

# 如何將智財權管理導入 ISO9000 品管制度

林育堯 撰

## 摘要

ISO9000 是近十年最風行的國際性品質管理制度標準，智慧財產權(IPR)管理是新興但日益重要之管理領域，本文嘗試說明如何在已建立、運作之品管體系中加入 IPR 管理元素；以 ISO9000 管理制度為平台，說明 IPR 管理之部分重要內容。文中將以與 IPR 相關的 ISO9001 規定，解說應如何增加 IPR 元素，例如 (4.4 節)「設計管制」中導入專利檢索於概念階段、專利審查與申請於輸出階段，(4.5 節)「文件資料管制」、(4.16 節)「記錄管制」說明研究日誌對專利申請、爭訟重要及文件分類、管制對界定營業秘密之重要，(4.18 節)「訓練」，說明已有許多企業將 IPR 觀念，策略明訂為新人訓練與定期教育訓練內容，(4.17 節)「內部品質稽核」，介紹智慧財產稽核(IP Audit)之觀念。

## 一、前言

品質管理與智慧財產權(IPR)管理看似風馬牛不相干，但以企業整體角度檢視，如人事、財務、行銷、製造、採購、品質管理等各種體系皆有其獨立自主性，卻也必需相容並行，企業才可能

順利運作，健康發展。

個人就業以來工作大體皆與品質管理相關，即便是測試技術研究、可靠度技術研究，仍屬品質相關。因緣際會兩年前 ETC 被列為專利鑑定機構之一，從開始認識專利，智慧財產、學習專利鑑定技術，擬定 ETC 內部作業程序，提供廠商服務，有幸皆能參與。在接觸學習過程中，我們瞭解到 IPR 相關議題之複雜，絕不是個人可一蹴而知其全貌，其中有法律面問題，有 IP 相關（專利、商標、著作權、營業秘密）之專業學理，有科技進步延伸新的問題，更有政治面問題（如 301 法案，加入 WTO）。但 IPR 觀念與管理對我國整體經濟發展及國內企業升級發展之重要性，絕對是無可置疑，我們常思考的是 ETC 應該扮演什麼角色對產業幫助最大，如何善用 ETC 已有經驗，以最適當方式。對國內企業助益最大。衡量 ETC 現有資源與經驗，除不斷的強化人員在 IPR 方面學習累積經驗，現階段將以 IPR 觀念推廣，IPR 管理技術與應用之介紹為重點工作。

誠如前資策會科法中心張凱娜經理在「營業秘密法解讀」一書中所言「企業的秘密是企業賴以生存競爭的重要利

器，如何透過有關措施的採行與制度的建立是防堵秘密流失的關鍵，……。有些措施也可以搭配目前企業極為努力推動的 ISO 制度，透過稽核來推動更是事半功倍。” ISO9000 品質管理制度經十年的推廣已是全球性品管標準，大部份具規模之製造業皆已導入，而 ISO9000 十分重視文件化、書面化及記錄保存，恰與 IPR 管理實務中「程序」與「書證」有類似之處，故以 ISO9000 為平台介紹 IPR 管理，應有其實務上意義。

## 二、智慧財產權(IPR)管理概述

智慧財產泛指人類運用心智活動所創造出的結果，傳統上包括專利權、著作權、IC 電路佈局、商標權、營業秘密等法律明文保障之無實體財產權。企業之 IPR 管理策略目標在「公司可以自主、自由、且合法地運作與發展」，簡略可分成 IPR 取得，IPR 使用，IPR 保護三部份。

IPR 取得包括自行研發、購買取得授權，IPR 使用包括公司內部充分瞭解可用 IP 內容，充分利用，IPR 保護包括不侵害他人權利，保護自己權利，取得更多權利。管理手段可能包括 IPR 註冊、申請，IPR 授權契約、IPR 爭訟處理、IPR 保守不外洩等等。

回顧近年我國 IPR 觀念發展。與中美貿易磨擦、與美國 301 法案有不可分之關聯，從民國 68 年開始的各次“中美

智慧財產權談判”決議，一再深遠的影響國內 IPR 法令訂定與執行。縱有千萬個不情願，我們不得不承認：

IPR 是未來國際貿易紛爭之重點議題，且美國有強大影響力。

IPR 議題背後常是鉅大商業利益，常有政治力量介入運作。

隨 WTO 之 TRIPS 簽署生效，各國法令調和已成趨勢。

國內仍在 IPR 學習期，面對 IPR 爭訟（尤其是跨國性）仍未形成一套有效之處理應對機制模式。

反觀現今高科技產業有關 IPR 之大環境，有些特點正在形成：大公司會以其擁有之 IPR 拉住客戶，打擊削弱競爭者，大公司間會交換授權，此將使台灣等新興工業國更易成為興訟對象，

科技公司 IP 資產價值可能大於有形資產，且大公司常以 IP 授權做為增加營收手段(據聞 TI 每年權利金收入佔營收 20%以上)，沒有 IPR 管理制度與策略之科技公司將毫無發展之機會與可能。

要使 IP 發揮應有功效，使權利最大化，導入 IPR 觀念，建立 IPR 管理制度是唯一途徑。一般可以將 IPR 管理之基本制度區分成：

員工管理制度，實驗室管理制度，安全管理制度，公關管理制度，標示管理制度，與他公司互動管理制度，IPR 法律諮詢制度，提案制度，IPR 權利化審核制度，軟體管理制度。隨公司特性規模不同，IPR 管理策略與重點都

將不同，小型企業或剛成立之公司，應重觀念導入，逐步建立制度；中型企業則針對 IP 主要在「衡量」，建立自己的 IPR 實力。對具一定規模之企業、研發能力很強或已累積相當數量 IPR 之公司，將以經營 IPR 的「質」為重點，培養具關鍵影響力之「殺手專利」、建立「專利倉庫(patent portfolio)」，以便交互授權或收取權利金。

IPR 管理除要配合公司的中心價值觀，包含風險管理觀念，企業主的重視與支持更是管理制度可以落實的重要關鍵。風險管理有三個層次目標：無風險、不會出大問題，與不要被抓到。不同風險指數，有不同程度要求；當使用盜版軟體為常態，視挖角、利用競爭者 know-how 為技術升級與公司發展之捷徑，IPR 管理將永遠是浮面。企業主如同船艦之船長，若本身對 IPR 沒有正確認識，不能重視與支持 IPR 管理制度建立，經營企業將有如於濃霧中將船駛入滿佈暗礁之海域，危機四伏。

### 三、ISO9000 品質管理

ISO9000 是 ISO 組織所訂出之系列品質管制制度標準，規範企業建立國際性品質管制制度之基本要求，拜歐盟成立、CE 標誌要求，ISO9000 已是世界性標準。其所要求

註：\*智慧財產權管理季刊第四期(84.1) — 古清華

### 四、與 IPR 管理相關之 ISO9001 章節

#### (4.4 節)設計管制

##### 4.4.1 概述

就是「一個文件化，書面化之品質管制度」於日常運作中確實執行，故有人說 ISO9000 就是「怎麼說無變做(Do what you say)」。

現行 ISO9001 為 1987 年版，第 4 章「品質制度之要求」共有 20 節，其內容以品質管理為限，與 IPR 管理有直接關聯的計有：(4.4)設計管制、(4.5)文件資料管制、(4.16)記錄管制、(4.17)內部稽核、(4.18)訓練、(4.3)合約審查、(4.6)採購；與 IPR 管理部份相關的是(4.1)管理責任、(4.2)品質制度、(4.9)製程管制。

ISO9000 基本理念是「全面品質管理(TQM)」，針對品質政策其要求有：「品質政策應與供應商之組織目標，以及顧客之期望需求相關聯」。ISO9000 之各項要求會涉及企業內不同部門與作業，而非限於品質部門；有鑑於公司運作不可能同時有幾套不相容之管理制度並存，將 IPR 管理導入 ISO9000，雖可能無法涵蓋 IPR 所有內容，但應有實質之意義。

尤其是 ISO9000 為一注重文件化、書面化與記錄(證據)保存的品質管制制度要求，且已為眾多企業所熟知。

##### 4.4.2 設計與開發規劃

##### 4.4.3 組織與技術之聯繫介面

##### 4.4.4 設計輸入

##### 4.4.5 設計輸出

#### 4.4.6 設計審查

#### 4.4.7 設計驗證

#### 4.4.8 設計驗收

#### 4.4.9 設計變更

企業大部份 IPR 是由於設計開發過程產生，部份則來自提案制度。產品之設計開發從構想、規劃、到設計輸出、驗證、都與 IPR 管理相關。

設計開發、構想、規劃階段：專利檢索、資訊蒐集分析除可消極防衛，更可瞭解標竿企業或競爭者發展方向，對設計開發規劃將有戰略性意義。完整的資訊蒐集、專利檢索，一方面可避免重覆開發浪費資源，一方面則在採取避免侵害之預防工作。

設計輸入階段：一般是以客戶(合約)要求之產品性能規格為設計輸入，唯此一階段設計部門人員應明確界定產品各部份或模組之處理方式，開發是否有「專利迴避(Design Around)」之要求。

設計審查與設計輸出階段：設計各階段要進行正式審查，審查內容包括是否符合 IPR 相關規定；對心智活動產出之結果，更要進行「IPR 權利化審核」，要求 R&D 人員將其成果具體提出，依序進行 a.是否需權利化評估 b.是否以營業秘密保護 c.是否提專利申請 d.是否以著作權保護 e.是否要商標註冊。

研究日誌(記錄)：設計開發過程應落實研究記錄或實驗室日誌之登錄

與審核，詳實的記錄規定與執行除可舉證真正發明人，並可證明發明完成時間及過程。IPR 管理常要求除研究記錄保存，開發過程中之草圖，程式原始碼亦宜留存，證明自行開發而非抄襲。當發生 IPR 爭訟時詳實的佐證記錄是司法訴訟最有力證據，至少足以證明無「惡意侵害」之情事。

IPR 管理相關 R&D 技術與觀念：

研發人員基本專業是在其技術領域，但現代稱職的研發人員，除要有 IPR 基本觀念，專利地圖(patentmap)、設計迴避(design around)、潔淨室程序(CRP)都是必備技術。國內某資訊業大廠，數年前 R&D 人員一時不慎，其開發之 PC 之 I/O 有一小部份直接使用 IBM PC 之 I/O，當年公司營業利潤為一億元，但賠 IBM 兩億元(因為侵害其軟體著作)。

現今電子資訊產業競爭十分激烈，各公司新產品推出時間十分相近，新產品設計開發時程式被嚴重壓縮，若不能將 IPR 管理導入，除無法保護研發成果，還有可能因一時不慎侵害他人 IPR，而使多年努力泡湯。

### (4.5 節)文件及資料管制

#### 4.5.1 概述

#### 4.5.2 文件資料核發

#### 4.5.3 文件資料變更

文件資料管制是 ISO9000 十分重視

之部份，其要求簡而言之：「適當地方、有適當文件」，也就是重要場合要提供並使用正確（版次）文件。俗語說「白紙黑字」，IPR 管理極重要元素是「書證」，故文件資料管制是關鍵重要之管理機制，包括：

文件分類：唯有文件資料明確分類、標示、管制，才有可能證明「營業秘密」被侵害。

文件使用、複製之限制：文件資料由員工撰擬，但一般公司會與員工簽署「IPR 歸屬契約」使財產權轉到公司其使用應有一定規範；文件資料之複製修改，是著作權保護重要一環，宜有規定，包括電腦軟體之複製使用避免侵權。

產品型錄、外來文件管制：在 IPR 爭訟發生時，常需舉發對方 IPR 不存在，任何可追溯日期之外來文件、廣告型錄可能都是重要書證。

電子媒體與網路：企業使用電腦日見普遍，規定不使用盜版品，是尊重 IPR 第一步；電腦程式資料管制使其具有證據能力是另一課題。Internet 之使用對資料取得流通極為方便，但也是洩密管道之一，如何取得平衡是管理重要課題之一。

#### (4.16 節)品質記錄之管制

ISO9000 規定品質記錄之鑑定蒐集、索引、取閱、建檔、儲存、維護、處理皆要有書面程序；IPR 管理內容不僅於

品質記錄，其內涵有：

記錄完整保存：研究記錄是證明發明人、發明日期與自行研發之重要書證；製造、庫存、銷售記錄則可提供爭訟時索賠之依據。

記錄之歸檔與取閱：爭訟事件往往被要求在極短時間提供完整資料證據，此時將有賴於記錄之系統化歸檔索引與取閱程序。

#### (4.18 節)訓練

ISO9000 規定要鑑定訓練需求，提供訓練，特定工作人員要審定資格。IPR 觀念並不限於研發人員、主管階級才需要，國內已有企業將 IPR 納入新人訓練課程，講授 IPR 概念，公司 IPR 管理策略及相關 IPR 契約，再針對不同人員提供不同之 IPR 技術課程。

唯有 IPR 為全員認識員工才不會無心侵犯他人 IPR，員工才會知道 IPR 對公司發展重要及其保守 IPR 之義務，企業才有可能使 IPR 發揮最大效益。

#### (4.17 節)內部品質稽核

內部稽核是 ISO9000 十分強調之管理機制，一方面做好內稽，PDCA 管理循環才可能運作，另一方面，好的管理制度必需落實於日常運作，唯有組織能自我檢查，企業才能持續改善。IPR 管理則有「智財稽核(IP Audit)」，目的在檢視公司 IPR 狀況以謀取最大權益。新產品開發時可與設計審查合併、檢討是否有侵權情形、及進行「權利化評估」；法

律修改時或授權談判，併購發生時，由 IP Audit 報告可提供各種評估資訊，更有效運用 IPR 資源；另外定期要整理、檢討現有 IPR 情形，其成本效益如何、是否有「殺手專利」存在、是否足與進行交互授權。

#### (4.3/4.6 節)合約審查採購

ISO9000 之採購管理，簡而言之就是「建立一套程序避免花錢買到麻煩」，以適當價格買到良好品質產品是基本要求，沒有仿冒侵權問題則是 IPR 管理重點。一個有仿冒或侵權嫌疑的軟體或部品，可能造成裝備或系統無法販售，甚至同被列為被告，到時絕不是追究供應商賠償就得以解決。

4.3 節合約審查原竟是針對與客戶間合約之要求項目確認有能力達成，實務上有許多公司已把適用範圍擴充至所有合約、契約，內容也不限於品質規格。與客戶間合約，除品質問題澄清確認，IP 相關問題也愈形重要，即便是單純 OEM 代工服務，也有觸犯商標法、專辦法、著作權法之可能及實際判例。同樣的，與分包商間合約，若有涉及商標使用、專利授權製造與使用，其範圍必須明確規範，若有涉及 Know-how，營業秘密則保密條款須明列。

在著作權法公佈後國內企業大都要求員工簽署「智財權歸屬契約」及「保密與營業限制契約」，雖然民法中有所謂「契約自由原則」，只要雙方同意合約自

然生效，但有鑑於公司與個人並非完全對等之雙方，參考已發生之判例，契約內容仍有些限制，並非可隨意主張。

#### (4.9 節)製程管制

品管領域製程管制重點在 SOP 製訂遵守、設備維護、SPC 運用及內務與門禁管制。營業秘密法中的秘密，若公司無門禁管制，不限制僅特定人員可設定操作特殊製程與技術，則必無法證明其其秘密性。

#### (4.1/4.2 節)管理責任品質制度

ISO9000 之 4.1 節說明公司要有一致性的政策、目標，組織權責要定義、要有足夠資源、要指定管理代表、定期召開管理審查；4.2 節則規定要建立書面化品質制度與品質規劃。

企業運作除有品質政策目標、建立品質制度，更重要的是要建立短中長期之營運規劃，具前瞻性之公司必然將 IPR 管理納入，制定 IPR 管理之政策、目標，且將 IPR 取得、使用與保護納入管理制度裡，定期進行 IP 稽核、將 IP 資訊收集、分析報告提供管理階層使用，並於管理審查中討論 IPR 狀況。

IPR 管理屬於那一部門職掌，於不同企業有不同作法，有歸於行政部門、法務部門、研發部門、品保部門、或自成一部門。原則上能發揮其應有功能，並配合公司組織規模即可，組織上屬於那一部門並不重要，重要的是企業主(或高階管理者)是否重視與支持。

## 五、IPR 管理不止於此

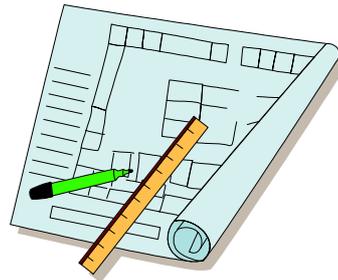
IPR 管理不僅止於上述課題，還包括訴訟處理、IPR 鑑價、授權與契約、資訊蒐集等等。管理目標在公司可自由自在合法的發展及 IPR 權利最大化，導入初期在避免侵害他人 IPR、累積自己 IPR 與訴訟應對處理，中長期則在建立自己的 IPR 版圖、關鍵性專利或 Know-how，蒐集、分析、評估相關 IP 資料成爲決策參考之「營運資料」。

由於 IPR 領域涉及法律、管理、技術等專業，且隨科技發展相關新議題不

念建立，管理制度落實也非一蹴可成。可是 IPR 重要性、發展性是任何有企圖心之公司管理者不能忽視的，惟有正確認知、即早投入明日才不會後悔。

以 ISO9000 爲平台介紹 IPR 管理，優點是以大家熟悉之載具最易引進新的觀念，缺點是無法將全貌展現，僅提供幾個看法：

- 、公司內所有管理制度必需相容，將 IPR 管理依附於現有制度程序將可收事半功倍之效。
- 、IPR 之申請、註冊或爭訟，「書證」



斷出現，如 Internet 引起的商標、著作權問題，衛星電視引起的著作權問題，基因工程產生的生化專利問題，電腦程式可專利問題，資料庫之著作權問題等等，相關人才養成需假以時日，IPR 觀

是重要資料，恰與 ISO9000 強調之文件化及記錄管制相似。

- 、將 ISO9000 各項要求稍作擴充將可包括 IPR 管理重要項目。