

開發企業潛能 知識創造財富

知識資本管理指南

本指引目的在於向香港企業介紹知識資本管理概念。希望你閱讀本指引後，懂得製備簡單的“知識資本報告”，以供持份者參考及用作內部業務發展。

一家公司公布的帳目，很多人都會有興趣查看：有些人有意投資，有些人有意使用公司的服務或委託公司辦事。公司年報提供的資料固然很有用，但略嫌不夠全面。

除了提供關於固定和流動資產的資料外，公司如能向持份者簡介本身的創新能力，既可以展示實力，又可以凸顯公司的創新思維和發展前景。公司的競爭力，自然會比未能配合知識型經濟發展的企業優勝。

要成為“創意工業”的一份子，關鍵未必在於創造嶄新事物。善用尚未充分利用的現有意念和技術，才是最具成本效益的方法，讓公司躋身創意社群。

會否因業務規模太小而未能受益於知識資本管理概念？不會。知識資本管理工具已分別於日本的一間循環再用漫畫企業及一間家庭式經營的醬油公司成功採用。知識資本管理是知識資源，不是實質或財務資源。無論你的企業規模是如何小，你的知識可以很廣闊，關鍵在於如何找到它及應用它。

簡單地說，你要“知道你知道什麼”。本指引能令你更了解知識資本管理—“找出你知道什麼”的過程，並會介紹具成本效益的方法，讓你妥善管理和保存企業知識。

妥善保存企業知識，對保護知識產權至為重要。健全的企業應擁有多項商標、專利或外觀設計等註冊知識產權。不過，單單把知識產權註冊，然後待問題出現時(例如有偽冒者非法使用公司的新產品)才設法解決，並非理想做法。與其亡羊補牢，不如防患未然，預先採取行動減低侵權風險。

## 製備知識資本報告的六個步驟:

製備知識資本報告，是高級管理層的工作。長遠來說，當然最好能為整個企業設立制度，評核和評估不同層面的企業知識，但為了踏出第一步，可以先採用較簡單的方法，只向管理層收集資料，待確定制度運作暢順後，才把範圍擴大至其他層面。

你可以這樣向企業管理層說明這項工作的目的：

“概括地說，我們希望找出企業在運用知識方面的長處及短處。對於企業最善於運用什麼知識，我們希望達到共識。這樣的話，我們便會知道公司有什麼知識資本，可以向持份者展示。是次操練的結果會成為知識資本報告。

### ” 第一步：持份者

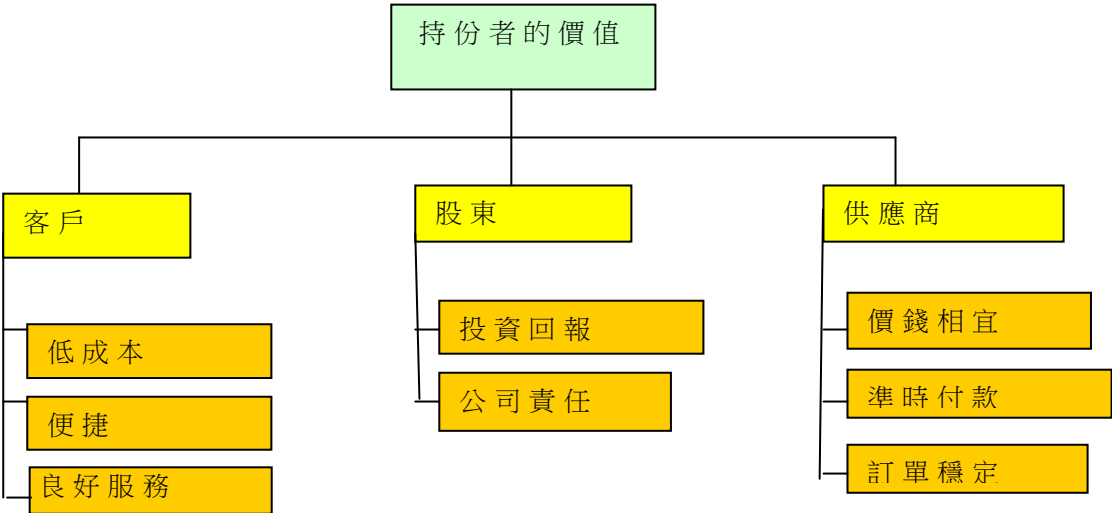
企業知識資本報告是為持份者展示新的價值，但在此之前必須清楚界定—

- 誰是持份者？
- 與持份者附帶着什麼價值？
- 每一項範疇對持份者有多少價值？

“持份者”不等於“客戶”。持份者包括客戶、供應商、規管者、傳媒及公眾。其他還包括未能認定但將來想要找出的群體如種籽基金投資者。

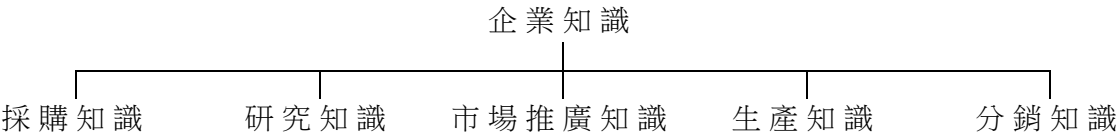
“價值”並不完全等同“客戶眼中的金錢價值”。對持份者來說，你的產品或服務價值可包括實際成本、其便利之處、職員的服務態度及因你與其他供應商的破裂關係而付上損失客戶的代價。

你可能覺得你的公司變得有價值是因為公眾認為你的公司有社會責任。如此，公眾就成為了你的持份者，“社會責任”成為附屬於你公司的價值了。



**第二步：往哪裡找企業知識**

你可以先從企業結構着手。假設公司有採購、研究、市場推廣、生產和分銷五個部門，各個部門的經理可成為企業知識調查的第一層。



上圖並非顯示公司有什麼知識，而是指出知識在**哪裏**。

一般尋找知識的手法有以下準則，知識必須要

- 顯而易見（具備清晰及不同的解釋）
- 完整（沒有重要遺漏）
- 獨立（與其他資源沒有直接因果關係）

- 具認受性（不需要再分拆已達到目的）

你應該避免以下情況：某些知識因為不屬單一部門所有而被遺漏。舉例說，假設你的企業結構如上，誰負責人力資源管理與整體企業行政工作？是否肯定沒有忽略一些重要的知識寶庫？

### 第三步：要找什麼

“知識”一詞的涵義很籠統。我們不是純粹為了尋找知識，而是要找出企業正在運用(或可以運用)以創造財富的有用知識。

知識資本主要分為三類：

- 人力資本
- 結構資本
- 關係資本



類別	涵義	例子
人力資本	員工本身擁有並可為企業創造財富的寶貴知識資產	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 專業才能</li> <li>● 工作經驗</li> <li>● 幹勁和行為</li> </ul>
結構資本	可為企業增值和創造財富的制度和守則(即“員工下班後仍然存在於公司的東西”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質控制系統</li> <li>● 財務管制制度</li> <li>● 品牌</li> <li>● 培訓計劃</li> <li>● 已註冊的知識產權</li> </ul>

		● 客戶資料庫
關係資本	可創造價值的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與股東的關係</li> <li>● 與供應商的關係</li> <li>● 零售地點交通方便</li> <li>● 與規管者的關係</li> </ul>

雖然有人認為知識資本可以用其他方法分類，但上述分類已成為慣常採用的方法。採用慣常方法(即使懷疑這是否最佳方法)，有其好處，就是讓其他人更容易理解你的知識資本報告，以及將報告與其他企業的報告比較。

當你着手策劃評核知識資本的工作時，很快便會遇到這個問題：“我們需要多詳細的資料？”答案是：“無須十分詳細”。我們建議企業內每個部門提出不多於十個知識資本項目作討論，最終每個部門最少應可得出三個項目。完成這個步驟後，部門主管會得知其他部門提出的項目，應能輕易達成共識，決定如何取捨。如能進行詳盡研究，當然更佳，但我們建議首先採用較簡單的方法。

不要忘記了老闆。雖然老闆的知識對企業的貢獻未必最大，但完全不予考慮，肯定是不對(例如因為資料由不同部門主管提供，然後向上傳達)。舉例說，餐廳東主與供應商的關係，往往影響餐廳的質素。

在這個步驟，你可以先要求每個部門的經理列出其部門的知識資本，然後把所有項目綜合成為整個企業的知識資本清單。

以下是一家服務企業首次評估本身的知識資本的例子：

## 人力資本

- 從學校及職前培訓和工作得來的專業知識

- 僱員人數較少，員工合作無間；公司經常採取措施，加強團隊精神
- 員工具備良好溝通技巧

### 結構資本

- 詳細的工作手冊
- 訂有明確準則的賞罰制度
- 有效的資料保安政策
- 已註冊的商標及外觀設計
- 行之有效的軟件管理制度

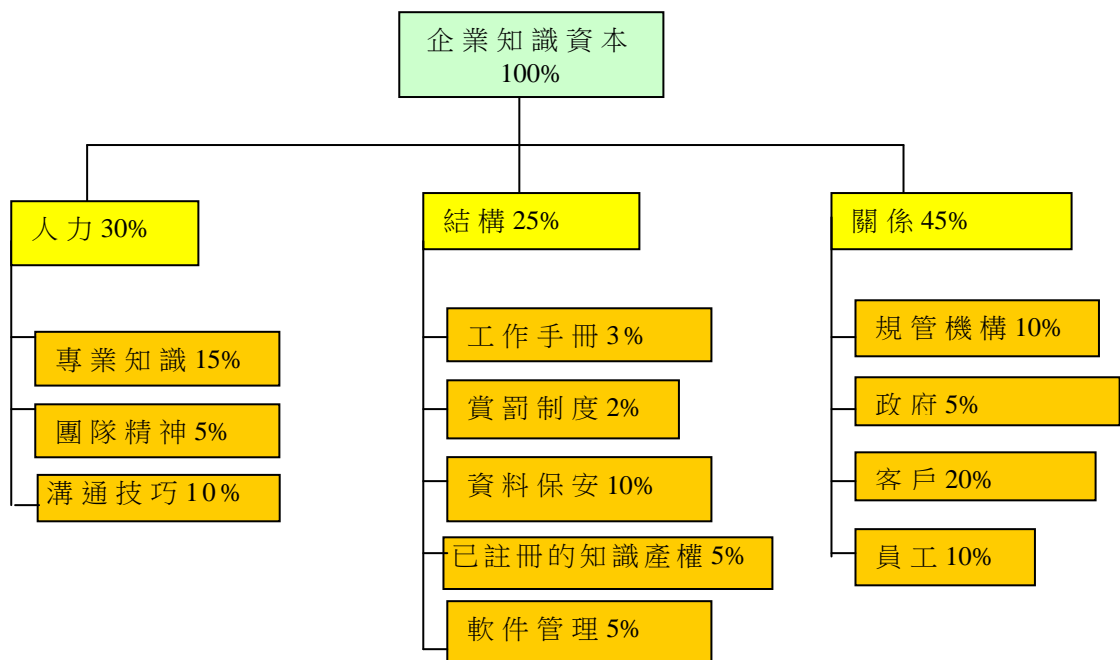
### 關係資本

- 與專業及規管機構的良好工作關係
- 與政府的良好關係
- 藉定期舉行聚焦小組會議，制訂良好的客戶支援措施
- 管理人員與前線員工的合作關係
- 

### 第四步：有何價值

上述三個步驟只是初步工作，目的是增加企業對本身的認識。第四步是嘗試釐定個別項目的價值。這種“價值”並非按金錢計算，而是以百分比顯示每個項目的比重。

以百分比衡量價值，目的並非反映企業在某個範疇的表現，而是向持份者顯示某個範疇為企業創造財富的比重。以上述知識資本清單為例：



這是一份簡單的知識資本報告。我們如何得出這些百分比呢？個別部門主管和經理須一起商討，尋求共識，釐定每個項目為整個企業創造價值的比重。這個過程並不容易：負責人力資源管理(包括團隊精神、賞罰和溝通)的人員似乎貢獻不大。既然“訂有明確準則的賞罰制度”只為企業創造 2% 的價值，暫時擱置執行這個制度可能是合理決定。

### 第五步：從報告看企業性質

上述的例子是一家什麼企業？這是一家於客戶關係和專業知識上具備重大價值的服務企業。值得注意的是，他們十分重視資料保安和與規管機構的關係。與客戶和與規管機構的關係是創造價值的重大因素。這可能是一家顧問公司，提供的專業服務涉及某個受規管範疇，例如金融或環保服務，因為這類企業十分重視客戶和企業資料保安，品牌反而是次要。



## 是否切合所需？

制備知識資本報告後，須肯定報告反映實際情況。你或須考慮以下問題：

- 誰是公司的持份者？
- 他們重視什麼價值？原因為何？
- 他們有多重視這些價值？

假如最後發覺有點不對勁，可能出現了下列其中一種情況：

- 在評估和釐定知識資本比重方面出錯，例如某個作風較強硬的部門主管迫使其他部門認同他負責的範疇至為重要，為企業創造的價值最大；或
- 可能找到需要處理的弱點。

若在第一步驟中找出的持份者價值與第四步驟創立的知識資本比重有所差距，你便需要開始一個基本的“差距分析”。例如與“規管者的關係”是一項重要範疇，但你的公司還未認定該範疇的問責點，這便是需要關注的差距。

## 第六步：保護現有資本

了解企業所擁有的知識和這些知識為企業創造價值的作用後，應考慮如何加以保護。

員工的學術知識和經驗(人力資本的一部分)屬於員工本身所有。雖然你可利用這些知識和經驗為企業創造財富，但假如員工最後希望憑着這些知識和經驗另謀高就，只要他們完成現有合約後便可自由離開公司。

不過，只要他們仍是你的員工，你便須確保他們為你創造的知識資本不會因資料保安欠佳而洩漏。

企業的結構資本屬於企業所有。假如結構資本寶貴和敏感(即不希望讓其他競爭者取得)，你必須確保這些資本列為企業機密資料(“商業秘密”)，加以保護，並須讓員工明白這些資料屬於商業秘密，要求他們定期簽署文件，承諾不會洩露這些資料(並在員工入職或離職時再三叮囑他們)。

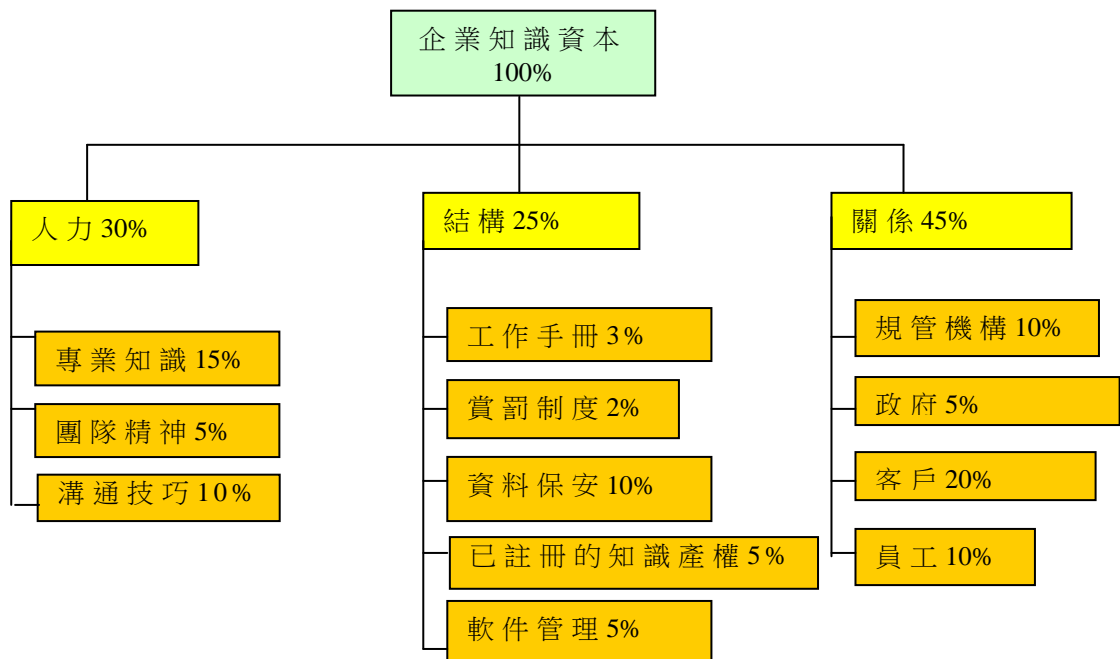
關係資本可以屬於企業或個別僱員所有；如僱員的專業操守差劣，態度或服務欠佳，或者質素監控不善，關係資本很容易會受損。良好關係經年累月才能建立，卻可毀於一旦。假如關係資本所佔的比重特別高，企業應設立服務和產品質素保證制度，以及制訂策略，保存關係資本。

如果你的品牌在市場上佔有重要位置，創造價值的比重很大，你應檢視構成品牌的外觀設計和商標是否已經註冊。

在知識資本管理過程中，界定風險、評估及減低風險是一個重要過程，就好像一份財務負債表中的資產及負債一樣，知識資本報告須要向他人展示企業知識有關的風險及你對此有何行動計劃，此過程將在下一節介紹。

### 減低創新風險

下圖是前一節繪畫的知識資本架構圖。待擬備架構圖後，應加以審視，以確定是否符合你對企業的看法。



### 與知識有關的風險

假如有人闖進你公司的辦公室，偷去夾萬，你回到辦公室便可能即時察覺到。你會發現有些東西被人拿走，無法替代。

失去知識資本是另一回事：這是一種無形資本，看不見、觸不到，也聽不到。因此，你可能完全不會察覺失去知識資本。此外，失去知識資本的形式，可能是知識資產被抄襲，而並非真的被人拿走，因此知識資產本身可能仍然存在。

失去知識資本的原因很多，包括：

- 重要的知識員工另謀高就
- 公司資料被竊
- 重要資料被毀，且沒有備份
- 知識產權被侵犯
- 員工處事不當或質素監控欠佳，以致商譽受損

下一個知識資本管理步驟是：

- 界定風險

- 量化風險
- 消除或盡量減低風險

界定風險的方法之一，是重新審視知識資本架構圖，看看每個項目有何相關風險。

### 與知識資本相關的風險例子

人力	結構	關係
專業知識 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 重要員工另謀高就</li> <li>• 員工在公司以外利用其專業知識，有損公司利益</li> </ul>	工作手冊 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作手冊未能針對企業面對的新挑戰</li> </ul>	規管機構 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 規管機構可能認為新的辦事程序透明度不足</li> </ul>
團隊精神 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 舊的團隊架構未能應付團隊面對的新挑戰</li> <li>• 團隊精神受衝擊</li> </ul>	資料保安 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資料保安未能防範新的威脅</li> <li>• 企業資料內部失竊</li> <li>• 因更新軟／硬件而出現的風險</li> </ul>	消費者 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 品質控制欠佳，削弱消費者的信心</li> <li>• 宣傳不當，開罪消費者</li> </ul>
溝通技巧 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業倚賴過時通訊科技</li> <li>• 溝通技巧不合時</li> </ul>	已註冊的知識產權 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 知識產權被侵犯</li> <li>• 未有為已註冊產權</li> </ul>	員工關係 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力資源管理欠佳，破壞員工關係</li> </ul>

宜	續期	
---	----	--

正如單單找出知識資本並不足夠，只界定風險也不足夠。界定風險後，必須評估風險高低，並制訂策略減低風險。

### 評估風險

評估風險，通常採用兩個準則：

- 發生事故的可能性有多大？
- 假如**真的**發生事故，對你的企業有何影響？

研究第一個問題時，可以按“0”（“絕對不會發生”）至“1”（“必然會發生”）的等級衡量。為簡單起見，可以不理會極端的情況（即“必然會發生”和“絕對不會發生”），因為按照常理，風險評估根本就不會包括這兩種情況（因為這些並非風險，而是肯定會或不會發生的情況）。

在 0 與 1 之間，可分為 0.1 至 0.9（為求簡單，可以用 1 至 9 表示）。

1... ←————→ ... 5... ←————→ ... 9

極不可能... ←————→ ... 50-50... ←————→ ... 極有可能

研究第二個問題時，要評估“假如出現這種情況，對企業有何影響？”我們同樣使用由 1 至 9 的等級：

1... ←————→ ... 5... ←————→ ... 9

影響極微... ←————→ ... 影響中等... ←————→ ... 公司會倒閉！

你就每種風險將這兩個元素—可能性和後果—相乘，便會清楚知道哪些風險須首先消除。風險最低的是 1，最高的是 81，25 屬於中等（即代表中等的 5 相乘）。如任何風險達到 81，你的企業已在水深火熱之中！假如結果是 1，那麼你可以優先處理其他事情，或乾脆把該風險刪除。

評估風險時，設法避免“5”這個“魔術數字”。這個數字表示“不知道”或“影響中等”。評估風險的工作，目的應是界定風險，以期把風險消除。

## 消除風險

每種風險都可減低，但並非所有風險都可消除。認為“世上任何事情都可能發生”，因此不採取行動，這種態度是錯誤的。為了消除風險而採取措施，結果引致其他風險，同樣不對。舉個可笑的例子，你不會為了阻止員工透露敏感企業資料(風險程度 6)而禁止他們與客戶談話，因為這會使“破壞員工溝通技巧”的風險程度上升至 8。

再看上面“與知識資本相關的風險例子”，左邊第一項是“重要員工另謀高就”。進行風險評估時，假如就業市場對僱員的需求很大，你可能將可能性評為“6”，並將對企業的影響評為“7”，兩者相乘，得出“42”，因此認為不可接受。為減低風險，你須留意所屬界別現時的員工薪酬，並設法確保你的企業能夠提供具競爭力的薪酬及條件。雖然你不能消除競爭對手“不惜一切獵取你最優秀的知識員工”的風險，但至少你已採取明智行動減低風險。

你可以按下列方式擬備知識資本風險評估的行動一覽表：

編號	風險	可能性	影響	後果	減低風險措施
1.	重要員工另謀高就	6	7	42	檢討聘用條件的競爭力
2.	資料保安未能防範新的威脅	4	7	28	進行資料保安檢討，視乎需要安裝新的軟/硬件。
3.	...	...	...	...	...

你應將風險評估結果與知識資本架構圖比較。假如發生事故的“影響”，與持份者眼中某項知識資本的價值(知識資本架構圖中的比重)不一致，你應重新評估其中之一，以確保兩者相符。

最後，正如知識資本評估應不時進行，風險評估也不是一次過的工作。事實上，你需要評估風險及威脅是否經常改變，然後相應地評估風險。在上表中，假如就業市場變得供過於求，重要員工另謀高就的

“可能性”便會降低。同樣，完成資料保安檢討並解決找到的問題後，對資料保安的威脅也會減輕。

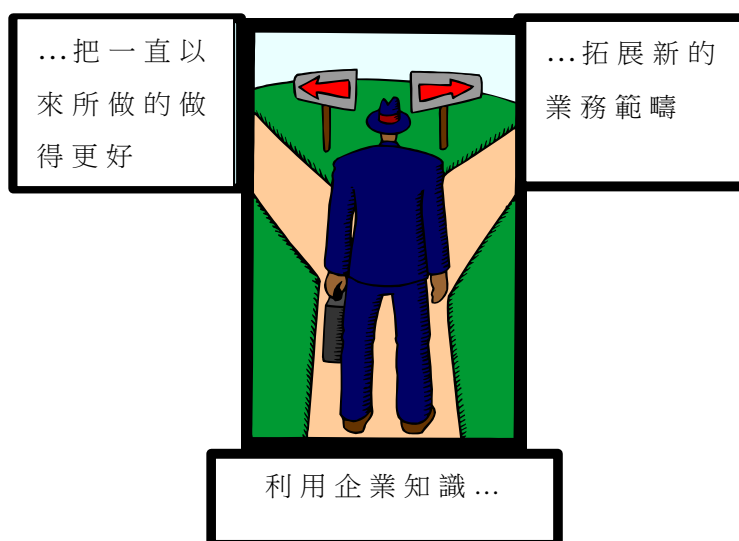
## 從改善到創新

按照上述知識資本管理程序，你的企業應已完成下列步驟：

- 評估持份者重視的價值
- 確定企業知識應往哪裏找
- 決定要找什麼
- 評估企業知識
- 從知識資本報告擬稿看企業性質
- 保護現有資本：
  - 界定與知識有關的風險
  - 評估風險
  - 盡量減低風險

你着手管理知識資本前，可能已有明確的想法，期望得到某些結果。不過，抱著先入之見評估知識資本是不太理想的，因為你會忽略某些知識。有些知識可能與*目前*持份者重視的價值無甚關連，但假如你想拓展*新的*業務範疇而涉及*新的*持份者，這些知識便十分重要。這類知識特別容易遺漏。

現在你可選擇下一步往何處去。



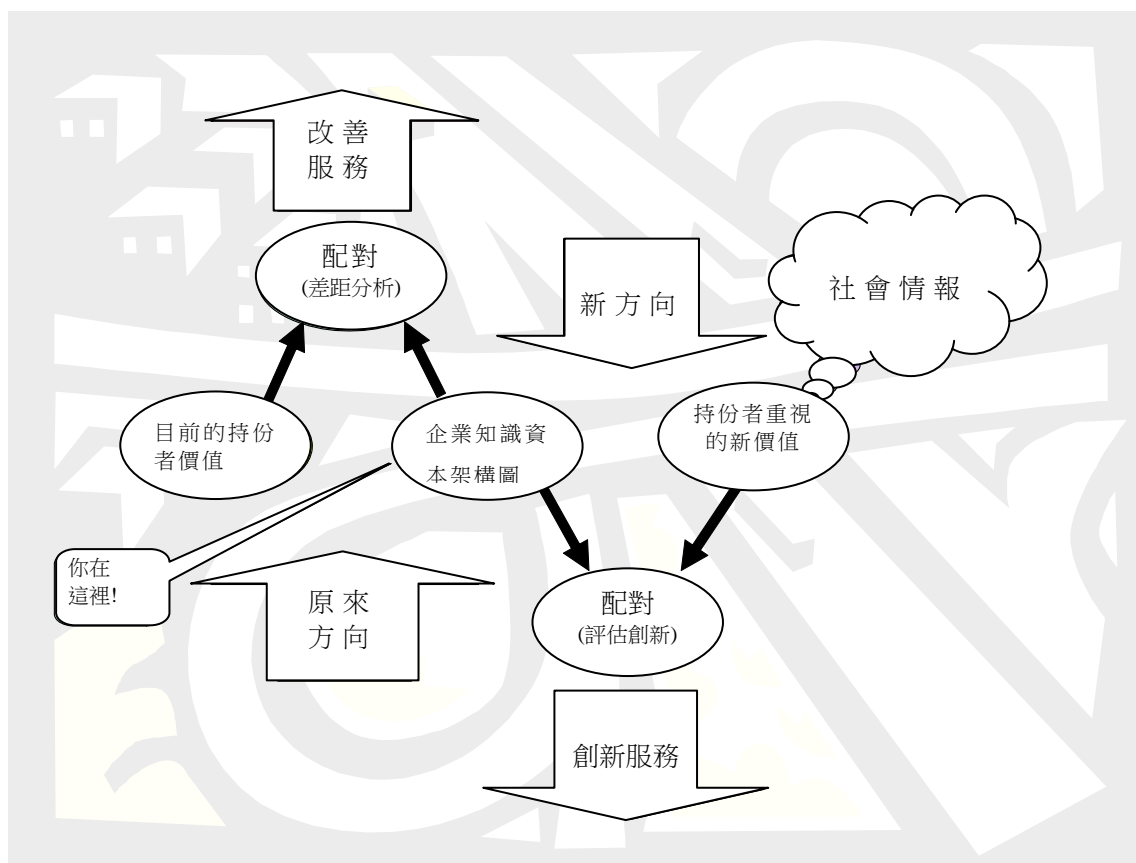
你如何選擇，將受多種因素影響，包括：

- 你是否願意承擔新的業務風險
- 傳統資本資源有多雄厚
- 經濟狀況(例如資金、科技、人力等情況)
- 可否找到新業務伙伴
- ...

### **轉彎或直走？**

在高速公路上行車而不留意交通情況，實屬不智。假如你想在下一個路口離開高速公路，改變方向，更須加倍小心。你完成知識資本評估後，要改變方向便安全得多。知識資本評估提供嚴謹的架構，幫助你決定下一步，而無須“絞盡腦汁”或“憑空揣測”。





上圖顯示各個要素，讓你沿著同一方向前進，保持現有業務範疇並改善經營模式(左方)，或者駛離高速公路，開展新的業務範疇(右方)。當然，有別於駕車，你可以同時選擇兩者。

標示為“配對”的元素，指比較知識資本架構與持份者重視的價值架構。這樣做的目的是如實評估知識資本與持份者重視的價值，看看兩者是否配合和有多配合。

假如你決定勇敢邁進新的業務領域，便須配合持份者所重視的一套新價值。不過，這些持份者是誰？答案來自你的“社會情報”。這“社會情報”中的“情報”是指像“中央情報”的觸覺而不是“智商”的觸覺。情報多少，視乎你有多關心和認識自己領域以外的市場和經濟狀況而定。

### 前進或退縮？

有一個老掉牙的故事：兩個造鞋商來到一個貧窮的發展中國家，一人看見該國無人穿鞋，便想：“還是回家吧！這地方人人都不穿鞋，還有什麼生意可做。”另一人則想：“你看！這裡人人沒鞋穿，生意大有可為！”

關於海外的業務發展機會，香港的“社會情報機構”是貿易發展局，該局可提供寶貴的商業資訊，協助你開拓海外市場。至於本地市場，則要靠你自己利用所掌握的本地“社會情報”來下判斷了。

擁有寶貴的知識資本，儘管資源不足，也不一定不能拓展新的業務範疇。只要獲得適當的專業意見，便可妥善整理知識資本，然後向第三者或業務伙伴批出專營權或特許。

## 知識資本報告

希望你參考我們建議的程序，為你的企業擬備一份知識資本報告，以概述公司知識資本的結果。我們鼓勵你公開知識資本報告。