

臺灣臺北地方法院民事判決

108年度訴字第5612號

原告 又思諮詢服務有限公司

法定代理人 葉子瑋

訴訟代理人 黃逸仁律師

被告 馬自達企業股份有限公司

法定代理人 王中和

訴訟代理人 彭志傑律師

上列當事人間請求履行契約等事件，本院於民國109年10月16日
言詞辯論終結，判決如下：

主 文

原告之訴及假執行之聲請均駁回。

訴訟費用由原告負擔。

事實及理由

一、原告起訴主張：

兩造於民國107年1月26日簽署集團策略發展與組織轉型輔導
專案合約書（下稱系爭契約），約定由原告提供3年之長期
性顧問輔導服務，同時簽署長期合作意願書（下稱意願
書），依照系爭契約第1條所訂顧問輔導服務之內容為所示
之七大項工作，另依意願書第1條所載第一、二、三大項為
原告第1年度之工作內容，又依系爭契約第4條規定原告依約
完成各階段項目後，被告即應給付各期費用，惟原告於107
年10月初完成第三階段工作並提出請款資料及發票，向原告
請款，嗣後原告於107年11月2日提出結案報告，惟被告以內
部主管人員更迭、特定人員未參與前半年之專案計畫，並不
清楚專案之執行結果等為由，要求原告再提出非屬契約內容
之營運模式差異化分析結果報告以及權責與分工模式之結果

01 報告（下合稱結果報告），並以原告未提出結果報告且未驗
02 收為由拒不給付第四期款項新臺幣（下同）116萬元及驗收
03 款58萬元，又縱使結果報告屬於契約內容，該部分原告已請
04 求調取被告公司內部存檔資料並就應調整部分表示意見，而
05 被告迄今未曾提出任何調整意見，應認原告就此部分亦已完
06 成，應給付服務報酬，爰依系爭契約提起本件訴訟等語，並
07 聲明：(一)被告應給付原告174萬元，及自起訴狀繕本送達翌
08 日起至清償日止，按週年利率5%計算之利息。(二)願供擔
09 保，請准宣告假執行。

10 二、被告則以：依系爭契約第1條第1項至第7項已明確約定原告
11 應給付為期3年且提供七大項服務，又依同條第9項後段亦明
12 確約定雙方同意於每一階段開始前，由原告依據被告實際需
13 求，擬定該階段執行方法與交付項目，經被告同意後，此交
14 付項目即為該階段付款之驗收項目，惟原告至今未依約擬定
15 7大項及每一階段執行方法與交付項目，提供予被告審核同
16 意否，被告即無從為驗收，且原證3內容雖屬第三階段應完
17 成項目，惟其標示未完成，可知原告並未完成第三階段項
18 目，又縱使標示已完成，仍尚未經被告驗收，又結果報告為
19 系爭契約第1條第1項第2款及第3款契約內容，原告107年11
20 月2日提出之結案報告亦未經被告驗收，況原告援引被告先
21 前委託訴外人勤業眾信公司為被告完成之報告，並未完成第
22 三階段項目且結案報告亦未經被告驗收，從而被告即無給付
23 第4期款項及驗收款之義務等語資為抗辯。並聲明：(一)原告
24 之訴及假執行之聲請均駁回。(二)如受不利判決，願供擔保請
25 准宣告免為假執行。

26 三、兩造不爭執事項（見本院卷(三)第53-54頁，併酌予文字修
27 正）：

28 (一)兩造於107年1月26日簽訂集團策略發展與組織轉型輔導專案
29 合約書（即系爭契約，原證2），兩造就原告依約應提供之
30 服務內容約定在第1條。

31 (二)原告已領取系爭契約第4條所示第1、2、3期款項，合計406

萬元。

(三)原告領取系爭契約第4條所示第1、2、3期款項前均未經驗收程序。

(四)原告曾於履約期間交付被告如卷內原告於109年2月20日書狀「附件一」光碟片所示之文件，部分如原證3及原證5至原證16所示。

(五)兩造就原證4形式真正不爭執。

四、兩造爭點（見本院卷(三)第54頁，併酌予文字修正）：

(一)原告主張已依系爭契約第4條第4項約定，完成第三階段組織基本能力輔導，並交由被告公司驗收完成，請求被告給付服務費用116萬元，有無理由？

1.依照系爭契約第1條，原告應提供之服務內容，包括第1條所示「一、二、三」項或「一至七」項？

2.原告是否已依系爭契約第1條第9款完成第3階段工作後通知被告並已交付驗收項目？內容為何？並交由被告驗收？

(二)原告主張以依系爭契約第4條第5項約定，完成結案會議後，並經被告驗收完成，請求被告給付服務費用58萬元，有無理由？即原告是否已依系爭契約第1條第9款完成結案工作並通知被告並已交付驗收項目？內容為何？並交由被告驗收？

五、本院之判斷：

(一)原告主張已依系爭契約第4條第4項約定，完成第三階段組織基本能力輔導，並交由被告公司驗收完成，請求被告給付服務費用116萬元，有無理由？

1.依照系爭契約第1條，原告應提供之服務內容，包括第1條所示「一、二、三」項或「一至七」項？

(1)按解釋意思表示，應探求當事人之真意，不得拘泥於所用之辭句，民法第98條亦定有明文。又按解釋契約，應於文義上及論理上詳為推求，以探求當事人立約時之真意，並通觀契約全文，斟酌訂立契約當時及過去之事實、交易上之習慣等其他一切證據資料，本於經驗法則及誠信原則，自該意思表示所根基之原因事實、主要目的、經濟價值、社會客觀認知

01 及當事人所欲表示之法律效果，為全盤之觀察，以為判斷之
02 基礎，不能徒拘泥字面或截取書據中一二語，任意推解致失
03 其真意（最高法院104年度台上字第1877號民事判決意旨參
04 照）。解釋意思表示端在探求表意人為意思表示之目的性及
05 法律行為之和諧性，解釋契約尤須斟酌交易上之習慣及經濟
06 目的，依誠信原則而為之。關於法律行為之解釋方法，應以
07 當事人所欲達到之目的、習慣、任意法規及誠信原則為標
08 準，合理解釋之，其中應將目的列為最先，習慣次之，任意
09 法規又次之，誠信原則始終介於其間以修正或補足之（最高
10 法院88年度台上字第1671號民事判決意旨參照）。

11 (2)觀系爭契約於前言載明「基於馬自達企業股份有限公司長期
12 性之集團發展與組織轉型需求，擬委請又思諮詢為馬自達企
13 業提供為期三年之長期性顧問輔導顧問服務，並協助部門主
14 管提升管理能力，並依據民國107年之顧問輔導需求，經雙
15 方代表人合意訂立本契約各項條款後，以昭信守」，第1條
16 顧問輔導服務之內容則約定「一、轉型計畫確立與共識形
17 成：…。二、發展策略與營運機制確立：…。三、組織基本
18 能力輔導…。四、組織調整準備…。五、策略展開與預算編
19 列…。六、多品牌提案與建置輔導…。七、中國區管理機制
20 輔導…。八、又思諮詢應由葉子瑋擔任專案主持人，並由其
21 組成三至四人之顧問團隊，為馬自達企業提供上述專案輔導
22 之服務內容。九、雙方當事人同意馬自達企業就輔導專案所
23 訂執行內容與進度得因具體情況與需求改變而適度之調整。
24 並雙方同意於每一階段開始前，由又思諮詢依據馬自達企業
25 實際需求，擬定該階段執行方法與交付項目，經馬自達企業
26 同意後，此交付項目即為該階段付款之驗收項目」、第4條
27 「被告應依下述方式給付原告服務費用：(一)簽約時支付合約
28 總價款百分之三十，即新台幣一百七十四萬元整；(二)原告於
29 完成第一階段轉型計畫確認與共識形成，並經被告公司驗收
30 完成，應支付合約總價款百分之二十，即一百一十六萬元
31 整，付款期為107年4月1日；(三)原告於完成第二階段發展策

略與營運機制確立，並經被告公司驗收完成，應支付合約總價款百分之二十，即一百一十六萬元整，付款期為107年7月1日；(四)原告於完成第三階段組織基本能力輔導，並經被告公司驗收完成，應支付合約總價款百分之二十，即一百一十六萬元整，付款期為107年10月1日；(五)原告於完成結案會議後，並經被告公司驗收完成，應支付原告五十八萬元整，付款期為108年1月1日」（見本院卷(一)第21-23頁）。

(3)兩造亦同時簽訂意願書，意願書前言「緣馬自達企業股份有限公司具集團發展與轉型之需求，又思諮詢服務有限公司將向其提供長期性『集團策略發展與組織轉型輔導專案』…」，第1條「同意本專案之合作期間最短為三年」。第2條中專案規劃與執行「一、甲乙（按甲方即原告，乙方即被告，下同）雙方同意，本長期性輔導專案，將依據下圖之各年度階段目標與輔導重點為之，以達甲方所設定之三年期企業轉型目標。二、基於企業轉型之不確定性，合作期間之專案規劃，於每年年底，由乙方負責評估甲方之公司現況並提出下一年度之專案規劃與報價，經甲方同意後，簽定下一年度之合約。」，而圖示中兩造分3年即2018、2019、2020共3年期合作計畫之分年工作內容，中關於2018年之工作重點「組織權責劃分、人才缺口招募、領導人與幕僚團隊接班培訓、基本組織強（優）化、多元發展策略、財務報表與績效報表之優化」（見本院卷(三)第93-95頁）。

(4)以兩造同時簽訂系爭契約與意願書來看，係被告為求組織發展，引入原告專業智識以求集團策略發展與組織轉型，而因牽涉人事與組織無法一蹴可幾，是以3年為目標做統合性調整，以此目的來看，兩造約定原告提供服務之內容，無法逸脫系爭契約文義，應包括第1條所示「一至七」項，又顧問服務性質上具繼續性、階段性、廣泛性、全面性，協助被告解決企業集團改造重組、精進可能面對之各種疑難，難以一一計價，此從原告於履約初始即協助被告取得JLR品牌提案亦可清楚得見，且意願書上方記載每年一簽，並議定分階段

付款即「第一階段轉型計畫確認與共識形成」、第二階段發展策略與營運機制確立」、「第三階段組織基本能力輔導」完成並經被告驗收後，被告即應給付報酬，而驗收之標準係由原告於每一階段開始前，先行擬定該階段執行方法與交付項目，經被告同意後，該交付項目即屬該階段付款之驗收項目。

2.原告是否已依系爭契約第1條第9款完成第三階段工作後通知被告並已交付驗收項目？內容為何？並交由被告驗收？

(1)再按當事人主張有利於己之事實，就其事實有舉證之責任，民事訴訟法第277條前段定有明文。民事訴訟如係由原告主張權利者，應先由原告負舉證之責，若原告先不能舉證，以證實自己主張之事實為真實，則被告就其抗辯事實即令不能舉證，或其所舉證據尚有疵累，亦應駁回原告之請求（最高法院17年上字第917號判決意旨參照）。

(2)依兩造前揭約定第三階段為組織基本能力輔導，並經被告公司驗收完成，驗收方式係原告擬定階段執行方法與交付項目，經被告同意後，此交付項目即為該階段付款之驗收項目，驗收完成被告即應付款，又兩造就原告曾於履約期間交付被告如卷內原告於109年2月20日書狀「附件一」光碟片所示之文件，部分如原證3及原證5至原證16所示之事實並不爭執，然觀各該文件內容，並無法證明原告有事先擬定執行方法與交付項目，經被告同意後乙節，則原告是否已依約履行而符合債之本旨，已非無疑，兩造雖就原告領取系爭契約第4條所示第1、2、3期款項前均未經驗收程序並不爭執，然此為被告自行考量兩造商誼往來而為先行付款之決定，難認有無免除兩造約定「原告於第三階段前應先行擬定階段執行方法與交付項目，經被告同意後，此交付項目即為該階段付款之驗收項目」之意，

再原告於提出結案報告時，亦明知有第三階段有驗收不過之情形（見本院卷(三)第123頁），實難僅憑被告未於歷次開會時表示不同意見，即認原告已提出階段執行方法，而應由原

告先行提出擬定執行方法與交付項目並交付被告同意進而驗收通過，第三階段付款條件方屬成就，從而原告此部分之請求，難認有據。

(3)再觀被告公司協理王騰霆與原告法定代理人葉子瑋間107年10月2日電子郵件（見本院卷(一)第605-606頁）（亦為被告公司之協理），王騰霆以電郵向原告法定代理人葉子瑋表示「由於前半年沒參與專案計畫並不清楚專案之執行結果，請顧問這邊（按即原告法代）給我營運模式差異化分析結果報告以及權責與分工模式之結果報告（按即結果報告）」，原告法定代理人葉子瑋則回覆「附件中為營運模式的分析結果，權責與分工模式確立的部分，是以共識會的方式進行的，共進行了三次，整個組織調整方向的討論與定調的過程…會議之資料與會議之紀錄均有提供。如有需調整之處，再請王經理指教，謝謝」、王騰霆再以電郵向原告法定代理人葉子瑋表示「你的EXCEL檔案裡並沒有任何營運模式分析之結論，請補齊再發信我方，權責分工模式為貴公司4/1-7/1該執行之項目，我方所收到的會議紀錄為1/24、3/29、5/10、9/20共四份，裡面並無提及分工模式的結果，請明確告知我方結論」、原告法定代理人葉子瑋則再回覆「我想雙方對報告之理解有所落差，此份為顧問分析馬自達企業營運模式的現況、問題與調整改善的建議的整理結果，分析結果的建議為TO-BE的部分，如這不是王協理希望看到的，是否能針對王協理期待看到的營運模式分析的結論是什麼樣的資料進一步說明，以利我們協助進行資料的提供」等語，可知被告因無法於會議紀錄中查得原告於第二階段「發展策略與營運機制確立」項下「權責與分工模式確立」之工作成果，故要求原告提出，然原告僅稱理解有落差，並未舉證說明其有再已提出前開工作成果之證明，反稱係被告公司當責人員好惡率爾認定是否符合驗收標準，難認可採。

3. 基上，原告主張已依系爭契約第4條第4項約定，完成第三階段組織基本能力輔導，並交由被告公司驗收完成，請求被告

給付服務費用116萬元，尚乏所據。

(二)原告主張以依系爭契約第4條第5項約定，完成結案會議後，並經被告驗收完成，請求被告給付服務費用58萬元，有無理由？即原告是否已依系爭契約第1條第9款完成結案工作並通知被告並已交付驗收項目？內容為何？並交由被告驗收？

1. 依兩造約定，於結案會議前，原告應擬定該階段執行方法與交付項目，經被告同意後，此交付項目即為該階段付款之驗收項目，原告固提出107年11月2日提出「集團策略發展與組織轉型專案—工作項目進度與成果檢視」之書面報告為結案報告（下稱結案報告），並主張係被告拒不驗收等語，然原告就結案會議前，原告應完成之交付項目與被告有合意乙節，即具體執行方法與交付項目亦未為舉證，僅稱歷經數次會議，與被告公司間就執行方法與交付項目有默示合意，然何以歷經數次會議，即可認有默示合意，默示合意之內容如何與前開結案報告內容相勾稽，亦未見原告舉證說明，尚難據以採信，是無法據為有利於原告之認定。況觀該結案報告中有多處記載為「停滯中」、「暫停中」之項目（見本院卷(三)第21-23頁），則是否得為「結案」報告，亦顯屬有疑，原告雖主張結案報告中記載為「停滯中」之項目，主要係因該部分之工作上需由被告所屬人員協力完成，此於各該項目中關於「工作內容與溝通過程紀錄」欄位中均以詳細記錄緣由，原告自屬不可歸責等語，然原告與被告間如何就此加以溝通，被告何以未如原告所稱加以配合，原告就此並未說明，前開欄位亦無記載，況結案報告上亦有欄位載「工作之環境資料搜集完成與策略檢討完成後方能進行」、「後續進行方式及分工模式尚待討論」等文字，顯非屬已完成之結案報告，從而原告舉該結案報告作為已完成該階段工作之證明，實無可採。

2. 基上，本件依原告所舉無法認定原告已依系爭契約第1條第9款完成結案工作，並通知被告並已交付驗收項目，從而原告主張以依系爭契約第4條第5項約定，請求被告給付服務費用

58萬元，難認有據。

六、綜上所述，本件原告依系爭契約，請求被告應給付原告174萬元，及自起訴狀繕本送達翌日起至清償日止，按週年利率5%計算之利息，為無理由，應予駁回。又原告之訴既經駁回，其假執行之聲請，亦失所附麗，應併予駁回。

七、本件事證已臻明確，兩造其餘攻擊防禦方法及所提之證據，核與判決結果無影響，爰不予一一論列，附此敘明。

八、訴訟費用負擔之依據：依民事訴訟法第78條。

中 華 民 國 109 年 11 月 30 日

民事第五庭 法 官 何佳蓉

以上正本係照原本作成。

如對本判決上訴，須於判決送達後20日內向本院提出上訴狀。如委任律師提起上訴者，應一併繳納上訴審裁判費。

中 華 民 國 109 年 11 月 30 日

書記官 廖純慧