

# 從共同代理觀點檢視知識分享行為 - 以多層次傳銷組織為例

## AN OVERLOOK ON THE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR FROM THE COMMON AGENCY PERSPECTIVE-THE CASE OF MULTI-LEVEL MARKETING ORGANIZATION

洪維廷

萬能科技大學企管系

蔡儀華

國立台北大學企業管理系暨萬能科技大學企管系

**Wei-Ting Hung**

*Dept. of Business Administration*

*Vanung University*

**Yi-Hua Tsai**

*Dept. of Business Administration*

*National Taipei University and Vanung University*

### 摘 要

有鑒於一般行銷中介組織知識分享的困境，本研究嘗試跳脫傳統以標準代理模式所詮釋的一般行銷中介組織之知識分享行為，代之以共同代理模式分析多層次傳銷組織之運作內涵與知識分享行為，且釐清影響上線知識分享行為的主要因素，並依據所得結果分析總部如何透過工作設計與獎酬制度的調整，促進上線知識分享的行為。繼而連帶地由模式中，推理出一般行銷中介組織與多層次傳銷組織的差異所在，以提供管理者在工作設計與獎酬制度方面的參考。研究結果顯示：在共同代理結構下，影響上線行為的主要因素有四，包括：上線在銷售產品及傳遞知識兩任務上之相對生產力、總部及下線為監督上線所支付之交易成本、總部及下線因產品銷售及知識分享所獲得之單位報酬，以及總部自上線知識分享所獲得之間接報酬比例。因而，總部可依實務需要調整制度，進而影響前述因素，以符合企業政策與利益。綜上所述，多層次傳銷組織由於多了領導獎金的彈性設計，因而能激勵上線傳銷商積極地進行知識分享予下線傳銷商；其中的管理意涵是：當組織能將其成員間之權利義務建立起類似共同代理結構所列示的關係時，組織的各項工作任務始能獲得較週全的執行。

**關鍵詞:**共同代理、知識分享、多層次傳銷、行銷中介組織、獎酬制度

## ABSTRACT

This study, based on common agency theory, instead the standard agency theory adopted by previous studies, investigates the connotations and knowledge sharing behavior of multi-level marketing organization. A common agency model is built to analyze the knowledge sharing behavior and factors affecting the knowledge sharing behavior are clarified so as to provide the ways of promoting the knowledge sharing behavior. By the way, the result shall distinguish the differences between general marketing intermediaries and multi-level marketing organization so as to provide the reference for the administrator. The finding is that the factors which influence the knowledge sharing behavior are: firstly, the relative productivity of upline between two tasks. Secondly, the transaction cost which lowline and headquarter incurred in the policing and monitoring the upline. Thirdly, the payoff of headquarter and lowline acquire from product selling and knowledge sharing. Finally, the indirect payoff of headquarter acquire from the knowledge sharing behavior of upline. Headquarter can adjust the institutions to affect the factors to peruse the profit of the company. By the way, the differences of institutional design between general and multi-level marketing organization affect the knowledge sharing incentive and behavior of the salespeople. The connotations provide the ways of thinking in job and pay systems design.

**Keywords:** Common Agency, Knowledge Sharing, Multi-Level Marketing, Marketing Intermediaries, Pay Systems

## 壹、前言

「知識管理」一詞之定義在學界頗富爭議，但就企業實務而言，有關組織知識應如何妥善運作與傳承的重要性卻是無庸置疑的；本研究將焦點鎖定在近五年來相當熱門卻又尚待解決的「知識分享」議題上。知識分享不但是知識管理最大的挑戰與困難，同時也是組織衡量知識管理或組織學習績效最主要的一項因素（Quinn, Anderson, & Finkelstein,

1996; Barrow, 2001; Cross, Parker, Prusak, & Borgatti, 2001; Hansen, 1999; Marks, 2001; McDermott, 2001）。

誠如 Quinn, et al.(1996)所描述的，知識若能經過相互分享，則知識擁有者與接收者雙方所獲得的資訊與經驗都會呈線性的增加，若再繼續與他人交換知識，並將問題回饋、引申，則資訊與經驗會成指數成長，此種成長可以形成組織的核心能力。然而，隱性知識顯然建構了人們所知的主要部分，組織卻無法

完全地受益於此有價值的資產；這是因為隱性知識本質上是難懂的，為了捕捉、貯藏與散佈它，一般的主張是使其外顯；但是由於以下三項理由( Stenmark, 2001 )，使得外顯過程相當困難：其一，個人沒有必要去注意到自己所擁有的隱性知識；其二，在個人層次上，人們無須將其外顯後再使用；其三，個人不想放棄本身獨具之有價值的競爭優勢。

因此，雖不斷有業者嘗試各種制度設計與激勵措施來鼓勵組織內人員的知識分享，但由於以上三項理由，以致於有關知識分享之問題仍有待解決；亦即，在一般組織裏人們很難被激勵去進行知識分享的行動。而關於各行各業員工的「激勵」議題，最令人矚目的莫過於多層次傳銷組織的表現。如同陳得發、施正雄與孫治明( 2000 )在〈傳銷商獎金制度之探討〉一文中指出：多層次傳銷組織的成功因素雖有許多，但其在激勵傳銷商方面的制度及運作方式應數居功厥偉。亦即該類組織之能夠透過完善的知識分享而不斷擴充組織之關鍵，其實就是激勵理論的具體落實。然而，一般組織中的管理者並非不了解激勵理論，但為何其所執行之激勵效果不如多層次傳銷組織來得明顯呢？其中癥結有待深入探究。

多層次傳銷組織雖只佔整體企業組織的一小部份，但其特殊之組織運作型態所表現出知識分享的蓬勃生命力卻值得一般組織管理者借鏡。而為探究多層次傳銷組織知識分享效率之所以高於一般行銷中介組織，本研究嘗試以不同於以往的理論基礎進行分析。過去曾有相關研究從代理理論的觀點出發，探討行銷通路與組織運作等的相關課題，如

Akerlo( 1970 ) Eisenhard( 1989 ) Bergen, Dutta, and Walker( 1992 ) Lassar and Kerr ( 1996 ) Mishra, Heide, and Cort( 1998 ) 等；Dahlstrom, McNeilly, and Speh ( 1996 ) Eckardt( 2002 ) 黃思明( 1999 )及方世杰與方世榮( 2002 )更進一步結合代理理論與交易成本的觀念探討銷售通路的相關課題。前述文獻對於經濟學理應用於管理研究在觀念性或實證面的探討上頗具貢獻，但卻少有透過代理理論模式的建立，探討行銷通路組織的課題，且未曾以共同代理觀點加以討論。Bermheim and Whinston ( 1985 ) Gal-Or ( 1991 ) Zhang ( 1993 ) 及 Laffont and Martimort ( 1997 ) 等，雖以共同代理觀點出發但多著重於經濟理論的探討，而較少有管理意涵之延伸，亦未將其應用至行銷研究與知識管理議題的整合性討論。

其次，以往相關文獻於探討傳銷業相關問題時，重點偏向傳銷價值觀、法令規範、策略管理、行銷組合、傳銷組織運作及消費者行為等( 林妙雀，2001 )，然對於知識管理的課題則較少著墨，而嚴奇峰與蔡聖賢( 2001 )主要針對傳銷業導入知識管理的適切性作探討；林妙雀( 2001 )則由知識內隱性與參與式移轉角度，探討其對傳銷商滿意度與忠誠度的影響。前文已對傳銷業與知識管理之結合作了初步探討，但並未從代理理論的觀點就知識分享的議題加以詮釋及分析，亦較少將獎酬制度與知識分享的關聯性加以連結。因此，有關此一主題仍有許多值得探討的空間。

綜上所述，本研究的目的是：從代理理論的觀點，建立多層次傳銷制度的共同代理模式，以分析共同代理結構

中，上線銷售產品及分享知識的行為，並釐清影響上線知識分享行為的主要因素，並依據此模式所得結果分析總部如何透過相關機制與獎金制度的調整，促進上線知識分享的行為。繼之，連帶地由模式中，推理出一般行銷中介組織與多層次傳銷組織的差異所在，以提供組織管理者在工作設計與獎酬制度方面的參考。

## 貳、文獻回顧

### 一、共同代理觀點之演進與模式的應用內涵

根據 Coase (1937) 的觀點，一項經濟活動可能在市場上完成，亦可能在企業內完成，而企業出現的主要目的之一，乃是為了降低交易過程中的成本。因為在某些情境下，完全透過市場交易，參與者將負擔更大的成本或面臨更多的限制，所以透過企業的運作，某些交易的完成會比在市場上完成來得經濟。然而隨著企業規模的擴大，分工及專業化的情形開始出現，由於所有權人無法或不願擔負其所有工作，或因其遭遇的問題過於複雜，而面臨有限理性<sup>1</sup> (Bounded rationality) 的限制，因此企業內部開始出現授權 (Delegation) 及階層化 (Hierarchical) 的現象，所有權人將一項或多項任務 (Tasks) 委託給經理人，經理人再將該等任務交由次一階層的員工執行，如此透過層級架構的運作，才能將企業參與者的知識，技能及設備轉化為產出。

在前述架構下，主理人與受託人因雙方的目標不一致，以及訊息不對稱 (Information Asymmetry)，產生了所謂代理問題 (Jensen & Meckling, 1976; Holmstrom, 1979; Grossman & Hart, 1983; Hart & Holstrom, 1987)。代理關係指的是任何一種涉及非對稱訊息的交易，交易中擁有私有訊息的一方被稱為代理人 (agent)，沒有私有訊息的另一方被稱為主理人 (principal)，主理人通常將本身的一部份任務交給代理人去執行，並透過給予代理人適當誘因且負擔監督成本以規範代理人的行為 (Jensen & Meckling, 1976)，而前述因擁有私有訊息的經濟個體所採取的策略性行為，致使主理人必須支付之額外成本可視為交易成本的一種 (Laffont & Martimort, 2002)，然在前述情形下，由於主理人與代理人所追求的目標不同，且代理人的行為並非主理人所能完全監督，因此代理人於執行契約時仍無法完全符合主理人的利益，而有所謂道德危機 (Moral Hazard) 的問題，因此如何透過制度的設計，降低代理人採取機會主義行為 (Opportunistic Behavior) 的機率<sup>2</sup>，並且使其行為符合主理人的期望，值得進一步作分析。

傳統標準的代理理論模式，如 Holmstrom (1979)、Grossman and Hart (1983) 及 Hart and Holstrom (1987) 等研究者所提出者，往往假設主理人及代理人是單一的，即整個代理關係是呈現雙邊獨占的，而代理人從事的任務也只限於是一維 (one dimension) 的，如此並無法完全解釋現實社會的運作。因為，在企業實務中，代理關係通常不像前述的代理結構那樣單純，代理人通常

必須面對兩個或兩個以上的主理人，且同時執行主理人所委託的任務，因而產生共同代理 (Common Agency) 的現象，在此結構之下，代理人的決策不僅止於影響單一個體，而是多個主理人的，這些主理人間的偏好又可能存在某種程度的衝突性<sup>3</sup> (Bermheim & Whinston, 1986)，因此代理人必須將其精力分配於不同任務的執行上，就如同批發交易、委託人與經紀人，以及不同層級政府間的互動等 (Bermheim & Whinston, 1986; Dixit, 1996; Dixit, Grossman, & Helpman, 1997)，均存在類似共同代理的問題。

Bermheim and Whinston (1985, 1986) 首先指出共同代理的現象及重要性，該文擴展了雙邊獨占的代理模型，成為多個主理人影響一個代理人的基本模型，其後 Holmstrom and Milgrom (1988) Gal-Or (1991) 及 Dixit (1996) 則探討在共同代理結構下機制設計 (Mechanism Design) 的問題；Martimort (1996) Mezzetti (1997) 及 Dewatripont, Jewitt, and Tirole (2000) 則比較不同代理結構與共同代理間的福利與效率問題。前述研究均著重於效率問題的探討，較少涉及共同代理結構如何地影響代理人的決策行為。更進一步地，由於代理問題的存在，使得企業除了在生产成本之外，還必須負擔內部運作的交易成本。Dahlman (1979) 將交易成本歸納為：為尋找交易對象及了解交易對象相關訊息所必須付出的“搜尋與訊息成本” (search and information cost)，為決定交易條件及簽訂契約所支付的“議價與決策成本” (bargaining and decision cost)，以及為監督契約執行所必須支付

的“檢驗與執行成本” (monitor and enforcement cost) 等三類。

以多層次傳銷之運作為例，由於牽涉到傳銷組織的總部、上線及下線間之互動，包括了上線接受總部的委託從事產品的銷售，以及上線對下線知識的傳遞與分享；在此結構下，總部與上線，或上線與下線間除追求目標不同外，相對於總部及下線，上線通常擁有較多的訊息，就上線與總部的關係來說，總部並無法完全確知上線在產品銷售上投入的努力，而在上線與下線的關係方面，下線亦無法確切了解上線在知識分享上所作的努力。因此在銷售產品及分享知識的過程中，總部及下線在獲取上線的銷售努力與知識分享時，同樣必須支付前述三種成本。

若更進一步的分析，如：Williamson (1985) 的研究顯示，交易成本分為事前協商契約的成本，以及事後監督及執行契約的成本，而且上述各項成本還會受到交易不確定性、投機主義，以及資產專屬性等因素的影響。由此可知，交易成本涵蓋的面向極廣，然本研究探討的重點在於多層次傳銷業知識分享的問題，其過程主要牽涉到契約執行的相關問題，因此將交易成本定義為契約執行的監督成本，亦即總部及下線為獲取上線所擁有之相關知識所必須支付的成本，而有關該等成本是如何影響上線銷售產品及知識分享的相關決策，即是本研究所要探討的主題之一。

## 二、多層次傳銷的組織特性與經營實況

多層次傳銷制度肇始於 1945 年美國

加州的紐崔萊公司 (Nutrilite, Inc.)，在行銷學上，被歸類於直銷 (direct marketing) 中的直接銷售 (direct selling) 或是訪問銷售 (visit selling)。與其他行銷方法比較，直銷擁有彈性，不受時間與空間限制及可隨消費者與直銷商的方便，在任何時間、地點進行的優點 (Barnowe & McNabb, 1992)，在面對未來多變的商業環境，應該有很大的發展空間及市場機會。而通常直銷公司的營運均包含了教育訓練、獎金激勵、訂貨取貨、配送服務、提昇形象與硬體設備等的措施，以提供其各階層直銷商所需的相關需求，並達到激勵直銷商衝刺業績的效果。

就台灣地區而言，公平交易委員會 (2003) 對多層次傳銷之定義「是行銷通路的一種，係指企業透過一連串獨立之直銷商銷售商品，每一直銷商除可賺取零售利潤外，並可透過自己所招募、訓練的直銷商而建立之銷售網來銷售公司產品，以獲取獎金及其他經濟利益」。有鑑於以往不正當的多層次傳銷曾造成不小的社會問題，該會於 1992 年 2 月公佈公平交易法及多層次傳銷管理辦法後，台灣傳銷業才步上正軌，民眾漸漸地接受傳銷為一種行銷通路，傳銷營業額也得以漸次地成長。根據公平會 2002 年度多層次傳銷普查資料顯示，計有 830 家報備，實際經營率達 51%；而 ACNeilson 2002 年度的調查指出，已有 48% 的受訪者對多層次傳銷有正面的印象，較之 1998 年的 33% 進步了許多 (陳紀元, 2004)；就 2002 年度統計，多層次傳銷的市場規模已達 431 億餘元，參與人數則約 327 萬人，但由於多層次傳銷事業對參加人資格並無嚴格之限制，

部分產品使用者亦被視同參加人，致實際從事傳銷者之規模遠比參加人數小。

多層次傳銷的本質是採行人員多層行銷，運用倍增市場原理透過消費者口碑分享力量，以期能夠建立龐大經銷體系，並讓參與其中者獲得合理回饋。根據本研究彙整各家傳銷公司之營運資料顯示，多層次傳銷有異於一般銷售的特點有四：

- (一) 傳銷組織是一種由銷售人員組成的銷售網路，直銷商可各自利用自身「人際網脈關係」的組織拓展方式進行。
- (二) 每一層級之傳銷商均可以具有「銷售者、管理者、消費者」三合一的角色扮演特性；因此，也增加其任務的多元化。
- (三) 由於傳銷組織與傳銷商之間並無僱傭關係，參加者之薪酬完全視其績效表現而定；因此，優厚的獎勵制度是吸引參加人的重要誘因。
- (四) 傳銷事業之營業推展與其參加人規模大小息息相關；因此，傳銷商之工作不僅在商品銷售更在組織成員的拓展上。

綜上所述，維繫多層次傳銷制度的重點有三：一是商品銷售，二是組織發展，三是獎金與其他報酬。其中，多層次傳銷業與一般銷售業之最大不同者在於上線傳銷商因促進組織發展所得之領導獎金。而分析傳銷公司獎金結構，最大的金額就是領導獎金，這也顯示要在傳銷成就事業，必須努力發展健全的組織網。亦即，多層次傳銷事業網要成功

地成長，每個上線傳銷商在推薦他人時就必須教導他人如何地招募新人、並支援及訓練下線傳銷商；這其間就涉及知識分享的問題。有什麼樣的經濟原理促使網路上線毫不保留的分享知識予網路下線，即是本研究所要探討的主題之一。

### 三、知識分享行為與多層次傳銷組織運作內涵的探討

French and Raven (1959) 指出：當個人擁有特殊技能與知識時，將使其掌握較大的權力，即所謂之「專家權」；而當組織成員分享知識時，必須承擔分享成本，除了時間成本外，尚有權力喪失的成本。Hollander and Offerman (1990) 指出：個人將知識分享於其他成員時，將會使知識擁有者認為其權力喪失，因此而影響個人知識分享的意願；當個人擁有越專門或稀少特性的知識時，其在組織中的地位也越重要，進而影響知識擁有者的分享。由於知識擁有者必須花費許多時間精力與無形成本於系統或公開傳授知識，卻必須面對搭便車的結果，故而降低分享動機。

方世杰與方世榮 (2000) 在針對組織知識取得所作的研究中亦指出，以交易成本觀點而言，知識之取得可視為知識之交易，並且將因為不同的交易客體（知識）交易對象、交易環境以及交易頻率，而衍生出不同程度的交易成本；而組織內部的知識分享行為，如 Davenport and Prusak (1998) 所言，是遭遇問題的組織成員欲向其他組織成員尋求解決問題之知識；這正如在交易之市集中，知識的買方尋求知識之賣方提供其知識商品而交易之；換句話說，「知

識」本身在組織中具有所謂「內部市場性」。基於知識的內部市場特性，無論是組織間或其他層級間的知識流通交換，在知識分享過程中難免會遭遇現實上知識市場機能運作的不完善之處，使之無法臻至完善。

Mishra, et al. (1998) 則指出：代理人個人握有的知識內容是不易被主理人所掌控的，因而具有資訊不對稱的特性。一旦忽視代理人透過知識系統分享知識的功效，會促使代理人提供一些價值低的知識。Constant, Lee, and Sara (1996) Hansen (1999) 與 Marks (2001) 的研究則指出：基於傳遞訊息會產生時間與精力成本，因此組織必須利用一些正式控制機制，以激勵組織成員透過系統傳遞知識；當知識擁有者認知到管理當局的控制機制對非特定對象管道分享知識的結果與內容相當重視時，知識擁有者分享知識的意願會越高。

以上論述充分反應了一般組織成員吝於知識分享的心路歷程，然就多層次傳銷組織而言，情況則有不同；多層次傳銷事業均規定，欲加入成為公司之傳銷商，須認購某固定金額之商品；其傳銷商每推荐一位下線加入，可獲公司依認購商品金額提供一定比率之佣金；除該佣金收入外，每一傳銷商另獲公司依其所有下線傳銷商銷售總金額，發放不同比率之業績獎金（即：所謂的「領導獎金」）。深入分析傳銷組織的獎金結構，即可發現：最大金額來自於領導獎金，此即顯示：要在傳銷成就事業，必需努力發展健全的組織網，也就是不斷地拓展下線並促使下線傳銷商也能有好的業績表現；即上線必須扮演好師父的

角色，把一身好功夫傳授給下線。

綜上所述，傳銷之知識分享，是下線能否由上線得知從事傳銷工作所需的知識、公司制度規範、銷售技巧、及複製上線成立組織網的成功關鍵因素。而就傳銷知識的內涵來看，傳銷知識除了公司所制定的規章制度外，大部分知識是無法用文字描述的經驗，不易文件化與標準化，必須經由人際互動才能產生共識的組織知識。傳銷知識的傳承成功與否，則是公司能否永續經營，且比其他公司更具競爭優勢的主要條件。經由各項文獻探討所得之線索，本研究擬建構一共同代理模式來說明多層次傳銷組織之運作內涵，及其激勵知識分享行為之所以優於一般行銷中介組織的理論基礎，且提供組織管理者在工作設計與獎酬制度方面的參考。

### 參、共同代理模式的建構 - 以多層次傳銷組織之運作為例

多層次傳銷制度的運作，主要透過總部建立獎酬制度、上線銷售產品，以及透過上線傳遞知識以促進下線發展組織的模式進行運作，因此涉及了組織內部代理結構中主理人與代理人的互動問題<sup>4</sup>，在此情況下，總部及下線可視為代理結構中的主理人，分別提供零售獎金及領導獎金<sup>5</sup>，以激勵上線執行總部及下線所委託的任務<sup>6</sup>，而此處所稱的任務，對總部而言，主要為銷售產品的努力，而對於下線而言，主要是傳銷的技巧及相關知識，身為代理人的上線，必須在銷售產品或將知識分享予下線間作選擇

或取捨；換句話說，因為兩項工作之間可能存在某種程度的衝突性，因此上線必須在考量增加銷售或發展組織的報酬，以及其執行任務所必須支付的成本後，作出銷售產品及傳遞知識的決策，因此可以用共同代理的觀念加以理解。

以下本研究將建立多層次傳銷組織的共同代理模式，以分析共同代理結構中不同的情境將如何地影響上線銷售產品及傳遞知識<sup>7</sup>的行為，並釐清影響其知識分享行為的主要因素，最後再依據此模式所得結果分析總部如何透過獎金制度的調整，以影響上線知識分享的行為。在共同代理模式的建構上，本研究主要延伸 Mezzetti (1997) 及洪維廷 (2001) 的模式作進一步分析，與前二者之不同，主要有三點：

其一，有別於 Mezzetti (1997) 一文，主理人於監督代理人行為時必須負擔交易成本，而前述成本可能進一步影響上線銷售產品及知識分享的行為，因此本文將監督成本納入共同代理模式中進行討論。

其二，與 Mezzetti (1997) 不同者，因產品銷售與知識分享兩任務之間除存在替代的關係，亦可能存在互補的關係，即知識的分享除有助於組織的發展，亦可能同時促進產品的銷售，因此本文於共同代理模式中同時考量到任務間的互補性或替代性對上線決策行為所產生的影響<sup>8</sup>再者，Mezzetti (1997) 及洪維廷 (2001) 為簡化分析，均假設兩主理人自代理人執行任務中所獲得的每單位報酬相同，但此顯然與現實狀況存在落差，因此本文放寬前述假設，並假定總部自產品銷售所獲得之每單位報



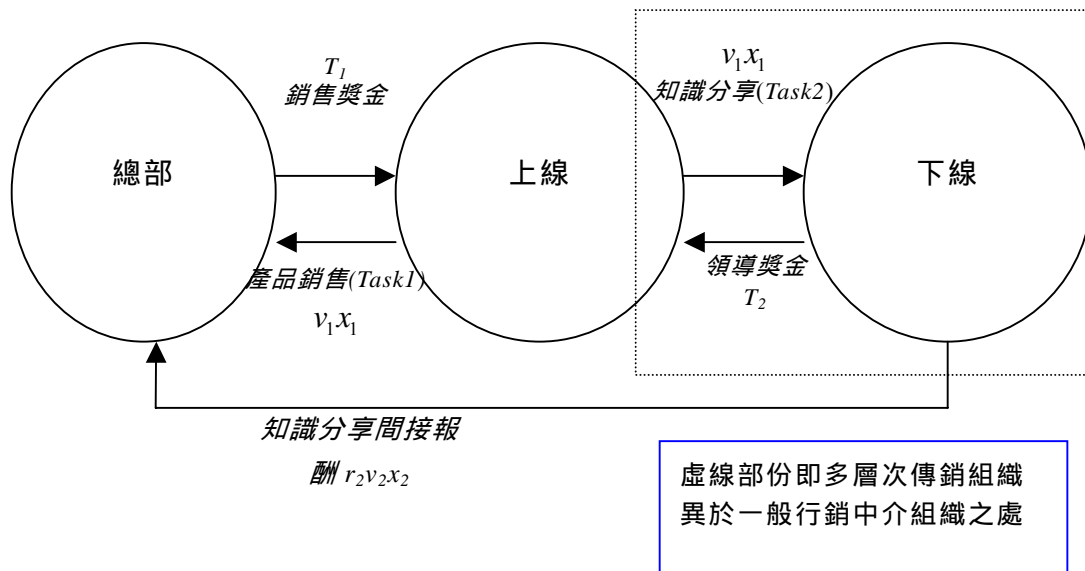


圖 3.1 多層次傳銷組織之共同代理結構圖

酬，與下線自知識分享所獲得之每單位報酬不同。

其三，上線執行知識分享任務的程度  $x_2$  除了影響下線的報酬外，亦會間接影響總部的報酬，亦即上線將知識分享給下線的活動，也會為總部帶來利益，本模式將此部分的利益假定為  $rv_2x_2$ ，此一假設亦與前述模式顯著不同。

再者，本模式假設總部及下線分別委託一任務給上線：即產品銷售 (Task 1) 與知識分享 (Task 2)， $W_1$ 、 $W_2$  為總部及下線的報酬函數， $x_1$ 、 $x_2$  為上線執行總部及下線任務 (Task 1 及 Task 2) 的程度， $v_1$ 、 $v_2$  為總部及下線透過產品銷售及知識分享的活動所獲得的單位報酬； $c_1$  及  $c_2$  為總部及下線為監督上線執行任務的努力所必須支付的單位交易成本，而此處所稱的交易成本，其內容包含了總部及

下線監督上線，以及為建立與上線溝通管道所必須支付之單位成本； $r$  則為總部藉由上線的知識分享活動而促進組織發展所間接獲得的報酬比例， $r \geq 0$ ，而  $T_1$ 、 $T_2$  為總部及下線支付給上線的報酬<sup>9</sup>。 $x_1, x_2 \geq 0$ ， $v_1, v_2 \geq 0$ ， $c_1, c_2 \geq 0$ ， $T_1, T_2 \geq 0$ 。其共同代理模式如圖 3.1 所示：

因此，兩主理人（總部及下線）的報酬函數可以寫成：

$$W_1 = v_1x_1 + rv_2x_2 - T_1 - c_1x_1 \quad (3.1)$$

$$W_2 = v_2x_2 - T_2 - c_2x_2 \quad (3.2)$$

代理人（上線）的報酬函數則可以寫成：

$$\pi(\theta) = T_1 + T_2 - \frac{\alpha}{2}(x_1^2 + x_2^2) + \beta_1x_1 - 2s[\alpha_1 + (1-\theta)x_2] \quad (3.3)$$

(3.3)式中的  $T_1+T_2$  代表代理人(上線)因產品銷售及知識分享而自總部及下線所獲得的報酬,而(3.3)式的其他三項則代表下線執行兩任務所支付的總成本,其中第一項為上線的努力成本;第二項為產品銷售及知識分享等兩任務的交互作用成本;第三項為兩任務相對生產力的差異對執行成本所造成的影響,後兩項為共同代理結構下的特有成本。又  $\alpha > \beta > 0$ , 即代理人(上線)的報酬函數為凸函數,  $s$  為一常數,  $s > 0$ ,  $\theta \in \{0,1\}$ 。

就第一項  $\frac{\alpha}{2}[x_1^2 + x_2^2]$  上線的努力成本而言,為一二次式函數,  $\alpha$  代表成本係數,為一大於零的常數,即當  $\alpha$  愈大時,上線投入同樣的努力對報酬帶來的負面影響愈大。其次,第二項  $\beta x_1 x_2$  反映產品銷售及知識分享間替代或互補關係,對上線執行任務所支付成本的影響,當兩種任務存在互補的性質,即上線於執行其中一任務時,對總部及下線均產生正的效用,因此上線能節省執行任務時的成本,所以  $\beta > 0$ ; 反之,當兩種任務為替代的性質時,則上線即必須付出較多的成本執行任務,所以  $\beta < 0$ 。最後,第三項  $2s[\theta x_1 + (1-\theta)x_2]$  中  $\theta$  為代理人(即上線)在兩種任務上的相對生產力指標,當  $0 < \theta < 1/2$  時,上線在銷售產品之任務上的生產力具有相對優勢,換句話說,上線可以較低單位的投入執行產品銷售的任務 (Task 1), 或上線能以相同的投入銷售較多單位產品; 反之,當  $1/2 < \theta < 1$  時,上線在知識分享予下線之生產力具有相對優勢,即上線可以較低單位的投入將本身所擁有的知識傳遞給下線,或上線可以相同的投入傳遞較多的訊息給下線 (Task 2)。因此

$2s[\theta x_1 + (1-\theta)x_2]$  代表上線在兩任務上相對生產力不同下,對其執行任務成本所造成的影響。

因此,由(3.1)、(3.2)可得:

$$T_1 = v_1 x_1 + r v_2 x_2 - c_1 x_1 - W_1 \quad (3.4)$$

$$T_2 = v_2 x_2 - c_2 x_2 - W_2 \quad (3.5)$$

將(3.4)、(3.5)代入(3.3)可得:

$$\begin{aligned} \pi(\theta) = & v_1 x_1 + r v_2 x_2 - c_1 x_1 - W_1 + \\ & v_2 x_2 - c_2 x_2 - W_2 - \frac{\alpha}{2}(x_1^2 + x_2^2) + \\ & \beta x_1 x_2 - 2s[\theta x_1 + (1-\theta)x_2] \end{aligned} \quad (3.6)$$

又代理人的報酬必須高於其保留報酬 (Reservation Payoff), 在此假設為 0, 意即:

$$\pi(\theta) \geq 0 \quad (3.7)$$

在限制式(3.7)之下,代理人會選擇一定的努力程度而達到某一產出水準,以極大化主理人的利潤  $W_1$ 、 $W_2$ , 因此,分別以  $\pi(\theta)$  對  $x_1$ 、 $x_2$  求一階條件可得:

$$\frac{\partial \pi(\theta)}{\partial x_1} = v_1 - c_1 - \alpha x_1 + \beta x_2 - 2s\theta = 0 \quad (3.8)$$

$$\frac{\partial \pi(\theta)}{\partial x_2} = r v_2 + v_2 - c_2 - \alpha x_2 + \beta x_1 - 2s(1-\theta) = 0 \quad (3.9)$$

由(3.8)、(3.9)以 Cramer's Rule 可得:

$$x_1 = \frac{-2s\theta\alpha + v_1\alpha - c_1\alpha - 2s\beta + 2s\beta\theta + v_2\beta + r v_2\beta - c_2\beta}{\alpha^2 - \beta^2} \quad (3.10)$$

$$x_2 = \frac{-2s\theta\beta + v_1\beta - c_1\beta - 2s\alpha(1-\theta) + v_2\alpha + r v_2\alpha - c_2\alpha}{\alpha^2 - \beta^2} \quad (3.11)$$

$$x_2 - x_1 = \frac{2s(2\theta - 1) - (c_2 - c_1) - (v_1 - v_2 - rv_2)}{\alpha + \beta} \quad (3.12)$$

由上述(3.12)結果可知，在多層次傳銷組織的共同代理結構下，影響上線行為的主要因素有四，包括：上線在銷售產品及傳遞知識兩任務上之相對生產力( $\theta$ )、總部及下線為監督上線所支付之交易成本( $c$ )、總部及下線因上線之產品銷售及知識分享所獲得之單位報酬( $v$ )，以及總部自上線知識分享所獲得之間接報酬比例( $r$ )，然前述因素如何影響上線的決策行為，以至於傳銷組織的發展，仍未進一步討論。此外，根據蔡馥陞與方世杰(2002)的觀點，除了深入了解知識分享動機之外，實務上對組織更重要的是經由實際作為驅動組織成員提升自發分享知識的意願，換句話說，是要以積極的組織機制設計，來降低抗拒因素，增強促進因素，因此以下將進一步探討本研究所建構之共同代理模式在管理上的意涵。

## 肆、共同代理模式之分析討論與管理意涵

經由上述傳銷組織之共同代理模式的推導，本研究接著將以比較靜態分析法(Comparative Static Analysis)探討各種因素如何地影響上線之決策行為，且分析如何透過機制的設計提高上線分享知識的誘因，以促進傳銷組織的發展。最後再進一步放寬假設，討論獎金制度可變時對上線知識分享行為的可能影響，以提供管理者在工作設計與獎勵制度規劃上的參考。以下即針對各種因素

如何影響上線決策行為分別進行討論。

### 一、總部及下線支付之交易成本( $c$ )

首先，當  $v_1 < v_2$ ，且若上線在銷售產品及傳遞知識兩任務上之相對生產力相等( $\theta = 1/2$ )，此時決定上線行為的主要因素為總部及下線的相對監督成本( $c_1/c_2$ )大小。當  $c_1/c_2 > 1$ ，即總部之監督成本相對較大時，上線將傾向於執行下線委託之任務，即上線會投入較多的努力於知識的傳遞及組織的發展；反之，若  $c_1/c_2 < 1$ ，即總部之監督成本相對較小時，上線傾向於投入較多努力於產品銷售的機率將相對大幅提升，又  $\partial x_2 / \partial c_2 < 0$ ，因此當下線監督上線的相對監督成本降低時，將有助於上線進行知識分享的工作，因此，就總部的觀點看來，若欲鼓勵上線多從事知識分享及組織發展的工作，則可透過制度設計使下線為取得知識的交易成本( $c_2$ )降低，以達成其目標。如於設計制度時，暢通上線與下線間知識分享的管道，或將上線知識分享的過程標準化，均將有助於上線減低其取得訊息的成本，而利於知識的分享及組織的發展。其次，當兩項任務為替代關係時( $\beta < 0$ )， $\partial x_2 / \partial c_1 > 0$ ，即總部監督上線的成本愈高時，上線將會傾向於進行知識分享的工作；反之，若兩項任務為互補關係( $\beta > 0$ )， $\partial x_2 / \partial c_1 < 0$ ，即總部監督上線的相對監督成本愈低時，亦會同時增加上線知識分享的誘因，因此於實務上若能設法將產品銷售及知識分享兩項任務作一適當整合，使其作互補性的結合，且同時透過機制設計降低總部監督上線的成本，均將有助於知識分享活動的進行。

### 二、上線在銷售產品及傳遞知識兩任務

### 上之相對生產力( $\theta$ )

其次，若兩項任務呈現替代關係( $\beta < 0$ )，則 $\partial x_2 / \partial \theta > 0$ ，即當上線在分享知識的相對生產力較高時，上線執行下線所委託任務的程度將相對較高，因此若總部希望上線多透過知識分享來擴展傳銷組織，即應設法降低上線傳遞知識之成本，如加強企業內部的教育訓練，強化上線傳授技巧的相關知識，並且使上線具備完整的知識分享工具。此外，透過知識庫的建立儲存傳銷相關知識，亦有助於降低上線傳遞知識的成本，而有利於傳銷組織的發展。

### 三、總部自上線知識分享所獲得之間接報酬比例( $r$ )

因為 $\partial x_2 / \partial r > 0$ ，因此在其他條件不變下，當總部認知其藉由上線知識分享活動而促進組織發展所間接獲得的報酬比例( $r$ )愈大時，上線將投入更多努力於知識的傳遞及組織的發展。

### 四、總部及下線因上線之產品銷售及知識分享所獲得之單位報酬( $v$ )

因為 $\partial x_2 / \partial v_2 > 0$ ，因此下線因上線知識分享而獲得的每單位報酬增加時，將使得上線傳遞知識的努力增加；而當兩項任務為替代關係( $\beta < 0$ )， $\partial x_2 / \partial v_1 < 0$ ，即當總部自上線銷售產品所獲得之每單位報酬減少時，將使上線增加他在知識傳遞上所作的努力；反之，當兩項任務為互補關係( $\beta > 0$ )， $\partial x_2 / \partial v_1 > 0$ ，即總部自上線銷售產品所獲得之每單位報酬增加時，將使上線同時增加其在知識傳遞上的努力。因此若存在前述情形時，均有利於傳銷的知識分享及傳銷組織的發展。

### 五、兩項任務間之替代或互補性質( $\beta$ )

此外，兩任務間之替代或互補的關係，亦會影響到上線的決策行為。相較於兩任務呈現替代的關係( $\beta < 0$ )，當銷售產品與傳遞知識任務呈現互補關係時( $\beta > 0$ )，上線在兩任務上所投入的努力程度差異會相對較小（即  $x_2 - x_1$  相對較小），亦即在此情形下，上線的決策行為較能兼顧產品銷售與組織發展，因此若總部的目標希望能增加產品的銷售，又能兼顧組織的發展，則應要求上線能於傳遞知識的同時，特別加強銷售技巧的分享活動，以使下線於獲取知識的同時，亦能加強本身的銷售能力，而有助於傳銷組織整體之產品銷售。

綜合前述分析，透過降低下線監督成本、增加上線因知識分享所獲得之間接利益、降低上線傳遞知識的成本，以及整合相關性質的任務等方式，均將有利於知識分享活動的進行，而暢通上線與下線間知識分享的管道、將知識分享的過程標準化、加強企業內部的教育訓練，或透過知識庫的建立儲存傳銷相關知識，均有助於降低上線傳遞知識的成本與提高上線知識分享的意願，而有利於傳銷組織的發展。

接著，更一般化地分析獎金制度可變的情形。一般在共同代理結構中且代理人擁有私有訊息的前提下，主理人將面臨機制設計 (Mechanism Design) 的問題 (Olsen & Torsvik, 1995)。在此情形下，若分別由兩主理人獨立提出契約，通常僅能達到次佳解<sup>10</sup> (Second Best Solution)，亦即其產出 (或表現) 將較主理人的期望為低；然若雙方在某一機制下能採取合作策略，則將可產生部分

正面外部效果 ( Positive Externality Effects ), 一方面減少代理人因訊息不對稱所攫取的訊息租<sup>11</sup> ( Information Rent ), 一方面則可提高代理人的產出水準。

然有別於一般典型的共同代理模式, 在多層次傳銷制度下, 總部可視為唯一提供誘因機制的主理人, 亦即總部有權決定整體獎金的分配制度; 又與一般雙邊獨占之委託代理關係不同者, 在於總部於設計獎金制度時, 必須面臨前述影響共同代理人行為之客觀條件的限制, 即與一般行銷中介組織的代理模式比較, 傳銷業的代理關係包含知識分享的過程, 可能同時有助於產品的銷售, 亦可能同時阻礙其零售業務之發展。因此, 總部於設計獎金制度時, 尚須考量其他影響上線決策的可能因素, 始能同時有助於產品的銷售及知識的分享。故而本研究進一步討論當上線傳遞知識成本及發展組織成本可變時, 對總部獎金制度設計的影響。

以銷售產品及傳遞知識兩項任務為替代關係( $\beta < 0$ )為例, 當領導獎金的比例愈高, 當然有助於上線發展組織之任務執行, 即: 維繫上線對下線的知識分享; 然相對地, 除了影響到上線銷售產品的意願外, 也可能同時損及下線的權益, 因為從另一觀點看來, 領導獎金可視為是下線為獲取上線的知識所支付的代價, 因此, 當此一成本愈高時, 挽留下線繼而發展組織的誘因即可能降低, 因此, 總部在設計獎金制度時, 必須在提高上線分享知識的誘因, 以及挽留下線繼而發展組織的誘因間作選擇, 因此就概念上, 會出現所謂的“最適領導獎金比例” $r^*$ , 如圖 4.1 所示, 在此情形下,

總部能提供相當的誘因給上線, 使上線能將其部分的知識分享給下線, 且維持下線留任組織的一定誘因。此外, 當知識分享的成本或組織發展的成本有所變動時, 將直接影響到領導獎金的發放決策, 並進而影響上線知識分享的意願, 同時也影響到了組織的發展。詳析之——

首先, 如上線耗費在知識分享的成本提高, 即由 AA 移至 A'A' 時, 均衡點會由 E 移至 E', 亦即總部必須透過提高領導獎金的發放比例, 始能維持上線分享知識的一定誘因; 反之, 當知識分享的成本降低時, 支付給上線的領導獎金比例則可能因此相對減少, 以藉此增加下線留任傳銷組織的誘因。

其次, 若下線發展組織的成本提高, 即由 BB 移至 B'B' 時, 均衡點會移至 E'', 即總部必須降低領導獎金的發放比例, 而下線始願意持續付出相同的努力程度留任傳銷組織, 否則將可能導致傳銷組織發展的停滯或崩解; 反之, 當下線發展組織之成本降低時, 總部則可以發放較大比例的領導獎金給上線, 以藉此提高上線分享知識的誘因。

前述情形為銷售產品及傳遞知識等兩任務出現替代關係時, 總部在設計獎酬制度時可能面臨的困境; 而若欲避免前述情形出現, 總部除應於設計領導獎金制度時考量在上線知識分享以及維持下線留任組織的一定誘因之間取得一定的平衡, 且將銷售產品及傳遞知識兩任務導向互補之關係, 如此將可使得傳銷組織在促進知識分享與發展組織的同時, 亦可增加產品銷售的總額, 使傳銷組織能在兼顧產品銷售及知識分享的情形下健全地發展。

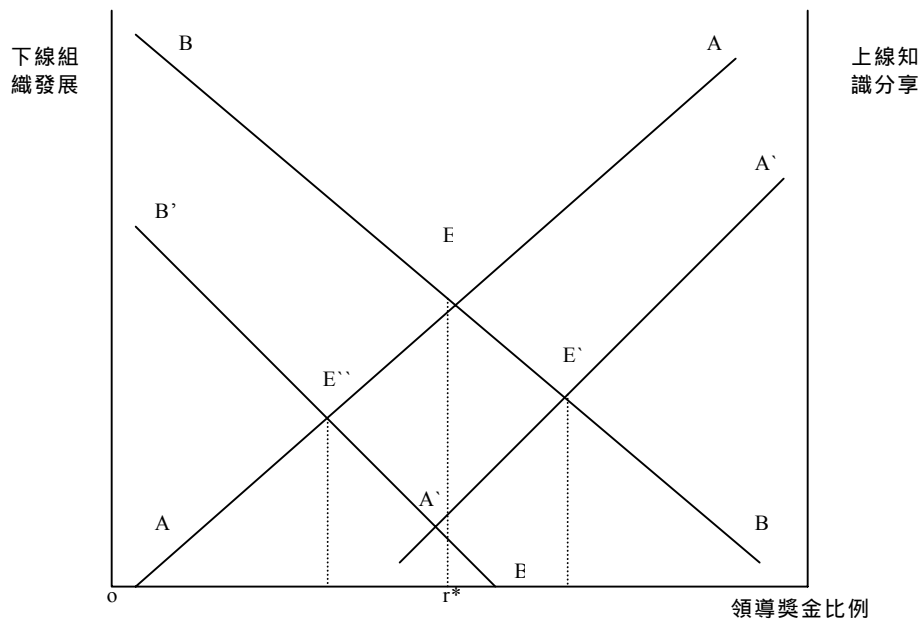


圖 4.1 最適領導獎金比例的決定

## 伍、結論與建議

由多層次傳銷之營運實務中得知，產品銷售及組織發展是傳銷組織得以延綿不絕的兩大支柱，而完善的獎酬激勵制度則是維繫二者平衡成長的關鍵所在。而分析傳銷組織的獎金結構，可以發現：最大金額就是領導獎金，這也顯示要在傳銷成就事業，即必須努力發展健全的組織網。亦即，多層次傳銷事業網要成功地發展，每個上線傳銷商在推薦他人時就必須教導他人如何地招募新人、並支援及訓練下線傳銷商，這其間自然而然的產生知識分享的行為。傳銷組織將知識分享此一任務巧妙地置入獎酬制度中，正是一般行銷中介組織只專注於產品銷售獎酬制度所不及之處。

由於一般行銷中介組織知識分享的

困境，本研究嘗試剖析多層次傳銷組織知識分享效率之所以高於一般行銷中介組織的理論依據，然由於多層次傳銷組織有異於一般行銷中介組織的工作設計與獎酬制度，而無法由傳統標準的代理模式來理解；本研究以共同代理模式解構其運作內涵，繼而分析共同代理結構中，不同的情境將如何地影響上線銷售產品及傳遞知識的行為，並釐清影響其知識分享活動的主要因素，最後再依據此模式所得結果說明總部應該如何調整組織機制或獎酬比例，以進一步地使上線知識分享行為更加流暢。

研究結果可彙整成三項結論：

首先，在多層次傳銷組織的共同代理結構下，影響上線工作行為的主要因素有四：一為上線在銷售產品及傳遞知識兩任務上之相對生產力( $\theta$ )、總部及下

線為監督上線所支付之交易成本(c)、總部及下線因產品銷售及知識分享所獲得之單位報酬(v)，以及總部自上線知識分享所獲得之間接報酬比例(r)。

其次，總部若欲提高上線知識分享的誘因，則可透過降低下線監督成本、增加上線因知識分享所獲得之間接利益、降低上線傳遞知識之成本，以及整合相關性質的任務等方式達到其目的。而具體的做法，包括暢通上線與下線間知識分享的管道、將知識分享的過程標準化、加強企業內部的教育訓練，或透過知識庫的建立儲存傳銷相關知識，均有助於降低上線傳遞知識的成本，而有利於傳銷組織的發展。此外，若總部期望能均衡產品的銷售及兼顧組織的發展，則應強調銷售技巧的分享活動，以使下線於獲取知識的同時，亦能加強本身的銷售能力，而有助於傳銷組織整體之產品銷售。

最後，總部在設計獎酬制度時，經常必須在提高上線知識分享的誘因，以及挽留下線繼而發展組織的誘因之間作選擇，而知識分享及發展組織的成本產生變化時，均可能影響到總部設計獎酬制度時的決策。若欲避免前述的困境，總部於設計制度時，應盡可能地將產品銷售及知識分享的活動作結合，如此將可增進兩任務間的互補關係，而同時有助於產品的銷售及組織的發展。

在學術研究方面，本研究以共同代理理論建立模式，探討傳銷組織知識分享的課題，獲得前述初步結論，然本模式係建立於獎金制度固定的前提下，分析影響上線決策行為的相關因素，再進一步放寬假設，討論獎金制度可變時對

上線知識分享行為的可能影響。建議後續研究可將獎金制度可變的因素直接納入模式中分析，使得共同代理模式的解釋力更為完整；另外，本研究為簡化分析，將交易成本定義為總部及下線為獲取上線所擁有的相關知識所必須支付的成本，並未能涵蓋交易成本的所有面向，建議後續研究可對各種交易成本對知識分享的問題作更深入的討論。其次，本研究雖以傳銷組織為探討對象，對一般銷售業之知識分享問題亦提供了一些思考方向，然建議後續研究仍可將範圍延伸至一般行銷中介組織，並進行二者之比較研究，使得有關組織中知識分享的議題能夠更清楚地被詮釋出來。

在管理實務方面，當不同任務之監督的難易程度不同時，對易於監督之任務的過度激勵會誘使代理人將過多的努力花在這些任務而忽視其他任務；如同一般行銷中介組織中，對於業務人員的激勵經常是以個人業績為主要標準，公司與各業務人員的關係是屬於傳統標準代理模式所詮釋者，造成許多業務人員各擁秘笈，各求表現，而無暇或不願知識分享予他人。反觀本研究模式中，相對於知識分享予下線的辛勞（即：*Task 2*），上線花在直接銷售活動上的努力（即：*Task 1*）是較易於被監督的；然由於多層次傳銷組織中多了領導獎金的彈性設計，因而能激勵上線傳銷商積極地進行知識分享予下線傳銷商，使得整個組織充滿生機且不斷地擴大。其中的管理意涵是：當組織能將其成員間之權利義務建立起類似共同代理結構所列示的關係，如：任務多元化、角色多元化的環環相扣關係，並搭配上對應的獎酬制度；那麼組織的各項任務較有可能獲得

週全的執行。

## 註 釋

1. 決策者因處理訊息所面臨的困難而造成其並非全知 ( omniscient ) 的現象 ( Simon, 1957 )。
2. 交易過程中，訊息較為充分的一方利用其在優勢，作出對本身有利或對其他參與者不利之決策。
3. 兩任務也可能存在互補的關係，甚至是替代與互補兩者同時並存的，而這也是本研究討論的重點之一。
4. 傳銷商可能同時具有銷售者、消費者及管理者的角色 ( 陳得發、施正雄、孫治明，2000 )，然為將問題單純化起見，本研究假設總部僅具有管理者角色，而上線則僅扮演銷售者的角色。
5. 陳得發、施正雄與孫治明 ( 2000 ) 將傳銷業獎金分為零售利潤 ( 零售獎金 )、領導獎金、福利等三類，而本文探討的重點主要為零售獎金及領導獎金兩部分。
6. 一般多層次傳銷業領導獎金的發放比例雖然由總部決定，但從另一觀點看來，它可視為是下線為獲取上線的知識所付出的代價。
7. 文中對於產品銷售 ( *Task 1* ) 及知識分享 ( *Task 2* ) 的用語，視情況需要而轉換成動詞語氣，如：銷售產品及傳遞知識。
8. 本文將代理人執行任務 ( 制度 ) 的行為視為一種生產行為，而所謂互補性質，係指代理人增加其中一委託人的任務的活動量，將增加另一委託人的

效用 ( Olsen & Torsvik, 1995 )。反之若減少另一委託人的效用，兩任務則為替代性質。

9. 為簡化分析起見，本研究假定  $T_1$ 、 $T_2$  為固定。
10. 相關的論述，請參閱 Dixit ( 1996 )、Grossman and Hart ( 1983 )。
11. 即委託人在訊息不對稱下為獲取代理人的相關資訊所必須支付給代理人的報酬。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 方世杰、方世榮(2002)，從交易成本與代理理論探討醫藥行銷通路--以行為規範與控制機制為調節變數，管理評論，21(3)，1-24。
2. 方世杰、方世榮(2000)，知識管理-觀念性架構的建立，商管科技季刊，1(3)，355-374。
3. 行政院公平交易委員會(2003)，多層次傳銷事業經營概況調查報告，行政院公平交易委員會編印。
4. 林妙雀(2001)，直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究，第六屆直銷學術研討會論文集，172-204，國立中山大學主辦。
5. 洪維廷(2001)，共同代理結構與政策執行-以台灣公共設施保留地之政策執行為例，中國行政，70，17-36。
6. 黃思明(1999)，應用軟體的行銷通路-



- 交易成本與代理理論觀點，台北：華泰書局。
7. 陳得發、施正雄、孫治明(2000)，傳銷商獎金制度之探討—針對美國、日本、本土公司比較，第五屆直銷學術研討會論文集，49-81，國立中山大學主辦。
  8. 陳紀元(2004)，相信自己堅持理念，直銷協會網站，<http://www.dsa.org.tw>。
  9. 蔡馥陞、方世杰(2002)，影響組織內部成員知識分享意願因素之探討--交易成本理論與社會交換理論的整合觀點，2002年管理新思維學術研討會論文集光碟版，台北市：國立台灣科技大學企管系與財務金融研究所。
  10. 嚴奇峰、蔡聖賢(2001)，多層次傳銷業導入知識管理之適用性及建構策略之研究，第六屆直銷學術研討會論文集，143-170，國立中山大學主辦。

## 二、英文部分

1. Akerlof, G. (1970). The market for lemons: Quality under uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics, 84, 488-500.
2. Barrow, D. C. (2001). Sharing know-how at BP Amoco. Research Technology Management, 44(3), 18-25.
3. Barnowe, J. T., & McNabb, E. D. (1992). Consumer responses to direct selling love, hate—buy? Journal of Marketing Channels, 2(2), 25-40.
4. Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency relationship in marketing: A review of implications and applications of agency and related theories. Journal of Marketing, 56, 1-24.
5. Bermheim, B. D., & Whinston, M. D. (1985). Common marketing agency as a device for facilitating collusion. Rand Journal of Economics, 16, 269-281.
6. Bermheim, B. D., & Whinston, M. D. (1986). Common agency. Econometrica, 54, 923-943.
7. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4, 386-405.
8. Constant, D., Lee, S., & Sara, K. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. Organization Science, 7(2), 119-135.
9. Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. Organizational Dynamics, 30(2), 100-120.
10. Dahlstrom, R. K., McNeilly, K. M., & Speh, T. W. (1996). Buyer-Seller relationships in the procurement of logistical service. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(2), 110-142.
11. Davenport, H. T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
12. Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. Journal of Law and Economics, 22, 141-162.
13. Dewatripont, M., Jewitt, I., & Tirole, J.

- (2000). Multitask agency problems: Focus and task clustering. European Economic Review, 44, 869-877.
14. Dixit, A. (1996). The making of economic policy: A transaction-cost politics perspective. Cambridge: The MIT Press.
15. Dixit, A., Grossman, G. M., & Helpman, E. (1997). Common agency and coordination: General theory and application to tax Policy. CEPR Discussion Paper.
16. Eckardt, M. (2002). Agent and broker intermediaries in insurance markets: An Empirical analysis of market outcome. ISNIE 6<sup>th</sup> Annual Meeting.
17. Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14, 57-74.
18. French, R. P. J., & Raven, B. (1959). The bases of social research. In M. J. Shafritz & J. S. Ott, (4Ed.), Classics of organization theory (pp.375-384). Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
19. Gal-Or, E. (1991). A common agency with incomplete information. Rand Journal of Economics, 22, 274-286.
20. Grossman, S., & Hart, O. (1983). An analysis of principal-agent problem. Econometrica, 51, 7-45.
21. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44, 82-111.
22. Hart & Holstrom, B. (1987). Theory of contracts in Bewley, T. (Eds.). Advances in economic theory: Fifth world congress. London: Cambridge University Press.
23. Hollander, E. P., & Offerman, L. R. (1990). Power and leadership in organization: Relationship in transition. American Psychologist, 45, 179-189.
24. Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. Bell Journal of Economics, 10, 74-91.
25. Holmstrom, B., & Milgom, P. (1988). Common agency and exclusive dealing. Working paper, Yale University, School of Management.
26. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency Costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3, 305-360.
27. Laffont, J., & Martimort, D. (1997). The firm as a multicontract organization. Journal of Economics and Management Strategy, 6(2), 201-234.
28. Laffont, J. & Martimort, D. (2002). The theory of incentives: The principal-agent model. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
29. Lassar, M., & Kerr, J. (1996). Strategy

- and control in supplier and distributor relationships: An agency perspective. Strategic Management Journal, 17, 613-632.
30. Marks, P. V. (2001). Sharing knowledge through a knowledge management system: The relative effectiveness of formal control and organizational support. Unpublished doctoral dissertation. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
31. Martimort, D. (1996). Exclusive dealing, common Agency and multiprincipals incentive theory. Rand Journal of Economics, 27, 1-31.
32. McDermott, R. (2001). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California Management Review, 41(4), 103-117.
33. Mezzetti, C. (1997). Common agency with horizontally differentiated principals. Rand Journal of Economics, 28, 323-345.
34. Mishra, D., Heide, J., & Cort, S. (1998). Information asymmetry and level of agency relationships. Journal of Marketing Research, 35, 277-295.
35. Olsen, T. E., & Torsvik, G. (1995). Intertemporal common agency and organizational design: How much decentralization. European Economic Review, 39, 1405-1428.
36. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein S. (1996,3-4). Managing professional intellect: Making the most of the best. Harvard Business Review, 71-80.
37. Simon, H. A. (1957). Models of man. New York: John Wiley and Sons.
38. Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit organizational knowledge. Journal of Management Information Systems, 17(3), 9-24.
39. Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism. New York: Free Press.
40. Zhang, A. (1993). An analysis of common sales agent. Canadian Journal of Economics, 26, 134-149.

2003年05月07日收稿

2003年05月19日初審

2004年02月25日複審

2004年04月12日接受