

智慧資本管理

Intellectual Capital Management

委託單位 | 經濟部技術處
主編單位 | 國立政治大學商學院台灣智慧資本研究中心
財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心

智慧資本管理

Intellectual Capital Management

委託單位 | 經濟部技術處
主編單位 | 國立政治大學商學院台灣智慧資本研究中心
財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心



華泰文化

since 1974

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind


華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

智慧資本管理

編 著：國立政治大學商學院臺灣智慧資本研究中心
財團法人資訊工業策進會資訊情報中心

發行人：吳昭慧

責任編輯：蔡金燕

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地 址：台北市辛亥路三段5號

電 話：(02)2377-3877

傳 真：(02)2377-4393

網 址：www.hwatai.com.tw

E-Mail：business@hwatai.com.tw

登 記 證：行政院新聞局局版北市業字第282號

出 版：西元2006年元月 初版

I S B N：957-609-618-9

基本定價：壹拾壹元伍角陸分

國家圖書館出版品預行編目資料

智慧資本管理 / 國立政治大學商學院臺灣智慧資本研究中心
財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心編著 -- 初版,

臺北市：華泰，2006〔民95〕

面：公分

ISBN 957-609-618-9（平裝）

1. 智慧資本 2. 知識管理

494.2

94023854

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

緣起

隨著知識經濟時代的來臨，知識型企業的價值來源已由傳統的有形資產，轉變為以智慧資本為主體的無形資產，智慧資本的創造、蓄積與管理將成為知識型企業發展之基礎。

行政院經濟部技術處 (DoIT) 近年來正積極地推動學界科專計畫，應用學界已累積之基礎研發能量和既有之設施，開發整合性的技術能力與資源投入產業技術之研發工作。因而於民國 92 年 7 月 1 日補助國立政治大學商學院與財團法人資訊工業策進會共同成立「台灣智慧資本研究中心」(Taiwan Intellectual Capital Research Center，簡稱 TICRC)，冀成為國內外智慧資本之權威研究智庫，以促進台灣智慧資本之深耕及茁壯。

指導單位

經濟部技術處

技術處為經濟部之幕僚單位，其任務為配合工業發展，提升產業技術水準。技術處主要工作為「研擬產業技術發展政策」，「運用科技專案預算」，「結合相關研究機構執行」，「推動開發產業前瞻性、關鍵性及共通性技術並落實業界」，達成建立新興高科技產業並加速產業升級之目標。

執行單位

國立政治大學商學院

國立政治大學商學院創立於民國 46 年秋，其宗旨在培育商學學術研究與企業經營管理的領導人才。在教育理念上本院主

張理論與實務並重，務求專業訓練與學術研究間的均衡發展。同時為提升競爭力，其自 86 年起陸續成立各種研究中心，目前已達 16 個之多。研究主題橫跨了國際經貿、財務金融、不動產管理、中小企業、風險管理、科技法律…等重要商學領域。中心跨系所的橫向聯繫，配合系所的專業分工，將全院資源作最充分有效的利用，提供師生絕佳的研究環境。

資策會資訊市場情報中心

資策會資訊市場情報中心 (Market Intelligence Center) 成立於 1984 年，專執 IT 產業各領域的技術、產品、市場及趨勢之研究，並以「領航東亞 IT 產業情報暨顧問服務」之權威智庫自許。MIC 研究範疇涵蓋電腦系統、行動通訊、數據通訊、Display、多媒體與消費性電子等系統產品及其上游關鍵零組件，與企業資訊應用、軟體應用與服務暨前瞻研究等，除觀察全球發展趨勢，並於台灣、中國大陸、日本及韓國等關鍵 IT 國家，進行深度之區域研究，為全球 IT 廠商、金融投資界、學術研究等機構提供產業決策情報與顧問服務，並曾為多國政府提供產業政策建言。

TICRC 組織架構

本中心職司智慧資本各領域整合之研究、觀念推廣與研究資料庫的累積，藉由與國內產官學界和國際知名學術機構之合作交流，進而協助企業智慧資本之創造、衡量、評價與管理，吾人期待中心之研究成果與專業建議可作為決策當局在推動知識經濟發展與規劃相關措施之參考，俾促進台灣產業競爭力的提升。

TICRC的使命

TICRC以促成知識密集型產業的發展、提升研究機構研發能力、加強創新前瞻研發、促成產業科技之創造、流通與加值為總體目標，期強化國內產業技術競爭優勢之同時，持續帶動產業界投入研發，有效提升產業研發能力及開創新興科技產業。

具體任務有：

- 強化國家或產業之 IC 發展政策計畫。
- 整合 IC 各領域的研究。
- 指導產業進行知識創新與核心資源累積的方向。
- 落實 IC 實務運用於產業界。
- 協助企業從事知識資源與智慧資本之管理。
- 協助政府建構產業智慧資本發展之基礎環境。
- 推動產業發展智慧資本，推廣智慧資本評價與管理之觀念。
- 增進台灣與國際間智慧資本之學術研究與實務運用之交流。

TICRC的展望

願景

1.學術面

本中心之發展主要為研究之深化及整合，此外亦重視各領域之結合，故擬定期舉辦座談會，促進中心研究人員與業界人士得以互相交換心得及經驗。且藉由研究人員之互訪、共同合

作研究及舉辦國際研討會之方式，期能成為國內外智慧資本之學術交流窗口。

2.產業面

為使學術研究能落實於產業界，擬與會計師事務所、顧問公司及國內績優企業合作，協助國內企業建立完整之智慧資本相關制度。此外，本中心亦擬建立智慧資本評等機制，將企業智慧資本之現況進行合理及公正的評等。在觀念推廣方面，擬運用舉辦研討會、發表研究成果、及成立網站之方式，將智慧資本之新知推廣於大眾。

3.政策面

本計畫對國家發展政策之影響主要有二方面。其一為擬將研究成果，協助政府制定智慧資本之相關法規及政策之參考。其二，藉由研究中心與產業之合作經驗，協助政府建置智慧資本發展之優良環境，以促進產業與國家整體競爭力之提升。

資料庫

1.智慧資本文獻資料庫

本中心藉著對智慧資本相關文獻之彙整，提供企業界知識管理與智慧資本評價之參考，期能加強我國企業之研發創新能力、提高產業之附加價值與提升產業競爭力。本資料庫蒐集囊括了國內外相關之智慧資本文獻，提供給台灣智慧資本研究中心之成員與會員使用、閱覽。目前本中心擁有英文期刊論文、碩博士論文、智慧資本相關論文草稿 (working paper)，中文期刊論文、碩博士論文、智慧資本相關論文草稿 (working paper)、智慧資本相關研討會之論文。

2. 產業智慧資本資料庫

本中心針對台灣各產業界之智慧資本的相關資料(諸如人力、創新、流程與顧客等資本)，分門別類加以蒐集整理，據此建置一套台灣產業智慧資本之資料庫，提供會員進行理論探討、實證性分析、甚至企業個案研究之用，俾強化及提升台灣智慧資本的研究能量。

聯絡資訊

台灣智慧資本研究中心

Taiwan Intellectual Capital Research Center (TICRC)

台北市文山區指南路二段 64 號

國立政治大學商學院台灣智慧資本研究中心辦公室

電話：886-2-2939-3091 轉 88520(代表號)

傳真：886-2-2938-7709, 2938-7104

電子信箱：ticrc@nccu.edu.tw

網址：<http://ticrc.nccu.edu.tw>

掌握智慧資本 開創藍海商機

我國產業經過數十年的深耕與茁壯，展示出令人矚目的表現，在全球市場上重要性不斷與日俱增，然而隨著產品利潤進入微利時代，技術更迭日漸頻繁，對於市場變化的資訊需求日益迫切。

觀察產業興衰的過程，企業持續追求成長是產業能否不斷茁壯的關鍵，《藍海策略》研究指出，企業不可能永遠保持卓越，打破這個宿命的策略，就是要創造無人競爭的市場空間，脫離血腥競爭的紅色海洋，以開創藍海商機。它鼓勵企業追求「價值創新」，創造出新的需求，並透過成本控制，使顧客能獲得高價值與低成本的产品，而開創藍海的成敗關鍵並非尖端科技的創新，而是「創新」和「實用」、「售價」和「成本」兩組的密切配合。

換句話說，藍海策略最重要是在於組織是否能創新運用其智慧資本，並加以有效的結合、重組及配置，使得企業能有效率的展現價值。因此，敏感地審視外部經營環境的變化，清楚的界定企業生存的定位與成長空間，並且隨時調整內部價值活動與智慧資本的組合，將是當今企業所須面對的策略議題。

我國的智慧資本研究，肇始於2001年，歷經五年多來的研究，已累積相當豐富的研究成果，其中台灣智慧資本研究中心(TICRC)即為專精於台灣智慧資本分析的重要研究機構。就個人所知，近年來TICRC除就三大角度(管理、評價、報導)分別探究七大資本(人力資本、智財資本、組織文化資本、流程資本、IT資本、關係資本及顧客資本)之外，亦積極建立與國際學者之交流網絡，並嘗試提供政府產業政策的規劃與建議，協

助產業的發展不遺餘力。而《智慧資本管理》即是近年來重要研究成果的普及推廣版，書中所提及的諸如人力資本、智財資本、流程資本及顧客資本等，皆是近來台灣爭霸全球的重要資本，書中詳細的描述了這些智慧資本的創造、衡量與評價、揭露與報導及管理與運用，是了解我國智慧資本概況與未來發展脈動的最佳參考書。

隨著全球化的浪潮以及知識經濟時代的興起，企業不僅須強化競爭分析與前瞻預測的能力以及經營團隊的策略眼光，更需有效之管理及運用智慧資本，將是在變動的年代中穩健成長的唯一保證。欣見《智慧資本管理》的出版，相信此書將有助於讀者對智慧資本的掌握與前瞻。

經濟部技術處 處長 黃重球

用智慧看待智慧資本

「智慧資本」已成為大家耳熟能詳，朗朗上口的名詞，但它也是一個蒙上神祕面紗的名詞，有時候被過度的誇大渲染，有時候被故意的浪費或貶抑。我們認為平實的看待它最理想，既不必把它捧上天，也不必把它踩在地。智慧資本不是每個企業都能擁有和運用，也不是獲利的萬靈丹。它有時候花錢也買不到，有時候不花錢也能創造。

現代企業的生產力，大概可以把它分成兩個來源：有形資產和無形資產。無形資產也就是我們所稱的智慧資本，這些生產力的來源，大部分都沒有透過會計程序而反映在企業的財務報表上。財務報表上所列示的「無形資產」、「商譽」等科目，僅是企業出價向外取得的部分，自行發展的則不包括在內，因此無法得知企業所擁有全部無形資產之內容、用途及對於企業之貢獻等較有意義之資訊，亦無法表現企業真正的核心競爭能力。換句話說，企業有多少智慧資本，從其財務報表中是看不到全貌的。因此，我們可以發現到，在知識經濟時代中，傳統的會計處理原則已無法充分解釋企業市場價值與帳面價值之嚴重落差現象及其原因，而財務報表也無法充分提供一般大眾了解企業現有競爭力或未來的獲利潛力的資訊。

《智慧資本管理》一書中認為除了強調智慧資本的管理和運用機制外，更主張應公正合理的評價及報導企業之財務資訊及競爭力。因為唯有透過合理的評價機制和報導系統，才能將企業之智慧資本現況進行公正之評等，進而報導企業之真實價值，並與時俱進地修正會計準則及制度，提供投資者及利益關係人有效之資訊，進一步可促進企業經營之透明化及競爭力之

提升。

未來，台灣智慧資本研究中心將持續進行整合性及系統性的嚴謹學術分析，透過實務演練以驗證理論，並藉由各種活動的舉辦，推廣智慧資本新知於實務界，也衷心期望企業能很務實的看待智慧資本，並積極的去開發和運用以創造更大的價值。

計畫主持人 鄭丁旺

創新知識價值、厚植智慧資本、掌握成長關鍵

知識經濟的興起，影響了世界文明的發展，也改變了產業發展的方向，其中資訊科技的應用與企業研發創新是國家邁入知識經濟時代的兩大關鍵，因此世界各國皆不斷的提升國家資訊科技應用水準，積極教育人民的資訊科技素質，以加速知識與智慧的創造與傳播，藉以提升產業創新的能力，並進一步塑造國家整體的競爭優勢。

此一重視知識資源的重要性與強調組織核心能力累積的觀念與趨勢，對我國積極邁向知識經濟發展歷程中更顯重要，經濟部技術處即自 2001 年起專案委託資策會資訊市場情報中心 (MIC) 與國立政治大學商學院共同進行我國產業智慧資本相關的研究計畫，以台灣主要行業的智慧資本進行研究，期望透過智慧資本和知識管理的觀點來觀察台灣產業核心價值的進展與變化，作為產業政策研擬制定的參考依據。

觀察我國產業近年變化，已逐漸由以製造為主軸的型態，朝向設計研發提升，整體策略發展則朝向全球化及前瞻創新發展，因此如何正確評價、報導與管理一個企業真正的價值，以瞭解產業目前所擁有的核心資源與競爭優勢之內涵，並進一步將這些企業所創造及累積之無形資產納入會計準則，提供企業從事營運管理、社會大眾進行投資分析、政府制定產業政策之參考，已成為推動產業發展的重要關鍵之一。

《智慧資本管理》一書，即分別透過人力資本、智財資本、組織文化資本、流程資本、IT 資本、關係資本及顧客資本等七個重要的面向，探討企業進行智慧資本管理時應有的作為，並提出許多具參考性的方法與工具，提醒企業不應以單一

的財務工具作為管理標的，而應回歸企業核心競爭力本質，思考如何為整體組織及部門，以及為企業的產品、服務、經銷管道、流程及客戶增加更多的價值，並隨時檢視創造組織價值的驅動力量。

以企業知識管理的角度而言，如何透過《智慧資本管理》書中所提到的人力資本、智財資本、組織文化資本、流程資本、IT資本、關係資本及顧客資本等七大面向，讓台灣企業的全球化及前瞻創新的價值能夠快速的提升，以蓄積更豐沛的產業技術研發能量，應是我國產業未來能夠蓬勃發展、持續國際競爭力所必須深思的課題，相信讀者可自本書中獲得豐富的體會和啟發。

資策會執行長 柯志昇

中心簡介

序一 掌握智慧資本、開創藍海商機／經濟部技術處處長 黃重球

序二 用智慧看待智慧資本／計畫主持人 鄭丁旺

序三 創新知識價值、厚植智慧資本、掌握成長關鍵／資策會

執行長 柯志昇

第一章	智慧資本發展概論	1
第二章	智慧資本策略思維	27
第三章	我國產業智慧資本創造現況	49
第四章	智慧資本創造與蓄積	69
第五章	顧客資本	91
第六章	人力資本的概念與衡量	121
第七章	組織文化資本	155
第八章	資訊科技與智慧資本	173
第九章	流程資本的衡量與管理	221
第十章	關係資本之衡量與管理	249
第十一章	智慧資本評價及模式分析	273
第十二章	智慧資本之會計處理與揭露報導	297
第十三章	智慧資本運用能耐	325
第十四章	平衡計分卡與智慧資本之結合	361

智慧資本發展 概論

作者簡介

▲ 彭火樹

服務單位：臺北大學會計學系

研究專長：會計學、審計學

研究興趣：資本市場、無形資產

Email: huoshu@mail.ntpu.edu.tw



智慧資本之緣起

「智慧資本」一詞，最早由經濟學家 John Kenneth Galbraith 於 1969 年提出。¹ 而見諸於文獻者，Stewart (1991) 於 *Fortune* 雜誌即指出「智慧資本」將成為美國公司最有價值的資產及最有利的競爭武器。實務方面，Leif Edvinsson 於 1991 年秋，受聘於瑞典 Skandia Assurance & Financial Services (AFS) 集團，成為全世界第一個智慧資本的主管。²



智慧資本之定義

Edvinsson and Sullivan (1996) 定義智慧資本為能轉換成價值的知識。Edvinsson and Malone (1997) 指出，智慧資本即是知識資本 (knowledge capital)、非財務資產 (nonfinancial assets)、非實質資產 (immaterial assets)、隱藏資產 (hidden assets) 或隱形資產 (invisible assets)，亦是達成目標的工具，數字上等於市場價值減去帳面價值的餘額，即 $IC = MV - BV$ 。Stewart (1997) 定義智慧資本為智慧的材料 (intellectual material)，即是能用以開創財富 (create wealth) 的知識 (knowledge)、資訊 (information)、智慧財產 (intellectual property) 及經驗 (experience)。

Ulrich (1998) 認為智慧資本來自於員工的能力和承諾，二者應同時存在智慧資本才能成長。Roos, Roos, Edvinsson, and Dragonetti (1998) 認為智慧資本是一種思考和交談的語言，也是應該去做的事，用以驅動公司未來的盈餘。Al-Ali (2003) 認為智慧資本乃員工的知識、經驗和腦力 (brainpower) 以及儲存在組織的

¹ Edvinsson and Sullivan (1996, p. 358)、Edvinsson (1998, p. 279) 及 Roos et al. (1998, p. 4) 皆指出，最早提出智慧資本一詞者為經濟學家 John Kenneth Galbraith。

² 參閱 Stewart (1994), "Your company's most valuable asset: Intellectual capital," *Fortune* (October 3): 71。