

東海大學行政管理暨政策學系

碩士論文

指導教授：陳秋政 博士

臺中市公寓大廈管理議題與對策之研究

研究生：柯柏瑜 撰

2019 年 8 月

## 摘要

21 世紀的今日，都市化程度日益提升，公寓大廈逐漸成了人們主要居住的場所，隨著大樓設施的老化，相關運作管理與維護問題逐漸浮上檯面，如何達成良善的運作管理與設施維護，更是大家所關心的議題。本研究採用學者 Elinor Ostrom 所提出「自主治理理論」作為分析工具，透過文獻分析將公寓大廈管理運作問題分成「先天因素」、「住戶之權利義務」、「管理組織」、「管理服務人」與「其它」五大類別，並藉由深度訪談，從台中市優良公寓大廈獲獎社區管理委員會中找尋公寓大廈管理運作問題的解決良方。

本研究針對公寓大廈管理運作問題建議如下，首先對於社區財務管理方面，繳費相關資訊須清楚訂立，同時須留意人員經手可能產生的道德風險，支出除了必須要有主委、監委、財委的印章之外，也可授權小筆的金額給權責委員或社區經理使用；管理組織方面，管委會委員應避免一次性全部替換，讓管理經驗能夠傳承，對於住戶違規的處理，應採取分級制裁，而區分所有權人會議出席率問題，可透過修改規約與發放獎金等方式鼓勵住戶出席會議；管理服務人方面，社區可透過親朋好友與優良公寓大廈獲獎名單當中挑選適合自己的物管公司，此外，社區也應避免頻繁的更換物管公司；其它管理問題方面，管委會可定期的舉辦活動，凝聚社區居民情感，對於衝突管理上，應由物管公司或管委會出面溝通協調，而管委會委員面對利益衝突時應當迴避，藉此取得住戶的信任。

**關鍵詞：公寓大廈、管理維護、集體行動、自主治理**

## 目次

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	3
第三節 研究範圍、限制與流程 .....	3
第二章 文獻回顧 .....	6
第一節 相關理論探討 .....	6
第二節 公寓大廈管理委員會簡介 .....	14
第三節 公寓大廈運作管理問題探究 .....	21
第三章 研究設計與案例分析 .....	35
第一節 研究架構與訪談提綱說明 .....	35
第二節 專家效度訪談成果分析 .....	39
第三節 研究案例探討 .....	48
第四章 訪談成果分析 .....	51
第一節 住戶之權利義務 .....	52
第二節 管理組織 .....	57
第三節 管理服務人 .....	61
第四節 其它 .....	65
第五章 結論與建議 .....	72
第一節 研究發現 .....	72
第二節 研究建議 .....	74
參考文獻 .....	76
附錄 .....	80
附錄一 專家效度分析 .....	80
附錄二 正式訪談 .....	100

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

在 21 世紀的今日，人們越住越集中，都市化程度也越來越高，根據內政部統計處調查（2012）臺灣都市人口比率已高達 80.5%，越來越多的城市代表著越來越多的公寓大樓，我們常說都市是座水泥叢林，那叢林裡的樹就是一棟棟的公寓大廈，公寓逐漸成為人們主要的居住場所，而公寓大廈所衍伸的相關問題也逐漸受到世人所關注。

公寓大廈就像一個小村莊<sup>1</sup>，因建築結構的關係，以往水平式的鄰里互動關係成了立體垂直，住戶間有著區分所有權的相互連結，彼此間的關連可說是非常緊密。光陰似箭，隨著時間的流逝，大樓設施開始慢慢的老化，相關運作管理與維護問題逐漸的浮出檯面，如何維持或達成良善的運作管理與設施維護，成了眾人所關注的焦點。

公寓大廈問題瑣碎繁雜，從設備維護到蔬菜種植<sup>2</sup>都有人關心，而《公寓大廈管理條例》設立的宗旨就是要讓居民自主治理，落實居民自治的精神，從法條中大量的「另有約定者，從其約定」就可略知一二。一個管理良善的公寓大廈，可以延長建築物壽命、提升房產價值<sup>3</sup>、促進居民情感，反之一個社區內無人關心大樓管理問題，那公寓大廈內弊病叢生、住品質低落也是可預料之事。

---

<sup>1</sup> 新店大鵬里的「大鵬華城」社區，住戶共 1280 戶，整個社區就被劃分為大鵬里，「里即社區」可說是名副其實（史蒂芬，2015：90-95）。

<sup>2</sup> 現在越來越多人提倡「綠屋頂」（Green Roof），在頂樓擺放盆栽、種植蔬菜，藉此降低都市熱島效應、連繫居民情感，甚至還可以成為一個小型的生態基地（郝慰仁，2014）。布麗塔賴利（Britta Riley, 2011）在 TED 演說中，教導大家如何在自己的公寓內種植蔬菜。

<sup>3</sup> 陳淑美、林佩萱（2013）研究顯示，管理維護品質對不動產價值有正向的影響。

## 貳、研究動機

公寓大廈就像是人的身體，若平時就有再進行保養維護，那麼需要大修的次數與費用就會降低很多（Ara, 2014b: 35）；此外，公寓大廈管理維護的優劣，影響的不僅是住戶本身，更象徵著這個國家的文化水平，黃世孟在接受《臺灣物業》訪問中指出「建築外觀並非屬於個人，而是這個國家所有的人，沒有人能為一己之私，使公眾利益受到損害」（Ara, 2014a: 23），蘋果日報（2014）報導「牆磚砸傷童，全體住戶被訴」，臺灣隨處可見的鐵窗與磁磚剝落問題，再再顯出臺灣人對於「居住」觀念，在安全及其它層級還有很大的進步空間。

2011 年戴立忍導演拍攝了一部描寫公寓大廈問題的短片--《KEY》<sup>4</sup>，片中對於公寓大廈內人與人之間的互動，有著深刻的描述；公寓大廈管理所需面對的不僅是建築設備的修繕維護，有些時候，「人」才是問題的核心，正所謂有人的地方就有摩擦，尤其金錢之事更是錙銖必較，管理費該如何使用、哪些該花、哪些不該花、該不該調漲，社區居民為此爭的面紅耳赤甚至大吵一架並不稀奇（王進坤，2014：59）。除此之外，現今公寓大廈普遍所面臨的問題，就是居民間少有往來，社區缺乏活力，大家對於公共事務漠不關心，管委會委員沒人要當，區分所有權人會議沒人要參加，「低參選率」、「低出席率」、「低參與率」已經成了常態（林好孺，2012），「社區管理是管委會與物業管理公司的事」這句話，可說是社區冷漠的最佳寫照（臺北縣政府，2010：86-87）。

從上述可知，公寓大廈的運作管理與維護是多麼的重要，管理委員會在這之間的位置更是舉足輕重。然而公寓大廈管理維護問題既複雜又專業，「花開、燈亮、水流、人和」道盡了公寓大廈在運作管理上的美麗與哀愁。

---

<sup>4</sup> 2011 年臺北金馬影展開幕片《10+10》，由 20 位導演以「臺灣特有」為題旨，每人創作 5 分鐘短片，題材含括了校園暴力、兩岸關係、都會問題...等，《KEY》收錄其中。實體版詳細資訊：《10+10》（2012）。天馬行空數位有限公司：台聖多媒體總代理，臺北。

## 第二節 研究目的與問題

本研究將透過文獻檢閱了解目前公寓大廈運作管理上的困境，並訪談臺中優良公寓大廈獲獎社區管理委員會，從成功經驗當中找尋管理運作問題解決良方，期望藉由標竿案例經驗分享，歸納其成功經驗為公寓大廈管理運作提出改善建議。為達前述研究目的，本文致力回答下述研究問題，藉以逐步澄清並分析公寓大廈管理委員會運作管理議題。

- 一、長久以來公寓大廈管理運作領域，累積的相關理論應用狀況與具體主張為何？
- 二、長久以來公寓大廈管理運作領域，相關研究成果為何？相關政策法制規範實施狀況為何？
- 三、以臺中優良公寓大廈獲獎社區為例，得以從中歸納那些管理運作經驗，供其它公寓大廈管理運作之參考？

## 第三節 研究範圍、限制與流程

公寓大廈可分為住宅型與商務型兩類，本研究以住宅型公寓大廈做為探討對象，從臺中歷年優良公寓大廈獲獎名單中來挑選具代表性的研究對象，探討公寓大廈運作管理問題上的解決良方。

### 壹、研究範圍

依據臺北市 2015 年優良公寓大廈評選分類，將公寓大廈歸納為住宅型（純住宅與僅一樓做店鋪使用之住宅）與商務型（廠辦、商辦、住商混合）（臺北市建築工程管理處，2015），兩種類型的公寓大廈在管理維護模式上完全不同，落差甚大<sup>5</sup>（王進坤，2015：79）。據內政部營建署（2015a）統計歷年所核發建築物建造執照以總樓地板面積來看，住宿類一直為最主要的項目（占總樓地板面積 50%以上），

---

<sup>5</sup> 「在物業管理的專業理，商業辦公大樓與住宅的管理是完全不同的，兩這服務落差大」（王進坤，2015：79），商務型大樓需負責招租、收租金、退租點交、廣告宣傳等作業，這些服務都是住宅型大樓所沒有的（王進坤，2015：80）。

住宅型為多數民眾最容易接觸並與生活息息相關，因此本研究將聚焦住宅型公寓大廈問題研究。

「臺中」地理位置縱貫南北，位居交通樞紐，經濟產業欣欣向榮，其中精密機械產業更被商業周刊譽為「大肚山的黃金縱谷」（呂國禎，2011：106-107），其繁華的外表下蘊含著深厚的人文底蘊，吸引全世界的人們為此駐足，在此生活、定居、安身立命。城市人口快速成長，臺中已躍升為全台三大都市之一<sup>6</sup>，密集的人口與林立的高樓更促使物業管理行業的蓬勃發展，不管是公寓大廈<sup>7</sup>或公寓大廈管理維護公司<sup>8</sup>，數量與規模皆屬中部之冠，2011年更率先（中部）開辦優良公寓大廈評選活動，並對於公寓大廈成立管理委員會與公寓大廈共用部分修繕提供相關補助辦法，回應奧斯特羅姆（Elinor Ostrom）於自主治理中所說，一個好的自主治理，通常都是私人與公共相互合作的成果（餘遜達、陳旭東 譯，2012：215），因此本研究選擇臺中做為研究區域，以臺中優良公寓大廈獲獎社區做為研究對象。

## 貳、研究限制

本研究探究目前公寓大廈管理運作的困境，並試圖從臺中優良公寓大廈管理委員會的成功經驗中尋求問題的解決之道，然而受限於時間、物力及其它因素限制下，無法對公寓大廈相關問題做充分完善的探討，故在此提出研究限制，期盼後續研究者能再接再厲，一起讓臺灣公寓大廈邁向更美好的未來。

- 一、研究成果推論的限制：本研究受制於地區性之因素，僅能瞭解臺中地區公寓大廈管理運作的問題狀況，對於其它縣市公寓大廈相關問題無法做深入的瞭解與探討。
- 二、偏重標竿經驗的限制：本研究僅以臺中優良公寓大廈作為研究對象，故無法瞭解其它未獲獎之公寓大廈管理運作之問題，但倘若其公寓大廈有相似之問題，

---

<sup>6</sup> 2014年人口淨遷縣市臺中以7,948人次位居全國第二（內政部統計處，2015），此外，截至2015年11月，全台前三大總人口分別為新北市、高雄市與臺中市（內政部戶政司，2015）。

<sup>7</sup> 截至2015年6月，臺中有登記報備的公寓大廈組織為6,573個（臺中市政府都市發展局，2015b）。

<sup>8</sup> 據內政部統計，登記於臺中的公寓大廈管理維護公司有140家，僅次於臺北149家（內政部營建署，2015b）。

即可類推至同類型者。

三、研究角度的限制：本研究僅以公寓大廈管理委員會成員的看法做為分析依據，無法瞭解一般住戶與物業管理公司的想法，對於看待問題的角度面向將有所侷限。

四、研究類別的限制：本研究僅針對住宅型公寓大廈進行探討，無法瞭解商務型公寓大廈其管理運作現況與困境。

五、研究方法的限制：本研究採取質性研究，著重於公寓大廈管理委員會管理經驗的呈現與分析，缺乏量化研究的相關統計數據，故難以全面性的呈現公寓大廈管理維護問題。

### 參、研究流程

本研究針對公寓大廈管理委員會運作管理上問題與解決方法作為探討議題，首先將會對理論與運作管理上問題進行探究，之後再透過深度訪談瞭解當前運作管理問題與可行的解決方案，最後提供建議以供當前與未來公寓大廈運作管理上之參考。

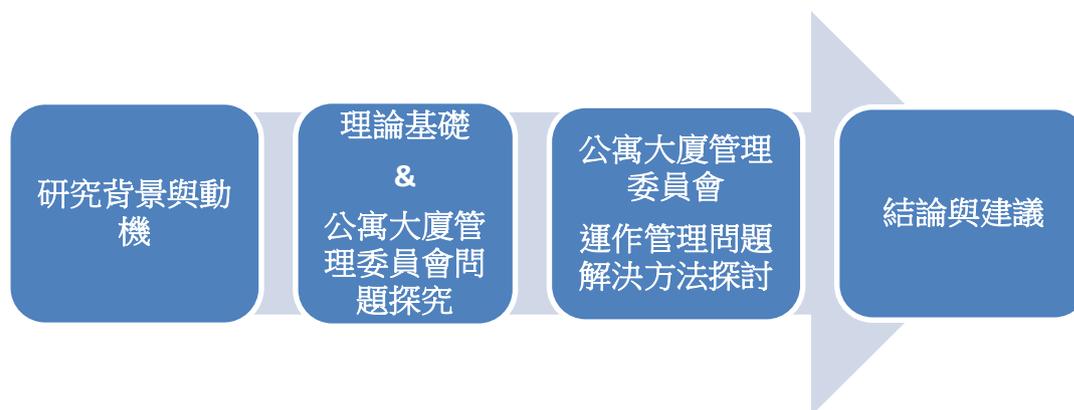


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：本研究建構。

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 相關理論探討

從家門口的鞋櫃擺放到區分所有權人會議的參與，公寓大廈內處處可以發現集體行動問題，奧斯特羅姆（Elinor Ostrom）針對集體行動問題解決方法，提出了自治治理理論，期望透過當地居民透過自我制度的設計與監督，達到永續發展願景；此外，由於區分所有權人對管理委員會的委託，以及管理委員會對物業管理公司的委託，在雙重代理之下而衍伸出代理問題。本研究引據奧斯特羅姆的自治治理理論，搭配代理人理論與管理人理論，探討目前公寓大廈管理維護的困境。

#### 壹、前提－集體行動問題

在開始討論枯燥的理論之前，讓我們來先探討一個問題，這問題不只在生活中出現，再公寓大廈中也是經常遇到，那就是集體行動問題（collective action）。

「短視近利」這句成語是用來形容目光短淺只重視眼前利益的人，集體行動問題其實也有點類似的概念，人雖然是理性的動物，但「我們經常對自己的處境有理性得認識，可是卻缺乏依理性認識來決定行動的意志」（吳乃德，1989：11），我們容易屈服於短期的誘惑，忽略了長遠的利益與禍害，例如：抽菸容易導致肺癌，但癮君子仍不以為意...等。

當這樣「短視近利」的問題發生於公共財（集體利益）上時，就會產生集體行動問題。集體行動問題又稱搭便車問題（free rider），主要的特徵為「全體合作較之都不合作，对大家整體會更好，但對各方而言，不合作會更好」（高鵬程 等 譯，2009：26）。哈丁（Garrett Hardin）用一則寓言故事來說明這樣的悲劇：有一群牧羊人，他們共同在一大片草原上放牧，綿羊們都在這片草原上吃草，某一天，一個牧羊人為了增加自己的收入，多養了一隻羊，多一隻羊對整片草原只會增加一丁點負擔，微不足道，然而當所有的牧羊人都這麼做時，整片草原就被啃蝕殆盡，綿羊也因沒草吃而全部餓死。這個故事告訴我們，如果我們能多為別人著想，悲劇就不

會發生 (Hardin,1968:43-48；轉引自林俊宏 譯，2009：7)。

表 2-1：「搭便車」利益關係矩陣

我	所有其它人		
	項目	有足夠的其它人採取行動	沒有足夠的其它人採取行動
	行動	利益減成本	行動成本
	不行動	利益（不需耗費成本）	無利益

資料來源：林俊宏（譯）（2009）。

當人們在面對公共財時，是會選擇合作，還是不考慮他人，追求自身利益呢？如表 2-1 所示，對個人而言，最好的行動就是「不行動」，當團體中僅有少數人搭便車時，對於團體其它人所增加的成本是微小的（只有一位牧人多養一隻羊），然而個人的理性卻會造成集體的不理性，當大家都選擇搭便車時（全部的牧人都多養一隻羊），就不會產生集體利益，反而是全體承擔悲慘的結果。集體行動這種棘手又難以解決的問題造就了許多公共財悲劇，例如：許多國家都不願意簽署的京都議定書、中國計畫經濟下的大鍋飯悲劇、漁林礦等各種自然資源的枯竭、不願加入公會抗爭卻又想獲得福利的勞工等（林俊宏 譯，2009：63-69）。

## 貳、自主治理理論

自從奧爾森 (Mancur Olson) 提出集體行動問題以來，如何解決集體行動問題一直為學者們所關注。奧斯特羅姆將公共財比喻為公共池塘資源 (public pool resources)，指的是一個人造或自然的資源系統，像漁場、停車場、牧區、灌溉渠道、海洋...等都是資源系統，最理想的使用情況下，是把公共池塘的資源提取率最大化但又不超過補充率，讓資源能夠永續發展，若是過度使用將會摧毀資源本身（餘遜達、陳旭東 譯，2012：36-39）。

然而公共物品的不可分割性，過度使用與搭便車問題幾乎不可避免，而且世界各地集體問題成因背景均不相同，很難有所謂「放諸四海皆準」的理論原則，因此學者們對於問題的解決方案容易抱持著悲觀的想法，像是常見的解決方法「國有化」與「私有化」，兩者前提均認為人一定會掉進集體行動的旋渦而無法自拔。

## 一、自主治理的困境

奧斯特羅姆發現，當一個地區的人們試圖解決集體行動的困境時，經常遭遇三種問題，分別為新制度的供給問題、可信承諾問題與相互監督問題（餘遜達、陳旭東 譯，2012：49-54）：

### （一）新制度供給的問題

在經典的囚徒困境中，背叛對個人有利，但對大局來說不是一個好的選項，因此，建立制度讓人們能夠依循並保證合作是大家所樂見的事，但制度該如何建立，人們又該選擇哪種制度，這中間可能會產生意見的分歧與摩擦，這會是建立制度過程中的難題。此外，還有一個更深層的問題，那就是「人性」，「有油可揩，何必做工」的搭便車心態會侵蝕整個組織解決集體行動的信念，因此，信任的建立與社群觀念的灌輸是非常重要的。

### （二）可信承諾問題

建立一個沒人遵守的制度是沒有意義的，一個成功的制度是建立在「你遵守，我也會遵守」的承諾上<sup>9</sup>，當有誘惑產生時，該當如何約束那些違反承諾的佔用者<sup>10</sup>？倘若在制度上沒人進行監督與制裁，那這個制度很快的就會山崩瓦解，因為沒有人會去遵守沒人遵守的承諾。

### （三）相互監督問題

在組織中，要人們進行相互監督是很困難的，因懲罰對管理者來說是件成本很高的事，而懲罰後帶來的利益卻為全體共有，懲罰是件公共物品，而整個相互監督問題正是典型的搭便車問題<sup>11</sup>。

---

<sup>9</sup> 在複雜條件的環境下，人們通常會採取權變策略來選擇對自身最佳的方案，「你遵守，我也會遵守」正是權變策略的最佳寫照（餘遜達、陳旭東 譯，2012：217）。

<sup>10</sup> 佔用者：從資源系統提取資源的人，例如牧羊人、漁民、搭公車的人（餘遜達、陳旭東 譯，2012：37）。

<sup>11</sup> 搭便車問題：「任何單個人的貢獻都會對多數人產生少許利益，但卻給單個人（即貢獻者），帶來巨大的成本。」（高鵬程 等 譯，2009：19）；學校也經常看到類似問題，學生們討厭那些喜歡向老師舉發違規的人（抓耙子）。

## 二、自主治理須謹守的原則

「我們有一個共同的過去，也期待有一個共同的未來」(餘遜達、陳旭東 譯，2012：106)，奧斯特羅姆考察世界多個案例後發現到，並不是大家都掉進悲劇的漩渦，世界上仍有許多地區，透過共同合作與管理讓當地的公共池塘資源生生不息，因此奧斯特羅姆認為，透過自主治理與建立良好的制度，讓當地居民自己管理自己，就能有效的使公共池塘資源永續發展。

建立制度是自主治理的根本，奧斯特羅姆歸納出八項關於制度的設計原則，當制度符合這些原則，人們就會謹慎且可信的遵守制度與承諾，前述三種問題也就迎刃而解(餘遜達、陳旭東 譯，2012：108-122)：

### (一) 清晰界定邊界

哪些資源是公共財，哪些是私有財，以及誰有權拿取資源單位，都必須要有明確的規定(界定邊界)，若不界定公共池塘資源的邊界，不限制任何外來者進入，當地佔用者努力的成果將會被他人獲取，嚴重者甚至毀壞公共池塘資源本身。

### (二) 佔用和供應規則與當地條件一致

制度設計需因地制宜，佔用與供應規則須符合當地資源條件，並且有助於公共池塘資源的永續性。

### (三) 集體選擇的安排

讓當地佔用者能夠設計屬於自己的規則，並且在日後能夠因應環境的變化而不斷的修改規則。制定規則很容易，讓人願意遵守規則不簡單，由當地人設計屬於自己的規則，是建立彼此信任的第一步，有信任才有信譽，有信譽才有遵守。

### (四) 監督

由對當地佔用者負責的人或是佔用者本身來進行監督，檢查公共池塘資源規章的執行情況。擔任監督者的人可分為兩種，分別為佔用者與專職人員，兩者對於預防監督問題方法也有所不同；當監督者本身也是佔用者，盡忠職守將會獲得獎勵與威望，違規者將失去地位與威望，當監督者本身為專職人員(聘雇)，若怠忽職

守則會受到懲處，嚴重者會被解聘。

#### （五）分級制裁

對於偶然違規的違規者，監督者只需要小小的處罰來提醒違規者應該遵守違規，但遇上反覆違規屢勸不聽的違規者，監督者就應該提高處罰強度，以防止違規者有新的違規行為，同時也避免其它人效仿。

監督與分級制裁像是一個套餐，兩個要一同的發揮作用，這樣的制度大家才會遵守；就像是車停紅線（違規）會被警察（監督）開罰單（制裁），若車停紅線警察卻不開罰單，那就會有很多人把車停在紅線上。

#### （六）衝突解決機制

理想上我們都希望在制度制定上，是非常清楚明瞭沒有模糊地帶的，但在現實生活上，經常在規則實施後才發現仍然有許多曖昧不明的條文，這也讓有心鑽漏洞的人開始對規則加以「解釋」，因此需要有機制能夠去討論跟判定怎樣才算違規，常見的方法如：固定的集會或是建立溝通管道...等。

#### （七）對組織權的最低限度的認可

當政府官員認為只有他們有權力能夠制定規則，那麼當地制度的維持就會變得非常困難；反之，如果組織與制度的合法性受到當地政府的認可，就可以確保公共池塘資源體系不會受到外部的干擾。

#### （八）多層分權組織

把佔用、供應、監督、強制執行、衝突解決和治理活動加以組織。

總結來說，一個穩定運作的公共池塘資源會有五項特點：（1）規範有權使用公共池塘資源的佔用者；（2）考慮公共池塘資源與佔用者所在社群的特殊性質；（3）全部或是部分規則由當地佔用者設計；（4）規則執行由當地佔用者負責人進行監督（5）採用分級制裁。當規則制定符合上述原則，並且多數人都做出承諾，那就可以解決集體行動問題，人們也會謹慎的遵守承諾（餘遜達、陳旭東 譯，2012：217）。此外，政府的制度導向對於地方能否自主治理有相當程度的影響，若地方制度得不

到政府的支持，通常會以失敗收場，多數成功案例皆為公共體制與私人體制的結合。

### 三、公寓大廈與自治治理

溫豐文、李清潭、林連科、蔡耀州（1997：19-27），居住於同一屋簷下的區分所有權人，就其各自專有部分，彼此間形成平面與立體的「相鄰關係」<sup>12</sup>，因共有部分形成「共有關係」<sup>13</sup>，為處理公寓大廈內的各項事務並彌補相鄰關係與共有關係的不足，因此需由區分所有權人召開區分所有權人大會，訂定生活規約，再由住戶推舉組成管理委員會，進行維護管理的工作，形成「團體關係」（彭康倫，1995：23）。住戶彼此間密不可分的關連，各項維護工作與權利義務的行使都需要各方的同意與遵守，形成「集體行動」。

公寓大廈管理維護本身就有「準公共財」性質，當團體利益不足以促使住戶主動進行管理維護，集體行動本身又產生出極高的協商與決策成本時，住戶缺乏遵守權力義務的意願，促成了公寓大廈管理維護的「集體行動問題」（林欣柔，2004：11）。奧斯特羅姆闡述透過自制制度讓當地居民自治治理，同時他也認為一個良善的制度安排為「公共體制與私人體制多方面的綜合」（餘遜達、陳旭東 譯，2012：215）。《公寓大廈管理條例》於 1995 年頒布，讓公寓大廈管理有其法源依據，再搭配區分所有權人會議所訂立的規約，兩者相輔相成，藉此達到自治治理的目標。

### 叁、代理人理論與管家理論

#### 一、代理人理論

現今社會專業分工已是常態，生活中我們常以委託人的身分請專家來協助解決問題，工作上我們以代理人的身分運用自身專業來幫助他人。然而因彼此間的資訊不對稱與自利心理，使的委託人與代理人之間存在著利益衝突，在代理人獲利不

---

<sup>12</sup> 相關法律如《公寓大廈管理條例》第 16 條：「住戶不得任意棄置垃圾、排放各種污染物、惡臭物質或發生喧囂、振動及其它與此相類之行為…」，即對相鄰關係彼此間的互動與影響做出規範，前開條例第 6 條、第 7 條和《民法》第 774 條至第 800 條對於相鄰關係皆有相關規定。

<sup>13</sup> 區分所有人因為共用部分（樓梯、大廳、電梯...等）形成共有關係，依據《公寓大廈管理條例》第 3 條第 4 款：「共用部分：指公寓大廈專有部分以外之其它部分及不屬專有之附屬建築物，而供共同使用者」。共有部分共區分所有權人共同使用，而坊間又有「大公」「小公」之區別，若共用部分供全體區分所有權人使用稱為「大公」，僅供部分區分所有權人使用稱為「小公」。

變的情況下，任何不被發現的「怠惰」行為（shirking）都是種額外獲利（陳敦源，2002：83）。

代理人理論（Agency Theory），指的是委託人與代理人彼此間因「隱藏資訊」（hidden information）與「隱藏行動」（hidden action）問題，而衍伸出「逆向選擇」（adverse selection）與「道德危機」（moral hazard）兩種關鍵性問題（陳敦源，2002：155），該理論強調透過激勵與監督的方式來控制代理人的行為。

#### （一）逆選擇

逆向選擇乃因彼此間資訊不對稱（information asymmetry）所產生，如僱傭關係的過程，只有應徵者真正瞭解自己夠不夠格擔任這項職位，即使雇主提高選才標準，應徵者仍可謊報或誇飾來獲得職位，雇主往往處於資訊劣勢一方，而難以徵求到真正的人才（吳瓊恩，1996：283）。

#### （二）道德危機

當事人與代理人簽訂契約後，由於資訊不對稱，當事人無法確實掌握代理人工作狀況，即使當事人訂定一些標準或程序，然而代理人往往只求接近這些標準而努力，不會有超越標準的表現，除非他另有所求（吳瓊恩，1996：284）。

## 二、管家理論

若代理理論位於人性的 X 軸上，管家理論（Stewardship Theory）就位於 Y 軸線，該理論認為代理理論對於人性的假設過於片面，忽略了心理層面上的需求，人想從工作中獲得的不只是金錢，成就感、同事的認同、家人的肯定都是其追求的目標（張輝華、凌文韜、方俐洛，2005：41）。

管家理論強調集體主義，個人利益與組織利益息息相關，有利於組織的行為比純粹利己行為所獲得的效用更佳，故管家會努力的使組織利益最大化，而隨著工作年資的增長，管家對於公司的認同感也隨之提升，進而將個人形象與組織聲望結合一起；因此，管家理論強調的是合作與充分授權，認為監督制衡只會降低管家對組織有力的內部動機（張輝華等，2005；李福華、尹增剛，2007）。

代理理論強調監督制衡，而管家理論則強調授權與合作，上述兩種理論主張內容各有所重，卻又相互對立，李福華、尹增剛（2007：55）研究指出，現實生活中委託者與代理者可能因理念的不同，產生委託－代理與委託－管家同時存在的情況，雙方的選擇猶如囚徒困境：

- （一）雙方都選擇代理關係：產生真正的委託－代理關係，委託人透過監督制衡來防止代理人偷雞摸狗，由於雙方認知一致，成本會控制到最少。
- （二）雙方都選擇管家關係：產生真正的委託－管家關係，雙方建立在信任的基礎之上，委託者會創造授權和參與的環境讓管家發揮，而管家也會盡其所能，在這種關係中，雙方收益都是最高的。
- （三）委託人選擇代理關係：管理者選擇管家關係，則會出現道德風險，管理者會因無法獲得成就與自我實現而感到挫折與失落，進一步可能出現反組織的行為，或是要求更多的報酬、福利等。
- （四）委託人選擇管家關係：管理者選擇代理關係，則會出現機會主義行為，管理者為謀求個人最大利益而犧牲組織利益，委託人會感覺被出賣與憤怒，進而撤換管理者或是增加監控機制。

## 第二節 公寓大廈管理委員會簡介

### 壹、公寓大廈管理委員會組織

公寓大廈管理委員會組織如圖 2-1 所示，以下會對公寓大廈的區分所有權人會議、管理委員會、管理服務人與住戶規約進行簡單的介紹。

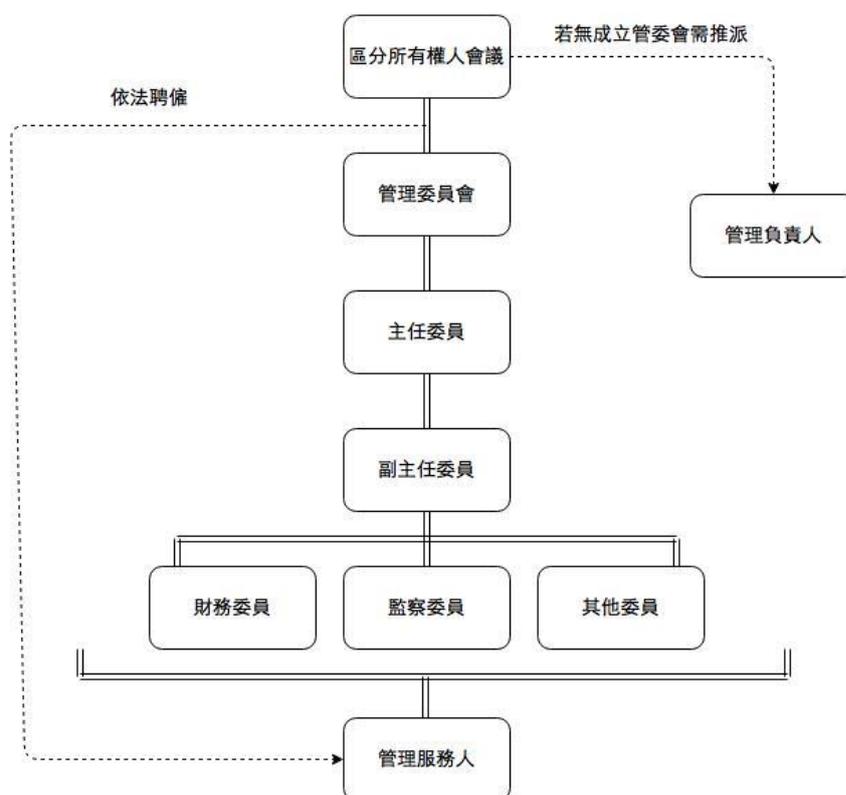


圖 2-1 公寓大廈管理委員會組織架構

資料來源：修改自賴思瑜（2011：47）。

#### 一、區分所有權人會議

區分所有權人會議為區分所有權人最高意思機關，猶如公司內的股東會（溫豐文等，1997：39），根據《公寓大廈管理條例》第3條第7款，區分所有權人會議僅對於共同事務或是涉及權利義務的重要事項，需由區分所有權人會議決議，大部分的日常事務皆會授權於管理委員會執行（李永然，2014：46）。

表 2-2 區分所有權人會議出席與決議門檻

分析項次	出席門檻	決議門檻	其它
區分所有權人會議	區分所有權人三分之二以上及其區分所有權比例合計三分之二以上出席。	出席人數四分之三以上及其區分所有權比例占出席人數區分所有權四分之三以上同意行之。	出席人數規約 另有規定者， 從其規定。
上次會議流會或議案未獲決議而重新召開區分所有權人會議。	應有區分所有權人三人並五分之一以上及其區分所有權比例合計五分之一以上出席。	出席人數過半數及其區分所有權比例占出席人數區分所有權合計半數之同意做成決議。	1、出席人數規約 另有規定者， 從其規定。 2、僅能就上回同一議案召開會議。 3、決議送達各區分所有權人後，七日內反對未過全體區分所有權人及區分所有權比例之半數時，決議成立。

資料來源：整理自《公寓大廈管理條例》第 31 條與 32 條。

由於區分所有權人會議並非常設機關，公寓大廈絕大多事務都授權給管委會執行，但仍有許多重要事項是必須由區分所有權人會議決議，依照《公寓大廈管理條例》之規定，「應」由區分所有權人會議決議事項如下（李永然，2014：46-50）：

- 1、 規約之訂定與修改。
- 2、 約定專用或約定用共事項。
- 3、 變更公寓大廈構造、外觀及設置廣告物之行為。
- 4、 共用部分及其相關設施之拆除、重大修繕或改良。
- 5、 公寓大廈之重建及重建執照申請之名義。
- 6、 開放空間及退縮空地供營業使用。
- 7、 公共基金之繳納及管理、運用。
- 8、 住戶或區分所有權人強制遷離或強制遷讓。
- 9、 非封閉式公寓大廈集居社區多數管理委員會之成立。
- 10、 主任委員、管理委員之選任、解任與委員人數、任期、召集方式及事務執行方法與代理規定。
- 11、 禁止非為區分所有權人之住戶被選任為管理委員、主任委員或管理負責人。

## 二、管理委員會

公寓大廈管理組織為必須設立之機構<sup>14</sup>，依據其規模大小來決定組織型態，規模大人數多的社區就成立管理委員會，規模小人數少的社區就推派管理負責人（林旺根，2014：201）。

管理委員會委員，原則上不管是區分所有權人或是承租戶（住戶）都可以被選為管理委員<sup>15</sup>，委員再互推一人擔任主任委員，主任委員對外代表管理委員會。管委會對於住戶違反規約或應遵守事項，經規勸仍無效果時，得以代表全體住戶之利益為訴訟當事人<sup>16</sup>（戴東雄，2014：29-30）。

---

<sup>14</sup> 《公寓大廈管理條例》第 29 條第 1 項：「公寓大廈應成立管理委員會或推選負責人」。

<sup>15</sup> 《公寓大廈管理條例》第 29 條第 5 項：「公寓大廈之住戶非該專有部分之區分所有權人者，除區分所有權人會議之決議或規約另有規定外，得被選任、推選為管理委員、主任委員或管理負責人」。

<sup>16</sup> 《公寓大廈管理條例》第 38 條第 1 項：「管理委員會有當事人能力」。

管理委員會主要負責執行區分所有權人會議決議事項與公寓大廈相關管理維護工作<sup>17</sup>，相關規範請參酌《公寓大廈管理條例》第 36 條。住戶對於管委會比較關心的事項為：公共衛生與環境景觀維護、財務管理（財報公告）、意見反應機制、定期召開區分所有權人會議與安全門禁的管制（曾光榮、陳國樑，2006：74）。

### 三、管理服務人

都市人們平常生活忙碌，且公寓大廈維護事項眾多繁雜，許多社區皆會聘請物業管理公司（管理服務人）來幫忙處理社區事務，一個好的物業管理不僅可以延長建築壽命，還可讓住戶生活更加便利，在高度都市化的今天，臺灣物業管理蓬勃發展，根據內政部營建署統計（2014）物業管理公司從 2009 至 2013 年間從 572 家成長至 657 家，《公寓大廈管理條例》也針對管理服務人在第 41 條至第 46 條做出相關規範。

物業管理服務項目多以「警衛保全」、「清潔勞務」與「設備設施維護保養」為主，然而在日益競爭的環境與專業外包的支援下，物業管理公司已經跳脫「保全、清潔」的框架，服務項目從建商對於住戶需求的設施規劃、建案完成時的公設點交、協助管委會制度建立、舉辦社區活動<sup>18</sup>…等（皮若淼、蔡妙能、黃進發，2014：86），公寓大廈與物業管理公司早已密不可分，主要服務項如表 2-3。

---

<sup>17</sup> 《公寓大廈管理條例》第 3 條第 9 款。

<sup>18</sup> 現今物業管理公司服務內容越來越豐富，許多豪宅甚至標榜「飯店式管理」，提供「居家在宅服務」、「櫃檯 24 小時服務」、「居家生活家務服務」、「交通接送服務」…等全方位的居住服務（皮若淼 等人，2014：86）。

表 2-3 我國物業管理公司管理重點表

管理重點	說明
建築物與環境的使用管理與維護	建築物與環境管理維護、清潔、保全共安全檢查、消防安全設備及附屬設施設備檢修等服務。
生活與商業支援服務	物業代辦及諮詢行業、事物管理、物業生活服務；如社區網路、照顧服務、保母、宅配物流、生活產品及商業支援等服務。
資產管理	提供不動產經營顧問、開發租賃及投資管理等服務。

資料來源：修改自黃金田、呂世通、孫國勛、古鴻坤（2011：43）

由於每個社區的需求和預算的不同，委外的程度也有所落差，依照委外程度可將目前公寓大廈管理維護分為三大類，整理如表 2-4：

表 2-4 維護管理模式

管理方式	委外項目
自行管理	管委會自行管理維護，對於特殊維護項目（機電..等）再視情況委託個別廠商來協助維護。
部分委託管理	聘用物管公司進行部分管理工作（保全、清潔..等），部分由管委會自理，管委會保有掌控權。
全部委託管理	社區事務（修繕、保全、清潔、生活服務..等）全權委託物管公司負責執行，管委會僅負責監督。

資料來源：整理自高英欽（1997：2-11~2-13）

黃耀群（2007：33）進一步解釋，自行管理僅存在於小型公寓大廈，幾乎不存在於有管理組織的公寓大廈，而目前很少有物管公司能夠包下所有事物，還是會把工作分包出去，而部份委託管理與全部委託管理的差異在於是否有固定的契約關係，部份委託管理是有需要才找人來處理（分包），而全部委託管理則是將工作全委由一家公司處理，並允許他分包某些職務（統包）。

洪子茵、張金鶚（2002：436-437）研究，聘僱物業管理的住戶滿意程度高於自行管理，適當的委外有助於提升住戶的滿意度，而部份委託管理的滿意程度又高於全部委託管理<sup>19</sup>，然而部分委託管理滿意度雖然最高，但相對於其它兩種維護方式，管理維護效率卻是相對較低的（朱芳妮、張金鶚，2013：44）。

#### 四、規約

住戶規約、生活公約、社區規約等，各家名稱略有不同，然而規約到底是什麼呢？依照《公寓大廈管理條例》第3條第7款規定「公寓大廈區分所有權人為增進共同利益，確保良好生活環境，經區分所有權人會議決議之共同遵守事項。」規約規範區分所有建築之管理、使用與所有關係的自治原則，只要不違反強制禁止規定<sup>20</sup>、不違背公序良俗<sup>21</sup>、不排除或變更區分所有權之本質<sup>22</sup>，區分所有人得自由為之（林旺根，2014：65）。如圖 2-3 所示，規約位階僅次於國家法令，可以說是公寓大廈自主治理的最高指導原則，它所規範的不僅是每一位區分所有權人，對區分所有權之繼受人也有效力<sup>23</sup>。

---

<sup>19</sup> 委託管理容易產生代理問題，這問題在全部委託管理下會更為嚴重，住戶必須花許多心思對管理公司進行監督；部分委託管理可針對大樓不同性質的工作決定是否委託，可將涉及專業的工作進行委託，又能保有管理維護的主導權（洪子茵、張金鶚，2002：437）。

<sup>20</sup> 《民法》第71條。

<sup>21</sup> 《民法》第72條。

<sup>22</sup> 《公寓大廈管理條例》第9條第3項。

<sup>23</sup> 《公寓大廈管理條例》第24條。



圖 2-3 法令規章之位階

資料來源：黎淑慧（2003）。

規約內所規範的事項，大約可分為四大類（黎淑慧，2003：71-72）：

（一）區分所有人權人基礎法律關係（或所有關係）之事項，如：

- 1、建築構造上專有部分與附屬建築物之共有部分。
- 2、共有部分之所有關係。

（二）區分所有權人間之共用事務之事項，如：

- 1、管理委員會的人數、任期。
- 2、管理費繳納辦法。

（三）區分所有權人間利害調節之事項，如：

- 1、共用部分的使用方法。
- 2、專有部分的使用限制。

（四）對違反義務者處置事項，如：對違反者加以勸告或處以罰金等。

依照目前規約的制定方法，大多為建商預售時即將規約列為買賣契約的附件，視為契約的一部分，與契約有相同的效力（黎淑慧，2003：70），之後再由建商（起

造人)召開第一次區分所有權人會議完成規約的訂定<sup>24</sup>;而召開區分所有權人會議,需注意法定的會議門檻<sup>25</sup>,避免因人數不足而造成無法開會的憾事。

### 第三節 公寓大廈運作管理問題探究

公寓大廈有著許多運作管理問題,筆者藉由文獻檢閱,並參酌《公寓大廈管理條例》,將其問題分成「先天問題」、「住戶之權利義務」、「管理組織」、「管理服務人」與「其它」五大類別來做探討。

#### 壹、先天問題

##### 一、屋齡

陳瑞榮(2001:64)研究指出,屋齡與管理維護成效為反比關係,公寓大廈屋齡越小,其門禁、清潔、違建、公共空間管理成效越高。

范垂燼、洪美娥、張景旭(2012:6)研究指出,79.99%公寓大廈衝突事件發生在屋齡11-20年的社區,屋齡較高的社區,建築結構與設備逐漸老舊,衍伸出許多問題,需花費更大的心力進行修繕維護,住戶與管委會之間此也容易產生衝突,屋齡低則衝突較少,起因多為管理因素。

朱芳妮、張金鶚(2012:41)認為,屋齡低的建築雖然設備新營,維護成本較低,但住戶對於社區事務的運作也較不熟悉,缺乏相關維護經驗,相對的,屋齡較高意味著住戶對於社區運作維護經驗更為豐富,管理維護效率更為成熟穩健。

屋齡低的社區修繕維護成本較低,但潛藏著居民對於社區管理經驗不足、社區規約不夠完備等隱憂;高屋齡代表著居民對於社區管理維護經驗較為豐富,但設備相對老舊,對於相關修繕維護需更加費心。

---

<sup>24</sup> 《公寓大廈管理條例》第28條。

<sup>25</sup> 《公寓大廈管理條例》第31條:「區分所有權人會議之決議,除規約另有規定外,應有區分所有權人三分之二以上及其區分所有權比例合計三分之二以上出席,以出席人數四分之三以上及其區分所有權比例占出席人數區分所有權四分之三以上之同意行之」。

## 二、公設比

公設比指的是「公共設施面積與建築物總樓地板面積之百分比值」(陳韻如, 2015: 102)。公設比受其建築結構體的影響(表 2-3), 一般來說, 公設比越高, 可使用的公用面積越大, 生活品質相對較佳(陳韻如, 2015: 102), 但相對的, 公設越高代表者社區需投入更多的成本(管理費)來進行維修保養(陳香妃、張金鶚、葉毅明, 2007: 152), 委外程度也會跟著提高(朱芳妮、張金鶚, 2013: 38)。

表 2-3 不同結構體的合理公設比

樓層	公設比
五層樓	8-13%
七層樓(有電梯)	16-20%
十二層以上	30-35%

資料來源：整理自陳韻如(2015: 102)。

## 三、戶數

戶數與管理費其實是相對的概念, 戶數多管理費就繳的多, 容易達到規模經濟(多人分攤設備維修、委託管理...等費用), 社區也會有較充足的經費進行修繕維護, 委託管理的機率就越大(通常以 100 戶作為社區是否委託管理的門檻值); 但相對的, 戶數多也代表著公共設備的使用將會更加頻繁, 更容易耗損, 需花費更多的金費來進行修繕維護; 另外, 社區在開會時, 人多意見就多, 容易導致公共事務議決不易, 陷入社區共識難以形成的困境<sup>26</sup>(洪子茵、張金鶚, 2002: 438-441)。

### 貳、住戶之權利義務

#### 一、公共基金的困境

<sup>26</sup> 戶數與管理費是相對的概念, 即使公寓大廈內的戶數不多、管理費不高, 透過居民的同心協力仍然可以維持良好的運作管理, 例如:

臺北市文山區的「大自然森林學苑」, 住戶僅 54 戶, 管理費每坪 50 元, 既沒有總幹事, 更沒有清潔員, 社區靠著全體住戶與楊淇煊主委的共同努力下, 一舉拿下 2013 年臺北市優良公寓大廈「風華再現第二名」、「志工參與獎」、「防洪社區獎」、「樂活社區獎」、「最佳主任委員」等多項大獎肯定(史蒂芬, 2014: 94-99)。

所謂「巧婦難為無米之炊」，不管是設備維修或是聘僱物管公司，公寓大廈各項事務運作管理均與公共基金息息相關，以下將探討現今公寓大廈公共基金實務運作上之困境來進行探討。

### （一）公共基金與管理費爭議

公共基金定義：

**他是公寓大廈全體區分所有權人所共有、長期累積結餘形成的一筆錢，由管理委員會或管理負責人管理運用，用以支應包括但不限於公寓大廈管理組織從事各項管理維護與公共設施修繕所需要使用（饒後樂，2011：63）**

在《公寓大廈管理條例》制定前，「管理費」這詞受到大眾廣泛的使用，指的是用來處理公寓大廈內公共事務與建築修繕的費用；而《公寓大廈管理條例》中完全沒有「管理費」一詞，而是對於「公共基金」訂定許多相關規範，因此《公寓大廈管理條例》內所定義的「公共基金」就等於一般大眾所認知的「管理費」，如同小叮噠與哆啦 A 夢，雖然稱呼不一樣，但兩者所指的是相同的東西（饒後樂，2011：56-57）。《公寓大廈管理條例》訂定公共基金目的，除了支付日常管理維護費用外還可儲蓄，如同小豬撲滿，大家每月共同存點錢到撲滿裡，當往後建築需要重大修繕等重大花費時，社區就不需為錢而煩惱。

內政部於《公寓大廈規約範本》中把《公寓大廈管理條例》的「公共基金」拆分成「管理費」與「公共基金」兩部分<sup>27</sup>（圖 2-4），原意乃希望由這兩項經費分別支付社區內經常性（如：水電費…等日常維護）與非經常性之支出（如：外牆拉皮…等重大修繕），於實務運作上，管理費通常由管委會自行運用，而公共基金使用則需經過區分所有權人會議。

---

<sup>27</sup> 《公寓大廈規約範本》中對於管理費與公共基金用途說明如下：

- 一、管理費用途：（1）委任或僱傭管理服務人之報酬。（2）共用部分、約定共用部分之管理、維護費用或使用償金。（3）有關共用部分之火災保險費、責任險費及其它財產保險費。（4）管理組織之辦公費、電話費及其它事務費。（5）稅捐及一徵收之稅賦。（6）因管理事務諮詢律師、建築師等專業顧問之諮詢費用。（7）其它基地及共用部分等之經常管理費用。
- 二、公共基金用途：（1）每經一定之年度，所進行之計畫性修繕者。（2）因意外事故或其它臨時急需之特別事由，必須修繕者。（3）共用部分及其它相關設施之拆除、重大修繕或改良。（4）供墊付前款之費用。但應由收納之管理費歸墊。

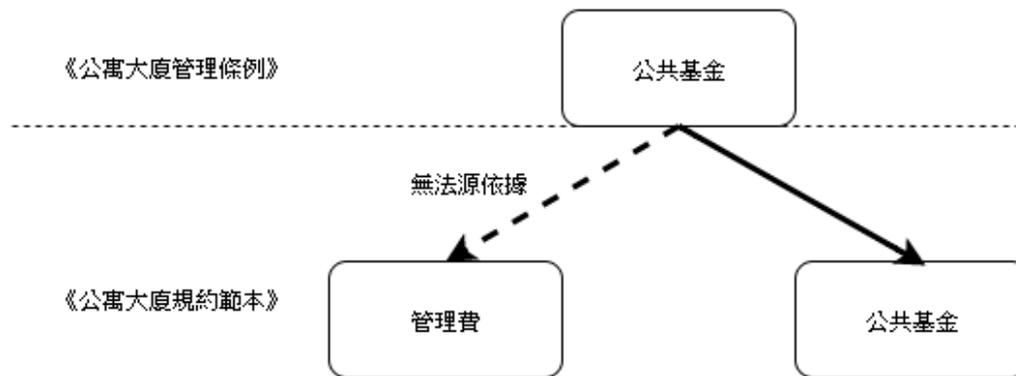


圖 2-4 公共基金拆分圖

資料來源：本研究繪製。

內政部對於公共基金的拆分雖然立意良善，但「管理費」一詞欠缺法源上的支持，反而衍伸出許多問題<sup>28</sup>，如：有住戶拒繳管理費，管委會想依照《公寓大廈管理條例》第 49 條第 6 款<sup>29</sup>請主關機關對其開罰，主管機關卻表示《公寓大廈管理條例》所規範的是「公共基金」，而住戶拒繳的是「管理費」，依法無據所以無權開罰，請自行去打官司（饒後樂，2011：58）；再來，這樣的拆分容易讓人誤以為公共基金就是「起造人提列的錢」<sup>30</sup>，進而丟失《公寓大廈管理條例》訂定公共基金其「儲蓄」的原意（饒後樂，2011：64）。

<sup>28</sup> 內政部於 2013 年《公寓大廈管理條例修正草案》中增列「管理費」一詞，期望藉此改善因其所衍伸的相關問題（內政部，2013）。

<sup>29</sup> 《公寓大廈管理條例》第 49 條：「有下列行為之一者，由直轄市、縣（市）主管機關處新台幣四萬元以上二十萬元以下罰鍰，並得令其限期改善或履行義務；屆期不改善或不履行者，得連續處罰……」。

<sup>30</sup> 《公寓大廈管理條例》第 18 條第 1 項：「起造人舊公寓大廈領得使用執照一年內之管理維護事項，應按工程造價一定比例或金額提列」。

## （二）無生命週期與儲蓄觀念

建築物的生命週期（Life Cycle）就是建築物從出生到死亡的時間。一棟大樓生命週期約 50 年，初期興建營運成本占 26%，營運、修繕、更新占 27%，水電支出占 21%，稅金、保險等占 26%，也就是說建築物日後營運管理成本為初期興建成本的數倍之多（Ara, 2014b: 34）。

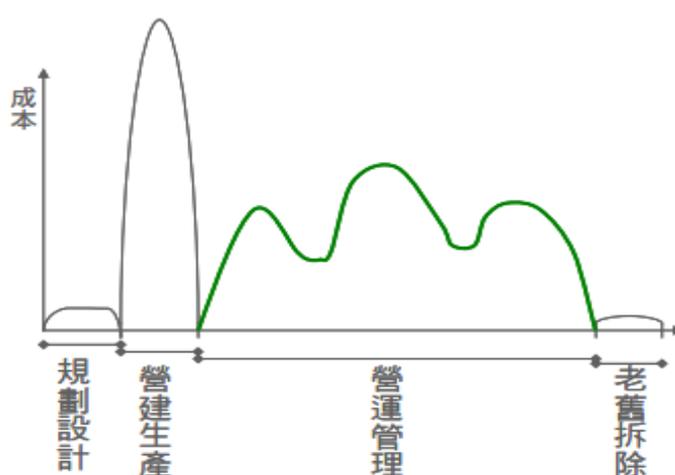


圖 2-5：建築物生命週期成本分布圖

資料來源：劉光盛、江哲銘、廖妍婷、江逸章（2012）。

國際標準組織（International Organization for Standardization, ISO）ISO15686 以建築生命週期概念，建構建築服務管理年限的評估方法，其中 ISO15686-7 指出，建築物設備與性能隨著時間會逐漸劣化，因此建築物在使用一段時間後，需逐步進行更新與修繕來提升建築性能品質、延長使用年限（轉引自劉光盛 等，2012：14）。

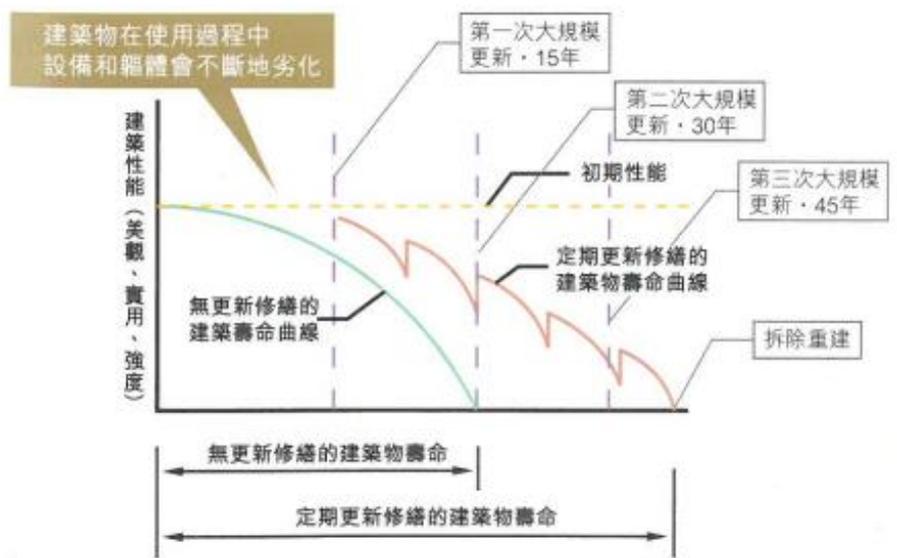


圖 2-6 建築物生命週期概念圖

資料來源：Ara (2014b: 35)。

從圖 2-6 可知，建築與設備會隨著歲月流逝而不斷的衰退，需透過翻修更新來維持其建築壽命與生活品質。一個真正的管理費，應該是以建築整個生命（鋼筋混凝土建築約 50 年）管理維護所需的費用下去攤算，以電梯為例：電梯預計使用 30 年後需進行全面更換，預期花費約需 250 萬，那管理費就從 250 萬中下去攤算，那每個月管理費就要攢下約 6945 元，才能在未來的 30 年後更換電梯。李宜珊(2013)認為，公寓大廈想要有完善良好的修繕維護，應由起造人訂定管理維護計畫，以此標準來預估管理費用，並將管理維護計畫納入規約中，交由管理委員會與管理服務人來執行落實。

陳瑞榮(2001: 64)研究指出，管理費與管理維護成效為正比關係。管理費費高，公共基金就充裕，社區也就有能力挑選較佳的物業管理公司，也能投入較多的資源進行管理維護，相對社區也能獲得良善的管理維護。然而現今許多住戶對於公寓大廈管理費仍多採取收支平衡的保守策略，然而「常將有日思無日，莫待無時思有時」，要有良善的管理維護，必先要有厚實的財政做為後盾，若住戶僅在意眼前的運轉成本，而不為日後所打算，對於公寓大廈長遠發展是好是壞？值得我們細細思量 (Ara, 2014b: 35)。

### 叁、管理組織

#### 一、區分所有權人會議出席率低落

區分所有權人會議屬於公寓大廈組織最高層級機關，關於公寓大廈內重要事務都需要透過區分所有權人會議討論決議，但現實的情況就是大家在生活與工作上都很忙碌，再「不差我這一票」的心態催化下，導致出席人數、決議人數門檻經常跨不過去，社區重大事務無法議決。

李永然（2014：50-51）指出，區分所有權人會議出席率過低的狀況，可以透過以下三點進行改善：

##### （一）獎勵出席與取得同意書

可以透過獎勵出席者的方式提高區分所有權人會議的出席率；區分所有權人也可以透過委託書委由他人代理出席。

##### （二）降低出席門檻

「區分所有權人會議之決議，除規約另有規定之外…」，所有權人二分之一以上及其區分所有權人比例合計二分之一以上出席，以出席人數二分之一以上因此可以透過修改規約的方式，將規約內的出席門檻降低，例如可以修改為「區分及其區分所有權比例占出席人數區分所有權人二分之一以上同意」。

##### （三）進行「假決議」

根據《公寓大廈管理條例》第 32 條，區分所有權人會議流會後，召集人可以就同一議案重新召集會議；除了規約另有規定出席人數之外，應有「區分所有權人三人並五分之一以上及其區分所有權比例合計五分之一以上出席，以出席人數過半數及其區分所有權比例占出席人數區分所有權合計過半數之同意作成決議」，此決議稱為「假決議」，再將會議紀錄送去給各區分所有權人表達意見，只要七日內反對的區分所有權人未達全體區分所有權人之半數時，決議就視為成立，「假決議」就成了有效力的「真決議」。

## 二、沒人要參選公寓大廈管理委員

公寓大廈管理委員會負責公寓大廈的管理與維護，然而多數的情況下，管理委員會委員是沒人想幹的苦差事，為什麼呢？其一，擔任委員多為無給職<sup>31</sup>，委員白天上班晚上又得開會，偶爾又要遭受住戶的責難，可謂「做到流汗，被嫌到流涎」（范垂爐 等人，2012：2），推選委員的過程往往是「半推半就」、「我不入地獄誰入地獄」的情況下就任（饒後樂，2014：132）；其二，管委會委員來自各個領域，對於《公寓大廈管理條例》與組織運作管理不一定那麼的熟悉，導致運作效能不彰（崔媽媽基金會，2015）；此外，委員任期大多一年一任，可連任一次，組織穩定性不足，且上任管委會的組織運作相關經驗未能有效的傳承與累積，新任的委員需重新摸索（林德福、王達人、游福裕，2008：50）。

## 肆、管理服務人

### 一、物業管理公司的選擇困境

「管理服務公司經常感嘆『每年區分所有權人會議的時間，就是他們要被檢驗及降價的時間』（黃小黛、郭寶珍，2006），很多時候因為管委會對於物業管理公司業務的不瞭解，容易以價格作為第一考量，追逐低價的結果就是社區不斷更換物管公司，同時代表著每每新的物管公司來到，就必須重新再花幾個月的時間了解社區事務，這樣的不穩定性，讓物管公司無法對社區進行長久完善的管理維護規劃，相關從業人員也較無安定感（陳建謀，2014：39）。

許多研究皆告訴我們「一分錢一分貨」的道理（卓美惠、彭建文、王世燁，2010：30<sup>32</sup>；李海容、沈明展，2011：70-71<sup>33</sup>；鄭紹材、陳佳伶、曾靜萱，2005：36<sup>34</sup>），然而真正問題的核心乃雙方資訊不對稱所造成，臺灣物業管理缺乏相關評鑑，導致業

---

<sup>31</sup> 管委會委員是可以拿報酬的，但報酬的多寡須經區分所有權人會議決議，而在法律上，如果委員無拿任何報酬，純義工，只須對重大過失負損害賠償責任，如果有收報酬，即使是輕微過失都須負損害賠償責任（Ara, 2014d: 55）。

<sup>32</sup> 卓美惠等（2010：30）指出，若住戶只願意付出少少的錢聘雇物管公司，將導致業者削價惡性競爭、物管業薪資福利下降、人員流動率高等負面影響，服務品質想當然爾也不需太過期待。

<sup>33</sup> 李海容、沈明展（2011：70-71）研究頂級豪宅的物業管理發現，某些物管公司會利用低價搶市，但這麼做反而會造成人員流動率增加、社區品質無法維持、物管公司隨時可能會被撤換的問題。

<sup>34</sup> 鄭紹材、陳佳伶、曾靜萱（2005：36）指出，繳交 60 元/坪管理費的社區，其物業管理公司的服務品質在「溝通性協調」、「專業化能力」滿意度皆比 45 元/坪、50 元/坪高，顯示低價對於物業管理公司的服務品質會有明顯的落差。

者惡性削價競爭，劣幣逐良幣的狀況下，反到讓優質守法的公司反而因此喪失競爭力（陳建謀，2014：40；卓美惠等，2010：31）。

由於臺灣物業市場的門檻並不高，從業者眾，多為小規模的公司，小規模公司容易受限於資金與人力資源，進而產生服務人員流動率高、素質不佳、教育訓練不完善、專業能力不足等問題（卓美惠等，2010：30-31），然而即使是服務頂級豪宅的 A 級物管公司，提供的服務未達管委會預期而遭到替換也是時有所聞（李海容、沈明展，2011：68）。

黃小黛、郭寶珍（2006）建議，尋找物業管理公司時，可從房仲、親朋友好友的經驗來找尋，也可以從各縣市的優良公寓大廈獲獎名單中來選擇。筆者將在後續的深度訪談中來探詢，獲獎的社區們是如何找到合適的物管公司。

## 二、代理問題

朱芳妮、張金鶚（2013：29-30）研究，公寓大廈管理維護中存在著雙層的代理關係，第一層住戶與管委會的代理關係中，由於管理委員絕大多數均為義務性質（無薪資），且委員也是住戶的一員，當社區受到良善的管理維護，自身也可享受到良好的居住品質，因此代理問題較輕微；第二層管委會和物管公司代理關係中，簽約前，受資訊不對稱之影響，進而產生「逆向選擇」問題，簽約後，可能因監督管理的不完善而產生「道德危機」。

陳淑美、林佩萱（2013：202）研究顯示，對於社區維護並非一味的投入金錢就能獲得等值的回報，社區與物業管理公司所產生的代理問題導致資源的投入沒辦法完全反映在管理維護的品質上。

吳韻吾、吳榮錦、蔡宛蓉、鄧睦融（2012：20-21）研究指出，物業管理公司產生利己行為的原因可歸納為兩點，其一為工作的投報率太低，無合理利潤<sup>35</sup>，其二為缺乏相關的監督規範措施；產生的代理問題主要可歸納為三點，物業管理利用自身專業來謀求利益，故意產生錯誤決策而造成業主損失為主要因素，其二為物業管理與業主簽訂契約之前，會隱藏自身工作能力的不足，造成業主選擇錯誤，第三為物業管理業者未與業主簽訂契約前，無法得知業主的風險偏好，不僅影響業主對其

---

<sup>35</sup> 物業管理合理的利潤標準約 10%-30%左右（吳韻吾等，2012：19）。

能力及服務品質的認同度，也造成物業管理業者成本的增加。

此外，我們除了關注代理人可能產生的代理問題外，有的時候，委託人自己本身也有問題。Perrow（1986：226-227；轉引自吳瓊恩，1996：285）認為，代理人理論過度強調代理人問題，常認為代理人掌握許多優勢，但現實中，委託人與代理人間的權力極不對等（老闆與雇員的概念）；公寓大廈代理問題主要雖然還是代理人本身，但有的時候我們經常容易忽略，委託人同樣也存在著隱藏資訊的問題：

**「物業管理在未正式與業主簽訂服務契約前，物業管理因無法得知業主日後在承攬物業後之服務聘質要求是否與契約前要求一致，造成選擇業主錯誤」、「無法得知業主在簽約後之服務品質要求，造成成本增加」（吳韻吾等，2012：19-20）**

朱芳妮、張金鶚（2013）將公寓大廈管理模式分為「所有權人控制模式」、「部份委託控制模式」與「完全委託控制模式」，評估代理利益與代理成本後，發現所有權人控制模式管理維護效率最高，部份委託模式維護效率則因管理監督不易，管理維護效率相對來說是最不理想的，此研究背後隱含著高戶數、高公設比社區適合採行完全委託控制模式的意涵。

## 伍、其它

### 一、公共空間管理問題

再購買房屋時，建商廣告文案上常會看到，波光粼粼的游泳池與設備豪華的健身房...等等，然而在入住後才發現自己根本不常使用這些公共設施。何若熒（2012：52）以維護費用、空間面積與住戶使用頻率來探討非法定公共空間適宜（需求）性，其中適宜性高的項目為停車場、公共曬衣場與資源回收室，而適宜性較低的項目則是健身房、圖書室、交誼廳等空間。造成公共空間使用率低的原因不外乎為下列幾點：

### （一）高昂的管理維護成本

公寓大廈管理維護公司 ISS 總監詹文良在接受《臺灣物業》訪問中，分享一個關於公設高昂維護成本的例子：

**一棟豪宅白天大廳不開燈不開冷氣，櫃台旁擺著兩隻立扇呼呼地吹，再豪華的水晶燈與牆面石材都壟罩在黑暗中，看不出當初銷售時的氣派，挑高的大廳與華麗的燈飾最後只成為高電費的象徵（Ara, 2014c: 46）。**

公共空間的使用頻率取決於後續的維護管理與經營態度，正所謂「羊毛出在羊身上」，公共設施的維護費用也反映在住戶定期繳交的管理費上，程清學（2009：63）調查發現，使用率低下的公共設施多為維護成本較高的動態項目（健身房、桌球室、游泳池等）。因維護成本高昂入不敷出，容易導致設備損壞無法即時的維修或是器材老舊而社區不願汰換等問題，倘若不想辦法解決，甚至會影響到房屋的價值。

千萬不要小看這些設施的維護成本，以游泳池為例，基本維護包含了水費、過濾機、機電設備、漂白水、救生員薪資，零零總總加起來，一年的維護費用可能需要百萬元，若社區想省錢，很容易就把腦筋動到這些高成本的公共設施上，把游泳池的水抽乾形成一個大窟窿，進而影響房價（Ara, 2014c: 46）。

### （二）設施規劃不當

建商當初在設計公共設施時，未能掌握住戶的實際需求，導致乏人問津，如 KTV、三溫暖設施（黃耀群，2007：14）；又或是設計不當導致有安全上的疑慮，如公共廁所被規劃在偏僻角落（程清學，2009：65）、遊樂場規劃於中庭花園當中（何若燹，2012：55）。

根據台灣大學土木工程研究所「居住經驗與服務需求」問卷調查，發現建商與住戶間所認知的「重要設施」有段不小的落差，其中最耐人尋味的調查是「物業生活與商業支援」，項目中「有專屬空間及會議設備」，建商提供此設施的比例為 57%，但住戶覺得需要的比例僅 16%，中間落差高達 41%，原來某些建商認為住戶需要，甚至強力宣傳的設施，住戶根本認為不重要、不需要（轉引自陳韻如，2015：104-

105)。

### (三) 事後的規畫變更困難

閒置的公共空間可以藉由重新規劃來賦予新生命，但是需要透過區分所有權會議來決議，住戶眾多，意見也很多，要在短時間內取得共識實屬不易（何若瑩，2012：55）。

### (四) 缺乏常規性的社區活動

程清學（2009：65-66）認為社區活動與公設的使用是相輔相成的，透過社區營造與舉辦活動使用公共空間與設施，還能提升社區意識與生活品質，一兼二顧。

## 二、衝突管理機制

公寓大廈事務繁雜眾多，僅管有著《公寓大廈管理條例》與社區規約的規範，然而住戶間或與管委會之間，可能因搭便車問題、價值觀的不同而產生衝突，讓我們藉由電影—《KEY》當中的片段來瞭解公寓大廈管理運作的難處（戴立忍，2011）：

「噢，李小姐這麼巧妳在這裡，剛下班？」

「是」

「我剛剛還挨家挨戶，每一戶人家下面門縫我都塞了一封信，你們家也有」

「怎麼啦？」

「下個月不是要改選主委嗎？我是希望說這一次大家可以合作一點，妳知道我們現在這個主委，我覺得她真的是太摳了啦，哪有人摳到連晚上警衛都不用請，對不對？太離譜了啦，也不想看我們這大樓住了多少單身女生，他都…」

朱芳妮（2012）認為，現今公寓大廈經常採用多種的坪數規劃，導致不同素質的人居住在同一社區，容易因生活習慣與價值觀的落差，使的彼此間產生摩擦衝突；而管理維護客觀效率<sup>36</sup>越低、管理維護主觀<sup>37</sup>滿意度越低、坪數種類數越多、出租率越高、社區意識凝聚度越低，將導致社區內的衝突增加。

林德福、周峰聿（2007）統計崔媽媽基金會 2004 年至 2006 年處理公寓大廈糾

<sup>36</sup> 管理維護客觀效率包含了使用衝突、戶數規模、公設比、是否設置公共基金、混合使用類型、屋齡與管理維護模式（朱芳妮，2012：48-49）。

<sup>37</sup> 管理維護主觀效益包含了管理維護情形對房價提升效果滿意度、公共安全管理滿意度、公共衛生與環境景觀管理維護滿意度、公共設施與公共空間管理維護滿意度、社區活動安排滿意度（朱芳妮，2012：45-46）。

紛案件，發現公寓大廈常見的糾紛案件包含「管委會之組織與權限」、「專有、公用部分之使用」、「社區規約內容」、「漏水及修繕問題」。范垂爐 等人（2012）研究發現，公寓大廈內常見的爭議問題有「管理費及公共基金徵收使用爭議」、「建築物滲漏水致住戶財物受損」、「停車位管理維護不當致住戶人車損害」、「噪音、電磁波干擾影響健康」、「危及安全事件」、「住戶財物因公設受損管委會不負責」、「管委會侵害住戶權益」及「其它不合理的要求」。曾光榮、陳國樑（2006：73）研究，住戶最常抱怨五大問題為：清潔、停車問題、門禁問題、噪音問題、寵物。

據曾光榮、陳國樑（2006：74-75）研究指出，72%的受訪者對於管委會處理抱怨的結果感到不滿意，若雙方彼此間未能達成共識，衝突即難以避免。

### 三、社區事務低參與

「閱讀台大大廈」的張主任在接受《臺灣物業》訪問中說道：

**住戶寧願花錢到外面與不相干的人一起使用，比在社區活動時遇到鄰居自在、沒有壓力。在社區碰到面第一次點個頭，第二次碰面打招呼，第三次就開始問「你老公在哪裡上班？」…大家工作一天後回家都沒有心情跟精力與人打交道，所以乾脆去外面活動，這樣就不用閒談家事…（莊亦吏，2014：58）。**

都市生活的忙碌，人與人日漸疏離，連彼此間偶遇也是一種壓力，社區居民彼此間的不熟悉也間接的影響到公寓大廈的管理維護，像是區分所有權人會議參與、社區管理委員的參選與投票、公設的使用意願、社區節慶活動參與...等，如何凝聚社區向心力促進居民對社區事務的參與更是管委會頭痛的問題。朱政德、林昭邑（2009：13、21）探究居民對於社區事務參與因素，相對於房屋自有者（所有權人），非自有者（租屋者）對於社區事務比較不會去關心<sup>38</sup>，而社區活動的「舉辦時間」與「活動內容」也會影響到住戶的參與意願。<sup>39</sup>

吳茂成（2008）以台南市安東庭園社區營造為例，分享公寓大廈社區營造的成

---

<sup>38</sup> 「『自有住宅』中有六成的受訪者表示當聽見住所附近有其怪聲響時會主動前去關心，但『非自有住宅』者有五成表示會當作沒聽見」（朱政德、林昭邑，2009：21）。

<sup>39</sup> 想更了解如何在社區辦活動嗎？可以參閱由臺北市文化局所出版的《藝文行動 2go！：公寓大廈－社區藝文培力手冊》。

功因素，想要提高社區的凝聚力，首先就是要讓居民跨出家門參與公共事務；安東庭園管委會委員選舉採用分區選舉的模式，並設立樓長制度，開管理委員會時也會邀請志工、樓長與卸任委員參與；另外，安東庭園修訂社區規約，編列文化預算舉辦節慶活動與開辦社團；往後更與在地學校、社區、廟宇合作，整理與推廣在地的歷史文化（台江文化），舉辦台江文化季推廣台江鄉土教育與社區營造活動，並成立台江河川巡守隊，結合學校與社團共同守護河川。

林德福等（2008：52）以中和世紀皇家社區營造成功經驗，匯整出六點成功因素：

- 1、須有能力及熱忱之社區成員（尤其是領導幹部）是社區活力最主力來源。
- 2、透過社區活動及社區計畫來培力及動員居民參與社區公共事務：社區活動本身不是目的，促進社區成員之共識及提升社區成員之凝聚力，才是目的。
- 3、促成健全且成型的組織，方能落實實際化之推展及執行。
- 4、多方爭取公部門行政體系的投入資源與協助（資源挹注、行政配合）。
- 5、提供社區經營的 know-how、相互學習、交流觀摩。
  - 各類教育訓練課程。
  - 累積示範性的成功案例並加以推廣。
  - 協助與輔導：社區規劃師、文建會社造中心之社區培力及陪伴計畫。
  - 公部門及媒體對績優社區不吝給予表揚（激發榮譽感/成就感）。
- 6、社區改造須有耐心和毅力。

總結上述二個成功案例，想要提高居民對於公共事務的參與率，首先需要有三個雞婆熱心的居民出來帶領社區，除了透過舉辦活動促進居民情感外，同時藉由制度上（規約）的改革<sup>40</sup>，讓組織更加健全，可行的做法包括「樓長、分區選舉制度、文化預算編列」等，並透過舉辦活動來促進居民情感。我們也從安東庭園發現到，當社區具有高度的凝聚力時，受惠的不僅是社區本身，而是以社區為中心點向外擴張。

---

<sup>40</sup> 想把優良理念傳承下去必須要透過制度上來做改革，僅透過熱心居民來進行社區營造絕非長久之計，Jane Jacobs 觀察美國社區發展，提出下段令人省思的話：

有一件很可悲的事，在美國或加拿大的社區沙漠中不時地會有一位特別有活力或有公眾意識的個人出來發起一項改善地方的運動：比如清掃被垃圾污染的小溪或池塘，或者振奮一個廢棄了的市集或社區活動中心。社區甚至可能以此贏得一個成就獎。但接下來又怎樣？有時崇高且獨特的努力缺乏後續力；當發起人老去、過世或遷出後，活動後繼無力，因為缺乏一個運作正常的社區來接棒（姚大鈞 譯，2005：46）。

## 第三章 研究設計與案例分析

建構初步訪談提綱後，為提升訪談提綱效度，邀請四位公寓大廈管理運作的專家，究訪談提綱內容，提供審查意見。在彙整各方建議後，對本研究的文獻檢閱、訪談提綱與研究架構進行修正，並介紹本研究案例的遴選標準與相關背景。於下在第一節先針對文獻歸納後，建立初步研究架構與訪談提綱。第二節針對專家所提出之建議進行修正，建立正式研究架構與訪談提綱。

### 第一節 研究架構與訪談提綱說明

#### 壹、初步研究架構說明

本研究檢閱公寓大廈相關文獻後，筆者初步將公寓大廈管理維護困境分成四大類（請見圖 3-1）。整體架構分別由「先天因素、區分所有權人、管理委員會、管理服務人」所組成，就「先天因素」而言，主要包括屋齡、戶數、公設比；就「區分所有權人」而言，包括公共基金與管理費爭議、公共空間閒置、衝突管理；就「管理服務人」而言，包括管理公司的困境與代理人問題。

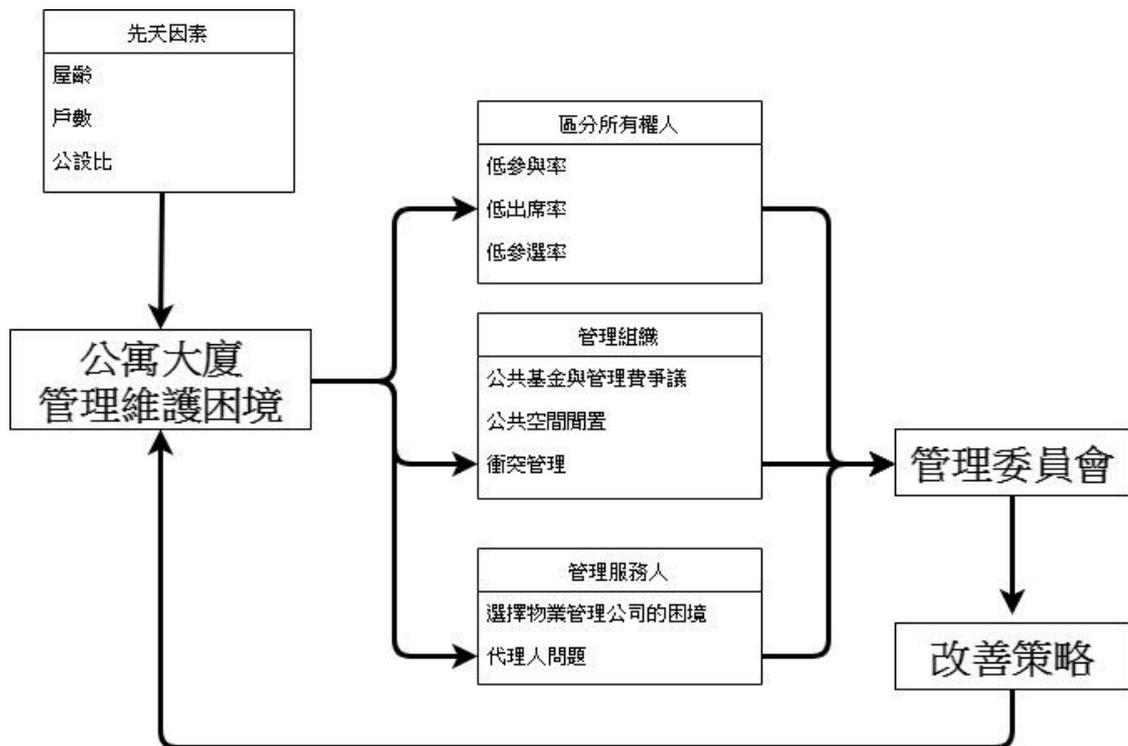


圖 3-1 初步研究架構圖

資料來源：本研究建構

## 貳、深度訪談實施說明

深度訪談為一種對話及社會互動，目的是為了解受訪者對於對真實現象的狀況與看法（林淑馨，2012：228）。本研究為了實地了解公寓大廈管理委員會運作管理經驗與克服困難的方法，將對臺中 2015 年優良公寓大廈獲獎社區進行深度訪談，依據研究架構圖設計深度訪談提綱初稿，內容詳述如下（表 3-1）。

表 3-1 訪談提綱初稿

基本資料	
1、公寓大廈名稱：	_____
2、落成年份：	_____年
3、總戶數：	_____戶
4、管理費用（月）：	_____元/坪 or 戶
5、公設比（不含停車空間）：	<input type="checkbox"/> 10%以下、 <input type="checkbox"/> 11-15%、 <input type="checkbox"/> 16-20%、 <input type="checkbox"/> 21-25%、 <input type="checkbox"/> 26-30%、 <input type="checkbox"/> 31%以上
6、承租戶占總戶數比：	<input type="checkbox"/> 10%以下、 <input type="checkbox"/> 11%-30%、 <input type="checkbox"/> 31-50%、 <input type="checkbox"/> 50%以上
7、社區管理運作方式	
	<input type="checkbox"/> 自行管理：由住戶或管委會自行管理。
	<input type="checkbox"/> 部份委託管理：部分工作委外處理（保全、清潔…等）。
	<input type="checkbox"/> 全部委託管理：絕大部份工作均委由物業管理公司處理。
訪談問題	
<b>區分所有權人</b>	
1、	每年社區開區分所有權人會議，常常大家都不來開會，貴社區曾經遇過相同的問題嗎？有何方法能夠解決呢？
2、	擔任管理委員會委員，大家都知道是個吃力不討好的工作，幾乎沒什麼人想擔任，有什麼方法能夠突破這困境呢？而歷任管委會的管理經驗又該如何傳承？
3、	住戶對於社區事務經常漠不關心，管委會該凝聚社區向心力呢？社區每年定期會舉辦哪些活動呢？相關經費又該如何編列？
<b>管理委員會</b>	
1、	社區會將公共基金分成管理費與公共基金兩種嗎？管委會使用公共基金的辦法為何？如何預防公共基金遭到不當使用？

- 2、貴社區的管理費價格當初是怎麼訂立的呢？這些年來曾有調降或調升嗎？對於建築設備維護有相關的管理維護與儲蓄計畫嗎？
- 3、貴社區曾有公共空間閒置的問題嗎？如何活化使用的呢？
- 4、管委會面對社區住戶的問題的處理流程為何？若彼此間產生衝突又該如何因應？

#### **管理服務人**

- 1、該如何找到合適的物業管理公司呢？相關辦法與遴選標準為何？
- 2、面對物業管理公司可能產生的代理問題，管委會該如何進行監督？

資料來源：本研究建構

## 第二節 專家效度訪談成果分析

為了提昇訪談提綱效度，本研究邀請四位專家學者點評訪談提綱，聽取專家建議後，對訪談提綱與研究架構圖進行修正。

### 壹、專家意見分析說明

#### 一、受訪者代表性說明

本次專家效度意見請教學術與實務管理上經驗豐富的專家對訪談提綱提供寶貴建議，受訪者 P1<sup>41</sup>為大學建築系與土木系講師，著多本公寓大廈相關書籍，P2<sup>42</sup>為知名建設公司客服部主任，P3 曾於物管業界任職，現為大學企管系助理教授，P4 為大學法律系教授，著有多本公寓大廈相關書籍（表 3-2）。

表 3-2 專家效度訪談編碼表

受訪者代號	訪談對象	訪談時間	訪談地點
P1	大學建築系講師	2016/2/12	咖啡館
P2	建設公司客服部主任	2016/2/16	E-mail 回覆
P3	大學企管系助理教授	2016/3/10	電話訪談
P4	大學法律系教授	2016/3/11	研究室

資料來源：本研究建構

#### 二、訪談成果分析

專家效度資料分析編碼方式為段落編碼，如受訪者 P1 逐字稿第一段則為 P1-01，第二段為 P1-02，以此類推，以下就四位受訪專家建議來分析歸納。

<sup>41</sup> 相關經歷：知名大學建築系與土木系講師、公寓大廈證照班講師、公寓大廈爭議事件調處委員會委員、物業管理學會理事長。

<sup>42</sup> ○○○建設其建築作品多次榮獲國家卓越建設獎肯定，除了在建築營造上的成就，對於社區營造更是不遺餘力，每年皆舉辦趣味運動大會、音樂會、攝影比賽、電影欣賞等活動，促進社區居民情感。

## （一）問題重新分類

訪談提綱初稿中，專家 P1、P2、P4 建議以《公寓大廈管理條例》做為分類標準，將問題分成基本資料、住戶之權利義務、管理組織、管理服務人與其他五大項目。

建議你可以分成三個部分，屬於人跟建築物關係是在二章，有關於這些人的組織運作在第三章管理組織，因為我們這些人都不是專業，而他需要專業管理，專業管理他在第四章管理服務人，第四部分是其它，其它的部分在第六章的附則裡面…（P1-01）

「區分所有權人」修正為：區分所有權人會議（P2-06）

…就像區分所有權人會議就專門說這些，什麼時候召開？召開時對於出席有什麼誘因？管委會，管委會有幾人？職務怎麼分配？管委會如何行使他的職務？其它，就是有一些糾紛他怎麼處理，還有管理經費怎麼收取和公共空間的管理，另外管理負責人主要就是跟他們之間的關係，行為規範。（P4-14）

…公共空間的閒置問題和監控設施的維護計畫，這個把它列入其它…（P4-12）

還有這個「定期舉辦哪些活動有沒有向心力」把它列為其它…（P4-13）

## （二）新增訪談問題

專家 P2、P3、P4 舉出公寓大廈常見之問題，筆者將相關問題統整歸納後，放入訪談提綱當中。

### 1、基本資料

專家 P2 建議新增停車位、公共設施與住宅類型等問題，專家 P4 建議修訂第七題內「全部委託管理」的說明內容。

公共設施有哪些？例如：泳池、SPA 池、兒童遊戲室、視聽室、交誼廳…等，（關係公共空間設備等使用維護管理）（P2-01）

地上幾層，地下幾層，汽停車位共幾位，平面幾位，機械幾位，機車位幾位（P2-02）

公共水電由管委會支付或由住戶分攤？（關係每月管理費收費計算）（P2-04）

社區是純住家？還是有住商混合？（P2-05）

你這個絕大部分由物業管理公司來處理，但有的保全公司根物業管理公司…

(P4-02)

## 2、住戶之權利義務

專家 P2 建議新增住商混合管理費計收方式、違章建築、修繕噪音問題與建築設施維護經費規劃等問題。

住商混合管理費如何計收？(P2-05)

公寓大廈裝修戶私自違章建築管委會如何把關及因應處理？(P2-09)

對公寓大廈建築設備、外牆維護、機電設備、消防設備等設施管理維護及經費預算如何規劃？(P2-12)

## 3、管理組織

專家 P4 建議先了解管委會委員人數與分工問題後再接著詢問無人願意擔任委員等問題，區分所有權人會議建議先了解會議召開次數等基本問題在繼續深入探討。

…擔任管理委員會委員，應該進一步是說，貴棟大樓管理委員會的組織怎麼樣先問一下…(P4-09)

貴棟大樓管以委員會設立幾個委員，職務如何分擔？然後第二個再問這個，「擔任管委會都是吃力不討好，貴棟大樓如何突破這種困境」再問這個…(P4-10)

…像區分所有會議裡面有幾個應該瞭解的，是一年召開幾次？多久召開一次？出席的情形如何？第二題這邊，區分所有權人會議多久召開一次？出席的情形如何？…(P4-11)

## 4、管理服務人

專家 P2 建議新增管理服務人流動率以及服務標準未達成等問題。

社區管理服務人員流動率高，管委會如何因應處理？(P2-08)

物管公司一直無法得到管委會要求服務標準該如何因應？(P2-11)

## 5、其他

專家 P2 建議新增上下樓的修繕處理與糾紛問題。

公寓大廈樓上樓下修繕如何協調處理及糾紛產生如何因應？(P2-10)

### (三) 修訂訪談問題

專家 P2 針對管理費與公共基金問題給予修改建議，專家 P3 建議將基本資料第二題改為選項讓受訪者勾選，專家 P4 則建議將「社區」一詞改成「貴棟」，並修訂基本資料「全部委託管理」的說明內容與管理費相關問題內容修正。

修正意見：社區財務管理一般分為管理費及公共基金，有其他特別提列的經費嗎？管理費、公共基金之管理及運用為何？如何預防公共基金遭到不當使用或濫用？(P2-07)

建議你的問題不要問得太開放，像是問卷中的建築年份可用 5 年以下、6-10 年的方式…(P3-01)

你這個絕大部分由物業管理公司來處理，但有的保全公司根物業管理公司…(P4-02)

你看《公寓大廈管理條例》第 41 條規定「多數各自獨立使用之建物、公寓大廈，其共同設施之使用與管理具有整體不可分性之集居地區者，其管理及組織準用本條例之規定」這個我們叫做社區，我們現在所要瞭解的公寓大廈是一棟建築物，你這個地方就是不明。(P4-07)

…「貴棟管理費的收取標準如何，有沒有調整過」，有沒有調整過，不要用調降或調升，一般來說調降比較少，都會調升，還有「管理費如何來使用」…(P4-10)

### (四) 其他建議

專家 P1 與 P3 對本研究訪談提綱問題、研究方法與研究目的給予許多寶貴建議，筆者受限於時間與人力，德菲法與分層抽樣皆無法實行，但會將此列入未來研究建議當中，期盼未來能對此議題有更深入的探討。

…你那個方法的架構要先來，一個就是文獻回顧，就是前面這些，那這些東西對你來講就是參考人家研究的成果，之後問卷裡面就要有很多來讓人家勾選，裡面沒有的讓人家新增…你在裡面列出來的時候，你就要透過專家訪談，先把草案列出來…(P1-02)

…當然你在做分層抽樣的時候會有它的戶數、屋齡，他要成一個平均分配，還有區域的分配，你就可以去做這方面的一個抽樣…(P1-09)

…你再把題目列出來，再多接觸幾個專家，看他們的看法，看完後，你先透過專家訪談，列出來一些問題，問題列出來之後，再讓另外一些再做評分，再去評選說你的一個管理運作，針對建築物的部分有哪些問題，針對管理委員會、針對區分所有權人會有哪一些問題，針對管理公司有哪一些問題，再來有沒有辦法歸列的有哪一些問題… (P1-11)

…分析之後你就可以配合現在修法，你就可以做個比較，現在問題你修法能不能夠解決，法令會修正他不外乎事有法律漏洞，還有情勢變更，不是你當初訂的不好，是外在情勢變更，所以他會做一個調整，那你的東西出來後，我們再來檢視這些修正案有沒有解決你提到的這些問題… (P1-20)

…訪談問題應該緊扣你的研究目的，但我並沒有看到你的研究目的… (P3-01)

…你可以運用德菲法，以量化的方式統整多個專家意見 (P3-04)

## 貳、正式訪談提綱建立與分析

整理四位專家意見並交互比對，調整訪談提綱問題並刪除不適當的題目，彙整出本研究正式的訪談提綱（表 3-7）。

表 3-7 正式訪談提綱

<p><b>壹、基本資料</b></p> <p>1、 公寓大廈名稱：_____</p> <p>2、 落成年份：<input type="checkbox"/> 5 年（含）、<input type="checkbox"/> 6-10 年、<input type="checkbox"/> 11-20 年、<input type="checkbox"/> 21 年以上</p> <p>3、 總戶數：_____戶</p> <p>4、 層數：地上_____層、地下_____層</p> <p>5、 車位：平面_____位、機械_____位</p> <p>6、 公共水電支付方式：<input type="checkbox"/>管委會支付、<input type="checkbox"/>住戶分攤</p> <p>7、 管理費用（月）：_____元/坪 or 戶</p> <p>8、 住宅類型：<input type="checkbox"/>純住宅、<input type="checkbox"/>住商混合</p> <p>9、 公設比（不含停車空間）：<input type="checkbox"/>10%以下、<input type="checkbox"/>11-15%、<input type="checkbox"/>16-20%、<input type="checkbox"/>21-25%、 <input type="checkbox"/> 26-30%、<input type="checkbox"/>31%以上</p> <p>10、 公共設施：<input type="checkbox"/>管理員室、<input type="checkbox"/>會客室、<input type="checkbox"/>停車場、<input type="checkbox"/>公共曬衣場、 <input type="checkbox"/>資源回收室、<input type="checkbox"/>交誼廳、<input type="checkbox"/>公共廁所、<input type="checkbox"/>中庭花園、<input type="checkbox"/>圖書室、 <input type="checkbox"/>會議室、<input type="checkbox"/>閱覽室、<input type="checkbox"/>游泳池、<input type="checkbox"/>兒童遊戲場、<input type="checkbox"/>健身房、<input type="checkbox"/>其它__</p> <p>11、 承租戶占總戶數比：<input type="checkbox"/>10%以下、<input type="checkbox"/>11%-30%、<input type="checkbox"/>31-50%、<input type="checkbox"/>50%以上</p> <p>12、 社區管理運作方式</p> <p><input type="checkbox"/> 自行管理：由住戶或管委會自行管理。</p> <p><input type="checkbox"/> 部份委託管理：部分工作委外處理（保全或清潔…等）。</p> <p><input type="checkbox"/> 全部委託管理：社區事務（修繕、保全、清潔、生活服務..等）全權委託物管公司負責。</p>
--

## **貳、住戶之權利義務**

- 1、 社區財務管理一般分為管理費及公共基金，有其它特別提列經費嗎？管理費、公共基金管理與運用為何？如何預防公共基金遭到不當使用或濫用？
- 2、 住商混合的管理費該如何計收？（純住宅大樓請略過這題）
- 3、 對公寓大廈建築設備、外牆維護、機電設備、消防設備等設施管理維護及經費運算如何規劃？
- 4、 公寓大廈裝修戶私自違章建築管委會如何把關及因應處理？

## **參、管理組織**

- 1、 貴大樓管委會委員有幾人？職務如何分配？
- 2、 擔任管理委員會委員，大家都知道是個吃力不討好的工作，幾乎沒什麼人想擔任，有什麼方法能夠突破這困境？而歷任管委會的管理經驗又該如何傳承？
- 3、 貴大樓一年召開幾次區分所有權人會議？人數出席狀況為何？
- 4、 區分所有權人會議經常面臨人數不足的窘境，貴大樓曾遭遇過相同的問題嗎？有何方法能夠解決呢？

## **肆、管理服務人**

- 1、 該如何找到合適的物業管理公司呢？相關辦法與遴選標準為何？
- 2、 物管公司一直無法達到管委會要求服務標準該如何因應？
- 3、 大樓管理服務人員流動率高，管委會如何因應處理？

## **伍、其它**

- 1、 貴大樓是否曾有公共空間閒置的問題？又該如何活化使用呢？
- 2、 住戶對於社區事務經常漠不關心，管委會該如何凝聚社區向心力？
- 3、 社區每年定期會舉辦哪些活動？相關經費的編列經驗又為何？
- 4、 管委會經常得處理住戶與住戶之間或是住戶與管委會之間的摩擦衝突，在面對這些衝突時，管委會該如何因應？處理流程為何？

資料來源：本研究建構

### 叁、正式研究架構建立與分析

聽取多位專家意見，整理分析後，對初步研究架構圖（圖 3-1）進行修正，將公寓大廈常見問題分成「先天因素」、「住戶之權利義務」、「管理組織」、「管理服務人」與「其它」五大區塊（詳見圖 3-2）。

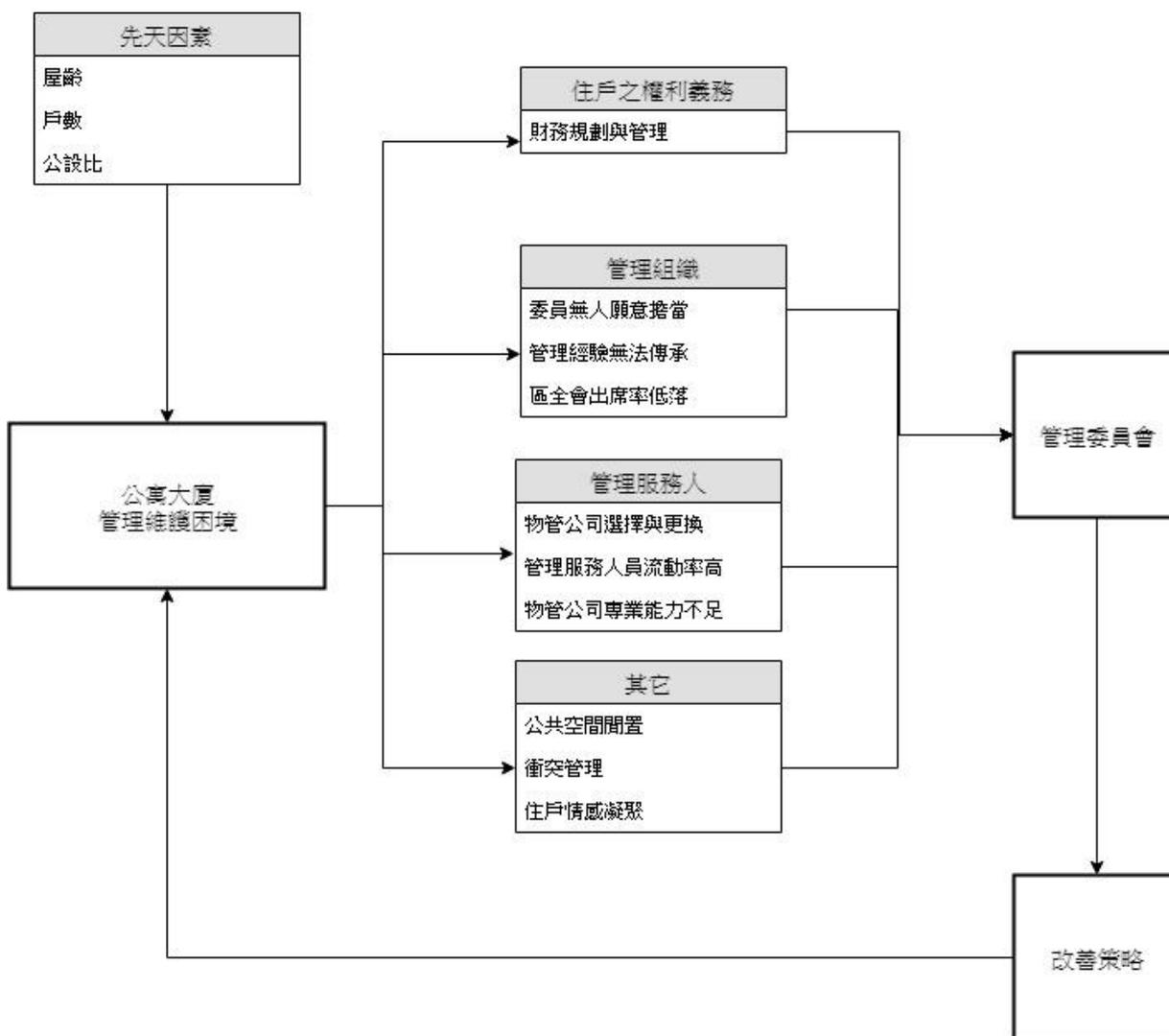


圖 3-2 正式研究架構圖

資料來源：本研究建構

#### 一、先天因素

屋齡越高，管委會運作經驗越豐富，但建築設備相對老舊，需花費較多的心力去維護。公設比越高，生活品質相對較佳，但需投入較多的維護成本。戶數多，管理費容易達到規模經濟，但設施使用次數多，耗損較快，且公共事務議決不易。

#### 二、住戶之權利義務

大樓財務收支與相關規範如何？「管理費」與「公共基金」之拆分，是否會影響社區財務呢？

### 三、管理組織

在「不差這一人」的心態下，區分所有權人會議出席率乃管委會頭痛的問題，造成社區重大事務無法議決，擔任公寓大廈管理委員這種吃力不討好的工作更是沒人想擔任。

### 四、管理服務人

社區聘僱物業管理公司已是常態，究竟要怎麼樣在有限的資源下挑選出適合社區的管理公司呢？面對物管產業人員流動率和專業能力等相關問題，又該如何解決呢？

### 五、其它

公寓大廈容易陷入集體行動的困境，一般住戶平常並不會特別關心社區，而閒置的公共空間在缺乏活化的狀態下，除了會造成治安的死角外，還會影響房屋的價值；此外，社區事務繁雜眾多，特別容易產生衝突與摩擦，該如何調解紛爭更是每個社區必修的功課。

### 第三節 研究案例探討

#### 壹、研究案例

本研究案例從歷年優良公寓大廈獲獎名單中挑選六個具代表性的公寓大廈進行訪談(表 3-1)，受限於絕大多數公寓大廈管理委員會受訪意願皆不高，因此無法針對年份與戶數進行分層抽樣。

資料分析編碼方式採用段落編碼，受訪者代號加上受訪本文段落數，如受訪者 A1 逐字稿第一段則為 A1-01，第二段為 A1-02，以此類推。

表 3-1 訪談編碼表

公寓大廈編號	訪談對象	受訪者代號	訪談日期	訪談地點
A	管委會主委	A1	2016/4/2	會議室
B	管委會主委	B1	2016/4/8	會議室
C	管委會財委	C1	2016/4/11	圖書室
	管委會監委	C2		
D	管委會副主委	D1	2016/4/14	圖書室
	管委會聯誼委員	D2		
E	管委會主委	E1	2016/4/27	交誼廳
F	管委會專案委員	F1	2016/4/29	交誼廳

資料來源：本研究建構

## 貳、研究案例說明

本研究研究案例獲獎年份不盡相同，臺中歷年優良公寓大廈評選分類標準略有不同，本研究將以 2015 年臺中市政府都市發展局（2015d）優良公寓大廈評選活動計畫做為分類標準<sup>43</sup>，搭配訪談提綱的基本資料，對六個案例逐一介紹。

### 一、公寓大廈編號 A 說明

公寓大廈編號 A 為新生類小型組，住宅類型為一樓店面的純住宅類型，管理費用住戶與店面均為 60 元/坪，公設比為 26-30%，公共設施如：游泳池、中庭花園、閱覽區、交誼廳等，承租戶比在 10%以下，社區採取全部委託管理模式。

### 二、公寓大廈編號 B 說明

公寓大廈編號 B 為新生類大型組，住宅類型為一樓店面的純住宅類型，管理費用住戶 70 元/坪、店面 35 元/坪，公設比為 26-30%，公共設施如：游泳池、中庭花園、健身房、餐廳、咖啡廳等，承租戶比在 31-50%，社區採取全部委託管理模式。

### 三、公寓大廈編號 C 說明

公寓大廈編號 C 為新生類中型組，住宅類型為一樓店面的純住宅類型，管理費用住戶 50 元/坪、店面 25 元/坪，公設比為 26-30%，公共設施如：圖書室、健身房、兒童遊戲場等，承租戶比在 10%以下，社區採取全部委託管理模式。

### 四、公寓大廈編號 D 說明

公寓大廈編號 D 為新生類大型組，住宅類型為一樓店面的純住宅類型，管理費用住戶 60 元/坪、店面 30 元/坪，公設比為 31%以上，公共設施如：交誼廳、圖書室、會議室、閱覽室等，承租戶比在 10%以下，社區採取全部委託管理模式。

---

<sup>43</sup>臺中市政府都市發展局優良公寓大廈評選活動計畫，將公寓大廈依執照取得年份分成「新生類」、「青壯類」與「風華再現類」三大類組，新生類為 2006 年（含）以後取得執照者，青壯類為 2005 年（含）至 1997 年，風華再現為 1997 年（不含）以前；三大類組下在以戶數細分為「小型組」、「中型組」與「大型組」，小型組為 100 戶以下，中型組為 101 戶至 200 戶，大型組為 201 戶以上。

## 五、公寓大廈編號 E 說明

公寓大廈編號 E 為青壯類大型組，住宅類型為一樓店面的純住宅類型，管理費用為住戶 50 元/坪、店面 25 元/坪，公設比為 21-25%，公共設施如：中庭花園、會議室等，承租戶比在 11-30%，社區採取全部委託管理模式。

## 六、公寓大廈編號 F 說明

寓大廈編號 F 為新生類大型組，住宅類型為純住宅，管理費用為 65 元/坪，公設比為 26-30%，公共設施如：中庭花園、游泳池、兒童遊戲場、健身房等，承租戶比在 10%以下，社區採取全部委託管理模式。

## 第四章 訪談成果分析

依據表 4-1 可得知，本研究案例多為 10 年以下的新生類組，僅有案例 E 為青壯類組，故在後續的訪談分析中，新生類的管理經驗將占多數；公設比為案例 D 較高，承租比則以案例 B 最高。

表 4-1 基本資料統計表

公寓大廈 編號	落成年份	地區	戶數	公設比	承租戶占 總戶數比	住宅管理 費 元/坪	店面管理 費 元/坪
A	5 年內	北區	92	26-30%	10%	60	60
B	6-10 年	西區	397	26-30%	31-50%	70	35
C	5 年內	大雅區	142	26-30%	10%	50	25
D	6-10 年	西屯區	229	31%以上	10%	60	30
E	11-20 年	西屯區	206	21-25%	11-30%	50	25
F	6-10 年	南屯區	238	26-30%	10%	65	無店面

資料來源：本研究建構

依據表 4-1，公共水電支付方式，案例 A、B、C、D、E 為住戶平均分攤，案例 F 為管委會支付大公電費，小公電費為各梯間分攤，公共水費全部住戶共同分攤；住宅類型上，六個案例皆為純住宅，案例 F 一樓無店面；管理費用上，多數案例管理費介於 50-60 元/坪之間，案例 B 管理費則是 70 元/坪，店面費用大多為管理費的二分之一；公設比 26-30% 為多數，承租戶比多在 10% 以下，案例 B 承租戶比達到 31-50%；社區管理運作方式上，六個社區均採取全部委託管理模式。

## 第一節 住戶之權利義務

### 壹、財務管理

受訪者 D1 表示，由於當初太相信物業經理，才導致社區財物被虧空；社區財務若缺乏相關的監督規範措施，將導致嚴重的道德危機，以下統整受訪社區財務管理辦法，收入、支出、管理費公共基金規劃運用三方面來介紹。

**我們社區幾年前被物業經理把我們管理費用了不少，到最後應該是三百多萬…當初就是完全相信物業，經理在這邊待了很多年，看起來都做得很好服務也很好，就發生這種事情 (D1-10)**

#### 一、收入

受訪者 D1 表示，由於案例 D 管理費的繳費方式有年繳、半年繳與期繳，對於各種繳費方式的繳費日期需明確訂定，各戶應繳與實繳都應清楚明列，造冊建檔。

**你要年繳的話，只有在每一年的第一期要繳…半年繳的話在每年的八月可已決定你下半年要不要半年繳，其他的時候就沒有年繳半年繳的話就要按期繳，這樣就很清楚每半年每一年整筆的收入是多少 (D1-11)**

受訪者 B1 指出，為了確保無任何人謀不臧的可能，在管理費的收取上，裝設攝影機，有固定的收款人員，現金直接入保險櫃，收取費用後有單據開出，並且每日清查帳冊，此外，受訪者 B1 與 F1 也提到，社區與銀行合作，提供轉帳、超商繳款等多元繳費方式，讓民眾繳費更為方便，還可避免人員經手可能產生的道德風險。

**住戶可以使用銀行轉帳跟 7-ELEVEN 繳款，第三個是櫃檯，7-ELEVEN 跟轉帳是沒有人會碰到現金，直接入銀行，所以任何人都動不到，要提那個錢一定要蓋章，如果是在我們社區櫃檯繳款了話，所有住戶一定要確保任何跟現金有關的都有單據開出來…我們對於經手人員有限定，第二我們有裝攝影機，第三我們會每天清查帳冊，現金進入社區後一定要入保險櫃，有兩位人員拿鑰匙，其中一位還要記密碼… (B1-06)**

**各種方式都可以，可以透過超商，自己去臨櫃或是到別的銀行轉帳，或者直接就到櫃台，通通可以。(F1-10)**

## 二、支出

社區財務支出基本上都需經過主、監、財委員的同意蓋章後才可提領，若花費金額超出管委會的權限則需經由區權會同意；然而社區花費項目繁雜，為了提升效率與因應緊急情況，各社區有不同的彈性做法，主要可以分為兩大類，第一類為授權一定的金額給權責委員或社區經理使用，第二類則是透過 LINE 群組通報與討論決定。<sup>44</sup>

五千塊以下，權責委員去處理，五千零一到兩萬塊是權責委員外加主監財總共四位，那如果超過兩萬塊以上的費用，就要到社區的月例會去提報，所有的委員同意才可以去花(B1-07)

我們有群組（通訊軟體），像經理有些費用，比如說要買兩傘，他都會問我們的意見，大家都同意就（可以）(C1-06)

兩萬塊錢以下我們是授權主委就可以做決定…所有支出都要三個印章，主監財，當然物業那邊也要蓋印章，假如說超過二十萬以上的工程或支出的話，就一定要公開招標…超過三十萬以上的話，要經過區權會的授權(D1-13)

## 三、管理費與公共基金的規劃運用

受訪的六個公寓大廈中，案例 A、B、C、D 將財務分成管理費與公共基金，案例 E 與 F 則只有公共基金；以下分析各社區對於管理費和公共基金的規劃運用，並探討將社區財務拆分為管理費與公共基金對社區運作的影響。

受訪者 A1、B1、C2、D1 皆表示，管理費是用來支付每月的固定支出的清潔保養、耗材維修與物管公司等費用，公共基金則是用在未來的重大修繕上；公共基金的經費則來自管理費以固定比例或結餘提撥的方式存入。受訪者 D1 進一步解釋，社區先前的錢都混在一起，沒有特別分開，這幾年才把社區金費分成管理費與公共基金，社區花費基本上都由管理費支付，公共基金的金費來自近兩年的結餘款，未來每年會提撥一定比例的管理費到公共基金，直到每年年收管理費的兩倍為止<sup>45</sup>

<sup>44</sup> 社區支出之做法，除了本篇所引述的三位受訪者外，受訪者 A1-09、E1-07、F1-07、F1-09 也有提及相似概念，礙於篇幅無法一一列出。

<sup>45</sup> 「公共基金收費到管理費兩倍為止」是依據《公寓大廈規約範本》第 10 條第 4 款「管理費以足敷第 11 條第 2 款開支為原則，公共基金依每月管理費百分之 20 收繳，其金額達二年之管理費

因為管理費是社區的一個專戶，存在帳戶裡面，他是一直累積，我們目前還是固定一定比例（20%）提撥到管理基金，那就像你說的，管理費實際上可能會有結餘，結餘累積到一個程度，比如說 50 萬 100 萬，我們就會用定存的方式存下來，那這個都是住戶的錢，這個也算是公共基金，所以公共基金我們是一直累積。（A1-07）

我們是管理費有多餘的才會提存轉為公共基金，因為基本上我們的收入全部都要靠管理費，那另外一個部分是我們有自營的餐廳，只對住戶使用…所以基本上我們會有兩筆收入，餐廳跟管理費，那這兩個，當我今天有盈餘的時候，扣掉所有社區的花費有盈餘我才轉成公共基金。（B1-04）

第一次啟動的基金是有的，那時候建商在交屋的時候都會跟你講說按照比例去分配…整個建築物起造總價的百分之多少提出來當基金，所以會有那筆錢，所以那個加起來後大概有四百多萬左右，那個就是我們預期第一次碰到重大修繕時會動用到那筆錢。（C2-22）

說實在我們前幾年沒有特別把公共基金劃出來，兩年前就注意到這個現象…兩年前我們把那年的結餘款全部都撥到公共基金裡，然後以後每年就按照公寓大廈管理條例提撥百分之五到百分之二十到公共基金，去年是提撥百分之十，那今年還沒有決定，那公寓大廈管理條例是規定每年要提撥直到他的每年年收管理費的兩倍之後就可以不用提撥，就朝那個方向走。（D1-08）

受訪者 E1 與 F1 皆表示，社區就只有公共基金一筆錢，相關支出一切按照規約上的規範執行；

管理費收起來就是全部都在管理基金裡面。（E1-06）

我們其實帳都在一起。（F1-03）

綜合上述資料得知，案例 A、B、C、D 雖把社區財務分成「管理費」與「公共基金」，但在費用收取上還是以「管理費」的名義收取，再從中以固定比例或結餘提撥的方式存入公共基金，這樣的收費方式巧妙地避免因兩種不同收費名目造成居民混淆以及可能產生的法律問題，在實務見解上法院亦同意此種收費方式<sup>46</sup>。

社區管理費用調整方面，本次受訪的六個案例當中，案例 D、E、F 管理費皆曾有過調漲，為什麼調漲費用呢？受訪者 D1、E1、F1 皆表示，調漲費用是為了維

---

用時，得經區分所有權人會議之決議停止收繳。」然而此條款已在民國 100 年 7 月 22 日台內營字第 1000805799 號令當中修正，新版的《公寓大廈規約範本》當中已看不到此規定。

<sup>46</sup> 台灣高等行政法院重上字第 61 號判決

持社區品質與因應未來重大修繕等花費。

按照我們現在速率累積我們公共基金的話，我們的公共基金夠不夠花，夠花的話還要有一些預備，不夠的話就必須要有一些行為…現在說漲管理費要三分之二的人通過，還好我們漲管理費大部分的人是同意的，希望要維持一定的品質。  
(D1-19)

我們管理費在兩年前，住戶的管理費從五十塊漲到六十塊… (D1-20)

調降過一次，十二屆的時候調降過一次，因為整個基金已經達到 1 千 2 百萬，有人就建議調降成 45 塊/坪，45 塊還在累積，現在有 1 千 5 百萬，但因為已經是 20 年的老舊社區，將來需要整修，所以上個月我們開區權會，從下個月開始恢復成 50 元/坪，是恢復不是調升，本來就是 50 元，當然有贊成也有反對，多數決還是通過了。(E1-05)

…我們是永續經營，一開始就做長遠的打算，所有的規劃都是二十年以上的規劃，包括存基金、經費運用都是準備十五年、二十年會遇到什麼狀況…我們在 101 年的區權會通過調漲管理費，每坪多十塊錢…幾樣例行性的需提撥出來，外牆清洗，電費當時也是逐年在漲，還有物業管理的費用，無可避免它一定會漲，像這次勞基法一改，整個休假增加了，那就會調漲… (F1-13)

## 貳、違章建築、噪音等違規處理方式

清潔、噪音或是違章建築等問題，受訪者 B1、C2、D1、F1 皆表示，有問題先請物業溝通處理，物業沒法處理才由管委會出面協調，法規或規約則是最後防線；由訪談內容可得知，受訪者對於住戶的違規採取循序漸進的處罰方式，先請物管公司柔性溝通，當溝通無效時管委會才會採取規約或法規等較強勢的方式來處理，符合奧斯特羅姆所提出「分級制裁」的原則，對於違規者一開始可用輕微的處罰提醒違規者須遵守規範，當違規情況不斷發生時，監督者就必須提高制裁的強度，一方面是制止違規者繼續的違規，同時也能防止其他人跟進模仿（餘遜達、陳旭東 譯，2012：117）。

我們都會先請物業去跟住戶交流溝通，不行的話才由管委會出面，那如果說有一些是超出法規面，比如說噪音太大，那法規面我們真的會請人家來測，告訴那個住戶，真的有必要就是開單，這是有可能的… (B1-28)

…如果有碰到問題先請物業管理公司，先請經理去處理，經理處理完如果他還有意見，很歡迎到每個月的例會來說明你的意見，那我們可以討論，那當然最後的定還是依照法規…（C2-54）

住戶與住戶之間的衝突，通常第一個把關的是管理室，管理是要出面，比如說它是我隔壁鄰居，它覺得不方便跟我講，到管理室去講，管理室就會跟我說，你吵到人家了，或者東西放到外面擋到人家了，避免正面衝突的可能性，那有的時候還是不能解決，不能解決就看雙方願不願意管委會出來協調，有的是不願意，那有的是願意…不見得能夠消弭所有的爭議，那跟住戶跟管委會之間的衝突也是難免的，那就是溝通在溝通。（D1-39）

…不是先來硬的，不是一開始存證信函給你，馬上報到都發局去，不是這樣子，一定要先私下溝通，大概都講的通，都不需要走到那一步，不要讓破窗理論跑出來，你這個沒有處理那個沒有處理，很多的時候你就很難處理，一發現馬上就要處理，私下先處理，真的沒辦法才用「法」。我那一年剛接主委的時候，有一個就是做固定的曬衣架，其實那也沒什麼，但規定不行，有人一直照相跟投訴，還有鐵窗，委員會通過寄發存證信函，我就先把存證信函扣著，先請櫃台主任去溝通，讓它知道我們有存證信函但先不要給它，後來存證信函沒有用到，這就是處理事情的方式，你如果樣樣都要依法，最後是要依法沒有錯，但依法不一定要把法拿出來，這裡有這條根據這條你要拆掉，或者說我先不要講法，找經理或櫃台主任，看誰私下跟它比較熟，我們到現在為止都通…（F1-18）

## 第二節 管理組織

公寓大廈管理組織為「管理委員會」與「區分所有權人會議」兩個部分，以下針對公寓大廈管理組織運作相關問題進行分析探討。

### 壹、管理委員會

#### 一、管委會委員人數與職務分配

表 4-4 戶數與委員人數

公寓大廈編號	戶數	委員人數
A	92	7
B	397	15
C	142	7
D	229	11
E	206	7
F	238	11

資料來源：本研究建構

由表 4-4 可得知，公寓大廈規模與委員人數並沒有絕對的關係，在《公寓大廈管理條例》中也僅對主任委員、監察委員、財務委員任期做出規範，關於其委員人數、選任、解任與權限則交由區分所有權人會議與規約來規範<sup>47</sup>，因此各公寓大廈可以依照自身需求制訂需要的委員人數與相關權責。透過受訪者 B1 與 F1 的訪談記錄可瞭解到，每個公寓大廈都是獨特的，除了主委、副主委、監委與財委外，公寓大廈也會就自身需求量身訂製各式管理委員，並賦予其權責來管理社區。

…然後我們有會館（委員）兩位（B1-15）

…其他我們還有水資源（委員），水資源大概就三位…（B1-16）

…行政委員跟專案委員，像我今年就是專案委員…（F1-20）

<sup>47</sup> 詳見《公寓大廈管理條例》第 29 條之規定。

此外，受訪者 F1 也提醒，委員人數過少可能造成社區議案僅需少數委員即可決定的問題。

**因為九位太少了，九個只要五個人就可以開會，三個人就可以通過，太少了，所以後來改成十一個。(F1-21)**

## 二、管委會委員聘用

本次受訪公寓大廈，其委員皆是無給職，受訪者 F1 與 C1 表示，早期委員聘用確實有發生當選但當事人並無意願的情況，因此事前的溝通非常重要，建議在選前就先個別徵詢其意願，徵詢過後再列入候選人名單當中。

**…像我當初在當的時候，有人建議，有人告知，也確認說我的意願，那就 OK，也是一個願打一個願挨…一定事先稍微有溝通過…(C1-28)**

**…早期有的選上他卻不要當，所以我們都事先講好，都徵詢好了才把他列入候選…(F1-27)**

奧斯特羅姆指出，由當地佔有者擔任監督者，其所需付出的成本相當巨大，但監督的利益卻是全體共有（餘遜達、陳旭東 譯，2012：53-54），而管委會委員就如同社區的監督者，除了需撥出額外時間來開會外，偶爾還需遭受住戶責難（范垂爐等，2012：2），雖然奧斯特羅姆認為，給予監督者獎勵與威望能夠改善監督問題（餘遜達、陳旭東 譯，2012：115），然而本研究受訪公寓大廈中，其委員皆為無給職，並未有社區給予管委會委員薪資或管理費減免等福利。

**沒有，完全沒有。(B1-22)**

**沒有，沒有任何福利。(D1-36)**

## 三、管委會委員經驗傳承

管委會委員大多一年一任，當新委員上任，對於整個公寓大廈的運作就需重新摸索，即便有交接程序，往往也僅止於文件上的交接，管理經驗沒辦法傳承；根據上述問題，受訪者 C2、D1、E1、F1 均表示，管委會委員不要全部都退位，必須有部分委員留任，讓管理經驗與社區文化能夠傳承下去，受訪者 F1 以社區實際經驗來說明，經驗豐富的委員了解以往政策實施的來龍去脈，當一個新議案進入管委

會後，經驗豐富的委員便能判斷這議案以前是否曾討論過，並且說明當時的脈絡與決定，對於管委會在決策的判斷上有很大的幫助。

…我們其實有一個比較好玩的地方就是，通常會講好，至少要有哪些人拜託他留下來，留一屆… (C2-46)

當然是希望說管委會交接的時候不要所有的人一起換，假如能夠至少有三分之一的人是上一屆委員的話，這就是經驗傳承的一部分… (D1-37)

基本上每個退下來不會全部退，都會留下一兩個，其實二十屆運做下來，差不多就這些人在輪，選出來大概一半以上都有做過，所以已經二十年的老社區不會有這個問題。(E1-19)

…留著的好處像我的意思就說，起碼前因後果我都知道，如果有新的議案討論，我知道說這以前討論過，當初為什麼這樣做決定… (F1-28)

## 貳、區分所有權人會議

區分所有權人會議為公寓大廈最高意思機關，然而它並非常設機關，公寓大廈絕大多事務都授權給管理委員會管理與執行，依照《公寓大廈管理條例》規定，只有區分所有權人會議能決定的事項包含：公寓大廈外圍使用、重大修繕與拆除、重建、強制遷離…等（呂坤宗，2011：20-22）。由此可知，公寓大廈每年召開區分所有權人會議所討論之事項，都是極其重要之事務，在調查調查分所有權人會議召開次數的問題中，所有受訪者皆表示一年召開一次<sup>48</sup>，也因此，如何讓一年一度的區分所有權人會議出席門檻能夠達標，讓會議順利召開，可是讓管理委員會傷透了腦筋。本研究之受訪者針對區分所有權人會議出席率不高這問題所提供的建議大致可分為「發放獎金」「降低出席門檻」與「感情聯繫」三種。

### 一、發放獎金

受訪者 A1、B1、D1、F1、E1 採取「發放獎金」的方式鼓勵區分所有權人出席，除了直接發放現金外，還有大賣場商品禮券、社區內部餐廳點數…等方式，金額大約落在三百到一千之間。

---

<sup>48</sup> 礙於篇幅無法一一列出，請參閱逐字稿 A1-14、B1-18、C1-23、D1-28、E1-15、F1-22。

有，出席費一千塊。(A1-20)

…發錢的話牽涉到現金，很容易有爭議…我們社區是有餐廳的…給你現金我寧可給你點數你來消費，我換點數你來消費…(B1-26)

以前是一千塊，現在是六百塊。(D1-32)

親自出席六百塊，委託出席三百塊。(E1-17)

…去年不管你是委託也好出席也好，發給你三百塊全聯福利中心的禮券(F1-25)

## 二、降低出席門檻

受訪者 B1 與 F1 採取「降低出席門檻」的方式鼓勵區分所有權人出席，透過規約修改的方式，降低出席門檻至二分之一，讓區權會能夠順利進行。

上一次我們開區權會的時候蠻準時的，到法規規定二分之一以上我們就到齊了(B1-25)

我們是在第三年的時候就修改規約，把標準降下來，所以現在是二分之一出席，議案有分輕重，二分之一的三分之二是重要的，二分之一的二分之一是一般的，達到二分之一太簡單了所以我們沒這個問題(F1-25)

## 三、感情聯繫

公寓大廈 B 為高承租比之社區，許多區分所有權人並沒有居住在社區裡，管委會平時會透過簡訊與打電話的方式通知社區的行程與活動，並在區權會的前一個月開始緊鑼密鼓的聯繫區權人調查其出席意願，受訪者 B1 表示，平時就與住戶保持密切聯繫乃區權會高出席率的關鍵因素。

…社區只要有活動我們就會發簡訊，甚至打電話告訴他們說社區有什麼活動，那請你們注意觀照一下，這有點類似說社區跟社區整個主體，管委會跟住戶關係的連結，我每個月或是像最近端午節要辦新的活動，那再來就是我們社區的公設，我下個月游泳池要開了，那其實有的住戶他非常關心這點，區權人也非常關心，那我們平時就會非常注意這塊，就跟住戶保持密切聯絡，那要召開區權會前的一個月，我們就會開始打電話、發訊息或是 E-mail 聯絡，那住戶我可能要來或是不會來，不會來我們就會說那你要不要找代理人，我們在前面長期我就跟你維持關係了，所以當區權會到的時候，我們都會提醒他這裡面有很多事情是跟你的權益有關，所以他們要出席…(B1-25)

### 第三節 管理服務人

本次受訪的六個公寓大廈均採取全部委託管理的方式，將公寓大廈事務全權委託物管公司負責執行與維護。筆者就管理服務人及其相關問題，歸納為「物管公司選擇」與「人員流動」兩類。

#### 壹、物管公司選擇

##### 一、更換物管公司的問題

社區確定要更換物管公司嗎？受訪者 E1 與 F1 均表示，更換物管公司對社區來說不一定是好事，對其服務不滿意可要求改進或換人，倘若更換物管公司，對社區事務又需花時間重新瞭解，換了不一定更好；受訪者 F1 進一步說明，社區可以在年底時發放針對物管公司的滿意度問卷，若滿意度高，管委會就可依此續約和議價。

你要考慮說換了公司保證會更好…新的進來他對設備更不熟悉…當然做不好可以要求，去改進或是換人，有很多手段可以做，不一定換了（物管公司）會更好（E1-22）

現在這家第五年了，一開始我還沒有在委員裡面，他們換了好幾次，後來他們（物管公司）剛進來第一年我當主委，我們後來都沒有再換過了…每年年底都會有一個針對全體住戶的問卷…有針對他們的滿意度，還有開放性的問題…沒有人給他們不滿意跟很不滿意，我們就照這個續約…沒有必要不要亂換，重點是說他有缺點我們跟他講他都可以改進。（F1-30）

##### 二、如何選擇物管公司

管委會又該如何選擇一個適合自己的物管公司呢？受訪者 A1 與 B1 表示，管委會在遴選物管公司時，應先考量物管公司其規模與信譽，衡量社區經費後再做選擇，受訪者 C2 與 D1 建議，可從優良公寓大廈名單或是請親朋好友推薦，從中尋找數個符合社區需求的物管公司來做比較，再依規約中相關遴選辦法選出最適合自己的物管公司。

…我們遴選的時候就會把公司的規模列入考慮…衡量社區經費的預算，折衷選一家適當的管理公司（A1-24）

…當然第一個就是比價，一定要三家以上…聆聽這三家的介紹與報價…管委會提出問題去告訴他，看他的因應措施是什麼… (B1-29)

…從優良公寓大廈的管理名單裡面，這些得獎的（公寓大廈）它是哪家公司管理… (C2-55)

…遴選的時候主委跟那個主委（隔壁公寓大廈）剛好是同學…然後委員去參觀，瞭解它們維護的狀況跟管理方法… (D1-41)

綜上述資料可得知，當管委會對於物管公司其作為有所不滿時，有許多手段可以達其目的，受訪者 E1 與 F1 皆強調更換物管公司不應是第一選項；而在尋找管公司方面，管委會可透過各縣市政府所舉辦的優良公寓大廈獲獎名單當中去選擇，或是由同樣住公寓大廈的親友介紹，管委會也可實際參訪案場，透過實際的觀察探訪，瞭解該物業實際的營運狀況與相關服務內容是否符合自身社區需求，也藉此避免物管公司隱藏自身能力不足等代理問題。

## 貳、人員流動

管理服務人員流動頻繁一直是公寓大廈管理上最令人困擾的問題，根據 104 人力銀行針對大樓管理員供給需求與工作穩定度統計調查<sup>49</sup>，2019 年 4 月求職人數 120 人，同時期卻有 264 個工作機會，而在大樓管理服務人員就職後，46%的人在一年後仍在職，兩年後僅剩下 21%的人在職，顯示大樓管理人員，不僅非常缺人，人員流動更是家常便飯。筆者歸納受訪者對於改善人員流動問題解決方案，歸納為「就業環境」、「人員聘僱」與「人員汰換」三方面。

### 一、就業環境

受訪者 F1 與 D1 皆表示，大樓管理員流動頻繁其主要原因為低薪高工時，每日工作 12 小時，月薪卻僅有三萬多元的條件下，難以留住人才，針對就業環境問題，受訪者 F1 表示，管委會要能夠同理大樓管理人員的辛苦，改善其薪資條件，適時的給予獎金慰勞其辛勞，都助於社區人員的穩定。

---

<sup>49</sup> 2019 年 5 月 15 日檢索自「104 人力銀行」網站，網址為 <https://www.104.com.tw/jb/jobwiki/stage/2017002003/8>。

…保全一個月大概三萬多，工時 12 個小時…他階段性做這個工作的話，他會做很久嗎？… (D1-47)

…他們一天 12 個小時，以前一個月 320 多小時，現在 280 多小時，一個月領三萬多塊… (F1-33)

…我們一年三節都會給他們獎金，還給的蠻多的…我們會有個依據，一個基本的（金額）再看還有沒有要加的…我們這裡他的待遇還算好，一個月還有三萬多塊，有的其實只有兩萬多而已，你要看你社區給他多少錢… (F1-33)

## 二、人員聘僱

除了改善大樓管理人員的薪資條件外，其受訪者也針對「人員聘僱」與「人員汰換」兩方面給予建議。人員聘僱方面，受訪者 D1 認為，大樓管理員其薪資工時對青壯年來說並非就業的第一選擇，相較之下，聘請年紀稍長或二次就業者會是更好的選擇；受訪者 B1 與 C2 皆表示，若有遇上不錯的人員，即便社區之後更換物管公司，仍可請他繼續為社區服務。

一個優秀的人為什麼要做 這個工作？他階段性做這個工作的話，他會做很久嗎？…也許那種二次就業的…他只需要一個地方，不是很高但是穩定的收入…也許找個差不多五十歲左右。(D1-47)

…就是前一家他就留著，後面我又聘請他，所以至少有兩位都蠻久的了(B1-34)

…先徵詢本人的意見願不願意到新公司，那他也願意，新公司也願意聘請他，那就請他留下來… (C2-62)

## 三、人員汰換

人員汰換方面，受訪者 A1 與 B1 皆認為，人員更替需重新訓練與適應，對社區來說也是一種無形的成本，因此在面對人員犯錯時，應當給予機會改進，避免不斷地要求物管公司更替人員。

…他可能好不容易對社區比較了解之後，人員更換整個又需要重新適應…如果你經驗不足我會給你機會…除非你態度消極，那我就會把你換掉 (A1-26)

…我就會告訴經理這件事…我們通常會給你三次機會… (B1-32)

綜上述資料可得知，在低薪高工時的勞動條件下，造成大樓管理人員流動率居高不下，若管委會能改善其薪資待遇，或聘僱年紀稍長的人員，都有助於降低人員

的流動率，在面對人員犯錯時，也應改與機會改進，不得已的時候才要求物管公司替換人員。

## 第四節 其它

### 壹、公共空間閒置問題

#### 一、游泳池管理問題

受訪者 A1 表示，社區的公共空間有大廳、宴會廳、吧檯、游泳池與 SPA 池等，游泳池夏天的時候開放，然而後面的 SPA 池和三溫暖區比較沒人使用，另做它途的話有會牽涉到建築法規的問題，還在想辦法中。

先介紹一下我們的公共設施大部分集中在一樓大廳，剛剛坐的沙發區，後面有一個宴會廳，在後面有一個吧台…游泳池的話是夏天的時候會開放，夏天大概是從端午節到中秋節這段時間會開放，後面 SPA 池跟三溫暖區比較沒有使用…  
(A1-27)

受訪者 B1 表示，管委會可舉辦活動鼓勵社區住戶使用泳池，例如：泳池體驗營、游泳親子教學等活動，即便冬天住戶不游泳，營造一個舒適的環境，住戶仍會願意使用泳池旁的各項設施，例如：躺椅等。

像最近我們游泳池要開放了，那我們就會辦一個游泳池體驗營，游泳親子教學，住戶就會注意到，我的游泳池外面是有陽傘的也有躺椅的，今天如果是下兩天可能不會用到，冬天可能大家覺得就閒在那裡，可是我外面是有陽傘的，很多住戶會在冬天的時後躺在底下曬太陽，非常舒適的，我旁邊周圍就像是東南亞風一樣，只是游泳池沒再用（冬天）。(B1-36)

受訪者 F1 表示，公共空間管理維護上，泳池的管理是大家比較容易遇到的問題，在社區財務運作良善的情況下，不應隨意地關閉泳池，管委會可透過數據統計分析，訂定游泳池的開放時間。

很多人是衝著游泳池才買的，我們不能去剝奪，所以我們一直在開，可是開不是每天開，比方說以前是禮拜五開始開，有人建議，我們就開始試驗，開始登記看有沒有人游，發現一個月只有一個兩個，那我就根據這個資料公告，沒有人在游就關掉了，經過幾年下來就變成暑假兩個月每天開，下午三點到九點，休禮拜一換水，平常剩下六日，後來發現十一月十二月，六日也沒有什麼人，有時候甚至兩天才一個人，本來要關掉，後來有人建議說，還是有人，我們六日的晚上再把他區分，三點到六點，六點到九點做登記，發現六點到九點幾乎是零，所以現在我們就已經定下來，就是平常的六日只開下午三點到六點，這樣折衷就很好…

最有問題的大概是游泳池，我們是這樣處理的，其他都沒有問題，都有在用。  
(F1-35)

## 二、其他公共空間管理

受訪者 D1 表示，可以透過舉辦活動，提高公共空間的使用率，並藉此讓居民彼此相互認識交流。

…我們有一個電影院，每個禮拜放電影，除了投影機壞掉的時候，我們現在連假日也放電影，有一些會議有一些活動也再那邊辦，以前運用率比較低的是那個交誼廳，一進來旁邊有個鋼琴，我們從前年開始作社造，社區營造，就把人盡量拉出來做攪動，把人拉出來辦一些大家有興趣的活動，所以那間運用的頻率就顯著的好很多… (D1-53)

綜上述資料可得知，在游泳池的管理上，受訪者 B1 與 F1 透過訂立明確的游泳池開放時段並舉辦相關的游泳活動，讓游泳池能夠被有效的運用；受訪者 D1 則是藉由舉辦活動活動來提高住戶對公共空間的使用頻率。

## 貳、社區感情凝聚、舉辦活動與相關預算編列等問題

都市生活忙碌，人與人之間較為疏離，對社區事務較不關心，舉辦社區活動，能讓住戶彼此相互認識，然而受訪者 C1 表示，有時用心的辦活動，住戶的參與意願卻不高，可見舉辦一場成功的活動並不是一件容易的事，以下統整受訪者舉辦活動相關經驗，分成「經費來源」、「活動內容」兩個部份。

如果真的有大家都喜歡的活動，我想我們是都非常願意辦，只是現在問題說，這個我相信不是只有我們社區，現在社會可能大家人與人之間比較冷漠…(C1-57)

### 一、經費來源

受訪者 A1、B1、C1、D1 表示，每年年度預算上皆會編列活動經費，之後活動就依照先前編列的經費去做執行；而受訪者 A1 與 D1 表示，建設公司也會提供相關補助來協助社區舉辦活動，除此之外，受訪者 D1 與 E1 表示，市政府也有提供許多相關補助供社區申請，如參與社區營造活動、優良公寓大廈評選等。

…建設公司目前有成立一個部門在他們幾個建案裡面去推廣社區活動，他們都有編列預算，可能一次活動是一、二萬塊錢… (A1-30)

…我們會編列下一年度的預算，在區權會上讓住戶去審查同意，這幾年我們都會按照這個預算去執行…（A1-31）

我們每年都會編列好…我們基本上都是參考往年的資料來做編列預算安排，但是有時候會做適度調整…（B1-39）

這個每年的區權會議結束以後，第一次就選出新的管委會以後，他會編列一個年度預算，那時候就會編了…（C2-77）

市政府很多很多方是補助社區，自己要去看…（D1-66）

…去年特別，因為我們得到第一名有獎金，聖誕節再加辦一次，也是吃自助的。（E1-27）

我們大概十萬塊，管委會出一點然後去募款，一些廠商捐一點，或是捐獎品，捐什麼都可以，或是邀請市長他會送禮物，附近的飯店也會送月餅來，周邊的發邀請卡出去就有獎品或贊助金來，還有一筆錢就是資源回收的錢可以運用到這邊，像社區得獎獎金也是用到這邊，所以不會增加社區很多的負擔。（E1-31）

綜上述資料可得知，各社區在年度預算上皆會編列舉辦活動等相關預算，顯示管委會認為促進住戶情感凝聚是非常重要的事項；另外，也有部分社區建商對旗下社區舉辦給予額外補助，顯示建商在交屋後，除了對給予建物維修上的協助外，也以補助的方式鼓勵管委會舉辦活動，活絡社區；而在市政府補助上，不管是優良公寓大廈評選或社區營造推廣，對公寓大廈管理運作與住戶感情凝聚上皆有正面效益。

## 二、活動內容

受訪者 A1 表示，透過舉辦活動的方式，能讓住戶彼此之間相互認識，讓社區夠有向心力；而活動的舉辦上，除了內容要精心策畫外，主動的邀請住戶參加活動也是非常重要的，活動參與的人多，對辦活動的人也是一種鼓勵。

像我們辦一戶一菜或是有時候來這邊看電影唱歌，甚至我們會辦社區旅遊…基本上你跟住戶有互動，熟了之後社區的向心力自然而然就起來了。（A1-29）

…我們一開始辦活動的時候，要主動去邀約，這就需要熱心的人，你主動去要住戶來，當然你的活動也要精心規劃，不要只是應付一下…（A1-34）

受訪者 B1 表示，社區會透過舉辦活動來凝聚住戶間的感情，活動的舉辦上，若是耶誕晚宴、中秋晚會等大型活動，會鼓勵住戶一同參與同樂，像是邀請住戶才藝表演、請原住民老師帶大家跳舞等，讓住戶有參與感，若是母親節、端午節等，則舉辦發放康乃馨、粽子等活動。

…我們社區其實都會辦活動，像我們聖誕一定會有聖誕節晚宴…一定是辦有餐點的，後面是會有活動邀請住戶一起進來，像我們連續兩年是請原住民舞蹈，他會帶大家一起跳原住民舞蹈，他會帶動唱，甚至我們在辦活動的時候鼓勵住戶一起來表演… (B1-37)

受訪者 C1 表示，在活動的舉辦上，聖誕、端午會輪流舉辦活動，而平時也會邀請一些公益團體，舉辦說故事、口腔健康等活動。

講故事那個最多人報名，之前也請過衛教的，像口腔健康、老人的用藥常識等等。(C2-75)

…聖誕節就交換禮物，前年有交換禮物，有卡片給小朋友寫，放在上面，會有一個很大的聖誕樹，很大超大的聖誕樹… (C1-56)

中秋節跟聖誕節，我記得那時候講中秋節跟聖誕節輪流辦活動。(C2-76)

受訪者 D1 表示，近年來透過台中市文化局的輔導，開始辦理社區營造，並舉辦相關活動，例如：故事屋、幸福小棧等，並且成立社區志工隊，協助社區活動的籌畫與推廣，受訪者 D1 強調，要吸引住戶參與活動，必須透過各種管道進行宣傳，例如：張貼公告、製作海報、邀請函、FB 粉絲團、LINE 群組以及參與者兌換小禮物等

開始辦社區營造，社區營造就有很多活動，我們社區也成立一個志工隊，也兩年多了，那一開始的人數大概只有四、五個人，後來有七、八個人，那現在有三十幾個人，這些人就會出來，因為你辦活動總要有一些人出來做一些事情，你老是辦活動的人他就累死了，多一些人幫忙，因為這些人還會帶其他人出來，這就是所謂的攪動，把人拉出來辦一些大家有興趣的活動，我們這個社區有蠻多小小孩的，所以說每個月我們有一個故事屋，講故事給小朋友聽，我們有一些手做的活動，當然聖誕節等等會有比較大的餐會，小丑摸獎都有，我們還有醫學講座，這裡非常多的醫生住在這裡，就盡量找到大家覺得有興趣的東西，我們也辦了兩次幸福小棧。(D1-59)

我們是有很多平台去招集，比如說公告事一定要打，公告貼出來後，我們自己會做一個比較吸引人的宣傳海報貼在大廳，讓走來走去的人也可以看的到這個海報，因為通常公告就是白紙黑字，有時候很難吸引人，所以就做海報，那像比較大型的，你希望能夠達到一半以上的話，那我們除了公告、宣傳海報，我們還會做邀請函，每戶信箱去投，做了邀請函之外，我們還有一個平台，我們自己社區的一個粉絲團 FB，只有我們住戶才進的來，因為有些人現在真的是很懶惰出門，很宅，即使要拿個包裹可能拖一個禮拜都不來拿，更何況要他去看公告看什麼，不可能，都是滑手機，所以愛滑手機比較宅的，透過我們的 FB 粉絲團，他也可以得到資訊，所以我們能做的能宣傳出去的，還有一點，如果你真的想要達到當天預期人數的話，那個邀請函務必要寫，一定要拿這個邀請函來報到，才可以兌換到一個小禮物喔。(D2-14)

受訪者 E1 表示，透過舉辦活動讓居民互相聯誼，母親節會有杯子蛋糕，中秋節和聖誕節則有自助餐與摸彩等，並且鼓勵住戶多多參與活動，並邀請附近商家一起同樂，活動約一個月前開始籌備，每次活動費用大約十萬元，資源回收與社區參與優良公寓大廈得獎的獎金也都挹注到社區活動上。

就要舉辦一些活動，像母親節杯子蛋糕，中秋節我們一定辦，這次中秋節花了十萬左右，有自助餐等…(E1-27)

管理委員會要開會決定，提出來討論要辦該怎麼辦，比如下個月的母親節，要討論下個月要怎麼辦，籌備會，端午節籌備會、聖誕節籌備會等，提前一個月就要籌備。(E1-29)

活動辦下去大家都來，自助餐開放大家都來，我們不限制人來，你來我們就吃到完為止，外面親戚來也沒關係，那摸彩只有住戶可以，發一張摸彩卷，其他我們都歡迎。(E1-30)

綜上所述，本此受訪案例，管委會皆定期的舉辦活動，讓居民走出家門相互交流，最常舉辦的節日為端午、中秋與耶誕節。從受訪者 C1 的訪談中，可以感受到辦活動並不是一件容易的事，活動參與的人數對主辦人來說是種鼓勵，也可能是種打擊，除了活動要精心策畫外，該如何廣為人知，可是讓許多主辦者傷透了腦筋，除了基本的貼公告外，還得製作活動海報、邀請函，LINE、Facebook 粉絲團更是不可或缺，一切的一切就是要讓住戶願意走出家門參與活動；此外，社區舉辦活動很容易變成是少數委員的事情，受訪者 D2 認為，社區成立志工隊，不管是要辦活

動或其他事務，大家都能夠互相幫忙，也讓辦活動的委員不在是孤軍奮戰，而是有個團隊能夠依靠。

### 叁、社區衝突管理

奧斯特羅姆指出，理想上我們都希望規則的訂定，盡可能面面俱到，並且沒有模糊空間，然而對於想要避開或破壞規則的人來說，總是能找到許多理由解釋自己違規的行為，這將導致衝突的發生（餘遜達、陳旭東 譯，2012：120-121）。

受訪者 F1 認為，社區許多事物是無法用規約來做規範，管委會委員必須潔身自愛，例如：在面對利益衝突時，需懂得迴避等，藉此讓住戶對管委會產生信任，即可免除許多不必要的衝突。

**這沒有一定的道理，你把他營造出一個互相信任的氣氛，所有大事都變小事，否則你寫整張都沒有用，很多東西不是用文字可以表達，如果所有東西都用文字這個團體是完蛋的，所有事都要先講法，這個團體是完蛋的，法不是不要但你沒有那個氣氛，長期以來住戶都蠻信任我們管委會的，知道我們裡面沒有人在做生意，我們再做任何決議沒有人從中說「這我朋友在做、這個我有在做」，我們沒有，所有的東西出來沒有人會去懷疑你，它可以有意見、不認同，但不會去懷疑，所以我們不會有社區住戶跟委員的衝突…（F1-29）**

受訪者 D1 認為，當衝突發生時，管理室必須出面溝通協調，避免衝突擴大，當管理室無法處理時，才由管委會出面調解，住戶與住戶之間，或住戶與管委會之間的衝突在所難免，只能不斷的溝通。

**住戶與住戶之間的衝突，通常第一個把關的是管理室，管理是要出面…避免正面衝突的可能性，那有的時候還是不能解決，不能解決就看雙方願不願意管委會出來協調…很多事情是無解的，我們會想辦法去調解…我們盡量朝這個方向去做，但不見得能夠消弭所有的爭議，那跟住戶跟管委會之間的衝突也是難免的，那就是溝通在溝通。（D1-39）**

受訪者 A1 認為，對於社區的事務的處理方式，每個人的想法不同，管委會透過溝通與傾聽，即可處理多數的衝突。

**我們盡量就是，以管委會的立場我們是先請聽他們的意見，目前來講我們也沒有什麼大的衝突，到目前為止，可能就是對於社區的一些事務，住戶會有不同的意見，我們主要都採用比較柔性的方式，溝通跟傾聽，我們不太會去反駁他，他**

**可能有他的想法跟他的道理存在，不一定是說他的意見沒有道理這樣，住戶間的問題大致上我們都能夠處理掉。(A1-21)**

從上述資料可得知，當衝突發生時，多由物管公司或管委會出面協調，透過溝通與傾聽，即能消弭大多數的衝突，管委會委員也需須潔身自愛，面對利益衝突時，須適時迴避，才能取得住戶的信任；奧斯特羅姆認為衝突的解決者通常是大家所推選出來的領導者，同時解決的機制通常是相當非正式的，而上述資料也符合奧斯特羅姆對於衝突解決機制的看法（餘遜達、陳旭東 譯，2012：120-121）。

,

## 第五章 結論與建議

依據公寓大廈相關文獻與深度訪談分析，根據本研究目的及問題提出研究發現與建議。本章分為兩節，第一節為研究發現，第二節為研究建議。

### 第一節 研究發現

本文透過訪談台中優良公寓大廈獲獎社區，藉此了解公寓大廈管理運作問題之解決良方，以下統整公寓大廈相關問題之建議。

#### 壹、社區財務管理

##### 一、收支

收入方面，在繳費日期與繳費方式都須清楚明訂，各住戶繳費狀況都需清楚明列，並造冊建檔；現金收款需小心可能產生的道德風險，建議要有固定的收款人員，確實開立收據，並每日清查帳冊。建議管委會可提供轉帳、超商繳費等多元繳款方式，除了讓住戶繳費更為便利，還能避免人員經手可能產生的道德風險。

支出方面，除了支出都需要主監財的印章外，為因應緊急情況與效率，小筆金額花費可授權給權責委員或社區經理使用，大筆金額則需提交管委會或區全會上決議。

##### 二、公共基金與管理費爭議

內政部雖在「公寓大廈規約範本」中將公共基金拆分成管理費與公共基金兩筆，但依照台灣高等行政法院重上字第 61 號判決與最高行政法院 91 年 9 月 12 日判字第 1644 號判決認定，不論名稱為管理費或公共基金，實務見解上均屬同一性質之費用；若社區財務是拆分成管理費與公共基金，在費用收取上建議仍是以「管理費」的名義收取，再從中以固定比例或結餘提撥的方式存入公共基金，避免造成住戶的混淆不清。

內政部將「公共基金」拆分成「管理費」與「公共基金」，原意乃希望社區將財務分成經常性支出與非經常性支出，希望社區能夠儲蓄，未雨綢繆來因應未來的

重大修繕工程。從本次受訪案例當中得知，社區是否儲蓄與社區財務是否拆分並無直接關係，筆者認為不論社區財務是否拆分，未雨綢繆的儲蓄觀念才是社區運作的核心價值。

## **貳、管理組織**

### **一、管委會委員聘用與經驗傳承問題**

委員聘用上都是在區全會上投票推舉產生，大多也會設立備選名單遞補，然而多數委員皆為無給職，因此最好在事前與當事人溝通確認其意願後再作提名，避免當選卻不願意擔任的情況發生。在委員交接應避免一次性全部替換，需有部分委員留任，讓管理經驗能夠傳承。

### **二、區權會出席率問題**

針對區權會出席率問題，本研究歸納三種建議方式，其一為發放獎金，透過發放現金、賣場禮券等，鼓勵住戶出席會議；其二為降低出席門檻，把原本出席門檻三分之二透過修改規約的方式降至二分之一，讓會議能夠順利召開；其三為感情聯繫，管委會平時可透過電話與簡訊等方式關心住戶，並在區權會前一個月聯繫區權人調查出席意願。

### **三、違章建築、噪音等違規處理方式**

不論是噪音、違章建築等相關問題，應把握分級制裁的原則，一開始先請物管公司協調，物管公司無法處理才由管委會出面，真的沒有辦法才照法律或規約的規定來處理。

## **參、管理服務人**

### **一、物管公司的選擇與更換**

社區應當避免頻繁的更換物管公司，若對物管公司服務不滿意可要求改進或更換經理人，可透過問卷調查的方式了解住戶對於物管公司的滿意度，以此作為續約之依據和改善之依據。

挑選物管公司方面，除了考量社區自身需求外，也應了解物管公司之規模和信譽，可透過實際參觀案場來了解其管理維護之能力，此外，也可透過優良公寓大廈獲獎名單與清朋好友介紹來做選擇。

## **肆、其他管理相關問題**

### **一、公共空間閒置問題**

研究發現，最容易出現閒置問題的公共設施為游泳池，建議可透過時段與人次統計的方式訂立泳池開放季節與時間，並在期間內舉辦泳池相關活動，鼓勵住戶使用。

### **二、住戶情感凝聚**

管委會可透過舉辦活動等方式讓住戶彼此交流，凝聚情感。建議管委會可固定於每年的年度預算上編列相關活動經費，挑選端午、中秋、聖誕等節日來定期舉辦活動；此外，社區活動經費也可透過附近商家募款、資源回收獎勵金、建設公司或政府機關申請相關補助。

在活動舉辦上，應避免僅由少數個人來負責舉辦，可從社區中找尋熱心住戶成立志工隊，一起協助活動策畫與宣傳事宜。除了活動的規劃外，也需對活動進行宣傳，除了張貼公告外，製作海報、邀請函、LINE、FB 粉絲團等多元的宣傳管道，讓住戶願意踏出家門參與活動。

### **二、社區衝突管理**

當衝突發生時，物管公司或管委會需出面協調，透過溝通與傾聽來解決問題，同時，管委會委員面對利益衝突時，也須懂得迴避，管委會才能取得住戶的信任。

## **第二節 研究建議**

### **壹、對政府部門之建議**

#### **一、強化公寓大廈之社區營造**

公寓大廈之戶數與人口數可視為一個小型社區，透過社區營造的方式，找尋社區的熱心住戶，透過舉辦相關活動來增加居民互動，提升整體的社區意識。然

而本次受訪的六個社區當中，僅有一個社區參與公部門的社區營造活動，政府推動社區營造行之有年，然而相關宣傳大多重於鄉村社造活動，建議應加強公寓大廈社區營造之宣傳與推廣。

## 二、管理費與公共基金法制化

內政部將公共基金拆分成管理費與公共基金兩部分，但在《公寓大廈管理條例》上卻無管理費一詞，造就許多法律問題，雖然台灣高等行政法院重上字第 61 號判決與最高行政法院 91 年 9 月 12 日判字第 1644 號判決認定，不論名稱為管理費或公共基金，實務見解上均屬同一性質之費用，但仍舊造成住戶與管委會對其經費使用方式與管理上的混淆。筆者建議應在法律上明確訂立「管理費」與「公共基金」之相關規範。

## 三、主動挖掘優良公寓大廈

本研究訪談台中優良公寓大廈獲獎社區，發掘公寓大廈管理運作之良方，但卻也從中了解到，台中優良公寓大廈評選活動需要社區主動報名參賽，再從中選出優良社區，筆者建議，除了讓公寓大廈主動報名競賽外，公部門也可主動挖掘在業界口碑良善的優良公寓大廈，鼓勵其參賽並分享公寓大廈管理運作之經驗。

## 參考文獻

- Ara (2014a)。有好的物業管理，才有好建築。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，創刊號，22-25。
- Ara (2014b)。你繳的管理費是否合理？載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第2期，34-35。
- Ara (2014c)。管理費中的陷阱與爭議。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第2期，44-51。
- Ara (2014d)。可以不交管理費嗎？載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第2期，52-57。
- Britta Riley(2011)。我公寓中的花園。2015年10月7日，取自：<https://goo.gl/UuTkar>
- 內政部(2013)。法案動態－公寓大廈管理條例修正草案。2015年12月4日，取自：<http://goo.gl/Jbynku>
- 內政部戶政司(2015)。縣市村里鄰戶數及人口數。2015年12月5日，取自：<http://goo.gl/QhvgT>
- 內政部統計處(2012)。主要國家2025年人口預測及都市化人口比率。2015年9月3日，取自：<http://goo.gl/3Y0X0G>
- 內政部統計處(2015)。104年第2周內政統計通報(103年人口遷徙及社會增加概況)。2015年12月20日，取自：<http://goo.gl/EaFV7r>
- 內政部營建署(2014)。公寓大廈管理服務人員統計。2015年11月8日，取自：<http://goo.gl/GDkwRz>
- 內政部營建署(2015a)。核發建築物建照件數及總樓地板面積。2015年12月3日，取自：<http://goo.gl/2jxCzS>
- 內政部營建署(2015b)。公寓大廈管理維護公司登記所在地區。2015年12月4日，取自：<http://goo.gl/ilxSj>
- 王進坤(2014)，錢！錢！錢！你所不知道的管理費。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第2期，58-63。
- 史蒂芬(2014)。從危屋變黃金，大自然森林學苑。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第4期，94-99。
- 史蒂芬(2015)。城市內的綠洲社區－大鵬華城。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第5期，90-95。
- 皮若森、蔡妙能、黃進發(2014)。建商和管委會的協助者。載於蘇玉珠（編），**臺灣物業**，第4期，80-87。
- 朱芳妮(2012)。集合住宅使用衝突與管理維護績效關係之探討。**住宅學報**，21(1)，37-66。
- 朱芳妮、張金鶚(2013)。集合住宅管理維護模式及績效表現之分析：代理關係之探討。**管理評論**，32(3)，25-48。
- 朱政德、林昭邑(2009)。社會經驗與住宅類型對居注意識的影響：以臺北市集合

- 住宅為例，**設計學研究**，12（2），1-23。
- 何若瑩（2012）。**集合住宅公共空間適宜性之探討**。國立雲林科技大學營建工程系碩士班營建與物業管理組碩士論文，未出版，雲林。
- 吳乃德（1989）。理性人的非理性社會？（1-14）。收錄於董安琪 譯。**集體行動的邏輯**（原作者：Mancur Olson）。臺北：遠流。
- 吳茂成（2008）。**社區參與中的成人學習探究—以台南市安東庭園公寓大廈社區營造為例**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳瓊恩（1996）。**行政學**。臺北：三民書局。
- 吳韻吾、吳榮錦、蔡宛蓉、鄧睦融（2012）。物業管理運作機制中代理問題之研究，**中華建築技術學刊**，9（1），9-22。
- 呂志明、賴又嘉、林媛玲（2014年6月18日）。牆磚砸傷童 全體住戶被訴。2015年10月16日，取自：<http://goo.gl/xH1eiY>
- 呂坤宗（2011）。公寓大廈管理法制之研究。國立雲林科技大學科技法律研究所碩士論文。未出版，雲林。
- 呂國禎（2011）。影響全世界的60公里。載於郭奕伶（編），**商業周刊**，第1226期，104-114。
- 李永然（2014）。公寓大廈區分所有權人會議運作實務解析。載於周美君（編），**公寓大廈管理法律一本通**（45-58）。臺北：永然文化。
- 李宜珊（2013）。**公寓大廈共用部分管理維護計畫之研究**。國立臺北科技大學建築與都市設計研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
- 李海容、沈明展（2011）。影響頂級豪宅物業服務關鍵因素之初探。**物業管理學報**，2（2），63-75。
- 李福華、尹增剛（2007）。論大學治理的理論基礎—國際視野中的多學科觀點。**比較教育研究**，（9），51-56。
- 卓美惠、彭建文、王世燁（2010）。物業管理業服務缺口之研究。**物業管理學報**，1（1），25-33。
- 林好孺（2012）。**影響公寓大廈管理委員會運作之因素-以嘉義市東隆綠大地大樓為例**。康寧大學資產管理與城市規劃學系碩士論文，未出版，台南。
- 林旺根（2014）。**新公寓大廈管理條例之實用權益**。臺北：永然文化。
- 林欣柔（2004）。**公寓大廈管理維護法治分析—交易成本觀點**。國立臺北大學不動產與城鄉環境學系碩士論文，未出版，臺北。
- 林俊宏（譯）（2009）。**剪刀、石頭、布：生活中的賽局理論**（原作者：Len Fisher）。臺北：天下遠見。
- 林淑馨（2012）。**質性研究：理論與實務**。高雄：巨流。
- 林德福、王達人、游福裕（2008）。公寓大廈社區推動社區營造工作的潛在利基。**物業管理學會論文集**，第二屆，45-54。
- 林德福、周峰聿（2007）。當前公寓大廈管理維護之糾紛案件分析-以崔媽媽基金會處理案件為例，**物業管理學會論文集**，第一屆，180-189。

- 姚大鈞 (譯) (2005)。集體失憶的年代 (原作者: Jane Jacobs)。臺北: 大塊文化。
- 洪子茵、張金鶚 (2002)。臺北市集合住宅管理維護模式之研究。都市與計畫, 29 (3), 421-444。
- 范垂燼、洪美娥、張景旭 (2012)。公寓大廈管理維護衝突歷程之研究—以管理委員會和區分所有權人為取向, 物業管理學報, 3 (2), 1-16。
- 郝慰仁 (2014)。公寓大廈住宅社區綠屋頂建構初探。載於蘇玉珠 (編), 臺灣物業, 第 3 期, 102-105。
- 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—。國立成功大學建築研究所碩士論文, 未出版, 台南。
- 高薰芳、王向葵 (譯) 效度: 你可能如何犯錯? (129-148)。收錄於高薰芳、林盈助、王向葵 (譯)。質化研究設計: 一種互動取向的方法 (原作者: Joseph A. Maxwell)。臺北: 心理。
- 高鵬程 等 (譯) (2009)。社會黏合劑: 社會秩序的研究 (原作者: Jon Elster)。北京: 中國人民大學。
- 崔媽媽基金會 (無日期)。公寓大廈。2015 年 10 月 1 日, 取自: <http://goo.gl/MN8nBS>
- 張輝華、凌文艷、方俐洛 (2005)。代理理論與乘務員理論的整合: 論公司治理實踐。南開管理評論, 8 (6), 41-47。
- 莊亦吏 (2014)。公設是社區的價值還是包袱? 載於蘇玉珠 (編), 臺灣物業, 第 3 期, 56-61。
- 陳建謀 (2014)。淺談臺灣物業管理的現象。載於蘇玉珠 (編), 臺灣物業, 創刊號, 38-41。
- 陳香妃、張金鶚、葉毅明 (2007)。從集體行動看社區意識與管理制度對公寓大廈管理維護之分析影響—管理維護客觀績效與社區主委主觀滿意度分析。都市與計畫, 34 (2), 139-163。
- 陳淑美、林佩萱 (2013)。住宅社區管理維護服務品質、滿意度與不動產價值關係之研究。建築學報, (86), 191-205。
- 陳敦源 (2002)。民主與官僚。臺北: 韋柏文化。
- 陳瑞榮 (2001)。公寓大廈管理維護成效影響因子之分析—以臺北市為例。國立臺灣科技大學建築研究所碩士學位論文, 未出版, 臺北。
- 陳韻如 (2015)。淺談公設比問題。載於蘇玉珠 (編), 臺灣物業, 第 5 期, 100-104。
- 陳韻如 (2015)。淺談公設比問題-續篇。載於蘇玉珠 (編), 臺灣物業, 第 6 期, 102-105。
- 彭康倫 (1995)。公寓大廈住戶管理維護共識形成促進因素與其影響之研究—以臺北市天母地區之個案為例—。國立中興大學法商學院都市計劃研究所碩士論文, 未出版, 臺中。
- 曾光榮、陳國樑 (2006)。公寓大廈管理委員會運作關鍵成功因素之研究。華人經濟學研究, 4 (2), 59-78。
- 程清學 (2009)。社區公共空間適宜性之研究—探討對住戶管理費之影響。國立雲

- 林科技大學營建工程系碩士班碩士論文，未出版，雲林。
- 黃小黛、郭寶珍（2006）。如何挑選物業管理公司？2015年11月5日，取自：  
<http://goo.gl/Cjt4IK>
- 黃金田、呂世通、孫國勛、古鴻坤（2011）。物業管理之發展策略之探討，**運籌與管理學刊**，10（1），31-49。
- 黃耀群（2007）。**集合住宅社區型態與社區活動關係之研究—以臺北縣汐止市為例**。國立臺灣大學理學院地理環境資源學系碩士論文，未出版，臺北。
- 溫豐文、李清潭、林連科、蔡耀州（1997）。**公寓大廈管理問題之研究**。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 臺中市政府都市發展局（2015a）。104年臺中市優良公寓大廈評選結果名單出爐了！！2015年12月28日，取自：<http://goo.gl/ZSn2U2>
- 臺中市政府都市發展局（2015b）。臺中市公寓大廈報備資料。2015年12月16日，取自：<http://goo.gl/DhL56c>
- 臺中市政府都市發展局（2015c）。101年度至103年度優良公寓大廈評選活動及結果。2016年4月17日，取自：<http://goo.gl/ye8PZt>
- 臺中市政府都市發展局（2015d）。104年度臺中市優良公寓大廈評選活動，即日起開始受理。2016年3月7日，取自：<http://goo.gl/J2XqmP>
- 臺北市建築工程管理處（2015）。臺北市104年度優良公寓大廈評選活動說明。2015年12月20日，取自：<http://goo.gl/juX7Ts>
- 臺北縣政府（2010）。**心價值 心態度：臺北縣社區營造成果專輯. 2010**。臺北：臺北縣政府文化局。
- 劉光盛、江哲銘、廖妍婷、江逸章（2012）。**既有建築物節能改善更新之研究**。內政部建築研究所委託研究報告，未出版。
- 鄭紹材、陳佳伶、曾靜萱（2005）。以Kano二維模式探討公寓大廈管理維護公司服務品質特性之研究。**中華建築學刊**，1（2），29-42。
- 餘遜達、陳旭東（譯）（2012）。**公共事務的治理之道：集體行動制度的演進**（原作者：Elinor Ostrom）。上海：上海譯文。
- 黎淑慧（2003）。**論《公寓大廈管理條例》對社區發展的影響**。中國文化大學中山學術研究所博士論文，未出版，臺北。
- 賴思瑜（2011）。**臺北市公寓大廈管理委員會組織運作及其功能之研究**。銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，臺北。
- 戴立忍（導演）（2011）。**KEY**。收錄於10+10。臺灣：臺北金馬影展執行委員會。
- 戴東雄（2014）。區分所有權人會議與管理委員會的運作與法律規範。載於周美君（編），**公寓大廈管理法律一本通**（21-43）。臺北：永然文化。
- 饒後樂（2011）。**宅的安心—公寓大廈管理原理與完整解決方案**。臺北：秀威資訊。

# 附錄

## 附錄一 專家效度分析

壹、專家 P1 訪談記錄

編號：P1

訪談時間：2016 年 2 月 12 日

訪談地點：咖啡館

訪談對象：大學建築系、土木系講師

---

**P1：**

建議你可以分成三個部份，屬於人跟建築物的關係是在第二章，有關於這些人的組織運作，在第三章管理組織，因為我們這些人都不是專業，而他需要專業管理，專業管理他在第四章管理服務人，第四部分是其它，其它的部分在第六章的附則裡面，你的問題就可以依照這樣子來歸列，像區分所有權人就在管理委員會裡面，那你還有針對建築物的問題，這就放在第二章住戶的權利義務裡面，沒辦法歸列的就放在其它附則，那這樣在做這方面運作困境的問題，你就有一個系統，事實上在法律上他也是這樣，法律上他要把很多抽象的權利義務具體化，在裡面就是人跟建築物之間的關係。(P1-01)

**訪談者：**

所以老師是不是覺得我缺少人跟建築物之間的關係？

**P1：**

不是，你那個方法的架構要先出來，一個就是文獻回顧，就是前面這些，那這個東西對你來講就是參考人家研究的成果，之後問卷裡面就要有很多來讓人家勾選，裡面沒有的讓人家新增，在每個家裡面他們都有很多的家務事，家家有難念的經，你們的家務是不一定是我的家務事，你在裡面列出來的時候，你就要透過專家訪談，先把草案列出來，草案出來之後你再去做調查，調查的時候你如果針對模範

生去問，信度就會偏掉，你如果調查說中華民國大學生喜不喜歡念書，你如果去訪問臺灣大學，那每個學習的意願都很高，你現在全部去問好的社區，那他的問題就會偏到某一個部分裡面。(P1-02)

**訪談者：**

因為我比較想問的是解決的方法，當然也會問他們的問題，但我比較希望問的事這些問題的解決方法。

**P1：**

解決的方法有很多，依我來看，他們有很多的問題是他們不會解決，不知道怎麼解決。(P1-03)

**訪談者：**

就想說問那些得獎的社區，會得獎應該就會有獨特的解決之道吧？！

**P1：**

沒有，因為在這領域裡面喔，他是非常特殊的，他會成為一個很封閉性，他不是個人，不是政府，他是個團體，團體同樣受到政府法令的約制，也同樣受到個人契約的限制，那管理的部分，我們以東海大學來講，他說過年的時候遊客的車子不能進來，他就能夠做出這方面的決定，因為他是單一業主，如果是整個公寓大廈，假設說他裡面有五千個住戶，那他要做這個決定，他要經過很多的程序，事實上很多的問題是他不知道這個程序要怎麼去做，而不是說他選擇什麼方法去做，他會碰到兩個部分，有一半是他自己可以去處理的，有一半是法令的規定，我舉個例子，例如說繳管理費，針對沒有繳管理費的住戶，你能不能限制他不能夠搭乘電梯？  
(P1-04)

**訪談者：**

不行。

**P1：**

對不對，所以有很多來講，假設管理費是你所說的問題，你怎麼去督促住戶繳

管理費，假設他是個問題，那這問題存在之後，你再問這些人，他解答的方式都會不一樣，有一些是合法的有一些是不合法的，當然你也可以說，我把他分析之後，那我再看他的合法性怎樣，你可以說這問題你們是怎麼處理的，但處理的不一定是困境，這個可能對他來講不是個問題，但是他是違法的再處理，所謂的困境，比如說我們的健康指標，一個人的健康指標假設有一千個指標，你會問我說哪裡不舒服，我告訴你說我有十個地方不舒服，那你會問我第二個問題，那你不舒服你要怎麼辦，你這個困境你要怎麼去處理，你會變成這樣，重點應該不是在他運作的困境與對策，應該是他管理對策的研究，不一定是困境，你困境就會問我哪裡不舒服，我舒服的當然我就不講，那你問我說你常常肚子疼那你怎麼辦，我告訴你我就吃嗎啡阿，我就減緩他的疼痛，但是吃嗎啡這就是違法的東西，所以你是不是想些，你在管理運作中有哪些重要的事情，然後這些他是怎麼去處理，那你再從他的處理裡面，再看他的適法性是怎樣，你再分析他處理得方法，那這個東西是不是會更符合你的。

(P1-05)

你應該這麼說，在人的身體有一千項的健康指標，你認為哪幾項是比較重要的，那你可能從這些當中去篩選，十、二十、三十個問題，比如說你從這個四大部份，假設你都抽十個問題，那你就有四十個問題，再從這四十個問題裡面，去問他說你對於這四十個問題你是怎麼去處理的，處理之後有些答案會不一樣，那你再去整理他這個方式，他是按照法令的規定來，或是說他偷吃步，他多數暴力，就好像說你們家抓到一個小偷，你怎麼處理，有些人說我就把他送到警察局去，有些人說我把他關個三天再送去警察局，或是說有些超市，常常會碰到顧客買東西不結帳，有些人說偷取東西罰商品的五十倍，那這個就是動用私刑，你有什麼權力可以罰人家五十倍，那當然這就是他的解決方式，那有些店家的解決方式就會不一樣，那你把他解決問題的方式提列出來，針對管理費問題的解決方式，有百分之八十是怎麼樣，有百分之十是怎麼樣，這樣子他們的解決方式就會出來，解決方式出來後，那你再分析他們的解決方式，適法性是如何，分析後你就會有個結論，結論可能會碰到制

度修改的問題，或是法令修改的問題，那這樣來講大家才會針對你這個困境去處理，因為家大業大的家庭跟夫妻兩人的小家庭，他們的困境是不一樣的，所以這方面可以考量一下。(P1-06)

**訪談者：**

所以我也不應該只針對優良公寓大廈。

**P1：**

你如果針對國立大學學生去做調查就 OK，你如果針對臺灣大學學生去做調查那就不 OK，你如果說大學生的一些行為，你就不應該只針對他們，你也不能夠只針對男同學去做調查，因為你這個母體是整個大學生，你如果說全部是公寓大廈，那你應該就是做這個部分，那這個部分有些資料我那邊有，你可以以臺中市為例，那臺中市你就可以做分層抽樣，哪一年還有他的戶數，你可以去做抽樣分析，你可以去用使用執照的號碼去做，我們一個人都有一個號碼，我們在管理很多東西的時候，我們都會給他一個號碼，比如說你來到東海大學念書，學校就給你號碼，那這個號碼叫學號，你買一部機車，政府就給你機車號碼，就是車牌，同樣的建築物他也有號碼，他的號碼有好幾個歸列，其中一種就是使用執照，你就用使用執照號碼來去做。(P1-07)

**訪談者：**

那個是不是依照年份來去做？

**P1：**

對，這是不會變，使用執照號碼。(P1-08)

**訪談者：**

因為我看一般分類都是依使用執照跟戶數

**P1：**

不對，使用執照裡面就有戶數，使用執照就是建築物的身分證一樣，房子的基本資料就是使用執照，當然你在做分層抽樣的時候會有他的戶數、屋齡，他要成一

個平均分配，還有區域的分配，你就可以去做這方面的一個抽樣，你抽到的時候你在去看這個使用執照的內容是怎樣，這樣來講在你整個研究方法裡面他就會比較完整。事實上你現在可以做的就是從專家訪談開始，把這些問題把他列出來，第一步來講，先把這個草案出來，透過專家，草案出來讓他們勾選，比如說 1、2、3，重要的東西把他勾選出來，弄出來之後你在做統計，把他處理好。(P1-09)

**訪談者：**

那就我所列的問題，老師覺得是常見的嗎？是重要的嗎？還是老師有哪些另外值得列進去的問題。

**P1：**

問題是蠻多的，我在 mail，因為之前我有寫一些資料，你可以參考，我是建議說你就把他分成四大類，我很多資料給你，你再把他們歸列，例如說你講的，為什麼大家不來開會，對於我來講，為什麼大家要來開會，為什麼你要把開會的門檻訂得那麼高，所以說這又回到我之前跟你講的，當然你時間有限，以現在公寓大廈管理的法令，最先開始是在 1962 年德國先開始，全世界我看都一樣，定的時候他依照一些法理、學理還有一些理論把他訂出來，因為一開始他不曉得這個是什麼東西，他不曉得什麼叫區分所有，他不曉得什麼叫公寓大廈，他只知道共有，他只知道這是一個團體，所以他用很多他那時候有的東西來引用過來，他引用有些是用共有的一些規定，引用有些是用團體的一些規定，那你既然是一個社區自治，社區自治的基本原則就是多數決，所以他們就會湊合許多相關的理論進來，近來的時候，在實踐的過程裡面，發生很多的問題，叫做權力怠惰，權力怠惰的時候他就無法去運作，所以他會做很多重大的翻修，所以在這個過程裡面，他是很坎坷，那這個東西到目前都還沒有一個結束，因為你很多東西都要去做一個實證，所以你問我說為什麼大家都不來開會，我會跟你說為什麼大家要來開會，這東西他是一個比較，比如說德國他是怎麼規定，德國他說你第一次開會的時候，因為他涉及到財產權，他說你要有一半共有部份的人同意，你這個決議才能通過，那試驗結果沒有這麼多人，他就

說那你人不夠，我們說兩點開會，如果人數不夠，過三十分鐘，你就可以開第二次會，然後人數就不計，因為你權力怠惰，你放棄你自己得權力，那香港是怎麼規定呢？他說第一次是十分之一就可以開會，十分之一還不夠呢？那你第二次開會就沒有限制，所以我才問說，很多都是你自己的法令綁死，所以很多東西，當然你現在是做一個練習，可以用很單純很制式的方法去弄，那實際上不只這樣子，所以還要另外去研究這個比較，不然你會塑造這個理論卡死，因為在這裡面非常重要就是權力怠惰，如果總統投票率達不到百分之五十，這投票有效無效，我是舉例，你不是多數決，你不是民主，你要選出一個國家領導人，你是不是要有一半的人表示意見，那如果不到一半的人表示意見呢？所以很多的理論學理，他不一定適用每一個地方，那偏偏在這個領域裡面，他的文獻資料很少，我覺得這是一個很有趣的問題，而且事實上也是一個很重要的問題，不管在很多的領域來看，他都是一個很重要的問題，比如說你從財產權的觀點來看，你從政治，眾人之事的觀點來看，他都是一個很重要的東西。(P1-10)

所以我還是建議說，我會把我一些資料給你，你再把題目列出來，再多接觸幾個專家，看他們的看法，看完之後，你先透過專家訪談，列出來一些問題，問題列出來之後，再讓另外一些再做評分，再去評選說你的一個管理運作，針對建築物的部分有哪些問題，針對管理委員會、針對區分所有權人會有一些問題，針對管理公司有一些問題，再來沒有辦法歸列的有一些問題，你先把這些東西弄出來，大家的看法整理之後，我每一個東西，當然不一定均等，有某一部分的問題比較多，假設說你列了四十個問題，那這四十個問題確定之後，那在下一步，針對這四十個問題，他們怎麼去處理，你再問他說，這些問題就是困境，就是他們常遇到的問題有哪一些，那這一個困境又不一定是我碰到的困境，我知道的困境有哪一些，而不是我社區的困境有哪一些，這是在前面的階段，在後面的階段才是，你的社區針對這幾個問題，你怎麼去處理，那在有些社區來講，他會說這在我社區不是問題，比如說出席率，那很簡單，每一個人開會我就給他一千塊的出席費就沒有出席人數的

問題，他有他的方法，那這樣來講你這個東西，第一個不來開會，可能這個是我們常看到的問題，問題來講得話可能有百分之六十有這個問題，百分之四十沒有這個問題，那你可以針對說，沒有問題的人他是怎麼達到的呢？他可能就會說他用出席費，或是說有些人沒有這個問題因為我們規定只要百分之二十就可以開會了，我不是規定到百分之五十。意見分三個部分，先把你要提的問題先讓他出來，出來之後再定重要的常見的，你前面可能列出一百個，文獻回顧與資料收集，那很多東西出來的時候，你再透過第二個你真正要瞭解的可能變成四十個，那針對這四十個你做訪談，那這四十個他們的解決方法是怎麼樣，那方法出來你再去整理，那你弄完之後，去分析他就會有趣許多。(P1-11)

若你不要做這麼複雜性的，可以針對六樓以上，因為公寓大廈是很廣義的，你要把他聚焦就先做個篩選，你這邊寫 100 戶太大，他需要管理的程序，那就再 80 戶，看臺中市大型的他是定幾戶。(P1-12)

**訪談者：**

臺中市以 100 為標準。

**P1：**

100 或是 80，有些 100 有些 80，我到記得都用 80 戶，這個都可以啦，屋齡就無限，你就把他限制住，那限制住要有原因，像是為什麼是六樓不是五樓，那這個資料我會補充給你，因為六樓以上才要有電梯，才要有地下室，所以他管理的部分他相對就會比較複雜，所以就可以先這樣把他定下來，那為什麼 80 戶，因為 80 戶以下的一般很多都是自我管理，他沒有委外管理，就不用做這麼多，我們可以透過一些系數，讓問題更聚焦在研究主題上，但是你要知道說為什麼是 80 戶為什麼是六樓，到時候你再用 EXCEL 就會跑出很多東西，比如說屋齡多久到多久他們主要是什麼樣的問題，你現在碰到的問題跟我現在碰到的問題，跟八十歲所碰到的問題都不一樣，所以你到時候就會有很多統計的數據出來，不用做到全部，做到全部也可以，但重點不在那邊，或是要做全部也可以，因為我對統計的東西沒有這麼瞭解，

所以你在請研究的老師去討論一下，就是說你這個東西範圍要做到怎樣。(P1-13)

**P1 :**

問題要先出來，那我一些資料，因為我大多都是在做問與答的部分，就說社區碰到問題，我們教他怎麼去處理，你可以從這些問與答知道問題在哪裡，因為我那邊有資料就會 mail 給你，你這東西先把他弄出來，出來之後你再讓他們去勾選，或是他們資料增加上去，那弄完之後你再去做排序，你要去做幾個問題，所以我資料給你之後，這東西你要先把他弄出來，下次你訪問專家的時候就有這些東西，然後讓他們填一二三，或是填 ABC，一般來講分五等份，你認為這個問題在管理運作上是不是一個重要的問題，讓他們去選 ABCDE，那你再把這些東西彙整起來，你這些東西問完後，你就要做第三個，要找哪些的社區去問，可能要做分層抽樣，或是你都不要管他，直接就抽。(P1-14)

**訪談者：**

想問老師最後一個問題，就是看書上有說公共基金跟管理費的問題，就是說法律上叫做公共基金，社區叫做管理費，這中間就衍伸管理費這名詞沒有法源依據的問題，實務上是真的有這個問題嗎？

**P1 :**

不會吧…你管理費是在第幾條，第八條還是第十條，對公用部分的管理維護是在第十條。第十條第二項，共用部分的管理維護費用，也就是說，我的認為，我們這個法令已經可以解決現有百分之九十的問題，很多人他對法令不熟悉，所以他不知道怎麼去解決，所以很多的問題對我來講不是問題，只是他不會去用，是這樣子。

(P1-15)

**訪談者：**

所以實務上並沒有分成管理費跟公共基金。

**P1 :**

有分阿，公共基金他有另外一個規定，有分阿，再十七條裡面他就有公共基金。

(P1-16)

訪談者：

可是在第十條他並沒有提到管理費。

P1：

費用阿，「其費用」有沒有，由公共基金支付或由區分所有權人按比例分攤，是這樣。所以你們在弄得很多東西，在我來看都不是很專業，因為你如果不是在這個領域的人，哪些方法你就不是很清楚，公寓大廈管理條例，你覺得在學校是哪一個科系的主要學能？(P1-17)

訪談者：

建築系會比較相關？

P1：

○○建築系他只有在營建法規的課程裡面，他只有兩個…（聽不清楚），在○○物業管理他就一個學期兩個學分，好像有學校專門再開這種系，在○○夜間部進修班，他是營建與不動產管理進修班，像○○或是○○他就有物業管理系。(P1-18)

所以在這部份來講，我相信再行政管理也很少會碰到這樣的領域，但基本上在都會區裡面他是一個最大的團體，所有的法令裡面，公寓大廈管理條例是一般住大樓裡面的人，他用的最多的法令，而且這個東西，他是到一個末端，就是在很多專業領域裡面，他是一個末端與重要性，所以我在○○土管系建築系還有剛剛講的不動產物業系，這三個系裡面都有開物業管理的課，因為在土管系，土管系是在學什麼，是在學不動產的產權，建築系是在學建築的設計，所以他到最後面很多都是綜合性，像這個部分在法律系他不教，教他他也弄不清楚，因為裡面很多專業的術語他是建築的，在政治上他也有很大的關聯，因為他是一個公共事務，譬如說人跟建築的關係當然在建築系，跟他的產權關係當然是在土管系，但是這個組織的部分就在政治系，那為什麼要多數決，不一定阿，你用比較的話很多都沒有多數決，那為什麼他違反多數決的原理，他應該還有其它的因素在裡面，我建議你不要把時間放

在這個階段，這個階段能夠用最少的時間去把他處理，你有一半要放在後面，那會更精彩，分析的部分，你的東西弄出來之後，我舉個例子，比如說公寓大廈管理問與答 100 條從中找問題出來，所以你先找這些的問題，那問題出來後要怎麼解決，那就很重要也很精彩。(P1-19)

那當然在你的階段裡面，你頂多能夠做到這些，是什麼問題，他是肚子痛、是頭痛還是腳痛，你可能只能夠做到這種東西，那如果是肚子痛那怎麼辦，那這又是另外一個專業性，那這專業性我一些資料再提供給你，那有些會涉及到修法的問題，像華北地區，基本上大家常講兩岸四地，兩岸四地裡面，像臺灣香港澳門他們現在都有一些的法令修正案送到他們的立法機關去，所以他們的問題也不太一樣，我們現在這次是在 106 年的 6 月 18 號他也送到立法院要去修改，動到條文的程度修改百分之七十七，大翻修，也就是說後來很多東西出來後會很有趣，所以我是建議說你不要把時間放在這邊，用比較短的時間先把這東西處理好，因為問題都差不多了，只是把他符合社會科學這方面的原理，我預期你問出來的問題不會差太多，所以不要把時間放在這邊，這幾個問題去做分析，分析之後你就可以配合現在修法，你就可以做個比較，現在問題擬修法能不能夠解決，法令會修正他不外乎是有法律漏洞，還有情勢變更，不是你當初訂的不好，是外在情勢變更，所以他會做一個調整，那你的東西出來後，我們再來檢視這些修正案有沒有解決你提到的這些問題，這個你到後面的研究成果就會很有趣，很多樣化，而不是說在這裡面有 50 個人是肚子痛，有 30 個人是腳痛，那為什麼肚子痛，那肚子痛怎麼解決，那腳痛怎麼解決腳痛的問題，那這樣來講的話會更豐富，那這個東西你要知道在學校的專業領域裡面他是一個綜合性。(P1-20)

**P1 :**

這個不是這樣子，公共基金跟管理費是並列的，這是有法源依據不是沒有法源依據的。(P1-21)

**訪談者 :**

因為我看了一下內政部提的草案當中，有說要提列管理費一詞。

**P1：**

很多就是變成一個文字遊戲，就是說有沒有九二共識，我在跟你談的時候有共識，是後來的人才說我今天跟你談的結論叫做九二共識，那有些人說當時談的時候沒有九二共識，那當然阿，那是十年以後把我們所講的認同叫做九二共識，有些人就在耍文字遊戲。(P1-22)

**訪談者：**

所以老師認為這只是文字上的…

**P1：**

對，只是說這個東西在那邊他就把他文字化，變成有管理費的名詞出來，事實上他裡面就是有，事實上有很多的制度，很多是抄的，為什麼說，當然沒有時間啦，不然應該是說，古今中外，我們現在臺灣包括中國大陸包括華人世界，這些所謂的近代國家的制度，在整個華人地區包括中國大陸有百分之九十都是抄得，他就是沒有經過消化，日本在明治的時候，他沒有辦法抄，所以他會慢慢去消化，消化過程中，抄襲程度會有百分之八十，但是他百分之二十是消化的，那我們在定的時候，除了直接從歐美的制度還有日本可以抄，所以我們可能百分之九十五都是抄的，所以在抄的過程中，我們對很多的制度就沒有好好的去研究，把這個源頭找出來，就會變成這樣子，經過這段時間，在這個領域更是冷僻，因為他是綜合性的東西，在學理方面更沒有人去研究，那沒有人去研究在這方面大家就會搞不清楚。(P1-23)

加油，能夠在今年把他，所以你趕快把問題提列出來，我會把一些老師的資料給你，你弄完之後趕快 mail 給他，再來你這個抽樣的部分要跟你研究的老師討論說，你這些抽樣要怎麼抽，是一個普遍性的，還是分層抽樣，但是我的直覺裡面，你怎麼抽結果不會有太大的區別，也就說你抽可以不用抽這麼細，依你現有的資料，研究結果把他弄出來，又可以趕上目前要修正的法令，你現在是用現有的法令看這個問題，那修正的法令他是怎麼來呼應的，那你這個把他弄完之後就很精彩。(P1-

24)

對了，或是你可以整理五十七條之一，還是五十九條之一，你看一下，對於這方面的爭議，因為有問題，他有一個爭議調處委員會，因為這個很多都是私權的部分，那有很多是公法的部分，那你碰到問題往往是公法與私權攪和再一起，那這時候對政府來講他很簡單，你公法的問題就找市政府，你私權的問題就找法院，你私權的問題找我我是行政單位，我也無權去處理你私權的問題，但是對你來講你這兩個問題是卡在一起的，那怎麼辦，你可以依照公所去做調解，我們一個調解條例，但是這些人包山包海，你看我們的法院分民事刑事還有行政法院，那調解東西包山包海，所以他們專業是多樣化的，多樣化就沒有專業性，所以在九十五年一月七號他多了五十九條之一，你縣市政府你可以去成立一個公寓大廈爭議事件調解委員會，目的就是先行政後司法，你原本的行政機關你只能處理工法的問題，那為了解決這個問題，他就成立這個委員會，你不管行政或是私權問題你都可以透過這個調解委員會，那臺中市是全國最早成立調解委員會的，我有裡面到現在全部的會議紀錄，所以你也可以從這些去做統計分析，很多管理運作的問題他透過這個機制去處理，那這個東西他就會比較完整，讓你知道說你有這方面的資源，你有需要可以做這方面的應用。(P1-25)

**訪談結束**

## 貳、專家 P2 訪談紀錄

編號：P2

訪談時間：2016 年 2 月 16 日

訪談地點：書面回覆

訪談對象：建設公司

---

### 一、「基本資料」建議新增以下資料：

(一) 公共設施有哪些？例如:泳池、SPA 池、兒童遊戲室、視聽室、交誼廳…等，

(關係公共空間設備等使用維護管理) (P2-01)

(二) 地上？層，地下？層，汽停車位共？位，平面？位，機械？位，機車位？位 (P2-02)

(三) 汽(機)停車位清潔管理費如何收費？ (P2-03)

(四) 公共水電由管委會支付或由住戶分攤？ (關係每月管理費收費計算) (P2-04)

(五) 社區是純住家？還是有住商混合？如為住商混合管理費如何計收？ (P2-05)

### 二、「區分所有權人」建議修改以下資料：

(一) 「區分所有權人」修正為：區分所有權人會議 (P2-06)

### 三、「管理委員會」建議修改以下資料：

(一) 貴社區會將公共基金分成管理費與公共基金兩種嗎？管委會使用公共基金的辦法為何？如何預防公共基金遭到不當使用或濫用？

修正意見：社區財務管理一般分為管理費及公共基金，有其他特別提列的經費嗎？

管理費、公共基金之管理及運用為何？如何預防公共基金遭到不當使用或濫用？

(P2-07)

### 四、建議新增以下資料：

(一) 社區管理服務人員流動率高，管委會如何因應處理？ (P2-08)

(二) 公寓大廈裝修戶私自違章建築管委會如何把關及因應處理？ (P2-09)

(三) 公寓大廈樓上樓下修繕如何協調處理及糾紛產生如何因應？ (P2-10)

(四) 物管公司一直無法得到管委會要求服務標準該如何因應？(P2-11)

(五) 對公寓大廈建築設備、外牆維護、機電設備、消防設備等設施管理維護及經費預算如何規劃？(P2-12)

叁、專家 P3 訪談紀錄

編號：P3

訪談時間：2016 年 3 月 10 日

訪談地點：電話訪談

訪談對象：大學企管系助理教授

---

**P3：**

建議你的問題不要問得太開放，像是問卷中的建築年份可用 5 年以下、6-10 年的方式，另外訪談問題應該緊扣你的研究目的，但我並沒有看到你的研究目的，你的研究目的是什麼？（P3-01）

**訪談者：**

主要是想問，社區遇上這些常見的問題時有哪些解決方法。

**P3：**

你是讀行政管理系的，不用像 EMBA 那樣什麼都問，建議可以朝社區糾紛處理的方向來做，那你的研究目的不要超過三個。（P3-02）

**訪談者：**

訪談的問題不要超過三個嗎？

**P3：**

研究目的不要超過三個，你的研究問題當然可以好幾個。（P3-03）

**訪談者：**

原來如此，那這樣我問卷修改好後還可以再請老師幫忙查閱嗎？

**P3：**

可以阿，你可以運用德菲法，以量化的方式統整多個專家意見。（P3-04）

**訪談者：**

好的，謝謝老師。

訪談結束

肆、專家 P4 訪談紀錄

編號：P4

訪談時間：2016 年 3 月 11 日

訪談地點：老師研究室

訪談對象：大學法律系教授

---

**P4：**

這個管理委員，其實這個委託管理還要在分下去，這個全部委託管理是委託保全公司來管理，或者是委託物業管理公司來管理，有的是委託保全公司，你曉得嗎？（P4-01）

**研究者：**

我知道，就是保全公司跟物業管理公司分開來。

**P4：**

你這個絕大部分由物業管理公司來處理，但有的保全公司和物業管理公司。另外，這個如果是物業管理公司跟建商之間的關係要瞭解，有的時候是建商自己搞得，這個要去瞭解。部份委託管理，哪些事項委託管理，你是保全跟清潔，保全範圍就很大阿，或者是清潔或者是…（P4-02）

**研究者：**

應該是全部委託的話，我也是看別人是這樣分的，全部委託是指保全跟物業全部委託出去，那部份委託是指，比如說保全就請保全公司，那其它事物它還是自己負責，大概是這樣分

**P4：**

你這個全部委託可能是保全業跟物業管理公司把它擬出來，我那邊…可能《公寓大廈管理條例》有規定吧？《公寓大廈管理條例》本身有規定吧。（P4-03）

**研究者：**

《公寓大廈管理條例》後面有規定管理服務人。

**P4：**

好。這邊是要改成區分所有權人會議還是區分所有權人？（P4-04）

**研究者：**

這邊的話有要改，可能會依照公寓大廈管理條例來做分類，這邊是我當初簡單分的

**P4：**

沒有阿，你這邊是要區分所有權人會議還是要什麼呢？每年社區召開區分所有權人會議，常常大家不來開會，貴社區曾經遇過相同的問題嗎？針對區權會出席率低落的原因，你現在呢，是要公寓大廈還是要社區開會？是要社區的區分所有權人還是公寓大廈的區分所有權人？我所講的可以瞭解嗎？一棟公寓大廈有區分所有權會議，一個社區可能有獨棟式的、雙併式的、兩三棟的公寓大廈，這個我們叫社區的區分所有權會議，可以瞭解嗎？（P4-05）

**研究者：**

我知道

**P4：**

你現在要問的是什麼呢？（P4-06）

**研究者：**

社區的區分所有權會議，會排除有獨棟的社區，就主要是以集合住宅，就是大家住在一起，一棟的那種為主。

**P4：**

你看《公寓大廈管理條例》第 41 條規定<sup>50</sup>「多數各自獨立使用之建物、公寓大廈，其共同設施之使用與管理具有整體不可分性之集居地區者，其管理及組織準用本條例之規定」這個我們叫做社區，我們現在所要瞭解的公寓大廈是一棟建築物，你這個地方就是不明。（P4-07）

**研究者：**

---

<sup>50</sup> 《公寓大廈管理條例》經過多次修訂，該條款已變為第 53 條。

原來如此，那是不是把「社區」一詞改成「公寓大廈」會比較好一點？

**P4：**

那也不必要，就每年召開區分所有權會議就可以了，「社區」不要，不要限定。每年召開區分所有權人會議，常常大家不來開會，貴社區…，貴社區就怪怪的，貴公寓大廈吧！曾經遇過相同的問題嗎？「區」就不要，針對出席率低落問題，有無方法能夠解決呢，那麼這個你要問主任委員嗎？（P4-08）

**研究者：**

對。

**P4：**

不要用這麼的…每年召開區分所有權人會議，「出席率不高」這個好，那就先這樣子吧。擔任管理委員會委員，應該進一步是說，貴棟大樓管理委員會的組織怎麼樣先問一下，職務怎麼分擔，委員有幾個，應該先問這個，他有什麼環境委員、財務委員、調解委員，曉不曉得這問題？（P4-09）

**研究者：**

我知道。

**P4：**

貴棟大樓管以委員會設立幾個委員，職務如何分擔？然後第二個再問這個，「擔任管委會都是吃力不討好，貴棟大樓如何突破這種困境」再問這個。再來，貴棟大樓管理費是怎麼訂定的，一般來說這個規定在規約，應該是規定他的收費表準會比較好一點，就一坪大概是多少錢，有的是按人頭有的是按面積，「貴動管理費的收取標準如何，有沒有調整過」，有沒有調整過，不要用調降或調升，一般來說調降比較少，都會調升，還有「管理費如何來使用」，管理費一方面是清潔費，一方面是大廈的人事費，好比說聘請大樓管理員。（P4-10）

再來就管委會？第二題應該拿到這邊來，管委會這題應該拿到這邊來，所以這邊要再加一提，你這邊標題要用什麼？「區分所有權人會議」？應該把區分所有權人會議集中在一起，管委會集中在一起，還有管理經費集中在一起，這樣問

卷才有秩序，像區分所有會議裡面有幾個應該瞭解的，是一年召開幾次？多久召開一次？出席的情形如何？第二題這邊，區分所有權人會議多久召開一次？出席的情形如何？這個要整理一下（問題順序），你應該把區分所有權人會議集中在一起，管委會的問題集中在一起，管理費的問題集中在一起，我們叫做管理經費，你像這兩個（問題）把它分開問卷就有一點問題，很混亂，我說的意思你可以瞭解嗎？（P4-11）

**研究者：**

我瞭解

**P4：**

應該把這個管理基金，然後再問空間這個問題，這樣才比較妥當，然後這個就拿到管委會去，這個「管委會面對住戶問題的處理流程為何」，這個可以瞭解嗎？要把它集中一下，把它分為四種，第一個就是區分所有權人會議，我們每年召開幾次？有沒有設置管委會？幾人？職務怎麼分配？然後管委會幾乎沒有人擔任，經驗沒辦法傳承可以寫下去第二個，第三個，管委會多久召集一次也可以寫，有些管委會根本不開，由主任委員一個人決定，然後再講「其它」，公共空間的閒置問題和宮控設施的維護計畫，這個把它列入其它，我說這樣你可以瞭解吧？（P4-12）

**研究者：**

可以。

**P4：**

還有這個「定期舉辦哪些活動有沒有向心力」把它列為其它，第四個是管理服務人，管理服務人這邊（公寓大廈管理條例）規定的就是公寓大廈管理維護公司，管理服務人就是完全委任或是聘用的，有的是完全外包，有的是聘大樓管理員近來，我所講的可以瞭解吧！（P4-13）

**研究者：**

可以。

**P4：**

有的是僱傭個人過來的，管理服務人的型態怎麼樣，「物業管理公司你們的遴選標準」可以。貴棟大樓以管理服務人的資格條件是什麼？與管理服務人之間的權利義務關係是什麼？好比說薪資是多少，有沒有納保這些，還有這些都在裡面都有規定（公寓大廈管理條例），問他們一下，還有他們執行業務的規範，對他們有沒有規範，就問這些問題，把它整理一下，在請你們指導老師看一下，你們指導老師才是最後一關，就是要把類似案件把它歸納再一起，就像區分所有權人會議就專門說這些，什麼時候召開？召開時對於出席有什麼誘因？管委會，管委會有幾人？職務怎麼分配？管委會如何行使他的職務？其它，就是有一些糾紛他怎麼處理，還有管理經費怎麼收取和公共空間的管理，另外管理負責人主要就是跟他們之間的關係，行為規範。（P4-14）

**訪談結束**

## 附錄二 正式訪談

壹、受訪者 A 訪談記錄

編號：A

訪談時間：2016 年 4 月 2 日 上午 10:00

訪談地點：社區會議室

訪談對象：○○○公寓大廈管理委員會 主委（A1）

---

訪談者：

我們先從住戶權利義務這裡開始。

A1：

好。(A1-01)

訪談者：

你們是純住宅嗎？

A1：

沒有，我們一樓是店面（A1-02）

訪談者：

那你們店面是怎麼管理的呢？有一些限制嗎？

A1：

當初這個社區要成立管委會，第一次開區分所有權人會議的時候，大家全體通過，因為要管控進住商家的品質，像是八大行業、殯葬業、餐飲業，容易產生油煙的，利用提高管理費的方式來做篩選。(A1-03)

訪談者：

好，第二題，你們公共基金跟管理費是分開的嗎？

A1：

是這樣子，我們從每月收的管理費中提撥 20% 做為公共基金，提撥至公共基金金額達到兩年管理費總和時為止。(A1-04)

訪談者：

管理費是怎麼運用的呢？

A1：

管理費主要是用來支付保全、物業管理公司的費用，還有一般的維修費用，像是每個月固定的電梯保養、汙水清潔保養、機電檢修、耗材與設備維修等，這方面的費用。(A1-05)

訪談者：

公共基金的部分呢？

A1：

公共基金一直都存起來，像是未來電梯使用 20 年後必須更換，比較大的一些維修的支出，像是天災造成建築物的損壞，或是未來外牆更新拉皮...等比較大筆的支出，我們就是以儲蓄的方式把這筆錢存下來，萬一以後有需要再去動用他。(A1-06)

訪談者：

那管理費假如沒有用完是直接移撥到公共基金裡面嗎？

A1：

因為管理費是社區的一個專戶，存在帳戶裡面，他是一直累積，我們目前還是固定一定比例（20%）提撥到管理基金，那就像你說的，管理費實際上可能有結餘，結餘累積到一個程度，比如說 50 萬 100 萬，我們就會用定存的方式存下來，那這個都是住戶的錢，這個也算是公共基金，所以公共基金我們是一直累積。(A1-07)

訪談者：

好的，那你們是如何預防管理費遭到不當的使用？

A1：

我們每個月都會公布財務報表，每個樓層都有公告欄，那另外我們社區住戶

手機裡設有一個群組，我們也會在群組裡公告，因為不是全部的住戶都有加入群組，有些人可能沒有使用手機，所以我們也會用張貼的方式，在各個樓層公告，住戶如果有質疑的話，他可以到我們管理中心查帳，所以目前這個部分沒有什麼問題。(A1-08)

**訪談者：**

管委會能夠使用的金額大概是多少呢？

**A1：**

之前一開始是 30 萬的額度，我們在第二屆區權會提議不要那麼高，所以目前訂為 5 萬塊，一般要超過 5 萬塊的事也不多，如遇較重大的維修，支出金額超出額度時，再於下次區權會中報告讓住戶知道這件事情。(A1-09)

**訪談者：**

好，你們對於公寓大廈維護有相關的計畫嗎？

**A1：**

有，基本的每年的消防檢查，每兩年有建築物的公共安全檢查，這是法規規定一定要的，那每個月如同剛剛所講的，機電方面我們有委託專業公司每個月做檢修保養，另外包括消防、弱電設施、電梯感應、監視系統、停車系統，我們也是由專業廠商每個月來做檢查保養，另外像外牆維護部分，因為我們大樓還是算很新，我們大概就是每個年度，像是在過年前，窗戶會做個清洗，那像是汗水也是有專業廠商定期的投藥，才不會有一些小蚊蟲，或是有一些會變成小蛾，可能是化糞池那邊，後來我們也是委託廠商每兩個月去投藥，另外我們大概每一季或是半年，社區會做消毒，那在綠化的部分，每個月我們也都會請廠商來做修剪。

(A1-10)

**訪談者：**

第四題，有私自違章建築的問題嗎？

**A1：**

目前還好，因為我們第一屆的時候就有注意到這個問題，我們社區的運作主

要是依照社區管理規章，規約裡面有制定管理辦法，包括違建的部分，那這部分像之前我們第一屆第二屆，主要是店面後面有一個逃生的小空間，住戶之間他是一間一間，建設公司只有做一個矮牆讓人家可以逃生，店面要維持他們的隱密性，本來是要求要隔起來，那這部份我們有跟他們溝通，後來就沒有了，所以基本上社區是沒有什麼違建，另外像是我們要求整個社區外觀，當初有些住戶會曬衣服，衣服弄到陽台外面去，你如果從外面看來就會看到那個衣服，這部份我們也是規勸住戶盡量不要讓衣服露出來，影響我們整個大樓的外觀。(A1-11)

**訪談者：**

那會有常見的鐵窗問題嗎？

**A1：**

鐵窗目前沒有，鐵窗這部份我們也有考慮，這都會影響到整個外觀的一致性，所以管委會成立的時候，有去建立一個統一標準，當然住戶有安全的需求，有小孩子，那我們是制定一個隱形鐵窗，若住戶有需要，我們都有統一的格式來讓住戶安裝。(A1-12)

**訪談者：**

好，看到管理組織的部分，可以介紹你們管委會委員有幾個人，職務是怎麼分配的嗎？

**A1：**

目前管委會有七個人，一開始是五個人，從第五屆開始就變成七個人，主任委員、副主任委員、財務委員、監察委員、事務委員、設備委員、環保委員，工作分配，主委代表社區，副主委是一個備位，主委有事情他就代理主委的職務，副主委也是監看財務報表，監察委員就是監察社區的一些管理，重點是財務，財務負責社區財務整理跟管制，設備委員就是社區的設施設備的損壞等等，事務就是社區一些活動或是鄰居住戶間的婚喪喜慶跟事務的協調，環保委員，因為我們有一個環保收集室，也是委託清潔公司，我們把垃圾放到裡面，委託外面的清潔公司來收垃圾，所以環保委員我們大都是分配公關方面的工作，是這樣子。(A1-

13)

**訪談者：**

看第二題，你們一年是召開幾次區權會呢？

**A1：**

一次，就按照規定。(A1-14)

**訪談者：**

出席狀況？

**A1：**

出席狀況近幾年，除了好像第一屆住戶剛搬進來，出席人數比較少之外，第三屆之後人數都可以達到四分之三。(A1-15)

**訪談者：**

可以先說一下，你們是怎麼選出委員的呢？

**A1：**

我們就是在區權會上面，每個住戶都有選票，一個住戶是選三位，依照票數的高低來產生管委會的委員。(A1-16)

**訪談者：**

那會不會有大家都不願擔任委員的狀況？

**A1：**

有些沒有擔任是因為他私人事務比較忙，那目前來講應該還好，大家還是願意擔任管委會委員。(A1-17)

**訪談者：**

你們這屆是第幾屆？

**A1：**

第六屆。(A1-18)

**訪談者：**

你們的管理經驗是怎麼傳承的？一些研究說，這屆管委會退了之後，那下一

屆上來可能又要重新了解怎麼運作，需要幾個月的時間來熟悉。

**A1：**

這部分，我們前幾屆是沒有針對這個訂定一些規則出來，那之前我們都有完整的交接程序，交接只是文件上的交接，經驗並沒有辦法傳承，像這幾屆下來，第一屆第二屆幾乎委員都一樣，第三屆是比較大的更動，還是有一些原來的委員在裡面，第四屆也是有，第三屆有兩位，第四屆有一位，都還可以，第五屆，我就是第五屆委員，第六屆也連任，所以目前是沒有經驗傳承的問題，但在這次區權會我們有考慮到未來，將來可能會有無人願意擔任管委會的問題的時候怎麼辦，這部份我們今年的區權會有提案，未來管委會是不是用分層或是分區，每幾層一個區塊，推選一個委員，大家輪流來擔任，以這種方式，這個提案今年是還沒有過，可能是大家覺得還不需要，那未來有這種情形，我們會朝這個方面去推，另外，為了解決經驗傳承的問題，就是下一屆管委會成立的時候，希望有兩位上一屆的委員連任，用這種方式，這部分是有通過。(A1-19)

**訪談者：**

第四個，你們區權會出席有什麼鼓勵的措施嗎？像有一些社區會發獎金之類。

**A1：**

有，出席費一千塊。(A1-20)

**訪談者：**

第五個，你們是怎麼處理衝突。

**A1：**

我們盡量就是，以管委會的立場我們是先請聽他們的意見，目前來講我們也沒有什麼大的衝突，到目前為止，可能就是對於社區的一些事務，住戶會有不同的意見，我們主要都採用比較柔性的方式，溝通跟傾聽，我們不太會去反駁他，他可能有他的想法跟他的道理存在，不一定是說他的意見沒有道理這樣，住戶間的問題大致上我們都能夠處理掉。(A1-21)

**訪談者：**

那像是樓上的裝修等噪音問題呢？

**A1：**

像是最近就是養狗，這個住戶一出門狗就會叫，我們就是一直跟這個住戶反映，他最近就會去想辦法，裝一些設施，讓狗叫的時候會受到抑制，另外一個案例，去年樓上的住戶，他是給親戚的小孩來這邊，他晚上可能比較晚回來，回來可能又會帶他的朋友同學，裡面不曉得做什麼活動，樓板的噪音會震動到樓下，我們也是出面跟這個同學溝通，那他也就沒有了，所以基本上我們這邊的住戶，只要我們跟他溝通他們都會願意改善。(A1-22)

**訪談者：**

好，再來是管理服務人的問題，第一點，你們是怎麼找到適合自己的管理公司呢？像是有些社區可能經費的問題，或是不了解自己社區需要什麼，可能管理公司提供的服務也很多，你們是怎麼選擇自己的管理公司的呢？

**A1：**

社區一開始是沿用建設公司他們所合作的物業管理公司，我們第一屆的時候是沒有換，大致上我們會先跟他們談，談我們社區一些安全的需求跟一些工作上須達到的標準，第一屆第二屆其實都還不錯，物業管理公司主要就是總幹事或是秘書，總幹事這個職位跟這個人的經驗很有關係，保全部分是大家都看得到的，要認真不要偷懶，後來大概在第三屆的時候，經過兩年我們對台中的社區管理公司大概都有去了解，因為有住戶反映看能不能用遴選的方式，那我們就邀請幾家物業管理公司來遴選，甚至我們也有開放住戶來旁聽，聽聽住戶的意見，但根據住戶規約我們管理公司還是由管委會來做遴選。(A1-23)

**訪談者：**

第二題，管理公司沒有辦法達到管委會的要求或是管理公司能力不足造成你們的損失呢？

**A1：**

這問題不大，現在物業管理公司，就現實面來講，物業管理公司人員流動率

很高，像這個管理人員可能一下子就換到另外一家，公司不同可是人可能都是這些人，可是我們當初在遴選的時候，遴選的標準為何？我們會要求物業管理公司你要有一定規模，一定的信譽，有些比較小的公司他可能價格比較低，但我們會考慮到價格低或公司規模小，不穩定的可能性就比較高，我們在遴選的時候就會把公司的規模列入考慮，經過我們的了解，市面上幾家物業管理公司他的規模跟服務都不錯，可是當然一分錢一分貨，你要比較好的管理公司價格就比較高，我們衡量社區經費的預算，折衷選一家適當的管理公司，那目前我們選這家管理公司，在國內也算是很有規模的一家公司，再回到這題，服務標準沒有辦法達到要求最主要原因是總幹事經驗如果比較不足的話，對社區的情形他沒辦法完全掌握，沒有辦法完全掌握的話就在某些細節或事務上會有一些疏失造成住戶的抱怨，若他一直沒有辦法改善，這牽涉到他態度的問題，如果是經驗不足，我們會給他機會，那如果你一而再再而三，在工作上並不是很積極，抱著過一天算一天的心態的話，那我可能就會要求管理公司更換人選。(A1-24)

**訪談者：**

那你們是怎麼監督的呢？

**A1：**

全民監督，住戶自然就會監督，尤其我們現在又有群組，很方便，住戶有什麼事情馬上就會在群組上面反應，所以這個部分基本上沒有問題。(A1-25)

**訪談者：**

第三個，剛剛您有提到的，社區大樓服務人員流動率都很高，那您是怎麼因應這個辦法的呢？

**A1：**

基本上我們也知道服務人員更替頻繁對管委會不是一件好事情，因為他可能好不容易對社區比較了解之後，人員更換整個又需要重新適應，所以基本上是以維持服務人員的穩定為主，所以我們跟管理公司簽新約或是續約得時候，我們會要求你來的人一定要固定，不要今天這個請假請一個代班，代班又一下張三一下

李四，每天在管理中心的人都搞不清楚狀況，這個人是住戶還是客人他都搞不清楚，這一兩年從我去年當主委開始，服務人員除了因為個人因素離職以外，基本上我是盡量維持人員的穩定，就如同剛才所說，如果是你經驗不足我會給你機會，這個也是經驗的累積，大樓其實也沒有什麼複雜的事務，但如果你態度太消極，那我就會把你更換掉。(A1-26)

**訪談者：**

看下一頁，第一個，貴大樓是否有公共空間閒置的問題，像一些公共設施，健身房等等。

**A1：**

我們公共設施目前來說，先介紹一下我們的公共設施大部分集中在一樓大廳，剛剛坐的沙發區，後面有一個宴會廳，在後面有一個吧台，外面有一個戲水池，在後面有一個 SPA 池，有一個三溫暖跟烤箱，再來就是三樓這個空間，還有頂樓陽台，我們公共空間大概就是這些，使用方面，沙發區就是客人來可以談心，後面宴會廳我們常有住戶辦一些聯誼或是學術的研討，我們管委會開會也都是在下面，社區活動像是一戶一菜也都會利用到那邊，所以使用上是沒有問題，後面吧台區就是提供住戶看報喝咖啡，閱讀一些書報雜誌等，游泳池的話是夏天的時候會開放，夏天大概是從端午節到中秋節這段時間會開放，後面 SPA 池跟三溫暖區比較沒有使用，一方面是怕會吵到住戶，其實三溫暖烤箱，我們並沒有限制住戶去使用，反而是住戶使用率不高，我們本來是想另外更改他的用途，可是這個又牽涉到建築法規的問題，以後再繼續想看看能有什麼辦法，那這間我們購置一些 KTV 設施，住戶可以來這邊唱歌，住戶要辦一些活動也可以來這邊，尤其是有投影機的需求，會議等也可以來這邊使用，所以這使用率是蠻高的，屋頂陽台部分目前大概就是作曬衣場使用，因為上面風比較大，我們是開放住戶有些比較大的盆栽，今年區權會有提到，開放住戶認領去種一些菜，做一些綠美化，因為在去年評選的時候，對綠美化這塊比較重視，我們也要做一些加強。(A1-27)

**訪談者：**

另外問一下，在頂樓做綠美化會不會有一些防水的問題？

**A1：**

所以目前我們就是用盆栽的方式，綠美化當然很多種，你要考慮到載重量問題跟防水問題，這棟大樓點交的時候沿著女兒牆的周圍有幾十盆比較大型的盆栽，他本來是種樹，有一些樹生長得不好，住戶就自己去種菜這樣子。(A1-28)

**訪談者：**

那第二題，像大樓久了，對於社區的事務大家就比較不常關心，那你們是怎麼凝聚大家對於社區的關心呢？

**A1：**

這個就要請我太太，因為一個社區裡頭要有幾個比較熱心的住戶，像社區的組成上班族還是佔大多數，一般白天大家上班晚上才回來，禮拜六日大家想說難得放假，想自己安排活動，所以住戶間互動的機會不多，如果社區是這樣的話可能大家住在同一層樓卻都互不認識，一定要有幾個比較熱心的人出來，辦一些活動去邀約，像我們辦一戶一菜或是有時候來這邊看電影唱歌，甚至我們會辦社區旅遊，當然有些住戶比較忙，但我們還是盡量從少數開始慢慢擴展到越來越多住戶，基本上你跟住戶有互動，熟了之後社區的向心力自然而然就起來了。(A1-29)

**訪談者：**

可以說一下你們每年定期會辦哪些活動嗎？

**A1：**

定期的話，社區有編列活動預算，主要像是中秋節還有耶誕節，端午節的話，去年我們是結合建設公司，建設公司目前有成立一個部門在他們幾個建案裡面去推廣社區活動，他們都有編列預算，可能一次活動是一、二萬塊錢，教學性的像是畫畫或手工藝，像去年端午節我們就跟他們合作在中庭包粽子做公益，除了我們社區之外，幾個建設公司的社區都可以報名，就來了兩百多戶，住戶會有兩串粽子，每個住戶捐四顆出來送給育幼院。另外我們去年還有辦一個音樂會，有一個天才少女音樂家來我們這邊辦音樂會，同時結合各社區自發性的表演活動。

(A1-30)

訪談者：

那相關經費是怎麼編列的呢？

A1：

我們在區權會開會前，管委會會先編列下一年度的預算，區權會我們會把今年收支情形整理出來，另外我們會編列下一年度的預算，在區權會上讓住戶去審查同意，這幾年我們都會按照這個預算去執行，所以才不會有剛剛提到，管委會使用浮濫，我們都先把預算列出來了，所以這幾年我們財務非常健全。(A1-31)

訪談者：

所以活動的預算也都是先編列出來？

A1：

對，剛剛講的，中秋節跟耶誕節是比較大的活動，可能端午節跟春節僅編列少許經費，像春節就是僅做一些布置。(A1-32)

訪談者：

那問得差不多了，還有一些您管理上的經驗可以做分享嗎？

A1：

我覺得一個社區，剛提到一個重點是要有向心力，一般社區大家比較獨立，可能住戶之間互不認識的機會比較大，我們這邊上班族居多，住戶的素質很高，都是公教人員醫生，也有退休的住戶，平常會透過一些活動，今天找我太太來，他就協助我這塊，社區裏面要有一個主動的人出來邀請各住戶參加活動，因為一般住戶不會主動來參加活動，這個隔閡打開以後，凝聚力向心力也就出來了。(A1-33)

訪談者：

像我住的社區會有一個問題就是，活動可能這屆的委員比較熱心，今年的活動就比較多，這個委員退了之後，下一屆委員可能就只想管理好社區就好了，活動就比較少。

**A1 :**

當然有這個問題，那這是沒辦法的事情，我的想法是說，你要看辦活動的目的在哪裡，辦活動的目的就是社區聯誼，那你有沒有達到這個目的，你如果沒有達到這個目的的話，你辦活動也只是一個制式化的工作而已，當然辦活動的人也很辛苦，那參加的人要多才能給辦活動的人一個鼓勵，我辛苦辦活動但大家都不來，再有熱情的人都會被磨耗掉，你要看辦活動的目的在哪裡，所以我們一開始辦活動的時候，要主動去邀約，這就需要熱心的人，你主動去要住戶來，當然你的活動也要精心規劃，不要只是應付一下，讓大家覺得沒什麼，如果住戶參加這個活動以後，住戶熟了以後，其實住戶自己也可以辦活動，因為每個住戶的屬性不一樣，有些住戶本來就比較活潑，比較願意出來參加活動，有些比較注重私人空間，比較不願意出來，當然你這個活潑住戶熟了以後，覺得無聊自己就可以辦活動，我們的公共設施都開放給住戶使用，現在我們管委會反而退居在處理社區事務方面，活動盡量鼓勵住戶自己來，住戶可以成立社團，讓他們自己參加。(A1-34)

**訪談者 :**

所以你們有成立社團這類的東西嗎？

**A1 :**

我們是沒有正式的社團名稱，但我們有一些比較熟的住戶，固定的時間大家來聚餐，或是說出去玩。(A1-35)

**訪談者 :**

因為我有聽說有些社區會成立一些社團，然後管委會給一些補助。

**A1 :**

我們本來也有編這個預算，可是這個比較會有爭議，當時編列預算的目的就是希望社區成立社團，可是管理費都是住戶大家的錢，可是你這個補助的辦法或內容就容易引起爭議，所以我們基本上還是上住戶自發性的，把它歸咎到最終的源頭，我們讓住戶彼此之間都弄得很熟之後，住戶們自然而然自己就會去辦一些

活動之類的。(A1-36)

**A1 :**

社區需要比較雞婆的人，其實管委會的做為很有限，社區不能只靠管委會，要靠社區住戶之間的感情，那你要怎麼融和，簡單說就是要靠雞婆的人主動出來。

(A1-37)

**訪談者 :**

像有書上說，就是社區需要有雞婆的人，但或許有些社區有些雞婆的人，也有得幾個獎，但是當這些人離開或搬出之後，這個社區又慢慢淡掉了。

**A1 :**

本來就這樣，社區主體主要就是人，你這個社區的好壞其實就是這些人的好壞，當這些比較熱心的人離開後，當然就（沒落），這是沒辦法的，這個有時候也是運氣啦，看你社區進來的人組成是怎麼樣，決定了這個社區的形態是怎麼樣，所以也沒有永遠第一名的社區，也沒有永遠最爛的社區，永遠都這個社區得第一名也沒什麼意思，得獎的目的是要提升整個社區的品質，獎勵只是一個形式，讓大家有一個目標，因為公寓大廈這種集合式住宅，大家意見都不一樣，大家意見多的話，就很容易有衝突，透過這種優良公寓評選，讓住戶有一個共同的目標，利用這個誘因來凝聚社區的向心力，進而提升社區的居住品質，這是比較軟性的，硬性的話就是公寓大廈管理條例跟住戶規約，可是這種是死的東西，死的東西在某一部分是可以規範到，但也難以完全去限制規範到全體的住戶，最終的目的是透過這種活動來提升整個社區的居住品質。(A1-38)

**訪談者 :**

當初怎麼會想要參加優良公寓大廈？

**A1 :**

有誘因，第一個，有獎金，雖然現在比較少（笑），不過最大的誘因是，當你得獎以後社區知名度提高，實質上來說也會比較保值，社區有公家認證過，至少在房價的保質上是可以確定的，所以也因為這樣，吸引許多社區的投入，也才

有機會去提升社區的品質，像今年頒獎的時候，林市長就講得很明白，他說這個得獎以後你們房價都會上漲，就是最大的誘因。(A1-39)

訪談結束

貳、受訪者訪談記錄

編號：B

訪談時間：2016 年 4 月 8 日 上午 10:00

訪談地點：會議室

訪談對象：○○○公寓大廈管理委員會 主委（B1）

---

訪談者：

第一題，你們住宅與店面是怎麼管理的呢？

**B1：**

我們一樣都是繳管理費，住戶的話一坪是 70，商家是 35，主要差別是電梯，因為商家是沒有電梯的，第二個部分是，因為我們商家只有在一樓外面，因為我們是口字型，他只有鄰近馬路的那幾戶而已，6 戶，所以他有很多公共設施是沒有辦法使用的，所以他的費率就會減一半這樣子。（B1-01）

訪談者：

商家設什麼限制嗎？

**B1：**

沒有，只是地點的問題，因為他很多公共設施無法使用。（B1-02）

訪談者：

所以沒有限制餐飲業等不能進來？

**B1：**

店面的話我們基本是不違反善良風俗就可以了。（B1-03）

訪談者：

第二題，你們社區的財務也是分為管理費跟公共基金兩種嗎？

**B1：**

我們是管理費有多餘的才會提存轉為公共基金，因為基本上我們的收入全部都要靠管理費，那另外一個部分是我們有自營的餐廳，只對住戶使用，所以我有兩筆收入，一個是管理費，一個是社區餐廳，社區餐廳是每一戶酌收一千塊新台幣

幣，那這一千塊新台幣可以轉成我們社區餐廳有兩間，一個是提供午餐與晚餐的餐廳，一個是咖啡廳，就類似說他提供早餐到晚餐的部分，但就是輕食，就像一般外面的咖啡廳一樣，所以基本上我們會有兩筆收入，餐廳跟管理費，那這兩個，當我今天有盈餘的時候，扣掉所有社區的花費有盈餘我才轉成公共基金。(B1-04)

訪談者：

所以也是分兩個帳戶？

**B1：**

對。(B1-05)

訪談者：

好，妳們是怎麼預防管理費或是公共基金遭到不當的使用？

**B1：**

基本上這個部分，所謂的不當使用要看情況，我們的收入有兩個，第一個就是說，除了指定的經手人員可以摸到現金之外其他人都不可以，第二個部分，一但入我們社區的帳戶，所有的提款，若是社區一般消費，需要一個大章，三個社區委員的章，而且三個委員都要看過所有的簽呈他才願意簽，如果要動用到公共基金，總共需要五個委員的章再加社區大章，所以這個部份要提領到現金是很難的，那所有現金收入，管理費跟餐廳的費用合併成一張管理費，住戶可以使用銀行轉帳跟 7-ELEVEN 繳款，第三個是櫃檯，7-ELEVEN 跟轉帳是沒有人會碰到現金，直接入銀行，所以任何人都動不到，要提那個錢一定要蓋章，如果是在我們社區櫃台繳款的話，所有住戶一定要確保，任何跟現金有關的都有單據開出來，我們對於其他部分也有做預防，第一我們對於經手人員有限定，第二我們有裝設影機，第三我們會每天清查帳冊，現金進入社區後一定要入保險櫃，有兩位人員拿鑰匙，其中一位還要記密碼，所以一但進去，要拿出來的的方式很困難，所以比較不會有這個問題。(B1-06)

訪談者：

那你們管委會能夠動用的錢是多少呢？像有些社區是五萬塊，超過就要開區

權會。

**B1：**

我們有這樣的規定是說，因為我們社區有 15 個委員，因為社區的花費太多，五千塊以下，權責委員去處理，五千零零一到兩萬塊是權責委員外加主監財總共四位，那如果超過兩萬以上的費用，就要到社區的月例會去提報，所有的委員同意後才可以去花。(B1-07)

**訪談者：**

所以沒有設定說需要開到區權會的金額？

**B1：**

區權會是要單筆消費到二十萬以上，含二十萬這個數字才會到區權會，但理論上社區在這塊的管制很嚴，我們盡量都會不要到這個數字去。(B1-08)

**訪談者：**

第三題，有關於設備維護方面是怎麼規劃的？

**B1：**

我們都是有定期去做法規的設備保養跟維護，外牆維護的話，像最近有磁磚掉落，我們平均每五年，之前是二零一一年做決議，二零一二年做清洗跟檢察，我們今年是二零一六年做決議，二零一七年要做清洗跟檢察，平均每五年做大樓外觀的清洗跟檢察，尤其是高樓層磁磚掉落，因為現在有法規規定，機電設備是固定每個月都一定會做檢查，我們都有固定簽約的廠商，消防設施也是，我們都有固定的時間跟固定的廠商來固定巡視檢察，每年都會固定提撥，像是今年的消防檢查我們大概就要花到二十萬以上，但是是總計，因為每次分批分批，大概都不會超過二十萬的費用，但是總計大概二十萬的費用。(B1-09)

**訪談者：**

你們社區到今年是第幾年了呢？

**B1：**

第九年。(B1-10)

**訪談者：**

社區可能十年或二十年後會有重大修繕，像是更換電梯或是機械停車位大更新等，你們公共基金對於這方面的費用會預先存起來嗎？（B1-11）

**B1：**

我們都會預先存起來，像是機械停車位的話，我們會有一筆機械停車位的專用戶，那筆錢是沒有人可以動的到，就是假設我要整個大更新或維修保養，平常例行性的我們就有維修保養，但是機械護專用的部分，你講的要更換汰換的部分，那個是有專用戶，我們是有單筆針對機械停車位的。（B1-12）

**訪談者：**

因為現在有些社區就是，不知道該存多少錢，可能到出問題之後才發現錢不夠，或是有些社區一直存錢，但可能實際上他未來並沒有要花這麼多錢。

**B1：**

正確來講，他一直存錢是為了以防萬一，社區隨著年齡的增長，他的折舊是越來越高，不斷的汰舊換新之下絕對是有一天會到不夠用的情況，所以絕對不會有像你說的，存了確有剩餘的情況，不可能，基本上我們社區的錢我們都有再盤算，比如說十年我們預計應該存到多少錢，這些錢就是說，像我們最近也有換電梯鋼索，電梯鋼索我總共就換了三條二十七萬，我們每年都是，比如說我們現在第九年，在年初的時候就預計我今年會做哪些重大的保養，我們盡量不先動用到公共基金，先以社區的管理費例行性的能夠 cover，再加上社區餐廳盈餘能夠 cover 的先把他 cover 掉，真的不行才會動用到公用基金，但公用基金是一筆非到緊急狀態，東西已經換到不能再換，東西已經牽涉到人身安全的部分，比如說電梯我一定要換，我才會去動到他，否則我要五個委員出現去蓋那個印章是很難的事情，光喬時間就喬不攏了，而且銀行那邊我們有規定你一定要五個印章再加上一個社區大章，所以真的真的要動用到公共基金是非常難的事情。（B1-13）

**訪談者：**

第四題，像常見的違建，鐵窗之類的你們有這類的問題嗎？

**B1：**

沒有，完全沒有，我們住戶非常的自律，如果說住戶有做違章的部分，我們通常第一個動作一定先去提醒住戶，那如果不行我們才會走法規面去把它拆除，因為我們有聘請管理公司，所以是管理公司去做善意提醒，不行才提報管委會，由管委會發正式通知，在最後一個步驟我們會寄存證信函，存證信函還是沒反應我才會請該拆除的來拆除，因為我們已經成屋了，如果要做任何的裝潢或是剛剛你講的這個部分，基本上都會先通知管委會做一些適當的處理跟準備，因為我們有管理的部分就是說，因為第一個部分是有人員進出，就是那些裝潢工，那我們對於住戶的安全特別注重，所以任何裝潢工是誰要來、預計幾個人、幾點到幾點，然後他們要先提報，然後第二個部分是我們會通知他說你要做的事，他們裝潢工是什麼時間點，第三個是怕毀損公共設施，因為我們是很大的社區，我有十棟建築物，所以變成他要去注意到他的建設是要做哪一個部分他也要提前告知管委會，牽涉到梁柱跟動到外觀的基本上我們都不會答應，所以我們住戶能改裝的部分都只有內裝，所以不會有違章這樣的情況。(B1-14)

**訪談者：**

接下來是管理組織的部分，第一題您剛剛有提到你們管委會有十五個人，那職務是怎麼分配的呢？

**B1：**

主委一個，主、監、財，然後我們有會管兩位...(B1-15)

訪談者：

會館？

**B1：**

我們的會館就是會議的會，他就是負責餐廳營運部分的管理，其他我們還有水資源，水資源大概就有三位... (B1-16)

訪談者：

水資源？

**B1：**

因為我們社區有水權，但是這個水權還在跟台中市政府協調，因為我們底下有個地下水，這個地下水權是當初建設公司再蓋這個房子的時候他知道底下有地下水，剛好地下有一個水泉源，水權是我們跟隔壁的社區是共用的，所以會有三個水資源，還有保全，負責保全的部分，還有行政、設備、環保，設備就是你剛講的消防設備那些，環保部分就是負責資源回收室那塊還有社區大樓清潔，因為我們有請清潔公司，還有一個是比較偏向公關娛樂，這我還要再回想，我再請我們家的人把他 mail 給你。(B1-17)

訪談者：

第二題，你們一年召開幾次區權會？

**B1：**

一次，出席一定要三分之二以上的人，至少要一半，目前大概都是一半。(B1-18)

訪談者：

第三題，會有遇上沒有人想擔任管委會委員的問題嗎？

**B1：**

其實我們管委會的委員都是在區權會的時候選出來的，如果說他在當時被選出來，我們都有備選人員，假設我們今天要選十三位，十三位選出來後面會再有兩個備選，有點像考試備取的部分，所以就是十三位再加上備取，如果當天那個

委員表態他不願意的話，就由備取的上來，那我們一定是區權會當天就決議他要還是不要，都確定好之後，當天再留下來繼續開會，把每個人負責的主監財用選舉的，由被選出來的委員們投票誰來當主委、監委、財委這樣子，因為主要我們有規定這三個職位，今年我當主委，明天當財委，到第三年就不能當主、監、財中任何一個職位，我們有一些制式規定，因為公正清廉的部分，主監財只能兩年，你可以離開一樣當委員，但不是主監財這個職位，再回來這是可以的，我們是有這個規定，主監財這三個職位比較敏感。(B1-19)

**訪談者：**

所以委員可以一直當？

**B1：**

可以。(B1-20)

**訪談者：**

主監財就兩年。

**B1：**

對，兩年，基本上只要兩年內有當過這個職位就不行。(B1-21)

**訪談者：**

當委員有管理費減免之類的福利嗎？

**B1：**

沒有，完全沒有。(B1-22)

**訪談者：**

純義務性質？

**B1：**

純義務性質，我們是沒有任何的薪資，福利沒有，功勞只能說我們盡力為社區服務。(B1-23)

**訪談者：**

那你們對於管理的經驗是怎麼傳承的呢？

**B1：**

基本上我們這邊的話，因為我這邊是人資，其實我上一屆主問委員是沒有做任何交接給我，但是我很幸運的是因為我跟第四屆第五屆的主委熟悉，所以他會帶著我告訴我說，往年社區有哪些是注意事項，比如說哪些活動要辦，哪些重大措施要去注意，他有沒有執行，比如說外牆清洗是什麼時候，下一次清洗是什麼時候，然後再來就是說，社區例行性的活動哪些要辦哪些不要辦，這些就是我之前認識的那位住戶他帶著我，反而上一屆是沒有教，但是我這屆的做法是，每個月把例行性重大事項或重大事項寫在本子裡，我到時候會交接給下一任，因為有一些措施是值得繼續推廣下去，甚至很多委員可能不知道或是忘記的，有一些小細節真的要去注意，那有一些是重大措施的部分或是例行性的，我們社區文化要保持下去的我都會把他寫在這上面，我自己會再跟下一屆約時間告訴他，這部分我自己會注意，因為我現在再做人才培育，公司文化這塊很注重，我自己很注重這些事項。(B1-24)

**訪談者：**

第四題，你們會有遇到過區權會人數不足的問題嗎？

**B1：**

目前還沒有，但是我們曾經就是說，我們住戶很多都是在北部，或是中部地區，中部地區很大但是他不是在原本的台中市是舊台中縣，我們的做法是布長線，社區只要有活動我們就會發簡訊，甚至打電話告訴他們說社區有什麼活動，那請你們注意觀照一下，這有點類似說社區跟社區整個主體，管委會跟住戶關係的連結，我每個月或是像最近端午節要辦新的活動，那再來就是我們社區的公設，我下個月游泳池要開了，那其實有的住戶他非常關心這點，區權人他非常關心，那我們平時就會非常注意這塊，就跟住戶保持密切聯絡，那要召開區權會前的一個月，我們就會開始打電話、發訊息或是 E-mail 聯絡，那住戶我可能要來或是不會來，不會來我們就會說那你要不要找代理人，我們在前面長期我就跟你維持關係了，所以當區權會到的時候，我們都會提醒他這裡面有很多事情是跟你的權益有關，所以他們要出席，

上一次我們開區權會的時候蠻準時的，到法規規定二分之一以上我們就到齊了，重點是你社區管委會跟住戶關係是連結的，所以你社區住戶一定會注意到你這個事情，如果真的不行，我們物業管理公司都會幫忙聯絡幫忙收代理人的單子，這個情況也有但是很少，因為我們前面關係就維持好了，所以我們沒有遇到你講的這種。

(B1-25)

**訪談者：**

出席的話會有...比如說發錢、辦餐會之類的嗎？

**B1：**

不會有你講的這個情況，因為發錢的話牽涉到現金，很容易有爭議，所以我的做法我剛有提到，我們社區是有餐廳的，平時住戶就要繳一千塊餐廳的營運費，換成點數去用餐，一點等於一元，我不要浪費，因為你發錢等於也是消耗你自己的管理費，所以我們的做法是採取最快的，就是說餐廳在營運，我的成本就是材料跟人工，給你現金我寧可給你點數你來消費，我換點數你來消費，這個做法你可能會覺得很奇怪，第一點是我今天假設我給你現金兩百塊，我是真的一個人給你兩百塊，社區要花兩百塊的錢，可是如果我今天給你兩百點，你到社區來消費的時候，這個餐是兩百塊，你覺得我的材料要到兩百塊嗎？是不用的，第二個部分，我今天鼓勵你我給你這個點數，我來點個餐的時候，他今天想要吃好一點的，這個餐可能不是只有兩百塊，他可能要三百塊，那不夠怎麼辦？你是不是要儲值，你儲值是不是又要繳錢，這樣我社區又會多賺一點錢，對！所以這是有兩個意義存在，第三個我們本來就是希望說，這個本來就牽涉到你的權利義務，你不要為了這種東西而過來，但是我們今年會做的就是說，因為我們往常挑的場地，像我們去年是辦在長榮桂冠，那我們今年挑的場地就會比較好像是飯店這種等級。(B1-26)

**訪談者：**

所以你們會給點數。

**B1：**

基本上是點數，盡量不給現金，這會有爭議存在。(B1-27)

**訪談者：**

好，第五個，您剛好像有提過，比如說樓上很吵雜等這類的問題是怎麼解決的呢？也是先請物業....

**B1：**

我們都會先請物業去跟住戶交流溝通，不行的話才由管委會出面，那如果說有一些是超出法規面，比如說噪音太大，那法規面我們真的會請人家來測，告訴那個住戶，真的有必要就是開單，這是有可能的，但是目前來講，我們管委會管理能力算是不錯，物業他們善意提醒的時候住戶他們都會收斂。(B1-28)

**訪談者：**

那第四個，管理服務人方面第一題，你們是怎麼找到適合自己的管理公司呢？

**B1：**

我們有物業公司遴選辦法，我們社區其實本來就有定，第一個就是三家，我一定要先找三家來比較，比價錢，挑所謂 CP 值最高的，進來的時候假設他在試用期三個月不合格，那我就一定把他汰換掉，所以我們是有遴選辦法的，當然第一個就是比價，一定要三家以上，三家一定要約時間，所有的管委會委員要到場聆聽這三家的介紹、報價，還有包括他們會提供哪些服務項目，聽完之後包括現有的物業公司都不能在場，由在做的管委會委員開始討論投票要選哪兩家，因為我們是先三家以上，再選兩家，兩家之後再做深入的，請他們回去告訴他們說，比如說我就是選三家，那三家之後有哪兩家中選，這兩家管委會討論完，假設只剩下一家，遴選完了，我確定是哪一家之後，我會再出題目給他，其實社區的營運他一定有很多問題，社區的管委會會提問題去告訴他，看他的因應措施是什麼，因為有時候你只是聽他給的資料是不夠的，你一定要出問題去問他，問完後他再回答，看他的應對跟處理方式之後，管委會討論再做最後的決議這樣子。(B1-29)

**訪談者：**

住戶也會來聽嗎？

**B1：**

可以，開放的。(B1-30)

**訪談者：**

第二題，比如說管理公司的服務一直無法達到管委會的要求，甚至造成你們的損失，你們有遇到過這種情況嗎？

**B1：**

去年有，去年我是副主委，基本上來講第一個，專業能力不足造成管委會損失的話，基本上我們會看損失的程度來處罰物業公司，一比一的相對性處罰，第二個部分是說，我們會做人員的汰換，因為物業公司專業能力不足的是誰，主管領導無方還是底下的人員作業不良，這個會有差異，所以我們會去看是面對怎樣的問題。

(B1-31)

(更換訪談地點)

**B1：**

第二題的部分，如果沒有達到要求造成損失，我們管委會第一個，會依照合約，如果不在合約範圍內的話，我們就會依照同等的去跟他索賠，管委會每天，我們跟柯 P 一樣，他們會寫日報給我們，我會就會看或是有什麼情況當天 LINE，我們有個 LINE 群組，他就會當場即時反應，日報我們有看到不正常的現象或是有疑問就會當場提出，如果住戶有反應有寫意見箱，我們都會知道我們就會督促他們，所以這個部分例行性我們每天都在檢查每天都在看，所以損失的部分目前比較沒有，主要是在於人員的管理，人員管理部分的話，我們在那邊有所謂物業公司的經理，這個經理他要管的是物業秘書跟保全，他會定期回報哪一個是表現不好的，其實我們每天進進出出都會看，所以委員自己也會觀察，然後會適時告訴經理說這個人員秘書或安管哪裡不好該糾正，比如像我之前遇到的是有住戶告訴我，某個晚班的安

管他的笑容沒有了，都擺一張臭臉，我就會告訴經理這件事，提醒他，我們通常會給你三次機會，比方說你哪一些地方你要去注意，我們跟他講了之後，他們就會去做變更，如果沒有改我們就會把這人員汰換掉，物業公司就要換一個新的人給我，因為我已經給你三次機會要去注意修正，那這代表你這三次連續錯三個，這是無法接受的。(B1-32)

其實除了這個之外，我們這邊有一個做法是說，我這邊有另外做要求，因為我本身是做培訓的，所以我對物業公司的要求就是每個月要對自己的秘書跟安管人員做教育訓練，而且要到社區來教，因為他們其實有法規規定的教育訓練，但是我需要的是另外一塊的教育訓練，因為法規面你只是符合法規要求，但實際操做你不符合我的需求，所以像我這邊很簡單，舉例來說會要求他你要去幫我的秘書做美姿美儀，可能很多人會覺得很奇怪，可是你的美姿美儀就包含你的應對進退，你的微笑要怎麼笑，頭髮要怎麼綁，你的服裝儀容等，我們社區你一進去一定會聽到一聲你好，從我的安管人員，這是大門口外，進到社區大廳，第二句你好，站起來點頭跟你微笑，不管這個住戶有沒有看你，他一定要做這個事情，除非他今天再忙，不然基本上他一定要做這些行為，包括你點餐時他跟你應對進退的態度，今天就算他心情不好，他要怎麼克服，這都是他們的問題，但是他要把他的職業微笑拿出來，所以我的教育訓練就是要求物業公司在這塊加強著重跟培訓，而不是法規面的敷衍了事，這我不接受，這是我比較嚴謹要求的地方。(B1-33)

**訪談者：**

第三題，你們會有遇到管理服務人員頻繁汰換的問題嗎？

**B1：**

目前沒有，之前有，但主要是因為領導者的問題，我基本上是把公司的營運套用到社區的營運，我們社區的經理就是我們社區聘請的專業經理人，那我們這群管委會就是股東的角色，要來監督這個經理的營運情況，所以之前的確是有發生這樣的情況，所以後來已經磨合三個月了，最後管委會決定把這個經理人給撤換掉，所

謂的人員替換一定是分析它背後原因，第一個是不是上級領導這個專業經理人的問題，第二個是底下現場執行者的問題，第三個是我們管委會本身的問題，基本上我們管委會不可能承認自己有錯，一定是要他們來配合，因為管委會是社區住戶選出來的，我們只能朝經理跟底下現場的去調查，那就是整個物業公司這塊到底哪裡有問題，後來去年發現是經理的問題，所以汰換掉了，我當副主委的時候就把它整個汰換掉了，汰換掉後現在選的這個新的經理來，他之前也待過比較大型的案場，第二個部分是，我這邊我會去跟他溝通說，我可以接受人員的汰換，但這人員汰換的條件是，第一個你的人離職了，第二個這個人犯了三次錯，能力不佳而被我汰換掉，那其他的部分我就比較不太能接受，我盡量會在教育訓練時能夠糾正就去糾正，而不是人員一直汰換，不過物業這個產業有一個特色，他是一個封閉社會，但他的人員流動性非常的強，非常非常高，因為我現在的物業公司是跟我們管委會配合到現在已經第五年了，裡面也有物業公司的同仁待在我們社區五年以上了，就是前一家他就留著後面我又聘請他，所以至少有兩位都蠻久的了。(B1-34)

**訪談者：**

剛忘記問，你們管委會是多久開一次會？

**B1：**

每個月一次，但如果是比較重大事情的話會在約時間開，比如說像物業公司的遴選，我們曾經一個月就開了三、四次跑不掉，因為是重大議題，我的物業公司支出消費至少六十萬以上，所以這是一定要再召開的。(B1-35)

**訪談者：**

再來是其他的部分，你們有公共空間閒置的問題嗎？

**B1：**

目前是沒有，為什麼沒有，因為就如同我剛剛講區權人的問題，我們就會前面就跟住戶做一些關係的連結，那社區公共空間的部分，我們其實就會鼓勵社區的住戶使用，因為我是先做業務市場行銷，然後再轉做人資，那其實在這個部份我們就

會跟社區經理搭配好，你要去做一些促銷活動，比如說我的餐廳，我剛剛講我有兩個餐廳，我的餐廳遇到節日的時候，我的日餐我有提供咖啡，那咖啡就是第二杯半價，公共設施不用錢的當然大家都要用，要錢的我們就會舉辦活動讓大家去注意到去使用，像最近我們游泳池要開放了，那我們就會辦一個游泳池體驗營，游泳親子教學，住戶就會注意到，我的游泳池外面是有陽傘的也有躺椅的，今天如果是下雨天可能不會用到，冬天可能大家覺得就閒在那裡，可是我外面是有陽傘的，很多住戶會在冬天的時後躺在底下曬太陽，非常舒適的，我旁邊周圍就像是東南亞風一樣，只是游泳池沒再用（冬天）。(B1-36)

**訪談者：**

第二題，你們是怎麼凝聚社區向心力的，您剛好像有提到。

**B1：**

我剛剛有提到，我們社區其實都會辦活動，像我們聖誕一定會有聖誕節晚宴，聖誕節晚會我們立即性的做法是說，一定是辦有餐點的，後面是會有活動邀請住戶一起進來，像我們連續兩年是請原住民舞蹈，他會帶大家一起跳原住民舞蹈，他會帶動唱，甚至我們在辦活動的時候鼓勵住戶一起來表演，那因為社區住戶是有日本人，也有包括音樂家還有一些老師，像我們去年表演住戶的部分，就有日本幼稚園的小朋友上來做跳舞表演，有幼稚園跟小學生就兩組了，然後再來是高中生這又一組，再來我們住戶有人是小提琴老師，那他就會來表演，再來是薩克斯風，他本身是做薩克斯風的愛好者，他也上來表演，所以社區我們會透過辦活動來凝聚社區，而且我們是不分你是哪個國家的，你問我們說管理費這費用會不會超支，那我還有沒有辦法做，你會發現說我為什麼送你點數，其實我的做法是不是這樣，在舉辦一些活動的時候，我如果在餐廳舉辦活動，那是不是有住戶不夠又要存錢，但是我成本沒這麼高我是不是一直都會有收入，所以我的收入絕對是餐廳跟管理費，那這些可以支付我日常維修保養維護外加我的社區活動，所以這個是比較不一樣的地方。

(B1-37)

訪談者：

第三題，你們每年定期會舉辦哪些活動？

**B1：**

如果是聖誕節的話，就是聖誕晚宴，這個的話整個費用一定不能超過管委會的規定，所以都是十九萬八千，這個都是已經是制式制約好的，然後每年都會編列，中秋節有中秋節晚會，但是今年的中秋節晚會我們會發現說，因為跟聖誕節太接近，我們會斟酌是否要辦，預算還是會編列，但不確定有沒有要辦，沒有要辦我們這筆預算就會挪到區權會，因為我預算編列好我就挪到區權會那邊使用，其他你遇到台灣的節日，比如說新年的部分，我們就會布置，然後做一些小活動送送東西，然後像今年兒童節，要看什麼節日，我們基本上只要遇到台灣有的特殊假期國外比較沒有的，我們都會辦一些小活動，比如說兒童節清明節，我不可能去慶祝清明啦，但是我可以慶祝兒童，所以我兒童節很簡單就是，我剛好要慶祝兒童節，然後我也要讓住戶有地方可以去，又可以休息，然後我剛剛也有講我有餐廳，所以我又想要賺錢，所以我就鼓勵住戶做一件事，舉辦一個活動，你來我餐廳消費滿兩百我就送你一個小東西，是符合兒童節的一個小畫冊，再來下個月是母親節，只要住戶是女生我們就會讓他領康乃馨，外加我的餐廳又會搭配一些活動來幫我慶祝，因為我的餐廳只對住戶營業而已，住戶就可以去預定一些餐點是比較精緻的比較好的，再來就是說，端午節我們社區一定會安排送住戶來領粽子，然後玩禮袋，當然每個住戶都有規定，你如果超過就再花錢，一個是你自己準備一個是你花錢，你自己準備有的是牽涉到金錢部分會稍微跟住戶提醒一下，你要負責什麼地方這樣，所以這些是營運上的一些小細節你要去注意到的。(B1-38)

訪談者：

那相關的經費是？

**B1：**

我們每年都會編列好，其實像我這個部分是剛剛有提到的是說，我都會有寫交接冊子在裡面，當然有時候會隨著物價波動去變化，所以我們基本上都是參考往年的資料來做編列預算安排，但是有時候會做適度調整，因為我不知道我的通膨指數是多少，但是理論上如果超出太多，在權責上我剛剛講的五千塊以內，他權責可以簽的那就 OK，超出權責以外要到主監財，真的不行，兩萬塊以上就到月例會，所以我們基本上都是照著這樣去走的。(B1-39)

訪談者：

所以今年的消費都會事先編列好？

**B1：**

我們基本上都事先就編列好了。(B1-40)

訪談者：

差不多了，剛剛有看到你們社區承租戶的比例有比較高一點。

**B1：**

對，基本上我們承租戶都會比較高一點，因為我們社區他再以台中市來說我覺得可能是服務品質跟住戶品質可以媲美七期的，因為我這邊承租戶會比較高的原因，我公設比只有 26%，那我社區剛有提到的，服務人員部分從安管到秘書全部都是水準以上的服務，或許人員長像沒有辦法像空姐般的外觀跟容貌，但至少他服務態度不會太差，再來我們社區這邊其實有溫泉，我不曉得你有沒有看蘋果的報導，我有一個露天的溫泉堂，雖然不是自然的，是地下水我們把他加熱，但是日本人很愛，然後建設公司在一開始蓋的時候就有強調我每個屋子都幫你弄一個湯，小湯池，後來日本人就很喜歡，慢慢就蠻多日本人他會一傳十十傳百就會來承租，所以我的物價，我的承租金額是高，所以相對來講進入門檻高，你就會過濾掉很多你不想要的人，第二個是我們坐落的地點真的是方便，很多人願意來，再加上是當我們承租戶都是日本人的時候，社區管理就會注意到我的品質一定要繼續往上拉升，在加上很多住戶他是台北下來買房子的，他可能一周下來一次或是一個月下來一次可能

不划算，他不要閒置在那裡他就把屋子承租出去，所以我這邊區權人很多都是台北人，或者是說台北台中兩地跑的，所以會有這樣的現象。(B1-41)

**訪談者：**

那會有相關的管理辦法嗎？像是承租戶能不能擔任委員之類的。

**B1：**

有，承租戶不能擔任委員，主監財我們有規定一定要是區權人，其他委員他只能是區權人的配偶或直系親屬，其他都不行，承租戶是不能當委員的，因為他並不是房子的所有權人，但是他可以把他的意見反映給屋主，但基本上是不需要這樣繞一圈，我們都會鼓勵說，如果我們服務上哪裡不周到，你可以直接告訴我們物業公司立刻改善，或是告訴我們管委會，我舉個例子，像曾經有發生日本的承租戶，先生派來台灣工作太太也跟著過來，可是太太水土不服而開始有了爭執，這個爭執聲音非常大聲吵到隔壁鄰居，隔壁鄰居甚至想要報案了，像這樣的情況來講我們就會去安撫隔壁戶的，並趕快通知仲介公司過來處理，因為他們是外商都是仲介公司，我們就問他說到底問題癥結在哪裡？有必要的話你要我幫你尋找協助都沒有問題，他可以直接反映但是他無法當委員，但是他可以過來參與管委會，有點類似我就是這裡的住戶我告訴你我的意見這樣，我們是這樣的做法，所以基本上除了不能當委員，但社區的許多活動他們都可以參與。(B1-42)

**訪談者：**

那還有其他的管理辦法嗎？

**B1：**

我們管理辦法很多，社區公約也很多，因為我們社區住戶多、承租戶多，所以我的管理辦法很多，我從最簡單的租賃部分來講，仲介人員帶客戶進來看房子時我就會制約他，有一些東西他不能帶看，為什麼不讓他帶看？有的是要避免住戶的權益受損，然後盡量以不騷擾到其他的住戶為原則，所以有些房仲都被我停權，第三個是因為我們會希望說，在帶看的過程為什麼會做這樣的管控是因為我們會希望，

你房仲你本身在幫我們社區帶看的時候我要有質優的人、住戶，而不是給我找一個 A、B、C、D，不要找隨便的人進來，我們從房仲你帶人進來這塊就開始管控，我舉例來說，剛一直提到我有兩個餐廳，那這兩個餐廳我是不準房仲帶進去的，為什麼？你覺得你是住戶，你坐在裡面用餐，在跟朋友聊天的時候，有人在旁邊看你今天的餐點是什麼，你的想法是什麼？你會不會覺得很不舒服，所以我的制約條款很多，包括我的公共設施，他可以看但是他不能用，再來是房仲他的服裝儀容要注意，我們有規定他一定要穿一個黃色背心，我要讓住戶知道他是房仲，這個房仲他再做帶看，他是在做商業行為，讓住戶知道，我們住戶就知道有人再帶看，改天有機會你在去我們社區走一趟，我們動線是一個口字型，基本上你可以繞圈圈，所以出入算隱密跟方便，所以很容易知道說他是房仲，再來住戶看到房仲並不會閃躲，但是我們都會提醒房仲，請你還是要做到禮貌上的動作，就是你看到我們的住戶還是要點個頭，因為畢竟你帶的人還不是我社區的人，也可能不會成交也可能會成交，所以請你注意禮貌，因為你現在是在別人的家門，所以我們在管控這塊還蠻嚴謹的，這塊我有我一定的制式要求。(B1-43)

其實就是很簡單，很多目前我既有的操作模式，就是把公司組織架構的東西把他套用在社區的營運管理上，所以有些社區沒有注意到要去上課，但這是我要做的要求，因為我本身就是做業務，我做的就是招募跟培訓，所以我一定注意人員的培訓，因為這塊我甚至都去研究過，相關法規我也都會去注意到，再來因為我以前做過市場行銷，就是業務這塊，對於客戶關係連結，所以我們這幾年都得蠻多獎的是因為，當你今天有這個品牌知名度的時候，就是所謂對市場行銷，你如果有品牌知名度的時候，其實很多社區，你要進來我這邊，大家一聽到名子就知道他的水準是中上，不是 A、B、C 都可以來的，所以這樣其實可以過濾掉很多人，所以我們社區再做這塊，去年我在做副主委到今年我直接做主委的時候，我真的是一路看過來，因為我在做副主委的時候沒有實權，我只是有點類似總統跟副總統之間的關係，其實我也在旁邊看，到今天我才決定大刀闊斧，去年年底我選上之後，就全部照公司

的營運模式下去改，有些獎項我覺得可以爭取的我就會去爭取，所以我包括衛生署的節能減碳我也都拿獎，明年當然我們還是會繼續爭取，因為這牽涉到一個，你今天有成績了還是要讓外人知道，把品牌知名度給架立起來，這就是我要做的目的，公司的營運就是這樣。(B1-44)

**訪談結束**

叁、受訪者 C 訪談紀錄

編號：C

訪談時間：2016 年 4 月 11 日 下午 7:00

訪談地點：社區圖書室

訪談對象：○○公寓大廈管理委員會 財委（C1）、監委（C2）

---

訪談者：

第一題，你們有店面嗎？

**C2：**

有。(C2-01)

訪談者：

那你們是怎麼管理的呢？有相關的規定嗎？

**C2：**

店面的管理規定在住戶公約裡有限制他不能做會發出味道的，比如說：食品店、餐廳，並有正面表列說他可以做什麼，如：個人工作室、美容美髮、事務所等等。

(C2-02)

訪談者：

收費有一樣嗎？

**C2：**

不一樣。(C2-03)

訪談者：

比較少？

**C2：**

比較少，店面一坪是 25。(C2-04)

訪談者：

第二題，你們的錢也是分成管理費跟公共基金兩個嗎？

**C1 :**

什麼叫公共基金？比如有些是怎麼樣？（C1-01）

**訪談者：**

有些社區是管理費一筆錢，公共基金就是放著…

**C2 :**

未來的修善基金？（C2-05）

**訪談者：**

對，未來的重大修繕。

**C2 :**

對，那我們是這樣，我們是分開的，管理費跟公共基金是分開的。（C2-06）

**訪談者：**

好，那你們這兩個是怎麼運作的呢？管理費跟公共基金。

**C1 :**

基本上就是會由社區的經理這邊，他都會有一些預算和一些費用，反正都是支付，支付完了之後，反正每個月，像現在我是財委，他就會有個細項，類似財務報表這樣，第一頁就有點像 T 字帳，就是收入、支出等，大概是這樣子的流程。（C1-02）

其實是蠻細的，像他第一頁除了是 T 字帳之外，每一頁他都會有，像他第一頁所產生的任何費用，單據他都會寫在後面，像我只要看第一頁，收支平衡，當中哪幾個細項有疑慮的話，直接從後面去找，那每個月會有一些很雜很小的費用，比較特別的是經理這邊會有一萬塊類似像零用金這樣，零用金產生的費用都有在後面…（C1-03）

**C2 :**

他大概是像這樣（手機顯示社區報表）。（C2-07）

**C1：**

對對對，這是第一頁，後面就是會有它的細項。(C1-04)

**訪談者：**

喔喔，每個月都會出來？

**C2：**

每個月都會出來。(C2-08)

**C1：**

還蠻細的。(C1-05)

**C2：**

然後剛委員講的零用金，他就長這樣。(C2-09)

**C1：**

所以應該沒有不當使用或濫用的狀況，項目其實都還蠻確實的，那像我們有群組（通訊軟體），像經理有些費用，比如說要買雨傘，他都會問我們的意見，大家都同意就（可以）。(C1-06)

**C2：**

其實他要濫用的話，你至少得控制三個人，因為開社區的戶都是三個人的印鑑，主委、財委、監委，那他使用的部分就如同剛委員所說的，他還會在每個月月結的財報上面顯示出來。(C2-10)

**C1：**

很細，蠻詳細的，幾乎任何一筆幾十塊的花費都會列出來。(C1-07)

**訪談者：**

所以他們（經理）能用一萬塊這樣。

**C2：**

其實也不是能用一萬塊這樣，比如說你這個月到十號十五號，一萬塊就用完了，因為委員會的決議或是臨時的動支用完了，那就會再補。(C2-11)

**C1 :**

那只是方便去調整他（經理）的使用，就是一些小項目，買雨傘。（C1-08）

**C2 :**

買雨傘、買衛生紙，庶務性的支出。（C2-12）

**訪談者 :**

那你們管委會能夠動用的錢是多少呢？有些社區比如說十萬塊，超過十萬塊就要召開區全會這樣。

**C2 :**

一般我們沒有特別去規定，所以還是跟公寓大廈管理條例裡面的，我們規約裡面好像沒有特別去規定，我記得。（C2-13）

**C1 :**

我沒有看過這個東西，沒有上限的樣子。（C1-09）

**C2 :**

有啦，好像是三十萬要開，我記得好像有一個區間，主委好像是十萬之內吧，十萬之內到主委，超過多少就是開區全會議動支，詳細的沒有記。（C2-14）

**C1 :**

委員的意思是我們就按照法律，公寓大廈管理條例訂什麼，我們就應該照它。  
（C1-10）

**C2 :**

或是跟一般社區的規約，差不多那樣。（C2-15）

**訪談者 :**

所以比如說要動支的話，比如說有些社區會要大章跟幾個小章。

**C1 :**

對對對，像它（財報）剛剛下面都會有主委、財委、監委跟大章，所以比如說

現在是問到費用相關，財委就會先看過，我大概就是會，就像我剛剛說的，會核對相關細項，基本上花的一些費用，當然除了例行性的費用，例行性的費用就是例行性的，那一些特殊的，甚至今天要買雨傘，它都會特別提出來，都會出現在那個費用裡面，我都會有印象，沒有印象的我會特別問他（經理）。（C1-11）

**C2：**

動支它有分兩種，一種就是每個月固定會支出的話，它會有取款憑條，取款憑條上面就會有四個章，社區的大章和三個委員的章，那如果是零用金這種的話，他還是會在每個月的，他會把單據附在上面。（C2-16）

**C1：**

你看，就像下面這個就是章。（C1-12）

**C2：**

他會把單據附在上面，然後傳票最下面大家蓋章，就像蓋這樣子，所以它是兩種不同的方式。（C2-17）

**訪談者：**

好，第三題，你們對於社區的設備、外牆、機電設備、消防設備等等，經費預算如何規劃？

**C2：**

你是說條列出來，佔比例多少這樣子嗎？並沒有這樣子。（C2-18）

**訪談者：**

那你們有維護的計畫嗎？比如說今年要做哪些維護。

**C2：**

因為我們社區其實還算新。（C2-19）

**C1：**

我們目前大概三年多，四年，剛滿四年，剛滿四年的情況下，比如說我舉幾個例子，最近我們就是要換 LED 燈，我們要換 LED 燈這件事情會有開會表決，大概

會預估多少費用，它的效益是多少，就會究成本效益去做一些討論，委員會究會決議說要或不要，目前大概是這樣，所以基本上沒有像你剛剛說的，可能今年要整修這個外牆，明年要怎樣，目前沒有這個必要性。(C1-13)

**C2：**

因為目前建商都還蠻好心的，它還是會幫我們做一些基礎修繕。(C2-20)

**C1：**

例行性的沒有，我舉另外一個例子，就是最近水塔有一些問題，那建商有免費，當然有一些基本的檢測費可能要我們自己付，不過建商它們會幫我恢復成原狀，所以我們沒有特別再去花其它的費用。(C1-14)

**C2：**

機電設備的話我們有外包機電廠商，它每個月會維護，消防也是，停車場設備，像我們有機械停車場，我們也是委託廠商在做，基本上它的維運都是廠商在做，修繕的話，因為還不到五年，包括大樓外牆也差不多五年洗一次，所以這個目前還沒有碰到這樣子的問題。(C2-21)

**訪談者：**

接下來可能要談到管理費的問題，現在公寓大廈會有一個問題是，比如說公寓大廈平均十年、二十年、三十年都要做重大修繕，這種重大修繕比如說可能電梯老舊需要汰換，或是機械停車位過於老舊，沒有相關的零件而需要大更新等等，那這需要支付很大一筆錢，那現在社區的問題是，平常沒有再存錢，遇到這些問題了則不知道該怎麼辦，那你們有做相關的規劃嗎？

**C1：**

沒有。(C1-15)

**C2：**

第一次啟動的基金是有的，那時候建商在交屋的時候都會跟你講說按照比例去分配，我們有不同房型，兩房預繳多少錢，三房預繳多少錢，四房預繳多少錢，

然後再依照法令，整個建築物起造總價的百分之多少提出來當基金，所以會有那筆錢，所以那個加起來後大概有四百多萬左右，那個就是我們預期第一次碰到重大修繕時會動用到那筆錢。(C2-22)

訪談者：

公共基金。

C2：

對，公共基金。那你說第二個要存錢的部分，就如同我們剛剛談到的，其實它（建商）一開始設定的管理費太低，導致我們現在每個月都在赤字的狀態，所以基本上你要存錢是很難的，解決的方法就是開區權會調高管理費，但是這個很多社區也會碰到一樣的問題，就是區權會很難開的成，那就算開的成，這種社區全體重大決策的門檻又高，三分之二出席的二分之一，所以像我們去年開的就有試圖把這個案子放進去，但都沒有達到那個門檻。(C2-23)

訪談者：

出席人數不夠。

C2：

對。(C2-24)

訪談者：

現在法規是說，有定那個門檻，但是你們可以在規約裡面修降那個門檻。

C2：

問題是修改規約也是要…(C2-25)

訪談者：

開區權會。

C2：

也是要那個門檻。(C2-26)

訪談者：

對，就是至少要有一次門檻到。

C2：

對阿，門檻是一樣的。(C2-27)

訪談者：

好，所以你們這個問題還沒解決？

C1：

目前還沒有解決。(C1-16)

訪談者：

第四題，你們現在有私自違章的問題嗎？

C1：

沒有，因為這個我有看到公寓大廈條例裡面有講到說，我知道你要問的是說，像管委會如果遇到這問題，它可以決議說把它…(C1-17)

訪談者：

恩，你們是怎麼處理的呢？

C1：

因為我們還沒遇到，就沒有。(C1-18)

C2：

通常如果有遇到就是依法辦理，因為管委會成立，建築物主體也都成立以後，後面的違建就是即報即拆，都是依法辦理。(C2-28)

訪談者：

那規約裡面有設定一些標準？比如說有設定統一的鐵窗格式等等。

C2：

有，我們有設定統一的鐵窗格式與顏色。(C2-29)

訪談者：

再來是管理組織的部分，貴社區管委會（委員有幾位）…

C1：

七個（C1-19）

訪談者：

那你們的職務是怎麼分配的呢？

C2：

正副主委、監委、財委、事務委員、公關委員、設備委員。（C2-30）

訪談者：

可以說明一下職務上實際的工作內容嗎？

C2：

如同字面上的意義。（C2-31）

C1：

像事務委員它就是處理一些設備阿，就是你看得到的一些東西，有一些損壞有一些狀況。（C1-20）

C2：

就是公共設施的部分的維護。（C2-32）

C1：

財委就是我剛說的財報，我都會看，那主委副主委…（C1-21）

C2：

副主委大概比較沒有…（C2-33）

C1：

就是總統與副總統的意思，副總統沒什麼用，主委他就是會，這個比較沒什麼實例，就是開會的時候他可能會比較主導一下，也沒有一定都是他在主導，但是主委就是主要的發聲，決議是我們共同投票來決議。（C1-22）

訪談者：

第二題，貴社區一年召開幾次區權會呢？

C1：

基本上都是一次。(C1-23)

訪談者：

一次。那出席的狀況？

C1：

因為我們目前沒有開過非常多次。(C1-24)

C2：

越來越差，參與的人數越來越少，剛交屋第一年的時候是最多人參與的，然後後來就越來越少。(C2-34)

訪談者：

會有開不成的情況嗎？

C2：

去年就是開第二次才很免強的。(C2-35)

訪談者：

第三個，可以說明一下你們的委員是怎麼選出來的呢？

C2：

我們分 A 棟、B 棟、C 棟，每一棟的人投自己的委員，每一戶會有兩票來投自己那棟的住戶，然後再依照各棟得票的高低，那你會說那這樣只有六個，第七個就是說用輪的，比如那個多出來的委員，第一年是 A 棟，第二年是 B 棟，第三年是 C 棟，第四年又是 A 棟，比如今年輪到我 C 棟，那我 C 棟那一年會選前三個高的。  
(C2-36)

訪談者：

多選一個。

**C2 :**

多選一個。(C2-37)

**訪談者 :**

怎麼分配職務的呢？

**C2 :**

分配職務，先選先贏。(C2-38)

**C1 :**

看意願。(C1-25)

**C2 :**

看意願，像有的人就特別喜歡當事務委員，特別喜歡當主委，或特別喜歡當什麼，也有選上他不在乎什麼職務的，所以都看意願。(C2-39)

**訪談者 :**

曾經遇到過沒有人想擔任委員的問題嗎？

**C2 :**

有。(C2-40)

**C1 :**

最近算有。(C1-26)

**C2 :**

其實也不是說無人願意，是選上辭職。(C2-41)

**C1 :**

有人選上辭職，那延伸來說就他辭職之後，當初票選，比如說選到你，但你也  
不想要當這樣。(C1-27)

**訪談者 :**

候補的。

**C1：**

講到比較實務，實際上的運作，像我當初在當的時候，有人建議、有人告知，也確認說我的意願，那就 OK，也是一個願打一個願挨，不大可能發生說我莫名其妙選上，結果我不願意擔任，那這樣也蠻蝦的，一定事先稍微有溝通過，以我的經驗是這樣，那剛有提到說有人臨時不做了，那因為這個臨時的原因，就沒有辦法我先跟你講好，所以臨時的話要去找到遞補有點困難，我那時候有研究說我們可以指派，當然也沒有用到指派這項功能，就說稍為溝通一下，問問看，也有人願意，那就解決了。(C1-28)

**C2：**

畢竟管委會的成員他其實是吃力不討好的工作，因為我們社區是無給職，也沒有管理費的減免，像有的社區會有折扣，我們社區完全沒有，所以基本上參與的意願不會很高，除非你有服務的熱誠，或你想要為社區做一點事情。(C2-42)

**訪談者：**

沒有候補的機制嗎？

**C2：**

我們這是就是碰到候補但沒有人要，候補也不想來。(C2-43)

**訪談者：**

這屆管委會是第幾屆了呢？

**C2：**

第四屆。(C2-44)

**訪談者：**

對於歷屆管委會的管理經驗又該怎麼傳承？因為現在有些社區會有一個問題就是，就的管委會退了之後新的上來，他並不熟悉社區的事務，他需要幾個月的時間再重新了解管委會的運作方式，那你們會有相關的傳承問題嗎？

**C2 :**

因為我們現在到第四屆，像我個人就做了三屆，主委也做了三屆。(C2-45)

**訪談者 :**

主委可以做三屆？

**C2 :**

他這屆是第二屆主委，他沒有連任三屆主委，所以你說怎麼樣傳承，我們其實有一個比較好玩的地方就是，通常會講好，至少要有哪些人拜託他留下來，留一屆，如果真的大換血的話，不過現在看起來其實就如同剛剛講的，有意願的人不多，現在大家也很忙，反正有服務的熱誠，我們也沒有規定說你不可以連任幾次，如果大家願意支持你，你又還願意做的話那就做，因為我們是先的防弊做的還蠻徹底的，第二個是其實我們社區沒有這麼多油水，因為他戶數少，不像國宅動輒數百戶，可以掌握很多錢，所以這些其實都還好。(C2-46)

**訪談者 :**

所以有設定說比較重要的職務，主委、監委、財委最多連任兩屆這種規定嗎？

**C2 :**

我記得好像規約有，但是這種無傷大雅的部分好像也沒有執行過說你不准在做了。(C2-47)

**C1 :**

應該我覺得是說這樣，也許有這些規範，但是不是有必要，因為剛剛提到，這種真的是吃力不討好的東西，都沒有人要來了你還規定主委不能連任兩屆，那你要找誰來？(C1-29)

**C2 :**

那個規範是放在那邊，備而不用。(C2-48)

**C1 :**

我們歡迎有人提出這個規範說他想來做。(C1-30)

**訪談者：**

我看有些社區是用輪的，大家輪著當。

**C2：**

用輪的會碰到一個很嚴重的問題。(C2-49)

**C1：**

有些人他真的沒辦法怎麼辦，你不要說擺爛，他真的沒辦法。(C1-31)

**C2：**

出席率會很低，低到甚至連每個月個管委會都沒辦法開。(C2-50)

**C1：**

我覺得我們的方式還不錯，至少大家都是有心，不要說做一點事，學習一點事了解一點事都好，因為不同的目的，至少大家還，像每個月開會一天，大家還勉強湊一湊時間，人數都會全到，六個都會有，當然有的人會晚個二三十分鐘難免，我覺得我們這樣還不錯。(C1-32)

**訪談者：**

第四個出席人數不足，剛有提到了。

**C2：**

對，剛有提到了，什麼辦法解決？(C2-51)

**C1：**

其實主委他有提到一個辦法，但我想這東西應該沒有一個真的好的辦法，他就說，因為我們剛提到管理費太少、赤字的問題，這個勢必位來會衍伸很大的一個狀況，他本來有打算，我不知道他有沒有要繼續施行，他本來有打算一直提醒住戶，講的比較嚴重一點讓大家正視這個問題，期望說今年可以順利開的成。(C1-33)

**C2：**

現在至少還有一個方法是，每個月都會印，現在是負多少，這個月減了多少。

(C2-52)

**C1 :**

類似這樣的意思，就像我剛剛提到的，不過這東西大家也看不懂我老實講，至少跟他們講說，我們確實遇到這樣的問題，因為我覺得這種東西是，你都不講這就絕對不會有人知道，你講了至少 10%、20%的人慢慢就會知道，稍微口耳相傳一下，所以我覺得有沒有在做還是有差，總不能裝不知道。(C1-34)

**訪談者 :**

好，第五題，你們面對住戶跟住戶之間或住戶與管理員之間的衝突，比如說樓上地板常發出聲響之類的，有遇過類似的問題嗎？處理的流程是如何？

**C1 :**

我覺的樓上地板發出聲響這倒還好，我覺得這種東西有時候也是靠互相，你講的簡單一點，比如說最近有一個就是外面有菸蒂，有人抽菸丟菸地下來，那就是我們會公告，那或是有些垃圾亂丟，我們看監視器就知道是誰，就會稍微提醒，我覺得這還是要靠人與人之間互相，那你說真的有衝突，也許，比如說有一個人他最近有提到一個就是說，他門口外面的人行道，他覺得有一點太髒或是幹麻，希望可以怎麼樣，那我們決議就是不怎麼樣，你說他心生怨恨但這也沒辦法，對阿！或者是，我覺得應該是這樣講，公共事務在施行過程一定會有人覺得不滿，可是你這些不滿說到頭來，第一他們不願意來參與，第二他們不滿也不能怎麼樣，我覺得是這樣是說，至少因為我們剛剛提到，這些都是因，因我們是因為我們也七個人，又不是兩三自己私底下決定，想怎樣就怎樣，七個人完全沒有私底下任何的關係，完全沒有交集。(C1-35)

**C2 :**

我們是開會才會碰到。(C2-53)

**C1 :**

那我要講得是說，因為這個老時講也是公平公正公開，你真的有什麼衝突我想也不至於啦，不然你可以來參加，我們大家可以來討論啊，你可以自己一票，我馬

上讓你來，類似這樣，但我想他們自己應該也理虧。(C1-36)

**C2：**

這東西基本上是這樣講，如果有碰到問題先請物業管理公司，先請經理去處理，經理處理完如果他還有意見，很歡迎到每個月的例會來說明你的意見，那我們可以討論，那當然最後的定還是依照法規，沒有什麼個人的，像剛剛他說的，店面的住戶覺得他前面怎麼樣，問題是他前面的人行步道是公設的範圍，公設範圍管委會當然就是管理人，那我們的決議就是我們不怎麼樣。(C2-54)

**訪談者：**

好，再來是管理服務人的地方，第一題，你們是怎麼找到適合自己的物業管理公司呢？相關辦法與遴選標準為何？因為現在有些社區會有些問題是，不知道自己需要什麼，市面上物業管理公司提供的服務又很多，所以社區容易以價錢來衡量，容易產生劣幣驅良幣的情況，那你們是如何挑選適合自己的物業公司呢？

**C2：**

簡單說是這樣，我們現在這個是○○物業管理公司，他今年服務是第二年，那我們換管理公司第一次找他的時候，剛好我也是管委會的成員，那時候想法就很簡單，我就是從優良公寓大廈的管理名單裡面，這些得獎的它是哪家公司管理，這些都會先去問，當然中等的找一個，比較便宜的找一個，比較第一線的找一個，所以可能找了○○、○○，中等的可能就是○○，比較便宜的可能就是找○○或是什麼的，那當然我們管委會自己就有共識，貴的當然我們不太可能用到這麼貴，我們錢也不夠，那也不需要用到最便宜的，其實良莠不齊之外，你不得不說可能付出比較多的管理費，可能會有比較好的管理效果，所以那就找了○○，遴選的標準其實就很簡單，我們就跟他講說你有沒有信心幫我們拿優良公寓大廈，他們說可以他們去努力，那報出來的價格又合理，那就給他們做，那他確實就幫我們拿到，那因為去年幫我們拿到，基本上又沒有什麼真正很大的過錯，今年就是按照條件就續約了。

(C2-55)

**C1 :**

我覺得應該是說，現在這個，你剛說的問題其實也不是太大的問題，因為現在資訊這麼發達，大家都上網看說哪幾間是比較好的，那人家說好的，或是他有得過什麼獎的，那應該不會差到哪邊去，在從這邊用價格去決定，那當然你說特殊物業管理公司提供特殊服務，我們也沒有要什麼特殊服務，基本上大概。(C1-37)

**C2 :**

因為我們也不需要那種服務，我們也用不起。(C2-56)

**C1 :**

是啦，可以講好聽一點嗎？不需要嘛。(C1-38)

**C2 :**

像七期可能會有什麼特勤哨、車道哨、候門哨、前門哨，一大堆明哨按哨，我們不需要。(C2-57)

**訪談者 :**

所以遴選標準就是挑三、四間，請他過來做簡報。

**C2 :**

對，請他過來做簡報，然後價格，那當然不會是價格標，對我們來講是最有利標。(C2-58)

**訪談者 :**

那最後投票是管委會投嗎？

**C2 :**

對，因為每一次區權會都會預先有一個議題就是要不要授權管委會去決定管理公司，那通常是大家願意授權那就授權，那如果不授權，我們那時候的腹案是，區權會議要決定要怎麼找，因為這樣才合法。(C2-59)

**訪談者 :**

第二個，那你們曾經遇到過說物業管理公司一直無法達到管委會要求，又或是

專業能力不足造成管委會的損失嗎？那你們面對這些問題又是怎麼處理的？

**C1：**

我覺得是**有利有弊**，因為我們畢竟是七個人，七個人就會有七個不同的意見，我想憑良心講，要有一個管理公司達到我們的要求是比較困難一點點，大家都是，這是因嘛，大家都想為社區好，所以說都會用比較高的標準來看待，那當然就是說管理公司有些沒有辦法達到標準的，我們就是會不斷的提醒，依照目前的做法，那當然也會希望說換人試看看，那當然也會覺得換人不見得會更好，那盡量提醒，我們做到說，我們都已經看到，我們都已經知道，甚至我們都已經說出來，那對方自己要有自覺，就希望大家也是互相，就是也不要說你都假裝沒這回事，也不可能嘛，這是你的工作，那我們大家也是盡量提供我們的想法意見，互相啦我覺得，大概是這樣。(C1-39)

**C2：**

如果他真得一直沒有辦法達到管委會要求的話，那時候我們在簽約的時候有額外增訂罰則，有羅列一些扣款的條件，那就是具體事證的話，就很抱歉啦，當越服務扣款這樣。(C2-60)

**訪談者：**

好，第三題，其實現在物也管理公司很容易面對的問題就是人員流動率太高。

**C1：**

這個服務人員事包括說像，全部的人嗎？比如說清潔阿姨等，全部都算？(C1-40)

**訪談者：**

對。

**C1：**

我覺得我們算還好，我們沒有更動頻繁，之前我剛搬進來的時候，清潔有更動蠻頻繁的，但都是個人因素，所以更換頻繁的問題，那時候遇到這問題，就是希望

找人可以找長久一點的人，也不是什麼問題，那就是有一個來，他說他可以做很久，但突然說他身體不適，那也沒辦法，但基本上印象中，像你說管理人員經理，我覺得都算蠻穩定。(C1-41)

**訪談者：**

所以守衛那些也都是蠻穩定的。

**C2：**

我們的早班他大概做三年有。(C2-61)

**C1：**

對對對，從我來之後都是他了。(C1-42)

**C2：**

那他以前是，因為他還算是謹守本分，然後也沒有出什麼很大的問題，所以他之前是在別的物業公司，換了物業公司以後我們就跟新的物業公司講說，他以前是○○的，然後他留下來的原因是因為早班的事情比較多，因為他要處理比較多事情，然後就想說他服務又不錯，那就先徵詢本人的意見願不願意到新公司，那他也願意，新公司也願意聘請他，那就請他留下來，那晚班的話其實，一開始的時候換的比較頻繁，到後面就是做穩定了就是做穩定了，清潔人員的話有得是個人因素，有的是他表現不好，有得是偷懶備抓到，所以清潔反而時更換最頻繁的。(C2-62)

**C1：**

但是最近也還好，半年了。(C1-43)

**C2：**

有，超過了，這個都已經被我們遵遵教誨過。(C2-63)

**訪談者：**

好，再來是其他的部分，第一題就是，貴大樓是否預告公共空間閒置的問題，那又該如何活化使用呢？像有些社區的健身房或游泳池，都沒有人去使用，或是設備老舊之後沒有人想去使用這樣子。

**C1 :**

其實就你看到的，我們公共空間不算多，算很少，我覺得其實已經是盡善盡美了，應該就是說有，那大家也都有再用，那你說我們這個圖書館，因為現在人說真的看書需求不大，但是我說真的也還蠻不錯的。(C1-44)

**C2 :**

也還蠻不錯的。(C2-64)

**C1 :**

那我偶爾會來借幾本書，這邊都小孩子的書，樓上是大人的書。(C1-45)

**C2 :**

其實真正在這邊看書也是有，租書頻率也算高。(C2-65)

**C1 :**

應該算非常高，你去警位旁邊他有一個還書箱，裡面都是書，那當然這邊沒有人看書的時候就會有小孩子，他們是看到我們在這邊不好意思近來，他們會在這邊寫功課，像我小孩因為還很小，小孩就會在這邊玩，所以應該沒有所位閒置的部分。  
(C1-46)

**C2 :**

其實我們就是圖書館、健身房，健身房上面有個兒童遊戲室，就這樣子，健身房使用頻率還蠻高的。(C2-66)

**C1 :**

應該算非常高。(C1-47)

**C2 :**

然後兒童遊戲室，你剛剛來上面就有人在用。(C2-67)

**C1 :**

我小孩就在那邊，他們就是有幾戶，不同時間都會有不同人上去玩，那他們有一個 XBOX，會有比較大的小孩，或是大人跟小孩，都有。(C1-48)

**C2 :**

都會用，所以比較沒有閒置的問題。(C2-68)

**訪談者 :**

都是免費的嗎？

**C1 :**

免費的。(C1-49)

**訪談者 :**

有相關的維護計畫嗎？

**C2 :**

壞了就修，像之前有一陣子，去年健身房維修的比較頻繁，今年是都已經修好了，該換的都換過了，所以就還好。(C2-69)

**訪談者 :**

圖書館有相關的採購？

**C2 :**

圖書館是這樣子，建商那時候有承諾前兩年他會一直補新書，那從第三屆開始後，在區權會都會詢問說是否有要編預算買書，但很不幸的都沒有通過，但是現在這邊大概有四、五千冊。(C2-70)

**C1 :**

老實講，你問我我也覺得不需要編列，其實你可以看到，之前我們社區買的一些商周等，比較有時效性的，他都堆在那邊，也不會有人看，那其實該有的，各種你想的到，這邊應該比你去金石堂或是一些小店還要完整。(C1-50)

**C2 :**

其實那個時候一開始，大概只有第一屆，我記得只有第一個月，我們點交後第一次跟第二次交書不是我們自己勾的以外，因為後來都是管委會委員去蒐集住戶的意見，讓我們去勾，像我個人在選都會選那種比較沒有時效性的，就是他放個五

年他也不會。(C2-71)

**C1 :**

金庸啦，一些經典文學，財經的，很多。(C1-51)

**C2 :**

像是建築、歷史、人文傳記這些，他比較沒有時效性的東西，食譜、紡織，很多啦！其實你等一下可以上去看看。(C2-72)

**C1 :**

我覺得我們這個圖書館還蠻不錯的。(C1-52)

**C2 :**

我們其實裡面有一些還蠻貴的書，我們那時候也有勾一些，那時候他會給我們EXCEL表，通常我都是從最貴的開始看，最貴的擺在最前面，結果這樣搞了幾個月後被他們發現，他就沒有再放很貴的了，不然他一開始是有放一本三、四千塊的書，我全勾。(C2-73)

**訪談者 :**

第二題，社區的住戶對社區事務經長漠不關心，你們是怎麼凝聚社區的向心力呢？

**C1 :**

沒有凝聚。(C1-53)

**訪談者 :**

第三題，你們會舉辦一些活動嗎？

**C1 :**

今年目前有規劃大概四個活動，六月有請一些…(C1-54)

**C2 :**

公益團體(C2-74)

**C1 :**

有一個我記得是講故事。(C1-55)

**C2 :**

講故事那個最多人報名，之前也請過衛教的，像口腔健康、老人的用藥常識等等。(C2-75)

**訪談者 :**

常見的端午節與聖誕節呢？

**C1 :**

有，聖誕節就交換禮物，前年有交換禮物，有卡片給小朋友寫，放在上面，會有一個很大的聖誕樹，很大超大的聖誕樹；過年會掛燈籠。(C1-56)

**C2 :**

中秋節跟聖誕節，我記得那時候講中秋節跟聖誕節輪流辦活動。(C2-76)

**訪談者 :**

好，那你們的經費又是怎麼編列的呢？

**C2 :**

這個每年的區權會議結束以後，第一次就選出新的管委會以後，他會編列一個年度預算，那時候就會編了，我們還是會有年度預算的，所以剛剛講說有沒有針對一些設備做規劃，嚴格來講他有，他就會編列比如說今年機電要花多少錢，他會有一個年度計畫的錢再那邊，那當然沒有用完就是收回來，他會有一筆錢在那邊，他其實是有的。(C2-77)

**訪談者 :**

那有些社區會有個問題是，比如說這屆的委員比較熱心，就會辦比較多的活動，那可能這屆的委員只想做好份內的事，所以活動就停止了，會有這問題嗎？

**C1 :**

應該不至於，其實就像剛剛提到，我們這些委員會當中都會有一些之前的委員，所以說如果真的有大家都喜歡的活動，我想我們是都非常願意辦，只是現在問題說，

這個我相信不是只有我們社區，現在社會可能大家人與人之間比較冷漠，冷漠一點點，像我自己感受，除了像小孩子大家會玩在一起，父母會比較多交流外，平日就是上班，假日就是回家或事幹麻，其實這邊也不多人，因為你想想看，我們這邊大概一百多戶。(C1-57)

**C2:**

扣掉四戶店面，扣掉出租的，人不住在這的，其實大概一百初頭戶。(C2-78)

**C1:**

真的其實不多，對阿。(C1-58)

**C2:**

當然你說長相，我們大概比較常看到的都會知道他是住戶，可能突然有一個契機聊過兩句，點個頭微笑，那也是有很多你看我我看你，然後大家都走開這樣。(C2-79)

**C1:**

其實我覺得我們住戶之間，你說冷漠其實也不到冷漠。(C1-59)

**C2:**

至少有點互動，比如說點個頭還是怎樣的。(C2-80)

**C1:**

只是說我必須老實講，像我第一年搬來，當然那時候我只是買，還沒真的搬進來，要開區權大會，我從來沒有住過大廈，我也不知道那要幹麻，當然自然就不會想要去，因為我根本不知道這是要幹麻的，我之前都住在家裡透天的那種，所以我覺得這個是說，我們社區應該是還不錯，氣氛也蠻好的，那早上就是會有一些年紀比較大的婆婆媽媽，他們也會聚在那邊，前面後面都會聊，到晚上就是我剛提到小孩、下班，都還不錯，氣氛算很好，只是你要對公共事務多熱心？大部分的人應該都是…(C1-60)

**C2:**

其實現代的公寓大廈，你很少看到全部的住戶都很熱心。(C2-81)

**C1 :**

我是不曉得，好奇問一下，你有去訪問過七期那種，三、五十萬以上的房屋過嗎？(C1-61)

**訪談者：**

有訪問過。

**C1 :**

他們的住戶相較之下，我想像，會比較熱心嗎？比較熱衷參加嗎？(C1-62)

**訪談者：**

比較熱衷嗎？

**C1 :**

還是也沒有，大同小異？(C1-63)

**訪談者：**

他們活動會辦比較多，然後他們會有一個 LINE 群組。

**C1 :**

你剛提到我補充一下，我們社區沒有 LINE 群組，但我們有 FACEBOOK，那基本上住戶都在上面，會有一些問題也會在上面稍為反映，那我們有成立另外一個社團，那是一個買東西團購網，大家在那邊買東西互相交貨什麼的，所以你說，我們還算有一點互動，還算有啦，當然你說這種東西也不是一天到晚都會有，還算有啦。(C1-64)

**C2 :**

我們的群組，社區經理會每天把他的工作日誌 PO 上去，然後可能會有一些政令宣導，住戶在上面有些反應，會有一些回應。(C2-82)

**訪談者：**

○○有一個蠻好的機制，比如說要開區權會，他會在一個月或兩個月錢就開始

提醒住戶，打電話或傳簡訊提醒住戶趕快來參加。

**C2：**

其實我們也有做事前的通知，但是你也知道，「好啦！好啦！」「我再看看」，越來越難。(C2-83)

**訪談者：**

最後一個問題是，剛有提到但我還不太瞭解，關於管理費跟公共基金的部分，你們有設定一個標準嗎？管理費多少比例要提播到公共基金？

**C2：**

因為現在收到的管理費，我們是三個月繳一次，那每次我們收到的管理費幾乎都會使用殆盡，應該這樣講，我們剛講的就是建商依照法令提播的那筆，再加上跟我們預收的那一筆，兩筆加起來那個是定存，那當初就有規畫可能，我記得是〇〇萬，可能那時候收〇〇多，我們那時候就有調整一個比例說我活存要留多少錢，然後其他轉定存，活存的部分再加上每個月進來的管理費就是實際上日常生活的開支，所以它沒有一個固定的比例，當然我們現在那邊定存就不會再動了，那除非說真的當我活存的這塊跟我收進來的管理費沒有辦法支付的時候那就考慮解約，可是這塊又有法令保護，他是一個不能被動支的，如果你真的要動支要再補回去。

(C2-84)

**訪談者：**

要開區權會的樣子。

**C2：**

對阿，第一你要動支它要開區權會，因為定存是區權會決議通過的，那決議通過後你使用完多少你要回補，因為那是政府讓你以後修繕大樓的基金，所以很簡單，現在碰到的情況就是，我們大概會跟住戶說，你現在加管理費，跟你後面把那個東西再補回去，一個是分期付款一個是叫你一次付出來，大概是這樣子，沒有什麼特別的比例，收多少用多少這樣子。(C2-85)

訪談者：

那還有剛剛沒有提到但你們有遇到的問題嗎？

C2：

沒有，臨時叫我想到什麼問題我也，其實我們的社區比較單純，我們就是一百多戶，出租率也不高，我們出租大概二十幾戶吧，其實算不高，這邊小家庭跟年長者比較多，像白天很多媽媽在這邊，像我媽媽也在這邊幫我帶小孩，所以很單純，這邊晚上又不太有人會進出，應該不會碰到什麼比較特殊的狀況，有的社區可能覺得晚班放一個可能會太少，其實我們這邊的監視器大概有五十幾六十支的監視器，所以基本上它死角的地方已經很少了，大概管理員坐在管理中心大概都看的到，大概不會有什麼問題。(C2-86)

訪談者：

出入口只有一個嗎？

C2：

出入口的部分，出入口必須要有磁扣或指紋，出入口是前面一個後門一個，車道也是一個，所以總共是三個，那本來這邊一個，但現在把他封起來了，因為這邊設計出入口是不適當的設計，因為只要是住戶都可以從那邊把書帶走而你看不到，所以把他封起來，總共嚴格上來講會有三個出入口，然後三個出入口你沒有磁扣或指紋是進不來，這三個出入口有兩個一定會經過管理中心，那另外一個出入口我們放了一支特殊的攝影機，是高畫質高解析的，所以大概都不太會有漏網之魚。(C2-87)

訪談者：

好，謝謝您。

#### 肆、受訪者 D 訪談記錄

編號：D

訪談時間：2016 年 4 月 14 日 下午 2:00

訪談地點：社區圖書室

訪談對象：○○○公寓大廈管理委員會 副主委（D1）、聯誼委員（D2）

---

訪談者：

你們也是一樓店面，上頭是純住宅這樣子嗎？

D1：

對。(D1-01)

訪談者：

你們管理的費用是怎麼計收的呢？

D1：

目前為止是店面三十塊錢一坪，住戶是六十塊錢一坪。(D1-02)

訪談者：

店面收比較少是因為他們沒辦法使用到社區的東西嗎？

D1：

也不是這樣子講，其實這個我們現在目前為止還是有爭議，店面認為說他們應該交多少，跟一般的住戶認為店面該交多少是沒有交集的，店面，基本上住戶有的權益他們都有，我們所有的公設店面都可以使用，我們所有的活動她們都可以參加，他們還有一些額外的福利，比如說像我們的掛號信跟我們的包裹，我們是自己要到櫃檯領取，店面是我們要送過去，然後店面幾乎都是承租戶，剛剛所提到的所有權利，使用公設參加活動，承租戶也可以參加，他的區分權所有人也可以參加，所以說等於他有雙重的權利，因為我們這裡住戶的話，承租的比例非常的低，大概只有少於 5%吧。(D1-03)

訪談者：

你們有限制店面的使用嗎？比如說有些社區會限制殯葬、餐飲業不能進駐。

D1：

這個目前為止不是一個問題，他們租給什麼人不需要經過管委會同意，這裡也有餐飲業，有一家咖啡廳，以前還有一家... (D1-04)

D2：

居酒屋。(D2-01)

D1：

居酒屋的樣子，居酒屋已經搬走了，沒有特殊的限制，但是有太奇怪的話，可能會有人提出來吧。(D1-05)

訪談者：

第二題，貴社區也是將社區財務分成管理費跟公共基金兩個部份嗎？

D1：

對。(D1-06)

訪談者：

那你們管理費跟公共基金運用的方式是怎麼樣呢？

D1：

管理費就是說，由管委會決定要怎麼樣花這些錢，有一般經常性的支出跟非經常性的支出，經常性支出比如說我們維護廠商的費用，這個總是我們那些地方壞掉，舉辦一些活動等非經常性支出，管理費這邊就是由管委會來決定，公共基金的支出基本上要經過區權會的授權。(D1-07)

訪談者：

那你們的管理費是有多多少比例提撥到公共基金，或者是用不完就都提撥到公共基金呢？

D1：

說實在我們前幾年沒有特別把公共基金劃出來，兩年前就注意到這個現象，所

以說把當時所有管理費的結餘，包括以前提撥的一些，因為房子剛蓋好的時候會有一筆公共基金，這些錢其實全都混再一起，兩年前我們把那年的結餘款全部都撥到公共基金裡，然後以後每年就按照公寓大廈管理條例提撥百分之五到百分之二十到公共基金，去年是提撥百分之十，那今年還沒有決定，那公寓大廈管理條例是規定每年要提撥直到他的每年年收管理費的兩倍之後就可以不用提撥，就朝那個方向走。(D1-08)

訪談者：

那管理費剩餘你們是怎麼處理的呢？

D1：

管理費剩餘是怎麼處理，就撥到下一年的管理費。(D1-09)

訪談者：

你們是怎麼預防社區財務可能會遭到不當使用的呢？有特別的防治方法嗎？

D1：

我們社區幾年前被物業經理把我們管理費用了不少，到最後應該是三百多萬，那後來經過法律程序把它追回來，那這之後我們就比較注意，我們的存摺與印章怎麼樣提取，然後我們收管理費的方式跟記帳的方法要把它做得更透明化，以前是比較混亂的，人謀不臧就比較容易混水摸魚，盡量把它透明化制度化，委員們也比較花多一點的心思在這個上面，沒有說這麼完全的相信，當初就是完全相信物業，經理在這邊待了很多年，看起來都做得很好服務也很好，就發生這種事情。(D1-10)

訪談者：

可以舉一些實際上的方法嗎？比如說...

D1：

比如說，因為管理費的繳交，我們有半年繳有年繳有期繳，每一期就是兩個月，以前是隨便你什麼時候都可以交半年繳一年繳，所以你每年該實收多少、每個月該實收多少、每季該實收多少，是搞不清楚的，現在我們就開始規定是說，你要年繳

的話，只有在每一年的第一期要繳，就是在二月底之前決定你要半年繳要年繳，只有你在這個時候可以做這件事情，然後半年繳的話在每年的八月可以決定你下半年要不要半年繳，其他的時候就你沒有年繳半年繳的話就要按期繳，這樣就很清楚每半年每一年整筆的收入是多少，然後我們另外有造冊，就是說把每一戶應繳跟實繳的 Excel，非常的清楚，然後每個月我們的財務委員都會去檢視這塊，運用這種方法，其實一個是收入的問題一個是支出的問題，這樣至少收入這塊會弄得比較清楚。(D1-11)

支出這一塊，相信也是會有人謀不臧的可能性，今天有這麼多的修繕費用，今天這個修繕費用該支出多少，他換的東西有沒有壞，換的是新品還是舊品，這些都是有可能發生弊端的東西，我們盡量是說，除了找三家報價之外，比較大的，我們還會去其他的社區問一下，看看這個價錢，因為你可以三家報價都是假的，有這種可能性，那所以我們會用抽查的方式，有一些東西會到別的地方別的社區，同樣品項的東西價錢合理，這樣子建立互信之後，就可以不用盯得太緊，至於說施工，我們委員有空的話會跟著去看，不會每次都看，有可能的話就會去看一下，就是用這種方式。(D1-12)

**訪談者：**

那有限制多用到多少錢需要幾個印章之類的。

**D1：**

基本上兩萬塊錢以下我們是授權主委就可以做決定，不然的話時效性會不好，但是所有的支出都要三個印章，主監財，當然物業那邊也要蓋印章，假如說超過二十萬以上的工程或支出的話，就一定要公開招標，提出招標公告，不過我覺得效果有限，超過三十萬以上的話，要經過區權會的授權，有一些合約是跨年的合約，跨年的合約有的時候會比較優惠，這種就需要經過區權會的同意，這個合約才是有效。(D1-13)

**訪談者：**

所以你們管委會能夠動用的經費就是三十萬以內，超過就要經過區權會同意。

**D1：**

對。(D1-14)

**訪談者：**

另外提一下，就是我們社區每次工程都需要三家招標，後來我們就發現一個問題說，越來越少廠商願意參與競標，等於它們來競標不一定會拿到，還要特地跑一趟，所以我們最近就開始製作優良廠商的名冊，比如說它信譽良好，之後的工程就給它，不知道你們是怎麼做的呢？

**D1：**

我們也有，就是說哪一些廠商它比較實在，不見得是最便宜的，但是是最實在的，可以達到我們的標準的話，我們會有這麼名冊，除了這個之外，我們的物業也會要求，因為我們看到的畢竟是少數，它們看得比較多，它們那邊會有建議的廠商，那個也會比較優先。(D1-15)

**訪談者：**

再來是第三題，你們對於公寓大廈管理維護，像是建築外牆、機電消防、一些設施等等，經費預算是怎麼規劃的呢？

**D1：**

我們基本上每年會有一個預算，其實按照公寓大廈管理條例跟我們的規約規定，在區權會的時候要拿出一份預算，明年要做的，錢要怎麼花，比如說我們的收入是多少？然後我們社區需要辦一些活動，每年撥一筆錢出來給聯誼委員給它使用，然後固定開銷大概是多少經常性開銷，那剩下的非經常性開銷是多少錢，這先一筆預算在那裡，然後我們會預估下一年度比較重大的開銷，那個預算是非經常性開銷，大該每年編三百萬，三百萬中幾個幾個大的開銷是什麼，事先要經過區權會的同意。(D1-16)

那其實一直想要做的事，公共基金基本上就是要應付這些比較大的維護方面的開銷，總有一天電梯要大翻修，總有一天發電機要換新，這些其公共基金最主要的目的在那裡，一直有個想法，但是還不容易做到，就說任何東西都有它期望的生命週期，比如說電梯預計十五年要大修，十五年大修以目前為止我們可以估一個價錢，估計在十五年上下，比如說三年的時候這筆錢就要支出，那個在長程的計劃裏面就要有，其實我們重大、必較大筆的開銷，我一直希望說能做長程的計畫，每一年要有每一年的計畫，今年從一月到十二月要做些什麼事情，什麼時候做些什麼事情，要支出多少，預算的觀念要進去，長程的話這個比較困難，一直努力很久，還在起步的階段。(D1-17)

**訪談者：**

所以目前還是比較短暫的。

**D1：**

短程的，大概一年內的會抓得比較清楚，長程的還在努力中。(D1-18)

**訪談者：**

剛您有提到長程的，我有看一些文章它是說，比較好的管理費計收是，請人家來看，比如說電梯十年要換、機械停車二十年要換等等，大概要多少錢，把它平均下去這樣才是社區應該繳的管理費，那三年、五年再請人重新來評估一次。

**D1：**

其實我們的想法是類似的，我那個長程就是什麼時到那個點，就必須要有這麼多錢，按照我們現在速率累積我們公共基金的話，我們的公共基金夠不夠花，夠花的話還要有一些預備，不夠的話就必須要有一些行為，這些行為看能不能說服住戶，因為有些住戶是說，我在這邊是短期的，我在這邊住個三年五年、七年八年，以後的事我不管，那我不必要為以後預先支出，有的人是這種心態，那有的人反正我用了，這些折舊是我消耗，那我分擔是合理的，每個人的想法不一樣，那就看管委會有沒有辦法說服大部分的人，現在說漲管理費要三分之二的人通過，還好我們漲管

理費大部分的人是同意的，希望要維持一定的品質。(D1-19)

訪談者：

所以你們有漲過管理費？

D1：

我們管理費在兩年前，住戶的管理費從五十塊漲到六十塊，那時後店面的漏掉了，去年想要漲十塊，後來有些爭議就停下來，也許今年區權會的時候會再提出來，也許不會提，還不知道。(D1-20)

訪談者：

再來第四個，公寓大廈可能有一些私自違章建築，你們有遇到類似的問題嗎？

D1：

基本上沒有很明顯的東西，有一些多少是在灰色地帶的東西，比如說店面的招牌可以做到什麼樣的程度，那些東西不是很明確的東西，也只能夠勸導，願意合作就合作，不願意合作也沒辦法。(D1-21)

我們倒是，樓梯間的鞋櫃，最近有一個判例出來。(D1-22)

D2：

我們社區嗎？(D2-02)

D1：

不是，最近桃園好像有一個判例出來，那個鞋櫃不能夠罰，它只要鞋子都整整齊齊的放在鞋櫃裡面，一審的結果是不罰，這前幾天的新聞，我們最少有這個問題，經過努力勸導，用各式各樣的方法勸導，現在大部分都可以消弭掉，地下室停車位，有一些停車為堆的東西也是蠻壯觀的，那經過勸導之後，偶而有一些小東西，放把雨傘放個嬰兒推車再那邊，大概可以接受的，大的物件現在都沒有了，就是只有能夠勸導，把法規跟他們講，但是同樣一個東西，不同人看代表會有不同的解讀，要不要走到強制的法律途徑，那是要經過一個很痛苦的過程才會走到那裏去。(D1-

23)

訪談者：

所以目前是以規勸的方式。

D1：

對，都是用規勸的方式，然後把法令給他們看。(D1-24)

訪談者：

另外問一下，停車場它們只要在格子裡面，要放什麼東西是不是沒有辦法管？

D1：

原則上停車場是不能夠放雜物的，我們規約裡面有寫，但是，現在好多了，經過規勸，重複的規勸。(D1-25)

訪談者：

好，再來是第三個，管理組織的部分，貴社區管理委員會的委員有幾個人？

D1：

十一個人，主委、副主委、兩個設備委員、監委、財委、聯誼委員、環保委員、公關委員、事務委員、安全委員。(D1-26)

訪談者：

可以說明一下它們分別負責什麼樣的工作嗎？

D1：

它們的工作職稱就很清楚，主委是管全部的總負責人，財委就是管財務，監委就是看著主委跟其它的人有按照規矩做事，副主委就是備胎，或是一個游擊手，什麼地方沒有很明確的該誰去做就叫副主委去做，然後聯誼委員負責聯誼，事務委員就是一般行政事務，其實這種東西不是說話分的這麼明確，有些事情看誰比較熟悉就會把球接過去，安全委員社區裡面的安全，公關委員，對社區內部的公關外部的公關，環保委員就是環境衛生。(D1-27)

訪談者：

好的，那第二題，貴社區一年召開幾次區權會呢？

D1：

一次。(D1-28)

訪談者：

出席的狀況如何呢？

D1：

出席大概六七成吧。(D1-29)

訪談者：

那還蠻高的。

D1：

因為我們就在社區內開，所以說比較方便，然後跟每個社區一樣，都要有一些誘因。(D1-30)

訪談者：

有？

D1：

出席費。(D1-31)

訪談者：

是一千塊嗎？

D1：

以前是一千塊，現在是六百塊。(D1-32)

訪談者：

第三題，貴社區有遇到過無人願意擔任委員的問題嗎？可以先說明一下你們的委員是怎麼選出來的嗎？

D1：

我們分成三棟，每一棟各選三個委員，這樣就九個，店面選一個委員，然後有一個是不分區，所有人可以選一個。(D1-33)

至於說有沒有人不願意當的，當然有人不願意當，也是蠻有意思的，有的棟很踴躍，有的棟很不踴躍，不同的時間點這個會改變，就是這樣子，不踴躍的我們就盡量的去看有沒有辦法說服他們出來做，像我們目前為止就出缺一個委員，因為沒有人要做，沒有人要做也沒有辦法。(D1-34)

訪談者：

那有那個備選名單嗎？

D1：

備選名單有阿，但是備選名單的人都不要，那就只好空在那裡，還好啦！我們有十一個人，事實上大概五個人就可以運作了，其它的友情贊助。(D1-35)

訪談者：

擔任委員是無給職嗎？還是有福利呢？

D1：

沒有，沒有任何福利。(D1-36)

訪談者：

那對於管委會的管理經驗是怎麼傳承的呢？因為看一些文章有說，舊的管委會退了，新的一批上來它可能不是這麼熟悉社區的運作，可能又要幾個月的時間來重新了解，那您對於這方面有特別的方法嗎？

D1：

當然是希望說管委會交接的時候不要所有的人一起換，假如能夠至少有三分之一的人是上一屆委員的話，這就是經驗傳承的一部分，然後我們會在，按照法規，區權會要在期滿前兩個月開，所以說每一任管委會最後兩個月的時候，會邀請新任委員跟舊任委員一起來參加這個會議，這是經驗的一個傳承，然後到新任委員的第一屆的時候也會邀請舊任的委員來，這個可能不會都到，但是多少這樣就有四分之

一的時間可以做交接，然後另外我們適時在做的是說，從這一年的一開始，就建立一個檔案，我交接時要交接什麼東西，因為很多東西你不寫下來，你到時在想就會漏掉，所以一開始就建立一個檔案，什麼時候做什麼事情，我們比如說有一些是想不太到的事情，沒有預期的東西，或者有一些廠商有一些人答應了一些事情，是跨年度的事情，這些也要交代下來，什麼時候什麼人，答應了什麼事情，它們的聯絡方法是什麼，因為東西都會舊都會壞，所有東西都馬上修的話，那個費用是很龐大，那我們會有一個清單，今年我們決定暫緩不修的東西，有哪些，狀況是怎麼樣，估計要多少錢，我們曾經接觸問過的廠商，有可能做這些事情的廠商有哪些，這些也會隨著交接傳承下去。(D1-37)

**訪談者：**

在來，第四題..

**D1：**

我們沒有這個問題，我們區權會到目前為止，召開都是第一次召開就成功了。

(D1-38)

**訪談者：**

在來第五題，你們是怎麼處理一些住戶跟住戶之間的衝突呢？像是樓上過於吵雜，有遇過類似的問題嗎？

**D1：**

住戶與住戶之間的衝突，通常第一個把關的是管理室，管理是要出面，比如說它是我隔壁鄰居，它覺得不方便跟我講，到管理室去講，管理室就會跟我說，你吵到人家了，或者東西放到外面擋到人家了，避免正面衝突的可能性，那有的時候還是不能解決，不能解決就看雙方願不願意管委會出來協調，有的是不願意，那有的是願意，但你也知道現在的氛圍，很多人只會從自己的角度出發，剛剛一開始講，很多事情是無解的，我們會想辦法去調解，想辦法找到雙方都能夠認為說這個人是可以相信的人，也許調解之後雙方都不相信他了，也有可能，我們盡量朝這個方向

去做，但不見得能夠消弭所有的爭議，那跟住戶跟管委會之間的衝突也是難免的，那就是溝通在溝通。(D1-39)

D2：

我們這個是溝通高手(副主委)，我們有什麼問題都要交給他去溝通。(D2-03)

D1：

然後有一些是管理室跟住戶產生的衝突，那我們也要想辦法去化解，也是一樣，盡量從對方的角度去想事情，事情比較容易解決。(D1-40)

**訪談者：**

在來是管理服務人的問題，第一題，貴社區是如何找到適合自己的物業管理公司呢？相關的辦法跟標準為何？因為現在有些問題是說，社區可能不知道自己需要什麼，物業管理公司提供的服務又很多，導致說最後遴選採取價格的方式來看，就變成劣幣逐良幣的情況。

D1：

我們招標第一個先看資格標，我們會有一個招標管理方法，其實去年定的蠻完善的，先問你符不符合資格，不符合資格你的標單我們是不看的，不管你是多少錢，然後第二個，你符合資格之後，我們就會先開會，請物業來做簡報，簡報完了我們基本上就會投票，投票完了之後再看是多少錢，假如它價錢比較高的話想辦法議價，我們是覺得是說，你花多少錢，你得到的是多少，沒有合適的利潤，別人給你的服務一定是打折扣，不管你講的多好聽，我們也會在可能的範圍之內先去打聽，像我們現在這個物業它們原來是在隔壁那棟大樓，它先進駐那個大樓，我們去年的主委，那時遴選的時候主委跟那個主委(隔壁大樓)剛好是同學，所以說這個不錯，然後委員去參觀，瞭解它們維護的狀況跟管理的方法，所以這也是它雀屏中選的主要原因。(D1-41)

**訪談者：**

那你們是透過什麼管道來尋找這些管理公司的呢？

D1：

我們也是有招標公告出去，我一直覺的，像你們做這個做完了，我建議跟都發局，把結果寄到都發局去，說你認為好的地方不好的地方，所以我講說後續，不是做完了，把它放到一個檔案裡面，以後只有你的老師跟學弟看得到，那真正可以改進的，比如說像公開招標，一直有個很大的疑問，我們把公開招標把標單貼在我們公告欄，誰知道，就是透過住戶委員甚至物業，它們口耳相傳，那假如說有一個公開公正的平台，比如說像都發局或區公所有地區性，說我們今天要招標某一個廠商，這樣出去廠商也容易知道說哪裡有這個，對不對，那這樣子的話，找不到人投標的窘境可能就會減少，找不到人招標的窘境有一部分也是，物業可能它有習慣配合的對象，不管它有沒有私心，它一定有習慣配合的對象，那它一定會盡量引進那個對象，那別就說我都是來陪標的，多幾次之後它就不來了，所以說，假如能夠建立這樣子平台的話，我相信會有很大的幫助，而且比如說在社區碰到某一些問題，比如說廢水管塞住，適當的處理方法是怎樣，假如這個平台上就可以把這個問題丟出去，像一個批踢踢一樣，你就會蒐集到一些經驗，不然的話，東廠商來跟我們講，西廠商來跟我們講，這個講的很有道理，那個講的也很有道理，但是它們講的互相衝突那怎麼辦？我們也不是職業的阿，一輩子碰到這個問題只碰到一次，有時候能夠集思廣益的話，應該是整體上會有幫助，要建立這個平台政府要花的經費應該是非常有限。(D1-42)

訪談者：

第二題，貴社區曾經遇到說，管理公司服務標準一直無法達到管委會需求，或是專業能力不足造成管委會的損失，有遇到過類似的情形嗎？

D1：

服務的標準，每一個人的標準不一樣，嚴格的說起來，像我個人的話，嚴格的說起來都達不到，像我以前在公司裡也沒有人達到我的標準，我的個性就是這個樣

子，那就是想辦法教他們，想辦法跟他們講要怎麼樣子做，最少能達到一個標準，那就持續的在，跟物業是一個夥伴的關係，而不是一個主從的關係，這樣子的話它們比較願意跟你們合作，也願意多花一點，因為它能說這不干我的事我為什麼要做，用這種夥伴的關係，它們覺得能夠學習它們能夠成長，所以它們就也比較願意配合。

(D1-43)

訪談者：

第三個，其實現在物業管理公司人員流動頻繁一直都是個問題，那社區有遇到這樣子的問題嗎？你們事怎麼跟他們處理的呢？

D1：

我們現在比較頭痛的就是說，日班保全更換的頻率蠻高的，今年是第四位了。

(D1-44)

D2：

對阿。(D2-04)

D1：

對不對，那他做到二十一號。(D1-45)

D2：

他又要走？(D2-05)

D1：

對。(D1-46)

D2：

天阿！(D2-06)

D1：

我個人的想法啦，保全一個月大概三萬多，工作十二個小時，工作時間很長，日子又很多，要休個假也很不容易，一個優秀的人為什麼要做這個工作？他階段性做這個工作的話，他會做很久嗎？這是不可能的事情，要解決這個，你要找很好的

人就要有適當的待遇，因為你自己都不願意做了，怎麼可以要求別人做，不然的話就是說，也許我們用不著找年輕的、儀表很好的，看你的重點在哪，你要他很會應對，對人很客氣，但辦事能力不怎麼樣，你一定要有取捨，我個人的想法，也許那種二次就業的，媽媽也好，小孩子大了，或是怎麼樣，隊伍軍人，他只需要一個地方，不是很高但是穩定的收入，不會太無聊，不會受到太多的羞辱，這也是服務業，一定會碰到，碰到能夠坦然，也許這是一個比較好的解決方法，我一直在跟他們談這個東西，也許找個差不多五十歲左右。(D1-47)

D2：

我也是覺得那個年紀比較大的大哥比較穩定。(D2-07)

D1：

對，我一直在講那個○先生，我一直在看能不能夠。(D1-48)

D2：

我一直覺得他很穩重，很多事情告訴他他就處理，我覺得應該找這種年齡層的阿。(D2-08)

D1：

我也是，可是在去年年初，前年的時候，就對於說保全超過四十五歲是沒有辦法接受的。(D1-49)

D2：

為什麼？你是說之前那幾個？(D2-09)

D1：

對對對！那每一個人看法不一樣，但是...(D1-50)

D2：

不要小看我年紀大。(D2-10)

D1：

這個，還是要溝通，因為和議制，你也不能強迫別人怎麼樣，那盡量說把自己的想法，看能不能爭取到其他人的認同。(D1-51)

訪談者：

所以目前也只能跟管理公司在溝通。

D1：

對阿，就是說我們自己要知道花這麼多錢，能夠請到什麼樣的人，一定要做某種程度的取捨，對不對，你要找那種一八零的，儀表很好，站起來很像樣的，小姐都去那邊晃來晃去的，你這樣的話，這個錢找不到這個人，對不對，就是這個樣子。

(D1-52)

訪談者：

好，在來是第五部分其他的部分，第一題，貴社區曾經遇過公共空間閒置的問題嗎？那你們又是怎麼活化的呢？

D1：

我們的公共空間大部分使用頻率都蠻高的，我們頂樓都有菜圃，我們這間閱覽室也是我們的會議室，那其實運用的頻率也蠻高的，我們有一個電影院，每個禮拜放電影，除了投影機壞掉的時候，我們現在連假日也放電影，有一些會議有一些活動也再那邊辦，以前運用率比較低的是那個交誼廳，一進來旁邊有個鋼琴，我們從前年開始作社造，社區營造，就把人盡量拉出來做攪動，把人拉出來辦一些大家有興趣的活動，所以那間運用的頻率就顯著的好很多，那我看到有別的社區他們的做法是說，夏天的話他們公共空間開冷氣開的很舒服，大家想到在家裡開冷氣，只有自己一個人，開了也難過，不開也難過，下面公共空間開冷氣的話，阿嬤會帶著孫子來，媽媽會推著小嬰兒來，像我這種老頭子就跑去坐再那邊看報紙，還有小孩子可以逗，這樣子的話，雖然說你花了一些電費，但是空間就可以運用，然後也可以避免衝突，我都不認識你，你看了我一眼我就很不爽，你跟我很熟你看我一眼，我

覺得你在跟我打招呼，完全是心態的問題，假如說我常常看到你平常就有跟你打點招呼，摩擦的機會就比較少，我是看別的社區啦，我們社區還在努力，還蠻說服大家說，我在樓上都捨不得開冷氣，那就下來吹冷氣，我是真的希望說能夠開冷氣，交誼廳啊、這裡啊。(D1-53)

D2：

這個要先管委會通過吧！(D2-11)

D1：

對對對！不容易喔。(D1-54)

D2：

更不容易的是，我們...(D2-12)

D1：

管委會的人都，白天不在，用不到，為什麼要給你享受。(D1-55)

訪談者：

題外問一下，你們的公共空間有收費嗎？

D1：

這樣講，你包場的話要收費，可是今天你只是，像我們在這邊，別人要進來使用也可以共同享用的話是不收錢的，唯一的例外就是說，假如我們要開冷氣的話，會酌收一個小時五十塊的費用，假如說是管委會贊助的活動，那就不收冷氣費不收場地費。(D1-56)

訪談者：

你們收冷氣費這還蠻好的，我們社區之前也是讓大家免費使用，可是之後因為電費太高了，所以就。

D1：

電費太高？(D1-57)

訪談者：

冷氣一直開。

D1：

對，可是就是說，你有契約用電，契約用電基本上你就是要付這麼多錢，你沒有超過那個契約用電的話，其實是沒差多少，那別的可以省電的地方，像換 LED 燈這樣子也可以省電，看你的重點在哪裡，我們全部都鎖起來全部都不用最省。

(D1-58)

訪談者：

好，那第二題，其實現在社區很容易，因為大家都上班族，很容易對社區的事物比較不關心，你們是怎麼凝聚社區的向心力。

D1：

我們就是，剛剛有提到過，開始辦社區營造，社區營造就有很多活動，我們社區也成立一個志工隊，也兩年多了，那一開始的人數大概只有四、五個人，後來有七、八個人，那現在有三十幾個人，這些人就會出來，因為你辦活動總要有一些人出來做一些事情，你老是辦活動的人他就累死了，多一些人幫忙，因為這些人還會帶其他人出來，這就是所謂的攪動，把人拉出來辦一些大家有興趣的活動，我們這個社區有蠻多小小孩的，所以說每個月我們有一個故事屋，講故事給小朋友聽，我們有一些手做的活動，當然聖誕節等等會有比較大的餐會，小丑摸獎都有，我們還有醫學講座，這裡非常多的醫生住在這裡，就盡量找到大家覺得有興趣的東西，我們也辦了兩次幸福小棧。(D1-59)

訪談者：

幸福小棧？

D1：

「棧」是客棧的「棧」，教大家怎麼跟你跟你的家人相處，有的東西很簡單，但卻發現一輩子卻不知道怎麼跟人家相處，蠻有幫助，就盡量找一些大家有興趣的東西出來，要怎麼樣子廣為宣傳，你還是要有一群人來攪動，說這個很好啊，那個

不錯，我要報名啊，別人看了才會想參加，有些活動我們也會在穿堂的地方，有住戶進來就可以說，我們這個周末有一戶一菜，母親節到了要畫一棵樹再那個地方，要小朋友寫東西，小朋友放學了，一個人去寫一個，會做這種叫賣的動作，還是有幫助的。(D1-60)

**訪談者：**

可以在詳細說明一下，您剛剛提到的志工隊是怎麼樣的類型嗎？

D1：

志工隊其實也是一個蠻鬆散的組織，沒有一個很正式的，但是我們有一個隊長一個副隊長一個秘書，那另外還有幾個比較，因為你要籌畫活動的話，會有幾個比較經常願意出來，比較會出點子的人出來，先把這個事情大至的有一個雛型出來，然後再找其他的人出來幫忙做事，那我們甚至有的時候會去修剪我們的院子，大部分是活動的時候出來幫忙出來吆喝，出來招攬。(D1-61)

**訪談者：**

好，第三題，社區每年大概會辦哪些活動呢？相關的經費又是怎麼編列的？

D1：

我們的經費就是三十萬，我們每年收的管理費大概是九百萬，所以說三十萬是，其實經常性的開銷就去掉一大半，六成，剩下的經費大概有十分之一是編列給活動，活動就你來講（聯誼委員）。(D1-62)

D2：

你已經講完了啊，就是三大節慶這主活動，比如說耶誕節、端午節、中秋節、萬聖節、母親節，一些比較大型的活動，比較大型的像是耶誕節、中秋節，這事一定要有東西誘因，吃的誘因，母親節就需要做一些溫馨的讓他們願意來參與。(D2-13)

D1：

我們也開過一陣子的太極拳課，開過一陣子的書法課，也不不少人參加，那另外

我們一個資金的來源，就是說我們建設公司他有一個基金會，就是他建案出來的話他就會撥一筆錢給基金會，然後他的建案的人都可以去申請，那有些活動你要請老師來，可以從這個地方來開銷。(D1-63)

訪談者：

那現在辦活動有一個問題是說，像我們社區辦一辦就沒有人來。

D2：

我們是有很多平台去招集，比如說公告事一定要打，公告貼出來後，我們自己會做一個比較吸引人的宣傳海報貼在大廳，讓走來走去的人也可以看的到這個海報，因為通常公告就是白紙黑字，有時候很難吸引人，所以就做海報，那像比較大型的，你希望能夠達到一半以上的話，那我們除了公告、宣傳海報，我們還會做邀請函，每戶信箱去投，做了邀請函之外，我們還有一個平台，我們自己社區的一個粉絲團 FB，只有我們住戶才進的來，因為有些人現在真的是很懶惰出門，很宅，即使要拿個包裹可能拖一個禮拜都不來拿，更何況要他去看公告看什麼，不可能，都是滑手機，所以愛滑手機比較宅的，透過我們的 FB 粉絲團，他也可以得到資訊，所以我們能做的能宣傳出去的，還有一點，如果你真的想要達到當天預期人數的話，那個邀請函務必要寫，一定要拿這個邀請函來報到，才可以兌換到一個小禮物喔。

(D2-14)

D1：

他會製作邀請函放到每一個人的信箱。(D1-64)

D2：

你想要這個活動人多的話，就要像八爪章魚這樣四處去（宣傳），讓他們沒有藉口說「我不知道阿」，很多住戶到最後都會跟你說「我不知道阿」，我公告也有，宣傳海報也有，FB 粉絲團也有，連邀請函都投到你家信箱啦，在沒有我們真的沒辦法。(D2-15)

訪談者：

最後一題，還有上述問題中沒有提到的問題嗎？也可以分享一下您的管理經驗。

D2：

不過我是建議你們真的可以...，你們社區辦社區營造了嗎？(D2-16)

訪談者：

沒有。

D2：

可以鼓勵你們去辦。(D2-17)

訪談者：

那個是要申請嗎？

D2：

你去都發局，應該是四、五月份就會有了，因為我們已經辦過兩年了，是不錯。

(D2-18)

D1：

文化局。(D1-65)

D2：

那應該是文化局，都發局是優良社區。(D2-19)

D1：

市政府很多很多方是補助社區，自己要去，其實社區營造是社會局還是文化局？(D1-66)

D2：

文化局，因為我們志工隊前兩年，我們要辦社造的時候，都發局他會有一系列的，你按部就班去做就會帶起來了，其實我們志工隊就帶那兩年我們開始做社造的時候，有一個委員那時候帶起來的。(D2-20)

D1：

所以一開始有一個傻子，願意在很困難的環境之下，很堅持的一直付出，別人看到了就會陸陸續續有人加入，這樣才會帶起來。(D1-67)

D2：

所以那個志工隊帶到現在為止都沒有解散，雖然今年我們還不確定我們要不要辦社造，但對我們社區最大的收益就是志工隊沒解散，志工隊被帶起來了，志工隊跟管委會是不一樣的，管委會是每一屆你都要選，志工隊他不隸屬於管委會，大家都是自願我就付出，沒有任何的責任，我有想法我就提出，也沒有任何的私心或私利，所以那種氛圍是很棒的。(D2-21)

訪談者：

那想有些社區會成立一些社團，你們有嗎？

D2：

就志工隊而已，志工隊還有一個對社區最大最幫助的貢獻就是，我們頂樓有兩個空中花園、有菜圃，有幾個比較熱心的志工都會種菜，美化我們的頂樓。(D2-22)

訪談者：

謝謝你們。

伍、受訪者 E1 訪談記錄

編號：E

訪談時間：2016 年 4 月 27 日

訪談地點：社區管理室

訪談對象：○○○公寓大廈管理委員會 主委（E1）

---

訪談者：

你們是有店面跟住宅的？

E1：

對，有店面跟住宅的。(E1-01)

訪談者：

管理費有不一樣嗎？

E1：

店面是收一半，我們現在從下個月開始是 50 元/坪，恢復成 50 元，店面就是 25 元，因為店面有些是沒有用到，比較少用到，包括電梯等公設用不到，所以一開始就是定一半。(E1-02)

訪談者：

店面有限制比如說餐飲業不能來嗎？

E1：

如果有熱食熟食，之前有開過火鍋店，那時候我們就要求他要投保意外險、火災險，保險要保夠，有相關規定，如果是特種行業就不行，他要來做什麼需要經過報備，管委會審查說 OK 你才可以來做。(E1-03)

訪談者：

社區財務也是分成管理費跟公共基金兩部分嗎？

E1：

基金其實是當初建設公司提播 4、5 百萬給我們當基金，以後就是慢慢累積出來，我是第一屆就當主委，第一屆、第三屆，一直累積累積，累積到 1 千多萬以後

有人建議說要調降，剛開始至少就有 5 百萬的基金，那是建設公司提播的，因為戶數蠻多的，所以整個運做是很好運做，基金的累積就比較快，如果戶數少的話就麻煩了。(E1-04)

訪談者：

管理費有調降或調升過嗎？

E1：

調降過一次，十二屆的時候調降過一次，因為整個基金已經達到 1 千 2 百萬，有人就建議調降成 45 塊/坪，45 塊還在累積，現在有 1 千 5 百萬，但因為已經是 20 年的老舊社區，將來需要整修，所以上個月我們開區權會，從下個月開始恢復成 50 元/坪，是恢復不是調升，本來就是 50 元，當然有贊成也有反對，多數決還是通過了。(E1-05)

訪談者：

你們管理費是有固定比例提播到公共基金嗎？

E1：

管理費收起來就是全部都管理基金裡面。(E1-06)

訪談者：

社區就那筆錢。

E1：

就是基金一筆錢，這個錢就是主、財、監委三個印章才可以提款，要有三個印章，錢也分散在好幾個戶頭中。(E1-07)

訪談者：

那該如何預防基金可能遭到不當使用呢？

E1：

應該非常安全，因為主、財、監三個委員一定是區分所有權人才可以當，你如果出了事情就扣押你的不動產，所以照這樣做是不會有問題發生。(E1-08)

訪談者：

所以租房子的也可以當委員嗎？

E1：

租房子的可以當委員，但主、財、監不能當。(E1-09)

訪談者：

你們對於建築設備維護是怎麼規劃的呢？

E1：

我們都有訂合約書，電梯什麼都有合約書，每年交接下一屆都要簽合約書，大概有七八本，管理、機電等都有合約。(E1-10)

訪談者：

會有遇上重大維護嗎？

E1：

超過十萬塊以上就要提到區權會，像這次要修理地下室就要區權會表決通過，管委會有一個權限，你超過那個權現就要提區權會表決。(E1-11)

訪談者：

社區有那種鐵窗等為違章嗎？

E1：

目前應該沒有，因為我們跟管理公司訂契約有寫一條，如果有加裝鐵窗或不當外觀的改變，管理公司要負責，有附加這一條，寫得很清楚，這是他的責任，在契約就要訂清楚，你既然管理就要給我管理好，所以目前應該是沒有這個問題。(E1-12)

訪談者：

委員會有幾個人呢？

E1：

7 位，每一個電梯 1 位，七個電梯就 7 位。(E1-13)

訪談者：

職務是怎麼分配的？

E1：

職務就是照主委、財委、監委、副主委，就照社區管理辦法，最主要就是主財監，掌管印鑑比較重要。(E1-14)

訪談者：

一年召開幾次區權會？

E1：

一年一次選舉一次，那每月固定有例行的會議，有需要在開臨時會。(E1-15)

訪談者：

區權會出席的狀況？

E1：

區權會這次有超出一半但還不到三分之二，包括委託書的。(E1-16)

訪談者：

有些鼓勵的辦法嗎？

E1：

親自出席六百塊，委託出席三百塊。(E1-17)

訪談者：

會遇上說沒人想擔任委員的問題嗎？

E1：

會，但總是要推一個，就是協調，也有遇上很多人想要當的，因為社區管理基金太多了，所以也很多人想要當。(E1-18)

訪談者：

委員會的經驗該如何傳承呢？

E1：

基本上每個退下來不會全部退，都會留下一兩個，其實二十屆運做下來，差不多就這些人在輪，選出來大概一半以上都有做過，所以已經二十年的老社區不會有這個問題。(E1-19)

**訪談者：**

面對意見不合時該怎麼解決呢？

E1：

當然大家意見不可能都一樣，少數比較偏激的我們是尊重，在開住戶大會都讓他表達，你表達意見我都尊重你，但你也得服從多數，表決出來你就得服從，尊重少數服從多數，這個原則。(E1-20)

**訪談者：**

你們社區很特別的是沒有換過管理公司？

E1：

對，從社區在蓋的時候，工地他就進駐了，就進來管理了。(E1-21)

**訪談者：**

怎麼可以服務這麼久呢？

E1：

因為你要考慮說換了公司保證會更好，不一定，我看過很多社區都越換越糟，再來就是不熟悉，新的進來他對設備更不熟悉，這公司他進來，包括九二一那屆，要發電機起動，搶修電梯等等他都很順手，所以說你要考慮你換了是不是會更好，沒有人敢把握換了會更好，當然做不好可以要求，去要求改進或是換人，有很多手段可以做，不一定換了會更好，評選時候大家都講得很好，進來都一樣，除非你是豪宅管理，你用這麼多經費去請那些人，一分錢一分貨，豪宅的費用不一樣，我們是中等，其實不要考慮換，換成功跟失敗的大概一半一半。(E1-22)

**訪談者：**

那是怎麼督促他們的呢？

E1：

工作日誌，你可以去看，我展現出來的工作日誌、清潔公司的督導人員的督導記錄，每個禮拜都要承給我看來核章，有問題我要交辦，要有這個做為，總幹事的工作日誌、清潔人員的督導記錄，你等一下可以去看，別的社區可能沒有做到這樣。

(E1-23)

訪談者：

管理公司容易有人員更換頻繁的問題。

E1：

有要求，其實上一屆我就要求你不要給我動，動來動去會更不熟悉，你要動一定要經過管委會同意才能換人，我是不希望他們隨便換人，我希望訓練然後熟悉社區這樣是最好，為社區好是這樣。(E1-24)

訪談者：

社區維修也是三家比價嗎？

E1：

到不一定，我不建議這樣，我要找優良的廠商，你若做一次做不好我下一次就不會找你，像那個植物，來的時候說得很好，但一直種不好，草都種不活，我就建議下一次就不要用，要挑選過，不一定是比，比價它可以隨便找三間那沒有用，最低價是最不好的，現在工程也再推履歷制度，你以前在哪裡做過，表現怎麼樣，這是我們參考的主要依據。(E1-25)

訪談者：

有公共空間閒置的問題嗎？

E1：

公共空間都有充分運用，好像沒有什麼閒置的問題。(E1-26)

訪談者：

怎麼促進社區的向心力呢？

E1：

就要舉辦一些活動，像母親節杯子蛋糕，中秋節我們一定辦，這次中秋節花了十萬左右，有自助餐等，這周邊社區好像只有我們再辦，也辦得非常熱鬧，經常辦這些活動互相聯誼，去年特別，因為我們得到第一名有獎金，聖誕節再加辦一次，也是吃自助的。(E1-27)

訪談者：

那大概一年會辦幾次呢？

E1：

中秋節一定辦，再來就看大型還是小型，這次聖誕節我們又辦得比較大一點，有自助餐和一些活動，可以看一下我們的照片。(E1-28)

訪談者：

那是誰來號召的呢？

E1：

再管理委員會要開會決定，提出來討論要辦該怎麼辦，比如下個月的母親節，要討論下個月要怎麼辦，籌備會，端午節籌備會、聖誕節籌備會等，提前一個月就要籌備。(E1-29)

訪談者：

活動會沒有人來嗎？

E1：

活動辦下去大家都來，自助餐開放大家都來，我們不限制人來，你來我們就吃到完為止，外面親戚來也沒關係，那摸彩只有住戶可以，發一張摸彩卷，其他我們都歡迎。(E1-30)

訪談者：

活動經費怎麼編列？

E1：

我們大概十萬塊，管委會出一點然後去募款，一些廠商捐一點，或是捐獎品，捐什麼都可以，或是邀請市長他會送禮物，附近的飯店也會送月餅來，周邊的發邀請卡出去就有獎品或贊助金來，還有一筆錢就是資源回收的錢可以運用到這邊，像社區得獎獎金也是用到這邊，所以不會增加社區很多的負擔。(E1-31)

建議你可以去跟總幹事要一些資料看，我們有很多管理的資料、帳冊。(E1-32)

**訪談結束**

陸、受訪者 F 訪談記錄

編號：F

訪談時間：2016 年 4 月 29 日 下午 4 點

訪談地點：社區交誼廳

訪談對象：○○○公寓大廈管理委員會 專案委員 (F1)

---

訪談者：

第一個問題是，你們有店面嗎？沒有。

F1：

沒有。(F1-01)

訪談者：

所以你們就是純住宅。

F1：

純住宅。(F1-02)

訪談者：

那你們社區的財務經費是分成管理費跟公共基金兩個嗎？

F1：

我們其實帳都在一起。(F1-03)

訪談者：

都在一起，就是一筆這樣。

F1：

對。(F1-04)

訪談者：

那你們的經費是怎麼運用的呢？

F1：

就是按照程序走，有一些是固定開支，有合約廠商，比方說管理公司、垃圾，

合約是經過管委會通過，就照合約走，每個月就是固定要付。(F1-05)

訪談者：

那委員會有規定說能用多少錢。

F1：

這當然有，這規約都有，還是要透過區權會。(F1-06)

訪談者：

那你們委員會是多少錢能夠運用？

F1：

我們現在是社區經理一千塊，主委是一萬塊，管委會是三十萬，超過就要經過區權會。(F1-07)

訪談者：

那是怎麼預防這筆錢可能遭到不當使用呢？

F1：

都環環相扣，沒有那個機會，整個都按照一定的流程在走，所有經費就剛剛講的，一千塊以下，我們就是有零用金，平常一個月就維持二萬塊的零用金在經理那邊，那稍微大一點，一兩千塊大概都要經過委員會。(F1-08)

經過委員會有好幾種方式，比較簡單的，比方只有兩三千塊錢，而且如果它比較急一點，因為委員會一個月才開一次，比方我們用委員會簽，幾個權責的委員他們會簽之後就過了，或者我們委員會有 LINE 群組，在上面討論一下就 OK，那金額如果大一點或者不趕，那就到委員會來討論，通過之後再去動支，那動支當然要經過好幾個章，經理那邊請購出來，財委、監委、主委與權責委員，都要經過這樣過來，所以應該是沒有理由可以（舞弊）。(F1-09)

訪談者：

那管理費有哪些繳費方式呢？

F1：

各種方式都可以，可以透過超商，自己去臨櫃或是到別的銀行轉帳，或者直接就到櫃台，通通可以。(F1-10)

**訪談者：**

對於設備相關維護經驗跟費用是怎麼規劃的呢？

**F1：**

比如說外牆的清洗，我們前年才洗過一次，大概三至四年會大清洗一次，那因為這個費用會超過三十萬，所以會列入年度計畫，在區權會提出來討論，這是可以預知的，時間到就要做。(F1-11)

有些臨時性的發生，就我剛剛講的，那大多都不會超過三十萬，小金額幾萬塊錢，壞了看急不急，很急的話趕快在 LINE 群組上面說，討論一下先過了委員會再追認，不急的話就列為委員會的議案來討論。(F1-12)

**訪談者：**

根據研究，平均每十年社區就會遭遇需支付大筆金額的重大修繕，有些社區可能平時沒有存錢，當遭遇問題時就不知該如何善後，你們對於這方面有相關的預防措施嗎？

**F1：**

不會有這種狀況，我們是永續經營，一開始就做長遠的打算，所有的規劃都是二十年以上的規劃，包括存基金、經費運用都是準備十五年、二十年會遇到什麼狀況，一個最大的狀況是電梯，電梯的錢都先留下來，那以後可能頂樓漏水，這個大概比較麻煩，其它像是外牆清洗，最慢四年就需清洗一遍，像地板的打蠟整理，有的是一年有的是二年，像地下室停車場的 Epoxy，我們在三年前大整理過一次，這都是長期並且都會告訴住戶，雖然看起來蠻多錢的，而且每個月都有剩，我們在 101 年的區權會通過調漲管理費，每坪多十塊錢，那時候其實每個月還有一點剩，但我們是告訴住戶說，雖然現在還有一點剩，但若不調漲大概明年就會打平，再以後就會透支，因為有幾樣例行性的需提撥出來，外牆清洗，電費當時也是逐年在漲，還

有物業管理的費用，無可避免它一定會漲，像這次勞基法一改，整個休假增加了，那就會調漲，所以這些都要預備想好，那如果沒有讓它每個月能存一些錢，那以後怎麼辦，所以我們存到現在將近一千四百萬，我長期為社區來做打算，預期那八個電梯，一個電梯要準備兩百萬，應該是不用這麼多，但一千六百萬要先留下來，那再留個三百萬，起碼要存到那個數字才算安全，所以我們的財務是沒有問題，一年大概可以存個一百萬，所以我們的打算都是長遠的。(F1-13)

這棟大樓，我們希望所有的東西都跟原來的差不多，哪裡壞掉，我們盡可能讓它恢復到原先交屋的狀況，哪裡壞了該換新就換新，絕對不會拖，絕對不必為了省錢去拖它，因為越拖越貴以後花更多，這錢我們不會省，做事情先抓大原則，我們大原則就是說，不需要豪華但建商給我們什麼樣的東西，我們接受買進來表示說大家共識是 OK 的，除非萬不得已，或者很明確說那是不必要的，否則我們都把它維持，壞了就換，換的等級跟原本差不多，壞掉我們一定隨時處理，有安全性的那根本不用談，不見得是安全性的，像景觀燈都一樣，拿出來討論時我都會定原則，要不要換，不換不會怎麼樣，但是要不要讓它維持當初我們來時看到的東西，我們沒有窮，所以大家都會有共識讓它維持原來的模樣，大原則抓住，我是把它當學校在經營一樣，我是蒐集各種資料去說服去提供給委員會，在區權會時可以告訴我們的住戶，我們大方向抓住，幾年下來大家都能夠接受，所以財務的整理，我絕對不炒短線，我認為這個地方我會一直住下去，我不搬了，用這樣的心態來經營，所以我相信，多好我不知道，但起碼我相信我們是有長遠規劃的。(F1-14)

**訪談者：**

對於廠商的挑選有沒有特別的方法？也是三家比價嗎？

**F1：**

要分兩方面來講，一個是固定的，簽約一個月固定要給它多少錢，這個當然一開始要先做好功課，合約要到之前我們先拿出來討論，從價錢、服務，也有換過也有長期一直合作的；臨時性的哪裡壞了就哪裡去找，如果有合約廠商它有在做這個，

我們優先請它報，因為它長期在這裡，那當然我們會去訪查詢價，你如果價錢一樣我們給你做，或甚至稍為貴一點點也可以，要找你比較方便，但如果你價錢貴的離譜我就不一定要找你，因為它知道我們的態度，它也不會亂報，它知道說我們不是你說什麼我就聽什麼，我們會去問，所以配合的都還 OK，小的像是衛生紙就沒關係，大的像幾千幾萬就要去蒐集資料，比方說這陣子戶外的木地板要維修怎麼處理，就跟經理說你去找原廠商報個價，用什麼樣的材質，然後再去找另外一個廠商來報，詳細的列出各種不同的案，在提到委員會來，讓大家決定要怎麼做，要換原木的還是塑膠的，多少錢、利弊，要做怎麼樣子的，到時候我們會討論，大原則下我會告訴大家，維持我剛剛講最大的原則「原樣」，原來廠商給的品質不要掉下來，一件一件都這樣處理。(F1-15)

現在正在做的空調，我們在夏天之前都要全面清潔，花了幾萬塊錢，每一台通通清一次，清了都要拍照紀錄，還要區分說，這台開的次數多，一年要清一次，有的兩年清一次，像環保室 24 小時，濾網我們自己一個月或兩個禮拜就要洗一次，可能半年一年就要清一次，我們會做這樣的區分，整個都是環環相扣有計畫的在走。(F1-16)

**訪談者：**

會這樣問是因為說，有些社區規約裡就寫需三家比價，那有些廠商它可能一直來但都拿不到，久了它就不來了。

**F1：**

實質重於形式，三家比價要做成那個形式太簡單了，所以我們要的是實質，形式當然不能不要，但因為這是私人組織，我是認為實質比形式重要，如果在學校我會形式比實質重要，因為牽涉到法律，你手續不完備就變貪污，我辛辛苦苦殺價，在法律上沒有在管你這個。但這裡可以。大家有這個共識，大家是在為社區省錢，拿三張估價單還不簡單，買東西當然越便宜越好，我們不要當冤大頭，要隨時保持知道這東西的市場行情，大約是多少，大約就可以，細節就不要計較，因為你跟人

家出價你出不贏它，今天如果我在賣東西，成本多少只有我知道，你怎麼可能比我還了解，所以只要我們保持一個，今天如果是合約廠商報價，因為我隨時可以找它，所以它跟我知道的行情差不多甚至貴一點點，我都寧願讓它做，但是我要讓它知道說，我知道行情，你也別給我亂報，只要維持它也知道你你也知道他就 OK，那因為不是我在做是經理，那我們不斷的傳遞這樣的理念，我們自己有時候也會問，尤其是有品牌有型號，上網就可以查的到，所以我們委員會維持這樣的模式，也給經理一些運作空間，那我這邊來講，我是管理異常，你只要維持一個正常情形，不必樣樣都細看，比方說電話費你需要一通通去核對嗎？不需要，抓兩三個月，一個月大概多少錢，以後若都維持這個費用，沒有暴增那就 OK，除非有電話講很久才需要去查，其它枝微末節的東西不用去管，所以在這個運作之下，我覺得還不錯，抓大方向，有的時候你斤斤計較一些小東西，那些大的它要弄你很简单，所以我們委員會跟管理公司跟住戶，那個點要抓好。(F1-17)

**訪談者：**

第四題，你們有私自違章的問題嗎？

**F1：**

沒有很大的問題，小的問題是有，像門口擺鞋子，這種大概多少會有，這東西我們盡量採取不告不理，如果沒有人講的話，不用主動按照規定去抓它，第一個我們沒有公權力，第二個不需要你管不完，所以這種東西沒人反映就沒事，但有人講你就要處理，比方說裝鐵窗，有人看到就要處理，我們都可以處理掉，但不是先來硬的，不是一開始存證信函給你，馬上報到都發局去，不是這樣子，一定要先私下溝通，大概都講的通，都不還需要走到那一步，不要讓破窗理論跑出來，你這個沒有處理那個沒有處理，很多的時候你就很難處理，一發現馬上就要處理，私下先處理，真的沒辦法才用“法”。我那一年剛接主委的時候，有一個就是做固定的曬衣架，其實那也沒什麼，但規定不行，有人一直照相跟投訴，還有鐵窗，委員會通過寄發存證信函，我就先把存證信函扣著，先請櫃台主任去溝通，讓它知道我們有存證信

函但先不要給它，後來存證信函沒有用到，這就是處理事情的方式，你如果樣樣都要依法，最後是要依法沒有錯，但依法不一定要把法拿出來，這裡有這條根據這條你要拆掉，或者說我先不要講法，找經理或櫃台主任，看誰私下跟它比較熟，我們到現在為止都通，其實社會上也是一樣，學校事情也是這樣子，我在學校校務會議都沒有聲音的，不是沒有事，都先私下處理，真的沒辦法才拿到檯面上來，不是不處理，我們都會處理掉，但人就是這樣，你如果沒有先私下溝通，直接把它弄出來，「好啊！我跟你硬碰硬，不然要怎麼樣」，所以像這個違章我們這裡不是沒有，沒有大的，小的都可以處理掉，門口放鞋子我看還有一些，但沒人說就算了，對面鄰居沒講話就好了，又不是在當警察。(F1-18)

**訪談者：**

在來是管理組織的部分，貴大樓有幾個委員呢？

F1：

11 個。(F1-19)

**訪談者：**

職務可以稍微說明一下嗎？

F1：

主委、副主委、監委、財委這四個最重要，其他各社區有不一樣的名稱，我們有文康、設備、環保，有的職務會有兩個人，本來九個委員變成十一個，增加了行政跟專案委員，像我今年就是專案委員，專案委員可以什麼事都沒有，也可以所有事都包，比較靈活。(F1-20)

**訪談者：**

為什麼九位委員要變成十一位呢？

F1：

因為九位太少了，九個只要五個人就可以開會，三個人就可以通過，太少了，所以後來改成十一個。(F1-21)

訪談者：

貴大樓一年招開幾次區權會呢？

F1：

一次。(F1-22)

訪談者：

那人數的出席狀況？

F1：

出席狀況很好，每年都夠三分之二，去年達到八成以上，包括委託書。(F1-23)

訪談者：

所以沒有遇過人數不足的問題？

F1：

沒有。(F1-24)

訪談者：

有什麼方法可以教一下嗎？

F1：

最開始的規約是規定重大議題要三分之二出席，出席的四分之三才能通過，我們是在第三年的時候就修改規約，把標準降下來，所以現在是二分之一出席，議案有分輕重，二分之一的三分之二是重要的，二分之一的二分之一是一般的，達到二分之一太簡單了所以我們沒這個問題，但我們還是希望越多越好，其實從那年以後，連續五年都過三分之二甚至到四分之三，像去年達到八成，真正出席沒這麼多，委託書，委託書是合法的，公司開股東會也是委託書，那我們是鼓勵，一方面就說我們沒有發錢，以前是給一張一百元的禮券，最近開始覺得有些活動可以不用辦，我們就把這些錢拿到這邊來，像去年不管你是委託也好出席也好，發給你三百塊全聯福利中心的禮券，把它當成回饋住戶，其實以前只有一百塊的時候就都過三分之二，當然有這個的話人會更多，我們把它當成是說，這個是任何一個住戶你願意把委託

書交來或者你來都可以拿到，那你不要就算了，所以這個出席我們不是問題，像我們去年根本沒有議題，最重要議題是 101 年要調漲管理費，這個在任何社區都是天大地大的事情，很難通過的，我們就讓它通過了，當時我當主委，當時是出席現場的人都通過，不是靠委託書，我是靠說服，當時就下定決心要讓現場的人都同意，你就要分析告訴大家為什麼要調漲，當時是過半，很多人都認為不會過，要提高管理費怎麼可能會過，但就是過了，你要說理。(F1-25)

**訪談者：**

可以說明一下你們委員是怎麼選出來的嗎？

**F1：**

我們現在八棟，各棟都是一個，另外三個不分區。(F1-26)

**訪談者：**

也是在區權會的時候選嗎？

**F1：**

對，但其實都要事先去找，我們不會突然間讓它這樣選，早期有的選上他卻不要當，所以我們都事先先講好，都徵詢好了才把他列入候選，當然沒有列入她要選也可以選，會議通知單會有一欄，你願意當委員或你推薦誰當委員，這有寫的我們都會把他列出來，最後我們會列成一張表，有哪些人願意當又或哪一棟的誰被推薦都公告出來，到時候投票他們就知道怎麼投，我們也沒有競爭，但都會有人，我們事先都溝通好了。(F1-27)

**訪談者：**

對於管理的經驗該如何傳承？

**F1：**

這種東西用講的沒用，一開始社區就要醞釀那個氣氛，像我們這裡就是在很好的良性循環之下，像我就是永遠在裡面，我從第四屆進來當主委，我就說我留著，我不要當主委等重要職務，我們每年 11 位大概只換 2、3 位而已，會有一大半留

著，留著的好處像我的意思就說，起碼前因後果我都知道，如果有新的議案討論，我知道說這以前討論過，當初為什麼這樣做決定，你可以改變沒關係，但是我告訴你當初著眼點在哪裡，你現在改變那個情況改變了沒有，避免新的一批上來又重新做一個決定，前面為什麼這樣做都有原因的，但他不知道，所以我們目前沒有這個問題，但也是有新人進來，不會說永遠都這批人，傳承上面都沒問題，任何東西來龍去脈我們都清清楚楚，我當初就從第一屆管委會的紀錄通通把他看過，所有財報所有的我們通通把他看過，任何東西當初為什麼會有這種狀況，所以所有的東西，游泳池要不要開放，開放到幾點，這些東西都會有人來建議，早期三、四年，我是所有的建議都試一遍看看，試一陣子後開始做統計紀錄，可行繼續，不可行以後就不會在試，不需要一直反覆施行，所以運作就會固定下來，固定下來不是說不能動，只是說那個情況有沒有改變，如果情況沒有改變，我們就不需要再試。那個社區你要有那個人，要有好幾個肯用心的人，你要去影響要去說服，不是靠勢力而是靠說服。(F1-28)

**訪談者：**

再來是第五題，面對社區衝突或意見相左的時候該如何處理？

**F1：**

這沒有一定的道理，你把他營造出一個互相信任的氣氛，所有大事都變小事，否則你寫整張都沒有用，很多東西不是用文字可以表達，如果所有東西都用文字這個團體是完蛋的，所有事都要先講法，這個團體是完蛋的，法不是不要但你沒有那個氣氛，長期以來住戶都蠻信任我們管委會的，知道我們裡面沒有人在做生意，我們再做任何決議沒有人從中說「這我朋友在做、這個我有在做」，我們沒有，所有的東西出來沒有人會去懷疑你，它可以有意見、不認同，但不會去懷疑，所以我們不會有社區住戶跟委員的衝突，真的是不會有，住戶跟住戶之間的誤解都還可以處理，就如同我剛說的，私下先處理，私下不好處理的再到委員會來，大概沒有解決不了的問題，但這個只能意會不可言傳，需要長期運做醞釀出來，變成一個氣氛，

最難的是在這個地方，你對人若沒有信任，像是在學校校務會議要定什麼辦法什麼東西的，如果氣氛不對的話，我是校長，如果學校老師對我是充滿疑慮的話，我說一句他馬上說「這句話背後是什麼意思」，那如果氣氛度夠的話，他們不必費心思去揣摩我背後的意思，他們相信我講的就是我想的，那現在我們這邊是這樣子，這東西也不是一下子一開始就這樣，是長期不斷的磨合下來，包括有人新搬進來，它會感受到這個氣氛，所以目前其實沒有這個困擾，錢的部分也沒有困擾，我們委員沒有人要這個東西，我只想開心住在這裡，每天走下來碰到住戶，誰說公寓大廈老死不相往來？起碼我認識一半的人，沒有跟他有很多的互動，但起碼見個面聊聊天都會，當然個人有自己的生活領域我們不要去干擾，起碼這裡的氣氛是很好的，這種東西很難，說有社區要來取經，我跟你講你也不一定能做到，如果大家願意朝這個方向去走，慢慢慢慢還是會出來，這個社區整體素質還算蠻正常的，沒有奇奇怪怪的人，無法溝通的住戶目前是沒有，這是幸運啦，這裡剛好沒有。(F1-29)

**訪談者：**

再來是管理服務人，你們大樓是怎麼找到合適自己的管理公司呢？

**F1：**

現在這家第五年了，一開始我還沒有在委員會裡面，它們換好幾次，後來他們剛進來第一年我當主委，我們後來都沒有再換過了，也沒有再招標都沒有，我是每年到年底都會有一個針對全體住戶的問卷，問卷的回收一開始很少，到去年的回收已經達到 88%，有針對他們的滿意度，還有開放性的問題，去年收到 201 份，這當中有 110 多份有寫書面內容，我會一一通通把他打出來，當然沒有寫名子，把他歸納出來讓所有的委員看，滿意度一樣是 54321，連續幾年滿意度都再 92%以上，經理可以到 95%，沒有人給他不滿意跟很不滿意，我們就照這個續約，剩下只有說談價錢，所以原則上續約，授權幾個人跟他們談價錢，談價錢也不是亂砍，我是收集起碼四至五個社區，同公司跟不同公司它們的報價跟花多少錢，我財報都有，我們不要被當冤大頭，要知道行情，所以這幾年都是根據問卷調查續約和談價錢，你如

果做不好我隨時可以把你換掉，但沒有必要不要亂換，重點是說它有缺點我們跟他講他都可以改進。(F1-30)

**訪談者：**

是否曾經遇到過說管理公司服務標準一直無法達到管委會需求，又或是專業能力不足造成管委會的損失？

F1：

這沒有，有我們早就換掉了。(F1-31)

**訪談者：**

對於管理公司該如何監督呢？

F1：

透過委員會的決議事項去執行，簡單的應對住戶都會反映，錢的部分都會有一個程序，你要花錢都要按照流程來。(F1-32)

**訪談者：**

物業管理公司服務人員流動率都非常的高，你們有遇到過說社區服務人員頻繁更換的問題嗎？

F1：

這是一定的，我們這邊比起來算還好，但這是一定的，我們都是站在一個立場再講，靠勞力賺錢都是很辛苦的，它們要靠時間靠爆肝，尤其是保全人員。行政人員月休八天所以目前還好，他們以前月休四天現在月休六天，但他們一天 12 個小時，以前一個月 320 多小時現在 280 多小時，一個月領 3 萬多塊，我跟委員會這樣聊，我會站在一個比較理解的立場，我會問委員說如果你的孩子，你會希望他把這個當成第一志願的職業嗎？沒有人會希望自己的孩子這是第一志願，先從這樣去理解，理解不是放縱它，不是說我同情你你要怎麼樣都沒關係，不是這樣，基本上我們把他當成自己的孩子，這不是最好的職業而且還很辛苦，所以我們一年三節都會給他們獎金，還給的蠻多的，蠻多當然沒辦法跟你一個月多少錢來比，其實我

可以不給，但我們都會另外再給，我們會有一個依據，一個基本的再看還有沒有要加的，但這個它缺人真的很嚴重，有時候一陣子會缺一大堆，當然我是希望說能夠穩定，目前這個經理已經來五六年了，那兩個秘書都已經兩年以上了，櫃台主任今天輪休，他也三年了，算很久了，這個能待超過一年都算長了。清潔組長也是一開始就來了，就待六、七年，有幾個異動的會在車道哨那邊，有新的它會先擺在那邊，當然有的住戶會認為換太多，但我認為是還好，因為蠻難的，但是無論如何你要找到人，像昨天晚上前後兩哨，兩個年輕人還沒當兵的，同時沒有來，早上怎麼看到經理六點多在那邊，他昨晚就在那邊顧了，之後再請公司調一個來，所以他們真的很辛苦，真的蠻辛苦的，一定會碰到，像我們這裡它的待遇還算好，一個月還有三萬多塊，那有的其實只有兩萬多而已，你要看你社區給他多少錢，所以這個難免。

(F1-33)

**訪談者：**

其他的部分，貴社區是否遇到公共空間閒置的問題？

F1：

沒有這問題。(F1-34)

**訪談者：**

大家都很樂意使用？

F1：

因為我們都會有一個大的認知在那邊，應為我經營過學校，我是把他當成整體的，比方說游泳池，你要花錢請救生員，第一個大原則，我絕對要請救生員，這錢一定要花，你絕對不要去冒那個險，萬一沒有救生員只要發生任何事情，你承擔不起，這個錢不能省，那麼到底有沒有人在用？除非是完全沒人用，或者第二個我們財務撐不起我們才會把他關掉，有很多的社區是游泳池不開，回到我講的大原則，當初交屋的時候是什麼狀況，很多人是衝著游泳池才買的，我們不能去剝奪，所以我們一直在開，可是開不是每天開，比方說以前是禮拜五開始開，有人建議，我們

就開是試驗，開始登記看有沒有人游，發現一個月只有一個兩個，那我就根據這個資料公告，沒有人在游就關掉了，經過幾年下來就變成暑假兩個月每天開，下午三點到九點，休禮拜一換水，平常剩下六日，後來發現十一月十二月，六日也沒有什麼人，有時候甚至兩天才一個人，本來要關掉，後來有人建議說，還是有人，我們六日的晚上再把他區分，三點到六點，六點到九點做登記，發現六點到九點幾乎是零，所以現在我們就已經定下來，就是平常的六日只開下午三點到六點，這樣折衷就很好，現在是四月，看五月如果那時段有需求就會再把他延長，如果沒有就七八月整個月，二到日，或者我們把他延伸到九月再觀察，我們都會有根據，要做任何動作都會請他們先登記，我們會做整理，根據那個紀錄，這樣才有說服力，「這時間就沒有人要游，我請一個人在那做什麼」，我們做出這個決定都沒有人來抗議，你如果很喜歡那個時段，你找二三個人一起來游，才不會浪費，最有問題的大概是游泳池，我們是這樣處理的，其他都沒有問題，都有在用。(F1-35)

**訪談者：**

大家住公寓大廈，很容易覺得社區的事就是物管公司跟管委會的事，不關我自己住戶的事。

**F1：**

那很正常。(F1-36)

**訪談者：**

對，那你們是怎麼凝聚社區的力量呢？

**F1：**

一樣，我們就是有幾個比較雞婆的，而且現在有好幾個退休人員，上一屆 11 個有 7 個都是像我這個年紀的，早期是有很多年輕人，但他們真的很忙，開會都來不及，他們在拼事業，所以後來他們就退出了，不是不讓他們來，我們這群開會都到的比較齊，我們就把他當成退下來的時間就來經營這塊，變成我們有幾個核心的去找人，要找到夠多的人，那當然我就是責成管理公司你事情要做好，還要有其他

管道，比如說我經營一個社區 facebook 社團，大概有一百多個住戶在裡面，有意見可以反映，公告也會貼在那邊，另外物管公司它有一個 APP，起碼讓住戶知道社區發生什麼事，你說要做事情經常要有很多人做，不可能，不做那個期望，也不需要去做那個期望。(F1-37)

**訪談者：**

社區一年定期會舉辦哪些活動呢？相關經費又是如何規劃？

**F1：**

這東西也是歷年下來做調整，有小活動有大活動，到今年來說是減少，有些東西是階段性任務完成，比方說今年度，我們到八月底結束，一年有三個大活動，一個是區權會，八月區權會，四月有一個旅遊，租遊覽車到外地去，這是隔夜的，十二月有一個耶誕節音樂會，現在一年剩三個大型的，那其他如萬聖節、母親節，就會有一些小的意思表示，去年之前其實我們連續辦了三四年的區間聯誼，我們那邊有一個吧台區，就是兩個區我們訂一個禮拜六晚上，在外面找自助餐來，兩個區大家聚一下，讓大家彼此認識，這個我們辦了三年，三年之後就停下來，為什麼？差不多了，該認識都認識差不多了，因為社區我們一定要認定，起碼有 20%的人在社區是不想跟人家來往，像我們這樣等級的社區，有些大老闆回來是要休息，他的交際不在這裡，這種東西不要去勉強人家，所以說我們辦各種不同的活動，我都有統計，這年下來總共有多少戶曾經有參加過，過去曾經有到八成，曾經有一次，包括它用公設我都算，使用公設都有登記，大概差不多了，會來的就是會來，所以區間聯誼我們就把他停掉了，把這個錢省下來加再區權會裡面，還有加再問卷裡面，只要你交回問卷，以前是給一張禮券現在是給兩張，鼓勵你參與社區事務，因為這些都是大家的錢，我們的經費也還可以支撐，我們大概這樣一步一步都有規劃，所以目前大概不會再增加了，一年四月八月十二月，這三個比較重大的，其他都穿插的，假如委員會新的文康比較有創意，萬聖節給孩子做活動，那就去規劃，可能就幾千塊，這很簡單，我們都有規劃，不會亂做。(F1-38)

**訪談者：**

因為像我自己的社區就是說，今年這個文康委員它很熱心，這社區活動就比較多，明年換一個委員上來，它可能覺得還好就比較沒有辦活動這樣。

**F1：**

大概難免，因為不太容易碰到我這樣的人，不是我厲害，而是我這樣的屬性，因為我會願意說我要串在裡面，前後才会有規劃，一般社區每年有人願意做委員就很開心了，所以要前面後面都關照這比較困難，所以每年都不一樣，當然比較少人像我們這樣逐年的規劃再調整再做，我們每一個決策都是有道理的，像我們社區，建商都沒有留下訪客停車位，供訪客來可以臨時停車，所以訪客來就很麻煩。後來委員會就決議說租一個車位，因為還有很多等待出租的空車位，我們是規定只能租社區的人，我們就租到一個車位，跟他說好一個月三千塊，然後我們就變成訪客臨停車位，收費，這錢要怎麼收，當初這錢是我定的，要比外面便宜，但也要使用者付費，我們訂 4 小時一個階段，50 元，你停就是 50 元 4 小時，你若停 24 小時最多收 200 元，用預約的，當初想說社區貼一千塊給住戶方便應該 OK，到明天剛好一年，我們每個月都在統計，這個月收了多少錢，停 50 元的有多少人，有多少戶用過，我都有公告，還有一個很重要的東西，重疊，就是說要訂卻有人訂去了，很多人問你為什麼不再租一位，當初我統計就是說，重疊都有兩三次，換句話說你租第二個車位可能只收 100 塊，那現再到剛剛你來之前，我們收到的錢剛剛好收支平衡，剛好整一年，明天開始可能就會多賺幾百塊，我們不是為了賺錢，就是說越來越多人使用，現在有再規劃要租第二個位子，而且這個月重疊有九次，表示那個需求，不夠的情形越來越多，所以順利看看能不能。另外，租車位旁邊不能有住戶的車子，你知道為什麼嗎？（F1-39）

**訪談者：**

怕會刮到嗎？

**F1：**

對！若平常我們住戶，大家互相都知道，你今天是租訪客來，誰進來不知道，若隔壁那台車發生事情，處理那些糾紛就夠你受的，所以我們不敢租那種位子，租的位子要獨立，旁邊沒有放汽車，這也要考慮，你想不到吧。(F1-40)

訪談者：

沒錯！

F1：

公共事務就是這樣子，我們連這個都考慮到，那目前社區還有十四個位子還沒有租出去，我們有找到一個位在 B3，條件不好，但第一個它大車位，車位有大有小，225x575 跟 600x250，我們要大的，旁邊沒有車，剛好它這個位子適合，但一般人不會租那個位子，像這種東西，事前的構想、執行、追蹤都要做，我們六個月下來收多少錢哪些戶我都公告，我們委員會有個 LINE 群組，住戶的話都會定期公告給大家知道，我們租車為這個政策對不對，我希望能夠租到第二個位子，因為有需要，但第二個位子我還要做區隔，因為第二個位在 B3，比較不方便，我可能會把他訂六小時 50 塊，如果一天的話 150，就說你要停久的話你去選那裏，現在還沒租到，有租到的話我大概會這樣做。(F1-41)

訪談者：

您真是太有心了。

F1：

做公共事務就是這樣，一件一件這樣規劃。(F1-42)

訪談者：

好，那最後一題，還有一些您覺得重要但沒有提到的問題嗎？

F1：

沒有具體的問題，但這個社區的管理跟任何其他都不一樣，比方說你一個機關擔任首長等職務是完全不一樣的，屬性完全不同，那是一個更大的挑戰，這裡你要有一個認知，大家是互相沒有隸屬關係，而且是萍水相逢剛好有緣買到同一個社區，

你不能以為做委員很大而去管東管西，我當首長可以管理，因為這是我的職責所在，我一定要負責任，你當委員心態就完全不一樣，我只是來服務而已，所以不要拿著規約說這個要管你，而且有些事情也沒有這麼明確，我在學校服務時，一個老師遲到我當然會找你，因為你影響到學生，這邊住戶其實盡量還是不要去管，不要去動那個東西，不管在任何地方，信任度最重要，不管在社會上、政治上都是這樣，如果你有辦法把別人對你的信任建立起來，你很多事情都會很好做。(F1-43)

**訪談結束**