

契約失靈與策略性契約彈性

曾進歷

國立東華大學企業管理學系

蔡裕源

國立東華大學企業管理學系

摘要

本研究主要目的在探索並瞭解：焦點廠商與未完全履約的違約廠商，在契約屆滿後所進行契約再議的有趣現象。晚近，多數的研究著重在契約訂定、執行與治理機制等相關議題，對契約期滿後的廠商行為所知相當有限。為此，我們定義、分類並透過個案訪談分析此現象，提醒理論與實務界注意契約失靈這種不完全履約現象對廠商存活的攸關性，同時，提出策略性契約彈性的概念架構，用以解釋我們發現的有趣現象。

關鍵詞：交易成本理論、契約失靈、策略性契約彈性

Contract Failure and Strategic Contract Flexibility

Chin-Li Tseng

Department of Business Administration
National Dong Hwa University

Yuh-Yuan Tsai

Department of Business Administration
National Dong Hwa University

Abstract

The main purpose of this study was to introduce and explore the concepts of contract failure and strategic contract flexibility, which derived from incompletely performed the contract of the firms. While most recent studies focus on the contract context, implementation and governance mechanism related issues, few concerned about how firms act after the expiration of the contract. Since the knowledge why strategic contract flexibility was happen is so limited, we try to have a better understanding by defining, classifying and analyzing this phenomenon through case studies. We suggest the concept framework of strategic contract flexibility to explain the interesting phenomenon we found and the propositions are provided to guide future research.

Keywords: *Transactional Cost Economics, Contract Failure, Strategic Contract Flexibility*

壹、緒論

我們觀察廠商交易行為時，發現一個值得研究的有趣現象：許多廠商在契約期滿後，面對沒有完成的契約，不但沒有尋找其他廠商接手以完成契約上那些未完成的工作，卻與該廠商進行契約再議，這個現象引發本研究好奇，究竟在什麼情況下，廠商會與期滿違約的對象廠商進行契約再議？同時，這個實務現象也隱約點出與交易相關理論研究上的缺口：為什麼沒有理論針對契約屆滿後的結果與廠商行為進行探討？難道這意味著現行理論認為，廠商只要簽訂完全契約加上有防衛措施(Williamson 1975, 1985)，契約便會全數履約，廠商從此便可高枕無憂？為對這個來自實務上的既存現象進行「解謎」；同時，源於感受到這個現象對填補理論缺口的攸關性，本文主要的研究問題，便在探討並試圖回答我們發現的這個現象的成因為何。

事實上，契約期滿後廠商要面對的結果，只有完全履約與不完全履約兩種情況，其理不辯自明。我們關注的議題是後者，並將其定義為：「契約失靈」。在「契約的世界」(Williamson 1975)裡，契約失靈的現象幾乎天天發生¹，與之相關的研究議題不勝枚舉，本文要探究的便是我們所觀察到的「策略性契約彈性」現象，我們將其定義為：廠商在面對契約失靈時與原先簽約對象進行合約再議的情況：策略性契約彈性高，表示廠商合約再議的意願高；反之亦然。這樣定義的原因是：契約失靈可能經由雙方再議找到轉圜餘地，使得到期的契約保有若干「彈性」，例如：原先的罰則可能會有不同形式的「處理」²；此外，我們認為廠商與違約之一方進行契約再議，必然有其原因，而這個原因便是策略所在，也是本研究期望解謎的焦點。

過往研究與交易相關的議題，多數以 Williamson 的交易成本經濟學(Transactional Cost Economics, TCE)做為理論與實務的研究基礎。這些研究主要著眼於廠商如何訂定完全契約，極大化組織效率(Williamson 1975, 1985; Ouchi 1980)。Dosi 與 Teece(1998)則從競爭力的角度，把重點放在管理和組織特性，他們把廠商看成是加總所有擁有比較利益的內部組織單位組成，所以是一種相關資源常規的組合；也是交易與契約的組合(Dosi, Teece, and Chytry 1998)。Williamson 認為治理學派採個體觀點，以極小化成本來評估組織；相對的，Dosi 與 Teece 等人的能力學派，則是以整體性的角度，著重在過程及策略性的議題，

¹ 契約失靈，意即違反我國商事法中有關「債之本旨」的問題，案例繁多。

² 這些處理方式可能包括：罰則遞延、轉換為再議時的交易籌碼與契約訂定時的前提條件等，唯此項議題不在本文的研究範圍內。

兩者相互為用，有助提升對複雜經濟現象的瞭解(Williamson 1999)。不過 Williamson 的觀念裡，經濟性較策略性更根本，換言之，經濟是最好的策略(1991b: 76)。所以指出 Dosi 與 Teece 所定義的競爭力操作不易且太耗費成本(Williamson 1999)。

但是，TCE 全心致力於極小化成本，其實也招致許多批判(e.g.: Barney and Hesterly 2006: 119)，平心而論，TCE 在乎每件契約的完整性，只在乎契約完整性與簽約前後的治理，對契約期滿的履約情況卻欠缺探討，特別是 TCE 視每次契約均為彼此獨立的單次關係，不但忽略廠商對契約治理機制累積經驗的學習，對經營管理來說，為避免高估的成本也有可能因小失大形成「積小勝為大敗」的情況。我們認為：契約經由合作雙方協調簽定並無法保證全數履約。何況多數契約並不完整；加上，環境不確定性與複雜度，導致契約不完整的可能性大增，廠商不但要做到在期限內得到簽約之初預期達到的策略目標，對契約簽約後投入監測與維護(Williamson 1985)；也必須考量過往的相關研究，在發展出許多治理與防衛機制外，對契約的執行成果，加強管控。畢竟從企業全面性的觀點來看，個別契約對公司而言，雖只是企業策略執行過程中，眾多交易的一部分，但是企業策略要完全施行，有待仰賴組織內各單位簽訂的契約都能如數履約。如果有契約並無法全數如期履約，便會出現契約失靈的情況時，企業必須針對問題進行應急修正，否則整體績效將無法達成。

所以，要解釋廠商策略性契約彈性的現象該採取什麼取徑？Ulrich and Barney 指出任何科學的發展，包括組織科學在內，取決於各種不同取徑，對既有現象的解釋與持續競爭乃至論辯；同時，新觀點提出時要關注先前研究的理論傳統(1984, 471)，基於這樣的觀點，我們在解答這個隱含策略現象的謎面時，將以效率觀點(Ouchi 1980)為主，特別是後續研究者，已把交易成本理論從原本只探討交易間的關係，延伸應用在廠商間的對偶關係(Carter and Hodgson 2006; Jacobides and Winter 2005)。這更有利於我們嘗試整合與此現象攸關的其他主要組織理論的觀點與對話，如：策略性契約彈性會否是種企業在訂定決策與執行決策時落差的產物？企業花許多時間在決策的過程，卻花很少的時間去考慮執行事宜，致使無法將好決策具體轉換為好結果(Pfeffer and Sutton 2000)；又如 Katz and Kahn(1966)指出，組織追求效能的兩種取徑除了效率策略可以取得市場上的競爭優勢而成功；政治(political)策略也可以，即便往往基於考量建立有利交換關係，對價格、品質、服務或效率相對不嚴格要求，因此，策略性契約彈性會不會正是源於組織政治策略的一種策略？

廠商執行不同策略都會對應產生相關契約；每種不同契約其實是完成企業決策目標的一部分，一旦契約失靈就代表企業總體策略的局部或全部目標將受到侷限。誠如前述，以往的研究並無針對契約失靈的現象進行討論，這意味發展一個概念性架構的重要性，本文的目的便在這樣的脈絡下，採用演繹取徑進行理論的初探(Camerer 1985)；同時結合 Reynolds 與 Gutman(1988)的「方法-目的鏈」取徑，藉以統合發展一個概念性的架構。藉此在實務上，使廠商不僅可以應用這個架構，判斷、審視與發展契約失靈時的目標應急修正；同時也可協助公司進行必要的關係校準，在永續經營的前提下汰弱擇強，選擇執行績效較高的合作對象做為事業與策略夥伴；另一方面，理論上，我們嘗試以多重理論概念的整合藉此解釋現象，進而填補理論上的缺憾。本文除在此節闡述研究背景、動機與目的，第二節定義，針對契約失靈與策略性契約彈性的概念進行說明；第三節，架構；第四節，討論；最後一節，結論與建議。

貳、定義

一、契約失靈的型態

契約失靈是指契約關係中，契約雙方個別或同時於契約期限屆滿後，無法完全履行契約內彼此議定的權利與義務。本研究依我國商事法違反債之本旨的情況，亦即，雙方履約不全的程度與類型，將契約失靈分為：1.授受逾期 2.無力履約 3.給付不完全等三類型態，分別說明如下：

1. 授受逾期

(1) 給付遲延

意指契約到期後，發生給付或支領遲延的現象，例如：原先依約應在 D 日提供生產要素 5000 單位，唯期限內無法依約完成給付總額，必須延長契約才可能如約履行。

(2) 受領延誤

相對於給付遲延造成契約失靈；相反地，當 D 日契約期限屆滿時，焦點廠商依約完成 5000 單位生產要素並進行交貨，唯對象廠商卻細故遲不受領，致使無法依約於契約截止日完成交換，像這樣，因為受領延誤，也會造成契約失靈。

2. 無力履約

(1) 知覺不能

廠商知覺對履約無能為力，這是知覺自己的能力，無法在契約期限內完成契約中約定的義務。造成這種局面的可能因素很多，例如：原先預期的技術尚未成熟；或者，隨時間變化，因組織中主要人力資本、資源與知識流失，致使廠商自忖無法於契約期限內給付約定的產品、要素或服務。這類契約失靈，可能由於焦點廠商於簽約期初過於樂觀與自信；或者，由於廠商機會主義所造成。

(2) 客觀不能

客觀不能是指焦點廠商因為天災、戰爭等不可抗力因素的影響，致使無法於契約期限內依約完成義務，同樣造成契約失靈。

二、契約失靈的意義

Williamson(1975, 1985)的交易成本經濟學，對理論與實務界向來具有規範性意涵，論及契約失靈的意義，必先探討TCE。TCE的基本假設為經理人是有限理性與投機主義的，所以，要訂定完全契約，以確保契約的完整性；透過防衛機制，共同為契約的落實執行投注心力；透過治理，使組織的交易成本減至最低，其目的在使組織交易能夠獲致最高效率(Williamson 1975, 1985)。如同前述，TCE在領域內雖具有管領理論的地位，然則卻也招致諸多批判。Barney與Hesterly整理過往文獻後，指出四項核心問題(1)過於側重極小化成本；卻又(2)很少去談組織成本；此外，(3)在經濟性的交易過程中，忽略社會關係可能扮演的角色；最後，(4)強調經理人投機主義是有害的(2006: 119)。

提出這些批判問題的主要論點為：企業極小化成本與企業著眼於持續競爭優勢所要具有的VRIN特質(Barney 1986, 1991)，顯然不同。資源基礎理論的邏輯強調，企業如果意欲獲得長期成功，在不確定性的條件下進行非情境性的資源專屬投資(Makadok and Barney 2001)、開發與盡用專屬資源(Conner 1991)是必要的。相對而言，「規避機會主義與極小化治理成本是次要的」(Barney and Hesterly 2006)。其次，Jone與Hill認為，Williamson以權威觀點假定解決內部爭議時，組織恆常較市場有效率，但事實並非全然如此(1988)；另外，Granovetter(1985)認為，只強調從人性的計算性觀點切入，忽視社會與文化對交易的影響。他認為交易鑲嵌在社會關係網絡中，企業對交易過程中的期待，其實是由歷來關係所形塑，抽象性的交易構面，例如：資產專屬性與環境不確

定性，並非純然只靠我們眼下看到的治理安排所能決定，如果交情夠，彼此信任深，採用一般契約甚或基於誠信承諾，不靠組織力量也能進行共專屬資產 (cospecialized assets) 交易，Granovetter(1985)從而認為關係與網絡可替代契約這些正式的防衛機制(safeguards)。Barney and Hesterly(2006)指出實證結果顯示，社會力量與經濟性交易的相互為用，較諸經濟性的對偶交易(antithetical)為佳；最後，關於強調經理人投機主義是有害的，批判主要來自兩個觀點，首先，這會使經理人按照制度經濟的觀點行事，避免投機以迎合理論欲求，但經理人勢將因而失卻自我實現的動力，從而影響組織寬裕；其次，將導致經理人忽視組織間與交易成本無關的正向合作效益(Ghoshal and Morgan 1996)，對於商機與專屬知識的拓展會有侷限(Kogut and Zander 1992; Conner and Prahalad 1996)。

本研究認為這些批判觀點，正足以顯示契約失靈的幾項意涵，其一，合意立約雙方，其交易本質並非僅止於經濟性的，處理契約失靈的行為，不會只有經濟性觀點；其二，契約失靈前，合作雙方已投入許多交易成本，特別是組織內部爭議的化解；其三，企業基於追求長期的持續競爭優勢，傾向尋求建立穩固的合作關係，雙方既已立約，意味著彼此對交易的產品、資源與服務有水準以上的仰賴，且有相當程度的期待。企業基於培育自己的核心資源與能耐，傾向會以長期觀點，處理契約失靈的問題。其四，鑲嵌在雙方組織記憶的歷來互動關係，是處理契約失靈極為重要的參考效標。

三、策略性契約彈性

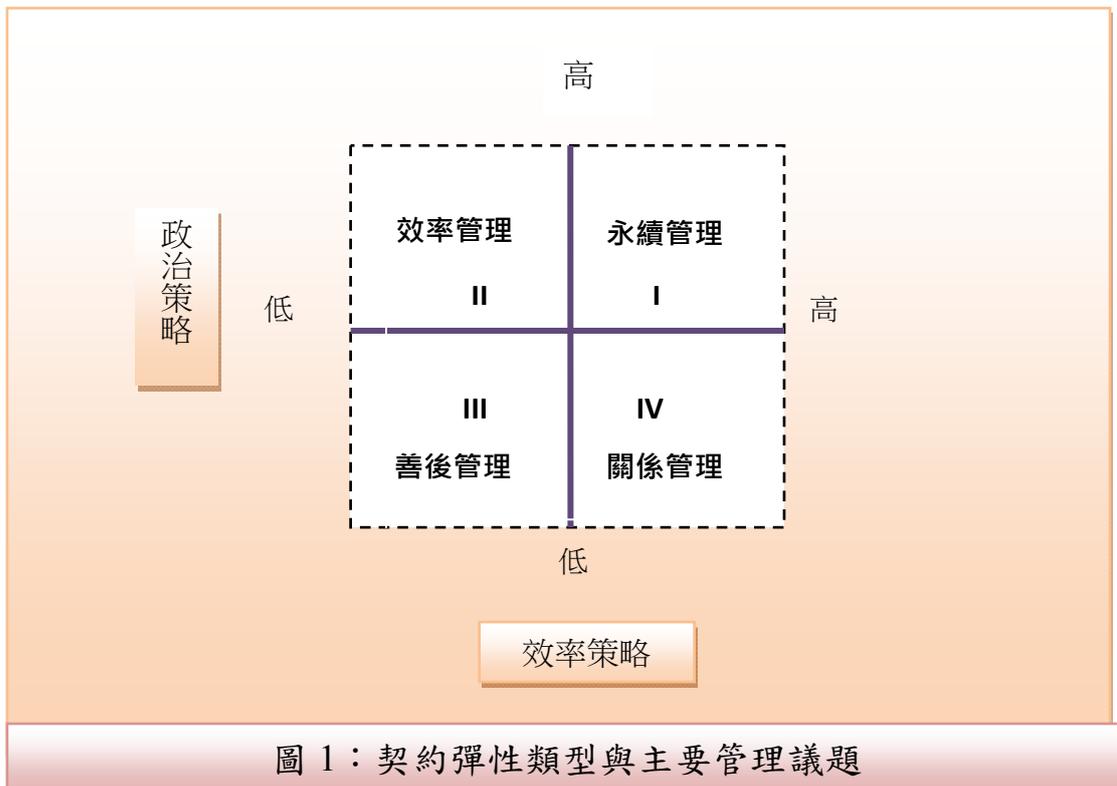
1. 契約失靈與契約彈性

瞭解契約失靈的意涵，有助深入探討企業如何處理契約失靈的背景。已如前述契約失靈是現代企業經理人無可避免要處理的議題。然則處理契約失靈，最重要的便是決定每份失靈的契約，該不該給契約彈性？如果要給，到底該給予多少。本研究所謂的契約彈性，是企業針對契約失靈進行契約再議的程度高低。

由契約失靈推導出的理論意涵，我們提出契約彈性的基本假定：(1)契約彈性包括效率與政治策略兩種構面；(2)與組織決議目標的演變過程攸關；(3)立約雙方有完成交易的期待；(4)鑲嵌在雙方組織記憶的歷來關係會影響契約彈性高低。

2. 契約彈性類型

本文根據 Katz and Kahn(1966)對於廠商追求效能的兩種策略：效率策略與政治策略兩構面定義契約彈性類型。所謂效率策略的契約彈性，是指合作雙方基於經濟性的本質考量，例如：企業與供應商或經銷商的交易，這類交易首重效率；政治策略則是指有利交換關係，對價格、品質、服務或效率相對不嚴格要求，建立有利的交換關係，可能包括基於友誼、文化傳統或人際網絡的維繫，這類交易首重信任、規範與誠信。圖 1 是由政治策略與效率策略兩構面形塑而成的 4 種契約彈性類型。如圖 1 所示，四種契約彈性類型，說明不同類型的契約彈性：



(1) 型 IV：關係管理(relationship management)

如第 4 象限所示，當政治策略面的契約彈性高而效率策略面的契約彈性低時，企業可進行關係管理，契約再議時，以確保維繫關係的各項價值為主要考量。

(2) 型 III：善後管理(remedy management)

如第 3 象限所示，當效率策略面與政治策略面的契約彈性均低時，遵循

契約內的終止原則，和解以結束契約。

(3) 型 II：效率管理(efficiency management)

如第 2 象限所示，當效率策略面高而政治策略面低時，可採交易成本與治理理論做為契約再議規範，以爭取效率為重。

(4) 型 I：永續管理(sustainable management)

如第 1 象限所示，當效率策略面與政治策略面的契約彈性均高時，採行以下文介紹的「策略性契約彈性」原則，致力於產生持續性競爭優勢的策略。

3. 策略性契約彈性的意義

從實務面看，企業不管面臨何種型態的策略契約彈性皆須妥為處理。從長遠來看，企業要能永續經營，處理契約失靈與判斷契約彈性時，不應單純視其為一樁中輟或失敗的買賣；更要以決定一段合作關係存廢的態度，敬謹處理。就理論的觀點，誠如緒論所述，交易成本理論已從純然探討交易間的關係；許多國外研究並已將理論延伸應用至廠商間的關係(翁煌哲、于卓民與黃國峰 2010)，然而在上述四種類型的策略契約彈性中，本研究強調策略性契約彈性是由利益受損之一方，亦即，傾向由焦點廠商主動提起的契約再議行為。企業何以要主動提出契約再議？因為他們明白，相對於其他不同類型的契約彈性，策略性契約彈性與經濟性績效或長期競爭優勢所需的關係管理極為攸關。

雖然，Williamson(1991b)在為交易成本理論答辯時提出，經濟是最好的策略；但誠如 Porter(1996)指出的，效能可提供顧客更多價值、降低成本或提高競爭力，但是，營運效率不是種策略；更明確的看法是，策略是企業主持人或經營團隊面對未來所勾勒的整體藍圖，包括(1)界定企業生存利基(2)建立持續競爭優勢(3)達成企業系列重大目標(4)做為資源配置的方針(吳思華 1998)，據此，本研究所指的策略性契約彈性係指圖 1 中第一象限，基於永續管理的契約彈性。企業唯有採用策略性契約彈性做為處理契約失靈的架構，才能確保完成組織原先預期目標且能達到策略效果。

參、架構

一、方法目的鏈基礎的深度訪談(Means-End Chain Based Interview)

本研究從現象觀察，經文獻回顧與概念推導，瞭解到在契約失靈的情況下，策略性契約彈性對企業的重要性。為確定理論的概念意涵與實務認知的落差，本研究從 9 種不同行業，訪問 15 位專業經理人，並以每件失靈的契約為分析單位，對總計 23 份的失靈契約進行分析研究，研究期間 2009.11-2010.1，以 Skype 視訊對談或面對面兩種方式，由研究者與受訪者進行深度訪談。

9 類不同產業包括：醫院、跨國進口酒商、食品零售商、3C 經銷商、傳統產業、NPO、電力設計技術顧問公司、媒體、與影視服務業。這些受訪者，平均擔任現職時間超過 5 年以上。其中並 4 人為中小企業業主。2 名設籍大陸；其他 13 名為本國籍。上述 15 個受訪者，皆由研究者先就策略性契約彈性的背景與定義加以說明，然後確認受訪者瞭解理論概念後進行深度訪談。所有個案都宣稱處理過契約失靈的現象(100%)，其中，僅 1 人表示發生過類此情境，他們的作法是逕交法制部門處理(4.35%)，其餘受訪者則總計提出 23 種契約失靈的情境與因應作法。

深度訪談採用軟式階梯型式的結構式訪談，以確保訪談目的並防止重要主題迭遭插話。我們使用 Reynolds 與 Gutman(1988)的「方法-目的鏈」取徑，針對受訪者每次指出的要因，重覆探詢該要因對該企業「為什麼很重要？」，直到受訪者所能提出的觀點飽和為止。這個方法普遍應用在探索性的個案研究，行銷管理領域採用者眾且獲致良好成效(e.g.: Kim and Kim 2009)。前述訪談所得材料，我們以階梯法(Zeithaml 1988)彙總結果，得圖 2 策略性契約彈性實務觀點結構層級圖。圖中箭頭的粗細與回答累計頻率相關，箭頭線條越粗，代表受訪者提及的頻率越高。

二、策略性契約彈性實務觀點結構層級圖

經階梯法整理後，策略性契約彈性的實務概念結構模型顯示如圖 2。雖然規模與產業相差懸殊，但在契約失靈的應急修正作法上，出現趨同的情況，例如：許多受訪者同意即便契約失靈維持關係仍很重要。從圖 2，我們可得知多數維持關係的目的，儘管動機與方法有別，目的則都著重在經濟性因素的考量。所有受訪者全數表示，契約失靈的現象極為普遍，但契約再議不全然由焦點廠商提出。所以我們認為：

P1：契約失靈時，廠商經濟性算計數字越明確，策略性契約彈性越可能發生。

(1) 高階經營團隊

高階經營團隊對策略契約彈性有很強的影響力，雖受有限理性的影響，但對於簽訂的契約目標，視同組織政策，傾向要求部屬維持。另外，企業主認為，所有承諾都要說到做到，「我們的合作案業界都在看，績效那麼明顯，風險不大啦，就算最後不能完全成功，我們也承擔得起，所以不能丟這個臉」。這是因為受訪的企業主中認為自己就是公司的活招牌，個人形象受損，不但沒有聲望也會影響商譽，所以做好的決定「頭洗一半、沒面子、抽手損失會更大」。所以我們認為：

P2：契約失靈時，由高階經營團隊成員簽訂的契約較中階經理人簽訂者，策略性契約彈性越可能發生。

(2) 政策

認為契約失靈後必須再議的受訪者表示，這是「政策」，因為合作對象是集團內組織成員，「我們都是這樣做的，企業裡頭不成文的規定」。受訪個案是集團多角化的內部交易，他們雖認為不太能認同這樣的作法，「但老板這樣做，其實有助企業綜效的發揮」。這家傳統大型印刷廠，隸屬於平面媒體集團，因為認定「只是老板左口袋、右口袋的差別」，所以受訪者覺得策略性契約彈性只要不影響單位的績效考核，不排除主動提起契約再議；此外，受訪者強調這樣做對他很重要的原因是，可以表現自己對企業的承諾。所以我們認為：

P3：契約失靈時，應用層級治理機制者較採用市場治理方式者，策略性契約彈性越可能發生。

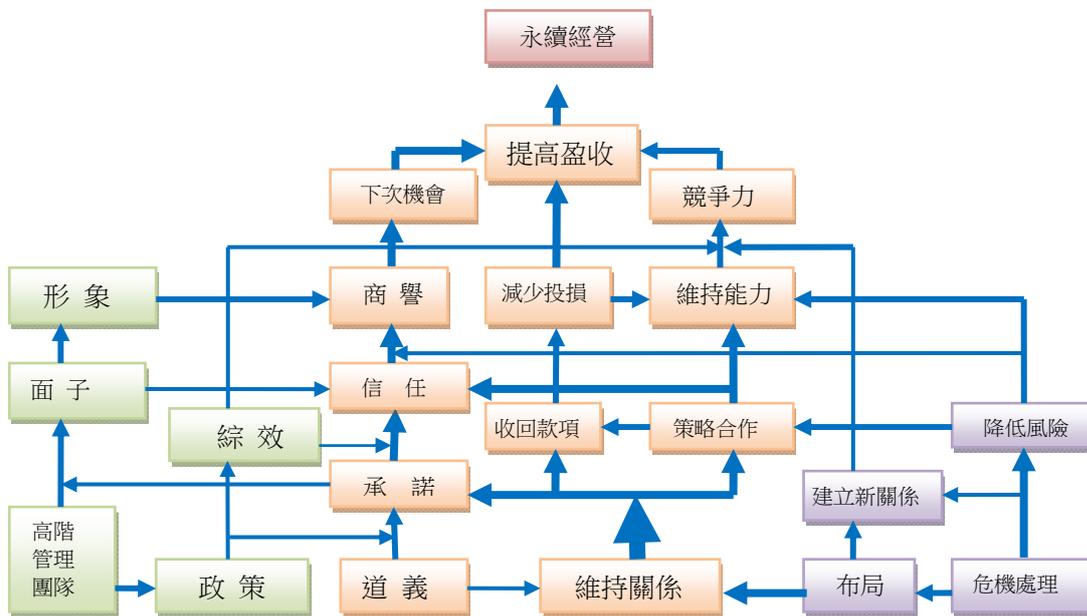


圖 2：策略性契約彈性實務觀點結構層級圖

(3) 道義

因為道義而有契約再議的經理人受訪時表示：「策略性契約彈性是忠誠演習，雖然處理起來有些麻煩」，卻讓他們可以「取得網絡內其他成員的信任，有利於下次合作機會的爭取」，「對方欠我一下，下次會還回來，生意場上難免有問題，何況你在做，其他合作成員看在眼裡，對於我們的風評會好，有助於大家合作」。所以我們認為：

P4：契約失靈時，知覺藉此可能取得網絡商機的正當性越高，策略性契約彈性越可能發生。

P5：契約失靈時，知覺藉此可能取得合作主導權越高，策略性契約彈性越可能發生。

(4) 布局

策略性契約彈性也是項布局：法國知名紅酒廠商在中國的獨家代理發現，合作對象未經徵詢其意願，私自透過其他代理商，違約進口旗下其他品牌紅酒進入中國交其他代理商銷售，因為考量通路商對其形象與信任會影響將來合作，「金錢上雖沒有太大損失；但因為缺乏信任，怎麼做都不會舒服唄」，使

他們決定「爭取時間找其他品牌」，取而代之。所以我們認為：

P6：契約失靈時，知覺一旦不續約有形或無形資源損失的可能越高，策略性契約彈性越可能發生。

P7：契約失靈時，知覺採取反制行動整備的可能性越高，策略性契約彈性越可能發生。

(5) 危機管理

不少個案認為策略性契約彈性是項危機管理，但也有人認為這樣的看法太誇張，這可能與專案的大小與專案管理者的位階高低所產生的仁智之見有關。視策略性契約彈性是危機處理者，是受訪的兩家醫院的其中一家與所有訪談的非營利組織。

「我們主要用藥，供應商又發生給付不全」的契約失靈問題，「他們的藥劑報價低，原先給我們的量都先到四成，這次卻只來了兩成，...很重要啊，我們如果不跟他們進，他可能會全部倒給另一家教學醫院，這樣風險太高，會更競爭不過...」，他們覺悟要布局，但因為其他供應商報價實在太高，迄今尚未與其他藥材供應商建立正式穩定的新關係。所以我們認為：

P8：契約失靈時，非營利組織較營利組織策略性契約彈性越可能發生。

P9：契約失靈時，知覺風險越高，策略性契約彈性越可能發生。

(6) 維持關係

受訪者回答頻率最高者；也就是箭頭線條最粗的部分。由圖中可以看出，除集團多角化與內部交易類型外，所有情況都指出維持關係是最重要的。事實上，受訪者的意見指出策略性契約彈性主要的考量便在於維持關係，因為集團多角化或內部垂直整合交易類型，不特別強調維持關係，是因為他們的關係其實是最具體的，所以不用特別強調。當組織目標猶在，維持關係以利增進能力，例如：「策略合作」、「維持能力」、「他們的品質還不錯，價格在市場上還是相對便宜」(降低成本)與「那家公司商機拓展能力強，大家配合久了有默契」(維持能力)。

我們研究的實務證據顯示，因為對象廠商具有全球拓展商機的能力，即使付款給付不全，焦點廠商仰賴其能力，故有策略性契約彈性；同樣來自實務個案研究，國內某包商因對象廠商違約提出變更設計規格致契約失靈，本該終止

契約並切割關係，但主導全案的包商，基於對下包團隊的承諾與資源依賴，為長久計，幾經權衡最壞情況下，必須吸收的損失不會大過團隊信任瓦解的風險，所以繼續執案並爭取合理再議補貼以極小化利損。由此觀之，就策略性契約彈性的觀點，焦點廠商的資源依賴不但考慮到契約雙方的內容層面；過程同時必須思考，有無支援體系的資源依賴情形與損益的關係，所以我們認為：

P10：契約失靈時，廠商知覺失去原有合作關係的可能性越高，策略性契約彈性越可能發生。

四、策略性契約彈性架構

本節主要探討由上述深度訪談得來的命題，經過併類後，瞭解判斷契約失靈時，可能的重要面向；希望藉此瞭解策略性契約彈性的內涵梗概。圖 3 是本研究提出的策略性契約彈性架構。

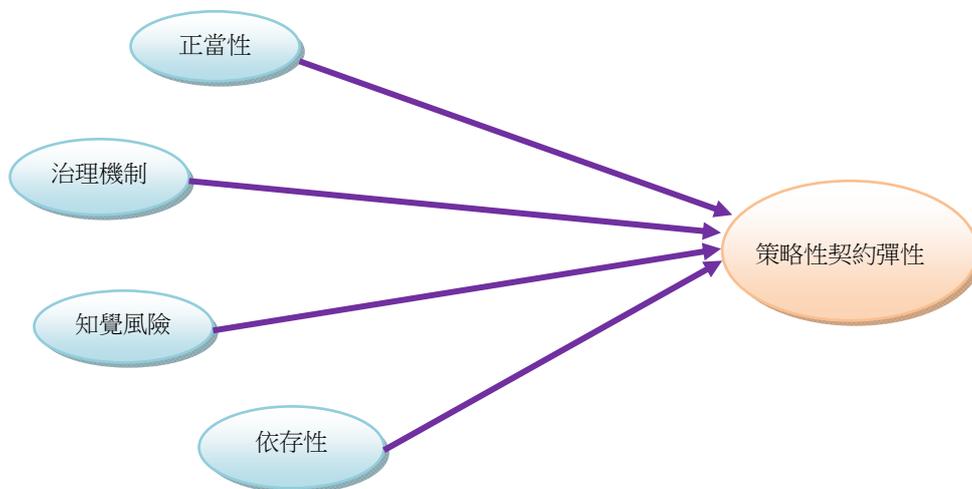


圖 3：策略性契約彈性概念架構圖

這個架構由上一節的 10 個命題，併為 4 類，其中，P1 與 P3 併類並命名為「治理機制」；P2、P4 與 P8 併類命名為「正當性」；P5 與 P10 併類命名為「依存性」；P6、P7 與 P9 併類命名為「知覺風險」，如圖 3 所示，為策略性契約彈性架構圖，由 4 類 10 種命題形塑而成。

肆、討論

策略性契約彈性架構提供廠商針對契約失靈後，判斷目標在不在的基礎，如果目標在，則可主動提起契約再議；如果目標不在，則處理契約予以善後。廣義來說，策略性契約彈性的目標在於透過策略觀點，經過目標判定，以極大化企業取得異質化的資源與能力(Barney 1991; Mahoney2005; Wernerfelt 1984)，藉以發展持續的競爭優勢，從而達到企業永續經營的目標。

我們的假設是合作雙方在契約簽定過程，彼此對權利義務已有審慎評估，亦即，如同本研究來自實務界的論據，焦點廠商視未完成的契約是未完成的政策，因為是整體策略執行的局部或全部，所以是企業營運過程中所不能不處理的行動。更且這項行動可能來自常規，也可能來自搜尋、觀察與學習後的決議，截至契約失靈前，必定是與組織內部決議目標最相近的廠商行為，所以彼此有完成此項契約的期待。也就是說，雙方相信各自仰賴對方的資源與能力足以經由合作達成目標且各取所需。

然而，契約失靈使契約雙方的期待暫時凍結，焦點廠商首先必須判斷，對象廠商何以產生契約失靈？繼續與其合作的意義大不大？如果對象廠商是長期合作對象，針對單一個案契約失靈所做的決策，會不會影響彼此往後合作關係或助長焦點廠商的競爭對手，坐收漁翁之利？針對這個問題，策略性契約彈性的四項指標；治理機制、正當性、依存性與知覺風險，便是根據實務論據整合而得的初探資料。做為初探性研究的概念架構，本架構初步已回答契約失靈與策略性契約彈性現象的問題。

其實併類後的四項指標，使我們對策略性契約彈性的問題有些豁然開朗，首先契約治理機制的採行，對於討論交易影響的重要性極具意義。本研究認為要在交易雙方的關係下判斷其間關係，毋寧是件困難的事，但是本研究發現從廠商間最近一次採行什麼樣的治理機制進行判斷，相關問題便有較好的收斂效果。國內學者以往都著力於探究治理機制的前因(翁煌哲、于卓民與黃國峰 2009；趙琪與林正士 2002)；採用治理機制做為預測策略性契約彈性的前因，當然不僅止於交易成本的「市場」、「層級」與「混合」機制(Williamson 1991)，Anderson 與 Oliver 等人的研究指出代理理論中的「產出」、「行為」與「族系」的內涵類似(趙琪與林正士 2002)，這意味著本研究架構也可以針對代理理論的契約失靈提供起步時參酌的架構。

同理，本架構中的「正當性」與「依存性」，與制度理論以及資源依賴理論的理論相呼應，對於這些構面與理論的其他的內涵有何關聯，是非常值得探討的。本研究在前一節中並未就深度訪談的現象立即援引既有理論進行解釋，目的便在於採用個案研究「漂流」的精神，讓事實說話，從而在歸納命題後，找出其關聯。最後，有關於知覺風險的構面，其內涵可能會因不同產業結構與競爭情況相關(Ulrich and Barney 1984)，同樣值得探討。焦點廠商的風險可承擔性，可視為有限理性與投機主義的算計，雖然，交易成本理論假定風險為中性(Williamson 1985)，但實務上對風險的考量，其實源自洽談合作對象的遴選即開始。焦點廠商的風險可承擔性與資源依賴程度有無相關，例如：本研究實務證據中，配電業者雖因對象廠商，工程與設計款項，給付遲延頻仍，但一方面顧及長期合作夥伴的道義；一方面受限於業內具有市場開拓力的廠商選擇相當有限；加上每件跨國工程設計與建置費獲利率平均超過三成，故有重度依賴。所以在其可承受的財務風險內持續配合，目的就在協助對象廠商，維持其獲利能力；因為對象廠商獲利，其待收款項才會有著落。

伍、 結論與建議

我們假定契約失靈前，合作雙方在契約簽定過程，彼此對權利義務已有審慎評估，焦點廠商視未完成的契約是未完成的政策，因為是整體策略執行的局部或全部，所以是企業營運過程不能或免的管理行動。契約失靈使立約雙方完成目標交換的期待暫時凍結，我們提出策略性契約彈性架構，做為契約失靈的因應方法。

對理論而言，我們指出契約失靈的現象並以策略性契約彈性架構做為應急修正的基礎。不管是治理學派或資源學派，都值得注意，每種不同契約其實是完成企業決策目標的一部分，一旦契約失靈就代表企業總體策略的局部或全部目標受到侷限。在以往的研究，鮮少針對契約失靈的現象進行討論，我們在這樣的脈絡下，發展出策略性契約彈性架構，嘗試做為正視此現象的研究起點，同時補足理論的缺口。

就管理意涵來說，策略性契約彈性架構不僅可以使廠商應用這個架構，做為判斷、審視與發展契約失靈時的應急方案；同時可協助公司進行必要的合作關係校準，在永續經營的前提下，汰弱擇強，選擇執行績效較高的合作對象，做為事業與策略夥伴。

我們認為企業致力於簽約過程的契約完整性(contractual completeness)與交易成本的效率管理，的確有利效率的提升；但作業效率提升並不是策略(Porter, 1996)，特別是在契約失靈的情況下，企業要永續經營，必須具備面對環境與回應環境變化的能力，那麼，尋求效率與建立並維持組織競爭力所必須的關係，兩者不可偏廢。最後，我們要提醒理論與實務界，不但要重視契約失靈的現象；也應把握每次契約失靈的機會，查檢與對象廠商合作的短中長期關係。策略性契約彈性架構，已提供組織對契約失靈的情境更深入的瞭解；同時，在企業策略管理上，也提供了組織適切的因應之道，後續的研究者，可針對此項主題進行驗證。

參考文獻

- 吳思華，1998，策略九說，台北：臉譜。
- 翁煌哲、于卓民與黃國峰，2009，價值共創與統治模式，組織與管理，第 2 卷 1 期：63-89。
- 趙琪與林正士，2002，廣告管理決策前因研究：整合代理理論與交易成本理論，管理學報，第 19 卷 5 期：927-948。
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., and W. Hesterly. 2006. Organizational economic: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, and W. R. Nord (Eds.), *the SAGE Handbook of Organization Studies*, 2,111 - 148.
- Camerer, C. 1985. Redirecting research in business policy and strategy. *Strategic Management Journal*, 6(1), 1-15.
- Carter, R., and G. M. Hodgson. 2006. The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. *Strategic Management Journal*, 27, 461-476.
- Conner, K., and C. K. Prahalad. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, *Organizational Science*, 7, 477-501

- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Dosi, G., D. J. Teece, and J. Chytry. (Eds.). 1998. *Technology, organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford: Oxford University Press.
- Ghoshal, S., and P. Morgan. 1996. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*, MA: Blackwell Publishing.
- Jacobides, M., G. and S. G. Winter. 2005. The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 159-172.
- Jones, G. P. and C.W. L. Hill. 1988. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Katz, D., and R. L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
- Kim, H. -S., and Y -G. Kim. 2009. A CRM performance measurement framework: Its development process and application, *Industrial Marketing Management*, 38, 477-489.
- Kogut, B., and U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Management Science*, 3, 383-397.
- Kunda, Z. 1999. *Social Cognition: Making Sense of People*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Mahoney, J. T. 2005. *Economic Foundations of Strategy*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Makadok, R. and J. B. Barney. 2001. Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47(12), 1621-1638.

- Nelson, R. R. and S. G. Winter. 1982. *The evolutionary theory of the firm*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 24, 129-141.
- Pfeffer, J. and R. I. Sutton. 2000. *The knowing-doing gap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reynolds, T. J. and J. Gutman, 1988. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(6), 11-31.
- Rindfleisch, A., and J. B. Heide. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61, 30-54.
- Teece, D. J. 1986. Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, 21- 45.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Ulrich, D., and J. B. Barney. 1984. Perspectives in organizations: Resources dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471- 481
- Williamson, O. E. 1975. *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firm, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1991b. *Strategizing, economizing, and economic organization*. *Strategic Management Journal*, 12(Special Winter), 75 - 94.

- Williamson, O. E. 1993b. Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, 2, 107 - 156.
- Williamson, O. E. 1999. *Strategy research: governance and competence Perspectives*. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.