



你要成功，先決定你要什麼，決定你願意用什麼來和它交換，把你的前後順序搞清楚，然後就開始去做。--- Lamar H. Hunt

## 企業診斷與績效評估

### 第十章 智慧資本對績效之影響

陳澤義與陳啟斌教授著  
華泰圖書文化公司出版  
中華民國95年1月





# 第十章 智慧資本對績效之影響

第一節 智慧資本之起源

第二節 智慧資本的定義與分類構面

第三節 人力資本、結構資本

與關係資本

第四節 智慧資本的管理





# 前言

不論是企業整體經營績效，抑或是企業員工的個人工作績效的衡量，均需要從財務面與非財務面來多方考量，而不能僅觀察其財務層面的因素，如此所衡量的結果方稱公允。

營業收入

銷貨毛利



顧客  
滿意度





# 第一節 智慧資本之起源

## 壹、財務面與非財務面

- 平衡計分卡可以視為一種績效管理工具，而可分別就財務面、非財務面(例如智慧資本)來衡量其績效，並且不能僅觀察財務層面的因素，均需要多方考量，如此所衡量的結果方稱公允。





## 貳、智慧資本之起源

### 一、智慧資本重要的理由：

- 企業的帳面價值與市場價值差距持續擴大
- 各型專利與專業證照的日漸普及
- 企業流程專利與軟體專利的風行





## 二、智慧資產細分類：

企業在市場上的力量，  
例如品牌商標、顧客忠  
誠度、重複購買比率等

具有專屬性的智慧資產  
例如專利、版權、商  
標等。

企業的內部優勢，例  
如管理流程、企業文  
化、資訊系統優勢等

企業員工本身的資產  
例如員工專業知識核心  
能力、工作相關技能等



### 三、企業建立智慧資本之目的

- 界定並提高無形資產的可見度與可衡量度。
- 透過知識分享的技術，探究並掌握知識的整體性與可使用性。
- 藉由專業性的訓練與發展，並善用資訊科技網路，發掘並劃分智慧資本的內涵。
- 經由更快速的重複運用知識，並強化技術和專業經驗的商業化移轉舉動，提升智慧資本的價值，促使其發揮資金與槓桿作用





## 四、智慧資本的起源

- (1) 知識與資訊的報酬遞增法則
- (2) 企業對員工績效評估的重新塑造
- (3) 智慧資本的無形性與遞延性
- (4) 企業在有形與無形資產投資趨勢的改變
- (5) 智慧資本係以知識為基礎，而非以資訊為基礎







## 第二節 智慧資本的定義與分類 構面

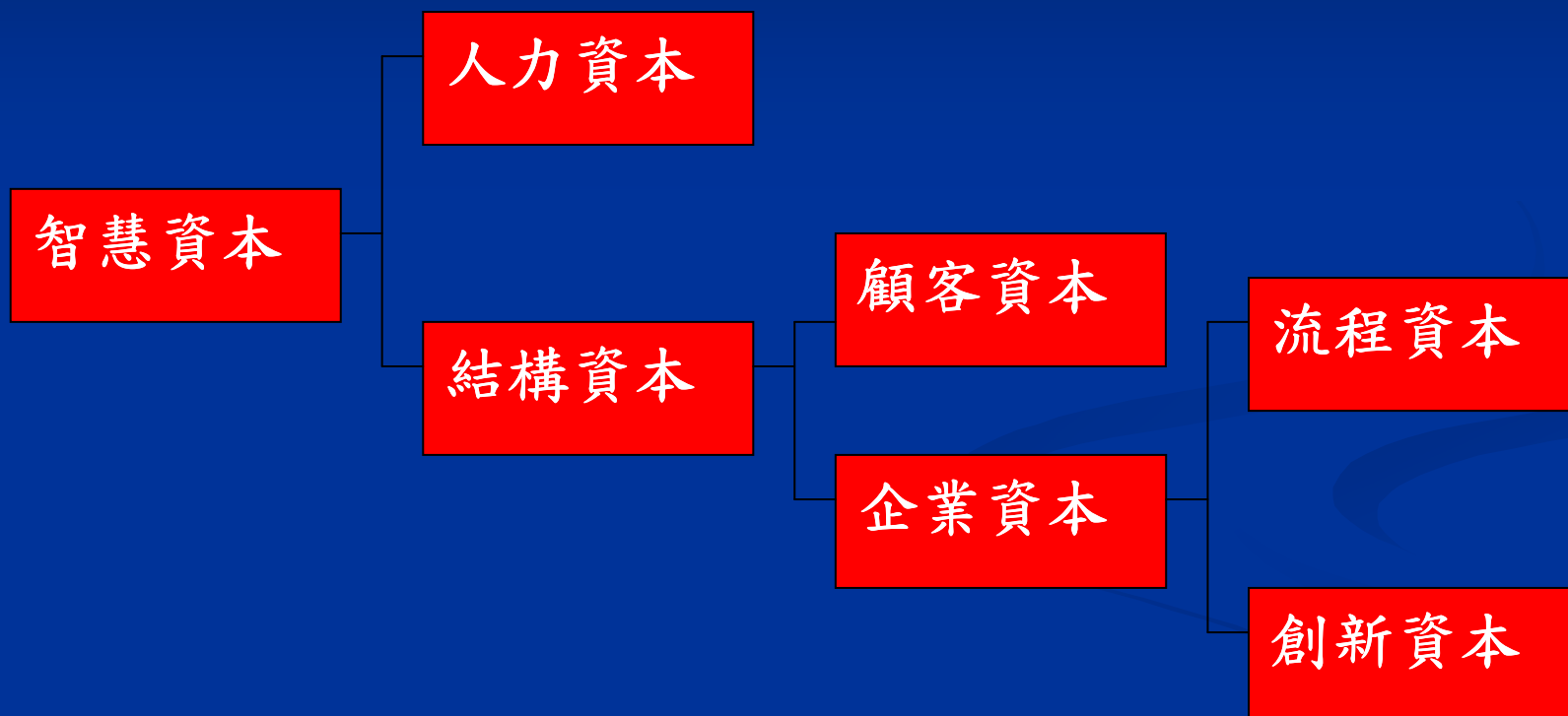
### 壹、智慧資本的意義

智慧資本係企業中各成員能為企業帶來競爭優勢、創造財富的一切知識和能力的加總。對於需要以創新及提供技術知識密集服務為利潤來源的知識密集型企業而言，智慧資本至為重要，且企業此時的市場價值明顯超過實體資產價值。





## 貳、智慧資本之分類與內涵



智慧資本架構圖



## 一、智慧資本的三個特質：

- (1) 智慧資本應是財務報表的補充資料，而非附屬資訊
- (2) 智慧資本屬於非財務資本的一環，其代表著市場價值與帳面價值之間所隱藏的差距
- (3) 智慧資本是負債的一項，而非一種資產，其一如股東權益(equity)般，係由持股人借取，即從顧客、員工等借入。





## 二、智慧資本的層級

第一層

知識資本

第二層

人力資本

結構資本

關係資本

本質	智能	營運程序	關係
範圍	內部員工工作	內部企業連結	外在環境連結
評估參數	數量	效率	期限
明文化困難度	高	中等	最高

信任

文化



## 第三節 人力資本、結構資本 與關係資本

### 壹、人力資本

#### 一、人力資本的重要性：

人力資本是為企業成長、創新與策略革新的來源，因此，員工是企業最重要的資產。

#### 二、工作族群：

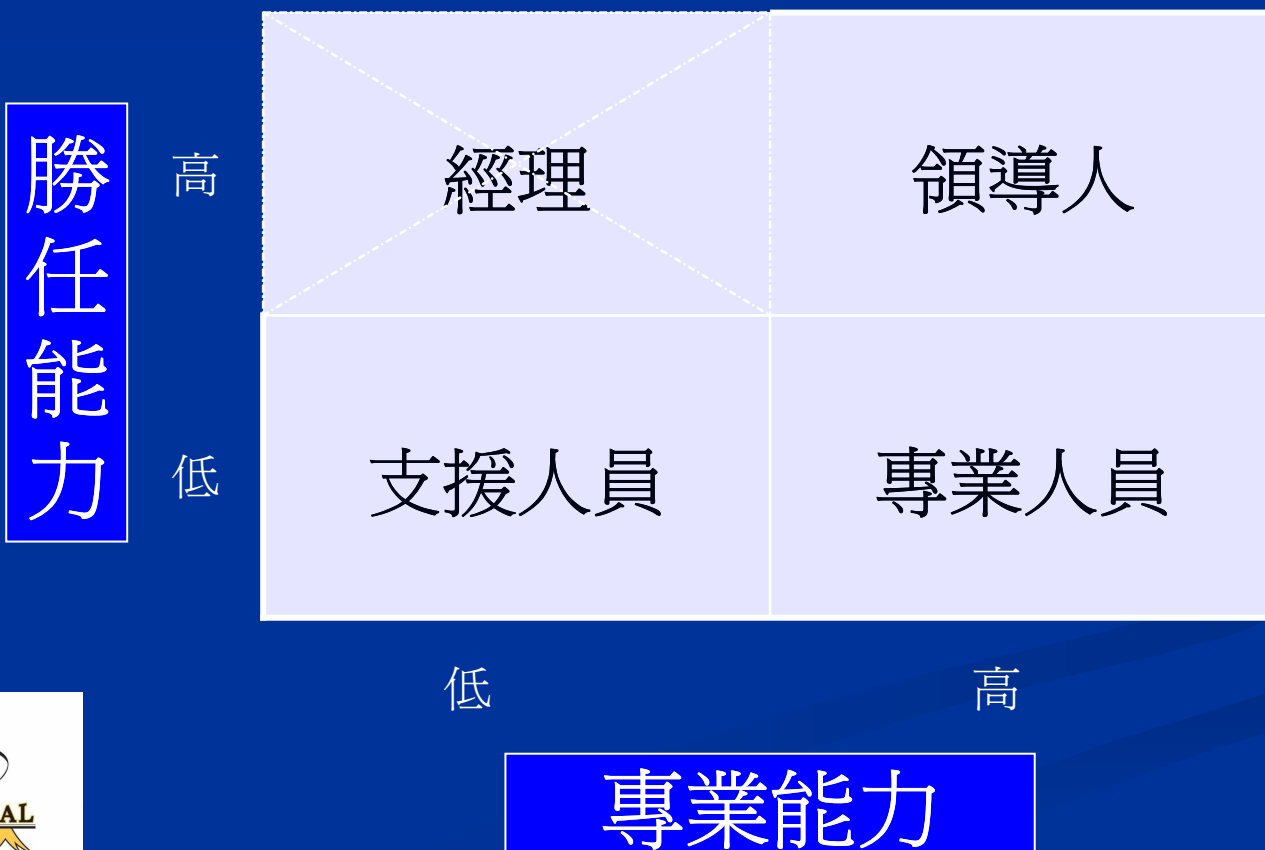
企業工作族群可區分為：上班族、電傳通勤族、街頭戰士、企業吉普賽人。





### 三、工作型態：

知識性企業的人事區分為四類





## 四、工作技

能：

■員工技能可分為三種類型：

1. 商品型技能
2. 槓桿型技能
3. 專屬型技能

■工作內容可分為四種類型：

1. 非技術性或半技術性的勞工
2. 技術性幕僚
3. 槓桿型技能專業者
4. 專業技術人員



## 五、工作知識

知識的螺旋模式(spiral of knowledge)

分為四種形態：

從隱性到隱性

從隱性到顯性

從顯性到顯性

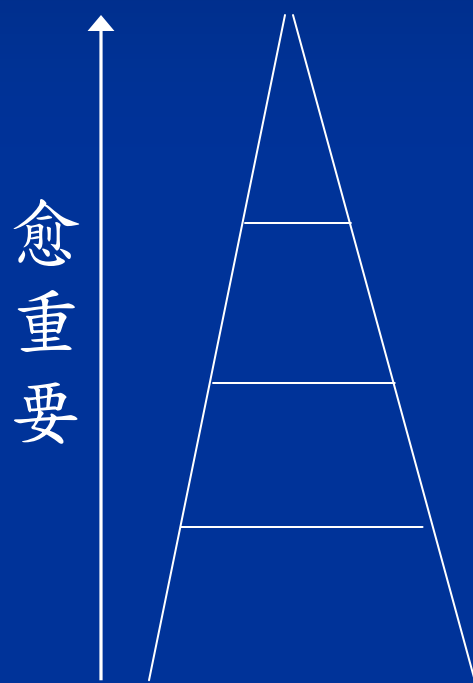
從顯性到隱性







## 六、專業智慧與教育



自發性創意(self-motivated creativity)  
系統瞭解(systems understanding)  
先進知識(advanced skills)  
認知性知識(cognitive knowledge)



## 貳、結構資本

### 一、結構資本的內涵

結構資指企業解決問題與創造價值的整體系統及程序。

結構資本應包括各種組成要素，將企業化資本、創新資本與流程資本妥善組合。





## 二、結構資本的目的

知識快速分享

集體性知識成長

縮短學習的前置時間

增加人力資本的生產力





### 三、結構資本的功能

- 將轉換後的知識加以集結，以避免隨著時間的經過而流失。此時的轉化程序，可透過調整、變換、萃取，來加以精進之。
- 將員工與專家、資料、技術、知識體，即時地相互連結。因此，企業知識結構體的管理要領，在於知識的儲存與流動。



#### 四、結構資本的運作

提出累積結構資本時，需要先行建立知識資料庫，其包括：

■ 企業內部黃皮書

■ 競爭者情報

■ 前事之師資料庫





## 參、關係資本

### 一、關係資本中的顧客資本

關係資本(relationship capital) 意指企業對外關係的建立、維護與開發，包括顧客、

供應商與策略伙伴。基於廣泛性與延伸性的考慮，顧客資本應為關係資本的一環。





## 二、關係資本的內涵

關係資本的主要內涵包括：企業與市場通路、顧客、供應商的良好關係，與對政府及產業的健全瞭解。

關係資本代表企業在產業中的無形潛力，此無形潛力包括嵌入到顧客、供應商、政府或合作伙伴的知識。





### 三、關係資本的實務運作

企業應與顧客聯盟，俾長期維持顧客忠誠度，並探究顧客資本中增值與貶值要因與因應途徑，並力求提升其資產價值。

企業更應鞏固經濟交易的價值中最重要成分：知識。



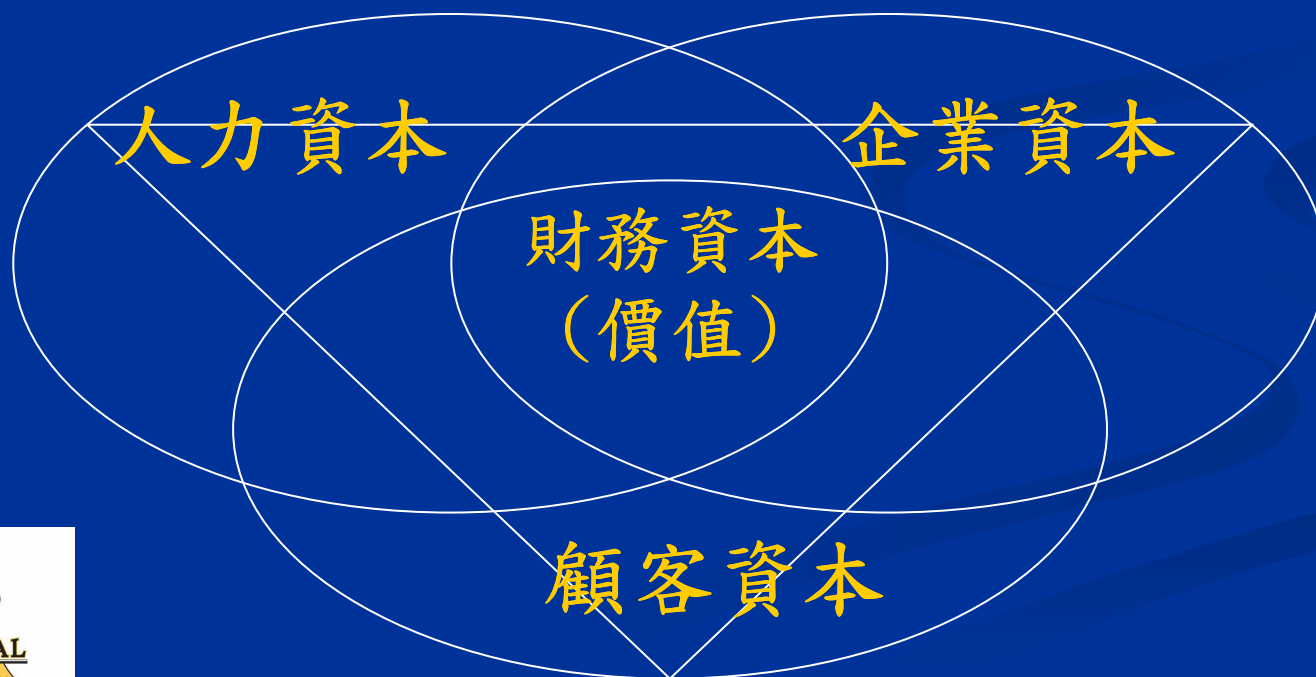




# 第四節 智慧資本的管理

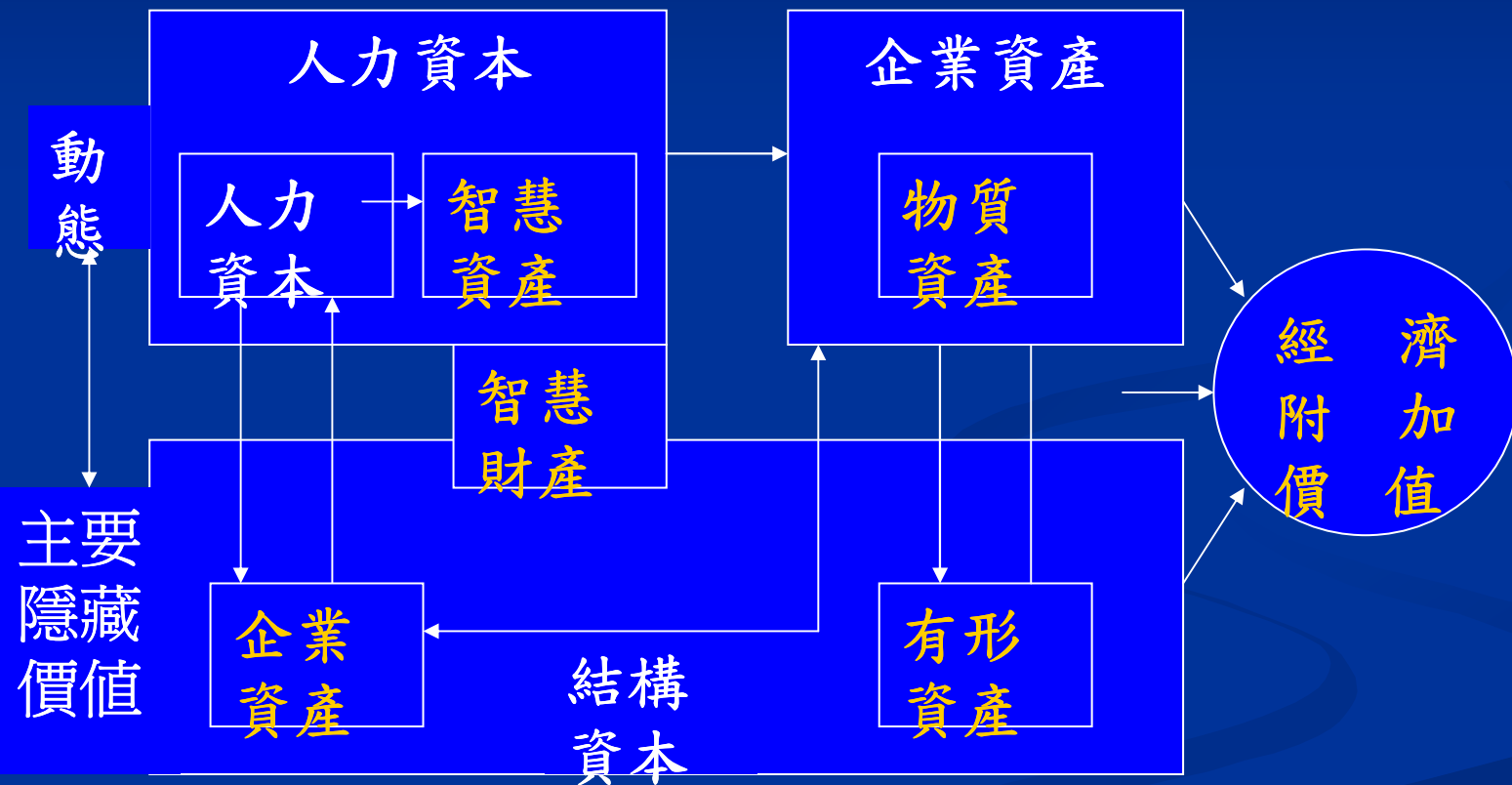
## 壹、基本管理原則

### 一、智慧資本的價值平台



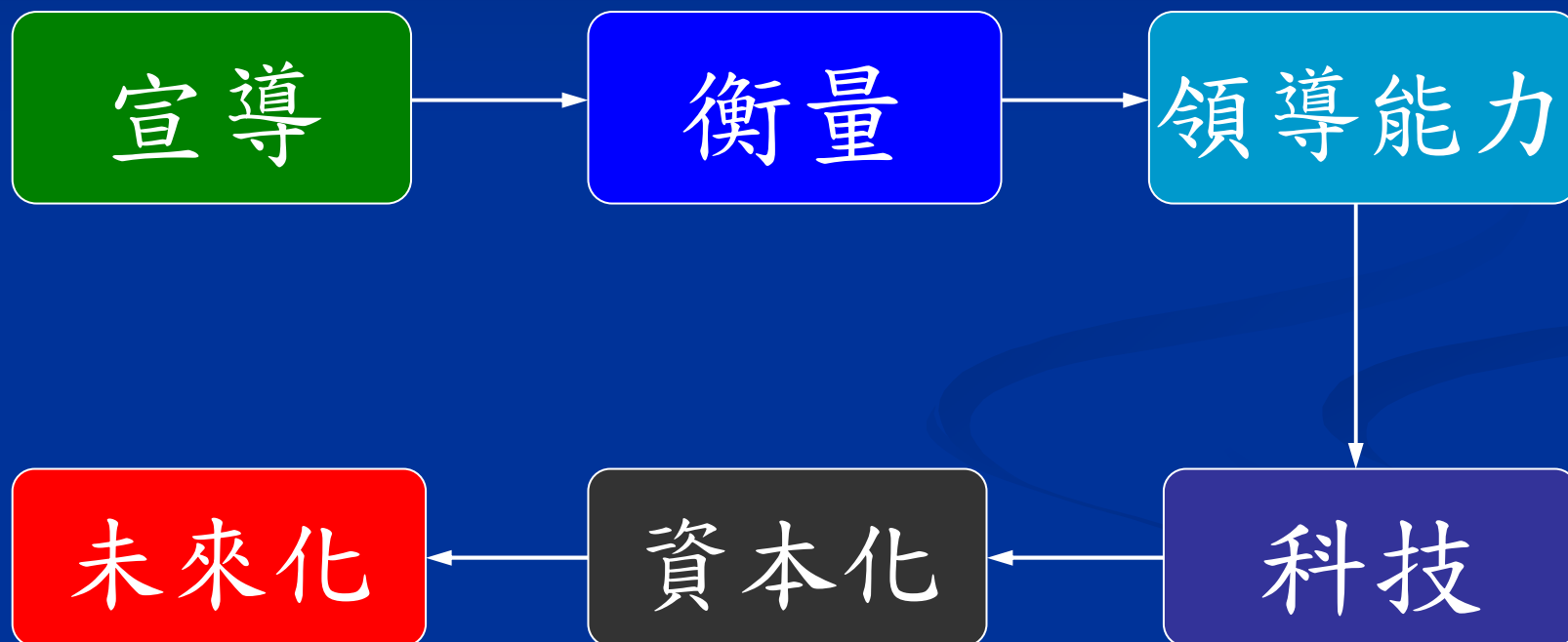


## 二、智慧資本管理





### 三、智慧資本之管理係遵循的六個程序





## 貳、智慧資本衡量方法之探討

- 在智慧資本蓄積方面，即企業內部無形資產的存量，例如專利數。
- 在效果衡量方面，則著重於資本流動的程序，同時關注程序的產出面及投入面，乃至於評估知識管理如何透過人力資本與結構資本的互動，影響增進企業的財務績效。





## 參、財務及會計觀點

一、市場價值與帳面價值比(market-to-book value)

■ 智慧資本 = 市場價值 - 帳面價值

二、托賓Q 值(Tobin' s Q)





# 財務及會計觀點

## 三、無形資產計價法(CIV)

無形資產計價法能夠幫助投資者判斷當市價與帳面比偏低時，是表示業績衰退或隱藏大量價值。

企業無形資產的市場價值 = 市價 / 帳面比





## 四、智慧資本投資報酬法

企業必須依據本身的態度、特質、可取得的資料形式，與特定目標，來選擇其中一種方式進行分析。智慧資本投資報酬的四個觀點

區分	金額評量方法	指數評量方法
資本存量變化	智慧資本到財務資本的流量除以財務資本到智慧資本的流量	財務資本指數與智慧資本指數的關係
市場價值變化	市場價值的公式	市場價值指數與智慧資本指數的關係



## 五、無形資產貨幣化的評價方法

成本基礎法

市價法

經濟所得基礎法

所得法

市場價值法





## 肆、存量與流量的觀點

- 智慧資本的測量基礎分為兩大類，第一類中最簡單的方法，是計算智慧資本的存量 (stocks)，如專利件數、博士專家的人數，此方式是測量無形資產的庫存量。

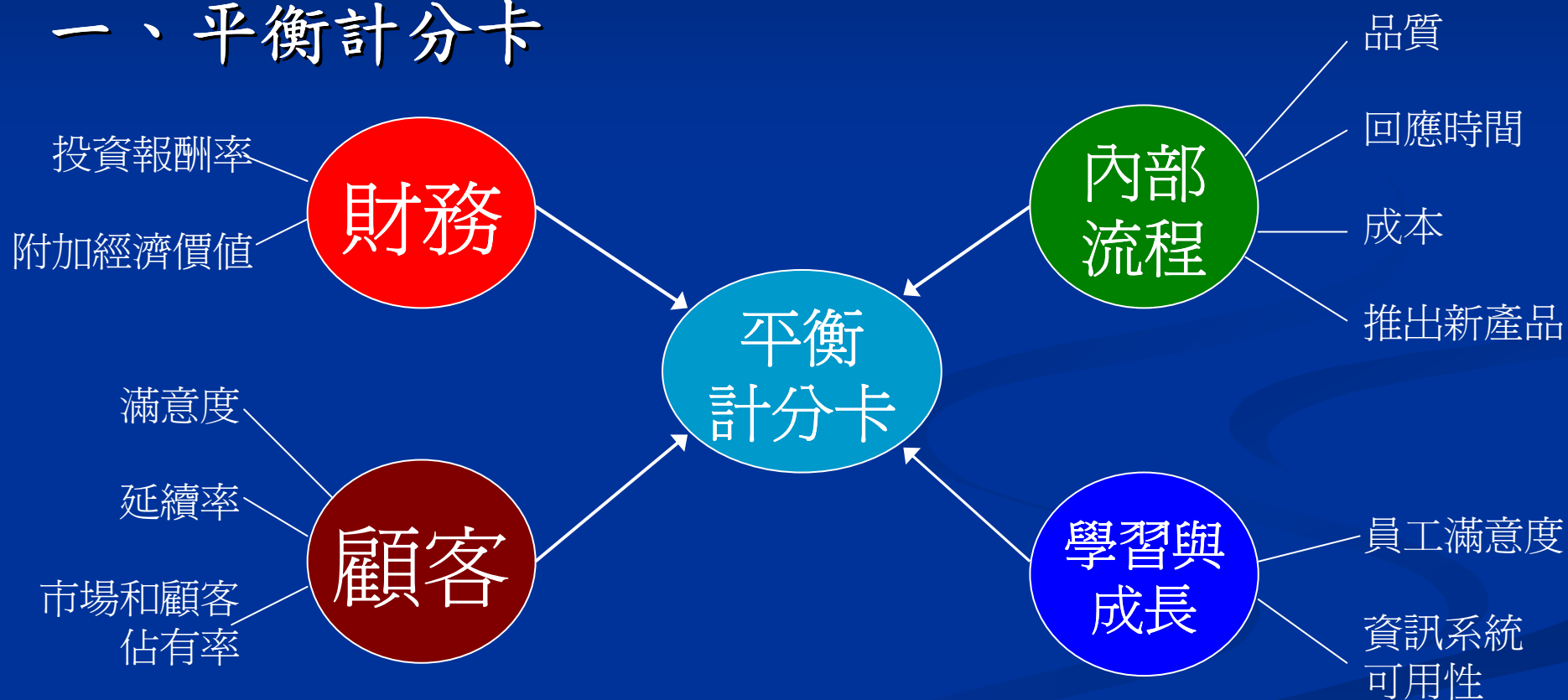
■ 第二類的測量基礎，乃超越智慧資本存量的價值，移轉到智慧資本的產生與建立上，特別在智慧資本的管理。類似生產功能的程序，測量方式端看輸出與輸入的關係，目的在探查這些活動是否具有有效性。





# 伍、管理與效率的觀點

## 一、平衡計分卡





# 智慧資本與其績效衡量指標





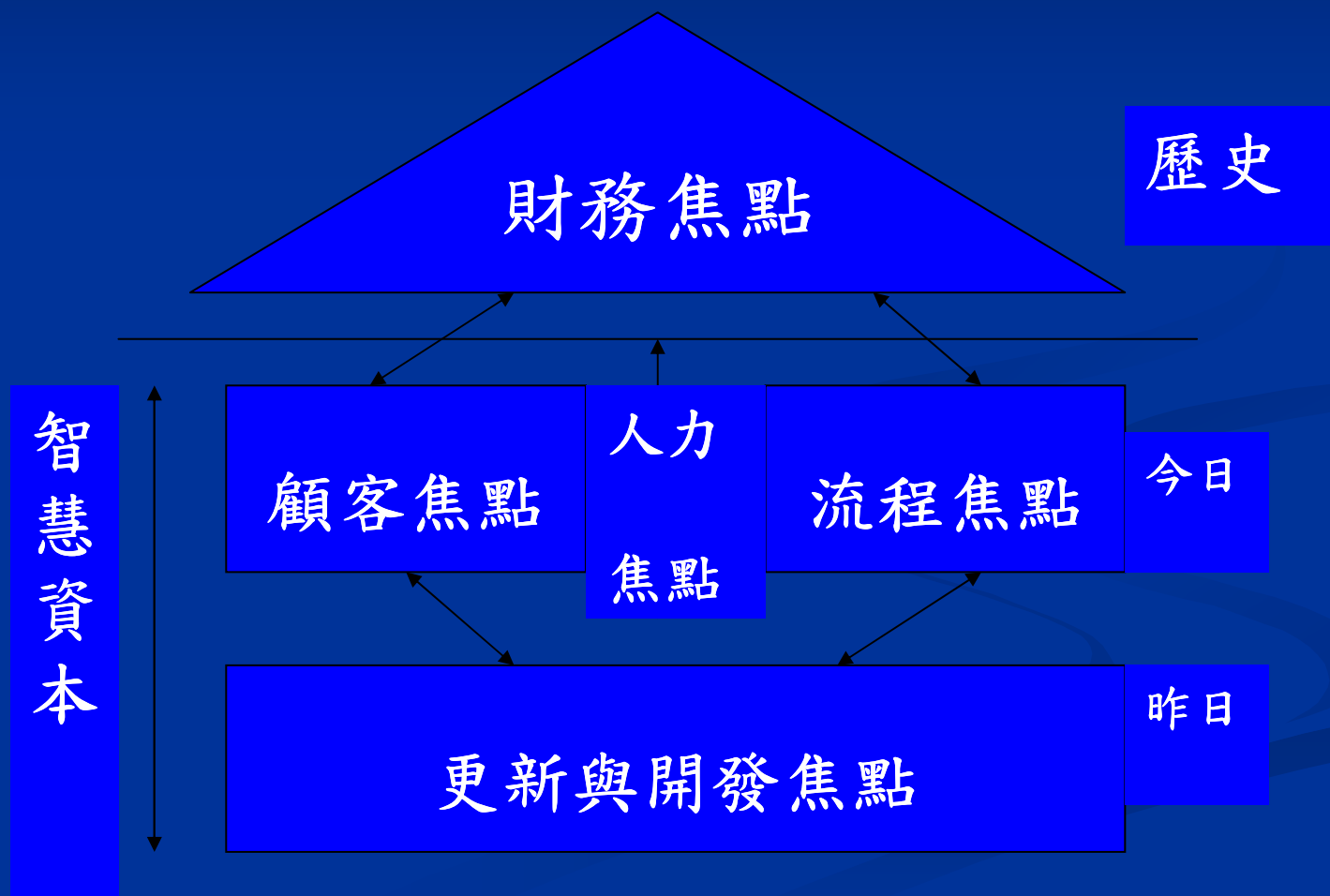
## 二、斯堪地亞(Skandia)智慧資本導航者

「斯堪地亞導航者」(Skandia navigator)，可以藉此辨認及改進企業裡的無形資產，並經由訓練與知識網絡的培植與發展，無形資產資本化與未來化的目的。





# 斯堪地亞企業智慧資本導航者結構圖





衡量指標特點如下：

1. 財務焦點：為財務結果
2. 顧客焦點：與委託人之間的關係
3. 人力焦點：為顧客解決問題的員工個人能力
4. 流程焦點：內部流程的效率
5. 更新與開發焦點：為了發展人力與結構  
資本所做的投資





### 三、其他測量智慧資本方法

1. 關係價值(relationship value):係指員工與顧客的關係，如企業有80%的員工涉入顧客的活動。
2. 平衡計分卡(balanced scorecard):是補充傳統財務衡量的方法。
3. 核心能力模式(competency models):是對成功員工的行為加以觀察及分類，與計算他們產出的市場價值，以貨幣表示其智慧資本。





4. 次系統績效(subsystem performance):由於專利資產的良好控制導致證照利潤的增加，相對上此法較容易量化。

5. 標竿法(benchmarking):確認出產業中智慧資產管理的佼佼者，對於重要準則加以評定，並比較標竿企業與本身的績效。

6. 企業價值(business worth):著重對失誤或未妥善運用企業機會的評估，如企業若沒有使用那些資訊將會消失？關鍵資訊的運用程度？或一天、一周、一年後資訊的價值變動情況。







7. 企業流程審計(business-process auditing): 測量資訊如何強化企業流程的價值，例如會計、生產、行銷。
8. 知識銀行(knowledge bank): 將資本費用視為支出取代資產以及銷售的百分比視為資產處理的觀念，因為能建立現金流。
9. 品牌權益評價(brand-equity valuation): 測量品牌對經濟的衝擊(或無形資產)，例如定價能力、達成配銷，以及有能力從事產品線的延伸等因素。





10. 無形價值計算(calculated intangible value):比較企業資產報酬率(ROA)與業界平均的資產報酬率。

11. 個體借貸(micro-lending):一種借貸的新形態，以無形抵押品取代有形資產，例如對等群體的支援與訓練，主要使用刺激經濟發展在較差的部分。

12. 顏色化報表(colorized reporting):此方法補充傳統財務報表，對額外資訊增添顏色，例如品牌價值與顧客滿意度的測量。





上帝能照著運行在我們心裡的大力，充充足足的成就一切，超過我們所求所想的。---

《聖經·以弗所書》3：20

你要知道耶和華上帝你的神，祂是神，是信實的神，向愛祂守祂誠命的人，守約施慈愛，直到千代。--- 《聖經舊約·申命記》

7：9

