

## 智財管理結合營運目標 創造驚人效益

台灣證券交易所從2020年起，便已將智財管理指標納入「公司治理評鑑」當中，主要目的便是為了協助公司檢視智財風險與機會、減少智財爭議、維護研發成果、提升整體競爭力，並確保永續經營。智財管理對於公司而言，可說是「既為盾牌、也是利刃」，能在守護既有版圖之餘，指出待開拓之疆域，進而真正達到「管理」的真諦。

身為台灣最大的鋼鐵企業，中鋼深深理解其中之道，並在同業的專利侵權訴訟中看見智財管理對於鋼鐵業的重要影響，因此積極在營運過程中納入智財管理。中鋼近年力圖轉型，積極推動「高值化精緻鋼廠」與「發展綠能產業」雙主軸策略。為使經營發展策略與智財管理相結合，中鋼不僅全面考量利害關係人所關切的內外部議題，更詳細評估風險與機會，以制定相關智財管理政策與目標。

中鋼技術副總經理鄭際昭表示，配合經營發展策略訂定出具體量化的智財目標，十分有助於保護研發成果，也能大幅降低了營運風險。中鋼的研究人員在開發產品或技術之前，會全面進行專利分析，以避免誤用或侵犯他人的智慧財產權；此外，透過定期的專利公報檢閱，則能舉發阻礙公司發展的專利內容。最後，透過系統化管理，公司亦能盤點出可對外授權的專利，進而增加公司收益，以中鋼來說，目前便有48件專利對外授權，未來，相關數量與收益也將持續看漲。

考量公司營運目標，是進行智財管理時不可或缺的重要前提，聯華電子資深副總暨法務長張振倫便認為，智財保護與發展策略若是能考量公司技術發展與永續經營，那麼，只要公司持續精進的方向不變，則公司所擁有的智財權數量和品質都勢必穩定地成長。

張振倫本身是專利律師出身，近年來領導團隊針對技術創新成果與機密資訊進行雙軌保護，他以自身領導經歷給出建言，認為智財管理的核心，在於制定完善制度並確保制度之執行與成效落實，除了應當訂出明確目標，並建立標準化、系統化流程，更要善用團隊成員不同的專長，積極推動跨部門合作，方可展現效能、落實智財管理。而這樣的制度一旦得以落實，便能保護公司的長期利益，令公司得以達成永續經營的最終目標。

### 如何克服管理挑戰？成長心態必不可少

不過，導入智財管理並非易事，即便是如今已有驚人成就的組織，也必先經過一番從零開始的旅程。剛開始進行智財管理要面對的第一個挑戰，便是內部員工相關認知不足的弱勢。剛開始建立相關制度，必定會面臨制度程序異動、表單更改等等磨合與挑戰，在此時，相關教育訓練便顯得非常重要。

歐萊德在這方面便有十分健全的規劃，除了對新進人員進行教育訓練，講授基本智慧財產權維護之相關內容，讓所有員工對於智財管理具備基礎認知；另一方面，也會為在職人員規劃進階訓練，並針對與智財權關聯較為密切的單位進行年度訓練計畫。而中鋼則是透過多元方式來深化同仁的智財觀念與認知，除有完整的教育訓練，也建立智財資訊網，搭配內部刊物發行、會議宣導來強化員工智財管理知能；此外，邀請外部智財專家進行智財講座，並聘請顧問進行輔導、派遣員工前往外部訓練，全方位提升員工的智財管理素質。

PChome資深總監劉經綺則提醒，除了要注重教育訓練，用最少精力兼顧效果與效率之外，在剛開始進行智財管理或導入TIPS管理規範時，也可以先從較易短期達成的目標開始著手，或選擇部分部門做為導入示範，或有可能降低公司改革的負擔。

### 智財管理成功心法 上層支持、全員參與

想要達到成功的智財管理，除了需提升員工的認知，管理階層的支持以及專業團隊的建立更是不可或缺的一部分。無論是上述哪一家企業，都不難發現到管理階層在推動智財管理的過程中，所扮演的重要角色。台積電副法務長陳碧莉強調，創新是台積四大核心價值之一，每年研發經費約佔總營收8%，致力研發創新，堅持自主技術，居全球半導體製造產業技術領先地位。管理階層對於技術創新及智權管理的重視與支持，是台積全方位專利管理全體系得以成功的後盾。

由此可看出，比起財產內容本身，「人」才是智財管理中最重要的一環。不只要有管理層人士的支持，執行端的專業人力，也是重中之重。比如聯電，除了有堅強的專利工程師陣容和外部專利律師，本身的法務團隊也包含許多具有多面向經驗的智財權律師，方得以善用成員們的不同專長，優化專利保護、最大化資源運用成效。聯電資深副總暨法務長張振倫更指出，能妥善又有效地運用專利工程師團隊，是台灣科技產業的一項大優勢。

除了專業能力，團隊的整體意識更不可少。日月光集團法務處副總經理楊慧鈴表示，智財管理需要跨部門合作，唯有在緊密的夥伴關係之下，大家才能齊心向著同一個目標前進。而回首日月光發展智財管理的歷程，一直以提升團隊智財保護的意識與強化制度及落實執行為管理目標，而公司全面導入TIPS的機制後，PDCA的管理循環提供了促進落實的良好工具，確信團隊正走在正確的道路上，不斷往更優良而全面的智財管理方向前進。

隨著人們對於智慧財產的認知與重視越來越全面，無論身處哪個產業，智財管理都是企業永續發展的重要助力，該如何建立正確的智財管理制度並適時透過專業驗證機制去檢視相關成效，將成為各類型產業都必須思考的重要課題。

新聞原始網址：原始網址 <https://www.gvm.com.tw/article/98236> (遠見雜誌)。



---

上稿時間：2023年01月02日

---

新聞來源：<https://www.gvm.com.tw/article/98236>