



智慧財產權管理新思維

以 ISO 品質架構建立系統化的智權管理制度¹

張永強²、陳益智³

壹、前言

隨著科技技術的不斷發展，人類社會的市場經濟活動亦進入一個不斷變動的時代，企業的獲利已不再全然取決於效率的提昇與成本的降低，而漸漸取決於市場趨勢的掌握及關鍵技術的研發，值此知識經濟時代，亦惟有能確實掌握智慧財產權者將能在競爭日益激烈的國際市場中佔有一席之地，故各國亦紛紛制定保護智慧財產權的相關法令；世界貿易組織(World Trade Organization)亦公布了與貿易有關之智慧財產權協定(Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)，其中並明定加入世貿組織之會員需考量對智慧財產權提供有效及適當保護之必要性，並確保執行智慧財產權之措施及程序，使之不成為合法貿易之障礙⁴。因此，隨著國家整體經貿活動領域已正式跨入全球化、國際化的此刻，如何走入更寬廣的國際領域，讓國家競爭力更提升，首要即為重視智慧財產權保護，因為保護智慧財產權係 WTO 所有會員應盡的義務，亦符合我國之利益。

收稿日：93 年 12 月 20 日。

¹ 本文係摘要整理自經濟部智慧財產局委託財團法人資訊工業策進會科技法律中心執行「智慧財產權管理系統標準之制定與推廣計畫」專案之報告。

² 現任資策會科法中心法律研究員。

³ 現任資策會科法中心資深法律研究員。

⁴ 參見 Annex 1C of the GATT 1994, Part 1 GENERAL PROVISIONS AND BASIC PRINCIPLES。

本月專題



目前國內廠商雖已逐漸意識到智慧財產權之重要性，但是對於中小企業而言，如何持續保持獲利才是最重要的課題，就需長期投資之智財權管理，事實上無法提供充足之資源去深耕智權的發展，而大型企業則面臨國際化市場削價競爭，飽受策略性的智財侵權控訴困擾，綜觀台灣企業之智慧財產權管理制度，目前則普遍面臨缺乏獨立預算、未有明確的工作任務、無完整的教育訓練及企業主缺乏長期經營的決心等問題⁵。

而在不同規模的企業對管理智財權所投入之資源不成正比的情況下，若能將智財權管理作業程序標準化，使企業能依據其整體政策與目標，進行智慧財產權之管理工作規劃，有效而快速的建立智財權管理體系，應是我國智慧財產權之管理應發展之方向。本文認為，以標準化作業流程之方式來處理智財權之管理議題，為最好的智財權管理解決方案。有鑒於 ISO 品質系統是已經在國際發展成熟之管理標準，本文擬介紹 ISO 管理系統標準，並探討其與智財權管理結合之可行性，期能拋磚引玉，為我國企業智財權管理機制的完善，略盡棉薄之力。

貳、智財權管理的內容

智慧財產權管理的重要性，應少有企業會否認其重要性；然而，智慧財產權應管理什麼事項、要如何管理？是否為企業所清楚了解，則恐有疑問。蓋因智權如何管理，事實上源自於企業處理智權相關問題的實務經驗累積；而且，管理事項的產生與管理辦法的擬定，則通常是因應智權法規容許企業與他人約定之規定、或者為了避免智權糾紛的再次發生、或為達成企業的特定目的而規劃，講求的是實際有用，並沒有、也無須學理的理論，因此企業的智慧財產管理制度，有所相通，亦未盡相同。在涉及管理 know-how 的情況下，亦少有企業會主動的提供其管理制度供他人參考，因此國內多數組織，事實上並不十分清楚智慧財產權管理之內容；能運用智慧財產權的組織就更屬少數，因此本節擬從相關智權

⁵ 詳見前鴻海法務長周延鵬律師所著：「智慧資本投資保障的完整性」一文，政治大學智慧財產權評論，第一卷第一期，2003年10月。



管理文獻、智權法令要求，歸納整理相關的管理事項，供企業進行智權管理之參考。

就智慧財產權管理事項的說明，一般均是以權利別的角度切入說明，然這種功能性的說明，於企業據以智權管理制度的設計變成片段，忽略其流程上相關性。因此，本文擬改變傳統的說明方式，以智慧財產權的生命歷程---「規劃智權策略目標、智權的取得、維護、保護、運用」為切入角度，分別說明智權管理在各階段應進行那些管理事項。藉此祈能啟發企業於發展與實施智慧財產權管理系統時，以權利之取得、維護、保護與運用為管理核心，從流程管理思考，如何藉由相關流程的規劃運作達成組織之營運目標。

一、整體智財權政策與目標之設定

智慧財產的管理，須投入企業的資源，在企業有限的資源下，必須追求最佳之管理效益，而效益之有無又取決於是否力助於企業經營策略與目標之達成，而不同的企業目標設定，對於智慧財產管理的方式、重點、制度設計有絕對的影響。

以 IBM 為例⁶，IBM 的智慧財產管理最高指導原則為--「Freedom of Action」，用意在於確保 IBM 在營業活動上的自由，使其發展盡可能不會受任何的限制，並非採取盡量合法壟斷市場的侵略性策略，亦即任何人都可跟 IBM 專利互惠授權(Cross of license)，目前就有跟部份廠商進行定期(如五年)授權。相較於專利，作業系統與商標的授權則較保守、謹慎，但現在則已接受非競爭性、輔助性產品的商標授權。為達到上述原則，IBM 的 product owner 有完全掌控該產品完整的的資源、資料的權力，便於隨時檢核產品相關資源，所有關於智慧財產的授權均由其掌控。(Certification 部份則是由其進行)。

台積電之智慧財產權保護策略則為--「爭取智慧財產權、運用智慧

⁶ 參見張凱娜著，IBM 公司智慧財產權管理制度，智慧財產權管理季刊，第 02 期，1994 年 6 月。

本月專題

財產權、保護智慧財產權」⁷，因此其以將製造技術大量申請專利之方式獲取智慧財產權；而運用智慧財產權的方法，則包括提供智慧財產權的知識給客戶，當作業務競爭的工具、或是向他人換取許可，提高本身智慧財產權的地位，可省下一部或全部的權利金、或於遇有他人指控侵權時，若自身的專利量足以以量取勝，使他方篩選過程即費時又昂貴，也可以降低他人對提出主張的可能性。至於保護智慧財產權，在台積電則採取非常嚴謹的保密制度，以提高其警覺性，對於爭取智慧財產權、保護智慧財產權、不侵犯他人智慧財產權都是效用良多。同時，台積電基於晶圓代工(OEM/ODM)的特性，特別重視對於客戶的資訊安全的保護。制度層面上，其針對智慧財產權管理，最明顯的就是特別著重 PIP(proprietary information protection)，因為它所代工的客戶間彼此都是競爭者，台積電若無法做到徹底的區分與保密措施，將無法得到客戶的信賴。在組織上，負責 PIP 的人員目前設置在人事單位，並將在法務部門設立 Security officer，直接向其法務長報告。此機制之設計，使它在良率技術外，相較於競爭對手更能爭取到客戶的信任，進而獲得或延續訂單。

由上述實例可知，一個公司的智慧財產權的制度設計若能配合企業之經營需求，相較於無政策目標設定所設計出之為管理而管理之制度，其效益之差距，不言可喻。

二、權利化的評估

公司設立的最大目的在於獲取利潤，不論是有形的產品或無形的服務，企業的最終目的皆在於利用這些產出物換取對價。因此企業最關注者無非是如何保有市場競爭優勢，亦即確保產品(服務)的獨一、技術的尖端、成本的低廉，而智慧財產權的價值與此三大指標間即存在著密切的關連，以當紅的 IC 產業為例，企業投入 10-30% 經費於研發團隊中，

⁷ 詳見勤玉華智整理，迎向智慧有價世紀--無體財產，無窮商機研討會紀實(上)，智慧財產權管理季刊，第 20 期，1999 年 3 月。



目的在於獲取先進的尖端技術，透過權利(法律)化的保障措施與手段，確保產品於競爭市場壟斷、獨占的競爭優勢，因此就表面觀之，影響企業最重要的有形的產品或無形的服務，惟其核心實係導出產品與服務的技術、資訊、知識，亦即業界稱的「專門技術」(know how)。而這些專門技術隨著產業性質的差異、產品的不同、部門的需求不同，其產出的內容與應保護的樣態無不呈現多樣化，故企業應視其特性挑選合適的法律保護機制加以防護。將企業內部所有資訊、情報、知識都加以嚴密保護，是所有決策者的期望，但事實上採取嚴密而繁複的管理保護，相對的管理成本亦居高不下，因此站在成本與效益的考量，理性的決策者必須要衡量這些資訊與技術的內涵，及其對公司的重要程度進行評估考量有無加以權利化的必要⁸。

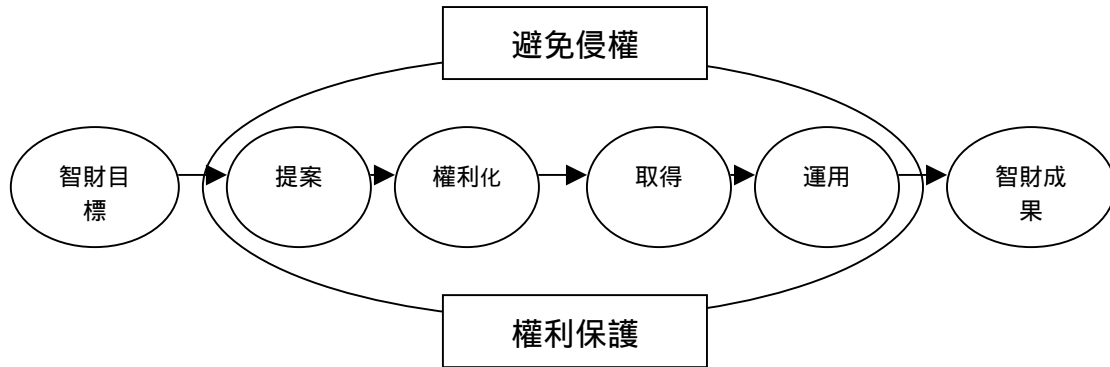
三、智慧財產權事項的流程歸納

成功的智慧財產權管理制度是依企業規模、特質、經營方針策略與產業特性、環境、對手的不同所為之智慧財產權管理規劃。藉由企業建立之智慧財產權管理系統，促進企業在技術創新過程中，妥善保護智慧資產，並尋求企業最大利益，包括產業地位與影響力之提昇或維持、競爭力提昇、降低營運成本與風險、最大活動自由、增加營收、及累積無形資產。為讓企業的智慧財產權管理機制能夠適應企業的經營與生存，智權管理制度的設計，應該是依其所制定之智慧財產管理政策設定智慧財產目標，要求相關人員提出智慧財產申請提案，針對提案進行權利化評估，若通過評估則依法申請取得權利、依規定維護，擁有智慧財產權依企業不同經營策略思考如何有效運用，以發揮最大效益；權利管理過

⁸ 以 IBM 為例，IBM 主要的研發都在美國，美國之實驗室中特別注重智慧財產管理與營業秘密。一般而言，應用系統之軟體管理，包括商標、命名、均依循總公司的智慧財產管理系統，所有智慧財產資產均屬總公司所擁有。IBM 的智慧財產權管理與行銷是結合的，故不單只考量單一地區或國家，而是全世界均一模式。IBM 智慧財產權權利化之考量原則上包括：1.保護公司的智慧財產權；2.讓公司的研發人員與業務發展不受干擾；3.提升競爭力。而 IBM 在一件技術構想提出後，首先透過小組的討論，對該新技術構想作如下各方面的評估：(A)授權上的價值：考慮授權收入的目標；(B)商業上的價值：考慮專利領先優勢的目標；(C)技術上的價值：考慮技術的領先地位。

本月專題

程中--「避免侵權」及「權利保護」只是兩個最基本的要求。若從智慧財產的生命歷程(如下圖所示)角度切入，智慧財產權管理的內容可以歸納如下：



階段	項目	內容摘要
一、智慧財產權的取得與維護	1、員工背景調查	企業應調查新進員工之背景，調查之程序應包括新進員工於先前企業所擁有之智慧財產經驗與技能、對先前企業是否應負任何智慧財產歸屬與實施之責任、及其對先前企業所負之保密責任。
	2、檢索與分析	企業應進行智慧財產權情報之檢索與分析，以確保研發結果侵害他人智慧財產權之風險已被控制。
	3、教育訓練	企業應對員工施以智慧財產教育訓練，以使員工遵守智慧財產法令，了解企業之智慧財產權政策，配合企業之智慧財產權管理制度，並使員工擁有正確之智慧財產權管理觀念，並於員工離職時與其面談，告知其應負之保密責任與智慧財產權義務。



智權管理流程之各階段事項歸納表

階段	項目	內容摘要
	4、員工規範	企業應明確規範員工對企業應負之權利義務，聘僱契約應約定智慧財產權歸屬條款，規範員工在執行職務中所產出之智慧財產之權利；員工利用企業之資源或經驗完成非職務產出之智慧財產者，企業得於支付合理報酬後使用之。
	5、提案流程	智慧財產權之提案流程應包括： (a) 依權利類別進行檢索、查名與查詢， (b) 依據檢索、查名與查詢之結果，進行篩選、分級與淘汰提案之審核。 備註：商標權與專利權應向政府主管機關提出申請；著作權以登記、發表、公開、認證之方式進行保護，營業秘密則應採取合理之保密措施。
	6、獎勵辦法	企業應針對員工於職務上之創作與提案制定獎勵辦法，以符合企業之智慧財產權政策與達到企業之智慧財產權產出目標，獎勵辦法可包括提案獎勵、核准獎勵、授權獎勵、舉發他人侵害企業之智慧財產權獎勵及針對其他員工之提案提出異議獲准獎勵。
	7、權利化之評估	評估權利化必要性之考量項目得包括： (a) 該技術或資訊尚不為人知， (b) 企業必須防止競爭對手擁有該技術或資訊， (c) 可降低生產成本， (d) 可提高客戶的滿意度， (e) 符合企業之智慧財產權目標， (f) 未來有授權予他人使用的潛力。

本月專題



智權管理流程之各階段事項歸納表		
階段	項目	內容摘要
	8、取得流程	<p>企業應依權利類別之不同而制定個別智慧財產權之取得流程，智慧財產權之取得流程包括：</p> <p>(a) 專利申請：企業應針對專利提案進行專利檢索與分析，並進行專利申請之內部審核，再提出專利權之登記申請。</p> <p>(b) 商標申請：企業應針對商標名稱進行商標查名與分析，並進行商標申請之內部審查後，再提出商標註冊之申請。</p> <p>(c) 著作取得：企業得針對著作提案進行查詢，並得將著作登記、或對外公開發表。</p>
	9、維護效益評估	<p>企業針對智慧財產權是否繼續維護得考量下列項目：</p> <p>(a) 技術之市場價值性，</p> <p>(b) 市場之佔有率，</p> <p>(c) 商品之生命週期，</p> <p>(d) 收益情況。</p>



智權管理流程之各階段事項歸納表

階段	項目	內容摘要
一、 智慧財產權的保護	1、研發管理	<p>為達證明權利的存在以及未侵害他人的權利之目的，企業應：</p> <p>(a) 記錄研發工作之進行歷程，包括研發會議之內容，並保持易於閱讀、容易識別及取用。</p> <p>(b) 建立研發紀錄文件化程序，以界定所需之管制，包括紀錄之鑑別、儲存、保護、取用、保存期限及處理。</p> <p>(c) 進行接觸管制，限制人員進出研發等涉及機密之區域，或接觸、存取研發紀錄等機密性資料，並設定權限、記載接觸、及限制使用目的，以管制非企業內部員工或非必要人員接觸企業之重要資料或洩漏企業之機密資訊。</p>
	2、資訊管理	<p>針對由電腦資訊設備傳輸之文件，企業應設定不同之安全屬性，並提供適當之管理機制。</p> <p>企業可指派專人監控資訊流之安全與合法性。</p>
	3、網路管制	<p>企業應採用適當措施，以確保障網路使用之安全性，包括：</p> <p>(a) 安全防護機制：防止電腦病毒感染；設定使用者之閱讀、存取與修改資料之權限；設置網路防火牆，限制內外進出之封包，管制網路連接之使用權限。</p> <p>(b) 網路使用管理：網路軟體由企業指派專人統一採購、管理及安裝，限定企業內部各部門另行設立主機之權限，網路檔案文件應設定機密等級及閱讀權限。</p>

本月專題



智權管理流程之各階段事項歸納表		
階段	項目	內容摘要
	4、軟硬體管理	<p>軟硬體管理應包括：</p> <p>(a) 調查軟硬體設備之需求並予以採購，</p> <p>(b) 定期稽核軟體是否合法使用並改善之，</p> <p>(c) 紀錄軟硬體之使用狀況，</p> <p>(d) 建立軟體使用資料(如使用人、購買日期、證明文件存放處等)，</p> <p>(e) 軟體相關資料保管(收據、出貨單、授權契約、保證書)，</p> <p>(f) 足以影響企業智慧財產權益之文件例如：智慧財產權申請資料、智慧財產權法律文件、智慧財產權人員背景資料、智慧財產權情報分析報告、智慧財產權合約。</p>
	5、文件機密等級	<p>企業應於文件上標明機密等級，文件機密等級之設定及閱讀權限可設定如下：</p> <p>(a) 極機密：文件資訊之洩漏將嚴重損害企業之權益並減低企業之競爭力，應限於最高管理階層同意閱讀，</p> <p>(b) 機密文件：文件資訊之洩漏將影響企業之權益，有利於競爭對手或可能造成企業管理之困擾，可限定管理階層以上人員閱讀，</p> <p>(c) 密及限閱文件：限於企業內部參考使用文件，僅限特定人閱讀可限定副理級以上人員閱讀，其他人員非經管理階層同意，不得借閱之。</p>



智權管理流程之各階段事項歸納表

階段	項目	內容摘要
	6、資料管理	企業可建置智慧財產權之資料庫，內容可包含企業內之智慧財產權資料、同業之智慧財產權資料、與企業相關之國內外智慧財產資料、智慧財產相關新聞、訴訟案例、標準表單、合約範本、相關法規、文件資料庫。
	7、智慧財產權諮詢	諮詢範圍包括：智慧財產權申請時他人提出異議之處理程序、智慧財產權法規之規範與適用問題、智慧財產權管理制度之執行疑義、智慧財產權相關標準表單之填寫與智慧財產權相關問題釋疑。
	8、合約審閱	<p>審查之事項應包括：</p> <p>(a) 歸屬條款：</p> <p>有無約定對方付清價款前，所有權、智慧財產權仍屬我方？對方應否協助智慧財產權之取得、變更、授權註冊登記？由誰負擔費用？有無約定為履行合約，提供第三人之資料或技術，其智慧財產權仍屬該第三人所有？</p> <p>授權使用時有無約定授權之範圍(ex：使用目的、授權區域、授權費用、是否獨家、權利範圍、使用限制)？</p> <p>有無約定有授權第三人使用之必要時，應事先取得書面同意？</p> <p>(b) 保密條款：企業之保密義務是否限於已標明為機密者為限？</p>

本月專題



智權管理流程之各階段事項歸納表		
階段	項目	內容摘要
		是否約定合約消滅一定期間後，企業不負保密義務？ 是否列舉企業不負保密義務之事由？ (c) 違約條款：違約之處理與損害賠償規定是否明確，雙方責任是否平衡？
	9、智慧財產權爭議處理	爭議處理機制包括：警告信函處理、技術面及法律面分析之處理、智慧財產情報處理、談判策略之擬定與訴訟程序之處理。
三、智慧財產權的運用	1、情報監控與分析	主要針對專利、商標、著作之內部與外部資訊或資料，進行分析，以提供授權、合作、制度修正、研發、行銷等決策參考： 包含專利人力之背景分析、專利技術之市場分析、競爭對手之專利技術市場分析、專利資產價值分析與專利市場授權價值分析；商標資產分析、商標市場授權價值分析與商標命名動向分析；市場授權價值分析。
	2、進行授權之收益或合作	進行智權價值分級、訂定授權費率與方案、授權或合作條件談判、授權或合作契約等相關文件研擬、對被授權人進行權利金帳務查核。

四、小結

上述所有的智慧財產權的管理事項，不可謂不廣泛而繁雜，對於一個企業而言，要做到固非不可能，但將會大量耗費企業有限的資源。事實上，企業存在的目的是獲利，不是建立管理制度，若只是為管理而管理，則結果反會變成流於形式的程序，更徒增企業有限資源的浪費。所



以智財權管理制度應該不是公司內部智財權的遵循規則，更不是公司內部保護智財權的審查制度，而是智權權利意識的深化，亦即組織的每一個人對智慧財產權均能有正確認知、體認知識是組織最重要資產、於工作中積極的研發創新。不過，即使是有智慧財產權意識的企業，面對無法立即回饋營運收入卻又必須立即支出管理成本的制度，在沒有明確的決策指示與目標的管理作業的情況下，亦無法期待企業能運用智財權管理制度，協助達成其營運目標。因此，企業應該思考——規劃一種能有效率的產生智財權的累積或積極獲取經營利潤的智權管理運作，而且能展現組織保護智慧財產權利管理能力，並使組織之行為符合智慧財產相關法規要求的方法。相對的，如果我們一直以傳統的方法，建議企業建立本節所有智財權管理機制，曠日費時又緩不濟急，將使企業喪失建立智權管理機制的動機，反而影響我國企業的競爭力。

參、智財權管理系統化的基礎--ISO 品質管理系統

ISO 國際標準組織(International Organization for Standardization, 以下簡稱 ISO 組織)於 1946 年成立於日內瓦，代表各會員國家建立各類國際通用標準，是一個遍及全世界的國際標準機構，至今已有 137 個會員國，自 1987 年首版標準發行開始至今，ISO 9000 標準業已成為國際間約 160 個國家與超過 510,000 個企業品質管理系統採用作為基本及驗證的應用標準。

ISO 組織訂定了數個管理系統標準家族，其中 ISO 9001 品質管理系統是由 ISO 組織下設 TC 176 技術委員會的 SC2 第二分項委員會負責制定，ISO 9001 品質管理系統的條文制定經過工作小組版草案 WD 版(Work Draft)、技術委員會版草案 CD 版(Committee Draft)、國際標準版草案 DIS 版(Draft of International Standards)、最終國際標準版草案 FDIS 版(Final Draft of International Standards)與正式發行的國際標準版 IS 版(Inter-national Standards)等五個制定的過程。而 IS 版的產生必須經過 137 位國家或區域代表投票，且經過 75% 以上的代表同意才得以正式發行適用，意即必須取得 103 個以上的國家或區域代表認同，因此 ISO 9001

本月專題



品質管理系統是一項國際共同認可的企業基礎管理原則與標準。

ISO 組織自 1987 年制定發行 ISO 9001:1987 版首版後，當在 ISO 組織設立之初，即立下「五年小改版、十年大改版」的原則，以追求標準條文的持續適切與有效，於是在 1994 年正式發行第二版的 ISO 9001:1994 版，而第三版 ISO 9001:2000 版亦已於 2000 年 12 月 15 日正式發布，從新標準發行日起，品質管理系統有完整 3 年的系統轉換期，但在 2003 年 12 月 14 日前須完成轉換。ISO 組織也公佈下列文件的正式修訂版於 2000 年 12 月 15 日正式發行：ISO 9000:2000 品質管理系統 - 綱要與詞彙、ISO 9001:2000 品質管理系統 - 系統要求與 ISO 9004:2000 品質管理系統 - 績效改善指導綱要⁹。

ISO 9001:2000 與 ISO 9004:2000 的正式版本(IS 版)與 FDIS 版相較，只在字義或內文編輯上作小幅修正，而 ISO 9000:2000 則因 ISO 19011 (品質/環境管理系統稽核指導綱要)的持續修訂，而在稽核相關詞彙上做了較大的修改。2000 年新版標準首要改變在於將 1994 年版之 ISO 9001、ISO 9002 及 ISO 9003 修正合併為 ISO 9001，ISO 9001:2000 取代而成為唯一的驗證標準。此外，舊版標準的名稱"品質保證模式"將不再存在，而新版 ISO 9001:2000 將被賦予新的名稱"品質管理系統"，這標題上的主要變化在於強調新產品品質管理系統的整體功能及未來全面品質管理的目標¹⁰。

一、ISO 品質管理系統的基礎

ISO 9004 第 4.3 節的管理原則說明了 ISO9001 的管理要求是架構在八大品質管理原則上，包括：顧客導向、領導統御、全員參與、流程方法、系統方法管理、持續改善、決策根據事實、與供應商互利關係。此八大管理原則事實上是企管理論的精華，它構成了 ISO9001:2000 年版

⁹ 詳見簡聰海著，國際標準品質管理系統—2000 年版 ISO 9000 認證，普林斯頓國際有限公司出版，民國 92 年 5 月 20 日初版，頁 66-67。

¹⁰ 參見簡聰海著，前註書，頁 80。



的品質系統的基本架構與指導原則，故於此先分別說明其意涵。

(一)顧客導向

任何型態的組織均提供有形產品或無形服務，而有形產品或無形服務的使用及接受者即為顧客，組織若失去顧客將無法永續經營，所以任何組織均應瞭解現在與未來的顧客需求，符合顧客的要求及致力於超越顧客的期望。一旦超越顧客需求與期望，就能為組織帶來最大的利益。

以服務為主的組織應提供相關管道鑑別(identify)顧客需求，例如：藉由親訪、e-mail(書信)、電話及調查表等，鑑別其需求及意見，再將其需求及意見規劃於相關制度系統中，訂定執行目標，加以執行改善後，再藉由親訪、e-mail(書信)、電話及調查表等相同回饋手法，確認顧客是否對組織滿意，若滿意則持續執行，若不滿意應再重新規劃鑑別顧客需求的品質管理系統。

(二)領導統御

領導者應建立組織的目標與方向之一致性。他們必須創造與維持內部環境，以使組織中成員能完全投入工作以達成組織目標。在組織管理的作業中，活動執行成敗的關鍵在於領導者，領導者必需確認組織的政策及相關目標，並塑造可使全員參與執行政策與目標的環境。

組織管理者或領導階層，應該將各項顧客需求訂出方案，並轉換成可行計劃，將計劃納入政策及遠景中，使組織中全員瞭解組織文化凝聚共同理念，再由各單位將顧客需求轉換的組織文化及理念，推展出單位目標加以執行達成。

(三)全員參與

組織是由各種不同權責及功能的人員所組成，相關業務流程的運作也需要不同的人員共同完成，若有所欠缺組織運作就會出現問題，所以全員參與是組織運作良好的必要條件，全員各展其才、各司其職，就會為組織帶來最佳成果。

本月專題



(四)流程方法

當各活動與相關的資源經過管理而成為流程時，便會有效率地達成所期望的結果。但企業常以功能看組織運作，忽略構成組織作業的流程，部門所執行的日常作業亦常偏離組織真正目標。ISO 9001：2000 國際標準即明白指出：「一個組織能有效的運作，必須鑑別和管理許多相互連接的作業活動，使用一個資源和管理一個作業活動。任何將所接收的輸入轉化為輸出的活動都可視為流程。組織為有效運作，需鑑別及管理許多相互關聯的過程，」。因此，組織內以流程構成的系統之應用，可以使各別流程間產生聯結與交互作用；並且可以使適用者清楚的了解其前後關連。

(五)系統方法管理

以一個整體系統來鑑別、瞭解與管理相互有關的各項流程，將有助於組織更具效能與效率地達成各項目標。系統化管理的目的，在於避免「見樹不見林」的表面管理危機，因此品質系統管理的重點在於以企業各項經營目標為基準，建立各項作業流程間的連貫性，並將相關的流程結合成為一個系統，藉此提昇企業經營效率並達成經營目標。

(六)持續改善

顧客對服務的品質要求一直在不斷提高，因此組織整體績效之持續改善應該是組織不變的目標，而且應該是組織運作過程所不可或缺的一環。在 ISO 9001：2000 的條文可看出，組織必須經由品質政策、目標、稽核結果、資料分析、矯正預防行動及管理審查的運用，以利於品質管理系統有效性的改善。而以服務為主的組織應進行全員服務訓練，進行相關的持續改善，並將組織政策延展到各單位所訂之品質目標，各單位依據目標執行後，於預定完成日期審查執行狀況。若已達成目標值則提高目標值或維持並另訂目標，若未達到則提出矯正預防措施改善過程，以上相關結果應提報管理階層進行審查，決定並進行改善方案，以達到持續改善的目標。



(七)決策根據事實

企業活動是一種資源投入與運用的過程，所以決策的目的在於鎖定企業發展目標，分配有限的資源，以產出最大的效益。因此，決策所需要的資訊是：(1) 顧客感知與需求、市場發展趨勢的相關資訊，以作為最高管理階層決定提供什麼樣的服務或產品給顧客，從而決定需要投入什麼樣的資源與多少的數量；(2) 品質政策、目標與產品服務成效相關資訊，以作為決定企業下一階段發展方向與目標的依據；(3) 發生問題與可改善空間的相關資訊，以作為調整現行作業流程、增加設備、提供員工訓練資源與提昇作業效率的參考；(4) 監控量測成本與效益相關資訊，所有產品與服務的檢驗與量測作業都會產生作業成本，如何適度檢測以確保產品與流程的品質是必須考量的品質成本。

以顧客抱怨為例，假設設定目標值為“顧客抱怨件數應降低為零件”，相關人員應依所規劃的防止及宣導計劃執行，達成設定的目標值，經過資料分析及結果判定後，將是否達成設定目標值的事實呈現出來，由管理者依事實訂出相關改善決策。

(八)互利的供應者關係

一個組織與其供應商是相互依存的，且透過互利的關係增加彼此能力，以創造價值。現階段的產業分工越來越細，也越專業化，一項產品或服務也無法由一個組織從由最終原物料或服務的構成要素，加工成最後顧客可使用或接收的產品及服務，所以在資源不可欠缺的狀況下通過雙贏的供應關係，增強組織和供應者創造價值的能力。

二、PDCA 品質管理原理

ISO 9001:2000 係運用 PDCA 管理循環(Plan-Do-Check-Action, 簡稱

本月專題

PDCA) 為工具和觀念手法來架構系統之內容¹¹;其呈現於 ISO9001 標準的具體方式,可參見下圖。



以整體品質管理系統來說,導入 ISO 的組織必須從管理階層依顧客需求決定企業品質政策及目標(Plan),接著規劃企業資源以提供產品及服務(Do),並透過量測及監控的機制(Check)以持續改善整體品質系統的運作(Action)。同時,對於各項作業流程也可透過此四個步驟原理:(1)決定品質政策 目標(Plan);(2)實施(Do);(3)評估實施的結果(Check);

¹¹ PDCA 循環同時又被稱為蕭華德循環(the Shewhart cycle)與戴明循環(the Deming cycle),蓋因 PDCA 概念為蕭華德(Walter A. Shewhart)於 1939 年在其著作"Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control"首先提出,而後戴明博士(Dr. W. Edward Deming)加以運用並建立了品質管制理論之基礎,詳可參美國品質協會(American Society of Quality)網站(www.toledo-asq.org)。



(4) 採取矯正及預防措施(Action)，來進行目標的達成和問題的解決。以資源管理項目為例，企業可以運用 PDCA 循環，思考如何調配資源(Plan)、資源使用的正確性(Do)、評估資源使用效率(Check)、改善資源利用率(Action)等等議題，以對企業本身產生實質效益。

三、ISO9001:2000 年版的架構

ISO 9001 : 2000 新版經歷許多波折，終於在 2000 年 12 月 15 日發行。2000 年的新版標準首要在於將 1994 年版的 ISO 9001、ISO 9002 及 ISO 9003 修正合併為 ISO 9001 之單一「品質管理系統」。改版後的品質系統把舊有的遵循一般企業流程的 20 項條文架構，依 PDCA 之觀念，重新規劃整理為 5 大項：(1) 品質管理系統 (2) 管理責任 (3) 資源管理 (4) 產品實現 (5) 量測、分析及改進。同時，2000 年版的內容並納入近代品質管理的顧客為重、流程導向及持續改善之理念，使其適用於各種型態、行業及規模大小之組織，亦更能與其他管理系統標準(尤其是 ISO 14001 環境管理系統)相應。

ISO 9001 : 2000 要求企業於設計、生產、安裝及服務等責任，均需清楚界定於驗證範圍中。新版的標準將供應鏈回歸到企業實務用語「供應商、組織、顧客」替代 1994 年版的「分包商、供應商、顧客等用語」。從標準內容可知 ISO 9001:2000 標準已涵蓋大部分 1994 版的規定。而較清楚的新增規定包括：

- (1) 強調持續改善。
- (2) 較重視高階管理的角色。
- (3) 考慮法令及規章的要求。
- (4) 在相關的功能與層級建立適當的目標。
- (5) 顧客滿意度資訊的監測。
- (6) 增加對資源可用性的注意。
- (7) 訓練有效性的確定。

本月專題



(8) 延伸對系統、過程及產品之測量。

(9) 品質管理系統執行績效之數據分析。

綜觀 ISO 9001:2000 之改版內容，主要目的即在適用於各行各業，並滿足與其他管理系統之相容性。以顧客為重的組織，運用「P-D-C-A」的「系統化」與「過程導向」之模式，領導建立「全員參與」的品質管理系統；並本著持續改善與「預防不符」的精神，規劃、監督、量測及展開品質管理系統目標與過程，以提升「過程績效」並使產品符合顧客及法規要求。經由有效執行「內、外部溝通」，針對員工能力及工作環境基礎設施提升，主動對顧客滿意度量測，確實對「資料分析」，以適切有效的管理審查機制達成企業經營目標，並與供應商成為雙贏的夥伴。

肆、智財權管理的系統化

ISO9000 系列標準目前是世界 80 多個國家和區域的組織所採用的品質管理方法，它整合了品質管理的八大基本原則，有系統且具體的提供了品質管理和品質保證系統方面的要素、導則和要求。事實上，在 ISO 其他的管理系統，除了規範的目的與標的不同外，基本上都以 ISO9000 品質管理系統標準為基礎，在針對特定需求與以修改和調整而來。以 QS9000 而言，其係以 ISO 9001:1994 版為基礎平台，並加上行業特有的要求項目及各個公司的要求事項而成¹²，ISO14000 與 ISO17799 則與 ISO9000 有需求方向及承諾對象之不同¹³，故以下即以 ISO

¹² ISO 9001:2000 版已於 2000 年 12 月公佈發行，QS 9000 也將被 ISO/TS16949:2002 所替代成為汽車業的品質管理系統標準，且該標準是以 ISO 9001:2000 版為基礎平台及增加汽車業的特別要求事項而成。

¹³ ISO14000 系列標準是對組織的活動、產品和服務從原材料的選擇、設計、加工、銷售、運輸、使用到最終廢棄物的處置進行全過程的管理。其與 ISO9000 品質系統的架構相似，惟兩者在內涵和承諾對象上不同。ISO9000 標準的承諾對象是產品的顧客，以滿足顧客的需要為最高指導原則。而 ISO14000 系列標準則是社會面的承諾，受益者將是全社會，以滿足透過政府法律、法規所體現的社會需要為指標。除此之外，由於其標準的內容要求不同，對稽核人員的專業要求當然也不同。



9001:2000 版的架構、原則與要求為基礎，針對如何藉以建立有系統的智財權管理提出分析與討論。

一、發展與實施步驟

以 ISO 9001:2000 版的觀點對於企業的智財權管理標準的發展及實施，應包括下列的基本步驟：

(一)決定顧客的需求及期望

許多供應者不了解誰是它的顧客，一般產業比較不會發生這種現象，但是在一般行政作業卻常常發生這種現象，許多供應者不承認執行者是其顧客或不以顧客對待。日本的品質大師石川馨給顧客下了一個很好的定義：「流程下游的單位就是顧客」；顧客另一廣義的定義為以利益相關團體來解釋，在品質管理系統的第一步驟就是回歸基本的觀念，一切以顧客的需求為導向，流程設計的目標以滿足顧客的需求為依歸。

(二)建立組織的品質政策及品質目標

最高管理階層應建立組織的使命、遠景、政策與目標，也就是所謂的遠景領導(Visionary Leadership)。遠景領導的重點：

- (1) 流程管理：一般組織只重視作業面及管理面的流程，而策略面如策略規劃，使命遠景規劃等流程則容易被遺忘。此外，流程也有重複性的特點，在一固定的期間或週期，流程就會再次被執行。上述都是值得注意的重點。
- (2) 以利益相關團體的需求為導向：使命、遠景、政策與目標的訂定，一定要從利益相關團體的需求為輸入，了解現況及需求的差距，根據組織的各項資源及大環境來計畫組織的經營方向。
- (3) 決定達成品質目標的流程及責任歸屬
組織應以達成品質目標為根據，使用企業流程圖決定相關的流程，指派主流程負責人及次流程負責人組成組織流程小組，流程小組可包括主流程及次流程負責人、資訊人員及流程顧問。

本月專題



並以書面作責任的指派，不可兼任及應加進考績計畫。

(4) 建立衡量制度以衡量是否到達組織之品質目標

績效的衡量不在於組織，而在於顧客，因此組織應衡量產品與服務的機制及功能，是否提供足夠的附加價值，以維持或提昇顧客的滿意、喜好、忠誠及引介。ISO 9001:2000 版條文 8.2.1 顧客滿意的意義就是強調衡量不在於組織本身，而在於顧客。

(5) 衡量流程的效能

許多公司只求通過 ISO 驗證，而不以流程是否有效率、效能為考量，雖然達到標準文件化程度，但對企業的經營卻沒有明顯的效果。流程管理的目的，就是提高流程的效能、效率及應變力。ISO 9001:2000 版條文 8.2.3 流程的監控及量測(Monitoring and Measurement of Process)及 8.2.4 產品的監控及量測(Monitoring and Measurement of Product)中清楚地指示，組織應建立監控與衡量的機制，以了解顧客的需求，並得知是否在流程、產品及服務上能滿足或甚至超越顧客的需求。

(6) 使用預防的手法消除不符合的原因

如果衡量的結果不能達到預期的目標，就是問題了，為了不使問題的原因再次地發生，預防是最佳的手法，預防的觀念就是如何設計出各種預防措施，避免這些潛在問題的發生。雖然有預防的措施，但是還會有萬一發生問題的可能性，其思考的模式，就應從問題發生後所產生的現象來分析，提出應變的措施，以減輕這些現象所產生的影響。另外，組織應有預防的能力，也就是防錯的能力，預防做的再好還是會產生問題；萬一發生問題，組織要有能力以最短的時間，讓受影響的範圍達到最低來處理問題的話，就要建立應變計畫及培養應變力。

(7) 持續改善流程的效能及效率

改善是一條不歸路，流程永遠有改善的空間。ISO 9001:2000 版條文 8.量測、分析及改善(Measurement, Analysis and



Improvement)全章以持續改善流程的效能為主題，8.2 監控與量測(Monitoring and Measurement)、8.3 不合格管制(Control of Nonconformity)及 8.4 資料分析(Analysis of Data) 都是在談衡量、監控、分析及管制不合格的問題，8.5 改善(Improvement)就是要求企業針對問題的原因以行動加以改善。

- (8) 決定改善的優先秩序以取得最佳效果
當問題的原因透過資料的分析後，有可能產生很多的原因，無法一次處理，故應先設定改善的目標，根據所設定的目標決定改善的優先順序以取得最佳效果，柏拉圖分析¹⁴是一種決定優先順序的有效方法。
- (9) 計畫達成改善的策略、流程及資源
在高階主管部份，其應該有責任去完成下列事項：
- (a) 設定品質政策及目標，並領導組織去完成，透過推廣提昇品質意識，激勵員工全員參與。
 - (b) 建立組織架構，提供所需的資源，配合組織架構，高階主管應確認其核心流程，如產品及服務實現流程，因為這些流程直接關係公司的成敗，並且確認其基礎流程，因為這些流程影響核心流程或影響利益相關團體需求的實現。確保執行流程所需的資源。
 - (c) 維護現有的績效。績效包括：財務績效、流程績效、顧客滿意度及組織能力的提昇。

二、智財權管理系統的建構

ISO9001:2000 之組成構面可分為品質管理系統、管理責任、資源管

¹⁴ 柏拉圖分析(Pareto Analysis)是一種垂直柱狀圖形，用來幫助我們決定問題解決(或重大原因)之先後順序的工具。他所要表達的是「重要少數」的概念，也就是說大多數 80% 的效應究因於 20% 的問題(或原因)，所以又稱作 80/20 規則。了解柏拉圖可以幫助我們將精力花費在少數的關鍵問題上，也就是所謂的重點管理，詳可參 <http://erc.msh.org/quality/pstools/pspareto.cfm>。



本月專題

理、產品實現、量測、分析及改善等，以下分各個構面對如何建立智財權管理系統提出建議：

(一)管理系統文件的整備

ISO 9001:2000 版對於文件化要求，包含五種文件化程序的要求、品質手冊的要求、文件管制的要求、紀錄管制的要求以規範企業在推行 ISO 9001:2000 版時，必須建立的品質管理系統文件的最低要求，包含：品質政策與各項品質目標、品質手冊、ISO 9001:2000 版明定的文件化程序¹⁵、企業因為作業流程需要，而建立的文件化程序與 ISO 9001:2000 版所要求的 21 項紀錄。因此，文件化程序的建立應視個別企業的需求，企業必須為自己量身定作最低程度的、有效能的及有效率的、適合的品質管理系統文件化程序。同時，程序呈現可以是多樣的，如書面、圖面、電子媒體、照片、樣品、錄影帶等各種形式。

ISO 9001:2000 版品質系統文件化，大致包括四階品質文件架構；(a) 第一階的品質手冊(What)；(b) 第二階的程序書(How)；(c) 第三階的工作說明書；(d) 第四階的表格、記錄。由此四階文件之架構，企業可規劃其智財權管理系統的文件架構為：(a) 智財權策略與目標；(b) 管理流程(程序書)；(c) 管理辦法(作業指引)；(d) 管理表單。若是規模較小的組織，上述文件可整併於一份智財權管理手冊中；反之，在規模較大的組織，其規範要求可否無法於一份手冊中完整的說明，此時，可視其需要，分別獨立為不同的文件，將管理手冊定位為其整體智財權管理制度的概要說明。

(二)管理責任

ISO 9001:2000 版對於品質政策的要求事項，要求企業最高管理階層必須負責品質政策的定位、制定、溝通、維持與審查，品質政策事實上與企業的願景(Vision)、使命(Mission Statement)與發展方向相關，身

¹⁵ 文件化程序規定在 ISO9001:2000 之 4.2.3 文件管制、4.2.4 紀錄管制、8.2.2 內部稽核、8.3 不合格品管制、8.5.2 矯正措施與 8.5.3 預防措施等六份。



為領導必須藉由品質政策以提示發展方向並激勵員工，作為企業賴以維繫的精神指引。

ISO9001:2000 版第五章管理責任(Management Responsibility)要求最高管理階層應建立品質政策與品質目標，實施管理審查並提供必要之資源，亦即企業之最高管理階層應體認其為企業內部重要事務之最終裁決者，需負起企業成敗之關鍵，故企業在建立智財權管理系統時，最高管理階層亦應建立智財權政策與智財權目標，並提供智財權管理必要之資源，包括為了使智財管理事務能確實落實，而設立智財權責部門。國內企業因限於規模大小 人力不足或成本考量往往將智財事務整合至法務部門或研發部門，惟如欲確實達到智財權所設定之目標，成立單獨的智財權責部門便有其必要性，並且智財權責部門之主管層級亦應提昇，以提供最高管理階層決策意見，並確保智財管理事務之執行擁有充足資源。

(三)資源管理

ISO 9001:2000 版對於資源提供的要求事項，強調企業的活動即是資源的調配與運用，運用有限的資源以產生最大的附加價值。因此，握有企業所有資源運用權力的最高管理階層，必須有計畫的、有效率的分配與使用資源，其焦點集中在品質管理系統實施與維持所需資源，範圍涵蓋品質系統全部，另 BS 7799 資訊安全管理系統中對於實體與環境安全項目及通訊與操作管理項目上規範了詳細的要求事項，如：設備安全管理、週邊安全管理、網路安全規劃與管理、電子郵件之安全管理、全球資訊網之安全管理等等，可作為企業在保護公司資訊資產的參考依據。

以資源管理的角度看智財權管理之首要意義則為--企業應針對智財權管理事務提供充足之資源，並加以妥善的使用與分配。依 ISO9001:2000 版第六章資源管理之規定，勝任工作之人員、適當之教育訓練及維持與管理達成產品合格之工作環境皆為組織之責任，因此企業針對智財權管理應指派足以勝任智財權管理工作之人員，並提供員工智

本月專題



財權教育訓練，及提供充足之工作空間與支援服務(如運輸或通訊)¹⁶。

(四)產品實現

ISO 9001:2000 版對於產品實現的規劃的要求事項，強調企業必須規劃產品(包含智財權)實現所需的各項流程與考量，以確保產品的生產或服務的提供得以符合既定規劃品質與產出成果。企業必須規劃產品實現的流程，重點包括品質目標、產品需求、作業流程與文件、資源需求與提供、監控量測驗證、品質紀錄等項目。另外，ISO 9001：2000 版特別強調企業應該以符合公司營運方式擬定作業流程，而作業流程的規劃設計也可以運用第七章的產品實現 7.3 節中，對相關設計與開發的規範來進行。

產品的實現，無可避免的必須使用到顧客提供的設計圖、樣品等資料或物品，而 ISO 9001：2000 版的要求在顧客財產部份，則強調企業在管制與使用顧客財產時，必須辨識、驗證、保護與防衛顧客的財產，ISO9001:2000 第七章對於顧客財產的範圍已明文定義包括智慧財產權顧客財產包括有形的產品與無形的智慧財產，有形的如原物料、彩盒、標籤語模具等等，無形的如商標、專利、技術與設計資料、開發測試軟體等等；而且，ISO 9001：2000 版特別在條文 7.5.4 備註的地方提醒企業，必須關注有關智慧財產權的問題，以避免衍生智慧產權相關法令爭議與糾紛。因此，企業對於顧客之智慧財產權，除必須如同其他顧客提供之物品為相同的使用管制--包括顧客之智慧財產權受侵害或不適用時應向顧客報告並維持紀錄之外，更要注意避免顧客之智慧財產權受到侵害。事實上，此亦符合一般智權管理中最基本的要求--避免侵權。

¹⁶ See ISO9001:2000 6.3 Infrastructure "The organization shall determine, provide and maintain the infrastructure needed to achieve conformity to product requirement ", 有一說認為 6.4 之工作環境與 6.3 基礎設施差別不大，可合併觀之，惟參照 ISO 9000 基本原理與詞彙(Quality management systems-Fundamentals and vocabulary)第 3.3.2 與 3.3.3 可知，基礎設施乃指組織運作所需之公用設施、設備及服務之系統，工作環境則為執行工作時所處的條件，該條件包括物理的、社會的、心理的及環境的因子，由此以觀，則可將基礎設施視為組織提供員工執行工作所需之實體設備，工作環境則為組織為員工創造之事宜執行工作之氛圍。



鑒於智財權管理之最終產出並非有形之產品，故 ISO9001:2000 第七章產品實現中有關設計與開發、採購、生產及服務的供應及監控與量測儀器的管制規定僅可參考，而無直接適用之餘地。所以，智慧財產權的產出，即使其為無形財產，無法直接適用 ISO9001:2000 第七章產品實現之規定，惟其仍然有取得之流程，可以援用前揭產品實現的流程管制概念。亦即設計與開發階段之管理則可視為智財權取得時之管理，由於智財權取得之管理約略包括員工管理制度、提案與獎勵制度與智財權申請及維護制度，則有關設計與開發之審查、查證、確認及變更的管制規定應可適用於前揭智財權取得之管理工作，亦即企業應評估達到取得智財權目的之自身能力，並鑑別取得智財權所需之措施，再查證依智財權之提案是否可以確保智財權之取得目的，最後並確認所取得之智財權能符合特定應用或意圖使用的要求。

(五)量測、分析及改善

ISO 9001:2000 版對於監控與量測的要求事項，強調企業必須透過外部顧客滿意感知的偵測、內部稽核、產品與流程的監控與量測，以衡量品質管理系統的整體狀況與績效，作為企業發現改善機會的基礎與參考。企業執行內部稽核時，必須考量稽核計畫依照被稽核區域與流程的狀況與重要性、前次稽核結果等進行安排；界定稽核的標準、範圍、頻率與方法；稽核流程的客觀與公平，稽核員不得稽核本身的工作；文件化界定稽核規劃、執行、報告結果與維持紀錄的責任與要求；被稽核區域管理階層確保矯正措施未過度延遲；稽核的後續跟蹤稽核作業必須包括所採行措施的驗證與驗證結果報告。另 ISO 9001:2000 版對於改善的要求事項，則強調企業必須運用品質政策、品質目標、稽核結果、資料分析、矯正與預防措施、管理審查等六種方法，持續自我發現問題與改善品質管理系統的有效性，藉此提昇企業的競爭力與各項績效。以上六種方法雖不是直接產生附加價值的產品實現流程，但卻是取得管理資訊持續改善品質管理系統的效能與效率。

如欲採用 PDCA 模式改善企業內部之智財權管理系統，則應參酌

本月專題

ISO 品質管理系統對持續改善之定義¹⁷，令企業界由智財權政策、智財權目標、智財權稽核結果、智財權資料分析、矯正與預防措施及管理審查之運用，以持續改進其智財權管理系統之有效性。

(六)小結

企業對於智財權管理制度的建立，首先需了解企業本身的特質及企業營運方向，對於企業本身智財權的定位，訂定明確的政策與目標，並取得最高管理階層的支持與參與，及依照公司的規模與資源狀況決定是否成立專責機構或委託外部事務所辦理智財權事務。其次依企業產品的特性決定智財的產生，並制定智財權的管理制度來管理智財權的創造、維護與應用，透過教育訓練機制向企業員工作智財權觀念的宣導，加強實體安全管控以對於智財權的保護，定期檢討智財權的維護工作，適當地修訂智財管理政策與制度，並結合智財權的稽核、會計、財務上的管理，使得整體的智財權管理制度發揮最大效應並注意以下幾項重點：

- (1) 最高階層的認知：最高管理者對於營運方針的決定與智財權的認知是非常重要的。錯誤或甚至欠缺智財權的認知，將間接影響管理事務的進行方向，最後極可能造成營運方針的決定錯誤。例如專利經費的增減將影響智財權的取得數量或特定技術的市場先/獨佔力量，而造成市場佔有率的變化，最終將影響公司的營運績效。
- (2) 全球化的管理趨勢：因為智財權全球化的管理會造成營運資本的增加，亦即增加智財權的費用，無法取得所有欲申請全球化的專利。配合費用的增加，管理制度也須做改進，包括(a)管理制度之綜合更改或活用；(b)主要重點式智財權管理。
- (3) 綜合管理趨勢：配合全球化的管理的趨勢，須綜合管理智財

¹⁷ 參見 ISO9001:2000 8.5.1Continual improvement "The organization shall continually improve the effectiveness of the quality management system through the use of the quality policy, quality objectives, audit results, analysis of data, corrective and preventive actions and management reviews"



權，智財權部門的人員亦需要強化。

伍、結語

21 世紀經濟全球化，貿易自由化使得市場的控制手段發生了重大變化，智慧財產權資源迅速發展，靠它獲得長期利潤，靠它提高競爭力的功能為越來越多的人們所認識。智慧財產權不僅是 21 世紀的入場券，而且還是 21 世紀國家實力競爭的武器。它不僅僅是微觀上的一個單位經濟、技術、法律一體化的資產，宏觀方面更是國家實力的象徵。

產業要想成功地建立智慧財產權管理機制，應依公司規模、體質、市場、產品種類等擬定屬公司自己的智財權管理策略，其成功的關鍵有三：(1) 決策高層的支持；(2) 執行人員的投入程度；(3) 跨部門的溝通協調與支援。因此，企業在建立智慧財產權制度時應審慎考量：(1) 目標規劃：目標與願景，結合企業競爭策略，經組織與層級、授權；(2) 工作規劃：人員分配比率，專業人力的養成，工作的內容，升遷與職程規劃，及工作成果之展現與稽核與 (3) 財務規劃：挹注資金設備等，包括申請費、維護費等。智財權的管理最重要的就是公司 KNOW-HOW 的安全保護，合理的營業秘密管理措施可保公司的競爭優勢，找出公司欲保護的營業秘密標的，標示機密等級，載入會議記錄，並作好文件管理措施，如此的事前防範勝於事後之彌補。

據報導指出，由於設計圖、商品的不當仿冒，而致日本產品、技術流出至中國等外國企業的受害增大，日本經濟產業省將創設「智慧財產權 JIS」，對於樹立公司內部控管制度、防杜技術流出的企業給予保證，以促使其他公司能夠安心的與獲得 JIS 保證的企業交易。由此可知，各國政府均了解且正積極利用智財權做為協助其產業國際化競爭的主要利器之一，而智財權管理正是有效累積企業無形智慧結晶，以及規劃企業未來競爭策略的具體措施。雖然管理的若干成果很難有立竿見影的效果，但是從國際間成功企業推動智財權管理的經歷中，有效的管理內部各種智慧財產權資源是企業得以穩健發展，甚至打敗競爭對手的重要關鍵。本文認為藉由 ISO 系統制式的管理流程與相關作業，結合智財權

本月專題

豐富實務執行經驗與管理(ISO) 專家，就企業目前執行智財權業務所需之各項管理辦法、表單、流程等予以類似 ISO 品質管理系統的標準化、模組化作業，將可使企業可以有效地運用有限的資源，建立效率與經濟效益的智慧財產管理系統，並進而提昇國家整體競爭力。