

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

計畫名稱：廣告主對廣告代理商管理機制選擇前因的探討

- 代理理論與交易成本觀點之互補性研究

A study on Decision Antecedents of Management Mechanisms for Advertisers toward Advertising Agents — A Complementary Research between Agency Theory and Transaction Cost Perspective

計畫編號：NSC 87-2416-H-224-017

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：趙琪 國立雲林科技大學企業管理系

摘要：本研究歸納出廣告管理機制大致可分為「行為」、「產出」及「派閥」三類，其觀點與空制理論的精神相通，只是不同的研究對象，其管理機制的內涵與方式會有所差異。此外，本研究也發現，廣告主絕非單一運用某一類型管理機制，絕大部分是混合使用，只是各種管理機制運用的程度不同而已。本研究以單變量變異數分析廣告管理機制的選擇前因，發現績效不可衡量性、目標衝突性、投機行為、合作情境變動性及交易對象稀少性等變數對廣告管理機制的選擇有顯著影響。當廣告主認知績效不可衡量性或代理商投機行為可能性的程度愈高，愈傾向運用行為管理機制；當雙方目標衝突性或合作情境變動性愈高，則廣告主愈傾向運用以產出（績效）為基礎的管理方式；當廣告主認知浮合期望的交易對象較少或代理商有良好專也能力時，則傾向運用以建立信任關係為基礎的派閥管理機制。研究結果發現，代理理論與交易成本觀點兩者各能解釋組織間管理機制選擇前因的一部分，印證過去者對兩者具有互補性的論點。本研究建議實務界從事組織間管理的課題時，不妨以代理或交易關係來界定並分析雙方的角色，從而了解對方所關心的重點，降低雙方的代理與交易成本，增進合作的效率。

關鍵詞：廣告主、廣告代理商、管理機制、代理理論、交易成本

ABSTRACT: There are three types of advertising management mechanisms: Behavior management mechanism, output management mechanism, and clan management mechanism. It proved the types of inter-organizational

management mechanisms are corresponding to intra-organizational control types. Besides, the research finds the management mechanisms are not substitute for each other. Advertisers always make use of them complementally. The research analyzed the antecedents of advertising management mechanisms by one-way ANOVA, finding there are five influential factors of advertising management. When advertisers recognize the high level of the difficulty of measuring output, and agents opportunistic behavior, the advertisers will incline toward using behavior management mechanisms. However, when there are great goal conflict between them or they have great uncertainty in cooperative relationships, the advertisers will tend to operate output management mechanisms. Otherwise, advertisers will build mutual benefits or trust relationship with advertising agents, when the agents are rare.

Keywords: Advertisers, Advertising Agents, Advertising Management, Management Mechanisms, Agency Theory, Transaction Cost

壹、計劃緣由與目的

近年來，由於「網路關係」（Network Relationship）的興起，協力（Cooperative）組織間的協調與控制等互動關係日益受重視，漸漸地，控制的觀念延伸到「組織間」（Inter-Organizational）的控制，如合資企業、母子公司、多國籍企業等領域上的探討，但都在「共同所有權」（Common Ownership）或「部分所有權」（Partial Ownership）的前題下，探討組織間的控制

〔6〕。

廣告主 (Advertisers) 和廣告代理商 (Advertising Agents) 在行銷通路上是一種「合作網路」的關係。雙方在非共同所有權的情況下，廣告代理商是廣告主行銷通路中的一環；反之，廣告主是廣告代理商的顧客，兩者在行銷關係上存在某種程度的互依關係。

本研究擬針對此種組織間關係予以探索，但不同理論觀點都可能解釋一部分此種管理機制之決策前因。Bergen et al.(1992) 探討代理理論在行銷上的涵意和應用時認為：行銷人員依賴獨立的「促進代理人」(Facilitating Agencies)來達成相關的行銷計劃，「促進代理人」是指專業的機構或人士 - 例如廣告代理商、研究機構等，其服務是建立於報酬 (Fee-for-service) 或佣金 (Commission) 的基礎上。

吳思華 (民 85) 將「交易」定義為：「技術上獨立的買賣雙方，基於自利的觀點，對所意欲之產品或服務，基於雙方均可接受之條件，建立起一定之契約關係，並完成交換的活動」。廣告主擁有產品知識，而廣告代理商擁有消費者偏好之資訊與媒體優勢，兩者就自利的觀點，對雙方所擁有的資源或能力，基於雙方都可接受之條件，建立起一定的契約關係；在交易行為的發生過程中，會伴隨發生資訊搜尋 (Information Search)、條件談判 (Negotiation) 與監督 (Monitoring) 交易實施等交易成本〔16〕。

綜合上述，本研究認為廣告主和廣告代理商之間是一種「代理關係」，亦是一種「交易關係」；故以代理成本與交易成本理論觀點探討廣告主與廣告代理商間的管理機制。

廣告主對廣告代理商的管理機制，牽涉到複雜且多元的影響因素，但相關研究卻很少〔8〕；此外，不同的學術觀點，如代理理論、交易成本從不同的角度來探討管理機制的問題，二者之間具有相關性與互補性是學者共同肯定的〔4, 5 & 8〕，但過去研究重點均在組織內的範疇，代理理

論與交易成本理論在廣告管理領域中的應用，以及描述組織間管理機制影響前因的互補性探討，仍有相當大的研究空間有待充實。

基於上述之動機，本研究目的可敘述如下：

- 一、探討管理機制與控制的關係和組織間管理機制的類型。
- 二、驗證代理理論與交易成本觀點解釋組織間管理機制決策的互補效果，期能對相關研究領域提出更完整的探索方向。
- 三、探討廣告主與廣告代理商互動與管理策略之研擬。

貳、理論基礎與文獻探討

一、廣告管理機制的意義、類型和影響因素

歸納學者對控制類型和影響因素的研究，雖然所用名詞 (Terms) 有些不同，本研究依其涵義大體可歸為三類——「行為」(官僚、規則或權威) 控制、「產出」(市場或價格) 控制及「派閥」(信任或文化) 控制。就控制與管理機制而言，組織間的管理，其研究重心在於維持雙方關係的具體作法，期使成員互蒙其利。曾紀幸 (民 85) 綜合學者論述，認為網路組織 (廣告主與廣告代理商間的關係亦是一種網路組織關係) 間的管理機制與控制類型的關係為：「塑造信任氣氛」類似於派閥或文化控制；「建立長期性獎酬系統」類似產出控制；「建立班底」類似行為控制。由此可知，組織間的管理機制與組織內控制理論是可以互通的。

歸納過去相關文獻中可發現，控制的因子大體可分為「組織內因素」、「組織間因素」及「環境因素」；其理論根源於組織理論、組織文化理論、代理理論及交易成本理論，因本研究探討非共同所有權組織間管理機制的問題，故「組織理論」變數將不納入討論；而「組織文化理論」在組織間關係上是「果」而非「因」，故本研究視其為「派閥管理」的一種，而非影響因素；另外，代理理論和交易成本觀

點常被國內外文獻用來探討組織內或組織間的管理機制〔2、4、5、8〕的課題，且兩者具有互補的觀點〔5、17〕是學者所肯定的，故以下將介紹代理理論與交易成本觀點與廣告管理機制之關係。

二、代理理論與廣告管理機制

組織內的雇用（Employment）關係和組織間的合作分工均存在代理關係。Bergen et al.（1992）認為在行銷領域中，不同組織層級有各種階層的員工，所以發展並實行行銷策略和計劃也牽涉到代理關係。此外，許多行銷次功能委託外界專家或專業組織代為執行，例如市場調查、倉儲、批發及零售等，因此，行銷功能執行專家和委託機構間即形成代理關係。本研究所欲探討之廣告主與廣告代理商間的活動即屬之。依代理理論觀點，以下逐一探討各構念對廣告管理機制之影響：

1. 監督成本：當廣告主施行監督所需成本愈高時，行為管理將造成較高成本，故廣告主傾向產出或派閥管理機制。
2. 績效不可衡量性：廣告創意或績效表現愈難以衡量，愈難採產出管理機制，廣告主將可能採行行為或派閥管理。
3. 市場需求不確定性：廣告之目的在達成銷售績效，若來自環境的不可控制因素愈高，則難以對廣告代理商之努力成果歸因，因此，廣告主將偏重行為或派閥管理型式。
4. 廣告主之風險態度：若廣告主具有風險假設，則會自行承擔廣告績效不確定性造成的風險，而採用行為管理機制；反之，風險趨避的廣告主，會將風險轉嫁給廣告代理商，而採用產出管理機制，或建立信任氣氛，以期減少風險（派閥管理）。
5. 目標衝突：當雙方目標不一致，行為管理的成本高且成效不彰，廣告主將偏重以產出為管理型式，或以信任、文化、關係準則或共同價值觀（派閥）來執行廣告管理機制。

三、交易成本理論與廣告管理機制

交易成本觀點主要以經濟觀點解釋交

易會以何種方式進行，可能透過市場（Market）自由交易，或將交易內部化，以層級（Hierarchy）方式完成。交易成本觀點以「效率」為主要考量，交易之統制結構取決於交易之總成本。

統制機制延伸至組織間的關係時，「層級」是以各種管理投入、監督活動、規則訂定或資訊系統的方式來進行嚴密的控制，類似「行為管理機制」；「市場」以價格機能或交易對象產出績效來控制，類似「產出管理機制」；「混合」型式的長期關係式交換、甄選及社會化類似「派閥管理機制」。由此而知，交易成本所討論之組織間統制機制，其類型和組織控制理論所延伸之管理機制意義與精神是相通的。

根據交易成本觀點分析廣告主與廣告主代理商間的交易關係，其間管理與以下因素關係密切。以下將逐一探討各構念對廣告管理機制的影響：

1. 專屬性資產的投資：當廣告主對廣告代理商所投入的專屬性資產（如產品機密、人力資源、品牌資產等）愈高，廣告代理商發生投機行為時，其損失愈大，因此，廣告主必須依賴疆界擴張活動保護此一資產，將採用行為管理機制。
2. 認知投機行為之可能性：管理或監督的目的在於要求廣告代理商依契約執行活動，同時防止損及廣告主利益，因此，當廣告主預期廣告代理商採投機行為之可能性很高時，則可能採行行為管理機制嚴密控制，或以派閥管理機制建立廣告代理商對廣告主之忠誠與認同，以減少其採行投機行為之動機。
3. 合作情境變動性 / 交易對象專業能力：合作情境變動性愈高時，且廣告代理商愈易替代，則廣告主會採產出（價格機制）管理方式，以市場機制評選適任之廣告代理商；但若廣告代理商具專業能力，則愈可因應環境變動，且不易替換，則廣告主以行為或派閥管理機制較佳。
4. 交易對象稀少性：市場上符合廣告主需求條件的廣告公司愈多，則競爭激烈、易於

替代，故廣告主採產出管理；反之，將以派閥管理機制期望塑造信任氣氛、建立共同價值觀，期使交易關係更穩固。

四、代理理論與交易成本理論觀點之比較

本研究綜合比較兩理論觀點之異同，以下逐一分述：

●相同論點

- 1.人性假設：兩者皆假設人有自利心、有限理性、投機主義，因此會產生各種代理問題與交易成本。
- 2.環境假設：兩者皆認為環境不確定會造成代理關係和交易成本，而增加交易時協商的空間和成本。
- 3.對資訊的假設：兩者都假設資訊不對稱（不完全資訊）下，加以對環境、人性的假設，而產生逆選擇或道德危險等投機行為。此外，兩者皆視資訊為一有價的可購買的商品，只有交易成本分析認為在價格機制運作下，資訊可免費取得。
- 4.對成本的觀點：兩者都探討契約前（ex ante）和契約後（ex post）的成本，例如事前的搜尋、協商成本，和事後的監督、執行成本〔8〕。
- 5.交易構面：兩者皆認為交易時間（代理關係）的時間長短、頻次、過去合作關係會影響管理機制的選擇。
- 6.準則變數：代理理論中的「產出」、「行為」、「派閥」管理機制〔10、13〕與交易成本觀點的「市場」、「層級」、「混合」式管理機制之精神與內涵類似。
- 7.「效率」觀點：兩者皆以「效率」觀點來從事組織活動運作，進而設計最有效率之管理機制〔11、16〕。

●相異論點

- 1.風險假設：代理理論假設主理人較代理人來得風險中立（Neutral）〔8〕；交易成本觀點對風險較無明確假設，且無實證文獻驗證此假設在交易成本架構中的有效性〔15〕。
- 2.分析單位：代理理論的基本分析單位是

「個別代理人」，考慮代理人的風險偏好與目標可能與主理人不一致；交易成本的基本分析單位是「交易」，著重分析每筆交易的差異以設計最適統制機制。但在某些情況下，其兩者意義是相同的——如本研究中廣告主與代理商之間的代理關係，亦是一種交易關係。

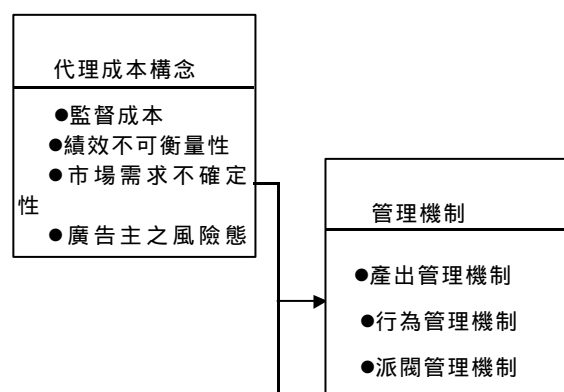
- 3.時點：代理理論採用事前觀點來討論主理人與代理人的關係，強調藉事前的誘因設計消除或減少事後成本；交易成本卻基於主理人與代理人間契約不完美，故強調事後交易成本，包括交易偏差所蒙受損失之成本、事後錯置之談判成本、統制機制設置與運作成本及確保承諾執行之成本。
- 4.組織疆界：代理理論重視「合作夥伴」的選擇；交易成本觀點則較常探討「組織疆界」的問題，重視「自製或外購」的決策〔11〕。但近年來由許多文獻發現，代理關係已延伸至獨立組織之研究，而交易成本分析也用來探討產業合作網路、多國籍企業管理、特許權等領域，由此可知兩者研究的界限逐漸模糊，且可互補。

綜言之，雖然兩者理念相近，且經常探討相同課題，兩者對管理機制的解釋前因仍存有若干差異，因此本研究將二者合併使用有助於對行銷管理領域有更深入的了解。

參、研究方法

一、研究架構與研究假說

本研究延續文獻探討及研究目的，發展本研究觀念架構如圖 1。



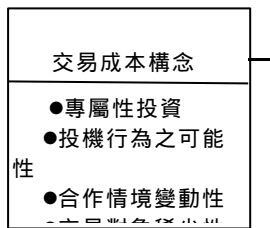


圖 1：觀念架構

依文獻探討與觀念架構，提出本研究假說如下。

H1：不同的代理成本對廣告管理機制之選擇有顯著影響。

- H1-1：廣告主對廣告代理商的監督成本愈高，廣告主愈傾向運用產出或派閱管理機制。
- H1-2：當廣告績效的衡量愈困難，廣告主愈傾向運用行為或派閱管理機制。
- H1-3：當市場需求不確定性愈高，則廣告主愈傾向運用行為或派閱管理機制。
- H1-4：當廣告主之風險態度愈中立，廣告主愈傾向運用行為管理機制。
- H1-5：當廣告主與廣告代理商的目標衝突性愈高，廣告主愈傾向運用產出或派閱管理機制。

H2：不同的交易成本對廣告管理機制之選擇有顯著影響。

- H2-1：當廣告主對廣告代理商投入的專屬性資產愈高時，則廣告主愈傾向運用行為管理機制。
- H2-2：當廣告主認知廣告代理商發生投機行為的可能性愈高時，廣告主愈傾向運用行為或派閱管理機制。
- H2-3：當合作情境變動性愈高，且廣告代理商愈容易替代，則廣告主愈傾向運用產出管理機制。
- H2-4：當廣告主在市場上的交易對象愈稀少時，廣告主愈傾向運用派閱管理機制。

二、研究對象與抽樣方式

本研究之對象為廣告主，廣告主包含公民營機構與營利及非營利組織，甚至包含個人、社區和獨立的法人團體等等。由於範圍廣泛，且不同廣告主之廣告目的和媒體選擇會有很大的不同；因此本研究僅以商業性廣告廣告主為研究範圍。

本研究以商業性廣告主為對象，具此特性之廣告主在台灣之全部家數，即為本研究之母體，因範圍涵蓋多種業別且數量龐大，在抽樣便利性和研究對象的代表性雙重考慮下，本研究以台北市廣告代理商業同業公會出版的中華民國廣告年鑑中，廣告支出金額前五百大廣告主為樣本。在刪除非商業性廣告主與國外法人機構後，共發出 484 份問卷，回收 75 份，回收率為 15.5%，經篩除填答項目比率過低之問卷，共得有效問卷 71 份。

三、資料分析方法

本研究先進行個案研究，以精確掌握研究概念和廣告主與廣告代理商間的關係特質。本研究對各產業和公、民營企業廣告主抽樣深入訪談，並以訪談記錄之定性分析做更精細的探究，以補調查研究不及之處。觀念架構之驗證主要以主成份分析、單變項變異數分析(ANOVA)來驗證管理機制選擇前因和各變數相對重要性。

肆、資料分析與結果

一、個案研究分析

本研究訪問三家廣告主，各代表不同的資本結構（本土民營、外商及國營企業）。由個案之定性分析發現，廣告主對廣告代理商的管理機制，主要可歸納為三大類型：一是「行為管理機制」，包括要求代理商提供行為報告與資訊、頻繁的聯繫或開會及對廣告計劃的參與與影響等等方式，目的是以較嚴密且注重時效的管理方式來達到廣告主預期之任務。第二種廣告管理機制是「產出管理機制」，主要是納入廣告代理商的績效為重要獎酬依據，鼓勵代理商對其廣告效果所做的努力，而給予實質的獎勵；或是透過比價的方式來甄選合作之廣告代理商。第三種是「派閱

管理機制」，主要以和代理商建立信任關係、溝通企業經營理念及長期互惠合作等方式，來降低雙方認知衝突與監督成本，並減少轉換代理商所可能發生的交易成本。以上三種管理機制並非單獨存在，廣告主通常會混合運用，只是各種管理機制運用的程度可能有所不同而已。

在管理機制的影響前因方面，廣告效果不確定性、目標衝突性、合作情境變動性、代理商專業能力、交易對象的多寡及過去合作經驗是廣告主較重視之因素。當績效不可衡量性較高或可交易對象較少，廣告主偏向運用行為或派閥管理的方式，來客觀衡量代理商的貢獻程度，或是以派閥管理來建立長期合作的關係。當雙方在廣告創意、製作或人員安排及整個合作過程中有認知差距時，在廣告主掌握廣告預算的優勢資訊下，則廣告主會明定任務方式、產出、期限及金額等方式，由市場機制來決定最具效率的交易。當廣告主常因不可預期的原因而中斷與代理商的合作關係（如廣告預算不確定），或每次廣告案為期較短時，則偏向運用市場機制使交易成本最低。此外，廣告主普遍重視代理商的專業能力與過去合作經驗，當代理商有

良好的專業能力且雙方過去合作關係良好，則合作關係穩固且充分信任，較不必花費額外的管理成本。

綜合上述，個案訪談結果和本研究歸納之管理機制類型相同，雖然個案資料並未包含或驗證本研究所有的廣告管理機制選擇前因，也無法探究各影響因素的影響大小與互動效果，但初步證明本研究之推論與觀念架構符合實務界的運作。

二、廣告管理機制選擇前因之分析

本研究以單變項變異數分析廣告管理機制的選擇前因，發現績效不可衡量性、目標衝突性、投機行為、合作情境變動性及交易對象稀少性等變數對廣告管理機制的選擇有顯著影響。當廣告主認知績效不可衡量性或代理商投機行為可能性的程度愈高，愈傾向運用行為管理機制；當雙方目標衝突性或合作情境變動性愈高，則廣告主傾向運用以產出（績效）為基礎的管理方式；當廣告主認知符合期望的交易對象較少或代理商有良好專業能力時，則傾向運用以建立信任關係為基礎的派閥管理機制。

表 1 廣告管理機制選擇前因之 ANOVA 分析彙整

構念	各構念高低水準	行為管理機制	產出管理機制	派閥管理機制	假說驗證結果
監督成本	H	0.0018	0.0043	-0.1793	不成立
	L	-0.0013	-0.0032	0.1312	
		(p=0.90)	(p=0.76)	(p=0.19)	

績效不可衡量性	H	0.4107	0.0076	0.4223	成立
	L	-0.0388	-0.0020	0.0925	
		(p=0.00) ***	(p=0.59)	(p=0.04)**	
市場需求不確定性	H	0.2059	-0.1607	0.1144	不成立
	L	-0.0055	0.0043	-0.0031	
		(p=0.37)	(p=0.49)	(p=0.62)	
廣告主風險中立性	H	0.0038	-0.0037	-0.1694	不成立
	L	-0.0013	0.0013	0.0058	
		(p=0.85)	(p=0.85)	(p=0.41)	
目標衝突性	H	0.1475	0.7559	0.3067	部分成立
	L	-0.0027	-0.1386	-0.0056	
		(p=0.59)	(p=0.00) ***	(p=0.27)	
專屬性投資	H	0.0000	0.0076	0.1317	不成立
	L	-0.0001	-0.2086	-0.3604	
		(p=0.99)	(p=0.29)	(p=0.07)*	
投機行為	H	0.3949	0.1546	0.0093	部分成立
	L	-0.2572	-0.1006	-0.0061	
		(p=0.00) ***	(p=0.29)	(p=0.53)	
合作情境變動性	H	-0.1624	0.4853	-0.2250	成立
	L	0.0100	-0.2978	0.1381	
		(p=0.29)	(p=0.00) ***	(p=0.14)	
交易對象稀少性	H	0.0047	-0.1577	0.3573	成立
	L	-0.0026	0.0086	-0.1942	
		(p=0.77)	(p=0.33)	(p=0.03)**	

註：“*”：p < 0.1；“***”：p < 0.05；“****”：p < 0.01。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 廣告管理機制的類型

本研究歸納過去有關管理機制的相關文獻，並輔以個案訪談的資料，歸納出廣告管理機制大致可分為「行為」、「產出」及「派閱」三類，其觀點與控制理論的精神相通，只是不同的研究對象，其管理機制的內涵與方式會有所差異。此外，本研究也發現，廣告主絕非單一運用某一類型管理機制，絕大部分是混合使用，只是各種管理機制運用的程度不同而已。

(二) 廣告管理機制選擇前因

1. 代理成本

(1) 監督成本

可能是廣告主較少花費極大的人力或

時間去監督代理商；且由個案訪問中也發現，廣告主大多以雙方事先約定或產業約定成俗的行為資訊報表（如廣告企劃書、會議報告、預算報表等）來獲取代理商行為的資訊，所以廣告主知覺的監督成本大多不高，故此一變數並未影響廣告主管理機制的選擇。

(2) 績效不可衡量性

當廣告主認知績效不可衡量性愈高時，廣告主偏向多運用行為管理的方式；本研究推論，因為當廣告效果愈難以客觀衡量時，廣告主難以以單一產出（績效）來判斷代理商努力的程度，而偏向以代理商的具體行為（如廣告企劃、配合度、創意能力、時效等）來客觀衡量代理商努力的程度；個案訪問中也發現，廣告主普遍認知廣告效果的不確定性高，故偏向以評估代理商的行為，作為往後長期合作的重

要依據。

(3) 市場需求不確定性

可能是由於廣告主作廣告的目的日趨多元，不一定是完全為刺激銷售額，長期可能有建立形象，提高知名度等目標；且許多產品有一定的景氣循環或需求淡旺季，並非完全不可測，故市場需求不確定並未影響其對代理商的管理方式。

(4) 廣告主風險中立性

大部分的廣告主認知到廣告效果不佳對企業銷售額有一定影響，但對企業形象或整體並不會造成嚴重損害；由此可知，廣告主大多具有風險意識，並未因如此而刻意傾向行為管理機制。本研究另外發現，當廣告主愈具有風險意識，愈不會以與代理商建立信任關係的方式來降低風險，反之，願意承擔與不同代理商合作的風險。

(5) 目標衝突性

廣告主與代理商在合作過程中有意見之不一致，原屬正常可預期之情況；但因雙方屬獨立之所有權，且廣告主掌握優勢資源，因此，如果廣告主體認到雙方目標落差愈大，則偏向以產出管理的方式來化解行為目標上的衝突，使得其在績效目標上獲得妥協。本研究另外發現，目標衝突性較高的樣本中，大多為公營企業，因其廣告活動受政府法令程序規定，必須以公開招標的比價方式，且與代理商合作時間短、頻次高、金額小，雙方在有限的預算下，對廣告製作、人員配置等活動討價還價，故目標衝突性高。

2. 交易成本

(1) 專屬性投資

由資料分析與個案訪談中發現，廣告主在甄選或和代理商合作的過程中，投入的人力、時間等專屬性資產並不高，更無特別的人力或資源來對代理商從事嚴密的監督；反之，廣告主較常以塑造信任氣氛來建立長期關係。

(2) 投機行為

本研究發現，投機行為受部分支持，當廣告主認知代理商投機行為的可能性愈高時，則傾向運用較高程度的行為管理機制。可能是當廣告主運用嚴密的監督方式時，雙方的不信任關係較強，或是易處於對立狀態，故難以利用派閥管理來消弭投機行為。

(3) 合作情境變動性

本研究發現，當合作情境愈有可能變動且代理商愈容易替代時，則廣告主愈傾向以產出管理機制。顯示此一假說受強烈支持。雖然由個案訪談與資料分析中發現，廣告主和代理商大多趨向維持長期合作，但對少數合作變動性高，且潛在合作對象多之廣告主，其會傾向運用市場機能來決定最有效率的交易。

(4) 交易對象稀少性

當廣告主對廣告代理商的能力或條件有一定要求限制時，其潛在合作對象愈稀少，故廣告主會傾向運用派閥等方式來維繫與代理商長期合作的關係，避免因更換代理商而所造成的搜尋、監督成本。

(三) 各變數相對重要性之比較探討

整體而言，績效不可衡量性、目標衝突性、投機行為、合作情境變動性及交易對象稀少性，呈現出相對於其它因素之強烈顯著性。若以影響個別管理機制的相對重要性來看，合作情境變動性、績效不可衡量性及投機行為對行為管理機制的選擇有較強的解釋力；目標衝突性則對產出管理機制有較大影響效果；專屬性投資、交易對象稀少性較能影響派閥管理機制的運用程度。由此可知，代理成本與交易成本各能解釋部分廣告管理機制的選擇前因，兩者的觀點實為互補。

二、對實務的建議

廣告管理機制的內涵複雜而多元，一方面是因跨組織間的合作，難以控管其具體行為；另一方面因代理商績效難以客觀衡量，故難以具體歸納最有效的管理機制。本研究以國內五百大廣告主為對象，探討其廣告管理機制的類型與選擇前因，由於這些廣告主都具有豐富的廣告管理經

驗，經營績效卓著，其管理經驗亦值得其他初次面對廣告管理課題或汲欲提升廣告管理績效的企業借鑒。茲將本研究對實務業者的建議，具體歸納如下：

1. 企業在與代理商合作關係上，不妨暫時屏除傳統組織內命令式的管理方式，改由實質的代理與交易關係來分析並界定雙方的角色，讓彼此了解對方關心的重點，如此可降低雙方間代理成本與交易成本，並有助於關係的穩固與績效的達成。
2. 由實證發現代理成本與交易成本會影響廣告管理機制之選擇，所以建議廣告主在決定對代理商的管理方式之前，不妨先分析對公司較具重要性的代理與交易成本構念，例如合作時間長短、更換頻率、交易對象多寡、對廣告效果的態度及本身人力時間等資源投入等等，再採取合適的管理機制。
3. 若代理商高度依賴廣告主的廣告預算或企業知名度，則廣告主只要掌握關鍵資源，就足以管轄代理商。可以採行將「廣告效果明確化」及「明定服務項目與標準作業程序」，來確保代理商的服務品質與合作過程的流暢。
4. 若廣告主面臨績效不確定、雙方認知歧異大、合作情境變動快速及潛在合作對象眾多時，廣告主可利用產出機制的佣金制度——當客戶的業績超過預設目標時，收取事先約定較高的佣金率，若未達成目標，則依其責任減少或不予支付報酬。這種管理方式在國外正逐漸盛行，本研究實證亦支持其理論觀點的可行性，建議實務界可參考運用。
5. 若市場上可交易對象眾多且競爭激烈，廣告主對廣告的內容、方式或媒體需求多樣且變動快速時，廣告主可清楚地評估經營成本的結構、嚴格衡量廣告代理商的效益，甚至不需向廣告公司購買全程的服務——如向專業市調公司購買市場研究、自行洽購或委由專業媒體公司購買媒體；或者，由於廣告主的產品眾多及加強廣告代理商服務競爭的觀點，廣告主可與多家廣告公司有代理關係。藉由這種多元的管理機制來降低企業的代理或交易成

本。

陸、計畫成果自評

本研究內容與專題計劃書研提內容一致，亦達成預期目標。本研究在理論上的主要貢獻是，補強廣告管理理論的缺口；在實務上的貢獻，責是提供廣告主在選擇廣告代理商時，選用管理機制的建議；並提供廣告代理商在與廣告主合作過程中，所應降低的代理或交易成本，以維持雙方關係的和諧穩固，並互蒙其利。

柒、參考文獻

1. 吳思華（民 85），策略九說，麥田出版社。
2. 曾義明（民 84），「關係式交換之組織間控制系統影響因素與效果之研究-以特許經營組織為對象」，國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。
3. 曾紀幸（民 85），「多國籍企業在台子公司網路組織型態及其母公司管理機制選擇之關係」，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。
4. Anderson, Erin C.(1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," Marketing Science, 4(Summer), pp.234-254.
5. ---- & Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control System," Journal of Marketing , 51(Oct), pp.76-88.
6. ---- & Anne T. Coughlan(1987), "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution," Journal of Marketing, 51(January), pp.71-82.
7. Basu, K. Amiya, Rajiv Lal, V. Srinivasan and Richard Staelin(1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective" Marketing Science, Vol.4, pp.267-291.

8. Bergen, M. & S. Dutta and O. C. Walker Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," Journal of Marketing, 56(July), pp.1-24.
9. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm," Economica, Vol.4, pp.386-05.
10. Eisenhardt, Kathleen M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approach," Management Science, 31(Feb), pp.134-49.
11. ---- (1989) , "Agency Theory : An Assessment and Review", Academy of Management Review, Vol 14, pp.57-74. Science Quarterly, 24(4), pp.570-81.
12. Ouchi, William G. (1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organization Control," Administrative Science Quarterly, 22(March), pp.95-113.
13. ---- (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms," Management Science, 25(Sep), pp.833-47.
14. ---- and M.A. Maguire (1975), "Organizational Control : Two Functions," Administrative Science Quarterly, 20(Dec.), pp.559-69.
15. Rindfleisch Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," Journal of Marketing, Vol61 (October) , pp.30-54.
16. Williamson, Oliver (1975), Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York : The Free Press.
17. ---- (1988) , "Corporate Finance and Corporate Governance ," Journal of Finance, 43(3), pp.567-91