

臺灣高等法院民事判決

110年度上字第106號

上訴人 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

複代理人 陳苡瑄律師

訴訟代理人 戴莉瑋

被上訴人 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事件，上訴人對於中華民國109年11月30日臺灣臺北地方法院108年度訴字第5612號第一審判決提起上訴，本院於112年2月21日言詞辯論終結，判決如下：

主 文

上訴駁回。

第二審訴訟費用由上訴人負擔。

事實及理由

一、上訴人主張：兩造於民國107年1月26日簽立長期合作意願書（下稱系爭意願書）、集團策略發展與組織轉型輔導專案合約書（下稱系爭合約書），約定由伊提供為期三年之長期性顧問輔導服務。伊已履行系爭合約書第4條第1至3項內容，因此領得第1至3期款，並於履約過程中追加交付項目即爭取到Jaguar Land Rover Automotive PLC公司之代理權（下稱J L R代理權）。詎伊於107年10月初依系爭合約書第4條第4項約定交付第三階段工作成果予被上訴人時，被上訴人竟通知伊驗收不過，被上訴人公司協理王騰霆更於107年10月2日以其前半年未參予、不了解進度為由，要求伊提出不屬工作內容之營運模式差異化分析結果報告及權責與分工模式之

01 結果報告（下稱系爭報告），伊雖無提供義務，仍配合被上
02 訴人要求於107年10月2日提出系爭報告，然被上訴人於同日
03 收受系爭報告後，屢經伊催告仍遲不回覆第三階段驗收結
04 果，拒絕召開結案會議，伊已於107年11月2日依系爭合約書
05 第4條第5項約定提出「集團策略發展與組織轉型專案-工作
06 項目進度與成果檢視」（下稱系爭結案報告）以代結案會
07 議，應認系爭合約書第4條第4、5項約定條件已成就，伊得
08 領取第4期款新臺幣（下同）116萬元及尾款58萬元，共計
09 174萬元。爰依系爭合約書第4條第4、5項約定，請求被上訴
10 人給付174萬元，及自起訴狀繕本送達翌日起至清償日止，
11 按週年利率5%計算之利息。

12 二、被上訴人則以：伊係依系爭合約書第4條第3項約定要求上訴
13 人提出系爭報告，惟上訴人僅提出勤業眾信公司出具之企業
14 轉型計畫專案（下稱系爭專案）報告及107年1月24日、3月2
15 9日、5月10日、9月20日之會議紀錄，且上開會議紀錄內並
16 無分工模式結果之相關內容，難認上訴人已提出系爭報告。
17 上訴人未依系爭合約書第1條第9項後段約定，於事前擬定各
18 階段執行方法及交付項目予伊審核作為驗收標準，伊無從進
19 行驗收，且上訴人提出之第三階段工作成果，有部分項目標
20 示為未完成，既未完成第三階段工作，自不得請求第4期款1
21 16萬元及召開結案會議。上訴人雖於107年11月2日提出系爭
22 結案報告，然該報告內容充其量僅為進度報告，更有部分工
23 作項目記載為「停滯中」、「暫停中」，可見並未結案，不
24 得取代結案會議，系爭合約書第4條第4、5項之付款條件未
25 成就，上訴人不得向伊請求第4期款及尾款等語，資為抗
26 辯。

27 三、原審為上訴人敗訴之判決，上訴人不服，提起上訴，聲明：
28 (一)原判決廢棄。(二)被上訴人應給付上訴人174萬元，及自起
29 訴狀繕本送達翌日起至清償日止，按週年利率5%計算之利
30 息。(三)願供擔保，請准宣告假執行。被上訴人答辯聲明：(一)
31 上訴駁回。(二)如受不利判決，願供擔保，請准宣告免為假執

01 行。

02 四、經查，兩造於107年1月26日簽訂系爭意願書、系爭合約書，
03 上訴人於107年1月26日向被上訴人領取第1期款174萬元、於
04 107年6月4日向被上訴人領取第2期款116萬元、於107年7月
05 31日向被上訴人領取第3期款116萬元，合計已向被上訴人領
06 取406萬元，且上訴人領取第1至3期款項前，均未經被上訴
07 人辦理驗收程序等情，為兩造所不爭執（見本院卷第266、
08 324、344、349頁），並有系爭合約書、系爭意願書可證
09 （見原審卷一第19-29頁，原審卷三第93-95頁），堪信為真
10 實。上訴人主張其已完成第三階段工作，並以系爭結案報告
11 之提出代結案會議，故被上訴人應給付第4期款及尾款等
12 語，為被上訴人所否認，並以前詞置辯。爰就兩造爭執判斷
13 如下：：

14 (一)關於上訴人請求第4期款116萬元部分：

15 1.查系爭合約書第1條第9項後段約定：「雙方同意於每一階
16 段開始前，由上訴人依據被上訴人實際需求，擬定該階段
17 執行方法與交付項目，經被上訴人同意後，此交付項目即
18 為該階段付款之驗收項目」、第4條第4項約定：「上訴人
19 於完成第三階段組織基本能力輔導，並經被上訴人驗收完
20 成，應支付合約總價款百分之二十，即一百一十六萬元
21 整，付款期為107年10月1日。」（見原審卷一第23-25
22 頁），可知兩造約定「第三階段為組織基本能力輔導，並
23 經被上訴人驗收完成，驗收方式係上訴人擬定階段執行方
24 法與交付項目，經被上訴人同意後，此交付項目即為該階
25 段之驗收項目，驗收完成被上訴人即應付款」，此履約方
26 式之約定亦為兩造所不爭執（見本院卷第474頁），則上
27 訴人需擬定階段執行方法與交付項目，經被上訴人同意，
28 交付項目即為第三階段之驗收項目。

29 2.被上訴人不爭執有於履約期間收受上訴人交付109年2月21
30 日民事準備書二狀「附件一」光碟片所示之文件，部分文
31 件內容如原證3、5至16所示（見本院卷第266頁），惟觀

之卷內文件內容，並無上訴人有事先擬定執行方法與交付項目，經被上訴人同意後之任何記載，難認上訴人已依約履行而符合債之本旨。上訴人雖主張被上訴人未於歷次會議上，對其所產出之各項服務諮商文件要求修正或更改，應認其已提出階段執行方法云云，然查，第三階段組織基本能力輔導之執行期間為107年7月1日起至107年9月30日止（見本院卷第75-152頁之上訴人提出會議簡報），審諸上訴人於第三階段執行期間所提出之新任所長教育訓練簡報、Volvo北區經銷權提案計畫書、討論設置看板疑問、三次雙週會議簡報、主管基本能力教育訓練簡報、英文簡報、107年度目標暨預算執行年中檢視業務行政等文件（見原審卷一第311-350、439-578頁，原審卷二第105-109、169-298頁，本院卷第75-152頁），均為其執行業務進度之報告、計畫書等，未見上訴人有先擬定組織基本能力輔導之執行方法與交付項目，自無被上訴人依約同意與否之可能。至上訴人領取第1至3期款項前，未經被上訴人辦理驗收程序乙節，雖為兩造所不爭執，然證人即被上訴人財務部經理許淑貞證稱：伊有參與大部分兩造簽約或執行契約之過程，每個階段上訴人會開發票來跟被上訴人請款，來請款時有些項目沒有做完，但被上訴人還是給錢，因為老闆說上訴人會做完等語（見本院卷第433-441頁），可知上訴人未完成階段項目亦得領取款項，係被上訴人法定代理人基於對上訴人之信任，所為之恩惠行為，不得以此認被上訴人有免除上訴人「於第三階段前應先行擬定階段執行方法與交付項目，經被上訴人同意後，此交付項目即為該階段付款之驗收項目」履約方式之意，是上訴人主張交付項目無須驗收，其已交付第三階段項目可領取第4期款項云云，不足採信。

3. 又查系爭意願書前言：「緣被上訴人具集團發展與轉型之需求，上訴人將向其提供長期性『集團策略發展與組織轉型輔導專案』…」、第1條第1項：「…同意本專案之合作

01 期間最短為三年」、第2條：「一、上訴人與被上訴人同
02 意，本長期性輔導專案，將依據下圖之各年度階段目標與
03 輔導重點為之，以達上訴人所設定之三年期企業轉型目
04 標。二、基於企業轉型之不確定性，合作期間之專案規
05 劃，於每年年底，由上訴人負責評估被上訴人之公司現況
06 並提出下一年度之專案規劃與報價，經被上訴人同意後，
07 簽定下一年度之合約。」，圖示中兩造合作第一年即107
08 年之工作內容「組織權責劃分、人才缺口招募、組織基本
09 功能強化、明確化財務報表與績效報表之設計、主管管理
10 功能強化、多元化發展、領導與幕僚團隊接班培訓」（見
11 原審卷三第93-94頁）。且系爭合約書前言載明：「基於
12 被上訴人長期性之集團發展與組織轉型需求，擬委請上訴
13 人為被上訴人提供為期三年之長期性顧問輔導顧問服務，
14 並協助部門主管提升管理能力…」、第1條顧問輔導服務
15 之內容：「一、轉型計畫確立與共識形成：…。二、發展
16 策略與營運機制確立：…。三、組織基本能力輔導…。
17 四、組織調整準備…。五、策略展開與預算編列…。六、
18 多品牌提案與建置輔導…。七、中國區管理機制輔導…。」（見原審卷一第21-23頁）。由系爭意願書、系
19 爭合作書上開內容，可知被上訴人係為藉由上訴人之輔導
20 以求集團策略發展與組織轉型，因被上訴人集團發展所牽
21 涉之人事與組織無法一蹴可幾，系爭合約書第1條第1至7
22 項工作項目亦非可明顯區分應於何年度執行，且上訴人執
23 行顧問服務，本須配合被上訴人於商業經營發生突發狀況
24 時，協助被上訴人處理問題，是系爭合約書第1條第6項多
25 品牌提案與建置輔導自為上訴人於107年之履約內容。則
26 上訴人主張於履行系爭合約書過程被上訴人追加交付項目
27 「爭取J L R代理權」（見本院卷第474-475頁），致影
28 響其「擬定階段執行方法與交付項目」，乃不可歸責於
29 其，應認其爭取J L R代理權即已完成交付項目云云，自
30 無足採。
31

- 01 4.證人許淑貞證稱：上訴人公司僅有2人即葉子瑋及員工戴
02 莉瑋，葉子瑋、戴莉瑋大約於8、9月出國一個月，回來就
03 要領第四期的款項，被上訴人就請上訴人做系爭報告即第
04 一至三期工作項目的報告等語（見本院卷第433-441
05 頁）。而王騰霆以電子郵件向葉子瑋表示：「由於前半年
06 沒參與專案計畫並不清楚專案之執行結果，請顧問這邊給
07 我系爭報告」等語，葉子瑋則回覆：「附件中為營運模式
08 的分析結果，權責與分工模式確立的部分，是以共識會
09 的方式進行的，共進行了三次，整個組織調整方向的討論與
10 定調的過程…會議之資料與會議之紀錄均有提供。如有需
11 調整之處，再請王經理指教，謝謝」等語，王騰霆再以電
12 子郵件向葉子瑋表示：「你的EXCEL檔案裡並沒有任何營
13 運模式分析之結論，請補齊再發信我方，權責分工模式為
14 貴公司4/1-7/1該執行之項目，我方所收到的會議紀錄為
15 1/24、3/29、5/10、9/20共四份，裡面並無提及分工模式
16 的結果，請明確告知我方結論」等語，葉子瑋則再回覆：
17 「我想雙方對報告之理解有所落差，此份為顧問分析馬自
18 達企業營運模式的現況、問題與調整改善的建議的整理結
19 果，分析結果的建議為TO-BE的部分，如這不是王協理希
20 望看到的，是否能針對王協理期待看到的營運模式分析的
21 結論是什麼樣的資料進一步說明，以利我們協助進行資料
22 的提供」等語（見原審卷一第605-606頁之王騰霆與葉子
23 瑋於107年10月2日電子郵件）。可認被上訴人請求上訴人
24 提出系爭報告，乃上訴人應依系爭合約書第4條第3項約定
25 交付107年4月1日至6月30日第二階段之工作項目，並非額
26 外增加上訴人之工作，亦非王騰霆以自己好惡率爾認定第
27 三階段之驗收標準，是上訴人主張其交付系爭報告後，屢
28 經催告被上訴人仍遲不回覆第三階段驗收結果云云，無可
29 憑採。
- 30 5.綜上，上訴人主張已依系爭合約書第4條第4項約定，完成
31 第三階段組織基本能力輔導，並經被上訴人公司驗收完成

云云，不足採信，其請求被上訴人給付服務費用116萬元，並無理由。

(二)關於上訴人請求尾款58萬元部分：

1.上訴人主張已於107年11月2日提出系爭結案報告代結案會議，系爭合約書第4條第5項約定條件已成就，其得領取尾款58萬元云云。惟查，系爭結案報告中多處記載「停滯中」、「暫停中」之項目（見原審卷三第21-31頁），實難認定上訴人已「結案」，況上訴人未依約完成第二階段、第三階段之工作項目，已如前述，亦無結案之可能。至上訴人主張系爭結案報告中記載為「停滯中」之項目，係因該部分之工作上需由被上訴人員工協力完成，停滯屬不可歸責於其云云，然上訴人未舉證說明被上訴人員工有何未盡協力義務之處，報告中亦未記載停滯原因係因被上訴人員工未盡協力義務，且報告中多頁記載「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，亦與被上訴人員工協力義務無涉，是上訴人之主張無足採信。

2.綜上，上訴人據系爭結案報告主張已完成結案會議，實無可採，其請求被上訴人給付尾款58萬元，難認有據。

五、綜上所述，上訴人依系爭合約書第4條第4項、第5項約定，請求被上訴人給付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，不應准許。從而，原審所為上訴人敗訴之判決，並無不合。上訴論旨指摘原判決不當，求予廢棄改判，為無理由，應駁回其上訴。

六、本件事證已臻明確，兩造其餘攻擊防禦方法或證據，核與判決結果不生影響，爰不逐一論列，附此敘明。

七、據上論結，本件上訴為無理由，依民事訴訟法第449條第1項、第78條，判決如主文。

中華民國 112 年 3 月 21 日
民事第二十五庭

01 審判長法 官 謝碧莉

02 法 官 林俊廷

03 法 官 楊惠如

04 正本係照原本作成。

05 如不服本判決，應於收受送達後20日內向本院提出上訴書狀，其
06 未表明上訴理由者，應於提出上訴後20日內向本院補提理由書狀
07 （均須按他造當事人之人數附繕本），上訴時應提出委任律師或
08 具有律師資格之人之委任狀；委任有律師資格者，另應附具律師
09 資格證書及釋明委任人與受任人有民事訴訟法第466 條之1第1項
10 但書或第2項所定關係之釋明文書影本。如委任律師提起上訴
11 者，應一併繳納上訴審裁判費。

12 中 華 民 國 112 年 3 月 21 日

13 書記官 張永中