

# 第12讲 智力资本管理

# 资本的概念

- 资本是用于投资得到利润的本金或财产，是人类创造物质和精神财富的各种社会经济资源的总称。
- 基本释义
  1. [capital]：经营工商业的本钱。如固定资本
  2. [what is capitalized on; sth.used to one's own advantage]：牟取利益的凭借。如升官的资本

《创新之路》 20160606 第八集 资本之翼

[http://tv.cctv.com/2016/06/06/  
VIDEQBO7Iri983I4AU3zj6wW160606.shtml](http://tv.cctv.com/2016/06/06/VIDEQBO7Iri983I4AU3zj6wW160606.shtml)

# 智力资本的概念与分类

- 智力资本的概念

艾德文森（Leif Edvinsson）指出，智力资本是那些能够转化为利润的知识，它包括公司创意、发明、技术、常识、计算机程序、设计、数据技术、流程、创造力以及出版物等。

斯图尔特认为，“智力资本是可以将原材料加以转换并使其更有价值的知识。”

另外一些学者看来，智力资本也可定义为一个组织在获得竞争优势的创业过程中能够发挥杠杆作用的所有知识的总和。

# 智力资本的分类

## 1.分为人力资本与结构资本（艾德文森）

- **人力资本**：指为员工实现目标的知识、技能、创新 and 能力的总和。人力资本是组织变革与创新的源泉与动力，包括员工创新力、态度、智慧、经验和能力。员工能力和他们的承诺是两个决定性因素。
- **结构资本**：是公司开发的以实现人力资本商品化的基础设施，可分为直接支持与间接支持。
  - 直接支持包括实物支持如计算机、办公桌、电话等，无形支持如信息系统、计算机软件、工作程序、营销计划、公司技能等；
  - 间接支持包括物质要素如建筑物、光源、电气和管道设备，和间接要素如战略计划、薪工制度、成本结构和供应商关系。

2. 分为人力资本、组织资本、客户与关系资本（[罗斯等](#)）
- **人力资本**包括知识资本、技能资本、动机资本和任务资本；
  - **组织资本**代表存储在数据库、常规、专利、手册、结构等之中的机构化知识与编码化经验，可细分为业务流程资本和业务更新与开发资本。
    - 业务流程资本包括信息流、产品与服务流、现金流、合作方式、战略流程
    - 业务更新与开发资本包括专业化、生产程序、新概念、销售与推广、新型合作方式
  - **客户与关系资本**又称社会资本，包括客户关系资本、供应商关系资本、网络伙伴关系资本、投资者关系资本。

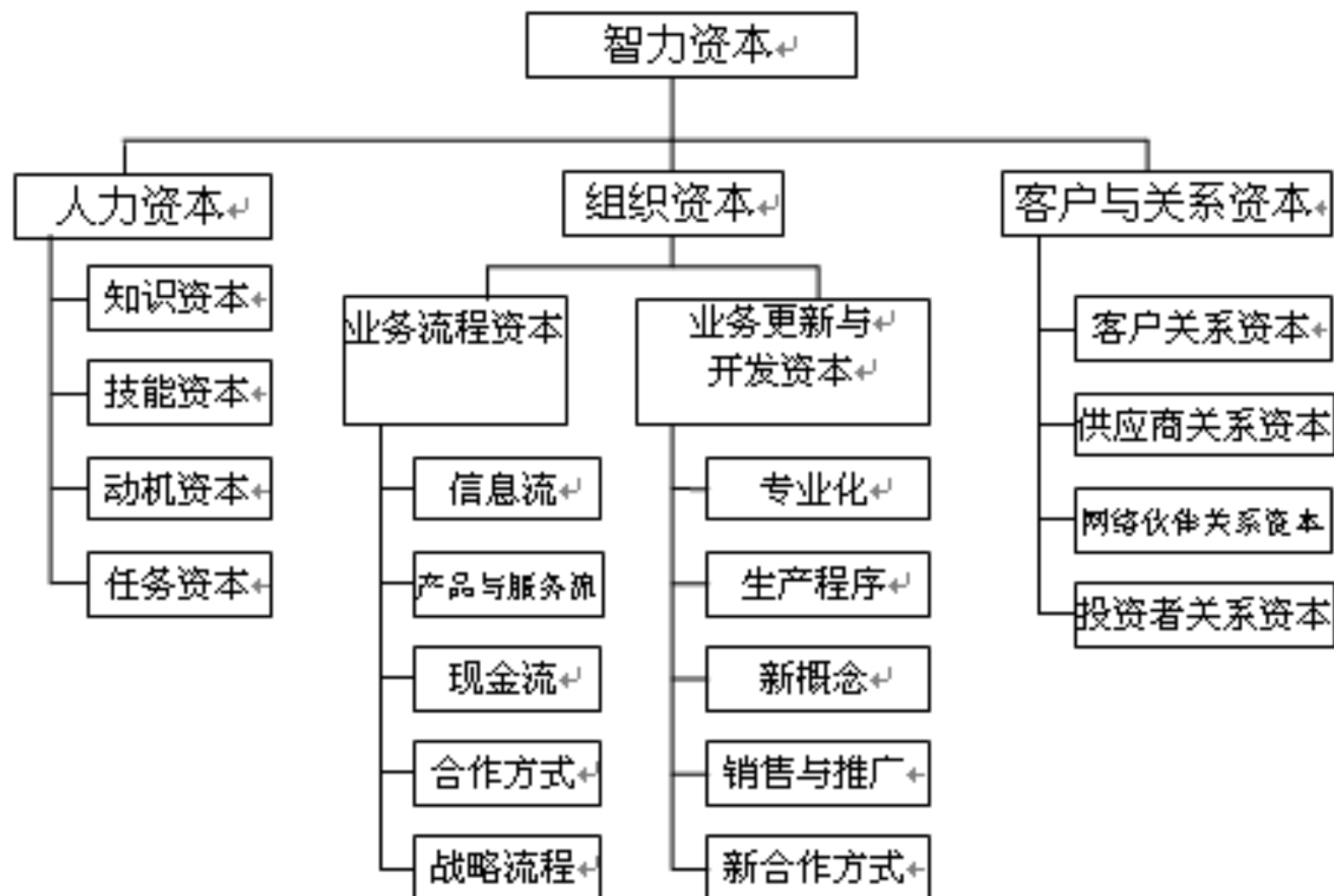


图 6-2 智力资本分类树

### 3. 包括市场资产、知识产权资产、人才资产和基础结构资产（布鲁金）

- **市场资产**：指公司所拥有的、与市场相关的无形资产潜力，包括各种品牌、客户和他们的信赖、长期客户、备用存货、销售渠道、专利专营合同协议等
- **知识产权资产**：包括技能、商业秘密、版权、专利和各种设计专有权、贸易和服务的商标；
- **人才资产**：是体现在公司雇员身上的，包括群体技能、创造力、解决问题的能力、领导能力、企业管理技能等在内的才能；
- **基础结构资产**：是使企业得以运行的那些技术、工作方式和程序，包括企业文化、评估风险的方式、管理销售队伍的方法、财政结构、市场或客户数据库等。



# 智力资本要素特征

- 1 人力资本特征

- 人力资本**定义**：是通过一定的投资形成的，存在于人体中的能力和知识的资本形式，强调以某种代价获得能力，而付出的代价会在人力资本的使用中，以更大的价值得到回报。

- 人力资本的特征

- (1)从客体看，人力资本具有：

- 弹缩性
      - 主动性
      - 积累性
      - 时效性
      - 难以度量性

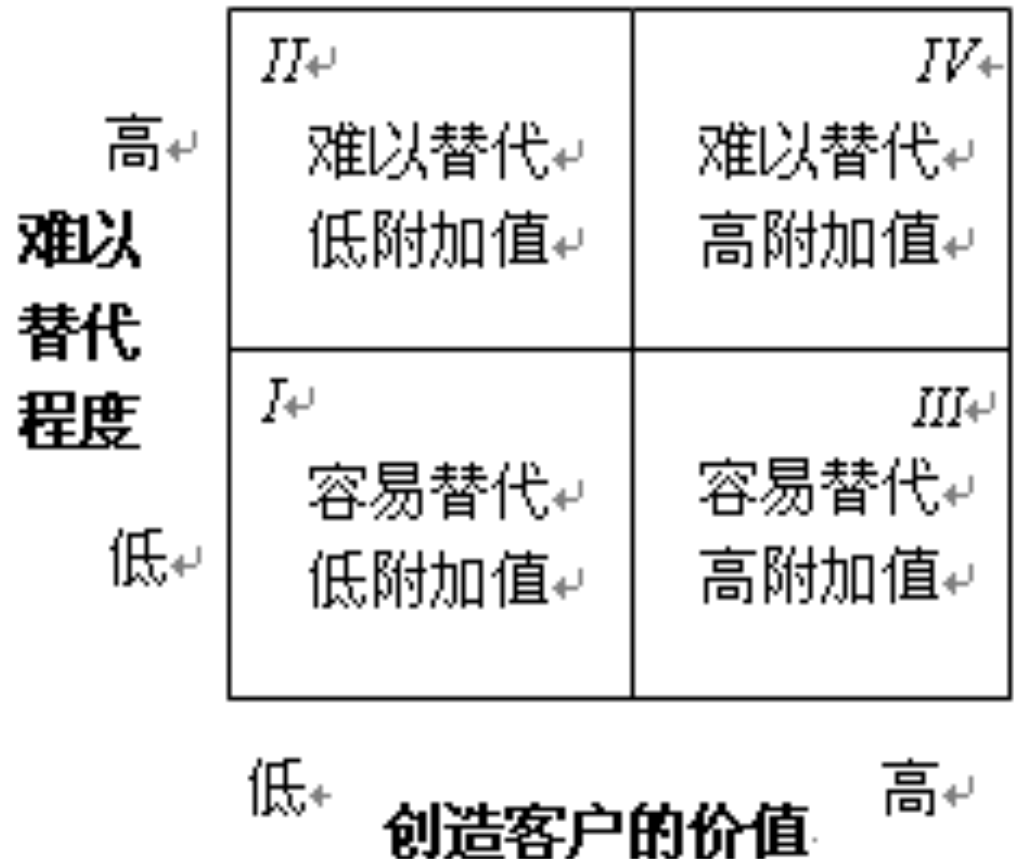


(2)从人力资本主体看，人力资本具有：

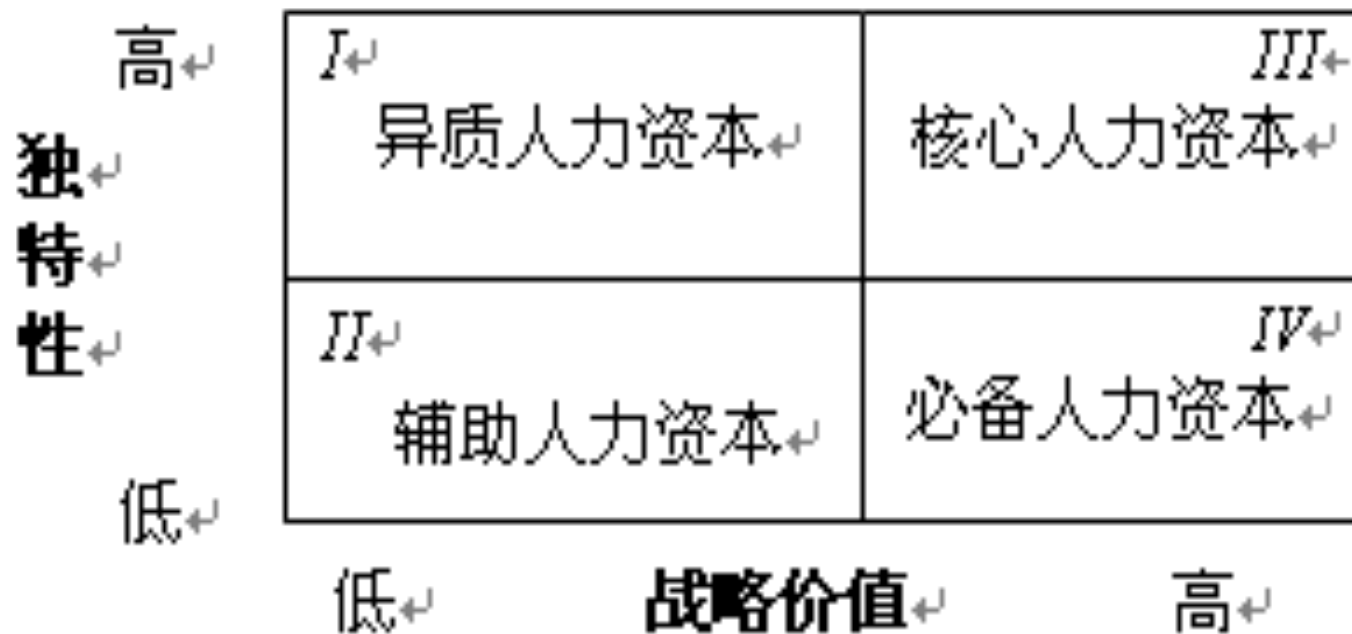
- 私利性
- 有限理性
- 合作性
- 契约性
- 流动性
- 竞争性

— 按照对企业的贡献大小，斯图尔特把个人技能分为三类：

- 商品技能；
- 手段技能；
- 专有技能



- 佩雷斯和保路斯应用战略价值和独特性作为矩阵的两维参数，构建了公司不同形式人力资本的分类框架（见图6-4）



## • 2 关系资本特征

### — 关系资本**定义**:

指企业与利益相关者（包括顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工）为实现其目标而建立、维持和发展关系并对此进行投资而形成的资本。

### — 关系资本为企业成功提供的**新观点**:

- 体制与自我意识，即能够了解形成一个组织的相关行为与方式以及个人对它的独特影响；
- 目的的一致性，拥有分享的愿景、使命和价值观；
- 承诺的清晰，对目的、自我和他人的公开承诺或心理定位；
- 联系能力，拥有自我管理、情境管理、交流和冲突管理的技能，能够就人们如何彼此相互作用达成协议；
- 行动的协调，能够进行合作、支持、学习与开发。

- 关系资本是指企业与利益相关者（包括顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工）为实现其目标而建立、维持和发展关系并对此进行投资而形成的资本。
- 关系资本的四个构成要素：
  - 交往
  - 信任
  - 互惠
  - 承诺

—关系资本不同于一般物质资本，它具有以下鲜明特征：

- 价值性
- 独特性
- 动态性
- 延展性
- 不可模仿性
- 不易衡量

## • 3 结构资本特征

- 结构资本**定义**：是某一时间点存储在组织内的知识存量，如企业专利、管理体系、企业文化、组织惯例、战略、流程手册、数据库、信息技术基础设施、组织结构等。
- 结构资本的**特性**体现在：
  - 组织依附性
  - 组织专用性
  - 收益递增性
  - 催化作用

## — 结构资本可分为两个子类：

- **组织资本**，包括与公司的组织及其决策流程如组织文化、结构设计、协作机制、组织惯例、计划与控制体制等有关的所有方面；
- **技术资本**，包括所有的技术与行业知识，如研发和工艺处理结果。
- 以特殊价值和唯一性作为两维参数来对结构资本的战略潜能做初步分析（见右图）。





# 智力资本价值链

- 智力资本价值链包括如下活动：
  - 定义公司智力资本管理任务
  - 审计公司智力资本
  - 开发公司智力资本
  - 从公司智力资本萃取价值
  - 保护公司智力资本
  - 测评公司智力资本

# 智力资本价值链

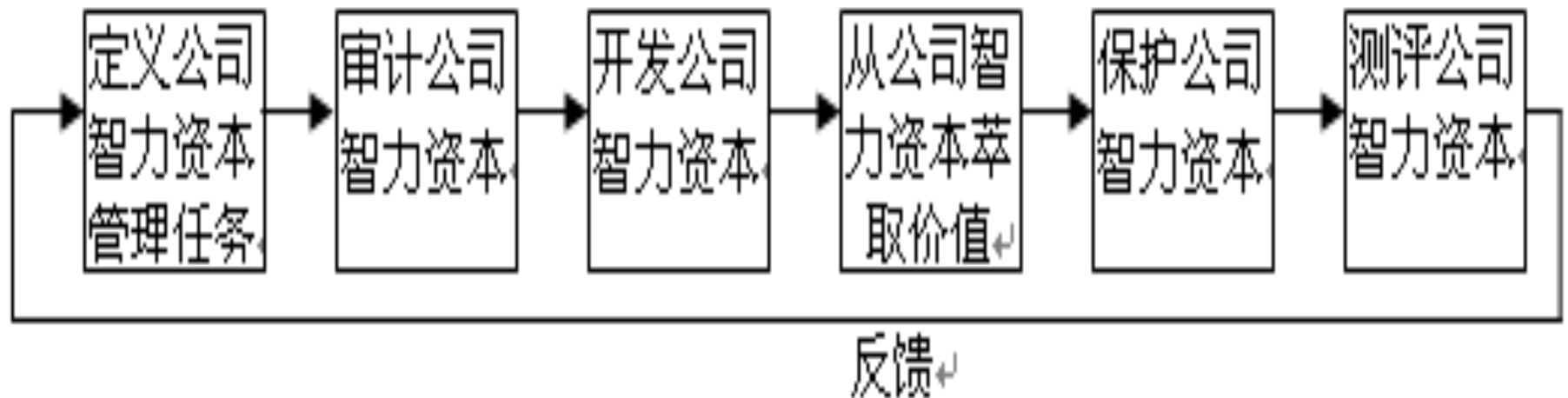


图6-6 公司智力资本价值链

- 1 定义公司智力资本管理任务

- 智力资本的**作用**:

- 为公司创造价值,
    - 创新产品与服务,
    - 通过生产要素的组合与集成给公司增加价值,
    - 建立企业声誉和形象。

- 斯堪地亚保险暨金融集团的**智力资本战略任务**:

- 识别与提高无形和软资产的可见度与可测性; 利用知识透明性与知识技术来获取与支持知识封装与可访问性; 通过职业开发、培训和信息技术网络化来培育与开辟智力资本; 通过知识的快速再利用和增长的技能与应用经验的商业化传递来实现知识的资本化与增值作用。

- 2 审计公司智力资本
  - 2.1 公司智力资本审计的作用：
  - 核实公司实现其目标的能力
  - 规划研发工作
  - 为重新调整项目提供背景信息
  - 为公司的教育和培训计划确定重点
  - 全面准确评估企业价值

## – 2.2 公司智力资本审计的重点

- 与专利关联的价值。
- 与商标关联的价值。
- 与技术诀窍关联的价值 。
- 与关系网关联的价值 。

## – 2.3 公司智力资本审计的程序

- 确定审计目标、范围与限制因素
- 决定最优内容组合
- 为内容设置最高值
- 选择审计方法
- 分项审计
- 存档

- 3 开发公司智力资本

- 企业智力资本开发可从人力资本、结构资本和客户资本三方面着手

- 3.1 人力资本开发

- 人力资本开发策略

- 购买

- 培养

- 借用

- 解雇

- 保留

- 思科公司人力资本开发实践

- 大胆的收购策略

- 创新性招募策略

- 保留新雇员

- 内部人才建

## – 3.2 关系资本开发

- 企业关系资本开发可分为内部开发与外部开发：
  - 内部开发是通过企业内部关系网络和规范来融合员工行为以提高企业绩效
  - 外部开发是指企业与外部环境和要素（如竞争者、供应商、客户、政府）通过关系的“桥梁”作用来获取具有竞争优势的关键性资源



- 企业**内部**关系资本开发

- **定义**：指企业与其员工之间新关系的建立

- **目标**：就是要求企业成员间具有良好、密切、相互信任的人际关系，这样必然有利于增强企业凝聚力和忠诚度，从而普遍提高员工合作积极性。

- 为开发内部关系资本，企业需要注意以下几点：

- » 要在企业内形成科学的价值观，用它来指导内部关系资本建设；

- » 企业领导要以身作则，发扬指导、示范、带头作用；

- » 要建立配套的激励与约束机制，鼓励企业上下重视内部关系建设；

- » 要充分利用现代信息技术的支撑作用，构建能够促进内部交流、知识共享、问题解决的平台或系统，使员工能够及时找到他所需要的资源或方案。

- 企业与竞争者之间的关系资本开发
  - 面对激烈的市场竞争，企业为了维持自己的市场地位，可以借助于合资企业、战略联盟、合作协议以及交叉股权等手段形成一些稳定的合作关系，通过整合外部资源与关系来开发与竞争者之间的关系资本，最终达到提高竞争力和竞争优势的目的。

- 企业与**顾客**之间的关系资本开发
  - 企业与顾客公众之间存在着相互依存的关系，企业为顾客提供所需的产品或服务，而企业的生存和发展离不开顾客的信赖与支持，良好的顾客关系是企业发展的“原动力”。
  - 企业必须以客户需求为导向，设计、生产和提供能够满足客户现实或潜在需求的产品或服务，才有可能获得竞争优势。例：戴尔计算机公司。

- 企业与**供应商**之间的关系资本开发
  - 良好的供应商关系是企业获取竞争优势的**关键**之一。
  - 从开发与供应商之间的关系资本来看，企业必须与供应商之间建立更为广泛的长期互助互利、密切合作关系，特别是要广泛交流有关产品开发、质量、工程及后勤等方面信息，相互为对方创造便利条件。企业应该充分认识到供应商在企业创新与提高绩效方面的独特作用。例：日本丰田公司。

- 企业与政府之间的关系资本开发
  - 政府是对企业经营有重大影响的**关键外部因素**。企业各项生产经营必须服从各级政府部门的统一管理，必须贯彻政府的方针、政策，遵守政府的法律、法规和各项规章制度，并与政府管理部门建立良好的关系和形象，争取到政策上的最大化支持和扶助，还要充分利用政府机关权威性的社会影响力，扩大企业形象和声誉，从而为企业发展争取最好的外部政策资源和建立最佳的外部政策环境。例：海尔集团。

## – 3.3 结构资本开发

- 结构资本是企业所拥有的一种组织能力，其价值在于把人力资源凝聚起来，使人力资源在实现企业战略目标的过程中得到有效利用。
- 结构资本将个体的人力资本转化成组织资本，是人力资本转化成组织财富的**基础**，人力资本只有经过结构资本的整合才能上升为有效的智力资本。
- 管理智力资本的主要**挑战**是把人力资本和关系资本转化为更加永久的结构资本，由此创造的结构资本可以被今后使用、复制和改进。
- 开发企业结构资本应该从其核心要素方面着手，如组织结构、企业文化、流程等在内的企业知识存量。企业通过加强组织结构设计 with 组织制度建设增强企业结构资本，从而提升企业核心竞争力。 例：三星集团。

## • 4 从公司智力资本萃取价值

### — 价值的几种获取途径：

- 产品或服务收入；
- 专利收入；
- 战略定位价值；
- 取得他人的创新成果；
- 客户忠诚度；
- 减少成本；
- 提高生产率。

### — 公司从智力资本萃取价值的实践可以划分为三类，即从知识产权萃取价值、从智力资产萃取价值和从人力资本萃取价值。

## – 4.1 从知识产权萃取价值

- 知识产权（包括专利、版权、商标和商业秘密）是公司无形资产中最广为人知的财产类型之一。从知识产权萃取价值主要是通过管理知识产权的**组合内容**来实现。
  - 定义组合方式
  - 设计知识产权管理系统
  - 确定组合数据库
  - 开展竞争评估活动
  - 为公司制定专利政策
  - 规范专利产生流程
  - 开发评估流程
  - 培养价值提取分析能力
  - 创建许可/合资/联盟能力
  - 获取短期价值
  - 获取中期价值



## – 4.2 从智力资产萃取价值

- 智力资产管理与知识产权管理的异同：

- 相同点：它们所运用的概念基础相同，该基础阐明了创新和互补性资产是公司价值的主要来源。它还运用与知识产权相同的转换机制来将价值转化为利润。

- 不同点：

- » 一是对于未受保护的可商业化资产，当与受到保护的可商业化的资产组合时，其形成的一整套互动性智力资产更加复杂、更难以协调和管理；
    - » 二是知识产权管理重点是当前的或者即将被纳入的专利组合，智力资产管理重点是那些有创收潜力、但是范围界定尚未如此明确的资产；
    - » 三是从知识产权实现价值是战术性的，从智力资本实现价值是战略性的，而从智力资产实现价值既是战术性的又是战略性的做法。

- 从智力资产萃取价值的行为包括：
  - 建立未受保护资产组合
  - 在各种组合文件间建立联系
  - 扩展竞争评估
  - 建立诉讼避免分析能力

- 4.3 从人力资本萃取价值
  - 竞争评估
  - 人力资本管理
  - 人力资本评估
  - 智力资本报告

- 5 保护公司智力资本

- 企业在实施智力资本管理过程中，必须协调智力资本战略与经营战略。这要求企业在开发智力资本保护战略和分配资源之前，必须根据产品/技术对公司所具有的战略重要性识别与优先考虑那些需要保护的产品/技术。
- 企业可以根据3个操作变量来确定产品的智力资本战略重要性：
  - 产品的技术敏感性
  - 全部产品的开发阶段
  - 产品在生产线战略金字塔（高、中、低）所处位置。

# —有形资产与无形资产的智力资本保护战略不同

- 有形资产的智力资本保护应该注意：

- 建立信息分类模式来处理有形资产保护与交流；
- 应该执行与每种分类相关的政策与程序来进行保护，并全面培训员工；
- 应该建立具有持续保护机制的信息技术系统；
- 使客户或供应商外部交易中的业务文件/信息与公司内部信息分类一致，附有一些有关实体所有权、用法等方面的准则，并体现在与第三方的交易合同中；
- 其它有形资产如设备、试验室和技术中心应该通过物理的存取控制程序得到保护；
- 业务流程、员工培训、工作规程、实施后意识调查/步骤审计对使智力资本管理成为组织结构的一部分都是关键性的。

- 无形资产的智力资本保护应该注意：
  - 需要合适的人力资源政策来维持与培育人力资本；
  - 执行合适的知识管理实践来编码化员工的隐性与显性业务知识，需要设计促进知识管理的员工激励与补偿机制；
  - 执行“黑箱”途径来保护经营知识以便不使某个员工控制全部的经营过程、产品和服务；
  - 需要准确评价和有效作用客户和供应商的战略关系以便建立与维持公司的竞争优势；
  - 需要采用合同和执行手段来加强人力资源管理 。

- 6 测评公司智力资本

- 测评智力资本是智力资本价值链中的一个重要环节，实质上是利用各种适合的测评方法来对智力资本进行评价：

- 市价与账面值比率

- 市价与账面值比率是最简单的智力资本评价法，其论点是公司智力资本的价值可以表示为公司市场价值与账面价值之差，即智力资本=市场价值—账面价值。

$$MTB_{it} = MVE_{it}/BVE_{it} = \{(NCS_{it} \times PCS_{it}) \times (NPS_{it} \times PPS_{it})\}/TA_{it}$$

- 6 测评公司智力资本

- 托宾的Q比率

- 它是公司市场价值对其资产重置成本的比率，反映的是一个企业两种不同价值估计的比值。分子上的价值是金融市场上所说的公司值多少钱，分母中的价值是企业的“基本价值”——重置成本。

- $Q\text{比率} = \text{公司的市场价值} / \text{资产重置成本}$



## • 无形资产价值计算

- 无形价值测算法是一种在计算出固定资产的超额回报值后，以此数值为基础来测算无形资产所带来的那部分回报所占的比例，即智力资本价值的方法。
- 计算出公司三年来的平均税前收益
- 从资产负债表上获得三年来的年终有形资产的价值；
- 平均税前收益除以平均年终有形资产，得资产回报率；
- 计算出同一时期行业的平均资产回报率；
- 计算“超额回报”：用平均税前收益减去行业平均资产回报率与公司平均有形资产的乘积；
- 计算税后超额回报值：求得三年平均所得税率，用它乘以超额回报，再从超额回报中减去这一乘积，得税后超额回报值；
- 通过税后超额回报值计算现有无形资产的净值：用税后超额回报值除以一个适当的百分比，比如公司的资本费用，其计算公式是：

$$CIV_{it} = \{AOA_{it} \times (AVGROA_{it} - INDROA_{it}) \times (1 - TR_{it})\} / CC_{it}$$

- 智力增值系数

- 包括对实物资本增值效率的评价和智力潜力增值效率的评价两部分，二者分别用财务资本增值系数（**VACA**）和智力潜力增值系数（**VAIP**）来表示，而将企业运用财务资本与智力资本进行增值的能力称为“智力能力”，用“智力增值系数（**VAIC**）”来表示，它等于财务资本增值系数**VACA**与智力潜力增值系数**VAIP**之和，即  $VAIC=VACA+VAIP$ 。

- 无形资产监测器

- 由斯威比提出的、用来测评无形资产的一种方法。
- 斯威比把市场价值分为有形净资产和无形资产两部分：
  - » 无形资产分为外部结构指标、内部结构指标和个人能力指标三部分，并根据增长、更新、效率、稳定性/风险标准来进行评价。
  - » 内部结构是由专利、概念、模型、计算机和管理系统等组成；
  - » 外部结构是指与顾客、供货商、商誉/形象、品牌、商标等之间的关系；
  - » 员工能力是指员工在各种不同情形之下，采取行动的能力，例如员工本身的技能、教育程度、经验、价值观、社交能力等。
  - » 这些内容都可反映在无形资产监测器上（见[图6-7](#)）。

企业市场价值↕				
有形资产		无形资产↕		
企业净资产		外部结构↕	内部结构↕	个人能力↕
↕ <b>增长</b> ↕	资产增长	↕ 组织增长↕	↕ 信息技术投资↕ 内部结构投资↕	能力指数↕ 职业工作年数↕ 教育层次↕ 能力周转↕
↕ <b>更新</b> ↕	资产更新	↕ 形象提高客户↕ 新客户销售额↕	组织提高客户↕ 新产品/服务比例↕ 新实施流程↕	能力提高客户↕ 培训与教育成本↕ 多样性↕
↕ <b>效率</b> ↕	资产利用增长	人均客户的收益率↕ 人均客户销售额↕ 盈利/亏损指标↕	↕ 支持员工比例↕	专业人员比例↕ 杠杆效应↕ 人均员工增值↕ 人均专业人员增值↕ 人均员工利润↕ 人均专业人员利润↕
↕ <b>稳定性</b> ↕	流动资金储备	满意客户指标↕ 大宗客户比例↕ 年龄结构↕ 忠诚客户比例↕ 重复订单频率↕	价值观/态度指标↕ 组织年龄↕ 支持员工周转↕ 新手比例↕ 资历↕	专业人员周转↕ 相对工资↕ 资历↕

图6-7无形资产监视器



# 案例分析

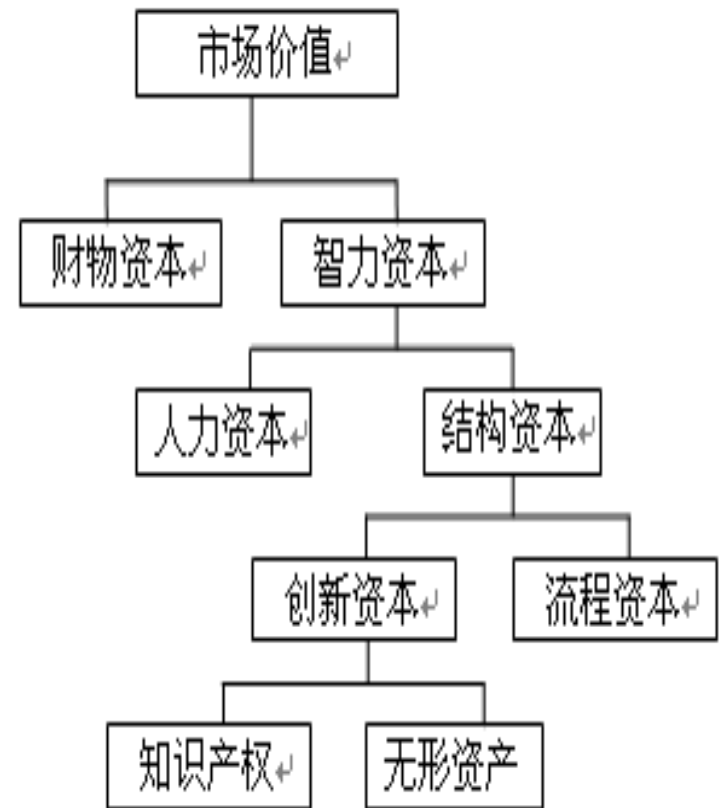
## ——斯堪的亚公司智力资本管理

- 斯堪的亚公司成立于**1855**年，是瑞典成立最早的股份制保险和金融服务公司，也是最早进行智力资本评价的企业之一。**2002**年，由于在知识管理方面成绩卓越，斯堪的亚公司被评选为全球**20**家最受瞩目的知识管理型企业之一。
- 下面简要说明斯堪的亚公司智力资本管理

- 成立智力资本管理部门并明确其职能
  - 斯堪的亚公司的保险金融事业部率先对智力资本实施系统管理，成立了一个智力资本管理部，负责开发一套系统的智力资本管理方法并加以实施，具体职责包括：
    - 识别公司的智力资本并不断提高智力资本的可视化程度；
    - 收集整理公司的智力资本，并提供给那些需要这些智力资本的使用者；
    - 通过培训和知识的网络化交流，培育和开发更多的智力资本；
    - 通过提高知识的使用率和商品化程度，实现智力资产的资本化，使之能够创造经济价值

- 将企业内部智力资本的潜在能力可视化

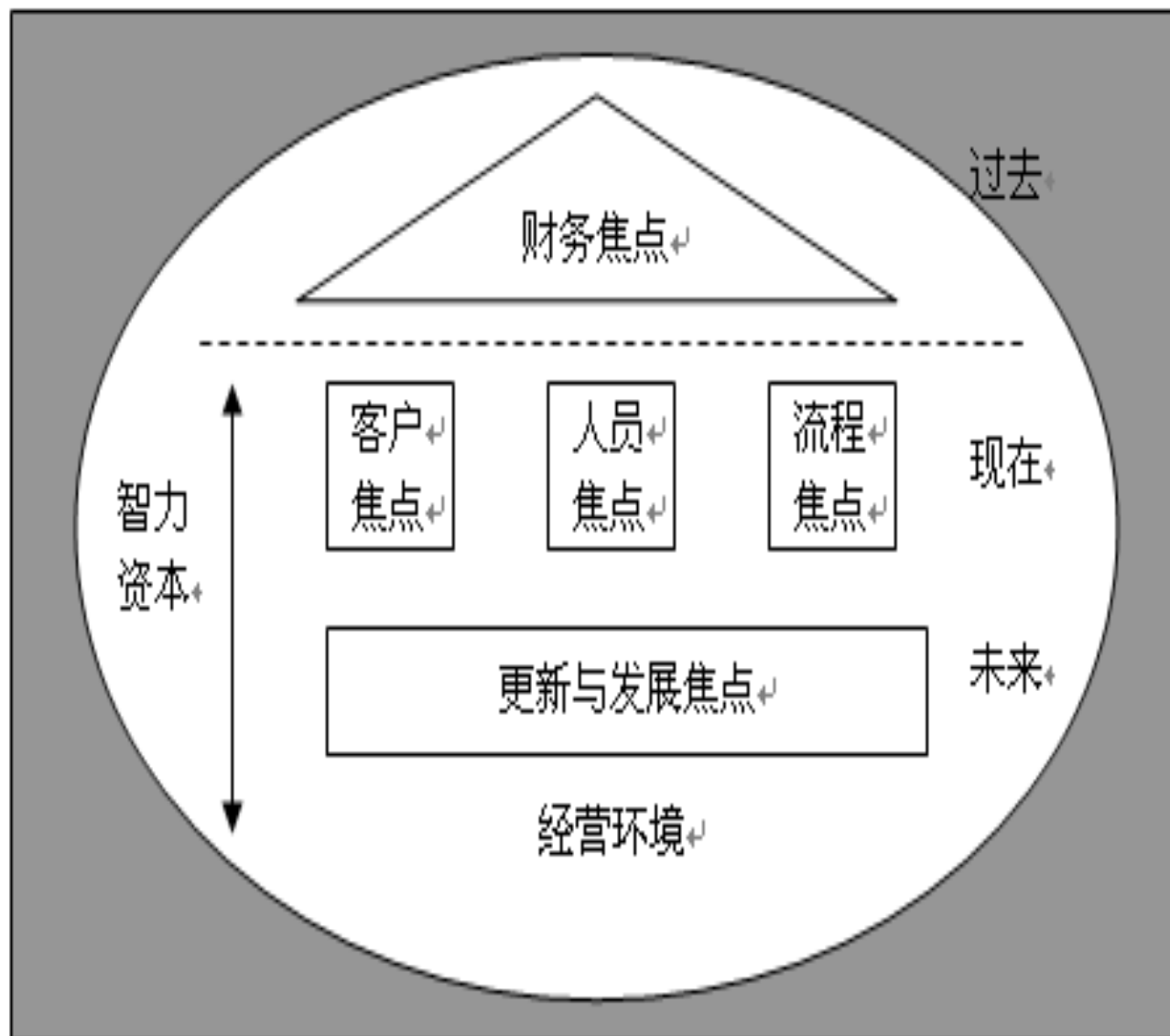
- 斯堪的亚公司为了向股东解释无形资产所代表的企业隐藏价值、发现公司中被掩盖起来的智力资本并使之可视化, 提出了斯堪的亚公司价值体系（右图）。它描述了斯堪的亚公司智力资本的主要构建模块, 指出了智力不仅仅是人力资本还包括结构资本, 如组织体系、商标、数据库、专利及客户关系。



- 将企业内部智力资本的潜在能力可视化

- 斯堪的亚导航仪（见[图6-9](#)）是另一种用来描述其他无形资产的投资定位、进展、速度和方向的框架，它着重强调了用于补充财务指标的四个关键领域的指标，因而给出了一个更广泛更稳定的管理视角，提高了将智力资本可视化的能力。它用5个焦点领域，即财务、客户、流程、人员、更新与发展，来描述组织的智力资本价值。





- 度量智力资本

- 斯堪的亚导航仪最初使用了91项新的智力资本测量指标与73项传统指标来测评财务、客户、流程、更新与发展、人力资本五方面内容，这些内容可简化为122个指标，并通过类比等处理方式将包括直接计量、金额、比例和调查结果的122项指标最终**转化**为两类指标：**货币金额和百分比率**。
- 将货币指标通过事先设定的权重结合起来，就可得到企业货币资本的价值（C）；而将百分比指标结合起来就可形成智力资本效率系数（I）。企业智力资本价值就是这二者的乘积，即企业智力资本 **$IC=I \times C$** 。

表6-1 斯堪的亚导航仪评价指标

•财务焦点	•客户焦点	•流程焦点	•更新与发展焦点		•人员焦点
•总资产	•所占市场份额百分比	•管理费用/总收入	•能力开发费用/雇员人数	•基础研究投入/R&D费用之比	•领导指数
•总资产/员工人数	•客户数量	•管理失误费用/管理收入	•满意的雇员人数	•产品设计投入/R&D费用之比	•动机指数
•总收入/总资产	•年销售额/客户数量	•平均业务处理时间	•市场销售费用/客户数量	•应用研究投入/R&D费用之比	•授权人数
•利润/总资产	•当年减少的客户数量	•已执行且未出错的合同数量	•培训时间所占的比例	•新产品（推出不到二年）占公司产品的百分比	•雇员人数
•新开办业务收入	•与客户合作的平均年限	•功能点/员工人数	•开发时间所占的比例	•公司拥有专利的平均年限	•雇员流失百分比
•新开办业务利润	•客户资产的平均规模	•计算机数量/员工人数	•抓住市场机会的百分比	•新产品支持和培训的投入	•雇员平均服务年限
•总收入/员工人数	•客户满意率	•微机数量/员工人数	•R&D费用/行政费用	•新市场开发的投入	•管理人员的数量
•员工与客户接触的时间	•客户访问公司的次数	•信息技术费用/员工人数	•培训费用/雇员人数	•申请专利的数量	•女性管理人员数量
•利润/员工人数	•访问客户的天数	•信息技术费用/管理费用	•培训费用/行政费用		•雇员平均年龄
•与市场平均水平相比的收入损失比率	•客户数量/员工人数	•微机系统的容量	•业务开发费用/行政费用		•雇员受培训天数/每年

表6-1 斯堪的亚导航仪评价指标（续）

财务焦点	客户焦点	流程焦点	更新与发展焦点		人员焦点
来源于新客户的收入/总收入	一线销售人员数量	当年更新信息技术设备的费用	信息技术开发费用/用于信息技术方面的总费用		能够使用信息技术的雇员数量
市场价值	一线销售管理人员的数量	合作质量目标	40岁以下雇员人数比例		全时/终身雇员人数
净资产收益率	客户从询问到得到回答的平均时间	合作运营/质量目标	信息技术培训费用/用于信息技术方面的总费用		全时/终身雇员平均年龄
新开业务净资产收益率	客户询问次数/业务成交数	中途停止的信息技术项目数/信息技术项目总数	R&D资源/总资源		全时/终身雇员平均服务年限
增值价值/雇员人数	客户满意指数	新信息技术项目数/信息技术项目总数	占有潜在客户的百分比		每年全时/终身雇员流失数量
增值价值/从事信息技术的雇员人数	对信息技术的投入/销售人员数量	信息技术容量/雇员人数	客户平均年龄教育程度收入		用于每个全时/终身雇员的培训、通讯和支持的年费用
增值价值/客户数	对信息技术的投入/服务与支持人员数量	信息技术运行/雇员人数	教育的投入/客户数量		在公司工作时间少于全部时间的50%的全时/终身雇员人数

表6-1 斯堪的亚导航仪评价指标（续）

财务焦点	客户焦点	流程焦点	更新与发展焦点		人员焦点
对信息技术的投入	支持费用/客户数量	管理费用/员工人数	客户和公司保持业务关系的平均时间（月）		全时/终身雇员人数的百分比
	服务费用/客户数量（或每年）	管理费用/毛收入	每年与客户通信联络的次数		用于每个的培训、通信和支持项目的年度费用
	服务费用/客户数量（或客户询问次数）		每年的非生产性费用/客户数量		全时/临时雇员人数以及平均服务年限
			结构资本开发投入		用于每个全时/临时雇员的培训和支持费用
			电子数据交换系统的价值		用于业余/非全时雇员的培训和支持费用
			对电子数据交换系统升级的投入		员工合同的平均年限
			电子数据交换系统的容量		管理人员具有高级商业管理、工程技术、文科学位的比例

- 领导智力资本管理
  - 斯堪的亚公司以斯堪的亚导航仪及其评价指标为基础引导组织发展，培养企业未来获利能力。它通过多芬（Dolphin）系统发布智力资本测评的内部报告，该系统有助于企业实现更和谐的领导，同时将注意力集中于企业未来获利能力的提升上，协调知识开发与奖励计划的实施。

- 寻求无形资产价值的资本化
  - 从专利、著作权、商标等中提取价值；也可以将人力资本转化为结构资本，然后进入市场交易来实现；还可寻求与其他企业的合作来共同利用结构资本和人力资本。
- 将智力资本的增值能力未来化
  - 将智力资本管理工作重点放在企业的未来能力上，即将未来转变为一种资产。斯堪的亚公司建立了未来团队，并成立了一系列未来中心或者说供人们聚在一起创建新的发展原型的场所，然后通过未来中心，运用“更新与发展”指标来评估公司未来智力资本能力。