經理指出研發人員不同於法務，他們有時對於專利的領域的相關知識常不瞭解或存有誤認，甚至並不會知道智財對於公司重要性，會造成一些智財制度推行時的障礙，因此就需要靠一些相關作法來建立他們的觀念，其並指出正式的教育訓練的安排、平常的一些溝通，例如平常在聯繫時給研發人員一些想法、例如藉由他們提案時彼此在專利申請上面的配合，經過檢索，找事務所配合，最後要答辯，這個中間種種的聯繫過程都會是法務與研發人員溝通專利知識的機會。

二、關於侵權爭議的處理領域

目前 L 科技公司並沒有設計特殊的獎勵制度以鼓勵協助侵權爭議處理的研發人員，他們的表現亦不會列入正式績效考評，關於這點 S 經理表示由於這些案子參與的人都比較高階，因此考績這件事就已經不是非常重要的了。

三、綜合說明面對兩部門間互動時所可能引發的困難與衝突時的因應方式

(一) 編制專利工程師以因應跨部門文化差異性所可能帶來的衝突

專利工程師是一個非常重要的角色，專利工程師是一種跨領域的人才，他必須要有法律的 background，也要有技術的 background，事實上其講的語言必須技術的人懂，法務的人也能懂，因此專利工程師是一個非常好的協調中間人，因為 L 科技公司日前才開始進用專利工程師，在進用以前，是由 S 經理真槍實彈面對技術。

S 經理在訪談中屢次強調，對 L 科技公司技術領域專精的專利工程師是法務與研發之間溝通的橋樑，不可或缺，在未進用專利工程師前，缺少這一編制所造成協調上的障礙，幾乎是 L 科技公司兩部門互動最大的問題，而這些發生的問題的可以舉例如下：

1. 在研發人員對專利用語的不瞭解，對 claim 用字淺詞的解讀有差異，導致法務與研發對事務所的認同感會有差異的情況。

為專利侵權案的處理時，委由研發人員所為的專利侵權內容分析，由於涉及技術專業，到底有沒有落入對方專利範圍內的相關問題，法務並沒有能力為判斷，由於又涉及專利分析的相關專業，所以也不能確信研發分析的正確程度，因

此有時便有必要委由國外事務所出具無侵害的鑑定報告（non infringement opinion），但亦容易發生研發人員對專利用語的不瞭解，對 claim 用字淺詞的解讀有差異，導致法務與研發對事務所的認同感會有差異的情況。

2. 提案人對先前技術的搜尋不夠徹底導致在申請時會被打回票或要做很多答辯與修改

這除了浪費許多人力時間及金錢外，並有日後專利無效的隱憂。S 經理指出在 L 科技公司公司，日前因缺乏專利工程師，所以在 prior art 的 search 上一直有盲點。prior art 的 search 是很重要的事，有些發明人他是不作的，他認為反正我有一個發明提出來就已經算對得起你了，他會提出專利可能是因為他想拿獎金或者是他可能受到長官的壓力，剩下來就是法務自己要負責，可是有些發明它到底有沒有 prior art，如果我們自己在公司內沒有把它釐清，以後到事務所進入申請階段也不會有人幫你作，因此就會面對這些風險，也是專利申請上的困難。

3. 在未為專利工程師編制前，發生侵權爭議時而必須為技術分析時，就必須委由外部專利律師來讓法務與研發人員能夠順利溝通、互動，這些必要的處理流程仍可以進行，但時間會拖的很長，而會花比較多的律師費。

（二）以高階主管的經驗與歷練雖然都知曉專利的重要性，但確實有產品時程與人力不足的壓力，使得心有餘而力不足，因此因此怎麼把研發人員的創作激發出來？如何發覺有價值的技術？而提升專利申請量，是對法務專業的考驗。

（三）面對可能訴訟的壓力研發人員亦不敢輕忽，但難免有心無力。

面對警告函的案子裡，所會面對到的最大困難點是在內部侵權分析的人力整合。

與受爭議技術相關的研發人員、研發主管必須要花很多時間來來幫忙這樣的事情，因為他們都知道公司有可能要面臨訴訟，所以並沒有人敢輕忽而不會拒絕，但是如他們有案子正在忙抽不開身，對於委由他們協助的事情，還是難免會有所延宕，遇到這樣的狀況法務除會請研發部門的主管幫忙居中協調外，S 經理亦表示「除非大軍壓境，否則亦會儘量為研發人員爭取較多的時間....而要如何順利的請他們幫忙個人溝通技巧也是需要的因為案子當然還是要在時限內完成」。

（四）兩部門的信任關係來自於彼此對對方專業的認同。

S 經理表示法務的信賴感需要自己建立，建立自己的專業後，相關法律上的判斷便會信任專業。法務一定要自己建立在公司的 reputation，一旦別人發覺你不够專業，事實上很多人就不來找你，你的專業就沒有發揮的餘地。

(五) 法務與研發人員、研發主管的關係

目前 S 經理與主要研發人員均有良好的配合。她指出尊重專業是具有專業的人的特性。研發也好、法務也好都是具有專業的人，彼此適度尊重與溝通得宜，雙方合作將都會有不錯成果。

S 經理並覺得最好的時機就是發明人提專利申請案的時候，因為是他提的申請，所以必然要對這個案子有所關心，而她大概就是從這個時候會跟發明人較熟絡，其亦指出法務也必須對公司業務型態要有敏感度，然後從哪些點可以切入可以進而熟絡，這都是要思考的。

(六) 法務人應有的態度與能耐—自身專業，周延思考、說服力

「這不是機制的問題，我是覺得跟人有很大的關係，我覺得這全部跟人有關」S 經理強調，「當然跟作法也有關啦，但是你說這個機制啊，是不是一定要有怎樣的方式或是怎樣的流程，我覺得這絕對不是非常重要的，而且甚至沒有存在的必要，因為跟你法務是什麼人在主導這件事情，他的應對態度，他跟 RD 人員的熟悉度，這是有很大關係的。」

在如何法務體切研發人員的難處方面，她指出不能僅只想到達成自己的目標而為制度設計的考量，並以提升專利申請量為例說明她的想法，S 經理表示「當然，我覺得最有效的方式還是 top down，就是讓主管把專利申請當作是一個目標向下要求，這是法務人員一直很希望去引導這樣一個方式，因為這是最快、最有效的方式，但是這種方式往往卻最無法執行。RD 人員往往有實際面的困擾，反彈的非常厲害，他們幾乎都不願意受到這樣的束縛，所以這就是拉踞。」

因此目前 L 科技公司仍透過教育訓練及有效的激勵政策來慢慢影響組織的風氣與文化以鼓勵研發提案，而並不會以強硬的方式要求專利的產出，因為瞭解這並不是唯一的方法。

另外，S 經理指出法務的專業絕不是只有在法律規範與法理的邏輯，公司法務仍應以服務為出發，任何想法要以人性、效率與管理搭配對整體人事環境的敏感度，才能更有效地發揮作用，她舉例說明「在 design house 所有的經費都是

盡量在節省，所以我在提一個案子時，我心理也要有評量，要花很多的經費去做一個案子，這是不可能的，如果我執意進行的話，就表示我自己也太不進入狀況了。公司很多事情會是以成本為考量，我自然也會以成本為前提去安排一些事情。當然，有一些事情在考慮值不值得花這些錢時，在說服高階主管的中間必然會產生一些價值觀的差異。我覺得很多事情也不需要太急，慢慢的藉由一些事證來影響到高階主管的觀感，這種引導自然轉化的作法，我想對法務工作的推動比較有助益。」而目前為止 S 經理以這種作法都能得到研發主管、高階管理者的支持與配合。

總之公司的組織文化跟公司主要經營者是有很大的關係的，法務需要靠柔軟的態度去影響決策者，進而讓組織環境慢慢適合相關理想的推行，自身專業，周延思考、說服力是必要的。

第五節 第五節 B 電子股份有限公司

茲依據本研究深入訪談結果及次級資料的整理蒐集，對於 B 電子公司的個案分析如下：

壹、公司概述

B 電子股份有限公司於 87 年創立於新竹科學工業園區，為一專注於超大型積體電路設計、製造、行銷的高科技公司，創立之初就以建立自主性研發及製造的能力為目標，即鎖定把設計、研發、生產、行銷及售後服務整合在一家公司中，並朝向開發高附加價值產品而努力，B 電子公司向來係以發展屬於自有品牌產品的公司自居，歷年來在各項產品領域之努力，已經為 B 電子公司打造成為台灣最大的自有產品 IC 公司。⁵

B 電子公司著重研發，歷年屢獲園區頒與的「研究發展投入獎」、「研究發展成效獎」、「科學工業園區優良廠商創新產品獎」，並曾獲智慧局頒與的「國家發明銀牌獎」、「建立智慧財產權管理制度績優獎」等。

受訪人 B 電子公司技術處 C 經理，為技術背景出身，電子科系研究所畢業後即投入於 IC 產業的 B 電子公司，前八年置身研發部門，後轉任智財管理部，於去年（2003 年）又返回研發部門，現於 B 電子公司已經第 12 年。

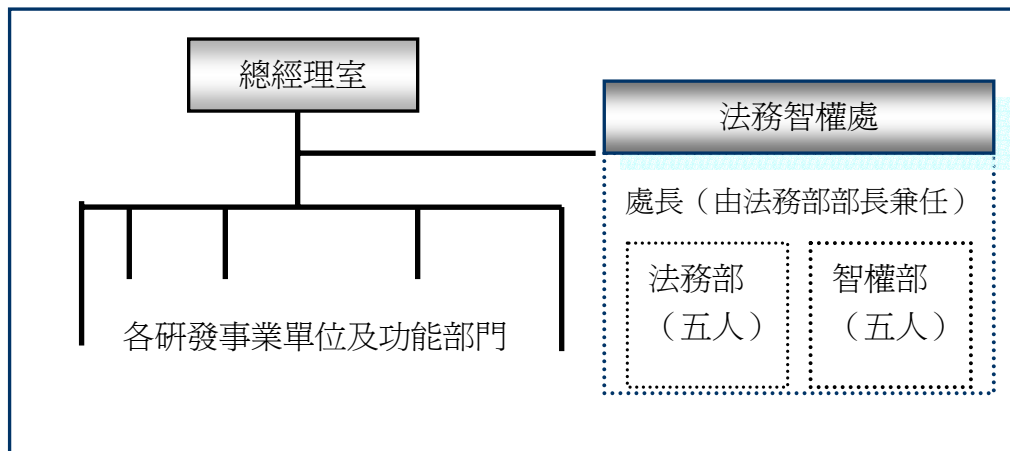
貳、法務功能於公司組織架構中的位置及其主要職責

B 電子公司於隸屬於總經理室下有一法務智權處，下分為「法務部」與「智權部」二部，而將法務與智權管理兩功能區分為同一處下兩個部門分別去運作目前「法務部」及「智權部」包含各部主管各有五人的編制，而由「法務部」的主管兼任「法務智權處」的處長，其編制與組織架構中的位置可以以下圖 5-5 表示。

⁵ 資料來源：B 電子公司網站。

圖 5-5 B 電子公司法務單位於組織架構中的位置

資料來源：訪談；本研究整理



法務部的工作範圍有財經、稅務、營業秘密、一般的法律事務、進行訴訟程序等，進行訴訟程序係包括智財訴訟時委外的對外窗口、法庭程序的控管、安排和解談判等等，不同於他公司的是，在 B 電子公司於智權部及法務部各編制有專利工程師，隸屬於法務部門的則是專門協助處理訴訟事務的專利工程師。

智權管理部（以下簡稱智權部）的職責有專利、商標、著作申請、核駁、維護、管理、管理、制度規章的訂立、專利爭議案的處理等，而需要強調的若兩方有不同意見而還沒上法庭前便是爭議的範疇，例如兩方的談判協商過程，這部分是交由智權部來負責，但若如果已經需要上法庭進行訴訟程序時便稱為「專利訴訟」，此領域便為法務部的職責。

參、法務部、智權部與研發部門的互動領域

B 電子公司將法務部與智權部之職責明確劃分，而且法務部門自己亦有配置專屬的專利工程師，因此僅在處理專利侵權糾紛時才需與智權部、研發部門有所合作。

「我們這邊權責劃分得很清楚，上了法庭個案處理是法務的責任，整個管理、制度規章的訂立就由智權部整個就決定掉了……我們（指智權部）為專利申請、維護等……這些業務都能夠自己 handle……不需要去尋求法務部的支援。」C 經理指出，其又說「法務部又有他們專屬的專利工程師，並不是外聘的，而是把專利工程師切兩半，有專門負責法律訴訟，就是上法院業務的專利工程師。」所以，簡言之，即便於進行上了法院，進入了訴訟程序，法務部門若是需要技術

分析上的困難時，該部門的專利工程師便可直接諮詢研發部門，不必再轉由智權部協助（詳後述⁶）。

肆、互動領域中的作業流程與互動模式

一、B 電子公司被質疑有侵權可能性時的處理程序與法、智、研互動模式

B 電子公司在面對此專案的處理程序上已具有一定的共通性，最大的特色在於可以將此因應程序截然劃分為 technical discussion 和 business discussion 兩階段，且法務部與智權部在這兩階段中職責劃分清楚，「我們分工上大致就是這樣，technical discussion 時智權部的人上場法務部的人 stand by，business discussion 法務部的人上場，智權部的人 stand by。」C 經理說。

智權部接受警告函，建議 project leader 並提出專案計畫書呈報于總經理。通常是由智權部收到警告函而開始這個應對程序，智權部需為此專案的初步的評估，而評估的項目包括公司因應的風險、與內部的那個產品線相關需要哪幾個部門協助，並建議適合擔任此專案的 project leader，並把初步因應的計畫呈報于總經理。

總經理藉由電子郵件寄送的形式任命由智權部建議的 project leader。智權部主管負責分析此專案與什麼人有關、與那個業務有關後，建議應納入 project leader，此 project leader 多由被質疑產品線或產品或製程的負責人擔任，緊接著智權部則運用電子郵件形式請總經理確認名單並指派，於總經理認可後便會回覆此郵件並寄送副本於此 project leader，至於其他應協助參與的研發人員智權部則會因案子進行時的不同需求，請各單位主管指派適合的人選，因此整個團隊成員會包括產品線的 leader、法務人員、智權部成員、行銷與財務。

整個應對程序可分為兩個階段，智權部先主導為 technical discussion，後由法務部接手進行 business discussion。智權部專利工程師於 technical discussion 中的角色十分吃重，需要研讀對方的專利，先對專利內容有初步的認

⁶ 以下會便以 B 電子公司被質疑產品可能侵權時為例為詳盡說明其因應作法與法、智、研互動模式為詳盡說明。

識，然後再去找研發工程師，確認他們的認知是否恰當，並準備不侵權的證據、去挑對方侵權比對資料的缺點，到後期時也需要去找攻擊點，例如找自家公司的專利，看對方什麼樣的產品有可能落入 B 電子公司的專利範圍中。

另外，整個 technical discussion 是由智權部直接面對對方進行的，研發工程師並不代表公司出面，「我們的作法是剛開始不讓他們（指研發人員）參加……因為他們沒有受過專利法的訓練，很容易會在談判時講太多，讓 RD 的人進來場面會很難控制。」C 經理指出，所以此 technical discussion 階段是由專利工程師出面代表而去對對方的指控一一辯護。

法務部門在 technical discussion 的階段，關於技術的分析、評估並幫不上忙，因此雖有參與但並不表達實質意見，而此階段主要乃仰仗他們嚴謹地措辭淺字能力，負責聽懂每次開會的結果以整理會議記錄，說明這次會議雙方的立場，爭議點如何，做為雙方文書往來的窗口。

在 technical discussion 中累積彈藥而由法務部門負責以接續進行 business discussion。「往往 technique discussion 是沒有下文的，那個階段往往就好像大家要盡量虛張聲勢，把排場弄出來，作為 business discussion 談判的籌碼。」C 經理表示，所謂 business discussion 就是雙方在 technique discussion 的優劣結果下，進行是否該授權、又授權金額該多少的談判，「推算說如果用這種 rate 公司要花多少錢，跟公司的營運情況，付的起嗎？對公司的 cost 影響多大……這時候就是法務人員出面」C 經理說，而且在法務部門亦有配置專屬的專利工程師下，甚至專利分析上的問題也不需請求智權部協助，「此時專利人員或智權人員慢慢就退居幕後了……」C 經理指出，接者若 business discussion 仍無共識，則無可避免的雙方就會法院見。

二、專利申請流程與智權部、研發部門的互動模式

B 電子公司於專利申請已有一既定的流程及規範而委由一位管理師或副管理師來控管整個業務流程。

整個專利申請程序大略說明如下：發明人提案，由智權管理部門來主導接續程序的進行，先由內部的專利審委員會評審，確認是否要提出專利申請，肯認後，再交由外面的專利事務所進行多次文書往返，校稿與修訂過程，並在定稿後在委由專利事務所向各國專利局來提出申請，而 B 電子公司的作法是申請美國、大

陸、歐洲、台灣的專利都是透過國內的代理人，再由國內代理人複委託其他國的代理人，除了有幾個美國的申請因為專利事務所主事的是華人，溝通上較沒有問題，才直接委由他們申請美國的專利，向相關主管單位提出申請後，再來便是與專利局核駁答辯的過程。

專利申請由智權部負責，在專利申請、維護等與法務部並不需要有業務上的往來，法務協助，「我因為有上過專利工程師的課程，所以這些業務都能夠 handle 了，所以已經不需要去尋求法務部的支援，其實現在專利申請也不太需要法律背景的人來作這種業務，大部分都是工程背景的人，再上一些專利法、及審查基準就行。」C 經理說

伍、因應任務需求所運用的協調機制

一、因應專利紛爭的處理的協調機制

面對專利紛爭的處理，B 電子公司雖未有發展出正式的制度或因應準則，但法務、研發、智權在面對此專案的處理上已具有一定的默契，最大的特色便是在於可以將此合作流程截然劃分為 technical discussion 和 business discussion 兩階段，且法務部與智權部在這兩階段中職責劃分的十分清楚。

在總經理利用電子郵件任命智權部所建議的 project leader 人選後，則開始這個跨部門任務小組的運作。此為雖然仍未發展出各階段正式的決策與分工模式，但因為經驗累積已使得兩部門已有相當的默契，project leader 及通常為受爭議產品線的負責人在爭議處理的階段並不參與實際運作，而是在已到兩造談判的最後而以有一個確定解決模式時，才由其劃押確認，例如確認授權金的多寡等；智權部則負責 technical discussion，再交由法務部進行 business discussion 及後續訴訟程序。

在與研發人員商討侵權爭議案的處理時，溝通方式有正式的會議亦有非正式的協調，例如直接走去找瞭解爭議技術的研發人員詢問相關問題，C 經理說「我們跟 RD 溝通有正式或非正式的，我所謂非正式的是我們會親自去找他，因為我們都坐很近.....找他詢問一些跟技術有關的事情.....有開會，我們有談判代表，談判代表要上場之前我們都要作 rehearse，讓他瞭解我們準備的資料是什麼.....」

二、因應專利申請的協調機制

面對專利申請的處理，B 電子公司已有正式的制度及因應準則，由智權部負責，並委由一位管理師或副管理師來控管整個業務流程，提案人協助為揭露技術資料、審核外部專利事務所的申請書及專利主管機關的核駁答辯。

三、兩種互動實例任務特性之比較

C 經理指出專利申請已有成熟的制度設計，現在最大的困難點乃是在執行力的掌控也就是時程規劃的問題。而專利侵權糾紛的處理雖然也有一定的行為準則，例如以最低的 rate 達成和解及避免上法庭等，但對他們來說則是困難點較多，而相較於專利申請是比較不確定要怎麼去進行的。

專利侵權的因應困難點有語言的問題、準備時間不足等，C 經理說「如果遇到國外大廠，語言的問題，英文不是我們的母語，會有不精準的問題，談判時就立刻矮了半截……後來是也知道什麼該作，只是困難是說時間會不夠，例如準備他們的東西也可能侵害我們的專利，國外大廠他們來時可能一年前、兩年前就開始準備了，等於他們花一年的時間我們兩個禮拜就必須準備好。」

陸、合作所生之問題與衝突及個案公司的協調手段

一、侵權爭議的處理

(一) 減少跨部門目標認知差異的管理手段之一『產品線利潤中心制』

B 電子公司的智權法務處在專利爭議的處理過程中於尋求研發人員協助為技術分析時並沒有發生很多的困難，主要的原因乃是採取類似產品線利潤中心制的制度。所謂產品線利潤中心制的內容係指，若某該產品線發生爭議則訴訟或談判的結果將由該產品線承擔，即若需要支付權利金，則這份權利金視為該產品線支出的費用，因此在這種制度中，再加上委由最介意爭議處理結果的人（多是產品線負責人）擔任 project leader 之下，雖然這受爭議的產品線負責人並不會實際參與專案的進行，但卻在尋求研發人員協助時帶來不少幫助。

C 經理在解釋該公司在專利爭議的專案績效是怎麼評估時說出了 B 電子公司類似產品線利潤中心的制度，他指出「project 到最後到底好不好好像也沒有

絕對的評估標準，因為到最後都是 license 啊。責任看誰扛，所謂扛責任就是就看是誰要出錢啊，你現在出了三百萬去 license，你需出五十萬、你出多少，負責的形式是這 project 的 leader 多乃由被質疑產品線或產品或製程的負責人擔任，因為這個萬一要跟人家談授權，這個 rate 應該是要多少，是他最後劃押的，我們營運、他的成本、利潤都有歸屬的，你這個產品線賺了多少錢，你的 royalty 也是成本的一項，leader 通常只扮演一個角色就是要被授權時，rate 要多少，是他來決定的。」並說明了就是因此制度的設計，所以省卻了不少跨部門人力整合的阻力，他說「因為你要 RD 來 support，主要是 technical discussion 的時候需要 consult 他們跟這個專利有關的一些技術內容，你在上位一點看，你在 run 這個 project 一開始會先去評估這個侵權，到底誰的產品在侵權，確定好之後，將來如果要付 royalty 的時候，你可能也要付錢，將來是要他們的老闆掏口袋、掏錢的……因為是產品利潤中心制，所以不會有 RD 不配合的情況」

(二)減少跨部門目標認知差異的管理手段之二—『成員認知專利爭議案是 first priority』

B 電子公司中的成員多是認知專利紛爭處理的結果對組織將是影響重大的，因此

法務智權處于研發借調研發人力上並無太大的困難，指出「他們不會不 support，以我們公司的經驗，專利爭議案是 first priority 只要我們提出要求要跟他們 RD 開會、meeting，他們是要優先安排這件事情……」

(三)減少跨部門目標認知差異的管理手段之三—『高階管理者對整合的承諾與對此專案的重視』

主管的決心對於跨部門合作能否順利及整個因應團隊的士氣影響頗鉅，C 經理說「在這樣的專利侵權的例子裡，我們好像是兵，將帥是主管，將帥的企圖心很重要，你敢不敢跟人家上法庭，有這個決心想上法庭也沒關係，到法庭見也沒關係，就像是威盛總經理跟 intel 打，他的企圖心就很強，美國也打、德國也打，他不怕……你在蒐證的過程中，需要委託別人作切片、進行跨部門、跨中間的協調，可是在公司內部他每天有他的工作要作啊，他的機台每天 schedule 排好好的，哪你今天要用他的機台作切片，又要他的人力，這種跨部門跨中間的協調，如果沒有跨部門核心領導人協調的很夠的話，這工作是作不好的，上面的沒有支持的話，底下的人就必須要靠私交借機台如何的，這工作作起來就辛苦。譬如說

在 technical discussion 中，十篇專利我們看一看我們大概有九篇十成把握我們沒侵權，可是有一篇我們沒把握，就一點點沒把握而已，我們花很多時間，可是將帥就說要我們跟他們和解，如果你沒有看破的話，那感覺很不好。」又指出「這些事情是一開始上面的頭頭就全出動了，上面的人直接下指令下來，我想，所以下面的人也不敢待慢……會增加大家的參與感、熱誠，歸屬感吧，有把這件事情當作自己的事情。」C 經理說，他又說「我感到華邦各個單位之間，只要有大大老闆下命令，大家都滿能合作的，只要這件事情是大大老闆知道，大大老闆支持的，大家就好像比較不會推來推去，能夠全力以赴。」

(四) 並未設計特殊的考評或激勵制度以鼓勵參與專案成員

C 經理指出特殊的考評設計並無必要，因為對參與成員對大的鼓舞並不是年度考績因為參與此次專案而有不錯的評價，他們介意的是在參與的過程是否有學習到東西，他說「在 run 一個 project 的時候，member 這麼多，誰有盡心，誰有盡力都看的出來，只是其實在高科技業流動性很快、很高，你要對他未來升遷有沒有影響，每個人就只待一年、兩年，他這個 cas 想在實戰經驗中學到東西的人就會很投入，他投入動機是想學到東西，而不是想升遷或怎樣。」

(五) 法務智權處的績效評估制度的設計提示了公司對於跨部門合作融洽的重視並拉近了與研發部門間的關係

在 B 電子公司法務智權處被定義為行政單位，績效評估的標準主要是在內部客戶的滿意度，行政單位是支援事業單位，因此所謂內部客戶即是指各研發單位。對於法務智權處績效評估是由幾個標準所組成，譬如說研發部門主管會問工程師或相關主管說，法務智權處在專利申請的處理與反應的速度如何？一個案子核駁回來後有沒有在一個禮拜或兩個禮拜之內把這個文件 pa 轉接給工程師，又若是有工程師有需求，例如要請法務智權處幫忙查什麼資料，他們有沒有很快的回應等，這都是評估法務智權處的準則。

(六) 凡是都有規矩的組織文化，增加了例行性事項運作的效率，減少不必要的衝突

C 經理是這麼形容他們的組織文化的「跟工研院很像，這個特色是你會發現公司內部什麼事情都有規定，什麼事情你就照規定來作就是了，每件事情都有 rule，很 stable。」

(七) 清楚的責任分配及法務謙和的態度是有助於研發、智權與法務的合作關係

「工作劃分得很清楚，是你負責的範圍他不會去干涉，所以也不會去邀功的情況……」C 經理說，其另指出法務與智權、研發的互動是否能愉快，法務所持的態度是很關鍵的「我們在 technical discussion 時，法務部門當然是聽不懂的，我的想法是不要去期待法務人員都能夠懂得技術，法務人員也不要認為技術人員一定要向你解釋技術的內容，我自己覺得說，在園區有很多例子是法務人員喜歡去 control 工那工程人員會覺得說你又不懂技術卻要來 control 我，又要來指揮我，工程人員當然是沒辦法接受這樣的安排。」

二、專利申請

(一) 減少兩部門目標認知差異的管理方式—利用對研發人員的教育訓練、申請獎金制度以激發專利申請提案量

基於產品線廣非現智權部資源所能負荷等現實面考量因素，在專利申請乃委由研發工程師主動提案以啟動申請程序下，B 電子公司則利用智財教育制度來建立研發人員基礎的智財觀念，讓其粗淺的認識什麼樣的技術具有可專利性及智財對公司的重要性，而且希望在提案、及獲取專利皆有獎金的激勵下，能夠讓研發人員於工作時多注意手邊技術能否具專利性，使他們樂於提案，C 經理說「那時我在作智權主管的時候，我們非常注重教育訓練，我們有所謂的每月一講，一些學者專家以及事務所的負責人都有受邀過，講跟專利有關的課程，透過教育課程來告訴他們專利是什麼，什麼樣的技術可以申請專利。」

(二) 讓懂兩邊語言的專利工程師擔任協調角色—由智權部的專利工程師擔負提案人與外部專利事務所溝通的橋樑。

於發明人提案後，於 B 電子公司是由智權部的專利工程師作初步資料的蒐集，在審查會確認申請案後，並協助提案人與外部專利事務所溝通，將純粹技術語言轉換成可專利性的申請文字，以消彌若是由法務與研發人員直接溝通索所會發生的問題。

柒、跨部門互動目前的問題與困難

一、申請程序時程的管理

B 電子公司於專利申請的已具成熟的正式制度，但制度亦需人去執行才能發揮其效用，而時程的管理，即如何督促各階段負責人能夠有效率的完成職責，是一個尚待解決的問題，C 經理指出「架構上是沒問題啦，是執行力的問題，執行上的問題主要事時程管理，我想所有作專利管理或智權管理的人大概都會覺得這部分不好作。」

二、尚缺乏能夠符合公司需求的專利工程師

C 經理指出理想中專利工程師應在專利申請核駁答辯的過程就要需要負責整個答辯的過程，例如應用什麼理由等等，但目前 B 電子公司目前所編制的專利工程師，在專利申請核駁答辯的過程中，似乎並貢獻不大，C 經理說「理想上，我們一般也想專利工程師在答辯的過程就要 take over 整個答辯的過程，……但是我們重心還是放在工程師身上」，因此在現有專利工程師的能力下，在整個專利申請過程仍需要提案的研發工程師著力甚深，不論在釐清技術或後續的答辯的流程中重心都在他們身上，現在，雖然 B 電子公司對內部的專利工程師一直有所期待和要求，但是礙於他們技術背景知識的不足，所以目前還是僅限於在專利申請時程管制、流程管制能有所貢獻。「我覺得最主要的問題，還是背景知識的問題，一樣是念資訊的，因為它的領域很廣泛，不見得他都能夠說對爭議點能夠抓得很清楚」C 經理說明道。

三、提升專利工程師能耐之現實面上的困難

若希望專利工程師要做到已經申請到官方他們就必須擔負大部分的工作，他第一個必須對專利申請案專業知識要非常夠，C 經理說明了對專利工程師能力的期許，但他也不諱言的談到目前 IC 設計業想引進這樣能耐的專利工程師進入值才服務領域的困難，他說「鴻海的專利工程師是從原本的研發部門的人叫出來的，…… B 電子公司來說產品線這麼廣，有工廠、有製程，產品線又橫跨的很廣，有 d-ram 有 frash、有 s-ram，有 m-pack、有 consumer、communication

這麼廣的產品線，要做到這一點，你的人力就必須很廣。說真的到最後他能 control 的就是 control scheduler.....」再加上多半在 IC 設計公司專利工程師的地位是不被重視的，因此 C 經理也說「在 IC 產業來講，這其實人向錢看，你稍微有能力的人他一定是到機會比較大的地方，譬如他去搞 design 產品出來以後他有 bonus，同樣的才智他會去做專利工程師嗎？無風無浪也沒有特別 bonus 什麼的，它的吸引力我想不是貶抑現在從事專利工程師行業的人才智不好或怎樣...」亦說出了目前並不會有太優秀的人才願意加入專利工程師行列的隱憂。

第六節 第六節 個案分析彙整及修正後之研究架構

本節分為兩個部分，第一部份將依各項研究問題針對上述五家國內 IC 設計公司訪談與次級資料分析的結果，進行初步的整理與比較，第二部分則將以此彙整結果修正並確認本研究架構，並將以此節闡述的內容為前提基礎，以作為第六章「研究發現」和「研究建議」的推論依據。

壹、個案分析彙整之結果

一、關於【研究問題 1.】

【IC 設計公司法務與研發部門有哪些互動的領域？這些領域的主要態樣與合作模式為何】之初步彙整結果

(一) 研發創新為個案 IC 設計公司經營策略之第一要務

茲將個案公司的基本資料整理如下表 5-1 所示：

表 5-1 個案公司基本資料比較表

資料來源：訪談，本研究整理

S 科技股份有限公司	產業別與主要業務型態
	◆ 專注於消費性 IC 領域產品的開發
	成立時間
	◆ 91 年
S 科技股份有限公司	研發實力
	◆ 其中研發人員多達 288 人，佔總人力的 28%
	◆ 截至 2004 年 4 月 1 日，S 科技公司現已取得 38 項美國專利、70 項台灣專利及 25 項大陸專利為全球前二十大 IC 設計公司
S 科技股份有限公司	經營團隊背景
	◆ 技術背景
E 電子股份有限公司	產業別與主要業務型態
	◆ 專業 IC 設計公司
	成立時間
E 電子股份有限公司	◆ 94 年

	<p>研發實力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 從消費性 IC、通訊 IC、微控制器到電腦週邊 IC，產品多達數百種 ◆ 目前員工人數有 352 位，研發人員 220 位（研發人員約佔總員工數的 70%） ◆ 目前所擁有的專利數目位居國內所有積體電路設計公司之冠 <p>經營團隊背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 技術背景
W 科技股份有限公司	<p>產業別與主要業務型態</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 專業 IC 設計公司
	<p>成立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 97 年成立
	<p>研發實力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 全球排名前五之專業的 IC 設計公司 ◆ 員工總人數四百餘人的陣容中，研發團隊即佔百分之七十以上的比例 ◆ 屢獲科學工業園區創新產品獎及經濟部產業科技發展獎之卓越成就獎
	<p>經營團隊背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 皆技術背景出身
L 科技股份有限公司	<p>產業別與主要業務型態</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 一無晶圓廠之專業 IC 設計公司
	<p>成立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 98 年成立
	<p>研發實力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 自創立時便確立特定型記憶體 IC 的研發方向 ◆ 研發、工程、技術人力佔約 70% ◆ 以設計研發為核心競爭力，擁有組織完整之研發、工程、品保及生產等技術團隊，能夠整合半導體上下游之工程及生產技術，及時提供客戶最符合經濟效益之產品與服務
	<p>經營團隊背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 技術背景，在半導體業深耕多年
B 電子股份有限公司	<p>產業別與主要業務型態</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 一專注於超大型積體電路設計、製造、行銷的高科技公司 ◆ 把設計、研發、生產、行銷及售後服務整合在一家公司中
	<p>成立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 87 年

	<p>研發實力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 歷年屢獲園區頒與的「研究發展投入獎」、「研究發展成效獎」、「科學工業園區優良廠商創新產品獎」，並曾獲智慧局頒與的「國家發明銀牌獎」、「建立智慧財產權管理制度績優獎」等 <p>經營團隊背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 技術背景
--	--

從上表的比較可以得知除 B 電子公司成立較早之外，其餘公司都是於 90 年代才初創立的新興公司，而從業務範疇觀之，受訪的五家 IC 設計公司，除 B 電子公司經營範疇乃整合設計、製造、行銷外，其他四家公司皆為專注於 IC 設計領域的上市公司。

此外，由於 IC 設計公司沒有製造利潤，產品生命週期短，是否持續具備研發能力與及時推出新產品為事業成就關鍵的產業特性下，這些績效卓越的 IC 設計公司歷年來深耕著力於技術研發，並屢獲創新大獎，其研發人力更皆約佔公司員工數 70% 強，可以看出研發團隊的技術深度在這些 IC 設計公司中的重要性。

另外，由於這些受訪 IC 設計公司之經營團隊或高階領導者多為技術背景出身的工程師，並於半導體業努力多年，掌握關鍵技術而後創業成功，因此其對於工程師研發生態與 IC 設計的市場技術需求的趨勢必有一定深度的瞭解。

(二) 法務、專利工程師、及相關智權人員於在各個案公司的業務範疇及在組織架構中的位置皆大同小異。

(三) 法務、專利工程師及相關智權人員皆位於同一單位（或部門）。

或有稱為法務部門（S 科技公司）、「法務與智財」單位（W 科技公司）、「法務智權處」（B 電子公司），不過，不論此單位（或部門）名稱為何，法務人員皆任各該單位（或部門）的主管而下轄專利工程師及相關智權人員，意即專利工程師相關智權人員需向該單位（或部門）之法務負責。

(四) 各個案公司法務、專利工程師、相關智財人員與研發部門的互動領域大致相同。

(五) 各個案公司之法務及研發部門於進行特定專案的合作時，其互動流程、合作模式、及協調機制的運用差異並不大。

為了推究出初步研究架構中各變數間的因果關係，在瞭解各個案公司法務、

專利工程師及相關智權人員與研發部門的互動之概況後，研究者便請受訪人舉出兩到三個其認為合作績效不錯而足以為研究者深入探討的法研互動的實例，各個案公司所舉出的互動實例可由下表 5-2 示之

表 5-2 本研究所觀察之法務與研發部門互動實例彙整表

資料來源：訪談，本研究整理

S 科技公司本研究觀察之互動實例	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新產品上市前之專利檢索與分析 ◆ 當有他公司有侵害 S 公司智財權疑慮時之處理公司 ◆ 被控侵權或客戶被控侵權而要求協助時事件的處理
E 電子公司本研究觀察之互動實例	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 專利申請流程 ◆ 專利侵權爭議處理 ◆ 研發初期專利的搜尋 ◆ 技術移轉契約的簽訂上的互動模式
W 科技公司本研究觀察之互動實例	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 專利申請流程 ◆ 專利侵權爭議處理
L 科技公司本研究觀察之互動實例	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 專利申請流程 ◆ 專利侵權爭議處理（以關於被質疑產品可能侵權時，L 科技公司的因應作法為例）
B 電子公司本研究觀察之互動實例	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 專利申請流程 ◆ 被質疑有侵權可能性時的處理程序

需要特別說明的是在 B、W 公司中，由於專利工程師及相關智權人員編制已具一定規模，因此法務與相關智權人員分工明確，例如關於專利申請的相關業務乃是交由專利工程師及相關智權人員全權執行，法務並不參與相關業務，但是在組織架構下，由於專利工程師及相關智權人員仍須為法務負責，因此本研究亦將 B、W 公司的專利申請業務視為法研互動領域中的一例。

據此，經本研究觀察並分析後發現，本研究擇選訪談的個案公司，不僅在公司背景、研發導向的策略目標、經營團隊的特質上多所相似之外，法研互動領域（不論是在專利申請、專利侵權爭議處理或其他互動領域）、其進行流程與因應模式亦皆有相當程度的一致性。

因此，本研究將在下一章的研究發現中統合說明各種互動領域的業務流程與合作模式，以及個案公司為了使跨部門間的互動更有效率，而因應設計的協調機制。

二、關於【研究問題 2.】之初步彙整結果

(一) 關於【研究問題 2.1】任務特性與協調機制的關係

1. 各互動領域之相互依賴性、不確定性、困難度確會影響個案公司協調機制的運用。

(二) 關於【研究問題 2.2】兩部門間的社會心理關係與協調機制的關係

1. 兩部門間的社會心理關係確實會影響兩部門間的互動行為。
2. 初步研究架構所開展出的社會心理關係之四構面一對目標認知的差異性、相互的信賴關係、兩部門主管的關係、跨部門文化的差異性對兩部門間的互動行為確實產生了不同質與量的影響力，若這些構面形成的是跨部門合作間的衝突與阻力，則個案公司便傾向設計出各種協調機制以
3. 兩部門成員彼此間或成員與他部門主管間的關係對於互動行為亦會產生影響。

經個案分析彙整後發現，非僅兩部門主管的關係，兩部門成員彼此間或成員與他部門主管間的關係對於互動行為亦會產生影響，在雙方關係越友好，越可能進行更多善意的溝通與知識分享，進而建立彼此間的信任關係，因此本研究茲將「兩部門主管的關係」此一構面擴大調整為「兩部門間的人際關係」，而此一因素代表著法研兩部門非正式的、情感上的特殊連帶關係，以期能夠更周延的找出構成跨部門間的社會心理關係的各項因素，當然此一構面的涵攝範圍亦包括原先初步架構所探討之「兩部門主管的關係」。

4. 「兩部門主管的態度與人格」潛移默化地造就著個別部門的文化，進而對於部門間的互動行為與合作時的溝通模式產生著舉足輕重的影響。

何謂個人的態度與人格？學界的定義分歧，亦有多種衡量構面，本研究於側重與合作有關的因子觀察後發現，若法務或各事業部研發部門的主管在進行跨部門合作時態度是謙和、並願意放下成見虛心並尊重他部門的專業，具有高度互相分享資源與調整的意願，更重要的是具有體認智財管理對組織的重要性時，兩部門間便會產生許多善意的互動行為，並有益於合作成果的達成。

因此可以推論出，「兩部門主管的態度與人格」亦為兩部門的社會心理關係中的一環，與其他因素共同構建跨部門間合作的主觀互動情境。

(三) 關於協調機制的種類

各個案公司為共同解決問題與增進合作績效，關於跨部門合作所設計出的協調機制種類繁多，經本研究個案分析資料整理後，確實皆可歸類為「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」、「物理環境」及「組織文化」八種。

貳、修正後之研究架構

根據本節上述說明，本研究茲將第三章之初步研究架構進一步修正後，如下圖 5-6 所示，

而第六章相關研究問題的發現與建議的推導，也將依照修正後的架構概念圖進行分析，本研究架構與研究問題的對照關係，如下圖 5-7 所示。

圖 5-6 本研究架構圖

資料來源：本研究整理

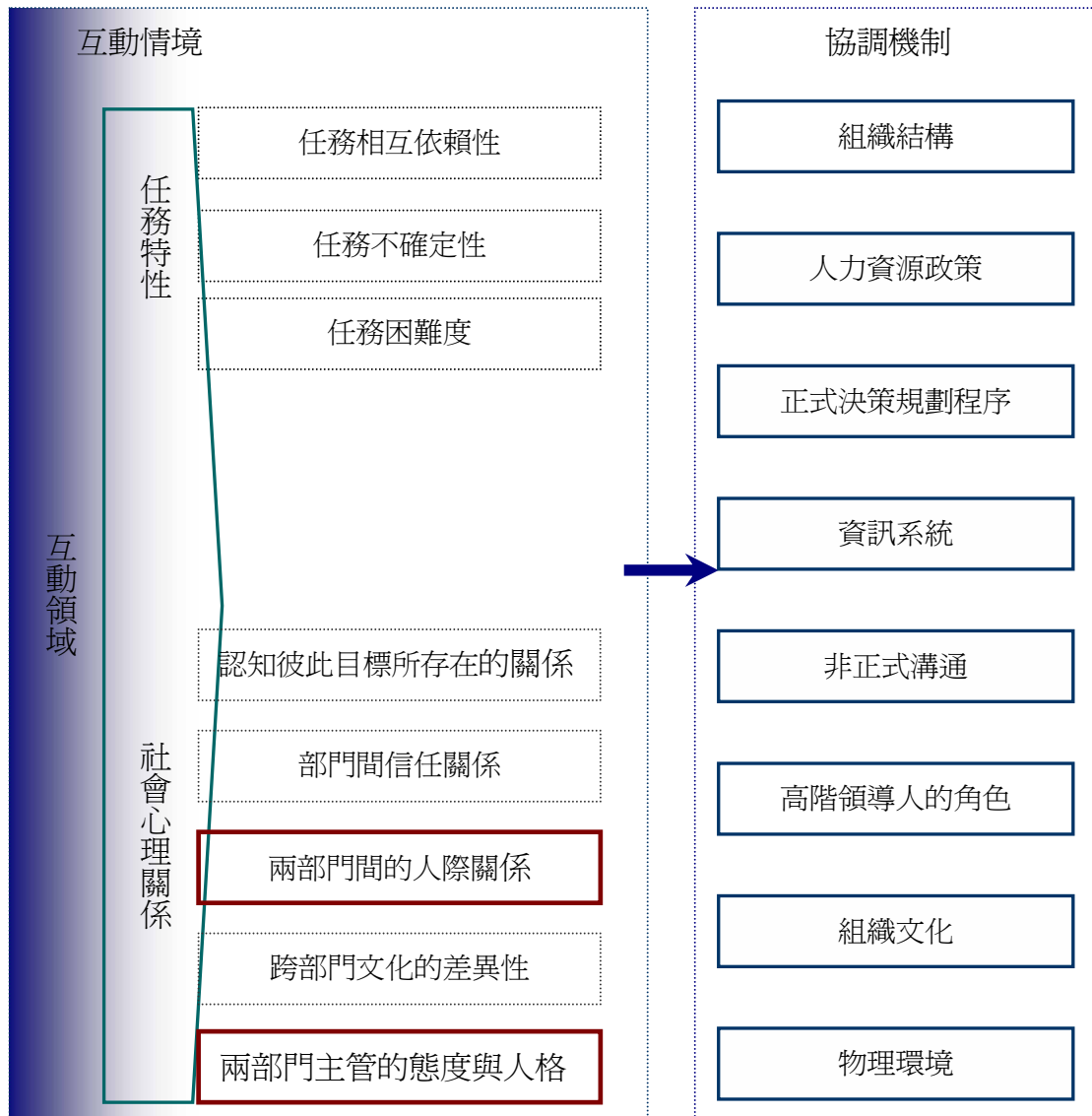


圖 5-7 本研究架構與研究問題的對照關係圖

資料來源：本研究整理

