

第二章 文獻回顧與實證假說

第一節 智慧資本及平衡計分卡觀念之相關文獻

本章探討國內外相關文獻，首先針對有關智慧資本及平衡計分卡之文獻作一回顧，其次探討訓練活動的意義和目的，再者就訓練活動、人力資本投資與經營績效關聯之文獻進行探討，並依此發展本研究之研究假設。

一、智慧資本的定義

自 1990 年代以來，智慧資本的研究議題，以如火如荼的展開，而學者對於智慧資本的定義各有己見，Stewart (1997) 認為智慧資本是組織內成員能為組織帶來競爭優勢的一切知識、能力的加總。Roos and Roos (1997) 認為企業的智慧資本是以資源基礎理論的角度而言，包含所有組織內部成員知識。Kaplan and Norton (1996) 認為當企業投資在顧客、供應商、工作流程、科技技術以及創新等項目下，以創造未來的價值，此價值所累積的成果就是智慧資本。Bassi, Cheney and McMurrer (1998) 定義智慧資本包括組織內員工的能力、know-how、知識與過程。Petrasch (1996) 認為智慧資本為人力資本、組織資本與顧客資本的總和。Ulrich (1998) 智慧資本是能力 (competence) 與承諾 (commitment) 的乘積。

綜合上述，智慧資本是企業未來競爭優勢的所在，而智慧資本大多存在於企業員工身上，員工所擁有的知識、能力為其關鍵所在。

二、智慧資本的分類與內涵

不僅學者對於智慧資本的定義各有己見，對於智慧資本的分類也有其不同的觀點，以下將各學者提出的智慧資本分類及其內涵作簡略概述：

Brooking (1996) 認為企業的智慧資本分為四大類：基本結構資產 (infrastructure assets)、智慧財產資產 (intellectual property assets)、市場資產 (market assets) 及人力資產 (human-centered assets)，基本結構資產是指公司內部為使功能有效運作的一切基本結構，包括財務結構、管理哲學、企業文化、資料庫等；智慧財產資產係指公司所擁有以法律形式保護之智慧財產，包括專利權、著作權、商標等；市場資產是指附屬於公司，並賦予公司市場力量的資

產，包括品牌、通路、特許加盟契約等；人力資產指存在於組織內員工與受僱者的資產，企業透過薪資給付可以享用到的部分。

Roos and Ross (1997) 是組織之智慧資本是否具自我思考 (self-thinking) 的能力，將智慧資本區分為兩大類：結構資本 (structure capital) 和人力資本 (human capital)，結構資本係指透過人力資本在創新、企業運作過程與上下游關係的表現；人力資本係指組織內員工所擁有的知識、能力與經驗。

Stewart (1997) 認為智慧資本可分為人力資本、結構資本及顧客資本三大類，人力資本 (human capital) 係指組織內部成員之知識、技術、能力、經驗、虛擬所有權、實務社群等。結構資本 (structure capital) 係指公司內專有的知識資料庫或知識文件化的比例；顧客資本 (customer capital) 係指組織與顧客間的關係，包括與顧客結盟的價值、顧客參與程度等。

綜合上述學者對於智慧資本的分類與內涵，智慧資本大概可區分成三大概念：組織內成員的資產、組織內部結構化之系統、以及組織與外部的交互關係，而人力資本被涵蓋於大多數學者對於智慧資本的分類中，可見人力資本之重要性。

三、智慧資本的衡量

智慧資本的衡量可分為整體性的衡量及個別資本的衡量，整體性的衡量有以下幾種方法，Tobin (1981) 發展出以市場價值與重置成本之比值，所謂的 Tobin's 值，Strassmann (1998) 提出管理階層決策之報酬 (return on management) 的概念，強調管理階層如何運用實體資源以及智慧資本為組織創造價值，此外，會計上最常用的方法有市場價值與帳面價值的差距、無形資產計算價值 (Calculated Intangible Value, CIV) 等，本研究對於整體性的衡量方法不加詳述，將重點置於個別衡量工具。

茲介紹各學者所提出之個別衡量工具：平衡績效衡量系統 (Balanced Performance Measurement System)，Knight (1999) 以 Kaplan and Norton 所提出的平衡計分卡為架構，透過平衡績效衡量系統可滿足公司實施知識管理所需要的資訊，並且能用來衡量智慧資本，而平衡績效衡量系統本身是一個循環系統，人力資本的提升影響結構資本效率、周轉率的改善，進而增加外部資本的滿意

度，以達成財務績效的改善，而財務績效的改善能提供更多資源，提升人力資本。無形資產監測系統 (Sveiby (1997))，其衡量系統可區分為三大部分，能力 (competence)、內部結構 (internal structure) 和外部結構 (external structure)，而每一部分的衡量指標，又可區分為成長、更新指標 (indicators of growth/renewal)、效率指標 (indicators of efficiency) 及穩定指標 (indicators of stability)，此系統強調人員是組織內部唯一利潤產生來源的概念，財務觀點並非此監測系統之重點所在，以下為此系統三大部分之介紹。能力係指員工面臨不同狀況下，採取行動的能力，包括技能、社交能力、價值觀等；內部結構係指以性質為員工所創造的項目，但被公司所擁有，包括專利、模型、電腦及之資訊系統；外部結構係指與顧客、供應商、形象、品牌與商標之間的關係所構成，相較於內部結構較不具機密性。領航者計畫 (Edvinsson and Malone (1997)) 將智慧資本區分為五個構面，財務構面、顧客構面、流程構面、更新與發展構面及人力構面，每個構面發展出許多的衡量指標，藉由五大構面與指標之配合，監測公司每年之表現情形，以下為此五大構面部分之介紹。財務構面：例如每位員工的市場價值、每位員工的附加價值等；顧客構面：與委託人間的關係，如市場佔有率、顧客數、顧客滿意度；流程構面：強調內部流程的效率，如處理時間、花費在每位員工的資訊系統的費用等；更新與發展構面：為了發展人力資本與結構資本所有的投資，如研發費用、發展員工能力之費用、新事業的數目等；人力構面：員工解決顧客問題之能力與可能性，如：員工流動率、員工滿意度、每位員工的訓練費用等。

綜合上述，對於智慧資本的創造，不外乎來自員工、內部流程與顧客這三個公司價值來源所在，藉由智慧資本衡量工具我們可知道企業之智慧資本變化情形，並進一步以此衡量工具提升組織績效，追求公司長遠的發展。

四、平衡計分卡觀念之相關文獻

Kaplan and Norton (1992) 提出平衡計分卡 (balanced scorecard) 這個名詞，平衡計分卡是為了解決傳統績效衡量制度的缺失——過分強調財務結果，如投資報酬率 (return on investment)、每股盈餘 (earning per share) 等等，過分強調財務性數字可能造成企業管理人員作出反功能決策或次佳化決策。Kaplan and

Norton (1992) 指出企業的績效也必須從好幾個構面來衡量，不能單單只是從某一構面取得資訊。平衡計分卡分別從四個構面來衡量公司的績效，(一) 財務構面：以股東為焦點，強調如何提昇收入及獲利率。(二) 顧客構面：從顧客角度出發，強調公司如何創造出差異化和顧客價值。(三) 內部程序構面：為了使股東及顧客滿意，公司內部流程應作何改善。(四) 學習成長構面：強調公司如何塑造出使員工不斷學習、創新及因應變革的組織氣候。Hansen and Mowen (2000) 當企業思考應如何因應外在環境的快速變化時，通常學習成長面為其問題所在；一般而言，學習成長面又可細分為三個目標，1、員工能力，2、資訊系統能力，3、員工態度，員工能力的提昇可由多個衡量指標來驅動，如員工流動率、員工滿意度、員工生產力、訓練投入及策略性職位適任率 (strategic job coverage ratio)。

綜合上述，平衡計分卡中的學習成長面，為其他三個構面之基礎，透過學習成長面的成功可以改善員工技能及員工態度，進而達成財務面成果之改善。

第二節 訓練活動的定義與目的

一、訓練活動之定義：

教育訓練費乃指公司為員工教育訓練所支出之金額⁴，根據相關文獻可知，訓練和教育的涵義不盡相同，美國雇用部之訓練詞彙大全（Department of Employment' Glossary of Training Terms）對於訓練定義如下：個人為了適當地執行某項所給予的任務和工作，一種有系統的態度、知識和技能的發展。

Manpower Services Commission 對於訓練定義如下：為了達成在作業上成功的績效，一種透過學習經驗（learning experience）有計畫去改進態度、知識或技能行為的過程。

學者對訓練（training）和發展（development）其定義有不同之處，Ivancevich（1995）指出訓練係為達成組織目標，以改變員工行為之系統化過程。訓練與目前工作和技能有關，它是以當前為導向，幫助員工精熟特定的技巧和能力。Miller(1979) 以時間區分教育、訓練及發展；而 Nalder（1984）認為人力資源發展應包含訓練、教育及發展三個概念的學習活動，茲將 Miller 與 Nalder 對於訓練、教育、訓練的觀念彙總於表 2.1：

⁴ 台灣晶技：訓練費係指在職教育訓練費。

表 2.1 Miller 與 Nadler 對教育、訓練與發展之區分

區別	Miller (1979)	Nadler (1984)
訓練	重點置於現學現用的技能、以滿足特殊工作需求與眼前需要。	提昇員工對某項工作的能力與適應工作內容改變的能力，加強個人現有工作的學習。
教育	置焦點於未來應用、知識態度的發展、並學習不可預知的狀況。	培養個人的實力及發掘其潛能，為某些未來的工作指派而儲備員工。
發展	注重組織預期的需要與任務要求，兼顧長短期的具體目標。	由企業或組織的每個成員發揮其生產力而達成，指針對受訓者本身成長的學習，未直接與現在或未來的工作績效相關。

此外，根據 Gomez-Mejia, Balkin and Cardy. (1998) 也指出訓練與發展兩者之間的差異，茲彙總於表 2.2 所示。

表 2.2 Gomez-Mejia 對訓練和發展之區分

	訓練	發展
焦點	目前的工作	目前和未來的工作
範圍	個別員工	工作群體
時間	立即	長期
目標	修正目前不佳的績效	準備未來的工作需要

二、訓練的功能

Hall (1986) 認為教育訓練的功能包括下列幾項：(一) 增加生產力：工作技能的改善，以提高產品的品質與產量。(二) 提高士氣：員工接受教育訓練後有較新的技術，不但滿足其工作保障與自我滿足的需要，也能提高員工之工作情緒，甚至在人際關係上，能避免同事間的衝突，進而提高團隊士氣。(三) 減少監督：受過良好教育訓練的員工，自主性較強，即使不須主管監督，也能做

好工作。(四)減少意外工作：由於大部份的意外事件發生，均由於人為因素影響所致，若能在工作技術和安全方面，給予相關的教育訓練，自然可以將意外事件的發生降至最低。(五)增加組織穩定性與彈性：當組織內某些人員因為調職、離職或其他事故而無法上班時，此時便需要有受過良好教育訓練的儲備人才去接替，以維持原有工作的正常運行與組織之穩定性。組織的彈性即是組織在短期中調整工作量的能力，也就是在遇突發狀況時，必須有緊急應變的能力。

此外，Tessin (1978) 認為訓練活動有三方面的貢獻，(一)對組織而言：可以提高獲利率、提高士氣，並改善上司與部屬關係，創造適合成長與溝通的環境，進而提高生產力及品質水準。(二)對個人而言：可提升個人解決問題能力，改善溝通技巧，使員工得到較大的工作滿足感。(三)對人際關係與公司政策執行而言：可改善員工、部門間之關係，進而方便政策溝通與執行。

綜合上述，教育訓練的功能，不僅影響員工的滿意度及成長性，進而影響各部門的組織氣候與績效；並且教育訓練能使整個流程更為流暢化，減少工作的錯誤，進而提昇生產力。

第三節 訓練活動、人力資本投資與經營績效之相關文獻

本節在探討訓練活動、人力資本投資對經營績效影響之相關文獻，藉著對過去文獻的研究，了解訓練活動、人力資本投資對於經營績效之評估模式，藉以建立本研究中影響商業價值的關係模型。

Holzer (1993) 此篇研究主要探討密西根州州政府所提供的訓練補助款是否有助於公司投資更多資源於訓練上，並了解於訓練和生產力的關係，其問卷對象為 1988-1989 年申請 MJOB(Michigan Job Opportunity Bank-Upgrade)的 493 家公司，其回函率為 32%，包含 66 家核准補助，91 家沒有獲得補助。其研究結果顯示 (一) 有接受補助的公司，在接受補助當年度會大量增加訓練時數，但次年訓練時數馬上大幅降低。(二) 訓練時數和產出品質呈正相關，也就是投入訓練時數愈多，廢料率愈低，而且具有遞延效應一年。

d'Arcimoles (1997) 其研究主要探討人力資源政策和公司績效的關係，希望透過此研究能對人力資源管理模式與經營績效之關聯性有更深一步了解；此外，投資人對於公司人力資源政策的資訊非常地缺少，擁有的資訊也過於瑣碎，在作投資決策時通常會忽視人力資源管理相關的資訊，故此篇研究另一目的，希望讓投資人了解此人力資源管理資訊能有助於投資人評估公司經營績效。其研究假說為訓練與經營績效呈正相關。其研究結果支持其假說，也就是訓練與經營績效呈正相關，而且具有遞延效應 3-4 年。

Bouillon, Doran and Orazem (1996) 其研究探討人力資本投資對公司績效之影響，由於一般公認會計原則要求公司對於人力資本的相關投資一律以費用化來處理，如要列入資產必須符合三個定義，(一)必須具有未來經濟效益(二)此項效益必須由公司所獨自擁有(三)此效益必須具有貨幣性。而本篇研究為首篇以人力資本部分解釋公司間績效差異之研究，希望藉此研究促使財務會計準則委員會或證管會要求將員工流動率、訓練成本的資訊強制包含於財務報表。本研究以富比士 (Forbes) 雜誌 1984 年所刊行「經理人員薪資報酬調查」中的 805 家公司為研究對象，扣除掉與 COMPUSTAT 資料庫整合後資料不足之公司，樣本共為 260 家。其研究以兩個比率來衡量人力資本的投資，分別為以「公司主動解僱之離職率除以員工自行離職率」和「升遷至總經理此職位之時間」，

其研究結果發現：(一)人力資本投資與經營績效(平減於帳面價值)在統計檢定上達顯著水準，其中人力資本投資與經營績效之衡量變數—淨利除以總帳面價值和總現金流量除以總帳面價值。由於帳面值未反映人力資本的投資，因此人力資本投資與報酬率間呈顯著正相關。(二)人力資本投資與經營績效(平減於流通在外普通股市價)在統計檢定未達顯著水準，其中人力資本投資與經營績效之衡量變數—淨利除以流通在外普通股市價和總現金流量除以流通在外普通股市價。由於當應變數的分母為普通股市值時，因股價已適當反映人力資本的投資，因此兩者間無顯著相關。

表 2.3 訓練活動、人力資本投資與經營績效關聯之文獻彙總表

篇次	作者	年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論
1	Holzer	1993	探討密西根州訓練補助款是否有助於公司投資更多資源於訓練上，及訓練和生產力的關係。	問卷對象為 1988-1989 年申請 MJOB(Michigan Job Opportunity Bank-Upgrade)的 493 家公司，其回函率為 32%，包含 66 家核准補助，91 家沒有獲得補助。	問卷調查研究	研究結果發現核准接受補助的公司，在補助年度會大量增加訓練時數，但次年訓練時數馬上大幅降低。 訓練時數和產出品質呈正相關，也就是投入訓練時數愈多，廢料率愈低，而且具有遞延效應一年。
2	d'Arcimoles	1997	主要探討人力資源政策和公司績效的關係	樣本分為兩組，第一組為社會性氣候與經營績效存量資料共 61 家公司，第二組為社會性氣候與經營績效流量資料共 42 家公司，資料年度為 1982-1989 共八年資料。	實證研究	訓練與經營績效呈正相關。

表 2.3 訓練活動、人力資本投資與經營績效關聯之文獻彙總表 (續)

篇次	作者	年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論
3	Bouillon, Doran and Orazem	1996	此篇研究探討人力資本投資對公司績效之影響	資料來源為富比士 (Forbes) 和 COMPUSTAT 資料庫，樣本為 260 家公司。	實證研究	<p>其研究結果發現人力資本投資與經營績效 (平減於帳面價值) 在統計檢定上達顯著水準，其中人力資本投資與經營績效之衡量變數一淨利除以總帳面價值和總現金流量除以總帳面價值。由於帳面值未反映人力資本的投資，因此人力資本投資與報酬率間呈顯著正相關。</p> <p>人力資本投資與經營績效 (平減於流通在外普通股市價) 在統計檢定未達顯著水準，其中人力資本投資與經營績效之衡量變數一淨利除以流通在外普通股市價和總現金流量除以流通在外普通股市價。由於當應變數的分母為普通股市價時，因股價已適當反映人力資本的投資，因此兩者間無顯著相關。</p>

第四節 研究假說

Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson (1998) 指出如要創造智慧資本，其來源有兩大部分，分別為結構資本 (structure capital) 和人力資本 (human capital)，結構資本係指透過人力資本在創新、企業運作過程與上下游關係的表現；人力資本係指組織內員工所擁有的知識、能力與經驗。其中又以人力資本為最有共識，因為在知識經濟時代，知識已成為企業保有競爭優勢，不可獲缺的重要資源。知識推翻了經濟學上邊際報酬遞減法則，當土地、資本依循著邊際報酬遞減法則運作時，知識卻是遵循著邊際報酬遞增法則。而在企業中擁有知識的是員工，如要提升智慧資本勢必要從員工的角度思考。

所以 Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson (1998) 進一步將人力資本區分為三個部分，分別是競爭能力 (competence)、工作態度 (attitude)、反應力 (Intellectual agility)，競爭能力是指員工藉由知識、技術、才能來創造價值，員工的知識及技能可從學校教育中獲得，進入企業後可從教育訓練活動中取得。而訓練活動本身就是一種學習的過程，透過此學習的過程可滿足員工的成就動機 (achievement motivation)、求知動機 (needs to know and understand) 及好奇動機 (curiosity motivation)⁵。

員工在訓練活動中可滿足自我的需求，並間接增加組織穩定性與彈性、使員工得到滿足感、降低員工缺勤與流動率、創造適合成長與溝通的環境，進而提升企業生產力 (Hall (1986)、Tessin (1978)、Schuler (1995))，而在相關文獻中，David, Jennifer and Banfield (1993) 指出訓練活動是組織變革時強而有力的工具，能使公司成長、擴充和發展自我能力，進而提升公司獲利能力。Arthur (1992) 其實證結果顯示如果在人力資源實務以承諾 (commitment) 為導向時，與組織績效呈高度相關，其中的人力資源實務包括訓練、員工參與、薪資獎酬、分權化之決策制定。Becker (1975) and Parnes (1984) 指出公司生產力的提升必須透過人力資源投資，而人力資源的成效是視其每位員工對公司的貢獻，因此如要提高員工對公司貢獻度，公司必須盡可能去投資人力資本。Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994) 所作的研究，其研究結論如下，對於員工訓練的投資可導致服務品質的改善，好的服務品質可使顧客滿意度上升，顧客滿意度提昇可提高顧客忠誠度，顧客忠誠度的提高可產生較高的收入和毛利。

⁵ 成就動機：是個人對事、對物、對人的一種追求成功的傾向。

求知動機：是 Maslow 需求理論中，屬於最高層次的需求。

好奇動機：個人對新奇事物注意、探索、操弄等行為的內在動力。

而 Luehrman (1997) 認為企業的商業價值可來自三方面，分別為營運活動 (operations)、未來商機 (opportunities)、控股權 (ownership claims)，其中營運活動表示使用所有現有資產，來幫助公司維持正常營運活動的進行；未來商機，包含未來公司可能從事的營運活動；控股權，為一家企業持有別的企業的股份。Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson (1998) 認為所有智慧資本的變化，都會造成源自未來商機的價值造成改變，例如能力較佳的管理階層，在公司業務擴張時，可以擬定出較明確的未來發展方向；員工若接受更多的訓練活動，就可能製造出更好、更複雜的產品。

由上可知，而每一位員工都是企業裡重要的資產，也是企業競爭的利器，訓練活動可使員工儘快的突破人際僵局、適應組織環境，逐漸貢獻所長，進而提升未來企業的商業價值，以達到智慧資本創造活動的目的。由於智慧資本創造活動能使公司更具彈性，當公司投資較多時，更能夠解決組織所面臨內外的問題，進而提升核心能力，產生競爭優勢，本研究從公司對於智慧資本創造活動重視與否，去探討其與商業價值之關係。綜合上述，提出本研究第一個假說：

假說 1：智慧資本創造活動與商業價值呈正相關。

由於過去相關文獻 (Holzer (1993)、Bouillon (1996)、d'Arcimoles (1997)、Huselid (1997)) 在探討人力資源投資與績效之關聯性時，均將公司營運特質變數加以控制，如不加以控制可能對其研究結果產生干擾，本研究考量資訊電子業產業特性，以資本密集度、員工薪資報酬水準，規模及企業生命週期當作企業營運特質變數，並探討與其員工績效之關聯，因此本研究提出第二個假說：

假說 2：資訊電子業之企業營運特質與商業價值有顯著相關。

Groove (1987) 認為由於勞工成本逐年增加、員工對其休閒時間和工作環境的安全性重要性提高，許多產業在生產上，都漸漸以機器取代勞工。而周齊武和 Shields (1994) 認為一企業資本密集度的程度，會影響其生產效率。Howell and Soucy (1987) 並指出使用大量機器設備或投資特殊化設備所帶來的效益，可一致地、快速地提供高品質的產品與服務、增加企業的產能，而且能減少存貨及簡化整個生產流程。Hendricks (1988) 也指出其使用大量機器設備或投資特殊化設備可增加生產彈性、並能降低生產成本和縮短前置時間。由於資訊電子業屬於資本密集的產業，相對的在機器設備的投資，會較其他產業來得多綜合上述，而以上種種效益均可使公司的收入增加、提高公司的利潤。因此

本研究提出假說 2.1：

假說 2.1：資訊電子業之資本密集度與其商業價值間呈正相關。

Milgrom and Roberts(1992)認為隨著工作經驗的累積，員工技能會不斷的增加，當員工技能愈來愈熟練時，有助於生產力的提升，員工的態度及行為會受到薪酬制度的影響，薪資會隨著員工工作經驗及技能的累積而增加。Mitchell (1979) 指出較高的酬勞能刺激較高的績效表現。Lawler (1971) 指出薪酬在員工心目中的重要性平均約為第三位，薪資不僅能激勵工作表現，同時對薪資的不滿會引起怠工、缺勤與工作不滿等反應；根據期望理論及激勵理論，薪酬不但能吸引員工，減少員工對工作上之不滿，更能促使員工努力為公司效力，而透過薪酬的運用，使之代表成功的象徵或成就感，對員工產生激勵作用。Fey, Bjorkman and Pavlovskaya (2000) 的研究亦發現：支付高額的薪資不僅對員工有正向的激勵作用，更有助於留住管理階層的員工，而且無論是管理者或基層員工，薪資水準均是影響組織績效最顯著的因素之一。因此本研究提出以下假說：

假說 2.2：資訊電子業之員工薪酬水準與其商業價值間呈正相關。

在探討訓練活動、人力資本投資與經營績效的文獻中，多將公司規模納入控制 (Holzer (1993)、Black (1996)、Bouillon (1996)、d’Arcimoles (1997))。而不管是在組織行為 (Hall (1986)) 或經濟學上 (Kimberly (1976)) 的研究，都指出組織規模可解釋組織績效的變動。一般而言，公司規模愈大，愈容易享有規模經濟而提高績效。所謂的規模經濟係指廠商可利用其擴充業務及規模，降低平均成本，若平均成本隨規模或產量的增加而減少時，表廠商具有規模經濟。反之，若平均成本隨規模或產量的增加而增加時，表廠商不具有規模經濟。Varian (1996) 指出由於科技的進步，規模經濟的情形將會愈來愈容易發生。Milgrom and Roberts (1992) 並指出當組織規模較大時，有充裕的資金購買特殊目的的設備、並較規模小的公司有能降低成本，以增加競爭優勢。本研究考量資訊電子業產業特性及規模經濟的效果，故本研究提出以下假說：

假說 2.3：資訊電子業之規模與其商業價值間呈正相關。

企業生命週期可視為生物生命週期的類比 (analogy)，所以主張企業生命週期階段的學者認為，組織的變化遵循著一種可預測的趨勢，而此趨勢存在於分離 (discrete) 的發展階段中，Smith, Mitchell and Summer (1985) 也認為組織的發展是具規則性，可以區分將發展過程區分成好幾個階段或時期。根據 Greiner (1972) 的研究發現，不同階段

的管理焦點、組織結構、控制系統等有明顯的差異。而 Adizes (1996) 發現企業在生命週期每個階段目標並不一樣，以穩定期而言，其目標乃追求利潤極大化。所以企業處於生命週期階段的不同對其績效會有不同的影響。而由於所處企業生命週期階段的策略、管理焦點不同、獎酬制度、員工發展、管理風格等有明顯的差異，對其商業價值也會有不同程度的影響，故本研究對於企業生命週期與商業價值間的關係不預期方向，而提出以下假說：

假說 2.4：資訊電子業之企業生命週期與其商業價值間呈顯著相關。