



取自總統府官網

■羅唯仁（圖）是台積電先進製程重要推手，並獲選工研院院士；今年退休後轉赴英特爾，引發外界擔心二奈米技術可能外流，台積電更因此提告。

洩密案揭開高層特權 台積電也掉入的領導力陷阱

十一月底，台積電正式對

前資深副總經理羅唯仁提告，指控他違反競業條款跳槽英特爾（Intel）並可能洩漏機密，引起大眾譁然。羅唯仁是誰？他曾經掌管台積電研發，是當年擊退三星、拿下蘋果訂單，並推進十奈米的重要推手。公司對他禮遇有加，讓他八次延後退休，他並以相關經歷和研發貢獻，獲選工

研院院士，退休時持有的台積電股票市值超過十八億元。

然而，他今年退休後，僅隔兩個多月便加入敵營。更令內部不安的是，外界報導，他卸任研發業務後，仍曾向部分單位詢問先進製程資訊，也曾出現在不是他業務範圍的會議中。雖也有人疑慮，但面對資深前輩，最後多半還是尊重。一位台積電前資深員工就向商周透露，公司副總級以上主管於大門口出入時，並不一定會受到安檢，原本是尊榮禮遇，如今卻可能成為隱憂。關於這點，商周已求證台積電，但至截稿前仍未獲回覆。於是，一個最尷尬也最核心

的問題浮現：被公認是台灣營業秘密保護制度最嚴格的公司，為何面對資深高管，仍可能出現貫徹上的灰色地帶？

**當高層權力、戰功壓過制度
恐落入「領導力陷阱」**

其實，這件事揭露了許多企業都會有的盲點：當一個人的資歷、戰功與影響力，強大到足以壓過制度時，制度很容易「選擇性失效」。

在管理學裡，這種「個人權力凌駕正式權力」的現象，被稱為「領導力陷阱」（Leadership Trap）。企業越依賴某位大老，制度越容易被名望、技術與人情牽著走。

而當制度對高層失效時，真正承受壓力的，往往會是基層員工。

對多數員工來說，困境不是「不知道規範」，而是「很難開口拒絕」。對方是前輩或跨部門大老，拒絕怕被貼標籤，答應又怕踩紅線；一旦出問題，公司通常追究執行的人，而不是開口要求的大老。

但既然連主持會議的高階主管都難以當場拒絕，那基層員工又怎麼說不？面對跨職權要求，到底從管理層到一般員工該怎麼辦？

員工怎靠三原則自保？ 把拒絕變流程、責任向上提

在許多企業裡，跨職權的要求常常以「看起來無害」的方式出現，一句「你有空幫我查一下嗎？」聽起來像請託，但對員工卻是最棘手的兩難。

一〇四人力銀行人力資源處資深經理林書仔指出，多數員工都懂規範，但常困於「人情壓力」不知如何安全下莊。她

避免家有羅唯仁，高層可3動作以身作則

治理動作	高層要照章走流程	清楚定義職務範圍	公開挺勇於拒絕的人
具體做法	1.不能一句話就要資料 2.不跳過系統、不繞過流程 3.遵守相同簽核、權限規則	1.定義職務範圍 2.資料分級、權限分層 3.清楚標示「誰應知道/誰不應知道」	1.月會強調制度一致性 2.表揚勇於拒絕越權要求的員工 3.公開保證「不會被秋後算帳」
目的	建立「沒有人能例外」組織文化	降低模糊空間，避免制度破口	強化「遵守制度=被保護」訊號

整理：謝明彧

核可，我先幫您送請示。」把「我不能」換成「流程需要」，就能在不失禮的前提下，讓事情回到制度框架。

原則二：把口頭變書面，把模糊變清楚。

風險，往往藏在沒有紀錄的模糊地帶。面對口頭要求，不是立刻答應或拒絕，而是轉成「可被確認」的書面紀錄。例如主動把請求寫成訊息：「我把剛剛的需求整理如下，再麻煩確認。」紀錄一旦存在，模糊空間自然縮小。

原則三：把責任往上提，而不是往自己身上攬。

基層最常犯的錯，就是直覺的把跨職權要求，當成「上級交辦」。安全做法是讓主管加入判斷：「我收到某某需求，需要您協助看一下。」讓主管、流程、組織都知道，風險與責任自然往上移。

林書仔總結，制度的維繫，不應該是倚靠個人的勇氣，而是要借力制度、紀錄與權責分工，讓事情回到組織秩序裡。

但她也強調，這些方法都只是「補破網」。如果高層本身跳過流程、默許例外，再好的制度也無法靠基層撐住。

這也是羅唯仁案暴露的一個更深層問題：制度不是寫得越細就越有效，關鍵在於「誰願意遵守」。

台大管理學院專任教授戚樹誠說，制度能否落地，取決於「組織承諾」，也就是一個人願不願意把自己當成「公司的人」。

承諾有三種來源：一是情感承諾，喜歡公司、認同價值。

二是規範承諾，覺得自己有责任遵守。

三是持續承諾，因為薪水、股票、地位綁在這裡。當前兩種承諾鬆動時，制度的約束力會大幅減弱。戚樹誠說，對一個已不再把自己視為「公司的人」來說，制度的力道自然會大幅下降。

這也呼應前面提到的「領導力陷阱」，當一個人的影響力大到超過職位本身，制度在他

面前往往只是形式。

制度再嚴也難擋高層不遵守 關鍵在不該默許例外存在

但個人鬆動只是第一層。真正讓問題從個人升級成組織危機的，是公司是否默許「例外」存在。制度一旦出現「有人可以不用遵守」的訊號，破口就會從個人行為，擴散成一種文化訊號。

前述台積電前員工觀察，台積電較無越級報告或吹哨者制度，羅唯仁違反規定時，底下員工即使察覺有異，恐怕也難以阻止。

對方也直言，如今台積電多靠薪資吸引人才，過去「老台積人」的情感式文化已經越來越淡薄。

如果一間公司的文化以利益驅動為多，道德與規範就難提供額外的約束力。制度看似嚴，但心理約束力其實是鬆的。

反觀國際大型企業，真正能讓制度站得住腳的，往往不是規範寫多細，而是嚴守：沒有



■台積電運動會上羅唯仁（中）與張忠謀、魏哲家（前排左3、左1）同坐一區。公司對資深主管各種禮遇，原本是尊崇，沒想到卻成為可能洩密的破口。

人是例外。

IBM在上市公司治理與內控領域，一直是國際範例。該公司內部有一份「商業行為規範」，包含董事長與執行長在內所有人，都必須遵守同樣的資料權限、簽核制度與調閱流程。還設有獨立的「合規與調查」部門，直接對董事會負責。就算是大老，違規一樣會被調查。這種治理架構讓員工

清楚知道，流程是大家必須遵守的共通語言。

那台灣企業該怎麼做？關鍵是高層必須以身作則。

一，高層自己要走流程，不能例外。

威樹誠指出，高層不要一句話就要資料、更不能跳過系統。

員工看到就算大老闆也會按照流程走，才有底氣拒絕，也才會成為組織文化。

二，把權限講清楚，避免角色模糊。

林書仔提醒，企業可以透過明確的職務定義、資料分類、權限分層，說清楚誰「應該知道」、誰「不應該知道」。模糊越小，風險越小。

三，高層要公開表揚勇敢拒絕的人。

企業必須出面保護遵守規範的人，林書仔說，例如老闆在月會上反覆強調，或公開表揚

勇於拒絕的員工，讓基層知道公司會站在他身後，制度才會從上而下真正變成文化。

羅唯仁事件給台積電、乃至台灣企業的警訊，不是一「規範不夠嚴」，而是縱使有再多規範，但如果文化出了問題時，損失恐怕比想像更深。

一名半導體業內人士便分析，這次羅唯仁洩密案，真正的損害不是技術，而在「商譽」。台積電之所以能成為全球半導體信賴標準，輝達、超微或英特爾都到台積電下單，其中很重要一環，是保密的紀律。但從梁孟松、羅唯仁到之前涉及日系設備商東京威力的內鬼事件，恐怕可能動搖過去客戶對台積電的信任。

從基層拒絕技巧，到高層示範與治理，其實都在說同一件事：制度不是靠文件，而是靠人來維持。羅唯仁事件就像是給台灣企業的一場文化壓力測試，你不妨自問，如果同樣的事發生在自家公司，光靠制度真的守得住嗎？