

目錄

02. 推薦序

謝文雀

05. 總編輯的話

林錫勳

06. 前言

魏雅蘭

09.

CHAPTER 1

看見物業管理新價值-雙V

Explore Vision & Value

- 12. 1-1 整合資源 招募優秀師資
- 14. 1-2 動員總幹事 投入社區營造
- 15. 1-3 培訓企劃尖兵 策劃精彩活動
- 16. 1-4 挖掘社區達人 實現社區培力願景
- 18. 1-5 以社區營造為基礎
建構安全的幸福社區

19.

CHAPTER 2

啟動社區動力三部曲

Go Empowerment

- 20. 2-1 Step1 企劃力與整合力
- 42. 2-2 Step2 組織力與執行力
- 50. 2-3 Step3 控制力與績效評核

56. CHAPTER 3

活力企劃部落格

Start Planning

- 57. 3-1 活力企劃人
- 74. 3-2 活動執行祕笈

95. CHAPTER 4

打造燈亮、水流、花開、人和的活力社區

Fulfill our Dreams

- 96. 4-1 物業管理對建物價值的影響
- 97. 4-2 物業前期規劃
- 98. 4-3 建設公司、物業管理公司與社區應建立合作的夥伴關係
- 99. 4-4 公共設施管理與營運
- 106. 4-5 社區公共設施迷思
- 108. 4-6 以社區營造建築幸福家園

110. 後記

112. 參考書目



推薦序

多年以前，我在日本廣島旅遊時，碰到兩位來自澳洲的遊客，在等待新幹線的時候，我們聊了起來。他們兩位對日本的生活環境很好奇，等發現我不是日本人以後，更好奇我的來源國是否和他們相同。他們問起我的鄰居離我多遠，當時我提及台北的生活環境和日本很接近，鄰居就在隔壁、樓上、樓下，集合住宅在亞洲的都市司空見慣。但他們說很難想像這麼擁擠的都市，人們生活的面貌如何，因為他們最近的鄰居要騎馬跑八哩才可造訪。我笑著回答我每日都會聽到鄰居唧唧我我、小孩彈鋼琴、貓叫狗吠的聲音。

現代化的都市生活居住不易，寸土寸金，鄰居多雜又疏離，有時也實在無從選擇鄰居。過去的建商土地開發不夠用心，以銷售導向來規劃產品，大包小包分散了價值鏈整合的價值，同時也造成履約、建物品質的風險，遑論交屋後的建物管理與社區經營。許多住戶花錢買來的公共設施不是缺乏管理，就是破壞、使用不當，或棄而不用。當治安日益惡化時，人們只想把自己關在鐵窗、系統保全或駐警的安全範圍內。隨著時間的經過，有能力的人不斷更替住所，建物的老舊常伴隨住戶品質的惡化。曾幾何時，燈亮、水流、花開與人和的生活條件竟是都會社區生活中難以達到的夢想！

東京都物業管理機構在台即將邁入第十六個年度。在過去的歲月中，引進日本母公司NIHON HOUSING的專業，在公寓大廈的駐警、機電與清潔在在呈現日本人對生活、安全、人性的注重。這些年來，我參與該公司相關事務，該公司許多不為人知的努力，實值得提供大家來分享。

一、勾勒幸福願景，重新定位

很多人以為保全、公寓大廈管理維護，重點就在遠離閒雜人等，社區安全即可。然而，一棟大樓、一個社區任何時候都燈亮、水流、花開、人和，背後需要許多業種的投入與配合。東京都物業管理機構以無比的勇氣，為業界與民眾勾勒出幸福美滿的一幅圖畫，除了要不停地和業主、建商、管委會溝通外，內部人員的教育訓練、系統的建置與流程的改造，展現了企業為願景與價值的承諾。當有競爭者的保全人員號稱受過斯巴達訓練時，東京都物業的員工個個要自我鍛鍊，如同瑞士刀般的多功能，貼近社區住戶的生活，解決住戶生活方式上問題的自我期許。

二、整合多方資源，組織再造

這些年來，我們為了提供社區住戶生活的便利性，整合各種資源。包括來自政府對創新服務的研發補助；各種有關食衣住行育樂的業種，諸如搬家、叫車、宅急便、修繕抓漏、景觀、洗衣收納、冷氣保養等等優質的廠商；各種生活用品、食品等供貨廠商；還有社區公共設施再利用，例如開班、講座或各種活動的舉辦。為了讓社區活化，東京都物業成立生活服務小組，並依各業務細分編組，內部組織再造，同時教育訓練企劃人員，定期開會，規劃執行與檢討。連同這次莫拉克颱風，我們針對經管社區，鎖定募集各種生活小家電，結合康福搬家運給災區。整合資源的平台，在平時、重要時刻均發揮綜效。

總編輯的話

三、創造關係人價值，全面行銷

全面行銷的時代，物管業者，不僅面對住戶，還有管委會、建商、以及與平台有關的各類廠商外，還有內部眾多的員工、管理者與幕僚。針對住戶，除了生活的安全、便利的價值，還營造幸福、健康的生活形態的價值，進而讓社區資產活化，提升資產價值。針對建商與業主，提供建物的妥善規劃、管理的相關建議與搭配，建商的硬體規劃與建造，和物管業者的軟體結合，才能發揮最大價值。各類廠商的業務，透過生活平台，可以提高知名度與獲利。此外，內部員工在這幾年的訓練、激勵與相關活動的經營，也提升了個人在職場的價值。這樣的全面行銷，創造關係人共贏的局面。

四、善盡企業責任，責無旁貸

這些年來，每年參加東京都物業管理機構的年度盛事—論文發表與研討會，我心中總是與有榮焉。除了每年社區、建物、生活服務有關的研討會外，博碩士論文的發表，引發學術界與青年學子對物業管理相關議題的深入研究。現在大專院校科系課程的調整，也將物業管理的範疇納入；職涯與就業雜誌爭相報導，讓過去不被重視的物業管理成為超夯的就業標的。我們希望將來有更多更優秀的年輕人願意投入此領域，產業有全新、升級的面貌。

今年，我們把過去種種努力中的一部份，編成這本「東京都公廈社區營造培力手冊」，內容有我們整合外部、協調內部的甘苦與成果，希望讓各關係人與我們一起分享小小的心得。當然，這是一個很好的起步，趕快加入我們，航向「燈亮、水流、花開與人和」美好生活的行列！

東吳大學國際經營與貿易學系
副教授

謝文雀

政 府多年來積極提倡社區總體營造，亦有不錯之口碑與實績，耳熟能詳者，諸如宜蘭珍珠社區、南投桃米社區、嘉義新港社區等，惟其多屬社區發展協會型態，擁有豐富的在地人文底蘊，與都會型之集合式公廈有極大之差異性，故物業管理之社區活動與公部門之社區營造實有區隔之必要。

數年前有機會參訪大陸深圳之物業管理同業及其經管之社區，於介紹時發現該公司竟有技藝隊之正式編制，細問之下方知深圳之物業管理公司均需為其服務之社區規劃各種活動，故有專職人員為社區提供專職之表演活動，初聞之，頗為驚訝！記得多年前於社區擔任總幹事時，逢年過節規劃應景活動亦為基本職責之一，雖為例行公事，惟相關資源總覺得相對匱乏，而且活動辦理衍生之行政事項，亦讓人覺得不勝其擾，而若活動又無法引起住戶共鳴，則更加令人挫折。兩相比較，頗有所感，惟過猶不及，社區活動之適切性，當為物業管理業者重要之探討課題！

物業管理公司概均有企劃人員之設置，惟早期企劃人員主要工作多為資料彙整、企劃書製作等工作，絕少涉入真正活動企劃之領域，近二年來，本公司為充分發揮企劃人員之職能，特由研發部規劃企劃人員教育訓練，並委請謝文雀博士擔任指導教授，訓練效益顯著，各部門企劃人員已多具有獨當一面之能力，頗令人驚豔！

藉由生活服務之推展，本公司責由研發部進行各項資源整合，期間規劃多檔全省性活動，均獲頗大之回響，故當魏經理提出希將公司辦理社區活動之經驗彙集為培力手冊時，亦心有戚戚，故全力支持之。除留下紀錄外，更希望藉此拋磚引玉，將公廈社區活動之點滴加以分享與傳承，並做為公司成立十五週年之紀念！

東京都物業管理機構
資深副總

林錫勳

前言

台灣自1994年文建會提出「社區總體營造」概念起，便以「社區」為主體，運用社區政策與資源，執行社區實質環境改造、文化產業創新等營造活動，並於2005年提出「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向，為社區評量指標，推動全面性社造運動，期能建立自主運作且永續經營的社區營造模式。此期間政府推動社造的單位以鄉村型社區為主，即以傳統村鄉鎮或鄰里社區為主軸展開社造；發起組織也多以社區發展協會或其他社群團體為名，較少進一步探討都會地區公寓大廈社區營造方式。

然而就台灣目前居住現況，近八成人口集中於都會地區，住宅型態又以公寓大廈為主。過去的社造主體，勢必順應時空背景轉變，而重新定義，社造模式也應隨社群組合型態的轉變而重新調整。

都會型社區普遍具備「高度密集」、「匿名」、「鄰里陌生」的特性。由於外來人口比例高，對於居住的地理、人文環境皆不熟悉，因此，雖住同一社區，卻缺乏共同歷史記憶與人際網絡，鄰居間互動冷漠，彼此相見不相識，若非危及自身利益的公共議題的召集，或刻意的活動辦理來串連彼此情感，實難建立住戶對社區的關懷與認同。

缺乏緊密連結關係的社區，住戶自掃門前雪，對家園無共同的願景與期待。此脆弱的社群關係，將使未來公廈社區面臨嚴峻的考驗，諸如老舊建築修繕的公共議題、或重大災害的防救等，缺乏組織動員力的社區，對此類事件之處理，皆難在關鍵時刻迅速凝聚共識，共同解決社區問題。

東京都物業管理機構成立至今十五年，致力提供公寓大廈社區安全、便利、舒適的管理與服務。我們瞭解真正的專業服務，應在確保社區居住安全的基石上，進一步協助公廈推動社區營造活動，讓住戶們因活動彼此產生連結、發掘社區獨有的資源與能量，進而認同自己的居住環境、關心社區的公共議題。

為建立推動公廈社區營造的機制，自2007年起，東京都啟動「公廈社區營造推動計畫」，培養全省11位企劃尖兵著手社區活動企劃書製作，並成立「生活服務小組」，負責師資招募與活動執行，投入大量資源，期能活絡社區被遺忘的公共設施及長期被忽略的人際交流。

經過二年的努力，統計至2009年上半年，不包含社區自辦經常性聚會、旅遊及節慶活動，由東京都為社區量身規劃的活動提案，已導入250個社區，共執行近400場社區活動，獲得社區住戶的熱烈迴響。



此外，透過企劃培訓課程的持續進行，原本安靜的內勤小姐，搖身成為優秀的活動企劃尖兵。從活動企劃書的撰寫、資源募集、活動執行至結案簡報，我們看見了企劃同仁們跳躍式的成長與精湛的表現；同時也發現藉由多元活動的辦理，不但增進住戶間交流與互動的機會，更提高了公共設施的使用率，激發住戶們參與社區活動的熱情與動力！

本手冊主要記錄這段期間東京都推動社區活動之過程與成效。在經費有限、社區動員不易的情況下，物業管理公司如何發揮創意與巧思、整合多方資源，帶動住戶參與社區活動，逐步引導住戶探尋內在資源與潛力，透過社團成立或社區達人資料庫建立，進而串連社區互助的網路。

「社區活動」，或許只是點燃住戶間疏離關係的小小火花，這樣的起步，距離政府「社區總體營造」之立意與宗旨仍甚遙遠。但我們仍相信，透過多元、創意活動的持續推展，將有助創造住戶交流互動的契機、打破都市叢林間，人際的隔閡與冷漠，並使物業管理公司與社區建立更為緊密的夥伴關係，共同點燃新時代公廈社區的動能與魅力，進而創造都會社區的新社造模式！

東京都物業管理機構
經營企劃部 經理 **魏雅蘭**

Chapter 1

看見物業管理新價值-雙V

Explore Vision & Value

12. 1-1
整合資源 招募優秀師資

14. 1-2
動員總幹事 投入社區營造

15. 1-3
培訓企劃尖兵 策劃精彩活動

16. 1-4
挖掘社區達人 實現社區培力願景

18. 1-5
以社區營造為基礎 建構安全的幸福社區



一般人對物業管理產業的服務範疇仍多定位在大樓管理，對此產業的認知也侷限於人力派駐，如請保全員管理社區安全、清潔員做環境維護、機電員負責設備維護，部分的公寓大廈社區，會多聘一名總幹事（社區主任）統籌處理各項物業管理項目。至於強調飯店式管理的住宅，則增聘社區秘書處理行政文書、社區會計及生活服務交辦事項。

但隨現代人對居住品質需求的提升，物業管理公司提供的專業服務，除了社區硬體的維護或例行的社區會議辦理外，更應著重於生活品質與價值的創造，提供社區軟體面的服務與經營，讓住戶對「社區」的概念，不僅只是居住的有形空間，而應嘗試透過多元活動的導入，增進住戶間互動交流、產生相互連結關係；藉此，讓大家對「家」定義，由私領域擴大至公共區域，進而將社區的公共事務，也列為每日生活所關心的重要議題之一。

然而，這樣的社區意識建立不易，特別是在都會型公廈社區中，更不易被促成。



行政院於是在2004年「服務業發展綱領及行動方案」中，正式定義物業管理服務業之三大服務範疇：

第一類：建築物與環境的使用管理與維護

提供建築物與環境管理維護、清潔、保全、公共安全檢查、消防安全設備及附屬設施設備檢修等服務。

第二類：生活與商業支援服務

提供物業代辦及諮詢行業、事務管理、物業生活服務（社區網路、照顧服務、保母、宅配物流）、生活產品（食衣住行育樂）及商業支援等服務。

第三類：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。

東京都公司自2005年七月起，成立跨部門生活服務專案小組，正式啟動上述第二類：生活與商業支援服務。期望能透過資源整合方式，提供社區住戶更便利、舒適的生活享受。生活服務小組，又依業務執行類別細分為招商組、行銷企劃組、共購宅配組、社區活動組、網路資訊組五小組，其中「社區活動組」便是負責統整社區活動業務的主要執行單位。



東京都生活服務組織架構圖

1-1 整合資源 招募優秀師資

有別於一般物業管理公司被動等待社區提出需求才辦理活動，東京都在專案小組成立後，隨即於2007年七月開辦「兒童跆拳道」體驗營活動，獲得住戶熱烈好評！之後陸續於7個社區舉辦體驗營，並於4個社區成功開辦每週一堂、常態性的兒童跆拳道教學課程。

打鐵趁熱！為了讓公廈社區住戶動員起來，活動組首先開始進行經管案場的公共設施項目普查，按調查結果分別規劃適合各公設空間開辦的活動，並同步招募認證師資成為東京都社區特約師資。截至2009年七月，我們的特約師資已達近80位，隨時能提供社區住戶多元的活動體驗。



兒童圍棋教學



兒童太鼓教學



故事媽媽培訓課程



插花教學



手作課程教學



兒童街舞教學



神奇魔術教學



美味烘焙教學



養生料理教學



收納講座課程



社區旅遊行程規劃



暑期游泳教學



養生瑜珈教學



兒童跆拳道



中東肚皮舞教學



活力有氧舞蹈教學

1-2 動員總幹事 投入社區營造

公廈社區具冷漠、排他特性，活動多需透過社區管委會委員或社團住戶策動，才可能帶動。除此之外，其實物業管理公司派駐的社區總幹事亦能成為社區營造的重要推手。

由於總幹事平日與住戶間往來互動密切，許多的社區事務或生活資訊，都是透過管理中心傳達，無論包裹、快遞、掛號信件、訪客接待等，皆常透過總幹事協助；因此總幹事與住戶間，有時甚至比住戶之間的關係更為緊密。有的住戶不知隔壁鄰居姓氏，還得透過總幹事才能得知，足見總幹事在社區做為資訊傳遞者的重要性。社區活動如能透過總幹事宣傳、說明、報名、執行，將能聚集更多住戶參與活動，達成活動集客的目的，成為資訊交流與人際網絡互動的重要媒介。



江陵京都社區-社區耶誕著色活動
總幹事召集社區小朋友一同創作



水世紀社區-養生料理教學
總幹事於課堂支援課程辦理

1-3 培訓企劃尖兵 策劃精彩活動

在活動的規劃上，我們認為唯以客製化方式，考量社區所在區域、家戶類型、人口結構、社區公共設施項目等因素，才能規劃符合住戶實際需求的活動。而負責任務推動者，便是各事業部門的企劃同仁，各部按其管轄區域特色，進行活動的企劃與執行。

社區活動的辦理，常是繁複而瑣碎的工作，為使每場活動成功，活動前的企劃與流程管控乃至資源搜尋、組織動員過程，皆考驗每位企劃人員的執行力。大家犧牲假日全程參與每場活動，為的就是從活動過程中，歸納出各區域公廈大樓推行社區營造的機制。

經過二年多的培訓，東京都企劃尖兵，平均每季能獨立完成至少10場活動專案，甚至透過學習，培養第二專長，直接擔任社區活動的講師。



經典歐洲社區-企劃劉美伶擔任扇繪講師



麗都大廈社區-企劃王嘉珊擔任彩繪燈籠講師

1-4 挖掘社區達人 實現社區培力願景

推動社區總體營造多年的陳其南博士認為：「社區營造是項“造人”運動，而且是一項永續經營的運動，強調住戶參與及社區共識。」

由物業管理公司導入社區活動，雖可創造社區互動交流機會，但對住戶而言，在涉入程度上，卻僅是參與活動專案的最後執行階段，並未從初期企劃階段便投入社區的需求與想法。因此住戶在活動過程中，宛如匆匆過客，無法真正累積或挖掘社區潛在資源、建立長期的人脈連結，殊為可惜。

對此，我們構思從社區中探尋社區達人的可能性。從每次活動互動過程裡，我們觀察、紀錄社區具特殊專長的住戶，並嘗試邀請至社區內或鄰近經管社區擔任課程講師，如擅長塔羅牌住戶，便安排社區塔羅牌教學課程；具中西醫背景的住戶，則安排一系列養生保健講座。從社區挖掘師資、建立社區達人資料庫，是探索社區內部潛力的過程，也是整合社區資源的方式。



再興春天社區-由住戶擔任手工香皂師資

這些社區達人在區域內的公廈社區輪流開辦課程，無形間也促成了各棟大樓的鄰里交流，擴大社區營造的範圍，提升了社區活動帶來的效益。

我們相信這樣的互動機制，經過更長時間的運作後，必能使區域內的公廈社區建立更為緊密的互動關係。改變住戶過去認為社造、環境改善問題，是政府單位、社區規劃師或物業管理公司責任的看法，正確意識到：社區本身才是環境營造的主體，應該依照自己規劃的藍圖，建構自己夢想的家園。如此，社區營造才得以逐步走入都會公廈社區。



兒童太鼓達人-由從事音樂教學的住戶黃新羽小姐擔任師資

1-5 以社區營造為基礎 建構安全的幸福社區

東 京都於2009年成立屆滿15週年，過去我們累積豐富社區管理經驗，致力提供住戶安全舒適的生活環境。然而，在現今全球氣候與經濟瞬息萬變的外部環境下，我們深知社區未來所面對的人為或天然災害，將非現有的保護機制足以應變。尤其對於人際關係冷漠的公廈社區而言，缺乏人與人間互動連結的基礎，意味著當災害發生時，社區內組織動員力量的薄弱。

因此，以永續觀點來看，要確保社區安全的基礎，唯有透過社區營造，從建立人與人的關係為起點。這也是東京都積極投入資源，辦理社區活動、推動社區營造的真正目的。

透過社區民眾的參與、共同思考、提案及行動，營造出一個宜居、永續的好所在。

社區營造、永續社區

結合社區安全維護與災害防救等面向，創造一個安全無虞的居住環境。

安全社區

社區自主針對廣泛的災害類型，推動減災、整備、應變與重建的各項工作。

防災社區

災害發生後的第一時間，社區主動召集民眾進行互救與自救的工作，減少人命傷亡與財產損失。

應變救災

《防災社區學習教材》，行政院災害防救委員會

這是我們嘗試創造物業管理服務新價值的歷程，期望我們的努力，能讓住戶住進我們管理的社區時，有滿滿幸福的安全感。即便在遭遇災害威脅時，除了有東京都服務團隊的安全守護外，社區本身也具備動員的力量，共同保衛我們家園的安全。

Chapter 2

啟動社區動力三部曲



Go Empowerment

20. 2-1

Step1 企劃力與整合力

42. 2-2

Step2 組織力與執行力

50. 2-3

Step3 控制力與績效評核