

臺灣高等法院民事判決

113年度上字第1124號

上訴人 工商財經數位股份有限公司

法定代理人 陳國璋

訴訟代理人 陳文元律師

吳彥鋒律師

被上訴人 安璽整合行銷股份有限公司

兼法定

代理人 林佩蓉

共同

訴訟代理人 陳亭熹律師

許英傑律師

上一人

複代理人 邱俊富律師

上列當事人間請求給付違約金事件，上訴人對於中華民國113年4月24日臺灣臺北地方法院112年度訴字第817號第一審判決提起上訴，本院於114年4月1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106年10月30日簽訂「顧問委任協議書」（下稱系爭協議），由伊代表如附表一所示旺旺中時媒體集團企業（下稱旺中集團），委託被上訴人安璽整合行銷股份有限公司（下稱安璽公司）自106年11月1日起至108年12月31日止擔任企業顧問，協助達成集團營運績效量化調整、營運長期質化改變、管理營效強化等目標；伊發現安璽公司有「未組成具有財會、資訊、法律專業技能之人為團隊執行顧問工作，違反系爭協議第1條第2項、第9條第1項」、

01 「未按如附表二所列時程執行完成編號1後段、4至7、10、1
02 3至14、20至22所示工作項目，違反系爭協議第1條第1、2
03 項」之違約事由；嗣伊依系爭協議第8條第1項約定，通知安
04 璽公司及其負責人即被上訴人林佩蓉（下稱林佩蓉，與安璽
05 公司合稱被上訴人）提前於108年6月30日終止系爭協議，詎
06 被上訴人「未於停止合作日起1個月內即108年8月1日前將旺
07 中集團前曾交付如附表三所示文件電子檔案予以刪除，仍繼
08 續留存並於本件訴訟提出使用，違反系爭協議第8條第2項後
09 段」之違約情事。爰依系爭協議第8條第4項約定，就安璽公
10 司上開3項違約事由（見本院卷第419至420頁）求為判命被
11 上訴人應連帶給付懲罰性違約金新臺幣（下同）350萬元等
12 語（原審判決上訴人全部敗訴，上訴人不服提起上訴）。並
13 於本院上訴聲明：(一)原判決廢棄；(二)被上訴人應連帶給付上
14 訴人350萬元，及自起訴狀繕本送達翌日起至清償日止，按
15 週年利率5%計算之利息；(三)願供擔保請准宣告假執行。

16 二、被上訴人則以：

17 (一)旺中集團係看中林佩蓉個人專業能力，但因林佩蓉當時已成
18 立安璽公司，不可能受僱於旺中集團，始以其擔任負責人之
19 安璽公司名義簽立系爭協議，而上訴人擔心與安璽公司簽約
20 後並非由林佩蓉親自履約，故以系爭協議要求執行顧問工作
21 之人員必須包含林佩蓉，安璽公司並未承諾除林佩蓉外將另
22 行提供具有財會、資訊、法律背景之其他人員組成團隊協助
23 處理顧問事務；況除林佩蓉外，尚有訴外人張姍瑩、溫雅筑
24 協助彙整、歸納旺中集團歷年度財報及相關資料後，再交由
25 林佩蓉判讀、分析，而林佩蓉每月均有向旺中集團實際負責
26 人蔡衍明或集團總裁蔡紹中報告工作進度及後續計畫，上訴
27 人從未要求安璽公司提報專業技能團隊人員名單，安璽公司
28 自無違約之處。

29 (二)附表二所載之工作項目僅係概要性質，所列時程僅係預估啟
30 動工作之規劃，並非安璽公司負有應嚴格依附表二所列時程
31 完成對應工作項目之義務；安璽公司於履約期間確實委派林

01 佩蓉積極了解旺中集團歷年營運資料，並就各部門預算及控
02 制虧損、提高績效等事項提出建議政策，且每月提出營運顧
03 問專案月報並檢附發票向上訴人請款，經上訴人確認安璽公
04 司已依約履行、無任何違約情事後，方依系爭協議第3條第2
05 項約定給付該月顧問費，從未有扣款或拒絕付款情事，至於
06 安璽公司所提諮詢意見是否採納或執行仍應由旺中集團自行
07 決定，難謂安璽公司未執行顧問工作。

08 (三)附表三所示文件均係旺中集團所屬人員製作後將電子檔案寄
09 到林佩蓉私人電子郵件信箱，以俾執行財務規劃等顧問工
10 作；而上訴人於本件訴訟指稱安璽公司未完成顧問工作，並
11 求償高額違約金，為證明上訴人所言不實，始自前開電子郵
12 件中將附件三所示文件重新下載列印供法院審酌，自非不當
13 使用；系爭協議第8條第2項僅約定停止合作後需返還旺中集
14 團所提供之文件，惟林佩蓉從未經手附表三文件正本，無從
15 返還，且該條文義不及於「刪除電子檔案」。

16 (四)如認伊有違約情事，然旺中集團已改善經營成效，減少年度
17 虧損金額達753,960,821元，故系爭協議第8條第4項關於懲
18 罰性違約金350萬元之約定金額顯屬過高，應依民法第252條
19 規定酌減至零元等語，資為抗辯。

20 (五)並於本院答辯聲明：(一)上訴駁回；(二)如受不利判決，願供擔
21 保請准宣告免為假執行。

22 三、兩造不爭執之事項（見原審卷三第280、281、282頁，本院
23 卷第170頁）：

24 (一)兩造係於106年10月30日簽訂系爭協議，該協議期間自106年
25 11月1日起至108年12月31日止。

26 (二)系爭協議存續期間內，上訴人皆有依系爭協議第3條第1項約
27 定按月給付安璽公司顧問費90萬元，並未積欠顧問費用。

28 (三)上訴人依系爭協議第8條第1項約定，於108年5月30日以工公
29 法字第108044號函向被上訴人為提前終止系爭協議之意思表
30 示（見原審卷一第43頁），系爭協議已於108年6月30日合法
31 終止。

01 (四)上訴人係於108年6月間收受安璽公司交付之營運顧問專案結
02 案說明後，給付安璽公司最後一期顧問費90萬元。

03 (五)旺中集團經安侯建業聯合會計師事務所會計師查核簽證之財
04 務報表，顯示旺中集團107年度總虧損金額較106年度減少75
05 3,960,821元，有核算表影本在卷可稽（見原審卷一第249
06 頁）。

07 (六)系爭協議存續期間內，安璽公司已完成附表二編號1前段、2
08 至3、8至9、11至12、15至19之工作項目。

09 四、得心證之理由：

10 (一)按「甲方（指安璽公司）及其員工、管理人、使用人、受任
11 人及代表人、丙方（指林佩蓉）有違反本協議書約定時，除
12 本協議另有約定外，乙方（指上訴人）、乙方所屬『旺旺中
13 時媒體』集團或相關企業得向甲方及丙方連帶請求350萬元
14 整之懲罰性違約金…」，為系爭協議第8條第4項所明定。

15 (二)上訴人主張依系爭協議第1條第2項、第9條第1項之約定，安
16 璽公司負有組成包含財會、資訊、法律專業技能人員為團隊
17 以執行本件顧問工作之義務，惟安璽公司除林佩蓉外，無法
18 提出委由其他具有專業技能人員協助履行顧問工作之事證，
19 應依系爭協議第8條第4項約定，由被上訴人連帶賠償懲罰性
20 違約金，是否有理？

21 1.系爭協議第1條第2項、第9條第1項係分別約定：「甲方（指
22 安璽公司）負責執行『附件一』『甲方工作項目』（指附表
23 二所示工作項目）之甲方團隊人員，由甲方自行聘僱、委任
24 且自行負擔費用，又其中之甲方團隊人員應包含丙方林佩蓉
25 女士，且該等甲方團隊人員，其後若經甲、乙（指上訴人）
26 雙方之議定而應至乙方所屬集團企業之營業、辦公或相關處
27 所執行『附件一』『甲方工作項目』，乙方得視具體情形，
28 給予前述甲方團隊人員必要之工作職銜，而甲方及其團隊人
29 員應依本協議提供相關建議或諮詢意見予乙方及『旺旺中時
30 媒體』集團所屬企業，然乙方及『旺旺中時媒體』集團之其
31 他所屬企業擁有最後決定是否接受前述建議或意見之權限，

01 甲方不得以此對乙方及『旺旺中時媒體』集團之其他所屬企
02 業為任何之異議、主張或請求。惟前述甲方團隊人員於乙方
03 所屬集團企業之營業、辦公或相關處所執行前述工作項目等
04 情形（包含乙方及其所屬集團企業給予甲方團隊人員必要之
05 職銜或提供辦公處所等），不代表甲方團隊人員與乙方及其
06 所屬集團企業之間成立僱傭、勞動契約或任何法律關係，該
07 等甲方團隊人員不得以此對乙方及其所屬集團企業請求薪
08 資、費用、補貼或任何請求或主張；甲方並應責成甲方團隊
09 人員簽署『附件三』之聲明書（該聲明書係重申接受旺中集
10 團職銜不代表成立僱傭、勞動契約或任何法律關係，並同意
11 不以此對旺中集團請求薪資、費用、補貼或任何請求或主張
12 之意旨）」（見原審卷一第33、42頁）、「甲（指安璽公
13 司）、丙（指林佩蓉）方同意於本協議之合約期間內，甲方
14 團隊人員應包含丙方，且丙方將確實依本協議第1條第2項及
15 相關約定，參與甲方團隊，以從事本協議約定之委任及相關
16 事務處理，並同意遵守本協議之相關約定，如有違反者，乙
17 方（指上訴人）得向甲、丙方連帶主張本協議第8條第4項之
18 違約責任，且得立即終止本協議」（見原審卷一第37至38
19 頁）等語。

20 2.上訴人固以上開約定使用「團隊」之字樣、提供旺中集團各
21 種領域顧問工作之契約目的、每月顧問費用90萬元之高經濟
22 價值觀之，安璽公司有組成除林佩蓉外，另包含財會、資
23 訊、法律等專業技能人員為團隊以執行本件顧問工作之義務
24 云云，惟查：

25 (1)綜觀上開約定全文，僅強調執行顧問工作之人必須包含林佩
26 蓉，其他人員則由安璽公司自行聘僱、委任並負擔費用，若
27 因故需給予安璽公司人員關於旺中集團之相關工作職銜者，
28 該等人員亦不得以此為由向旺中集團請求薪資、費用、補貼
29 等，未就林佩蓉以外人員之「人數」、「資格」、「專長」
30 等事項為具體約定，是以文義而言，並無課予安璽公司應由
31 財務、法務、會計等專業技能人員組成團隊以履行其顧問工

01 作之義務。

02 (2)再者，兩造前因安璽公司認其符合系爭協議之獎勵約定而請
03 求上訴人給付獎金等事件涉訟（案列本院111年度重上字第9
04 60號，見原審卷三第465至483頁，下稱另案）；旺中集團總
05 裁蔡紹中於另案證稱：「伊負責代表集團對外行事，也綜覽
06 整個媒體集團營運，伊於106年間有機緣遇到林佩蓉，因旺
07 中集團長期營運虧損，希望藉助林佩蓉在媒體的專業意見提
08 供專業的建議…林佩蓉會以電子郵件、建議簽呈及與我和蔡
09 衍明定期報告之方式進行工作」等語（見原審卷三第52至55
10 頁）；旺中集團董事長特助兼新聞副總裁邱佳瑜亦在另案證
11 述：「董事長蔡衍明跟伊說他有個親戚的女兒可以來當集團
12 的財務，請伊跟他的秘書曾娟娟去面試，來面試的就是林佩
13 蓉，當時是因為集團虧損嚴重，希望能找到合適的人才來減
14 少虧損…因為林佩蓉另外有經營財務管理公司，不可能直接
15 進入旺中集團受僱」等語（見原審卷三第125至126頁）；參
16 以林佩蓉為臺灣大學外文系畢業、美國南加洲大媒體傳播管
17 理碩士、臺大及上海復旦工商管理碩士，並於媒體產業工作
18 25年，曾任力霸友聯全線、東森集團，從事傳播管理、財務
19 會計、管理企劃、管理節目、生產銷售之全方位傲人學經歷
20 （見本院卷第183頁），此為上訴人所不爭執（見本院卷第3
21 03頁）；足見上開約款制訂之目的乃因上訴人及旺中集團看
22 重林佩蓉之專業能力，意欲實際執行顧問工作之人為林佩
23 蓉，惟簽約相對人為安璽公司，唯恐安璽公司事後僅指派
24 （委派）非林佩蓉之其他人履約，遂特別約定執行顧問工作
25 之人必須包含林佩蓉，否則得立即終止契約、被上訴人並應
26 連帶賠償違約金；又因安璽公司本身即為法人團體，勢必指
27 派（委派）自然人履約，有時因現實需要亦可能需賦予該等
28 自然人有關上訴人或旺中集團之工作職銜，為免該等自然人
29 （含林佩蓉）以此為由向上訴人或旺中集團主張薪資、費
30 用、補貼等，遂約定該等自然人所生一切費用應概由安璽公
31 司負責，與上訴人或旺中集團無關；是以系爭協議締約目的

01 觀之，亦難認安璽公司除林佩蓉外，另有覓得包含財會、資
02 訊、法律等專業技能人員組成團隊以執行本件顧問工作之義
03 務。質言之，安璽公司於執行系爭協議之顧問工作時，除必
04 須由林佩蓉親自處理外，其餘協辦人員之人數及專長資格均
05 非上訴人所關心之重點，亦未載明於系爭協議中要求安璽公
06 司遵守，縱安璽公司除林佩蓉外僅指派（委派）未具特殊專
07 長之人協助處理行政庶務者，尚難謂違反系爭協議第1條第2
08 項、第9條第1項約定甚明。此外，安璽公司除林佩蓉外，已
09 有指派（委派）張姍瑩、溫雅筑等2人協助林佩蓉處理顧問
10 工作，此有渠3人內部討論往來之電子郵件影本可稽（見原
11 審卷三第445至453頁），形式上符合所謂多人以上之團隊定
12 義，至於該2人與安璽公司間之內部關係為何，則非上訴人
13 所得置喙，自不能逕以渠2人之勞保投保單位並非安璽公司
14 〈張姍瑩係於105年11月任職於安禾智通股份有限公司（下
15 稱安禾公司），於108年2月轉至安投股份有限公司至109年1
16 0月離職；溫雅筑係於105年11月任職於安禾公司至111年1月
17 離職；該2公司均係林佩蓉擔任負責人；見本院卷第205、32
18 3至329頁〉，即否定渠2人非為安璽公司指派（委派）協助
19 林佩蓉處理本件顧問事務、實際上屬團隊人員之事實。

20 (3)上訴人雖執其董事長及總裁秘書曾娟娟於另案證述為憑，惟
21 曾娟娟係於另案證稱：「伊有參與系爭協議之磋商過程，主
22 要是伊安排邱佳瑜副總裁與林佩蓉開過幾次會，討論一些雙
23 方合作事項及條件，之後轉達給法務經理林基雄，請他協助
24 擬定合約文字…當時認為顧問費90萬元金額頗高，不願意降
25 價，理由是會以安璽公司名義去聘僱幾個好手，也就是跟林
26 佩蓉討論過程中提及旺中集團資訊、財務、人事等涉及集團
27 管理事項表現不佳，所以會找幾個這方面高手協助建構此部
28 分的基礎管理事項，提升集團總體績效…伊有跟林基雄提及
29 立約精神及雙方提的條件…當時聽起來安璽公司至少會找3
30 個人以上（就是資訊、財務、人事、業務等方面），不包含
31 林佩蓉…討論時沒有講到具體人選或人數」等語（見原審卷

01 三第237至243頁)；可見曾娟娟參與系爭協議擬定前之討論
02 後，已將立約精神及雙方條件告知法務經理林基雄，再由林
03 基雄擬定相關約款，如上訴人認為安璽公司要求每月顧問費
04 90萬元金額甚高，故安璽公司除林佩蓉外，負有另行覓得具
05 有資訊、財務、人事、業務等專業技能背景之數人一併參與
06 顧問工作之義務，衡情曾娟娟自應將上情轉知林基雄，林基
07 雄亦應本於其法律專業而將之明文載於系爭協議中以杜爭
08 議；且上訴人自承系爭協議是其委託律師及法務草擬等語
09 (見本院卷第291頁)，系爭協議內容之底定理應慎重周
10 詳，惟僅約明執行顧問工作之人應包含林佩蓉，隻字未予提
11 及安璽公司應另指派(委派)幾名有何專業技能之人員參與
12 工作，直至系爭協議於108年6月30日終止(參不爭執事項
13 (三)前，亦未見上訴人有何要求、催告安璽公司應提報所謂
14 「專業技能團隊人員名單」以供審核之情，甚至上訴人於10
15 8年5月30日通知安璽公司終止系爭協議時，其理由僅記載
16 「本公司業務相關考量，已於108年5月23日依系爭協議第8
17 條第1項約定(該條係指上訴人及安璽公司得隨時終止，僅
18 需於預定終止日前1個月通知他方，見原審卷一第37頁)通
19 知委任關係將於108年6月30日為止提前終止」等語(見原審
20 卷一第43頁)，顯非基於安璽公司未能提供其他專業技能人
21 員協助執行顧問工作之故而提前終止系爭協議，故曾娟娟與
22 林佩蓉於正式簽立系爭協議前所為之商談，充其量僅為方針
23 性質之大致討論，實際內容仍應落實於系爭協議之明文約
24 款，方能形成兩造所相互意思表示合致之契約，非能以締約
25 前方針性質之談話內容而認定安璽公司負有由財務、法務、
26 會計等專業技能人員組成團隊以履行其顧問工作之義務；況
27 曾娟娟前後證稱「當時聽起來安璽公司至少會找3個人以
28 上」、「討論時沒有講到具體人選或人數」等語(見原審卷
29 三第243頁)，其證詞並非一致，衡諸其為上訴人董事長及
30 總裁秘書之身分(見原審卷三第237頁)，屬核心人員，其
31 證詞本難期待全然客觀中立，自不能憑其單一證述逕為有利

01 於上訴人之認定。

02 3.準此，綜觀系爭協議文義、締約過程與目的、經濟效益等面
03 向，均難認安璽公司於林佩蓉之外，有組成含業務、財務、
04 法務、會計等專業人員為顧問團隊以執行本件工作之義務，
05 上訴人以此主張安璽公司已違反系爭協議第1條第2項、第9
06 條第1項之約定云云，自難認有據。

07 (三)上訴人主張系爭協議附件一（即如附表二所示之時程及工作
08 項目，見原審卷一第40頁）係屬安璽公司應完成工作之期限
09 及內容，而安璽公司未能完成其中編號1後段、4至7、10、1
10 3至14、20至22之工作，應依系爭協議第8條第4項約定，由
11 被上訴人連帶賠償懲罰性違約金，是否有理？

12 1.查蔡紹中已於另案證稱：「系爭協議附件一（指附表二內
13 容）所載是概要式的工作內容，伊不會按附件一逐一檢核，
14 在與林佩蓉合作互動期間，林佩蓉提供之協助並不限於附件
15 一所載工作項目」等語（見原審卷三第55頁）；且曾娟娟於
16 106年10月20日將系爭協議以電子郵件寄送予被上訴人審閱
17 時，已敘明「佩蓉好，合約出來了，請參考，由於為便於每
18 月核銷費用所需，法務仍希望列個工作項目表，具體仍以您
19 所提供的工作進度為主，您所擔心的付款風險應不會發生…
20 我將您之前所提企劃內容摘出完成附件一（指系爭協議附件
21 一，亦即附表二所示內容），也請您過目看這樣是否可以，
22 當然各月執行項目定會依我們實際工作進度有所差異…」等
23 語（見原審卷一第175頁），可見制訂系爭協議附件一（指
24 附表二內容）之緣由乃便於核銷費用，所列載之工作項目僅
25 係概要內容，所列時程亦僅為預估啟動工作之規劃，具體履
26 約進度仍應視實際情形彈性調整，並非完成工作之期限，此
27 為兩造簽立系爭協議前所明知，自難認安璽公司應嚴格按附
28 表二所示時程完成對應工作之義務。

29 2.上訴人固主張安璽公司未能按時完成其中編號1後段、4至
30 7、10、13至14、20至22之工作云云，惟查：

31 (1)旺中集團總部財務處職員陳琳娜於106年11月13日以電子郵

01 件寄送旺中集團各事業體之106年預估損益予林佩蓉，林佩
02 蓉隨即在同年月29日之運營顧問專案月報中，從組織面、管
03 理面、收入面就旺中集團現況及於106年之損益預估進行討
04 論與建議，並安排於107年1至6月間逐一拜訪旺中集團有疑
05 義之事業部門及主管等情，有電子郵件暨所附106年損益
06 表、營運顧問專案簡報、107年行事曆等件影本可稽（見原
07 審卷一第209至213頁、原審卷二第129至135、215至223
08 頁），則安璽公司應已履行附表二編號1「進行106年各事業
09 體的年度reforecast」（即再次預測）之工作項目。上訴人
10 雖稱此項應為安璽公司要做各事業體在106年11、12月間的
11 財務預測數字，不是未來營運方向的建議云云（見本院卷第
12 306頁），惟安璽公司係於106年11月1日開始執行顧問工作
13 （參不爭執事項(一)），斯時已接近年終，應非要做當年度財
14 務預測，而係以106年已發生之狀況為基底，做107年度之營
15 運預測及建議，上訴人此部分主張並非可採。

16 (2)自前引106年損益表，及卷附林佩蓉與旺中集團各部門進行
17 預算提報會議、預算會議之開會通知、提出預算·討論應收
18 帳款之追款·業績目標·預算複審事宜·工商廣告部獎金計
19 入離退金·新聞事業總部年度預算之電子郵件（見原審卷一
20 第209至233、241至245頁、原審卷二第175至207頁、原審卷
21 三第173至207、351至443頁），可知林佩蓉已先檢視106年
22 度旺中集團合併損益表、整合各公司管理報表之格式、設定
23 各部門於107年度預算提報與評估原則，再分別與各公司處
24 理預算與策略之工作人員組成審查小組、召開預算審查會，
25 提出預算建議，並在月報中分為電子、平面、數位、關係企
26 業，分別彙整預算達成率，以評估旺中集團營收規模及虧損
27 風險之底線，並就工商廣告部增加之人事成本進行推估，由
28 此堪認安璽公司已履行附表二編號4至6「設定各部門107年
29 預算提報與評估原則（各單位帶路窗口溝通，組成107年預
30 算與策略工作小組）、各部門預算與策略提報、整合推估總
31 集團營收規模、虧損風險底線」之工作項目。

01 (3)就卷附旺中集團營運顧問專案107年1至4月、8月、9月、11
02 月、108年1月至3月報簡報內容（見原審卷二第97至128、13
03 7至172、405至446、451至549頁），均涉及旺中集團於107
04 年間之營運目標、損益、工作內容、營業績效等與預算核定
05 作業相關之事項，可認安璽公司確已執行附表二編號7「預
06 算核定」之工作項目。上訴人雖主張安璽公司有遲延完成此
07 項工作情事云云（見本院卷第308頁），惟系爭協議第1條第
08 2項已約明安璽公司所提供之建議或諮詢意見僅供參考，上
09 訴人及旺中集團擁有最後決定是否接受前述建議或意見之權
10 限（見原審卷一第33頁），故預算核定涉及旺中集團各部門
11 龐大作業問題，安璽公司僅能從旁提出建議而無實質指揮權
12 限，自難認有何可歸責之遲延事由存在。

13 (4)林佩蓉於106年12月15日旺中集團整合行銷工作會議上，已
14 要求該集團各單位繳交內部排價資料、各家公司於107年1月
15 至2月之預估目標與實際達成情形，並宣布於107年將按各單
16 位提出之每月績效目標追查預算達成率、訂定KPI（關鍵績
17 效指標），提醒業務主管須確實掌握公司營運數字及公司銷
18 售費用，以確認當月目標之達成及費用控制情形等情，有該
19 次工作會議紀錄影本可佐（見原審卷二第91至95頁），且於
20 營運顧問專案106年11月、12月報中（見原審卷一第235至23
21 9頁、原審卷二第129至135頁）分別自生產單位、銷售單
22 位、支援單位下檢討，以設定重整元年之KPI目標值，可認
23 安璽公司已履行附表二編號10「結算106年度營收成果，界
24 定重整元年KPI」之工作項目。

25 (5)又卷附旺中集團營運顧問專案106年11月、107年1至3月報、
26 總部資訊處電視廣告託播管理系統立案規劃簡報、組織及營
27 運規劃簡報、數位主管林頌恩之廣告管理系統規劃郵件等資
28 料（見原審卷二第129至210、247頁），已揭示旺中集團經
29 安璽公司執行顧問工作推動後已成立總部資訊處，並由林頌
30 恩擔任數位總部IT主管，且由該處持續推動廣告管理系統之
31 立案等情，足見安璽公司已履行附表二編號13、14「業務客

01 戶管理系統導入、設定整合可行單位組合」之工作項目。上
02 訴人固主張廣告管理系統並未完成建置云云（見本院卷第36
03 0頁），惟如前所述，安璽公司僅能提供建議並協助規劃，
04 而無人員指揮權限，上訴人及旺中集團仍保留是否接受建議
05 之最終決定權，上情可認安璽公司已有推動建置廣告管理系
06 統之積極動作，應符合此項「導入」之文義，上訴人此部分
07 主張並非有理。

08 (6)安璽公司已於107年4月25日舉行之營運顧問專案107年3月報
09 中，比較旺中集團各事業群於106年及107年之營運規模，且
10 就107年第2季可能遭遇之問題預警、提示工作重點，並在同
11 年6月8日之旺中集團整合會議中，再次強調下半年之工作重
12 點；又安璽公司於營運顧問專案107年8月及9月報中，已就1
13 07年1至9月之績效進行回顧與比較，並在同年11月9日之整
14 合會議中說明旺中集團於107年1至10月之業績概況、108年
15 內部計價及編列預算相關說明，暨要求人資單位安排教育訓
16 練、各公司於12月中旬整理出相關報表；嗣於營運顧問專案
17 107年11月、108年1至3月報中，就108年度設定營運目標、
18 評估市場環境、預估第二季各子公司營業損益等，此有該等
19 月報及會議紀錄等件影本為據（見原審卷二第165至172、39
20 3至399頁、405至446、451至549頁）；且林佩蓉會與蔡衍
21 明、蔡紹中約時間報告其與旺中集團所屬人員開會內容、業
22 務組織調整建議、簽呈批核流程改善建議等，還有接下來有
23 何計畫要推動等事宜，此觀蔡紹中於另案證詞即明（見原審
24 卷三第53頁），應認安璽公司就附表二編號20至22「擬定後
25 6個月（8個月）重點工作項目及預估時程」之工作項目均已
26 著手進行且提出成果。

27 3.再者，上訴人於系爭協議存續期間均有依約按月給付安璽公
28 司顧問費用，從未積欠，並於108年6月間收受營運顧問專案
29 結案說明後給付最後一期顧問費，且旺中集團107年度之財
30 務報表經會計師查核後，虧損金額較106年度減少7億5,396
31 萬821元等情，為兩造所不爭執（參不爭執事項(二)、(四)、

01 (五)；蔡紹中復於另案就系爭協議每個月之顧問費用均有批
02 核、按時給予乙節證述在案（見原審卷三第53頁）；參以系
03 爭協議第3條所訂顧問費用發給方式，須安璽公司於每月5日
04 檢附前1個月之請款發票、相關工作進度報告及其他經上訴
05 人指示應提供之資料請款，上訴人始有給付顧問費之義務，
06 上訴人並於確認安璽公司已依約履行系爭協議約定且無任何
07 違約情事後，方於安璽公司提出請款資料完備後之45日內匯
08 款給付（見原審卷一第34頁），由此可徵上訴人係於每月確
09 認安璽公司已完成工作且無違約情事後，始給付顧問費用；
10 況前已提及上訴人提前終止系爭協議係因業務考量（見原審
11 卷一第43頁），應可推認安璽公司應已妥適履行系爭協議所
12 訂顧問工作無訛。

13 4.上訴人固主張其疏未對於「安璽公司是否已依約履行顧問工
14 作」一事進行實質檢核，未能解免安璽公司應負之違約責任
15 云云（見原審卷三第497至499頁）。然系爭協議第3條第2項
16 已明定以安璽公司檢附相關工作進度及經上訴人指示提供之
17 資料，並經上訴人確認完成工作及無違約情事時，始有支付
18 前一個月顧問費之義務，且上開約款內容為上訴人所制訂，
19 堪為周詳嚴密，自無事後推稱履約期間內全無檢視安璽公司
20 工作內容即行付款之理；又上訴人前曾以臺北北門郵局第15
21 86號存證信函通知安璽公司其工作進度報告有標示錯誤、請
22 求修正，待收到修正後報告方撥付顧問費用等語（見原審卷
23 三第335至349頁），可知上訴人自非從無閱覽、檢視安璽公
24 司提出之請款文件即一律付款，是上訴人前述主張應不可
25 採。甚且安璽公司乃上訴人以高額報酬所聘僱之專業顧問，
26 以上訴人及所屬旺中集團均具相當之規模，亦有聘僱專業法
27 務人員，並非不諳商事契約及交易實務者，又對於契約審
28 查、履行檢核、撥款流程等均於系爭協議定有嚴密流程，衡
29 情應無可能任由高額顧問費用於未經檢核工作完成度及是否
30 存有違約情形下逕行發給，上訴人所述實屬臨訟主張之詞，
31 要無理由。

01 5.至上訴人雖又援引曾娟娟於另案之證詞，主張安璽公司有依
02 附表二所示時程完成對應顧問工作之義務云云（見原審卷三
03 第245、495頁）。惟前已敘明曾娟娟提送系爭協議底稿予林
04 佩蓉審閱時，已表明「具體仍以您所提供的工作進度為
05 主」、「當然各月執行項目定會依我們實際工作進度有所差
06 異」等語（見原審卷一第175頁），是曾娟娟於訴訟中翻異
07 上情所為之證述，洵非可採；且蔡紹中於另案就林佩蓉係直
08 接約時間向其或蔡衍明報告工作進度乙情證述明確，業如前
09 述，自難僅憑曾娟娟之證述即認安璽公司有上訴人所稱未履
10 行顧問工作之違約事由。

11 (四)上訴人主張被上訴人未依系爭協議第8條第2項之約定，於系
12 爭協議終止後之1個月內將附表三所示文件之電子檔案刪
13 除，應依系爭協議第8條第4項約定，由被上訴人連帶賠償懲
14 罰性違約金，是否有理？

15 1.系爭協議第8條第2項約定：「在雙方以書面確認停止合作日
16 起1個月內或本協議書到期日起，甲方（指安璽公司）應將
17 依本協議約定完成之工作項目、著作、權利及一切相關資訊
18 文件等移交予乙方、乙方所屬『旺旺中時媒體』集團或相
19 關企業，並將乙方（指上訴人）、乙方所屬集團或相關企業
20 因本協議約定所交付或提供之著作、資訊等返還予乙方、乙
21 方所屬『旺旺中時媒體』集團或相關企業」（見原審卷一第
22 37頁），是依上開約定，安璽公司自有於協議終止之1個月
23 內，即108年8月1日前將上訴人或旺中集團所交付提供之著
24 作、資訊予以返還之義務。

25 2.惟查，附表三所示文件均係上訴人或旺中集團所屬人員以電
26 子郵件將檔案寄送予林佩蓉之電子信箱，以供執行顧問工作
27 之用（見原審卷二第241頁、卷三第327至333頁及本院卷第1
28 79至181頁之說明），顯非實體文件之正本，不生返還問
29 題。上訴人雖主張上開約定之「返還」，應包含「將紙本文件、
30 檔案或載體返還、刪除、銷毀」等不得留存任何備份之
31 行為云云，然其所稱刪除或銷毀電磁紀錄部分，已逾越上開

01 約定之文義範圍，自不能事後擴張解讀而課予被上訴人違約
02 責任。況被上訴人於原審提出如附表三所示文件，係因遭上
03 訴人以未完成顧問工作為由訴請給付違約金，始將兩造（含
04 所屬人員）歷來因討論溝通辦理本件顧問工作有關之文件資
05 料檔案列印提出，以作為防禦方法之證據使用，衡情尚非任
06 意不法使用，是上訴人以此主張被上訴人已違反系爭協議第
07 8條第2項之約定云云，自非可採。

08 (五)綜上，本件無法認定安璽公司存有上訴人所主張「未組成具
09 有財會、資訊、法律專業技能之人為團隊執行顧問工作，違
10 反系爭協議第1條第2項、第9條第1項」、「未按如附表二所
11 列時程執行完成編號1後段、4至7、10、13至14、20至22所
12 示工作項目，違反系爭協議第1條第1、2項」、「未於停止
13 合作日起1個月內即108年8月1日前將旺中集團前曾交付如附
14 表三所示文件電子檔案予以刪除，仍繼續留存並於本件訴訟
15 提出使用，違反系爭協議第8條第2項後段」之違約情事，是
16 上訴人依系爭協議第8條第4項之約定，請求被上訴人應連帶
17 給付懲罰性違約金350萬元，自無理由。

18 五、綜上所陳，上訴人依系爭協議第8條第4項之約定，請求被上
19 訴人應連帶給付350萬元，及自起訴狀繕本送達翌日起至清
20 償日止，按週年利率5%計算之利息，非屬正當，不應准
21 許。從而原審所為上訴人敗訴之判決，於法並無不合，上訴
22 意旨指摘原判決不當，求予廢棄改判，為無理由，應駁回其
23 上訴。

24 六、上訴人雖聲請調查林佩蓉個人102年至106年度所得資料，欲
25 證明林佩蓉曾聲稱其年收入高達千萬元，故每月顧問費90萬
26 元很合理，若林佩蓉所述不實，可推認系爭協議並非僅有林
27 佩蓉1人提供服務即可，而需由多人組成團隊執行顧問工作
28 等情（見本院卷第420、578頁），惟前已敘明安璽公司依約
29 並無負有由財務、法務、會計等專業技能人員組成團隊以履
30 行其顧問工作之義務，此部分調查證據聲請不影響本院前揭
31 所論述之理由，自無調查之必要。又本件事證已臻明確，兩

01 造其餘之攻擊或防禦方法及所用之證據，經本院斟酌後，認
02 為均不足以影響本判決之結果，爰不逐一論列，附此敘明。
03 七、據上論結，本件上訴為無理由，依民事訴訟法第449條第1
04 項、第78條，判決如主文。

05 中 華 民 國 114 年 5 月 6 日

06 民事第十四庭

07 審判長法 官 李媛媛

08 法 官 陳雯珊

09 法 官 周珮琦

10 正本係照原本作成。

11 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
12 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
13 （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具
14 有律師資格之人之委任狀；委任有律師資格者，另應附具律師資
15 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項但
16 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者，
17 應一併繳納上訴審裁判費。

18 中 華 民 國 114 年 5 月 6 日

19 書記官 強梅芳

20 附表一：系爭協議附件二「旺旺中時媒體集團企業明細」

21 （見原審卷一第41頁）

- 22 1. 中國電視事業股份有限公司
- 23 2. 中天電視股份有限公司
- 24 3. 中國時報文化事業股份有限公司
- 25 4. 工商財經數位股份有限公司
- 26 5. 時報周刊股份有限公司
- 27 6. 時報資訊股份有限公司
- 28 7. 商訊文化事業股份有限公司
- 29 8. 時新知識開發股份有限公司
- 30 9. 時藝多媒體傳播股份有限公司

- 01 10.旺旺中時文化傳媒（北京）有限公司
 02 11.時際創意傳媒股份有限公司
 03 12.艾普羅民意調查股份有限公司
 04 13.中時旅行社股份有限公司
 05 14.伊林娛樂股份有限公司
 06 15.王道旺台媒體股份有限公司

07 附表二：系爭協議附件一「甲方工作項目」中【重要時程及工
 08 作項目】之編排整理（見原審卷一第40頁）
 09

重要時程（民國）	編號	工作項目
106年11月	1	進一步review歷年來營運管理資料（調動現有的財務行政與資訊協助），進行106年各事業體的年度reforecast
	2	各事業體部門與一級主管拜訪，溝通營運問題點
	3	代理商拜訪與溝通年度往來量
106年12月	4	設定各部門107年預算提報與評估原則（各單位帶路窗口溝通，組成107年預算與策略工作小組）
	5	各部門預算與策略提報
	6	整合推估總集團營收規模、虧損風險底線
107年1月	7	核定預算
	8	各BU一級主管層年度目標的設定與營運策略的權責設定
	9	人力評估（增或減的財務與人事評估標準）
	10	結算106年度營收成果，界定重整元年的KPI
107年2月	11	年度量拓展主談
	12	銷售介紹重新設計調整
107年3月	13	業務客戶管理系統導入
	14	設定整合可行單位組合
	15	目標客戶與拓展業務種子前鋒
	16	設定客戶與代理商拜訪與對外溝通
107年4月	17	業務人事的第一季評估（QoQ vs. YoY）
	18	獎金辦法修正
	19	檢討銷售產品項目與市場的貼合度
107年4月底前	20	擬定後6個月重點工作項目及預估時程
107年10月底前	21	擬定後6個月重點工作項目及預估時程
108年4月底前	22	擬定後8個月重點工作項目及預估時程

01 附表三：上訴人主張被上訴人未返還之文件
 02 (見原審卷三第225頁)
 03

編號	文件名稱	出處
1	被證5：106年12月15日整合會議紀錄	原審卷二第91至95頁
2	被證10：電視廣告託播管理系統立案規劃簡報	原審卷二第173至177頁
3	被證11：資訊處組織及運營規劃簡報	原審卷二第179至209頁
4	被證20：中天電視收視分析簡報	原審卷二第243至295頁
5	被證21：中視頻道收視觀察簡報	原審卷二第297至369頁
6	被證28：107年5月23日整合會議紀錄	原審卷二第387至391頁
7	被證29：107年6月8日整合會議紀錄	原審卷二第393至399頁
8	被證34：107年11月9日整合會議記錄	原審卷二第447至449頁
9	被證48：簽呈、會辦意見單、時際創意預算決審報告、臺中市政府教育局函、商訊文化事業股份有限公司函（電子郵件）	原審卷一第255至323頁
10	被證52：簽呈、會辦意見單、時報周刊固定資產財產清冊、員工名單（電子郵件）	原審卷三第141至154頁
11	被證53：簽呈、禾多移動科技創媒合作合約書、全視界數位聯播網合作契約書（電子郵件）	原審卷三第155至172頁