

主辦機構



香港品質學會
Hong Kong Society for Quality

「中小企業發展支援基金」撥款資助



工業貿易署
Trade and Industry Department

執行機構



HONG KONG QUALITY ASSURANCE AGENCY
香港品質保證局

初創企業良好管理 守則實踐指引

在此刊物上／活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署或中小企業發展支援基金及發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（機構支援計劃）評審委員會的觀點。

初創企業良好管理 守則實踐指引



目錄

1.	序言	02
2.	獻辭	04
3.	項目背景及簡介	08
4.	項目內容	12
5.	初創企業成功個案分享	22
6.	管理經驗分享	25
7.	初創企業良好管理守則實踐指引	51
	7.1. 總則	
	7.2. 實踐指引	
8.	參考文獻	55

1 序言



黎劍虹博士工程師

香港品質學會會長 (2017-2022)

香港為全球主要國際金融中心，更獲國家「十四五」規劃支持，建設為國際創新科技中心，其地理位置、金融體系、市場優勢等良好條件可譽為世界初創企業搖籃地之一。

本人在香港科技園公司負責品質管理系統建設時，其中包括初創孵化器及加速器。因此得知初創企業發展到了一定程度，他們的顧客，包括政府及大企業，都要求供應商提供合規認證如ISO 9001、ISO 45001、ISO 27001等等。及後分析了初創企業在孵化器中的里程碑評估，發現他們多數能夠達成技術方面的目標，但在財務、品質管理及資訊保安方面就有明顯不足。因此，本人聯繫香港科技園公司及香港品質保證局探討合作。最終在2015年3月簽訂合作備忘錄，發揮協同效應，鞏固初創企業經營優勢。在2016年5月，香港品質保證局啟動全新的註冊服務



「香港品質保證局香港註冊——初創企業」，旨在幫助初創企業提升及展示其管理能力，推動它們在品質、財務及資訊科技範疇上，有系統地營運及管理，實現可持續增長。香港品質學會更是顧問委員會成員之一。及後本人持續推動品質初創管理系統 (Quality Startup Management System)，與香港品質保證局一起拜訪了創新科技及工業局（前身是創新及科技局）、數碼港、香港工業總會的香港初創企業協會、投資推廣署及機電工程署，大家都支持這個計劃。

2019年，香港品質學會成功申請工業貿易署中小企業發展基金，而香港品質保證局是我們的執行機構。「香港初創企業的質量發展及業務可持續性策略研究」項目的宗旨是協助香港科技初創企業提高質量發展，重點分析本地初創企業的財務、信息安全和品質管理以及加強香港初創企業的公司管理理念，並控制行業風險。因為新型冠狀病毒肺炎的影響，初創企業面對巨大的挑戰。期望我們的成果——《初創企業良好管理守則實踐指引》，可以幫助初創企業者把公司管理得更好及更靈活地應對挑戰。

2 獻辭



林寶興博士

香港品質保證局總裁

香港作為全球主要國際金融中心之一，是初創企業的搖籃地。初創企業的產品及服務多元化，融合創新概念及科技元素，但由於缺乏經驗及管理技能，因此難以監控產品品質。若要增加成功機會，業界既要提升管理水平，以配合投資者和消費者的期望，同時也需優化營運模式，加強市場競爭力。

香港品質保證局很榮幸獲香港品質學會邀請，成為中小企業發展支援基金項目——「香港初創企業的质量發展及業務可持續性策略研究」的執行機構。在項目下，本局透過網上調查、深度訪談及表現評估，向初創企業介紹國際管理系統中一些重要管理原則及了解香港初創企業所面對的困難，並加強他們在資源分配及營運管理上的能力，從而提升行業在亞太區的競爭力。



本局技術團隊總結及分析了150間本地初創企業的網上調查、50間初創企業的深度訪談及表現評估，結合品質管理的專業知識，將相關項目成果編制成這本實踐指引。除了分享具體實踐經驗及成果，亦內附《初創企業管理守則實踐指引》，藉此加深業界對此項目的價值及效益的了解，供初創企業及有興趣之公眾人士免費參考。

本局期望此項目能協助初創企業加強對公司管理及行業風險的概念，改善海外投資者的信心；同時優化本地初創企業對營運及產品服務的要求及監控水平，促進他們持續發展，保持競爭力。





查毅超博士

香港科技園公司主席
香港工業總會主席

香港科技園公司（科技園公司）及香港工業總會（工總）支持香港品質學會為香港科技初創企業提供指引，提升產品及服務質量，更協助它們克服創業時面對的挑戰。這個理念與科技園公司及工總在培育初創，以及推動產業發展，不謀而合。

科技初創在起步階段，要將科研成果商品化或會遇上一定困難。科技園公司透過各項培育及加速計劃，在培訓人才、籌募資金及聯繫投資者上，為處於不同階段的企業提供全方位支援。

在硬件配套上，科技園公司亦提供實驗室及共享工作空間，包括先進的基礎設施、技術支援以及商業營運培訓，協助科研人員將研究轉化，成為造福大眾的應用方案。科技園公司亦於2021年推

出STP Platform，該平台提供了虛擬和實體實驗室，模擬場景的獨特組合，讓初創企業能夠將早期概念和先導項目應用在模擬場景中，以測試其技術在不同場景的表現，有助開發及品質驗證。

另一方面，工總於2016年成立香港初創企業協會，為初創企業聯繫工業家、投資者、及研發機構，擴大初創企業的商業網絡。協會的旗艦活動「初創飛昇計劃」，由資深工業家指導初創企業，將創新意念轉化為產品或服務，由製作產品原型、進行市場測試、投入工業量產、以至擴展市場規模，開創突破性的產品服務及可持續發展的管理模式。計劃至今已培育逾40家初創，並在今年踏入以「房地產科技+ESG」為主題的第五屆計劃，成為香港創新工業的新力軍。

展望未來，科技園公司和工總會繼續積極與「官產學研」攜手合作，全力支持初創企業，並構建一個蓬勃的創科生態圈，讓創科企業茁壯成長。我在此衷心祝願《初創企業良好管理守則實踐指引》順利出版，而相關一系列研討會及工作坊圓滿舉行，讓更多初創及中小企受惠。

7891 819 781 781237

1 4 3 5 2 2 0 3 1 0 3 6 7 9 9 2 4 6 F U F D * M * R 8 * 0 3 * 0 * 1 2 3 1 * 4 2 * 5 2 * 8 3 3 8 * 5 * 6 * 9 9 8 5 2 0 5 5 5

5679 697 569 569015

3 項目背景及簡介

香港為全球主要國際金融中心之一，其地理位置、金融體系及市場優勢等良好條件，吸引不少企業進駐本地市場，被譽為創業搖籃地之一。

近年有不少初創企業迅速冒起，成功在香港上市，並進軍國際市場。初創企業泛指成立不超過五年，且具備可擴展空間、創新及顛覆能力的企業。根據香港投資推廣署的統計，近年初創公司的數目急增，香港至今已有超過3000間初創企業，分佈於一百多處共創空間，產生超過一萬個就業機會。

香港初創企業百花齊放，與此同時，其他亞太地區亦看準這個急速發展的行業。仲量聯行發佈的研究顯示，亞太區科技領域初創企業的融資額超越歐洲及美國，179家亞太區地產科技初創企業，自2013年起共募集約48億美元，佔全球科技領域風險投資額逾60%。

由於初創企業及科技行業有巨大增長潛力，被各國政府視為新經濟引擎，並紛紛為其提供便利政策，促進業界發展。其中，新加坡政府為具潛力的初創企業設立採購計劃，自2014年7月至2017年11月，約120間初創企業為政府提供超過600項不同服務，服務總值超過港幣48億。

面對新加坡以及其他亞太地區對初創企業的積極發展，港府於2015年成立創新及科技局，並在2018年的《施政報告》中表明，將積極推動「粵港澳大灣區」建設，為創科發展營造有利條件，包括協助香港初創企業聚焦內地市場，並利用大灣區資源走向世界。由於大灣區與香港文化環境接近，初創企業可利用大灣區資源，如廠房、人才及科技等加以發展，從而擴大企業規模。

縱然香港初創企業在地產科技行業的融資額為亞太區之冠，但其他大中華區包括中國、新加坡及韓國等，均有大力推動初創企業政策。對比起來，香港對本地初創企業的扶持力度略為遜色，故香港應強化初創企業各方面的專業發展，在提升初創企業產品及服務的同時，亦要審視初創企業營運能力、風險管理及財務控制，從而增強國際投資者的信心，吸引更多企業基金或風險投資者支持，造就更多初創企業界的獨角獸。

香港品質學會有限公司（本會）過去35年一直推動香港提升品質的需求意識，並認為現今世界市場競爭之中，「品質」為最重要的因素。故香港的企業必須持續推動品質改進，以滿足顧客不斷變化的需求，通過對品質和顧客滿意度的持續改進，從而提升產品和服務質量，方能成功。過去數年，本會透過與香港科技園公司、香港品質保證局、數碼港公司、香港城市大學、科培網絡、香港初創企業協會及投資推廣署等初創企業重要持份者合作及接洽，加上部份骨幹學會成員所接觸及引領的初創企業，明白對營運管理技能認識浮泛，對本地初創企業發展造成阻力。

本會邀請香港品質保證局（HKQAA）為工業貿易署中小企業發展支援基金項目——「香港初創企業的質量發展及業務可持續性策略研究」的執行機構，針對香港的初創企業，透過與不同持份者合作，就財務、資訊安全及品質三大方面的營運能力，加強香港初創企業對公司管理及行業風險概念的認知，從而提升初創企業在亞太區的競爭力。HKQAA為香港政府成立的非牟利機構，致力協助工商業

發展質量、環境、安全、衛生、社會及其他管理體系，多年來制定了多份行業標準及守則。同時，HKQAA亦擁有豐富的項目管理及執行經驗，定能協助業界提升營運質量，促進行業持續發展。



香港：亞洲最具活力的初創生態系統（StartmeupHK香港投資推廣署，2020年11月）
Clicks and Mortar: The Growing Influence of Proptech（仲量聯行，2017年11月）
Accreditation@SGD GuidelinesInfocomm（Media Development Authority 2017年11月）
亞洲·矽谷推動方案（國家發展委員會，2016年9月）
Clicks and Mortar: The Growing Influence of Proptech（仲量聯行，2017年）

4 項目內容



第一階段：籌備、研究及資料搜集

根據投資推廣署進行的《初創企業統計調查》，2020年香港初創企業增幅超過兩成，涵蓋行業以金融科技、電子商貿、供應鏈管理及物流科技、專業或顧問服務為主。縱觀業界，初創企業所面對的主要難題包括資金、辦公空間、技術及人才等。另一方面，初創企業大多缺乏營運經驗，沒有一套較完善的營運管理系統。

HKQAA的技術團隊透過行業及市場背景調查，了解香港初創企業現行的生態，從而制定較適用於初創企業的標準及指引，並就研究所得，草擬適用於香港初創企業的《初創企業良好管理守則實踐指引》。

在制定《初創企業良好管理守則實踐指引》的同時，HKQAA的技術團隊也參考了不同的國際標準及指引，包括以下範疇：



1. 在品質保證、財務及營運管理方面，參考但不限於以下的相關國際標準及指引：
 - i. ISO 9001 質量管理體系
 - ii. ISO 22301 營運持續管理體系
 - iii. ISO 31000 風險管理體系

2. 在資訊安全方面，參考但不限於以下的相關國際標準及指引：
 - i. ISO 27001 信息安全管理體系

第二階段：項目宣傳

執行團隊透過舉辦宣傳研討會，向初創企業簡介本項目內容，並邀請營運管理發展較完善的初創企業分享心得。本會透過執行機構及合作機構（包括數碼港及香港科學園等）的網路，推廣及宣導本項目，讓不同持份者及初創企業了解項目內容及工作進度，從而鼓勵業界持續參與本項目。



第三階段：進行網上調查、深度訪談及表現評估

為了解香港初創企業的現況，HKQAA執行團隊自2020年起透過發放問卷及電話訪談，隨機為150間初創企業進行研究調查。當中逾三成初創企業為資訊、電腦及科技行業，約一成為機械人及智能製造的初創企業，其他則涵蓋生物科技、電子商貿、供應鏈管理及物流科技等，由此可見，本地初創企業都以高科技產業為主，將嶄新技術轉化為更具競爭力的產品和服務。

2020年新型冠狀病毒疫情衝擊全球經濟，各行各業均面對不同程度的影響，部份行業更面對倒閉危機。然而，超過一半受訪初創企業表示疫情對其影響甚微，認為順應疫情帶來的消費模式的轉變，其產品及服務能夠回應客戶需求，部份受訪初創企業甚至表示疫情為其業務帶來新機遇。大部份的初創企業對公司的未來前景具有相當信心，更有超過七成受訪初創企業計劃於未來半年至三年期間拓展其業務規模。

另一方面，也有過半數受訪初創企業於未來一年沒有具體的營業及預算案計劃。接近兩成受訪者不太認同財務控制、信息安全及實行管理體系有助公司的業務發展，顯示初創企業對於營運管理方面的知識略為不足，欠缺長遠規劃，這或會成為公司日後擴展業務的阻礙。

第四階段：分享及教育

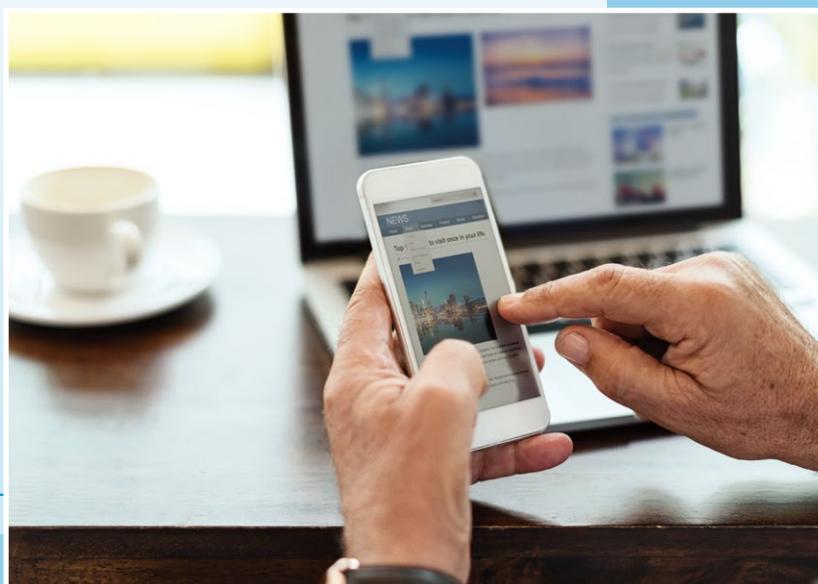
為總結項目成果並進行教育及推廣，HKQAA執行團隊分別於數碼港及創新中心舉辦了項目分享研討會，向參與者簡介適用於初創企業的良好管理守則實踐指引，同時邀請數位本地初創企業的創辦人分享創業心路歷程及營運管理心得，藉此進一步提升初創企業的營運管理知識和能力。



執行團隊亦透過工作坊，簡介《初創企業良好管理守則實踐指引》，並鼓勵及協助初創企業有效地使用《初創企業良好管理守則實踐指引》的建議內容。

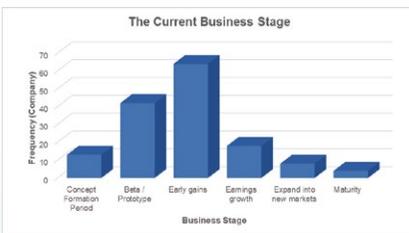
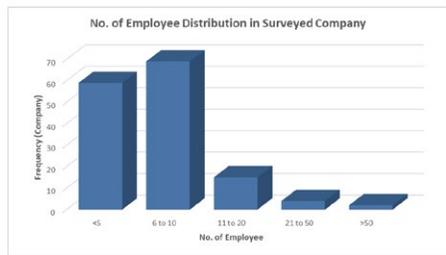
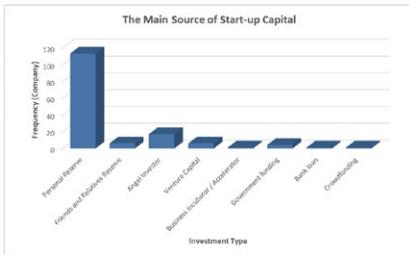
第五階段：項目成果

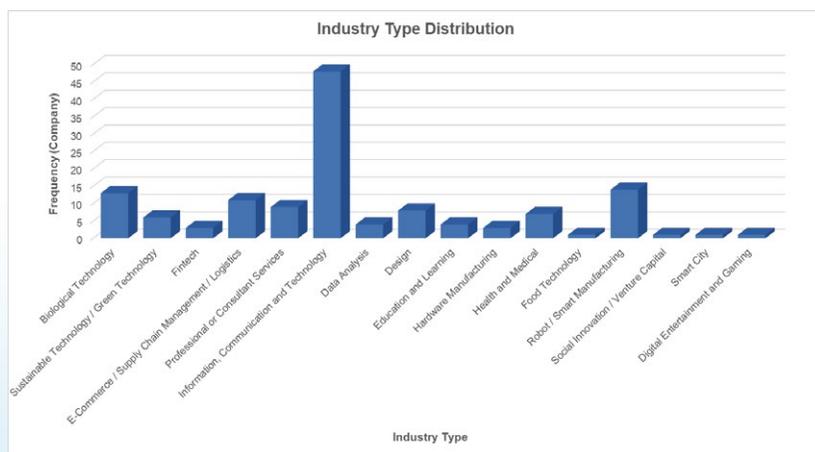
- 舉辦成果分享會及發放新聞稿
- 派發《初創企業良好管理守則實踐指引》



評估和洞察

經過第三階段的網上調查、深度訪談及表現評估，分析結果如下。於 2021 年 11 月進行的網上問卷調查共收到來自香港科技園公司及數碼港約 1500 家初創公司的 149 份有效回覆。該問卷採用李克特 7 級量表，其設計涵蓋質量控制（QC）、財務控制（FC）、信息安全控制（IS）、銷售與營銷（SM）、初創企業可持續發展（SBSD）五個領域。關於啟動資金、規模和類型以及發展階段的一般問題的描述性統計如下圖所示。





如果觀察到的因素之間存在相關性，則有助於識別關鍵因素的探索性因素分析 (EFA)。六個關鍵因素定義如下：

因素 1：ISO 了解因素 (ISO Understanding Factor) – 了解不同的 ISO 標準。

因素 2：MS 增強因素 (MS Enhancement Factor) – 增強啟動管理系統的關鍵要素。(MS - 管理系統)

因素 3：客戶關注因素 (Customer Focus Factor) – 所有變量都是與客戶相關的問題。

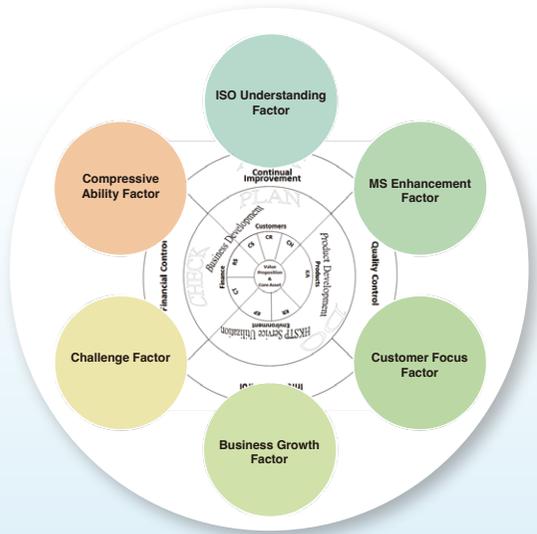
因素 4：業務增長因素 (Business Growth Factor) – 這些變量會影響初創企業的增長。

因素 5：挑戰因素 (Challenge Factor) – 這些問題是創業公司發展的困難。

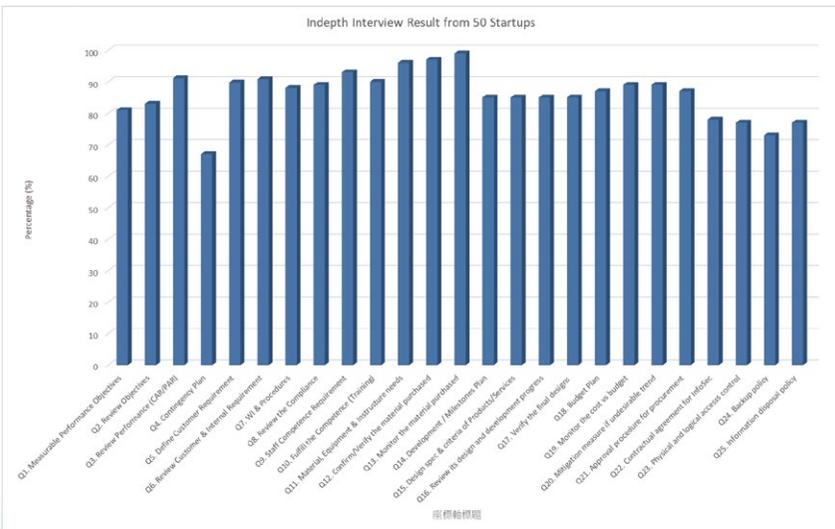
因素 6：抗壓能力因素 (Compressive Ability Factor) – 領導者和公司克服更壞情況的能力。

項目內容

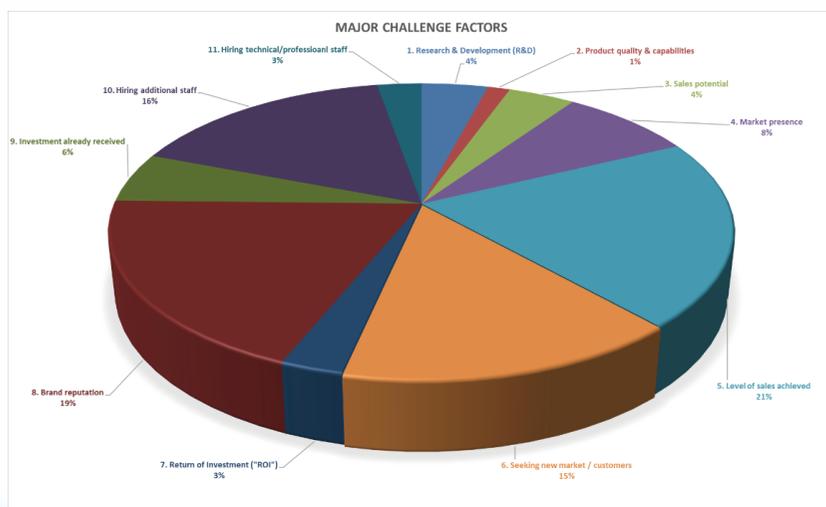
質量初創管理體系模型（QStarMS 模型）是經過不同的商業模式、ISO 9001:2015、HKSTP 創科培育計劃評估和 2017 年 HKQAA 評估清單審查後所提出的 (Lai, 2017; Lai, 2022)。



下圖總結了 50 家初創公司的深度訪談結果。除應急計劃和信息安全相關項目外，大多數評估項目都在 80% 以上。



下面的圓形圖總結了初創公司確定的主要挑戰因素。前四個關鍵挑戰因素是實現的銷售水平 (21%)、品牌聲譽 (19%)、僱用更多員工 (16%) 和尋找新的市場 / 客戶 (15%)。因此，根據網上調查、深度訪談及表現評估的結果，反映出品質管理、風險管理、財務管理、資訊保安、數據保護及隱私規範在內的最佳實踐完全彌補了創業的不足。



Lai, Lotto K.H. (2022) "A Study of Hong Kong Quality Startup Development for Supporting the Sustainable Business Growth" Proceedings of the 20th ANQ Congress, Beijing, China.

Lai, Kim-Hung Lotto (2017) "Implementing the Quality Startup Management System model in Hong Kong: a case study", *International Journal of Quality Innovation*, Vol.3, Article Number: 4. (<https://link.springer.com/article/10.1186/s40887-017-0013-x>)

5 初創企業成功個案分享

香港光電



在香港這個競爭激烈的商業社會經營生意，有心有力就是基本。但只有老闆有這個特質並不足夠，還要凝聚一眾員工有同樣的目標、刺激他們的拼搏精神，就像組隊打遊戲機一樣，一起「打大佬」，迎戰未知的關卡。

以香港光電為例，在香港從事可再生能源業務說易行難，畢竟高效率、高性價比是每個香港人的追求。要說服企業、屋苑、村屋戶在屋頂安裝太陽能板，背後又要有科研、工程團隊支援，才可推動公司的業務發展。若團隊沒共同堅守綠色發展的理念、不謹守崗位，公司根本不可能在能源可持續發展領域上走到今天。初創公司的困難實在是多不勝數，成功之道就圍繞一個字「合」：處事合情合理、關係要融合，這樣才能同舟共濟。

■ 香港光電控股主席 **吳克耀**



Couple'S HK



Couple'S HK 平台推出以來深受用戶喜愛，以下幾方面至關重要。

品質管理方面，Couple'S HK 平台現時已有逾200篇愛情保鮮[®]帖文，全部取自有心理學背景的作者的研究或文章，精煉提取其中的重點，既有科學根據，又有精美的美術加工，確保每篇帖文均內外兼備，讓粉絲和App用戶容易明白並能吸收知識。

在資訊保安方面，Couple'S HK 平台App留言板採取匿名制，讓所有分享問題和提出意見的使用者都可以在身份受保護的情況下暢所欲言。下載應用程式時亦會清楚列明所收集的資料和用途。

數據保護和隱私規範方面，Couple'S HK Instagram 社交媒體專頁上的Q&A和投票環節，均不會展示參加者的使用者名稱和頭像，確保他們的私隱不會洩漏。

■ 創辦人 **陳穎健先生**



Elsyung Consulting Limited



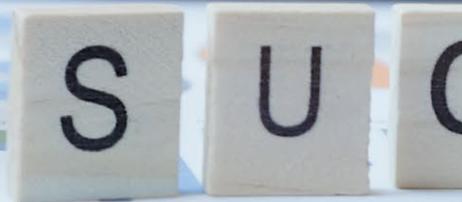
ELSYUNG CONSULTING

初創企業難免會遇上不少人事管理問題，例如在未建立「僱主品牌」前如何吸納及留住人才？如何量度員工績效從而決定升遷？

人事管理得宜自然令公司團隊更團結更有效率，公司業務亦可走得更遠，但中小企又怎樣能客觀定義及評價自己的人事管理狀況呢？

Elsyung Consulting作為「企業醫生」的角色，希望運用自家創立的系統平台，了解初創／中小企於人事管理上之現況，像做一次「身體檢查」一樣，協助初創／中小企避免忽略員工配置、培訓及提升歸屬感等等的問題。我們亦會協助企業深度了解其資源分配上的情況，避免錯失可調整的黃金時期。透過人力資源管理的專業知識，於不同角度為企業考慮，為僱主及僱員提供可持續發展的建議。

■ 創辦人 **翁慧雯女士**



6.1 指引簡介

HKQAA執行團隊透過舉辦 10 場關於品質管理、風險管理、財務管理、資訊保安、數據保護及隱私規範的工作坊，協助初創企業有效地使用本指引的建議內容。

6.2 品質管理

初創企業在成長的過程中會面對不同的環境和挑戰，例如：

- 客戶的期望不斷增加
- 隨着工作量增加的資源調配壓力

國際間有不同的分析工具供初創企業使用，例如：

- PESTEL 分析
- 五力分析
- 強弱危機分析(SWOT Analysis)



6.2.1 PESTEL 分析

「PESTEL分析」可讓企業掌握外部整體大環境，透過分析政治(Political)、經濟(Economic)、社會文化(Sociocultural)、技術(Technological)、環境(Environmental)、法律(Legal) 六大因素，可以讓企業了解目前及未來的處境，並根據分析結果進一步思考企業的發展策略。

- (1) 政治因素(Political)：是指對企業經營具有實際與潛在影響的政治力量和有關的政策、法律及法規等。
- (2) 經濟因素(Economic)：是指企業外部的經濟結構、產業佈局、資源狀況、經濟發展水平以及未來的經濟走勢等。
- (3) 社會文化因素(Sociocultural)：是指企業所在的社會文化傳統、歷史發展、價值觀念、教育水平以及風俗習慣等。
- (4) 技術因素(Technological)：技術因素不僅指那些引起革命性變化的發明，還包括與企業生產有關的新技術、新工藝、新材料的出現和發展趨勢，以及應用前景。
- (5) 環境因素(Environmental)：是指企業活動、產品或服務中能與環境發生相互作用的要素。
- (6) 法律因素(Legal)：是指企業外部的法律、法規、司法狀況和公民法律意識所組成的綜合系統。

6.2.2 五力分析 (Porter Five Forces Analysis)

「五力分析」協助企業從五個面向分析產業中各種潛在競爭可能帶來的機會與困難，也可以幫助企業走出自身局限，了解大環境的現況。不論是即將進入一個新的產業，或是想重新定位的企業，都可以參考這個工具。五力包括：(i) 來自客戶的議價能力、(ii) 來自供應商的議價能力、(iii) 來自潛在進入者的威脅、(iv) 來自替代品的威脅和 (v) 潛在競爭者的威脅：

- **來自客戶的議價能力 (Bargaining power of customers)**

客戶是企業的獲利對象，強勢的客戶有較高的議價能力，他們為爭取更好的價格，會開始比價，造成價格上的競爭，影響企業利潤。企業應要評估盈損，考慮是否適合和該客戶做生意，否則為了接單而影響利潤，將有一定程度的損失。

- **來自供應商的議價能力 (Bargaining power of suppliers)**

企業的供應商若可以輕易提升商品價格，該供應商就有較高的議價能力。議價能力越強，表示供應商在該產業具有穩固的地位，企業在無法選擇或是轉換成本高的情況下繼續與之合作，將會對獲利有不少影響。

- **來自潛在進入者的威脅 (Threat of new entrants)**

全部行業或產業，總會有潛在競爭者觀察行業或產業的型態，並看準時機，以求瓜分現有對手的市場，甚至獨吞。企業若未能在產業中建立地位或獨特性，可能會為應付愈趨激烈的同業競爭，而花費更多額外的資源，降低利潤。

- **來自替代品的威脅 (Threat of substitutes)**

當產品或服務，甚至企業，是可輕易被替代時，客戶可以隨意改變產品或服務供應商，企業或許需要調低價格以留住客戶，利潤相對會降低。

- **來自現有競爭者的威脅 (Competitive rivalry)**

同業間的競爭越強烈，企業將要花費更多預算來與之抗衡，影響利潤。

企業想獲得較好的利潤，應該朝供應商及客戶議價能力較弱、替代品威脅低、新進入者及同業競爭威脅低的方向前進。

現今大環境變化的速度愈來愈快，懂得觀察時事、善用網路資源以幫助企業跟上時代步伐，再運用五力分析去分析企業競爭力，可綜觀全局，保持產業地位。



6.2.3 強弱危機分析 (SWOT Analysis)

強弱危機分析(SWOT Analysis)主要用於分析企業自身的優勢與劣勢，以及企業的外在機會與威脅。

透過「內部、外部」條件與「正面、負面」因素兩軸交錯，得出4個分析面向，可協助企業制定策略，也可用於解決問題，或是準備、修正計畫，從而增加企業的競爭力。



6.2.4 規劃業務 (SWOT Analysis)

企業了解自身強弱後，可以開始規劃業務，也可以考慮如下事項：

- 產品和 / 或服務設計
- 產品和 / 或服務設計的相關法律和法規
- 產品和 / 或服務的價值，例如功能、特性和規格
- 產品和 / 或服務設計的市場競爭
- 產品和 / 或服務的交付形式
- 接受產品和 / 或服務的價值
- 塑造品牌形象
- 創建配置文件
- 營銷
- 人力資源
- 日常運營
 - 需要具備的流程和系統
 - 需要控制的調度
 - 需要制定可測量的關鍵績效指標 (KPI)
- 財務和會計

6.2.5 系統和流程

「系統」是一組有相互關聯或相互作用的元素，ISO 9000 就是一個質量管理系統(Quality Management System) 的國際標準，ISO 9001 可幫助企業建立良好的管理系統，企業可以考慮以PDCA模型來實現持續改進：

計劃 - 執行 - 檢查 - 執行週期 (Plan Do Check Act, PDCA)



「流程」是一組相互關聯或相互作用的活動，當中流程圖就是一種規劃和管理工具，可以直接地描述工作流程。

流程圖可以思考以下事項

- 按個人/組織結構的角度出發以制訂流程圖
- 按業務流程的角度出發以制訂流程圖
- 按業務階段的角度出發以制訂流程圖
- 按產品/服務組成部分的角度出發以制訂流程圖

過程涉及的事項：

- | | |
|--------|------------|
| • 工作人員 | • 知識和技能 |
| • 機器 | • 處理能力 |
| • 材料 | • 規格和性能 |
| • 方法 | • 步驟、指導和要求 |
| • 受控條件 | • 預期結果 |

控制類型：

- 準備、評估資源選擇
- 個人控制（自己或獨立人員）
- 行政控制
- 技術控制

6.3 風險管理

風險基於三個核心要素：目標、不確定性、影響

- 目標

財務目標（法律合規、收入、利潤、成本、現金流、儲備）

質量目標（合法合規、準時交貨、產品功能正常、符合產品/服務規範、無返工、無投訴、無索賠……）

信息安全目標（合法合規，無數據洩露或丟失）

- 不確定性

信息不足

- 影響

偏離預期 —— 正面和 / 或負面

6.3.1 了解業務背景

- 範圍是什麼？（商業環境和主要目標？）
- 現狀？（是否存在來自組織結構、客戶組合、產品/服務、流程、資源的風險）
- 風險標準（您的業務面臨的主要風險是什麼？）

6.3.2 溝通諮詢

溝通和協商對於識別風險很重要。主要利益相關者包括投資者、顧客、供應商、商業合作夥伴、僱員、對您的業務感興趣的持份者，或出現問題時可能對他們造成影響的持份者，均建議與他們進行溝通以識別風險。

6.3.3 風險評估

在進行風險評估時，我們應確定以下內容：

風險識別

企業在流程中可能出現什麼問題？

相關者的利益是否受到影響？

能否具體地識別風險？

風險分析

風險的來源和原因？

是否有失效機制？

風險帶來的後果是什麼？

現有控制風險的方法？

風險發生的可能性？

對風險的評估

風險矩陣

風險的優先級



6.3.4 應對風險

在應對風險時，我們可以……

- 規避風險
- 消除風險源
- 改變可能性
- 改變結果
- 分擔或轉移風險
- 保留風險
- 承擔風險（機會）

實行風險應對計劃可以記錄選擇的應對方案將如何實施。應對計劃中提供的信息應包括：選擇應對方案的原因，包括：預期獲得的益處、負責批准計劃的人員和負責實施計劃的人員、提議的行動、資源需求、意外情況、績效指標和限制、報告和監測要求，以及時間安排。

6.3.5 流程

質量管理中所提及的流程圖，亦是控制風險的好方法。我們可以用腦力激盪法來制訂流程圖，實際步驟流程如下：

步驟 1：

確定相關流程

可以用品質工具來思考，如4M：人 (Men)，機器 (Machine)，物料 (Material)，方法 (Method)

步驟 2：

識別潛在風險

可以從思考企業的業務開始識別可能出錯的地方，然後思考：

- 涉及的外部 and 內部風險（監管機構、客戶、供應商、分包商、全職員工和兼職人員）
- 他們之間的互動

步驟 3：

確定問題可能發生的原因

確認問題的示例：客戶投訴的原因問 4-5 次「為什麼問題會發生？」

客戶投訴！

為什麼？

因為新車壞了！

為什麼？

因為引擎總是停止工作！

為什麼？

因為零件損壞！

為什麼？

因為沒有人做質量檢查！

我們可以用這個方法找出根本原因。

步驟 4：

評估風險

- 對企業的影響
- 討論影響的重要性

步驟 5：

風險緩解

- 使用流程圖結果作為指導，找出風險緩解的方案

6.4 財務管理

企業的目標是最大化股東財富和最大化利潤。在這方面，財務管理非常重要。

會計和財務是用來記錄和解釋財務的語言，企業通常會面臨以下 3 個主要決策：

- I) 投資決策
- II) 預算決策
- III) 融資決策

面對這些決策時，企業可以使用財務報表來幫助進行分析。財務報表分為三種類型：損益表(P&L)、資產負債表、現金流量表



6.4.1 損益表 (P&L)

損益表 (Profit and Loss Statement, P&L) 或稱 Income Statement，它總結了企業在特定時期內的經營成果，例如收入、成本和費用。通常以季度或年度報告的形式呈現。損益表提供的數據，可用來分析公司開源節流、增加盈利的能力。

損益表的計算方法是將企業的總收入減去總支出（包括稅金）。如果得出的數字（稱為淨收入）為負數，則企業出現虧損，如果為正數，則企業出現盈利。

例一：

Star-Ups 公司 損益表 截至 2022 年 3 月 31 日		
	HK\$	HK\$
銷售量		100,000
減：商品銷售成本		45,000
毛利		55,000
減：營業費用		
薪水	30,000	
租	20,000	
娛樂	2,000	
電和電話	500	
折舊	100	
保險	400	
行政費用	500	
旅行費用	500	
總運營費用		54,000
稅前淨利潤		1,000
稅收		165
稅後淨利潤		835

6.4.2 資產負債表 (Balance Sheet)

資產負債表即財務狀況表，集合了分錄、轉帳、試算、調整後的最後結果。它總結了企業在既定時間點的財務狀況。用於評估業務績效。內容包括：資產、負債、股東權益。如果完全依照會計原則記載，並經由正確的分錄或轉帳試算過程後，必然會使資產負債表的左右邊算式的總金額完全相同。而這個算式即：資產 (Assets) = 負債和所有者權益 (Owner's Equality and Liabilities)。

例二：

資產負債表		
Star-Ups 公司截至 2022 年 3 月 31 日止年度的資產負債表		
	HK\$	HK\$
資產		
固定資產		
家具	10,000	
機械	5,000	
固定資產總額		15,000
當前資產		
存貨	500	
應收賬款 / 債務人	1,000	
銀行和現金	500	
流動資產總額		2,000
總資產		17,000
資產與負債		
所有者權益		
本錢	10,000	
留存收益	835	
所有者權益總額		10,835
長期負債總額		
10% 貸款	5,700	
長期負債總額		5,700
流動負債		
應付賬款/債權人	800	
應計費用	500	
當前總負債		1,300
總權益和負債		17,835

6.4.3 現金流量表 (Cash Flow Statement)

指在固定期間（通常是每月或每季）內，一家企業的現金（包含銀行存款）增減變動情形。現金流量表的出現，主要是要反映資產負債表中各個項目對現金流量的影響，並根據其用途劃分為經營、投資及融資三個活動分類。現金流量表可用於分析一家機構在短期內有沒有足夠現金去應付開銷。

例三：

資產負債表	
Star-Ups 公司截至 2022 年 3 月 31 日止年度的現金流量	
	HK\$
經營活動產生的現金流量	
稅後淨利潤	835
調整淨收入與經營活動提供的淨現金	
折舊	100
流動資產和負債的變化	
應收賬款增加	300
應付賬款減少	(100)
經營活動提供的現金淨額	1,135
投資活動產生的現金流	
資本支出	(785)
用於投資活動的現金淨額	(785)
年內現金淨增加額	350
年初現金	150
年底現金	500

6.4.4 推薦衡量企業財務狀況的方法

我們可以使用下面的方法審查財務比率，以衡量企業的整體財務狀況。藉此監控公司流動性，從而知道企業在到期時履行其短期義務的能力。

例四：

財務比率 - 流動性

流動比率

$$\begin{aligned} & \frac{\text{流動負債}}{\text{流動資產}} \\ &= \frac{\text{HK\$2,000}}{\text{HK\$1,300}} \\ &= 1.54 \end{aligned}$$

平均收款週期

$$\begin{aligned} & \frac{\text{應收賬款}}{\text{日均銷售額}} \\ &= \frac{\text{HK\$1,000}}{\text{HK\$10,000}} \times 365 \text{日} \\ &= 3.65 \text{日} \end{aligned}$$

平均付款期

$$\begin{aligned} & \frac{\text{應付賬款}}{\text{每天平均採購量}} \\ &= \frac{\text{HK\$800}}{\text{HK\$45,000}} \times 365 \text{日} \\ &= 6.49 \text{日} \end{aligned}$$

參考資料：

1. 較良好的流動比率是 1:2
2. 「平均收款週期」和「平均付款期」是用來量化公司收回應收帳款或應付帳款的效率的一種衡量方法。但這類指標所謂的高和低，並沒有一個絕對的數字標準，因為各產業特性不同，比較時要以同行業、同類型來比較才有意義。一般認為平均收款週期率越高，代表一間公司的收款效率高；平均收款週期率越低，代表一間公司資金滯留在外面較久，有較高機率形成呆帳。另一個觀察重點，就是近期的應收帳款週轉率相對過往數年或數季的變化，是否呈現上升趨勢或下降趨勢。

財務比率

運營效率

- 運營效率：衡量企業利用其資產創收的能力
- 營業比率 = (淨銷售額營業費用 + 已售商品成本) / 淨銷售額

$$\begin{aligned}
 & \bullet \text{ 營業比率} \\
 & = \frac{(\text{淨銷售額營業費用} + \text{已售商品成本})}{\text{淨銷售額}} \\
 & = \frac{(\text{HK\$ } 54,000 + \text{HKS}45,000)}{\text{HK\$}100,000} \\
 & = 0.99/99\%
 \end{aligned}$$

盈利能力

- 毛利率：
衡量企業支付貸款後，剩餘的每一元銷售額的百分比

$$\begin{aligned}
 & \bullet \text{ 毛利率} \\
 & = \frac{(\text{淨銷售額} - \text{已售商品成本})}{\text{淨銷售額}} \\
 & = 55\%
 \end{aligned}$$

- 淨利潤率：
衡量扣除稅和利息前的所有成本和費用後剩餘的每一元銷售額的百分比，每一元銷售額所賺取的淨利潤

$$\begin{aligned}
 & \bullet \text{ 淨利潤率} \\
 & = \frac{\text{淨銷售額} - (\text{淨銷售額營業費用} + \text{已售商品成本})}{\text{淨銷售額}} \\
 & = 1\%
 \end{aligned}$$

6.5 資訊保安

為什麼資訊保安對初創企業很重要？

創意和創新對於初創企業的成功至關重要。保護創意和信息的資源很少，但有時需要與供應商和服務提供者分享想法。

當中會不會有資訊保安問題？企業可以處理這些問題嗎？

6.5.1 可能會暴露的風險項目

對於投資者：商業機密，如配方、成本結構、客戶數據庫、系統設置、流程；

對於客戶：他們的參與、定價、敏感信息；

甚至企業的數據會導致欺詐、偽造、未經授權更改數據或信息等問題發生，帶來法律責任。

6.5.2 資訊保安的重要性

企業通常認為……

- 我們像兄弟姐妹一樣工作，沒有人會對公司造成任何傷害
- 我們的投資者和客戶信任我們
- 沒有人關心像我們這樣的小公司
- 作為一家初創公司，我們不需要考慮信息安全

但他們實際上面臨的……

- 客戶群增加，然後……引起黑客的注意
- 銷售量增加，然後……價值增加……投資者會想知道您如何保護數據
- 勞動力增加，然後……我們可能不太了解所有員工，他們當中的一些人可能有壞主意

真實案例：

1. Acer遭到了勒索軟件攻擊，勒索軟件團伙REvil成功入侵宏碁的系統，並公佈了部分宏碁的財務電子表格、銀行對賬單，索要的贖金達到5000萬美元，是迄今為止已知數額最大的一筆贖金。
2. 黑客橫行，無法無天，最近接連有機構被黑客盜取資料，繼早前HKTVmall、Fimmick CRM Limited被入侵後，海逸酒店又告中招。

6.5.3 了解我們的資訊保安風險

首先，我們需要了解企業信息的價值，有沒有與財富相關的信息和數據，例如商業敏感信息、個人身份。

業務性質是什麼？他們是否符合法律法規？

我們有什麼客戶？一些客戶可能對信息安全更加重視，例如銀行、會計師事務所……要問自己的問題：

- 信息安全事件的後果？
- 發生的可能性？
- 你有防禦嗎？
- 你能負擔多少？

6.5.4 機密性、完整性和可用性

資訊保安有三個主要目的，稱為 C-I-A

- 機密性(Confidentiality)：信息不向未經授權的個人、實體或流程提供或披露的特性
- 完整性(Integrity)：保護資訊免受未經授權人士更改
- 可用性(Availability)：讓資訊可供已獲授權人士在需要時取用

6.5.5 建立資訊保安管理政策

建立資訊保安管理政策能夠預防或減少因為資訊保安帶來的不良影響。

政策應包括信息安全風險評估與處置；信息安全事件管理：用於檢測、報告、評估、響應、處理和學習信息安全事件的一組流程；信息安全對業務的重要性；信息安全方面的成就、承諾、適用性聲明及已經使用或將被使用的資源。

6.5.6 控制來自資訊保安的風險

為了控制來自資訊保安的風險，我們可以考慮以下方面：

- 準備、評估資源選擇
- 個人控制（自己或獨立人員）
- 行政控制
- 技術控制

6.6 數據保護和隱私的規範

為了保護個人數據隱私，我們必須知道什麼是個人數據。

根據第486章《個人資料(私隱)條例》，個人資料的定義如下：

- (a) 直接或間接與一名在世的個人有關的；
- (b) 從該資料直接或間接地確定有關的個人的身分是切實可行的；及
- (c) 該資料的存在形式令予以查閱及處理均是切實可行的；

6.6.1 六項數據保護原則 (DPP) :

- 原則1 收集目的及方式

保障資料第1原則訂明，資料使用者須為直接與其職能或活動有關的合法目的，收集個人資料；收集的資料對該目的是必須及足夠的，但不超乎適度；而收集的方法應該是合法和公平的。

如果你直接向資料當事人收集個人資料，你應告知資料當事人是否必須提供資料、收集資料的目的、資料可能會被轉移給哪類人士，以及資料當事人可要求查閱和改正自己的資料的權利及途徑。

- 原則2 準確性及保留期間

保障資料第2原則要求資料使用者採取所有切實可行的步驟，以確保持有的個人資料準確無誤，而保留時間不超過達致原來目的實際所需。如果你聘用資料處理者處理個人資料，須採取合約規範或其他方法，確保資料處理者依從這些有關資料保留的要求。

條例的第26條要求資料使用者採取所有切實可行的步驟刪除已不再為使用目的而需要的個人資料，除非刪除是受任何法律禁止或不合乎公眾利益。第26條可在資料使用者不處理資料當事人就刪除其個人資料的投訴或要求的情況下被引用，相比違反保障資料第2原則（保留資料時間超過達致原來目的實際所需），違反第26條會構成罪行，最高可被判罰款港幣1萬元。

- 原則 3 資料的使用

保障資料第3原則訂明，除非得到資料當事人自願給予的明示同意，否則個人資料不得用於「新目的」，即原先收集資料時擬使用或相關的目的以外的目的。資料當事人有權以書面通知，撤回先前曾給予的同意。

就個人資料的使用限制，條例第6A部進一步規定資料使用者，在使用資料當事人的個人資料作直接促銷或向第三方提供資料作直接促銷前，須先取得資料當事人知情的同意；這同意必須是由資料當事人明確表示，可包括表示不反對，但是沉默並不能構成同意。

此外，必須讓資料當事人在知情的情況下給予同意。資料使用者須向資料當事人告知：打算使用其個人資料作直接促銷的意圖、如沒有資料當事人同意的話，資料使用者不能如此使用有關個人資料、意圖使用的個人資料類別、意圖就任何類別的促銷目的使用有關資料。資料使用者亦需告知資料當事人有權撤回同意。如果資料使用者意圖向第三方提供資料作直接促銷，須將這意圖告知資料當事人，並說明可能會提供資料予哪類人士和涉及甚麼類別的促銷目的，以及是為了得益而提供資料等。違反有關直接促銷的規定可構成罪行，最高可被判罰款港幣50萬元及監禁3年，如屬為了得益而提供資料予第三方的情況，最高可被判罰款港幣100萬元及監禁5年。

- 原則 4 資料的保安

保障資料第4原則訂明要求資料使用者採取一切切實可行的步驟，保障個人資料不會未經授權或意外地被查閱、處理、刪除、喪失或使用。資料使用者尤其須考慮資料的種類、上述情況一旦發生所造成的損害，以至為確保能查閱資料人士的良好操守、審慎程度及辦事能力而採取的措施等。如果你聘用資料處理者處理個人資料，你必須採取合約規範或其他方法，確保資料處理者依從上述的資料保安要求。

- 原則 5 透明度

保障資料第5原則訂明，資料使用者須採取一切切實可行的步驟，確保任何人都能確定其在個人資料方面的政策及實務，以及獲告知資料使用者所持有的個人資料種類和使用於甚麼主要目的。

- 原則 6 查閱及改正

保障資料第6原則賦予資料當事人可要求查閱及改正自己的個人資料的權利。若資料使用者拒絕資料當事人提出的查閱或改正的要求，便要提供理由。

條例的第5部另有詳細條文補充保障資料第6原則，具體訂明遵從查閱及改正資料要求的方式及時限，以及在甚麼情況下資料使用者可拒絕依從這些要求等。資料使用者亦須備存記錄簿，記錄所有曾作出的拒絕。

6.6.2 COVID-19大流行期間僱主收集和使用員工個人資料的指南

在 Covid 19 下，僱主收集的數據可以包括：

工作場所的疫情防控措施

- 健康數據
- 揭示個人與COVID-19相關的健康狀況信息的個人資料。這可能包括有關個人是否接種了COVID-19疫苗、檢測出COVID-19呈陽性或陰性和/或從COVID-19 中恢復的信息。
- 僱主收集此類數據是正當合理的，但應用數據應該最小化。僱主亦不能通過欺騙、恐嚇或不當影響來收集員工的健康數據。

6.6.3 歐盟《通用數據保障條例》

隨著2020年新型冠狀病毒疫情在全球蔓延，全球面對同一個難題——經濟低迷，個別行業更面臨企業倒閉危機。然而，根據本項目於2020年開始進行的網上調查發現，香港初創公司面對的主要問題並非營運困難，反而，超過一半初創企業認為面對目前的經濟逆境，公司仍能迎難而上，而且其所屬技術及服務，在市場上具有一定優勢，甚至有持續擴大市場的傾向。

作為國際貿易中心，香港初創公司除了熟悉本地法例，亦應留意其他國家或地區的規範及制度，避免在全球供應鏈下售出產品或服務時觸及相關規例。

歐盟《通用數據保障條例》與香港機構和企業有關，《通用數據保障條例》明確規定在非歐盟法域管轄區內成立的機構，在特定的情況下須遵從《通用數據保障條例》的規定。例如：網上交易等。

歐盟委員會採納了一套有關轉移個人資料至非歐盟地區的「新版標準合約條款」，有關條款已於2021年6月27日生效。由2021年9月27日起，資料輸出者及資料輸入者，只可就跨境個人資料轉移簽訂採納新版標準合約條款的合約。

6.6.4 管理數據保護和隱私風險工作流程



「個人資料」的定義及六項保障資料原則 | Community Legal Information Centre (CLIC)
https://www.pcpd.org.hk/english/data_privacy_law/code_of_practices/files/picode_en.pdf
 PCPD_HR_Booklet_Eng_AW07_Web.pdf
 Monitoring_and_Personal_Data_Privacy_At_Work_revis_Eng.pdf (pcpd.org.hk)

7 初創企業管理守則實踐指引



《初創企業良好管理守則實踐指引》由項目執行機構香港品質保證局制定，內容參考多份現行國際標準條文，重新編制並簡化成適用於初創企業的指引，有助初創企業在品質控制、財務管理及資訊安全等範疇提升管理能力，使企業得以持續發展。

1.0

總則

本章節概述「初創企業良好管理守則」的要求及實踐指引。「應」一字是指強制性要求，而「例如」、「可」二詞則表示建議的實踐方法。企業可以跟從建議，或就個別情況採取不同的實踐方法。

2.0

初創企業良好管理守則實踐指引

2.1

基本原則

2.1.1

企業應建立並遵從可量度的表現目標。
(例如：設立表現目標、可量度的關鍵績效指標(KPI)、制定業務計劃等)

2.1.2

企業應對已建立的表現目標每年最少作出一次檢討。
(例如：定期開會檢討、作出數據分析)

2.1.3

企業應就檢討過程中發現的所有事項作出修正措施。

2.1.4

企業應考慮導致其運作中斷的因素，並制定相關應對計劃，從而最大限度地恢復運作。
(例如：訂定持續業務運作計劃，確保在發生人為事故或天災時，重要業務活動能在預定時間內復原至可接受的水平，從而減少對機構造成的損失)

2.2

品質控制

2.2.1

企業應辨識客戶需求，並為其產品及服務制定內部指引。
(內部指引內容可包括：辨識潛在客戶、與客戶溝通)
在推出其產品及服務之前，企業應檢討並確認其產品及服務能夠回應客戶需求及內部指引。

2.3	流程
2.3.1	企業應就其產品及服務的生產過程、推出及售後服務建立相應流程。
2.3.2	企業應就相應的法規，每年最少作出一次檢討。
2.4	資源
2.4.1	企業應辨識其聘請員工的能力。 (例如：清晰釐定各職位的職責、定期評估員工工作表現)
2.4.2	企業應確保員工能夠履行相關能力要求。
2.4.3	企業應辨識所使用物料、器材、機械及基礎建設是否符合運作需要。(例如：建立物料清單)
2.4.4	企業應確保/驗證所使用物料、器材、機械及基礎建設符合相關規格。(例如：進行用戶驗收測試)
2.4.5	企業應監控所使用物料、器材、機械及基礎建設符合相關目標及要求。
2.5	設計活動 (僅適用於涉及設計工作的企業)
2.5.1	企業應就其產品及服務的設計制定發展計劃，而該計劃應說明設計及發展階段，及其檢討/驗證程序、職責及所屬部門。
2.5.2	企業應就其產品、服務、客戶需求及內部指引，拆解成相關元素/模式。

2.5.3	企業應對其設計及發展計劃進行檢討。如有不符合計劃的地方，應作出應對措施。
2.5.4	企業應確保其產品及服務的最終設計能夠回應客戶需求及內部指引。
2.6	財務控制
2.6.1	企業應就其運作（包括其產品及服務的設計、生產、推出及售後服務）每年最少一次制定預算計劃。
2.6.2	企業應每年最少一次針對所制定的預算，監控實際成本。
2.6.3	企業應辨識可能出現的不良趨勢，並採取相應調整措施。
2.6.4	企業應制定並實施現金、器材及其他公司資產的批核及撤銷程序。
2.7	資訊安全
2.7.1	企業應與僱傭及承辦商訂立協議，說明該人員或組織對資訊安全的責任。
2.7.2	企業應釐清其資訊資產並實施相應存取機制。 （例如：準備一個資訊資產列表，顯示詳盡備份需求，包括資訊資產項目如貨倉數據、人事數據及密碼等，並確認有充分備份設備如磁帶機、網路附加儲存、雲端儲存等）
2.7.3	企業應每月最少一次備份重要資料、軟件及系統。
2.7.4	企業應以其制定的形式及程序棄置儲存媒體（包括硬件及軟件），以防資訊洩漏。

8 參考文獻

- ▶ 歐盟《通用數據保障條例》(General Data Protection Regulation)
- ▶ 香港：亞洲最具活力的初創生態系統 (StartmeupHK香港投資推廣署，2020年11月)
- ▶ Clicks and Mortar: The Growing Influence of PropTech (仲量聯行，2017年11月)
- ▶ Accreditation@SGD GuidelinesInfocomm (Media Development Authority 2017年11月)
- ▶ 亞洲·矽谷推動方案 (國家發展委員會，2016年9月)
- ▶ Clicks and Mortar: The Growing Influence of PropTech (仲量聯行，2017年)
- ▶ ISO 9001 質量管理體系
- ▶ ISO 22301 營運持續管理體系
- ▶ ISO 31000 風險管理體系
- ▶ ISO 27001 信息安全管理体系
- ▶ 「個人資料」的定義及六項保障資料原則 | Community Legal Information Centre (CLIC)
- ▶ https://www.pcpd.org.hk/english/data_privacy_law/code_of_practices/files/picode_en.pdf
- ▶ PCPD_HR_Booklet_Eng_AW07_Web.pdf

- ▶ Monitoring_and_Personal_Data_Privacy_At_Work_revis_Eng.pdf (pcpd.org.hk)
- ▶ https://www.pcpd.org.hk/english/data_privacy_law/code_of_practices/files/CCDCode_2013_e.pdf
- ▶ Lai, Lotto K.H. (2022) "A Study of Hong Kong Quality Startup Development for Supporting the Sustainable Business Growth" Proceedings of the 20th ANQ Congress, Beijing, China.
- ▶ Lai, Kim-Hung Lotto (2017) "Implementing the Quality Startup Management System model in Hong Kong: a case study", International Journal of Quality Innovation, Vol.3, Article Number: 4.(<https://link.springer.com/article/10.1186/s40887-017-0013-x>)

9 聲明

本實踐指引只作一般性質及說明用途，僅供參考，香港品質學會和香港品質保證局保留在任何情況下更改本實踐指引的權利及最終的解釋權。我們已盡力確保本實踐指引的資料準確。我們不會就本實踐指引的內容所導致的任何開支或損失負上責任。本實踐指引內容經審慎編訂，務求提供準確資料，惟若有資料過時、誤差或遺漏，我們不會承擔任何法律責任。在本實踐指引上刊登的所有相關資料、相片、結論或建議，並不代表我們的推介、立場、觀點、保證或認同。而所刊登於實踐指引內的圖片只作參考之用。當根據本實踐指引的資料去作出任何有關於服務、產品或其他的事情時，應該核對有關資料的真確性、準確性和完整性。本實踐指引所述資料截至2022年8月為止。如有任何疑問，請向我們查詢。

聯絡我們：

香港品質學會

網站：<https://hksq.org>

電郵：info@hksq.org

電話：9182 7810

香港品質保證局

網站：<http://www.hkqaa.org>

電郵：hkqaa@hkqaa.org

電話：2202 9111

ISBN 978-988-74168-8-3



9 789887 416883