

# 社區管理的困境與因應

社會一般大眾多較關心房屋的買賣，對房屋的居住品質較不重視、缺乏認識，忘了買屋的目的是要住得舒服。尤其我們現在多是社區公寓大廈的集合住宅居住形式，因此，住家的社區管理維護好壞就會是居住品質的關鍵。

社區管理包括社區共用設施設備與公共空間等「物的硬體管理」，和住戶服務、規範與社區行政、財務等「人與事的軟體管理」。由於集合住宅社區硬體共有資產部分具類似公共財特性，即多數必要性公共設施類似「地方共享性資源」，而部分非必要性公共設施類似「俱樂部財（可排他公共財）」，如此公共財的管理將產生搭便車、過度消費、維護不足等相關集體行動困境；而社區軟硬體管理部分類似「公司治理」，有「管理委員會」自行管理、部分代理、和「專業管理公司」全權代理等模式，如此人事物的管理將產生管理代理模式績效相關問題。

如何了解、面對並解決上述社區管理問題，才能提升居住品質。

## 難藉委外管理解決

我和朱芳妮教授、程天富教授曾於2013年分別在國際期刊《Urban Studies》(SSCI)及國內期刊《管理評論》(TSSCI)發表《社區公共財管理集體行動困境》與《社區管理代理模式之績效表現》。我們首先利用過去台北市立案登記的社區管委會問卷調查結果，分析社區管理模式（住戶自行管理、聘僱專人部分代理、委託管理公司全權代理）、管理狀況（社區規模、使用類型、面積類型、公設內容、公設比例、管理內容、管理費等）及住戶管理滿意度、社區意識凝聚度等主客觀資訊。接著我們進行集體行動、代理與公司治理等相關理論與實證模型建構，以及社區管理績效的評估，最後進行實證分析研究。

在社區集體行動困境方面，我們研究發現，社區管理效率因集體行動困境難以藉由第三方委外管理獲得解決，而是透過社區管委會自身的努力或社區意識的凝聚才能提升社區管理效率。

## 管理費是選擇關鍵

換言之，社區品質的提升必須要靠住戶內在的努力而非外在的委外公司。我們在先前的研究成果（我與陳香妃、葉毅明，2007，《都市與計劃》）亦顯示社區意識的凝聚越強，越能解決集體行動的困境，進而提升社區主觀滿意度及客觀績效。另一有趣的研究是我與朱芳妮在2014年《都市與計劃》期刊發表《台北與香港集合住宅管理績效比較》，實證結果顯示社區意識（社會途徑）發起的集體行動在台北的影響力大於香港，反之，社區規範（制度途徑）僅在香港有較大影響力，台北則無顯著影響。

在社區管理代理模式績效表現方面，我們研究發現，社區管理具類似非營利組織的代理關係，自行管理模式雖然代理成本最少，且可凝聚社區意識，但代理利益（專業技能提供）未能提升；反之，全權委託模式的代理成本最多，社區意識薄弱，但代理利益卻能提升。若能依據社區規模、管理費、公設項目、社區意識等採不同程度的部分代理管理模式，較能提升社區管理績效。

我們也在先前研究成果（我與洪子茵，2002，《都市與計劃》）顯示社區規模與管理費是管理模式選擇的關鍵，而部分委託管理模式住戶的滿意度最高。

面對社區管理集體行動與管理模式二大困境的因應之道，建議重視社區意識凝聚，加強社區住戶彼此聯繫與互動，如此也是提升社區居住品質的核心關鍵。