

# 第一章 緒論

## 1-1 計畫背景與目的

由建築物開發使用的時序過程來看，建築的管理工作可分為建築許可、施工管理、使用管理，與拆除管理四個階段。其中使用管理階段的時間最長，涉及的權益範圍最為廣泛，與一般社會大眾的生活品質息息相關，也是確保生活環境品質極為重要的一環。過去政府限於人力經費，對此一重要管理工作的執行，大多只能以供公眾使用的各種建物為主要的管理對象，對一般公寓大廈與住宅社區的長期使用管理則較難顧及。然而，隨著素有「居住憲法」之稱的《公寓大廈管理條例》於民國 84 年 6 月 28 日明令公佈實施以來，建物管理的執行方式已有明顯的結構性轉變。概略而言，《公寓大廈管理條例》的立法精神係由各社區自行建立社區管理組織，自行負責社區的管理工作，也使我國的集合住宅建築管理工作由原先由政府直接管理，轉化為由社區居民主導的自治式、自體性管理。此一變革不僅為我國建築使用管理擘劃出新的里程碑，同時也為社區自治、地方自主管理的時代發展趨勢立下良好的法律基礎。

為落實此一自治式使用管理的政策發展，政府部門在社區組織法令制定、社區管理專業管理輔導、社區管理能力培育與政令宣導等多方面均已有不少具體的成果。在社區組織建構方面，政府除在《公寓大廈管理條例》中即已規範了公寓大廈社區公共事務的權義劃分，同時也明確訂定了由決議機構（區分所有權人會議）、督導機構（管理委員會／管理負責人）、與執行機構（管理服務人）所形成的三級制社區管理組織架構，亦詳盡規範了各公寓大廈管理組織建構與運作發展時所應遵行的法定程序。

在各項社區實質管理事務的執行方面，政府亦透過相關法令的頒佈與解釋函令的說明，進一步具體規範了管理事務權義劃分的適用範圍、管理事務執行的細節等等（如「公寓大廈規約範本」與解釋函令）。另一方面，政府也透過管理業相關法令的制定頒行（如「公寓大廈管理服務人管理辦法」、「公寓大廈管理維護公司受任管理維護契約範本」等），對管理服務人與社區管理業者的執業範圍、工作契約內容等等做了詳盡的規定，並建立管理相關專業人員的證照制度等配套措施。

在政策宣導與研究發展方面，政府亦透過舉辦多項社區管理的觀摩競賽（如「優良公寓大廈管理維護評選」與「環保社區」評比），提昇社會各界對社區經營管理的重視，同時並編訂各種手冊範本供公寓大廈住戶與管理組

織參考（如「集合住宅住戶使用維護手冊範本」）。另一方面，政府相關部門並經常性的委請學術機構進行相關研究，以為政府法令政策研擬與修訂時的參考。

由上述，我們不難瞭解政府各相關部門對落實公寓大廈自體性管理、追求優質社區生活品質的努力實不遺餘力，亦已呈現出一些具體的成果。然而，自體性建築管理係由社區居民主導，這些非專業的公寓大廈管理組織在執行社區管理工作上目前仍有許多實質的困難，極需政府相關部門進一步的協助輔導。其中最關鍵的困難點是在目前的法令架構下，各公寓大廈的管理組織係由一般住戶組成，社區管理經驗與知識有限，加上管委會每年改選，各種管理實務經驗不易承傳，遇事亦乏諮詢對象或實務性的參考文獻；這些困難也更進一步的降低了住戶參與管理事務的意願，以致許多社區均有居民對社區事務冷漠，不願擔任管理委員的情形發生。換言之，過去政府部門在社區管理組織法令制度的建立、管理業者的執業規範與管理等方面均已具有顯著的作為與成效，但對各公寓大廈自體性管理組織與管理能力的輔導與培育則有待加強。此一方面的努力攸關未來社區組織能否自發性的健全成長，也是自體性管理能否具體落實的關鍵工作。

政府部門為瞭解上述公寓大廈社區在執行管理事務上的各種實質困難，於上一年度即已委託執行「公寓大廈共用部份適宜性與使用管理之調查研究」計畫。該研究計畫發現許多社區均有上述管理知識與能力不足、居民參與社區事務意願不高的問題。因此於該研究案的結論中即認為政府部門應加強對公寓大廈社區管理組織發展與管理能力的培育輔導，並建議政府應辦理社區主委培訓班，成立社區管理事務的諮詢機構，並編印社區管理委員手冊，提供行政文書檔案範本等事項，以使各社區的管理組織能更輕易的取得執行管理事務所需的各項資訊，提昇管理能力與效率，也提高社區居民擔任管理委員、參與管理事務的意願。

這些相關建議中，社區主委的培訓工作目前已於幾個縣市陸續進行辦理中（如台中縣市）。社區管理事務的諮詢機構目前雖尚未正式成立，但已有若干民間團體成立組織（如台中市建築管理學會），自發性的提供公寓大廈管理的專業諮詢服務，也已略見成效。本研究的主要目的，即是針對上述自體式社區管理中對管理委員手冊的需求，編印一套便於各社區參考使用的管理手冊範本，協助提高社區居民參與社區管理的能力與意願。

## 1-2 研究目標與內容

如上述，本計畫的主要目標即為針對各公寓大廈在執行社區管理事務上最感困擾的實務參考資料缺乏的問題，以手冊範本的形式，擬訂出一套可供

社區管理委員（與居民）參閱的入門性質、全貌式的參考資料。就此目的，本計畫的工作內容包括兩部份，其一是研究計畫本身的說明，包括計畫背景、目的、內容、方法與主要議題的說明。其二則是手冊範本的編訂；此一手冊範本的內容應涵蓋對社區管理經營工作範圍與工作要項的說明，社區經營管理常見問題與對策的闡述，社區管理事務操作指南並提供社區管理常用的行政文書檔案供社區參考。配合簡明扼要的文字說明，此一手冊範本可提供眾多社區管理委員（與居民）一易於上手，快速掌握社區經營管理要義的媒介；各社區亦可針對其本身的特殊情況需求，以該手冊範本為基礎，進一步修改編訂其社區專用的管理手冊。

綜合來看，研訂該手冊範本的工作內容應涵蓋三部份，各部份工作的內容要點與研究途徑概如下述：

### （一）手冊範本內容項目整理與架構建立

該部份的工作主要是以業者與社區案例檔案收集、專家諮詢、與座談會等方式，借重管理業者與公寓大廈案例執行管理工作的實務經驗與檔案資料，建構範本所應涵蓋的內容項目，並彙整各種相關資訊，完成手冊的初步架構與內容。

### （二）社區經營管理常見議題類型與對策彙整

上述範本架構與內容的建立，雖應已涵蓋了絕大部份的社區經營管理事務，但在實際的社區管理工作執行上，我們也瞭解許多社區都會多少面臨一些事務性的困擾，這些困擾中有許多是普遍出現在眾多的社區（如管理費的計算與收取方式）。本部份的工作主要就是藉由業者的協助，以及各案例的田野調查（如歷年優良公寓大廈案例），收集整理常見的社區管理議題，彙整各議題可能的對策。

### （三）公寓大廈經營管理模式探討與建議

本經營管理範本手冊的研訂係以提供給眾多非專業的社區管理委員會參考運用。然社區類型眾多，特性各異，面臨的管理議題與決策考量亦不盡相同，為使各公寓大廈管理組織均能充分有效的運用本手冊範本，並選擇其中適宜其社區特性的管理模式與議題對策，本研究亦分析比較幾種常見管理經營模式的優劣特性，並建議各社區在選擇管理經營模式時所應考量的準則因素與程序。對手冊範本其他部份，範本中亦以同樣的方式，說明不同特性社區在運用手冊範本時所應考量的因素。

### 1-3 研究範圍、對象與方法

基於代表性與研究便利的考量，本計畫係以集合住宅管理事務發展十分蓬勃的台中市為研究地區，同時以集合住宅社區案例與管理相關業者為主要的資訊來源，進行本研究。

在此過程中所運用的研究方法，除了一般性分析研討外，主要有下列三種。

#### (一) 檔案文獻收集、回顧與彙整—手冊主體內容建構

此一研究方法主要係運用於收集各管理公司與社區案例的檔案資料，以彙整出公寓大廈管理工作的主要項目與內容、典型的作業流程、相關之數據等等基礎資料，並藉此建構出管理手冊的主要內容架構。此一檔案回顧的資料除了來自管理業界外，過去二年參與優良公寓大廈管理維護選拔的（台中市）社區案例（詳附錄一）因已彙整出較完整的社區經營管理資訊，因此也是本計畫檔案文獻回顧的主要對象。此外，社區經營管理所需的各種報表、公告等行政檔案範本亦係由此研究方法收集彙整。

#### (二) 社區案例的田野調查—常見問題與對策的彙整

針對社區經營管理常見問題與對策的彙整方面，本計畫主要係以田野調查的方式，以本研究執行單位於上一年度執行「公寓大廈共用部份適宜性與使用管理之調查研究」案中所收集到的 150 餘個社區的問卷調查中，各社區主委（或主要管理人員）在開放問項中對其社區各種經營管理上所遭遇到的問題陳述為基礎，篩選出社區常見的問題，並經由與業界專家的座談、訪談與檔案資料中，整理研擬出合宜的對策。

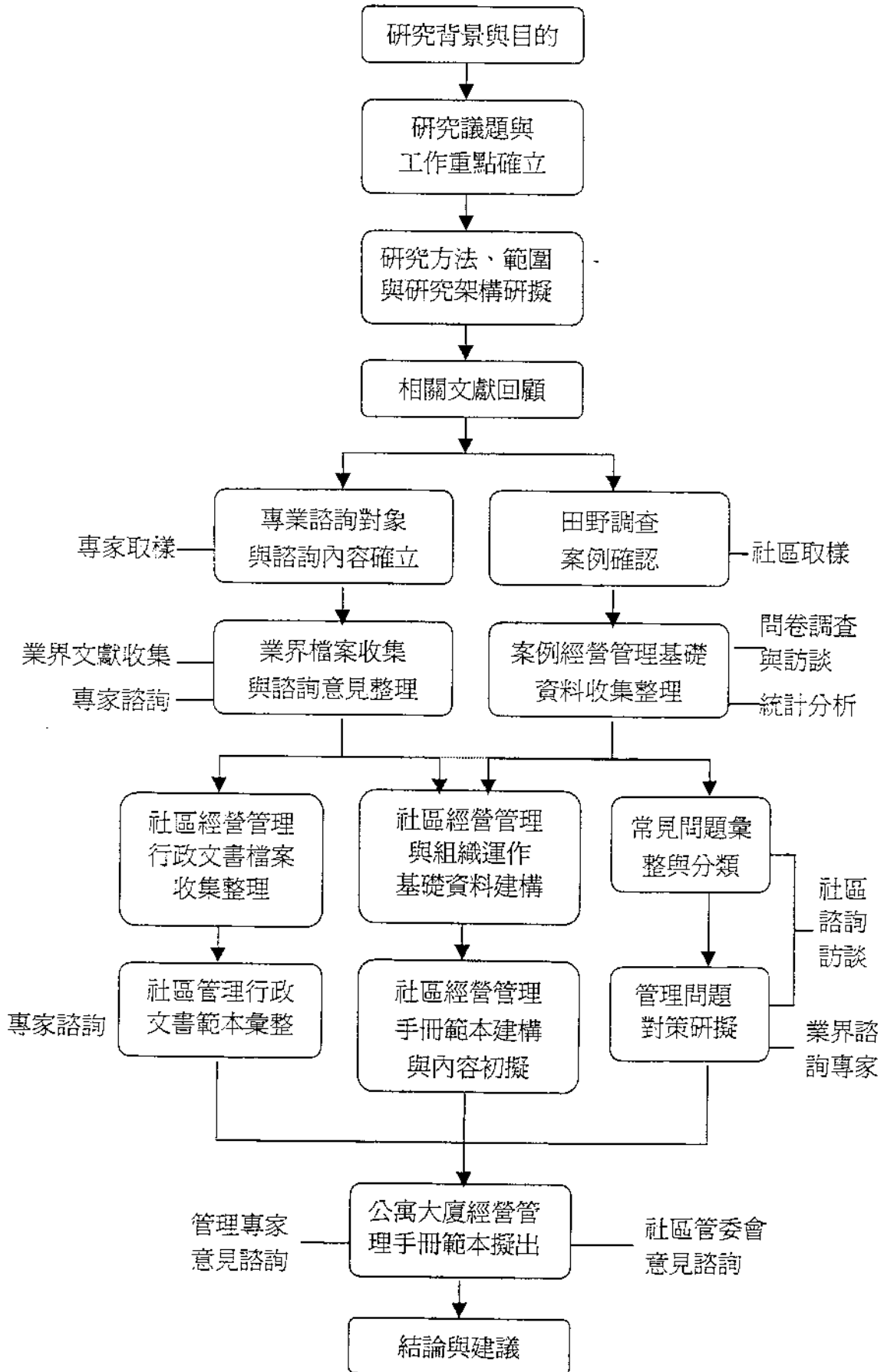
#### (三) 專家意見諮詢、訪談、與座談

本計畫為實務取向的工作，業界專家意見的提供非常重要。本研究係於研究工作的各個階段，以訪談、座談等多種方式諮詢業界專家的意見。該項諮詢工作的時機與重點包括了研究初期有關管理手冊範本主體內容要項的建構，研究中期有關各種常見管理問題對策的研擬，以及研究後期對手冊內容編訂，文字撰寫方面的意見。在整個研究過程中，本計畫共舉辦了兩次與管理業者、建築業者等的座談（參見附錄二），並進行了 20 次對較具代表性的管理業者、建築業者與管理委員會的訪談（參見附錄三），獲益良多。

## 1-4 研究流程與章節架構

本計畫的研究流程概如圖 1-1 所示。計畫中各研究重點、工作細項、資料類型來源與研究方法等的關係架構則如圖 1-2 與表 1-1 所示。本計畫的研究成果共分為研究報告與手冊範本兩部份。研究報告的第一章為緒論；第二章將說明我國三級制公寓大廈管理組織體制的特性；第三章則分別說明手冊範本與各社區管理手冊的特性與功能定位；第四章分析說明管理手冊範本的內容規劃與編排構想；第五章為結論與建議。在手冊範本的編排方面，手冊範本分為四部份。其中第一部份是前言，針對各社區管理組織的需求，分別說明管理工作的要義與手冊範本的使用方式；第二部份是各種基本社區檔案資料表格；第三部份則是各種常見管理事務的操作指南，也是手冊範本的主體部份；第四部份是附錄，羅列了各種常見的法令規章範本以為參考。

圖 1-1 研究流程



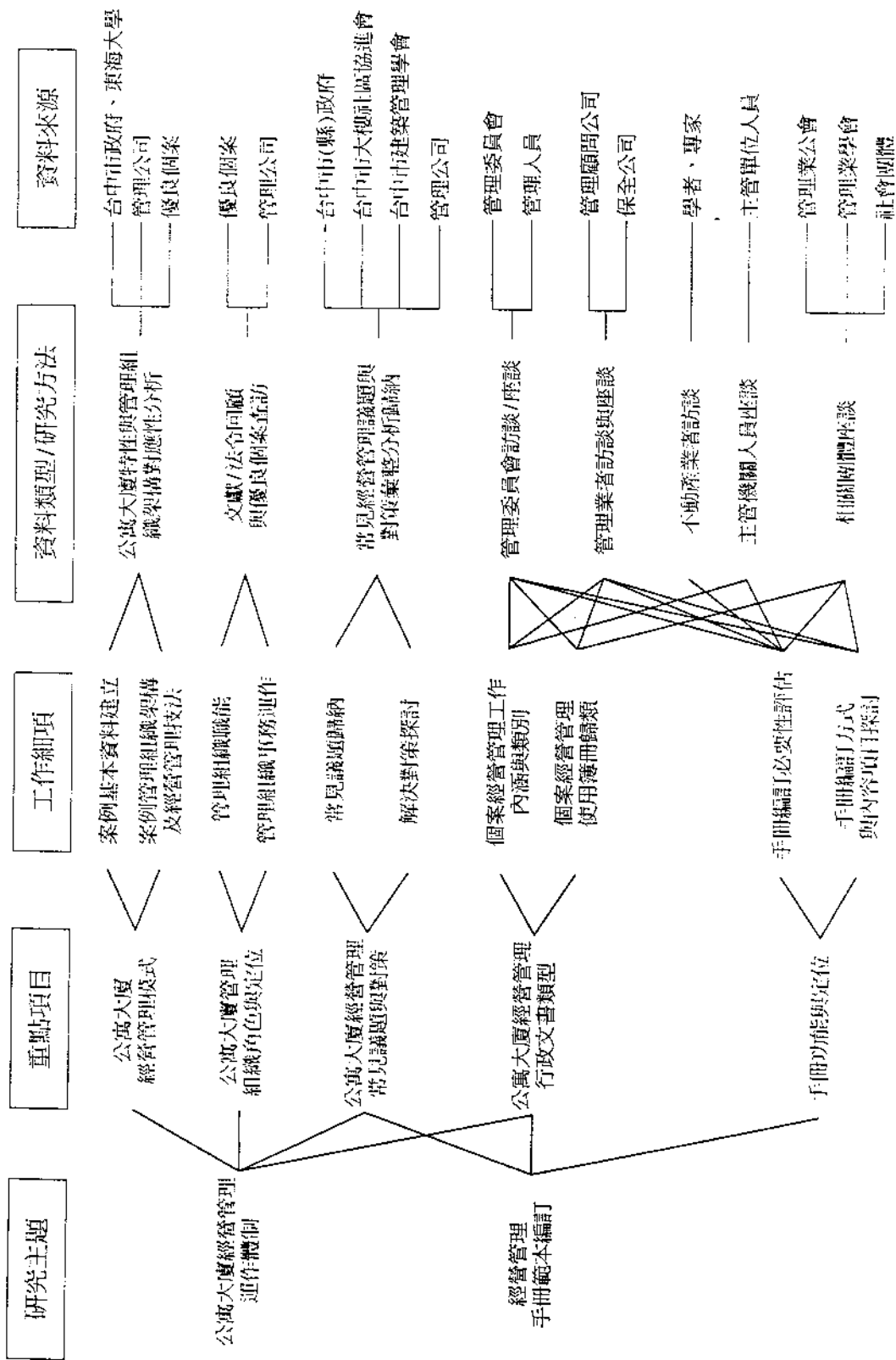


圖 1-2 研究重點架構圖

表 1-1 資料類型與內容

1. 文獻資料蒐集作業

作業項目	資料來源	資料用途
國內相關論著蒐集與回顧	圖書館、網路、內政部建研所	1. 彙整集合住宅研究方向與發展趨勢。 2. 瞭解公寓大廈經營管理演進歷程及運作現況。 3. 整理管理制度與管理實務議題。
國內相關期刊蒐集與回顧	圖書館	
國內相關報紙蒐集與回顧	圖書館、文化中心、網路	
國外相關論著蒐集與回顧	圖書館、網路	
相關法令、政策蒐集與回顧	內政部、樓管公會、學會、大樓協進會	

2. 基礎性案例資料蒐集作業

項目	資料來源	內容	數量	資料用途
公寓大廈案例收集與現況調查	台中市國宅局、東海建築系	已申報案例基本檔案資料	100 個個案	1. 此為調查與訪談之上位作業。 2. 案例將分成大、中、小型個案以瞭解其經營特性及管理模式
	建設公司提供案例	行政檔案格式、個案經營技法	20 個個案	
	管理公司提供案例	行政檔案格式、常見管理議題類型	200 個個案	
	台中市建築管理學會提供案例	主任委員培訓班教材、常見管理議題類型	88 年資料	
	大樓社區協進會提供案例	個案與糾紛調處模式	88 年資料	
	內政部營建署	優良公寓個案經營技法、經營管理模式、主題特色經營方法	成果報告書	
	台中縣、市政府	優良公寓大廈管理維護競賽申請及得獎案例	成果報告書	
	大聯房屋	建築金獎案例	88 年以前案例	
	案例資料整合及特性分析	組織架構、管理模式、經營技法		
	案例分類與取樣	大、中、小型案例之營運模式及條件分析	20 個個案	



### 3. 優良案例篩選作業

作業項目	資料來源	資料用途
建築金獎-管理維護類案例	太聯房屋、管理公司、建設公司	1.剖析優良公寓大廈之經營管理模式。 2.彙整公寓大廈經營管理技法。 3.公寓大廈常見管理議題及排除方法。 4.常見行政文書作業檔案格式蒐集。
建築金獎-優良文化類案例	太聯房屋、管理公司、建設公司	
第一屆優良公寓大廈評選案例	內政部、管理公司、委員會	
縣市優良公寓大廈評選案例	台中縣、市政府、管理公司、管委會	

### 4. 訪查工作程序表

項目	步驟	來源/方法	資料用途
優良個案 現場調查	選取案例名單	由優良案例中選取	1. 個案經營管理經驗及工作要領記錄。 2. 彙整及剖析管理組織經營技法。 3. 彙整常用行政文書作業檔案及格式。
	研訂現場調查作業分項及表格	由基礎性案例及優良案例中篩選之	
	尋求媒介管道	籍由管理公司、建設公司引薦	
	設定訪談人員及項目	籍由管理公司及學會等推薦	
	既有書面資料彙整	訪談個案索取	
	訪談資料彙整	訪談個案紀錄	
	案例歸類及分析	大、中、小型個案分類及分析	

5. 訪談作業

對象	步驟	數量	資料用途
管委會訪談	管委會基本資料建檔	1000 個個案	1. 個案經營管理經驗交流。 2. 優良個案經營管理技法彙整。 3. 常見議題彙整歸納。 4. 法令研修建議。
	優良個案管委會名單選取	8 個個案	
	聯繫通路建立		
	研擬訪談架構		
	測試性訪談與架構修正		
	訪談進行		
	管委會組織架構與營運系統分析		
	個案管理議題彙整分析		
	管理公司名單建立	約 40 家	
	管理公司名單選取	7 家	
管理業者訪談	聯繫通路建立		1. 個案經營管理輔導經驗交流。 2. 個案常見議題解決策略提供。 3. 行政文書檔案格式彙整歸納。 4. 法令政策研修建議。
	研擬管理業者訪談架構		
	測試性訪談與架構修正		
	訪談進行		
	個案經營管理技法彙整分析		
	常用行政文書檔案彙整		
	篩選座談名單		
	建設公司/相關業者名單建檔	約 50 家	
	建設公司/相關業者名單選取	8 家	
	聯繫通路建立		
不動產業者訪談	研擬不動產業者訪談架構		1. 個案經營管理見聞構想交流。 2. 個案經營管理輔導經驗提供。 3. 不動產政策、法令及規劃構想建議。
	測試性訪談與架構修正		
	訪談進行		
	管理權交接要點彙整		
	個案經營管理技法分析		
	篩選座談名單	8 家	

6. 座談作業

分類	對象	功能	資料用途
主管機關	內政部營建署	<ol style="list-style-type: none"> <li>法令及法制作業現況說明</li> <li>現行立案情形及輔導經驗提供</li> <li>未來發展趨勢剖析</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>手冊建立必要性分析</li> <li>了解管委會執行要點及微結點</li> <li>政策法令研修建議彙整</li> </ol>
	台中市政府國宅局		
	台中縣政府工務局		
管委會	園中國管委會	<ol style="list-style-type: none"> <li>提供個案經營管理經驗</li> <li>提供個案經營管理技法</li> <li>提供個案經營管理常見議題類型</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>解個案經營管理模式</li> <li>建立個案常見議題及解決對策</li> <li>建立個案經營管理操作模式</li> </ol>
	世界廣場管委會		
	全友成龍管委會		
管理業者	中華民國建築物管理維護經理人協會	<ol style="list-style-type: none"> <li>提供個案經營管理輔導經驗</li> <li>提供個案行政文書檔案資料</li> <li>提供個案常見議題及對策</li> <li>法令研修建議</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>管委會組織架構及模式分析</li> <li>建立個案行政文書檔案格式</li> <li>常見議題及對策彙整</li> <li>政策、法令研修建議彙整</li> </ol>
	台中市建築物管理維護服務商業同業公會		
	台中市建築物管理維護經理人協會		
	高雄市建築物管理維護服務商業同業公會		
社團團體	台中市建築管理學會	<ol style="list-style-type: none"> <li>個案輔導經驗</li> <li>教育訓練實施經驗提供</li> <li>常見議題統計資料說明</li> <li>法令研修建議</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>管委會需求明確化</li> <li>個案經營管理常見議題及對策彙整</li> <li>手冊可行性及推廣策略建議</li> <li>政策、法令研修建議彙整</li> </ol>
	台中市大樓社區協進會		



## 第二章 公寓大廈經營管理與組織運作

依建築法之規定，我國建築管理工作主要的內容有四：一為建築許可管理，二為建築施工管理，三為建築物使用管理，四為拆除管理，彼此環環相扣，繫決建築管理績效。其中，使用管理具有「年限最長」、「累計量最大」、「不確定性最強」等特性，可說是建築管理工作中最關鍵之階段。公寓大廈社區由於產權共有，建築管理工作必須涉及眾多住戶與權義關係人，事務更是複雜難解，也是近年來許多住宅社區共同面對的難題。此一新興的公寓大廈管理議題能否妥善解決攸關社會大眾生活環境品質的維護確保，因此非常值得主管機關及社會大眾投注最大的心力，予以重視及關注。本章將分別說明我國公寓大廈的三級管理組織機制特性，各級組織功能執掌特性，以及管理工作執行的幾種主要模式。

### 2-1 公寓大廈管理體制

素有「居住憲法」之稱的《公寓大廈管理條例》於民國 84 年 6 月 28 日經總統華總（一）義字第 4316 號令公布，同月 30 日生效實施，是為我國健全「全程式」建築管理之重要指標。該條例全文共計五章五十二條，其中第三章管理組織共計十三條（第二十五條至第三十七條），明確訂定我國之公寓大廈管理組織運作為由決議機構、至督導機構，再至執行機構所構成的三級管理機制，與法、德、義、美、日等世界先進國家相同（表 2-1），從而建構由「區分所有權人會議」至「管理委員會／管理負責人」，再至「管理服務人」之三級管理組織體制。在這三級管理組織機制中，「區分所有權人會議」為決議機構，「管理委員會或管理負責人」為「區分所有權人會議」所授權的督導機構，「管理服務人」則為「管理委員會或管理負責人」所委託的管理工作執行機構，受「管理委員會或管理負責人」所督導。

表 2-1 先進國家三級制管理架構比較表

國家		法國	西德	日本	美國	我國
項目						
決議機構	名稱	所有人集會	所有人集會	所有人集會	所有人協會	區分所有人會議
	組設	強制設立	強制設立	強制設立	強制設立	強制設立
	定期集會	至少每年一次	至少每年一次	至少每年一次	至少每年一次	至少每年一次
	臨時集會	須四分之一以上所有人同意	須四分之一以上所有人同意	須五分之一以上所有人同意	由社區自訂其召集要件	須五分之一以上所有人同意
	召集人	管理組織委員會	管理人	管理人	幹事人	區分所有權人會議召集人
	投票比率	一戶一票	一所有人一票	一所有人一票	社區自訂	各區分所有人一票
督導機構	名稱	管理組織委員會	管理組織委員會	管理組織委員會	幹事團	管理委員會
	組設	強制設立	強制設立	強制設立	強制設立	強制設立
	地位	法人	非法人	視各社區而定	視各社區而定	視各社區而定
	訴訟權	有	有	有	有	有
	人數	社區自訂	三人	社區自訂	社區自訂	21 人以下*
	任期	三年	社區自訂	二年	三年	一年
	選任	依集會多數決	依集會多數決	依集會多數決	依集會多數決	住戶互選
執行機構	名稱	管理人	管理人	管理人	管理人	管理服務人
	組設	強制設立	強制設立	任意設立	任意設立	任意設立
	任期	三年	五年	社區自訂	社區自訂	社區自訂
	選任	依集會多數決	依集會多數決	依規約或集會決議	依幹事團之決議	依管理委員會之決議聘僱

\* :《公寓大廈規約範本》第五條建議。

## 2-2 公寓大廈管理組織職能

如前述，我國公寓大廈管理組織依《公寓大廈管理條例》之規定，可分為區分所有權人會議、管理委員會（管理負責人）及管理服務人等三個組織層級。其組成的條件概述如下：

### 一、區分所有權人會議：

區分所有權人為處理共同事務涉及權利義務之有關事項，召集全體區分所有權人所舉行之會議，謂之「區分所有權人會議」。該會議由全體區分所有權人組成，每年應至少召開一次，並可視需要召開臨時會議，處理上述事宜。

### 二、管理委員會（管理負責人）：

區分所有權人與住戶為執行區分所有權人會議決議事項暨公寓大廈管理維護工作，由區分所有權人與住戶互選管理委員若干人設立之組織，謂之「管理委員會」。《公寓大廈管理條例》中並未規定委員會之員額，但在內政部所訂定之《公寓大廈規約範本》第五條則建議管理委員名額合計最多為21名。

對於未能成立管理委員會之公寓大廈，《公寓大廈管理條例》（第三條第十款）則規定應由區分所有權人及住戶互推一人為負責管理公寓大廈事務者，謂之「管理負責人」，其職能等同管理委員會。

### 三、管理服務人：

指由區分所有權人會議決議或管理負責人或管理委員會僱傭或委任，負責執行建築物管理維護事務者謂之。

區分所有權人會議、管理委員會（管理負責人）、以及管理服務人等三種管理組織的具體職能分述於后。

### 2-2-1 區分所有權人會議之職能

依據《公寓大廈管理條例》多項條例之規定，區分所有權人會議之權責包括下述各項<sup>1</sup>：

一、監督管理委員會或管理負責人。

二、需決議事項：

（一）特別決議事項：

1. 規約之訂定或變更。
2. 重大修繕或改良。
3. 危害公共安全時進行重建決議。
4. 強制遷離或出讓。

<sup>1</sup> 高永昆、李永然、劉智園，1999，pp.51-53。

5.約定專用或約定共用事項。

(二) 公寓大廈周圍上下、外牆面、樓頂平臺及防空避難室，欲變更構造、顏色、使用目的、設置廣告物或其他類似之行爲。

(三) 公共基金繳納規定與運用。

(四) 重建建造執照申請之代表。

(五) 管理委員執行費用之支付項目及支付辦法。

三、可決議事項：

(一) 共用部分、約定共用部分之管理維護費用分擔方式。

(二) 限制住戶參與管理委員會或管理負責人之選舉與被選舉權。

(三) 管理委員會授權管理服務人執行職務範圍。

## 2-2-2 管理委員會（管理負責人）職能

管理委員會或管理負責人的職務，依據《公寓大廈管理條例》第三十四條規定，主要有以下各款<sup>2</sup>：

一、共有及共用部分之清潔、維護、修繕及一般改良。

二、住戶違反第六條第一項規定，即於維護、修繕專有部份、約定專用部份或行使權利有妨害他人安寧、安全及衛生時，其他住戶或管理委員會或管理負責人有維護、修繕建築物之必要，須進入住戶之專有部份或約定專用部份，遭該住戶拒絕時，應負責協調。

三、住戶共同事務應興革事項之建議。

四、住戶違規情事之制止及相關資料之提供；資料提供應是使主管機關處理時有所依據。

五、公寓大廈及其周圍之安全及環境維護事項。

六、收益、公共基金及其他經費之收支、保管及運用。

七、區分所有權人會議決議事項之執行。

八、規約、會議記錄、使用執照謄本、竣工圖說及有關文件之保管。

九、管理服務人之委任、僱傭及監督。

十、會計報告、結算報告及其他管理事項之提出及公告。

十一、其他規約所定事項。

除了上述第三十四條的規定外，在該法其他條文中另外規定管理委員會或管理負責人的職務尚有：

(一) 第十七條規定，住戶經營危險行業或存放危險物品，應依主管機關所定保險金額投保公共意外責任保險而未予投保時，應代為投保，各項費用由該住戶負擔。

(二) 第二十一條規定，於區分所有權人或住戶積欠公共基金或其他應分

<sup>2</sup> 尹章華、王惠光、林根旺、張德周、溫豐文、詹文凱，1997，pp.103-105。



擔之費用達一定金額時，應催告給付，及進行訴訟請求給付。

(三) 第二十二條規定，於住戶或區分所有權人有重大違規行為時，應依區分所有權人的特別決議，以訴訟方法請求強制遷離或強制出讓所有權。

(四) 第二十條規定，改選時公共基金的移交，及於前任管理委員會或管理負責人未移交時之催告及訴訟。

另根據《公寓大廈規約範本》的規定，管理委員會議每二個月舉行一次，必要時得召開臨時會議，均由主任委員召集。管理委員會的任務為<sup>3</sup>：

- 一、規劃維護公寓大廈內，各項公共安全及環境衛生事項。
- 二、促進公寓大廈內住戶之友誼互助及排解糾紛。
- 三、協助政府推行政令、災害防救。
- 四、僱用及解僱管理員，並督導其執行任務。
- 五、舉報公寓大廈內影響治安等動態。
- 六、其他有關公寓大廈安全維護之管理事項。

### 2-2-3 管理服務人職能

管理服務人主要即是所謂的公寓大廈管理維護公司，也就是俗稱的樓管業者。依《公寓大廈管理服務人管理辦法》第十三條之規定，公寓大廈管理維護公司從事下列建築物管理維護業務<sup>4</sup>：

- 一、公寓大廈一般事務管理服務事項。
- 二、建築物及基地之維護及修繕事項。
- 三、建築物附屬設施設備之檢查及修護事項。
- 四、公寓大廈之清潔及環境衛生之維持事項。
- 五、公寓大廈及其週圍環境安全防災管理維護事項。

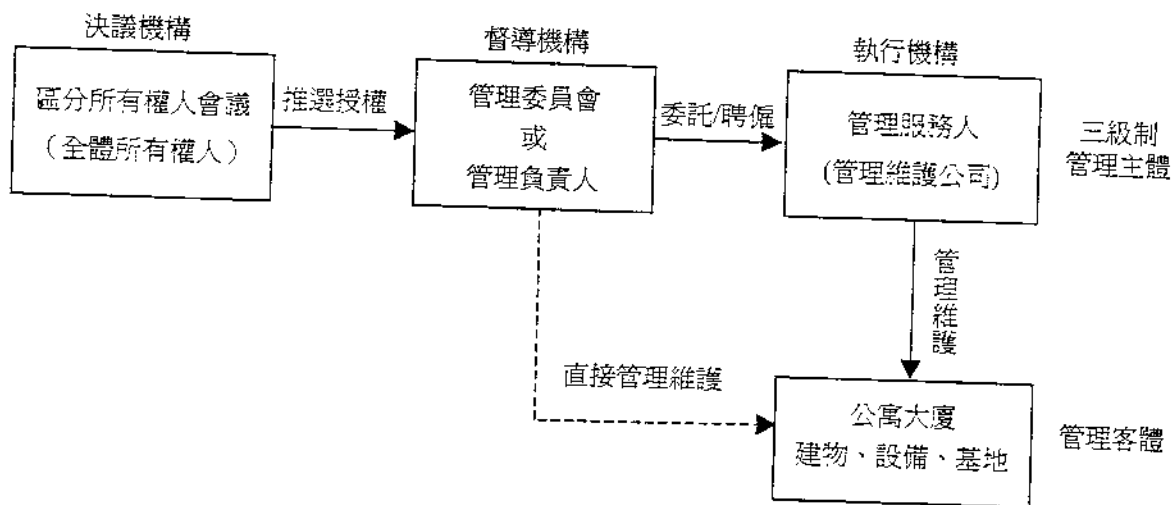
前項管理維護業務，涉及其他行業專業法規規定時，應經公寓大廈管理組織（即，管理委員會或管理負責人）及（或）公寓大廈管理維護公司以契約約定，委託經領有各該目的事業法規許可之業者辦理。

<sup>3</sup> 內政部為了維護治安，在 81 年 1 月 3 日以台(80)內警字第 8073301 號函頒布《公寓大廈及社區安全管理辦法》，以行政命令規定各鄉(鎮、市、區)、村(里)應輔導公寓大廈設置管理委員會，該辦法第六條並規定，管理委員會置委員 5 人至 11 人，由住戶互選之，並由委員互選一人為主任委員。除了主任委員外，一般民間公寓大廈的管理委員會還設置其他職務委員，如財務委員、事務委員、安全委員、環境委員等來擔任某項特定職務。委員人數一般是依照管理規約的規定，通常每樓以選出一位委員為原則，若是住宅、辦公、商業等混合用途的公寓大廈，委員的選任則可能依用途的不同分別產生。周武榮，1998，pp.170-171。

<sup>4</sup> 管理服務人之業務細項可參考內政部於 87 年 6 月 3 日台(87)內營字第 8771990 號函所頒布之公寓大廈管理維護公司委任管理維護契約範本。

公寓大廈三級管理體制明確勾勒出我國建築使用管理階段中之運作主體為社區管理組織，即所謂之管理委員會或管理負責人。此一社區管理組織在區分所有權人會議之決議授權下，以建築物為標的，委託管理服務人（公寓大廈管理維護公司），依據公寓大廈規約及使用管理辦法，進行有關公寓大廈之經營、使用、管理、維護等社區公眾事務之服務（參見圖 2-1）。

圖 2-1 公寓大廈管理運作體制



## 2-3 公寓大廈管理執行模式

上述三級制的管理組織運作體制在法制上雖十分清楚明確，但在實務上卻仍有一些不同的執行模式。公寓大廈社區的管理階層也必須針對其社區本身需求特性與財務負擔能力，選擇適宜的運作模式。

如圖 2-1 所示，在此三級管理組織的對應關係中，屬於決議機構的區分所有權人會議與屬於督導機構的管理委員會（或管理負責人）之間的關係較為單純，基本上只是推舉授權的關係；在實務上所遭遇的問題主要是如何進行會議與提高社區參與等等（詳第四章第三節）。至於督導機關與執行機關之間的運作關係，則如圖 2-1 所示，可有不同的分工模式。

大致說來，此部份運作關係的不同主要取決於督導機關（管理委員會或管理負責人）要將那些管理事務委聘由管理服務人代為執行，那些要自己直接執行。換言之，即是圖 2-1 所委託管理與直接管理所佔的比例與組合關係的不同，而有不同的管理執行模式。一般而言，由於委託管理的範圍與程度的不同，管理執行模式可分為 1.全部委託管理（或稱全責管理），2.自行管理，及 3.混合委託管理（或稱半責管理）等三種主要模式，但在操作上仍有許多不同組合的可能。三種模式各有優劣與適用的社區條件，社區管理組織應妥善慎選其所採行的模式。此三種主要管理執行模式的特性概述於后。

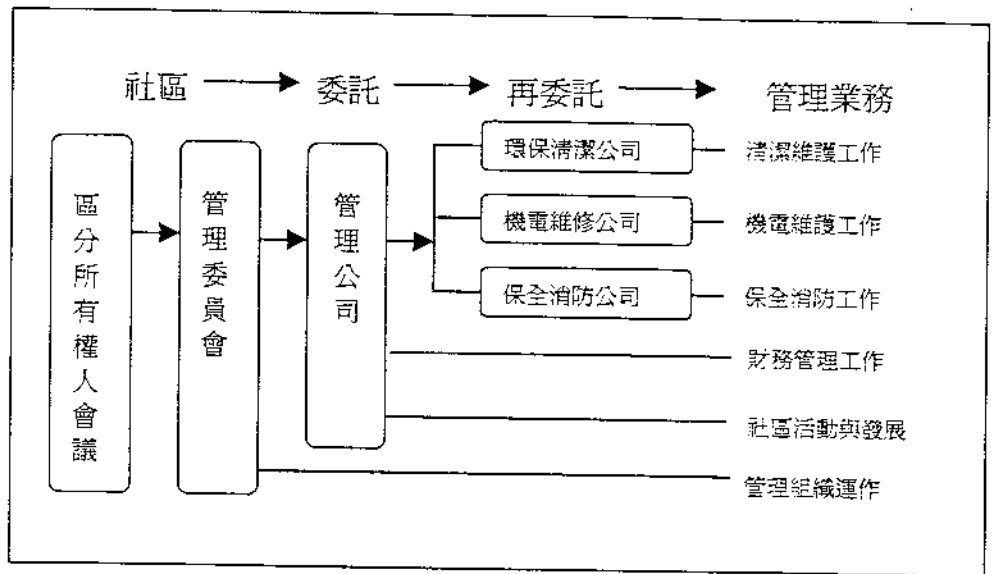
### 2-3-1 全部委託管理模式

所謂全部委託管理模式，簡言之，即社區將公寓大廈各種管理維護的事務性工作，經由區分所有權人會議決議授權，由管理委員會（或管理負責人）代表委託公寓大廈管理維護公司全權處理，並由管理委員會（或管理負責人）負責監督。其委託的方式是由管理公司以單一價格承包社區的所有經營管理業務，簽約以一年或二年為限，合則再續約。

此一模式因全由管理公司負責所有事務性管理工作的執行，因此又稱做「全責管理」的管理模式。雖說是全部委託，但國內的管理公司有些是由建築業投資成立，有些是由環境清潔維護起家，有些以保全業務為主，有些則以機電維護為主。無論何種形態的管理公司，其對社區經營管理事務，從規劃、執行到督導考核，都有其一套制式的操作技法。保全業起家的管理公司，對不是其專業的業務，例如機電設備維護，或可委託第三者或與固定的機電廠商簽約，做定期的維護與損壞的修復，而由管理公司負責監督與驗收，再轉呈管委會。

由於公寓大廈的經營管理事務有分工日益專業化、細分化的趨勢，受委託之管理公司亦可能將部份業務細項再行委託第三者處理，而由管理公司進行決策與督導，以掌握再委託作業的工作進度與品質（參見圖 2-2）。

圖 2-2 全部委託管理模式示意圖



隨著公寓大廈管理維護行業的蓬勃發展，業者的管理維護品質日益提昇。一般具規模的管理公司，其經營管理都有其標準化的作業流程與行政表單。管理委員會只要慎選管理公司，並做好督導、考核的工作，社區的經營管理事務便可順利運作。

惟，此模式因全部委託管理服務公司執行事務性管理工作，因此一般而言雖可減輕管理委員會的工作負擔，但相對的費用負擔較高，也較難直接介入管理事務。其優缺點概要分項列舉如下：

◎優點：

- 可以先行編列支出預算。
- 經營管理的專業技術能力佳
- 管理權人與管理服務人之間權責較易劃分。
- 管理委員會業務較單純。
- 較易取得社區管理的相關資訊。

◎缺點：

- 管理業者素質與技術良莠不齊，缺乏客觀的選任標準。
- 費用負擔較高。
- 管理委員會較無事務控制權。
- 管理人員由管理公司派駐，流動率高。

針對上述全部委託管理模式的優缺點，規模大、住戶多的社區，其管理經費較充足，涉及的管理事務也相對較為繁雜，所以一般以採行全部委託的管理方式較為合理，因此多由管委會評選具規模、有健全制度

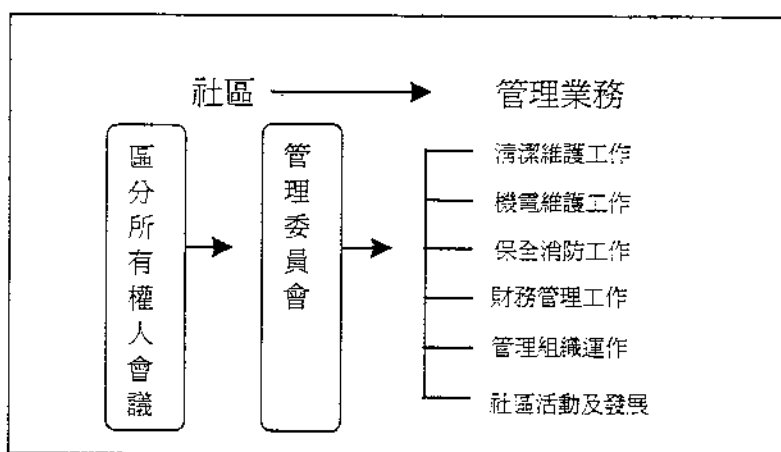
、具經驗與解決問題能力的管理公司，於社區服務過中同時扮演輔導者、協調者與前導者的角色，由其全權處理社區的一切事務性管理工作。管理委員會（或管理負責人）本身除負督導考核之責外，主要的工作是在社區組織，特別是管理委員會的組織運作發展方面。

採用全部委託管理模式的社區，雖不用直接涉入管理事務的執行面，但亦可運用本手冊範本的資訊，做為對管理公司督導考核的依據，亦可擷取手冊範本的內容或引用管理公司的參考資料，編訂社區的管理工作，以進一步推動社區管理品質的提昇。

### 2-3-2 自行管理模式

相對於全部委託管理模式的特性，自行管理模式係由社區自行管理或依工作的不同，直接聘請專人負責管理社區的某些特定的管理工作。同時對各種硬體設施設備的維修通常也是當有需要維修時，才找廠商維修。其管理模式概如圖 2-3 所示。

圖 2-3 自行管理模式示意圖



自行管理模式的優缺點大致正好與全部委託管理（全責管理）相反。採用此種模式的社區，理論上而言，可以用較少的經費完成管理工作，但相對的要付出較多的心力。其優缺點分述如下：

#### ◎優點：

- 人員由管委會直接聘用，較具指揮控制力。
- 從業務保密的觀點而言，較有安全感。
- 對住戶而言，自聘的管理人員較有親切感。

#### ◎缺點：

- 自聘人員升遷機會少，易產生消極心態，影響行政效率。

- 管理費用會因人事費用隨年資提高而增加。
- 機具維護更新、人員再教育等支出方面的效益上較不經濟。
- 設施、設備無固定廠商維修，不易掌握使用狀況。
- 設備損壞維修費用較高。
- 不具備社區管理的專業知識，亦不易取得相關資訊。

隨著建築物構造與設備日趨繁複，委託專業管理公司管理社區事務的方式，雖有日漸增加的趨勢，但仍有部份社區因規模較小、住戶不多、社區管理事務單純，加上經費不足，仍採用自行管理的方式。

這樣的社區，因為沒有管理公司做為輔導與前導的中介角色，加上管理委員會成員一般都較缺乏專業的經驗與知識，更需要政府提供的社區經營管理手冊範本作為管理事務執行的藍本。本研究所研訂的手冊範本中的作業流程與行政表單，大部份是針對這些自行管理社區的非專業管理者而編訂，做為他們執行社區事務的依據。自行管理的社區可根據手冊範本，編訂社區的管理手冊，並參考政府與民間出版的各式基本表格與資料庫，隨時更新，做為自行管理的基本參考。

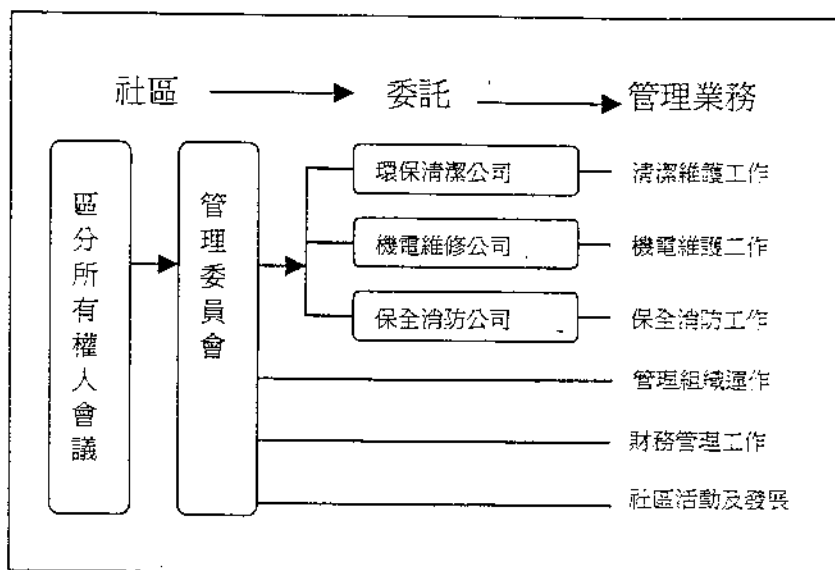
自行管理的社區對管理事務從規劃、執行到考核，都由管理委員會一手包辦，其操作要點須著重於組織運作與財務管理，並於每年底做好次年的年度計畫，按時請廠商對各類設備進行定期維修，視需要舉辦社區活動，根據管理手冊所提供的作業流程與操作要領，逐步執行。其實只要能適度凝聚社區意識，管理委員會能有效分工合作，社區自行管理的工作模式亦能達到一定成效。

### 2-3-3 混合管理模式

混合管理（或稱半責管理）模式顧名思義，即為自行管理與全部委託管理的混合形態，即管理委員會（或管理負責人）將社區經營管理的部份事務工作，如環保清潔、機電維修、安全管理等委由管理（或保全、或清潔、或機電）公司負責；管理委員會本身也自行負責執行一部份的管理工作或將某些特定事務工作直接委聘專人負責。由於有此混合委託或聘僱的特性，因此其管理任務編組會有各式各樣的組合方式。

一般而言，社區會將部分較具專業性的管理事務（如保全、消防、機電維修、環保清潔等）由管理委員會委任專業管理公司處理，管委會負責監督；其餘業務則由管理委員會聘顧管理人員或自行管理。例如只將保全工作委託保全公司，其餘工作自理；或將消防保全與機電維修等委託，其餘自理；或保全與清潔委託專門的公司，其餘自理。社區（管委會）成員則將心力放在管理組織運作、財務管理、社區經營發展等方面；當然對委聘公司或人員工作績效的督導也是管理委員會無可迴避的職責（參見圖 2-4）。

圖 2-4 混合管理模式示意圖



混合管理模式基本上兼俱了上述全部委託管理與自行管理的優缺點。其優缺點概如下述：

◎優點：

- 管理委員會對社區經營管理事務有較大的主導權。
- 可選擇性的將較具專業的業務委託管理，其餘自行管理。
- 財務負擔較有彈性，可視社區財務狀況增減委外工作範圍。

◎缺點：

- 管理業者僅承包部份管理業務，整體效益難以控制與評估。
- 自行管理人與委託管理人之間權責較不易劃分清楚。
- 預算較不易控制。

由於混合管理有上述特性，一般中型社區考量財務能力有限與工作量亦不少，較常採行混合管理模式，亦可做為從自行管理到全部委託管理的過渡方式。

採用混合管理模式的社區，其委託管理的多是較具專業性的事務，管委會可依據手冊範本的資訊與其委任的廠商協調權責劃分，做為雙方分工與執行的依據。至於自行負責的部份，亦可按照手冊範本（或是自編的社區管理手冊）所提供的作業流程與操作要點，由決策、規劃、執行、驗收到歸檔，逐步操作，由管理委員會直接指揮與監督。

綜合以上對三種管理工作執行模式的比較分析，不難看出每個社區管理組織在選擇管理執行模式時，最主要的考慮因素就是社區財務收支的考量。因此，每一屆的管理委員會（或管理負責人）均宜以財務收支平衡的觀點，做為評選執行模式的基本出發點。



## 第三章 公寓大廈經營管理手冊範本與社區管理手冊功能定位

內政部為使得公寓大廈管理組織能確定其法定地位，建立其權威性，於民國 85 年 3 月 22 日發布《公寓大廈管理組織申請報備處理原則》，並於同年 11 月 22 日發函修正。其間，確立了公寓大廈管理組織由設立核備至申請統一編號、稅籍，再至申請利息免扣繳作業之作業規定，顯示其法定地位之明確性，也證明了管理組織是為繫決公寓大廈管理成功與否之關鍵樞紐。然而，工欲善其事，必先利其器，社區管理組織仍須有合宜的參考資訊，協助其快速有效的落實其所賦予的職責。本計畫研訂《公寓大廈管理組織經營手冊範本》（以下簡稱手冊範本）的目的即是如此；各公寓大廈的管理組織可以此手冊範本為基礎，進一步編訂適合其社區特性的社區管理手冊，有效發揮其組織功能。本章將分別說明管理手冊範本與社區管理手冊的定位與功能特性。

### 3-1 社區經營管理手冊範本定義及定位

中央主管建築機關內政部為了落實建築管理作業，針對建築使用範疇，採行委託研究方式，編訂各式手冊範本，供作公寓大廈住戶及管理組織參酌仿效，以求其作業之標準化與合理化。其項目包括《公寓大廈規約範本》、《集合住宅住戶使用維護手冊範本》、《公寓大廈管理維護公司受委任管理維護業務契約範本》、《房地產委託銷售契約書範本》等，對於建築使用管理提供了豐富的參考資料。

上述各項範本資料主要乃針對住戶及廠商之作業需求提供相關資訊，然對各社區管理組織執行社區管理事務所需要的社區管理操作參考，卻付之闕如。本研究的目的即在提供各社區管理組織，針對公寓大廈管理操作所需之參考資料，即《公寓大廈管理組織經營管理手冊範本》。透過本手冊範本，各社區管理組織可快速簡便的編訂適用其社區的經營管理手冊，有效的提高其管理績效。

#### 3-1-1 社區經營管理手冊範本定義

根據前述，本研究認為給予公寓大廈管理組織一套可行的運作模式參考資料，是解決目前管理組織素質不佳、經驗無法傳承、資訊無法有效流通等現存問題最直接的方法，因此《公寓大廈管理組織經營管理手冊範本》可以定義如下：

《公寓大廈管理組織經營手冊範本》是一以公寓大廈管理組織為對象，以其立場及需求為考量所編訂之參考資料。其目標為輔導各社區管理組織迅速、正確地掌握社區管理作業要義，進而建立各公寓大廈社區適切的管理模式，建構事務處理準則系統，妥善完成各社區組織自體管理的政策目標。

### 3-1-2 社區經營管理手冊範本定位

中央建築主管機關及相關研究單位所研訂之社區管理相關作業範本甚多，包括了《公寓大廈規約範本》、《集合住宅住戶使用維護手冊範本》、《公寓大廈管理維護公司受委任管理維護業務契約範本》、《房地產委託銷售契約書範本》等。這些作業範本與本研究之《公寓大廈管理組織經營管理手冊範本》同為建築使用管理階段相關之說明資料，為釐清這些作業範本之相互關係，也為說明本研究範本之特性，有必要在此對各作業範本之內容定位逐一的說明探討。

#### 一、公寓大廈規約範本

公寓大廈的「規約」，係指區分所有權人為了「增進共同利益，確保良好生活環境」的目的而訂定共同遵守的事項（《公寓大廈管理條例》第三條第十二款）。因此，舉凡有關公寓大廈、基地或附屬設施的管理使用，及其他住戶間相互關係，除法令另有規定外，均得以規約制定（《公寓大廈管理條例》第二十三條）。換言之，即各區分所有權人及住戶依據私法自治及契約自由原則，在不違反強制、禁止規定，亦不違背公序良俗（《民法》第七十一條、第七十二條），及排除或變更區分所有權的本質等情況下，得自由訂定規約內容，所以「規約」實即公寓大廈「管理」的最高指導原則。

由此可知，住戶規約類似民間契約，是一種依法授權，管理住戶全體生活行為的規範。規約內容主要是有關住戶間相互權利義務關係，及住戶自治管理組織辦法，以作為住宅使用管理的依據。換言之，就是處理“人（住戶）”與“人（住戶）”間之事務性管理的規範手冊<sup>5</sup>。

#### 二、集合住宅住戶使用維護手冊範本

該範本內容包含住宅基本資料、共用及約定共用部份之使用維護、專有及約定專用之使用維護及安全防災等部分；其論述係針對結構、構造、水電、空調、音響、消防及其他物理環境的控制為主。簡言之，《集合住宅住戶使用維護手冊範本》乃以住宅使用者為主要對象，所編訂之有關住宅建材設備使用、保養、維護方法、記錄方法等之資料手冊<sup>6</sup>。

#### 三、公寓大廈管理維護公司受委任管理維護業務契約範本

為了確保公寓大廈管理組織不受其任期改選之影響，保障公寓大廈運作之順利及住戶之權益，內政部參酌《公寓大廈管理服務人管理辦法》之相關規定，於民國 87 年 6 月 3 日函頒本契約範本。其內容包括管理維護服務內容、付款方式、雙方權責、保險事宜及負責事由等條文；其中並依據前開管理辦法訂定專屬或轉委任之執行方式，明訂管理服務人及保全業、

<sup>5</sup> 吳讓治、賴榮平、張瑪龍，1995，p.11。

<sup>6</sup> 內政部建築研究所，1997，pp.1-14。

營造業、機電工程等相關權責。基本上，《公寓大廈管理維護公司受委託維護業務契約範本》提供了公寓大廈組織與管理服務人間的謀合資料，建構雙方合作的基本模式及相關權責。

#### 四、房地產委託銷售契約書範本

房地產交易涉及稅法、經濟、地政、法律等專門知識，為了讓房地產交易能夠透明化、標準化，《房地產委託銷售契約書範本》因應而生。其主要功能在說明消費者依法擁有該筆不動產之範圍大小、資金計畫、買賣過戶之法律契約文件，以及相對產生之責任義務，如契約審閱權、交屋點收、稅金繳交、產權登記等，並提供相關資訊供住戶參考保存。簡言之，此契約書範本，主要乃針對房地產交易行為及過程之事務說明，提供消費者及房地產投資業者的參考規範。

#### 五、公寓大廈管理組織經營管理手冊範本

相對於其它範本之功能特性，本計畫所研擬的經營管理手冊範本係以公寓大廈管理組織之立場為出發點，篩選出管理組織在管理運作過程中經常性、基礎性之管理課題，提供其方案處理流程、操作要領、法令依據、行政表格及疑義處理要領等資訊。其目的在使各公寓大廈社區在面對各種管理事務時能建構其社區管理事務處理準則系統，提昇管理效率與品質，落實自體管理之目標。

上述各項手冊範本特性比較概如下表（表 3-1）所示。

表 3-1 各項手冊範本一覽表

名稱	摘要說明	屬性關係
公寓大廈管理組織經營管理手冊範本	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 以管理組織為基點，訂定公寓大廈事務處理準則體系</li> <li>◆ 事的管理</li> </ul>	管理組織 → █████ ← 住戶
公寓大廈規約範本	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 釐訂住戶間權利義務</li> <li>◆ 事的管理</li> </ul>	住戶 → █████ ← 住戶
集合住宅住戶使用維護手冊範本	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 針對建築物為對象，訂定管理維護方式</li> <li>◆ 物的維護</li> </ul>	住戶 → █████ ← 建物設備維護廠商
公寓大廈管理維護公司受委任管理維護業務契約範本	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 界定管理組織與管理服務人之權責分際</li> <li>◆ 人的服務/事的管理</li> </ul>	管理組織 → █████ ← 管理服務人
房地產委任銷	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 釐清房地產投資業者與</li> </ul>	房地產投資業者 → █████ ← 消費者

售契約書範本	消費者之間權責 ◆ 人的管理	
--------	-------------------	--

## 3-2 社區經營管理手冊功能及特性

### 3-2-1 社區經營管理手冊功能

上述社區經營管理手冊範本的研訂係為各社區的管理委員會或管理服務人提供一執行其職掌時所需的基本參考資料；各社區仍須進一步以此範本為基礎，依照各社區特性，編訂其社區專用之社區管理手冊，做為落實自體管理的基本參考資料。此一社區管理手冊雖是由各社區依其本身特性量身裁剪，但其功能卻並不只是單純的提供公寓大廈管理組織之操作資料，其效用實同時涉及主管機關管理業務、社區組織經營、以及社區與管理服務廠商相互關係等多元層面。

基本上，本研究認為社區管理手冊具有下列四個層面的功能：

- (一) 直接做為協助各社區管理組織執行其職掌時所需的工具手冊。
- (二) 向上做為主管機關掌握各社區基礎資料的媒介，以有效落實輔導公寓大廈管理工作之職責。
- (三) 向下得以要求各受委託之管理服務相關廠商，依據合理規範，執行管理服務工作。
- (四) 對內得以建構管理組織成員間之分工作業體制，提昇社區經營管理品質與效率，促進社區和諧，確保房產價值。

以下分項概要說明此四個層面的功能效益。

#### 一、主管機關層面：

- 1.有效建立社區管理組織輔導機制，提昇輔導成效  
主管機關可以以各社區管理手冊為界面，透過定期宣導、說明會等方式，將輔導社區管理組織之各種必要文件適時納入管理手冊中，使得公寓大廈經營管理操作的理念得以藉由手冊的經常性運用與更新，深植各社區的管理組織與住戶中，進而提高主管機關之輔導成效。
- 2.建立公寓大廈經營管理基本模式，整體提昇公寓大廈管理成效  
透過本研究所研擬的手冊範本，主管機關得以提供基本化、一般化的社區管理操作流程，搭配常用行政作業表格，使得一般性之公寓大廈經營管理模式，有一趨於一致性、標準化的參考基礎，將有助於整體提昇公寓大廈管理成效。
- 3.掌握各住宅社區動態基礎資訊，提昇公共資源分配效益  
各社區管理手冊中羅列了社區內各種基礎資訊，並不時更新，做為

各社區執行管理的基礎。政府若能有效彙整各社區的基礎資料，做為各種公共資源分配（如照顧獨居老人）與施政的參考，當能提昇施政品質與公共資源運用效益。

## 二、管理組織層面

### 1. 建立事務性處理準則系統

各社區的管理手冊中條列了各項公寓大廈經營管理常見之管理課題及處理流程，輔以各項作業表格及疑義說明，將有助於管理組織（與管理委員）有效掌握經營管理要訣，建構事務性處理準則系統，並使管理工作不致因管理組織人員之更替而有劇烈的變化。

### 2. 促進社區經營與社區共識

本研究所研擬的手冊範本內容亦涵蓋了辦理社區活動，促進社區意識發展的各種社區總體營造的要點及操作技法，將有助於管理組織成員依據所建議之流程及方式，選擇適合的部份，編修納入其社區管理手冊中，進而得以運用總體營造理念於公寓大廈社區經營的工作中。

### 3. 作為未來改善居住品質之參考依據

手冊範本中所檢附公寓大廈管理自我評量作業之操作問卷表格及評量結果建議方案，可供各社區管理組織不定時自我評量，以尋求各公寓大廈社區最有效的管理方式，並自不斷修正的過程中，累積經驗，維持公寓大廈的住居環境品質。

## 三、管理服務廠商

### 1. 提供社區篩選服務品質優良的廠商

各社區管理手冊中提供了管理服務人及協力廠商的評選作業及資格標準，社區所篩選出來的管理服務廠商將具有一定的服務口碑及作業水準，將可簡化篩選過程，確保管理服務品質，進而保障及提昇住戶權益。

### 2. 確立管理服務廠商作業品質

社區管理組織將可透過手冊中所列之各項管理事務處理準則系統，建構各項管理事務之稽核流程與要點，並藉年度計畫之擬定，評定社區管理作業整體績效，以及各受僱廠商服務績效，以確立管理服務廠商之各項作業品質。

## 四、公寓大廈住戶

### 1. 確保住戶生活環境品質，促進社區和諧

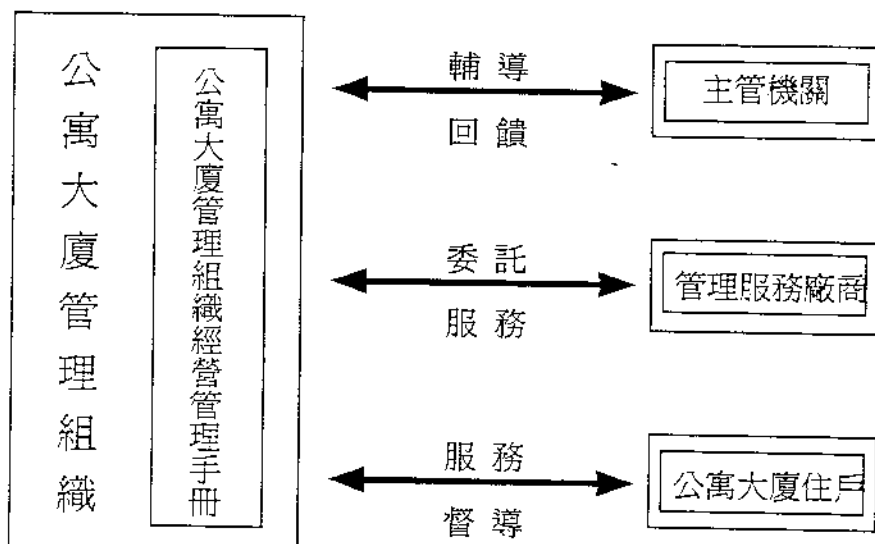
由於手冊之提供，有助於社區管理組織要求管理服務廠商提供各項服務作業，確保作業品質，使住戶之住居生活品質得以確保，同時也間接的促進社區和諧。

### 2. 提昇房地產之附加價值

管理績效之有效落實，不僅有助於發揮社區內各項公共設施設備之

使用機能，確保房地產之保值效果，尤有甚者，更可提高房地產之增值效果，其附加價值不言可喻。

圖 3-1 經營管理手冊運作關係圖



### 3-2-2 社區經營管理手冊特性

各社區管理手冊的編訂，係以多為非專業者的管理委員（或管理負責人）為對象，在運用上亦有時空條件的差異考量。因此，各社區在編訂經營管理手冊時應針對下列特性進行：

#### 一、獨特性

每一公寓大廈皆有其區位條件、設備、構造特性、住戶屬性及管理組織編組等等的差異；管理工作操作的模式與方法皆有其特殊性。因此，各公寓大廈管理組織應針對其公寓大廈社區特性，參考本計畫所研擬的手冊範本編訂適合其社區特性的管理手冊。

#### 二、階段性

在房地產使用及演繹過程中，會有其不同時期的管理環境條件，其管理目標與需求亦有階段性的差異，因此，一份適切的社區經營管理手冊應是因時因地制宜，而有階段性的調整，不斷汰舊與換新，才屬完善。

#### 三、簡易性

社區管理組織在公寓大廈管理條例立法精神規範下，及住戶間規約之限制下，皆有其一定之任期，且多由非建築管理專業背景之住戶擔任。因此，社區管理手冊之提供除了需兼顧正確性及完整性外，其操作手法之研訂，須具有高度之簡易特性，避免高門檻之專業作法，才能確保其做為非專業者參考資料之特性。

## 第四章 公寓大廈經營管理手冊範本內容規劃

任何手冊的編寫，基本上都必須考慮到三個基本前提：1.編寫的目的，2.編寫的對象（手冊使用者），3.使用的時機。即，必須由實際使用者的特性，運用手冊的目的，與要解決的事務項目，來進行手冊內容的規劃以及編排的設計。就本計畫而言，無論是手冊範本，亦或是由此範本編修的各社區管理手冊，基本上都是以各社區區分所有權人、住戶，特別是社區管理委員為主要的使用者，針對提昇自體管理效能為的目標，協助各社區快速掌握公寓大廈管理事務要義，以及處理各種管理事務所必須掌握的基礎資料。概言之，手冊範本（與手冊）必須告訴各社區的使用者，在主導社區管理事務時必須要做那些事情（管理事務內容項目），應該或可以由誰來做（管理執行模式評選），通常會遇到那些問題及要如何處理（常見管理議題與對策），及必須掌握的基本資訊（社區基本資料、行政檔案範本、法令條文等）。在規劃本手冊範本應有之內容時，基本上也是由這幾個方向來研提。本章將分節概要說明這些要項。

### 4-1 社區管理執行模式評選

在本報告第二章第三節中，業已對三種主要管理模式：1.全部委託管理（全責管理），2.自行管理，及 3. 混合管理（半責管理）的特性，以及適用的社區特性分別做了概要的說明，在此不再重覆。雖然這些管理執行模式的特性對專業者而言，已是十分基礎的知識，但對多為非專業者的各社區管理組織成員而言，卻不見都能充分的認知與掌握，因此在手冊範本編寫上仍有必要將其納入，做為使用者瞭解管理事務的入門知識。

### 4-2 社區管理事務內容架構

公寓大廈管理組織之職掌，除了公寓大廈管理條例之法定職掌外，尚有建築法、消防法、公寓大廈及社區安全管理辦法相關法令之規定等，另外則是公寓大廈管理組織在實際運作中，住戶及社會大眾賦予之期待與作為<sup>7</sup>。這些社區管理組織所需面對的管理事務項目繁雜，必須加以整理、架構化後才容易做為眾多生手的管理委員或管理負責人參考運用。

針對此需求，本計畫經由彙整各類相關文獻，以及酌參多次訪談與座談會的各方人士意見，將公寓大廈經營管理的工作項目區分為下列 9 大項，33 小項

---

<sup>7</sup> 劉俊麟，1997，pp.69-72。

。這些工作項目與各種法令規章範本的相關性概如表 4-1 所示。

上述各項管理事務的處理方式雖會因個案之不同而有所差異，但對手冊（範本）的使用者而言，手冊（範本）應對每一管理事項，均應提供處理問題的標準作業流程、操作要領，甚至是所需使用的文件表格、範本等等，才能真正有效的幫助各社區的管理委員。同時，在格式編排也應力求醒目明白（詳本章第五節），才能利於使用。

### 4-3 社區管理常見議題與對策

在執行社區管理工作時，有些議題是普遍出現於許多社區，也造成眾多社區在進行社區管理時的困擾。對這些管理常見議題的認知與對策的掌握應是各社區管理組織能否有效執行管理工作的重要關鍵。因此，本計畫認為應在手冊範本中將這一部份的資訊納入，做為協助各社區管理委員掌握社區管理工作要義的入門資訊。

綜合本計畫所收集到的文獻資料與各方意見，在手冊範本中宜納入的社區管理常見議題與對策大致有下列十類。

#### 一、管理經費的計算推估與籌措

公寓大廈社區在起造人代管期結束後，就需自行負責管理費用的籌措。因此，社區管理組織首先必須面對的是社區管理經費的推估與費用分攤方式的設計。基本上，社區管理費用支出主要可分為兩大類別。其一是每月（或定期）必須支付的管理人事費用、水電費用、行政雜支等等人事與業務費用；其二則是各種設施設備的維修、更新等偏重財產維護的費用。其中定期支出的人事、業務費用，以及部份常態性的、小額度設備管理維護費用較為固定，較易掌握。一般來說社區內住戶對此類費用的分攤較無異議，遇有疑義或不易負擔時也較容易調整處理。

相對而言，非常態性的各種設施設備的修繕與更新費用如何估算與分攤，則是較難處理的議題，也較易產生爭議。此一方面的問題一則是因為在起造人代管期間（與設備保固期間）的各種費用並非由住戶負擔，在住戶自體管理初期，計算管理費收取標準時許多社區並未將此方面費用納入；一旦日後修繕需求產生，要由社區住戶自行負擔時往往需要調高向住戶收取的管理費用以爲因應，住戶們心理的接受度不高，管理委員會往往也有所猶豫。其次一些大金額的維修支出（如電梯維修），或重大修繕費用，易因金額偏高，同時也因不同維修替選方式（如全責保養或勞務保養）所估算出來的費用支出不盡相同，而造成住戶們對該類費用估算的排斥或質疑。此種現象在不少社區都造成重大修繕需要發生時，財源籌措不易的困境，往往造成社區設施設備（如電梯）長期無法妥當運作，對公寓大廈社區生活品質造成重大影響。







目前無論是業界、學界，亦或是社區，對社區各種設施設備長期使用管理所需面對的非經常性、重大設備維修更新費用的議題都漸有體認，但對這些重大管理費用支出項目所應編列的數額、編列的方式與時機，則多尚在各自摸索的階段，仍有待進一步的研究與宣導。在本研究所研訂的手冊範本雖無法提供此方面詳盡明確的資訊，但亦應將設備修繕費用宜及早籌措的概念納入。

## 二、管理費的分攤與催繳

依照《公寓大廈管理條例》第十條的規定，公寓大廈專有與約定專用部份的修繕、管理、維護費用由區分所有權人按其共有之應有部份比例分攤，但區分所有權人會議或規約另有規定時，可從其規定。在實務上，社區管理費用的分攤方式主要是依各使用單位所持有的面積，即持有坪數計算分攤的比例與數額；此外，亦有少數社區因各個住戶坪數差異不大，而採用按戶計算的方式分攤。另外，有些社區的店面單元，因為考慮其對各種公設（如中庭、電梯等）的使用程度偏低，而給予較低的收費標準；通常採行的標準是按坪計算，但以住宅單元標準的一半收取之，然而此一計算方式只是慣例，仍須視各社區特性而定。

一個社區的管理費用來源除主要來自上述對區分所有權人所謂管理費的收取外，不少社區還有其它財務來源，包括汽機車位的停車費或清潔管理費、外牆廣告費等等。這些費用數額雖然通常不大，但若妥善開發運用，亦不失是減輕住戶管理費用負擔的一個方法。在手冊範本中亦宜將這些開源節流的概念納入。

真正造成社區財務不佳的原因，除了上述管理費用估算可能不確實外，另一個主要的原因則是住戶欠繳或拒繳管理費的問題。所幸，公寓大廈自體管理的制度經政府大力推行多年，至今絕大多數的社區對管理費用分攤的概念與操作方法已少有疑議。社區經營管理上最常碰到也最棘手的住戶欠繳管理費的問題，自《公寓大廈管理條例》頒佈施行以後，也已獲得很大的改善，但多少也仍困擾著許多社區。

依照《公寓大廈管理條例》第二十一條的規定，區分所有權人或住戶積欠應繳納的公共基金或應分攤或應負擔的費用已逾二期或達相當金額，得以郵政存證信函或法院認證函件書面催告。而積欠金額達其區分所有權總價百分之一而仍未繳交者，管理負責人或管理委員會得訴請法院強制其遷離（如承租戶）或出讓其區分所有權及其基地所有權之應有部份。

法令規定雖如此，但在實務上，因考慮人情因素，各社區多在多方催討無效的情況下，才會採行法律行動。一般而言，其催繳的程序應依：確認欠繳名單→電話催繳→公告→信函催繳→存證信函催繳→支付命令催繳

等程序辦理。有關管理費催繳的程序與技法，亦應納入手冊範本中以爲參考。

### 三、公共基金儲備與設備維修更新

依照《公寓大廈管理條例》第十條、第十一條、第十八條，與第二十條的規定，各公寓大廈社區均應設置公共基金，妥爲保管，以支應公寓大廈共用部份的維護、修繕，與更新改良，並明訂了公共基金的四種主要來源：1.起造人依法提列的公共基金，2.區分所有權人依住戶大會決議繳納，3.基金孳息，及 4.其它收入。

法令上雖有這些規定，但在實務上絕大多數社區都是以起造人所提列的公共基金爲主要的基金來源，少有另行定期定額收取儲備基金者。由起造人所提列的基金額度原本不高，加上在基金運用的額度與對象上亦乏較細緻的法令規範或參考，以致部份社區或因財務困難挪用基金，或營私弄巧，或無力督管，以致公共基金儲備額度多有不足；一旦發生重大修繕需求，往往無法及時有效的收取所需款項，不僅導致損壞設施設備無法發揮功用，降低居家環境品質，更引發社區內部成員的衝突。

針對這些議題，本研究認爲在手冊範本中亦應強調說明公共基金功能與重要性，提醒各社區管理委員應在社區規約中明訂基金管理、儲備，與撥用的辦法，並加強基金保管。本研究也認爲目前法令對公共基金的儲備運用的規範仍有不足之處，亦宜及早補充修訂，並提供可供各社區便利參考的公共基金收取、保管、運用的範例。

### 四、管理組織報備

依《公寓大廈管理條例》第二十六條規定：公寓大廈建築物所有權登記之區分所有權人達三分之二以上及區分所有權比例合計三分之二以上時，起造人應於六個月內召集區分所有權人召開區分所有權人會議訂定規約，並向地方主管機關報備。法令雖有此規定，但主管機關對不申請報備的社區並未訂有罰則，又缺乏申報的誘因，一般社區或因有實質上的困難（例如區分所有權人會議未達法定開會人數），完成報備的比例偏低；早期完工的集合住宅社區的申報比例更是如此。此外，在管理組織申報工作方面，由於「公寓大廈管理組織申請報備處理原則」於民國 85 年底才訂定完成並實施，至今才短短幾年，無論是地方主管機關或是一般社區對申請報備的手續都不是很熟悉，常常因必備的文件不齊全或手續不完整而徒勞往返，也招致不少民怨。

社區管理組織的申報作業是建立政府與各公寓大廈社區聯繫管道的重要界面工作，對政府落實社區自體管理的政策目標十分重要。因此，在手冊範本中也應將社區管理組織申報流程、法令規章，與相關行政表單一併納入，以協助各社區確實辦理組織申報作業。

## 五、公共設施的使用管理

公寓大廈各種公共設施設備的使用管理與維護是社區管理事務的重要項目。在執行此方面管理工作時，主要涉及兩個層面的議題。其一是如何做好財務計畫，執行各項設施設備的維護更新；另一層面則是如何訂定合宜的設施使用管理辦法，合理發揮各種設施應有的功能效益。前項議題主要涉及社區的財務規劃，特別是公共基金的儲備保管與運用，已如前述，在此不再重覆。

在設施使用管理方面，許多社區的公共設施常因不當或過度使用造成設施損壞；亦或是因設施耗能過多，維持不易，而停止不用（如三溫暖、游泳池等）；也有一些設施因有排他性（如卡拉OK），而造成社區內部紛爭。凡此種種，都有待社區管理主事者訂定合宜的設施使用管理辦法，甚至收費方式，才能避免上述問題。因此，在手冊範本中，亦應將公共設施使用管理的作業流程、要點，與範本等相關資訊納入。

## 六、爭議事件的處理

住在公寓大廈裡的住戶關係密切，生活作息息息相關；而成員卻又來自四面八方與社會各個階層，各人的習性、背景、教育程度南轅北轍，所以一般社區皆訂有「住戶規約」來規範住戶的行為。若有住戶不遵守規約，又對管理單位的處置有所抗爭時，則會變成社區的爭議事件。社區最常發生的爭議事件包括：管理費的催繳、違規使用／佔用、違規裝置鐵窗或招牌、漏水修繕問題、喝酒鬧事、噪音干擾、飼養寵物、環境污染等。

社區管理組織對這些可能發生的問題，應盡量於住戶規約及社區管理辦法中訂定處理的原則，並公告周知，以為執法的基本依據。一旦有爭議事件發生時，一般係採取：現場人員勸導溝通→管理委員會委員協調→仲裁機關處置的三部曲方式處理，而非直接的「依法辦理」，以避免日後人情困擾。有關社區爭議事件的處理程序與技巧，亦應於手冊範本中納入。

## 七、保固、託管、移交問題

一個公寓大廈社區於建設公司代管期結束後，建設公司即會將社區的管理權移交給第一屆管理委員會。移交工作內容主要包括財務移交與設施設備移交兩方面。目前由於各建設公司對代管期限、費用負擔、保固期間的界定不一，法令規範上也有界面未能整合的議題，加上第一屆管理委員會委員「新手上路」，知識與經驗有限，常易造成起造人與社區之間的衝突，也影響社區管理的品質。除了起造人與第一屆管理組織的移交紛爭外，各屆管理組織的移交作業也常有糾葛不清的問題，只是因移交雙方都是社區成員，糾紛多較低調處理，也較少受到注意。

本研究認為起造人與社區管理組織在管理權移交的爭議，主要是源於

相關法令界面關係未能周延所引發，應由各相關單位進一步釐清與說明，特別是有關代管期間與保固期間的計算方式，以及其間費用的支付責任等等。在此法令研修補充完成之前，各社區管理組織只能在瞭解移交工作的法令要點下，與起造人就疑義部份多做協商，以妥善完成託管移交的工作。此外，各前後屆管理組織管理權移交工作也應訂定一定的工作流程與作業標準，避免日後權責釐清的糾紛。在本研究所研訂的手冊範本中亦應將管理權移交、財務移交與設備移交的作業流程、操作要領、疑義說明納入，以協助各社區管理組織進行管理權移交的工作。

#### 八、社區組織經營發展不易的困難

社區自體管理雖是法令政策的既定目標，也是時代發展的必然趨勢，但因我國過去缺乏公寓集居生活的經驗，加上傳統不動產市場特性造成集合住宅社區居民的混質多元特性，因此在社區組織發展、社區意識經營上均有一些不利的限制，影響了社區自體管理目標的落實。其中對落實社區自體管理最大的障礙就是在目前管理委員（特別是主任委員）都是有責無權的情況下，住戶們對於參與社區管理工作大多十分冷漠被動，甚至唯恐避之不及，以致管理委員的替換更常有後繼無人的困擾。不少社區更常面臨住戶不願出席區分所有權人會議造成會議流會的情形。也有不少社區因居民不諳議事規則，在議題討論時產生衝突，嚴重影響社區管理事務的推行。這些社區組織經營發展不易的因素，對社區管理工作往往形成惡性循環，以致許多社區的管理委員多由一些熟面孔擔任，造成少數住戶不堪負荷，甚至會造成少數人別具用心，蓄意把持社區事務，從中牟利的情事發生。

本研究認為，在各社區管理組織多為新手，社區住戶多元混質，亦乏相關生活經驗的情況下，本研究所研訂的手冊範本不僅應將有關社區區分所有權人會議、管理委員會會議召開的方式、流程、會議記錄等相關參考資訊納入，同時也應將公寓大廈從事社區組織發展的各種社區總體營造技法納入，才能更根本、更周延的克服目前公寓大廈社區組織發展遲滯、社區事務乏人參與的困境。

#### 九、社區管理工作缺乏規劃與檢討

執行社區管理工作必須有所計畫。計畫的功能不僅是在能依計畫行事，提高效率，更重要的是透過計畫的研擬過程，使負責執行者能對社區管理工作的內容與要點有更切實的瞭解與掌握。因此，每一屆（年度）社區管理委員（或管理負責人）均應研擬年度計畫，以為執行社區管理的方針。年度計畫的內容應至少包括年度工作計畫與年度財務計畫兩大項目；兩者互為表裡，相輔相成。

理想的情況下，每一屆的管理委員會除應於就任之初就應研訂年度工

作計畫與年度財務計畫外，亦應於年度結束，管理權移交前同時提出年度工作計畫與年度財務計畫的檢討報告，才能更有效的承傳管理經驗。同時這些計畫內容與檢討報告的提出與公告周知，更有助於社區其它住戶對社區管理工作參與意願的提昇，若有必要提高管理費用標準時亦較易為社區住戶所接受。但在實務上，目前各社區若是委託管理公司代管，年度工作計畫的研訂往往是由管理公司代勞，列入的工作項目主要是例行的管理維修及年節活動，較乏創意與前瞻性；另一方面，年度財務計畫則少見社區研提；至於年度計畫的檢討報告則更屬少見。

本研究認為若要妥善落實社區管理工作，年度計畫的研擬，適時的修訂與檢討都是十分重要的工作。目前在田野調查工作中雖少有社區提出此方面的需求與看法，但在手冊範本的研訂中，仍應將研擬這些工作計畫與檢討時所需運用參考的表單與範本納入，以為有意在此方面多做努力的社區參考。

#### 十、社區管理委員對管理工作缺乏整體性的認知

目前各社區管理委員在擔任管理重任之初對社區管理工作的認知有限，更乏全面性的瞭解，而往往是在擔任管理委員的過程中，見招拆招，以「實戰」經驗來建立對管理事務的瞭解，代價很高，經驗往往並不愉快，也很辛苦；這也是目前許多人視擔任管理委員為畏途的主因。因此，本研究認為在手冊範本內容的規劃上，不僅應納入各種常見管理議題對策，也應概要的說明自體管理制度的特性，組織運作的系統關係，更應清楚明白的以淺顯的文字，以時間為主軸，說明管理委員任期內所需處理的工作項目，以期協助管理組織成員能快速建立對管理工作，以及職掌的全貌性認知，以收事半功倍之效。唯有如此，手冊範本的提供才能由解決疑難雜症的層次，提昇為防範於未然的理想功效。

### 4-4 經營管理行政檔案類型

在執行社區管理工作時，除了要瞭解到各種管理工作的處理方式外，同時亦必須掌握在執行管理工作時所必須運用到的各種行政文件檔案。這些行政檔案類型多元，功能與運用的方式亦不盡相同；有的需要妥善保全，有的則需要不時更新。在手冊（範本）的編訂上亦有必要將這一部份工作的相關資訊分門別類的納入，才算完整。

依《公寓大廈管理條例》第三十四條的規定，管理委員會對公寓大廈檔案文件如規約、會議記錄、使用執照謄本、竣工圖說及其它有關文件負有保管之責。這些公寓大廈的檔案文件，依據顏世禮編訂「公寓大廈檔案文件項目」（1999，參見表 4-2）的主張，可分為：圖測、名冊、財務、會議、證照、文書、設備、財產、規約與業務等十個項目。

這十個項目的行政檔案，可依性質的差異，簡化歸納為 5 大類。其中圖測、證照、設備資料、規約等屬於永久性保存的「社區法定文件」，應妥善收藏保管。此類文件可與住戶名冊、委員名冊、車位名冊等「社區基本名冊」資料合併為社區基本檔案，為社區管理上最基礎、最重要的檔案文件；惟「名冊」資料必須定期更正補充，其運用保管方式與「法定文件」略有不同。第三類檔案為由財務與財產的各種檔案資料合併成的財務管理檔案；此一檔案資料在運用上與前兩類不盡相同，其中許多資料表單均需按時修正，並公告住戶週知。第四類的行政檔案則是各種行政表單，包括管理費繳交通知單、開會通知單、各種公告表單；這些表單的範本格式亦應列入社區管理手冊（範本）中，可以簡化減輕管理組織（與委員）的工作負擔。最後一類則是行政記錄檔案，包括歷次會議記錄，與相關團體往來書函等等；這些行政文書記錄亦應分門別類，裝訂成冊，妥善保存。上述這些各類行政檔案項目概如表 4-2 所示。

一個社區若要妥善落實自體管理工作，上述各項行政檔案的保管、運用，與更新均是十分重要的工作。因此，在研訂手冊範本時亦有必要將各種常需運用的表單、範本，以及相關之法令規章納入，並依管理事務性質之不同，分門別類的列入手冊範本中，各社區的管理組織才容易上手運用。



表 4-2 公寓大廈檔案文件項目

檔案類型	項目	目錄	內容	
一、社區基本檔案	圖測檔案文件	1 建物竣工圖		
		2 消防配置圖		
		3 電氣配置圖		
		4 給排水配置圖		
		5 建物平面及門牌配置圖		
		6 監控系統配置圖		
		7 專有、約定專用、共用約定共用配置圖		
	設備檔案文件	1 設備明細項目表		
		2 設備配置平面圖		
		3 設備保固（證）書		
		4 設備規格書、說明書或操作手冊		
		5 設備維修保養合約書		
		6 設備維修保養記錄		
		7 設備用配件或耗材、庫存記錄		
		8 設備使用管理辦法		
		9 設備使用許可證（如升降梯等）		
	規約	1 住戶規約		
		2 各項管理辦法		
	證照檔案文件	1 建築執照謄本		
		2 使用執照謄本		
		3 管理組織報備證書	含申請書文件彙總	
		4 公共安全檢查簽證	含申請書文件彙總	
		5 消防設備檢修及申報	含申請書文件彙總	
		6 其他證照	如救生員、消防管理員、升降梯使用許可證等	
	二、社區基本名冊	名冊檔案文件	1 區分所有權人名冊	姓名、區分所有單位地址、通訊地址、電話專有部份面積等
			2 住戶名冊	姓名、區分所有單位地址、電話、身份証字號、遷出遷入日期等
3 車位使用人名冊			姓名、車位編號、車籍、區分所有權單位、地址、電話等	
4 往來廠商名冊			設備保固及維修、金融機構、耗材等	

		5 公務機關名冊	水、電、瓦斯、消防、警政、戶政、地政、區公所等地址、電話、承辦人員
		6 管理委員會名冊	
		7 管理人員名冊	
		8 保管人員名冊	
		9 證照人員名冊	
三、財務管理檔案	財務檔案文件	1 財務報表	月、年、移交結算
		2 財務帳冊	日記帳、分類帳
		3 支出憑證	發票、收據、傳票
		4 管理費收繳明細表	
		5 管理費分攤表	
		6 管理費欠繳明細表	含處理程序報告
		7 管理費收繳憑證	三聯單；通知、收據、存根
		8 國稅局稅籍設立申請書	
		9 銀行存摺	
		10 定存單	
	財產檔案文件	1 管理委員會財產及物品清冊	
		2 公共鑰匙清冊	附配置圖
		3 檔案文件移交記錄	
四、行政表單	業務檔案文件	1 合約書	保全合約、管理合約、第四台合約、租賃合約等
		2 管理計畫書	
		3 管理應用表單	人事、行政、業務等
		4 文具用品清冊	
		5 生活用品清冊	熱水瓶、電風扇、飯鍋、電暖爐、手電筒等
		6 業務配備清冊	清潔、保全、機電、事務管理等（如工具、設備、業務表冊）
		7 人事規章及工作規則	
		8 管制中心、部門主管及幹部聯絡電話	
五、行政記錄檔案	會議檔案文件	1 區分所有權人會議記錄	含會議通知、出席委託書、簽到冊
		2 管理委員會會議記錄	含會議通知、出席委託書、簽到冊
	文書檔案文件	1 收文彙總	
		2 對外發文彙總	包括函件、公文等
		3 對內發文彙總	包括簽呈、報告、計畫、公告等
		4 檔案文件清冊	
		5 印鑑（模）列管清冊	

資料來源：1.顏世禮，1999

2.本研究調整

## 4-5 管理手冊範本編排構想

### 4-5-1 手冊範本內容規劃

綜合上述討論，吾人可以瞭解《公寓大廈管理組織經營管理手冊範本》的訂定，主要是以非專業的社區管理委員（或管理負責人）為主要使用者，以手冊範本的形式，研訂一套可供社區管理委員（與居民）參閱的入門性質、全貌式的參考資料，以協助各社區管理組織能有效掌握，並落實其所肩負的自主式管理職責。基本特性，手冊範本的內容應涵括公寓大廈經營管理常需面對的事件，針對每一事件，提供標準的作業流程、行政表格及參考範本，並標示所依循的法令規章及疑義的處理。同時，手冊範本中也應概要說明我國公寓大廈自體式管理的特性等，期使各社區使用者能對社區管理工作能有更清晰的瞭解。

據此，公寓大廈社區經營管理手冊範本內容應包括下列四個部份。第一部份為前言，是做為各社區使用者瞭解社區管理工作特性，管理委員職掌，以及如何運用該手冊範本等等的基本說明。此一部份又可分為社區管理工作概述，與手冊使用說明兩部份。其中社區管理工作概述應包括管理組織架構與功能職掌、管理執行模式與評選原則、常見管理議題與對策等。

第二部份為公寓大廈基本檔案格式的彙編。這些檔案是各社區管理組織必須經常運用並確實掌握的社區基本資料檔案，主要包括了建物與管理基本資料、委員基本檔案、住戶名冊、停車場車位名冊、年度計畫表、公部門聯絡基本資料、協力廠商聯絡資料等。

第三部份是公寓大廈經營管理作業操作指南，也是該手冊範本的主體部份。公寓大廈管理工作涵蓋的事務甚多，本研究參照各方意見與既有文獻（如表 4-1 所示），將工作項目依性質不同，分為下列九類「主事件」；每一主事件再細分成若干「次事件」，共有 33 個小項。這些「事件」分述如下：

- (一) 管理權移交：1.財務移交 2.公共設施設備移交 3.管理組織申報作業
- (二) 安全管理：1.門禁安全管制作業 2.消防安全設備檢修申報  
3.建築物公共安全檢查申報 4.消防防護計劃  
5.緊急事件應變
- (三) 環保清潔：1.例行清潔作業 2.資源回收作業 3.垃圾分類環保作業
- (四) 機電維護：1.設備廠商保固維修 2.機電點檢作業
- (五) 行政事務：1.區分所有權人會議 2.管理委員會會議 3.年度計劃訂定
- (六) 財務管理：1.管理費收繳 2.管理費稽催 3.物品請購支領作業  
4.廠商款支領作業 5.財務年度計畫作業
- (七) 資產管理：1.公共設施管理 2.檔案管理 3.建物修繕作業 4.移交作業
- (八) 總體營造：1.爭議事件處理 2.第三團體組構 3.社區活動籌辦  
4.社區網站製作 5.刊物編訂作業

## 6.社區管理自我評量作業

### (九) 廠商評選篇：1.管理服務人 2.協力廠商評選作業

第四部份為相關法令彙編，係將與管理事務相關的法令，以附錄的形式，擇要檢附於後，以供參考。此外，有關處理社區各種管理事務所需運用的行政表單，為便於使用，係依表單運用時機之不同，分別併入第三部份各項次事件的操作指南資訊中，並以圖表目錄羅列，供使用者交互參考。

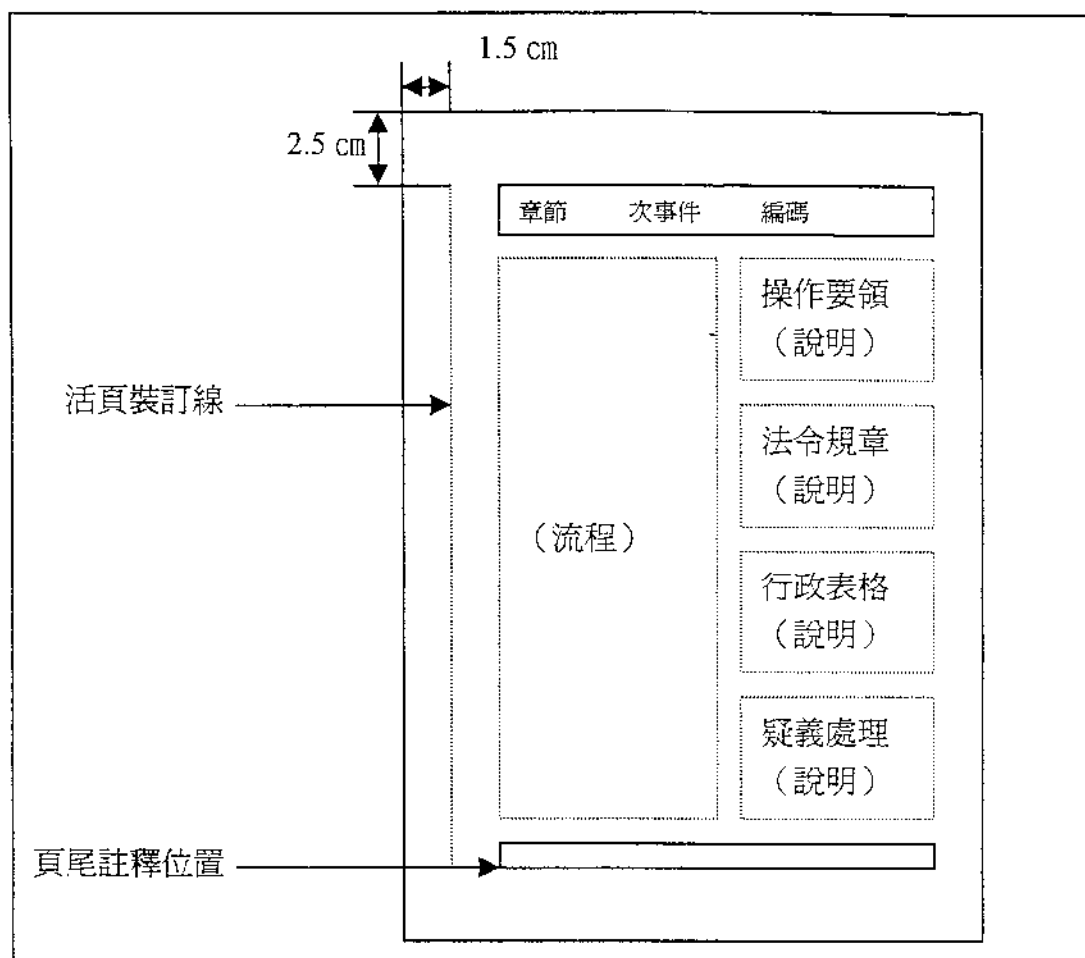
#### 4-5-2 操作指南格式設計

手冊範本對上述第三部份中各種管理事務實作技法指南的編寫方式，係以「主事件」做為分類基準，將納入各主事件中的「次事件」做為操作指南的單元，即以「主事件」架構其系統，以「次事件」填充其背景。對每一個別「次事件」而言，操作指南的編排主要是將相關內容區分為如圖 4-1 所示的五個部份。各部份的功能特性概述如下：

- 1.作業流程：係將每一次事件的標準處理方式，以操作流程圖的方式圖示，以視覺效果強化使用者對事件處理流程關鍵的掌握。
- 2.操作要領：在每一次事件操作說明中，闢一「操作要領」專欄，提示管理組織應掌握之關鍵要點。
- 3.法令規章：為了讓管理組織充份瞭解每一次事件與法令之關聯性，特別標示相關法令出處，以利事件之處理。
- 4.行政表格：於每一事件操作指南中列出所需運用的行政表格種類，並檢附於事件說明之後，供管理組織參酌運用或修訂。
- 5.疑義處理：事件本身或其不夠清晰之處，因此，在操作指南中亦將有關疑義部份的處理說明列入，以利事件推動。

上述 5 個部份的編排格式如圖 4-1 所示。在頁首部份標示次事件的名稱及事件的編碼（其編碼方式將在下一小節說明）；內文部份採兩欄式，左邊一欄敘述上述事件的作業流程，右邊一欄則分別說明事件的操作要領、所依據的法令規章、採用的行政表格及各種疑義處理。同時為考慮活頁裝訂可能，在裝訂邊需留有 1.5 公分的活頁裝訂線。又，顧及日後影印印刷便利，係以 A4 尺寸做為編排尺寸。

圖 4-1 手冊範本編訂格式



#### 4-5-3 操作指南編碼說明

手冊範本事件編碼的方式如表 4-3 所示。每一管理事務依主事件及次事件方式分類及歸納，使得各事件能明確界定與釐清，便於搜尋及應用。各管理事件（即「次事件」）皆可成爲獨立事件，並採取分項編號方式處理各相關指南資訊。其編碼方式說明如下：

1. 以主事件爲主，取兩個字；次事件則以二位數數字表示。各社區在編寫其社區管理手冊時，次事件的編碼亦可以文字而非數字編列。本手冊範本因頁首欄已有次事件文字標示，故在編碼上以數字簡要爲之。
2. 文件類別：「規」指作業規範，即事件操作指南的主要部份。「表」指表單，即執行管理事件時所需要運用的各種表格。「範」指範本，即開會通知、公告等行政文書的參考範本。
3. 文件流水號依文件次序以二位數表示。
4. 一事件若有兩種以上的處理方式，則在版本的位置以二位數註明其版本，如第一種處理方式即版本一，第二種爲版本二等。

舉例說明：「管理 01-表 01-01」即是指管理權移交（主事件）底下有關

財務移交（次事件編號 01）的第一張表格的第一種版本。各社區若運用本手冊範本內容編訂其社區專用之管理手冊時，亦可以此方式類推，便能將所有的經營管理事務分類編碼，作規律的編排，方便檢索。

表 4-3 手冊編碼系統表

格式 □□□□-□□□-□□ (AABB-CDD-EE)					
欄位	主事件	次事件	文件類別	文件流水號	版本
位數	□□(AA)	□□(BB)	□(C)	□□(DD)	□□(EE)
類別	管理—管理權移交	00	規—作業	01	01
	安全—安全管理	01	規—規範	02	02
	環保—環保清潔	02	表—表單	03	03
	機電—機電維護	03	範—範本		
	行政—行政事務				
	財務—財務管理				
	資產—資產管理				
	總管—總體營造				
	廠評—廠商評選				
備註					

#### 4-5-4 社區管理手冊編訂、使用，與保管

本研究所提供之經營管理手冊範本僅為一可行之範例，各社區可依據自身的需要，參考手冊範本，從中揀選合適的部份，並可依其社區特性及階段性需要修訂及增編，製作供其社區專用之社區管理手冊。

編印社區管理手冊時須把握以下幾個原則：

1. 為方便長期使用，手冊宜考慮採用 120 磅以上、A4 大小的紙張，以活頁的方式裝訂，將所有資料裝入活頁式文件夾中，方便抽換更新。
2. 為便於檢索，手冊的格式宜按事件別方式羅列（可參考本手冊範本的「主事件」分類方式）。事件編號宜採用事件別分類編號方式，勿採流水編號（各社區亦可將手冊範本中次事件的數字編碼改以文字編碼）。
3. 為便於瞭解，手冊內宜多以圖面輔助說明，把握簡明、易懂、易讀、易更新等原則，以流程圖、表單、範例等方式，使手冊的主要使用者——社區管理委員能輕鬆的掌握要義。

依照前述原則製作好社區的管理手冊，社區管理組織（或管理委員）應將其

置於方便取用之處並妥為保管；有疑義時，則可取出做為參考。例如要舉行社區住戶大會，即可依照區分所有權人會議的作業流程及操作要領依序做準備，製作各種行政表單，並注意相關的法令規定，照章辦理，並利用檢查表（手冊範本表 3-17）檢查是否有遺漏事項，並於活動結束後將各種記錄及活動成果，依檔案類型歸檔存查。





## 第五章 結論與建議

### 5-1 推廣策略建議

相較於歐美日等各先進國家及鄰近的香港，台灣的大樓管理業起步較晚。主要的法源——《公寓大廈管理條例》，係於民國八十四年六月始立法通過，同月底公佈實施；至今，不少管理事務的作業規範，也仍還在調整階段。民間各界對大樓管理相關資訊的需求頗為殷切。基於此，內政部建築研究所特委託本單位研擬此《公寓大廈經營管理手冊範本》，提供給各公寓大廈做為大樓經營管理的基本參考資料。為發揮此手冊範本的功效，本計畫建議可經由下列幾個方式加以推廣。

1. 透過網路網站的方式讓各社區瞭解手冊範本的內容，並可隨時取得社區經營管理的相關資訊及手冊範本的電腦檔案，並進而編訂其社區管理手冊。
2. 將手冊範本內容以電腦磁片形式製作，發給各社區，以利各社區直接編修其社區管理手冊。
3. 可建議建設投資業者在推案交屋時，即將此手冊範本與合約一併交給住戶，讓住戶在購屋的同時即可瞭解公寓大廈的經營管理運作。
4. 可在公寓大廈管理組織申請報備、參加優良公寓評選、或認證人員辦理認證時發放此手冊範本，加以推廣。
5. 透過媒體的宣導，讓住戶了解手冊範本的內容與社區管理工作的特性。
6. 辦理管理委員培訓班時可將手冊範本當成參考資料，分發給學員加以推廣。
7. 手冊範本可藉由公部門舉辦說明會的方式，對一般社區住戶加以推廣。
8. 委託民間團體代為執行手冊範本的推廣。
9. 各社區在運用手冊範本時，可將範本的相關內容標示在適當的空間位置，使範本的內容運用有形化。例如在停車場貼上停車場管理辦法，在會議室貼上開會議事規則與開會流程等，讓住戶將常接觸，熟悉社區管理工作內容與規則。

### 5-2 相關法令研修建議

本研究單位於上一年度接受內政部建築研究所委託，進行「公寓大廈共用部份適宜性與使用管理之調查研究」時，即曾針對公寓大廈管理條例

與規約範本等，提出若干相關法令研修的建議。本年度執行本計畫案時，於所舉辦的兩場座談會與相關訪談工作中，亦發現業者與管理委員會對同樣的法令疑義提出相同的修法呼籲，可見問題的急迫性。在此，本計畫再次彙整其建議，以供政府做為研修相關法令時的參考。

1. 社區管理（主任）委員為義務服務性質，並未領取任何報酬，住戶出任的意願原本就低落；但相關法令卻規定在社區發生事故時，管理委員應負相關刑責，罰則相對嚴苛，非常不合理。委員的權責不符，讓住戶對管理委員的職務望之卻步，所以建議酌予檢討研修，提高住戶參與社區管理工作的意願。
2. 管理委員會每年改選的規定，並不利於社區管理經驗的傳承累積。往往委員才剛熟悉社區事務的運作，隨即面臨改選；換上一批新人，又需重新學習社區事務。建議延長委員任期或改選委員部份，以解決社區經驗傳承的問題。
3. 管理委員會每年改選也造成管理服務公司一年一簽的現象，法規對管理公司也缺乏保障。建議政府制定對管理公司的評鑑制度，並訂定管理公司的遴選辦法，以保障績優的管理公司，也避免因業界削價競爭，產生劣幣驅逐良幣的結果。
4. 訂定管理委員罷免辦法，避免部份社區的少數委員為了私利不當把持操控社區管理事務的問題。
5. 區分所有權人會議出席比例門檻過高，不易召開，應予調整。

### 5-3 相關政策建議

1. 對社區的活動如消防演習等，建議政府多用獎勵的辦法鼓勵社區參與。
2. 舊社區因建造年代久遠，資料多已不齊全，申請報備的手續相對繁雜，又因沒有罰則，所以報備的意願低落，希望政府能提供激勵社區報備的誘因。
3. 建議公佈經營成效良好的社區供社會大眾參觀並對這些社區予以補助，以利觀摩學習。
4. 建議政府儘快實施管理員的證照制度，以提升管理員的素質。
5. 建議另外以圖示的方式，編列漫畫版的社區經營管理手冊，以利管理事務推廣。
6. 建議成立官方的公寓大廈管理事務諮詢單位，亦可徵詢民間組織參與或

代為執行。

7. 建議將社區巡守隊與警察局的巡邏隊、及保全公司三者結合成立聯合巡守隊，以解決治安惡化的問題。
8. 保固、託管、移交等各個建設公司的作法不同，費用的計算也不同，造成不少紛爭。建議可由建投公會與相關主管機關相互協商，以統合釐清移交保固過程中各種不同的責任劃分。



## 參考文獻

### 參考書目

- 丁致成、黃瑞茂 (1992),〈台中中庭式集合住宅之探討 (1982-91)〉,《空間》,第 39 期,頁 68-80。
- 小林清周、梨本幸男 (1995),《大樓的經營企劃》,鉅安建物維護管理有限公司編譯,三久出版社。
- 小林清周、梨本幸男 (1995),《大樓的經營管理》,鉅安建物維護管理有限公司編譯,三久出版社。
- 小林清周、梨本幸男 (1995),《大樓的經營技術》,鉅安建物維護管理有限公司編譯,三久出版社。
- 內政部營建署 (1995),《公寓大廈管理條例》。
- 內政部營建署 (1996),《公寓大廈管理條例問與答》
- 內政部建研所 (1997),《集合住宅住戶使用維護手冊範本》。
- 中央營建顧問社 (1993),《公寓大廈管理條例住戶規約範本之研究》,內政部營建署。
- 王文安 (1987),《光復後台灣居住空間形態的變遷及其趨勢之研究》,淡江建研碩論。
- 王啓明 (1991),《建築物給排水衛生設備配管系統之研究》,內政部建築研究所籌備處。
- 尹章華、王惠光、林根旺、張德周、溫豐文、詹文凱 (1995),《公寓大廈管理條例解讀》,月旦出版公司。
- 江宗耀 (1994),《台中市大樓管理維護糾紛之研究》,東海企管碩論。
- 江哲銘、賴榮平 (1995),《集合住宅管線系統調查與設置準則之研究》,內政部建築研究所籌備處。
- 李政憲 (1995),《高層集合住宅建築與設備介面之整合》,內政部建築研究所籌備處委託。
- 李玉成 (1996),〈由公寓大廈權義論公寓大廈管理條例適行範圍〉,《空間》,第 89 期,頁 119-126。
- 何友鋒 (1992),《建築物管理維護專業公司輔導與管理制度之研究》,內政部建築研究所籌備處委託。
- 何友鋒 (1994),《公寓大廈及社區管理維護爭議事件處理模式之研究》,內政部營建署。
- 沈智慧 (1998),《社區服務與大樓管理手冊》,台中市大樓管理協進會。
- 宋家驥 (1994),《公寓大廈附設地下停車空間使用權與所有權關係之研究—以區分所有之觀點》,東海大學建築碩論。
- 吳明修 (1997),〈台灣住宅社區規劃設計問題探源〉,《空間》,第 96 期,頁 122-119。

- 吳毓勳、郭志欽 (1993),《大樓和社區管理實務》,金筷子出版社。
- 吳讓治 (1995),《集合住宅住戶使用手冊範本之研訂》,內政部建築研究所籌備處委託。
- 邱茂林 (1991),〈設施管理及國際管理組織之介紹〉,《建築師》,9月號,頁36-40。
- 邱茂林、游晉程 (1999),〈集合住宅屬性與設施管理之決策關係研究〉,《建築學報》,第28期,頁33-57。
- 林旺根、于俊明、陳美華 (1997),《活用公寓法》,永汀文化出版公司。
- 林鋒昇 (1995),《高層集合住宅管理維護問題之研究》,東海大學企管所碩論。
- 林賢聲 (1995),《公寓大廈管理費用收支模式探討》,中華土木所碩論。
- 周武榮 (1995),《公寓大廈住戶之實用權益》,永然文化出版公司。
- 南開工商專科學校 (1998),《大台中地區不動產資料庫》,台中市建築投資商業同業公會委託。
- 施乃元 (1995),《集合住宅管理經費分擔之研究》,台大城鄉所碩論。
- 高永昆 (1999),《公寓大廈管理條例暨施行細則研究案》,內政部營建署委託。
- 高永昆、李永然、劉智園 (1999),《公寓大廈管理服務人之管理與保全實務》,永然文化出版公司。
- 高英欽 (1997),《中高層集合住宅日常管理費構成之研究-以南部地區為例》,成大建研碩論。
- 翁國超 (1993),《中庭式集合住宅「共用空間」使用與管理問題之研究-以台中市第四、五期重劃區為例》,東海建研所碩論。
- 陳啓明 (1997),《台中市高層集合住宅空屋率與居住環境關係之研究》,逢甲土管所碩論。
- 陳覺惠 (1995),《集合住宅共有空地留設、管理與使用關係之研究》,國科會專題研究報告。
- 陳覺惠 (1999a),《公寓大廈共用部份適宜性與使用管理之調查研究—以台中市為例》,內政部建築研究所。
- 陳覺惠 (1999b),〈當前住宅形態發展趨勢與社區經營管理〉,《台灣居住環境與文化研討會論文集》,頁30-49,台灣省政府文化處。
- 陳慶鐘 (1991),《住宅使用說明書之建立——一個居住環境改善芻議之提出及初探》,成大建研碩論。
- 曾裕恆 (1996),《台灣住宅社區演變與發展之研究》,成大建研碩論。
- 集和物業管理公司,《公寓大廈相關法令彙編》。
- 張圭廷 (1996),《公寓大廈建築設備管理規約之研究-以設備維護修繕費用觀點探討》,成大建研碩論。
- 張志誠 (1997),《台中市中坪數集合住宅「第四房」空間特性研究》,東海建研碩論。
- 張金鶚 (1991),《集合住宅管理維護之研究》,內政部建築研究所籌備處委託。

- 張衍 (1987),《台灣地區居住品質訴求重點變遷及其趨勢之研究》,成大建研碩論。
- 張哲凡 (1995),《光復後台灣集合住宅發展過程之研究》,成大建研碩論。
- 張玲琪 (1990),〈大樓管理業—日港祿姆跨洋而來〉,《太聯房屋市場》,九月號,頁 27。
- 游晉程 (1997),《集合住宅屬性與設施管理之關係研究》,成大建研碩論。
- 楊冠雄、林憲德 (1994),《建築物設備使用管理計劃與節能效益調查研究》,內政部建築研究所籌備處。
- 雷昭子 (1994),《住宅使用說明書具體化實施之研究》,成大建研碩論。
- 蔡昌益 (1999),《公寓大廈管理維護公司於住宅大樓服務品質之研究》,國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩論。
- 劉東泉,〈由台中市實例看大樓管理業——增加服務體系的全方位經營〉,《家庭與生活雜誌》,頁 70-73
- 劉俊麟 (1997),《居住新憲章》,書泉出版社。
- 賴榮平 (1994),《自動化辦公建築設備管理維護及更新準則之研究》,內政部建築研究所。
- 賴榮平、江哲銘 (1996),《公寓大廈共用部份設施管理維護手冊之研訂》,內政部建築研究所籌備處委託。
- 賴榮平、周家鵬、邱茂林 (1994),《大樓設施管理制度之調查研究》,內政部建築研究所籌備處委託。
- 羅昌傑 (1995),《公寓大廈管理之權利與義務架構 討》,中華土研碩論。
- 嚴慧玲 (1991.12),〈物業管理掌控大樓生產力〉,《戰略生產力雜誌》,頁 111-117。

## 參考資料

- 福華臻邸《資源回收——四合一計畫書》
- 集和物業——得獎事蹟
- 都會假期——台中縣公寓大廈提昇居住品質評選資料
- 世界廣場——第二屆優良公寓大廈管理維護評選資料
- 僑福東海——第一屆優良公寓大廈管理維護評選資料
- 凱撒假期——第十四屆國家建築金獎優良社區文化類評選資料
- 新宿——第十四屆國家建築金獎優良社區文化類評選資料
- 福華臻邸——第十二屆建築金獎參賽資料
- 中港臻邸——第十二屆建築金獎參賽資料
- 都會假期——第十四屆建築金獎參賽資料
- 園中園公寓大廈評選資料
- 錦繡中國社區環保評選資料

第一屆優良公寓大廈管理維護評選專輯

第二屆住宅社區金獎評選專輯

台中縣公寓大廈管理負責人、主任委員培訓班（社區營造實用手冊）

台中市實施強制垃圾分類、社區大樓宣導說明會

台中縣政府，《公寓大廈管理主任委員行動手冊》

龍寶建設人文臻邸買賣合約書

全友建設公司協助管委會執行運作資料

顏世禮，〈公寓大廈管理服務人專業人員講習行政事務補充教材〉

顏世禮，〈公寓大廈檔案文件項目〉

劉正智，〈如何提昇公寓大廈管理維護品質〉

〈海頓公園社區經營手冊〉，海頓公園管理委員會編製

〈宏觀天地住戶手冊〉，新禾建設公司客戶服務中心

〈宏觀天地社區管理執行方案〉，新禾建設公司客戶服務中心

〈宏觀天地生活服務執行方案〉，新禾建設公司客戶服務中心

〈新禾建設收穫家社區主任委員手冊〉，新禾建設公司

〈新禾建設收穫家社區副主任委員手冊〉，新禾建設公司

〈新禾建設收穫家社區環保委員手冊〉，新禾建設公司

〈新禾建設收穫家社區財務委員手冊〉，新禾建設公司

〈新禾建設收穫家社區一般委員手冊〉，新禾建設公司

〈新禾建設收穫家社區管理員手冊〉，新禾建設公司



## 附錄一 優良個案選取名單

個案名稱	重要事蹟
溫布頓花園名廈	第一屆都市環境貢獻獎—社區管理獎
福華臻邸	第十一屆中華民國建築金獎—管理維護類金獎
	第十二屆中華民國建築金獎—優良社區文化類金獎
海德堡花園別墅	第十一屆中華民國建築金獎—管理維護類金獎
	第十二屆中華民國建築金獎—優良社區文化類金獎
中港臻邸	第十一屆中華民國建築金獎—建築品質類金獎
	第十二屆中華民國建築金獎—優良社區文化類優質獎
寶璽尊邸	第十二屆中華民國建築金獎—優良社區文化類優質獎
僑福東海花園大廈	第十三屆中華民國建築金獎—優良社區文化類金獎
	第一屆優良公寓大廈管理維護評選入圍
世界廣場	第一屆優良公寓大廈管理維護評選入圍暨大型社區銅牌獎
	第二屆優良公寓大廈管理維護評選（中市大型第二名）
	第二屆社區大樓環保金像獎績優社區
園道人文臻邸	第十三屆中華民國建築金獎—建築品質類金獎
上第一期	第一屆優良公寓大廈管理維護評選入圍
	第二屆社區大樓環保金像獎績優社區
都會假期	第十四屆國家建築金獎—優良社區文化類金獎
	第二屆優良公寓大廈管理維護評選（中縣大型第一名）
凱撒假期	第十四屆國家建築金獎—優良社區文化類優質獎
鄉城陽光鎮	第十四屆國家建築金獎—最佳建築管理維護類金獎
	第十四屆國家建築金獎—優良社區文化類優質獎
方圓臻邸	第十四屆國家建築金獎—最佳建築品質類金獎
	第二屆優良公寓大廈管理維護評選（中市中型第二名）
	第二屆社區大樓環保金像獎景觀獎
長慶敦煌	第十四屆國家建築金獎—最佳建築品質類金獎
	第二屆住宅社區金獎
新宿	第十四屆國家建築金獎—優良社區文化獎入圍
鄉林麗京	第二屆優良公寓大廈管理維護評選（中市小型第二名）
	第二屆社區大樓環保金像獎景觀獎
東龍尊邸	第二屆社區大樓環保金像獎績優社區

## 附錄二 座談會清單

場次	專家學者座談會	建築業者座談會
題目	公寓大廈經營管理與組織運作	公寓大廈管理組織輔導作業
時間	88/12/16	89/02/29
地點	龍寶建設公司文化館	台中市建築投資商業 同業公會會議室
主持人	東海大學建築系陳覺惠副教授	龍寶建設董事長張麗莉
座談主題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.公寓大廈管理組織特性與功能</li> <li>2.經營管理常見議題類型與對策</li> <li>3.經營管理手冊應具備之內容</li> <li>4.經營管理手冊推廣運用之策略</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.起造人、社區管理權人角色定位</li> <li>2.管理權移交作業</li> <li>3.售後服務／保固作業／客戶服務與社區永續經營之關聯性</li> <li>4.經營管理手冊應具備之內容</li> <li>5.經營管理手冊推廣運用之策略</li> </ol>
邀請／出席 單位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.台中市政府國宅局</li> <li>2.台中縣政府工務局</li> <li>3.中華民國建築物管理維護經理人協會</li> <li>4.高雄市建築物管理維護經理人協會</li> <li>5.台中市建築物管理維護經理人協會</li> <li>6.台中市建築物管理維護服務商業同業公會</li> <li>7.台中市大樓社區協進會</li> <li>8.台中市建築管理學會</li> <li>9.園中園管理委員會</li> <li>10.世界廣場管理委員會</li> <li>11.全友成龍管理委員會</li> <li>12.龍寶建設公司</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.同隆建設董事長卓勝隆</li> <li>2.三采建設副總經理許雨時</li> <li>3.生產力建設總經理張芳民</li> <li>4.惠宇建設協理莊季雄</li> <li>5.碧根建設主任秘書林郁汶</li> <li>6.全友建設襄理王素幸</li> <li>7.鄉林建設經理李文欽</li> <li>8.自由時報記者陳玉蘭</li> <li>9.中時晚報記者吳進昌</li> </ol>

### 附錄三 訪談清單

	公司名稱	受訪者	訪談時間
建設公司	龍寶建設	經理 施尙廷	2000/03/22
	長安建設	襄理 孫松山	2000/03/21
	太子建設	處長 蘇維祺	2000/03/23
	櫻花建設	經理 陳志修	2000/03/22
	成德建設	協理 鄭福昌	2000/03/30
	敬業建設	專員 陳雅芳	2000/03/31
	全友建設	副科長 張惠美	2000/03/27
管理公司	天下管理	總經理 陳酉昌	2000/03/13
	集合管理	總經理 吳鑑衡	2000/03/03
	太子管理	經理 范垂爐	2000/03/07
	東京都管理	協理 葉一鈞	2000/03/14
	千翎管理	經理 汪雲龍	2000/03/06
	芳鄰管理	副總經理 黃瑞嘉	2000/03/03
	國信管理	董事長 吳勝基	2000/03/16
	社區名稱	受訪者	訪談時間
管理委員會	世界廣場	主委 鄭忠璧	2000/03/22
	逢甲公園廣場	主委 孫先民	2000/03/23
	歐薇花園	主委 王慶華	2000/03/23
	園中園	主委 雷震坤	2000/03/27
	聖唐莊	副主委 韓永霖	2000/05/28
	方圓臻邸	主委 沈永堂	2000/04/05

