

行政院國家科學委員會專題研究計畫 期中進度報告

台灣成功企業智慧資本之探討：十年縱斷面研究(1/2)

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-004-027-SSS

執行期間：93年08月01日至94年09月30日

執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：林月雲

報告類型：精簡報告

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 7 月 25 日

台灣成功企業智慧資本之探討

在面臨激烈競爭的知識時代，無形的資產成為企業取得競爭優勢並得以生存的主要利器（Barney, 1986; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984）。在市場上生存的企業經常展現一種現象，即所展現出來的市場價值（market value）通常是帳面價值（book value）的三到四倍（Edvinsson & Malone, 1997）。研究顯示，原來企業內部許多看不見、無形的資產沒有被評估，或者被低估了，但是他們卻為公司創造許多價值。因此，無形資產對公司產生的價值已經成為學術界與企業界近來熱烈討論的焦點。Galbraith 在 1969 年首先提出智慧資本（intellectual capital）的概念，用以解釋公司市場價值與帳面價值之間的差異。學者們對於智慧資本的定義相當多，廣義的來說，即涵蓋了所有可能的無形資產的價值，包括人力資本（human capital）、結構資本（structural capital）與社會資本（social capital）等三大構面。本研究將智慧資本定義為「組織所擁有的，任何無形卻可以創造組織價值與財富的知識與能力的存量」。

由於台灣企業在世界經濟舞台上扮演著重要的角色，尤其在許多開發中國家的營運經驗足以成為其他國家企業進入該市場的參考，因此，台灣企業在過去的成功經營模式背後是否有一些值得探討的地方？本研究欲瞭解台灣成功企業在無形資產的創造與累積是否具有獨特的地方？為了追求永續經營與卓越的績效，企業仰賴哪些智慧資本的內涵？

本研究希望透過內容分析的方式同時兼顧質化與量化的優點，從過去的客觀報導文件中抽取出成功企業的智慧資本內涵，並計算出智慧資本各個子構面在不同企業的報導次數，以提供下一年度進一步的分析。

成功企業研究對象挑選

本研究挑選的成功企業來自以下標準：選擇以公開被認定公司在各方面的表現足以在該產業成為標竿的廠商為本研究所定義的成功企業。本研究以能夠取信大眾的專業調查機構「天下雜誌社」所進行評比的企業群為挑選母體。天下雜誌成立數十年，擁有專業的企管與財金記者與訪問團隊，為國內最具專業性的商業管理類雜誌之一，同公司的書籍出版事業部亦出版大量的企管書籍，對台灣企業的經營不僅有許多的記錄，也產生許多重要的影響。自 1994 年起，天下雜誌即進行多項長期的企業專業調查，其中之一為「標竿企業調查」，每年以將近十項綜合指標評比選出前一百家標竿企業，該項研究調查從 1994 年至 2004 年，除了 1995 年沒有進行以外，該調查已有十年之久。本論文的個案研究對象便從中挑選。

本研究先整理過去標竿企業的名單，再依據廠商名單進行文件蒐集工作，然而由於國內雜誌種類眾多，限於研究時間無法逐一蒐集，故只挑選較具有專業性的管理類雜誌為研究母體，最後選取管理雜誌、天下雜誌與遠見雜誌為文件蒐集的雜誌對象。蒐集期間自 1994 年至 2003 年底為止共十年，然而，由於若干廠商在過去受到公開報導的次數明顯偏低，造成文件嚴重不足的問題，因此，最後本研究僅針對 27 家公司，約 539 份報導文件進行內容分析工作。

個案訪談

首先，本研究先針對數個成功企業進行個案訪談，藉以深入瞭解企業對智慧資本的看法，以及如何累積智慧資本，提供本研究在建構內容分析架構時的參考。例如本研究針對食品業的成功企業代表 - 統一企業進行訪問，得知以下的智慧資本內涵結果：

範例：統一企業重要智慧資本內涵

人力資本	能力	專業的消費者研究能力 經理人的營運管理能力
	承諾	員工的內聚力
結構資本	文化資本	整體作戰文化 授權文化
	流程資本	內部創意發展流程
社會資本	顧客資本	市場行銷能力 市場高度佔有率
	關係資本	上下游廠商緊密的合作關係

經由數個訪問之後，可以進一步確認智慧資本可以包含人力資本、結構資本與社會資本三大部分，本研究並細部將三個資本所包括的內涵彙整成建構類目表，以供內容分析之用。

內容分析

首先，本研究先整理出建構類目、構念操作性定義，以及整理出若干語幹如下表所示：

資本構面	類目	操作性定義	語幹範例
人力資本	能力	組織內的人力資源擁有可為組織產生經濟價值的知識、能力、技巧等相關職能及經驗。	充沛的人力資源 了解市場消費者需求的能力、碩博士級的研究員、員工多職能、高階主管幾乎都是基層爬上來的優秀幹部

	承諾	個人對於某一特定組織的認同及投入之態度。	內部向心力很強、員工待在公司很有成就感、員工流動很低
結構資本	文化資本	能夠有效果以及最有效率地創造出為顧客創造優越價值，並且進而為企業創造持續優越績效的員工必要行為的一種價值觀驅動氛圍。	充分授權、正派經營的文化、苦幹實幹的企業文化、全員參與凝聚共識、同時由上而下由下而上的策略計畫活動、員工對開發產品有主導性、注重團隊合諧公平
	流程資本	如工作過程、作業程序、特殊方法或製程等，能使公司功能運作更有效率的措施。	用制度來管理不是人治、特殊的產品開發流程、重視成本、事業部主管可以握有可彈性運用的資金、彈性的工作小組、生產線產能維持最大
	資訊科技資本	資訊科技的基礎建設、和資訊科技的管理能力、應用能力與開發能力。	很早就全面 e 化、整合生產業務及財務功能的系統、高度自動化
社會資本	顧客資本	能持續創造企業價值的顧客關係。	三十幾年老品牌、商譽、獲得消費者真正的喜愛、攫取顧客的心、年銷售五億的品牌有二十個、和消費者距離拉近
	關係資本	泛指組織與顧客以外的利害關係人間可轉換為公司價值的關係。	很強的金通路、多元化的通路、關係企業提供消費者情報、公司和其他關係企業股東與客戶是多重關係的互疊

此外，透過文獻探討與深度訪談，本研究亦整理出影響智慧資本累積的因素，包括高績效人力資源管理實務、高階團隊轉換型領導風格，以及組織創新等構念。

構念	操作性定義	語幹
高績效人力資源管理實務	能夠激發員工工作能力與意願，為企業帶來效益的管理實務作法	相當重視教育訓練、每年花費千萬當作訓練費用、績效考評的方式是採用團隊績效、做得好獎金都會捨得發、
高階團隊轉換型領導風格	領導者善用權力與情境等有利因素，以激發員工求新求變為組織付出的意願與能力	很有自信、傾聽署的意見、會重視員工的需求、關懷的層面極廣、鼓勵員工展現創意、授權程度很高、很信任部署

組織創新	組織在新產品、新服務、新技術 或是新的管理實務上,採用一個新的概念或行為來改善企業的現況	運用策略上的創新能力將劣勢轉為優勢、在服務創新上一直創造客戶的需求、十五年來每天小小的改善、創新的關鍵在於不斷的改善、推出突破性服務、從製造業轉為服務導向、為適應服務業文化破紀錄一次升了八個副總、流通部門竟也開始代理進口商品、營運計劃的時程改變、策略規劃的進行方式調整、經過許多嘗試和失敗、從行銷通路的改變到管理模式的更新
------	--	---

本研究經由兩位對智慧資本文獻具有一定程度瞭解的博士研究生進行文件編碼工作。本研究之文件分析以語幹為分析單位，語幹是指有關某一主題的一個主張，本研究所進行編碼的語幹如上述表中之範例所示。本研究將編碼所得之次數加以累計作為第二年度計畫進一步分析使用。

附錄：編碼表

編碼員：_____

公司名稱：_____ 文件編號：_____ 文件字數：_____

年	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
來源	天下雜誌	管理雜誌	遠見雜誌	---	---	---	---	---	---	---	---
	智慧資本的存量								智慧資本的創造與累積		
	人力資本		結構資本				社會資本		組織創新	TMT 特徵與 領導	高涉入 HR 實 務
類目	能力	承諾	智財資本	文化資本	流程資本	資訊科技資本	顧客資本	關係資本			
次數											