

National Chengchi University
Graduate School of Land Economics

(11)

Housing Market and Housing Policy
Dr. Chin-Oh Chang

HOUSING UTILIZATION

I. Introduction

1. Change of Housing Unit
2. Change of User
3. Change of Neighborhood

II. Process of Housing Utilization: Private vs. Public

1. Mature Period
2. Stable Period
3. Decline Period

III. Housing Management and Maintenance

1. Needs of Housing Management and Maintenance
2. Housing Management
3. Housing Maintenance

IV. System of Housing Management and Maintenance

1. Building Type: Single / Semi-Detached / Row / Walk-Up
/ High-Rise / Community
2. Physical Space: Public / Semi-Public / Semi-Private / Private
3. Tenure / Right: Ownership / Use / Management / Control
4. Procedure: Planning & Design / Moved-In

V. Implementation of Housing Management and Maintenance

1. Organization
2. Regulation
3. Operation
4. Property Management Cooperation

VI. Issues of Housing Utilization

1. Housing Management System: Public vs. Private Housing
2. Housing Maintenance System
3. Vacant Housing Management
4. Housing Renewal

QUESTIONS

1. Why the government should involve into housing management and maintenance? And how?
2. Could you compare the difference between public and private housing management and maintenance in Taiwan? What lesson the public or private can learn from each other?
3. Could you comment the existing housing management and maintenance regulation? Any Suggestions?
4. Could you list your priority of housing utilization problems in Taiwan?

REFERENCES

1. Pyhrr & Cooper(1982), Real Estate Investment, pp.448-468
2. 政大地政系(1990), “住宅問題與住宅政策之研究”, pp.143-150, 198-202
3. 行政院經建會(1989), “換屋行為研究”, pp.1-3
4. 吳家昌(1989), “美國住宅區分所有權與社區管理維護之研究”, pp.58-76, 97-115
5. 內政部(1983), “國民住宅社區管理維護辦法”
6. 內政部營建署(1995), “公寓大廈管理條例”
7. 張金鶚主持研究(1991), “集合住宅管理維護之研究”
8. 洪幸妙、張金鶚(1993), “住宅管理維護對住宅品質之影響研究”, 都市與計劃, Vol. 20, No. 3, pp.1-22
9. 洪子茵、張金鶚(2002), “台北市集合住宅管理維護模式之研究”, 都市與計劃, Vol. 29, No. 3, pp.421-444
10. 張金鶚主持研究(1992), “台北市都會區住宅品質之研究”, 國科會報告

集合住宅管理維護之研究

計畫主持人：張金鶚 博士

共同主持人：林益厚 博士

研究單位：中國土木水利工程學會

委託單位：內政部建築研究所籌備處

中華民國八十年六月

第二節 相關理論探討

集合住宅之管理維護在早期並未被重視，但隨著國民所得之增加，人民對於住宅品質之要求日趨高漲，管理維護逐漸受到重視。本節將由住戶對管理維護之需求，政府介入管理維護之理論依據，以及管理維護規模經濟三方面之相關理論來探討集合住宅之管理之維護。

一、住戶對管理維護之需求：

在早期國民所得不高時，集合住宅之住戶對其住宅之管理維護，僅能做到清潔環境而已。但隨著所得的不斷提高，住戶之經濟能力已有能力對其住宅加強管理維護。若以馬斯洛 (Maslow) 之「人的慾望層次」理論，人類需求可分為以下五種層級：〔註1〕

(一) 基本需求 (Basic Needs)

(二) 安全慾望 (Safety Needs)

(三) 社交慾望 (Social Needs)

(四) 受人尊敬之慾望 (Esteem Needs)

(五) 自我表現之慾望 (Self-Actualization Needs)

從基本之需求，逐漸進入到最後「自我表現之慾望」，亦即將其住宅之管理維護做到盡善盡美之地，一方面可向別人展示其本身之經濟能力，另一方面又可藉由完善之管理維護，來提高該住宅之價值。所以住戶對於該住宅之管理維護是有其必要性的。

二、政府介入管理維護之理論依據

(一) 外部性：

〔註1〕： Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed.
(New York : Harper & Row Publishers). 1954. P.46

住宅之管理維護原本是各住戶的事，為何政府要積極介入？在此舉一個簡單的例子，抽煙是一種私人的行為，但政府為何要管制？原因在於抽煙者所排出之二手煙，影響到其他不吸煙者的權益。這就是經濟學中所謂的「外部性」，在 BAUMAL 與 OATES 所著的「環境政策理論：外部性，公共支出與生活品質」(THE THEORY OF ENVIRONMENTAL POLICY: EXTERNALITIES, PUBLIC OUTLAYS, AND THE QUALITY OF LIFE) 一書中，將外部性定義為：若一消費者（或生產者）A 之效用函數（或生產函數）受到他人影響（包括個人、團體或政府），而這些人並非故意影響 A 之福利時，則有外部效果之存在。〔註 2〕

同樣的，住宅之管理維護工作沒有做好，將產生外部不經濟。首當其衝的是該住宅之外觀、環境之髒亂（如外牆剝落，垃圾滿地...等），以及對於公共安全的漠視（如物品堆放於救生梯妨礙逃生、防水巷之被佔用...等），不僅住戶之安全受到威脅，鄰近地區之居民對其居住之品質亦將深感不滿，因而導致該地區之住宅品質下降，甚至擴大至整個都市，造成外部不經濟，這將是政府所不願見到的。因此，對於管理維護的工作，政府現在正積極介入中，而在經濟學的理论中，為了彌補外部性的影響，有四種方式可以補救，茲分述如下：

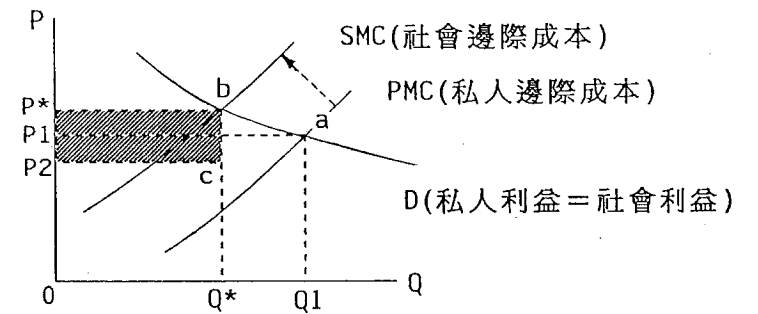
1. 賦與財產權：此方式乃私人自行協議，而非屬政府介入之方法，故不在本文討論範圍。

2. 課稅：當外部效果存在時，可用課稅的手段使其內部化，以圖 2-1 說明之。

在需求不變的情況下，SMC 與 D 的線所決定之 Q^* 為社會福利最大的產量，如果有外部成本存在，社會邊際成本 SMC 會大於私人邊際成本 PMC，市場自由運作的結果，廠商所生產的產量 $Q_1 > Q^*$ ，此時如果政府對廠商課以 $P^* - P_2$ 的賦稅，使私人邊際成本由 PMC 移至 SMC，其產量自然由 Q_1 調整至 Q^* 。

〔註 2〕：黃燕如，「污染性設施設置政策之研究——以環境經濟學與環境法律學之觀點」，中興都研所碩士論文，民國七十七年，P.7-8

圖 2-1 外部成本內部化與課稅關係圖



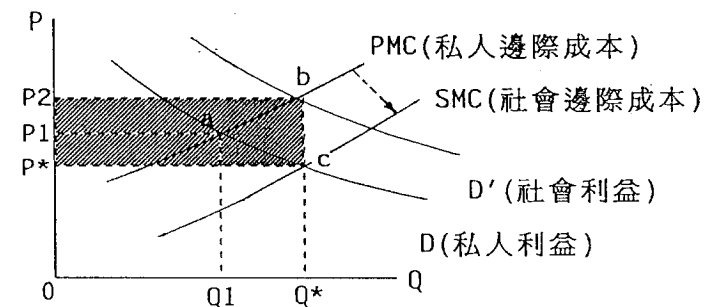
若政府對於不管理維護者課稅，就居民之立場而言，被課稅者將以低收入者居多，此舉會導致窮人愈窮，顯然有失公平。

3. 補貼：

如果有外部利益存在，社會利益 D' 會高於私人利益 D ，市場機能自由運行的結果，所決定的產量只有 $Q_1 < Q^*$ （社會福利最大的產量，此時如果對生產者補貼，使其成本下降 $P_2 - P^*$ ，則私人邊際成本曲線 PMC 移至 SMC，其產量亦可由 Q_1 增加至 Q^* 。（如圖 2-2）

除了前述兩種方法課稅與補貼之外，政府干預措施中經常採用者還有直接管制一項，例如，政府對各種污染製造者污染物質，訂定可容忍的污染標準，使其在其某程度內降低污染水準，或減輕污染所造成的社會成本。

圖 2-2 外部利益內部化與補貼關係圖



若以補貼的方式來介入管理維護工作，一來政府現在的財政已捉襟見肘，二來對於已從事管理維護工作之住宅來說，並不公平。所以此措施亦

不可行。

4. 政府直接管制：政府以制定法令的方式強制管理維護，可以對全部的住宅做完整的規範，達到提升住宅品質之目的。故政府積極介入管理維護工作，以期建立良好之管理維護體系，減緩住宅之下瀆現象〔註3〕，使住宅的品質維持在一定的水平之上。

(二)政策面

就政策面而言，我們可以囚犯矛盾論 (PRISONER'S DILEMMA)來說明〔註4〕，囚犯矛盾論是遊戲理論 (GAME THEORY) 的一種，是在1961年都市更新問題的經濟分析中提出，其內涵可以表2-1說明之：

表 2 - 1 囚犯矛盾論

		甲	
		不 認 罪	認 罪
乙	不 認 罪	判甲十年監禁 判乙十年監禁	判甲一年監禁 判乙終身監禁
	認 罪	判甲終身監禁 判乙一年監禁	判甲三十年監禁 判乙三十年監禁

甲乙二人就本身利益出發做合理的決策，則分別認罪，各判三十年；皆不認罪，各判十年；甲認罪乙不認罪時，則甲判一年乙終身監禁。將此理論運用於管理維護上，則以表2-2說明之：

[註3]：所謂住宅之下瀆現象，係指高所得住戶居住一段時間之後，就會追求更好更新的住宅，於是將其現有之住宅售與中所得住戶，以此類推，中所得住戶亦將其住宅售與低所得住戶，於是該住宅便愈來愈便宜。

[註4]：謝潮儀著，計量方法與都市土地使用模型，茂榮圖書公司，民國七十二年。

表 2 - 2 囚犯矛盾論應用於管理維護之例

		甲	
		不做管理維護	管理維護
乙	不做管理維護	甲之報酬率為 0.04 乙之報酬率為 0.04	甲之報酬率為 0.03 乙之報酬率為 0.10
	管理維護	甲之報酬率為 0.10 乙之報酬率為 0.03	甲之報酬率為 0.07 乙之報酬率為 0.07

若甲乙二人均做管理維護，則其所得之報酬率〔註5〕均為0.07，二人均不做管理維護，則其報酬率降為0.04。但若甲投入資金從事管理維護，卻因受乙之不做管理維護之外部效果影響，使其報酬率降為0.03，而乙沒有從事管理維護工作，卻因甲之投入管理維護而其房屋價值上升，報酬率因而增至0.10，由此得知，若以甲乙二人之個人利益為出發點，顯然以選擇不投入資金去做管理維護工作較符合其利益。如此一來，管理維護工作便無法順利進行。此時，只有政府出面訂定法規強制管理維護，才能使管理維護之工作步入常軌，因而提升整體居住環境，這將是政府與人民所樂見的。

三、管理維護之規模經濟

集合住宅的管理維護工作，隨著時間的演進，其項目愈來愈複雜，工作量也就愈來愈重。單一集合住宅之管理維護成本，亦隨著增加。若由規模經濟的角度來看集合住宅之管理維護，則整個社會當中，每一集合住宅

[註5]：所謂報酬率，即所得利益減去投入資金而得之報酬比率。

對於其管理維護成本之投入，尙未達到規模經濟。換言之，一棟集合住宅每月花費五千元請清潔公司做清潔工作，但若二棟集合住宅聯合雇請該公司做清潔工作，花費只需九千元，亦即每棟只須花費四千五百元。以此類推，政府對於國民住宅的管理亦是以規模經濟的角度出發，而在民間若能有一個管理維護公司來對集合住宅從事管理維護之服務，則整個社會成本將會降低，這也就是管理維護公司為何會興起的原因了。

四、小結

由以上三點有關管理維護的相關理論，皆由住戶爲主要出發點。從滿足管理維護的基本需求到重視管理維護，以及外部性理論，囚犯矛盾論所引申出政府介入管理維護之原因，到管理維護之規模經濟理論之成立，所要做到的就是將住宅之環境，從內到外，給予自己以及別人，一種舒適的感受。這對於正在邁入已開發國家的我們，是一項重要的工作。

第三節 國外管理維護制度探討

國家若要富強，國民之民生問題當爲首務，而居住問題是民生問題中重要之一環，故舉凡世界各富強國家無不重視其住宅政策，如英國、美國、日本、新加坡...等。本研究選取日本、新加坡、美國、英國等在管理維護上有明確政策之國家加以論述，以作爲我國集合住宅管理維護制度之參考。

一、日本：

一九五〇年代後，日本政府先後制定住宅金融公庫法（1950）、公營住宅法（1951），及住宅公團法（1955）。其主要供應對象，公營及公庫住宅係以每月收入三萬六仟以下低收入家庭，公團住宅協助對象則爲中等收入家庭。在型態上公營及公庫住宅係直接由政府管理，公團住宅則爲公共財團法人，其業務係以財務獨立之企業法則經營，資本則由中央出資，以向郵政儲金、人壽保險等公營事業之財政投資而得。

一九五五年成立「住宅公團」，爲專案的住宅供給機構。一九六一年六月修改公團法，設立由公團與民間投資之「社區服務公司」，處理社區管理業務。然大多住宅之管理，係由「現場管理組織與營業所」負責。

至於日本政府對於國民住宅住戶進住後的管理以及環境的維護保養，可就下列兩方面討論。

(一)公營、公庫住宅之管理：

1. 公營住宅的管理：

以東京都爲例，公營住宅在當地設管理課、募集課、出納課及管理事務所或地方事務所。業務內容包括住宅管理、住戶進住輔導，修繕改建以財產管理。而未設管理事務所之地區，其業務則委託地方事務所之建築課或住宅課辦理。

2. 公庫住宅之管理：

(三)國民住宅居民之滿意度

在國宅方面，依據行政院經建會所做之「台灣地區國民住宅建設」對於國宅居住狀況之調查，在民國六十九年及七十四年，居民對社區環境之滿意度普遍提升（見表3-10）。但仍以回答「尚可」者佔多數。對管理維護工作之評價，有接近一半之國宅居民認為不好，顯示管理維護工作需要加強（見表3-11）。

就管理維護之角度而言，集合住宅居民不滿意其居住環境之原因，分別有下列幾項：

(一)太狹窄：與早期獨院式、農村式之住宅類型相比，集合住宅的確較為狹窄，但在地價高漲的今天，必須接受這種改變了。

(二)採光通風不良：此為規劃設計者應及早注意之事項。有好的採光通風才有好的居住品質。

(三)房屋漏水：此與管理維護有關。如何避免房屋漏水，是本研究應探討之課題之一。

而就國宅居民對管理維護工作之評價來看，整個國宅之滿意度中，僅有一成多之居民感到不滿意，而卻有接近五成居民不滿意其管理維護工作，顯示居民對於目前管理維護工作之不滿，此一現象值得探討。

表3-10 台灣地區國民住宅滿意度之百分比

(單位：%)

年度	滿意度	滿意	尚可	不滿意
六十九年		34.40	55.30	10.40
七十四年		49.38	37.96	12.65

資料來源：台灣地區國民住宅建設，行政院經建會，民國七十八年

表3-11 住戶對社區管理維護工作之評價

	很好	尚可	不好
	10.88 %	41.34 %	47.78 %

資料來源：國民住宅住戶居住狀況(第二次)調查報告
行政院經建會，民國七十五年

第三節 管理維護影響因素之探討

由於經濟發展，國民所得增加，民衆對居住品質要求愈殷，而居住品質之提昇，有賴於其管理維護得當。因過去一般人並未注重此問題，直至近幾年才慢慢漸受重視，故尚未有一套完整之體系。本節的目的，即在於找出影響管理維護之因素，以作為日後建立管理維護組織體系時所應注意之處。

管理維護所涉及之層面甚廣，大致可分為三部份：一住戶因素，二實質環境因素，及三管理制度系統因素，其分述如下：

一、住戶因素：

管理維護之對象為住戶，因此住戶為影響管理維護最直接之因素，以下就五方面分別說明如下：

(一)住戶類型：

住宅類型分為一般住宅及特殊團體住宅。一般住宅即指一般住家，而特殊團體則是指學生、老人或單身工作者。現今有些住宅就是專為租售給學生、老人或單身工作者而設計的，如所謂單身公寓，老人公寓等。不同的住戶類型有不同的管理維護方式。通常，一般住戶因有長久居住的打算，對於住宅的管理維護較為積極；而特殊團體住戶因多是短期租用性質，對住宅之管理維護較不重視。且一般住戶的分子單純，管理維護較容易；而特殊團體住戶由於組成分子複雜，在管理維護上也就較為困難。本研究限於時間與經費，且為先顧及一般典型集合住宅為範疇，故以一般住宅為研究對象。

(二)居住年限：

居住年限多寡影響住宅的狀況。居住愈久，房屋折舊率愈大，不但管理維護不容易，若要更新，也須花費相當大的經費，對於較低收入家而言，可能會因經濟問題而放棄，此時需要政府給予適當的協助。另外，在管理上，居住年限的長短有正反兩方面的影響；在好的方面，居住

時間久，鄰居間彼此熟識，互為照應，管理較容易；在壞的方面，住戶住久了，對既成的環境已經適應，在因循的結果下，對住宅的管理維護也就較不積極。

(三)家庭組成：

由於家庭結構的改變，現今一般家庭多為小家庭或折衷家庭（包含三代同堂）。而在小家庭中若夫妻雙方皆有工作，在居住的安全上就需要適當的管理，以避免闖空門的事件發生，若還有小孩，則又需要特別的安排與看顧。在折衷家庭中，夫妻出外工作後，家中留下老人與小孩，其看顧問題需要妥善的安排，這些都有賴管理組織的配合。

又家庭中年齡幼小者愈多，對於住宅的耗損愈大，需要時時加以維護，以保持住家之清潔與良好之屋況。

另外，戶長通常為一家之決定者，故其年齡、教育程度及職業與其能接受管理維護之觀念、程度有莫大之影響。一般說來，年齡較低之戶長，對管理維護制度愈贊同，而年齡較大者，大概適應力較強，對管理維護也就較不積極。又教育程度愈高之戶長，也愈能接受管理維護的觀念。〔註1〕

(四)住戶所得

住戶所得影響住戶對管理維護的需求與看法。通常所得高的住戶，對居住品質要求也高，對於管理維護也就愈重視，同時，較肯支付大筆管理維護費；相對的，所得低之住戶，受限於經濟能力，即使有心要求高水準之管理維護，也是力不從心。

(五)鄰里關係

住宅不應僅指居住單元本身，更應包含住宅周圍之鄰里環境〔註2〕，雖然依行政區而言，鄰與里皆有明顯劃分，但有時卻無法完全涵蓋或

〔註1〕：周起原，都市國民住宅社區管理之研究（興大都碩）P87.民68.6月

〔註2〕：張金鶚主持研究，住宅問題與住宅政策之研究。P.116 民79年4月

配合一地區範圍內居民之互助關係，基於此乃有礙於鄰里關係形成及鄰里環境之管理維護。

又由於現代住宅設計趨勢，要達成良好之鄰里關係，並對鄰里環境投入關懷及參與管理維護，似乎頗為困難。若能加強住戶之鄰里意識，則對管理維護將是一大助力。〔註3〕

二、實質環境因素：

實質環境因素會響住戶對於管理維護之意願及重視程度，以下就各點分析：

(一)規劃設計：

住宅的規劃設計對其管理維護影響甚鉅。規劃者在規劃時必須考慮如何滿足住戶生活上之需要，並儘量在設計上有彈性，以適應住戶不同之需求及管理上的便利。對實質環境的規劃，考慮使其有一定的秩序，減少所需管理之事項。強調從實質規劃設計來減少非實質環境（如安全性、私密性）所需之管理。在維護方面，規劃時儘量使用易於維護及標準規格之建材及合宜的施工方式，以利更新維護。〔註4〕

(二)實體結構：

實體結構包括屋齡及屋況，屋齡的大小與屋況的好壞皆會影響住戶之舒適程度。故在管理維護上，可考慮建立一管理維護之標準，而提醒住戶及管理者時時注意住宅的狀況，並給予適當的維修，以保持舒適的居住環境。

(三)居住密度

密度對於住宅之管理維護有很大的影響：密度高，表示人口多，對於住宅及其設施設備使用率也就高，耗損率也就增大，需要常常注意管

〔註3〕：同上。P.156

〔註4〕：張金鶚等人著，臺灣住宅實質環境規劃設計及評估原則。P.128 民72年10月

理維護；密度低，人口少，居住的空間增加，就會出現管理維護上的死角，需要特別加以注意。再者即使是適中的居住密度，也需要適當的管理維護。

(四) 土地使用

土地使用包括住宅外部空間之利用以及住宅之使用類型。過去在規劃興建上，對住宅之外部空間往往未予重視，不是留設空地不當，造成零星分散而不能有效利用，就是限於經費未再開發整理而任其荒廢。同時部份又為居民違建所侵占，造成居住環境日趨敗壞，故未來應加強住宅外部空間的管理維護。〔註5〕

在住宅的使用類型上，住商混合是台灣特有的型態，雖有分區管制，但亦效果不彰。由於商業的侵入，將會給住宅區帶來髒亂與吵雜問題，對管理維護將是一大考驗。

(五) 住宅的公共設備

從第一節的討論中得知，住宅的公共設備包括供水、排水、供電、瓦斯、電信、消防設備、垃圾處理、照明設備以及休閒設施等。這些設備與居民之日常生活息息相關，必須要有良好的管理與維護，才能維持其正常功能。

三、管理制度系統因素：

此乃管理維護制度本身架構上之問題，其需要以下各方面之配合：

(一) 住戶進住前後之管理維護

住戶進住前後需要不同的管理維護。如國宅管理站在住戶未進住前，須給予住戶進住前之輔導，如「住戶須知」，「住戶手冊」的分送等服務。又當新屋剛興建完成而戶尚未搬入之時，這時的管理維護通常會呈現一個很大的漏洞，因此時新屋附近容易產生髒亂，也因沒有住戶可

[註5]：經建會，都市住宅社區環境品質改善及社區設施規劃之研究。

P.128 民78年9月

能遭致別人侵入或強佔，若是適逢滯銷，新屋更是乏人管理維護，而加速老化折舊〔註6〕。國內售屋盛行預售屋制度，但由於預售制度不健全，產生了很多問題，這可由住戶們成立監屋委員會，負責監督房屋之構建與進度。目前也有建築經理公司辦理此種業務，但因其無法令依據，所以作用不大。

住戶進住後，可成立互助會或自治會，共同管理社區。所謂自治會，是指由居住在同地區內之居民為增進地區生活而成立之自治組織，以增進居民福祉為目的之團體〔註7〕。有者更可承襲監屋委員會之架構組成而來。由此可見住戶進住前管理維護工作之完善與否，關係到未來住戶進住後管理維護工作之推行，兩者皆甚為重要。

(二) 管理維護之權屬

權屬部份可分為使用權、產權及管理維護權三方面來說明：

1. 使用權：

從居住者的使用人數範圍可將住宅環境及設施分為四個不同層次：

- (1) 公共環境：屬每個人民所使用，如道路。
- (2) 半公共環境：屬社區居民所使用，如社區設施中心。
- (3) 半私密環境：屬少數一群住戶所使用，如樓梯間
- (4) 私密環境：屬人自家所使用，如單元內部。〔註8〕

由於使用的人數、方式及權屬不同，相對的所應管理的方式也應不同。

2. 產權：

產權方面分為土地及建物之權屬。其對土地及建物之所有權屬不同，或是持分不同，對於土地或建物之處分權也就不同，在管理維護

[註6]：同註2。P.97

[註7]：新公寓法問答，營建署。P.104 民75.9

[註8]：同註4。P.129

方式上，也就有所差別。例如一房屋要進行大型整修工程時，若為一人所有，則只要其同意即可；若為區分所有或共同所有則需要所有權人過半數或持分過半數同意才可為之，在手續上就麻煩許多。而產權之區分是以地政事務所之土地或建物登記簿所記載的為準。當對房屋有所處分時，若都能辦理登記，則產權自然一清二楚，在管理維護上將可避免許多糾紛。

3. 管理維護權：

管理維護權與上述兩權—使用權及產權有著密不可分的關係。通常，使用權與管理維護權愈是一致愈佳（即使用者同時也是管理維護者）；又產權與管理維護者愈是一致愈佳，在管理維護上將可單純許多。〔註9〕

(三) 管理維護人員之素養及訓練

管理維護制度之執行全靠管理維護人員。著名的英國住宅管理師協會香港分會 (Institute of Housing Managers, Hongkong Branch) [註10] 對於住宅管理提出下列看法：「良好的住宅管理是建立在管理員與住戶間的良好人際關係，與有效率的行政管理二項因素的組合上」。因此，若管理維護人員素養高經驗足，人際關係好，將有助於管理維護制度之推行及持續。

(四) 管理維護法令之配合

唯有法令的密切配合，才能建立完善之管理維護制度。

(五) 管理維護經費之運用

管理維護經費乃分為基金及管理費兩種，由於管理維護乃長期性之工作，所以必須靠基金的正常運作，才能維持管理維護制度的實行；又為維持管理維護的品質，管理費的合理營收是重要且必要的。

[註9]：同註4。P.129, P.130

[註10]：Luke S.K, Wong, "Housing in Hongkong", Heinemanu Educational Books(ASIA). L.T.D.IP 180~192

(六) 管理維護組織之運作

管理維護組織是直接和住戶接近以從事住宅管理維護之組成。其為整個管理維護體系之主體，亦關係整個管理維護制度之成敗，影響重大，必須經過審慎的規劃，並維持其正常運作。

整個管理制度系統相當的複雜，以上僅就三方面粗略的探討。在住戶因素方面，不論是住戶的類型，居住的年限、家庭的組成，住戶的所得抑或鄰里關係，都會直接間接的影響到住戶對管理維護的態度及心理，若能掌握住戶的心理，對管理維護制度的推行將更有助益。

在實質環境方面，住戶對居住環境品質要求愈高，對管理維護之需求愈加殷切。現今講求自我意識，一般人多致力於追求生活之舒適並注重其私密性，故對於住宅的管理維護也就愈重視。

在管理制度系統方面，由於其組織相當複雜，有關管理維護法令、經費及組織方面的課題在以下的章節裡將有更詳細的分析。

理與維護的工作。

譬如，規定具備建築專長、機電專家、清潔維修專長及建物管理維護法規專長之人員組成，且能提出經營計劃者，如能符合管理維護公司成立之要件者，予以減稅等獎勵的方式，積極地鼓勵民間業者的投入。

(五)管理維護公司人力之問題

就目前而言，管理維護公司內部人員，退休再度就業者的比例相當大，無論就管理人員之素質或管理維護公司之發展角度來看，都是一大問題。

因此，有必要訂定一套管理維護人員培訓制度；此外，配合學校相關科系管理維護課程之教授，當可提昇管理工作從業人員之素質，解決管理維護公司人力來源之問題。

本研究主題為集合住宅管理維護之探討，透過理論分析及現況研究，加上相關法規之剖析，試圖提出因應的對策，以為管理維護法規制定及管理維護制度建立之參考。本章即針對上述目的，提出三點配合措施，透過必要性之探討，目前概況之描述，提出有關的建議做為政府決策時之參考。

在管理維護手冊方面，我們提出手冊應有之內容以及其法定地位之賦與兩點建議；在建商維修制度方面，應詳加規定建商對於管理維護之責任，此外建議明訂建物之保固期限以及建立維修記錄卡之制度；至於管理維護公司方面，建議訂立公司成立之要件、人員的培訓以及政府的相關獎勵措施，此外，相關之同業應集中力量以組織同業工會的方式，以加強管理維護工作之推動。

第七章 結論與建議

第一節 結論

自從工業化以來，由於產業和社會結構的變遷，使得大量的人口擁向都市，而造成都市人口急遽的增加，住宅的需求也隨之不斷的提高，但是，在都市土地有限的情況下，高層建築便成為都市住宅的新型式，然而，高層集合住宅的個別所有及共有關係，產生了許多的問題，例如管理費及管理基金的收取、管理組織的建立、管理法令的訂定、規畫設計的配合以及共有權屬的界定等，都嚴重影響集合住宅的居住品質，因此，如何建立一套適合台灣都市地區集合住宅管理維護之制度，則為本研究之極終目的所在。

本研究首先對於集合住宅的定義，先加以明確的界定，並從回顧相關之文獻與理論後，再參考國外管理維護制度之運作情形，作為本研究之基礎工作，其次，再從目前我國集合住宅管理維護之現況及民衆反應之滿意程度，探討影響管理維護工作之因素，並檢討我國現行管理維護法規之優劣點，除此之外，本研究為深入探討集合住宅管理維護工作之癥結所在，特地於台北地區，選出四個案例做深入之研究，以發掘問題之關鍵，並根據問題點研擬相關的對策，做為日後檢討改進之方向，最後，本研究並針對目前歐美已日漸普遍的管理維護公司、建商維修制度及管理維護手冊，探討其在台灣地區實施之必要性及可行性，以做為管理維護工作的配合措施。

最後，本研究提出以下五點結論：

一、管理維護工作隨著生活品質的提高，已愈來愈受到大眾所重視，而集合住宅之管理維護工作，用於涉及所有住戶之權利與義務關係，若放任民間自行為之，則很可能會有少數住戶之不合作而造成管理維護工作上之阻礙，而影響最大多數人之權益，故由政府訂定法令，介入管理維護工

作之運作，實有其必要性。

二目前集合住宅為都市居民之主要住宅類型，但是，從國宅住戶之管理維護滿意度調查中可得知，近五成之國宅住戶對管理站之管理維護工作感到不滿，因此，在集合住宅已成為未來住宅類型之主流之前題下，極需建立一套適合集合住宅的管理維護制度。

三本研究為深入了解實際個案管理維護之情形，而對三種不同類型之集合住宅分別選出四個案例加以實地調查訪問而得出如下之結論：

(一)管理維護工作並不因集合住宅類型之不同而需要有不同的管理方式。

(二)管理維護成效之良窳，並不因其為國民住宅或民間住宅之不同管理方式而異，例如萬美國宅與民間之光復新城和太子東都，同樣皆為管理維護極佳之典範，所以，建立一套健全的管理維護制度，將可同樣適用於國宅及民間住宅，而不需分別二套管理制度。

(三)管理維護較差之國盛國宅，探究其背後的原因可發現，住戶之所得水準，直接影響到對管理維護之配合工作，而管理站及住戶委員會未好好溝通之結果，則造成管理績效之不彰，因此，住戶參與意願及管理組織之健全（包括管理經費之妥善收支），成為決定管理維護之成敗關鍵。

(四)從個案中並可發現，光復新城由於管理維護工作良好，所以十年來之變化並不太大，而國盛則由於管理組織和住戶間未配合而使得管理維護之效果極差，其所顯示的意義為，有良好的管理維護工作，對於住宅品質將有所助益，但相對地來說，不當的管理維護，將造成住宅品質的更加惡化，因此儘速建立一套管理維護制度乃相當重要。

四根據本研究對於集合住宅管理維護上所遭遇問題之探討，本研究將之歸納為五個課題，並分別研擬解決的對策，其結論分為如下：

(一)在管理維護與規劃設計方面，本研究認為規劃設計時，應預先考慮使用者因素及日後管理維護上之因素。

(二)在管理維護與權屬方面，由於共同使用部分產權的登記及使用問題，

直接影響到管理維護工作的執行，因此本研究認為應將共同使用部分的產權和私人的產權確實釐清，並使所有權和使用權的關係能趨於一致。

(三)在管理維護組織運作方面，本研究認為應鼓勵住戶自行成立管理組織來負責管理維護的工作，並應賦予管理人適當的職權，並透過培育計畫以提昇管理人員的素質。

(四)在管理維護經費方面，本研究認為應適當收取管理維護基金與經費，並妥善加以運用，對於收費性公共設施之所得亦應撥一定比例做為管理維護基金，所有的經費與基金之收支情形應公告給住戶週知，並由住戶負責督導之。

(五)在管理維護法規方面，本研究認為「公寓大廈及社區管理條例」中，應有明確的管理維護機關，並規定管理組織須強制設立，且給予適當的公權力及賦予法人的地位以利管理維護任務之執行，而管理維護機關對於管理組織的督導，則應建立獎懲制度以建立政府對於管理維護工作之公信力。

五管理維護之實際執行運作上，本研究提出三項相關之配合措施，作為輔助管理維護工作之必要工具；住宅管理維護手冊之發行，乃在教導民衆如何妥善管理維護居住環境，配合房地產說明書之圖示，可幫助住戶更容易了解其所居住的建築物，而建商維修制度的建立，則是在要求建商切實負起售後責任制度，而於一保固期間內，做好售後服務之工作，另外，管理維護公司之設立，則是將管理維護工作邁入企業化、專業化及分工化之理想，以提高管理維護的效率。

綜合以上各點結論可得知，集合住宅管理維護工作之執行，已成為刻不容緩的課題，雖然目前台灣集合住宅管理維護工作僅止於國民住宅及少數民間住宅，但在可預見之未來，集合住宅之管理維護將因管理維護之需求遞增而成為全民之共識，因此，健全之集合住宅管理維護制度，亦將成為全民所共同努力之目標之一。

第二節 建議

本研究雖然對於整個集合住宅管理維護制度，分別從不同角度來分析探討，但礙於本研究時間、經費及人力之限制，在問題之探討及各相關建議對策之提出，無法做更深入的分析討論，深感遺憾，為了使集合住宅管理維護制度有更加完整健全的體系，本研究謹提供以下幾點建議，做為相關單位及全體大眾之參考，或未來後續研究者繼續研究之參考方向。

一、儘速訂定頒佈「公寓大廈及社區管理維護條例」

由於法律是執行工作的依據，集合住宅之管理維護工作若無法律為後盾，將造成執行上之困難，因此本研究建議儘速訂定頒佈「公寓大廈及社區管理維護條例」。

二、測量及登記法規之配合修訂

由於集合住宅目前管理維護上之問題，大都根源於產權的混淆，也就是說，由於共同使用部分及私人權屬之劃分不明確，以及使用權和所有權不一致，而造成之占用或違規使用，都將造成集合住宅管理維護工作上之阻礙，而探究其背後之原因，乃是因目前對共同使用部分及私人單獨所有之部分，測量和登記上之不當所造成，因此本研究建議在頒佈「集合住宅管理維護條例」的同時，土地測量及登記之相關法規能配合加以修訂。

三、住戶管理維護手冊的訂定

由於集合住宅管理維護工作已日漸受到大眾所重視，因此住戶在購買房屋時，要求索取住戶管理維護手冊或房地產說明書以實際參與集合住宅管理維護工作，將逐漸成為未來之需求，所以本研究建議建商在出售房屋的同時，應附贈每一住戶一本住戶管理維護手冊及房地產說明書，同時為了落實管理維護工作之執行，本研究建議將住戶公約做為移轉登記時審核之要件之一，以避免房屋移轉後，買受人拒絕簽公約之弊病。

四、建商維修制度之建立

建商維修制度在目前逐漸要求住宅品質提高的生活中，已成為愈來愈重要之項目，由於住宅為昂貴性之商品，對於購買商品的同時，要求某一程度的品質保證是相當需要的，所以本研究建議建商應儘速成立建商維修制度，使建商在保固期間內能確實負起售後服務之責任與保證，並藉由維修卡的記錄，來確實掌握每一項設備設施的使用壽命。

五、管理維護公司制度之建立

管理維護公司之成立，最主要可將管理維護工作帶入企業化的經營方式，藉由各部門之分工管理來提高維護及管理的效率，國內目前已有少數公司在提供此項管理維護之服務，其效果亦頗受好評，因此，為了要提昇管理維護工作的品質與效率，輔導管理維護公司制度的建立及健全發展，乃是未來努力的方向之一，因此本研究建議儘快制定出管理維護公司的設立要件及其組成工會的相關規定，並透過評鑑或獎勵的措失來輔導管理維護公司未來的發展。

六、未來管理維護人員訓練、培訓計畫及民衆宣導應予加強

由於管理維護成效之良窳與否和住戶及管理人員之素質實有非常大的關係，因此在住戶方面，應廣作宣傳及教育，使大眾皆能體認管理維護之重要性並切實執行，而另一方面，管理人員的培育，則為另一項重點，由於目前管理人員之來源，並無一定之標準，而人員素質又直接影響管理的成敗，因此，本研究建議在教育方面，應多培育此方面之人力，以落實管理維護工作之深基，而管理人員的訓練方面，則應設立專責的機構負責職前教育及訓練以確實掌握管理人員之素質水平。

[台灣生活新思維-從社區營造探討城鄉發展願景] 系列論壇-論壇紀錄
都市社區營造—「都市居住經驗與社區參與機制之建立」

6月22日(週三)公寓大廈之社區營造
第四場次—都市社區營造
〈都市居住經驗與社區參與機制之建立〉

主辦單位：中華民國社區營造學會

<http://www.cesroc.org.tw/> E-Mail：cesroc@seed.net.tw

聯絡電話：(02)2393-0629 傳真：(02)2321-6487

本次專題策劃單位：崔媽媽基金會

=====

※ 感謝「中華民國社區營造學會」提供本論壇紀錄之電子檔案，並同意崔媽媽於網站及電子報中轉載，在此申謝。 ※

◆李永展老師：

我很快地介紹今天四位，首先是崔媽媽基金會的呂秉怡執行長，我想大家都知道崔媽媽，搞不好有很多人都是看他們的電子報長大的。這邊是中和世紀皇家前任主委陳世鴻先生，行政院有一個國家永續發展委員會，簡稱「永展會」(笑)，啊、是「永續會」，去年開始頒發「國家永續發展獎」，有五大類型，其中有一類社區類，去年沒有公寓大廈類型的社區參選，而今年參選的34個社區當中，「中和世紀皇家」是唯一一個以公寓大廈類型參選的社區，最後入選前三名。這邊這一位松根兄，是基隆市與台北市的社區規劃師，在基隆社區規劃師來做公寓大廈相關事務的、也正是基隆市的社造中心。我想高老師可以從公寓大廈、社區規劃師的角度來做一些闡述。最左邊是我們桃園縣龜山鄉21世紀迴龍社區的陳主委。桃園縣把縣府裡的一、二級主管以至於課長，一起聚集起來閉門造車、培養社造的概念，這樣才能把「社造、社區規劃」拉到縣府的層級。桃園縣又在台北市大都會的邊緣、事實上它有很多都會化的人口，或許我們可以從桃園縣做公寓大廈這個板塊來做一些討論。我們先請秉怡兄。

◆呂秉怡執行長：

李老師、三位與談人，各位公寓大廈的前輩先進，很高興在這裡跟大家分享這個議題。也謝謝各位與談人，因為很多的想法是從各位的創見和實戰經驗中所擷取精華而來的，有些內容如果是引用各位的實戰心得請多包涵。這場論壇在這個時間點舉行剛好是一個蠻有意義的日期、因為《公寓大廈管理條例》是民國

84年6月28日由總統府明令公佈施行，到下禮拜正好屆滿十週年的日子。正好在這個日子做公寓大廈的議題討論，是一個很恰當的回顧時間點。

如果就台灣的社區營造來講，公寓大廈的社區營造是公部門跟社造推動者比較忽略掉的一塊。因為過去都會型的社區營造著重在社區發展協會、里辦公處等所推動的社造工作，但對集合式住宅的關注極少被著墨。我們觀察到公寓大廈特性會影響到其社造的過程，由此來講，我們觀察到公寓大廈與一般社區營造最大的不同是：公寓大廈夾雜著很強烈的私領域課題，因為每一個公寓大廈常常是每一個住戶一生中所購買最貴的商品或財產，有一個非常強烈的「私有財產」的性質，住戶的關注的動機許多是來自於如何把這個財產的價值保持的更好，甚至讓它可以在房地產市場上增值，或是房子漏水、我要怎麼樣去爭取一些權益等等。公寓大廈的一些公共事務的起源、往往是一些家務事的衝突、或是對環境品質的具體需求或要求而衍生來的。所以就我們的觀察，公寓大廈如果要介入去協助他處理一些公共事務的話，必須掌握公寓大廈是夾雜著個人家務事與公共事務的強烈雙重性格。而這個部份掌握到，會比較好切入。

很多的公寓大廈公共事務的著手與處理，就是起源於協助處理跟解決私人的利益與利害關係。這個部份來講，公寓大廈他很生活性，相較於非都會型的社區營造有很多的共同體、記憶、跟共同的文化特質，對於一個已經蓋好的公寓大廈，是一群陌生的人，沒有共同的生活經驗，包含人際網絡全部都是「零」的狀況之下，去試著、去推一些大家共同的东西、公共性的東西，然後從這個人跟人互動的過程或是整個組織的過程，然後慢慢再去拉一些共同的記憶、拉一些共同的所謂「大樓的文化」，所以公寓大廈缺的是集體記憶或是共同性的東西。這部份也會造成說在推公寓大廈的時候，事實上他會經常從生活性的事務來著手。

第三，很現實的是，公寓大廈大部分要解決的是行政性、瑣碎的生活事務著手，譬如說管委會面對最多的是處理管理費的問題、各種環境品質問題—漏水、環保…等，甚至主委要幫鄰居處理大大小小的糾紛與紛爭。那事實上社區的公共性就是從這些紛爭、糾紛的處理中拉出來。比如說有一個基地台要放進社區，會影響到住戶的生活品質跟財產、安全，所以會因為「基地台」這樣一個私有的權益，很多人的私有權益集合在一起，就產生公共性，然後大家進行一個這樣的討論。

接下來，如果要在公寓大廈推動社區營造的話，我們發現社區工作者有一個基本必修的一門課，叫做〈公寓大廈管理條例〉與相關法規，這也是目前觀察到會對社造界造成門檻的原因。一般推動社造的人來講，有不少朋友可能不喜歡碰法規，但如果沒有初步了解這個法規，事實上將沒有辦法跟社區的人溝通，或是協助他們解決一些問題。所以如果要大力的協助推動公寓大廈社區營造的話，必

須突破的一個點，例如社規師也要有這方面的準備與規劃。

雖然看起來公寓大廈被很多的生活性的議題給綁住，像是管理費、水電費、或是處理糾紛，但是它是一體兩面。雖然主委或委員會被這種事務給綁住，但是一旦他能夠把這些事務性的部份給解決，或是有效率的去處理一個事務性的部份，看起來，公寓大廈其實是一個最好的組織性的基地與基礎，試想，每個月住戶都要來交一次管理費，社區發展協會跟里辦公處哪有這麼好的基礎？有很多社區工作者與社區組織幹部常常在苦惱「我如何找到我的支持者與群眾、跟他們緊密的扣在一起？」反而公寓大廈他有這樣一個的特性，他的住戶每個月有管理費要繳交、或是有一些生活性的問題必須要跟管委會或是管理中心接觸，所以事實上如果我們能讓公寓大廈比較有效率的、有品質的解決管理事務的問題，在這樣的前提下，會是一個可觀的組織的力量，因為幾乎每個月都可以碰到這麼多的一群人。這在政治人物叫做「有選票」、在商界叫做「有商機」、在社團裡這或許叫做「有組織生存和發揮的空間」，他會是一個有這樣特性的舞台與空間這樣。

接下來我提點一些在公寓大廈社區的現象，我們觀察到的公寓大廈有一個普遍性的現況：第一，管委會跟主委是整個第一線推動的窗口，但是如果我們把管委會、對照我們社造界比較熟悉的社區發展協會來看的話，我們會發現管委會他在現況上，有一些限制或者是運作過程的無奈。我們看到很多的管委會是大家都太想當「主委」，因為吃力不討好，委員也是一樣。當然不排除有些社區可能資源優渥、或是有一些比較特殊的特性，有蠻多人想爭取來當主委或委員。但是普遍來講，比較大的部分是大家對這個興趣並不大。縱觀起來有幾個原因，例如說他是無給職，行政事務又非常繁重，平日要收各種費用與管理事務。而要當一個委員及主委的門檻也很高，因為又必須懂〈公寓大廈管理條例〉，又要懂機械管理、又要會看財務報表、又要懂得如何做組織經營。這樣要當公寓大廈主委的門檻，我覺得遠比社區發展協會的理事長與總幹事、甚至里長都要高很多。

所以在沒有一些誘因、或是一個太好的前提之下的話，會造成大部分的人是無心去擔任。再加上公寓大廈的管委會，目前是一年一任—當然新修法後是說「連選得連任」一次—，但是它平均兩年就變動一次，而各種管理的知識門檻又那麼高，變動性大會讓它的組織穩定性不足，可能一個新的主委好不容易熟悉了公寓大廈的管理模式或是相關法規，但他兩年一到就要卸任了。那在卸任的過程，可能又沒有辦法把一些經驗好好的傳承給後續接任的主委跟委員，造成公寓大廈管理方面的經驗斷層與穩定性不足，現在也較少有好的經驗可以互相傳承、分享，教公寓大廈怎麼做一些好的社區經營。所以管委會有心的主委、孤軍奮戰之下，很容易就被磨掉熱情。所以也觀察到目前比較大的一個狀況是，公寓大廈比較多的時間是在處理生活性的行政事務，管理費、各種的維修、糾紛的調處，那這個部份跟社區發展協會，可能會有一些具備熱情、自發性的來關心公共事務的類

型，跟社區發展協會來比的話，比較不一樣、有很大的限制，因為沒有太大的主動性與企圖心。

另外，他跟行政部門的接軌跟與資源的接軌也有其限制，目前大部分的公部門的資源，比較多是沒有進到公寓大廈社區或是公寓大廈社區不能申請，不像桃園—我想桃園這個部份，可能從文智兄他們龜山開始，或是怡岑他們目前在推的都是一個很大的突破，願意把一些公共的、社造的資源導到公寓大廈社區，這是一個非常好的開始。也就是說包括跟里辦公室的，社區的基層、行政體系的接軌，這部份目前都是公寓大廈比較大的一個限制在。

最後一段時間再說一個部份，如何讓公寓大廈社區的管委會有一個培力、或是改變他們的現況，讓有能力的人來關心社區的公共事務？回顧一下台灣過去社造十年的一個經驗，那事實上我們回想十年前台灣怎麼推動社區總體營造。當然，有一些熱情與雞婆的人，他開始時沒有經驗，我們創造了一些舞台，給了一些支持性的後盾，包括資源或是一些教育訓練的經驗，像這樣的過程裡面，不斷的推動、分享經驗，不斷的交流這樣，可能在第一線有衝撞、挫折，然後成長。經過十年，看到一些不錯的成績在社區遍地開花。但是反觀這十年，政府對公寓大廈沒有這樣一個支持，很少公部門對公寓大廈開這種教育訓練的課程，那當然我們看到現在桃園縣或是各地開始開，是比較好的突破。有教育訓練的課程，然後有成功案例的搜集累積、推廣，相互的觀摩學習，相互參訪，這都是一個好的學習過程。或者是制度性的，比如說現在社區規劃師、或者是文建會的社造的培力點，這在社區營造裡面都有好的計畫。但是事實上「社區規劃師」制度，目前還沒有為公寓大廈量身訂做的社區規劃師，現在的社區規劃師、例如問一下哪些人懂〈公寓大廈管理條例〉？恐怕不多，但是你不懂〈公寓大廈管理條例〉要進入公寓大廈，會碰到不低的門檻在那邊，那做社造的培力點同時也會碰到這樣的問題。另外，公部門與媒體這部份，也可以試著透過重要的輿論對績優的社區，激發一些榮譽、成就感。

◆李永展老師：

在請世鴻兄講台北縣的議題之前，其實剛剛族繁不及備載，崔媽媽基金會董事長林德福教授也在這邊，還有剛剛才來的桃園縣的怡岑、台北縣的盈慧等等。現在請陳世鴻陳主委。

◆陳世鴻主委：

謝謝李老師、其他與談人、還有各位社造的先進，今天在這邊做報告有一點不敢當，個人切入社造坦白講只有兩年的時間，因為我是從接社區主委開始、拜

讀李老師的一些著作，然後慢慢的摸索進入社造的領域。我想下一個階段要把社造推入公寓大廈，這是大家都有一個共識的東西。那我就先就我們在台北縣的組織的部份，跟各位做一個報告。在台北縣而言，台北縣的社區發展協會他只有 400 個，可是應該要成立的管理委員會，超過 21,000 個，已經成立的有 4,000 個。等於在一個社區發展協會的轄區裡面，就包含了數十、甚至將近 100 個管理委員會。那如果說我們過去社造的模式是始於一個鄰里、或是社區發展協會的話，若社區發展協會的管轄區域把公寓大廈排除掉的時候，那他社造實際的一個擴展面，是不足以有代表性的，也違反了社造一個「由下而上」的基本法則。

那再來跟各位報告公寓大廈的特性，公寓大廈就建築上、尤其在都會區，強調的就是設施很完備。至少現在一個大樓裡面沒有蓋游泳池啊、沒有保全、警衛的話，這個大樓也沒有人要買。甚至以我們社區來講總共是 14 棟所組成的，那因為住戶的要求，我們的卡片是各自獨立的。甚至還有一種獨立電梯一搭上去只能到自己家、不能到別人家，這樣的話誰願意去找鄰居？相對是減少住戶之間的相互互動、接觸的機會，也就是社區參與的意願。再來，我們在選樓管公司的時候，強調他的服務品質，例如你回到家裡面可以幫你代定電影票啦、托嬰啦、送洗衣服啦等等，這造成什麼現象？這是很強烈的告訴住戶說，搬進來以後就不要出去了、躺在家裡什麼事情都幫你做的很好。那加上門禁的關係，你也不要說要出去，如果去別棟你可能上不去、要請對方下來接你上去。這是就建築特性來講的話，公寓大廈的一個困難點。

那就住戶成員來探討，現在都市的公寓大廈住戶、它包含了「原住戶」、也就是我們在講的「地主戶」，還有「新住戶」、以及「租屋族」。那這三種人他對地域的認同是不一樣的，然後他的需求也有差異。像社區發展協會他所面對的可能都是在地人，他地域的認同感會比較強一點。那在公寓大廈裡面的人，他或許也因為上班忙的關係，他把它當成一個宿舍，上班下班、下了班睡覺、睡完覺醒來又去上班了。所以可以這麼說，有些人他搞不好一個月、或是一個禮拜，他沒有到過社區的一樓，為什麼？因為他上班、下班就直接從地下停車場直接回家了，這就很像一個宿舍一樣。也就因為這樣，很多社區的議題啊，居民很難形成一個共識，這是就住戶的成員來探討。

再就組織運作來比較，公寓大廈是就〈公寓大廈管理條例〉強制要組成的、不得不組成的一個組織，也就因為是強制要組成的，不像社區發展協會他是先找了 30 個人，有意願與共識，再去成立一個發展協會的。因為公寓大廈的管委會是強制形成的，相對凝聚力比較低，而且參與度、熱忱度就非常的低，有時會有當兵數饅頭的心態。剛剛聽到呂執行長前面的導言，事實上就是在強調管委會或是主委，我們要賦予它社造的工作。那我要去問：把社造交給管委會是不是適合？這也值得我們探討。如剛剛呂執行長提到，主委他是一年一任，最多做兩年，摸

熟管理事務差不多就要半年，再叫他上課上社造課，他就卸任、掰掰了，下一任主委、管委會又要從零開始。社造他是一個長遠、延續性的東西。你如果交給管委會的話、社造可不可以在公寓大廈中實行，我們也可以去探討一下。繼續就組織來講，住戶對管委會的要求是什麼？是「請你把我家裡的事情管好」就好了。當管委會的人要去跟居民談社造的時候，他第一句話一定「你先把我家漏水修好再來談社造」，管理委員會還有一個，他要去當壞人，去處理違建戶、譬如說人家那個鞋櫃要收掉，那住戶就開始恨管委會、就產生對立。導致其所推動的社造政策，住戶就會為反對而反對，不是反對政見，而是反對整個管委會，他是反對你這個組織、這個 team。所以比起來社區發展協會還好一點，因為他不用收管理費、不用管理民眾，他是當好人。所以在組織來講，管委會跟社區發展協會，是相當大的不同。

然後我們就公寓大廈的定位來研析，依照陳其南陳主委、和李老師的著作，學理上的對社區的一些解釋，公寓大廈應該是屬於社區。可是我去台北縣上社造課，我說管委會是不是社區？公部門給我們的解釋說不是。因為，管委會是依〈公寓大廈管理條例〉組成的組織，不是因社區發展所組成的。我前幾天又問了文建會，回答說你們不是一個社造的主體，還是要去找「協會」。公寓大廈門關起來，不管是公設或者自己的私有空間，都是屬於私有財產，而站在公部門立場想一下，如果把公家的經費放到這個公寓大廈、這個獨特的群體裡去做一些事情、辦一些活動？可能會產生圖利特定對象質疑。所以一定要放到鄰里、一個很 open 的公共領域裡面去，這是目前社造的一些政策啊，無法一不敢、也不行深入公寓大廈的一個很大的問題。

接下來跟各位報告的是，我們社區的一些經驗，那剛才報告這麼多，好像潑一盆冷水很難做啊？其實也不一定，因為缺點就是優點，公寓大廈他有很多很大的優點。例如他的設施很完善，不用再給他蓋什麼東西，因為它本身就有公共空間。第二個就是，公寓大廈住戶的知識水平非常的高，人力資源非常的充足，不像現在很多社區需要一些社造專家進去，因為他們社區的人才全部外流，留在裡面可能都是一些老人家等等。且公寓大廈他本身的人才是非常多的，各種領域都有，而且都是精英份子、越高檔的住宅他的精英份子就越多，所以說這是一個優點。那也根據這個部份，我們在做社區的經營管理的時候，第一個部份就是要引出住戶、激發住戶的認同感，邀請住戶共同打造一個「新故鄉」。為什麼？今天大家在講公寓大廈的人比較冷漠，可是我們為什麼不能想想、把它當成一個新的故鄉？我常常舉一個例子，每當過年過節的時候我們看到那個畫面，高速公路全部塞滿了車子，火車也都擠不上去，可是大家都想要回到故鄉去過節，那塞車很痛苦，這些人回到故鄉卻很高興，為什麼？因為對這塊土地有認同感！現在都市的人一年只回到他的故鄉一、兩次，一年 365 天有 360 天是住在這個公寓大廈裡面的，可是他對這個居住 360 天的地方沒有認同感，卻對那個回去五天的地方有

認同感，這就是值得我們去玩味的地方。所以說我們請住戶，把我們的公寓大廈、我們的社區視為我們的一個「新故鄉」。

還有一個就是提供公共事務讓大家參與，以前進入管委會大家都是認為管委會很大、他講話就算數，其實不對。當住戶對管委會沒有認同，就像一個國家，人民不信任政府的時候，就完蛋了。所以我們社區一直在強調，當委員是一個榮譽而不是權力。那管委會的權力不是規約賦予他的種種，而是住戶的信賴與支持。我們很多議題，都是開放、open，請住戶自己去討論，討論完了才送到管委會，再送到區分所有權人大會來做，會比較能激發大家的興趣。

其他就是法律制度的問題，例如說在〈公寓大廈管理條例〉修正以後，我們馬上就修規約，以避免子法牴觸母法，為讓社區採購作業透明、公開，我們比照政府〈採購法〉定訂採購作業規定。台北縣政府到我們社區看的時候，曾說你們的採購做的比縣政府還要公平公正公開。以上最主要是要做一個什麼動作？就是讓住戶認同管委會，因為住戶不認同管委會的話，其他的都不用再講。讓他放心、把他的錢管好、把他的公共事務管好之後，再來跟他談社造。要談社造就是要「讓人走出來」，這個動作最好的方式就是辦社團，我們一口氣成立了 22 個社團，怎麼成立的？就是把他公告在大廳，想要組什麼社團就自己去填。總之五花八門、像是什麼麻將社都出來了，只要是能夠凝聚住戶的社團我全部都同意，你想開我就讓你開。不怕社團多、只怕不夠多，管委會只作關心和協助，讓社團去做一個自主性的動作。好處是辦活動的時候不用特地動員，讓社團帶自己的社員來，管委會也不用那麼累。

再來是福利制度，福利機制的話就是「福利社區化」，我們很重視老人福利與幼兒福利，幼兒福利也跟社團扯在一起。像我的小孩子不用上安親班、不用上輔導課和補習班，因為我們有美術社，吃完飯叫小孩子去會議室上美術課就好，我也很輕鬆。跟一個社區的小孩子互相的成長學習的話，有助下一代的共識凝聚。這就是我們剛剛討論到的，公寓大廈原本是沒有共識、而且對這個地方不認同的狀況，如果我們讓下一代從小就養成共識，相對會有所改善。

最後再講到社區的永續發展的機制，前面談到管委會是不是可以讓他去做社造問題？我現在在社區嘗試以籌組發展研習社方式，集合一些有心人去做。除了我們社區之外、我們也去輔導很多社區。包含去協助台北縣政府上課啦、諸如此類。

最後跟各位報告就是說，其實整個來講，公寓大廈要做社造，議題有、人才有，最主要做的就是一個心靈改造，這和我們現在社造所重視「造人」的理念是相互結合的。所以說，我的文章標題寫的好像很聳動啊，〈是他們不願意參與還

是我們忽略他們)，但其實也沒有誰不願意參與啦、也沒有誰忽略誰，只是，我們只要有心、大家一起做的話，我相信一定可以把這個門打開的。透過很多人的督促，早晚這樣的理念會去覺醒的。謝謝！

◆李永展老師：

我們剛剛聽陳主委這樣講，沒有講到公寓大廈如何走入廣義定義的一般社區，聽起來好像是關起門來的樣子，或許大家有一些討論的空間。是不是再請松根兄講一下關於公寓大廈的想法。

◆高松根老師：

大家晚安。大家先看一下這張投影片，我常常在課堂上跟學員提到這個例子。我們看開車喔，現在車子廠牌這麼多，但如果你要換車你可能第一個想到說我要換「賓士汽車」，為什麼？因為它代表了車子的最高等級。小時候你希望你兒子去學鋼琴、也希望他將來成為貝多芬。怎麼剛好這個車子、和這個貝多芬都是德國的？德國他是日耳曼民族、是世界上大家都公認非常優秀的民族，文學也好、科技也好、還有很多的政治家音樂家，在這麼一個優秀的民族，照理說他的國家應該日益強盛，但現在還是沒辦法成為全世界的最大強國，為什麼？這個民族在上個世紀初，被一個跟我一樣留著小鬍子的人給左右，而且幾乎把國家帶向滅亡。是說他們人都很「猴」啦、但是都做自己的音樂、做自己的車子、做自己的文學啦、做自己的事，因為大家對社會的一種冷漠，所以就容易被政客給滲透進去，也因為他們的冷漠，所以一種單一的生活模式，納粹就把整個國家給掌握住了、甚至要侵略世界。我們可以想想我們現在的社會是不是這個樣子，年底縣市長就要選舉了，這個顏色之爭、黨派之爭，都說我最厲害、沒有政黨協調，人跟人，是為反對而反對。

接下來這是一個畫家，這本書現在誠品買的到，他畫了一本繪本，是他幫他的故鄉作畫，每3年就畫一張。他從1956年畫了第一張畫的時候，他的故鄉有小橋、流水、這個池塘還可以釣魚，山坡上伴隨著古色古香的建築物。再來三年之後呢，開始容納一些人進來了，這個橋太小、車子開不過去，所以路拓寬了喔，這一條水溝也被筆直的溝渠化，這個池塘已經開始沒辦法釣魚了，像是可樂的顏色一樣。到下一張，人跟大自然爭土地、我們需要更多的耕地，聚居慢慢靠近這個水源。接下來，人類進到一個環境以後呢，利用這個資源，所以瓦斯槽也起來了、焚化爐也起來了，慢慢的，這整個地點就有了很大的變化。再過三年，這條路也不見了，整個的水溝都被蓋起來了，現在唯一的就是一個紅樓還在，還蓋了很多的工廠和公司。再過三年喔，已經完全改到我們都不認得了，道路改掉因為他要建高速公路，這棟紅樓因為擋住了高速公路，就把它拆掉了。經過了18年

之後，有人回到他們的家，已經不認得他們的家長的什麼樣子，雖然同樣有這個山坡。各位來自於各個公寓大廈、來自於自己所住的地方，回想看看小時候跟現在所住的、變化有多大？這邊就是 18 年前、18 年後（的對比），我們人類有這個能耐，把一個地方改變成這個樣子。

我們切入主題，跟我今天穿的這個衣服也有關係，後面寫著「淡水八城街」，我們去年參選「信義房屋社區一家」計畫，他們有五百多件的徵件，錄取了一百多件。崔媽媽這邊找我去淡水社大上課，剛好淡水他們有一個案子，雄心壯志要把淡水的八大生活圈，從竹圍、紅樹林、淡水、一直到北海岸，整個集合式住宅做一個串聯，因此找我去上課。結果發現困難度不是環境的整頓，社區營造是「造人、造景、造產」，是把一群人集合在一起，然後調整到那個價值觀差不多的時候，你才慢慢的去改變這個環境，當環境能夠改變的時候，大家經過說你家好像有一些改變的時候，慢慢的那個生機才會出來。所以「造產」廣義來講就是一種商機。「社區營造」我認為就是「圖利他人」，假設某個公部門認為不能圖利他人，那就完全錯了。當你要到管委會裡面當一個委員，要不是為了圖利他人，難道你要去圖利你自己、委員嗎？所以我說「利他」這件事情，應該是要從整個價值觀來做一個改變的。後來我們上了半年的課喔，成立了一個「淡水八城街」。這個等一下再說明。

我們現在來談這個點，「壯觀台北」。預購的時候，是看到在八堵交流道下來，旁邊有一個樣品屋。但買了這個房子，等到開始打地基、看房子的時候，原來是在樣品屋進去、再兩公里，其實現在很多人買房子受騙都是這樣。當初買了、很多人都是受薪階級嘛，怎麼辦呢？你從上班、下班之外的其他時間都必須要在這個山谷裡面，天天看電視？像我兒子現在還是有這個習慣，下了課回到家裡、書包還來不及放下，就拿起遙控器，從第一台調到第 99 台，然後說「爸爸怎麼都沒有電視好看」？也就是現在我們的感官受到刺激，人對於「環境」沒有那個敏感度。所以「壯觀台北」就講到，他們是國內我們第一個例子，把「社大」引到社區、並且跟社大簽約設立校分部，叫做「基隆社區大學『壯觀台北』分部」。而且因為他們有六個管委會，我們就在那邊開很多會、像是「社區營造課」在那邊每個禮拜一已經四年了，還有什麼日語課啦等等。像我們如果讀大學，修文學課要讀文學院、修物理課程要讀理學院等等，而他們就是把社區「大學化」、變成一個生活大學，所以六個管委會認養六個不同的課，無形當中你就必須要把社區的大門打開。還要去處理一些問題像是如果住戶沒有來上課，或是被指指點點說哪一個主委做這個決定、可以讓很多人進進出出、還可以吹冷氣不用收錢等等。你這是公共性的問題對不對？至於說「柴米油鹽醬醋茶」、像管理費收不齊啦、會開不成啦、垃圾沒有處理啦等等，我想一萬個社區都有這個共同的問題，要自己去處理。如果能讓社區有一個文化、有一些人引出來之後，其他的部分自然迎刃而解。比如說，像我在那邊上了四年的課，六個管委會的主委都在我這一

班，所以當他們有時候在課堂當中會說，我這個社區裡面有這個「惡鄰」啦、趕不跑，或是什麼問題，其他人說啊我也有這個問題，大家利用課程當中、順便把它處理掉。這就是「壯觀台北」他們最大的一個突破。那公部門能不能把錢進到「壯觀台北」？第一個就是說他們有一個例子，前年就接受了營建署，受他們 90 萬、讓他們規劃自己的「生態家園」，那個公寓大廈不是都有鐵窗嗎？也拆不掉啊，就把它綠化；寸土寸金、一般不是都有做那種屋頂嗎？要利用頂樓來做苗圃，當樹苗長大以後把它移到陽台來澆水，水怎麼來？因為基隆雨水很多，他們做了雨水儲存系統，把水引過來。這個生態家園的例子，就是讓營建署來補助、而且是直接補助進社區裡喔。是其中一個社區出的名義，叫做「某某社區公寓大廈管理委員會」，這都有公文可循，所以我們是突破了這個角色——「為什麼他不能成為一個社區？」三個人以上就是社區了啊，社區可能是一條街、我覺得公寓大廈就是「一條垂直的街」嘛！那個狀況是一樣的，只是說就是大家把那個價值觀、把那個議題把它引出來。

（換投影片）這是另外一個例子，這隔壁就是汐止喔，汐止的這些夥伴聽到我們在「壯觀台北」有這麼一個例子，他們學了「壯觀台北」，就把汐止社大引到「城中城」，成立了校分部。結果這個難度更高，剛剛是六個管委會，這裡有 11 個管委會，總共一萬多戶，那怎麼樣來整合呢？就是要有策略、把這些大廈的切身問題把它找出來，然後就可以慢慢的擴散，因為他們每年都會淹水、而且汐止淹水一定都從這裡開始淹，一淹了之後、差不多一萬輛的車子全部泡在水裡面。我們就是因為這樣子、共同有一個問題，就去跟行政院防救災委員會，跟他要了一筆八十萬、來做社區防救災、水災的部份，我們把 11 個管委會大家都有個機電委員、都有保全人員、和主委嘛，就在這個架構之下成立了一個社區的救災委員會，然後大家一淹水之後變成一個網絡可以應變，還包括了防災地圖。這個補助的功能就是，行政院防救災委員會直接委託給其中一個「國泰民安社區」，也被認同。

看下一頁，台北市也是一個密集的社區，那我在從事社區規劃師的這個案子的時候，是在一個叫「錦安里」，他就像是我們現在所在的紫藤廬這樣，有很多日式建築、是億萬豪宅、每一戶要一億的房子。是因為當時現在的房地產，看中這裡的古厝與老樹，他們就把古厝和老樹當做一個行銷的手段。結果這房子很好賣，造成原來住在這邊的人的房地產價值提高，可是、他另外一個隱憂就是「商業會進來」。房子人租不起，原來在這邊開店的也開不起、因為房價越來越高。他們試圖抵制商業進到這個社區，而從關心「台灣油杉」這個案子開始，這種樹全台灣只有兩千多棵，開始做社區老樹調查。重新把人文地景產找出來之後，一群人才會出來，從這個當中看到一個例子就是說，有一棟五層樓的公寓大廈，每一層有四戶，就看到怎麼一個鐵窗都沒有？原來他們這三年所做的社區營造是讓鐵窗消失，這是多麼難的一件事情。所以剛剛陳主委有一些疑慮喔，我其實在這

邊慢慢的把它解開，公寓大廈的這些問題是原本就根深柢固，是我們政府建築法令的執行不彰，他公佈要容積移轉公佈的太早、實際實施的太慢，讓很多地主很緊張、一下子蓋房子蓋一大堆、移戶移出來，移出來以後呢？我的學生跟我說老師、我帶著我的太太、我的兩個小孩子在一棟 16 層樓的大廈裡面，就只有我們這麼一戶，住了八個月，我們第一個買預售屋，就進去住了，因為我們在外面租房子。這是我們政府留下來的燙手山芋，說要成立一個公寓大廈管理委員會，問題還是要回到根本，就是自己要處理。現在年底又到了，我們一直在呼籲，那些常常在國會裡面打架的，假設他們回到自己的社區、選上主委，我要說他們很厲害。選上主委、還知道要怎麼開會的，也很厲害。等到管委會處理完了呢，他再回去國會，當他的立法委員什麼的，我們的這個國家，大概就不會那麼亂。我用簡單幾個例子來跟各位說「社造」，講這麼一大堆，公寓大廈就是這麼一回事，謝謝。

◆李永展老師：

我們現在請桃園縣龜山鄉的 21 世紀迴龍社區的前任主委，陳文智先生。

◆陳文智主委：

各位與談人、還有我們其他的朋友，大家好。其實剛才我聽各位的報告，我個人認為最後一個永遠是最占便宜的，因為這樣就可以先回應或回應少些。今天桃園縣政府的工務局的使用管理課王課長也到現場，真是不容易，過去崔媽媽讓我到社大去做報告的時候，我第一句話都會問在場的有沒有一些公務員，我想在場的饒後樂大哥也知道。所以今天看到縣府公寓大廈管理主管部門官員相當高興，是非常好的事情。

我剛剛聽到各位與談人的報告的時候，我在想陳世鴻主委是不是公務員，因為經營管理的手法有一些雷同之處。我平常都鼓勵社區的公務員來參與社區服務及管理工作。雖然〈社造條例〉現在只是一個草案而已，但是我們不管〈社造條例〉也好、或〈公寓大廈管理條例〉，如果當初撰寫的人、草擬的人，是住在公寓大廈裡面，正如高教授所講的，像立委如果經過公寓大廈管委會的千錘百鍊之後，他所訂定的法規就會非常好。

第二，個人對其他與談人的報告有一些不同的看法，像剛剛提到公寓大廈管委會經營是從先私而後「公」，不過我的看法有點不同。我常常跟我們社區委員講說管委會是處理公共事務，管委會處理公共事務是我們的本質，處理好了才有辦法協助處理私人的事情，如果我們都在處理私人事務的話，相信很難有管委會做的下去了，一定會很辛苦。這是我比較不同的看法。

其次，對公寓大廈的這個社造領域，我覺得村里、還有政府的態度非常重要，如果政府能夠很積極的看待並執行這些法令，例如村里長每個月定期召開鄰長會議時能要求或邀請轄區內的社區管委會主委或幹部能夠參與等等，這樣拉近村里長跟社區之間的關係，才是一個好的開始。現在的狀況是，社區跟里長常常都是打對台的情形發生，我想這個可能要從體系的制度面去改革。大家都知道，現代社區大部分是來自於外地的，政府機關村、里長等等，應努力施政建設讓這些外地人感受自己就是在地人，這是政府部門要做的第一件事情。一旦社區住戶覺得自己是在地人，要推動社造可能就會比較快。

再者，講到所謂管委會的誘因，政府補助是目前主要的方式，其實個人覺得社區補助與否是要看狀況的，有些社區像「桃園縣龍潭鄉百年大鎮」這種就不太需要補助。而有些、尤其是非常非常小的社區，一開始就要應全力視其最需要的去做補助輔導。小結論是我覺得補助不是重點，應該強調社區管委會是否學會 Know How、怎麼去經營等等。但不是每個社區幹部或住戶都是天天可以晃來晃去的、也不可能大家 Know How 都這麼厲害，所以我為什麼主張管委會最好有優秀的退休公務員投入社區管理工作行列，因為這些公務員基本就有一些組織運作等的素養才識了，這些退休公務員能幫助社區管委會快速成長。但是政府如果能製作像前面與談人所講社區管理經營的服務、參考手冊對社區幹部推動社區管理經營必有很大的幫助，除此之外，政府還可以從更小的地方做起，教育訓練讓每個管委會幹部都知道有哪些基本的事務要推動。其實這種東西很容易從我們社區發展協會推動軌跡發現可資藉用的案例，因為我知道社區發展協會每年都接受政府社會部門的督導，這些其實都可以引入到我們的〈公寓大廈管理條例〉的部份。

不過現在情形常常是社區去備案，然後就沒有下文了，政府什麼也不去輔導。反而現在再弄一個社造條例，其實對公寓大廈，我們應該把這個現成已經有的社造經驗、不用再去多造什麼，也不用再去想破頭、該怎麼輔導之類的，這些東西應就可直接大部分移植轉化過來。所以「社造」與跟「公寓大廈管理條例」以我的看法來講，它們兩者是可以結合的，只是把它擴大化、把公寓大廈擴大成我們講的「社區營造」但又不失其本質。就是把兩個條例的階層、優點融合、演繹出最好的。

接著，我每次在社大報告都會提到，政府或其他部門對管委會要求千萬不要用專業的角度去看待它，這會給管委會的委員不當或反效果的壓力很大，不是說好像一定要去做出什麼成果，這樣是不好的。另外我的經驗就是，我們辦社區活動不要覺得自己很偉大，既然不是很偉大，管委會做的事情就是小事情，並且做公共事務的事情、它的成果最好是每天都看得到的。比如做一個公佈欄，可以在

社區每個出入口都做一個公佈欄，大家可以貼貼一些紙類的東西、可以隨處交流等等。做這種到處都看到、而且錢不會放自己口袋的東西、大家都用得到的，我想融合這種公共建設的小事，都不是大事、但是有在做的話，管委會成員就會有成就感、又不會有壓力，社區住戶也會感受到管委會有在做事因而支持及信任。最重要的一點像我剛剛說，社區如果換了委員，會不會影響社造？我覺得重點在社區的管委會如何去建立傳承？拿我們社區的例子，我們社區沒有規定，但是幾屆下來形成一個慣例，大家都約定俗成，三分之一老的都留下來、三分之一新的再推薦經選舉後加入管理行列等等，這樣管委會才有永續經營。可以有一個延續擴展的政策、或是一個經營的方向，個人認為這才是社造的精神，社造的精神就是永續的經營，它不是為個人、而是管委，是一個 TEAM，這個 TEAM 帶動整個社區的政策。以我的社區來講，經過幾年下來，我們如果突然決定說不辦什麼活動，都會被居民罵，因為這些活動已變成社區共同的生活經驗了！從這個角度我要跟大家報告的是，其實如果政府或民間團體輔導或訓練一個管委會的所有幹部，讓他們知道怎麼組成、怎麼開會之後，要辦一些文化等等的活動就容易，而不是單純宣傳文化，因為你活動一辦之後就知道怎麼執行，就會去想要怎麼經營，想怎麼去辦活動。活動是因應組織的運作而衍伸出來的，起初看會以為不太重要，但久了之後，組織運作等等隱含在各次活動中，展現出來的就是文化的活動等等，再講白一點就是共同的生活經驗這樣。就像剛剛，當一個東西變成社區的慣例、端午節到了就要包粽子，我想這都是顯而易見的文化表現。

剛剛提到政府輔導社區的部份，像我的社區剛接受桃園縣的治安社區的表揚，但是在〈公寓大廈管理條例〉第 10 條裡面，所謂補助立案的社區，真的是會把它狹窄化、應該要擴大，反正就是要社區輔導嘛！政府只有限定立案社區是無法達到真正效益的。應該要像社造條例有一項規定是非常好，如果能夠引用過去會更好、它是輔導像我們社造中心、或是我們高教授講的任何一個組織，包括剛剛提到的「跨社區」的這些社團組合。以桃園縣龜山鄉來講，就有一個龜山鄉住戶管理促進會，是管委會的聯合組織，是自發性的從社區的資源，它對各社區的管委會，不斷提供社區管理訓練、講習的機會，讓他們可以互相學習與經驗分享。這個組織是從桃園縣開始發起的，如果說政府能夠把它像〈社區營造條例〉的規定一樣、把它定成一個制度的時候，也就是說、現在政府僅規定所謂的社區備案，因為有更換情形的就不用再備案了，可能一段時間會有一個斷層。但如果政府主動出擊可以一直掌握新的名單，就可以透過比如剛剛講的研習社、或是促進會這樣的組織、讓新任的委員參加各式講習訓練，亦即當新手上路的時候就可以有職前訓練，這些都是政府可以主動輔導推動的。其實，管委會也好、社區也好，可以視作政府的小政府、小派出所之類，像是比村里更下面的一個派出所一樣。如同阿兵哥也不能不訓練就上戰場，一旦訓練了，他必定會產生一個良性的循環效果出來。這是我對政府部門的一個建議，也希望經由像社造學會、或是崔媽媽這樣一個團體，能夠受到政府的輔導，來幫忙、輔導我們社區。

接下來，我覺得政府在推動社造也好、在公寓大廈的輔導也好，是應該馬上大力推行宣導的，像不管是消防、警政、治安等等，天天在報紙上、電視也許看得到，可是絕對看不到社區公寓大廈這個議題的宣導。剛剛有幾位與談人大概都談到，很多人對法律問題都不是很清楚，為什麼？因為政府根本就沒有告訴我們嘛！所有的公寓大廈法令，我自己是唸法律系、從頭讀到尾我自己也不容易搞清楚，何況一般人讀呢？所以，政府要怎麼樣大力推行？比如可以像當年大力推動調解委員會，讓大家都知道事情擺平可以靠調解會、公寓大廈有事情就到管委會或縣市政府主管部門，我想政府應該要做這樣的事情。如果做這件事情讓每個民眾都知道、也都知道怎麼樣去經營自己的社區的時候，政府絕對是非常輕鬆，所有的公務員一定也非常贊成、因為事情都做好了。

剛剛還提到一個制度的部份，我看過陳世鴻主委的「最有利標的選舉事件」，不過以我社區來講，我們社區有一個比照政府選舉的制度，就是不在社區大會裡面選，是在大概住戶大會召開前一個半月到兩個月內選出社區管理委員，這是比照公職人員選舉方式的。當初會有這一套制度是由於我本人是在混亂的大會中被選出的，深感這樣的方式對社區的經營管理常造成中斷，事實上有些社區常因大會人數不足無法如期在屆滿時選舉產生委員，造成銜接不良或沒有改選繼續做下去而遭人詬病，因此個人才會參照設計在大會前先選舉委員這樣的方式，很重要一點就是，我們政府的一些法規在社區裡面是不錯，不過千萬不能完全照抄，可能必須把它簡易化。我剛剛講過，管委會的委員，大多是義務職，只有部分是專業的，所以必須加以訓練、不能全部當作專業的，會有壓力。到社區裡面推動社造活動，必須就是不干擾社區、不干擾他的作息。作社造的東西、如只迎合政府的法規，都會很繁瑣，可能做兩個月下去、後面他就不能夠永續下去了。要讓她們能在無形之中去接受這個社造制度，無形中去推行這社造個制度。其實國外有一個精神我覺得蠻好的就是，那些國家法規他們可能都不懂、但就是一定要這樣做，要靠左邊走還是靠右邊走、你去問他法規哪一條沒有半個人知道，可是他就是知道一定要這樣做。既然同樣是要推動法規、法令，其實就是要這樣。政府可能就是要把所有的法規生活化、習慣化，我想很多事情就可以解決了。謝謝各位！

公廈大廈社區管理實務案例：不繳管理費怎麼辦？

■本期主題：公廈大廈社區管理實務案例：不繳管理費怎麼辦？

撰稿者：崔媽媽基金會 張偉瑜

隨著集合式住宅林立，我們看見民眾正在學習建立合乎法理情原則的社區管理共識。因此『崔媽媽』定期與各社區大學合作開設『公寓大廈社區公共事務研習課程』，課程除了安排有專業律師解說現行公寓大廈管理條例相關規定及執行實例外，也著重社區營造概念課程的導引，希望藉此強化社區人際網絡的緊密度，並且也不定期安排學員參訪優質社區，吸取更實務的社區管理經驗。

透過課程，學員多能對社區管理建立起基礎的認識，而最為學員喜愛的莫過於彼此間的互相分享討論及諮詢網絡的建立。在諸多社區管理討論項目中，最常被提問的便屬「管理費欠繳」的處理方法，彙整各社區的實務經驗，我們建議處理原則如下—

■先瞭解欠繳的原因

社區的管理者或被管理者都是由住戶所組成，大家都是鄰居卻為了公共事務傷了和氣是許多擔任委員職務者所不樂見的。因此在發生住戶欠繳管理費的情事時，我們會建議先與對方溝通瞭解欠費的原因，若對方是不滿社區管理的成效，則誠意地溝通管理改善計畫（或許也可為社區儲備委員人選哦～），若對方是因個人財務困境，不妨與對方商討還款的計畫，相信經由這樣的誠意溝通，非惡性欠費者應會立即補繳所欠的費用。

■透過社區鄰居柔性勸導

當委員出面溝通無效時，我們建議可以請社區中的鄰居長輩或與欠繳戶往來較頻繁的住戶，出面協助溝通勸導，欠繳戶通常會基於日後街坊相處和諧的考量上，願意出面處理欠繳的費用。

■張貼催繳告示

管委會要落實管理的品質，規則與制度的建立、維護是最重要的。通常社區會將住戶欠繳管理費的催繳程序訂定於住戶規約中，因此一旦社區中的欠繳情形達到規約中公告的標準時，務必要於社區公佈欄處張貼催繳告示，因為藉此程序除了是要提醒欠繳戶盡早繳清欠費外（通常「公告周知」確會對欠繳戶形成一定的壓力），也是讓其他遵行規定如期繳費的住戶瞭解管委會執行管理權責的決心。

■寄發存證信函

如果經由上述各種勸說方法，欠繳戶仍不繳清所欠費用時，依據公寓大廈管理條例第二十一條之規定『區分所有權人或住戶積欠應繳納之公共基金或應分攤

或其他應負擔之費用已逾二期逕達相當金額，經定相當期間催告仍不給付者，管理負責人或管理委員會得訴請法院命其給付應繳之金額及遲延利息』。管理委員會得寄發催繳存證信函，正式通知欠繳戶就積欠之管理費用限期繳納及逾期未繳之法律效果（得訴請法院命其給付應繳之金額及「遲延利息」—依大部分社區所參考之內政部規約範本，是可依「年息百分之十」請求）。

認識存證信函

1.什麼是「存證信函」：

所謂的存證信函，是指藉由郵局證明信件內容及發信日期、收信日期的信件文書，其功效除了備作證據，同時亦兼有明確告知對方，表明寄件人嚴正立場的意味。

2.哪裡可以取得存證信函：

可以到郵局購買，也可以自行至《中華郵政全球資訊網》下載存證信函格式之檔案，再印出使用。

3.催繳管理費的存證信函要寫哪些內容及應注意事項：

請寫上住戶（或區分所有權人）之門牌地址、欠繳期間、費用總額、繳納期限及拒繳之法律效果。

特別注意：存證信函為一式三份，且務必以「雙掛號」寄出，寄出後記得填寫「回執」（收件人簽收之證明）。

■申請支付命令

如果在寄發了存證信函通知催繳後，欠繳戶仍不出面清償的話，管委會則可至所轄地方法院聲請「支付命令」；依據管理實務的經驗中發現，一般民眾在收到法院的文書函件時通常都會比較謹慎處理，管委會在此程序即達成催收目的甚多。

認識支付命令狀

1.什麼是「支付命令狀」：

債權人對債務人的請求，如果是請求給付一定數量的金錢（如新台幣拾萬元）、可代替物（如黑豆壹佰公斤）或有價證券（如股票），可請求法院對債務人發支付命令，督促債務人在收到支付命令後二十日內，向債權人清償並賠償程序費用。此種請求方法較通常訴訟程序簡便、迅速、省費用，且確定後的支付命令其效果與確定判決相同。

2.哪裡可以聲請支付命令：

可自行至《司法院網站-「便民服務」專區》「代撰書狀範例—民事訴訟部分」下載『聲請支付命令』檔案，再依實際事證填載使用。

■提起民事訴訟

如果欠繳戶就支付命令提出異議或支付命令無法送達時，管委會就必須尋「民事訴訟」程序處理了（A.金額十萬元以下，適用「小額訴訟程序」。B.十萬元至五十萬元之間，適用「簡易程序」。C.五十萬元以上則適用「通常程序」。三者主要差別在於「管轄法院」：A、B情形—由當地地方法院「簡易庭」管轄，C情形—則由當地地方法院「民事庭」管轄，就管轄或受理法院如有疑問，可向地方法院一樓聯合服務中心「訴訟輔導」處洽詢）。

哪裡可以取得小額訴訟程序起訴狀、民事起訴狀：可自行至《司法院網站-便民服務專區》「代撰書狀範例—民事訴訟部分」下載『小額訴訟程序起訴狀、民事起訴狀』檔案，再依實際事證填載使用。

【附錄】：社區收取管理費的小撇步一

部分社區為了能提高管理費的繳交率，紛紛在提高住戶繳費的方便性上多所用心，例如：

■直接填寫銀行轉帳傳票

有些社區由於管理的戶數少，所以在通知繳費時，就由財務委員或管理人員直接將各戶應繳的金額、管理委員會帳戶資料填寫於轉帳傳票或無摺存單上，便利住戶可立即至銀行、郵局櫃臺繳費。

■與約定銀行洽談

戶數較多的社區由於無法為住戶一一填寫轉帳傳單或無摺存單的內容，所以會利用戶數龐大的優勢與社區周邊的銀行洽談合作，即直接印行與銀行相同格式的繳款單，而合作銀行全省任何分行，收到該繳款單後可直接視為正式列帳傳票使用，不僅可提高住戶繳費的便利性，也節省銀行業務的時間成本。

請給予社造孤兒更多的關注及支持！！（林德福／呂秉怡）

＊ ＊縣市長選舉的公寓大廈政見＊ ＊

撰稿者：

林德福 崔媽媽基金會 董事長

清雲科技大學 土木及防災研究所 助理教授

呂秉怡 崔媽媽基金會 執行長

（本文原刊登於「先把社區做好－縣市社區營造政策白皮書」編者：鄭晃二／企劃：中華民國社區營造學會）

隨著經濟成長，社會變遷，人們生活型態逐漸轉變。綜觀台灣有 75% 人口集中在各大都會區，而都會區又以公寓大廈之集合式住宅為主要的住宅類型，然而此類封閉型的公寓大廈，其社區型態與一般開放型鄰里社區之環境管理方式、住戶互動型態均不相同。尤其是受限於封閉型公寓大廈自我獨立的社區特性，也形成了現今許多公寓大廈與公部門在施政配合、行政資源接軌上明顯脫勾的遺憾。例如當前所關注的環保工作來說，許多社區環保政策便未能有效地在公寓大廈社區落實，即使是行政系統的村里長，也常常覺得不易進入較封閉型公寓大廈來推動相關社區行政工作，即使是近十年來風起雲湧的社區總體營造工作，相對地也很少涉足到為數眾多的都會公寓大廈社區。

伴隨著時代潮流的變遷，居住環境亦同步朝向快速而便捷的方向加速進展，尤其是都會區的人們，面對日益競爭的壓力，對生活品質的渴望愈來愈殷切。1995 年台灣通過「公寓大廈管理條例」，讓公寓大廈管理委員會成為都會地區最基層且經由住民選舉產生的制度性自治組織，也讓公寓大廈管理服務人員及公司（樓管及保全公司為主）可依法從事公寓大廈社區管理維護工作。這種由住民自行選舉代理的管理者與執行者，並可依此條例來訂定「社區生活公約」，對強調人際網絡營造及住民的組織建立的「社區營造」工作而言，無疑是提供了有利的制度性組織基礎。

然而，公部門針對公寓大廈訂立了制度性規範後，卻又缺乏相對應的行政及政策資源的投入（大部分的行政資源主要係透過村里辦公處、社協、社區文史團體等），因此幾乎所有的公寓大廈社區僅能各顯神通與自行處理。由於，台灣大部分公寓大廈社區的規模不大，多數的樓管業者係屬於中小型的業者、且所提供的是單一服務功能（如保全、清潔、公寓大廈公共管理、水電維修等），缺乏類似先進國家已相當盛行的全方位物業管理服務業，也就是沒有結合科技、管理與勞動力，提供人們包括建築物管理維護、生活服務及休閒遊憩之諮詢代辦等全方位的服務，使生活於其中的人們獲得清潔、健康、舒適、方便又能兼顧環境保育的生活空間。以致這個有利於都會區社區營造工作開展制度性安排，同時也衍生出諸多公寓大廈社區管理的問題，例如催繳管理費、機電維修、清潔管理等等吃力不討好的日常事務，使得多數住民對管委會組織興趣缺缺，樓管公司也難以提升相關管理服務及效率。

儘管多數台灣的公寓大廈社區仍處在自顧不暇的情況，慶幸的是，仍有少許公寓大廈社區在熱心的住民、管委會及優質樓管公司的奔走及推動下，獲得部分行政資源的溢注，得以逐步跨越日常事務的牽絆，邁向創造一個優質社區生活環境的「公寓大廈社區營造」方向開展，正如同中和「世紀皇家社區」今年甫獲行政院國家永續發展委員會「第二屆國家永續發展獎(都會型社區)」之首例。顯見，如果我們能善用公寓大廈管理委員會這個社造的制度性利基，同時透過行政資源及政策，協助管委會超越日常事務的牽絆，並導引樓管業者邁向全方位物業業者發展，將可以為都會區公寓大廈的社區營造工作奠立良好的整體環境。

如是，我們深切的期盼在這次縣市長選舉中諸位候選人，能將下列的建言納入競選的政見之中，選後並付之執行：

確立公寓大廈管理委員會的基層自治組織地位，給予行政體系的支持、並提供社造資源的協助。

累積成功案例，編撰各類公寓大廈經營管理、社區營造推動的技術手冊，提供公寓大廈社區營造之 know-how，並積極進行宣導協推廣，助更多管委會取得社區經營的知識和技術。

培力公寓大廈管委會的委員及幹部，辦理相關社區經營的教育訓練課程。

在現行社區規劃師制度增設公寓大廈類型的社規師，並因應公廈社區特性加強社規師在《公寓大廈管理條例》及相關法規的專業能力，以協助大廈推動社造工作。

適時地表揚績優社區及熱心主委，激發榮譽感／成就感，並加強宣導，以提昇其積極投入公共事務的意願。

輔導樓管業者轉型為全方位物業管理業者。

公寓大廈推動社區營造的經驗與機制初探(林德福／呂秉怡)

林德福* 呂秉怡**

(本文原發表於 Community Taipei, 2005：國際會議系列行動國際社區規劃論壇；台北市政府都市發展局主辦)

摘要：

時至今日，公寓大廈社區儼然已成台灣都市居住類型的主體。但相對於十餘年來台灣各類社區營造的百花齊放，公寓大廈的社區營造卻是一直被忽略的留白地帶。然而，由於其社區數目龐大，類型獨特而多樣，終將是下一個階段社區營造工作者不得不面對的領域。由於公寓大廈的類型繁多，居民日常生活需求複雜瑣碎，樓管公司策略不一，為此台灣在 1995 年頒佈「公寓大廈管理條例」，一方面期望藉此來改善公寓社區的生活品質，同時也公寓大廈社區提供一個制度性的組織與管理的基礎。可惜的是，在訂立制度性要求後，卻又缺乏相對應的行政及政策資源的投入，再加上大部分中小型樓管業者難以承接全方位的物業管理服務功能，因此幾乎所有的公寓大廈社區僅能各顯神通、自力救濟。儘管當前從事公寓大廈社區營造工作者仍屬鳳毛麟角，但經由少數成功案例的顯示，只要一個社區裡有一些熱心人士們，不遲辛勞、雞婆地為社區的未來而努力（通常都會有），加上有適當的機會-如外在的資源引入或內部活動的開創，善用這個制度性組織-公寓大廈管委會的安排，既使是被視為封閉而冷漠的公寓大廈社區中，也能讓強調住民的動員及參與的「社區營造」種子，終將在都市社區中成長、茁壯、甚而開花結果。

一、台灣社區營造的留白處：公寓大廈

台灣的「社區總體營造」起初是個文化政治取向的政策，試圖修補因為發展掛帥與威權政治造成的城鄉差距、鄉土認同不足與淺薄的票箱民主所衍生的問題

而出。十多年來，此一政策伴隨著台灣巨大的經濟、社會、政治變遷，確實在台灣地區發揮實質的成效，例如 2002~2004 年度推動「挑戰 2008-新故鄉社區營造計畫」，總計補助近 6000 件計畫案，輔導了 1330 個社區，可說是處處開花。如今，在島內政黨輪替的新局與島外全球化的衝擊下，台灣社會也正處於結構性轉化的當口，以塑造公民意識、公民文化與地方認同的社區總體營造政策，雖在各處遍地開花，卻在許多人民居住的都市公寓大廈社區中，留下一大片空白。

實際上，隨著經濟的成長，社會的變遷，人的生活型態也逐漸在轉變。綜觀台灣有 75% 人口集中在各大都會區，而都會區內又以公寓大廈的集合式住宅為主要的住宅類型，然而此類相對封閉的公寓大廈，其社區型態與一般開放型鄰里社區之環境管理方式、住戶互動型態均不相同。尤其是受限於封閉型公寓大廈自我獨立的社區特性，也形成了現今許多公寓大廈與公部門在施政配合、行政資源接軌上脫勾的遺憾，例如當前所關注的環保工作來說，許多社區環保政策便未能有效地在公寓大廈社區落實，即使是行政系統的村里長，也常常覺得不易進入較封閉型公寓大廈來推動相關社區行政工作，即使是近十年來風起雲湧的社區總體營造工作，相對地也很少涉足到為數眾多的都會公寓大廈社區。

於此同時進展的是，居住環境亦正加速朝向便捷且優質的方向發展，尤其是都會區的人們，面對日益競爭的壓力，對優質生活環境的渴望愈來愈殷切。台灣在 1995 年通過「公寓大廈管理條例」，讓公寓大廈管理委員會成為都會地區最基層且經由住民選舉產生的制度性自治組織，也讓公寓大廈管理服務人員及公司（樓管及保全公司為主）可依法從事公寓大廈社區管理維護工作。這種由住民自行選舉代理的管理者與執行者，並可依此條例來訂定「社區生活公約」，對強調人際網絡營造及住民由下而上組織建立的「社區營造」工作而言，無疑是提供了有利的制度性組織基礎。

然而，在訂立制度性安排後，卻又缺乏相對應的行政及政策資源的投入（大部分的行政資源主要係透過村里辦公處、社協、社區文史團體等），因此幾乎所有的公寓大廈社區僅能各顯神通與自力救濟。再加上，台灣大部分公寓大廈社區的規模不大，多數的樓管業者也屬於中小型的業者、且所提供的是單一服務功能（如保全、清潔、公寓大廈公共管理、水電維修等）為主，缺乏類似先進國家已相當盛行的全方位物業管理服務業，也就是沒有結合科技、管理與勞動力，提供人們包括建築物管理維護、生活服務及休閒遊憩之諮詢代辦等全方位的服務，使生活於其中的人們獲得清潔、健康、舒適、方便又能兼顧環境保育的生活空間。以致這個有利於都會區社區營造工作開展制度性安排，同時也衍生出諸多公寓大廈社區管理的問題，例如催繳管理費、機電維修、清潔管理等等吃力不討好的日常事務工作，使得多數住民對管委會組織興趣缺缺，樓管公司也不易提升其相關管理服務及效率。

儘管大多數台灣的公寓大廈社區仍處在自顧不暇的情況，慶幸的是，仍有少許（甚或是屈指可數）公寓大廈社區在熱心的住民、管委會及優質樓管公司的奔走及推動下，不僅是自立自強，甚至獲得部分行政資源的溢注，得以逐步跨越日常事務的牽絆，邁向創造一個優質社區生活環境的「公寓大廈社區營造」方向開展，就如同中和世紀皇家社區今年（2005）甫獲行政院國家永續發展委員會「第二屆國家永續發展獎(都會型社區)」之首例。顯見，如果我們能善用公寓大廈管理委員會這個社造的制度性利基，同時透過行政資源及政策，協助管委會超越日常事務的牽絆，並導引樓管業者邁向全方位物業發展，將可以為都會區公寓大廈的社區營造工作建立良好的整體環境。不過，這個首例也告訴我們，台灣都市地區公寓大廈的社區營造工作尚處在啟始階段，也顯示了公寓大廈是過去十餘年社區總體營造政策與計畫推動過程中力有未逮的留白處。 ...繼續閱讀

公寓大廈社區舉辦活動的操作小秘笈

■社區活動的成功關鍵-管委會的推動共識

有別於傳統鄰里社區組織，公寓大廈類型的社區，管理委員會擔任著推動社區公共管理事務的第一線工作，也是進入封閉的公寓大廈社區的第一窗口。管委會是由社區住戶擔任不同職責的委員所組成，其中主任委員又被賦予擔任社區的對外代表。因此當專業團隊預計在社區推動新方案時，首要之務便是要先與主任委員溝通活動企劃，然後再於委員會議上請全體委員討論，達成共識後共同分工籌備。

管委會的委員多是相當熱心的住戶，當然也是推動社區活動不可或缺的重要種子成員。

■與社區管家婆的合作技巧-將心比心 減少麻煩

大廈社區雖然設置有管委會負責各項公共事務的管理，但社區內各項實地的管理維護工作通常都由聘請的管理人員負責，活動籌辦過程中，許多細項的準備工作，多會交辦給管理人員負責，但由於管理人員同時仍要兼顧社區例行的管理維護工作，因此在設計活動時，建議盡量將工作簡化，方便管理人員在短時間內完成籌備工作。

■社區活動動員技巧-借重社區雞婆的力量

舉辦社區活動主要的目的便是要能夠加強住戶間的聯繫，也就是要為平日冷淡的人際關係找到互動往來的理由。其實每個社區都潛藏著熱心的雞婆住戶，這

些人或許透過日常生活的招呼、話家常累積不少人脈資源。活動時，若能先行找到這樣的人，並借重他們的人際網絡，便可拓展出更多可協助或參與活動的住戶。以參與本次計畫水源麗景社區為例，社區媽媽蔡女士本身由於曾經擔任過管委會委員，對於社區內住戶成員相當熟悉，透過他的協助，不僅順利串聯出活動的籌備人力，也因為他的熱情吸引，讓原本對活動抱持觀望態度的人願意共同參與。

除了借重社區雞婆的力量，讓社區活動可事半功倍的推動外，我們也建議社區平時即可進行住戶簡要資料的建檔，蒐集住戶的工作領域及相關專長，日後可作為社區事務的諮詢顧問。

■大廈社區活動宣傳的方法

口耳相傳：藉由社區領袖性格的住戶，傳遞活動訊息。

公佈欄：將活動訊息張貼於社區各處的公佈欄。

電梯口與電梯內：電梯為住戶每日出入必經通路，將活動訊息張貼在電梯周邊，讓住戶在等待、搭乘電梯時閱讀。

進出門戶處：於社區進出門戶處，張貼活動宣傳海報或懸掛紅布條，吸引住戶注意。

管理中心：管理中心掌理社區第一線管理實務，也是住戶瞭解社區動態的第一窗口。

住戶信箱：將活動訊息投遞於各家戶信箱中。

社區社團：過社區已有的社團組織，宣傳活動並邀請做為支援人力。

社區網站：若社區有設立網站時，可上網張貼活動訊息，並安排樁腳上網炒熱話題。

社區廣播：活動進行時，可透過廣播系統加強宣傳。

發邀請函：由管委會具名，以邀請函邀請住戶參與。

■社區辦活動靠技巧

崔媽媽透過本次與各社區管委會舉辦二手書活動的過程，發現社區要能順利成功的舉辦活動，有下列幾個技巧—

- 訊息要直達

在管委會規劃好活動之後，接下來就是讓住戶收到相關訊息。公寓大廈社區主要是透過電梯內、門廳走廊處的公佈欄張貼訊息，除此之外，透過社區網站、社區廣播也是常用的宣傳方式。而從這次的宣傳經驗發現，將活動傳單逐戶投入住戶信箱，則是可以讓最多住戶獲知訊息的最好也是最清楚的方式。

- 活動要簡單

現代人生活繁忙，回到家只想好好的休息，所以社區在規劃活動時，盡量以簡單、好參與為原則。就以本次二手書活動為例，參與者只需將家中的餘書捐贈出來，就是對活動的參與，不須另外費時準備，增加住戶參與的意願。

- 配合社區原有節奏

各社區管委會通常都已有既定的年度工作計畫，安排活動時間時盡量搭配原有的活動節奏，減少因新增活動造成委員或住戶的負擔。另外，利用節慶假日舉辦活動，方便住戶參與，也可直接以節慶作為活動主題。

- 善用既有社團

若社區已有定期聚會的社團，可邀請成為活動的表演單位，增加住戶的參與感，也可節省活動經費支出。另外，善用住戶的專長、經歷背景，共同籌辦，讓活動籌備工作事半功倍。

- 以親子活動吸引參與

以小孩為活動重點，通常能連帶吸引出父母及其他家人朋友的參與，增加活動參與人潮。

李永展（作者為中國文化大學建築系教授，台灣環境資訊協會理事長）
2005.06.28 中國時報

※ 感謝李永展教授同意「崔媽媽－公寓大廈電子報」於網路轉載此篇文章 ※

一九九五年六月二十八日，政府為加強公寓大廈之管理維護，提升居住品質，特制定了「公寓大廈管理條例」，迄今已屆十年。然而對比於「社造十年」，「公廈十年」到底對台灣社會起了什麼作用？

從社造的角度來看，台灣的社區發展模式已由一九六八年《社區發展工作綱要》的由上而下之社區發展協會組織，轉變為二〇〇五年《社區營造條例(草案)》的由下而上之社區賦權模式，因此社區營造大力強調自發性與多樣性，希望提升民眾參與，以建立社區共同體意識和公民社會理想。但社造十年的成果，尚未及於公寓大廈這個板塊，令人相當憂心公廈十年的未來圖像會是什麼？

公寓大廈管理條例的訂頒其實就是要解決都市型社區的家務事，因為台灣已有超過百分之七十五的人居住在都市地區，而都市地區的建築也由早期的透天厝或連棟街屋轉變為公寓大廈。但公寓大廈的住戶除了原住民（原地主）外，還有新住戶及租屋族，這三個族群的人對住宅的需求及社區的想像並不一樣，因而對公寓大廈的認同較低，往往不容易形成共識。尤其是租房族的流動率高，更是對公寓大廈公共事務的參與意願低落，造成公寓大廈居民缺乏集體的共同記憶，形成「熟悉的陌生人」群聚，即便是左鄰右舍都不相往來，遑論參與公共事務！

但公寓大廈也有另一個特色，一般而言，公寓大廈設施及管理較完善，專業技能也相對整齊，不像傳統的社區發展協會，一旦專業人員離職後社區組織便幾乎瓦解。因此，只要適時激發公寓大廈住民的認同感，讓他們知道作社造不只「圖利他人」，也圖利自己——因為不只居家會更安全、品質會更提升、景觀會更美化，地價也會更上漲。

社造十年把傳統只能在村里推動社區發展，擴大到一條街的兩側也可以作社造；同樣地，我們可以把公寓大廈當作是「垂直的街」，因此也可以作社造。但公寓大廈不像社造領域中有各式各樣的培訓，而政府大力推動的社區規劃師也甚少觸及公寓大廈的社造。

我們建議政府應儘速與民間合作，蒐集優良的公寓大廈社造案例廣為宣導，

並共同編寫「公寓大廈社造手冊」，讓更多的公寓大廈住民知道如何作社造。而針對高流動率的租屋族，除了應強調承租人也是公寓大廈住戶的一份子（公寓大廈管理條例第三條），有參加管理委員會的權利與義務，甚至透過適當的機制，讓承租的人參加「區分所有權人會議」，才能讓承租人願意參與公寓大廈的公共事務。

另一方面，要維持公寓大廈健全運作，必須有三個面向配合才能完成：管委會、住戶、及物業管理公司，但政府往往只關心管委會及住戶，其實物管公司也扮演一個相當重要的角色——他們類似社區發展協會的總幹事，必須綜理各項公寓大廈事務，但目前物管公司只集中在一般性的事物管理，因此應儘速推動「物管公司社造化」，讓物管公司除了一般事務外，也能有更多的社造理念。

美國社會學家貝爾曾說過：「國家大到不能解決小問題，國家小到不能解決大問題」，換言之，我們已處在一個「大社會小政府」的時代。在台灣都市化人口超過百分之七十五的當下，勢必有愈來愈多居民成為公寓大廈的住民，如何讓公廈住民加入社造，共同推動「公廈社造」，或許是台灣都市社區邁向永續發展的惟一出路，也是公寓大廈管理條例下一個十年應努力追求的方向。

（作者為中國文化大學建築系教授，台灣環境資訊協會理事長）

Posted by tmmmap at Roodo! | 13:17 | 回應(0) | 引用(0) | 論述

淡水·戀戀山海

時間：2004年6月11日

地點：戀戀山海社區交誼廳

受訪者：戀戀山海社區 管理委員會 財委 陳寶英

戀戀山海社區 管理委員會 總幹事 趙信雄先生

撰稿：郭寶珍（崔媽媽社發部秘書）

社區小檔案：樓層：A棟19層、B棟20層（B1、B2停車場）

報備完成日期：84年元月

社區總戶數：193戶，進駐率九成

管理費繳交率：99%

社區特色：

- 社區總幹事需是社區的區分所有權人，才可擔任社區幹事。
- 社區每星期五鎮公所派車來中庭回收書報、塑膠、罐類。
- 廚餘因附近有許多人養豬，社區便以餵水筒收集廚餘。

今年在淡水社大開公寓大廈課程認識了許多淡水社區的住戶，感覺淡水的居民真是比起都會中心的住民純樸、熱情，第一天上課我就已經愛上淡水了（也愛上這些社區的人）。

當天讓我有印象的幾位同學的其中一位寶英女士，在第一堂課的自我介紹就讓我被她吸引了，尤記得當天她很開朗的自我介紹：

大家好我住在戀戀山海社區，我的名字是陳寶英大家都叫我寶娘，我是埔里人，我們戀戀山海社區靠近漁人碼頭，景觀非常棒，我是社區財委，因社區承租戶多，所以參與社區活動的人數較少，我希望與其他社區交流，且可以一起辦活動，讓我們社區的人常常出來參與社區活動。

這次會來上這堂課是因為剛當上財委，希望能多吸收有關公寓大廈這方面的知識，以前從不知道公寓大廈法規也無處可學，這次有這麼好的機會所以就報名來參加了，也希望能在這邊多認識其他社區的人，大家互相串連讓社區資訊暢通。

聽完後讓我覺得寶娘這人真是可愛而且坦白，因在其他社區大學常因第一堂課大家都還不熟悉，社區住戶不太說自己社區的事情，而寶娘卻是大刺刺的說出自己社區的需求。

在上課期間與寶娘有更多的時間作彼此的認識，知道寶娘常常在外當義工，現在在耕莘及馬偕幾家淡水鄰近的醫院當志工，每次提到當志工的事情時，寶娘的眼睛就會像少女一樣閃出光芒，而且面部表情就會變的非常豐富，他曾經說過一段個量血壓的事情，我把他摘錄下來：

「我是每個禮拜三在馬偕醫院值班，我們是在竹圍馬偕旁邊一個土地公廟幫人家量血壓。結果有一個伯伯 85 歲，他坐下說需要量血壓我一量 180。他是我們當天量血壓最高的，我就很關心他。他說他去那邊的圖書館看書吹冷氣，他住淡水，可能走的比較急促一點，那血壓會稍微偏高，那我就請他到旁邊稍微休息再來量。再來量還是有點偏高：170。

我比較關心他的一點是因為他年紀也大了，如果血壓一直偏高，我想建議他是不是要看醫生。我問他說你願不願意讓我們做個資料，他就把身分證掏出來，我一看就傻眼，沙崙路 xx 號，我家是住沙崙路 xx 號，（台語）隔壁，竟然不認識！碰到鄰居，而且如果我不是在這邊服務，還碰不到咧！我們正好在這邊量血壓，結果就服務到自己的鄰居。

住在對面的老人家，我居然不認識，這是很慚愧的地方，好歹我住在淡水一年多了，自己社區長者有需要我都不知道，表示我對這個社區的關懷度不夠。

一直以來，我的理想抱負就是關懷社區，我比較擅長是老年人的居家照顧，這也是我自己比較有興趣的部分。而今，一個鄰居的長輩血壓這麼高，事前我都沒有辦法知道，我就產生接洽馬偕醫院到社區為老人家量血壓這件事情，這是目前我在計畫的事。」

另外在這次訪談中認識了社區的趙信雄總幹事，他以前的工作是在娛樂界專門發行國外電影，比說像惡魔島、傻瓜大鬧世運會。這些娛樂片都是趙總幹事所發行的，他也提議拿影片到社區播放，趙總幹事很緬腆的說：「可是我不曉得有沒有人要看」。

寶娘蠻贊同趙總幹事提議放露天電影的事情，她說：這個構想很好，你怎麼都沒有提出來呢？這個禮拜天（6/13）開管委會會議的時候，你就要提出來，必要的設備我們可以編預算出來買，我覺得你（指趙總幹事）應該把這個風氣帶起來，我們可以排一個禮拜挑小孩子的片，下禮拜可能是老人的片。剛開始可以兩個禮拜一次到最後變成習慣，我一直就是想說把這邊（社區交誼廳）弄成一個視廳室，讓小孩子或是老人在這邊休憩。

我們也有聊到管理費用收取的狀況，例如有些社區很頭痛管理費收取狀況不佳的部分，在他們社區好像不成問題，問起管理費目前繳交的比率有多少時？寶娘很驕傲的說：以前我們社區對於未繳管理費的住戶就有一個動作，就是你只要超過三個月未繳交管理費，我們就會把名單公告出來，但在我們這一屆都沒有這樣做過，因為這一屆總幹事都親自打電話催討，我們是覺得效果還不錯，目前只有兩戶法拍屋找不到人以外，其他住戶都正常繳交管理費。

寶娘說未來希望透過舉辦活動來凝聚社區人力，避免社居居民認為社區參與就是繳交管理費。面對即使附近區域的里長常舉辦社團交際舞班、日語班，身旁鄰居無人參與的景況，寶娘對於社區民眾未來的凝聚依舊帶著一份期待。

結尾時寶娘說起當財委的心得，她說：我覺得當財委不應認為〈管理費〉只是要存到銀行裡，以他的經驗來講，他覺得許多財委都覺得自己的工作就是幫社區省錢，省越多錢表示做的越好的迷思。

「管理費不只是一要存到銀行裡，而是要能慢慢提升社區、建設社區。同時，社區資源不只是一錢，應該還有人的資源，多認識自己社區的人，開發社區人的資源，在需要用到社區人的資源時就可以用了，平時也要多多認識附近社區住戶及

主委。人力資源是寬廣很大不可小看的，何時社區可以用到都很難說的。」

所謂的社區營造字面上的解釋是指，一群人以自由結合的方式所居住的特定區域，這個範圍內的每一分子，皆可共享區域內所有的服務與利益，並一起經營建造這個區域。而以寶娘的例子來說，真可說是社區營造裡非常重要的部分，也就是真誠投入於居民與居民之間的關心互動。