

TIPS導入時程

企業或組織決定導入TIPS時，可初步將導入步驟分配為：「導入準備期（意見整合）」、「制度建置期（作業整合）」與「驗證準備期（系統整合）」（參圖9）。一般組織從導入準備、制度建置到驗證準備之時程約4至6個月，但仍需視各組織之導入範圍與所納入之管理標的而定。



圖9 ▶ 導入步驟三階段：導入準備期、制度建置期與驗證準備期

當組織導入TIPS時，可透過「點、線、面原則」將各工作項目藉由三個層面展開，即點—確定各項工作之負責人員、線—將各管理階段之流程進行串連、面—最後各人員依據相關流程展開並落實，以此「點、線、面原則」貫穿各項工作在不同階段所需的人員、流程串聯、工作落實等（參圖10）。



圖10 ▶ 導入TIPS之「點、線、面原則」

(一) 導入準備期（意見整合）

「導入準備期」最主要的是讓企業或組織了解其現行制度和《TIPS管理規範》的差距有多少，同時挑選出權責部門人選，以組成工作小組。此時如果考慮周全，則後續導入的工作會較為順利。「導入準備期」是確認整個導入過程方向的重要時期，方向確認後，導入工作才會有所依循。

基本概念：

1. 現況診斷：執行重點之落實步驟（參圖11），先討論導入範圍、管理標的並規劃工作小組成員，初步盤點與智財相關之制度並檢視現有制度與《TIPS管理規範》之落差。「導入範圍」與「管理標的」可階段性導入，「導入範圍」由小到大逐年導入，如第一年以分公司、廠區、事業單位、甚至小至部門或特定專案，後續年度再逐步以全公司為單位作為導入範圍，且「導入範圍」必須包含「主要智財產出單位」跟「支援部門」。「管理標的」可在與營運目標連結之前提下依組織屬性決定，例如：以技術研發為主之組織，可能以專利或營業秘密為管理標的；以品牌文化創意設計為導向之組織，可能以著作權或商標為管理標的。
2. 權責分工：決定智財管理制度所負責之相關部門，並匯集意見、研討整合後，可透過「啟始會議」獲得最高管理階層或高階主管支持，藉此匯集跨單位人員依診斷結果確認相關權責部門並將工作項目進行分工。

3. 政策目標：透過盤點內外部議題與利害關係人，以及考量與組織相關的智財課題、甚至導入之緣由等以擬定智財管理政策與目標，藉由工作小組會議、啟始會議等相關跨部門會議進行說明與討論，使縱向或橫向之意見得以相互交流。

導入準備期



圖11 ▶ 「導入準備期」執行重點之落實步驟

示範作法：

1. 制度現狀診斷

進行制度現狀診斷目的是了解本身制度與《TIPS管理規範》的差異之處，以便在導入《TIPS管理規範》、修訂程序文件前，確認哪些作業流程需要修訂或新增。首先，依營運重點確定導入範圍、管理標的與主要權責單位，並針對組織制度現況進行制度診斷，像是對制度狀態進行健康檢查以了解制度之缺口。進一步評估工作項目以決定工作小組之組成，例如納入智財／法務、研發、資訊、人資、稽核等功能部門成員。

在確認導入範圍與管理標的後，從既有制度運行架構中檢視落差，即在導入TIPS智財管理系統之前，組織透過盤點並辨識出現有內部相關作業程序可能需要補充或調整之處，由於不同情境會有不同之導入步驟，因此，可考量現

階段是否已存在其他ISO管理系統或內控制度，先檢視公司既有SOP或系統清單，將與智財管理相關的項目彙整出來進行診斷。

接著，可以透過跨部門會議或訪談之形式，了解各部門單位之智財管理現況、現有制度程序之缺口等。在此提醒，制度導入並不等於新建置眾多程序文件，應視公司實際需求訂定並確實執行，以現行制度或執行流程為基礎，輔以整合或調修相關制度或流程，亦可藉由TIPS驗證自評報告之「檢視事項」，自行比對內部制度規範或管理流程，檢視其與《TIPS管理規範》之落差，以了解內部制度規範與管理流程之缺口。

上述比對作業，可由工作小組執行或者委由外部顧問業者協助，透過與各部門訪談、了解落實狀況與執行問題，也可從其他既有ISO管理系統之規範檢視是否符合《TIPS管理規範》等方式進行。

完成現行制度分析後，為了要讓管理階層或各部門了解本身智慧財產管理制度不足之處，因此須將分析結果彙總；至於撰寫方式，只要合乎企業或組織的需求即可，沒有特別的規定、格式。如要彙整制度不足之處，通常會依據程序、制度填寫要加強的項目；如要提供各部門參考，則會依據執掌部門負責填寫須改善的作業流程。

以下為彙總分析結果的撰寫方式（參圖12）：

(1) 依制度撰寫

例如，專利申請程序中缺乏專利維護及清單控管的規定，則在分析報告中寫明：「專利管理程序缺乏專利維護的流程，應修改專利申請程序，並建立專利清單以利控管。」這就是以程序方式呈現分析結果。如果企業或組織本身沒有制度，例如沒有專利管理程序，則可在分析報告中寫明：「公司無專利申請、維護、清單控管之機制，建議新增專利管理程序或於既有的制度中增加相關規定。」

(2) 依部門撰寫

例如，企業或組織本身缺乏專利管理的機制，而專利是由行政部門負責

的，則可以列舉：「行政部門應製作專利清單、新增專利維護機制等規定。」



圖12 ▶ 分析結果呈現方式

2-1. 了解制度相關權責部門

在組成工作小組與權責分工之前，應先了解相關權責部門的分工與職掌。通常，負責檢視既有智財管理制度是否符合《TIPS管理規範》要求的人，不一定了解整個企業或組織所有部門的職掌範圍，有時也不了解其他部門的職務內容。而在「導入準備期」中，若了解企業或組織各部門的分工和職掌，對於日後導入工作才能事半功倍。

所謂的「了解企業或組織各部門的分工和職掌」，並不是要了解各部門所有處理的事務，而是要了解處理智慧財產管理制度相關的權責部門，因為接下來的導入工作是：建立或修改與智慧財產管理制度相關的程序流程；了解相關的權責部門，才能順利規劃後續導入TIPS的工作。

首先，從智慧財產管理制度的範疇來看，並不僅只有大家認知的專利、商標的管理，還包含內部溝通管道、外來文件、紀錄文件……等的處理方式。例如：《TIPS管理規範》要求必須記錄外來文件取得的時間、來源，是為了日後可以做為訴訟事件的證據，所以記錄時間和來源都很重要。由此可知，外來文件的管理也屬於智慧財產管理制度的範疇。



其次，從權責來看，智慧財產管理其實是整個企業或組織應處理的事務，只要找出處理相關事務的部門，就是所謂的權責部門。例如：《TIPS管理規範》要求企業或組織應該管制機密文件，並應設定文件機密等級、保密期限，以及傳遞、保存、銷毀等流程，而某公司的文件都是由行政人員委外統一集中銷毀（文件包含一般和機密等級文件），雖然該公司並沒有機密文件管制程序，但有關機密文件銷毀事務是由行政部門的人員處理，此時，可認定行政部門為機密文件管制作業的權責單位之一。

如果企業或組織本身已有相關的制度，即可直接找出制度的權責部門；如果沒有制度，也可以了解處理相關事務的權責部門，作為修訂程序的負責單位。

了解智財管理制度相關的權責部門，是為了在未來導入TIPS時知道各程序運作的部門有哪些，以便在成立工作小組時，就請相關部門的人員加入。如上例之行政部門為處理文件銷毀事務的權責單位，則可以請該部門派員擔任工作小組成員，在制定有關機密文件管理程序時，就可以由該部門來增修機密文件銷毀之規定。因此，找出權責單位或權責人員來建立智慧財產管理程序或修改程序，可利用原本企業或組織運作的情況，在變動最小的方式下來完成導入的工作。

2-2. 工作小組與權責分工

在決定導入範圍、管理標的、組成工作小組、了解現行制度與執行流程須補充或調整之處，以及規劃後續執行TIPS導入的工作項目後，須明確劃分工作小組之主責單位與相關權責人員，例如：主導制度運行由法務單位、智權單位或研發單位，甚至是公司治理單位，並納入文管、人資、資訊、稽核等相關權責單位支援（參圖13）。此外，最高管理階層或由高層指派相關高階主管亦須提供相對應之關注與支持，如此將有助於部門單位間之統籌與橫向溝通，亦能提高智財管理制度運作之效益。

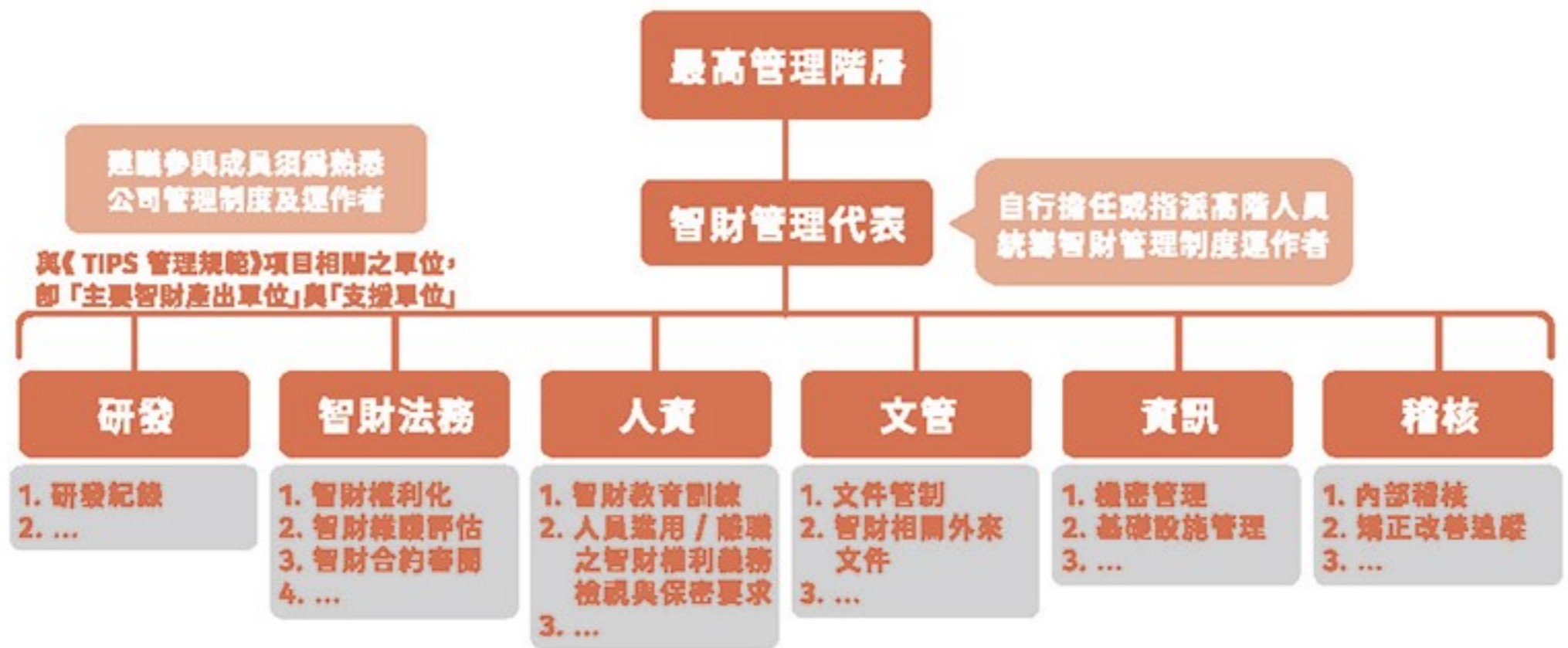


圖13 ▶ 「工作小組」之組成

在確認各權責單位與人員後，可透過組織圖或權責矩陣表，將各項與智財管理相關之業務或程序文件涉及單位進行對照，使後續執行或檢視時，可尋求權責人員以即時得到協助，範例請參酌表1。



問題 8 TIPS 7.4.2(c)提到文件化資訊制定與更新時，組織應確保適當的審查和核准。請問是否有要求文件化資訊審查與核准的部門或主管層級？

- 1：組織可依影響智慧財產管理系統運作之整體重要性，針對文件化資訊設定不同的審查權限，如智慧財產管理制度整體概況說明文件由最高管理階層簽核同意，文件管制作業程序則由權責部門主管簽核同意。
- 2：組織可自行決定審查方式，如：會議決議、紙本簽核、電子簽核、Email等，但最重要的是必須留下審查過程之相關證明（如審查人、時間等）。
- 3：惟須留意最高管理階層或被指派的高階人員（管理代表）應確保智財管理制度規劃或實施變更後的完整性與一致性。所以，文件化資訊的制定與更新時，仍應透過適當方式，使最高管理階層或被指派的高階人員（管理代表）知悉，其方式可由組織自行決定，如：Email、會議決議等方式。

問題 9 TIPS 7.4.3(d)提到智財相關外來文件應受到識別與管制。請問智財相關外來文件包含哪些？

- 1：所謂與智財相關之外來文件，可由組織評估風險，自行定義智財相關外來文件的範疇，當發生智財爭議時，可作為證據使用。如：研發部門從合作對象（如：客戶）取得涉及後續研發的技術文件，或業務部門從客戶取得的技術規格文件，因這些文件通常屬於機密資料，組織因此負有保密義務，得由組織評估洩密、智財權利歸屬爭議、違約等風險，討論是否納入智財相關外來文件管理的範疇。
- 2：另外，可參考TIPS 7.4.3(d)備註，智財相關外來文件可以是存證信函、法院訴訟文件、專利商標行政機關之通知、專利商標事務所有關官方核駁答辯的信件等。如果是明顯與智財無關的外來文件，如：法院關於債權分配的來函，可不納入組織之智財管理制度管制。

- 3：有關智財相關外來文件的識別，係指不論紙本文件或電子文件（如：電子郵件、電子公文）之外來文件，均須記錄其取得來源與時間，記錄方式並無限制，亦得透過Excel條列或外來文件收發系統等方式記錄。

問題 10 TIPS 7.4.3(d)提到智財相關外來文件應受到識別與管制。請問智財相關外來文件如何管制？是否可沿用組織原有的外來文件管理流程？

- 1：智財相關外來文件的管制，組織可依據原本的權責分工、沿用原本的管理制度，僅須納入《TIPS管理規範》之要求，確保智財相關外來文件的完整性、存取受到控制，明定保存方式與期限。
- 2：智財相關外來文件如果為電子文件（如：電子郵件、電子公文），或者紙本文件因應數位化掃描成電子文件歸檔，其文件管制方式（如：權責人員、保存方式等）均沒有限制，只要確保智財相關外來文件的完整性、存取受到管制即可。有關權責人員，實務作法有：設立一個智財相關外來文件的收件單位、人員，組織任何單位或人員由外來文件總收發取得智財相關外來文件，均須提供該智財相關外來文件的收件單位或人員，由其建立清單、保存。有關保存方式，實務作法有：將電子文件上傳系統或伺服器歸檔保存，如：整合於組織原本的專利、商標管理系統，或者透過電子郵件系統歸檔保存。
- 3：惟應留意智財相關外來文件的機密管理，實務上常見由收發部門分發給相關部門後，由相關部門判定是否為機密文件，並進行識別與管制。如：機密紙本文件加蓋戳章；電子機密文件以浮水印等方式進行機密識別；機密文件若有銷毀需求，則應遵循組織的機密文件銷毀流程。