

第六章 研究發現與研究建議

本章第一節區分為兩個部分，第一部份將依據前述第五章第六節跨個案分析、彙整與比較之初步結果為基礎，進一步深入探尋本研究之研究問題的解答；第二部分則將說明本研究的其他發現。

本章第二節則將嘗試提出本研究對於目前 IC 設計公司法研互動之管理方法的建議，除了在前節研究發現的基礎加以推論外，茲將旁徵本研究在專家建議¹下另深入訪談一家具有自有品牌高科技廠商的結果，以期能夠提出嚴謹及對業界具創設性的建議；第三節則為對後續研究者的建議。

第一節 研究發現

壹、初探本研究問題

智財乃是在研發部門中被創造出來，需經由法律方式轉成可被運用的資產，皆下來如何的運用、加值、佈局、攻守防都皆與法律與技術內涵脫不了關係，在挾智財佈局以爭取競爭優勢地位的商戰趨勢下，可以想見組織中首當其衝便會是研發與法務部門，在法研互動會越來越頻繁而且重要之下，該怎麼互動（流程為何）？互動中會發生什麼樣協調溝通上的問題？要如何因應與解決乃是現今高科技公司迫切需要瞭解的議題，也正是本研究所欲探討的問題，因此以下便依據本研究問題，依序嘗試做出回答。

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？

¹ 詳見本研究第四章 P73 所述。

研究發現一：法務、專利工程師及相關智權人員於組織架構中的位置

在訪談的個案公司中，法務與智權機能皆在近兩年才設立，目前人力編制皆少，且二者皆設置於同一單位（或部門）裡，目前都是由法務人員兼任各該部門（或單位）的主管。

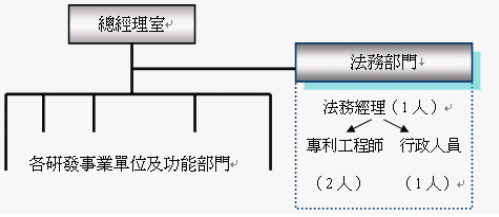
1. 法務與智權機能多在近兩年才開始編制，目前人力皆少於十人，隸屬於總經理室之下，近似幕僚單位的特質而直接向總經理報告。
2. 專利工程師及相關智權人員在組織規劃裡多處於法務人員之下，需對法務人員負責。

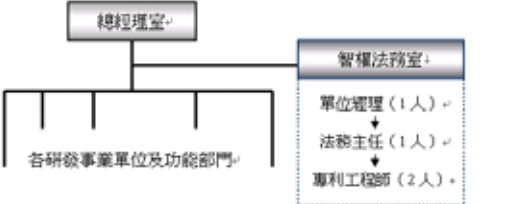
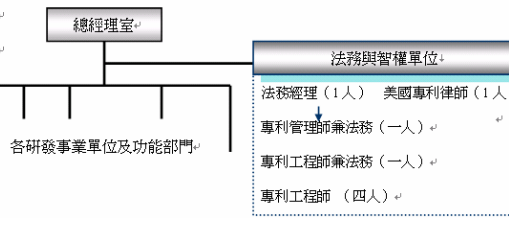
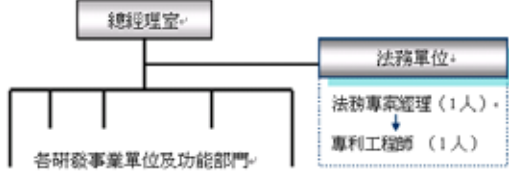
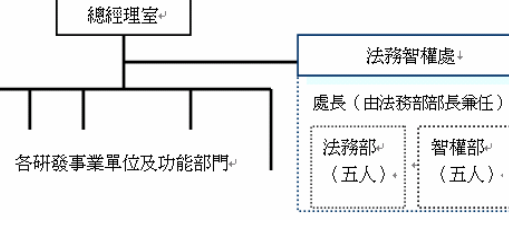
〔說明〕

關於個案公司法務機能在組織架構中的位置與其和專利工程師及相關智財人員的關係可以以下表 6-1 表示：

表 6-1 個案公司法務、專利工程師及相關智財人員在組織架構中的層級關係表

資料來源：本研究整理

<p>S 科技公司法務機能概述</p> 	<p>在組織架構中的位置及編制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 于總經理室之法務部門（部門） ◆ 法務部門人員編制有法務一人及兩個專利工程師和一個行政人員，共四人 <p>設立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 於 01 年有法務的編制 ◆ 於 03 年設置正式的法務部門 <p>與專利工程師在組織架構中的關係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 智財人員編制於法務部門之中，對法務經理負責。（如左圖所示）
<p>E 電子公司法務機能概述</p>	<p>在組織架構中的位置及編制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 直屬於總經理室之智權法務室（單位） <p>設立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 於 97 年有法務的編制 ◆ 於 01 年設立智權法務室

	<p>與智財人員於組織架構中的關係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 智財人員編制於智權法務室之中，對智權法務室經理及法務主任負責。(如左圖所示)
<p>W 科技公司法務機能概述</p> 	<p>在組織架構中的位置及編制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 隸屬於總經理和董事長室下的團隊中之「法務與智財」(單位) ◆ 「法務與智財」單位目前在人員編制上現有專責的四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 <p>設立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 99 年 <p>與智財人員於組織架構中的關係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 智財人員編制於「法務與智財」之中，對「法務與智財」經理負責。(如左圖所示) ◆ 「法務與智財」中之法務及智權人員雖然編制於同一單位中，但實際上是多為平行運作。
<p>L 科技公司法務機能概述</p> 	<p>在組織架構中的位置及編制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 直屬于目前是隸屬於董事長辦公室，直接跟董事長報告(單位)(如左圖所示) <p>設立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 於 02 年有法務的編制 ◆ 於 03 年引進專利工程師 <p>與智財人員於組織架構中的關係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 隸屬於總經理辦公室，對法務專案經理負責。(如左圖所示)
<p>B 科技公司法務機能概述</p> 	<p>在組織架構中的位置及編制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 隸屬於總經理室之「法務智權處」之「法務部」中 ◆ 法務智權處，下分為「法務部」與「智權管理部」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，目前各部皆有五人。(如左圖所示) <p>設立時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 於 00 年有此規模

	<p>與智財人員於組織架構中的關係</p> <p>◆ 法務部與智權管理部之職責明確劃分，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</p>
--	--

本研究所訪談的個案公司除 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²，而更進一步可以由上表看出這些個案公司除 B 電子公司外，其餘皆是近兩年才有法務及智權機能的編制，並先有法務的編制而後引入專利工程師及相關智權人員（例如專利管理師）。

本研究所觀察之個案公司其法務人員、專利工程師及相關智財人員等均隸屬於同一部門（或單位）之中，此一單位（或部門）皆隸屬於總經理室下，具幕僚單位特質而直接向總經理報告，目前並皆由法務人員兼任該部門（或單位）的主管。

本研究所訪談的個案公司，法務人員、專利工程師及相關智財人員所隸屬的部門（或單位），名稱並不一致，部門名稱有「法務部門」亦有如「法務與智權室」等，本研究以下將統一以「法務與智權」部門代表之以利下述說明。

研究發現二：

「法務與智權」部門與研發部門多在從事智財管理的領域中有所互動與合作。

1. 法務人員於個案公司中的業務範疇為法律相關事務 + 智財管理相關事務
2. 專利工程師及相關智財人員於個案公司中的業務範疇為協助研發人員專利的搜尋、專利申請、專利分析、維護及例行性的競爭者技術分析
3. 「法務與智權」部門與研發部門的互動領域。

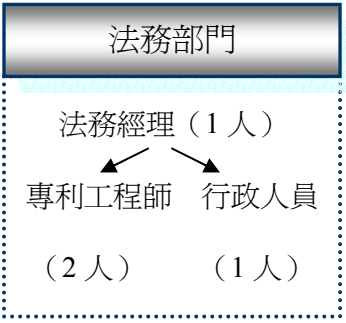
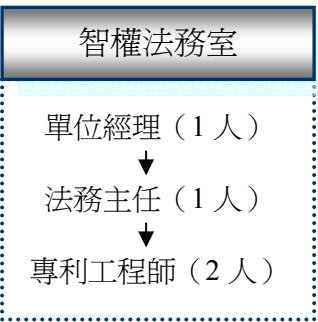
[說明]

² 參見本研究表 3-1。

據下表 6-2 進行此項研究發現的說明。

表 6-2 個案公司法務、專利工程師及相關智權人員業務範疇之彙總表

資料來源：訪談，本研究整理

<p>S 科技公司法務部門</p> 	<p>法務人員主要業務範疇</p> <p>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。</p> <p>法務部門與研發部門的互動領域 (=法務人員與研發部門的互動領域)</p> <p>互動密切，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。大致有專利的申請、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、協助研發部門於研發初期進行專利的搜尋及洽談授權的合約等</p>
<p>E 電子公司「智權法務室」</p> 	<p>法務人員主要業務範疇</p> <p>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。</p> <p>「智權法務室」與研發部門的互動領域 (=法務人員與研發部門的互動領域)</p> <p>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。</p>
<p>W 科技公司「法務與智權」(單位)</p>	<p>法務人員主要業務範疇</p> <p>一般合約與專利相關合約的審查、訴訟的處理、IPR 教育訓練等</p>

<p style="text-align: center;">法務與智權單位</p> <p>法務經理 (1人) 美國專利律師 (1人) ↓ 專利管理師兼法務 (一人) 專利工程師兼法務 (一人) 專利工程師 (四人)</p>	<p>「法務與智財」與研發部門的互動領域</p> <p>↳ 法務人員與研發部門的互動領域</p> <p>法務人員與研發部門的互動領域並不多，在智財合約的審查、訴訟的處理、IPR 教育訓練或在發生專利訴訟時才會諮詢研發人員。而專利人員及專利管理師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，與法務人員相較起來跟研發的互動較為頻繁。</p>
<p style="text-align: center;">L 科技公司法務 (單位)</p> <p style="text-align: center;">法務單位</p> <p>法務專案經理 (1人) 專利工程師 (1人)</p>	<p>法務人員主要業務範疇</p> <p>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，而日常性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。</p> <p>法務與研發的互動領域</p> <p>(= 法務人員與研發部門的互動領域)</p> <p>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。</p>
<p style="text-align: center;">B 電子公司「智權法務室」</p> <p style="text-align: center;">法務智權處</p> <p>處長 (由法務部部長兼任)</p> <p>法務部 (五人) 智權部 (五人)</p>	<p>法務人員主要業務範疇</p> <p>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</p> <p>智權法務室與研發的互動領域</p> <p>(↳ 法務人員與研發部門的互動領域)</p>

	<p>法務部平日與研發人員互動不多，多為發生專利侵權爭議時，才有合作機會</p> <p>智權管理部的職責有專利、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，因此與研發部門互動較多。</p>
--	--

關於法務、專利工程師及智權人員的業務範疇。

由表 6-2，本研究發現，於受訪個案公司中法務人員、專利工程師及相關智權人員的職務範疇並無顯著的差異，比較不同的是，由於這些「法務與智權」部門每年都必須承接上百件專利申請案，因此若該公司的專利工程師及相關智權人員的編制稍具規模，則會傾向將智財權中與公司技術內涵較密切相關者，如協助研發初期專利的搜尋、專利申請、維護及例行性的競爭者技術分析，便會交由專利工程師及相關智財人員負責承理，法務人員並不實際參與這些已經算是日常例行性的事務。

據此，專利工程師及相關智權人員主要的工作是在專利的申請、與專利分析比對(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)，法務的業務範疇有支援各單位幫他們撰寫及審核所有的法律文件，國內外訴訟案件(包括智權案件)的提出、解決(調解或和解)、執行、法務相關談判的處理、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，包括有公司所有法律文件的審查、用印簽核及其他有關法律方面的事務，也包括智權的管理，例如 IPR 教育訓練等，而在規模較小的法務及智權單位(或部門)裡(如 S、E、L 公司)並需要協同專利工程師及智權人員進行專利的申請、分析等工作，而在規模較大的單位(或部門)裡，專利的申請與分析便是交由專利工程師及智權人員負責。

若進一步由企業從事智財管理³，各單位間是如何分工的角度去進一步分析法務、專利工程師及智權人員的業務範疇時，將會發現，即使是在「法務與智權」部門規模較大的個案公司，目前的專利工程師及相關智權人員並不統合負責所有智財管理的建置、規劃與落實，而係僅負責專利的搜尋、專利申請、維護及例行

³ 本研究融合相關學說，茲將智財管理企業行為定義為組織掌握其無形智慧結晶，進而落實成為具體可增加企業競爭力的一切管理作為，包括有智慧財產權觀念的建立、健全的智慧財產權制度、法律與執行辦法等。

性的競爭者技術分析，而法務人員不僅需處理公司中法律相關事項，由於仍兼任各該部門的主管，因此也需要統籌執行大部分智財管理的工作。

「法務與智權」部門與研發部門的互動領域

由表 6-2 可知，各受訪公司「法務與智權」部門與研發部門的互動領域並無二致，主為研發初期專利的搜尋、專利申請、維護及例行性的競爭者技術分析、研發人員進用及專利相關合約的審查、專利訴訟的處理、IPR 教育訓練等，而這些領域正也是企業於進行智財管理時行為範疇的一環。

若要再深入精緻的區分法務人員、專利工程師及相關智權人員分別與研發部門的互動領域，則可發現在「法務與智權」部門規模較大的公司裡(W、B 公司)，法務人員因為少了在專利申請時與研發人員互動的機會，所以平日與研發部門互動的機會並不多，僅在進行研發人員進用及專利相關合約的審查、專利訴訟的處理、IPR 教育訓練時才會與研發部門有所往來，而若是於 S、E、L 公司中，因為法務及智權人員目前編制並不多，他們在「法務與智權」部門與研發部門的所有互動領域中皆需要涉入。

研究發現三：

正因為各該個案公司目前所能投入於智財管理的資源仍有限，而尚難做到全方位的智財管理，因此，便很容易的可以從其配置資源的方式探知其智財管理的策略意涵。

由個案公司皆是採取「法務功能導向的組織定位型態」可知各受訪公司目前設立「法務與智權」部門最重要的目的便是賦予該部門戰鬥性的任務，即期許此部門能夠迅速建立對專利侵權爭議的處理能耐，以因應未來想見會不斷需要面對，而足以挑戰組織存亡的智財爭議事件。

[說明]

綜合以上「法務與智權」部門在組織架構中的位置、編制（研究發現一）以及業務範疇（研究發現二）的說明，可以發現個案公司皆是採取「法務功能導向的組織定位型態」⁴，即是將智慧財產權管理機能與法務機能統合於一單位（或部門）之中並直接隸屬於最高決策單位（如總經理室或董事長及總經理辦公室），這種層級隸屬的優點有：

1. 較容易教育公司高層及高階主管有關智慧財產權觀念。
2. 其位階較高，故「法務與智權」部門於策略執行上較容易與研發部門及企畫部門之研發人員共同執行。
3. 專利工程師及相關智權人員位階較高，故較能代表公司處理專利侵權訴訟以及對外談判而較能瞭解公司相關智慧財產權法律侵權問題。

⁴ 參見喻幸園（2001）《智慧財產權之策略與管理》，元照，頁 43-49。

其認為高科技資訊業其智慧財產權部門定位其在設立時，其可依「企畫行銷功能導向組織定位型態」、「智慧財產權功能導向」、「法務功能導向」三種。

高科技資訊業若將智慧財產權部門設立在企畫行銷部門之下，則將屬於「企畫行銷功能導向」組織定位型態，其優點在於：1.新產品企畫行銷時可同時作智慧財產權資訊檢索與策略規劃，2.智慧財產權部門較容易與研發部門及企畫行銷部門於技術共同開發時，定出新產品智慧財產權策略（專利申請種類、新商標定位、著作權件事等），3.可清楚瞭解研發部門新技術創新及產品企畫重點。，缺點在於 1.位階較低故無法參加公司高層決策，故其所能發揮權力及對公司高階層影響力較低， 2.人員編制上無法大幅成長並且依其功能性作劃分，3.位階偏於技術部門，故必須時常和公司法務部門作聯繫，方能瞭解公司其他相關智慧財產權法律侵權問題，4.必須身兼企畫行銷部門其他工作，無法作單一專業組織型態，5.當發生智慧財產權訴訟侵權時，必須層層往上呈報，對處理時效率較差。；高科技資訊業若將其智慧財產權部門設立定位在總經理室下時，則其將屬於「智慧財產權功能導向」。高科技資訊業若將其智慧財產權部門設立定位於法務部門下時，則其功能屬於「法務功能導向」組織定位型態。

4. 法務人員與相關智權人員位於同一部門，較容易訂出適合公司內部智慧財產權辦法及制度表單。

而缺點則在由於部門區隔之故，較不容易與研發部門及企畫行銷部門人員聯繫或進行技術共同開發，進而訂出新產品專利策略及必須與公司內部各部門有良好溝通能力與協調性，而最重要的是必須與研發部門單位人員保持密切聯繫，而「法務與智權」部門應如何與研發部門溝通這問題，亦恰為本研究的重心。

各該公司當然是知道能夠即時將優勢技術專利化以獲取競爭優勢是一件重要的事，而這樣的層級架構必定會造成與研發單位溝通不易而造成專利挖掘上的障礙，因此便可窺知各該 IC 設計公司的目前賦予「法務與智權」部門的是一項戰鬥性的任務。

隨著組織越發卓越與成長，在現在專利侵權爭議亦多是因為商業上的考量而啟動下，各 IC 設計公司必定會需要面對越來越多專利侵權的爭議，而個案公司採取這樣的結構設計一來是希望拉高「法務與智權」部門層級而可以使該部門人員在面對專利侵權糾紛而需要在組織內部尋求協助與資源時能夠更有效率，二來是由於因應專利侵權紛爭時，與對造的談判與攻擊防禦，非僅需要法律的專業，亦需要專利工程師能夠機動性的隨時協助為專利分析，在編制於同一部門下，正可便利彼此意見的交流，另外，在這樣的歸屬層級下，經理人亦能最即時的知悉糾紛處理現況，簡言之，其策略意涵便是在於建立「法務與智權」部門對專利侵權爭議的處理能耐。

研究發現四：

「法務與智權」部門與研發部門於特定互動領域之業務進行流程與合作模式之一

專利申請的流程與合作模式

[說明]

承本研究第五章第六節所述，由於 E、W、L、B 公司於專利申請時所會依序進行的流程以及在這流程中與研發部門的合作模式大致上並無差異，因此本研

究茲彙整此四家公司訪談的結果，綜合加以說明，而關於專利申請的流程與法研合作模式可以以下圖 6-1 表示。

* 專利申請依序進行的流程：

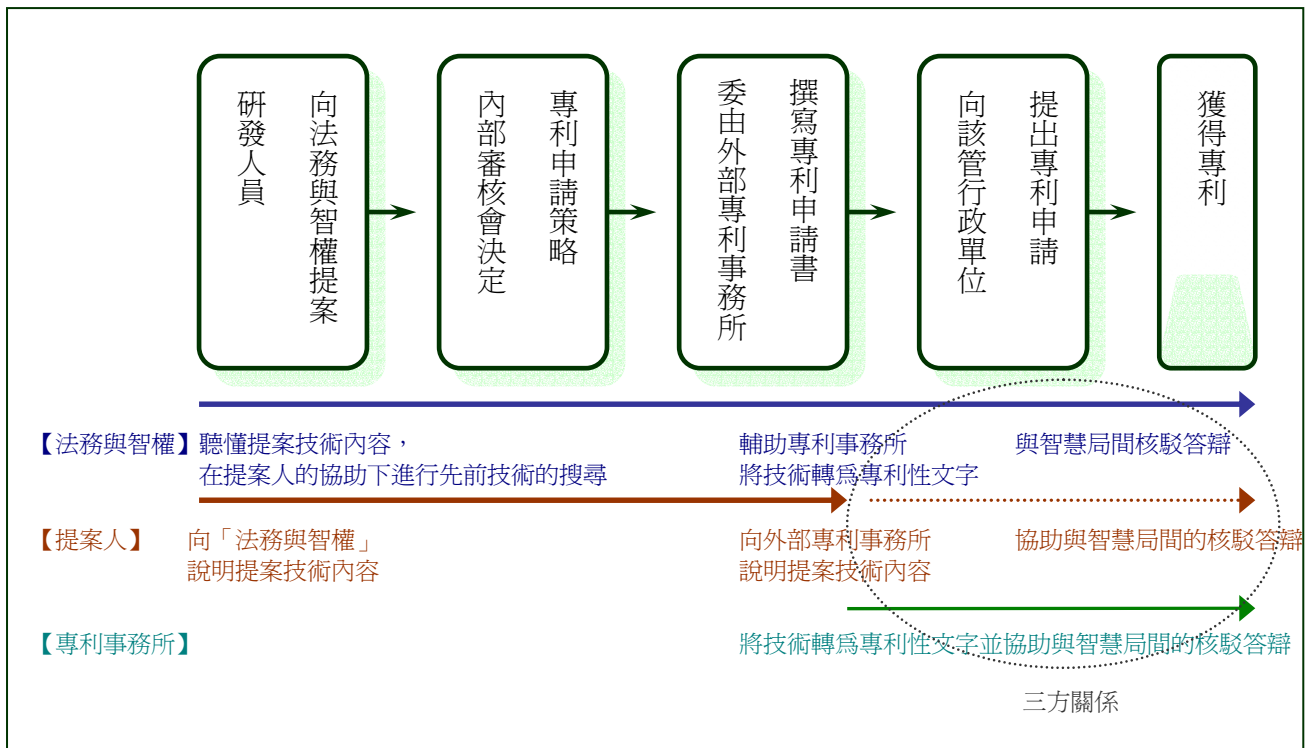
研發人員主動提案並填妥提案申請書後，便交由專利工程師承案，此提案申請書的欄位及應填寫的事項，主為協助承案專利工程師初步瞭解提案人欲專利的技術，而其中一欄位為詢問提案研發工程師是否以為先前技術的搜尋，並希望能將相關先前技術（prior art）表明於申請書中，L 科技公司 S 經理與 E 電子公司 Y 經理皆表示，此項欄位的設計有助於督促研發人員與研發時需要時時注意手邊的技術是否已經為他人已有專利的技術，以免徒費研發資源，而且提案人是最瞭解提案技術領域的人，由其能協助先為前案技術的搜尋，將可以幫助承案的專利工程師不少忙，L 科技公司 S 經理指出「宣導請發明人一定要先作（先前技術的搜尋），因為他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」（訪談）

接著承案專利工程師在提案人的協助下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，參與內部評審會的成員有提案人（發明人）、該提案人的研發主管、專利工程師等（在 L 公司尚未進用專利工程師前，乃是由法務參與），而召開這個臨時性的會議的主要目的在於決定該技術專利申請的策略，需要決定的有該提案技術要不要申請專利？申請哪些國家的專利？並將此技術分級，「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」L 科技公司 S 經理表示（訪談），並希望利用召開這個審查會的機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。

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。

圖 6-1 專利申請的流程與法研合作模式圖

資料來源：訪談，本研究整理



*** 專利申請進行的流程「法務與智權」部門與研發部門的互動模式（可由上圖 6-1 表示）：**

在整個專利進行的流程中，提案人（即研發人員）最主要的工作在於說清楚他所欲專利的技術內容，先是在提案書中說明提案技術與該領域先前技術，然後需要依序再向專利工程師、內部評審會、外部專利工程師說明技術內容，協助專利工程師蒐集有關該提案技術相關資訊（包括搜尋前案技術），內部評審會做成申請策略、協助專利工程師將技術轉為專利性語言，接著則需要審核外部的專利事務所撰寫專利申請書，看看是否對他的提案技術有所誤解，而在申請書送交于該管行政機關後，亦需要協助與行政機關審查人員間的核駁答辯……。

在申請專利整個過程中雖然都需要參與，但在專利工程師聽懂其提案技術內容後，流程的重心就將會移轉在專利工程師身上，仰賴專利工程師的專業接續下

面的工作，此時提案人所需要投注的時間和精神就可以漸趨減少（以上圖 6-1 紅色虛線表示），而與行政機關審查人員間的核駁答辯過程，除 W 科技公司有規定專利工程師的稿件與核駁答辯文件皆須送交給提案人審核外，其餘受訪公司皆表示除非有必要，此階段流程由專利工程師協同外部專利事務所來進行就可以，就已經盡量就不去打擾提案人了。

在 S、E、L 的「法務與智權」部門，由於規模較小，所以法務人員亦會全程參與整個申請流程，並擔任各該公司對外的窗口，「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」E 公司 Y 主任說（訪談），在 L 公司尚未引進專利工程師時，法務人員更要兼任專利工程師與法務二角，充當外部專利事務所與提案人間的溝通橋樑，幫助專利事務所聽懂提案技術，而可以順利轉為專利文字。

研究發現五：

「法務與智權」部門與研發部門於特定互動領域之業務進行流程與合作模式之二、三

專利侵權爭議處理的流程與合作模式

1. 被質疑產品可能侵權時，個案公司的因應作法與法研互動模式
2. 當他公司產品有侵害個案公司專利權的疑慮時，個案公司的因應作法與法研互動模式

[說明]

不同於上述研究發現四的說明，雖然每次在進行專利申請時，專利申請提案人、提案技術領域、深度會有不同，但是應行流程與兩部門間應如何互動，專利工程師、提案人在那個流程應該做哪些事是很清楚的而且並無太大差異，但是組織在因應專利侵權爭議時，卻很難將整個過程區分為幾個應該要依序進行的步驟，而且每次的流程與法研互動的進行會因為各爭議性質的特殊性而有很大的不同，因此以下將先說明個案公司在面對專侵權爭議時可能會進行的流程與法、研、各單位間的合作模式，最後再解釋個案差異對上述說明帶來的影響。

彙整 S、E、W、L、B 公司大致相同的因應模式與法研合作方式，將可能進行的流程依序說明如下。

1. 被質疑產品可能侵權時，S、E、W、L、B 公司的因應作法與法研互動模式（可以以下圖 6-2 表示）

*被質疑產品可能侵權時所進行的流程：

程序是由對方直接寄發警告函予個案公司或寄發予個案公司的客戶，由客戶轉交請其協助處理程序而後開始，由於專利侵權爭議的處理是「法務與智權」部門職責，所以不管任何部門接到這樣的一個警告通知，都要需要轉給該部門，而通常由該部門的法務人員來啟動並主導整個因應的流程。

在給予對方善意的回應後，而由於收到警告函並不表示自己的產品真的有侵害到他人的專利，於是法務人員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、產品企畫、專利工程師等相關人員作侵權的分析，仔細判讀侵害的可能性，整合出一致的意見後並把初步因應的計畫呈報于總經理。

若確定無侵害就會由「法務與智權」部門回一封正式的信給對方或給客戶說明並無侵權的疑慮，而若有進一步研究的必要時，便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，或對方仍執意個案公司有侵權，則便需要進行下一步的解決。

接續程序的進行便會因個案情況的不同而有很大的差異，而並不是個案公司所能掌握，而整個處理流程依各階段與對方談判的重心可大致依序可區分為 technique discussion 以及 business discussion。

在法務部門主導下，除盡可能起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外，專利工程師於 technique 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自家公司的專利範圍中，並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，而這些技術資料在專利工程師沒有能力去理解下，便會協同研發人員對技術作分析。

若對方挑起事端是有所目的，通常在 technique discussion 中會是各說各話，並不會有什麼結果，因此在 technique discussion 主要的目的便是累積彈藥以利接續 business discussion 的進行「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」B 電子公司 C 經理指出（訪談）。

此時若有必要，法務人員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，法務人員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，以得到更專業法律上的支援。

而所謂 business discussion 就是雙方在 technique discussion 的優劣結果的基礎上，進行是否該授權、又授權金額該多少有關的商業談判，此時法務人員、受爭議事業部的主管、產品企畫則必須要共同商討因應對策。

接者若 business discussion 仍無共識，則無可避免的雙方就會法院見。

***被質疑產品可能侵權時的流程中「法務與智權」部門與研發部門的互動模式（可由下圖 6-2 表示）：**

整個被質疑產品可能侵權時的流程是在「法務與智權」部門的主導下進行的，完成前置程序後，接續所會進行的流程便已經非個案公司所能掌握的，似見招拆招的對戰手法，在與對方法庭見之前的 technique discussion 的談判中，兩方會傾向著力在專利內容等技術上的爭議，此時除「法務與智權」部門需參與外，如有專利工程師能力未殆之處，亦需要諮詢研發部門主管找出受爭議技術的研發工程師或或熟悉該技術的研發人員投入爭議處理的協助，而在 business discussion 中雙方便會在 technique discussion 的基礎上進行商業性的談判，如何進行商業籌碼的交換？要授權嗎？授權金應給多少？該分幾次給？諸如此類的協商，此時便需要熟悉該技術領域產業競爭情況的該事業部主管、產品企畫人員的協助，此時，法務人員通常亦會尋求外部專利律師的支援，做出更專業性的法務風險評估。

在 technique discussion 中專利工程師會需要研發人員較為頻繁、機動性、

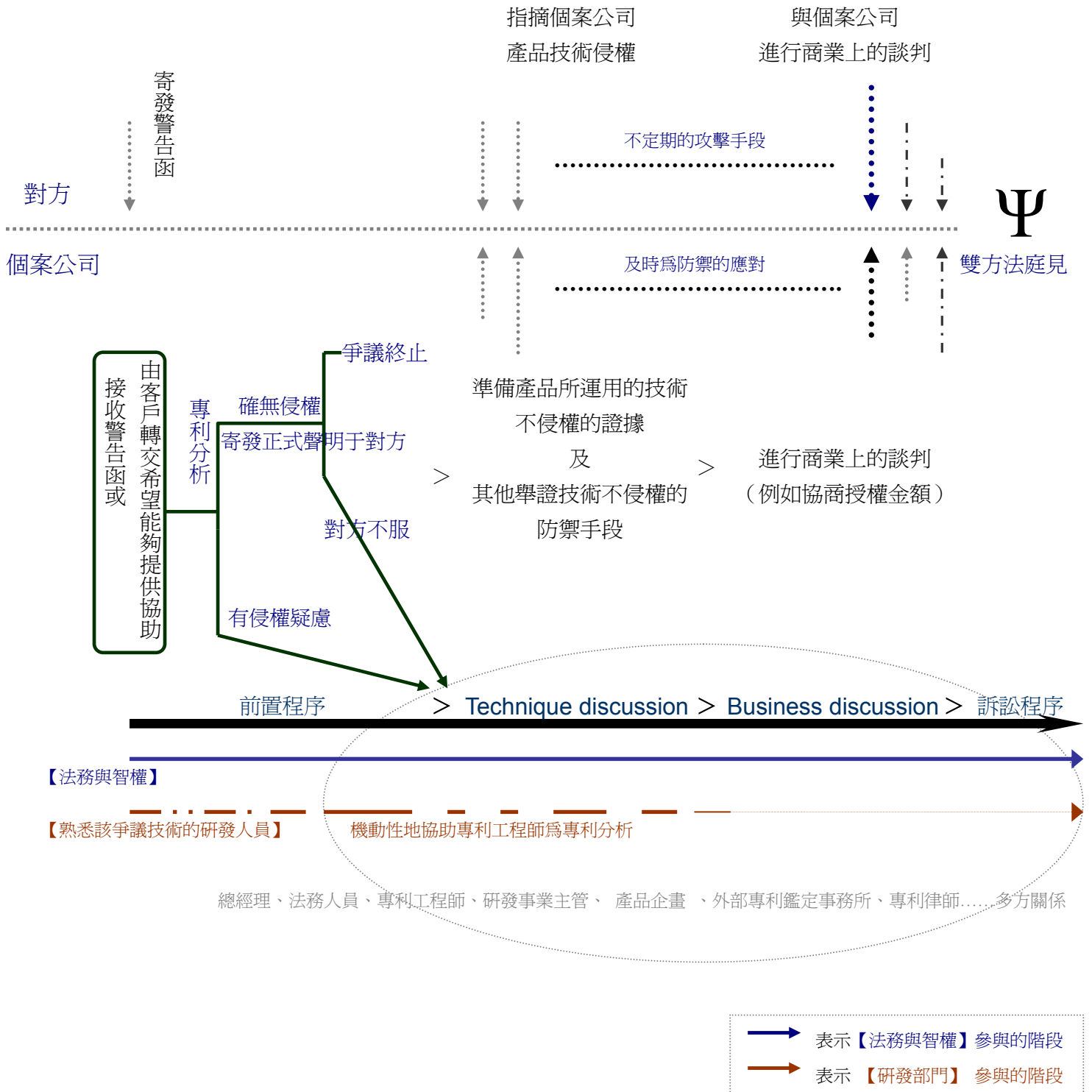
不定時的技術分析協助，而在進入 business discussion 後，除有特別的情況（如對方又提出技術上的爭執），否則慢慢的研發人員所需要投注的時間和精神就可以漸趨減少，另外，因為研發人員會比較不瞭解談判的技巧、應說及不應說的話，所以通常個案公司並不讓研發工程師直接面對對方，而只擔任後援的工作。

除 B 電子公司在 business discussion 之前是由專利人員主導整個程序的進行，而在 business discussion 時才由法務人員接手外，其餘 S、E、W、L 公司都是由法務人員主導整個因應流程的進行，對內彙集相關資源與各項專業的協助，對外並為與專利律師及對方的溝通窗口。

而若真要走道訴訟程序，則就需要法務人員協調外部律師一同來評估訴訟風險及進行訴訟相關程序。

圖 6-2 被質疑產品可能侵權時的流程與法研合作模式圖

資料來源：訪談，本研究整理



2. 當他公司產品有侵害個案公司專利權的疑慮時，S、E、W 公司的因應作法與法研互動模式（可以以下圖 6-3 表示）

*當他公司產品有侵害個案公司專利權的疑慮時所進行的流程：

這個流程的啟動乃通常是高階領導人基於商業策略性的考量，或是業務部門發覺某一個競爭對手的產品與自家公司的產品功能雷同，再進一步為分析與確認後，仍認有侵權的疑慮時，並將消息及疑似侵權的樣品反饋給「法務與智權」部門後而開始的，由於侵權爭議的處理為「法務與智權」部門的職責所在，因此便很自然的由「法務與智權」部門的主管（通常為法務人員）主導整個因應程序的進行。

若程序是由業務部門對某競爭產品的疑慮而開始的，「法務與智權」部門便會針對業務部門所蒐集到的資訊，為進一步的確認與分析，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，緊接著便會匯集瞭解相關技術的研發人員（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），協同專利工程師開始進行蒐集訴訟彈藥的過程。

於是專利工程師與相關研發人員便會開始進行蒐證、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，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，對方回應的模擬等，此些都是必須要在對方警覺之前所做好準備的工作，最後，若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），法務人員便會在外專利律師專業的協助下開始進行相關訴訟前置程序（個案公司即成為前圖 6-2 之對方公司的角色）與正式訴訟程序。

*當他公司產品有侵害個案公司專利權的疑慮時「法務與智權」部門與研發部門的互動模式（可由下圖 6-3 表示）：

專利工程師在比對對方產品是否侵害自己的專利權以及最高決策單位決定要進一步追究後蒐集訴訟彈藥的過程，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，接著，在訴訟程序進行中，只要需要技術的辨認、

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個案公司之專利無效時，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，亦類似見招拆招的模式。

進入訴訟程序後，則由法務部門為對外的窗口而委託外部律師事務所進行，在共同討論出訴訟的策略有時候亦會請產品企畫協助。

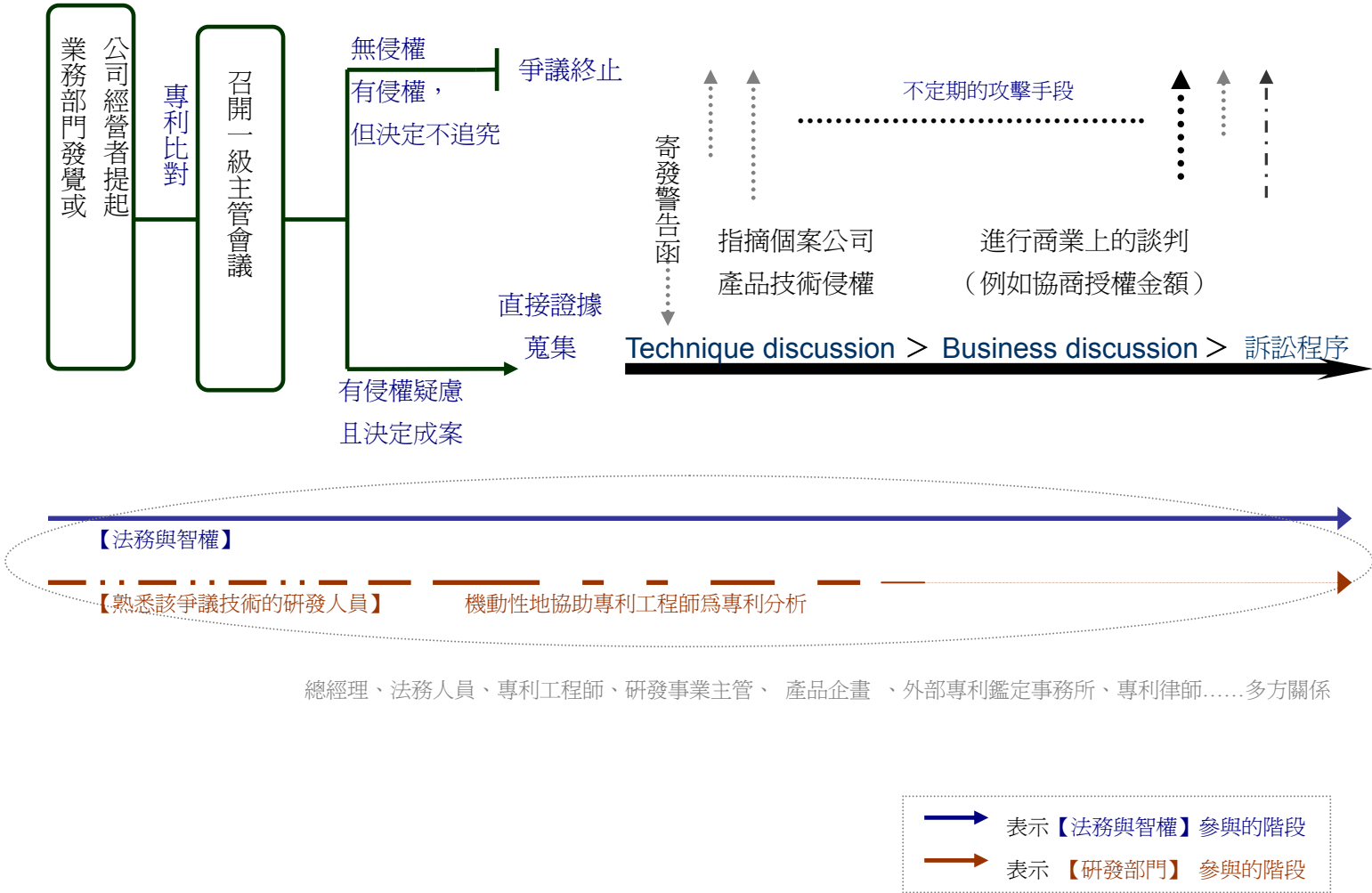
值得注意的是，此兩種因應流程有皆有一定的機密性，參與協助的研發人員間或可能不知彼此在案子中的存在。⁵

⁵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，因為有些參與者並不是很瞭解機密性。

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」（訪談）

圖 6-3 當他公司產品有侵害個案公司專利權的疑慮時的流程與法研合作模式圖

資料來源：訪談，本研究整理



研究發現六：

「法務與智權」部門與研發部門於特定互動領域之業務進行流程與合作模式之四、五、六

1. 研發初期「法務與智權」部門協同研發部門所進行的專利檢索與分析的進行流程與合作模式
2. 新產品上市前，「法務與智權」部門協同研發部門所進行的專利檢索與分析的進行流程與合作模式
3. 「法務與智權」部門協同研發部門所進行技術移轉契約的擬定時之進行流程與合作模式

[說明]

1. 「法務與智權」部門與研發部門於研發初期專利搜尋的互動。

由於僅 E 電子公司舉此互動實例作較詳盡的說明，因此本研究茲主就此受訪內容，將此領域兩部門的進行流程與合作模式簡單整理如下。

個案公司的研發部門於進行研發的初期都已經具有進行相關專利搜尋以協助確定研發走向並避免落入他人專利地雷的概念，不過此時專利搜尋的工作主由各研發部門主動去進行，「法務與智權」部門的人員會告訴他們應該如何進行搜尋的工作，於 E 電子公司中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，不過目前個案公司多是將這些資訊公布在「法務與智權」部門建置的網站上或是公司內部網路中，而「法務與智權」部門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及相關、技術文件的購買、取得等，這一個領域兩部門的互動較為清楚簡單，在「法務與智權」部門告訴他們如何搜尋後，多是研發部門主動提出需求，「法務與智權」部門則加以支援。

2. 新產品上市前，「法務與智權」部門協同研發部門所進行的專利檢索與分析的進行流程與合作模式(主就 S 公司受訪結果加以彙整)

個案公司目前在「法務與智權」部門資源與人力配置的限制下，並沒有硬性規定所有的新產品於上市前都需要請「法務與智權」部門進一步深入的分析，所以通常是在該新產品規格較特定（已是較為成熟的產品），在該技術領域中專利地雷密布，雖然研發部門已在研發過程中作了專利搜尋、分析、以及技術迴避的

工作，但仍對其是否侵權有所顧忌時，啟動此領域的兩部門的互動，以下便將此領域互動的流程與兩部門的合作模式說明如下。

當此有爭議的新產品研發具完整的雛形後，由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「法務與智權」部門，以進行新產品技術的分析與檢索，接著，「法務與智權」部門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，若確認無侵權疑慮才能上市，若有疑慮則需為技術修改為適切專利迴避，至被認定無侵權才可上市。

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，交由在總經理認定這分析結果。

3. 「法務與智權」部門協同研發部門所進行的技術移轉契約的擬定的流程與合作模式(主就 E 電子公司受訪結果加以彙整)

由於 IC 設計所移轉技術的特質⁶、亦或是已是公司的慣例，或仍是有礙於「法務與智權」部門資源與人力配置的有限，研發人員會自行尋求他們所要授權或是移轉的技術，然後在已經擬定完成合約初稿後，才會將此合約交由「法務與智權」部門進行進一步的審核，而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。

二、關於「研究問題 2」

在上述的互動領域或合作中，有哪些需求以及溝通上的困難？其原因為何？個

⁶ E 電子公司 Y 主任指出「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」。

案公司運用什麼樣的方式來解決這些需求與困難？

二之一 關於任務特性與協調機制的關係

互動領域之相互依賴性、不確定性、困難度交互影響著兩部門間互動需求的質與量，不同的任務特性，便有著不同程度的互動需求，而組織為增進合作績效，便設計了許多特性不同的協調機制以因應各該互動的需求。

因此，以下研究發現將先針對上述七種特定的互動領域之相互依賴性、不確定性、困難度綜合加以評比後（研究發現七、八、九），再進一步說明任務特性與其協調機制的關係（研究發現十）。。

（一）綜合評比此七種互動領域之相互依賴性、不確定性、困難度。（研究發現七、八、九）

研究發現七：相互依賴性個案之評比

專利申請 > 新產品上市前之專利檢索與分析 > 公司被指摘有侵權疑慮時
> 當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理 > 客戶被質疑有侵權時
個案公司被要求協助時的處理 > 技術移轉契約的擬定 > 研發初期專利的搜尋

[說明]

專利申請

由提案開始，提案人（研發人員）最大的任務便是說清楚他的技術內容讓「法務與智權」部門的專利工程師、內部審查會的委員、外部專利事務所瞭解，協助前案（prior art）的搜尋，然後協助專利工程師及專利事務所將技術轉為專利語言，而專利工程師與專利事務所則需不斷在完成申請書稿件後，請提案人審查，以確保技術認知無誤。在此一階段中，提案人每次對於技術的說法都會影響專利工程師化為專利申請的內容，而提案人並會隨後對此申請書的稿件再次提供意見與想法，因此在彼此確認申請書內容之前，雙方往來極為密切，共享溝通互動的結果，而一直存在一種「互惠式相互依賴關係」。

V II

在向該管行政單位提出申請後，由於提案技術內容專利工程師與專利事務所多已瞭解，因此雖然與審核人員兼得核駁答辯有時仍須交由提案人審核，但多涉及專利語言表達上的問題，所以已多不去打擾提案人，因此雖在此階段仍為「互惠式相互依賴關係」但提案人的工作幾乎已經完成，兩部門間的互動頻率將驟漸減少。（可參見圖 6-1 之紅色箭頭）

新產品上市前之專利檢索與分析

在此一互動領域中，兩部門間相互依賴性的程度，以及隨著案子進行兩部門相互依賴性更迭狀況是與專利申請的案子極為類似，即雖然事實上整個過程中研發人員都有參與其中，但到流程的中後期（通常是法務與智權」部門送交國外專利法律事務所去進行分析與簽認後）其涉入程度會漸趨減少。

V

而在案子進行初期，研發人員必須告訴「法務與智權」部門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，此階段，研發部門與「法務與智權」部門往來密切並亦屬於「互惠式相互依賴關係」。

公司被指摘有侵權疑慮時

整個程序除「法務與智權」部門外，研發部門亦是需要

V

全程參與，而主要的任務在於說明受爭議產品之技術內容外，有必要時並要協同專利工程師為對方舉證技術的分析與比對，以共同協商出防禦的手段，兩部門的相互依賴性都是屬於「序列式相互依賴」關係，即研發人員向「法務與智權」部門說明技術內容，以供「法務與智權」部門以能適切擬定出防禦的方式，不同的是在前置程序中，兩部門的互動較為密集且規律，而因為在 *technique discussion* 中個案公司的防禦亦是見招拆招，所以兩部門的互動多為臨時、有機式的模式相互依賴的程度亦會慢慢減少到了 *business discussion* 及訴訟程序階段則較不需要研發人員協助（見圖 6-2 之紅色箭頭）

當有他公司有侵害 個案公司智財權疑 慮時之處理

在當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理時相較於公司被指摘有侵權疑慮時，雖然此兩種互動領域所進行的流程相當不同，但研發部門的責任皆是在說明技術內容（不論是受爭議技術當初的研發負責人說明此技術、被侵權的技術負責人協助為直接證據的蒐集和產品比對等）及協助專利工程師為對手指摘技術的分析、比對及共同協商技術上的防禦手段，專利的分析在此互動領域中，兩部門間相互依賴性的程度，以及隨著案子進行兩部門相互依賴性更迭狀況都是十分雷同，全程皆為「序列式相互依賴」關係，在直接證據蒐集階段等前期到最後的提訴程序，兩部門的相互依賴程度會漸淺。

V

不過，所需和研發互動的頻率與深度，相互依賴性的程度會因為個案對手公司規模的大小、出招的頻率、攻擊防禦能力的強弱等，所需和研發互動的頻率與深度而會因不同次侵權爭議的因應會有顯著的差別⁷。

⁷詳見後述公司被指摘有侵權疑慮時及當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理之不確定性的說明。

客戶被質疑有侵權
時個案公司被要求
協助時的處理

「法務與智權」部門與研發部門在此案中屬於「序列式
相互依賴」關係。

V

研發部門在此領域的主要工作在於主為說明技術並協同
專利工程師為專利分析並將結果向「法務與智權」部門說明。
但因為通常此種情況下，專利的比對與分析多有簡單易速
決，所以本研究任此互動領與的相互依賴性小於上揭兩種同
為「序列式相互依賴」關係的情況。

技術移轉契約的擬
定

V

「法務與智權」部門與研發部門在此案中屬於「匯集式
相互依賴」關係，即在「法務與智權」部門人員接獲研發人
員已經擬定好的技術移轉契約草約後，多僅就一些純法律條
文提供法律專業上的意見。⁸

研發初期專利的搜
尋

在研發部門瞭解專利該如何搜尋後，其餘搜尋工作便是
研發人員親力親為，「法務與智權」部門僅協助購買一些研發
部門指定需要的專利文件。

研究發現八：任務不確定性個案之評比

公司被指摘有侵權疑慮時 > 當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時
之處理 > 新產品上市前之專利檢索與分析 > 技術移轉契約的擬定 > 客戶被
質疑有侵權時個案公司被要求協助時的處理 < 專利申請 > 研發初期專利的
搜尋

[說明]

⁸ E 電子公司 Y 主任說「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」。

公司被指摘有侵權疑慮時

受訪者皆表示雖然在應對專利侵權的爭議上已經累積了為數不少的實戰經驗，但仍覺得無法明確預期或確知下一步應該怎麼去進展，⁹並且接續的程序主要該如何的進行，通常並不是個案公司所可以掌握的，只能盡量爭取時效，蒐集對自己有利的證據及相關談判籌碼，看對方如何出招，在再緊接著統合公司資源、各相關單位的資源來加以應對，這種見招拆招的模式下，整個應對過程是會有些鬆散、並具相當程度的機動性，也因為如此，整個程序的走向和跟對方掌握侵權證據的多寡、談判能力與商業力量有著很大的關係，因此會因個案情況的不同而有顯著的差異。

另外，亦需要並隨時需要因應彼此間談判氣勢的消長作多方評估，以確定下一次談判的要旨，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？....這些都多涉及商業的判斷，通常也不是事實上是否有產品是否有侵權的問題，因此沒有對錯，只有價值權衡與訴諸於兩造談判技巧強弱的問題¹⁰，這都加強了此任務的不確定性。

V

再加上公司被指摘有侵權疑慮時通常是出乎意料的，且對方公司通常都是已經有了長時間完足的準備才會寄發警告函發起攻勢，因此被指摘有侵權的個案公司，多半處於挨打的狀態，只能且戰且走，不確定對方要出什麼招之下，所以也只能見招拆招。(類似打游擊戰，你根本不知道哪裡會有伏兵)

⁹ 「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.....」E 電子公司 Y 主任這樣表示。(訪談)

¹⁰ 「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。」S 科技公司 W 經理表示。(訪談)

**當有他公司有侵害
個案公司智財權疑
慮時之處理**

要展開「實際追究(告人)」程序之前，需要作許多的評估，除了蒐集直接證據，分析他方產品是否落入自己的專利範圍外，也需要必勝的把握才能輕易發起程序，而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)，例如告了之後我們也要揭露這樣的訴訟案在年報上，這樣是不是值得。¹¹

而若已經決定要告時，訴訟策略的擬定也是充滿著不確定性，每次都需要因應個案作很大幅度的調整，例如需要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。

V

因此準備“告人”的任務不確定性亦相當高，但本研究認為對個案公司來說，被發警告函的本身就是一個意外，因此認若被指摘有侵權時之任務不確定性應高於準備“告人”時的狀況。

**新產品上市前之專
利檢索與分析**

雖然新產品的技術經過與他人專利技術經過一連串的分析比對後，最後的結果是侵權，需要不能上市，需要在進行迴避設計或，不侵權，可上市，乃繫於他人的技術範疇因此是在事前較難以掌握的，但是在確認新產品技術內容後，是否侵權的分析乃由外部專業權威的法律事務所去進行分析與作出簽認，因此與兩部門間如何合作以，降低外在不確定性並無關係，因此，本任務最大的不確定性應來自於「法務與智權」部門、外部法律事務所為弄清楚新產品技術內容與研發部門的一連串頻繁的互動過程所會可能引發的溝通問

V

¹¹「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，適不適值得去做彈性多一點，因為會考慮到很多的問題。」S 科技公司 W 經理表示。(訪談)

題。

技術移轉契約的擬定

V

兩部門間與此任務上的合作，分工明確，雖偶而會因為是否要求契約是相對人為無侵權專利的保證而與研發部門有所討論，但多仰賴最高決策單位決定，即紛爭解決模式固定，並不常必須以不同的方式尋求解決方案，但是在礙於「法務與智權」部門人力資源有限且審約時間有限下，常不能徹底防免契約上可能的風險，而追求公司最大利益，因此，若雙方合作愉快便罷，但一旦發生合作上的問題，難免就會引爆合約條款上爭議，所以「法務與智權」部門要審約把關到什麼程度便是具有不確定性。¹²

客戶被質疑有侵權時個案公司被要求協助時的處理

V

雖是否有侵權仍須進一步分析與瞭解，但對個案公司而言，多已為例行性的事務，每次的因應模式並無不同，因此不確定性低。

專利申請

V

雖然能否獲得專利，繫於行政機關的審查委員與往來核駁間專利語言的精確程度，但雖然每次的提案技術領域與內容互異，但皆以相同的因應流程來執行相同的專利申請工作，因此不確定性低

研發初期專利的搜尋

在研發部門勾選完所需技術報告書及相關專利文件後，「法務與智權」部門僅擔任資料彙集工作，不確定性極低。

¹² E 電子公司 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」（訪談）

研究發現九：任務困難度個案之評比

當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理 > 公司被指摘有侵權疑慮時 > 客戶被質疑有侵權時個案公司被要求協助時的處理 > 技術移轉契約的擬定 > 新產品上市前之專利檢索與分析 > 專利申請 > 研發初期專利的搜尋

〔說明〕

當有他公司有侵害 個案公司智財權疑 慮時之處理

當公司被指摘有侵權疑慮時或當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理都很難將整個過程區分為幾個應該要依序進行的步驟，縱然受訪者皆表示雖然在應對專利侵權的爭議上已經累積了為數不少的實戰經驗，但在大部分與他方爭議、談判的過程中，雙方都在玩諜對諜的遊戲，既使已經盡可能做好資料蒐集與證據的準備，但每一次出招或防禦，都很難確定會產生什麼樣的影響，或明確預期接續的進展，因此有時真的也只能靠談判經驗直覺地為回應，再加上專利侵權的因應都會與對方都會有語言上的問題，因此此兩任務，對組織來說難度都很高。

兩任務在整個因應的過程中，雖主要的核心單位仍在「法務與智權」部門與研發部門，但所需要諮詢及涉及的單位亦包括產品企畫、外部鑑識單位、外部專利律師、甚至是司法單位等，這都是因應複雜度的來源。

公司被指摘有侵權 疑慮時

另外，永遠都是在和時間賽跑的情境亦加深了此兩任務的困難度。想「告人」時，競爭者的產品想當然爾已經在市場上攻城掠地，再不儘速應對，付出龐大的訴訟經費，便會變成沒有效益，被告時，時間亦多半掌控在已有充分準備的對方身上，並且在這些等等時間上的壓力下，亦加深了「法務與智權」部門對內組織整合人力上的困難。

兩者不同的是，亦是本研究認當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理困難度會更高於公司被指摘有侵權疑慮時的是，要告人時，因為在事前需有必勝的準備，因此更

加深了此任務的困難度。

「……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）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」S 公司 W 經理指出（訪談）。

而若已經決定要告時，訴訟策略的擬定¹³也是充滿著困難度，因為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，而最大的困難點在於直接證據的蒐集與分析的過程。

客戶被質疑有侵權 時個案公司被要求 協助時的處理

由於個案公司產品線多很廣，因此此任務對個案公司來說已經是例行性的事務，因此在此任務前階段要如何進行多有清楚的執行步驟可供依循，僅在若仍有侵權疑慮時，在配合客戶進行侵權爭議處理時，其程序接續的困難度便會如同公司被指摘有侵權疑慮時之任務。

技術移轉契約的擬定

此任務的困難度來自於審約時間上的壓力與「法務與智權」部門要審約不知要把關到什麼程度的問題。

新產品上市前之專利 檢索與分析

雖然並無明文規定要事業單位在新產品上市時，都需要對「法務與智權」部門提出協助的要求，但一個產品完成研發的時候，彼此會有默契會有類似的合作，且進行此任務應為流程與步驟亦較單純，請前三大 IP 法律事務所去進行分析

¹³ 「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……」S 科技公司 W 經理表示。（訪談）

與作出簽認，以做出明確認定新產品是否有侵權，也降低了此任務的困難度。

專利申請

雖有個案公司尚未有制式規定應為的流程與步驟，但是不論提案的技術為何，多已經有默契而有統一的一套機制與流程來進行專利的申請。

V

單一次的專利申請任務，困難點有申請策略的擬定等，而最大的困難乃是在執行力的掌控也就是時程規劃的問題。

研發初期專利的搜尋

在研發部門勾選完所需技術報告書及相關專利文件後，「法務與智權」部門僅擔任資料彙集工作，不確定性極低。

(二) 任務特性與協調機制的關係 (研究發現十)

研究發現十：任務特性與協調機制的關係

不同互動領域之任務特性確實會影響兩部門共同達成任務時所需整合的程度，因而個案公司所傾向運用的協調機制便有所不同。

一、各互動領域所運用的協調機制

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

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

四、當任務困難度愈高時，則法、研進行跨部門的溝通需求便愈高，因此多傾向組成跨部門的專案小組以利水平間頻繁的互動，以因應互動的需求。

〔說明〕

一、各互動領域所運用的協調機制：

茲將個案公司在因應這些任務時所採行的跨部門協調模式彙整如下表 6-3：

表 6-3 個案公司在各該任務之互動需求下所採用之協調機制對照表

資料來源：訪談，本研究整理

協調機制 互動實例	個案公司管理方式與協調機制	關鍵概念
當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 形成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 (S) ◆ 由法務擔任此跨部門小組的專案經理協調整個因應流程的進行 (S) ◆ 多召集正式面對面的會議來進行複雜的討論¹⁴ (S) ◆ 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並且因此是需要召開較多次的正式會議來進行的(S) ◆ 法務主管主導進行，匯集相關技術的研發人員，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。(W) ◆ 有相當秘密性，參與的成員，可能不知道誰也此案中協助 (W) ◆ 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。(W) ◆ 多以非正式的溝通為主，不太有為了協 	<p>組織結構</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 在最高決策單位 (董事長或總經理) 承認下，成立一臨時性的跨部門任務小組，但此任務小組是比較鬆散的，並不是每次開會都需要全員到齊。 ◆ 由「法務與智權」部門為實際負責執行單位，而多由法務人員主導程序進行。 ◆ 小組成員多為相關事業部的一階主管，若有專利工程師能力未殆之處，而需要其他研發部門人員協助為專利分析與講述技術內容時，時，乃先諮詢研發主管，請其

¹⁴ 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。」

	<p>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 (W)</p>	<p>推薦並指派合適人員。</p> <p>決策規劃與控制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 並沒有既定的程序或步驟來引導法務人員應如何因應。 ◆ 多涉及複雜的討論，因此多招及相關成員，利用面對面正式的會議，一起研討因應對策。 <p>資訊系統</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 由於此案本身具有秘密性，並沒有讓不相關的人知道得必要，再加上所需因應的問題難度高，因此電子郵件僅單純用來傳遞相關文書資料，與會議記錄。 <p>非正式溝通</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 較專利申請少
<p>公司被指摘有侵權疑慮時</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 並沒有既定的程序或步驟 (E) ◆ 專利爭議的處理乃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。(E) ◆ 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¹⁵ (E)。 ◆ 法務主管主導進行，匯集相關技術的研發人員，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 	<p>大致同當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理。</p> <p>組織結構/沒有特定應</p> <p>行流程/由「法務與智</p> <p>權」主導下整合一非嚴</p> <p>謹專案團隊見招拆招</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 除 L 公司採用上而下的結構，由法務人員主導整個程序的進行，與 B 公司雖未有發展出正式

¹⁵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。」

	<p>式。(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 有相當秘密性，參與的成員，可能不知道誰也此案中協助 (W) ◆ 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。(W) ◆ 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 (W) ◆ 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 (L) ◆ 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 (B) ◆ 法務部與智權部在這兩階段中職責劃分的十分清楚 (B) ◆ 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 (B) ◆ 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 (B) 	<p>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外，而責任劃分較特定明確外，其他個案公司並沒有一正式的決策規劃程序，而多組成一非嚴謹的跨部門團隊，由法務人員擔任專案經理的角色，擔任跨部門水平聯絡人的工作，組織企業內資源與人力並聯合企業外部的法律事務所以為因應。</p>
<p>客戶被質疑有侵權時個案公司被要求協助時的處理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 除非是「特別大」的案子，否則法務統籌並協調研發部門處理，並無成立特定的專案小組 (S) 	<p>上而下的結構，由「法務與智權」主導特定程序進行。</p> <p>非正式的溝通</p> <p>非正式的與瞭解此技術的工程師溝通，並協同為專利分析，確認是否侵權。</p>
<p>新產品上市前之專利檢索與分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 流程如何進行尚未有具體規範，但以漸成默契 (S) 	<p>正式決策/規劃程序</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 漸有默契的決策/規

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 (S) ◆ 委由專業事務所判定是否侵權 (S) ◆ 由總經理決定是否能夠上市 (S) ◆ 委由專利工程師與研發人員討論在向法務報告的情況是三案中最頻繁的。(S) 	<p>劃程序</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 由外部專利法律確認是否侵權 ◆ 由總經理決定是否上市。 <p>非正式的溝通 需仰賴頻繁的非正式溝通去瞭解新產品技術。</p>
專利申請	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 已有正式規範，既定步驟 (E) ◆ 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及申請流程的控管。(E) ◆ 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 (E) ◆ 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 (W) ◆ 「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。¹⁶ (W) ◆ 智權人員召開內部的專利審查會¹⁷ (W) ◆ 專利申請的流程已有正式的設計與制度化的安排，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 (L) ◆ IT 系統的建制 (L) ◆ 文件往返技術的答辯，也是需要提案人來協助 (L) 	<p>組織結構</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 均採上而下的結構，由「法務與智權」部門主導所有程序的運行 ◆ 在「法務與智權」規模較大的公司由「法務與智權」之專利工程師負責，並甚設置專利管理師掌控所有申請流程。 ◆ 若在「法務與智權」規模較小的公司 (如 L、S) 申請事務亦需要法務人員協助，並協助法務與提案人溝通，並擔任對外與專利事務所往來文件的窗口。 <p>正式的決策規劃與控</p>

¹⁶ 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。

¹⁷ 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，才會進行下面的申請流程。

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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（L） ◆ 已有正式的制度及因應準則（B） 	<p>制</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 已有正式的制度及規則 ◆ 建立決策的任務委員會決定申請策略。 ◆ 或有利用利用人員接觸的正式會議來作決策。 <p>非正式溝通</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 需要頻繁的非正式的溝通。 <p>資訊系統的建置</p> <p>「法務與智財服務系統」¹⁸之內部網路讓「法務與智權」與提案人溝通更有效率。在大抵確認技術內容後，後續過程中對於申請書中的專利語言是否符合技術內容，仍需要提案人審核與確認，此審核與確認，法研互動所要討論的問題通常並不複雜，因此多藉由內部網路以增進溝通效率。</p>
研發初期專利的搜尋	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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（E） ◆ 智權法務室人員會告訴他們應該如何進 	<p>兩部門間的溝通與分工模式簡單。</p> <p>正式與非正式溝通皆不頻繁</p>

¹⁸ 以 S 公司為例，法務與智財服務系統」能夠協助法務與研發的溝通更有效率，凡專利的申請、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。

	<p>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 (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 有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 (E) 	
技術移轉契約的擬定	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 並無既定的程序或步驟以供遵循 (E) ◆ 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」¹⁹ (E) 	<p>組織結構</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 上而下的結構，由研發部門主管主導程序進行 <p>正式程序流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 程序固定 ◆ 兩部門責任劃分明確

((S)、(W)、(E)、(L)、(B) 表示節錄自各該公司的訪談逐字稿)

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

由研究發現七及上述表 6-3 可以發現，「法務與智權」與研發部門在專利申請及新產品上市前之專利檢索與分析的整個流程中是雙方往來皆密切並共享溝通互動的結果，而且最後專利範圍及與最後能否獲得專利達到任務的目標，與提案人所告知的技術和專利工程師的專利書寫技巧息息相關，在這種「互惠式相互依賴關係」之下，彼此都需要倚長對方專業的互動領域，因此相互依賴性極高，雙方都必須藉由頻繁的溝通，交流彼此的專業，以達成確保最後產出的結果。

此外，在進行這個任務的過程中僅需要研發及「法務與智權」部門參與，而研發部門在整個程序裡，主要的任務便是說清楚技術內容，相較於其在他互動領域中的涉入是較為單純的，因此召集正式的會議以供多方意見交流的需求並不高，因此多仰仗研發部門找「法務與智權」部門，或是專利工程師直接去找提案人瞭解一下技術內容等非正式的接觸而為意見的交流，再加上這種簡易且頻繁的

¹⁹ 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。

非正式互動在整個流程中都需要持續的進行，因此為了使這樣的交流更有效率，多有個案公司並設計了法務與智權的內部網路，而運用這種溝通介面的設計以利兩部門進行上述的溝通。

相反的，在技術移轉契約的擬定及研發初期專利的搜尋中，兩部門在大部分的流程中幾乎是平行運作，分別為組織努力（存在「匯集式相互依賴關係」），在目前個案公司的運作方式裡並沒有溝通討論出一個共同結果的必要，因此相對起來所需非正式的協調的頻率與次數是最少的。

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

在專利申請的任務裡，由於其不確定性低，即使每次的提案技術領域與內容互異或技術移轉契約並不相同，但皆傾向以相同的因應流程來進行，而技術移轉的任務中，「法務與智權」與研發部門任務分工明確，不確定性亦低，因此人際與成員間的協調需求不高，所以多由「法務與智權」或研發部門主管整個程序進行即可。

相反的，在研究發現八並對照上述表 6-3 可以發現，在當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理及公司被指摘有侵權疑慮時，由於不確定性高，整個程序主要該如何的進行，通常並不是個案公司所可以掌握的，只能蒐集對自己有利的證據及相關談判籌碼，看對方如何出招，在再緊接著統合公司資源、各相關單位的資源來加以應對，而且談判策略的擬定常不是僅涉及法律與技術的專業，而需要統合公司多方的資源（例如需要諮詢事業部主管或產品企畫，以瞭解公司商業上的談判籌碼），在不知下一步該如何進行，也不知何時需要誰的支援的情況下，為增進多方資源的溝通上的效率，能夠隨時找得到對的人，並可隨時召開多方面對面的會議來討論因應方針，於是在這種見招拆招的機動進行模式下，個案公司多傾向採取成立一臨時性的跨部門任務小組，此種有機制的結構以為因應，而由「法務與智權」部門的主管（現多為法務人員）擔任專案經理人的角色以掌握整個程序的進行。

四、當任務困難度愈高時，則法、研進行跨部門的溝通需求便愈高，因此多傾向組成跨部門的專案小組以利水平間頻繁的互動，以因應互動的需求。

由研究發現有九及上表 6-3 可以發現，在當有他公司有侵害個案公司智財權疑慮時之處理及公司被指摘有侵權疑慮時的任務中，整個程序的進行猶如一場諜對諜的遊戲，已知資訊永遠不足下，既使已經盡可能做好資料蒐集與證據的準備，但每一次出招或防禦，都很難確定會產生什麼樣的影響，或明確預期接續的進展，因此有時真的也只能靠談判經驗直覺地為回應，再加上專利侵權的因應都會與對方都會有語言上的問題，因此進行兩案難度都極高，皆可說是為個案公司的考驗，因此為有效率的統合公司多方的資源（例如需要諮詢事業部主管或產品企畫，以瞭解公司商業上的談判籌碼），解決「法務與智權」部門對內組織整合人力上的困難，因此個案公司多組成跨部門專案小組，以符合此領域互動需求，有效率的達成整合的目的。

二之二 社會心理關係與協調機制的關係

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

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

因此以下本研究將分述「認知彼此目標所存在的關係」、「部門間信任關係」、「兩部門間的人際關係」、「跨部門文化的差異性」及「兩部門主管的態度與人格」此五社會心理關係構面對於「法務與智權」與研發部門互動行為的影響、彼此因這五構面所造成的衝突與困難及他們所採用的管理方式(研究發現十一~十五)。

研究發現十一：認知彼此目標的關係與協調機制的關係

1. 認知彼此目標的不一致乃為衝突的來源。

2. 歸咎跨部門衝突與合作上阻力的成因，「兩部門對目標認知的差距」是其中影響最鉅者，當團隊成員擁有不同的個人目標時，會削弱團隊的凝聚力，並弱化專案的奉獻度。

3. 此情境因素在互動領域中展露的問題與困難、協調機制與因應模式及其協調機制的種類可以下表表示：

問題與困難一：忽略提案手邊可專利性的技術	
(一) 協調機制或因應模式	對應的協調八力
1. 智財教育	人力資源政策
2. 專利申請量納入部門與個人績效考核的指標	人力資源政策
3. 非正式的溝通	非正式的溝通
4. 簡化申請程序	正式決策/規劃程序
5. 「法務與智財服務系統」以協助法務與研發的溝通更有效率	資訊系統的建立
6. 重視智財的組織文化	組織文化
(二) 整合之處：	
1. 讓研發人員瞭解什麼是可專利性、有專利價值的技術技術。	
2. 讓研發人員瞭解專利申請對研發成果的累積是有相當助益的，並與自身研發責任的達成將是相輔相承。	
4. 增加提案可能性，並使促使研發人員樂於提案。	
問題與困難二：因應專利侵權爭議時，研發人力整合上的困難	
(一) 協調機制或因應模式	對應的協調八力
1. 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（科層式衝突解決方式）	正式決策/規劃程序
2. 產品利潤中心制	人力資源政策
3. 高階領導人對爭議的處理投注關注，對跨部門整合予以承認	高階領導人的角色
(二) 整合之處：	
讓相關研發部門關切專利爭議的處理狀況進而能夠積極協助。	

[說明]

研發人員有心卻很難實際用心

整合個案分析可以發現，雖然研發人員都已經普遍瞭解智財管理對公司的重要性及訴訟成敗對公司的影響力，但卻往往為了急於看到研發成果，爭取上市時間等等本位立場，而忽略或輕視他們公司在智財管理上需要他們擔負的責任，例如研發人員常常會忽視手邊可專利性技術，等到產品都已經上市了，該產品的專利卻尚未申請出去，（這種行為可以說是等於將公司資產往外丟，非但造成研發成果沒有辦法累積，長久下來更容易造成鉅額財務損失、造成侵權風險，與作失市場地位），因此在個案公司目前專利申請案件仍多半仰賴研發人員主動提案的情況下，如何讓研發人員樂於提案是「法務與智財」部門很大的挑戰。

又例如專利爭議的處理多為「法務與智財」部門的職責所在，但當隸屬於該部門之專利工程師力有未逮之處，便不免需要熟稔該爭議技術的研發人協助，此時若彼此溝通上有所不慎，亦十分容易因而造成「法務與智財」與研發部門間的緊張與拉踞²⁰，而這種情況尤其在雙方皆有時間的壓力下將更為明顯。

提升專利申請量的協調機制

針對如何提升專利申請量，並避免新產品已經上市了但相關專利卻還沒申請出去的風險，目前個案公司多是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，包括有哪些技術是值得專利的，以及專利對研發的重要性等²¹，另外，在激勵政策方面，除提案獎金及公布提案人增加提案的榮譽感外，或有個案公司已經將專利申請量列入部門與個人正式或參考的考評項目中，以增加提案可能性外，亦希望將來能慢慢影響組織的風氣與文化使得研發人員樂於提案。

此外，簡化提案程序及建立「法務與智財服務系統」等內部網路的建置除增加申請效率外，也使得「法務與智財」部門與研發溝通更為便利，「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……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」L公司S經

²⁰ 例如W公司M副理指出「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」（訪談）

²¹ L公司S經理表示非正式的溝通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。

理說明了申請程序精簡的重要性，而以上這些都是減少兩部門間對目標的認知差異以期增加提案機會的管理方式。

整合研發資源的方式

「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」W 公司 M 副理指出，因此，為面對諸如此類專利侵權爭議處理時研發人力整合上的困難，目前個案公司又是如何解決呢？除「法務與智財」部門多會委由加入該爭議解決的專案小組成員之一——即該爭議技術研發部門主管推薦並指派協助的研發工程師外，E、B 公司所採取的『產品線利潤中心制』²²也可以說是幫了「法務與智財」部門的一個大忙，這種制度設計讓研發單位也開始重視侵權爭議因應發展的狀況，調整了跨部門目標的差異，避免了某些公司法務人員常常「叫不到人」，孤立無援的困窘²³，值得一提的是在 B 電子公司中於專利爭議的處理時，甚至會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，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。

此外，高階領導人者對爭議的處理投注關注，對跨部門整合予以承認，對人力整合是最直接有效的，「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。」B 電子公司 C 經理說，他又說「我感到 B 電子公司各個單位之間，只要有老老闆下命令，大家都滿能合作的，只要這件事情是老老闆知道，老老闆支持的，大家就好像比較不會推來推去，能夠全力以赴，如此也漸潛移默化地增加了研發人員對專利爭議的重視程度成員知道專利爭議案是『first priority』……」。

²²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。

²³ 於 E 電子公司 Y 主任表示在協助侵權爭議的處理並沒有相關激勵措施來鼓利他們的表現之下，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。

研究發現十二：

1. 跨部門文化的差異性確實帶來了兩部門間的緊張關係與溝通上的阻力。

2. 此情境因素在互動領域中展露的問題與困難、協調機制與因應模式及其協調機制的種類可以下表表示：

問題與困難：	
<ul style="list-style-type: none">◆ 由於研發人對於智權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，因此便會造成一些智財制度推行時的障礙。◆ 法律人聽不懂技術，研發人員聽不懂法律語言，彼此不懂對方需要什麼協助，難以融合藉助彼此專業共同解決問題。	
(一) 協調機制或因應模式	對應的協調八力
1. 延攬專利工程師（具T型人技巧者），由其擔任法務人員與研發人員間的翻譯者	組織結構之水平 協調人
2. 教育機制	人力資源政策
3. 非正式的溝通	非正式的溝通
4. 重視智財的組織文化	組織文化
5. 創新性文化	組織文化
(二) 整合之處：	
緩和語言與專業差異所帶來的溝通上困難 瞭解彼此工作內容與工作型態（專業與認知方式）有助減少衝突的發生	

〔說明〕

法務人員與研發人員的由於專業、語言、性格與偏好的認知風格等的差異，確實容易引發彼此的緊張關係與溝通上的阻礙，但也因為這些不同，才足以讓這些需要融合跨領域智慧來因應的組織任務能夠順利達成。

管理不同專業的方式之一—延攬T型人—專利工程師

法律人不懂技術，研發人員不懂法律語言，當發生侵權爭議，需要仰賴技術人員為專利分析時，便會發生法務人員聽不懂技術，研發人員不是太抓的住法務人員要的是什麼的情況，本研究則發現專利工程師則在其間擔負一個非常重要的角色。

專利工程師是一群具 T 型技巧跨領域人才²⁴，在技術領域上有所專精，又懂得一些法律的知識，有法律的背景，又有技術背景的他們，所講的語言技術的人懂，法務的人也能懂，因此為法務人員與研發人員溝通的最佳翻譯者，尤其在專利爭議的處理時幫助很大，就猶如 E 電子公司 Y 主任所描述的「對，就變得有點雞同鴨講，因為他聽不懂你在講什麼，所以他有時不知道自己在講什麼」，因此現在個案公司在因應專利侵權紛爭而需要研發人員協助為技術內容的瞭解與專利分析時，多是委由專利工程師去瞭解爭議技術後，在將結果跟法務報告，「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」E 公司 Y 主任是這麼描述三方之間的互動的。

管理不同專業的方式之二—定期召開跨部門的會議、智財教育與組織文化。

另外，藉由每個禮拜一次的主管會議增進溝通機會、智財教育的機制及培育重視智財的組織文化，都能幫助法務與研發之間對彼此專業的瞭解進而拉近專業差距影響彼此處理事務行為模式的方法。

「基本上大家都是高知識份子，IP 這個東西現在很熱門，如果你可以講到他懂，其實他會很高興，其實他會很驕傲，感覺其實他也懂一點，其實我覺得他如果懂的話，他的反彈就不會這麼大了，所以我覺得這都是一個溝通的問題」E 公司 Y 主任說的這番話也說明了如果彼此能夠放下成見，以虛心的態度溝通，亦減少了不少溝通上的障礙，因此本研究也發現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，也是減少因為跨部門文化距離而生之衝突的方法，而尊重專業正是創新性的組織文化的展現，H 經理是這樣敘述 S 科技公司的文化的，他說「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。」，所以我

²⁴ Leonard-Barton,D 於其 Wellsprings of Knowledge 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。其更進一步指出管理專業化的方式之一便是延攬具 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），Leonard-Barton,D 接續說明指出，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。

們發現 S 科技公司法務部門雖正式成立不到一年，與研發部門間，卻幾乎察覺不到什麼溝通與協調上的衝突與摩擦，這不容易的文化所帶來的助益也是不容忽視的。

研究發現十三：

「關係」並不單純只是「關係」，它展現了具有的工具性及功能上的意涵。

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

不同於產、研或行銷人員非正式關係建立的管道，法務與研發人員關係多在工作中合作過的體驗及有心的爭取彼此間面對面的機會等來建立彼此的關係，而這樣的關係同樣的都有助於此「兩部門間的人際關係」的積累，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。

[說明]

「關係」工具性及功能上的意涵—繁複正式文件的往返 vs. 一通電話的差異：

「情誼很重要，人和人之間如果你有交情的話會夠容易去共事，你可能一通電話去了，他就照著作了」²⁵

在上述的許多兩部門互動實例裡，我們不難發現在這些需要彼此共同解決的任務中，常需要「法務與智權」的主管擔當多部門組成之專案團隊的經理人，他們不但要同時取得來具不同個性、且沒有直屬權之成員的通力合作，還一面需要設想與主導此些不確定性與困難度皆高的任務，這實在是一件不容易的事情，而「法務與智權」與研發部門間非正式的人際（情感）關係，則正可幫上大忙。

「我們是在交朋友，就是說你在作訴訟案件，他們也有事要趕，他們為什麼要把你的事情放前面？可是你要怎麼讓他把你的事情放前面？第一個就是用老闆的壓力，第二個就是你跟他之間的關係，所以如果你跟他是好朋友的時候，他

²⁵ 摘錄自 L 科技公司訪談逐字稿。

就會先把東西給你……」E 電子公司 Y 主任說，「其實，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。人的情誼很重要，人和人之間如果你有交情的話會夠容易去共事，因為你瞭解對方，然後你可能希望對方作什麼，你可能一通電話去了，他就照著作了，所以，基本上越熟悉當然越有助於工作的完成。」S 科技公司 W 經理說。

通常在組織中都會有一種正式的溝通流程，清楚地規範著官方的資訊只能透過部門間主管交換，如此一來，部門間的協調合作就必須上上上下下移動組織中的資訊與資料，而頭腦清楚的經理人知道這樣的運作模式將會大為減緩流程速度²⁶，因此，他們會在必要的實後採用非正式的溝通管道，從上兩段訪談內容可知，兩部門間良好的人際情誼正是能夠順利地串連起綿密的非正式溝通的一大利器，而增進了合作的效率。

「大家都和樂融融」S 公司研發 H 經理是這麼形容他們與法務部門間的「關係」的，一進 S 公司，挑高寬敞的接待空間下，H 經理在寒流來襲裡穿著毛衣與休閒外套笑盈盈的出現，帶著研究者進入了 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「領域」，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！」法務 W 經理回答，這訪談中的小插曲，或許就可以看出這兩人間的關係吧，而這份人際情誼又是如何建立的呢？

「關係」的建立方式

研發、生產、行銷部門成員或主管相互間可能專業背景相似，意即他們在求學、專業智能的養成過程、過去的工作經歷多有可能會有所交集或雷同，例如可能來自於同一個校園，彼此為同儕或學長學弟關係，亦或可能因為組織調整的關係，過去曾為同事或部屬間的關係，因此他們彼此間情感上特殊連帶關係的養成並不僅拘於共事中形成，相反的，在本研究中多數受訪者都表示這些情誼多是在

²⁶ 參考蓋瑞·哈肯 (Gary R.Heerkens) (2002)，《專案管理 立即上手》，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司出版。

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」，而爭取面對面溝通的機會，也是可行的方式之一，E 電子公司 Y 主任描述了她的運用方式她說「坐在位置上打一通電話就會把事情做完？.....我跟之後來的專利工程師一直的作法就是勤跑，我們跟你，跟研發要一樣東西，我不是打一通電話就沒事了，我們打電話是問你在不在，我們現在去你那裡一趟，而不是命令他把東西給我，那跑久了，感情就有了，就會開始在那邊八卦，五四三起來講一些有的沒的，so far 我覺得這種效果其實算是滿重要的。」。

研究發現十四：

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

在兩部門初出需要合作時，由於對彼此的專業、能力、個性等皆不熟悉，信任關係乃是來自於理性的評估下的結果，即會因為認同你的專業而給予良性的回應，接著，當兩部門的成員間相處久了，情感上的關係建立起來了，「兩部門間的人際關係」就會在此階段幫上大忙，促使成員間放下部門間的隔離與防備，啟動情感上的信任後，甚至會願意主動為資訊的交換、共享並主動協調，願意讓自己處在承受風險的狀態，甚至自我犧牲。

[說明]

「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，一旦別人發覺你不夠專業，事實上很多人就不來找你，你的專業就沒有發揮的餘地」L 科技公司 S 經理的表示，L 科技公司是在 S 經理進入公司後，L 公司在內部才有法務機能的運作，因此她的一番心得正可以描繪一科技公司的創始法務人員，在開疆闢土需要初出與研發部門合作時，可以讓研發人員樂於合作的關鍵配方。

而一旦你的專業能夠讓研發成員信服，然後呢？然後研發人員就會主動來找你幫忙，法務人員工作的推行就不會再「這麼辛苦」。

以 S 科技公司在新產品上市前請其法務部門進行專利分析的合作為例，研發部門既已完成研發工作，新產品上市在即，為何還要願意擔心產品可能侵權而不能上市，或是仍要耗時進行迴避設計的風險，而主動請法務部門協助為確認新產品的技術是否落入他人專利範疇的判斷呢？除了 S 公司研發主管成熟的智財觀念外，另一個啟動合作的內在動機便是在於認同法務部門的專業對他們的重要性及「同為公司好」的信賴，S 科技公司研發處長 H 經理說「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。」，由此得知，既然這特定領域的合作是研發部門啟動的，那後續的工作流程也必然會傾全力配合，而這些良善的互動行為正映證了，「兩部門的信賴關係」對互動關係與合作成果的影響力。

承上研究發現十三所述，當他們（指研發部門人員）會主動來找你（「法務與智權部門」），或是他們不排斥你去找他們時，跨部門間的人際情感，便會在頻繁地面對面的工作機會中累積，而與部門間信任存在著正向反饋的關係。

研究發現十五：

法務人員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。

一、研發主管的人格與態度對於互動關係的影響

二、企業中法務人員應具的能耐

1. 除自身專業外，並需要去瞭解公司本業
2. 要與研發人溝通，先從嘗試聽得懂他說啥開始
3. 周延思考與溝通能力
4. 細緻與柔軟的身段，是最睿智的

[說明]

S 公司 W 經理說「主要是人的關係；「這不是機制的問題，我是覺得跟人有很大關係，我覺得這全部跟人有關.....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。」這是 L 科技公司 S 經理在受訪的過程一直強調的。

確實，不僅是 L 科技公司 S 經理有這番感觸，研究者於訪談過程中，幾乎所有的受訪者，都會強調法務與研發部門主管的態度與人格對於兩部門間合作情境的影響力，尤其是「法務與智權」部門主管在得知研究者本身亦為法律人後，身為學長姐的他們多會放下心懷，對於身為學妹的研究者，侃侃地分享著他們在全公司上上下下，包括企業經營者幾乎全是研發人的環境下「奮戰」多年的感觸，「這是最值得寫在研究報告裡的.....」S 科技公司 W 經理在喝口熱茶是這樣說的。

據此，本研究便彙總個案訪談資料來說明兩部門主管的態度與人格對於互動關係的影響。

一、越成熟的研發主管，對於兩部門的互動越有助益

研發主管的人格與處事的態度在發生專利侵權爭議需整合研發專業時，對整個因應過程是否順利的影響是格外顯著的，試想，誰最知道哪一位研發工程師對哪一種技術內容最瞭解呢？在研發部門主管對於受徵召的研發人仍保有直屬權之下，也只有研發主管對於「法務與智權」部門的請求有「付錢買單」的能力，並且影響該工程師能否竭盡所知的關鍵，亦存在於他能否體諒該研發工程師因為協助『他部門』負責的業務而對研發計畫有所遲延，因此若此時研發主管對智權的觀念越成熟，瞭解智財（尤其是專利）對一 IC 設計公司的重要性，對彼此的專業越尊重、認同，便越會帶來雙方善意良性的互動，減少很多不必要溝通上枝節與可能的衝突。「研發主管正確的智財觀念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，我想一個越成熟的主管，他會越尊重法務部門的專業」，S 公司 W 經理說。

二、「法務與智權」主管應有的態度與能耐

由於目前個案公司中「法務與智權」主管皆由法務人員兼任，因此一部份，便以本研究發現法務人在 IC 設計公司中應具的能耐，逐一加以說明。

1. 法律專業—先用專家力量贏得尊重

隨時體察法律實務發展並與時俱進的充實自己的法學視野，這是第一要務也是必要條件，尤其是對於一個剛來到充滿研發人的組織中，要研發人立刻接納你的可能性並不高，即便領導人重視你對組織帶來的價值並在組織架構中拉高你的層級，在功能部門層級下，沒有直屬的你要研發人樂於協助你為完成任務，信賴你的想法，由本研究訪談的個案實例也可以證明這也並非是一件容易的事，因此一般法務人仍會面臨被賦予的權力與責任不相稱的困境，而所謂的專家力量正是彌補正式權力的不足的一大利器，即法務人需要具備卓越的知識與能力²⁷來贏得尊重，從而讓研發人因為相信你在法律上的意見，以開啟你跟他溝通的第一步。

2. 除自身專業外，並需要去瞭解公司本業

除法律的專業是不可缺的之外，法務人員也不能只以法律的立場來思考事情，智慧財產權既然已是商業競爭利器，智財權的內涵就不僅只能以法律觀點為出發，還必需對公司這些專業研發有基礎的認知，智財權的內涵就不僅只能以法

²⁷ 參考蓋瑞·哈肯 (Gary R.Heerkens) (2002)，《專案管理 立即上手》，p48，麥格羅·希爾國際出版公司出版。

律觀點為出發，並結合技術與商業競爭觀點而為思考。

3. 要與研發人溝通，先從嘗試聽得懂他說啥開始

在本研究初訪中，王專利事務所負責人即提到，研發人有一種特質就是你必須聽的懂他再說什麼他才會尊重你，而這想法也在 S 公司 W 經理的訪談得到證實，W 經理指出「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。」

4. 周延思考與溝通能力

只想到達成自己的目標而為制度設計的考量，當然是達成「法務與智權」部門目標最快、最有效的方式，但是這種方式往往卻最無法執行，而且對公司整體不一定有利，L 科技公司 S 經理更進一步指出，她認為法務人員的專業絕不是只有在法律規範與法理的邏輯，更包括一種溝通與說服上的技巧，即是任何想法都要以人性、效率與管理搭配，並需要對公司整體人事環境具有敏感度，公司才能夠接受你的想法，而你才有可能更有效地發揮作用，在訪談中其更舉例說明道「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。」

5. 保持細緻與柔軟的身段是最睿智的

「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……」S 公司 W 經理說，「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，一味的只想去掌控政治權力，只會讓人反彈，帶來更多的衝突，而正這便是細緻與柔軟的表現。

因此，「法務人員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。」S 公司 W 經理對兩部門主管的態度與人格對於互動關係的影響做出了最好的結論。

三、關於「研究問題 3」

現階段法務與研發部門互動仍有哪些問題與困難？（研究發現十六）

研究發現十六：

現階段法務與研發部門互動仍有哪些問題與困難（以彙整受訪者的觀點為主）

- 一、對專利工程師的期許與現實組織結構及制度設計裡的矛盾。
- 二、提案獎金制度所能發揮激勵作用有限。
- 三、法務面對專利侵權紛爭在與對方的攻防上會有不知拿的是哪種槍，亦不知要攻哪座頂的困窘。

[說明]

下述所條列之目前法研互動仍具有的難題，係以受訪者所表露的想法為主，而本研究的觀點以及其他發現，仍待於本研究建議中詳述，核先敘明。

目前尚有的困難大致有下：

一、對專利工程師的期許與現實面制度上的矛盾

一理論上企業主皆瞭解專利工程師在智財制度推行上扮演了一個聯繫法研雙方的重要角色，但組織現實面上的制度設計卻不是這麼說的

專利工程師的專業功力仍有待磨練

理想中對專利工程師的期待應該是除能夠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，亦希望能夠獨立擔負起大部分專利分析的責任，但在目前實際的情況卻不然，現在於組織中的專利工程師，除難以主動發掘可專利性技術外，其他部分也是僅限於在專利申請時的時程管制上有較獨立的貢獻，B 電子公司 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」，因此現在各個案公司不論在專利申請或專利分析的工作上，仍需要研發人著力甚深，甚至重心都在他們身上，因此增加了許多研發人不必要的負擔。而主要的關鍵問題便是礙於他們技術背景知識的不足，且再加上他們大多初進入公司，對公司的本業技術上難以瞭解所致，如 W 公司 M 副理指出的「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。」

雖然專利工程師的專業與擁有多種語言的溝通能力是企業所需仰仗的，但現實中，專利工程師卻多為 IC 設計公司中的次等公民。

B 電子公司 C 經理說明了對專利工程師能力的期許後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「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...」像最後 technical discussion 專利工程師出意見，拿來被參考的性質很多，我想拿來作決策的基礎的機會不大.....」由此可知目前並不會有太優秀的人才願意加入專利工程師行列，即便或有有在企業中焯煉一身能耐，但較有抱負與實力的專利工程師，便多會選擇離開企業，自立門戶，因此造成劣幣驅逐良幣的隱憂，而這現象絕對是需要經理人審思的。

二、提案獎金制度所能發揮激勵作用有限。

這種現象在經營優異的上市公司裡尤為明顯，在分紅入股、及優渥的薪資之下，或許戮力於研發，完成計畫所帶來的成就感，目前對他們來說吸引力會遠大於提案獎金背後所要協同參與的繁瑣申請流程，W 公司 M 副理即表示「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、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。

訴訟商戰下，侵權爭議的處理只要稍具規模的公司必是避不掉要去面對的，優勝劣敗之間，對企業的元氣命脈影響甚深，不過研究者所看到的卻是在目前多數 IC 設計公司中，這顯然是一件吃力不討好的工作，因為這是法務智權部門的職責所在，所以逃也逃不掉，而其他同在一條船上的其他部門成員呢？事實上很明顯的，也沒人樂意去支援，到底發生了什麼問題呢？

將帥是執行長，而法務智權部門是兵，因此執行長對爭議處理的流程與結果是否有理智成熟的認知，以及是否信賴法務智權部門的專業，對整個因應團隊的

士氣，是影響甚深的。

對於執行長對爭議處理的流程與結果認知的偏差，E 電子公司法務 Y 主任是這麼比喻的，她說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，因此在 E 電子公司法務卻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（明明就是已經侵權了，亦或是自己的專利佈局不嚴密，談判籌碼不足）卻要求攻頂，被期望不損一分一毫而全身而退，Y 主任並表示「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……若處於下風就會有來自高階主管的直接壓力」，因此便會導致法務智權部門在談判時就像是被掐住脖子的雞，難以伸展，而無法完全放心的憑藉其專業判斷，做出對公司最好的決定，「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？」Y 主任具體說明了他們的困窘。

將帥是執行長，而法務智權部門是兵，因此他是否有一決高下的信念，對整個因應流程上資源整合是否順利，影響頗鉅。

經營者的決心與企圖心，例如想贏、敢不敢上法庭的企圖心，影響著全公司能否上下一心以因應侵權爭議，「例如你在蒐證的過程中，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……」B 電子公司 C 經理說，其並表示，「如根本就沒有侵權，卻不相信我們的話，要我們和解，那我們就需要看破……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，那我們就會容易有所作為」。

貳、本研究其他發現

研究發現十七：協調機制之最—高階領導人的角色

高階領導人的角色是所有協調機制中，對兩部門互動態樣與合作的成果影響最顯著的。

高階領導人對整合的承認，去除兩功能部門間的藩籬，啟動多元專業的分

享。高階領導人的態度將能潛移默化地塑造合作與創新性的組織文化，進而讓兩部門所有會致生緊張與衝突的情況，減至最低。

高階領導人對法務機能、與智財管理的重視程度及是否有成熟的認知，對「法務與智權」部門任務的推展帶來直接的衝擊，更進而決定了整個企業在智財建置上深度，因此優勝劣敗可以說是在領導人的一念之間。

〔說明〕

協調機制之最—高階領導人的角色²⁸

Bennis & Biederman(1998)²⁹提出「沒有人及得上所有人加起來那麼聰明」，可是這不代表我們不再需要領導者，他們說明的是：偉大的領袖不會單獨存在，他會與他所創設的偉大組織共存，他的偉大在於只有他有足夠的能力去創設一種平台，讓偉大的組織存在，讓其成員願意奉獻心力，達到超乎工作要求的成就³⁰。

換言之，領導人對組織可以帶來的影響力是無人、無制度可以取代的，也惟

²⁸此一協調機制所表示的意涵在於當跨部門發生衝突時，乃是仰賴「上級」最後裁決、遵照「上級」指示或「上級」對兩部門整合的承諾等上級的角色對於彼此間互動行為的影響，由於本研究中「法務與智權」部門皆直接隸屬於董事長或總經理室，與研發部門的共同「上級」即一公司中的最高決策者，領導人、執行長，因此本研究於下述所探究的將是各公司此些領導者的角色，對於兩部門在進行智慧財產管理時之互動樣貌的影響。

²⁹ Bennis, Warren & Patricia Ward Biederman, (1998), *Organizing Genius — The Secrets of Creative Collaboration*, 張慧倩譯, (1998), 《七個天才團隊的故事—如何領導創意菁英》，台北，天下遠見出版股份有限公司。

³⁰參考齊若蘭譯 (2003), (Peter F. Drucker, 《The Practice of Management》), 《彼得·杜拉克的管理聖經》，遠流。

有他能夠描繪公司願景、建立公司共同價值與理念並將機會事業化、領導全員實現願景³¹而讓組織精神良好³²。

以「法務與智財」部門主導為侵權爭議的處理時為例，此時專案領導人（多為法務人員）必須協調團隊與整合團隊成員的付出，或有因為法務的編制並沒有多久，又有因為受訪的公司面對侵權糾紛處理經驗並沒有很多，因此，超越了功能組織界線的成員們很可能過去並沒有合作過的經驗，他們的技能、背景、工作習性、價值觀和規矩業各不相同，成員觀點或思考模式亦傾向原本的工作團隊或規則，而法務人員卻必須讓那些並不受其控制的成員³³，彼此可以相互合作，再加上此專案能否有成果，卻乃又是仰賴這些人是否朝同一目標通力合作……，這一切一切對法務人員都是是莫大的挑戰，亦也是跨部門間衝突與隔閡的來源，不過，本研究發現總經理或董事長的一句話便可以消弭這些最惱人的本位主義³⁴，（詳見本研究研究發現十一 2.）。

「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。」、「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，促進整合的達成於法務部門成立時」、「法務部門成立時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。」、「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，並不時於對內或對外的演講中，傳達對智財與法務的重視，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

³¹ Shapiro,1977; Lawrance and Lorsch,1967;St.John & Rue,1991

³² 為 Peter F.Drucker 於 1954 年提出的用語，「組織精神良好」，表示組織所釋放出來的能量大於投入努力的總和。資料來源：齊若蘭譯（2003），（Peter F.Drucker,《The Practice of Management》），《彼得·杜拉克的管理聖經》，遠流。

³³ 詳參見研究發現十五，p190，（法律專業—先用專家力量贏得尊重）一段。

³⁴ 「本位主義」亦可稱為本位心態，即當組織中的人會先小敵個別部門的需求、利益、與不吋，而非自知整體的需求、利益、目標時，就是所謂的本為心態，也有人將他稱為本位思考（silos thinking）。這個用詞是出自於多層級組織圖，這類組織圖是以重直導向呈現出各功能部門，一般來說說，我們會將那些央想到各自功能部門的專案成員，稱為功能本位思考（垂直式思考）而非對整個專案最有利的出發點思考（水平式思考）資料來源：蓋瑞·哈肯（Gary R.Heerkens）（2002），《專案管理 立即上手》，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司出版。

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。」、「組織文化跟公司主要經營者是有很大的關係的」、「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。」……，從以上來自不同受訪者訪談內容的節錄，便可深刻體會「領導人角色」對於跨部門協調上與智財制度推行上的神奇魔力。

研究發現十八：研發人的謬誤與法律人的傲慢

困而知之，國內 IC 設計公司中大多的研發人（包括研發出身的老闆們）在國外大廠訴諸爭訟以打壓其競爭力的商戰手法下，付出巨額權利金後，大都已经知道智慧財產權（尤其是專利）的重要性，而不敢輕忽，但實際上，知道用心與實際用心仍有一段差距，到底是發生了什麼事？

本位主義的想法形成了研發人（包括研發出身的老闆們）的謬誤，而他們在研發上深耕多年的卓越與成就則更固著了他們的想法。

這些謬誤造成智財制度推行時的阻礙、與法務人員互動時的衝突，對於跨部門間互動所帶來的負面影響。

不過，更重要的是，這些現存的緊張關係，法務人的傲慢也難辭其咎，是需要負起責任的。

〔說明〕

困而知之，國內 IC 設計公司中大多的研發人（包括研發出身的老闆們）在國外大廠訴諸爭訟以打壓其競爭力的商戰手法下，付出巨額權利金後³⁵，大都知

³⁵台灣企業在技術上與世界接軌，規模日漸壯大的同時，也成為歐、美、日大廠的「俎上肉」，2002 年光是付給美國的權利金，就高達 97 億美元，相當於五個台灣軟體業的年產值。全球的專利訴訟近年來一直在大幅的增加。以美國為例，每年專利訴訟的案件成長幅度是非專利民事訴訟的三倍。1991 年美國有近 1200 件專利訴訟，但到了 2000 年已經有近 2500 件，每年以約百分之八的速度在成長。

衝突不只發生在與國外大廠的交手，在台灣本地，科技業之間智財權訴訟的趨勢也在擴大。根據冠亞智財的統計，過去十年來，每年專利訴訟的案件幾乎以兩倍的速度在成長。根據法律界非正式的推估，過去三、四年來，幾乎從無到有，台灣因為智財權而來的訴訟營業額每年至少以二至三成的速度在急速增加。資料來源：天下雜誌 2002,5 / 第 252 期。

道智慧財產權（尤其是專利）的重要性，而不敢輕忽，但實際上，本研究的發現也佐證了 Derwent 專利權資訊公司在 1998 年針對 360 家公司所做的調查發現的結果，確實公司對專利權認知到的理論價值與實際操作時的差勁的管理方式之間，存有重大矛盾之處（例如雖然有九成受訪公司同意智財對研發可能很重，確有七成一公司表示曾因智財管理失當而浪費研發資源³⁶），Avery Dennison 的前任副總裁間研究部主管 Paul Gemeraad 指出 在不瞭解智財的情況下就進行研發的公司，真是令人難以費解，這種行為好比拿公司前途作沒有地圖的盲目航行，只有極少數的公司擁有真正詳盡的智慧財產權策略，以驅策其研發工作，知道智財管理的重要性，但於執行上卻存在著諸多阻力，這到底是因為什麼原因呢？

以下所闡述的謬誤與傲慢，便可以說是嘗試從反面質疑與批判的觀點，說明推行智權管理時於領導人之外其次重要的幾個關鍵人物—「法務與智權」部主管、研發主管他們的人格、態度及他們的人際關係對於兩部門互動行為所造成的影響。

研發者的謬誤³⁷

以下是研究者針對所有訪談結果（包括初、深入、及 Q 科技公司訪談），所彙總出的幾項於推行智權管理時某些研發人所會有的想法，或許是研究者誤認，也或有可能是研究者理解上有偏差，因此並不具體說明是哪一位受訪者的想法，不過，這些想法卻無疑地造成了研發人知道智財的重要性，但卻不易實際法研之間合作上的隔閡與緊張，

再加上國內 IC 設計公司高階經理團隊多半皆為研發出身，因研發能力而卓越的他們，更可能亦具有這些謬誤而加深這些謬誤對組織的的衝擊，因此，以下研究者便結合所知並參考 Rivette G., and Kline D (2000)³⁸的觀點，試著給予這些似謬誤的看法另一種思考的方向，看看是不是真是「法務來找碴?!」。

謬誤一：如果一直覺得研發有侵害專利權的潛在可能性，會使得研發計畫因而受到束縛？

³⁶參見林柳君譯（2001），（Rivette G., and Kline D.(2000), 《Rembrandts in the Attic,Oxford Press》），《閣樓上的林布蘭》，傳訊經典。

³⁷ 同前註。

³⁸ 同前註。

可以試著想想：

這種自我迷惑的想法讓研究者捏一把冷汗，企業大規模的研發計畫，往往就是拿公司的生命當堵住，沒有妥善處理智財問題可能會導致極大的損失，不僅要支付損害賠償，嚴重影響形象又失競爭力，誰禁得起花一年甚至好幾年時間研發的一件新產品，卻因為侵犯專利權而不得不前功盡棄而這明明就是可以在研發初期容易克服的，例如科達與寶麗來使上最耗錢的智財處理失當案件，還不足以敲醒研發人的腦袋嗎？

確實研發是你兵工場裡最有力的成長策略，但妥善的智財管理它是可以有效協助研發經理擬定研發計畫，做好最完善的研發管理的（如競爭著專利佈局分析、技術佈局分析等方式）

謬誤二：產品生命縮短，沒有必要使產品獲得智財保護，並避免侵權而大費周章投注金錢和時間？

可以試著想想：

誰還有時間或金錢去打智財官司？（除專利律師會很樂於從事之外，應沒有企業主會認為這是件有趣的事）

而以產品生命週期來為智財策略下定義是很短視的，市面上合法技術多是經過數代修正，主要功能技術也可以轉移到新產品，忽略這些會使公司完傳法享受產品的成功。

謬誤三：忽視才安全？（避免受故意侵權的指控？）

可以試著想想：

公司股東們的委任律師或許會很雀躍聽到你這些陳述，不該忘了的是在產品製造或銷售之前，沒有任何政策或程序，可以判定該產品 或其製造方法是侵害他人的智財權，這簡直就是是股東權益於不顧，且股東亦可控告董事會浪費智財權，或許在台灣股東集體訴訟實行上仍困難重重，不過，我相信會成為俎上肉的受告公司，應皆為國際大廠，在國外，尤其是在美國，股東起訴控告公司，董事應訴這是屢見不鮮的，而未來股東控告股東會浪費智財權的可能性會越來越大。

謬誤四：雖然付出高額權利金了，但誰又知道如果當初冒險讓新產品搶佔市場，不知會少賺幾億呢？

可以試著想想：

除非你公司是一種產品的誰隨者，尚不足以引起其他先進者注意，在經過縝密的計畫後，評估獲利與訴訟的風險後，仍認為產品上市所可能帶來的獲利，會遠遠大於你所可能要面臨的訴訟風險，那便無可厚非（不過，這並非是基業長青之計），若不是，那或許這種貪婪、傲慢、高風險的賭住下，大概只有專利律師應該樂見，因為這樣表示又有源源不絕的訴訟財源）。

此外，上述謬誤是可以藉由適切的溝通所化解的，兩部門政治上封邑並不是一個部門主管上有偏差的認知可以獨立造成，法務人或許可以被質疑的態度更是加深彼此隔閡的原因，因此以下便說明「法務與智權」部門主管（現在多為法律人兼任）其不當的態度與人格，對兩部門互動關係與智財管理的推行所造成的影響。

法務人的傲慢

傲慢一：只說法律用語的法律人？

在目前組織環境仍研發掛帥，研發人佔大多數比例的組織且在既有的研發人謬誤中，這樣的法律人註定只能孤單而行，「研發的人喔，他 **always** 不會想到要來跟你法務配合，但是法務的人因為智權管理的工作是一定要想到怎麼跟研發配合……研發人員幾乎都是站在被動的角色，被動地看法務所擬定政策。法務的人因為工作的關係必須要下許多功夫」L 公司 S 經理說出了「法務與智權」部門在組織中所處的地位，沒有柔軟與溝通能力是不行的（詳見研究發現十五中一些受訪者的想法，或已足可敲醒仍只想丟一些法律用語，作個「高高在上」的法律人的腦袋）

傲慢二：一定要念法律的人才能擔任「法務與智權」部門的主管？

L 研發背景出身，在 Q 科技集團深耕多年，待過生產、行銷、業務單位，更是 Q 集團的創投公司經營團隊中的一員，日前受 Q 公司總經理（Q 公司總經理日前被數位時代雜誌選為 Asia Top 25 科技經理人³⁹）指示兼任法務長一職，這背後代表的是怎樣的策略邏輯？是值得所有研究者玩味且深究的，Q 科技公司 P 專利工程師談到 L 來到 Q 科技公司擔任法務長對公司的影響，他說「現在專利法務的概念已經不僅是純粹法務，他還要看整個市場，他來的好處是他對整個市

³⁹ 參見數位時代第 74、75 期。

場，談判方面滿清楚的，他雖然有他不足地方，但他可以彌補傳統法務不足的地方，智財權會成為公司重要的生存手段，**ether** 要去保護自己或抵抗別人或是對外要去擴展，都跟市場、策略面有關係，他有所不足的地方，但專利工程師 法務都會 **support** 他，他只要作決策就好，他並不是需要 **detail** 去知道法律的東西，會跳脫傳統的想法……」，「光有法務還不夠，現在的專利戰爭必須從產品研發、行銷到業務全面動員，」王雪紅表示⁴⁰，不論是因應訴訟商戰也好或是全面性的智慧財產管理⁴¹也好，不論你採的是防禦、保護、或是攻擊性智財策略，法務長要擔負的已非是催收帳款，準備股東會等傳法律事務，現在，是要輔助控制企業全球營運的法律風險，而單純的法律人，能否勝任呢？

研究發現十九：

在因應專利侵權爭議時，個案公司多組成特殊型態的跨功能團隊，這是一種非正統的跨部門團隊。

在現階段 IC 設計公司重研發輕法律的生態下，「法務與智權」部門主管擔任專案經理人在為「整合資源」與跨部門溝通時是十分艱困的，而這更也凸顯了「法務與智權」部門主管是否具有智慧與溝通能耐對組織的重要性。

[說明]

個案公司面對專利侵權爭議時，多在高階領導人的允諾下組成一種特殊型態的跨功能專案團隊⁴²來因應，此種團隊的特徵有下：

1. 成員有「法務與智權」部門、受爭議事業部主管、產品企畫等，或有由

⁴⁰ 資料來源：數位時代第 74、75 期。

⁴¹ 可比為無形資產管理的概念，此領域會包括智財的創造、累積、加值、運用等，Rivette G., and Kline D 於《閣樓上的林布蘭》中說今日大部分公司仍把智慧財產的責任集中在法務部門，但諷刺的是，法務部門正是絲毫未受過商業決策訓練的部門。不妨換個角度思考這個問題，公司會把決定具體資產的處理責任交托給律師嗎？資料來源：Rivette G., and Kline D (2000)，《閣樓上的林布蘭》，台北：傳訊經典出版。

⁴² 團隊可分為三大類 (Robbins,1996)：其一是為問題解決團隊(problem-solving teams)，其通常由同一個部門的成員所組織，針對該部門的核心任務提出改善的活動，故又稱為功能團隊(functional teams)(Parker,1994)；其二是為自我管理團隊(self-management teams)，團隊的成員共同負責完成某工作的整體責任，包括計劃、執行、問題解決、以及績效控制。亦即團隊成立的目的不但在於完成工作，還包括自我管理；其三是為跨功能團隊(cross-functional teams)，團隊成員分別來自於不同功能部門，其組成的目的是透過水平層級的合作來達成任務。

爭議產品線的主管來擔任專案領導人（例如：B 公司於因應被指摘有侵權疑慮的狀況）但實際上仍以「法務與智權」部門主管擔任專案經理人的角色，聯絡團隊各成員，並負責監督整體專案的運作⁴³。

2. 不同部門間的溝通與協調是透過不定期會議並配合非正式的方式，遇到需要研發人員協助時，多是透過該事業部主管（亦為專案成員之一員）請其派任對爭議技術有專精的工程師進入團隊來協助，而「法務與智權」部門對該工程師並無直屬權，意即專案的關鍵資源仍在各個功能部門經理的手中。

3. 參與該團隊成員的升遷都是以功能別的方式進行，團隊成員的考績即在團隊中的表現也是由各功能部門主管可以加以審核，使得專案績效與成員升遷並無直接關連。

據此特徵之下，這種團隊的缺點在於關鍵權力仍然掌控在各功能別經理手中，因此專案的速度、品質與效率仍然不易提昇，而且「法務與智權」部門主管對這種現象，最多只能容忍或視而不見，難以進行更多努力，因此個案公司為避免這種情形，多拉高「法務與智權」部門的層級，希望能對「法務與智權」部門主管資源的整合能有所幫助，但是實際上，在現階段 IC 設計公司組織的生態環境下，情況並不如預期⁴⁴，反而卻凸顯了跨功能團隊所會遭遇到的管理上問題，例如由於團隊成員來自不同功能領域，因此通常擁有不同的目標價值觀，而這種多元背景會導致互相衝突的期望與需求，進而降低團隊生產力與決策品質（Parry

⁴³ 此團隊類型較近似於「輕型團隊」的特徵，但因為擔任專案經理者，為「法務與智權」部門主管，位階高，因此此團隊形式上不同於「輕型團隊」是一種特殊類型的跨部門團隊，但實際運作上卻顯露出輕型團隊管理上的挑戰，為什麼呢？容本文後述。

產品開發團隊的運作模式，依據成員的任務關係可以分為功能型團隊(Functional Team)、輕型團隊(Lightweight Team)、重型團隊(Heavyweight Team)、自主型團隊(Autonomous Team)；而輕型團隊(Lightweight Team)輕型團隊結構如同功能性團隊一般，但各功能別下多出一個"協調者"(Liaison Person)，此協調者會與"輕型專案經理"（常為設計工程師或產品行銷經理）一起工作。而稱此專案經理為"輕型"之原因在於以下兩點：1.他常是一位中低階主管，而且通常在組織內的位階或影響力都不高。這種人常在其功能部門工作多年，此時獲得專案經理的指派，只是一種豐富經驗的性質而已。這種輕型專案的關鍵資源，仍在各個功能部門經理的手中，而專案經理很難有效掌控相關資源。通常，這種專案經理在單一專案上，不會花費超過他 25%的工作時間。輕型團隊的優缺點與功能性團隊相同，但這時至少可以有一個人（專案經理）負責監督整體專案的運作。因此，當專案運作欲從功能性轉變為輕型團隊時，溝通與協調便成為重要的關鍵，然而，由於關鍵權力仍然掌控在各功能別經理手中，因此專案的速度、品質與效率仍然不易提昇，而且專案經理對這種現象，最多只能容忍或視而不見，難以進行更多努力。

⁴⁴組成團隊被期待的好處在於當組織任務的完成愈來愈需要多種技能、知識與經驗，此時團隊工作的能力會優於個人的能力，而能比起傳統功能部門的結構，團隊的設計能夠更迅速地針對任務需求加以重組，重新定義問題以及展開資源，故更適合於變動的環境中等，但目前專案經理人多半面臨資源整合上的困窘，造成此些好處大打折扣。

& Song, 1993)、要同時管理不同功能的人員十分困難而且費時，管理者通常須要經過特別的訓練才能協調複雜的流程與多元的團隊成員（Song et al., 1998）等各種會阻礙合作績效的阻力。

在現階段 IC 設計公司裡，雖然有見領導者在努力⁴⁵、研發人對於智財的認知已經日漸成熟，但重研發輕法務的組織文化仍不可逆，「台灣廠商的法務，往往不在決策核心，但是在美國，專利法專家是公司決策的最終審查者，」Finnegan, Henderson 法律事務所合夥人胡亦台⁴⁶說，國內 IC 設計公司雖都年輕，但有法務編制更是這一兩年的事，在研發人員佔大多數⁴⁷，且領導團隊皆為研發人的環境裡，更是凸顯法務人「要資源」的艱困，以及現階段法務人有如何的人格與溝通能耐會是格外重要，不過，若領導人不能適時「拉」他一把，大刀闊斧的展現重智財的魄力，僅靠法務人柔軟的管理手段與溝通態度，也是可以⁴⁸，因此可以預期的國內 IC 設計公司要長遠地在 IP 大戰中與國外大廠競爭，則仍有一段路要走。

研究發現二十：物理環境設計與資訊系統對兩部門互動與溝通的影響

「法務與智權」部門通常位於總公司的廠區裡，而個案公司多未刻意利用物理環境設計來降低跨部門間的溝通障礙、增加非正式的溝通頻率以提升兩部門間人際情感關係。

本研究認若為一跨國公司，由於業範疇擴及各地，研發單位遍及各處，運用物理環境設計的效果有限，因此一協調機制的功能或許已被無遠弗屆的資訊系統所取代。

⁴⁵ 據資策會科技法律中心調查資料顯示：國內高科技公司設有法務單位的比率約為 75%，平均人數一至二人，已多有成長。由高階領導者對媒體發佈的諸多新聞稿，也可看出越來越重視 IP 的組織文化。

⁴⁶ 胡亦台在科技法律的領域已經有 8 年的經驗，在台灣科技廠商的眼中，胡亦台也是少數可以在美國法庭開庭打專利權訴訟官司的華人律師。像是美商 Atmel Corporation 指控華邦涉嫌侵犯其 5 項專利權一案，胡亦台就是華邦電子的辯護律師，因此對國內法務人在組織中地位的說法，應足本研究採信。

⁴⁷ 可詳見本研究表 3-1。

⁴⁸ 詳見本研究發現十五，二、4。

〔說明〕

物理環境設計是以降低溝通障礙為目的，但若為一跨國公司，在「法務與智權」部門成員目前仍集中在總公司，而研發單位成員可能遍及各地之下，利用此一協調機制的效果是極有限的，因此個案公司皆未刻意運用。

而資訊科技除了能讓組織成員很容易的知道所需的知識何處尋之外，亦使知識分享不受空間與時間的限制，因而取代了物理環境設計所能帶來的功能，例如透過電子郵件、群組軟體、網際網路、企業內部網路，電腦與網路等，組織中的各個成員便能很容易找到具備知識的員工，而他們也可以協助遠方需要這項專門知識的人而他們直接連線溝通，Q公司P智權人員即指出資訊系統對他們專利申請分案時所帶來的貢獻，他說「每個人的工作狀況，每個案子的申請流程，都會在內部網路中……所以每個人申請案作多少都知道每個月都有報告出來，寫出每個人的工作進度……好處在於這個案子交給這位專利工程師，因為熟悉這個領域，做過類似的案子，搜尋過類似領域的前案，所以可以很有效率，可若不公開，不知道哪一位工程師做過類似案子，就不知道接給誰較好」。

從1994開始，IBM連續九年都是獲得美國核發專利最多的企業，去年一年就拿下3288項新專利，數量遠超過第2名佳能(Canon)的1893項。事業體遍及全球各地，IBM如何開發、管理和運用這些龐大的智慧資產？被同事暱稱為Jerry的IBM智慧財產與授權副總裁傑拉·羅森多(Gerald Rosenthal)，在接受數位時代專訪⁴⁹時也透露了他們強大資訊系統對IBM在知識管理上所帶來的影響，記者問到專利是牽涉到不同人員之間的溝通，包括工程師和法務人員而面對繁雜的專利申請工作，IBM如何著手進行時，其便指出「我們有一套便利的線上專利追蹤系統(Patent Tracking System)，能讓全球員工都能隨時隨地將他們的想法輸入系統，透過後續的追蹤、分析與意見交流，將想法(Idea)變成受到法律保護的專利。透過這個系統，我們全球各地的專利律師和專利工程師都能協助IBM人申請專利，當任何一個想法逐漸成熟時，我們會利用法律和技術資料庫分析，在不同的國家可以申請怎麼樣的專利，制定完備的全球專利策略。我們的專利工作是全球化的，也是完全網路化的。和一項技術有關的工程師，可能身處於好幾個不同的國家，但他們必須進行緊密的溝通，才能獲得最佳的技術發明；專利律師也一樣，必須同時間考慮到不同地區的法律體系，才能擬定最妥善的專利

⁴⁹ 參見《數位時代雙週》第64期(2003/8/15)

文件……我們的這套系統，甚至在網際網路（Internet）普及前就已經連線運作，經過 20 年來不斷累積更新，我們陸續增加新的國家法律系統，也加入新的專利申請範疇，功能已非常複雜細緻。與 20 年前相比，與專利有關的事務日益繁複，我們必須不時改善這套系統，以讓它更符合時代潮流。」

研究發現二十一：

研發部門為公司主要的『賺錢單位』，研發人也因為擁有深度的技術能耐與專業而獲得公司優渥的對待，然而這份會因為一次次的成功而被強化的自視與驕傲，卻容易使他們忘了需要去尊重、接納、欣賞、信賴與包容他種領域的專業，而形成跨部門溝通時的障礙，並且，這種現象在越重視研發的公司會越明顯。

〔說明〕

本研究茲以 W 科技公司專利工程師與提案人共通斟酌申請書書寫方式時所情況為例，說明本研究此一發現。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，或協商決定要如何修改、答辯，然而專利申請與申請書的撰寫等這些申請技巧（例如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、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等）並不是提案的研發人員所能瞭解，因此提案人便會容易因為不瞭解這些專利申請需要留意的問題，而與專利工程師討論相關細節，彼此便容易發生意見相左的狀況，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？」，

其更進一步表示，提案人存有專利工程師怎麼會比他們瞭解技術想法下，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，而常常也聽不進專利工程師的解釋，他說「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。」。

Leonard-Barton,D 於《知識創新之泉－智價企業的經營》一書中所說明的概念，談的正是這種現階段 IC 設計公司所需要去正式的溝通問題，他指出由於人類與生俱來的學習智能與自然而然的心理反應，對於自己的專業與認知模式，會經由成功而不斷強化逐漸嫻熟甚至產生感情上的執著，而此種思想模式會讓我們遇到相類似的事情時能以有效率的解決事情，但卻易產生功能固著，使解決問題的方法受限，而且人們在防禦自己的方法時，常會帶著近乎宗教的狂熱，而且若越因專業而卓越，則對於別人的質疑與介入時的反彈通常也會越大，而造成必須與他專業共同解決問題時的障礙。

第二節 研究結語與建議

壹、前言

Intel 共同創辦人高登曾說”上帝賜給人類最好的禮物，就是沙”，而以矽沙為原料的半導體，也確實深植於我們今日所處的世界中，無論在民生應用、資訊、工業等方面，無一沒有半導體的蹤影。在半導體的發產歷程當中，摩爾定律不斷

的發酵，更使得在可見的未來，因晶片的成本的降低以及功能的增加，而產生共多爆炸性的發展與應用。此外，隨著網路的興起以及數位化的浪潮下，結合通訊、資訊以及消費性電子的 3C 應用，也將會重新建構 IC 設計產業所需的競爭基礎以及產業結構。目前台灣多數的 IC 設計公司，多是受惠於資訊週邊系統廠商產業群聚的效益，以成本、彈性為其主要競爭利器，且專注的多為具備標準規格的資訊應用 IC，且產業的標準畢竟非台灣廠商所能主導。

在系統單晶片以及 3C 整合的趨勢下，IC 設計業未來的發展，將朝向更多樣化以及多元整合的方向，並須具備如通訊、多媒體、資訊民生應用等的技術與資源，方能在未來的市場上佔有一席之地。從幾個大廠近日積極的動作，如凌陽切入標準的 Mpeg 晶片以及如聯發投入通訊 IC 等，可探知其可能的脈動，相較於今日一棵標準 mpeg 晶片的低毛利，未來一個包含通訊、控制 IC、以及多媒體功能的整合 IC 其所能創造出的價值將更甚以往。此外，也因為產業應用從標準-轉向多元，因此使得相關的技術策略以及專利的佈局上更形重要，而不同公司在專長上的交互授權，SIP 的交易、以及可能的侵權以及專利卡位等，智財相關議題，無論在策略上或是任務複雜性等方面，都會是台灣 IC 設計廠商所需面臨的一大挑戰。本節即整合相關的研究發現與文獻資料，分別就組織制度、智財人才的養成，高階主管的角色、團隊溝通以及公司在智財資源上的紮根等作為，提出可能的建議。

策略人人會說，但很少人真正落實

所謂 IP 商戰策略各經理人一定比研究者瞭解，打開智慧財產制度建置的教科書上也詳盡說明了企業各種「應為」策略，因此，事實上現在是人人皆說得出一篇道理，但諷刺的是本研究發現，即是在專利訴訟狂潮下，即是是本研究的個案公司（五個公司裡有四個為國內前時大 IC 設計公司），「法務與智權」部門的規模都很小⁵⁰，雖然每年花的錢不少，但大多是用在被動的訴訟上，很少有主動編列預算，「沒有迫在眉睫的訴訟當前就要不到資源、不受重視、人力不足」是受訪「法務與智權」部門主管們共同的心聲，這問題到底出在哪裡？

如何實行？這是組織的議題

確立策略重要，但動腦想出一堆新策略是一回事，要建立一個組織好好來執

⁵⁰ 根據本研究發現一。

行又是另外一回事⁵¹，每個經理人都需要自問，公司的管理制度與組織精神與文化，是否反應智財策略對於企業成功的重要性？

錢德勒（Alfred Chandler）說「組織跟隨策略」，而本研究的重心即是在企業為智財管理時協調機制與法研互動行為的關係，想要探究的正是組織於實際運作時所會發生的困難與因應之道，而其中關鍵正是恩師劉江彬博士所一直論及的一如何統合技術、法律、科技三方面人才⁵²的問題。

因為組織氛圍才是企業不易模仿的核心能耐，因此本研究建議將以如何讓兩部門社會心理關係及組織風氣益於智財推行為主，而以制度建置為輔

此外，本研究亦發現，個案公司智財管理制度與其他專利爭議因應程序等皆無二致，但操作的結果卻有優劣差異（根據研究發現四、五、六），這現象道出的道理是所有企業經營者所需要重視的，運用適當的機械手法雖然必要，但因模仿容易，大家都可以照本宣科，所以組織決勝的關鍵應是在兩部門間社會心理關係的塑造，也就是蘊含與個別組織內部，別人抄不來的部分。

因此，以下的研究建議將圍繞著這些組織的議題，並以如何啟動組織成員內心情感資源，即如何讓兩部門間的社會心理環境是有益於化解破壞性的衝突並有助於知識的分享為主，制度如何設計為輔，談一談研究者完成本研究後所生的若干想法與啟示，希冀能對業界有所貢獻。

貳、研究建議

研究建議一：高階領導人的角色

領導者應該要嚴肅看待自己對組織的影響力。

要搶佔 IP 商戰灘頭堡領導人必需站出來領軍。

成功因子多數將取決於領導人，因此領導人需有遠見、決心、大格局！！

【根據研究發現十七】

⁵¹參見林柳君譯（2001），（Rivette G, and Kline D.(2000),《Rembrandts in the Attic,Oxford Press》），《閣樓上的林布蘭》，傳訊經典。

⁵²劉江彬（2002），〈知識經濟時代下企業的智慧財產權管理〉，會計研究月刊，204期，p67~p73。

〔說明〕

從研究發現中可獲知，高階領導人對跨部門的互動行為與整合的結果影響甚鉅（根據研究發現十七），其思想與處事的價值觀更是潛移默化了組織的文化，管理大師彼得·杜拉克在其一九五四年出版的《The Practice of Management》中說的這句話「組織的精神乃是從上而下塑造。如果一個組織的精神很偉大那是因為最高主管具備了偉大的人格。」現在仍可新鮮深刻地描繪領導者對於整個組織生態系的影響。

從本研究發現獲知的是，目前國內 IC 設計公司中「法務與智權」與研發部門剛剛初立合作模式，仍有很多溝通與執行上的困難與問題需要解決，姑且不論有些困難與很多部門間的衝突是非運用執行長的權力與能耐否則是難以化解的，對於其他部分企業主當然可以置之不理，把職責盡推給「法務與智權」的成員，企求一位足有能耐的法務長慢慢去化解衝突，而將智財觀念逐次引進門，不過，在國外大廠早已轉備好籌碼大舉進軍之際，睿智的領導人應不會願意冒這種風險，因此本研究建議領導人必須走出去，親自領軍，善用自己的影響力，以最直接、快速、有效的方式去整合資源，化解兩部門因文化與目標所帶來的衝突，讓整個組織迅速換個腦袋，改個想法。

「決心」與「格局」，乃是一種「目標」—「你想達到什麼境地」的概念，而之所以為什麼對企業影響重大，乃是因為它會進而影響著你接續採取的謀略與步驟，這就是「成為第一之前，你必需想成為第一，因為想成為第一你才會做出第一應作的事，而你才有機會成為第一，而且是一開始就想的話，會讓你更容易成功」。因而領導人的遠見，及以卓越為目標的勇氣之所以對組織成就具有彌足深遠的影響。

鴻海精密工業十八年前仍是一個單純只能挨告的小公司，在鴻海以 IP 做為永續經營的第一步後，現在的鴻海，營業收入屢創新高，成長力道驚人，二〇〇三年營收比二〇〇二年多了八二九億，達三二七九億，已經是第三年穩據台灣民營製造業龍頭⁵³，目前在董事長郭台銘麾下即有遍布世界的 400 人的法律軍團，不僅一直是全台灣前 3 名申請專利的公司，去年在台核准件數達一一八〇，更是全國第一，嚴密的智財分析與佈局模式，更讓其成為台灣廠商第一位足稱已邁向

⁵³ 資料來源：天下雜誌，2004,4,15 / 第 297 期，【二〇〇四天下一千大企業排名搶先揭曉】

攻擊模式的智財管理方略⁵⁴的企業，而有足夠的能耐可以在專利訴訟上先發制人，他是怎麼辦到的？

94年三星仍走不出高麗半島，李健熙的一把火焚燬十五萬台手機⁵⁵後，現在，韓國三星靠手機市場的優勢打響整個品牌的知名度，其經營模式成為人人都想知道的「三星密計」，成為全球企管人關注的焦點，炙手可熱的研究議題，而它到底發生了什麼關鍵性的轉變是追隨者所沒有的？

去年（03年）十一月離職的前鴻海法務長周延鵬在90年接受e天下專訪時他說「會選擇進入當時經常挨告的鴻海工作，就是因為應徵時，郭台銘對他說：「你只要把IP（智財權）跟投資搞好，以後路就廣了。」⁵⁶，而近期接受天下雜誌專訪時，他是這麼說的⁵⁷「很多大老闆你要他花一百多萬做個基礎工作，他絕對不願意。他需要，但是他不願意。很多大老闆的內心世界是很奇特的。」，而這兩段話則正可以回答上述問題，說明了李健熙與郭台銘到底擁有了什麼是其他大老闆所缺乏的。

是的，這答案便是「決心」與「格局」，李健熙強烈的「決心」讓三星改頭換面，站上今天世界級的位置，而郭台銘的「格局」讓鴻海從只能挨告的小企業，到現在擁有堅實的智財團隊，是他們的沸騰精力與好強求勝的強烈意志，讓企業在一開始比賽時看起來就不一樣。

鴻海董事長郭台銘曾這樣譬喻⁵⁸「4千年的神木，當它種下去的時候，就已經決定了。因為它長在空曠的地方，不是在西門町，它要耐得住風寒和寂寞。神木之所以變成神木，在那時候就決定了」正是對本項建議做出了最好的註解。

⁵⁴李慧君（2002），〈高科技產業之智財權管理淺介〉，卷期／年月 14:3，P24-27 中將智慧財產權管理方略分為防禦性質手段、保護性質方略與攻擊模式智財管理方略三種，而認國內的鴻海集團及國外的IBM及微軟等大廠屬採取的是攻擊模式智財管理方略。

⁵⁵一九九四年，韓國三星董事長李健熙不滿三星手機的製造和研發始終鬆散，要求迎頭趕上世界大廠。九五年，狀況仍未改善，李健熙下令，回收所有的產品，召集所有職員，在他們面前全數焚燬，十五萬台手機、一五〇億韓圓，在一把火中消失。

⁵⁶ e天下 2001年12月第12期，【從IP（智慧財產）到IC（智慧資本）之路】

⁵⁷ 資料來源：天下雜誌，【鴻海的400人法律兵團】2004,3,15 /第295期

⁵⁸源自 e天下 2001年08月第8期【郭台銘：我不曉得怎樣是成功，但是我曉得怎樣「求生存」】。專訪。

■ 研究建議二：IP 商戰的第一線戰鬥部隊—法務長與智權團隊之一

因應智權問題時，除仰賴外部律師事務所外，科技公司仍需要在公司內部設置「法務與智權」部門。

設置了並不是表示要絕對的自給自足，內部的「法務與智權」部門與外部事務所專長與能耐並不相同，這是一種專業分工的概念，就像是一個人生病了除需要有專科醫師，仍需要有家庭醫師協助診療是一樣的。

【根據研究發現一】

〔說明〕

這是研究者比較建議的組織模式，企業內部的「法務與智權」部門並沒有必要什麼都作、什麼都專精，他們或許可以與外部律師事務因應事件類型而作專業分工並相互協助，而這也是一般科技公司比較作得到的。

「法務與智權」部門猶如一公司的家庭醫師

E 電子公司 Y 法務主任談到「法務與智權」部門在科技公司的組織定位時談到這個「家庭醫師」的概念，她說「我喜歡把自己定位為一個家庭醫師，因為這樣比較容易理解的，因為外面有外面的專科醫師，可是我家庭醫師最瞭解我公司內部的狀況是什麼，他的優點、缺點，或最容易碰到的狀況在哪裡，因為我跟他的是最熟悉的……」。

「法務與智權」部門與外部事務所專業分工—你懂訴訟程序，我拿得到資料

Y 主任與 Q 公司 P 智權人員也都提到了專業分工的概念，Y 主任說「我一個家庭醫師就能做好比較好的 content window，就是我能夠講出兩個人都比較聽得懂的話，因為常常律師跟公司內部是比較難去溝通的，而我們能在外面 survey 到最好的各個單位，就是各個專科醫生，例如頭痛就把他送給頭痛醫生，那就是我們能夠去判斷的，而不是有些公司如果他中間沒有一些法務人員的話，他有一個狀況就是我去找一位醫師，可是我也不知道他的專長是什麼，例如公司法的案件他會，並不表示他會智權的案件。」，P 智權人員在說明 Q 公司如何因應侵權爭議時說「我們當然人脈比較好，知道資料需要跟誰要，資料夠不夠？但缺點是訴訟經驗不夠……所以好的搭配（指與外部事務所的搭配）是應該都要有的，因為很多訴訟案件都有時間上都會很緊迫，外部律

師一時找不到資料，而且拿到的資料不夠，他也是難以發掘的...但我們很容易的就可以把這些文件找到，所以外部律師瞭解美國訴訟程序，會給公司很多細目，in house(公司內部「法務與智權」部門)去組織公司文件，東西夠不夠 可以很快拿到 而且可以建立 data base，所以通常還是需要合作」

政大智慧財產研究所所長劉江彬博士則在接受今週刊專訪時⁵⁹，將法務室(及本研究統稱之「法務與智權」部門)分為兩種模式，第一種是鴻海的全包模式，這類法務室的特點是工作內容已經超過一般法務室的範圍，不但幫公司打官司，還參與公司經營的規畫，自己做專利地圖跟侵權分析等，「是律師事務所、專利商標事務所、智慧財產資訊顧問公司的集合體」。不過其認為這類法務室必須投下非常大的人力、物力，而且企業主要肯花錢經營，除非產品極為特殊，否則他並不贊成一般公司學習鴻海。而另一種是台積電的外包模式，這種做法是將法務跟智財權分開，智財權交由技術部門負責，法務部分則交由法務部門負責，通常是由一個法務長帶頭，視案件特殊性外包給外面的律師事務所，法務室等於一個對外窗口，負責協調工作。雖然法務部門沒有辦法直接控制公司所有的法務事項，但是優點是可以省錢，且進可攻，退可守，劉江彬所長並認為這種模式比較容易做得到，這想法也正是研究者所建議的。

⁵⁹ 資料來源：今週刊，382 期 2004.04.19~04.25，【科技法將成爲台灣法界新興市場】。

研究建議三：IP 商戰的第一線戰鬥部隊—法務長與智權團隊之二

堅實的智權團隊需要在組織內部逐步養成，因而有遠見的企業主，永遠別期待在發生困難時再空降一位法務人員，頂多再諮詢一下外部律師就可以解決問題。

要打贏戰爭非一蹴可幾，事實上這群企業中的智權人員，需要進行長期並有方法的行軍練兵後，才會有應戰的能耐。

探究並細數現階段法務長及其領軍的智權團隊所需的能力，你將會發現這些能耐不是需要一段時間去瞭解公司的技術競爭環境，就是需要藉由每一次的實戰經驗，在與他部門的互動中慢慢形成，因此這些存乎一組織內部的知識是極為內隱的，而與個別組織的特質牽扯在一起。

而就因為它即為內隱且養成耗時，所以一旦練成便會會是企業核心能耐中之一環，成為商戰中的一大利器。（因為很難鍛鍊所以彌足珍貴）

企業主是否有容忍失敗的氣度也是「作中學」練兵模式能否成功的關鍵。

【根據研究發現十三、十四、十五】

〔說明〕

法務長與智權團隊的重要性

知識經濟時代，企業競爭的武器愈來愈無形從最早期的土地、設備，再到人力、資本近年來法務、專利、技術純粹是人才「腦內」的資產愈來愈成為企業制勝幕後的隱形利器⁶⁰，台灣去年光是付給美國的權利金，就值五倍的台灣軟體業產值。然而，為什麼有企業可以一毛不付，甚至易守為攻，反控國外大廠？核心關鍵之一便是企業主背後的智權管理團隊的實力。

而法務人，尤其是「法務與智財」部門的頭一法務長不僅對外需要鬥智鬥法，對內也需要不平凡的能耐才足協助企業以在這陣攸關生死存亡的征戰中存活，因此其重要性已不能像過去一樣被企業主所輕忽，不過，從上皆研究發現中我們卻可以得知，現在的組織生態對法務長功力的養成並未給予足夠的空間與養分，企

⁶⁰ 資料來源：天下雜誌，2002,5 / 第 252 期【焦點英雄 知識經濟新戰士】。

業新戰士仍舊是腹背受敵的。

從上揭研究發現⁶¹，我們不難發現企業裡的法務人員的困窘與無力，其不但要對抗外侮，且在目前大部分的組織生態下，他們的困境與需要解決的問題更是一重接一重，若再加上企業主並沒有足夠成熟的認知，知道要幫法務人員一把，可以想見他們開疆闢土的責任是如何的沈重和艱難。

也許已有多家公司如同個案公司一般，試圖拉高法務部門的層級⁶²，希望讓法務人員行軍作戰時可以更得心應手，但實際上功效卻是有限的⁶³，法務人員在整合公司資源時仍面臨權利與責任不一致的困窘。

因此，本研究將先嘗試說明法務長所需的能耐，再進一步說明本研究任這些能耐非在企業中養成不行的原因。

法務長所需的能耐—多為內隱而非一蹴可幾，需在與組織成員一次次互動中累積

依據研究發現十五，研究者發現蓋瑞·哈肯（Gary R.Heerkens）（2002）於《專案管理 立即上手》⁶⁴一書中所提出的概念，正好可以適切的描述本研究所認法務長所需能耐與其養成方式，此圖示及說明如下：

圖 6-4 法務長的能耐與養成方式對照圖

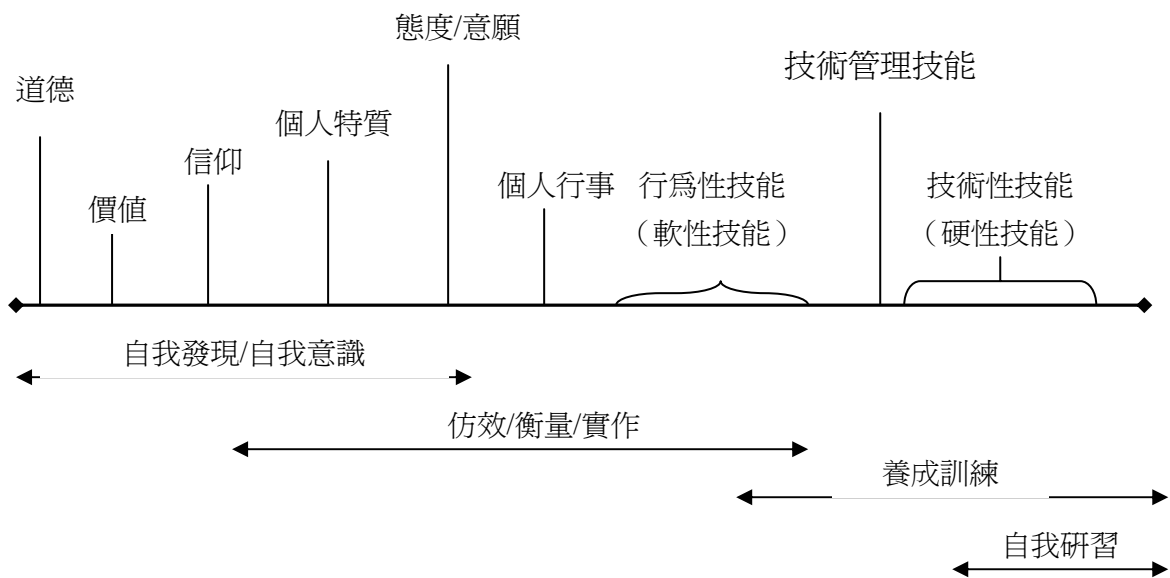
資料來源：Gary R.Heerkens

⁶¹ 例如研究發現十一、十二及十八研發人之謬誤部分。

⁶² 詳見研究發現一。

⁶³ 尤其是 IC 設計公司中的法務人員，他們的挑戰更是嚴酷，例如重研發輕法務的文化下法務人需要有需有以一檔百（以少數說服多數）的氣勢才能將智財管理的觀念引進門、研發人的本位主義較他產業固著，再加上技術難度高，智權管理較為複雜等，這些都加深了要作個稱職的法務人員所需具備的能耐。（詳見研究發現十一、十二、十八部分）

⁶⁴ 蓋瑞·哈肯（Gary R.Heerkens）（2002），《專案管理 立即上手》，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分工司出版。



上圖所示的技術管理技能中的技術性技能（硬性技能）代表的有法務長的法律專業，也包括對產業知識與公司技術的瞭解。而軟性技能（soft skills）則表示的是借他人之手完成事情的能力，這是與人際關係技能息息相關，細部的內涵有個人領導能力、口頭/書面溝通能力、衝突化解能力、談判協商能力、影響能力、授權能力及教導監督能力等。

姑且不論道德、價值、信仰、適切的個人特質⁶⁵等這些無法藉由組織力量養成的需要靠自我發現的人格特質，由上圖及研究發現十一至十五可以瞭解，要練就上述這些技術管理技能，也根本不是一朝一夕的事，除法務人員必須放下身段，虛心的溝通外，更是必須藉由每一次與研發人溝通的機會，增加彼此的認識，化解彼此的隔閡以累積信任與人際情感關係才足以達成，試想，一個剛來到公司的法務人員怎可能會與研發人有怎樣的交情？既然如此，研發人為何要「買他的帳」？

因此，除法務專業知識是法務人員可以藉由自我研習獲得外，其餘的能耐不是一次次特殊、實際情情境下的產物就是個人修為的層次，換言之，這些需要藉由一次次與研發部門、高階領導團隊的溝通所累積的智慧都是極為內隱的，並需要「時間」用心在企業中培育與累積⁶⁶。

⁶⁵ 個人特質上包括能夠有大格局思考能力、及忍受不確定性困難的能力等。

⁶⁶ 參考王美音、楊子江譯（1998），（Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi 著），《創新求勝：智價

「以鴻海來說，郭董事長的帶領方式就是你必須懂產業，而且真的是在事業單位、製造單位磨練過，不然你怎麼知道這是什麼東西。」前鴻海法務長周延鵬說，研究者於訪談時間及 S 科技公司 W 經理法務人員的能耐該如何養成時，其亦表示除需要不斷的身更自己的法律專業外，要勝任責任亦需要對產業與技術背景的認知，並表示「你要怎麼樣去有技術的認知，這真的需要時間去累積，你純粹法律的背景是很難自己去唸書就知道晶圓製造的流程等，但如果你真的到公司去做，你耳濡目染去看，比較容易真正瞭解。」說的正是此技能的養成方式。

又問及 S 科技公司 W 法務經理及 E 公司 Y 主任擔任企業法務多年的感想時，他們是這麼說的「其實是靠經驗啦，就是說...，其實進修跟經驗是合在一起的，你在公司待的越久越瞭解公司的本業，你能發揮的功能就越大，這是一定的，不能只靠你的法律專業在發揮。」「我們也是作了很久，大概是作了五、六年，一直到我認為作得還算有績效」，前鴻海法務長周延鵬接受天下雜誌專訪的時候亦表示「說真的，我很笨、很慢，我大約做了七、八年之後才上軌道」，描繪的正是法務人的能耐需要企業內部慢慢養成的概念。

例證：Q 公司總經理委請 L 擔任法務長的策略邏輯（此也為研究發現十八中的問題提出解答）

循此，或也可以推論出 Q 公司總經理委請 L 接任 Q 公司法務長知人適任的邏輯。L 雖無法律背景（並未具備上述的硬性能耐，但以他在 Q 公司長期累積的人脈與戰果，除更提升了「法務與智權」部在組織中的地位外，當發生需要各單位協助時，各事業部主管也會樂於「買單」提供資源，再加上 L 的談判能耐與知人善事的人格特質（即上述的軟性技能），也是彌足珍貴的而為 Q 公司日後跨部門合作所需仰仗的，「現在專利法務的概念已經不僅是純遂法務，他還要看整個市場，他來的好處是他對整個市場、談判方面滿清楚的他雖然有他不足地方，但他可以彌補傳統法務不足的地方他有所不足的地方，專利工程師、法務都會 support 他，他只要作決策就好」Q 公司 P 智權人員如是說。

堅實的智權團隊需要在組織內部培育一實做中培養 Knowhow

領導智權團隊的法務長固然極為重要，但一個人不可能有所有人加起來這麼偉大，要厚植智權實力，要打的是一場團隊的戰爭，如何讓這些個人知識能讓整

個智權團隊享有呢？能夠外化的知識，藉由對內的教育演講、文字化為教育手冊加以傳遞與保存當然是必要的，但由上述可知法務長的能耐多為極為內隱且存於一身，這些知識又該如何傳遞於各個團隊成員身上並讓這些智權人員能夠適任的各司其職呢？這便是 Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995/1997)所提出的內隱知識該如何「共同化」的組織議題。

作中學中以累積內隱功力

參考 Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995/1997)所提出的內隱知識該如何「共同化」的組織議題，本研究建議可以利用師徒制與團隊運作模式，試圖創造團隊共同的經驗，讓後進者能夠藉由觀察、模仿練習、來獲知這些鑲嵌於個人身上，只可意會、不易言傳的智慧。

Q 公司的團隊學習模式或許是值得企業主參考的，Q 公司之 P 智權人員本身為技術背景，在進入 Q 公司之前並未接觸專利工程師相關課程的訓練，除出進入該公司之後，公司給予完善的職前訓練外，他在訪談中也談到了他們「老鳥帶菜鳥」的學習模式，他說「法務和專利副理會召開固定 meeting，我們會將專利說明書拿出來討論除了想統一寫作風格外，藉由 group study 每禮拜一到兩個小時討論法律問題（誰 study 誰報告）一起分享也可以學到很多……比較資深的專利工程師也可以藉機會傳承他們的經驗」，另外，由於這是「作中學」一即是試誤式學習得來的知識，因此領導人能否有容忍錯誤的氣度，也決定了此智權團隊是否能持續下去。

因為難度高，非一蹴可幾，所以一旦練成，就是企業的核心能耐

而就是因為此智權團隊的實力是內隱的，並不如外顯知識般容易複製與另行保存，便是成為企業創造差異化價值，鴻海 400 人法務軍團已為其核心能耐之一環，並帶來莫大競爭優勢即是一例。

「很多公司他就會覺得說，我們還小，我們不會被告，我們不約要法務，可是他們並沒有想清楚是說，因為你們現在還小，如果你們要賺錢的話，大家都知道了，就會有人來找你們了，先前的佈局其實很重要，我覺得就像是一個國防一樣，你有多少武器，你需要累積一些裝備，我們以前是一直在作，一直到我覺得差不多上了軌道是花了五、六年的時間，那一直等到訴訟案來的時候你才想要幹嘛，是絕對來不及的，不可能來得及的。」E 公司 Y 主任說，總之，有遠見的企

業主，永遠別期待在發生問題時再空降一位法務人員，頂多再諮詢外部律師就可以解決問題，要打贏戰爭非一蹴可幾，需要在企業內部培育的智權團隊，在進行長期並有方法的行軍練兵後，才有應戰的能耐。

研究建議四：IP 商戰的第一線戰鬥部隊—法務長與智權團隊之三

1. 應吸引跨領域人才加入智權團隊
2. 惟有彙集多元智慧，才足以解決科技法律問題。
3. 但多元的認知風格亦會帶來文化隔閡與衝突，此時跨領域人才便可以扮演協調者的角色，以化解紛爭，解決衝突。

【根據研究發現十二】

〔說明〕

惟有跨領域的人才才足以因應科技法律裡需融合多元專業才能解決的難題

面部科技法律這樣複雜且牽涉專業甚廣的難題，偏執於法律、管理或技術智慧，想適切的找到因應之道，是極為危險的，也是絕不可能的，「因為科技法律不是單純一個問題，裡面至少包括科技、法律、管理三個構面」，「科技法律不應只談智財權，還要從資金、技術、市場、人才、資產等方面談」，政大智財所所長劉江彬博士與前鴻海法務長周延鵬在接受專訪時⁶⁷，著眼於此便不約而同的談論到了，全面性的配套措施跟引入跨領域的人才加入法務智權團隊的重要性。

T 型人、A 型人⁶⁸、π 型人⁶⁹，不論是哪一種人，要的是跨領域的人才以化解多

⁶⁷資料來源：今週刊，382 期 2004.04.19~04.25，【科技法將成為台灣法界新興市場】。

⁶⁸ 這是 Leonard-Barton,D 在《知識創新之泉》中提出的概念，他指出引入 T 型技巧者與 A 型技巧者便是管理專業的方式之一，所謂 T 型技巧者即謂對某項學問有專精（直線 I），但對互動的學科僅有表面知識（橫線），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。而當問題解決需要合跨不同專業知識，或需要理論和食物的綜合運用時，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。

具 A 型技巧者則是指同時擁有兩種專業知識，具備兩種學科優勢。資料來源：王美音譯，（Leonard-Barton,D 著），《知識創新之泉—智價企業的經營》，遠流。

⁶⁹ 這是大前研一（2004），《.com 工作術：數位時代的職場藝術》（The Art of Work in the Cyber Age），天下雜誌出版之一書中所提出的概念，他指出每個人應多充實自己讓自己從「T 型員工」進化到「π 型員工」，而「π 型員工」是相對於「T 型員工」而來，是指在這個高度競爭的資訊

元文化差異下所帶來的衝突

最為顯著的例子便是專利工程師在法研部門溝通裡所扮演的角色，尤其在發生專利侵權爭議的處理時，法務人員因為聽不懂技術無法為法律風險的評估，而研發人聽不懂法律語言，在協同為專利分析時亦很難瞭解法務人員「要」的是什麼，如沒有懂法律也懂技術的語言的專利工程師在中間為橋樑，協助雙方溝通，一番爭執與衝突是免不了的，最後非常有可能對外爭議沒解決，兩部門的隔閡卻又加深了，因此專利工程師，此跨領域人才便能夠在法務人員與研發人溝通上幫上大忙，而不可或缺了，Q 公司 P 智權人員說「法務人員與研發會不太能溝通，研發人員會不太能掌握需要說出來的重點是啥，而解決的方式，就是專利工程師需要工科背景的關係，由專利工程師來分析專利是否侵權，而 RD 只需負責講出產品的內容，這是一個 team 的關係，是我在向法務說出我分析的結果」。

除此之外，高科技公司無法避免的在未來將會面對越來越多專執於一領域的專業是無法解決的難題，在必須融合多元智慧以共同解決問題之下，想必是無法逃避的需要具備管理多重招牌技巧的能力，既然摩擦是無法避免的，重要的便是經理人如何確保摩擦能夠激發出創意的火花，而引入跨領域人才，以藉助其溝通能力，便是值得採取的管理手法之一。

時代，只有一種獨特競爭力是不夠的（「T 型員工」），這樣很快會被別人迎頭趕上，因此，必須擁有「兩把刷子」，進化到所謂的「π 型員工」，讓底下兩隻腳穩穩站立在職場上。

研究建議五：找尋問題的解答之一

專利工程師的專業既然對於智權團隊是重要而不可獲缺的，則企業主應該注意自身的組織架構與對專利工程師的激勵制度是不是足以看得出他們的對組織的貢獻。

並不能只讓專利工程師去做專利申請流程控管等低階的工作，專利工程師的專業亦需要在專利侵權爭議中培養、歷練，沒有接觸過爭議處理的專利工程師，專利申請書也不會寫得好。

專利工程師的能耐能否發揮對組織亦是重要的，既然如此，現在 IC 設計公司以「法務功能導向的組織定位型態」，是不是有礙專利事務預算的編列與升遷管道？是否有值得檢討的地方？是不是能想出更好的模式以激勵專利工程師在職位上努力，並能夠留住好不容易培育出的人才？

【根據研究發現十六 專利工程師於組織中的矛盾地位】

[說明]

專利工程師擁有組織需要而且重要的專業

在進行個案公司的深入訪談中，不僅一位受訪者跟研究者談到了一位懂得公司技術的專利工程師對他們業務進行與與研發溝通和互動中的重要性，而實際上是他們的專業不僅專利分析需要仰仗，且如何去描述一個產品，如何佈局把技術說出來，如何寫出一個最大的專利範圍，涉及的是專利文字的理解能力，這更是事關緊要，因為申請書寫得好不好，未來都非常可能會在因應侵權爭議時被檢視（對方可能會主張此專利無效，此時申請書中的專利範圍寫得好不好對訴訟成敗便具關鍵性的影響）。

應給予專利工程師發展與自我成長的機會

但我們實際看到的卻是對專利工程師的期許與現實面制度上的矛盾，專利工程師永遠是企業的次等公民，有抱負的專利工程師並不會在企業中久留，因此本研究認為雖然提升他們的待遇是最直接的，但是最好的激勵應是給予他們成長與發展的機會，因此不建議有些企業是將專利工程師切分為兩個 team，碰申請業務的就不去協助專利侵權爭議，而是希望企業能給予專利工程師有在侵權爭議的

因應中磨練能耐的機會，正如 Q 公司 P 智權人員說經過訴訟洗禮後，專利工程師會作得更好「法務有法務的專利工程師，智財有智財的專利工程師，那種專利工程師申請案一定作的不好，因為申請文字是需要靠訴訟來檢核，且對方拿出來的專利說明書一定是經過他們內部討論才敢拿出來的，就表示一定寫得不錯，多看，練就對文字的敏感度，自然申請範圍一定寫得很好」，至於升遷制度上的設計，讓專利工程師有別於法務人員而有獨立的升遷管道，並編列獨立預算自負盈虧，讓有志者願意投入專利工程師亦或許不為是一種辦法。

研究建議六：找尋問題的解答之二

除了以優渥的提案獎金來激發專利申請量之外，或許經理人、法務長應該思考的是如何讓提案獲取專利與新產品研發上的突破同樣地令他們感到驕傲。

試圖將專利申請量列入各事業部門績效考核也成常為各公司「法務與智權」試圖想運用的管理手法，但是否成行卻常成為「法務與智權」與研發部門間的拉踞，衝突與緊張的來源，有公司因為領導人的魄力所以實行了，但此時並不代表研發人自願、樂於提案，只是被迫需要配合而已，而有公司到目前為止仍抑不住研發人的反彈，而難以落實。

【根據研究發現十六：專利申請獎金有時也使不上力】

[說明]

有些協調機制是解決了若干整合上的困難，但有些則仍有檢討的空間

本研究彙整個案分析後發現，在「法務與智權」與研發部門的互動與合作中，確實產生許多整合上的需求與困難，或有因為互動領域本身之任務特性使然，或有因為兩部門間社會心理因素所導致，而個案公司為了增進兩部門間的合作績效，促進任務的達成，則分別運用的多種協調機制以滿足需求並試圖解決困難。

有些協調機制是解決了若干整合上的困難，但有些則仍有檢討的空間，而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商戰成敗的關鍵⁷⁰，是

⁷⁰ Gupta,Raj&Wilemon (1986)。

經營者需要時時去檢討的。據此，本研究總和研究發現，以下將以如何激發專利申請量以及侵權爭議處理時如何整合研發資源，這個受訪公司法務人都會提到的難題為例，探討目前協調機制的運用的成效。

為了激發專利申請量，除了優渥的提案獎金外，試圖將專利申請量列入各事業部門績效考核也成常為各公司「法務與智權」試圖推行的管理手法，但是否成行卻常成為「法務與智權」與研發部門間的拉踞，衝突與緊張的來源，有公司實行了，但此時也並不表示研發人自願、樂於提案，多只是在大老闆的壓力下被迫需要配合而已，而多有公司到目前為止仍抑不住研發人的反彈，而難以這麼做，而遭逢專利侵權爭議處而需要研發人協助時「法務與智權」亦常遇到「叫」不到人，求助無門的窘境，到最後不是要請大老闆下命令，就是要靠自己與研發人私人的情誼，請研發工程師賣個面子幫點忙，以上這些管理方式與協調機制的運用並不是都沒有用的，但無疑的是仍有檢討的空間。

創新需要動員內心深處最深刻的理智與情感資源

有學者將激勵制度分為內部激勵、外部激勵兩種，外部激勵的來源為人以外，不論是胡蘿蔔或是棍子，而經理人最常使用的外部激勵就是「金錢」，而內部激勵指的是激起人的狂熱與興趣，讓這件事成為人內心中真正想做事，因而內部激勵制度如果運用得宜，工作的本身就是激勵因子，而此內部激勵因子有對工作的興趣、滿意、以及覺得具挑戰性，因此，簡言之，當人們決的工作是有趣的、讓他覺得有成就感、並具挑戰性的，他便會拉自內心深處院議事作這件事，創新大師李仁芳(2000)提到「創新需要動員內心深處最深刻的理智與情感資源」「歡愉的智慧」⁷¹指的正是經理人在運用激勵制度，或希望組織成員樂於分享知識時，應試圖啟動組織成員內心深處的情感，讓他們覺得成就這件事是有趣的，帶來挑戰性的，並有收穫的，而發自內心願意去作。

總之，「激勵，就是找出存在於個體心中的需求、並找到方法來滿足這個需求」，經理人、法務人應該去瞭解研發人內心真正需求是什麼，只運用金錢或是硬性獎酬制度的調整，都是拙劣而不夠細緻聰明的。

研究者問及 B 公司 C 經理他們是如何股利研發工程師投入協助侵權爭議的處理時他也說出了這個概念，他說「最好的激勵是，給予他們成長與發展的機會」

⁷¹ 指內心是歡愉的，才能成就創新。

「幫助我們對未來升遷有沒有影響？我想，每個人在這裡就只待一年、兩年，如果他這個人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。」

研究建議七：

智權教育是一個長遠的過程，很難作，但一定要作！

- ◆ 在 IC 設計公司，因為技術複雜度較高，智權管理的方式較為複雜，因此對研發人員的教育訓練是格外重要的。
- ◆ 可分為正式的課程與當法務有機會與他們面對面溝通時的機會教育兩種，但二者要真正落實難度皆高。
- ◆ 教育訓練是徹底減少法研兩部門對目標認知差距、緩和兩部門的文化差距的方式
- ◆ 因為教育訓練能夠提供給他們足夠的智權知識，讓他們有能力自我決定智權對組織是否重要，在理性分析與抉擇應該要怎麼作的情況下，他們的作為就不再只是配合法務或是組織高層，而是他們願意而且也想要這麼做，於是乎「偉大的組織」於焉浮現。

【根據研究發現十一、十二】

[說明]

IC 設計由於本身技術特質，使得智財的保護模式較一般產業複雜，因而教育訓練乃是格外重要

W 指出 IPR 教育訓練在 IC 設計產業中格外重要，因為要如何周全的保護 IC 設計公司的智慧財產有其複雜性，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「以 IC 設計公司來說，會有一個比較特殊而且比

較有價值談的地方是說，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，譬如說要讓他們清楚的知道你的東西的哪個地方是有保密價值的……能夠讓你的 RD 人員知道，可以讓什麼東西來保護你的什麼東西，這一部份我們的教育訓練是滿重視的」

有編排正式的課程與機會教育兩種的教育方式

教育訓練的基礎目的在於建立起研發人對智財基本的概念與認識，而增加他們提案與配合相關智權制度的可能性，除了有法務部門編排的正規教育課程外，平常與研發人聯繫時，或他們在協助提案時，也都是法務人幫助他們建立起知識的機會。

但要真正落實並不是這麼容易

「其實在園區工作的人都很辛苦，不只是我們法務的人，RD 的人必須時時不斷的在作專業上的訓練，所以一些年輕的工程師，他們一個禮拜一天、兩天都要在外面，清大或交大上一些進階的課程，那你還要要求他們去上這些課，如果要強制他們再去上課，對他們來說負擔是滿大的……」E 電子公司 Y 主任談到了所有法務人在推行教育訓練時共有的難處，而法務人要藉由偶然的與研發見面的機會，分享智權的知識，亦容易是十分片段的，而成效有限。

這是一個長遠的過程，很難作，但一定要作

假使你跟研究者所訪談的大多數公司法務人一樣，研發人並不是非常瞭解智

權是什麼？重要性在哪裡，而且有時必須要運用影響力，與研發人套套人際情誼，而非權力來完成事情時，（特別是若你所待的組織向來習慣仰賴功能性管理手法來完成工作時，這種現象應會更為顯著），因此，你必須花時間教育研發人，讓他們去瞭解相關知識，以縮小組織存在的知識差距，而當這些研發人對智權有較完整的瞭解時，你將會因此而受益良多⁷²。

如果能夠做到這一層面，你將會發現研發人會有這樣的心智轉換過程，從不願意浪費時間配合，到被以專利導向的獎酬制度或上位者「壓迫」去完成工作，到賣你的面子，因為跟你的交情而願意協助，一直到他們的作為不再只是配合法務或是組織高層，而是他們願意而且也想要這麼做，因為教育訓練除了能夠縮小兩部門的認知差距之外，更提供了他們足夠的智權知識，讓他們有充足的能力自我決定智權對組織是否重要，在理性分析之下來抉擇應該要怎麼作，而進而認同這麼做。

偉大的組織於焉浮現

感性的情感容易是一時的衝動，理智決策下的認同才會是長遠的，經得起考驗的，教育訓練所能達到的效果在於他能夠啟動成員內心最理智的情感，此時的成員們會願意願意奉獻心力，達到超乎工作要求的成就，而組織所釋放出來的能量大於投入努力的總和，而你的組織將有別於他公司，偉大的組織便於焉浮現⁷³，這也是為什麼本研究在最後的建議裡談到的會是教育訓練的重要性之原因。

後話與結語

組織運籌，始得成就策略—單單許願不會實現願望，唯有築夢踏實

全球化下，國內企業營運牽涉的經濟活動與競爭型態的愈益複雜，隨之而來的是越來越多涉及法律的問題，不論是購併所延伸出的爭議、進入 WTO、西進大陸後，法令不同的風險、IP 背後的巨大商機引來訴訟狂潮等等，這新競爭型

⁷² 參考參考蓋瑞·哈肯（Gary R.Heerkens）（2002），《專案管理 立即上手》，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司出版，p51。

⁷³ 參考參考齊若蘭譯（2003），（Peter F.Drucker,《The Practice of Management》），《彼得·杜拉克的管理聖經》，遠流。

態的變革凸顯了幾項大趨勢，一是企業以不能像過去一樣忽視法務機能對企業所帶來的價值，相反的，他們現在是迫切需要有懂法律的人出來領航，二是，這些法律問題的深度與廣度非如以往，要面對這些極具挑戰性的任務，僅靠外部律師事務所以經是行不通的，現在的企業需要「懂得」自己公司的法務人員偕同外部律師做出最好的決策，第三、法務人員已不能像過去只要懂法律，懂得催催帳款，準備股東會就可以了，現在，企業主與法務人員都需要有新視野，新能耐。

觀念不會自動在組織內發生效用，除非要將它引入並成為有用的的辦法，前鴻海法務長認為鴻海在智財管理上有這樣規模的原因在於「人多、錢多、氣長」⁷⁴，而你的組織在這個大趨勢之下，又該如何落實這些策略方略？如何動員成員的力量以能夠站在這趨勢的浪頭上？這便是組織的議題。

如何逐夢踏實，這是組織的議題

在這趨勢的變革下，組織中最關鍵的部門便是研發與法務部門了，而智慧財產一連串的管理手段與策略的落實，亦多在法務與研發的互動中達成（智財在研發部門中被創造出來，需經由法律方式轉成可被運用的資產，皆下來如何的運用、增值、佈局、攻守防都皆與法律與技術內涵脫不了關係），而本研究發現法研兩部門的合作模式與管理方式除會因為任務的需求而有所不同外，兩部門間的社會心理關係也會反應在合作過程中的互動態樣與協調機制的運用上，因而，可以察覺並推論得知的是，各個組織會因為其兩部門間的信賴程度的差異、兩部門對目標認知差異程度不一、跨部門文化的距離不同、人際情感關係深淺的不一、領導人、法務長、研發部門主管的認知、能耐、性格等的差異，他們所適用的協調機制、組織管理模式（包括人力資源制度的設計、應有的組織結構等）便會各異。

組織管理是一種創意，會因組織的「長相」而有所差異

組織大師，亨利.閔茲伯格.（Henry Mintzberg）在其【閔茲伯格談管理】⁷⁵的前言中暢談組織的世界，並在文進尾聲時指出「我們不可能在每個組織身上施

⁷⁴ 前鴻海法務長周延鵬律師於多項對外專訪中指出，資料來源：e天下，2001年12月第12期，【智財權決定優勝劣敗】；Rivette G, and Kline D（2000），《閣樓上的林布蘭》之中譯本（台北：傳訊經典出版）序文中亦指出。

周延鵬律師並在與研究者討論時表示這句話主要意思是表示需要要有各類資源，要有決心毅力和承諾的執行。

⁷⁵ 上官譯（2000），（亨利.閔茲伯格.（Henry Mintzberg）著），《閔茲伯格談管理》，中天。

展相同的對策，就像是醫生不能為每一個人指定同一副眼鏡一樣」，此外更在談完七種組織結構配置後⁷⁶強調「真正有創意的組織，會設計出符合自己需求的獨一無二形式」；管理大師許世軍說⁷⁷「管理代表人類追求組織績效的一種工具，這種工具本身不代表任何目的，而應配合組織績效的意義與外在環境的變化而加以調整」；政大智財所所長劉江彬博士在接受專訪時⁷⁸亦強調，「公司文化」、「經營者特質」、「技術特性」都會影響法務室的經營模式，高科技公司應該儘速針對自己的特性發展法務室」，這些學術領袖們談的正是這觀念。

組織的精神是展露成敗的關鍵，各經營者們需各憑本事

因此，本研究提出的建議，僅是希望給予一些正在組織泥沼裡打滾，不知怎樣將智財管理概念「引進門」的經理們一些不同的想法，在確認策略後，組織是可以改變的，如果組織在大趨勢下需要有所變革，則如何變革？變革的成效如何？絕對是各企業在這競爭潮流下的成敗的關鍵。

不是教你「以和為貴」

此外，在最後有必要提出來強調的是，雖然在研究中研究者從任務特性及兩部門間的社會心理關係去探討衝突及隔閡發生的原因，進而不斷地在討論如何運用協調機制與不同的管理手法來化解干戈，增進彼此良性的互動並促進知識的分享，但重點並不是告訴大家組織成員間要怎樣才能和睦相處，因為從本研究中你會發現，只要有互動必會產生衝突，彼此對他方專業有越多的介入，要有愉快的關係就會越困難，若不要衝突要和睦，不要合作，大家各作各的，組織不就一定會很和樂？，但在任務特性越益複雜，需仰賴多元專業以因應的情況下，這絕對不是解決問題的方式，更不是組織之福，因此，本研究一再探討的重心乃是在如何運用管理手段讓法研兩部門能避免衝突所帶來的阻力，以更有效率的方式共同面對智財管理的問題。

⁷⁶ 在前註書中，亨利.閱茲伯格介紹了七種組織結構配置。

⁷⁷ 許士軍 (民 91)，《許士軍為你讀管理好書》，天下文化。

⁷⁸ 資料來源：今週刊，382 期 2004.04.19~04.25，【科技法將成為台灣法界新興市場】

第三節 後續研究建議

企業如何擬定智財管理策略多有研究著墨，不過，針對智財管理策略如何在組織中落實，會面臨怎樣的困難？該如何解決等組織上的議題，倒是國內學術研究上的頭一遭吧，所以本研究以國內 IC 公司為例的初探，應仍屬粗略而有待進一步的研究予以驗證、修正與補充，因而後續值得研究的問題尚多，本研究擇其一二大致說明如下：

一、任務的發生頻率似會影響以上三種任務特性—相互依賴性、不確定性、困難度與協調機制的關係，此點仍有待觀察更多型態的法研的互動而為歸納驗證。

本研究在彙整個案分析以進行任務特性與協調機制關係的探究時發現，任務發生的頻次，及組織對它的重視程度猶如相互依賴性、不確定性、困難度與協調機制間的中界變數，即在特定的相互依賴性、不確定性、困難度程度之下，會因為此類互動於組織中發生的機率，（例如此互動已是例行性合作，或總是難以預測的偶發事件）而影響著協調機制的運用。

例如當兩部門相互依賴性高時，而任務發生頻率亦頻繁時，則組織會傾向建置溝通的資訊系統以及建立正式化的制度，以利互動的效率，像是法研在進行專利申請時⁷⁹；又例如，雖任務不確定性高且亦困難，然若組織對任務的重視程度並不高，則並不會採取有機式的互動結構，像是法務部門在協同研發部門擬定技術移轉契約時⁸⁰。

二、本研究觸及的個個影響合作績效的因素，都是值的後續研究再深入探討的。

例如既然法務長的價值觀、信仰、人格溝通的態度等能耐影響法研兩部門社會心理關係甚鉅，則便值得利用實證研究的方式，設計問卷以精準地探究法務長的性格與兩部門社會心理關係與合作績效的關係。

三、後續研究或可針對法研互動較成熟的產業再為深入的觀察。

在進行本研究的此時，受訪個案公司法務部門皆成立不久，初出來到公司的法務與智權人員與研發人的互動模式與合作型態可能不夠成熟而尚在發展中，因為典範正在發展中，所以或有可能會影響本研究據觀察現階現象而推論分

⁷⁹關於專利申請的互動模式與所運用的協調機制可詳見研究發現四。

⁸⁰關於技術移轉契約的擬定之互動模式與所運用的協調機制可詳見研究發現六。

析的結果，因此後續研究或可針對法研互動以較成熟的產業再進行研究，或許會有不同的發現。

四、本研究係以國內 IC 設計公司為例進行探討，後續研究則可以另以他種產業為例為觀察分析。

產業技術特性與競爭結構對組織生態會有深刻的影響，本研究係以國內 IC 設計公司為例，若以他國 IC 設計公司或以他產業為例，則很有可能會有其他有價值的發現。

五、除可研究法務部門與研發部門的互動關係外，法務部門與組織內他部門互動的領域為何？互動型態與所會遭遇的問題又是什麼？或許亦有後續研究的價值。

若一公司內的法務部門為觀察的焦點，除法研互動是值得觀察的，法務與他部門合作關係為何對組織運作應也有重要的影響，於深入訪談時 L 公司 S 經理的一段話，或許是值得後續研究者注意的「專利業務還好，因為專利是較專門的領域，法務的專業會很容易被認同，但在與他部門例如業務部門合作並提供法律意見時，就會受到很大阻力……法務是以風險防範為考量，但難免會流於形式較僵化。有時候法務的意見，承辦人員反而覺得受到干擾，在這種情況下，衝突的壓力就會更大了……而且因為合約的門檻比較低，每個人都有自己的想法，承辦人員爲了要成就某個交易，常會覺得法務所 concern 的 risk 是很低，不願因為不太可能發生的情況，喪失成交的機會。這方面的衝突應是更大的。」

組織議題已是相當複雜，再加上智財管理各層面的特殊性則更加深了本研究的困難度，研究者知道本研究仍屬拙劣，一定還有許多層面是研究者所未發現或探討的，盡心至此，僅希望本研究發掘的一些問題與提出的若干想法能引起產、學、研的注意，除去談智慧財產管理策略上的問題之外，也開始去思考因應 IP 商戰的第一線戰鬥部門—法務部門它在組織中的定位及與他部門的關係，若能達到如此拋磚引玉的效果，那便是本研究最大的貢獻。