



運用 TIPS¹建立全面智財管理制度

陳益智、陳宏志^{*}

壹、前言

智慧財產管理是近來台灣企業關切的議題，據統計台灣累積申請專利數量達百萬件，一年投入 800 億元從事研發²；在智慧財產的申請、維持、訴訟、和解、賠償及授權之各項費用成本每年更高達新台幣 2000 億元³。雖然企業已經意識到智慧財產管理的重要性，但從上述統計資料來看，似乎並未見明顯改善。觀諸國內少數積極進行智慧財產管理的企業，大多起因於管理階層親身感到侵權訴訟對營運產生重大損失，始投入大量資源於智慧財產管理制度的建立與執行；本文認為我國企業智慧財產管理成效不彰之原因有二，其一來自於企業沒有投入相同程度的積極行動去處理智財問題之遠見，在心態上僅止於認為智慧財產管理制度是著重於防止侵權之管理機制，並未思考如何積極地、有策略地使智慧財產成為獲取授權收益之商品，其二為受限於專業與資源的不足，不

收稿日：96 年 8 月 24 日

* 作者陳益智為資訊工業策進會科技法律中心副組長；作者陳宏志為資訊工業策進會科技法律中心研究員。

¹ TIPS 為目前正由經濟部大力推動之台灣智慧財產管理規範(Taiwan Intellectual Property Management System)英文簡稱。TIPS 為財團法人資訊工業策進會融合智慧財產管理要項與 ISO 9001：2000 品管系統之「規劃-執行-檢查-行動(Plan-Do-Check-Action)模式，所建立的系統化智慧財產管理模式，此模式不僅可以解決公司零散管理的缺點，並可達到持續改善制度的功能，使企業或組織建立一套系統化、且可被驗證的智慧財產管理制度。

² 資料來源：
<http://www.atmt.org.tw/html/modules/news/article.php?storyid=135&PHPSESSID=cab6428078a0435c5af1b2e7bbe2b121>，最後閱覽日 2007 年 8 月 11 日。

³ 資料來源：
<http://www.cyberone.com.tw/ItemDetailPage/PDAFormat/PDAFContent.asp?MMContentN oID=36372>，最後閱覽日 2007 年 8 月 11 日。



本月專題

運用 TIPS 建立全面智財管理制度



知如何進行智慧財產管理。因此，如何協助有意建立完善的智慧財產管理制度之企業，快速有效地完成制度建置工作，而且能使智慧財產制度發揮其最大效益，即成為一個重要的課題。

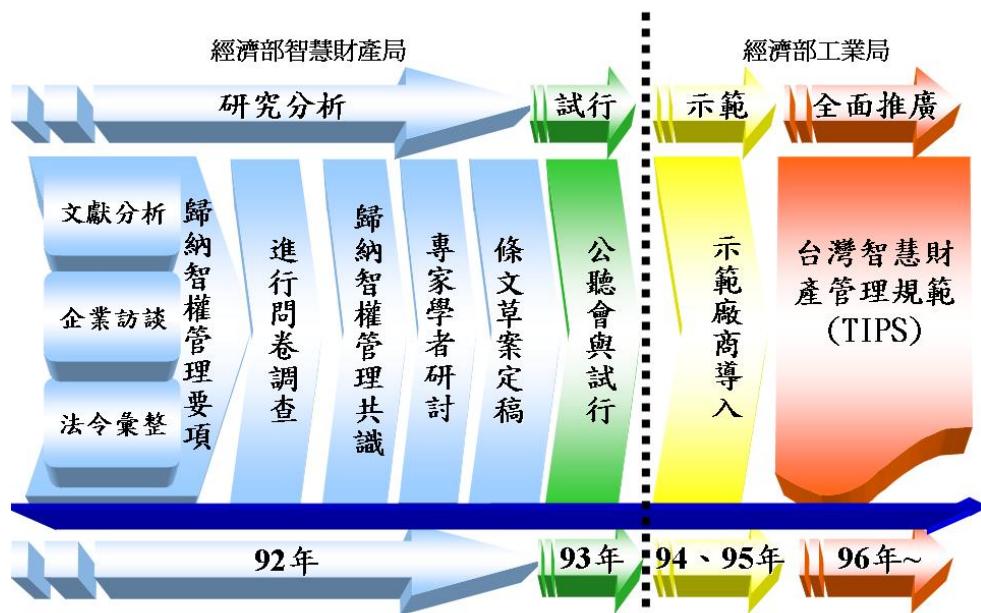
經濟部智慧財產局有鑑於此問題之重要性，於 2003 年開始即委託資策會科技法律中心展開智慧財產管理標準化的研究，並於 2005 年開始由工業局以研究成果為基礎，接續展開「台灣智慧財產管理規範（以下簡稱 TIPS 或 TIPS 規範）」的推廣，讓廠商⁴依據 TIPS 規範之內容，於內部建置全面性的智慧財產管理制度，為其智慧財產的管理與運用奠定基礎架構。本文擬藉由推廣經驗，簡要說明企業如何利用 TIPS 所指引的方向，建立一套配合營運所需而且藉由持續改善機制達到完善境界之全面智財管理制度。

貳、TIPS 簡介

一、TIPS 的緣起與特色

有鑑於企業對於智慧財產管理之需求，以及早日協助企業建立以智慧財產獲取收益能力之必要性，經濟部於 2004 年 12 月 9 日召開「研商我國智慧財產管理標準之制定與推廣事宜會議」，決議以 2003 年智慧財產局委託資策會科技法律中心研究提出的「智慧財產管理系統標準」草案為藍本，制定成國家標準，藉此推動我國企業智慧財產管理制度的全面普及。惟在國家標準制定之前，為建立國內業界對智慧財產管理國家標準內容的共識，政府決定將前揭標準草案先定位為產業規範，以產業自願導入的方式進行。

⁴ TIPS 所稱「廠商」包含公司、法人、學校、研究機構等組織，甚至特定部門、專案均可。



圖表 1：TIPS 形成歷程圖，資料來源：自行製表。

經濟部工業局（以下簡稱工業局）於接續推動 TIPS 後，於 95 年成立「台灣智慧財產管理規範（TIPS）⁵推行體系」，並將「智慧財產管理系統標準」草案更名為「台灣智慧財產管理規範」(Taiwan Intellectual Property Management System，以下簡稱 TIPS)，於陸續參酌各界建議進行版本修訂後，在 2007 年 3 月 23 日正式公告並進行全面推廣。希望藉此全面推廣 TIPS 並協助企業或組織建立一套簡便、有效率且低成本的智慧財產管理制度，使企業或組織能保護本身權益並提昇市場競爭力。

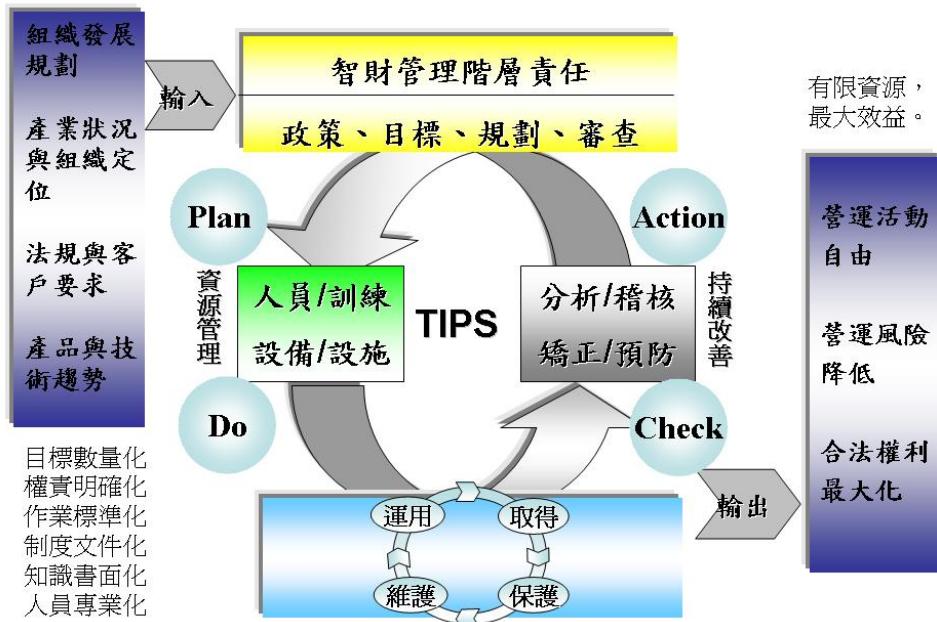
⁵ 關於台灣智慧財產管理規範（TIPS）的介紹，詳見 TIPS 網站 <http://www.tips.org.tw>（最後查閱時間：2007 年 3 月 22 日）。

本月專題

運用 TIPS 建立全面智財管理制度



TIPS 最大特色在於融合 ISO 9001：2000 品質管理系統中「規劃-執行-檢查-行動(Plan-Do-Check-Action)的模式，此模式不僅可以解決公司零散管理的缺點，並可達到持續改善制度的目的。



圖表 2：系統化的全面智慧財產管理架構圖，資料來源：自行製表。

由於 TIPS 擁有 ISO 標準具公信力、完整架構與低門檻的特性，在企業導入 TIPS 時，可與 ISO 流程相整合，減少企業結構的變動並節省導入成本的支出，並可與 ISO 制度相結合，避免產生兩套制度互相抵觸的困擾，若企業或組織本身就具有 ISO 的制度，在導入 TIPS 會更加快速。



此外，TIPS 強調運用「流程方法」與「系統管理」⁶之智慧財產，使企業將現有實體設備與智慧財產的管理互相結合，以一套簡便、有效率的管理系統，擺脫以往零散管理的方式，並減少侵權帶來的損失，甚至可以利用授權取得的權利金增加利潤，將有助於企業營收與市場競爭力之提昇。

TIPS 規範共有九個單元，其中前四單元包括整體概述、適用範圍與名詞定義等。在 TIPS 規範第 0.3.1 項中⁷，智慧財產管理的宗旨是配合企業營運策略以追求最大利益，並非個人或特定單位的職責，而應該是全體員工的責任。此外，智慧財產管理制度的建立並不受限於廠商的規模、產品或服務的性質，在 TIPS 規範第 1.2 項的說明中，明確表示 TIPS 適用於所有廠商，不論其型態、規模及所提供的產品或服務。所以，TIPS 並非單獨針對大企業，它適用於所有組織，一個機關或機構中的單位或專案團隊，亦可成為 TIPS 的適用對象。例如：公司整體或特定部門、單一實驗室或產品專案等均可。

二、TIPS 的理論基礎

政府在 TIPS 規範制定之初，已考量管理制度的建立需要投入極大的成本，故先以 ISO 9001：2000 品質管理系統的架構，配合廠商本身的營運策略，將管理智慧財產與內部活動或流程結合，讓智慧財產管理制度不再僅止於單點、片斷的風險管理事務，而是與營運目標密切相關的活動。

由於國內企業在 ISO 9001：2000 品質管理系統的執行上，多為求驗證通過而做書面化之表面功夫，因此外界對於 TIPS 援用 ISO 9001：2000 為架構，亦有所質疑。事實上，若深入了解 ISO 品質管理系統形

⁶ 詳見張永強、陳益智合著，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，刊載於智慧財產月刊第 74 期，94 年 2 月。

⁷ 本文以下所列條項皆以 TIPS 2007 年版為主，規範內容請見 TIPS 網站 <http://www.tips.org.tw/public/public.asp?selno=236&relno=236>（最後查閱時間：2007 年 8 月 12 日）。



成過程之嚴謹，以及其背後所隱藏之品質管理原則⁸，此疑問即可得解；事實上借重 ISO 品質管理系統，對於企業之智慧財產管理助益匪淺，說明如下：

(一) 智慧財產管理成效可由明確的政策與目標給予衡量

ISO 9001：2000 版之 5.管理責任 (Management Responsibility)，提到最高管理階層應建立組織的使命、遠景、政策及目標，也就是所謂的遠景領導 (Visionary Leadership)。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。一般組織只重視智慧財產管理的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，或是沒有與整體營運方向相關連，因此 ISO 品質管理的策略與目標設定觀念，值得智慧財產管理借重。

(二) 清楚的作業流程與權責分工有助於智慧財產管理目標的達成

ISO9001:2000 年版認為品質問題的產生，在於流程而不在於產品，而流程的問題在於管理，因為流程是由人來執行。因此品質的提升是全體人員的責任而不是特定人的職責。此概念適足以導正智財管理長期以來被認為只是法務智財部門損害控制與風險預防的事務工作，而無法統合其他相關部門進行分工以提升其價值至企業經營策略工具之困境。對於有意運用智慧財產為競爭策略工具之企業而言，若能以營運方向設定智慧財產管理目標，再組織流程小組決定相關的流程，並以明確權責分工指派主流程負責人及次流程負責人，並以書面制度文件作責任的指派與工作要求，將能使組織成員正視此工作。最終於任何事務的執行上，均可以了解該項工作在與目標達成的關連性，而流程是否必要、適宜、有效，也將從目標、流程、成果的漸次展開檢討中，獲得明確的判斷。

⁸ 詳見張永強、陳益智合著，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，刊載於智慧財產月刊第 74 期，94 年 2 月。



此概念之引進，將有助於企業有效運用在智財管理方面投入的有限資源。

(三) 監控、衡量與矯正制度可確保組織智慧財產管理流程確實運作

ISO9001:2000 年版條文 8.2.1 對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。不過，對智慧財產管理而言，客戶主要為組織本身，故績效的衡量在於組織目標的達成。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，雖然達到標準化文件化程度，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。ISO9001:2000 年版條文 8.2.3 之流程的監控及量測 (Monitoring and Measurement of Process) 及條文 8.2.4 之產品的監控及量測 (Monitoring and Measurement of Product) 中清楚地指示，組織應建立監控與衡量的機制，以了解組織本身與外部客戶的需求，並得知是否在流程、產品及服務上能滿足或甚至超越組織與顧客的需求，這對建立有系統的智慧財產管理制度也是不可或缺的一環。

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。

(四) 智慧財產管理制度之效率提升有賴持續改善機制

無論是那一類的管理事務，流程永遠有改善的空間。ISO9001:2000 年版條文 8.量測、分析及改善 (Measurement, Analysis and Improvement) 章節，即是以持續改善流程的效能為主題，其中條文 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，甚至 8.5 改善 (Improvement) 就是針對



本月專題

運用 TIPS 建立全面智財管理制度



問題的原因以行動加以改善。

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 ISO 9001:2000 版條文 5.1 管理承諾（Management Commitment）要求高階主管的負有設定政策及目標、提供所需的資源並領導組織去完成之責任。引進 ISO9001:2000 年版的量測、分析及改善方法來強化智慧財產管理制度，有助於提升一個組織持續且有效運作智財管理流程的能力，使組織與顧客達到雙贏的境界。

三、導入 TIPS 的預期效益

由於 TIPS 承續 ISO 品質管理系統的上述特性，故其制度面之效益不僅止於避免侵犯他人之智慧財產權與控制智慧財產被盜用之風險，只要利用管理制度設計相關作業流程，則依企業依據 TIPS 要求所規劃與運作的智慧財產管理制度，並訓練相關人員落實執行，即能使企業之智慧財產管理制度成為達成營運目標之工具。同時，利用 TIPS 外部評量機制，已導入 TIPS 的廠商能證明其擁有一定程度的智慧財產權管理與維護能力。若企業依 TIPS 規範所建置的全面性智慧財產管理制度，將可獲得下述效益：

(一) 提升競爭力，創造附加價值

配合營運方向或目標設計之智財管理制度，可以使智慧財產成為協助企業營運目標達成之重要工具，以我國的運動器材產業或製作汽機車車燈的廠商為例，在產品中如果有智慧財產（如：新式樣專利或商標）的存在，不僅可以提供採購廠商多樣化的選擇，也可大幅提升產品的附加價值，比單純從事代工製造的廠商獲利更多。

(二) 避免惡性循環，增加客戶下單意願

即使是單純從事代工之廠商，亦可利用智慧財產管理制度創造競爭差異，例鼓勵員工在製作流程或技術中，開發更有效率的新製程 Know-how，即為善用內部智慧財產（因有些 Know-how 是屬於營業秘



密或專利）的方式之一；除此之外，嚴謹而且通過官方驗證的智慧財產管理制度，將使客戶對於其機密保護之疑慮獲得解除，而且也更能建立合作研發之信賴關係，企業得以藉此進而提供更優質的服務，增加採購廠商下單的意願，以避免惡性價格競爭的問題。

（三）減少資源浪費，積極創造利潤

台灣的中小企業，多無法投入大量的人力物力來建置全面性的智慧財產管理制度，而政府推行 TIPS 規範就是希望廠商能將現有管理制度與智慧財產的管理互相結合，建立一套簡便、有效率且低成本的管理制度。廠商以系統化方式管理所擁有的智慧財產後，在資源有限的環境下，可使智慧財產的運用或產出更符合內部需求，避免產出非所需的智慧財產，甚至利用授權、讓與等方式增加廠商利潤。

（四）建立重視智慧財產的組織文化與持續改善的能力

藉由智財管理政策的設定，搭配定期的智慧財產講座與新進員工教育訓練，使公司全體員工都能充分認知公司對於智慧財產的重視，使員工的心態從被動遵循規章，改變成為主動注意智權風險，甚至積極對作業流程提供建議。另外，有導入之廠商認為，一般公司在導入智財管理系統之前，由於缺乏內部稽核和持續改善的相關流程，各種管理上的缺失可能難以發現，發現之後也可能在互推責任；TIPS 可協助組織於建置智財管理系統之後，藉由定期和不定期的稽核便容易發覺現有管理方面的問題，並藉由矯正和預防措施來進行權責判定和改善的工作，進而使管理系統能夠更有效地推動，也確保年度的計畫和目標能順利推動。

（五）加強風險的管控與應變能力

目前一般公司的智財管理工作最基本而重要的任務在於降低侵權的風險，導入的廠商也發現，依 TIPS 建立的智財管理制度強化了跨部門間資訊的傳遞，使智財法務單位得以早發現可能的風險所在，以提出因應的對策，進而降低公司風險。此外，各種法律事件的危機處理和因應流程的明訂，也讓公司的法律風險管理邁向制度化。



參、全面管理智慧財產的方法

由上述說明可知，政府所推廣的 TIPS 規範，重點在於希望廠商有系統的管理智慧財產。亦即，若廠商擬依 TIPS 規範來建立智慧財產管理制度，必須配合本身的營運策略或目標，以「PDCA 管理循環」（Plan-Do-Check-Action）與「流程管理」的方式來進行。因此，廠商建立制度後，所有智慧財產事務都應該有明確的流程與相關規範；以專利管理作業為例，應該包括：於申請前先規劃取得方式且進行檢索、依據檢索結果決定是否自行研發、產出成果後再進行篩選、分級與提案審核。相關的動作如何決定？紀錄有無保存？由誰查核？是否符合智慧財產管理政策或目標等？內部人員職權劃分、智慧財產事務相關作業或流程都可以確認。至於企業如何建立或調整其相關智慧財產管理制度，才能達到全面性管理的效果？爰於本節說明。

一、導入的權責分工

TIPS 認為一個組織要能發揮智慧財產管理的最大效益，必須組織從上到下均有相關權責相關人員的參與，包括對管理階層的領導責任、相關作業的權責安排，新進與全體人員的教育訓練、以及運作結果的稽核等，均顯示成功的智慧財產管理並非由法務智財部門來擔負惟一的責任。因此，在 TIPS 導入之各階段應有下列人員參與並完成其相關任務。

(一) 最高管理階層（企業主管，如董事長、總裁、執行長）

- (1) 制定企業智慧財產管理政策和目標。
- (2) 在企業內傳達符合法令規定與企業智慧財產權政策之重要性。
- (3) 審查檢討智慧財產管理系統執行成效。
- (4) 確保推行智慧財產管理系統資源之備妥。

(二) 智慧財產管理系統管理代表(由具有管理決策權之人擔任，如總經理、副總經理)

- (1) 確保智慧財產管理系統所需之流程，皆已建立、實施及維持。
- (2) 向最高管理階層報告智慧財產管理系統之績效與改進之任何



需求。

(3) 確保企業全體員工對智慧財產政策與目標之認知。

(三) 各部門代表(由各部門負責人擔任)

- (1) 完成智慧財產管理系統管理代表交辦之智慧財產管理系統相關工作。
- (2) 執行智慧財產管理系統會議決議事項。
- (3) 落實智慧財產目標之達成。
- (4) 負責智慧財產管理系統之維持及改善。

二、導入的階段規劃

由於建置系統化的智慧財產管理制度，涉及組織全體且屬流程的再造，因此建置的步驟並非由法務智權部門設計單一的管理辦法或執行特定的活動即可完成，必須有其他部門人員的參與規劃、溝通討論，故宜區分下列階段進行。

階段	工作項目	內容摘要	權責單位主辦事項	備註
(一) 準備期	1、現況作業診斷	瞭解現有資源及作業狀況	收集使用表單、指定說明人員	
	2、成立推行小組	主要以管理幹部為成員，並任命管理代表。	確定導入實施的組織架構	

本月專題



	3、建立管理方向，展開各項管理制度	<p>依據現況進行檢討，研訂組織之智慧財產管理政策、確認與達成政策有關之管理標的、設定可量測的目標。</p> <p>依據管理責任、資源管理、產品實現、量測分析及改善四大方向，進行流程規劃，以明確各項作業流程在整體智慧財產管理系統的定位，以及流程間的關聯性。</p>	<p>提供檢視結果報告；</p> <p>研擬智慧財產管理制度展開表。</p>	<p>在文件部分可依整體說明手冊→程序書→指導書→紀錄表單之次序，依序展開，做成智慧財產管理制度展開表。</p>
(二)人員培訓與制度整合	4、相關培訓	了解標準化的方向、方式與精神	推行小組、和管理幹部參加	
	5、明訂文件研擬	決定文件架構、格式、目錄、編碼原則等要求，並確定文件編寫人員、完成日期。	管理代表分派工作	
	6、文件建立	依所規劃的機能展開表進行相關程序文件的研擬或修訂。	各部門內部先要討論、初審、再由輔導人員審查	智慧財產管理事項可參閱前述管理要項之說明。
		決定標準書範圍、內容，指定編寫人員和完成時間。	先列出標準書專案，再編寫文件	
		依研擬之相關管理流程，彙整、概述成為一份手冊，以提供予員工及客戶了解組織的智慧財產管理制度。	推行小組、和管理幹部參加	



(三)執行期	7、內部稽核人員培訓	說明稽核意義及執行技巧	內部稽核小組成員參與	稽核項目可由權責單位預擬查核表(checklist)，供稽核人員使用。
	8、系統執行與內稽	執行管理體系文件作業，並進行內部稽核，檢查成效。	執行、檢討、糾正、預防、全員參與	
	9、智慧財產管理體系全面檢查	落實智慧財產管理系統之推行	推行小組全員參與	

圖表 3：智慧財產管理系統之建置流程，資料來源：自行製表。

三、主要導入步驟

TIPS 規範第五至八單元是它主要的核心內容，包含：智慧財產管理基本要求、管理階層責任、資源管理、智慧財產取得保護維護與運用、及監督評估分析與改善，皆屬於廠商要全面性進行智慧財產管理所需落實的事項。為了讓廠商瞭解如何依 TIPS 規範建置智慧財產管理制度，以下將依序說明建置制度的主要步驟：

(一) 確定智慧財產政策目標

廠商欲建立智慧財產管理制度，首先必須瞭解其本身的特質及未來營運策略，考量本身對智慧財產的需求，依 TIPS 規範第 4.1、5.2、5.3.1 項要求，由最高管理階層（如：董事長、總經理等）訂定明確的智慧財產政策與目標，例如智慧財產管理政策是提升研發效率，而目標為縮短產品研發時間 10%。

設定適切的智慧財產管理政策，有助於建立或修正一個符合實際需求的智慧財產管理制度，並且可做為智慧財產管理執行或決策的基本原則。同時最高管理階層應利用內部網路或佈告欄公告之，讓組織成員知



本月專題

運用 TIPS 建立全面智財管理制度



悉智慧財產管理政策或目標、相關部門的工作內容。如此才能使每一個人了解本身在智慧財產管理目標達成上所扮演的角色，也使其切身了解其分工對目標達成之具體影響，避免員工認為智慧財產政策目標是無意義的標語或口號。

（二）規劃權利取得等達成目標所須流程

建立智慧財產管理制度的最終目的，就是希望減少損失、增加營收。因此關於廠商智慧財產的取得方式，應配合本身營運發展的策略進行規劃，而且根據需求制定相關作業規定或流程，以確保能取得公司所需的智慧財產。在此階段必須注意與符合 TIPS 要求之事項包括：

（1）瞭解法規內容

TIPS 規範之要求與其他管理制度最大的差異，在於其管理的標的是智慧財產，包含商標、專利、著作權或營業秘密等。不同的權利標的會影響取得權利的方式不同，因此在規劃取得智慧財產前，依第 7.1 項要求應先瞭解法規的內容，例如要取得著作權，依我國著作權法的規定，是採取創作主義，著作人自著作完成後即享有相關權利；而專利和商標則是採取註冊制，若欲取得專利權與商標權原則上需申請登記註冊。

（2）評估取得方式

廠商依本身需求規劃取得所需的智慧財產後，因為不同的取得方式會影響後續保護、維護與運用作業，所以組織應瞭解不同權利標的內容與所需的取得方法後，依營運目標、產品的特性決定智慧財產的產生或取得方式，評估自行研發或自外部購買的可行性，再依第 7.2 項執行取得的流程（如：購買、委外開發或自行研發），甚至依第 7.3.5 項予以權利化或提供獎勵。

（3）確定職權分工

評估過相關的可行性，廠商還需要依第 7.3 項要求視公司的規模與資源狀況決定是否成立專責機構（如：法務或智權部門），並



且有明確的權責分工；尤其廠商要重視第 7.3.2 項前置作業，例如專利檢索或商標查名等作業，以避免申請無效或浪費資源。如果是委託外部事務所辦理智慧財產相關事務，也應該依第 7.4.1 項規定瞭解委外機構的服務品質，訂有委外的管制流程（如：進行評鑑→委託業務→簽訂合約→定期考核等），來確保智慧財產權利義務的歸屬。

（三）決定並投入流程運作所需資源

廠商欲建立智慧財產管理制度，除必須確保資源充足外，還必須確保資源能有效發揮其效益，廠商應由管理代表依第 5.4.2 項與第 6.1 項等要求，負責提供管理制度所需的資源（包含人力與設備），如持續招募人力、購買電腦軟硬體設備、劃設管制區域等。

在人力的部分，依第 6.2.1 項廠商要先確定員工具備應有的能力，能執行管理制度中所要負責的權職分工，所以內部員工依第 6.2.2 項的要求應給予基本的智慧財產教育訓練，使其具備對智慧財產管理應有的認知。至於相關人員（如：專利工程師、法務人員等）依第 6.2.3 項規定應給予進階的教育訓練，例如智慧財產訴訟與仲裁、智慧財產授權與契約、專利迴避設計、智慧財產評價等課程。無論新進或在職員工，都要透過教育訓練進行智慧財產觀念的宣導，以提升員工遵守智慧財產法令的認知，並瞭解內部的智慧財產管理政策與目標。

（四）建立智慧財產管理配套制度

決定投入的資源後，廠商仍需要建立智慧財產管理的基礎制度，例如文件管制制度、管理審查制度、內部溝通管道等，使智慧財產事務相關作業或流程得以落實執行。以下將摘要說明幾項重要的配套制度。

1. 智財管理基礎制度

（1）文件管控制度。廠商應配合其智慧財產管理政策與目標，將比較重要的智慧財產相關活動內容，建立文件化的管理程序，例如文件管制程序、內部稽核作業程序等，而其中最重



要的是智慧財產管理手冊。依第 4.3 項規定手冊的內容應該要具體說明廠商內部實現該政策與目標的範圍，並且劃分相關的權責與分工；相關作業流程或程序確定後，利用流程圖、矩陣圖等方式，來說明流程或程序之間的關連性。最後對於內部的文件管理依第 4.4 項要求，不論是內部產出或屬於外來文件（如：法院通知、招標書、政府公文等），都應該要有規範以確保該文件的來源、機密等級、管理方式，便於後續讀取、保存或舉證等。

- (2) 管理審查制度。最高管理階層必須依第 5.4.2 項規定自行擔任或指派管理代表（負責智慧財產事務的最高層人員，如副總經理或智權部門主管）來統整相關智慧財產事務，並確立管理審查會議的功能與討論的內容，如討論或修正智慧財產政策、目標，管理代表也必須依第 5.5 項規定透過召開管理審查會議，由各部門或相關權責人員（如：法務、智權、總務、會計、人力資源等主管）來確認是否有效達成目標，或者修正原訂的政策或目標。
- (3) 機密管制制度。廠商應配合 TIPS 規範第 4.4.1、7.4.4 項的要求，加強實體安全管控以對於智慧財產的保護，例如設定文件機密等級，限制人員進出涉及廠商重要智慧財產之區域或接觸、存取研發紀錄等機密性資料，並設定接觸權限、記載接觸的人員或時間、及限制使用目的，以管制非內部員工或非必要人員接觸重要資料，或洩漏廠商之機密資訊。

2. 智財管理輔助制度

除完成上述基礎制度的建置之外，尚需要有下列制度的支援協助：

- (1) 委外管制制度。廠商基於成本或專業的考量，可能將研發、智慧財產申請等事務委託給外部專業機構，此時依 TIPS 第 4.1 項與第 7.4.1 項規定要先簽訂合約，其包含保密要求及智慧財產歸屬的約定，這樣才能確保委外作業流程受到監控，



以避免洩密及重要智慧財產歸屬他方的情形。

- (2) 合約審閱與員工管理制度。為了事先預防並避免公司之智慧財產受到侵害，依第 7.4.6 項合約審閱的要求，對於廠商所簽訂之合約中，所有智慧財產相關條款都要加以審查。至於員工管理的部分，在員工工作契約中，為避免員工洩露公司機密，或離職後轉就職於競爭對手的情形，依第 7.4.3 項要求必須要求新進員工簽訂工作契約，內容應包含保密義務及競業禁止之規定等。
- (3) 內部諮詢與溝通管道。在建立智慧財產管理制度的同時，廠商應依第 5.5.2 項要求相關（如：法務、業務、財會）部門要提供資訊或可供諮詢的資訊，以處理智慧財產相關問題。而且依第 5.4.3 項一定要提供溝通的管道（如：意見信箱、專用 e-mail）以瞭解內部人員的想法，畢竟在推行新制度時遭受挫折是難免的，唯有不斷的溝通、協調才能徹底解決問題。

（五）落實稽核與矯正預防措施

廠商有了智慧財產管理的相關制度後，為落實智慧財產管理政策或目標，廠商還必須依第 8.1 項與第 8.2 項要求規劃內部稽核計畫（含稽核頻率、時間或方法等），並派訓內部人員取得稽核員資格，以執行所規劃的稽核計畫。

一旦發現本身智慧財產管理制度與 TIPS 規範有所差異，依第 8.4.2 項與第 8.4.3 項要求提出矯正或預防措施以為改善，例如未能按照規定留存研發紀錄，應分析相關資料（研發紀錄撰寫方式不符撰寫規定），瞭解產生原因（研發人員未依規定撰寫研發紀錄）後提出矯正（修改研發紀錄撰寫規定，如增加審查次數等）或預防（制定獎勵措施鼓勵研發紀錄依規定撰寫）措施。甚至依第 8.3 項要求蒐集、分析相關資料，例如內部稽核報告、矯正預防措施執行結果、競爭對手分析等，作為第 5.5.2 項管理審查會議輸入的資料，以修正或設定新的智慧財產管理政策、目標，再依上述步驟予以執行，達成系統化的管理方式。



肆、結語

在知識經濟的時代中，多以電子化與知識化的角度來看廠商的發展，目前國內廠商在有形實體與財務上的管理與運作（如：ERP 等）已經逐漸成熟，但是無形智慧財產或是智慧資本的管理系統尚未建立起來⁹。國內廠商的通病是常以零散的方式來進行管理，如法務部門只負責合約審查、研發人員不瞭解相關智慧財產法規，忽略智慧財產管理應是每一個部門的責任。因此，政府推行 TIPS 規範的目的就是希望廠商以系統化方式來管理智慧財產，並提供 TIPS 做為協助其建立良好的智慧財產管理制度的工具。

惟 TIPS 的導入並非要求企業再建立一套獨立的管理系統，因為一個組織為了保持高效率和競爭能力，最終要建立的應該是一個整合的管理系統，以支持組織的主要過程，並符合不同管理系統標準的要求；而整合不同品質系統之間的重複要求部分，又為管理系統發展的必然趨勢。因此，TIPS 將智慧財產權管理制度結合 ISO 9000 品質管理系統標準，將使得複雜的智慧財產權管理制度得以流程化、有效化及標準化，並作為業界在智慧財產權管理上可參考落實的一套標準管理系統。

當廠商落實 TIPS 規範之要求，建置完成智慧財產管理制度後，智慧財產相關事務都會成為系統化的作業或流程。藉由競爭對手、市場趨勢等資訊的蒐集分析，以及智慧財產管理作業的定期檢討，適當地修訂智慧財產管理政策與目標，並與智慧財產相關的會計、財務方面的管理部門一同來配合相關作業。例如業務部門除收集市場趨勢、競爭對手資訊外，也會意識到避免採購到有侵權疑慮的零件或成品；人力資源部門會重視全體員工智慧財產教育訓練；財務部門會評估維護智慧財產的成本，適時通知研發單位進行檢討；研發部門進行研發前，會利用內部的智慧財產資料庫，進行檢索、瞭解專利佈局狀況或是競爭對手的專利。

⁹ 產業策略評析，「企業佈局智慧財產權的迷思與省思（下）」，財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心，2005 年 7 月 1 日，<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat056.htm>（最後查閱時間：2007 年 3 月 22 日）。



TIPS 全面性的管理要求足以讓廠商建立一套簡便、有效率且低成本的管理制度，將營運目標與智慧財產的管理互相結合，擺脫以往零散管理的作法。期待藉由企業的導入與落實執行，TIPS 能為台灣產業在激烈的國際競爭中，建立獲勝的紮實基礎。